

中小企業の両利きの 経営における理論的考察

—文脈的アプローチに焦点をあてて—

Theoretical Considerations on the Ambidexterity of Small and Medium Enterprises
—Focusing on Contextual Ambidexterity—

今井 貴将

Takamasa Imai

専修大学経営学研究科博士後期課程

Graduate School of Business Administration, Doctorate Program Student, Senshu University

■キーワード

両利きの経営, 中小企業, 文脈的アプローチ, 企業の持続性, イノベーションのジレンマ

■論文要旨

両利きの経営は大企業中心に議論されており, 中小企業を対象とした研究は少ない。また, 両利きの経営はその議論の中で, 定義が拡張されている。中小企業と親和性があるとされる文脈的アプローチは, いまだそのメカニズムが完全に明らかになっていない。そこで, 本論文では, 中小企業の両利きの経営における文脈的アプローチに焦点をあてて, 先行研究を整理し, 今後の研究課題を明らかにした。

■Key Words

Ambidexterity, SME, Contextual Ambidexterity, Sustainability Management, Innovator's Dilemma

■Abstract

Ambidexterity has predominantly been discussed in the context of large enterprises, with relatively few studies focusing on small and medium-sized enterprises (SMEs). Furthermore, the definition of ambidexterity has evolved over time. Although the contextual approach is often considered to be particularly relevant for SMEs, its underlying mechanisms have yet to be fully elucidated. Therefore, this paper aims to focus on the contextual approach as it applies to SMEs, review existing research, and identify directions for future inquiry.

受付日 2024年10月4日

受理日 2024年11月22日

Received 4 October 2024

Accepted 22 November 2024

1 はじめに

製品ライフサイクルの短縮化により、企業は新たな収益源を絶えず模索しなければならない(安田, 2021)。しかし、新たな収益源を作り出せるかは未知数であり、このことは、企業にとって不確実な環境といえる。

加えて、顧客ニーズの多様化、情報化によって経営環境の変化のスピードが速くなっていることは、存続のためにあらゆる側面で、イノベーションを実現させていくことが求められている。このことは、中小企業にとっても同様である(東京商工会議所, 2021; 東京都, 2017)。

新製品・新サービスや新規事業の開発は、不確実性が高く、多くの経営資源を投入する必要がある、収益化まで時間もかかる。そのため、既存事業を効率的に運営し、収益を確保する取り組みが欠かせない。つまり、新製品・新サービスや新規事業の開発である「知の探索」と、既存事業を改善し収益を確保する「知の活用」を同時に取り組むことが、事業の存続には不可欠である。このことを両利きの経営と呼んでいる(Tushman and O'Reilly, 1996; O'Reilly and Tushman, 2013)。

両利きの経営は、外部環境の変化を的確に掴み、収益源を失わないようにする取り組みである。換言すれば、外部環境への対応(O'Reilly and Tushman, 2008)と経営資源の動員が課題(尾崎, 2022)といえる。

中小企業は大企業と比較し、激しい競争、資源制約、非組織的意思決定という3つの特徴がある(清成・田中・港, 1996)。中小企業において、激しい競争に打ち勝つために外部環境への対応と限られた経営資源の動員は、重要な経営課題といえる。つまり、両利きの経営と中小企業の課題は同じであり、中小企業においても両利きの経営が必要といえる。

このように中小企業も大企業と同様に両利きの経営が必要とされているが、大企業と中小企業で

は、両利きの経営実現の課題が異なる。なぜなら、中小企業は低い市場シェアという外部環境、経営資源の制約という点で大企業とは異なるからである。中小企業にとって両利きは必要にもかかわらず、この領域に関する論文は、大企業と比べて多くない。そのため中小企業の両利きの経営において、克服すべき課題とそのメカニズムは完全には明らかになっていないと考えられる。中小企業においても、両利きの経営を実現する要因を探究することは、学術的、社会的意義がある。

そこで本研究では、中小企業のイノベーションや中小企業の両利き経営研究の課題を明らかにしていくこととする。

2 現状分析

ここでは、中小企業のイノベーションや両利き経営における現状と課題を明らかにしていく。

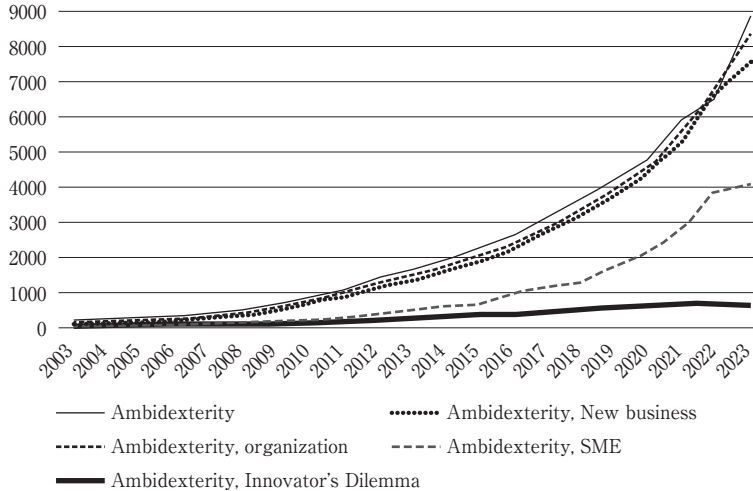
2.1 中小企業の両利きの経営、イノベーションの状況

中小企業でも両利きの経営が求められているものの、その実態は少なくとも日本企業に限れば不鮮明である。そこで、知の活用はプロセスイノベーションに近似していること、また、知の探索はプロダクトイノベーションに近似していることから、イノベーションの視点でその現状を確認していくこととする。

日本生産性本部(2019)によれば、小規模になるにつれ、イノベーション実現(大企業53%、小規模企業32%)及び活動(大企業59%、小規模企業36%)できている企業の割合は減っている。探索先は、取引先、同業他社が最も多く、中小企業は既知の範囲を超えた、例えば異業種といった広い範囲の探索ができていない(中小企業庁, 2023)。

中小企業の73%がイノベーションの必要性を感じているが、実際に活動しているのは、44%にとどまる(中小企業庁, 2023)。このように、イ

図表 1 グーグルスカラーでの検索結果



出典：筆者作成（検索日：2024年5月13日）

ノバージョン実現の必要性を感じているものの、
中小企業では実現できていないことがわかる。

2.2 中小企業の両利きの経営の研究蓄積

中小企業の両利きの経営に関する研究が展開している状況を確認するために、グーグルスカラーで両利きの経営に係るキーワードがどの程度使われているのかについて検索した（図表1）。その結果、両利きを意味する“Ambidexterity”は一貫して伸びているが、“Ambidexterity, SME : Small Medium Enterprise”を見ると、半分程度の件数となっており、中小企業の両利きの経営という概念は一定の蓄積があることがわかる。このような状況を踏まえ、3. 先行研究レビューでは、2. 現状分析で明らかになった事実から、両利きの経営に関連する先行研究をレビューしながら、中小企業の両利きについて検討していく。

3 先行研究レビュー

ここでは、両利きの経営の前史及びそれを実現する手法として提唱されている主要な2つのアプローチの検討を進めることからレビューしてい

3.1 両利きの経営の前史と誕生

両利きの経営の嚆矢となった論文は Duncan (1976) である（中園, 2021; 小澤, 2022; 山岡, 2016）。しかしながら、Kuwashima et al., (2020) によれば、Duncan (1976) は両利きを明確に定義しておらず、両利きの経営とは無関係であるとしている。Duncan (1976) は、初めて“ambidextrous organization”という言葉を使っており、まったく無関係とは言えない。

現在まで議論されている両利きの経営の概念を初めて提唱したのが、Tushman and O'Reilly (1996) である。組織とマネジャーに両利きの経営が必要と述べ、リーダーシップによって組織学習を促し、両利きの経営が可能となる組織文化の必要性を説いている。両利きの経営を実現する方法として、既存の経営資源を活用しながら探索組織と活用組織を分けることを提起している。

今日の両利きの経営の議論に影響を与えたと考えられる概念として、イノベーションのジレンマがある。Bower and Christensen (1995), Christensen (1997) において提唱されたものである。事例から、活用を重視しすぎる、探索から活用に

移行できないという理由から、破壊的技術が大企業の持つ技術を超え、苦境に陥るプロセスを明らかにした。Christensen は、両利きの経営が必要とされる現象の1つを説明している。

3.2 両利きの経営の定義の拡大

Tushman and O'Reilly (2016) の事例では、既存事業の再建といったカテゴリーが存在する。また、7事例の外部環境を見ると、イノベーションのジレンマという破壊的技術への対応とはいえない事例も取り上げられている。

このように、Tushman and O'Reilly (2016) は、定義を拡張し(中園, 2021)、新規事業立ち上げを含む探索が実現できた事例を取り上げている。

両利きの経営を実現する方法として、ここまで先行研究を概観してきたが、中小企業ではなく、大企業を対象に研究されてきたことがわかる。それでは、両利きの経営を実現するためのアプローチを中心に、中小企業に両利きの経営を当てはめていく際に何が必要か、その課題を明らかにしていくこととしたい。

3.3 両利き経営を実現するアプローチ

O'Reilly and Tushman (2013) は、40本の先行研究を引用し、両利きの経営は、売上高成長率(Auh and Menguc, 2005; Geerts et al., 2010)、パフォーマンス(Burton et al., 2012; Cao et al.,

2009)、イノベーション(Adler et al., 1999; Burgers et al., 2009)、市場評価(Goosen et al., 2012; Wang and Li, 2008)、企業の存続(Cottrell and Nault, 2004; Laplume and Dass, 2012)といった企業業績と正の相関があることを指摘している。先行研究は、両利きの経営が企業に必要であることを説明している。

両利きの経営を実現する最大の問題は、探索と活用を両立することである。この問題を解決するアプローチには、構造的アプローチ、文脈的アプローチ、連続的アプローチが存在する(O'Reilly and Tushman, 2013)。構造的及び文脈的アプローチは、ある一点を捉えた静的な状態なのに対して、連続的アプローチは、時間の概念が存在する動的な状態である。構造的及び文脈的アプローチも、探索と活用どちらかに偏ることは十分に想定され、連続的アプローチを包含しているといえる。すなわち、両利きを実現する方法は、基本的には構造的と文脈的の2つであると考えられる。そのため、構造的及び文脈的アプローチについて、まずはそれぞれの概念を検討し、中小企業が取り組むことができる方法について考察していくこととする(図表3)。

3.4.1 構造的アプローチ (Structural Ambidexterity)

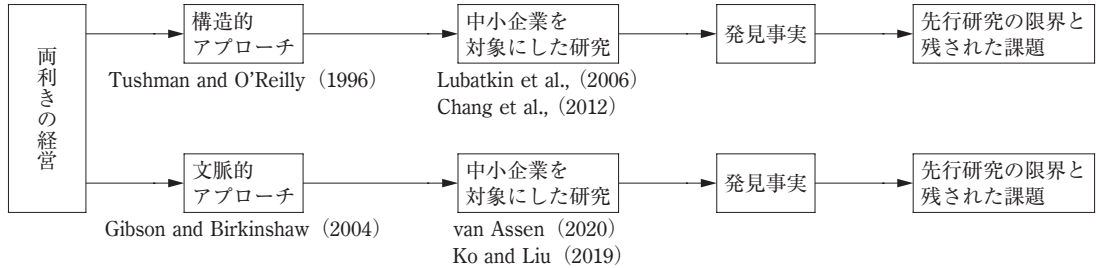
構造的アプローチは、Tushman and O'Reilly

図表2 Tushman and O'Reilly (2016) で紹介されている両利きの成功事例

番号	事例カテゴリー	会社名	外部環境・内部環境
1	新規事業立ち上げ	USA トゥデイ	インターネットの出現による紙媒体の激減、広告収入の減少
2	既存事業の高度化	チバビジョン	競合他社による使い捨てコンタクトレンズの発売
3	新規事業立ち上げ	フレックス	業種特性上、効率を重視する文化、縦割り組織で情報共有がされない
4	新規事業立ち上げ	ダヴィーダ	業績好調、新たな収益源の模索
5	既存事業の再建・成長	ヒューレット・パッカー	ポータブルスキャナー事業の立ち上げ失敗
6	新規事業立ち上げ	サイプレス・セミコンダクター	激しい競争環境の中で更なる成長、利益率維持
7	既存事業の高度化	AGC (旧・旭硝子)	競合参入、低成長率、コモディティ化

出典：Tushman and O'Reilly (2016) より筆者作成

図表3 先行研究のまとめ方



出典：筆者作成

(1996)が提唱したアプローチである。構造的アプローチとは、探索と活用を「別々のサブユニットを使って両方を同時に追求すること」(O'Reilly and Tushman, 2013, p.9)である。ここでは、リーダーシップの重要性を説いている。それは、探索組織が既存事業の経営資源を活用しながら、既存組織との文化の違いを理解・尊重するためには、リーダーシップが不可欠であるためである。

構造的アプローチは、そのメリットを中小企業なりに享受できるとの理由から、両利きの経営の実現に向いているとする研究がある (Fourné et al., 2019; Chang et al., 2012)。しかし、多くの先行研究では、中小企業は大企業に比べて経営資源に限りがあり、規模の経済性が働きづらい (Lubatkin et al., 2006) ため、不可能ではないにせよ、非現実的である (Burgers et al., 2016; Rojas-Córdova et al., 2023; Hill and Birkinshaw, 2014; Roscoe et al., 2019) ことが示されている。Burgers et al., (2016) の論文の通り、構造的アプローチは大企業と親和性が高く、中小企業には向かないアプローチであることがわかる。このように、中小企業は消極的な理由から、後述する文脈的アプローチをとらざるを得ない。

構造的アプローチの先行研究では、2つにまたがる組織をまとめるためのリーダーシップに関する先行研究がある。中小企業では非現実的であることから、本論文ではとりあげないが、例えば以下のようなものがある。リーダーシップと構造的アプローチが両利きの経営に影響する (Chang et al., 2012)、促進要因としては、上級管理職によ

る行動、振る舞い、設計の選択 (O'Reilly and Tushman, 2011)、上級管理職が共有するビジョンと偶発的な報酬 (Jansen et al., 2008)、経営層の行動の統合 (Lubatkin et al., 2006)、経営者の学習目標志向 (Mammassis et al., 2019)、経営者の成長意欲 (Colclough et al., 2019) である。それとは逆に、両利き性を阻害する要因として、リーダーシップ、組織要因、環境 (Xia et al., 2023)、認知的、組織的、行動的な側面 (Heracleous et al., 2017)、経営層の情熱の強さ・興味の数 (Chen et al., 2023)、経営層の両利きの度合い (Zimmermann et al., 2020)、アプローチ目標志向 (Mammassis et al., 2019) がある。

3.4.2 文脈的アプローチ

(Contextual Ambidexterity)

文脈的アプローチは、Gibson and Birkinshaw (2004) が提唱したアプローチである。March (1991)、Levinthal et al., (1993) は、探索と活用はトレードオフと主張しており、同一の組織や個人が両立をすることは困難であることが指摘されていた。しかし、文脈的アプローチは探索と活用を個人がその時々によって切り替え、両利きの経営を実現する方法である。Gibson and Birkinshaw (2004) によると、探索と活用の相反する要求に対して、ストレッチ、規律、サポート、信頼の4つの要因が、両利きのバランスを個人が判断できる組織文化を生み出す。このうち、規律とストレッチ、サポートと信頼がそれぞれ相互補完的である。これらの要因は、Ghoshal and Bartlett

(1994)を援用したものである。一方で、Kauppila (2010), De Visser et al., (2010)は、文脈的アプローチをどこかで誰かが適時適切に探索し知識を生産し活用できると仮定している指摘している。つまり、元々活用と探索の両立が困難であるものを両立させる文脈的アプローチでは、どのように両利きが実現されているかが最大の課題であるが、いまだ十分に説明されていないのである。

文脈的アプローチを円滑に実施するための促進要因は上記以外に、エンパワーメント・リーダーシップによる権限委譲、自律性、継続的改善、イノベーション志向 (van Assen, 2020), IT 同化 (Ko and Liu, 2019), イノベーション文化 (Ramdan et al., 2022), ビジョン, 組織の多様性 (Muhammad et al., 2020), 自律的組織 (劉, 2023), 曖昧さ (Brun et al., 2020) が指摘されている。複数の促進要因が明らかになっているが、促進要因の効果の優劣までは明らかになっていない。

中小企業の両利きの経営には、探索が狭く浅いという問題がある。Kneeland et al., (2020), Ehls et al., (2020)は、イノベティブな特許は、広い探索によって生まれたことを示したが、反対にKaplan and Vakili (2015), Jung and Lee (2016)は、イノベティブな特許は狭く深い探索から生まれたとしている。中小企業がどのように探索 (例えば探索先, 範囲) するべきかについては、未だ結論は出ていない (Ehls et al., 2020)。

探索の深浅は、イノベーションの程度に関連する。Uotila (2018), Chen (2017), Zimmermann et al., (2015)は、個人が実現できる両利きは権限と動員できる資源が制限されることから、文脈的アプローチはインクリメンタルイノベーションにとどまるとしている。インクリメンタルが求められている場面では大きな問題とはならない。

つまり、環境によって求められるイノベーションの程度は変わる。Khan and Mir (2019), De Clercq et al., (2014)は、文脈的アプローチは大きな環境変化には向いていないとした。反対に、Ossenbrink et al., (2019), Ikhsan et al., (2017)は、文脈的アプローチは、不確実な環境に向いて

いるとし、環境と文脈的アプローチの関係は結論が出ていない。どちらが望ましいのか精査する必要がある。

また、文脈的アプローチが両利きの経営の実現に向いていると判明している業種は、オペレーショナルな活動が中心である小売業 (Paredes et al., 2023) や、同じ知識背景を持つ知識集約型産業 (Güttel et al., 2009) といった個人が両利きを実施できる範囲に限定されるという論調が多い。このような指摘があるものの、例えば、中小企業庁 (2023) において製造業の両利きの事例が紹介されており、存続をはかっていく意義は高い。中小製造業が文脈的アプローチにより存続をはかっていくことを探求していかなければならない。しかしながら、文脈的アプローチが製造業に向いているかどうかは明らかになっていない。

文脈的アプローチは、個人が両利きを実現することから、探索・活用の知識の同時・迅速な共有がメリットである。Güttel et al., (2009)は、この同時実行を可能にするバランス能力とオーケストレーション能力を分析している。似たような研究として Amankwah-Amoah et al., (2021), Broersma et al., (2016) がある。

その他関連する研究として、個人の両利きの研究 (Schnellbacher et al., 2020; Schnellbacher et al., 2019; Csaszar, 2013) や、両アプローチを統合する研究が存在する (Foss and Kirkegaard, 2020; Marri et al., 2020; Xiong et al., 2021; Úbeda-García et al., 2020; Ossenbrink et al., 2019; Zimmermann et al., 2020)。本稿では、文脈的アプローチに焦点を絞った先行研究を整理するため、詳しくは取り上げない。

中小企業と文脈的アプローチの関係では、文脈的アプローチは、構造的アプローチのように、経営資源や組織を分ける必要がないことから、中小企業が採用しやすい親和性の高いアプローチといえる。また、文脈的アプローチの促進要因及び向いている環境、業種は、完全には明らかになっていない。

中小企業の場合、探索範囲が資源制約から狭く

浅くなりがちである。太田（2023）は、探索範囲が狭いとされる中小企業でも経営層の役割によりラディカルイノベーションを実現したことを明らかにしており、結論は出ていない。

4 | 先行研究の限界と今後の研究課題

現状の先行研究の限界と今後の研究課題として、以下が挙げられる。

両利きの経営は、トレードオフの関係にある探索と活用を両立する概念である。大企業、中小企業を問わず、この探索と活用の両立こそが両利きの経営における最大の課題である。それを克服するために組織を分けてリーダーシップによってコントロールするのが、構造的アプローチである。構造的アプローチの促進要因、阻害要因が一部、明らかになっている。

中小企業は、資源制約があることから、文脈的アプローチを取らざるをえない。その文脈的アプローチの課題として、探索と活用のトレードオフの問題を各個人に押しつけているように見えることが挙げられる。それらを避ける、軽減していく取り組みが中小企業の文脈的アプローチには求められる。個人が探索と活用を適時適切に切り替えられることを前提に議論が進んでおり、まずこのメカニズムを明らかにする必要がある。

文脈的アプローチは一定の研究蓄積が存在する。中小企業は、経営資源に限りがあることから、権限委譲、自律性、継続的改善、イノベーション志向、IT 同化、組織の多様性、曖昧さといったこれまで明らかになった各促進要因に優先順位をつけて、取り組む必要がある。そのために、各促進要因の効果の差異を明らかにする必要がある。

Güttel et al., (2009) の文脈的アプローチとオーケストレーション能力の検証は、ケーススタディを元にした仮説レベルにとどまっている。文脈的アプローチにおける経営層の役割は、組織文化の醸成であるが、経営層の役割が大きい中小企業において、個人が探索と活用の矛盾をすべて解決す

るのは、それだけでは現実的ではない。中小企業の場合、経営層がオーケストレーション能力を発揮して個人が探索と活用の矛盾を解消している可能性があるが、それらを検証した研究は存在しない。

その他、文脈的アプローチが向いている環境、イノベーションの程度、探索範囲・深さ、業種といった先行研究では両論存在し結論がでていない研究分野について、明らかにすることが、中小企業の両利きの経営を実現することにつながるため、取り組むべき研究課題といえる。

本論文においては、両利きの経営に関するすべての先行研究をレビューできていない。また、両利き経営研究における大企業と中小企業の研究のコントラストを明らかにすることを試みたが、大企業の先行研究レビューは十分とはいえない。本稿の目的は果たしているが、今後、中小企業の両利きの経営実現の図るために、文脈的アプローチや大企業の両利きの経営の更なる先行研究レビューが必要である。また、今後、明らかになった中小企業の文脈的アプローチの課題について、検証していくことが求められる。

（謝辞）指導教授である馬場先生、2名の匿名レフェリーの先生から貴重なアドバイスをいただきました。感謝いたします。また、学内での発表等において様々なご助言をいただいた皆様に厚く御礼申し上げます。本論文は2024年度専修大学経営研究所の研究助成の成果です。

●参考文献

【和図書・和論文】

- 太田啓文（2023）「老舗酒造会社の公衆衛生事業進出による両利き経営の実践—明利酒類株式会社による不連続でラジカルなイノベーション」『AAOS Transactions』12(1), 14-27。
- 尾崎浩一（2022）「政策で方向付けされた市場での中小企業の両利きの経営の研究—ドイツ・シュタットベルケのデータによる検討」『日本経営学会誌』51, 62-76。
- 小澤りさ（2022）「両利きの組織研究の課題と条件の提示」『同志社商学』73(4), 1133-1145。
- 清成忠男・田中利見・港徹雄（1996）『中小企業論』有斐閣。
- 中小企業庁（2023）『中小企業白書2023年版』日経印刷。
- 中園宏幸（2021）「『両利き』の曖昧さ：イノベーターのジレンマを解くほど器用か」『同志社商学』72(5), 839-855。

- 安田武彦 (2021) 『中小企業論組織のライフサイクルとエコシステム』 同友館。
- 山岡徹 (2016) 「組織における両利き経営に関する一考察」『横浜経営研究』 37(1), 43-54。
- 劉美玲 (2023) 「アメーバ経営における両利き経営の実施可能性—組織デザインの視点からの考察」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』 12, 33-53。
- 【洋図書・洋論文】
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68.
- Amankwah-Amoah, J., & Adomako, S. (2021). The effects of knowledge integration and contextual ambidexterity on innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Research*, 127, 312-321.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, 73, 43-53.
- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
- Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den B., Frans, A. & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24, 206-220.
- Burton, M. D., O'Reilly, C. A. & Bidwell, M. (2012). Management systems for exploration and exploitation: The micro-foundations of organizational ambidexterity. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston*, August, 76, 53-57.
- Broersma, R., Van Gils, A., & De Grip, A. (2016). Ambidexterity in SMEs: Role of Absorptive Capacity and CEO's strategic engagement. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 13948.
- Brun, E. C. (2020). Ambidexterity and Ambiguity. In *Managing Medical Technological Innovations. Exploring Multiple Perspectives*, 283-328.
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms. *European Management Journal*, 30, 1-17.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons [Internet]*, 60(3), 385-394.
- Chen, J., & Liu, L. (2023). The affective side of innovation ambidexterity: the influence of TMT entrepreneurial passion diversity. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ (増補改訂版)』翔泳社, 2001年)
- Colclough, S. N., Moen, Ø., Hovd, N. S., & Chan, A. (2019). SME innovation orientation: Evidence from Norwegian exporting SMEs. *International Small Business Journal*, 37(8), 780-803.
- Cottrell, T., & Nault, B. R. (2004). Product variety and firm survival in the microcomputer software industry. *Strategic Management Journal*, 25(10), 1005-1025.
- Csaszar, F. A. (2013). An efficient frontier in organization design: Organizational structure as a determinant of exploration and exploitation. *Organization Science*, 24(4), 1083-1101.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42, 191-205.
- De Visser, M., de Weerd-Nederhof, P., Faems, D., Song, M., Van Looy, B., & Visscher, K. (2010). Structural ambidexterity in NPD processes: A firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance. *Technovation*, 30(5-6), 291-299.
- Duncan, R. B. (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Ehls, D., Polier, S., & Herstatt, C. (2020). Reviewing the field of external knowledge search for innovation: Theoretical underpinnings and future (re-) search directions. *Journal of Product Innovation Management*, 37(5), 405-430.
- Foss, N. J., & Kirkegaard, M. F. (2020). Blended ambidexterity: The copresence of modes of ambidexterity in William Demant Holding. *Long Range Planning*, 53(6), 102049.
- Fourné, S. P. L., Rosenbusch, N., Mariano, L. M. H., & Jansen, J. P. (2019) Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37(5), 564-576.
- Geerts, A., Blindenbach, D. F., & Gemmel, P. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A Longitudinal study. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, 1, 1-6.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15,

- 91-112.
- Goosen, M. C., Bazzazian, N., & Phelps, C. (2012). Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, 1, 16311.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 150-172.
- Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 327-338.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931.
- Hu, M., Dou, J., & You, X. (2023). Is organizational ambidexterity always beneficial to family-managed SMEs? Evidence from China. *Journal of Business Research*, 167, 114184.
- Ikhsan, K., Almahendra, R., & Budiarto, T. (2017). Contextual ambidexterity in SMEs in Indonesia: A study on how it mediates organizational culture and firm performance and how market dynamism influences its role on firm performance. *International Journal of Business and Society*, 18(S2), 369-390.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jung, H. J., & Lee, J. J. (2016). The quest for originality: A new typology of knowledge search and breakthrough inventions. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1725-1753.
- kaplan, S., & vakili, K. (2015). the double-edged sword of recombination in breakthrough innovation. *Strategic Management Journal*, 36, 1435-1457.
- Kauppila, O. P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283-312.
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652-663.
- Ko, W. W., & Liu, G. (2019). How information technology assimilation promotes exploratory and exploitative innovation in the small-and medium-sized firm context: the role of contextual ambidexterity and knowledge base. *Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 442-466.
- Kneeland, M. K., Schilling, M. A., & Aharonson, B. S. (2020). Exploring uncharted territory: Knowledge search processes in the origination of outlier innovation. *Organization Science*, 31(3), 535-557.
- Kuwashima, K., Inamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In search of ambidexterity Exploration and bricolage. *Annals of Business Administrative Science*, 19(4), 127-142.
- Laplume, A. O., & Dass, P. (2012). Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, 1, 11420.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95-112.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Mammassis, C. S., & Kostopoulos, K. C. (2019). CEO goal orientations, environmental dynamism and organizational ambidexterity: An investigation in SMEs. *European Management Journal*, 37(5), 577-588.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marri, M. Y. K., Ali, H., & Sin, S. H. (2020). Structural and Contextual Ambidexterity: Towards an Integrated Approach. *Elixir International Journal*, 138(1), 54038-54044.
- Muhammad, F., Ikram, A., Jafri, S. K., & Naveed, K. (2020). Product Innovations through ambidextrous organizational culture with mediating effect of contextual ambidexterity: An empirical study of it and telecom firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 9.
- Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, 30(6), 1319-1348.
- O'reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Paredes, K. M. B., Olander Roese, M., & Johansson, U. (2023). Towards retail innovation and ambidexterity: insights from a Swedish retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(13), 1-15.
- Ramdan, M. R., Abd Aziz, N. A., Abdullah, N. L., Samsudin, N., Singh, G. S. V., Zakaria, T., & Ong, S. Y. Y. (2022). SMEs performance in Malaysia: The role of contextual ambidexterity in innovation culture and performance. *Sustainability*, 14(3), 1-18.
- Rojas-Córdova, C., Pertuze, J. A., Williamson, A. J., & Leatherbee, M. (2023). More structure or better social practices? Using a contingency lens to address ambidexterity gaps in innovative SMEs. *International Jour-*

- nal of Emerging Markets*, 18(12), 5581-5606.
- Roscoe, S., & Blome, C. (2019). Understanding the emergence of redistributed manufacturing: an ambidexterity perspective. *Production Planning & Control*, 30(7), 496-509.
- Sakhdari, K., & Abedini, H. (2022). The Effect of Employees' Individual Characteristics on Contextual Ambidextrous Behaviors. *Transformation Management Journal*, 13(2), 1-18.
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535-1561.
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford Business Books. (入山章栄監訳・富山和彦解説・渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社, 2019年)
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
- Uotila, J. (2018). Exploratory and exploitative adaptation in turbulent and complex landscapes. *European Management Review*, 15(4), 505-519.
- van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity—The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449.
- Wang, H., & Li, J. (2008). Untangling the effects of over exploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of organizational dynamism. *Journal of Management*, 34(5), 925-951.
- Xia, Q., Zhu, Q., Tan, M., & Xie, Y. (2023). A configurational analysis of innovation ambidexterity: evidence from Chinese niche leaders. *Chinese Management Studies*, 18(4), 954-977.
- Xiong, J., Yan, J., Su, P., Bonanni, C., & Li, Q. (2021). Knowledge management practices by middle managers to attain organizational ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(12), 1635-1648.
- Zimmermann, A., Hill, S. A., Birkinshaw, J., & Jaeckel, M. (2020). Complements or substitutes? A microfoundations perspective on the interplay between drivers of ambidexterity in SMEs. *Long Range Planning*, 53(6), 1-16.
- Zimmermann, A., Raisch, S., Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119-1139.
- 【web サイト】
 経済産業研究所 (2019) 「企業も少産多死の日本～画一的中小企業政策の終焉～」 https://www.rieti.go.jp/columns/a01_0504.html, 2024年8月28日参照。
 東京商工会議所 (2021) 「中小企業のイノベーション促進に向けた提言」 <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1024989>, 2024年8月20日参照。
 東京都 (2017) 「平成29年度政策調査 都内創業50年以上の企業に関する実態調査 (製造業, 宿泊・飲食業) 報告書」 <https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/29%20houkokusyo.pdf>, 2024年8月20日参照。
 日本生産性本部 (2019) 「企業のイノベーション力強化に向けた中間報告～企業風土や意思決定の迅速化, 人事制度など企業内変革が第一歩～」 <https://www.jpc-net.jp/research/detail/002732.html>, 2024年6月7日参照。
 文部科学省 (2023) 「全国イノベーション調査2022年調査統計報告」 <https://nistep.repo.nii.ac.jp/records/2000019>, 2024年8月31日参照。