（要旨）両利きの経営を支援する管理会計システム
―探索活動と深化活動の分化と統合の観点から―

市原　勇一

本論文は、管理会計システムがどのようにして両利きの経営を支援するのかについて、特に探索活動と深化活動の分化と統合という観点から明らかにすることを目的としている。本論文の検討課題は、以下の２つである。第一は、管理会計システムが探索活動と深化活動の統合にどのような役割を果たしているのかである。第二は、管理会計システムの構造の違いが探索活動と深化活動の分化にどのような影響を与えているのかである。

本論文では、上記の検討課題に答えるため、工場・プラント・生産設備の制御システムの開発・製造・販売を営む企業および建設機械・鉱山機械の開発・製造・販売を営む企業の２つの企業を対象としたケーススタディを実施した。当該企業を研究対象としたのは、両企業ともに管理会計システムの導入または変更により両利きの経営は実現されたと考えられる企業であったからである。また、複数ケーススタディを採用した理由は、両社の比較を通じて、それぞれの事例から得られた知見の境界条件について考察を行うためである。ケーススタディにおいては、半構造化インタビューによる聞き取り調査、観察調査、アーカイバル資料の調査を通じてデータを収集した。聞き取り調査にあたっては、複数のインタビュイーに同様の質問を行うなど、調査内容の妥当性を確保に努めた。

ケーススタディの結果は次の通りである。まず、制御システム製造企業の事例では、責任会計制度が存在せず、各部門の会計責任が不明となっていた状態に、アメーバ経営の考え方にもとづく部門別採算制度を導入することで、各部門の会計責任が明確化され、探索活動と深化活動の分化が促進された。同時に、研究開発費配賦の仕組みの導入により、新製品開発に対する暗黙のプレッシャーが醸成され、探索活動と深化活動の統合が図られる可能性が示唆された。

建設機械・鉱山機械製造企業の事例においても、固定費の配賦を伴う全部原価計算から直接原価計算にもとづく管理会計システムへの変更によって、曖昧だった会計責任が明確となり、探索活動と深化活動の分化が図られた。また、探索活動、深化活動が共通の業績指標に責任をもつことを通じて、部門間の協働が促進され、探索活動と深化活動の統合が行われた。

以上の知見を総合し､各部門の会計責任の明確化を図ることが探索活動と深化活動の分化に、間接費の配賦や会計責任の共有化などを通じたインタラクティブ・ネットワークの構築が探索活動と深化活動の統合に有効であることが明らかとなった。