

論文

取引相手の選択と探索コストとの関連性

坂口順也

<論文要旨>

組織間マネジメント・コントロール研究では、組織間での協働や契約に加えて、取引相手の選択が議論されている。しかし、その内容は、利用する選択項目に集中しており、利用に際して必要となる努力や負担との関連性については検討の枠外にある。そこで、本研究では、日本の加工組立型企業を対象とした質問票データ（101 社）を用いて、取引相手の選択で重視する「選択項目」と、取引相手の探索に関わる努力や負担である「探索コスト」との関連性について検討した。検討の結果、業務レベルの項目や、製品開発に関連する項目を重視して取引相手を選択する場合に、多くの努力や負担を投じる必要があることを明らかにすることができた。また、より詳細に見ると、業務レベルの項目を重視する際には、選択対象となる取引相手を広げる必要があることや、戦略上重要な製品開発関連の項目を重視する場合には、多くの人材を投入し、時間をかけて取引相手を選択する必要があることを把握することができた。

<キーワード>

組織間マネジメント・コントロール、取引相手の選択、選択項目、探索コスト、質問票調査

The Relationships between Selection Criteria and Search Costs in Inter-Firm Settings

Junya Sakaguchi

Abstract

Partner selection is one of the major topics in inter-firm management control research. Prior research has mainly discussed about selection criteria (what is important to select their partners), and search costs (how much efforts are needed to search their partners). However, few research has examined the relationships between selection criteria and search costs. In this paper, we focus on the associations between selection criteria and search costs by using Japanese survey data (including 101 manufacturing firms). The results indicate that using operation criteria (i.e., technology, costs, quality, and delivery) and emphasizing product development criteria (i.e., frequency of new product developments) are required to invest significant search efforts. In addition, whereas using operation criteria induce broader range of selection scope to compare to potential partners, emphasizing product development criteria entail longer and more intensive search processes to select strategically adequate partners.

Keywords

Inter-Firm Management Control, Partner Selection, Selection Criteria, Search Costs, Questionnaire

2017 年 9 月 29 日 受付
2018 年 9 月 13 日 受理
名古屋大学大学院経済学研究科 教授

Submitted: September 29, 2017
Accepted: September 13, 2018
Professor, Graduate School of Economics, Nagoya University

1. はじめに

組織間マネジメント・コントロールは、今日、管理会計の主要な研究課題の一つとして認識され、欧米だけでなくわが国においても研究が蓄積されている (Anderson and Dekker, 2009; 窪田, 2012a; 坂口ほか, 2015)。ここでのいくつかの知見は、取引経済学などに依拠した一般的なものであるとともに、管理システムに焦点を当てて組織間関係に関する隣接領域の研究にも貢献することから、管理会計の領域だけでなく、組織間関係を取り扱う他の領域にも提供されている (Anderson et al., 2015)。

こうした組織間マネジメント・コントロールに関わる研究では、原価低減目標の設定、目標の達成状況の評価、原価低減活動の支援といった原価管理活動に代表される組織間での「協働」や、対象とする範囲の広さ、個々の条項の詳細さ、事後的な協働や状況対応の支援などの組織間における「契約」の諸側面に加えて、取引相手の「選択」が注目されている。ここから、組織間マネジメント・コントロールは、選択し、契約し、協働するという一連のプロセスとしてとらえることができる (Anderson and Dekker, 2009; 坂口ほか, 2015)。また、ここでの取引相手の選択は、契約締結の前において、複数の企業から交渉相手となる企業を探索するプロセスを経て、取引相手を決定する段階として位置付けることができる。取引相手の選択については、組織間マネジメント・コントロール研究が進展する欧米において、取引相手の選択項目 (技術、品質、納期、組織文化の共通性、評判など) を中心に検討が進展している (Ittner et al., 1999)。

しかし、これらの項目を利用した取引相手の選択が、どの程度の努力や負担を必要とするのかについては、十分に明らかにされていない。取引相手の選択は、候補となる企業を複数探索するプロセスを経て、選択項目に合致した取引相手を最終的に決定する。ここでの探索プロセスは、行動や情報に関するリスクを縮減するべく多くの人的資源を動員しながら時間をかけて広範に探索するといったように、企業にとっての負担を生じさせる (Baiman and Rajan, 2002; Krishnan et al., 2011)。しかも、ここで生じる負担は、企業が重視する選択項目に応じて異なることが想定される。例えば、価格のみを重視する場合と、価格に加えて品質・納期・評判などを重視する場合とでは、後者の方で評価基準が多様かつ複雑であることから、取引相手の探索に多くの努力を投じることが求められるといえる。

これをふまえると、取引相手の選択については、選択項目に注目するだけでは不十分であり、特定の項目に伴う探索プロセスでの負担を考慮することで、単純に多くの項目を重視すべきであるという主張 (Carr and Ittner, 1992) を超えた議論が展開できるようになると思われる。すなわち、重視する「選択項目」が、取引相手の探索で必要となる努力や負担である「探索コスト」に対してどのように影響するのかを検討することにより、選択項目を利用する上でどの程度の負担や努力が必要となるのか、あるいは、どのような選択項目を実際に利用することができるのかを理解するための一助が提供できるようになると考えられる。

これに加えて、わが国では、取引関係の抜本的な見直しが実務で進展しているにもかかわらず、取引相手の選択に関わる議論が限定されている。従来、わが国企業の組織間関係 (とくにバイヤー・サプライヤー関係) は、取引相手を少数に限定した安定的なものであり、共同問題解決を志向するものであることが強調されてきた (浅沼, 1984; Nishiguchi, 1994)。しかし、2000 年前後を境として、わが国の取引関係は、系列外取引の拡大と再構築など、異なる動向が進展しているといわれている (Kawai et al., 2013; 延岡, 1999)。こうした動向をふまえると、組

組織間での原価管理活動といった協働の側面だけでなく、この前提となる取引相手の選択にまで分析の視野を広げるとともに、協働の側面に関わる近年の研究動向（窪田，2012b; 坂口，2009）と同様に、わが国のデータを用いて取引相手の選択に関わる一般的傾向を明らかにすることが必要である。

そこで、本研究では、日本の製造企業を対象とした質問票データを用いて、個々の選択項目に注目し、その利用と取引相手の探索コストとの関連性について検討する。

2. 先行研究の整理と仮説の設定

2.1 取引相手の選択

近年、企業実務における組織間関係への関心の高まりに伴い、組織間でのコントロール・システムを取り扱う組織間マネジメント・コントロールが、管理会計の研究領域で注目されている（Anderson and Dekker, 2009）。ここでは、組織間原価管理に見られる組織間でのコントロール・システムの運用や、取引相手の選択や取引相手との契約に代表される組織間でのコントロール・システムの設計が、欧米を中心に議論されている。中でも、契約交渉の相手となる企業を選別する段階である取引相手の選択は、契約を締結する前の重要な取り組みとして、欧米の研究で議論されている。

取引相手の選択については、重視する選択条件や選択項目に関する記述がいくつかの研究で見受けられる。例えば、Carr and Ittner (1992) は、取引相手を選択するにあたり、購入価格だけでなく、品質不良や配送遅延の影響、管理業務の実施、取引相手の支援から生じる研究開発や原価低減の効果などを財務的に考慮し、意思決定に役立てる必要があると主張している¹。また、Ittner et al. (1999) は、カナダ、ドイツ、日本、米国の自動車企業とコンピュータ企業のデータを基礎に、取引関係のタイプ（アームスレングス型、中間型、パートナーシップ型）が、取引相手の「選択・モニタリング実務」とパフォーマンスとの関連性に影響を与えること、すなわち、パートナーシップ型の取引関係において、「モニタリング実務」の利用がパフォーマンス（総資産利益率、長期的サプライヤーの比率、製品品質）に貢献することを明らかにしている。これに加えて、彼らは、「選択・モニタリング実務」の一つとして、サプライヤーの業務に関連する項目（例えば、品質の重視、オンタイム配送の重視、安定供給の重視など）を利用した取引相手の選択を、調査上の変数に含めている。さらに、管理会計に隣接する経営学（マーケティング）の研究である Katsikeas et al. (2004) は、取引相手であるサプライヤーの「選択・評価項目」として、信頼性、価格、サービス、技術をあげている。これに加えて、彼らは、パフォーマンス（市場シェア成長率、収益性、売上高成長率、顧客満足度）の高いバイヤーと低いバイヤーとを比較し、前者の方が、サプライヤーの業務に関するこれらの項目に対する評価が高いことを明らかにしている。

最近の研究でも、取引相手の探索段階で重視する項目に関わる検討が進展している。ここでは、業務レベルの項目に加えて、組織文化の共通性、外部による評判、新製品のタイムリーな市場導入といった多様な項目が注目されている。例えば、Ding et al. (2013) は、取引相手の選択項目として、「組織文化の共通性」や外部による「評判」などをあげるとともに、これらの項目を重視した取引相手の評価が、組織間での契約に影響を与えることを明らかにしている。

具体的に、彼らは、外部による「評判」を利用した取引相手の選択が、取引相手との契約の一側面である「契約に含まれる事項の幅広さ（包括性）」に正の影響を与えること、すなわち、企業を選別する段階で外部の評判を重視することが、第三者からの情報の収集を促進し、結果として多くの事項を含めた契約の締結に結びつくことを明らかにしている。また、これに関連して、Dekker et al. (2016) は、取引相手を評価するための項目として、製品開発といった「イノベーション」などをあげるとともに、これらの項目の利用が、取引相手との協働目的（現地市場へのアクセス、資源の評価、学習など）に影響を受けることを指摘している²。

また、取引相手の選択に関わるもう一つの議論として、取引相手の探索段階で必要となる努力や負担（選択対象となる取引相手の範囲の広範さや、選択に必要な時間や人員などといった探索コスト）がいくつかの研究で見受けられる³。例えば、Cuganesan (2006) は、取引相手を管理するための専門家集団の役割の重要性を示唆している。また、Dekker (2008) は、取引相手を探索するために投じる努力や負担が大きくなると、契約の対象範囲が幅広くなることを明らかにしている。具体的には、取引相手を探索する時間（日数）が長くなると、探索プロセスを通じて関連する知識を学習するため、様々な事象（価格、代金支払、品質、配送など）を包含した契約が締結できるようになると主張している。こうした探索コストに関わる議論は、どのような選択項目を重視するのかといったものとは別に、取引相手を選択する際に、どの程度の負担を投じる必要があるのかを検討したものであるといえる。

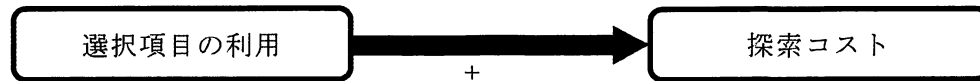
2.2 取引相手の選択と探索コストとの関連性

取引相手の選択については、選択項目の利用を中心に議論が蓄積されてきた。これに加えて、探索段階において必要となる努力や負担についても、欧米のいくつかの研究で検討されてきた。しかし、個々の選択項目を利用した取引相手の選択が、どの程度の努力や負担を必要とするのかといった両者の関連性については、十分に明らかにされていない。

選択項目を重視することは、取引相手の選択プロセスにおいて、取引相手の「隠された情報」や「隠された行動」というリスクに対処するための負担、すなわち、情報の収集や行動の分析に関わる努力や負担を生じさせる (Baiman and Rajan, 2002; Krishnan et al., 2011)。このことは、取引上のリスクが比較的高い取引（例えば、金額が大きく特殊で複雑な取引など）を実施する企業が、構造化された管理システム（例えば、価格に加えて品質・納期・評判などを重視する評価システムなど）を通じてこれらのリスクに対処しようとする場合に、顕著に見受けられると考えられる (Anderson and Dekker, 2005; Dekker, 2008; Dekker et al., 2013, 2018; Krishnan et al., 2011)。

この関連性については、詳細な管理システムが多くの負担をもたらすといった管理システムとコスト（負担）との正の関連性として、とくに取引相手との契約に関する研究で検討されている。例えば、Anderson and Dekker (2005) は、取引相手との契約に含まれる事項の幅広さが契約コスト（交渉や契約作成にかかる日数）に正の影響を与えること、すなわち、多くの事項を包含した契約を作成し利用しようとする、取引相手との交渉などに関わって多くの日数が必要になることを明らかにしている。また、Dekker et al. (2018) は、日本とオランダに所在するわが国企業のデータを用いて、契約の複雑性（規定の範囲の広さや複雑さ）が契約コスト（交渉や契約作成のプロセスに関わる負担の程度）に正の影響を与えること、すなわち、含まれる事項が幅広く、それぞれの事項が詳細に規定されている契約を作成し利用しようとする、

図1 概念モデル



取引相手との交渉プロセスや契約作成での負担が大きくなることを指摘している。さらに、ここでは、契約の他の側面（期間の長さ、更新規定の明確さ、柔軟さ）が契約コストに与える影響を同時に分析し、それぞれの影響が契約の複雑性よりも小さいことを明らかにしている。

これらをふまえると、取引相手の選択についても、取引相手の探索プロセスを通じて個々の選択条件に合った企業を探索することが必要となることから、取引相手との契約において見られるような関連性が当てはまると考えられる。そこで、本研究は、管理システムとコストとの正の関連性に関する先行研究の知見を参考にしつつ、これを契約の前の段階にあたる取引相手の選択に拡張することで、選択項目の利用と探索コストとの関連性の仮説として、正の関連性を設定する (Anderson and Dekker, 2005)。図1は、両者の概念モデルである。

また、両者の関連性は、選択の際に企業が重視する項目に応じて、関連する取引相手の探索、情報の収集、行動の分析に関わる努力や負担に差が生じ、個々の選択項目ごとで強弱が生じることが想定される (Dekker et al., 2018)。そのため、仮説の検証に当たっては、従来から多く議論されてきた「(a) 業務」レベルの選択項目の重視だけでなく、組織文化の「(b) 共通性」、外部による「(c) 評判」、イノベーションに関わる「(d) 製品開発」の重視を含め、それぞれの項目が探索コストに与える影響を検証し、より具体的な知見を提供できるように工夫する。

- 仮説 (a) 選択項目（業務）を利用した取引相手の選択は探索コストに正の影響を与える。
 仮説 (b) 選択項目（共通性）を利用した取引相手の選択は探索コストに正の影響を与える。
 仮説 (c) 選択項目（評判）を利用した取引相手の選択は探索コストに正の影響を与える。
 仮説 (d) 選択項目（製品開発）を利用した取引相手の選択は探索コストに正の影響を与える。

これまで、わが国では、取引相手との情報共有やインターアクションといった組織間での協働に関する検討が蓄積しているものの、取引相手の選択に関する議論は圧倒的に不足していた (坂口ほか, 2015)。これは、わが国企業の組織間関係が長期的で安定的であるとする隣接領域の研究成果を反映したものであると思われる (浅沼, 1984; Nishiguchi, 1994)。しかし、近年の研究では、わが国企業の組織間関係が大きく変貌を遂げていることが指摘されている。例えば、延岡 (1999) は、1990年代のわが国自動車産業において、標準的な部品（多様な製品に適応でき、他の部品との相互依存性が低い部品）の調達企業数を拡大する一方で、特殊的な部品の調達企業数を集約していることを明らかにしている。また、Kawai et al. (2013) は、2000年代前半のわが国加工組立型企業において、サプライヤーとの変動的な関係を志向する企業の割合が全体の26%（27社／105社）を占めているのに対し、安定的な関係を志向する企業の割合が全体の13%（14社／105社）であることを示している。

こうしたわが国の動向を鑑みれば、取引相手の選択にどのような項目を利用し、どの程度のコストを負担しているのかについて、わが国企業データを利用して一般的傾向を明らかにすることは、わが国の組織間マネジメント・コントロール研究の進展だけでなく、日本企業の実態

の解明にとっても有益である。また、このことは、ベストプラクティスに偏重した日本的な組織間関係の議論とは異なる素地を提供できることから、管理会計領域だけでなく、隣接領域の研究にも価値ある知見を提供できると考えられる。

3. データと変数

3.1 データ

本研究の質問票調査は、金額が大きく特殊で複雑な取引に直面した企業が、管理システムとして構造化された実務を構築し、取引上のリスクに対応している状況を把握するという研究上の目的から、組織間における協働が積極的に実施されていると広く記述されるわが国の加工組立型産業を対象に、バイヤーの視点から実施したものである (Dekker et al., 2013, 2018; 窪田, 2012b; 坂口, 2009)。わが国の加工組立型産業を対象とした理由は、単純な市場取引ではなく、サプライヤーに対するコントロールを伴う取引が組織間マネジメント・コントロール研究の主要な検討対象となることや (Anderson and Dekker, 2005)、こうした取引では価格以外の項目がコントロール上重要になること (Carr and Ittner, 1992; Ittner et al., 1999)、および、これらに関連する実務がわが国の加工組立型企業型産業で広く見られ、本研究の対象として適していること (Dekker et al., 2013, 2018; 藤本, 2001) による。

具体的には、東京証券取引所一部上場企業の中で、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器の業種に属する企業 387 社を対象に、2017 年 2 月に質問票を送付し、回収している。質問票の最終的な回収数は 105 社であり、回収率は 27.1% である⁴。利用する質問項目は一般的な購買に関するものであり、先行研究を基礎に、対象企業の代表的な取引事例を想定して回答するように依頼している (Anderson and Dekker, 2005; Dekker et al., 2018)。ただし、環境・取引関連要因のうち、「環境可変性」と「予測困難性」は、企業レベルの質問であったため、対象企業を取り巻く環境を想定して回答するように依頼している (Dekker et al., 2013, 2018)。最終サンプルは本研究で利用するすべての質問項目に回答した 101 社である⁵。なお、本研究は、上述の研究上の目的から、いわゆる大企業にサンプルを限定している (Speklé and Widener, 2018)。そのため、本研究での分析結果は、大企業での実務を反映したものであると考えられる。

それぞれの質問項目は、まず先行研究をもとに筆者が作成し、その後 2 名の研究者教員と 1 名の実務家教員が評価し、最後に筆者が修正・決定するというプロセスを経ている。質問項目の尺度は、「1 (まったく該当しない)」「5 (まったくそのとおり)」の 5 点リッカート・スケールである。また、2 つ以上の項目からなる合成変数は、質問項目の平均値を利用している。

3.2 変数

本研究は、取引相手の探索コストとして、Anderson and Dekker (2005), Carr and Ittner (1992), Dekker (2008), Dekker et al. (2018) を参考に、探索段階における①範囲の広さ (探索に含める対象企業の多さ)、②時間の長さ (探索に投入する時間の長さ)、③人的資源の多さ (探索に投入する人材の多さ) を利用する。また、本研究は、取引相手の選択において重視する項目として、①技術水準、②原価見積能力、③改善能力、④品質水準、⑤タイムリー納入、⑥相互理解、

⑦信頼、⑧組織文化の共通性、⑨経験の共通性、⑩外部の評判、⑪他社による推薦、⑫開発頻度を利用する (Dekker et al., 2016; Ding et al., 2013; 藤本, 2001; Ittner et al., 1999; Katsikeas et al., 2004)⁶。なお、これらの選択項目に対して因子分析 (主因子法) を実施した結果、12 項目から 4 つの因子 (説明された分散の合計 = 67.65%) を抽出することができた。ここで、第一因子 (固有値 = 3.68) に関わる①から⑤は、おもに業務関連の項目の重視を意味し、取引相手であるサプライヤーの業務遂行能力を評価するためのものであることから、これらの 5 項目からなる合成変数を「業務の重視」とした (藤本, 2001; Ittner et al., 1999; Katsikeas et al., 2004)。第二因子 (固有値 = 1.82) に関わる⑥から⑨は、取引相手との組織文化や経験の共通性の重視を意味することから「共通性の重視」とし (Ding et al., 2013)、第三因子 (固有値 = 1.46) に関わる⑩と⑪は、外部による評判に関連することから「評判の重視」とした (Ding et al., 2013)。最後の第四因子 (固有値 = 1.14) に関わる⑫は、製品開発の頻度の重視であることから、「製品開発の重視」とした (Dekker et al., 2016; 藤本, 2001)。

次に、本研究は、取引上のリスクの代理変数である環境・取引関連要因として、先行研究で広く利用される「取引規模」「資産特殊性」「環境可変性」「予測困難性」「モニタリング問題」「複雑性」「競争」「取引経験」を採用し、これらの要因が選択項目の利用に与える影響を考慮することとした (Anderson and Dekker, 2005; Dekker, 2008; Dekker et al., 2013; Jaworski and Kohli, 1993; 坂口, 2009)。ここで、「取引規模」は、取引金額の大きさである (Anderson and Dekker, 2005; Dekker, 2008; Dekker et al., 2013; 坂口, 2009)。「資産特殊性」は、①取引の停止による損失の大きさ、および、②取引相手の切替の困難さについて質問している (Anderson and Dekker, 2005; Dekker, 2008; Dekker et al., 2013; 坂口, 2009)。

また、本研究は、不確実性に関わって「環境可変性」「予測困難性」「モニタリング問題」を利用している (Dekker et al., 2013, 2018; Geyskens et al., 2006)。「環境可変性」は、①顧客ニーズの変化、②販売方法の変化、③技術変化のスピード、④技術の陳腐化、⑤技術革新に伴う製品開発アイデアである (Dekker et al., 2013, 2018; Jaworski and Kohli, 1993)。「予測困難性」は、①市場予測の困難さと、②技術予測の困難さである (Dekker et al., 2013; Jaworski and Kohli, 1993)。「モニタリング問題」は、サプライヤーが供給する部品やサービスの①評価の困難さと、②比較の困難さについて質問している (Anderson and Dekker, 2005; Dekker et al., 2013, 2018)。

その他に、「複雑性」は、加工プロセスの複雑性について質問している (Anderson and Dekker, 2005; Dekker et al., 2018)。取引相手間の「競争」は、①代替品の多さと、②類似品の多さである (Anderson and Dekker, 2005; Dekker et al., 2013; 坂口, 2009)。最後の「取引経験」は、サプライヤーとの取引経験の長さについて質問している (Dekker, 2008; Ding et al., 2013)。

表 1 は、本研究で利用する変数の記述統計である。表 1 から、「業務の重視」の平均値 (3.85) が最も高く、「共通性の重視 (3.33)」「評判の重視 (2.77)」「製品開発の重視 (2.64)」の順に低くなっていることが分かる。これは、取引相手を選択する際に、取引相手の業務遂行能力を評価するための基準である業務レベルの項目が、他の選択項目に比べて広く重視される傾向にあることを示していると考えられる。

表 2 は、本研究で利用する変数の相関係数行列である。表 2 を見ると、「探索コスト」と「業務の重視」の間の正の相関や、「探索コスト」と「製品開発の重視」の間の正の相関に見られるように、事前に設定した仮説の一部を支持する結果が観察できる。これに加えて、「取引経験」が「探索コスト」と負に相関している。これは、取引経験が長くなれば、取引相手の行動などを理解しているために、探索段階での努力や負担が少なくなるという先行研究の主張に沿った

表 1 記述統計

	度数	最小	最大	平均	標準偏差		度数	最小	最大	平均	標準偏差
探索コスト						環境・取引関連要因					
探索コスト($\alpha=0.76$)	101	1	4.67	2.73	0.76	取引規模	101	2	5	3.71	0.84
	101	1	5	3.31	1.03		101	1	5	3.74	0.80
	101	1	5	2.61	0.91		101	1	5	4.07	0.89
	101	1	4	2.27	0.85		101	1	5	3.41	0.89
取引相手の選択						環境可変性($\alpha=0.87$)					
業務の重視($\alpha=0.74$)	101	2.4	5	3.85	0.58	顧客ニーズの変化	101	1	5	3.04	0.89
	101	1	5	3.45	0.90		101	1	5	2.81	0.77
	101	1	5	3.97	0.84		101	1	5	3.03	0.88
	101	1	5	3.73	0.89		101	1	5	2.92	0.81
	101	2	5	4.04	0.72		101	1	5	3.42	0.89
	101	2	5	4.08	0.74		101	1	5	2.97	0.81
	101	1.25	4.75	3.33	0.67		101	1	5	3.04	0.89
	101	1	5	3.61	0.86		101	1	5	2.89	0.85
	101	2	5	3.87	0.78		101	1	3.5	2.11	0.61
	101	1	5	2.82	0.85		101	1	4	2.11	0.73
	101	1	5	3.03	0.90		101	1	4	2.11	0.68
	101	1	4	2.77	0.72		101	1	5	3.25	0.74
	101	1	5	3.02	0.87		101	1	5	3.19	0.79
	101	1	4	2.52	0.77		101	1	5	3.10	0.82
	101	1	5	2.64	0.90		101	1	5	3.29	0.88
							101	2	5	4.04	0.69
取引経験						資源の多さ					
業務の重視($\alpha=0.80$)	101	1	5	3.85	0.58	取引経験	101	2	5	4.04	0.69
	101	1	5	3.45	0.90		101	1	5	3.74	0.80
	101	1	5	3.97	0.84		101	1	5	4.07	0.89
	101	1	5	3.73	0.89		101	1	5	3.41	0.89
	101	2	5	4.04	0.72		101	1	5	3.04	0.69
	101	2	5	4.08	0.74		101	1	5	3.04	0.89
	101	1.25	4.75	3.33	0.67		101	1	5	2.81	0.77
	101	1	5	3.61	0.86		101	1	5	3.03	0.88
	101	2	5	3.87	0.78		101	1	5	2.92	0.81
	101	1	5	2.82	0.85		101	1	5	3.42	0.89
	101	1	5	3.03	0.90		101	1	5	2.97	0.81
	101	1	4	2.77	0.72		101	1	5	3.04	0.89
	101	1	5	3.02	0.87		101	1	5	2.89	0.85
	101	1	4	2.52	0.77		101	1	3.5	2.11	0.61
	101	1	5	2.64	0.90		101	1	4	2.11	0.73
							101	1	4	2.11	0.68

表 2 相関係数行列

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.探索コスト	1												
2.業務の重視	0.28***	1											
3.共通性の重視	0.06	0.41***	1										
4.評判の重視	0.15	0.18*	0.00	1									
5.製品開発の重視	0.39***	0.24**	0.20**	0.01	1								
6.取引規模	-0.19*	0.16	0.24**	-0.17*	-0.07	1							
7.資産希疎性	-0.04	0.08	0.20**	-0.11	0.17*	0.32***	1						
8.環境可変性	0.18*	0.30***	0.18*	0.06	0.32***	0.05	-0.05	1					
9.予測困難性	-0.01	0.02	0.13	0.10	0.21**	-0.04	-0.02	0.34***	1				
10.モニタリング問題	0.11	-0.14	-0.05	0.23**	0.24**	-0.12	0.11	-0.03	0.29***	1			
11.複雑性	0.04	0.17*	0.09	-0.05	0.25**	0.26***	0.41***	0.11	-0.07	0.05	1		
12.競争	-0.02	-0.09	-0.07	0.29***	-0.16	-0.15	-0.36***	0.05	-0.04	-0.03	-0.37***	1	
13.取引継続	-0.25**	0.19*	0.30***	-0.18*	-0.07	0.67***	0.40***	0.09	-0.06	-0.05	0.12	-0.01	1

***, **, *, 1%, 5%, 10%水準・両側

ものであるといえる (Dekker, 2008). さらに、「取引経験」が「取引規模」や「資産特殊性」と正に相関しているが、これも、取引経験のある取引相手と大規模で特殊な取引を行う傾向を示唆する先行研究と類似しているといえる (Dekker et al., 2018)⁷.

4. 分析結果と検討

4.1 主要分析の結果と検討

表3は、選択項目の利用と探索コストとの関連性についてのOLS (Ordinary Least Square: 最小二乗回帰) による分析結果である⁸. モデル1は、選択項目 (業務, 共通性, 評判, 製品開発) の利用が探索コストに与える影響について示している. モデル2は、モデル1での関連性に加えて、環境・取引関連要因 (取引規模, 資産特殊性, 環境可変性, 予測困難性, モニタリング問題, 複雑性, 競争, 取引経験) が探索コストに与える影響について考慮している. まず、モデル1を見ると、「業務の重視」が「探索コスト」に正の影響 (5%水準) を与えている. これは、業務レベルの項目を利用した取引相手の選択に多くの努力を投入する傾向があることを示し、仮説 (a) を支持するものである. また、「製品開発の重視」が「探索コスト」に対して正の影響 (1%水準) を与えている. これは、新製品の市場導入のタイミングを重視した取引相手の選択に相当の努力が必要になることを意味し、仮説 (d) を支持するものであるといえる. なお、「共通性の重視」や「評判の重視」が「探索コスト」に与える影響については、仮説 (b) や (c) を支持する結果が得られなかった. このことは、「業務の重視」や「製品開発の重視」が、調達する部品などに直接的に関連する項目であるのに対し、「共通性の重視」や「評判の重視」が、取引相手であるサプライヤーに関連する項目であり、調達する部品などに直接的に関連せず、副次的なものであることを反映していると考えられる.

次に、モデル2を見ると、モデル1と同様に、取引相手の選択における「業務の重視」と「製品開発の重視」が「探索コスト」に正の影響を与えている (5%水準と1%水準). これは、モデル1における選択項目の利用と探索コストとの関連性が、環境・取引関連要因の影響を含めた場合でも見られることを示すものであるといえる⁹. また、環境・取引関連要因が探索コストに与える影響を見ると、「取引経験」が「探索コスト」に負の影響を与えている (5%水準). これは、取引経験が豊富になれば、取引相手の行動などを理解していることから、選択に際してそれほど負担が必要にならなくなることを示していると考えられる (Dekker, 2008).

4.2 追加分析の結果と検討

表3から、業務レベルの項目だけでなく、製品開発関連の項目を重視して取引相手を選択する場合に、企業が多く探索コストを投じる必要があることが理解できた. しかし、特定の選択項目を利用するにあたって、どのような負担が求められるのかをより詳細に把握するためには、探索コストに関わる具体的な検討が不可欠である. そこで、表3の「探索コスト」を、①範囲の広さ、②時間の長さ、③人的資源の多さに分解し、表3のモデル2と同様に環境・取引関連要因の影響を考慮した分析をモデル3 (①から③) として追加的に実施することとした. ただし、①範囲の広さ、②時間の長さ、③人的資源の多さは、それぞれが相互に関連して

取引相手の選択と探索コストとの関連性

表3 主要分析の結果

	モデル1：探索コスト	モデル2：探索コスト
定数	0.89 (1.64)	1.85** (2.17)
業務の重視	0.28** (2.07)	0.34** (2.33)
共通性の重視	-0.11 (-0.96)	-0.01 (-0.08)
評判の重視	0.12 (1.17)	0.03 (0.27)
製品開発の重視	0.30*** (3.75)	0.25*** (2.76)
取引規模		0.01 (0.09)
資産特殊性		0.04 (0.36)
環境可変性		0.12 (0.99)
予測困難性		-0.16 (-1.61)
モニタリング問題		0.14 (1.08)
複雑性		-0.08 (-0.75)
競争		0.02 (0.15)
取引経験		-0.32** (-2.10)
F 値	6.26***	2.97***
修正済み R ² 乗	0.17	0.19

***, **, *, 1%, 5%, 10%水準・両側, カッコ内はt値

いることが想定されるため、ここでは、従属変数間の相互依存性を考慮したSUR (Seemingly Unrelated Regression：見かけ上無関係な回帰)を採用することとした¹⁰。表4は、選択項目の利用が「範囲」「時間」「人的資源」といった探索コストに与える影響を示している¹¹。

表4 パネルAの①を見ると、「業務の重視」は、とくに「範囲の広さ」に正の影響を与えている(1%水準)。これは、業務に関わる選択項目を重視する場合(例えば、目標とする業務レベルがより明確である場合)に、取引相手となり得る企業の範囲を広げる傾向があることを示している。業務関連の基準は、他の基準(共通性、評判、製品開発)よりも企業間での比較可能性が高いことから、さまざまな企業を対象に含めることができる。そのため、この分析結果は、業務に関わる選択項目を利用する際に、こうした業務基準の特性を利用して多くの企業を選択対象に含め、企業間の比較を通じて可能な限り業務遂行能力の高い取引相手を選択するような取り組みが求められていることを意味しているといえる。

これに対して、②と③から、「製品開発の重視」は、とくに「時間の長さ」や「人的資源の多さ」に正の影響を与えている(5%水準と1%水準)。これは、製品開発に関わる項目を重視する場合(例えば、部品などに関連する新たな開発が必要な場合)に、時間や人的資源を多く投入する傾向があること、すなわち、製品開発といった戦略上重要な項目については、人的資源を集中的に動員し、時間をかけて慎重に評価する必要があることを示していると考えられる。

また、環境・取引関連要因が①から③の探索コストに与える影響を見ると、「環境可変性」が「人的資源の多さ」に正の影響を与え(5%水準)、「予測困難性」が「時間の長さ」と「人的資源の多さ」に負の影響を与えている(それぞれ10%水準)。これらは、環境変化が激しい場合に、取引相手の選択に関して多くの人員を動員する必要があること、および、市場動向や技術動向の予測の困難さが、取引相手の選択に関わる時間や資源の投入を妨げることを意味していると考えられる(Dekker et al., 2013)。これらに加えて、「取引経験」が探索コスト全般に与える負の影響は、「時間の長さ」(10%水準)と「人的資源の多さ」(1%水準)において顕著であることが、表4 パネルAから読み取ることができる。

表4 追加分析の結果

	モデル3：①範囲の広さ	モデル3：②時間の長さ	モデル3：③人的資源の多さ
パネル A			
定数	3.02*** (2.65)	0.98 (1.00)	1.54* (1.78)
業務の重視	0.63*** (3.19)	0.23 (1.35)	0.17 (1.15)
共通性の重視	-0.24 (-1.50)	0.13 (0.93)	0.08 (0.68)
評判の重視	-0.13 (-0.88)	0.19 (1.46)	0.04 (0.32)
製品開発の重視	0.17 (1.37)	0.27** (2.55)	0.32*** (3.46)
取引規模	-0.13 (-0.82)	-0.02 (-0.12)	0.18 (1.47)
資産特殊性	0.00 (0.02)	0.09 (0.70)	0.03 (0.25)
環境可変性	-0.07 (-0.42)	0.12 (0.86)	0.30** (2.48)
予測困難性	-0.10 (-0.76)	-0.19* (-1.68)	-0.18* (-1.85)
モニタリング問題	0.25 (1.40)	0.08 (0.56)	0.10 (0.72)
複雑性	-0.06 (-0.40)	-0.02 (-0.18)	-0.17 (-1.48)
競争	0.05 (0.38)	0.05 (0.38)	-0.05 (-0.49)
取引経験	-0.23 (-1.13)	-0.30* (-1.68)	-0.44*** (-2.79)
RMSE	0.92	0.79	0.70
カイ2乗	23.68**	31.94***	45.84***
R2乗	0.19	0.24	0.31
パネル B			
範囲の広さ	1		
時間の長さ	0.32***	1	
人的資源の多さ	0.34***	0.76***	1

***, **, *: 1%, 5%, 10%水準・両側, カッコ内はz値

5. 結論と今後の課題

取引相手の選択は、組織間マネジメント・コントロール研究が進展する欧米において、組織間での協働や契約とともに議論が進展している。ここでは、おもに選択項目の利用が注目されている。しかし、個々の項目を重視した取引相手の選択が、企業に対してどの程度の努力や負担を必要とするのかといった両者の関連性については十分に明らかにされていない。そこで、本研究では、管理システムとコストとの関連性に関する先行研究の知見を取引相手の選択にも拡張し、重視する個々の「選択項目」と「探索コスト」との関連性に焦点を当て、日本企業を対象とした質問票データを基礎に検討してきた。

検討の結果、業務レベルの項目の重視や製品開発関連の項目の重視が、探索コストに正の影響を与えていることが明らかとなった。これは、技術、原価、品質、納期といった業務に関わる項目や、イノベーションに関わる製品開発の項目を重視するに当たり、多くの探索コストを投入して取引相手を選択していることを表している。さらに、これらを詳細に見ると、業務レベルの項目を重視するに際しては、とくに多様な企業を選択対象に含めることや、製品開発に関わる項目を重視するに際しては、とくに人的資源を集中的に動員し、時間をかけて評価することが理解できた。これは、おもに業務や製品開発に関わる項目を重視するために多くの探索コストを投入する必要があるものの、その具体的な取り組み方が項目に応じて異なることを意味している。このことは、業務レベルの項目を重視し、複数企業の比較を通じて評価する姿勢と、戦略上重要な項目に注目し、人員や時間を投入して慎重に検討する姿勢というように、

取引相手の選択に関わる企業の目的の差を反映しているのかもしれない (Kawai et al., 2013; 延岡, 1999).

なお、これらの発見事項は、研究面だけでなく、実務面でも役立つことが期待される。本研究の発見事項は、取引相手の選択と探索コストとの関連性についての一般的傾向を示すものである。そのため、本研究の発見事項と個々の企業事例との比較を通じて、一般的傾向と異なる個々の企業実務の現状（例えば、探索コストを過大あるいは過少に投入している項目の存在など）が把握できると思われる (Anderson et al., 2017)。そして、一般的傾向と異なる点などを中心に企業ごとの実務を慎重に検討することで、取引相手の選択に関わる個々の企業実務の特徴や問題点（例えば、探索コストを考慮せず、ベスト・プラクティスと評される実務に過度に注目している点など）を明らかにすることができるようになると思われる (Rusen and Stouthuysen, 2017)。

一方で、本研究は、質問票調査を基礎とする他の実証研究と同様に、いくつかの課題を有している。例えば、本研究では、おもに先行研究を基礎に質問票を開発しているため、これまで検討されていない重要な変数を見落としているかもしれない。また、測定上工夫すべき変数が含まれている可能性もある。加えて、データの処理についても、推定上の問題から完全に開放されたとはいえないだろう。さらに、データを国内の比較的大規模な加工組立型企業での取引に限定していることから、今後、範囲を拡大することも必要であろう。その他、本研究の発見事項は、質問票調査を用いて一般的傾向を明らかにしたものであるため、ケースの蓄積などを通じて企業実務の細部を把握し、補完していくことが必要である。また、本研究とは異なる研究上の目的を設定することで、本研究で十分にとらえられなかった現象（例えば、多様性や複数の項目の組み合わせ、および、その変化など）が観察できるようになる可能性もある。

しかし、これらの課題があるものの、本研究は、選択項目の利用と取引相手の探索コストとの関連性に注目し、その特徴を明らかにした点で、組織間マネジメント・コントロールの研究や、隣接領域の研究の今後の進展に大きく貢献すると思われる。

謝辞

本研究の作成に際し、2人のレフリーから親切なご指導を頂いた。ここに記して感謝申し上げます。本研究は、科学研究費（基盤研究(C)：研究課題番号 17K04085）の成果の一部である。

注

- ¹ これに関連して、購入価格だけでなく、品質、配送、管理業務などに関わるコストの影響を考慮する TCO (Total Cost of Ownership：総保有コスト) が欧米を中心に議論されている。
- ² さらに、経営学（とくに生産管理）の領域では、日本企業における取引相手の評価に関する実務が具体的に紹介されている。例えば、藤本 (2001) は、自動車企業におけるサプライヤー選択の実務として、改善能力、品質、経営基盤などによる多面的な評価を例示している。

- ³ ここでのコストは、組織間マネジメント・コントロールの先行研究で述べられるように、会計的なコストに限定されるものではない (Anderson and Dekker, 2005; Dekker et al., 2018).
- ⁴ 回答企業 105 社のプロフィールは、平均の売上高が 330,396 百万円であり、業種別の企業数が機械 (回収 41 社：送付 133 社)、電気機器 (回収 41 社：送付 162 社)、輸送用機器 (回収 16 社：送付 64 社)、精密機器 (回収 7 社：送付 28 社) というように、特定の業種への偏りは見られないものとなっている。また、回答者のプロフィールは、同一企業で複数名の回答者が 5 名含まれていたことから、全体で 110 名であり、内訳は購買担当者が 96 名 (87%) と最も多く、製造担当者が 7 名、その他および不明が 7 名となっている。なお、同一企業での複数の回答 (具体的には、送付先企業の判断による同一企業における複数の回答者による回答) は、分析に含めると特定企業の影響を受けることから、最終サンプルにこれを含めないこととしている。
- ⁵ 前半の回答企業 (分析対象企業 50 社) と後半の回答企業 (分析対象企業 51 社) について売上高対数を比較したが、有意な差は見られなかった。また、本研究で利用する質問項目全体 (31 項目) を対象に因子分析を実施し、1 つの因子で説明できる可能性が低い (16.87%) ことを確認している。
- ⁶ これら以外にも、「生産能力の重視：生産能力の高さを重視してサプライヤーを選択する」について質問している。この変数は、事前段階において、第一因子に含まれる業務レベルの項目として想定していた。しかし、因子分析で「業務の重視」と「製品開発の重視」の二つにこの項目が関連したため、この項目は今回の分析に含めないこととした。ここで、この項目が二つの因子に関連した理由としては、生産能力が日常業務の遂行という側面だけでなく、製品開発と連動する側面も含まれるためであると考えられる (加登, 1993)。なお、これ以外の項目については、取引相手企業自体にかかわる項目、外部の評判にかかわる項目、製品開発にかかわる項目というように、事前の想定と適合するものであった。
- ⁷ その他、「他の部品への影響の大きさ」についても質問している。この変数と環境・取引関連要因との相関係数を計算すると、「取引規模」「資産特殊性」「複雑性」と正に相関 ($p < 0.01$) し、「競争」と負に相関 ($p < 0.01$) していた。これは、製品を構成する他の部品に大きな影響を与える主要な部品ほど、金額が大きく特殊で複雑であり、限定されたサプライヤーから調達される傾向があるという先行研究の主張に沿ったものであるといえる (藤本, 2001; 延岡, 1999)。
- ⁸ これら 2 つのモデルについては、同時に VIF (Variance Inflation Factor：分散拡大係数) も算定している。その結果、モデル 1 については最大で 1.29、モデル 2 については最大で 2.41 であり、多重共線性の疑いを完全に取り除くことができないものの、解釈にあたって大きな問題がないことを確認している。
- ⁹ これに加えて、企業規模 (売上高対数) や産業 (ダミー) を考慮した分析を実施し、結果が大きく変わらないことを確認している。
- ¹⁰ この分析方法は、相互に関連する複数の従属変数が、同一セットの独立変数から影響を受けると考えられる場合に利用されるものである。これは、従属変数間の相互関連性が考慮されることから、複数の従属変数が同一セットの独立変数から影響を受ける場合に、相互に独立した OLS よりも適した分析方法とされている。また、ここで計算される従属変数間の残差相関は、正の場合が補完的關係であることを、負の場合が代替的關係であることを示すといわれている。例えば、表 4 パネル B を見ると、本研究で利用した探索コストの各

- 項目は、補完的關係（対象とする企業の範囲を広くすると、時間が多くかかり、人員も多く必要となるという関係）であることが理解できる。なお、この分析方法は、近年、欧米の管理会計研究で採用されるようになっている。詳しくは、Dekker et al. (2016, 2018) を参照。
- ¹¹ これに加えて、企業規模（売上高対数）や産業（ダミー）を考慮した分析を実施し、結果が大きく変わらないことを確認している。

付録（質問項目）

探索コスト

質問形式：代表的な事例を想定しながら該当する番号（1～5）に回答するよう各企業に依頼。

- ・ 範囲の広さ：多くの企業の中から該当するサプライヤーを探索する。
- ・ 時間の長さ：サプライヤーの探索に多くの時間をかける。
- ・ 人的資源の多さ：サプライヤーの探索に多くの人員を動員する。

取引相手の選択

質問形式：代表的な事例を想定しながら該当する番号（1～5）に回答するよう各企業に依頼。

- ・ 技術水準：技術水準の高さを重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 原価見積能力：部品・資材のコスト見積りの正確性を重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 改善能力：部品・資材のコスト改善能力の高さを重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 品質水準：部品・資材の品質水準の高さを重視してサプライヤーを選択する。
- ・ タイムリー納入：部品・資材の納入のタイムリーさを重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 相互理解：貴社との相互理解の程度を重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 信頼：貴社との信頼関係を重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 組織文化の共通性：貴社との企業文化の共通性を重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 経験の共通性：貴社との共通経験の豊富さを重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 外部の評判：業界の評判を重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 他社による推薦：他社からの推薦を重視してサプライヤーを選択する。
- ・ 製品開発の重視：製品開発の頻度を重視してサプライヤーを選択する。

環境・取引関連要因（注：個々の質問項目右横の番号：(1) もしくは (2) = 該当する質問形式）

(1) 質問形式：代表的な事例を想定しながら該当する番号（1～5）に回答するよう各企業に依頼。

(2) 質問形式：取り巻く環境を想定しながら該当する番号（1～5）に回答するよう各企業に依頼。

- ・ 取引規模 (1)：サプライヤーとの取引金額は多額である。
- ・ 損失の大きさ (1)：サプライヤーからの納入が停止した場合に貴社が被る損失は大きい。
- ・ 切替の困難さ (1)：サプライヤーからの納入が停止した場合に他のサプライヤーへ即座に切り替えることは困難である。
- ・ 顧客ニーズの変化 (2)：貴社の顧客の製品やサービスに対するニーズはすぐに変化する。
- ・ 販売方法の変化 (2)：貴社の主要競合他社の売り込み方法はすぐに変化する。

- ・ 技術変化のスピード(2)：業界内の技術はすぐに変化する。
- ・ 技術の陳腐化(2)：業界内の技術の陳腐化はすぐに進む。
- ・ 製品開発アイデア(2)：業界内の技術革新を通じて多くの新製品や新サービスのアイデアがもたらされる。
- ・ 市場予測の困難さ(2)：2,3年後の市場動向を予測することは困難である。
- ・ 技術予測の困難さ(2)：2,3年後の技術動向を予測することは困難である。
- ・ 評価の困難さ(1)：サプライヤーから納入される部品・資材のコストや品質を評価することは困難である。
- ・ 比較の困難さ(1)：サプライヤーから納入される部品・資材を他のサプライヤーのものと比較することは困難である。
- ・ 複雑性(1)：サプライヤーから納入される部品・資材は複雑な加工を経たものである。
- ・ 代替製品の多さ(1)：同様（代替可能）の部品・資材を納入することができるサプライヤーの数は多い。
- ・ 類似製品の多さ(1)：類似（多少の変更により代替可能）の部品・資材を納入することができるサプライヤーの数は多い。
- ・ 取引経験(1)：サプライヤーとの取引経験は長い。

参考文献

- Anderson, S.W., M.C. Christ, H.C. Dekker, and K.L. Sedatole. 2015. Do Extant Management Control Frameworks Fit the Alliance Setting? : A Descriptive Analysis. *Industrial Marketing Management* 46: 36–53.
- Anderson, S.W. and H.C. Dekker. 2005. Management Control for Market transactions: The Relation between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance. *Management Science* 51 (12): 1734–1752.
- Anderson, S.W. and H.C. Dekker. 2009. Strategic Cost Management in Supply Chain, Part 1: Structural Cost Management. *Accounting Horizons* 23 (2): 201–220.
- Anderson, S.W., H.C. Dekker, and A. Van den Abbeele. 2017. Costly Control: An Examination of the Trade-Off between Control Investments and Residual Risk in Interfirm Transactions. *Management Science* 63 (7): 2163–2180.
- 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』131(3): 137–158.
- Baiman, S. and M.V. Rajan. 2002. Incentive Issues in Inter-Firm Relationships. *Accounting, Organizations and Society* 27(3): 213–238.
- Carr, L. and C.D. Ittner. 1992. Measuring the Cost of Ownership. *Journal of Cost Management* 6 (3): 42–51.
- Cuganesan, S. 2006. The Role of Functional Specialists in Shaping Controls with Supply Chain Networks. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 19 (4): 465–491.
- Dekker, H.C. 2008. Partner Selection and Governance Design in Interfirm Relationships. *Accounting,*

- Organizations and Society* 33 (7・8) : 915–941.
- Dekker, H.C., R. Ding, and T. Groot. 2016. Collaborative Performance Management in Interfirm Relationships. *Journal of Management Accounting Research* 28 (3): 25–48.
- Dekker, H.C., T. Kawai, and J. Sakaguchi. 2018. Contracting Abroad: A Comparative Analysis of Contract Design in Host and Home Country Outsourcing Relations. *Management Accounting Research* 40: 47–61.
- Dekker, H. C., J. Sakaguchi, and T. Kawai. 2013. Beyond the Contract: Managing Risk in Supply Chain Relations. *Management Accounting Research* 24 (2): 122–139.
- Ding, R., H.C. Dekker, and T. Groot. 2013. Risk, Partner Selection and Contractual Control in Interfirm Relationships. *Management Accounting Research* 24 (2): 140–155.
- 藤本隆宏. 2001. 『生産マネジメント入門Ⅱ』日本経済新聞社.
- Geyskens, I., J-B.E.M. Steenkamp, and N. Kumar. 2006. Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal* 49 (3): 519–543.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker, V. Nagar, and M.V. Rajan. 1999. Supplier Selection, Monitoring Practices, and Firm Performance. *Journal of Accounting and Public Policy* 18 (3):253–281.
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
- 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.
- Katsikeas, C.S., N.G. Paparoidamis, and E. Katsikea. 2004. Supply Source Selection Criteria: The Impact of Supplier Performance on Distributor Performance. *Industrial Marketing Management* 33: 755–764.
- Kawai, T., J. Sakaguchi, and N. Shimizu. 2013. Transition of Buyer-Supplier Relationships in Japan: Empirical Evidence from Manufacturing Companies. *Journal of Accounting and Organizational Change* 9 (4): 427–447.
- Krishnan, R., F. Miller, and K. Sedatole. 2011. The Use of Collaborative Interfirm Contracts in the Presence of Task and Demand Uncertainty. *Contemporary Accounting Research* 28(4): 1397–1422.
- 窪田祐一. 2012a. 「組織間コストマネジメント研究の展開」『管理会計学』20 (2): 123–140.
- 窪田祐一. 2012b. 「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール：共同開発を中心に」『原価計算研究』36 (1): 95–106.
- Nishiguchi, T. 1994. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press. 西口敏弘. 2000. 『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会.
- 延岡健太郎. 1999. 「日本自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』180(3): 57–69.
- 坂口順也. 2009. 「組織間協働と部品・資材の特性」『原価計算研究』33 (1): 41–53.
- 坂口順也・河合隆治・上總康行. 2015. 「日本的組織間マネジメント・コントロール研究の課題」『メルコ管理会計研究』7 (2): 3–13.
- Speklé, R.F. and S.K. Widener. 2018. Challenging Issues in Survey Research: Discussion and Suggestions. *Journal of Management Accounting research* In Press.
- Rusen, E. and K. Stouthuysen. 2017. Misaligned Control: The Role of Management Control System Imitation in Supply Chain. *Accounting, Organizations and Society* 61: 22–35.