

## ⇒ 論 説 ‹

中小企業のネットワーク組織における  
ビジネスプロセスマネジメント(BPM)

— 共同受注組織を中心に —

大 串 葉 子

## はじめに

中小企業が多く集積している産業集積地域では、取引コストが地域のコミュニケーションコストに埋没するため、情報コストや信頼性のコスト、調整コストが低く抑えられてきた。しかも、金型や鋳型、研磨など、ある特定の分野において細かい分業を担う高度な専門性を持つ企業が集積しているために、狭い分野で特色のある技術を持つ企業の創業が比較的容易であり、新しい技術が導入されやすい。その結果、製品に対する要求に応じて、地域の企業が提供しているビジネスプロセスを組み合わせ、納期や、質、価格を厳守することが可能であった。すなわち、地域に集積する企業間の密接で柔軟な連携によって、非常に安いコストで、時々の発注に対して最善のビジネスプロセスを構築できていたのである（図表1）。

言い換えると、集積地域には、長年の取引関係によって様々な技術や信頼性についての情報が蓄積されている。加えて、空間を共有することによる分業間調整費用の安さや、担えるプロセスが細分化されていても独立開業できる創業の容易さなど要因によって支えられ、ものづくりに適した「場」として存在していたのである。

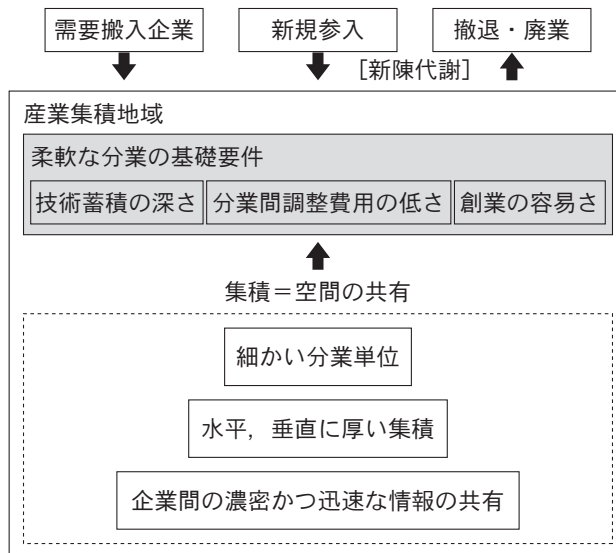
しかしながら、近年、集積地域の都市化に伴う郊外への移転や、中国の台頭による需要の減退などで企業数が激減し、安いコストで最善のBPMを構築する体制が失われつつある。空間を共有することで日常生活の一部として行われてきた情報の共有や蓄積が崩れると、意図的な情報共有や空間の共有（バーチャルなものや、定期的な会合等を含めて）が行わなければならない。しかもそれを、安いコストで実現する必要がある。そうでなければ、集積によって実現していたメリットが失われてしまう。

この状況を打破する手段としてITの活用が考えられる。ITを活用することで、「集積」の範囲を地理的に限定することなしに、「集積」がもたらしてきたメリットを享受できるような新たなネットワークを構築することができれば、中小企業にとって大きな光明となる。ダベンポートも述べているように、企業内のオペレーションの効率化も重要であるが、もっと重要なのは企業外との連携なのである（ダベンポート、p268）。単体で担えるビジネスプロセスが短い中小企業では、なおさら企業間の連携の効率化が重要な課題になる。それでは、どうすればそれが

可能になるのだろうか。

本稿では、まず、ネットワーク組織の定義とその特徴について述べる。次に、ネットワーク組織の管理運営に不可欠である組織間マネジメントコントロール（MC）の先行研究を概観したうえで、産業集積地域から発展した、共同受注を目的に形成されたネットワーク組織をBPMの視点から分類し、インタビュー調査による事例分析を用いてその受注配分メカニズムと組織間MCのために共有されている情報が何であるかを明らかにする。最後に、組織間BPMにおけるITの役割について考察を行う。

図表1：産業集積地域のメリット



## 2. ネットワーク組織の定義とその特徴

### 2.1 ネットワーク組織の定義

本稿では、以下の2つの要素をネットワーク組織の定義とする。

- ①ある特定の形態の企業集団のことであり、その集団は、それぞれ個別の目的をもちながらも、その目的が交わるところで集結し、お互いの資源をシェアしている（Castells, 2000, p187）組織であり、
- ②複数の企業が形成するネットワークであるが、その構成企業群が協力しあって、ネットワーク全体があたかも単一企業のように行動するもの（門田, 2009, 21頁）である。

## 2.2 ネットワーク組織の特徴

上述のように定義されたネットワーク組織は以下の特徴を持つ。

- ①比較的緩やかな連携であるため、水平的組織の性質を備えている。
- ②個別の目的を持つ複数の組織がネットワークに参加するために、組織間管理が必要となる
- ③シナジー効果を生み出すため、構成員のコミットメントを高めるインセンティブが必要になる。
- ④シナジー効果を公平に配分するメカニズムが必要となる。
- ⑤コーディネータが重要な役割を果たすので、コーディネータのネットワーク組織におけるポジション（位置づけ）と権限がネットワークの運営に影響する。

中小企業を中心とした柔軟なネットワーク組織は水平的組織の性質を持つため、次節では水平的組織間 MC について概観する。

## 3. 水平的組織間MCについての先行研究

水平的組織間の MC に注目した Mouristen et.al. (2006) は、3つの事例を分析した上で、ネットワークの維持やその有効性を高めるために、お互いの信頼性を高めるだけでなく、移転価格の設定やネットワーク内の企業が他のメンバー企業の資産（ソフトウェアなどに代表される知的財産も含む）の利用に対する支払いを行う「fee」を明示的に実行することがネットワーク内に自己規制とネットワークの安定（orchestration）を生むと主張している。すなわち、ネットワークの運営にはネットワークを構成するメンバー間の信頼関係のほかに、利益の分配に対する公平なメカニズムが必要と論じているのである。

本稿の研究対象である共同受注組織も、そのネットワークを円滑な運営に上述したような公平なメカニズムを必要とするが、以下の4つの点において参加者の利害が対立するので、調整が難航する場合が多い。

- 1) 受注量の配分
- 2) 複数工程間のコーディネーションが必要な場合の受注量の配分
- 3) QDC (Quality, Delivery, Cost) を誰がどう保証するか
- 4) コーディネート機能を誰が（どこが）担うか、コーディネートの際の公平性の担保等

すなわち、共同受注組織の円滑な運営のためには、利害関係者を納得させ、発注企業のネットワーク参加へのインセンティブや満足度を高められるような BPM の構築と BPM を円滑に実施するための MC が必要である。しかしながらこうした点に着目した先行研究はあまりな

い。

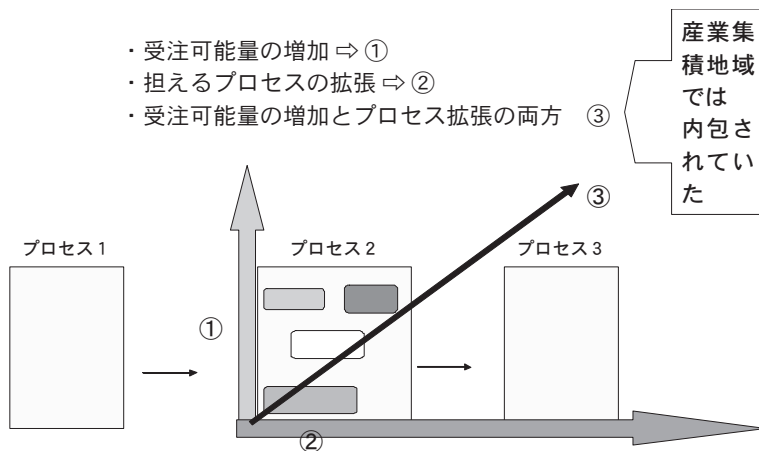
そこで、本稿では、水平組織間のMCについての基礎的な知見を得るために、共同受注を目的に組織された中小企業のネットワーク組織に対するインタビュー調査を行った。以下、インタビュー調査で収集した事例をもとに、ネットワーク組織でどのような情報が共有され、BPMを円滑にしているのかについて分析を進める。

#### 4. 受注ネットワーク形成の3つの目的

急速にビジネスの環境が変化する現在、その変化に適応するために、ネットワークの形成は有力な選択肢の一つとなっている。ネットワークを形成することで、業界の情報と知識が集まりやすくなり素早く対応することが可能になるし、短納期で受注できる量やより高い品質、そして新しい付加価値を必要とするような試みなど、一社では対応できない顧客ニーズに応えることもできるようになるからである。

共同受注ネットワークを形成する主要な目的のひとつは、バリューチェーンを構成する企業数を増やすことによって、顧客企業（バイヤー）の多様な注文に対して、迅速かつ柔軟に応えることである。通常、多くの中小企業は最終製品を生産するためのビジネスプロセスの1つか、もしくはその一部分しか担えない。そこで、受注可能量を増やすために、①同じプロセスを担う複数企業が連携したり（規模の経済の追求）、②複数のビジネスプロセスを担う企業が連携したり（範囲の経済と、組合せの多様化による新しい価値創出の追求）、さらに、③その両方の連携（連結の経済の追求）を行っている（図表2）。

図表2：受注ネットワークの形成の目的



受注を増やすという目的を遂行するために、会員企業による任意団体を作る場合もあれば、契約の締結に必要な法人格を取得するために株式会社化する場合もあるなど、その組織形態は多種多様である。多くの場合、任意団体から始まり、受注件数の増加や受注するビジネスプロセスの複雑性が増していくに応じて法人化したり、ITを導入したりして迅速にかつ大量の情報を共有しようとする傾向が見られる。他にも、任意団体の形態を保ちながら全体の会員数をゆるやかに増加させ、個別の案件に応じて一部法人化した組織を利用したり、再度、細かいビジネスプロセスに分化してスピナウトしたりするなどの例がある（後述する京都試作ネットやJASPA<sup>1</sup>など）。

## 5. 事例による分析

ここでは、上述した受注ネットワーク形成の①～③の3つの目的ごとに、それぞれの事例に基づいて、その受注配分メカニズムを明らかにする。さらに、MCに必要な情報（財務・非財務）やITの活用、ネットワーク維持・発展のための工夫について述べる。

### 5.1 同じプロセスを担う企業による連携：磨き屋シンジケート、受注タイプ①

（インタビュー時期：06年6、7月と07年1月）

#### 5.1.1 経緯と概要

磨き屋シンジケートは新潟県燕市周辺の磨き職人集団で作られた組織である。新潟県燕市：スプーンなど洋食器の生産・日本一であり、磨き職人は、かつては3年で家が建つと言われたほど花形の職業であった。しかし、燕地域の需要搬入企業の多くが磨きのノウハウを持って人件費の安いアジア各国に移転したため、仕事が半減してしまった（平成10年は事業所が1,000以上、売上高9,496億円であったのが14年には600を切り、4,186億円と半減）。そのような状況下でも、米アップル社のIpod（第2世代）やパナソニックPCの鏡面磨きなどで名を上げたが、個々の系列では短納期での膨大な受注量をこなせず、結局その後の仕事は中国へ発注されてしまう。そこで、職人たちは燕市商工会議所を中心として平成15年1月に「磨き屋シンジケート」というグループを結成し、受注量の増加と技術を生かせる新分野の開拓に乗り出した。グループ結成時は幹事企業が5社、会員企業が15社、賛助会員2社であった。

シンジケートの発足当初は、「磨き」という技術を単体でアピールすることによる受注増を目的としており、集積地域の連携を活かした受注量の確保が中心だった。次第に「磨く」技術を

<sup>1</sup> JASPA（Japan Aero Space Parts Association）株式会社は、神奈川県異業種グループ連絡会議に所属する航空・宇宙関連部品の製造開発を目指す異業種グループ『まんてんプロジェクト』が設立した企業であり、中小企業が航空・宇宙ビジネスに参入するための支援を、プロジェクトの会員および会員以外に広く提供することを目的に設立された。

生かして、医療（人工骨）など今まで未開拓の分野も視野にいれ始めた。最近では、「泡がきれいにたつ」というピアグラスをインターネットで直販したり、ラーメンなどの器を2重構造にして磨くことで「食材の冷めにくさ」を付加価値とした新たな商品開発にも乗り出したりしている。すなわち、商品そのものの販路拡大や既存の技術適用範囲を広げることによってより高い付加価値をもつ商品を開発するなど、積極的にネットワーク組織の「ブランド化」を促進している。平成19年1月時点では、幹事企業は9社にまで増えている。

磨き屋シンジケート自体は法人格のない任意団体であり、燕商工会議所が管轄するホームページを通じて広報活動などを行うが、契約は幹事企業が行う。すなわち、幹事企業が法的責任を負う形態を取っている。

### 5.1.2 受注配分メカニズム

まず、共同窓口から幹事企業（コーディネータ）に情報が流れる。すべての幹事企業に受注打診の情報がほぼ同時に流されるが、複数の幹事企業が受注を希望した場合：①話し合い②発注企業を選ぶ③入札などの手順で受注先が決定する。幹事企業は、各々、お互いのグループの仕事の受注状況をほぼ把握しているために、通常は話し合いで決まる。しかしながら、十分な仕事量が確保できないときは入札になることもあり、市場型の受注形態に近くなる。

### 5.1.3 ネットワーク内の情報と信頼性

幹事企業はそれぞれの傘下の協力企業（平均して3～5社）の①価格（コスト）情報②受注可能な量（生産キャパシティ）③設備情報④品質情報⑤財務情報⑥取引情報を持つ。こうした情報は、長期的な関係・地理的近接という密接な情報共有環境の中で蓄積された情報であり、その取得コストは安くても、情報の精度は高い。さらに、発注企業に対するQDCは幹事企業が責任を持つために、幹事企業参加の企業は加工業務に専念することができるし、発注企業の窓口も一つとなるために、複数企業とのやりとりは不要になる。また、ネットワーク内の品質維持や向上のために、定期的に相互に技術を教えあう機会を設けており、構成企業のネットワークへの信頼性は高い。

### 5.1.4 ITの活用について

受注に関しては、燕商工会議所のホームページが大きな役割を果たしている。ホームページを通じて実績のアピールや技術・商品紹介を行うなど、ITはネットワーク組織に受注を搬入する機能を担っている。しかしながら、BPMを円滑に行うための、プロセスの可視化や受注残の把握のための情報は幹事企業が一手に担っている状況であり、組織内の情報連携においてITが果たしている役割はほとんどない。「磨き」をキーワードに山口県などの他地域の企業と広域連携も行っており、IT化が必要となっているが、まだ組織内で活用するには至っていない。

## 5.2 プロセス拡張のための連携：京都試作ネット，受注タイプ②

（インタビュー時期：09年11月）

### 5.2.2 経緯と概要

京都市周辺の京都機械金属中小企業青年連絡会（約80社，1982年設立）のメンバー有志（幹部経験者）から結成された。設立当初は10社であったが<sup>2</sup>，2009年10月現在17社）。もともと，京都市には電気機器や光学機器，医療機器などの大手メーカーが存在しているため，試作から量産までの仕事がふんだんに有り，技術蓄積のレベルは高い。

それでも中国などへの生産移転はとまらず，新規需要開拓への危機感から結成された<sup>2</sup>。日本のものづくりを守るために，試作は国内に残されると判断し，Webサイトを通じて試作品に特化した共同受注を行っている。「2時間以内に見積もり返答を出す」というコンセプトは広く知られることになり，2001年には数千万円だった売り上げは，2005年には2億5千万円まで拡大している。その結果，「京都試作ネット」がブランド化し，京都試作センターが新たに設立されるなど他へも波及している。京都試作ネット自体は法人格のない任意団体だったが，発注内容によって幹事が異なることに対する顧客の不満を解消するために，2005年に株式会社の京都試作工房を立ち上げた（ただし，ほとんどのケースにおいて，個々の契約の主体は幹事企業である）。

### 5.2.3 ネットワーク内の情報と信頼性

まず，共同窓口から，当番企業（コーディネータ：現在は1週間ごとに構成企業でまわりもち）に情報が流れる。当番企業は，会員企業に対して，問い合わせ内容についてメール等で一斉配信を行うとともに，問い合わせのあった試作の内容から，直接該当すると判断した企業に連絡を入れたりする。メンバーの業務内容はほとんど重ならないので（一業種一社），ネットワーク内での競争原理はほぼ働かない<sup>3</sup>。競争原理が働かなくても注文が来る背景には，「試作」が受注の中心であるために，顧客が求める価値が，コストよりも速さや確実さ，不確実なものを形にしてくれるところにあることに起因する。受注した試作品を作るために一社で対応できる場合もあるが，複数社で対応が必要な場合は，幹事企業が一社選定される。その段階で，当番企業は発注企業との連絡機能を幹事企業にバトンタッチし，幹事企業は試作品を作るために必要な企業に各工程の見積もりを依頼し，2時間以内に顧客に返答する。

<sup>2</sup> 1990年に6兆4183億円あった京都府の製造品出荷額は，ITバブルがはじけた03年には4兆6833億円にまで減少している。

<sup>3</sup> 会員企業によって，金属加工のプロセスのなかでも得意分野が大きくなるために，業務内容は競合しないことが多い。それでも競合する場合には，価格も含めて最適と思われる企業を幹事企業が選別し，その企業と加工プロセスを形成することになる。会員企業はお互いの業務内容や技術レベル等を熟知しているために，そうした決定についての不満などはないということであった。仮にあったとしても，緊密な情報交換や長期的な関係の中で解消してきたそうである。

製品は「試作」に特化しているために、各企業の①価格（コスト）情報②受注可能な量（生産キャパシティ）は共有されていない。ただし、③設備情報④品質情報⑤財務情報⑥取引情報は共有されている：長期的な関係と地理的近接という密接な情報共有環境の中で蓄積された情報であり、その取得コストは安く、精度は高い。発注企業に対するQDCは幹事企業が責任を持つ。ネットワーク内の品質維持や向上のため、参加企業間で常に協議・検討会を行っている。さらに、顧客、推進力（具体的には営業部隊）、リソースの3つの共有をキーワードにして、連携を深めているため、構成企業のネットワークへの信頼性は高い。特に、各社の営業担当は、自社企業のみならず「試作ネット」の売り込みも行っている。その効果を確かなものにするために、営業担当は月に一度、各社の新しい設備や技術に関して勉強会を行っており、ネットワークの連携をさらに深めている。

#### 5.2.4 ITの活用について

現在は、市販のグループウェアでスケジュール管理をして、参加企業で定期的に会議を開催したり、顧客企業名簿や取引実績などの情報共有のためのファイル共有を行ったりしている。ただし、顧客企業からの試作に関するデータ（設計情報など）等は、幹事企業と発注企業の双方で行われることになっており、ネットワーク全体で共有されるわけではない。また、個別企業内の工程進捗情報の詳細をITで把握出来る仕組みにはなっていない。BPMに関する情報の共有は、まだ電話やファックス、それに営業部隊など人的ネットワークに頼っている状態である。ただし、これまでは地理的近接や密接なコミュニケーションなどによって築いてきた関係をさらに広げる試み（新規の会員企業を増やしていくこと）も行おうとしており、今後、ITの活用に関しては積極的にならざるを得ないであろう。

### 5.3 受注量の確保とプロセスの拡張の連携：NCネットワーク③

（インタビュー時期：09年9月と11月）

#### 5.3.1 経緯と概要

同じ製造業者の9人で、中小企業情報化事業という東京都の助成事業を実施したことがきっかけで発足した（1991年、9社）。当初は9社でイントラネットを構築し、CADの図面などをやり取りしていた。1998年には、オープンなネットワークにして全国に散らばる様々な中小企業を一元化し、Webサイトで通じて受発注の橋渡しをする業態に変えた。

現在、ネットワーク登録は1万6千社以上あるが、参加企業の情報取得レベルは会費によって違いがある。①無料：会社情報のみ登録②月会費3150円の有料普通会员は約3500社で、仕事の発注情報、発注企業の情報を自由に閲覧でき、受注したい企業に直接アクセスが可能。③月会費52,500円のプレミアム会員は約200社で、動画や求人情報の掲載、営業代行などが可能であり、製造業受発注の効率的なマッチングを目的とした検索エンジンを用いて、発注先や受注先



を探す機能に加えて、発注側の要求に応じたコーディネートも行う。さらに、受発注の橋渡しをする業態に変えたとき、株式会社化した。受発注に伴う契約の主体はNCネットワークではなく、仕事を受注した会員企業である。

### 5.3.2 受注配分メカニズム

共同窓口から、受注内容に適合した幹事企業に情報が流れる。メンバーの業務内容は重なるので、ネットワーク内でも市場と同じような競争原理が働く。コーディネーションが必要な発注に対しては、NCネットワークが自ら幹事企業になり、自社内に設立した加工製造部を通じて発注企業に代行して各工程の見積もり依頼情報を掲載したり、直接受注先を検索したりして取りまとめている。

### 5.3.3 ネットワーク内の情報と信頼性

各企業の①価格（コスト）情報②受注可能な量（生産キャパシティ）は共有されていない。ただし、③設備情報④品質情報⑤財務情報⑥取引情報⑦技術情報は共有可能である。当該情報は会員企業がデータベースに蓄積した情報であり、その取得コストは明示的、その精度は様々である。

ただし、NCネットワーク本体は、直接会員企業を訪ねてPRのためのビデオ撮りをしたり、データベースの構築を行ったりしているので、非常に精度の高いデータを安価に蓄積している（NCネットワークは、会員企業から料金をもらい、ビデオ撮りや技術情報などをデータベース化しているが、その過程で本体には有形無形の会員企業情報が蓄積することになり、複数企業間でコーディネートが必要な業務を受注した際に、その取引コストを引き下げている）。発注企業に対するQDCは受注企業が責任を持つ。ネットワーク内の品質維持や向上のため、参加企業間で勉強会を行っているが、ネットワーク内は市場取引に近く、構成企業のネットワークへの信頼性は高いとは言えない。

### 5.3.4 ITの活用について

上述したように、参加企業は、その費用負担（会費）に応じて、インターネット経由で三段階の情報提供サービスを受けることができる。NCネットワークは、各企業の情報を可能な限りデータベース化し、検索エンジンによって最適な相手を探すことができる「製造業の出会い系サイト」を当該ネットワークの果たすべき役割としている。最近では、日本の企業にとどまらず、中国やアジアの企業情報も取り扱っている。

## 5.4 タイプ別分類と情報共有状況

上述した3つのタイプの共同受注組織の、MCに必要な情報やIT利用の現状、そして信頼性の程度に関して、以下の図表3にまとめた。

図表 3：共同受注ネットワーク組織のタイプ別分類と情報共有状況

		磨き屋シンジケート	京都試作ネット	NCネットワーク
タイプ		①量	②差別化	③両方
配分パターン		市場原理	話し合い	市場原理と話し合い
共有情報	コスト	○	×	×
	キャパ	○	△	×
	設備	○	○	○
	品質	○	○	○
	財務	○	○	○
	取引	○	○	○
情報コスト		安	安	情報量に応じてかかる
QCD		幹事企業	幹事企業	幹事企業
IT利用		受注情報のみ	グループウェア	検索エンジンやデータベース
信頼性		高い	高い	低い

提示した事例のほかにも、企業訪問によるインタビューを行っているが、受注パターン別の情報開示（共有）状況とIT活用に、今回提示した事例と同様の傾向がみられた。ただし、情報コストと信頼性に関してはパターンによらない。リーダーシップに関しては、「明示的なリーダー」の存在については、どのネットワーク組織に参加する企業もインタビューでは「ない」という返事であった。しかしながら、実際はどのネットワーク組織も、企業間の利害調整などをまとめる「暗黙的なリーダー」は存在しており、直接・間接の影響によってネットワークの維持に努めていることが分かった。

## 5.5 組織間BPMとIT

今回、産業集積地域に由来を持つ3つのネットワーク組織の検討を行ってきたが、組織間BPMをITで実施することについては、ほとんど利用されていなかった。同じ中小企業ネットワーク組織でも、工程内企業として、日常的にはほぼ同一の企業群と取引が発生しているようなところは、組織間BPMのためのIT利用が見られるが、比較的緩いネットワーク組織である、水平組織ネットワークにおいては、まだ導入コストが高く、情報や設備自体のメンテナンスを誰がどう負担するのかについての問題も発生するので、普及していないのが現状のようである。ただ、中国の企業も量産によって蓄積した持術を、付加価値の高い製品開発や試作へと応用しつつある。国内の中小企業が生き残るためにはITを活用した組織間BPMと、それを円滑に行うためのMCが不可欠である。

## 6. 残された課題

今回は3つの事例による分析を行ったが、いづれも集積地域起源の共同受注組織の事例分析なので一般化することには限界がある。そこで、さらにネットワーク組織の事例調査やアンケート

ト等を積み重ねて、①設立の経緯②設立目的と③受注メカニズム別のMCと情報を類型化し、あわせて、④それぞれの組織のリーダーシップとコーディネータの役割、権限やMCの手法を明らかにする必要がある。また、時系列で受注パターンに変化みられるために、ネットワーク組織の時系列分析を行うことも重要である。海外では、企業間における情報共有とその手段は組織間関係をマネジメントする上で、重要であると位置づけられており、調査・研究も行われている (Kamminga et. al., 2007)。そこで、MCとITがどのように関係しているのかについても調査が待たれる。

### 主要参考文献

- Caglio A. and Ditillo A.,(2008) A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 33, January, pp. 865-898
- Castels, M.,(2000) *The rise of the network society*. Oxford:Blackwell Publishing
- Dekker H.C.(2004) Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 29, Issue 1, January, pp. 27-49
- Dekker H.C.(2008) Partner selection and governance design in interfirm relationships, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 33, January, pp. 915-941
- Davenport H.T.(2000) *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press. (トーマス・ダベンポート (2000) 『ミッションクリティカル』ダイヤモンド社.)
- Holland, D.(2003) The Process Enterprise, *Executive Excellence*, Dec2003, Vol. 20 Issue 12, p10
- Hopwood, A.G.,(1996) Looking across Rather Than Up and Down: On the need to Explore the Lateral Processing of Information, *Accounting, Organization and Society*, Vol.21, No6, pp589-590.
- 弘中文字子 (2007) 『中小企業の技術マネジメント —競争力を生み出すものづくり—』中央経済社.
- Kamminga. P.E., and Jeltje Van der Meer-Kooistra(2007) Management control patterns in joint venture relationships:A model and an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.32, pp131-154.
- 加藤厚海 (2009) 『需要変動と産業集積の力学』白桃書房.
- 窪田祐一 (2008) 「組織間マネジメントと管理会計の役割—合弁事業の組織間コントローラー—」『企業会計』第60巻10号, 89-94頁.
- 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」『広島大学マネジメント研究』第4巻, 39-48頁.
- 門田安弘 (2009) 『企業間協力のための利益配分価格』 税務経理協会.
- Mouritsen J., A.(1999) Flexible Firm : Strategies for a subcontractor's management control, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 24, pp. 31-55
- Mouritsen J., A. Hansen, and C. Ø. Hansen(2001) Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, Volume 12, Issue 2, June 2001, pp. 221-244

- Mouritsen J., A. and Sof Thrane(2006) Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 31, pp. 241-275
- Otley,D.,(1994) Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework, *Management Accounting Research*, Vol.5, No.3, pp289-299.
- 大串葉子 (2005)「産業集積地域の活性化とクラスタ形成」『オペレーションズ・リサーチ』 50巻9号 27-34.
- Thrane S.,(2007) The complexity of management accounting change: Bifurcation and oscillation in schizophrenic inter-organisational systems, *Management Accounting Research*, Volume 18, Issue 2, June, pp. 248-272
- Tomkins C.,(2001) Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, volume 26, pp.161-191
- Vélez, M.L., José M. Sánchez and Concha Álvarez-Dardet(2008) Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 33, Issues 7-8, October-November,Pages, pp. 968-994
- Van der Meer-Kooistra J.and Robert W. Scapens(2008) The governance of lateral relations between and within organizations, *Management Accounting Research*, Volume 19, Issue 4, December, pp. 365-384