

# 協同組合における利害調整の変容と管理会計 (2)

——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、前号)
- III 企業管理会計と協同性 (以下、本号)
  - 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 組合共同利用施設の原価管理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

## III 企業管理会計と協同性

### 1. 企業における管理会計手法の多様化

市場経済の深化がひき起す協同組合的「利用」の市場への融合の下では、その利害調整の変容に果たした会計の役割が析出されるが、本節では、市場経済の浸透に伴う企業における管理会計手法の多様化とその協同組合に与える影響を、利害調整と資源配分への会計の係わりという点から見ておきたい。

企業が直面する外部環境は多面的であり、流動的である。外部環境を形成する諸種の要因は相互に影響し合い、その関係の複雑性と相互依存性を一層深めている。諸要因が相互に影響を与え合う環境では、個々の要因の相互作用はそれ自体として単純であっても、作用の集積である環境全体の動きは複雑となる。

今日の企業を圍繞する環境は、その内包する複雑性、変容する速度、そして拡大する範囲において過去とは隔絶している。企業環境は益々予測不能で管理困難なものになりつつある。環境の中でも、企業にとって直接的な影響をもつ市場環境もその例外ではない。市場の複雑な変化に対し、その将来を予測

しリスク管理の射程を大きくして適切な意思決定を下す能力が、経営には問われることになる。そうした能力は、情報速度と情報量が飛躍的に改善される中で、より迅速な情報収集とより適切な情報選択を行なう情報能力に依存し、得られた情報を意思決定に役立たせるように変換する意思決定支援モデルや管理会計手法の有効性に依存する。

さらには、個別の企業それ自体が、他企業の環境要因として市場に現われる。企業行動は相互に作用し合いながら連鎖的に変化し、その集積として市場全体の動きが形成されることを考えると、市場競争の激化やグローバリゼーションは企業の将来予測やこれに基づく意思決定を複雑化し、それだけに、市場変化に対応した企業行動を可能にするために、情報技術の高度化とともに、意思決定支援モデルや管理会計手法の精緻化と多様化が求められてきた。つまり、現代企業における管理会計手法の多様な展開は、予測困難なカオスの市場状況がもたらす複雑性の反映に外ならない。

市場では価格調整が資源配分を決定するのに対し、企業の内部組織では、資源配分は管理組織による計画的、あるいは戦略的意思決定が市場機構を代替する。企業経営では、将来における市場の価格調整による資源配分の動向の予測に基づいて、組織内での最適資源配分を決定する。コースの企業理論に従えば、市場も企業も資源配分を決定するシステムとして認識され、企業システム形成の必然性は市場システムにおけるよりもその取引費用 (transaction costs) が低い場合に生じるとされる<sup>27)</sup>。もっとも、市場での外部取引よりも企業での内部取引においてその取引費用が低い場合に、企業システムが有利であるとする想定の下では、企業内資源配分の裁定を支援するための意思決定システムや管理会計手法が十分な機能性を発揮するためには、システムや手法の精緻化や多様化の側面だけではなく、取引費用の側面から費用構造が重要な切口として捉えられる必要があることは論を待たない。

さて、意思決定システムや意思決定会計手法の組

織内資源配分に果す役割は、グローバル化、情報技術の高度化、技術革新のボラティリティー、そしてこれによってもたらされる市場の競争激化と錯綜化にともなって一層大きくなってきた。このような企業を巡る経済環境の変動は、協同組合にも及んでいる。企業との競争は協同組合に市場環境の変化をもたらし、本来的に市場との結合性の希薄な協同組合において「利用」の市場への融合となって現われるに至っている。

協同組合と企業との競争激化は、市場の変化に対応するために企業において開発・利用されてきた多様な管理会計手法の協同組合への導入を余儀なくさせる契機となる。この意味合いにおいて、「利用」の市場への融合は、協同組合会計の企業管理会計への融合に繋がっていく必然性をもっていると言える。

先に企業の意思決定会計展開の多様性が市場の複雑性に起因することを述べたが、これに対して、定常的な意思決定領域、すなわち、オペレーショナルな管理領域における計画と統制のための業績評価会計の多様な展開は、むしろ直接的には生産過程の複雑化に対応している。無論、生産過程の変化は市場や需要の動向によってもひき起こされる。

管理会計の形成は原価管理手法より始まるが、製造過程の多工程化と複雑化による内部取引の増大とともに、市場競争は原価計算システムや原価管理手法の発達を促した。ことに、原価管理手法の革新に一石を投じたのは、科学的管理思考の流れを汲む標準原価計算制度の構築である。ここでは、実際原価と標準原価の間に原価差異勘定を組み込むことによって、計画・統制を行なう業績評価会計制度と、開示を通して外部利害関係者諸集団の対立調整を行なう財務会計制度とが結合されている。すなわち、管理目的をもち組織内部の活動調整のための情報を生産する管理会計制度と、財務目的をもち組織外部の利害調整のための情報を生産する財務会計制度とが、有機的に標準原価計算制度を通して結合している。

こうした会計の2つの目的、つまり、管理目的と財務目的、そして、会計の2つの機能、つまり、資源配分機能と利害調整機能は、それぞれ標準原価計算制度を通して一体化されている。しかし、財務会計制度が、規模の経済性を求めて大規模化する株式会社資金需要にこたえるべく、変化する資本市場の情報システムとして発展を続けてきたのに対し、そ

こに整合的に組み込まれた原価計算は、生産過程の変容に対して硬直であった。会計の2つの目的や2つの機能がそれぞれにもつ矛盾を調整し形成された会計制度は、部分システムとしての原価計算が全体システムとしての財務会計に包摂される形を取る。外部利害関係者諸集団の対立的利害の調整に軸足を置く財務会計制度は、客観性や検証可能性を重視するゆえに、ここに組み込まれた原価計算は管理目的上の有用性を無制限に追求できるわけではなかった。市場経済の成熟に伴う環境変化に従って生産過程も進化しなければならないが、制度としての原価計算は生産過程の複雑化や多様化に十分に弾力的に対応しにくい性格を備えていたと言わなければならない。

財務諸表を作成する財務会計制度では、客観性、単純性、そして検証可能性が求められ、そのため取得原価主義に従って原価配分する実際原価計算や標準原価計算が採用されている。たとえば、公表財務諸表では、記載されるのは製品種類別の数字ではなく、個別性を捨象した集計値としての棚卸資産原価と売上原価であるために、個別製品、あるいは組別製品に費消した間接費を必ずしも合理的に関連づけ配賦する必要はない。すなわち、公表財務諸表の目的からは、企業の業績や財政状態が客観的に表現されていさえすれば、費消された経営資源を個々の製品ごとの評価額に正確に反映させなければならない必然性は生じないのである。

それゆえに、実際原価計算や標準原価計算は財務諸表作成目的のための原価情報の提供に重点が置かれ、管理目的を遂行するために目的適的な原価情報を提供できない場合も、生産過程の複雑化や多様化に伴って起こってくる。こうした場合に、管理会計の比較的長期にわたる低迷の一つの理由となる「目的適合性の喪失」が引き起こされることになる。

もっとも、より正確な製品原価を計算し、業績評価や意思決定に有用な原価情報を提供するために、財務会計制度とは別に管理目的のための原価計算方法を並立させる企業も存在するに違いない。しかし、公表会計用の原価計算と管理会計固有の原価計算を並立させることによる費用の負担増は、取引費用論の立場から見れば、企業組織における管理会計の存立基盤を揺るがしかねない。

伝統的原価計算制度は、費用面の有利さも一因となり、オペレーショナルな原価管理や定型的で反復的な意思決定には有用性も認められ、実務上は広範

に用いられてきた。その一方で、懐疑的な見方も出てきていることは既に述べてきた通りである。たとえば、そこでは、需要を超えて製品を過剰生産することが、製造間接費を製品に負担させる仕組みを通して余剰在庫への固定製造間接費の配賦をもたらす、結果として報告利益を過大に見せ、在庫削減の努力を抑制することもある<sup>28)</sup>。

そして、伝統的原価計算は革新的な製造技術の導入を阻害し、また、仕損品の排除、スループット・タイムの向上、市場へのクイック・レスポンスの達成といった企業努力を妨げる傾向をさえもたらしめているという批判もある。このことは、利害関係者諸集団の経済的利害を調整する機能をもつ財務会計制度に組み込まれる伝統的原価計算機構には、経営者の立場を有利に導くような恣意的な利害調整を優先させ、組織効率の向上を目差す内部目的を犠牲にするような危うさが内在していることを示している。

伝統的な実際原価計算制度や標準原価計算制度が市場及び生産過程の変化に適合していないとする見方からは、製造間接費の取り扱いを巡って発想を異にする方法が提唱されるに至っている。その代表的な方法は、配賦計算の合理的な基準選定の困難性を回避し、製造間接費を外して部分原価に局限する直接原価計算<sup>29)</sup>や、製造間接費配賦計算を合理化しようとする原価計算としてのABC (Active-Based Costing)<sup>30)</sup>である。

さらには、非定型的な意思決定領域、すなわち価格決定、what-if問題、内作・外作決定、追加受注、製品ミックス、投資決定などの領域では、伝統的原価計算が意思決定目的に対して十分に適合的な情報を提供しえないという点からも、問題点を克服すべく、会計研究者を中心にして非定型的な意思決定領域への新たな多様なアプローチへの模索が進められてきている。こうした利用者意思決定モデル・アプローチは、会計的アプローチに融合しつつ、定式化された分析モデルを採用し、当面する市場環境の変化に鋭敏に対処しながら、情報利用者にとって目的適合的で有用な意思決定情報を提供しようとしている。伝統的な原価計算や管理会計では処理できないほどに市場環境のグローバル化、複雑化、競争激化が進み、市場環境下での広範多岐にわたる意思決定問題を処理するために、OR、行動科学、数理経済学、数理統計学など諸科学の成果を取り込んで意思決定会計モデルが構築されるなど、市場の利害関係者諸集団の経済的利害を調整する機能から独立した

立場で市場を志向し、その将来の変化に対処しうる分析用具が求められるようになってきたということである。

利用者意思決定モデル・アプローチに見られるような定式化されたモデルを多用する接近法は、不確実性の経済学の影響を受け、管理会計システムを一般的情報システムの中の主要な特殊例と見る視点と結びつくことによって、情報経済学的接近やエージェンシー理論導入へと、新たな方向へ展開していくことになる。利用者意思決定モデル・アプローチが個別の意思決定を直接的に支援するのに対し、エージェンシー・アプローチはパレート最適な組織効率を達成するための最適な業績評価制度や報酬制度を設計するための理論的枠組みを提供するものである。前者は、伝統的原価計算制度が持っていた財務会計制度との、そしてその利害調整機能との係わりを遮断することによって、純粋に管理目的に貢献する情報を取り扱っている。後者は、組織効率の達成という管理機能と、企業内の所得分配に基づく利害調整機能とを結びつける業績評価会計制度の有効性を評価する理論的フレームを与える。両者は方法論として全く異なった方向性を持っている。

利用者意思決定モデル・アプローチやエージェンシー・アプローチは、操作性を持つモデルを用いることによって厳密な分析を可能にした。その反面、経営現象の中には数理的分析になじまない不確かな要素も少なくはない。諸種の不確かさを組み込みモデルを現実近づけていくことが、数量的分析によってもたらされる結論の有効性に係わってくる。それゆえに、不確かさは不確実性 (randomness)、曖昧性 (fuzzyness)、多義性 (ambiguity) の概念によって分けられ、既にリスク分析のために導入されていた不確実性の取扱いに並んで、ファジィ理論が管理会計論においても新しいアプローチとして光を当てられるようになってきた。

以上のように、企業における管理会計手法の多様化は、市場経済の浸透による経済環境の複雑化を反映し、伝統的管理会計モデルから市場環境対応型管理会計モデルへ、そして会計的アプローチから隣接諸科学の分析手法をも援用する多面的アプローチへ移行する過程であると言えよう。そうした管理会計手法の展開を考える際に、その背景として財務会計の利害調整機能との関連を等閑に付すことはできない。財務会計制度に内蔵される伝統的原価計算が、意思決定においても、また業績評価においても限界

を露呈するのは、利害関係者への所得分配に係わる財務会計制度の利害調整機能を先行させることに起因する。もっとも、財務会計は企業業績の評価の開示を通して市場の資源配分の効率性にも影響を与えているが、そうした企業業績の評価の妥当性にしても、余剰在庫への製造間接費の配賦を通じて利益を過大に見せる伝統的原価計算には問題があることは既に指摘した通りである。問題となるのは、市場の変化に即応した管理会計の機動性が得られなければ、意思決定や部門業績評価に支障をきたし、企業内資源配分の効率性を劣化させていくということである。財務会計と管理会計は利害調整機能<sup>31)</sup>と資源配分機能に関与しているが、両機能間のほころびを修復し調整していく機能も管理会計に求められなければならない。こうした脈絡からは、企業管理会計手法の多様化の過程は、財務会計、意思決定会計、そして業績評価会計の間の制度的不整合を解消し機能間のほころびを調整する過程として理解することもできよう。

協同組合の管理会計制度は、多様化する企業の手法を導入しその管理会計制度に融合しつつ、効率性と協同性の関係を問い直してきた。このような各種の協同組合管理会計の動向は、基本的な路線において総合農業協同組合のそれに先導されてきたという認識の下に、総合農業協同組合の管理会計の可能性と協同性について次に考えることにする。

27) R. H. Coarse, *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago: The University of Chicago Press, 1990, pp. 5-7, 33-55.

28) H. T. Johnson and R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1987, p. 2, 145.

29) しばしば指摘されるように、工場の大規模化・自動化の進展、そして「変動費の固定費化」傾向の定着は、全部原価に占める製造間接費の割合を大きくし、直接原価計算のもたらす情報の有用性を低下させていくという新たな問題を生じている。

30) ABCは、製造原価と製品との因果関係について操業度に関連しないコスト・ドライバーをも視野に入れて、製造間接費配賦計算を合理化しようとする試みである。この方法では、製造原価と製品との明確な因果の結びつきが認識されない関係については、厳密な因果フローに基づいて計算しようとする意図から、製造間接費配賦計算の対象から除外することになり、補助部門費のすべてを製品単位に最終的に配賦するとは限らない。

31) スコットは外部会計と内部会計の機能を分けて論じている。ベイヤーの用語法に従えば、それぞれ財務会計と意思決定会計・業績評価会計とに対応するが、スコットの見解では外部会計と内部会計はそれぞれ利害調整機能と計画・統制機能に特化していると考えられている。(DR. Scott, *The Cultural Significance of Accounts*, 1931, pp. 199-235; R. Beyer and D. J. Trawicki, *Profitability Accounting: For Planning and Control*, sec. ed., N. Y.: Ronald Press, 1972, pp. 5-6.)

## 2. 企業管理会計への融合と協同的利害調整

前節では、企業における管理会計手法の多面的展開が、市場経済の深化に伴う市場の複雑性と不透明性を反映していることと、利害関係者集団間の対立調整の役割を期待される財務会計制度との関連性において理解されることを示した。

協同組合の経営成果は、「剰余金」、「利益」、または「利益剰余」の呼称を用いられることが多いが、いずれの用語法であっても、意味するものは、会計計算上の利益概念であり、正規の簿記に準拠して計算された経営成果としての利益を含蓄する。この利益概念は、経営体の目的としての営利・非営利の区別の基軸となる営利性の意味を含まない。この意味合いにおいては、株式会社の利益も協同組合の利益も経営努力の成果を表し、損益計算上は差異が認められない。

しかしながら、損益計算によって導出される利益は、その処分の局面では、株式会社と協同組合とでは異なった分配様式を持っている。株式会社では、出資を法的根拠にして財産権を持つ株主に利益を配当し、配当後の残余利益を将来の株主のために内部留保するべく、実体資本維持を前提とした配当可能な利益の極大化をめざす。対して、出資協同組合では、出資を法的根拠にして財産権を持つ組合員に利益を出資配当し、市価主義でサーヴィスを提供している場合は残余が生じる可能性があり、残余があれば利用高配当を行う。協同組合原則を厳格に遵守する限りにおいては、組合員の増加や回転出資金制度を捨象すれば、協同組合は資本蓄積を進めず、組合員への還元を増大をめざす。組合利益の還元に残らず、指導事業による情報提供なども含めたサーヴィスの還元を通して、組合員経済の利益の極大化に向けた助成をめざすものである。

すなわち、株式会社は資本蓄積を前提とした利益

の極大化を目的とする営利性を持つが、協同組合は原則として資本蓄積を認めず、組合員経済への奉仕を目的としてそれ自体の利益の獲得をめざすものではないゆえに、非営利である。営利と非営利の境界を引く経営目的の相違は、獲得される利益、つまり所得の分配面に反映される利害関係者集団への対立調整の様式の相違となって現われるが、所得分配の相違を分配以前の利益に遡及的に投影するならば、会計計算技術上は同一であっても、株式会社の利益と協同組合の剰余金とは区別される。利益と剰余金という異なった表現を用いることが多いのは、会計計算技術上の性格よりも、経営目的や利害関係者集団への対立調整の様式の相違が強調される傾向にあることによっている。

ところが、経営目的に直接的に係わる所得の分配局面では、株式会社と協同組合の違いは実質的であるにもかかわらず、利益、あるいは剰余金を形成する過程における組織内資源配分の局面では、その効率性の追求の要請は両者に共通している。ここでは、所得の分配様式は組織目的に強く依存するのに対し、資源の配分方法は組織目的に完全に中立的であるという点を指摘しておきたい。というのは、協同組合の存立基盤を、資本に対抗して中間利潤を節約することに求める見解も、協同に基づく交渉力の強化という分配に係わる側面と同時に、組織内の資源配分の効率化の達成による経営の合理化を等閑視するならば、中間利潤排除は不徹底となり、その説得力を失うからである。

中間利潤の排除の点からも、また組合員経済への剰余金やサービスの還元点からも、組織内の資源配分の効率性が協同組合でも要請される。また一方で、企業でも、その競争優位性を獲得するため、管理会計手法の多面的開発とその導入によって、経営の合理化や内的な資源配分の効率化を支援してきたという経緯がある。現在、企業間競争が激化するにつれ、企業のこうした動きは一段と加速される傾向にある。

農業協同組合を始めとして協同組合を取り巻く市場環境も、企業が当面する競争的市場環境と基本的に変わるところはない。資本主義経済が形成される過程で、営利を目的とする企業に対抗して出現した協同組合は、その発生の起点で既に必然的に企業との競争関係に身を置いていた。それは、協同組合それ自体が非営利である以上、利益獲得をめざして企業と無媒介的に競争する関係ではないが、単独では

企業と競争する力の無い経済的弱者の相互扶助による結束を媒介し、その結束を通して企業との間に形成される緊張関係を意味することは言うまでもない。

グローバル・マーケットを巡る企業間の競争激化は、そのまま協同組合を囲む競争関係の緊迫化に繋がっていく。企業における管理会計手法の多面的展開の要請が、変化する市場環境への対応に起因するように、企業に対峙する協同組合においても有効な管理会計手法の導入が要請されるようになるのである。もとより、管理会計手法は、工場における生産技術の発展との相互作用の過程を通して発展し、企業経営の効率化に貢献してきたが、管理会計手法の確立と精緻化に基づく管理の効率化は、企業経営のみに有効であるわけではなく、協同組合も含む諸種の企業類型に適用可能であり、その有効性は普遍性を持つ。とはいえ、現実企業に採用されている、あるいは、理論的に開発された管理会計手法は多様ではあるが、その中で、協同組合経営に導入されているものは部分的であり、限られているのが実態であろう。

しかし、協同組合がこうした管理会計手法を採用し、企業管理会計への融合を強めていくことが、原価効率や組織内部での資源配分の効率を改善し、経営合理化を推進していく方向であると考えられる。企業管理会計手法の導入に際しては、その軽易な模倣ではなく協同組合の実態に添う修正を施すことや、協同組合に固有な利害調整を考慮することが求められる。

経営合理化に至る協同組合の企業管理会計への融合路線は、競争環境下において協同組合が効率性と協同性のバランスを模索する過程として把握される。そして、協同組合の実体は、財務会計制度によって調整される利害関係者集団間の対立の変容プロセスの中に、組合員経済への組合関与のあり方を跡づけることによって、捉え直されるものである。こうした問題把握の下に、協同組合の本質的な特殊性とも絡む共同利用施設のサービス原価計算と多角化組織の業績評価を取り上げ、その後、管理会計の新しい枠組みが与える影響について検討することにする。

## 2.1 組合共同利用施設の原価管理とサービス価格決定

出資協同組合では、組合員は出資者であると同時に

に組合サービスの消費者であり、原則として組合サービスの消費者は組合員に限定される。協同組合法が標榜する奉仕原則は、その経営目的を規定しており、組合事業によって提供されるサービスの消費、すなわち、その事業の利用を通して組合員に奉仕することが、組合経営の目的であることを示している。

この点は、出資者である株主が、必ずしも生産される財やサービスの消費者である必要はない株式会社とは異なっている。株式会社では、消費者への財やサービスの販売活動によって利益を極大化し、株主に配当金を分配することを目的としている。

そこで、事業の利用を通して組合員に奉仕することを目的とするという理念において、協同組合は本質的に「共同利用施設」であると規定することはできる。理念型としての協同利用施設という規定は、協同組合をいかなる企業類型として位置づけるかというその経済的性格規定にも深い係わりを持つ。協同性に立脚し、組合員である個別経済単位の経済活動を助成し補完するために、その活動の一部を分担する共同機関に過ぎない協同組合は、独立した経済主体としてのいかなる企業類型にも属さないとする見解<sup>32)</sup>も生まれる。こうした見方は、さらに精緻化されて、フィリップスの「共同経済施設 (joint economic plant)」論<sup>33)</sup>へ展開する。ここでは、協同組合は、どこまでも組合員経済の構成部分であり、この限りでは大企業に所属する施設、プラント、あるいはその一部門と同様に、意思決定主体としての完全な独立性を持ちえず、どの企業類型の範疇にも帰着しない特殊な経済組織として性格づけられる。この見解を補強する論点として提示されるのは、組合と組合員経済の関係と考えた場合、両者の間の財の移動は所有権の移転ないし取引関係を伴わず、市場が介在しないゆえに、協同組合は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) 性格を持ち、市場との関係においても独立性を保っていないという市場経済論的観点である。

協同組合に対する理念としての「共同利用施設」の性格づけは別にして、独立の経済主体である企業類型とは見なされない「共同利用施設」の位置づけには問題もある。まず、組合員の人的結合の側面からの批判である。議決権の一人一票制や組合・組合員間ないし組合員相互の実質的な結合<sup>34)</sup>の存在が、

協同組合を成立させる組織基盤となっており、協同組合という経済組織を特徴づける決定的な要因であるという認識が、そこには欠落している。中でも、組合員相互の結合を実質化し、組合員間の連帯感を高めているのは、その経済的同質性や利害の一致である。このことは、組合員間の利害が調整される分配局面において、他には見られない優れて協同組合的な利害関係管理を担う主体が存在しているということを示すものであり、会計が担ってきた利害調整機能についての認識を深めていくことの意味もここにあるのである。

さらに、現在の協同組合が独立の意思決定能力を持つ経済主体として活動しているという現実認識からの反論がある。市場経済の深化に伴い複雑化する環境状況に対処し、企業と競争する協同組合は、組織規模を拡大し、単なる「共同利用施設」の枠を越える経営意思決定能力を求められており、一企業類型としての実体を備えていると考えることができる。伝統的協同組合はともかくも、現在の協同組合の多くはその種類に拘らず、独立性を持つ特殊な企業類型として認めることができるであろう。

ここまで、「共同利用施設」は象徴的意味に用いてきたが、協同組合の種類によって、共同購買施設、共同販売施設、共同信用施設、共同共済施設、共同加工施設などに細分類される。すなわち、共同購買施設は消費協同組合を、共同信用施設は信用組合を、共同共済施設は共済組合を象徴する。共同加工施設と共同販売施設は専門農業協同組合を象徴し、兼営される複合施設は総合農業協同組合を象徴する。

一般的には、現在の協同組合は、単なる「施設」に留まらない経営体としての実体を備えていると考えられる。それでも、総合農業協同組合の一部門を見れば、農産加工事業部門である共同加工施設は、協同組合の原型としての「共同利用施設」に近い性格をなお留めていると見なしえる。経営の効率化と協同組合的な公正の兼ね合いを論ずる際に、現実の総合組合の共同加工施設の問題は、そうした意味合いにおいて根源的で本質的な論点を析出させる、極めて示唆に富む糸口を与えてくれる。

効率性追求のために、原価計算や原価管理が進んで採用されてきたのは製造業であったが、その重要性はサービス業でも変わることはなく、現在、一般企業でもサービス原価の管理体制が構築されつつある。一方、協同組合では、提供する諸種のサー

ヴィスに対して、原価計算に基づく原価管理体制が十分に確立されている状況には至っていない。一般企業との市場争奪の激化は、協同組合の側に対抗的な「員外利用」制限の緩和の動向を生んでいるが、こうした規制緩和の動きも、サービス原価の効率を高めていくことなしには、奏功しない。先ず、加工過程に適合した原価計算形態を決定したうえで、原価計算手続を精緻化することが、原価管理目的からもサービス価格決定の目的からも必要である。これに基づいて原価差異分析を導入し、原価管理を追求し効率性を改善していくことは定型的な日常業務のオペレーショナル・コントロールの領域に属し、経営体である以上、企業類型の違いに拘らず普遍的に遂行されなければならない性格のものである。つまり、原価計算の精緻化や原価差異分析の導入による原価管理の推進は、組合の組織効率を高めていくことに寄与する<sup>35)</sup>が、同時に、「組合員のための原価に基づく奉仕原則」<sup>36)</sup>に従うならば、原価節減が組合員への分配を大きくし、「組合と組合員の分配関係」の調整を通じて協同性の効果を高めていくことになるのである<sup>37)</sup>。

さて、「員外利用」の存在は、組合と組合員間の「市場の不在」<sup>38)</sup>を否定する面を持っており、「員外利用」の拡大は、協同組合が原初的形態から変容していく一面を持っている。その変容プロセスは、分配面において利害関係集団の対立調整に影響を与えると同時に、市場を指向する戦略的原価管理を協同組合にも要請する要因を生む。前述のとおり、「員外利用」制限の緩和は、信用組合や総合組合の信用部門を始めとして他の部門、他の協同組合においても広範に見られるようになっており、市場占有を巡る一般企業への対抗手段となっている。一般企業とのサービスの対価に関する価格競争の帰趨を最終的に決定するのは、他ならぬ原価効率である。

もっとも、現在においても組合員以外の「利用」の存在しない事業もある。しかし、総合農協の経済事業、中でもカントリー・エレベータに代表される農業倉庫事業および農産加工事業の場合、前者では原則として「員外利用」制限は無く、後者では一般的に定款によって組合員の利用分量と同額まで「員外利用」が許容されることが多い。そこでは、組合が設定した価格でサービスは提供され利用されるため、原価計算の方法や、これに基づく価格設定方式などの管理会計手法によって組合員間の利害が管理されることになる<sup>39)</sup>。協同組合では伝統的な価

格設定方式に実費（手数料）主義と市価主義がある。実費主義は全部原価をもって供給価格とする方式であり、市価主義はロッチデール先駆者組合で用いられた方式で、市場価格を基準にして供給価格を決定し、市価主義によって生ずる剰余金を事業利用高に応じて組合員に還元する利用高配当制と組み合わせられて用いられる。資本配当を制限し、剰余金を事業利用高に応じて配当することは、「利用」による剰余金の組合への蓄積を認めず、「利用」それ自体を通して組合員経済へ貢献していこうとする協同組合原理に立脚した分配様式である。

しかし、現実には、「組合の利用料は（組合運営上のリスクを考慮した）採算性と奉仕性との均衡の上に設定される必要がある。」<sup>40)</sup>という論点にも根拠があり、また、企業間の市場競争の結果として実現する市価が組合の実際原価よりも低い場合もあろう。多様な要因に規定されながら、利用料水準は、組合と組合員間、そして組合員相互間の分配・負担を調整し、当該利用施設の会計単位としての独立の度合によっては、「利用」組合員と「非利用」組合員の利害調整にも関与する。

購買事業などの実際の運用では、市価または市価より若干低い価格を供給価格にし、決算の見通しがついた時点で割戻したり、値下げによる価格修正を行ない、利用高配当に替えることもある。とくに、購買事業の中でも生活購買を見ると、「員外利用」を認めている場合が多く、スーパーなどの大規模小売企業との競争に晒されている。本来の協同組合的な利害調整から、市場の圧力の下で購買へのインセンティブを高めるべく利害関係者への分配を調整する方向へシフトする契機になっているのは、「員外利用」という市場の侵入に他ならない。市価より若干低い価格を基準にして供給価格を設定したり、利用高配当という組合員に限定される分配様式ではなく、より直接的で可視的な割戻しや値下げという分配様式に移行するのは、その具体的現われである<sup>41)</sup>。

ことに、カントリー・エレベータのような農産加工事業の場合は、組合員間の利害の一致に基づく紐帯の形成を促すようなインセンティブによる調整がなによりも求められる。つまり、サービス原価の計算方法やその妥当性は、原価意識の構築を通じた原価節減の促進、組織の効率化の達成に貢献すると同時に、分配面における協同組合的な利害調整にも関わっているのである。

- 32) R. Liefmann, *Die Unternehmungsformen*, umgearb. und erw. Aufl., E. H. Moritz, Stuttgart, 1928, S. 81.
- 33) R. Phillips, "Economic Nature of the Cooperative Association", M. A. Abrahamsen and C. L. Scroggs ed., *Agricultural Cooperation-Selected Readings*, 1957, p. 143.
- 34) 組合員相互の人的な結合はその利害の均質性に基づいている。これに対し、組合・組合員間の人的な結合は、株式が市場性を持ち企業資本と投資家との結合が希薄化しているのと異なり、組合資本と組合員との結合が固定的であることに起因している。
- 35) 拙稿では、カントリー・エレベータを対象にして従来の平均計算による糶の加工原価の計算に替えて、糶の水分含量等級に従う等級別原価計算を導入し、これに基づく原価差異分析手法を提示した。拙稿「組合共同利用施設における原価管理と原価意識の開発—カントリー・エレベータへの等級別原価計算と原価差異分析の導入をとおして」『農業経営研究』（日本農業経営学会），第24巻第2号（1986年10月），16-29頁参照。
- 36) P. Helmlinger and S. Hoos, "Cooperative Enterprise and Organization Theory," *Journal of Farm Economics*, May 1962, pp. 275-276.
- 37) 拙稿，前掲書，19頁。
- 38) R. Henzler, *Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens*, Gebler, Wiesbaden, 1962, S. 21-30.
- 39) 拙稿では、カントリー・エレベータでの加工原価を正確に把握するため、糶の含水量によって等級分けした等級別原価計算を導入し、直接原価概念に立脚する利用料設定方式を提示した。これによって、組合員間の分配と負担をめぐる不平等を解消すると同時に、機動的な意思決定への可能性を開いた。拙稿「カントリー・エレベータにおける等級別原価計算の導入と利用料設定—事業方式の視角からの原価主義の再検討」『農林業問題研究』（関西農業経済学会），第78号（1985年3月），pp. 28-37参照。
- 40) 同上，29頁。
- 41) これに対して企業側では、ポイント制を採用するスーパーが増えている。これは、購買高に応じてポイントを加算し、随時、その累積額を購入額から控除するという形で割戻しをすることができる制度であり、市場競争の下で購買へのインセンティブを高めるべく、企業と協同組合の誘因機構は互いに接近している。

## 2.2 多角化組織の業績評価と内部振替価格決定

前節では、協同組合の原型としての「共同利用施設」に近い性格をなお留めていると見なしえる総合農業協同組合の共同加工施設を対象にして、原価管理と組合員間の利害調整の問題を取り上げた。原価管理による原価節減は効率化の追求であり、例外なくすべての経営体において求められるべきものである。それは、協同組合の場合にも無論、供給されるサービス価格の節減、あるいは、利用高配当の増加など、現われる形の違いはあっても必然的に組合員への還元を高めるという望ましい結果に帰着する。しかし、組合員への還元は、それが総体として高められたとしても、各組合員間への分配が利害の一致を達成する方向で調整されなければ、組合員へ貢献したことにはならない。と言うのは、協同性の根幹をなす均質性を損なうような還元の割当ては、組合員の連帯を侵害し協同組合の依拠する基盤を掘り崩していくことに繋がるからである。これは、極めて協同組合的な利害調整の問題である。効率化と協同組合的な公正を同時に実現するために、管理会計手法の果たす役割が問われている。

本節では、問題をさらに掘り下げるために、各種の協同組合を包摂する多角化された総合組合に考察の対象を移すことにする。協同組合が本質的に「共同利用施設」に帰着するとしても、その種類に応じて異なった特性を持っていることは言うまでもない。総合農業協同組合は、多事業部門を兼営するため、消費組合、信用組合、共済組合、販売組合、そして利用組合などの各種の協同組合が当面する今日の問題を総合的に内包している。そこでは、経営の効率性と協同組合的な分配の平等性という二つの異なった原理が、単一事業を営む協同組合には見られないほどに複雑に絡み合う空間を形成しており、現代の協同組合に存在する根源的問題を集約的に露呈させている。と同時に、総合農業協同組合の生成および変容過程は、日本における協同組合を論じようとするならば、どうしても避けて通れない論点、すなわち、その淵源を産業組合にまで遡る特殊日本的な性格が政府との関係の中で形作られてきたということや、戦後の各種協同組合の形成に法制上においても日本的協同組合の原型として影響を与え続けてきたということをも含めて再認識されなければならない。以下、こういった認識を踏まえながら、その変容過程における協同組合を巡る利害関係者集団の対立調整の観点から、管理会計の役割に光を当ててい



くことにする。

組織の多角化については、経済理論ではリスク分散やスコープ・エコノミーの観点から説明されている。企業は、スケール・エコノミーを求めて規模拡大するが、ある程度の規模になると単一種類の製品の売上高を増加させるばかりでなく、研究開発の上で関連する異種製品の生産へと展開する成長経路を辿るのが普通である。異種製品を生産するために複数の事業分野に多角化された企業は、急激な環境変化に対してリスクを分散させることを可能にし、さらには、単一製品生産では発生する未利用資源を有効に活用し、共通の組織機能や経営資源を広い範囲の関連製品の間で共有することが可能となる。リスクの軽減と関連製品間の資源の共有と節約に加えて、新たな製品開発を導く技術革新へ向けてのシナジー効果をも享受できる優位性が、多角化には存在している。

しかし、多角化組織の運営には「部門間の調整 (coordination of department with department)」<sup>42)</sup>のための費用が発生し、多角化の存立要件は、その便益が調整のための費用を埋め合わせて余りあるほどに大きいことである。この費用を節減するために、大規模組織では分権化が持ち込まれ、分権化組織の管理技術や管理会計手法の開発・導入が進められてきた。分権化を強めていくことは、事業部に委譲する決定権や裁量権を増やしていくことであり、本部の負う部門調整のための費用は分権化の進展に応じて小さくなるのが一般的である。その前提として、権限の委譲には、部門業績に対する責任が対応していることが必要とされ、原価センター、利益センター、投資センターなどの分権化の程度に応じた業績測定のための管理会計システムが配置されていなければならない。つまり、責任会計システムの確立の必要である。システムの確立のために、企業管理会計では、分権的業務単位に関する業績評価尺度、利益センターにおける振替価格の決定、分権化組織における結合原価配分、補助部門費の配分、内部資金制度などに関して、多様な管理手法が開発・採用されるに至っている。この種の管理手法は協同組合においても十分に有効であると考えられる。

分権化組織における多様な管理会計手法の導入は、最終的には調整のための費用を節約し、企業成長を可能にするが、企業が成長を持続させるには、各種の事業部門の業績評価に基づき拡大すべき部門

と縮小すべき部門の選択を絶えずの確に判断しなければならない。多角化と部門選択、そして、そのための管理会計手法の確立は、企業成長に欠くことのできない要件である。

しかし、総合農業協同組合の多事業部門の兼営化は、企業成長の論理のみでは説明できない要因をも孕んでいる。このことは、総合農業協同組合の前身である産業組合が、その起点において既に兼営組合として組織されているというその史的経過によっても示されている。国策に導かれた産業組合の行政代行機関としての性格と総合組合としての性格とは、農業協同組合に引き継がれていくが、特に、昭和26年の「農漁業協同組合再建整備法」で信用事業を中心とする経営体制の確立を促進する措置が講じられたことは、その後の農業協同組合の性格を強く規定し、信用部門依存の体質を造ることになる。

「総合性」という名の下に、信用部門に傾斜した経営が行なわれ、総合組合の中にプールされた信用組合の黒字が他部門の赤字の補填に使われ、経営責任を棚上げしたまま組織の存続が図られていく<sup>43)</sup>危険性が、そこにはある。この種の総合経営の利点はリスク分散効果をも含んでいるが、その一方、正組員と信用部門に「利用」が偏る準組員との間に対立する利害を生み、組合の存立基盤である組員の連帯意識を弱体化させることに繋っていく。見方を変えれば、経済構造の変容に伴う組員構成の変化に対し、部門間の損益調整という見えにくい利害調整によって対立が隠蔽され、組織が維持されてきたという側面があることを否定することはできない。

「総合性」は資源配分の効率性の視点からも説明される。部門間の依存性には、貨幣的依存性、技術的依存性、そして需要依存性が分類される<sup>44)</sup>。これを総合組合に適用すると、「総合性」とは諸種の依存性の下で部門間の資源配分の効率性を追求する可能性を意味すると考えることができよう。例えば、技術的依存性に着目すれば、概して企業に比べ規模の小さい総合組合では人的および物的資源の制約は厳しく、複数部門間で資源を融通し合うことが必要になることが多い。ここでは、部門間に負の技術的依存性が存在し、行き過ぎた組織分化は部門間の資源の融通を阻害し費用を発生させ、事業部制や責任会計の導入を困難にすることもある。このような場合にも、管理会計の役割は部門間の最適資源配分の決定を支援し、費用を最小化するための情報を提供

することにある<sup>45)</sup>。

正組員と准組員との間の信用部門を巡る経済的対立は、部門別損益を明確にしない会計制度を採用することによっても調整される。このような組織の存続を優先する立場からの利害調整を志向する財務会計制度の影響は、管理会計としての部門別損益計算に影響を及ぼす。また、先述のように、企業の原価計算制度に言及するならば、それは財務会計制度の在り方によって強く制約されてきたという関係があり、企業会計の影響を受けた協同組合会計にも、こうした財務会計制度と原価計算の関係は見られると言わなければならない。

一般的に言えば、部門別損益を明確化する管理会計手法の導入が、企業成長にとっては欠かせない要因となっていることは、原価センター、利益センター、そして、投資センターに至る部門別計算の精緻化の過程が企業成長の発展段階に対応していることによっても知ることができる。協同組合においても、部門別計算の精緻化と明確化はそれぞれの組織規模に応じて必要とされることは、企業と変わらない。企業類型の相違に関係なく、戦略的意思決定というものは部門別業績の厳密な把握の上に成り立つものであるからである。協同組合経営においてしばしば指摘される戦略性の不在も、厳密な部門別損益計算の欠落に一因はあると考えられる。

企業管理会計では、部門別損益計算を精緻化するために多様な管理会計手法が開発・採用されてきたが、協同組合においては未導入の手法も少なくはない。職能別部門から事業部制へ、いわゆる「ヨコ割り」から「タテ割り」組織への移行は、部門別計算の精緻化を伴うならば、市場指向的な機動的な意思決定を可能にするであろう。わけでも、事業部制に基づく業績評価会計や責任会計は、分権化に基礎を置くことによって管理費用を節減し、さらには有効な動機づけをもたらす。しかし、合併による広域総合組合に見られる作物（群）別「タテ割り」制は、合併前の単協組織を支店として残すことが多く、支店の分立は「タテ割り」機構のラインを遮断し「部門別計算の隘路である共通費の配賦問題」は解消されず、「タテ割り」制による分権管理が確立しているとは言いがたい。むしろ、現段階の「タテ割り」制の意義は、購販売・加工利用・指導の一貫事業活動を通じて組員経済との結びつきを強めることにある。組員への会計情報開示は、作物（群）別の組合損益情報とともに作物（群）別原価計算の精緻化

に裏付けられた利用料設定方式の確立とその原価情報を含まなければならないし、組員経済との結びつきの強化が奉仕性の向上に繋がっているかどうかの評価は、協同組合にふさわしい業績評価のあり方の問い直しに帰着していく<sup>46)</sup>。

部門別損益計算の精緻化には、たとえば、部門間に「人工的市場（artificial market）」を想定し振替価格を設定する<sup>47)</sup>ことも必要になる。「内部振替価格（Transfer Pricing）は、資源配分という一般的问题の一部である。」<sup>48)</sup>との指摘に待つまでもなく、資源配分の効率性を実現するためにLPでは中間生産物の価格をシャドー・プライスを用いて決定することはよく知られている。

総合農業協同組合の金融部門、すなわち信用部門ないし共済部門から他部門への資金の貸付サービスはある種の中間生産物の性格を備え、その価格である資金の内部利率は内部振替価格と見なすことができる。管理会計手法の有用性の判断基準を効率性への寄与に置く考え方に従うならば、内部振替価格に関するハーシュライファー・モデル<sup>49)</sup>を発展させ、最適な内部利率と配分資金量をパレート基準に従い決定することが理論的に可能となる<sup>50)</sup>。また、協同組合には企業におけるスコープ・エコノミーや部門間のシナジー効果という概念のみでは整理できない部門間の依存性があり<sup>51)</sup>、そうした協同組合の固有性に配慮した部門間の依存性を伴う場合の最適内部貸付条件決定の拡張モデルを構築し、この理論枠組みから現実を説明することは可能である。内部振替価格決定も多様な手法が適用可能であるが、実際平均原価に基づいて決定される「全中・農水省方式」による内部利率の水準が外部市場の運用利率よりも低位に設定されていることの妥当性も、拡張モデルを用いてパレート最適の観点から説明できることが知られる<sup>52)</sup>。

また、営農指導事業は、部門別損益計算を行なう上で部門収益を生まない原価センターとして認識される。営農指導部門は経済事業部門との間に依存性を介在させ、理論的には他部門への正の依存性を持つが、財務会計制度上はその経済効果を評価・測定することは困難であり、原価センターとして位置付けられる。インセンティブの面からは原価意識が働き、原価節減の圧力が存在するが、総体としての最適化を図るには、部門間の依存性を考慮した管理会計モデルに従って意思決定する必要があり、部門間の依存性を無視した部門業績に基づいて部門選択や

部門間資源配分の決定を行うことは合理的でない。かかる営農指導事業に現われるように、法制度上の制約による兼営可能な部門の枠の中で、利用サービスや営農指導サービスの提供によって個別農家経済へ貢献し、その個別経済の規模拡大と利用高の増大を通してのみ総合農業協同組合の成長は現実性を持つことができるのである。

企業で用いられる多様な管理会計手法は、協同組合においても有用なものが多い。それは、管理会計情報の有用性が、多様な個別の意思決定目的との適合性において評価される必要があるにしても、最終的には経済組織の目的である資源配分の効率性の追求に寄与しなければならないことでは、企業の場合も共同組合の場合も変わるところはないからである。資源配分の効率性がどのような利害関係者のために追求されなければならないのかという点においては、企業と異なる協同組合に固有の管理会計の在り方が見えてくるであろう。

- 42) E. A. G. Robinson, *The Structure of Competitive Industry*, London: James Nisbet & Co. Ltd., Cambridge: The University Press 1956, pp. 44-48.
- 43) 拙稿「部門間の依存性と資源配分」『農業計算学研究』(京都大学), 第22号(1989年12月), 51-61頁。
- 44) 同上, 56頁。
- 45) 例えば、販売・金融部門間の正の貨幣的依存性は、販売高の増大による組合員勘定を媒介とする資金調達費用の節約や内部運用資金の存在に伴って発生する。組合全体として制約される資源の希少性は負の技術的依存性を伴う。内部運用資金の存在も金融部門を除く他の部門から見ると、負の技術的依存性が発生する例となる。詳細は拙稿を参照されたい。拙稿, 前掲書, pp. 55-57.
- 46) 拙稿「事業方式から見た農協合併のシミュレーションと業績評価」『協同組合奨励研究報告』(全中編集), 第11集(1985年9月), 1-32頁。
- 47) J. E. Hass, "Transfer Pricing in a Decentralized Firm", *Management Science*, Feb. 1968, p. B-310.
- 48) A. Rashad Abdel-Khalik and E. J. Lusk, "Transfer Pricing: A Synthesis", *The Accounting Review*, Jan. 1974, p. 22.
- 49) J. Hirshleifer, "Economics of the Divisionalized Firm", *The Journal of Business*, Apr. 1957, p. 96.
- 50) 拙稿「内部資金における適正内部利率と部門間資金配分—部門間の依存性を考慮して」『紀要』

(徳山大学), 第12号(1990年3月), 87-98頁。

51) 拙稿「部門間の依存性と資源配分」, 51-61頁。

52) 拙稿「内部資金における適正内部利率と部門間資金配分—部門間の依存性を考慮して」, 87-98頁。

## 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

利用者意思決定モデル・アプローチは、財務報告目的から離れて自由に組織内部の利用者にとって有用な情報を提供する原価計算手法や管理会計手法を考案しようとする立場にある。意思決定を行なう情報利用者にとって、用いた手法や意思決定支援モデル、そしてそこから導出された意思決定それ自体が、その場その対象において意思決定目的に適合して有用であることが求められている。制度的拘束に捉われることなく、自由な立場で個別の意思決定目的に役に立つ手法を求めようとする方法論は、隣接諸科学の成果を享受し、経営の計画・統制に関する意思決定を改善するものとして発展してきた。

組織内での多面的な意思決定はそれぞれ固有の目的をもっていようとも、経済組織である以上は組織効率の最適化という上位の目的に従属しなければならない。したがって、利用者意思決定モデル・アプローチが企業組織におけるように協同組合においても基本的に有用性を持つことは、疑う余地はない。

ただ、管理会計手法やモデル、そしてここから生まれる意思決定の成果を有用性に関して評価する際に、個別の有用性が最終的には従属するであろう上位の有用性として、組織内の資源配分の最適化を位置づける視点は、必ずしも利用者意思決定モデル・アプローチにも、あるいは、それ以前の伝統的管理会計アプローチにも定着しているわけではない。管理会計論において「下位者の情報優位に立脚する情報の非対称性を前提として」、「組織の厚生」の観点から情報の有用性が議論されるのは、情報経済学的アプローチやエージェンシー・アプローチなどの新しい分析枠組みが試みられるようになってからである<sup>53)</sup>。

また、こうしたアプローチへの展開は、利用者意思決定モデル・アプローチが個々の意思決定への直接的な支援という一点に絞って、引き出された情報の価値を評価しようとしたのに対して、たとえば、グローブス・スキームを「計画経済あるいは分権化組織において重要な局面を担っている管理的な資源

配分問題」と捉え、「確実性下においてその誘因メカニズムとしての有効性を検討し」<sup>54)</sup>、また、エージェンシー・モデルを適用することによって「当該期間のみを基準にする1期間完結型の業績評価制度よりも、当該期間のみならず前期間の業績をも基準にする多期間連続型の業績評価制度の方がパレート優位であること」<sup>55)</sup>を提示している。そこには、組織の中での業績評価システムの役割や有用性をパレート最適性の基準によって客観的に評価しようとする視点がある。

エージェンシー・アプローチでは、意思決定というものが必然的に直面する不確実性の下で、重層組織における業績評価制度の役割が、雇用契約として現われる所得分配を通して照射される。したがって、そこでは、情報非対称性下の上位者と下位者の間でどのような業績評価制度に基づく賃金システムを設計し契約を結ぶことが、効率的であるのかを将来の不確実性を織り込みながら数理的に明らかにできる。エージェンシー・アプローチは、「賃金制度としての所得分配の視角より、業績評価制度を照射するという方法論上の特徴を持って」おり、「期待機会損失の負担という形でのリスク負担とそこから発する誘因との関係を」を分析する理論的フレームとしても有効である<sup>57)</sup>。

利用者意思決定モデル・アプローチに見られるように、代替案の中から最適な対象を決定するための選択原理を与える手法や、情報利用者の個別の意思決定目的に即した問題解決的な情報支援を行なう管理手法の開発・考案によって意思決定を精緻化することを重要視する立場と、エージェンシー・アプローチのように管理会計の機能や役割を客観的に説明するために理論枠組みを構築し、問題解決に直接的に有用でなくても対象に対する認識を深めていこうとする立場があり、伝統的会計手法との関係にも補完性が成立したように、両者は互いに補完的關係にある。そして、こうした補完的關係は協同組合においても有効に機能すると考えられる。

協同組合の理念型として組合員が自ら経営し業務に従事する「共同利用施設」を想定する限りにおいては、組合経営者及び職員の組織目標に向けての誘因形成やモラル・ハザードの問題は発生しない。組織の規模拡大や多角化と経営管理技術の高度化に応じた専従職員の雇用量増大と階層構造の形成によって、企業組織に見られるような労働問題と機会主義的行動への対処が、協同組合でも無視できない問題

となってくる。雇用契約の上では、協同組合の経営者、管理職、そして職員の関係は一般企業の雇用関係と基本的に類似しているからである。

しかし、協同組合経営の最終的な目標は、組合員経済への貢献にあり、組合剰余の極大化や組合組織の維持発展ではない。企業のモラル・ハザードは企業利益を犠牲にして個人的便益を求める機会主義的行動を意味するが、協同組合の場合は、組合剰余を犠牲にして個人的便益を求める行為に加えて、組合員経済を犠牲にして組合組織の維持発展を図ることも、組織目標から逸脱したモラル・ハザードとなる。

「員外利用」の拡大に見られるように、系統組織の末端では協同組合は企業との市場競争に晒される状況に至っているが、その反面、協同組合は非営利組織として独占禁止法の対象外に置かれ、競争原理の働きにくい閉鎖的システムとなっていることも事実である<sup>56)</sup>。農業資材のブランド選別と価格決定の権限は、系統三段階の上位にある経済連合会や全中に集中しているため競争原理は浸透せず、資材価格の引下げが実現しにくい。資材価格の高どまりと輸入農畜産物の攻勢に挟まれ、組合員経済の運営は厳しさを増している。大量共同購入方式の最大の優位性は交渉力に支えられた低価格の実現にあるはずであるが、系統組織の中での協同組合的な事業方式の逆機能への転化が疑われる。組織内の資材価格決定や経済連合会や全中への手数料算定の過程を通して所得分配の偏りや利害調整の歪みもたらされていないかどうか、情報を組合員に公開し検証する仕組みの存否が問われる。

経済構造の変化に伴い農家数の減少は歯止めが掛からないが、農業従事者一人当たりの農協職員数は増加傾向にあり、相対的な組織の肥大化が見られる。株式会社では株主利益追求型組織への再構築が叫ばれ、企業統治の実効性の確保に向けての商法改正が実施される段階にある。日本型協同組合を代表する農協系統組織が組合員の利益を重視し代弁する組織として市場経済の中で一定の役割を担い続けるためには、原理原則の主張に留まることなく、組合統治の観点から会計、業績評価、そして監査などの諸制度を通してのモニタリング機能やインセンティブ機能に目を向けていく時期に来ている。

株式会社には株式市場という企業評価を行なうモニタリング機構が影響力を持っている。株式市場という影響力のあるモニタリング機構を外部に持ち得

ない協同組合では、それだけに組織内外のモニタリング機能や分配によるインセンティブ機能や利害調整機能の果す役割は大きい。しかも、協同組合のモラル・ハザードは、企業以上に見えにくい複雑な性格を持っている。エージェンシー・アプローチを通じて企業を対象に考察されてきた研究成果は、そのまま協同組合に当て嵌まるとは言えないが、組織の中で会計情報や業績評価システムが果す機能についての考察は示唆的である。協同組合の特性を分析枠組みに組み込むことができれば、見えにくいモラル・ハザードを把握し、組合員の意向に沿う経営へ向けてのインセンティブ・システムの分析に新しい視角を与える可能性はある。エージェンシー・アプローチ適用の余地は協同組合研究にも存在していると考えられる。

エージェンシー・モデルによる分析には、従来の意思決定支援モデルにはない思考の転換と方法論の新しさがあつた。決定論的アプローチへのファジィ理論の導入は、意思決定支援モデルに対する「曖昧性を孕む現実世界に接近するように数理モデルを修正する側面」を持ち、方法論上は利用者意思決定アプローチに位置づけられるが、クリस्प概念からファジィ概念への移行は人間の知覚に対する本質的な問い掛けを含み、極めてアンビシャスである。従来の意思決定モデルの選択原理は最適化基準に従うものであり、実行可能性に対する批判もあつた。ファジィ理論の導入は選択原理を満足化基準に転換させ、現実への適用範囲を飛躍させることが期待されている<sup>53)</sup>。企業管理会計では、諸種の意思決定支援モデルへのファジィ理論の導入が進められているが、こうしたファジィ理論を組み込んだ新しい手法の協同組合への導入も、市場変化に即応する効率的経営に向けての意思決定の可能性を広げることに関わっていくと期待される。

53) 拙稿「エージェンシー・モデルと業績評価」『管理会計の分析方法』同文館、1988年5月、250頁。

54) グローブス・スキームの業績評価制度としての現実的な有効性を論じるためには、グローブス＝ロープの仮定を再考し不確実性や労働回避性を導入する必要がある。拙稿「グローブス・スキームの存立条件に関する一考察——不確実性下の資源配分モデルを対象にして」『下関市立大学論集』、第34巻第1号（1990年5月）、83-107頁、参照。

55) 拙稿「多段階業績評価制度の効率性と業績のラ

ケット効果——2期間エージェンシー・モデルによる分析」『下関市立大学論集』、第38巻第3号（1995年1月）、21頁。

- 56) ここで取り上げたのは農業資材の供給過程であるが、畜産用配合飼料については2002年10月の日本経済新聞社調べでは全国農業協同組合連合会の市場占有率は30.1%に達し、2位の日本農産工業の9.0%と大きな開きがある。
- 57) 拙稿「エージェンシー理論における交渉力と業績評価——ツォイテン＝ナッシュ交渉解に関連して」『農業計算学研究』（京都大学）、第24号（1991年12月）、85-97頁；拙稿「企業におけるリスク負担と誘因形成」『農業計算学研究』（京都大学）、第26号（1993年12月）、35-45頁、参照。
- 58) ファジィ理論については以下の拙稿を参照されたい。拙稿「多目的意思決定とファジィ線形計画モデル——非線形メンバーシップ関数適用の射程」『下関市立大学論集』、第44巻第2号（2000年9月）、37-47頁；拙稿「予算管理システムの効率性評価とファジィ化——誘因におけるファジィネスに関する試論」『経済学研究』（九州大学）、第65巻第5・6号（1998年）、1-13頁。

#### IV 利害調整の変容に現われる 管理会計問題

協同組合を取り巻く市場環境の変容は著しく、「員外利用」の拡大によって企業との市場競争は激しさを増している。また、農業協同組合の独占禁止法の適用除外を問題視し、競争原理の働きにくい系統組織の独占的性格を批判する動きもある。このように、協同組合の市場環境が変容していく中で、会計制度がどう展開したのか、あるいは、どう展開すべきかということ、組合員を巡る経済的利害の調整との関わりで考察してきた。本節では、協同組合としての特性を保持しながら環境変化に対応していくために、管理会計が当面する問題と果すべき役割について考える。

わが国の協同組合法の嚆矢となった産業組合法に基づいて設立された産業組合は、法制度上は協同組合の形態を取っていたが、その実体は、村落共同体を基盤とする半封建的な地主支配秩序を組織秩序として貫徹させる構造を持っていた。その支配関係は、産業組合法を基底に置く会計の諸機能、すなわち、配当可能利益の会計的測定を通じての所得分配機能、測定・伝達を通じての組織内外の多核的利害

関係集団の対立的利害の調整・管理機能によって、制度的に維持されてきた。そこでは、資本主義的農業経営への移行は進まず、本来、市場を指向し環境変化へ対応するための意思決定支援を担う管理会計の諸機能が展開する余地は、著しく制約されざるを得なかった。

戦後、産業組合に存在した地主や非農民的勢力の支配を脱し、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、農業協同組合法では組合の管理運営に参画できる共益権を有する正組合員の資格要件を限定するとともに、組合加入の自由を基礎に置く一人一票制を敷いた。権利関係に規定される法的な利害調整が変容する一方で、産業組合法から農業協同組合会計への移行は、その本質的变化を資本会計に収斂させている。資本会計の変化は、組合員間の利害調整を重視する持分計算の後退となって現われる一面を持ち、同時に、損益取引と資本取引の峻別に立脚する企業資本会計の導入の一面をも持っていた<sup>60)</sup>。

農業協同組合法は戦後の各種協同組合法の制定に少なからぬ影響を与え、日本的協同組合の原型となった新生の農業協同組合は、組合をめぐる利害関係者集団間に協同性に立脚する利害調整を法的にも会計的にも形成したが、すでに問題を胚胎していたことも事実であった。というのは、正組合員を中心とした職能組合としての性格と、准組合員をも包含する地域組合としての性格を成立時点で混在させていたが、市場経済化に伴う農業構造の変化は、両者の利害対立をさらに深化させる原因になったからである。経済的基盤の異なる2種類の組合員、すなわち、正組合員と准組合員を構成員として発足した時点から、すでに組合員の利害の同一性は保持されてはいなかったが、信用事業を中心にした事業編成は、農業構造の変化に伴う信用事業量の組合における比重増大を伴って両者の利害を乖離させていった。信用事業部門業績による他事業部門損失への補填額を明確化する部門別会計の精緻化という測定機能の充実よりも、財務会計制度は両組合員の調和を図る利害調整機能へ傾斜を強めていくことになる。組織基盤の劣化を伴いながらも組合の存続を支える制度的枠組みを与えてきた会計の利害調整制度としての側面が、ここでは確認される。

管理会計制度としては、環境変化に対応し、多角化された事業を調整して資源配分の効率性を高め、総体としての業績が極大化されるように部門別会計

の精緻化に基づく業績評価尺度を設計する必要がある。にも拘らず、農業協同組合では、管理費用の削減の面からも管理会計制度を財務会計制度で代用し前者を後者に従属させようとしてきたが、この傾向は他の諸協同組合においても変わらない。管理会計制度の基本部分を財務会計で代替することの功罪は、部門業績に反映される利害対立を希薄化し組織の維持に奏功する反面、部門別会計の精緻化とこれによって支援される部門管理からの退歩によって、環境変化への適応性を劣化させたことである。

市場経済下での経済変動への適応性の欠如がもたらした経営不振を、信用事業を中心にした損益のプール制に基礎づけられた経営基盤の強化によって克服しようとしてきたところに問題は起因している。やがて、この問題は、競争激化に伴う信用・共済及び購買部門における「員外利用」の拡大によってさらに先鋭化する。産業組合法では「員外利用」が制限的であったのに対し、現在の協同組合は「員外利用」を拡大する傾向にあるのである。

以上、組合をめぐる利害関係者集団の関係調整の変容を機軸にして、組合経営のみではなく共同性という組合存在の基部への、会計制度、ことに財務会計制度と管理会計制度の関係の係わり方を検討してきた。管理会計に期待される役割には、組合員への奉仕性を堅持しつつ市場変化に対する適応性・機動性へ向けて意思決定を支援することに留まらず、財務会計制度と管理会計制度との関係に存在する構造的欠陥にどう対処し、調整するかという問題に向き合うことが求められている。

述べられた論点は農業総合協同組合に固有の問題であるが、組合会計一般に見られる問題として敷衍することができる。そして、企業会計実務では、財務会計制度に組み込まれた実際原価計算や標準原価計算が用いられることによって、原価計算の管理目的への適合性が失われてきたことが批判されてきたが、この批判は組合会計一般にも向けられていると考えることができる。組合管理会計は、財務会計制度に従属することによってその本来の有用性を実現できないという企業管理会計の轍をも踏むことになるのである。

近時、管理会計が内在させてきたこうした矛盾を批判的に考察する研究<sup>61)</sup>の成果を受けて、制度として実際原価計算や標準原価計算に平行して、効率性を重視するオペレーショナルな管理業務での計画・統制機能を担う管理原価計算を実践し、さらに

戦略的な非定型的意思決定を支援する管理会計手法の多面的導入が進められつつある。協同組合は、その成果と前轍に見る問題を踏まえ、企業管理会計の新しい展開に融合し同化しつつも、協同性に立脚した利害調整を考慮し協同組合にふさわしい管理会計制度と手法を再構築していく必要がある。

小論では、管理会計が財務会計制度に従属することの危うさについて、企業会計での批判を取り上げ、協同組合会計ではとくに、部門別損益計算に関してその従属関係に起因する問題を指摘してきた。財務会計、業績評価会計、そして意思決定会計の諸制度は、利害調整機能や資源配分機能に関与するが、ここで問題となった財務会計と管理会計の制度間関係は、諸機能に関与する諸制度間の調整問題の一部である。会計諸制度間の不整合は、所得分配による利害調整と資源配分間の不整合となって現われる可能性もある。会計諸制度間の調整は、管理会計それ自体によって担われる役割領域として認識されるほかはない。

また、市場変化に対する適応性を高めるには、管理会計手法の導入とともに、管理会計情報の利用主体である単位組合の役職員の情報処理及び意思決定能力、そして、系統組織の連合会のスタッフ職能の充実も、欠かせない要件となる。しかし、こうした管理能力や経営者能力の強化は、組織の肥大化や組織の維持・拡大を自己目的化させ、経営者支配に繋がっていく可能性を潜在させる。農業協同組合に関しては、競争原理が働きにくい閉鎖性や組織の肥大化に対する批判もあり、独占禁止法適用除外について見直しの議論が浮上している。また、協同組合での役職員のモラル低下と不祥事も跡を絶たない<sup>62)</sup>。モラル・ハザードを阻止し、組合員経済への貢献の最大化を最終目的とする効率的経営に向けてのインセンティブ・システムや組合ガバナンスの再構築も検討の余地がある。インセンティブ・システムや組合ガバナンスの実体的な仕組みづくりのためには、財務会計、管理会計、業績評価、そして監査などの諸制度が担うモニタリング機能、インセンティブ機能、そして利害調整機能に目を向けることが必要となる。

協同組合のモラル・ハザードが企業以上に見えにくいのは、組織目標の性格や重層的連合組織の存在にも起因しているが、組合員経済への貢献度の測定が容易ではないことにも拠っている。協同組合の剰余は財務会計制度によって計算されるが、組合員経

済への貢献度は管理会計の中で測定されている。組合の利用度などが組合員経済への貢献度評価として用いられるが、貢献度と利用度の相関性を前提とした間接的な代理変数に過ぎない。それが、インセンティブ・システムや組合ガバナンスの実体的な仕組みづくりの難しさの重要な要因になっていることも看過できない。

- 60) 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。
- 61) H. T. Johnson and R. S. Kaplan, *op. cit.* pp. 145.
- 62) 山本・吉田・小池編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス』家の光協会、2000年9月、55-61, 83-84頁。

## おわりに

市場経済の発展を捉える際に、スコットは経済的利害の調整機構としての市場に対して会計の利害調整機能の重要性を対置させると同時に、経済活動の調整機構としての企業の管理原価計算への依存性も増大していくことを指摘している。そこでは、利害調整の対象が経営組織外の利害関係者集団の経済的利害に向けられていた点と、活動調整の対象が企業の経営活動を想定していたと考えられる点は、彼の会計発展論の中に置かれた利害調整と活動調整の関係を整理する上で示唆に富んでいる。彼の見解では、財務会計と管理会計はそれぞれ利害調整機能と計画・統制機能に特化しているとされ、業績評価会計の企業組織内での利害調整への関与については論じられてはいない。

コースの企業理論では、市場も企業も資源配分を決定するシステムとして認識され、企業システム形成の必然性は市場システムにおけるよりもその取引費用が低い場合に生じると主張されている。市場機構では価格調整が資源配分を決定するのに対し、企業では、管理組織による意思決定が市場機構に代わって資源配分を決定するとされているが、彼の見解の中に、企業内部での資源配分を意思決定する際に果す会計機構の役割についての言及があるわけではない。しかし、将来における市場の価格調整による資源配分の動向の予測に基づいて、企業内部

の最適資源配分を決定するためには、これを支援する管理会計機構が十分な機能性を発揮する必要があることは言うまでもない。この脈絡からは、市場機構の価格調整に代わり、企業内資源配分において会計機構の果す調整機能が存在していることが考えられる。

従来、会計制度のあり方を考える場合、商法や税法などの会計法規との関連を重視する傾向があり、会計を対立する利害関係の相互調整を課題とする社会的制度と捉える見方は説得力を持ちうる。しかし、会計制度も経済および経営システムを構成するサブシステムであるという事実からは、法的立場からの利害調整とは異なる視点、すなわち会計による利害調整が業績評価や所得分配を前提としているということとともに、会計的利害調整機能が市場や組織の資源配分とどう関連するのかという問題も興味ある論点を提供する。小論では、財務会計制度と管理会計制度、市場と組織、利害調整と活動調整、そして所得分配と資源配分を軸にして、協同組合会計の展開とそこでの管理会計の当面する問題と役割期待について一考を与えた。

産業組合から農業協同組合への移行期と、競争的市場環境の下での「利用」の市場に融合されていく段階とに光を当て、協同組合会計の発展が企業会計の手法を取り込みそこに融合していく側面を持っていることを示した。それは、資本会計領域や管理会計領域において企業の手法を導入しつつ、資本の非人格化や組織の効率化を進める中で協同組合的利害調整のあり方を模索する過程として捉えることができる。とくに、協同組合としての組織目標への方向づけが、単に原理として標榜されるのではなく、出資者であり利用者でもある組合員を中心にした利害調整を経て形成され得たのかという問題意識は本質的である。しかし、農業構造が変質していく中で、利害調整機構が組織目的や指導原理から乖離し、組織維持それ自体が組織の目的となる自己目的化の危険性もないわけではない。

こうした論点からは、組合におけるモラル・ハザードの問題や組合ガバナンス<sup>コーポラティブ</sup>について掘り下げていくことが必要であろう。この点については今後の課題としたい。