

事業部制の展開と振替価格政策

下川, 浩一

<https://doi.org/10.15017/2920520>

出版情報：経済論究. 9, pp.74-94, 1961-05-20. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

事業部制の展開と振替価格政策

下 川 浩 一

は し が き

事業部制の展開と社内振替取引

振替価格政策の現状

事業部制における振替価格政策の役割

は し が き

周知の如く最近我国において事業部制の問題が利益管理の観点からとくに論議されるに至っている。このことを裏書きするかの如く、1960年10月通産省合^{註1}理化審議会は「事業部制による利益管理」なる新答申案をまとめて発表した。

元来事業部制は、独占的企業結合の最高度の発展のもとで、分権的組織原則を最大限に活用して各分権的組織単位たる事業部をして利益責任単位たるにふさわしい権限を与え、もつて本社に可能な限りの利益を貢献せしめることを狙いとするものであつた。だとすると事業部制における各事業部のアカウントビリテイの確立は、各事業部の本社に対する貢献度を測定するうえで欠くことのできない問題である。しかもこの様なアカウントビリテイの確立は、社内振替取引をなすに当り特定の振替価格でこれを評価し部門収益を確定することによつて始めて可能となるのである。だから事業部制における振替価格決定方式は、事業部制の運用に重要な意義をもつとともに、事業部制の本質そのものにも触れる重大問題となるであろうことは想像に難くない。とくに工業技術的連関ある生産組織すなわちコンビナートを幾つも包括する産業コンツェルン内部の部門経営を事業部とする場合には、このことは特にいちじるしい。

小稿は、通産省答申案の振替価格に関する論述の骨子となつたと信ぜられるNACAのResearch Series No.30 “Accounting for intracompany transfers”^{註2}を中心に、その他諸文献をも参照して、振替価格政策の現状とその意味

するものを考察して、事業部制の本質理解への手がかりを探り出そうと試みた。

振替価格政策の現状において特に問題の焦点となるのは、競争的市場価格又は限界（変動）原価による振替価格決定方式であるが、私は振替価格政策を単にその価格決定方式の比較検討に限るのではなく、特に産業コンツエルンをめぐる事業部制の展開との関連及びその果すべき役割という観点から取上げていきたいと考える。

結論的に言つて、(1)事業部制の問題は決して権限の分散と集中の問題一般に解消されるべきではなく、あくまで独占的企業結合の最高度の発展のもので、激化せる企業間競争に対処し、独占の維持をはからんがために、利益業績評定による社内競争という形式で経営者支配の強化を狙つた新しい組織体制として捉えるべきであり、(2)かかる体制、すなわち生産過程の徹底的合理化と市場支配の一貫的遂行を可能とする管理体制を保証するものとしての部門自治権の必要性という観点からすれば、競争的市場価格基準による振替価格は、事業部制の本質と切り離せない重要な役割を担つていると考えられるのである。

註1 産業経理1960年10月号p. 66。

註2 山辺六郎教授の「分権的利益管理と社内振替価格政策」（企業会計第11巻6号）は初めてこの文献を我が国に紹介した労作である。

1. 事業部制の展開と社内振替取引

A. D. チャンドラーは、アメリカの50大企業について、これを10の産業部門^{註1}に分類し、その管理機構の実態の歴史的な分析を試みている。これによると事業部制が全面的に展開して来ている代表的産業部門は、化学、電機、自動車、石油の4産業部門である。これら産業部門を中心として事業部制が展開した最大の理由を彼は、(1)新製品と新市場の開発と現存市場の重大な変化、(2)営業の地域的拡大、(3)事業規模拡大^{註2}、に求めている。たしかにこれら産業部門がこの半世紀における代表的成長産業であつたことは一見して明らかであるが、これら産業部門における企業の成長過程と事業部制の展開過程を観察すると、そこに二つのコースが明らかになつてくる。

註1 A. D. Chandler, Management Decentralization : An Historical Analysis, The Business History Review, vol. XXX (1956) No. 2 p. 111~p. 174

宮川宗弘「分権的経営管理の展開」『立教経済学研究』第12巻第1号。

註2 Chandler, op. cit. p. 170

すなわち、第1にはゼネラルモーターズやユニオンカーバイトの例が示す如く、水平的に結合し管理的にはルーズに^{フエダレト}連邦化された持株会社から出発して、統一方針の明確化と本社スタッフ機構の強化をはかりつつ事業部制を展開せしめるコースであり、^{註3}第2にはU. S. ゴムやデコポンの如く垂直的単一トラストから出発して吸収、合併、拡張を過ぎ事業部門の多角化ないし多様化をはかる中で事業部制を展開せしめるコースである。^{註4}しかもどちらの場合も、製品の多角化及び多様化と事業部制採用を結びつけることを通じて、マスマーケットとの接触を強め、かつ垂直的にも水平的にも結合する多角的総合コンビナート化を指向する産業コンツエルンとして成長する傾向が看取されるのである。もちろん後年において事業部制の採用は、このような産業コンツエルンのみに止まることなく、商業トラストや更には中小企業の一部にも波及したのであるが、本来的に事業部制展開の内的必然性を有したのは、これら産業コンツエルンであった。

註3 Chandler, op. cit. p. 117 p. 128

E. Dale, Planning and developing the company organization structure.

邦訳 p. 149

註4 Chandler, op. cit. p. 133 p. 134

元来コンツエルンは資本集中の最高度の形態として、幾つもの産業部門をその内に含むものでありながら、かならずしも傘下諸部門の工業技術的連関を密接に有するものではない。それ故コンツエルンの形成は、それ自体としては、市場を通じない企業内部の交換的連関の存在を絶対的な条件とするとは限らない。しかしながら、コンツエルン形成の最近の発展は、特にマーケティングの発達や、技術革新と関連して発生した新製品開発と事業分野の多角化及び多様化の必要性増大に強く影響されて、従来の持株的コンツエルンから、次第に総合的経営政策の下で多面的な工業技術的連関と生産的均衡を必要とする多角的総合コンビナートへ転化する傾向が確立されるに至った。すなわち工程部門別

や職能部門別更には製品別の専門化が一層広範な基礎の上でコンビナートの総合され、かくて異部門をも包括せる複雑な生産コンプレックスを形成するに至っているのである。

元来コンビナートなる概念は、原料加工の連続せる段階的生産を包含する密接な工業技術的関連を現わす総合的経営結合をその本来的内容とするものであつたが、組立産業や加工産業のみでなく、化学工業の発展に刺激されて廃物屑物利用が進み、さらには原料の総合的利用が完成するに及んで、コンビナート概念のより一層の拡張をもたらした^{註5}のである。しかるに広範な金融的関連の下に成立せるコンツエルンが、自己金融に象徴される資本のより高度なる集中集積を遂げる時、かつてはコンツエルンの単純な一部門を構成して地理的にも一定の限界を有するに止まつたコンビナートは、いまやこの限界を越えて総合的経営政策の下に組織化され、幾つかの部門を包括する多角的総合コンビナートに成長する。かかる意味では多角的総合コンビナートなる概念は、独占後期に特徴的な産業コンツエルンにおける生産の集中集積の最も具体的典型的なる表現であるといふことができる。

註5 ヒルファディング『金融資本論』国民文庫版 p. 338

レーニン『帝國主義論』国民文庫版 p. 23

ブリューミン『多角形企業論』松崎訳 p. 91~p. 93

さてかかる産業コンツエルンにあつては、多くの産業部門や段階的生産部門が傘下に君まれる結果、企業内における交換的連関の重要性が飛躍的に増加せざるを得ない。こういつた交換的連関を媒介するものは社内振替取引であるが、従来それはプロセス工業でのみ特に問題となつていたものであつた。しかるに上述のような産業的コンツエルンの発展は、同一部門の垂直的工程間のみならず、原料副産物の利用により異部門間にも、さらには製造部門とマーケティング部門の如き職能別部門間にも社内振替取引を行なわしめるに至つた。

さて一般に事業部制の下では、各事業部は製品別基準で組織されるのを建前としているが、この制度は生産から販売に至る包括的な全権限を個々の独立した事業部に与え、かくして各事業部をして本社に積極的に利益を貢献せしめんとするものである。このようにして各事業部門は利益責任単位として組織され

ることになるのであるが、この場合、「最終製品」を生産または販売する事業部は買手が支払う市場価格によつてその収益を確定することができる。ところがその生産物又は用役を社内での消費に提供する事業部では、社内振替価格によつてその収益を確定するよりほかはない。すなわち、社内振替取引を主体とする部門においては、その取扱う半製品、副産物等を製品に見たてて、一定の振替価格でその収益を計算上確定していくことによつて始めて利益責任単位としての体系をととのえることができるわけである。こうすることによつて始めて部品別や工程別さらには職能別の事業部も製品別事業部の如く利益責任を与えられることが出来るのである。ここに社内振替価格の問題が生じてくる。

2. 振替価格政策の現状

さて事業部制における振替価格政策の現状はどのようなものであろうか。

事業部制の下にあつては、各事業部は利益責任単位として、すなわち単一の会計実体に擬せられるわけであるから、その振替価格は当然内部利益を予定するものでなければならない。この点で、振替損益を内部利益と看做さない工程間の振替取引における振替単価と区別する必要がある^{註1}。しかもその内部利益は、よしそれが計算上のものであるにせよ、事業部経営層の利益責任に対する客観的尺度として役立つと同時に、社内競争を促進する利益インセンティブと結び付きうるものでなくてはならぬ。このことから、このような内部利益を予定する業績評定のための振替価格は、NACAリサーチシリーズや通産省案が示す如く、市場価格又はそれに類似するものであることが望ましいとする見解がでてくるのである。

もちろん、市場価格による振替については、財務会計の観点から従来にも多くの異論が存在した。たとえば、1930年NACAが「デパートメント間又は支店間の製品振替は、原価によるべきか市価によるべきか」とのテーマで行つたパネルディスカッションにおいても、この様な問題が論議されている^{註2}。しかし、この当時はまだ事業部制が全面的に展開していない段階であつたにも拘らず、そのディスカッションにおいて、市場価格による場合でも、(1)内部利益を排除して真実の利益を確定すること、(2)棚卸評価のインフレーションを防止すること、が共に可能であることを指摘して、市価で振替えることの可能性と管

理上の利点が主張され、この問題が単に会計原則だけの問題ではないとする論議が行われている。^{註3} しかもこのディスカッションの締めくくりに立つたヘツカートは、「この問題は完全にポリシーの問題であり、私はなぜ製品振替についてある種の特定方法を選択しなくてはならないのか、その理論的根拠を知らぬ。」^{註4} と述べ、振替価格が政策的にきめられる可能性をすでに示唆している。

註1 産業経理1957年6月号p.62. 神馬新七郎「振替価格について」。

註2 Inter-Departmental and Inter-Branch Transfers of Products at Cost or Market Price? NACA Year Book 1930 p.205~p.225

註3 Ibid., p.206~p.208

註4 Ibid., p.218

さて現在の事業部制において実際に用いられている主な振替価格決定方式は、^{註5} 諸文献の示すところでは大体次の諸方式である。

- (1) コストプラス方式
- (2) 市場価格方式 (リストプライス又は修正市価)
- (3) 商議価格方式
- (4) セールスマイナス方式
- (5) 限界原価又は変動原価方式

註5 N. A. C. A. Research Series No. 30, 1956, Accounting for Intracompany Transfers.

J. Dean, Decentralization and Intracompany Pricing, Harvard Business Review, July-August 1955.

P. W. Cook, Decentralization and The Transferprice Problem, The Journal of Business, April 1955.

P. W. Cook, New Technique for Intracompany Pricing, Harvard Business Review, July-August 1957.

E. B. Rickard, A Study in Decentralization: Controllershship in a Decentralized Organization, N. A. C. A. Bulletin, January 1950.

H. Bierman, Pricing intracompany transfers, The Accounting Review, July 1959.

John Dearden, Interdivisional Pricing, Harvard Business Review, January 1960.

W. Keller, Management Accounting for Profit Control.

(1)のコストプラス方式は、予算原価又は正常原価、場合によつては実際原価に一定の希望利益を加算するものであるが、この希望利益は大体において本社が恣意的に決定する。この方式のごく一般的なプライシングルールは、^{註6}

- a. 標準直接原価は、原料購入単価、単位当り直接労務費及び変動間接費予算から公式化される。
- b. 標準期間費用は、^{ピリオドイクスパンズ}毎年の期間費用予算によつてきめられ、予想生産量1単位当りに配賦される。
- c. 一般管理費は、当該部門の使用資本に一定比率を掛けて、総配賦額を算定し予想生産量1単位に配賦する。
- d. 以上3項目を加算した総単位原価に、使用資本と希望利益率を掛けたものを予想生産量で割つた単位当り希望利益をプラスして振替価格とする。

この方式を採用するのは次の様な事情によると言われている。すなわち(i)内部振替価格決定へ導く競争的外部市場が存在しない場合。(ii)商議に費される時間と労力を省くためにプライシングルーティンを設定することが求められる場合、つまり価格決定の簡略化をはかる場合。(iii)最終製品の価格決定のポリシーを満足させるために値入れ率(interunit markup rate)が用いられる場合で、この目的とするところは製造とマーケティングの各段階で原価に付加された利益に中央統制を維持することである。^{註7}

コストプラス方式の下では希望利益、予想生産量、更には間接費配賦基準の決定にどうしても本社の恣意が介入することとなるから、利益そのものは有効な業績評定の尺度とはならぬ。故に各事業部は本社スタッフの予測する正常操業度の下で原価責任を遂行しさえすれば、コストの補償と一定の内部利益は確保されるシステムなので、真の利益獲得の機会が失われ易く競争刺激は少くなると考えられる。ここに事業部制において最近市価や商議価格が広く用いられるに至つた理由がある。

註6 N. A. C. A. Research, p. 34.

註7 *ibid.*, p. 35.

(2)の市場価格による振替価格は、厳密に定義すると政府発行の価格リストに記載されたのと同一規格の品目であつて、実際にそれが行われると否とに拘ら

ず社外取引の可能性ある品目に適用される。リストプライスと呼ばれる価格リストをそのまま適用する方式がこれである。^{註8}この方式は事業部間の社内取引を国民経済価格で評価することによつて各事業部を最もよく競争の条件の下におくものであり、社外購入と社内生産の選択とバランスの判断を可能にする。

しかし社内振替のなされる多くの品目は、そのままリストプライスを適用できないものが多い。まず市価が存在しても、その中に販売広告費、運賃、管理費の占める比重が大きい場合、これをそのまま使うことは社内振替取引による営業上のコスト節約を正しく反映しないので、市価を割引修正する必要が起つて来る。^{註9}そしてまた振替品目がリストの標準品目とデザインや仕^{スベシフイケーション}様が異なるとすると、比較分析を行つてこれまた市価を修正する必要が起つて来る。^{註10}こうしているいろいろな形での修正市価方式がとられることになるのである。

註8 W. Keller, op. cit., p. 405

註9 N. A. C. A. Research, p. 27.

W. Keller, *ibid.*, p. 406.

註10 N. A. C. A., *ibid.*

ところで社内振替品目の中には、独特の設計や新技術等によつて比較分析の不可能なものも存在する。かかる品目は、当然リストプライスが存在しないから、何らかの形で競争的価格を維持するために事業部間の商議で価格を決定しなくてはならぬ。

ここに(3)の商議価格方式が問題となるが、このような商議は、その会社の主要競争者の原価情報すなわち競争者の用いる施設のタイプ、生産方法、生産量、賃率、原料価格等の情報にもとずいて行われる。ある場合には、会社の技術課及び原価計算課が協力して最も能率的な方法で製造されたコストを見積り、これに利益計画で会社の目標として定められた利益率を生むように計算された^{マークアップ}値入れを適用し、これを両事業部に内示することもある。

こうして中央スタッフの情報を基礎に商議が各事業部の代表で構成された委員会で行なわれる。このような委員会の会合は、商議価格の場合だけでなく市価修正の場合も行われ、委員会の意見が一致しない場合には、中央スタッフ又は^{註11}トップマネジメントに論争が附託される。

註11 J. Dearden, op. cit. p. 124.
N. A. C. A. Reserch p. 26.

(4)のセールスマイナス方式は、N. A. C. A. リサーチシリーズでは特別に取上げてはいないが、市場に強く指向する組織において特に販売事業部への振替価格として用いられるものである。価格決定の基準は製品の^{註12}外販価格で、これから販売事業部の販売経費と一定の適正利益許容額を差引くことにより振替価格を決定する。この方式は、中間工程部門と販売部門を一定の保証されたマージンで保護するので、最終製品の価格変動の影響がそのまま統合企業の基礎的^{註13}生産単位に転嫁される。だから中間工程や販売部門の能率は不明確となり、利潤増大への刺激とはならない。とくに販売事業部の場合販売価格の一定割合が販売部門収益として保証されるので、ともすれば企業全体の利益低下が起ることも省りみず販売事業部が値下げによる売上高増大をはかる如き傾向が起る可能性^{註14}がある。ようするにこのセールスマイナス方式もコストプラス方式同様、事業部制利益管理が要求する企業全体の利潤極大をはかる競争的刺激を事業部に与えるに足る振替価格決定方式としては不十分なものでしかあり得ないのである。

註12 J. Dean, op. cit., p. 70.

高橋昭三「分権制とトランスファープライス」『立教経済学研究』第14巻第2号 p. 11.

占部都美『事業部制と近代経営』p. 140.

註13 J. Dean, op. cit., p. 70.

高橋氏前掲論文, p. 11~p. 12.

註14 高橋氏前掲論文, p. 12.

占部氏前掲書, p. 141.

以上N. A. C. A. リサーチシリーズを中心とした諸文献で取上げられた事業部における短期業績評定のヤードスティックたるべき振替価格決定方式の概要を観察した。N. A. C. A. シリーズによると、振替価格の競争的市場基準での^{インターナルプライシング}満足な運用は、社内価格決定を導くかなり頼りになるデータを準備するために外部市場が存在しているところでのみ可能であるということが指摘されている^{註15}が、このことはP. W. クックが「現実の市場の欠除した中での商議価格はプロ

注¹⁶
 フイットセンターの財務報告を歪める」と述べたことと符合する。そして前にも見た如くリストプライスがそのまま適用できるケースは割合少いから、実際には修正市価又は市価データに裏付けられた商議価格が適用される場合が最も多いと考えられる。

今迄述べ来つた業績評価の基準としての振替価格の諸決定方式は、その適用される商品や産業部門の性格によつて影響されるから、そのヤードステイックとしての適用は同一企業内でも各事業部によつて異なることがあるのは当然である。

例えば自動車企業の場合を見ると、部品及び装備品事業部では市価が用いられる。注¹⁸というのは、この事業部の製品は互換性ある標準製品が多いので社外取引されるものもあるから、リストプライス又は市価修正の基準を見出すことは容易である。つぎにエンジンや車体等の事業部では、特殊設計の注¹⁹の多いので商議価格が用いられる。そして最終製品たる自動車組立事業部は、コストプラス方式で一定の値巾をもつたいわゆる管理価格を本社がきめているから、ヤードステイックは価格よりむしろ各クラスの自動車の市場における地位注²⁰即ちマーケットシェアが重視されることになる。注²¹

注¹⁵ N. A. C. A. Research op. cit., p. 30.

注¹⁶ P. W. Cook, Decentralization, op. cit., p. 93.

注¹⁷ N. A. C. A. Research op. cit., p. 24.

注¹⁸ E. B. Rickard, op. cit., p. 571.

注¹⁹ Ibid., p. 571.

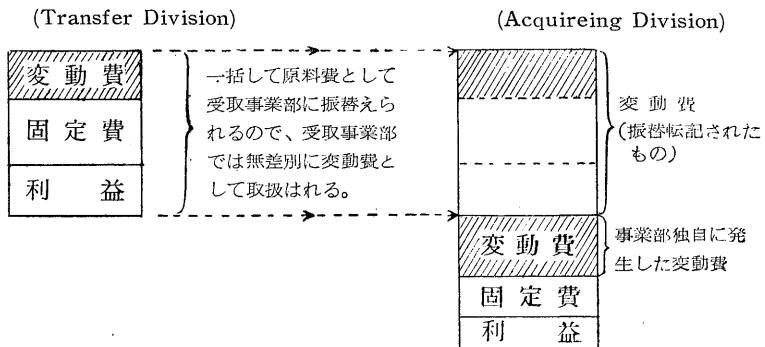
注²⁰ Koontz & O'donnel, Principles of Management, p. 214.

注²¹ P. F. Drucker, Concecept of the Corporation, p. 65~p. 69.

1956年N. A. C. A. リサーチシリーズの発刊に相前後して、このシリーズと同様に市価又は競争的商議価格を振替価格とすべきことを主張する幾つかの見解が存在していた。注²²しかるにその後2~3年を経過し、最近になつて市価や競争的商議価格に批判的な見解が幾つもあらわれて来ている。注²³これら批判的見解に立つ論者は、いずれも市価による振替が完全競争を背景としたフル操業の可能な注²⁴状況でのみ妥当するもので、過剰設備能力が存在する場合には、市価等のフルコスト振替方式がともすれば総合的な経営意志決定を誤らしめる点を強調す

る。それ故にこれらの論者は、限界原価又は変動原価を振替価格として用いることによつて、問題の解決を計るべきことを主張する。^{註24}

限界原価振替を主張するこれら論者は、明らかに高橋助教授が指摘される如く「全体としての企業の限界原価と限界収益を明確にし、限界理論に立脚する最大利潤獲得のための価格政策と、それにもとづく各部門の均衡的な操業度決定を行わしめることを意図した」わけであるが、その依つて立つ限界理論そのものについての現実適応性に疑義が持たれている現状では、ダイレクトコストイングの発達なども関連して、変動費による振替を主張するクツク等の議論が現実的には意味を持つと考えられる。クツクは1955年に *Journal of Business* の論文では市価基準による振替の優越性を主張したのであつたが、1957年の「社内取引価格に関する新技術」なる論文では、他部門から振替えられて来て累積した固定費を各事業部の変動費と区別し、さらに変動費のみの振替を考慮すべきことを主張している。^{註25} 彼によると市価等の総原価による振替は、受取事業部 ^{アクワイア} リング ^{デイヴィジョン} に棚卸資産として転記された取得原価を、すべて変動原価として取扱うことになるので、企業全体からみての固定費たる他事業部からの ^{トランスファ} 振替 ^{オーバーディン} 負担額をも変動原価とみなすことになる。^{註28} このことは特に過剰設備の生じた時に、社内外の取引選択、在庫及び生産計画、製品価格決定、製品政策、資本予算を裏付ける投資政策等々の経営者意志決定を複雑にし誤らしめる。^{註29} それ故に事業部財務諸表において振替負担額を分離して別の勘定に一括表示することによつて、これを排除した振替、即ち変動費による振替を行つてこれら意志決定を正確ならしめるべきだといふのである。^{註30}



- 註22 例えば J. Dean op. cit. (1955年) P. W. Cook op. cit. (1956年) の如き。
- 註23 J. Hirshleifer, Economics of the Divisionalized firm, The Journal of Business, April 1957.
P. W. Cook, New Technique, op. cit., 1957.
J. Dearden, op. cit., 1960.
高橋氏前掲論文 p.5~p.6.
- 註24 この点に関しては高橋昭三助教授が最近の労作（前掲論文）で極めて克明な紹介と分析を試みて居られる。小稿のこの限界原価についての論述もこの労作に負うところが多い。
- 註25 高橋氏前掲論文 p.23.
- 註26 高橋氏前掲論文 p.24.
- 註27 P. W. Cook, Decentralization op. cit.
P. W. Cook, New Technique, op. cit.
- 註28 Ibid., (New Technique) p.74.
高橋氏前掲論文 p.25.
- 註29 価格決定については、電子工学企業のプリント配線事業部に過剰設備が生じている場合の実例を示し、市価で対政府販売事業部に振替えると結局政府契約の入札のチャンスを逸することを数字で示している。製品政策や投資政策については、「市価で振替えることは各事業部にもトップマネジメントにも、どの製品が利益に貢献しているか、又新しい^{ビジネス}営業から最大の正味現金の流れ (Potential net Cash inflow) をもたらすのはどの製品であるか、といつたことを厳密に知らしめない」と指摘している。(Ibid. p.76)
- 註30 Ibid. p.79.

ところで、クツクはこの様に市価振替の欠陥を指摘し、変動費振替の利点を強調するが、決して市価基準その他フルコストによる振替を止めて変動費振替^{註31}だけを採用することを主張しているわけではない。彼は一方において変動費による振替を行うことは原価基準システムに変化することを意味するのであり、これは結局組織の伝統的形態（集権管理）への復帰にすぎず、事業部は独立性^{註32}を失うということを指摘している。このことは要するに、変動費振替のみに頼る場合、事業部の計算的独立の拠り所となる事業部の収益基準^{註33}がさだかでなく、振替価格が業積評定よりはむしろ本社トップに集中した権限の下で行われる経営意志決定の基礎データを与えるものとしてのみ、機能することになるからである。それ故彼は市価基準と変動費基準という二つの振替方式による計算機構の併用を示唆したわけであるが、このことはそれぞれの目的に適應する形

で振替価格を用うべきことを提唱したビヤマンの主張と一致するのである。^{註34}

註31 例えばクツクは Voucher に記入すべき四つの記帳項目を次の様に挙げている。
 (1)総記入価格 (Total Billing Price), (2)総変動原価, (3)供給事業部よりの振替負担額, (4)その他の事業部からの振替負担額。(New Technique, op. cit. p. 79)
 註32 Ibid., p. 76.

註33 彼は結論において「振替取引がなされる時、一つだけの報告書形式や帳簿では効率的営業のため必要なすべての情報を提供することはないであろう」(Ibid., p. 79)と述べている。

註34 H. Bierman, Pricing intracompany Transfers. The Accounting Review, 1959 July.

さてこの様な管理の諸目的に応じた二つの振替価格方式の主張は、結局は事業部制における利益概念に関連して来る。クツクは事業部損益を決定するに当つて振替負担額(つまり固定費)の取扱いについての一般的ルールは存在しないと述べている。^{註35}けれどもこの問題に対する解決の示唆は、通産省答申案が種々の利益概念として固定費の取扱いを異にする四つの利益概念を列挙し、それぞれの役割を明確にしつつそれに従つた使い分けの必要なことを主張したことによつて与えられていると言つてよい。^{註36}この四つの利益概念は明らかにシリングロウの論文「内部利益測定の指針」から示唆を受けたものと思われるが、^{註37}売上差益、管理可能利益、事業部利益、純利益の四つのものである。第1のものは経営意志決定の指針として、第2のものは事業部自体の短期業績の測定基準、第3のものは事業部自体の総合業績を示し、第4のものは企業全体の利益に対する貢献度を示すものであることが、通産省案では指摘されている。^{註38}これら四つの利益概念のうち財務会計的に意味をもつのは事業部利益と純利益であるが、そのほかここで特に注目すべきは売上差益である。この場合売上高は明らかに市価やコストプラス等を基準としていると考えられるが、この売上高から変動費を一括して差引くことにより売上差益を出していることは、各事業部の変動費が明確に区分されることを意味し、このことによつてこの利益概念が総合的経営方針に役立ちうる可能性を示している。

かくのごとく変動費を明確に区別することは、結局ウエスチングハウス社が実施しドレピンも提案したといわれる買手事業部には売手事業部の変動費を中

專業部制における四種の利益概念の關係	
(通産省答申案及び G. Shilinglow, 諸井氏論文より)	
売上高 × × × × ×
差引, 變動費 { 売上品變動費 部門變動販売・管理費 } × × × × ×
売上差益 × × × × ×
差引, 管理可能固定費	
(固定的管理可能部門個別費, 即ち專業部長の命令で短期利益管理の対象となるもの, 例えば試験研究, 開発費 e t c.) × ×
管理可能利益 × × × × ×
差引, 專業部所属のその他の固定費	
(固定的管理不能部門個別費, 即ち過年度本部又は專業部長が意志決定を行なつてきめた固定費, 例えば減価償却, 保険料等長期計画にもとづく固定費) × × ×
專業部利益 × × ×
差引, 專業部外の費用 × ×
(本部補助部門の共通費配賦額)	
純利益 (税引前の利益) × × ×

心とした棚卸価値をチャージし、一方売手事業部は市価^{註39}その他内部利益を含む振替価格で収益を決定するいわゆる二重価格制の採用をも可能ならしめるものと思われるのである。

註35 P. W. Cook. op. cit. p. 79.

註36 産業経理1960年10月号p. 77~p. 78.

註37 G. Shilinglow, Guide to internal Profit Measurement. H. B. R. March-April p. 65~p. 74.

諸井勝之助「分権的管理組織における内部損益計算」会計 第73巻3号。

註38 通産省案 前掲書 p. 77~p. 78.

註39 高橋氏 前掲論文 p. 17. p. 27.

3. 專業部制における振替価格政策の役割

以上で振替価格政策の現状を概略検討したわけであるが、現在のところでは問題の焦点は專業部業績評定のための市価を中心とした競争的価格基準、および経営政策決定目的のため採り上げられた限界原価又は變動原価基準の二つの方式にしばられることが明らかとなつた。そこで以下では、振替価格政策の事

業部制において果しつつある役割，就中これら二つの振替価格決定方式が，激化する独占間競争への対処と独占の維持強化のために特に産業コンツェルンに展開せる事業部制においていかなる機能を果すかを明らかにしつつ，かかる振替価格政策の果す機能との関連において見た中央統制と部門自治権の関係を論じて結びとしよう。

事業部制の展開過程をみると，産業コンツェルン化への二つのコースが観察されることは前にも見た通りであるが，多角的綜合コンビナート化を遂げる以前の管理的に統一のなかつた初期の持株会社であるとか，単一垂直トラストをそれぞれ仮定してみると次の様な点が明らかとなる。すなわち初期の持株会社においては，その傘下の部門経営たる子会社は，それぞれ独自の裁量で経営活動を営み，それによつてあげた純利益を親会社に貢献している。他方単一垂直トラストの部門経営たる諸プラントの場合には，各プラントは原価責任を果すのみで，そのトラスト全体の純利益に対するプラントの利益貢献の度合は測定されないであろう。

ところで，これら持株会社及び単一トラストが多角的コンビナート化を指向する産業コンツェルンに進化する場合には，諸部門経営に統一ある経営方針を示す一方，ともすれば管理能率向上の桎梏となりがちな官僚主義的管理を防ぐために，本社と部門経営の間に明確化された責任権限関係の分割を計ることが不可欠となる。ここに部門経営に対して明確化された責任権限の計数的表現としての分権的利益責任が与えられることになり，かくて事業部制が全面的に展開をみたわけであつた。

本来，事業部は最も典型的には製品別の利益責任単位として編成されるが，その利益責任は原価責任と売上高責任との対比によつて確定する。それ故に製品別事業部は一般に販売自主権に裏付けられて始めて完全な利益責任を果すことが出来るわけであり，それによつて会社全体の利益に対する貢献度を評定されることになる。ところが工程部門別，職能部門別等の事業部，さらには製品別事業部でも販売部門が別に独立している場合には，社外取引は原則として存在しないから，これら事業部には販売自主権が附与されず，本来は原価責任しか与えることが出来ぬ。しかしながら事業部制においては，すべての事業部が

利益責任を持たなくては、その十分な効果は期待できない故に、販売量以外に利益に関係する諸項目（例えば材料購入価格やエンジニアリング支出の如き）を統制できる権限を与えるとともに、売上高責任に代るべき何らかの収益基準を振替価格政策に求めて、これによつて利益責任を確定することになった。この場合もしコストプラス方式を用いる場合には、希望利益は本社が一方的にきめるので、その恣意性は避けられず、競争市場の条件とある程度無関係に価格がきまるから、事業部に真に利益責任があるとは云えない。そこで市価を中心とする競争的振替価格を用いて事業部利益責任を確定することになったわけである。もちろんこの場合といえども、事業部にはよし利益に影響するその他の項目の統制が出来ても、売上高責任が完全な形で与えられるわけではないのであるから、その利益責任は、販売自主権を持つ製品別事業部の如く完全なものではない。けれども競争的振替価格方式の採用によつて社内取引事業部は競争市場のチエックを受けることになり、企業全体の総純利益のためにどの程度の利益を貢献したかを判断することが可能になると考えられる。

註1

一般に競争的価格は、事業部の客観的業績評定を与えるといはれる。しかしこの客観的ということは、単に第三者的に評定基準が与えられるというだけの意味ではなく、競争相手たる企業、就中最大能率を挙げている企業との絶えざる比較という意味が実際には含まれている。^{註2}それ故競争的価格は一般に最も現実的で高度な目標数値を与え、かつ利益貢献の尺度となる。

註1 通産省案、前掲書p.74.

註2 商議価格の場合競争相手のデータや仮定された能率生産者のデータを用いることが多い。NACA Research op. cit., p.29~30.

このような市価を中心とする競争的振替価格方式の利益管理上の効果について、一方ではこれを疑問とする見解も存在している。例えば宮川助教授は、事業部制が自由競争原理や企業者精神の復活をもたらすものであるということを持たず、^{註3}ただ無批判的に主張する見解を鋭く批判されると共に、忌避宣言権の問題に關説して市価基準の社内取引の問題に触れられ、次のように述べて居られる。

「その企業の製品が果して主張されるような自由競争を通じて成立する市場価格をもっているかどうか疑わざるを得ない。つまり取引の基準とする市場価格

註⁴
 自体が問題である」と。

たしかに社内取引される諸品目の価格は、独占価格とまったく無関連にきまるものでないことは事実であろう。しかしこの場合なぜ社内取引されるこれら諸品目が、最終製品の独占価格決定方式たるコストプラス方式を全面的にとり得ないのか、その客観的根拠こそ問題である。

註³ 例えば高田馨『経営の職能的構造』p. 262.

註⁴ 宮川宗弘「分権的経営管理の展開」立教経済研究第12巻2号 p. 173.

註⁵
 一般に独占価格の存在は、自由競争の存在そのものを否定するものではなく、産業資本的自由競争は姿を消しても、独占企業間の独占的競争は当然存在し、技術革新推進の原動力となつていることは周知の事実である。産業コンツェルンにあつては一般的に言つて、傘下の多角的に結合せる諸産業部門、垂直的に結合せる諸段階の生産部門の生産の全面的計画化組織化がはかられんとする。

今ここにいくつかの産業部門を共通に支配しそれを通じて互に競争しているただ二つだけの産業コンツェルンを仮定しよう。この場合もし両方の生産条件及び生産量がそれぞれ各部門についても、また各部門の各生産段階についても一定の比率即ち均衡を保つ様になつたとすると半製品や副産物の価格は明らかに二つのコンツェルン間できまつた最終製品の独占価格から容易に推算できる硬直的価格であろう。しかし現実には独占間の無政府的競争の反映としてこれら産業コンツェルンの内の生産の不均衡がいろいろな形をとつて出現することは不可避である。すなわち究極には生産と消費の矛盾に集約される景気変動と社会的生産の無政府的性格という社会経済的基本矛盾が、産業コンツェルンにおける生産体制に複雑な形をとつて反映せざるを得ない。

勿論この場合、垂直的結合部門と多角的結合部門とでは、このような不均衡のあらわれ方は明らかに異つて来るであろう。例えば垂直的結合の場合には、極めて緊密なる工業技術的連関性のために一定の生産的均衡が絶対的に不可欠であるが、注文生産の場合には受注や納期の喰い違いや錯綜、市場生産の場合には販売予測や生産計画と製品の市場での実現条件との喰い違いといった現象^{註⁶}のもとずき、各段階の生産部門の間に不調整が生ずる。又多角的結合の場合に

は、同一産業部門内での各個別企業間の生産不均衡と不調整、更には各産業コンツェルン内部における諸製品の景況と各部門の成長条件における不均衡といった形をとつて現われる。しかもかかる不均衡不調整は、個別企業の側のポリシーの影響もあつてダイナミックに変動するが、このことは結局諸生産分野や各生産段階に企業間競争が市場を通じ顕在的にかあるいは潜在的にかいずれにせよ存在することを意味する。そして更にアウトサイダーがこの独占的競争に参入してくる可能性^{註7}、加えて好況期における技術革新と新製品競争、代替品登場の可能性、需要の弾力性等によつて、結局これらの社内取引される品目の価格は、最終製品に比し一般に非硬直的性格を持つてであろう^{註8}。勿論それは完全な自由競争の産物ではないが、かならずしも硬直的な独占価格である必要はない。景気上昇局面にあつて競争の活潑化が目立つ時期には特にこの傾向が著しいことにならう。しかるにコストプラスで業績評定することは、かかる事情を無視し利益貢献の度合を恣意的にきめることになり易く事業部経営層に対する刺激的ヤードスティックとならないから、競争的価格方式を計算基準として用いなければならなくなつたのである。であるから振替価格として用いられる競争的価格の性格をそれが独占価格であるというだけで、その利益管理上の効果就中業績評定の基準としての役割を過少評価するのは適当でないと思われる。

註5 V. E. レーニン『帝国主義論』国民文庫版p. 126.

註6 この場合工業技術的原因によるプラントや工程間の不調整は捨象する。

註7 アウトサイダーの参加は部品又は中間製品の場合特に著しい。これらの中間製品は独占企業内部で生産される場合にも最終製品のコストを構成するにすぎぬから独占価格と背離する価格であつてもよいであろう。それ故むしろこれらアウトサイダーの存在に規定されて市価が大巾なコスト引下げへの刺激になるのなら社内振替価格に市価基準をとるべしとする意見が抬頭して来るのは当然であろう。

註8 武山泰雄『アメリカ資本主義の構造』p. 150.

しかしながらこの様な市価基準を中心とした競争的振替価格の利益管理上の効果は、何時如何なる場合にも無条件に保証されるものではない。就中景気が沈滞し過剰設備能力が発生した場合に、競争的価格基準のみに頼ることは、与えられた条件の下での全体利益の極大を目的とする利益管理の観点からみて好ましくなく、当然かかる事態に対処するために限界原価基準での振替価格を考

慮せざるを得なくなつて来ていることは、前節にも見た通りである。しかも限界原価基準での振替価格の決定は、決して一方的に競争の価格基準方式の存在を否定するものではなく、むしろ不況という独占とつて最もさし迫つた問題に対する対抗策として独占企業全体の考慮に立つて競争の振替価格方式の不備を補うものとして登場せしめられんとしているものであることを忘れてはならない。それゆえこの二方式は明らかに両立しうるものであるのは勿論である。しかも両方式のいずれにウエイトを置き具体的にどのように組合せて運用していくかということ、すなわち利益管理の重点をいずれにおくかということは、まさに各企業の生産組織形態（特に多角的連関、垂直的連関のいずれがより基本的であるか）や各事業部の特殊性を踏まえたトップポリシーの問題であり、^{註9}基本的には企業をめぐる競争と景気変動の情勢如何に従つてきまるものであることは言うまでもない。

註9 今もし垂直的連関が基本的な場合、段階的生産部門間に不調整が生じるとすると、そのことは同時に操業のアンバランスと過剰設備の発生を意味する。しかもかかる不調整は不況期に特に起り易いから、この様な事態に備え、かつたとえ一時的にでもその解決をつけていくために、各生産部門の限界原価の動向を把握することが必要となる。それ故この様な垂直的連関の場合には限界原価の振替に重点がおかれ、本社の強力な中央統制の下で効果的意志決定が行なわれる。もちろんこの場合にも各段階別生産部門は、その原料、部品をすべて自家調達するとは限らず、下請その他との社外取引をそれぞれ行なう可能性も多いから、社内振替についても市価基準での業績評定の必要性があるのは当然である。

いつばう製品多様化をも含めた多角的連関の場合を考えると、傘下の諸産業部門がそれぞれに異なる景況下に置かれ、しかも相互の工業技術的連関性が低いために、或る程度の生産不均衡が存在するうは覚悟してでも、^{註9}垂直的連関の場合よりも広汎な部門自治権を各事業部に保証し、部門管理者の高いイニシヤティヴ發揮の下に競争体制の確立をはかることが可能である。そしてその利益管理上の一つの裏付けとして多角的諸部門間の振替取引における市価基準振替価格方式の役割が重視されることになるであろう。この場合にも各部門の生産の不均衡が極端になる場合は、景気変動との関係もあつて過剰設備の発生は当然考えられるし、プロダクトラインの適否を判定したりする必要もあつて各部門についての限界原価の把握も決して忘れ去られるわけではないであろう。

さて、この様に管理目的に従つて区別される二つの代表的振替価格方式が互に組み合わされて運用されうるといふ事實は、事業部制の核心とも言える「中

中央統制が部門自治権に補完されつつ如何に貫徹しているか」ということをもつとも端的に表現しているとみられる。すなわち一方において限界原価方式は、投資政策決定や資本予算作成の援助という全企業的視点にたつて景気変動に対処すべく企業のもつとも重点的なる分野に関する総合的意志決定の指針として本社による中央統制を強化する傾向をもつ。他方において市価ないし競争的価格方式は、企業の全体利益向上に直結すべき社内競争をプロモートし、事業部内の管理能率の向上をはかる自主的な活動を保証するに足る部門自治権と分ちがたく結びつく。競争的価格基準の場合、各事業部が直接に市場で競争に当面しているのと同様の条件を競争的計算基準によつて導入せんとする主観的意図^{註10}が存在し、このような意図を貫徹するために価格の商議権(決定ないし承認権)が委譲されたのであつた。この商議権の委譲は、社内外との取引選択権(いわゆる忌避宣言権)と共に、振替価格政策をめぐる部門自治権の主たる内容をなしたわけである。このことのゆえに各事業部経営層は、企業者の視野を与えられ、それにふさわしい自治的権限を行使して自立的経営単位を競争的に運営し企業に独占利潤を貢献することが可能となつたのであつた。そして商議による価格の決定や修正の基礎となる市場情報が中央スタッフに集められ、これらスタッフは価格決定に当り顧問の立場で援助すること、トップマネジメントによる価格決定仲裁権の存在、忌避宣言権の名目的性格、などによつて中央統制はむしろ効果的に確保される。しかも景気変動や企業のポリシーの帰趨如何では、価格決定仲裁権の強化や忌避宣言権の後退、市場情報蒐集のための中央スタッフの強化といった現象形態をとる中央統制の強化が起りうることは言うまでもない。

註10 リストプライスに直接準拠する場合以外は、例えば市価修正の場合でも価格委員会による商議がなされる。だから競争的価格基準の場合には殆んど商議が行なわれるとみてよい。

要するに振替価格政策は、一方で事業部に競争的指標を与えて部門自治権をバックアップし、官僚的管理を防止して、事業部の創意的活動を通じて企業の競争力を強化する役割を果しながら、他方において部門管理の全面的自主化と社内競争の行き過ぎとをチェックし、景気変動の企業に及ぼす影響に対する私

経済的解決——矛盾の引延ばしと究極的拡大——を絶えず意識しつつ中央統制を貫徹せしめんとする。

いまや事業部制を採用する独占企業は、ますます激化する企業間競争によるインパクトを、その内部の個別的資本投下部面において受け止めさせ、市場競争の基準のもとで社内競争を推進する組織体制を固めねばならなくなつたのである。さらにこれとならんで慢性化した不況の影響は、企業内の各個別的資本投下部面にも侵透し、そこに生じた過剰設備についてその動向把握の上に立つ経営政策の必要を意識せしめざるを得なかつた。そこでまず第一に、各事業部経営層に機能資本家的イニシアティブとそれにマッチした自治権を与えるいつぼう、その業績のヤードスティックとして競争的基準の振替価格政策をとることによつて事業部がその業績を自ら評定しかつ評定される計算システムがとられることになつた。そしてこれを一つの基準とし、さらに限界原価基準の計算システムをも併用して、本社による最高調整機能及び最高政策決定機能を内容とする強力な中央統制が、ここに展開せしめられんとしているのである。

(1960. 12. 29)