

分権制とトランスファー・プライス

高橋昭三

一 序 言

戦後における米国の企業の発展を特徴づけるものに、分権制の著しい発展がある。ことわるまでもなく、ここで分権制とは、組織論上の「権限の委譲」(the delegation of authority) というような一般的命題に解消されるものではなく、「大企業を一種の競争的な自由企業の経済体制のミニマチュアに⁽¹⁾ 作上げる」ことをその組織形成の原理としている管理組織のことである。それが連邦的分権制 (federal decentralization) とか分権的利益管理 (profit-center control system) とよばれており、わが国でも事業部制の名称のもとに活潑な論議の対象となっていることは、多言を要しないであらう。

(1) J. Dean, Decentralization and Intracompany Pricing, HBR, Vol. 33, No. 4 (1955), p. 67f.

ところで、この分権制が、企業内に独立企業のような経営部門を創設してこれに経営上の意志決定の権限を可能な限り委譲することによって、大企業の官僚主義的な硬直性と繁文褥礼を排し、下級経営者の保守的・退嬰的感覚を開放して企業家精神を喚起するとともに、大企業の有する経済的優越性と中小企業の特質たる緊密な統制力ならびに革

新に富む経営者能力の養成とを一身に結合するところの経営組織であるとの評価を与えられていることも、周知知られている事柄である⁽²⁾。が、このような評価はともあれ、この分権制は、アメリカにおいて、一九二〇年代初期の状況と企業合同の過程で「窮迫の子」として生みおとされ、第二次大戦後の技術革新と独占体相互の戦後市場の再分割競争を基軸として展開したといわれる「企業合同の第三波」⁽³⁾の渦中で、驚く程の発展をとげたのである。このような歴史的な背景のもとでアメリカの土壤に栄えた分権制は、わが国でも最近、技術革新の進展と貿易自由化の機運の高まるとともに、前に述べたと同様の評価を与えられながら、新しい情勢に対処するための管理組織の革新として大企業に導入され、また、各企業への一般的導入が準備されているのである。

このように分権制に対する関心と実践的要求が高まりつつある現状に鑑みて、その無批判な導入に身を委ねることなく、分権制の本質や傾向ならびにその限界などについて理論的考察を加えることは、極めて重要な事柄である。本稿の目的は、もとよりこの分権制の本質に何らかの接近を試みようとするものであるが、しかし、分権制は、単に自立的な経営部門を創設するのみでなく、同時に、最高の意志決定グループの強化と専門的なスタッフの拡充ならびに集権的な経営計算制度の確立とを不可分の側面として有しており、⁽⁴⁾これらの諸側面の統一的把握においてはじめてよく分権制の本質を解明しうるものであるから、本稿のごとき小論においてはこれを十全に果すことはできない。むしろここでは、分権制において私が最も関心をもち、また、分権制の一般的普及に伴って、それを支える基本的な支柱として最近とみに注視を集めるにいたったトランスファー・プライスの問題に限定して、考察を進めていこうとするものである。

(2) Cf. P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1955; R. J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Manager-*

s, 1956; Donaldson Brown, Centralized Control with Decentralized Responsibilities, AMA, Annual Convention Series, No. 57 (1927). の点こころは、拙稿「連邦制分権的経営管理の基本構造」『P・R 第八卷第四号参照。

(c) A. D. H. Kaplan, The Current Merger Movement Analyzed, HBR, Vol. 33, No. 3 (1955), p. 95ff.

(4) A. D. Chandler, Jr., Management Decentralization: An Historical Analysis, The Business History Review, Vol. XXX, No. 2 (1956), p. 111. 宮川宗弘「分権的経営管理の展開」『立教経済学研究』第十二卷第一号。

さて、私はいまここで、分権制におけるトランスファ・プライスの問題について若干の考察を加えておきたい。

周知のように、分権制のもとにおいては、各経営部門は、独立企業のごとき性格を与えられた利益責任の単位となり、各部門管理者は、それぞれの部門に帰属する利益を最大ならしめるように部門活動に関する意志決定を行う権限を与えられるのであって、それによって、企業全体の利益を増大せしめることが意図されている。そして、これを効果あらしめるための組織的前提条件として、(1)各部門の収益ならびに原価を明確に表示する部門損益計算が確立され、

(2)部門損益計算に示される利益に対して影響を及ぼす諸要素について意志決定を行う権限が委譲され、(3)部門管理者の業績がその利益に即して測定・評価され、その結果が賞与や昇進に反映されねばならないとされているのである。⁽⁵⁾

したがって、このような条件のもとでは、各部門の意志決定や活動においてつねにその部門の利益増大に直接的な関心が払われる関係上、部門利益と企業全体の利益の一致ということ、すなわち、各部門の活動を企業全体の利益の極大化という窮極的目標に向って強力に規制するような価値基準が確立されるのでなければ、統一的な企業にとって分権制は耐えうるものではないであろう。ここにおいて、各部門に帰属する利益の客観的測定に関し、トランスファ・プライスが格別重要な意味をもつのである。というのは、こうである。

少くとも分権制の採用を不可避とするような企業は、多種製品 (multi-product) ならびに複合的生産工程 (multi-

process)の形態をとる結合企業 (integrated firm)であり、部門間のトランスファーは甚大な額にのぼるのが常である。分権制のもとでは、このトランスファーに対して付せられる価格は、一方では買手部門の費用を構成するとともに、他方では売手部門の収益を構成するから、このトランスファー・プライスが最適に形成されるのでなければ、一部門の利益が他の部門ならびに企業全体の利益の犠牲において示されることになるであろう。したがって、それを基準として行われる各部門の意志決定や活動を、企業全体の利益増大という究極的目的に合致せしめることが不可能なるであろうし、また、企業の最高の意志決定や資本投下を誤導することにもなるであろう。かくして、例えばディーン等の多くの論者によれば、最適なトランスファー・プライスの形成は分権的利益管理の基本的な前提条件とされているのである。別言すれば、分権制がその目的の実現を可能にするためには、利益責任の単位たるプロフィット・センターの確立にもとづく組織方法と、経済的に妥当な基準にもとづいて形成される適正なトランスファー・プライスを、相互に揃み合った二側面として結合せしめなければならないとされているのである⁽⁹⁾。

(15) P. W. Cook, Jr., *Decentralization and The Transfer-Price Problem*, *The Journal of Business*, Vol. XXVIII, No. 2 (1955), p. 91 (以下 *Decentralization* と略す) ; cf. *Digest of N. A. C. A. Research Report—Accounting for Intra-Company Transfers*, N. A. C. A. Bulletin, June 1956, p. 1236 (以下 *Digest* と略す)。山辺六郎「分権的利益管理と社内振替価格政策」『原価会計』(『企業会計』第十一巻第六号臨時増刊号) 八～一一頁。

(16) Cf. J. Dean, *op. cit.*, pp. 66 and 68 ; P. W. Cook, Jr., *Decentralization*, p. 87f. ; H. Bierman, Jr., *Pricing Intra-company Transfers*, *the Accounting Review*, July 1959, p. 429f. ; J. Dearden, *Interdivisional Pricing*, HBR, Vol. 38, No. 1 (1960), p. 117.

ところで、右のように、プロフィット・センターにもとづく管理組織の形成に適正なトランスファー・プライスを結びつけて、分権制を有効に機能せしめる問題に関しては、一九五五年頃から米国において多くの論議をよびおこし

ている。これらの論議は、必ずしも論争という形をとったものではないが、米国の原価会計士協会 (N・A・C・A) の一九五五年大会の討論ならびに翌五六年の同協会の調査報告「社内振替取引に関する会計」⁽⁷⁾の発表を中心に活発に展開された。そしてこの場合、あとで明かにするように、最適なトランスファー・プライスの形成を「競争的な市場基準価格」方式に求めるべきか、それとも「限界原価—直接原価」方式に求めるべきかをめぐって、論議が争われたのである。⁽⁸⁾このような形で論議されたトランスファー・プライスの問題は、私には分権制の性格や限界を集中的に表現しているものがあると思われるので、本稿ではこれらの論議を中心として前項の課題を果した。

(7) N.A.C.A., Accounting for Intra-Company Transfers, Research Series, No. 30 (1955) — なお、この報告を要約したものと、注(5)に示したダイシストがあり、これは山辺教授の前掲論文を詳細に紹介されている。

(8) ここで、分権制における適正なトランスファー・プライスの形成に関する文献を掲げれば、主としてこのようなものがあげられる。

① 主として「競争的な市場基準価格」方式を主張するもの。

P. W. Cook, Jr., op. cit.; J. Dean, op. cit.; N. A. C. A., op. cit.; M. K. Evans, Accounting Problems in measuring Performance by Organizational Units, N. A. C. A. Bulletin, August 1955; F. L. Heuser, Organizing for Effective Intra-Company Pricing, N. A. C. A. Bulletin, May 1956; W. E. Stone, Intra-company Pricing, the Accounting Review, October 1956; L. S. Guest, Jr., Management Aspects of Intra-Company Pricing, AMA, Management Report No. 17, ② 主として「限界原価—直接原価」方式を主張するもの。

J. Hirschleifer, On the Economics of Transfer Pricing, The Journal of Business, Vol. XXIX, No. 3 (1956) (以下 Transfer Pricing を指す) ; ditto, Economics of the Divisionalized Firm, The Journal of Business, Vol. XXX, No. 2 (1957) (以下 Divisionalized Firm を指す) ; P. W. Cook, Jr., New Technique for Intra-Company Pricing, HBR, Vol. 35, No. 4 (1957) (以下 New Technique を指す) ; H. Bierman, Jr., Pricing Intra-company Transfers, the Accounting Review, July 1959; A. R. Drebin, A Proposal for Dual Pricing of Intra-Company Transfers, N. A. A. Bulletin, Fe-

bruary 1959.

⑥その他の方式を主張するもの。

A. H. Seed, Decentralizing Accounting to Divisions, N. A. C. A. Bulletin, August 1955; John Dearden, Interdivisional Pricing, HBR, Vol. 38, No. 1 (1960).

(9) 因みに、しばしば分権制の典型として示される G・M 社の分権制における部門成果の評価基準は、このような分権制の歴史的性格の表現としても典型的である。すなわち、ドラッカーによれば、G・M 社の分権制においては、単に企業家的精神の喚起というような経営者の善意 (good will) のみに依存してはならず、さらに、基準価格制 (base pricing) と競争的市場占有度 (competitive market position) という二つの客観的基準に支えられていたといわれる。その詳細な内容を窺い知ることはできないが、基準価格制は企業全体ならびに各部門の生産者としての業績の基準となるものであって、それは景気変動や価格水準の変化などにもとづく偶然性かつ一時的な諸要因を排除して業績評価の基準とするともに、経営政策決定の基準たらしめようとするものである。競争的市場占有度は各部門の販売者としての業績を評価するものであって、それは単に販売高によるのではなく各部門の商品の市場に占める地位が上昇したか下降したかの分析によるものである。ここでも景気変動等の外部的要因を排除することを期して、市場支配力の増大をもって業績評価の基準としているのである。社会主義経済体制への挑戦を意図していたドラッカーは、分権制における企業家精神の喚起と、これらの二つの基準による各部門の利益評価とからなる資本主義的企業が、社会主義的企業体制に優越することを力説していたが、それはともあれ、G・M 社における部門利益評価のためのこの二つの基準が、激化してゆく競争と深まりゆく不況の対応策としての分権制の性格を如実に反映していると思われるのである。—P. F. Drucker, Concept of the Corporation, 1946, pp. 65~70 and 115~125. 占部都美『事業部制と近代経営』一六二~一六四頁。拙稿・前掲論文、五一頁。

二 トランスファー・プライスの諸決定方式

最適なトランスファー・プライスに関する論議に移るまえに、まず各企業で実際に行われているトランスファー・

プライスの決定方式の実態からみていこう。その実態は、前述のN・A・C・Aの調査報告をはじめとして、幾多の論文において明かにされているのであるが、⁽¹⁾それらを要約すれば、つぎの四つの方式があるように思われる。

- (1) 市場基準価格 (market based price) もしくは競争的商議価格 (competitive negotiated price)⁽²⁾
- (2) 限界原価 (marginal costs) もしくは変動原価 (variable costs)
- (3) 総原価プラス適正利益 (full cost plus)⁽³⁾
- (4) 売価還元 (sales minus)

ところで、右のような諸方式のうちのいずれを適正なトランスファー・プライスとして選択するかは、⁽⁵⁾實際上得られる情報ならびに報告の入手の難易とか、分権制によって達成すべき経営上の諸目的とかによって左右される場合があるが、前記のトランスファー・プライスの論議の過程では、一般的に⁽⁴⁾いって、競争的な市場基準価格方式もしくは限界原価方式のいずれかが、最適な方式としてそれぞれ唱導されるに⁽⁵⁾いたったのである。そこで、まず、この最適なトランスファー・プライスに関する論議の過程で確認されるに⁽⁵⁾いたった右の諸方法の特質を考察しておく必要があるであらう。

- (1) Cf. P. W. Cook, Jr., Decentralization, pp. 88~93; J. Dean, op. cit., pp. 68~71; A. R. Drebin, op. cit., p. 53f.; H. Bierman, Jr., op. cit., p. 430ff.
- (2) 市場価格はN・A・C・Aの調査報告ならびにP・W・クックが理想的方式として唱導していたものであり、競争的商議価格はJ・ディーン等が推奨している方式である。両者は必ずしも正確には同一のものではないようであるが、その基本的な考え方は同じであるので、あえて同じ方式として示しておくことにした。cf. P. W. Cook, Jr., Decentralization, p. 93; J. Dean, op. cit., p. 68f.
- (3) 原価をもってトランスファー・プライス決定の方式とするものには、この総原価プラス適正利益を基準とするものと、単

に原価のみをもってするものがある。

(4) 例えば、トランスファー・プライスを決定すべき中間生産物が特殊なものであって、外部市場で取引されることもなく、また、その類似品さえも外部市場にない場合には市場基準価格以外の他の方式に求めざるをえないことなどである。

(5) 例えば、各部門が競争的水準で能率をあげているか否かを測定・評価する場合のトランスファー・プライスと、諸政策決定の場合のトランスファー・プライスとは別個の基準をもってすると、いうことである—cf. H. Bierman, Jr., op. cit., p. 432; J. Dearden, op. cit., p. 120f.

Ⅰ 市場基準価格—競争的商議価格

この市場基準価格においては、部門間のトランスファーならびにその価格は、他の企業との外部取引の際に用いられる価格決定方式に導かれる。すなわち、この場合、各部門は一応は「忌避宣言権」(the right of nullification)を与えられて外部市場と接触しうる条件のもとにおかれ、外部市場の競争的価格を基準とした部門相互間の商議によってトランスファー・プライスと内部取引の総額の決定が導かれるのである。したがってこの方式のもとでは、あらかじめ決められたトランスファーに対する部門損益計算上の単なる決算数値として市場価格を利用するということにつぎるのではなく、一定の財貨の社内調達企業が企業全体の利益を増大するならばそれを促進し、逆にそれを減少せしめるならばそれを阻止しうるような一種の管理価格として、市場価格を利用するのである。⁽⁶⁾なお、この市場基準価格方式は、N・A・C・Aの調査等によれば、⁽⁷⁾企業において実際に多く利用されている方法であるといわれており、また後述するように、各部門の自立性を保証するとともに競争市場という客観的な基準の評価をうけるところから、理想的な方式であるともいわれている。

(6) Cf., P. W. Cook, Jr., Decentralization, p. 88; J. Dean, op. cit., p. 68f.

(7) Cf., N. A. C. A., Digest, p. 1235f.; A. R. Drebin, op. cit., p. 53.

II 限界原価—変動もしくは直接原価

この方式は、ある論者によつては市場基準価格について合理的な方法であるとされているが、後述するよう⁽⁸⁾に、実は市場基準価格に対する批判として唱導されているものである。すなわち、市場基準価格は完全競争と設備能力の完全利用という極く限られた条件のもとでのみ最適たりうるに反し、限界原価はこのような特定の条件下においても、また、不完全競争や遊休設備の存在というヨリ一般的な条件のもとにおいても、一般的に妥当する最適な価格形成の原理とされているのである。この限界原価をもって他の方式に優越する原理とする理論的根拠や前提条件に関してはあとで検討することとして、ここではさし当りつぎの点を指摘しておきたい。すなわち、一般的には限界原価（曲線）を確認することは實際上困難とされており、この限界原価に代るべきものとして変動原価もしくは直接原価の利用が提唱されているということ、これである。

(8) J. Dean, *op. cit.*, p. 69f. ; cf., A. R. Drehin, *op. cit.*, p. 69f.

III 総原価プラス利益（率）

N・A・C・Aの調査報告によると、その調査対象とした四〇社のうち若干の会社が、この総原価もしくはそれに一定の利益を加えた（mark up）修正原価を基準として、トランスファー・プライスを決定しているといわれる。⁽⁹⁾この方式の基礎となる総原価の算定には、標準もしくはは正常原価と実際原価との区別があり、また、加算される利益許容額（allowance for profit）として、売上高利益率（margin on sales）をとる場合と、投下資本利益率（return on investment）をとる場合とがあることは、多言を要しないであらう。⁽⁹⁾

(9) N. A. C. A., *Diegest*, p. 1235.

(9) Cf., *ibid.*, p. 1235; J. Dean, *op. cit.*, p. 70; P. W. Cook, Jr., *Decentralization*, pp. 90~92.

ところで、この原価基準による方式は、一般につきのごとき理由によって、最適なトランスファー・プライスの形成原理たりえないとされている。すなわち、(1)この方式は市場競争による客観的評価を与えられることなく、また、間接費の配賦ならびに希望利益(率)の基準設定などについても、極めて恣意的になる方式であって、分権制において可能な限り排除されるべき上からの強権的な干渉方式に他ならないこと、(2)原価がトランスファー・プライスに密接な関係を有する関係上、一部の非能率が他の部門に肩替りされ、各部門の業績評価を不明確ならしめること、(3)各部門管理者の利潤意識よりは原価意識を高める結果、原価低減のみを志向させて利潤獲得の機会を見失わしめ、全体企業の経営的不均衡を結果しがちであることなどが、それである⁽¹¹⁾。分権制が上からの干渉を排して、できるかぎり各部門管理者に利潤獲得の機会を与え、もって企業全体の利益を増大しようとするものであり、また「企業原価の最低点は、必ずしも企業の最大利潤の操業度とは一致しない⁽¹²⁾」ものである以上、各経営部門の意志決定や活動を企業全体の利益極大に志向せしめる管理価格としての役割を担ったトランスファー・プライスの形成に関して、右のごとき欠陥をもつとされる原価基準の方式が「たとえそれが標準もしくはは正常原価プラス希望利益であっても」論者によって最適たりえないとされるのは当然であろう。

(11) P. W. Cook, Jr., *Decentralization*, pp. 90~92; J. Dean, *op. cit.*, p. 70; H. Bierman, Jr., *op. cit.*, p. 431; cf.,

N. A. C. A., *Digest*, pp. 1235 and 1237; W. E. Stone, *op. cit.*, p. 626.

(12) A. R. Drebin, *op. cit.*, p. 52.

ところで、右のように、最適なトランスファー・プライスの決定方式としては一般的に拒否された原価基準の方式も、例えば、(1)競争的な市価基準方式によってトランスファー・プライスを決定することが不可能な場合、(2)些細な

アイテムについての価格決定を簡素化する場合、(3)最終製品の外部価格政策を満足に実施して販売部門の独自の利益増大を抑制する場合などに、市場基準価格方式に代替する方式として一部の論者に認められてはいる。⁽¹³⁾もとよりこの場合、標準原価もしくは正常原価が基準とされることはいうまでもないが、このような場合にもなお、部門相互間の競争的商議価格あるいは限界原価を基準とすべきことを提唱するものがあることを指摘しておこう。⁽¹⁴⁾

(13) N. A. C. A., Digest, p. 1237.

(14) P. W. Cook, Jr., Decentralization, p. 89; J. Hirshleifer, Transfer Pricing, pp. 176~180.

IV 売価還元

この方式のもとでは、トランスファー・プライス決定の基礎は最終製品の外部販売価格におかれている。すなわち、トランスファーされる中間生産物の価格は、最終製品の段階までに介在している加工ならびに販売の諸部門の費用と利潤との許容額 (allowance) を、最終の販売価格から差引くこと⁽¹⁵⁾によって決定されるのである。そしてこの方式は、強い市場志向的性格をもつ組織において多く用いられているようであり、また、この方式においては、中間生産物の価格がつぎの加工もしくは販売部門に一定額の利益を保証するという関係にあるから、この価格のもとの売手部門 (selling division) の活動が⁽¹⁶⁾つねに企業全体の最大利潤を齎らすように導かれるというのが、この方式の利用される根拠となっているようである。

しかしながら、右のように、買手部門 (buying division) につねに一定の利潤の許容額が示されるということ自体が、右の評価とは逆に、この方式をして非合理なものたらしめる傾向が存するのである。なぜなら、例えばこの方式においては、中間的な加工部門や販売部門の利益許容額を常に斟酌している結果、最終製品の価格変動等の及ぼす影

響が全部的に基底的な生産部門に転稼されることになり、また、中間的ならびに最終的な諸部門の能率如何も一定の利益許容額によって不明確となる。かくして、この方式にもとづくトランスファー・プライスは、極大利潤志向への刺戟とはなりえなくなるからである。⁽¹⁷⁾ さらにまた、販売価格の一定割合をもつて常にトランスファー・プライスとなし、その差額が販売部門の収益となる関係上、仮りに企業全体の利益を犠牲にする場合でも、販売部門にその販売価格を引下げて売上を増大しようとする刺戟を与えることにもなるからである。なお、以上のほか余り重要な事柄ではないが、この方式では最終製品の極く一部を占めるにすぎないアイテムのトランスファー・プライスに関して、實際上その決定が困難であるということも指摘されている。⁽¹⁸⁾

(15) J. Dean, *op. cit.*, p. 70.

(16) Cf. A. R. Drebin, *op. cit.*, p. 54.

(17) *Ibid.*, p. 54; J. Dean, *op. cit.*, p. 20.

(18) A. R. Drebin, *op. cit.*, p. 54; cf. P. W. Cook, Jr., *Decentralization*, p. 92f.

さて、以上は、最適なトランスファー・プライスの決定方式に関する論議の過程で明かにされた慣行的な諸方法を整理し、それらをめぐって出されたさまざまな見解を要約したものである。いまこれらの論議から導きうる一応の結論は、多くの論者の中で、総原価プラス方式や売価還元方式によるトランスファー・プライスを分権制の組織に結びつけて機能せしめた場合に、前節でのべた分権制の目的をよく達成することができないとの結論に到達しているという点、これである。そこで問題は、後に残された市場基準価格と限界原価とに関する論議とその性格とを見究めることである。

三 最適なトランスファー・プライスとしての市場基準価格方式

一九五五年のクックやディーンの論文、ならびに五六六年のN・A・C・Aの調査報告は、分権制のもとにおけるトランスファー・プライスの問題について、つぎのごとき課題の設定とそれに対する提案とを行ったと考えられる。すなわち、各経営部門におけるその利益増大のための自立的な諸活動を、企業の全体利益の増進に導くように規制する一種の「管理価格」として、トランスファー・プライスを機能せしめねばならないというのが、その第一である。換言すれば、トランスファー・プライスは、社内における自立的な諸経営部門相互間の取引が企業の全体利益を高めるものであるならばこれを確保し、他方において社内取引が企業の全体利益を低めるものであるならばこれを各部門に強要することなく、各部門をして外部取引に向わしめる方向に機能するのだけではないといふのである。そして、この機能を果たすためには、トランスファー・プライスは、部門相互間の取引関係が外部市場における購買者と供給者との間に存在する関係と本質上同一となるように構想された競争的な市場基準価格の方式に立脚しなければならぬといふのが、その第二である。すなわち、既に前節で触れたように、トランスファー・プライスは、上から強要される社内取引に対して単に部門利益計算の決算数値として市価が適用されるのではなく、各部門が自己の利益極大の観点から一応外部市場とも取引しうる、いわゆる「忌避宣言権」のもとに、市場で形成される競争的な価格をふまえながら、各部門が社内取引される諸財貨の価格や数量とその継続性などに關して、相互に競争的に交渉してそれらを決定すべきであるといふのである。

(一) P. W. Cook, Jr., Decentralization, p. 88; J. Dean, op. cit., p. 68; N. A. C. A., Digest, p. 1236.

なお、念のために付加えるならば、市価基準方式といつても、一定の財貨を社内で取引する場合と市場で取引する場合とでは、運送費や販売経費やその他の諸経費等に基因する販売条件の相違があるから、トランスファー・プライスの決定に際しては当然にこの販売条件の相違に対して考慮が払われねばならないとされてゐる—cf., P. W. Cook, Jr., Decentralization, p. 89.

占部・前掲書、一四四頁。

ところで、最適なトランスファー・プライスに関する右の提案は、つぎのごとき理由にもとづいてなされたものと思われる。すなわち、市場基準価格方式はつねに各経営部門の活動を競争的な市場条件に直面させることによって、一方では、各部門の業績や能率を市場評価を基礎にして客観的に測定し、もって最高経営者の総合的な方策樹立の基礎を確保せしめるとともに、他方では、各部門の活動水準を競争的な市場水準以上に高めるように自動的に管理し、企業全体の活動を能率的ならしめて全体利益の増大に導くというのが、⁽²⁾それである。したがってまた、それは、⁽³⁾上からの人為的かつ恣意的な評価や統制を可能なかぎり排除しようとする分権制の理念に合致するというわけである。

(2) J. Dean, op. cit., p. 68; P. W. Cook, Jr., Decentralization, p. 89; Forrest L. Heuser, Organizing for Effective Intra-Company Pricing, N. A. C. A. Bulletin, May 1956.

(3) J. Dean, op. cit., pp. 66 and 68; P. F. Druker, The Practice of Management, p. 189f. 占部・前掲書、一四四～五頁。

さて、右の主張が、かつての自由経済のもとで競争的な価格の形成機構が個々の企業の私益追求と社会の福祉とを自動的に調節する機能を果たしたことを念頭においてなされていることは、容易に推測できるのである。いいかえれば、ここでは、各経営部門がその利益の観点から求めうる市場価格が真に適正な択一的評価機構として前提されているとともに、トランスファー・プライス決定の基準として市場価格が利用されるならば、それに導かれかつ評価される各部門の利益の代数的総和は、企業の全体利益と合致すると考えられているのである。⁽⁴⁾しかしながら、この前提そのものが、いわゆる完全競争の条件のもとでならずともかく、不完全競争—寡占や過剰設備の存在というヨリ現実的な条件のもとでは、理論的にも、また資本の極大利潤にとっても妥当性をもつか否かは極めて疑問の存するところである。と

いうのは、不完全競争下における独占的企業が、その最大利潤の獲得を可能ならしめる独占価格やそのもとの操業度の決定、ならびに不況や過剰設備下における価格下限の決定などに関する経営価値計算の技術として、限界原価や変動費の計算を採用するにいたっていることが、直ちに想起されるからである。

例えば、いま社内のある供給部門が過剰設備を有する場合には、社内の取引価格をその変動費の水準まで引下げるか、社外に市場価格以下で販売できるところまで引下げるかするのが妥当であり、もはや市場価格が択一的な基準たりえないとされることは当然である。⁽⁵⁾ また、社内のある買手部門がその原料を社外に求めた結果、社内の他の売手部門に過剰能力を生ぜしめるか、あるいはそれを一層激しくさせる場合には、仮りに社外から求めようとする部門の決定が、その部門の利益の観点からは妥当であるとしても、企業全体の最大利益の観点からは許容されえないのであって、市場価格を択一的な基準とすることはありえないであろう。⁽⁶⁾ そして、あとで詳しく触れるように、この不完全競争と過剰設備の問題こそ、実は、最適なトランスファー・プライスの形成に関する論議の争点となっているものであり、また、競争的な価格方式を提案したデインソン⁽⁷⁾の人が、この提案を行う以前に発表した『経営者経済学』において、既に着目していた問題であった。⁽⁷⁾

(4) J. Dean, *op. cit.*, p. 68; P. W. Cook, Jr., *Decentralization*, p. 88f; cf. A. R. Drebin, *op. cit.*, p. 51; P. W. Cook, Jr., *New Technique*, p. 75.

なお、例えば、クックはこの部門利益の総和と全体利益との調和に関して、つぎのごとき例をもってこれを論証しようとしている。いまある買手部門が、今までよりも低い価格で財貨の追加供給を受けるとすれば、その利潤を増加せしめることができるであろう。この場合、買手部門は売手部門に対して、かかる価格とそれにもとづくトランスファーを提示するのである。この提示価格とそれにもとづく取引が、売手部門の総費用における増分費用をカバーするに足るものであれば、それは、当然に売手部門に利益をもたらすものであるから、売手部門の受入れるところとなるが、逆にそれがこの増分費用をカバーで

きないものであれば、この追加取引は拒否されることとなる。また反面、追加供給に付せられる価格で買手部門が供給を受ける場合に、その価格では買手部門が利益を上げることができないならば、同様の理由で買手部門の拒否することとなる。そこで、生産物の最終の販売からえられる収益の増加とこれらの両部門における費用の増加とが相等しくなるところで、実際に両部門の商議が成立することとなる。この限られた条件こそ、全体としての企業にとつての利潤極大の条件を示すものであるというのである。が、しかし、このクックの論証は、彼自身も気付いていたように、トランスファー・プライスを決定するために市場価格を択一的基準として利用する場合に、企業全体の利潤目標と各部門の利潤目標との間に何らの撞着も存在しなくなるということを証明するものでは決してない。むしろ、市場価格を基準とする方式よりは、限界原価もしくは変動費計算の方式をもってトランスファー・プライスを決定し、これにもとづいて各部門の活動水準を導くべきであるとする見解に近いものであることは、總説するまでもないであろう—P. W. Cook, Jr., *Decentralization*, p. 88f.

(5) トランスファー・プライス決定の理想的方式として市場価格基準方式を主張したクックは、なお、この方式が妥当しえない例外的な事態として、過剰設備の存在をかけた—*ibid.*, p. 89; cf., P. W. Cook, Jr., *New Technique*, pp. 75 and 77.

(6) A. R. Drebin, *op. cit.*, p. 52; J. Dearden, *op. cit.*, p. 120.

(7) J. Dean, *Managerial Economics*, 1951, Asian Editions, p. 43.

なお、ディーンはこの書物で、競争的な市価基準による方式が各部門のすべての活動水準に市場の圧力 (market pressure) をかけることによって、費用を最少にし、利潤を極大にすることを要請している点で、極めて健全な方式であるが、それにもかかわらず、実践上においては、この原則はつぎの四つの困難な問題を抱えていることを指摘している。(1) この方式は真に標準化された生産物に対してのみ真の妥当性を有しているにすぎないこと、(2) 社内調達される中間生産物と社外に求められるそれとの品質上の差異がある場合の適用の困難性、(3) 市場においては中小供給者が安定的な供給者としての地位をうるために、差別的な契約価格を提示するにいたっているという問題、(4) 過剰設備が存在する場合が、すなわち、それである。

ところで、競争的市場基準価格の方式が、右のように、部門利益と企業全体の利益との間の相剋を含んでいるとするならば、この方式について論者が謳いあげた「忌避宣言権」や部門の独立性等の分権制の理念も、額面通りにそれ

を受取りえないに相違ない。企業にとって問題は、部門の自立性や企業家精神というような単なる分権制の理念に合致するか否かではなく、競争の激化や設備の遊休化の過程で、それをいかに処理すれば最大利潤を確保することができるかという実践的要求のなから生じてくるものだからである。事実、N・A・C・Aの調査報告によれば、この方式における右のような矛盾と価格決定をめぐる対立とは、いわゆる「価格（調停）委員会」(price committee) — 各部門の代表者と中央のスタッフとから構成され、毎週あるいは毎月定期的に開かれるといわれる — の設置を余儀なくせしめ、しかも、この委員会における中央スタッフの勧告と助言によってトランスファー・プライスが決定され、かつ管理されるのが常であった。⁽⁸⁾あるいは、ウェスチングハウス社の場合のように、一方においてこの市場基準価格方式を誇示しながらも、他方、この方式によって各部門の棚卸品に蓄積されるべき間接費と利益とを排除して全社的な変動費の動向を明かにするために、買手部門の損益計算においては、売手部門の棚卸品価値 (inventory value) を買手部門の棚卸品価値として記録するという修正を行う場合もあるのである。⁽⁹⁾

このような事態は、市場基準価格方式の唱導者の立論の過程にも反映されないわけにはゆかなかつた。例えば、その熱心な提案者であったデーインやヒューザーは、一方では、前記のような部門の自立性の確保、競争的価格決定にもとづく部門利益の「客観的」評価ならびに部門利益と全体利益との自動調節という理由を掲げて、この競争的市場基準価格方式の卓越性を説きながらも、他方では、この方式におけるトランスファー・プライスの決定手続として、価格調停委員会の組織を設置し、そこにおける中央スタッフ的なプライス・メディエーター (price mediator) による価格の決定と管理の必要性と不可避性を強調しているのである。⁽¹⁰⁾

これが、分権制におけるトランスファー・プライスの決定方式に関して論者が強力に否認しようとした「上からの

人為的かつ恣意的な決定」を承認し、かつはこれを貫徹せしめることは、容易に推測しうるところである。だとすれば、論者が主張した市場基準価格方式の優越性の原理を、自らの手で葬り去ることになりかねないであろう。例えば、ドレビンが述べているように、この方式においては、「各部門は完全に自立的ではなく、また、分権制はその効力を失うように思われる」⁽¹¹⁾のである。

(8) Accounting for Intra-Company Transfers, N. A. C. A. Research Series, No. 30, p. 26.

(9) M. K. Evans, Accounting Problem in measuring Performance by Organizational Units, N. A. C. A. Bulletin, August 1955, p. 1744.
なお、この点について、若干の補足的な説明を加えておきたい。すなわち、いま、市価基準によってトランスファー・プライスを決定すると、この場合買手部門の原料として棚卸品勘定に記録される価値は、当然に、売手部門の棚卸品原価と全社的な間接費と利益とを含むことになるであろう。したがって、ここでは、買手部門の原料という、いわば変動費を構成する要素のなかに、間接費や利益を含むことになるから、全社の立場での独占価格の決定やそれにもとづく操業度決定などの基礎となる変動費計算は、この場合、極めて困難となる。そこで、買手部門の棚卸品には、この市価のうち売手部門の棚卸品原価に相当するものを記録し、残額はこれを期間活動に対してチャージするとすれば、一応、変動費の動向を明かにすることができると考えられる。ウェスチングハウス社の方式は、これを狙いとしていたと考えて大過ないであろう。なお、このような方式についての詳細は、次節で触れるクックヤドレビンの論稿において展開されている。

(10) J. Dean, op. cit., p. 71f.; F. L. Heuser, op. cit., p. 1103f.

(11) A. R. Drebin, op. cit., p. 51.

さて、以上の検討によって、市場基準価格方式が、現実には一般に誇示されている程の優越性をもつものではなく、また、それを唱導する人々の立論のなかにも首尾一貫しない主張が含まれていることが明かになったと思われる。だが、この市場基準価格方式と分権制の組織原理との結合における撞着や論理の不斉合を単に確認するだけでは不十分であろう。問題は、この方式がかかる撞着や矛盾をもちながらも、なお分権制の理念との形式的な一致という点で、

その卓越性が一面的に誇示され、かつ唱導されているのは、どのような現実的理由によるものであるかを探り出すことであろう。この場合、都合のよいことには、その唱導者であるディーンその人の主張のなかに、そのための手懸りが与えられているように思われる。

ディーンは、この競争的市価方式を分権制の組織原理に結びつける必要性について、つぎの二つの理由をかかげている。その一つは、部品を購入するか自家生産するか⁽¹²⁾の決定や、市場浸透、価格政策ならびに操業度決定等に関する資本予算決定の客観的基礎を確立するために、他は、各部門を外部の同種企業と同等の競争水準におき、企業内外の取引価格について何等の差別的取扱いを行わないことによって、差別的価格政策や不正競争等の理由で独占的企業結合に対して加えられる反独占運動の批判を回避するために、この競争的価格方式が要請されるというのである。⁽¹²⁾ とも、競争的価格方式をもって客観的な資本予算確立の基礎とする第一の主張に対しては、既に、その理論的混乱を指摘したビヤーマンの主張があるが、それはともかくとして、ディーンがこの方式を提唱した現実的狙いは、要するに、健全な資本予算の確立と反独占運動の回避ということにあったわけである。

(12) J. Dean, *op. cit.*, p. 66.

(13) H. Bierman, Jr., *op. cit.*, p. 429.

なお、ビヤーマンの批判の要点は、つぎのごとくである。すなわち、一般に資本予算の決定は、一定の投資額が齎らす現金収入の流れの増加分と現金支出の流れの増加分の比較にもとづいてなされるべきである。これらの流れは、社内で取引される財貨に関してこれをみるならば、その財貨の市場価格ではなくして、変動原価によって把握されるからというのである。この点に関しては、ディーンもまた他の論稿や『経営者経済学』や『資本予算』において増加収入と増加原価とが決定的に重要であることを主張していたのである。— cf., J. Dean, *Managerial Economics*, Chap. 3 and 10; ditto, *Capital Budgeting*, 1951; ditto, *Measuring the Productivity of Capital*, HBR, Vol. 32, No. 1(1954).

ところで、私はさきに、分権制が第二次大戦後のいわゆる「企業合同の第三波」の時期に一般化したことに言及した。さきにも指摘しておいたように、一九五〇年のクレイトン法第七条、マージャー条項の修正を画期としたこの企業合同が、戦後の市場構造が売手市場から買手市場へと転換するに及んで急速に進められた技術革新と戦後市場の再分割競争とに強制された、いわば独占利潤確保のための外延的拡張であったとすれば、分権制はまさに、それに対応したところの内包的な管理組織の強化・充実であったといえるであろう。⁽¹⁴⁾しかし、これらは、決して矛盾なく進行するわけにはゆかなかつた。例えば、企業結合が進めば進むほど、この独占強化に対して当然に予想される伝統的な反独占運動の高まりに対処しなければならなかつたであろうし、⁽¹⁵⁾また、技術革新に伴う巨大な投資が強制されればされるほど、生産過程の結合や企業結合が推進される反面、競争の激化にもとづく価格変動や設備の過剰化の危険を回避するために、原料ないしは中間生産物を許されるかぎり従属会社や他の企業に求めようとするに違いない。この場合、自家生産すべきかそれとも外註とすべきかは、市場の状況や競争、価格政策ならびに税務対策等に依存してこれをヨリ有利に決定しようとするであろう。事実、この時期の分権制の一般化のもとで、この問題は切実な関心の的となつていたのである。⁽¹⁶⁾だとすれば、デインが健全な資本予算の確立と反独占運動の回避を標榜して、分権制の組織に競争的価格方式を結びつけて機能せしめることを慫慂したことこの現実的基盤や役割は、もはや縷説するまでもなく明らかである。

(14) Cf., H. Bierman, Jr., *op. cit.*, p. 429.

(15) Cf., A. D. H. Kaplan, *op. cit.*, p. 98.

(16) Cf., R. W. Murphy, *Corporate Divisions vs. Subsidiaries*, HBR, Vol. 34, No. 6(1956); C. Higgins, *Make-or-Buy Re-Examined*, HBR, Vol. 33, No. 2(1955).

四 市場基準価格方式に対する批判としての限界原価方式

ディーン、クック、ヒューザー等の論文ならびにN・A・C・Aの調査報告において、市場基準価格方式によるトランスファー・プライス決定の優越性が唱導されると、ヒルシュライファーは直ちにそれに対する疑問を提起した。すなわち、「市場価格はトランスファーされる商品が(完全)競争的市場において生産されるところでのみ適正なトランスファー・プライスたりうるにすぎない」と。⁽¹⁾

(1) J. Hirschleifer, *Transfer Pricing*, p. 172.

ところで、右の命題は、トランスファー・プライスに関し、限界理論における価格形成の原理を援用することによって導き出されたものであった。すなわち、ヒルシュライファーは、企業の利潤極大のための価格決定とそれにもとづく生産高決定に関する、周知の限界理論の命題を導きの糸として、分権制のもとでは各部門の限界原価の総和と最終製品の販売による限界収入とが一致するように、各部門の生産物の価格と生産高とが決定されねばならず、そのためのトランスファー・プライスは、一般的には、売手部門の限界原価にもとづいて決定されねばならぬとみなしたのである。⁽²⁾ もっとも、彼はさらに、いわゆるデマンド・デペンデンスー一部門の外部への販売が他の部門の製品の需要を左右する場合やテクニカル・デペンデンスーある部門の操業費が他の部門の操業水準によって影響を受ける場合の条件のもとでは、この事態にもとづく各部門の利害の対立を調整するために、「課税と奨励金の制度」(the system of taxes and bounties)をこの原理に加味すべきことを提唱しているが、⁽³⁾ともあれ、限界理論の援用によって、分権制における最適なトランスファー・プライスは、多くの場合において限界原価であることを主張していた。そうして、ただ完全競争

の条件のもとでは、市場価格が限界原価に一致するという特殊な関係が成立するから、この場合にのみ市場基準価格の方式が最適なものたりうると規定したのである。⁽⁴⁾

(2) J. Hirshleifer, *Transfer Pricing*, pp. 173, 176~180 and 183; ditto, *Divisionalized Firm*, pp. 101~105.

(3) J. Hirshleifer, *Divisionalized Firm*, pp. 98-101; cf., ditto, *Transfer Pricing*, pp. 180~183.

ヒルシュライファアのいわゆる「課税と奨励金の制度」について、若干の解説を加えておけば、つぎのごとくである。

いま、生産物1・2を生産する企業を想定し、その生産物の各々の需要曲線が右下りであって、しかも両者の需要が相互に補充しあうかそれとも競争しあうかの何れかであると仮定しよう。なお、収入をR、生産物価格を P_1 と P_2 、生産数量を Q_1 と Q_2 の記号をもって表わす。この場合、企業が最大利潤を獲得するためには、これら二部門の生産高ならびに価格が、各々の生産物の一単位の増加によって生ずる全体としての企業の収入の増分と費用の増分とが一致するように決定されねばならないという、限界理論の命題に合致した両部門の真実の限界収入は、つぎの式で示される。

$$\frac{eR}{eQ_1} = P_1 + Q_1 \frac{eP_1}{eQ_1} + Q_2 \frac{eP_2}{eQ_1}$$

$$\frac{eR}{eQ_2} = P_2 + Q_2 \frac{eP_2}{eQ_2} + Q_1 \frac{eP_1}{eQ_2}$$

右の恒等式の右辺における最初の二つは、それぞれの生産物の追加販売によってえられる両部門の「表見的な限界収入」(the apparent marginal revenue)をそれぞれ示す。第三のものは「交叉限界収入」(cross marginal revenue)つまり、この二つのうち、一方の生産物の追加単位が販売されるとき他の生産物における総収入の変化を表わし、それぞれの生産物の需要が相互に競争の場合には負となり、相互補完の場合には正となる。

この関係は、つぎの理由にもとづく。すなわち、これらの生産物の需要が相互に依存し合うときには、例えば、 P_2 は Q_1 の変化によって影響を受け、あるいは Q_1 は P_2 の変化によって影響を受けるから、右の各部門の表見的な限界収入は、全体としての企業の限界収入に一致しないであろう。そこで、それ独自の利益を極大にしようとする各部門の自立的活動を全体としての企業の極大利益に一致せしめるためには、右の交叉限界収入に相当するものを、あるいは課税(競争的需要の場合)、あるいは奨励金(補完的需要の場合)として加味しなければならないというわけである。

(4) J. Hirshleifer, *Transfer Pricing*, p. 176.

さて、以上は、ヒルシュライファアのトランスファー・プライスに関する限界原価方式の優越性の原理を示したものである。ことわるまでもなく、彼がトランスファー・プライス決定の基準として各部門の限界原価を主張したのは、それによって、全体としての企業の限界原価もしくは増分原価 (incremental cost)、と限界収入もしくは増分収入 (incremental revenue) とを明確にし、限界理論に立脚した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からに他ならない。⁽⁵⁾ だから、これを裏から表現すれば、それは、企業全体の立場からする価格政策と操業度決定の線にそって、分権化された各部門の意志決定を強力に規制する方式であるともいえるであろう。したがって、例えばクックのように、この方式のもとでは各部門の諸活動に関する自立性が否定されるという危惧を表明するものもないわけではない。⁽⁶⁾ しかし、既述のように、トランスファー・プライスをめぐる論議においては、各部門の活動を企業全体の極大利潤という究極的目標に導く最適な価値基準を求めることが、はじめからの約束であったから、このような危惧や批判は、十分な説得力をもつものではなかった。むしろ、市場基準価格方式が価格調停委員会の設置と干渉とを余儀なくせしめて、却って各部門の自立性や分権制の有効な機能を否定するのに対して、この方式が上からの干渉を抑制して各部門の自立的な活動を維持しながら、しかもそれらの活動を自動的に規制しうるものであるとの評価をさえ、与えられるにいたっている。⁽⁷⁾

(5) J. Hirshleifer, *op. cit.*, *Divisionalized Firm*, p. 102

(6) P. W. Cook, jr., *New Technique*, p. 76; cf., J. Dean, *Decentralization and Intra-company Pricing*, p. 70.

(7) A. R. Drebin, *op. cit.*, p. 535.

ところで、既に明かなように、分権制に結びつけられるべき最適なトランスファー・プライスについて主張された、

この限界原価方式の卓越性の原理が、限界理論に依拠したものであるとすれば、その面での主張は、既に理論的に問題となるであろう。というのは、周知のように、この限界理論については、一方ではディーン等⁽⁹⁾によって、経験的かつ実践的にその現実適用性の困難が論難されており、他方ではグーテンベルグやドーフマン等⁽¹⁰⁾によって、その理論の前提とされているA型生産函数とそれにもとづくU字型の費用経過に対する批判が展開されているからである。さらにまた、その理論の函数主義的立場に表現される資本家的表象と顛倒も問題となるからである。⁽¹¹⁾しかし、いまここでこれらの諸問題に立入って考察するわけにはゆかない。ここでは、限界理論が独占的競争と過剰設備のもとの独占政策の理論的基礎となり、その基本的な思考方法が損益分岐点や直接原価計算や弾力性予算等に具現されて利用されてきた⁽¹²⁾た現実を念頭におきながら、限界原価によるトランスファー・プライスの決定方式が、市場基準価格方式に優越するとされている理由について、なお立入った考察を加えておこう。

(8) J. Dean, *Managerial Economics*, Preface and pp. 272~296.

(9) E. Gutenberg, *Grundlagen Der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I, Die Produktion, 2A Aufl., SS. 193~261. 溝口・高田共訳『経営経済学原理』第一巻、生産編、二〇二~二二六頁。

(10) R. Dorfman, *Application of Linear Programming to the Theory of the Firm*, 1951, Chap. I. 小宮隆太郎訳『リニヤ・プログラミング』四九~七四。

(11) この点については、内藤三郎「収益法則と経営費用」『経済志林』第二五卷第三号参照。

(12) Cf. H. M. Stiller, *Recent Trends and Tools in Financial Management*, N. A. A. Bulletin, February 1960.

一九五五年の論稿において市場基準価格方式を理想的なものとみなしていたクックは、五七年の「社内取引価格に関する新技術」と題する論文で、この方式が、設備過剰下における各部門の意志決定を誤導する重大な危険を伴うことを強調した。そうして彼は、その理由をこうのべている。すなわち、市場価格基準方式をとる場合には、企業全体

の立場からは本来固定費と利益であるものが、各部門計算では変動費としてみなされることにある、と。⁽¹³⁾なぜなら、一般に市場価格は変動費、固定費および利潤から構成されているのに、部門計算においては、この場合、それが一括されて原料費、すなわち変動費として記録され、その結果としての部門の棚卸品計算における固定費等の累積は、企業全体の極大利潤に関する命題にもとづいて、価格ならびに生産高等に関するデジジョン・メーカーキングを正しく行うことを不可能にするからである。

かくしてクックは、市場価格基準方式におけるこのような欠陥を除去するために、企業全体としての変動費を明確にするための計算機構を確立して、市場基準価格方式とともに、この変動費の計算を分権制における最適なトランスファ・プライス決定の一基準とすべきことを提案したのである。⁽¹⁴⁾この、いわば市場基準価格方式と変動原価方式との併用は、前に触れたように、ウィスチングハウス社等において既に実施されていたものであるが、クックの提案においては、むしろ変動原価方式にアクセントがおかれていたのである。というのは、彼はこの変動費方式によって、(1)各部門の購買ならびに販売を企業の内外の何れに求めるべきかを正しく決定せしめて、過剰設備の稼働化を促進させ、(2)在庫ならびに生産計画を最適ならしめ、(3)企業内の「正味の現金の流れ」(net cash flow)を正しく把握せしめて、最適な資本予算を樹立させることを重視しているからである。⁽¹⁵⁾別言すれば、クックのいわゆる「社内取引価格に関する新技術」は、それによって過剰設備の稼働化と過剰投資の抑制とが期待しうるものとされていたのであり、その意味で、各部門の棚卸品評価に累積される固定費等の「振替負担」(transfer burden)を排除しうる変動費方式の優越性が説かれたのである。

(3) P. W. Cook, Jr., *New Technique*, p. 76.

(14) Ibid, p. 78.

(15) Ibid, p. 78.

さて、以上の検討によって、市場基準価格に対する批判として提唱された限界原価―変動原価の最適性に関する主張が、不完全競争と過剰設備のもとでの最有利な価格、操業水準ならびに投資にかんする独占政策、つまりは過剰設備の克服と抑制とを期待して分権制を有効に機能せしめようとしたものであることが、ほぼ明かとなったであろう。そして、ここでさらにつけ加えておきたいことは、このようなヒルシュライファーやクックの主張や態度は、その後、反批判を受けることもなく、却って、ビーマンやドレピン等⁽¹⁶⁾によって支持され、継承されるにいたっているということ、これである。したがって、分権制の一般的普及とともに問題にされるにいたったトランスファー・プライスをめぐる論議は、いままでのところ、市場基準価格方式ではなくして、限界原価―変動原価方式をもって最適なものとする方向において、結着をみようとしているかに見受けられるのである。

もしそうだとすれば、米国で一般化しつつある、この限界原価方式と分権制との組織的結合に関する論調と、西独において一九五〇年前後に展開された、シュマーレンバッハの「賞与制分権的管理」⁽¹⁸⁾ (Preiale Lenkung) やフェルマンの「企業の自己管理」⁽¹⁹⁾ (Selbstverwaltung) 等の構想との著しい近似性に、興味が寄せられるであろう。そうして、これらがともにひとしく、それによって設備遊休化と過剰投資を抑制することを期待していたことは、分権制の歴史的課題や役割を究明するうえにおいて、とくに着目されねばならない問題である。⁽²⁰⁾ しかし、ここでこれらを総括的に取扱うことは不可能であり、他日を期するのほかはない。ここでは、最適なトランスファー・プライスの形成の原理をめぐって争われた論議の過程で、市場基準価格方式から限界原価方式へと一般的に移行してきたことの意義と特質と

を明かにして、一応のしめくりとしておこう。

(16) H. Biernan, Jr, op. cit., pp. 429 and 431f.

なお、ビヤーマンは、コーネル大学の客員教授、S・スミットの示唆をうけて、各部門の業績評価のためには市価基準方式と限界原価方式の併用、つまり、供給部門の収益は市価基準をもって、買手部門の費用の算定は供給部門の限界原価をもって評価することを提案するとともに、自家生産か外注かの決定、最終製品の価格政策、操業水準の決定、資本予算の決定等に関するデジジョン・メーカーングのためには限界原価を利用すべきことを主張した。

(17) A. R. Drebin, op. cit., p. 54.

ドレビン氏は、限界理論にもとづくトランスファー・プライスの決定方式を一層徹底せしめることを意図して、一方で買手部門が限界原価をもってチャージされると同時に、他方では売手部門がセールズ・マイナス方式をもってクレジットされるといふ、二重価格制 (dual pricing of intra-company transfers) を提案した。すなわち、この方法によれば、売手部門にクレジットされるトランスファー・プライスは、企業全体の限界収益に密着し、買手部門にチャージされるトランスファー・プライスは、企業全体の限界原価に密着することになり、したがって、各部門がそれぞれの限界収入と限界原価とが一致するところまで生産活動を高めようとする諸決定は、企業全体の利益を極大ならしめるための諸資源の利用に向うことになるというわけである。

(18) E. Schnaltenbach, Preziale Lenkung des Betriebs, 1948. 中村常次郎「シュマーレンバッハの経営学説」『現代の経営学説』現代経営学基礎講座・第五卷所収、同「賞与制分権的経営管理」『P・R』第五卷第九号、矢島基臣「分権的経営管理と限界原価」『商学論集』第三十三卷第二号参照。

(19) H. Fehmann, Selbstverwaltung in der Unternehmung, 1950.

(20) なお、限界原価を基準とした最適なトランスファー・プライスの形成を媒介として、分権制の組織原理と企業の極大利潤の観点からする集中的管理との均衡を企図していたことに関する、米国と西独とにおける論調の類似点とともに、つぎのような相違点もまた、着目されねばならないであろう。すなわち、米国では、一般的にはあくまでも個別的な独占体内部の管理組織の改変という面が前面に押出されていたのに対し、西独では、この組織原理が国民経済のいわば体制的変革にまで拡大され、いわゆる「中間の道」管理された市場経済の構想にまで高められていたということ、これである。そこには、両国の資本主

義の構造上の差異や特質と、それに規定された独占的企業の経営実践上の問題や危機感における深度の相違が、反映されると考えられるからである。——西独におけるこのような構想については、中村常次郎「シュマールンバッハの自由経済論」『シュマールンバッハ研究』所収、同「自由経済論の再吟味」『経済学論集』第二十三卷第二号、同「シュマールンバッハの経済学説」参照。

さきにも触れておいたように、戦後の技術革新とそれにもとづく競争の激化は、一方では第三期の企業合同運動を、他方では分権制の一般的普及化を促進した。しかし、技術革新に貫かれた資本の内的な矛盾は、このような独占の一層の高度化と分権制による管理組織の革新にもかかわらず、当然に、競争の一層の激化と遊休設備の顕在化、不況となつて現われざるをえなかつた。技術革新にもとづく設備投資によつて上昇過程を辿つた景気は、既に五五—六年頃より反転への萌しを示しはじめたのである。そうして、独占企業の前面に現われはじめた景気後退と設備遊休化の重苦しい空気は、それまで有利に適用されてきた、市場基準価格方式と分権制の組織的結合に、大きな矛盾感を抱かせるにいたつたに違いない。事実、例えば、分権制における市価基準方式が、遊休設備を大きくする点で費用のかかる管理方法であり、この方式のもとにおける価格調停委員会の調停も、過剰設備下ではもはや役立ちえないとする危機感が強まっていったのである。恐らく、N・A・C・Aの調査も、またそれを中心として展開された論議も、その表面上の意図はどうあれ、このような危機意識に積極的に対処しようとしたものであろう。

(21) J. Dearden, op. cit., P. 120.

(22) A. R. Drebin, op. cit., p. 52.

ところで、右のような情勢のもとでは、分権化された各部門の活動を導くトランスファー・プライスの決定方式をめぐむ問題は、それが、しばしば主張される分権制の理念に合致するか否かというような生やさしいものではありえ

ない。求められるものは、技術革新にもとづく生産構造の変化によって技術的にも必然化される分権制の組織を、さし迫った不況や過剰設備の克服に、いかに有効に機能せしめるかということである。ここに、それまで支配的であった市場基準価格方式に対する批判として、独占的な価格政策ならびに操業水準決定に関する限界理論をその理論的前提とした、分権制の組織と限界原価方式との接合が提案された真実の意義があると思われる。すなわち、それは、各部門の自主性を失わしめるとのクックの感傷的な危惧に表明されているように、分権制の組織原理にヨリ強力な資本の論理と専制的支配を貫き、分権制をして、独占利潤の確保と過剰設備——不況の克服のための経営技術としての役割を徹底的に果さしめることを企図したものである。

五 結びにかえて

以上、わたくしは、分権制における最適なトランスファー・プライスの形成をめぐる、一九五五年以後の論争の展開について検討を試みたが、それによって、自立的なプロフィット・センターの確立と最適なトランスファー・プライスとのいわば分権制を支える二本の柱の統一的な把握において、分権制の本質や性格ならびにその歴史的役割が、一応、解明されうるものであることを明かにしえたと思う。なぜなら、分権制における、高度な権限の分散という組織原理の側面と、企業全体の統一を志向するトランスファー・プライスの価値基準の側面との統一は、いわゆる資本の技術的なもの——生産力的側面と価値的なもの——生産関係的側面の二重性の統一の具体的な表現とも考えられるからである。したがって、分権制は、その組織論的な考察において、よく「経営構成員の自由と創意の尊重にもとづく人間性原理」「経営民主化」とか、「経営の意志決定と活動の迅速化」「官僚主義の排除と企業家精神の喚起をめざす組織原

「理」とか、あるいは「権限委譲の極限」とかの、極めて一般的かつ抽象的な評価を与えられているが、それが極めて一面的な考察にすぎないことは、もはや多言を要しないであろう。そうして、前節までに考察した最適なトランスファー・プライスをめぐる論議の推移を顧みるとき、分権制は、抽象的な「権限の分散化の極限」や「分権化と集権化との均衡」に向っていわば直線的に展開してゆくものではなく、企業の組みこまれた市場経済の構造変化に対応した経営実践上の問題の中心的課題の推移とともに、その具体的内容を与えられ、資本の論理に従って変化せしめられるものであることを、明瞭に看取することができるのである。