



両利きの経営マネジメント

2025/5/15

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科

安田直樹



分析概要

- 分析対象企業
 - プライム、スタンダード上場企業:295社
- 分析で用いたデータ
 - 「アンケートデータ」にトップマネジメントチームの特性や業績などの「公表データ」を追加して分析
- 分析目的
 - 「既存事業に関する活動」および「新しい事業に関する活動」の双方のスコアが平均以上の企業を「両利き企業」と定義し、どのような要因が「両利き」に影響を与えているのかを明らかにすること
 - トップマネジメントチームメンバーの社外経験に着目し、その要素に焦点

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
TMTにおける女性比率	-0.573	-0.726	-0.652	-0.577
	(1.842)	(1.833)	(1.890)	(1.923)
TMTの人数	0.103	0.101	0.102	0.101
	(0.0562)	(0.0573)	(0.0570)	(0.0570)
TMTの平均年齢	0.0569	0.0550	0.0575	0.0571
	(0.0442)	(0.0445)	(0.0453)	(0.0445)
TMTの平均在職	0.0597	0.0593	0.0545	0.0585
	(0.0471)	(0.0464)	(0.0476)	(0.0489)
TMTの意思決定	0.839***	0.859***	0.858***	0.282
	(0.241)	(0.245)	(0.243)	(0.420)
ROEの過去3年平均	-0.00890	-0.00864	-0.00850	-0.00956
	(0.0144)	(0.0138)	(0.0143)	(0.0150)
従業員数（対数化）	0.0966	0.101	0.0936	0.101
	(0.137)	(0.138)	(0.138)	(0.139)
組織構造	0.263	0.666	0.263	0.229
	(0.224)	(0.487)	(0.222)	(0.223)
管理システム	0.422	0.410	0.0627	0.450+
	(0.242)	(0.246)	(0.497)	(0.243)
戦略策定プロセス	0.763**	0.767**	0.762**	0.764**
	(0.247)	(0.248)	(0.246)	(0.245)
TMT社外経験者比率	1.747**	5.326	-1.482	-4.236
	(0.652)	(3.665)	(3.809)	(3.486)
TMT社外経験者比率×組織構造		-0.772		
		(0.809)		
TMT社外経験者比率×管理システム			0.716	
			(0.846)	
TMT社外経験者比率×戦略策定プロセス				1.151*
				(0.591)
Constant	-17.68***	-19.53***	-16.13***	-14.77***
	(3.203)	(3.787)	(3.548)	(3.565)
サンプル数	295	295	295	295

Standard errors in parentheses

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

TMTはトップマネジメント
チームの略です

それぞれの要素が「両利き」
にどのような影響を与えて
いるのか、回帰分析を実施
しました

「*」の記号が付いている部
分が、「影響を与えているこ
と」を示しています



結果

- モデル1から「TMTの意思決定」、「戦略策定プロセス」、「TMTの社外経験者比率」が「両利き」に強い影響を与えていることがわかります
- モデル2, 3, 4は、「TMT社外経験者比率」が「両利き」に与える影響が、「組織構造」、「管理システム」、「戦略策定プロセス」によって、より強くなるのかを分析したものです
- モデル4から、「TMTの社外経験者比率」が「両利き」に与える影響は、「戦略策定プロセス」によってより強くなることが示されています
 - 「組織構造」、「管理システム」にはそのような影響はないという結果に



補足資料

コンセプト	説明
組織構造	既存事業と新しい事業を行うにあたり、組織がどの程度分離されているのかを示しています。
管理システム	組織の管理システムが、既存事業と新しい事業を行うにあたり、より有効なものとなっているのかを示しています。
トップマネジメントチームの意思決定	トップマネジメントチームの意思決定がどの程度、包括的に実施されているのかを示しています。
戦略策定プロセス	経営資源が、どの程度柔軟に配分されているのかを示しています。
トップマネジメントチーム社外経験者比率	公表データからトップマネジメントチームメンバーにおける社外経験者比率を算出しています。