

両利きの管理会計

皆さんは右利きですか左利きですか。一般に約10〜12%が左利きと言われることから、右利きが大多数かと思えます。しかし中には文化上の習慣やマナー、日常生活上の利便性、スポーツ競技上の優位性などの理由から、幼い頃に利き手を矯正された方もいるでしょう。また、時と場合によって利き手を器用に使い分ける両利きの方もいるかもしれません。

近年、企業経営においてこの「両利き (ambidexterity)」という言葉が注目されています。スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・A・オリリー教授とハーバード・ビジネススクールのマイケル・L・タッシュマン教授が2016年に『Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma』

How to Solve the Innovator's Dilemma』を出版し、日本では2019年にその翻訳書『両利きの経営―「兎を追う」戦略が未来を切り拓く』が出版されました。この本では、原著の副題からわかるように、クレイトン・M・クリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ』(原題: The Innovator's Dilemma)を克服する鍵として、「両利きの経営」が提唱されています。

両利きの経営とは、破壊的な環境変化に遭っても組織を存続させるため、組織のリーダーが相矛盾する既存事業の「深化 (exploitation)」と新規事業の「探索 (exploration)」を同時に追求する経営を指します。既存事業で競争に勝つために、既存の資産と組織能力を活用して製

PROFILE



大槻 晴海
Harumi Otsuki
経営学部准教授
専門: 管理会計論

- 1972年 静岡県生まれ
- 1996年 明治大学経営学部卒業
- 2002年 明治大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得後退学
- 同年 諏訪大学理工科大学経営情報学部助手
- 2004年 明治大学経営学部専任講師
- 2007年より現職
- 2014年・2015年 The University of Edinburgh, Visiting Researcher

- 主な著書・論文
- 『日本企業の予算管理の実態』(共著・中央経済社・2018年)
 - 『原価・管理会計の基礎』(編著・中央経済社・2018年)
 - 『中小企業管理会計の理論と実践』(共著・中央経済社・2019年)
 - 『変革期日本労務監査』(編著・税務経理協会・2019年)
 - 「原価企画の中核における活動内容の評価フレームワーク: 実態調査結果に基づく原価企画の基礎形態における実施レベルの探究」(『経営論集』(明治大学) 第66巻第1号・2019年)

所属学会
アメリカ会計学会(AAA)、ヨーロッパ会計学会(EAA)、日本会計研究学会、日本管理会計学会、日本原価計算研究学会、日本簿記学会、中小企業会計学会

最新線 研究

THE FRONT LINE OF RESEARCH

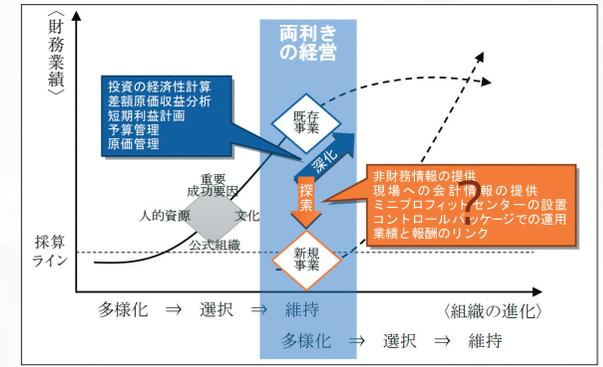


品やサービス、業務などの改善やコスト削減を漸進的に行い、短期的な財務業績(利益率など)を達成していくマネジメント活動が「深化」であり、既存事業から逸脱して新規の資産と組織能力を開拓するために実験や試行錯誤を繰り返す、新しい市場や技術、ビジネスモデルを探索するリーダーシップ活動が「探索」です。成功した大企業ほど、現在の生存能力を維持するための深化の追求に注力し、未来の生存能力を高めるための「探索」がなおざりになり、やがて

衰退に至る傾向にあるとされます。これが「イノベーションのジレンマ」であり、オリリー教授とタッシュマン教授が「サクセス・トラップ」と呼ぶ現象です。私の専門分野である管理会計(management accounting)は、その名の通り、組織の「マネジメント」に役立つ計数情報の提供を目的とする会計です。伝統的には、経営者や管理者が投資または資源配分に関する意思決定を行う際に、経済性(採算性)を明らかにしたり、組織全体や部門の業績管理を行う際に売上やコスト、利益といった財務業績の達成状況を明らかにしたりするなど、財務情報の提供を主な役割としてきました。

そのような管理会計による財務情報は、既存事業の「深化」の助けになる一方、新規事業の「探索」の障壁になると考えられています。なぜなら、既存事業に適用される厳格な経済性あるいは財務業績の評価によって、短期的には非効率であったり既存事業を侵食したり

するものの長期的には組織の生存を左右する新規事業の芽が摘まれてしまうからです。これがイノベーションの実現プロセスに存在する「死の谷」の正体です。しかしながら、近年の管理会計研究ではマネジメント・コントロール・システムに関する研究が蓄積され、管理会計に対する見方が変化しつつあります。マネジメント・コントロールとは、管理者が組織成員の意思決定、行動および結果に影響を与えるプロセスのことで、さまざまなコントロール手段からなるシステムを形成しています。管理会計は、会計コントロールとしてそのシステムの中核に位置づけられますが、従来の結果に関する財務情報だけでなく、



両利きの経営と管理会計 (出所) 筆者作成

両利きの経営

「両利きの経営」が未来を切り拓く
Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma
チャールズ・A・オリリー Charles A. O'Leary II
マイケル・L・タッシュマン Michael L. Tushman
入山章栄・富山和彦 W解説
デジタル時代の最速戦略
クリステンセン教授 激賞
『イノベーションのジレンマ』を超える最重要理論

(出所) <https://str.toyokeizai.net/books/9784492534083/>

プロセスに関する非財務情報をも提供することによって、また、他のコントロール手段と組み合わせパッケージで用いることによって、新規事業の「探索」により影響を与える可能性が見えてきました。このように現在、従来の既存事業の「深化」のみならず、新規事業の「探索」をも支援するような「両利きの管理会計」が探究され始めています。