

価格決定と変動原価計算

吉 田 一 将

I はじめに

製品の価格決定は経営管理者が行う重要な意志決定の一つであり、製品原価は価格決定においてきわめて重要な役割を果たす。多数の要因が価格決定に影響を及ぼすが、いずれの原価計算方法——全部原価計算または変動原価計算——が価格決定に適切であるかの問題は管理会計、経済学、およびマーケティングの文献において広範に論議されてきた。

管理会計のテキストはほとんど例外なく、短期的価格決定のために変動原価計算の使用に賛成の議論をする。

しかし、最近の実証研究 (Govindarajan-Anthony[8]; Gordon-Cooper-Falk-Miller[7]) は、実務では、企業は一般的に価格設定のための基礎として全部原価計算を用いることを指摘する。Govindarajan-Anthony[8]の調査では、501社のうち83%は「代表的製品のための正常または目標販売価格に到達するために」一般的に全部原価を用い、84社(17%)が変動原価計算を用いると報告した。彼らは価格設定目的のための変動原価計算の使用を逸話的な証拠で説得力がないものとみなした。⁽²⁾

また、NAA (National Association of Accountants) の報告書は製造企業

(1) Gordon-Cooper-Falk-Miller[7] については、吉田[26]および櫻井[19]を参照されたい。また、櫻井・伊藤[20]では、アメリカ・カナダとわが国の価格決定実践についての対比調査が報告されている。

(2) Govindarajan-Anthony[8] pp. 30-34.

の89%が時々変動原価計算を用いるという全く逆の結果を報告している⁽³⁾。

全部原価計算の優勢な使用を指摘する研究は、「正常または目標販売価格」の決定における原価の使用に焦点を合わせたものであることに注意してみるのが大切である。競争への対応、新製品の導入、または市場占有率の拡大等に関係した価格決定状況ではどうなのか。そのような状況では指摘されるようにまれであるのか。

本稿は価格決定状況の違い——経常的ないし正常の状況および戦略的ないし特別の状況——に応じて、変動原価計算がどのように使用されるかについて文献と実務の両面から検討することを目的としている。

II 経常的価格決定と変動原価計算

1 文献レビュー

(1) コスト・プラス価格設定法

経常的な業務活動において顧客に販売される標準製品の正常ないし目標・カタログ価格の決定における重要な概念は、もし企業が存続し成長するつもりであるならば、販売価格は株主へ正当な投資利益を供給することはもちろん製造、販売、および管理のすべての原価を長期的に回収するのに十分でなければならないことを認識すべきである⁽⁴⁾。標準製品の正常な長期の価格の決定には、すべての原価が関連するのである。

標準製品の正常・目標価格の決定の最も一般的方法はいくつかのタイプのコスト・プラス価格設定法 (cost-plus pricing formula) を用いる。Shillinglaw[22] は、コスト・プラス価格設定法には、次のように4つのステ



(3) Mowen[15] p. 28.

(4) Garrison[6] p. 504.

ップがあると述べている⁽⁵⁾。この方式は「原価」を計算し、次にそれに目標見積販売価格に到達するために事前に決定されたマークアップ (markup) を加算しなければならない。コスト・プラス価格設定法における「原価」は、製品単位の原価計算方法に従って定義される。製品単位は全部原価法 (absorption approach) または貢献差益法 (contribution approach) によって原価計算されることができる。

全部原価法では、原価ベースは製品一単位を製造するためのすべての原価と定義される。これは、価格決定にあたって全部原価計算が用いられることを意味する。販売費・管理費はこの原価ベースには含まれないが、目標販売価格に到達するために加算されるマークアップによって準備される。それゆえ、マークアップは「満足な」利潤を供給するのはもちろんこれらの原価を回収するのに足るだけ十分に高くなければならない⁽⁶⁾。

貢献差益法は原価の機能よりむしろコスト・ビヘイビア (cost behavior) を強調するという点で全部原価法と異なる。貢献差益法では、原価ベースは製品の製造原価よりむしろ製品に関連した変動費から成る。この原価ベースには、変動製造原価はもちろんのこと変動販売・管理費も含まれる。固定費要素は原価ベースに全く含まれないので、加算されるマークアップは単位目標利益を供給するのはもちろんのこと固定費を回収するのに十分でなければならない⁽⁷⁾。

両法とも、コスト・プラス概念を用いるが、原価データを処理し、価格見積表を構築する方法に差異があることに注意されねばならない。また、Garrison[6] が例示するように、いずれの方法を用いても、同一の目標販売価格に到達できることに注意されねばならない⁽⁸⁾。さらに、両法は必ずしも競合的方法ではなく、相互に補完的な関係にあるものとみなされるべき

(5) Shillinglaw[22] pp. 548-550.

(6) Garrison[6] p. 505.

(7) Garrison[6] p. 506.

(8) Garrison[6] p. 505, 507.

である。両法はマークアップを総製造原価よりはむしろ変動費に基礎づけることにより、事実上結合させることができるのである。⁽⁹⁾

(2) マークアップ率の決定

コスト・プラス価格設定法における最も重要な要素は、原価ベースに加算されるマークアップ率である。2つの方法の下では、いくつかの原価要素がマークアップ数値のなかに埋められる。これは、マークアップはもし長期利益目標が満たされるべきであるならば、満足な使用資産利益率を供給することはもちろんのことこれらの埋められた原価を回収するのに足るだけ十分でなければならぬことを意味する。⁽¹⁰⁾

マークアップ率は慣習、競争状態、および期待可能需要に符号するように製品系列によりまた時間により異なる。⁽¹¹⁾ 選択されるマークアップは多数の関数であり、それらの1つは目標投資利益率 (ROI) である。ROI は、製品に加算されるべき適切なマークアップを決定するための基礎として、企業によって広く用いられている。その方法は目標 ROI 数値を設定し、次に、この目標数値が達成されるようにマークアップを構築するのである。⁽¹²⁾

(3) 市場状況に対する価格の調整

コスト・プラス価格設定法により算定された目標販売価格は調整せずに採用されることはめったにないことに注意されたい。価格は手持ち販売注文数、競争の程度および顧客の重要性等を考慮の上、上方へまた下方へ調整される。それゆえ、経営管理者は需要状態や他の重要な要因に基づいてマークアップを調節すべきであると主張される。⁽¹³⁾

コスト・プラス法は経営管理者が目標販売価格を決定するのを援助する

(9) Lynch-Williamson[13] p. 409.

(10) Garrison[6] p. 506.

(11) Drury[4] p. 233.

(12) Garrison[6] p. 508.

(13) Drury[4] p. 235. 目標マークアップの調整の詳細な議論については、Qualls[18]を参照されたい。

が、非常に厳格に適用されるべきではないことに注意されねばならない。それは価格と売上高間の関係を見捨てる傾向がある。もしそれがあまり厳格に適用されるならば、企業は利益を得るよりむしろ損することになるかもしれない。

それゆえ、Garrison[6]によれば、会社は通常、コスト・プラス価格設定法を適用可能なものにするために、次の3つのことを行う⁽¹⁴⁾。第1に、会社はめったにコスト・プラス法により示唆された目標価格に正確に価格をつけない。その方式で用いられる原価は「下限」(lower limit)で価格を設定するための基礎として役立つ。実際の最終販売価格はこの最低目標数値より高いかもしれない。競争状態、販売促進戦略、および製品差別等の非原価要因のため、管理者は最低目標数値より著しく高い価格を設定することができるかもしれない。もし管理者は競争力があると感ずる場合には、価格を上方へ調整するであろう。逆に、もし彼は対立者の競争力が強くなると感ずる場合には、価格を下方へ下げるかまたは製品差別化を試みるであろう。

第2に、たとえ特定の利潤が過去に得られたといえども、今後も得られるという保証はない。目標投資利益率を達成するために、管理者はしばしばより高い資産回転率を達成するためにいくつかの利潤をトレードオフすることを要求される。これは、マークアップは時に、全体的販売数量を増大させるために引き下げられねばならないことを意味する。

第3に、会社は製品系列のすべてに同一のマークアップを用いないで、顧客、必要性ないし産業の一般的な実践に従ってマークアップを変化させる。

Anthony-Welsch-Reece[1]やLynch-Williamson[13]が述べているように、会社が販売価格を決定できる場合に、原価情報はせいぜい販売価格の最初の概算値(first approximation)を供給するが、決して最終的な価格

(14) Garrison[6] p. 510.

決定において用いられる唯一の情報ではない。⁽¹⁵⁾ 販売価格は全部原価価格設定法を用いて決定されるが、それは仮の (tentative) ものとみなされねばならない。競争的環境下では、顧客や競争者の反応が常に考慮に入れられねばならない。同様に、Morse-Davis-Hartgraves[14] も、一般的な価格決定では、経営管理者は最初の販売価格に到達するために原価情報を用いるが、その後、市場や競争者等の情報が最終販売価格に到達するにあたり評価されることを指摘する。⁽¹⁶⁾

(4) なぜ原価データが価格決定において用いられるのか

後で調整されるにもかかわらず、なぜコスト・プラス法を用いて目標販売価格が計算されるのであろうか。Garrison[6] はその理由を4つ挙げている。⁽¹⁷⁾ 第1に、管理者は価格決定において無数の不確実性に直面する。コスト・プラス法による目標価格は不確実性のいくつかを取り除く「出発点」(starting point) を表わす。

第2に、原価は価格設定者が非常に低い価格をつけ、損失を招くのを防ぐ最低価格 (floor) とみなされる。

第3に、コスト・プラス法に基づく目標販売価格は価格設定者が競争者の価格を見透す、または何が競争価格であるのかを予測するのを助ける。たとえば、もし会社が製造原価の30%のマークアップが一般的である産業で営業しているならば、その時、会社はこの形式が新製品に対して保持されると予想され、競争者の価格ばかりでなく新製品の素早い受け入れを得るための方法での価格まで予測できる。

最後に、多くの企業は非常に広範囲な製品を持っており、事実上、すべての製品系列のあらゆる品目について詳細な CVP 分析をなす時間を持たない。コスト・プラス価格設定法は、時間と環境が許す時、さらに洗練されうる仮の価格に少なくとも到達するための迅速かつ直接的な方法を供給

(15) Anthony-Welsch-Reece[1] p. 115; Lynch-Williamson[13] p. 406.

(16) Morse-Davis-Hartgraves[14] p. 165.

(17) Garrison[6] p. 511.

する。

要するに、全部原価価格設定法は何百、何千という価格決定を単純化するための基準点 (reference points) または基準価格 (reference prices) を供給する。⁽¹⁸⁾ Haynes[9] の調査によれば、全部原価価格設定法が固定されることは例外であり、大多数の企業はこの原価を価格設定の出発点とみなし状況に応じて修正している。⁽¹⁹⁾

2 事 例

(1) 目標・カタログ価格とマークアップ

Bruegelman-Haessly-Wolfangel-Schiff[2];[3] が資本設備製造企業 2 社、産業消費財製造企業 5 社、および非資本消費財製造企業 4 社を対象とした調査によれば、⁽²⁰⁾ 大多数の企業は目標ないしカタログ価格を経常的に全

第 1 表 変動原価価格設定法の使用状況

会 社 状 況	資本設備		産 業 消 費 財					非資本消費財			
	CE1	CE2	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	CG1	CG2	CG3	CG4
経常的価格設定	×	×					×	×			×
戦略的価格設定											
競争への対応	×		×	×			×	×	×	×	×
市場浸透			×	×				×			×
製品組合せ	×		×			×		×			
新製品	×				×			×	×		
既存製品／新市場		×	×	×	×						
製品廃止					×			×	×		
特別注文	×			×	×			×		×	
入札価格設定	×	×	×	×				×			
商業者商標					×				×		
連産品						×					

(18) Horngren[11] p. 93; Kaplan[12] p. 230.

(19) Haynes[9] では、小企業の価格設定実務においてこの点が例証されている。

(20) この研究は NAA の後援によりニューヨーク大学経営大学院の経営管理諮問プロジェクト (Management Advisory Project) として実行された。

部原価に基礎づけている。他方、5社だけが経常的に価格を変動費に基礎づけていた(第1表参照)。

数社は一方の事業系列では全部原価に、他方では変動費に価格を基礎づけていた(IC-5, CG-3)。IC-5社は石油、天然ガス、コールドロール、化学製品、プラスチック、繊維製品、電子製品、および医薬品の分野で、約1,700の製品を製造・販売する化学事業部であり、その会社は全部原価も変動原価計算も使用する。IC-5社は現行市場価格以下の原価で化学製品を製造できるため、主に、他事業部門への内部振替用にそれを製造する。その製品には品質上の差異がなく、価格が唯一の競争基準であるため、その余剰分は経常的に変動費に基づく基準で販売される⁽²¹⁾。

資本設備製造業者である2社(CE-1, CE-2)は、マークアップ率と目標価格の基礎として変動費を用いている。大企業の事業部であるCE-1社は石油精製事業用の資本設備を製造するが、その事業は精製設備と取替部品の2つの部門に分けられる。取替部品の売上は設備部門の派生物であり、事業部利益の40-60%の割合を占める。CE-2社は輸送設備を製造する。その製品は顧客の仕様書に応じてわずかに修正されるが相当に標準化されている。両社は多くの共通点を持っている。CE-1社の全事業とCE-2社のいくつかの事業は入札による特別注文に由来する。CE-2社の製品はCE-1社よりも標準化されている。両社は世界市場に商品を提供し、CE-2社は国内の競争者は少ないが、外国市場では困難な規制を受けている。両社にとって、商品の高品質は価格設定の重要な要因である。さらに、CE-1社は信頼性やアフターサービスを含む非価格便益を顧客に提供し、その産業のプレミアム価格設定者(premium pricer)として知られている。

両社は副次的事業として取替部品を製造するが、標準化された製品を持つCE-2社は部品目録を作成するが、CE-1社は設計図だけの目録を作り、受注時に部品を製造している。CE-1社は予備部品の価格を全部原価

(21) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 35.

に基礎づけるが、CE-2社は主力事業と同様に変動費を用いる。⁽²²⁾

両社の価格設定過程は非常に類似しているが、CE-1社の標準化されていない製品系列はCE-2社よりも非定型的な手続を用する。特定の注文に集計される唯一の原価は変動費である。それは標準労務費と標準材料費を含む。交渉の間に、また、製造の間に発生する仕様書の変更を調整するための特別の材料や労働の準備の追加または控除のために、価格設定表上に特別欄が準備されている。労務費と材料費に、エンジニアリング費、特別金型・用具費を含めて注文設計品と直接関連する他の変動製造原価が加算される。すべての変動費は合計され、その数値はマークアップと最終販売価格の基礎として役立てられる。⁽²³⁾

CE-1社は変動利潤(variable margin)を決めるために総変動費数値に適用される乗数(multiplier)を工夫する。最も単純な状況では、この変動利潤はそれから入札価格に到達するために総変動費数値に加算される。⁽²⁴⁾その妥当性のテストとして、変動費利潤率(すなわち、乗数)は、最低利潤スクリーン(minimum margin screen)と比較される。

CE-1社の価格決定での主要要素は、変動費利潤を決定するために総変動費に適用される乗数と変動費利潤の適切性を判断する最低利潤スクリーンである。

乗数の決定には多くの要因が考慮に入れられる。第1に、乗数は3つの製品デザインに依存する。乗数は成熟デザインに対してはより低く、現在流行中のデザインには高く、最先端にあるデザインにはさらに高く見積られる。

第2の要因は、設備のタイプや特定地域での競争の程度である。競争が少ないほど、乗数は高くなる。競争問題には入札様式や顧客のタイプが関連する。封印入札の場合には、乗数は小さくなる。また、顧客がCE-1社の設備の品質に精通している場合には、CE-1社は乗数を増大させるかも

(22) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] pp. 35-36.

(23), (24) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 36.

しれない。さらに、顧客の現在の取引の外に将来の取引の見込みがある場合には、CE-1社は長期の売上高を確保するために短期の利益を犠牲にして、乗数を下げるかもしれない。

しかし、乗数を決定する最も重要な要因は注文残高数を含めた売上高である。景気が良く、売上高が上がっている時、乗数は著しく引き上げられる。⁽²⁵⁾

CE-1社の最終価格での第2の主要要因は、最低利潤スクリーンである。この数値は現在の売上高、注文残高、未裁定入札の計画売上高の見積り、および進展中の入札関連固定費を基礎として決定される。それゆえ、最低利潤スクリーンは大ざっぱな損益分岐点を表わし、全部原価を補償するための手段として用いられる。最低利潤スクリーン以上の変動利潤率の増額は注文から得られる利益の見積りを供給する。⁽²⁶⁾

他の資本財製造業者(CE-2)の価格設定法は、上述のCE-1社とよく似ている。CE-2社の製品系列は標準化されており、変動費へのマークアップはCE-1社の乗数より変化しない。一般的に、CE-2社の変動費はすべての材料費、工場の現場監督者に至るまでの直接労務費、変動製造間接費率、特定ジョブのエンジニアリングまたは設計費、すべての運賃および予想苦情発生率を含む。販売価格はこの変動費プラス変動費率に基づくマークアップに基礎づけられる。この率は「基準原価」(base cost)と称され、固定費を回収し、そして利益を保証するに足るだけ大きいように計画される。この基準原価には、技術開発費、資本調達費、マーケティング費、および平均人件費と減価償却費を含めて固定製造間接費と公共料金を網羅する「サービス準備」(readiness to serve)費が含まれる。⁽²⁷⁾

それゆえ、CE-1社もCE-2社も価格設定では、変動費だけを用いるが、価格設定手続は製品の製造原価を回収するように意図されている。

(2) 価格を変動費に基礎づけさせる動機づけ要因

(25) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] pp. 36-37.

(26), (27) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 38.

Bruegelmann 他による調査も、企業は正常販売価格に到達するために全部原価に基礎づける傾向がある証拠を示すが、また、同じ企業が需要の変動を考慮してカタログ価格を頻繁に変更する。たとえば、Earley[5]の研究は、約105社の73-84%は価格決定における限界原価計算の使用の有力な証拠を示す。会社は製品の変動費と固定費の構成の違いのために、競争圧力の違いのために、および買手の価格に対する感度のために、価格を調整していた。⁽²⁸⁾

会社はなぜ価格を変動費に基礎づけるのか。その理由として、2つの要因が挙げられる。すなわち、売上高変化に対する感度と競争上の圧力への対応。経常価格を全部原価に基礎づける会社がまたしばしば一定の戦略的価格決定状況の下では価格決定方法を余儀なく修正させられる。そのような状況では、会社はしばしば価格のための都合の良い基礎として変動費を用いる。戦略的価格決定において会社が価格を変動費に基礎づける理由もまた、売上高が低下した時、生産能力を満たすため、また、特定の競争上の圧力に対応するためであると説明している。⁽²⁹⁾

III 戦略的価格決定と変動原価計算

1 文献レビュー

(1) 価格設定方法

既述のように、すべての価格決定が標準または代表的製品の目標・カタログ価格の決定に関連する場合には、どちらの原価計算方法が用いられても構わない。どちらの方法によっても、同一の目標販売価格は得られる。

しかし、すべての価格決定が目標・カタログ価格の決定に関連しない。多くの価格決定は、特別なまた非通常的で戦略的状況に関連する。たとえ

(28) Earley[5] pp. 55-56. この調査は全部原価による価格は必ずしも取引価格とみなされないことを示唆し、カタログ価格と取引価格間にギャップがある証拠を示している。

(29) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] pp. 38-39.

ば、企業は標準製品の大量注文に特別な一度だけの価格をつけることを求められるかもしれない。また、特別注文が継続的に標準製品の特別価格を希望する外国の顧客から入るかもしれない。会社は実質的に余剰生産能力を有し、正規の製品系列の一部でなく、限定的に生産される特別製品の価格設定問題に直面するかもしれない。さらに、会社は競争入札状況にあり、あるものは継続的に、他のものは一度だけのジョブ (job) に余儀なく入札させられるかもしれない。

これらの状況はすべて特別なまた戦略的な価格設定問題を表わす。これらのような特別価格設定問題は全部原価法よりは貢献差益法によって、全部原価計算よりは変動原価計算を用いる方が、より容易に処理されることが⁽³⁰⁾できる。Garrison[6]はその理由として2要素を挙げている。第1に、貢献差益法は価格設定者に全部原価法よりも多くの詳細な情報を提供し、その情報は価格設定者がCVP関係によってその思考に慣れている方法に類似する方法で構築されている。第2に、それは価格設定に大量の追加的分析作業をする必要なく「どんな」価格設定問題にも直ちに適用できる弾力的なフレームワークを提供する。⁽³¹⁾

(2) 変動原価価格設定モデル

価格設定に対する貢献差益法の一般モデルは、下の⁽³²⁾ように図示される。

価格設定に対する貢献差益法：一般モデル

変動費	××× (下限)	}	弾力性の範囲
固定費	×××		
目標利益	<u>×××</u>		
目標販売価格	××× (上限)		

貢献差益法は価格設定者が操作する上限 (seiling) と下限 (floor) を供給

⁽³⁰⁾ Anthony-Welsch-Reece[1] p. 359; Garrison[6] pp. 516-517; Lynch-Williamson[13] pp. 407-408; Titard[25] pp. 310-313; Warren-Fess[27] pp. 688-689 を参照されたい。

⁽³¹⁾ Garrison[6] p. 517.

⁽³²⁾, ⁽³³⁾ Garrison[6] p. 519.

する。上限は管理者が得たいと望む、事実、長期的には大半の売上げから得なければならない価格を表わす。しかし、一定の状況では、このモデルは価格設定者が弾力性の範囲 (range of flexibility) 内で下限の変動費まで価格見積りを下げうることを示す。

もし余剰生産能力がある時、投売状態で営業している時、また、競争入札状況等にある時には、会社は変動費以上のいくらかの金額でいくつかのジョブ、製品、また注文の価格を設定することによって全体的収益性を増大させることができるかもしれない。⁽³³⁾ Anthony-Welsch-Reece[1] も言うように、正常時には、会社は満足な利益をもたらさない価格で注文を取ることを拒否するかもしれないが、不況時には、そのような注文が貢献利益を増大させるならば、受け入れられるかもしれない。「会社は全く収益を得ないよりも差額原価以上の収益をいくらかでも得る方がずっと良い」のである。⁽³⁴⁾

(3) 貢献差益法の危険性

すべての管理者が貢献差益法の熱狂的な支持者ではない。ある人々は変動費に依拠する貢献差益法は非常に低い価格設定となり、結局破産すると主張する。全部原価法は価格設定ベースのなかに固定製造間接費要素を含むので、変動費だけしか含まない貢献差益法よりも優れていると主張される。価格設定ベースへの固定製造間接費の算入は長期的価格設定の点から全部原価法を安全にすると言われる。もし変動費だけが価格設定に用いられるならば、価格設定者はどんな製品でも長期的に変動費を越えるどんな価格でも受け入れかねないと主張される。⁽³⁵⁾

この議論はいくつかの点で批判されうる。第1に、全部原価法は貢献差益法と同様、価格設定ベースから多くの原価を除外することに注意すべきである。それは単に「異なった」原価を除外するに過ぎない。

会社が余剰生産力を持ち、正規の価格より低い特別価格での受注がセグ

(34) Anthony-Welsch-Reece[1] p. 369.

(35) Garrison[6] p. 521.

メント利潤を増大させるという事実は、その注文が受け入れられるべきであることを意味していない。⁽³⁶⁾もし企業が正常価格以下での販売方針を確立するならば、正規顧客が特別価格を要求するかもしれない。また、特別注文の顧客が正規の顧客になると、⁽³⁷⁾価格の変更が必要になるかもしれない。しばしば、特別価格分析では、変動費またはわずかにそれ以上で販売するという哲学に帰着するが、この方針は危険である。利益を得るためにはすべての固定費はその注文のなかで回収されねばならない。⁽³⁸⁾このため、貢献差益法は十分に注意して用いられねばならない。

Titard[25] は、「関連原価分析は管理者がどんな価格をつけるべきかを教えない。しかし、それは管理者が理性的な (intelligent) 意志決定をするのに必要な原価資料を提供する」と述べている。⁽³⁹⁾どんな価格設定でも理性的な価格決定は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に依存するのである。⁽⁴⁰⁾

(4) 貢献差益法の制約

価格政策を構築する際に、企業は価格設定や価格差別を扱う種々の法律の要件に触れないように注意されねばならない。ロビンソン・パットマン法 (Robinson-Patman Act of 1936) は、もし価格の違いが「商品が買手への販売または引渡方法または量の違いから生ずる製造、販売、または引渡原価の違い」に直接帰属させえない場合には、競合する顧客に異なる価格をつけることを禁ずる。連邦通商委員会 (Federal Trade Commission, FTC) も裁判所も、「原価」は増分原価または変動費でなく全部原価と解されるべきであるとみなしている。これは、「同一」の製品の「競合する」

(36) Titard[25] p. 311.

(37) Heitger-Matulich[10] pp. 462-463.

(38) Titard[25] p. 311.

(39) Titard[25] p. 313.

(40) Garrison[6] p. 521. これは実際問題として、価格決定はそれをなす資格のある管理者に制限されねばならないことを意味する。この点は、NAA の価格決定実践の研究において明確になされた。NAA[16] pp. 55.

顧客の場合には、価格の違いは増分原価だけの補償を基礎として弁護されえないことを意味する。

ロビンソン・パットマン法に加えて、すべての州は「原価」以下での商品またはサービスの販売を禁ずる。原価は通常全部原価と明記され、また監督機関によってそのように解釈されている。州法は価格決定での経営管理者の融通性を非常に制限するように思われるが、それはしばしば製品全体に適用される。これらの法律は企業が監督機関の質問に答えるように原価および価格構築方法の周知な記録を保持すべきであることを示唆する。

国際貿易協定はダンピングを禁止する。ダンピング禁止法 (Anti-Dumping Law of 1932) は、国際市場における原価以下での製品の販売を禁止する。「原価」はまた、完全に配賦された固定費を含む全部原価と解釈される。⁽⁴¹⁾

それゆえ、企業は、特別価格決定状況では、上記のような法律の要件を満たしていることを保証しなければならないのである。

2 事 例

(1) 製品戦略的状況

(a) 製品組合せ

一般に、多品種生産企業の製品原価は変動費と固定費の割合が異なるので、固定費への貢献が異なる。さらに、均一の販売価格にもかかわらず、注文獲得変動費は工場や顧客の所在地により異なるため、異なる顧客が固定費に異なる貢献をなす。このような状況では、会社は価格を下げて、高い貢献利益を示す製品や地域および顧客分野の売上高を増大させることは全体的収益性が増大し有利であるかもしれない。⁽⁴²⁾

4社が製品組合せを改善するために変動原価計算を使用している。

(41) Anthony-Welsch-Reece[1] pp. 370-371; Garrison[6] p. 522. また、ロビンソン・パットマン法についての詳細な議論は、Slarav[21]; Slater-Mossman[24]を参照されたい。

(42) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 41.

CE-1 社は入札状況で製品組合せ決定にしばしば直面する。会社は各々成熟期の異なる石油精製用品を製造している。成熟製品は概してもうからないが、革新的デザイン製品は高い利潤が得られる。CE-1 社は前者の入札の場合は妥当な申込価格を提出しなければならない。さもないと顧客リストから離れざるであらう。もし正規の顧客の仕事の維持のために、不況時での操業度の維持のために、会社はまず利益が期待できない注文に入札しなければならない場合には、会社は変動費のマークアップ率を減少させるかまたは変動費それ自身を切り詰める。CE-1 社は変動労務および材料費を減少させるために、ジョブ工事を再設計して、価格を下げるかもしれない。危急の場合には、会社は新たな設計やエンジニアリングを全くせず、新しい工具を開発しないかもしれない。これは事実上、全体的にみて変動費品目を除去することを可能にする。それにより入札価格を下げるかもしれない。⁽⁴³⁾ CG-1 社は標準化された在庫型製品 (shelf-type products) と特別注文製品の製造業者である。この会社は、もし補足的製品がその製品系列の両品目を維持するのに十分な利益をもたらすように価格づけされる場合には、一定の製品に全部原価以下の価格をつけている。⁽⁴⁴⁾

(b) 新製品の価格決定

新製品の価格決定には2つの異なる状況がある。第1は、唯一無二で本質的に新しい市場の創造を要する製品に価格をつけねばならない。第2は、企業の製品系列では新しいが、市場では既存製品と競合する。

原価は新製品の市場参入価格の決定において限定的であるが戦略的に重要な役割を果たす。理論上、売上収益は製品に追跡可能な増分原価を補償し、期間原価と利益に満足な貢献を供給すべきである。⁽⁴⁵⁾

4社が新製品を市場に導入する時、変動原価計算の使用を指摘する。CE-1 社の新製品は通常、その分野の評判の良い企業が広範囲にテストし

(43) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 41-42.

(44) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 42.

(45) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] pp. 42-43.

た後に市場に受け入れられる。CE-1 社はそのような会社に試験的に新製品を使用してもらうために、全くマークアップせずに変動費で価格をつける。製品がひとたび市場に受け入れられると、会社は全部原価プラス満足な利潤を補償する価格を設定するであろう。⁽⁴⁶⁾

消費財の製造業者である CG-1 社の場合には、新製品の製造の意志決定は市場で入手可能な代替品または類似代用品に依存する。価格決定の第1ステップとして、企業は新製品が潜在的利用者に引き渡す価値を見積もる。この価値は潜在的顧客が CG-1 社の製品に乗り換える、また代替品以上のプレミアムを支払うのに足るだけ実質的でなければならない。第2は、そのプレミアムは企業が供給する価値に対してどれだけ得ることができるかと考えるかに基づいて主観的に決定される。最後に、経営管理者は長期的にみて、新製品が将来の固定費、変動費、および税引後計画売上利益を補償する価格で販売できるかどうかを決定する。このような全部原価価格設定法はあらゆる製品はそれ自身を財政的に支えるべきであるという会社の政策と一致する。新製品を送り出す決定がなされると、第1年目には、浸透価格 (penetration price) ⁽⁴⁷⁾ が変動費に基づいて設定される。2年目には、価格は全部原価を補償するように引き上げられる。最終的には、長期的に価格は税引後売上収益率を補償するように引き上げられるであろう。⁽⁴⁸⁾

(c) 既存製品のための新市場

既存製品を新市場で販売することは有利であるかもしれない。たとえ

(46) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] pp. 43-44.

(47) 新製品の価格設定には、基本的に、2つの価格設定戦略、(1)上層吸収価格政策 (skimming pricing) と(2)浸透価格政策 (penetration pricing) が利用できる。前者に新製品に高い初期価格をつけ、この期間に高所得層を吸収し、時間が経過し、市場が拡大、成熟するにつれ、価格を徐々に下げる。その目的は短期利益を極大化することである。後者は市場での広い部分での急速な受け入れられるよう低い初期価格を設定する。これは長期のより良い市場位置を達するために短期利益を犠牲にする。Shillinglaw[23] pp. 590-599; Garrison[6] pp. 514-515.

(48) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 44.

ば、企業は消費財を産業用向けに販売する、また市場を全国にあるいは海外に拡大する。このような場合、関連製品の原価構造が変化する。さらに、品質改善、設備変更、特別な販売努力、あるいは運送費の増加が製造、販売、管理費に影響するので、最終的に価格の修正を要するかもしれない。変動原価計算は新市場の特質による新しい変動費・固定費パターンと貢献利益の変化を明白に描写するので、そのような製品の価格決定を援助する⁽⁴⁹⁾。

変動原価価格設定法はまた4社で既存製品を新市場へ参入させる時用いられている。最も頻繁な事例は確立した製品系列の海外市場への参入に係っていた(IC-1社、CE-2社)。絶縁電線とケーブルを製造するIC-1社は、流通業者を通じて製品を第3国へ輸出するが、通常、IC-1社とアメリカの流通業者間の販売取り決めを仲介する代理人が存在する。輸出会社との取引は代理人手数料を除去し、さらに、輸出会社が輸送するので輸送費は著しく下げられる。それゆえ、IC-1社は全部原価よりむしろ変動費に基づいて価格を見積もっている⁽⁵⁰⁾。

(d) 製品廃止

会社は急速な新製品の技術革新が発生した時、また製品ライフサイクルの通常的局面として製品廃止に関する意志決定に直面する。会社は操業度を縮小し、現行価格水準で販売し続けるべきか。また、直ちに生産を停止してより利益のある品目に生産能力を回すべきか。棚卸資産維持費を最小にするため、停止対象の製品の価格を切り下げるべきか⁽⁵¹⁾。

3社は製品の段階的廃止価格の設定時に変動原価計算の使用を報告している。3社はすべて、利潤の減少が最初の段階的廃止決定を誘発し、変動費は段階的廃止価格を決定するための価格下限(price floor)の役割を果たしていた。

(49), (50) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 45.

(51) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 46.

CG-2社は家庭と事務所用のフロアカバーを製造し、カーペットとタイルの2つの製品系列を一手販売業者を通じて販売する。この会社はカーペット事業では価格指導者 (price leader), タイル事業では価格追随者 (price follower) であった。両製品は原料集約的である。CG-2社は新製品の導入を伴う段階的廃止価格の設定状況に直面する。タイル事業では、段階的廃止過程は2年から3年に及び、その間、新製品が製造されている工場では余剰生産能力が生ずる。このように、余剰生産能力が長期間に及ぶ状況では、会社は廃止予定製品の価格を引き下げ、価格が変動費を超過する限り、生産し続ける。価格が変動費と等しくなる、または、それ以下に低下する時に、生産は停止されるであろう。⁽⁵²⁾

(2) 他の戦略的状況

(e) 特別注文

5社が特別注文のために変動原価価格設定法を使用する。特別注文状況には2つのタイプがある。第1のタイプは顧客の便宜を計るために取られる注文に関係する。そのような注文はサイズ、引渡方法、包装等が他と異なるが、通常の生産過程の主要な変更を必要としない。通常、会社は不況期に固定費に貢献しようとしてそのような注文を受け入れる。第2のタイプの特別注文は顧客の仕様書に合わせて作られる製品である。両方の特別注文状況では、通常、競争が価格設定での推進力 (driving force) となる。それゆえ、会社は注文を得るために、時々、全部原価とは異なったものに基づく価格設定に転向する。⁽⁵³⁾

CE-1社は特別注文での変動原価価格設定法の使用を説明する。CE-1社は顧客の仕様書に従って石油精製設備を製造する。価格はすべて変動費プラスいくつかの要因によって変化する変動費の乗数に基づいて設定される。特別注文に関連する要因は売上高と注文残高数である。売上高が低い時、会社は生産効率を増大させ固定費に貢献する仕事を得ようとして乗数

(52) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 47-48.

(53) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 48.

を下げる。

CE-1社は一般にその産業で得られない科学技術的に進歩した製品を持つ時には、乗数を引き上げるであろう。しかし、価格が全くマークアップなしに単に変動費だけに基礎づけられる場合がある。この価格設定戦略は顧客にまだテストされていない全く新しい設計品を売り出すために用いられる。⁽⁵⁴⁾

(f) 入札価格決定

入札価格決定は会社が封印入札 (sealed bid) または公開入札 (open bid) において製品やサービスの価格を見積もる時に生ずる。前者の場合、会社は最善価格で一度だけ入札する。後者の場合、会社は顧客の反応に基づき価格を改正する機会を持つ。⁽⁵⁵⁾ 5社が入札価格を確立するための基礎として変動原価計算を使用している。

CG-1社は非営利組織の封印入札に参加する。このような組織に課すことができる価格は法律により制限されている。この要因はその分野での競争を強めるため、CG-1社は価格を変動費に基づいて設定している。⁽⁵⁶⁾

ワイヤとケーブル製品の製造業者であるIC-2社はしばしば公共事業の公開入札に参加する。第1回目の入札では、会社は全部原価プラス利潤に基づいて価格を見積もる。会社の品質の評判がこの方法での価格づけを可能にする。しかし、会社は時々、入札価格が競争者のそれと調和しない場合には、再入札するよう要求される。その時、会社は顧客または製品に関する戦略を検討し、もし正当化されるならば、変動費に基づいて見積もる。⁽⁵⁷⁾

一般的に、入札価格設定状況、特に封印入札設定状況は非常に競争的である。企業はこのような状況では変動費に基づく価格設定に移るであろう。さらに、企業は売上高の低下期には固定費にいくらか貢献しようとし

(54) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 48-49.

(55) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 49-50.

(56), (57) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 50.

て同様な行動を取るであろう。

(g) 商業者商標

商業者商標 (private label) 生産は買手の商標名を保持する製品の製造に
関係する。買手が時々、継続的に仕様書に従った製品の一定数量の購入を
希望する場合、売手はもし関連生産過程が現行設備に適合し、余剰生産能
力が利用できる場合には、商業者商標生産を受け入れるであろう。⁽⁵⁸⁾

2社のみが商業者商標製品を製造し、価格設定には変動原価計算を使用
する。IC-3社の化学事業部はそれ自身の製品に類似した商業者商標製品
を生産する。CG-2社はカーペットとタイル事業において同様な状況に直
面する。品質や信頼性のような非價格的利点が価格決定の構成要素となら
ないので、CG-2社は顧客が優秀な品質の製品を供給するという特典にプレ
ミアムを支払う用意がある時、商業者商標生産を行う。⁽⁵⁹⁾

2社は、商業者商標生産の主たる目的は不況期に生産能力の利用を増大
させることであることを指摘する。通常、いくつかの製品への配賦原価は
商業者商標生産の特質のため除かれる。たとえば、販売費や広告宣伝費は
存在しない。この場合、変動製造原価が価格下限を設定する。⁽⁶⁰⁾

(h) 連産品

1社だけが連産品の価格設定問題に直面している。IC-4社は総合的な
石油生産、精製、再精製業者であり、かつ種々の石油派生物の製造業者で
ある。会社の事業には2つの制約がある。第1に、システムに入る原油も
精製後に、また熱分解後に出てくる留分 (fractions) も連産品もまたすべて
商品である。留分の価格は市場で設定され、その市場は大きく変動する。
IC-4社はなお一層精製する以外、そのような商品に市場でより高い価格
を得るために価値を全く付加することができない。

第2に、精製過程に入る一定バレルの原油においては、連産品の割合が
固定している。会社は、灯油から得られるジェット燃料が市場で良い値で

(58) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 51-52.

(59), (60) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 52.

売れているとしても、灯油だけを生産することはできない。もし会社が灯油の生産を増大しようとするれば、会社は自動的に第1段階の連産品の全範囲を生産する。それらの製品のいくつかは全く市場価値がなく、費用をかけて貯蔵するか、または損して処分されねばならない。また、第2の精製過程の熱分解にとっても、同様である。熱分解下位事業部の主な事業はエチレン生産であるが、エチレン生産は現在、価値があるかどうかにかかわらず、他の第2段階の連産品すべてを生産することを意味する。

もし第2段階の連産品の生産が、第1段階の連産品が公開市場でもたらす以上に利潤を増大させない場合には、IC-4社は第2段階の連産品の生産に興味を示さない。会社はこれらの商品の市場価格を変える力を持たないため、精製からプラスチックや石炭の生産に至る熱分解までのあらゆる段階での目標は、その製品の貢献利益を増大させることである。会社の外部にあるいは社内の他の事業部に販売すべきかどうかの決定は、製品全体の総合的利潤を増大させるかどうかに基づく。価格は変動費に基礎づけられる。⁽⁶¹⁾

IV お わ り に

価格決定状況は、一般に、経常的ないし正常的状況と戦略的ないし特別の状況とに2分されうる。経常的価格設定は一般にコスト・プラス価格設定法によって実行される。コスト・プラス価格設定法は全部原価法または貢献差益法を用いても等しく実行されることができ。

特別な価格設定状況では、全部原価が価格の設定に適用できないという点で、多少、正規の製品やサービスの価格設定と異なる。単に変動費または増分原価を基礎とした価格設定が正当化されうる。⁽⁶²⁾ 特別価格の設定状況では、企業はまた正規の顧客に与える影響や価格差別化を禁止し、一定の

(61) Bruegelmann-Haessly-Schiff-Wolfangel[3] p. 52-53.

(62) 全部原価または差額原価が適切であるかどうかを決定する価格決定状況について(次頁つづく)

特別な価格・原価計算概念の固守を要求する法律を考慮に入れねばならない。

Bruegelmann 他の調査は少数の製造企業に限定されたものであるが、全部原価か変動原価かの論争は黒でも白でもないことを指摘する。会社は両法を用いている。全部原価は一般に経常的価格決定の基礎として用いられている。しかし、この規範に対する明白な例外がある。変動費を基礎とした目標価格の決定は、Anthony 他が主張するほどまれでないと結論を下しうるであろう。

他方、企業は正規に多くの短期的な戦略的状況での価格設定のための基礎として変動費を用いている。会社は非常に頻繁に、売上高が低下した時、生産能力を満たすために、また競争上の圧力に対応するために価格設定法を変更している。観察された特別な状況や事例は管理会計のテキストのなかで挙げられた状況と著しく異なったものではない。

いずれの方法が適切であるとか正しいとかいえるものではなく、両方法の長所と短所を十分に理解したうえで、価格決定状況に応じて使い分けられるべきである。⁶³⁾

引用文献

- [1] Anthony, R. N., G. A. Welsch and J. S. Reece, *Foundamentals of Management Accounting*, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc., 1985.
- [2] Bruegelmann, T. M., G. Haessly, C. P. Wolfangel and M. Schiff, "How Variable Costing Is Used in Pricing Decisions," *Management Accounting*, Vol. LXVI No. 10 (April 1985), pp. 58-65.
- [3] Bruegelmann, T. M., G. Haessly, M. Schiff and C. P. Wolfangel, *The Use*

て一般論を導き出すことは困難である。正常時でも、会社は一次的に遊休設備を利用して利益に貢献する機会を受け入れるかもしれない。逆に、売上高の低下時でも、低価格が市場を害するかもしれない。また、もし販売部門が懸命に努力すれば、注文は正常利潤で獲得できるという理由から、貢献差益概念は拒否されるかもしれない。Anthony-Welsch-Reece[1] p. 369.

(63) 岡本[17] 41頁。

- of Variable Costing in Pricing Decisions*, National Association of Accountants, 1986.
- [4] Drury, C., *Management and Cost Accounting*, Van Nostrand Reinhold, 1985.
- [5] Earley, J. S., "Marginal Policies of "Excellently Managed" Companies," *American Economic Review*, Vol. XLVI No. 1 (March 1956), pp. 40-70.
- [6] Garrison, R. H., *Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision making*, 4th ed., 1985.
- [7] Gordon, L. A., R. Cooper, H. Falk and D. Miller, *The Pricing Decision*, National Association of Accountants and the Society of Management Accountants of Canada, 1981.
- [8] Govindarajan, V. and R. N. Anthony, "How Firms Use Cost Data in Price Decisions," *Management Accounting*, Vol. LXV No. 1 (July 1983), pp. 30-36.
- [9] Haynes, W. W., *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)。
- [10] Heitger, L. E. and S. Matulich, *Managerial Accounting*, McGraw-Hill Book Company, 1980.
- [11] Horngren, C. T., *Introduction to Management Accounting*, 6th ed., Prentice-Hall Inc., 1984.
- [12] Kaplan, R. S., *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall, Inc., 1982.
- [13] Lynch, R. M. and R. W. Williamson, *Accounting for Management; Planning and Control*, 3th ed., McGraw-Hill, Inc., 1983.
- [14] Morse, W. J., J. R. Davis and A. L. Hartgraves, *Management Accounting*, Addison-Wesley Publishing Company, 1984.
- [15] Mowen, M. M., *Accounting for Costs as Fixed and Variable*, National Association of Accountants, 1986.
- [16] National Association of Accountants, Research Report No. 37, "*Applications of Direct Costing*," National Association of Accountants, 1961 (梁谷恭次郎監訳『直接原価計算』日本生産性本部, 昭和38年)。
- [17] 岡本 清「直接原価計算における諸問題」, 原価計算, 238号(1980年7月号, 日本原価計算研究会特別号 第9冊), 31-41頁。
- [18] Qualls, P. D., "Market Structure and the Cyclical Flexibility of Price Cost Margin," *Journal of Business*, Vol. 52 No. 2 (April 1977), pp. 305-325.
- [19] 櫻井通晴「現代の価格決定実践—アメリカ・カナダの実態調査から—」, 産業経理, Vol. 45 No. 1 (1985年4月), 18-28頁。

- [20] 櫻井通晴・伊藤和憲「わが国の価格決定実践—アメリカ・カナダとの対比において」, 企業会計, Vol. 38 No. 11 (1986年11月), 41-52頁。
- [21] Sharav, I., "Cost Justification Under the Robinson-Patman Act," *Management Accounting*, Vol. LXI No. 1 (July 1978), pp. 20-24.
- [22] Shillinglaw, G., *Managerial Cost Accounting*, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc., 1977.
- [23] ———, *Managerial Cost Accounting*, 5th ed., Richard D. Irwin, Inc., 1982.
- [24] Slater, C. and F. Mossman, "Positive Robinson-Patman Pricing," *Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 2 (April 1967), pp. 8-14.
- [25] Titard, P. L., *Managerial Accounting: An Introduction*, The Dryden Press, 1983.
- [26] 吉田一将「アメリカとカナダ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・2合併号, 1984年6月, 15-43頁。
- [27] Warren, C. S. and P. E. Fess, *Principles of Financial and Managerial Accounting*, South-Western Publishing Co., 1986.