



Title	農協の農業投資と農協経営 : 北海道畑作地帯の農協事例研究
Author(s)	三浦, 賢治; MIURA, Kenji
Citation	北海道大学農経論叢, 39, 101-127
Issue Date	1983-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/10974
Type	departmental bulletin paper
File Information	39_p101-127.pdf



農協の農業投資と農協経営

— 北海道畑作地帯の農協事例研究 —

三 浦 賢 治

目 次

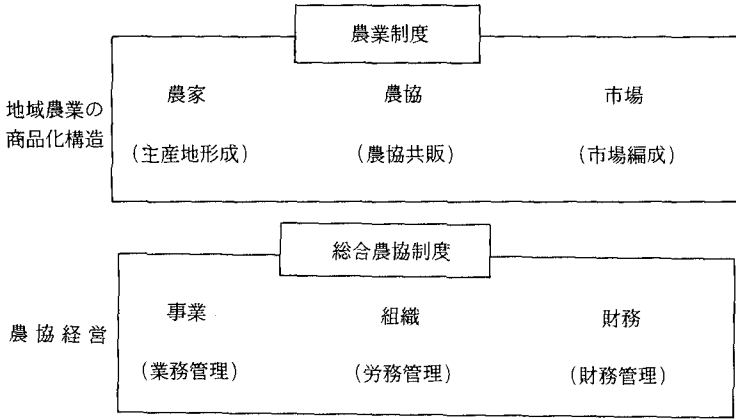
I. はじめに	101
II. 地域農業構造の再編と農協	103
1. 農協による地域農業の自主的再編	103
2. 地域農業再編と農協資金の調達・運用	107
III. 農協の農業投資と農協経営	111
1. 洞爺村農協	111
2. 中札内村農協	117
3. 考 察	124
IV. おわりに	127

I. はじめに

今日、農協理論をめぐる焦眉の課題は「地域農業の発展に果たす農協の役割」の体系的解明にあると思われる。このためには、地域農業構造に関する研究と同時に、地域農業編成の担い手としての農協自体に即した研究が不可欠である。言いかえれば、農協経営論として、農業構造の変動からは相対的な意味で独立した固有の農協経営問題を摘出することによって、農協の果たしうる役割、その可能性と現実性を客観的に解明することである。つまり、農協の各種事業論や組織論を統合した農協経営論の本格的な構築が必要となっている。

以上の課題に接近する第一歩として、本稿は、わが国農協(地域の総合農協)の経営構造を、農協の農業投資という側面から実証的に明らかにすることを目的としている。そのために、以下のように、基本視角と方法を設定し課題の限定を行なった。

模式図に示したように本稿の基本視角は二重である。各地域における農協は、各種農産物の商品化構造¹⁾に規定されて存立している。しかし同時に、



模式図 基本視角

農協は商品化構造の編成主体であり、農協の経済力と意志決定の方向、つまり、農協経営の在り方が商品化構造そのものに大きな影響を与えるのである。このように、地域農業の商品化構造と農協経営の相互規定的な関連のなかで農協経営をとらえることが第一の課題である。次に、農協経営は、経営管理の視点からみても、業務管理、労務管理、財務管理等々の多くの側面を持ち、これらを全面的にとり上げることは困難である。そこで、農協の業務管理にあたる側面を事業運営方式と位置づけ、これと資金の調達・運用である財務管理とを結びつけることによって、農協の経営構造を解明する。つまり、本稿の第二の課題は地域農業の商品化構造の農協経営への反映を、事業運営方

- 1) 北海道の研究者によって提唱されている「商品化構造論」を、ここでは主産地形成、商業資本と協同組合、市場編成を含めた広い意味でとらえる。
- 2) 農協を経営財務論的の視角から取り上げた研究としては、足羽進三郎著『農業協同組合の研究』北大図書刊行会、1976年、甲斐武至・有賀文昭他著『農協の経営管理』家の光協会、1975年が上げられる。しかし、わが国の単位総合農協をこの視角から研究した例はさきわめて少なく、最近では、山田定市稿「農協の財務構成とその基本的性格」(湯沢誠編『農業問題の市場論的研究』御茶の水書房、1979年所収)がある。

本稿の基本視角は、農協資金の運動を、現実の使用価値を形成する「運用」・「存在」の側面と、その資金の「調達」・「返済」・「利潤分配」の側面という、二面性と両者の矛盾のなかにみる。そして、前者には、農業生産力の反映を、後者には「所有」と「支配」をみる立場である。例えば片山伍市・後藤泰二他著『新版経営財務論』ミネルヴァ書房、1975年。

式を媒介項として、経営財務の側面からとらえ直すことである。

ここで、農協経営分析に経営財務論的視角²⁾の援用を試みるのは次のような理由による。わが国農協は、信用事業をはじめ各種事業を兼営する「総合農協制度」をとるが、これは事業運営方式における「食管事業方式³⁾」を基礎に成立したものである。そこでは原則として、財務流動性（安全性）や収益性の問題は生じない仕組みになっているのである⁴⁾。しかし、日本経済の高度成長は、農業生産に占める米の比重を低下させ、米以外の農畜産物の生産を拡大させた。そして、これら農畜産物の生産拡大は、生産・流過程での農業投資を不可欠とし、農協はその生産・流通施設の担当者となっている。今日、これら固定資産の取得と運営をめぐる農協経営問題が具現化しており、そこに、各地域の農協の基本的性格が表現されていると思われるのである。

以上の課題を明らかにするために、北海道畑作地帯の農協の事例研究を行った。対象とした二つの農協は、畑作地帯のなかでも、積極的な農業投資を楨杆に、ドラスティックに地域農業の自主的再編を実行している農協として、典型的事例をなすと思われる。分析の中心は、生産・流通関連施設への農業投資と販売事業におき、これと農協経営との総合的理解を試みた。分析資料は、農協総会議案である『業務報告書』が中心であるが、これを分析する手法は十分確立していないため、新たな諸指標を試論的に提示しながら、考察を行なう。

II. 地域農業構造の再編と農協

1. 農協による地域農業の自主的再編

ここで取り上げる胆振支庁管内洞爺村農協は、平均経営耕地面積4.8 ha（1980年『農業センサス』）で、道内の中小規模畑作地帯に属する。また、十勝支庁管内中札内村農協は、同じく、約20 haの大規模畑作地帯に位置し

3) わが国農協の性格を「食管制度」との関連でみる見方はこれまでに多くあった。しかし、農協の事業方式を「食管事業方式」として明確に位置づけたのは甲斐武至氏が最初であると思われる（『農協経営転換の論理』全国協同出版株式会社，1974年）。

4) 詳しくは若林秀泰他著『農協の経営分析手法に関する研究』農林中金調査部，1981年，75ページ以下を参照。

ている。両農協を概観すれば(表1)、農家戸数は270戸前後の小規模農協ながら一戸当たり販売取扱高は、洞爺村農協で7百万円(管内平均4.3百万円……『北海道農協要覧』)、中札内村農協で2千3百万円(管内平均1千2百万円)と、いずれも管内平均よりきわめて高い水準を実現している。しかし、両農協の比較では、55年の一戸当たり販売取扱高では3.4倍の格差をもって中札内村農協が大きく、組合員農家の経済力には大きな格差がある。また、農協全体では、洞爺村農協の貯金残高が販売取扱高を上

表1 農協の概要

昭和	洞爺村農協		中札内農協		
	40	55	40	55	
正組合員戸数 (戸)	376	270	426	279	
正組合員数 ¹⁾ (人)	388	301	497	456	
准組合員数 (〃)	22	66	61	207	
役員数 (〃)	15	14	12	12	
職員数 (〃)	35	48	57	55	
販売取扱高 ²⁾ (百万円)	300	1,891	608	6,678	
貯金残高 ³⁾ (〃)	407	2,251	476	5,151	
自己資本 (〃)	53	281	80	598	
固定資産 (〃)	52	280	133	1,288	
一戸当たり	販売取扱高(千円)	799	7,003	1,428	23,935
	貯金残高(〃)	1,083	8,339	1,117	18,463
	自己資本計(〃)	1,403	1,038	188	2,144
	固定資産計(〃)	140	1,038	313	4,619

- 注 1) 正組合員数には家族組合員、団体組合員を含む。
 2) 販売取扱高は「受託品・当期支払高」「買取品・当期買入高」「共計品・当期支払高」の合計である。
 3) 貯金、自己資本、固定資産は貸借対照表の表示額である。
 資料、各農協の総会議案「業務報告書」による。なお、以下の図表は、特にことわらないかぎり、この『業務報告書』によるため出所は略す。

回るのに対し中札内村農協ではそれが逆転している。この特徴は自己資本と固定資産との関係にもみられる。ここに両農協の存立する地域農業構造と、その反映である農協経営の顕著な相違をうかがわせる。

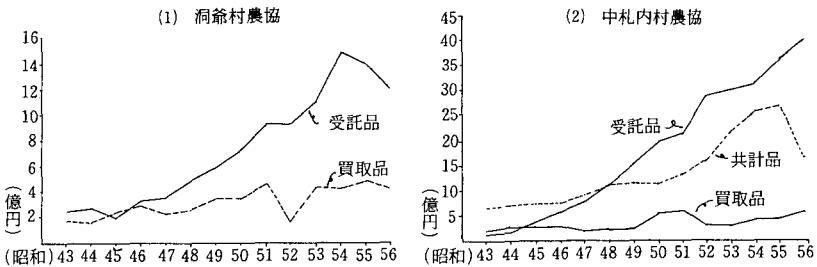
さて、洞爺村農業は、かつての菜豆類産地から、昭和46年以後、野菜産地として確立するなかで、飛躍的發展をみせる(表2及び図1を参照)。この農業發展は、洞爺湖畔の「下台地区」での水稻作に施設園芸を導入した複合経営と、「高台地区」での畑作に野菜と肉牛を導入した有畜複合経営の定着・成功によってもたらされたものである。そこでの農協運営の特徴は、個々の農家が複合経営として確立・發展する方向を農協が全面的にバックアップしていることにある。つまり、管内で最初に設立された「営農部」(参考図(1))

農協の農業投資と農協経営

表一 農協販売取扱高の動向

単位：千円，%

昭和	洞 爺 村 農 協				中 札 内 村 農 協			
	42		56		42		56	
総生産高	412,107	100.0	1,885,985	100.0	1,014,281	100.0	6,642,326	100.0
豆 類	147,291	35.7	437,102	23.2	382,600	37.7	695,649	10.5
ばれいしょ	32,184	7.8	8,127	0.4	168,750	16.6	770,669	11.6
甜 菜	103,416	25.1	392,330	20.8	235,701	23.2	1,100,116	16.6
麦	—	—	5,892	0.3	15,600	1.5	112,616	1.7
飼料作物	—	—	—	—	—	—	600	...
野菜	—	—	736,505	39.0	—	—	—	—
農産物計	394,171	95.6	1,616,027	85.7	820,051	80.9	3,048,719	45.9
牛	—	—	202,432	10.7	134,740	13.3	1,368,577	20.6
鶏	—	—	—	—	54,960	5.4	1,594,430	24.0
豚	6,730	1.6	40,696	2.2	1,530	0.2	630,600	9.5
畜産物計	17,936	4.4	269,958	14.3	194,230	19.1	3,593,607	54.1



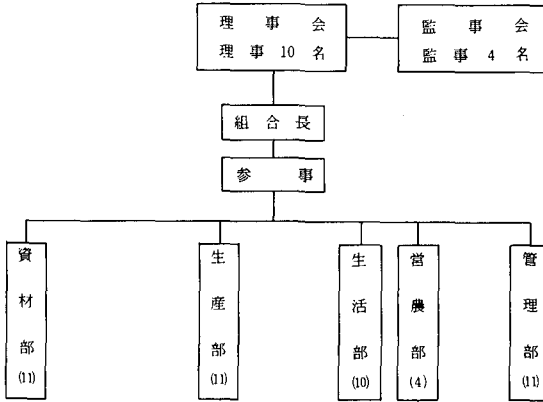
図一 農協販売事業の動向

による営農指導と、全ての生産者の全ての生産物を販売する販売事業が、農協運営の中心におかれている。そして、このような農協の基本姿勢は、先駆的な野菜生産者でもある現組合長（46年就任）の「仲間はすべて生きながらえる」という「友づれの思想⁵⁾」によって大きく支えられている。

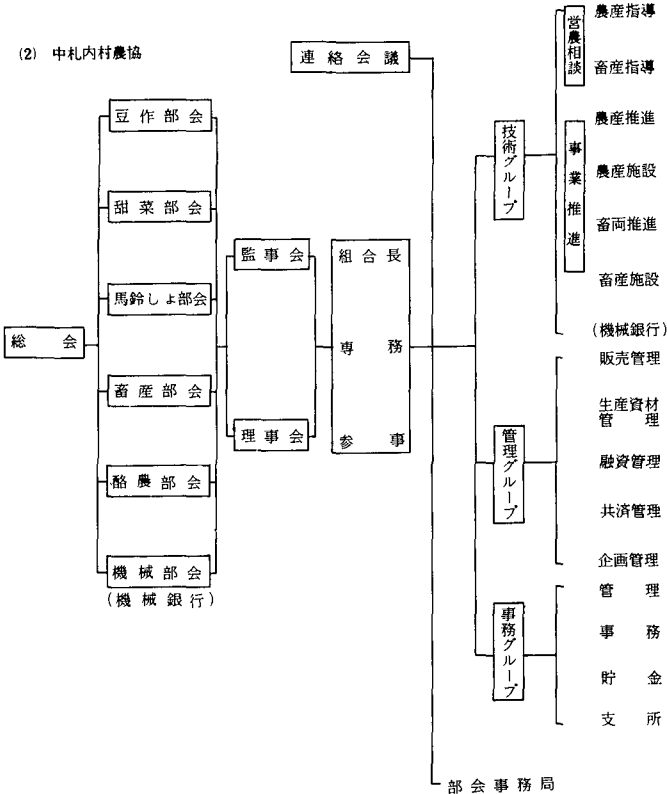
中札内農業の戦後の展開過程は、豆作偏重の時期から、ばれいしょ・甜菜の根菜作の拡大、そして、酪農と畜産の導入・拡大によって多様な農業展開

5) 洞爺村農業と農協に関する体系的研究は、太田原高昭著【地域農業と農協】日本経済評論社、1978年、によって行なわれている。

(1) 洞爺村農協



(2) 中札内村農協



参考図 農協の経営管理組織

をみせる現段階への動きとして特徴づけることができる(表2, 図1)。この過程は個々の農業経営に即してみれば, 畑作・酪農・畜産への経営形態別の専門化であり, また, 専門化した個別農家の集団化・団地化の過程であった⁶⁾。さらに, 地域全体としては, 畑作農家集団と畜産農家集団が, 糞尿畑地還元や大型機械利用を通じて有機的に結合する「地域複合システム化」あるいは「循環農業⁷⁾」の確立過程でもあった。そこでの農協の役割は, 生産から加工流通するまでの「装置化」のために生産・流通施設を所有・提供し, 「システム」全体の技術的・事務的調整におかれている。

中札内村農協ではまず注目されることは, 戦後の早い時期から, 農協が中心となって, 地域農業振興計画をたて, 目的意識的に農業構造の再編をはかってきたことである。そこでの農協運営の特徴は, 「高効率・高所得農業の実現」という農業近代化の推進にあると同時に, 「全員参加の協同活動」を目標に組合員の農協経営への参加を進めてきたことにある。それは, 昭和50年から発足した生産者部会制度に象徴的にみられる(参考図(2))。「法律的責任は理事会にあり, 道義的責任は部会にある」といわれるように, 部会が生産計画から各種利用料の決定まで実質的権限を持ち, 農協はその「手使い」に徹することが志向されている。それ故, 経営管理組織においても部課制を廃して「グループ制」をとり, きわめて機能的なものに組織されている。これらの中に, 中札内村農協の今日的到達点が表現されている。

次の課題は, 以上にみた二つの農協の展開過程を, 農協経営の側面からとらえなおすことである。

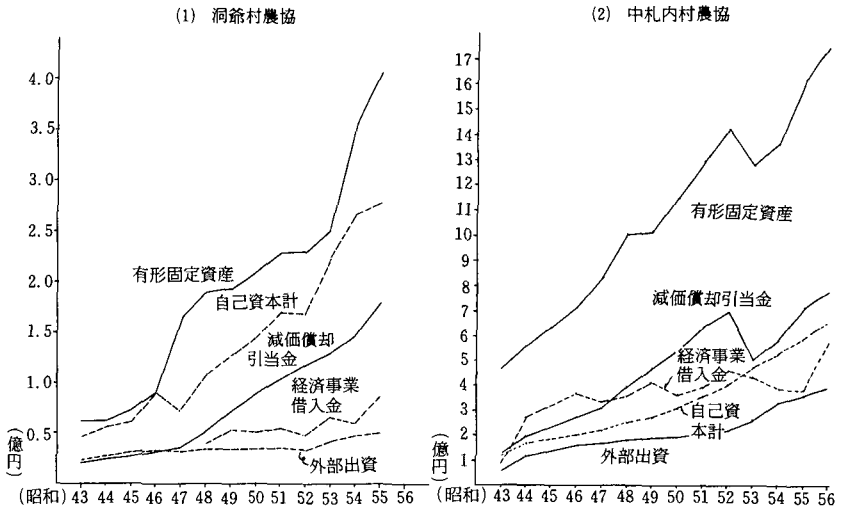
2. 地域農業再編と農協資金の調達・運用

まず, 両農協の動向は固定資産取得の動きに反映している(図2)。洞爺村農協で47年に有形固定資産が急増加するのは, 野菜集荷施設の導入によるものであり, 54・55年の増加は, 新たな予冷施設の導入がその内容である。

6) 中札内村農協は, 「法人化運動」をはじめとする多くの農業施策を実践しており, 全国的にも注目を集めているところである。本稿では, 次の研究成果を参考とした。『日本の農業14, 農業法人と協同組合』農政調査委員会, 1962年。『農業生産組織を核とした農協の運営』全国農業協同組合中央会, 1975年。また, 同農協の『くみあい30年の歩み』1979年には, 中札内農業の歴史と現状が詳述されている。

7) この特色ある「循環農業」を紹介しているものとして宮本憲一著『現代の都市と農村』新NHK市民大学叢書12, 1982年がある。

中札内村農協では、43年以降ほぼ一貫して、機械と施設への多種多様な農業投資を行なっている。例えば、45年から48年にかけては養鶏団地とその関連施設への投資が多く、畜産物販売額の増加に対応している。また、55年の固定資産の増加の中心は小麦と豆の乾燥調整施設が中心であり、これも53年以降の交付金大豆と小麦の増加へ対応したものである。このように、農協による機械・施設の取得は、農業生産の発展のための不可欠の条件をなしている。



図一 農協の投資動向

次に、農業投資を資金調達からみれば、両農協はきわめて対照的な動きを示している。洞爺村農協では、固定資産取得の原資は、まず自己資本が第一位であり、次第に減価償却引当金が蓄積され、借入金への依存は低い。これに対し中札内村農協では、47年までは借入金が第一位であり、48年以降は減価償却引当金がこれにかわり、自己資本が借入金を上回るのは53年以降である。

このような資金の調達・運用の特徴は、農協の財務構成全体に反映している。貸借対照表によって諸比率を算出し（注1）、農協「財務処理基準令⁸⁾」

8) 農協財務処理基準令によれば、①自己資本は固定資産額の100分の140以上であること（2条）②信用事業の資金を他の事業資金に運用する額は、貯金と定期積立金との合計額の100分の20以下であること（4条）が定められている。

農協の農業投資と農協経営

表-3 財務構成の推移

(1) 洞爺村農協

単位：%

昭和	固定比率	固定長期適合比率	正味運転資本比率	内部運用比率	流動比率
40	98.0	90.3	9.7	13.6	106.2
46	98.5	70.6	29.4	6.7	128.3
47	165.2	110.6	-10.6	4.5	93.3
48	157.5	81.6	18.4	8.9	113.7
49	124.2	59.9	40.1	11.2	130.6
50	107.2	54.0	46.0	6.3	143.2
51	93.9	47.7	52.3	3.2	170.6
52	87.6	45.3	54.7	1.9	190.8
53	76.4	38.0	62.0	-0.9	450.3
54	97.0	60.2	39.8	2.2	162.5
55	99.7	57.7	42.3	3.8	158.0

(2) 中札内村農協

単位：%

昭和	固定比率	固定長期適合比率	正味運転資本比率	内部運用比率	流動比率
40	165.9	86.8	-13.1	20.0	107.7
46	295.5	102.5	-2.5	18.3	97.6
47	316.8	120.7	-20.7	16.5	80.9
48	320.4	123.7	-15.4	20.0	87.0
49	166.1	102.8	-2.8	22.5	98.6
50	264.8	116.0	-16.0	23.2	92.2
51	246.2	109.1	-9.1	25.6	96.5
52	238.3	103.5	-3.5	17.0	98.3
53	219.7	107.5	-7.5	16.7	96.4
54	211.1	68.2	31.8	16.3	133.5
55	215.6	121.5	-21.5	15.2	90.3
56	210.0	104.8	-4.8	6.7	96.0

注 諸比率については、本文の〈注1〉を参照

を基準にみれば両農協は全く異なった資金の運動をみせる(表3)。洞爺村農協は固定比率が100%以下で推移しており、49年以降は正味運転資本比率が40~50%台に上昇し資金の充実がみられる。また内部運用比率もきわめて低く、流動化率が100%以上であるから、信用事業の資金はもっぱら経済事業に充当されている。一方、中札内村農協では、固定比率が200%を越え、固定長期適合比率でも100%を越え(正味運転資本比率はマイナス)、自己資本不足の状態を呈している。また、内部運用比率はきわめて高く、しかも流動化率が100%以下であるから、信用事業部門の資金の一部が固定資産に充用されていることになる。このように、財務処理基準令を適否の基準にみれば、洞爺村農協は堅実であり、中札内村農協は不安定な財務構成のようにみられる。しかしながら財務構成の問題は農協経営全体のなかに位置づけて理解されるべきと思われる。そこで、以下では、両農協の事業運営方式と収益構造について検討しよう。

注1) 農協の貸借対照表について

一般に農協の『業務報告書』上の貸借対照表は、資産方に、「金融」・「経済」・「その他」・「固定資産」の項目が、負債・資本方に「金融」・「経済」・「その他」・「自己資本」の項目が表示されている。ここでは、大澤義一氏にならい負債・資本方に「固定負債」の項目を、金融資産中の貸倒引当金、経済負債中の設備借入金、その他負債中の諸引当金を合計して新設した。そして、金融資産(ⅠA)、経済資産(ⅡA)、固定資産(ⅢA)、金融負債(ⅠB)、経済負債(ⅡB)、自己資本(ⅢB)、固定負債(ⅣB)、の枠組みによって、次のような諸比率を算出した。詳しくは大澤義一稿「農協経営者セミナー」⑪~⑬、『農協経営実務』1981年3月~5月号を参照されたい。

① 内部貸付金比率 = 内部貸付金 / 金融負債計 × 100

但し、内部貸付金 = 金融負債計 - 金融資産計

② 正味運転資本比率 = 正味運転資本 / (自己資本 + 固定負債) × 100

但し、正味運転資本 = (自己資本 + 固定負債) - 固定資産

③ 固定比率 = 固定資産 / 自己資本 × 100

④ 固定長期適合比率 = 固定資産 / (自己資本 + 固定負債) × 100

⑤ 流動比率 = 流動資産 / 流動負債 × 100

但し、流動資産 = 経済資産、流動負債 = 経済負債 + 内部貸付金

なお、両農協の財務構成は次のようになっている。

を持つ洞爺野菜は、農家が農協に無条件委託し、農協は「一元集荷・多元販売」している。野菜の集荷・販売は、大きく、個選共販、共選共販、予冷共販に分けられ、農協はそれぞれ野菜集荷所、共選施設、予冷施設を所有し、その運営に責任を負っている。

B. 農協の野菜施設関連の投資は（表4）、56年の真空予冷施設の導入がレタス、セルリー等の府県移出を目的としていることにみるように、一定の生産実績を基礎にその一層の振興を図るという堅実であると同時に積極的なものである。総投資額は2億6千万円に達するが、補助事業を活用しているために、農協が直接必要とする現金支出は3千万円と少ない。

表一4 野菜関連施設への投資額（洞爺村農協）

単位：千円

年度	施設名	対象品目	事業費（建設費）			
			総額	内訳		
				補助金	借入金	自己資金
47	野菜集荷所	・アスパラ ・トマト	39,515	19,181	16,650	3,684
50	集荷施設	・スイートコーン	14,988	4,946	7,000	3,042
54	予集荷施設	・かぼちゃ ・ばれいしょ	89,014	54,506	26,920	7,588
55	スイートコーン 撰別機	・スイートコーン	28,605	14,468	9,800	4,337
51	予冷施設	・スイートコーン ・レタス ・セルリー ・トマト	4,980	2,490	1,750	740
52	予冷施設	・スイートコーン	11,676	7,784	3,110	7,782
56	真空予冷施設	・レタス ・セルリーなど	77,979	25,000	42,000	10,979
合計			266,757	128,375	107,230	31,152
構成比			100.0	48.1	40.2	11.7

表一5 野菜の集出荷経費（洞爺村農協、昭和56年度）

単位：千円，%

	共撰もの		予冷もの		合計	構成割合
	小計	構成割合	小計	構成割合		
売立額	249,148	100.0	228,935	100.0	478,083	100.0
市場手数料	20,787	8.3	18,992	8.3	39,779	8.3
農協手数料	4,939	2.0	4,578	2.0	9,517	2.0
運賃	17,810	7.1	22,343	9.76	40,153	8.4
検査費(1)	—	—	57	0.0025	57	0.01
資材費(2)	23,179	9.3	—	—	23,179	4.8
人撰費(3)	11,753	4.7	—	—	11,753	2.5
予冷費(4)	—	—	4,474	2.0	4,474	0.9
(1)+(2)+(3)+(4)	34,932	14.0	4,531	2.0	39,463	8.2

さて、施設運営において、洞爺村農協は野菜施設だけの独立の収支計算は行っていない(表5)。農協が農家から徴収する利用料は、「資材費」と選別等の労務費を中心とした「人選費」である。これ以外の変動費・固定費(1)・資本費(詳しい内容は後掲の表10を参照)は、販売手数料の2%のなかで賄われている体制にあり、これらの費用は、損益計算書上の「販売」部門として、その他品目を含めて一括計上されている。このようにして、野菜施設の運営収支は農協全体で「総合経理」(この用語の定義は注2による)されているが、ここに野菜産地である洞爺村農協の事業運営方式の特徴が現われている。つまり、一面では、農協は絶えず野菜集荷業者との競争関係に立たされており、農協利用率を高めるためには、利用料・手数料を極力低く押えざるをえない。しかし他面では、野菜農家の生産向上を農協全体が支援するという基本方針の反映でもあるのである。

そこで、厳密な運営収支の分析は困難であるが、年々の必要資本費を試算してみる(表6)。総事業費から補助額を差し引いた取得原価を基礎にしても、この額は1600万円に達し、実際に農家が負担している利用料3900万円の44%を占める。これは、55年度の農協全体の当期利益金1600万円と比較すれば、きわめて大きい額であることが知られる。つまり、資本費だけをみても、農協は農家に利用段階において大きな利益分配を行っているのである。

C. 次に以上のような事業運営方式が、農協の損益計算にどのように反映しているの

表-6 年々の必要資本費の試算

	調達資本コスト	
	(1) 7.21%	(2) 7.72%
取得原価	16.074	16.584
総事業費	30.987	31.769

- (1) 計算の基礎 総事業費 266,757千円
 取得原価 138,382千円
 総合耐用年数 13.4年
 調達資本コスト(1)は、借入金利回り 7.48%、自己資金(貯金原価) 6.28%を用いた。また(2)は、自己資金の金利に貸付金利回り8.55%を用いた。利率率は昭和55年【北海道農協経営分析調査】全道平均による。
- (2) 年必要資本費(減価償却費+資本利子)は、資本回収法によった。なお計算式は次の通り。

$$S = (C-L) \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} + Li$$

- 但し S; 毎年平均必要資本回収額
 C; 設備投資額
 n; 総合耐用年数
 i; 年利子率(調達資本コスト)
 L; 残価(10%を見込む)

かを、まず、(1)部門別に、ついで(2)農協全体について検討する。

(1). 洞爺村農協では、農畜産物の集荷・販売は、全品目が損益計算書の「販売」部門及び集荷施設の一部は「倉庫」部門で「総合経理」されている(表7)。そこで、この損益計算書を直接分析する比率を算出し(注3)、この比率によって部門損益の動向をみよう(表8)。

販売部門の直接事業効率、0.2~0.3の水準から46年以降0.7~0.8に上昇し、収益規模も5~7から8~10へと縮小している。ここに、買取販売から委託販売への転換と施設投資の影響をみることができる。つまり、買取販

表-7 損益計算書上の部門(洞爺 昭和55年)

	事業利益 (千円)	事業利益 割合% ¹⁾	直接事業 効率 ²⁾	修正事業 効率 ³⁾	管理費負担 割合 ⁴⁾
信用	3,049	1.6	0.886	2.0275	0.234
共済	13,583	7.3	0.778	1.780	0.696
販売	△234	△0.16	0.657	1.503	1.506
生産資材	66,337	35.6	0.839	1.920	0.832
生活物資	7,242	3.9	0.719	1.645	1.380
利用	106	0.06	0.303	0.693	0.508
倉庫	△604	△0.3	0.535	1.224	1.278
生産施設	7,676	4.1	0.519	1.188	0.077
自動車	△9,472	△5.1	—	—	—
営農	△24,104	△12.9	△1.001	△2.517	10.412
共通	△53,762	△28.9	—	—	—
合計	9,818	186.167	0.453	—	—
事業外収益	53,341				
事業外費用	46,853				
事業外利益	6,488				
当期純利益	16,309				
↓	↓				
当期利益金	16,809				

注 1) 事業利益割合は、事業利益でマイナスのものをプラスとして全部門の合計を算出し、これで各部門を除いたものである。この割合によって、例えば洞爺村農協の場合、購買部門の黒字は(35.6+3.9=39.5)、共通経費(△28.9)はまかなえるが、営農部門(△12.9)まではまかなえないことを知る事ができる。

2), 3), 4), の比率については、本文(注3)を参照されたい。

農協の農業投資と農協経営

売では、一旦農協が生産物を買入れた後に販売するため、事業総利益の規模は大きくなり（収益規模が大）、一般には買取販売で大きな利益を上げることが困難である（直接事業効率が小）。これに対し、委託販売では利用料にあたる部分は損益計算書に表われず、しかも、施設費や資本費を中心とする事業管理費が増加すれば、直接事業効率は上昇せざるをえない。そして、洞爺村農協で注目されるのは、46年～54年の間は、直接事業効率を高めかつ管

表一 8 販売・倉庫事業部門の損益動向（洞爺村農協）

部門	昭和	直接事業 効率	修正直接 事業効率	管理費 負担割合	収益規模
販 売	44	0.249	0.677	* 0.766	7,220
	45	0.225	0.598	* 0.834	7,880
	46	0.497	1.128	1.049	9,135
	47	0.563	1.270	0.576	6,625
	48	0.753	1.632	0.803	7,687
	49	0.667	1.498	1.132	9,841
	50	0.776	1.781	1.118	10,162
	51	0.809	1.827	1.141	9,985
	52	0.804	1.759	* 1.882	14,150
	53	0.769	1.962	1.526	9,755
54	0.660	1.519	1.356	8,340	
55	0.656	1.502	* 2.185	13,709	
倉 庫	44	0.381	1.036	* 1.095	21,092
	45	0.319	0.850	* 1.009	23,074
	46	0.464	1.053	* 1.531	33,214
	47	0.406	0.916	* 1.539	32,959
	48	0.530	1.148	* 2.239	48,425
	49	0.572	1.266	* 2.271	43,680
	50	0.776	1.781	* 2.236	47,807
	51	0.779	1.761	* 2.717	48,528
	52	0.774	1.695	* 1.804	46,131
	53	0.628	1.604	1.349	38,615
54	0.572	1.316	0.866	21,755	
55	0.535	1.224	* 1.281	24,589	

注 本文〈注3〉を参照。なお*印は事業利益率がマイナスであることを示す。

理費負担割合を低位に保つなかで、販売部門で黒字を計上してきたことである。しかし、販売事業取扱高が前年比マイナス1.3%と減少した55年は、直接事業効率は低下し、管理費負担割合は2を越え、赤字を計上している。

以上のように、「総合経理」方式での部門損益は、農業生産とその反映である販売事業取扱高に直接影響を受けるのである。

(2). 農協全体の収益構造の特徴は、各種事業兼営の特徴を反映し、黒字部門と赤字部門をかかえざるをえないことにある。洞爺村農協の45年時点の収益構造は、購買部門と信用・共済部門の黒字に大きく依存していた(図3)。その後、前述の理由で販売部門が黒字に転じるなかで、農協の事業利益は増大していった。現段階は、販売額の伸びが停滞する傾向をみせ、かつ53年以降の投資の減価償却が行なわれている影響もあり、販売部門は赤字傾向を示している。そして、人件費の上昇などにより、営農・共通部門の割合が再び高まり、事業利益が縮少している。このようにして、農協の収益構造は、農業生産の動向を直接反映しつつ変動している。

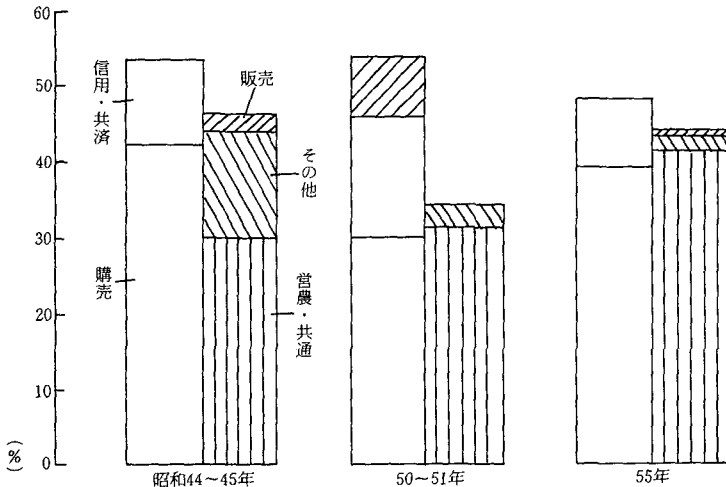


図-3 農協の収益構造(洞爺村農協)

注 表7の注1)を参照されたい。図の左側が黒字部門、右側が赤字部門を表わし、両者の差が事業利益段階の利益と損失を示す。なお、「その他」とあるのは、表示した項目以外を合計したものである。

注(2)「総合経理」と「独立採算制」

通常、農協の流通施設を農家が利用する場合、農家精算価額は次のようになる。

$$(\text{販売高} - \text{利用料}) - \text{農協手数料} = \text{農家精算価額}$$

この時、施設の運営収支構成の相違によって、「総合経理」と「独立採算制」を次表のように定義する

		支 出			経 理 方 法
		変 動 費	固 定 費 (I)	資 本 費	
収	利用料の内容	○	/	/	総 合 経 理 (I)
	手数料の内容	/	○	○	
入	利用料 "	○	○	/	総 合 経 理 (II)
	手数料 "	/	/	○	
	利用料 "	○	○	○	独 立 採 算 制
	手数料 "	/	/	/	

この施設運営収支は農協の損益計算書に二通りの方法で反映される。洞爺村農協では、利用料は損益計算書の収益に計上されない。中札内村農協の部門設定では、手数料と利用料を含めて収益に計上される。

注(3) 損益計算書分析のための諸比率

一般に、農協の損益計算書は、次の順序で記載されている。

$$\text{事業収益} - \text{事業費用} = \text{事業総利益}$$

$$\text{事業総利益} - \text{事業管理費} = \text{事業利益}$$

$$\text{事業利益} + (\text{事業外収益} - \text{事業外損失}) = \text{当期純利益}$$

$$\text{当期純利益} + (\text{期間外利益} - \text{期間外損失}) = \text{当期利益金}$$

$$\text{ここから、事業利益率} = \frac{\text{事業総利益}}{\text{事業収益}} - \frac{\text{事業管理費}}{\text{事業収益}}$$

部門別には、

$$\text{部門事業利益率} = \frac{\text{部門事業総利益}}{\text{部門事業収益}} - \frac{\text{総事業管理費}}{\text{総事業収益}} \times \frac{\text{総事業収益}}{\text{部門事業収益}} \times \frac{\text{部門事業管理費}}{\text{総事業管理費}}$$

(A) (B) (C) (D)

そこで、A を直接事業効率、B を管理費割合、C を収益規模、D を管理費規模と呼ぶ。C × D を管理費負担割合と呼び、これが1以上になれば、収益規模以上に管理費が配布されていることを示す。この管理費負担割合と直接事業効率との比較を容易にするため、全部門にとっては一定である管理費割合によって、直接事業効率を除し、修正事業効率と呼ぶ。

2. 中札内村農協

A. 中札内村農協が販売事業で取扱う品目は、大きく買取品、共計品、受託品に分けられるが、品目別にみれば、商品化構造の違いを反映して農協の

事業運営方式は異なる。

畜産物は全て受託品で扱われるが、牛乳は北海道乳業株式会社によって、鶏卵・食鶏・ブロイラーは十勝産業株式会社¹⁰⁾によって、集荷から販売まで担当されている。農協は、前者については外部出資によって、後者には外部出資と農協有固定資産の賃貸によって関与し、農家からは各々1%の販売手数料を徴収している。共計品である甜菜は日本甜菜製糖株式会社が集荷過程まで担当している。澱原ばれいしょは南十勝農工連¹¹⁾が集荷・加工過程を担当し、農協は委託加工している。ただし、製品澱粉の販売責任は農協にあり、農家精算価格に関与している。

このようにして、農協が施設を所有・運営し、集荷・販売を担当しているのは共計品の食用ばれいしょ、小麦、交付金大豆、買取品の豆類である。

B. 中札内村農協は、多方面にわたる投資活動を行なっているが、ここでは農協が所有・運営している機械・施設である小麦の「コンバイン」、食用ばれいしょの「ハーベスタ」、食用ばれいしょの「共同選別」、豆類と小麦の「乾燥調整」の各部門をとり上げる。農協の投資活動の特徴は、例えば食用ばれいしょのハーベスタの導入にみるように、農協が先行して実験的投資を行ない、農家経済の負担軽減と生産技術の開発・定着を図っていることにある。

さて、中札内村農協の機械・施設の運営で注目されることは、「共同選別」が事業総利益段階で損益ゼロを計上していることにみられるように(表11)、部門別の「独立採算制」を志向していることにある。このことは、「コンバイン」「乾燥調整」等でも損益計算書上の「事業管理費」の項目で減価償却費を計上し、しかも内部貸付金利息の計算を行なっているため、損益計算書によって独立の収支計算が可能となっていることにも現われている。

機械・施設の運営収支構成上の特徴は(表9, 表10)、固定費Ⅱのなかの資本費の割合が、取得年次が新しく減価償却が始まったばかりの部門ではきわめて高くなっていることである。これは、取得年次が古い(48年中心)「共同選別」の資本費が約370万円であり、試算による必要資本費800万円の半分以下となっていることによっても知られる。

10) 昭和37年、市乳・製パン中心の製品加工工場の設立を契機に農民出資で発足。45年以降は農協が全額を出資。

11) 中札内村農協を含む6農協による広域農協連。

農協の農業投資と農協経営

次に、「独立採算制」とはいえ、収支計算で損失が発生する場合には、農協全体で補填されるが、農協が負担している割合はきわめて低い。つまり表10の収益での赤字分を費用合計で割った値は、「ハーベスタ」3.3%、「コンバイン」16.8%、「乾燥調整」19.9%にすぎない。ここに、利用農家が利益も損失も負担するという「独立採算制」の特徴をみることができる。

しかしながら、「乾燥調整」は相対的に大きな赤字を計上している。それは、56年の小麦が気象災害（萌発芽）によって激減したという一時的要因と同時に、豆類については、産地商人との対抗上、一旦徴収した利用料を全額農家に割戻していることによる。このことは、「独立採算制」は、農協が集荷販売過程で独占的地位を占めないかぎり、その成立が困難であることを示している。

C. (1). すでに触れたように(表11)、中札内村農協では、50年以後、生産・集荷・加工・販売の各過程をそれぞれ損益計算書上の部門として設定し、独

表一 9 機械・施設への投資額(中札内村農協)

単位：千円

		ハーベスタ	コンバイン	共同選別	乾燥調整
総事業費		48,250	206,961	95,393	877,691
年次別総事業費	48	—	348	83,757	—
	49	—	3,000	250	504
	50	—	27,800	953	125,211
	51	—	—	3,533	70,773
	52	—	—	—	148,205
	53	—	—	—	102,507
	54	—	16,787	—	—
	55	24,125	46,102	—	377,382
	56	24,125	24,529	6,700	4,124
取得原価1)		24,126	107,099	55,468	509,056
補助金割合%		50.0	51.7	41.9	42.0
総合耐用年数2)		8年	8年	9年	14年
調達資本コスト3)		7.21%	7.21%	7.21%	7.21%
年必要資本費4)		3,839	17,042	8,130	56,715

注 表6の注を参照。

年必要資本費は、取得原価に対して計算。

表-10 機械・施設の運営収支(中札内農協, 昭和56年)

単位:千円

		ハーベスタ	コンバイン	共同選別	乾 燥	(小 麦)	
加工・利用料 ①		6,823	24,218	48,514	101,809	89,851	
費	変 動 費	労 務 費	4,417	9,798	7,677	6,214	
		燃 料 費	1,156	382	4,969	7,704	
		電 力 費	2,525	1,669	9,824	7,990	
		修 理 費		5,099	2,543	2,006	1,000
		包 装 資 材 費		—	19,185	6,953	9,758
		雑 費		2,415	567	3,952	1,488
		そ の 他	—	—	—	—	
		計 ②	2,525	13,089	35,623	35,385	34,154
用	固 定 費	人 件 費	—	2,459	4,859	12,065	7,884
		施 設 利 用 料	—	190	1,111	749	—
		管 理 費	—	631	3,170	6,186	3,350
		固 定 費 (Ⅰ)③	0	3,280	9,141	19,002	11,234
		資 本 償 却 費	3,661	9,587	3,261	42,709	29,158
		資 本 利 子	865	3,159	487	29,938	15,305
		計 ④	4,527	12,747	3,749	72,647	44,463
固 定 費 (Ⅱ)⑤=③+④	4,527	16,028	12,890	91,650	55,697		
費用計	(Ⅰ)⑥=②+③	2,525	16,370	44,764	54,387	45,388	
	(Ⅱ)⑦=②+⑤	7,053	29,117	48,514	127,035	89,851	
収 益	(Ⅰ)⑧=①-⑥	4,527	7,847	3,749	47,241	44,463	
	(Ⅱ)⑨=①-⑦	△ 230	△ 4,899	0	△ 25,226	0	
費 用 構 成 (%)	変 動 費	35.8	44.9	73.4	27.9	38.0	
	固 定 費 (Ⅰ)	0.0	11.3	18.8	15.0	12.5	
	償 却 費	51.9	32.9	6.7	33.6	32.4	
	資 本 利 子	12.3	10.8	1.0	23.6	17.0	
	固 定 費 (Ⅱ)	64.1	55.0	26.6	72.1	62.0	

注 「小麦」は「乾燥調整」に含まれるが、農協では「小麦」のみの収支計算を行っており、表示したのはその計画値である。

農協の農業投資と農協経営

表-11 損益計算書上の部門 (中札内村農協, 昭和56年)

		事業利益 (千円)	事業利益 割合% 1)	直接事業 効率 2)	修正事業 効率 3)	管理費負 担割合 4)	備 考
管 理	金 融	48,971	8.0	0.125	0.417	0.213	
	共 済	30,675	5.0	0.879	2.930	0.704	
	企 画	△ 8,699	△ 0.1	0.622	2.073	2.901	
	生産資材	142,318	} 26.0	0.534	1.780	0.097	
	燃 料	16,892		0.335	1.117	0.139	十勝産業㈱へ業務委託
	利 用	258		0.992	3.306	2.654	業者トラックの利用
	受 渡	△ 5,457	△ 0.9	0.677	2.256	3.694	倉庫事業
	農産販売	33,874	} 11.1	0.656	2.187	0.728	} 販売事業
	畜産販売	34,398		0.977	3.256	0.855	
	乾燥調整	4,711	0.8	0.652	2.173	2.010	豆類・麦
共同選別	0		0	—	—	食用ばれいしょ	
経 営 技 術	農産推進	△28,760	} △12.0	△ 2.917	△ 9.720	23.005	} 営農指導
	畜産推進	△44,762		△ 1.004	3.347	5.977	
	コンバイン	△ 1,739		0.459	1.530	1.761	麦
	ハーベスタ	635	} △ 1.7	0.629	2.097	1.775	澁原ばれいしょ
	育 苗	2,621		0.144	0.480	0.317	ビート
	ク ー ラ ー	△ 5,859		0.231	0.770	1.170	牛 乳
	哺 育	△ 5,651		0.145	0.483	1.178	—
	牧 場	△ 521		△ 0.222	0.740	0.119	—
	地 力	342		0.595	1.983	1.527	
	支 所	△ 7,345		1.0	—	6.204	
事 務	△24,989	△32.0	—	—	—		
共 通	△ 163,527		—	—	—		
合 計	18,385	613.004	0.69	—	—		
事業外収益	345,262						
事業外費用	298,813						
事業外利益	46,448						
当期純利益	64,833						
}	}						
当期利益金	63,209						

立の損益計算を可能としている。これ以前も、「管理」・「企画」・「経済」・「農産」・「畜産」の各部門のなかに同様の項目は設定されていたが、事業管理費の配布は行なわれていなく、『業務報告書』による損益分析は不可能である。

そこで、50年以後の動向を、「販売関連部門」と「生産関連部門」についてみれば、次の通りである（表12）。

「販売事業関連部門」は、直接事業効率は0.5～0.6とそれ程高くはないが、管理費負担割合が1以下と低いため、一貫して黒字を計上している。また、「生産関連部門」も53年までは同様の傾向を示している。中札内村農協においては、損益計算書の事業総収益に利用料が計上され、事業総費用はほぼ変動費部分を構成するため、直接事業効率は極端に大きくなることはない。同様にして、固定費部分をなす管理費負担割合も1を越えて過度に大きくなることはない。このようにして、「独立採算制」の事業方式では、農業生産の変動等の影響からは相対的に独立した安定的な損益構造を作り上げつつある。なお、「生産関連部門」が54年以後赤字を計上しているのは、直接事業効率が低下しているにもかかわらず、減価償却費を中心とする固定費の増加を反映し、管理費負担割合が高い水準にあることによる。ここにも農業投資が収益構造を大きく左右していることが示される。

(2). 農協全体の収益構造の特徴は(図4), 第一に、55年までは事業利益段階では損失を計上し、賃貸料と外部出資の配当金等の事業外利益によって当期純利益を計上していること。第二は、「販売関連部門」と「その他部門」が

表一12 生産・販売部門の損益動向

部門	昭和	直接事業 効率	修正直接 事業効率	管理費 負担割合	収益規模
販売 関連	50	0.511	1.422	0.363	6.607
	51	0.477	1.333	0.504	6.588
	52	0.552	1.331	1.039	7.540
	53	0.643	1.397	0.735	6.053
	54	0.677	1.681	0.752	5.367
	55	0.704	2.060	0.990	6.080
生産 関連	50	0.034	0.096	0.087	8.15
	51	0.370	1.034	0.939	10.72
	52	0.430	1.037	0.688	8.64
	53	0.367	0.798	0.539	8.32
	54	0.273	0.679	* 0.873	9.30
	55	0.205	0.602	* 0.767	9.97
	56	0.237	0.791	* 0.994	10.27

注 「販売関連部門」は、表11の「農産販売」から「共同選別」までの合計。

「生産関連部門」は、「コンバイン」・「ハーベスタ」から「地力」までの合計。

56年を除けば利益側に来ていることである。事業利益で損失を出す原因は、費用側において、大規模な設備投資の結果として、共通経費に占める施設費と減価償却費の割合が50%を越え、その結果、全体に占める共通経費の割合が50%近くに達していることによる。一方、収益側では、購買部門は生活購買を持たないこと¹²⁾、信用部門では借入金の割合が高い（50年以後の貯借率の平均は100%）ことによって、利益に占める両部門の比重はそれ程高くない。そこでの赤字部門は、「独立採算制」による「販売・生産関連部門」

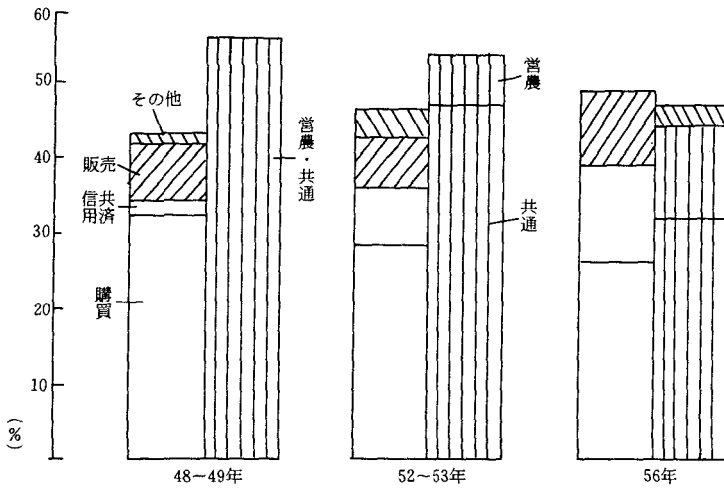


図-4 農協の収益構造（中札内村農協）

注 図3の注を参照

が利益を計上しても、とうていまかないきれなかった。そして、農協有固定資産の賃貸と外部出資による事業外利益によって農協全体で利益を計上する構造が続いてきたのである。とはいえ、56年に事業利益を計上していることは、共通経費が30%程度に圧縮されれば十分に事業利益の計上が可能であることを示している。以上のように、中札内村農協全体の収益構造は、農業生産の動向からは相対的に独立しつつも、莫大な固定資産の取得とその運用に大きく影響されてきたのである。

12) 中札内村農協の生活購買事業は、農協事業から分離され、47年に中札内村生活協同組合として認可されている。

3. 考 察

以上の事例分析をもとに、ここでは、農協経営と地域農業の商品化構造との総合的関連を考察し、農協の経営構造に関する一つの試論とする。その順序は、まず、(1)農業投資の視点から農協の事業運営方式と収益構造の関連を明らかにし、ついで、(2)農協の経営構造を、収益構造と財務構造の統一的理解によって明示し、それと商品化構造との関連を考察する。その上で、農協の果たしている機能と役割を農協経営の視角から整理する。

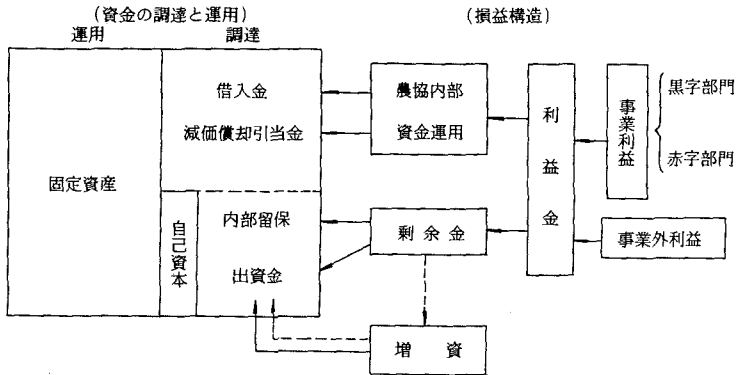
(1) 一般企業における設備投資は、固定資産の減価償却費として製品コストを構成し製品が実現・販売される過程で現実に回収されていく。これに対し、農協所有施設の場合、投下資本の回収を農畜産物の販売を通じて直接行なうことは困難であり、販売額からの控除としての利用料・手数料の形で負担・回収されなければならない。このような視点から農協の事業運営方式をみれば、洞爺村農協の例は「総合経理」方式、中札内村農協での試みは「独立採算制」方式と特徴づけられた。

両方式を投資効果とその利益の分配方法という視点からみれば、「総合経理」方式は、利用農家個々が直接に利益を享受し、その費用負担は農協経営全体でなされている。この場合、利益の分配は事前的であるが、費用負担はその他事業部門の損益計算をまって農協全体で事後的に行なわれる。この方式においては、収益の基礎をなす販売手数料は、販売額の一定割合として農家から徴収されるため、農協の収益構造は販売額と農家経済の動向に直接影響を受ける。また、損益計算上の技術としては、販売の完了をまって損益が明らかとなる事後的なものといえよう。

一方、「独立採算制」方式は、利用農家が利益も損失も同時に引き受け、農協は施設の所有とそのため資金の調達・運用のみを担当している。ここでは、自然災害等の特別の場合を除いて、農協全体での費用負担は原則として問題とならない。この意味で、農協経営は農業生産と農家経済から相対的に独立化しているといえよう。また、この経理方式は、年々の事業実績を基礎に一定の事前的・計画的事業運営が可能な条件を作り上げている。

(2). 以上の視点を農協全体の収益構造に押し広げ、これと農協の財務構造を関連させて理解するために、次の模式図を設定した。もとより、年々の事業実績としての損益計算書と農協の経営政策（財政政策）を表現する貸借対

照表を結びつけて理解することは慎重でなければならない。しかし、投資・回収という資金の流れと農協の収益の流れを統合して理解する上で、この図は一定の有効性を持つと思われる。



模式図 農協資金の循環

まず、「総合経理」方式においては、すでにみたように固定費用等の事後の分配・負担が大きな比重を占めざるを得ない。この事後的負担は、各事業部門と損益が相殺された後、剰余金に計上される。事実、洞爺村農協の場合、販売高の急成長に支えられ、剰余金の計上は多かった。このことは、例えば出資金利益率（剰余金/出資金×100）が48年以後20%台（53年は49%、54年31%）と高率を維持してきたことにみられる。しかも、出資配当金は全額が出資金に振替えられるため、自己資金の充実も順調に進められてきたのである。

これに対し、中札内村農協にみた「独立採算制」では、事後的分配の必要性はなく、その分だけ事業利益→剰余金の流れは小さくならざるをえない。むしろ、農協の資金運用の重点は、年々の農業投資のための借入金返済と減価償却費の積み立てという内部資金運用に置かれている。そして、このような資金運用は、赤字部門（共通経費）の割合が大きいために生じる事業利益の損失を事業外利益によって補填するという収益構造と結びついていたと理解される。このことは、出資金利益率が47年以前で1ケタ台、48年以後も10%台に止まることに表現されている。このようにして、中札内村農協の

資金循環は、第一に「独立採算制」が、第二に農協内部資金運用が大きな比重を占めるため、剰余金に計上される額は相対的に少なくならざるをえない。この結果が、出資配当金の全額が出資金に振替えられるにも拘わらず、自己資本形成の相対的な遅れを生み出してきたと理解される。

ところで、両農協にみた対照的な農協経営構造は、各々の地域における商品化構造に基本的に規定されたものであった。まず、洞爺村農協の基幹作目である野菜は、典型的な卸売市場流通にある生鮮商品である。他方、中札内村農協の中心は原料用農産物である。これは施設投資規模を規定し、野菜の集荷・貯蔵施設に比較して、原料用農産物の加工過程にははるかに大規模な資本装備を必要とする。これは同時に、農協経営に占める投資・回収の資金循環の比重の差となって反映する。

次に、洞爺村農協では、野菜作を導入した個別の複合経営が全階層的に存在している。これに対し中札内村農協では、農業経営形態が品目別に専門化し、しかも専門化した農家が一定の集団を形成している。このことが、施設の収支計算において、一方は農協経営のなかの部門として「総合経理」し、他方では、生産者部会において独立の収支計算をし、これが農協の細分化された損益計算書に反映する、という対照的な経営方式を生む客観的基盤をなしていたのである。

このように、農協経営は地域農業の商品化構造に規定されるが、同時に、農協がそのような商品化構造を選択していったという側面を持つのであり、ここに農協運営における意志決定の方向をみることができるのである。

二つの農協にみた経営構造は、農家経済との結合の仕方においても対照的である。洞爺村農協の農協経営は、農家経済と深く密着し、農家経済の動向をストレートに反映する。これに対し、中札内村農協の経営は、「独立採算制」にみたように純粹の手数料に依存しており、農家経済とは相対的に独立の経営が可能となっている。さらに、組合員の農協経営へ参加形態としてみれば、前者では、個々の組合員が理事会・組合長を通じて農協経営全体と対向している。それに比較して、後者では、生産者が部会制度によって農協経営上の意志決定の多くの部分に実質的に参加している。このようにして、農協の機能と役割においても、両農協は全く異なった展開方向を示しているのである。

Ⅳ. おわりに

以上、本稿では、農協経営構造の客観的把握を試みてきた。今後の課題は、事例研究で検出した二つの農協経営の評価と位置づけ、その普遍性と一般性を解明することにある。

しかしながら、本稿の範囲でも残されている課題は多い。例えば、分析の中心が流通施設に置かれ、機械等の生産施設の分析まで及びえなかった。また、販売に関連した事業が中心となり、信用・購買事業などの事業間の関連を無視していること、等々があげられる。そして、より大きな問題として、個々の農家経済を視野にとり入れることができなかった。これらの課題も含め、本稿全体を単位総合農協研究のための一つの作業仮設とし、今後の研究によってその体系化を図りたい。

〔付 記〕

本研究に際しては、各農協の担当者から実に多くのご教示をいただいた。記して謝意を表したい。

なお、本稿は第2回日本協同組合学会（1982年10月）での個別報告をもとにとりまとめたものである。