

# アメリカとカナダの製造企業 における価格決定システム

—NAAとSMACの実証研究を中心として—

吉 田 一 将

## I はじめに

過去数10年間に価格決定に関するいくつかの実証研究が行なわれてきたが、<sup>1</sup>それらの結果はいずれも新鮮味を失っている。ゴードン(Gordon, L.A.)、クーパー(Cooper, R.)、フォーク(Falk, H.)、およびミラー(Miller, D.)はNAAとSMAC(The Society of Management Accountants of Canada)の経営意思決定モデルに関する共同研究プロジェクトの一環として価格決定に関する実態調査を行ない、その研究結果を公表している。<sup>2</sup>

NAAとSMACの研究の主たる目的は、今日、アメリカとカナダの製造企業がどのようにして価格決定を行なっているかを確認することであった。その主要な焦点は企業の長期的価格設定目標と方法にあり、特に、次のような研究問題が取扱われている。

1. 企業の一般的な価格設定方針(pricing policies)と目標(objectives)は何か。
2. どんな方法が製品ライン(product line)の販売価格の決定に用いられているか。
3. (a)製品タイプ、(b)産業、および(c)国間で価格設定方針に差異があるか。

本稿では、主としてその研究結果を手掛りとして、現実の価格決定実務に関するいくつかの重要な概念を明確にし、併せて価格決定に関する今後の研究方向を見きわめたいと思う。

## II 調査方法

まず、価格設定研究を行なうのにあたって用いられた調査方法を概観しておきたい<sup>3</sup>。その調査方法は価格設定方針、目標、および実務に係る業務執行者(executives)との直接面接から成り、その面接では、オープン・エンド式(open-ended)とクローズド・エンド式(closed-ended)の質問を含む質問票が用いられている。

調査対象企業は4つの産業、(1) 食品加工(food processing)、(2) 化学(chemical)、(3) 重設備(heavy equipment)、および(4) 輸送設備(transportation equipment)に制限されている。アメリカとカナダからそれぞれ22社、合計44社がその調査対象として選ばれている。

上記の4つの産業は特に次のような理由から選ばれている<sup>4</sup>。

1. その産業は少なくとも2つの典型的な経済市場、すなわち、寡占と独占的競争を示している。
2. その産業では、原価計算システムが異なる大量生産製品と受注生産製品の調査ができる。
3. その産業の販売する製品ラインには、消費用品(consumer goods)と産業用品(industrial goods)<sup>5</sup>とが含まれている。
4. 産業や製品ラインが異なるために、価格決定とマーケティング戦略間の関係が調査できる。
5. また、4つの産業では、いくつかの非経済的な環境特質が異なっている。さらに、産業間には規制的および科学技術的差異が存在する。

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

アメリカ企業の標本は「フォーチュン」(*Fortune*)500社から、また、カナダの標本はカナダ経済にとって比較に適した水準のものが抽出されている。約40%の企業の年間売上高は5,000万ドル～5億ドル、30%の企業の資産額は5,000万ドル～5億ドルであった。2分の1の企業の従業員数は5,000人以上であった。

両国の標本は、主に、全国的企業と多国籍企業から成っているが、本社あるいは事業所の所在地は、2国の北東部と中世部に集中していた。それゆえ、標本は技術的意味で無作為に抽出されたものではないことに注意されねばならない。

### III 価格設定目標と方針

#### 1 価格設定目標と方針の責任者

第1表は価格設定目標や方針を変更する責任を持つ人々の肩書を示したものである。第1表から明らかになる第1の点は、価格設定目標や方針の設定はそのような活動に責任を持つ業務執行者のレベルによって示されるように組織上基本的に重要であるとみなされていることである。すなわち、大多数の企業では、これらの問題は副社長以上のレベルで解決されている。

第2の点は、組織によってそれぞれ異なった地位にある人々が価格設定目標や方針を決定していることである。<sup>6</sup>

いくつかの組織では、価格設定目標や方針を変更する責任は複数の人々に属している。比較的小中の企業では、社長とマーケティングあるいは販売担当副社長がそのような問題の解決にあたっている。大企業では、通常、副社長と販売部長、総支配人、あるいはマーケティング部長がそのような仕事を行っている。<sup>7</sup> これらの結果は、4産業と2国ともに類似している。

**第1表 価格設定目標および方針を変更するための責任者**

肩書	回答数*
社長	16
常務副社長	3
マーケティング担当副社長	6
財務担当副社長	2
販売担当副社長	3
グループ副社長	4
販売部長	5
総支配人	5
マーケティング部長	6
価格設定部長	1
事業部長	2
取締役会会長	1
	54

\*少数の企業では、複数の人々が価格設定目標および方針を変更するための責任を持っていた。

## 2 価格設定目標と方針

### (1) 目標の重要性

文献では、価格設定方針の目標として利益や投資利益率の重要性に関する論議が多くみられる。その他の目標には、売上高の極大化、市場占有率、株価収益率、流動性、従業員の職務保障、および労使関係などがある。それゆえ、価格設定方針を設定する際のこれら諸目標の相対的重要性が調査されている<sup>8</sup>。これら8つの目標の重要性が1から5の尺度で評価されている(第2表参照)。5は、その目標が最も重要であることを示し、1は、その目標が価格決定において役割を果たさないことを示している。

第2表から明らかであるように、総利益が価格設定目標の観点から最も高く評価されている。しかし、投資利益、市場占有率、および総売上高の重要性はほぼ等しい。対照的に、株価収益率、流動性、従業員の職務保障、および労使

第2表 平均回答別の価格設定目標の重要性

産業 価格設定目標	食品加工			化学			輸送設備			重設備			合計			標準偏差
	アメリカ	カナダ	合計	アメリカ	カナダ	合計	アメリカ	カナダ	合計	アメリカ	カナダ	合計	アメリカ	カナダ	合計	
総利益	4.50	4.83	4.66	4.50	5.00	4.62	4.61	4.83	4.71	5.00	4.66	4.73	4.59	4.81	4.70	0.55
総売上高	3.33	4.16	3.75	4.00	4.50	4.13	4.20	4.16	4.18	4.00	4.33	4.17	3.86	4.27	4.06	0.81
市場占有率	3.83	4.33	4.08	4.00	4.50	4.13	4.80	4.00	4.40	4.00	3.83	3.84	4.14	4.13	4.13	0.83
株価収益率	2.33	1.67	1.99	1.37	2.25	1.65	3.20	1.83	2.51	3.00	1.83	2.20	2.27	1.86	2.06	1.31
流動性	2.83	2.42	2.62	2.37	3.00	2.56	3.20	3.83	3.51	3.33	2.83	2.96	2.82	3.02	2.91	1.40
従業員職務保障	2.82	2.00	2.41	3.25	3.50	3.30	3.60	3.83	3.72	3.67	4.01	3.85	3.27	3.30	3.29	1.15
労使関係	3.33	2.00	2.67	3.37	3.51	3.38	3.81	3.67	3.74	3.67	3.50	3.52	3.49	3.13	3.32	1.17
投資利益率	4.33	4.17	4.24	4.37	4.75	4.45	4.82	4.83	4.81	3.33	4.33	3.96	4.31	4.50	4.41	0.79

関係は価格設定方針の決定にはさほど重要でない。したがって、調査結果は、利益極大化が企業の唯一の目標であると主張する多くの文献と対立したものとなっている。

価格設定目標の重要性に関するこの調査結果は、一般的に、4産業にも、また、2国にも真実である。しかし、いくつかの差異がみられる。食品加工産業では、アメリカ企業はカナダ企業よりも労使関係を重視している。輸送と重設備産業では、アメリカ企業はまた、カナダ企業よりも株価収益率を重視している。しかし、2国間のこれらの差異は、4産業がすべて同時に検討されるときには、小さくなっている。従って、これらの差異は明らかに特定産業に関連したものである。

さらに、価格設定目標に関していくつかの事実が判明している。その1つは、価格設定目標と製品ラインの標的市場(target market)間の関係に関連している(第3表参照)。投資利益率、労使関係、および職務保障の目標は受注製品ラインの売上高と高い相関関係を持っている。言い換えれば、原価を越える適正利潤を獲得する、および特別に訓練された従業員を維持するという概念は、受注製品ラインを販売する企業では重要な事である。

対照的に、製品ラインが標準製品市場に販売されている場合には、市場占有

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

率が価格設定方針の支配的目標になっている。明らかに、標準化された製品ラインでは、市場支配が長期的には利益増加となる傾向があるので、市場支配の概念は一般に受入れられている。これは、利益に対する市場占有率の重要性を強調するPIMS (Profit Impact of Market Share) 研究を確証するものである<sup>9</sup>。

### (2) 競争の激しさ

また、様々な種類の競争の激しさ(intensity)が価格設定目標にインパクトを持つことが判明している。高度に革新的な製品ラインを販売している企業は、非革新的な製品を販売している企業よりもより利益獲得を目指して価格を設定している。これは、リスクと報酬とは明確な関係があるという概念を確証する。リスクと報酬概念によれば、高度に技術革新を要する製品ラインを販売する企業が、リスクの少ない伝統的な製品ラインを販売する企業よりもより高い潜在的利益を期待するのは正当化されるであろう。それゆえ、利益目標と製品技術革新間に見られる関係(第4表参照)は意外ではない。

また、製品ラインの競争と価格設定目標間には、他の関係が見い出される。たとえば、総売上高目標と価格およびサービス競争の激しさ間には、有意な正の関係がみられる。この結果は予期されていたことである。また、売上高が重要目標である場合には、当然、広告や販売促進競争が非常に激しいことが予期<sup>10</sup>される。しかし、それについては確証されていない(第4表参照)。

### (3) マーケティング方針の弾力性

マーケティング方針(marketing policies)の変更の弾力性は、特定の製品ラインの価格決定手続に関係することが判明している<sup>11</sup>。原価よりはむしろ市場状況や競争価格を基準にして製品ラインの価格をつける傾向がある企業は、より弾力的なマーケティング戦略を展開している(第5表参照)。もちろん、競争的な価格設定とマーケティング方針の弾力性とは切離せないものであるから、このことは予期されていたことである。

(4) 製品のライフ・サイクル

一般的に、価格設定目標と方針は製品ラインのライフ・サイクルの段階<sup>12</sup>によって著しく影響を及ぼされることが考えられる。

44社のうち、28社（75.5%）の製品ラインは成熟期に、7社（18.9%）の製品ラインは成長期にあった。導入期と衰退期にはそれぞれ1社ずつあった。

意外なことに、その調査からは、製品ライフ・サイクルと価格設定目標間には有意な関係がみられない。しかし、圧倒的多数の企業の製品ラインが成熟期あるいは成長期にあったことから、それらの結果は慎重に解釈されねばならない。

調査から、製品ラインの成長期には、企業は価格指導戦略(price leadership strategy)<sup>13</sup>を追求する傾向があることが示唆される（第6表参照）。

第3表 価格設定目標と標的市場間の関係

標的市場 価格設定目標	標準製品	受注製品
利益		
売上高		
市場占有率	.068 *	
株価収益率		
流動性		
従業員職務保障		.018 *
労使関係		.002 *
投資利益率		.039 *

\* 10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意な関係にある。諸関係は標本相関係数に基づく。

アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

第4表 製品ラインの競争の激しさと価格設定目標間の関係

製品ラインの競争 価格設定目標	製品品質		製品革新		価 格		広告・販売促進		販売チャンネル		サービス	
	係 数	有意水準	係 数	有意水準	係 数	有意水準	係 数	有意水準	係 数	有意水準	係 数	有意水準
利 益	-.2618	.043*	+.2122	.086*	+.1697	.138	+.1915	.107	-.0323	.418	+.0028	.493
売 上 高	+.1601	.150	+.2567	.048*	+.2809	.034*	-.0431	.391	+.1597	.153	+.3650	.009*
市場占有率	+.1933	.164	+.1764	.129	-.2448	.057*	+.0381	.403	-.1479	.172	+.1263	.216
株価収益率	+.1708	.156	-.1929	.130	+.2103	.109	+.2812	.046*	+.2283	.090*	+.3793	.013*
流 動 性	+.1804	.123	-.0008	.498	+.1065	.251	+.3206	.018*	+.5573	.000*	+.2716	.045*
従 業 員 職 務 保 障	+.1661	.141	+.0949	.272	-.1353	.193	+.0650	.338	+.0934	.276	+.3282	.018*
労 使 関 係	+.1817	.119	+.0139	.465	-.0830	.298	+.1536	.160	+.2586	.047*	+.4348	.002*
投資利益率	+.0815	.299	+.0007	.498	-.0535	.367	+.1536	.160	+.0399	.400	+.2775	.039*

\* 10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意な関係にある。諸関係は標本相関係数に基づく。

第5表 マーケティング方針の変更と価格設定方法間の関係

	コスト・プラス法		マーケット法	
	係 数	有意水準	係 数	有意水準
マーケティング方針の変更	-.1254	.214	.2311	.068*

\* 10%、あるいはそれ以下の水準で統計的に有意な関係にある。  
関係は標本相関係数に基づく。

第6表 製品ライフ・スタイルと価格戦略のための連関表

ライフ・サイクルの段階	価格指導制	価格追随制	合 計
導 入	100.0	0.0	2.7
	3.0	0.0	
	2.7	0.0	
成 長	100.0	0.0	18.9
	21.2	0.0	
	18.9	0.0	
成 熟	89.3	10.7	75.7
	75.8	75.0	
	67.6	8.1	
衰 退	0.0	100.0	2.7
	0.0	25.0	
	0.0	2.7	
合 計	89.2%	10.8%	100.0%

自由度2の $\chi^2$ 値=9.21997。 .0265の水準で統計的に有意。



#### IV 価格決定方法

##### 1 マーケット法 (market pricing) 対コスト・プラス法 (cost-plus pricing)

製品ラインの価格が製品原価および、あるいは市場要因に基づいて決定されるか否かが調査されている。価格決定に市場状況が役割を果たす場合には、価格が競争価格と等しい、それ以上の、あるいはそれ以下の水準に、または、市場が売りくずす (market will bear) ところに設定されるか否かが調査されている。原価が価格決定に役割を果たす場合には、販売価格を決定するのにマークアップ率あるいは単位当り金額(a per unit dollar amount)が原価に加算されるか否かが調査されている。<sup>14</sup>

調査の結果、44社のうち40社は価格決定において市場状況も原価も考慮している。<sup>15</sup> 一般的に、価格追随企業は、価格指導企業と比べて、原価よりも市場状況を多く考慮している(第7表参照)。価格決定において市場状況を考慮する企業のうち、68.3%の会社は価格を競争価格水準に等しく、26.9%の会社はそれより高く、2.4%の会社はそれより低く、そして2.4%の会社は市場が売りくずすところに設定していた。

売上高や資産の比較的大きい会社は、競争価格水準よりも高い価格をつける傾向があったが、それらの比較的小さい会社はそれに等しい価格をつける傾向があった。また、製品陳腐化や技術変化の激しい環境にある企業は、競争水準より高く価格を設定する傾向があった。さらに、市場の上層吸収 (market skimming) を試みる企業は、一般的に、競争価格水準よりも高く価格を設定していた。<sup>16</sup> また、競争企業に比べて、より高度の品質の製品ラインを持つ企業は、競争水準よりも価格を高くつける傾向がみられている。

既述のように、大多数の企業は価格決定を行なうのに市場要因ばかりでなく製品原価も使用していた。その支配的な方法は原価に一定のマークアップ率を

加算するものであった。

コスト・プラス法の観点から、いくつかの興味ある結果が提供されている。たとえば、原価へのマークアップは経験や歴史的先制によって、または商況（business conditions）によって決まる弾力的な基準によって決定されるか否かが調査されている。多数の企業は複数の方法を用いていたが、過去の経験がマークアップを決定するための最も一般的な方法であった。ただし、製品ラインが競争企業の行動予測が非常に困難な市場で販売されている場合は例外で、そのような状況のもとでは、企業は、通常、現在の商況によって決まる弾力的なマークアップ戦略を採用していた。<sup>17</sup>

既述のように、受注製品を製造する企業は価格を投資利益率目標に基礎づける傾向があったが、標準製品を製造する企業は売上高目標に基礎づける傾向があった。その調査結果と一致して、受注製品を製造する企業は市場要因を基準にした価格設定ではなくコスト・プラス法に強く依存する傾向がある（第8表参照）。<sup>18</sup>

また、原価を基準にした価格設定は2つの価格設定目的、すなわち、市場の上層を吸収すること、および損益分岐点を越えること、と正の相関関係があることが判明している。逆に、原価を基準にした価格設定は略奪的価格設定（predatory pricing）<sup>19</sup>とは負の相関関係がみられる（第9表参照）。これらの結果は予期されたことである。第9表では、また、市場状況を基準にした価格設定は市場への浸透および市場占有率の極大化欲求と有意な相関関係がみられる。<sup>20</sup>

調査では、さらに、企業の価格に対する政府機関の反応への企業の関心とコスト・プラス法を使用する傾向間の関係が検討された。調査結果は明らかに、価格に対する政府機関の反応の重要性が大きいほど、企業はコスト・プラス法を使用する傾向が大きいことを指摘している。<sup>21</sup>逆に、価格設定のための市場状況の使用と価格に対する政府の反応の重要性間には、有意な負の関係がみられる（第10表参照）。従って、政府が企業の価格決定に対して反応的な役割を果

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

たとえたと知覚される場合には、コスト・プラス法が支配的な役割を占めるといえるであろう。政府が価格に対してあまり反応的でないと知覚される企業では、市場状況を基準にした価格設定が優位に立つ。

また、第10表では、競争製品の品質はもちろんのこと、直接競争製品や類似代替製品の価格はすべて、市場状況を基準にした価格設定と有意な相関関係がみられる。競争製品の価格や品質は製品ラインの生き残りにより重要なものになっており、支配的な価格設定法は原価よりも市場状況を基準にしたものでなければならないので、この結果は当然である。また、会社の雇用水準やイメージに対する価格の影響の重要性は市場状況を基準にした価格設定と有意な正の相関関係がある。これらの結果は、企業のイメージや雇用問題はコスト・プラス法よりもマーケット法によって直接的に影響を及ぼされるるので、予期されたことである。<sup>22</sup>

**第7表 価格設定方法と価格設定戦略のための分散分析**

### 市場状況によって決定される価格

変動の原因	自由度	平方和	平均平方	F 値	F確率値
級 間	1	3.7870	3.7870	4.575	0.0395 *
級 内	35	28.9696	0.8277		
計	36	32.7566			

グループ	度 数	平均 値	標準偏差	標準誤差
価格指導者	33	3.9697	0.9515	0.1656
価格追随者	4	5.0000	0.0	0.0
計	37	4.0811	0.9539	0.1568

\* 10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意。

### 原価によって決定される価格

変動の原因	自由度	平方和	平均平方	F 値	F確率値
級 間	1	0.0018	0.0018	0.001	0.9730
級 内	35	53.2953	1.5227		
計	36	53.2971			

グループ	度 数	平均 値	標準偏差	標準誤差
価格指導者	33	3.7273	1.2568	0.2188
価格追随者	4	3.7500	0.9574	0.4787
計	37	3.7297	1.2167	0.2000

第8表 標的市場と価格設定方法間の関係

市場タイプ	コスト・プラス法		マーケット法	
	係数	有意水準	係数	有意水準
標的市場が標準製品を必要とする	-.0126	.469	+.1920	.112
標的市場が受注製品を必要とする	+.2842	.034 *	-.0593	.353

\*10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意。  
関係は標本相関係数に基づく。

第9表 価格設定方法と価格設定目的間の関係

価格設定の目的	コスト・プラス法		マーケット法	
	係数	有意水準	係数	有意水準
市場占有率の極大化	-.1940	.106	+.2999	.024 *
市場への浸透	+.0982	.276	+.2149	.092 *
市場の上層吸収	+.2290	.078 *	-.0482	.382
参入阻止	-.4227	.001 *	+.1543	.165
損益分岐点を越える	+.3801	.007 *	+.0663	.338

\*10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意。  
諸関係は標本相関係数に基づく。

第10表 価格設定方法に関連した要因

重要な要因	コスト・プラス法		マーケット法	
	係数	有意水準	係数	有意水準
直接競争製品の価格	-.2894	.032 *	+.3790	.006 *
類似代替製品の価格	-.1381	.198	+.3994	.005 *
競争製品の品質	+.2755	.037 *	-.3914	.004 *
会社の雇用水準への価格の影響	+.1542	.165	-.2463	.056 *
会社のイメージへの価格の影響	+.0415	.397	+.2870	.031 *
政府機関による企業の価格への反応	+.2432	.060 *	-.2164	.082 *

\*10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意。  
諸関係は標本相関係数に基づく。

## 2 価格設定と変動原価計算

価格決定目的のために全部原価計算あるいは変動原価計算が有益であるか否かについては論議があるところである。

それゆえ、全部原価あるいは変動原価が価格設定に最も関連しているか否かが調査された。<sup>23</sup> 大多数の企業は全部原価が価格決定のために最も関連するとみなしている（第11表参照）。

第11表に示されるように、価格設定における全部原価計算選好は、2国においても、4産業すべてにおいても、全く明らかである。<sup>24</sup> ただ、アメリカの1社とカナダの2社だけは、変動原価を唯一の重要な関連原価とみなしている。アメリカの4社とカナダの2社では、全部原価も変動原価も重要な関連原価と考えられている。経営管理者はすべての製造原価が価格決定において考慮される必要があると考<sup>25</sup>えている。

## 3 価格設定と原価価値

さらに、製品原価を評価するための支配的方法は、歴史的<sup>26</sup>原価、取替原価、および現在市場価格であるか否かが調査された。第12表に示されるように、歴史的<sup>26</sup>原価、取替原価、および現在市場価格がすべて、同等の頻度で考慮されている。複数の価値を考慮する企業もあるが、単一の価値を選択する企業もみられる。全部原価計算方法あるいは変動原価計算方法がフォローされているか否かに関係なく、歴史的<sup>26</sup>原価、取替原価、および現在市場価格はおよそ同等の頻度で使用されている。全体的に、原価価値<sup>27</sup>に関して多くの意見の相違と混乱とが存在するように思われる。

## 4 マーケット法とコスト・プラス法のための予測モデル

以上では、価格決定に関するいくつかの問題が、市場要因を基準にした価格設定あるいは製品原価要因を基準にした価格設定という広いフレームワークのもとで考察された。さらに、この分析を敷衍するために、重回帰分析を用いて、市場状況を基準にした価格設定およびコスト・プラス法のための包括的な予測

第11表 産業別の原価計算方法

産業 原価計算方法	食品加工		化学		重設備		輸送設備		合計	
	数	%	数	%	数	%	数	%	数*	%
全部原価のみ	5	83.3%	2	50%	1	50%	3	75%	27	75.0%
変動原価のみ	0	0	0	0	0	0	1	25%	3	8.3%
全部原価と変動原価の組合せ	1	16.7%	2	50%	1	50%	0	0	6	16.7%
合計	6	100.0%	4	100%	2	100%	4	100%	36	100.0%

\*44社中、8社は原価が製品ラインの価格設定において重要な役割を果たしていなかった。

第12表 価格設定のために用いられる原価価値

産業	食品加工		化学		重設備		輸送設備		合計	
	数	%	数	%	数	%	数	%	数*	%
コスト・ベース	1	20%	1	20%	0	0	0	0	5	13.9%
歴史的原価のみ	2	40%	1	20%	2	66.7%	1	33.3%	12	33.3%
取替原価のみ	0	0	2	40%	1	33.3%	1	33.3%	13	36.1%
現在市場価格のみ	2	40%	1	20%	0	0	1	33.4%	6	16.7%
2つ以上の組合せ	5	100%	5	100%	3	100%	7	100%	36	100.0%

\*44社中、8社は原価が製品ラインの価格設定において重要な役割を果たしていなかった。

モデルを推論できるか否かが検討されている。<sup>28</sup>

数組の重回帰式が分析された。第1に、企業のコスト・プラス法を使用する傾向が様々な組の変数の関数とみなされた。重回帰モデルでは、コスト・プラス法は従属変数とみなされたが、利益、売上高、市場占有率、株価収益率、流動性、職務保障、労使関係、および投資利益率などの価格設定目標は、一方の組の独立変数とみなされた。他方の組の独立変数は、製品ラインの特性、競争の激しさ、製品ラインの標的市場、および価格決定に影響を及ぼす一般的要因に関係していた。第2に、企業の市場状況（あるいは競争価格）を使用する傾向が同一組の変数に対して回帰分析された。しかし、これら2つのアプローチのもとで検討された関係は有意な結果に帰着していない。すなわち、統計的には、原価あるいは市場状況を基準にした価格設定の予測変数は、推論されることができなかつた。価格決定の複雑性および価格に影響を及ぼす多数の要因間の独立性の欠如を仮定すれば、これらの結果は意外ではないといえよう。<sup>29</sup>

## 5 環境情報

NAAとSMACの研究のもう1つの問題は、価格決定をなすために用いられる市場志向的情報の源泉を確認することであった。それゆえ、価格決定のため<sup>30</sup>の最も有益な市場データを供給する外部情報の源泉が検討されている（第13表）。

1から5の尺度は、第13表にあげられた外部情報源泉が製品ラインの実際の価格に影響を及ぼした程度を評価したものである。1はその項目が全く影響しないことを示し、5はその項目が大きく影響することを示している。第13表からわかるように、最も大きい影響を与える外部情報の源泉は、売上高、顧客の選好、科学技術の予測、競争者行動の追跡、市場調査研究、および顧客の意見収集である。おもしろいことに、これらの源泉は普通、企業内部から入手される。これらの項目の重要性はアメリカ・カナダ両国の企業において支配的である。対照的に、第13表にあげられた他の源泉は価格決定のための外部志向的情報を創造するのに果たす役割は小さい。しばしば、専門雑誌や助言サービスな

アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

第13表 環境情報の利用(1)

国 環境情報の源泉	アメリ カ					カナダ				
	食品加工	化学	重設備	輸送設備	合計	食品加工	化学	重設備	輸送設備	合計
売上高、顧客選好および科学技術の予測	4.83	4.75	4.8	3.3	4.58	4.5	4.75	4.25	4.83	4.57
競争者行動の追跡	4.167	4.625	3.4	4.67	4.228	4.5	5.0	3.75	4.16	4.29
顧客意見の経常的収集	4.05	4.375	3.4	4.33	4.045	4.167	4.5	3.83	3.83	4.04
市場調査研究	3.83	3.625	3.0	4.167	3.61	4.5	3.75	3.0	2.66	3.45
助言機関	1.5	2.25	2.0	2.0	1.95	2.0	1.25	2.08	1.33	1.70
専門雑誌	1.5	2.0	2.4	1.67	1.90	1.0	2.25	1.8	1.0	1.49
新聞	1.5	2.5	1.6	1.67	1.90	1.5	1.75	1.33	1.0	1.36
同業者団体出版物	2.167	3.0	2.6	2.0	2.54	1.67	1.25	1.33	1.33	1.27
全国統計	2.33	2.875	3.0	2.33	2.68	1.41	2.25	2.0	1.83	1.84
州・地方統計	1.33	2.0	1.4	3.0	1.81	1.25	2.0	1.5	1.16	1.43

1 = 影響ない → 5 = 非常に大きい影響

第13表 環境情報の利用(2)

国 環境情報の源泉	アメリカ・カナダ全体				
	食品加工	化学	重設備	輸送設備	合計
売上高、顧客選好、および科学技術の予測	4.665	4.75	4.525	4.32	4.624
競争者行動の追跡	4.33	4.74	3.57	4.28	4.280
顧客意見の経常的収集	4.08	4.41	3.615	3.95	4.044
市場調査研究	4.165	3.66	3.00	3.157	3.532
助言機関	1.75	1.92	1.665	1.55	1.9078
専門雑誌	1.25	2.08	1.335	1.22	1.677
新聞	1.50	2.25	1.46	1.22	1.635
同業者団体出版物	1.667	2.42	1.665	1.55	1.9078
全国統計	1.873	2.668	2.08	1.99	2.26
州・地方統計	1.29	2.00	2.08	1.76	1.624

1 = 影響ない → 5 = 非常に大きい影響



どには重要な情報価値があるという考えが支持されるから、これは幾分驚くべき結果である。調査からは、この論議は価格決定に関しては疑わしいとみななければならない。恐らく、これら後者の源泉は価格設定目標や方針のために有益な外部志向的情報を提供するものであろう。

また、環境情報源泉の使用が原価および市場状況を基準にした価格設定の観点から検討されている。予期されるように、市場状況を基準にした価格の設定を非常に強調する企業は、価格を主として原価に基礎づける企業よりも環境情報源泉を使用する傾向がみられる（第14表参照）。

第14表 環境情報の源泉と価格設定方法間の関係

環境情報の源泉	コスト・プラス法		マーケット法	
	係数	有意水準	係数	有意水準
顧客の意見	-.0710	.325	+.2980	.025 *
競争者行動の追跡	-.2638	.044 *	+.4479	.001 *
売上高、顧客選好、および科学技術 の予測	-.1656	.144	+.1695	.138
市場調査研究	-.0960	.273	+.3671	.008 *
専門雑誌	-.0919	.281	+.4160	.003 *
助言機関	+.0219	.445	+.1459	.175
同業者団体出版物	-.1601	.156	+.4354	.002 *

\* 10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意。

諸関係は標本相関係数に基づく。

## 6 商標名

また、商業者商標名(private brand name)、生産者商標名(national brand name)<sup>31</sup>、あるいは無商標名(no brand name)のもとで、製品のマーケティングが価格決定と何か関係を持つか否かが検討されている。このことについて、<sup>32</sup>2つの差異が判明している。第1に、生産者商標名の使用は、マス・マーケット<sup>33</sup>(mass market)に販売されている製品ラインに密接に関係している。マス・マーケットに販売されている製品ラインはしばしば全国的展示(national

exposure)を目指しているから、この結果は予期された。もちろん、そのような展示は全国的な販売促進努力によって最も効果的に獲得されるであろう。第2に、広告や販売促進競争の激しさは、商標名をつけずに販売される製品では最も小さいことが判明している(第15表参照)。商標名が製品ラインのロイヤルティや差別化を増大することができる以上、広告や販売促進のための資金は恐らく、商標名をつけないで販売される製品よりもブランド製品により効果的に使用されるであろう。それゆえ、これらの結果もまた予期されていた。

**第15表 標的市場と商標名のための分散分析**

標的市場が複数ニッチおよびマス・マーケット

変動の原因	自由度	平方和	平方平均	F 値	F 確率値
級 間	2	21.8940	10.9470	6.724	0.0032*
級 内	38	61.8619	1.6279		
計	40	83.7560			

グループ	度数	平均値	標準偏差	標準誤差
商業者商標名	3	3.0000	1.7320	1.0000
生産者商標名	29	4.0690	1.2516	0.2324
無商標名	9	2.3333	1.2247	0.4082
計	41	3.6098	1.4470	0.2260

\*10%あるいはそれ以下の水準で統計的に有意。

広告・販売促進と商標名のための分散分析

変動の原因	自由度	平方和	平方平均	F 値	F 確率値
級 間	2	7.5923	3.7961	2.155	0.1295
級 内	39	68.6934	1.7614		
計	41	76.2856			

グループ	度数	平均値	標準偏差	標準誤差
商業者商標名	4	2.5000	1.7320	0.8660
生産者商標名	29	2.8276	1.3646	0.2534
無商標名	9	1.7778	0.9718	0.3239
計	42	2.5714	1.3640	0.2105

## V 市場構造と産業・国の影響

### 1 市場構造

価格決定の相対的重要性は、経済市場間で異なることが予期される。たとえば、完全競争市場において製品を販売する企業では、その市場の定義によれば、必然的に市場価格（あるいはそれに非常に近い価格）で売られることを余儀なくさせられるから、価格決定はほとんど重要でないと考えられる。言い換えれば、完全競争市場において製品ラインを販売する企業は、当該製品に関して「価格受容者」(price taker)であるはずである。

寡占市場は、少数の企業が製品需要の支配的占有率を供給するとき常に発生する。それは各企業に傑出した市場位置 (market condition) を与えるはずであり、また、一企業の価格決定や行動が他企業に有意な影響を及ぼす。その結果、どの企業もみな、価格決定の観点から、その企業の最上の行動の仕方はライバルが選択する行動の仕方によって決まることを認識する。それゆえ、寡占市場における価格設定上の重要問題は、ライバルがどのように行動するかである。

独占市場では、唯一の生産者が製品を市場に供給し、その市場価格を設定する。しかし、たいていの独占事業は政府による認可を必要とするから、その価格設定はしばしば強く規制され、それゆえ、価格決定は厳しく制約される。

独占的競争市場では、わずかに差別化された製品を持つ少数の生産者が存在する。短期的には、製品差別化は企業が製品ラインに課す価格に対して、一種の独占に似た影響を企業に与える効果を持っている。長期的には、独占的競争市場における企業は、競争者の製品価格に非常に敏感である必要がある。

要するに、完全競争市場において製品を販売する企業は、当該製品に関しては「価格受容者」である。寡占、独占、あるいは独占的競争市場において製品

を販売する企業は、限定的な点で、「価格設定者」( price maker )<sup>34</sup>である。製品が販売される経済市場構造と価格決定間の関係に置かれた理論的重要性を仮定して、製品ラインがいずれの市場構造に直面しているかが識別された。

第16表 経済市場構造

産業 経済市場	食品加工		化 学		重 設 備		輸送設備		合 計	
	アメリカ	カナダ	アメリカ	カナダ	アメリカ	カナダ	アメリカ	カナダ	アメリカ	カナダ
完全競争	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
独占的競争	5	1	1	2	0	1	0	0	6	4
寡 占	1	5	6	2	3	5	5	6	15	18
独 占	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計	6	6	8	4	3	6	5	6	22	22

第16表に示されるように、重設備と化学産業における企業の大部分は製品ラインを寡占市場で販売していたが、食品加工産業は寡占と独占的競争市場間に均等に分けられた。しかし、化学企業の3社と重設備企業の1社は、独占的競争市場において販売していた。また、化学企業の1社は完全競争市場において販売していた。輸送産業では、全企業の製品ラインが寡占市場において販売されている。<sup>35</sup>独占企業は1社もなかった。

文献や第16表に示された結果によれば、価格競争が重要問題であると予期することは論理的であろう。すなわち、企業は明らかに、価格が所与のものとなされない市場において製品ラインを販売している。しかしながら、価格競争は企業が直面する唯一の競争形態ではない。

すでに触れたように、製品ラインが直面する競争のタイプには、品質、製品革新、価格、広告・販売促進、最上の販売チャンネルの獲得、およびサービスなどがあつた。第17表にみられるように、価格競争の激しさはかなり高いものとみなされている。価格競争の全体的な激しさはおおよそ5点中4.0点になっている。これは、企業が確かに価格決定を製品ラインの生き残りの主要項目と<sup>36</sup>みていることを示すものである。

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

また、第17表をみると、サービス競争の激しさが輸送産業において高い点を取っている。この産業における多くの製品は買手にとって重要な投資を意味し、これらの製品のサービスが高度に専門的な性格のものであるという事実が、この産業においてサービス競争に高い点数が割当てられた原因であるかもしれない。また、その産業では、政府規制が競争をサービス関連要因に移す傾向がある。

製品ラインが主として2つの異なった経済市場（すなわち、独占的競争と寡占）において販売されているという事実から、企業間の価格設定目標、方針、および価格決定の差異が経済市場を基準にして説明されうるか否かが調査されたが、その試みは有益でないことが判明している。<sup>37</sup>

第17表 製品ラインの競争の激しさ

産業	食品加工			化学			輸送設備			重設備			総計
	アメリカ	カナダ	合計	アメリカ	カナダ	合計	アメリカ	カナダ	合計	アメリカ	カナダ	合計	
競争の激しさ													
価格	4.16	3.83	3.995	3.875	4.0	3.877	4.2	3.83	4.015	4.3	4.0	4.059	4.000
製品品質	3.83	4.167	3.998	3.375	3.75	3.465	4.2	3.08	3.64	3.66	3.833	3.737	3.715
サービス	3.66	2.0	2.83	3.375	4.0	3.547	4.8	4.25	4.525	4.0	3.5	3.63	3.624
最上な販売チャンネルの獲得	3.83	2.667	3.248	2.75	3.0	2.805	4.2	3.08	3.64	3.33	2.16	2.524	3.077
製品革新	2.33	2.83	2.58	3.125	3.0	3.052	3.6	2.83	3.215	2.66	2.667	2.667	2.885
広告・販売促進	3.33	3.25	3.29	2.0	2.5	2.145	3.2	2.083	2.642	2.83	1.83	2.141	2.579

1 = 激しさが低い、3 = 激しさが普通、5 = 激しさが極端

## 2 産業と国の影響

調査対象産業では、製品、製造や会計プロセスのタイプ、企業や製品ラインの直面する競争の程度、および製品ラインに影響を及ぼす環境の特質などが異なっていた。従って、価格決定の基礎となる価格設定目標、方法、および手続が産業間で異なっているはずであるという論議がなされうるであろう。また、2国間には、法律、政治、および会計実務上の差異が存在する。それゆえ、価

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

価格決定に関して、2国間に差異が存在するはずであるという議論には根拠がある。従って、価格決定が種々の産業および2国間で類似した方法でなされているか否かは、重要な論点である。<sup>38</sup>

前節で指摘されたように、種々の産業、国および企業間には、価格決定方法にわずかであるがいくつかの差異がみられた。たとえば、第17表に示されるように、製品品質、販売チャンネルの獲得、および販売促進競争の激しさはすべて、輸送設備産業ではカナダよりもアメリカにおいて相当に高く評価されている。さらに、製品革新とサービス競争はまた、カナダの輸送設備企業よりもアメリカ企業において激しい。これらの結果は、輸送設備産業における全体的な競争の激しさはカナダよりもアメリカの方が大きい、その差異は主として非価格問題から生じることを示唆する。明らかに、アメリカ輸送設備企業はカナダ企業よりも非価格競争に敏感であった。

もう1つの興味ある2国間の差異は、第16表に示されるように、食品加工産業に関係している。カナダ企業の大多数（6社中、5社）の製品ラインの経済環境は寡占市場構造であったが、対照的に、アメリカ企業の大多数（6社中、5社）の経済環境は独占的競争市場であった。食品加工産業においては、カナダ企業は明らかに、製品ラインの支配的な市場占有率がアメリカ企業よりも少数の主要な生産者によって支配されていた。しかし、価格決定の観点から、この差異は、第17表に示されるように、価格競争の激しさに有意な影響を与えていない。

他の点はもちろんのこと、上記の差異は、価格決定を取巻く諸問題が産業および国を越えて均一でないという事実を強調するものである。しかしながら、産業および国間の類似点はその相異点を大きく上回っているように思われる。たとえば、全産業および2国の企業は一般的に、利益、投資利益率、市場占有率、および総売上高によって動機づけられていた（第2表参照）。また、2国および全産業の企業の大部分は製品ラインの実際の販売価格を提示するために競

争価格の評価とともに原価へのマークアップ率を用いていた。さらに、圧倒的多数の企業には、変動原価よりはむしろ全部原価が最も重要であった（第11表参照）。競争者の行動に関する情報や顧客の意見の経常的収集ばかりでなく、売上高、顧客の選好、および科学技術の予測への関心は、産業および国を越えて真実であることが判明した（第13表参照）。

製品ラインの競争の激しさを取巻くいくつかの問題は、輸送設備産業では2国間で有意に異なっていたが、同様の事は他の産業に対してはいわれることができなかった。すなわち、この事については、国の差異は他の産業では小さかった。さらに、国の影響を無視して、産業別では、競争要因の激しさの平均値には、わずかに小さい差異があるに過ぎなかった（第17表参照）。

種々の産業および国において、新聞、専門誌、助言サービス、同業者団体出版物、および国や地方・州統計から得られる情報は、価格決定に重要な価値のないという点で一致しているように思われる（第13表参照）。そして、4産業および2国の企業において、歴史的な原価、取替原価、あるいは現在市場価格の使用については、様々な反応がみられた（第12表参照）。

要するに、国および産業間には、価格決定方法の類似点を支持する論拠が相異点を支持する議論よりも有力であるといえる。<sup>39</sup>

## VI 結 び

おわりに、NAAとSMACの研究結果から浮上した将来のいくつかの研究課題とその研究の限界についてふれておきたい。<sup>40</sup>

### 1 将来の研究課題

第1の研究課題は市場状況に関する情報の提供に係る。このタイプの情報は価格設定目標の管理と設定のために価値がある。この点について論じる必要がある問題は、(1)管理会計担当者あるいは組織内の他のグループが市場状況

に関する情報を供給することが望ましいか否か、(2)そのような情報がどれだけ収集されるべきか、および(3)そのような情報を収集し処理する最も効果的な手段は何か、である。

第2の課題は代替的な価格スケジュールのための意思決定モデルが生成され、会計システムに含められるべきか否かに関係する。代替的モデルは経営管理者が種々の価格水準での製品の理想的売上高を売る見込みを評価するのを可能にするであろう。

管理会計システムは伝統的に、財務的、内部志向的かつ歴史的タイプの情報を強調してきた。しかし、調査企業は明らかに、価格決定のためには伝統的タイプの情報だけでなく非財務的、外部志向的かつ非歴史的タイプの情報を使用していた。それゆえ、第3の課題は利用者志向的な管理会計情報システムの範囲を非財務的タイプの情報を含めるように拡大することが望ましいかもしれないということである。

第4の課題は全部原価計算と変動原価計算の概念に関係する。価格設定では明らかに変動費だけでなく固定費が重要であった。従って、変動原価計算支持論は価格決定に関してはその論拠を再考する必要があるだろう。同時に、管理会計担当者は全部原価計算情報を無視する動きを再考する必要があるだろう。

文献上、しばしば述べられる論議にかかわらず、実務上では、原価情報は製品ラインの価格決定にとって主要な要素であった。それゆえ、第5の課題として管理会計担当者は製品原価計算をめぐり困難な原価配賦問題を解決しなければならないであろう。

## 2 限界

第1の限界は標本に関係する。その結論は限定され、非無作為に選ばれた企業と産業に基づいている。それゆえ、その結論は研究対象以外の企業と産業には一般化されるべきではない。

第2の限界は調査方法に関係する。その研究ではオープン・エンド式および



クローズド・エンド式の質問票による直接面接法が用いられたが、それは単一の調査方法と同様に限界を持っている。それを回避する1つの方法として、たとえば、少数の企業内での価格設定について詳細な長期研究を遂行することは有用であろう。<sup>41</sup>

さらに、その研究は価格決定と組織の他の意思決定間の関係を考察していない。他の意思決定と同様に、価格決定は組織全体の意思決定プロセスのなかで検討されるべきである。

上記のような限界があるにもかかわらず、NAAとSMACの研究はアメリカ・カナダの44の主要製造企業の価格決定実務を概観したものであり、それはわれわれが実際の価格決定について有意義な洞察を得るのに役立つであろう。また、それは価格決定研究に関する文献としても重要な貢献をなすものであり、われわれは将来の研究のためのありうる方向を探るためにもその研究結果に関心を持たねばならないであろう。

近年、経営学の分野において日本的経営をめぐる研究が活発に行なわれているが、会計学においても、この種の実証研究を行ない、アメリカ・カナダの場合と比較分析してみることは興味のあることである。

注

- 1 たとえば、次のようなものがある。Dean, Joel, *Managerial Economics*, Prentice-Hall, Inc., 1951; Lanzillotti, R.F., "Pricing Objectives in Large Companies," *American Economic Review* (December 1958); Kaplan, A.D.H., Joel B. Dirlan and Robert F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business - A Case Approach*, The Brookings Institution, 1958 (武山泰雄訳『ビックビジネスの価格政策』、東洋経済新報社、1961); NACA, *Product costs for Pricing Purposes*, Research Series No.24, NACA, 1958 (青木茂男訳『価格設定と原価計算』、日本生産性本部、1964); Haynes, W.W., *Pricing Decisions in Small Business*, University of Kentucky Press, 1962; Hague, D.C., *Pricing in Business*, Geoge Allen & Unwin, Ltd., 1971.

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

- 2 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *The Pricing Decision*, NAA / SMAC, 1981. この研究は現在進行中の研究プロジェクトの第2段階の一部である。その研究プロジェクトの第1段階（1975年に完成）は、9つの意思決定モデル（lease-or-buy, make-or-buy, capital budgeting, divestment, pricing decisions, mergers and acquisitions, distribution channels, new products, and manpower planning）に関連する文献をレビューすることであった。第2段階は、9つの意思決定モデルがどのようにして実際に企業によって履行されているかを調査する。第3段階では、文献から推論された規範的意思決定モデルと企業が現実に用いる意思決定モデルとの間の差異が分析される。
- 3 *ibid.*, pp.5-9.
- 4 *ibid.*, p.7.
- 5 消費用品とは、最終消費のために購入される商品であり、産業用品は業務用品ともよばれ組織の経営活動を遂行するために購入される商品である。
- 6 NACAの調査では、価格設定機能は次の3つに分類されている。(1)価格の決定はすべて、社長またはその他の最高経営層（販売・財務・一般管理担当の副社長）によって行なわれる。(2)トップ・マネジメント（取締役会・社長・業務取締役会）が価格設定方針を樹立し、定価表および価格見積りに認可を与える。(3)会社の各機能部門（一般管理・販売・製造・会計）の長で構成する委員会が方針を樹立し、定価表および価格見積りに認可を与える。青木茂男訳、前掲書、19頁。

また、カプラン（Kaplan, A.D.H.）やダーラン（Joel B. Dirlan）等のケース・スタディの結果でも、価格決定の手続ないし価格決定の管理機能は、会社間で一定しているわけでない。あらゆる価格の変更について、トップ・マネジメントのレベルが権限を持っているものから、価格決定の権限を製品販売マネージャーやセールスマンに完全に委譲しているものまで、グラエティに富んでいることが明らかになっている。武山泰雄訳、前掲書、273-274頁。
- 7 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.13-14.
- 8 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller *op.cit.*, pp.14-17. また、ランチロッチ（Robert F. Lanzillotti）は価格設定目標を、(1)目標投資利益率の達成、(2)価格とマージンの安定化、(3)目標市場占有率の実現、(4)競争への対応ないし追従に分類し、その相対的重要性を調査している。Robert F. Lanzillotti, *op. cit.*, pp.921-940.
- 9 PIMS 研究によれば、利益（ここでは税引前ROI）は市場占有率の増加に比例して増加する。占有率10%以下の事業での平均ROIは約9%であった。……平均的にいえば、占有率が10%ポイント違うと税引前ROIは5%ポイント違う。さらに、この研究では、40%を超える占有率の事業では平均のROIは30%すなわち10%以下の占有率のときに、ROIの3倍であることを示している。Buzzell, R., B. Gale and G. Sultan, "Market Share - A Key to Profitability," *Harvard Business Review* (January / February 1975), pp.97-106 を参照されたい。

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

- 10 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op.cit.*, p.17.
- 11 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op.cit.*, p.17.
- 12 導入期 (introduction) は製品が最近導入された段階であり、成長期 (growth) では、売上高が急激に増加し、成熟期 (maturity) では同じ高さになり、衰退期 (decline) では減少している。
- 13 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller. *op. cit.*, pp.17-18. この後者の示唆も、標本の大きさと分布を仮定すれば、慎重に解釈されねばならない。
- 14 Gordon, L. A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.23-25.
- 15 すなわち、2つの手続は相互に排他的ではない。
- 16 この価格設定法を、上層吸収価格 (skimming pricing) といい、新製品に対し需要が非弾力的である導入期によく用いられるもので、この期に、高価格で価格に敏感でない高所得者を吸収し、その後、価格を引き下げ、低所得者にも販売しようとするものである。このように価格に敏感な顧客層に提供する以前に、価格に敏感でない市場のうわすみ、すなわち高所得者を吸収しようとするもので、初期高価格政策ともよばれる。
- 17 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.24.
- 18 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.24.
- 19 競争者の市場への参入を阻止するための価格設定方法。
- 20 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.24.
- 21 政府の価格や価格決定方法に対する統制は近年ますます重要になってきている。たとえば、ロビンソン・パットマン法 (Robinson - Patman Act) のもとでは、販売者は、価格差異が厳密に費用の差異に基づかない限り、同等の顧客に異なった価格を課すことはできない。また、アメリカにおける主として国防契約価格の算定にあたっては、契約原価の計算は C A S B (Cost Accounting Standards Board) の原価計算基準に準拠しなければならない。
- 22 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.24-25.
- 23 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.26.
- 24 「フォーチュン」(*Fortune*) 1000社の製造企業を対象にしたゴヴィンダラヤン(V. Govindarajan) とアンソニー (Robert N. Anthony) の調査でも、全部原価を使用する会社は505社中、417社 (83%) と圧倒的に多かったが、変動原価を用いる会社はわずか84社 (17%) に過ぎない。変動原価を用いる会社84社中、57社はElectrical & electronics, Chemicals, Food products, Transportation equipment, Fabrical metal, Primary metal, Paper, Petroleum refining, Machineryの9業種に属していたが、これらの業種においても過半数の会社は変動原価を使用していなかった。V. Govindarajan and Robert N. Anthony, "How Firms Use Cost Data in Price Decision," *Management Accounting*, Vol. LXV, No.1 (July 1983), p.31.
- 25 ハンペル (Robert E. Hampel) はこのような経営管理者の考えを次のように要約し

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

ている。「貢献差益 (contribution) と利益 (profit) とは混同しないように注意しなければならない。というのは利益はすべての固定費が支払われた後に生ずるものであるから」。 Robert E. Hampel, "Pricing Policies and Profitability," *Management Accounting* (July 1975), p.56.

26 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.26-29.

27 ゴヴィンダラヤンとアンソニーの調査では、価格決定のために歴史的原価を基準とした減価償却をする企業は425社であるのに対して、取替原価を基準にした減価償却をする企業は24社だけであった。取替原価の使用は少数の産業で、しかも少数の企業であった。 V. Govindarajan and Robert N. Anthony, *op. cit.*, p.35.

また、NACAの調査では、材料の原価の計算基準として、現在市場価格または現在市場価格に修正された標準原価の使用は、55社中30社、予定取替原価または予定取替原価に修正された標準原価は6社、実際歴史的原価は12社、未修正標準原価は6社、不明が1社となっている。青木茂男訳、前掲書、31頁。

29 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.29.

29 なお、Gordon, L.A., D. Miller and H. Mintzberg, *Normative Models in Managerial Decision-Making*, NAA / SMAC, 1975, pp.82-93では文献研究から推論された価格決定についての規範的モデルが提示されている。

30 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.29-32.

31 前者は卸売業者や小売業者が単独に、あるいはボランティア・チェーンを組織して設定する商標名であるが、後者は生産者によって設定され、一般的に、全国的に使用される商標名である。

32 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.32-33.

33 マス・マーケットとは、特定地域の消費者を対象とするというように地域的制約を加えず、あらゆる地域のあらゆる消費者を対象として設定される市場をいう。今日、大多数の生産者はこのマス・マーケットを対象に商品を提供しているとみられる。

また、小規模企業は、専門化による効率性を発揮でき、かつ大手企業が見過ごすか、無視している特定の市場を見つけ、そこで事業を運営している。その市場をニッチ・マーケット (niche market) という。彼らは、マーケット・ニッチャー (market nichers) とか、特定市場専門企業 (market specialists)、入口企業 (threshold firms)、足場企業 (foothold firms) などと呼ばれる。Kotler, Philip, *Marketing Management; Analysis, Planning, and Control*, The 4th ed., The Southeast Book Company, 1980, pp.285-287.

34 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.40.

35 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.40.

36 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.40.

37 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.41.

## アメリカとカナダの製造企業における価格決定システム

- 38 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.42-43.
- 39 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, p.44.
- 40 Gordon, L.A., R. Cooper and D. Miller, *op. cit.*, pp.45-47.
- 41 特定企業を対象とした価格決定についてのケース・スタディを試みることも有用であろう。たとえば、次のような文献では、そのようなケース・スタディが行なわれている。Kaplan, A.D.H., Joel B. Dirlan and Robert F. Lanzillotti, *op. cit.* (武山泰雄訳、前掲書) ; Haynes, W. W., *op. cit.* ; Hague, D.C., *op. cit.*