

2018年度 博士学位請求論文

## 系列販売組織の組織間マネジメント・コントロール

名古屋大学大学院経済学研究科

指導教員 坂口 順也 教授

氏名 足立 直樹

# 目次

第1章 はじめに.....	5
I. 組織間マネジメント・コントロールへの注目 .....	5
II. 本研究の目的と貢献.....	7
III. 本研究のアプローチ .....	9
IV. 本研究の構成 .....	10
第2章 系列販売組織の会計指標によるマネジメント・コントロール .....	12
I. 系列販売組織への新たな会計指標の導入 .....	12
II. 系列販売組織における会計指標導入による効果の限界 .....	15
III. 組織間のマネジメント・コントロールへの着目の必要性 .....	16
IV. 小括 .....	17
第3章 組織間マネジメント・コントロール研究の系譜.....	19
I. 組織間マネジメント・コントロール研究の体系 .....	19
II. 組織間マネジメント・コントロール研究の系譜 .....	20
III. 契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズムの研究.....	35
IV. 小括 .....	39
第4章 組織間マネジメント・コントロール研究の課題.....	40
I. 組織間マネジメント・コントロール研究の系譜と組織間連携.....	40
II. 組織間マネジメント・コントロール研究の課題.....	40
III. 契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム研究の課題.....	42

IV.小括 .....	44
第5章 調査デザインとパイロット・ケーススタディ .....	46
I. 目的と進め方 .....	46
II. 本ケースの位置づけ .....	46
III. サプライヤー・システムと系列販売組織のマネジメント・コントロールの比較 .....	50
IV. パイロット・ケーススタディ .....	54
V. 8項目のスキームに対する本調査のデザイン .....	62
VI. 小括 .....	63
第6章 フィールドスタディの結果と考察 .....	64
I. 本調査：販売会社経営者と担当マネージャーへのアンケートとインタビュー .....	64
II. 8項目のスキームに対するアンケート結果の分析と考察 .....	69
III. アンケート結果と先行研究の参照によるメカニズムへの集約 .....	74
IV. 半構造化インタビューの結果と考察 .....	78
V. 3つのメカニズムの相互の関連性 .....	103
VI. 一体化のメカニズムによる協調と競争の促進 .....	108
VII. 3つのメカニズムのサプライヤー・システムとの比較 .....	117
VIII. 会計指標によるコントロールを支援するメカニズム .....	120
IX. 小括 .....	124
第7章 まとめと残された課題 .....	126
I. まとめ .....	126
II. 学術的貢献 .....	128

Ⅲ. 残された課題.....	130
参考文献.....	132

## 第1章 はじめに

### I. 組織間マネジメント・コントロールへの注目

#### 1-1 組織間マネジメント・コントロールへの注目

系列販売組織は、メーカーが製品開発や生産活動に特化し、販売活動やサービス活動を販売会社に委託する、メーカーと販売会社の組織間関係である。組織間関係には、系列販売組織のほかに、サプライチェーンにおける完成品メーカーと部品サプライヤーの関係や共同開発や技術供与、さらには、合併事業、コンソーシアムなどの戦略的な提携などもあげられる。経営環境の不確実化、グローバル競争の激化、技術進歩のスピード化が進展している中で、新たなイノベーションを創造して俊敏に開発・生産していくには、こうした戦略的な外部企業との組織間関係の構築が必要である(Barney 2002)。

企業が組織間関係を構築する目的は、自社の得意な部分に経営資源を投入して、他の部分を他社に委ねて価値創造活動を行うことである。顧客にとっての価値を生み出す価値活動は、同じ価値を他社より安く実施するか、高い価格を課すことのできる他社ではできない顧客にとって価値のある活動を行うことである。この価値活動が、業界の平均以上の収益ポジションを創る。そして、そこでは、価値連鎖あるいは価値システムのどの段階から競争優位を生み出すかが重要となってくる(Porter 1985)。

系列販売組織は、メーカーが開発や生産の価値活動に集中して販売およびサービスの価値活動を他社に委託するが、販売会社と連携することで、買い手の交渉力を取り込む。メーカーは、直接販売と同じように、販売会社を通して直接的に顧客との対応をすることができ、差別化戦略として自らのマーケティング戦略や価格・サービス戦略を推進できる。また、コストリーダーシップにおける流通コスト低減においても、自社の戦略を推進することができる長所がある。しかし、系列販売組織は、市場による統治でもなく、組織的な内部化ではなく、中間的な組織形態である。そのため、系列販売組織には、中間的な組織形態特有のマネジメント上の課題がある。

系列販売組織の組織間関係は、販売を委託するメーカーと受託する販売会社のエージェンシー関係といえる(Krishnan et al. 2011)。系列販売組織の販売会社とメーカーの間は、情報の非対称があり、利害関係は一致しないことが想定される。そのため、情報の非対称が発生するメーカーと販売会社との間では、メーカーが販売会社の行動をモニタリングし、販売会社の経営努力を促すインセンティブを提供する必要がある。通常、メーカーと販売会

社は、それぞれの基本的責任を明記した販売基本契約を締結し、相互の信頼に基づいた継続的取引を行い、契約を1～3年ごとに更新する。販売会社の責任は、年間の販売目標の達成への取り組み、営業人材への教育や採用、店舗の運営、サービス責任などに及ぶ。さらに、契約にはメーカーの責任とメーカーの販売会社への支援活動が明記される。契約更新は、販売台数目標の達成も含めた営業責任履行度が評価され、販売会社、メーカー相互が協議して改訂する。営業責任履行度の達成状況が厳しく、今後の改善が難しいと判断された場合には、メーカーと販売会社双方の合意のうえで、当該販売会社の主たる責任担当地域や担当製品を変えるなど、更新の見直しが行われる(高嶋 1994)。

このような固有の特徴をもつ系列販売組織を含めて、Dekker(2004)は、組織間関係は重要な要素であるが、その失敗率が高いと指摘している。そして、組織間関係のコントロールの困難さが多くの場合の失敗の要因であると説明する。組織間関係を構築して成功に導くには、取引相手企業の調査・選択といった契約に至るまでの活動だけでなく、契約後の組織間のコントロール活動によって組織間の協働を効果的に行わなければならない。こうした実務からの要請に応じられるように、管理会計研究において、Hopwood(1996)が、組織間連携のマネジメントを重要な課題とすべきだと指摘するなど、組織間の会計情報を含む多様な情報の共有やコントロール・システムの構築と利用についての研究、すなわち、組織間マネジメント・コントロール研究が、国内外で蓄積されてきている(坂口ほか 2015)。

## 1-2 組織間マネジメント・コントロール研究の現状

組織間マネジメント・コントロール研究は、コントロール・システムの「利用」に関する研究と、コントロールの「設計」に関する研究がある (Anderson and Dekker 2009; 坂口ほか 2015)。前者は、情報共有と協力的なコストマネジメントの実施などが検討対象である (Carr and Ng 1995; Cooper and Slagmulder 1999, 2004; Cooper and Yoshikawa 1994)。後者は、取引相手の選択や情報収集および機会主義的行動を制御し相互の協力を促進する契約などが検討対象である (Anderson and Dekker 2005; Dekker 2008; Dekker and Van den Abbeele 2010)。

コントロール・システムの「利用」に関する研究は、取引相手との情報共有、協力的なコストマネジメント活動を対象としている。この研究の契機の一つは、自動車産業の部品取引の構造に関する研究(浅沼 1984)である。浅沼(1984)は、長期取引関係の構造と日本的組織関係の特徴をまとめている。また、この「利用」については、「日本的な組織間関係の

特徴」や「組織間コストマネジメント」に注目して研究が進展している。

一方で、コントロール・システムの「設計」に関する初期の著名な研究は、取引関係要因と統治システムの関連性に関する研究を管理会計の領域に導入し、組織間の公式のコントロール・システムの検討に発展させた Anderson and Dekker (2005)である。彼らは、不確実性、取引規模、資産特殊性、タスク複雑性、サプライヤーの交渉力が高まると、取引上の危険(Transaction Hazards)が増加するため、契約の範囲を広げ統治システムが強化されると主張している。そして、企業が直面する取引関係に応じて、様々な統治システムが存在していることを明らかにしている。このように、コントロール・システムの「設計」に関する研究において「契約」が重視されるのは、取引に関わって発生する問題防止、利害調整、係争解決のための公式のコントロール・システムであることと、取引相手との目標の一致を促進させることにある (Anderson and Dekker 2005、2009 ; Das and Teng 1996 ; Krishnan et al. 2011)。近年の研究として、坂口(2016)は、組織間での契約がどのように設計されているか検討し、詳細な合意の形成が協働志向の契約や広範囲の契約を設計する基礎になることを明らかにしている。

## II. 本研究の目的と貢献

本研究の目的は、系列販売組織を研究対象とし、会計指標の継続的な活用を支援し系列販売組織で協調関係を生み出す仕組みを、組織間マネジメント・コントロールの多くの先行研究を参照しながら明らかにすることである。具体的には、「メーカーは自らのマーケティング戦略に沿うように、どのようにして販売会社の行動を促しているのか」、「販売会社は、メーカーの依頼をどのように受けいれて協働しているのか」、「一体化した系列販売組織は、どのようにして形成されるのか」、「活力ある協調関係を促進する具体的なメカニズムは何か、また、どのように機能しているのか」、「それぞれのメカニズムがどのように相互に関連して、組織間における様々なマネジメントが必要とされる場面でどのように機能しているのか」といった疑問に対して検討することである。

上述したように、組織間マネジメント・コントロールの研究は、情報共有と協力的な組織間での協働の実施などを検討するコントロール・システムの「利用」に関する研究と、取引関係要因と統治システムの関係や契約などを検討対象とするコントロールの「設計」に関する研究があり、この2つの研究がそれぞれ進展してきた。しかし、統治構造の設計

の側面と組織間協働の側面の「相互の関連性に関わる検討」は、国内外を通じて十分に蓄積されていない。すなわち、「組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズム」については、未だ明らかでない部分が多い。そこには、組織間連携の中で蓄積された独自のシステムや方策をもとに、効果的に運用するメカニズムの存在が想定されるものの、それらについてはあまり明らかにされていない (Dekker et al.2013；坂口 2016)。言い換えれば、組織間マネジメント・コントロールの方策のそれぞれが、組織間のマネジメントが必要となる様々な場面においてどのように相互に関係し機能しているのか、さらに、契約と協働活動をつなぐメカニズムがどのように独立した組織の一体化を促進しているのかについては、これまでの組織間マネジメント・コントロール研究で十分に議論されていないといえる。したがって、先行研究を参照しつつ、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールのメカニズムを検討する本研究の意義は大きいと考える。

本研究では、系列販売組織における「契約と組織間協働を相互に関連させて運用するメカニズム」の詳細を検討する。系列販売組織において、メーカーがどのように自らのマーケティング戦略に従うように契約を基礎として販売会社の行動を促しているのか、販売会社はどのように受け入れて協働しているのか、販売を委託する関係から事業を協働して推進するパートナー関係をどのように築いているのかについて、組織間マネジメント・コントロールの先行研究をもとに考察し、「組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズム」を明らかにする。そして、系列販売組織における会計指標の導入と運用を補完して継続的な成果をだすには、組織間マネジメント・コントロールをどのように相互に関連させる必要があるかを考察することが本研究の目的である。

考察の結果、次のことを明らかにしている。メーカーと販売会社間で体系立てて実施されるスキームを洗い出し、組織間マネジメント・コントロールの先行研究とフィールドスタディの結果を参照して、系列販売組織の「組織間マネジメント・コントロールのメカニズムの全体」を明らかにした。具体的には、「1.公式のコントロール・メカニズム」、「2.販売会社支援のメカニズム」、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」の3つのメカニズムでコントロールしていることを提示した。そして、このメカニズムが相互に関連して販売会社の行動を促している状況を説明した。

これに加えて、メカニズムの全体を明確にしたうえで、「系列販売組織の一体化を促進するメカニズム」を構成する担当マネージャー制度と表彰制度がどのように組織の一体化を促進しているのかを、先行研究をもとに検討した。また、こうした検討を基礎として、会



計指標が有効に作用するうえで、どのように組織間マネジメント・コントロールのメカニズムと関連することが必要なかを説明した。

### Ⅲ. 本研究のアプローチ

本研究では、系列販売組織の組織間契約と組織間協働の実際について確認する。従って、定性的な研究方法である「実務との直接の接触」と「詳細な調査」を要件とするフィールドスタディ(横田ほか 2010)により、メーカーと販売会社の双方を対象とした分析を行う<sup>1</sup>。組織間マネジメント・コントロール研究は、メーカーだけでなく、販売会社がそのコントロールをどのように受け入れているかを観察する必要がある。そのため、メーカーと販売会社経営者の双方を対象とする。

契約と組織間協働をつなぐ組織間連携のメカニズムを明確にするには、組織間連携が体系的かつ効率的に行われ、連携のメカニズムが競争優位に貢献していると考えられる系列販売組織をリサーチサイトとして選択する必要がある。これに関して、リサーチサイトである機械メーカー甲社は、50年以上系列販売組織による販売を行っている。甲社は、系列販売組織の分類では「企業型システム」に該当し、生産から流通までが同一の所有権の元に統合され、単一組織と同様の共通目標をもち内部組織的な運営が行われ、統制が最も強いとされる形態である(Kotler and Keller 2006)。

本研究は、はじめにパイロット・ケーススタディとして、2013年11月から2014年5月にかけてメーカー、および、販売会社経営者へのアンケートとインタビューを実施した。これにより、メーカー甲社が販売会社管理のために行っている実施事項をスキームとしてまとめた<sup>2</sup>。そのうえで、販売会社経営者がそれぞれのスキームをどのように受け入れているのかについて、2014年10月および12月において、インタビューとアンケートをもとに検討した。

また、コントロール上の重要なスキームとして観察できた担当マネージャー制度について、2015年9月にメーカーの担当マネージャー経験者に直接インタビューを実施した。

---

<sup>1</sup> 横田ほか(2010)は、近年フィールドスタディによる管理会計論文が増加傾向にあると説明し、フィールドスタディに関する方法論を検討している。具体的には、妥当性向上のためベンチマークとすべき複数の論文を検討し、整理している。そのうえで、彼らは、フィールドスタディが、より多くの貢献を提供する方法である可能性を主張している。

<sup>2</sup> 本研究において、スキームは、「組織だって継続的に実施される仕組み」を指す。

そして、組織間マネジメント・コントロール研究の先行研究をもとにフィールドスタディの結果を考察し、どのようにマネジメント・コントロールが機能しているのかを検討して、「1.公式のコントロール・メカニズム」、「2.販売会社支援のメカニズム」、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」の3つのメカニズムに集約した。そのうえで、会計指標を活用した組織間マネジメントの継続的な改善を行うには、どのような仕組みが必要とされるのかを明らかにした。

#### IV. 本研究の構成

本研究の構成は、次のとおりである。まず、第2章は、会計指標による系列販売組織のマネジメント・コントロールの導入事例をもとに、会計指標の導入だけでは継続的なマネジメント・コントロール方策として成果を出していくうえで限界があることを説明し、組織間マネジメント・コントロール研究に注目する必要性を述べる。すなわち、会計指標を継続的に作用させるために、どのような組織間マネジメント・コントロールが必要かについて考察することの重要性を提示する。

第3章は、本研究がその対象とする組織間マネジメント・コントロールの先行研究のレビューを、組織間協働による管理活動に関わる研究（組織間マネジメント・コントロールの利用）と、組織間の統治構造に関わる研究（組織間マネジメント・コントロールの設計）のそれぞれについて行う。とりわけ、多くの研究が行われている組織間マネジメント・コントロール研究の中で、「契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム」を対象としてきた Dekker の一連の研究を中心にとりあげる。そして、これらの一連の研究と本研究とのつながりを説明する。

第4章は、第3章の先行研究のレビューを受けて、組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズムの解明が、組織間マネジメント・コントロールの重要な研究課題であることを提示する。すなわち、組織間マネジメント・コントロールの方策が、どのように相互に関連して独立した組織間の一体化を促進しているのかを十分に明らかにできていない点が、現時点での組織間マネジメント・コントロール研究の課題の一つであることを説明する。

第5章は、契約と組織間協働をつなぐ組織間連携のメカニズムを明確にするための調査デザインとパイロット・ケーススタディの結果をまとめる。はじめに、本ケースの位置づ

けについて、リサーチサイトとした甲社が、系列販売組織の分類上「企業型システム」に該当することと、甲社系列販売組織の歴史的経緯や製品特性について説明する。次に、組織間マネジメント・コントロール研究で頻繁に登場するサプライヤー・システムと、本研究で対象とする系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールの比較を行う。そのうえで、パイロット・ケーススタディにより把握された8項目のスキームと、これらのスキームを対象とした本調査のデザインを説明する。

第6章は、本調査によりデータ収集されたフィールドスタディの結果を考察する。そして、先行研究とアンケート結果を参照して8項目のスキームを集約した3つのメカニズムが、どのように相互に関連しているのかを考察する。これをふまえて、会計指標が有効に作用するうえで、どのように組織間マネジメント・コントロールのメカニズムが相互に関連することが必要かを考察する。

第7章では、総括を行うとともに学術的貢献を示す。具体的には、第1に系列販売組織が公式のコントロール・メカニズム、販売会社支援のメカニズム、系列販売組織の一体化のメカニズムの3つのメカニズムにより運営されていることを明らかにしたことである。第2に、この3つのメカニズムがマネジメントの必要な場面においてどのように相互に関連して機能するのかを説明したことである。第3は、日本的な経営慣行と想定される「一体化のメカニズムが果たす組織間マネジメント・コントロールの機能と役割」を明らかにしたことである。最後に、組織間マネジメント・コントロールにおいて、会計指標だけでは継続的なマネジメントが難しい場合に、どのように他の仕組みが関連して支援できるのかを、先行研究をふまえて明らかにしたことである。

## 第2章 系列販売組織の会計指標によるマネジメント・コントロール

系列販売組織は、販売方法の教育、運営の支援、サービスの提供、ブランドの浸透を通じて、製品差別化の能力が向上するといった長所を持つ。その一方で、系列販売組織を構成する販売会社が独立した組織であることから、その利害が一致せずコンフリクトが生じやすいといった短所を有している(坂本 2005)。このように、系列販売組織は、独立組織間の組織間連携であり、組織間での情報の非対称があることから、独特のコントロール上の難しさがある。そのため、会計指標の導入と利用は、独立した販売会社を適切にモニターするための有効なコントロール手段であるといえる。

そこで、本章では、系列販売組織に会計指標を導入して、マネジメント・コントロールを行った事例をもとに、会計指標導入による系列販売組織のマネジメント・コントロールの有効性と難しさを述べる<sup>3</sup>。そのうえで、会計指標による組織間マネジメント・コントロールの範囲を広く捉えて、有効に機能させるためにコントロール・メカニズムで支援する必要があることを指摘する。

### I. 系列販売組織への新たな会計指標の導入

#### 1-1. 系列販売組織における会計指標の有効性

一般的に、会計指標は、企業の経営状況を表し、指標の推移をみることで、企業の時系列での経営状態の変化が把握できる(櫻井 2017)。また、組織間の会計指標を比較することにより、企業ごとの経営状況の差異を確認することが可能となる(岡本ほか 2008)。さらに、メーカーが会計指標を用いて取引相手に目標数値を設定し、販売会社にその達成を促す場合など、組織間関係のマネジメントにおいても会計指標は有益であるといわれている(Agndal and Nilsson 2010; Cooper and Slagmulder 1999; Gietzmann 1996; Kajuter and Kulmala 2005; Windolph and Moeller 2012; 加登 1993)。そのため、系列販売組織でも、販売やサービスを委託した販売会社の経営をモニタリングする場合に、会計指標は有効であると考えられる<sup>4</sup>。

---

<sup>3</sup> 詳しくは、足立 (2014) を参照。

<sup>4</sup> メーカーは、共通の会計指標により販売会社の個別の状況と販売会社間の状況の差異を把握し、市場環境や経営努力を比較して把握することができる。これは、伊丹 (1986) の述べるエージェントの意思決定環境の状態、活動ベクトル、スキル、能力を的確にモニタリングすることにつながると考えられる。

## 1-2. 系列販売組織への会計指標「Cash Conversion Cycle」の導入

### 1-2-1 系列販売組織とキャッシュフロー経営

山内(2010)によると、流通系列化は、メーカーが製品の流通系列を内部化し、資本節約的な方法で直接支配と同じ目的を達成しようとするものであり、対象となる企業がある限り系列化を志向すると指摘する。この考え方を基礎として、歴史的な変遷と将来の展望を予測する様々な業界を対象とした研究が蓄積されている<sup>5</sup>。一方で、その短所も議論され、系列販売組織を維持し運営するための「販売資本の増大」や「メーカーの資本固定化の弊害」、さらに、多額のインセンティブ負担などによる資本効率の悪化などが、メーカーの組織運営上の問題となっていると指摘している<sup>6</sup>。

この短所に対応するには、系列販売組織のキャッシュフロー経営を推進する必要がある。系列販売組織において、顧客からの資金回収や販売商品の在庫管理は、販売会社の役割である。この販売会社が担う役割を的確にコントロールすることは、系列販売組織全体の資金の増加をもたらすことになる。従って、系列販売組織の現金資金創出力を向上させるには、運転資金管理をより能動的に捉えることが必要である(星野・足立 2012)。能動的な運転資金管理には、Cash Conversion Cycle (CCC)によって現金創出力を推定し、改善策を模索するのが効果的であると考えられる<sup>7</sup>。

### 1-2-2 Cash Conversion Cycle (CCC) の定義と研究

CCC は、企業の仕入部品の代金支払日から、製品を販売して代金を回収するまでの日数を意味し、資金循環日数とも呼ばれ、短期運転資金管理の会計指標として利用される<sup>8</sup>。

---

<sup>5</sup> 中嶋(2011)は、家電業界の系列販売の研究にあたり、パナソニックのマーケティング系列の変遷を調べ、系列店の組織化の背景には強力な販売網の構築という意図があったと述べている。また、森田・西村(2001)は、米国では、ディーラーの独立性が高く、販売政策などで協調しながら効率化する構図を定着させることができなかったと述べており、自動車流通の将来は、日米とも戦略が収斂するより、多様なパターンが共存して進化していくと考えられると指摘している。また、変化に即座に対応できるスピードのある戦略をたてることが求められると述べている。

<sup>6</sup> 坂本(2005)は、「販売資本の増大」、「メーカーの資本固定化の弊害」のほかに、系列販売組織の実務的な短所として 10 項目を指摘している。彼は、メーカーの資本固定化の弊害として、一般的に多額のインセンティブ負担などで資本効率が悪化して組織運営上の問題となってくることが多いと述べている。

<sup>7</sup> 山本(2002)は、キャッシュフロー経営を指向するには、現金の創出力を CCC によって推定し改善策を講じることが必要であると指摘している。これをふまえると、規模や顧客が異なる販売会社の共通のキャッシュフロー経営の推進指標として活用することは、系列販売組織においても効果的であると考えられる。

<sup>8</sup> CCC の計算式は次のとおりである。

$$CCC = RCP + ICP - PDP$$

CCC：資金循環日数(cash conversion cycle)；必要運転資金期間。

RCP：売上債権回転日数 (receivable collection period)；売上債権の現金化までの日数。

ICP：棚卸資産回転日数 (inventory conversion period)；売上高の何日分の在庫を有するかを示す日数。

PDP：仕入債務回転日数 (payables deferral period)；仕入から現金支払までの日数。

欧米では Caballero et al. (2010)および Hayajneh and Yassine(2011)などが、日本では梶田(2009)、新美(2011)、星野・足立(2012)などが、運転資本管理や、企業業績と営業キャッシュフローとの関係について幅広く検討している<sup>9</sup>。

### 1-2-3 CCC 導入の経緯と過程

筆者は、機械メーカー甲社の国内販売組織のキャッシュフロー経営推進のため、販売会社の運転資金管理を改善することを提案し、2012年4月から管理会計指標に CCC を導入することを進めてきた。そして、CCC を会計指標として、運転資金管理を改善する方法を教育してきた。販売会社経営者から甲社の管理者まで、全 6 回、合計 250 名に対して教育を行ってきた<sup>10</sup>。

### 1-2-4 CCC を活用した系列販売組織の「オープンブックマネジメント」

会計指標を改善につなげるには、「オープンブックマネジメント(OBM)」の考え方が有効である(星野・足立 2012)。OBM では、①情報 (財務・経営情報の開示と共有)、②ビジネスリテラシー (会計教育の実施)、③エンパワーメント (財務知識に裏付けられた経営活動の参加)、④成功の報酬 (業績と従業員の報酬の一致)の 4 つの事項を実施することが必要とされる(Case 1995)<sup>11</sup>。そこで、筆者は、販売会社に対して、CCC の経営的意義と改善方法を教育して、各社の CCC を開示し共有することがどのような経営的貢献をもたらすかを理解させることによって、各社の運転資金管理を改善させることができると考えた。さらに、運転資金管理の成果は、販売会社の表彰、もしくは、成果をあげた従業員への報酬に反映させることによって、「CCC を活用した系列販売組織のオープンブックマネジメント」を実現し、系列販売組織全体の運転資金効率をあげることができると考え、甲社系列販売組織への CCC 導入を進めた(足立 2014)。

CCC の導入プロセスにおいて、筆者は、甲社系列販売組織に対して、販売会社全ての CCC データの開示と共有、経営管理者レベルから営業所長レベルまでの教育、および、運転資金管理の意義づけ及び実施の支援をした。ただし、④の実践「成功の報酬」は、各販売会社において極めて重要な経営的事項と位置付けられていたため、実施することが困難であった<sup>12</sup>。

<sup>9</sup> CCC に対する研究の多くは、資金管理と利益関連指標との相関分析をすることで、CCC の短縮が資本収益に対してポジティブな影響を与えていることを検証している。

<sup>10</sup> CCC と運転資金管理教育については、足立(2014)の 70 頁図表 4 に示している。

<sup>11</sup> OBM の目的は、会計情報という経営の共通言語を通じた従業員のエンパワーメントにあるといわれている(三浦 1999)。

<sup>12</sup> OBM との対比については、足立(2014)の 74 頁図表 7 に示している。

そこで、実際に筆者が推進したのは、次の内容である。まず、CCC を利用して、資金循環の大切さを販売会社に認識させるとともに、滞留債権や必要のない在庫を持たないことの大切さを説明した。次に、販売会社各社の毎月の CCC の数値と販売会社ランキングを明示して、販売会社の経営者と従業員の双方に自社の運転資金の状況を把握させた。そのうえで、販売会社各社に CCC の改善に取り組ませた。これによる販売会社各社の改善の成果は、毎月 CCC で把握されることになる。筆者は、これらの一連の活動によりキャッシュフロー経営を推進して成果を出すことができると想定し、これらを具体的に推進した。

#### 1-2-5 系列販売組織のキャッシュフロー経営推進の会計指標「CCC」の有効性

CCC を導入することによって、筆者は、39 社の系列販売組織全体に会計指標 CCC を毎月開示して指標の意味を教育することで、各社に気付きを与えるよう試みた。その結果として、2013 年第 1 四半期の CCC は、前年同期比で 6.8 日短縮された。さらに、その後も短縮に向けた改善が取り組まれており、系列販売組織のキャッシュフロー経営推進に会計指標 CCC はある程度有効であったといえる。

以上の取り組みや成果をまとめると、CCC を導入することによって、系列販売組織全体の資金循環を明示して、販売会社ごとの状況を把握することが可能になったといえる。さらに、販売会社に対して、メーカーから出荷された製品の在庫管理から債権回収までの流れをスムーズにすることが必要だといった認識を与え、改善につなげることができたと考えられる。これに加えて、販売会社が自らの運転資金管理(債権回収や在庫管理)の流れを早期化する行動を促すことができたといえる。こうしたことから、CCC の導入を通じた教育と分かりやすい会計指標による情報共有は、系列販売組織の販売会社の行動を変化させる効果があったと指摘できる。

## II. 系列販売組織における会計指標導入による効果の限界

先述の事例で示したように、CCC などの会計指標は、経営状況を可視化して、企業の内部に気づきを与え、課題を認識させて経営改善を進めるシグナルとなる可能性を有している。そして、あるべき会計指標の数値を目標として、改善活動を促進させる可能性を持つ。特に先述の事例では、系列販売組織において、メーカーの意図によって販売会社に会計指標が導入されたとしても成果が期待できることが見られており、系列販売組織のキャッシュフロー経営を推進させることを意図した CCC が有効であることが示されているといえ

る。

しかしながら、単一企業内であれば、経営目標として指示・命令の体系に組み込んで継続的に企業全体の収益改善に寄与することを通じて、報酬に反映することができるが、独立した組織の組織間連携である系列販売組織の場合は、会計指標の導入だけで継続的な改善を促すことは困難な点が多いと考えられる(Gietzmann 1996)。すなわち、契約などの公式のコントロール・システムやインセンティブ的な要因がなければ、簡単に形骸化してしまい、改善の視点がない無意味な会計指標になってしまう恐れがある。ここに系列販売組織における会計指標導入の効果の限界があり、組織間において他社に自社の意図に従った行動を促すことの難しさがあるといえる。

### Ⅲ. 組織間のマネジメント・コントロールへの着目の必要性

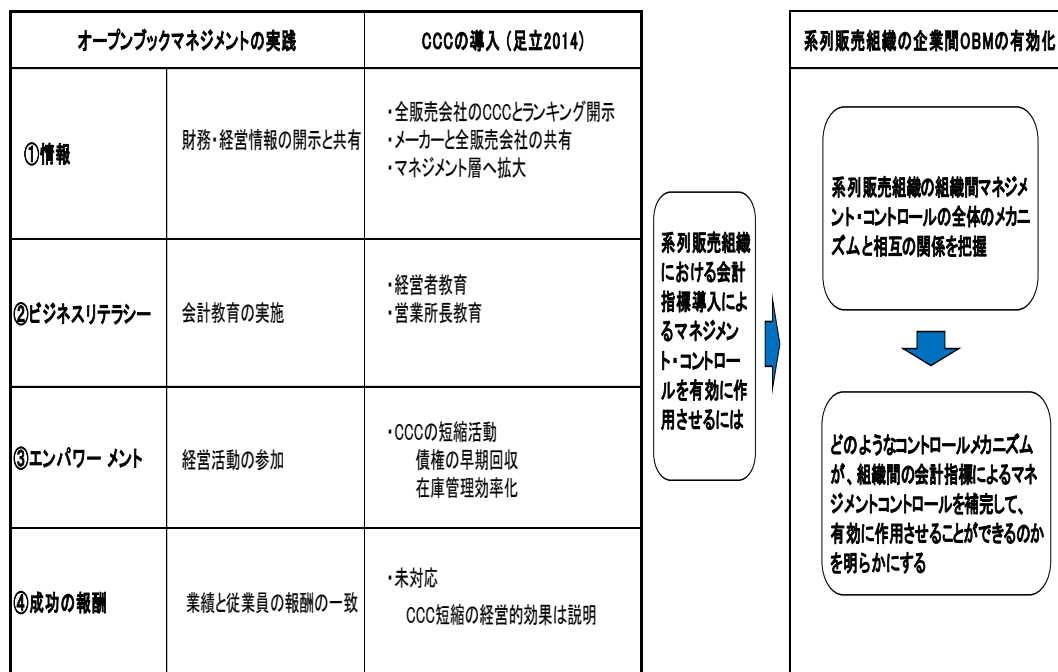
系列販売組織における会計指標導入によるマネジメント・コントロールの難しさを乗り越えるには、契約といった公式のコントロール・メカニズムやインセンティブなど、独立した企業の行動を促す組織間マネジメント・コントロールの全体に着目する必要がある。すなわち、単純に会計指標を販売会社に対して提示するだけでなく、系列販売組織のメーカーによる販売会社のコントロール活動と、これを支える仕組み全体を研究することが必要である。

この問題を明らかにするためには、組織間マネジメント・コントロールの研究蓄積をもとに、系列販売組織のコントロール活動を研究することが有効であろう。組織間マネジメント・コントロールという観点から捉えることにより、どのような方法で会計指標導入の効果を補完することができるのか考察することができる。すなわち、系列販売組織における組織間マネジメント・コントロールの全体のメカニズムと相互の関係を把握することで、組織間での会計指標によるマネジメント・コントロールを補完して継続的に作用させていくには、どのようなコントロール・メカニズムが必要なのか明確にすることができる。言い換えれば、系列販売組織における OBM を実践するには、どのような組織間マネジメント・コントロールのメカニズムが必要なのかを明らかにすることができると考えられる。

本章では、Case(1995)の指摘する「OBM の実践」を基礎に足立(2014)で考察した「系列販売組織への CCC の導入」を説明することで、系列販売組織における会計指標の導入によるマネジメント・コントロールを作用させるのに必要なメカニズムを議論してきた(足



立 2014)。これを背景として「系列販売組織において会計指標の導入による組織間マネジメント・コントロールの有効性を補完するメカニズム」を明らかにする意義との関係をまとめて、「系列販売組織の CCC の導入と組織間マネジメント・コントロール」として、図表 2-1 に示す。



図表 2-1. 系列販売組織への CCC の導入と組織間マネジメント・コントロール

（出所：足立(2014)74 頁 図表 7 をもとに加筆）

こうした組織間のマネジメント・コントロールを対象とする研究は、管理会計の重要な研究課題として国内外で検討されている。そこで、第 3 章から系列販売組織のメーカーによる販売会社のコントロール活動とこれを支えるシステム全体を、組織間マネジメント・コントロールの先行研究を参考に検討していく。

#### IV. 小括

本章では、系列販売組織のキャッシュフロー経営を推進するために、会計指標として「Cash Conversion Cycle (CCC)」導入し、CCC の有効性をマネジメント・コントロールの考え方をもとに考察した事例にふれながら、組織間のマネジメント・コントロールにお

ける会計指標導入の効果と難しさを説明した。

筆者は、39社の系列販売組織全体に会計指標 CCC を毎月開示し、指標の意味を教育することにより、参加する各社に気付きを与えた。運転資金管理の重要性と滞留債権・在庫のムダをしない必要性を教育し、毎月 CCC の結果を明示することで、メーカーと販売会社が相互に状況を把握し改善に取り組み、その成果を CCC で把握してきた。この一連の活動により、系列販売組織のキャッシュフロー経営推進に会計指標である CCC が有効に作用し得ることが観察できた。

しかしながら、同一企業内であれば社内で規定化されたルールに従わせることができるが、独立組織間の組織間連携では、会計指標だけで他社の行動を促すのは容易ではない。そこで、第3章では、系列販売組織のメーカーによる販売会社のコントロール活動とこれを支えるシステムについて、組織間マネジメント・コントロールの先行研究を参考に幅広く検討する。これにより、会計指標導入の効果を支援する組織間マネジメント・コントロールの全体像を明らかにする。

### 第3章 組織間マネジメント・コントロール研究の系譜

#### I. 組織間マネジメント・コントロール研究の体系

##### 1-1 協働に関わる管理活動の研究（組織間マネジメント・コントロールの利用）

組織間マネジメント・コントロールの利用は、取引相手との協働に関わる組織間管理活動の実施にかかわるものであり、①日本企業における完成品メーカーと部品サプライヤーとの密接な長期的な取引関係や、②組織間コストマネジメント、および、③秘密情報の受け取りに配慮したうえで会計情報を開示する OBA(Open Book Accounting)などを対象とした研究が行われている(Carr and Ng 1995 ; Cooper and Slagmulder 1999, 2004; Cooper and Yoshikawa 1994 ; Kajuter and Kulmala 2005)。例えば、Cooper を中心とした一連の研究では、企業単独での活動から組織間によるネットワーク全体の活動への組織的なアプローチである日本企業における安定的で効率的な組織間の取引関係が、協働による管理活動を可能にしていると説明する。そして、長期的な取引関係の基礎となる「組織間関係」、および、「組織間コストマネジメント」、「OBA(Open Book Accounting)」に関する検討が進展している。

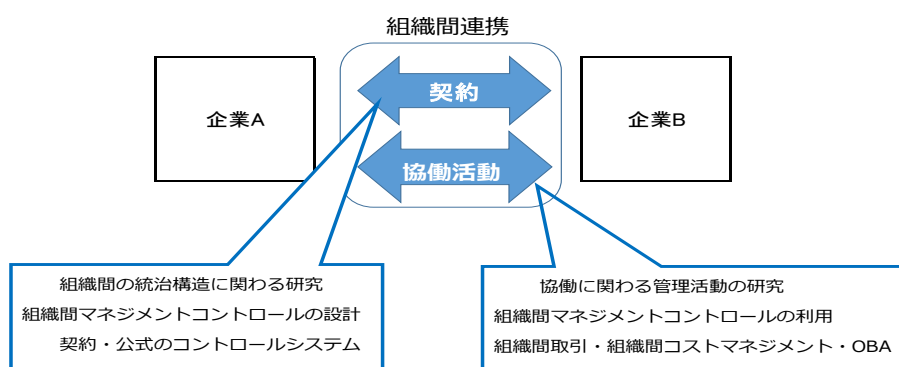
##### 1-2. 組織間の統治構造に関わる研究（組織間マネジメント・コントロールの設計）

組織間マネジメント・コントロールの「設計」に関する研究は、取引相手との契約に注目し、組織間取引の統治システムを管理会計の立場から詳細に説明したものである(坂口・河合 2011)。そのため、取引相手との契約に関わる組織間の統治構造が、主な研究対象となっている(Anderson and Dekker 2005 ; Dekker 2008 ; Dekker and Van den Abbeele 2010)。組織間の契約は、協働に関する業務割当、業績評価、成果按分、目標設定などの基礎になることから、欧米を中心に組織間マネジメント・コントロールを構成する主要な要素として認識されている。欧米の先行研究では、取引コスト経済学などに依拠しながら、取引上のリスクを生み出す取引関連要因がバイヤー・サプライヤー間の契約に与える影響などについて検討している(坂口 2016)。

##### 1-3 組織間マネジメント・コントロール研究の体系

以上のような組織間関係を対象とする組織間マネジメント・コントロールの研究体系は、

図表 3-1 によってあらわすことができる。



図表 3-1. 組織間マネジメント・コントロール研究の体系(出所：筆者作成)

組織間マネジメント・コントロール研究は、図表 3-1 のように組織間連携における契約を対象とする「組織間の統治構造に関わる研究(組織間マネジメント・コントロールの設計)」と「協働に関わる管理活動の研究 (組織間マネジメント・コントロールの利用)」に体系化される。以下では、組織間マネジメント・コントロール研究の系譜を見ていく。

## II. 組織間マネジメント・コントロール研究の系譜

### 2-1. 組織間協働と管理活動に関わる研究 (組織間マネジメント・コントロールの利用)

#### 2-1-1 組織間関係の研究

組織間マネジメント・コントロール・システムの「利用」に関しては、取引相手との情報共有、協力的なコストマネジメント活動に関して、主として日本企業に焦点を当てた研究が行われている。この研究の一つの契機は、自動車産業の部品取引の構造に関する研究(浅沼 1984)である。浅沼(1984)は、日本の完成車メーカーが開発してきた部品の調達方式と部品メーカーの組織化方法を GM 社が学習していることに注目し、日本の自動車産業に典型的に発達してきた組織間関係を、完成車メーカーと部品メーカーにヒヤリングして、部品生産の位置づけや新モデルの開発と部品、および、部品取引基本契約について調査した。その結果、部品サプライヤーが開発モデルの部品の生産を担当すれば、モデル終了まで継続的に完成車メーカーから発注され、また、次期モデルにおいても打ち切られない長期継続的な取引関係となることを確認した。そして、自動車産業の部品取引の構造は、取引関係が継続する関係を通じてリスク・シェアリングが行われていると指摘している。

1990年代では、関係領域での検討が進む中で、管理会計での研究も進展してきた。Mundy(1992)は、日本企業の組織間の取引関係に注目し、英国の製造業のサプライヤーを対象とした質問票調査にもとづき、特に日本企業では原価情報を含む多様な情報提供を求められることを述べている。そして、多くのサプライヤーは、コストデータの提供に同意し、提供された情報は、サプライヤーにマージン上のプレッシャーを与えるよりも、建設的な方法で利用され、効率的なメーカー・サプライヤー間の協力を生み出していると指摘する。また、企業内部のコスト計算担当者も、こうした外部へのコストデータ提供の意義と、これを可能にするシステムについて考えていくべきだと主張している。

Gietsmann(1996)は、長期継続的な組織間関係がホールドアップや再交渉という問題を内包した不完全契約の状況にあることを指摘し、日本企業と取引のある欧州サプライヤーに対する質問票調査により、サプライヤーがバイヤーから詳細なコストデータの開示の要求を受けていることや、関係特殊的投資を実施していることを明らかにしている。そして、浅沼(1984,1985)の研究を基礎に、日本の部品メーカーと完成品メーカーが技術の進化に対応するために、長期的な取引を行っていると説明する。また、管理会計の担当者は、そのデータ開示要求に応える会計システムを整備すべきであると指摘する。具体的には、短期的な財務成果重視のコントロールから、長期的なイノベーション促進タイプのコントロールへの移行が行われるべきであると主張している(坂口・河合 2011)。

一方で、坂手(1994)は、特定の製造企業における外注管理や計算方法の実態の紹介をしている。また、園田(1998)は、戦略的外注管理会計を提唱して、伝統的な自製・購入の意思決定を超えた枠組みの提示を行っている。園田(1998)の研究では、戦略的で長期的な視点からメーカーとサプライヤーの関係をとらえ、価値連鎖で創造される価値の合計額の最大化を目的とすべきだと主張している。彼は、メーカーの提案がサプライヤーの利益にならない場合に、意図的にサプライヤーへの利益を分配して同意を得るといった、戦略的な提案をしている。

近年でも、木村(2003)は、組織間関係のパターンと管理会計の役割の整理をし、坂口・原口(2004)は、バイヤー・サプライヤー間の情報共有を分析して組織間の情報共有と成果の関連性を分析している。これらの研究は、バイヤー・サプライヤー間における会計情報の共有や、特定の組織間でのマネジメント・コントロール・システムの利用の状況を明らかにしている。さらに、いくつかのわが国の研究で、欧米の組織間マネジメント・コントロール研究の動向が紹介されている(大浦 2006、小林 2009、坂口 2009、木村 2011 ほか)。

## 2-1-2 組織間コストマネジメントの研究

組織間のコストマネジメントに注目した研究は、原価企画との関連で進展してきた。加登(1993,1994)は、原価企画の基礎としての日本企業の組織間関係とその機能を記述し、原価企画を支えるインフラストラクチャーとして日本的なサプライヤー関係を指摘するとともに、この組織間関係が目標原価達成を図る原価企画の基盤となっていると述べている。また、谷(1996)は、サプライヤー関係を含む原価企画のエレメントを整理している。原価企画の3つの側面として、VE活動およびコストテーブルの「VE的側面」と目標原価の設定と細分割付およびマイルストーン管理の「管理会計的側面」、ラグビー方式の製品開発とサプライヤー関係の「組織的側面」をあげている。そのうえで、彼は、日独の比較調査を実施し、長期的なサプライヤー関係が重要な原価企画のエレメントであると説明している。

Cooper and Yoshikawa (1994)は、日本の自動車産業におけるサプライチェーンをとりあげ、品質・機能と価格のトレードオフ(Quality-Function-Price Trade-off)や、エンジニアが相互に協力してコスト低減方法を探求する組織間の最小原価調査を記述している。彼らは、組織間コストマネジメントが基本的にサプライヤーの利益の削減を通じて目標コストを実現するのではなく、組織間の協調的な探求に基づくものであると説明している。さらに、Cooper(1996)は、日本企業19社に対するインタビューを基礎にして、組織間コストマネジメントの実務を紹介している。彼は、製品開発段階を対象としたフィードフォワード志向のコストマネジメントとして、原価企画、VE活動、および、サプライヤーとの共同開発や従業員の相互配置からなる組織間コストマネジメントをあげている。もう一つは、製造段階を対象としたフィードバック志向のコストマネジメントとして、製品コスト計算、オペレーショナル・コントロール、原価改善をあげている。

そして、Cooper and Slagmulder (1999)は、日本企業における組織間協働による連鎖的原価企画(Chained Target Costing)活動の全体像を紹介している。バイヤーは、製品の目標原価を機能別、部品別に分解し、細分化された目標原価をサプライヤーに割り付ける。バイヤーにとっての目標原価は、サプライヤーにとっての目標販売価格となる。連鎖的原価企画は、組織間の協働による原価企画であり、組織間コストマネジメントの手法となる。また、Cooper and Slagmulder (1999)によると、連鎖的原価企画のメリットは、連鎖の始点の企業が直面する競走上のプレッシャーを、連鎖の中にある企業に伝達することができる点であると説明する。彼らは、この伝達されたプレッシャーにより、サプライチェーン全体がより効率的になろうとすると主張する。

こうした研究は、2000年代において、Cooper and Slagmulder(2004)での組織間関係と組織間コストマネジメントの関連性やリスク要因の検討として進展する。彼らは、3つの組織間コストマネジメントの手法を紹介している。初めに、製品開発の初期段階から継続的で同時進行的な設計を行う「コンカレント・コストマネジメント」である。次に、目標レベルまでコストを削減する方法が、機能性および品質仕様を許容できる範囲で緩和するしかない場合に、メーカーとサプライヤーが協働でVEを行い、仕様の緩和がどの範囲までバイヤーに受け入れられるかを特定し、コスト低減を行う「機能・価格・品質のトレードオフ(Functionality-Price-Quality Trade-off)」である。最後は、原材料から完成品までのすべてのステップで部品の再設計を検討し、設計変更によるコスト低減とサプライチェーン全体の技術を確認して、製造方法を変更してコスト削減を実施する「組織間原価調査」である。そして、この3つの組織間コストマネジメントが、どのようなサプライヤーに適用されているのか検討している。

また、彼らは、組織間関係の特徴に応じて、ファミリーメンバー、主要サプライヤー、下請、一般サプライヤーの4つのサプライヤーに分類している。ファミリーメンバーは、設計依存度が高く仕様と設計の責任が共同である。主要サプライヤーは、設計依存度が中程度で仕様と設計の責任がバイヤーにある。下請は、設計依存度が低く仕様と設計の責任がバイヤーにある。一般サプライヤーは、設計依存度がなく、仕様と設計の責任がサプライヤーにある取引関係である。

上記の3つの組織間コストマネジメントと4つのサプライヤーのタイプとの関係を調査した結果、彼らは、ファミリーメンバーには3つの組織間コストマネジメントがすべて適用され、主要サプライヤーには組織間原価調査と機能・価格・品質のトレードオフが併せて適用されると述べている。また、下請には機能・価格・品質のトレードオフのみが適用され、一般サプライヤーにはいずれも適用されないことを指摘している。これらの発見をふまえて、彼らは、組織間関係のコンテキストが多様であるため、従来の二元的な自製・購入の意思決定を見直す必要を主張している(坂口・河合 2011)。

また、わが国においても窪田(2001)は、原価企画活動にみられる組織間インタラクティブ・コントロール・システムが各組織間のインタラクションを導き、これが組織間コストマネジメントの成果につながると説明している。加えて、窪田(2012)は、共同開発において協働をスムーズに行い信頼を高めることが、成果につながることを実証している。坂口(2014)は、組織間における情報共有が組織間協働の重要な役割を果たしていることを

明らかにし、バイヤー自身の能力がサプライヤーの協働を引き出す重要な要因の一つであることを指摘している。

### 2-1-3 OBA (Open Book Accounting)

OBA(Open Book Accounting)や OBM(Open Book Management)は、会計情報を共有することにより、信頼の構築およびエンパワーメントを図るものである。組織間での会計情報の共有を図る OBA は、Cooper Slagmulder (1999)らが組織間コストマネジメントのキーとなる役割を演じていると紹介したことから、組織間マネジメント・コントロールの課題の1つとして注目されている(Kajuter and Kulmala 2005)。例えば、Carr and Ng (1995)は、組織間コストマネジメントとして英国日産自動車におけるサプライヤーとの協働による原価企画活動を記述している。彼らは、会計情報を英国日産自動車に開示する OBA の実施において、組織間の信頼が重要であることも指摘している。

Mouristen et al. (2001) は、組織間のマネジメント・コントロール手法として、原価企画管理 (Target Cost Control)、機能分析 (Functional Analysis)、OBA を検討している。この3つの組織間関係の新たな可能性について、2つの企業に導入した結果をもとに検討した結果、生産および開発ネットワークを主体とする組織間関係のいずれにおいても、組織間のマネジメント・コントロール手法として組織間の管理に有効なだけでなく、それぞれの組織内部の管理においても効果があったと説明している。

Kajuter and Kulmala(2005)は、サプライチェーンのコスト効率を向上させる手段と顧客とサプライヤーとの信頼を構築する方法として OBA を紹介し、情報の共有と信頼の重要性を指摘している。具体的には、ドイツの自動車製造会社とフィンランドの製造会社ネットワークの OBA 事例での成功と失敗例をもとに、なぜ失敗したかについて説明している。Kajuter and Kulmala(2005)は、OBA 成功要因として、健全なインフラと信頼にもとづいたネットワーク、および、健全な原価計算システムと開示したコストデータの誤用を防止できる相互の信頼を指摘している。また、OBA では、単独の会社での伝統的なコストマネジメントと比較して、コスト低減の追加的な機会がネットワークメンバーの協力的な努力を通して起こると説明している。

Agndal and Nilsson(2010)は、2つの購買戦略によって OBA の目的と機能が異なると説明する。1つは、市場での調達においてであり、原価データが購入価格の低減の役割を果たす。従って、データ公開の範囲には制限と規制があり、サプライヤーの選択や評価に使われる。そのため、サプライヤーは短期の利益を得るためにデータ開示する。もう1つ



は、バイヤーとの共同開発に関わるコスト低減を支援するものであり、OBA はより包括的になる。ここでは、OBA によってサプライヤーが長期的な利益を得ると主張する。

さらに、Windolph and Moeller (2012)によると、OBA は、バイヤーとサプライヤーの関係におけるコストを効果的に管理し、バイヤー・サプライヤーの組織間関係を質的に向上させる手段として有効であるが、コストデータを開示することによって、サプライヤーの利益マージンを下げる危険性があると主張する。調査結果から、OBA がサプライヤーの組織間関係の満足度を悪化させる危険性があることを示し、協力に対する潜在的なリスクがあることを指摘する。また、彼らは、サプライヤーの組織間関係の満足度の悪化を防ぐために、バイヤーの機会主義的な行動を効果的に防ぐ必要があると説明する。これらの研究の他に、第2章あげたように、系列販売組織のキャッシュフロー経営推進を支援する会計指標としての Cash Conversion Cycle 導入の経緯、経過、促進要因、阻害要因と導入後の成果を考察し、指標としての有効性を主張した研究も見受けられる（足立 2014）。

このように OBA については、組織間関係におけるコスト低減手法として研究され、バイヤー・サプライヤー間の組織間関係への影響や購買戦略との関連など、幅広く研究されている。

#### 2-1-4 組織間協働による管理活動に関わる研究の系譜

以上をふまえて、組織間協働による管理活動に関わる研究(組織間マネジメント・コントロールの利用に関する研究)の系譜をまとめ、図表 3-2 に表す。

年代	1990年代	2000年代	2010年代
特長	日本企業に焦点～	欧米での研究の進展～ 組織間協働～	経験的研究の蓄積～
組織間関係	浅沼(1984) Mundy (1992) 坂手(1994) Gietsmann(1996) 園田((1998)	Dekker(2004) Anderson and Dekker (2009) 坂口・原口 (2004) Kajuter and Kulmala(2005) 大浦(2006)、小林(2009)、坂口(2009)	Dekker et al2013
組織間コストマネジメント	加登(1993,1994) Cooper and Yoshikawa (1994)  Cooper(1996) 谷 (1996) Cooper and Slagmulder (1999)	   Cooper and Slagmulder(2004)	窪田(2012) 坂口(2014)
OBA	Case (1995) Carr and Ng (1995)	Mouristen et al. (2001) Kajuter and Kulmala(2005)	Agndal and Nilsson(2010) Windolph and Moeller (2012) 足立(2014)

図表 3-2. 組織間協働による管理活動に関わる研究の系譜(出所：筆者作成)

組織間協働による管理活動（組織間マネジメント・コントロールの利用）に関する研究は、1990年代に日本企業の組織間関係に焦点を当てた研究が契機となり、2000年代は、欧米での研究が進展してきた。さらに2010年代には、これらの研究の蓄積をもとに経験的な研究が活発に行われているといえる。

## 2-2. 組織間の統治構造に関わる研究（組織間マネジメント・コントロールの設計）

### 2-2-1 取引コスト経済学と概念の拡張

組織間の契約は、業務割当、業績評価、成果配分、目標設定の基礎である(Williamson 1985)。このため、欧米の先行研究では、取引コスト経済学に依拠しながら取引関連要因が契約に与える影響を検討している(Anderson and Dekker 2005; Dekker 2004, 2008)。取引コスト経済学によれば、取引相手の機会主義的行動は、交渉コストや監視コストなどの取引コストを増加させる。取引コストを減少させるには、取引相手の機会主義的行動と取引上の危険性を下げる仕組みである「組織間関係を統治するシステム」の強化が必要となる(Williamson 1985)。特に不確実性、資産特殊性の存在、取引頻度が高い場合は、統治システムの強化が不可欠となる(Williamson 1975; 1985)。

近年では、取引コスト経済学だけでなく拡張した概念の研究がされてきた。例えば、Das and Teng (1996)は、統治システム自体のコスト増加を指摘し、組織間取引の統治システムに関する2つのリスクを提案している。1つめは、取引相手の協力が不十分のため生じる「関係リスク(Relation Risk)」である。2つめは、取引相手の協力が十分だとしても生じる「成果リスク(Performance Risk)」である。彼らは、関係リスクと成果リスクを組み合わせた統合リスクの観点から、エクイティアライアンス(資本提携)は関係リスクを、非エクイティアライアンス(非資本提携)は成果リスクの最小化を目標とすると説明している。

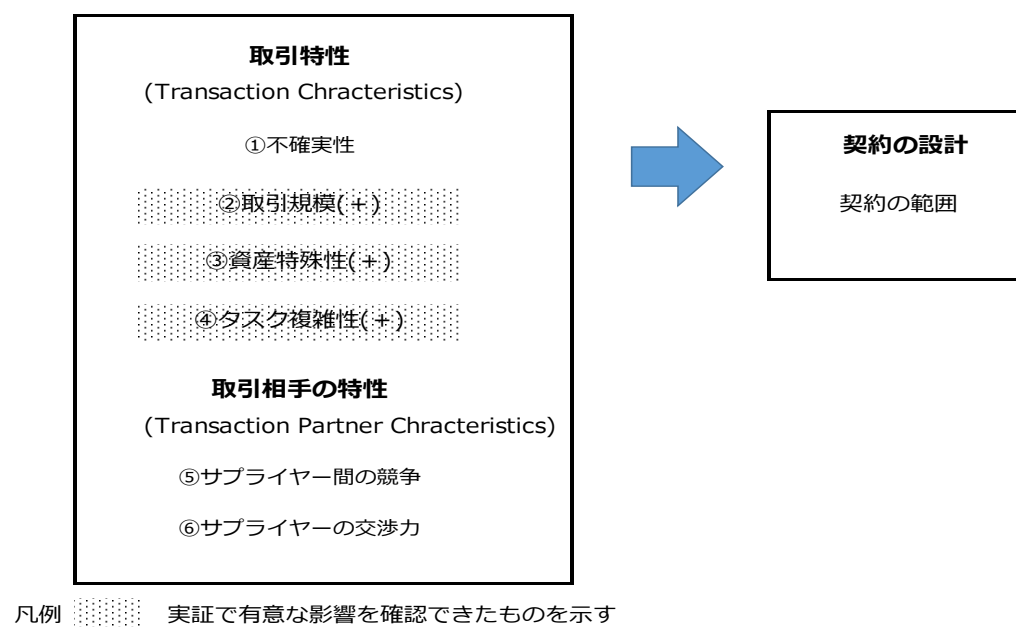
また、Gulati and Singh (1998)は、組織の境界を越えたタスクの相互依存性と、進行中の活動の複雑さから生じる組織間連携の調整コストに焦点を当てている。具体的には、取引経済学の影響を受けてきた研究が、機会主義的な取引相手による「盗用の不安(Appropriation Concerns)」を中心に検討されており、「調整コスト(Coordination Cost)」の研究が不十分であると主張する。そこで、20年間にわたる生物医療・新素材・自動車業界の事例分析により、彼らは、盗用の不安と同様に組織の境界を越えたタスクの相互依存性と、進行中の活動の複雑さから生じるアライアンスの調整コストが、組織間取引の統治

システムに重要な影響を与えていることを明らかにしている。

## 2-2-2 組織間統治構造の研究

こうした取引特性と統治システムの関連性に関する関連領域の研究を管理会計の領域に導入して、組織間の公式のコントロール・システムの検討に発展させたのは、Anderson and Dekker (2005)である(坂口・河合 2011)。彼らは、機会主義的な危険にさらされている取引関係者が重要な取引関係をどのように構築し、リスクを制御するのか調査している。具体的には、機会主義的な危険を発生させる取引と取引相手(サプライヤー)の特性が、公式のマネジメント・コントロールの構造にどのように関連しているのかについて分析している。

そして、図表 3-3 に示した取引特性と契約の設計との関係の分析の結果、取引特性のうち②取引規模、③資産特殊性、④タスク複雑性が、契約の範囲に正の有意な影響を与えていることが分かった。この発見事実は、企業が直面する様々な取引特性に対応して、統治システムを策定していることを明らかにしているといえる。

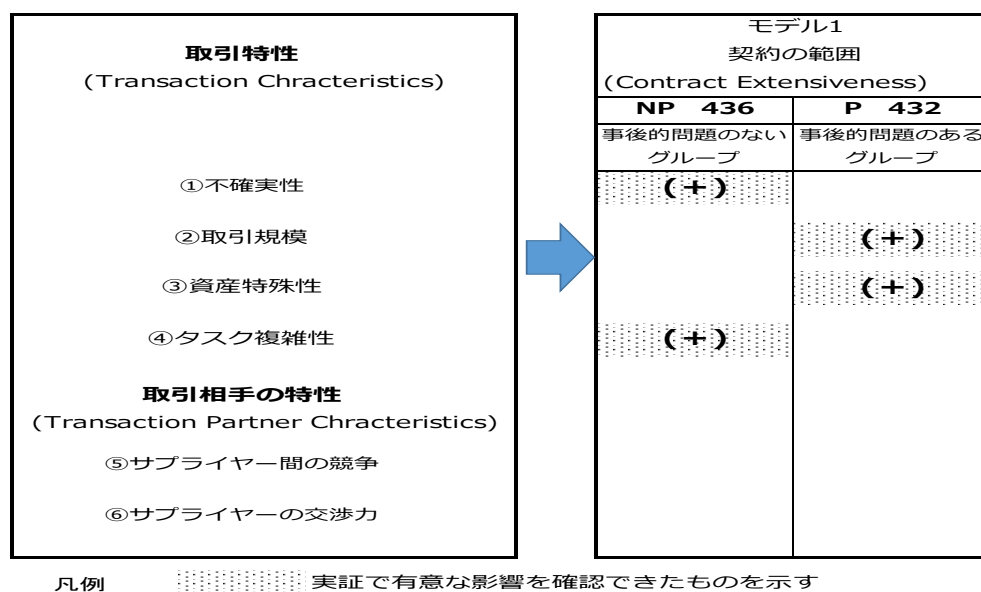


図表 3-3. Anderson and Dekker (2005)における取引特性と契約の設計の関係

(出所：Anderson and Dekker (2005) 1738 頁 Fig.1 をもとに筆者作成)

さらに、彼らは、取引特性と取引後の問題との関係も調査している。IT 製品取引 858 データを事後的な取引問題の発生が低い場合(NP: 436 データ)と高い場合(P:432 データ)に分類し、事後の取引問題の発生の低い場合(NP)と高い場合(P)のそれぞれについて、契約の範

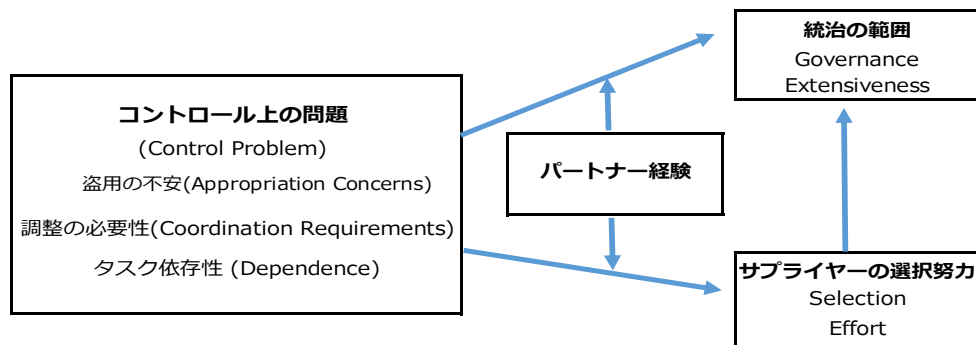
囲や内容が取引特性から受ける影響を分析している。この取引特性と事後的な問題発生との関係の分析の概要を図表 3-4 に示す。



図表 3-4. Anderson and Dekker (2005)における取引特性と事後的な問題発生との関係  
(出所：Anderson and Dekker (2005)1747 頁 Table4 をもとに筆者作成)

図表 3-4 に示すように、事後的問題のないグループの契約は、不確実性とタスク複雑性から有意な正の影響を受け、事後的問題のあるグループの契約は、取引規模と資産特殊性から正の有意な影響を受けていることが確認できる。この一連の分析をふまえて、彼らは、契約締結後に問題を経験する契約は、一般的に取引規模と資産特殊性に起因する財務リスクに重点をおいているが、問題の少ない契約では、取引の不確実で複雑さに関連する技術的課題の管理にも重点を置いていると説明している。なお、坂口・河合(2011)は、彼らの研究による発見事実について、各企業が直面する取引関係に応じて契約の設計内容が異なることと、契約そのものが不完全な性格を帯びること、および、事後的な取引問題が低い場合とそうでない場合とで契約の設計が異なることを示していると説明している。

Dekker (2008)は、オランダの中小規模の企業における IT 製品 817 の取引データを活用して、コントロール上の問題と取引相手とのパートナー経験の有無、および、サプライヤーの選択努力と統治の範囲の拡張性(Governance Extensiveness)との関連性について分析している。Dekker (2008)では、この分析の概要を概念図としてまとめており、それは、図表 3-5 に示す通りである。



図表 3-5. Dekker (2008)における概念図

(出所 :Dekker (2008)916 頁 Fig.1 をもとに筆者作成)

Dekker(2008)は、取引特性として取引規模、資産特殊性、不確実性が高くなれば、機会主義的なサプライヤーに対する盗用の不安(Appropriation Concerns)が増加し、タスク依存性が高くなれば、サプライヤーとの調整の必要性(Coordination Requirements)が増加すると述べている。そのため、盗用の不安や調整の必要性、および、取引依存度の上昇によって起こるコントロール上の問題を防ぐために、企業は、統治の拡張性(契約の範囲)を広げるとする仮説を設定している。

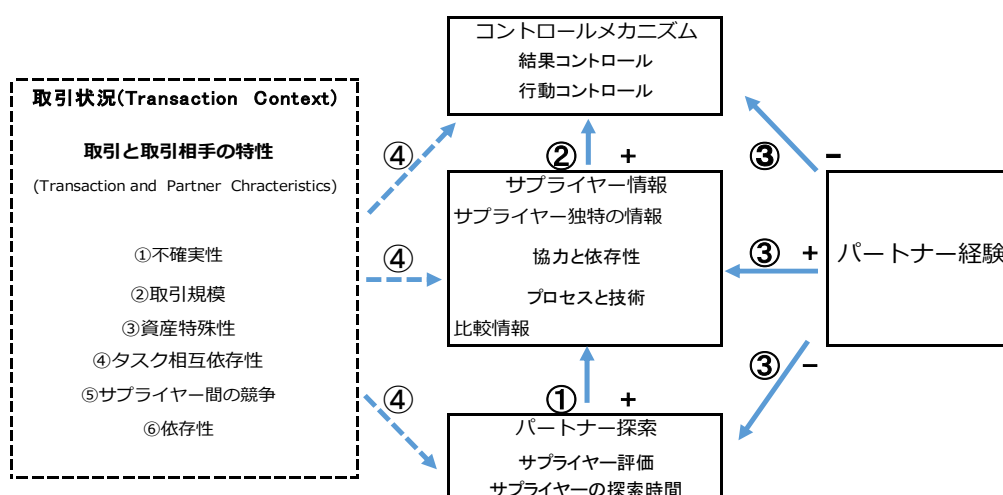
また、彼は、取引特性とともに、サプライヤーの選択努力(Selection Effort)が統治システムに与える影響を分析している。具体的には、サプライヤーの選択努力に時間をかけて多く投じれば投じるほど、統治構造はより狭くなるという仮説と、サプライヤーの選択努力に時間をかけて多く投じれば投じるほど、逆に統治構造が拡張するという2つの仮説を立てている。すなわち、時間をかければ優秀なパートナーが選択されるため、サプライヤーの選択努力が統治システムの必要性を緩和する代替的関連性(契約範囲の狭小化)の仮説と、サプライヤーの選択努力によりパートナーについて知ることができるため、より詳細な統治システムの設計(契約範囲の拡張化)が可能となる補完的関連性の仮説という、2つの仮説を設定し分析している。分析の結果、彼は、サプライヤーの選択努力が統治システムに正の影響を与えると説明している。すなわち、サプライヤーの選択努力と統治システムが補完的な関連性にあることを指摘している。

さらに、Dekker(2008)は、パートナー経験の有無によって817の分析データを、パートナー経験のあるグループ404データと、パートナー経験のないグループ413データにグループを分けて分析している。その結果、パートナー経験が、契約の範囲と資産特殊性の関

連性を弱めると同時に、タスク依存性と契約の範囲の関連性を強める効果があることを明らかにしている。

これらの研究に続いて、Dekker and Van den Abbeele (2010)は、パートナーの選択プロセスを経て学習した情報がコントロール・システムの設計に与える影響について検討している。彼らは、IT 関連のバイヤーとサプライヤー間の 287 の取引データを利用して、①パートナー探索(サプライヤー評価やサプライヤーの探索時間)がサプライヤー情報(サプライヤー独特の情報、協力と依存性の情報、プロセスと技術の情報)に与える影響と、②サプライヤー情報がコントロール・メカニズムに与える影響、および、③パートナー経験がパートナー探索、サプライヤー情報、コントロール・メカニズムに与える影響を分析している。

なお、ここでは、組織間のコントロール・メカニズムとして、Ouchi(1979)が概念化した結果のコントロールと行動のコントロールを適用している。結果のコントロールは、達成すべき成果の特定化であり、目標の設定、評価、結果、結果の報酬、サプライヤーへのフィードバックの供給の 5 アイテムによって計測される。行動のコントロールは、目標を達成するための行動の特定化であり、サプライヤーの使用する手順、モニタリング、必要とされるレポート、提供されたフィードバック、コスト、シェアの 6 アイテムで測定される。以上をもとにした彼らの研究の概念モデルは、図表 3-6 によって表すことができる。



図表 3-6. Dekker and Van den Abbeele (2010)における概念モデル

(出所 :Dekker and Van den Abbeele (2010) 1235 頁 Fig.1 をもとに筆者作成)

図表 3-6 でのコントロール・メカニズムのうち、行動のコントロールは、行動基準(望ましい行動、決定権、責任)を示す。そして、行動基準の各要素には、適切な情報を必要とする。また、結果のコントロールも、様々な比較情報を必要とする。例えば、異なるサプライヤーにオファーした場合のコスト・利益分析の情報(価格、サービスレベル、機能性といった要素)などである。

分析の結果、①「パートナー探索(サプライヤー評価やサプライヤーの探索時間)」が「サプライヤー情報(サプライヤー独特の情報、協力と依存性、プロセスと技術)」に与える影響は正で有意であり、特にサプライヤーの比較情報に対しての影響が高い。また、②「サプライヤー情報」が「コントロール・メカニズム」に与える影響は、プロセスと技術情報が行動のコントロールに対して直接的に正で有意であり、協力と依存性の情報が結果のコントロールに対して正で有意である。

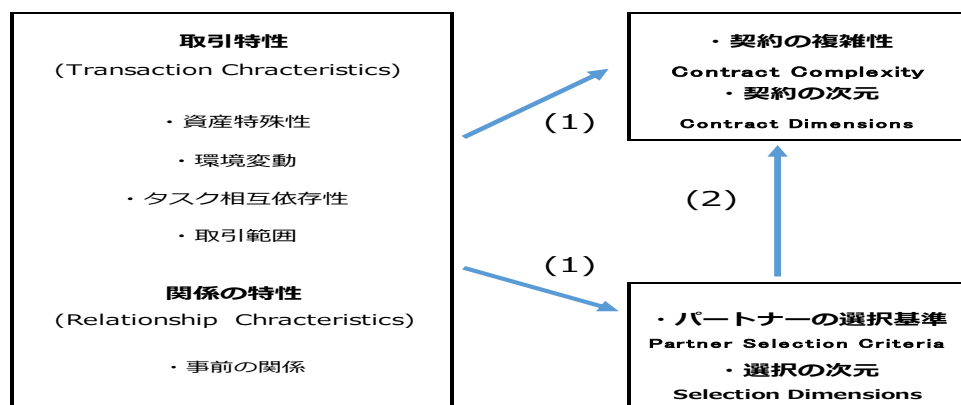
さらに、③「パートナー経験」と「パートナー探索」、「サプライヤー情報」、「コントロール・メカニズム」との関連性について、「パートナー経験」は「パートナー探索」に対して、特にサプライヤーの探索時間に有意な負の影響を与えている。そして、「パートナー経験」は、「サプライヤー情報」に対して全体的に有意な正の影響を与えているが、特にプロセスと技術の情報、および、協力と依存性の情報に対しての影響が高い。さらに、「パートナー経験」が「コントロール・メカニズム」に与える影響は、結果のコントロールと行動のコントロールのいずれも有意な負の影響を与えている(Dekker and Van den Abbeele 2010; 1243 頁 Table3)。また、④の取引と取引相手の特性が、コントロール・メカニズム、サプライヤー情報、パートナー探索に与える影響は、仮説を明確に提示していないものの、不確実性が結果のコントロールに対して、資産特殊性が行動のコントロールに対して、それぞれ正の有意な影響を与えていることを明らかにしている(Dekker and Van den Abbeele 2010; 1243 頁 Table3)。

この一連の発見事実は、サプライヤー探索に時間をかけて得た情報（特にサプライヤー比較情報）がバイヤーの知識を向上させ、コントロール・メカニズムの実施に貢献すると考えられる。これについて坂口・河合(2011)は、パートナー経験がある場合には、バイヤーがサプライヤーをすでに評価しているために統治システムであるコントロール・メカニズムの必要性が減少するが、同時に情報の収集を通じて統治システムの設計能力が向上していることから、統治システムが逆に高度になる作用があることを意味していると説明している。

近年の研究では、Krishnan et al. (2011)は、エージェンシー理論と取引経済学をもとにした先行研究をもとに、組織間での協調的な契約について検討している。具体的には、エレクトロニクス製造サービス業におけるリーディングサプライヤとその顧客との間の 87 の契約データをもとに、業務計画の達成が難しい「タスク不確実性」と将来の需要予測が難しい「需要不確実性」が、組織間における「協働志向の契約(Collaborative Contract)」の傾向を強くすると仮定し分析している。分析の結果、「タスク不確実性」と「需要不確実性」が「協働志向の契約」に有意な正の影響を与えていると説明している。なお、ここにおいて、彼らは、協調を前提とした特長のある文言がある契約を「協働志向の契約」と定義している。

一連の検討の結果、彼らは、「タスク不確実性」と「需要不確実性」が増して事業計画の達成が難しいと、協調志向の契約がより利用されるようになると主張している。また、サプライヤーにとって、協調志向の契約がバイヤーの機会主義的行動を防ぐとともに、関係特種投資への可能性を高め、バイヤーにとって協調志向の契約がサプライヤーの関係特種投資を促すことから、結果として収益を増加させると説明している。

続いて、Ding et al. (2013) は、組織間関係の取引リスクを管理するためのアプローチとして、パートナーの選択と公式の契約の関連性を検討している。図表 3-7 に示すように、(1)パートナーの選択と組織間契約は取引リスクを生じさせる取引特性とどのように関連しているのか、また、(2)パートナー選択と組織間契約はどのように関連しているのかについて、61 の組織間関係のサーベイデータの分析をもとに調査している。



図表 3-7. Ding et al. (2013) における実証モデル

(出所 :Ding et al. (2013) 145 頁 Fig2 をもとに筆者作成)



彼らは、パートナーの選択が契約に与える影響を詳細に検討している。具体的には、パートナーの選択基準を複数の選択の次元に、契約の複雑性を複数の契約の次元に分けて、それぞれの影響を調べている。ここで、パートナー選択の次元としては、信頼関係基準(Trust-Related Criteria)、評判関係基準(Reputation-Related Criteria)をあげている。また、契約の次元としては、包括性(Issue Inclusiveness)、状況対応性(Contingency Adaptability)、合意の詳細性(Clause Specificity)をあげている。

分析の結果、(1)取引特性とパートナー選択の関係については、取引特性のうちタスク相互依存性と取引の範囲が、パートナー選択の信頼関係基準と評判関係基準に有意な正の影響を与えている(Ding et al. 2013; 151 頁 Table 6)。また、取引特性と契約の次元の関係については、タスク相互依存性と取引の範囲が、契約の包括性と合意の詳細性に有意な正の影響を与えている。(2)パートナー選択と組織間契約の関係については、信頼関係基準が合意の詳細性に対して、また、評判関係基準が契約の包括性に対して、それぞれ有意な正の影響を与えている(Ding et al. 2013; 152 頁 Table 7)ことを明らかにしている。

この分析結果から、彼らは、取引上大きなリスク(タスク相互依存性、取引の範囲)に直面した企業が、パートナー選択において信頼ベースと評判ベースの選択基準を重視し、コラボレーションを管理するために複雑な(包括的、具体的、詳細な)契約を作成すると述べている。また、パートナーの選択が媒介となって、取引特性が契約の複雑さに影響を及ぼすと説明している。すなわち、彼らは、リスクに応じてパートナーの選択プロセスで取得した情報が詳細な合意に基づく契約の設計を促進すると主張している。

さらに、Anderson et al. (2014)は、アライアンス・リスクを低減するマネジメント・コントロールに留意すべきであると主張している。彼らは、組織間アライアンスにおけるアライアンス・リスクには、Das and Teng (1996)が定義する関係リスクと成果リスクの他に、コンプライアンスリスクおよび規制上のリスクがあると述べる。分析の結果、関係リスクの低減は契約の終了に関連し、成果リスクの低減は慎重なパートナー選択と結果の合意に関連していると説明する。そして、コンプライアンスと規制上のリスクは、主に非公式の管理(Informal Control)に関連すると説明している。そして、彼らは、コンプライアンスと規制上のリスクを考慮し、マネジメント・コントロール・システムを設計する必要があると指摘している。

また、わが国においても坂口(2016)は、組織間での契約がどのように設計されているのかについて検討している。具体的には、組織間での契約を構成する諸側面の関連性を分析

して、合意の詳細さ、範囲の広さ、協働志向がそれぞれ正に影響を与えるとする仮説を立て、東京証券取引所一部上場企業を対象にした質問票調査に基づき、データの統計的分析をしている。検討の結果、詳細な合意の形成が協働志向の契約や広範囲の契約の基礎になること、および、取引環境に応じて契約の異なる側面が強調されることを明らかにしている。

### 2-2-3 組織間の統治構造に関わる研究の系譜

以上をふまえて、組織間の統治構造(組織間マネジメント・コントロールの設計)の主な研究の系譜を図表 3-8 に示す。

年代	～1990年代	2 0 0 0 年代	2 0 1 0 年代
特長	関連領域の研究	組織間の公式のコントロール・システムの検討	
取引コスト	Williamson 1975 Williamson 1985		
概念の拡張	Das and Teng (1996) Gulati and Singh (1998)		
組織間統治構造の研究		Anderson and Dekker (2005)  Dekker (2008)  Dekker and Van den Abbeele (2010)	
			Krishnan et al. (2011) Ding et al.(2013) Anderson et al. (2014) 坂口(2016)

図表 3-8. 組織間の統治構造に関わる研究の系譜

(出所 :筆者作成)

このように、組織間の統治構造に関わる研究は、1990 年代に関連領域での研究が行われ、2000 年代以降に管理会計の重要なテーマとして組織間の公式のコントロール・システムの検討として進展し、蓄積されてきたことが分かる。

### Ⅲ. 契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズムの研究

前述のⅡ.組織間マネジメント・コントロール研究の系譜でレビューをしたとおり、組織間マネジメント・コントロールの研究は、組織間協働による管理活動に関わる研究と組織間の統治構造に関わる研究がそれぞれ進展している。これに対して、本研究は、系列販売組織における会計指標のコントロールを有効に作用させるために、どのような組織間マネジメント・コントロールのカニズムの支援が必要かを明らかにすることを目的としている。したがって、組織間マネジメント・コントロール研究の系譜の中から、契約と組織間協働の関連性に注目し、本研究の目的である「契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム」にかかわりのある先行研究をレビューすることにした。

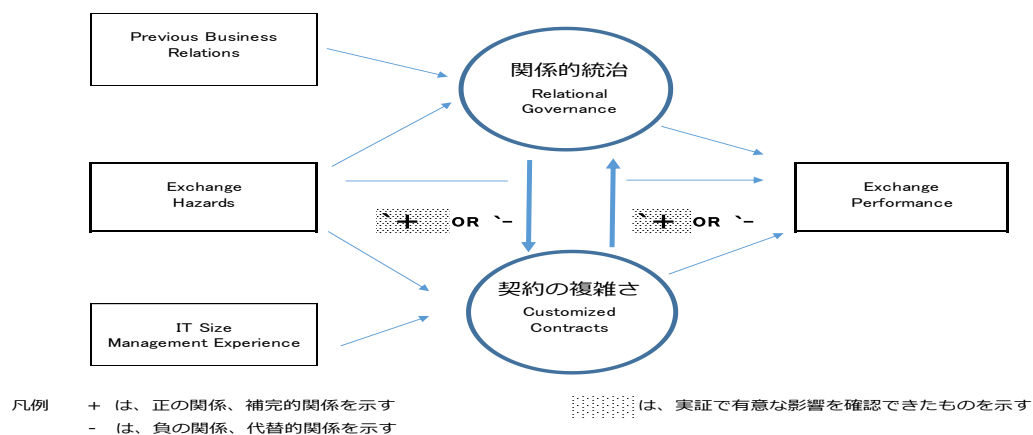
#### 3-1 契約と組織間協働の関連性への注目

組織間関係における契約は、品質(Quality)、価格・コスト(Cost)、納期(Delivery)、安全(Safety)、法的リスク(Risk)に関する取引相手との重要な取り決めであり、独立組織間のために発生する利害相反や目標の不一致を調整して、組織間連携による目標を合意のもとで定める最も重要なコントロール・システムである(坂口 2016)。そして、組織間の契約は、様々な取引特性や取引相手の特性の影響を受けて多様であること、および、取引開始後においても組織間連携において発生する問題の解決をするためのガイドとなる公式のコントロール・システムとして機能することが明らかにされている(Anderson and Dekker 2005;Dekker 2008; Ding et al.2013;Krishnan et al .2011)。

このように組織間の契約は、契約後の協働活動においても公式のコントロール・システムとして大きな役割を果たしていると指摘されている。また、先行研究においても組織間連携における契約と協働活動の関連性に注目したものが見受けられる。

##### 3-1-1 Poppo and Zenger (2002)

Poppo and Zenger(2002)は、公式的な契約と組織間関係における統治が代替的機能を果たすのか、補完的機能を果たすのかを情報サービスの 285 取引データをもとに分析している。ここでの代替的機能とは、詳細な契約が組織間の不信を招く、または、相互不信のために詳細な契約を要求するということであり、補完的機能とは、詳細な契約が組織間連携における協働活動のフレームワークとして機能するという解釈である。分析のための実証モデルを図表 3-9 に示す。



図表 3-9. Poppo and Zenger(2002)における分析の実証モデル

(出所 :Poppo and Zenger (2002) 712 頁 Fig1 をもとに筆者作成)

分析の結果、彼らは、協働に関わる関係的統治(Relational Governance)とカスタマイズされた契約(Customized Contracts)が双方に正の有意な影響を与えていることを指摘している。これにより、契約と協働が補完的関連性にあると説明している。すなわち、組織間連携において、取引特性や取引関係にあわせてカスタマイズされた契約を締結することが、組織間での協働活動の積極的な実施に結びつくと主張している。

### 3-1-2 Dekker (2004)

Dekker(2004)は、組織間関係を管理するフレームワークを提示している。具体的には、制御メカニズムと信頼ベースのメカニズムの相互関係を説明し、鉄道安全装置のサプライヤーとバイヤーのケーススタディにより、その関係を検討している。

彼は、図表 3-10 に示すように、事前のメカニズムと事後のメカニズムを分けて、それぞれ公式的コントロールと社会的コントロールを設定している。ここにおいて、公式的コントロールとは、結果と行動のコントロールであり、結果のコントロールでは、組織間連携の結果設定された目標に対する実績のモニタリングが行われる。行動のコントロールでは、組織間連携のパートナーがとるべき行動を計画や手続き、ルール、規制などを特定化して、その指定通りに行動が行われているかについてモニタリングが行われる。また、社会的コントロールは、機会主義的行動を行わないことや、パートナーの能力への信頼に関連していると述べている。

	結果コントロール	行動コントロール	社会的コントロール
事前のメカニズム	ゴールの設定  インセンティブシステム 報酬体系	詳細特定化  ・計画 ・手続き ・ルールと規制	パートナーの選定  信頼(善意/能力) ・相互関係 ・評判 ・社会的ネットワーク
事後のメカニズム	パフォーマンスのモニタリングと報奨	行動のモニタリングと報奨	信頼の構築  ・リスクの負担 ・共同での意思決定と問題解決 ・パートナーの開発

図表 3-10.Dekker(2004)における組織間関係のコントロール・メカニズム

(出所 :Dekker(2004) 32 頁 Table1 をもとに筆者作成)

Dekker(2004)は、ケーススタディによって特定の事例での制御メカニズムを記述することができたと述べ、動機づけと調整の目的のために使用される制御メカニズムを明らかにしたと主張している。そして、このメカニズムは、財政的なインセンティブシステム、計画、予算編成、コスト計算、OBA といった管理会計の仕組みから構成されていると述べている。

### 3-1-3 Dekker et al. (2013)

Dekker et al. (2013) は、サプライチェーンでのバイヤーのリスク管理、すなわち、契約後の取引段階でのサプライチェーンマネジメントについて、日本の製造会社の調査データをもとに分析している。ここでは、サプライチェーンマネジメントの構成要素として、①Contractual Contingency Planning (契約ベースの状況対応)、②Target Setting (目標の設定)、③Operational Reviews(業務のレビュー)、④Information Sharing(情報共有)、⑤Supplier Support (サプライヤーへのサポート)、⑥Joint Problem Solving (協働による問題解決)の 6 項目が含まれていると説明する。そして、分析の結果、彼らは、取引リスクに対応した取引特性が、信頼できる協働パートナーの選択に影響を与えると同時に、様々なコントロール実務にも影響を与えていることを明らかにしている。そして、相互の信頼が効果的なサプライチェーンマネジメントをサポートするコントロール実務の利用を促進することが分かったと主張している。

このことは、取引前の契約によって取引リスクの全てに対応するのは困難であることと、取引段階で様々なサプライチェーンマネジメントの実務(すなわち組織間での協働)を実施する必要があることを示している。また、これに加えて、取引段階での協働は、取引リスクの影響を受けて実施されると同時に、組織間の契約(①契約ベースの状況対応)が基礎になっていることを示しているといえる。

### 3-2. 契約と協働活動による組織間連携

以上のように、組織間の契約と協働活動は、それぞれ補完的関連性があると先行研究で指摘されている。具体的には、組織間連携において取引特性や取引関係にあわせてカスタマイズされた契約を締結することが、組織間での協働活動の積極的な実施に結びつくことが明らかにされている(Poppo and Zenger 2002)。また、取引の段階での協働実務は、取引リスクの影響を受けて実施されると同時に、組織間の契約が基礎になっていると説明されている(Dekker et al. 2013)。このことは、組織間連携の効果的な運営において、組織間での協働を前提とした詳細でカスタマイズされた契約の重要性と、詳細な契約をもとにした取引段階でのリスクに対応した活動の必要性を説明しているといえる。

系列販売組織は、メーカーと販売会社の組織間連携である。組織間の協働活動は、マーケティング活動、販売活動、サービス活動など様々である。この場合における組織間での契約は、メーカーと販売会社が結ぶ販売基本契約である。販売基本契約は、メーカーと販売会社それぞれの役割と責任、権利と義務、合意した販売やサービスの目標、目標達成のための協働での活動、メーカーの支援活動、契約継続の判断と基準、調整などを定めている(高嶋 1994)。

先行研究における詳細でカスタマイズされた契約の重要性は、系列販売組織でも適用できる可能性がある。すなわち、販売基本契約が、取引後の協働活動を促進し、重要な公式のコントロール・システムとなる可能性がある。また、協働活動においては、取引段階でのリスクに応じて活動を進めるが、その際に組織間の販売基本契約がそのガイドとなることを想定することが可能であると考えられる。

#### IV. 小括

以上、本章では組織間マネジメント・コントロール研究の系譜を整理した。組織間マネジメント・コントロール研究は、コントロール・システムの「利用」に関する研究とコントロールの「設計」に関する研究がある。前者は、情報共有と協力的なコストマネジメントの実施などが検討対象である。後者は、取引相手の選択や情報収集、および、機会主義的行動を制御し相互の協力を促進する契約などが検討対象である。コントロール・システムの「利用」に関する研究は、組織間関係に関するものと組織間でのコストマネジメントに関する研究が行われてきた。この研究は、1990年代では日本企業に注目し、2000年代以後では欧米での研究が発展し、さらに、質問票調査に基づく統計的な実証分析やケースによる研究が蓄積されてきている。また、組織間コストマネジメントの手法から OBA についての研究が進展している。

コントロールの「設計」に関する研究は、組織間の統治構造に関わる研究として、統治システムと取引特性との影響を研究し、組織間の契約に注目した研究が活発に行われている。特に、取引特性と統治システムの関連性に関する研究を管理会計の領域に導入した Anderson and Dekker (2005)以後、多くの研究が蓄積され、公式のコントロール・システムとしての契約と取引や取引相手の特性の関連性、契約とサプライヤー選択や取引経験の関連性などが明らかにされている。こうしたコントロールの「設計」に関する研究においても、質問票調査に基づく統計的な実証分析による研究などが蓄積されている。さらに、近年では、契約と組織間協働の関係や組織間のアライアンスにおけるリスク管理などに注目した研究が行われている。

こうした研究の系譜の中から、本章では、本研究とつながりのある先行研究を中心にレビューしてきた。次章では、これを基礎として組織間マネジメント・コントロール研究の課題について検討する。

## 第4章 組織間マネジメント・コントロール研究の課題

### I. 組織間マネジメント・コントロール研究の系譜と組織間連携

組織間マネジメント・コントロール研究の目的の一つは、組織間連携をどのように進めるべきかに対して有益な知見を提示することである。すなわち、組織間での有効な契約を締結し、その契約のもとで効果的な協働活動を行うといった内容を検討し、新たな知見を提供することである。したがって、本研究の目的との関連では、組織間連携の成果を上げるためにどのような契約をもとにして統治システムを構築するのか、どういった公式のコントロール・システムのもとで協働活動を進めるべきかという問題に対して、先行研究をふまえた知見を提供することが課題となる。そのため、組織間連携における公式のコントロール・システムが成果をあげるための「契約と協働活動の相互の関連性」が重要となる。

関連領域における契約の設計と協働の積極的な実施についての双方の関連性に関する研究は、組織間のカスタマイズされた契約の設計が協働の積極的な実施に結びつくことを示唆している（Poppo and Zenger 2002）。また、組織間マネジメント・コントロール研究においても、Dekker et al.(2013)は、組織間の契約が、目標の設定や問題解決方策の基礎になることを指摘している。

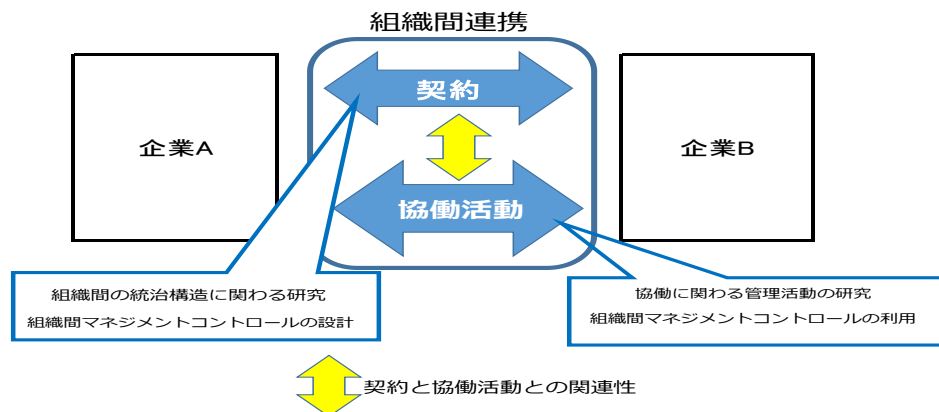
成果をあげる組織間連携を行うためには、組織間マネジメント・コントロールをどのように設計し協働活動を推進するのかについて、相互の関連を含めて考察する必要がある。そのため、本章では、組織間マネジメント・コントロールの設計と協働活動の関連性を指摘した先行研究をもとに、どこまで明らかにされているのかを把握し、研究上いまだ十分に明らかにされていない課題について検討する。さらに、これらの考察に基づいて、会計指標によるコントロールを補完するメカニズムを明らかにしたい。

### II. 組織間マネジメント・コントロール研究の課題

組織間マネジメント・コントロールの研究は、コントロール・システムの「利用」に関する研究とコントロールの「設計」に関する研究があり、この2つの研究がそれぞれ進展してきた。コントロール・システムの「利用」に関しては、協働に関わる研究が行われてきた。具体的には、主に組織間関係に関する研究と組織間コストマネジメントに関する研



究が進展してきた。また、コントロールの「設計」に関しては、組織間の統治構造に関わって、取引特性の統治システムへの影響や、組織間の契約に注目した研究が活発に行われてきた。さらに、近年では、契約と協働活動の関連性が部分的に明らかにされている。これらの状況を図表 4-1 に関連性を表す。



図表 4-1.組織間連携と組織間マネジメント・コントロール研究

(出所 :筆者作成)

Dekker et al. (2013) が主張するように、取引前の契約によって取引リスクの全てに対応するのは困難であり、取引段階で様々なサプライチェーンマネジメントを実施することが必要である。さらに、坂口(2016) が説明するように、組織間での契約の各側面が協働活動の実施とどう結びつくのかは、さらなる検討が必要である。組織間連携のもとでの諸活動を公式のコントロール・システムを基礎に行われる組織間での協働活動であると捉えるならば、成果をあげるための「契約と協働活動の相互の関連性」は、重要な検討課題となってくるといえる。しかし、組織間の契約に代表される統治構造の設計の側面と組織間協働に代表されるコントロール・システムの利用の側面の「相互の関連性に関わる検討」は、それほど蓄積されていない。すなわち、「組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズム」などについては明らかではない部分が多い。そこには、組織間連携の中で蓄積された独自のシステムや方策をもとに、効果的に運用するメカニズムの存在が想定されるため、重要な研究課題であるといえる(Dekker et al.2013;坂口 2016)。

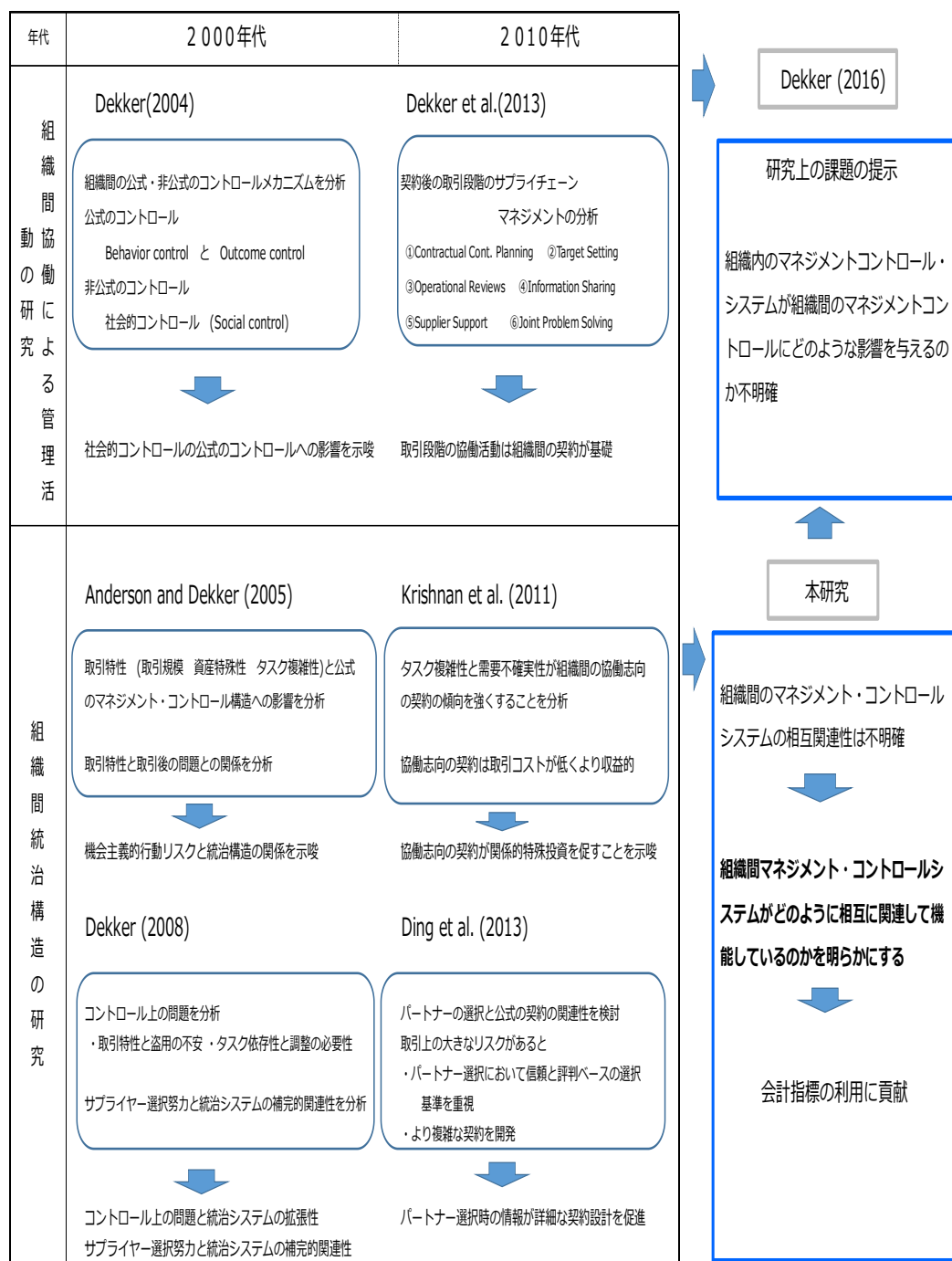
### Ⅲ. 契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム研究の課題

以上の議論をふまえると、先行研究は、コントロール・メカニズムとして、組織間関係を管理するフレームワークを開発しているが、3つのコントロール・メカニズム(結果のコントロール、行動のコントロール、社会的コントロール)が、どのように組織の一体化を促進しているのか明らかにできていない。特に、コントロール・メカニズム相互の関係や組織の一体化を促進するメカニズムについては明確でない部分があるといえる。例えば、「メーカーは、どのようにして行動を促しているのか」という問いに対して、先行研究は、公式のコントロール・メカニズムである結果のコントロールと行動のコントロールの内容について説明しているが、メカニズムの全体の関連性を詳細に説明していない。そして、「一体化した系列販売組織は、どのようにして形成されるのか」という問いに対して、社会的コントロールが機能することが想定されるものの、具体的にどのように機能するのかについては不明確な部分が多い。さらに、「活力ある協調関係を促進する具体的なメカニズムは何か、またどのように機能しているのか」という問いについても、同様に社会的コントロールの役割の大きさが想定されるものの、他の要因とどのように相互に関連しながら機能するのかについては、検討の余地がある。このように、これまでの一連の研究においても、契約を基礎とした協働活動の具体的な調整活動やメカニズム全体の相互の関係については、多くの知見を提供するものの、相互の関連性について検討すべき課題が残されているといえる。

最近では、こうした研究をふまえて、Dekker (2016)が組織間と組織内の管理会計に注目していくつかの研究課題を指摘している。また、契約と協働活動を効果的に運用するメカニズムを検討する本研究も、Dekker (2016)を含む先行研究から多くの影響を受けている。そのため、先行研究と本研究とのつながりを図表 4-2 に示す。

図表 4-2 に示すように、Dekker(2004)は、社会的コントロールの公式のコントロールへの影響を示唆し、Anderson and Dekker (2005)は、機会主義的行動リスクと統治構造の関係を提示している。また、Dekker (2008)は、コントロール上の問題と統治システムの拡張性や、サプライヤー選択努力と統治システムの補完的関連性を明らかにしている。さらに、Krishnan et al. (2011)は、協働志向の契約が関係特殊的投資を促すことを示し、Ding et al. (2013)は、パートナー選択時の情報が詳細な契約設計を促進することを説明している。そして、Dekker et al.(2013)は、協働活動と組織間の契約との関連性を部分的に

明らかにしている。



図表 4-2. 契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム研究と課題

(出所 : 筆者作成)

これらをふまえて、Dekker(2016)は、将来の研究の方向性としていくつかの研究課題を提示している。Dekker(2016)は、組織内におけるマネジメント・コントロール・システムが、組織間のマネジメント・コントロールにどのような影響を与えるのかが十分に検討されておらず、今後の研究課題であると説明する。具体的には、バウンダリースパナーの役割と機能の分析、組織内と組織間の管理会計の相互作用の分析、組織内マネジメント・コントロールフレームワークの組織間への適用などをあげている。

これに対して、組織間マネジメント・コントロールのそれぞれのメカニズムがどのように関連して機能しているのかを明らかにする本研究は、Dekker を中心とするこれまでの研究や、将来の方向性を提示した Dekker(2016) に対しても貢献することができると思われる。組織間マネジメント・コントロールにおける公式のコントロールは、単独でも機能する。一方で、社会的コントロールが公式のコントロールの実施に対して大きな影響を与えていることも考えられる (Dekker et al. 2013; Grafton and Mundy 2017)。このように、組織間マネジメント・コントロールシステムは、相互に関連していると想定されるものの、その詳細は十分に明らかではない。そのため、組織間マネジメント・コントロールシステムがどのように相互に関連して機能しているかを明らかにすることは、「組織間における会計指標を利用したマネジメント・コントロールを有効に作用させるうえで、どのようなマネジメント・コントロールの相互の補完が必要か」という問いに対して有益な示唆を与えるだけでなく、会計指標の利用にかかわる知見に貢献することができるといえる。言い換えると、このことは、系列販売組織全体の運転資金管理の改善をするために導入した会計指標が継続的に作用するための要点の解明に貢献すると考えられる。

#### IV. 小括

本章では、組織間マネジメント・コントロール研究の課題を検討した。組織間マネジメント・コントロールシステムは相互に関連していると想定されるが、その詳細は十分に明らかではない。本研究は、過去の一連の管理会計研究を参照して、フィールドスタディにより組織間マネジメント・コントロールのメカニズムの関連性を明らかにすることを目的とする。組織間マネジメント・コントロールにおけるコントロールメカニズム相互の関連性を明らかにすることは、また、組織間において会計指標を継続的に機能させるうえで有効な示唆を与えられると考えられる。すなわち、組織間において会計指標だけでは継続的なマ

ネジメント・コントロールが難しいという課題に対して、メカニズム相互の関連性を通じてどのように支援すればよいのかといった知見を提示できると思われる。次章では、研究方法と調査デザインを説明する。

## 第5章 調査デザインとパイロット・ケーススタディ

### I. 目的と進め方

系列販売組織における組織間マネジメント・コントロール・システムの関連性を明らかにするには、「系列販売組織における組織間契約と組織間協働がどのような方策により、運用されているのか」を調査する必要がある。そのために、系列販売組織の組織間契約と組織間協働の運用の実際を把握する。把握の方法として、定性的研究方法である「実務との直接の接触」と「詳細な調査」を要件とするフィールドスタディ（横田ほか 2010）により、メーカーと販売会社の双方を対象とした調査を行う。これにより、メーカーだけでなく、被コントロール側の販売会社がそのコントロールをどのように受け入れているかを把握する。

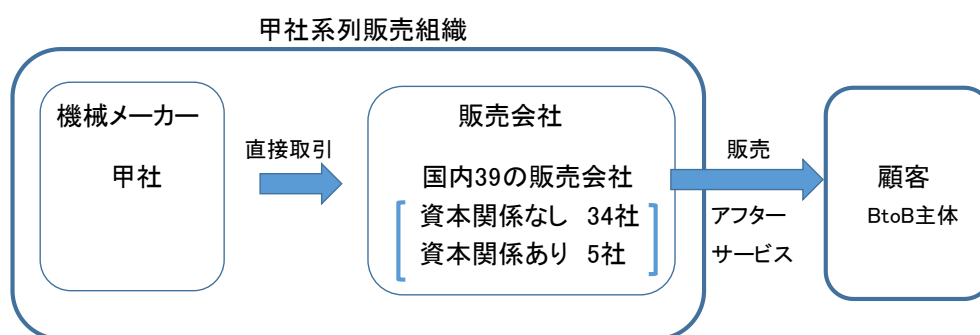
組織間マネジメント・コントロール・システムの関連性を明らかにするには、組織間連携が体系的かつ効率的に行われ、連携のメカニズムが競争優位に貢献している系列販売組織をリサーチサイトとして選択することが適切であると考えられる。第2章の会計指標によるマネジメント・コントロールにおいて、対象とした機械メーカー甲社の系列販売組織は、この条件に適合していると考えられる。そのため、2013年11月から2014年5月にかけて、本調査の予備段階にあたるインタビュー調査やアンケート調査であるパイロット・ケーススタディを実施した。第5章は、このフィールドスタディ全体の調査デザインと本調査の基礎となったパイロット・ケーススタディの結果を説明する。

### II. 本ケースの位置づけ

#### 2-1. リサーチサイト

リサーチサイトは、機械メーカー甲社と国内販売会社である。甲社は、50年以上系列販売組織による販売を行っている。現在は、39の販売会社で構成する系列販売組織を通じて、全国一律の販売方式とアフターサービスを行い、B to Bの顧客販売方式を主体として販売するメーカーである。国内販売会社39社のうち34社とは資本関係を持たないが、5社とは資本関係を有する。しかし、資本関係があることによる取引条件に差はない。なお、甲社の直販はなく、当該系列販売組織が唯一の販売チャネルである。また、販売会社は、甲

社製品を中心に販売しており、ごく一部で甲社以外の製品を扱っている。販売会社収益のほとんどは、甲社製品の販売とアフターサービスによるものである。各販売会社との取引形態は、甲社との直接取引である。営業責任履行度に課題がないかをメーカーと販売会社双方が確認して、毎年販売基本契約が更新されている<sup>13</sup>。甲社系列販売組織の組織構成を図表 5-1 に表す。



図表 5-1. 甲社系列販売組織の組織構成  
(出所：筆者作成)

上記のように甲社の A 製品事業は、国内 39 社の販売会社で構成された系列販売組織により、販売とアフターサービスが行われている。

## 2-2. 本ケースの位置づけの確認

機械メーカー甲社の系列販売組織をリサーチサイトとして選定した理由は、甲社が長期間にわたって系列販売組織による販売とサービス活動を実施して、A 製品の差別化を行い競争優位を構築していると考えられるからである。長期にわたり競争優位を創ってきた系列販売組織には、メーカーが販売会社を自らのマーケティング戦略に沿うことを促す、独自の工夫やノウハウにもとづいた組織間マネジメント・コントロールの方策が存在すると推察される。

このような背景から甲社を代表事例として扱うため、系列販売組織の分類の中での甲社の位置づけ、および、甲社 A 製品事業の歴史的な変遷や製品の特性を説明する。

<sup>13</sup> 営業責任履行度とは、合意された販売目標の達成、販売体制の整備、人材育成など、販売契約で販売会社の役割と定められた事項に対する販売会社の達成や取り組み状況を指す。

### 2-2-1 系列販売組織の分類

系列(企業)とは、核となる有力企業のもとに形成されたグループ化された長期的取引関係にある企業をいい、系列販売組織（垂直的マーケティングシステム VMS：Vertical Marketing System）は、契約型システム(Contractual Systems)、管理型システム(Administrated Systems)、企業型システム(Corporate Systems)に分類される(Kotler and Keller 2006)。

契約型システムは、独立企業を契約で統合する形式をとり、代表的なものとして卸売業者が主催するボランタリーチェーンや小売協同組合、そして、フランチャイズ組織がある。メーカー支援による卸売フランチャイズの代表として、コカ・コーラは、様々な市場のボトラー(卸売業者)にライセンスを与えている。ボトラーは、シロップ濃縮液を購入し、これをソーダ化して瓶詰めし、これを地元市場の小売業者に販売する(Kotler and Keller 2006; 邦訳 607 頁)。次に、管理型システムは、チャネル・リーダーが厳密な契約によらずに組織化して自らの目標に沿って管理・統制するシステムである。代表的なものとしては、特約店や代理店といった制度があげられ、ジレットや P&G がこのタイプに分類される。最後に、企業型システムは、生産から流通までの一連の段階が 1 つの所有権のもとに統合されたシステムである。単一組織と同じような共通目標を持ち、内部組織的な運営が行われている。代表的なものとしては、日本の家電メーカーの系列販売店や自動車ディーラー、家具の IKEA、キャノンなどの電子業界、食品業界の雪印などが該当する。

統制の強さ	取引形態	系列販売組織 (垂直的マーケティングシステム :Vertical Marketing System)	例
弱い ↓ 強い	市場取引		
	中間組織	<div>契約型システム</div> <div>管理型システム</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボランタリーチェーン</li> <li>小売協同組合</li> <li>フランチャイズ組織 コカ・コーラ コンビニストア ファースト・フードチェーン</li> <li>特約店や代理店 ジレットやP&amp;G</li> </ul>
	垂直統合	企業型システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>家電メーカー系列販売店</li> <li>自動車ディーラー</li> <li>家具のIKEA</li> <li>キャノン、雪印</li> <li>甲社</li> </ul>

図表 5-2.系列販売組織の分類(出所 :Kotler and Keller( 2006)をもとに筆者作成)



甲社は、この企業型システムに分類され、B to B の販売方法による企業型システムである。この Kotler and Keller (2006)による系列販売組織（垂直的マーケティングシステム VMS :Vertical Marketing System)の分類は、マーケティングチャネルの様々な研究においても活用されている。以上の分類を図表 5-2 に示す。

### 2-2-2 系列販売組織の歴史

中嶋(2011)は、家電メーカーにおけるマーケティングチャネルの歴史に着目し、家電流通の小売段階での流通系列化が崩れて、家電量販店主導の市場が形成されたことを分析している。このように、系列販売組織は、経営環境の影響を受けて変遷する。

甲社の A 製品事業は、甲社が A 製品を開発・生産し、1956 年に販売を開始したことからは始まっている<sup>14</sup>。需要の少ない当時において、どのように A 製品が使われるのか、どうして販売していくのかは重要な経営課題であり、関係のある機械メーカーの国内販売組織を参考として、全国的な販売網を逐次整備してきたとされている。具体的には、1960 年に最初の販売会社が設立され、市場の拡大に合わせて A 製品のバリエーションを増やし、1962 年から継続して全国的な巡回サービスの実施が甲社の主導で行われてきた。1964 年には、新たに 2 社の販売会社が設立されて、市場占拠率の向上に貢献している。1968 年には、2 社が追加され、大都市圏を中心にあわせて 5 社の体制となっている。さらに、高度成長を背景とした需要拡大に対応するため、1968 年から 1971 年までの 3 年間で 13 の販売会社が誕生し、1971 年の時点で全国に 18 社の販売会社からなる販売網が確立されている。その後も、販売・サービス体制の拡充が継続して行われている。

こうした販売会社の新設や統廃合も行われて、現在は全国 39 社の販売会社から構成される販売組織を有している。長い歴史の中で様々な経営環境を経て、A 製品の販売とサービスを行う系列販売組織が構築されている。39 の販売会社は、A 製品の販売とアフターサービスによる収益がほぼ全体を占めている。現在では一部甲社の A 製品以外の販売も行っているが、その割合は極めて少ない。大規模販売会社の売上規模は 100 億円を超えているが、小規模の販売会社は 10 億円から 50 億円未満である。また、39 社中 5 社は甲社と資本関係があるが、34 社とは資本関係はない。資本関係や売上規模に関わらず販売会社に対する管理方法は、全国一律で同一の方法である。こうした A 製品事業の開始における販売

---

<sup>14</sup> 甲社の公開された社史編集誌より確認している。

活動の経緯などの歴史的背景から、甲社は、関係のある機械メーカーの国内販売組織の系列販売組織(企業型システム)による管理方法を参考にしていると考えられる。

### 2-2-3 製品特性

A 製品は、工場の生産活動や販売活動において欠かせないものとして機能しており、故障や不具合は顧客に重大な影響を与える。また、定期的な点検も国の制度として定められており、販売後の地域密着型のアフターサービスが必要である。具体的には、地域や顧客ごとに求められるアフターサービスが異なるため、フィールドエンジニアによる顧客への定期的な訪問など、密接なコンタクトをもとにしたサービスが望まれる。この点においても、サービス機能をもつ販売会社の役割は極めて大きいと考えられる。

### 2-2-4 本ケースの特長

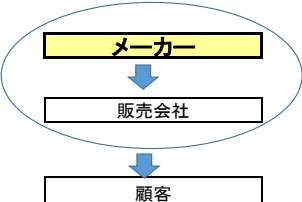
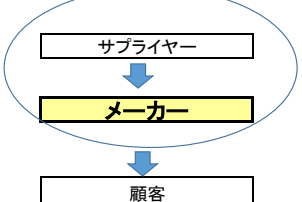
系列販売組織は、一般的にその製品特性によって大きく影響を受ける(高嶋 1994)。また、系列販売組織の設立は、当該企業取り巻く経営環境などの影響を受ける。本ケースにおいては、特に歴史と製品特性について特長があり、マネジメント・コントロールにも影響を与えていると考えられる。本研究の目的は、各企業の組織間連携の中で蓄積された「組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズムとその関連性」を明らかにすることにある。特長が独特のノウハウや工夫を生み、メカニズム構築の背景になっていることが考えられるものの、こうした独特のノウハウや工夫は、十分に明らかになっていないと考えられる。この特長をふまえて、フィールドスタディを行っていく。

## III. サプライヤー・システムと系列販売組織のマネジメント・コントロールの比較

組織間マネジメント・コントロールの利用(協働に関わる管理活動)の研究は、浅沼(1984)の自動車産業の部品取引構造に関する研究を一つの契機として進展してきた。そのため、組織間マネジメント・コントロールの対象となっている事例の多くは、完成品メーカーと部品メーカーとの間の組織間マネジメント・コントロールを対象としたサプライヤー・システムの研究が多くを占めている(Gietsmann 1996; Kajuter and Kulmala 2005; Mundy 1992; 坂手 1994)。また、組織間コストマネジメントの研究も、サプライヤー関係とそのもとでの原価企画などを対象としている(Cooper and Slagmulder 2004; Cooper and Yoshikawa 1994; 加登 1993,1994; 谷 1996)。

本研究は、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールを対象としているため、

系列販売組織とサプライヤー・システムのマネジメントの類似点や相違点について整理しておくことが、フィールドスタディを行うに際して必要である<sup>15</sup>。そこで、それぞれについて図表 5-3 の視点に沿って説明する。

	区分	系列販売組織	サプライヤー・システム
類似点	組織としての一体化志向	強い	
	長期的継続的取引志向	強い	
	統合の経営的長所	製品差別化能力が高まる	
	統合の経営的短所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被統合企業の刺激減</li> <li>・固定コストや必要資金増加</li> </ul>	
相違点	契 約	販売基本契約	部品取引基本契約
	統合の経営的長所	ブランドの浸透・サービス提供・店舗運営 ・流通チャネル・市場情報の入手	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中枢原材料確保</li> <li>・重要部品技術情報漏洩防止</li> </ul>
	統合の経営的短所	活力のない販売店増加 販売店経営の主体性の減退	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーの固定化</li> <li>・研究・ノウハウの他社依存ができない</li> </ul>
	川上・川下統合と相互の関係	川下に対する組織化  メーカーから見て販売会社は顧客(後工程) 市場情報は販売会社からメーカーへ	川上に対する組織化  メーカーから見てサプライヤーは前工程 製品情報はメーカーからサプライヤーへ メーカーはサプライヤーの顧客

図表 5-3.系列販売組織とサプライヤー・システムのマネジメントの類似点と相違点

(出所 :筆者作成)

<sup>15</sup> 藤本(1997)は、完成品メーカーと部品サプライヤーとの間の取引関係全体を表す言葉として、サプライヤー・システムを利用している。そのため、ここでは、メーカー・サプライヤー関係をサプライヤー・システムとして表示する。

### 3-1. 系列販売組織とサプライヤー・システムの類似点

#### 3-1-1 一体化と長期継続的取引志向

第3章でも説明したとおり、組織間関係には、完成品メーカーと部品サプライヤーの関係であるサプライヤー・システム、系列販売組織、共同開発、コンソーシアムまで様々な形態があるが、いずれも独立組織間であるため、公式のコントロールシステムとしての契約を基礎とした協働活動が行われている点において共通している。すなわち、契約の形態は異なるものの、いずれも長期継続的な取引を志向して、組織間の密接な結びつきが協働活動の成果を左右することにおいて共通しており、系列販売組織、サプライヤー・システムともに、組織としての一体化の志向が強いといえる。例えば、系列販売組織では、近年の流通市場の変動の中で、販売会社とメーカーとの関係は、事業のパートナー関係となり一層結びつきが強くなっている(山内 2008,2010;中嶋 2011)。また、サプライヤー・システムにおける完成品メーカーと部品サプライヤーとの関係は、協働によるコストマネジメント活動の推進など、密接な関係が進展している。

#### 3-1-2 経営的長所と短所の類似点

垂直統合は、技術的には別々の生産、流通、販売、その他の経済行為を一つの企業内にまとめることである(Porter 1980; 邦訳 391 頁)。Porter (1980)は、垂直統合の戦略的な利得として、統合の経済性(共同運営、社内の管理と調整、情報など)、技術の習得、需要と供給の確保、差別化の力を強めることなどを説明している。一方で、垂直統合によるコストとして、固定コストの増加や取引相手を変えられないこと、必要資金が大きいこと、統合された企業の刺激が鈍ること、異なった経営方式が必要になることなどを指摘している。

### 3-2. 系列販売組織とサプライヤー・システムの相違点

#### 3-2-1 基礎となる契約

サプライヤー・システムのマネジメントは、売買取引関係を主体とする部品取引基本契約が根幹となっている。浅沼(1984)は、自動車生産における完成車メーカーと部品メーカーの関係に注目し、数量調整と価格調整のメカニズムおよび革新を促すメカニズムに焦点をおいて「契約的枠組みを考察(浅沼 1984; 141 頁)」しており、その契約が部品取引基本契約であると指摘している。このように、サプライヤー・システムを主体とする組織間マネジメント・コントロールの研究は、部品メーカーと完成品メーカーとの部品取引基本契約の枠組みと、この契約を基礎とした協働活動を研究してきたといえる。

一方で、系列販売組織は、自らのマーケティング戦略が実現できるように販売会社を掌握し組織化する行為である（山内 2008）。系列販売組織は、図表 5-2 のとおり管理型、契約型、企業型と 3 つのタイプがある。企業型の場合は通常、販売基本契約を締結しており、販売会社の義務（販売、サービス活動、市場情報収集）を定めている。また、販売会社には、社会的責任の遵守や販売できる体制の整備義務や、目標を達成する取り組みの義務などが明記されている。

### 3-2-2 経営的長所と短所の相違点

Porter は、川上統合特有の長所をあげている。その一つは、社外に情報が漏れないことである。重要な部品を川上統合で生産してもらえば、鍵となる重要部品の技術情報が漏れなくなる。また、中枢原材料の生産の管理や特別仕様の原材料により、製品の差別化ができると述べている（Porter 1980; 邦訳 411 頁）。また、川下統合に特有の長所としては、製品差別化の能力が高まること、流通チャネルの入手、市場情報の入手のしやすさを説明している。川下統合により製品差別化の能力が高まる具体例として、販売方法、ブランドの浸透、サービスの提供、セールスマンへの売り方の教育、店舗運営などを提示している（Porter 1980; 邦訳 408 頁）。

系列販売組織の短所は、メーカーの投下資本が大きく環境変化への柔軟性に欠けること、および、チャネル・メンバーは独立した組織であり、その利害が一致しないためコンフリクトが生じやすいことである。坂本(2005)は、具体的な短所として「販売店の経営の自主性、主体性の減退」、「活力のない販売店が増えてくる危険性」、「販売資本の増大」、「メーカーの資本固定化の弊害」、「流通コストの上昇の招来」、「メーカーの人的要員の増大・固定化の弊害」、「系列ディーラー維持のための負担増大」などをあげている。これらの短所は、Porter(1980)の指摘する垂直統合のコストと共通する。すなわち、取引相手を変えられず統合された企業の刺激が減るため、主体的な販売店経営や自主性が減退することや、活力のない販売店が増える危険性があることである。この系列販売組織の具体的な短所は、いずれもメーカーの販売会社に対するマネジメント・コントロールに関わる問題である。言い換えれば、メーカーが自社のマーケティング戦略に沿うように、販売会社のコントロールを適切に行い、協調関係に基づく系列販売組織を形成することで、こうした短所を軽減することが可能であると考えられる。

### 3-2-3 川上・川下の統合と相互の関係

サプライヤー・システムは、川上に対する統合である。メーカーから見てサプライヤー

は前工程にあたり、メーカーはサプライヤーの顧客といえる。そのため、製品情報はメーカーからサプライヤーへと流れる。これに対して、系列販売組織は川下に対する統合である。メーカーから見て販売会社は後工程にあたり、販売会社はメーカーにとって顧客の位置づけにあるといえる。そのため、市場情報は販売会社からメーカーへと流れている。

図表 5-3 に示す系列販売組織とサプライヤー・システムの相違点は、組織間マネジメント・コントロールにも大きな影響を与えていると考えられる。例えば、メーカーと販売会社の関係とメーカーとサプライヤーの関係の違いは、組織間の関係がより支援的であったり、より独立的な関係であったりすることにも影響を与えると想定される<sup>16</sup>。

#### IV. パイロット・ケーススタディ<sup>17</sup>

##### 4-1. パイロット・ケーススタディの目的

パイロット・ケーススタディの目的は、甲社系列販売組織において、販売組織管理のために組織だって行われる具体的なスキームは、どのようなもので、どのように実施されているのかを把握することである。そのため、メーカー甲社および販売会社にインタビューを行い、販売会社管理のための実施事項を提示する。そして実施事項が、販売会社経営者にとってどのように受け取られ、どのように行われているのかをアンケートとインタビューをもとに把握し、個々のスキームを洗い出す。

##### 4-2. パイロット・ケーススタディの実施状況

パイロット・ケーススタディとして、甲社国内販売担当役員の承認を得て、2013 年 11 月 5 日(火)に甲社の販売会社管理部門 L 氏、および、11 月 6 日(水)に M 販売会社 N 部長へのインタビューから開始した。次に、この結果をもとに、再度甲社国内販売担当役員の承認を得て、2013 年 12 月 12 日(木)に学術的な研究を目的としていることと、会社名は匿名にすることを説明して、販売会社の取締役他 11 名の経営層に対して 12 項目からなる質問票調査を実施し、結果の記述統計を算出した。分析結果から、表彰制度が日々の活

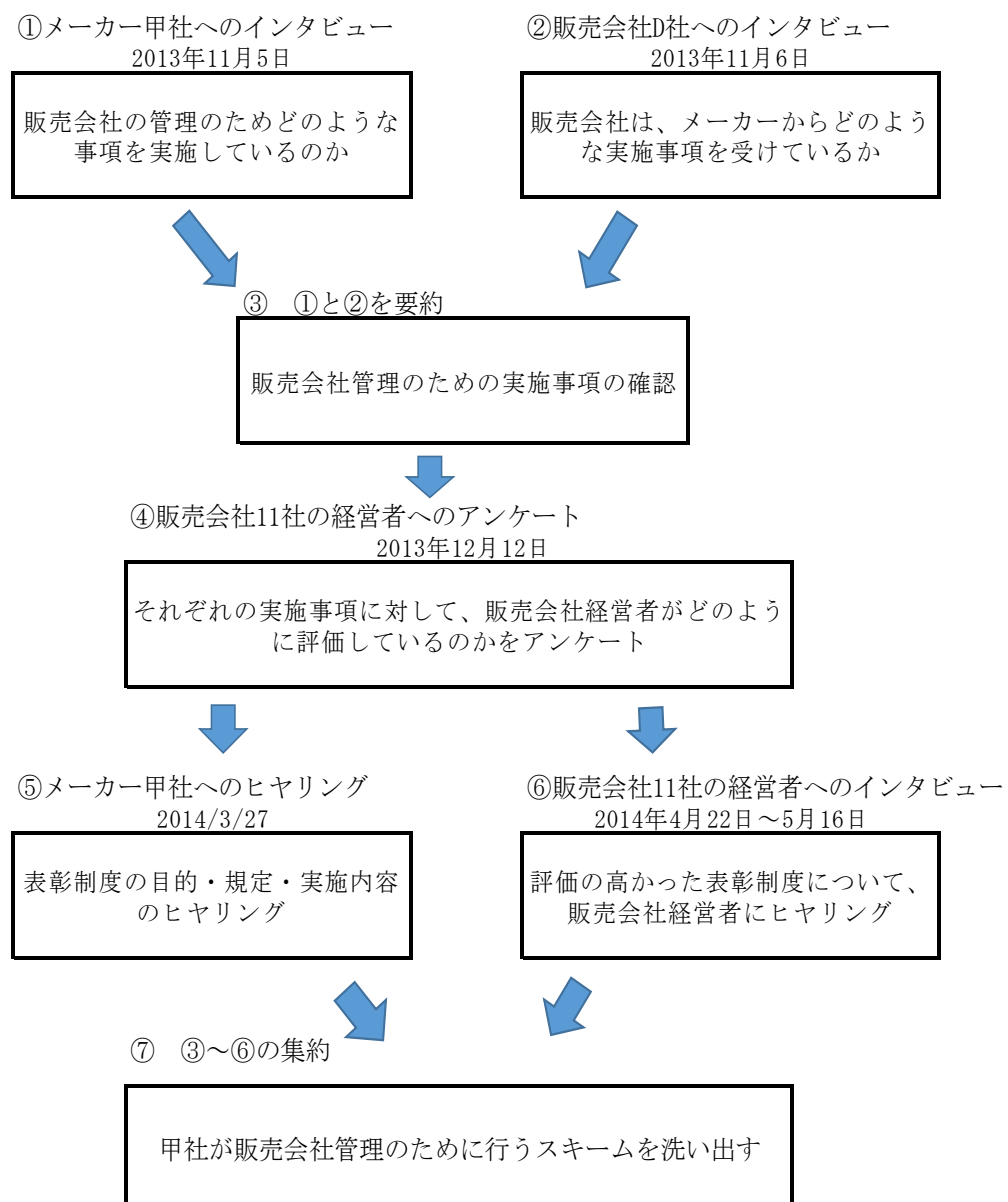
---

<sup>16</sup> 第 6 章の組織間マネジメント・コントロールのメカニズムの関連性の検討において、こうした相違点をふまえた考察を行う。

<sup>17</sup> Yin(1994)によると、パイロット・ケーススタディは、データの内容と従うべき手続きの両方で研究者がデータ収集計画を洗練するのに役立つと指摘している。また、パイロット・ケースは、形式に関わって用いられるものであり、研究者が関連問題を開発することに役立ち、リサーチ設計のための概念を明確化することもあると述べている。

動の励みになっていると、最も高い評価となった。

これをふまえ、2014年3月27日(木)、甲社の表彰制度の体系、基準、特長、歴史について、甲社販売会社管理部部門長にヒヤリングを行った。また、表彰制度についてどのように考えているのかについて、2014年4月22日(火)から5月16日(金)にかけて再度、11名の販売会社経営層にインタビューを実施した。パイロット・ケーススタディの実施日程と状況を図表5-4に示す。



図表 5-4. パイロット・ケーススタディの実施日程と状況(出所 :筆者作成)

#### 4-3. パイロット・ケーススタディの実施結果

##### 4-3-1 メーカー甲社のインタビュー結果

メーカー甲社の販売会社管理部門 L 氏へのインタビューを 2013 年 11 月 5 日(火)11:00～12:00 に、甲社の会議室において実施した。ここでは、インタビューで L 氏が話した内容を要約して記述する。

系列販売組織での運営の目的は、フィールドエンジニアによるサービス活動と長い間の顧客との付き合いができることである。また、系列販売組織への期待は、顧客に密着した販売とサービス活動である。販売会社管理の実施事項は、第一の事項として、契約である。具体的には、**3** 年間の販売基本契約で販売会社の義務(販売、サービス活動、市場情報収集)を定めている。また、主たる販売地域を設定している。主たる販売地域は、変更することもある。販売会社は、社会的責任の遵守や販売できる体制の整備義務、海外販売の禁止、目標を達成する取り組みの義務がある。

次に、ビジョンと方針を設定している。ビジョンは、はじめに甲社が作成し、販売会社との意見交換を念入りに実施して完成させている。これをうけた販売指針があり、さらに販売各社は、それぞれ独自の販売会社指針を策定している。

営業の推進と管理方法について、甲社は、販売指針から販売の目標台数を市場台数見込みとシェア目標から算出して、各社の年次目標台数として提示している。販売活動は、商談参加率や商談勝敗率を管理指標として、販売会社各社別に甲社が集約して管理している。サービス活動も販売指針から年度の目標に沿って推進しており、指標としては、担当地域の保有台数に対するサービス活動率を重視している。これらの指標は、活動指標として現場での管理に浸透しており、この指標を甲社の担当部門が集約している。また、販売会社の経営成績の管理としては、統一した会計マニュアルに基づく各社の決算数値と経営指標を集約している。このように、販売会社の状況の把握については、活動指標と経営指標を利用している。

そして、メーカーとして販売会社を評価しており、提示目標台数に対する達成率やシェア、および、シェアのアップ率などの販売成績での評価と、販売会社としての経営成績(利益などの改善、販売体制の整備)の評価により、年度ごとに表彰している。また、優秀な販売員に対する表彰も行っている。

さらに、販売会社への支援活動であるが、販売毎の販売報奨が最大の支援である。販売活動に必要なツールの提供や商品知識の教育、サービス技術のコンテスト、採用活動の支



援(見学会、教育など)、トレーニングセンターでのサービス員や営業部員への教育などをおこない、共通の情報システムを提供している。

甲社は、販売会社とのコミュニケーション活動を重視しており、代表者会議、理事会、支部会、営業部会などの会議体がある。そして、コミュニケーションのための専任組織として担当マネージャー制度がある。販売会社の業績管理は、共通システムをもとにした販売管理・在庫管理や商談参加率などの活動指標と経営指標による管理を実施している。

#### 4-3-2 販売会社 M 社のインタビュー結果

次に、販売会社に対して、メーカーからどのような管理が行われているのかをヒヤリングするため、2013 年 11 月 6 日(水) 14:00～15:30 に大規模販売会社 M 社の部門長 N 氏に対して、販売会社 M 社の会議室においてインタビューを行った。ここでは、インタビューで N 氏が話した内容を要約して記述する。

まず、メーカーの販売組織に対する期待は、販売およびサービスの対応力である。地域の特性に合わせたサービス活動や販売活動には、小さな組織で地域に密着した販売会社の方が対応力がある。販売会社管理の実施事項として、契約に定める販売会社の役割は、販売とサービスである。ただし、広域での販売受注の場合は、顧客の本社が東京で、製品の納入先は工場のある地方となる場合もある。この場合は、販売は東京の販売会社が行い、サービス活動は地方の販売会社が実施することになっている。

ビジョン・方針管理(方針展開)も行われているが、全国一律のレベルでは無意味であり、地域の特性に合わせた、地域差をふまえた管理が大切である。甲社のブランドが通用するところもあれば、そうでないところもある。このような点では、地域差、規模に合わせた、甲社のリードが必要である。

販売会社における営業やサービス活動の推進と管理方法は、販売指針にもとづいて、目標台数を自社の各営業所に割り振る方法である。前年比較とか、目標比較を重視して管理している。しかし、目標の管理も前年比較ではなく、今年の顧客の購入サイクルなどに基づいて、きめこまかく実施する必要がある。販売会社が、幅広く顧客と接することにより、受注が取れたり顧客のニーズや顧客情報が入手できるのである。

販売会社の評価は、目標の達成状況によりメーカーにより評価されている。販売会社へのメーカーの支援は、販売報奨と製品の商品力の向上が最大の支援だと考えられる。技術的な教育を超えたメーカーによる販売会社の従業員に対する教育は、販売会社の役に立っている。また、メーカーとの間のコミュニケーション活動としては様々な会議体があり、

基本的にはメーカーと販売会社の間での情報の共有が大切である。メーカーによる販売会社管理として業績管理も行われるが、販売会社は、他の販売会社の業績が自社と比較されるため、他社の状況を常に意識している。規模の同じくらいの会社が、いつも比較対象である意味でライバルである。指標ごとになぜ劣っているのかなど販売会社のトップは、皆が気にしている。

#### 4-3-3 甲社および販売会社へのインタビュー結果の要約

甲社および販売会社に対して、メーカーによる販売会社管理の状況のインタビューを通して、販売会社管理のための実施事項を把握することができた。すなわち、①販売会社とメーカーの間で「契約」を締結し、メーカーと販売会社それぞれの責任と義務および年間目標を定めている。②シェアや商談参加率などの「活動指標」による管理が行われている。会社の業績管理は、統一した会計マニュアルでの③決算数値と「経営指標」により行われている。また、系列販売組織としての共有された④「ビジョンと方針」をたてて、中長期および年度の目標と達成方策を設定する。営業・サービス活動の管理や推進にはメーカーによる販売会社支援は、インセンティブの供与や⑤「販売支援」に加えて、⑥「人材育成・教育の支援」、システムインフラの支援などが行われている。業務上必要なメーカーと販売会社間の⑦「コミュニケーション」は大切にされており、各種の会議体とコミュニケーションの専任組織として担当マネージャー制度がある。販売会社の評価は、目標の達成状況であり、業務指標や経営指標も含めて指標で把握され、人への表彰も含めて成績の良い会社が⑧「表彰」されていることを確認した<sup>18</sup>。

#### 4-3-4 11社の販売会社経営者へのアンケート

以上、販売会社管理のための実施事項について、インタビュー結果の集約をすることによって把握した。次に、これらがうまく機能しているのかどうかを、販売会社経営者にアンケートにより確認する。甲社の国内営業担当役員の下承を得て、2013年12月12日(木)に販売会社の取締役他11名の経営者に対して、7点尺度法によるアンケートを行った。

アンケートにあたり、インタビュー結果の要約の際に把握された実施事項のキーワードである、①「契約」、②シェアや商談参加率などの「活動指標」、③決算数値と「経営指標」、④「ビジョンと方針」、⑤「販売支援」、⑥「人材育成・教育の支援」、⑦「コミュニケーション」

---

<sup>18</sup> 甲社と販売会社のインタビュー結果の集約を行う中で、実施事項を整理している。なお、パイロット・ケーススタディの全体を通して洗い出される8項目のスキームとの関係を明示するため、文中に①から⑧の数字を追記している。

ション」、⑧「表彰」のそれぞれに対して、実施事項に対応するキーとなる概念をもとに 1.から 12.の質問を設定してアンケートを行った。なお、質問番号 1 から 12 に対応するキーとなる概念は、禁止事項(1)、共有(2,3,5)、影響(4)、支援(6,7,8)、議論(9)、調整(10)、励み(11) 機能(12)である。なお、このアンケートは、探索的に実務を見るために行っている。

### 質問事項

皆様の現在のご担当分野と会社規模を教えてください。

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 1  | コンプライアンス遵守など禁止事項の明確な指示がありますか？                 | ①  |
| 2  | メーカーと売上台数等業務指標達成の課題共有は行われていますか？               | ②  |
| 3  | メーカーと経営指標(利益、資金等)の課題共有は行われていますか？              | ③  |
| 4  | 自社の年度の会社方針は、メーカーの方針の影響を受けていますか？               | ④  |
| 5  | メーカーから会社指針が話されますか？メーカーと共有されていますか？             | ④  |
| 6  | 販売活動で、メーカーからの指示と支援は、しっかり行われていますか？             | ⑤  |
| 7  | サービス活動で、メーカーから指示と支援は、しっかり行われていますか？            | ⑤  |
| 8  | 経営管理活動で、メーカーの指示と支援は、しっかり行われていますか？             | ⑥  |
| 9  | 販売目標達成に向けたメーカーとの議論は活発に行われていますか？               | ⑦  |
| 10 | メーカー販売会社の意見相違をメーカーがうまく調整していますか？               | ⑦  |
| 11 | 販売目標を大きく達成した会社や個人へのメーカー表彰は、重視され活動の励みになっていますか？ | ⑧  |
| 12 | 甲社販売組織は、うまく運営でき、機能していると思いますか？                 | 全体 |

上記の①から⑧の実施事項の各番号は、インタビュー結果の要約の際に把握された実施事項のキーワードの番号 (①「契約」、②「活動指標」、③「経営指標」、④「ビジョンと方針」、⑤「販売支援」、⑥「人材育成・教育の支援」、⑦「コミュニケーション」、⑧「表彰」)を示す。以上の質問のうち、質問 1 から質問 12 までの 11 人の販売会社経営者のアンケート結果の記述統計を、図表 5-5 に表す。

質問 番号	質問事項	実施事項番号	モード 最頻値	平均値
1	コンプライアンス遵守など禁止事項の明確な指示がありますか？	①契約	7	5.6
2	メーカーと売上台数等業務指標達成の課題共有は行われていますか？	②活動指標	7	5.5
3	メーカーと経営指標(利益、資金等)の課題共有は行われていますか？	③経営指標	4	4.5
4	自社の年度の会社方針は、メーカーの方針の影響をうけていますか？	④ビジョンと方針	6	5.3
5	メーカーから会社指針が話されますか？メーカーと共有されていますか？	④ビジョンと方針	6	5.7
6	販売活動で、メーカーからの指示と支援は、しっかり行われていますか？	⑤販売支援	6	5.4
7	サービス活動で、メーカーから指示と支援は、しっかり行われていますか？	⑤販売支援	6	5.1
8	経営管理活動で、メーカーの指示と支援は、しっかり行われていますか？	⑥人材育成・教育の支援	4	4.5
9	販売目標達成に向けたメーカーとの議論は活発に行われていますか？	⑦コミュニケーション	4	4.6
10	メーカー販売会社の意見相違をメーカーがうまく調整していますか？	⑦コミュニケーション	5	4.3
11	販売目標を大きく達成した会社や個人へのメーカー表彰は、重視され活動の励みになっていますか？	⑧表彰	6	6.1
12	甲社販売組織は、うまく運営でき、機能していると思いますか？	全体	6	5.3

図表5-5. 各質問別の11人の回答状況および回答の記述統計量

(出所 :筆者作成)

7点尺度点による、平均値の低い順に質問Noを述べると、質問 10、3、8、9、7、4、12、6、2、1、5、11となった。全体としては、12の質問のうち8問が平均点で5点を超過しており、最低の平均得点である質問10でも4.3点である。また、最頻値(モード)も全質問に対して、4点以上である。さらに12問中、半数の6問で6点を計上、2問が7点である。記述統計の結果は、禁止事項(1)、共有(2,3,5)、影響(4)、支援(6,7,8)、議論(9)、調整(10)、励み(11)機能(12)が、基本的には設定された目的に沿って行われているとするポジティブな評価である。

平均点で最低のものは、質問10.調整である。最頻値(モード)は、5点であり最大の評価点でも6点である。これは、メーカーと販売会社間での意見の調整の難しさを表していると考えられる。また、平均点で最高は、表彰制度に対しての質問11.であり6.1点である。最頻値(モード)は、6点であり最大の評価点は7点である。この表彰制度が最も高い平均点を示しており、ほぼ全員の経営者が励みになると答えている。

ほとんどの経営者が表彰制度が励みになると答える理由は何か、どのような制度なのか、

背景は何かについて、7点尺度法だけでは分からない。従って甲社に表彰制度について、インタビューを実施した。

#### 4-3-5 甲社の表彰制度についてのインタビュー

甲社の販売会社に対する表彰制度について、甲社国内販売担当役員の承認を得て、2014年3月27日(木)15:00~16:00に、甲社販売会社管理部門にインタビューを実施した。以下はその要約である。

表彰制度は、1960年代に現在の大規模販売会社が表彰されたことから始まっている。基本的にメーカー甲社が、日頃の販売活動の成果への感謝を伝えることで表彰制度という形式となり、1960年代以降の継続的な実施と工夫を経て現在の形式となっている。現在の表彰体系は、各製品分野で総合的に優秀な成績を達成した39社中4社を優秀店として、それに準ずる6社を準優秀店として表彰するものとなっている。対象期間は、毎年1月から12月までであり、対象となる指標はシェア、利益率、営業1人あたり売上高・台数やサービス活動の利益率、顧客訪問率、技術検定資格取得率、さらに、経営指標である経常利益率(額)、総人員あたり営業利益など多岐にわたっている。また、対象指標と採点配分は、経営環境にあわせた経営課題やビジョン・方針に沿って、メーカーが毎年見直しを行っている。

甲社の表彰制度は、受賞による取引上の直接的なメリットはなく、受賞できなくても取引上の直接的なデメリットは発生しない仕組みである。しかし、販売会社にメーカーの期待する成果を達成させるマネジメント・コントロール・システムの一部として機能しているといえる。すなわち、販売会社間の競争意欲を創出し、販売会社にポジティブな目標達成意識を育てる仕組みであると推察される。

#### 4-3-6 表彰制度についての11社の販売会社経営者のインタビュー

メーカーの販売会社表彰制度が、何故日々の販売活動の励みになるのかを11名の販売会社経営者に対して、2014年4月22日(火)から5月16日(金)にかけて、電話によるインタビューをとおして確認した。質問としては、以下の2問について、ヒヤリングを行っている。具体的には、「1)表彰制度において、受賞できたことのメリットは、どのようなことが期待できますか。潜在的、社内的なものを含めて聞かせてください。」「2)表彰制度において、受賞できなかったこと、受賞を逃した場合のデメリットは、どのようなものがありますか。潜在的なもの社内的なものを含めて聞かせてください。」である。なお、ここで得られた意見は、第6章で示す本調査に反映させている。

#### 4-3-7 販売会社管理のスキームの確認

以上のパイロット・ケーススタディをとおり、甲社の販売会社マネジメント・コントロールの仕組みとして、以下の8項目のスキームの存在を把握した。

##### 1. 契約と報奨 (Contract & Incentive)

メーカーと販売会社の双方の責任と義務の明確化、取引規定、更新規定、年間目標を定めた販売契約の締結、販売実績に応じたインセンティブの供与。

##### 2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示 (Behavior Monitoring)

台数・シェア・商談・サービス活動などの業務指標の集約と販売会社への開示。

##### 3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示 (Outcome Monitoring)

会計マニュアルの制定と全販売会社の月次決算のデータと経営指標の集約と開示。

##### 4. ビジョンの設定と方針管理 (方針展開) (Vision)

メーカーが提案し、販売会社と協働による中長期目標と方策を定めたビジョンの設定とこれをうけた毎年の販売会社による目標と実施事項を定めた販売方針の策定。

##### 5. 営業活動支援 (Partner Development / Support)

メーカーによる営業、経営支援と販売活動ツール・システムインフラの提供。

##### 6. 人材育成・教育の支援 (Partner Development / Support)

商品知識、サービス技術、マネジメントへの経営者教育、採用活動支援。

##### 7. 販売会社とのコミュニケーション (Communication)

各会議体、担当マネージャー制度による代表者から実務者までのコミュニケーション。

##### 8. パフォーマンス評価と表彰制度 (Evaluation)

販売数・シェア・サービス・店舗運営・利益などの目標達成に応じた販売会社の実績の評価、その結果に対する表彰。

#### V. 8項目のスキームに対する本調査のデザイン

パイロットケーススタディの結果、甲社系列販売組織は、8項目のスキームによりコントロールされていることが分かった。この8項目のスキームが系列販売組織のマネジメント・コントロールとしてどのように機能しているのかを、1.販売会社経営者へのアンケートと半構造化インタビュー、2.担当マネージャー経験者に対する半構造化インタビューを基礎として考察を行う。本調査の詳細

細は第6章フィールドスタディの結果と考察で説明する。

## VI. 小括

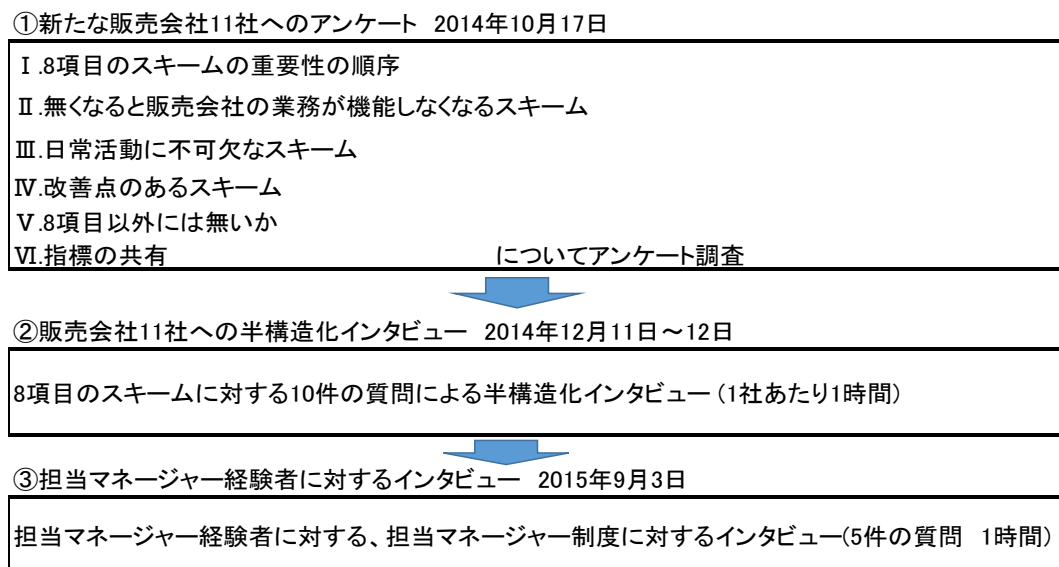
本章では、はじめに、組織間マネジメント・コントロールシステムの関連性を明らかにすることを説明して、リサーチサイトとして甲社を選定した理由および系列販売組織の分類の中での甲社の位置づけ、歴史的な経緯や製品の特長を説明した。次に、組織間マネジメント・コントロール研究の主流であるサプライヤー・システムと、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールの比較を行い、研究方法と調査デザインについて説明した。これに加えて、パイロット・ケーススタディによって把握された、メーカーが販売会社管理のために実施する8項目のマネジメント・コントロール・スキームの導出過程を明示した。また、コントロール・スキームとしての具体的な機能を理解するため実施した販売会社経営者へのアンケート、および、インタビューのデザインについても説明した。

次章では、本調査として実施する販売会社経営者と担当マネージャーへのアンケートとインタビューの分析と考察を行い、系列販売組織における組織間マネジメント・コントロールの3つのメカニズムと相互の関連性を説明する。そして、会計指標による組織間の継続的なマネジメント・コントロールを補完するメカニズムを明らかにする。

## 第6章 フィールドスタディの結果と考察

第5章では、パイロット・ケーススタディの結果洗い出されたメーカーが販売会社管理のために実施する8項目のマネジメント・コントロールのスキームについて明らかにした。第6章では、本調査として行ったフィールドスタディの結果をまとめて考察を行う。具体的には、8項目のマネジメント・コントロールのスキームに対する2014年10月と2014年12月に行ったアンケートと半構造化インタビュー、および、2015年9月に実施した担当マネージャー制度に対する担当マネージャー経験者に行ったインタビューの結果の分析を行う。そのうえで、図表4-2の契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズムの研究と課題を参照して、3つのメカニズムに集約する。さらに、3つのメカニズムの関連性を分析して、会計指標によるコントロールを有効に作用させるための要点を明らかにする。

### I. 本調査：販売会社経営者と担当マネージャーへのアンケートとインタビュー



図表 6-1. 本調査の実施日程と状況(出所 :筆者作成)

パイロット・ケーススタディを通して、甲社系列販売組織では、販売会社のマネジメント・コントロールにおいて、8項目のスキームを実施していることが分かった。このスキームが、どのように販売会社のマネジメント・コントロールに機能しているかを理解する



ために、甲社国内販売部門担当役員の承認を得て、新たに 11 社の販売会社経営層に対して、本調査として販売会社経営者と担当マネージャー経験者へのアンケートとインタビューを行った。なお、本調査の実施日程と状況を図表 6-1 に示す。

### 1-1. 販売会社経営者へのアンケート

はじめに、8 項目のスキームの存在のほかにはないか、また、8 項目のスキームの中で必要のないものはないか、また、特に重要と考えられるものはどのスキームかなど、8 項目のスキームに対してどのように評価するのかを、新たな 11 名の販売会社経営者に対して学術的研究としての主旨を話したうえでアンケートを実施した。

2014 年 10 月 17 日(金)に、甲社施設内会議室において実施した。アンケートの内容は、上記主旨をもとに以下の通りとした。

#### I. 貴社にとって、上記の 8 項目のスキームの何が最も重要ですか？重要な順に、1 から 8 の順位をつけて、( ) に記入してください。

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| 1. 販売契約と報奨               | ( ) |
| 2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示    | ( ) |
| 3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示 | ( ) |
| 4. ビジョンの設定と方針管理          | ( ) |
| 5. 営業活動支援                | ( ) |
| 6. 人材育成・教育の支援            | ( ) |
| 7. 販売会社とのコミュニケーション       | ( ) |
| 8. パフォーマンス評価と表彰制度        | ( ) |

#### II. 貴社にとって、無くなると販売会社の業務が機能しなくなるスキームがありますか？以下の 8 つの仕組みの中から該当するものに、○を( ) に記入してください。

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| 1. 販売契約と報奨               | ( ) |
| 2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示    | ( ) |
| 3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示 | ( ) |
| 4. ビジョンの設定と方針管理          | ( ) |
| 5. 営業活動支援                | ( ) |
| 6. 人材育成・教育の支援            | ( ) |

7. 販売会社とのコミュニケーション ( )

8. パフォーマンス評価と表彰制度 ( )

Ⅲ. 無くても販売組織として機能する、無くても日頃の活動に問題ないスキームがありますか？ 無くてもいいスキームがあれば、○を( )に記入してください。

1. 販売契約と報奨 ( )

2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示 ( )

3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示 ( )

4. ビジョンの設定と方針管理 ( )

5. 営業活動支援 ( )

6. 人材育成・教育の支援 ( )

7. 販売会社とのコミュニケーション ( )

8. パフォーマンス評価と表彰制度 ( )

Ⅳ. 8項目のスキームに改善すべき点がありますか？ 改善するとさらによくなる点があるスキームについて、○を( )に記入してください。改善内容は何ですか？

1. 販売契約と報奨 ( )

2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示 ( )

3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示 ( )

4. ビジョンの設定と方針管理 ( )

5. 営業活動支援 ( )

6. 人材育成・教育の支援 ( )

7. 販売会社とのコミュニケーション ( )

8. パフォーマンス評価と表彰制度 ( )

改善するとさらによくなるスキームの番号 ( )

改善内容の該当項目を○で囲ってください。複数可。

計画性 明確性 公平性 納得性 具体性 有効性 先進性 柔軟性

Ⅴ. 8項目のスキーム以外にも、メーカーが販売組織をマネジメント・コントロールをするのに機能している仕組みが現在ありますか？ 該当に○を記入ください。

8項目以外にも機能しているスキームがある ( )

8項目以外に機能しているスキームは、無い ( )

VI. 8 項目のスキームのうち、2.日常業務指標の集約と販売会社への開示および 3.販売会社管理会計システムと経営指標の開示についてお伺いします。該当するものにあてはまる場合は○、どちらともいえないのは、△ 当てはまらないのは、×を記入ください。

- 1) 全販売会社の情報開示は、他の販売会社の良いところを見習うポジティブな競争意識を創り、相互に発展するのに役立っていますか？ ( )
- 2) 全販売会社の情報の共有は、メーカーと販売会社の連携を高めるのに役立っていますか？ ( )
- 3) 全販売会社の情報の共有は、販売会社相互の連携を高めるのに役立っていますか？ ( )
- 4) 自社の経営成績が他社にどう思われるか気になりますか？また他の販売会社に対して競争意識が増しますか？ ( )
- 5) 業務指標・経営指標を良くして、期待される役割を実施している優秀な販売会社であることを公開することは重要ですか？ ( )

なお、アンケート結果については、結果に対する考察を含めて、II.8 項目のスキームに関するアンケート結果の分析と考察で説明する。

## 1-2. 販売会社経営者への半構造化インタビュー

北海道から九州までの販売会社(A 社～K 社) 11 社、11 名の経営層に、8 項目のスキームに対するインタビューを、2014 年 12 月 11 日(木)～12 月 12 日(金)の両日において、甲社施設内の会議室で行った。

なお、11 社の選択にあたって、年間売上高を基準にして、大規模会社は 100 億円以上、中規模会社は 50 億円以上 100 億円未満、小規模会社は 50 億円未満としている。そして、大規模会社 3 社、中規模会社 4 社、小規模会社 4 社にインタビューを依頼した<sup>19</sup>。具体的なスケジュールとしては、2014 年 12 月 11 日(木)においては、16:00～17:00 に K 社、17:00～18:00 に I 社を実施し、2014 年 12 月 12 日(金)においては、10:00～11:00 に F 社、11:00～12:00 に G 社、13:00～14:00 に D 社、14:00～15:00 に E 社を、15:00～16:00 に

<sup>19</sup> 甲社系列販売組織における販売会社の売上規模は、大規模会社と小規模会社では大きな差がある。ただし、甲社の販売会社管理方法すなわち、8 項目のスキームは、売上規模に関わらず全ての販売会社に一律に適用されている。

H 社、 1600～17:00 に C 社、 17:00～18:00 に J 社、 19:30～20:30 に A 社、 20:30～21:30 に B 社を実施した。

8つのスキームに関するインタビューの質問項目は、IV.半構造化インタビューの結果と考察において、質問の目的と質問内容を各質問別に説明したうえで、各社の回答、および、回答に対する考察を示す。

### 1-3. 担当マネージャー経験者に対するインタビュー

上記の販売会社経営者への半構造化インタビューにおいて、11 社の販売会社経営者のほとんどが、販売会社にとって必要な制度と述べ、メーカーと販売会社間の情報共有を含むコミュニケーションや日頃の実務上から問題の利害調整まで大きな役割を果たしていると指摘するのが、担当マネージャー制度である。その役割と機能は、直接甲社の担当マネージャー、もしくは、担当マネージャー経験者に聞かなければ、詳細は分からないと考えられる。したがって、販売会社経営者への半構造化インタビューの結果をまとめたのち、甲社の担当マネージャーへのインタビューの実施を企画した。再度、国内販売担当役員にインタビューの目的や内容を説明し了解を得た後、元北海道と九州エリアの担当マネージャー R 氏（インタビュー時は、甲社部門長）に、2015 年 9 月 3 日(水)甲社会議室で以下の質問をもとにインタビューを行った。インタビューの項目は、次のとおりである。

質問A. 担当マネージャーの役割と権限は何ですか？

質問B. 担当マネージャーとして、心がけていたことは何ですか？

質問C. 担当マネージャー制度がないと、甲社系列販売組織はうまくいかないと言われますが、なぜですか？

質問D. メーカーと販売会社には、情報量に差があるといわれますが、担当マネージャーはそれをなくす制度と言えますか？

質問E. メーカーと販売会社は、利害が一致しないとされますが、担当マネージャーはこうした時の調整機能があるのですか？

インタビューの質問項目の回答および回答に対する考察をまとめ、IV.半構造化インタビューの結果と考察において説明する。

## II. 8項目のスキームに対するアンケート結果の分析と考察

### 2-1. 質問Ⅰ 8項目のスキームに対する重要性の順位付け

質問Ⅰの8項目のスキームに対する重要性の認識としての順位付けの結果は、図表 6-2 のとおりである。

I. 貴社にとって、上記の8項目のスキームの何が最も重要ですか？重要な順に、1 から8の順位をつけて、( )に記入してください。

8項目のスキーム	モード 最頻値	平均値	
		数値	順位
1. 販売契約と報奨	1	1.9	1
2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示	8	7.1	8
3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示	7	6.5	7
4. ビジョンの設定と方針管理	6	5.7	6
5. 営業活動支援	2	3.1	2
6. 人材育成・教育の支援	3	3.3	3
7. 販売会社とのコミュニケーション	5	4.1	4
8. パフォーマンス評価と表彰制度	2	4.7	5

図表 6-2. 問Ⅰ.8項目のスキームの重要性の順序（経営上の重要性）

（出所：アンケート結果をもとに筆者作成）

「①販売契約と報奨」が、系列販売組織で最も重要だとする経営者は7社あり、平均値は1.9を示し、順位は他を引き離して1位である。次は、メーカーの「⑤営業活動支援」であり、「⑥人材育成・教育の支援」が3位となっている。4位が「⑦販売会社とのコミュニケーション」である。このことは、メーカーからの営業支援や人材育成・教育支援が、全ての販売会社に対して実施されており、その効果を販売会社が高く評価していることや、販売会社にとってのメーカーの支援活動やコミュニケーション活動が重要であることが確認できる。5位は、「⑧パフォーマンス評価と表彰制度」であり、6位が「④ビジョンの設定と方針管理」である。7位は、「③販売会社の管理会計システムと経営指標の開示」であり、8位が、「②日常業務指標の集約と販売会社への開示」である。6位の「④ビジョンの設定と方針管理」は、メーカーと販売会社のビジョンや年度方針の設定である。7位と8位の「③販売会社の管理会計システムと経営指標の開示」や「②日常業務指標の集約と販売会社への開示」は、メーカーから見た場合のモニタリング機能である。

## 2-2. 質問Ⅱ. 販売会社の業務が機能しなくなるスキーム

質問Ⅱの無くなると販売会社の業務が機能しなくなるスキームの結果は、図表 6-3 のとおりである。

Ⅱ. 貴社にとって、無くなると販売会社の業務が機能しなくなるスキームがありますか？以下の 8 つの仕組みの中から該当するものに、○を( )に記入してください。

8項目のスキーム	○を記入した会社数	順位
1. 販売契約と報奨	11	1
2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示	2	8
3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示	3	6
4. ビジョンの設定と方針管理	3	6
5. 営業活動支援	5	3
6. 人材育成・教育の支援	5	3
7. 販売会社とのコミュニケーション	6	2
8. パフォーマンス評価と表彰制度	5	3

図表 6-3. 無くなると販売会社の業務が機能しなくなるスキーム(販売会社業務)

(出所 :アンケート結果をもとに筆者作成)

質問Ⅱで設定した、無くなると系列販売組織として機能しなくなるスキームは何かの問いに対しては、全 11 社の経営者全員が、「①契約と報奨」をあげている。また、11 社中 2 社の経営者が、8 項目のスキーム全てがないと系列販売組織は、機能しなくなると答えている。さらに、「①契約と報奨」以外になくなると販売組織が機能しなくなると指摘されたのは、「⑦販売会社とのコミュニケーション」が 6 社、「⑤営業活動支援」、「⑥人材育成・教育の支援」、「⑧パフォーマンス評価と表彰制度」が 5 社である。最も少ないのは、「②日常業務指標の集約と開示」の 2 社であり、メーカーから見た場合のモニタリング機能である。

## 2-3 質問Ⅲ 無くても販売組織として機能する、日頃の活動に問題のないスキーム

質問Ⅲの無くても販売会社の業務が機能するスキームの結果は、図表 6-4 のとおりである。

Ⅲ. 無くても販売組織として機能する、無くても日頃の活動に問題ないスキームが

りますか？ 無くてもいいスキームがあれば、○を( )に記入してください。

8項目のスキーム	○を記入した 会社数	順位
1. 販売契約と報奨	0	
2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示	2	2
3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示	2	2
4. ビジョンの設定と方針管理	0	
5. 営業活動支援	0	
6. 人材育成・教育の支援	0	
7. 販売会社とのコミュニケーション	1	3
8. パフォーマンス評価と表彰制度	3	1
8項目すべてに○を記入しなかった会社が6社		

図表 6-4. 無くても日頃の活動に問題ないスキーム(日常の活動)

(出所 : アンケート結果をもとに筆者作成)

質問Ⅲの日常業務の視点で、無くても機能するスキームがあるかという問いに対しては、全 11 社中で 6 社が 8 項目のスキームの中に無くても機能するものはないと答えている。すなわち、半数以上の販売会社経営者が 8 項目のスキームについては、全てがないと日常業務に支障があると答えている。無くても機能するものがあると指摘した 5 社の経営者があげたスキームは、3 社が「⑧パフォーマンス評価と表彰制度」をあげ、「②日常業務指標の集約と開示」と「③販売会社の管理会計システムと経営指標の開示」をあげた経営者が 2 社、「⑦販売会社とのコミュニケーション」をあげた経営者が 1 社である。

日常的な業務すなわちオペレーションでの必要性という視点に立つと、「①販売契約と報奨」から「⑥人材育成・教育の支援」まででは、メーカーのモニタリングとして見られる「②日常業務指標の集約と開示」と「③販売会社の管理会計システムと経営指標の開示」を除いて、無ければ日常業務に支障があると指摘している。

#### 2-4 改善すべき点があるスキーム

質問Ⅳの 8 項目の中に、改善すべき点があるスキームは何かという問いに対する結果は、図表 6-5 とおりである。

Ⅳ. 8 項目のスキームに改善すべき点がありますか？ 改善するとさらによくなる点があるスキームについて、○を( )に記入してください。改善内容は何ですか？

8項目のスキーム	〇を記入した会社数
1. 販売契約と報奨	6
2. 日常業務指標の集約と販売会社への開示	0
3. 販売会社の管理会計システムと経営指標の開示	2
4. ビジョンの設定と方針管理	1
5. 営業活動支援	2
6. 人材育成・教育の支援	4
7. 販売会社とのコミュニケーション	1
8. パフォーマンス評価と表彰制度	4
公平性	4
計画性	2
有効性	3
明確性	4
柔軟性	2
納得性	2
先進性	1
具体性	1

図表 6-5. 改善すべき点があるスキームは何か

(出所：アンケート結果をもとに筆者作成)

質問Ⅳの 8 項目の中に、改善すべき点があるスキームは何かという問いに対しては、6 社が「①販売契約と報奨」をあげている。また、4 社が「⑧パフォーマンス評価と表彰制度」に対して改善すべき点があるとしている。

改善すべき視点は、公平性と明確性が多くあげられており、経営成績や評価と直結していることが一つの要因であることが考えられる。この点については、11 名の経営者に対する半構造化インタビューにおいて、その理由(例えば、インセンティブの算出に市場特性を反映させる必要があることや、小規模な会社は表彰制度の基準において不利であると考えられていることなど)が推察できる<sup>20</sup>。

## 2-5. 8項目のスキーム以外にも機能しているスキームの存在

質問Ⅴの 8 項目のスキーム以外にも機能しているスキームの存在に対する結果は、図表 6-6 のとおりである。

**Ⅴ. 8項目のスキーム以外にも、メーカーが販売組織をマネジメント・コントロールをするのに機能している仕組みが現在ありますか？ 該当に〇を記入ください**

<sup>20</sup> 半構造化インタビューで、「インセンティブは、貴社にとってどういうものですか?」、「長所と短所はどうですか?」、「改善点はありますか?」について聞いている。



質問内容	○を記入した会社数
8項目以外にも機能しているスキームがある	なし
8項目以外に機能しているスキームは、無い	8社

図表 6-6. 8項目のスキーム以外のスキームの存在

(出所 :アンケート結果をもとに筆者作成)

質問Vの8項目以外のスキームがあるかという問いに対しては、11社の経営者全員が無回答である。また、質問Vの8項目以外のスキームがないかという質問に対しては、8社の経営者がないと回答し、他の3社は無回答である。以上から、8項目以外のスキームについては、11社の経営者としては、特に思い当たるものがないと回答していると考えられる。

## 2-6. 日常業務指標および経営指標の開示について

質問VI.については、第2章の会計指標によるマネジメント・コントロールに関連して、指標の開示がメーカーのモニタリング以外にどのように機能しているかを理解するための質問である。

VI. 8項目のスキームのうち、2.日常業務指標の集約と販売会社への開示および3.販売会社管理会計システムと経営指標の開示についてお伺いします。該当するものにあてはまる場合は○、どちらともいえないのは、△ 当てはまらないのは、×を記入ください。

質問内容	該当会社数		
	○	△	×
1)全販売会社の情報開示は、他の販売会社の良いところを見習うポジティブな競争意識を創り、相互に発展するのに役立っていますか？	10	1	0
2)全販売会社の情報の共有は、メーカーと販売会社の連携を高めるのに役立っていますか？	6	5	0
3)全販売会社の情報の共有は、販売会社相互の連携を高めるのに役立っていますか？	6	5	0
4)自社の経営成績が他社にどう思われるか気になりますか？また他の販売会社に対して競争意識が増しますか？	6	4	1
5)業務指標・経営指標を良くして、期待される役割を実施している優秀な販売会社であることを公開することは重要ですか？	9	2	0

図表 6-7. 日常業務指標および経営指標の開示(出所 :アンケート結果をもとに筆者作成)

ここでは、「②.日常業務指標」と「③.経営指標」が、販売会社に対して開示されることによる効果(例えば、メーカーと販売会社の情報の共有など)について質問している。質問の結果は、図表 6-7 に示している。それぞれの質問項目にあてはまると考えて○を記入した会社数を確認する。1)他社の良いところを見習いポジティブな競争意識を創るのに役立つとした会社が 10 社、2)メーカーとの連携を高めるのに役立つと答えた販売会社が 6 社、3)販売会社相互の連携を高めるのに役立つと答えた販売会社が 6 社、4)自社の評価に対する意識や競争意識を高めると答えた販売会社が 6 社、5)優れた会社の指標を公開することが重要で自社の参考になると答えた販売会社が 9 社であった。このように、全販売会社の指標データの情報共有は、優秀な販売会社の良いところを見習いポジティブな競争意識を創るとともに、メーカーや他の販売会社とのとの連携を高めるといった意識につながっていることが分かる。

### Ⅲ. アンケート結果と先行研究の参照によるメカニズムへの集約<sup>21</sup>

アンケート結果の考察により、8 項目のスキームそれぞれが有効に機能している(無くては、販売会社の業務が機能しない)ことと、販売会社が 8 項目以外には見あたらないと答えていることが分かった。次に、このアンケート結果と図表 4-2 の契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム研究と課題に示した先行研究を参照して、8 項目のスキームを以下のコントロールのメカニズムに分類する。

#### 3-1. 公式のコントロール・メカニズム (Formal Control Mechanism)

アンケート結果から、販売会社経営者が最も重要なスキームと指摘するのは、「1.契約と報奨」である。甲社は、販売基本契約「1.契約と報奨」を締結し、販売会社の日常的行動のモニタリングを「2.日常業務指標の集約と販売会社への開示」で行っている。そして結果のモニタリングを「3.販売会社の管理会計システムと経営指標の開示」で行っている。この 3 つのスキームは、Dekker(2004)の結果のコントロールと行動のコントロールからなる「公式のコントロール・メカニズム」の枠組みと類似している。すなわち、Dekker (2004)が述

---

<sup>21</sup> Dekker(2004)は、組織間のマネジメント・コントロールをフィールドスタディにより分析し、コントロール・メカニズムのフレームワークを開発し提示している。詳しくは、第 3 章を参照。

べる結果のコントロールと行動のコントロールからなる公式のコントロール・メカニズムと同様に、甲社は、販売基本契約である「1.契約と報奨」をメーカーと販売会社間で締結し、「2.日常業務指標」、「3.経営指標」でモニタリングし、契約に定めた条件で報奨を提供していると考えられる。

具体的には、販売活動は、販売会社各社別に商談参加率、商談勝敗率をもとにコントロールされている。あわせて、サービス活動も担当地域の保有台数に対するサービス活動率などをもとにコントロールされている。このように、行動のコントロールは「2.日常業務指標」により行われていると考えられる。また、結果のコントロールは、統一した会計マニュアルに基づく販売会社各社の決算数値と経営指標を「3.経営指標」として集約することで、実施されているといえる<sup>22</sup>。

### 3-2. 販売会社支援のメカニズム (Partner Support Mechanism)

甲社は、目標の設定を、「4.ビジョンの設定と方針管理」で共有された中期目標をもとに、年度で締結する契約に展開することで行っている。そして、販売会社が日常的な販売活動やサービス活動を目標に沿って推進できるように、「5.営業活動支援」や「6.人材育成・教育の支援」を行っているといえる。こうした支援活動は、ビジョンや方針を共有して日常のオペレーションがうまくできるようにするとともに、甲社製品のブランドを維持するために必要な販売会社に対する活動である。そして、こうした支援活動は、販売基本契約においても、メーカーの役割として明記されていることが伺える。

このように、「4.ビジョンの設定と方針管理」と、「5.営業活動支援」や「6.人材育成・教育の支援」を加えたものが「販売会社支援のメカニズム(Partner Support Mechanism)」である。系列販売組織は、長期的かつ継続的な関係を志向している。そのため、ビジョンや方針の共有や、メーカーによる営業活動支援、人材育成・教育支援が求められると考えられる。具体的には、販売基本契約上はメーカーの責任である「5.営業活動支援」と「6.人材育成・教育の支援」がないとブランドとしての系列販売組織運営ができない。また、系列販売組織としての統一した取り組みが不可欠となり、「4.ビジョンの設定と方針管理」が必要となると考えられる。

---

<sup>22</sup> これについては、パイロット・ケーススタディの実施結果や、後述のメーカー甲社のインタビュー結果から確認することができる。

この支援のメカニズムは、Dekker(2004)の指摘する「社会的コントロール」の事後のメカニズムに該当し、パートナー開発にあてはまる。また、Dekker et al.(2013)では「Supplier Support」に類似していることが分かる。メーカーは、こうした支援のメカニズムにより、販売会社をパートナーとして開発するとともに、販売会社のオペレーションをサポートしていると考えられる。

### 3-3. 系列販売組織の一体化のメカニズム(Mechanism of organization integration)

アンケートの質問Ⅱで無くなると販売会社の業務が機能しなくなるスキームとして、契約と報奨の次の順位を占めたのが、「7.担当マネージャー」と「8.パフォーマンス評価と表彰制度」である。この2つのスキームが、販売会社経営者からその重要性を高く評価されていることが分かる。一方で、質問Ⅲでこの2つのスキームに対して、日常の業務ではなくても機能すると回答した経営者が4名存在する。

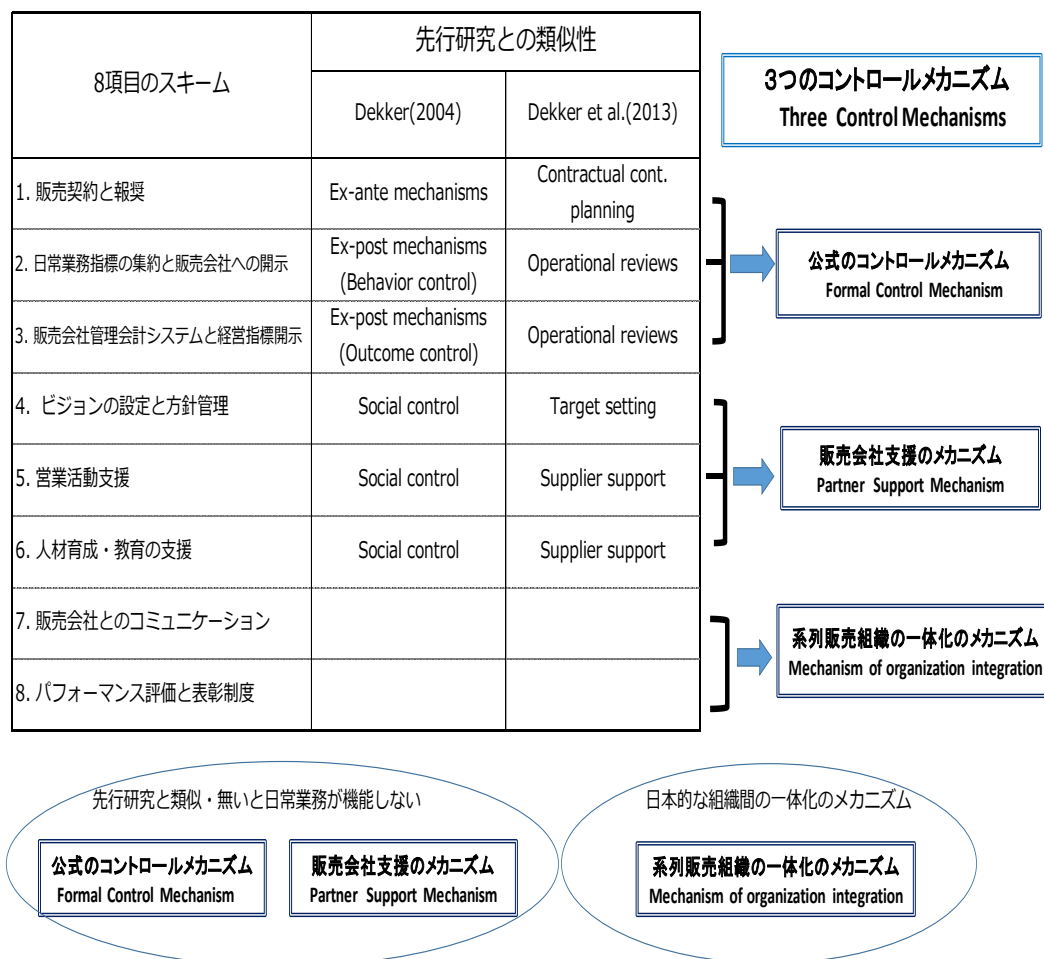
そして、パイロットケーススタディから、次のことが理解できる。すなわち、「7.担当マネージャー」は、メーカーと販売会社間の相互の依頼事項を伝達して調整を行っている。また、「8.パフォーマンス評価と表彰制度」は、メーカーが、毎年の目標を設定して、販売会社に展開する。販売会社は、その目標の達成を自社内に展開して日常業務を推進する。これは、達成の努力と実績に対して、感謝の意をもって表彰し名誉という無形のインセンティブを供与する制度である。このように、「7.担当マネージャー」と「8.パフォーマンス評価と表彰制度」は、情報の共有と様々な調整活動を担うこと、および、メーカーの期待する販売会社の行動を促して、組織としての一体化を促進することにより、販売会社の業務がうまく機能するようにする制度であることが、パイロットケーススタディの結果から把握できる。

先行研究である Dekker(2004)や Dekker et al.(2013)は、組織間連携におけるコミュニケーション活動を社会的コントロール(Social control)と位置づけ、パートナーの開発やサポート活動(Supplier support)を説明している。一方で、担当マネージャーのような組織間の依頼や調整事項を担当する専任組織の存在、および、表彰制度のような販売会社の実績と努力に対する無形のインセンティブの供与などについては十分に述べていない。こうした違いから、これら2つの一体化メカニズムは、日本的な経営慣行から創られてきたメカニズムであると推察される<sup>23</sup>。

---

<sup>23</sup> 一体化のメカニズムの背景については、第6章において考察する。

パイロットケーススタディやアンケートの結果、および、図表 4-2 の契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム研究と課題を参照して、8 項目のスキームを 3 つのコントロール・メカニズムへ集約する。この結果を図表 6-8 に示す。



図表 6-8. 8 項目のスキームの 3 つのコントロール・メカニズムへの集約

(出所 :筆者作成)

図表 6-8 に示すように、8 項目のスキームをアンケートの結果と先行研究により、3 つのメカニズムに集約した。以下では、8 項目のスキームに対する半構造化インタビューを行うことにより、8 項目のスキームがメカニズムとしてどのように機能しているかを理解するとともに、3 つのメカニズムの関連性を考察する。

#### IV.半構造化インタビューの結果と考察

3つのコントロール・メカニズムを構成する8項目のスキームそれぞれに対して、販売会社経営者への半構造化インタビューを行った。その結果を示して考察を行う。

##### 4-1. 公式のコントロール・メカニズム:販売契約と報奨

契約の主要な内容については、パイロット・ケーススタディにおいて次のように理解することができる。甲社と販売会社の販売基本契約は、販売会社の営業やサービスの責任と権限、および、メーカー甲社の責任と権限を規定し、相互に継続して協力することが明記されている。製品取引に関する規定のほか、販売会社については、販売・サービス体制の確保、目標達成の努力など営業責任が、メーカー甲社については、情報提供と販売教育などの支援活動が記載されている。また、毎年販売会社の営業責任履行度を双方が確認して更新し、相互に協力して継続的な発展を目指すことが規定されている。「1.契約と報奨」が、このように公式のコントロール・システムの根幹であり、公式のコントロールのベースであるため、契約における目標の設定とインセンティブ(販売報奨)に対して、以下の質問を設定して確認した。

##### 質問①.

目標はどのように設定していますか？低いハードルを設定して、自らのインセンティブを高くするなど自らメリットを追及することができない仕組みはありますか？

##### 回答結果

##### 質問①.

この質問に対して、11社の経営者全員が、目標はメーカーが決めっていると答えている。主な回答として5社を示す。

「目標は、メーカーが決めている。メーカーは独自に市場を研究しており、近場については販売会社が良く把握できているが、市場の成長性、競合他社の状況は、メーカーがはるかにつかんでいる。目標は与えられるが、高い目標すぎるところもある。メーカーが、今年は、10%成長するというが、販売会社としては、それは難しいと考えるが、結果的には、実現できたことが何度もある。」

(A社 取締役)

「メーカーと販売会社との間は、年度契約という形式でそれぞれ販売会社とメーカーとの年度目標を定めた契約書を結んでいる。もちろんこの目標値はメーカーからの設定で提示されるが重みのあるものである。現在、拠点長などにこの年度契約書を見せて、目標に対する認識を新たにさせようかと考えている。」  
(F 社 取締役)

「12 月にはいって、2015 年度の目標を設定されたが、今年はとても高い。目標はすごく高い。メーカーから主導的に設定される。」  
(G 社取締役)

「メーカーが主体となって目標を決める。長期ビジョンに基づいて今年は、これだけが必要と説明される。」  
(I 社 取締役)

「期待されていると受け止めているが、腹落ちしていないすごく高い目標を設定されている。目標値はメーカーから提示されており、相談のようなレベルではない。」(K 社取締役)

## 考察

全ての販売会社が、「メーカーが、目標を設定しており、自己申告するような制度ではない」と回答している。A 社や I 社が述べるように、メーカーはモニタリングと市場調査により、設定したビジョンや方針に従って、これだけ売れるはずだとして目標値を設定している。F 社が回答するように、年度契約という形式でそれぞれ販売会社とメーカーとの年度目標を定めている。メーカーは、ビジョンや方針に基づいて高い目標を提示して、100%の努力を販売会社に期待しているものと考えられる。そのため、G 社や K 社が述べるように、高い目標を設定して、販売活動が行われていることが分かる。そして、I 社が長期ビジョンに基づいて目標が設定されていると説明するように、ビジョンや方針の設定と契約上の目標は関連していることが把握できる。すなわち、公式のコントロール・メカニズムである「1.契約」に織り込まれる目標は、支援のメカニズムにより、共有された「4.ビジョン」と関連していることが分かる。

## 質問②.

インセンティブ(販売報奨)は、貴社にとってどういうものですか？長所と短所はどうですか？  
改善点はありますか？

## 回答結果

### 質問②.

「我々のように小規模の販売会社にとっては、販売時点で取引が終わってしまうことがある。小規模の販売会社にとっては、インセンティブに対して公平感があるといい。」

(A 社 取締役)

「インセンティブは、販売会社の収益確保には、不可欠である。同時に販売拠点単位での収益を上げなくてはならず、全ての起点である。我々は、拠点ごとの独立採算性を行っており、拠点のモチベーションとして不可欠である。インセンティブの代わりに、仕入原価を安くする議論もあるが、基本的には、販売でのコミッションであり販売店のモチベーションにつながる。」

(B 社取締役)

「当社は、顧客が農家とか漁師が対象であり、残念ながら、アフターサービスがない。個人顧客なので修理してメンテナンスして、次の受注につなげるなども難しい。小規模店にとって、販売時点でのインセンティブは、収益確保には、不可欠なのである。メーカーとの交渉の中で、考慮してくれることもあるが、大口ユーザーがない当社の場合は、インセンティブでカバーしてもらえない。」

(C 社 取締役)

「地方に納入する製品と地元の本社に納入する製品では、アフターサービスが変わってくるので、インセンティブが同じ場合は、地方納入製品が不利になる。収益的に厳しくなる。これは困った問題である。個々の取引でインセンティブが決まるのだが、こうしたことも考慮する必要があると思う。」

(E 社 取締役)

「個々の取引ごとのインセンティブ形式である。インセンティブがないと収益が確保できないので仕入れ価格をどうするかという議論はある。」

(F 社 取締役)

「公平な仕組みであるといい。営業所の立地と競合との関係もあり、一台売るとどれだけの利益となるかが、異なる。個人の営業マンとしては、売って成果を上げたいし、競合が厳しいと収益も合わせるとどうかということもある。将来的なことを考えてとるべきならそのインセンティブはどうするのか？など個別には難しい点も多い。」

(I 社 取締役)



## 考察

ここでいうインセンティブは、メーカーが販売会社にメーカーの利益に合致した行動をとらせるように設計した報奨を指している。Merchant et al.(2011)は、インセンティブの慣行について管理会計の視点で分析している。彼らは、パフォーマンス測定とインセンティブに関して、公式的な体系(Formula Based)と主観的な体系(Subjective Based)が、経営者の満足度に対してどのように影響するのかを分析し、どちらに目標達成の効果があるのかを考察している。販売会社経営者の回答結果のとおり、契約に規定されるインセンティブは、販売会社にとって収益確保上も不可欠であり、経営の前提でもある。

清水・堀内(2003)は、インセンティブの基準となるパフォーマンス(成果および業績)が正確にしか測定できない場合は、かえって非効率な結果をもたらす危険を指摘している。この点について、個別の売上成果をベースとする甲社のインセンティブ設計は、正確に基準が測定できるという点で、こうしたリスクを防ぐものといえる。しかしながら、全ての販売会社は、個別の市場環境の中にあり、その環境の中でどのように経営努力をしているかをモニタリングできるようにし、固定的な実績数値の反映だけでない柔軟なインセンティブ設計をしないと、全力の経営努力を引き出せないといえる。したがって、「2.業務指標」や「3 経営指標」によるモニタリングとの相互の関りがあることが理解できる。

### 4-2. 公式のコントロール・メカニズム：日常業務指標の集約と販売会社への開示

「2.日常業務指標の集約と販売会社への開示」については、パイロット・ケーススタディをとおして、次のことを確認している。甲社の販売会社の日常の販売活動は、商談参加率、商談勝敗率を管理指標として、販売会社各社別に、甲社が集約して管理している。サービス活動も、販売指針から年度の目標に沿って推進しており、指標としては、担当地域の保有台数に対する、サービス活動率を重視している。これらの指標は、活動指標として現場での管理に浸透しており、この指標を甲社の担当部門が集約している。「2.日常業務指標」は、Dekker(2004)のコントロール・メカニズムにおける「行動のコントロール」にあたるといえる。また、事後のメカニズムで行われる行動のモニタリングに該当する。さらに、Dekker et al.(2013)の 6 項目の SCM Practices の業務のレビュー(Operational Reviews)に類似すると考えられる。メーカーとして甲社がモニタリング集約するだけでなく、販売会社を開示されている点に特長がある。

#### 4-3. 公式のコントロール・メカニズム：販売会社の管理会計システムと経営指標の開示

販売会社の管理会計システムと経営指標の開示は、Dekker(2004)の説明する結果のコントロールであり、事後のメカニズムで行われるパフォーマンスのモニタリングに該当するといえる。甲社は、統一した会計マニュアルに基づく各社の決算数値と経営指標を集約して、販売会社の経営のモニタリングをしている。そして、メーカーのモニタリングのためだけでなく、販売会社にデータを開示している。「2.日常業務指標の開示」と「3.経営指標の開示」については、先に述べた販売会社へのデータ開示の効果をアンケートによる調査を行っている(8項目のスキームに対するアンケート 質問VI 73頁)。その結果は、指標データの情報共有がメーカーとの連携を高め、ほかの販売会社の良い点を見習う意識につながっている。そこで、これらの行動や結果のコントロール指標を販売会社に開示することを販売会社経営者がどのように捉えているのかについて、以下の質問を行った。

##### 質問③

貴社は、販売会社間での経営指標をどのように見えていますか？経営指標の開示は、お互いのポジティブな競争意識をつくり、お互いが参考にするのはなぜですか？

##### 回答結果

##### 質問③

「メーカーのモニタリングのため」といった回答はなく、「経営指標として他社との比較をする」という回答が8社ある。その中から代表的な回答を示す。

「全国の販売会社の指標が見られるのは、他ではありえないことだと考えている。我々のように、経理の素人にとって、どの指標のどの数値であれば健全であるのか、数値だけでは分からないことが多いが、他の同規模の販売会社、同地域の販売会社との比較により、経営上の判断材料になっている。他社と比較して、劣っているところはどこでどう努力していかなければならないのかと考えていくことができる。販売会社にとっても役立っている。」

(A 社取締役)

「悪い指標は何なのだという視点で見ている。〇〇〇率が悪い。全国で最下位だ。□□収益率も悪い。この点を改善しないといけないと考えることができる。規模別に全国の指標ごとの平均値が出ているのもいい。ここを目安にして底上げしなくてはならないと考えている。いいところは手を付けない。まず、悪いところを改善しなければならないと考えている。役員になって経営指標ランキングなどを初めて見られるようになった。我々(役員)の役目は、この数値を拠点に落とし込まなくてはならない。それを上げることによって会社が良くなってくる。全国で何位だと分かる。拠点長にこの指標は、全国で何位だと思う？と質問している。これによってみな自社の状況が分かってくれるようになってきている。」

(B 社取締役)

「指標を見ることで、ベンチマークによる比較ができる。当社と同規模の販売会社の利益状況を比較し、なぜなのか？当社の努力が足りないのではないかなど比較している。それを対策に結びつけて努力している。」

(I 社取締役)

「指標は、統一した基準で出されて初めて見ることができるので、統一会計マニュアルがある点がいい。だから同一規模や同地域の販売会社と比較する。そういう意味で競争意識がある。」

(G 社取締役)

G 社が上記のように回答するように、統一した会計マニュアルがあることにより比較可能となることは、重要な視点であるといえる。販売会社にとって、会計指標はメーカーが実施するモニタリングのための機能であるが、モニタリングされているという意識よりも、この指標を活用して自社の経営を良くしようとしていることが伺える。

## 考察

A 社が同規模や同地域の販売会社との比較により経営上の判断材料になっていると語ることや、B 社が自社の悪いところを改善するために拠点にまで落とし込んで改善活動をしていると語ることから、各拠点に自社の位置づけを知らせて改善の推進を図っていることが伺える。また、前提として G 社が回答するように比較のものさしが共通であることが大切であることが分かる。B 社が「拠点長にこの指標は全国で何位だと思う？と質問している。」と回答するように、販売会社への会計指標の開示が、販売会社内部や販売会社間で共

通の会話を生み出しており、オープンブックマネジメント(OBM)といくつかの共通点がある。

オープンブックマネジメント(OBM)は、第3章の先行研究レビューでも記述しており、会計情報を共有することで信頼の構築およびエンパワーメントを図るものである。インタビュー結果から分かるように、販売会社への会計指標の開示が組織間マネジメント・コントロールにおける同様の効果を生み出していることを推察することができる。また、Ahrens(1997)が指摘する Accounting Talk のように、販売会社の経営指標が会計情報として伝達されることにより、指標の解釈や自社の全国での位置づけを理解し対応を考えるなど、販売会社間での会計情報をもとにした経営改善への取り組みにつながっていると考えられる<sup>24</sup>。

B社のインタビュー結果やパイロット・ケーススタディでも確認したように、販売会社内部では、この会計指標を自社内に展開して実際の改善活動に結びつけている。A社、B社、I社、G社のインタビュー結果からも推察できるように、ケーススタディでとりあげた系列販売組織における日常業務や経営指標の開示は、意図的にオープンブックマネジメントの考え方を取り入れて制度設計されているのではないが、結果的に多くの考え方が適用されていると推察される。同時に、日常業務や経営指標の開示は、木村(2011)が指摘するように、企業間の情報の非対称を緩和し、機会主義的行動を抑制するという効果も期待できると考えられる。

#### 4-4. 販売会社支援のメカニズム：ビジョンの設定と方針管理

パイロット・ケーススタディの結果、甲社系列販売組織は、系列販売組織としてのビジョンと方針を設定している。ビジョンは、はじめに甲社が作成し、販売会社との意見交換を念入りに実施し完成させている。これをうけた販売指針があり、さらに、販売各社はそれぞれ独自の販売会社指針を策定している。これは、メーカーと販売会社がビジョンと方針を共有するための販売会社に対する支援業務といえ、Dekker et al. (2013) の指摘する6項目の SCM Practices の中の②目標の設定 (Target Setting) に類似している。また、Dekker(2004)の組織間関係のコントロール・メカニズムの中の社会的コントロール (Social control)に該当すると考えられる。

ビジョンや方針は、一般的に会社単位で作成されるが、甲社系列販売組織では、組織間

---

<sup>24</sup> Ahrens(1997)は、会計情報の伝達が対話によって行われるとき、その解釈や含意について対話する人の知識も交換されると述べ、この対話による会計情報の伝達を Accounting Talk と定義している。

連携としてのビジョン・方針を共同で作成し運営している。したがって、各企業の共同で作成する信条、ビジョン、方針について共有されていないと、どのような不都合があるかを聞くことにより、その機能について確認する。

#### 質問④

信条やビジョン、方針のメーカーとの共有についてどう思われますか？ それはなぜですか？共有されていないとどういう不都合がありますか？

#### 回答結果

##### 質問④

7 社がメーカーと販売会社が同じ方向を向くことの重要性、そのためのビジョンの共有の大切さを回答している。メーカーからビジョンの提示があり、それを受けて販売会社としてどう取り組んでいくかを、自社の方針や拠点の活動に落とし込んでいると説明している。販売会社経営者のほとんどは、ビジョンの共有に対して肯定的な回答であった。代表として、以下の 5 社の回答を示す。

「メーカーが、〇〇ビジョンを打ち出してきた。正直言って目標が高すぎる。ステップアップというようなレベルではない。しかし、メーカーは可能性ゼロのことを打ち出すことはないと思う。夢ではない。メーカーは可能性のないことを言っているのではないと受け取っている。無理ではあってもメーカーが販売会社のビジョンを打ち出して、メーカーが北へ向けと言って、北へ向かう根拠があると考えている。販売会社はメーカーと同じ方向を進まなくてはいけないと考えている。」  
(A 社取締役)

「メーカーがこういうビジョンをたてていきますがどうですかと言ってくれる。それに対して、我々販売会社としてどう取り組んでいくのか？「地域一番の〇〇〇」というビジョンをメーカーが出してきた。我々としても、このビジョンに対して如何に取り組むのか、その時の売り上げや利益はどうするのかをまとめていける。このビジョンをベースとして来年度の取り組み方針に取り組んでいる。来年の目標値はどうか？ 新規訪問をどうするか？〇〇比率が下がってきたのでここをどう取り組むのか？をまとめている。」

(B 社取締役)

「これがないと、勝手に売れといわれても不安になってしまう。ビジョンを提示してもらって、それに対して当社として何ができるかを議論して方針にまとめている。メーカーと販売会社は同じ方向を向いていないと、道筋がはっきりしていないと駄目である。そういう点では、不可欠。ただ、目標が高い。」 (C 社取締役)

「メーカーと販売会社の方向性が同じということの必要性はいうまでもない。ビジョンの統一は、その過程においてメーカーの考えを確認することができる。共有は当然必要である。」 (G 社取締役)

「シェア〇〇%とか、商談参加率〇〇%とか難しい内容もある。現実をふまえてほしいと思うが、メーカーが大きな目標を出して、こう行こうというのは大切だと思う。販売会社としては、それに向けてどうするか考えていけばいい。」 (H 社取締役)

また、E 社経営者は、自社内への展開のうえでメーカーと共有された目標を展開することを次のように述べている。

「拠点長が所員およびスタッフに対して、メーカーの目指す姿を説明できることが大切である。このことにより所員も目標や考え方を共有することができる。」 (E 社取締役)

## 考察

11 社の経営者の多くは、系列販売組織として目指す方向と未来へのビジョンの共有がないと、バラバラな組織になってしまうと回答する。メーカーの目指す成果を引き出すためには、メーカーがビジョンや方針を提示して、販売会社に理解してもらい、共有することが大切であると理解できる。一連の作業は、メーカーによるビジョン・方針立案の支援といえる。しかし、A 社、C 社、H 社の回答で確認できる通り、高すぎる目標や現実をふまえないビジョンだと、販売会社に受け入れられず、形骸化したビジョンとなってしまうという点も注意が必要である。メーカーが、系列販売組織全体のビジョンや方針を設定して販売会社と共有することは、メーカーの望む販売会社の経営努力を引き出すうえで大切な取り組みであることが理解できる。

Anderson et al (2015)は、組織内のマネジメント・コントロールのフレームワークが、

組織間のアライアンス・リスク軽減にどのように効果があるかを検討している。彼らは、Simons (1995)の提示するコントロール概念が、アライアンスパートナー間の調整とコミュニケーションといった組織間関係を検討するうえで有用であると説明している。Simons (1995)のフレームワークをもとにすると、「4.ビジョンの設定と方針管理」は、系列販売組織におけるメーカーと販売会社間のビジョンや方針の共有であり、4つのマネジメント・コントロール・レバーの「信条のシステム」と類似していると考えられる。

Simons(2000)は、ステートメントやクレド(信条)に代表される経営者のビジョンが、組織の構成員に対して、組織全体の任務を達成するための機会の追求とイノベーションを促すと説明している。アンケート結果と図表 6-8 で示すように、「4.ビジョンの設定と方針管理」は、支援のメカニズムの一つとして位置付けられる。そして、B社が回答するように、公式のコントロール・メカニズムで設定される契約上の目標は、「4.ビジョンの設定と方針管理」を通じて共有されたビジョンをベースとしていることが理解できる。また、H社の回答から、シェアや商談参加率のような「2.日常業務指標」もビジョンに含められており、関連していることが分かる。

#### 4-5. 販売会社支援のメカニズム：営業活動支援

営業支援は、販売会社の責任と定める業務に対する支援である。販売活動に必要なツールの提供、重要な顧客への販売支援活動、新商品の展示会での顧客対応など多岐にわたる。これは、図表 6-8 に示すように Dekker(2004)の説明するコントロール・メカニズムにおいて、社会的コントロールの事後のメカニズムやパートナー開発にあてはまると考えられる。また、Dekker et al.(2013)における Supplier Support にも類似するといえる。

#### 4-6. 販売会社支援のメカニズム：人材育成・教育の支援

販売会社への人材育成・教育の支援は、商品知識の教育、サービス技術の教育、サービス技術コンテストなどがある。また、トレーニングセンターでのサービス員の教育なども行われている。さらに、採用活動の支援や共通の情報システム提供なども行われている。これは図表 6-8 に示すように、「5.営業活動支援」と同様に社会的コントロールの事後のメカニズムやパートナー開発に該当するといえる。社会的コントロールの事後のメカニズムは、信頼の構築につながるといわれている (Dekker 2004)。したがって、メーカーの期待する行動を促進するにあたり、こうした支援活動がどのように販売会社に必要とされるの

か、これが信頼の構築にどう影響するかを把握するため、以下の質問に基づくインタビューを行った。

#### 質問⑤

販売会社にメーカーの期待される行動を 100%とってもらうには、メーカーの営業活動・人材育成支援活動が必要ですか？ またメーカーとの信頼関係は、どういうときに築かれますか？

#### 回答結果

##### 質問⑤

支援活動について、5 社の経営者が技術的な教育支援の必要性を述べている。代表的な回答を示す。

「技術教育は、社内ではできない。唯一できるのがメーカーである。技術教育は、販売会社でできるものではない。メーカー頼りである。我々は、甲社ブランドを扱っている。甲社ブランドによって商売させてもらっていると考えている。最近も××ということ(不具合)があった。メーカーの技術者が急ぎ、遠いところのお客様のところに出向いていただき、丁寧な対応をしてもらった。小さなことでも丁寧に対応してくれる。お客様は、メーカーのブランド力を信頼してくれているのである。こうしたひとつひとつの行動が、甲社ブランドの信頼だと思う。」 (A 社取締役)

「技術教育など販売店だけではできない。販売店スタッフのレベルを上げていく必要がある。長い間の取引と支援活動とお互いの努力により信頼関係はできる。」 (D 社取締役)

「商品知識や技術教育はメーカー支援がなくては効果的にできない。信頼関係は長い取引があるからができるのである。」 (G 社取締役)

A 社がブランド力という言葉を用いて、メーカーの支援により、顧客に接する販売会社の力が向上し、それがブランド力にもつながると述べている。また、営業活動支援として、メーカーによる新商品の展示会をあげた意見も見受けられる。



「秋に、顧客を集めて、新製品の展示会をした。300名以上の顧客に対して工場見学から設定してくれ、メーカーの販売のトップ役員も挨拶だけでなくずっと同行してくれる。そういう日々の積み重ねがあり、我々販売会社も顧客もそれ(支援)を見ている。」

(H 社取締役)

「新製品の説明から、始まって 技術的な説明までこれがうまくいってないと難しい。長い歴史とそれまでの努力と支援から(信頼関係は)生まれてくる。」 (J 社取締役)

「長い取引があるから信頼関係ができるし、甲社ブランドの発展が自社の発展である。メーカーとの利害は長い取引の中で一致してくる。当然販売会社は売り上げが多ければ利益が多いし、多く売ればメーカーも利益が出る。」 (K 社取締役)

## 考察

販売会社経営者は、メーカーの支援を通じたパートナーの開発がブランド力となると指摘している。販売会社経営者自身がブランドを考え、メーカーと一体となって活動することの大切さを述べている。すなわち、最終的な顧客は、製品全体やブランド全体を信頼して購入するため、販売会社の営業活動は、任せきりでなく、必要に応じてメーカー自らも支援することが必要であると指摘している。また、信頼関係は、ほとんどの経営者が長期の取引をあげる。様々な一体となった活動や、メーカーの長期にわたる支援活動が、信頼を創造するということが分かる。これらの支援活動は、図表 6-8 に示す支援のメカニズムに集約され、A 社が述べるような不具合が生じた場合のメーカーの技術支援、H 社の語る新製品展示会での営業支援、J 社の述べる新製品の技術説明まで、メーカーと一体となって実施されていることが理解できる。また、ここから、不具合の発生や新製品の販売、および、新製品の技術説明など特定の場合には、特に支援活動が必要となることが分かる。

### 4-7. 一体化のメカニズム：販売会社とのコミュニケーション

販売会社とのコミュニケーション活動は、代表者会議、理事会、支部会、営業部会などの会議体がある。そして、コミュニケーションのための専任組織として担当マネージャー制度がある。会議体と担当マネージャー制度について、どのように必要であり、また、その理由は何かをインタビューにより確認する。

## 質問⑥

会議体を通したコミュニケーション活動は、販売成果を出すには、必要不可欠ですか？それはなぜですか？

## 回答結果

### 質問⑥

会議体をとおしたコミュニケーションに対する回答は、販売会社どうしの横のつながり、販売会社間のコミュニケーションに役立っているとしている。具体的に、A 社、B 社、E 社は次のように回答している。

「会議体は役立っている。自社だけだとこれでいいのかと葛藤する。販売会社とのコミュニケーションを通して、自社と同じ悩みを抱えていると思うことがよくある。他の販売会社の対策を聞くことが大いに参考になる。」  
(A 社取締役)

「代表者会議、理事会、専門会議などの会議体がある。販売会社の代表者同士のコミュニケーションはよくできているが、販売店同士のたとえば拠点長のコミュニケーションはまだだと思う。今年、担当マネージャー企画で地域の販売店拠点長どうしのコミュニケーションを一泊で企画してくれた。今回初めてであったがとてもよかった。それぞれの拠点長同士の意思の疎通が進んできた。やはり、お互いに気心が分かると他の会社の拠点長から何か頼まれても、顔が分かればうまくいく。地域だけでなく、東京、名古屋、大阪の拠点は、レベルが高いので彼らとのコミュニケーションは彼らの取り組みが参考になる。〇〇〇率の取り組みの方法を東京から聞いたが、とても参考になり今年の方針に採りあげることにした。」  
(B 社取締役)

「会議体は、メーカーが設定した様々な会議体があるが、出席することでほかの販売会社の考えを確認し、共有することができる。一体感が出るという効果がある。」

(E 社取締役)

このように、販売会社間のつながりは、他の販売会社の経営方策を参考にできることにつながる。双方が系列販売組織全体のために協力するという関係を創造するためには、こう

したメーカー主導による会議体の必要性が確認できる。

#### 質問⑦

担当マネージャーを通じたコミュニケーションへの期待は、どういったことですか？  
販売会社の業務にどのように役立っていますか？

#### 回答結果

##### 質問⑦

担当マネージャーをとおしたコミュニケーションに対しては「メーカーからの情報源」という回答が3社から、また「依頼の窓口、販売会社の立場に立って動いてくれる」と述べているのが6社である。調整機能について言及しているのが、6社である。例えば、G社は以下のように回答している。

「担当マネージャーとのコミュニケーションは、メーカーとの間では必要不可欠である。メーカーや他の販売会社とのコンフリクトがあった場合も担当マネージャーを通して、調整してもらっている。顔を良く知っていて、信頼関係のある担当マネージャーだからお願いができる。全て担当マネージャーを通して連絡し、連絡されている。」

(G社取締役)

このことから、担当マネージャーは、メーカーと販売会社の双方向のコミュニケーションをとり、調整機能を持つ極めて重要な役割を持っていることが分かる。G社が担当マネージャーとのコミュニケーションはメーカーとの間で必要不可欠と述べるように、11社の経営者全員がその重要性を指摘している。代表的なものとして、A社、B社、D社、I社を示す。

「担当マネージャーとのコミュニケーションは、我々にとってはとても重要である。担当マネージャーからの情報が我々にとっての情報源である。担当マネージャーは販売会社の立場に立って動いてくれる。もちろんその時々担当マネージャーによって差はあるが、今の担当マネージャーはよく動いてくれる。今の△センター長が担当マネージャーであったころから、フットワークが良くなってきて、他の販売会社やメーカーとのコ

コミュニケーションが良くなってきた。我々は、メーカーに依頼したいことはダイレクトに担当マネージャーを通してお願いしている。よく動いてくれている。」（A 社取締役）

「担当マネージャーは、メーカーにものをいう窓口、なかったら販売会社はパンクしてしまう。担当マネージャーは、よろず相談窓口である。担当マネージャーがないと本部はあっても、拠点長がないようなことになる。立場として、販売店の立場か？という担当マネージャーは、立場としてメーカーの立場だが、それでいいと思う。担当マネージャーは、忙しいとか、何かが理由だとか言って、こちらのお願いを断ることはない。販売会社にとっては、とてもいい仕組みだ。」（B 社取締役）

「メーカーからの情報源でもあり、メーカーへの依頼の窓口である。担当マネージャーの個人別には、差があるが、今の担当マネージャーはよく動いてくれる。販売会社の立場に立って動いてくれるので信頼しているが、逆にメーカーの中での立場が悪くならないか心配になることもある。」（D 社取締役）

「受け入れられるかどうかは、別として、こちらのお願いに関しては担当マネージャーがメーカーに伝えてくれる。コンフリクトがあった場合、担当マネージャーを通して、また、他地域の担当マネージャー同士で調整してもらっている。」（I 社取締役）

## 考察

甲社系列販売組織は、多くの会議体を設定し、双方向による合意形成を図っている。代表者会議は、販売会社のトップマネジメントが参加し、最重要事項の審議や伝達を行っている。理事会やブロック会から、より実務的な会議体としての営業部長会といった実務責任者による会議体も設定され、現状把握と分析や対応策などが議論され、双方向による合意形成が図られている。また、甲社は販売会社の経営をサポートする役割を担う「担当マネージャー」を経験豊富な人材から任命している。彼らは、メーカーの代表として販売会社に情報伝達し、担当地区の販売会社全体の代表として販売会社の意見を吸い上げてメーカーへ伝える。また、様々な販売活動上の調整を行っている。

販売会社は、メーカーの技術、製造、品質、営業の各部門と多くのかかわりがあることから、密接なコミュニケーションがなければ系列販売組織として機能できない。また、販

売会社の立場にたって販売会社の状況を把握する仕組みがないと、メーカーは、実情を把握することができないと考えられる。効果的なコミュニケーションを実現するためには、メーカーからの指示や連絡を遅れや漏れのないように一元化するとともに、販売会社の立場に立った方法で実施することが必要になると考えられる。

また、メーカーや販売会社間のコンフリクトの調整においても、担当マネージャーが重要な役割を果たしていることが伺える。11社の経営層は、A社、B社、D社のように、いずれも担当マネージャーの役割の重要性と効果について述べている。担当マネージャー制度では、地区ごとに専任の担当マネージャーが配置される。また、販売会社からメーカーへの伝達・依頼・調整事項は、すべて担当マネージャーを通じて行われる。担当マネージャーは、自身の地区における販売会社の経営の相談役であり、メーカーからの情報の伝達者である。さらに、権限も認められており、担当の販売会社の成績の向上を図るための様々な企画を自ら実施している。これにより、双方向のコミュニケーションが一人の専任者を通して行われ、情報の伝達がスムーズにできるように工夫されている。担当マネージャーは、メーカーの立場での販売会社への連絡者であると同時に、販売会社の立場でメーカーに販売会社からの依頼事項を伝え調整を図っている。すなわち、担当マネージャーは、メーカー組織の一員でありながら、販売会社からの委任を受けて販売会社の立場での行動をとると解釈できる。

以上のように、担当マネージャー制度は、メーカーと販売会社の間での情報の非対称性に対して、双方向から情報が集まることによって情報を一元化して対応している専任組織であるといえる。

Dekker(2004)は、組織間連携におけるコミュニケーション活動を社会的コントロールと呼び、組織間マネジメント・コントロールのメカニズムの一つとして重視している。しかしながら、担当マネージャー制度のように情報を一元化し調整を行う専任組織については述べておらず、図表 6-8 に示すように特異な組織間の一体化のメカニズムであると考えられる。

#### 4-8. 一体化のメカニズム：パフォーマンス評価と表彰制度

甲社の表彰制度は、先に述べたように 1960 年代に販売会社の協力に対して表彰をしたことから始まっている。日頃の販売活動の成果への感謝を伝えることが表彰制度という形式となった。その後の継続的な実施と工夫を経て、現在の形式となっている。現在の表彰

体系は、39 社中 4 社を優秀店として、それに準ずる 6 社を準優秀店として表彰している。対象期間は 1 月から 12 月までとされ、対象となる指標はシェア、利益率、営業 1 人あたり売上高・台数から経営指標である経常利益率(額)、総人員あたり営業利益など多岐にわたる。また、対象指標と採点配分は、経営環境にあわせた経営課題やビジョン・方針に沿ってメーカーが毎年見直しを行っている。「8.パフォーマンス評価と表彰制度」は、コントロール・メカニズムとしては事後的メカニズムのモニタリングと報酬に類似し、かつ、社会的コントロールにおける信頼の構築のためのパートナー開発にも類似する。しかし、図表 6-8 に示すように、この制度は、先行研究にはない日本的な組織間の一体化のメカニズムであると考えられる。この表彰制度が販売会社経営にどのように関わっているのかを理解するために、以下の 3 項目の質問を設定しインタビューを行った。

#### 質問⑧

貴社は、毎年の表彰制度上の販売会社の期待数値目標の達成に向け、どのような活動を展開されていますか？表彰制度についてどのように思われますか？

#### 回答結果

##### 質問⑧

「8.表彰制度」のマネジメント・コントロールとしての有効性を把握するための質問である。すなわち、メーカーが経営環境に合わせて、販売会社への期待を毎年の目標値として設定し、かつ、販売会社が表彰目標達成に向けて行動するということである。質問⑧販売会社として、受賞に向けてどのような活動をしているかについて、ほとんどの会社が「目標の展開、推進、組み入れ」と回答している。代表的な回答を示す。

「表彰制度については、当社は毎年受賞してきた。しかし、今後はシビアになってくると考えている。メーカーが今後はサービス活動を重視するといっており、表彰制度上の採点基準が変わることになると聞いている。メーカーが表彰制度の配点を決めて展開するのは当然のこと。採点の中身は公表されて、目標値は出されそれに向かって販売会社で展開するが、個々の結果については分からない。」 (A 社取締役)

「我々は、準優秀店賞も取れていない。今年、どうしたらとれるのか？ 聞きまわっている。

なかなか、しっかりした取り組みをしないと取れないなあというのが実感である。〇〇〇の評価点が高すぎるので、どうしたらいいのか 取り組みの方法を考えている。具体的に拠点に展開する。」

(B 社取締役)

「台数的には、厳しいものがある。当社は、まだ表彰されたことがない。規模別で表彰してほしいと思う。決起大会をやって目指しているが、たとえば、〇〇〇〇などは、当地域で1億円の受注はありえない。大きな販売会社にとって有利である。」

(C 社取締役)

「歴代の社長とも、たいへん受賞の活動を重視していて、目標の社内展開をしている。」

(E 社取締役)

「目標を提示されて、展開し、個人の目標にまで展開している。当社は、かつては、9年連続で優秀店賞を受賞するなどしてきたが、今は、〇〇〇の問題があって取れなくなっている。残念だ。個別の賞もあるのだが、もう少し本腰を入れていくつもりだ。受賞を意識するあまり、受賞の基準が〇〇〇、台数の比重が大きいために、利益や採算を度外視してしまうこともあり得る。やはりバランスが大切であり、よく(経営者は)見ていかなくてはいけない。」

(F 社取締役)

「当社は、過去ずっと受賞してきた。受賞することは、経営の結果である。受賞からもれることは、よそが頑張ったということ。我々の頑張りが少なかったということである。特別にというより、経営としてあたりまえのことを推進する。ただ、受賞のために無理をすることもあってはいないか？」

(H 社取締役)

毎年受賞してきた販売会社だけでなく、過去は受賞をしていたが近年は受賞していない会社から準優秀も取れていない会社、そして、一度も受賞したことのない会社も含めて、過去の受賞に関わらずメーカーから提示された目標を自社内に展開推進していることが理解できる。

#### 質問⑨.

受賞を目指す、最大の理由は何ですか？

## 回答結果

### 質問⑨.

受賞を目指す最大の理由については、全 11 社のうち、「名誉」が 6 社、「経営者のプライド」が 2 社、「責務を果たしたことの証明」2 社、「表彰式出席」が 1 社であった。このように、受賞を目指す理由は、取引条件に直接的な影響のない無形のインセンティブという色彩が強いといえる。代表例として、A 社、D 社、E 社、F 社、G 社の回答を示す。

「受賞を目指す、最大の理由は トップの経営者のプライドである。その時々経営者が自分が代表であったときに、受賞に向けて努力してきたことの結果であり、勲章である。株主に対して、経営の努力を報告できる。」 (A 社 取締役)

「名誉だ。それ以外にない。受賞するということは、総合的な経営に対する評価である。経営努力という点では、〇〇率アップ、〇〇の売上とか そういった点も評価されている。だから、受賞のためにめざすというより結果として、受賞がある。」 (D 社 取締役)

「個人としても会社の表彰はうれしいことである。自身は、かつて〇〇〇達成の表彰をしてもらった。夫婦で表彰式に招待を受けて、当時の社長、副社長から握手をしてもらい、とても感激したおぼえがある。若い人にとっては、個人の表彰が目標であると同様、我々のように年代を経たもの(経営者)にとっては、会社の表彰が目標になってくる。」 (E 社 取締役)

「販売会社にとっても、個人にとっても表彰されることは責務を果たしているということの証明である。あたりまえに、大切なのである。」 (F 社 取締役)

「会社の名誉であることは、個人の名誉である。販売店として責任を果たしている証でもある。表彰されるということは、担当マネージャーとの信頼関係にプラスとなることもある。」 (G 社 取締役)

### 質問⑩.

表彰制度はどのような効果がありますか？受賞すると取引上の有形・無形のメリット(アピール効果なども)がありますか？



## 回答結果

### 質問⑩.

受賞した場合の効果についてのインタビューでは、モチベーションが上がると答えたのが A 社である。「取引上の有形のメリットはない」と G 社と I 社が答えている。メーカーへのアピール効果に言及したのが I 社と J 社である。H 社は、過度の競争にならない表彰制度のあり方について述べている。また、D 社は、経営努力そのものが評価されるものであり、トップとして目指すのは当然と答えている。C 社は、表彰制度上の基準について、J 社は、アピール効果と担当マネージャーとの関りについて述べている。代表的な発言として、A 社、C 社、D 社、G 社、H 社、I 社と J 社を示す。

「これまで表彰制度の採点基準は、販売主体で設定されてきた。〇〇つまり〇〇〇が重視されてきた。今後採点基準が変わると、取れなくなるとの危機感がある。がっかりしているところがあるが、トップからは、絶対前年度よりもすべての指標で下回るなど指示されている。前年度よりも何も下回っていないのに、受賞を逃したら、これは採点基準が変更になったからだと言明できる。表彰制度は、販売会社のモチベーションを上げるのにも有効な制度だ。」

(A 社 取締役)

「我々は、〇〇の利益率は No1 である。つまり〇〇が高いのだから、この点を表彰に採りあげてほしいと、こうした努力を表彰対象にしてほしいと今の社長は担当マネージャーを通してお願いしている。」

(C 社 取締役)

「会社の経営努力をそのものであり、それを評価されるのなら、トップとして目指すのは当然。会社の活動、頑張ったことが形として評価されるから大切。」

(D 社 取締役)

「受賞したからといって(有形のメリットは)特にはない。できなかったとしても特に(デメリットは)ない。受賞するのは名誉でもあり、メーカーの社長の表彰状はうれしい。ただ、受賞すると何か具体的に変わるようなことはないと思う。このことによってメーカーの態度が変わることも基本的にはない。逆に具体的にメーカーの見方が変わるというのであれば、もう少し、表彰制度に対する意識もモチベーションも変わるのではないかなと思う。」

(G 社 取締役)

「メーカーがどう見ているかは、あまり明確にされていない。逆に明確過ぎると過度な競争になってしまう。あくまでも表彰という形式である。」  
(H 社 取締役)

「取引上の有形のメリットは、特にはない。受賞できなかったとしても取引上の有形のデメリットは、特にない。メーカーへのアピールや自社の優秀性を主張するねらいは、あると思う。ただ、メーカーがどう思っているかは、よく分からない。当社について言えば、トップの交代を機会に、プロセスも評価してくれるようになった。これまでは、実績だけで評価されるのはいつも同じ人ばかりであった。プロセスも見てくれる社長になり、やりやすくなってきている。」  
(I 社 取締役)

「メーカーの担当マネージャーへのアピールにもなるし、担当マネージャーも喜ぶと思う。規模別の表彰が必要である。」  
(J 社 取締役)

## 考察

表彰制度は、メーカーが期待する販売会社の目標値を提示し、受賞会社の努力と実績に対して表彰することで感謝の意と名誉を与えるとともに、メーカーの望む成果を競わせ、メーカーが販売会社に対してメーカーにとって望ましい行動をとらせるマネジメント・コントロール・システムとなっていると考えられる。また、インタビュー結果から、表彰制度は、販売会社間の競争意欲を創出し、販売会社にポジティブな目標達成意識と販売会社間での競争意欲を育てる仕組みであることも確認できる。甲社の表彰制度は、継続して優秀店として 5 年継続した場合は、特別表彰がされることなどの制度設計がなされている。

表彰制度は、メーカーが毎年の目標を提示している。その内容は経営的な内容とシェア、台数、サービス活動など多岐にわたる販売会社の業績評価でもあり、組織成果のモニタリングとして捉えることができる。しかし、その視点が内在するにせよ、あくまでも表彰制度のために、過度の自己目的化を防いでいる点もある。販売会社経営者から自己目的化を懸念する声があるのは、まさしく制度の根底に「診断型コントロール・システム」の色彩が強いことが反映していると考えられる。また、インタビューの結果、表彰制度を通じて販売会社が自社の営業拠点に目標を展開し、販売会社の内部とメーカーとの間の目標達成に向けての「インターラクティブ・コントロール・システム」と捉えられるコミュニケーションが生まれていることも確認できる。甲社系列販売組織における表彰

制度は、このように重要なマネジメント・コントロールのスキームとして機能していることが理解できる。

一方で、先行研究が指摘する社会的コントロールは、パートナー開発などのように支援活動を主体としているのに対して、表彰制度は、感謝の意をもって名誉などの無形のインセンティブなどを供与する点などから、日本的な組織間の一体化のメカニズム(図表 6-8 参照)であると考えられる。そして、ほかのメカニズムとの関連性では、質問⑨に対して A 社が「株主に対して、経営の努力を報告できる。(96 頁)」、D 社が「総合的な経営に対する評価である。(96 頁)」と答えていることや、D 社が質問⑩に対して述べる「それを評価されるのなら、トップとして目指すのは当然。会社の活動、頑張ったことが形として評価されるから大切。(97 頁)」との発言から、公式のコントロール・メカニズムにおける結果のコントロールと関連していることが分かる。また、質問⑩に対する C 社や J 社の発言(97-98 頁)から、担当マネージャーは、販売会社の受賞を支援しているということが伺える。こうしたことから、表彰制度と担当マネージャー制度との関連性も観察することができる。

#### 4-9. 担当マネージャー経験者に対するインタビューの結果と考察

上記の 7.一体化のメカニズム：販売会社とのコミュニケーションの質問⑦の結果と考察において、担当マネージャーは、メーカーと販売会社の双方向のコミュニケーションをとり、調整機能を持つ極めて重要な役割を担っていることが明らかになった。この結果をふまえて、学術研究を目的としてヒヤリングすることや社名は匿名にすることを説明して、担当マネージャー制度について、甲社系列販売組織の元北海道および九州地区の担当マネージャーの経験者 R 氏に、2015 年 9 月 3 日(木)8:30～9:30 に甲社会議室において質問 A～質問 E に基づく半構造化インタビューを実施し、担当マネージャーの機能について確認した。

##### 質問 A

担当マネージャーの役割と権限は何ですか？

##### 回答結果 A

「担当マネージャーの役割は、メーカーが出した戦略を販売会社と協力して戦術に落とし込むのが役割である。メーカーと約束したことをうまく販売会社にやってもらうということである。担当マネージャーは、部門長でも事業部長でもなく明確な権限はないが、販売

会社にいるときは、メーカーを代表したメーカーの代理人である。また、販売会社のために甲社の各部門長に様々な依頼をする。一言でいえば、パイプ役である。」

(担当マネージャーの経験者 R 氏)

#### 質問B

担当マネージャーとして、心がけていたことは何ですか？

#### 回答結果B

「九州と北海道のそれぞれの地区担当マネージャーを経験してきたが、印象に残っているのは、任命された時に当時の副社長から、担当マネージャーたるもの担当の販売会社の社員全員の顔を知っておくことと言われたことである。彼らを通して顧客をよくみておくことと解釈し、心がけていた。」

(担当マネージャーの経験者 R 氏)

#### 質問C

担当マネージャー制度がないと、甲社系列販売組織はうまくいかないと言われますが、なぜですか？

#### 回答結果C

「パイプ役は、絶対に必要である。一般的に One Stop Shopping のように、そこに頼めば何でもやってくれるということが頼む側からすれば大切である<sup>25</sup>。担当マネージャーに頼めば、なんでもやってくれるということが販売会社にとってはありがたいのである。そのかわり、担当マネージャーのいうメーカーの頼みも全部聞いてくれよということである。販売会社にとって担当マネージャーがいないと、どこに頼んでいいのか右往左往してしまうことになる。」

(担当マネージャーの経験者 R 氏)

#### 質問D

メーカーと販売会社には、情報量に差があるといわれますが、担当マネージャーはそれをなくす制度と言えますか？

---

<sup>25</sup> One Stop Shopping とは、必要なものを 1 カ所で買い揃えたいというニーズに対応した販売方法である。

#### 回答結果D

「メーカーにとっては、販売会社の窓口であり、販売会社にとってはメーカーの窓口である。双方の情報が全部担当マネージャーに集まってくるようになっている。だから担当マネージャーとしてメーカーの部門長などに依頼をすることが多い。快くメーカーの部門長には担当マネージャーのことをできるだけ聞いてやってほしいと思う。」

(担当マネージャーの経験者 R 氏)

#### 質問E

メーカーと販売会社は、利害が一致しないとされますが、担当マネージャーはこうした時の調整機能があるのですか？

#### 回答結果E

「インセンティブについても基準があるが、担当マネージャーは販売会社の実情をよく知っているので、この取引は少しインセンティブを増やしてはどうかとメーカーに提案して調整してもらうこともある。毎月毎月の状況を見ているわけだから、競合している企業の状況も分かっている。販売会社の営業部長といつも話しているので、状況が分かっているのである。販売目標についても、基本的には前年度の比較やシェアなどに基づいて今年はいくらだけの目標だと提示されるが、この場合も販売会社の状況をもとにメーカーと再調整することもある。逆に販売会社の社長から、どれだけ〇〇県のことを知っているかと問われたこともある。基本は、別会社なので販売会社にとっては、いつもメーカーから人が来てくれているというのは、メーカーが心配してくれている安心感というか信頼感ができるのではないと思う。」

(担当マネージャーの経験者 R 氏)

#### 考察

インタビューの結果、担当マネージャーは、パイプ役であり窓口でもある。メーカーの戦略を販売会社とともに戦術に落とし込み、販売会社の依頼をメーカーに販売会社の代表として依頼する。逆に、メーカーの依頼は、販売会社にメーカーの代表として頼むという二面性のある役割を持ち、実情に合わせた調整機能も持つことが理解できる。そして、メーカーと販売会社間の情報の非対称に対処するのである。また、R氏によると、担当マネージャーの役割は、メーカーが出した戦略を販売会社と協力して戦術に落とし込むこと

であると述べる。本社の戦略は一般的に現場の事情を無視しがちであり、また、現場は逆に本社の戦略的優先項目を無視することがよくある<sup>26</sup>。ここでの本社をメーカー、現場を販売会社に置き換えることで、担当マネージャーの役割がより明確になってくる。すなわち、メーカーと販売会社という双方の立場上の違いから起こる機会主義的な行動を減少させて一体化を促す機能があると考えられる。

担当マネージャー制度は、組織間連携に内在する情報の非対称を、双方向の情報が集約できる専任組織を置くことにより、メーカーから販売会社に委託される業務がうまく機能するようなメカニズムであるといえる。先行研究を基礎に考えると、担当マネージャー制度は、社会的コントロールの事後のメカニズムに該当する点もあると想定されるが、そのほかにも、インセンティブなどの契約上の調整から情報の一元化による多様な販売会社情報の把握というモニタリング機能まで果たしていることが理解できる。すなわち、組織間での契約と協働を結びつけ、調整や共同での意思決定や問題解決の支援を行っており、日本的な組織間の一体化のメカニズム(図表 6-8)であると考えられる。

また、インタビューの結果から、図表 6-8 において集約した 3 つのメカニズムと次のような関連性が伺える。質問 A で担当マネージャーが販売会社のために甲社の部門長に様々な依頼をすると答えていることから、「支援のメカニズム」を機能させるために、担当マネージャーがメーカーに働きかけていることが分かる。また、質問 B で担当マネージャーに頼めば何でもやってくれるということは、メーカーを代表して支援活動を促進していることが伺える。このように、担当マネージャーによる「一体化のメカニズム」は、「支援のメカニズム」がうまく機能するように活動していることが確認でき、相互に関連していることが分かる。また、質問 E で、担当マネージャーは、毎月毎月の販売会社の状況を見て、それに基づいてインセンティブや販売目標についても調整することがあると説明している。こうしたことから、担当マネージャーは、公式のコントロール・メカニズムにおける行動や結果のコントロールの状況を把握して、実情に合わせた調整活動をしていることが分かる。すなわち、「公式のコントロール・メカニズム」と「一体化のメカニズム」の関連性をここで確認することができる。

---

<sup>26</sup> Chapman (2005)は、マネジメント・コントロール・システムと戦略のクラブティンングの中で、戦略と戦術を区別する意図について述べている。

### V.3つのメカニズムの相互の関連性

アンケート結果と先行研究から、8項目のスキームを3つのコントロール・メカニズム(図表6-8)にまとめ、8項目のスキームのそれぞれに対して設定した半構造化インタビューにより、どのようにマネジメント・コントロールとして機能しているのか、また、3つのコントロール・メカニズムがどのように関連して機能しているのかを考察した。

こうしたフィールドスタディの結果と考察をもとに、「1.公式のコントロール・メカニズム」、「2.販売会社支援のメカニズム」、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」の3つの関連性を明らかにする。

#### 5-1. 公式のコントロール・メカニズムと販売会社支援のメカニズムの関連性

公式のコントロール・メカニズムは、業務指標に基づく行動のコントロールと経営指標による結果のコントロールで行われていることが分かる。公式のコントロールは、契約で販売会社とメーカーがコミットした目標が達成できるのかを毎月確認することで機能している。そして、月々の取組状況が年度の目標達成につながるのかをコントロールしているといえる。一方で、支援のメカニズムは、販売会社に対するビジョンや方針の設定支援、販売支援活動と人材育成、教育の支援活動で構成されている。

支援のメカニズムと公式のコントロール・メカニズムは、公式のコントロール・メカニズムで設定される契約上の目標が、支援のメカニズムの「4.ビジョンの設定と方針管理」で共有されたビジョンをベースとしていることから、相互に関連していることが分かる(質問④に対するB社の回答85頁)。また、担当マネージャーが自身の役割は、メーカーと約束したことをうまく販売会社にやってもらうということであると述べる。すなわち、販売会社との間で定めた目標(公式のコントロール・メカニズムである契約上の目標)を実行してもらうために、毎月の状況を見て甲社の各部門長に様々な依頼をすると述べている(担当マネージャー経験者に対する質問Eの回答101頁)。

これらのインタビュー結果から、販売会社の公式のコントロール・メカニズムである目標が達成できるように、毎月毎月の業務指標や経営指標を評価(または異常や目標達成の困難性などを把握)して、メーカーの各部門の支援(例えば技術支援など)が行われていることが伺える。すなわち、販売会社に対する支援のメカニズムは、公式のコントロールの結果や、そこで提示された数値を参照して行われていると考えられる。

また、販売会社経営者は、ブランド力にはメーカーの技術支援が必要であると述べている(質問⑤A社の回答 88 頁)が、これについても、甲社が行動のコントロールで確認できた業務指標(例えばシェア)などからどのような製品の技術支援が必要かを把握していると考えられる。特に、メーカーが主体となつて行う新製品の展開などの場合は、販売会社への技術教育支援や販売支援が不可欠であるとともに、結果が求められるといえる(質問⑤H社の回答 89 頁)。この場合は、両方のメカニズムが必要とされると想定される。

そのため、これら 2 つのメカニズム相互の関連が特に必要とされるのは、例えば「新製品の販路拡大」などが該当すると考えられる。メーカーは、販売会社に自社の意向に沿つて新製品を販売してもらうために、積極的な支援を行いその結果をコントロールする必要がある。このように、メーカーに対する貢献の度合いが強いことを依頼する場合は、公式のコントロールと販売会社支援のメカニズムがとりわけ必要となると考えられる<sup>27</sup>。

## 5-2. 公式のコントロール・メカニズムと系列販売組織の一体化のメカニズムの関連性

系列販売組織の一体化のメカニズムは、担当マネージャーによる情報共有や調整、および、メーカーの期待する目標を販売会社全体で取り組む表彰制度により、メーカーと販売会社の一体化を促進する。公式のコントロール・メカニズムで決めた目標を達成するためには、メーカーと販売会社のそれぞれが役割を果たしていくことが必要である。そのため、相互の意思疎通や調整の方法が確立されていなくてはうまくいかない。こうしたことが背景となつて、販売会社経営者のほとんどは、担当マネージャーのコミュニケーション機能や調整機能を評価している。例えば、担当マネージャー経験者は、インセンティブや販売目標といった公式のコントロール・メカニズム上の調整を、実情をもとに行っていると述べている(担当マネージャー経験者に対する質問 E の回答 101 頁)。このように、担当マネージャーが、公式のコントロール・メカニズムで定められたことを基礎に調整していることから、相互の関連性が理解できる。

また、表彰制度上の目標値は、公式のコントロールで定められた契約上の目標値をベースとして決められている。表彰制度において受賞を目指す理由を尋ねた質問⑨に対して、A 社が「株主に対して、経営の努力を報告できる。(96 頁)」と答えていることや、D 社が「総合的な経営に対する評価である。(96 頁)」と回答していること、および、D 社が表彰

---

<sup>27</sup> これについては、事後的なインタビューにより再度確認している。



制度上の受賞の効果を尋ねた質問⑩に対して、「会社の経営努力を評価されるのなら、トップとして目指すのは当然。会社の活動、頑張ったことが形として評価されるから大切。(97 頁)」と述べていることは、公式のコントロール・メカニズムである結果のコントロールと一体化のメカニズムである表彰制度の関連性を示唆しているといえる。さらに、A 社や D 社のこうした回答から、公式のコントロールである契約において、販売会社の営業責任履行度を評価してメーカーと販売会社が合意のうえで契約の更新が行われていることと並行して、表彰制度が販売会社のパフォーマンス評価を補強する側面もあると考えられる。そして、表彰制度の受賞の効果に対する質問⑩での「こうした努力を表彰対象にしてほしい」と今の社長は担当マネージャーを通してお願いしている。」という C 社の発言(97 頁)や、「メーカーの担当マネージャーへのアピールにもなるし、担当マネージャーも喜ぶと思う。」という J 社の発言(98 頁)から、担当マネージャーは、販売会社の受賞をサポートすることで目標達成を支援するとともに、競争を促進している一面もあると指摘できる。

また、公式のコントロールと系列販売組織の一体化の 2 つのメカニズムの関連が特に必要となるのは、メーカーと販売会社のそれぞれが一体となること(質問⑥に対する E 社の回答 90 頁)が必要な場合であり、ブランド全体のイメージ展開をして「既存製品の拡販キャンペーン」をする場合などが想定される。その場合には、メーカーと販売会社が一体となって初めて成果が出せる(結果が生まれる)ことから、こうしたメカニズムの相互の関連がとりわけ必要となると考えられる<sup>28</sup>。

### 5-3. 販売会社支援のメカニズムと系列販売組織の一体化のメカニズムの関連性

フィールドスタディの結果の考察から、ビジョン・方針の設定支援、販売支援、人材育成や教育支援は、メーカーと販売会社の双方の進むべき方向を理解するとともに、販売会社の業務がうまく運営できるように行われていることが分かる。こうした支援活動のメカニズムがうまく機能するように、担当マネージャーは、販売会社の具体的な支援の要望を把握している。また、メーカーが支援活動の必要性を確認して、販売会社に支援を行うにあたって、担当マネージャーがメーカーの意思を伝えたいで行っていることが伺える。

このように、販売会社支援は、一体化のメカニズムである担当マネージャーが合意をとって調整のうえで行われていることが分かる。例えば、ビジョンや方針の共有の支援活動

---

<sup>28</sup> これについては、事後的なインタビューにより再度確認している。

に際して、担当マネージャーは、あらかじめ販売会社の意見を集約しており、そのうえで会議体で合意の上に決定していることがインタビュー結果から理解できる(ビジョンの設定と方針管理 質問④B社の回答 85 頁)。加えて、担当マネージャーは、販売会社の受賞のための活動を支援するとともに、販売会社間の競争を促進していることが伺える。こうしたことは、担当マネージャー経験者に対するインタビュー質問 C や質問 D で、担当マネージャーが販売会社の依頼事項を受け入れてメーカーの担当部門長に依頼していることから、支援のメカニズムと一体化のメカニズムの関連性が確認できる(100 - 101 頁)。このように、販売会社への技術教育支援や販売支援を行う場合は、担当マネージャーがメーカーのそれぞれの担当部門に直接依頼している。すなわち、販売会社支援のメカニズムがうまく機能するように、系列販売組織の一体化のメカニズムは、調整や依頼などの活動をし相互に関連しているといえる。

そして、販売会社支援と系列販売組織の一体化の 2 つのメカニズムが特に必要となるのは、ブランド力育成のための様々な支援(質問⑤)に対する A 社の回答 88 頁)が求められるときであると考えられる。具体的には、新たな販売方策により新市場に対して販売をしていく「新市場開拓」などである。販売会社は、メーカーと別組織であるとともに、メーカーの最初の販売先でもあるため、技術支援や販売支援を的確に行うことにより、販売会社がメーカーと一体となった総合的な(新市場にも対応できる)販売力をつけることができると考えられる<sup>29</sup>。

#### 5-4. 3つのメカニズムの相互の関連性と全体のメカニズム

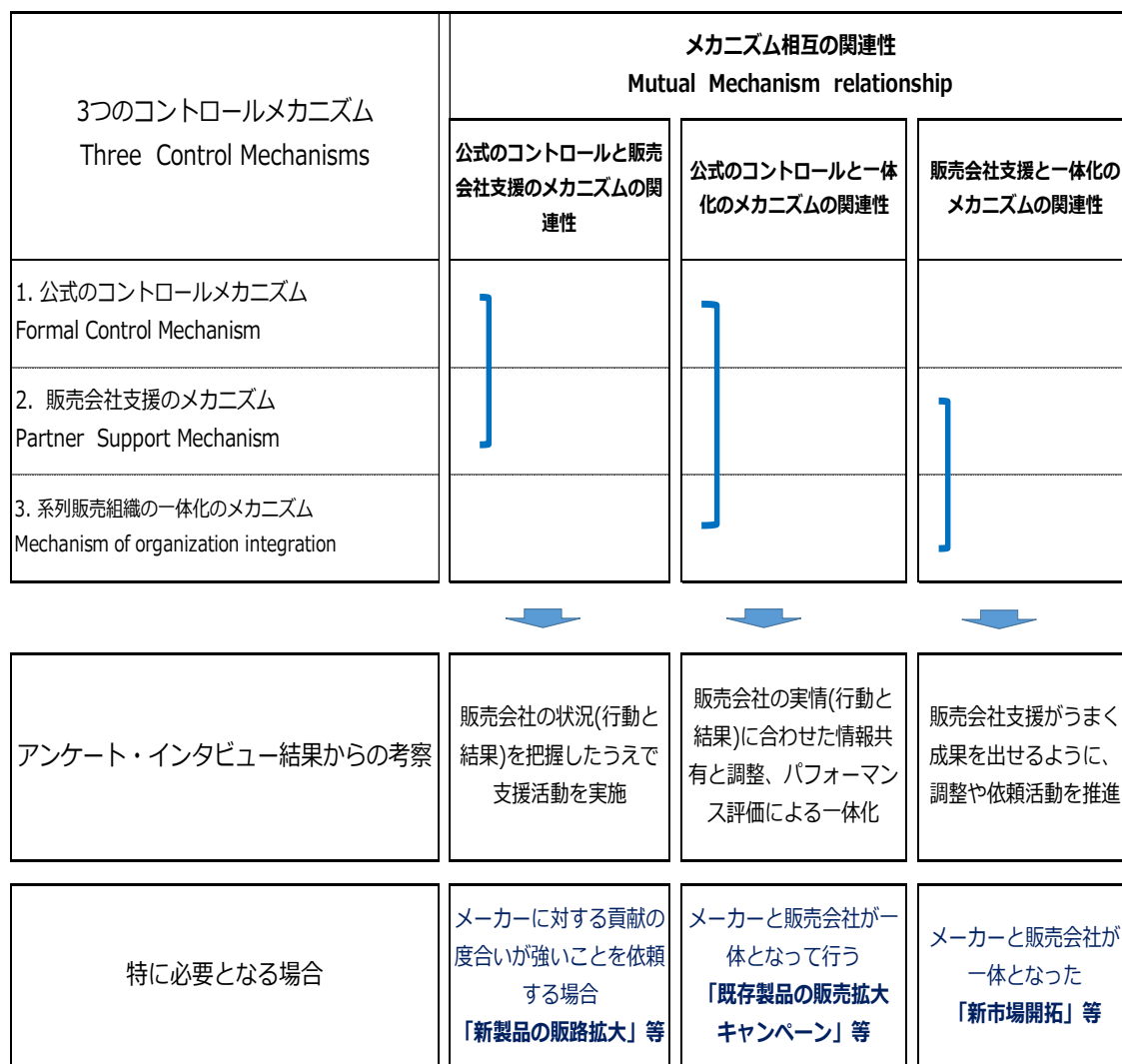
以上の考察結果をもとに、「1.公式のコントロール・メカニズム」、「2.販売会社支援のメカニズム」、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」の 3 つのメカニズムの関連性を図表 6-9 に示す。

ここでは、アンケートおよびインタビューの結果をもとに、それぞれの関連性を考察してきた。図表 6-9 に示すように、公式のコントロールと販売会社支援のメカニズムは、公式のコントロール・メカニズムで販売会社の状況を把握したうえで支援活動が推進されることで相互に関連している。また、公式のコントロールと一体化のメカニズムは、公式のコントロール・メカニズムの実情に合わせた調整(担当マネージャー制度)とパフォーマンス

---

<sup>29</sup> これについては、事後的なインタビューにより再度確認している。

ス評価を補強(表彰制度)する点で相互に関連しているといえる。そして、販売会社支援と一体化のメカニズムは、支援のメカニズムがうまく機能するように、一体化のメカニズムが調整や依頼活動を推進していると想定される。



図表 6-9 3つのメカニズムの関連性(出所：筆者作成)

加えて、メカニズム相互の関連性は、とりわけ必要となる場合があると考えられる。例えば、新製品販売は、販売会社への販売支援や技術支援が特に大切であるとともに結果を把握する必要があり、公式のコントロールと販売会社支援のメカニズムの両方が必要となる。また、製品の良さと販売施策を一体化して展開する既存製品の販路拡大キャンペーンなどの場合は、公式のコントロール・メカニズムと一体化のメカニズムの関連性が重要と

なる。さらに、新市場への販売は、販売支援や技術支援とともに、メーカーと販売会社の目指す方向が一致することが必要となるため、支援のメカニズムと一体化のメカニズムが相互に関連して機能することが不可欠となると考えられる<sup>30</sup>。

このように、甲社の系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールの全体のメカニズムを、フィールドスタディにより考察し、相互の関連性を明らかにした。3つのメカニズムは単独でも機能するが、相互の関連性をもって機能することも多いと想定される。そして、上記で述べたような特定の場合には、特に相互に関連しながらコントロール・メカニズムとして機能することが重要になると考えられる。このことは、後述のように、本研究の起点となっている会計指標による組織間マネジメント・コントロールを継続的に機能させるにはどのようにしたらいいかについて、多くの示唆を与えると考えられる。

## VI. 一体化のメカニズムによる協調と競争の促進

担当マネージャー制度のように情報を一元化して様々な調整を行う専任組織や表彰制度は、日本的な組織間の一体化のメカニズムといえる。そして、図表 6-9 に示すように、相互に他のメカニズムと関連して機能している。ここでは、これらのメカニズムが、系列販売組織のメーカーと販売会社の一体化を促進する理由について考察する。

### 6-1. 系列販売組織の一体化のメカニズムの役割

契約と協働活動をつなぎ組織の一体化を図る機能とは、言い換えれば、契約で定められていることを調整して協働活動につなげることや、顧客や市場をよく理解したうえでメーカーとの目標やインセンティブの調整をする機能でもある。この調整と情報の一元化機能を担うのが担当マネージャーである。また、メーカーが契約を基礎として毎年の期待する目標を定めて、販売会社に達成を促しその努力と実績に対して名誉というインセンティブを供与する表彰制度も、一体化を促進していることが分かった。担当マネージャーが、調整と情報の一元化において果たす役割は、「メーカーにとっては、販売会社の窓口であり、販売会社にとってはメーカーの窓口である。双方の情報が全部担当マネージャーに集まっ

---

<sup>30</sup> 3つのメカニズムの関連性(図表 6-9)を確認するため、2018年2月23日(金)17:00~17:30 甲社会議室において担当マネージャー6名に、3つのメカニズムの相互の関連が必要となる場合についてのアンケートを行っている。また、2018年3月6日(月)8:45-9:10 および3月7日(火)13:10-13:25に、3つのメカニズムのそれぞれが両方必要となるのはなぜかについて、電話によるインタビューを行っている。

てくるようになっている。(質問 D 回答 101 頁)」ことから分かる。すなわち、担当マネージャーの役割は、メーカーと販売会社間のルールによって定められていると考えられる。また、このルールによって、全ての情報が担当マネージャーを通して伝えられ、双方の情報が一元化されるようになっていると考えられる。

次に、担当マネージャーの調整機能について、R 氏は、「インセンティブについても基準があるが、担当マネージャーは販売会社の実情をよく知っているので、この取引は少しインセンティブを増やしてはどうかとメーカーに提案して調整してもらうこともある。(質問 E 回答 101 頁)」と述べている。このように、契約で定められたことを、販売会社や市場の実情を把握している担当マネージャーが、実情に合わせて調整しているのである。担当マネージャーが調整と情報の一元化の役割を持つ理由は、組織的なルールにより保証されているためであると考えられる。

また、表彰制度の組織の一体化を促進するうえでの役割は、メーカーが期待する販売会社の目標を提示し、販売会社間の競争を促し、販売会社が達成に向けた取り組みを全拠点に展開することにより、系列販売組織としての目標を組織全体で取り組むことを促進することである。そして、これらの達成に向けた努力と実績には、販売会社に対する表彰という形で無形のインセンティブが与えられるのである。こうした仕組みが定常的に行われることが、目標達成に向けた組織間のベクトルをあわせ、一体化を促進するのだと考えられる。これらの仕組みは、坂本(2005)が指摘する系列販売組織の短所である「主体的な販売店経営の減退」、「活力のない販売店が増える危険性」、「販売資本の増大、メーカーの資本固定化の弊害」、「流通コストの上昇の招来」、「メーカーの人的要員の増大・固定化の弊害」に対して、組織の一体化を促し活力ある販売組織にすることで、軽減することにつながっていると考えられる。

## **6-2. 担当マネージャー制度が一体化を促進する理由**

### **6-2-1 自動車の流通と車両生産の間のコーディネーション**

ここでは、企業間の長期的取引関係における構造と機能のコーディネーションの分析を行っている浅沼(1997)の指摘から、担当マネージャーの調整機能を考察する。浅沼(1997)は、中核企業が展開する企業ネットワークの中で、メーカーとサプライヤーの上流側と比較して、メーカーとディーラー間の下流側については、相対的に解明が遅れていると述べ、中核企業が販売面の諸活動と製造面の諸活動のコーディネーションをどのように行ってい

るのかについて、フィールドスタディによる検討を行っている(浅沼 1997; 310 頁)。

具体的には、自動車の流通と車両生産の間のコーディネーションを対象に、事例としてJA社を調査している。JA社では、車両営業部が車両の流通を担当しており、部のメンバーである地区担当員を通してディーラーと直接の接触を行っている。そして、地区担当員は、アメリカの場合の *district staff* または *field staff* に相当すると述べている。彼は、JA社の地区担当員がメーカーJA社とディーラーとの間で果たしている役割について、流通と車両生産との間のコーディネーションを中心に説明している。その内容は、ディーラーが毎月の販売をするために、仕入れる車両の台数情報に関して、車両営業部が持つ市場情報と販売予測に地区担当員が意見を述べて調整していると述べる。そして、この調整では、対面コミュニケーションを通して、ディーラーの同意と協力を引き出さなくてはならないとしている。この同意と協力をそのつど獲得して、長期的なインターフェースを発展させることが、地区担当員の責任となっている。そのため、地区担当員は、月の半分にわたりディーラーを訪問していると説明している。また、この点は、日米の企業でほとんど変わらないと述べている(浅沼 1997; 354 頁)。

## 6-2-2 担当マネージャーと地区担当員の比較

フィールドスタディとその結果の考察により、担当マネージャーが、系列販売組織の一体化を促進していることが分かった。担当マネージャーは、ライン権限を持たないスタッフ・メンバーであり、販売会社と直接の接触を行っている点や、同意と協力をそのつど獲得して長期的なインターフェースを発展させる責任がある点で、地区担当員と類似している。しかし、浅沼(1997)では、組織間マネジメント・コントロールという視点で地区担当員は説明されていないため、どういう機能と権限をもって独立企業間である販売会社と接触しているか、地区担当員の役割に対して被コントロール側の販売会社がどのように受け止めているのかは十分に明らかではない。

浅沼(1997)では、JA社の地区担当員は、生産と流通におけるコーディネーターの役割を持つことを中心に説明している。一方で、甲社の担当マネージャーは基本的に、契約と組織間の協働活動(販売・サービス)における全て(目標の達成からインセンティブ、生産と流通も含む)において、情報の一元化と調整活動を行っている点が異なっている。そして、生産と流通に関わる調整だけではなく、契約と組織間協働をつなぐ調整と情報の一元化をすべて担当し、経営全体に関わりメーカーと販売会社間の関係の一体化と活性化を促進している。言い換えれば、担当マネージャーは、Dekker (2016)が「メーカー(自社)を代表

して、パートナー企業(販売会社)と頻繁に対話をすることにより、メーカー(自社)とパートナー企業(販売会社)との間の関係を管理する責任者」と定義するバウンダリースパナー(Boundary Spanner)の1つといえる。

甲社系列販売組織では、販売会社経営者が、担当マネージャーを通してメーカーへの依頼と調整を行っており、販売会社にとって無くてはならない機能だと指摘する(質問⑦に対するG社の回答91頁)。そして、メーカー甲社は全ての依頼を担当マネージャーを通して連絡している。担当マネージャー経験者は、メーカーの戦術を販売会社とともに戦略に落とし込むのが担当マネージャーの役割であり、その機能は、メーカーと約束したことをうまく販売会社にやってもらうことであると述べている(担当マネージャー経験者に対する質問Aの回答99-100頁)。このことは、流通と車両生産の間のコーディネーションを行うfield staffと類似した機能を果たしている以上に、メーカー(自社)とパートナー企業(販売会社)との間の関係性を包括的に管理する責任者であることが分かる。すなわち、担当マネージャーは、メーカーと販売会社間の経営上の問題全般に広く関わっていると考えられる。

### 6-2-3 バウンダリースパナーとしての担当マネージャーの機能

以上のように、担当マネージャーは、バウンダリースパナーの機能を果たしていると考えられる。Dekker (2016)は、組織間マネジメント・コントロール研究上の課題として、バウンダリースパナーの役割と機能の分析をあげている。バウンダリースパナーは、経営学では企業の内外を行き来する境界連結者のことを指すとされている<sup>31</sup>。担当マネージャー経験者に対するインタビューの結果より、担当マネージャーは、販売会社の依頼をメーカーに販売会社の代表として依頼し、販売会社にメーカーの代表としてメーカーの依頼を伝えるという二面性のある役割を持ち、実情に合わせた調整機能も持っていることが分かった。この機能が、B社が「担当マネージャーは、メーカーにものをいう窓口、なかったら販売会社はパンクしてしまう。(92頁)」と述べ、他の会社の取締役もメーカーからの情報の窓口であり、販売会社からメーカーへの依頼を販売会社の立場に立って聞いてくれる窓口であるとの発言に反映していると考えられる。

バウンダリースパナーは、経営学の分野において多くの研究がなされている。Richter et

---

<sup>31</sup> Aldrich and Herker (1977)は、バウンダリースパナー(Boundary spanner)の役割と組織構造について検討している。

al. (2006)は、5つのヘルスケアの組織の中から53のワークグループのグループ間の一体性と効率性について分析し、バウンダリースパナーが組織間におけるコンタクトを頻繁に行い、組織間での存在が重要になると、グループとしての関係が効率的に強化され、組織の一体性が強くなると指摘している。また、Heller et al.(2014)は、海外拠点マネジメントにおけるバウンダリースパナーの重要性とその生成プロセスについて、国瑞汽車(台湾トヨタ)の事例をもとに研究している<sup>32</sup>。さらに、Alexander et al.(2016)は、サービスネットワークにおけるバウンダリースパナーの活動を分析し、バウンダリースパナーの広範囲にわたる活動が、顧客価値の増加を通してサービスネットワークの競争力を進化させていることを説明している。

Dekker(2016)は、バウンダリースパナーの活動をどのように支援できるのか、バウンダリースパナーの目標をどのようにしたら達成できるのか、バウンダリースパナーが所属する組織と統合した他の組織に果たす役割をどう整合したらいいのかについて大きな疑問があると述べている。こうした疑問に対して、販売会社経営者G社とメーカーの担当マネージャー経験者の発言では、担当マネージャーが窓口機能として一本化されているという組織的なルールと、担当マネージャーが調整する権限と役割が組織的な規定の中で保証されていることが述べられている。すなわち、甲社系列販売組織は、バウンダリースパナーの活動や役割を組織的なルールで定めていることが伺える(担当マネージャー経験者に対する質問D、Eの回答101頁)。重要な視点は、販売会社経営者が、「受け入れられるかどうかは、別として、こちらのお願いに関しては担当マネージャーがメーカーに伝えてくれる。(質問⑦に対するI社の回答92頁)」と答える同時に、担当マネージャー経験者が説明する「そのかわり、担当マネージャーのいうメーカーの頼みも全部聞いてくれよということである。(担当マネージャー経験者に対する質問Cの回答100頁)」という、販売会社間の「貸し借り」の調整をしていることである。

#### 6-2-4 担当マネージャー制度と日本的慣行「貸し借り」

上述の担当マネージャーを通して行われるメーカーと販売会社間の「貸し借り」は、系列販売組織の一体化を支援していると考えられる。この点は、日本的慣行である「貸し借り」が長期的な組織間関係の構築と補完的であると説明する木村(2008)の指摘とも類似する。

---

<sup>32</sup> これは、トヨタの海外生産拠点の中でも、トヨタ生産方式が最もよく浸透しているとされており、組織能力の移転が成功した事例と考えられる。また、同事例をもとに、組織能力の移転の成否を分ける要因としてバウンダリースパナーをとりあげている。



木村(2008)によると、「貸し借り」は、次の2点で長期的な組織間関係の構築に寄与する可能性があるとは指摘している。第1は、それぞれ「貸し」があるのか「借り」があるのかを認識し、そのことを当事者が了解することが必要であり、その過程において組織間の情報の非対称性を緩和するよう作用する点である。第2は、「貸し借り」が将来の契約や取引も対象とした長期の協働の利益分配のメカニズムとして機能し、Williamson (1985)のいう関係特種投資を促し、協働へのコミットメントを引き出すことを促進する点である(木村2008: 39 頁)。販売会社経営者のインタビューにおいて、ほとんどの経営者は、担当マネージャーがメーカーに対して依頼事項を働きかけてくれると答えている。また、担当マネージャーのいうメーカーの頼みも聞いてくれと語るとは、メーカーと販売会社の相互において「貸し借り」が日常的に発生し、その調整を行っていると考えられる。木村(2008)は、「貸し借り」の過程において組織間の情報の非対称性を緩和するように作用していると述べているが、その過程における調整作業を、担当マネージャーが受け持っていると考えられる。

### 6-3. 表彰制度が一体化を促進する理由

表彰制度は、組織の活性化や従業員のモチベーションの向上のために実施される。フィールドスタディの結果から、表彰制度については、系列販売組織の一体化を促進するスキームとしてメーカーがその重要性を認識し、表彰制度は励みになるだけでなく、目標値の自社展開に貢献していると販売会社管理者が答えるなど、一体化の機能を果たしていることを確認した。甲社の表彰制度は、1960年代に現在の大規模販売会社に対して、日頃の販売活動の成果への感謝を伝えることでスタートしている。50年以上の歴史があり制度自体が長い歴史の中で発展してきたことや、毎年継続的に実施されその都度改訂されて、「系列販売組織の一体化」を促すスキームとして機能していることが分かる。ここでは、理解しやすい目標と制度のもとに、販売会社は、競争意識をもって達成に向けた活動を推進する。その活動そのものが契約に定める営業責任履行度の評価と関わると販売会社が意識するため、インタビュー結果のように、販売会社の経営者が極めて重要な取り組みと考えると同時に、励みとなると答えていると考えられる。

#### 6-3-1 表彰制度と販売会社間の競争意識

表彰制度は、全ての販売会社が受賞できるのではない。この点も表彰制度のスキームとして考慮しなくてはならない点である。競争という意識が販売会社にあることは、インタ

ビューの結果から伺うことができる。販売会社経営者のインタビューを通して、販売会社間の競争意欲の創出をし、販売会社にポジティブな目標達成意識と販売会社間での競争意欲を育てる仕組みであることも分かる。B 社が、「我々は、準優秀店賞も取れていない。今年、どうしたらとれるのか？ 聞きまわっている。なかなか、しっかりした取り組みをしないと取れないなあというのが実感である。(94-95 頁)」と述べ、H 社が「受賞からもらえることは、よそが頑張ったということ。我々の頑張りが少なかったということである。(95 頁)」という発言は、特に他社との競争を強く意識した発言だと考えられる。

これについて、加登(1994)は、自動車産業におけるサプライヤー関係に関連して、「競争的共生」が関係を示すキーワードだと述べている。競争的共生を支えるメカニズムは、複社発注方式、取引の長期的継続性に関する合意、取引を失うことの脅威、参入退出のバリアの 4 つであると説明している。そして、サプライヤー間の競争が厳しいものであっても、長期的かつ継続的な取引関係が存在することが望ましいという合意や了解が、メーカーとサプライヤー間に存在すると述べている。

系列販売組織には、販売会社間の横の関係もある。横の関係については、3.業務指標や 4.経営指標、および、6.コミュニケーションにおけるインタビューにおいて、販売会社間のことが語られている。例えば、A 社が、「他社と比較して、劣っているところはどこでどう努力していかなくてはならないのかと考えていくことができる。(82 頁)」と述べ、I 社が「当社と同規模の販売会社の利益状況を比較し、なぜなのか？ 当社の努力が足りないのではないか？ など比較している。それを対策に結びつけて努力している。(83 頁)」など、他社と比較したり参考にしたりすることが「3.業務指標」や「4.経営指標」を通して行われたり、会議体を通しての販売会社間のコミュニケーションが行われていることなどを伺うことができる。これらは、いずれも経営者として自社がよい成績を上げられるように努力をし、そのために他の販売会社の情報と比較したりして、参考にしていることを表している。パイロットケーススタディで制度の概要を確認したとおり、優秀販売会社は 4 社のみが対象である。そこには、当然ながら販売会社間の競争意識があると考えられ、加登(1994)の指摘する競争的共生が甲社系列販売組織にも存在すると考えられる。

### 6-3-2 表彰制度と「貸し借り」

表彰制度においても「貸し借り」が機能していることが推察できる。表彰制度で提示されたメーカーの期待する目標に対して、販売会社は、様々な営業努力や営業体制の整備、店舗運営などの努力を行って達成を図る(メーカーから見た「借り」)。この達成に向けた努

力や実績に対して、メーカーは表彰という形で感謝の意を表し、主に名誉のインセンティブを供与している(メーカーから見た「借り」の調整)。そして、表彰制度での販売会社の取り組み(「借り」)は、契約更新時の営業責任履行度の評価を通して、メーカーからの継続的な支援(メーカーから見た「貸し」)が含まれた長期的な契約の締結につながると考えられる。

このように、表彰制度を通じて、メーカーと販売会社間での「貸し借り」が長期的取引を意識した関係的特殊投資を生むことにもつながると考えられる。この点においても、表彰制度が長期的視点に立った系列販売組織の一体化を促進していると思われる。

#### 6-4. 表彰制度と担当マネージャーとの相互の関係

一体化を促進するメカニズムである表彰制度と担当マネージャーとの関係を顕著に表しているのが、受賞した場合の効果に対するインタビューにおいて、J社による「メーカーの担当マネージャーへのアピールにもなるし、担当マネージャーも喜ぶと思う。(98頁)」という発言である。すなわち、担当マネージャーは、自身の担当する販売会社の受賞にむけた取り組みを支援するとともに、他社よりも良い成績が達成できるように競争を促していると考えられる。競争意欲を喚起し組織としての目標を拠点まで展開する表彰制度と、その受賞を積極的に支援する担当マネージャーは、Porter(1980)が指摘する垂直統合のコストとして統合された企業において刺激が無くなること、および、坂本(2005)が主張する活力のない販売会社が増えることといった、系列販売組織特有の短所に対応したものであると考えられる。また、情報を一元化する担当マネージャーの役割には、販売会社の能力と目標に対する取り組みをモニタリングし実情を知るという役割もあり、表彰制度への受賞支援を通じて販売会社の能力を評価しているという側面もあるといえる。

表彰制度は、1960年代に大規模販売会社の販売活動に対して、感謝の意をメーカー甲社が示すために行われたことからスタートしたとされている。また、担当マネージャーの機能も、浅沼(1997)が指摘するように、本来の機能は field staff が行うメーカーの生産と販売会社の流通を、直接的な販売会社とのインターフェースにより月次の生産量や販売量をコーディネートする役割から、販売会社とメーカーとの契約と協働活動をつなぐ役割へと発展してきたと推察される。藤本(1997)は、システム創発について、結果的には競争に関して合理的な能力であっても、その形成の過程は必ずしも事前合理的な意思決定に基づくものではなく、むしろ歴史に根差す環境制約や意図せざる知識移転などの影響を受ける一種の創発過程であることを説明している。担当マネージャー制度も表彰制度も、当初の役

割から変化して、現在のような契約と協働活動を結び他のスキームと関わりながら機能し、系列販売組織の一体化を促進しているメカニズムになっているのではないかとと思われる。

#### 6-5. 一体化のメカニズムによる競争の促進(テンションの創出)

表彰制度と担当マネージャーの相互の関係から、担当マネージャーは、販売会社の受賞を支援するとともに、競争を促進していることが分かった。協調関係を持って支援をしながら競争が促進されることは、相反する目的をもってコントロールすることから、心理的には張り詰めた状態を創造しているといえる。こうした相反するが相互に競合と補完を含む関係をテンション(Tension)と呼び、我が国の管理会計研究において研究が進んでいる(吉田 2012)。

この概念もふまえて、2018年2月23日(金)17:00から17:30に担当マネージャー6名に対するアンケート調査の中で、担当マネージャーと表彰制度による支援活動と競争の促進について、追加調査として以下の質問を行った。

#### 質問

担当マネージャーは表彰制度の運営において、どのような役割を果たしていると思いますか。該当すると思われるもの1つに○を記入して下さい。また、なぜそのように思われるのか、簡単に理由を記入してください。

- ①担当販売会社の表彰制度における取組を支援する(販売会社への協力) ( )
- ②担当販売会社が競争意欲をもって拠点に展開する取組を促す(競争の促進) ( )
- ③表彰制度における担当販売会社への協力も競争の促進も両方している。 ( )

#### 回答結果

6名のうち、4名が③協力も競争の促進も両方しているに○をつけ、2名が①支援(販売会社への協力)に○を記入した。③協力も競争の促進も両方していると答えた4名の理由は、支援は当然だが実績を上げるには競争を促進した方が効果がある、他の販売会社が成果を出していること自体が現実的な目標となっている、協力も競争の促進も両方することが販売会社のためになる、などと答えている。一方で、①支援(販売会社への協力)に○を記入した理由は、担当マネージャーの役割は具体的な支援であり、競争意識は販売会社の中で主体的に生まれる、などと答えている。

## 考察

多くが「協力も競争の促進も両方ともしている」と述べ、これまでの考察に沿った結果となった。このように、表彰制度と担当マネージャーの関りは、協調して支援することと競争を促進するという相反した概念をコントロールして、緊張感を持った状態で販売活動に取り組むことにつながっていると考えられる。そして、坂本(2005)が系列販売組織の短所として指摘する活力のない販売会社が増えてくる可能性や、Porter(1980)が垂直統合のコストとして指摘する被統合企業の活力の減退といった問題を軽減することにつながっているといえる。

## Ⅶ. 3つのメカニズムのサプライヤー・システムとの比較

第5章Ⅲ. サプライヤー・システムと系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールの比較において、サプライヤー・システムとの比較を行った。その結果は、図表 5-3 に示している。ここでは、図表 6-8 に示した組織間マネジメント・コントロールの3つのコントロール・メカニズムについて、系列販売組織とサプライヤー・システムとの違いを、これまでのインタビューと追加的なアンケートをふまえて考察する。具体的には、インタビューを通じて明らかになった、公式のコントロール・メカニズム、支援のメカニズム、一体化のメカニズムのそれぞれについて、サプライヤー・システムとの必要性の違いについて考察していく。

考察にあたり、甲社事業部担当部門の了解を得て、2018年2月23日(金)17:00~17:30に、甲社会議室において担当マネージャー6名に実施した追加的なアンケートのなかで、3つのメカニズムに関するサプライヤー・システムとの比較を質問した。アンケートの内容は以下のとおりである<sup>33</sup>。

---

<sup>33</sup> サプライヤー・システムとの比較について担当マネージャーに対してアンケートを行った理由は、担当マネージャーが事業部門の経験豊富な人材から選出されており、「メーカー・販売会社間」のみならず「メーカー・サプライヤー間」についても豊富な知識を有していると考えられるためである。

## 質問

独立した会社間の管理では、「メーカー・販売会社間」のほかにメーカーがサプライヤーから部品を仕入れる「メーカー・サプライヤー間」の管理があります。「メーカー・サプライヤー間」の管理が「メーカー・販売会社間」の管理と比較して、必要性が高いか・低いかについて以下の基準に従って、1 から 5 までの数値を( )に記入してください。また、なぜそう思われるかを簡単に記入してください。

- 1) 結果による評価(含指標)は「メーカー・サプライヤー間」の方が「メーカー・販売会社間」よりも ( )  
5:大いに必要である 4:かなり必要である 3:同程度 2:あまり必要でない 1:全く必要でない
- 2) 業務の支援(含教育支援)は「メーカー・サプライヤー間」の方が「メーカー・販売会社間」よりも ( )  
5:大いに必要である 4:かなり必要である 3:同程度 2:あまり必要でない 1:全く必要でない
- 3) メーカーとの一体化(含担当員フォロー・表彰制度)は「メーカー・サプライヤー間」の方が「メーカー・販売会社間」よりも ( )  
5:大いに必要である 4:かなり必要である 3:同程度 2:あまり必要でない 1:全く必要でない
- 4) 「メーカー・サプライヤー間」と「メーカー・販売会社間」のマネジメントの違いはどの点で、どう異なると思いますか 簡単に記入してください。

## 回答結果

6名の担当マネージャーに対する、1)から 3)の質問の回答結果を図表 6-10 に示す。

担当マネージャー	1)結果による評価	2)業務の支援	3)メーカーとの一体化
平均	3.3	3.5	2.7
モード 最頻値	3	4	2

図表 6-10. 3つのメカニズムの必要性のサプライヤー・システムとの比較

(出所 :筆者作成)

1)から 3)の質問の回答結果によると、結果による評価の必要性は、「メーカー・サプライヤー間」も「メーカー・販売会社間」も同程度と考えられる。業務の支援は、「メーカー・

サプライヤー間」の方が「メーカー・販売会社間」よりもやや必要である。メーカーとの一体化は、「メーカー・サプライヤー間」の方が「メーカー・販売会社間」よりもそれほど必要でない。これらは、平均値およびモードから読み取ることができる。

そして、なぜそのように思うのかという記述式の質問に対する主な回答として、1)結果による評価については、「メーカー・サプライヤー間」も「メーカー・販売会社間」も企業間の取引という意味では同じと思う、といった回答が見られた。また、2)業務の支援については、自社の行った活動をサプライヤーに展開する余地が多い、メーカーは後工程のため「メーカー・サプライヤー間」のほうがかなり必要と思う、といった回答が見られた。さらに、3)メーカーとの一体化については、「メーカー・販売会社間」の方がブランド的なつながりが多い、サプライヤーは独立して一定レベルの品質が確保されるべきであり一体化までは必要ない、といった回答が見られた。

次に、4)「メーカー・サプライヤー間」と「メーカー・販売会社間」のマネジメントの違いについては、「メーカー・サプライヤー間」は1つのものを作り上げるうえで支援的な位置づけであり「メーカー・販売会社間」は独立的であるが協力的な位置づけが理想である、基本的に販売会社は後工程であり顧客であるため一般的に管理という抵抗感が強い、などといった回答が見受けられた。

## 考察

ここでいう「メーカー・販売会社間」は、甲社が該当する企業型の系列販売組織(図表 5-2)を前提としている。そのうえでの「メーカー・サプライヤー間」との比較である。こうした前提のもと、6名の担当マネージャーの回答結果から、「メーカー・販売会社間」と「メーカー・サプライヤー間」の比較について、次のように考えることができる。公式のコントロール・メカニズムについては、サプライヤー・システムの方がより必要とされるといったことはなく、同程度であると思われる。支援のメカニズムについては、サプライヤー・システムが1つのものをサプライヤーの部品から作り上げていく過程であるため、メーカーからみた場合に、サプライヤーに対してより支援的な関係であると考えられる。これに対して、系列販売組織においては、メーカーから見た販売会社が最初の顧客であることから、より独立的な傾向が強いといえる。このことは、公式のコントロール・メカニズムと支援のメカニズムとの関連性からも伺うことができる。サプライヤーは、ものづくりの視点からメーカーが定常的に自社の製品要求に従った部品の供給を依頼する必要がある。そ

して、サプライヤー・システムでは、メーカーが後工程となるため、メーカーが実施した原価改善活動をサプライヤーに説明し、サプライヤーに実施を促す余地がある。このことから、支援のメカニズムは、サプライヤー・システムの方が系列販売組織よりも日常的により必要とされると考えられる。

一体化のメカニズムに関わって、サプライヤーは、基本的にメーカーに要求された品質・コスト・納期を確保することが必要である。一方で、系列販売組織は、メーカーにとって販売会社は顧客であるとともに、直面する市場の不確実性に対処しながら、ブランドとして販売施策をメーカーの戦略に沿って実施してもらう必要があると回答している。ブランドとしてそれぞれの役割を推進して、初めてブランドとしての総合力が生まれるため、一体化のメカニズムは、系列販売組織の方がより必要とされると考えられる。このことは、4)「メーカー・サプライヤー間」と「メーカー・販売会社間」のマネジメントの違いについての質問で、基本的に販売会社は後工程であり顧客であるため、一般的には管理という抵抗感が強いと回答していることから伺える。このために、「メーカー・販売会社間」がうまく機能するには、情報共有や調整や依頼活動といった一体化のメカニズムが必要となると考えられる。

## VIII. 会計指標によるコントロールを支援するメカニズム

公式のコントロール・メカニズムでは、行動のコントロールとして業務指標が活用されている。また、結果のコントロールとして経営指標が利用されている。そして、本章Ⅰのスキームに対するアンケート結果の考察や、図表 6-7 において、こうした指標が公式のコントロール・メカニズムの中でのモニタリングや結果のコントロールに活用されているだけでなく、全販売会社に開示される効果に対して他社の良いところを見習うことや、自社の評価に対する意識および販売会社間での競争意識を高めるといった効果が観察されている。

このように公式のコントロール・メカニズムの構成要素である会計指標を販売会社間に開示することは、他社をベンチマークして改善することや他社の良いところを見習うことにつながる事が分かる。そして、販売会社に対するインタビューにおいても、経営指標をベンチマークして他社と比較しているとほとんどの経営者が答えている(質問③に対する販売会社各社の回答 82-83 頁)。



最近の研究では、Dekker et al.(2018)が、より包括的な会計情報とより詳細な組織間契約との関連性を明らかにしている。このことは、組織間の契約が会計情報の整備と利用にとって重要な役割を有していることを示しているといえる。すなわち、会計情報が、契約を通して、組織間の関係の管理にとってより有用なものにすることが可能となることを示唆しているといえる。

第2章において、CCC(資金循環日数)を会計指標として導入し系列販売組織全体の資金循環を明示することが、販売会社の売上債権回収や在庫削減活動を改善する行動を促すことを説明した。本研究における考察結果は、CCCを含めた会計指標を販売会社に開示することが、他社をベンチマークして改善する活動を促すといえる。しかし、本研究は、企業内であれば、会計指標を指揮・命令体系に組み込んで継続的なコントロールをすることが可能であるものの、組織間の場合は形骸化した指標になってしまう危険性があることを説明してきた。そして、この問題を解決するためにどのような組織間マネジメント・コントロールが必要かを検討してきた。

一連の考察の結果、本研究では、次のことが明らかとなったといえる。まず、会計指標を販売会社全社に開示することで他社をベンチマークして改善を推進する意識が創出できる<sup>34</sup>。そして、支援のメカニズムはメーカーの視点から販売会社の経営改善活動を支援することができる。メーカーが経営教育や会計教育などの支援を定常的に推進する支援のメカニズムを機能させることである。さらに、担当マネージャーが販売会社経営者に対して、資金循環を改善することがどのように経営改善に効果があるかを具体的に説明して、系列販売組織全体としての資金循環をスムーズにする必要性の理解を促す。また、メーカーとして大切な改善活動であるとして、表彰制度のなかでCCC(資金循環日数)をとりあげるなど、一体化のメカニズムを機能させることができると考えられる。

このように、系列販売組織全体のメカニズムのなかで、支援のメカニズムや一体化のメカニズムが機能することにより、会計指標による改善や経営改善をより継続的にかつ迅速に推進することができるのではないかとと思われる。こうしたことは、図表 6-9 に示した 3 つのメカニズムの関連性からも確認することができる。

会計指標を活用した経営改善の継続性に関して参考となる研究として、Bauer et al.(2018)がある。Bauer et al. (2018) は、社内の会計情報の質の高さと契約締結（継続）と

---

<sup>34</sup> 結果のコントロールの経営指標として、売上、営業利益、一人あたり営業利益などがある。また行動のコントロールの業務指標として、売上台数やシェアおよび商談参加率などがある。

の関連性、すなわち、サプライヤーの会計情報の質と契約終了の可能性の負の関連性を説明している。会計情報は、組織間の課題や状況をタイムリーに把握して比較することを可能にする。そして、会計情報が公式のコントロール・メカニズムにおける結果のコントロールに利用されるだけでなく、取引相手に開示されることにより優れた他社を見習う活動を促進する。また、一体化のメカニズムにおける表彰制度などでも、会計指標が目標数値として活用されることが想定される。このように、会計指標の活用は、公式のコントロール・メカニズムの結果のコントロールだけでなく、販売会社を含めた系列販売組織全体のマネジメント・コントロールと深く関連しているといえる。

系列販売組織は、サプライヤー・システムと比較してメーカーと販売会社の関係がより独立的であるとともに、メーカーと販売会社がそれぞれの役割を責任をもって果たすことで、一体化したブランドとしての総合力が発揮される。したがって、メーカーが主体となって系列販売組織に会計指標によるコントロールを新たに導入する場合には、支援のメカニズムにより販売会社に対する教育などの継続的なサポートが必要である。そして、販売会社が自らの経営として取組を推進するには、一体化のメカニズムによる担当マネージャーから販売会社経営者への働きかけや、表彰制度において新たな会計指標(例えば資金循環日数 CCC)を導入することが必要であると考えられる。

なお、会計指標によるコントロールを補完するメカニズムに対する以上の考察を追加的に確認するために、2018年3月8日(木)17:00～17:30、甲社施設内で販売会社経営者6名に、学術研究としての主旨を説明して行った追加的なアンケートのなかで、会計指標の役割についてのアンケートを行った。その内容は以下のとおりである<sup>35</sup>。

## 質問

販売会社の運転資金管理効率化のために会計指標(例えば資金循環日数:CCC)が利用されていますが、売上債権の早期回収や在庫削減などの改善の成果を出すには、以下のマネジメントがどの程度必要かまたは必要でないかを以下の基準に従って、1から5までの数値を( )に記入してください。またなぜそう思われるかを簡単に記入してください。

---

<sup>35</sup> 会計指標をもとにした改善を行う当事者である販売会社経営者に新たに依頼して、考察内容を確認するための追加調査を行っている。

- 1) 結果による評価（含指標）は、売上債権の早期回収や在庫削減などの改善の成果を出すには、（ ）
- 5大いに必要である 4かなり必要である 3どちらとも言えない 2あまり必要でない 1全く必要でない
- 2) 業務の支援（含教育支援）は、売上債権の早期回収や在庫削減などの改善の成果を出すには、（ ）
- 5大いに必要である 4かなり必要である 3どちらとも言えない 2あまり必要でない 1全く必要でない
- 3) 販売会社とメーカーの一体化（含担当員フォロー・表彰制度）は、売上債権の早期回収や在庫削減などの改善の成果を出すには、（ ）
- 5大いに必要である 4かなり必要である 3どちらとも言えない 2あまり必要でない 1全く必要でない

#### 回答結果

6名の販売会社経営者に対する、1)から3)の質問の回答結果を図表6-11に示す。

販売会社経営者	1)結果による評価	2)業務の支援	3)メーカーとの一体化
平均	4.3	4.7	4.0
モード 最頻値	4	5	4

図表 6-11. 会計指標によるコントロールを補完するメカニズムの必要性

（出所：筆者作成）

1)から3)の質問の回答結果は平均値及び最頻値をもとにすると、結果による評価（含指標）は、売上債権の早期回収や在庫削減などの改善の成果を出すうえで、かなり必要である。そして、業務の支援（含教育支援）は、売上債権の早期回収や在庫削減などの改善の成果を出すうえで、大いに必要である。販売会社とメーカーの一体化（含担当員フォロー・表彰制度）は、売上債権の早期回収や在庫削減などの改善の成果を出すには、かなり必要であるとなった。

また、結果による評価（含指標）が必要な理由については、指標により改善意欲が増す、指標によりこうした意識付けができる、他の販売店に対する競争意識が出る、販売店ごとの評価システムが必要である、などと回答している。この結果は、図表6-7の指標の開示に対するアンケート結果、および、質問③のインタビュー結果(82-83頁)と同様の回答であ

った。また、業務の支援（含教育支援）が必要な理由については、販売会社内の活動のために教育などの支援が必要である、などと答えている。この結果は、支援のメカニズムの一端である販売会社による教育などの継続的なサポートの有効性を主張する本研究の考察を補完する内容である。次に、メーカーとの一体化が必要である理由は、定期的に担当マネージャーが見ていくことで販売会社の意識が改善される、他の販売店との比較や顕彰が必要である、スタッフのモチベーションアップにつながる、などと回答している。いずれも本研究の考察に沿った結果であるといえる。

本研究の起点は、系列販売組織全体の運転資金管理の改善をするために導入した会計指標が、組織間のコントロールのため形骸化するという問題に対して、どのようなコントロール・メカニズムがあれば、継続的で有効なコントロールができるのかを明らかにすることであった。そのため、組織間マネジメント・コントロールの先行研究を調査し、フィールドスタディを行って考察した結果を、組織間マネジメント・コントロールの具体的なメカニズムとメカニズム相互の関連性を明らかにした。そして、それぞれのメカニズムが会計指標の有効性を支援する可能性があることを明らかにした。このことは、Bauer et al.(2017)が主張する会計情報の質と組織間契約の継続性の関係や、Dekker et al.(2018)が指摘する会計情報がより完全な契約を可能にするという研究蓄積に対しても、契約という組織間マネジメント・コントロールの一要素を超えて、組織内の会計情報と組織間マネジメント・コントロールが広範囲に関連するといった、両者の関連性を示唆する点で有益であると考えられる。

## IX. 小括

パイロットケーススタディで観察された8項目のスキームに対して、本調査としてアンケートとインタビューを実施して、系列販売組織が「1.公式のコントロール・メカニズム」、「2.販売会社支援のメカニズム」、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」の3つのメカニズムでコントロールされていることを明らかにした。そして、この3つのメカニズムのそれぞれがどのように相互に関係しているのかを考察して、とりわけ必要となる場合があることを明らかにした。さらに、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」のそれぞれの役割と、なぜメーカーと販売会社の一体化を促進ことができるのかを明らかにした。これに加えて、サプライヤー・システムと系列販売組織における3つのメカニズムの必要性の違

いを把握した。最後に、こうした考察を基礎として、どのようなメカニズムの支援があれば、会計指標を利用した組織間マネジメント・コントロールを継続的に作用させることができるのかについて明らかにした。

## 第7章 まとめと残された課題

### I. まとめ

#### 1-1. 本研究の動機と目的

系列販売組織が台頭しマーケティングチャネル研究でも注目される中で、筆者は、会計指標を活用した組織間マネジメント・コントロールを推進してきた。会計指標は時系列の比較や企業間の比較により販売会社の経営状況を把握したり、目標値を設定して経営のコントロールをすることができる。しかし、独立した組織間の連携である系列販売組織では、契約などの公式のコントロールやインセンティブが無ければ形骸化してしまい、単純に会計指標を導入するだけで継続的な経営改善をすることは難しい。

この課題に対応するためには、メーカーと販売会社間の組織間マネジメント・コントロールの全体を把握する必要がある。そのため、管理会計の重要なテーマとして研究されてきた組織間マネジメント・コントロール研究をレビューした。その結果、「組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズムの相互の関連性」などについては、未だ明らかになっていない部分が多く、研究課題となっていることが分かった。そのため、本研究は、系列販売組織を研究対象とし、組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズムや相互の関連を明らかにすることで研究課題に応えることを研究目的としてきた。

#### 1-2. 研究の経緯

本研究は、系列販売組織による販売とサービス活動が競争優位に貢献している甲社をリサーチサイトとした。甲社が系列販売組織の分類上「企業型システム」に該当することを示し、歴史的経緯と製品特性を整理し、サプライヤー・システムと系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールの比較を行った。そのうえで、メーカー甲社および販売会社経営者に対するアンケートとインタビューを基礎としたパイロットケーススタディから、組織だって継続的に実施されている仕組みとして8項目のスキームを洗い出した。そして、販売会社経営者とメーカーの担当マネージャー経験者に対するアンケートとインタビューをもとにしたフィールドスタディによる本調査を行った。

フィールドスタディの結果と先行研究を参照とした考察から、8項目のスキームを3つ

のコントロール・メカニズムに集約した。具体的には、「1.公式のコントロール・メカニズム」、「2.販売会社支援のメカニズム」、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」の3つのメカニズムにより、系列販売組織がコントロールされていることを明らかにした。また、この3つのメカニズムがどのように相互に関連して機能しているのかを、インタビューの結果から検討した。

その結果、「1.公式のコントロール・メカニズム」により販売会社の状況を把握し、その結果に合わせて「2.販売会社支援のメカニズム」が行われていること、および、新製品の拡販のような場合は、特に販売会社への技術支援や販売支援とその成果が求められるために、この2つのメカニズムの相互の関連が必要となることが分かった。また、「1.公式のコントロール・メカニズム」と「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」は、販売会社の実情に合わせた、公式のコントロールの調整や結果の評価など、相互に関連していることが分かった。そして、既存製品の拡販を展開するキャンペーンなどの場合は、公式のコントロール・メカニズムと一体化のメカニズムの相互の関連がとりわけ必要となることが分かった。さらに、「2.販売会社支援のメカニズム」と「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」は、販売会社への支援が成果につながるように、依頼や調整活動が行われていることが分かった。そして、この2つのメカニズムが特に必要となるのは、新たな販売方策による新市場への販売などの場合であった。こうした場合は、販売支援や技術支援とともにメーカーと販売会社の目指す方向の一致が必要となり、支援のメカニズムと一体化のメカニズムが相互に関連して機能することが不可欠となることが分かった。このように、3つのメカニズムは相互に関連して機能しており、とりわけ必要となる場合があることを把握できた。

次に、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」は、先行研究と異なる側面を含んでいることから、日本的な経営慣行から創られてきたメカニズムであると考えられる。そこで、これらのメカニズムが、系列販売組織のメーカーと販売会社の一体化をどのように促すことができるのかを考察した。具体的には、担当マネージャー制度の歴史的な経緯やバウンダリースパナーとしての機能、および、日本的な経営慣行である貸し借りに注目した分析を行った。あわせて、表彰制度についても、歴史的経緯と競争的共生の視点から一体化の促進を可能にする背景を考察した。そして、サプライヤー・システムと系列販売組織での必要性の違いを補足的に把握することで、系列販売組織の固有の特性が影響しているのかどうかを検討した。

以上の考察を基礎として、組織間において会計指標を利用したマネジメント・コントロ

ールを継続的に作用させるには、どのようなメカニズムによる支援が必要かを明らかにした。系列販売組織におけるメーカーと販売会社の関係は、サプライヤー・システムと比較してより独立的であるとともに、それぞれの責任を果たすことで、一体化したブランドとしての総合力が創られている。そのため、メーカーが主体となって系列販売組織を会計指標によってコントロールをする場合は、「支援のメカニズム(例えば販売会社に対する教育など)」が必要であることと、「一体化のメカニズム(例えば担当マネージャーから販売会社経営者への働きかけや、表彰制度に当該会計指標を導入することなど)」が効果をあげることが明らかにした。

## II. 学術的貢献

本研究の学術的貢献の第1は、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールにおける「3つのコントロール・メカニズム」を明らかにしたことである。学術的貢献の第2は、マネジメントの必要な場面においてどのように相互に関連して機能するのかを明らかにしたことである。また、学術的貢献の第3は、組織間のコントロール・メカニズムについて、「一体化のメカニズム」が果たす組織間マネジメント・コントロールの機能と役割を明らかにしたことである。最後に示す学術的貢献は、組織間マネジメント・コントロールにおいて、「会計指標によるコントロールを継続的かつ有効に機能させるには、3つのコントロール・メカニズムがどのように補完する必要があるか」を明らかにしたことである。この4つの学術的貢献のそれぞれについて、説明する。

### 2-1. 組織間マネジメント・コントロールの3つのメカニズム

組織間マネジメント・コントロールの研究は、統治構造の設計と組織間協働に対する研究が進展しているが、相互の関連性に関わる検討は、研究蓄積が十分ではなかった。すなわち、「組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズムと相互の関係性」は、重要な研究課題とされてきた。そこで、本研究は、先行研究を参照して、フィールドスタディにより組織間マネジメント・コントロールのメカニズムのそれぞれの関連性を明らかにした。

具体的には、本章I.まとめ2.経緯にも示したように、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールの3つのメカニズムを明らかにした。すなわち、Dekkerの一連の研究



と類似性のある、「1.公式のコントロール・メカニズム」と「2.販売会社支援のメカニズム」である。そして、社会的コントロール・メカニズムであるが、日本的な経営慣行と考えられる「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」を明らかにした。

## 2-2. 組織間マネジメント・コントロールのメカニズムの相互作用

この3つのメカニズムは実務の必要な場面において相互に関係している。具体的には、「1.公式のコントロール・メカニズム」と「2.販売会社支援のメカニズム」は、販売会社の状況を把握したうえで支援活動を実施しており、「新製品拡販」の場合などは特に相互作用が必要となると考えられる。また、「1.公式のコントロール・メカニズム」と「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」は、「既存製品の販売拡大キャンペーン」などで特に必要とされると考えられる。「2.販売会社支援のメカニズム」と「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」は、販売会社支援がうまく成果を出せるように、担当マネージャーが調整や依頼活動をとおして相互に関係し、「新市場開拓」などで特に必要とされると考えられる。

## 2-3. 系列販売組織の一体化のメカニズムの機能と役割

担当マネージャー制度や表彰制度から構成される「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」は、組織間のコントロール・メカニズムの一部として、「1.公式のコントロール・メカニズム」と「2.販売会社支援のメカニズム」と相互に関係し、マネジメント・コントロールシステムとして機能していることが分かった。また、「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」が、どのようにして系列販売組織の一体化を促進するのかを明らかにした。具体的には、調整と情報の一元化機能を担当マネージャーが持つ理由は、組織的なルールにより保証されているためである。また、表彰制度が組織の一体化を促進する理由は、販売会社間の競争を促し、販売会社は達成に向けた取り組みを全拠点に展開することにより、系列販売組織としての目標を組織全体で取り組むことを促進しているためである。こうした仕組みが目標達成に向けた組織間の一体化を促進することを明らかにした。

すなわち、担当マネージャーは、メーカーと販売会社間の経営上の問題全般にバウンダリースパナーとして関わり、担当マネージャーを通して行われるメーカーと販売会社間の「貸し借り」が系列販売組織の一体化を促進し、また、表彰制度は、明確な目標を設定して、販売会社は競争意識をもって活動を推進する。そして、販売会社間の競争意識は、先行研究で述べられる競争的共生を通して一体化を促進していることを明らかにした。さ

らに、系列販売組織は、一般的に販売会社が顧客の立場にあり独立的であるため、一体化を促進する必要性を明らかにした。これに加えて、表彰制度と担当マネージャーとの関連について検討し、販売会社に協調して支援することと競争を促進することで、相反する状態(テンション)を創出していることを明らかにした。

#### 2-4. 組織間の会計指標によるコントロールを補完するコントロール・メカニズム

単一企業内の場合、会計指標によるコントロールは指示・命令の体系に組み込んで継続的に活用できるが、組織間連携である系列販売組織の場合、会計指標の導入だけでは継続的な改善を促すことは困難な点が多い。この困難性をなくすため、どのようなコントロール・メカニズムがあれば、継続的で有効なコントロールができるのかを考察してきた。その結果、組織間のコントロール・メカニズム(支援のメカニズムおよび系列販売組織の一体化のメカニズム)で補完することの有効性を明らかにした。具体的には、メーカーが主体となって系列販売組織に会計指標によるコントロールを新たに導入する場合は、支援のメカニズムにより販売会社に対する教育などの継続的なサポートを行うことや、販売会社が自らの経営として会計指標を活用した経営改善を推進するには、一体化のメカニズムによる担当マネージャーから販売会社経営者への働きかけやアドバイス、新たな会計指標を表彰制度の評価項目に導入することが効果をあげることを明らかにした。

このように、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールのメカニズムとメカニズム相互の関係を明らかにしたことにより、組織間におけるコントロール・メカニズム(支援のメカニズムおよび系列販売組織の一体化のメカニズム)が、組織間の会計情報を活用した経営改善を支援する可能性があることを明らかにした。

### Ⅲ.残された課題

本研究は、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールのメカニズムとメカニズムの相互の関係を明らかにすることにより、会計指標を活用した継続的な組織間マネジメント・コントロールを支援するメカニズムを明らかにした。

しかし、本研究には次のような残された課題がある。例えば、本研究の結果は、甲社と同じ企業型の系列販売組織において当てはまる可能性は高いと考えられる。しかしながら、系列販売組織においても、契約型システムや管理型システムの系列販売組織、企業型でも

製品特性の異なる系列販売組織には、異なる実務が観察される可能性があると考えられる。そのため、さらなる事例研究による考察が必要であり、残された課題であるといえる。さらに、発見事項の一般性という課題へ対応するためには、質問票調査を用いた統計的実証研究による検証が必要であろう。これに加えて、事例研究や統計的実証研究により観察できた実務の差に影響を与える要因の解明などを進めていくことが、今後必要があると考えられる。

また、グローバル化が進展する経営環境の中で、甲社の事例で観察された一体化のメカニズムが、海外企業に展開することができるのか、どのような阻害要因と促進要因があるのかを考察することは、実務に大きな貢献をもたらすと思われる。そのため、本研究での発見事項を基礎に、海外企業への展開の可能性を検討することが、今後の残された課題の一つであるといえる。

さらに、IoTの進展などにより飛躍的に拡大したデータ(顧客先に納入した機械の稼働時間や故障時間、稼働率など)は、組織間マネジメント・コントロールにおいても有効に活用することができると思われる。本研究を出発点として、会計情報を含む豊富なデータを組織間マネジメント・コントロールに活用する具体的な方法を検討することは、著しい変化に直面する実務だけでなく、今後の組織間マネジメント・コントロール研究の蓄積に寄与することが期待される。

## 参考文献

- 浅田孝幸.2005.「組織間連携と戦略的コストマネジメント」(浅田孝幸編著.『組織間の戦略管理会計』同文館出版. 31-42.) .
- 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』 133(3) : 137-158.
- 浅沼万里.1997.『日本の企業組織 -革新的適応のメカニズム-』東洋経済新報社.
- 足立直樹.2014.「チャネル販売組織のマネジメント・コントロール - Cash Conversion Cycleの導入経験から -」『原価計算研究』 38(2) : 65-77.
- 伊丹敬之.1986.『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 大浦啓輔.2006.「組織間におけるコントロール・システムと『信頼』」『原価計算研究』 30(2) : 63-71.
- 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子. 2008. 『管理会計 第2版』中央経済社.
- 梶田ひかる.2009.「在庫削減からキャッシュフロー改善へ」『LOGI-BIZ』 99 : 10-13.
- 加登豊.1993.『原価企画 -戦略的コストマネジメント-』日本経済新聞社.
- 加登豊.1994.「自動車産業におけるサプライヤー関係」(谷武幸編著.『現代企業の管理システム』税務経理協会. 197-219.) .
- 木村彰吾.2003.『関係性のパターンと管理会計』税務経理協会.
- 木村彰吾.2008.「組織間管理会計における『貸し借り』の役割」『原価計算研究』 32(1) : 33-41.
- 木村彰吾.2011.「組織間管理会計」(浅田孝之・伊藤嘉博編著.『体系現代会計学11 戦略管理会計』中央経済社. 33-61.) .
- 窪田祐一.2001.「原価企画における組織間インターラクティブ・コントロール・システム」『原価計算研究』 25(2) : 10-18.
- 窪田祐一.2012.「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール - 共同開発を中心に -」『原価計算研究』 36(1) : 95-106.
- 小林哲夫.2009.「組織内および組織間の相互作用に関する管理会計研究」『産業経理』 68(4) : 4-12.
- 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.2014.「組織間協働とその影響要因 - サプライヤーの視点 -」『原価計算研究』 38 (1) : 48-58.

- 坂口順也.2016.「組織間における契約の諸側面とその関連性 -組織間マネジメント・コントロールの設計 -」『原価計算研究』40(1): 24-36.
- 坂口順也・河合隆治.2011.「組織間管理会計のサーベイ研究の現状と方向性 - 影響要因と統治システム -」『メルコ管理会計研究』4(2): 29-41.
- 坂口順也・河合隆治・上総康行.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.
- 坂口順也・原口恭彦.2004.「組織間マネジメント・コントロールにおける情報共有の意義」『マネジメント研究 広島大学』4: 39-48.
- 坂手恭介.1994.「購買・外注管理会計の課題と計算システム -G 工業での事例研究を中心として-」『会計』146(4): 495-513.
- 坂本秀夫.2005.『現代流通の解説』同友館.
- 櫻井久勝.2017.『財務諸表分析 第7版』中央経済社.
- 清水克俊・堀内昭義.2003.『インセンティブの経済学』有斐閣.
- 園田智昭.1998.「戦略的外注管理会計」『三田商学研究』41(3): 47-63.
- 高嶋克義.1994.『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房.
- 谷武幸.1996.「原価企画の要素 -日独比較-」『国民経済雑誌』173(3): 35-49.
- 中嶋義孝.2011.「家電メーカーにおけるマーケティング・チャネルの変遷」『大阪商業大学論集』7(1): 89-108.
- 新美一正.2011.「キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC) - キャッシュフロー稼得のための新しい経営指標 -」『Business & Economics Review』21: 260-296.
- 藤本隆宏.1997.『生産システムの進化論』有斐閣.
- 星野優太・足立直樹.2012.「グローバル企業の新KPIとしてのキャッシュ・コンバージョン・サイクル」『企業会計』64(2): 118-127.
- 三浦克人.1999.「オープン・ブックマネジメントの概要と論点」『鹿児島県立短期大学紀要』50: 21-35.
- 森田正隆・西村清彦.2001.「情報技術が流通戦略を変える - 日米自動車流通の比較分析 -」(新宅純二郎・浅羽茂編著.『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社. 169-204.) .
- 山内孝幸.2008.「メーカー系列販売会社の有効性の検討」『阪南論集 社会科学編』44(1): 95-106.
- 山内孝幸.2010.「メーカーと系列販売会社の関係性の変容 - キヤノンとキヤノンマーケティング

- 「ジャパンの事例から-」『阪南論集 社会科学編』 45(2) : 149-165.
- 山本宣明.2012.「キャッシュ・コンバージョン・サイクルと原価計算」『LEC会計大学院紀要』 10 : 47-62.
- 横田絵理・新井康平・庵谷治男・目時壮浩・妹尾剛好.2010.「管理会計研究論文における  
フィー ルドスタディの妥当性を求めて」『三田商学研究』 53(2) : 101-121.
- 吉田栄介.2012. 「テンション・マネジメントとしての管理会計 -原価企画と業績管理の実証分析  
-」『三田商学研究』 54(6) : 75-86.
- Agndal,H., and U.Nillsson. 2010. Different open book accounting practices for different  
purchasing strategies. *Management Accounting Research* 21 (2) : 147-166.
- Ahrens,T.1997.Talking accounting: An ethnography of management knowledge in  
British and Germany brewers. *Accounting, Organizations and Society* 22(7) : 617-637.
- Alexander,A., C.Teller, and A.L.Roggeveen. 2016. The boundary spanning of  
managers within service networks. *Journal of Business Research* 69 : 6031-6039.
- Anderson, S.W., M.H.Christ, H.C. Dekker, and K.L. Sedatole. 2014. The use of  
management controls to mitigate risk in strategic alliances: Field and survey  
evidence. *Journal of Management Accounting Research* 26. (1) : 1-32.
- Anderson, S.W., M.H.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,  
part1: Structural cost management. *Accounting Horizons* 23(2) : 201-220.
- Barney,J.B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall (岡  
田正大訳.2003.『企業戦略論 -競争優位の構築と持続-』ダイヤモンド社.).
- Bauer,A.M., D.Henderson, and D.Lynch. 2018. Supplier internal control quality and the  
duration of customer-supplier relationships. *The Accounting Review* Forthcoming.
- Caballero,S.B., P.J.G.Teruel, and P.M.Solano. 2010. Working capital management in  
SMEs. *Accounting and Finance* 50(3) : 511-527.
- Carr,C., and J. Ng. 1995.Total cost control : Nissan and its U.K. supplier

- partnerships. *Management Accounting Research* 6(4) : 347-365.
- Case,J. 1995. *Open Book Management : The Coming Business Revolution*. Harper Business. (佐藤修訳.2001.『オープンブック・マネジメント』ダイヤモンド社.).
- Chapman,C.S. 2005. *Controlling Strategy : Management ,Accounting, and Performance Measurement*. Oxford University Press. (澤邊紀生・堀井悟志監訳.2008『戦略をコントロールする - 管理会計の可能性 - 』中央経済社.).
- Cooper,R. 1996. Costing techniques to support corporate strategy : Evidence from Japan. *Management Accounting Research* 7(2) : 219 – 246.
- Cooper,R., and R. Slagmulder. 1999. *Supply Chain Development for the Lean enterprise : Inter Organizational Cost management*. Productivity Press. (清水孝・長谷川恵一監訳. 2000.『企業連携のコスト戦略』ダイヤモンド社.).
- Cooper,R., and R. Slagmulder. 2004. Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society* 29(1) : 1-26.
- Cooper,R., and T. Yoshikawa. 1994. Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics* 37(1) : 51-62.
- Das,T.K., and B-S Teng. 1996. Risk types and interfirm alliance structures. *Journal of Management Studies* 33(6) : 827-843.
- Dekker,H.C. 2004. Control of inter-organizational relationships : Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society* 29(1) : 27-29.
- Dekker,H.C.2008. Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society* 33(7/8) : 915-941.
- Dekker,H.C. 2016. On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research* 31(6) : 86-99.
- Dekker,H.C., T.Kawai., and J.Sakaguchi. 2018. The interfirm contracting value of management accounting information. *Journal of Management Accounting Research* Forthcoming.
- 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.

- Dekker,H.C., and A.Van den Abbeele. 2010. Organizational learning and interfirm control: The effects of partner search and prior exchange experiences. *Organization Science* 21(6) : 1233-1250.
- Ding,R., H.C. Dekker, and T. Groot. 2013. Risk,partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research* 24 (2) : 140-155.
- Gietsmann,M.B. 1996. Incomplete contracts and the make or buy decision : Governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organization and Society* 21(6) : 611-626.
- Grafton,J., and J.Mundy. 2017. Relational contracting and the myth of trust : Control in a co-opetive setting. *Management Accounting Research* 36 (1) : 24-42.
- Gulati, R., and H. Singh. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly* 43(4) : 781-814.
- Hayajneh,O.S., and F.L.A.Yassinne. 2011. The impact working capital efficiency on profitability : An empirical analysis on Jordanian manufacturing firms. *International Research Journal of Finance and Economics* 66 : 67-76.
- Heller,D.A., Y.Kato, M.Marinov, and S.Orihashi. 2014.The importance of boundary spanners and the process for improving their function in the management of overseas affiliates. *Transaction of the Academic Association for Organizational Science* 3 (1) : 68-74.
- 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* 21(6) : 589-590.
- Kajuter, P., and H.I. Kulmala. 2005. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failure. *Management Accounting Research* 16(2) : 179-204.
- Kotler,P., and K.L.Keller. 2006.*Marketing Management 12th.ed.* Prentice Hall. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳. 2008. 『コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント(第 12 版)』ピアソン・エデュケーション.).
- 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.
- Merchant, K.A., W.A. Van der Stede, T.W. Lin, and Z. Yu. 2011. Performance measurement and incentive compensation: An empirical analysis and comparison of Chinese and Western firms' practices. *European Accounting Review* 20(4) : 639-667.
- Mouristen, 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* 12 : 221-244.
- Mundy, M. 1992. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships : A research note. *Management Accounting Research* 3(3) : 245-250.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25(9) : 833-848
- Poppo, L., and T. Zenger. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ? *Strategic Management Journal* 23 (89) : 707-725.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳. 1982.『競争の戦略』ダイヤモンド社.).
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳. 1985.『競争優位の戦略』ダイヤモンド社.).
- Richter, A.W., M.A. West, R.V. Dick, and J.F. Dawson. 2006. Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management journal* 49(6) : 1252-1269.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovation Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press. (中村他訳. 1998.『ハーバード流『21世紀経営』 - 4つのコントロール・レバー - 』産能大学出版部.).
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy, First Edition*. Prentice Hall. (伊藤邦雄訳. 2003. 戦略評価の経営学 』ダイヤモンド社.).
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*.

Free Press.

Williamson O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

Windolph,M., and K.Moeller. 2012. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research* 23 (1) : 47-60.

Yin,R.K. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*. Sage Publication. (近藤公彦訳『ケーススタディの方法』千倉書房.) .

## 謝辞

本研究にあたり、指導教員の坂口順也教授には極めて多大なご指導とご教授をいただき心より感謝しています。また、副指導教員の理事・副総長木村彰吾教授には、2012年4月の博士後期課程入学以来、とても多くのご指導を賜りました。そして、セミナー担当教員の山田基成教授からは大変有用なご助言とご指摘を賜りました。ここに、深く感謝の意を表したいと思います。

2018年5月

足立 直樹