

Title	内部振替価格と目標整合性：設定目的から前提要件へ（山口操教授退任記念号）
Sub Title	Intra-Company Transfer Price and Goal Congruence : From Pricing Objective to Prerequisite (In Honour of Professor Misao Yamaguchi)
Author	黄, 又一(Huang, Yu-Yi)
Publisher	
Publication year	2001
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.44, No.3 (2001. 8) ,p.177-
JaLC DOI	
Abstract	本稿では,現代企業一般の目的体系およびその内容についての説明を通じて,今日の内部振替価格のあるべき姿および内部振替価格と目標整合性との関係を明らかにした。まず,現代企業の対応すべき環境主体である利害関係者(集団)および彼らの諸欲求の充足に対する要求が多面的かつ多様になってきたために,現代企業は彼らの協力や貢献をかちとるには,その多元性,多様性を反映して企業目的を多面的に構成していく必要があることを明確にする。そして,その多面的企業目的の体系およびその構成項目の内容について検討し,その検討を通じて現代企業は
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20010800-00686196">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20010800-00686196</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 内部振替価格と目標整合性

— 設定目的から前提要件へ —

黄 又 一

### <要 約>

本稿では、現代企業一般の目的体系およびその内容についての解明を通じて、今日の内部振替価格のあるべき姿および内部振替価格と目標整合性との関係を明らかにした。

まず、現代企業の対応すべき環境主体である利害関係者（集団）および彼らの諸欲求の充足に対する要求が多面的かつ多様になってきたために、現代企業は彼らの協力や貢献をかちとるには、その多元性、多様性を反映して企業目的を多面的に構成していく必要があることを明確にする。そして、その多面的企業目的の体系およびその構成項目の内容について検討し、その検討を通じて現代企業は長期的な存続、成長、ひいては企業目的や経営目標の達成を図る際に、まず現段階において達成可能な、しかも達成すべき戦略目標の設定から着手する必要があることを指摘する。

こうしたことを受けて、企業目的の達成の手段である内部振替価格は、現代企業の企業目的を確実に達成するために、すでに利益の最大化という単一の企業目的ではなく、満足基準に基づいて経営戦略によって多面的な経営目標を調整し、その調整によって形成された戦略目標をその内容に反映して、その戦略目標が達成できるように設定される必要があることを提示する。本稿では、これを「戦略目標整合性」とよび、この戦略目標整合性は設定目的の一つではなく、戦略目標、ひいては経営目標、企業目的の達成のために、つねに満たされなければならない前提要件であると主張する。

### <キーワード>

内部振替価格、目標整合性、内部振替価格の設定目的、内部振替価格の前提要件、経営戦略、企業目的、経営目標、戦略目標、利害関係集団、最大化水準、満足水準

### 1. はじめに — 本稿の研究課題

内部振替価格が企業目的を反映すべきことは、昔も今もかわらない。それは、内部振替価格が企業目的を達成するために設定される一つ的手段であると想定されてきたからである。しかし、企業目的そのものの内容は、昔と今とでは大きく違ってきた。なぜならば、企業は自分自身の存続、成

長を図るために、企業目的の内容を時代の変遷に伴う企業内外の状況変化に適応できるように変更する必要があり、また変更せざるを得ないからである。すなわち、状況変化に対応しない企業目的に執着する企業は、その存立基盤を失い、その存続、成長に負の影響を与える恐れがあると考えられるからである。

企業の直面する内外環境の状況変化を引き起こす原因は多方面にわたって求めることができるが、ここではその主な原因として次の二つを挙げてみたい。

- ① 企業システムの発展：すなわち、資本を拠出し企業を所有する所有経営者が企業を經營する資本的私企業システムから、資本所有者によって雇われた専門経営者集団が企業を經營する制度的私企業システムへの発展である。
- ② 対応すべき内外環境を構成する諸主体の変動：企業の經營活動の地理的拡大やその内容の多様化などによって、その対応すべき諸主体の範囲や種類などは変わってくる。さらに、時代の変遷に伴う企業を規制する法律や行政命令などの変化によって、その対応すべき諸主体の優先順位やその範囲も変わ<sup>1)</sup>ってくる。

こうして、企業は時代の変遷とともに次々と生じてきた諸原因によって引き起こされた環境状況の変化に対応するために、企業目的の内容をその変化に應えるように変更する必要があることは明らかである。そのため、現代企業では企業目的の達成を図る一手段である内部振替価格の内容も、以前に主張されてきたものとは異なって、その変化してきた企業目的の内容に対応して大きく変更される必要があると考えられる。

本稿はこうしたことに鑑みて、まず、今日の企業において企業目的はどのような内容をもちどのような体系をもって構成されるかについて究明する。そして、そこで明らかにされた企業目的を達成するために、内部振替価格が従来のように利益の最大化の達成をその内容として設定されることが引き続き適切であるかどうかについて検討する。もしも、それが不適切であるとするならば、今日の企業目的を達成するために、内部振替価格の内容はどうあるべきかについて追究していく。またそのこととも関連して、従来、内部振替価格の設定目的の一つとされてきた目標整合性についても再検討を試みる。

## 2. 内部振替価格に従来求められたもの——単一の企業目的

内部振替価格の設定はそれ自体が目的ではなく、何らかの企業目的を達成するための一つの手段であるとしばしば主張されてきた。そのため、内部振替価格の内容はその時代時代の企業目的を反

---

1) 石崎忠司「企業の社会的責任の戦略と分析」中央大学企業研究所（編）『情報社会の管理会計』中央大学出版部、東京、平成5年、133頁、を参照。

映する必要があったはずである。

しかし、今日時代の変遷に伴って企業目的の内容が大きく変わってきたにもかかわらず、内部振替価格の内容は、従来と変わらず、利益の最大化、つまり経済的目的という単一企業目的しかもその水準においては最大化を意図するものを反映すればよいと主張する学者がいまだに多くいる。その原因は、伝統的企業理論における企業目的に関する主張に発しているように思われる。

伝統的企業理論では、企業は資本を拠出しかつ自らその経営を担当する所有経営者の完全な支配下にあると想定されている。その完全支配とは、所有経営者が投下資本によって獲得されたすべての経営資源を自分の意思で自由に使用し、その使用によって生じたすべての利潤をも自由に取得できるといふ意味での支配である<sup>2)</sup>。このような想定のもとで、伝統的企業理論では、企業の行なう経営活動はすべて所有経営者の意思決定によって決められ、その所有経営者の行動動機である投下資本に対する利潤の追求が企業の唯一の行動指標となり、その利潤を最大にすることが企業の唯一の目的であると主張されてきた。

こうした伝統的企業理論の主張は今日すでに時代遅れのものであるとしばしば言われているにもかかわらず、実際には内部振替価格が反映すべき企業目的になお影響を与え続けているようである。すなわち、所有経営者が企業の支配者としての地位から後退し、企業の一参加者である株主として企業にたんに参加するにすぎなくなった今日になっても、なお伝統的企業理論からの影響を受けて、株主から調達した資本を有効的、能率的に運用し、その運用によって生じた利益を最大にすることを企業の唯一の目的とするような考えがなお内部振替価格の研究分野内に存在しているということである。そして、こうした考えが存在しているがゆえに、それが原因となって、内部振替価格は利益の最大化という企業目的を反映した内容のものであるべきであるとする考えが多くの学者によって主張し続けられるようになる。

また、その利益の最大化を達成するために、従来、内部振替価格は目標整合性（意思決定とも呼ばれる。）、業績評価、動機づけという三つの主要な設定目的が同時に満たせるように設定されることが望ましいとされた<sup>3)</sup>。しかし、企業の置かれている内外の環境状況を考慮し、三つの設定目的を同時に満たすような内部振替価格の設定が困難となる場合には、実際にはこれらの環境状況のもとで利益最大化の達成にとって最も重要ないずれかの設定目的を選択し、その選択された設定目的を最も重要視するような形で内部振替価格を設定するのが現実的であると多くの学者が主張してきた。こうして、従来、内部振替価格を設定する際に、たしかに環境状況は考慮にいれていたが、それは

2) 井上馨「企業概念と企業目標」長浜穆良（編）『変容する経営学の知』千倉書房、東京、平成7年、49～50頁。

3) 内部振替価格の設定目的に関する様々な主張は、McAulay, L. and C. R. Tomkins, "Review of Contemporary Transfer Pricing Literature with Recommendations for Future Research," *British Journal of Management*, Vol. 3, No. 2, Jun. 1992, pp. 101-105, を参照。

あくまでも利益の最大化という単一の企業目的を達成するための考慮である。また、企業目的は最大利益の追求であると想定されたために、考慮にいれる環境状況は自ずとその達成に関連するものに限定されていたと考えられるのである。

以上をみれば、結局、内部振替価格は利益の最大化という単一の企業目的を反映したものである。たしかに環境状況を考慮に入れて設定目的を選択するにしても、結局のところ、目標整合性（意思決定）、業績評価、動機づけのいずれの目的で設定されようとも、内部振替価格が意図したことは利益の最大化という企業目的の達成であることに変わりはないのである。

### 3. 企業目的の多元化

しかし、今日、企業はすでに出資者の支配から離れ、専門経営者によって運営されるようになった。そのため、現代企業は引き続き出資者の経済的利益の最大化を唯一の目的とすると解することが果たして適切であるのかについては更なる検討が必要となった。

そこで以下では、次の二つの点を通じてこのことを検討してみたい。二つの点とは、主体の多元性と欲求の多元性とである。

#### ① 主体の多元性

現代企業は経営規模や活動範囲の拡大、法律や行政命令などの企業に対する要求内容の多様化、消費者や地域社会などの諸主体の集団化・多様化の進展、それらの集団の企業に対する影響力の増大などによって、すでに伝統的企業と違って、経済的システム内だけではなく、政治的、社会的、文化的システム内に存在する様々な諸主体とも係わり合い、相互依存関係を持つようになり、<sup>4)</sup>さらにこのような関係は国内社会に止まらず、国際社会にも及ぶようになる。こうしたことからみれば、現代企業は伝統的企業より多くの環境諸主体と係わり合うため、それに応じてその対応すべき環境諸主体も多様化していることは自明のことであろう。

そして、企業の内部構成員についてみれば、内部構成員は、通常、人的資源として企業の経営資源の一つであると考えられている。しかし、企業内の構成員はただたんに労働力のみを提供する一つの経営資源であるのではなく、感情、意志、欲求、価値観、目標などをもついわば全人としての人間そのものである。<sup>5)</sup>企業は彼らを企業に貢献させるためには、まず彼らの持つ諸欲求を満足させる必要がある。こうして彼らは他の利害関係集団と同じように企業に対して諸欲求の充足を要求するがゆえに、本稿では企業の内部構成員はこれを他の経営資源とは区別してむしろ企業の利害関係者として扱われるべきものであると考える。

4) 桜井克彦『現代の企業と社会—企業の社会責任の今日的展開—』千倉書房、東京、平成3年、18頁。

5) 山口操『原価会計情報システム論』慶應通信株式会社、東京、平成元年、107頁。

## ② 欲求の多元性

バーナードによれば、組織構成員は彼自身の満たしたい欲求から形成された個人的目標を達成するために組織に参加し、協働的な行動を行なう<sup>6)</sup>。したがって、組織は彼らの協働的な行動を獲得するために、彼らの個人的目標を企業目的に何らかの形で反映させる必要がある。

また、マズローの欲求階層説<sup>7)</sup>に従えば、人間は生理的な欲求の他に、社会的欲求や自己実現の欲求などの高次な欲求をも持つものとされる。そのため、組織構成員は様々な非経済的欲求をも持つことは当然なことであり、その多様な欲求によって導き出される個人的目標は決して単一ではなく、多様性をもつものであると考えられる。

ここで、現代企業においてその内部構成員は集団化していく傾向がみられる。それらの集団は人間によって構成されるものに変わりはないために、その集団としての欲求や目標は同じように多様性を持つものであると考えられる。いなむしろ、それらは集団内外における多数の人間の交渉や折衝などによって合意されるものであるために、個人のそれよりも複雑に構成されるものである。

つづいて、企業外部の利害関係諸集団について考えてみても、それらは同じように人間によって構成された集団であるために、その欲求は企業の内部構成員やその集団と同じように多様性に富み、複雑に構成されるものであると考えられる。

こうして、企業の内部構成員を含めた様々な利害関係諸集団が多様な欲求（経済的欲求、非経済的欲求）を持つことは以上の説明によって明らかである。企業は彼らの貢献や協力を得るためには、その欲求の多様性を反映して企業目的を多元的に構成し、また、その多元的目的を積極的に追求し、達成していくことが重要であると考えられる。

## 4. 企業の目的体系

このように、今日、企業は多元的目的を追求するものであるとすれば、これらを確実に達成するために、これらを「目的—手段」の連鎖によって階層的に体系化し、その階層に沿って逐次的に具体化していく必要がある。今日みられる企業一般の目的体系はおおよそ次のようになる。

### 4. 1. 企業目的

企業目的とは、企業が最終的に実現しようとする理想的な到達点である。それは企業の存在と行

6) バーナードは、「人間は、個人的側面において特定の協働体系に入るか否かを選択する。この選択は、(1)そのときの目的、欲求、衝動、および、(2)その人によって利用可能と認識される、個人に外的な他の機会、にもとづいて行われる」と述べている。C. I. バーナード、山本安次郎・田杉競・飯野春樹（訳）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、東京、昭和43年、18頁。Bernard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1938, p. 17.

7) Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954.

動の正当化に関する価値観ないし規範である。企業目的は次のものによって構成される。

#### ① 基本的目的

企業の「維持、存続」およびその「発展、成長」を企業の基本的目的として挙げるができる。人間が自らの人生目標を追求していく際に、自らの生存を維持しかつ人間として成長することに貢献するかどうかを基準にして人生目標を選択、策定するのと同じように、人間の構成体である企業も継続企業 (going concern) として、それ自体の存続、成長を考えながら、それを可能にするような目的体系を選択、構築していくであろう。言い換えれば、企業がどのような目的を追求しようとも、最終的には企業の存続、成長という基本的な要求を満たすことが必要であるため、企業の存続、成長を企業の目的体系の中に最上位のまたは基本的な目的として位置付けることができるであろう。

次に、このような基本的目的のもとに、これを支えこれを実現するための下位目的、手段目的として、次の二つの目的を置かなければならない。

#### ②-1 経済的目的

現代企業は、社会から諸資源を取り入れ、効率的な経営活動の遂行を通じて社会に有用な財貨、サービスを提供し、社会全体の経済的福祉の増進に寄与する社会的な使命がある。企業は継続的に社会的使命を遂行していくため、財貨、サービスの提供に対して社会からその経済的対価を受け取り、その対価から利益を得る必要がある。しかし、その経済的対価は社会、特に利害関係諸集団の期待に応えられる公正妥当なものであり、しかもその利益は一時的、短期的なものではなく、持続的、長期的なそれを追求していく必要がある。

#### ②-2 非経済的目的

利害関係諸集団の経済的欲求を満足させることは、彼らが企業に貢献を与え、協力しつづけるための基本的な条件ではあるが、彼らの欲求システムには経済的欲求の他に非経済的欲求も存在しており、また直接的に企業の経営活動に参加することはないが、彼らの協力なしでは企業の経営基盤を失う恐れがある地域社会、社会活動団体などの集団は主に非経済的欲求を持っている。したがって、企業は彼らの積極的な協力を得るために、その非経済的欲求を自らの非経済的目的として受け入れ、その達成に努めることが重要である。

### 4. 2. 経営目標

経営目標は、企業目的を実現するために達成されるべきその内容を具体化したものである。経営目標はその達成を可能にする諸経営活動の選択基準、それらの経営活動の業績評価基準ともなるから、一般的には定量的なものが望ましい。経営目標は次のようになる。

#### ① 経済的目標

経済的目標は、企業の使用する総経営資源を有用な財貨、サービスに転換するために行なう経営活動の効率性を測るものであり、<sup>8)</sup> 経営活動の効率的な遂行によって利益追求という経済的目的を達

成しようとするものである。

経済的目標としては、収益性、成長性などに関する様々な指標が挙げられるが、どれを選択しあるいはどのように組み合わせて経済的目標とするのかはすべての企業にとって同一ではなく、実際にそれぞれの置かれた状況を吟味し、また利害関係諸集団の経済的欲求をも考慮に入れ、それらとの調和を図った上で適正に決定する必要がある。

## ② 非経済的目標

非経済的目標は、企業の内部構成員および外部の利害関係諸集団の非経済的な諸欲求から導き出されるものである。非経済的な諸欲求はすべてを定量化することは困難であるが、それらの達成活動を選択、評価し、ひいてはその達成意欲および達成度を利害関係諸集団にアピールするためには、何らかの方法を利用して数値化することが望ましい。

## 5. 企業目的の戦略目標への展開

これまでの企業の目的体系についての説明によって、企業目的は経営目標によって具体化、数値化され、しかも利害関係諸集団の要求に応えるためには、経済的目標だけではなく、非経済的目標をも含めて多元的に構成されるものであることが明らかになった。

### 5. 1. 多元的な経営目標の調整

しかし、このような多元的な経営目標は、その実施レベルにおいては、より整合的な、達成可能な諸目標に調整していく必要がある。その際に、次の二つの点は特に重要である。

#### ① 相対立する諸経営目標の調整

利害関係諸集団の企業に対する諸要求は互いに複雑に関連しあい、相互促進的な場合もあるし、時として相互に対立、矛盾する場合もある。したがって、経営目標はその達成を図るためには、ただ羅列するのではなく、各利害関係者との依存関係の強さやその欲求の優先順位や強制力などについて考慮しながら、各経営目標の重要性を検討し、それらをウェイトづけ<sup>9)</sup>し、また各目標間の相互補完性、相互競合性を勘案しながら、各経営目標を調整して整合性の取れたものにする必要がある。

8) Ansoff, H. I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965, p. 37. H.I. アンゾフ, 広田寿亮 (訳) 『企業戦略論』産業能率大学出版部, 東京, 昭和44年, 51頁, を参照。

9) 利害関係諸集団の欲求, 要求などはその強制力や企業との関係などにおいて多種多様であり, 他方企業は自らの能力の制約があるために, 短期的にはそのすべての欲求を完全に満足することは困難となるであろう。したがって, 企業は利害関係諸集団それぞれの重要度を分析し, またそれぞれの要求をバランスが取れるように調整し, ウェイトづけることによって, 漸次彼らの欲求を満足させることがより現実的であろう。もちろん, 企業の存続, 発展のため, 長期的には利害関係諸集団の諸欲求を完全に満足させることが重要かつ不可欠のことである。

② 調整された諸経営目標の達成水準——最大化水準ではなく、満足水準である。

その理由として、第一には、経営目標の多元的な構成それ自体に原因が求められる。すなわち、多元的な経営目標は、とりわけそれらのうちには相対立し、相競合するものがあることを考えれば、それらすべてを最大化することはもとより不可能であるからである。

第二には、人間の制限された合理性から求められる。サイモンによれば、人間は決して伝統的企業理論の主張しているような「経済人」ではなく、「管理人」であるのが現実である。そのため、現実には人間は最大化ではなく満足に基づいて行動するのである。

こうした二つの理由からみて、調整された諸経営目標はすでに最大化水準ではなく、満足水準で達成されなければならない。

ところで、このような諸経営目標の調整と数値目標化（具体的な達成水準の設定）とは、一般的には、経営戦略に基づいて行われるべきであるとされる。そこで、以下では、経営戦略についての検討を通じて、諸経営目標に関する調整の過程を明らかにしていきたい。

## 5. 2. 経営戦略による調整——戦略目標

経営戦略とは企業の経営目標を達成するために、企業が将来、意図的に行なおうとする経営活動またはその活動方向の選択、決定に関する意思決定の指針である。<sup>10)</sup> そのような経営戦略は企業の経営環境とその経営資源を正確に認識、分析し、その分析に基づいて経営環境と経営資源の現在ならびに将来の相互作用関係を考慮した上で決定されるべきであると多くの学者によって主張されてきた。<sup>11)</sup>

こうしたことに従えば、企業は長期的な諸経営目標を達成するためには、その経営環境を構成する諸主体である内外利害関係諸集団の諸欲求の変化を長期的に予測し、また経営資源の長期的な蓄積・開発能力を考慮した上で、それを達成できるような経営戦略を決定することが必要となる。しかし、長期的な諸経営目標の達成は重要ではあるが、企業の現有の経営資源には制約があり、また

10) Hofer, C. W., "Toward a Contingency Theory of Business Strategy," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, Dec. 1975, p. 784.

Canon, J. T., *Business Strategy and Policy*, Harcourt, Brace & World, New York, 1968, p. 9, を参照。

11) この点について、ホファーとシェンデルは「戦略とは、組織の資源・スキルと、組織の直面する環境機会・リスクならびに組織が達成したい目的との間のマッチである」「戦略はその目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定の資源展開と環境との相互作用の基本パターンである」と述べている。Hofer, C.W. and D.E. Schendel, *Strategy Formulation*, West Pub., St. Paul, 1978, pp. 4, 11. 他の学者の主張については、Bracker, J., "The History Development of Strategy Management Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, Apr. 1980, pp. 220-222, を参照。

12) 加護野忠男氏は、経営戦略は企業と環境ならびに企業内の社会的相互作用のプロセスを通じて生み出されることによって策定されると述べている。加護野忠男「競争戦略とは何か」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論〈新版〉』有斐閣、東京、平成8年、6頁。

短期的には利害関係諸集団の諸欲求に相対立する部分もあるため、企業はこれらのことを考慮に入れ、各目標の達成の優先順位を決め、それぞれの達成水準を調整し、現段階で達成可能な経営目標を決定する必要がある。ここで、このような経営目標に関する調整もその経営戦略に基づいて行なうべきである。なぜならば、経営戦略ではなく、企業がその時々にな置かれている状況に基づいて経営目標を調整する場合には、その調整基準に一貫性が維持できなくなり、最終的には長期的な経営目標をも達成できなくなるからである。

こうした経営戦略によって調整された経営目標を本稿では戦略目標と呼んでいきたい。そして、このような戦略目標が利害関係諸集団に支持され、その達成に彼らの積極的な協力が得られるようにするには、経営戦略による経営目標の長期達成計画や現段階の戦略目標の調整・設定基準などを彼らに説明し、彼らの理解が得られるようにする必要がある。

もし彼らにその戦略目標について異議がある場合には、企業は彼らと交渉し意見を交換することによって、互いの状況をよく理解した上で共同してその解決策を探し出し、そして互いの合意に基づいて戦略目標を再調整する必要がある。このような過程によって決定された戦略目標は、企業の現有の経営資源によって達成可能であり、しかも利害関係諸集団に支持されまたその達成が彼らに強く要求されるために、企業にとって現段階で達成可能な、かつ達成すべき経営目標となる。また、こうした戦略目標は利害関係諸集団の欲求をも含めて、様々な相対立、相競合するものを調整することによって決定されたものであるため、その達成水準はすでに最大化水準ではなく、満足水準で設定されなければならないことをここでもう一度強調しておきたい。

## 6. 内部振替価格の今日的あり方——戦略目標との整合性

現代企業は長期的な存続、成長のために、多面的な企業目的や経営目標の達成を必要としているが、それらの達成にはまず現段階において達成可能な、しかも達成すべき戦略目標から着手する必要があることは上述した説明によって明らかになったであろう。

こうしたことを受けて、企業目的達成の一手段である内部振替価格は現代企業の企業目的を確実に達成するためには、すでに利益の最大化という単一の企業目的ではなく、満足水準に基づいて経営戦略によって多面的な経営目標を調整して設定された戦略目標を内部振替価格の内容に反映して、その戦略目標が達成できるように設定することが重要であると思われる。すなわち、内部振替価格は戦略目標と整合的に設定されるべきであるという内部振替価格の「戦略目標整合性」をここで主張したいのである。

従来、内部振替価格を設定する際に、その設定目的の一つとして目標整合性が主張されてきたが、ここでその従来目標整合性と本稿で主張する「戦略目標整合性」との相違点を明確にするために、従来目標整合性に関する主張をあらためて振り返ってみたい。

## 6. 1. 従来目標整合性に関する主張

従来、内部振替価格は目標との整合性を持つように設定することを要求されてきたが、その目標とは何かというと、企業の利益の最大化だけが想定されていた<sup>13)</sup>。また、その利益の最大化を達成するために、外部環境の状況は従来考慮にいられたが、その環境としては競争市場などの経済システムに限定されていた。そして、その競争市場が完全競争である場合に限って、その外部市場において決められた中間製品の市場価格に基づいて設定された内部振替価格だけが目標整合性目的を達成することができる<sup>14)</sup>とされた。

競争市場が不完全競争であったり、あるいは競争市場が存在しなかったりする場合には、目標整合性目的を達成するには、企業は諸経営資源の利用状況などを考慮しながら、人為的に市場価格を修正し、あるいは製造原価あるいはそれに何らかの修正や加工を施したものによって、諸経営資源が適切に配分され有効に利用されるような内部振替価格を設定せざるを得なかった<sup>14)</sup>。完全競争がほとんど存在しない現在の社会においては、このような方法によって内部振替価格を設定することがむしろ現実には多いと思われる。

こうした設定方法では、外部環境である競争市場の状況を見捨てるわけではないが、利益目標の最大化を達成するためには、まず不完全競争市場における価格競争で優位に立つことが先決条件であると考え、それは経営資源の適切な配分とその有効な利用によって価格競争に勝てるような最終製品を製造することを通じて実現できるものと従来の研究においては暗黙のうちに仮定されていた<sup>15)</sup>と思われる。言い換えれば、こうした目標整合性目的を達成しようとする設定方法は、経営資源を中間製品や最終製品の市場価格の変化に応えられるように適切に再配分することがその最も重要な

13) 従来から主張されてきた目標整合性目的とは、内部振替価格が企業の利益最大化の達成という観点から適切に設定され、そして事業部長などはその価格を与件としそれに基づいて自部門の利益を最大にすることのできるような経営業務活動を自律的に計画し、その計画された経営業務活動を実行すればとりもなおさず同時に企業の利益の最大化をも達成できるという目的である。こうしたことからみれば、従来目標整合性目的に関する主張には、利益目標との整合性および経営業務活動に関する意思決定という二つの内容が含まれる。

14) Solomons, D., *Division Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1968, pp. 198-205.

Benk, R. L. and J. D. Edwards, *Transfer Pricing: Techniques and Use*, N.A.A., New York, 1980, pp. 109-110.

その他の学者に関する主張については、Mehafdi, M., *Behavioural Aspect of Transfer Pricing of The U.K. Decentralised Companies*, The British Library Document Supply Centre, West Yorkshire, 1990, pp. 18-92, を参照。

15) たとえ中間製品の内部振替価格が製造原価を基準にして設定されたとしても、「企業全体としての利益最大化に矛盾する価格を設定するわけには行かず、最終製品の販売価格の決定と同様に、事業部間の振替価格の設定にあっても振替品（中間製品—筆者注）にかかる市価を見捨てることはできない。」「振替品の市価を見捨つた原価の積み上げは、最終製品の販売価格の高騰をもたらすこととなる。」また、たとえ中間製品に市価がない場合でも、「それは決して市価と無関係であるとはいえず、『販売価格から逆算して得られた原価』をベースとしている」であろう。さらに、たとえ最終製品が新製品であってその市価が存在しない場合であっても、最終製品の「販売価格決定にあたって、さま

狙いであると考えられるのである。そして、その市場価格とは、市場が完全競争であったりあるいは不完全競争であったり、程度の差はあるにしても、競争市場を構成する主体である利害関係諸集団の経済的な欲求を反映して形成されるものであると考えられる。

これらのことからみれば、従来の目標整合性目的についての主張では、内部振替価格は利益の最大化だけを考慮し、それを達成するために競争市場などの経済システム内における利害関係諸集団の経済的欲求に応えられるように設定しさえすればよかったと考えられていたことが確認できるであろう。

## 6. 2. 戦略目標との整合性

しかし、すでに繰り返すまでもなく、現代企業では経済的目標だけではなく、多元的な経営目標の達成が要求される。その多元的な経営目標を達成するには、競争市場などの経済システム内の利害関係諸集団だけではなく、その達成に影響を与えるすべての利害関係諸集団の支持が必要となり、その支持を得るためには、彼らの経済的欲求だけではなく非経済的欲求をも考慮に入れる必要がある。

経済的目標のみの達成のために設定された内部振替価格では、企業の諸経営資源はすべて競争市場内の利害関係諸集団の経済的欲求に対応できるように配分されることになり、その配分の影響を受けて企業の経営活動ももっぱら経済的な側面に焦点を合わせた活動に限定される。たしかにこのような内部振替価格によれば、競争市場内の利害関係諸集団の経済的欲求に対応することによって企業の経済的目標は達成できるかもしれないが、それが彼らの非経済的欲求および競争市場外の利害関係諸集団の諸欲求を考慮しない内部振替価格であってみれば、到底、多元的な経営目標を達成することはできないであろう。さらに、場合によっては、経済的目標の達成に障害を与えることもありうるであろう。

したがって、多元的な経営目標を達成するためには、内部振替価格は競争市場内の利害関係諸集団の経済的欲求だけではなく、すべての利害関係諸集団の経済的ならびに非経済的欲求に対応できるような経営資源の配分がなされるように設定される必要がある。そして、そのような経営資源の配分がなされれば、企業はたんに経済的な側面だけではなく非経済的な側面をも考慮にいたした経営活動を行なえるようになり、また、そうした活動を遂行することは、経済的な側面のみを配慮した活動を遂行することよりは、利害関係諸集団からの支持を得られやすくなるであろう。

しかし、多元的な経営目標は様々な利害関係諸集団の欲求を反映して構成されるものであり、彼らの欲求は普通、短期的には互いに競合し、対立する部分が存在するため、これらの目標をすべて

---

ゝざまな外在的要因、例えば想定する顧客層や他種製品とのかかわりで「値ごろ (reasonable price) が重視される」であろう。種子田穰「振替価格における原価と市価」『立命館経営学』第32巻第2号、平成5年7月、24, 32, 33頁。

短期的に達成できるような経営資源の配分を試みるのではその配分過程に混乱が生じ、経営資源の利用によって生み出されるはずの様々な効果がかえって相殺されてしまう恐れがあり、また無駄が生じることとなる。また、もともと企業の有する経営資源は有限であり、その有限な資源を用いて多元的な経営目標をすべて短期的にしかも最適に達成することにはそもそも無理があるであろう。

したがって、企業は多元的な経営目標を短期的に達成するような経営資源の配分および経営活動の実行を図るのではなく、長期的な観点から利害関係諸集団の欲求なども含めた経営環境の状況の変化を予測し、それと経営資源の利用、開発などの能力をあわせて考慮した上で経営戦略を決定し、その決定された経営戦略によって多元的な経営目標を調整し、その調整によって現段階において達成可能な戦略目標を設定し、その戦略目標の逐次的な達成によって多元的な経営目標の達成を長期的に実現していくことがより現実的である。

こうした戦略目標の達成を支援するためには、内部振替価格はたんに経済的目標だけを指すのではなく、あるいはさらに多元的な経営目標を指すのでもなく、現段階の戦略目標の達成ができるような経営資源の配分を行ない、そのような配分によって戦略目標の達成に役立つような経営活動の選択、実行ができるようなものとして設定されることが必要となってくる。すなわち、戦略目標を達成するために、内部振替価格は、経営資源を配分し業務活動を選択する局面でその指針として、判断基準として機能し、それらのことが戦略目標の達成に向けて適切に行なえるような役割を果たすものであるべきことをここで強調しておきたい。

もちろん、戦略目標が変更されれば、それに応じて内部振替価格も変更すべきであるが、その変更は従来のように短期的な競争市場の状況や経営資源の利用状況などの変化によるのではなく、長期的な観点から決定された経営戦略に基づいて行なわれるために、その長期的な多元的な経営目標との整合性は従来と異なってよりよく保たれるようになる。

上述したことから、企業の多元的な経営目標を達成するためには、内部振替価格はまず戦略目標が達成できるように設定される必要があることが認識された。すなわち、内部振替価格は戦略目標と整合するように決定されなければならないということである。そして、このように整合性をもつことによって、はじめて戦略目標が、ひいては経営目標、企業目的が達成可能となるのである。

### 6. 3. 前提要件としての戦略目標整合性

ここで、内部振替価格が戦略目標と整合するように設定されることの重要性を強調しつつも、なお従来のように目標整合性が内部振替価格を設定する際に考慮する必要のある設定目的の一つであることに対して異議を唱えておきたい。なぜならば、たしかに従来、目標整合性が内部振替価格の設定目的のひとつとして掲げられてはきたが、実はそれはあくまでも考慮する必要のある要素の一つにすぎず、できるだけその達成を図るが、他の設定目的との相互関係やその重要性の置き方によって、やむなく実際に目標整合性目的の達成を損なうような内部振替価格を設定する場合もあっ

たからである。

すでにもってきたように、現代企業はその存続、成長のためには、多元的な経営目標の達成はどうしても重要かつ不可欠なものであり、戦略目標を達成できない内部振替価格を設定したのでは、戦略目標は当然のこと、経営目標ひいては企業目的もそれに伴って達成が困難となるであろう。このような内部振替価格は企業にとって無意味なものとなり、しかも企業の存続、成長に障害を与える可能性がある。

したがって、本稿では内部振替価格を戦略目標と整合性を保つように設定するという戦略目標整合性は、けっして設定目的の一つではなく、内部振替価格が意思決定、業績評価、動機づけのどのような目的で設定されるとしても、企業の存続、成長および多元的な経営目標の達成のためにつねに満たさなければならない基本的な条件であり、すなわち前提要件であると主張したいのである。

## 7. 要約と今後の展望

### 7. 1. 要約

これまで、本稿では、利害関係諸集団と複雑多岐な相互依存関係を取り結んでいる現代企業一般の目的体系およびその内容についての説明を通じて、今日の内部振替価格のあるべき姿および内部振替価格と目標整合性との関係を検討してきた。その検討によって、今日、内部振替価格を設定する際に、従来 of 所説と違って、あらためて主張すべきいくつかの点を確認することができた。

ここで、いままで詳細にわたって検討してきた内容を振り返って整理してみれば、その主張点は次のように要約することができるであろう。

- ① まず、目標整合性は、従来、内部振替価格の設定目的の一つとされてきたが、これは設定目的の如何を問わず、内部振替価格を設定する際に、内部振替価格がつねに満たさなければならない前提条件であるべきである。
- ② そして、内部振替価格にとって整合性を保つ必要のある目標は、戦略目標である。すなわち、内部振替価格は、従来、企業目的と整合的であることを目指してきたが、内部振替価格が真に整合的であるべきは、長期的な観点から利害関係諸集団の欲求などをも含めた経営環境の状況の変化を予測し、それと経営資源の利用、開発などの能力を合わせて考慮した上で決定された経営戦略によって多元的な経営目標を調整し、その調整によって設定された現段階において達成可能な、しかも達成すべき戦略目標に対してである。すなわち、本稿の主張している「戦略目標整合性」である。
- ③ したがって、内部振替価格の内容は利益という単一の経済的目的の目的水準の最大化を目標とするものではなく、多元的目標の満足水準での達成を目指すものである。戦略目標は多元的な経営目標を調整することによって形成されたものであるために、多元的な経営目標間には

相対立し、相競合するものが存在するという観点からみても、また人間の合理性が制限されているという観点からみても、戦略目標の達成水準はすでに最大化水準ではなく、満足水準で設定されるべきであるからである。

- ④ さらに、内部振替価格は、戦略目標に下屬してその達成にとって必要とされる経営資源の配分および業務活動の選択（業務的意思決定）を適切に導くべき役割を果たすものとして位置付けられる。

## 7. 2. 今後の展望

しかし、こうした戦略目標と整合的に設定される内部振替価格をより精緻化し、よりよく機能させていくためには、さらに次のような点を今後検討していく必要がある。

### 7. 2. 1. 内部振替価格の精緻化

内部振替価格をより精緻化していくには、戦略目標と整合性を保つような内部振替価格は、実際、どのような設定基準に基づいて設定すべきであるのか、またその設定基準は従来のような市価基準および原価基準という二つの基準だけで十分であるのかについての検討が必要である。

従来、内部振替価格の設定基準として、主に市価（修正）基準、原価（修正）基準が提唱されてきた。そして、企業の経営環境、経営資源の状況や中間製品の市価の有無などに応じて市価（修正）基準か原価（修正）基準かを選択し、その選択された基準に基づいて振替価格が設定される。その選択された設定基準が経営環境の状況などに適切に対応できれば、それに基づいて設定された振替価格は企業全体の利益の最大化を達成することが可能であると考えられてきた。

しかし、今日の企業では利益という経済的なものだけではなく、非経済的なものをも含めた戦略目標、ひいては経営目標、企業目的の達成が要求される。その戦略目標を達成するには、競争市場などの経済的環境だけではなく、社会的、政治的、文化的な環境をも考慮にいれ、また経済的な側面だけではなく、非経済的な側面にも十分に配慮した経営活動が行なわれる必要がある。したがって、経済的環境や経済的な側面をもっぱら志向する経営活動だけを考慮に入れる従来の市価（修正）基準や原価（修正）基準はその戦略目標の達成に自ずと限界があると思われる。

今日の企業が戦略目標の達成を図る際には、まずその達成に関するすべての環境を考慮にいれ、そして諸経営活動の企業内部における相互依存関係ならびに価値連鎖関係、さらにそれらの利害関係諸集団との価値連鎖関係をも考慮にいれ、企業全体ひいては社会全体にとって満足のいく価値が生まれるような経営活動を選択、決定する必要がある。したがって、内部振替価格の設定基準は、基本的には、このような満足価値にこそその拠り所が求められなければならないと思われる。

### 7. 2. 2. 内部振替価格の機能強化

内部振替価格をよりよく機能させるためには、次のようなことを解明していくことが重要である。

- ① まず内部振替価格が業務活動の選択に関する意思決定に対して実際にどのような役割を果た

すのかについての検討である。

戦略目標を達成するために行なう必要のある経営活動は経営戦略によって決定される。しかし、経営戦略はガイドライン的な性質を持つがゆえに、行なうべき経営活動の大枠については提示するが、実際に各部門はどのような具体的な業務活動を選択すべきかについては通常示していない。ここで、業務活動の選択に関する意思決定を適切に行なえるようにするために、内部振替価格は有用な情報を提供する役割を果たす必要がある。また内部振替価格は、意思決定者（主に部門管理者）に対して戦略目標の達成にとって最も有効である業務活動が選択されるように影響力を与える役割をも果たす必要がある。

内部振替価格が提供する情報を有用であると考え、その影響力を快く受け入れることができるためには、意思決定者は内部振替価格の設定過程に参加することが必要であると思われる。しかし、意思決定者が自部門の利益にとって有利な業務活動ではなく、戦略目標の達成にとって有効であり、ひいては企業全体、社会全体にとって価値を生む業務活動を選択し、その選択された諸業務活動を能率的に実行できるためには、内部振替価格の設定過程への参加だけでなく、合わせて適切な業績評価システムの構築も必要であると思われる。

- ② したがって次に、意思決定者に有効的な、しかも価値のある業務活動を選択させ、その選択された業務活動を能率的に実行させるためには、どのような業績評価システムを構築して組織構成員の業績を評価すべきであるのかについての検討も必要となってくる。

従来、内部振替価格は利益の部門間配分に及ぼす影響を通じて、部門ひいては部門管理者の利益業績に影響を与えると考えられてきた。したがって、部門管理者の経営努力を彼の利益業績に正確に反映させるために、内部振替価格はその影響を考慮に入れて適切に設定する必要がある。そして、部門管理者はその設定された価格を与件としそれに基づいて利益目標が達成できるような業務活動を選択、決定し、それを実行することによって利益目標の達成を図っていった。

このことは言い換えれば、部門管理者は自分自身の利益業績がよりよく評価されるようにするために、利益目標の達成にとって有効である業務活動を的確に選択し、その能率性を徹底的に追求する必要がある、その結果、利益目標の達成にとって無駄となる業務活動はすべて省いて、すべての業務活動が利益目標の達成に有効となるものに限定されてしまうようになるということでもあった。

しかし、戦略目標などの達成が要求される今日の企業では、各部門管理者が自部門に有利な業務活動だけを行なえば、その達成にとってかえって何らかの障害が出てくるであろう。したがって、各部門管理者に戦略目標などの達成にとって有効な業務活動を選択させ、それを能率的に行なわせるためには、適切な内部振替価格の設定を必要とする他に、部門管理者の業績を利益目標という単一的な評価基準によるのではなく、他部門との協力や社会的責任の遂行などを考慮にいった多元的な評価基準を用いて評価する必要がある。なぜならば、多元的な評価基準によって評価する場合には、部門管理者は利益目標の達成に関する業務活動だけでなく、戦略目標の達成に関するすべて

の業務活動の有効性、能率性を評価されることにより幅広い業務活動を展開することができるようになるからである。

- ③ さらに、部門管理者に対して戦略目標の達成に向けて持続的に努力するような動機づけを与えるためには、どのような動機づけシステムを構築する必要があるのかについての説明が求められる。

内部振替価格による動機づけの問題において、従来の研究では部門管理者は経済的報酬だけを求めて行動すると仮定し、経済的報酬の決定要因である利益業績に大きな影響を与える内部振替価格の適切な設定を通じて、部門管理者に対して企業の利益目標の達成に向けて最大に努力するような動機づけを与えることができると主張している。

しかし、部門管理者を含む企業の組織構成員の欲求システムには経済的な欲求の他に、非経済的な欲求も含まれる。そのため、組織構成員の動機づけを持続的に最大にするためには、彼らの経済的欲求だけでなく非経済的な欲求をも満足させることのできる多面的な報酬システム、およびこれを含めた動機づけシステムの構築が必要となる。

また、従来は、組織構成員に対する動機づけは内部振替価格が達成しようとする目的であると主張されてきた。しかし、内部振替価格をよりよく機能させるためには、事前に適切な動機づけシステムを構築し、そのシステムを組織構成員に認知させ、戦略目標の達成に向けて努力する動機を事前に彼らに与えることが重要であると思われる。したがって、組織構成員に対する動機づけは内部振替価格の設定目的ではなく、その前提要件であると考えられるのである。

以上述べてきた諸点は、これからの研究方向を展望したものであり、今後に残された研究課題とされなければならない。

#### 参 考 文 献

- 石崎司「企業の社会的責任の戦略と分析」中央大学企業研究所（編）『情報社会の管理会計』中央大学出版部、東京、平成5年。
- 井上馨「企業概念と企業目標」長浜穆良（編）『変容する経営学の知』千倉書房、東京、平成7年。
- 加護野忠男「競争戦略とは何か」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論〈新版〉』有斐閣、東京、平成8年。
- 小林啓孝『企業行動と管理会計』中央経済社、東京、平成元年。
- 桜井克彦『現代の企業と社会—企業の社会責任の今日的展開—』千倉書房、東京、平成3年。
- 高田馨『経営目的論』千倉書房、東京、昭和53年。
- 中西寅雄、鍋島達『経営の理念と特質』日本生産性本部、東京、昭和40年。
- 宮本寛爾『国際管理会計の基礎—振替価格の研究—』中央経済社、東京、昭和58年。
- 森本三郎『企業社会責任の経営学研究』白桃書房、東京、平成6年。
- 椎葉淳「企業内取引における振替価格の設定問題」『大阪大学経済学』第48巻第1号、平成10年8月。
- 清水孝「振替価格決定基準としての目的整合性と条件整合性の結合」『商学研究科紀要』第31号、平成2年12月。

- 菅本栄造「米国における事業部間振替価格の設定一意思決定機能と業績評価機能の視点から」『早稲田大学システム科学研究所紀要』第27号，平成8年3月。
- 種子田穰「振替価格における原価と市価」『立命館経営学』第32巻第2号，平成5年7月。
- 山口直也「企業環境の変化と振替価格設定会計」『新潟大学経済学年報』第23号，平成11年2月。
- 山口操『原価会計情報システム論』慶應通信株式会社，東京，平成元年。
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965. H.I. アンゾフ，広田寿亮（訳）『企業戦略論』産業能率大学出版部，東京，昭和44年。
- Bank, R. L. and J. D. Edwards, *Transfer Pricing: Techniques and Use*, N.A.A., New York, 1980.
- Bernard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1938. C.I. バーナード，山本安次郎・田杉競・飯野春樹（訳）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社，東京，昭和43年。
- Canon, J. T., *Business Strategy and Policy*, Harcourt, Brace & World, New York, 1968.
- Drucker, P.F., *The Practice of Management*, Harper, New York, 1993. 上田惇生（訳）『現代の経営』ダイヤモンド社，東京，1997年。
- Eccles, R.G., *The Transfer Pricing Problem*, D.C. Heath and Company, Massachusetts, 1985.
- Hofer, C.W. and D.E. Schendel, *Strategy Formulation*, West Pub., St. Paul, 1978.
- Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954.
- Mehafdi, M., *Behavioural Aspect of Transfer Pricing of The U.K. Decentralised Companies*, The British Library Document Supply Centre, West Yorkshire, 1990.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1985. 土岐坤・中辻萬次・小野寺武夫（訳）『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか』ダイヤモンド社，東京，1985。
- Shank, J.K. And V. Govindarajan, *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1993.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., The Free Press, New York, 1976.
- Solomons, D., *Division Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1968.
- Tomkins, C., *Corporate Resource Allocation*, Basil Blackwell, Massachusetts, 1991.
- Adler, R.W., "Transfer Pricing for World-Class Manufacturing," *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 1, Feb 1996.
- Bracker, J., "The History Development of Strategy Management Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, Apr. 1980.
- Hiromoto, T., "Transfer Pricing: Goal Congruence vs. Divisional Autonomy," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 18, No. 1, Oct. 1983.
- Hirshleifer, J., "On the Economic of Transfer Pricing," *The Journal of Business*, Vol. 29, No. 3, Jul. 1956.
- Hofer, C. W., "Toward a Contingency Theory of Business Strategy," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, Dec. 1975.
- McAulay, L. and C. R. Tomkins, "Review of Contemporary Transfer Pricing Literature with Recommendations for Future Research," *British Journal of Management*, Vol. 3, No.42, Jun. 1992.
- Meer-Kooistra, J. van der, "The Coordination of Internal Transaction: The Function of Transfer Pricing Systems in The Organizational Context," *Management Accounting Research*, Vol. 5, Jan. 1994.

- Spicer, B. H., "Toward an Organizational Theory of Transfer Pricing," *Accounting Organization and Society*, Vol. 13, No. 3, Feb. 1988.
- Swieringa, R.J. and J.H. Waterhouse, "Organizational Views of Transfer Pricing," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 2, May. 1982.

[商学研究科後期博士課程単位取得]