

組織間マネジメント・コントロールにおける 情報共有の意義

Inter-Organizational Management Control and Information Sharing: Evidence from Japan

坂口 順也
Junya Sakaguchi
原口 恭彦
Yasuhiko Haraguchi

要 約

近年、企業間関係への注目の高まりに伴い、組織間マネジメント・コントロールに関する研究が国内外において進展している。これらの研究では、関連企業との情報共有が組織間マネジメント・コントロールを実施する上で重要な役割を果たすことが指摘されている。しかし、組織間マネジメント・コントロールと情報共有との関わりについての経験的証拠は、現在のところ十分に提供されているといえない状況にある。そこで本研究では、日本企業を対象とした質問票調査を基礎として、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有の意義について検討する。

キーワード：組織間マネジメント・コントロール、情報共有、戦略パターン、パフォーマンス、質問票調査、日本企業

はじめに

近年、企業間競争の熾烈化に伴い、企業内のマネジメントだけでなく企業間のマネジメントを視野に入れることが重要であると広く主張されている。例えば、競争戦略論で著名なPorter[1985]は、「価値連鎖(Value Chain)」という概念を利用して、企業内活動の連鎖関係だけでなく企業間活動の連鎖関係を考慮することが、企業の競争優位を獲得・維持する上で重要であることを指摘している。また、欧米において議論が盛んな「サプライチェーン・マネジメント(Supply Chain Management)」では、製品開発、製造、ロジスティクスなどとの関連で、企業間のマネジメントに関する実務界での取り組みが多数紹介されている(Bechtel=Jayaram [1997])。こうした企業間関係への注目は、経営学の一分野である管理会計においても同様にあてはまる。

管理会計の研究領域では、企業間のマネジメント、とりわけ、サプライヤーのマネジメントに関する知見が蓄積されている。こうした研究は、「組織間管理会計(加登[1999],坂口[2004a])」、

または、「組織間マネジメント・コントロール(Kato et al.[2003], van der Meer-Kooistra = Vosselman[2000])」と呼ばれ、日本だけでなく欧米においても盛んに検討されている。また、組織間マネジメント・コントロールの既存研究では、企業間における情報共有、とりわけ、バイヤー・サプライヤー間における情報共有が、バイヤー・サプライヤー関係に代表される企業間関係をマネジメントする上で、重要な役割を果たすと指摘されている。

しかし、企業間における情報共有は、組織間マネジメント・コントロールの既存研究において重要な役割を果たすことが指摘されているものの、その具体的な姿について十分に明らかにされていない状況にある。例えば、バイヤーはサプライヤーに関してどのような情報を把握しているのか、および、サプライヤーに関する情報の把握はバイヤーのパフォーマンスにどのような影響を与えるのか、などの具体的な問題については、未だ本格的に着手されていないといえる。

そこで本研究では、日本企業を対象とした質問

票調査の回答結果を基礎として、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有の意義について検討する。本研究の構成は次の通りである。第一節では、組織間マネジメント・コントロールの既存研究を整理する。第二節では、本研究において利用する質問票調査の概要を紹介する。第三節では、質問票調査の回答結果をふまえて、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有の意義について検討する。最後は本研究の結論である。

1：組織間マネジメント・コントロールの既存研究

1-1：組織間マネジメント・コントロール研究の進展

管理会計研究において企業間関係が注目された当初、組織間マネジメント・コントロールに関する記述は、伝統的マネジメント・コントロール概念の拡大や日本企業におけるコストマネジメント実務の紹介に見出すことができた。例えば、Otley [1994] や Hopwood [1996] は、企業内に限定してきた伝統的なマネジメント・コントロール概念に対して、企業間関係を含めて再検討する必要があることを主張している¹⁾。また、Cooper = Yoshikawa [1994] や Cooper [1996] は、複数にわたる日本企業のケース分析を基礎として、「組織間コストマネジメント (Inter-Organizational Cost Management Systems)」と呼ばれるサプライヤーと一体化したコスト低減活動を、「原価企画 (Target Costing)」や「VE (Value Engineering)」とともに、日本企業の製品開発段階におけるコストマネジメント技法の一つに位置づけている。さらに、Cooper = Slagmulder [1999] は、日本企業の組織間コストマネジメントの全体像を、「製品開発段階でのコストマネジメント (Cost Management during Product Development)」、「製造段階でのコストマネジメント (Cost Man-

agement during Manufacturing)」、「バイヤー・サプライヤー間インターフェースの効率改善 (Improving the Efficiency of the Buyer-Supplier Interface)」の三つに分類し、それぞれについて体系的な説明を試みている²⁾。

こうした概念的な検討や日本企業の実務の観察というスタイルを経て、今日、組織間マネジメント・コントロールは、管理会計の主要な研究課題の一つとして世界的に認識されている³⁾。例えば、Gietzmann [1996] は、伝統的な管理会計の研究課題である外注意意思決定を検討するに際して、バイヤー・サプライヤー間のガバナンス構造を考慮することが必要になると指摘している。また、Seal et al. [1999] は、企業間での戦略的提携を実現する上で、会計担当者が重要な役割を果たすことを、英国企業のケースを基礎として主張している。さらに、van der Meer-Kooistra = Vosselman [2000] や Langfield-Smith = Smith [2003] は、組織間マネジメント・コントロールのパターンとして、「市場ベースのパターン (Market Based Pattern)」、「官僚制度ベースのパターン (Bureaucratic Based Pattern)」、「信頼ベースのパターン (Trust Based Pattern)」の三つをあげるとともに、これら三つのパターンを利用して、オランダ企業やオーストラリア企業のケースを分析している。

また、こうした組織間マネジメント・コントロールの既存研究では、企業間における情報共有が、バイヤー・サプライヤー関係に代表される企業間関係をマネジメントする上での重要な要因として位置づけられている。例えば、Seal et al. [1999] や Dekker [2003] は、バイヤー・サプライヤー間

2) こうした日本企業のコストマネジメントに関する Cooper の一連の研究は、日本の管理会計や日本のコストマネジメントを体系的に理解する上で有益である。しかし、彼の一連の研究は、基礎とするケース研究が教育用に開発されたものであることや、おもに欧米の実務家に対する啓発を目的としていることから、日本企業のコストマネジメント実務に関する経験的証拠としての意味合いは低いといえる。こうした Cooper の一連の研究に対する批判的検討については、坂口 [2002a] を参照。

3) 例えば、欧米の会計研究の主要雑誌の一つである *Accounting, Organizations and Society* では、2004年の一月号で組織間マネジメント・コントロールに関する研究論文が多数掲載される予定である。なお、組織間マネジメント・コントロールの既存研究に関するレビューについては、坂口 [2002b] を参照。

1) ここでの伝統的マネジメント・コントロール概念とは、Anthony [1965] で提示されたマネジメント・コントロール概念を意味している。なお、伝統的マネジメント・コントロール概念の再検討について、Otley [1994] は、企業間関係への拡大だけでなく、オペレーションズ・マネジメントへの拡大についても示唆している。伝統的マネジメント・コントロール概念のオペレーションズ・マネジメントへの拡大については、松木 [2003] を参照。

での会計情報の共有が、両者間の交渉や活動調整を効率化する上で重要な役割を果たすことを指摘している。また、Langfield-Smith = Smith[2003]は、契約時点や定期的ミーティングでの多様な情報の共有が、Sako [1992]のいう「善意に基づく信頼 (Goodwill Trust)」を構築する上で有益であると主張している⁴⁾。さらに、Tomkins[2001]は、「情報タイプ1 (信頼を保証するための情報)」と「情報タイプ2 (相互に協力し事項を管理するための情報)」という分類を利用して、どのような情報がどのような企業間関係で共有されるのかについての整理を試みている。

このように、組織間マネジメント・コントロールは、今日の管理会計の主要な研究課題の一つとして認識されている。また、ここでは、企業間における情報共有が、企業間関係をマネジメントする上での重要な要因として位置づけられている。しかし、これら組織間マネジメント・コントロールの既存研究では、企業間における情報共有の重要性が指摘されているものの、その多くが概念的な検討や特定企業のケース分析にとどまっております、どのような情報が企業間において共有されているのか、および、情報共有が企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか、などの具体的な問題について、十分に検討しているといえる難い状況にある。それゆえ、概念的な検討や特定企業のケース分析にとどまらず、質問票調査を通じて、企業間における情報共有に関する傾向を把握することが必要であると考えられる。

1-2 : Ittner et al.[1999]の研究

組織間マネジメント・コントロールの既存研究の中で質問票調査を利用したものとして、Ittner et al. [1999]がある。この研究は、カナダ、ドイツ、日本、アメリカの自動車産業とコンピュータ

4) 組織間マネジメント・コントロールにおける企業間の信頼 (Trust) については、Sako[1992]が大きな影響を与えている。彼女は、企業間における信頼として次の三つを指摘している。第一は、「約束厳守の信頼 (Contractual Trust)」であり、契約が成立するための最低限の期待をいう。第二は、「能力に対する信頼 (Competence Trust)」であり、取引相手の技術力や経営体制の高さに対する期待をいう。第三は、「善意に基づく信頼 (Goodwill Trust)」であり、契約そのものが不完全でも取引相手に対して公正に振舞うことに対する期待である。詳しくは、Sako[1992, pp.37-40.]を参照。

産業を対象として、「バイヤー・サプライヤー関係」、「バイヤーによるサプライヤーの選択評価実務」、および、「バイヤーのパフォーマンス」の関連について検討したものである⁵⁾。具体的には、バイヤー・サプライヤー関係に関する質問項目の回答結果を基礎として、バイヤーのサプライヤーに対する戦略パターンを、「アームス・レングス」、「インターメディアエット」、「パートナーシップ」の三つに分類し、これら三つの戦略パターンごとに、バイヤーによるサプライヤーの選択評価実務の利用とバイヤーのパフォーマンスとの関連を分析している。その結果、バイヤーがパートナーシップの戦略パターンを採用する場合、バイヤーによるサプライヤーの選択評価実務の積極的な利用が、バイヤーのパフォーマンス向上に貢献することを明らかにしている。

このように、Ittner et al.[1999]は、バイヤーが採用する戦略パターンに応じて、バイヤーによるサプライヤーの選択評価実務の利用とバイヤーのパフォーマンスとの関連に差異が見受けられることを明らかにした点で示唆に富む。しかし、この研究は、バイヤーによるサプライヤーの選択評価実務として包括的な質問項目を設定しており、バイヤー・サプライヤー間における情報共有に焦点をあてたものではない⁶⁾。こうしたことから、彼らの研究での知見を参考にしつつ、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有の意義について検討することが求められるといえる。

1-3 : 本研究の焦点

以上の文献レビューをふまえて、本研究では、次の四つの問題について検討する。第一に、バイヤーがサプライヤーに関してどのような情報を把握しているのかという問題である。第二に、バイヤーがサプライヤーに対してどのような戦略パターンを採用しているのかという問題である。第三に、バイヤーが採用する戦略パターンに応じて、サプライヤーに関する情報の把握がどのように異なる

5) Ittner らは、この研究と同様のデータ・ソースを利用して、財務指標と非財務指標の併用に関する研究を数多く発表している。なお、Ittner らの一連の研究については、加登・河合[2002]を参照。

6) 詳しくは、Ittner et al.[1999, p.260.]を参照。

のかという問題である。最後に、バイヤーが採用する戦略パターンに応じて、サプライヤーに関する情報の把握がバイヤーのパフォーマンスにどのような影響を与えるのかという問題である。なお、これら四つの問題を検討するにあたり、本研究では、日本企業を対象とした質問票調査の回答結果を利用する。

2：質問票調査の概要

本研究では、組織間マネジメント・コントロールにおける情報共有の意義を検討するに際して、筆者の一人が過去に関与した質問票調査の回答結果を利用する。この質問票調査は、日本の加工組立型産業を対象として、2002年10月21日から2002年11月16日にかけて実施したものである⁷⁾。質問票調査の対象企業は、東京証券取引所一部上場企業のうち、加工組立型産業に該当する「機械」、「精密機器」、「電気機器」、「輸送用機器」に属する353社である。また、この質問票調査の送付先は、おもに対象企業の購買担当者である。ここで加工組立型産業を対象とした理由は、組織間マネジメント・コントロールの既存研究の多くが、これらの産業を対象としていたためである。また、質問票調査のおもな送付先を対象企業の購買担当者とした理由は、サプライヤーと直接に関連する購買担当者が、サプライヤーのマネジメントに関して重要な役割を果たすと考えたためである。回収期限を経過した回答を含めた質問票調査の回収状況は、図表1のとおりである。

図表1：質問票調査の回収状況

総数	353
回収数	107
回収率	0.303

筆者作成

この図表から分かるように、質問票調査の回収状況は、全体で30.3% (107/353) とおおむね高いものとなっている。これは、サプライヤーのマ

7) この質問票調査とは、筆者の一人である坂口のほか、加登豊（神戸大学大学院経営学研究科教授）、清水信匡（桃山学院大学経営学部教授）が中心となり、神戸大学管理会計研究会の名で2002年に実施した『サプライチェーン・マネジメント実践に関する実態調査』である。なお、この質問票調査の全体像については、坂口[2003]、坂口[2004b]を参照。

ネジメントが、日本の加工組立型産業全体において幅広く注目されているためであると考えられる。また、質問票調査の回収状況を個々の産業ごとで提示すると、輸送用機器が47.5% (28/59) と最も高く、続いて機械が33.3% (39/117)、精密機器が22.7% (5/22)、電気機器が22.6% (35/155) となっている。これは、とりわけ自動車産業に代表される輸送用機器において、サプライヤーのマネジメントが競争上の重要な要因となっているためであると思われる⁸⁾。

3：組織間マネジメント・コントロールにおける情報共有の意義

3-1：把握する情報

第一に、サプライヤーに関して把握する情報である。本研究では、サプライヤーに関して把握する情報として、次の七つの項目を取り上げる。そのうち四項目は、「資産・負債・資本情報」、「収益・費用情報」、「資金情報」、「原価情報」という財務情報である。残り三項目は、「設備情報」、「品質情報」、「在庫情報」という非財務情報である。財務情報だけでなく非財務情報を含めて取り上げる理由は、初期契約の時点や既存契約の更改時点で、財務情報だけでなく非財務情報も含めてサプライヤーに関する情報を収集するという実務が、日本企業において実施されているためである（藤本[2000]）⁹⁾。なお、これらの項目の尺度は五点であり、1は「まったく把握していない」、

8) 自動車産業を対象としたバイヤー・サプライヤー関係に関する研究は、世界的にも数多く発表されている（浅沼[1984a, 1984b]、Helper[1991]、Helper=Sako[1995]、Nishiguchi[1994]など）。また、組織間マネジメント・コントロールの既存研究のうち、自動車産業を対象としたものとしては、上述のCooper=Yoshikawa[1994]、Seal et al.[1999]、Ittner et al.[1999]のほかに、英国日産のコストマネジメント事例を取り上げたCarr=Ng[1995]などがある。このように、組織間マネジメント・コントロールの既存研究は、自動車産業という特定産業の影響を強く受けているといえる。ただし、組織間マネジメント・コントロールの最近の研究動向では、van der Meer-Kooistra = Vosselman[2000]、Langfield-Smith = Smith [2003]、Dekker[2003]などのように、自動車産業以外の産業を対象とした知見も蓄積され始めている。

9) バイヤーが財務情報だけでなく非財務情報も含めて収集していることについては、加登ほか[2003]に詳しい。ここでは、藤本[2000]のほか、この問題に関連する既存文献の包括的なレビューを基礎として、バイヤーがサプライヤーに関して把握する情報を分類・整理している。

図表 2：把握する情報（全体）

	平均値	標準偏差	中央値	最小値	最大値	N
資産・負債・資本情報	3.61	0.988	4	1	5	107
収益・費用情報	3.68	0.917	4	1	5	107
資金情報	3.36	1.032	4	1	5	107
原価情報	2.87	0.891	3	1	5	107
設備情報	3.95	0.719	4	2	5	107
品質情報	4.21	0.615	4	2	5	107
在庫情報	3.01	0.852	3	1	5	107

筆者作成

2は「把握していない場合が多い」、3は「どちらともいえない」、4は「把握している場合が多い」、5は「常に把握している」である。図表2は、サプライヤーに関して把握する情報の回答結果を示したものである。

この図表から、日本企業では、サプライヤーの財務情報に関して、資産・負債・資本情報、収益・費用情報、資金情報を把握している場合が多い一方で、原価情報を把握している場合が比較的少ないことを読み取ることができる。これは、原価情報がサプライヤーにとって非常に重要な情報であり、機密性の高い情報で、バイヤーに提供されにくいためであると考えられる。また、サプライヤーの非財務情報に関して、設備情報や品質情報を把握している場合が非常に多いことを理解することができる。これは、設備情報や品質情報がサプライヤーの生産能力や品質水準を判断する上で重要な役割を果たしており、取引の基礎情報としてバイヤーに提供されているためであると思われる。

3-2：戦略パターン

第二に、バイヤーの戦略パターンである。本研究では、バイヤーのサプライヤーに対する戦略パターンを判断する項目として、サプライヤーとの協働とこれに伴う成果配分が実施されているかどうかという質問を取り上げる。この質問は、「サプライヤーとの協働を実施し、その成果配分も一定のルールに応じて実施する」という非常に肯定的な回答（パターン1）、「サプライヤーとの協働は実施するが、その成果配分は一定のルールに応じてではなく、状況に応じて変化する」というおおむね肯定的な回答（パターン2）、「サプライヤーとの協働は実施するが、その成果配分は実施しない」というおおむね否定的な回答（パターン3）、

「サプライヤーとの協働は実施しないし、その成果配分も実施しない」という非常に否定的な回答（パターン4）から、質問票送付先の回答者が該当するものを選択するという形式を採用している。なお、ここでは、パターン1に近づくほど、バイヤーがサプライヤーに対してパートナーシップの戦略パターンを採用しており、また、パターン4に近づくほど、バイヤーがサプライヤーに対してアームズ・レングスの戦略パターンを採用していると判断する。図表3は、この質問の回答結果を示したものである。

図表 3：戦略パターン（全体）

Pattern 1：非常に肯定的 （協働も成果配分も実施する）	33(31.1%)
Pattern 2：おおむね肯定的 （協働は実施するが成果配分は状況により変化する）	58(54.7%)
Pattern 3：おおむね否定的 （協働は実施するが成果配分は実施しない）	4(3.8%)
Pattern 4：非常に否定的 （協働も成果配分も実施しない）	11(10.4%)

筆者作成

この図表から、日本企業では、サプライヤーとの協働とこれに伴う成果配分に対して、肯定的な企業が多いことを読み取ることができる。具体的には、パターン1が回答企業の31.1%、パターン2が回答企業の54.7%と、多くの日本企業が、サプライヤーと密接な関係を構築しようとしていることがうかがえる。しかし、パターン3が回答企業の3.8%、パターン4が回答企業の10.4%というように、サプライヤーと一定の距離を置いた関係を構築しようとしている日本企業が、少数ではあるものの見受けられることが分かる。

図表4：戦略パターンと把握する情報 (Pattern 1 と Pattern 4)

	平均値	標準偏差	中央値	最小値	最大値	N
資産・負債・資本情報 : 1 4	3.70	0.984	4	1	5	33
	3.36	0.809	4	2	4	11
収益・費用情報 : 1 4	3.82	0.808	4	2	5	33
	3.18	0.874	3	2	4	11
資金情報 : 1 4	3.45	1.003	4	1	5	33
	2.64	1.027	2	1	4	11
原価情報 : 1 4	2.94	0.966	3	1	5	33
	2.27	0.786	2	1	4	11
設備情報 : 1 4	4.00	0.750	4	2	5	33
	3.73	0.786	4	2	5	11
品質情報 : 1 4	4.33	0.540	4	3	5	33
	4.09	0.539	4	3	5	11
在庫情報 : 1 4	3.00	0.791	3	1	5	33
	2.55	0.820	3	1	4	11

筆者作成

3-3：戦略パターンと把握する情報

第三に、バイヤーの戦略パターンとサプライヤーに関する情報の把握である。上述の Ittner et al. [1999]を考慮すると、バイヤーのサプライヤーに対する戦略パターンがパートナーシップである場合、サプライヤーに関する情報の把握が、アームス・レングスである場合よりも進んでいると予想される。それゆえ、ここでは、サプライヤーとの協働とこれに伴う成果配分が実施されているかどうかという質問に対して、非常に肯定的に回答したパターン1のグループと非常に否定的に回答したパターン4のグループを選択し、それぞれについて、サプライヤーに関する情報把握の状況を検討する。図表4は、サプライヤーに関する情報の把握の回答結果を、パターン1のグループとパターン4のグループごとに表示したものである。

この図表から、パターン1のグループのほうが、パターン4のグループよりも、すべての項目において把握している場合が多いことを読み取ることができる。こうしたことから、サプライヤーに対してパートナーシップの戦略パターンを採用している企業のほうが、アームス・レングスの戦略パターンを採用している企業よりも、資産・負債・資本情報、収益・費用情報、資金情報、原価情報などの財務情報だけでなく、設備情報、品質情報、在庫情報などの非財務情報も含めて、サプライヤーから盛んに提供されていると考えることができる。

図表5：戦略パターンと把握する情報 (Mann-Whitney 検定)

	U	N
資産・負債・資本情報	138.0	44
収益・費用情報	111.0	44
資金情報	105.0*	44
原価情報	104.5*	44
設備情報	146.0	44
品質情報	142.5	44
在庫情報	128.0	44

*:5%水準で有意
筆者作成

また、図表5は、パターン1のグループとパターン4のグループでのサプライヤーに関する情報把握の差異を表示したものである。ここでは、部分的にサンプル数が少ないことを考慮して、Mann-Whitney 検定を利用している。この図表から、とりわけ財務情報において、パターン1のグループとパターン4のグループでのサプライヤーに関する情報把握の差異が顕著であることがうかがえる。具体的には、資金情報、原価情報において統計的に有意となっている。ここから、パートナーシップの戦略パターンを採用する企業のほうが、アームス・レングスの戦略パターンを採用する企業よりも、機密性の高い原価情報を含む財務情報が、サプライヤーから盛んに提供されていると理解することができる。

企業間での情報共有は、組織間マネジメント・コントロールの重要な要因として位置づけられている。しかし、こうした情報共有は、企業が採用する戦略パターンに大きな影響を受けることを、**図表4**や**図表5**から理解することができる。このことは、自社の利益の追求だけでなく、サプライヤーとの協働とこれに伴う成果配分といった、取引相手の能力向上に貢献するという追加的なコストの負担が、企業間での情報共有を実現する上で必要になることを示唆していると考えられる¹⁰⁾。

3-4：戦略パターン、把握する情報、パフォーマンス

最後に、バイヤーの戦略パターン、サプライヤーに関する情報の把握、および、バイヤーのパフォーマンスである。上述の Ittner et al.[1999]を考慮すると、バイヤーのサプライヤーに対する戦略パターンがパートナーシップである場合、サプライヤーに関する情報の把握が、アームス・レングスである場合よりも、バイヤーのパフォーマンス向上に貢献していると予想される。それゆえ、ここでも、パターン1のグループとパターン4のグループを選択し、それぞれについて、サプライヤーに関する情報の把握とバイヤーのパフォーマンスとの関連について検討する。なお、ここでのバイヤーのパフォーマンス項目は、「コスト低減」、「品質向上」、「柔軟な対応」の三つである。また、これら三つの項目の尺度は五点であり、1は「まったくあてはまらない」、2は「あてはまらない場合

が多い」、3は「どちらともいえない」、4は「あてはまる場合が多い」、5は「まったくそのとおり」である。**図表6**は、パターン1のグループとパターン4のグループごとに、サプライヤーに関する情報の把握とバイヤーのパフォーマンスとの相関係数を表示したものである。

この図表から、パターン1のグループでは、サプライヤーに関する情報の把握とバイヤーのパフォーマンスとの相関係数がすべて正であることが理解できる。とりわけ、コスト低減においては品質情報が、品質向上においては資金情報、設備情報、品質情報、在庫情報が、柔軟な対応においては収益・費用情報、資金情報、設備情報、品質情報、在庫情報が、統計的に有意となっている。これに対して、パターン4のグループでは、サプライヤーに関する情報の把握とバイヤーのパフォーマンスとの相関係数がすべて負となっていることが分かる。こうしたことから、バイヤーがパートナーシップの戦略パターンを採用する場合、サプライヤーに関する情報の把握がバイヤーのパフォーマンス向上に貢献するものの、アームス・レングスの戦略パターンを採用する場合、逆にバイヤーのパフォーマンス向上を妨げる可能性があることを読み取ることができる。

パートナーシップの戦略パターンである場合、サプライヤーとの協働とこれに伴う成果配分といったように、取引相手の能力向上に貢献するという追加的なコストを負担することが、バイヤーに対して求められる。このことをふまえると、**図表6**

図表6：戦略パターンと把握する情報・パフォーマンス（Spearmanの相関係数）

	Pattern 1			Pattern 4		
	コスト低減	品質向上	柔軟な対応	コスト低減	品質向上	柔軟な対応
資産・負債・資本情報	0.165	0.297	0.260	-0.307	-0.216	-0.117
収益・費用情報	0.202	0.306	0.379*	-0.246	-0.448	-0.549
資金情報	0.237	0.475**	0.404*	-0.212	-0.091	-0.034
原価情報	0.238	0.261	0.342	-0.320	-0.247	-0.198
設備情報	0.183	0.393*	0.491**	-0.133	-0.254	-0.316
品質情報	0.372*	0.569**	0.397*	-0.542	-0.322	-0.310
在庫情報	0.177	0.354*	0.362*	-0.103	-0.218	-0.282

*：5%水準で有意 **：1%水準で有意
筆者作成

10) サプライヤーとの協働やこれに伴う成果配分がバイヤーにとってコストの負担となることについては、Gietzmann = Larsen[1998]を参照。

の結果は、取引相手の能力向上といったコストを負担する企業においてのみ、企業間での情報共有が、企業のパフォーマンス向上にポジティブに作用すると理解することができる¹¹⁾。

3-5：発見事項と今後の課題

企業間での情報共有は、組織間マネジメント・コントロールを実施する上で重要な役割を果たす要因として、管理会計の既存研究において位置づけられている。しかし、組織間マネジメント・コントロールと情報共有との関わりについての経験的証拠は、現時点で十分に提供されているとはいえない。そこで本研究では、加工組立型産業に属する日本企業を対象とした質問票調査を基礎に、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有の意義について検討した。その結果、回答企業全体では、原価情報を把握している場合が比較的小さいこと、および、サプライヤーとの密接な関係を構築しようとしている企業が多いことを理解することができた。また、パートナーシップの戦略パターンを採用するグループとアームス・レングスの戦略パターンを採用するグループとの比較では、前者のほうが後者よりも財務情報を中心にサプライヤーからの情報を把握している場合が多いこと、および、前者ではサプライヤーに関する情報の把握がバイヤーのパフォーマンス向上に貢献するものの、後者では逆にバイヤーのパフォーマンス向上を妨げる可能性があることを読み取ることができた。

これらの発見事項は、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有の意義について、次のような知見を提供すると考えられる。一つは、企業間での情報共有が、関連する企業に対して何らかのコストの負担を伴うものであるということである。上述の結果では、サプライヤーとの協働やこれに伴う成果配分に対してバイヤーが非常に肯定的である場合、財務情報を中心としてサプライヤーに関する情報の把握が進んでいることが見受けられた。このことは、サプライヤー

からの情報提供が、サプライヤーとの協働や成果配分を実施する上で必要である一方で、協働や成果配分といったバイヤーにとっての追加的なコストの負担が、こうした情報提供の基礎になっていると理解することができる。それゆえ、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有を検討するにあたり、関連する企業がどのようなコストを負担しているのかについて詳細に見ていくことが、今後の検討課題の一つとして想定される。

もう一つは、企業間における情報共有が、必ずしも関連する企業のパフォーマンス向上に貢献するものではないということである。上述の結果では、バイヤーがサプライヤーに対してパートナーシップの戦略パターンを採用する場合、サプライヤーに関する情報の把握がバイヤーのパフォーマンス向上に貢献するものの、アームス・レングスの戦略パターンを採用する場合、逆にバイヤーのパフォーマンス向上を妨げる可能性のあることが見受けられた。それゆえ、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有を検討するに際して、これをポジティブなものとして先験的にとらえるのではなく、関連企業のパフォーマンス向上に対してどのような影響を与えているのかについて詳細に見ていくことが、今後の検討課題の一つとして考えられる。

むすび

本研究では、既存研究をレビューしたのち、加工組立型産業に属する日本企業を対象とした質問票調査を基礎として、組織間マネジメント・コントロールにおける企業間での情報共有の意義について検討した。その結果、企業間における情報共有は、取引相手の能力向上といったコストの負担を伴うものであること、および、必ずしもパフォーマンス向上に貢献するものではないことを明らかにすることができた。とりわけ、パートナーシップの戦略パターンを採用するグループとアームス・レングスの戦略パターンを採用するグループとを比較した場合、前者ではサプライヤーに関する情報の把握が企業のパフォーマンス向上に貢献するものの、後者では逆に企業のパフォーマンス向上を妨げる可能性のあることが見受けられた。

企業間における情報共有は、企業間関係のマネ

11) 上述の Gietzmann = Larsen [1998]では、組織間マネジメント・コントロールが企業パフォーマンスに与える影響を批判的に検討している。彼らは、ポジティブに理解される傾向の強いサプライヤーとの協働が、必ずしもバイヤーに貢献するものではないことを、サプライヤーの能力の高低を基礎に説明している。

ジメントの重要な要因として位置づけられている。しかし、これまでの組織間マネジメント・コントロール研究では、企業間での情報共有の重要性が指摘される一方で、そのほとんどが概念的な検討や特定企業のケース分析の域を超えていなかった。本研究では、日本企業を対象とした質問票調査を通じてその一部を明らかにしたが、今後、企業間での情報共有の意義を検討するにあたり、関連企業がどのようなコストを負担しているのか、および、関連企業のパフォーマンス向上にどのような影響を与えているのか、などの視点から、現実の企業の問題について精力的に取り組むことが、組織間マネジメント・コントロール研究を進展させる上で必要であると考えられる。

参考文献

- Anthony, R. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston, Harvard University, Division of Research. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社 1965年) .
- Bechtel, C. and J. Jayaram (1997), Supply Chain Management: A Strategic Perspective, *The International Journal of Logistics Management*, Vol.8, No.1, pp.15-34.
- Carr, C. and J. Ng (1995), Total Cost Control: Nissan and Its U.K. Supplier Partnerships, *Management Accounting Research*, Vol.6, No.4, pp.347-365.
- Cooper, R. (1996), Costing Techniques to Support Corporate Strategy: Evidence from Japan, *Management Accounting Research*, Vol.7, No.2, pp.219-246.
- Cooper, R. and R. Slagmulder (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Portland, Productivity Press. (清水孝・長谷川恵一監訳『企業連携のコスト戦略』ダイヤモンド社 2000年) .
- Cooper, R. and T. Yoshikawa (1994), Inter-Organizational Cost Management Systems: The Case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura Supplier Chain. *International Journal of Production Economics*, Vol.37, pp.51-62.
- Dekker, H. C. (2003), Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study, *Management Accounting Research*, Vol.14, No.1, pp.1-23.
- Gietzmann, M. B. (1996), Incomplete Contracts and the Make or Buy Decision: Governance Design and Attainable Flexibility, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.21, No.6, pp.611-626.
- Gietzmann, M. B. and J. G. Larsen (1998), Motivating Subcontractors to Perform Development and Design Tasks, *Management Accounting Research*, Vol.9, No.3, pp.285-309.
- Helper, S. (1991), How Much Has Really Changed between U.S. Automakers and Their Suppliers?, *Sloan Management Review*, Summer, pp.15-28.
- Helper, S. and M. Sako (1995), Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?, *Sloan Management Review*, Spring, pp.77-85.
- Hopwood, A. G. (1996), Looking across Rather Than Up and Down: On the Need to Explore the Lateral Processing of Information, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.21, No.6, pp.589-590.
- Ittner, C. D., D. F. Larker, V. Nagar and M. V. Ragan (1999), Supplier Selection, Monitoring Practices and Firm Performance, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.18, No.3, pp.253-281.
- Kato, Y., N. Shimizu, J. Sakaguchi and T. Kawai (2003), *Imperfection of Japanese Supplier Relationships: An Empirical Research of Changing Inter-Organizational Management Control*, Working Paper, European Accounting Association 26th Annual Congress (Seville, Spain).
- Langfield-Smith, K. and D. Smith (2003), Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships, *Management Accounting Research*, Vol.14, No.3, pp.281-307.

- Nishiguchi, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, New York, Oxford University Press. (『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会, 2000年).
- Otley, D. (1994), Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework, *Management Accounting Research*, Vol.5, No.3/4, pp.289-299.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社 1985年).
- Sako, M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Seal, W., J. Cullen, A. Dunlop, T. Berry and M. Ahmed (1999), Enacting an European Supply Chain: A Case Study on the Role of Management Accounting, *Management Accounting Research*, Vol.10, No.3, pp.303-322.
- Tomkins, C. (2001), Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, No.2, pp.161-191.
- van der Meer-Kooistra, J. and E. G. J. Vosselman (2000), Management Control of Interfirm Transactional Relationships: The Case of Industrial Renovation and Maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, No.1, pp.51-77.
- 浅沼萬里(1984a)「日本における部品取引の構造：自動車産業の事例」『経済論叢』第131巻第3号。
- 浅沼萬里(1984b)「自動車産業における部品取引の構造：調整と革新的適応のメカニズム」『季刊現代経済』第58号。
- 加登豊(1999)『管理会計入門』日本経済新聞社。
- 加登豊・河合隆治(2002)「管理会計における非財務情報の活用」『国民経済雑誌』第186巻第1号。
- 加登豊・清水信匡・坂口順也・河合隆治(2003)「組織間管理会計の研究課題とその意義—組織間関係における財務情報・非財務情報の併用—」『原価計算研究』第27巻第2号。
- 坂口順也(2002a)「日本企業を対象とした組織間コストマネジメント研究の現状と課題— R. Cooper の研究を中心として—」『京都経済短期大学論集』第9巻第2号。
- 坂口順也(2002b)「管理会計領域における組織間関係への注目と研究の進展」『六甲台論集—経営学編—』第49巻第2号。
- 坂口順也(2003)「日本企業のバイヤー・サプライヤー関係とサプライチェーン・マネジメント—加工組立型産業全体の動向—」『関東学園大学経済学紀要』第31集第1号。
- 坂口順也(2004a)「日本企業におけるバイヤー・サプライヤー間の協働」『原価計算研究』(近刊)。
- 坂口順也(2004b)「日本企業のバイヤー・サプライヤー関係とサプライチェーン・マネジメント—産業別の動向—」『関東学園大学経済学紀要』第31集第2号(近刊)。
- 藤本隆宏(2000)『生産マネジメント入門II』日本経済新聞社。
- 松木智子(2003)「マネジメント・コントロール研究の拡大—ミニ・プロフィットセンターを中心に—」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。

(2004年1月7日受付)
(2004年1月23日受理)