

組織間マネジメント・コントロールとしての契約： 実態調査

その他のタイトル	Interfirm Management Control and Contract : A Survey Evidence
著者	坂口 順也
雑誌名	現代社会と会計
巻	9
ページ	107-117
発行年	2015-03-01
URL	http://hdl.handle.net/10112/00027431

組織間マネジメント・コントロールとしての契約

— 実態調査 —

坂口 順也

1 はじめに

近年、管理会計の研究領域では、おもにバイヤー・サプライヤー関係を対象とした組織間マネジメント・コントロールに対する注目が高まるとともに、これに関する研究が国内外において進展している (Anderson & Dekker, 2009a,2009b; Caglio & Dittilo, 2008; 小林, 2004; 木村, 2011; 窪田ほか, 2008; 坂口・河合, 2011)。中でも、欧米の先行研究においては、バイヤー・サプライヤー間での取引上の問題の防止、双方の利害の調整、協働に対する動機づけなどを意図して設計される公式のコントロール・システムである組織間での契約が盛んに議論されている (Anderson and Dekker, 2005; Costello, 2013; Dekker, 2008; Ding et al., 2013; Krishnan et al., 2011; Schloetzer, 2012)。ここでは、組織間マネジメント・コントロールの重要な要素として組織間での契約を位置付けるとともに、取引上のリスクを生み出す要因が組織間での契約に対してどのような影響を与えるのかについて経験的に検討している。

これに対して、わが国の組織間マネジメント・コントロールに関する先行研究では、組織間での情報共有、目標設定、業績評価といった組織間協働を中心に議論が進展してきたといえる (大浦, 2006; 小林, 2004; 窪田, 2001, 2012a; 坂口, 2014; 坂口・原口, 2004)。それゆえ、組織間での契約を考慮することは、わが国の先行研究で不足する部分を補うとともに、研究内容をより豊富化する可能性を有している。

そこで本研究は、まず、組織間マネジメント・コントロールに関する欧米の先行研究や関連領域の議論を参考に、公式のコントロール・システムである組織間での契約について整理する。次に、わが国の加工組立型企業を対象とした質問票調査を基礎として、バイヤー・サプライヤー間における契約の実態について明らかにする。

2 組織間での契約を巡る議論

2-1 組織間での契約

組織間マネジメント・コントロールに関する管理会計研究は、今から20年ほど前より欧米を中心として進展してきた (Anderson & Dekker, 2009a, 2009b; Caglio & Dittilo, 2008)。欧米の組織間マネジメント・コントロールに関する研究は、おおむね次の二つの流れに大別することができる (Anderson and Dekker, 2009a, 2009b)¹⁾。一つは、コントロール・システムの設計にかかわる研究である。ここでは、公式のコントロール・システムであるサプライヤーとの契約や、その前段階に当たるサプライヤーの選択が検討対象とされている (Anderson and Dekker, 2005; Costello, 2013; Ding et al., 2013; Dekker, 2008; Dekker and Van den Abbeele, 2010; Krishnan et al., 2011; Schloetzer, 2012)。もう一つは、コントロール・システムの利用にかかわる研究である。ここでは、会計情報を含む組織間での情報共有や、目標設定、業績評価、相互支援、問題解決といった組織間協働が検討対象とされている (Cooper and Slagmulder, 1999, 2004; Cooper and Yoshikawa, 1994; Mahama, 2006; Mouritsen et al., 2001)。

中でも、コントロール・システムの設計については、バイヤー・サプライヤー間での契約を中心に議論が蓄積されている。サプライヤーとの契約が欧米において注目される理由には、次の三つをあげることができる (Das and Teng, 1996; Dekker, 2004)²⁾。第一に、組織間での契約自体が、バイヤー・サプライヤー間での取引上の問題の防止、双方の利害の調整、協働に対する動機づけを含んでおり、組織間マネジメント・コントロールの重要な要素の一つになるためである。第二に、バイヤー・サプライヤー間の取引においては取引相手の機会主義的行動に対する潜在的なリスクが存在することから、こうしたリスクを縮減し目標の一致を図るために、公式のコントロール・システムの設計が必要になるためである。最後に、たとえ組織間での目標の一致が図られていても、その達成にはサプライヤーとの頻繁な調整が不可欠であり、こうした調整の基礎として多様な事項にかかわる合意が必要になるためである。こうしたことから、組織間マネジメント・コントロールに関する欧米の先行研究では、サプライヤーの機会主義的行動に対する懸念や目標一致のための調整の必要性を生じさせる要因にあたる不確実性、資産特殊性、取引規模、タスク複雑性、競争などが、サプライヤーとの契約にどのような影響を与えるのかについて、盛んに検討されている。

例えば、Anderson and Dekker (2005) は、オランダのIT取引に関するデータを基礎として、資産特殊性、取引規模、タスク複雑性が、「契約範囲の広さ」に正の影響を与えること、す

1) この区分は坂口ほか (2009) や窪田 (2012b) でも参考にされている。

2) これについては、「流用の懸念」と「調整の必要」について指摘したDekker (2004) や、「関係リスク」と「成果リスク」について取り上げたDas and Teng (1996) などを参照。

なわち、資産特殊性、取引規模、タスク複雑性が高まれば、取引相手の機会主義的行動に対する懸念や調整の必要性が高まることから、サプライヤーとの契約範囲が広がることを明らかにしている³⁾。同様のことは、Dekker (2008) においても支持されている。また、Dekker (2008) は、取引相手となるサプライヤーの慎重な選択が契約範囲の広さに正の影響を与えること、すなわち、サプライヤーの選択に投じる努力とサプライヤーとの契約の範囲の広さは代替的な関係ではなく、補完的な関係にあることを明らかにしている。さらに、Krishnan et al. (2011) は、サプライヤーとの契約内容をコード化することにより、タスクと需要の不確実性が「協働志向の契約」に正の影響を与えることを明らかにしている⁴⁾。また、Costello (2013) は、公表データを利用して、情報の非対称性が高まれば取引相手からの情報を積極的に収集する必要性が高まることから、サプライヤーとの「契約の期間」が短くなることを明らかにしている。

これに対して、わが国の組織間マネジメント・コントロールに関する先行研究は、組織間での契約ではなく、これを前提として実施される組織間協働の実務に注目し進展してきた。具体的には、原価企画のインフラストラクチャーである日本的サプライヤー関係に関する議論（加登, 1993, 1994；谷, 1996）、組織間協働に関する企業ケースの記述（Cooper and Yoshikawa, 1994）、質問票調査を用いた統計的実証研究（窪田, 2001, 2012a；坂口, 2014；坂口・原口, 2004）などである。また、これらの多くは、管理会計の視点から組織間協働を検討するにあたり、組織間における情報共有を組織間マネジメント・コントロールの基礎的な要素として位置付けている（Cooper and Yoshikawa, 1994；加登, 1993, 1994；坂口, 2014；坂口・原口, 2004）⁵⁾。

しかし、組織間での契約は、組織間での機会主義的行動の制御や目標一致のための調整の基礎となることから、欧米だけでなくわが国においても同様に重要な意味を持つと考えられる（加藤・藤本, 2005）⁶⁾。そのため、組織間での契約に注目し、その実態を明らかにすることは、わが国の組織間マネジメント・コントロールにかかわる研究においても不可欠であると考えられる。

2-2 契約の諸側面

組織間での契約は、管理会計の関連領域での議論を参考にすると、取引相手の機会主義的行動を制御するという側面だけでなく、その他の多様な側面から構成されていることが指摘されている。例えば、Luo and Tan (2003) は、国際ジョイントベンチャーにかかわるデータを利

3) ここでは、契約の範囲の広さを測定するために、財務、法務、業務などにかかわる24項目をあげている。

4) 彼らは、協力的な雰囲気や情報共有にかかわる規定が契約中に含まれるかどうかによって、協働志向の契約の程度を判断している。

5) この背景には、信頼などに代表される関係統治 (Relational Governance) がわが国の組織間関係で重要な意味を持つことが強調されてきたことをあげることができる。

6) ここでは、欧米を含む22の国や地域の実態調査をふまえ、わが国の契約意識が特異でなく平均的であることを記述している。

用して、契約内容の範囲や組織間協働にかかわる「事象の包括性」、契約内容の詳細さにかかわる「規定の特定性」、環境変化への対応にかかわる「状況への対応」という三つの側面から、組織間での契約が構成されていることを指摘している。また、Reuer and Ariño (2007) は、組織間での契約を「施行規定」と「調整規定」の側面に区分している。さらに、Poppo and Zhou (2014) は、組織間での契約を状況対応にかかわる「契約の複雑性」と長期的な取引関係にかかわる「契約の反復」に区分し、契約の複雑性がおもに「取引手順の公平性」に正の影響を与えるのに対して、契約の反復がおもに「成果配分の公平性」に正の影響を与えるというように、契約の各側面が組織間でのマネジメントに異なる役割を果たすことを指摘している。

組織間での契約を多面的に把握するという試みは、欧米の組織間マネジメント・コントロールに関する先行研究でも見受けられる。例えば Anderson and Dekker (2005) は、多様な規定や事項で構成される「契約範囲の広さ」を、因子分析を利用して「権利の配分」、「販売後サービス」、「製品・価格」、「法的な請求」の側面に分類し、それぞれの側面が資産特殊性、取引規模、タスク複雑性などから異なる影響を受けることを明らかにしている。また、最近では、「契約の更新」(Schloetzer, 2012) や「契約の期間」(Costello, 2013) といったように、特定の機能や側面に注目した研究も登場している。さらに、Ding et al., (2013) は、組織間での契約を「事象の包括性」、「状況への対応」、「規定の特定性」に区分し、それぞれの側面が取引相手の選択基準（「一般的な基準」、「信頼関連の基準」、「評判関連の基準」）からどのような影響を受けるのかについて検討している。

このように、組織間での契約の実態を明らかにするためには、取引相手の機会主義的行動を制御するものとして一面的にとらえるのではなく、多様な側面を持つものとして把握することが必要である。そこで次節では、契約の多様な側面を考慮した組織間マネジメント・コントロールの先行研究を参考にして、わが国の加工組立型企業におけるバイヤー・サプライヤー間での契約の実態について検討する。

3 調査結果

3-1 データ

本研究で利用する質問票調査は、加工組立型産業を対象としてバイヤーの視点から実施したものである (Ding et al., 2013; 窪田, 2012a; 坂口・原口, 2004)。具体的には、東京証券取引所一部上場企業のうち、「機械」、「電気機器」、「輸送用機器」、「精密機器」の業種に属する企業354社を対象として、2013年の2月に質問票を送付し回収した。回収数は81社であり、回収率は22.9%である⁷⁾。

7) なお、最終サンプルについては業種別に大きな偏りがないことを確認している。また、回答企業と非回答企業とで企業規模（売上高）の差を検定したが有意な差は見受けられていない。

本研究で利用する項目は、過去において取引経験のある既存のサプライヤーと、取引経験のない新規のサプライヤーについて質問したものである。また、本研究では、全回答企業の中から、ここで利用する質問項目のすべてに回答した企業（既存サプライヤーは78社、新規サプライヤーは77社）を最終サンプルとする。そのため、全体の回答企業数は155（=78+77）である。なお、利用する質問項目は、「1：まったく該当しない」、「5：まったくそのとおり」の5点リッカート・スケールを採用している。

3-2 変数

本研究は、組織間における契約について、組織間マネジメント・コントロールに関する先行研究や関連する議論を参考に、次の12項目について質問している（Anderson and Dekker, 2005；Ding et al., 2013；Luo and Tang, 2003；Reuer and Ariño, 2007）。すなわち、①契約での条項の多さ、②協働での契約の重要性、③契約による双方の意見の一致、④契約の範囲の広さ、⑤契約での協働に関する合意の詳細さ、⑥契約による係争解決、⑦契約による協力関係の終了、⑧契約による権利や義務の合意、⑨契約での対象とする問題の多さ、⑩契約でのコストや成果の配分に関する合意、⑪契約の解釈の余地、⑫非公式のやりとりでの契約の補完である。

3-3 調査結果

図表1は、上記の質問項目にかかわる回答結果である。この図表から、わが国企業での組織間の契約は、③双方の意見の一致のために利用され（平均=4.17）、①多くの条項で構成されている（平均=3.91）ことが分かる。これに加えて、②組織間での協働において重要な役割を果たし（平均=3.93）、⑨対象とする問題も多岐にわたる（平均=3.95）ことが理解できる。これらのことから、わが国企業における組織間の契約は、取引相手の機会主義的行動を制御するだけでなく、組織間での協働を実施するための基礎としての側面を有していることがうかがえる。同様のことは、欧米の組織間マネジメント・コントロールにかかわる先行研究や関連する議論においても見受けられている（Ding et al., 2013；Luo and Tang, 2003；Reuer and Ariño, 2007）。

また、図表1の結果は、⑫非公式のやりとりを通じた契約内容の補完がそれほど行われず（平均=2.21）、⑩コストや成果の配分は契約において詳細に記述されない（平均=2.43）傾向にあることを示している。このことは、コストや成果の配分は状況に応じて決定するものの、それらのやりとりは非公式に実施するのではなく、公式的に実施するものであることを示しているのかもしれない（浅沼, 1984）。

図表1：調査結果・全体

	度数	平均	標準偏差
①条項の多さ	155	3.91	0.78
②協働での重要性	155	3.93	0.86
③双方の意見の一致	155	4.17	0.75
④範囲の広さ	155	3.71	0.93
⑤協働に関する合意の詳細さ	155	3.31	0.94
⑥係争解決	155	3.72	0.88
⑦協力関係の終了	155	3.58	0.94
⑧権利や義務の合意	155	3.65	0.87
⑨対象とする問題の多さ	155	3.95	0.78
⑩配分に関する合意	155	2.43	0.86
⑪解釈の余地	155	3.27	0.98
⑫非公式のやりとりでの補完	155	2.21	1.10

図表2は、上記の質問項目の回答結果を取引経験の有無に応じて示したものである。この図表から、多くの質問項目において過去の取引経験を持たない新規のサプライヤーとの取引の方が、既存のサプライヤーとの取引よりも広範かつ詳細な契約を締結し、組織間での協働においても重要な役割を果たしていることが理解できる。こうしたことは、欧米の組織間マネジメント・コントロールに関する先行研究や関連する議論でも見受けられている (Dekker, 2008; Gulati, 1995; Reuer and Ariño, 2007)。とりわけ、①契約における条項や合意の多さ (t 値 = 2.06 : 5%水準で有意) や、④契約の範囲の広さ (t 値 = 2.35 : 5%水準で有意) は、取引経験の有無に応じて大きく異なっている。そのため、取引経験が無い場合には契約の範囲がより広くなるとともに、そこに含まれる条項も多岐に及ぶようになることを、この図表から読み取ることができる。一方で、⑪契約の解釈の余地 (t 値 = -0.97) や、⑫非公式のやりとりを通じた契約の補完 (t 値 = -0.50) は、既存のサプライヤーとの取引の方で若干多く見られており、他の質問項目と異なる傾向を示していることが分かる。

ただし、こうした差が見受けられるものの、契約における条項の多さや範囲の広さのみ顕著な差が両者で見られることから、取引相手の機会主義的行動の制御や組織間協働の実施のための契約は、取引経験の有無にかかわらず、多くの部分が類似していると理解することができる。このことは、組織間で締結される契約のフォーマットがある程度共通していることを反映しているのかもしれない。

図表 2：調査結果・取引経験の有無

	度数	平均	度数	平均	t 値
	新規	新規	既存	既存	
①条項の多さ	77	4.04	78	3.78	2.06**
②協働での重要性	77	3.99	78	3.87	0.83
③双方の意見の一致	77	4.21	78	4.13	0.66
④範囲の広さ	77	3.88	78	3.54	2.35**
⑤協働に関する合意の詳細さ	77	3.36	78	3.26	0.71
⑥係争解決	77	3.81	78	3.63	1.25
⑦協力関係の終了	77	3.64	78	3.53	0.73
⑧権利や義務の合意	77	3.70	78	3.60	0.71
⑨対象とする問題の多さ	77	3.99	78	3.92	0.51
⑩配分に関する合意	77	2.51	78	2.35	1.16
⑪解釈の余地	77	3.19	78	3.35	-0.97
⑫非公式のやりとりでの補完	77	2.17	78	2.26	-0.50

***, **, *: 1%, 5%, 10%水準で有意

3-4 考察

組織間での契約は、取引相手の機会主義的行動の制御だけでなく、取引相手との目標一致や活動調整の基礎として利用されることから、欧米だけでなくわが国においても重要な意味を持つ。そのため、組織間での契約の実態を明らかにすることは、わが国の組織間マネジメント・コントロールにかかわる研究においても必要である。こうした問題意識のもと、本研究は、加工組立型産業を対象とした質問票調査をもとに、バイヤー・サプライヤー間での契約の実態について明らかにしてきた。

その結果、わが国企業における組織間での契約は、欧米の先行研究と同様にさまざまな側面を有していること、すなわち、条項や合意が多く、双方の意見の一致に利用されるだけでなく、多岐にわたる問題を対象とし、組織間での協働の基礎として重視されていることを理解することができた。また、新規のサプライヤーとの取引において、組織間での契約がおおむね積極的に設計され利用されていることを明らかにすることができた。後者については、取引経験があれば、取引相手にかかわる情報や知識を既に習得していることから、複雑な契約を設計する必要性が少なくなるという先行研究の主張を反映したものとなっている。ただし、取引経験の有無による差は、とくに契約での条項の多さや契約の範囲の広さにおいて顕著に見受けられている。そのため、本研究の結果は、組織間での契約と取引経験の有無との関係（代替的な関係）が、契約の多様な側面に対して一様に生じるものではないことを示していると考えられる。

以上、本研究では組織間での契約の実態について検討してきたが、ここでの検討を基礎として、次の二つの課題に取り組むことが必要である。一つは、組織間での契約と他の組織間マネ

ジメント・コントロールの要素との関連性についてである。先行研究では、組織間マネジメント・コントロールの要素として、組織間での契約のほかにも、情報共有、目標設定、業績評価などが取り上げられている。また、関連領域の議論では、組織間での信頼や協働などを意味する関係統治との関連性が盛んに検討されている (Abdi and Aulakh, 2014 ; Gulati, 1995 ; Luo and Tan, 2003 ; Poppo and Zenger, 2002)⁸⁾。そのため、組織間での契約のみをとらえるのではなく、組織間協働について検討したわが国の先行研究をもとに他の要素との関連性も考慮することは、組織間でのマネジメント・コントロールの実態をより詳細に理解する上で重要であると思われる (坂口ほか, 2009)。

もう一つは、契約を含む組織間マネジメント・コントロールの要素とリスクにかかわる要因との関連性である。組織間マネジメント・コントロールにかかわる先行研究では、影響要因として取引上のリスクを生じさせる要因が取り上げられてきた (Anderson and Dekker, 2005 ; Costello, 2013 ; Dekker, 2008 ; Ding et al., 2013 ; Krishnan et al., 2011 ; Schloetzer, 2012)。しかし、組織間マネジメント・コントロールの要素は、こうした取引上のリスク要因の影響以外にも、取引の基盤となる文化や法制度からも影響を受けることが想定される (Abdi and Aulakh, 2012)⁹⁾。そのため、文化や法制度の差などを考慮に入れて、組織間マネジメント・コントロールの設計や利用、および、取引上のリスクへの対応について検討することが必要である (中川, 2004)。また、こうした検討は、企業活動のグローバル化に伴って文化や法制度が異なる国や地域との取引が増大する現状を把握する上で有益であるとともに、取引上のリスクのとりえ方の違いに新たな示唆を提供する可能性を有していると思われる (Weber and Mayer, 2014)。

4 おわりに

本研究は、欧米での管理会計の先行研究や関連領域における議論をふまえて、加工組立型企業を対象とした質問票調査を基礎にわが国におけるバイヤー・サプライヤー間での契約の実態について明らかにしてきた。その結果、わが国企業での組織間の契約が、取引相手の機会主義的行動を制御するだけでなく多様な側面を持つことや、取引経験の無いサプライヤーとの取引において契約がおおむね積極的に設計・利用されることを明らかにすることができた。これらは、欧米の組織間マネジメント・コントロールにかかわる先行研究と類似したものとなっている。加えて、組織間での契約と取引経験の有無にかかわる代替的な関係性が、条項の多さや範

8) ここでは、1990年代の初期の研究において契約統治と関係統治の代替関係が主張されてきたが、最近では両者の補完的關係が注目されるようになってきている。

9) 例えば Abdi and Aulakh (2012) は、組織間での非公式の合意と非公式の制度的フレームワークが成果に対して代替的な関係にあるのに対し、契約による統治と公式の制度的フレームワークが成果に対して補完的な関係にあることを明らかにしている。

困の広さといった契約の特定の側面にかかわって生じることを把握することができた。

さらに、本研究は、今後の研究課題として次の二つを提示した。一つは、組織間での契約と他の組織間マネジメント・コントロールの要素（情報共有、目標設定、業績評価など）との関連性である。もう一つは、文化や法制度の差を考慮する必要性である。とりわけ後者については、企業活動のグローバル化に伴い文化や法制度が大きく異なる国や地域との取引が増大していることから、企業を取り巻く現状を理解する上で急務である。

組織間マネジメント・コントロールに関する研究は、欧米だけでなくわが国においても蓄積されている。しかし、欧米の先行研究が組織間での契約に注目する一方で、わが国の先行研究が組織間での協働に焦点を当てているように、組織間マネジメント・コントロールにかかわる両者の視点は必ずしも一致していない。そのため、組織間協働と同様に組織間での契約についても注意を払うことが、組織間マネジメント・コントロールにかかわるわが国の研究にも一層必要になると考えられる。

謝辞

宮本勝浩先生のこれまでのご指導に感謝申し上げます。なお、本研究は関西大学国内研究員の成果の一部である。

参考文献

- 浅沼萬里（1984）「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，pp.38-48.
- 大浦啓輔（2006）「組織間におけるコントロール・システムと『信頼』」『原価計算研究』第30巻第2号，pp.63-71.
- 加登豊（1993）『原価企画：戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社.
- 加登豊（1994）「自動車産業におけるサプライヤー関係」（谷武幸編著『現代企業の管理システム』）税務経理協会，pp.197-219.
- 加藤雅信・藤本亮編著（2005）『日本人の契約観：契約を守る心と破る心』三省堂.
- 木村彰吾（2011）「組織間管理会計」（浅田孝幸・伊藤嘉博編著『体系現代会計学11：戦略管理会計』）中央経済社，pp.33-61.
- 窪田祐一（2001）「原価企画における組織間インターラクティブ・コントロール・システム」『原価計算研究』第25巻第2号，pp.10-18.
- 窪田祐一（2012a）「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール：共同開発を中心に」『原価計算研究』第36巻第1号，pp.95-106.
- 窪田祐一（2012b）「組織間コストマネジメント研究の展開」『管理会計学』第20巻第2号，pp.123-140.
- 窪田祐一・大浦啓輔・西居豪（2008）「組織間管理会計の回顧と展望」『国民経済雑誌』第198巻第1号，pp.113-131.
- 小林哲夫（2004）「組織間マネジメントのための管理会計」『企業会計』第56巻第1号，pp.4-11.
- 坂口順也（2014）「組織間協働とその影響要因：サプライヤーの視点」『原価計算研究』第38巻第1号，pp.48-58.
- 坂口順也・河合隆治・ヘンリ・デッカー（2009）「組織間提携と管理会計：オランダでの研究蓄積を基礎として」『企業会計』第61巻第10号，pp.125-132.

- 坂口順也・河合隆治 (2011) 「組織間管理会計のサーベイ研究の現状と方向性：影響要因と統治システム」『メ
ルコ管理会計研究』第4巻第2号, pp.29-41.
- 坂口順也・原口恭彦 (2004) 「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」『マネジメント研
究』第4号, pp.39-48.
- 谷武幸 (1996) 「原価企画のエレメント：日独比較」『国民経済雑誌』第173巻第3号, pp.35-49.
- 中川優 (2004) 『管理会計のグローバル化』森山書店.
- Abdi, M., and P. S. Aulakh(2012), Do Country-Level Institutional Frameworks and Interfirm Governance
Agreements Substitute or Complement in International Business Relationships? *Journal of
International Business Studies*, 43 (5), pp.477-497.
- Abdi, M., and P. S. Aulakh(2014), Locus of Uncertainty and the Relationship between Contractual and
Relational Governance in Cross-Border Interfirm Relationships, *Journal of Management*, Forthcoming.
- Anderson, S. W., and H. C. Dekker(2005), Management Control for Market Transactions: The Relation
between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance,
Management Science, 51 (12), pp.1734-1752.
- Anderson, S. W., and H. C. Dekker(2009a), Strategic Cost Management in Supply Chain, Part 1: Structural
Cost Management, *Accounting Horizon*, 23 (2), pp.201-220.
- Anderson, S. W., and H. C. Dekker(2009b), Strategic Cost Management in Supply Chain, Part 2:
Executorial Cost Management, *Accounting Horizon*, 23 (3), pp.289-305.
- Caglio, A. and A. Ditillo(2008), A Review and Discussion of Management Control in Inter-Firm
Relationship: Achievements and Future Directions, *Accounting, Organizations and Society*, 33 (7/8),
pp.865-898.
- Cooper, R. and R. Slagmulder(1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganiza-
tional Cost Management*. Oregon: Productivity Press.
- Cooper, R., and R. Slagmulder(2004), Interorganizational Cost Management and Relational Context,
Accounting, Organizations and Society, 29 (1), pp.1-26.
- 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*, 37 (1),
pp.51-62.
- Costello, A. M.(2013), Mitigating Incentive Conflicts in Inter-Firm Relationships: Evidence from Long-
Term Supply Contracts, *Journal of Accounting and Economics*, 56 (1), pp.19-39.
- Das, T. K., and B-S. Teng(1996), Risk Type and Inter-firm Alliance Structure, *Journal of Management
Studies*, 33 (6), pp.827-843.
- Dekker, H. C. (2004), Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns
and Coordination Requirements, *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1), pp.27-49.
- Dekker, H. C. (2008), Partner Selection and Governance Design in Interfirm Relationships, *Accounting,
Organizations and Society*, 33 (7/8), pp.915-941.
- Dekker, H.C. and A. Van den Abbeele(2010), Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects
of Partner Search and Prior Exchange Experiences, *Organization Science*, 21 (6), pp.1233-1250.
- Ding, R., H. C. Dekker and T. Groot(2013), Risk, Partner Selection and Contractual Control in Interfirm
Relationships, *Management Accounting Research*, 24 (2), pp.140-155.
- Gulati, R. (1995), Does Familiarity Breed Trust?: The Implications of Repeated Ties for Contractual
Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, 38 (1), pp.85-112.
- Krishnan, R., F. Miller, and K. Sedatole(2011), The Use of Collaborative Interfirm Contracts in the
Presence of Task and Demand Uncertainty, *Contemporary Accounting Research*, 28 (4), pp.1397-1422.
- Luo, Y., and J. Tan(2003), Structuring International Joint Ventures: How Should Contractual Design Be

- Aligned with Environmental Conditions ? *Management International Review*, 43 (2), pp.185-211.
- Mahama, H. (2006). Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines, *Management Accounting Research*, 17 (3), pp.315-339.
- Mouritsen J., Hansen, A., and C.Ø. Hansen (2001), Inter-Organizational Controls and Organizational Competences: Episodes around Target Cost Management/ Functional Analysis and Open Book Accounting, *Management Accounting Research*, 12 (2), pp.221-244.
- Poppo, L., and T. Zenger(2002), Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23 (8), pp.707-725.
- Poppo, L., and K. Z. Zhou (2014), Managing Contracts for Fairness in Buyer-Supplier Exchanges, *Strategic Management Journal*, 35 (10), pp.1508-1527.
- Reuer, J. J., and A. Ariño (2007). Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity, *Strategic Management Journal*, 28 (3), pp.313-330.
- Schloetzer, J. D. (2012), Process Integration and Information Sharing in Supply Chain, *The Accounting Review*, 87 (3), pp.1005-1032.
- Weber, L., and K. Mayer(2014), Transaction Cost Economics and the Cognitive Perspective: Investigating the Sources and Governance of Interpretive Uncertainty, *Academy of Management Review*, 39 (3), pp.344-363.