

# 多国籍企業の振替価格と活動原価計算

—イスラエル・ティーバ社のケース・スタディー—

飯 塚 勲

**要約：**ある多国籍企業が新しい戦略を採用し、経営組織を再編し、原価計算方式を変更した。また工場から販売事業部へ引渡される製品に振替価格を導入した。活動原価計算が採用され、活動原価計算にもとづく振替価格が実施された。本稿では、この多国籍企業における活動原価計算の構造、振替価格の計算、および振替価格導入のベネフィットを検討してみた。

**キーワード：**多国籍企業、戦略、経営組織、活動原価計算、振替価格

## はじめに

分権制企業における各組織単位の管理者の決定を全社目標と調整したり、組織単位の目標の設定と達成へ各管理者の参加を動機づけたりする手段としては、総合予算があり（小林，1987;1991;1977）、総合予算の前提である振替価格その他による利益分配がある（門田，1988;1991）。また振替価格は多国籍企業における海外子会社の業績評価の手段でもある（宮本，1983;1989）。

本稿では分権制多国籍企業における振替価格を活動原価計算(Activity-Based Costing)にもとづいて計算した企業の経験をケース・スタディ(Kaplan, Weiss, and Desheh, 1997; Kaplan and Cooper, 1998)を参考にして検討して

みた。

## 1. 戦略, 組織, および振替価格

### (1) ティーバ製薬会社の新しい戦略

ティーバ製薬会社(Teva Pharmaceutical Industries Ltd, 以下T社とする)はイスラエルを本拠とするブランド医薬品(proprietary drugs)の世界的製造業であるが, 1980年中頃にノーブランド医薬品(generic drug)に参入し, この分野で世界的に一特に米国で一競争するという新しい戦略を採用した。新戦略は, この分野の売上高成長率が年間で約20%であるので, 有望と見なされていた。T社の1996年度の世界売上高は954百万ドルであり, 税引後利益は73百万ドルであった。

### (2) 経営組織の再編成

組織は戦略に従うと言われるが(A. D. Chandler, Jr., 1962), T社は新戦略の採用に伴って, 製薬業務を分権化し, 1つの製薬事業部と3つの販売事業部から構成された原価責任区分(コスト・センター)と利益責任区分(プロフィット・センター)に再編成した。すなわち, 職能別事業部を採用した。

製薬事業部はイスラエル国内の4つの製薬工場から構成され, 工場長は製品組合せや価格の管理権限をもたないので, 各工場はコスト・センターとされた。各工場は販売事業部からの注文に応じて生産し, 各工場長は作業効率, 品質, 原価業績, およびキャパシティ管理に責任を負う。

販売事業部は米国市場(子会社のレモン社が担当), イスラエル市場, およびその他市場の別の事業部とされた。各市場は異なる販売上の特徴をもっている。レモン米国事業部は30品目の製品をそれぞれ多量に販売していた。イスラエル事業部は1,200品目の包装と投薬量を異にする製品をそれぞれ少量ずつ販売していた。その他市場事業部は個別の注文と引き合い(仕様指定の製品ないし問い合わせ)を基礎にし, その1部分は比較的少量で販売されていた。

3つの販売事業部は大部分の製品を製薬事業部へ注文して購入しているが、臨時的にイスラエル国内のサプライヤーから購入することもある。販売事業部は売上げ、製品組合せ、価格、および顧客関係に関する決定について責任を負う。

1980年代後半まで、販売事業部は収益センターとされ、したがって利益業績ではなく売上によつて評価されていた。製薬事業部に属する製薬工場はどの程度まで費用予算と納期を守ったかによつて評価されていた。原価計算システムは変動費（主として原料費と包装費からなる材料費と直接労務費）を重視しており、その他の製造費用はすべて固定費とされていた。

### (3) 振替価格システムの導入

戦略と組織が決定されると、次に会計システムの設計がなされる。T社の経営者は利益意識の向上および製薬事業部と販売事業部の間の調整の改善を目的として、振替価格システムの導入を決定した。経営者は過度に多様な製品系列、少量の多数の注文、およびこれらと関連した品目切り換えのための生産キャパシティの利用に係わっていた。経営者は材料費のみの限界原価にもとづく振替価格システムを提案した。T社は短期の販売決定にもとづいて従業員を雇用したり解雇したりすることを考えていないので、直接労務費は振替価格から除かれていた。高い原価はイスラエル国内で従業員を一時帰休していることに関連していたが、高い原価よりも製薬従業員が高い熟練をもっていることの方が重要である。T社は急激に成長していたので、経営者は短期的な生産減退期に従業員を解雇することを嫌ったが、その理由は、後に新規従業員を雇用することになると、解雇した従業員のもっていた熟練を新規従業員に習得させるには2年間の訓練を要したからである。

経営者の提案した振替価格システムはT社内部に激しい論争を惹起した。主な反対意見は次の3点であった。第1に、販売事業部は材料費のみを負担するのであるから、販売事業部の利益は過度に大きくなる。第2に、製薬事業部は

購入材料の消費額のみで売上収益を記録することになるが、労務費や固定費を管理したり作業効率を改善したりする圧力や動機づけがなくなってしまう。第3に、T社の工場の効率が他の製薬工場より低くても、限界原価基準の振替価格は販売事業部に仕入先を変更しようとする誘因をもたない。

かくして、経営者は限界原価基準の振替価格は販売事業部を収益センターとして扱うことから生ずる問題を解決することにならないという結論に達した。すなわち、価格と材料費の差額として販売事業部の利益を計算すれば、生産キャパシティや長期的原価との関連を無視した決定を販売事業部に許すことになるという結論に達し、T社に適切な振替価格決定方式の探求が新たに始められることになった。各階層の要求した振替価格システムは次の如くであった。

## 2. 経営者、事業部長、および財務スタッフが要求した振替価格システムの特徴

経営者は次の3点の特徴を備えた振替価格システムを要求した。

(1) 振替価格システムは長期的利益極大化と整合した決定を販売事業部に促すべきである。振替価格は全社の収益性を犠牲にして1事業部の原価ないし利益業績を改善する行動を促すべきでない。

(2) 振替価格システムは、経営者が短期的決定に適切な原価（追加的、臨時的な注文の引き合いに適切な原価など）と長期的決定に適切な原価（新規製品系列の追加、製品系列の放棄、現行製品系列の併合などに適切な原価）とを区別できるように明瞭であること。

(3) 振替価格は以下の項目について販売事業部と製薬事業部の決定を支援するために利用しうること。

販 売

- ①製品組合せ
- ②新製品の導入
- ③製品放棄
- ④価格

製 薬

- ①在庫水準
- ②バッチ・サイズ
- ③プロセス改善
- ④キャパシティ管理
- ⑤アウトソーシング（自製か外買か）

事業部長は次の4点の特徴を備えた振替価格システムを要求した。

(1)振替価格は各事業部の財務業績を公正に報告するものであること。

(2)事業部長は自己の権限の範囲内で経営上の決定をして、自己の事業部の報告業績に影響を及ぼしうる。すなわち、報告業績は製品組合せの変更、効率の改善、新設備への投資、および組織を反映すべきである。

(3)販売事業部の部長による決定は売上収益と関連する製薬事業部で発生する費用を反映すること。

(4)振替価格システムは、事業部長が振替価格の計算方法を深く検討し、自己の事業部の報告業績を極大化する行動を取ることを考慮しなければならない。

財務スタッフは次の3点の特徴を備えた振替価格システムを要求した。

(1)振替価格およびそれから導かれる財務報告は信頼できるものであり、過度な主張や論争なしで組織のすべての階層における決定が依拠しうること。

(2)振替価格システムは明瞭で、説明し易く、かつ利用し易いこと。振替価格の変更は容易であり、振替価格計算の要素は原価を発生せしめる基礎的な要因についてのすぐれた理解を促進すること。

(3)振替価格システムは製薬事業部から販売事業部への原価の内部振替に用いられること。

T社の経営者は新しい振替価格システムを設定するために伝統的な振替価格計算方式である市価基準、全部原価基準、限界原価基準、および交渉価格基準

を検討したが、以下の如き理由で、これらすべてを拒否した。

### 3. 伝統的振替価格計算基準の検討

#### (1)市価基準

顧客相手に流通されたことのないT社の製造・包装した医薬品には市場が存在しないので、振替製品に市価基準を適用することは実行不可能であった。

#### (2)全部原価基準

材料費、労務費、および製造間接費からなる全部原価の計算は、伝統的な機械時間や直接作業時間基準の間接費配賦方法がT社の工場の実際原価構造を把握していないために拒否された。また工場1本の間接費配賦率はT社の全体利益を低めることになる各事業部の部分最適化を促すことになる。たとえば、製薬工場は在庫品へより多くの間接費を吸収させるために過剰な生産を促がされ、販売事業部は多販売量の注文の引き合いに積極的に応ずることをためらい、少販売量の個別注文を受け入れるように促がされる。また全部原価は短期的決定に関連した増分原価を明示しないし、異なる製品や異なる注文サイズによるキャパシティの相対的な利用も明示しない。

#### (3)限界原価基準

原料費と包装材料費からなる限界原価が当初提案されたが、事業部長達は既に限界原価が不適切であることを知っていた。

#### (4)交渉価格基準

経営者は交渉価格が事業部長の間に終りのない議論を生じさせ、非生産的議論に過大な時間を消費させることになると確信した。

かくして、T社の振替価格決定方式は行きづまったかに見えたが、経営者と活動原価計算の出会いが解決へと導びくことになった。以下の如くである。

#### 4. 活動原価計算の実施と活動原価計算にもとづく振替価格の計算

1989年12月にT社の経営者は活動原価計算（以下、ABC）の講習会に出席したが、同社の最大の製薬工場でABCを実施することにした。また経営者はこの工場と販売事業部の間の振替価格の計算にABCの活用を検討するように指示した。T社は製薬、財務、および販売の管理者からなる多専門のプロジェクト・チームを結成した。このチームは活動ディクショナリーの開発、間接費の活動への割り当て、各活動のコスト・ドライバーの確認、データの収集、およびABCベースの製品原価の計算に約6カ月を費した。このチームは諸結果を分析するためにさらに数週間を費した。表1は鎮痛剤10錠の製造に要する原価の計算例（1996年度データを反映するように修正してある）である。表1のデータによって、経営者は顧客向の特殊な小バッチの製造原価はいくらかという疑

表1

鎮痛剤10錠		1996年度売上高210万ドル	
包装当りABCコスト		製造費の分析	
包装材料費	1.50ドル	資源別分析	
製造費	2.10	給料	0.86ドル
伝統的原価計算に よる包装当り製造費 は1.50ドルで、40% の差異がある。		エネルギー	0.27
			ユーティリティ
		減価償却費	0.41
		管理費	0.22
計	<u>3.60ドル</u>	計	<u>2.10ドル</u>
		主な活動別分析	
		保管	0.25ドル
		製造	0.61
		包装	0.71
		OA	0.42
		ロジスティクス	0.11
		計	<u>2.10ドル</u>
		コスト・ドライバー別分析	
		材料数量	0.55ドル
		バッチ	0.24
		作業時間	0.71
		機械時間	0.47
		サンプル	0.13
		計	<u>2.10ドル</u>

問に対する弁護可能で数量化可能な解答を入手したと確信した。

最初に実施した工場でABCがどのように機能するかを観察すると、プロジェクト・チームはその後の数年間に他のすべての工場についてもABC分析を実施した。このABCモデルは事後計算であり、前年度の活動原価、活動原価の割当率(driver rate)、および製品原価を計算した。1993年度末に、経営者はABCを事前計算すなわち次年度の振替価格の計算に利用することを要求した。T社は1993年11月に、1993年度の第1四半期から第3四半期までのデータを用いて、1994年度のABC製薬原価モデルを作成した。しかし、経営者は1993年度の歴史的データにもとづいて1994年度の原価を計算することに反対した。そのような数字は新製品、新機械、および見込まれる製造プロセス変更などのインパクトを取り入れていないという理由による。また、歴史的データは1993年度に生じた操業度差異と消費差異を含むが、このような差異は1994年度の製造作業に伴うとは考えられないという理由による。

プロジェクト・チームは、製薬事業部と販売事業部と本部からの代表者が原価計算と財務報告の方法を検討するために集ったファイナンシャル・コントロール・フォーラムで、この問題を提起した。数回の会合の後、このフォーラムは予算費用データ、予測の操業度と販売組み合わせ、見込の工程の利用度と効率などにもとづいた、次年度（1994年度）の予測原価を振替価格の計算に用いることに決めた。

T社の1993年度の事後計算ABCと1994年度以降の事前計算ABCに共通の特徴はクーパーの提唱した4階層のコスト(R. Cooper, 1990)を認識している点にある。以下の如くである。

## 5. T社における4階層の原価

### (1) 製品単位レベル原価



製品単位レベル原価は錠剤、カプセル、アンプルのような個々の製品単位の製造に関連したすべての直接費であり、原料費、包装材料費、および生産従事者に支払われた直接賃金を含む。

### (2) バッチ・レベル原価

バッチ・レベル原価は各生産ないし包装バッチのために消費された資源の費用であり、主として準備、段取り、清掃、品質管理、実験室試験、およびコンピュータと生産の管理などの費用である。医薬品生産のロット・サイズは通常、生産ラインのコンテナのキャパシティにもとづいて予定される。ロット・サイズは、需要がより高くより持続可能な水準まで増大したとき、生産プロセスに対する技術変更と製品特性および品質がより大きな生産バッチによって変更されないことを検証し確実にする品質管理手続の実施とによって、大きくすることができる。これは顧客の注文によって決まり、錠剤やシロップの包装について生ずる。生産バッチないし包装バッチの原価は異なる品目の間で異なり、異なる工場の間でも異なる。たとえば、顧客の少量注文は錠剤やシロップの多量のバッチの生産を生じさせるが、この中の僅かな部分が特定の顧客の注文のために包装されることになる。T社の振替価格システムでは顧客の注文に生産バッチの段取り費用全額や残った錠剤やシロップの在庫保管費を負担させることはしていない。このような処理は将来、T社の振替価格システムに追加できる改善である。したがって、特定の注文に割り当てられるバッチ原価は2つの要素すなわちバッチ生産段取り費の比例部分とバッチ包装段取り費全額からなる。幾つかの異なる顧客注文に関するバッチ・レベル原価の計算を示せば。表2の如くである。

### (3) 製品維持レベル原価

製品維持レベル原価（製品に特有の原価）は製品の登録、製品の生産プロセスの変更、および包装のデザインから生じる費用である。登録費は各製品を製

表2 バッチ・レベル振替価格

バッチ・レベル振替価格は2つの要素すなわち生産段取り費と包装段取り費からなる。せき止めシロップの生産プロセスと包装プロセスは次の如くである。生産プロセスでは有効成分とシロップ剤と芳香が600リットル容器で混合され、シロップ溶液が生産される。労務費、清掃費、保全費、および品質管理費からなる段取り費は300ドルである。段取り費は全生産量に比例的に割り当てられる。

次に、シロップ溶液はびん詰めされ、びんはボール箱に包装される。包装プロセス全体は自動化詰め込み包装ラインで行なわれる。このラインの段取り費は500ドルであり、熟練技術者、清掃、保全、および品質管理の費用からなる。同一シロップを2つの異なるびん（50mlと100ml）に詰めたり、異なる包装資材を使えば、2の異なる段取りが必要になる。

バッチ・レベル振替価格は生産段取り費の比例割り当て額と包装段取り費の全額からなる。以下に振替価格の3つの計算例を示す。

- (1) 国内市場の顧客からの多数の注文のために、100mlシロップ詰め6,000びんのバッチを生産する。

$$\begin{aligned} & (300\text{ドル} \div 6,000\text{びん}) + (500\text{ドル} \div 6,000\text{びん}) = 0.05\text{ドル} + 0.083\text{ドル} \\ & \qquad \qquad \qquad \text{混合} \qquad \qquad \qquad \text{びん詰} \\ & = 0.133\text{ドル} / \text{びん} \end{aligned}$$

- (2) 南米の特別な買手のために、特殊な箱に包装した、100mlシロップ詰め、1,000びんの小さな注文を生産する。

$$\begin{aligned} & (300\text{ドル} \div 6,000\text{びん}) + (500\text{ドル} \div 1,000\text{びん}) = 0.05\text{ドル} + 0.50\text{ドル} = \\ & \qquad \qquad \qquad \text{混合} \qquad \qquad \qquad \text{びん詰} \\ & 0.55\text{ドル} / \text{びん} \end{aligned}$$

- (3) 国内市場の顧客からの多量の注文のために、50mlシロップ詰め12,000びんのバッチを生産する。

$$\begin{aligned} & (300\text{ドル} \div 12,000\text{びん}) + (500\text{ドル} \div 12,000\text{びん}) = 0.025\text{ドル} + 0.042\text{ドル} \\ & \qquad \qquad \qquad \text{混合} \qquad \qquad \qquad \text{びん詰} \\ & \text{ル} = 0.067\text{ドル} / \text{びん} \end{aligned}$$

造する権利について政府機関からの許可を得たり、それを維持するための費用である。

#### (4) 工場レベル原価

工場レベル原価は生産ラインのキャパシティを維持する原価であり、減価償却費、安全検査費、保険料、および安全費や景観保全費などの工場の一般費からなる。多くのABCの適用例では機械の減価償却費は、製品の製造およびある製品から他の製品への切り換えに関連した製品単位レベル原価およびバッチ原価に含まれている。T社は設備の減価償却費を工場レベル原価に含めるこ

とにした。その結果、製品単位当り原価およびバッチ・レベル原価は、追加的な製品1単位ないし1バッチの生産に関連した限界原価をより厳密に見積もるために利用できることになった。

T社の振替価格は事前計算のABCにもとづいている。以下の如くである。

## 6. ABCにもとづく振替価格の計算

次年度の価格は予算データにもとづいて決定される。各活動について標準活動原価割当率(standard activity driver)が計算される。活動原価は年間の実際活動量にもとづいて製品へ負担させる。標準活動原価割当率は年間を通じて製品原価を予測可能な形で計算することを可能にする。また標準割当率は実際の支出、資源消費、および活動水準の相違から生ずる製品原価の月次ないし四半期の変動を除去する。

振替価格は2つの異なる手続によって計算される。第1の手続は製品単位レベル原価とバッチ・レベル原価を割り当てる。第2の手続は製品維持レベル原価と工場レベル原価を割り当てる。販売事業部は購入する各製品の実際数量にもとづいて、製品単位レベル原価（主として材料費と労務費）を負担する。また販売事業部は注文する各製品の生産および包装バッチの実際数量にもとづいて、バッチ・レベル原価を負担する（表2参照）。T社は異なる容器(50ml, 100ml)や異なる箱に詰めることから生ずる原価を分析できるので、各製品の容器や箱の多様性は低減した。たとえば、販売事業部は6錠詰めの特製サンプルの生産は極めて費用が高く、正規の20錠詰めを医者に提供する方が費用が安くなることを認識している。一般に、この手続は販売部長がいつ顧客からの少量注文を引き受けるか、あるいは多量注文にどれだけの割引きを認めるかの決定に弾力性を与えている。表3は工場から販売事業部への月次の製品単位レベル原価とバッチ・レベル原価の振替額の計算例である。

多国籍企業の振替価格と活動原価計算

製品維持レベル原価と工場レベル原価は予算情報にもとづいて販売事業部へ年次で振替られる（表4参照）。各販売事業部は自己の市場で特定の製品を販売するので、製品維持レベル原価の販売事業部への振替は容易にできる。各製品は1以上の販売事業部へ販売されていない。工場レベル原価（キャパシティ維持原価）は4つの工場のキャパシティの予算上の利用度にもとづいて、各販売事業部へ振替えられる。

活動原価割当率は4工場それぞれの実現可能操業度(practical capacity)にもとづいて計算されている。従って、割当率は予測利用度ないし実際利用度の変動によって影響されず、工場の効率と生産性を反映している。実現可能操業度は過去の最大生産量の期間の最大生産量を考慮して見積られている。

遊休設備は2つの原因から生ずる。1つの原因は現行ラインで製造する製品に対する需要の低下である。もう1つの原因は現行ラインが1つの販売事業部の要求する追加数量を生産できないために、新規の生産ラインが追加されたときの1部分の利用である。T社は設備資源の供給原価について販売管理者に責任感を培うために、需要の低下を経験した販売事業部に対して現行ラインに遊休生産設備を維持するために生ずる原価の総額を負担させている（表4参照）。

表3 A工場から国内市場事業部への振替額 1995年5月 月次割当て率

製 品	生産量 (びん)	材料費 (びん当り)	製品単位 レベル原価 (びん当り)	バッチ・ レベル原価 (びん当り)	原価計* (びん当り)	振替額**
鎮痛剤 20錠,500mg	1,000,000	2.10ドル	0.22ドル	0.41ドル	2.73ドル	2,730,000ドル
鎮痛剤 30カプセル	1,200,000	1.60	0.20	0.32	2.12	2,544,000
シロップ200cc	200,000	0.81	0.43	0.11	1.35	270,000
計						<u>15,100,200ドル</u>

\* 原価計＝材料費＋製品単位レベル原価＋バッチ・レベル原価

\*\*振替額＝びん当り原価計×生産量

表 4 A工場から米国販売事業部への振替額 1995年度 年次割当率

製 品	年間予算 生産量 (びん)	製品維持 レベル原価 (びん当り)	工場レベル 原 価 (びん当り)	原 価 計 * (びん当り)	振 替 額 **
鎮痛剤					
20錠,500mg	12,000,000	0.10ドル	0.21ドル	0.31ドル	3,720,000ドル
鎮痛剤	20,000,000	0.12	0.20	0.32	6,400,000
30カプセル					
シロップ200cc	3,500,000	0.14	0.12	0.26	860,000
⋮					⋮
稼働設備原価					141,900,000
遊休設備原価					1,300,000
計					143,200,000ドル

\* 原価計＝製品維持レベル原価＋工場レベル原価

\*\*振替額＝びん当り原価計×年間予算生産量

ある販売事業部が生産設備ないし製造技術の追加を要求すればその販売事業部は、追加設備が他の販売事業部によって利用されるまで、供給された追加設備の原価をすべて負担する。追加設備が共用されるようになったとき、各販売事業部は実現可能操業度の利用率にもとづいて追加設備の原価を負担する。

工場レベル原価（T社は長らく限界原価計算を実施していたので、現在でもこの原価は固定費と呼ばれている）の割り当ては販売事業部の管理者から注目されている。販売事業部の管理者は工場レベル原価が各期において固定的であり、上昇しないことの検証を要求している。製品単位レベル原価およびバッチ・レベル原価と製品維持レベル原価および工場レベル原価を区別することによって、販売管理者は製薬工場で発生する原価を厳密に監視できる。販売管理者は工場レベル原価の増加は販売事業部の1つまたはそれ以上が生産設備の増加を要求したときにのみ生ずることを確信している。したがって、固定費増加額の責任は設備の増加を要求した販売事業部へ割り当てられる。

総合予算編成プロセスによって、販売管理者は自己の決定の原価影響を知り

ながら、製品組合わせを計画できる。販売管理者は製品の多様性と複雑性の増大を要求するとき、製造設備に対する需要の増大によって負担することになる原価増加分を知っている。販売要員と製造要員の間では、製品組合わせとバッチ・サイズのインパクトに関して活発な議論が生ずる。

現在では、販売管理者はすべての製造原価を回収する製品と製品単位レベル原価およびバッチ・レベル原価のみを回収し、年間の製品維持レベル原価および工場レベル原価を回収しない製品とを区別している。責任のある販売事業部へ遊休設備費が割り当てられるため、販売管理者は価格、製品組合せ、および製品導入について決定するとき、利用可能な設備に関する情報も参考にしている。

製品維持レベル原価と工場レベル原価を各製品へ割り当てる振替価格システムの価値は次の1例によってもわかる。T社ではABC分析によって、極めて少数の製品が赤字であることがわかった。すなわち、極めて少数の製品は収益が製品単位レベル、バッチ・レベル、製品維持レベル、および工場レベルの原価以下であった。しかし、経営者はこれらの製品に割り当てられた費用の多くは（直接労務費を含めて）、赤字製品の生産を中止しても、当分の間は発生する、という理由で赤字製品の放棄を拒否した。しかし、1990年代の初頭、T社は売上高が増大し、設備不足になった。その結果、T社は30品目の少量製品の生産販売権を他会社に売却した。これらの製品はT社の戦略にとって重要ではなかったが、多数の資源と経営者の注意を費していた。製品組合せから赤字製品を除くことによって、T社は従業員と機械と施設からなる解放されたキャパシティを、新規に導入した製品の生産と現行の黒字製品の売上増大に利用できるようになった。30品目の売却をめぐる議論は3年間続いたが、ABCシステムは新しいキャパシティの最も安い供給は、赤字製品の生産販売の除去によって解放されたキャパシティであることを示し、最終的な決定に貢献した。

ABCにもとづく振替価格システムはT社にどのようなベネフィットをもた

らしであろうか。以下の如くである。

## 7. ABCにもとづく振替価格システムのベネフィット

T社は成長が持続しているため新生産設備投資の要求も絶えず生じている。

ABCは遊休設備を明らかにし、支出なしでどこで生産の拡大をできるかを示す。また、ABCは、顧客関係を阻害せずに可能であれば、赤字製品の生産中止によって解放された設備で生産の拡大が可能になることも示す。

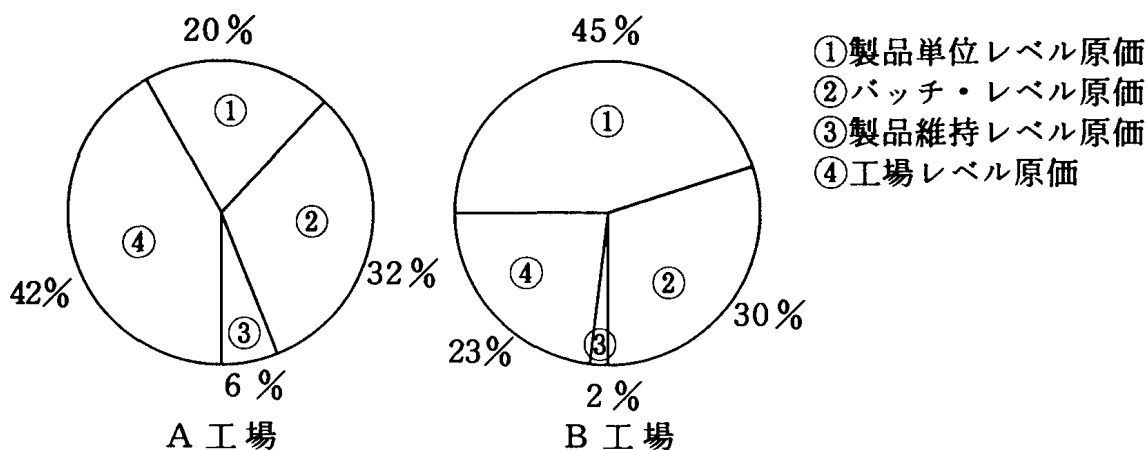
ABCは新生産ライン投資の評価を新ラインが導入されたときの製造費をシミュレートすることによって行うこともできる。たとえば、新生産ラインは、現行生産ラインと新生産ラインの両方における品目切り換えの必要を低下させ、バッチ・レベル原価を低減できる。バッチ・レベル原価の低減は投資決定を正当化することもある。また、新生産ラインへの投資決定は、市場の需要が長期の見込水準にまで達しない初期の期間における遊休設備に関する原価と責任の割り当てを考慮できる。T社の経営者によれば、新生産ラインの遊休設備原価を認識し割り当てることは、販売事業部から提出された需要予測に対して、貴重な現実を提供することになる。

また振替価格システムは工場の原価低減と生産効率を動機づける。各事業部の管理者は製品単位レベル原価とバッチ・レベル原価を低減する方法を確認するために協力している。製造、購買、および販売の要員は変動材料費を低減するために、より費用が安く、より信頼でき、かつより品質の高いサプライヤーを共同して探している。販売管理者はT社の製造費を世界中の代替的サプライヤーの原価と比較している。販売管理者は、このような情報を、どのプロセスの改善が必要であり、またT社が予測可能な将来において達成できるよりも低い原価の外部サプライヤーから製品を外買する決定に同意することになるかもしれない製品管理者と共有する。このような行動はT社の長期的収益性を増大

させることに貢献する。

活動原価情報は経営者がどの工場がどの製品の製造に適切であるかを決定することにも役立つ。たとえば、図1の如く、A工場は工場レベル原価の率が高く、製品単位レベル原価の率が低い、相対的に弾力的な原価構造（高度に資本集約的）になっている。このような工場は標準製品の量産に最も適している。B工場は工場レベル原価の率が著しく低く、製品単位当り原価の率が相対的に高く、さらに弾力的であり、したがって、小さなバッチ・サイズの生産や新規に導入した製品の試作に適切である。したがって、ABC情報は製造戦略の決定に役立っていることになる。

図1 A工場とB工場の原価構造



ABCによる振替価格の予期せぬベネフィットは組織変更による利益業績を測定できたことであった。活動および製品レベルの原価態様を理解することによって、財務管理者は新設した利益センターの潜在的な業績を予測したり、利益センターが過去数年間に存在したと仮定したときに過去の利益業績がどれだけであったかを再計算することもできる。ABCシステムは経営者が原価センターや利益センターと言った組織単位を横断した利益業績の測定を行うことも可能にした。表5は主要製品群の収益性を示したものであるが、個々の製品は



表5 主要製品10品目（Aセグメント） 1995年度

	百万ドル
売上収益	50
販売費	
米国レモン事業部	10
国内市場事業部	9
その他輸出事業部	—
計	19
製造費	
A工場	11
B工場	—
C工場	9
D工場	—
計	20
費用合計	39
利益	11

異なる工場で製造され、1以上の販売事業部で販売されている。

ABCにもとづく振替価格の最も重要なベネフィットは販売管理者と製造管理者の間の対立の劇的な低減であった。製品を売る製造管理者と製品を買う販売管理者は計算された振替価格の合理性に同意している。T社の経営者は組織間対立の著しい低減を、活動ベース振替価格の導入が成功している重要なしるしの1つであると説明している。

### おわりに

ティーバ製薬会社はノーブランド医薬品市場への参入という戦略を採用し、経営組織と原価計算方式を変更した。経営組織は製造事業部と販売事業部に再編され、前者は原価センター、後者は利益センターとされた。従来、販売部門は収益センターであった。原価計算は限界原価計算（直接原価計算）から活動原価計算へ変更した。工場から販売事業部へ引渡す製品について、引渡価格すなわち振替価格を導入することにしたが、振替価格は原価とされた。これは工

場が原価センターとされているためであり、原価プラス利益を振替価格とする必要がないことによる。原価計算方式として活動原価計算を採用したことにより、振替価格としての原価は活動原価計算によって計算された原価である。活動原価計算は事前計算の活動原価計算(prospective ABC calculation)すなわち次年度の予測原価(具体的には標準コスト・ドライバー率)を用いる計算である。

工場から販売事業部への引渡品の振替価格すなわち製造原価は、製品単位レベルとバッチ・レベルの原価は月次の割当率で、製品維持レベルと工場レベルの原価は年次の割当率で、それぞれ計算されている。

このような振替価格ないし製造費用の導入が企業にもたらしたベネフィットは種々指摘されているが、最大のベネフィットはいわゆる組織単位間の「和」が実現したこと、すなわち製造事業部(工場)と販売事業部(販売部門)の間のコンフリクトの著しい低減が生じたことにある。ティーバ製薬会社の事例は分権制多国籍企業における工場から各販売事業部への引渡品へ付ける振替価格が組織単位間に和を実現することになった成功物語であり、また活動原価計算が振替価格の計算という目的にも適切であることを証明した先駆的な経験である。

多国籍企業の振替価格は国際会計論の重要な問題であり、財務会計(各事業部および全社の期間損益計算)と管理会計(全社的観点からの会計数値にもとづく各事業部の管理)の両分野に不可欠の技法である。管理会計が適切で収益の増加と費用の節減が達成されれば、その結果は財務会計から提供される財務諸表の当期利益が増大することになる。管理会計と財務会計は、環境条件が一定であれば、利益業績において、因果関係にある。

本稿では活動原価計算によって算定された製造費用を振替品の価格として成功した分権制多国籍企業(事業部制多国籍企業)の事例を検討してみたが、第4節で取り上げた製造費用すなわち振替価格の計算構造が最も重要な部分であ

る。ティーバ社の振替価格では法人所得税が考慮されていないが、これは米国販売事業部のみが子会社になっているためであろうが、同社の将来の検討課題になる可能性も残されている。第7節でみた振替価格の種々のベネフィットから考えて、ティーバ社では振替価格によって管理会計と財務会計が利益業績において因果関係にある。

## 引用文献

小林健吾著(1987), 予算管理発達史, 創成社。

————(1991), 予算管理の基礎知識, 東京経済情報出版。

————(1996), 体系 予算管理, 東京経済情報出版。

————(1997), 予算管理講義, 東京経済情報出版。

門田安弘著(1988), 振替価格と利益配分の基礎, 同文館。

————(1991), 振替価格と利益配分の展開, 同文館。

宮本寛爾著(1983), 国際管理会計の基礎, 中央経済社。

————(1991), 多国籍企業管理会計, 中央経済社。

Robert S.Kaplan, Dan Weiss, and Eyal Desheh(1997), Transfer Pricing with ABC, *Management Accounting*, May 1997, IMA。

Alfred D. Chandler, Jr(1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press。

R. Cooper(1990), “Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems”, *Journal of Cost Management*, Fall 1990。

Robert S.Kaplan and R.Cooper(1998), *Cost and Effect*, Harvard Business School Press.

## Activity-based Transfer Pricing in Multinational Company

—Case study of Teva Pharmaceutical Industries Ltd. in Israel—

**Abstract:** A multinational company decided to adopt a new strategy. This company reorganized its organizational structure, changed cost accounting system, and introduced transfer pricing system in response to its new strategy. This company changed cost accounting system from marginal costing to activity-based costing, and introduced activity-based transfer pricing system.

This article gives some reflections on structure of activity-based costing, transfer price calculation, and benefits of activity-based transfer pricing in the company.

**Keywords:** multinational company, strategy, organizational structure, activity-based costing, transfer pricing.