

事業部予算における振替価格 決定基準について

—(1) その経済学的分析—

坂 口 博

目 次

1. はじめに
2. 事業部間振替取引の原則
3. 市場価格が存在しないばあいの振替価格の決定
4. 費用概念に関する経済学的見解と経営・会計学的見解

1. はじめに

近年のわが国企業をめぐる経済環境の急激な変化は、企業に経営体質の改善を迫っている。それはいわゆる高度成長型企業から低成長型企業への経営構造の変革として認識されている。例えば、財務面における資本構成の改善や利益管理の徹底、人事面における省力化による人件費負担の軽減といった、いわゆる減量経営、コスト軽減策も、そうした方向に添ったものである。これを組織面についてみると、分権的管理体制を志向するものあり、集権的管理体制を志向するものありで、相反する対策がとられている。⁽¹⁾しかし、そのいずれもねらいとするところは、イ) トップの意思決定機構の強化、ロ) 新製品開発組織の一元化による二重投資の防止及び研究開発の市場志向化、ハ) 部門の統廃合による組織の軽量化、機動化、をはかり、それによって経営諸資源の効率的活用と低成長に耐えうる企業体質を創出することにある。他方、企業規模が拡大し、事業活動が複雑化、多様化するにしたがって、権限の下部への委譲が行なわれ、組織は集権的形態から分離的形態へ移行するというのは、組織論及び外

国の巨大企業の実例の教えるところである。そしてこの分権的組織の典型的形態が事業部制組織である。

事業部制組織は、本来小規模企業のゆき届いた管理の利点をいかして、大規模企業を効率的に運営していくための分権組織として開発されたものであった⁽²⁾。事業部制組織のわが国企業への導入は、通産省が事業部制のあり方についての指導的な答申を出した昭和35年頃⁽³⁾から本格化し、高度経済成長期の事業規模の拡大とともに、大規模組織に適した組織形態としてしだいに浸透定着していった。通産省の実態調査「わが国企業経営の現状に関する実態調査」⁽⁴⁾によれば、事業部制を採用したことのある企業は全体(680社)の約41%で、そのうちの69%が昭和35年以降に採用している。しかし採用後廃止した企業は採用企業数の11.5%あり、その大部分は昭和40年以後に集中している。この調査では、事業部制を廃止した企業は数のうえではそれほど多くはないが、集権的管理組織の短所、不効率を是正するものとして導入された分権的管理組織(その典型としての事業部制)が採用後廃止されたということ、また現今の低成長経済環境下において再び集権管理志向が見直されつつあるということは何を物語るのであろうか。何故わが国企業に事業部制組織が定着しないのであろうか。事業部制組織の運用のしかたに欠陥があるのであろうか。それとも日本的分権管理体制ないし日本的事業部制とでもいいうるものを模索するための試みの一過程とみるべきなのであろうか。

集権的管理形態から分権的管理形態への移行は、単なる組織形態の変更に止まるものではなく、新しい組織観、新しい経営管理思考の発現でなければならない。この点を自覚しないと事業部制とは名ばかりの形骸化した組織になってしまう。けだし、事業部制は、分権化を促進しやすいし、また分権の効果を高めるのに適した組織であるといえるが、事業部制組織それ自体が分権化を招来するものではない。組織構造それ自体とその構造内での権限の配置の特質とは⁽⁵⁾はっきりと区別しなければならない。わが国ではこの点の認識が不十分なために、事業部制が分権的利益管理システムとしての本来の機能を果し得なかったケースが多かったのではないであろうか。分権制における権限委譲と業績管理

とは表裏一体をなすが、事業部制組織にあっては、業績管理、業績判定が適正に行なわれないと事業部の志気の低下を招くことになる。

そこで本稿では、事業部制のねらいである事業部の動機づけによる生産性向上と管理者の業績判定に密接な関連をもつ、振替価格の合理的な決定基準の問題について考察する。議論の展開としてまず経済学的分析から出発する。

2. 事業部間振替取引の原則

事業部制とは、「企業の諸活動を、それぞれ独自の市場及び製品をもつ利益責任単位 (Profit Center)、すなわち独立採算的管理単位に分けるとともに、⁽⁶⁾その上にこれを統括する本部を形成する分権的な経営管理形態である。」そしてこの分権的管理組織である事業部制がその機能を有効に発揮するためには、「(ア)各分権管理単位の責任者に対して財務上の基準目標が与えられ、(イ)この目標に対する実績が測定され、かつ(ロ)その成績が分権管理単位の責任者と上級幹部とに報告されること⁽⁷⁾」を必須とする。事業部制組織形態にあっては、どの事業部がどれだけの成果をあげたかを適正に判定できることが分権管理を効果的ならしめる前提となる。それ故、事業部相互間の内部取引にあたっては、振替価格をいかにして公正に、すなわち取引当事者双方の納得のいく水準に決定するかが重大な問題となる。1974年5月にアメリカの財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board) は「企業のセグメントに関する財務報告」についての“討議資料”を公表した。同討議資料に対する意見として、セグメント間の振替を売上に含めるか否かの問題について、振替価格決定が公正な取引によらずに主観的に行なわれることを理由に47%の反対があった。⁽⁸⁾

ところで、企業内の事業部相互間で内部取引が行なわれるときには、供給事業部と受入事業部の間に一種の取引市場が形成されることになる。そこで、振替価格の決定基準を探究するためには、まずかかる市場における振替価格決定プロセスを経済学的に分析しておく必要がある。

経済理論によれば、企業が極大利潤を得るためには限界費用が限界収入に等しくなる水準に価格と生産量を決定すればよい。したがって事業部制組織のば

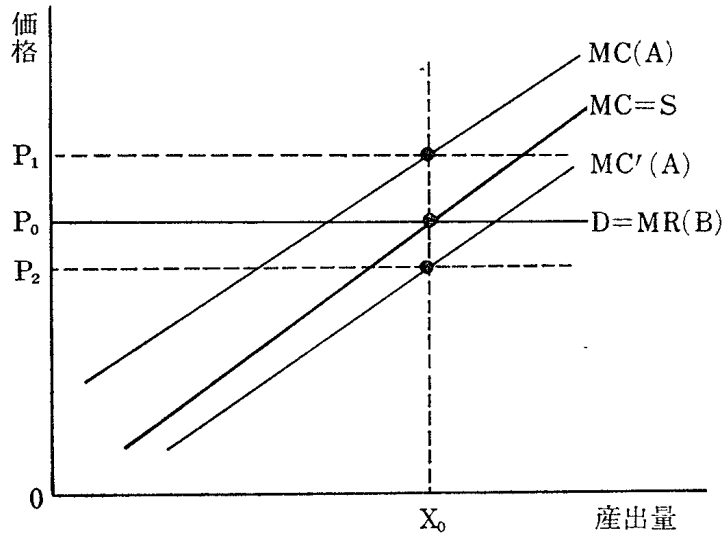
あいには、各事業部の利潤が極大になるようにすれば、それを総合した企業全体の利潤も極大となる。それ故事業部間取引にあたっては、原則的には限界費用 (MC) が限界収入 (MR) と一致する水準で取引を行なうべきであるということになる。しかし事業部取引のばあいには限界収入と限界費用は別個の主体 (事業部) によって算定される。すなわち、供給事業部は自己の費用関数にもとづいて限界費用曲線を推定し、受入事業部は最終財の市場価格と需要量予測にもとづいて中間財の派生需要を予想し自己の限界収入曲線を推定する。そして両曲線の交点で均衡価格と産出量が決定される。

しかし、オックスフォード大学の経済調査の結果は現実の経営者は、限界費用=限界収入の点で極大利潤を保証する価格と生産量が決定される、ということ念頭に入れて経営してはいない、ということを示した。経営者はフル・コスト原則にもとづいて価格決定を行なっているという。とするならば、事業部間の振替価格の決定はいかなる基準にもとづいて行なわれるべきであろうか。この点については、振替財である中間財に市場価格が存在するばあいとそうでないばあいとは基準が異なる。

まず市場価格が存在するばあいについて考えてみる。振替財について市場価格が存在するばあいには原則として市場価格で振替えるべきであるというのが支配的見解である。ではなぜ市場価格を基準とするのが好ましいのであろうか。その利点は、イ) 市場価格が事業部間取引に一般市場ルールを持ち込むことになるので、供給事業部にとってはコスト・ダウン等の努力目標が示されることになり、動機づけ効果を期待できること、及びロ) 事業部に帰属する収益を客観的に測定することが可能になるので、外部競争企業との業績比較が可能になり、事業部の真の業績を判定するのに役立つ点にある。

ではこの市価基準は事業部にとってはいかなる意味をもっているのであろうか。市価基準をとるということは、個々の事業部にとっては価格は所与のもの、つまり完全競争市場を仮定してそのもとで事業部間取引を行なうことを意味する。したがって市場価格は供給事業部にとっては限界費用の水準を決定し、受入事業部にとっては限界収入の水準を決定する。いま供給事業部Aから受入

第 1 図



事業部Bへ財を X_0 量振替えるばあいを考えてみる (第1図)。完全競争市場を仮定するということは、各事業部が独立的で、自由に外部市場と取引ができることを意味する。第1図において、当該財を生産する産業全体の限界費用曲線をMC、その市場価格を P_0 とする。いま事業部Aの限界費用がMC(A)であったとすると、事業部Aは事業部Bに P_1 の価格で財を振替えたいと望むであろう。しかし市場価格が P_0 であるならば、事業部Bは事業部Aから購入せずに価格 P_0 で外部市場から購入することを望むであろう。その結果、事業部Aは価格引下げに応じざるをえなくなり、限界費用をMCの水準まで低下させる努力を強いられ、振替価格は P_0 に決定する。このばあい、 $(P_1 - P_0)$ は事業部Aの非能率の程度をあらわし、 $P_0 = MC(A) = MR(B)$ となったとき、事業部Aは他企業との対等な競争が可能となり、当該企業は市場に存続が可能となる。またもし事業部Aの限界費用曲線が $MC'(A)$ であったとすると、事業部Aは自己の経営努力 (経営能力の発揮) によって他企業よりも低い費用で生産しているのであるから、事業部Aは P_2 の価格でなくやはり P_0 で振替えるであろう。さもないと事業部Aは財を外部企業へ販売してしまうであろう。このばあい、 $(P_0 - P_2)$ は事業部Aの能率の程度を示す。この利潤は事業部Aの経営努力によって得られた超過利潤であるから、これは事業部Aに帰属すべきである。このように市場価格を基準とした振替価格は、各事業部の適正な業績測定を可能

にし、事業部メンバーの動機づけに役立つという利点がある。

ある財について市場が存在するときには市場価格を採用することが望ましいのは、市場価格がその財が販売されなかったばあいに失なわれる機会費用 (opportunity cost) となるからである。つまり市場価格で振替えるということは、その価格で外部へ販売することによって得られるであろう収益機会を断念することを意味するから、機会費用で振替えていることになる。この機会費用概念は振替価格を決定するばあいには非常に重要な概念である。つぎに市場価格が存在しないばあいの振替価格決定のケースを考察する。

3. 市場価格が存在しないばあいの振替価格の決定

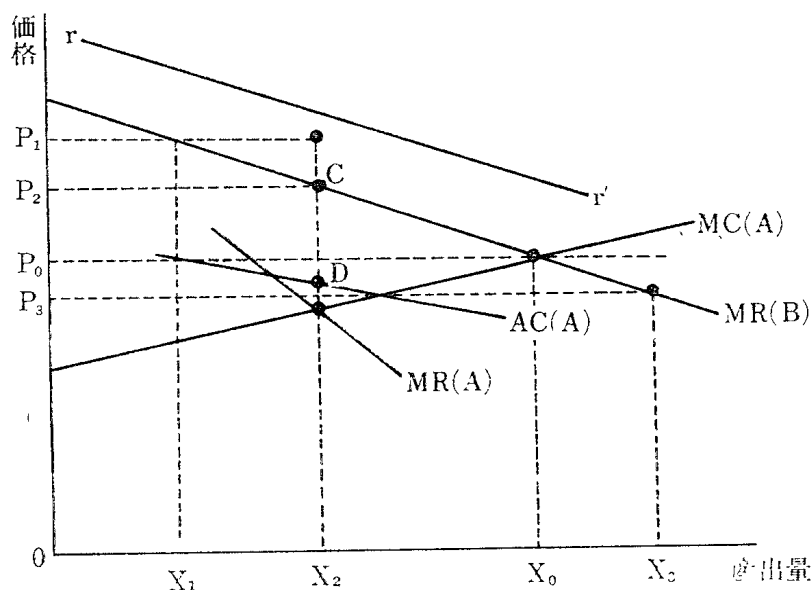
J. G. March & H. A. Simon は、「組織は価格の物差しを提供する外部市場をもっていないために、その内部では独占と不完全競争一般のもつすべての問題に⁽⁹⁾ 囲まれている」と言っているが、このことはまさに事業部間の振替価格決定問題に妥当する。

事業部間取引にあっては、市場が完全でかつ市場価格の存在するケースは多くない。特に中間財の取引のばあいでは、売渡し先が自社内の特定事業部に限定されていたり、当該財についての外部市場が存在しないようなケースが一般的であろう。このようなケースでは事業部相互間の振替価格はどのようにして決定されるのであろうか。

ケースとしては次のばあいが考えられる。すなわち、事業部の意思決定状況として、1)各事業部の独自性が強く、各々が自己の利潤を極大化するための行動をとるばあい (以下、「独自者行動ケース」と呼ぶ) と、2)個々の事業部の利潤極大化よりも企業全体の利潤極大化を重視して、協同的行動をとるばあい (以下、「協同者行動ケース」と呼ぶ)、の2通りが考えられる。また事業部の置かれた環境状況として、イ)供給事業部は企業内に唯一の受入事業部しかもたないばあい、ロ)供給事業部が複数の受入事業部をもつばあい、の2通りが考えられる (なお、供給事業部が他事業部と外部市場の双方に販路をもつばあいは前項のケースに該当する)。

1) 独自者行動ケース：このばあいには供給，受入の各事業部とも各々別個の企業のように行動する。しかし市場が特定化されているから両者の勢力関係によって振替価格の水準，したがってまた利潤の帰属が決定することになる。

第 2 図



まず供給事業部のAが独占者的立場にあるばあいを考える。このばあいには事業部Aの限界費用 (MC(A)) は必ずしも供給価格の水準を決定する基準とはならない。いま、第2図において、事業部Bの生産する最終財の需要曲線に対応する限界収入曲線を rr' とし、それから派生する中間財の限界収入曲線を $MR(B)$ とする。そして独占者である事業部Aが独占的に財の価格を P_1 、産出量を X_2 に決定したとする。事業部Bは事業部Aの価格要求に対して自己の限界収入 ($MR(B)$) が価格 P_1 と等しくなる水準に取引量を決定するであろうから、取引量は X_1 になる。その結果、事業部Aには $(X_2 - X_1)$ だけ売れ残りが生ずるから事業部Aは P_2 までの価格引下げに応ずるであろう。事業部Bとしては価格決定権が事業部Aに属するから、取引数量を調整することによって自己の限界収入を維持しようとする。したがって、事業部Bは取引量 X_2 、価格 P_2 で取引に応ずることになり両事業部間で取引が成立する。しかしこのばあい、事業部Aには $CD \times OX_2$ に相当する独占利潤である超過利潤が発生するが、これは両事業部が交渉によって満足を得る均衡水準での価格 P_0 、産出量

X_0 よりも、価格を高く産出量を低く押えることによって得た利潤であるから、事業部Bの利潤獲得機会を犠牲にしたことになり、事業部Bの業績低下と志気の低下を招くことになる。

これとは反対に受入事業部Bが独占者的立場にあるばあいでは、事業部Bが価格と産出量の決定者となるから、事業部Aにとっては、市場価格の存在するばあいと同じく、振替価格の値下げ（例えば価格 P_3 、産出量 X_3 のケース）を、したがってコスト・ダウンによる費用曲線の切下げ（したがって限界費用曲線の下方へのシフト）を要求されるであろう。このばあい、短期的に費用曲線の低下が不可能であれば、事業部Aの犠牲のもとに事業部Bが超過利潤を得ることになり、やはり事業部Aの業績低下と志気の喪失は免れないであろう。

結局、供給、受入いずれの事業部が独占者となったばあいでも、相手事業部の業績低下と志気の低下を招くため、双方の満足する均衡状態（ P_0 、 X_0 ）で取引を行なうばあいと比べて、企業全体としての業績は低下するであろう。

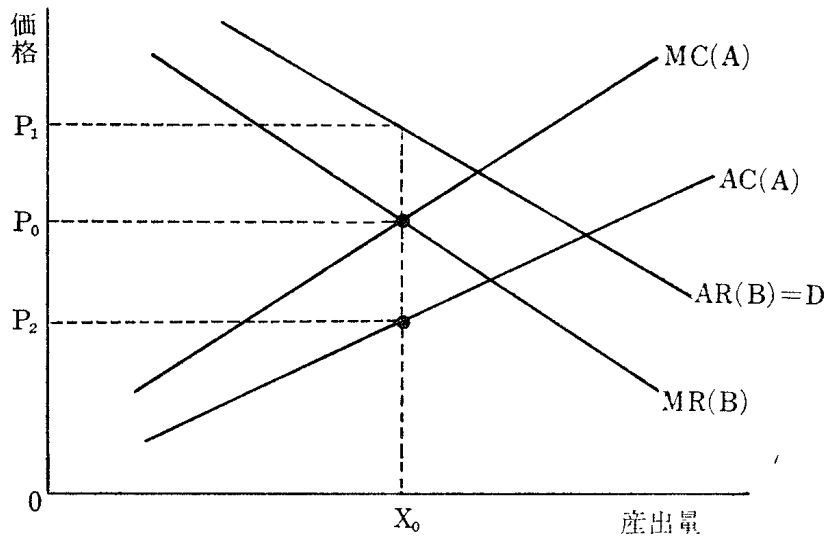
以上のケースは、一方が独占者として行動するかぎり、他方が複数存在しても事態は同じである。しかもこの独自者行動ケースでは、市場価格が存在しないから機会費用の考え方も発生しないし、また限界費用は価格と一致するとは限らないから、振替価格をどの水準に決定したらよいかという均衡基準を発見することはできない。したがって、独占者的事業部は恣意的に振替価格を決定することになるであろうが、そのような振替価格は、意思決定者に当該事業部に帰属すべき費用項目は何であるかを正しく判断しようとする意識を鈍らせることになり、事業部の生産性向上への努力を阻害することになる。

最後に、両事業部が対等の立場にあるばあいには、双方の交渉によって取引量と振替価格が決定されるであろう。この交渉プロセスは考え方としては次に考察する協同者行動ケースと同じになるであろう。

2) 協同者行動ケース：このばあいは、各事業部の管理者は企業全体の利潤を極大化するために全社的観点から振替価格と産出量を決定することになるので、全社的利潤はおそらく多くのばあい独自者行動のケースよりも大となるであろう。しかしその利潤の配分、帰属の問題となると、各事業部に適切に帰属

させることができるかどうかは問題である。これが各事業部の納得のいくように適正に行なわれないと、不利益を被った事業部の業績と志気に重大な影響を及ぼすことになる。

第 3 図



いま第3図において、供給事業部Aは受入事業部Bだけに財を振替えており、両事業部は双方の利潤の合計額が極大となるように交渉するとする。このばあい、振替価格及び取引量が両者の交渉によって $MC(A)=MR(B)$ となる P_0 及び X_0 の水準に決定されれば双方にとって最適な決定であるといえるが、交渉次第では必ずしもそのようになるとは限らない。それは、事業部Bが事業部Aからのみ財を購入することを義務づけられているので、両事業部が協調しあったばあいには、そこに市場機能が十分に働かず、価格が P_0 に均衡するとは限らないからである。一般的にいて交渉価格は、事業部Bの平均収入曲線 ($AR(B)$) を上限として、また事業部Aの平均費用曲線 ($AC(A)$) を下限としてその間で決定されるであろう。例えば取引量が X_0 のばあいには P_1 を上限、 P_2 を下限としてその間で振替価格が決定される。なぜならば、取引量 X_0 における交渉価格が P_1 のばあいには、事業部Bの超過利潤はゼロとなり、超過利潤 ($(P_1 - P_2) \times X_0$) はすべて事業部Aに帰属する。また価格が P_2 のばあいには、事業部Aは平均費用額で振替えなければならないから事業部Aの超過利

潤はゼロとなり、それは全額事業部Bの帰属となる。したがって両事業部が協同者として行動するばあいには、現実の交渉価格は P_1 と P_2 の間で決定されるであろう。

しかしながら、以上の議論には、両事業部にとって利潤極大となる産出量 X_0 があらかじめ決定している（判明している）ことが前提となっている。ではこの全体利潤を極大化する価格及び産出量はいかにして決定すればよいのであろうか。また限界費用と限界収入の均衡点で利潤は極大となるというが、限界費用は現実にはどのようにして算定したらよいのであろうか。市場価格が存在するばあいには、市場価格が機会費用として機能して、振替価格、産出量、及び限界費用の水準を決定することができた。市場価格が存在しないばあいに、その近似値を提供する基準となるものは何であろうか。これらの点を知るためには、費用概念の細部にまで立ち入った検討が必要であり、経営学的あるいは会計学的分析へと発展させる必要がある。それには費用概念についての経済学的見解と経営・会計学的見解との相違を正しく認識しておかなければならない。

4. 費用概念に関する経済学的見解と経営・会計学的見解

P. A. Samuelson は現実の企業が利潤極大化行動をとっているかどうかについてつぎのように言う。「(利潤極大化を志向している) 企業は費用や収入の込み入った幾何学的曲線を計算し、それらの曲線から限界費用や限界収入の複雑な測定値を弾き出しているということを意味するであろうか。明らかにそうではない。……たとえ企業自らは理論経済学者の特定の限界概念の道具を意識して問題と取り組んでいないとしても、それが自分の最高利潤がどのへんで実現されるかについてかなり妥当な推測をほんとうに行なっているかぎり、その企業は限界収入と限界費用をほぼ等しくすることに成功していることになる」⁽¹⁰⁾と。しかし現実の企業が限界収入や限界費用を全く意識していないかという点、そうとは言えない。確かに現実の企業は利潤極大化のみを志向しているわけではない。しかし企業経営者が限界思考を意識していないかという点、そうとはいえない。限界利益、増分原価や増分利益の考え方は、今日では経営意思決

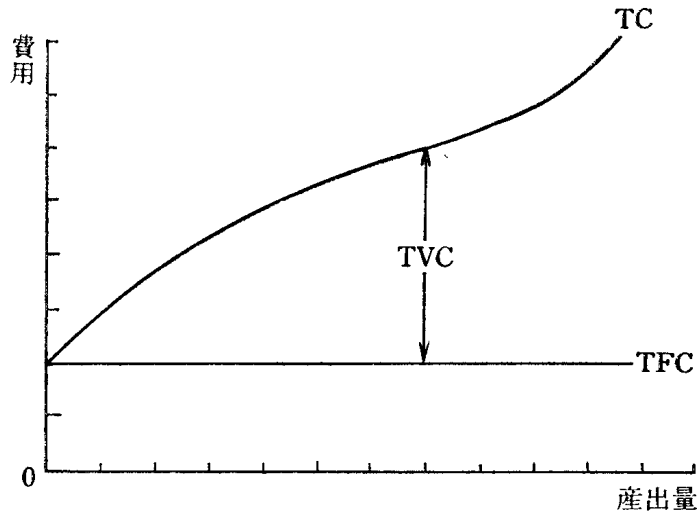
定に必要な情報を提供する重要な考え方となっている。本稿で考察する振替価格の決定基準については、限界費用が重大な影響をもっていることがわかったが、これを具体的に、近似的にでも算定することはできないであろうか。この問題にオペレーショナルに取り組むためには、まず経済学における費用概念と経営・会計学における費用概念とのちがいを明らかにしておかなければならない。けだし、企業は具体的に費用を計算するあたっては会計数値を利用しなければならぬからである。

近代経済学での費用概念は会計学でのそれよりも広義にとらえられている。すなわち、経済学では、費用は、会計学での費用項目のほかに、イ)出資者に対する予定された配当金、及びロ)企業経営者に対する正当な報酬（いわゆる正常利潤）から成る。そのうちのイ)は現実に支払われた配当金額ではなく、本来支払われるべき配当金額、出資に対する報酬であり、ロ)は企業経営者の経営能力の遂行に対する報酬である。このような費用を陰伏的費用（implicit costs）といい、それに対して資源獲得のために直接負担すべき会計的費用を陽表的費用（explicit costs）⁽¹¹⁾という。それ故、経済学での固定費用は陽表的な固定費用と企業者の負担すべき陰伏的費用の合計したものとなる。したがって経済学でいう利潤とは総収入から陽表的費用と陰伏的費用の合計額を控除した残余をいう。本稿で“超過利潤”といているのはこの点を明確にするためである。

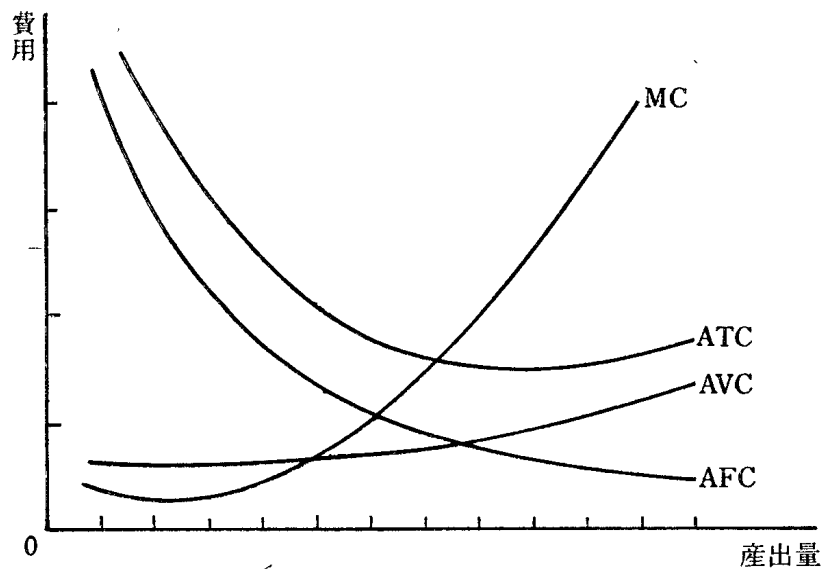
これまでの考察では、経済学的費用概念を用いて価格及び産出量決定問題を分析してきたので、ここで、費用と活動量との関係についての経済学的見解と会計学的見解についての相違点を明らかにしておこう。

第4図は経済学における固定費用（TFC）、可変費用（TVC）及び総費用（TC）曲線の関係を表わしている。この図では、固定費用は操業度変化に関係なく一定であり、総費用は最初は急激に上昇し、つぎにややゆるやかに上り、最後に再び急上昇するように描かれている。この曲線のかたちは経済性の変化を表わしている。また第4図から平均費用（AC）及び限界費用（MC）曲線を求めたのが第5図である。第5図のATC、AVC、AFC、はそれぞれ平均総費用、平均可変費用、平均固定費用を表わす。また限界費用は産出量1単位の追

第4図 経済学の総固定、総可変及び総費用曲線



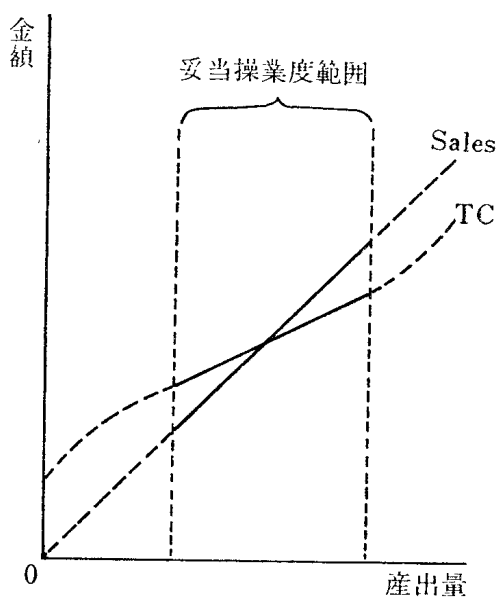
第5図 経済学の平均及び限界費用曲線



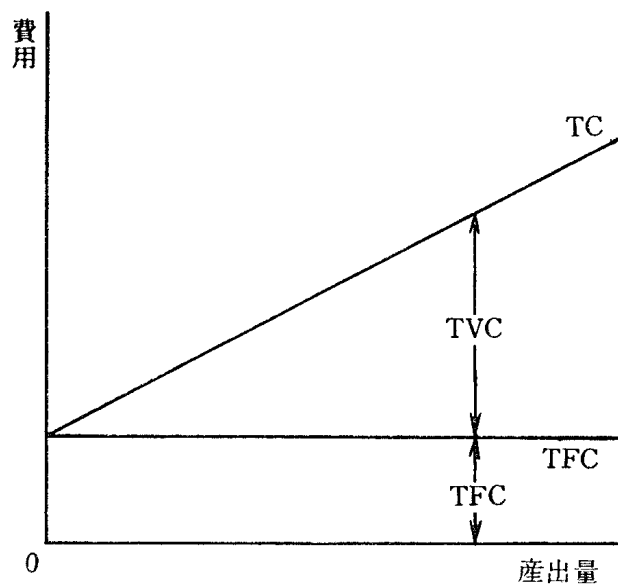
加に帰因する総費用の追加分を意味するから、数学的には総費用曲線の導関数、すなわち勾配を測定することによって描くことができる。経済学ではこれらの各曲線は連続的關係にあると想定するため、U字型に描かれる。

これに対して費用に関する会計学的見解では各曲線は直線的に推移するとみなされる。会計学での費用の取扱いはよりプラグマティックであり、費用曲線についても“妥当操業度範囲”（第6図参照）についてのみ関心をもつために、その範囲内では費用は直線的に推移すると仮定するのである。⁽¹²⁾それ故、会計学

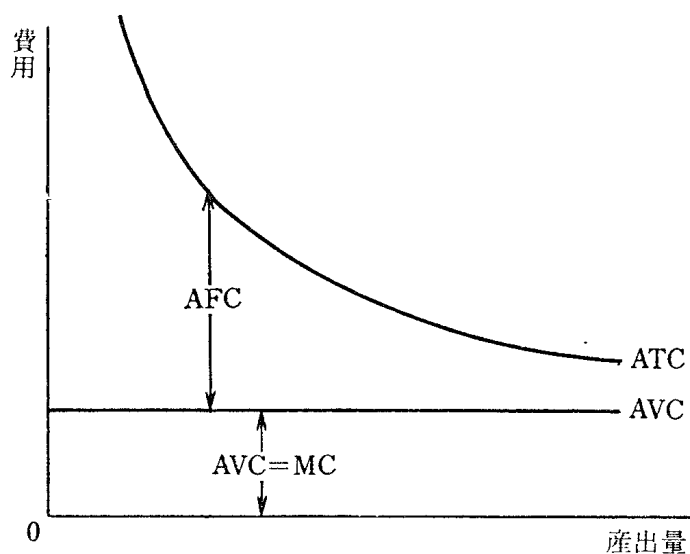
第 6 図



第 7 図 会計学の総固定、総変動及び総費用曲線



第 8 図 会計学の平均及び限界費用曲線



的には費用曲線は第 7 図及び第 8 図のように描かれる。ここでは、総費用 (TC) は操業度変化に対して直線的に推移すると仮定されているから、平均変動費 (AVC) は第 8 図のように操業度変化に対して一定となり、それはまた限界費用 (MC) に等しくなる。

費用に関する経済学的見解と会計学的見解を比較してみると、費用概念については、会計学的思考では、陰伏的固定費用を考慮していないということ、したがって固定費がその分だけ低く表示され、それが利潤として取扱われている

ということ、また、費用と活動量との関係については、経済学的思考では費用曲線がU字型に推移するのに対して会計学的思考では直線的に推移すること、したがって前者では平均可変費用曲線と限界費用曲線とは一致しないが、後者では平均変動費と限界費用とが一致するというちがいがあ

る。振替価格の決定についてのオペレーショナルな基準を見出すためには、これらの費用概念についてのちがいを正しく認識して、これまで考察してきた経済学的分析を経営、会計学的思考を導入して再検討してみる必要があるであろう。(1977. 11.)

〔注〕

- (1) 日本経済新聞社の調査によれば、オイルショック以後組織改革を実施した企業は調査対象382社の80%強にのぼっており、今後の企業組織のあり方として、イ) 全社的により分権化に向かうとするもの; 26%弱、ロ) 全社的により集権化に向かうとするもの; 26%強、ハ) 戦略部門は分権化し、非戦略部門は集権化すると考えるもの; 16.5%、ニ) 戦略部門は集権化し、非戦略部門は分権化すると考えるもの; 28%強、というアンケート結果が出ている。(日経ビジネス, 1977年9月26日号)
- (2) たとえば, J. P. Baughman ed., *The History of American Management*, Chap. 8, 1969, 古川栄一監訳, アメリカ近代経営史, 第8章参照, また H. E. Krooss & C. Gilbert, *American Business History*, Chap. 12, 1972, 鳥羽欽一郎他訳, アメリカ経営史, 第12章参照。
- (3) 通産省産業合理化審議会答申, 「事業部制による利益管理」(昭和35年9月)
- (4) 通産省産業構造審議会答申, 「国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について」(昭和44年10月), なお本誌第6巻第3号, 平井論文参照。
- (5) L. A. Allen, *Management & Organization*, 1958, p. 157, 高宮晋監訳, 管理と組織, 241頁
- (6) 前掲, 通産省答申「事業部制」, 第1章-2
- (7) 同上, 第1章-3
- (8) R. M. Wagner, "Segmented Reporting," *Management Accounting*, April 1976, p. 30.
- (9) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, 1958, p. 202, 土屋守章訳, オーガニゼーションズ, 310頁
- (10) P. A. Samuelson, *Economics*, 10th ed., p. 509,
- (11) C. E. Ferguson, *Microeconomic Theory*, revised ed., 1969, p. 187, 木村憲二訳, 改訂 微視的経済理論, 201頁
- (12) C. T. Horngren, *Accounting for Management Control: An Introduction*, 2nd

ed., 1970, p. 239, 小倉, 加藤訳, 管理会計, 202頁