

# 協同組合における利害調整の変容と管理会計 (1)

——市場への「利用」の融合を通して——

小野博則

- はじめに
- I 利害調整と協同組合会計
    - 1. 企業形態と資本会計
    - 2. 利害調整と制度主義会計学
  - II 協同性に立脚する利害調整とその変容
    - 1. 協同性に立脚する利害調整
    - 2. 「員外利用」拡大に伴う利害調整の変容  
(以上、本号)
  - III 企業管理会計と協同性 (以下、次号)
    - 1. 企業における管理会計手法の多様化
    - 2. 企業管理会計への融合と協同的利害調整
      - 2.1 共同利用施設の原価計算とサーヴィス価格決定
      - 2.2 多角化組織の業績評価と内部振替価格決定
      - 2.3 管理会計の新しい枠組み  
——エージェンシー理論とファジィ理論
  - IV 利害調整の変容に現われる管理会計問題  
おわりに

## はじめに

企業が公表する財務諸表は利害関係者諸集団によって利用されるが、制度主義会計学では、そうした伝達過程と測定過程を通して、会計は対立的利害を調整する社会的「制度」として認識されている。市場の利害調整機能が働かない組織内では、会計機構が市場機構に代替する。それを、スコットは内部会計機能と外部会計機能に峻別し、利害関係者諸集団間の対立調整は外部会計によって担われると考える。

協同組合の現在の位相は、利害関係者諸集団との関係の変遷の中で捉えられるという多元論的見方に立てば、そうした対境関係の変遷を追うことになるほか、会計問題やその役割期待も十全には説明できない。本稿では、外部会計が担う利害調整の変容を跡づけ、それとの関連で管理会計問題の核心に接近するため、多様な類型の協同組合を包摂し、現代の日本の協同組合が抱える諸問題を集約的に体现している総合農業協同組合とその前身である産業組合を取り上げる。

まず、産業組合から農業協同組合への移行期を対

象にして、両者の基本的な相違に利害調整の視点から接近して、その変遷の会計的意義を探る。そこでは、農業協同組合法は協同組合法の原型としてその他の類型の協同組合法に影響を与えていくが、その過程で形成された協同組合の利害調整の枠組みを把握し、次にそれがどのように変容していったのか比較するために、「員外利用」拡大を取り上げる。「員外利用」拡大は、協同組合の諸類型に現われる一般的な現象であり、市場に「利用」が融合していく過程である。一面市場結合的な性格をもつとされる伝統的協同組合から乖離していく現代の協同組合の姿が、そこにはある。それに伴って生起する管理会計問題に一考を与えたい。

協同組合会計の発展は、企業会計の論理に融合し包摂されていく中で、むしろそのことを通して自己の特性を反問し、変化する環境への適応を模索する過程であった。それは、産業組合から農業協同組合への移行期における企業資本会計への融合、市場への「利用」の融合に伴う資本会計の変容、そして、企業管理会計への融合などによって、特徴づけられることを小論では示した。

協同組合は原理と現実との相克の場である。そうした指導原理と現実の交差を、会計的アプローチは限られた一点から投射するに過ぎないが、それは、会計による利害調整という極めて現実的な視点から光を当てる試みである。

## I 利害調整と協同組合会計

### 1. 企業形態と資本会計

経済事業を営む事業組織には、企業の外にも公企業や協同組合なども含まれる。中でも、営利を目的とするものに限定して企業概念を用いることにすれば、周知のように、企業は、商法及び有限会社法において個人企業、合名会社、合資会社、有限会社、株式会社に区別される。この諸形態は、歴順的な形態推移をも示し、順次、資本調達力の高次化した企業形態へと展開している。現在では、大規模な資本

の調達・集積を通して規模の経済性を享受できる株式会社が支配的形態となっているが、それ以外の諸形態も混在している。

こうした諸形態の資本調達力の差異は、出資・経営および支配の関係から見た企業類型としての狭義の企業形態に依存している。有限責任であるか無限責任であるかといった出資者の損失リスクの負担の限度は、資本調達力に直接係わっている。狭義の企業形態において問題となるかかる責任形態は、出資行為の経済的誘因をなす利益分配と結合して、出資者の損益分担の構造を形成する。このことから、会計領域との対応を考えると、狭義の企業形態は、資本調達、資本変動、そして利益処理・損失処分を扱う資本会計、そして利益処分会計・損失処理会計に反映される。

これに対して、企業形態を広義に解する立場では、出資と経営と支配の関係から離れたところに、類型化の基軸が置かれる。すなわち、広義の企業形態は、企業種類や企業類型と同義に用いられ、ここでの用語法での企業概念は、増殖を目的として運用される資本としての営利企業に限定されない。営利を目的としない公企業や協同組合は、この分類によれば、営利企業とは基本的に異なる経営理念や経営構造からなる企業類型として位置づけられる。

協同組合の生成については、資本主義の発達に伴い大規模生産を行なうようになった株式会社の出現が、その契機となっている。工場制機械生産を営む株式会社は、資本に対置される大量の賃労働者をも生み、生産手段を持たざる経済的弱者となった労働者が、相互扶助の立場から商業利潤を排除する消費組合を結成するに至った。その成功と発展の先行事例として、1844年イギリスのマンチェスター近郊ロッチデール町に、28名の労働者の出資によって購買組合として創設されたロッチデール公正先駆者組合は、広く知られている。今日に至るまでの、消費者や生産性の低い小生産者が結成する多種多様な協同組合も、競争に晒される経済的弱者の相互扶助に基づく協同性に立脚する点からは、こうした先駆的組合と同一の系譜の上にある。こうした文脈において、その指導原理に照らして、出資組合員への経済的貢献を最終的経営目標とする非営利の協同組合は、広義の企業形態において、営利企業の典型としての株式会社の対極に位置する異質の企業形態に類別される。

とは言え、市場経済で支配的な企業形態である株

式会社との関係において、公企業や協同組合の特性を位置づけようとする際に、株式会社の基底的構造を規定する出資と経営と支配の関係から透視することは、なお意味のあることであると考えられる。公企業や協同組合など、非営利体の現在における位相を变化の中で捉えていくためには、営利企業の歴史的な形態推移の分類基軸となった出資・経営および支配の関係から照射し、そうした狭義の企業形態を軸にして株式会社との距離を把握することが求められる<sup>1)</sup>。

ところで、協同組合の指導原理は、その対象とする内容によって、(1)組合組織に関する原則と(2)組合運営に関する原則とに括ることができる<sup>2)</sup>。例えば、前者は、一人一票制、出資配当制限、利用高配当制、出資無制限などを含み、出資組合員の権利関係、剰余金の分配様式にも連なる問題であり、後者は、政治・宗教上の中立、組合員への教育・指導、実費主義、現金販売など、組合経営全般に及ぶ問題である。

前者の組合組織に関する原則は、出資者としての組合員と組合との権利・義務関係の規定が中心にある。それは、私有財産制を基礎に成り立つ資本主義社会では、出資に基づく財産権を持つ組合員が出資金の運用からもたらされる成果の分配に与る権利を持つと同時に、損失のリスクを負う義務があり、こうした組合員関係を法的根拠にして出資組合は存立することができるからである。

同様に、出資者としての株主と株式会社との権利・義務をめぐる株主関係は、株式会社を成立させる基本的要件をなしている。会社企業の史的展開を、出資者をめぐる出資・経営及び支配の関係より跡づけようとする見方には、株式会社を成立させる基本的要因から説明する説得力がある。会社企業の展開が資本調達力の発展形態として理解されるのも、株主関係の変容によって方向づけられた結果にほかならない。企業形態を狭義に解釈する視点の有効性も、それが株式会社を成立させ発展させる基本的要件に繋がっているからである。かかる文脈において、組合組織に関する協同組合原則は、出資・経営及び支配の関係より見る会社企業への認識とその視角を共有していると言える。

協同組合において、組合組織に関する協同組合原則が反映される会計領域は、資本会計、そして剰余金処分会計・損失処理会計である。組合員の出資は、払込済額が出資金勘定で処理される。協同組合

は、株式会社に比較して資本調達力に劣るため、農業協同組合の場合は利用高配当金の全部または一部を5年を限り出資させることができることによって資本充実が促される。この処理には回転出資金勘定が用いられる<sup>3)</sup>。ここでの資本勘定は、出資金に加えて再評価積立金、資本積立金、法定準備金、特別積立金、そして未処分剰余金で構成される。

協同組合原則や法制度に依拠する組合員の権利関係は、会計の利害調整機能に補完・補強されて、他の利害関係者諸集団との関係において組合をめぐる組合員の利害を調整する。正組合員と准組合員間の利害対立、組合員と債権者の間の利害対立、そして組合員と非組合員間の利害対立の調整は、市場機構に頼ることができないゆえ、資本会計、そして剰余金処分会計・損失処理会計における評価、出資配当及び利用高配当の算定、回転出資金の確定、そして各種の積立金の確定などを經由して実現される。たとえば、利用高配当算定は事業部門別計算を前提にするので、事業部門別計算の方法や精度が利用高配当金額を規定し、その結果、事業部門別計算のような会計制度全般にわたる基本的構造や評価方法もこの調整機構に組み込まれていることが適及的に知られる。

このような利害関係者集団間の対立調整とは別に、個別的な利害関係者間の対立調整も会計機構に依存している。組合員相互の間の利害調整に関しては、たとえば、組合員の持分計算を通して裁定される。組合の解散時には、資本勘定全体を対象にして組合員持分が算定されるが、組合員の加入脱退時には出資金、回転出資金、再評価積立金が持分計算の対象になり、現在の組合員と過去の組合員間の利害が調整される。

脱退時の組合員持分の算定は、損失補填のための出資金や積立金取崩しの順序や制約に規定され、さらに、そのうちの回転出資金の算定は利用高配当計算や事業部門別計算に規定される会計測定の適及的連鎖に取り込まれる。そして、脱退時の組合員持分の算定が、現在と過去の組合員間の利害調整の裁定であると同時に、組合の担保能力をめぐって組合員と債権者の間の利害対立の裁定に繋がっていく累積的連鎖が生じる。

会計測定の適及的連鎖と利害調整の累積的連鎖の構造よりすると、組合と組合員の関係を考察するには、資本会計領域を中心としながらも会計制度全体へ考察対象を広げ、他の利害関係者諸集団との利害

調整の展開が跡づけられなければならない。

注

- 1) 拙稿「産業組合から農業協同組合への資本勘定の展開とその要因—資本勘定から見た企業形態の変化—」、『農業経済研究』岩波書店、1985年(第57巻第1号)、35-43頁。
- 2) 国弘員人『企業形態論』泉文堂、1971年、269頁。
- 3) 拙稿、前掲書、40頁。

## 2. 利害調整と制度主義会計学

経済組織とその財産権をもつ出資者とは重大な利害を分かち合う関係にあり、それゆえに、この関係は最終的な組織目標を規定する。しかし、企業については、株主のための配当可能利益の極大化を目指すとする伝統的企業観に対して、その社会的責任論の台頭を背景に、企業をめぐる利害関係者諸集団に対する利害調整を企業行動の目的に据える多元論も大きな流れを形成しつつある。制度的枠組みが堰き止める法的空間から溢れ出す経済的実体の諸局面を見る限り、私的所有制を基礎づける市民法が担保する株主の株式会社に対する権利関係のみに拘り続けることは、現実的ではないと言わなければならない。株主と株式会社の利害関係を重要視しながらも、債権者を始めとする他の利害関係者諸集団との対立調整を視野に収めることによって企業の実体は浮かび上がる。

とすれば、協同組合においても、こうした見解は妥当するであろう。出資組合員と組合との関係を重視しながらも、他の利害関係者諸集団との関係とその調整の変容の内的展開を跡づけることによって、協同組合の現在の位相に接近することはできると考える。

こうした利害関係者諸集団に対する対境関係の下での利害調整行動に、企業の制度的機能を発見する見解は、その起点をアメリカ制度学派経済学(Institutional Economic)に求めることができる。そこでは、自由放任主義の無制約の利益追求行動が作り出す混沌と無秩序の下で、多核的に発生する経済的諸利害の対立を裁定し調整する手段の存在に光が当てられ、無秩序から再び秩序を取り戻し、抗争する行動に社会的拘束を加えて秩序形成を遂行する諸過程が「制度」として認識されている。

コモンズ(J. R. Commons)は、方向の定まらない個々人の自由で主体的な意思的行為が、何を媒介として集団的行動(collective action)に組み込まれ一定の秩序が回復されていくのかという問題

に、共通の行為準則 (working rule) とゴーイング・コンサーン (going concern) を結びつけた概念装置をもって説明している<sup>4)</sup>。共通の行為準則とは、過去からの動的に累積的な諸個人の取引行為によっても形成されうるものであり、慣例、実務、習慣、先例、作業手順などを含んでいる。この共通の行為準則を通して方向づけられ、一定の目的を与えられた諸個人の意思と行為の集積が、集团的行動として束ねられ、組織として存続する限りにおいて「制度」としてのゴーイング・コンサーンの呼称が賦与される。秩序形成を媒介していく行為準則も「制度」であり、秩序づけられた集团的行動の動的に累積的な過程としてのゴーイング・コンサーンもまた「制度」として新たな行為準則を生み出していくことになる。

共通の行為準則は、一般に認められた会計原則をも包含すると解釈することもできよう。スコット (DR.Scott) は、制度学派経済学の所説からの強い影響の下に、行為準則と会計原則 (principles of accounting) の関係に瞩目する。彼の見解は、個人主義的道義心を持つ経済人を想定し、その経済的利己心にもとづく競争を放任すれば、予定調和に至るとする自由主義市場経済は既に破綻し、1930年代のアメリカ社会は混迷に陥り、カオスの状況の中にあると見る現実理解から出発している<sup>5)</sup>。そこでは、対立する利害を調整すべき市場機構は十分に機能せず、市場調整を代替し、あるいは補完する会計機構の役割が期待される。つまり、混乱を収束し秩序をもたらす利害調整機能が企業会計に求められ、制度主義的思考が会計領域で展開されている。企業が公表する財務諸表は利害関係者諸集団によって利用され、そうした伝達過程をも含めて、会計は測定を通して対立的な利害関係を調整する社会的「制度」として認識されているのである<sup>6)</sup>。

さて、出資・経営および支配の関係を重んじる狭義の企業形態の立場は、財産権を基礎にして権利を主張する株主や出資組合員を主要な利害関係者と見なす立場と共通の基盤の上に立っていると考えられ、法的根拠が明白である。会計計算の構造に関しては、株主のための配当可能利益が計算される仕組みや組合員のための剰余金が計算される仕組みには、株主や出資組合員への明確な指向性がある。法的根拠、経営理念、そして会計計算構造から見て、株式会社では株主が最も主要な利害関係者と見なされるように、協同組合では組合員が主要な利害関係

者と見なされる。そして、こうした見方には、会計計算構造上、株主や出資組合員の利害が最も反映される資本会計が主要な会計領域として対応する。

以上のように、株主や出資組合員を主要な利害関係者と考えるならば、先ず、その利害が最も反映される資本会計領域が取りあげられる必要がある。その上で、進化しつつある企業や協同組合の実体に動的に接近し、これに伴う会計問題を掘り下げるためには、他の利害関係者諸集団へと視界を広げるとともに、利害調整機能を担う会計全域に考察対象を拡大し、利害調整形態の変容の全般的過程を射程に入れることが求められるであろう。

会計が担う非市場的利害調整機能は、管理組織外部及び内外の利害関係者の対立を調整する財務会計領域と、管理組織内部の利害関係者の対立を調整する業績評価会計領域とに分担される。さらに、管理組織の内部構成員の意思決定を支援し、事業活動の計画と統制の側面から資源配分を調整する意思決定会計領域が分立する。こうした会計制度内に細分類され分化する会計諸制度、諸領域、そして諸機能が相互にどのように交差し、調整されて均衡のとれた経営が実現されていくのかについては、必ずしも明確に論究されてきたわけではない。結果として、そうした傾向は企業管理会計でも指摘されてきたように、「失われた目的適合性 (relevance lost)」<sup>7)</sup> となって現われるに至っている。ただ、会計諸制度が担う調整諸機能の相互の調整は、会計制度それ自体によってしか担うことが困難な調整であることは明白である。

4) J. R. Commons, *Legal Foundations of Capitalism*, 1924, pp. 145-152.

5) DR. Scott, *The Cultural Significance of Accounts*, pp. 160-211.

6) *Ibid.*, p. 207.

7) H. T. Johnson and R. S. Kaplan, *Relevance Lost*, 1987, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, pp. 125-151.

## II 協同性に立脚する利害調整とその変容

### 1. 協同性に立脚する利害調整

日本の協同組合には、二つの主要な史的系譜がある。一つは、消費者が生活を防衛するために組織する消費協同組合の流れであり、いま一つは、農業に従事する小生産者が相互に扶助し各自の経営を改善するために組織する農業協同組合である。

後者は、共同体的地縁性を持つ小農民の相互扶助を志向するドイツ、ライファイゼン系の協同組合を日本に導入すべく、ドイツの「産業及び経済組合法」を雛型として明治33年に制定された産業組合法に依拠する産業組合を前身としている。産業組合法は、わが国の協同組合法の嚆矢として、その後の国内の協同組合の発展に与えた影響は小さくはない。それは、戦後に農業協同組合法に継承され、農業協同組合とその連合会の準拠法となった。これに倣って、戦後は各種の協同組合が設立され、協同組合の類型ごとに別個の法律、すなわち、水産業協同組合法、中小企業等協同組合法、消費生活協同組合法、信用金庫法、労働金庫法、塩業組合法、そして森林法などが制定された<sup>8)</sup>。この各種の協同組合法は、戦後最初に制定された農業協同組合法に先導され、協同組合原則に係わる基本的部分についてはほぼ共通している。

産業組合以来の複数事業の多角化業態を引継ぎ、農業協同組合は、消費協同組合を始めとして、信用協同組合、販売協同組合、利用協同組合、そして加工協同組合などの性格も必要に応じて兼営し、専門農協の形態よりもむしろ総合農協の形態をとることが一般的である<sup>9)</sup>。総合農協は、実質的に行政代行機関としての役割を担っている側面もあって全国的に展開し、極めて画一的な組織である。このように、多様な類型の協同組合を包摂し、普遍性と史的継続性を持つ総合農協は、現代の日本の協同組合が抱える諸問題を集約的に体现している。1980年第27回ICA(国際協同組合同盟)大会におけるレイドロー報告は、「この世界にも稀な制度的特徴をもった系統農協」に対して、「その総合的事業兼営と成果について評価し」、日本を代表する協同組合形態として位置づけている<sup>10)</sup>。

それゆえに、本稿では、変化する対境関係の中で協同組合における利害調整の変容と会計制度の関与について論及するために、系統農協を日本的協同組合の典型として取り上げ、これを中心に据えて接近する方法によった。まず、市場経済の発展の中で産業組合と農業協同組合のそれぞれの協同的特性を析出してその相違を比較し、つぎに、その協同性を特徴づけている利害関係者諸集団との関係に立ち入っていききたい。

先述したように、わが国の協同組合史では消費協同組合と産業組合が古いが、その設立の背景は対照的である。ロッヂデール先駆者組合に見るように、

協同組合は市場経済体制の所産であり、企業に対抗する経済組織として発生する。同じく、わが国の消費協同組合も明治中期以降に都市部で労働組合運動と深く結びつき、ロッヂデール原則に十分な知識をもつ労働組合の指導者達によって設立されることが多かった。ゆえに、明治33年の治安警察法による労働運動の弾圧に伴い、その支持母体の喪失によって急激に消失していくことになった。期せずして、この33年に産業組合法が成立したのは極めて象徴的である。

双方ともロッヂデール原則を指導原理にもちながら、産業組合が協同組合として消費組合と異なった性格を帯びるのは、産業組合法が自由主義的なシュルツェ系都市信用組合ではなく、ライファイゼン系農村協同組合に強く影響を受けたことと同時に、企業に対抗する自生的組織としてではなく、政府主導の下に制定され、下からの主体的な協同組合運動を伴っていなかったからでもある。それは、法的には協同組合の形式を備えてはいたが、組合員の自主・自律の組織には遠く、多くの問題を抱えていた。

産業組合の運営実態からは、村落共同体を貫く地主支配秩序がそのまま組み込まれた組合組織の構造が見えてくる。明治期の政府主導による資本主義の急激な発展は、農村を都市への労働者の供給源としながらも、一方で資本主義農業経営の形成を阻む半封建的な寄生地主制を温存させ、その中へ農民を包摂する過程において、産業組合が一定の役割を果たした<sup>11)</sup>と解することができる。

こうした「地主支配が貫徹した」要因は、組合の組織構造の中にもあったと考えられる<sup>12)</sup>。法制上は、組合員の票決権は平等とされ一人一票制であった(産業組合法第38条)が、その前提として、組合員資格を取得するには組合役員の同意が必要であることを、定款に定め得ることも認められていた(同法第25条)。票決権行使の基礎となる組合加入は、その制約条項の設定の容認によって制限されていたことになる。組合への加入が自由ではなく、役員員の同意によって承認されるという関係は、役員に対する一般組合員の立場を後退させる要因となる。

これに加えて、行政に強い監督権が与えられ、「公益を侵害する」恐れのあるときは、組合員総会の決議の取り消し、役員員の改選命令、組合事業の停止、そして組合の解散を決定することができた(同法第61条)。役員である理事や監事は、組合員総会

において組合員の中から選任し（同法第25条）、組合員の要求によって組合員総会の票決で解任しうる（同法第27条）ことも認められてはいたが、内実は強力な行政の監督権を背景にした地主による組合への経営者支配、組合員の票決権の形骸化を内包していたと考えることができる。産業組合主義は協同性を標榜しつつも、政府主導の下に地主階層による支配秩序を農村の末端まで浸透させ、資本主義体制内に半封建的地主制を位置づけていく国策に繋がっているという一面をもっていたことに言及しなくてはならない。

このような組合組織に関する法制度は、組合員間、すなわち役員と一般組合員間の権利関係や利害を調整し、協同制を基本的に性格づける機能を果たしたが、その利害調整機能においては会計制度と補完し合う関係にある。会計制度上は、産業組合では組合員間、そして現在の組合員と過去の組合員間の利害調整に重きが置かれ、資本勘定における持分計算に著しい特徴が見られる<sup>13)</sup>。この点については、後段で農業協同組合会計と比較し詳述することにする。

ところで、産業組合は、戦時下では農会と合併し農業会となったが、そこでは国の統制機関としての性格を強め、協同組合原則は全面的に否定されるに至っている。終戦後にはGHQの占領政策の下で、農業者に半封建的な経済的圧迫を加えてきた旧制度を改革し、農業者を本位にした協同組合を組織しようとする動きが起こされた。この線に沿って、昭和22年8月、旧秩序からの開放と農村の民主化、そして戦後経済を復興に導く食糧集荷の行政代行機関の立ち上げを目的として、農業協同組合法が制定された。

先に述べたように、産業組合においても役員の本選制は敷かれ、その解任権も組合員総会に属していたが、監督官庁は総会決議の取り消しや役員改選を命ずることができ、役員本選制は実体の乏しいものになっていた。新法ではこの点が改訂され、議決権及び役員選挙権に対して行政の干渉を受けない一人一票制が確立された（農業協同組合法第44・45条）。加えて、組合員になるための条件を満たす適格者が組合に加入しようとするときは、正当な理由なく加入を拒否できないことが明文化されるに及び、加入の自由が保証され、組合員身分の役員や行政からの独立性が高められた。とくに、共益権を行使する主体としての正組合員<sup>14)</sup>の独立性が高められ

たことは意味が大きい。産業組合に存在した地主や非農民的勢力の支配、行政官庁の強権的監督権から脱して（同法第8条）協同組合原則に立ち返り、自主的な協同組織として再生するためには、組合の運営管理に参画できる共益権を有する正組合員の独立性を高めると同時に、その資格要件を自ら農業を営み、または農業に従事する個人（同法第20条）に限定することが必要であると考えられたのである。

この正組合員の資格要件の設定は、正組合員の中から役員が選ばれる公選制では、役員を限定することであり、役員と一般正組合員との利害が乖離することに歯止めを掛ける作用をもつ。加入の自由を基礎に置く一人一票制や正組合員の資格要件の限定は、行政官庁との権利関係の調整などとともに、組合員と役員との権利関係を法的に規定することを通して、協同組合としての性格づけに関与し産業組合との性格的差異を形成している。こうした両者の相違が著しい法的枠組みの基部を見るかぎり、産業組合から農業協同組合への移行は、自律的にして自主的な協同性を強め、協同組合が標榜する「人的結合体」へ向かう一定の改革の成果を残していると解せられる。それは、その後の他の類型の協同組合法にも影響を与える基本型となったことから窺える。

他面、資本会計から見ると、産業組合から農業協同組合への移行は、脱退<sup>15)</sup>に伴う組合員への持分払戻に際しての持分計算法の相違となって現われる。換言すれば、その「移行過程は、資本勘定上の持分計算対象領域を縮小させ」る方向での持分計算法の変化をもたらしたのである。興味深いのは、その移行が組合員持分の縮小を通じて、「人的結合」を弱める、すなわち、「人的企業（組合企業、合名会社）から乖離する方向での企業形態の変化を認めることができる」ということである<sup>16)</sup>。

さて、組合企業（partnership）、合名・合資会社には積立金の造成を義務づける法規制はないので、利益は直接に出資者の個人勘定に振り替えられようとも企業内に留保されようともよい。個人勘定に移された利益が出資者の所有に帰属するように、積立金も出資者への帰属性を残し、脱退時に持分が払戻される。もっとも、脱退は他の出資者の合意の下でのみ成立し、脱退の自由は拘束されている。この対極に位置する株式会社では、株主の脱退は法形式上は認められていないものの、株式市場での株券の売却・譲渡の形をとって実質的な「脱退」がより完全

な姿で貫かれていく。ここでは、株券の譲渡に伴う企業資本の移動は全くなく、株主台帳での単なる経理事務上の名義書替に留まる。資本金・積立金と出資者との間の人的な繋がりは消滅して、資本は出資者の交替と無関係に継続的に存在することを許されている。したがって、株式会社では脱退に備えるための持分計算の必要はなく、人的企業に存在する脱退者持分もない<sup>17)</sup>。

それゆえ、産業組合の組合員持分は、人的企業の社員持分に近い。農協の組合員持分は、人的企業の社員持分から遠ざかる方向にあると言える。前者の会計は、現在の組合員間の利害調整、そして現在の組合員と脱退した過去の組合員との間の利害調整を重んじ、持分計算の厳密性を求める内部関係重視の人的企業の特徴を備えている。これに対し、後者の会計は、資本と出資者との間の人的な繋がりを希薄化させ資本の非人格性を強めることによって、継続的な資本維持を図る物的企業に接近している<sup>18)</sup>。総じて、資本調達力は協同組合では弱く、農協会計へのアメリカ協同組合会計からの回転出資金制度の導入に見られるように、組合資本の充実がかねてよりの課題であった。

もとより、企業形態の発展は、資本調達力と資金力の拡大をその要因とし、そのために、資本の非人格化とともに、出資者間の利害調整に比重を置く内部関係重視から、資本維持をめぐって出資者と債権者の間の利害調整を探る外部関係重視へと重点移動を伴う。しかし、産業組合が信用事業の兼営を法的に禁じられていたのに対し、農協は信用事業の兼営を許され、それゆえ、間接金融市場への対応を要請されなかった。農協会計が企業の資本会計に融合し、資本勘定の内訳項目の再構成、すなわち、貸借対照表の資本の部の再構成がなされたのは、間接金融市場へ対応し、内から外への利害調整の重点移動が直接的要因であったとは考えにくい。むしろ、それは、出資者から資本を切り離すことによる資本維持を含蓄する持分計算法の移行を伴いつつ、積立金の設定とその取崩しへの拘束による資本充実とともに、損益取引から資本取引を切り離すことによる損益計算の精緻化を意味する。産業組合における受払式収支簿記から農業協同組合における貸借複式簿記への転換とともに、会計理論の基礎をなす資本・利益区分の原則の導入は、企業会計への融合を経由することによって実現されえたと見えよう。

以上述べたように、産業組合から農業協同組合へ

の移行は、自律的にして自主的な協同性を体現していく側面と、人的企業から乖離する側面を合わせもつ過程であった。両側面は矛盾はしない。資本の非人格化は経営体が迎える発展の一形態であるし、協同組合における「人的結合体」の概念とも両立不可能ではない。「人的結合体」は、人的企業における資本と出資者の人的な結びつきを意味する概念ではなく、出資・利益分配の形態、所有と経営との関係に加えて、議決権の一人一票制、資本配当制限、利用高配当制、組合員の人的紐帯など、制度や理念を含む広義の企業形態の一類型である。

もちろん、この移行過程を直ちに協同組合の企業化と結論づける意図はない。少なくとも、人的企業から乖離する方向での企業形態の変化という見方は、営利企業を対象にして用いられてきた狭義の企業形態概念を協同組合に適用したものであるし、持分計算という限られた視点を通しての帰結であることは、確認しておかなくてはならない。そこから、組合員間の持分の公正をめぐる利害調整の後退が認められるが、また一方、正組合員の資格要件の設定を通して、役員と一般正組合員との利害の調和的方向づけを与える法的枠組みも新たに導入されている。こうした一連の利害関係者への調整的フレームの配置は、新生の農業協同組合が標榜する自律的にして自主的な協同性に立脚するものである。

しかし、そこにはすでに、生産協同体的性格と地域協同体的性格の混在、つまり、正組合員と准組合員の利害調整の問題が胚胎している。この論点についての展開は次節に譲ることとする。

- 8) 上柳克郎『協同組合法』有斐閣、1960年、2-4頁。
- 9) 農業協同組合法第1条1項-11項により、この外に農業経営受託事業、農地等信託事業、土地等信託事業なども兼営できる。
- 10) 日本協同組合学会誌『西暦2000年における協同組合』日本経済評論社、1989年、153-157頁。
- 11) 菅野正『農民支配の社会学』恒星社厚生閣、1992年2月、29頁。
- 12) 高木正朗『近代日本農村自治論』多賀出版、1989年1月、225-229頁。
- 13) 拙稿、前掲書、43頁。
- 14) 商法上の社員権は、所有権の収益権能が自益権として、所有権の管理的権能が共益権として認められているが、これに対応し、ここでの共益権は、議決権、役員及び総代の選挙権、総会召集請求権、役員改選請求権、決議・選挙又は当選取消請求権、参事又は会計主任解任請求権、書類閲覧請求権、組合検査請求権、行政庁に対する仮理事の選任又

は総会の召集請求権などを含む。

- 15) 拙稿, 前掲書, 38頁。
- 16) 同上, 43頁。
- 17) 同上, 39頁。
- 18) 同上, 43頁。

## 2. 「員外利用」拡大に伴う利害調整の変容

戦後に発足した農業協同組合は、昭和25年の朝鮮戦争に至るまでの不況下で、農家経済の悪化、組合規模の零細性、組合経営担当者の経営能力不足などが原因で、業績や財務体質の悪化に陥るものが少なくなかった。かかる窮状に対処するため、昭和26年4月に制定された農漁業協同組合再建整備法の下で、農協財務処理基準令の制定による財務・会計処理の健全化、自己資本の充実、信用事業を中心とする事業体制の確立、購買事業における予約制・予約注文認証制度・共同計算制の採用、販売事業における無条件委託・平均売りの導入が進められた。この「再建」過程では、単協・連合会への年一度の会計検査の実施が義務づけられ、行政庁の監督権は強化されるに至っている。

このような「再建整備」による会計制度の改善や信用事業への経営資源の傾斜的配分は、確かに経営基盤の強化に貢献はしたが、系統組織がもつ問題を抜本的に解決するには、経営不振の核心を突き詰めていく視点に欠けていたと考えられる。また、行政による上からの政策は、戦後経済の復興の迅速化を図るために、系統組織という食糧供給機構を整備して食糧難に対応することに成功したが、そして、「全利用」を前提として「共同」の効果を系統組織の結束によって追求するその実行経路においても協同組合的であるが、協同性の核心に個別農家経済やその単位組織を位置づけていく視点は希薄である。つまり、系統組織のピラミッド構造の基部を支える個別農家やその協同組織の経営体としての環境変化への適応性、さらに、協同性を成立させる自律性は、「再建」されずに取り残されているという問題がある。

むしろ、信用事業を組織内に取り込むことによって、潤沢な資金に恵まれる反面、間接金融市場から遮断されて市場からの評価と市場変化への適応を失うことによる孤絶は、年一度の監督官庁による会計検査によっては代替されない。産業組合以来、国との共生関係の中で生き続けてきた歷程は協同組合に沈潜して、相互扶助と自助の自覚が自発的に育ちに

くい組合風土を形成してきたが、政府主導、連合会中心の「再建整備」はこうした傾向を継承するものであった。

「再建整備」の方針は、農林漁業組合連合会整備促進法の昭和28年の制定によって引き継がれ、行政主導による「整備促進」計画が実施されることになる。系統組織内における事業運営の系列化が、より上位の連合会に収束するように編成され、系統三段階の組織構造と機能分担が定着した。「整促7原則」<sup>19)</sup>は協同組合原則を系統組織に適用したものであり、系統三段階を通じた固有の協同組合的事業方式は、それ以後の事業展開の原型となっていくが、それは、系統内部の資源配分を連合会に傾斜させ、連合会を中心として単協との間での経済的利害が調整されていくことでもあった。

単協の指導事業の連合会である指導連は、昭和29年に設立された中央会によって、組織と機能を発展的に継承される。結果として、その機能は、農家経済への経営指導、単協・連合会への運営指導、組合員経済の利害代弁者としての対外的協同組合活動、行政の代行機関としての農政活動に及び、複雑で時に背反的な性格を帯びざるをえなかった。協同組合の経営に高度な管理技術が要求されるほど、それが単協の能力を越える場合、管理機能を付託された連合会や中央会への依存は大きくなる。そこには、本来は組合員の利害の総和としての協同意思を忠実に遂行すべき連合会や中央会に、組合員が指導を受けるといった関係が生ずる。わが国のように組合員の有限責任制がとられている場合、法律上は組合員から独立した法人格をもつ協同組合や連合会が、組合員からの自立性を強めていく傾向は強いと言われる。組合の組織規模の拡大は、協同組合が組合員から相対的に独立した存在となり、場合によっては組合員の利害に反して組織の維持・存続を目的とする可能性も内包している。系統組織内外の利害を調整管理していく立場に置かれている中央会によって、錯綜し対立する諸利害が調整されていくことが系統組織の存続の前提となるが、その利害調整にどこまで組合員の協同意思が反映されているのかという論点は、あるいは、組合員の側からの意思形成と意思決定を支援する制度の存否を問う論点は、協同組合においてはより本質的であろう。

「再建整備」から中央会の発足に至る過程は、系統を縦断する固有の事業方式に単協が組み込まれ、それに基づいて系統組織が再編成されていく時期で



あり、この世界的にも稀な制度的特徴をもった系統組織の中に位置づけることによって、総合農協の動態も理解される。以下、この系統組織の制度的特性を踏まえ、それと基本法農政との係わり、高度経済成長下の農民層分解による組合員経済分化が総合農協の経営と事業展開に与える影響、時を同じくして始動する農協合併の意味を、市場と「利用」との融合、そして、利害調整を軸に俯瞰することにする。

行政主導の農業近代化は、その内容を見ると、農家経済における実質的な農業経営の近代化に必ずしも結びついてはいない。国民所得の増加が消費構造の変化を引き起こし、その結果として野菜・花卉・畜産等の取り扱い量が相対的に伸長しているという事実は見られるものの、総体として農業分野における個別経済活動は退潮傾向に歯止めが掛かっていない。確かに、経済成長は、直接的には成長作目への新規市場の提供や農家への土地売却代金の流入を通して部分的には農家経済の改善に寄与したが、土地基盤整備事業を前提とした経営の機械化や化学肥料・農薬使用による省力化・多収化が進み、表層での近代化の装いに拘らず、個別の農業経営にとっては負債と固定資産の増加に起因する不安定化とリスク負担が膨らみ、損益は悪化する傾向にあった。

高度経済成長過程での農民層分解による兼業化の進行と農村地域における非農業従事者の増大は、単協における准組合員の増加、実体は准組合員と変わらない正組合員の割合の増加を意味し、その組織基盤が掘り崩されていくという過程として現われる。農業基本法の下での農業近代化は、直接的な政策的支援と同時に、全国に展開された系統組織に対する助成も多く、系統組織という制度的枠組みを通して遂行されたという特徴をもっている。したがって、単協における組織基盤の脆弱化は、政策推進の制度的枠組み自体の拠って立つ基盤を危うくすることになり、広域農協合併を平行的に推進し、合併による単協の規模拡大と経営安定化を伴って進められなければならない政策的必然性があった。そうした経緯の中で、昭和36年に制定された農協合併助成法の下で、補助金交付・税制上の優遇措置を通じて合併は急速に進展していく。合併の進展は、単協組合員の主体性よりもこうした政策と中央会の指導・勸奨に負うところが大きであり、なによりも市場経済の深化がもたらす農工間不均等発展に対する、農業基本法農政に基づく上からの農業近代化政策の一端を担っていたと解することができる。

つまり、農業基本法の下での農業近代化は、農民層分解による農業経済基盤の脆弱化と、同時に単協組合員経済の分化を通じて政策推進の制度的枠組みを支える単協組織基盤の劣化を伴い、単協組織の再構築と広域農協合併を通じてそうした諸矛盾を調整することが、政策を推進するために必要であったという関係が存在すると理解される。

経済構造の変化に伴う協同組合としての組織基盤の劣化は、新規事業の規制緩和への法的対応<sup>20)</sup>に加えて、信用事業・共済事業・生活購買事業への重点移動を強めると同時に合併を推進することによって対処された。しかし、このような事業拡大への法的調整や既成諸事業間の重点移動は、協同組合である限りそれが普遍的に依拠し、かつ目標とする組合員の利害の一致と連帯に関して新たな問題を生ずる。組合員の准組合員化、あるいは実質的な准組合員化の現象による農業者の協同組合としての組織基盤の退行と、地域住民の協同組合としての組織基盤の充実には、正組合員と准組合員間の利害対立の先鋭化が内包されている。組合員間の利害対立の先鋭化と連帯の喪失の危機の問題は内在し、放置すれば協同性の前提の崩落に繋がっていく。

生産協同体的性格と地域協同体的性格の混在、つまり、正組合員と准組合員の利害調整の問題が、農業協同組合の発足時点ですでに胚胎していたことは、先に述べたとおりである。両者の権利関係は、法令上は正組合員が共益権を有し、組合の運営管理への参画の点で、自益権に限定される准組合員に対して圧倒的に優位である。この規定は、農地開放前に小作人であったものが再び小作人に転落し、産業組合に存在した非農民的支配が復活することを却け、生産農民の職能組合としての協同組合を存続させるために盛り込まれた<sup>21)</sup>。しかし、経済的実体では、権利関係に関して優位性をもつ正組合員が、主として利用する経済事業の損失を、准組合員の利用割合の比重を増大させつつある信用事業・共済事業の損益で補填する損益計算においては、経済的に准組合員への依存性を高めていくという矛盾は、組合員経済の分化を通じて拡大する傾向にある。

このように、信用事業・共済事業・購買事業への依存性の増大と合併推進とによる単協の経済基盤の強化は、職能協同組合から地域協同組合への性格を強めていくことを意味し、組合員間の利害対立を拡大して内在的に組織基盤の脆弱化を招くという背反に陥っている。元来、正組合員と准組合員とは組合

への参加動機や誘因を異にする。それゆえ、准組合員に組織参加の誘因を与え組織維持を可能にするための利害調整機能には限界がある。組合への貢献を超える誘因が与えられるならば、准組合員の組織参加への誘因は高められる。准組合員へ与えられる誘因形成に信用事業の融資条件、共済事業の保険条件、そして購買事業の利用高配当などは係わっているであろうが、そうした条件設定や配当計算に組合損益計算への准組合員の貢献を正確に反映させるには、部門別損益計算の精緻化が前提となる。会計制度が利害調整に関与する余地はある。無論、正組合員と准組合員との利害対立は、組合員に対する組合参加への誘因形成を阻害する。こうした文脈では、部門別損益計算の精緻化を前提としない財務会計制度は、誘因形成を阻害しないという点で利害調整に関与すると言えなくもない。一方、部門別損益計算の精緻化を前提とした管理会計制度は、利用の条件設定や配当計算を媒介にして利害調整に関与する余地は残されている。しかし、現実には財務会計制度によって管理会計制度が代替され、後者の利害調整機能が働きにくい。両会計制度間の調整の問題がここにはある。

いままで述べてきたように、法的には職能協同組合の性格を持ち続けながら、経済的実体は地域協同組合に近づいていく過程では、もとより組合参加への目的を異にする正組合員と准組合員間の利害の相克が潜在し、組織基盤の脆弱化が進行するが、これが露呈し表面化するのには、市場経済の一層の深化を契機としてである。地域協同組合的性格が強まっても、法的には自益権をもつに過ぎない准組合員は組合の主体とはなり得ず、その結束は相対的に弱い。准組合員が組合事業の利用よりも、価格と質において市場で供給される財やサービスを選択することも起こってくる。組合員、とくに准組合員の組合離れは、企業のシェア拡大を目的とする顧客開拓競争によって助長されるであろう。協同組合であるからには、理念の上で事業の全利用を通じて組合に結集すべきであるが、理念だけでは参加動機の希薄な組合員の利用からの離脱を防ぐことはできない。これが、組織維持のために利害調整が必要になる理由である。組合員間、そして組合と組合員間の利害調整機能を高めることによって組合員の利用からの離脱を少なくし、組織の安定性を大きくすることは可能であろう。

協同組合法の改訂による「員外利用」制限の緩

和<sup>22)</sup>は、かかる企業の市場行動への対抗手段であり、組合の積極的な市場行動をある程度まで容認するものである。原則として、出資協同組合は「所有」と「利用」の一致の上に成り立つものであり、組合員外に「利用」を求めることは例外として許容されていた<sup>23)</sup>。組合員外への「利用」枠の一層の拡大は、「所有」と「利用」を分離させる方向を進み、部分的にはあれ、市場に「利用」が融合されていく過程である。協同組合は、組合と組合員の間に市場を介在させることはなく、組合員の側ではないもう一方の側でのみ市場に接する一面市場結合的な(einseitig-marktverbunden)性格をもつ<sup>24)</sup>とされるが、そうした伝統的協同組合から乖離していく過程にあることを意味する。

商品市場において企業行動に対抗し、また積極的に需要者に働きかけその共感を得るためには、質と価格に関して競争力をもたなければならない。市場での販売は組合員外の需要者も対象とされるので、実費主義ではなく、市価か市価以下で販売されることになる。その場合、組合の剰余金の配当は、出資配当と利用高配当の2つの方法が認められている。出資者としての権利を前提に出資配当が優先的に決定され、出資配当の最高限度は政令により制限されている<sup>25)</sup>が、決定された出資配当額を超える配当は、利用高配当によって分配されることになる。しかし、組合員外への販売を源泉とする剰余金部分は、利用高配当の原資とする理論的根拠は希薄であると考えられ、ここでの利用高配当は、組合員の出資者の資格を前提として各自の利用高を算定基準にして分配される利害調整の機能を与えられている。仮に、各自の「利用」が一定であっても、市場での売上増に起因する剰余金の増加があれば、その利用高配当は増加する可能性があり、このような想定の下ではこの剰余金の増分は実質的には出資に帰属するとすることが妥当であろう。つまり、利用高配当には組合員の「利用」に起因する部分と市場での需要に起因する部分によって構成され、後者を組合員に分配する根拠は、組合員の出資者としての資格にあり、実質的には出資配当の性格をもつ。実質的に出資に起因する部分を利用高配当として分配することは、当然、協同組合的な組合員と非組合員間の利害の調整枠組みを形成するが、同時に、組合員、とくに准組合員の「利用」への誘因を高め、「利用」からの離脱、さらに組合からの脱退を防ぎ、組合組織の維持に機能する。

あるいは、実質的に出資に起因する部分は、必ずしも利用高配当として分配される必要はない。本来、市価主義の下での利用高配当は実費を超える部分の組合員への払戻しの意味があった。前節で述べたように、組合員の資本における持分を直接的な出資にのみ限定するという会計的思考に立てば、出資に起因していようと市場取引から生み出された剰余金は、持分計算の対象から外され直接的な組合員との人的繋がりを失っている。市場取引の増加は、内部留保に根拠を与え、資本維持に寄与する。

産業組合から農業協同組合への移行に伴う資本勘定の内訳項目の変更は、資本取引から利益取引を区別する会計原則を導入し、協同組合会計が一般企業会計の論理に融合し包摂されていく過程である<sup>26)</sup>。資本と利益の区分に基づく資本剰余金・利益剰余金の概念が反映された資本の再編は、資本維持の会計的枠組みを設定するものであったが、市場への「利用」の融合による市場取引の増加は、内部留保に根拠を与え、実質的な資本充実に可能性を与えている。

個人の自由な意思決定と行動を、会計は利害調整を通して方向づけ、組織としての秩序を形成していく。問われるのは、そうした方向づけが組織目的に沿うものであるのか、あるいは、本来的目的から乖離していくものであるのかということである。利害調整による組織秩序の形成と方向づけが、場合によっては組織目的や指導原理から逸れ、組織の論理が先行することによって組織の存続それ自体が自己

目的化することもある。

「員外利用」拡大に伴う「利用」の市場への融合は、共同性に立脚した会計的利害調整が変容していく過程であり、組織の秩序形成の方向性を制御し統治するための効果的仕組みの構築が問題となつてこよう。

- 19) 「整促7原則」は、(1)予約注文、(2)無条件委託、(3)全利用、(4)計画取引、(5)共同計算、(6)原価主義(実費主義)、(7)現金決済であり、これに基づき系統組織に独自の事業方式が打ち出された。
- 20) 昭和45年から48年にかけて法改正が実施され、農業協同組合法第10条第2項で農業経営の受託事業や農地等の信託事業が認められ、第10条第5項では宅地等供給事業が新規に認められた。
- 21) 協同組合経営研究所編『農業協同組合制度史(4)』、1968年、23-65頁。
- 22) 員外利用の制限の法的な済崩し的緩和は、すべての協同組合に共通して見られる。森静朗「競争激化のなかの協同組織金融機—信用金庫・信用組合・労働金庫・共助組合—」、『協同組合研究』日本協同組合学会、1986年(第6巻第1号)、33-43頁。
- 23) 員外利用の制限の規定は、各協同組合法が制定された当初から盛り込まれているが、細部については協同組合法によって異なっている。
- 24) R.Henzler, *Betriebswirtschaftliche Probleme des Gennosenschaftswesens*, 1962, S. 21-35.
- 25) 出資高配当については、農協法第52条により最高限度を制限され、その範囲内で定款で限度額を決定することが規定されている。
- 26) 拙稿、前掲書、40-41頁。