

# 価格設定のための原価計算の一論点

吉 田 一 将

## I はじめに

原価は価格決定のために考慮しなければならない多数要因中の一要因に過ぎない<sup>1</sup>。価格を決定するためには、原価のほかに競争状態や買手の需要等についても十分考慮する必要があるが、原価は製品の価格設定の出発点となっている<sup>2</sup>。

価格設定に対する原価ないし原価計算に関して会計学や経済学の文献において広く支持される2つの仮説がある。1つは、全部原価、特に配賦原価は価格決定のための基準としては無関連であるという仮説である。もう1つは、取替原価と対照してみると、歴史的原価は同様に無関連であるという仮説である。しかし、これらの仮説は現実とは必ずしも一致していない。

本稿の目的はこれらの2つの仮説をめぐる理論および実務上の問題点について若干検討することにある。

## II 全部原価基準か直接原価基準か

### 1 規範的価格決定モデル

価格決定に関する規範的文献の大多数は経済学志向的文献であり、それは、「利益極大化」モデルから出ている。その価格設定目標は限界収益を限界原価に等しく設定することによって利益を極大化することにある。このモデルにお

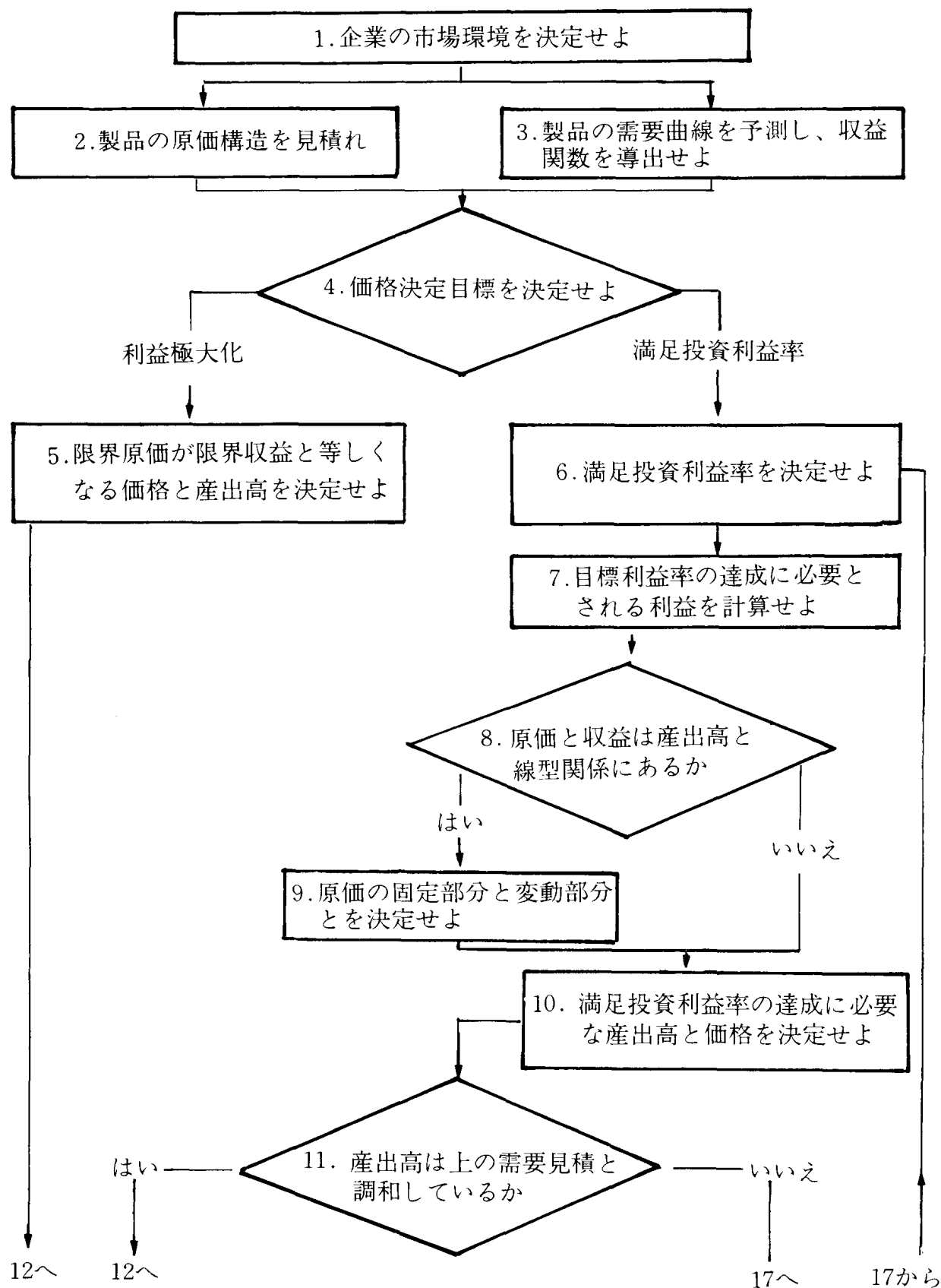
いて、限界原価は本質的に変動費と同一である。他方、利益計画に関する会計学志向的文献がまた価格設定に直接的な関係を持っている。それは「利益極大化」モデルの代替的なものであり、サイモン(Herbert A. Simon) のいう「満足化」モデルから出ている。後者のモデルによれば、企業の主要な価格設定目標は通常満足な(satisfactory) 投資利益率を獲得することにある<sup>3</sup>。

価格決定の大抵の論議は固定費と変動費とを区別する。たとえば、経済学志向的文献では、短期的な価格決定は単に変動費のみの関数であり、固定費を無視する。さらに、固定費は長期的には存在しないから、長期的な価格決定はまた変動費のみを考慮しなければならない。しかし、その時、変動費は長期的な性質を持つものであるから、短期的な価格決定は、短期的な変動費と長期的な変動費との間の違いのために、長期的な価格決定とは異なるであろう。従って、利益極大化モデルは 変動原価計算（直接原価計算）に基づく価格設定に通ずる。<sup>4</sup>

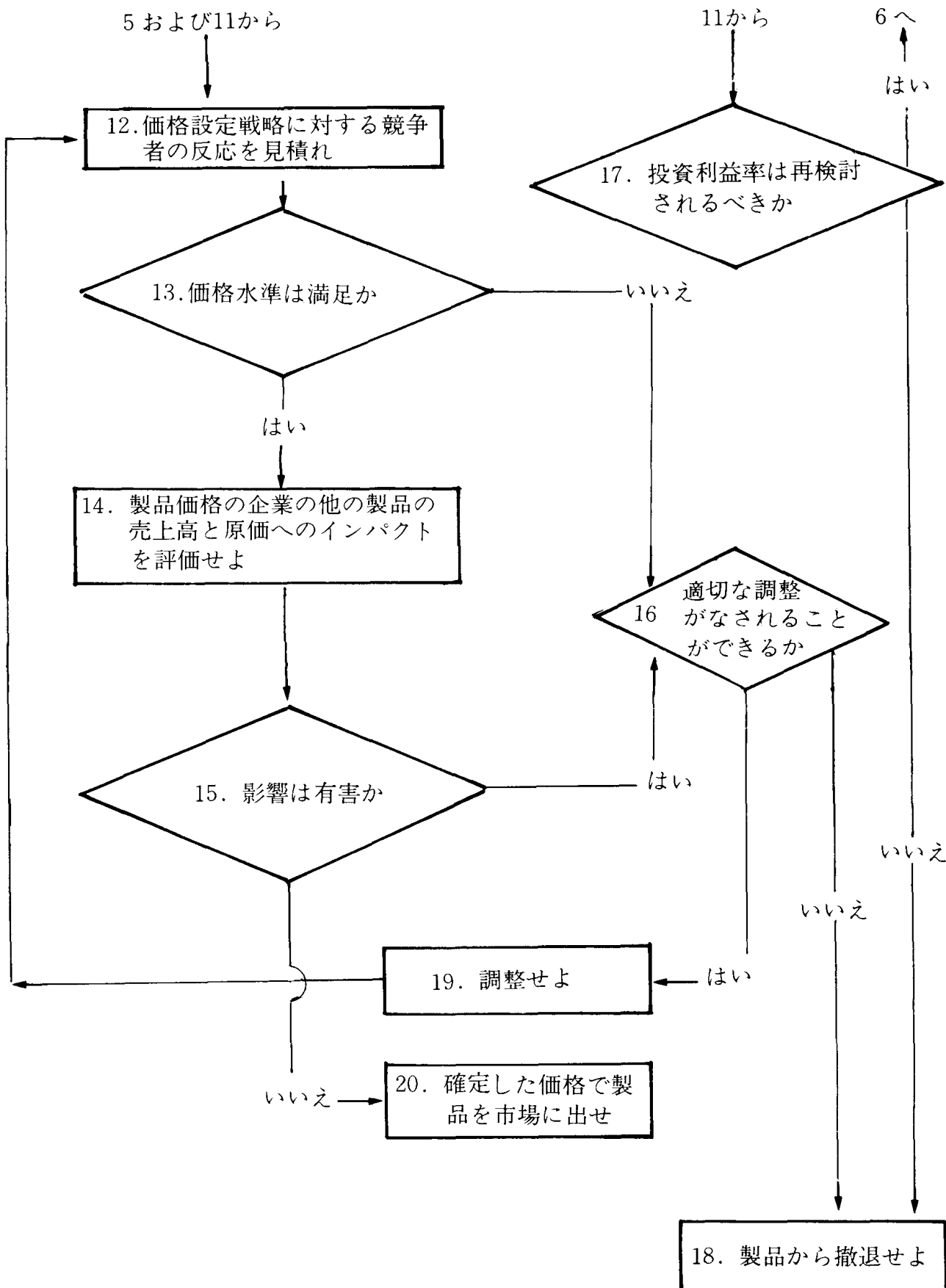
他方、会計学志向的文献は、通常、短期的価格を決定するのにあたってすべての原価（変動費および固定費）を考慮する。言い換えれば、短期的価格決定のための原価と長期的価格決定のための原価は、通常同一であると考えられる。このアプローチを弁護して、「すべての原価(total costs) が長期的には回収されなければならない。従って、固定費は無視されることができない」としばしば主張される。従って、満足化モデルは「正規の」(normal) 実務ないし「一般的な」(typical) 状況として全部原価計算に基づく価格設定に通ずる。<sup>5</sup>しかしこのルールからの逸脱が短期的価格決定へ貢献差益法が提唱される会計学文献に見い出される。これは、特別なないし例外的な(special or unusual) 状況での価格設定は全部原価法よりは貢献差益法による方がより適切であることを示唆する。<sup>6</sup>

ゴードン(Lawrence A. Gordon)、ミラー(Danny Miller) およびマインツベルク(Henry Mintzberg) は文献研究から推論された価格決定に関する2つの議論を結合した規範的モデルを示している（図1参照<sup>7</sup>）。そのモデルでは長期

図1 価格決定の規範的モデル



価格設定における原価計算の一論点



的な価格決定が仮定されている。それゆえに、経済学志向部分では、利益極大化が価格設定目標であり、限界原価が長期的な全部原価（すべての変動費）から得られると考えられる。会計学志向的部分では、満足な投資利益率が価格設定目標であり、全部原価（短期的な変動費と固定費から成ると考えられる）が企業の価格決定を決めるのに利用される。

## 2 全部原価基準と直接原価基準の長所と短所

前述から明らかなように、概念的レベルでは、利益極大化モデルは直接原価基準による価格設定に通じ、満足化モデルは全部原価基準による価格設定に通ずる。

価格決定目的のために全部原価基準が最も適切かあるいは直接原価基準が適切かについては、これまでも多くの議論がなされた。<sup>8</sup>ここでは、まず、価格決定における全部原価基準と直接原価基準の長所と短所をみてみよう。

### (1) 全部原価基準による価格決定

全部原価基準の価格決定の特徴は長期平均原価思考的アプローチにあり、次のような長所を持っている。

1. 経済学アプローチでは、製品価格は需要曲線と供給曲線との交点で定まるとされるが、個別企業では、自己の製品に対する需要曲線が不明であるため、全部原価基準による価格決定は試行錯誤的価格設定の出発点となる。
2. それは政府機関との取引等において広く用いられており、正常全部原価と公正な利益の回収は、企業者の正当な行為として、社会的な承認が得られる。<sup>10</sup>
3. 正常全部原価基準による価格決定は、長期的見地に立つ価格決定であるので、業界の競争を安定させるのに役立つ。

他方、全部原価基準による価格決定は、次のような短所を持っている。<sup>11</sup>

1. 全部原価基準では、共通固定費を製品へ配賦するため、製品固有の収

益性が不明確になる。この基準のもとでは、配賦基準の合理性が議論的になる。

2. 全部原価基準では、販売価格ないし受注価格は、少なくとも全部原価を上回らなければならないとする考え方があるため、価格決定を硬直的、非弾力的にする。つまり、不動能力をかかえた企業においては、全部原価を回収できない低い価格でも引受けた方が有利な場合があるからである。
3. 全部原価基準では、短期利益計画に結びつく原価情報の提供という点では適さない。
4. この基準には、販売価格ないし受注価格が全部原価を上回るかぎり、すべての原価が回収され、損失が回避されるかのような誤った安心感がある。すべての原価が回収されるか否かは、全部原価基準か直接原価基準かに依存するよりも、販売予測の正確性に依存する。たとえ全部原価基準で販売価格を決定しても、実際販売量が損益分岐点における販売量に達しなければ、赤字になり、実際販売量が予想販売量に達しなければ目標利益を獲得できないわけである。
5. これは直接原価基準にも共通する短所であるが、製品単位当たりの原価に基づいて価格を定めるためには、製造販売量を予定しなければならないが、製造販売量そのものは、まさに決定しようとする販売価格によって左右される、という堂々巡りの問題に直面せざるをえない。

## (2) 直接原価基準による価格決定

直接原価基準の特徴は、短期限界原価思考的アプローチにある。直接原価基準は次のような長所を持っている。<sup>12</sup>

1. 直接原価基準では、製品別の変動費、個別固定費、共通固定費を区別するので、製品固有の収益性が明確になる。
2. この基準は、価格の上限(ceiling)と下限(floor)を提供するので、各

製品の収益力に応じて固定費を回収し利益を獲得するような弾力的な価格決定を行なうことができる。<sup>13</sup>従って、固定費をすべての製品が均等に負担しなければならないわけではないのである。コール(Arthur V. Corr) も、製品の収益力に応じた原価回収の順序の認識の必要性を指摘し、表1のように、製品の収益力と原価回収の順序との関連を示してい

表1 製品の収益力と価格設定の関係

製品価格で補償されるべき原価と利益	問題製品	弱い製品	自立製品	強い製品
変動費				
追加注文の増分費				
直接固定プログラムドコスト				
直接固定キャパシティコスト				
共通固定費				
目標利益				
目標超過利益				

1. 斜線領域は販売価格で補償されるべき最低額（すなわち価格下限）を表わす。
2. 価格は製品収益力および需要の価格弾力性に基づいて設定されるべきである。

<sup>14</sup>  
る。

従って、収益力の高い製品 (strong products) の場合は、変動費、追加注文の増分費、直接固定プログラムドコスト、直接固定キャパシティコスト、共通固定費を回収し、その上、目標利益および目標超過の利益の獲得を目ざすべきである。かなり収益のある自立製品(self-supporting products) の場合は、変動費、追加注文の増分費、直接固定プログラム

ドコスト、直接固定キャパシティコスト、共通固定費を回収し、さらに、目標利益を獲得すべきである。結合生産物に十分貢献しない収益力の弱い製品(weak products)の場合は、少なくとも、変動費、追加注文の増分費、直接固定プログラムドコストおよび直接固定キャパシティコストは回収すべきである。さらに収益力の低い問題の製品(problem products)の場合は、変動費と追加注文の増分費を回収するような最低価格を設定することもやむをえない。

3. 直接原価基準では、損益分岐分析、C V P分析など、短期利益計画に結びつく原価情報を提供することができる。

直接原価基準もまた、次のような短所を持っている。<sup>15</sup>

1. 直接原価基準は、需要曲線の試行錯誤的出発点とは必ずしもならない
2. この基準は、必ずしも社会的承認が得られない。
3. 不況時に不働能力を稼働させるために、短期的見地から価格決定を行なうと、競争企業が次々と値下げをして共倒れになることがあり、長期的には競争を激化させる危険性がある。
4. 直接原価基準をよく理解していない者が用いると、変動費だけを回収すればよいと考えて、低い価格を設定し、全部原価を回収しそこなう危険がある。<sup>16</sup>

この基準の場合でも、終局的には原価はすべて回収されなければならないのである。しかし、収益力の異なる製品が同じ割合で原価を回収する必要はない。この基準では、各製品の限界利益によって、個別固定費を回収し、共通固定費を回収し、その後に利益を獲得することを考えているのである。

従って、どの製品の限界利益によりどの程度の固定費を回収させるかそして会社全体として、月々の固定費回収状況がどのようなになっているか、を予測し、計画し、実績と比較して、絶えず全社的な固定費回収状



況に注目していかなければ直接原価基準を採用する資格がないというべきである。

上述のように、全部原価基準にしろ直接原価基準にしろいずれも長所と短所を合せ持っており、価格決定にいずれの基準が決定的に適切であるとか正しいとか言えない。ただ、直接原価基準は理性的に (intelligently) 用いられる時には、市場状況や企業の受注状況、さらに能力の利用状況や製品の収益力に応じた弾力的な価格決定の可能性を示しうることにおいて、より有用であるといえる。<sup>17</sup> ホーングレン (Charles T. Horngren) は次のように貢献差益法の優位性を述べている。<sup>18</sup> 第 1 に、貢献差益法は変動費と固定費を明瞭に描写するため、より詳細な情報を提供する。それは C V P 関係に敏感であるため、価格設定方式の展開のための有用な基準となる。

第 2 に、「正規の」 (normal) ないし「目標」 (target) 価格設定方式は全部原価方式によってと同様に貢献差益法によって容易に展開される。

第 3 に、それは特別注文に対する価格引下げの短期的ないし長期的影響への見通しを経常的に提供する。

溝口一雄教授もまた、短期的総合利益計画の設定という見地から、直接原価基準の理論的有利性を認めている。<sup>19</sup>

### 3 実態調査

では、実務上では、どちらの基準が使用されているのであろうか。最近なされた 2 つの実態調査から明らかにしてみたい。

#### (1) N A A と S M A C の調査

ゴードン (Lawrence A. Gordon)、クーパー (Robert Cooper)、フォーク (Haim Falk) およびミラー (Danny Miller) は N A A (National Association of Accountants) と S M A C (The Society of Management Accountants of Canada) の経営意思決定モデルに関する共同プロジェクトの一環として、アメリカとカナダの製造企業 44 社 (食品加工、化学、重設備および輸送設備の

4 業種)を対象とした価格決定に関する実態調査を行なっている。<sup>20</sup>

彼らは価格の設定のために全部原価あるいは直接原価が最も関連するか否かを調査した。その調査結果は表 2 に要約されるように、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考えていることを明らかにする。<sup>21</sup>

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 産業においても

表 2 原価計算方法（産業別）

原価計算方法	食 品 加 工				化 学			
	数		%		数		%	
	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
全部原価のみ	5	4	83.0%	80%	2	1	50%	33.3%
変動原価のみ	0	0	0	0	0	2	0	66.7%
全部原価と変動原価の組合せ	1	1	16.7%	20%	2	0	50%	0
合 計	6	5	100.0%	100%	4	3	100%	100%

重 設 備				輸 送 設 備				合 計	
数		%		数		%		数*	%
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		
1	5	50%	83.3%	3	6	75%	100%	27	75.0%
0	0	0	0	1	0	25%	0	3	8.3%
1	1	50%	16.7%	0	0	0	0	6	16.7%
2	6	100%	100%	4	6	100%	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。

全く明らかである。ただ、アメリカの1社とカナダの2社だけは直接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社は、全部原価も直接原価も重要な関連原価と考えている。経営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信じているといえる。

## 価格設定における原価計算の一論点

### (2) ゴヴィンダラヤンとアンソニーの調査

ゴヴィンダラヤン(V. Govindarajan)とアンソニー(Robert N. Anthony)は、「フォーチュン」(Fortune) 1,000社の製造企業を対象として、実際の販売価格に到達するのに、原価がどのように使用されているか、の調査を行なった。<sup>22</sup>

表3 価格決定のために用いられる原価データの分析

価 格 設 定 方 法	数	%		数	%
1. 変動製造原価の%	54	11	}	84	17
2. 総変動費の%	30	6			
3. 総製造原価の%	168	33	}	417	83
4. 総製造原価と変動販売、一般管理費の%	41	8			
5. 総原価の%	208	41			
6. 無 回 答	4	1			
有 効 回 答 合 計	505	100		501	100

### 産 業 別

	数	直接原価による価格設定を用いる会社	
		数	%
(1)電子・電気	61	11	18
(2)化 学	49	7	14
(3)食 品	45	7	15
(4)輸送設備	29	6	20
(5)非鉄金属	58	6	10
(6)鉄 鋼	24	6	25
(7)紙パルプ	17	6	35
(8)石油精製	16	4	25
(9)機 械	33	4	12
(10)そ の 他*	169	27	16
合 計	501	84	

\* これらの産業グループの各々においては、多くて1社が直接原価基準を使用していた。

会 社 規 模 別	直接原価基準による価格設定	
	数	%
フォーチュン 500社 (売上高：451百万ドル以上)	45	54
フォーチュン501～1000社 (売上高：450百万ドル以下)	39	46
合 計	84	100

その調査によれば、有効回答数 505社のうち、84社（17％）のみが一般に直接原価基準を用いている。83％の会社は一般に全部原価基準を使用している。84社のうち、57社は9業種に属すが、直接原価基準はこれらの産業においても少数の会社によってしか使用されていない。直接原価基準を用いる他の27社は27の産業に分布していたが、25社の産業では、ただの1社も直接原価基準を用いていなかった。さらに、直接原価基準の使用は上位 500社ばかりでなく下位 500社においてもまれである。それゆえに、会社の規模はその差異の原因ではない。<sup>23</sup>

前述の調査でも、またこの調査においても圧倒的多数の企業が現実には全部原価基準によって価格を決定している事実が判明した。なぜ、既述のような限界や問題点を持つにかかわらず、全部原価基準が実務において広く使用され、現実の価格決定の基本原則となっているのであろうか。<sup>24</sup>第1に、簡潔性。全部原価基準は費用便益テストを満足させる。多くのしばしば数千の製品の個別的な価格・原価・操業度関係を分析するにはあまりにも費用がかかりすぎる。

第2に、需要曲線の予測と正確な価格・産出高の決定について多くの不確実性が存在する。経営者はこの不確実性を処理するために単純化した意志決定ルールに依存する。

第3に、それは価格決定を安定化させる。特に、製造間接費が計画された標準産出高水準で回収される場合には、価格は需要の変化によって急速に変動し

ないであろう。経営者は明らかに安定した価格政策を持つことを望む。

第4に、それは、他の方法では、長期的限界原価以下に価格を下げる短期的価格引下げに動かされやすい寡占産業において比較的安定した価格をもたらす。もし寡占状態にあるすべての会社がその方式を用いるならば、その時、その産業の価格設定構造は需要下降期においてすら安定的であろう。

第5に、それは、独占禁止調査官を含む、あらゆる利害関係者に価格を正当化するための最も防衛的な基準を提供する。<sup>25</sup>

要するに、全部原価基準による価格設定は何百ないし何千の価格決定を単純化するための基準点(reference points)ないし基準価格(reference prices)を提供する。<sup>26</sup> 実際、全部原価基準を厳密に固守することは例外に属する。大多数の企業はこの原価を価格設定のさいの出発点とみなし、状況に応じて修正を加えている。<sup>27</sup>

### III 歴史的原価か取替原価か

#### 1 価格設定と原価見積

価格設定は将来に発生する販売取引を扱うものである。それゆえ、経営者は価格を付けねばならない製品を製造・販売するのにいくらかかるか、現在在庫している製品を取替るのにいくらかかるかをできるだけ正確に知る必要がある。そのさい、歴史的原価は未来原価の手掛りを提供するかぎりにおいてのみ、価格設定のための適切な指針となる。<sup>28</sup> 価格設定に必要な原価は、歴史的原価ではなく予定された未来原価である。そこで、価格設定のための原価を算定する過程は、一部には原価見積の問題である。原価見積にどの程度まで正確を期し得るかは、現在の価格が保たれると考えられる期間の長さに、また現在原価に重要な変動が起るかもしれないという予想に依存する。

製造周期が短かく、価格が原価の変動に応じて直ちに改訂される場合には、現在経験されている原価が適当になる。他方、年間のまたは季節的な価格設定が通例である場合には、定価表の発表期間中に予想される原価を予測することが重要である。このことはまた、販売価格の決定後に、製造に長期間を要する場合にも当てはまる。

原価が変動しないことが予想されるときは、歴史的原価が価格設定のために健全な指針を提供する。将来の製造活動は、普通、過去に用いられたのと同じ設備、同一製造方法によって行なわれるから、歴史的原価は未来原価見積の最善の出発点となる。経営者は、通常、現在起りつつあるまたは近い将来に起ると考えられる変動を反映するように歴史的原価を修正し、これによって価格設定のための原価を算定する。そして、帳簿上の実際原価または標準原価を現在の価格水準に修正することが、この問題の中心点となる。<sup>29</sup>

## 2 歴史的原価の現在価格水準への修正

収入額が支出額を越える単なる超過分よりも、受取る貨幣の購買力を重視する時は、企業に投下された資本の購買力が維持された後に、初めて企業者にとっての真の利益が存在するのである。このため、価格設定のための原価は、当該価格が適用される期間における貨幣額と同一の購買力を持った貨幣額で表示される必要がある。価格が原価を表示する貨幣額よりも低い購買力を持った貨幣額で表示される時は、顧客に提出した価格見積は売上製品を製造するために費消された資本の購買力を維持するには十分でない。価格水準が低下して価格の貨幣額が原価の貨幣額よりも大きな購買力を持つ時は、これと逆の状態が出現する。

製品原価の材料費、労務費および製造間接費要素に対し現在原価を提供するに際して、各々に相異なる問題が生ずるので、これらの原価要素の各々について別個の手続が展開される。

### 3 実 態 調 査

#### (1) NACAの調査

実務上では、価格設定においていかなる原価見積方法が行なわれているのであろうか。

NACAの調査によれば、価格設定のための製品原価を計算するために、調査会社55社中36社が製造に使用する材料の原価を現在の市場価格または見積取替原価<sup>31</sup>で表示している。

標準原価または実際原価を修正せずに使用する会社もある（18社）が、その理由は、通常、帳簿価格<sup>32</sup>は価格設定時における現在材料価格を表わしているからである、ということであった。

表 4 製品原価の計算基準

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	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	6
実際歴史的原価	12
未修正標準原価	6
不 明	1
	<hr/> 55社

賃率は通常、材料価格ほどには頻繁に変化しない。そして、帳簿価格は通常現在の賃率に基礎をおく。このような理由から、価格設定のための製品原価を計算するにあたって、帳簿上の労務費を修正しているのは、数社に過ぎない。

価格設定のための現在製品原価に算入される減価償却費<sup>34</sup>に対して、価格水準変動の影響を反映させるために、特別の技法を展開している例はほんの数例であることが明らかになった。

#### (2) NAAとSMACの調査

この調査では、製品原価を見積るための主要な方法は、歴史的<sup>35</sup>原価、取替原価および現在市場価格あるいはそれらのいずれであるか否かが調査された。表

5に示されるように、歴史的原価、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た。複数の見積りを考慮する企業もあるが、単一の見積りを選択する企業もみられる。調査からは、様々な原価見積方法が好んで選ば

表 5 価格設定のために用いられる原価見積

産 業 コストベース	食 品 加 工				化 学			
	数		%		数		%	
	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
歴史的原価のみ	1	0	20%	0	1	1	20%	50%
取 替 原 価 のみ	2	3	40%	50.0%	1	0	20%	0
現在市場価格のみ	0	2	0	33.0%	2	1	40%	50%
2つ以上の組合せ	2	1	40%	16.7%	1	0	20%	0
合 計	5	6	100%	100.0%	5	2	100%	100%

重 設 備				輸 送 設 備				計	
数		%		数		%		数*	%
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		
0	1	0	20%	0	1	0	14.3%	5	13.9%
2	1	66.7%	20%	1	2	33.3%	28.6%	12	33.3%
1	3	33.3%	60%	1	3	33.3%	42.8%	13	36.1%
0	0	0	0	1	1	33.4%	14.3%	6	16.7%
3	5	100.0%	100%	3	7	100.0%	100.0%	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。

れているとは、明らかに認められない。歴史的原価、取替原価および現在市場価格は、全部原価計算法あるいは直接原価計算法が採用されているか否かに関係なく、おおよそ同等の頻度で使用されている。全体的に原価見積に関しては多くの不一致と混乱が存在するように思われる。この状況はこの問題に関して起る現在の変化の結果であるかもしれない。



### (3) ゴヴィンダラヤンとアンソニーの調査

価格設定における唯一の関連原価は将来発生する原価であって、歴史的原価は「埋没原価」であり、それに注意を払うべきでないという多くの主張がある。価格設定のための原価見積の方法の妥当性に関する議論は、減価償却の取扱いによって最もはっきりと際立たされる。ある人々は、もし販売価格が工場の取替原価を回収するに足るだけ高くない場合には、会社は発展能力を持たないという。他の人々は、もし会社は工場の歴史的原価を回収するならば、満足にそして無期限に操業することができると主張する。<sup>36</sup>

会社は実際にはいずれの方法を使用しているのだろうか。ゴヴィンダラヤンとアンソニーの調査によれば、425社が一般的な価格決定のために歴史的原価による減価償却法を用い、そしてわずか24社が取替原価による減価償却法を用いていた。前述の全部原価基準の場合と同様に、取替原価の使用者はわずか2,3の産業において少ししかみられない。そして、それらはそれらの産業内においてすら回答者中の少数派であった。また、上位500社と下位500社との間には、実質的差異はないことが報告されている。<sup>37</sup>

以上、NACA、NAAとSMAC、ゴヴィンダラヤンとアンソニーの調査では各々調査時点、調査対象会社および調査対象項目等が必ずしも同一ではなく、一般論を導きえないが、価格設定のための原価見積においては、全体的には、歴史的原価も取替原価も、また現在市場価格もほぼ等しく用いられている。材料費は現在市場価格または取替原価による見積が多い。他方、労務費および製造間接費(特に、減価償却費)は歴史的原価によるのが圧倒的に多いといえよう。

ほとんどの会社はなぜ価格設定のための基準として歴史的減価償却法を使用するのであろうか。<sup>38</sup>第1に、会社は発展能力を持つためには取替原価を補償する必要はない。会社は工場の実際原価を補償し、そしてまた、負債による資金調達と留保利益との組合せから工場を取替えるための資金を得ることができる場合には、会社は依然として無期限に存続できる。

第2に、今日の消費者が明日の消費者に益する資産の原価を支払うべきであるということは決して明らかでない。歴史的原価は今日の製品を作るのに使用された工場の原価である。取替原価は明日の製品を作る原価である。明日の患者が用いる設備のために今日の患者に課するのは公平であろうか。

第3に、取替原価による価格設定はインフレを誘発するであろう。取替原価を基準にした価格は歴史的原価を基準とした価格よりも高い。この実務の採用は一般的に、悪性インフレ (inflationary spiral) を刺激するであろう。

第4に、株式会社における資源配分プロセスは、投資計画がその投資の実際原価と資本コストを補償すべきであることを必要とするに過ぎない。さらに、投資計画は次の投資の取替原価を回収するのに足るだけ獲得すべきであることは必要とされない。

第5に、多くの資産は事実上取替えられない。そして多く他の資産はその原価が取替原価計算によって算定された価額によって測定されない資産に取替えられる。

#### IV 結 び

以上、価格設定と原価計算をめぐる理論上および実務上の諸問題を若干検討してきた。

全部原価基準による価格設定と直接原価基準による価格設定の差異は根本的には価格政策に依存する。すなわち前者は原価補償政策に重点があり、後者は利益獲得政策に重点を置いたに過ぎないと考えられる。従って、この両者のバランスを取ることが必要である。<sup>39</sup>

全部原価基準と直接原価基準のどちらが価格決定に対してより良い指針を提供するか、という問題の設定の仕方は、ビジネスにおける最も複雑な問題の1つを過度に単純化する危険がある。<sup>40</sup> 結論的には、どちらの基準が決定的に適切であるとか正しいとかいいうるものではない。<sup>41</sup> 恐らくは、各企業は各々の長所

と短所を勘案して、それぞれの立場から、そして価格決定の状況に応じて使い分けるべきであろう。<sup>42</sup> また、両基準は必ずしも競合する方法でないことを忘れられるべきでない。それどころか、それらは補足し合うものとみなされるべきである。<sup>43</sup> ある会社は実際、総製造原価よりはむしろ変動費をマークアップの基礎とすることによって両方法を結合させている。

同様に、価格決定に歴史的原価と取替原価のどちらが最も関連するかいえるものではないであろう。これも、各企業が各々の立場そして価格決定の状況に応じて使用されるべきである。

一般的に、どんな価格設定機構でも理性的な価格決定に帰着するかどうかは、大部分、利用可能な資料を用いる価格設定者の能力次第である。<sup>44</sup> 価格設定者に適切な理解力と判断力が欠けている場合には、どのような種類の原価資料が利用できても、また原価計算システムがどのようなものであっても、不利な価格決定が行なわれるかもしれない。N A Aの調査報告書は価格決定にたずさわる人々が原価計算の実務を正しく理解するように教育することの必要性を指摘している。<sup>45</sup>

#### (注)

- 1 溝口一雄教授は価格決定に影響を与える主要要因として、原価のほかに、①製品の市場状況、②製品の生産様式、③製品のライフ・サイクルからみた性質、④適用される原価補償の原則、⑤経営能力利用の状況、⑥価格を適用する期間の長短、をあげている。溝口一雄『管理会計』日本経済新聞社（日経文庫）、昭和58年、143－144頁。
- 2 つまり、典型的な価格決定においては、原価情報は最初の(initial)ないし仮の(tentative)販売価格に到達するために用いられる。最終的な(final)販売価格は、その後、市場や競争者等についての情報を評価して到達される。Wayne J. Morse, James R. Davis and Al L. Hartgraves, *Management Accounting*, Addison－Wesley Publishing Company, p.165, Richard M. Lynch and Robert W. Williamson, *Accounting for Management: Planning and Control*, 3rd ed., McGraw－Hill, Inc., 1983, p.414 参照。

また、最終的な価格の設定に到達するプロセスについては、本稿の第2節の1（規範的価格設定モデル）を参照されたい。

- 3 価格設定目標には、利益の極大化や投資利益率のほかに、売上高、市場占有率、株価収益率、流動性、従業員の職務保障、労使関係などがある。NAAとSMACの調査によれば、これらのうち、特に、総利益、投資利益率、市場占有率および総売上高が価格決定に重要な役割を果たしていた。これについては、Lawrence A. Gordon, Robert Cooper, Haim Falk and Danny Miller, *The Pricing Decision*, National Association of Accountants and The Society of Management Accountants of Canada, 1981, pp. 14-17, 拙稿「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—」、『福山大学経済学論集』第8巻 第1・第2合併号(1984年6月)(以下、「アメリカとカナダの製造企業」と略)、18-20頁を参照されたい。
- 4 V. Govindarajan and Robert N. Anthony, "How Firms Use Cost Data in Price Decisions," *Management Accounting*, Vol. LXV, No.1 (July 1983), p.30.
- 5 *Ibid.*, p.30. また、ティタード(Piere L. Titard)も、normal pricing がfull cost pricingと、そしてspecial pricing がしばしばincremental cost pricing と呼ばれることを指摘している。Piere L. Titard, *Management Accounting : An introduction*, The Dryden Press, 1983, p.308, p.312 参照。
- 6 たとえば、①不働能力が存在するとき、②投売状態(distress conditions)で操業しているとき、③競争入札状況(competitive bidding situation)にあるとき、などの場合には貢献差益法による方が適切な判断がなされる。Ray H. Garrison, *Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making*, 3rd ed., Business Publications, Inc., 1982, pp.503-504 参照。
- 7 Lawrence A. Gordon, Danny Miller and Henry Mintzberg, *Normative Models in Managerial Decision - Making*, National Association of Accountants and The Society of Management Accountants of Canada, 1975, pp.84-87.
- 8 溝口一雄編著『文献学説による管理会計論の研究』中央経済社、昭和59年、114-116頁では、この点についての問題点が要約的に整理されているので参照されたい。
- 9 特に、岡本清「直接原価計算における諸問題」、『原価計算』第238号(日本原価計算研究会特別号第9冊)(昭和55年7月)、37-38頁参照。全部原価基準および直接原価基準による価格設定の長所・短所にふれた文献は多数あり、個々の文献をあげるのは割愛するが、各基準の長所・短所については、青木茂男編著『文献学説による原価計算論の研究』中央経済社、昭和58年、134-137頁に要約的に整理されているので参照されたい。
- 10 アメリカにおいては全部原価による価格設定は連邦電力委員会(Federal Power Commission) や連邦通信委員会(Federal Communications Commission) のような監督機関が一般に公共料金を設定するのにも用いられている。

不公正な価格差別化を禁止するロビンソン・パットマン法(Robinson-Patman Act)のもとでは、価格は増分ないし変動原価基準ではなく全部原価基準によらなければならない

## 価格設定における原価計算の一論点

ない。その法律を管理する連邦通商委員会(Federal Trade Commission, FTC)や裁判所の判決は全部原価基準に基づいている。また、多くの州は全部原価以下での財貨や用役の販売を禁止している。Richard M. Lynch and Robert W. Williamson, *op.cit.* p.407, Pierre L. Titard, *op. cit.*, p.313, Ahmed Belkaoui, *Cost Accounting: A Multidimensional Emphasis*, The Dryden Press, 1983, p.387, Ray H. Garrison, *op.cit.*, pp.505 – 506 等を参照。

11 岡本清、前掲稿、38頁参照。

12 岡本清、前掲稿、39–40頁。

13 貢献差益法の一般モデルは下図のように示される。

変 動 費	-----×××	(下限)	} 弾力性の範囲
固 定 費	-----×××		
希 望 利 益	----- <u>×××</u>		
目標販売価格	-----×××	(上限)	

上限は経営者が得たい、事実、長期的には大半の販売について得なければならない価格を示す。しかし、一定の状況下では、経営者は価格を変動費（下限）まで弾力性の範囲内で動かすことができる。Ray H. Garrison, *op.cit.*, pp. 502— 503.

14 James Bulloch, Donald E. Keller and Louis Vlasho ed., *Accountants' Cost Handbook: A Guide for Management Accounting*, 3rd ed., John Wiley & Sons, 1983, p.19.

15 岡本清、前掲稿、40頁。

16 この点について、NAAの調査によれば直接原価基準によって不利な価格決定が行なわれたという例は1つも報告されていない。それどころか、直接原価基準による方が適切に価格決定が行なわれるという意見が多かった。しかし、どの会社でも製品原価や利益に関する資料は、これを正しく理解する能力を持ち、価格決定に責任を持つ人々だけにしか利用させていなかった。National Association of Accountants, Research Report No.37, *Current Application of Direct Costing*, National Association of Accountants, 1961（以下、「NAA, *Current Application*」と略）p.55, 染谷恭次郎監訳『直接原価計算』、日本生産性本部、昭和38年、78頁。

さらに、この議論には少なくとも3つの欠点がある。第1に、全部製造原価もまた販売費・一般管理費を無視する。全部原価基準では、価格決定はしばしば単位純利益よりもむしろ単位総利益に導かれる。第2に、全部原価基準が用いられる時でも、操業度が変動する限りは指針となる単一の単位原価も存在しない。第3に、原価計算担当者やビジネスマンは価格決定の指針として原価を過度に強調するが、実際は、顧客の需要や競争者の行動が原価の影を薄くする。Charles T. Horngren, *Cost Accounting: A Management Emphasis*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., 1977, p.342 参照。

- 17 岡本清編者『原価計算基準の研究』国元書房、昭和56年、44頁、167頁。
- 18 Charles T. Horngren, *Introduction to Management Accounting*, 6th ed., Prentice-Hall, Inc., 1984, (以下、『Charles T. Horngren, *Introduction*』と略) p.91.
- 19 溝口一雄「売価決定と原価の関係」、『企業会計』第25巻10号(昭和48年10月)参照。
- 20 これについて詳しくは、Lawrence A. Gordon, Robert Cooper, Haim Falk and Danny Miller, *op. cit.*, 拙稿「アメリカとカナダの製造企業」を参照されたい。
- 21 Lawrence A. Gordon, Robert Cooper, Haim Falk and Danny Miller, *op. cit.*, p.27, 拙稿「アメリカとカナダの製造企業」28頁。
- 22 V. Govindarajan and Robert N. Anthony, "How Firms Use Cost Data in Price Decisions," *Management Accounting*, Vol. LXV, No.1 (July 1983), pp. 30 – 36.
- 23 *Ibid.*, p.31.
- 24 これについては、Robert S. Kaplan, *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall, Inc., 1982, p.230, Charles T. Horngren, *Introduction*, pp.92–93 を参照されたい。また、V. Govindarajan and Robert N. Anthony, *op. cit.*, p.31, p.34, Robert N. Anthony, "The Trouble with Profit Maximization," *Harvard Business Review*, November-December 1960も参照されたい。
- 25 この点については、注の10を参照されたい。
- 26 Robert S. Kaplan, *op. cit.*, p.230, Charles T. Horngren, *Introduction*, p.93..
- 27 ヘインズ(W. Warren Haynes)の小企業の価格設定実務の研究において、この点が例証されている。W. Warren Haynes, *Pricing Decisions in Small Business*, University of Kentucky Press, 1962, 佐々木尚人訳『価格決定—小企業における理論的・実証的研究』日本生産性本部、昭和42年参照。
- 28 これに対する例外もある。政府契約のための原価はこの例外の1つである。政府契約のための原価は原則的に歴史的原価である。この点についての詳細は、拙稿「契約原価算定のための原価概念 — 非許容原価の測定 — 」、『福山大学経済学論集』第4巻第1・第2合併号(昭和56年3月)を参照されたい。
- 29 National Association of Cost Accountants, Research Series No.24, "*Product Costs for Pricing Purpose*," in the *N.A.C.A. Bulletin*, Vol. XXXIV, No.12 (August 1953), pp.1684-1685, 青木茂男訳『価格設定と原価計算』日本生産性本部、昭和34年、28–29頁。
- 30 *Ibid.*, p.1689, 青木茂男訳、同上書、29頁。
- 31 *Ibid.*, p.1690, 青木茂男訳、同上書、31–32頁。
- 32 材料の帳簿原価を修正しない他の例には、次のようなものがあげられる。(1)材料の回転が急なため、実際棚卸資産原価を現在原価に修正する必要がある。(2)カタログ価格は長期平均原価を反映するように表示される。(3)競争会社は、低い原価の棚卸品が売りつくされるまで、販売価格を引上げない。企業の損失を避けるのに、同じ手続をとる必要がある。(4)原価補償に関する政府の統制が、使用直接材料を実際歴史的な原価で評価する

- ことを要求している。*Ibid.*, pp.1687 –1689. 青木茂男訳、同上書、34頁。
- 33 *Ibid.*, p.1689, 青木茂男訳、同上書、34頁。
- 34 *Ibid.*, p.1690, 青木茂男訳、同上書、35頁。
- 35 Lawrence A. Gordon, Robert Cooper, Haim Falk and Danny Miller, *op.cit.*, pp.26 –28, 拙稿「アメリカとカナダの製造企業」27–28頁参照。
- 36 取替原価支持論については、特に、Richard F. Vancil, “Inflation Accounting – The Great Controversy,” *Harvard Business Review*, March-April 1976, Lawrence Revsine, “Let’s Stop Eating Our Seed Corn,” *Harvard Business Review*, January – February 1981 を参照されたい。また、歴史的原価支持論については、特に、Robert N. Anthony, “A Case for Historical Costs,” *Harvard Business Review*, November -December 1976 を参照されたい。
- 37 V. Govindarajan and Robert N. Anthony, *op.cit.*, p.35.
- 38 V. Govindarajan and Robert N. Anthony, *op.cit.*, p.35. また、NACAの調査では、減価償却費を歴史的原価に基づいて算定するのは、次のような理由によることが報告されている。
- (1) 減価償却費は、若干の会社では総原価の比較的小部分を占めるにすぎない。また現在原価を基準として減価償却費を改訂することから生ずる製品原価の変動は、それほど重要でない。
- (2) 現在の価格水準における減価償却費を製品原価に算入して販売価格を決定したとすると、歴史的原価による減価償却費を算入した製品原価で価格を決定する他の会社との競争において、その会社の製品が売れなくなってしまう。
- (4) そのような考え方は秀れているが、減価償却費を現在の価格水準に修正するために使用し得る実際的な方法が存在しない。NACA, *op.cit.*, p.1690.
- 39 青木茂男編著、前掲書、137–138 頁参照。
- 40 Chxrles T. Horngren, *Introduction*, p.92.
- 41 岡本清編著、前掲書、41頁、167頁。
- 42 岡本清、前掲稿、41頁。
- 43 Richard M. Lynch and Robert W. Williamson, *op. cit.*, p.409.
- 44 Ray H. Garrison, *op. cit.*, p.505. 実際問題として、これは、価格決定は製品原価や利益に関する資料を正しく理解する能力をもつ管理者に限定されねばならないことを意味する。NAA, *Current Application*, p.55, 染谷恭次郎監訳、前掲書、78頁。
- 45 NAA, *Current Application*, p.55, 染谷恭次郎監訳、前掲書、78頁参照。