

## サプライヤーの設備投資

清水 信 匡  
加 登 豊  
坂 口 順 也  
河 合 隆 治

### はじめに：組織関係の視点から設備投資を議論する必要性

設備の導入は企業の将来に大きく影響する重要な意思決定の一つである。それは、設備への投資額が巨額に上ることが多いことが理由の一つである。管理会計においてもその重要性が認識されており、わが国でも企業の設備投資計画に関して数多くの研究が蓄積されてきた。これらの知見が着実に蓄積されてきたことから、設備投資計画は、管理会計の伝統的知識の一つとして認識され、これに関する定型化したモデルが提示されている。例えば、管理会計の典型的なテキストでは、回収期間法、会計的利益率法、正味現在価値法（NPV法）、内部利益率法（IRR法）の説明に多くの紙面が割かれることが常である。そこでは、設備投資額が予定している期間内に回収できるか、もしくは、その設備投資が将来の利益に見合うものかについて判断するための計算技法や計算結果に焦点が当てられている。

しかし、設備の導入が企業にとって重要な理由は、投資額の大きさだけでなく、設備そのものが企業の提供する製品や技術力を規定する側面を有するからであると考えられる。換言すれば、企業は、設備投資の回収可能性やそこから得られると予想される利得だけでなく、他のさまざまな側面を考慮し

---

キーワード：サプライヤー関係、設備投資計画、設備投資決定技法、組織間管理会計、インタビュー調査

て設備投資計画を立てていると思われる。具体的には、設備特性、製品特性、年次予算、組織構造などの企業内部の要因や、競争環境、取引企業との関係などの企業外部の要因である。

残念ながら、従来の管理会計では設備投資計画の策定プロセスで利用される計算技法やその計算結果に議論が集中している。それゆえ、設備投資計画の現実の姿を描き出すためにも、これに関連するその他の要因についての知見を蓄積することが求められる。中でも、製品特性や技術力が投資対象である設備に規定されることを踏まえるならば、設備投資の意思決定は、取引企業との関係に影響を受ける可能性が高いと予想される。なぜなら、自動車産業に代表されるように、製品全体を一つの企業が全て製造するのではなく複数企業が属するサプライチェーンを経て最終製品として完成することを鑑みれば、設備導入の影響が一企業に止まらず他の企業の影響を受ける可能性があると思われるからである。例えば、バイヤーの要求する製品仕様や技術水準に合致した部品を納入する能力をサプライヤーが持ち合わせていなければ、余剰生産力を有していてもサプライヤーはバイヤーに納入することはできない。そのように考えると、設備投資計画は、最終製品を出荷する企業と製品の構成要素を他企業に提供する中間企業とで考慮すべき事項が異なる可能性がある。

取引企業との関係が企業の設備投資計画に影響を与えることについては、企業間マネジメントに焦点を当てた組織間管理会計の先行研究で一部紹介されている (Cooper and Slagmulder [1999])。ここでは、日本企業のバイヤー・サプライヤー関係を対象として、両者が相互に特殊な投資を実施することが指摘されている。しかし、この先行研究は、特殊な投資とは具体的に何をさすのかについて明確に記述しておらず、実際の企業の設備投資計画において取引企業がどのように影響を与えているのかを説明していない。こうした組織間管理会計の先行研究の限界を補うものとして、浅沼によるバイヤー・サプライヤー関係の研究をあげることができる (浅沼 [1997])。

浅沼の研究では、サプライヤーの設備投資計画に対してバイヤーが強力な

影響を与えることが指摘されている。すなわち、サプライヤーにおける特定の設備投資計画のリスクをバイヤーが負担するというものである。しかし、彼の研究は、取引企業との関係が設備投資計画に与える影響を検討するための手がかりとなるものの、対象とする設備投資計画が金型投資という非常に特殊なものに限定されている。また、サプライヤーの設備投資計画に対してバイヤーがどのように関与するのかについての具体的な記述が、十分に見受けられない。こうしたことから、現時点では、サプライヤーの設備投資計画についての具体的な記述がほとんど蓄積されていないといえる。

そこで本研究では、バイヤーに部品を供給するサプライヤーを対象に、バイヤーがサプライヤーの設備投資計画にどのような影響を与えるのかについて、インタビュー調査の結果を基礎に検討する。第一節では、浅沼の研究の中で、サプライヤーの設備投資計画に対するバイヤーの影響にかかわる記述をレビューし、サプライヤーの設備投資計画に対するバイヤーの影響についてどのようなものが指摘されてきたかを確認し、明らかにしなければならない課題を明示する。第二節では、筆者らが実施したインタビュー調査方法、および、調査対象企業の概略を紹介する。第三節ではインタビュー調査の結果を提示する。第四節では、インタビュー調査の結果を踏まえてバイヤーがサプライヤーの設備投資計画に与える影響について検討する。最後は本研究の結論である。

## 1：サプライヤーの設備投資計画に対するバイヤーの影響

浅沼の研究では、主に自動車企業を対象とするインタビュー調査を基礎として日本企業のバイヤー・サプライヤー関係の実態について検討している。ここでは、「貸与図」、「承認図」、「市販図」といったサプライヤーの分類基準、「関係特殊的技能」と呼ばれる日本自動車企業の競争力の源泉、「革新的適応」というサプライヤーの進化プロセスなど、日本企業のバイヤー・サプライヤー関係を理解する上で重要な事実や概念がいくつか提示されている。その中の一つにサプライヤーの金型投資に関する実務を紹介している。

彼の研究では、購入部品の単価決定に際して、サプライヤーからバイヤーへ価格見積書が提示されることを指摘している。ここでは、購入部品のコスト情報がサプライヤーからバイヤーへ提供されることを説明している。すなわち、材料費、購入部品費、外注加工費、加工費から構成される「製造原価」、製造原価に粗マージンと型費を加算した「部品単価」、部品単価に改善提案報酬を加算した「実質支払単価」というように、詳細なコスト情報が価格見積書を通じてサプライヤーからバイヤーへ提供されると述べられている（浅沼 [1997, 176-177頁]）<sup>1)</sup>。

また、彼の研究では、価格見積書に記載される型費に関して興味深い実務があることを強調している。ここでは、サプライヤーが特殊な金型に対して設備投資をした場合、その金型に関する未償却部分をバイヤーが補償する実務があることを紹介している。具体的には、部品単価の一部である型費は金型に対する投資金額を部品の予想生産数量（ $X$ ）を参考にして単位当りで算定されるが、もし部品を組み込むモデル車両の売れ行きが不振で部品の実際生産数量（ $Y$ ）が予想生産数量より下回った場合には、予実数量の差異（ $X - Y$ ）に関する金型投資の未償却部分はバイヤーによって補償されるというものである（浅沼 [1997, 177-179頁]）。なお、こうした型費の補償に関する実務を、彼は、バイヤーによるリスク吸収の証左であるとし、日本企業のバイヤー・サプライヤー関係について伝統的に主張されてきた「リスク転嫁仮説」とは異なる「リスク吸収仮説」を提示している<sup>2)</sup>。

以上、型費の補償に関する浅沼の指摘は、サプライヤーの設備投資の実態を理解する上で有用である。型費の補償に関する実務を参考にした場合、サプライヤーの設備投資計画に関して、次のことを予測することができる。そ

---

1) 同様の指摘については浅沼 [1984] を参照。

2) こうしたリスク転嫁仮説とリスク吸収仮説に関する実証研究として浅沼・菊谷 [1993] がある。彼らは、Kawasaki and McMillan [1987] を基礎に、「コスモ1・データ・ファイル」、協会の会員名簿、産業調査報告書所収のマイクロデータを利用し、中核企業であるバイヤーが衛星サプライヤーのリスクを吸収する態度をとることを明らかにしている。

れは、サプライヤーの設備投資計画に対してバイヤーが強力な影響を与えているということである。

しかし、浅沼の指摘は、彼自身も言うように金型投資という非常に特殊なケースであるため、型費の補償という実務をもって、サプライヤーの設備投資計画に対してバイヤーが強力な影響を与えていると結論付けるのは早計である。また、バイヤーがサプライヤーの設備投資計画に対して影響を与えていたとしても、具体的にどのように関与しているのかについて、浅沼の研究から理解することは困難である。当然、補償とは異なる別の方法でバイヤーがサプライヤーの設備投資計画に対して関与することも考えられる。こうしたことから、サプライヤーの設備投資計画に対してバイヤーが与える影響について、インタビュー調査を通じて検討することが必要であると考えられる<sup>3)</sup>。

## 2：インタビュー調査方法および調査対象企業の概要

こうした問題意識のもと、製造業に属する二社を対象に、2003年の6月から9月にかけてインタビュー調査を実施した。対象企業の一つは「機械」の区分に属する椿本チエインであり、もう一つは「電気機器」の区分に属するA社である。両社はそれぞれ大規模な企業であり、それぞれの製品を顧客であるバイヤーに供給する中間企業である。なお、図表1は、これら二社に対するインタビュー調査の実施時期、調査時間、調査担当を整理したものである。

---

3) ちなみに、インタビュー調査を基礎に設備投資計画について検討した研究としては、小倉 [1990], Miller and O'Leary [1997] がある。しかし、設備投資計画と取引企業の関連はこれらの研究で検討されていない。

図表1：インタビュー調査の概要

|            | 樺本チェーン<br>(1回目) | A社         | 樺本チェーン<br>(2回目) |
|------------|-----------------|------------|-----------------|
| 実施時期       | 2003年6月26日      | 2003年7月25日 | 2003年9月18日      |
| 調査時間       | 約2時間            | 約3時間       | 約2時間            |
| インタビュー対象者数 | 2人              | 1人         | 3人              |
| 調査担当       | 清水・河合           | 清水・坂口・河合   | 清水・坂口・河合        |

出所：筆者作成

図表1が示すように、樺本チェーンについては追加調査を含めて二回、A社は一回訪問している。両社とも、一回あたり二時間を越える時間を割いて頂き、調査側の質問に対して全てご回答頂いている<sup>4)</sup>。また、それぞれの調査においては、設備投資計画や企業間取引に精通した方々にインタビューした。そのため、設備投資計画の観点だけでなく組織間関係の観点からも有益な意見を聴取することができた。

両社とも、まずインタビュー対象側による企業概要の紹介から始まり、設備投資計画全般、設備投資決定に対するバイヤーの影響の説明、という手順で調査が進められた<sup>5)</sup>。その途中、細かな疑問点が浮かぶ都度、適宜調査側から質問した。インタビュー対象側による一通りの説明が終わった後、一連の説明の中で触れられなかった項目に対して、調査側が質問しインタビュー対象側から回答をえた。質問は調査側全員が実施し、また、質問していない時の調査担当者はその発言や回答を記録した。なお、両社ともインタビュー調査の過程について録音の許可を得た。本研究の引用部分はこの録音記録によるものである。

- 
- 4) 樺本チェーンに二度訪れたのは、A社の調査後に新たな疑問点が出てきたためである。この追加調査によって、本研究で取り上げた二社を比較する際に必要な細かな情報が得られた。
- 5) この設備投資計画全般に関する説明の中にも、今までの設備投資計画に関する研究で指摘されてこなかった興味深い実務が含まれていた。これら二社における設備投資計画の全般的な記述については別稿を参照されたい。

次に、インタビュー調査対象企業の概要を紹介する。椿本チエインは、わが国を代表するチェーン製造企業である。同社の事業構成は、ドライブチェーンやコンベアチェーン製造する「チェーン事業部門」、自動車部品やプラスチック部品を製造する「自動車部品部門」、減速機商品や作動機商品を担当する「精機事業部門（ツバキエマソン：子会社）」、仕分けシステムや運搬システムを担当する「マテハン事業部門」、水処理設備・機器を製造する「環境事業部門」である。今回は、これら五つの事業部門の中で、同社を代表するチェーン事業部門を対象にインタビュー調査を実施した。

同社チェーン事業部門は世界的に高い評価を受けており、中でも主要製品のひとつであるドライブチェーンは世界最大のシェアを誇っている。同社は2001年、京都府京田辺市に大規模な工場（京田辺工場）を竣工し、チェーン製造に関する技術と品質の向上に努力している。こうしたことから、チェーン事業部門は高い競争力を持つ部門であるといえる。また、同社チェーン事業部門は、チェーンという汎用性が高い製品を比較的長期間にわたり製造している。そして、この事業部門は、新製品を開発する際に全く新しい技術開発や生産方法に抜本的に変更することは稀であり、この事業部門が取り扱う製品は、これまで蓄積されてきた技術を応用することで新たなニーズに対応することが可能となる製品特性を持つ。それゆえ、この事業部門は、比較的長期に及ぶ製品ライフサイクルの中で、これまで獲得した技術と品質を利用しながら、顧客ニーズに適合した製品の製造・販売を図っていると考えられる。

また、A社は、わが国を代表する電子部品の製造企業である。同社もいくつかの事業部門から構成されるが、今回は、同社を代表する電子部品事業を中心としてインタビュー調査を実施した。同社の電子部品事業は、国内だけでなく海外においても高い評価を受けている。同社は、国内だけでなく海外においても製造・販売の拠点を有し、事業のグローバル化を進展させている。この意味で、同社の電子部品事業も、椿本チエインのチェーン事業部門と同様に高い競争力を持つものであることがうかがえる。しかし、同社の電子部

品事業は、電子部品という技術開発のテンポが速く、比較的製品ライフサイクルが短い製品を対象としている。さらに、この事業が取り扱う製品は、新製品開発に対応するために、全く新しい技術開発や生産方法を取り入れなければならないという製品特性を持つ。こうしたことから、同社の電子部品事業は、高い競争力を維持するために、技術開発を加速化し顧客ニーズに俊敏に対応することを試みていると考えられる。

### 3：インタビュー調査結果

上述のように、サプライヤーの設備投資計画に対してバイヤーが影響を与えることが浅沼の研究で示唆されているものの、バイヤーが具体的にどのように関与するのか十分に明らかでない。それゆえ、本節では、バイヤーがサプライヤーの設備投資計画にどのように関与しているのかに焦点を当ててインタビュー調査の結果を整理する。

まず、樁本チェーンのチェーン事業部門についてであるが、この事業部門での設備投資計画に対しバイヤーが直接関与するということは、今回のインタビュー調査から見出すことはできなかった。すなわち、顧客であるバイヤーが特定の設備投資計画を要請し補償するという強力な影響が、同社のチェーン事業部門において見受けられなかった。ただし、このことは、同社チェーン事業部門が、顧客であるバイヤーの影響をまったく受けていないことを意味するものではない。インタビューの中には、この事業部門において顧客志向の観点から認識された顧客ニーズを設備投資計画に反映させるケースがあることが述べられている。

「私どもとしましては先ほど申しましたように汎用商品がほとんどですので特に特定ユーザー向けの設備投資というのはほとんどありません。〈…中略…〉（ただし当社の会議体において）新商品委員会というのがありますが、これがある意味ではお客様の要望に見合った設備投資をしていく部隊と、そのための一つの会議体と、各種機能別会議というよう



に考えていただければいいと思います。これはどういうことかといえますと、私どもはやはり新商品開発が会社の一つの生き残りといえますか、全社的な大きな目標で動いてますので、この新商品会議を通じて新商品の開発というのをやっていこうと。私どもの会社全体の中には研究開発という部隊もあるんですけども、これはどちらかというと、五年先ぐらいを見た開発なんですけども、我々の開発、ここでいう開発というのはむしろ今日明日、あるいは一年先ぐらいのことを考えての開発なんです。そういうことで、この中でGMG、グローバル・マーケティング・グループというんですが、こういうところでのマーケティングを中心としまして、彼らが市場調査をして必要なものについてこの新商品委員会の中で商品化の検討をしていく。それに併せて設備投資をするというケースはございます。」(樺本チエインS氏：カッコ内は筆者加筆)

次に、A社の電子部品事業についてであるが、この事業での設備投資計画に対してバイヤーが直接に関与するということは、今回のインタビュー調査から見出すことができなかった。ただし、顧客ニーズの把握やこうしたニーズの製品開発への反映は見受けられた。この点で、樺本チエインのチェーン事業部門とA社の電子部品事業は同様であると考えられる。しかし、次の点で二社の間に顕著な差が見受けられた。それは、開発段階での顧客であるバイヤーの関与の仕方である。A社の電子部品事業を対象としたインタビュー調査では、「認定」というかたちで、製品開発段階を中心に顧客であるバイヤーと同社の密接な接触が実施されると述べられている<sup>6)</sup>。

「設備もね、実は認定というのがあるんですよ。設備単体の認定じゃないんですね。プロセス認定ですから。プロセス認定なんです。ですから

---

6) 樺本チエインのチェーン事業部門においても、バイヤーが工場見学などで設備や生産工程をチェックすることがある。しかし後述するような詳細な「認定」を受けることはない。

この製品を作るときに、どういう作り方をしますか、それで、その工程・工程においてどういう風な作り方をして、ノウハウに関わる話じゃないですけども、それが結果的にどういう結果を生みますかというのをデータで持って証明しながらですね、最終的な製品としてOKかNGかというふうな判定があって、つまり、その製品、お客様にお届けする製品をずっと製造プロセス、これが認定される。こういう風なことは我々とお客様との間ではよくあります。〈中略〉チェック・ポイントは何箇所もありまして、一番厳しいお客様はリビジョン・マイナス100からいくんですよ。で、マイナス100からいって、ゼロがスタートなんです、量産が。だから、例えばリビジョン・マイナス75の時はどういうチェックをやりますと、リビジョン・マイナス50の時にはどういうチェックをやりますと、リビジョン・マイナス25の時はどういうチェックをやりますと。途中、リビジョン・マイナス100からゼロまでですから、実施しないといけない項目は全部決まっているわけですよ。〈中略〉これはすべて材料から始まりまして、生産設備、それから工法、品質管理体制だとか、チェック項目だとか、出来栄えだとかなんとか、みんなありまして、相当なもんです。それで始めて認定が終わったということになります。で、(顧客であるバイヤーによる設備投資計画の要請は)まったくないというのはどうかと思いますけども、設備そのものにはそういう風なひも付き的な感覚のものは実際無いと。」(A社S氏：カッコ内は筆者加筆)<sup>7)</sup>

こうしたことから、A社の電子部品事業では、開発段階から顧客による認定が実施されること、この認定の実行項目が開発段階の進展に応じて設定されること、こうした認定において製品の製法、材料、品質管理体制といった多様な項目が顧客から評価されることをうかがい知ることができる。また、

7) ここでのリビジョン・マイナス100は製品開発が開始されたきわめて早期の段階、リビジョン・マイナス50は製品の仕様が固まった段階を意味している。

A社の電子部品事業は、同社が顧客にどのように位置づけられているのかに対して注意を払っている。すなわち、A社は、顧客と取引を開始する際にアライアンス契約を締結し、バイヤーである顧客との密接な接触を保つことにより、ファースト・サプライヤーやセカンド・サプライヤーという位置づけを獲得することが重要な目標であると、インタビューの中で述べられている。

「これ（顧客との密接な接触）ができるのはお客様のやり方がいろいろあるんですけども、アライアンスをちゃんと結んでないと、そういうことはできませんよね、お客様とね。ですから、アライアンス契約を結んで頂いて、そうしますと情報もいただけるというかたちになりますんで、それでまずやって、それが結果的にはファースト・サプライヤーとか、遅くともセカンド・サプライヤーというポジションをいただくものとなります。」（A社S氏：カッコ内は筆者加筆）

#### 4：取引企業との関係と設備投資計画

企業の設備投資は、特定の計算技法で半ば自動的に決定されるものでなく、企業内部の要因や外部の要因の影響を受けながら実施されると考えられる。とりわけ、サプライヤーの設備投資計画は、浅沼の研究を参考にすると、バイヤーが強力な影響を与えることが予想される。そこで本研究では、バイヤーに製品を提供する中間企業二社を対象にインタビュー調査を実施し、バイヤーである顧客がサプライヤーに与える影響に関する結果を提示した。

今回、インタビュー調査を実施した椿本チェーンのチェーン事業部門やA社の電子部品事業では、バイヤーである顧客が特定の設備投資計画を要請し補償するという強力な影響を見つけることはできなかった。こうしたことは、設備投資計画という問題が、それぞれの企業の競争力を高めるためのものとして取り扱われていることを意味していると考えられる。浅沼の研究に見られるサプライヤーの金型投資を補償するという実務は、彼自身が指摘するように、やはり非常に特殊なケースであるといえる。

ただし、サプライヤーがバイヤーから設備投資の補償を受けないことは、サプライヤーにとってマイナス面だけでなくプラス面も存在する。特定の設備投資計画に対してバイヤーから補償を受ける場合、サプライヤーは、その設備の利用についてバイヤーから制約を受けることになる。こうした制約は、取引関係を安定的・固定的にする性格を有しているといえる。しかし、特定の設備投資計画に対してバイヤーから補償を受けず自己の計算で実施した場合、サプライヤーは、その設備投資に関する投資額やリスクを負担しなければならなくなるものの、設備投資に伴う技術力・生産力の向上を自己の競争力強化のために有効に利用できるようになる。それゆえ、そのようなサプライヤーは、特定の顧客にのみ製品を提供するという選択肢だけでなく、新規の顧客に製品を提供するという選択肢も採用することができるようになると考えられる。

また、バイヤーである顧客が特定の設備投資計画を要請し補償しないことをもって、バイヤーがサプライヤーの設備投資計画に影響を与えていないと結論付けるのは困難である。インタビュー調査を実施した二社は、顧客ニーズを把握し自己の競争力を強化する目的で、バイヤーとの接触を何らかのかたちで維持しようとしている。中でも、技術革新のテンポが速く製品ライフサイクルが比較的短いA社の電子部品事業では、製品開発段階において顧客が密接に関与するとともに、製品の製法、材料、品質、改善可能性や財務体質などの顧客による評価が「認定」というかたちで実施されている。こうしたことは、顧客ニーズをできる限り迅速・的確に把握し、もって、自己の競争力を強化しようとする企業の意図の現れであると考えられる。

今回のインタビュー対象企業である椿本チェーンやA社は、それぞれの領域でわが国を代表する企業であり、高い競争力を持つ企業である。それゆえ、これら対象企業は「系列企業」という言葉で表現されるサプライヤー、すなわち、バイヤーの影響を強力に受けるサプライヤーとは異なる。しかし、こうした高い競争力を持つ企業でも、顧客であるバイヤーの影響を間接的ではあるが受けていることを鑑みれば、取引企業との関係が企業の設備投資計画

の重要な要因であることを、今回のインタビュー調査で確認することができたといえる。また、顧客であるバイヤーの間接的な影響が、顧客ニーズを開発段階に反映させることで自己の競争力を強化しようとするサプライヤーの意図の現れであると捉えるならば、企業の設備投資計画は、投資額の単純な回収という点だけでなく、取引企業との関係をいかに構築していくのかを決定する点でも、重要な要因であると推察することができる<sup>8)</sup>。

### 結論

企業間関係の研究では、サプライヤーの設備投資計画が顧客であるバイヤーの影響を強く受けることを指摘している。しかし、これらの研究では、対象とする設備投資計画が金型投資という非常に特殊なケースであるとともに、バイヤー自身が具体的にどのように関与するのかに関して十分に記述されていない。そこで本研究では、日本企業二社を対象としたインタビュー調査を通じて、サプライヤーの設備投資計画に対してバイヤーがどのような影響を与えているのかについて検討した。その結果、バイヤーは、サプライヤーに対して特定の設備投資計画の要請や補償という強力な影響を与えていないものの、開発段階での顧客との接触や顧客ニーズの製品開発への反映というかたちで、間接的に影響を与えていることが理解できた。また、調査対象企業は、自己の競争力を強化するという目的で、バイヤーのニーズに対応しようとしていることが明らかになった。

今回の調査対象企業は、それぞれわが国を代表する競争力の高い企業である。こうした企業においてもバイヤーである顧客が設備投資計画に影響を与えていることを考慮すると、取引企業との関係は、設備投資計画を検討する上での重要な要因の一つであると位置づけることができるといえる。また、今回のインタビュー調査では、取り扱う製品の汎用性や製品ライフサイクルの長さによって、顧客であるバイヤーとの接触到違があることが見受けら

---

8) 企業間関係のガバナンス構造に目を向けた研究としては Gietzmann [1996] がある。

れたが、今後、更なるインタビュー調査を通じて、取引企業との関係が設備投資計画に与える影響について継続的に検討していきたい。こうすることにより、企業の設備投資計画をマネジメントする際の知見、すなわち、「設備投資マネジメント」に関する知見が蓄積されるとともに、わが国における組織間関係の一側面が明らかになると考えられる。

## 謝 辞

本研究の作成にあたり、インタビュー調査対象企業である椿本チェーンとA社の担当者から善意あふれるご協力を賜りました。尚、本論文は平成16年度文部科学省科学研究費補助金(16330090)の成果の一部である。

## 参考文献

- Cooper, R. and R. Slagmulder (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise: Interorganizational Cost Management*, Portland, Productivity Press.  
(清水孝・長谷川恵一監訳『企業連携のコスト戦略』ダイヤモンド社2000年)。
- Kawasaki, S. and J. McMillan (1987), The Design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting, *Journal of Japanese and International Economies*, Vol. 1, pp. 327-349.
- Gietzmann, M. B. (1996), Incomplete Contracts and the Make or Buy Decision: Governance Design and Attainable Flexibility, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, No. 6, pp. 611-626.
- Miller, P. and T. O'Leary (1997), Capital Budgeting Practices and Complementarity Relations in Relations in the Transition to Modern Manufacture: A Field-Based Analysis, *Journal of Accounting Research*, Vol. 35, No. 2, pp. 257-271.
- 浅沼万里 (1984) 「自動車産業における部品取引の構造：調整と革新的適応のメカニズム」『季刊現代経済』第58号。
- 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。
- 浅沼万里・菊谷達也 (1994) 「中核企業によるサプライヤーのリスク吸収：日本の自動車産業のマイクロ計量分析」『経済論叢』第151巻第4・5・6号。
- 小倉昇 (1990) 「リストラクチャリング戦略と管理会計の役割：日立製作所における分権的投資決定の事例研究」『會計』第137巻第6号。

(しみず・のぶまさ／経営学部教授)

(かと・ゆたか／神戸大学大学院)

(さかぐち・じゅんや／関東学園大学専任講師)

(かわい・たかはる／経営学部専任講師／2004年11月2日受理)

## Investments in Production Systems at Suppliers

SHIMIZU Nobumasa

KATO Yutaka

SAKAGUCHI Jyunya

KAWAI Takaharu

Recent researches in inter-organizational management accounting advocate that buyers influence over their suppliers' management decision in many ways. For example they often request cost reduction, improving production process, quality control and etc. Through these influences from buyers, suppliers should adapt their strategy to their buyers' strategy.

However, prior researches have mainly discussed capital investment for production systems without considering the affect of buyer-supplier partnerships. In other word, capital investment models like payback period, net present value and internal rate of return are based only on the economic value of the capital usage inside the firm.

Using interview data on two suppliers (One supplier belongs to machinery industry, another belongs to electrical/electronics industry) in Japan, we investigate the influence of buyers' decision making process for investments in production systems at supplier. Although buyers' influence like requesting specific production machineries and/or equipments to their suppliers was not mentioned, we observed the practices of monitoring suppliers' production processes by suppliers. This monitoring practice aims to point out the problem of their suppliers' production process and to claim for improving them. Therefore, suppliers must refine their product line under their buyers' appeal. Additionally, we explore that suppliers tend to gather information about their buyers



and adopt their investment plan by themselves.