

自己紹介

・宮川 宏

・経歴：

2014年3月専修大学大学院経営学研究科博士後期課程退学

2014年4月 - 2017年3月富士大学 経済学部 専任講師

2017年4月 - 2020年3月日白大学 経営学部 専任講師

2020年4月 - 現在 専修大学 経営学部 准教授

・専門：会計学（財務会計、ディスクロージャー）

・研究テーマ：総合的企業情報ディスクロージャーに関する研究、会計制度研究

・担当科目：企業法と会計情報、会計システムとソリューションⅠ・Ⅱなど

専修大学経営研究所2020年度第2回定例研究会

企業間ネットワーク構築と情報共有の役割

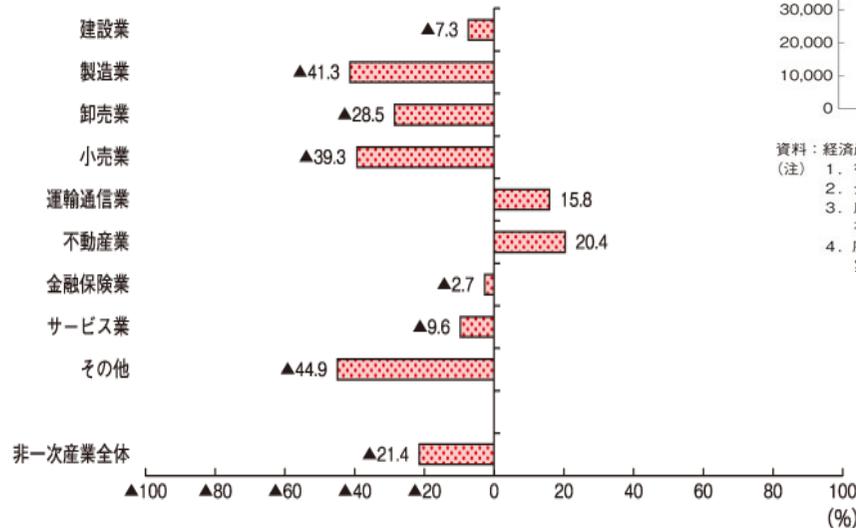
2020年11月17日（火）

経営学部 宮川宏

問題意識 1

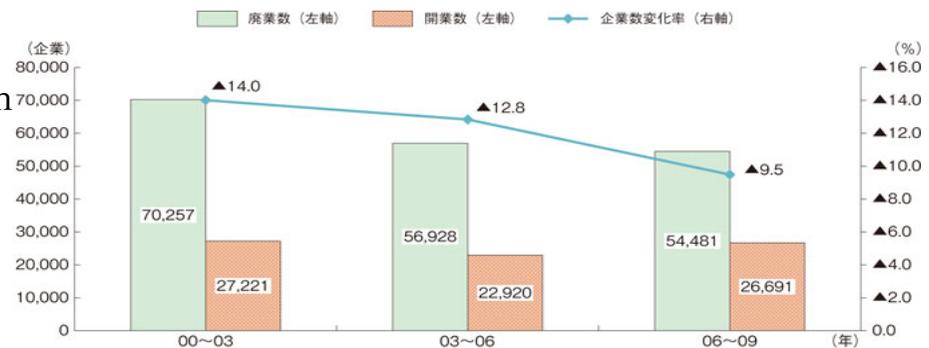
・製造業の低迷、モノづくりの低迷

<中小企業白書 平成24年度版
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/H24/html/k311000.html>>



資料：総務省「事業所・企業統計調査」再編加工
 (注) 中小企業のみを集計である。

<中小企業白書 平成23年度版
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23/html/k212300.html>>

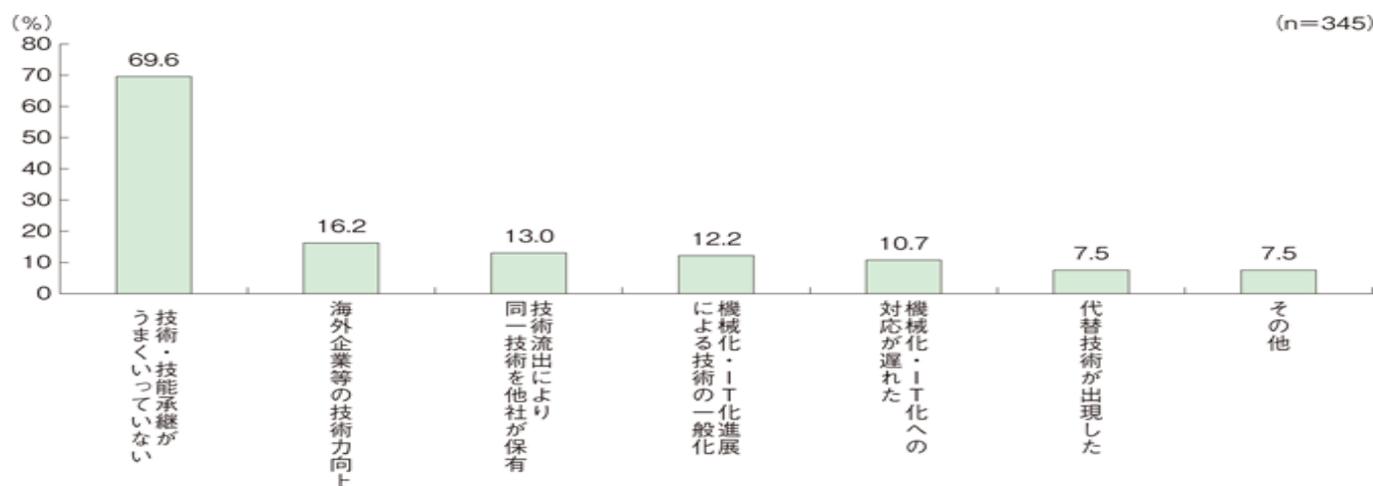


資料：経済産業省「工業統計表」再編加工
 (注) 1. 従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。
 2. 企業数変化率は、当該期間の純減数を期首の企業数で除して算出している。
 3. 廃業数は期首において存在したが期末において存在しない企業の数、開業数は期首において存在しないが期末において存在した企業の数として算出した。
 4. 廃業数と開業数は、期首と期末で接続可能な事業所を企業単位に集計して算出したものである。このため両者の差分は、実際の中小企業の純減数とは完全には一致しない。

→企業数の減少が毎年進んでいることも明らかである。

問題意識 1

・ 製造業の低迷、モノづくりの低迷



資料：中小企業庁委託「技能・技術承継に関するアンケート調査」（2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）
(注) 技術競争力が「低下している」、「やや低下している」と回答した従業員300人以下の企業を集計している。

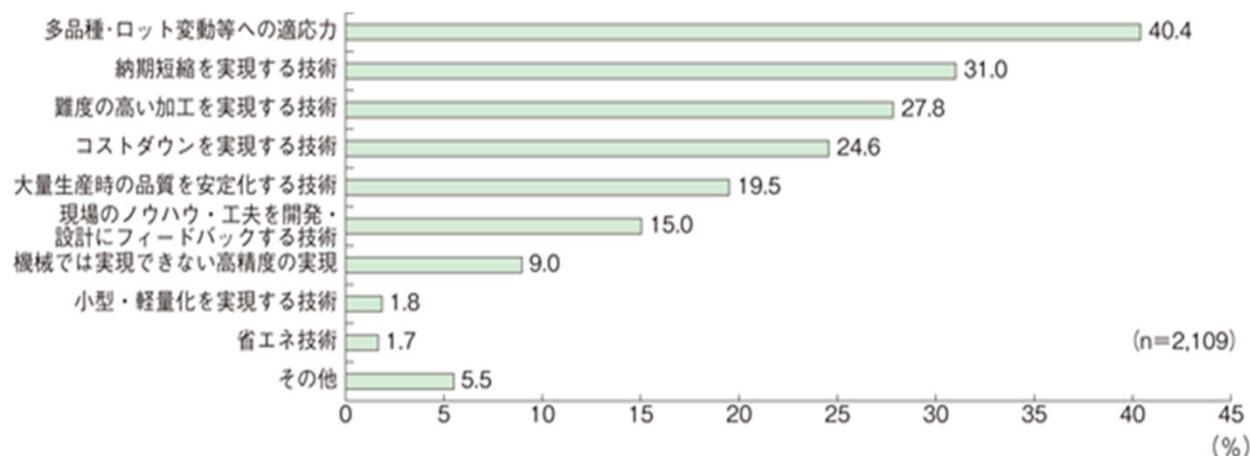
<中小企業白書 平成24年度版

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/H24/html/k311000.html>>

→技術、技能承継に大きな課題をもっており、技術競争力が低下していると認識している。

問題意識 2

・経営資源の有効活用



資料：中小企業庁委託「技能・技術承継に関するアンケート調査」(2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注) 従業員300人以下の企業を集計している。

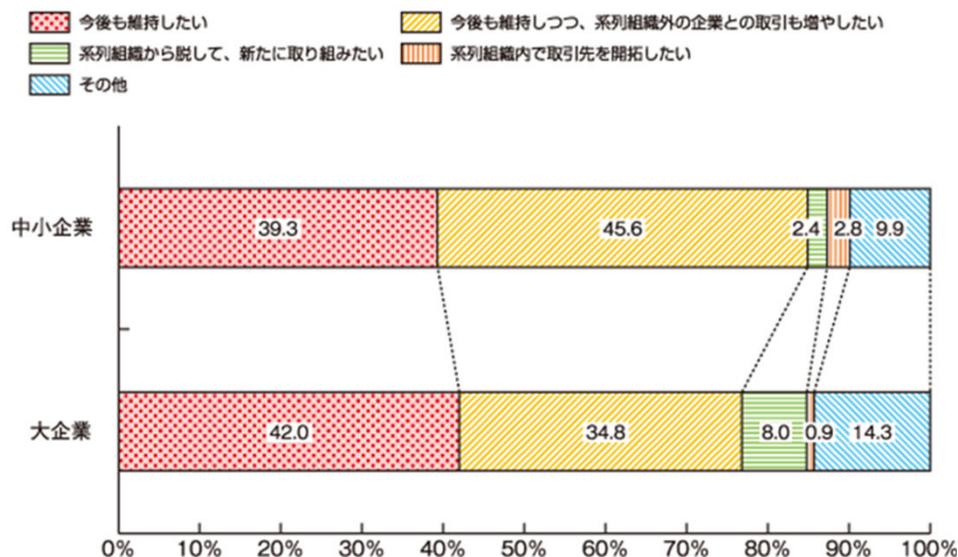
<中小企業白書 平成24年度版

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/H24/html/k311000.html>>

→製造業は1社の技術ではすべてを担うことが出来ない。
また技術力があっても十分に生かし切れていない状況。

問題意識 2

・経営資源の有効活用



資料：中小企業庁委託「産業、生活を支える企業に関するアンケート調査」(2010年11月、(株)三菱総合研究所)

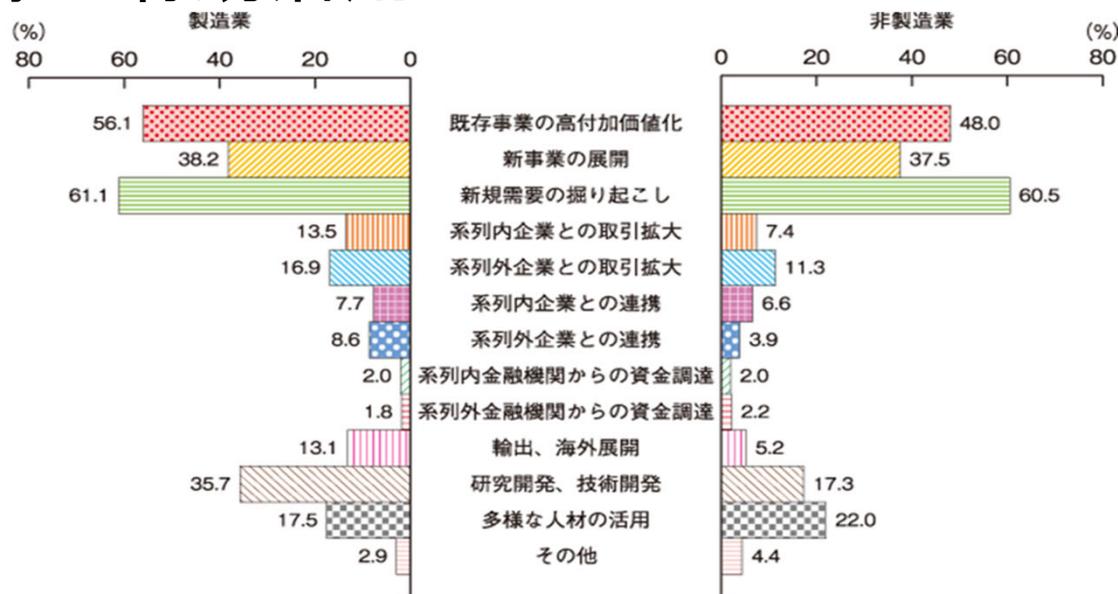
<中小企業白書 平成23年度版

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23/html/k212100.html>>

→系列組織においてメリットを享受しているものの、系列組織外の企業との取引を増やしたいと考えている企業が増えている。

問題意識 2

・経営資源の有効活用



資料：中小企業庁委託「産業、生活を支える企業に関するアンケート調査」(2010年11月、(株)三菱総合研究所)
(注) 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

<中小企業白書 平成23年度版

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23/html/k212300.html>>

→大企業、中小企業など企業が持続的な成長発展のためには、技術力を生かして、企業間関係を結ぶことで取引拡大が図れる。

本研究について

・従前は、バイヤー・サプライヤー間などの既存の取引関係や取引経験のある関係において、協働関係が構築されていた。これらの組織間協働は、長期的で安定的な取引関係をもとに行われている。

⇒問題としては、バイヤー・サプライヤー関係内で新製品開発を行うだけでは開発のための資源に限界があり、十分な成果が望めない。また、既存事業の深化は行われる可能性が高いが、既存の技術を発展させる活動には限界もある。

⇒新しい問題に対する解決や異分野との融合が出来ず、対応が十分に行われない。

本研究について

外部組織との協調、ネットワークを構築する必要性が高まっているにも関わらず、二つの問題があることから十分に取り組むことが難しい。

→第一に、各企業が有する技術やノウハウ、特許などの情報には情報の非対称性があり、探索や調査ためのコストがかかる。

→第二に、パートナー企業の探索と選定時に、どのような財務、経営管理会計情報の提供と情報共有がなされるべきであるのかが十分に検討されていない。

⇒ 経済環境の変化、技術革新の進展が早い昨今において、1社の技術開発、研究開発では限界がある。また新技術への対応など異分野との協働、仲間づくりが必要になる

企業間関係について

→山倉[1993]は、組織間関係とは「組織と組織の何らかの形のつながり」(p.22)であり、経営資源を媒介としたつながりで、「組織と組織との取引であり、組織間の資源・情報交換」(p.22)が行われている。またこうした交換は「組織間の非対称関係であるパワー関係を生み出す」こと、そして「単なる交換をこえた組織間の共同行動や共同組織の形成」が生まれる。二つ以上の組織間関係といった広範な領域を扱い、複数組織間の集合体の構造や関係性を対象にしている(p.24)。

→中村[2013]は、これまでの企業間関係は、大企業—大企業の連携が行われていた。欧米では、大企業—ベンチャー、スタートアップ企業の組合せによる連携が行われている。

→宮川・米岡[2019]において、企業間連携は複数の企業が有する経営資源の強みを結合させることで、新規技術、事業の開発などの持続的価値創造につなげることをしている(p.73)。

企業間関係について

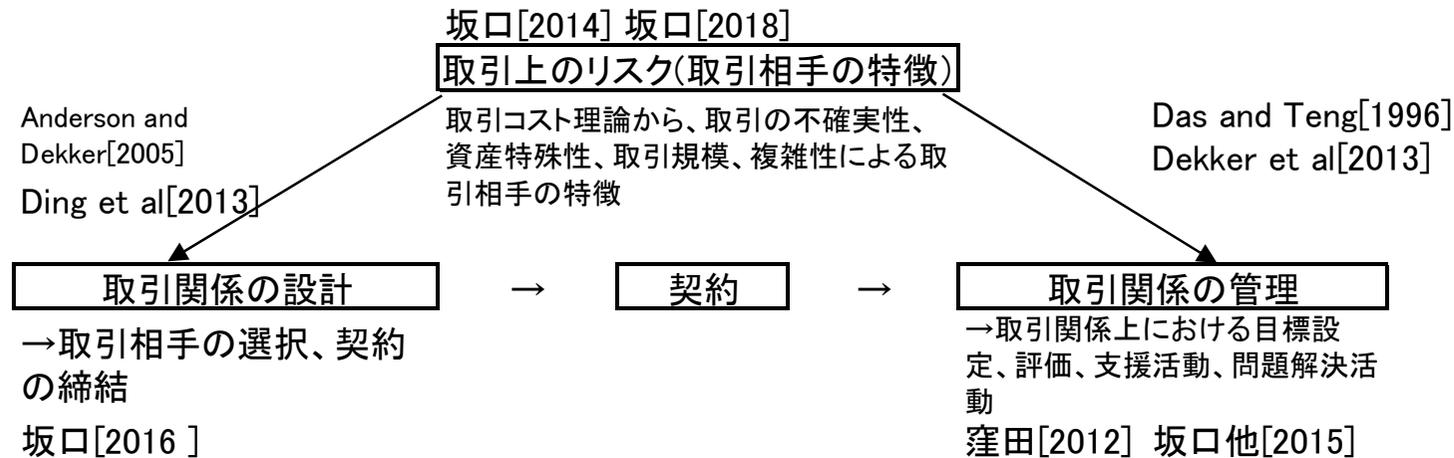
⇒以上のように、従来の組織間関係や複数組織の集合体との連携を行う、企業間のネットワークの重要性が増している(山口[2017])。

最近の事例として

→最近の日本では、大企業—中小、ベンチャー企業との連携、提携が行われている。これは、大企業の解放特許を利用した例、またコーディネーターや公的な機関・金融機関が介在し、金銭的支援なども行い、成功を収める事例も生じている。

→また大企業とベンチャー、スタートアップの出会いを促すために、公的機関（関東経済局の例）が他の企業にかんする情報集中、中継する機能、つまりハブ機能を果たすことで、自律的なイノベーション形成をもたらしている。

従前の研究整理



従来、長期的な取引関係、バイヤー・サプライヤー間（ダイアド関係）であった。しかし、系列外への取引関係の拡大（バイヤー・サプライヤー関係の崩壊、再形成）、複数の取引関係や契約形態（提携、共同開発）が生じている。

⇒ 取引上のリスクと取引関係の設計において、契約前の事前の探索が重要性が増している（坂口[2019]）。

本研究の対象

| 契約前 | 契約 | 契約後 |
|------------|----|-----|
| 契約形成のための探索 | | |

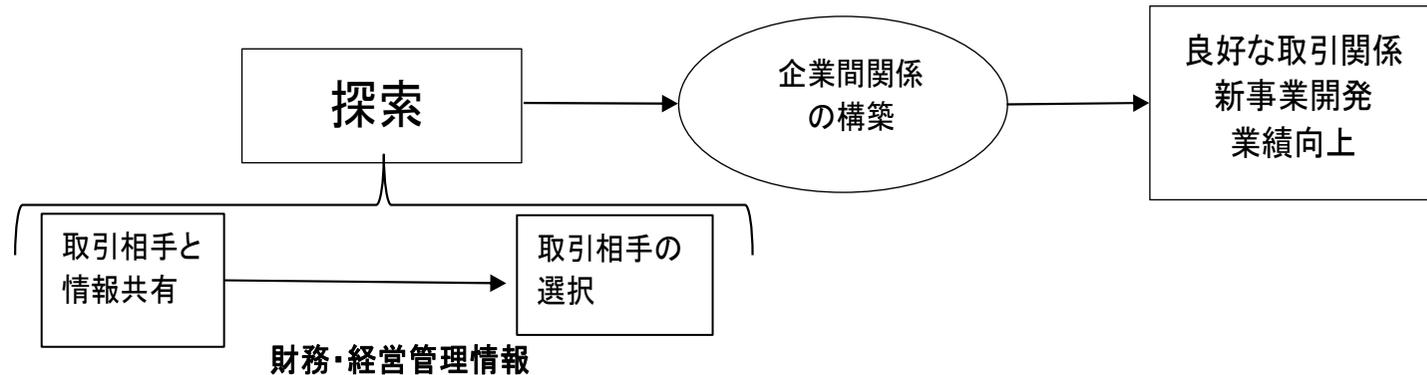
→本研究は契約を行う前に生じる契約上のネックとなる、知財の取り扱いや、資金・財政負担の問題、契約が形成される前段階において、それを阻害している要因である情報開示、情報共有の課題を解決する。

→契約にかけるコスト低減、経営資源不足解消、変化の激しい環境において生き残るための企業間連携構築における情報共有の必要性を明らかにする。

⇒ 契約前の探索のためのコストの逡減、またその手間を削減するように、財務情報、経営管理情報の内容を開示、共有することで、取引コストを下げ、イノベーション形成の障壁を引き下げることが可能になることを目指す。

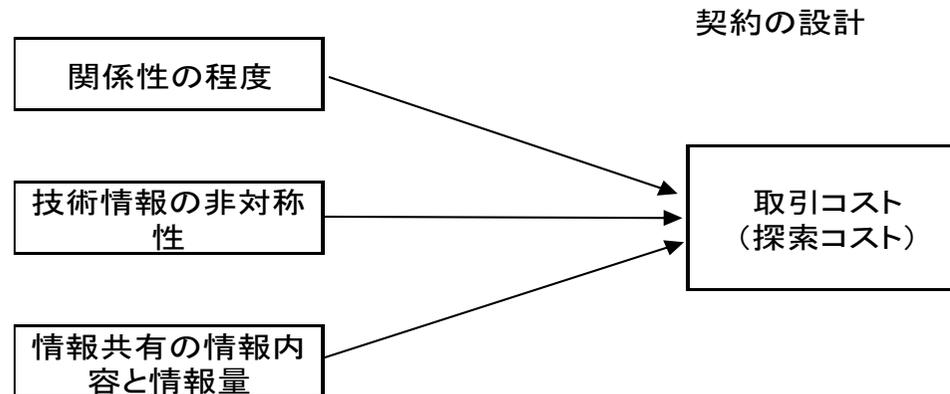
取引・契約前における情報共有

取引・契約前と取引関係の設計段階



- 取引相手の探索段階では、取引相手とのつながり、信頼関係などの関係性の程度と、取引相手の情報保有の程度によって情報共有の情報内容と量が相違する
- ⇒ 取引相手を選択する過程で発生する取引コスト（探索コスト）は、取引相手との関係性の程度と情報保有の程度によって影響を受ける
- ⇒ 取引・契約前（設計段階）に情報共有を行い、取引相手の探索を容易にし、将来的に新しいイノベーションが生まれる可能性が高まる¹⁴

取引・契約前における取引コスト



Anderson and Dekker[2005]
坂口[2014]

Dekker and Van der Abbeele[2010]
坂口[2019]



⇒取引・契約前（設計段階）で、取引相手の選択のための情報内容、情報量の情報共有程度の違いが、取引コスト（探索コスト）を引き下げることが明らかになる。

つまり、財務情報、経営管理情報を契約前（設計段階）において共有することで、取引コスト（探索コスト）を引き下げることが可能になる。

パートナーセレクションにおける情報要求水準

| | | 関係資本(人との信頼、つながり) | |
|-----------|----|--|---|
| | | 関係がある | 関係がない |
| 技術情報の非対称性 | 低い | 相手の技術情報を保有していて、相手との既存関係があり、取引コストが低い ↓ 情報要求水準が低い、パートナー探索のコストが低い | 相手の技術情報を保有しているが、相手との関係がない 取引コストが中程度 ↓ 情報要求水準が低いけど、パートナー探索のコストが中程度 |
| | 高い | 相手の技術情報を十分に保有しておらず情報の非対称性があるが、既存の関係がある 取引コストが中程度 ↓ 情報要求水準が高いけど、パートナー探索のコストが低い | 相手の技術情報を保有しておらず、情報の非対称性がある。 また相手との関係がない 取引コストが高い ↓ 情報要求水準が高く、パートナー探索のコストが高い |

⇒ 関係資本と技術情報の非対称性の軸から整理を行い、取引コスト（探索コスト）への影響をみる

整理軸

・ 関係資本（縦軸）

⇒パートナー選定において、人や組織などの関係資本に対して、信頼・つながりを重視している度合いのことである。

→Coleman[1988]は社会関係資本は「行為者に利用可能な独自の資源」であり、社会関係資本の機能とは、社会構造には行為者の利害関心を実現するために使用できる資源という側面がある。つまり関係を示すネットワークのことである。

・ 技術情報の非対称性（横軸）

⇒パートナー選定において、技術情報の保有度合いに関心があるか、相手の情報（技術への目利き、技術水準など）、経営資源に対する探索の度合いのことである。

→企業が会計情報開示するのは取引の当事者に必要な情報が行き渡らず、一部にだけ情報が偏在するためである。このように取引前に財・サービスに関して取引相手の間に情報の非対称性が存在する。ある主体は特定の事柄について他の主体よりも多くの情報を保有しており情報格差が存在している。

整理軸

- ・ 取引コスト理論

→取引主体の総費用を外部取引と内部取引の間で比較し、総費用の少ない方を選択するという取引様態に関する理論である。取引コストを節約、最小化するために、取引主体の行動を抑制、統治する制度が展開されることが目的である。

(Williamson[1981]、Williamson[1991]、Williamson[1996] (石田・山田訳 [2017]pp.62-101))

⇒本研究では、契約前の段階において、既存の関係と既存の情報が存在するため取引コストが低く、情報共有における情報要求水準が低くなり、相対的に探索コストが下がること。他方で、新規の関係と新規の情報である場合、取引コストが高く、情報共有における情報要求水準が高くなり、相対的に探索コストが高まることを考察。

整理軸

⇒探索コストは取引選択において投下する必要な取引相手の探索にかかる範囲の広さ、時間の長さ、人員の多さのことである。

→Carr and Ittner[1992]は探索プロセスの負担、Dekker and Van den Abbeele[2010]は探索に伴う時間、人員の投入の多さ、坂口[2019]・坂口[2020]は取引相手の探索で必要になる努力や負担のこと、つまり、探索努力としている。

→先行研究の多くでは（契約後）組織間協働において、情報共有程度の高低が、取引コストの高低に影響を検証している。

⇒経済活動における活動主体（ここでは企業）は情報の収集、処理、そして伝達表現能力に限界がある。そこで、取引契約前に相手を調査し、相手との非対称性を小さくすることで、契約にかかる取引コストを節約することが可能。

企業間連携に求められる情報

経営管理情報

- ・ 管理会計情報（Management Accounting Information: MAI）

→財務情報と非財務情報が含まれており、契約設計の際に有益な情報として、コスト、品質、オペレーション情報から構成されている（Dekker et al., [2019]）。

→品質とオペレーションに関する非財務情報は、サプライヤーの技術プロセスと品質レベルに関するバイヤーの理解を高め、技術要件と品質要件、およびモニタリング手順に関する条件の指定を可能にする（Arora and Gambardella[1990]）

- ・ インタンジブルズ情報

→インタンジブルズを知的なインタンジブルズとレピュテーションに関連するインタンジブルズ（櫻井[2012]）。イノベーション（新発見）、独自の組織デザイン、または人的資源制度によって生み出される無形の価値源泉（将来のベネフィットに対する請求権）(Lev[2001])。企業における競争力の源泉であり、財務諸表には表れない目に見えにくい資源（宮川・米岡[2019]）。

企業間連携に求められる情報

| 財務情報 | 経営管理情報 | |
|------|-------------------------|--|
| | 伝統的管理会計情報 | インタンジブルズ |
| 財務諸表 | コスト情報 納期、品質、目標価格・評価、 | 知的資産 |
| | 契約、管理 工程や技術、オペレーション | 技術力、ノウハウ、レピュテーション 統治、人的資源、社会関係、改善能力 |

⇒ 取引・契約前の段階で、取引相手の探索にはコスト、リスクを伴い、成果が不確実であるため、財務情報、経営管理情報の共有を行うことで、取引上のリスクを軽減し、取引コストが下げることが考えられる。

→ パートナー企業や提携先を探索するにあたって、パートナー企業の財務・経営管理情報が必要である。管理会計、インタンジブルズに関する情報の必要性がましている。

探索に求められる情報

⇒ パートナー探索に求められる情報に関する規準を先行研究から抽出する。

品質、納期、技術力といった非価格情報を用いた選定基準の利用、サプライヤーの認定制度の実施、サプライヤーのミーティングへの参加、サプライヤーへの支援などサプライヤーの選定・評価に利用されている情報である (Ittner et al. (1999)) 。

金融資産、補完的資産、特有のコンピタンス、産業の魅力度、機会原価、市場の知識/アクセス、無形の資産、管理能力、品質、専門性を共有する意欲、スキルを獲得するパートナーの能力、過去のアライアンス経験、パートナーから学習する特別なスキル、技術的ケイパビリティ、15. パートナーの魅力 (Hitt, M. A., E. Levitas, J. Arregle, and A. Borza (2000)) 。

調達・選別段階で求められる信頼できる程度を示す情報として、品質・価格・納期の評判、事業の存在感、先端技術の保持、技術協定の短期的志向、類似技術等をもつ他企業的能力、費用とリスク対応のための協議、特許記録、パートナー特性 (Tomkins (2001)) 。

事例分析

| | 既存関係を重視 | | 新規の関係構築 |
|--------------------|---|---------------------|--|
| 情報の非対称性が低い関係のなかの探索 | <p>WITの例(川崎市) 解放された特許を基に、もともとの信頼関係、相手の情報を理解している同士相手へ仕事をあっせんする例 →相手の技術力、設備機械など、一定の情報を保有 仲介:川崎市産業振興財団</p>  | 情報の非対称性が高い関係についての探索 | <p>トヨタソフトバンク(同業種、異業種を含めた各主の強みを持ち寄った関係) →「仲間づくり」という表現を用いて同業種、異業種を含めて「強みを持ち寄ってお互いの困りごとを解決できるようなパートナー関係」の構築を目指している(日経新聞2019/8/5)</p> |

⇒ (株)和興計測(川崎市)の五十嵐氏が取りまとめ役で主体となり、和興計測(W)、岩手電機製作所(I)、津田山製作所(T)の3社で取り組み製品開発。岩手電機製作所で設計、津田山製作所が製作を担い「PanoShot(360°カメラ用LED)」を製造、販売。

⇒ 自動車業界ではコネクテッド、自動運転、シェアード、電動化(CASE)の開発が行われ、異業種との共創や連携が盛んである。次世代技術に関して、異業種との(例えば、自動車、IT関連、電機メーカー)との連携が増え、適切な協業相手を選ぶ重要性が高まっている。

今後の課題

- ・ アンケート調査の実施と分析
- ・ 聞き取り調査の整理と分析。追加の聞き取り調査。

主要参考文献

- Akerlof, G.[1970]The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism.,*Quarterly Journal of Economics*Vol.84No.3pp.488-500
- 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*Vol.51No.12pp.1734-1752
- Anderson,S.W and H.C.Dekker[2009]Strategic Cost Management in Supply Chains, Part1: Structural Cost Management, *Accounting Horizons*Vol.23No.2pp.201-220
- Anderson,S.W., M.H.Christ., H.C.Dekker., K.L.Sedatole[2014]The Use of Management Controls to Mitigate Risk in Strategic Alliances: Field and Survey Evidence,*Journal of Management Accounting Research*Vol.26No.1pp.1-32
- Arora, A., and A. Gambardella [1990]Complementarity and external linkages: The strategies of the large firms in biotechnology,*The Journal of Industrial Economics*,Vol.38No.4pp.361-379
- Arrow, K.J.[1963]Uncertainty and the welfare economics of medical care,*The American Economic Review*Vol.58pp.941-973
- Caglio, A., A.Ditillo[2008]A Review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions, *Accounting, Organizations and Society*Vol.33pp.865-898
- Carr.L.P., and C.D.Ittner[1992]Measuring the Cost of Ownership, *Journal of Cost Management*Vol.6No.3pp.42-51
- Coase.R.H[1937]The Nature of the Firm, *Economica*Vol.4No.16pp.386-405
- Coleman, J. S. [1988]Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*No.94pp.95-120
- Das.T.K., B.S.Teng[2000]A Resource-Based Theory of Strategic Alliances,*Journal of Management*Vol.26No.1pp.31-61
- Dekker,H.C[2004]Control of Inter-Organizational Relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*Vol.29No.1pp.27-49
- Dekker,H.C[2008]Partner Selection and Governance Design in Interfirm Relationships,*Accounting, Organizations and Society*Vol.33No.7&8pp.915-941
- Dekker,H.C, A.Van den Abbeele[2010]Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects of Partner Search and Prior Exchange Experiences, *Organization Science*Vol.21No.5pp.1233-1250
- Dekker.H.C., R.Ding., T.Groot[2016]Collaborative Performance Management in Interfirm Relationships, *Journal of Management Accounting Research*Vol.28No.3pp.25-48
- Dekker.H.C, T.Kawai., J.Sakaguchi[2019]The Interfirm Contracting Value of Management Accounting Information, *Journal of Management Accounting Research*Vol.31No.2pp.59-74
- Ding,R., H.C.Dekker, T.Groot[2013]Risk, Partner Selection and Contractual Control in Interfirm Relationships, *Management Accounting Research*Vol.24pp.140-155
- Hitt, M. A., E. Levitas, J. Arregle, and A. Borza [2000]Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives, *Academy of management journal*,Vol.43No.3pp.449-467
- Ittner.C.D., D.F.Larcker., V.Nagar, and M.V.Rajan[1999]Supplier Selection, Monitoring Practices, and Firm Performance, *Journal of accounting and Public Policy*Vol.18No.3pp.253-281

主要参考文献

- Lev.B[2001]*Intangibles: management, measurement, and reporting* The Brookings Institution
- Mahama.H[2006]Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A survey in the mines,*Management Accounting Research*Vol.17pp.315-339
- Tomkins.C[2001]Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks,*Accounting, Organizations and Society*Vol.26pp.161-191
- Van den Meer-Kooistra.J., and E.G. Vosselman.[2000]Management Control of Interfirm transactional Relationships: The case of industrial renovation and maintenance,*Accounting, Organizations and Society*Vol.25No.1pp.51-77
- Williamson.O.E[1981]The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach,*American Journal of Sociology*Vol.87No.3pp.548-577
- Williamson.O.E[1991]Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,*Administrative Science Quarterly*Vol.36pp.269-296
- Williamson.O.E[1996]*The Mechanisms of Governance, First Edition* Oxford University Press(石田光男・山田健介[訳][2017]『ガバナンスの機構-経済組織の学際的研究-』ミネルヴァ書房)
- 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』Vol.36No.1pp.95-106
- 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』Vol.38No.1pp.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』Vol.40No.1pp.24-36
- 坂口順也[2018]「組織間マネジメント・コントロール研究への貢献可能性」『会計』Vol.193No.5pp.43-54
- 坂口順也[2019]「組織間マネジメントコントロールの研究動向と将来の方向性」日本会計研究学会特別委員会『知の活用・探索と管理会計に関する研究・最終報告書』日本会計研究学会pp.124-145
- 坂口順也[2019]「取引相手の選択と探索コストとの関連性」『管理会計学』Vol.27No.1pp.75-91
- 坂口順也[2020]「経験と探索が組織間協働の実施に与える影響」『原価計算研究』Vol.44No.2pp.1-13
- 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』Vol.4No.2pp.29-41
- 坂口順也・河合隆治・上總康行[2015]「日本的組織間マネジメント・コントロール研究の課題」『メルコ管理会計研究』Vol.7No.2pp.3-13
- 櫻井通晴[2012]「序章 インタングブルズとレピュテーションのマネジメント」櫻井通晴[編著]『インタングブルズの管理会計』中央経済社pp.1-12
- 中村裕一郎[2013]『アライアンス・イノベーション-大企業とベンチャー企業の提携：理論と実際』白桃書房
- 野沢慎司編・監訳[2006]『リーディングネットワーク論』勁草書房
- 宮川宏・米岡英治[2019]「持続的な価値創造にかかる知的資産情報の開示-企業間連携構築に焦点を当てて-」『目白大学経営学研究』No.17pp.67-79
- 山口直也[2017]「組織間関係と管理会計」『青山アカウンティング・レビュー』No.7pp.72-79
- 山倉健嗣[1993]『組織間関係-企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣

ご清聴ありがとうございました。

謝辞：

本研究は、メルコ学術振興財団2019年度第二次研究助成A
研究2019013号「企業間ネットワーク構築における管理会計
情報の貢献 -インタangibleズの利用を中心に-」
および、JSPS科研費 JP20K01942の助成を受けたものである。