

# 組織間コントロールとその帰結に関する考察

井上慶太

## 概要

組織間取引における目標の実現に向けて相手企業の協力を促すために行われるマネジメント・コントロールを、組織間コントロールという。管理会計研究では、バイヤー・サプライヤーの取引などで行われる組織間コントロールや、それが取引の成果に与える影響が議論されている。従来の研究は、期待されている取引の成果を実現するうえで組織間コントロールがどのように役立つかについて論じてきた。

一方で、組織間取引において企業が求める内容は異なっており、取引の成果についてもこれまで論者によって多様な視点から議論されてきた。加えて、組織間取引で必ずしも期待された成果が実現されるとは限らないことから、どのような状況で組織間コントロールを通じて取引の成果が高まるのか（または、低下するのか）などについても関心が向けられつつある。

こうして様々な議論が行われてきたことを踏まえて、本稿では、組織間コントロールとその帰結（取引の成果）に関して先行研究でどのようなことが説明されてきたのかを整理し、今後の課題を示す。このために、組織間コントロールを対象とする文献レビューを行う。

キーワード：組織間コントロール、成果、取引リスク、バイヤー・サプライヤー関係

## 1. はじめに

組織間取引では、相手企業との利害や活動の調整に対処するために、組織間コントロールが実施される。そのため、管理会計研究では、バイヤー・サプライヤーの取引などで行われる組織間コントロールや、それが取引の成果に与える影響が議論されている（窪田ほか 2010; Caglio and Ditillo 2008）。従来の研究は、期待されている取引の成果を実現するうえで組織間コントロールがどのように役立つかについて論じてきた（Cooper and Slagmulder 2004）。

一方で、組織間取引において企業が求める内容は異なっており、取引の成果についても

## 組織間コントロールとその帰結に関する考察

これまで論者によって多様な視点から議論されてきた（窪田ほか 2010）。加えて、組織間取引で必ずしも期待された成果が得られるとは限らないことから（Caglio 2018; Kajüter and Kulmala 2005; Windolph and Moeller 2012）、どのような状況で組織間コントロールを通じて取引の成果が高まるのか（または、低下するのか）などについても関心が向けられてきている（Pernot and Roodhooft 2014; Reusen and Stouthuysen 2017）。こうして様々な内容について議論が行われてきたことを踏まえて、これまでの研究状況や議論の方向性を示すことは、組織間管理会計研究をさらに発展させるために重要である。

本稿では、組織間コントロールと取引の成果について先行研究でどのようなことが説明されてきたのかを整理し、今後の課題を明らかにする。このために、組織間コントロールに関する文献レビューを行う。

本稿の構成は、次の通りである。第2節では、本稿で扱う基礎概念である組織間コントロール、取引の成果、組織間コントロールと取引の成果にかかわる要因（状況要因）について説明する。第3節でレビューの方針を示す。第4節では、組織間コントロールと取引の成果に関する議論の現状と課題を考察する。第5節では、レビュー全体を総括する。

## 2. 基礎概念

### 2.1 組織間コントロール

組織間コントロールは、組織間取引における目標の実現に向けて相手企業の協力を促すために行われるマネジメント・コントロールである（坂口 2022; Dekker 2004）。組織間コントロールには、結果コントロール、行動コントロール、社会コントロールという主に3つのタイプがある（Dekker 2004）。

結果コントロールは、取引による結果を高めるために行われる。結果コントロールには、売上高、原価低減額、利益率などの結果の目標を特定し、その目標に関する取引相手の到達度を評価し、評価に基づいて報酬を与えるという一連の活動が含まれる（Dekker 2004; Stouthuysen et al. 2017）。

行動コントロールでは、取引相手の行動やその実施プロセスに影響を与える。行動コントロールを通じて、バイヤーは、手続きやルールを基に行動の実施状況の評価し、それらを遵守するように取引企業に対して取り組みを促す（Dekker 2004; Stouthuysen et al. 2017）。

社会コントロールは、社会的関係に基づいて実施されるコントロールである。バイヤーは、相手企業の選定段階での相互理解の形成や取引実施段階での継続的な会合などでの社会化プロセスを通じて、取引相手による取引へのコミットメントを高めようとする（Dekker 2004; Stouthuysen et al. 2017）。

これらのコントロールのタイプは、かかわり合っている（Dekker 2004）。組織間取引の

管理においてコントロールのタイプを組み合わせて利用することが重要だと考えられる。

## 2.2 取引の成果

組織間コントロールを通じて相手企業による目標の達成度を高めたり、手順やルールの遵守を促したり、さらには信頼関係を形成したりすることで、取引の成果においても望ましい影響がみられると考えられている (Dekker 2004)。

ただし、取引の成果をどのように捉えるかは、論者によって異なる (窪田ほか 2010)。多くの先行研究は、特定の企業業績 (利益率、品質、納期など) について議論してきた (窪田 2001, 2012; 坂口ほか 2009; Frances and Garnsey 1996; Mahama 2006; Matsumura and Schloetzer 2018)。一方で、第 4 節でもみるように、他の研究では、コントロール活動にかかる負担 (坂口 2019; Anderson and Dekker 2005; Anderson et al. 2017; Dekker et al. 2018; Phua et al. 2011)、契約の更新 (Schloetzer 2012) のように、特定の企業業績にとどまらず、幅広い内容を対象にした取引の成果についても議論されている。

## 2.3 状況要因

先行研究では、組織間コントロールやその成果が様々な状況で変化することから、状況要因についても議論されている。具体的には、主なものとして、取引リスクの枠組みに沿った要因に関する研究 (Pernot and Roodhooft 2014; Reusen and Stouthuysen 2017)、その他要因 (組織間取引のタイプなど) に関する研究 (Ittner et al. 1999; Stouthuysen et al. 2017) がある。このうち 2.3 では、組織間管理会計研究でしばしば議論される取引リスクについて確認する。

組織間では計画されたように活動が進まなかったり、目標通りに成果が実現されなかったりすることが生じるものであり、こうした取引リスクの低減がコントロールを通じて対処すべき問題だとされている。組織間管理会計研究では、取引で生じるリスクの中でも関係リスクと成果リスクへの対応が、組織間コントロールの設計や利用において重要だと考えられている (坂口・河合 2011; Dekker 2004)。

まず、関係リスクは、当事者間での利害の調整にともない生じる。関係リスクは、取引相手による機会主義的な行動によって自社が不利益を被るリスクにいかに対処すればよいのかという問題とかかわっている。関係リスクへの対処において、相手企業の意図や期待、さらには自社が求める能力を相手企業がどの程度もっているかを把握することが重要である。

次に、成果リスクは、遂行されるタスクの調整にともない生じる。成果リスクは、共通の目標を実現するために相互依存的なタスクをいかに調整するのかという問題とかかわっている。成果リスクに対処するうえで、取引の目的、扱う業務の範囲、活動の内容を明確にすることが重要である。

## 組織間コントロールとその帰結に関する考察

なお、先行研究では、分析上は関係リスクと成果リスクを統合的にみて取引リスクとすることも多いことから、第4節のレビューでは取引リスク全体を想定して考える。

取引リスクとかかわる主な要因として、不確実性、相互依存性などの取引・取引相手の特徴が考えられる。先行研究は、これらによって生じる取引リスクを低減し、取引の成果を実現するため、組織間コントロールがどのように実施されるのかを議論している（Pernot and Roodhooft 2014; Reusen and Stouthuysen 2017）。さらに、取引リスクの枠組みを発展させる形で議論が展開されている（Reusen and Stouthuysen 2017）。第4節では、こうした近年の動向も踏まえて現状について検討していく。

### 3. レビューの方針

組織間コントロールと取引の成果に関する議論の状況を明らかにするため、本稿では、文献レビューを行う。レビューにあたり、当該トピックについて論じた文献を収集し<sup>1)</sup>、これらの内容を確認することで、組織間コントロールと取引の成果について議論している文献を選択した。

本稿では、2つの点についてレビューを行った。第一に、組織間コントロールを通じて得られる取引の成果がどのように説明されているかということである。第二に、組織間コントロールと取引の成果を規定する要因（状況要因）としてどのようなものが考えられているかということである。レビュー対象とする文献16件の議論の状況は、本文末の付表で示した通りである。

## 4. 組織間コントロールとその帰結：議論の現状と課題

### 4.1 取引の成果を多面的に捉えた議論

先行研究は、組織間コントロールが取引上の財務・非財務的な成果に与える影響について議論してきた（窪田 2001, 2012; 坂口ほか 2009; Frances and Garnsey 1996; Mahama 2006; Matsumura and Schloetzer 2018）。このうち、Mahama (2006) は、戦略的サプライヤー関係において、組織間コントロールの2つのタイプ（業績測定システムと社会化プロセス）と協働の関係や、それが取引の成果にどのように反映されているのかを分析している。オーストラリアにおける鉱物産業のサプライヤー関係を対象とした質問票調査の結果、組織間コントロールのうち業績測定システムは、協働の3つの次元（情報交換、問題解決、変化への適応意欲）と直接的な正の関連性をもつことが明らかになった。また、業績測定システムは情報交換を介してパワー行使の抑制と間接的な正の関連性をもつことも示された。さらに Mahama (2006) は、協働の3つの次元（問題解決、変化に対応する意欲、パワー行使の抑

制)が、取引の成果(バイヤーの認知による、コスト削減、品質向上、納期の遵守度、質の高い意思決定に対するサプライヤー関係の貢献度)と直接的な正の関連性をもつ一方で、情報交換とはパワー行使の抑制を介して間接的な正の関連性をもつことも明らかにした。一方、組織間コントロールのうち社会化プロセスは、情報交換とパワー行使の抑制を介して取引の成果と間接的な正の関連性をもつことも明らかになった。これらの結果は、組織間コントロールが取引の成果の実現に貢献するものであることを裏付けたものだといえる。他の研究でも、顧客関係を含むサプライチェーン上での組織間コントロールとバイヤーなどからみた財務・非財務的な成果との関連性について分析している(窪田 2001, 2012; 坂口ほか 2009; Frances and Garnsey 1996; Matsumura and Schloetzer 2018)。

次に、取引の成果については、上記のような企業業績のほかに、コントロール活動にかかる負担の観点からも議論されている(坂口 2019; Anderson and Dekker 2005; Anderson et al. 2017; Dekker et al. 2018; Phua et al. 2011)。例えば、坂口(2019)は、バイヤーが組織間コントロールの一種である取引企業の選択を行う際にどの程度の負担や努力を要するのかを議論している。そのために、日本の加工組立型企業を対象とした質問票データを用いて、取引相手の選択で重視する選択項目と、取引相手の探索にかかわる努力や負担との関連性について分析している。結果、業務レベルの項目や、製品開発に関連する項目を重視して取引相手を選択する場合に、多くの努力や負担を投じる必要があることを明らかにしている。また、より詳細にみると、業務レベルの項目を重視する際には、選択対象となる取引相手を広げる必要があることや、戦略上重要な製品開発関連の項目を重視する場合に、多くの人材を投入し、時間をかけて取引相手を選択する必要があることを示している。同様に、他の研究でも、取引の形成段階や実施段階でバイヤーが取引企業へのコントロールを行ううえでの負担<sup>2)</sup>が議論されている(Anderson and Dekker 2005; Anderson et al. 2017; Dekker et al. 2018; Phua et al. 2011)。このように、企業業績だけでは捉えきれなかった成果の内容についても、研究が進められている。

さらに、組織間コントロールは、特定時点の成果のみならず、組織間取引における将来の企業行動に影響することも明らかにされてきた(Schloetzer 2012)。Schloetzer(2012)は、サプライチェーン上で行われる取引相手との情報共有やプロセス改善の実施度合いが取引の成果にどのように影響するのかを、アメリカの大手石油精製元売りから収集した販売代理店企業 156 社との取引に関するデータを用いて分析している。Schloetzer(2012)では、情報共有について電子システムや対面によるやり取りを通じた重要な意思決定情報の共有が考えられている。また、プロセス改善については組織間でのプロセスの標準化・調整が考えられている。さらに、取引の成果には、販売量の成長率、販売量の生産性、製品単位あたり売上総利益でみた顧客ごとの収益性という販売活動の業績に加えて、取引の契約更新の有無が考えられている。分析によって、取引相手である販売代理店企業のマーケティング活動上の要望

## 組織間コントロールとその帰結に関する考察

に対処できるように大手石油精製元売りが情報共有やプロセス改善の範囲を広げることができれば、より大きな業績に結びつくという結果が得られた。さらに、販売活動の評価が高まることで取引契約の更新においてプラスの影響が生じることも明らかになった。

以上のように、先行研究では、組織間コントロールと関連付けて議論される取引の成果について、財務的・非財務的な内容、コントロール活動の負担が考えられてきた。また、コントロールが組織間取引における将来の企業行動に与える影響についても分析が行われてきた。これらの研究は、取引の成果に関して多面的に理解する機会を提供してきたといえる。一方、先行研究の多くは、バイヤーなど組織間取引の中心的な企業からみた成果の把握にとどまる。相手企業や組織間取引全体でみた成果についてもあわせて分析することが、より深い理解へとつながるだろう。加えて、先行研究では、契約や業績測定のような組織間コントロールの特定の要素に関する議論が豊富にみられるのに対して、こうした要素が手続きやルールなどその他要素とともにどのような関係性のもとで利用されているのかについては明確にされていないことが多い。組織間コントロールが様々な要素で構成されることに注意すると (Dekker 2004)、コントロールの組み合わせに注目して、それが取引の成果に与える影響を分析することも重要である。

### 4.2 状況要因を考慮した議論

先行研究は、組織間コントロールと取引の成果に影響する要因（状況要因）を議論している。状況要因について、取引リスクの枠組みに沿った要因、その他要因が考えられる。

まず、取引リスクの枠組みに沿った議論として、Pernot and Roodhooft (2014) がある。この研究は、取引リスクにかかわる要因（不確実性、相互依存性などの取引の特徴）とそれに対する組織間コントロール（結果、行動のコントロール、信頼構築を主とする非公式のコントロール）の適合度が、取引の成果とどのように関連するのかを、ベルギーの自動車メーカーのバイヤー・サプライヤー関係に関する長期的な事例研究を通じて明らかにしている。事例において、バイヤーが実施する組織間コントロールが取引の状況と適合しない場合には、取引の成果（品質でみたオペレーションの成果）が低下していた。ただし、このような悪い影響は一時的に生じたものであって、バイヤー・サプライヤーにおける担当者を介した信頼構築などを通じて状況に応じたコントロールの見直しが進められていくことにより、オペレーションの成果も改善されていった。このように、Pernot and Roodhooft (2014) は、組織間取引の経時的な分析を通じて、取引の特徴と組織間コントロールの適合度の変化やそれともなう取引の成果への影響を示している。

次に、その他要因については、組織間取引のタイプに注意して、組織間コントロールと取引の成果との関連性が議論されている。こうした研究の1つとして、Ittner et al. (1999) がある。この研究は、サプライヤーの選定・評価が、バイヤー側の企業業績に与える影響につ

いて、サプライヤー関係のタイプ（距離をおいた関係、協調的な関係など）によってどのような相違があるのかを検討した。Ittner et al. (1999) は、サプライヤーの選定・評価について、品質、納期、技術力などの非価格情報を用いた選定基準の使用、サプライヤーの認定制度の実施、サプライヤーのミーティングへの参加、サプライヤーへの支援を考えている。また、バイヤー側の企業業績は、バイヤーの利益率、製品の品質、製品開発のサイクルタイム、安定した取引が可能なサプライヤーの割合を考えている。日本・アメリカ・カナダ・ドイツにおける自動車・コンピュータ産業を対象とした質問票調査のサンプル 249 件を分析した結果、協調的な関係では、サプライヤーの選定・評価実務が活発に実施されることでバイヤー側の企業業績にプラスの効果がみられた。これに対して、距離をおいた関係では企業業績に対する顕著な効果は確認できなかった。これらの結果は、サプライヤー関係のタイプに応じてコントロールの活動を行っていくことが重要であることを示している。同様に、Stouthuysen et al. (2017) は、組織間の取引関係を形成する目的を探索型、活用型、両利き型に分類し、それぞれのタイプで用いられるコントロールと取引の成果との関連性について議論している。

さらに、近年では、前述の取引リスクにかかわる要因とその他要因を関連付けた議論も行われている。Reusen and Stouthuysen (2017) は、取引リスクにかかわる要因（取引の特徴）と組織間コントロールの不適合が生じるメカニズムについて、組織間での模倣に注目し議論している。バイヤー・サプライヤー関係に関する質問票調査データを用いて、取引の特徴（不確実性、相互依存性など）、組織間コントロール（結果、行動、社会のコントロール）、取引の成果（オペレーションの成果である品質、納期、即応性、売上、技術サポート、コスト）について分析した。結果、取引の特徴と整合しない過剰なまたは不十分な組織間コントロールがあり、取引の成果に関してサンプル間で有意な差がみられた。また、バイヤーとサプライヤーの関係に加えて、バイヤーと顧客の関係を考慮したところ、顧客がバイヤーに対して行うコントロールと、バイヤーがサプライヤーに対して行うコントロールに関して類似性がみられた。さらに、こうした類似性は、組織間コントロールの不適合と正に関連していた。これらの点を踏まえて、Reusen and Stouthuysen (2017) は、バイヤーが顧客による管理の内容を模倣して自社のサプライヤーへの組織間コントロールを行っていた可能性があり、それまでの研究で議論されてきたような取引の状況に応じたコントロール上の対応とは異なる非合理的な行動となっていたことを説明している。

このように、先行研究では、組織間コントロール、取引の成果に影響する主な状況要因として、取引リスクにかかわる取引・取引相手の特徴を考えることが多かった。さらに、近年では、組織間取引のタイプ、組織間での模倣など、取引リスクの枠組み以外での要因も注目されている。ただし、取引リスク要因とその他要因を関連付ける際には、組織間取引で想定される期間に関して注意を要する。上記のように、取引の特徴と組織間コントロールの間で

## 組織間コントロールとその帰結に関する考察

一時的に不適合が生じる場合でも、より長期的にみると企業の努力で解消される可能性もある (Pernot and Roodhooft 2014)。しかし、先行研究には特定時点での組織間コントロールの内容やその類似性に注目した説明にとどまるものがあり (Reusen and Stouthuysen 2017)、時間幅を広げた分析を通じて知見を深めていく必要がある。

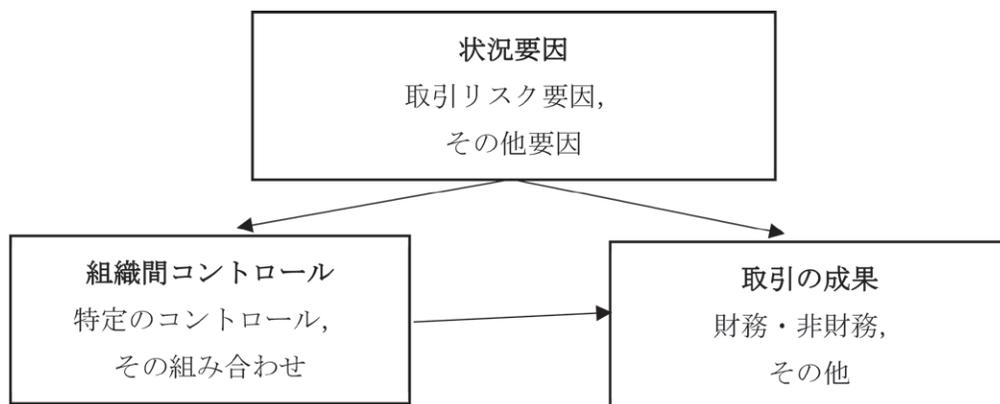
### 4.3 今後の課題

4.1と4.2で行った現状の整理を基に、組織間コントロール、取引の成果、状況要因のそれぞれについて今後さらに検討すべき課題を考えよう。その全体像を示したのが、図表1である。

第一に、組織間コントロールの多様な側面に注目することが必要である。先行研究では、契約や業績測定などの特定の要素に議論が集中していた。組織間コントロールは様々な要素で構成されることを踏まえると (Dekker 2004)、主要な要素に注意するとともに、その他要素を含むコントロールの組み合わせ、さらにはそのバリエーションも考慮し、取引の成果との関連性を議論することが重要である。加えて、組織間コントロールの研究ではほとんど議論されていないコントロールの分析視点を取り入れることも有効であろう。例えば、コントロールの利用方法 (診断的利用、双方向的利用) の区分を踏まえた議論が考えられる。

第二に、組織間コントロールが取引の成果においてもつ効果についてより広範囲にわたる検討を行う必要がある<sup>3)</sup>。これまで、財務的・非財務的な目標の到達度などの企業業績への影響に加えて、いくつかの研究ではコントロール活動の負担、さらには取引の更新の有無といった組織間取引における将来の企業行動への影響も議論されている。ただし、多くの先行研究ではバイヤーなど中心的な企業の立場からみた議論にとどまっている。サプライヤーなどの相手企業の立場からみることや、双方のインタラクションを通じて組織間取引全体で実

図表1 組織間コントロールとその帰結に関する議論の枠組み



(出所) 筆者作成。

現された成果を議論することなど、多面的な理解をさらに深める工夫が可能である。

第三に、組織間コントロールと取引の成果に影響する状況要因についてより詳細な議論が必要である。先行研究は、取引リスク要因（取引・取引相手の特徴）が組織間コントロール、取引の成果に与える影響を主な対象として議論してきた。一方、その他要因に関しては特定時点での説明にとどまるなど議論が十分進んできたとはいえない。先行研究で扱われてきた要因について時間幅を広げた分析を行うことが重要である。また、これまであまり扱われてこなかった要因に目を向けることも有効であろう。例えば、リスクマネジメントの議論を援用することで、取引リスクの管理に対するマネジャーの向き合い方が組織間コントロールや取引の成果とどのようにかわるのかを議論することがあげられる（Jordan et al. 2013）。こうした工夫を通じて、状況要因に関する研究をさらに進める必要がある。

## 5. おわりに

本稿では、組織間コントロールと取引の成果に関して先行研究でどのようなことが説明されており、また今後どのような課題があるのかを明らかにすることを目指してきた。このために、組織間コントロールに関する文献レビューを行った。第4節までの議論によって得られた結論は、次の通りである。

第一に、取引の成果に関して既に様々な観点から研究が行われてきた。先行研究では、従来は利益率などの企業業績に基づき考えられていたのに対して、近年ではコントロール活動の負担、契約の更新のように、特定の企業業績と関連付けるだけでは説明が不足していた部分の議論が進められてきた。一方、取引の成果については、バイヤーなど中心的な企業の視点からの考察に集中しすぎていることが課題になっていた。これに関して、本稿は、双方の視点に注意した分析の可能性を提示した。加えて、本稿は、組織間コントロールの多様な側面を説明するための工夫として、コントロールの組み合わせにも注意して取引の成果との関連性を分析することを提案した。

第二に、組織間コントロールと取引の成果の関連性にかかわる状況要因の研究も進められてきた。これまでの研究では、状況要因として、取引リスク要因が主に考えられてきたほか、近年では、組織間取引のタイプ、組織間での模倣などのその他要因に注目した議論もみられる。状況要因に関して、本稿は、時間幅や対象の内容を広げる必要があることを今後の課題として指摘した。

本レビューを通じて明らかになった以上の点を足掛かりに、今後さらなる研究を行っていく必要がある。

付記：本稿は、JSPS 科研費 JP19K13861, JP22K13515 による研究成果の一部である。

注

- 1) 文献の収集では、Google Scholar, Scopus, CiNii, J-STAGE を用いて、‘組織間コントロール’、‘組織間マネジメント・コントロール’、‘組織間管理会計’を主なキーワードとして検索した。ただし、1回のみ検索では限界があるため、2022年の4月、8月と時期を分けてそれぞれ同様のキーワードによる検索を行い、その都度、追加すべき文献も確認した。加えて、検索で該当した文献で参照されている文献も補足的に収集した。
- 2) これらの研究では、‘コントロールのコスト’とよばれており、財務的な内容以外にも含む広い意味での負担を表す概念として用いられている (Anderson and Dekker 2005; Anderson et al. 2017; Dekker et al. 2018; Phua et al. 2011)。
- 3) 本稿で説明した内容とは逆に、‘取引の成果→組織間コントロール’という関連性も考えられる。しかし、4.3の考察では、組織間コントロールを通じて取引上のような成果が実現されるのかに関心があることから、‘組織間コントロール→取引の成果’という関連性のみを議論の対象としている。

付表 組織間コントロールと取引の成果に関する議論の状況

研究名	組織間コントロールの内容	取引の成果の内容
窪田 2001	組織間インタラクティブ・コントロール・システム (デザイン・イン, VE 提案, VE 事例集, コストテーブル)。	組織間コストマネジメントの成果 (トータルコストの削減, 品質の向上, 開発リードタイムの削減, 顧客ニーズにあった製品開発, サプライヤーへの技術移転, サプライヤーからの技術移転)。
坂口ほか 2009	顧客関係マネジメント (顧客企業との協働, 財務指標・非財務指標の利用)。	製品の販売側である製造企業の売上高, 利益率。
窪田 2012	組織間コントロール (開発活動のモニタリング)。	組織間の成果 (開発戦略の実現, 技術的成果, 当初の提携目的の達成, 提携事業戦略の実現, 目標原価の達成, 提携目的以外の新たな価値の創造, 開発スケジュールの短縮)。
坂口 2019	業務, 共通性, 評判, 製品開発を考慮した取引相手の選択。	探索活動の負担 (探索段階における範囲の広さ, 時間の長さ, 人的資源の多さ)。
Frances and Garnsey 1996	情報通信技術を用いた取引上の管理。	システム全体でかかるコスト。
Ittner et al. 1999	サプライヤーの選定・評価 (品質, 納期, 技術力といった非価格情報を用いた選定基準の利用, サプライヤーの認定制度の実施, サプライヤーのミーティングへの参加, サプライヤーへの支援)。	バイヤーの企業業績 (利益率, 製品の品質, 製品開発のサイクルタイム, 安定した取引が可能なサプライヤーの割合)。

Anderson and Dekker 2005	取引で締結される契約の範囲と各要素群（権限の付与、製品と価格、アフターサービス、法的措置）の実施度。	契約のコスト（交渉や契約の作成にかかる時間）。
Mahama 2006	業績測定システムと社会化プロセス。	バイヤーの認知による、コスト削減、品質向上、納期の遵守度、質の高い意思決定に対するサプライヤー関係の貢献度。
Phua et al. 2011	市場ベース、信頼ベース、官僚ベースのコントロール。	サプライヤーを切り替えるスイッチコスト（機会コスト、新たなサプライヤーとの関係におけるコントロールを構築するためのコスト）。
Schloetzer 2012	サプライチェーンの統合的管理（情報共有やプロセス改善）。	販売活動の業績（販売量の成長率、販売量の生産性、製品単位あたり売上総利益でみた顧客ごとの収益性）、取引の契約更新の有無。
Pernot and Roodhooft 2014	行動と結果のコントロール、信頼構築を主とする非公式のコントロール。	品質でみたオペレーションの成果。
Anderson et al. 2017	行動と結果のコントロール。	コントロール活動の負担（取引の管理実施後も残るリスク）。
Reusen and Stouthuysen 2017	結果、行動、社会のコントロール。分析上は、コントロール実施の範囲を考慮している。	サプライヤーのオペレーションの成果（品質、納期、即応性、売上、技術サポート、コスト）。
Stouthuysen et al. 2017	行動、結果、非公式のコントロール。	品質、技術、業務の効率性、財務目標の達成度など。
Dekker et al. 2018	契約の締結。分析上は、契約の特徴（契約の複雑さ、期間、更新規定の明確さ、契約の柔軟さ）を考慮している。	交渉と契約の作成にかかわる負担。
Matsumura and Schloetzer 2018	構造的な意思決定（規模、範囲、複雑さ）、業務の管理。	サプライヤーの集中度、財務・非財務的な成果。

（出所）筆者作成。

#### 参 考 文 献

- 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』25(2): 10-18.
- 窪田祐一. 2012. 「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』36(1): 95-106.

## 組織間コントロールとその帰結に関する考察

- 窪田祐一・大浦啓輔・西居豪. 2010. 「組織間管理会計」(加登豊・松尾貴巳・梶原武久『管理会計研究のフロンティア』中央経済社: 277-311).
- 坂口順也. 2019. 「取引相手の選択と探索コストとの関連性」『管理会計学』27(1): 75-91.
- 坂口順也. 2022. 『組織間マネジメント・コントロール論: 取引関係の構築・維持と管理会計』中央経済社.
- 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』4(2): 29-41.
- 坂口順也・富田知嗣・柴健次. 2009. 「顧客企業関係のマネジメントと管理会計: 日本製造企業の実態分析」『メルコ管理会計研究』2: 3-11.
- 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): 1734-1752.
- Anderson, S. W., H. C. Dekker, and A. Van den Abbeele. 2017. Costly control: An examination of the trade-off between control investments and residual risk in interfirm transactions. *Management Science* 63(7): 2049-2395.
- Caglio, A. 2018. To disclose or not to disclose? An investigation of the antecedents and effects of open book accounting. *European Accounting Review* 27(2): 263-287.
- Caglio, A., and A. Ditillo. 2008. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society* 33(7/8): 865-898.
- Cooper, R., and R. Slagmulder. 2004. Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society* 29(1): 1-26.
- Dekker, H. C. 2004. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society* 29(1): 27-49.
- Dekker, H. C., T. Kawai, and J. Sakaguchi. 2018. Contracting abroad: A comparative analysis of contract design in host and home country outsourcing relations. *Management Accounting Research* 40: 47-61.
- Frances, J., and E. Garnsey. 1996. Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: System integration, information and control. *Accounting, Organizations and Society* 21(6): 591-610.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, V. Nagar, and M. V. Rajan. 1999. Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy* 18(3): 253-281.
- Jordan, S., L. Jorgensen, and H. Mitterhofer. 2013. Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. *Management Accounting Research* 24(2): 156-174.
- Kajüter, P., and H. I. Kulmala. 2005. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research* 16(2): 179-204.
- Mahama, H. 2006. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research* 17(3): 315-339.
- Matsumura, E. M., and J. D. Schloetzer. 2018. The structural and executional components of customer concentration: Implications for supplier performance. *Journal of Management Accounting Research* 30(1): 185-202.

- Pernot, E., and F. Roodhooft. 2014. The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics* 158: 156-170.
- Phua, Y. S., M. A. Abernethy, and A. M. Lillis. 2011. Controls as exit barriers in multiperiod outsourcing arrangements. *The Accounting Review* 86(5): 1795-1834.
- Reusen, E., and K. Stouthuysen. 2017. Misaligned control: The role of management control system imitation in supply chains. *Accounting, Organizations and Society* 61: 22-35.
- Schloetzer, J. D. 2012. Process integration and information sharing in supply chains. *The Accounting Review* 87(3): 1005-1032.
- Stouthuysen, K., H. Slabbinck, and F. Roodhooft. 2017. Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research* 37: 49-63.
- Windolph, M., and K. Moeller. 2012. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research* 23(1): 47-60.