



わが国のバイヤー・サプライヤー間におけるコントロール・システムと信頼に関する研究

大浦, 啓輔

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2007-03-25

(Date of Publication)

2010-01-13

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲3845

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003845>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博 士 論 文

わが国のバイヤー・サプライヤー間における
コントロール・システムと信頼に関する研究

2007年1月22日

神戸大学大学院経営学研究科

会計システム専攻

指導教員：加登豊

学籍番号：026b006b

氏名：大浦 啓輔

目次

序章	1
0.1 はじめに	1
0.2 問題の所在：信頼とコントロールについて対立する仮説	2
0.3 本論文の意義，目的，貢献可能性	4
0.3.1 組織間信頼の概念枠組みの提示	4
0.3.2 組織間信頼とコントロールについての経験的証拠の提供	4
0.4 本論文の構成	5
第1章 組織間管理会計研究の萌芽と展開	7
1.1 はじめに	7
1.2 組織間管理会計研究の萌芽：意義と背景	8
1.3 組織間管理会計研究の展開	11
1.4 組織間管理会計研究における「信頼」の論点	13
1.4.1 取引コスト理論アプローチによる組織間管理会計研究	14
1.4.2 アクターネットワーク理論アプローチの組織間管理会計研究	19
1.4.3 構造化理論アプローチの組織間管理会計研究	24
1.5 小括：残された課題	27
第2章 信頼概念の理論的考察	29
2.1 はじめに	29
2.2 信頼の基礎的考察	31

2.2.1	概念定義	31
2.2.2	信頼と状況要因：信頼，リスク，パワー	32
2.3	信頼の形成メカニズム	34
2.3.1	囚人のジレンマ	34
2.3.2	社会的ジレンマの解決	35
2.3.3	信頼の形成要因と形成プロセス	36
2.4	信頼の分析レベル	38
2.4.1	ダイアド・レベルの信頼	39
2.4.2	システムレベルの信頼	42
2.4.3	社会レベルの信頼	44
2.5	小括	46
第3章	組織間信頼の分析枠組みの構築と研究方法論	47
3.1	はじめに	47
3.2	既存研究のレビュー	48
3.2.1	企業間関係論における信頼研究の背景	48
3.2.2	企業間関係論における信頼概念への注目	51
3.2.3	取引コスト理論と“信頼”	53
3.2.4	既存研究の貢献と解決すべき検討課題	54
3.3	本研究における組織間信頼の概念フレームワーク	56
3.4	調査デザイン	58
3.4.1	分析レベル	58
3.4.2	サンプルの選択	59
3.4.3	郵送質問票調査の手続き	60
3.4.4	郵送質問票調査の回収結果	61

第4章	バイヤー・サプライヤー関係の実態に関する記述統計結果	63
4.1	バイヤー・サプライヤー関係の特徴	63
4.2	90年代以降のサプライヤー数の推移	66
4.2.1	2000年から現在にかけてのサプライヤー数の推移	66
4.2.2	1995年から1999年にかけてのサプライヤー数の推移	68
4.2.3	1990年から1994年にかけてのサプライヤー数の推移	70
4.3	サプライヤー・システム	71
4.3.1	サプライヤー・システムの組織的特徴	71
4.3.2	バイヤー・サプライヤー間の役割分担	73
4.4	小括	75
第5章	組織間信頼の概念の操作化と妥当性の検証	76
5.1	はじめに	76
5.2	組織間信頼の概念の操作化	76
5.3	組織間信頼の特徴と妥当性の検討	79
5.4	小括：組織間信頼の妥当性の検証結果	87
第6章	バイヤーのサプライヤーに対するコントロールと信頼	89
6.1	はじめに	89
6.2	組織間取引の関係性の分類とその特徴の分析	90
6.3	組織間取引の関係性と信頼との関係についての分析結果	96
6.4	組織間コントロールについて	99
6.5	組織間取引の関係性、信頼、コントロールの関係の分析	103
第7章	信頼とコントロールが組織間取引に与える影響の分析	107
7.1	分析目的と背景	107
7.2	独立変数の特徴と操作化	108

7.3	分析1：成果に対する影響の分析	112
7.4	分析2：取引コストに対する影響の分析	115
7.5	分析3：情報の正確性に対する影響の分析	118
7.6	分析4：製品品質に対する影響の分析	121
7.7	分析結果の要約	123
	結章	127
	参考文献	146

序章

0.1 はじめに

本論文の研究課題は、いかにして組織を隔てた協働のマネジメントが実施されているのかといった、組織間マネジメントにおけるコントロール問題にある。このような問題意識は、「組織間管理会計 (inter-organizational management accounting)」研究、あるいは「組織間マネジメント・コントロール (inter-organizational management control)」研究の一連の流れの中に位置づけられる。本論文では、これらの領域の既存研究で特に重要視されている「信頼」という概念を鍵概念として、第一に、組織間コントロールと信頼の関係を実証的に明らかにすること、そして第二に、組織間コントロールと信頼が組織間取引の成果に及ぼす影響を実証的に解明することを目的とする。

伝統的な管理会計研究は、標準原価計算や予算管理をその根源として意思決定会計及び業績管理会計を中心に学術的、実務的に多大なる貢献を残してきた。しかし、一方で、その適用範囲が階層的な単一組織に限定的であるといった限界を有する。このような背景のもと、90年代半ばより欧米の研究者を中心に管理会計の適用範囲を拡げることの必要性を示唆する論文が見られるようになった(例えば、Otley, 1994; Otley *et al.*, 1995; Hopwood, 1996; Scapens and Bromwich, 2001)。組織間関係のマネジメントもその代表的な研究テーマの一つとして、近年では、欧米の学術雑誌において特集号が組まれるほどになり、わが国においてもこれらの研究領域の重要性は認識されるようになってきている。

実務的な側面からみれば、現代の組織は、製品を原材料から調達し、組み立て、市場に製品を投入するまでのあらゆるプロセスを単一企業内で行なっているわけではない。企業は

その一部を担当し、他の部分を外部組織に委託することで全体の価値連鎖プロセスを形成している。例えば、加工組立型の産業では、自社製造コストに占める外部購入費の割合は7割を超えられている。近年では、企業は自社にとって高付加価値をもたらすコア事業に特化し、外部組織を積極的に利用しようとする動きさえある。サプライチェーン・マネジメント (SCM) をはじめ、EMS (Electronics Manufacturing Service)、OEM (Original Equipment Manufacturer)、ファブレス経営、グローバルソーシング、アウトソーシングなどの言葉は、およそここ10数年の間に登場した新たなビジネスモデルである。

これらの言葉は、可能な限り自社のリスク負担を軽減し、優れた他社と協調的な関係を構築することで、組織間での win-win 関係の実現を企図したもののように思われる。しかしながら、単独の組織としては自己の利益最大化を前提とした行動をとる一方で、関係他社との利害の不一致を調整するために、法的な組織境界を超えてどのようなコントロール・メカニズムが機能し、管理会計がどのような役割を果たしているのかといった点については、必ずしも解明されているわけではない。

本研究では、このように外部企業と市場取引を越えた調整を行ない、各組織の行動の方向性とそのベクトルの大きさをコントロールするような仕組みを、「組織間コントロール」と呼称する。また、「組織間管理会計研究」の対象は、加登 (1999) の指摘のように、連結対象となる企業群だけでなく、資本関係のない部品サプライヤー、加工組立を請負う外部企業、卸売業者、小売業、さらには保守サービスに携わる業者などすべての関係先を含むものであるが、不必要な議論の拡散を防ぐためにサプライチェーン・マネジメントや原価企画を念頭にバイヤー・サプライヤー関係に焦点を当てる。

0.2 問題の所在：信頼とコントロールについて対立する仮説

以上のように、伝統的に単一組織内に限定的であった管理会計研究は、その射程範囲を組織間に広げることによって、新たな視座が与えられるとともに、近年では、国際的に注目を集め、既に多くの研究が蓄積されている。本論文もこのような流れの中に位置づけら

れるものである。とりわけ、既存研究において注目を集めている信頼概念を本論文における鍵概念として論を展開していく。

詳細は次章以降で述べるが、信頼とは、取引相手が自社にとって不利益となるような行動をとらないであろうとする期待であり、相手の行動に対する認識の問題である。それゆえ、信頼とは、信頼する側と信頼される側という異なる2者以上の主体間で形成される心理的状态であるといえる。一般に、信頼するということは、相手の行動に対する不確実性を縮減させ、相手の行動の予測可能性を高めることにつながる。この意味においては、たしかにルーマン(1968)の述べるように、信頼とは「リスクを賭した前払い」の問題である。

では、ある主体(企業)が他者(他社)を信頼している状態においては、組織を隔てたコントロールは不要であるのだろうか。換言すれば、ある主体は、手放しに他の企業を信頼するといったようなことがあるのだろうか。このような疑問を本論文の議論の出発点としたい。

同様の疑問は、既に組織間管理会計領域の多くの研究によって実に様々な議論がなされている。しかし、その研究蓄積は一貫した知見の提供に成功しているとは言いがたい。単純化の誤解を恐れずに言えば、既存研究から得られる知見は、相反する二つのメッセージに集約される。第一に、信頼が「官僚的なコントロールと代替的である」あるいは「公式的コントロールを緩和する」といった主張である。つまり、信頼できないからこそ公式的あるいは官僚的なコントロールが必要なのであるという立場である。第二に、コントロールが「信頼形成を促進する」といった主張である。これは、第一の立場とは逆に、コントロールするからこそ、信頼できるという立場だといえよう。

本論文では、既存研究のレビューから導かれた、上記二つの対立する仮説(信頼があればコントロールが緩和されるのか、逆にコントロールが信頼を促進する一要因であるのか)に着目する。しかしながら、本論文においては、上記仮説のどちらか片方を支持するといった形ではなく、そもそも既存研究が意図してきた「信頼」自体の概念枠組みの限界を克服することによって、組織間コントロールと信頼の関係の実証的な解明に取り組む。

0.3 本論文の意義, 目的, 貢献可能性

では, このような研究課題にはどのような学問的意義と貢献が考えられるのであろうか。以下の二つの側面から本研究が意図する学術的な意義とその貢献可能性について述べる。

0.3.1 組織間信頼の概念枠組みの提示

自動車産業を中心とした 80 年代以後の多数の研究蓄積をみる限り, 組織間の「長期継続的かつ密接な協調関係が企業業績に好ましい結果をもたらす」といった命題に対し, 研究者間で一定の合意が与えられている。その一要素としての信頼は, 取引相手の機会主義的行動を抑制するために取引コストを削減し, さらには開発や生産プロセスの効率化を促すといった役割が期待されている。

しかしながら, 既存研究が依拠してきたのは, 主に組織間取引における構造間比較の視点であり, 契約を重視した取引形態との対比の上で信頼といているにすぎない。長期継続的な関係に内在する合理性を説明する概念として信頼をとらえるためには, 極端に言えば, このように「信頼」をブラックボックス化した理解はあまりに表層的である点が否めない。

本論文の第一の意義とその貢献可能性は, 信頼について経営学だけでなく隣接領域の研究のレビューから組織間信頼を分析する枠組みの提示を行うことである。その際, 本論文では主として, わが国のバイヤーの視点から信頼の問題を扱うこととしたい。組織間取引において, バイヤーは一体何を信頼しているのだろうか, という視点である。そして, わが国のバイヤー・サプライヤー関係はどのような信頼に支えられているのであろうか。

0.3.2 組織間信頼とコントロールについての経験的証拠の提供

確かに, 信頼は, バイヤー・サプライヤー間の協調的關係を形成する主要因である。それでは, 組織間マネジメントは, 信頼があればそれだけで十分なのだろうか。また, 組織

と組織の間の取引は、単に価格システムに基づいた市場の見えざる手によって調整されていて他のコントロール・メカニズムははたらいっていないのだろうか、ということである。本論文を通じた一つのメッセージは、その答えがノーだということである。

この点に関して、既存研究は、サプライヤー・マネジメント活動の事例とともにいくつかの知見を与えてくれるものの、中間組織や日欧米のサプライヤー関係の比較といった論点からは、組織間コントロールの実態は十分に見えてこない。誤解を恐れずに言えば、組織間関係論においては、日本の自動車産業の優位性がサプライヤーとの密接で協調的な関係にあるという重要な発見事項をした一方で、それがどのような組織を超えたマネジメントによって支えられているかという点については信頼概念に大きく依存してきたのである。

上記の1点目と併せて、本論文の大きなメッセージとして、有効な組織間関係のマネジメントは、一方で相互信頼を維持しながらも「同時に」もう一方で組織間コントロールのメカニズムもはたらいっているのではないかということである。このような課題は広義には組織間取引に潜む「一見、非合理的に思われる仕組みに内在する合理性」の解明を目指すものであるといえるかもしれない。

0.4 本論文の構成

本論文は、以下のように構成される。

まず、第1章では、組織間管理会計領域の既存研究がどのような視点に立脚し、現在までに何がどこまで明らかにされ、何が未解決の問題であるのか、今後の残された課題とその将来展望についての考察を行う。また、本論文が主に扱う個別のテーマとして、冒頭に掲げた二つの対立する仮説を導き出すことによって本論文の研究課題を明確にする。

第2章では、隣接科学領域の研究を対象としたレビューから、信頼概念の捉え方について考察する。レビューの結果、信頼という時、それはダイアドレベル、システムレベル、社会レベルという三つのレベルによって構成される概念をさしており、それぞれのレベルにおいて「信頼」の持つ意味内容が異なる。本論文では、この三つのレベルを基礎として、組

組織間取引における信頼を、個人、企業、取引システム、評判、社会規範といった五つの要素から構成される概念であることを述べる。

第3章では、本研究における課題を整理し、本研究の研究課題の意義を改めて提示した上で、分析の枠組みとしての組織間信頼の概念枠組みを提示し、本論文における二つの研究課題その方法論について述べる。

本論文の研究課題は、第一に組織間コントロール・システムと信頼との関係、そしてそして第二にその両者が組織間取引の結果に与える影響について明らかにすることにある。このメインテーマについての分析を行うにあたり、本論文では以下の各章において、それぞれ問題を扱う。

第4章ではわが国のサプライヤー関係の実態について記述統計といくつかの業種間の比較分析を行う。いくつかの点については既に述べたように、組織間関係のマネジメントに関する研究については、企業の競争優位性を解明する目的でわが国の自動車産業を中心とした研究が多数存在している。それらを参照しながら、わが国におけるバイヤー・サプライヤー関係はどのような特徴を持っているのか、業種間でどのような相違がみられるのかについて述べる。

第5章では本章で取り上げた組織間信頼の概念分析枠組みに基づいてその操作化と妥当性の検証として、バイヤーのサプライヤーに対する信頼の構成要素について経験的データで裏付ける作業を行う。

第6章では、組織間信頼とコントロールがどのような特性をもっているかについての分析を行った上で、本論文の第一の研究課題である信頼とコントロールの関係性についての分析を行う。

そして最後に第7章では、信頼とコントロールが組織間取引の成果にどのような影響を与えているのかといった本論文の第二の研究課題についての分析を行う。

最後に終章では、本論文の結論と今後の展望について述べる。また、本研究での議論が既存研究についてもつ意義と貢献について述べる。

第1章 組織間管理会計研究の萌芽と展開

1.1 はじめに

「組織間管理会計研究」とは、法的に独立したエンティティとしての組織と組織の関係、すなわち「組織間関係」を主な分析単位とした管理会計研究のことを指す。本章の目的は、組織間管理会計領域の既存研究がどのようなパースペクティブに立脚し、どのように議論されているかを明らかにすることによって、既存研究を整理し今後の課題を提示した上で、本論文の研究課題を明確にすることである。

90年代半ばより、伝統的管理会計の限界を克服する目的で組織間管理会計研究は萌芽し、単一組織の枠を超えた管理会計の適用に関して多様な研究が蓄積されつつある。とくに近年では、欧米の学術雑誌において新たな研究領域の一つとして位置づけられ、わが国においても近年その研究領域の重要性は認識されつつある¹。

そこで、本章では、組織間管理会計研究の背景とその論点を整理し、今後の検討課題を明らかにする目的で、組織間管理会計研究の萌芽から今日の進展までを概説する。以下に続く第2節では、組織間管理会計研究がどのような背景のもとで生起し、どのような意義をもつのかについて述べる。第3節では、進展しつつある既存研究の展開について概説した上で、第4節では、既存の組織間管理会計研究がどのようなパースペクティブからどのように議論されてきたのか、その論点をレビューする。既存研究が用いてきた理論枠組みに従い（1）取引コスト理論（2）アクターネットワーク理論（3）構造化理論という三つの主要な理論をレビューの枠組みとする。なお、分析の視点は、ダイアド（1対1）、セツ

¹例えば、我が国において組織間管理会計研究の紹介やその意義について検討した研究には、坂口（2002a）、加登ほか（2003）、小林（2004）、窪田（2005）などがある。

ト（1対多）、ネットワーク（多対多）の関係を含みうるが、不必要な議論の拡散を防ぐためにサプライチェーン・マネジメントや原価企画を念頭にバイヤー・サプライヤー関係に焦点を当てた組織間管理会計研究をレビューの範囲とする²。第5節では、レビューの結果の要約として、既存研究の各パースペクティブに基づく知見の整理に加え、いくつかの論点について今後の残された課題とその将来展望についての考察を行う。

レビューの結果、「信頼」と「組織間コントロール」について、それぞれの論者が多様な主張をしていることがわかる。それらを要約すると、第一に協調的関係の前提条件として信頼関係の重要性を主張するもの、第二に信頼とコントロールの代替的関係を主張するもの、そして第三に信頼とコントロールの補完的関係を主張するもの、という三つに区分できる。本章の意義と位置づけは、進展しつつある組織間管理会計研究の現状を各パースペクティブにおける論点ごとに整理することで残された課題を浮き彫りにすると同時に、このような既存研究における対立する二つの仮説を導出し、本論文のリサーチクエスチョンを提示することでもある。

1.2 組織間管理会計研究の萌芽：意義と背景

近年、情報技術の進展や市場の不確実性の増加に伴い情報システムのオープン化、ダウンサイジング化などの潮流の中で、自社はコアとなる事業に特化し、他は優れた外部資源を活用するといったアウトソーシングが積極的に進められている。その一方で、同時に外部組織との協調的関係の構築を目指すといった組織間関係のマネジメント問題は、企業戦略上の重要な課題としてあげられる。

しかしながら、伝統的な管理会計研究においては、マネジメント・コントロールや管理会計のさまざまな技法の適用範囲は、階層的な単一組織に限定的であった。その意味では、市場あるいは組織という区分が明確になされており、組織階層を前提としたマネジメント

²序章でも述べたが、広義には組織間管理会計研究の対象は、連結対象となる企業群だけでなく、資本関係のない部品サプライヤー、加工組立を請負う外部企業、卸売業者、小売業、さらには保守サービスに携わる業者などすべての関係先を含む（加登，1999）。本論で取り扱うバイヤー・サプライヤー関係以外にも戦略的提携やジョイントベンチャー、さらにはERPなどの情報システムを対象とした管理会計研究がある。

の問題が主な分析の焦点であった。そのため、組織の枠を超えて実践される協働のマネジメントや関係他社との関係性といった要因はほとんど議論の対象とされてこなかった。そのような既存の管理会計研究に対する内省を背景に、欧米の学術雑誌を中心に、組織間関係のマネジメントに関する研究蓄積の必要性を示唆する論文が多数見られるようになった（例えば、Otley, 1994 ; Otley *et al.*, 1995 ; Hopwood, 1996 ; Scapens and Bromwich, 2001）。

例えば、初期の主張としてOtley（1994）は、市場不確実性の増大、事業組織の細分化、事業の集中、アライアンスの増加、製造業からサービス業へのシフトといった変化の中で、現代の経営環境においては、従来の一組織の階層的構造のみを扱ったAnthony（1965）による伝統的なマネジメント・コントロール概念に対する痛烈な批判として、その枠組みが既に時代遅れのものとなりつつあると述べている³。Hopwood（1996）もまた、組織の階層性を前提とした管理会計研究の限界を指摘し、組織内だけでなく組織間を含めた水平的なマネジメント・プロセスとそれを調整する水平的な情報の流れの役割に注目することの必要性を述べている。このような背景のもとで、現在では、新たな一つの研究領域として、組織間関係を対象とした管理会計研究が繰り広げられ、単一組織の枠を超えた管理会計の適用に関して多様な研究は急速に蓄積されるようになった。

組織間管理会計研究への関心は、このような伝統的な管理会計研究の限界に対する指摘を契機に注がれるようになったわけである。ただ、彼らの指摘と前後して従前の管理会計研究とは異なった視点、すなわち、より広範な視点からコスト・マネジメントを捉え直すことの重要性を示唆するいくつかの研究をみることができる。組織間管理会計論の展開を論じる上で、まずこのことについて触れておかねばならないであろう。

80年代半ばから90年代前半にかけてJIT生産方式やTQM、さらには原価企画といった新たなマネジメント手法が普及していく中、時代の要請も手伝ってメーカーとサプライヤー間でのコスト・マネジメントといった新たな研究領域における意義は次第に管理会計研究者に浸透していくようになった。実務における先進的な事例を通じて、組織間コスト・

³Anthony（1965）のマネジメント・コントロール概念への批判とその拡張の議論については、本稿の中心的論点と異なる。それらの議論については、例えばOtley（1994）、Otley *et al.*（1995）を参照されたい。

マネジメントのための新たな概念や技法が数多く提唱された時期である。Carr and Ittner (1992) は、“Measuring the Cost of Ownership”と題した論文において、サプライヤーからの購入部品費（購入価格）のみに焦点を当てた既存のコストシステムの限界を指摘し、TCO（Total Cost of Ownership）という概念を用いて、購入価格だけでなくサプライヤー管理に付随して発生する多様なコストの定量的な把握の必要性を指摘している。また、90年代前半における組織間コスト・マネジメント研究は、主に次の二つの研究の流れによって整理されよう。第一に、戦略的コスト・マネジメント（Shank and Govindarajan, 1993）と呼ばれ、主に Porter（1985）流の価値連鎖の概念に基礎づけられる領域である。

周知のように「価値連鎖」の概念は、Porter（1985）によるものである。彼は「会社がすべての価値活動を実施するコストの総計が、競争相手のコストよりも低いとしたら、会社はコスト優位を手にするのである（Porter, 1985, 原著 p.97）」と述べ、コストリーダーシップ戦略の実現を（1）価値連鎖を通じたコスト優位性と（2）その持続性に求めている。

Porter 流のこのような考え方が管理会計研究に導入されたのも90年代に入ってからのことになる。Shank and Govindarajan（1993）による著作『戦略的コスト・マネジメント』は、Porter（1985）の価値連鎖の概念を援用したコスト分析手法である価値連鎖分析を提示している。彼は、「コスト研究者が取り上げる問題は、捉え方が狭く、短期的な視点に過ぎない」として、管理会計研究者への批判とあわせて、その解決法として、価値連鎖に基づいたコスト・ビヘイビアの分析手法である「戦略的コスト分析」の有用性を指摘している。同書は、当時のビジネススクールの教科書として、どちらかという実務的な内容（手法）と事例を含むものである。彼らは、戦略的コスト・マネジメント手法として、価値連鎖分析、戦略的ポジショニング分析、コストドライバー分析の三つを主要な要素としてあげている。

第二に、原価企画をはじめとした日本の管理会計と呼ばれる研究領域である。原価企画において、製品開発の初期段階からサプライヤーを巻き込んだ活動や組織内外を問わずさまざまな人材や情報の共有化が行われる。そのためサプライヤー関係は、原価企画におけ

る組織的側面の一つの重要なエレメントとして捉えられている（加登，1993；谷，1996）。窪田（2005）は、「組織間管理会計の必要性への示唆は，日本の管理会計研究，なかでも原価企画や JIT（just in time）などの影響を受けて生じてきた側面があり，組織間コスト・マネジメント研究や原価企画活動のサプライヤー関係をあつかう研究も，組織間管理会計の定義の仕方によっては，その領域に含まれる（p.166）」と述べている。その意味でも，わが国の管理会計研究者がこの領域において貢献を残すことは重要な課題である。

小括

以上のように，1990年代前半の組織間管理会計研究は，伝統的な管理会計研究の限界の克服という点に対して，その答えが理論の中から指摘されたというよりは，実務におけるコスト・マネジメントの先進的な実践事例を通じて組織間関係の重要性が指摘されていることが理解できる。これらはレレバンス・ロスト以降，理論と実務との乖離から管理会計の有用性の回復を目指した管理会計研究といくらか共通する特徴であろう。しかし，これらの先進的な研究は，組織間関係そのものを分析枠組みの中心に据えて研究が展開されたというよりは，特定のツールや技法といった管理会計の技術的な側面が強調される傾向にあった。この点には注意が必要であるが，しかし，これらの先進的な研究は，明示的ではないにしろ，組織間関係の重要性を指摘し，以後の研究の方向性を与えてくれるという意味で組織間管理会計の萌芽的な研究として位置づけられるであろう。

1.3 組織間管理会計研究の展開

90年代後半以降の組織間管理会計研究は，上で述べた先進的な事例に基づく知見に影響を受けながらさらなる展開をもたらしている。組織間コスト・マネジメントに関しては，Cooperらによる一連の論文⁴がある。そこでは，「サプライヤー・ネットワーク内の参加企業

⁴Cooperらによる一連の研究には，Cooper（1995，1996），Cooper and Slagmulder（1999，2004）などがあり，いずれも日本企業におけるケースを中心に紹介している。しかし，これらのケース研究が教育目的で書かれたものである点，そしてわが国における原価企画研究の論者とはいくつかの点で主張に相違がある点に

の活動を調整し、ネットワーク全体の原価低減をするための組織的なアプローチ (Cooper and Slagmulder, 1999, 邦訳 p.104) として組織間コスト・マネジメントを位置付けている。彼らは、日本的サプライヤー関係の安定性が効率的な協働や互恵的投資などを可能にしていると説き、日本企業における事例を広く世界に知らしめた。しかし彼らの研究が意図しているものは、全社的利益管理活動としての原価企画とは異なった捉え方をしている点、そして教育のためのケースとして記述されている点に注意が必要である⁵。

また海外では Carr and Ng (1995) などが、加登 (1993) などの原価企画研究、とりわけ日本的サプライヤー関係に影響を受け、英国日産における原価企画活動を対象に、欧州のコンテキストの中でどのように日本的サプライヤー関係の特徴を取り込んでいるのか、について会計情報の共有の重要性を主張している。また、Dekker (2003) は英国小売業 (Sain' sbery) において実践されている価値連鎖分析のケースについて記述している。Sain' sbery は、サプライヤーから ABC (Activity Based Costng; 活動基準原価計算) に基づく物流コスト情報の提供を受けているとともに、いくつかの会計的な技法⁶をサプライチェーン全体に適用していることが明らかになった。

Carr and Ng (1995) や Dekker (2003) は、このような組織間マネジメントの成功要因としてバイヤー側が受け取ったサプライヤーのコスト情報を濫用しない、互恵的な信頼関係を構築することの重要性を述べている。これらの研究は、欧米においてバイヤー・サプライヤー間の協調関係の重要性が認識されてきたことを反映しているとともに、会計情報の共有がそのための有効な一つ的手段であるという (Carr and Ng, 1995; Seal *et al.*, 1999; Mouritsen *et al.*, 2001; Dekker, 2003; Kajuter and Kulmala, 2005)。さらにこれらの研究は、会計情報の共有のためには、バイヤー・サプライヤー間の相互信頼が前提として重要な要件であることを共通して指摘している。一方で、Gietzmann (1996) もまた、継続的取引においてコスト情報を含む頻繁な情報共有や信頼、関係特殊的投資がバイヤー・サ

は注意が必要である。

⁵これらの指摘を含む Cooper らの一連の研究については、坂口 (2002b) を参照いただきたい。

⁶例えば、ABC の他には、What if 分析などがあげられる。What if 分析とは、サプライチェーンの局所的な変更がチェーン全体にどのような影響をもたらすかを分析するシュミレーション手法のことである。

プレイヤー間の柔軟な対応を可能にしている点について言及しながらも、同時に自動車産業における日本的サプライヤー関係の特徴として、承認図・貸与図といった取引方式、ランク制によるインセンティブ制の実施といった組織間マネジメントにおける管理的側面の重要性についても指摘している。

小括

このような流れの中、90年代後半以降の研究動向は、コスト・マネジメントにおいて技術的な側面が強調されてきたこれまでの研究とは異なり、組織間での協調的な関係のマネジメントの視点へ中心的な問題意識の変遷が確認される。つまり、バイヤー・サプライヤー関係を分析の焦点として、スポット的な取引だけではなく、長期的かつ協調的な関係のマネジメントに対しても注目が注がれたという点に特徴がみられる。その意味では、組織間管理会計研究は日本的サプライヤー関係の影響を受けて生じてきたところがある。そして、会計情報の共有などの組織間の協調的な行動の源泉にバイヤー・サプライヤー間での信頼に着目している点でも共通した主張を行っている。

そして、これ以降の組織間管理会計研究においては、組織間マネジメント・コントロールという枠組みのもとで、伝統的な管理会計研究が対象としてきた不特定多数の取引相手とのスポット的な市場取引を前提とした会計（例えば、自製と購入の意思決定）だけではなく、特定企業との比較的長期にわたる取引関係あるいは協調的な関係において、どのようなコントロール・メカニズムがはたらいており、そのなかで管理会計がどのような役割を果たしているのかといった研究課題への取り組みが多く見られるようになった。

1.4 組織間管理会計研究における「信頼」の論点

本節では、ここ数十年の間に蓄積されつつある組織間管理会計研究の特徴とその論点を検討する。とりわけ、組織間マネジメント・コントロールあるいは組織間コントロールと呼ばれる領域の既存研究で信頼がどのように議論されているかということに焦点をあてる。

以下では、依拠する理論から、(1) 取引コスト理論によるアプローチ、(2) アクターネットワーク理論によるアプローチ、(3) 構造化理論によるアプローチの三つに区分してそれぞれの論点を述べる。

1.4.1 取引コスト理論アプローチによる組織間管理会計研究

取引コスト理論

取引コスト理論は、「企業の境界」の設定に関わる問題を扱う理論であり、近年、組織間関係のマネジメントに関する研究において一つの支配的なアプローチである。取引コスト理論アプローチは、取引を一つの分析単位として、それが市場による価格メカニズムを通じた取引がなされるのか、あるいはそれを組織に内部化し階層的な権限関係によって調整がなされるのかといった選択、すなわち制度としての組織の境界の決定を説明する理論である。取引コストとは、取引相手を探索し、正当な契約を締結するための種々の活動にかかるコスト(事前の取引コスト)だけではなく、取引が契約通りに履行されているかの監視や再交渉のコスト(事後的な取引コスト)も含む概念である。今井ほか(1982)は、取引コストの発生要因として「意思決定主体の人間的特性」として限定合理性と機会主義を、「取引が行われる場の特性」として不確実性・複雑性と少数性をあげている。これらの取引コストの総和が、市場メカニズムによる調整に比べて低い場合、取引が内部化され階層的な管理による調整が選択されるという。また、近年では、完全な市場と組織の二分割というよりも、市場と組織を両極とする連続した直線上に位置づけられる中間組織(今井ほか、1982)も考慮にいれた分析がなされている⁷。

一方、管理会計において企業の境界設定の問題は、しばしば自製か購入かの意思決定問題として扱われてきた。しかし、自製か購入かの意思決定に際し、製造コスト以外の諸要因をどのように意思決定に影響させ、自製(あるいは購入)の意思決定をすべきかという点で

⁷なお、取引コスト理論については、後にも詳述するため、ここでは本章での以下の議論に差し支えない程度に理論の概略だけを述べておく。より詳細な理論の説明は、第3章第2節を参照いただきたい。

限界がある。Gietzmann (1996) は、伝統的な自製と購入の意思決定問題に対して組織間の関係性の視点からも再検討の必要があることを主張している。組織間マネジメント・コントロールの視点からは、自製と購入の意思決定では不十分であり、サプライヤー関係のコントロールをも含めた議論が必要となる。組織間における協調的關係に対して注目が注がれる中で、取引コストアプローチも管理会計研究に導入されるようになった。

取引コストアプローチの組織間管理会計研究

取引コスト理論に基づいた組織間管理会計研究は、組織間の統治構造のパターンを類型化し、その規定要因や会計情報の役割といった側面に焦点を当てている。ここでは以下の二つに区分に基づいて説明する⁸。第一に、組織間の統治構造のパターンとして、市場や階層的組織、信頼といった類型化を行っているタイプの研究であり、第二に、組織間の統治構造のパターンとして、公式的コントロールと非公式的コントロールといった類型化を行っているタイプの研究である。

(1) 組織間マネジメント・コントロールとしての市場、官僚制、信頼

伝統的管理会計研究が市場と組織の二者択一の議論に終始していたことに対して、取引コスト理論に基づいた組織間管理会計研究では、市場や階層的組織だけでなく、その中間的なモードで行なわれる組織間マネジメント・コントロール・パターンが提唱されている (van der Meer-Kooistra and Vosselman, 2000, Langfield-Smith and Smith, 2003, Håkansson and Lind, 2004)。

例えば、van der Meer-Kooistra and Vosselman (2000) や Langfield-Smith and Smith (2003) は、組織間マネジメント・コントロールの類型として、市場ベースのマネジメント・コントロール、官僚制ベースのマネジメント・コントロール、そして信頼ベースのマ

⁸他にも自製と購入の意思決定問題について、取引コスト理論を援用した組織間管理会計研究もある (例えば、Anderson *et al.*, 2000; Sartorius, and Kirsten, 2005などを参照)。ここでは、そのような自製と購入との意思決定問題について直接的には取り扱わず、以下でも組織間コントロールについて関連する限りのトピックに留めてこの問題をを上げたい。

ネジメント・コントロールの三つの理念型を提唱した。彼らは、取引における各段階をコンタクトのフェーズ、契約のフェーズ、実行のフェーズの三つに区分しそれぞれのフェーズでのコントロール活動を特徴づけている。さらに、取引コスト理論に基づく要因として、(1) 取引の特徴、(2) 取引環境の特徴、(3) 取引相手の特徴の三つをコンティンジェンシー要因としてそれぞれのパターンと関連付けている。また Håkansson and Lind (2004) は、市場と階層的組織に加え、「ネットワーク」という概念によって協調的関係を特徴付け、市場と階層的メカニズムが重層的に利用されている状況を描き出している。

ここで述べた研究は、階層的組織を前提に、権限によって調整と統制を議論してきた従来のマネジメント・コントロール（会計によるコントロール）に対して、上記の研究は市場、階層的組織、信頼といった調整メカニズムを組織間取引のマネジメント・コントロールのパターンとして提唱し、その規定要因について言及している。とりわけ、「市場的な統治構造」あるいは「官僚的な統制」に代替するもう一つの組織間統治のパターンとして、組織間の「信頼」といった概念によって説明を試みている点に特徴が見られる。

(2) 公式的コントロールと非公式的コントロール

そもそも、マネジメント・コントロールの枠組みは、組織の階層性を前提とするものであるが、その本質は、組織成果に対する「目標の一致 (goal congruence)」を促進し、組織成員の意思決定や行動に対して影響を与えるという側面を有するものである。組織間コントロールの文脈においては、取引コスト理論アプローチの既存研究は、環境的要因に加え、限定合理性や機会主義といった属人的あるいは行動的要因からコントロール構造の解明を企図するものであった。しかし、Speklé (2001) や Dekker (2004) は、取引コスト理論アプローチの既存研究の限界として次の2点を主張する。第一に、取引コストの最小化を第一義的な目的としていたために、目標の一致や目的整合性といった視点が欠如していたこと、そして第二に取引構造のスタティックな比較分析に焦点が置かれてきたために、組織間における統制プロセスや調整メカニズムといった側面についてはほとんど触れられてこ

なかった点である。

そこで Speklé (2001) や Dekker (2004) は、組織理論などを取引コストアプローチに導入しながら、コントロールのあり方とその規定要因について検討を行っている。彼らの研究成果は、取引を対象としたマネジメント・コントロールのあり方が階層性を前提とした権限関係に基づく公式的コントロールだけではなく、より柔軟で多様なコントロール・メカニズムに基づくことを示唆した点にある。

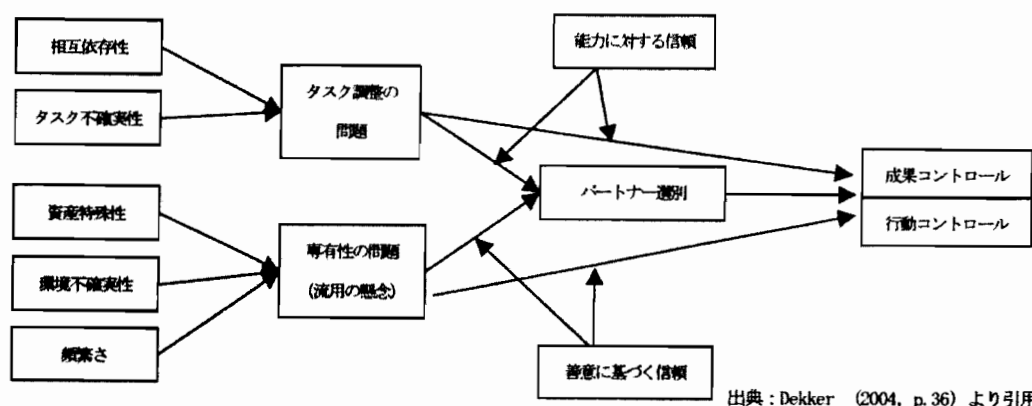
例えば、Speklé (2001) は、事前の予測可能性や資産特殊性が高い場合には、公式的な機械的コントロール（結果によるコントロールや行動によるコントロール）が用いられる傾向にある一方、事前の予測可能性が低く、組織間関係が関係特殊であるような場合には、行動やプロセスへ介入によって柔軟に対応する探索的コントロールや境界によるコントロールが用いられることを指摘した。事前の不確実性がコントロール活動の大きな弊害として存在するこのような状況においては、お互いの相互依存関係を認識し協調を生み出すことが不可欠であり、マネジメント・コントロールにおける情報共有といったものが重要な要因になる。探索的コントロールにおいては、組織間の情報交換などによるインタラクションによって活動プロセスにおいて微調整がなされることになる。すなわち組織間の相互依存関係を認識した上で、情報交換に基づいた協調関係を構築することが重要な要因となる。しかしながら、それぞれ独立した組織間の情報交換であるため、「情報流用のリスクや自己に都合の悪い情報を歪めてしまうという機会主義的な行動の恐れ」が存在する (Speklé, 2001, p.432)。そのため、事後的な情報のインパクトが大きい場合は、許容範囲をあらかじめ設定した上でのコントロール活動、すなわち境界によるコントロールやパワー関係に基づいた階層的あるいは管理的コントロールが用いられることになるという。

Dekker (2004) は、組織間関係の文脈において、組織目標の達成にむけた公式的コントロールの必要性を「タスク調整の問題」と「専有性の問題（流用に対する危惧）」の2種類のリスクに求めている⁹。彼は、これら二つの組織間コントロール問題を生起させる理由と

⁹組織間コントロールの文脈においては、これら二つの側面から組織目標の達成にむけたコントロールの必要性が主張されている場合が多い (Tomkins, 2001; Dekker, 2004)。ここでタスク調整の問題は、組織間で協調的な行動が得られたとしても期待された成果が達成されるとは限らないといった問題の一つであり、パ

して資産特殊性、環境不確実性、取引頻度といった取引コスト要因やタスクの不確実性や相互依存性といったタスク要因を提示している。

図 1.1 : Dekker (2004) による概念フレームワーク



さらに彼は、非公式的コントロールとしての信頼といった概念に注目し、組織間信頼が組織間協働に関する2種類のリスクを軽減する役割を果たすことによって、公式的なコントロール・システムの必要性を緩和すると述べる。能力に対する信頼が、タスク調整のためのリスクを縮減させ、一方で、善意に基づく信頼が、専有性の問題を縮減させることを主張している (図 1.1)。

以上、取引コスト理論アプローチの組織間管理会計研究について、整理すると以下の表 1.1 のようになる。取引コストアプローチによる研究では、ダイアドからネットワークといった多様な視点に基づき、ケース研究を中心に行われてきたことがわかる。さらに、組織間協働や会計情報共有のための前提として組織間信頼の概念が議論されていたのに対し、構造的なアプローチにおいては、市場あるいは官僚制に代替する概念としての「信頼」に注目が集まっていることが理解されよう。例えば、van der MeerKooistra and Vosselman (2000) は、市場、組織、混合型といった統治構造に対応する形で、市場、官僚制、信頼といったコントロール・メカニズムをアприオリに規定して、契約を中心とした市場取引や官僚的なコントロールに代わり、信頼が一つの社会的なコントロールとして取引を統制パフォーマンス・リスクと呼ばれる。一方、情報の専有性の問題は、組織間において想起された協調性が得られないために発生するリスクであり、関係的リスクと呼ばれる問題のひとつであると理解されよう。

する機能を果たすことを述べている。また Dekker (2004) は、組織間における信頼が組織間協働に関する 2 種類のリスクを軽減する役割を果たすことから、非公式的なコントロールとしての信頼が、公式的なコントロール・システムの必要性を緩和することを主張している。これに対し、Håkansson and Lind (2004) は、そのような代替的なコントロールではなく、市場や階層的關係というのが、現実には層のように重なりあって並存していることを主張している。このように、組織間の信頼とコントロールが代替的な関係にあるのか、補完的な関係にあるのかといったことが議論の焦点となっている。

表 1.1: 取引コスト理論アプローチの組織間管理会計研究

文献	研究対象 (研究方法)	分析の視点	内容	主要な概念	規定要因
Van der Meer-Kooistra and Voochman (2000)	石油化学産業 (ケース研究)	ダイアド	構造	組織間マネジメント・コントロール (市場、官僚制、信頼)	市場不確実性、資産特殊性、 頻度、成果の測定可能性、 取引相手の特性
Spekké (2001)	N/A (概念的な研究)	ダイアド、 ネットワーク	構造 プロセス	市場、アームズレングス、機械的コントロール、 探索的コントロール、境界によるコントロール	市場不確実性、資産特殊性、 事後的な情報のインパクト
Langfield-Smith and Smith (2003)	IT 産業 (ケース研究)	ダイアド	構造	組織間マネジメント・コントロール (市場、官僚制、信頼)	市場不確実性、資産特殊性、 頻度、取引相手の特性
Dekker (2004)	鉄道産業 (ケース研究)	ダイアド	構造 プロセス	公式的コントロール (結果・行動)、 非公式的コントロール (信頼) タスク調整、専有性の問題 (流用の懸念)	市場不確実性、資産特殊性、 頻度、タスク相互依存性、 タスク不確実性
Håkansson and Lind (2004)	IT 産業 (ケース研究)	ネットワーク	構造 プロセス	市場、官僚制、ネットワーク 責任会計	N/A

1.4.2 アクターネットワーク理論アプローチの組織間管理会計研究

次にアクターネットワーク理論を援用した組織間管理会計研究を取り上げる。アクターネットワーク理論は、わが国における管理会計研究ではこれまでほとんど見られなかったパースペクティブであるが、ヨーロッパやオーストラリアの管理会計研究者の間でしばしば援用されている。その展開は、管理会計研究のみならず、社会科学の方法論として広く注目を集めている。以下では、まずアクターネットワーク理論の方法論的特徴を述べる。

アクターネットワーク理論

アクターネットワーク理論は、社会現象に関する概念間の因果関係を示す理論（命題）というより、むしろ行為者と行為者を取りまく社会関係に対するパースペクティブを示す理論である。社会現象、出来事、さらには知識などあらゆる事象を異種混交なアクターとして認識し、アクター間に成立するネットワーク（アクターネットワーク）として捉えるところにその特徴がある。アクターネットワーク理論が前提とする「アクター」は、個々の人など意図をもった行為者だけではなく、自然物や人工物もアクターとして認識される。つまり、人間と非人間の区別というものを一旦放棄し、それらすべてをさまざまな利害を追求する異質なアクターとして存在論的なレベルで対等に扱うのである。

アクターネットワーク理論の本来的な目的は、さまざまな技術がアクターネットワーク内において構築されていくプロセスをこのような視点から詳細に記述し、その形成と定着の過程を解明することにある。そのため、最終的な出来事や技術は、アクターが他のアクターの利害を自らの利害に一致させるというプロセスを通じて、さまざまなアクターを巻き込みながら次第に構築されていった結果にすぎないとする。アクターネットワーク理論においては、この一連のプロセスは「翻訳」¹⁰という概念によって説明される。例えば、足立（2000）は、人間と非人間のアクターの利害をあるアクターの利害に一致した形で「翻訳」し、すべてを取り込んだ時にはじめて「事実」となるのであると述べている。

ここでは「翻訳」のひとつの形態として「取り込み（enroll）」についてのみ簡単に説明

¹⁰この点については、アクターネットワーク理論と「翻訳の社会学」との関連についても述べなければならぬ。本文中では、以下の議論に必要な「取り込み」のみに焦点を当てたが、Callon（1986）は、「翻訳」をネットワークの構築プロセスの戦略として言及し、以下の四つのステップから「翻訳」をより詳細に説明している。四つのステップとは、「問題化」、「関心づけ」、「取り込み」、「動員」である。さらに、本論文の以下のレビューとは直接的に関係しないが、より重要な概念として、「ブラックボックス」と呼ばれる概念もアクターネットワーク理論の理解には不可欠である。理論の関心が科学技術の発明やその事実がどのように生み出されてきたかというプロセスを追うものである以上、その発明や事実の定着の過程もまた重要な一つの側面である（足立、2000）。この点について、足立（2000）は以下のように述べる。例えば、ある技術の開発は、アクターネットワークの構築過程においては、異種混交なアクターを巻き込みながら安定化され、発明や事実として定着したとする。このように、安定化したアクターネットワークは、これまでの異種のアクターの存在を隠してしまい、このような形で一面的に表象された概念を「ブラックボックス」という。すなわち、アクターネットワーク理論の目的は、これらの「ブラックボックス」化のプロセスを説明することにあるといえる。またしばしば言われるように、「ブラックボックス」概念によって、現実を「社会的側面」と「自然的側面」に区分し、そのどちらか一方から説明するといった矛盾を克服することが可能であること、そしてブラックボックス化したアクターネットワークが、さらにまた別の規模の大きなアクターネットワークの一つの要素となりうる。

する。「取り込み」とは、役割の同定、すなわち、あるアクターの役割をそれとして認めた上で、その役割をアクターに付与することを意味する。構築された技術の特性や役割を事前に規定するのではなく、それらは、アクターネットワーク全体との関わりや他のアクターとの交渉の結果として生じてくるものである¹¹。そのため、事象や概念間の因果関係についての普遍性を主張しないところにアクターネットワーク理論の方法論上の一つの特徴がある。それは、一般的に指摘されうるこうした方法論の帰納上の限界からではなく、アクターネットワーク分析が、「できあがった事物、終わった出来事、完成した知識から分析を始めるのではなく、それらの形成過程を異種混交のアクターの絡まりとして把握し、事物や出来事、知識などの誕生、変容、消滅といったダイナミズムを研究する（足立、2000）」ことに主眼をおいているためである。

アクターネットワーク理論に基づく組織間管理会計研究

近年、アクターネットワーク理論は、管理会計だけでなく組織論など経営学領域の研究においても広く議論されてきている。本項では、アクターネットワーク理論を用いた組織間管理会計研究として、Mouritsen *et al.* (2001), Mouritsen and Thrane (2006), Cuganesan and Lee (2006) を取り上げる。

既に述べたように、アクターネットワーク理論では、行為者としての個人や組織間の関係だけでなく、意図を持たないモノさえもアクターとして他のアクターと同等に取り扱う。組織間管理会計だけでなく、他のアクターネットワーク理論を援用した会計研究では、技術としての会計もネットワークを構成するひとつのアクターとして認識される。とりわけ、ここで取り上げようとする上記三つの研究は、組織（A）と組織（B）、そして組織（A）と組織（B）を媒介する第三のアクターとして組織を隔てた会計技術（C）から構成されるネットワークを想定している。さらに、彼らの研究方法論上のもうひとつの特徴は、ここ

¹¹例えば、気圧を測定する測定器が子供部屋というアクターネットワーク内にある場合と、科学者の実験室というアクターネットワーク内に適切におかれた時のその役割が異なるという例をあげている（足立、2000, p.8-9）。

までレビューしてきた他の研究とは異なり、組織間コントロール（とりわけ会計的コントロール）の役割を事前に規定していない点にある。組織間コントロールの役割は、ネットワーク構成員によって「翻訳」され、アクター間の相互作用の結果として定義される。

アクターネットワーク理論を用いた管理会計研究（Mouritsen *et al.*, 2001；Cuganesan and Lee, 2006；Mouritsen and Thrane, 2006）では、対象となる組織間関係において、それぞれ異なる会計的コントロール技法を挙げているが、それらの会計的コントロールが組織あるいはネットワークにどのような影響をもたらしうるのかといったことが共通の問題意識である。（組織内の）会計技法についてもしばしば言われることであるが、組織を隔てて実践される会計技法もまた会計数値によって「可視化」を実現することによって、ネットワークを構成する他の組織に対して「遠隔操作（action at a distance）」を可能にする。さらに、組織と組織を媒介する会計技法は、ネットワークを可動化し、安定化させる役割をもつことを彼らは主張している。

例えば、Mouritsen *et al.* (2001) は、デンマーク企業2社（NewTech 社と LeanTech 社、ともに仮名）を対象に、オープンブック会計と機能分析の導入研究を行った。NewTech 社は開発業務のアウトソースに併せて、機能分析や購買予算の開示といった活動を導入することによって、サプライヤーと自社内部の調整やモニタリングの役割を担うようになった。元来、技術のディベロッパーであった当社は、アウトソース先のコーディネータという存在へとその役割を変容させていったのである。

一方、LeanTech 社では、製造部門をアウトソースする際に、オープンブック・マネジメント¹²を採用した。それによって、製造プロセスについての情報へのアクセスが可能になり、配送のタイミングから最終製品の発送までの資材の流れ、組み立て機器の調整時間や中間製品の在庫量、そして利益率などサプライヤーのコスト構造も同時に把握できるようになった。同時に、サプライヤーのベンチマークやサプライヤーの製造と配送プロセスの再設計にも貢献をもたらした。以上2社の事例から彼らは、組織間の会計手法が、相手組

¹²ここで、オープンブック・マネジメントは、バイヤー側から売上予測の情報をサプライヤーに提供する代わりに、サプライヤーは製造に関する会計情報や生産情報を開示するというものであった。

織に対するコントロールの役割を担っていただけでなく、その導入は、組織の境界の設定、責任と権限の役割分担、組織能力の形成にとって自社の役割を再認識し、変容させるものであったと述べる。

Mouritsen and Thrane (2006) は、通信（テレコミュニケーション）、コンサルティング、IT（情報技術）産業の三つの異なる産業におけるネットワーク組織を対象にフィールド調査を行った。産業特性や規模などの異なる三つのネットワーク組織において、それぞれ異なる会計技法やマネジメント・コントロール技法が用いられていたが、彼らはそれらの技法が「自己統制的なメカニズム」と「調整的なメカニズム」の二つの役割を担っていることを指摘している。例えば、「組織間の振替価格」や「中核組織に対するフィー（報酬）」などの会計技法と「セグメントによる区分け」などは「自己統制的なメカニズム」として、ネットワーク内のコンフリクト、競争、フリーライダーなどを抑制する効果をもたらした。「調整的なメカニズム」としては、互いに独立した組織体としての目標を調整し、ネットワークを構築し維持するために、パートナー企業の選別や組織の技術や能力のマネジメントが行われた¹³。また、組織間マネジメント・コントロールが、ネットワーク内の顧客情報、マーケティング（ブランドネームの創出）、調達活動、そして学習に対して補完的な役割を担っていると指摘している。さらに、彼らは、ネットワーク組織の脆弱な性質についても指摘した上で、このような組織間マネジメント・コントロールこそが、ネットワークを安定的にするとともに可動化する役割を担っていると主張する。

以上、アクターネットワーク理論を用いた組織間管理会計研究として、Mouritsen *et al.* (2001), Mouritsen and Thrane (2006), Cuganesan and Lee (2006) を概観した。これらの研究を研究対象、組織間関係の視点、そして組織間マネジメント・コントロールについて得られた知見として、ツール、組織間マネジメント・コントロールの役割とその影響について、表 1.2 にまとめている。

¹³他にも、自己統制的なメカニズムを構築するプロセスそのものが、調整的なメカニズムであったと Mouritsen and Thrane (2006) は述べている。

表1.2: アクターネットワーク理論アプローチの組織間管理会計研究

文献	Mourison <i>et al.</i> (2001)	Mourison and Thrane (2006)	Cuganesan and Lee (2006)
研究対象	製造と開発のアウトソーシング (通信機器産業、警報装置産業)	IT産業、通信産業、コンサルティング 産業におけるネットワーク組織	オーストラリアの複数の産業にわたる購買ネットワーク
組織間関係の視点	ダイアド (対)	ネットワーク	ネットワーク
ツール	オープンブック会計、機能分析 購買予算の開示	組織間の振替価格、中核組織へのフィードバック (報酬)、セグメンテーション	MruNet (購買管理のための情報システム)
役割	製造と開発業務におけるプロセス情報へのアクセスとそのコントロール	自己統御的メカニズム 調整的メカニズム、 他規範に対する補完性	サプライヤーのデータベース サプライヤーに対する承認
影響	組織間マネジメント・コントロールのツールの導入による、技術、戦略、組織の新たな役割の解釈	戦略と共通目標を備えたネットワークの構築と維持、インタラクションの促進、ネットワーク内のコンフリクト、競争、フリーライダーの抑制	サプライヤーの行動の可視化 インセンティブの実現

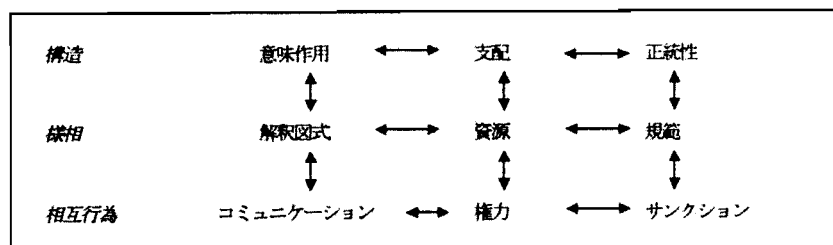
1.4.3 構造化理論アプローチの組織間管理会計研究

構造化理論

組織間管理会計研究の第三のアプローチとして、ギデンズによる構造化理論を取り上げる。ギデンズによる構造化理論は、構造化の様相を媒介とした主体の相互行為システムと構造化の相互依存的な関係を分析する際のパースペクティブを提供してくれる。その特徴は、「主体的行為が構造化に拘束されると同時に主体的行為によって構造化が再生産されるという二重の現象を同時に理解する (國部, 1999)」という「構造化の二重性」にある。「構造化」のみに焦点をあてた研究アプローチでは、主体の相互行為の側面は捨象されてしまうわけであるが、このようなパースペクティブからは、人間の主体的行為の概念と構造化的説明を統合して捉えることを可能とする。このとき、構造化の次元は「意味作用」、「支配」、「正当化」に、行為の次元は「コミュニケーション」、「権力」、「サンクション」に区分される。そしてそれぞれを媒介する様相として、「解釈図式」、「資源」、「規範」が提示されている (図1.2)。

そして、彼は社会制度の形成や移行のプロセスを分析する際に「脱埋め込み」や「再埋め込み」という相互に補完的な2種類の概念を提示している。「脱埋め込み」とは、「社会関係を相互行為のローカルな脈絡から引き離し、時空を超えて再組織する (p.73)」ことを指

図 1.2：ギデنزの構造化理論の枠組み



出典：Seal et al. (2004, p.78) より一部修正

す概念であり、「再埋め込み」とは、「脱埋め込みを達成した社会関係が、時間的、空間的に限定された状況の中で再度作り直されていくこと (p.102)」を指す概念である (ギデنز, 1990)。

構造化理論アプローチによる組織間管理会計研究

Seal et al. (2004) は、イギリスの電子機器産業の Dextron 社 (仮名) におけるサプライチェーンを対象に、会計の利用についてケース研究を行った。組織間の統治構造のみに焦点をあてたアプローチの限界¹⁴を克服するために、「構造の二重性」を援用したアプローチが採用された。そして、彼らは、アクターの主体的行為と制度的な影響の相互作用の中で、会計技法が生産され、また再生産されていくプロセスを「脱 (再) 埋め込み」という概念を用いて詳細に記述している。

Seal et al. (2004) による Dextron 社のケースにおいて明らかにされたことは、第一に、サプライチェーンの再構築を先導してきたコスト管理グループとそこでのコストマネジメント技法は専門化システムとして、組織間関係の「脱埋め込み」や「再埋め込み」のプロセスを支える重要な役割を担っていたということである。彼らは、Dextron 社のサプライ

¹⁴Seal et al. (2004) では、構造的アプローチの限界として、サプライチェーン内における行為主体を軽視しすぎており行動的な側面を十分に扱えないこと、信頼とコントロールに関して既存研究の知見が一貫した知見を提供できないでいること、オープンブックや原価企画などの特定の会計技法に注力しすぎていることの3点をあげている。

チェーン構築の歴史彼らは英国のパソコン用電子機器製造企業におけるサプライチェーン構築のプロセスを第1フェーズ(1995年まで)、第2フェーズ(1995から1998年まで)、第3フェーズ(1998年以降)の三つに区分している。において、1995年から1998年において、アウトソーシングを積極的に進めながらも、従来のアームズレングスな取引関係から密接な関係へと変容していく様を、「脱埋め込み」の概念を用いて説明している。新たなアウトソーシングの推進は、これまでの社会関係を前後の文脈から「切り離し」、特定のローカルな習慣や慣習から開放されるという「脱埋め込み」を意味する。このプロセスにおいて、コスト管理グループを通じて実施されたVEやテアダウン、ベンチマーキングなど新たなコストマネジメント技法が適用された。ビジネスプロセスのリエンジニアリングやアウトソーシングの増加といった産業全体の規範を通じて、組織間関係の変容に正統性を付与するようになり、新たなコストマネジメント技法の適用によるコントロールが力をもつようになっていったことが観察されている。

そして第二に、専門家システムとしてのコストマネジメント技法は、必然的に「信頼」を伴い、不確実性を伴うプロセスにおいて「脱埋め込み」を可能にするメカニズムとして理解されるということである。新たなコストマネジメント技法は、新規アウトソース先の能力に「保証」を与えることを可能にした。顔の見えない新たな取引関係を構築する「脱埋め込み」と「再埋め込み」¹⁵のプロセスにおいて、専門化システムは取引に対して「安心」を与える役割を担っていたことが指摘されている。

さらに、Seal *et al.* (2004) は、このような「信頼」が特定の取引相手に属するものではなく、抽象的なシステムに対して向けられているという点を主張している。例えば、彼らは、バイヤーとサプライヤー間の協調的な行動が信頼によって引き起こされたものであるのか、あるいはパワー(なんらかの懲罰に対する恐れ)によって引き起こされたものであるのかを経験的に識別することは困難であるが、このようなサプライチェーンの再構築によるベネフィットが、「サプライチェーンパートナー」として共有されるべきものというよ

¹⁵コスト管理グループはサプライヤーのベンチマーキングやコストレポートなど再帰的にルーチンとして実践するにしたがって、専門的知識を有する専門家システムとして存在するようになり、「再埋め込み」が実現する。

りもむしろ、Dextronが自らのために評価したものであるという記述にも見られるように、「信頼が、特定の企業間関係にリンクしているというよりは、むしろそれは抽象的なシステムに対する一般的な信念として見られた (p.89)」という。このような視点は、会計技法あるいは品質管理手法などの抽象的なシステムを通じて形成される信頼、すなわち互いに熟知の間柄である主体間で醸成される信頼とは異なったタイプの信頼が組織間で見られることを示唆している。

1.5 小括：残された課題

組織間管理会計研究に関して、伝統的に単一組織内に限定的であった管理会計研究が、その射程範囲を組織間に広げることによって、新たな視座が与えられるとともに、近年では国際的に注目を集め、進展している。本章では、組織間管理会計の意義、そして萌芽からその展開をレビューについて主要なトピックを紹介するとともに、特にバイヤー・サプライヤー関係に焦点を当て、欧米において展開されている既存研究を三つの理論的パースペクティブに基づいてそれぞれの論点について整理、検討した。本章での議論をふまえて、本論文の以下で取り組む研究課題を明確にする。

本章で取り上げた研究は、ほとんどが組織間の長期継続的關係や協調的關係を踏まえたものであった。その研究動向は、先進的な事例としての組織間コストマネジメント・システムといった技術的な側面から組織間のコントロール問題へと関心がシフトしてきていることがわかる。そして、その中でどのようなコントロール・メカニズムが生成され、管理会計がどのような役割を果たしているのかといった研究課題への取り組みがケース研究を中心に多く見られることが確認されよう。

そして、組織間の信頼が、重要な鍵概念として取り上げられているにもかかわらず、その捉え方は多様であり、信頼とコントロールに関して既存研究からは一貫した知見を提供できていない。具体的には、経済学をベースとした取引コスト理論パースペクティブにおいては、市場、官僚的組織、信頼といった三つの組織間コントロールのパターンが代替的

関係として提唱されている。その反面、社会学をベースとしたアクターネットワーク理論や構造化理論パースペクティブにおいては、信頼とコントロールが相互補完的關係として提唱されている。

そこで、組織間信頼をどのように捉えればよいかについて、より詳細に検討していく必要がある。例えば、構造的アプローチでは、市場、組織、混合型といった統治構造に対応する形で、市場、官僚制、信頼といったコントロール・メカニズムをア priori に規定している。そのため、ここにおける信頼概念は、契約を重視した市場的な取引形態と対比して、長期継続的な関係に内在する合理性を説明する概念として「信頼」をブラックボックス化した理解にとどまっており、あまりに表層的でありステレオタイプ的である点が否めない。構造化理論アプローチにおいては、信頼が、行為主体に向けられたものではなく、抽象的なシステム（例えば会計システムや品質管理システム）を媒介としても構築されていると述べている。例えば、この点などを考慮に入れ、今後、信頼の構成要素をより詳細に検討していく必要がある。

本論文では、上に述べた組織間信頼に関わる二つの対立する仮説について、信頼概念の新たな枠組みを探索することを通して、この問題に取り組みたい。そして、新たな分析視角のもとで、信頼とコントロールの関係についての分析を行うことを第一の研究課題にあげる。そして第二の研究課題として、信頼とコントロールの両者が組織間取引の成果にどのような影響を及ぼしているのか、という問題に取り組む。

第2章 信頼概念の理論的考察

そもそも「信頼」とは、どのような概念であるのか。本章では、隣接科学における信頼研究をレビューすることによって、本論文での二つの研究課題に取り組むための概念枠組みについて理論的な考察を行う。

レビューの結果、信頼概念の特性について明らかにするとともに、信頼それ自体が多義的な意味内容を持っていることが確認された。特に、ここでは、信頼の源泉 (source of trust) に着目して、信頼という時、対 (ダイアド)、システム、社会のそれぞれのレベルで異なる意味をもつことを述べる。そして信頼の問題を扱う際に考慮すべき、いくつかの状況的要因を提示する。このような信頼概念の理論的考察は、組織間関係における信頼を論ずる際の基礎をなす。

本章では、主に心理学、社会学、経済学の領域においてはその基礎的な研究の蓄積がみられる。信頼とはどのような概念であるのかについて考察を行う。本論文での中心的テーマである、組織間信頼の概念構築を行うことを目的とする。

2.1 はじめに

信頼に関する研究は、人文科学、社会科学、自然科学のそれぞれの学問分野において実に多様な展開がなされている。信頼研究が実に多様な学問領域においてなされていることは、すなわち信頼の対象となる分析単位もまた多様であることを意味している。例えば、我々が日々の生活において使用する信頼という言葉は、対個人間の関係を意味していることが多い。しかしながら、信頼の対象は必ずしも個人とは限らない。その分析単位としては、個人のほかに、グループや集団、企業(群)、あるいは国家といったものがあげられる。

さらに、信頼の対象として、そのほかに法や契約などの制度やシステムといった非人格的なものも存在する。

近年では、組織理論においても、組織内あるいは組織間の協調的行動・コンフリクトの解消・組織的成果などに対して、信頼が果たす役割の大きさに注目が集まっている。そこでは主に、心理学や社会学での信頼に関する研究を統合し、その概念を組織コンテキストに投影させようといった試みがなされている。とりわけ、組織間関係に限定して言えば、組織間信頼の概念枠組みは、その多くを取引コスト理論に頼っており、本論文における主要なリサーチクエスチョンに答えるためには十分とは言えないのが現状である。その具体的な根拠や裏付けは次章で述べることにして、本章ではまず信頼研究のレビューを中心に行う。

冒頭で述べたように、信頼は多くの隣接科学にまたがって議論されることが多いため、ここでは、まず予備的な議論として、信頼研究にとって基礎的かつ主要な領域として、心理学、社会学、経済学を中心に取り上げ、それぞれがどのような視点から議論されているのかについて明確にしておこう。そのパースペクティブは大きくわけて以下の二つに区分されると考えられる。

まず、個人の性格や感情などの心的状態に主な焦点を置き、信頼をある種の期待だととらえる見方がある。これらは、特に心理学あるいは社会心理学で議論される信頼概念と、ある程度共通点をもつものである。後に詳しく述べるように、信頼の根拠にはさまざまなものが考えられるが、中でも心理的結合あるいは情緒的な側面でもって信頼と定義され、他の要因と明確な区分がなされる。つまり、そして、そこでの第一義的な研究意義は、ある個人が「いかに他者を信頼するようになるのか」あるいは「個人間において信頼の程度はどのように異なっているか」ということが研究者の主な関心となっている。

以上の議論が主に、個人の心的状態のみを対象とした第一の視点であるのに対し、より広範な概念として信頼が用いられることもある。例えば、ルーマン（1968）は、信頼を将来における「社会の複雑性を縮減するメカニズム」として捉え、第一にあげた視点に加え、システムに対する信頼といった概念を加えている。これらは、主に社会学や経済学で支配

的なパースペクティブと言ってもよいであろう。そのため、ダイアドとしての個人間の信頼よりも、制度としての信頼に重点を置き、集団内、集団間において「人々がいかに信頼できる関係を作り上げているか」あるいは、「どのような制度あるいは社会的なコンテクストにおいて、信頼関係が維持しているのか、またなぜその崩壊が起きるのか」といったことが主要なテーマとなる。

したがって、前者の心理学的アプローチが「なぜ人は信頼するのか」という、信頼する側にやや重心を置いたアプローチとなっているのに対し、後者の社会学的・経済学的アプローチでは「なぜ人は信頼に値する行動をとるのか」という、信頼される側にも重心を置いた問題を扱っているともいえる。

2.2 信頼の基礎的考察

2.2.1 概念定義

では、信頼とは、本来どのような性質をもつ概念であるのか。先に述べた学問分野による立場の相違こそあれ、その共通する性質は、概ね信頼が「相手の行動に対する期待」と非常に深い関係にある。信頼研究の初期までに遡ってみても、信頼が「相手の行為に対する肯定的な期待」という点は認識は変わらない。信頼に関する初期の研究で有名な論者の一人である、心理学者のDeutsch (1958) によれば、「信頼とは、個人がある出来事を期待している状態である。もしそれが満たされた時に肯定的に働く心理的結果よりも、それが満たされなかった時のネガティブな心理的結果のほうが大きいと認識している行動」である。

また、社会学者のGambetta (1988) によれば、信頼とは、「相手の行動が自らにも影響を及ぼす状況において、他のエージェントやグループが特定の行動をとってくれるだろうと、相手の行動を監視するより前に予想した主観的な確率のレベル」である。経済学者であるSako(1992)も「ある取引のパートナーである一方が、予測でき、互いに受容可能な方法において対応もしくは行動するであろうとするもう一方についての期待」であると捉え

ており、信頼が相手の行動への期待であると言う点においては、ほぼ見解が一致している。特に心理学などでは「能力」に対する信頼は議論の対象外となりがちであるが、組織間関係における信頼を検討する上では、相手の能力についての信頼は、「意図」への信頼と同様に重要な視点である(例えば、Andaleeb, 1992; Sako, 1992; 真鍋・延岡, 2003)。

信頼を「相手の意図と能力に対する期待」として捉える定義は多くの研究で支持され、ある程度一般性をもつものである。相手の意図に対する信頼とは、相手が自分を出し抜いたり、機会主義的な行動をとる意図がないかどうか、また自分にとって誠実にふるまってくれるという意図があるだろうという意味で用いられる。一方、能力に対する信頼とは、自分が期待したどおりの結果を達成してくれるのに十分な能力を有しているであろうとする期待である。

信頼研究において意図や能力は、しばしば信頼の対象(object of trust)と言われる。これまでの組織間関係における既存研究では、このような信頼の対象から概念化されることが多かった。確かに、信頼の対象として確かに間違いないと思われるが、本論文ではこれを議論の出発点としてももう少し議論を深めていきたい。

2.2.2 信頼と状況要因：信頼, リスク, パワー

では、信頼は単なる期待や希望とどのような側面で異なるのであろうか。もし信頼が単なる期待や希望と同義であれば話は簡単である。しかし、以下に述べるいくつかの状況的要因のもとで信頼は単なる期待とは概念的に区分される。そして、それらの状況的な要因の故に、信頼概念は一義的に捉えにくい概念であると同時に、ときにパラドキシカルな性質を有する。

第一の状況的要因は「リスク」である。Deutsch (1958) による信頼の定義は、「信頼しているということは、個人がある出来事を期待している状態」であり、「もしそれが満たされた時のポジティブな心理的結果よりも、それが満たされなかった際のネガティブな心理的結果のほうが大きい」という。また、Coleman (1990) によれば、信頼しなければ達成

されないであろうことを、信頼される側の行動を通して可能にすることが信頼である。信頼される側の信頼性が正当に判断された時に信頼が置かれるならば、信頼が置かれなかった時に比べ、結果的に得られるものは大きい。しかし信頼を置くということは、相手の行動に対し決定権を委譲することを意味し、信頼が裏切られた時の損失は大きいことになる。

その意味では、相手の選択する行動によっては、自分自身が不利益を被るおそれがどの程度あるのかということ、つまりリスクの程度によって、信頼の意味内容は異なるのである。このことは、信頼を置く際に生じるタイム・ラグの存在を提示している。すなわち、信頼は、信頼される側の将来の行動に関わる問題であり、時間的な困難性が削減できるなら、本来の意味での信頼は必要とされないのである。Dasgupta (1988) も「相手の行動について自分の行動よりも先に観察できるとすれば、信頼はその効力を失う (p.51)」と厳密な意味での信頼の概念定義を主張している。

そのため一般に信頼は、相手の行動の予測可能性を高める。信頼するということは、相手の行動に対する不確実性を縮減させることにつながる (ルーマン, 1968)。しかしながら、それは現実に相手の行動の不確実性が減少したということではなく、あたかもその不確実性が減少したかのように振舞うことを意味するのである。Gambetta (1998) も、「相手の行動について不確実、あるいは無知の状況においてのみ信頼の議論を展開すると述べている。これらの点は、山岸 (1998) が、不確実性の高い状態においてのみ、信頼が議論されるべきであるという主張とも整合的である。

第二の状況的要因は、「パワー」である。例えば、相手の意思決定に先立って、権力や権限によって意思決定を自己に有利なように歪めてしまうような場合は、本来、信頼とは呼べないだろう。厳密な意味での信頼とは、相手が行う行動の選択への直接的な介入など権限あるいはパワーによる強制的手段を持たないことが必要である (Zand, 1972; Humprey, 1998)。換言すれば、パワー格差はあったとしても、公平に接することが相互信頼の必要条件ともいえる。

以上の二つの要素が具備されて初めて信頼関係を厳密に定義することも可能であるが、

組織間関係の信頼を分析する枠組みとしては、リスクやパワーといった要素は信頼関係の状況的要因として本論文では捉えることとする。ある主体（組織A）が取引相手（組織B）を信頼しているというような場面において、どの程度リスクやパワーといった要因が存在するのかという状況的なパラメータとして理解すべきであろう。

2.3 信頼の形成メカニズム

これまでの議論から、信頼概念の基礎的性質として、概念定義とそれに関連した状況要因について論じてきた。信頼について議論する時に、もう一つ重要な論点は、信頼がどのように形成されていくのか、ということである。本節では、単純な二者間のモデルを議論の出発点として、信頼の形成メカニズムに焦点を当てて検討していく。

2.3.1 囚人のジレンマ

人がどのように信頼に至るかということについての研究は、囚人のジレンマ (Prisoner's Dilemma; 以下 PD と省略) ゲームを用いた実験によるものが多数存在する (Deutsch, 1958,1960 ; Swinth, 1967 ; Dasugupta, 1988 ; Kollock, 1994)。

一般的な PD ゲームにおいて、2人の囚人は、お互いに協調し自白をした時には両者にとって最適な結果が得られるにも関わらず、一方が出し抜いて黙秘をした時の自らの不利益を考慮に入れ、結果として非合理的な選択をしてしまう。このような状態を想定することは、信頼の定義と上記の二つの要件から考えて、単純ではあるが簡潔にその要素を含んでいると考えられる。つまり、PD ゲームにおいて、相手が協調戦略をとるであろうというもう一方の主体による期待 (確率) の問題であり、さらに相手のとった戦略によって自己の利得が影響を受けるという二つの意味において信頼の要素を含んでいる。

Axelrod (1984) では、無期限期間の繰り返しゲームにおいては、取引の継続を期待することから各期に協調が選択されることが確かめられた。ただし有限期間の繰り返しゲー

ムにおいては、非協調を選択することが各期の均衡となる。なぜなら、このゲームにおいて代表的な戦略は「しっぺ返し戦略」とよばれ、それによると初回には協調を選択するが、次期以降は、相手の一つ手前の戦略を真似る。有限期間で考えれば、最終期には裏切りが予想されるため、そこから遡って考えれば、每期裏切りを選択することが均衡として想定される。すなわち囚人のジレンマは、取引の恒久的な継続を前提としないゲームのみによっては解決されないのである。

なお、上記のような囚人のジレンマに典型的にみられる、「合理的な選択が非合理的な結果を生む」というジレンマをここでは「社会的ジレンマ」とよぶ (Kollock, 1994; 山岸, 1998)。

2.3.2 社会的ジレンマの解決

PD ゲーム自体、主体間の社会的な関係を含んでいないという点であまりに単純すぎるモデルであるが、合理的な行動によって非合理的な結果がもたらされるという「社会的ジレンマ」を生じさせるという意味において、「信頼」というものをひも解いていく上でひとつのきっかけとして有用である。

このような、社会的ジレンマの状態での信頼の形成について、Deutsch (1958,1960) は四つの解決手段 (1 協調的態度, 2 コミュニケーション, 3 逐次決定, 4 評判) を提示している。すなわち、相手に対して協調的態度を示し、個人間のコミュニケーションが増えることによって、相手の意図について予測の正確性が高まる。さらに逐次的に意思決定をすることで、相手の意図や約束にコミットできるなら信頼が形成される確率は高まるであろう。また相手の評判や相互の経験によっても信頼は形成される。

社会的ジレンマの解決について、Kollock (1994) も Deutsch (1958, 1960) とほぼ同様のロジックで説明する。個人あるいは集団において非匿名的な取引が自らの評判を高めようとするインセンティブに直接的に影響する。そのような相手の考えや態度に対しコミットすることができれば、信頼は促進され、取引を長期的に継続することが可能であると述

べる。また機会主義的な行動をとった際に課される法やルールによるペナルティ(公的制裁)、あるいは評判の降下という社会的制裁が信頼形成に対し、抑止的な働きをされると考えられる。

Kollock (1994) の研究は、取引の対象となる製品の品質が不確実な(つまり、即座に判明しない)際に、どのような要因が相手に対するコミットメントを高め、信頼が形成されるかを、PDゲームを用いた実験により明らかにしたものである。品質が購入した即座に判明する時には、相手へのコミットメントや信頼はあまり考慮に入れられない。一方で品質が即座に判明しないような製品(あるいは商品)の時には、相手の評判やこれまでの取引関係が重視され、相手へのコミットメントが高まり信頼関係がうまれやすい。つまり「より不確実な取引状況の方が、相手へのコミットメントを引き出し、長期的取引関係になりやすい」という Kollock (1994) の結論は大変興味深い点である。

2.3.3 信頼の形成要因と形成プロセス

これまでの議論からもわかるように、一般的に信頼という時には、われわれは暗黙的に信頼する側と信頼される側という、少なくとも2者の関係を想定している。この点に関連して、まず「信頼」と「信頼性」を明確に区別しておこう。山岸(1998)によれば、信頼とは信頼する側の特性であり、信頼性とは信頼される側の特性である。相手が自分にとって好ましい行動をとってくれるだろうと期待することが信頼であり、自分にとってその相手が信頼に値するのか、ということが信頼性である。したがって、ある主体AがBを信頼しているということは、ある主体AにとってBがどの程度信頼に足る存在であるのかということ(Bの信頼性)を判断した結果、AからBに付与されるものであるといえる。

さて、信頼の対象が行為者の意図であれ能力であれ、信頼の形成が信頼性の判断によるという点では変わらない。主体同士の直接的な経験やコミュニケーション、あるいは評判や制度などを介して直接的、間接的に信頼に足るかどうかといった信頼性の判断がなされる。信頼はその信頼性を見分ける認知プロセス(Lewis and Weigert, 1985)に基礎をおい

ているのである¹。信頼の判断には情報が必要であるという立場に立てば、山岸（1998）の指摘する通り、「信頼は情報処理の単純化によってもたらされるのではなく、逆により複雑な情報処理によってもたらされる（p.34）」のである。

では、信頼はどのような理由によって形成されると考えられるのか。言い換えれば、どのような根拠にもとづいて信頼に足ると判断されるのだろうか。前節まで、信頼概念について一般的な概念研究のレビューから説明してきた。本節では、これまでの流れを受けて信頼の形成要因について説明を行う。信頼が形成されるには、さまざまな情報が処理された結果、信頼に足ると認知、判断されなければならない。そこで、信頼できると判断される根拠にはどのようなものがあるのか。以下では、信頼形成の根拠となる諸要因として、抑止的要因、打算的要因、関係的要因、情緒的要因という四つの要因をそれぞれとりあげる。

第一に、制裁による抑止的要因が存在する（Hagen and Choe, 1998; 真鍋・延岡, 2003）。このような抑止力を根拠とする信頼は、しばしば抑止的信頼（deterrence-based trust; Shapiro *et al.*, 1992）とよばれる。ここでは、信頼の根拠、すなわち、個人がある特定の行動をとるだろうと予測する理由が、その選択肢自体にあるのではなく、他の選択肢を選ばせないような誘因（抑止力）にあると解釈できるような場合、信頼する側は相手の行動に対して予期性を高めることができる。ゆえに、「抑止的」信頼が形成されるのである。

ある主体 A がある行動 X をとるだろうと期待できるのは、X よりも誘因の大きいと思われるその他の行動 Y を取った際に生じる不効用（例えば、罰金などに加え、社会的地位・評判の低下を含む）が大きい時である。行動 Y を取ろうとする意図に対し、法律や規範といった抑止的な力がはたらくことによって、相手の行動の不確実性は低下するであろう。また、相手からの信頼を得るためには、人質（例えば、品質保証書など）を自ら提供し信頼を担保するような時もある。このようにすることによって、意図的に相手を裏切った時には、利益以上の不利益を被る可能性があるという抑止効果を相手に知らせることで、自らの行動の不確実な要素を取り除いてやることで相手への信頼性を高めているのである。

¹山岸（1998）は、信頼性の判断には情報が不可欠であるために、これを「情報依存的信頼」と呼んでいる。

第二に、信頼の形成要因として、経済的な損得計算をあげることができる。ここでは、相手の信頼性そのものはそれほど考慮されるわけではない(真鍋・延岡, 2003)。むしろ考慮しているのは、自己利益のみである。取引状況に関する情報を主として形成される信頼を打算的要因による信頼(打算的信頼)とよぶ。つまり、信頼する側と信頼される側のコストとベネフィットの分析の結果、ベネフィットが上回ることを根拠に形成される信頼は Calculative trust(Lane, 1998) とよばれる。

ここで、上記の無期限の繰り返しゲームによって協調戦略を互いに選択することが両者にとっての均衡となる例を思い出してほしい。永遠に取引が継続するという前提があれば、機会主義的行動は抑制され、協調する方が互いにとってより大きな利益を生むことが計算によって明らかにされる。このような期待から、お互いの行動の予期性が高まることで、信頼が形成されると説明することは可能である。しかしそこには、取引の継続性と自己利益以外に信頼を促進する要因はない。同ゲームにおいて期間が有限になり、出し抜くことでより大きな利益が得られる状況であれば、協調は達成されない。このことは、逆にいえば、取引状況だけで他者を合理的な信頼をよせることは、危険性も高いことを意味する。つまり、経済的損得計算による信頼は、協調のための積極的理由とはなりえるだろうが、相手が機会主義的な行動をとらないという理由になりえるかどうかには注意が必要である。そのため、外部環境の変化によっては、「束の間の信頼(Swift trust)」(Meyerson *et al.*, 1996) になる可能性も存在するのである。

2.4 信頼の分析レベル

信頼の既存文献から、信頼の分析レベルには、対、制度、システム、社会といった四つに区分できるであろう。本節では、そのそれぞれについて取り上げる。

2.4.1 ダイアド・レベルの信頼

これまでの議論からもわかるように、一般的に信頼という時には、われわれは暗黙的に信頼する側と信頼される側という、少なくとも2者の関係を想定している。ダイアド（対）とは、このような信頼する側と信頼される側の2者の関係性を指す。その意味では、これまでの議論もダイアドを分析のレベルとして考察してきたといえる。

まずこの点に関連して論を展開する前に「信頼」と「信頼性」を明確に区別しておこう。山岸（1998）によれば、信頼とは信頼する側の特性であり、信頼性とは信頼される側の特性である。相手が自分にとって好ましい行動をとってくれるだろうと期待することが信頼であり、自分にとってその相手が信頼に値するのか、ということが信頼性である。相手に身を委ねた際にこの人であれば、機会主義的な行動をとらないだろう、あるいは公平な意思決定をしてくれるだろう、この人であれば期待した成果をあげるのに十分な能力を有しているだろうという、相手の意図と能力に対する信頼性の判断が信頼として表れる。したがって、ある主体AがBを信頼しているということは、ある主体AにとってBがどの程度信頼に足る存在であるのかということ（Bの信頼性）を判断した結果、AからBに付与されるものであり、信頼する側が、自己にとって肯定的な相手の行動に対してもつ信念であるといえる。

個人レベルにおける信頼

さて、ダイアド・レベルは、例えば、個人対個人、集団対集団、組織対組織といった対のレベルでの信頼関係を分析する次元である。本論文の目的が組織間信頼にあるために、ここではダイアド・レベルの例として、個人対個人、あるいは組織対組織という二つの下位次元に従って議論する。まず個人間の信頼は、慣れ親しみや友情、そして過去の相互作用の中において個人が抱く他者への信頼性の認知あるいは判断の結果、発展する。例えば、ある人が人格的に優れているかどうか、ある人が信頼するに足る専門的な知識や能力を持っているかどうか、ある人が尊敬できるかどうか、隠し事せず正直でオープンな態度をとっ

てくれるかどうかといったように、個人レベルの信頼もいくつかの様式を伴う。

このように信頼の根拠として明確な、あるいは納得的な理由をあげることができる場合もあるが、しばしば人は客観的な根拠によっては説明できない感情によって他人を信頼することもある。感情的要因に信頼の根拠をもとめるタイプの信頼を情緒的信頼 (Affect-based Trust, Emotional Trust) とよぶ (Lewis and Weigert, 1985; McAllister, 1995)。情緒的信頼は、相手の行動の不確実性を感情的に信じることで縮減しているといえよう。すなわち、愛情や友情、執着といった情緒的要素が、相手に対して「このような行動を取ってくれるはずだ」とか「あの人はすばらしい人格の持ち主だからそんな行動は取らないはずだ」という期待につながる。このような場合、相手に対する感情的な理由を根拠にして、相手の行動の不確実性を減少させ、信頼が形成されているのである。

本来的な意味での個人間信頼として、このような心理的結束をあげる論者は多く存在する (例えば, Lewis=Weigert, 1985; Yamagishi and Yamagishi, 1994; McAllister, 1995; 山岸, 1998)。この点が、個人間レベルの信頼に特有の性質である。特に, Lewis and Weigert (1985) は、「相手の予測を超えたところからが信頼」であるとして、このような感情的なつながりを重視している。山岸 (1998) は人格的に優れていることを理由とする信頼を、とくに人格的信頼とよぶ。また彼は、特定の相手を信頼するのは、相手の人格的な特性に基づいた人格的信頼だけではなく、「相手が自分に対して好意的な態度や感情をもっていることが分かっているから (山岸, 1998, p.46)」として、このような信頼を人間関係的信頼とよんだ。McAllister (1995) は、このような様式を人格、高潔さ、愛情、専門能力、忠誠心、オープンさ、態度の一貫性といった要素を提示している。

そこには多様な信頼の形成要因があるため、個人レベルでの信頼のタイプをあげればきりがないが、ダイアド・レベルの信頼において重要なことは、相手の行動に関する不確実性を主観的に縮減し、相手の行動の予測を高める際に、個人固有の性格や属性に対する信頼性に基づいたものにたいして信頼が付与されているという点である。加えて、そこには、なんらかの過去の相互作用に基づいた個人間の慣れ親しみといった要素が含まれていると

いうことである。

企業レベルにおける信頼

次に、他のダイアド・レベルでの信頼として、企業レベルでの信頼があげられよう。既存研究において、企業レベルの信頼概念は、次の二つのパースペクティブの下で議論されている。まず一つ目は、個人レベルでの信頼をそのまま組織間関係に適用あるいは投影する形で企業レベルの信頼を扱うものである。個人レベルでは、相手の行動の予測に対して、内的側面として主に性格や心理的状态に重点が置かれている点で特徴的であったのに対して、組織も一つの認知的実体であるという前提の下、企業レベルにおいても同様に高潔さ、専門能力、忠誠心、オープンさ、態度の一貫性といった要素が信頼性判断の基準となる。例えば、ある製品の機能や品質の面で信頼性が高いとか、製造プロセスが安定的で信頼できるといったような点、すなわち組織的能力の側面に関しては納得的であるが、しかし、このような視点で組織間信頼を議論する際には、実態としての組織に付与される信頼が組織の高潔さや忠誠心にあるという際に非常に抽象度の高い議論に陥ってしまう危険性がある点で注意が必要である。

企業レベルの信頼のもう一つのパースペクティブは、組織間統治形態としての信頼を扱う視点である。組織間での信頼という時に、組織間統治形態としての信頼は、組織間管理会計研究にとって最も大きな影響を与えているパースペクティブである。組織間統治の議論は、取引コスト理論を中心に非常に多数の研究蓄積がある。取引コスト理論では、取引コストと製造コストのトータル・コストを最小化するように、企業は統治形態を採用するというのが前提としてある。すなわち、「取引を市場で行うのがもっとも効率的なときは、市場で取引が行われるし、企業の内部やその他の実体として退組織の内部で取引することで取引費用が最小化されるならば、内部取引が行われる (Milgrom and Roberts, 1992, p.31)」。ここで、取引コストとは、例えば、新たな取引先を見つけるための探索コスト、取引先との交渉に費やす事前あるいは事後の交渉コスト、業務を調整するための調整コスト、さら

には取引相手が不正な対応をしないかどうかを監視するための監視コストなどを指す²。

Williamson (1975) によれば、取引コストを発生させる要因として限定合理性と機会主義、複雑性や不確実性をあげている。とくに、機会主義は、信頼と非常に深い関係がある (Williamson, 1993)。取引相手が機会主義的な行動をとらないであろうと想定され、手放しに信頼できるならば、それゆえ相手をモニターする必要はない。取引コスト理論を援用した信頼研究においては、このような信頼の機能、すなわち信頼が取引コストを削減するという点から論じられる事が多い (代表的な例としては、Sako, 1992; Bromiley and Cummings, 1995; Zaheer and Venkatraman, 1995; Zaheer *et al.*, 1998; Sako and Helper, 1998; Jong and Nooteboom, 2000; Dyer and Chu, 2003)。

取引コスト理論を援用した信頼研究は、組織間統治の形態として従来まで支配的であった「市場か組織か」といった概念枠組みに対して、第三の統治形態として信頼の重要性をもたらした点で大きな貢献がある³。それゆえ、第1章でも述べたように組織間管理会計研究にとってもしばしば援用されるパースペクティブであるが、同時に信頼という同一の概念を用いながらも、本章で紹介する他のパースペクティブとはかなり異なった意味で用いられていることに注意が必要である。この点については、ここでは概略に留め、次章で詳述することとする。

2.4.2 システムレベルの信頼

本論文では、信頼を「相手の意図と能力に対する期待」として捉える立場を採用している。この立場は、多くの研究で採用されており、信頼の概念定義としては決して間違っていない。しかしながら、社会における信頼を分析しようとするところのような定義のみでは不十分である。

これまで述べてきた信頼は、個人の属性あるいは性格によって信頼性が評価され、信頼

²Sako (1992) では、取引コストとして、探索コスト、交渉コスト、在庫コスト、監視コストをあげている。Sako の研究は取引コスト理論アプローチのひとつとして位置づけられるであろう。

³例えば、信頼を第三の統治形態としてみなす初期の研究としては、Bradach and Eccles(1989) があげられる

が付与される視点と過去の経験などの相互作用のプロセスから相手が信頼に足る存在であると評価されることによって信頼が生じるという視点の二つを含んでいる。この意味においては、信頼は極めて個別的あるいは関係特殊的な概念である。しかし、Zucker (1986) は、このような個別の関係のみにおいて信頼が形成されるのではなく、より一般的あるいは普遍的な信頼の源泉があると主張する。彼女は、信頼形成の源泉として、(1) 属性ベースの信頼形成、(2) プロセス・ベースの信頼形成、(3) 制度ベースの信頼形成という三つの視点があることを主張する。前二者はともに関係の特殊性を信頼の源泉としているのに対し、制度ベースの信頼は、社会一般に通じる信頼を指すものである。例えば、社会を取り巻く法規制や契約といった制度的源泉によって信頼が形成される場合には、その源泉は一般性を伴うことになる。

このように信頼は、必ずしも個別の関係だけにおいて成り立つものではなく、一般性（あるいは普遍性）を伴う場合と特殊性（あるいは個別性）を伴う場合の2種類がある⁴。ルーマン(1968)は、人格的信頼とシステム信頼という二つの概念を示し、日常生活における慣れ親しみや特定の人物との間に構成される信頼（人格的信頼）を認めつつも、高度に複雑化された現代の社会秩序の中では、システムそのものに対する信頼（システム信頼）のはたらきが不可欠になると述べる。Shapiro(1986)は、このような点について人格的信頼と非人格的信頼という二種類の信頼のタイプを提示して、信頼の源泉の相違を述べている。このような信頼の源泉の「一般性」も組織間信頼を分析する上での重要な要素となる。

先に述べたように、公的ルールや社会的制裁の存在といった制度は、相手の行動の予期性を高める働きをもつ。予想を超えた裏切りのような行動がとられた場合には、法的、社会的制裁が下ることにより、主体はさらなる追加的負担を負うことになる。また一旦そのようなことが起これば、評判の崩壊という社会的損失に加え、時として両者の関係の喪失にもつながりかねない。前述の抑止的信頼は制度をベースとした信頼と非常に密接な関係にあるといえる。このような場合には、相手に関する信頼性はあまり意味を為さず、

⁴真鍋・延岡(2003)も「信頼の源泉の一般性」として、社会普遍性と関係特殊性という二つに区分している。

むしろ社会的状況における制度そのものに対する信頼性が重要な役割をもつと考えられる。

さらに、システムレベルでの信頼は、法律や契約、規則といった具体的な制度だけでなく、より抽象的なシステムに対しても与えられる。ギデンズ（1990）は「脱埋め込み」という概念を用いて、より抽象的なシステムに与えられる信頼が維持される状況を述べている。ここでは、その一つとして専門家システムの例だけを述べる。ギデンズ（1990）もまた、互いに熟知の間柄であり、長年の経験から醸成される信頼の存在とは別に、抽象的システムに対する信頼というものが存在することを述べている。例えば、長年定期的に関係がある医師などとの間での信頼と、断続的あるいは一時的な関係における医師に対する信頼とはその意味内容は異なる。このような場合は、我々は、過去の経験や相互作用に裏付けられた倫理的、人格的な信頼を相手に付与しているわけではなく、抽象的なシステムとしての専門家システムに対して信頼していることになる。

2.4.3 社会レベルの信頼

システム信頼、とりわけ抽象的システムに対する信頼も広義には、社会レベルの信頼の範疇に含まれるが、ここでは改めて社会レベルでの信頼を考察したい。信頼の源泉という視点から、ダイアドのレベルは、個別的あるいは特殊的な関係が分析の焦点であり、システムのレベルでは、一般的あるいは普遍的な関係が分析の焦点であった。社会のレベルにおいては、その両者を含む。例えば、親友や家族に対する信頼は、ある意味で一般的、普遍的な特性を有するとともに、多者一般とは異なった関係にあるという意味において個別的、関係特殊的である。この点と関連して、Granovetter（1985）は、経済行為の社会的な「埋め込み」を主張する。彼は、経済活動を営む主体が、全体の関係性から独立して個別に存在しているわけではなく、また逆に経済生活が社会全体に覆い隠されているのでもなく、これらの関係が市場の付帯現象になっている（邦訳 p.240）」と主張する。それ故、社会のレベルにおいては、信頼を生み出し、不正行為を妨げるような「具体的な個人的関係」と「そのような関係の構造」の両者の役割を強調する。

まず、社会レベルの信頼において、社会的なネットワークを通じて流れる評判の役割について述べる。評判もまた、社会において信頼を形成する一つの源泉となりうる。ある主体が自らの評判を落とすまいと思って信頼性のある行動をとろうとすることは、信頼する側からみれば、信頼の根拠となりうることは容易に想像できよう。これだけの意味では、評判も一般性のみを伴うことになるが、例えば、全く見知らぬ人から得た情報と、慣れ親しんだ知り合いからの情報では情報の信頼性に与える影響は異なるであろうし、慣れ親しんだ間柄であるからこそ得られる情報というものもあろう⁵。Coleman (1990) は、密で閉鎖的なネットワークほど評判の効果が高まると述べる。それは、密なネットワークほど同種の情報が流れやすく、集団内での誰も他人の目から逃れることはできないため、評判による効果が高まるとともに、社会的な制裁の効果も高まるためである。

社会において、評判に似たような性質をもつ信頼の源泉は他にも多数存在する。地位や名声、あるいはブランドといった抽象的なものがそうである。ある個人Aが他の個人Bを信頼するといった時に、Bの地位や名声が高いこと、あるいはある製品Cのブランドが高いことから製品の信頼性を判断するといったようなことは、一見ダイアドの関係に見えるが、そこにはここにあげた評判などの第3の存在があることによる。

社会レベルでの信頼を議論する時に、もう一つ重要な側面は、特定の主体間で構築された社会的規範である。信頼という時に、社会的規範の重要性をあげる論者は数え切れないほどに多い。共有された規範や慣習が信頼の源泉となりうるのは、このような社会規範がもたらす義務や束縛である。一定の義務や束縛の上で、自らの信頼性を表したり、他人の信頼に答えることによって信頼は構築される。逆に、文化的あるいは慣習的なことに反したやり方を採用したりする主体に対しては信頼は置かれまいであろう。

⁵本論文での主なテーマとは異なるが、このような主張は社会ネットワーク理論として近年注目を集め、経営学領域においてもしばしば援用されている。社会的ネットワーク理論の第一人者である Burt (2001) によれば、社会ネットワーク理論では、「情報の流れ」と「情報へのアクセス」に注目する。より優位に立っている個人(集団)は、よいネットワークによって他者とうまく結びついていると考えるのである。つまり、優位に立つ人は、利用可能で質の良い情報をたとえ自分が持っていないとしても、それに対する情報へのアクセスを有利に進められるようなポジションにいるはずである。このような視点から、近年では組織論などにおいても組織を媒介して流れる情報とその関係者のネットワークをその分析対象とした研究がしばしば行われている(例えば、Uzzi, 1997 など)。

例えば、Dore (1983) は、関係的契約という概念を用いて、組織間関係を説明する。彼は、階層的力関係のある関係であれ、相互互惠関係にもとづいた安定的で継続的な取引関係を関係的契約とよんだ。関係的な契約の上では、経済取引の繰り返し行われる中で友情の感緒や個人的義務感が生じる。このような不特定の義務感は、早急に見返りを期待されるわけではないが、お互いの関係から期待される以上の貢献やコミットメントをもたらすと考えられる。Sako (1992) は、長期的な関係において無限定的でオープンなコミットメント関係を「善意に基づく信頼」とよんだ。とりわけ、Dore (1985) や Sako (1992) は、系列に見られるような日本産業の取引関係は、善意に基づく信頼にその基礎をおいていると述べている。

2.5 小括

本章での目的は、隣接科学における信頼研究をレビューすることによって、本論文でのリサーチクエスションに取り組むための鍵概念である「組織間信頼」の概念枠組みの基礎を提供することであった。そこで、信頼とはどのような概念であるか、その基礎的定義、状況要因、形成プロセスについて基礎的性質を押さえた上で、信頼の枠組みとして、三つの分析レベルを提示した。そして、このような、対(ダイアド)レベル、(制度を含む)システムレベル、社会レベルで異なる信頼の源泉が見られることが明らかとなった。詳細は、次章で述べることにするが、ダイアドレベルとしては個人・企業、システムレベルとしては取引システム、社会のレベルとしては、評判やブランド、地位名誉などの一般的性質を伴うものと、社会規範や共有された価値のような関係特殊的性質をともなうものをあげられるであろう。

第3章 組織間信頼の分析枠組みの構築と研究 方法論

3.1 はじめに

継続的な取引関係におけるバイヤー・サプライヤー間のコントロール問題は、近年の組織間管理会計研究における、第一義的な研究課題である。第1章では、組織間管理会計研究の萌芽からその展開の流れの既存研究をレビューし、近年では継続的かつ密接な関係のコントロール問題において信頼が主な議論の焦点となっていることを述べた。しかし同時に、先行研究のレビューから、「取引相手を信頼しているということが社会的なコントロールとなり、公式的コントロールの必要性は相対的に低い」という主張と「取引相手の協調的態度を引き出すためのコントロールが信頼を形成するのだ」という二つの対立仮説が導かれた。

本章では、このリサーチクエスションに答えるために、既存の信頼概念の枠組みの限界を指摘し、それを克服するための組織間信頼の概念枠組みを提示する。

そこで、第2節では、取引コスト理論アプローチにおける信頼概念を軸としてその考察を行う。そして、第3節では、本論文の研究課題に取り組むため、どのような分析枠組みを用いるのか組織間信頼の構成概念について述べる。第4節では、研究方法論とその手続きに関して、どのような研究方法論を用いるのか、またどのようなデータをどのように収集したのか、分析のデザインについて説明する。

3.2 既存研究のレビュー

本研究の目的は、冒頭に示したとおりであるが、組織間信頼に関連した研究は既に経営戦略論あるいは企業間関係論において既に多くの研究蓄積が存在する。第1章での先行研究のレビューからは、一貫した結論が出ていないだけでなく、上記のような相異なる主張がなされていた。

そこで第1節では、組織間管理会計研究に影響を与えていると考えられる取引コスト理論アプローチの既存研究をレビューする。とりわけ、どのような議論の流れの中でどのように信頼概念が生成し、そして概念化されているのかといった視点からレビューすることによって、既存研究における信頼の概念モデルの限界を指摘する。

3.2.1 企業間関係論における信頼研究の背景

まず、組織間関係論の中で、なぜ信頼といった概念が生じこれほどまでに注目を集めるようになったのか。本節では、まず、信頼といった概念が登場するまでの企業間関係論について簡単に概説しておこう。

市場か組織か

組織間関係の議論においては、組織の経済学や企業間関係論において多くの研究の蓄積がある。これらの研究は、市場か組織かといった議論に端を発する。Coase(1937)は、「そもそもなぜ組織は存在するのか」、「なぜある場合には価格メカニズムが調整を行い、また別の場合には企業家がこれを行なうのか」という問いに対し、「取引コスト」の概念によって企業の存在を説明した。つまり、企業が存在するのは、価格システムのメカニズムを利用する際に生じるコスト、すなわち市場での取引コストが生じるためである。Coase (1937)によれば、市場が機能するためには、なんらかの費用が発生するために、組織を形成し、資源の指示監督をある権限を持つ人に与えることによって、市場利用の費用を節約すること

ができるのだという。さらに、彼は、追加的な取引を組織化することによって企業は拡大し、逆に企業家がこのような取引の組織化を放棄することによって縮小するという。

Williamson (1975) は、Coase (1937) 同様に取引コストの概念を援用して、市場と組織の境界の設定を議論した。彼による取引コスト理論によれば、市場による価格メカニズムを通じた取引がなされるのか、あるいはそれを組織に内部化し階層的な権限関係によって調整がなされるのかの選択は、取引コストの総和の比較によって決定される。特に、Coase (1937) が事前の取引コストと組織内部で必要とされるコストとの比較によって組織の存在理由を説明したのに対し、Williamson (1975) は、事前の取引コストに加えて、事後的な取引コストも考察の対象に含めた。事後的な取引コストとは、例えば市場において取引契約が結ばれたとしても、それに伴い事後的に発生するコストのことを指す。それらは、契約通りに実行されているか監視 (モニタリング) のためのコストやコンフリクトの解消、契約の再交渉などにかかるコストである¹。

組織の境界問題について取引コスト理論は、大きな貢献をもたらした。取引コスト理論は、後にも発展を遂げるが、取引が行われる「市場」と「組織」の二分法を前提として議論されている。

中間組織への注目

Coase (1937) や Williamson (1979) の議論の論点は、取引が市場原理によって行なわれるか、あるいは組織に内部化され、階層的な権限関係によって調整されるかの二者択一の問題であった。しかしながら、現実の経営環境を見れば、必ずしも組織間での取引が市場か組織かという二者択一の問題として存在しているわけではない。今井ほか (1982) は、著書『内部組織の経済学』において、企業間関係の問題を内部組織か市場かという二者択一ではなく、両者の中間のグレーゾーン、ゆるやかに連結した企業間関係として、「中間組織」の

¹事後的な取引コストの中には、契約が不完全であることに起因するコストも含まれる。契約が不完全とならざるを得ないのは、将来にわたって起こるであろうあらゆる状況をあらかじめ契約上で記載することはできないためである。これらの議論は、不完備契約理論として扱われる領域であり、ここでの議論とも深い関連を持つと考えられる。本研究での議論に差し支えないため、特段にこれ以上両者の区分は行なわない。

存在を主張する。この点については、取引コスト理論の提唱者である Williamson 自身も後の書籍 (Williamson, 1985) によって中間型の組織形態 (“Hybrid form”あるいは“Relational contract”) の存在を認めている²。

特に日本の自動車産業のバイヤー・サプライヤー関係においてそのような傾向は強く見られる。今井ほか (1982) は、「日本の現実を十分に分析の視角にとり入れうるためには、(… 中略 …) 市場と組織という二分法をこえて、市場と組織との中間にある『中間組織』をも含みうるような三分法に拡張する必要がある」と述べた。

このように組織間関係を捉えることで、どのような議論の拡張がもたらされたのであろうか。結論から言えば、市場と組織を両極とする連続した直線上に位置づけられる中間組織の概念³が、組織間関係の研究領域にもたらしたインパクトは、一つには、組織間取引を市場か組織かという二者択一の問題としてではなく、繰り返される継続的取引をもその範囲に包含し、分析を可能にしたということである。さらに、より重要な点として、その組織成果に対して企業間コラボレーションの果たす役割の大きさをあげることができる。つまり、組織間の密接かつ互恵的な協働関係がもたらすメリットやその合理性について、多くの研究者によって記述的・実証的な研究がなされ、現在では協調的關係も組織の競争優位をもたらす源泉の一つであるという命題に対して研究者間の合意が形成されている。

中間的な組織形態としての密接な組織間関係、いわゆる日本的サプライヤー関係は、しばしば欧米との相違によって説明されることが多い。このような議論のきっかけは、80年代後半からの IMVP(International Motor Vehicle Project⁴) の成果によるところが大きい。

²Williamson も「現在では(市場と組織の)中間に位置する取引形態はより通常なものとなっている」ことを認めている (Williamson, 1985)。また当時は、日本のサプライヤー関係はしばしば欧米のそれとの比較において分析されることが多かったが、近年では、欧米企業においても中間組織的なモードが見られることが明らかになりつつある。

³中間組織の概念は、Williamson (1985) のいう「関係的契約」や Aoki (1988) の「準統合」の概念とも共通性を持つものである。

⁴International Motor Vehicle Project(略して IMVP)とは、マサチューセッツ工科大学 (MIT) が主体となって組織された国際的自動車産業の研究プログラムである。IMVP では 1980 年以来、いくつかの研究テーマに基づき世界的な規模で自動車産業の研究が行われてきた。近年では第 4 のフェーズ (2001-2004) としてグローバル・バリュー・チェーンと新技術をテーマに“Managing the Extended Enterprise”, “eAutomotive”, そして “Visions of a Sustainable Future” の 3 点について、MIT 以外の世界中の大学や研究機関を巻き込んだ取り組みが行われている。詳細については、<http://imvp.mit.edu/index.html> を参照されたい。なお、本節で述べるの Roos *et al* (1990) は第 2 フェーズ、また本稿で取り上げる Sako (1992) は第 3 フェーズにおける同プロジェクトの研究成果である。

日本的サプライヤー関係に注目が集まる契機となったのは、Roos *et al.* (1990) や Clark and Fujimoto (1991) による著書の影響が大きい。当時の日本の自動車メーカーは、開発リードタイム、工場における時間当たりの生産性、製造品質の面において欧米の自動車メーカーを凌ぐ競争優位性を有していた。Clark and Fujimoto (1991) は、これらの事実を多数の実証的データから明らかにしている。とりわけ、彼らは、開発段階の早期からサプライヤーを関与させるデザイン・イン活動が開発リードタイムの短縮などの面で日本の自動車産業の競争優位性をもたらしていると述べ、そのようなサプライヤー企業との関係が、欧米とは対照的なものであることを述べている。Roos *et al.* (1990) も同様に、トヨタ自動車とサプライヤー企業との関係のあり方に言及しながら、トヨタ・システムの優位性を述べ、欧米企業においてもリーン生産方式、すなわちトヨタ・システムを模範とした「無駄のない(リーンな)生産体制」への移行を主張する。

これらの研究によって、日本の自動車産業の購買、開発、生産のシステムに一層の注目が集まったことは言うまでもない。IMVP による広範な研究は、特にサプライヤー関係だけを扱ったものではなく、そもそも幅広い角度から日本の自動車産業の実態とその競争優位の源泉を探るものである。その中で、相互に密接な関係を築き上げてきた日本の自動車産業のサプライヤー関係も間違いなく注目を集めてきたといえよう。

3.2.2 企業間関係論における信頼概念への注目

企業間関係論は、自動車産業のサプライヤー関係への注目の中で急速に研究が蓄積されていった。研究のメインストリームは、組織間マネジメントのあり方とその規定要因についての国際比較であった。武石(2003)では、自動車産業のサプライヤー・システムに関する1984年から1999年までの実証研究をレビューした上で、次のように述べている。

多くの研究が国際比較、つまり日本と欧米の比較に主眼をおき、中間的取引モードを代表する日本、組織もしくは市場取引モードを代表するアメリカ(および欧州)という図式で分析、議論を展開していた(武石, 2003, p.38)

前置きが長くなったが、組織間における信頼の重要性もこのような研究の流れの中に位置づけられる。Sako(1992)は、ACR(Arms-length Contractual Relation)とOCR(Obligational Contractual Relation)という二つの概念を用いて、バイヤー・サプライヤー関係の相違を説明した。OCRとは、信頼をベースとして少数のサプライヤーと長期的で密接な取引関係を指し、概して、日本のサプライヤー関係に特徴的に見られた。一方、短期的な契約に基づき、市場をベースとしたドライな取引関係を指すACRは、特にイギリスのサプライヤー関係に特徴的に見られたという。

彼女は、特に組織間における信頼を鍵概念にして日本と欧州との関係性の相違の傾向を説明する。信頼とは「ある取引のパートナーである一方が、予測でき、たがいに受容可能な方法において対応もしくは行動するであろうとするもう一方についての期待」である。その信頼(期待)はそれぞれ異なる理由により次の三つのタイプに分類できる。

まず、お互いが特定の書面あるいは口頭による同意を期待の理由とする「約束厳守の信頼(Contractual trust)」である。「約束遵守の信頼」は、書面あるいは口頭でなされた契約を守るという、お互いの期待に基づく信頼である。それは、社会的な規範や倫理観の基準の上、法律やお互いの同意の上でのルールに立脚して形成・判断される。第二に、取引パートナーがその役割を十分に果たすという期待に基づく「能力に対する信頼(Competence trust)」である。能力とは、パートナー企業の経営能力や技術力を意味する。最後に、より一般的にお互いの非限定的なコミットメントに対する期待としての「善意に基づく信頼(Goodwill trust)」である。「善意に基づく信頼」の構築のためには、早急な見返りを期待することなく、取引相手に対してコミットできなければならない。この関係では「満たす義務と受ける好意との不均衡が絶えず保持」される(酒向, 1998)。これは、相互に負債がある状態や誰かに意図的に貸しを作っておくということである。

日本に比較的多く見られたOCRは、ACRに比べ信頼度が高い。信頼は、相手の行動を予測する傾向をもつことから事前の取引コスト⁵をおさえ、また機会主義的行動を抑制する

⁵彼女によれば、取引コストは、新たな取引パートナーの獲得にともなうサーチコスト、(2) 価格、品質、納期などの時期および取引条件に関して合意に到達するための交渉コスト、(3) サプライヤーから発注企業への製品の流れを管理する在庫コスト、(4) 契約期間中の協力と相互監督を促進する監視コストがその対象とさ

ことから事後的な取引コストの削減につながるであろうと Sako (1992) は主張する。約束厳守の信頼は、口頭での約束も含むため契約を詳細に取り交わす必要性を低減させる。能力に対する信頼は、バイヤーによる無検査納品を実施することでオペレーション上の効率化をもたらす。また、取引依存度によってあらわされる「善意に基づく信頼」は、特に日本企業に特徴的に見られた。彼女は、日本的サプライヤー関係の根底にある要因を信頼という概念で説明し、それが取引コストの必要性を減少させるような望ましい状況を作り出すことと、組織間協働の効率化をもたらすことにその優位性があると主張する。

3.2.3 取引コスト理論と“信頼”

ここまで取引コスト理論を中心に企業間関係論の流れをレビューしてきたが、「信頼」概念は、取引コスト理論の観点からどのような意味をもつのであろうか。また信頼概念の導入は取引コスト理論にどのような影響をもたらしたのであろうか。

既述のように、取引コスト理論において取引に関わる意思決定主体としての人間モデルは、「機会主義」を前提としている。Williamson (1979) によれば、機会主義とは、狡猾さを伴いながら自己利益を追求する (self-interest seeking with guile) ことである。機会主義は取引コストを増加させる要因の一つ⁶であり、取引コストの増加は、所有によるコントロール (内製化) へと向かわせる。

組織間取引において、想起しうる不確実性を全て事前に契約書に書き込んでおくことは不可能である。そのため、予期せぬ事態に遭遇することがあり、そのような時には再交渉などの追加的なコスト (事後的な非効率) が生じる可能性がある。取引コスト理論では、機会主義的行動による事後的な取引コスト (事後的な非効率性) の可能性を考慮に入れた上で、市場か組織 (内製化) かといった選択がなされるのである。

80年代当時のアメリカの自動車産業のバイヤー・サプライヤー関係はこのような状況を

れている。前者二つが事前の取引コスト、後者二つが事後的な取引コストと考えられる。

⁶取引コスト理論においては、限定合理性、少数性、不確実性・複雑性といった要因が取引コスト理論の発生要件としてあげられている。

反映している。自動車メーカーは、サプライヤーの機会主義的な行動への懸念から多くのサプライヤーとの取引を行い、一方のサプライヤーは、他の取引相手に転売できないような資産への投資（関係特殊的投資）に対しては否定的な態度を示してきた。自動車のような擦り合わせ型の製品においては、関係特殊的投資が必要とされることがある。このような場合、先に述べた契約の不完備性ゆえに関係特殊的な投資へのインセンティブを低下させる。なぜなら、そのような投資は、事後的にバイヤー側の交渉力を高め、機会主義的行動によってサプライヤーの利益を搾取する危険性（いわゆるホールドアップ問題）があるためである。

一方で、日本の自動車産業におけるバイヤーとサプライヤーの関係は、欧米のそれとは極めて対照的であった。相対的に、少数のサプライヤーと長期的な関係を持ち、サプライヤーはバイヤーと関係特殊的な資産を保有していた。欧米と日本の組織間統治形態の相違は、機会主義的行動を抑制する信頼という概念を導入することによって上記の相違は説明可能になり、多くの研究者によって注目をあつめることになる。

このような日本のサプライヤー関係に固有の要因としての信頼は、わが国の自動車産業の競争優位性の解明とともに広く注目を集め、今では経営学領域での主要なテーマの一つとなり、欧米においてもサプライヤー関係における信頼の重要性が議論されるようになってきた。組織間信頼の議論は、管理会計のみならず、戦略論やマーケティング論においても議論されており、その代表的な論点の一つとして取引コスト削減効果が述べられることは多い (Ring and Van de Ven, 1992 ; Zaheer and Venkatraman, 1995 ; Sako, 1998 ; Helper and Sako, 1998 ; Jong and Nootboom, 2000 ; Zaheer *et al.*, 1998 ; Dyer and Chu, 2003)。

3.2.4 既存研究の貢献と解決すべき検討課題

Sako(1992) の上記モデル、ACR(契約ベースの関係)-OCR(信頼ベースの関係) という二分法は、日本と欧米の取引関係の相違を説明可能にした一つの好例である。彼女の研究は、

後に多くの研究に多大なる影響を与えており、既述のように組織間管理会計もその例外ではない。その貢献は、「80年代後半 90年代前半における欧米と日本の組織間統治形態の相違を説明するモデルとして、「信頼」という概念を導入することによって上記の相違を説明可能にしたこと」である。

取引コスト理論では、機会主義的行動を前提とした人間モデルを仮定しているために、日本的バイヤー・サプライヤー関係のように互いに独立した組織体であるにも関わらず、密接な関係を継続的に維持し続けるといった形態については理論と整合的な説明が困難であった。それに対して、Sako(1992)は、信頼といった概念を取引コスト理論に導入することによって理論の一貫性を保持したまま、その困難を克服することに成功したのである。その根拠は、日本的バイヤー・サプライヤー関係が「善意に基づいた」信頼の上に成立しているために、「信頼が機会主義的な行動を抑制する」とするものであった。

しかしながら、次に述べるような点で限界がある。第一に、信頼概念が本当に精緻なものであるかどうかについてである。先に述べたように、ここでの信頼は、一つの組織間取引の統治形態としての「信頼」であり、片方で市場型（あるいは契約型）の統治形態との比較という点において有用である。それゆえ、信頼概念を包括的に捉えたものであるのかどうかという点で疑問の余地がある。少なくとも、本章第二章のレビューの視点を必ずしも包括的に捉えているとは考えにくい。

第二に、協調的な関係を支える要因について、信頼以外に他のどのような要因があるのかという点については明らかになっていない。信頼ベースの関係と契約ベース関係という比較において、日本と欧米の組織間マネジメントのあり方の相違を明らかにした点で大きな貢献がある。しかし、密接な協調的關係に固有の要因を探索するという視点からは、十分な分析とは言えない。Sako (1992) のモデルにおいては、組織間信頼以外の要因については、ほとんど考察がなされていない。そのため、このような理解が表層的である点は否めない。密接な関係あるいは win-win と呼ばれるようなサプライヤー関係が、どのようなメカニズムによって維持されているのかという点は今後の検討すべき課題であるといえよう。

第三に、もう一つ重要なこととして、必ずしも Sako (1992) のモデルに限ったことではないが、信頼が取引コストの削減に与える影響を実証的に検証した文献はほとんどない。

本論文では、このような既存研究の限界を確認した上で、信頼と組織間コントロールという視点から分析を行う。いくつかの先行研究は、どのような組織間のコントロール・システムが組織間の協働を達成させているのかという問題に対して、いくつかの知見を与えてくれるものの、そこからは十分な答えを引き出すことはできなかった。一つの視点としての中間組織の概念は、日本のバイヤー・サプライヤー関係の協調的關係を分析するために非常に大きな貢献をもたらしたが、その一方で本研究の視点から見れば、なお抽象度の高い概念である。

例えば、バイヤー企業によるリスク分担 (型補償) や VE 報酬やランクオーダー制である。しかし、これらの事例が自動車産業のみを対象にしている点、そして事例レベルの議論に終始している点で限界があり、ここではより広く組織間マネジメント・コントロールという統合的枠組みの中で議論する必要がある。

また、従来、組織内部のマネジメント・コントロールは、没人格的かつコントロール志向の強いものであったが、信頼を構築するようなコントロール・システムがどのような特徴をもつのかといった視点は非常に興味深い論点であり、今後の展開が期待される。これらのテーマに対する貢献可能性を視野に入れつつ、信頼とコントロールの関係について経験的証拠に基づいて組織間取引の実態を明らかにすることが、本論文において筆者が解決すべき課題である。

3.3 本研究における組織間信頼の概念フレームワーク

本来、組織間取引における信頼は多義的な概念である。本論文第2章のレビューから、組織間取引において信頼が少なくとも広義には三つのレベルから構成される概念であると考えられる。具体的には、三つのレベルとは、(1) 個人間あるいは企業間というダイアドのレベル、(2) システムレベル、そして (3) 社会のレベルである。既に述べたように、これら

のレベルの相違によって信頼の対象や源泉、そして意味内容が異なる。

第一に、ダイアドのレベルとしての個人に対する信頼は、特定の個人や企業に付与される信頼であり、個別性を伴う概念である。その形成要因としては、信頼が与えられる対象がもつ人格や能力、そして主体が抱く感情や忠誠心といった多様な要素が考えられる。第二に、システムレベルでの信頼は、一般性あるいは社会普遍性を伴う信頼概念である。公的ルールや法制度などのシステムによって形成される信頼であり、これは信頼の源泉であると同時にその対象でもある。第三の社会レベルでの信頼は、評判、ブランド、地位や名声といった一般的性質をもつタイプの信頼と社会規範や共有された価値に基づき、特定の間柄の関係で形成される信頼である。

既存文献から導きだされたこれらの三つのレベルを組織間信頼の枠組みに照らし合わせて、ここでは個人、企業、取引システム、評判、社会的規範という五つの要素から組織間信頼を分析する概念枠組みを以下の表 3.1 に提示する。

表 3.1: 本論文における信頼概念の枠組み

組織間信頼の構成要素	
ダイアドレベル	
	個人に対する信頼
	企業に対する信頼
システムレベル	
	取引システムに対する信頼
社会レベル	
	評判に基づく信頼
	社会的規範に基づく信頼

組織間取引におけるバイヤーの視点に立つなら、信頼が付与される対象は少なくとも上記五つのような場合が考えられる。バイヤーは、例えば、サプライヤー担当者個人を信頼しているのか、あるいは企業の能力を信頼しているのか、それとも取引上のシステムに対して信頼が付与されているのか、評判など第三者からの意見なのか、社会的な規範を信じ

ているのか、これらによってその意味内容は異なるであろう。また、サプライヤー環境(市場要因)や取引部品の特性によっても、信頼のタイプは異なると考えられる。

3.4 調査デザイン

さて、本論文の分析枠組みの全体像とその目的を明確にしたところで、次に本論文の調査デザインとして以下の2点について言及する。まず1点目は、組織間関係の分析レベルについてである。どのような分析レベルあるいは分析視点をどこに据えるかということである。2点目に、研究方法論についてである。分析のためにどのようなデータをどのように収集したかということである。もっとも、両者は互いに密接に結びついており、目的とする分析レベルに適したデータを用いることが厳密な調査研究には必要不可欠である。

3.4.1 分析レベル

一般に、企業間システムの分析には、対(dyad;ダイアド)レベル、セットレベル、ネットワークレベルという三つの分析レベルが存在する(Van de Ven and Ferry, 1980; 武石, 2003)。対のレベルとは、ある特定の企業(例えば、バイヤー)とその取引先である企業1社(例えば、サプライヤー)の関係をみるものである。また、セットレベルは、ある特定の企業1社(例えば、バイヤー)を中心に、その取引先である複数の企業(例えば、複数のサプライヤー)との関係をみる。最後に、ネットワークレベルとは、直接・間接的に取引関係にある3社以上の企業の相互の関係をみるものである。つまり、還元すれば、対のレベルは、1対1の関係、セットレベルは1対多の関係、ネットワークレベルは多対多の関係を分析する視点といえる。

本論文では、特定の製造企業1社を中心として、そこと取引関係にある複数のサプライヤーを分析の範囲としたセットレベルを主な分析視点とする。ただし、一般にサプライヤーといっても製品の金型を提供するサプライヤーもあれば、素材を提供するサプライヤー、さ

らには消耗備品などのサプライヤーなど多種多様な企業が存在する。そこで、ここでは議論の拡散を防止する意味で、素材、製造設備、金型、治工具、消耗備品、加工サービスなどを提供するサプライヤーは分析の範囲からは除外し、バイヤーに直接的に部品を提供する国内外のサプライヤーに限定する。

分析の目的が、バイヤー側からのサプライヤーに対する信頼とコントロールの解明にある。具体的には、第一の目的は、特定のバイヤーがサプライヤーに対して、どのような信頼をどの程度付与しているのかという点である。そして第二の目的は、特定のバイヤーがサプライヤーに対してどのようなマネジメントを行っているのか、という点である。これらの目的から、本論文では分析レベルとしてセットレベルを採用することは目的整合的である。

現実を反映させる意味では、セットレベルよりもネットワークレベルで組織間信頼を捉えるという視点も近年では重要である。しかし、本論文においては、特定のバイヤーからみたサプライヤーへの信頼とそのマネジメントに焦点を絞って論を展開することとしたい。

3.4.2 サンプルの選択

本研究は、バイヤー（最終製品のメーカー）が部品サプライヤーとの取引において、どのような信頼がみられるのか、またサプライヤーをどのようにマネジメントしているのかという点に関心がある。そのため、東京証券取引所第一部に上場の製造業の内、機械、電気機器、輸送機器、精密機器の4業種に属する企業を対象に、郵送質問調査票によってデータを収集された。特定の業種を絞り込むことには、データの一貫性を確保するいくつかの利点があることが指摘されている（例えば、Ittner *et al.*, 1999）。

まず、業界全体の動向のコントロールが比較的容易であること、比較的類似した業界に絞ることで、業界間のコンテキストの相違をある程度コントロールした上で企業間の相違を実証できることがあげられる。

そしてさらに重要なことには、本調査のために抽出した上記の企業においては、部品サ

プレイヤーとの間で協働が組織成果にとって重要な要因になるであろうことが予想されるためである。サプライヤーとの協働の重要性は、特に自動車産業を対象とした経験的研究から明らかにされ、わが国の自動車産業の競争優位性の解明に大きな貢献をもたらしてきた。しかし、これに対し、本研究の狙いを考えれば、特定の一業種のみには焦点を当てるよりは、加工組立型産業全般を扱うことの方に意義があると考えられる。

このようなサンプルの選択は、わが国の組織間管理会計研究における既存の調査（窪田，2001；坂口，2004）のサンプルと同様である。本研究において、このような研究方法論を採用することは、上記二つの調査結果の比較検討が可能である点でも利点がある。

3.4.3 郵送質問票調査の手続き

質問調査票は、2006年11月12日に東京証券取引所第一部に上場の機械、電気機器、輸送機器、精密機器に属する四業種の全ての企業(374社)を対象として返信用の封筒を同封して発送した。企業の購買全般に責任をもち企業の代表としての認識を問うため、購買部門長宛に直接依頼した。実態を反映した調査データの収集にとって、上に述べた業種の特定と併せて、研究者の意図を適切に反映する部門に送付することが非常に重要である。そこで、送付先の部門の抽出には、2006年度版ダイヤモンド社発行の組織図を全ての企業について確認後、以下に述べる一定のルールのもとで抽出した上で同社発行の2006年度版会社職員録のデータをもとに可能な限り、個人宛で送付した。部門の抽出の際には、原則として、全社的な資材・購買統括部門を最優先し、ついで企業のもっとも中核となる事業部に属する資材・購買部門を選別した。組織図から以上の部門が判明不可能な場合のみ、企業の製造部門の統括部門の部門長、経営企画等の部門長の順で発送し、適した部門へ質問票の転送を依頼した⁷。

また、本研究における研究方法上の一つの特徴として、従来の質問調査紙だけでなく、

⁷このような発送ルールの順位付けは、作業の過程で購買部門が製造統括部門の下に置かれていることが多くの場合で確認されたこと、そして全社的な経営を統括する部門としての経営企画部が転送の依頼先として適すると考えられたためである。

Microsoft Excel 2003(エクセル)で作成した調査票データを保存したフロッピーディスクも同封して送付した。回答者には、紙ベースでの質問票とエクセルでの質問票は同じものであり、返送方法として郵送とEメールによる2種類があることを明記し、回答方法は回答者に選択してもらうという形を採用した。このように回答方法の選択を回答者に委ねたのは、近年、企業においてパソコンやEメールが経常的に利用されているために、利便性の観点から回答者、研究者双方にメリットがあると考えられる一方で、メールアドレス等も個人情報の一つであるという認識が高まっているために電子データでのやりとりには懐疑的な企業も存在するであろうと考えられたためである。

3.4.4 郵送質問票調査の回収結果

質問票は、約半月間の回収期間を設け、11月30日をもって一旦締め切りとし、本研究の調査ターゲットである374社の母集団の内、19.8%にあたる74社からの回答を得た。郵送による返答は45社(回答企業の60.8%)であり、その内、2社からは同封したフロッピーディスク上での回答であった。Eメールによる返答は29社(回答企業の39.2%)からであった。

次に、回答企業数の業種別内訳は、表3.2に示す通りである。まず、業種ごとに回収率に偏りがないかどうかについて独立性の検定を行った結果、5%水準で帰無仮説を棄却することはできず、業種ごとの回収率について統計的な差異は確認されなかった。しかし、電気機器産業を除いた他の業種のサンプル数は30社以下と小サンプルであり、精密機器産業についてはわずかに2社であるために分析の際には注意をしなければならない。

表 3.2: 業種別回収率

業種	回収率	回収数	母数
機械	14.0%	17	121
電気機器	24.4%	41	168
輸送用機器	23.0%	14	61
精密機器	8.3%	2	24
合計	19.8%	74	374

また、これらのサンプルが母集団の特性を示しているかを確認する必要がある。非回答バイアスの存在の有無を確認する必要がある (van der Stede *et al.*, 2005)。サーベイの統計解析結果を一般化することを阻害するバイアスの一つに非回収バイアスがあげられる。非回収バイアスとは、回答者と非回答者との間に生じる偏りや差異のことであり、ここにバイアスが生じれば、調査結果に影響を与える可能性がある。例えば、督促状の発送前後での回収企業群の独立性の検定などの手法があげられるが、ここでは、回収企業と非回収企業の売上高（2005年3月末時点）を用いて、両者に統計的に有意な差がないことを確認した。したがって、次章以降の分析においては、業種間での比較には注意を払いつつも、全体としてのデータに非回収バイアスはないものとして分析を行う。

第4章 バイヤー・サプライヤー関係の実態に 関する記述統計結果

4.1 バイヤー・サプライヤー関係の特徴

本章では、質問票調査から得られた経験的データによって、わが国のバイヤー・サプライヤー関係の特徴を述べる。主に記述統計を中心にいくつかの分析結果を述べる。

バイヤーの外製率

まず、調査対象となったわが国の東証一部上場企業の内、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器に属する企業の外製率についての分析結果を表4.1に示している。外製率とは、総製造原価における購入部品費の割合を参考として回答いただいた。その結果、全産業を対象とした最頻値は、「50～59%」であり、次いで「70%以上」、「60～69%」、「40～49%」となっている。

また、産業別に外製率をみると（表4.1）、輸送用機器に属する企業群の外製率は40%以下という回答はない。次いで電気機器、機械の順であり、幾分散らばりが見られるが、外製率の高さがうかがえる。精密機器については、極端にサンプル数が少ないため、これをもって産業の特性値とみなすことは不可能であろう。また、外製率が50%以上と答えた企業数は、4業種合計で65.3%であり、業種別にみると、機械（62.5%）、電気機器（65.0%）輸送用機器（78.6%）となっている。これらから、対象となる産業における外製率は相対的に高いと考えてもさしつかえないであろう。なお、機械、電気機器、輸送用機器の三つの業種を対象として、部分的にサンプル数が少なく、データの頑健性に乏しいため Mann-Whitney

の順位和検定を行った結果、業種間での有意な差は確認されなかった。

表 4.1: 企業における外製率：度数分布

	20%未満	20～29%	30～39%	40～49%	50～59%	60～69%	70%以上	N
機械	18.8%	6.3%	0.0%	12.5%	31.3%	18.8%	12.5%	16
電気機器	7.5%	5.0%	2.5%	20.0%	20.0%	17.5%	27.5%	40
輸送用機器	0.0%	0.0%	0.0%	21.4%	28.6%	28.6%	21.4%	14
精密機器	50.0%	50.0%						2
合計	9.7%	5.6%	1.4%	17.6%	23.6%	19.4%	22.2%	72

サプライヤー数

次に、サプライヤーの数についての結果を述べる。表 4.2 は、サンプル企業に現在、直接的に取引のあるサプライヤー数について回答してもらった結果を示している。わが国の自動車産業のこれまでの経験的調査では、部品点数が数万点といわれる自動車では、直接取引のある 1 次サプライヤー数は、数百社であると言われている。

表 4.2 から、最頻値は、全業種ともに「4：100 社～499 社」の回答を得た。中央値に関しては、電気機器のみ「5：500 社～999 社」であったが、業種全体、機械、輸送用機器においては、中央値も「4：100 社～499 社」であった。また、業種間での平均値の差について Mann-Whitney の順位和検定を行ったところ、電気機器と輸送用機器で統計的に有意な差異 ($p=0.006$) が見られた。

表 4.2: 現在のサプライヤー数：業種別記述統計

業種	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
機械	4.24	1.09	2	6	15
電気機器	4.82	0.83	4	6	38
輸送用機器	4.00	0.68	3	6	12
精密機器	3.00	1.41	2	4	2
合計	4.48	0.97	2	6	73

続いて、現在のサプライヤーの内、新規のサプライヤーと海外サプライヤーがどの程度の割合で存在しているかについての記述統計結果を示す。表 4.3 は、現在取引のあるサプライヤー総数のうち、取引経験が一年以内のサプライヤー数の割合を示している。

一方、表 4.4 は、海外サプライヤー数の比率についての結果をまとめたものである。なお、測定には、それぞれ「1」0%「2」1%～10%未満「3」10%～30%未満「4」30%～50%未満「5」50%～70%未満「6」70%以上 という六つのスケールで測定された。新規サプライヤーも海外サプライヤーもサプライヤー全体に対する割合としては、それほどばらつきが見られず、どの業種においても1割未満とそれほど高い数値を示さなかった。

表 4.3: 新規サプライヤーの比率：業種別記述統計

業種	平均値	標準偏差	最小値	最大値	尖度	N
機械	2.35	0.828	2	5	8.24	17
電気機器	2.17	0.451	2	4	7.13	41
輸送用機器	2.00	0.00	2	2	-	14
精密機器	2.00	0.00	2	2	-	2
合計	2.18	0.506	2	5	16.62	74

表 4.4: 海外サプライヤーの比率：業種別記述統計

業種	平均値	標準偏差	最小値	最大値	尖度	N
機械	1.82	0.392	1	2	1.67	17
電気機器	2.36	1.019	1	6	7.60	41
輸送用機器	2.29	0.611	2	4	4.25	14
精密機器	2.50	0.707	2	3	-	2
合計	2.23	0.852	1	6	10.51	73

4.2 90年代以降のサプライヤー数の推移

新製品が生み出されては消えていく現代において、市場環境は不確実性を増し、ますます厳しさを増している。製造業は、短くなる製品のライフサイクルとあわせて技術的イノベーションにも早急な対応を迫られている。変化の大きな外部環境に適応すべく、組織の枠を超えた業務プロセスの見直しや戦略的に外部企業と技術提携を行うなど組織的な変化の必要性も大きい。アウトソーシングや戦略的提携などに注目が集まる中、ここ十数年の間で、バイヤー・サプライヤー関係はどのように変容していったのであろうか。

4.2.1 2000年から現在にかけてのサプライヤー数の推移

まず、2000年から現在にかけてのサプライヤー数の推移を見てみる。質問票調査では、過去5年間の動向と比較して、2000年から現在のサプライヤー数を「1：減少傾向である」「2：増減なし」「3：増加傾向」の三つのカテゴリから選択してもらった。その結果を表

4.5に示している。平均値からは、2000年以降現在にかけて、サプライヤー全体としてはやや減少傾向であるが、新規サプライヤーや海外サプライヤーはやや増加傾向であることが見てとれる。

この点についてももう少し詳細にデータを見てみよう。表4.6は、総サプライヤー数の増減と新規サプライヤー数の増減についてのクロス表である。興味深いことに、新規のサプライヤーを増加している企業には、次の二つのパターンが多く見られる。まず、全体としてのサプライヤー・ベースを増加させる中で新規のサプライヤーを増加している企業（36社）であり、次に、全体としてのサプライヤー数は絞り込みを行いつつも新規のサプライヤーは増加させている企業（18社）である。表4.7を見れば、海外サプライヤーについてもおよそ同様のパターンが確認できる。

表 4.5: 2000年から現在にかけてのサプライヤー数の推移

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
総サプライヤー数	2.16	0.907	1	3	74
新規サプライヤー数	2.74	0.500	1	3	74
海外サプライヤー数	2.74	0.500	1	3	74

表 4.6: 2000年から現在にかけてのサプライヤー数の推移：クロス表1

		新規サプライヤー			
		減少傾向	増減なし	増加傾向	合計
総サプライヤー	減少傾向	2	5	18	25
	増減なし	-	9	3	12
	増加傾向	-	1	36	37
合計		2	15	57	74

表 4.7: 2000 年から現在にかけてのサプライヤー数の推移：クロス表 2

		海外サプライヤー			
		減少傾向	増減なし	増加傾向	合計
総サプライヤー	減少傾向	1	2	22	25
	増減なし	1	5	6	12
	増加傾向	-	8	29	37
合計		2	15	57	74

4.2.2 1995 年から 1999 年にかけてのサプライヤー数の推移

表 4.8 は、1995 年から 1999 年にかけてのサプライヤー数の推移である。上に述べた測定項目と同様のものを採用している。この時期においては、新規サプライヤー、海外サプライヤーを含め全体のサプライヤー数は、ほとんど前 5 年と変わっていないか、あるいはやや増加傾向にあると見てよいであろう。

表 4.8: 1995 年から 1999 年にかけてのサプライヤー数の推移

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
総サプライヤー数	2.32	0.621	1	3	73
新規サプライヤー数	2.38	0.516	1	3	73
海外サプライヤー数	2.36	0.483	2	3	72

表 4.9: 1995 年から 1999 年にかけてのサプライヤー数の推移：クロス表 1

		新規サプライヤー			
		減少傾向	増減なし	増加傾向	合計
総サプライヤー	減少傾向	-	3	3	6
	増減なし	1	33	4	38
	増加傾向	-	7	22	29
合計		1	43	29	73

表 4.10: 1995 年から 1999 年にかけてのサプライヤー数の推移：クロス表 2

		海外サプライヤー			
		減少傾向	増減なし	増加傾向	合計
総サプライヤー	減少傾向	-	2	4	6
	増減なし	-	28	9	37
	増加傾向	-	16	13	29
合計		-	46	26	72

1995 年から 1999 年のサプライヤーの推移をクロス表で見ると、特徴的なのは、新規のサプライヤーを減少させたという企業は 1 社であり（表 4.9）、海外サプライヤーに関しては減少傾向にある企業は皆無である（表 4.10）ということである¹。

¹ただし、当時どのくらいの新規サプライヤーや海外サプライヤーとの取引があったのかについては、この分析からは明らかにできない点に注意が必要である。

4.2.3 1990年から1994年にかけてのサプライヤー数の推移

表 4.11 は、1990 年から 1994 年にかけてのサプライヤー数の推移である。この時期には、新規サプライヤー、海外サプライヤーを含め全体のサプライヤー数は、ここでもやや増加傾向にあると見てよいであろう。

表 4.11: 1990 年から 1994 年にかけてのサプライヤー数の推移

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
総サプライヤー数	2.36	0.631	1	3	73
新規サプライヤー数	2.31	0.577	1	3	72
海外サプライヤー数	2.28	0.481	1	3	72

表 4.12: 1990 年から 1994 年にかけてのサプライヤー数の推移：クロス表 1

		新規サプライヤー			
		減少傾向	増減なし	増加傾向	合計
総サプライヤー	減少傾向	2	2	2	6
	増減なし	2	31	1	34
	増加傾向	-	8	24	32
合計		4	41	27	72

表 4.13: 1990 年から 1994 年にかけてのサプライヤー数の推移：クロス表 2

		海外サプライヤー			
		減少傾向	増減なし	増加傾向	合計
総サプライヤー	減少傾向	1	3	2	6
	増減なし	-	27	8	35
	増加傾向	-	20	11	31
合計		1	50	21	72

新規サプライヤーと海外サプライヤーを比較すれば、新規サプライヤーの増加傾向に対して、海外サプライヤーの増加傾向は緩やかである。また、上記の 1995 年以降の傾向も考慮にいれば、90 年代にわが国における製造業のバイヤーはコンスタントにサプライヤーの数を増加させてきたという傾向が見られる。そして 2000 年以降は、そのまま増加傾向にある企業と新規サプライヤーや海外サプライヤーを増加させながらも全体のサプライヤー総数の見直しを行っている企業に区別される。

4.3 サプライヤー・システム

4.3.1 サプライヤー・システムの組織的特徴

多層的サプライヤー関係

自動車産業では、通常完成品メーカーに納入する 1 次サプライヤー、1 次サプライヤーに納入する 2 次サプライヤー、そして 3 次以下のサプライヤーというように階層的なサプライヤー関係を構築している (藤本, 1998)²。1 次サプライヤーは、2 次以下のサプライヤーから特定の部品を構成する様々な部品を調達し、それを加工し組み付け (サブ・アセンブリー)、ひとつのまとまった「システム部品」としてバイヤー企業に納入する。このよ

²ただし、現状では、そのような階層構造において 1 次サプライヤーが 2 次サプライヤーに納入するなど複雑なネットワーク構造を有しているともいわれている。

うな「まとめてまかせる一括型の発注パターン」の実務は、伝統的に日本のサプライヤー関係が、欧米に比べ、比較的少数のサプライヤーとの部品取引を行ってきたひとつの要因としてあげられる。しかし、近年では、欧米の自動車産業においてもこのような階層的なサプライヤー構成により発注先サプライヤーの絞り込みが行われていること、それに伴う様々な改革によってシステム部品を納入する1次サプライヤーが存在するようになってきた (Anderson *et al.*, 2000)。ここでは、このような多層的サプライヤー関係の実態についての特徴についてまとめておく。

表 4.14: サプライヤーの成層化の程度：業種別記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
機械	2.81	1.223	1	5	16
電気機器	3.27	1.074	1	5	41
輸送用機器	3.71	1.069	2	5	14
精密機器	4.00	0.000	-	-	2
全体	3.27	1.121	1	5	73

本調査での業種別記述統計は、表 4.14 に示す通りである。サプライヤー関係の多層性について、「貴社から見てサプライヤー関係は、1次下請け、2次下請けなど多層的に形成されていますか」という質問に対して、「1：全く成層化していない」から「5：大部分で成層化している」の5段階のスケールで測定している。ここでも、サンプルの少なさから精密機器を分析対象から除外して考えると、輸送用機器が平均値で3.71と高い値を示しているのに対して、電気機器、機械の順で相対的に低い値を示している。

また、表 4.15 は、協力会の有無についての回答結果を示している。表は得られた回答をパーセンテージの形にして示しており、輸送用機器が71.4%と高い数値を示している。上で述べたようなサプライヤー関係の成層化の程度の高いことと関連しているかもしれない

が、機械産業での結果を見る限り、協力会があるからといって必ずしも階層的なサプライヤー関係を構築しているわけでもないようである。協力会については、その存在は知られているにも関わらず、そこでバイヤー・サプライヤー間のどのような情報交換が行われているのかなどといったことについては全く明らかになっていない。しかし、協力会はバイヤー・サプライヤー間だけでなく、サプライヤー同士でも顔を会わす機会であると考えられ、そこでどのようなコミュニケーションが営まれているかについては興味深い。

表 4.15: 協力会の有無：業種別記述統計

	全体	機械	電気機器	輸送用機器	精密機器
協力会 ある	52.7%	58.8%	43.9%	71.4%	50.0%
なし	47.3%	41.2%	56.1%	28.6%	50.0%

4.3.2 バイヤー・サプライヤー間の役割分担

日本の中核企業(主にアセンブリー・メーカー)は、従来から自らを中心とするネットワーク、すなわち系列を形成し、主として部品購入を行ってきた。中核企業に納入する企業に対して、しばしば、下請け企業という言葉が使われることがある。しかしそれには、取引において技術的にも立場的にも低位にあるという印象を伴う。浅沼(1997)によれば、加工組立型産業の代表である自動車産業における実務においては、このような呼称は既に利用されなくなっているという。彼は、実務においては、貸与図、承認図という方法によって外注加工サプライヤーを分類していることを明らかにした。貸与図方式とは、バイヤー側で開発、図面を引き、「サプライヤーに設計図を貸与して製造を行わせる」方式である。一方、承認図とは、バイヤーが「大まかな仕様を提示し、その仕様に適応するような部品をサプライヤー側で開発」した後、バイヤーは「その図面を提出させて検討し、承認を与える」という方法による(浅沼, 1997)。

このような実務に類似した内容は、他の産業でも行われているのだろうか。本調査では、主要サプライヤーとの間で次の五つの項目について、どちらがその役割を担っているのかという点について回答をもらった³。

まず、部品の基本設計については、75.5%がバイヤー側で担当していることがわかるが、その詳細な設計にあたっては、バイヤー側が担当する比率は、62.1%となっている。これは、部品の基本設計については、バイヤー側で担当するとともに、その詳細な設計についてはサプライヤー側に任せているという実務がいくらか行われていることを反映しているのかもしれない。

表 4.16: 主要サプライヤーとの役割分担：記述統計

		全体	N
部品の基本設計	バイヤー	75.5%	74
	サプライヤー	27.0%	74
部品の詳細設計	バイヤー	62.1%	74
	サプライヤー	39.2%	74
設計図面の所有	バイヤー	68.9%	74
	サプライヤー	32.4%	74
納入/出荷時検査	バイヤー	29.7%	74
	サプライヤー	73.0%	74
品質保証責任	バイヤー	24.3%	74
	サプライヤー	77.0%	74

その設計図面の所有権については、バイヤー側の比率が相対的に高くなっていることが

³回答にあたっては、必ずしも片方が担当しているとは言い切れないために、複数回答を可能としている。複数回答を行った企業は極めて少なかったが、それゆえバイヤーとサプライヤーの合計は100%を超えている

わかる。部品の設計に関わる側面については、主にバイヤー側に主導権があるのかもしれない。

次に、部品の納入時あるいは出荷時の検査についての役割分担については、サプライヤー側が73.0%を占めている。また部品の品質保証責任についても、サプライヤー側が77.0%と高い値を示している。

4.4 小括

本章では、わが国のバイヤー・サプライヤー関係の実態に関して記述統計結果を中心に述べてきた。概ね、産業間での相違はなく、全体的な傾向を示していると言える。その中においても、サプライヤー関係の多層的関係、あるいは協力会などについては、輸送用機器の産業において相対的に高い数値を示している。これらの実態については、以降の分析の予備的な議論として位置づけ、これ以上の分析は行わないが、いくつかの興味深い組織間関係マネジメントの実践や現状が把握できる。特に、サプライヤーの数の推移については、近年における開発業務あるいは製造業務のアウトソーシングの実態とあわせて更なる考察が必要であるし、2000年を契機としたサプライヤー数の特徴的な変化がどのような要因のもとで生じてきたのか、またその結果どのような組織間マネジメントに変化が起こったのかなど、本章での統計結果からさらに研究を発展させていくことが重要である。

第5章 組織間信頼の概念の操作化と妥当性の 検証

5.1 はじめに

本章では、本論文で鍵となる概念、組織間信頼についての操作化と質問票調査で得られたデータを用いて構成概念の妥当性についての検証を行う。まず、第2節では、本論文の第2章及び第3章で提示した組織間信頼の概念枠組みにおける構成概念を改めて確認する。第3節では、各レベルにおける信頼の構成要素をどのような項目で測定するのかについて述べた上で、実際に質問票で得られたデータを利用して、構成概念の妥当性についての確認の作業を行う。この段階で、得られたデータの制約から若干の修正を加えた後に、第4節では、以降の分析で採用する組織間信頼概念を提示する。

5.2 組織間信頼の概念の操作化

本研究において「組織間信頼」は、バイヤーによる信頼の対象として、ダイアド、システム、社会という三つのレベルを想定し、さらに下位の五つの要素に細分化して構成した(第3章参照)。既存文献から導きだされたこれら三つのレベルを組織間信頼の枠組みに照らし合わせて、ここでは個人、企業、取引システム、評判、社会的規範という五つの要素から組織間信頼を分析する枠組みを以下の表5.1に提示する。

まず、第一に、ダイアドのレベルとしての個人に対する信頼は、特定の個人や企業に付与される信頼であり、個別性を伴う概念である。その形成要因としては、信頼が与えられる対象がもつ人格や能力、そして主体が抱く感情や忠誠心といった多様な要素が考えられ

る。第二に、システムレベルでの信頼は、一般性あるいは社会普遍性を伴う信頼概念である。公的ルールや法制度などのシステムについての信頼であり、ここでは信頼の源泉であると同時にその対象でもあると考えている。第三の社会レベルでの信頼は、評判、ブランド、地位や名声といった一般的性質をもつタイプの信頼と特定の集団間で形成される社会規範や共有された価値に基づく信頼の二つを意味している。

なお、変数名として用いる時には、個人に対する信頼は「対個人信頼」、企業に対する信頼は「対企業信頼」、取引システムに対する信頼は「システム信頼」、評判に基づく信頼は「評判への信頼」、社会的規範に基づく信頼は「社会的信頼」といった略称を用いることにする。

表 5.1: 本論文における信頼概念の枠組み

組織間信頼の構成要素	
ダイアドレベル	
個人に対する信頼	⇒ 対個人信頼
企業に対する信頼	⇒ 対企業信頼
システムレベル	
取引システムに対する信頼	⇒ システム信頼
社会レベル	
評判に基づく信頼	⇒ 評判による信頼
社会的規範に基づく信頼	⇒ 社会的信頼

組織間信頼の概念を構成する変数とその項目を以下のように、それぞれ設定した(表5.2)。そして、それぞれの項目について、「全くそのようなことはない」から「全くそのとおり」までの5段階のリッカートスケールを用いて測定した。本来、このような構成概念を新規に構築する際、特に操作化にあたっては事前のパイロットスタディによって、各変数と構成概念の妥当性及び内的整合性の確保を行い、尺度の信頼性を高めるべきであるが、今回この作業を行うことができなかった。そのため、若干の修正を伴いながら、それぞれの下位

変数の各項目について構成概念の妥当性と内的整合性について検討していく。また、それぞれのレベルについての概念の抽象度が実に様々であるために、これらの項目を全て同時に分析にかけることは好ましくないとされる。そのため、以下ではそれぞれのレベル毎にみていく。

表 5.2: 組織間信頼を構成する各項目表

組織間信頼の操作化
<p>対個人信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在のサプライヤーの担当者は概ね人格的に優れており尊敬できる 現在のサプライヤーの担当者は自身にとって都合の悪い情報でもつつみ隠さず教えてくれる 納期遅れが生じた際、サプライヤーの担当者の努力でなんとかできたのではないかと思うことがある (R)
<p>対企業信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在のサプライヤーの部品品質について心もとないと思うことがある (R) 現在のサプライヤーの技術や能力は貴社にとって欠かせないものである 現在のサプライヤーとの取引が途絶えた場合、現在の価格、品質、機能の水準を維持することは困難だ 現在のサプライヤーの部品は概ね業界で評価が高い
<p>システム信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> ISO などの第三者機関による認証をもつサプライヤーとは安心して取引ができる 現在のサプライヤーとの取引が途絶えても、代替的なサプライヤーを確保することができる
<p>評判による信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> 業界内での噂や情報には敏感な方だ 悪い評判のあるサプライヤーとの取引開始 (継続) は、慎重にならざるを得ない
<p>社会的信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在のサプライヤーとは共存共栄の強い絆で結ばれている これまでの取引上の慣行や慣習はこれからも変わることはないだろう 現在のサプライヤーとの長期的関係は今後も変わることはない

(R) は逆転尺度による項目を指す。

5.3 組織間信頼の特徴と妥当性の検討

ダイアドレベル：対個人信頼

まず、組織間信頼を構成する概念の一つ目は、ダイアドレベルにおける個人に対する信頼である。既述のように、ここでは簡略化のために変数名を対個人信頼とする。表 5.3 にあるように、個人レベルを対象とする質問項目として、担当者の協調的態度を期待する程度と機会主義的行動を危惧する程度の二つの下位変数を用意した。一つ目の「現在のサプライヤーの担当者は概ね人格的に優れており、尊敬できる」については、サプライヤーの担当者が人格的に高潔で信頼に値する人物であるのかについて、次の「現在のサプライヤーの担当者は、自身にとって都合の悪い情報でもつつみ隠さず教えてくれる」は、機会主義的な行動をとる可能性についてどの程度危惧しているかに関する質問である。一方、「納期遅れが生じた際に、サプライヤーの担当者の努力でなんとかできたのではないかと思うことがある」は、担当者が協調的な態度を示し、バイヤー側の要求に対して柔軟な対応が可能であるかどうかについての質問を意図した。

表 5.3: 個人レベルの信頼の下位変数

個人レベルの信頼の下位変数
機会主義的行動への危惧
現在のサプライヤーの担当者は概ね人格的に優れており尊敬できる
現在のサプライヤーの担当者は自身にとって都合の悪い情報でもつつみ隠さず教えてくれる
柔軟な対応
納期遅れが生じた際、サプライヤーの担当者の努力でなんとかできたのではないかと思うことがある (R)

(R) は逆転尺度による項目を指す。

表 5.4: 個人レベルの信頼：記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
現在のサプライヤーの担当者は概ね人格的に優れており、 尊敬できる	3.38	0.676	2	5	74
現在のサプライヤーの担当者は、自身にとって都合の悪い 情報でもつつみ隠さず教えてくれる	2.97	0.707	1	4	73
納期遅れが生じた際に、サプライヤーの担当者の努力でな んとかできたのではないかと思うことがある (R)	2.19	0.696	1	4	74

表 5.5: 個人レベルの信頼：相関係数

	1	2	3
1 現在のサプライヤーの担当者は概ね人格的に優れており、 尊敬できる	1		
2 現在のサプライヤーの担当者は、自身にとって都合の悪 い情報でもつつみ隠さず教えてくれる	0.51***	1	
3 納期遅れが生じた際に、サプライヤーの担当者の努力で んとかできたのではないかと思うことがある (R)	0.20**	0.04	1

***1%レベルで有意, **5%レベルで有意

これらの記述統計結果と相関係数については、それぞれ表 5.4 と表 5.5 で示す通りであるが、これをみると、第一の人格的な信頼性についての質問は、機会主義的行動への危惧との相関が確認されたものの、第三の協調的態度への態度とも相関をもってしまっている。因子分析による解析も考えられるがここでは当初のまま、対個人信頼の下位変数として用いた。すなわち、前2項目を「機会主義に対する危惧」とし、後者を「柔軟な対応」への期待とした。なお、ここで「機会主義」に対する危惧の変数においては、機会主義的な行動を行わないだろうという意味での期待を指すために信頼の尺度としては順尺度となる。

ダイアドレベル：対企業信頼

次に、ダイアドレベルにおけるもう一つの要素は、企業に対する信頼（対企業信頼）である。個人レベルの信頼(対個人信頼)と同様に、ダイアド(対)のレベルであり、特定の取引相手が信頼に足る存在であるかどうか、これが対企業信頼の一つ目の構成要素となる。

企業(ここでは取引関係にあるサプライヤー)の信頼性に対する評価と言い換えることも可能である。評価の対象としては、製品の価格、品質、機能などにはじまり、サプライヤーの製造能力や品質管理体制、さらには経営体力など多岐にわたるが、その企業に対する信頼が、広くサプライヤーの能力であることで共通している。このような視点から組織間信頼を捉える既存研究も多く存在する¹。

それぞれの項目についての記述統計結果を表5.6に示す。最も平均値の高い項目は、「現在のサプライヤーの技術や能力は貴社にとって欠かせないものである」の4.28であり、次いで平均値が3.89の「現在のサプライヤーとの取引が途絶えた場合、現在の価格、品質、機能の水準を維持することは困難だ」である。逆に、最も平均値の低い項目は、「現在のサプライヤーの部品品質について心もとないと思うことがある」の2.76(尺度の逆転後の値)である。これらの結果を解釈すれば、概ね現在のサプライヤーの重要性についての認識は高いものの、その一方で納入される部品の品質についてはいくらかの不安を感じているバイヤーも中には存在すると考えられる。

表 5.6: 企業レベルの信頼：記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
現在のサプライヤーの部品品質について心もとないと思うことがある (R)	2.76	0.948	1	5	74
現在のサプライヤーの技術や能力は貴社にとって欠かせないものである	4.28	0.673	3	5	74
現在のサプライヤーとの取引が途絶えた場合、現在の価格、品質、機能の水準を維持することは困難だ	3.89	0.853	2	5	74
現在のサプライヤーとの取引が途絶えても、代替的なサプライヤーを確保することができる (R)	2.78	0.815	1	5	74
現在のサプライヤーの部品は概ね業界で評価が高い	3.72	0.562	3	5	74

質問票の設計段階においては、「現在のサプライヤーとの取引が途絶えても、代替的なサプライヤーを確保することができる」という項目は、システム信頼を構成する一つの項目

¹例えば、Sako (1992), Sako and Helper(1998)はその典型例であるし、他にも真鍋・延岡 (2003) や Dekker(2004) などがある。

とすることを想定していたが、本項目は企業レベルの信頼の一部と統計的に有意な相関関係をもつ結果となった。質問項目の内容から考えて、一般的なシステムに対する信頼というよりは、それぞれの企業独自の取引に依存するシステムと関連する。後述する項目間の相関係数や因子モデルの妥当性と結果の解釈可能性などを検討した結果、システム信頼の構成要素からは除外した上で、対企業信頼の項目として採用した。

表 5.7: 企業レベルの信頼：相関係数

	1	2	3	4	5
1 現在のサプライヤーとの取引が途絶えた場合、現在の価格、品質、機能の水準を維持することは困難だ	1				
2 現在のサプライヤーの技術や能力は貴社にとって欠かせないものである	0.46***	1			
3 現在のサプライヤーとの取引が途絶えても、代替的なサプライヤーを確保することができる (R)	0.34***	0.14	1		
4 現在のサプライヤーの部品品質について心もとないと思うことがある (R)	0.12	0.05	-0.12	1	
5 現在のサプライヤーの部品は概ね業界で評価が高い	0.22*	0.18	-0.02	0.35***	1

***1%レベルで有意**5%レベルで有意 *10%レベルで有意

また、これらの項目についての相関係数を示したものが表 5.7 である。質問票の設計段階では、「組織能力に対する信頼」という一つの変数に集約されると考えたが、相関係数から、表 5.7 の 1,2,3 の項目については、相互の相関関係が認められ、一方で 1,4,5 にもいくらかの相関関係が確認された。そのため、一つの下位変数とすることは避けた。これらの五つの項目に対して因子分析を行い、プロマックス回転をかけた結果を表 5.8 に示す。因子間の相関関係がある程度想定されるためにプロマックス法を用いところ、因子間相関は $r = 0.27$ であった。なお、各項目の相関係数は、表 5.7 に示す通りであり、バリマックス法による分析でも抽出された因子構造に相違は見られなかった。

因子が二つに分かれたことに関しては想定と異なる結果となった。この第一因子の項目に共通する点は、取引関係にあるサプライヤーに対して高い重要度を示すものであるが、同時に他の取引サプライヤーと代替不可能であることも指している。そのサプライヤーが重

要な存在であり、バイヤーにとって必要不可欠であるなら、ある種の信頼と呼べるであろう。しかし、他のサプライヤーと代替不可能な場合には、そのサプライヤーに対してなんらかの理由で依存度が高くなり、ある種のパワー関係が生じてしまう。信頼形成におけるこのような関係は、「構造同値」と呼ばれる問題である (Burt, 2001)。構造同値とは、取引関係にあるサプライヤーが他の取引サプライヤーと代替不可能であるような場合には、依存的な信頼関係になりやすいといった傾向を示すものである。そのため厳密には信頼とは区別が必要である。そのため、ここではサプライヤーに対する高い評価との区分を明確にしながら、対企業信頼を構成するもう一つの下位変数として分析枠組みに取り入れる。

以上の結果、第一因子として抽出された項目は、現在のサプライヤーに対して重要不可欠だという認識や代替不可能性を示していることから「重要性と依存」とする。第二因子を構成する項目は、サプライヤーに対する評価の高低を示すものであり「評価」と呼ぶ。

表 5.8: 企業レベルの信頼：因子分析

	対企業信頼		
	重要性と依存	評価	共通性
現在のサプライヤーとの取引が途絶えた場合、現在の価格、品質、機能の水準を維持することは困難だ	0.91		0.43
現在のサプライヤーの技術や能力は貴社にとって欠かせないものである	0.47		0.24
現在のサプライヤーとの取引が途絶えても、代替的なサプライヤーを確保することができる (R)	0.43		0.86
現在のサプライヤーの部品品質について心もとないと思うことがある (R)		0.68	0.33
現在のサプライヤーの部品は概ね業界で評価が高い		0.55	0.18
固有値	1.78	1.33	3.11
因子寄与率	35.49	26.61	62.1

主因子法、プロマックス回転後。因子負荷量が、0.40 以上のみを記載

固有値、累積寄与率の最右欄はそれぞれの累積値を記載

システムレベル：システム信頼

続いて、組織間信頼を構成する三つ目のレベルとしてシステムレベルの信頼を記述統計結果(表 5.9)から見てみる。システムレベルの信頼とは、普遍性をもつ取引システムに信頼の源泉があることを指し、サプライヤーに対する信頼が、ダイアドの相互作用の結果ではなく、第三者としての取引システムを媒介して形成されるタイプのものを指す。

本調査では、サプライヤーがISOの認証を保有していることによって、バイヤーはどの程度の安心感を得ているのかということ測定した。当初設定したもう一つの項目は上に述べたように、対企業信頼の下位変数として取り入れたために、システム信頼の測定に用いた質問項目は「ISOなどの第三者機関による認証をもつサプライヤーとは安心して取引ができる」の一項目のみである。

表 5.9: システムレベルの信頼：記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
ISOなどの第三者機関による認証をもつサプライヤー とは安心して取引ができる	3.62	0.839	1	5	74

結果についての解釈であるが、その平均値は3.62(5点リッカートスケール)と、やや高い値であるといえるかもしれない。

この規格は国際標準化機構 (ISO) が定める国際規格であり、例えばISO9000シリーズは、サプライヤーの品質管理システムに対して一定の品質水準を満たしていることを保証する認定プログラムであり、その認証は既に品質について信頼に足ることを保証するものである。本項目は、そのシステムに対する信頼性を測定したものである。尺度の信頼性には若干の危惧が残るが、バイヤーによるISOシステムに対する信頼の高低として捉え、システム信頼は認証システムのことを指すという仮定の下で利用することにし、この一項目のみを採用する。

社会レベル：評判

次は、社会レベルの信頼の一つ目である評判について検討する。質問票に基づけば、評判に対する信頼として設定したのは、以下の二つの項目であった。一つは、「業界内での噂や情報には敏感な方だ」である。評判に対する信頼の一般的な特性を表現することを意図した。もう一つは、「悪い評判のあるサプライヤーとの取引開始(継続)は、慎重にならざるを得ない」という特定の状況でより具体的に評判についての認識を問うた。

表 5.10 に記述統計結果を示しているが、二つ目の項目については、特に高い平均値を示している。一つ目の項目についても平均値で 3.62 となっており、バイヤー・サプライヤー関係において評判の効果というものが大きいことが伺える。しかしながら、後に行う分析に限っていえば、「悪い評判のあるサプライヤーとの取引開始(継続)は、慎重にならざるを得ない」という項目の天井効果が大きいため以後の分析からは除外せざるを得ない。

そこで、「業界内での噂や情報には敏感な方だ」だけを用いて、評判に対する信頼の構成要素とすることを検討したが、この一項目からは、信頼というよりは、評判というよりは単に業界の噂や情報への感度を問うだけの意味しか持たないことが想定されるために、以後の分析において評判に対する信頼については除外する。

表 5.10: 社会（評判）レベルの信頼：記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
業界内での噂や情報には敏感な方だ	3.62	0.696	2	5	74
悪い評判のあるサプライヤーとの取引開始(継続)は、慎重にならざるを得ない	4.61	0.773	1	5	74

社会レベル：社会規範に対する信頼

最後に、社会的なレベルの信頼の二つ目の側面として社会規範に対する信頼について述べる。ここまでの四つのレベルの信頼は、信頼の対象と源泉の一般性(あるいは個別性)といった側面からある程度具体的な説明と操作化が可能であった。しかし、社会規範に対する信頼は極めて多義的かつ抽象的な概念である。なおかつ信頼の源泉は一般的特性と個別的特性の双方を同時に備えている。例えば、ある集団内で共有された価値や規範などがこれに該当するわけであるが、系列内外の通例や慣習、さらには国内サプライヤーと海外サプライヤーの文化的要素などもその範疇に含まれるだろう。

ここでは、本論文の分析枠組みとの整合性を考慮して、社会的信頼の一つの側面としてバイヤー・サプライヤー間の現在から将来にかけての関係性の強さに関する項目で操作化を行った。そのため、本項目においては社会規範としての具体的な慣習や習慣を特定して設問することや文化的側面は考察の対象外とした。具体的な質問項目は、以下の表 5.11 にある 3 項目を用いている。

表 5.11: 社会レベルの信頼：記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
現在のサプライヤーとは共存共栄の強い絆で結ばれている	3.49	0.745	1	5	74
これまでの取引上の慣行や慣習はこれからも変わることはないだろう	2.58	1.135	1	5	74
現在のサプライヤーとの長期的関係は今後も変わることはない	3.16	0.828	1	5	74

表 5.11 の記述統計の結果からは、「これまでの取引上の慣行や慣習はこれからも変わることはないだろう」という項目については若干、否定的な傾向がうかがえる。その他の二つの項目に関しても、平均値は 3(5 点リッカートスケール) より少し高い程度であり、現代の経営環境の変動の大きさを反映しているためかどうかは明らかではないが、将来にわたつ

ての長期的な関係の継続については慎重な姿勢であるのかもしれない。

表 5.12: 社会レベルの信頼：相関係数

	1	2	3
1 現在のサプライヤーとは共存共栄の堅い絆で結ばれている	1		
2 これまでの取引上の慣行や慣習はこれからも変わることはないだろう	0.20*	1	
3 現在のサプライヤーとの長期的関係は今後も変わることはない	0.38***	0.39***	1

***1%レベルで有意, **5%レベルで有意, *10%レベルで有意

次にこれらの項目の相関係数について、表 5.12 に示す。全ての変数間の相関係数は統計的に有意な値となっている（各々の有意水準については表 5.12 を参照）。そしてこれら三つの項目がどのような潜在変数によって規定されているかをみるために因子分析を行ったところ、一因子に収束した。それぞれの因子負荷量は、「現在のサプライヤーとは共存共栄の堅い絆で結ばれている（0.44）」「これまでの取引上の慣行や慣習はこれからも変わることはないだろう（0.46）」「現在のサプライヤーとの長期的関係は今後も変わることはない（0.86）」であり、固有値は 1.66、因子寄与率は 38.0% である。このことから、社会レベルの信頼としての下位変数は、これらを合成した一つの変数とし、バイヤー・サプライヤー間の関係性の強さとその継続性を表す意味で「関係の不変性」と呼ぶことにする。

5.4 小括：組織間信頼の妥当性の検証結果

以上の結果を改めてここで整理しておく。まず、個人レベルの信頼である「対個人信頼」については、下位の変数として機会主義的行動の危惧（の程度の低さ）を示す「機会主義」とバイヤーの要求に対して柔軟に対応してくれる程度を示す「柔軟な対応」の二つを設定した。対企業信頼については、サプライヤーの能力に対して必要不可欠だと感じている程度「重要性と依存」と能力に対する高い評価を示す「評価」の二つを設定した。システムに対する信頼は、ISO などの認証システムに対する安心の度合いを示すものであり、「認証シ

システム」とした。また、評判に対する信頼の項目については、データの制約上、以後の分析からは除外せざるを得ないが、それでもなお評判に対する信頼というのは組織間における信頼の一つの構成要素として重要な要素であることに代わりはないだろう。最後に、社会のレベルにおけるもう一つの項目としてバイヤー・サプライヤー間の関係性の強さとその継続性に対する認識の程度を示す「関係の不変性」を設定した。

これらに関しては、いずれも対応する質問項目を合成した変数²によって以下の分析を進めることにし、以下では記述統計結果のみを記すだけにとどめ、次章以降の分析の際にさらなる考察を行う。

表 5.13: 五つのレベルにおける信頼：記述統計

信頼対象とその内容	平均値	標準偏差	N	質問項目
対個人信頼				
(機会主義)	3.18	0.603	73	問 5(9)(13)
(柔軟な対応)	2.19	0.696	74	問 5(15)
対企業信頼				
(重要度と依存)	3.65	0.588	74	問 5(6)(7)(14)
(評価)	3.24	0.632	74	問 5(2)(12)
システム信頼				
(認証システム)	3.62	0.840	74	問 5(5)
社会的信頼				
(関係の不変性)	3.08	0.672	74	問 5(1)(8)(11)

²合成変数の計算には単純平均を用いている。これは、因子分析等を行った時には因子得点の係数を用いた加重平均値を使うことが妥当であるように考えられるが、必ずしも全ての下位変数で同様の手法を用いていない点から、ここでは単純平均による合成得点を用いた。

第6章 バイヤーのサプライヤーに対するコントロールと信頼

6.1 はじめに

本章では、第一の研究課題として、組織間取引における信頼とコントロールとの関係についての分析を行う。まず以下では、本章の節構成とそれぞれの節で行われる分析の流れと簡単な要旨を述べる。

まず第2節では、分析の第1ステップとして、組織間取引の関係性の分類とその特徴について質問票調査データから検証する。ここでは、組織間取引の関係性として二つの要因（市場的關係を志向する因子と安定的關係を志向する因子）を抽出しそれらの特徴が明確化される。これらは組織間取引の關係性を規定する要因として既存研究でも提示されてきたものである。それゆえ、既存研究の枠組みは一定の説明力をもつものであるともいえる。しかしながら、これらの要因が互いに相反する二項対立的な類いのものでなく、むしろ両立可能な要因であることも同時に明らかとなる。

続く、第3節と第4節では、既存研究の限界を克服するための基礎的なデータを提示する。第3節では、分析の第2ステップとして、關係性と組織間信頼の關連を、第4節では第3ステップとして關係性と組織間コントロールとの關連をそれぞれ個別に分析する。本論文の文献レビューからも明らかなように、組織間でのパートナーシップを重視する安定的關係は、価格メカニズムを重視した市場志向の取引關係あるいは距離を隔てたアームズレングスな關係に比べて、高レベルの信頼に支えられているとしばしば言及されてきた。このような議論が、組織間における信頼を十分にとらえきれていないこと、そしてそれゆえ、

組織間信頼についてはより多次元的な視点からの議論が必要であることについては本論文の第2章、第3章で概念的に議論してきたことである。

そこで第3節では、質問票調査データを用いて、組織間取引の関係性と信頼との関係についての経験的な分析を行う。取引の長期継続性を志向する安定的関係の要因は、確かに信頼といくつかの点で統計的に有意な相関関係を有することが明らかになった。しかし、それは必ずしも取引相手が機会主義的行動をとらないであろうとか、取引相手が必要十分な能力を有しているといったことについての信頼ではなく、社会的なレベルにおける関係の不変性への期待という意味での抽象度の高い信頼であった。なお、機会主義的行動をとらないであろうとか、取引相手が必要十分な能力を有しているといった意味での信頼は、組織間コントロールとの関係が強いことが後の第4ステップでの分析から明らかとなる。

一方、第4節では組織間取引の関係性とコントロールとの関係について個別に分析を行う。組織間取引における市場性あるいは安定性を志向するそれぞれの因子が、具体的にどのようなコントロール活動と強い関係を持っているのであろうか、ということが本節での中心的議論となる。分析の結果、組織を隔てたコントロール活動の実施は、市場的關係を志向する要因といくつかの点でプラスの相関をもつことが明らかとなった。逆に、安定的関係を志向する因子とコントロール活動は、ほとんどの項目で無関係であったが、サプライヤーの新規獲得などの探索活動といった点についてはマイナスの相関をもつことが明らかとなった。

第4節まで、組織間取引の関係性、信頼、コントロールといった分析の鍵となる三つの概念について、それぞれ個別にはいくつか要素間の関係性を取り扱うが、続く第5節では、組織間取引の関係性、信頼、コントロールの関係を統合的に分析する。

6.2 組織間取引の関係性の分類とその特徴の分析

本節では、組織間関係性について考察する。組織間における関係性とは、バイヤーとサプライヤーとの取引の中で両者がどのような関係を構築しようとしているかということ

である。組織間関係の関係性を示す特性は、一つには短期契約に基づいた市場ベースの取引があり、もう一つは取引の長期継続性を志向する安定的な取引関係である。繰り返し述べているように、近年の組織間管理会計研究においては、このような組織間取引のコントロール問題に注目が集まり、短期的な取引関係におけるコントロール・メカニズムとしての市場(価格メカニズム)と継続的な取引関係における信頼(社会的メカニズム)という対立項で議論されている。

まず、分析の出発点として、質問調査票の項目からサプライヤーとの取引の基本方針について尋ねた記述統計の結果を表 6.1 に示している。従来から、わが国のサプライヤー関係は欧米に比べて長期継続的性質を有するといった見方があった。表 6.1 の結果によれば、「取引が開始されれば、継続的な取引が基本である」及び「取引の契約期間は短期のほうが好ましい(逆転項目)」という二つの設問項目において3点以上(5点リッカートスケール)の平均値を得ている。

一方で、「市場原理にもとづき、その都度安価のサプライヤーと最適な購買を行う」や「他のサプライヤーとの取引の可能性を常に探索する」といった項目についても3点以上(5点リッカートスケール)の平均値を得ている。それゆえ、わが国のバイヤーは、サプライヤーとの取引において、必ずしも一度限りの関係ではなく、長期継続性を視野に入れた取引方針を有する場合が多い。とはいえ、価格メカニズムを軽視しているわけではなく、それと同程度に他のサプライヤーとの取引機会を探索する傾向にある。

さらに、歴史的な経緯から戦後、特に自動車産業においてはバイヤーからサプライヤーへと資本や技術の伝播がなされたということからわが国のサプライヤー関係が強固であるといったことがしばしばいわれている。本調査結果からも、「将来に向けて既存サプライヤーを育成する」といった設問項目に関しては比較的高い平均値(5点リッカートスケールで平均値 3.46)を示している。しかしながら、この点について本調査結果からは「継続的に取引のあるサプライヤーには、必要に応じて資本の投入や人材の派遣を行う」といった項目については、相対的に低い値(5点リッカートスケールで平均値 1.99)を示している。

表 6.1: 取引の基本方針：記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
市場原理にもとづき、その都度安価のサプライヤーと最適な購買を行う	3.51	1.138	1	5	74
取引が開始されれば、継続的な取引が基本である	4.00	0.844	1	5	74
他のサプライヤーとの取引の可能性を常に探索する	4.09	0.725	2	5	74
取引の契約期間は短期のほうが好ましい (R)	3.64	0.959	1	5	74
継続的に取引のあるサプライヤーには、必要に応じて資本の投入や人材の派遣を行う	1.99	1.112	1	5	73
将来に向けて既存サプライヤーを育成する	3.46	0.968	1	5	74

(R) は逆転項目を指し、表中の数値は尺度の逆転後の数値である。

次に、上記項目について、探索的因子分析を行い、バイヤーがサプライヤーとの取引においてどのような関係性の構築を志向しているのか、その潜在要因を探索する。分析の前にまず分析対象となる変数セットを見直した。既述のように、「継続的に取引のあるサプライヤーには、必要に応じて資本の投入や人材の派遣を行う」という項目については平均値が極めて低く、フロア効果が生じていることから、本項目を以降の分析から除外した。残りの5つの項目に対して主因子法による探索的因子分析を行った。まず、プロマックス回転による因子分析を行った結果、表 6.2 と同等の因子パターンを特定することが出来たが、因子の相関係数が 0.08 と極めて低かったことから、バリマックス回転による分析を再度行い、回転後の因子負荷量などの結果を以下の表 6.2 に示している。また因子数は、固有値の減退状況（固有値 1 以上）と因子の解釈可能性を検討し、3 因子構造を仮定している。

第一因子としては、取引において経済合理性を求め、市場メカニズムに基づいた取引を基本方針としてあげる二つの項目が該当することから、市場的關係を志向する取引パターンを表す因子として「市場的關係」因子と呼称する。

次に第二因子は、取引開始段階からスポット的な取引よりは長期継続的な取引を志向する二つの項目から成っている。そのため、この第二因子を安定的な取引關係を志向する「安

定的関係」因子とよぶ。第三因子は、一つの項目から成る因子であり、サプライヤーの教育を志向する因子であり、「育成的関係」因子とする。

既存文献でもしばしば述べられていたように、取引の基本方針として市場原理を重視する取引パターンと取引の長期継続性を志向する取引パターンの二つが識別され、第三因子としてのサプライヤーの教育を志向するパターンよりも高い固有値を示している。そこで、本章における分析の出発点として、この「市場的關係志向」因子と「安定的關係志向」因子に注目し、さらなる分析を行っていく。

表 6.2: 組織間取引の關係性：因子分析結果

	市場的關係	安定的關係	育成的關係	共通性
市場原理にもとづき、その都度安価のサプライヤーと最適な購買を行う	0.723			0.634
他のサプライヤーとの取引の可能性を常に探索する	0.623			0.432
取引が開始されれば、継続的な取引が基本である		0.654		0.457
取引の契約期間は短期のほうが好ましい (R)		0.486		0.273
将来に向けて既存サプライヤーを育成する			0.583	0.343
固有値	1.478	1.318	1.055	3.851
因子寄与率	19.26	14.46	9.061	42.788

主因子法、バリマックス回転による。共通因子を除き、因子負荷量が0.40以上のみを記載

固有値、累積寄与率の右端のセルにはそれぞれの累積値を記載

組織間取引におけるバイヤーの基本方針に内在する要因として、市場的關係を志向する因子と安定的な關係を志向する因子が抽出されたことは、既存研究の知見とも整合的な結果である。既存研究では、価格メカニズムを重視した距離を隔てたドライな關係(アームズレングスな關係)と取引の長期継続性を重視する継続的關係が対照的な關係としてあげられていた。本分析での市場的關係を志向する因子と安定的關係を志向する因子も、アームズレングスな關係と継続的關係のそれぞれの規定要因として解釈されるのが妥当である。

ただ、両因子の関係性について、両因子は無相関 ($r = 0.035$, $p - value = 0.77$)¹であり、二つの取引関係は相互に独立な性質を有すると解釈可能である。あるバイヤー企業において、特定のサプライヤーと安定的に長期的な取引を行おうという意図と、市場原理を重視した取引を行おうという意図は必ずしも相反するとは限らないということになる。

そのため、既存研究のように、これら二つの概念を対立概念として扱うことには注意が必要である。組織間取引の関係性を規定する要因として、少なくとも既存研究の知見と整合的な二つの因子は上記の因子分析から特定できたが、ケースの分布形状を上記の結果から解釈することはできない。そこで次に、因子分析から抽出した二つの因子得点を用いてクラスター分析を行う。図 6.1 は、縦軸に市場的關係志向の因子得点の高低を示し、横軸に安定的關係志向の因子得点の高低を示したものである。分析の結果を図 6.1 に当てはめることによって、サンプル企業のケースの分布が明らかになると考えられる。

図 6.1: クラスター分析の枠組み

セル 3	セル 1
市場的關係志向：High	市場的關係志向：High
安定的關係志向：Low	安定的關係志向：High
セル 4	セル 2
市場的關係志向：Low	市場的關係志向：Low
安定的關係志向：Low	安定的關係志向：High

縦軸：市場的關係志向の High-Low, 横軸：安定的關係志向の High-Low

表 6.3 にクラスター分析の結果を示す。まず、クラスター 1 に分類されたケースの平均値は、市場的關係因子が 0.80, 安定的關係志向が 0.58 と共にプラスの値を示している。クラスター 2 は、市場的關係因子が -0.74, 安定的關係志向が 0.20, クラスター 3 は市場的關係因子が 0.36, 安定的關係志向が -0.69 となり、両者は対照的な関係を示している。最後に

¹因子解析の手法としてバリマックス回転を用いているために両者の相関が極めて低いことは当然であるように思われるが、既述のようにプロマックス回転時の結果（因子間相関； $r = 0.081$ ）を踏まえてバリマックス回転を採用する手続きを行った。

クラスター4は、市場的關係因子が -0.94 、安定的關係志向が -2.62 と双方の因子ともにマイナスの値を示している。

表 6.3: クラスター分析結果

	クラスター1	クラスター2	クラスター3	クラスター4
市場的關係志向	0.80	-0.74	0.36	-0.94
安定的關係志向	0.58	0.20	-0.69	-2.62
ケース数	20	31	22	1

次に、ケース数（表 6.3）は、クラスター1には20社、クラスター2には31社、クラスター3には22社、クラスター4には1社が分類される。市場的關係因子、安定的關係志向ともに低い値を示すセル4に分類されたケース数が1社であるが、それ以外のクラスター1から3には概ね均等にサンプルケースが分布している。

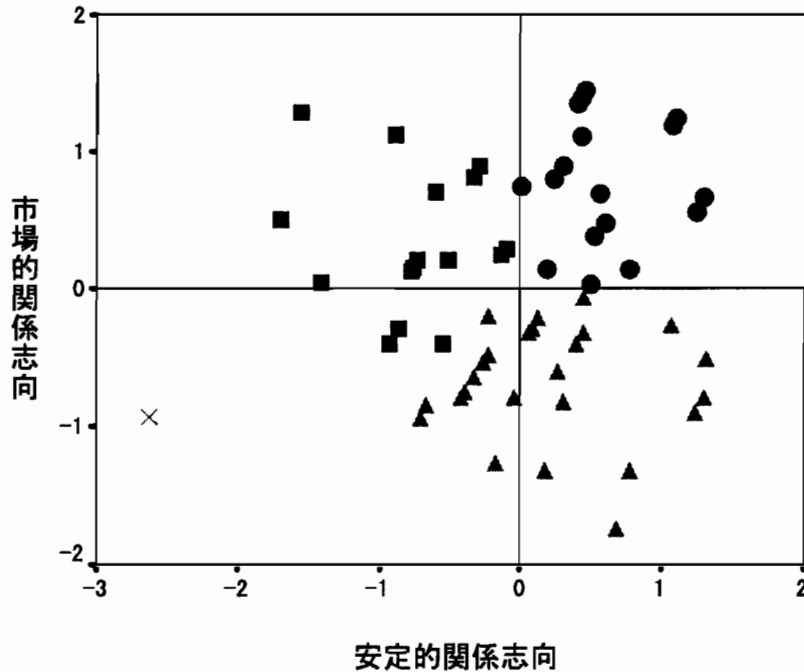


図 6.2: クラスター分析結果のプロット図

そこで、ケース数が1社であるために以降の統計的推測には用いることができないクラスター4に分類されたケースは以降の分析では除外し、クラスター1に該当するケースを安定的関係と市場的關係の双方の特性を兼ね備えた混合型とし、クラスター2に該当するケースを安定的関係、クラスター3に該当するケースを市場的關係と名付けて以降の検討を行う。

なお、この分析結果を、図6.1に当てはめ、それぞれのサンプルケースをプロットしたものが図6.2である。

クラスター分析の妥当性をチェックするために、もともと因子分析に利用したそれぞれの項目の平均値をクラスターごとに比較したものが表6.4である。各カテゴリー間の平均値は、全ての項目において0.1%レベルで統計的に有意である。これらから、クラスター分析の当てはまりがよいと考えられる。また、全ての項目において最も高い平均値を示すが、混合型クラスターであることは非常に興味深い点である。

表 6.4: クラスターごとの平均値の比較

	市場的關係	混合型	安定的關係	ANOVA F
市場原理にもとづき、その都度安価のサプライヤーと最適な購買を行う	3.86	4.55	2.68	37.85***
他のサプライヤーとの取引の可能性を常に探索する	4.41	4.60	3.52	31.83***
取引が開始されれば、継続的な取引が基本である	3.32	4.70	4.13	31.10***
取引の契約期間は短期のほうが好ましい (R)	2.91	4.00	3.94	12.01***
ケース数	22	20	31	

***0.1%レベルで有意

6.3 組織間取引の關係性と信頼との關係についての分析結果

本節では、ここまで議論してきた組織間信頼と取引の關係性についての質問票調査データを用いた分析を行う。本論文の第2章において議論したように、そもそも信頼とは多義的な意味合いをもつ概念である。ここでは、信頼の対象とその源泉が、個人や企業の特定

の相手にあるのか，一般的なシステムにあるのか，または社会的な規範にあるのかという点から組織間信頼を構成した概念モデルを用いて，取引の関係性との関連を分析する。

表 6.5: 組織間信頼の構成概念

信頼対象とその内容	平均値	標準偏差	N	質問項目
対個人信頼				
(機会主義)	3.18	0.603	73	問 5(9)(13)
(柔軟な対応)	2.19	0.696	74	問 5(15)
対企業信頼				
(重要度と依存)	3.65	0.588	74	問 5(6)(7)(14)
(評価)	3.24	0.632	74	問 5(2)(12)
システム信頼				
(認証システム)	3.62	0.840	74	問 5(5)
社会的信頼				
(関係の不変性)	3.08	0.672	74	問 5(1)(8)(11)

本節で用いる組織間信頼の構成概念の項目とその記述統計を表 6.5 に示す。対個人信頼は，サプライヤーの担当者個人に対する信頼性の認識である。対個人信頼の第一要素である「機会主義」とは，サプライヤーの担当者個人の機会主義的行動に対する危惧の程度のなさを示している。対個人信頼のもう一つの要素である「柔軟な行動」とは，サプライヤーの担当者個人が協調的行動に対してどの程度柔軟に対応してくれるかを示している。対企業信頼の「重要度と依存」とは，現在のサプライヤーがどの程度必要不可欠な存在であるかを示している。一方で対企業信頼の「評価」とは，現在のサプライヤーがどの程度優れているか，バイヤーの評価を示している。システム信頼は，取引における認証システムに対する安心の程度である。社会的信頼は，実に多様な意味をもつが，ここでは関係の不変性に対する期待の程度を測定している。また，第 3 章で述べたように，質問票の設計段階では，これらに加えて社会的信頼として「評判に対する信頼」を想定していたが，得られたデータの一部に天井効果が見られ，データの正規性が侵されているために分析からは除

外した。また、それぞれ、第3章における分析結果をもとにした合成変数を用いる。

分析には、組織間信頼を構成するそれぞれの変数と、取引の関係性因子との相関分析を採用する。本章第2節でその特徴付けを行ったように、取引の関係性因子には、市場的關係を志向する因子と安定的關係を志向する因子を用いた。

相関分析の結果を表6.6に示し、まず分析結果から述べる。なお、表6.6の数値は、ピアソンの相関係数を記載している。表対個人信頼の二つの要素（「機会主義」と「柔軟な対応」）そしてシステム信頼については、市場的關係・安定的關係のどちらとも相関關係が確認されなかった。次に対企業信頼に関しては、サプライヤーの「評価」はどちらの因子とも関連が確認されなかったが、サプライヤーに対する「重要度と依存」の認識と安定的關係には正の相関を確認した。また「關係の不変性」への期待と安定的關係にも正の相関關係を確認した。

表 6.6: 信頼と関係性の相関分析

信頼対象とその内容	市場的關係	安定的關係	N
対個人信頼			
(機会主義)	0.12	0.19	73
(柔軟な行動)	-0.04	-0.37	74
対企業信頼			
(重要度と依存)	-0.08	0.37***	74
(評価)	0.19	0.13	74
システム信頼			
(認証システム)	0.12	0.16	74
社会レベル			
(關係の不変性)	0.17	0.24**	74

***1%レベルで有意, **5%レベルで有意

次に表6.6の分析結果についての解釈を行う。まず全体を通して、すべての信頼の構成要素と市場的關係については、全く統計的に有意な相関係数は確認されなかった。その反

面、安定的関係に関して統計的に有意な相関関係を確認できたのは、対企業信頼の「重要度と依存」と社会的信頼の「関係の不変性」である。市場的關係の志向よりも安定的関係を志向することの方が、信頼と関係が強いということは既存研究とも整合的な結果だといえよう。

次に個別の関係についてみていく。一つ目は、対企業信頼の「重要度と依存」と安定的関係の正の相関関係である。バイヤーがサプライヤーと安定的に取引したいという要因の一つには、取引のあるサプライヤーが自社にとって重要かつ不可欠な存在だという認識があるからだと解釈できる。もう一つの社会的信頼の一つの要素として設定した「関係の不変性」と安定的関係の正の相関関係については同義反復であるために当然の結果であろう。

しかし、この点に関しては、他の構成要素と安定的関係との相関関係が十分に認められなかったことと合わせて考察を行う必要がある。というのも、既存の組織間信頼の多くの研究においてはほぼ例外なく長期的関係性に対する期待という要因と合わせて議論され、他の要因について結果が出ていない点、すなわち安定的関係に対するこれらの下位変数の関係が異なる点に注意が必要である。

組織間信頼の他の構成要素はどのような要因と関係があるのかを明らかにするために、次節では本論文における三つ目の鍵概念である組織間コントロールとの関係についてみていく。

6.4 組織間コントロールについて

本節での分析は、主に組織間コントロール活動が信頼とどのような関係にあるかを明らかにすることを目的とする。ここでは、Ittner *et al.*(1999)に基づいて、組織間コントロールの一つとしてサプライヤーの選別とモニタリングを取り上げる。

まず、サプライヤーの選別とモニタリングに利用される情報の利用度合いに関する質問項目によってクラスタ分析を行い、サンプル全体をコントロールにおける情報の利用度の高いグループと低いグループの二つに区分した。分析に用いた変数は、表 6.7 にある 10 項

目である。各項目はサプライヤーの選別とモニタリングのために、それぞれの情報をどの程度利用しているかを問い、測定尺度は、「全く利用していない」から「十分に利用している」までの5段階リッカートスケールを採用した。

なお、市場的關係、混合型、安定的關係のどれにも属さなかった1社については、コントロール利用度の低いグループに含まれることが確認された。

表 6.7: 選別とモニタリングの利用

選別とモニタリングに 利用される情報	High グループ (N=56)		Low グループ (N=18)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
財務諸表に関する情報	4.09	0.745	2.67	0.907	6.68 ***
資本関係に関する情報	3.21	1.022	2.50	0.618	3.57***
納期の遵守状況に関する情報	4.64	0.520	3.44	0.705	6.66***
在庫水準に関する情報	2.86	0.883	2.22	0.647	2.81***
部品の技術水準に関する情報	4.27	0.842	3.56	0.984	3.00***
品質管理体制に関する情報	4.63	0.489	3.78	0.732	5.63***
生産工程に関する情報	3.91	0.859	3.06	0.873	3.66***
部品単位での原価情報	3.84	0.910	3.28	0.826	2.33**
部品の材料費に関する情報	3.86	0.923	3.06	0.725	3.36***
部品の加工費に関する情報	3.93	1.006	3.22	0.732	2.75***

***は 1%, **は 5%レベルで有意。

全ての項目についてクラスター分析を行った結果、表 6.7 にあるように、相対的に情報利用度の高いグループ (High グループ) は 56 社、情報利用度の低いグループ (Low グループ) は 18 社であった。High グループも Low グループも各項目別に見れば、その傾向は一貫しており、とりわけサプライヤーの在庫水準に関する情報の利用度だけは、High グループにおいても平均値で 3 を下回る結果となった。また、Low グループにおいて利用度の高い情報は、サプライヤーの品質管理体制と部品の技術水準に関する情報であり、平均値で 3.5 を上回っている。全体としてバイヤーはサプライヤーに関する様々な情報を選別やモニタリングに利用する程度は高いといえよう。

表 6.7 にあるように、「部品単位での原価情報」以外全ての項目に関して 1%レベルでの有

意差を確認できた。「部品単位での原価情報」については5%水準での有意差であった。クラスタ分析の結果としては、妥当性が高く当てはまりの良い結果であるといえるであろう。ただ、「資本関係に関する情報」については、グループ間の等分散性を確認することができなかった。一般にt検定や分散分析は頑健性の高い手法だといわれているが、Willcoxonの順位和検定を採用してHighグループとLowグループの平均値について差の検定を行ったところ、上記と全く同じ結果をなることを確認した。

次に、これらの分類が、組織間取引の分類とどのような関係にあるかを示したものが、次の表6.8である。まず、表6.8では、本章第2節で取り上げた取引関係の三つの分類についてのクロス表を示したものである。それぞれのセルの度数と割合から、コントロール利用度が高いグループに関しては安定的関係が最も割合が大きく、コントロールの利用度の低いグループに関しても安定的関係が最も割合が大きい。しかし、独立性の検定からはそれぞれの割合に統計的に有意な差は確認されず ($\chi^2 = 0.464$, $df = 2$, $p = 0.793$)、両者は独立的な関係にあるといえる。

表 6.8: クラスタ分析結果とクロス表

	市場的關係	混合型	安定的關係	合計
コントロール利用度 High	18 24.7%	15 20.5%	23 31.5%	56 76.7%
コントロール利用度 Low	4 5.5%	5 6.8%	8 11.0%	17 23.3%
合計	22 30.1%	20 27.4%	31 42.5%	73 100.0%

ただ、それぞれの因子について対照的な関係がみられた点もあり、安定的関係を志向する因子に対して新規サプライヤーを探索するといった活動は負の相関 ($r = -0.26$, $p = 0.023$) を示し、市場的關係を志向する因子に対しては正の相関 ($r = 0.32$, $p = 0.006$) を示し

た。同様に、複社発注を行うといった活動は安定的関係を志向する因子に対して負の相関 ($r = -0.23$, $p = 0.046$) を示し、市場的關係を志向する因子に対しては正の相関 ($r = 0.19$, $p = 0.094$) を示した。特に市場的關係においては、コスト低減要請も積極的に行われており (相関係数 $r = -0.30$, $p = 0.009$)、多様な形態を伴いながらで価格メカニズムを重視していることがうかがえる。

次に選別とモニタリングの情報の利用と信頼との関係について検定を行ったところ、次のような結果がみられた (表 6.9)。まず、全体的な傾向としては、対個人信頼 (柔軟な行動) 以外の全ての信頼の平均値は、コントロール情報の利用度の高いグループが低いグループを上回っている。また、対個人信頼 (機会主義) と対企業信頼 (評価) の二つで統計的に有意な差が確認された。

表 6.9: 信頼とコントロール (選別とモニタリング)

信頼	High グループ (N=56)		Low グループ (N=18)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
対個人信頼 (機会主義)	3.25	0.576	2.67	0.639	1.93*
対個人信頼 (柔軟な行動)	2.18	0.690	2.22	0.732	-2.30
対企業信頼 (重要度と依存)	3.67	0.560	3.59	0.642	0.51
対企業信頼 (評価)	3.31	0.615	3	0.642	1.86*
システム信頼 (認証システム)	3.7	0.851	3.39	0.778	1.36
社会的信頼 (取引の継続性)	3.12	0.712	2.94	0.527	0.96

*は 10%レベルで有意。

これらの分析結果を解釈すれば、まず対個人信頼 (機会主義) に関しては、最も平均値の差が大きく出た項目である。これは、サプライヤーに関する情報をしっかりとモニタリングし選別に利用しているほど、バイヤーはサプライヤーの担当者が情報を隠したり、自社にとって都合の悪いような機会主義的行動をとらないであろうという信頼が高いことを意味している。また、対企業信頼に関しても、コントロールのための情報の利用度が高いほど、現在のサプライヤーの能力に対する評価は高いことを意味している。

なお、t検定に際しては、それぞれの従属変数についてのグループの正規性や等分散性を確認しているが²、念のため Willcoxon の順位和検定を行った結果、同じく 10%水準で対個人信頼（機会主義）と対企業信頼（評価）に統計的に有意な差が確認された。

これらの点に関しては、バイヤー自身でしっかりとモニタリングした上で選別を行い、信頼性のあるサプライヤーとの関係を維持しているからかもしれないし、あるいはモニタリングがしっかりできているために、例えばサプライヤーが機会主義的行動をとったとしてもそのことを察知できるためと解釈可能かもしれない。一方、今回の調査対象がバイヤー企業であるために推論の域をでないが、バイヤーからモニタリングされているとサプライヤーが認識することでサプライヤーもまた信頼に足る行動、すなわち機会主義的行動や利己的な行動を自発的に抑制したり、自社能力を高めようという努力をするためかもしれない。

6.5 組織間取引の関係性、信頼、コントロールの関係の分析

これまで、組織間取引の関係性、信頼、コントロールのそれぞれについて個別に分析を行ってきた。ここでは、組織間信頼に対する組織間コントロールと関係性の分類を総合的に分析するために、コントロールと関係性のそれぞれの個別の要因とあわせて、両者の相互作用を分析するモデルを構築する。

分析には、一般線形モデル³を採用する。ここまで用いてきた、組織間コントロール（高低）と組織間取引の関係性（市場的關係-混合型-安定的關係）というカテゴリ変数を要因として、組織間信頼に対するそれぞれの要因の影響を分析する。また、制御変数として協力会の有無を示すダミー変数と業種ダミーをモデルに導入した。

分析の結果は、表 6.10 に示すとおりである。取引の関係性により影響を考慮しても、前節での分析結果と同様に、対個人信頼（機会主義）及び対企業信頼（評価）は組織間コントロール要因による相違が確認される。また、対個人信頼（機会主義）については、協力

²等分散性の検定においては「グループ間でデータの分散は互いに等しい」という帰無仮説を棄却できないことを確認した

³モデルの構築については、Ittner *et al.*(1999) によって採用された一般線形モデル (General Linear Model: GLM) を参考に行った。

会の有無についての影響もみられた。

ただ、モデルの当てはまりを示す修正済みの決定係数が極端に低い値 ($\bar{R}^2 = 0.06 \sim 0.18$) を示している。そのため、組織間信頼の規定要因を解明するためのモデルとしての当てはまりは低く、組織間コントロールと取引の関係性の二つとここであげた制御変数のみから、組織間信頼の程度を十分に説明することができないことを意味している。しかし、分析目的である組織間コントロールと関係性について、それぞれの主効果と交互作用について検討することは可能であり、その結果について次に述べる。

組織間コントロール (CON) と信頼との間で有意な関係を見いだせたのは、やはり対個人信頼 (機会主義) と対企業信頼の評価であった。この点は、上に述べた同様の t 検定の結果とも一致する。取引の関係性 (REL) と組織間コントロール (CON) との交互作用については、全く確認できなかった。参考までに、統計的な結果の出た従属変数については章末に図を示している。

これらによると、機会主義的行動の抑制の影響について、組織間コントロールの高いグループと低いグループの間での相違は、混合型及び安定的関係において差が顕著に見られる。その一方で市場的關係においては、それほど組織間コントロールの高低によって影響を受けていないようである。

一方で、対企業信頼の評価については、それぞれに組織間コントロールの高いグループと低いグループの間での相違の程度 (傾きの大きさ) が異なっている。ただ、あくまでも統計的な有意差が確認できたのは、コントロールの高低の影響のみであり、関係性の相違についてはその限りではない。

以上のように、本論文の第一の研究課題に対する答えとして、ある種の信頼のタイプ (ここでは、個人に対する機会主義的行動の危惧とサプライヤーの能力に対する評価) は、コントロールによって促進される性質をもつのではないかと考えられる。

	対個人信頼 (機会主義)	対個人信頼 (柔軟な対応)	対企業信頼 (重要性と依存)	対企業信頼 (評価)	システム信頼 (認証システム)	社会的信頼 (関係の不変性)
取引の関係性：REL	0.97	0.30	0.44	0.80	0.29	0.35
組織間コントロール：CON	0.10*	0.93	0.80	0.04**	0.11	0.43
CON*REL	0.58	0.39	0.73	0.11	0.89	0.87
協力会ダミー	0.05**	0.97	0.78	0.59	0.19	0.19
電気機器ダミー	0.24	0.11	0.01***	0.15	0.68	0.89
輸送用機器ダミー	0.88	0.13	0.01***	0.31	0.93	0.62
\bar{R}^2	0.15	0.10	0.18	0.14	0.10	0.06
F 値	1.38	0.91	1.85	1.29	0.93	0.53
	0.22	0.51	0.13	0.26	0.49	0.83
N	73	73	73	73	73	73

それぞれの値は、p-value を示しているが、1%レベルは***、5%レベルは**、10%レベルは*を付した。

表 6.10: 一般線形モデル

推定周辺平均: 对个人信賴(机会主義)

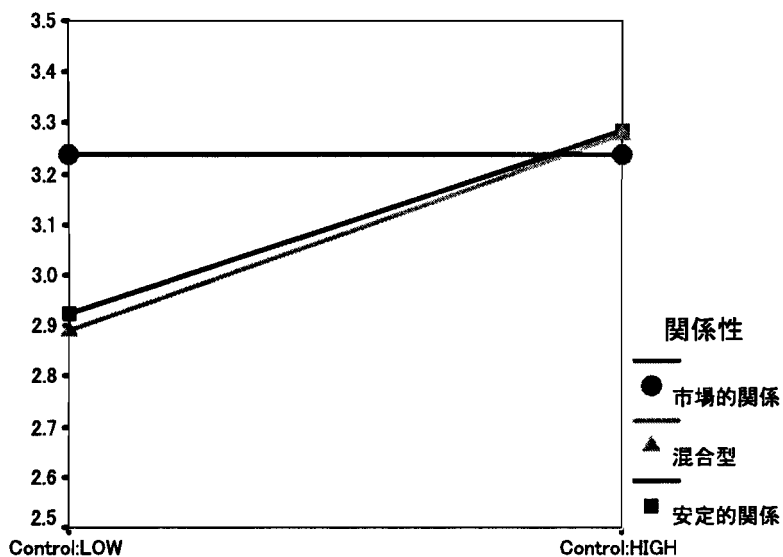


図 6.3:

推定周辺平均: 对企业信賴(評価)

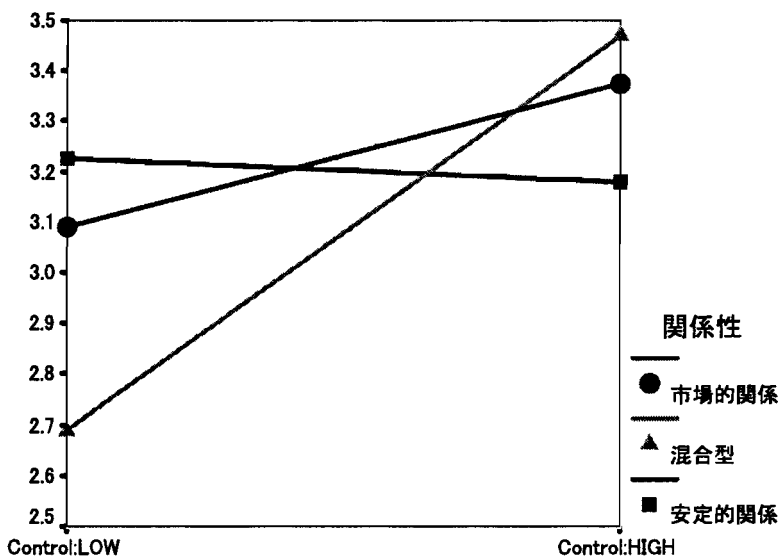


図 6.4:

第7章 信頼とコントロールが組織間取引に与える影響の分析

7.1 分析目的と背景

これまで組織間取引の関係性と信頼、コントロールという三者の関係を分析してきた。既存研究における信頼とコントロールに関する対立する二つの知見、すなわち信頼がコントロールを不要にするのか、あるいはコントロールが信頼を促進するのかといった本論文における第一の研究課題については、前章での分析結果からは信頼のタイプごとに異なる結果となった。

ここでは、本論文の鍵概念である信頼とコントロールが組織間取引の結果としてどのような成果をもたらすのか、という問題について分析する。上記のような結果から、第二の研究課題である組織間取引において信頼とコントロールがもたらす影響の分析においても、信頼のタイプ別の検討とコントロールの影響を同時に分析枠組みに取り込む必要がある。

これまで既存研究では、信頼が取引相手の機会主義的な行動に対する危惧を弱める役割をもつために、取引コストを削減するという主張が多くなされてきた。しかし、第一の研究課題に対する分析結果から、組織間コントロールがサプライヤーに対する信頼性の評価や機会主義的行動の抑制のために利用されるならば、その限りではないだろう。他にも、信頼の役割としては、組織間での学習効果やコンフリクトの低減によって組織間取引にとってプラスの成果が大きいというのがこれまでの研究から得られる知見である。

このような背景から、本章では信頼とコントロールが組織間取引の成果に与える影響についての分析を行う際に、組織間取引の結果として次のような項目を取り上げる。まず第

一の分析として、言葉通り組織間取引の成否を意味する成果に対する影響、そして次に第二の分析として取引コストに対する影響である。またこれ以外に第三の分析として、サプライヤーに関する情報をどの程度正確にバイヤーが把握しているのか、情報の正確性に対する影響を分析する。最後に第四の分析として、製品品質に対する影響を取り上げる。

以下では、質問票調査で得られたデータを用いて、上に述べたような組織間取引の結果に関して、バイヤーからサプライヤーに対する信頼とコントロールを表す変数がどのような影響を与えているのかを重回帰分析によって推定する。それぞれの従属変数についてはそれぞれ該当する節でその特徴付けを行うこととし、本節以下では、まず各分析に共通する変数である独立変数について説明する。

7.2 独立変数の特徴と操作化

組織間信頼

以降の分析においては、共通の独立変数を用いる。まず、組織間信頼については、ここまで行ってきた分析と同様に六つの下位変数から構成される。改めて六つの下位変数とは、対個人信頼（機会主義、柔軟な対応）、対企業信頼（重要性と依存、評価）、システム信頼、社会的信頼である。これらは、本論文全体を通しての鍵概念であるが、これまでに繰り返し概念説明を行ってきたためにここでは項目のみを挙げ、詳細な説明は省略する。

組織間コントロール

次に、分析の鍵となるもう一つ概念である組織間コントロールの特徴について述べる。前章までの分析において組織間コントロール概念は、サプライヤーの選別とモニタリングのみに焦点をあててきた。これまで組織間コントロール概念の意味するところは、サプライヤー側の多様な情報をバイヤーがどの程度、診断的に利用しているかということであった。

ここでは、組織間コントロールの概念をより広く捉え、バイヤーとサプライヤーとの間でどのようなインタラクティブな情報利用が行われているのかという点に焦点をあてる。周知のように原価企画などでは製品の開発段階から製品のコンセプトや仕様についてバイヤーとサプライヤー間で情報の共有が行われ、製品開発の初期段階からサプライヤーを巻き込んだ活動（デザイン・イン）が行われる。単に部品を納入するだけでなく、このように製品の開発から製造までの段階で業務を有効かつ効率的に行うにはこれらの情報が組織の枠を隔てて共有されることが重要である。最終製品を効率的かつ有効に開発、製造するためには、今やサプライヤーとの協調的行動はバイヤーにとって必要不可欠なものであるといえよう。そのため、協調的な行動を促進するためにバイヤーは単にサプライヤーを選別し評価するだけでなく、バイヤーからサプライヤーに対して行われる影響活動をここでは組織間コントロールと定義する。

ただし、必ずしもインタラクティブな情報の利用と診断的な情報の利用は明確に区別されるものではない。そのため、本分析では組織間コントロールの下位変数として、バイヤーからサプライヤーに提供される情報特性の相違に注目して、「製品情報の提供」「目標値の設定」「改善策の提案」という三つの下位変数を設定した。これらに共通する点としては、バイヤーからサプライヤーに情報が与えられることによって、サプライヤー側で何らかの反応を必要とするため、サプライヤーに対する影響をもつということである。

それぞれの下位変数は、下記の表 7.1 にある 10 項目から構成され、次のような変数の定義と操作化を行った。それぞれの測定尺度については、「全く提示（提案）していない」から「経常的に提示（提案）している」までの 5 段階のリッカートスケールを用いた。

まず、第一は製品に関する情報の提供である。さらには、次期の製品情報の提供などは将来的にサプライヤーの投資意思などを検討する材料にもなりえる。なお「製品情報の提供」については、表 7.1 の三つの項目によって測定され、同一項目としての内的整合性を示す信頼性係数（ α ）は、0.81 と十分に高い値を示した。

表 7.1: 組織間コントロール (バイヤーからの影響活動): 記述統計結果

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
製品情報の提供 ($\alpha = 0.81$)					
次期以降の製品開発情報	3.26	1.171	1	5	74
製品コンセプトに関する情報	3.24	1.070	1	5	74
製品仕様に関する情報	3.72	1.027	1	5	74
目標値の設定 ($\alpha = 0.62$)					
納品の不良品率の目標値	4.47	0.831	2	5	74
原価低減に関する目標値	4.23	0.890	2	5	73
改善策の提案 ($\alpha = 0.86$)					
生産プロセスの改善策	3.41	0.950	1	5	74
品質改善策	4.11	0.837	1	5	74
コスト低減策	3.93	0.816	2	5	74
部品の機能の改善策	3.53	1.050	1	5	74
在庫管理の改善策	2.91	1.125	1	5	74
材料の改善策	3.26	1.086	1	5	74

第二に、目標値に関する情報の提供である。これは、バイヤーからサプライヤーへと目標値の通達がどの程度行われているのかを示す変数である。目標となる財務数値（原価）だけでなく非財務的な目標値として品質水準に関する目標値なども考察の対象とした。双方とも高い平均値を示し¹、バイヤーからのこのような目標設定は多くの企業で頻繁に行われていることがうかがえる。なお、本項目の α は、0.62である。

第三は、サプライヤーに対する「改善策の提案」である。これは、バイヤーがサプライヤーの生産管理上の問題点などについての改善提案をどの程度行っているかを示す変数で、ここでも財務情報だけでなく非財務情報もその検討範囲に含めた。これら五つの項目についての平均値をみれば、いずれもある程度高い値を得ている。先に述べた「目標値の設定」や前章の分析で用いた選別やモニタリングの仕組みが従来の管理会計における伝統的なコ

¹本論文では、これまで各変数の特性値について、厳密にデータの頑健性を確認してきた。しかし、ここで、目標値の設定に関する二つの項目はいずれも天井効果が現れている。そのため、ここでも以降のパラメトリックな検定からこれら2項目を除外した上で分析を実行することが望ましい。しかしながら、本分析におけるこれら二つの項目の概念的な重要性から採用した。ところで、このことは一方で、かなりの高い割合でバイヤー側からサプライヤーへとこのような目標値の通達が行われているという実態を示したものである。

ントロール概念に類似したものである一方、このような改善活動は、コントロールというよりは組織の枠を超えた支援的な活動に近い。ただ、このような活動も最終製品に負荷される原価の低減につながるために、バイヤーとサプライヤーの目標一致を支える仕組みの一部であると考えられる。

このように、本論文では「組織間コントロール」という概念をかなり広範な意味で用いている。それは一つには組織間コントロールあるいは組織間マネジメント・コントロールという概念が国際的な学会を通じても未だ統一的に確立された概念ではなく、本論文の第一章でも述べたように多様な意味で用いられているという理由による。そしてもう一つ、より重要な理由としては、組織間コントロールと呼ばれる活動は、従来からの伝統的な組織内における階層的（あるいは官僚的）なコントロールとは異なる組織間コントロール固有の活動実態があると考えられるためである。

以上、本分析における組織間コントロールを構成する三つの下位変数について述べたが、これらは以下の表 7.2 の因子分析結果も参考にした上で構成されたものでもある。

表 7.2: 組織間コントロールに関する因子分析結果

	改善提案	製品情報	目標設定	共通性
材料の改善策	0.73			0.51
在庫管理の改善策	0.72			0.81
コスト低減策	0.66			0.58
部品の機能の改善策	0.64			0.63
生産プロセスの改善策	0.58		0.42	0.33
品質改善策	0.58			0.60
製品コンセプトに関する情報		0.86		0.42
次期以降の製品開発情報		0.67		0.49
製品仕様に関する情報		0.65		0.54
納品の不良品率の目標値			0.77	0.67
原価低減に関する目標値			0.55	0.56
固有値	2.84	1.96	1.34	6.13
寄与率	25.79	17.78	12.2	55.76

主因子法，バリマックス回転による。共通因子を除き，因子負荷量が 0.40 以上のみを記載

固有値，累積寄与率の右端のセルにはそれぞれの累積値を記載

その他の制御変数

本分析においては、信頼とコントロールが取引の結果変数（従属変数）に与える影響を分析することが目的である。ここでは、その他の変数として産業による相違を制御変数として用いる。本調査の対象となった産業は、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器の4つの業種である。そのため、分析には電気機器、輸送用機器、精密機器についてダミー変数（0, 1）を用いた。

7.3 分析1：成果に対する影響の分析

第一の分析は、組織間における信頼とコントロールが取引の成果に与える影響の分析である。分析に用いた独立変数は、上に述べた通りであり、従属変数の組織間取引の「成果」は次のような項目からなる。それぞれの項目別の記述統計は、表 7.3 に示したとおりである。重回帰モデルの従属変数としては、全ての項目からなる合成変数²としての「全体成果」、製品のコスト低減と開発コストの低減の2項目を合成した「コスト低減」、そして「開発時間の短縮」「製品品質の向上」「製品魅力の向上」についてはそれぞれ単一の項目を用いている。なお、「全体成果」に含まれる五つの項目の信頼性係数は0.83であり、「コスト低減」の二つの項目の信頼性係数は0.64である。

表 7.3: 分析1の従属変数：成果に関する変数

項目	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
全体成果 ($\alpha = 0.83$)					
製品コストの低減	3.89	0.915	1	5	74
開発コストの低減	3.01	0.868	1	5	74
開発時間の短縮	3.07	0.926	1	5	74
製品品質の向上	3.64	0.713	2	5	74
製品魅力の向上	3.30	0.903	1	5	74

²合成変数は、五つの項目全ての単純平均値を利用した。本分析での他の変数についても同様の方法を採用している。

表 7.4: 分析 1 の重回帰分析結果

	全体成果	コスト低減	開発時間	製品品質	製品魅力
定数項	2.20***	2.79***	1.27	1.70**	4.67***
対個人信頼 (機会主義)	0.12	0.06	0.00	0.23*	-0.10
対個人信頼 (柔軟な対応)	-0.20**	-0.22**	-0.08	-0.17	0.02
対企業信頼 (重要度と依存)	0.18*	0.05	0.18	0.46***	-0.27**
対企業信頼 (評価)	0.08	0.07	0.08	0.09	-0.21
システム信頼 (認証システム)	0.02	0.08	0.01	-0.07	-0.12
社会的信頼 (関係の不変性)	-0.06	-0.05	0.02	-0.14	0.37**
製品情報の提供	0.23**	0.18*	0.32***	0.17	-0.04
目標値の設定	0.36***	0.35***	0.25**	0.19*	0.16
改善策の提案	0.27***	0.24**	0.29**	0.11	0.02
電気機器 (業種ダミー)	0.42***	0.41***	0.48***	-0.18	0.13
輸送用機器 (業種ダミー)	0.16	0.19	0.10	-0.14	0.13
精密機器 (業種ダミー)	0.03	0.08	-0.14	-0.01	-0.04
F	6.46***	4.23***	5.19***	3.51***	1.45
\bar{R}^2	0.48	0.35	0.41	0.30	0.07

***1%レベルで有意, **5%レベルで有意, *10%レベルで有意

表 7.4 が、組織間取引の成果を従属変数とする重回帰分析の結果である。想定した全ての独立変数を投入する強制投入法を採用した³。まず、分析結果を概観してみると、組織間コントロールに関する三つの変数と成果の間に統計的に有意な正の効果を多く示している。このような傾向は、「全体成果」「コスト低減」「開発時間」の三つの従属変数に関して特に強く見られる。逆に、「製品品質」や「製品魅力」といった変数に対する組織間コントロールの影響は、それほど小さくなく、「目標値の設定」が「製品品質」に若干の正の影響をもたらしているだけである。

³この際、全ての変数について VIF (Variance Inflation Factor) 値が 2 未満であることを確認した。なお、本章の以下の全ての重回帰分析についても強制投入法を用い、同様の VIF 値の基準によって多重共線性のチェックを行っている。

一方、組織間信頼の方はと言えば、対個人信頼における「柔軟な対応」は「全体成果」と「コスト低減」に負の効果をもたらしている。また対企業信頼の「重要度と依存」は、製品品質に対しては正の効果を持つ一方で、「製品魅力」に対しては負の影響をもっている。ただし、「製品魅力」を従属変数とする重回帰モデルは、修正済み決定係数やF値から判断して、製品魅力の向上について、組織間の信頼とコントロールによる説明力は相対的に低い。

これらの結果について解釈を加えていく。まず、組織間コントロールの「製品情報の提供」が最も大きな影響を与えている「開発時間」に着目すれば、バイヤーの最終製品についてサプライヤーと製品についての情報共有が行われているほどに、製品開発はスムーズに行われているということであろう。本分析では、情報提供のタイミング（開発のどの段階で情報が提供されるのか）については明らかではないが、既存の原価企画や組織間コストマネジメントの文献でも言われているように、製品コストの大部分が決定されるという開発段階からの情報共有によって、コスト低減などを含めた全体的な効果をもたらすのであろう。

また、組織間コントロールの二つ目の下位変数である「目標値の設定」は、「コスト低減」や「全体成果」に大きな影響をもつ。これは、バイヤーからのコストプレッシャーの強さを伺わせる。しかし、その一方で、同じ「コスト低減」や「全体成果」といった従属変数にはバイヤーからの改善策の提案も同時に大きな影響をもっている。このことから、一方的に目標値を設定するといったコントロール手段だけでなく、その一方でバイヤーからの支援があることも重要な成功要因なのかもしれない。

次に、対個人信頼の「柔軟な対応」は、「全体成果」と「コスト低減」に対して、負の効果となっている。この点は解釈の仕方が困難である。「柔軟な対応」とは、何か問題（コスト増加、品質問題、納期の遅れなど）が生じたとしても、サプライヤーの担当者の努力が不足しているからではなく、十分柔軟に期待通りの対応をしてくれているんだといった期待を示す変数⁴である。このような結果の解釈としては組織間協働において、バイヤー・サ

⁴質問項目自体は、「納期遅れが生じた際に、サプライヤーの担当者の努力でなんとかできたのではないかと思うことがある」といった項目の逆転スケールを利用している。

プレイヤーともに問題が生じた際には、共にその問題解決に乗り出す姿勢が重要であることを示唆している。

もう一つ特徴的な分析結果として、対企業間信頼の「重要度と依存」と製品品質の向上との間に正の効果を発見した。バイヤーにとって必要不可欠な技術や製造能力などを有するサプライヤーとの取引は、製品品質にとって正の効果がある。推測の域をでないが、コスト低減などの影響が見られないのは、バイヤーにとって重要で代替不可能なサプライヤーほど、依存度が高まり、価格交渉力などのパワーが弱まるからではないかと考えられる。

7.4 分析2：取引コストに対する影響の分析

続いて、組織間における信頼とコントロールが取引コストに与える影響を分析する。取引コストの概念は、これまでの管理会計研究で主に扱ってきたコスト概念よりも広範な概念を示す。それは、取引相手の機会主義的行動（あるいは機会主義的行動への懸念）の故に生じる非効率性といえる。そのため、取引コストの測定は、実務において困難だけでなく、研究者にとっても非常に操作化のしにくい概念の一つである。

筆者の知る限り、取引コスト概念の操作化を行った例はそれほど多くはない。例外として、Dyer and Chu (2003) などがあげられるが、彼らに共通する点としては、取引コスト概念の操作化に時間の概念を導入していることである。本分析においては、取引においてバイヤー・サプライヤー間での契約締結や交渉、調整、監視といった活動に付随する取引コストの中から、モニタリングと調整に要した時間に焦点をあてて、これらをプロキシとして操作化する。従属変数として用いる変数について、それぞれの項目別の記述統計を表7.5に示す。

測定に用いた尺度は5段階リッカートスケールによる。まず、モニタリングに関しては、サプライヤーの所へ出向き、製造工程などを慎重にチェックする頻度あるいは品質の事前のチェックなどを行う頻度を測定した。これらの多くはサプライヤーの選別の段階におい

でも行われるモニタリング活動であるために、事前のモニタリング・コストともいえよう。

表 7.5: バイヤーからの情報提供

項目	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
取引コスト [合計] ($\alpha = 0.84$)					
サプライヤーへの訪問や助言に費やした時間や費用 +モニタリング・コスト+調整コストの各項目	3.26	0.861	2	5	74
モニタリング・コスト ($\alpha = 0.88$)					
サプライヤー本社や工場へ頻繁に足を運ぶ (製造前段階)	3.46	1.009	1	5	74
サプライヤーの製造工程を注意深く見学する (製造前段階)	3.61	1.133	1	5	74
品質水準を満たしているか検査を何度も行う (製造前段階)	3.76	1.120	1	5	74
調整コスト ($\alpha = 0.71$)					
サプライヤーとの調整に要した時間は極めて多い (企画段階)	3.08	0.903	1	5	74
サプライヤーとの調整に要した時間は極めて多い (設計段階)	3.45	0.909	1	5	74
サプライヤーとの調整に要した時間は極めて多い (製造段階)	3.30	0.877	1	5	73

取引コストを構成するもう一つの側面は、調整のためのコストとして、企画段階、設計段階、製造段階において調整に要した時間によって測定している。事前のモニタリングコストに対して、こちらはサプライヤー決定後の調整活動であるために事後的な取引コストと言い換えることもできる。

表 7.5 から、記述統計の結果、全体としてはどの平均値もある程度高い数値を示しているといえる。また、事前モニタリングと事後的な調整について比較してみれば、事後的な調整に比べ、事前モニタリングを積極的に実施している傾向にある。

では、これらを従属変数とした重回帰モデルの結果を表 7.6 に示す。

表 7.6: 分析 2 の重回帰分析結果

	取引コスト [合計]	モニタリング	調整
定数項	3.58***	3.43***	3.48***
対個人信頼 (機会主義)	-0.01	-0.01	0.00
対個人信頼 (柔軟な対応)	-0.18*	-0.13	-0.23*
対企業信頼 (重要度と依存)	0.02	0.01	0.02
対企業信頼 (評価)	0.06	0.09	0.06
システム信頼 (認証システム)	-0.04	-0.01	0.02
社会的信頼 (関係の不変性)	-0.04	0.02	-0.10
製品情報の提供	0.15	0.11	0.11
目標設定	0.29***	0.35***	0.05
改善提案	0.39***	0.30**	0.37***
電気機器 (業種ダミー)	0.18	0.03	0.27*
輸送用機器 (業種ダミー)	0.22	0.11	0.25
精密機器 (業種ダミー)	0.10	0.07	0.11
F	3.19***	2.29**	1.97**
\bar{R}^2	0.27	0.18	0.14

***1%レベルで有意, **5%レベルで有意, *10%レベルで有意

分析の結果、組織間コントロールの「目標設定」は、「取引コスト [合計]」と「モニタリング」に統計的に有意な正の影響をもち、「改善提案」は全ての従属変数と同じく正の影響をもつことが明らかとなった。パイヤーからのコントロール活動が増えるほど、サプライヤーとの間でのインタラクションが増えるために、取引コスト増大の要因となっている。一方、組織間信頼は、対個人信頼 (柔軟な対応) がここでも「取引コスト [合計]」と「調整」に負の関係をもつ。以上の結果を総じて、組織間コントロールと取引コストとの間には強い関係性が確認されたが、組織間信頼と取引コストとの間にはそれほど多くの関連性を発見することはできなかった。唯一、サプライヤーの担当者の柔軟な対応という項目についてのみ負の関係が確認された。

これらについての解釈とその理由付けとしての解釈は非常に困難であるが、成果変数に対しても負の影響をもつという前節で得られた結果を含めて解釈するなら、サプライヤー

担当者が自発的に協調的行動を選んでくれるだろうと期待（信頼）していることは、確かに取引コストを引き下げる要因となる可能性がある。

その一方で、組織間のコントロール活動は当然ながら取引コストの増大要因となる。しかし分析1の結果もあわせて考えれば、バイヤーからサプライヤーに対する目標の提示や改善策の指示などが適切に行われるならば、組織間協働の成果として現れてくるのかもしれない。

7.5 分析3：情報の正確性に対する影響の分析

ここでは、「情報の正確性」を従属変数に用いて、信頼とコントロールとの関係を分析する。「情報の正確性」とは、バイヤーがサプライヤーに関する情報をどの程度正確に把握しているのかを測定した変数である。組織管理会計研究では、しばしばコスト情報などを含む情報共有が組織間協働にとって重要視されている。また、坂口（2004）では、わが国のバイヤーが積極的にサプライヤーの情報収集を行っている状況についての経験的なデータを示している。ここでは、これらの既存研究からの知見をさらに深めるためにも、バイヤーはサプライヤーに関する情報についてどの程度正確に把握しているのか、そしてそれはサプライヤーに対する信頼を反映しているのかという点について若干の分析を行う。

まず、従属変数には、情報の特性にもとづいて三つの分類を用いた。各項目の記述統計結果について、表 7.7 に示す。一般情報は、サプライヤーの財務諸表や資本関係などに関する情報であり、比較的オープンになりやすい情報である。表 7.7 の平均値を見ても、ある程度の平均値の高さがうかがえる。

次に、原価情報と生産管理情報は、生産管理上重要であると思われる項目を設定し、財務（原価）情報と非財務情報として区分を行った。一般情報に比べてサプライヤーの内部情報であるために、企業の外部者からは見えにくい情報であるといえる。そのため、それぞれの各項目についての平均値にはある程度のばらつきがみられる。

特に高い平均値を示したのは、納期遵守情報に関する項目であるが、バイヤーにとって

も測定しやすい項目である。次に高い平均値を得たのは、品質管理体制についての情報であり、他にもほとんどの項目において、平均値で3以上を得ており、サプライヤーの内部情報についてバイヤーはある程度正確に把握していることがうかがえる。一方、サプライヤーの在庫水準に関する情報についての平均値が唯一、3を下回っている。

表 7.7: 従属変数 (分析 3) : 情報の正確性

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
一般情報の正確性 ($\alpha = 0.68$)					
財務諸表に関する情報	3.62	0.917	2	5	74
資本関係に関する情報	3.59	1.072	2	5	74
生産管理情報の正確性 ($\alpha = 0.73$)					
納期の遵守状況に関する情報	4.20	0.844	2	5	74
在庫水準に関する情報	2.96	0.801	2	5	74
部品の技術水準に関する情報	3.81	0.839	2	5	74
品質管理体制に関する情報	4.12	0.776	2	5	74
生産工程に関する情報	3.69	0.757	2	5	74
原価情報の正確性 ($\alpha = 0.91$)					
部品単位での原価情報	3.38	0.932	1	5	74
部品の材料費に関する情報	3.32	0.908	1	5	74
部品の加工費に関する情報	3.31	0.935	1	5	74
全体 ($\alpha = 0.84$)					

この点について若干の解釈を加えるなら、サプライヤーの在庫水準に関する情報は、他の項目に対してバイヤーにとっての最終製品の成果にとって直接的な関係が相対的に薄いと考えられるからかもしれない。それぞれの合成変数についての信頼性係数は、一般情報の正確性が $\alpha = 0.73$ 、生産管理情報の正確性が $\alpha = 0.73$ 、原価情報の正確性が $\alpha = 0.91$ 、これら全てを含めた全体の情報の正確性については、 $\alpha = 0.84$ となる。なお、生産管理情報についての納期の遵守状況に関する情報については、天井効果を示しているために、信

頼性係数の測定と以降の分析からは除外している。

次に、情報の正確性について、「全体」「一般情報」「生産管理情報」「原価情報」のそれぞれを従属変数とした重回帰分析の結果を表 7.8 に示す。分析結果について、まず全てのモデルについてある程度の高さの修正済みの決定係数を得ることができ、中でも「全体」モデル及び「生産管理情報」モデルについては、モデルの当てはまりは高いと言える。

表 7.8: 分析 3 の重回帰分析結果

	全体	一般情報	生産管理情報	原価情報
定数項	2.96***	2.31**	3.19***	3.26***
対個人信頼（機会主義）	0.04	0.03	0.11	-0.02
対個人信頼（柔軟な対応）	0.03	0.03	-0.03	0.05
対企業信頼（重要度と依存）	-0.08	-0.18	0.04	0.01
対企業信頼（評価）	0.06	0.15	0.01	-0.05
システム信頼（認証システム）	0.10	0.05	-0.02	0.16
社会的信頼（関係の不変性）	0.05	0.17	0.05	-0.10
製品情報の提供	0.15	0.23**	0.22**	-0.06
目標設定	0.34***	0.33***	0.28***	0.15
改善提案	0.46***	0.11	0.46***	0.50***
電気機器（業種ダミー）	0.14	0.32**	-0.14	-0.01
輸送用機器（業種ダミー）	0.25**	0.37***	0.07	0.02
精密機器（業種ダミー）	0.09	0.09	-0.01	0.08
F	7.04***	3.31***	6.09***	2.95***
\bar{R}^2	0.51	0.28	0.46	0.25

***1%レベルで有意, **5%レベルで有意, *10%レベルで有意

個別の独立変数との関係を見ると、ここでも組織間コントロールに関する三つの項目が情報の正確性に正の影響を与えている。ただし、「原価情報の正確性」については、組織間コントロールの「改善提案」のみと強い関係を持つことが明らかとなった。その一方で、組織間信頼に関してはどの項目とも統計的に有意な関係を確認できなかった。

以上の分析結果の解釈としては、バイヤーからサプライヤーに対して積極的に情報を提供しているほど、バイヤーはサプライヤーの内部情報について正確な把握が可能となることを示唆している。特にこのような傾向は、生産管理に関する非財務情報について強くみとれることであり、原価情報については必ずしもそうではない。サプライヤーにとって収益性の確保に重要だと思われる原価情報については、目標の設定といったコントロールの方法ではなく、サプライヤー内部の生産プロセスに深く関わる改善策の提案などのような活動を実施することによって見えてくるのではないかと考えられる。

そして、興味深い点は組織間信頼のいずれとも統計的に有意な結果がみられないことである。この結果だけから判断することが困難である点は否めないが、必ずしもバイヤーはサプライヤーを信頼して、サプライヤーの情報を正確だと確信しているわけではないことを示唆しているのかもしれない。上記と総じて、信頼というよりはむしろコントロールすることによって正確な情報の把握が可能となるのではないだろうか。

7.6 分析4：製品品質に対する影響の分析

最後に、近年、社会的にも大きな問題となっている品質問題についても若干の分析と考察を加えておこう。本章でこれまで行ってきた分析と同様に、組織間における信頼とコントロールを独立変数として、サプライヤーの部品に起因する品質問題の増加を従属変数とした重回帰モデルを考えてみる。

従属変数は、以下の表 7.9 にあるように 1 項目のみである。本尺度も、他の従属変数と同様に「全く異なる」から「全くそのとおり」の 5 段階のリッカートスケールで測定された。尺度の変換は行わず、項目値が高いほどにサプライヤーの部品を原因とした品質問題が増加しているということになる。

表 7.9: 品質問題

項目	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N
サプライヤーの部品に起因する品質問題の増加	3.07	0.881	2	5	74

表 7.10: 分析 4 の重回帰分析結果

	品質問題
定数項	4.67***
対個人信頼（機会主義）	-0.10
対個人信頼（柔軟な対応）	0.02
対企業信頼（重要度と依存）	-0.27**
対企業信頼（評価）	-0.21
システム信頼（認証システム）	-0.12
社会的信頼（関係の不変性）	0.37**
製品情報の提供	-0.04
目標設定	0.16
改善提案	0.02
電気機器（業種ダミー）	0.13
輸送用機器（業種ダミー）	0.13
精密機器（業種ダミー）	-0.04
F	1.45
\bar{R}^2	0.07

重回帰分析の結果は、表 7.10 のとおりである。まず、組織間コントロールとの統計的に有意な関係は全く確認されないことに気づく。一方で、組織間信頼については、対企業信頼（重要度と依存）とは負の関係にあるのに対して、社会的信頼と正の関係にある。本論文において、社会的信頼とは、関係の強さや取引の長期性に意味を限定してもちいている変数である。このような結果について解釈を加えるなら、バイヤーにとって重要なサプライヤーとの関係は製品品質の向上に寄与する可能性を示す一方で、限られたサプライヤーとの間で構築された関係性の強さは品質悪化の原因になりうることを示唆している。

ただし、本分析においては、重回帰モデルの当てはまりの良さを示す修正済みの決定係数 (\bar{R}^2) の値が極めて低いことに注意が必要であり、サプライヤーとの関係における品質問題を説明するには他にもいくつかの要因が存在することがうかがわれる。

7.7 分析結果の要約

ここまで、組織間における信頼とコントロールを二つの鍵概念として、第6章では両者の関係、第7章では、組織間取引の結果に対する影響を分析してきた。本節では、以上の分析結果を要約し、そのインプリケーションを考察する。

組織間の関係性とその特徴

本論文の第6章での分析から、組織間の関係性を規定する要因として市場的關係を志向する因子と安定的關係を志向する因子の二つを確認することができた。市場的關係を志向する因子とは、市場における価格メカニズムを重視した關係であり、より安価な製品を供給してくれるサプライヤーとの取引を望む傾向を示す因子である。一方の安定的關係を志向する因子とは、取引の長期安定性を望む傾向を示す因子である。

さらに、それぞれの關係性の特徴としては市場的關係を志向する因子は、組織間信頼の各項目とは無相関であり、いくつかのコントロール活動と正の相関をもち、コスト意識、価格システムに対する意識の高さを表している。わが国のバイヤーでは、このような特性は複社発注活動やコスト低減の要請といった活動実態と強い相関關係にあり、欧米の研究で述べられているような入札価格制度とは異なる形態を伴っていることを示唆している。

一方、安定的關係を志向する因子は、組織間信頼の一部と正の相関をもち、探索的活動とは負の相関を示した。信頼という観点からは、サプライヤーに対する重要性の認識や継続的關係の期待など、両者の關係性の強さを表している。

以上、組織間の關係性とその特徴は、必ずしも既存研究で述べられている全ての変数を考慮している訳ではないが、意味合いとしては既存研究と整合性をもつ結果である。しか

しながら、第6章での分析から明らかになったより重要な点としては、これらの関係性の規定要因は相互排他的でなく、共存可能だということである。すなわち、限定された特定のサプライヤーとの長期継続的な関係を望みながらも、同時にそのサプライヤーと市場性を重視した関係の構築を目指しているケースも多く見られた。

組織間における信頼とコントロール

次に、第6章のもう一つの分析結果として、信頼とコントロールとの関係についての結果を整理する。ここでは、コントロール実施の高いグループと低いグループ間で一部の組織間信頼の程度に統計的に有意な差が見られた。これは、サプライヤーの評価と選別を積極的に行っている企業ほど、サプライヤー企業の能力に対する評価が高いこと、そしてサプライヤー担当者の機会主義的行動に対する危惧が低いことを意味している。また、この結果に組織間の関係性を導入した結果についてもこれと同様に二つのタイプの信頼で有意差を確認した。

ここで、先に述べたように安定的関係を志向するグループにおいて、サプライヤー企業に対して重要性と依存を関係の長期性を示す信頼と正の相関関係にあったことを総合して考察すれば、以下の表7.11のようにまとめられる。

表 7.11: 関係性, 信頼, コントロールのまとめ

	対個人信頼		対企業信頼		システム信頼	社会的信頼
	機会主義	柔軟な対応	重要性と依存	評価	認証システム	関係の不変性
安定的関係			(+)			(+)
コントロール	(+)			(+)		

表7.11は、それぞれの要因の下での信頼の程度を(+)で示している⁵。これまで既存研究が、「市場的關係」対「安定的關係」という枠組みに対して、それぞれ「コントロール」

⁵ここでは、機会主義という項目については、コントロールが機会主義的行動への危惧を抑制するという意味で用いている。

対「信頼」という構図で議論してきたのに対して、ここでの結果はより複雑な関係を示している。

組織間取引の結果に及ぼす効果

最後に、信頼とコントロールが組織間取引の結果に及ぼす影響についての分析結果を整理する。ここでは、組織間信頼の各項目が組織間取引の結果に及ぼす影響といったものを特定することが困難であった。その反面、組織間コントロールは組織間取引において大きな影響を及ぼしていることが分かる。なお、第6章の分析では、サプライヤーに対するモニタリングと選別のみを取り上げたが、第7章での分析では、バイヤーによるサプライヤーへの影響活動に焦点を当てた。その結果をまとめると以下のようなになる。従属変数が複数設定されている重回帰分析については、それぞれの変数の全体を表す変数との関係性について記述している。

表 7.12: 組織間コントロールの取引結果に対する影響

	製品情報の提供	目標値の設定	改善策の提案
全体成果	(+)	(+)	(+)
取引コスト		(+)	(+)
情報の正確性		(+)	(+)
品質問題			

バイヤーからサプライヤーへの積極的な影響活動としての組織間コントロールは、取引の成果に対して正の効果をもつことが明らかになった一方で、組織間コントロールは、同時に取引コストの増大要因ともなっている。それゆえ、バイヤーにとってサプライヤーに対するこれらのコントロール活動はモニタリング・コストなどを増大させる負担の一つとなっているが、サプライヤーに対するモニタリングと適切な改善策の提案は組織間取引の成果を促進すると考えられる。

表 7.13: 組織間信頼の取引結果に対する影響

	対個人信頼		対企業信頼		システム信頼	社会的信頼
	機会主義	柔軟な対応	重要性と依存	評価	認証システム	関係の不変性
全体成果	(－)					
取引コスト	(－)					
情報の正確性						
品質問題	(－)				(＋)	

次に、組織間信頼が取引の結果に与える影響については、多くの影響について確認することはできなかった。しかし、サプライヤーの担当者に対して柔軟な対応を期待するといった意味での信頼は、取引コストを削減する効果がある一方で、取引の成果にもマイナスの影響を及ぼしている。この点についての解釈は困難であり、構成概念妥当性ともあわせて改めて考察が必要である。また品質問題については、サプライヤーとの社会的な関係が強いほど、サプライヤーに起因する品質問題が多数生じていること、逆に重要度の高いサプライヤーの間では品質問題の生じる程度が小さいことを示唆している。また、情報の正確性に関する分析では全く結果として表すことができなかったが、サプライヤーを信頼して、情報の正確性を認識しているというよりは、コントロールによる影響が大きいのかもしれない。

本分析の結果は以上である。全体として、信頼とコントロールについてのそれぞれの特徴をつかみ、取引の結果に対する影響を推計することができたが、今回の分析では信頼とコントロールの相互補完的な効果を推定するには至っていない。いくつかの点で信頼とコントロールの相互の影響から結果を解釈する必要があるが、それについては今後、筆者に課せられた課題としたい。

結章

最後に、本論文におけるこれまでの議論の全体を概観しながら、要旨ならびに分析結果のインプリケーションについて考察する。そして、本論文のもつ限界を踏まえた上で、残された課題とあわせて今後の組織間管理会計研究を展望することによって、本論文を結ぶことにしたい。

本論文の要約：貢献と限界

本論文では、組織間取引における信頼とコントロールという二つの概念を鍵として以下の二つの研究課題に取り組んだ。まず、一見、互いに相反するようなこれら二つの概念がどのような関係にあるのかということ、そしてもう一つは、組織間取引における有効かつ効率的な組織間マネジメントにおいて信頼とコントロールがどのような役割を担っているのかということである。

管理会計研究のみならず、経営学あるいは企業間関係論全体にとって、このテーマは90年代から研究者の大きな関心を集めてきた。この議論の発端は、当時から持続的な競争力で国際的に認められてきた日本の自動車産業のバイヤー・サプライヤー間の関係と欧米のそれとの統治構造の相違にあったと見てよい。契約を重視し、ドライな市場的關係を構築してきた欧米のサプライヤー関係に対し、一方で日本のサプライヤー関係は長期継続的かつ密接な関係であった。このような相違を説明する一つの重要な要因として信頼に注目が集まってきた。

既存研究において組織間信頼は意図あるいは能力に対する信頼として概念化され、市場的關係と対比した際に、長期継続的關係に固有の要因として扱われてきた。しかし、この

ように擬人化された信頼概念は、組織間関係のマネジメント問題に適用し、組織間取引における信頼とコントロールを分析するには抽象的すぎる概念であった。さらに、市場的關係（あるいは契約的關係）と対比させる形で、信頼を長期継続的（あるいは安定的取引關係）に固有の要因であるとアプリアリに規定してしまうことにより、コントロールとの關係を分析することも困難である。

そこで、本論文では信頼に関する基礎的研究に基づいて、特定の個人や企業を対象とする対（ダイアド）、システム、そして社会という三つのレベルから構成される信頼概念の構築を行った。それぞれに、信頼の源泉に関して個別性／普遍性、信頼形成に関してタイムディペンデンシーという点から特徴をもつ概念である。

このような概念枠組みを議論の中心に据え、信頼とコントロールの關係、及びその両者が組織間取引に及ぼす効果についての分析を行った。

まず、第1章では組織間管理会計研究についての広範な文献レビューを行い、組織間管理会計研究の萌芽から今日までの展開とその論点を整理した。組織間關係を対象とする組織間管理会計研究への関心は、伝統的な管理会計研究の限界の指摘を契機として、欧米において研究の重要性が主張され、今日では重要な新たな研究領域の一つとなっている。またその論点は、バイヤー・サプライヤー間における組織間コストマネジメントの実践的な検討課題から、継続的な組織間關係におけるマネジメント・コントロール問題へと適用範囲を拡大している。本論文での鍵概念である信頼とコントロールは、組織間マネジメント・コントロール問題において中心的なテーマであり、既存研究では、多様なパースペクティブから議論されていた。本論文では、これらを依拠する理論的パースペクティブ毎に整理、検討した。

本論文における研究課題は、ここでの文献レビューの結果として得られたものであり、それは既存研究における信頼とコントロールに関する相異なる二つの議論に基づいている。それらは、一つには信頼があればコントロールが不要あるいは緩和されるという主張であり、その一方でコントロールが相手に対する信頼を促進するという主張であった。本論文

では、このような対立する二つの仮説に対して、どちらかの片方を支持するといった仮説検証を行うのではなく、この二つの主張が前提とする信頼概念そのものの捉え方に対する限界を指摘した上で、新たな枠組みのもとでこの研究課題に取り組んだ。

そこで第2章では、組織間信頼の新たな概念枠組みの構築の予備的議論として、信頼概念のレビューによる理論的考察を行った。ここでは経済的取引に限らず、そもそも信頼とはどのような概念であり、それはどのような概念的特徴をもつものであるのかという点に絞って、本章は文献レビューを行った。そして、信頼概念の基礎的な特徴として、信頼の概念定義、形成要因とその形成プロセスについて整理した上で、信頼概念の分析レベルとして対（ダイアド）、システム、社会という三つの分析視角を提示し、それぞれに信頼概念の対象と源泉、形成プロセスについての相違を述べた。レビューの結果、これらの相違は、信頼対象として個別性-普遍性という軸、そして形成プロセスの時間軸という点から特徴をもつものであった。

第3章では、これまでの議論を参考に、改めて本研究において取り組むべき検討課題を整理し、以降の分析枠組みと研究方法を提示した。特に取引コスト理論アプローチの既存研究に対する貢献可能性を考慮し、対（ダイアド）、システム、社会という三つの分析視角に基づいた組織間信頼の概念枠組みの提示を行った。

第4章以降の三つの章が本論文の研究課題に対する実証的分析に該当する。第4章では、本論文の中核となる研究課題に取り組む前に、わが国の加工組立型の製造業におけるバイヤー・サプライヤー関係の全体像を捉えるために質問票調査で得られた回答を整理した。

第5章では、本論文を通じて構築した組織間信頼の概念枠組みの妥当性について、得られた質問票調査データに基づいてその検証を行った。

第6章では、第一の研究課題である組織間における信頼とコントロールの関係についての分析を行った。本論文では、必ずしも既存研究が主張する二つの対立する仮説について、信頼とコントロールが代替的な関係にあるのか、あるいは補完的な関係にあるのかといった直接的な関係だけでなく、組織間取引の関係性（市場的關係-安定的関係）とい

う概念を取り込むことで両者の特徴付けを行った。このことが既存研究に対してどのようなインプリケーションをもつのかは、後述することにするが、ごく簡単に述べるなら既存研究は、組織間信頼の一つの側面としての取引の継続性あるいは安定性といった側面のみを捉えていたであろうことが分析結果から示唆される。

第7章では、第二の研究課題として組織間における信頼とコントロールが組織間取引に及ぼす効果についての分析を行った。組織間取引に効果を及ぼすであろうと設定された変数は、第一にバイヤー・サプライヤー間での協働の成否についての認知的な成果、第二に組織間取引における取引コスト、第三にバイヤー・サプライヤー間でやりとりされる情報の正確性、第四に製品の品質問題である。第一と第二の変数については、組織間信頼について既存研究でしばしば言及されているものである。第三の情報の正確性については、組織間管理会計研究ではコスト情報を中心とした情報共有が重要な一つの検討課題であるために分析に取り入れた。また第四の品質問題については、近年社会的にも注目を集めているテーマであり、ここではサプライヤーに起因する品質問題のみを取り上げた。なお、分析結果については、該当章の最終節に整理した通りである。

結論と展望

本論文の二つの研究課題である組織間における信頼とコントロールの関係およびその両者が組織間取引に与える影響についての分析結果については、前章の小括でまとめた通りである。ここでは、改めてそれらの点について簡単に振り返りながら、結論として本論文の貢献可能性と今後の展開可能性について述べる。

まず、本論文の貢献は、信頼概念の新たな捉え方にある。既存の信頼概念の枠組みとしての組織間の関係性、すなわち市場的（あるいは契約的）関係に対し、長期的（あるいは安定的）関係に固有の要因として信頼概念をとらえることの限界については繰り返し述べてきたが、本論文では、それらの既存研究よりも広い分析視角に立って信頼概念の枠組みを構築した。

次に、本論文の第一の研究課題に対する結論から言えることとしては、組織間信頼という時に、既存文献でも言われているような組織間取引の関係性と強い関連をもつ部分と、コントロールと強い関連をもつ部分の双方が存在するということである。

例えば、個人あるいは企業に対して、機会主義的な行動をとらないであろうと期待するといった意味での信頼や組織に必要な能力が備わっていると取引相手を高く評価しているといった意味での信頼については、組織間コントロールとの共進的な関係を発見した。その一方で、組織間関係の絆の強さなどに基づいた信頼は、関係性とほぼ同義であると考えられる。このような区分は、組織間信頼の既存研究が実質的には取引の安定的継続性といった側面に大きく依存してきたためにこれまで明らかにされてこなかった側面である。そのため、本論文で、組織間関係のマネジメント問題を分析する際の信頼についての新しい切り口について提示できたことは今後の研究にも貢献をもたらすであろう。

さらに、第二の研究課題として、信頼とコントロールが組織間協働の結果に与える影響についても分析を行った。ここでは、組織間コントロールに強く分析結果が出る結果となった。このことは、必ずしも信頼が不要だという意味では決してないであろう。それゆえ、両者がどのように関連し合っているかについては、さらなる分析が必要である。この点は、改めて組織間信頼のデータセットと合わせてさらなる分析を行いたい。その際、今回の分析において利用することができなかったデータについても検討し、本論文におけるモデルをより精緻化していく必要がある。

また、今回の分析からは、信頼とコントロール、さらには組織間の関係性についての複雑な関係をうかがい知ることができたがその全容を解明するには至らなかった。なぜなら、本論文は極めてスタティックで平面的な分析に留まっている。そもそも信頼という時には、本論文第2章でも触れたように、タイムディペンデントな特性を持っている。そのため、今後の解決すべきもう一つの課題として、ケース研究などによって組織間コントロール実践の全体的なシステムを経時的にかつ立体的に見渡せるような、より詳細で内容の濃い研究が必要である。

以上、本論文では、組織間管理会計研究のこれまでの論点の整理と併せて今後取り組むべき研究課題を指摘した。なお、これらの検討課題のいくつかに関しては今後、稿を改めて論じる予定である。

サプライチェーン・マネジメントがもたらす 競争優位性についての質問調査票

貴社名	
所属部課名	
回答者 ご芳名	役職
E-Mail	TEL
<p>ご協力いただいた皆様には、調査結果についての報告書をご送付したく思っています。 どちらかに○をお付けください。</p> <p style="text-align: center;">① E-mailでの返送を希望する ② 郵送での返送を希望する</p>	

【ご回答にあたって】

1. 本調査は、東京証券取引所第一部上場の機械、電子機器、輸送用機器、精密機器の業種に属する全374社を対象として、サプライチェーン・マネジメントの実態について調査することを目的としています。企業に持続的な競争優位性をもたらすためには、どのようなサプライチェーンの構築とそのマネジメントが有効なのかを明らかにしたいと考えています。本調査結果は、学術面で重要な資料となるだけでなく、現在の貴社の市場におけるポジショニングやサプライヤー関係の見直し、グローバル調達の推進など購買管理活動を改善する上で有益な情報の提供を可能にします。
2. 本調査票は、貴社において**購買全般に責任をもっている管理者**にご回答願います。
3. 本調査の回答に際しまして、いくつかの質問によっては回答者の判断を要する場合がありますが、理想ではなく実状に即して全ての質問にご回答ください。
4. 本調査票の郵送にあたりましては、ダイヤモンド社発行の2006年度版会社職員録ならびに組織図系統図便覧から該当する企業を選定して調査票を郵送させていただいております。
5. 本調査結果は学術研究のために統計的な処理を行います。そのため記入漏れ、記入の誤りがないことをご確認の上、添付の封筒にて**11月30日までに**ご投函いただきますよう宜しくお願いいたします。なお、貴社のご回答を個別に公表することは決してございません。

記入時間の目安：20~30分 締め切り 11月30日

お問い合わせ先

神戸大学管理会計研究会

住所：〒657-8501 神戸市灘区六甲台町2-1

研究会代表：加登豊(神戸大学大学院経営学研究科教授)

SCM調査担当：大浦啓輔(同研究科 博士課程 後期課程)

連絡先 E-mail: 026b006b@stu.kobe-u.ac.jp

TEL：090-1487-9418 (問い合わせ専用ダイヤル)

【本質問票で利用される語句の説明】

※ 本調査票では、貴社における最終製品を構成する部品調達取引についてお尋ねします。サプライチェーン・マネジメントとは、部品の調達から製造、販売までの一連の供給の連鎖を効率的に管理することを指します。また貴社に直接的に部品を提供する国内外のメーカーを「サプライヤー」という用語を使用します。素材、製造設備、金型、治工具、消耗備品、加工サービスなどを提供する業者は除外してお考え下さい。

問1 貴社におけるサプライチェーン・マネジメントの運用状況についてお尋ねします。

(1) 貴社ではサプライチェーン・マネジメントのために ERP パッケージソフトを導入していますか。またどのような範囲で行っているでしょうか。該当する数字に○印を記入してください。

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1 導入する予定はない | → 問2へお進みください |
| 2 導入していないが、今後の導入を検討している | → 問2へお進みください |
| 3 一部の部門で導入している | |
| 4 全社的に導入している | |

(2) ERP パッケージソフトの導入は今からおよそ何年前からになりますか。

およそ _____ 年前

(3) サプライチェーン・マネジメントにどのようなパッケージソフトを利用していますか？該当する数字に○印を記入してください。その他がありましたらご自由にお書きください。

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 自社独自に開発 | 2 SAP R/3
(SAP) | 3 Baan ERP
(Baan) |
| 4 Oracle E-Business
Suite (オラクル) | 5 PeopleSoft
(ピープルソフト) | 6 OneWorld Xe
(JD エドワーズ) |
| 7 EXPLANNER/M
(NEC) | 8 GEMPLANET
(日立製作所) | 9 GLOVIA
(富士通) |
| 10 i Renaissance
(横河情報システムズ) | 11 その他 (_____) | |

(4) 上記ソフトの導入後、以下の項目について貴社の期待したとおりの効果がありましたか。

	全く効果は なかった	どちらとも いえない	非常に効果的 であった
① 業務プロセスの抜本的な改革	1	2	3
② 生産性や効率性の向上	1	2	3
③ コスト削減効果	1	2	3
④ 在庫削減効果	1	2	3
⑤ 情報のリアルタイム化	1	2	3

その他 (ご自由にお書きください)

問2 サプライチェーン・マネジメントに関連する下記のそれぞれの項目について、貴社では、どの程度積極的に実施していますか。該当する数字1つに○印をご記入ください。

	全く実施 していない		中程度		極めて積極的に 実施している
【アウトソーシング】					
(1) グローバルな調達活動	1	2	3	4	5
(2) 製品開発業務のアウトソーシング	1	2	3	4	5
(3) 製造業務のアウトソーシング	1	2	3	4	5
(4) 開発購買（製品開発へのサプライヤーの参加）	1	2	3	4	5
【ビジネスプロセス・組織内部の変革】					
(5) ロジスティクスの効率化	1	2	3	4	5
(6) 購買拠点の組織変革(例：購買機能の集中化など)	1	2	3	4	5
(7) 最終製品の市場における需要予測	1	2	3	4	5
(8) バイヤーの教育・人材育成	1	2	3	4	5
【Web ツール・IT ツールの利用】					
(9) Web-EDI	1	2	3	4	5
(10) e-Market place	1	2	3	4	5
(11) VMI(Vender Managed Inventory)	1	2	3	4	5
(12) What if 分析	1	2	3	4	5
【CSR(企業の社会的責任)】					
(13) 内部統制(日本版 SOX 法)への対応	1	2	3	4	5
(14) グリーン調達（環境に配慮した部品調達）の推進	1	2	3	4	5
【サプライヤー関係】					
(15) サプライヤーの選別や評価	1	2	3	4	5
(16) サプライヤーの育成や指導	1	2	3	4	5
(17) サプライヤー・ベースの見直しや改編	1	2	3	4	5
(18) サプライヤー管理ツールの開発	1	2	3	4	5

【用語の解説】

Web-EDI：インターネットやイントラネットを利用し、電子データによって受発注のやり取りをおこなう方法。

e-Marketplace：企業間電子取引。特定の業界のネットワーク内で商取引や新規取引先の発掘などを行う仕組み。

VMI(Vender Managed Inventory)：サプライヤー所有の部品を自社内の倉庫などに預託し、出庫時点で納品扱いとする方式。

What if 分析：変動要因にあわせ、複数の代替案を比較し最適な代替案を導くシミュレーション手法。

問3 貴社におけるサプライヤーとの取引の基本方針についてお尋ねします。基幹部品を提供してくれるサプライヤーに対する貴社の方針として下記項目それぞれについて該当する数字1つに○印をご記入ください。

	全く異なる		どちらとも いえない		全くそのとおり
(1) 市場原理にもとづき、その都度安価のサプライヤーと最適な購買を行う	1	2	3	4	5
(2) 取引が開始されれば、継続的な取引が基本である	1	2	3	4	5
(3) 他のサプライヤーとの取引の可能性を常に探索する	1	2	3	4	5
(4) 取引の契約期間は、短期の方が好ましい	1	2	3	4	5
(5) 継続的に取引のあるサプライヤーには、必要に応じて資本の投入や人材の派遣を行う	1	2	3	4	5
(6) 将来に向けて既存サプライヤーを育成する	1	2	3	4	5

問4 貴社における現在のサプライヤー関係全般についてお尋ねします。

(1) 現在、貴社と直接的に取引関係にあるサプライヤー総数はおよそ何社程度ありますでしょうか。下記項目それぞれについて該当する数字1つに○印をご記入ください。

- ① 9社以下 ② 10社～49社以下 ③ 50社～99社以下
④ 100社～499社以下 ⑤ 500社～999社以下 ⑥ 1000社以上

(2) 現在のサプライヤー総数の内、海外サプライヤーおよび新規サプライヤー（取引開始が1年以内）の割合はどの程度でしょうか。最も近いものを下記から1つ選び回答欄に数字をお書きください。

新規サプライヤー比率 ()

海外サプライヤー比率 ()

- ① 0% ② 1%～10%未満 ③ 10%～30%未満
④ 30%～50%未満 ⑤ 50%～70%未満 ⑥ 70%以上

- (3) 過去10年の間に、貴社と取引関係にあるサプライヤー数は、概ねどのように増減しましたか。該当する年代の前5年間の平均と比較して、総サプライヤー数、その内の海外サプライヤーおよび新規サプライヤー（取引開始が1年以内）について該当する数字1つに○印をお付けください。

	減少傾向	変化なし	増加傾向
総サプライヤー数			
2000年～現在	1	2	3
1995年～1999年	1	2	3
1990年～1994年	1	2	3
海外サプライヤー数			
2000年～現在	1	2	3
1995年～1999年	1	2	3
1990年～1994年	1	2	3
新規サプライヤー数			
2000年～現在	1	2	3
1995年～1999年	1	2	3
1990年～1994年	1	2	3

- (4) 貴社から見て、サプライヤー関係は、1次下請け、2次下請けなど多層的に形成されていますか。最も近いものを下記から1つ選び○印をお付けください。

全く成層化していない 1	あまり成層化していない 2	どちらともいえない 3	部分的に成層化している 4	大部分で成層化している 5
-----------------	------------------	----------------	------------------	------------------

- (5) 貴社は、特定のサプライヤーとの間で協力を組織していますか。下記から該当する数字1つに○印をお付けください。

1 はい 2 いいえ

- (6) 貴社の外製率はおよそどの程度でしょうか？下記から該当する数字1つに○印をお付けください。なお、外製率は総製造原価に占める購入部品費の割合を目安にお考えください。

20%未満 1	20～29% 2	30～39% 3	40～49% 4	50～59% 5	60～69% 6	70%以上 7
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------

問5 サプライヤーに対して、あなたが常日頃お感じになっていることについてお教えてください。

	全くそのよう なことはない	1	2	どちらとも いえない	3	4	5	全くその通り
(1) 現在のサプライヤーとは共存共栄の堅い絆で結ばれている	1	2	3	4	5			
(2) 現在のサプライヤーの部品品質について心もとないと思うことがある	1	2	3	4	5			
(3) 業界内での噂や情報には敏感な方だ	1	2	3	4	5			
(4) 取引上の責任関係は曖昧なよりも明確にしておく方が好ましい	1	2	3	4	5			
(5) ISO などの第三者機関による認証をもつサプライヤーとは安心して取引ができる	1	2	3	4	5			
(6) 現在のサプライヤーの技術や能力は貴社にとって欠かせないものである	1	2	3	4	5			
(7) 現在のサプライヤーとの取引が途絶えた場合、現在の価格、品質、機能の水準を維持することは困難だ	1	2	3	4	5			
(8) これまでの取引上の慣行や慣習はこれからも変わることはないだろう	1	2	3	4	5			
(9) 現在のサプライヤーの担当者は概ね人格的に優れており、尊敬できる	1	2	3	4	5			
(10) 悪い評判のあるサプライヤーとの取引開始(継続)は、慎重にならざるを得ない	1	2	3	4	5			
(11) 現在のサプライヤーとの長期的関係は今後も変わることはない	1	2	3	4	5			
(12) 現在のサプライヤーの部品は概ね業界内で評価が高い	1	2	3	4	5			
(13) 現在のサプライヤーの担当者は、自身にとって都合の悪い情報でもつつみ隠さず教えてくれる	1	2	3	4	5			
(14) 現在のサプライヤーとの取引が途絶えても、代替的なサプライヤーを確保することができる	1	2	3	4	5			
(15) 納期遅れが生じた際に、サプライヤーの担当者の努力でなんとかできたのではないかと思うことがある	1	2	3	4	5			

問6 サプライヤーの部品や市場環境を以下の点からどのように特徴づけることができるでしょうか。

	全く異なる		中程度		全くそのとおり
(1) 潜在的サプライヤーが多く、サプライヤー間の競争が極めて熾烈な市場である	1	2	3	4	5
(2) 極めて開放的で、新規参入の目立つ市場環境である	1	2	3	4	5
(3) サプライヤー同士、お互い顔の知れた関係であり、匿名性は低い	1	2	3	4	5
(4) 購買部品の新技術の開発頻度は極めて頻繁である	1	2	3	4	5
(5) 購買部品は、他社が容易に真似できないほど複雑である	1	2	3	4	5
(6) 組み付け後に品質不良が発見された場合、その原因の特定は極めて困難である、	1	2	3	4	5

これ以降の質問につきましては、「主要なサプライヤー」という場合、貴社にとって、取引額が上位5社以内で、製品の機能上、重要な部品を提供してくれるサプライヤーを具体的に想定した上でお答えください。

問7 想定する「主要サプライヤー」との関係についてお聞かせください。

(1) 主要サプライヤーとの取引年数はおよその程度でしょうか。

約 年程度

(2) 主要サプライヤーと資本関係がある場合には、次にお書きください。ない場合は「0」とお書きください。

サプライヤーの株式の %程度を保有

(3) 貴社と主要サプライヤー相互の依存度について、下記の該当する数字を()内にご記入ください。

1	2	3	4	5
極めて小さい	_____	中程度	_____	極めて大きい

①「貴社」の「主要サプライヤー」に対する依存度・・・()

②「主要サプライヤー」の「貴社」に対する依存度・・・()

脚注：①については、貴社の売上原価に占める主要サプライヤーからの購入部品費の割合を、②については、「主要サプライヤー」による出荷額のうち「貴社」に納入する割合を元にお考えください。

問8 想定する「主要サプライヤー」との取引の実施プロセスについてお尋ねします。

- (1) 貴社と主要サプライヤーとの作業区分や役割分担についてお尋ねします。以下の項目について、業務を担当あるいは権利を所有している企業側のセルに○印をお付けください。

	貴社側で主に所有(担当)している	サプライヤー側で所有(担当)している
(記入例)	○	
部品の基本設計		
部品の詳細設計		
設計図面の所有権		
部品納入(出荷)時検査		
品質保証責任		

- (2) 主要サプライヤーとの実際の業務プロセスについて、該当する数字1つに○印をお付けください。

	全く異なる	どちらとも いえない	全くそのとおり		
① 製造前段階で、サプライヤー本社や工場に頻繁に足を運ぶ	1	2	3	4	5
② 製造前段階で、サプライヤーの製造工程を注意深く見学する	1	2	3	4	5
③ 製造前段階で、品質水準を満たしているか検査を何度も行う	1	2	3	4	5
④ 部品単価の交渉はかなりスムーズである	1	2	3	4	5
⑤ 他のサプライヤーの探索に要した時間は極めて多い	1	2	3	4	5
⑥ 企画段階で、貴社とサプライヤー間の調整のために要した時間は極めて多い。	1	2	3	4	5
⑦ 設計段階で、貴社とサプライヤー間の調整のために要した時間は極めて多い。	1	2	3	4	5
⑧ 製造段階での貴社とサプライヤー間の調整のために要した時間は極めて多い。	1	2	3	4	5
⑨ 同じ仕様の部品を複数サプライヤーに発注するのが基本である	1	2	3	4	5
⑩ 納品された部品は無検査でラインに流すのが基本である	1	2	3	4	5
⑪ 他の同様の部品とベンチマーク(製品間比較)テストを定期的に行っている	1	2	3	4	5
⑫ 必要に応じてサプライヤーに対しコスト低減を願い出ている	1	2	3	4	5
⑬ サプライヤーの努力によってコスト低減が実現された場合、低減額に報いて一定の報酬を与えるのが通例である	1	2	3	4	5
⑭ 型費など他に使用できない投資をサプライヤーが行う場合、その一部を貴社で負担するのが通例である	1	2	3	4	5

問9 サプライヤーとの情報交換についてお尋ねします。

- (1) サプライヤーに対して、下記のそれぞれの情報についてどの程度提示していますか。それぞれについて該当する数字を枠内に記入してください。

全く提示 していない 1	あまり提示 していない 2	中程度 3	ある程度 提示している 4	経常的に 提示している 5
--------------------	---------------------	----------	---------------------	---------------------

次期以降の製品開発情報

発注予測に関する情報

製品コンセプトに関する情報

製品仕様に関する情報

納品の不良品率の目標値

原価低減に関する目標値

- (2) 下記の情報を、サプライヤーの評価や選別に利用していますか。それぞれについて該当する数字を枠内に記入してください。

全く利用 していない 1	あまり利用 していない 2	中程度 3	ある程度利用 している 4	十分に利用 している 5
--------------------	---------------------	----------	---------------------	--------------------

財務諸表などに関する情報

資本関係に関する情報

納期の遵守状況に関する情報

在庫水準に関する情報

部品の技術水準に関する情報

品質管理体制に関する情報

生産工程に関する情報

部品単位での原価情報

部品の材料費に関する情報

部品の加工費に関する情報

- (3) サプライヤーに関する下記のそれぞれの情報についてどの程度正確に把握していますか。それぞれについて該当する数字を枠内に記入してください。

全く正確 ではない 1	あまり正確 ではない 2	中程度 3	ある程度 正確である 4	極めて 正確である 5
-------------------	--------------------	----------	--------------------	-------------------

財務諸表などに関する情報		資本関係に関する情報	
納期の遵守状況に関する情報		在庫水準に関する情報	
部品の技術水準に関する情報		品質管理体制に関する情報	
生産工程に関する情報		部品単位での原価情報	
部品の材料費に関する情報		部品の加工費に関する情報	

- (4) 貴社が気づいたサプライヤーにとって改善策について、サプライヤーへの提案はどの程度行われていますか？それぞれについて該当する数字を枠内に記入してください。

全く提案 していない 1	あまり提案 していない 2	中程度 3	ある程度 提案している 4	経常的に 提案している 5
--------------------	---------------------	----------	---------------------	---------------------

生産プロセスの改善策		品質改善策	
コスト低減策		部品の機能の改善策	
在庫管理の改善策		材料の改善策	

- (5) その他（サプライヤーとの情報交換について、ご自由にお書きください）

問10 サプライヤーの活動結果についてお尋ねします。過去3年間を振り返って、下記項目のそれぞれについて、現在のサプライヤーとの取引が貴社に与えた影響はどの程度あるでしょうか。

	全く異なる		中程度	全くそのとおり	
(1) 貴社の製品原価の低減に貢献している	1	2	3	4	5
(2) 貴社の開発コストの低減に貢献している	1	2	3	4	5
(3) 貴社の製品開発の時間の短縮に貢献している	1	2	3	4	5
(4) サプライヤーへの訪問や助言などに多くの時間や費用を費やしている	1	2	3	4	5
(5) 貴社の製品品質の向上に貢献している	1	2	3	4	5
(6) 貴社の在庫削減に貢献している	1	2	3	4	5
(7) 貴社にとって、製品の魅力の向上に貢献している	1	2	3	4	5
(8) サプライヤーの部品に起因する品質問題が増加している	1	2	3	4	5

問11 貴社名を調査に協力していただいた企業リストに掲載してもよろしいでしょうか。もちろん、貴社のご回答を個別に公表することは決してございません。

- ① 掲載しても良い ② 掲載することに同意しない

問12 今後も本調査に関連した調査を引き続き実施することを予定しております。その際、約1時間程度のインタビュー調査にご協力いただけますでしょうか。

- ① 同意する ② 同意しない

質問は以上でございます。貴重なお時間を使ってご協力いただきありがとうございました。また、貴社のサプライチェーン・マネジメント上の今後の検討課題、あるいは本調査についてのご意見ご感想などありましたらどのようなことでも次頁の自由記入欄にてぜひお教えください。

ご記入後、改めて記入漏れ、記入の誤りがないことをご確認の上、添付の封筒にてご返送いただきますようお願いいたします。この度はご協力いただき、誠にありがとうございました。

○郵送質問票調査にご協力いただいた企業名一覧
(掲載の許可をいただいた 39 社)

イビデン (株)	日本電産 (株)
(株) オーイズミ	岩崎通信機 (株)
日新電機 (株)	NECエレクトロニクス (株)
ローランド ディー・ジー (株)	日野自動車 (株)
富士通 (株)	ブラザー工業 (株)
三井造船 (株)	ニプロ (株)
松下電器産業 (株)	(株) 日立国際電気
(株) 東芝	(株) ミツバ
大阪機工 (株)	ヤマハ発動機 (株)
日立造船 (株)	アネスト岩田 (株)
日本電産トーソク (株)	マツダ (株)
TOWA (株)	三菱電機 (株)
アルパイン (株)	コーセル (株)
日本無線 (株)	(株) 日立製作所
太平洋工業 (株)	日本電気 (株)
富士重工業 (株)	シスメックス (株)
トーヨーカネツ (株)	(株) ヨロズ
(株) 日立メディコ	大崎電気工業 (株)
川崎重工業 (株)	井関農機 (株)

参考文献

- Andaleeb, S. S. (1992), The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution, *Research in Marketing*, Vol.11, pp.1-34.
- Anderson, S. W., D. Glenn and K. L. Sedatole (2000), Sourcing Parts of Complex Products: Evidence on Transactions Costs, High-Powerd Incentives and Ex-post Opportunism, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, No.8, pp.723-749.
- Anthony, R. A. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University, Division 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) .
- Anthony, R. A. and V. Govindarajan (1998), *Management Control Systems*, 9th edition, McGraw-Hill.
- Aoki, M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press. (永易浩一訳 『日本経済の制度分析：情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房 1992年) .
- Arrow, K. J. (1974), *The Limits of Organization*, W. W. Norton & Company, Inc. (村上泰亮訳 『組織の限界』岩波書店 1976年) .
- Asanuma, B. (1989), Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill, *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol.3, No.1, pp.1-30.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of cooperation*, Basic Books. (松田裕之訳 『つきあい方の科学：パクテリアから国際関係まで』ミネルヴァ書房 1998年) .
- Baiman, S. and M. V. Rajan (2002), Incentive Issues in Inter-firm Relationships, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.27, No.3, pp.213-238.
- Barney, J. B. and M. H. Hansen (1994), Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol.15, Special Issue, pp.175-190.
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, Vol.15, pp.97-118.
- Bromiley, P. and L. Cummings (1995), Transaction costs in Organizations with Trust, *Research on Negotiation in Organizations*, Vol.5, pp.219-247.
- Burt, R. (2001), Social Capital of Structural Holes, (in M. R. Guillen, R. Collins, R. England and M. Meyer eds., (2001), *New Direction in Economic Sociology*, Russel Sage Foundation).
- Callon, M. (1986), Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fisherman of st Brieuc Bay, in Law, J.(ed.) *Power, Action and Belief: A New Sociology of knowledge?* Routledge and Kegan Paul, pp.196-226.
- Carr, C. and J. Ng (1995), Total Cost Control: Nissan and its U.K. Supplier Partnerships, *Management Accounting Research*, Vol.6, No4, pp.347-365.
- Carr, L. P. and C. D. Ittner (1992), Measuring the Cost of Ownership, *Journal of Cost Management*, Vol.6, No.3, pp.42-51.

- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳 『製品開発力』ダイヤモンド社 1993年) .
- Coase, R. H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, Vol.4, pp.99-126.
- Coase, R. H. (1988), The Firm, the Market, and the Law, The University of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 『企業・市場・法』東洋経済新報社 1992年) .
- Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press. (久慈利武監訳 『社会理論の基礎』青き書店 2004年) .
- Cooper, R. (1995), *When Lean Enterprise Collide: Competing Through Confrontation*, Harvard School Press.
- 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*, Productivity, Inc. (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 R. Slagmulder (2004), Interorganizational Cost Management and Relational Context, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, No1, pp.1-26.
- Cusumano, M.A. and A. Takeishi (1991), Supplier Relations and Management : A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.8, pp.563-388.(邦訳：藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編 「自動車産業における部品取引関係の日米比較」 『リーディングス・サプライヤーシステムー新しい企業間関係を創る』 有斐閣 1998年 所収).
- Cuganesan, S. and R. Lee (2006). Intra-organisational influences in procurement networks controls: The impacts of information technology, *Management Accounting Research*, Vol.17, No.2, pp.141-170.
- Dasgupta, P. (1988), Trust as a Commodity, (in D. Gambetta, ed . (1988), *Trust : Making and Breaking Corperative Relations*, Basil Blackwell).
- Dekker, H. C. (2003), Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study, *Management Accounting Research*, Vol.14, No1, pp.1-23.
- Dekker, H. C. (2004), Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, No.1, pp.27-49.
- Deutsch, M. (1958), Trust and Suspicion, *Conflict Resolution*, Vol.2, No.4, pp.265-279.
- Deutsch, M. (1960), The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion, *Human Relations*, Vol.13, No.2, pp.123-139.
- Dore, R. (1983), Goodwill and the Spirit of Market Capitalism, *The British Journal of Sociology*, Vol.34, No.4, pp.459-482.
- Dyer, J. H. (1996a), How Chrysler Created an American Keiretsu, *Harvard Business Review*, Vol.74, No.4, pp42-56.

- Dyer, J. H. (1996b), Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.4, pp.271-291.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka (2000), Creating and Managing a high-performance Knowledge-sharing Network: the Toyota Case, *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.345-367.
- Dyer, J. H. and W. Chu (2003), The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea, *Organization Science*, Vol.14, No.1, pp.57-68.
- Gambetta, D. (1988), Can We Trust Trust ? (in D. Gambetta, ed . (1988), *Trust : Making and Breaking Corperative Relations*, Basil Blackwell).
- Gambetta, D. ed . (1988), *Trust: Making and Breaking Corperative Relations*, Basil Blackwell.
- Gietzmann, M. B. (1996), Incomplete Contracts and the Make or Buy Decision: Governance Design and Attainable Flexibility, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.21, No.9, 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.
- Gulati, R. (1995), Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No1, pp.81-113.
- Gulati, R. and H. Singh (1998), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.4, pp.781-814.
- Hagen, J. M. and S. Choe (1998), Trust in Japanese Inter-firm Relations: Institutional Sanctions Matter, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.589-600.
- Hakansson , H. and J. Lind (2004), Accounting and Network Coordination, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, No.1, pp.51-72.
- Helper, S. (1991), Comparative Supplier Relations in the US and Japanese Automobile Industries: An Exit/Voice Approach, *Business and Economic History*, Vol.19, pp.153-162.
- Helper, S. (1991), How Much Has Really Changed between U.S. Automakers and Their Suppliers?, *Sloan Management Review*, Vol. 32, No.4, pp.15-28.
- Helper, S. R. and M. Sako (1995), Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?, *Sloan Management Review*, Vol.36, No.3, pp.77-84.
- 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.
- Humphrey, J. (1998), Trust and the Transformation of Supplier Relations in Indian Industry, (in C. Lane, and R. Bachmann eds. (1998) , *Trust in and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press).
- 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*, Vol.18, No.3, pp.253-281.
- Jong, D. G. and B. Nootboom (2000), *The Causal Structure of Long-Term Supply Relationships: An Empirical*

Test of a Generalized Transaction Cost Theory, Kluwer Academic.

- Kollock, P. (1994), The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment, and Trust, *American Journal of Sociology*, Vol.100, No.2, pp.313-345.
- Kajüter, P. and H.I.Kulmala, (2005), Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures, *Management Accounting Research*, Vol.16, No.2, pp.179-204.
- Lane, C. and R. Bachmann (1998), *Trust in and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press 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.
- Lewicki, R. and B. B. Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, (in R. M. Kramer and R. M. Tyler eds. (1996), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage).
- Lewis, J. D. and A. Weigert (1985), Trust as a Social Reality, *Social Forces*, Vol.63, No.4, pp.967-985.
- Lorenz, E. H. (1988), Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry, (in D. Gambetta, ed. (1988), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell).
- McAllister, D. J. (1995), Affect-and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol.38, No.1, pp.24-59.
- Meyerson, D., K. Weick, and P. Kramer (1996), Swift Trust and Temporary Systems, (in R. M. Kramer and R. M. Tyler eds. (1996), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage).
- Mouritsen, J., A. Hansen, and C. O. Hansen (2001), Inter-organizational Controls and Organizational Competencies: Episodes around Target Cost Management/Functional Analysis and Open Book Accounting, *Management Accounting Research*, Vol.12, No.2, pp.221-244.
- Mouritsen, J. and S. Thrane (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations, *Accounting Organizations and Society*, Vol.31, No.3, pp.241-275.
- Nishiguchi, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*, Oxford University Press. (『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版 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.
- Otley, D., J. Broadbent and A. Berry (1995), Research in Management Control: an Overview of its Development, *British Journal of Management*, Vol.6, Special Issue, pp.31-44.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press.(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争有意の戦略』ダイヤモンド社 1985年).
- Ring, P. S. and A. H. Van de Ven (1992), Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.7, pp.483-498.
- Roos, D., J. P. Womack and D. Jones (1990), *The Machine That Changed The World*, McMillan Publishing Company. (沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界 1990年) .

- Sako, M. (1991), The Role of "Trust" in Japanese Buyer-Supplier Relationships, *Ricerche Economiche*, Vol.XLV, No.2-3, pp.449-474.
- Sako, M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.
- Sako, M. (1996), Suppliers' Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion, *Cambridge journal of Economics*, Vol.20, No.3, pp.651-667.
- Sako, M. (1998), Does Trust Improve Business Performance ? (in C. Lane and R.Bachmann eds., (1998), *Trust in and between Organizations*, Oxford University Press).
- Sako, M. and S. Helper (1998), Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence From the Automotive Industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.34, No.3, pp.387-417.
- Sartorius, K. and J. Kiersten (2005), The boundary of the Firm: Why Do Sugar Producers Outsource Sugarcane Production?, *Management Accounting Research*, Vol.16, No.1, pp.81-99.
- Scapens, R. W. and M. Bromwich (2001), Management Accounting Research: The First Decade, *Management Accounting Research*, Vol.12, No.2, pp.245-254.
- Seal, W., J. Cullen, A. Dunlop, T. Berry and M. Ahmed (1999), Ecting a European Supply Chain: A Case Study of the Role of Management Accountig, *Management Accounting Research*, Vol.10, No.3, pp.303-322.
- Seal, W., T. Berry and J. Cullen, (2004), Disembedding the Supply Chain: Institutionalized Reflexivity and Inter-firm accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, No.1, pp.73-92.
- Shank, J. K. and V. Govindarajan (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, Free Press. (種本広之訳 『戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社 1995年) .
- Shapiro, S.P.(1987), The Social Control of Impersonal Trust, *The American Journal of Sociology*, Vol. 93, No. 3 , pp. 623-658
- Shapiro, D.L., B. H. Sheppard, and L. Cheraskin (1992), Business on a Handshake, *Negotiaion Journal*, Vol.8, No.4, pp.365-377.
- Speklé, R. F. (2001), Explaining Management Control Structure Variety: A Transaction Cost Economics Perspective, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, No.4-5, pp.419-441.
- Swinth, R. L. (1967), The Establishment of The Trust Relationship, *Conflict Resolution*, Vol.11, No.3, pp.335-344.
- Tomkins, C. (2001), Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks, *Accounting Organization and Society*, Vol.26, No.2, pp.161-191.
- Uzzi, B. (1997), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.1, pp.35-67.
- van der Meer-Kooistra, J. and 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.
- Van der Stede, W. A., S. M. Young, and C. X. Chen (2005) Assessing the quality of evidence in empirical

- management accounting research: The case of survey studies, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30., pp.655-730.
- van der Ven, Andrew, H. and D. L.Ferry (1980), *Measuring and Assessing Organizations*.NY: John Wiley & Sons.
- Wicks, A. , S. Berman, and T. Jones (1999), The structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, *The Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.99-116.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』日本評論社 1980年) .
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1993), Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, Vol.36, No.1, pp.453-486.
- Yamagishi, T. and M. Yamagishi (1994), Trust and Commitment in the united States and Japan, *Motivation and Emotion*, Vol.18, No.2, pp.129-166.
- Zaheer, A. and N. Venkatraman (1995), Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.5, pp.373-392.
- Zaheer, A., B. Mcevily and V. Perrone (1998), Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, Vol.9, No.2, pp.141-159.
- Zucker, L. G. (1986), Production of Trust: Institutional Source of Economic Structure, 1840-1920, *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, pp.53-111.
- ギデンズ, A. (1990), 松尾精文・小幡正敏訳『近代とはいかなる時代か？モダニティの帰結』而立書房 1993年(The Consequences of Modernity, Polity Press.).
- ルーマン, N. (1968), 野崎和義・土方透訳『信頼：社会の複雑性とその縮減』未来社 1988年 (*Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexitat*, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart) .
- 浅沼万里 (1984) 「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133巻 第3号 137項-158項.
- 浅沼万里(著)・菊谷達弥(編) (1997) 日本の企業組織 革新的適応のメカニズム—長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社.
- 足立明(2000)「開発の人類学：アクターネットワーク論の可能性」『社会人類学年報』第27巻 1-33頁.
- 今井健一・伊丹敬之・小池和夫 (1982) 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店.
- 伊丹敬之 (1988) 「見える手による競争：部品供給体制の効率性」 (伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重 『競争と革新-自動車産業の企業成長』 東洋経済新報社 1988年所収) .
- 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重 (1988) 『競争と革新-自動車産業の企業成長』 東洋経済新報社.

- 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 (1999) 『管理会計入門』日本経済新聞社.
- 加登豊 (2000) 「サプライチェーン・マネジメント：組織間関係マネジメントの視点」『ビジネス・インサイト』秋期号 第8巻 第3号 30-39頁.
- 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 40-49頁.
- 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 10-18頁.
- 窪田祐一 (2005) 「組織間管理会計研究の意義と課題」『大阪府立大学経済研究』第50巻 第2・3・4号 pp.165-186.
- 國部克彦 (1999) 『社会と環境の会計学』中央経済社.
- 小林哲夫 (2004) 「組織間マネジメントのための管理会計—信頼の構築とオープンブック・アカウンティング」『企業会計』第56巻 第1号 4-11頁.
- 坂口順也 (2002a) 「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』第49巻 第2号 13-27頁.
- 坂口順也 (2002b) 「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 53-72頁.
- 坂口順也 (2004) 「日本企業におけるパイヤーサプライヤー間の協働」『原価計算研究』第28巻 第2号 47-56頁.
- 酒向真理 (1998) 「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」(藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス・サプライヤーシステム—新しい企業間関係を創る』有斐閣 1998年 所収).
- 谷武幸 (1996) 「原価企画の元素：日独比較」『国民経済雑誌』第173巻 第3号 35-49頁.
- 武石彰 (2003) 『競争と分業』有斐閣.
- 藤本隆宏 (1998) 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」(藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス・サプライヤーシステム—新しい企業間関係を創る』有斐閣 1998年 所収).
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書.
- 真鍋誠司・延岡健太郎 (2003) 「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』第187巻 第5号 51-65頁.
- 李超雄・門田安弘 (2000) 「原価企画におけるサプライヤー関係が原価低減に及ぼす効果に関する実証的研究」『管理会計学』第8巻 第2号 119-137頁.
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版.