

# 組織間における業績評価研究

## ——BSC を視野に——

甘 超 宏

人文・社会科学研究 東京国際大学大学院 第5号 抜刷  
2020年（令和2年）9月20日

# 組織間における業績評価研究

## ——BSC を視野に——

甘 超 宏

# Research on Performance Evaluation Between Organizations —BSC in Perspective—

Tyokou An

### Abstract

This article focuses on the theoretical development of inter-organizational performance evaluation with the background of strategic inter-organizational collaboration. Through literature review, it is found that the field of management accounting is relatively weak in this regard. It is necessary to absorb the relevant research among strategic organizations, and then expand the research space of Inter Organizational performance evaluation. Based on qualitative analysis, this paper proposes a systematic strategic inter-organizational performance evaluation, and incorporates this perspective into the framework of the balanced scorecard to explore the relationship between inter-organizational cooperation and intra-company performance perspectives. It aims to bring about the improvement of the balanced scorecard and the integration of internal and external performance evaluation of the enterprise.

キーワード：組織間業績評価, 戦略的組織間連携, BSC

*Keywords:* Inter-organizational performance evaluation, Strategic inter-organizational linkage, BSC

### 1. はじめに

組織は、戦略の制定、統制の実施および能力

の育成などの経営活動の結果を業績評価システムで評価しなければならない。これは管理会計研究における重要な研究テーマの一つである。これまでの研究者たちは業績評価の基準、方

法、フレームワーク、そして、評価システムといくつかの重要な業績指標が組織内で果たす役割、影響要因などを調査分析した (Ittner & Larcker, 1998; Merchant *et al.*, 2003)。これらの研究は主に組織内における業績評価を対象としている。これに対して、組織間における業績評価に関する研究はさほど多くない現状がある。この重要な原因は、組織間における連携が組織マネジメントの伝統的な境界を超えており、組織内部における業績評価の理論だけでそれを解釈することがなかなか難しいからである (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; Mouritsen & Thrane, 2006; Caglio & Ditillo, 2008)。

経営学における研究によれば、組織間連携関係のタイプは主に一対一関係と複数対複数のネットワーク関係があることが明らかにされている。関係の特徴としては、パートナー間の戦略連携関係と特定の取引関係がある。本論は組織間連携における組織が関与する組織間連携業績の評価問題に焦点を当てる。戦略連携とは、2つか、2つ以上の共通の戦略的な利益を共有する組織がリスクと利益を共有する一種特定の連携形式である。具体的な形態として、戦略連携には合弁、アウトソーシング、サプライチェーン連携、フランチャイズ、株式の持ち合い、OEM生産、共有ルートおよび専属プロジェクトの連携など、様々なタイプがある。戦略連携を成立させることにより、連携対象から特定の資源、知識と情報などを獲得して、自社の経営や技術などを改善させることができ、新たな競争資源を得ることができる。それによってより迅速に新しい環境に適應することが可能となる。または、組織が連携を通じてインターアクション効果を形成して、共同で新しい価値を獲得することができる (Dyer & Singh, 1998)。

連携関係の管理について、各連携関係者とも、提供された資源、知識と技能の習得など連携によってもたらされた戦略的な業績と短期的な財務業績を合理的、且つタイムリーに評価することを望んでいる。戦略連携の分野において、戦略連携の業績評価に関する研究の歴史は

浅くないが、単独の専門理論による研究には限界がある。例えば、各指標間の関係に十分な理論的な根拠がなく、財務指標の選択も比較的、定型的であり、各研究の見解にも多くの相違が存在している。業績指標間の内在的な関連性を分析し、組織の特徴に基づいて財務指標を採択して業績を評価することは、会計研究者の得意分野であり、組織間における業績評価の研究に貢献することができる。

本論は文献研究と定性分析によって、管理会計における業績評価に関する理論と戦略連携分野に関する研究を統合させ、戦略連携の視点をも取り入れ、その目的のために、バランススコアカード (Balanced Score Card: 以下BSCという) を改善、補完する。そして、組織間連携と組織内部の業績との関係を検討する。この研究は各分野の理論を統合させた効果を評価し、組織間業績評価研究の理論発展に新たな方向性を明示する。

## 2. 管理会計における組織間業績評価に関する先行研究

### 2.1 研究の変遷

これまでの研究を概観すると、組織間連携の業績と外部との連携関係による組織競争力への影響に関する評価は、管理会計分野では十分な理論研究と実地調査が行われていなかった (Caglio & Ditillo, 2008)。Hesford, *et al.*, (2007)の研究によると、1981年から2007年の間に国際的なトップレベルの会計学専門誌に発表された916件の管理会計研究論文のうち、組織間の外部統制に注目したものは1.8%だけである。2000年以降、組織間関係への関心が高まり、組織間連携を焦点にする会計とコントロールの問題、例えば、多国籍合併の下でのマネジメント・コントロール (Groot & Merchant, 2000)、組織間におけるアウトソーシング関係の研究 (Meer-Kooistra & Vosnelman, 2000)、サプライチェーンにおける関係をマネジメントすることに関する研究 (Baiman & Rajan, 2000) が公に

された。また、サプライチェーンにおける所有権などのコスト（価値）測定、価値連鎖分析と組織間におけるコストマネジメントなどを含む組織間におけるコスト測定とコントロールの問題を検討した論文もある。

研究が少ないにもかかわらず、管理会計分野の研究者たちは組織間連携における業績評価の重要性を認識しつつある。Ittner & Larcker (1998) は業績評価を重要視し続けることも業績評価理論発展の方向であるべきだと主張した。Mouritsen & Thrane (2006) によると、管理会計ツールが組織制御システムと統制メカニズムの一部として機能することが、組織間関係マネジメントと組織間連携の成功のため重要であると指摘している。Caglio & Ditillo (2008) は、戦略連携における連携コストの測定と利益共有メカニズムの把握には、組織間業績評価のサポートなどを含む管理会計システムのサポートが必要だと主張した。

## 2.2 組織間業績評価の独特性と既存研究の限界

問題は、BSCなどを含む管理会計分野における既存の総合的な業績評価フレームワークは、組織が外部連携する業績の視点を含んでいないこと、あるいは、組織が外部連携から獲得した財務収益と学習効果などが既存の各サイド業績の中に混在され、明示されていないことも現状である。これにより、組織が外部連携にて獲得した資源交換と能力育成は組織内部における改善によって獲得された効果と明確に区別することができないことに陥る。例えば、BSCの重要な理論基礎の1つとして、組織内部にそれに対応する組織構造を構築して、長期的な成長を実現するために学習を促進させなければならないことが指摘されている (Kaplan & Norton, 1996)。しかし、組織における外部からの学習と内部からの学習は、経路及びその特徴、影響要因などが明らかに異なるにも関わらず、BSCなどの業績評価フレームワークはそれを区別していない。

既存の組織内部における業績評価の理論では、組織間における戦略連携専用資産及びその運営実績の評価に理論的なサポートを提供することが困難である。例えば、組織と上流サプライヤーの間に排他的サービス契約が締結された場合、双方は専門スタッフ、特別な設備、ワークフローなどの専用資産を投入することになる。組織の戦略連携の参与者として、戦略的な見返りなどを含む連携から獲得できる見返りを見積もる必要がある。例えば、仕入コスト、仕入効率および仕入品質などが連携に参加する前より改善された点を直ちに組織現有の財務業績指標に反映させることは困難である。さらには、組織内部業績評価の視点と方法に基づいて、組織業績を促進させる外部要因を追跡と識別することも困難である。

戦略連携に参加する組織間関係の質も連携効果に影響する重要な要因である。不安定で信頼性のない連携は、参加する組織による専用資産の投資に不確実性をもたらす (Matthew *et al.*, 2002)。しかし、既存の管理会計研究は組織と外部の戦略連携関係の質を評価する理論とツールを提供していない。これに対して、経営学の分野において、Dyer & Singh (1998) が提案した関係モデル (Relational view: リレーショナルビュー) と関係賃貸料の概念は、組織と戦略連携の関係者の関係、または、組織が組織間戦略連携からもたらされた競争優位を深く理解させるために新たな理論的な支柱を提供した。この理論は戦略連携における研究に非常に重要視されている。

組織間業績評価は参加する組織にとって外部連携を管理する際に非常に重要であることは言うまでもなく、そして、これを研究するために、経営学による組織間連携の研究結果を有効に吸収する必要がある。Merchant *et al.*, (2003) によると、会計分野の研究は一つの研究分野の理論と研究の視点に限られてはいけな。しかし、既存の管理会計研究は、多くの研究分野の理論に基づく組織間連携の業績を評価することはほとんどない。そのため、多くの研究分野の

理論を融合する研究方法に基づいて組織間業績評価フレームワークを構築する研究は会計分野を革新的に発展させるものになりうる。

### 3. 戦略連携における組織間業績評価に関する研究と限界

#### 3.1 戦略連携における組織間業績評価に関する研究

戦略連携に関する研究では戦略連携、特に合弁組織の業績に注目し、異なる業績評価指標が提供された。初期の研究では、主に収益性、成長性などの伝統的な財務指標を用いて戦略連携の業績を評価した。その後の研究は次第に非財務指標を用いて戦略連携の業績評価を行なうようになった。その評価指標は、戦略連携の存続、安定と持続時間及び資本市場で合弁や戦略連携の広告に対する反応などを含む客観的な評価指標もあれば、参与した組織による連携目標の達成度、連携または合弁に対する満足度などを含む主観的な評価指標もある (Matthew *et al.*, 2002)。また、戦略連携によって獲得した学習効果などのように、戦略連携のある特定の側面を測定しようとする研究もある。測定指標とツールの視点に基づいて、Dhanaraj & Beamish (2004) が知識の移転を外資系合弁組織の業績指標にした。さらに、知識の蓄積を業績測定指標にする研究者もいる。

単一の業績指標の限界を乗り越えるために、新たな概念を提案し、相応の評価フレームワークを構築して組織間連携の業績を評価する研究者もいる。Hill & Hellriegel (1994) は財務業績、関係業績、技術業績と将来の発展可能性を含む4つの視点で、投資者としての組織が、合弁から獲得した業績を測定する。Yan & Duan (2003) は財務指標、参与者の戦略目標の達成度と参与者間の関係の質などを含む3つのサイドの指標で戦略連携の業績を測定する。また、戦略連携の業績を生み出すプロセス変数を考慮する学者もいる、例えばRobins *et al.*, (2002) は戦略連携の参与者による資源投入、経営要素と最終的

な連携効果などの関係を分析した。

戦略連携の発展を動的なものと考え、関連する業績評価システムも動的な特徴を備えるべきである。経営環境、連携参加者の戦略目標、合弁組織の経営状況などは、時間の経過とともに変化するので、業績評価システムにおける各指標の適用可能性とウェイトも、時間とともに変化していく可能性がある。しかし、業績評価システムの動態性に関する理論研究は少ない。

#### 3.2 既存研究の限界

戦略連携における業績評価に関する研究の主な分岐点は、戦略連携における業績評価がとるべき立場、戦略連携における業績評価が必要になる測定視点と適切な尺度、それに戦略連携の展開における業績評価フレームワークの適用性の3つである。

業績評価の立場については、既存の研究では2つの異なる観点がある。一方はパートナー企業の目標の実現に注目するもので、もう一方は、各パートナーの目標の実現に注目する。Hill & Hellriegel (1994) が主張したように、双方がともに連携の業績に満足してこそ、連携が成功したといえる。しかし、各パートナーの目標と実力など同じ水準といえない。これは両社の目標を同じような水準で達成させるのが難しいことを意味する。すべてのパートナーを同等のレベルまで満足させることを基準に業績を評価しても、有益な情報を得ることができない。この2つの異なる観点を調整するのはChild & Yan (2003) が提供したシステム観である。それによると、パートナーが自身の戦略的利益の評価に立脚して連携による連携収益を評価する必要があるという考えである。一方、彼らは相手のパートナーが得た利益の影響を考慮して、連携関係の持続性及び組織が連携に直面する投資リスクを評価する必要があると考えている。

業績評価の尺度については、多くの研究が総合的な業績評価フレームワークを採用したが、パートナーの業績評価までも包含する研究は珍

しく、理論的なサポートも不足している。既存の研究は、連携の業績評価に影響を与えるプロセス変量の揭示が不十分であり、各種変量間のインターアクションとその条件はまだ完全な概念のフレームワークを形成していない。対照的に、管理会計分野における各種の業績評価ツールは組織における各サイド間の業績の関連性分析に必要とする理論根拠を提供した。もちろん、上述したように、これらの研究は組織が組織間連携によって得た便宜を考慮していなかった。そこで、この二つの分野の研究結果を有効に融合させれば、それぞれの研究不足を補うことができるはずである。

戦略連携の分野における様々な研究と設計はそれぞれ異なる尺度を採用した。しかし、これらの尺度間の差異と尺度そのもの問題によって、異なる研究結果が導き出された。例えば、既存の多くの研究は、連携の特殊性に目を向けることなく伝統的な業績指標を使ってきた。それらの研究は組織間連携の独自性を十分に考慮していなかったことで、限界が明らかになった。Hennart & Zeng (2005) によると、組織が戦略的な連携を結ぶ目的は、利益を追求するだけでなく、戦略的な側面もある。例えば、連携を結成することで海外市場に進出することに役立ち、連携によって学習と知識移転が可能となることなどがある。これらの目標を直ちに組織の財務諸表或いは業績評価に反映させることはなかなか難しい。対照的に、組織の責任者による主観的な業績評価には別の問題が存在している。Yan & Gray (1994), Child, *et al.*, (1997) などによると、組織の責任者による主観的な業績評価の場合、方法によっては評価の信頼性が損なわれるという問題が存在する。

業績評価指標の組織間協力への適合性について、多くの研究では業績に対するアプローチは結果志向であり、結果に至るまでのプロセスは考慮されていない。Robins *et al.*, (2002) によると、これでは有用な情報を失うことになり、多くの中間要因が曖昧にされたり、または無視されてしまう。

また、戦略連携に関する研究は、実地調査であり、実務において連携業績を評価する手法を明らかにする研究は少ない。これは、既存の研究が環境要因に対する関心が足りないことを説明することができる (Matthew *et al.*, 2002)。

#### 4. 多くの研究分野の理論の融合と研究フレームワーク

社会科学の各分野では、異なる分野の理論を融合させ、組織間業績評価における課題を認識、解決することができる。その上で、現有の他分野研究結果を基礎に、新たな業績評価フレームワークを研究、開発することができるはずである。

##### 4.1 多くの研究分野の理論の融合と組織間業績評価の論争

###### 4.1.1 評価の視点と核心的な目標

前述したように、組織間の業績評価については、業績評価の視点について重要な論争がある。管理会計の重要な理論である業績評価理論でこの問題を検討してみると、組織は自他ともに常に自社の利益を最優先することを前提にしている。この点を鑑みれば、組織間における業績評価問題では、対外連携における特定の問題に注目する必要があるにもかかわらず、組織自身の視点にのみ基づいて評価が行われ、対外戦略的な連携から何を得たかが評価されなかったことが問題とされなければならない。

この問題を克服するためには、組織が行う組織間業績評価の主要な指針が対外連携によって組織自身の戦略目標の実現に貢献していることを評価できるものであることが必要である。例えば、競争力の醸成、競争戦略の実施などを業績評価の一環として評価でき、連携意図が達成できるかを評価することが必要なのである。さもなくば組織の経営者が連携に対して主観的に満足しているにもかかわらず、組織間の連携が組織にもたらした戦略価値が評価指標の上では評価されない恐れがある。これも戦略連携に

における業績評価研究に関する問題で長年解決されていない論争であり、不足している課題である。

#### 4.1.2 評価の内容と評価システム

以上の検討結果に基づけば、組織間業績評価には2つの基本的な内容が含まれなければならない。第1は、組織間の連携そのものが創造した業績である。これには、連携プラットフォームの成功、連携組織の業績、連携プロジェクトの業績などが含まれる。これも、戦略連携に関する研究における既存研究の主な焦点である。組織間業績評価の視点と核心的な目標は、組織間連携の業績を評価する際に、組織が連携に投資及び参与したことによって得た利益に注目すべきであると本論では主張する。第2は、組織間連携が参与した組織に直接あるいは間接的にもたらす価値創造である。前述したように、戦略連携に関する研究では、組織が参与者として獲得した利益を体系的に測定する尺度が提案されている。これらの研究の問題は、単純に財務指標だけであり、価値創造過程のプロセス変数の開示が不十分である点や、変数間におけるインターアクションのフレームワークを完全に開示できなかったなどの不足点にある。組織間連携によって組織にもたらされた価値を有効に評価するためには、評価指標が、組織にもたらされた利益、組織が支払った代価及び組織内部業績との関連性を認識できるものであることが重要だと考えられる。このような改善を行って初めて組織間連携が組織の価値創造に直接および間接的に貢献するかを正確に評価することができるのである。組織内と組織間の業績評価を統合（一体化）させることは非常に重要である。上述した議論に基づいて、本論は広義的な組織間業績の概念を採用する。つまり、上記の2つの内容の組織間業績に触れ、管理会計分野の体系的な業績評価ツールを包摂することにより、戦略連携の背景の下で組織間業績評価フレームワークを構築する。また、組織全体の業績評価をシステムに取り入れて、組織が業績を獲得させる異なるソースと内外部営業要因を明

らかにする。

#### 4.2 戦略連携視点の業績評価フレームワーク

戦略連携に関する既存研究に基づくと、連携に参与した組織の目的によって、採用した業績評価フレームワークと基準は異なる (Hennart & Zeng, 2005)。これは、管理会計分野における業績評価の基本理念概念と一致している。即ち、評価の目標と視点が評価システムに影響する (Ittner & Larcker, 1998)。したがって、ここでは、戦略連携の目的に基づいて、戦略連携評価フレームワークに影響を与える視点について検討する。

本論は Hinkin (1995) が提案した開発プロセスに従う。まず、上述した先行研究に基づいて、少なくとも2回以上使用されたことを原則に、一連の潜在的な重要な変数を特定する。次に、本論の研究テーマと関連して、指標の有効性を評価し、必要な修正を行う。

##### 4.2.1 連携の目標と達成程度

戦略連携視点の業績評価について、本論は先行研究に従って、まず、組織の連携に参与したパートナー、そして、組織の連携に参与する目標の達成程度と組織自身への全体的な貢献度を含む連携における目標の達成度を総合評価指標として取り上げている。また、管理会計における関連研究を参照し、組織の長期的な連携目標が直面する可能性のあるリスク要因も評価内容とする。

##### 4.2.2 組織が戦略連携における投入産出と資源交換

資源ベースの視点から、資源の交換、さらに資源の補完性または相乗的な効果は戦略的な連携を参与する重要な動機である。これに関して、Demirbag & Mirza (2000), Robins, *et al.*, (2002) は、パートナーの資源投入を戦略連携の業績評価システムに取り入れたが、資源転送の補完的かつ相乗的な効果を明確に提案しておらず、組織自身の業績とも関連させていなかった。そこで、組織の資源投入、資源交換と転送の効果、および補完的または相乗的な効果を業

績評価システムに追加する必要がある。

#### 4.2.3 組織による戦略連携における学習と成長の評価

経営学の戦略連携分野に関する研究は、連携を確立させるための重要な目的は連携組織間における学習によって、相手の知識または無形資産を獲得することである。この連携における学習効果の研究は、まさに管理会計分野において無視されてきたものである。したがって、戦略連携における学習業績の研究を参考にして、組織がいかにか外部連携者を通じて“学習と成長”を実現させるかを明らかにする必要がある。組織における知識の伝達、蓄積、変換などの従来の結果類変数に加えて、学習の業績評価システムに、組織の学習能力、学習プロセスの効率、連携組織間における知識交換の意欲、つまりコミュニケーションの円滑性など主要なプロセス変数を追加する必要がある。これにより、Robons, *et al.*, (2002) によって、連携業績の中間要因に関する研究不足が指摘されている部分がある程度補充することができる。

#### 4.2.4 戦略連携における関係による業績の評価

連携関係を維持することは、組織が戦略連携に参加する際の従属目標であり、連携の業績に影響を与える重要な要因でもある。戦略連携に関するいくつかの研究は、連携におけるパートナー関係の質を測定する尺度を提案され、検証された。その測定尺度は、パートナーの連携関係に対する満足度である。パートナー間の共通目標に対する一致性、相互信頼性および資源を共有する意思が、連携関係に影響を与える重要な要因として特定されている (Hill & Hellriegel, 1994; Demirbag & Mirza, 2000; Matthew *et al.*, 2002)。したがって、これらの変数を連携関係の業績評価システムに追加するべきである。さらに、パートナーの理念の違いおよび使用する資源や資源を使用する能力の一致性も、連携関係に影響を与える (Matthew *et al.*, 2002)。したがって、この要素も、業績評価システムに取り入れる必要がある。

#### 4.2.5 組織間連携におけるコストパフォーマンス

組織が外部組織と連携して、財務結果の獲得を期待することは、戦略連携に継続的に参与する重要な配慮要因である。これを独立した指標として業績評価システムに取り入れることには多くの問題が存在しているが、連携業績評価システムにおいて、総合的な評価には不可欠な部分である。戦略連携の研究において、連携の財務業績に対する尺度は比較的簡単である。管理会計におけるいくつかの研究では、組織間連携のコスト並びに収益を測定する概念の基本的な方法は既に開発されている。これらの研究結果を組織間連携の業績評価フレームワークに取り入れる必要がある。

#### 4.2.6 戦略連携視点による全体業績評価と総合性原則

BSCのような管理会計分野で提案されている総合業績評価フレームワークの優れた点はプロセス要因と財務結果を適宜にリンクするところにある。対照的に、戦略連携における業績評価の分野では参考できる体系的なフレームワークと理念がない。しかし、業績指標を改善することにより、この不足を解消しようとする研究がある。例えば、Glaiser & Buckley (1998) は組織連携の業績評価において、よりバランスの取れた業績評価指標が必要であると主張した。Katsikeas *et al.*, (2000) は業績視点、参照システム、利害関係者の視点、分析ユニット、分析カテゴリ、時間の視点、データソースと格付モデルを含む8つの評価原則を提案した。

本論では、上述した議論に基づいて、図1のような組織の戦略連携に関する業績評価フレームワークを提示する。このフレームワークでは、上述したものを全て含ませることができ、これらをプロセス指標と結果指標に分けている。そのうえで、“学習と成長”、“資源交換”と“関係業績”の戦略連携に関する研究の成果に基づき、これらを重要な過程プロセス変数として特定したため、プロセス変数システムに帰属させた。財務業績と連携目標は2つの主要な

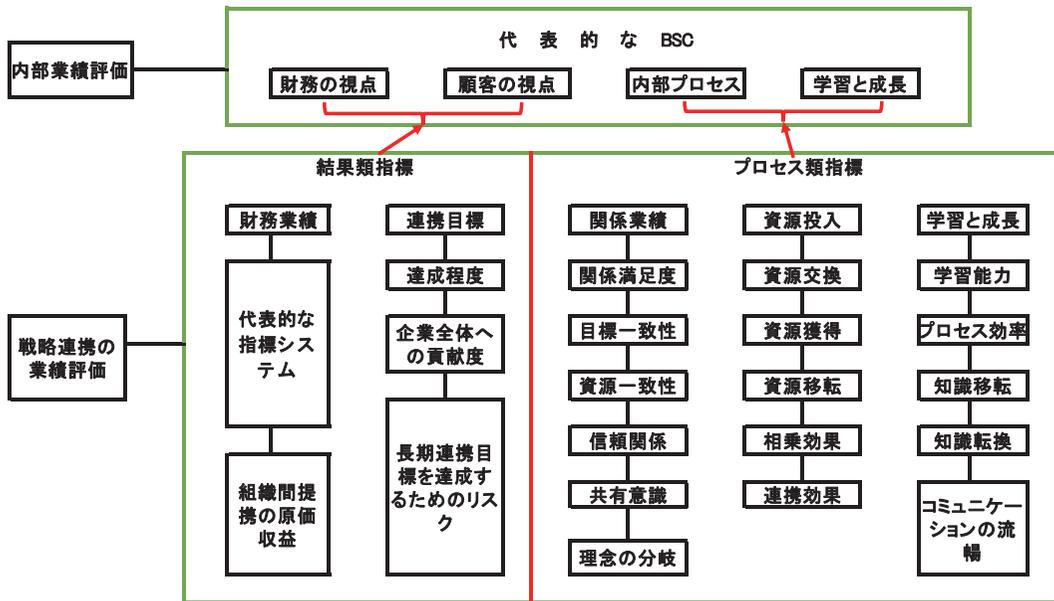


図1 戦略連携視点のBSC

結果類指標と定めた。

### 4.3 組織間と組織内部業績評価の一体化

組織が戦略連携に参加する一番重要な目的は戦略連携から何かの利益を獲得することである。したがって、組織間連携業績の視点を組織全体の業績評価フレームワークに取り入れることの意義は大きいと思われる。

本論は、管理会計において広く認知されている総合業績評価フレームワークであるBSCを基礎に、新たな業績評価フレームワークを構築しようと試みるものである。図1が示したように、このフレームワークは組織間業績評価の事情と目的によって、BSCを改善させたものであり、ここでは、“戦略連携視点のBSC”と呼ぶことにしたい。このフレームワークは、既存のBSCを基礎に、組織が対外戦略的に連携した場合の業績の視点を加えたものである。一方、このフレームワークを組織内部業績評価と有効的にリンクさせてみる。すなわち、組織外部戦略連携のプロセス類指標と組織の“内部プロセスの視点”及び“学習と成長の視点”と関連させ、

組織戦略連携の結果類指標と組織の“財務の視点”と“顧客の視点”の指標と関連させたのである。

組織が外部戦略連携から獲得した資源、学習効果、連携関係の質など組織連携業績の重要なプロセス変数は、内部プロセスの視点”と“学習と成長の視点”を含む組織内部の重要な業績指標に潜在的に影響を与えることができる。組織がパートナーとして、資源交換、学習及びコミュニケーション、連携関係管理などによって、獲得した収益は他組織と比較して、組織自身が内部管理とプロセスなどにおける不足を検討と省みて、相手の長所を吸収することにある。結果的には組織内部プロセスと経営管理システムなどの改善を促進させることができる。また、連携の学習効果によって、組織の学習能力を高めることにもつながるのである。

戦略連携における業績評価の視点による1つの結果類指標である組織が連携から獲得した財務効果は組織の業績に直接的に影響を与える。もう1つの結果類指標である連携目標の達成は、競争戦略の実現を含む組織の全体的な戦

略目標の達成に影響を与えることができ、組織の市場開発および顧客ポリシーに重大な影響を与えることができる。また、戦略連携目標を達成したことがその後の外部戦略連携に影響を与え、将来の財務業績に影響を与えることができるのである。

上述した分析により、組織外部連携と組織内業績の間の潜在的な因果関係と重要な中間要因を明らかにしたといえる。この点、BSCの不足を補足することにも役立つと思われる。

## 5. 結 論

本論では、まず組織間における業績評価理論研究の展開と戦略連携を取り入れた組織間における業績評価研究の現状を把握するところから始め、文献レビューを通じて、管理会計の分野で、組織間における業績評価に関する研究には不足があることが判明した。一方、この問題に関する経営学による研究は長い歴史を持つが、多くの論争と問題が残っている現状がある。組織間業績評価、特に戦略連携を取り入れた組織間業績評価に関する研究を推進させるためには、この2つ分野の研究を効果的に統合し、それぞれの強みから学ぶ必要がある。

本論は定性研究に基づいて、戦略連携の視点を取り入れた組織間における業績評価のフレームワークを提供した。一方で、この評価システムは、経営学による業績評価の研究結果を取り入れて、プロセス類指標と結果類指標で、外部戦略連携の業績を評価する。他方、BSCに基づいて、企業は組織間連携の業績と内部業績評価の業績評価指標を関連付けて、BSCを改善、構築して、組織内業績評価と組織間業績評価を統

合した。さらに、組織間連携が企業業績に影響する要因と行動経緯を明らかにした。

本研究は、管理会計と戦略連携の2つの異なる分野で研究結果を有効に統合し、既存の組織間における業績評価理論を発展させた点に重要な価値がある。次に、組織間業績評価に焦点を当てるのが業績評価理論の発展に新しい手がかりを提供し、従来の組織内に限定された研究では考察が及ばなかった組織間の連携に焦点を当てることで、理論の発展を期することができることの意義は大きいと思われる。加えて、外部から構築した競争の優位性が業績へ与える影響を深く探ることができるようになることも見逃せない。

実務上、外部との戦略連携と企業内部の業績評価を統合的に評価することは、企業が競争優位の源を戦略的に考え、コア競争要素を醸成する意思決定に貢献する。戦略の実施において、この総合評価も企業の体系的なフィードバックを形成し、その後の組織間における戦略連携の実施と改善の意思決定にサポートを提供することができる。

組織間における業績評価は、組織内における業績評価のように広く普及していないことに留意しなければならない。多くの企業、特に中小企業にとって、明確な戦略的パートナーが決まっていないため、組織間における業績評価の適用範囲は限られている。さらに、本論が提案した業績評価フレームワーク、特に戦略連携の業績評価の視点には不足がある。連携の背景および連携対象が置かれた制度的な環境が分析されていないことである。また、連携関係の展開と業績評価のダイナミクスをさらに深く議論する必要がある。

## 参考文献

- 1) Baiman, S., Rajan, M.V. 2002. Incentive Issues in inter firm relationships. *Accounting, Organization and Society*, 27: 213-238.
- 2) Caglio, A., Ditillo, A. 2008. A review and discussion of management control in inter firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33: 865-898.
- 3) Child, J., Yan, Y. and Lu, Y. 1997. Ownership and control in Sino-foreign joint ventures. In: P. Beamish, J. Killing. *Co-operative Strategies: Asian Pacific Perspectives*. New Lexington, San

- Francisco, CA, 181-225.
- 4) Child, J., Yan, Y. 2003. Predicting the Performance of International Joint Ventures: An Investigation in China. *Journal of Management Studies*, 40: 393-416.
  - 5) Demirbag, M., Mirza, H. 2000. Factors Affecting International Joint Venture Success: An Empirical Analysis of Foreign-Local Partner Relationship and Performance in Joint ventures in Turkey. *International Business Review*, 9: 1-35.
  - 6) Dhanaraj, C., Beamish, P.W. 2004. Effect of Equity Ownership on the Survival of International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 25 (3): 295-305.
  - 7) Dyer, J.H., Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
  - 8) Glaister, K. and Buckley, P.J. 1999. Performance relationships in UK international strategic alliances. *Management International Review*, 39: 123-147.
  - 9) Groot, T.L.C.M., Merchant, K.A. 2000. Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25: 579-607.
  - 10) Hennart, J-F., Zeng Ming. 2005. Structural Determinants of Joint Venture Performance. *European Management Review*, 2: 105-115.
  - 11) Hesford, J.W., Lee, S. -H., van der Stede, W.A., & Young, S.M. 2007. Management accounting: A bibliographic study. In: C.S. Chapman, A.G. Hopwood & M.D. Shields (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*: Elsevier, 3-26.
  - 12) Hill, R.C. Hellriegel, D. 1994. Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organization Science*, 5 (4): 594-607.
  - 13) Hinkin, T.R. 1995. A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21 (5): 967-988.
  - 14) Ittner, C.D. and D.F. Larcker. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 6: 205-238.
  - 15) Kaplan, R.S. and Norton. D.P. 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 4(Fall): 53-79.
  - 16) Katsikeas, C.S., Leonidou, L. and Morgan, N.A. 2000. Firm - Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28: 493-511.
  - 17) Matthew, J.R., Leonidas, C.L., Katsikeas, C.S. 2002. Factors Influencing International Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions. *Management International Review*, 42 (4): 385-418.
  - 18) Meer-Kooistra, J., Vosselman, E.G. J. 2000. Management control of inter firm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25: 51-77.
  - 19) Merchant, K.A., Van der Stede, W.A., Zheng, Liu. 2003. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 251-286.
  - 20) Mouritsen, J. Thrane, S. 2006. Accounting, network complementarities and the development of inter organizational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31: 241-275.
  - 21) Reuer, J.J. 2000. Parent Firm Performance across International Joint Venture Life - Cycle Stages. *Journal of International Business Studies*, 31 (1): 1-20.
  - 22) Robins, J.A., Tallman, S., Flademoe-Lindquist, K. 2002. Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures: An Exploration of the Strategic Performance of U. S. Ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, 23 (10): 881-901.
  - 23) Yan, A., Duan, J. 2003. Inter partner fit and its performance implications: A four case study of U. S. - China Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20: 541-564.
  - 24) Yan, A. and B. Gray. 1994. Bargaining power management control, and performance in United States-Chinese joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37: 1478-1517.