

日本経済大学

大学院紀要

第2巻 第1号

論文

- [ミャンマーへの提言] 労働力の質の高い国に直接投資が来る —就学率と直接投資の関係—
..... 叶 芳和 (1)
- 東アジア諸国の労働市場の比較..... 叶 芳和・王維亭 (11)
- 公共調達における組織間会計の有用性の検討..... 森光高大 (29)
- 新興国市場における優位性に関する理論的検討..... 中川 充 (43)
- 大規模災害時に避難所となる文教施設の機能とマネジメントに関する研究..... 仲間妙子 (55)
- MOT (技術経営) の必要性和今後の推進 櫻井敬三 (75)
- 医療安全指向型薬局労務管理へのアプローチ..... 関口 潔 (91)
- グリーンフィールドデザイン 既存の制約を無視した将来のネットワーク設計の研究
..... 鈴木 浩・伊与田功 (97)
- 製造業における国際事業の運営と価値創造に関する考察..... 丑山幸夫 (109)
- 投資動機別にみた海外直接投資 (FDI) の決定要因 —韓国製造業を対象とした実証分析—
..... 安田知絵 (127)

研究ノート

- メタエンジニアリングことはじめ..... 勝又一郎 (147)

2013(平成25)年12月

日本経済大学大学院

公共調達における組織間会計の有用性の検討

森光高大

I はじめに

伝統的に、公共調達においては、封印による競争入札が最適な制度であると考えられてきた。この競争入札は、あらゆる参加者が応札する権利を有しており、応札者の中で、政府の要求する仕様を満たした上で最も低価格な価格で応札した者が契約相手に選定されるという仕組みである。これにより、政府は納税者に対して、可能な限り低価格で品目を調達することを約束でき、全ての者に均等に政府業務の競争に参加する機会を与え、価格という客観的な根拠を用いて契約者を決定するために、政府の担当官の汚職や不正の機会を劇的に低下させるものと考えられていた。

日本の政府調達を規定する会計法は競争入札を推奨しており、2006年の財務大臣通達によって公表された「公共調達適正化」(平成18年8月25日付財計第2017号)や、2011年の閣議決定によって出された、内閣府の「公共サービス改革」(平成18年6月2日法律第51号)のような取り組みは、競争入札をはじめとして、公的な調達に一律に競争を拡大しようとするものである。

しかし、同時に、こうした競争入札の抱える問題点もまた指摘されている。最低価格を提示した応札者が自動的に落札者となるという方式では、入札価格という客観的な基準だけで契約の相手方を選定することで発注者側の恣意的な選定を排除できるというメリットがあるが、悪質不良業者の受注やダンピング受注に伴う手抜き等を排除できず、調達品目の品質を確保することが困難になるといった不合理を招く。また、政府によって調達される品目の仕様が複雑になるにつれて、製造した仕様が政府の要求に合致しているか否かという判断を応札者が行うことが困難になる。加えて、国防のための兵器については、過去に調達経験のないものも存在し、こうした品目については、契約締結時に固定価格の決定ができない。そして、複雑な品目については、品質に関する差異が小さかった場合に比べ、品質と価格という両面の考慮がより重要な意味を持つようになる(Kelman [1990])。

加えて、わが国において実施されている封印による競争入札は、基本的に最も低価格な応札者を落札者とするものである。この価格は取得時の情報であり、品質や性能、取得して以降の運用にかかる費用等は基本的には考慮されていない。このような理由からも封印

による競争入札の問題点が指摘できる¹⁾。

こうして、複雑性、特殊性の高い品目における価格基準の競争入札については様々な批判がなされ、長期的かつ安定的な契約関係がより大きな便益を生み出すという指摘が、理論的にも実証的にも多くなされている。そして、この長期的な契約関係において、組織間にまたがる新たな論点が発生することとなる。本稿では、公共調達において、特に複雑性、特殊性の高い品目を調達する防衛調達を中心に、競争入札よりも長期的で安定的な契約関係が便益を生み出す理論的根拠と、長期的な契約関係から生まれる新たな論点について、組織間会計と組織間原価管理が、いかに適用され、有用な視座を与えうるかについて検討を行う。

II 競争入札批判の理論的根拠

1 新古典派経済学における市場観

新古典派経済学では、経済主体として基本的に消費者と企業が仮定されこれらの経済主体はどちらも完全に情報を収集でき、完全に情報を処理でき、そして完全にその結果を表現伝達できるという完全合理的な人間として扱われる。このような完全合理的な情報処理能力のもとに、消費者は効用最大化するために労働力を供給し、財を需要する。他方、企業は利潤最大化するために、労働力を需要し、財を生産し供給する。こうした多数の消費者と企業によって多様な市場が形成されることとなる。市場は効率的な資源配分システムであり、ヒト、モノ、カネ等の希少資源が能力のある参加者に配分され無駄なく利用されるとみなされており、たとえ初めに非効率に資源が配分されていたとしても、資源が自由に取引される市場があれば、結果的に資源は能力のある人々に配分され、効率的に資源が利用されることになると考えられていた（菊澤 [2006]）。

しかし、Simon (1957) は、人間は経済学で仮定されているような完全合理的な経済人ではないと主張し、人間の情報収集、処理、伝達能力は限定され、その限定された情報の中で意図的に合理的にしか行動できないという「限定合理性」(bounded rationality) に従って行動しているとした。また、Williamson (1967) は、現代企業の経営者は、裁量可能な利益を最大化するという、経営者の効用最大化仮説を展開している。こうした様々な新古典派経済学に対する批判の流れを受けて、「限定合理性」と「効用最大化」の仮定を受け継いで登場したものが新制度派経済学であり、その諸潮流の中でも、本稿での議論に密接に関連すると考えられるものが、Coaseによって提唱され、Williamsonによって洗練され広められた「取引コストの経済学 (transaction cost economics)」理論である。

1) 先進諸外国の政府調達、特に国防調達においては、こうした問題点を解決するために、競争入札を実施する場合でも、調達品目の全ライフサイクルを通じたライフサイクルコストに基づいて契約相手を決定するライフサイクル・コストニングや、可動率や安全性といったパフォーマンスを指標に契約を締結するPBL (performance based logistics) 等の手法が活用されている。

2 取引コストの経済学理論

取引コストという概念の萌芽は、Coase (1937) によって提示されている。彼はまず、新古典派経済学の市場観やそのメカニズムに当てはまらない多くの領域があると主張し、市場とは別に、組織内での取引が存在することを強調した²⁾。市場での取引を行う際、事前に取引相手を探索するための探索コストと、契約する時にもコストが発生する。このような市場取引に関わる一連のコストが市場取引コストである。同様に組織内でも経営者が各職務に従業員を割り当てる形で資源を配分する場合、経営者と従業員との間の駆け引きや、従業員の能力の把握や従業員の行動の監視にもコストが発生する。こうした組織内の一連の活動で発生するコストが組織内取引コストである³⁾。この両者の取引コストの合計が最小になる点が市場取引と組織内部取引の規模が最も適切な点であると主張されている。

その後、この取引コストに関する議論は、Williamson によって洗練化され、広く認知されることとなる。Williamson は自身の理論の中に、Simon の「限定合理性」の仮定に加え、人間とは自身の知りうる情報を基に最も自身の効用を最大化しようとするという「機会主義」(opportunism) という仮定を取り入れ、限定合理的で機会主義的な人間同士が取引をする場合に、人間は不正な行為を用いても利益を用いようとする想定した。この時に相手に不正な行為を起こさせないため、取引前に事前調査を行ったり、取引後も契約履行を調査したりする必要がある。これらの一連の活動に要するコストが取引コストである。

このように取引コストの発生理由を明確にした後、Williamson (1979) は取引の状況や性質に依存して取引コストが増減することを主張した。まず、彼は、取引の性質を決定する要因について、不確実性(uncertainty)、取引の頻度(frequency)、投資の特性(investment characteristics) の3つの要素が重要であるとし、これらを基準にして取引の分類を行っている (Williamson 1979)。

Williamson は、議論を簡略化するために、不確実性は中程度とし、頻度と投資の特性を3つの段階に区分した。頻度の区分は、まず1回限り、臨時的(occasional)、反復的(recurrent) の3段階に分類されたが、1回限りと臨時的の相違ははっきりしないとして、実質的には臨時的、反復的の2段階に分類された。投資の特性の分類については、非特定の(nonspecific)、混合的(mixed)、特異的(idiosyncratic) という3段階に分類されている。

投資の特性が特異的ということは、特定の取引のために特化した投資が行われるということである。こうした投資はつまり、当該取引のためには有用であるが、それ以外の取引では価値を発揮しない投資であり、このような投資が行われることによって、供給者は当該取引に実質的には拘束されることとなる。また、購入者側もこうした取引特定の投資

2) 例えば、組織内での従業員の部署の異動は、価格の調整作用によるものではなく、そう命じられたからである (Coase [1937], p. 387)。

3) しかし、Coase による 1937 年の論文の段階では、まだ「取引コスト」(transaction cost) という用語は用いられていない。

を行った供給者からしか当該品目を調達することができなくなるため、同様に当該取引に拘束されることとなる（Williamson [1979]）。こうした当該取引に特定の投資によって備えられる資産の特性を Williamson は「資産の特殊性」(asset specificity)と呼んでおり、取引の性質を特徴づける要因の中でも、特に重要な要因であると認識している⁴⁾。

これら取引の性質の分類によって、各取引に対応される統御機構⁵⁾ (governance structure) が選択されることとなり、これらの統御機構には取引非特定の、半特定の、高度に特定のの3つの分類がなされている。

市場は非特定の統御機構であり、面識のない買い手と売り手が、ある時あって、均衡価格で標準的な財を交換する。これに対して高度に特定の機構では、取引の特殊な要求に適合するように調整される。ここでは、身元がまさに重要となる。当然に半特定の機構がその中間に位置している（Williamson [1986], p. 141）。

Williamson は、統御機構の説明のために Macneil (1974) の契約の3分類⁶⁾ を使用している。この3分類から見ると、古典的な契約は全ての標準的な取引に対応、新古典的な契約は臨時的で非標準的な取引に対応、関係的契約 (relational contracting) は反復的で非標準的な取引に対応する統御機構であると主張している。さらに、関係的契約は双務的統御 bilateral governance (拘束的契約, obligational contracting) と統合的統御 unified governance (内部組織, internal organization) に分割されており、前者は反復的で混合的な取引、後者は反復的で特異的な取引に対応すると述べられている。

Williamson による、これらの取引と統御機構の対応は次の「表1」のようになる。

表1 統御機構と商取引の対応

		投資の特性		
		非特定の	混合的	特異的
頻度	臨時的	市場統御 (古典的契約)	三者統御 (新古典的契約)	
	反復的		双務的統御	統合的統御
			(関係的契約)	

出所：Williamson [1986], p. 147

この Williamson の主張に従うと、標準化されていない特殊性の高い品目の、市場や競争による取引は非合理的である。この主張を踏まえて公共調達について言及すると、「資

4) こうした取引特定の性質は、物的資本にとどまるものではなく、人的資本についても同様に生じる。その具体例としては、生産活動における、特殊な訓練や仕事をしながらの学習による経済がある（Williamson [1986], p. 133）。

5) ここでいう統御機構とは、取引や契約の形態を意味する。

6) Macneil の契約の3分類には、古典的契約、新古典的契約、関係的契約の3つがある。古典的契約とは市場統御 (market governance) によってなされる契約であり、新古典的契約とは三者統御 (trilateral governance) による契約、関係的契約とは取引特定の契約を意味する。ここでいう三者統御とは、契約の当事者以外に、第三者が客観的な立場から取引の裁定を行う統御機構のことをいう。詳細については Macneil (1974) を参照されたい。

産の特殊性」の存在という観点から、価格基準の契約者選定や、頻繁な契約者の変更は決して合理的でないといえる。このように、取引コストの経済学理論の主張が、特殊性、複雑性の高い傾向にある公共調達品目における、競争入札批判の理論的根拠として説明できる。

Ⅲ 一般産業界の慣行とパートナーリング

1 長期的で安定的な契約関係

一般産業界においても、かつての米国製造業における調達では、価格競争による入札形式が支配的であったといわれている。1980年以前の米国の自動車産業においては、契約の有効期間を1年間に限定し、競争入札を通じて可能な最低価格を確保することが企図されていた。この契約慣行の中では、形式上の有効期間である1年が経過するごとに、数年にわたって変わらない部品についての契約さえも打ち切られることになっていた⁷⁾。こうした両当事者間の関係を打ち切ることがこうも簡単にできるという事実は、相互信頼の確立と、絶えざる技術的相互信頼を通じての原価低減の協力的な追求を阻害したことが指摘されており、短期的な志向に基づく価格競争入札の弊害が指摘されている（浅沼1992, pp. 28-29）。

また、自動車産業においては、クルマという商品の機能の複雑性が増し、調達される部品の特殊性も増大したことにより、汎用的でなく、市場価格の形成できない部品が増加した。これにより、米国の自動車産業で行われていたような、価格を基準とする競争入札が有効に機能しなくなった（浅沼 [1992]）。

対して、日本の自動車産業においては、両当事者の義務を一般的に規定する「基本契約」は1年の有効期間しか持たないが、どちらかの申し立てがなければ自動的に更新される。所与の部品の特定のサプライヤーによる納入は、車両のモデルチェンジの期間である4年間継続され、半年ごとに価格の調整が行われる（浅沼 [1990, 1992]）。このように、全体として日本のサプライヤーは米国と比較して、より長期の納入期間が与えられてきた。

また、こうした取引関係の中で、購買者であるメーカーは、絶えずサプライヤーの評価を行っており、製品開発コンペ等でサプライヤーの選別が行われるが、累積的に高評価を得て、安定した地位を築いてきたサプライヤーは、さらに長期間にわたって契約が継続されることとなる（西口 [2000]）。このように米国の調達慣行に対して、日本の自動車産業の調達慣行は、選別されたサプライヤーとの長期的な契約に基づく関係として特徴づけら

7) しかし、フォードにおいては、専用設備の投資を明らかに必要とするものについては3～5年にわたる長期契約が採用されており、1980年以前からこうした種類のアレンジメントが存在していたことには注意が必要である（浅沼 [1992], p. 28）。
価格競争入札が支配的であった時代の米国の自動車産業においても、このような契約に特定の投資が行われた品目の調達においては長期間の契約が採用されていたという事実は、取引特定の品目について競争入札がそぐわないという本稿の主張と合致するものである。

れている。

価格を基準とした競争入札の疑問と、発注者・受注者間の長期的で良好な関係への重要性は、Richardson (1993) で詳細に論じられている。

1980年代まで、米国の自動車産業を代表する企業である GM (General Motors) や Ford は、価格を基準とする競争入札形式で部品を納入するサプライヤーを決定しており、サプライヤーの技術は重要視されていなかった。対して、日本の自動車産業を代表する企業であるトヨタ自動車や日産自動車は、GM やフォードが伝統的に内製していたような部品のデザインや製造に関しても、サプライヤーと長期的で有効な関係を築き、その技術を有効に活用していた。日本の自動車産業の競争優位は、このような下請構造の強さにあると認識されている。こうした下請構造は、ある一時点だけを見ると特定部品に関して単一のサプライヤーから調達しているように見えるが、実際は、サプライヤー群が複数の企業によって構成されており、同一カテゴリーに属する類似した部品をそれぞれが独自の技術によって製造し、次項で詳述するパラレル・ソーシング (併社発注) によって競わされる形になっている (Richardson [1993])。

日本の自動車産業は、このように購買メーカーがサプライヤーと長期的な信頼関係を築くことによって、価格競争入札による調達を行っていた米国企業より、より低コストで、かつ高品質な製品を製造していたことが指摘されており、日本の製造業の国際的な競争力の源泉であると認識されている (浅沼 [1984, 1990, 1992], 西口 [2000], 藤本 [1998], 藤本・クラーク [2009])。

このように、日本の自動車産業における調達慣行は、限られたサプライヤーと長期的で良好な関係を築くことによって、価格以外のサプライヤーのパフォーマンス (品質, 適時性, 発注量の変更に対する応答性等) の継続的な評価や育成を可能にしており、サプライヤーの技術を有効に活用した企業が競争優位を保ってきた。こうした調達形態の優位性は1990年代以降、欧米企業も知るところとなり、日本企業に追従し、導入されることとなる (Richardson [1993])。

2 パラレル・ソーシング (併社発注)

こうした日本の製造業におけるバイヤーとサプライヤーとの関係は、単社発注でも複数発注でもなく、パラレル・ソーシング (併社発注) という用語で説明されている。長期的契約関係として特徴づけられる日本の調達慣行の代表的な特性として、日本の自動車産業においては、米国と比較して、1社の購買者メーカーに対して、直接の取引相手とするサプライヤーは、その能力に応じて選別されているため、契約可能なサプライヤーの数が顕

著に少ないことが挙げられる⁸⁾ (浅沼 [1992])。

加えて、日本のメーカーにおけるサプライヤー群は、長期間を通してメンバーの同一性が保たれている程度から見て、相対的に安定的であることも特徴の1つであると指摘されている⁹⁾ (浅沼 [1990])。そして、こうした選別された少数のサプライヤーとの契約は、いったん特定の取引について締結されると、当該モデルのライフサイクルを通じて、独占的な供給源としての地位を確保される。この契約は、当該モデルの生産期間中は基本的には破棄されることなく、サプライヤー能力の再評価と取引条件の再交渉とを伴いながら長期間にわたって保持される。

日本のメーカーはこうした安定的な契約関係の中で、サプライヤーとの情報交換を密にし、多くの改善案が提出され、継続的にパフォーマンスを向上させてきたことが指摘されている (西口 [2000], クスマノ・武石 [1998])。

また、ひとつ考慮を忘れてはならない点として、日本の自動車メーカーが、選別されたサプライヤーと長期的な契約関係を構築しているとはいっても、完全にサプライヤー間の競争を撤廃しているわけではないことが指摘できる。

藤本 (1998) では、日本のサプライヤーは、それぞれの部品カテゴリーごとに部品メーカーは少数のライバル企業と競争し、いったんある特定図面について受注すれば、このモデルの生産期間中は独占的な供給源としての地位を占めることが多いと述べられており、「日本＝シングル・ソース」という議論は、後半部分の観察に基づくものにしか過ぎない。そのため、日本のサプライヤー間では競争が欠如しているという結論には至らないことは明らかである (藤本 [1998], pp. 50-51) と主張されている。

また、複数の潜在的なサプライヤーを確保しておくことは、単純に競争を創出するためだけでなく、現行のサプライヤーからの供給が何らかの理由で途絶えた時のための代替的な供給源の役割を果たすことも指摘されている (浅沼 [1990], 藤本 [1998])。

上述したような、特定の部品カテゴリーについては複数の供給元を確保しようとする一方で、特定部品の供給元については1社に限定し、選別された少数のサプライヤーとの長期的契約関係を築こうとする、日本の自動車産業で主に観察される調達形態はRichardson (1993) の中で sole sourcing (単社発注), multiple sourcing (複社発注) と

8) 1986年時点で、GMが北米での生産のために取引しているサプライヤーは、生産目的資材だけで5,500社、型、治工具等の非生産目的資材まで含めれば35,000社にまで達した。一方で、トヨタは部品サプライヤーと非生産目的資材を含めても224社であった (浅沼 [1992])。

9) 安定的なサプライヤー群の例に、トヨタのサプライヤーが組織している会である協豊会がある。1984年時点で協豊会のメンバーは171社であり、そのうち153社が1973年以降の11年間を通じて変化しておらず、退出した企業は3社、新たに参入した企業は21社であった (浅沼 [1990])。

この協豊会は1939年に初めて結成された (公式には1943年に協豊会と改称)。戦時中の協豊会は東海地方のかなり小規模な下請企業が主体となっていた。終戦直後、全体としてより大規模で高度な専門技術を有していた関西・関東地方のトヨタ下請企業は、それぞれの地方の協力を結成した。1946年には、東京協豊会 (1957年関東協豊会と改称) が従来の協豊会から分枝して結成され、従来の協豊会は東海協豊会となった。1947年には関西協豊会が新たに結成され、ここに主要3地方別の3協豊会ができあがった。単に協豊会という場合には、一般にこれら地方別の3協豊会をまとめて指す (西口 [2000], p. 84)。

対比させて、parallel sourcing（併社発注）という用語を用いて説明されている。

このような日本におけるサプライヤー慣行の強みを認識し、米国メーカーも日本に追従するようにして、サプライヤーの数を減少させてきた傾向にあることが報告されている (McMillan [1990])。

Williamson の取引コストに関する主張を理論的根拠として、現実の慣行に対応させて考えてみると、上述したような、一般産業界における特殊性の高い品目の調達において、競争入札が淘汰され、現在はほとんど行われていないという事実は、当然の帰結であるといえよう。

IV パートナリングの出現と公共調達への適用

1 パートナリングの生成

こうして、長期的で安定的な契約関係が議論されるにつれ、様々な形態の、バイヤーとサプライヤー間での協調体制（例えば、joint venture, strategic alliance 等）が議論され、促進されてきた (Kogut [1988], Burdett [1992], Vollman and Cordon [1998])。こうした文脈の中で、「パートナリング」という協調関係が議論され、発展されることとなった。このような関係は、サプライヤーのパフォーマンスに対するインセンティブを高め、技術的な補助を増加させる。自由でオープンな競争は、こうした関係によって生み出される価値を損なわせてしまうおそれがある。また、複雑な品目については、単純な価格のみでなく、要求する仕様への合致や品質等の、複数の局面の考慮がより重要な意味を持つようになる。こうした側面は、複雑性、特殊性の高い傾向にある国防調達品目においては特に顕著であり、そのため、製造者となる産業界と購買者である政府とのより緊密な関係の構築は、効果的、効率的な調達において、非常に重要な要件となる。

関連する文献を一瞥しただけでも、この「パートナリング」の定義は多岐にわたっている。例えば、Boddy et al. (2000) は「区分されてはいるが協業することを選択したサプライチェーン内の組織間で、緊密かつ長期的な繋がりを構築しようと試みる状況」と定義している。このぼんやりした定義に加え、Macbeth and Ferguson (1994) は、シェアードデザインやオープンブック、スタッフの互換等を含む具体的な活動を、パートナリングの文脈で提案した。

これらの多数の議論に基づいて、Sanderson (2008) は、「パートナリング」概念を、「非敵対的協力関係」として定義した。これはバイヤーとサプライヤーが、オープンに協業する意思を持ち、取引から得られる便益を均等に分割することを意味している。

2 公共調達におけるパートナリング

こうした状況を背景として、国防調達においても、政府と産業界との間の「パートナリ

ング」という協調関係が頻繁に取沙汰されることとなった。例えば、1990年代半ばから「パートナリング」という用語は、英国の公共部門の調達方針の発展のためのひな形として使われるようになった（Erridge [1996], Erridge and Greer [2002], 西口 [2007]）。

しかし、公共調達の場合は、先述した一般論としての「パートナリング」とは、少し状況が異なる。公共調達は国民の税金を拠出して行われる以上、特定の契約者と完全に相互依存の関係を構築することは望ましくない。この点は、Sanderson（2008）で実施されたインタビュー調査でも、英国防省関係者が、契約企業とより緊密な関係を構築することがより大きな便益を生み出すことを理解してはいるが、公的な資金が効果的に消費されていることを保証するためにも、ある程度の競争は保ち、サプライヤーの統制を維持しなければならないと言及されている。Sanderson（2008）は、こうした公共調達におけるパートナリング関係について、敵対的協調関係（adversarial collaboration）という用語を用いて説明している。こうした競争性をたもった協調関係は、パラレル・ソーシングの考え方と、志向する方向性は一致しているといえよう。

協業関係が敵対的な傾向にあるにしろ、公共調達が契約企業との協業を進めていくに当たって、競争入札の場合とは違った、契約のアレンジメントや全体のコーディネーション等の、組織間にまたがる新たな問題が発生する。こうした新たな問題に対し、重要な示唆を与えると考えられるものが、組織間会計である。以下では、この組織間にまたがる論点について、組織間会計の潜在的な役割と有用性について検討を行う。

V 組織間での新たな問題の発生と組織間会計の役割

1 組織間会計の生起

公共調達の議論に移る前に、組織間会計の生成と発展について概観しておく。

近年、多くの製品について、仕様や製造プロセスがますます複雑になってきた。そのため、製品の製造については、単一の企業内で完結することはほとんどなく、複数の企業にまたがって行われることになる。そのため、多くの企業が自身の契約相手（バイヤーもしくはサプライヤー）と協業を志向する傾向にあり、その関係性は様々な形態をとる。複数企業にまたがるような、組織の境界を超えた製造プロセスの統合は、法的な組織の境界を超えた新たなマネジメントプロセスを要求することとなる（Håkansson et al. [2010]）。

Kraus and Lind（2007）は、協力する企業間の一対の関係を主張している。彼らはこれらの協力関係は垂直か水平のどちらかの形態をとることを主張した。これらの詳細は下記のようになる。

- 垂直協力は、サプライチェーン内の企業とサプライヤーもしくは顧客との協力
- 水平協力は、同じ顧客をターゲットとした企業間の協力

このような協力の例は、technology licensing, research consortia, joint ventures, そし

て strategic alliances がある (Kraus and Lind [2007])。

会計やマネジメント・コントロールは、元来、組織内での使用を目的として発達してきた。管理者は市場階層的分断を念頭に置いているため、基本的には自身の企業内の業務のみ考慮していた。しかしながら、競争圧力と製造プロセスの複雑化の結果として、また結果の向上が求められたため、管理者は外部とのつながりにより注意を払い始めた (Cullen and Meira [2010])。

そのために、Otley (1994) と Hopwood (1996) が企業協力の新たな形態に適用した会計とマネジメント・コントロールのより深い研究の必要性を指摘して以降、このテーマに言及した研究の数は増加している。こうした中で、オーブンブック会計、原価企画、トータルコストコントロール、バリューチェーン分析、組織間原価管理等の様々な組織間会計技法が提案され、議論されてきた。

2 公共調達における組織間会計の適用

では、こうした組織間会計技法は、公共調達において、どのような役割を果たすのだろうか。この点を議論するにあたって、まず考慮すべき技法が、オーブンブック会計である。そして、このオーブンブック会計のルーツの一部は国防調達にあるとも言われる (Kulmala et al. [2006])。

防衛省によって調達されるような複雑な品目については、市場価格が存在しないものが多い。これらの品目の調達について、価格決定とアカウントビリティの目的のために、防衛省は、様々な品目について、信頼できるコストデータベースを整備しようと試みている (防衛省経理装備局契約制度研究会 [2010, 2011, 2012])。コストデータベースの整備のために、防衛省は契約企業にコスト情報の開示を課さなければならない。この目的のために、オーブンブックが必要とされる。

価格決定とアカウントビリティ目的に加えて、Kajüter and Kulmala (2005, 2010) は、オーブンブック会計が、どちらか一方のみでは認識できなかった原価低減機会を、協業的努力を通じて判別できるようにするために、組織間原価管理においてカギとなる役割を果たすことを指摘している。そのため、オーブンブック会計の適用とコストデータベースの整備は、価格決定やアカウントビリティに関するものを越えた便益を生み出す可能性を有することが指摘できる。

また、近年、日本の防衛調達では、ライフサイクルコストを見据えた調達が盛んに議論されており、オーブンブック会計は米国等では、このライフサイクルコストの見積もりのために重要な役割を果たしている (Kulmala et al. [2006])。

さらに、より長期的な視点では、防衛省は、組織間会計や組織間原価管理の代表的手法である原価企画の適用も考慮に入れている (防衛省経理装備局契約制度研究会 [2010])。公共調達において原価企画の適用を試みた先行研究はいくつか存在する。例えば、

Nicolini et al. (2000) は英国防省が原価企画を実施した、2つの陸軍のトレーニングとレクリエーション施設の建設を調査している。当該研究の主要論点は、プロジェクトに関わる組織（国防省、設計者、契約企業、企業の主要なサプライヤー）の統合の向上である。

反復的なプロセスは原価低減を可能にしたが、それらは、主に旧来の方法である入札によるものであった。これらの入札は、コスト構成や機能について、詳細な分析が行われていない、総体的なものであった。そのため、Nicolini et al. (2000) は、原価企画実施を困難とさせる要因の1つは、信頼できる原価計算システムが存在しないことであると結論付けた。したがって、彼らは、経験的に、公共調達における原価企画の適用のためには、信頼できるコストデータベースの整備は不可欠であると指摘した。

つまり、現在、日本の公共調達、特に防衛調達において求められている組織間にまたがる問題や課題点の多くが、その原因として、原価情報の共有の不備やデータベースの不整備を抱えている。こうした問題の解決のために、各種の組織間会計技法は有用な役割を果たし、その中でも特にオーブンブック会計は重要な位置づけといえるだろう。

VI 結論と今後の課題

本稿では、公共調達において、競争入札よりも長期的で安定的な契約関係が便益を生み出す理論的根拠としての取引コストの経済学理論について検討を行い、長期的な契約関係から生まれる新たな論点について、組織間会計と組織間原価管理が、いかに適用され、有用な視座を与えうるかについて検討を行った。

取引コストの経済学理論に従うと、複雑性や特殊性の高い品目の調達については、市場取引や競争入札は適切でないといえる。そして、この理論に従うように、一般産業界では、複雑性、特殊性の高い部品を扱う自動車産業などでは、一部を除いて競争入札は淘汰されてきた。こうした流れに沿って、公共調達の分野でも、相対的に複雑性の高い防衛調達などでは、英国、米国をはじめとして、産業界との協調関係に基づく、長期的で安定的な契約関係が採用される傾向が強くなってきた。その傾向の中で、従来の競争入札の場合とは異なった、組織間にまたがる新たな問題が生起することとなった。こうした問題の解決のために重要な役割を果たすと考えられるものが組織間会計技法である。

現在、日本の公共調達、特に防衛調達において求められている組織間にまたがる問題点の多くが、その原因として、原価情報の共有の不備やデータベースの不整備を抱えている。こうした問題の解決のために、各種の組織間会計技法は有用な役割を果たし、その中でも特にオーブンブック会計は重要な位置づけといえるだろう。

最後に、本稿の議論は、あくまで総体的なものであり、個別の調達プロジェクトに焦点を当てたものではない。そのため、ある程度議論が抽象的になってしまった面もあるが、今後、更なる研究のためのフレームワークを提示したといえる。個別のプロジェクトを対

象とした，より具体的な研究については今後の課題としたい。

【参考文献】

- 浅沼萬里 [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) : 241-262.
- [1990], 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係——「関係特殊的技能」の概念の抽出と定式化」『経済論叢』145 (1) (2) : 1-45.
- [1992], 「国際的展望の中で見た日本のメーカーとサプライヤーの関係——自動車産業の事例」『経済論叢』149 (4-6) : 18-58.
- Boddy, D., D. Macbeth and B. Wagner. [2000], “Implementing Collaboration between Organizations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering.” *Journal of Management Studies* 37 (7) : 1003-1017.
- Burdett, J. [1992], “A Model for Customer-Supplier Alliances.” *Logistics and Information Management* 5 (1) : 25-31.
- Coase, Ronald H. [1937], “The Nature of the Firm.” *Economica* 16 (4) : 386-405.
- Cullen, J. and J. Meira. [2010], “Inter-Organizational Accounting in Dyadic Settings.” In *Accounting in Networks*, ed. Håkansson, H., K. Kraus, And J. Lind, 35-59. New York, NY: Routledge.
- クスマノ, マイケル・A, 武石彰 [1998], 「自動車産業における部品取引関係の日米比較」藤本隆宏, 西口敏宏, 伊藤秀史編著『リーディングス・サプライヤー・システム——新しい企業間関係を創る』有斐閣.
- Erridge, A. [1996], “Innovation in Public Sector and Regulated Procurement.” In *Innovation in Procurement Management*, ed. Cox, A., Boston: Earlsgate Press.
- Erridge, A. and J. Greer. [2002], “Partnership and Public Procurement: Building Social Capital through Supply Relations.” *Public Administration* 80 (3) : 503-522.
- 藤本隆宏 [1998], 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」藤本隆宏, 西口敏宏, 伊藤秀史編著『リーディングス・サプライヤー・システム——新しい企業間関係を創る』有斐閣.
- 藤本隆宏, キム・B・クラーク [2009], 『[増補版] 製品開発力』ダイヤモンド社.
- Håkansson, H., K. Kraus, And J. Lind. [2010], “Accounting in Networks as a New Research Field.” In *Accounting in Networks*, ed. Håkansson, H., K. Kraus, And J. Lind, 1-13. New York, NY: Routledge.
- Kelman, Steven. [1990], *Procurement and Public Management*. Washington, D.C. : AEI Press.

- 菊澤研宗 [2006], 『組織の経済学入門——新制度派経済学アプローチ』 有斐閣.
- Kajüter, P. and Kulmala, H. I. [2005], “Open-Book Accounting in Networks Potential achievements and reasons for failures.” *Management Accounting Research* 16: 179-204.
- [2010], “Open-Book Accounting in Networks.” In *Accounting in Networks*, ed. Håkansson, H., K. Kraus, And J. Lind, 211-232. New York, NY: Routledge.
- Klaus, K., and J. Lind. [2007], “Management control in inter-organizational relationships.” In *Issues in management accounting*, ed. Hopper., T., R.W. Scapens and D. Northcott, 269-296. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Kogut, B. [1988], “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives.” *Strategic Management Journal* 9 (4) : 312-332.
- Kulmala, H. I., M. Ojala, L. Ahoniemi and E. Uusi-Rauva. [2006], “Unit Cost Behaviour in Public Sector Outsourcing.” *International Journal of Public Sector Management* 19(2) : 130-149.
- Macneil, Ian R. [1974], “The Many Futures of Contract.” *Southern California Law Review* 47 (3) : 691-816.
- Macbeth, D. and N. Ferguson. [1994], *Partnership Sourcing: An Integrated Supply Chain Approach*. London, Pitman.
- McMillan, John. [1990], “Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry.” *California Management Review* 32 (4) : 38-55.
- Nicolini, D., C. Tomkins, R. Holti, A. Oldman, M. Smalley. [2000], “Can Target Costing and Whole Life Costing Be Applied in the Construction Industry?: Evidence from Two Case Studies.” *British Journal of Management* 11: 303-324.
- 西口敏宏 [2000], 『戦略的アウトソーシングの進化』 東京大学出版会.
- [2007], 『遠距離交際と近所つきあい——成功する組織ネットワーク戦略』 NTT 出版.
- Richardson, James. [1993], “Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry.” *Strategic Management Journal* 14 (5) : 339-350.
- Sanderson, J. [2008], “Buyer-Supplier Partnering in UK Defence Procurement: Looking Beyond the Policy Rhetoric” *Public Administration* 87 (2) : 327-350.
- Simon, Herbert A. [1957], *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 3rd edition*. New York: Free Press (ハーバート・サイモン『経営行動——経営組織における意思決定プロセスの研究』 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳, ダイヤモンド社, 1965年).
- Vollman, T and C. Cordon. [1998], “Building Successful Customer-Supplier Alliances.” *Long Range Planning* 31 (5) : 684-694.

- Williamson, Oliver E. [1967], *The Economic of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in A Theory of Firm*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (O.E. ウィリアムソン『裁量的行動の経済学——企業理論における経営者目標』井上薫訳, 千倉書房, 1982年).
- [1979], “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations.” *Journal of Law and Economics* 22 (2) : 233-261.
- [1986], *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*. London: Wheatsheaf Books (O.E. ウィリアムソン『エコノミック・オーガニゼーション——取引コスト パラダイムの展開』井上薫, 中田善啓監訳, 晃洋書房, 1989年).
- 財務大臣通達 [2006], 『公共調達の適正化について』財務省 (平成18年8月25日付財計第2017号).

NIHON KEIZAIDAIGAKU

DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 2 No.1

December 2013

Articles

- Foreign Direct Investment flows to countries with high quality of labor force
— the relationship between FDI and Education — KANO YOSHIKAZU (1)
- Comparative Analysis of East Asian Labor Markets
..... KANO YOSHIKAZU • WANG WEITING (11)
- Study on the Applicability of Inter-organizational Accounting in Government Procurement
..... MORIMITSU TAKAHIRO (29)
- The Theoretical Examination on the Advantage in the Emerging Markets
..... NAKAGAWA MITSURU (43)
- Research on The Function and Management of an Educational Institution which serve
as a shelter at The Catastrophic Disaster NAKAMA TAEKO (55)
- The Necessity of MOT (Management of Technology) and the Promotion of Future
..... SAKURAI KEIZO (75)
- Approach to Healthcare Safety-oriented Pharmacy Workforce Management
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (91)
- Green Field Design, Designing future Networks ignoring Existing Constraints
..... SUZUKI HIROSHI • IYODA ISAO (97)
- A Study on the Value Creation in the International Business of Manufacturing Industry
..... USHIYAMA YUKIO (109)
- The Determinants of Outward Foreign Direct Investment by Motivation
— Empirical Analysis of Korean Manufacturing Firms..... YASUDA CHIE (127)

Note

- The Aim and Necessity of Meta-Engineering in Today's World KATSUMATA ICHIRO (147)