



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農協の理念と奉仕性 : 実費手数料主義の視点を中心として
Author(s)	飯島, 源次郎; IIJIMA, Genjiro
Citation	北海道大学農経論叢, 26, 78-99
Issue Date	1970-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/10863
Type	departmental bulletin paper
File Information	26_p78-99.pdf



農協の経営理念と奉仕性

——実費手数料主義の視点を中心に——

飯島源次郎

目次

I 問題の所在	78
II 協同組合原則と農協の経営理念	79
III 非営利・最大奉仕の原則と経営理念	81
IV 農協の奉仕形態と奉仕性測定の困難性	82
V 農協の利潤取得と奉仕性	85
VI 農協の経営理念と剰余金の性格	89
VII 剰余の源泉としての実費手数料の本質	91
VIII 農協の奉仕尺度と利用高配当制	97
IX 結言	98

I 問題の所在

戦後農協法が施行されてから20年余りを経過した今日、農協の経営的發展は注目に値するものがある。なかでも従来農協経営のあり方がとかく経験的になりすぎているという批判に関しては、一般企業の経営理論を大幅に導入するなどして、ようやく近代的な事業経営体に脱皮をはかりつつあるようにおもわれる。この点とくに単協段階よりも連合会段階において特徴的にあらわれている。そもそも農協がかかる傾向を助長するにいたったのはそれなりの理由があったし、端的にいえば農協の生成發展の歴史的所産であるといえよう。

戦前の産業組合時代でも識者の間ではその経営問題に関心がもたれ、産業組合の経営に関する著作も若干みられたが、国家の行政的保護育成に支えら

れてきた当時の組合としては、それほど経営問題が強く認識されていなかったとみてよいだろう。戦後の新生農協においても、このような国家依存的風潮はそのまますけつがれてきたようにみられるが、すくなくとも農協の経営問題に対して一つの転機を与えたものは、昭和 25, 26 年頃の経営不振農協の大量発生であったと考えられる。その後農協経営に対する一連の政策的テコ入れがなされ、その反省の上に出てきたのが農協の経営純化論である。

他方ゆきすぎた経営純化論に対しては種々の批判がむけられると同時に、農協の本質論との関連においてその是非論の展開をみるにいたったことは周知のところである。

しかし現実の農協は、かかる経営純化の是非論に関して明確な選択なしに、より経営主義的な方向を強めつつあるようにおもわれる。

いずれにしる農協がその本来的使命を果しながら自ら存立していくために、もう一度農協の本質論にたちかえて経営理念を再確認し、それとの関連においてあらためて事業目的である農協の奉仕性を考察してみる必要があると考えられる。しかも農協にとってその奉仕性が基本的に要請されるものであるとすれば、その奉仕の具体的形態はなになのか。またその奉仕の具体的形態が経営の成果に起因するものとすれば、その源泉はなになのかというような問題についてもう一度原則論にたちかえて考察を試みるのが小論の目的である。

Ⅱ 協同組合原則と農協の経営理念

生産者協同組合であれ消費者協同組合であれ、協同組合には一般的に認められている I C A の協同組合原則がある。しかしこの原則とて決して絶対不変のものでなかったことは、歴史的事実の証明するところである。すなわち古典的協同組合原則の基本となったロッチデール公正開拓者組合の原則すら現在その実質的意義を喪失したものもあり、またその適用については国によりまたは組合によって異なるのが実態だからである。この点わが国も I C A 加盟国の一員としてこの I C A の協同組合原則を認め、この原則をよりどころにして協同組合の制度化と運用がはかられてきたのである。とくに戦後各種協同組合法制定の基本ともなった農協法は、戦前の地域組合から職能組合へと組織的性格は変わったが、組合の基本原則は変わっていないのである。

とすればまず農協の経営理念の特徴は何に求められるかが第1に問題となる。すくなくとも協同組合原則は大別して組織原則、運営原則および経営原則の三つに分けられるが、このうち経営原則だけが農協の経営理念を規定するものではない。組織、運営原則もまた経営理念を支える重要な要素の一つである。たとえば組織原則における加入脱退の自由にしても正組合員の資格をどうするか、言いかえると現在よりも引き上げるか引き下げるかによって組合の組織的性格のみならず経営の内容が変わってくるからである。

また運営原則の一つである一人一票制にしても農協の規模拡大等によって総代会制が採用されるなど総会に代わるべき便法が講じられているが、これも組合員の意志を忠実に経営面に反映できるかどうかを決定づける重要な一要素となるからである。いずれにしる組合の経営理念に対して直接間接に影響をもたらす要因は多々あるが、協同組合が株式会社とちがう点の一つとして、協同組合は出資者、経営者、利用者の三位一体的組織であるとするのが通説となっている。

したがって協同組合原則との関連において協同組合の経営理念を問題とするならば、かかる三位一体説なるものからも組織、運営、経営の各原則がそのまま経営理念を規定する重要な要素であることは論をまたないであろう。

しかしその中でもっとも重要な点は、組合員は自らその組合を利用するための利用者であるという点である。たとえ農協が員外利用を一部認める場合でもこの基本的性格は変わらないとみてよい。自らの意志によって組織された協同組合は、組合員自身の手で民主的に運営がなされ、その事業を自ら利用することによって結果された経営の剰余は、利用主義を前提として利用高に応じて組合員に配当されるのが基本的な組合のあり方である。

ただこの場合、農協の経営成果ともいうべき経営剰余金の出資配当（制限付）および利用高配当を最大にすることが、はたして利用者としての組合員に最大の奉仕をする所以であるかどうかが一つの重要な問題である。すくなくとも実費手数料主義によって経営される協同組合からは原則的に剰余が発生しないはずだからである。かつてロッヂデール組合のように市価主義にもとづく場合は、市価と原価プラス実費手数料との差額として剰余が発生する。ところが最近の農協の実態では、かならずしも市価主義をとっていないし、原則的には原価主義ないし実費主義をとりながらそこに剰余が発生し、その剰

余金配分の大小が経営の良否を判断する一手段にもなっているきらいがある。

たしかに適切な経営によって剰余の発生する余地はあるが、そうでない場合もある。例えば購買事業では仕入後の値上りがあった場合などである。

ただしここで結論的にいえることは、まず第1に協同組合の経営理念はその原則との関連において利用主義を第一義的にとるべきであるということ。第2は利用主義の下で発生した剰余は原則の教えるところにより組合員に配当さるべきこと。第3には剰余の多寡をもってただちに経営の良否を判定したり、組合員への奉仕の程度を直接判断することは基本的に誤りであるということである。

Ⅲ 非営利・最大奉仕の原則と経営理念

すくなくとも流通協同組合の機能においてこれまで指摘されてきた点は利潤の否定であり、「商業資本と商業利潤を節約する」¹⁾ものとして協同組合が意義づけられてきたことは周知のとおりである。

このような利潤の否定という考え方に対して批判的見解も出されているが、すくなくともわが国の協同組合法ではそれが農協法であれ、水協法であれ一貫して非営利、最大奉仕の原則を条文のなかにうたっていることは、つぎのべるとおりである。

(1) 農業協同組合法 (昭22.11.19)

第8条 (事業の目的) 組合は、その行なう事業によってその組合員及び会員のために最大の奉仕をすることを目的とし、営利を目的としてその事業を行なってはならない。

ちなみに当該規程を英文でみると次のとおりである。

Article 8. The aim of the cooperative its membership with maximum service by carrying out the functions which it is authorized to perform, and not to pursue the profit thereby.³⁾

(2) 消費生活協同組合法 (昭23.7.30)

第9条 (最大奉仕の原則) 組合は……最大の奉仕をすることを目的

1) 近藤康男著「協同組合の理論」御茶の水書房 1963年22～26ページ
2) 三輪昌男著「協同組合の基礎理論」時潮社 昭和44年1月 115～128ページ
3) Pan-Pacific Press, *Agricultural Cooperative Association Law*, Tokyo, October 1958. p. 2

とし、営利を目的として……ならない。

(3) 水産業協同組合法 (昭 23. 12. 15)

第 4 条 (組合の目的) 組合は……直接の奉仕をすることを目的とする。

(4) 中小企業等協同組合法 (昭 24. 6. 1)

第 5 条 4 の 2 (基準及び原則)

組合は……直接の奉仕をすることを目的とし、特定の組合員の利益の
みを目的として……ならない。

以上から明らかなように戦後に制定されたわが国の協同組合法では、若干
表現上の差異こそあれ、非営利、最大奉仕または直接奉仕の原則をかけた、
利用者である組合員に奉仕することを定めているのである。

このことは一応わが国の農協法がその立法精神において事業経営上の営利
を否定している一面、他方では非営利という制約された範囲で最大の奉仕を
することを目的としているのである。

農協が営利の追求を直接の目的としないことは組合原則ならびに立法精神
にてらして理解できたとしても、ここでいう最大の奉仕とは具体的に何を意
味しているものかはかならずしも明確でない。すくなくとも最大の奉仕とい
うかぎり、その奉仕の程度は計測できるものであろうし、また計測の指標ま
たは基準が必要となるであろう。

いずれにしろ農協は組合員に対して最大の奉仕をするための事業経営体で
あるとした場合、その奉仕性の具体的内容はどんなものかが次に問題となる
のである。しかもこの奉仕性が農協の経営理念とどのような関連をもつもの
なのか。最大の奉仕を可能にする経営のあり方とはどんなものなのか。はた
して経営剰余金を多く出し、それを組合員のために配当することが最大の奉
仕を実現するための経営理念なのであろうか。いずれも簡単には割切れない
むずかしい問題のようにおもわれる。

Ⅳ 農協の奉仕形態と奉仕性測定の困難性

一般的にって協同組合の奉仕とは「協同組合の事業、経営活動を通じて
組合員に利益を提供すること」の意にとられているが、ロッテデールの公正開
拓者組合などの端緒的な協同組合原則のなかには、「最大奉仕」という表現が

なかったばかりでなく、わが国の産業組合時代にもかかる表現はなかったと指摘されている¹⁾。その理由は、共存同栄の旗印の下で組合員に対する奉仕は当然の使命と考えられていたからとされている。はじめて「奉仕」という表現が用いられたのは戦後の農協法が成立した過程で、最大奉仕 (maximum service)²⁾ が用いられるにいたったのは GHQ の示唆によるものであったといわれている。

いずれにしる組合員に利益を提供することが奉仕であるとした場合、奉仕の具体的形態はまことに多様であるといわなければならない。極言すれば協同組合の行なうことはすべて組合員に利益を提供するものでなければならぬからである。

たとえば組合員が組合の事業を利用することが即組合員に利益をもたらすものであることは、協同組合の経営が利用主義に基礎をおいている点からも自明である。仮りに総合農協を例にとれば、組合員が信用、販売、購買、利用などの各種事業を利用すること自体、原則的に利益を受けていることになるし、また営農指導、生活指導なども広義の奉仕形態の一つである。

またいわゆる奉仕 (service) というなかには、配達の有無、包装の良否、返品可否、掛売の有無はもちろんのこと、最近有効なサービス手段の一つであるアフターサービスもそのなかに含まれるのである。

さらに最近スーパーマーケットなどの出現によって農協も同じようにセルフサービスを採用する店舗が多くなったが、これも人件費その他の経費の節約を通じて廉価販売を可能にしたり、または結果的に利用配当を拡大できることによって実質的な奉仕となることはいうまでもない。

以上のように農協の奉仕形態には種々の形態が含まれ、複雑にからみあっているため奉仕区分を明確にしてこれを実態的に把握することはなかなかむずかしい。あえて分類すれば、1つは物的奉仕³⁾と精神的奉仕に区別される反面、もう1つは直接奉仕と間接(迂回)奉仕の二つに区分されるのである。

しかもここでいう直接奉仕の形態であれ、間接奉仕の形態であれ、農協は両者の総合という形で組合員に対する最大の奉仕を実現することになるので

1) 坂本敬稿「農協奉仕性の測定」(協同組合経営研究所編「研究月報」1967年 No.162号 50～63ページ所収)

2) 前掲英文規定 Article 8. 参照

3) 米坂竜男著「農協経営入門」全国協同出版株式会社 昭和40年2月 24ページ

ある。

したがって奉仕をより具体的かつ計数的にとらえようとする場合は、最終的には経営剰余金の形をとることになる。これが一方では出資配当を通じてその利益の一部を組合員に還元される反面、他方では利用高配当という形で組合員に還元されるのである。

ここでいう直接奉仕といい間接奉仕といいそのいずれの形態をとることがもっとも組合員に奉仕することになるかは、個々の条件によってもちがってくるのであるが、いかに平等主義を建前としても組合員の異質化が進行している限りでは全くの平等性を実現することはむずかしいのである。その点では直接奉仕と間接奉仕の両形態を合理的に組合せて運用することの方がより広範な形で組合員利益を高めていくものと考えられる。

そこで問題なのはかかる奉仕性ないし奉仕度なるものがはたして測定できるかどうかである。

奉仕性の測定に関する一試論として注目すべきものとしては、坂本敬氏の「農協奉仕性の測定」をあげることができる。

坂本氏は奉仕性の測定モデルとして

$$\text{奉仕性} = \text{農協利用度} \times \frac{\text{組合員受益率}}{\text{組合員負担率}}$$

を設定し、奉仕性を S とし、農協利用度を u 、受益・負担の相対比を r とした場合、そこに $S=f(u, r)$ なる関数関係を想定している。

しかし坂本氏も指摘しているようにこれは直接奉仕性だけを対象としていることと、利用可能なデータがなければならぬ点で限界がある。

さらに測定に関する若干の問題点として ① 組合員経済と農協経営との関連性 ② 総合経営における各部門の連動性 ③ いわゆる「コスト」の分解 ④ 出資配当と利用高配当の関係をあげているが、これらはいずれも奉仕性の測定を困難ならしめている要因である。なかでも出資配当と利用高配当が協同組合原則的に峻別されていても実際には農協法による任意選択制、税制などの影響もあってその取扱いが画然としていない点を指摘している。

以上みてきたことから明らかなように、農協の奉仕性を一般的、抽象的にある程度まで把握できても、これを具体的に測定することは至難なことであるといわなければならない。しかしある制限条件の下での試論的接近への

努力は必要であろう。

しかし奉仕性の測定自体むずかしくとも、現実の農協では営利追求を否定しながらも、農協経営の成果としての剰余金の処分を出資配当および利用高配当という一般的形式で実行しているのである。だからといって利用高配当の多少が直ちに奉仕性の有力な尺度にはなり得ないが、一応の目安として理解される傾向があるのは否めない事実である。

このことはまた農協の利潤取得をめぐる対立的見解を生み出す一つの論拠となりかねない。事実、協同組合論者の中にも農協の利潤取得を是認する立場と否定する立場がある。以下この点に少しふれておきたい。

V 農協の利潤取得と奉仕性

農協が組合員に奉仕するための経営理念として、本来の株式会社と同じ意味で利潤の取得を原則的に是認するものは、協同組合論者のなかにはまずないといってよい。なぜならば協同組合は株式会社とその組織形態、管理運営において原則的に異なっているからである。しかしアメリカの農民が、農協の奉仕度、有利性を剰余金の利用高配当と結びつけて判断したり、スウェーデン¹⁾の農協では販売価格に割戻しをあらかじめ含めているのと同じように、わが国でも利用高に比例した割戻しを期待する傾向がある点などから考えて、ある程度の利潤の取得は是認すべきであるし、またときには積極的に利潤を求めても悪くないとする考え方が一部にある。

このように農協の利潤取得の是非をめぐる考え方の背景には、農協の本質論にからむ立場の相違があるようにみうけられる。これを大別するとおおよそ三つになる。

その1つは人的結合の組織体としての側面を強調する立場で、かつての協同組合運動家などによくみられるタイプである。この立場からは経営主義的な利潤の取得行為は否定されるのである。

もう1つは、協同組合を事業経営体としてとらえ、経営における利潤の取得を意識的に否定せず、むしろ積極的に経営の成果を高めることを是認する

1) 前掲米坂著「農協経営入門」111ページ
三浦虎六著「現代農協経営論」全国協同出版株式会社
昭和43年7月 106～107ページ

タイプである。

さらにその中間としては、積極的に肯定も否定もしないタイプである。

しかし複雑な現実の農協では、そのいずれかに完全に割切れない一面をもっており、どちらをより本質的なものとして農協をとらえ、経営をやっていくかの若干のちがいに止まるであろう。ということは農協は組織体、経営体、資本体、運動体としての4つの顔をもつともいわれる²⁾ほど複雑な性格をそなえていることを意味している。

原則的には農協の非営利原則の上で経営利潤の取得が否定されているが、利潤取得は正当であるとする若林氏の所論をとりあげることにする。³⁾

氏はその著「農業マーケティングと農協」におけるマーケティングのバランスシートのなかで、マーケティング費用の負担者はだれかという設問に対し、それは農協でなく組合員農家であるべきだと答えている。何故ならば利益を受けるのは組合員農家だからである。したがって農協は、マーケティングにともなう費用をちょうど償うような実費手数料でなく、これに一定の利潤を加えた手数料をとることは正当であるというのである。この場合問題となるのは実費手数料と区別して一定の利潤を加えた手数料ということはどういうことかということである。見方によっては手数料の種類にはその内容においていくつかの段階があるということであり、いま一つは手数料は利潤の一部であるとみなされることである。しかも利潤を含めた高い手数料をとっても、それがマーケティング戦略などにつかわれて最終的に組合員農家に利益をもたらすものであれば、農協の経営理念として許容されるものであり、農協が組合員に奉仕する所以であるとみるわけである。

しかしこのような基本的考え方を農協事業全般について認めているわけではないようである。すくなくとも購買事業については実費手数料プラス利潤という形での手数料は適当でない⁴⁾と若林氏は指摘している。その理由として、生産資材のような購買品は主として独占的な大企業によって生産される場合が多く、したがって価格も独占的な管理価格であるため、高い手数料をとっても農協の購買機能としてのメリットが小さいからであるといってい

2) 美土路達雄著「働くものの農協論」現代企画社 昭和42年5月 26ページ

3) 若林秀泰著「農業マーケティングと農協」家の光協会 昭和40年11月 198～208ページ

る。したがってこの場合は利潤（本来成立しがたい）を含まぬ実費手数料が適当であるといい、販売事業における場合の手数料と購買事業における手数料のちがいを、両事業の機能的側面から区別してとりあつかっているところに特徴点がある。

以上のような発想にもとずいて、結論的には組合員農家に対して顕在的利益をもたらすような農協の場合、利潤追求は可能であると同時に許されるべきであるとし、農協法でいう営利追求の禁止規定は、いわば「利潤のための利潤追求」を禁止しているもので「組合員の利益のための利潤追求」を否定するものではないとの理解にもとずいてこれを正当化している。

たしかにこのような積極的な経営主義的な考え方もつ人々もすくなくないが、手数料というものに対する考え方のちがいが、利潤分配のあり方までも変えてくる場合がおこりうるので注意を要するところである。

以上の点に関しても若林氏は独自の見解と方法を提言している。まず農協経営における利潤を性格的に二つに分け、一つは主として販売事業との関連でマーケティング戦略に関するいわば「アイデア料」としての利潤部分と、いま一つは農協事業一般において事前に正確な実費手数料を算定し得ないために生じた手数料の受け取り超過分（事後的に判明した実費手数料を上回る分）としての利潤部分であるという。

このうち後者については利潤高配当の形で組合員農家に分配されることが正しいが、問題は前者の部分であると指摘している。その方法として第1は出資配当であり、第2は内部留保であり、第3は職員配当（仮称）であるとして第3の方法を提案しているのである。その根拠は、職員の経営参加によるアイデア料として職員も利潤分配にあずかるべきだとする説である。かかる職員配当という考え方は、賞与制度（bonus plan）における功績報償説または収益分配説的な考え方に通ずるものであるといえよう。しかしこの場合利潤ないし利益と損失とは表裏の関係になるため、損失が生じた場合の職員の経営責任はまぬがれないことになる。この点現実にはどうであろうか。農協経営の責任は本来理事者にありいわゆる職員の責任ではない。また一般職

4) このような考え方は、その立法精神からもほぼ妥当とされるもので一応通説化しているが、若林氏の場合はこれを積極的に拡大解釈して、これを正当化しているところに多少の問題があろう。

5) 津田真澄著「労務管理」ミネルヴァ書房 昭和40年1月 126～127ページ

員の場合の賞与は、労働組合が結成されている組合では年間支給額が労働協約に付議されるのが普通の形である。まだ単協段階では労働組合の結成も低調であるが、連合会段階では年間賞与はほとんど労働協約の付議事項に入れているのが多い。公務員、一般企業の年間賞与方式がほぼ固定化してきている今日、農協だけがこの方式を採用しないとすれば、労働力の不足している現状からみて有能な人材を確保することがむずかしくなるであろう。

こう考えてくると農協自体本来的な利潤追求の機関ではないとしても、許容される範囲内とはいえ、その範囲すら明確でないままに利潤追求を正当化することには疑問があるし、農協事業を通して得られた超過手数料は結果的に利益として算定されても果して利潤といえるかどうか疑問である。ただ協同組合原則的には本来の利潤ではありえないと考えるのが妥当ではなかろうか。しかし協同組合が非営利原則に立つからといって協同組合が利潤を求めないとするのはあやまりであるとする見解は、若林氏の外にもある。その代表的一例として三輪氏の見解をみよう。その要点はこうである。近藤理論によれば「協同組合は利潤を求めず、そのかぎりでは商業資本と商業利潤を節約し、平均的利潤を高く維持する作用をもつ」との見解に対し、三輪氏は「協同組合が商業資本に代位する以上は、一定の利潤をあげることになるし、ちがうのはその内部的な分配の形態にすぎない。組合員は出資への配当は第二義的であるとしても利潤の配当（利用高配当）を得る期待をもつし、この期待に応えることに協同組合の存在理由があるとすれば、利潤を求めるものであるといわねばならない」のだと反論するのである。⁶⁾

古典的な組合原則である市価主義からすれば、組合員は当然利用高配当を期待するであろう。しかし協同組合の経営原則である実費主義ないし原価主義からすれば、利用高配当を期待する余地は原理的にない。あるとすればスウェーデン農協の例⁷⁾にみるように初めから割戻しを含めた販売価格

すなわち

$$\text{販売価格} = \text{原価} + \text{人件費} + \text{物件費} + \text{拡張準備金}(1\%) + \text{割戻金}(3\%)$$

のようなものであるとすれば、もはやそれは原価主義に則していないのである。

6) 前掲 三輪著「協同組合の基礎理論」7～35ページ

7) 前掲 三浦著「現代農協経営論」107ページ

農協の経営理念と奉仕性

もちろん農協といえども年度当初において各事業部門ごとに利益計画を樹てて業務計画書を作成し、年度末には業務報告書としてその損益を明らかにするが、その計画段階ですでに手数料が算出されるのである。この場合手数料率の決め方にもいろいろの方法や問題点はあるが、手数料そのものは一体なになるのか。端的にいうと農協経営上の収入であることにはまちがいはないが、その本質は費用なのかそれとも利益ないし利潤なのか。それとも両者であるのか。もしも費用だとすればそれを利用高配当の源泉とみるのはあやまりであるし、実費手数料という限り勘定科目では収入でも本質は費用そのものである。また逆に許容された利潤の一部だとすれば非営利原則から考えてそれはおかしいし、配当のあり方にも波及してくることになる。

現実の農協経営では複雑な要素がいろいろからみあっているのでなかなか手数料の本体をつかみにくいが、これらの点についてほり下げるためには、農協における剰余金の性格を分析し、さらに剰余金と手数料との関連について考察する必要があるだろう。いいかえればこのような考察なくして農協の利潤取得と奉仕性との関連を明確にとらえることができないのである。

Ⅶ 農協の経営理念と剰余金の性格

農協の経営理念が非営利、最大奉仕の原則に基礎をおいているからといって、それは経営採算を無視した事業運営をしてもよいということではない。剰余金をできるだけ多く出すことのみを目的として事業運営をなすことは否定されても、組合員に奉仕するために組合の事業が運営されて生じた剰余金の一切を否定するものではない。ただ協同組合は株式会社の利潤追求原理に対して入用充足原理にたって運用されるところに一つの特色があるとすれば、その基盤は実費手数料主義による運営にある。元来このような実費手数料主義をとるかぎり剰余金発生之余地はないはずである。にもかかわらず協同組合に剰余金が発生するのはなぜか。決して実費主義原則を無視しているからではない。実費主義の下でも協同組合に剰余が生ずる根拠はある。それは市価主義¹⁾による場合である。経営効率の高い農協ほど原価と市価との開差は大となり、それだけ剰余金の発生之余地は大きくなるからである。しかし

1) 小林勉著「農協経営論」全国協同出版株式会社 昭和39年12月 88～89ページ
桑原正信編「協同組合原則の再検討」家の光協会 昭和41年3月 59～62ページ

この場合に果して本来的な実費主義といえるであろうか。剰余金を利用高配当に充当することを前提として幻想をいだいているにすぎない。一般企業の原価と組合の原価に大差がないかぎり、この場合の手数料はすでに本来的な実費手数料の意義をもたないといわなければならない。すなわち実費手数料プラス利潤という形の手数料だからである。

すくなくとも現実にはこの市価主義は大勢としてくずれており、一般の市価より何パーセントかを割引きたいいわゆる組合価格で販売されているのが実態である。

いずれにしる組合経営における剰余は実費と市価との差としてとらえられ、それが株式会社の場合は利潤に該当するものであるとする考え方が²⁾ある。この場合協同組合の経営剰余は超費余剩つまり実費と収入（マージン・手数料など）との差であると簡単に定義したとしても、株式会社の利潤と同一視することは組合原則からいっても適切ではない。すくなくとも株式会社の場合の利潤とはその幅および内容において異質的な側面を含むとみなければならぬ。

毎事業年度の剰余金とは毎事業年度の費用と収益の差額であり、会計用語上は³⁾当期利益金であるが、農協を含めて協同組合の剰余金を性格づける点としては、その処分方法である。株式会社の剰余金の処分方式と異なり、一定の法的規制があるが、もっとも特徴的な点は出資配当制と利用高配当制によって組合員に還元されることである。これも従来の出資配当優先主義から昭和 37 年の農協法改正によって出資配当と利用高配当の選択制となったが、原則的には利用主義にもとづく利用者への剰余の還元が一つの特色である。これがまたとかく経営理念的に混乱のもとになったりする点であるが、結論的にいえることは、実費手数料主義に立脚した協同組合の経営剰余の性格は株式会社のそれとはことなり、最大の経営効率に最大の剰余を意味するものではないということである。したがって最大の剰余もまた最大の利用高配当を通じて組合員に対して最大の奉仕を実現する所以とはなりえないということである。

2) 前掲 「協同組合原則の再検討」 217 ページ

3) 家の光協会編「協同組合事典」昭和 41 年 2 月 551 ページ

Ⅶ 剰余の源泉としての実費手数料の本質

総合農協における各種事業のなかで剰余金を生み出す基礎勘定科目は多岐にわたるばかりでなく、複雑な構造をしている。事業収益と事業費用との関連で各事業利益が算定され、その総合結果として剰余金が算出されることになる。この場合繰越剰余金に付加されて剰余金処分の対象とされる当期利益金は次のように計算され、事業外損益または期間外損益を含むために各種事業利益の総和でないことに注意する必要がある。

〈当期利益金の計算方式〉

事業直接収益合計	
-) 事業直接費合計	
事業総利益	…………①
-) 事業管理費	
事業利益(損失)	…………②
+) 事業外収益	
-) 事業外費用	
+) 期間外利益	
-) 期間外損失	
当期利益(損失)金	…………③

しかし総合農協の主たる事業活動と経営剰余との関連について考えるならば、最少の費用で最大の収益をあげることであり、収益一定の条件の下では費用を最少にすることが剰余を最大にする所以である。逆に費用一定の下では収益を最大にすることが剰余を最大にする所以でもある。

ところが協同組合には収益を最大にするという条件は制限されることになる。いわゆる入用充足原理、実費手数料主義の経営原則があるからである。

いま費用を一定と考えた場合、剰余を決定する要素は収益に求められるが、この収益の勘定科目自体はなほだ各種部門別に多岐にわたっているのである。

そこで代表的な部門として購買部門と販売部門を対象にそれぞれ購買手数料と販売手数料を中心に実費手数料の本質について考察をすすめることにしたい。

1) 国井守正著「農協経営分析入門」全国農業出版株式会社 昭和36年1月 42ページ

(1) 購買手数料

まず購買事業における購買品の手数料とは一体なんなのか。端的に言えば
 手数料 = 供給価額 - 供給原価である。この点では商業における売上粗利益に
 該当する。ただ農協の購買事業では、共同計算購買、受託購買、および買取
 購買の三つの方式があるため手数料の算定方法その他に前二者と買取購買の
 場合とで若干あつかいにちがいがあ。したがって手数料率の算出にあつて
 には、本来からすれば

$$\text{手数料率} = \frac{\text{手数料}}{\text{購買品供給原価}} \times 100$$

であるが実際的には

$$\text{手数料率} = \frac{\text{受託手数料} + \text{買取購買品総益}}{\text{購買品供給高}} \times 100$$

に分解して算出されるのが通例である。

ただ農協の手数料率は年次別に変化している反面、農業地帯別、農協組合
 員規模にも格差がみられるほか、生産資材と生活物資との間にも若干の差が
 ある。これも深く考えれば実費主義によって惹起されたものともいえないこ
 ともない。しかしその実費とはなにかが問題なのである。あらかじめ手数料
 を決める場合にその計算の基礎をどこにおくか。たとえば品目別に計算でき
 る費用と、共通の費用とがあるし、取扱高の増減によって変化する固定費と
 変動費との関係もあってなかなか正確な手数料をあらかじめ算出することは
 不可能に近い。そこで従来の経験と将来の予測を加味して手数料を設定する
 ことになる。その結果、計画と実績に乖離が生じ、それがプラスとマイナス
 の剰余を生むことになる。

また農協の場合、組合員利用者を差別しない意味でも同一事業年度内に手
 数を勝手に変更するわけにもいかないし、他方購買品の市価が期間中に変
 動したりすることによって正当とおもわれた手数料が正当性を喪失してしま
 うことにもなりかねないのである。たとえば商品価格の変動によって仮りに
 値上りし、一定の手数料率では、実費 + α の割高な手数料になったとして
 も、この α 部分は利用高配当という形で還元すれば協同組合の本質にはずれ
 ることはないと考えられるからである。逆に値下りのために実費を割った場

合には、その損失を組合員に負担してもらえば事足りる 便利さが一方にある。

しかし現実にはいかに適正な実費手数料を設定することがむずかしいにしても、基本的には費用であって決して収益そのものではないし、まして利潤ではありえないと考えるのが妥当のようにおもわれる。

(2) 販売手数料

農協の販売事業にもいろいろな方式があって手数料を算定する場合に複雑な要因となっている。たとえば共同販売にも受託販売と買取販売があり、受託販売のなかにも無条件受託（共同計算、個別計算）と条件付受託（さし値販売）などの区別がある。

以上のような販売方式のちがいを厳密に考慮して適切な実費手数料を品目別に算出することはむずかしいところである。取扱い数量との関係で品目による開きが大きくなるし、具体的な分析にもとづく合理的な設定が重要な課題となる。

いずれにしる販売手数料も購買の場合と同様に実費主義をたてまえとする限り基本的には費用とみなすのが正しいようにおもわれる。

(3) 実費手数料と剰余の関係

これまでの考察の結果、農協の購買、販売手数料は実費主義をとるかぎりいずれも費用としての性格をもつものであることを指摘したが、それにもかかわらず両事業部門において収益を生み、剰余金発生²⁾の根源たりうるのはなぜなのか。全体としての剰余金の中には当期利益金の計算方式で指摘したように事業外収益を含むため、仮りに購販部門で収益が出なくとも全体としては剰余金が発生しうることは論をまたない。また購販部門で適正な実費手数料が設定されたとしても、部門内で収益が発生する場合もある。部門別収益の中にはあらかじめ想定されない雑収益としての歩戻し、奨励金的なリベートが含まれるからである。このようなリベートについては批判や廃止すべきだとする意見もあるが、販売促進の有力な手段として用いられている事情もあって、かかる事態の増加傾向こそあれ減少の兆しはないようにみえる。これも適正な実費手数料の下で収益をもたらす大きな要因の一つであることを

2) 山口一門著「実践的農協論」現代企画社 昭和43年5月 94～97ページ
玉城昌幸著「農協五つの問題」家の光協会 昭和42年10月 48～55ページ

強調しておきたい。

しかし問題はこれらの変則的条件以外でも、いいかえれば当初において適正な実費手数料が設定されたとしても、一定期間内においてそれが適正でなくなるような条件変化がおりうるのである。その場合には当初設定された手数料は実費 $\pm \alpha$ という形で性格が変化することになり、 $+\alpha$ の場合は収益、 $-\alpha$ の場合は損失の源泉となって剰余にはね返ることになるのである。

かかる条件変化にともなう適正実費手数料の性格変化を損益分岐点 (Break-evenpoint) の理論を用いて説明するならばどうなるか。

基本的には三つのタイプがあると考えられる。

求める損益分岐点を X 、固定費を f 、変動費を u 、供給費を s とすれば

$$X = f \div \left(1 - \frac{u}{s} \right)$$

が基本公式となる。

これより下記のように事情変化した場合の損益分岐点³⁾が変化するのに応じて実費手数料も期間中に変化することを図1と合わせて知ることができる。

① 供給価格が変化した場合

$$X = f \div \left\{ 1 - \frac{V}{s(1 \pm r)} \right\}$$

ただし r は価格の変化率である

② 変動費が変化した場合

$$X = f \div \left\{ 1 - \frac{u(1 \pm r)}{s} \right\}$$

ただし r は受入価格、配達運賃などの変動費の変化率

③ 固定費が変化した場合

$$X = (f \pm \alpha) \div \left(1 - \frac{u}{s} \right)$$

ただし α は固定費の増減額

かかる損益分岐点理論からすれば適正な実費手数料とは収益と費用の一致

3) 国弘員人著「経営分析」ダイヤモンド社 昭和35年2月 103~108ページ
前掲国井著「農協経営分析入門」58~66ページ

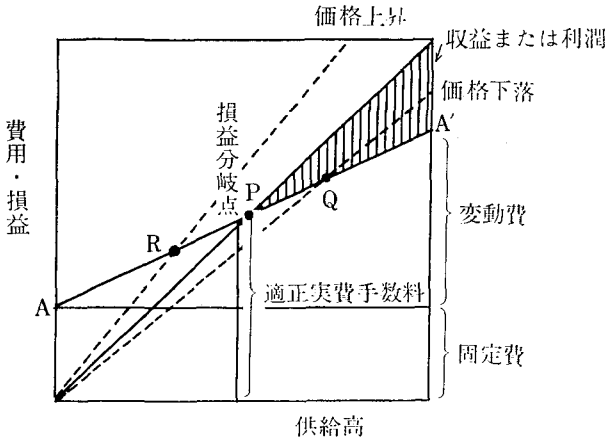


図1 供給価格変動と損益分岐点の変化

点、すなわち図1によれば損益分岐点Pであると解される。⁴⁾

図1から明らかのようにある時点における適正な実費手数料の下で、いわゆる収益を生み出すのは原理的に不可能である。もしあるとすれば事情に変化が起った場合であり、その変化した時点では実費手数料の適正水準は上下に移動したことを意味する。

実費手数料の適正水準が上方に移動するのは、①供給価格の下落 ②固定費の増加 ③変動費の増加 ④供給高の増加の四つの場合である。ただし①～③までは損益分岐点は上方に移動するが、④の場合は不動である。したがって原理的には実費手数料は直線AA'上を供給高に応じて移動するものと考えてよい。いま当初計画において適正と判断した実費手数料にもかかわらず、収益が発生するのは、予想以上に供給数量が増大するか、あるいは供給価格の上昇によって供給高に増加があった場合である。前者の場合は供給価格を実費手数料と見合うQ点まで引下げることによって収支均衡をはかれるし、後者の場合はR点まで手数料を引下げることによって均衡を保つことができる。

しかし農協の購販事業では平等主義のたてまえからも期間内に簡単に修正

4) 損益分岐点理論とは異なるが、市価と原価(実費)との関係から剰余の発生を図解したものとして次の著書をあげることがでる。

青木一巳著「農協経営講話」全国農業出版株式会社 昭和33年8月 123～124ページ

は許されないのが実態である。このようなことは逆に損失が発生した場合にも妥当するであろう。

ではこのような諸条件の変化によって計画と実績の間にとどの程度の差異が生じているかを北海道におけるN農協の販売手数料率の増減変化率についてみると第1表のごとくである。

第1表 N農協の販売手数料率からみた計画と実績の増減率

第1表でみるとおり、手数料増減率がプラスの場合は、計画時よりも販売取扱額が増加して計画を上回る実績を示したことを意味し、マイナスの場合はその逆である。したがって前者の場合は、実費手数料を前提とするかぎり計画よりも実績の方が高くなったことを意味する。逆にいえば実績段階では実費+ α の手数料をとったことになる。

それではこの場合の α 部分は一体なにか。決して費用ではない。事情変化によって結果的に与えられたもので一応費用超過分である。このように考えてくると手数料と称されるものが適正な実費である場合はまさに費用そのものであり、それが適正でなくなったとき、すなわち α のうち+ α 部分は収益ないし利潤にくいこんで擬制的に形成された費用そのものにすぎないとみることができる。

しかもこの+ α 部分は、非営利という協同組合原則からみて自ら求めるべくして得られたものではないのである。この部分こそ利用高配当原則にしたがって組合員に還元すべき性質のものであるといえる。したがって農協の経営理念からすれば剰余は利潤そのものではないし、原則的にはなんらかの事情でとりすぎた費用超過分とみることができる。

いずれにしる実費手数料の本質は費用であり、それが実費水準を超過した場合に収益ないし利潤の一部を含むものといえる。しかしその+ α 部分は決して小売商業機関の20~30%の粗利益率からみれば問題にならない程度のものであろう。なぜならば農協の購買手数料は平均8.61%程度であり、販

品 目		手 数 料 増 減 率
農 産 物	米	△ 1.1
	小 麦	△ 1.8
	小 豆	△ 2.2
	菜 豆	△ 1.2
	え ん 麦	2.1
	種 粳	2.5
	馬 鈴 薯	3.2
そ 菜	△ 1.5	
小 計		△ 1.2
畜 産 物	鶏 卵	△ 1.4
	畜 肉	△ 1.4
	鶏 肉	0.5
	小 計	△ 1.4
合 計		△ 1.2

注 北海道N農協 昭和41年度業務報告書より作成

売手数料率は品目によって大差があるけれど⁵⁾総平均では1.61%に止まるからである。中央卸売市場の荷受会社の手数料7%、仲買人の手数料4.6%と農協の購買手数料を比較しても大差がないようにおもわれるが、年次的に農協の手数料率が若干づつ上昇傾向を示しているのは実費の上昇によるものと判断されるのである。

VIII 農協の奉仕尺度と利用高配当制

すくなくとも農協の奉仕尺度の一つとも考えられがちな利用高配当制を、農協剰余金の性格ないしその源泉としての実費手数料との関連においてどう理解すべきであろうかがここでの問題である。

農協の剰余金処分案の内容については法制上の明確な規定がないとはいえ、慣習的に定形化されたものはある。したがって農協によって処分方法と内容において若干ことなるのが通例である。

ただここで問題になるのは、非営利・最大奉仕という農協の経営理念から考えて、自ら積極的に求めずして与えられた剰余金のうち決定準備金等を控除した後に配当にまわされる出資配当および利用高配当を奉仕の尺度としてどう考えたらいいかである。北農中央会の指導方針としては、期中割戻しを原則としてやらずに出資配当を優先させ、しかるのちに利用高配当をするようにということであるが、実態は農協によってまちまちである。すでにふれたように現行法では出資配当と利用高配当の選択制が採用されているため、農協によって異なる方法をとっているのも当然である。まさに組合の経営条件や経営方針によってその方法は特色づけられているといつてよい。出資配当率の最高限度が8%まで引上げられた現在でも出資配当を全然しないなど農協によって千差万別である。農協の信用および販売事業収益も限界にきたとみられる最近では、購買事業に活路を開くために購買の利用高配当に力点をおく傾向もあるが、従来とくらべて利用高割戻しの内容も詳細、緻密化しつつあるようにみられる。

ちなみにN農協の利用高配当の項目別基準をみると第2表のごとくである。総額約1,443万円のうち多い順にみると米(555万円)、営農貯金(330万円)、組勘(217万円)、肥料(204万円)などが主なところである。

5) 全国農協中央会編「農業協同組合年鑑」1969年 123ページ

全国的には組合員の異質化が

第2表 N農協における利用高配当の基準

進行するなかで、農協の経営体としての自己運動が強化され、次第に組織体から資本体に移行しつつあると指摘する向きもあるが、その限りでは農協が奉仕の尺度として出資および利用高配当を重要視するのは当然といえる。しかし農協が配当の財源を確保しようとして故意に実費手数料主義から逸脱した経営意

米		出荷1俵につき	25円
小麦	小	〃	20円
ね	な	〃	20円
豆	色	〃	30円
麦	え	〃	15円
肉	豚	販売高	1.0%
料	肥	予約購買高	1.5%
貯金	営農	支払利息	20.0%
勘定	組合員	受入利息	4.0%
証書貸付金		〃	4.0%

注 北海道N農協昭和41年度業務報告書による

識をもつことは、好ましくないばかりでなく、むしろ邪道であると考えられる。農協はまさしく近代的な事業経営体としての性格を強くもつものであるが、本来利潤を追求する事業経営体ではないのである。換言すれば農協はその経営理念上、最大の奉仕を目的とするものであるが、その最大奉仕の尺度の一つに利用配当を選択する必要はかならずしもないということである。実費主義こそ最大奉仕の所以たりうるのである。

IX 結 言

これまで農協の経営理念と奉仕性の関連について、主として実費手数料主義の視点から考察をすすめてきたが、結論的にいえることは非営利・最大奉仕の原則にたつ農協の最大奉仕の所以は、かならずしも最大の剰余による最大の利用高配当にあるのではないということである。その論拠は実費手数料主義にあるからである。一般に剰余の源泉が手数料から実費を差引いた差額、つまり実費超過分であると考えられがちであるが、つねに適正な実費手数料の下ではかかる差額は本来生じえないものであろう。

もし差額が生ずるとすればもはや実費手数料ではないのである。しかし一定期間内における諸種の条件変化によって期首と期末の期間中に適正な実費手数料に変動が生じても農協はその都度弾力的に対応できないため、期首と期末の間に差異が発生する。この場合のプラスの差異がいわゆる実費超過分

1) 前掲「協同組合原則の再検討」212ページ

とよばれるものであるが、それが直ちに収益ないし利潤と結びつかないことを明らかにしたつもりである。したがって基本的には実費手数料とは利潤ではなくて費用であることを確認したのち、一事業年度内における農協手数料の固定性の側面から供給高の増大が時によって実費超過分を形成する場合のあることを損益分岐点図表をつかって考察した。この場合の手手数料は実費十収益ないし利潤の一部として擬制的に利潤が形成される形をとるが、本来それは実費主義のたてまえ上利潤ではありえないことを指摘したのである。協同組合が市価市義をすてて実費主義に純化する経営理念こそ端的に言えば組合員に最大の奉仕をする所以であると結論づけられよう。

とはいっても現実の農協は非常に複雑多様で完全なる実費主義に徹し切れるものでもないし、具体的に検証することは至難である。

ただ前にふれた三輪氏の見解、すなわち組合員が協同組合に配当を期待するがゆえに組合は利潤を求めるといわなければならないかどうか。消費組合は商業利潤を節約し、節約した利潤を組合員に分配するものであるとすれば、そこにはたしかに利潤が存在することになる。しかし原価主義、実費主義に即して協同組合の手手数料を考えると、そこには利潤の生ずる余地は、原理的にはないといえるだろう。このような考え方は協同組合主義の幻想性として批判する論者もあるが、すくなくとも経営理念としての非営利と最大奉仕の原則とは、実費手数料主義の視点から考えて矛盾するものではないと考えられる。

ただ現在の社会経済制度との関連で利潤否定的組合主義が後退して、漸次利潤追求を正当視する思想が台頭したり、農協会社を補助機関として認めながら組合原則の制約による農協経営の利潤追求的側面を補完しようとする傾向が助長されつつあることは好ましくない。農協の経営理念からその奉仕性について反省してみる必要が十分あるように考えられる。

1) 菅沼正久著「協同組合経済論」日本評論社 1969年7月 53～73ページ

2) 辻誠稿「協同組合原則の経営論的再開発」(全国協同出版株式会社「経営実務」1967 Vol.22 10～23ページ所収)

3) 辻誠稿「農協会社の経営論的解釈」(全国協同出版株式会社「経営実務」1968年 Vol.23 10～19ページ)

MAXIMUM SERVICE AND MANAGEMENT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES

By

Genjiro Iijima

After World War II, the system of cooperatives were specialized some types of industry in Japan. Above all, agricultural cooperatives hold an important position. Recently, the function of agricultural cooperatives of our country are remarkably changing with structural changes of the agriculture.

Although cooperatives have non-profit principle, they are apt to pursue their own maximum profit. However, such tendency is not desirable in view of their management doctrine, i.e. cooperative principle of I.C.A.

This paper attempts to make clear the relation between maximum service and non-profit principle in agricultural cooperatives.

Especially, the several problems which I have considered are as follows ;

- (1) cooperative principle of I.C.A. and management doctrine of cooperatives.
- (2) non-profit principle and co-op maximum service.
- (3) types of co-op service and difficulties of its measurement.
- (4) relation between profit and service of agricultural cooperatives.
- (5) the nature of co-op surplus, profit and actual fee from the dimension of break-even point theory.
- (6) barometer of co-op service and dividend on purchase.

The result of study ; The profit is not originally involved in actual fee under conditions of the service at actual expense, and so the pursuit of maximum profit is not always equal to the maximum service under the cost price system of agricultural cooperatives.

It is not at least desirable that agricultural cooperatives directly pursue maximum profit for their maximum service, in a similar way to private business company.