



HOKKAIDO UNIVERSITY

| | |
|------------------|---|
| Title | 北海道における広域合併農協に関する研究（第4報）：とうや湖農協における合併メリット |
| Author(s) | 坂下, 明彦; SAKASHITA, Akihiko; 坂爪, 浩史 他 |
| Citation | 北海道大学農経論叢, 46, 219-244 |
| Issue Date | 1990-03 |
| Doc URL | https://hdl.handle.net/2115/11046 |
| Type | departmental bulletin paper |
| File Information | 46_p219-244.pdf |



北海道における広域合併農協に関する研究 (第4報)

—とうや湖農協における合併メリット—

坂下明彦・坂爪浩史・佐々木悟・渡辺克司・植田薫子

田淵直子・太田原高昭・飯島源次郎

目 次

| | |
|----------------------|-----|
| はじめに | 219 |
| 1. 雑穀販売における合併メリット | 220 |
| (1) 豆類の広域集荷と販売戦略 | 220 |
| (2) 運転資金の内部調達化 | 222 |
| 2. 野菜販売の変化と合併メリット | 224 |
| (1) 共販の進展と生産部会の整備 | 224 |
| (2) 合併のメリット | 225 |
| 3. 畜産の地域性と合併の効果 | 227 |
| (1) 畜産の地域性と振興 | 227 |
| (2) 営農指導体制と生産者組織 | 229 |
| (3) 集荷・販売体制の改善 | 230 |
| (4) 飼料購買事業における合併メリット | 232 |
| (5) 公共牧場利用の分断性と広域化 | 233 |
| 4. 生活購買事業における変化 | 234 |
| (1) 生活用品仕入の自立化 | 234 |
| (2) 仕入機能の強化と系統購売事業 | 236 |
| 5. 合併の信用事業に与えた効果 | 238 |
| (1) 合併による効果 | 238 |
| (2) 負債対策の実施 | 240 |
| おわりに | 243 |

はじめに

1987年の広域合併によって設立されたとうや湖農協は、まもなく3周年を迎えようとしている。北海道における農協合併の動きもまた急であり、北農中央会からは1995年を目標に農協数を76とする広域合併計画が提示されて

いる。合併に際しては、当然それによるメリットが期待されているのであるが、それらはおよそ以下のように区分することができよう。すなわち、第1に役員数の減少などによる経費削減に現れるような農協経営合理化のメリット、第2は手数料率の低下に示されるような組合員に対する還元のメリット、第3は割戻しに現れるような対連合会におけるメリット、そして第4が農協運営の改善による事業活動からのメリットである。いうまでもなく、農協合併が営農指導を始めとして農協事業の運営を新たなステージのもとでより民主的かつ効率的に行うことをめざすものであれば、第4のメリットが長期的目標となることはいうまでもない。

ここでは、1989年8月の調査をもとにして、発足2ヶ年を経過した段階におけるとうや湖農協の合併メリットを各事業に即して検証することを課題としている。その場合、第1、第2のメリットについては合併計画時の「公約」として、すでに合併計画に示されているため、今回は対連合会メリットと事業面におけるメリットに重点を絞った。とはいえ、特に第4のメリットについてはその短期的実現には多くの困難があることはいうまでもない。したがって、現段階のメリットを検出するとともに、今後の課題にも注意を払った。

1. 雑穀販売における合併メリット

(1) 豆類の広域集荷と販売戦略

洞爺湖周辺の畑作地帯は古くからの豆作地帯であり、竹を支柱とする集約的な高級菜豆の主産地を形成していた。合併以前は、1970～74年の大規模豆選工場の設置を基礎に虻田農協が広域集荷によって独自の販路開拓に成功し、5農協中で最も豆類に特化した事業展開を示していた。合併後の豆類販売は、基本的には旧虻田農協の販売ルートを最大限活用しながら、高級菜豆の管内集荷率の向上を計り、さらに小豆・大納言の広域集荷を存続することによって有利販売を行う事業戦略をとっている。

まず、高級菜豆については、その主要品目は甘納豆の原料となる白花、栗きんとんの原料となる大福、煮豆用の虎豆・紫花豆である。販売金額では約10億であり、販売の内訳は大福が48.3%、白花豆が31.2%、虎豆が16.4%となっている。集荷は合併前と異なり、管内集荷30,500俵に対し管外2,700

北海道における広域合併農協に関する研究（第4報）

俵であり、ほぼ管内集荷中心に変化している。菜豆のシェアは道南における87%、北海道全体の46%を占めており、管内の集荷率の高まりが販売戦略において重要な役割を担っている。なかでも大福については全道のシェアの74.6%を占めており、伊達からの買付けを合わせるとまさにプライスリーダーの役割を果たすことが可能となっている。合併以前は、それぞれの農協が売り逃げをはかりダンピング競争の観があったが、それが合併によって解消し、市場占有率が高まったことが合併の最大のメリットをなしているといえる。そうした販売力の強化によって高級菜豆の価格調整が単協として可能となっている。とはいえ、和菓子が洋菓子におされ、餡の需要が減退していることを背景として、高級菜豆の市場は1975年の10万俵から7万俵へと縮小しており、今後の需要については不透明感がある。

他方、小豆ならびに大納言については、旧虻田農協時代から北見、北空知、東胆振、後志、今金等から大量に広域集荷を行っていたが、合併後も50%は管外集荷となっている（1988年産2月末で、管内20,000俵、管外19,100俵）。小豆市場は120万俵の大市場であり、輸入品との競合関係もあるが、とうや湖農協の戦略としては、秋3ヶ月に集中する高級菜豆の取引に加え、小豆の

表1 雑穀類の集荷率（1988年度）

（単位：ha, 俵, %）

| | | 面積 | 生産量 | 集荷量 | 集荷率 |
|------------------|----|----------|--------|--------|-----|
| 高級菜豆計 | 虻田 | 178.03 | 6,976 | 6,880 | 98 |
| | 壮瞥 | 392.20 | 16,910 | 14,460 | 85 |
| | 洞爺 | 216.43 | 10,223 | 7,346 | 71 |
| | 豊浦 | 54.20 | 1,944 | 1,859 | 95 |
| | 計 | 840.86 | 36,053 | 30,546 | 84 |
| 小豆類計 | 虻田 | 133.60 | 5,132 | 4,807 | 93 |
| | 壮瞥 | 128.50 | 4,864 | 3,541 | 72 |
| | 洞爺 | 311.00 | 11,506 | 8,215 | 71 |
| | 豊浦 | 90.51 | 4,102 | 4,088 | 99 |
| | 大滝 | 2.40 | 96 | 95 | 99 |
| | 計 | 666.01 | 25,700 | 20,747 | 80 |
| 雑穀類計 (その他を除く) | 虻田 | 311.63 | 12,108 | 11,688 | 96 |
| | 壮瞥 | 520.70 | 21,774 | 18,001 | 82 |
| | 洞爺 | 527.43 | 21,729 | 15,561 | 71 |
| | 豊浦 | 144.71 | 6,046 | 5,947 | 98 |
| | 大滝 | 2.40 | 96 | 95 | 99 |
| | 合計 | 1,506.87 | 61,753 | 51,294 | 83 |

資料：とうや湖農協業務資料。

通年取引を行うことで問屋筋との良好な関係を維持することをねらっている。そのために、広域集荷によって量的な確保を行うとともに、一等品の通年供給を実現している。

こうした販売戦略の存在のもとに、合併前には相当量の商系の集荷を許していた雑穀販売は農協への一元的集荷を実現しつつある。その契機の一つが1987、88年に社管に設置された大型の豆選工場である。表1に示したように、1988年度の農協集荷率は、高級菜豆で84%、小豆類で80%、合計で83%であり、合併前のおよそ50%程度の水準から大きく向上をみせている。

(2) 運転資金の内部調達化

雑穀の買取り資金を内部調達化し、短期借入金の利息の軽減をはかったことも合併メリットとして明記されるべきである。

雑穀部における運転資金の季節変動を示すと表2のとおりである。月別の

表2 雑穀部運転資金の季節変動 (1988年度)

(単位:千円)

| | 買 入 | 販 売 | 残 高 (A) | 未収金 (B) | A + B |
|----|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| 3月 | 877,939 | 218,928 | 659,010 | 184,558 | 843,568 |
| 4 | 914,024 | 436,614 | 477,410 | 207,320 | 684,730 |
| 5 | 965,604 | 612,313 | 353,290 | 206,302 | 559,592 |
| 6 | 1,009,165 | 740,625 | 268,540 | 196,355 | 464,895 |
| 7 | 1,031,488 | 830,583 | 200,905 | 190,348 | 391,253 |
| 8 | 1,042,685 | 929,360 | 113,325 | 188,230 | 301,555 |
| 9 | 1,137,243 | 1,087,693 | 49,549 | 194,953 | 244,502 |
| 10 | 1,803,587 | 1,458,583 | 345,004 | 263,206 | 608,210 |
| 11 | 2,372,253 | 1,877,262 | 494,990 | 296,595 | 791,585 |
| 12 | 2,981,468 | 2,239,584 | 741,883 | 218,813 | 960,696 |
| 1 | 3,056,138 | 2,458,983 | 597,155 | 173,117 | 770,272 |
| 2 | 3,146,685 | 2,622,190 | 524,495 | 128,628 | 653,123 |

資料：とうや湖農協業務資料。

必要資金量は買入額－販売額＋販売未収金として表わされるが、1988年度では12月の9億6千万円を最高、9月の2億4千万円を最低として大きな変動がみられる。

合併前の虻田農協においては、その運転資金は信連への10数億円の預金を担保とした短期借入金（当座借り越し）によって賄われ、その借入額は86年

度末で11億円に達し、「借入金依存型の資金構造」¹⁾をなしていた。

これが合併によって大きく変化する。表3に示した貸借対照表から買取り資金の必要量を表す棚卸資産をみると、合併前の1986年度では11億円のうち旧虻田農協分は7億円を占めており、雑穀がその大半を占めていたことがわかる。合併前は旧5農協の雑穀の買取品は、最終的には旧虻田農協によって販売されていたが、合併によってそれが一段階となり、販売量では二重のカウントになるものが資産の比較ではカウントされず、棚卸資産は合併前後を通じて大きな変化はない。

しかし、合併によって各農協の余裕金が合算されたために運転資金の余裕

表3 貸借対照表の主要項目

(単位：百万円)

| 科 目 | 86年度 | 87年度 | 88年度 | 88-86 | |
|---------|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 資 産 | 預 金 | 6,219 | 5,390 | 5,384 | -835 |
| | 貸 付 金 | 5,716 | 5,574 | 5,267 | -449 |
| | 組 合 員 勘 定 | 760 | 301 | 421 | -339 |
| | 金融事業資産計 | 13,209 | 11,822 | 11,750 | -1,459 |
| | 棚 卸 資 産 | 1,090 | 1,175 | 1,083 | -7 |
| | 経済事業資産計 | 1,846 | 1,965 | 1,613 | -233 |
| | 固 定 資 産 | 1,443 | 1,526 | 1,689 | 246 |
| | 減 償 引 当 金 | 726 | 765 | 819 | 93 |
| | 外 部 出 資 | 314 | 341 | 380 | 66 |
| | 固 定 資 産 計 | 1,031 | 1,102 | 1,249 | 218 |
| 負 債 | 貯 金 | 9,871 | 10,174 | 10,954 | 1,083 |
| | 組 合 員 勘 定 | 204 | 193 | 192 | -12 |
| | 借 入 金 | 3,078 | 1,764 | 817 | -2,261 |
| | うち短期借入 | 2,124 | 1,099 | 220 | -1,904 |
| | 金融事業負債計 | 13,845 | 12,785 | 12,500 | -1,345 |
| | 経済事業負債計 | 484 | 681 | 761 | 277 |
| | 出 資 金 | 694 | 698 | 682 | -12 |
| | 諸 積 立 金 | 254 | 254 | 302 | 48 |
| | 利 益 剰 余 金 | 1 | 51 | 56 | 55 |
| | 自 己 資 本 計 | 949 | 1,003 | 1,040 | 91 |
| 合 計 | 16,176 | 15,134 | 14,928 | -1,247 | |
| 受 託 資 金 | 5,715 | 5,678 | 5,457 | -258 | |

資料：とうや湖農協業務資料。

注：86年度は合併日（87年2月28日）、他は年度末（2月28日）。

1) 「北海道における広域合併農協に関する研究（第1報）」『農経論叢』第43集，1987年，p. 121。

ができたことが大きな効果をもたらしている。すなわち、旧虻田農協においては、季節的な運転資金確保のために短期借入金に依存していたものが、新農協ではそれがほとんど行われなくなっている。まず預金については、旧5農協の合計62億円が現在では54億円へとおよそ8億円減少している。これは借入れの担保としていた預金を取り崩して、借入金を減らす操作が行われた結果である。この結果、短期借入金は1986年度末の21億円が、合併後の87年度末には11億円に、さらに1988年度末には2億円にまで減少をみせている。すなわち、短期借入金は2ヵ年間で19億円も減少し、ほとんど存在しなくなっているのである。このように合併後の農協は預金を担保に運転資金を借入れする方式を基本的に改め、合併による余裕資金量の増加をもとにして、運転資金の内部調達化を行ったのである。この点は、総合農協としての強みを遺憾なく発揮した点できわめて注目すべきメリットであるといえよう。

2. 野菜販売の変化と合併メリット

(1) 共販の進展と生産部会の整備

管内の野菜と畑作物を取り扱う畑作青果部は、とうや湖農協の中で唯一販

表4 とうや湖農協畑作青果部取扱額の推移

(単位：千円)

| 地区 | 年 | 1987 | 1988 | 88/87 |
|-----|-----|-----------|-----------|-------|
| 豊 浦 | 畑 作 | 114,253 | 151,574 | 1.33 |
| | 青 果 | 355,454 | 389,800 | 1.03 |
| | 合 計 | 469,706 | 541,374 | 1.15 |
| 虻 田 | 畑 作 | 106,597 | 105,590 | 0.99 |
| | 青 果 | 60,275 | 44,879 | 0.74 |
| | 合 計 | 166,872 | 150,469 | 0.90 |
| 洞 爺 | 畑 作 | 492,501 | 624,404 | 1.27 |
| | 青 果 | 685,514 | 710,269 | 1.04 |
| | 合 計 | 1,178,016 | 1,334,673 | 1.13 |
| 大 滝 | 畑 作 | 13,221 | 11,322 | 0.86 |
| | 青 果 | 22,480 | 22,045 | 0.98 |
| | 合 計 | 35,701 | 33,367 | 0.94 |
| 壮 瞥 | 畑 作 | 185,972 | 211,563 | 1.14 |
| | 青 果 | 253,999 | 258,607 | 1.02 |
| | 合 計 | 439,971 | 470,170 | 1.07 |
| 合 計 | 畑 作 | 912,544 | 1,104,453 | 1.21 |
| | 青 果 | 1,377,722 | 1,425,602 | 1.03 |
| | 合 計 | 2,290,268 | 2,530,054 | 1.10 |

資料：とうや湖農協業務資料。

売額を順調に伸ばしている事業部であり、合併初年度の1987年に22.9億円であった販売総額は、合併2年目の1988年度には25.3億円に達している（表4）。地区別にみると、大滝、虻田両地区が前年に比較して6.5～9.9%減少しているが、豊浦、洞爺、壮瞥の3地区において、それぞれ15.2、13.2、6.8%の増加をみせており、これによって全体としては10.4%の伸びとなっている。

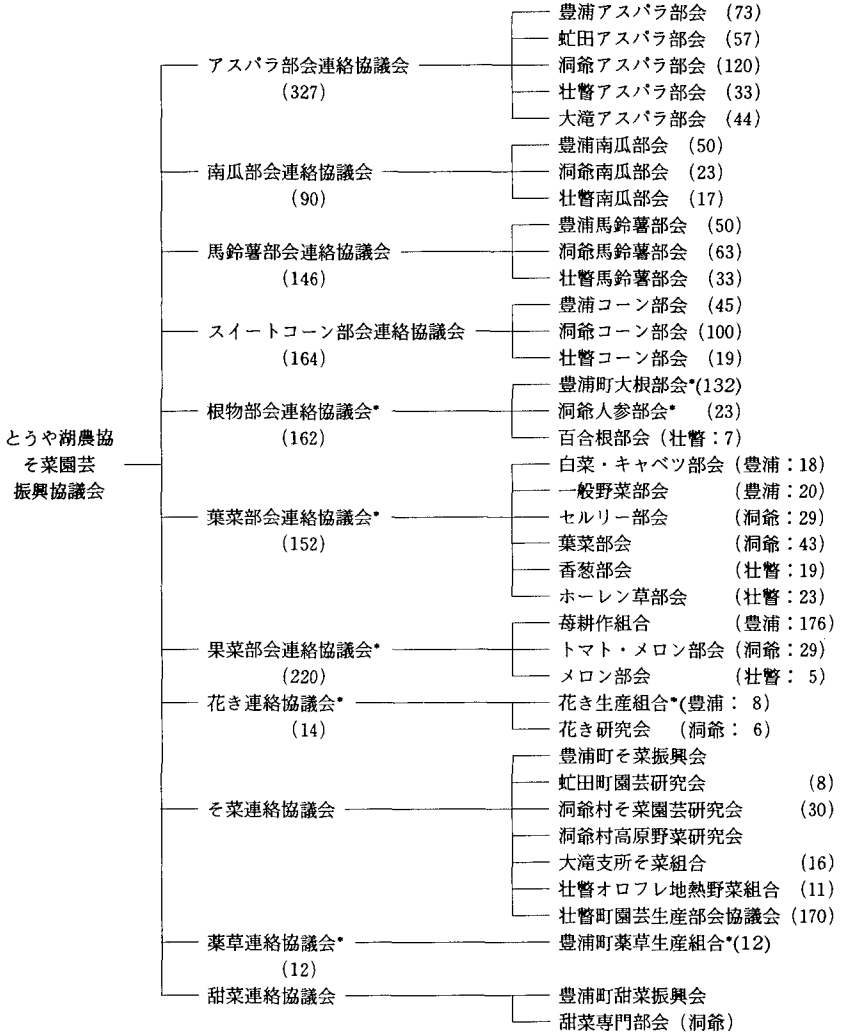
また、合併初年度にはグリーンアスパラ1品目であった全地区共計品目は、1989年から新たにばれいしょ、にんじん、スイートコンの3品目が加わった。これにより、合併初年度に各地区の部会を横につなぐ「部会連絡協議会」が組織されていた4品目については、すべて全地区共計に移行したことになる。さらに、1989年には葉菜、果菜、花きなど7つの部会連絡協議会が新たに組織され、5地区に存在するすべての部会は、いずれかの部会連絡協議会に編入されることとなった（図1）。このように、畑作青果部においては生産部会組織の整備とその地区横断的な組織再編が一段落し、産地としての一体性を確立しつつあるといえる。

（2）合併のメリット

ここで、農協合併によるメリットを、畑作青果部に即して整理しておこう。その第1は、共選料の低下である。これは、合併にともなって産地が拡大し、選別される物量が増加し、パートによる選別労働が効率的になったことによっている。管内の代表的な野菜であるグリーンアスパラを例にとると、合併直前（1986年）の旧洞爺農協の共選料は、kg当り120円であったが、合併初年度（1987年）には119円、1988年には117円、そして1989年には112円にまで低下している。このようなコスト低減は、農家の手取りの確保にとっては高価格の実現以上に重要なことであり、この点に関してとうや湖農協が合併早々に効果をあげていることは評価すべきであろう。

第2は、市場外流通への本格的な進出が可能になったことである。市場外流通においては、卸売市場対応の場合と比較して、より安定的で継続性のある出荷体制をとらねばならない。これには、ある程度の産地規模を確保する必要がある。旧洞爺農協は、合併以前から様々な市場外流通の道を模索していたが、参加生産者の不足とその結果としての出荷量不足がネックとなり、本格的な展開には至らなかった。5農協の合併と生産者の組織化がこれを可

図1 青果・畑作物に関する生産者組織 (1989年)



資料：とうや湖農協業務資料を一部加筆修正。

注1) () 内の数字は参加生産者数。

2) *印は89年度に新設された組織。

3) 大滝アスパラ部会の44名は、G. アスパラ・W. アスパラ両部会員数。

能としたといえる。

1989年現在、市場以外に販売されている品目はグリーンアスパラ、スイートコン、ばれいしょ、かぼちゃ、メロンの5品目であり、全地区において生産され、しかも組織的な一体化が進んだ品目を中心としている。販売量全体に占める市場外流通の比率は、最も進んだグリーンアスパラにおいては80%を超えるまでになっている。市場以外の主な販売先は、市民生協、郵便局、頒布会などである。このうち、市民生協については店舗販売、共同購入、宅配便による内地送りという3つのタイプにとうや湖産のグリーンアスパラが用いられている。また、郵便局への販売は、「ふるさと小包」として道内外の消費者へ送られている²⁾。頒布会は、業者がカタログを作成して消費者から注文を受け、配送するものであり、近年市場仲卸業者やビート加工会社など様々な業者が参入し、需要も拡大をみせている。このように市場外流通については、引合いが多くて「注文に応じきれない」状況となっている。

この結果、第3に、連合会に対する依存度が低下し、出荷面における自主性が高まったことがあげられる。旧洞爺農協は、道外市場に対する市場開拓の面でも富良野農協、道北青果連などと並ぶパイオニアのひとつであり、ホクレンに先行していた。そして、合併前後から市場外流通へと進出することによって、一層独自の販売体制が確立し、地域に即した販売対応を採りうる能力が大きくなってきている。現在でも、ホクレンを経由した販売が主流であるが、出荷先はすべて農協の指示によって決定されているのである。

3. 畜産の地域性と合併の効果

(1) 畜産の地域性と振興

とうや湖農協の総販売額に占める畜産物販売額の割合は、1987年で31%（73億円のうち22億7千万円）、1988年で26%（84億2千万円のうち21億7千万円）であり、畑作青果、雑穀とならんで同農協の販売額を三分する部門の一つである。しかし、その経営形態は地区によって大きく異なっており、豊浦を中心とする養豚・酪農地帯の形成はやや早く、洞爺・壮瞥の和牛の導入は比較的新しい³⁾。合併以後は、畜産振興の中心であった豊浦に畜産部が

2) 「同（第3報）」『農経論叢』第45集，1989年，p. 179を参照。

おかれ、さまざまな振興が図られている。以下ではその新しい動きをみていくが、これまでの報告では畜産の分析が手薄であったので、以下その概略について触れておく(表5)。

表5 畜産の概況(1988年度)

(単位:戸,頭,百万円)

| | 肉用牛 | | | 豚 | | | | 乳用牛 | | | |
|----|------|-------|-------|--------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| | 農家戸数 | 肉専用種 | 乳用種 | 販売実績 | 農家戸数 | 総頭数 | 繁殖メス | 販売実績 | 農家戸数 | 総頭数 | 販売実績 |
| 豊浦 | 10 | 130 | 1,300 | | 27 | 6,500 | 700 | | 30 | 1,717 | |
| 虻田 | 10 | 60 | 0 | | 8 | 1,400 | 160 | | 13 | 572 | |
| 洞爺 | 60 | 1,100 | 0 | | 9 | 530 | 90 | | 1 | 70 | |
| 大滝 | 30 | 490 | 0 | | 0 | 0 | 0 | | 1 | 30 | |
| 壮瞥 | 60 | 750 | 60 | | 7 | 810 | 100 | | 15 | 512 | |
| 計 | 170 | 2,530 | 1,360 | 103.24 | 51 | 9,240 | 1,050 | 52.85 | 60 | 2,901 | 56.74 |

資料:農林水産省北海道統計情報事務所【北海道農林水産統計年報(市町村別編)】およびとうや湖農協業務資料。

まず肉牛については、最近5ヶ年(1984~88年)の飼養頭数は3,500~3,880頭であり、うち和牛が約7割、乳用種が約3割という構成である。農家戸数はこの間210戸から170戸へと減少し、一戸当平均飼養頭数は16.7頭から22頭へ拡大している。そのなかで和牛頭数が20%の減少を示すのに対し、乳用種が倍増しているのが近年の特徴である。管内の畜種にも大きな差があり、豊浦地区が乳用種中心(1,370頭,1988年)であるのに対し、洞爺、壮瞥、大滝、虻田は和牛飼養地帯である。後者では、洞爺が管内和牛の45%(1,100頭,1988年)を占めてもっとも多く、約60戸の農家が畑作複合の繁殖育成をおこなっている。壮瞥は飼養頭数の30%(同750頭)であり、これも洞爺と同様の性格を有している。大滝は20%(同490頭)であるが、酪農複合は2戸のみであり、他の20戸は同様の畑作複合となっている。虻田はわずか2%(同60頭)にすぎない。

つぎに養豚については、飼養頭数は1986年の1万頭をピークとして、以後豚肉価格の下落とその後の低迷によって減少傾向を示している。とくに合併後の1988年に豊浦の専業農家一戸が負債累積によって倒産離農し、管内飼養

3) その経過については、「同(第1報)」pp.112~115および「同(第3報)」pp.181~182【農経論叢】第43,45集,1987,89年を参照。

頭数は1割減少した。出荷頭数は、1988年で1万7千頭となっている。各地区の肉豚飼養の分布をみると、管内養豚農家は51戸であり、養豚の歴史のもっとも古い豊浦に5割の27戸、そして虻田に8戸、洞爺に9戸、壮瞥に7戸が存在する。頭数でも、豊浦が70%（約7,000頭）を占め、他に虻田15%（約1,500頭）、壮瞥8%（約800頭）、洞爺6%（600頭）が飼育されている。豊浦の3戸の養豚専門農家以外は複合経営であり、一戸当平均飼養頭数は豊浦の300頭を筆頭に、虻田170頭、壮瞥100頭、洞爺40頭である。とくに豊浦では、養豚農家の養豚依存度は大きく、複合経営農家でも総収入の70%以上を占めている。

酪農は、乳牛飼養頭数は2,900～3,000頭、一戸当り平均飼養頭数が48頭であり、合併前後5ヶ年間に大きな変化はみられない。地区別では豊浦が管内飼養頭数の60%（1,700頭余、農家戸数は管内60戸のうち30戸）であり、ついで虻田、大滝が20%弱（500～600頭、農家戸数はそれぞれ13、15戸）を有し、この3地区で95%以上を占めている。一戸当り平均飼養頭数では豊浦57頭、虻田44頭、大滝34頭であり、酪農においても豊浦地区の規模が最大である。出荷乳量は1985、86年が約8,000^ト、1987年は生産調整の影響で7,900^トに減少したが、1988年より生産調整が緩和されたために8,000^トの水準を回復している。出荷乳量でも豊浦の割合が高く、5,000～6,000^トで65%をしめている。

このように畜産はきわめて大きな地域差を有しており、その統一的運営には困難があるが、合併によって各事業にいかなるメリットが現れているか、あるいは今後全体的な調整としていかなる課題があるかを順を追ってみていくことにする。

（2）営農指導体制と生産者組織

合併前の畜産の営農指導についてみると、旧豊浦農協には人口受精士3名、職員5名がおかれ、他部門事業とともに畜産を担当する手厚い体制がとられていたが、他の4農協では人工受精士1名のみで繁殖のほかに販売・購買など畜産全般を担当するというきわめて貧弱な体制であった。

合併後は、豊浦の畜産部に虻田の人口受精士が移動して4名体制となり、職員も1名増加して6名体制となっている。豊浦を除く4地区では、合併前の人工受精士1名のみ体制から、畜産部のスタッフ全員の指導を受けるこ

とになり、合併の効果が現れている。しかし、畜産部の職員は、養豚や酪農に関する技術・営農指導には優れているが、和牛に関する技術指導（繁殖、肥育）については未熟であり、とくに和牛肥育技術の習得については農家に任されているのが現状である。

つぎに生産者組織をみると、旧豊浦・洞爺農協については合併以前から生産者の組織化はかなり進んでいたが、虻田、壮瞥、大滝の旧3農協は遅れており、部会・協議会活動は停滞的であった。合併後は、各支所ごとに酪農、肉牛、養豚、馬産、緬羊の5部門の協議会、地区部会が整備・組織化されており、さらに農家戸数に応じて総額150万円の助成金が支出（農家1戸当り年会費500円）されている。その結果、地区によってはまったく実施されていなかった講習会（年2回）や共進会（年1回）、さらには各地視察（年2～3回）などが活発に行われるようになってきている。

また、酪農部門については、部会内に乳検委員会が組織され、出荷生乳の細菌数、体細胞、乳脂肪などの改善がはかられており、1989年度からこれらの情報を各戸にいち早く伝えるためのテレファックを設置している。

(3) 集荷・販売体制の改善

合併以前の旧豊浦農協では、1960年代初期よりホクレントラック事業を導入し、個体の集荷率は極めて高位（9割以上）であった。しかし、集荷用運搬車を完備していなかった他の旧4農協の集荷率は低く6～7割にとどまっていた。残りの3～4割の个体販売は大部分家畜商の手に委ねられ、一部には農家自身による個人販売も行われていた。合併後は、全地域にホクレントラック事業が実施され、管内における農協の个体集荷率はほぼ100%に達している。

つぎに、出荷・販売先について主だったものをみると、豊浦を中心に展開している酪農の副産物である初生雄牛生産は、推定で年間750頭程度とみられる⁴⁾。このうち約6割（1988年470頭）が家畜市場（北海道ホルスタイン家畜市場、早来）へ出荷販売され、残りの約4割（約300頭）は農協の斡旋によって豊浦地区の育成農家（乳肉複合農家）に導入されている。一方、豊

4) 管内経産牛頭数は約1600頭（1985年）であり、初生牛生産量はその92%、初生牛雄は初生牛生産量の52%とすると同年初生牛雄生産頭数は765頭である。

浦地区の2戸の育成肥育農家（一戸は法人，他は家畜商）の初生雄牛・子牛の導入は，管外の家畜市場，家畜商から行われている。また，同地区の育成農家（酪農）の導入する初生牛（年間7～800頭）のうち年間200～250頭は農協を通して北海道ホルスタイン家畜市場より買入れている。このように，肥育牛の地域内循環については，子牛価格の高騰もあり成功していないのが現状である。

つぎに，乳用種素牛は，豊浦管内7戸の育成農家の素牛が年間500頭～800頭出荷（体重300kg）されている。販売先は同管内で育成肥育を行っている家畜商（とうや湖農協組合員）が以前から販売していた青森県のS畜産であり，全量が農協の受託販売となっている。価格はホクレン価格+20円/kg（1頭当り6000円高）の水準となっている。合併前は旧豊浦農協を除く4農協では家畜商による庭先取引がかなり広範にみられたが，合併後は集荷体制の完備とともに家畜商の介在する余地は極めて狭められ，一部には以上の例にみられるような共存関係も形成されている。

また，和牛素牛は全量家畜市場（ホクレン開設）へ出荷販売されているが，年間出荷は900頭であり，9割は洞爺地域家畜市場，1割は白老家畜市場に上場販売している。先に述べたように，和牛生産地帯である洞爺，壮瞥，大滝，虻田地区の農協集荷率は合併後，旧農協の6割からほぼ10割に上昇をみせている⁵⁾。

和牛肥育牛の出荷は現在はないが，新たな動きがでてきている。壮瞥の管内唯一の大型一貫経営農家（300頭飼養，1988年120頭肥育牛出荷）は，1988年より法人（有限会社）を設立した。その指導は農協畜産部によって行われ，設備投資（牛舎2棟建設）の資金も，従来は困難であった低利の「畜産振興基金」で賄われた⁶⁾。

5) しかし，1987年に洞爺牧場で無精子の種牛放牧による和牛繁殖の失敗がおり，和子牛減少のため1988年の和牛育成牛の出荷は減少している

6) 合併以前の旧壮瞥農協管内は生産者組織化が遅れており，農協の営農指導も不十分であったため，従来は他の高金利資金の利用を余儀なくされていた。同農家は，合併に反対であり，合併直前には農協を脱退した。しかし，畜産部の熱心な指導姿勢に理解を示し，1988年からはそれまで個人で大手食肉加工資本に販売していた肥育牛の全量を農協を通じて販売するようになった。

このように、特にこれまで畜産関係の事業が未確立であった地域において、営農指導・販売事業の強化によるメリットが生まれているのである。

(4) 飼料購買事業における合併メリット

飼料購買事業については、仕入を本所資材部が、そして購買・決済を豊浦の畜産部が担当するというやや変則的な体制がとられている。

飼料購買量は約1万ト(売上高6.4億円, 1988年)であり、地区別では豊浦が7,400トと全体の74%を占め、虻田が831ト、大滝が801ト、壮瞥が701ト、洞爺が286トとなっている。合併前の旧5農協合計と1988年現在を比較すると、家畜飼養頭数に顕著な変化がないため、飼料購買量には大きな差はない。

しかし、系統割戻し額は大きく異なっている。すなわち、現在の割戻し額は、飼料購買量1万トに対し約3000万円(ト当たり3000円)であり、各農家の飼料購買額に応じて、豊浦に22.1百万円、虻田に8.3百万円、洞爺に0.9百万円、壮瞥に2.1百万円、大滝に2.4百万円がそれぞれ還付されている(表6)。合併前には、豊浦農協の畜産農家のみが割戻しを受けており、他の旧

表6 とうや湖農協における地区別飼料販売量と系統割戻し額(1988年)

(単位: トン, 千円)

| 地区 | 畜種 | 乳牛 | 肉牛 | 豚 | 合計 | 割戻し額 |
|----|----|-------|-------|-------|-------|--------|
| 豊浦 | | 1,988 | 817 | 4,574 | 7,379 | 22,137 |
| 虻田 | | 345 | 33 | 453 | 831 | 2,493 |
| 洞爺 | | 70 | 160 | 56 | 286 | 858 |
| 壮瞥 | | 55 | 223 | 423 | 701 | 2,103 |
| 大滝 | | 640 | 158 | 3 | 801 | 2,403 |
| 合計 | | 3,098 | 1,391 | 5,509 | 9,998 | 29,994 |

資料: とうや湖農協業務資料および聴き取り調査。

4農協では飼料購買量が少量であったために割戻し還付はほぼ皆無であった。したがって、合併後の豊浦を除く4地区は飼料購買量に応じて合計7.8百万円、5地区合計では合併前の3割増の割戻し金の還付を受けることとなり、直接的な合併メリットとなっている。なお、豊浦支所については、飼料販売量7000~1万トに対する系統割戻し率は変わらないので、割戻し額に変化はない。

飼料供給について付言しなければならないことは、和牛地帯の洞爺と壮瞥における飼料購買量が、肉牛飼養頭数に比して異常に低いことである。肉牛

飼養頭数では、豊浦の1430頭（乳用種9割）に対し、洞爺はその約8割（肉専用種）、壮瞥は約6割（9割が肉専用種）となっている。しかし、地区別肉牛用飼料購買量では、豊浦817トンに対し、洞爺はその2割、壮瞥は3割弱にすぎない。これは、和牛の肥育技術や方法が農家によって異なり、その指定する割合に応じた「指定配合飼料」の供給に系統の飼料が対応できないためである。このため、洞爺と壮瞥の和牛の指定配合飼料は、商系より購入されているのである。

今後、さらに系統飼料購買を増加させ（1万2千頭程度まで）、割戻し率を引き上げて豊浦も含めた5支所全体が合併メリットを受けるためには、和牛生産者の望む指定配合飼料への要求に対して系統が細かく対応し供給することが課題となっている。

（5）公共牧場利用の分断性と広域化

公共牧場は、豊浦町1（豊浦町牧場）、洞爺村3（富丘牧場、成香牧場、洞爺牧場）、壮瞥町2（立香牧場、上久保内牧場）、大滝村2（大滝村営牧野）の8ヶ所あり、造成、設置者はそれぞれの町村である。豊浦町牧場、大滝村営牧野の2ヶ所はとうや湖農協による委託管理、他の公共牧場は畜産振興会の委託管理である。

これらの牧場の家畜収容能力は合計1700頭余りであり、豊浦は乳牛、大滝は乳牛と和牛、洞爺は和牛、壮瞥は和牛のそれぞれ繁殖育成に利用されている。洞爺村牧場は100%の利用率であるが、他の牧場はその収容能力にかな

表7 各町村における牧場の概要

（単位：ha，日，頭，%）

| | 豊浦町 | 大滝村 | | 洞爺村 | | | 壮瞥町 | |
|-----------|-----------|----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|------------|
| | 豊浦町 牧場 | 大滝村営牧野 上野地区 | 大滝村営牧野 昭園地区 | 富丘 牧場 | 成香 牧場 | 洞爺 牧場 | 立香 牧場 | 上久保 内牧場 |
| 総面積 | 280.0 | 203.0 | 150.0 | 65.9 | 55.6 | 88.0 | 57.1 | 53.7 |
| 野草放牧面積 | 152.0 | 158.0 | 20.0 | 22.9 | — | 12.3 | 13.1 | 14.7 |
| 牧草造成面積 | 85.0 | 45.0 | 120.0 | 43.0 | 41.0 | 59.1 | 44.0 | 38.3 |
| 放牧期間 | 153 | 136 | 136 | 140 | 140 | 140 | 178 | 178 |
| 放牧頭数（88年） | 167 | 210 | 300 | 150 | 145 | 219 | 48 | 81 |
| 放牧可能頭数 | 220 | 400 | 350 | 160 | 120 | 220 | 140 | 90 |
| 利用稼働率 | 75 | 52 | 85 | 94 | 121 | 100 | 34 | 90 |
| 畜種 | 乳牛、肉牛、馬 | 乳牛、肉牛 | 乳牛、肉牛 | 肉牛 | 肉牛 | 肉牛、馬 | 肉牛、馬 | 牛、馬 |

資料：とうや湖農協業務資料

りの余力を残している（表7）。現在、とうや湖管内の和牛交配は人工受精7割、放牧による交配3割であるが、人工受精のみで受胎を完全に行うことは困難であり、公共牧場は繁殖の上でかなり重要な役割を有している。

とうや湖農協は種牡牛を洞爺に1頭、牡牝に1頭所有しており、とくに牡牝の種牛は合併直後の1988年10月に導入した優良品種である。しかし、各牧場の利用は町内の農家に限定されており、組合員が自由に希望する種牡牛による受胎を行うことは不可能な状態にある。

とうや湖農協は、1988年に管内公共牧場の効率的利用をめざし、「とうや湖地域公共牧場再編整備連絡協議会」を結成し、牧場の統合にのりだしている。その計画では、それぞれの牧場を農協一括管理にして、和牛交配用、乳牛交配用、乳用種育成用にそれぞれ専門化し、現在、洞爺（和牛用）と豊浦（ホルスタイン用）にのみ設置されている人工受精施設を全牧場に設置することを課題としている。これにより、公共牧場の全組合員による自由で効率的な利用を推し進めようとしている。

4. 生活購買事業における変化

(1) 生活用品仕入の自立化

一般に生活購買部門は、農協事業の中ではどちらかというとな採算部門的な色彩が強く、その対策が求められている部門である。そして、このことをひとつの契機として、ホクレンは、1970年前後から生活用品センター、生鮮食品センターなどの集配センターを札幌など道内各地に整備し、農協生活購買事業の仕入面における再編を進めている。

このような現況に対して、新たに合併した農協はどのように対応し、そのメリットを追求、実現しているのだろうか。本節では、主として食料品を対象としながら、この点を明らかにしていく。

とうや湖農協では発足直後から、生活購買関係の仕入を合理化するため、仕入の統一化に着手している。その中で、一般食品を中心とする品目に関しては、合併後すぐにEOS発注方式を取入れ、札幌の北農電算と直結することによって、生活用品流通センターなどからの仕入を合理化すると同時に、過剰在庫の回避を図っている。

一方、これまで利用してきた地元業者については、できるだけこちらを重

視するという基本方針をとり、特に菓子関係については、ホクレンも取り扱っているが、ホクレンは札幌の製菓会社から仕入れているのでこれを避け、地元の業者を利用している。また、ホクレンで取り扱わない清涼飲料、酒類、たばこ、塩などは農協独自に仕入れている。

しかし、合併以前、各農協ごとに仕入を行っていたため、合併時の取引業者数は、合計404にものぼっていた。そこで、新農協では、ある程度の仕入の大口化はスケールメリットの実現のために必要と判断し、取引業者を207にまで絞り込むという対応をとった。また、合併にともなって、旧洞爺農協がもっていた家電メーカーの代理店の指定が、全店舗に適用されるようになり、低価格仕入、完納奨励金などのメリットも生まれている。

このように、合併後、仕入面の合理化を図り、地元重視に努めた結果、生活物資の仕入面におけるホクレン利用率は、合併前（87年）の63.0%から大きく低下し、88年には48.0%になった。このうち、食品関係に関しては、米が92.0%から82.9%へ、一般食品は60.0%から34.5%と大幅に、生鮮食品は55.3%から45.7%へ、それぞれホクレン利用率を低下させ、仕入面での自立性を強めている。

それでは以下、生鮮食品の仕入に関する合併前後の変化を具体的にみていくことにしよう。

まず、青果物であるが、とうや湖農協の位置する胆振西部地域の農協が、生鮮食品の仕入を行おうとする場合、利用できる主な機関は2つある。ひとつは、この地区の生鮮食料品流通の要である室蘭市中央卸売市場であり、もうひとつは札幌にあるホクレンの生鮮食品センターである。旧5農協のうち、洞爺・壮瞥両農協はほぼ全量を生鮮食品センターから仕入れていた。その理由は、農協が直接市場から仕入れる場合よりも、センター利用の方が小口仕入が可能であり、ロス率が縮小できること、また、仕入経費は生鮮食品センターのみを利用する方法が最も低く抑えられるからである。

これに対し、豊浦・虻田・大滝の3農協は室蘭市場と生鮮食品センターを併用していた。その割合は3農協ともセンター60%、室蘭市場40%であった。室蘭市場価格は一般に札幌市場価格よりも低く、地元小売店のほとんどが室蘭市場仕入であることから、これらの業者との競争上、農協としても室蘭市場仕入を無視するわけにいかなかったのである。一方、生鮮食品センター

から仕入れる理由は、品揃えの面で室蘭市場より優っていて都合がよく、また室蘭市場より安いものもあり、相場をみて判断できることである。

鮮魚については、洞爺・壮瞥が生鮮食品センターに全面的に依存していたのに対し、豊浦・虻田・大滝の3農協は、生鮮食品センターから約30%仕入れ、残りの70%については、地元漁協からの仕入であった。

このように、合併以前の旧5農協は大きく分けて2種類の仕入対応、すなわち、ホクレンの生鮮食品センターに全面依存する方法と、センター利用と並行して、他の機関を利用するという対応を採っていたといえる。

1987年に発足した新農協は、基本的には従来利用していた各仕入機関の利用を継続するという対応をとったため、全店舗が室蘭市場・生鮮センター併用方式に移行することとなった。表8は1988年の生鮮食品の仕入実績である。この表によれば、ホクレンの利用率は青果物46.7%、鮮魚26.0%、精肉77.2%であり、総体で49.5%となっている。

表8 生鮮食品の仕入構造 (1988年)

(単位:千円)

| | 供給高 (A) | ホクレン仕入 (B) | 利用率 B/A |
|----|------------|---------------|------------|
| 青果 | 157,897 | 73,805 | 46.7% |
| 鮮魚 | 67,460 | 17,562 | 26.0 |
| 塩干 | 50,820 | 22,430 | 44.1 |
| 惣菜 | 62,809 | 17,894 | 28.5 |
| 精肉 | 129,522 | 100,030 | 77.2 |
| 計 | 468,508 | 231,721 | 49.5 |

資料:とうや湖農協業務資料。

注1) ホクレン仕入額は、実際の仕入金額に各品目ごとの収益率を乗じた値。

2) ホクレン仕入の内容は以下の通り。

精肉:札幌畜産公社(早来工場)仕入

精肉以外:生鮮食品センター利用

(2) 仕入機能の強化と系統購買事業

このように、とうや湖農協は発足以来、仕入の面で系統依存から徐々に自主的な仕入を行う方向で推移してきたのであるが、これを可能にしたのは合併によるコストダウンと交渉力の強化であると考えられる。

まず、コストダウンの面では、合併前には農協ごとに行っていた管理業務が虻田本所において一本化されたことがあげられる。同様なことは、実際の

仕入業務についても現れている。つまり、以前、例えば青果物に関して室蘭市場仕入を5農協が個々に行おうとする場合、少なくとも5台のトラックが必要であったのに対し、合併後は1台で済み、人件費も同様に節約されることになるわけである。

青果物に関しては、さらなる仕入経費の節減のため、1989年6月から生鮮食品センターに一本化し、室蘭市場は特売の時に集中的に利用するという形に変更した。というのは、生鮮食品センター・室蘭市場とも全面利用、一部利用にかかわらず、各々からの仕入にかかる経費は同じであり、単位当りの仕入経費は大きくなるからである。1988年に、室蘭市場仕入にかかった費用は、超過勤務手当・車両減価償却費あわせて111.7万円であり、生鮮食品センターの配送費は68万円であった。したがって、生鮮食品センターに一本化したことによって、それまでの仕入経費に比べて、6割近い経費節減を実現したことになる。

また、旧洞爺農協は大手家電メーカーの代理店指定を受けていたが、これが合併によって新農協管内の全店舗に適用されるようになり、仕入価格の低下と完納奨励金の増額というメリットをもたらしている。

仕入元に対する交渉力の強化については、ホクレンに対する青果物の配送費の割引に端的に表されている。すなわち、さきのホクレン仕入一本化の際、ホクレンとの交渉によって、当初提示された配送費68万円を、最終的には50万円にまで圧縮することに成功している。また、一般食品についても、仕入元を整理し、1業者当りの仕入量を拡大することによって、仕入価格の交渉力を強化しているのである。

このような合併によるコストダウンと交渉力の強化を軸とする仕入機能の強化は、農協単独でも合理的な仕入が行えるようになったことを意味する。その結果、系統購買事業の欠陥が当事者の認識するところとなり、自主的な仕入構造への傾斜が強まっているのである。

したがって、このような動きを、単純に「系統離れ」と批判することはできない。仕入の合理化は、農協の構成主体であり利用者でもある組合員に視点をおいたとき、積極的に評価されるべきことである。また、地元の業者や漁協を活用することも、農協が地域の振興の一翼を担うという観点から、やはり評価できるからである。

単協の生活購買事業そのものが商系との激しい競争状態におかれている今日の状況を考えれば、現状に甘んじることなく単協との試行錯誤の中から、より単協、組合員の生活購買に役立つように事業内容の改善に努力すべきであろう。

5. 合併の信用事業に与えた効果

(1) 合併による効果

信用事業における合併の成果は、第1には資金量の増大によるスケールメリット、第2には異なる事業体が一体化することによる事業方式の変化による影響があげられる。

とうや湖農協においては、第1に雑穀販売にかかわる信用事業への効果が顕著であった。すでに述べたように、とうや湖農協への合併によって各農協の余裕金が合算されたために運転資金の余裕ができ、借入金を減少させた。このことが、信用事業の収支に大きな効果をもたらしている。表9は信用事業の損益を示したものである。資料の関係から1986年度は旧大滝農協が除かれているが、借入金の減少は借入金利息を大きく減少させ、合併前の4農協合計の2億9百万円は1988年度には8千万円となり、1億3千万円の減少となっている。この成果は直接には、先に述べたように豆の広域的買取り販売

表9 信用事業の損益
(単位：百万円)

| 科 目 | 86年度 | 87年度 | 88年度 | 88-86 |
|---------|-------|-------|-------|--------|
| 信用事業収益 | 890 | 681 | 624 | -266 |
| 貸付金利息 | (454) | 328 | 318 | (-136) |
| 金融雑収益 | (49) | 58 | 60 | (11) |
| 信用事業直接費 | 682 | 561 | 479 | -204 |
| 借入金利息 | (209) | 129 | 80 | (-129) |
| 信用事業利益 | 208 | 120 | 177 | -30 |
| 事業総利益 | 1,089 | 967 | 985 | (-104) |
| 事業管理費 | 1,095 | 1,088 | 1,000 | -95 |
| 当期利益 | 1 | 50 | 53 | 52 |

資料：とうや湖農協業務資料。

注1) 86年度は合併日(87年2月28日)、他は年度末(2月28日)。

2) 86年度の信用事業収益、費用の内訳は、旧大滝農協を除いたもの。ただし、貸付金利息は利率を9%として、年度末貸付金残高に乗じて推計した1,700万円を加算してある。

というやや特殊な条件によるものである。しかし、それは産地の規模に合わせて農協の事業区域が拡大されたことによる販売事業の変化と、合併による資金規模の増大が事業資金を充実させたことにより、信用事業の費用を減少させたものである。したがってこの結果は、農協の総合性を合併を契機としてより発揮した成果として評価できるものである。

第2に、信用事業におけるスケールメリット効果は、信連からの利益還元面に直接現れている。表10は、1988年度の北海道信連の特別配当、奨励金などの利益還元の一部を示したものである。これらはネット平均残高、す

表10 支払奨励金、特別配当金率（1988年度）
（単位：%）

| | 約 定 利 率 | 支 払 奨 励 金 | 特 別 配 当 金 |
|---------------|---------|-----------|-----------|
| 援 助 口 | 3.89 | — | 0.63 |
| 特 別 定 期 | 3.39 | 0.30 | 0.33 |
| 一 般（1ケ年） | 3.64 | 0.25 | 0.13 |
| 6 ケ 月 | 3.89 | — | 0.13 |
| 3 ケ 月 | 3.01 | — | 0.13 |
| 通年余裕金 | | | |
| 5億円超20億円以下の部分 | | 0.06 | |
| 20億円超35億円 | 〃 | 0.12 | |
| 35億円超50億円 | 〃 | 0.18 | |
| 50億円超65億円 | 〃 | 0.24 | |
| 65億円超80億円 | 〃 | 0.30 | |
| 80億円超の部分 | | 0.36 | |

資料：とうや湖農協業務資料。

なわち借入金の担保とはしなかった定期貯金の年平均を対象として交付されるものである。新旧農協の利益還元の変化は、2つの面で現れている。1つはネット平均残高の増大によるものである。先に述べたように旧農協には旧虻田農協を典型として、貯金を担保に多額の借入金があったものを、新農協では一部の預金を取り崩しつつ、借入金を大きく減少させている。このため利益還元の対象となる、「貯金マイナス短期借入金」のネットの貯金額で見ると、86年度末残高の41億円から88年度末の52億円へと11億円増大しており、利益還元がこの面で増加することとなる。2つめは、いわばロットの増大による利益還元の増加である。具体的には表の「通年余裕金」の項目である。これは1988年1月1日から88年12月31日までの余裕金の年間平均残高に対して、その金額に応じて、5億円から20億円までの部分には0.06%

の奨励金が交付され、それを超える35億円までの部分には0.12%の奨励金が交付されるというように、交付率が通増するものである。この方式によると、1つの農協としての資金量が増大した場合は、それに応じて利益還元単価が増大するようになっている。すなわち例えば合併前に余裕金量の最も大きかった旧豊浦農協は、1986年度末17億円の余裕金があったが、この場合5億円を超える12億円について0.06%の奨励金が交付される。しかし合併後には余裕金が1988年度末で54億円となり、最高では0.24%の奨励金が交付される部分が出る。したがって新農協は、かつては各農協がもっていた余裕金が1つに統合されただけで、利益還元の量が増大することとなった。もちろん以上の例は、平均残高の比較でなく年度末残高であり、加えてこの間に金利の変動があったために奨励金率も変化しているので、正しい数値ではないが、奨励金増加のシステムの見当はつくであろう。

以上のような利益還元の増加額がどれほどであったのかを比較してみよう。資料の関係で支払奨励金をほぼ示す「金融雑収益」の比較でこれを見ると、合併時は合計5,000万円であったものが、合併後の88年には6,000万円となり、この比較だけで見ても1,000万円の収益増大があり、これが合併によるスケールメリットと評価しうるのである。

(2) 負債対策の実施

とうや湖農協における負債対策農家、いわゆるC、D階層農家は現在全体の約25%、約230戸程度おり、そのうちD階層農家は約80戸程度である。これら農家に対する対策が、合併に際しての重要案件の一つであった。この固定化負債農家への対策がまず合併前に講じられている。

各農協は合併前の86年度において、回収困難な貸付金への特別引当と、固定化債権の「再建整備資金」への乗り換えなどの条件緩和を行っている。第1に、回収不能債権への貸倒れの特別引当は、合併に際しての各農協の財務調整として公約されていたものである。固定化負債農家への貸付金総額は24億円あり、これは貸付金総額の36%にも相当する。このうちの2億2千万円が、担保額を超過する回収不能の債権として最終的に特別引当されて新農協に引き継がれた⁷⁾。

第2に合併前後において、固定化債権への条件緩和を行っている。その内容は表11のとおりである。合併前には合計12億円を国の「再建整備資金」へ

北海道における広域合併農協に関する研究（第4報）

表11 固定化債権への条件緩和措置

（単位：億円，％）

| 年 度 | 借 替 資 金 | 対象資金量 | 末端利率 | 収入減(万円) |
|------|---------|-------|------|---------|
| 86年度 | 再建整備資金 | 12 | 4.05 | 10,800 |
| | プロパー資金 | 6.6 | 5.00 | 2,640 |
| | 小 計 | 18.6 | | 13,440 |
| 87年度 | 再建整備資金 | 2 | 4.05 | 1,700 |
| | 道 単 資 金 | 1.5 | 4.05 | 375 |
| | プロパー資金 | 3.5 | 6.20 | 805 |
| | 小 計 | 6 | | 2,880 |
| 87年度 | 再建整備資金 | 1.1 | 4.05 | 935 |
| | 道 単 資 金 | 0.45 | 4.05 | 113 |
| | プロパー資金 | 1 | 6.20 | 230 |
| | 小 計 | 2.55 | | 1,278 |
| 合 計 | | 27.15 | | 17,598 |

資料：とうや湖農協業務資料。

注1) 再建整備資金は農林公庫の自作農維持資金。

2) 道単資金は「農家再建緊急対策資金」。

利子補給率：道 0.85%

市町村 0.5%

信連 0.6%

農協 0.2%

3) 収入減は農協の受取利息の減少額の推計。

プロパー資金の利率は86年度は9.0%，87，88年度は8.5%として計算している。

乗り換えている。この場合の末端金利は4.05%となる。さらに各農協はこれに借り替えさせえなかった残り6.6億円について、独自に条件緩和を行った。すなわちプロパー貸付金の金利は8.5～9.5%であるが、各農協は独自の再建資金として5%のプロパー資金を創設し、これに固定化債権を乗り換えさせるのである。

この条件緩和は合併後にも継続される。合併後の1987年度には6億円の条

- 7) 財務調整と負債対策については、「第2報」pp. 50～52を参照のこと。なお、第2報では財務調整の内容を、1債権は新農協に引き継ぎ、回収困難な債権に対する貸倒引き当てを行う2倒引当金は貸付金の5/1000を引き継ぐとしたが、後者は貸付金残高全体に対して5/100の貸倒引当を行うということである。前者はこれに加えて、固定化負債農家への回収困難な債権すなわち担保評価額を超える債権（第2報表6の要引当額）について、さらに貸倒引当を行うというものである（この場合この引当額については、有税での引当てになる）。したがって各農協の貸倒引当額は「貸付金×5%+特定引当額」となる。

件緩和を行う。内訳は先の「再建整備資金」に2億円、北海道単独の利子補給資金である「緊急対策資金」(末端金利4.05%)に1.5億円、そしてさらに農協独自のプロパー資金で6.2%への条件緩和を3.5億円行っている。そして1988年度には「再建整備資金」に1.1億円、道単資金へ4,500万円、さらにプロパー資金で1億円を乗り換えている。

以上の条件緩和の対象とした資金量は総額で27億円である。そのために農協が利子軽減を行った費用を試算してみる。条件緩和の対象となったプロパー資金の利率は、1986年度貸付分は8.5~9.5%, 1987年度以降貸付分は8.5%である。道単資金は利子補給分を含めて農協の受取は地質6%, 農協の単独資金は5%と6.2%である。1986年度のプロパー資金の利率を9%それ以降を8.5%とすると、道単資金と農協単独資金での条件緩和による貸付金利息減少額は88年度には4千万円となり、さらに「再建整備資金」合計15億円については利息収入1億3千万円が減少している。合計で1988年度分では1億7,600万円の利子収入の減少が推計される。

こうした条件緩和による利子収入減少と金利低下によって、貸付金利子が減少している。前掲表8で確認すると、貸付金利子は旧農協最終年度末の4.5億円から1988年度末の3.2億円へと1.4億円の減少となって現れている⁸⁾。問題はこの利子収入の減少が経営にどの様に影響しているのかということである。

この点、とうや湖農協の場合は、やや特殊な条件が存在している。先に述べたように、短期借入金が大きく減少し農協は約1億3千万円の借入金利子の支払が減少していた。したがって信用事業における収益は、貸付金利子収入の減少が、借入金利子支払の減少によって補われる部分があり、貯金利子支払の減少と加えて、結局は信用事業利益としてみると合併前と63年度と比較では、3,000万円の減収にとどまる結果をもたらしている。

負債対策によって信用事業の利益が圧迫されていることは事実であり、農協経営上今後も大きな問題であることは間違いないが、むしろここでは合併

8) 条件緩和の86年度分の収入減の推計13百万円は、86年度中の減少であるため、信用事業の損益比較の表には現れていない。この分の収入は減少しているのであるが、金利低下による貯金利子の減少があり、信用事業利益は85年の209百万円から86年の208百万円へと1百万円しか低下していない。

を契機として固定化負債農家の解消に努めた姿勢、ならびにそれを可能とした信用事業における資金力の充実を評価したい。

おわりに

合併後わずか2年にして、とうや湖農協においては合併を通じた組織・運営上の改善による組合員のメリットがかなり明瞭なかたちで発現しているといえる。このことは、合併前の農協が個々に蓄積してきた営農指導力および販売力が広域化によって波及した成果としてとらえられよう。

まず、営農指導に関しては、それが各事業部に集中・専門化し、そうした指導力が組織化を通じて広域化されるシステムによって効果をあげている。畑作青果部における部会の組織化がその第一の例であり、予想以上に早く4品目の全地区共計が実施されている。畜産部における営農指導においても同様であり、豊浦を除く旧4農協でその成果が農家レベルで確認できた。ただし、和牛に対する指導力量の充実が公共牧野の利用調整とともに緊急の課題となっている。

販売事業については、旧農協の販路が基礎となって販売力をさらに強化した典型が雑穀部における高級菜豆の事例である。その際、集荷率の低かった壮瞥に豆選工場が設置されたことが一つの原動力となった。これによって、菜豆類のシェアが高まり、価格優位性が保障されたのである。したがって、それは単なる従来の販売力が持続されたのではなく、産地規模の拡大によってさらに有利な販売が可能となったのである。このことは野菜においても同様であり、旧洞爺農協の産地銘柄を生かしながら、ロットの拡大によって市場外流通にも進出をみせているのである。ロットの拡大による有利化は生活購買事業の分野にも現れており、連合会からの仕入れ面での自立化によって柔軟な仕入れ体制をつくりあげている。

このように基本的には営農指導体制を基礎にした販売能力の蓄積が、生産者の広域組織化を通じて産地規模の拡大となり、それが販売能力をさらに引き上げるという成果を導いているのである。

資金的にもロットの拡大は、農協運営に新たな柔軟性をもたらしている。その最大の成果は雑穀買取りに要する多大の運転資金を内部運用によってまかなうことが可能となった点である。他方では、一面では合併の前提条件で

もあったが、固定化負債対策に思い切った資金対応をすることが可能となり、そのコストが信用事業内部で吸収されることができたことである。

最後に、広域農協になったことによる連合会との関係はいかに変化したかに触れておこう。その第一は、取扱量の増大による連合会からの割戻し金の増大であり、これは信用事業に端的に現れている。それに加え、産地（消費）規模の拡大は、単位農協としての販売ならびに購買事業における裁量権の強化となって現れており、すでにのべたように野菜販売における市場外流通への進出や生活購買のコストダウンなどにそれは現れている。

このように、とうや湖農協の合併メリットは単なる各事業毎のロットの拡大によるものではなく、それが地域農業振興と結びつくことによって生産の拡大と並進的に発現している点に最大の特徴がある。そして、それを実現化した合併方式は専門農協的機能を総合農協の機構に包み込む方式である。北海道的な農協の方向性を考えるとき、こうした農協合併がまさに本流になるべきであり、そこにおいてこそ本来の意味における合併のメリットが発現するということができるのである。

なお、前回同様、調査に際しては、大野啓道組合長をはじめとうや湖農協の役職員、組合員の皆さんに懇切丁寧な協力をいただいた。また札幌大学進藤賢一教授、酪農学園大学中原准一助教授、農業総合研究所の小野智昭氏からは調査ならびに取りまとめにあたって貴重な助言をいただいた。記して深く感謝したい。