



Title	農協加工事業の特質と経営構造 : 士幌町農協を事例として
Author(s)	小林, 国之; KOBAYASHI, Kuniyuki
Citation	北海道大学農経論叢, 57, 31-43
Issue Date	2001-03
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/11207">https://hdl.handle.net/2115/11207</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	57_p31-43.pdf



## 農協加工事業の特質と経営構造

—士幌町農協を事例として—

小林 国之

### A Study of the Characteristics of the Processing Business in agricultural Cooperatives and the Structure of Management : A Case Study of Shihoro Agricultural Cooperatives

Kuniyuki KOBAYASHI

#### Summary

Financial business was the core of agricultural cooperatives from the 1960s to the middle of the 80s in Hokkaido. It influenced other business positively. But in the 90s, the structure changed. Drastic changes in the financial situation, such as a decrease in the price of agricultural products, caused a decrease in the profit of the agricultural cooperatives. Thus, agricultural cooperatives had to create some new core of business. Recently, processing has become a good source of income for some of the agricultural cooperatives. The purpose of this paper is to trace farm structure in the view of loan business, and clearly illustrate the characteristics of the processing business and the structure of the management of agricultural cooperatives.

#### はじめに

「開発型」といわれる事業構造を特徴としてきた北海道の農協は、近年その性格を大きく変貌させている(註1)。農家の規模拡大、機械化の進展に伴って農協は信用事業を拡大し、そうして達成された規模拡大が農産物販売、生産資材供給の増加に結びつくという構造的特徴を有していた。しかし農家の規模拡大意欲減退や農産物価格の長期的低落という条件変化により農協の収益性は低下し、事業構造の転換が迫られている。そうした中で一部には加工事業に取り組み、収益をあげている農協が出現している。

本稿では、北海道十勝支庁に位置する士幌町農協を事例として、「開発型」事業の梃子となった貸付金対応がいかに推移してきたのかを分析する。また、「開発型」事業方式に変わるものとして加工事業に注目してその特質を分析し、その一つとして農協の事業展開が農家の土地利用に与える影

響を解明する。さらに加工事業を中心とした農協の経営構造の到達点と、そこで生起する収益還元の問題について考察を加える。

#### 1. 農業構造の変動と農協資金対応

はじめに「開発型」農協の特徴である制度資金を中心とした貸付金の推移をみることで70年以降の地域農業の構造変動と農協の資金対応について明らかにする。70年以降における士幌町の農業構造変動の特徴としては、大きく①畑作農家の規模拡大と肉牛、乳用牛頭数の拡大、②畑作、畜産酪農への経営形態の分化、③大型機械化の進展、があげられる。本稿では農協による加工事業を核とした畑作を事例とするため、ここでは畑作を中心に構造の変化をみていく。

まず士幌町の代表的な畑作集落であるK集落を事例として、畑作農家のこの間における規模階層の推移について具体的にみてみよう。

表1は5年間の平均規模別農家戸数を示したも

表1 士幌町 K 集落における規模別農家戸数の推移 (単位: 戸)

	20ha 未満	20~25	25~30	30ha 以上
1971~75	9	7	0	0
76~80	7	5	4	0
81~85	3	9	3	1
86~90	2	9	4	1
91~95	1	10	1	4
96~2000	1	3	8	4

資料) 農協資料より作成。

注1) 農家は1996年時点で作付を行っている農家に限っている。

注2) 5年間の平均値である。

のである。これをみると71~75年は全農家が25ha未満であり、モード層は20ha未満であったのが、96~2000年には25ha以上層が大半をしめるようになり、モード層も25~30haへと上昇している。そしてこの間に集落平均は19.1haから28haへと拡大している。また、規模拡大過程の特徴として、集落構成が規模において均質な点があげられる。これは士幌町のおこなった農地等適正移動対策事業によるものである(註2)。同事業は離農跡地が発生した際に、集落内の小規模農家に優先的に土地を流動化させるもので、これにより規模の底上げがなされたのである。71~75年当時比較的分散していた経営規模は、81~85年にな

ると20~25ha層に集中し、その傾向は91~95年頃まで続いている。ちなみにこうした農家階層の均質性がポテトハーベスタによる共同作業の受入基盤となり、農協加工事業に対応した食用馬鈴薯の作付面積増加を可能とする初期条件をもたらしたことが指摘できよう。

つぎに間接的ではあるが土地利用から経営形態の分化についてみてみよう。表2は同じくK集落における土地利用の推移をみたものであるが、これによると年次を追う毎に飼料作物が排除され、ついには畑作専業集落へと到達していることがわかる。

機械整備についてトラクターを例にみると、70年時点で326台(一戸当たり0.4台)であったのが95年には個人有、共有合わせて1,694台となっている(一戸当たり3.4台)。95年の馬力数別台数は70馬力以上が45%で、十勝平均の38%と比較すると台数とともに大型化も進展していることがわかる。

以上のような70年以降における農業構造変動は農協の信用事業やその他事業と相互規定されながらもたらされた。ではつぎに農協の貸付金対応からこうした構造変動をみてみよう。

農家の経営規模拡大に関する資金としては、受託資金である農地取得資金があげられる。士幌町は国営事業による農地開発を積極的に展開してきた。その結果60年に8,864haであった経営耕地面

表2 士幌町 K 集落における作付構成の推移 (単位: 10a)

	1971~1975	1976~1980	1981~1985	1986~1990	1991~1995	1996~2000
馬鈴薯	41.1	44.0	42.8	39.4	36.3	33.2
小麦	8.4	19.3	25.7	29.6	25.3	22.6
テンサイ	16.6	16.8	22.8	22.4	24.7	24.1
豆類計	18.1	9.6	5.9	4.2	5.4	9.4
大豆	3.6	4.3	0.7	0.3	0.7	2.0
小豆	6.6	2.5	3.1	1.9	3.1	5.8
菜豆	7.9	2.9	2.1	1.9	1.6	1.7
その他豆類	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
蔬菜	0.0	0.0	0.0	0.3	4.1	4.0
スイートコーン	0.0	0.0	0.5	2.0	3.8	6.3
飼料作物	11.9	8.5	2.2	2.1	0.0	0.1
その他	3.8	1.7	0.1	0.0	0.3	0.3
合計	3,653	3,851	3,985	3,958	4,022	4,292

資料) 農協資料より作成。

注1) 合計は実数、それ以外は合計に対する割合

農協加工事業の特質と経営構造

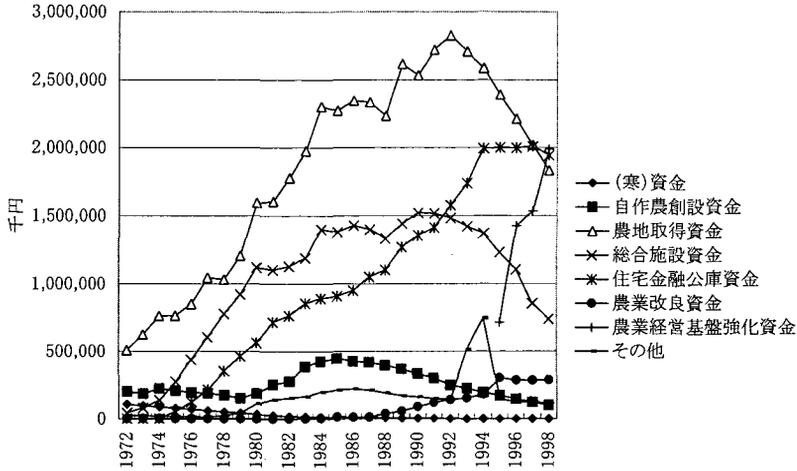


図1 士幌町農協における受託資金貸付残高の推移  
資料) 農協業務報告書より作成

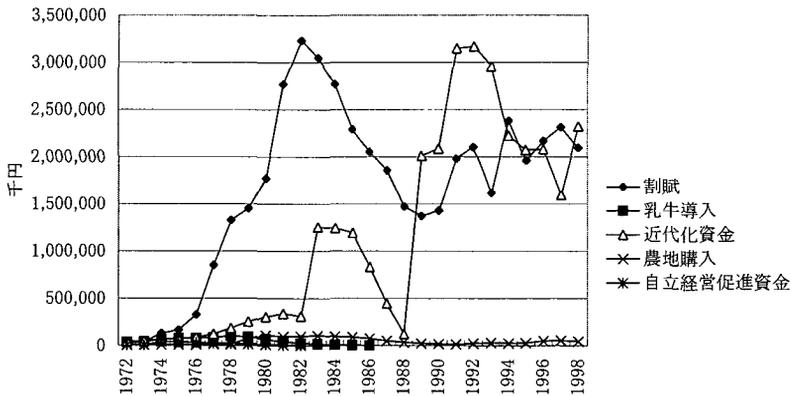


図2 士幌町農協における長期貸付残高の推移  
資料) 図1に同じ

積は95年に14,061haまで拡大している。また、開拓により規模拡大のファンドを確保するとともに、過密地域の農家を農協の酪農、肉牛リース農場に移転入植させ、その跡地を小規模農家へ流動化させることで、規模の平準化と経営形態の分化を進めてきた(註3)。そうした農地政策の一環として農地交換分合事業が、町内を9地区に分け、農地取得資金を利用してほぼ2年毎におこなわれてきた。図1に受託資金の推移を示したが、農地取得資金のうち約8割がこうした交換分合事業に関するものである。農地取得のための資金は95年から農業経営基盤強化資金に移行しているが、90年代後半から再び規模拡大が進展しているため農

地取得に関する貸付は増加し続けている。

次いで施設、機械投資についてみると、畑作の機械投資は農協プロパーの割賦資金でおこなわれ、酪農家の施設投資は主に受託資金の総合施設資金でおこなわれてきたという違いがある。そして信用事業としては割賦資金が稼ぎ頭であった。後にみるように70年頃から農協は食用馬鈴薯加工事業を本格的に開始したが、それに対応して畑作農家の機械整備が進んだ。農協はそれに割賦資金で対応したのである。図2に農協プロパー長期貸付の推移を示したが、85年まで急増している割賦資金の約7割がそうした農機具に関するものであり、さらにそのうち約7割が畑作農家向け貸付である。

農協はこうした資金需要に対して金利を下げて対応した。

畑作農家がプロパー資金を多く利用した要因としては、①制度資金は申請から貸付までに約3ヶ月ほどかかる、②土地担保のため担保申請に経費がかかる、点あげられる。一方酪農家は、投資金額が大きく計画の策定が早いいため、制度資金である総合施設資金を利用する場合が多かったのである。

しかし割賦資金は、機械化の一巡により85年以降減少している。長期プロパー資金全体をみても、90年代に肉牛農家の運転資金として近代化資金の増加がみられるが、傾向的には停滞している。最近年は馬鈴薯の集荷体系が700キロコンテナから1.5トンコンテナへと変わったことや、100馬力以上の大型機械への投資、および80年代に整備したトラクター、収穫機の更新時期にあたるなどの要因で貸付増加の兆しもあるが、それは今のところ限定的である。

最後に転貸資金をみると、士幌町は暗渠、除れきなど道営の土地改良、草地改良事業を計画的におこなっており、その農家負担分に農林漁業資金が利用されてきた。士幌では今後も、交換耕作を念頭におきながら土地改良を進めていく計画であるが、94年に土地改良事業の受益者負担が5%となったのを契機に町が負担を肩代わりしているため、農林漁業資金の貸付は減少傾向にある。

以上のような貸付金の変動につれて「開発型」農協の事業構造が変化してきた。その過程を一般的に整理してみよう(註4)。規模拡大の進展した70年代においては、農地取得は受託資金でおこなわれるため、農協の収入はわずかな手数料のみであるが、規模拡大は必然に農協の長期プロパー資金を利用した機械投資を伴う。これが信用事業収益の柱となってきたのである。こうした資金が農家の投資行動により農協の購買事業へと流れ込み、さらには販売事業も拡大するというのが「開発型」農協であった。

だが90年代に入り、農産物価格の低下に対応して規模拡大が一層進んでいるものの、それに対応した農機具投資は自己資金対応や中古機械であるため、信用事業の収益性は低下している。また80年代後半に増加した「開発型」農協の最終局面と

もいべき負債整理資金も減少している。道の利子補給により、信用事業の収益性と低利貸付との両立が可能な農業近代化資金もあるが、そうした資金を利用する前向きな投資自体が伸び悩んでいるのである。これが、信用事業を梃子に事業展開をおこなってきた「開発型」農協の現在である。

しかし「開発型」農協の中にあつて、主に畑作地帯を中心とした一部の農協では、大規模な施設取得による加工事業を農協経営の柱として展開させてきた。それは「開発型」事業展開が行き詰まっている現段階において、新たな事業展開として注目されている。以下では農協による加工事業について具体的にみていく。

## 2. 加工事業の展開と運営

小農の自己防衛組織としての農協は、共同販売をその武器として小農による小農のままの商品化を可能とする。川村琢は『農産物の商品化構造』において、農協による販売方式が理論的に買取から共同販売へと展開することを解明した。しかし川村は同じ著作の中で、「共販は、ただ、(小農の商品化のもつ)矛盾を流通過程の現実において、今の段階で与えられる諸条件のもとで可能な一応の解決の方向として、全面に現れたものと理解すべき(註5)」であり、「慢性的な農産物価格の低落傾向を抜本的にくい止めることは出来ない(註6)」という、共販が本来的にもつ限界についても同時に指摘している。

ひるがえって、農産物価格の全面的低落傾向にまさしく直面している現在において、すでに共販方式は限界をきたしているのであろうか。確かに農協が流通過程のみにその存立基盤をおくのなら、川村の指摘したように、その存在意義は限定的にならざるを得ない。しかし、流通過程から加工過程へ農協が事業基盤を延長することで、価格低落の抜本的解決といかないまでもある程度の抵抗が可能である。そして農協が、小農が小農のまま農産物商品化を実現するための「装置」であるならば、農協による加工事業は当然に小農としての規定を受ける。つまりそこには資本による加工事業とは異なる検討すべき課題があるとかんがえられる。以下ではそうした課題を考察する一視点として農協と生産基盤との密着性に注目し、農

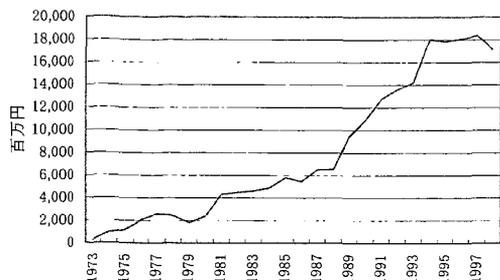


図3 食品工場生産売上推移 (資料) 図1に同じ

協による作付誘導、農家の土地利用への影響をみていく。

### 1) 加工事業の展開と事業方式

まず土幌町農協における加工事業の展開過程を整理しよう。土幌町農協における加工事業の歴史は古く、55年の合理化デンプン工場に始まる。60年には近隣の4農協（音更町農協、木野農協、鹿追町農協、上土幌町農協）が参加し事業拡大し、その後食用、加工馬鈴薯へと傾斜していく。農協は食用馬鈴薯貯蔵庫、荷受け施設、種子馬鈴薯の貯蔵庫を整備し、さらに食用ポテトハーベスタによる収穫・集荷体制を整えていく（註7）。73年には5農協で組織されていた「澱粉工場運営協議会」を「馬鈴薯施設運営協議会」へ改称し、その後も積極的に施設を取得して大規模馬鈴薯コンビナートを作り上げていくのである。

そうした展開を食品工場の売上高でみると図3のようになる。70年代は73年馬鈴薯加工処理施設、ポテトチップス工場、フレンチフライ工場等建設し、売上は20億円前後で推移した。80年代に入り86年からポテトコロケの生産が開始されたことでそれは40～60億円と拡大し、88年に埼玉県東松山市に消費地加工施設を建設、89年ポテトドック、サラダベース製造など事業を拡大して90年代には60億円から一挙に180億円にまで達している。

ではつぎに実際の運営についてみてみよう。参加5農協で生産された馬鈴薯は、生食、加工（一部澱源専用種）ともに全量が土幌町農協の施設に集荷される。現在の受入品種は生食用が男爵、メイクイン、きたあかり、北海こがね、加工用がトヨシロ、農林一号、北海コガネ、ワセシロ、

サヤカ、澱源用としてコナフブキである。加工用はデンプン価、生食用は重量で価格を設定して受入をおこない、土幌町農協がこれに基づいて各農協の馬鈴薯特別勘定に販売金額を振り込む。

集荷、貯蔵、出荷は土幌町農協の農工部が担当する。加工は土幌町農協の別会社である「北海道フーズ」に委託し、製品は農協の経済課が販売する。農工部の費用、および加工に関する費用は5農協による負担であるが、販売を担当する経済課職員の給与は土幌町農協から支出されていることからわかるように、販売は土幌町農協に一任されている。

馬鈴薯の原料代は、10月1日以降に出荷されるものは出荷時期に関わらず10月1日に仮払いされ、翌年の3月末に本精算される。完売後には5農協と協議して追加支払いがおこなわれる。

製品の販売はOEM（納入先ブランド名）生産を基本としており、原料、加工は農協、販売はメーカーという棲み分けをおこなっている。販売先は、ポテトチップは大部分がカルビー、フレンチフライはホクレン、コロケはニチレイ、スイートコーンはホクレンを中心に数社、ポテトサラダは味の素などである。

出荷契約などをカルビーの事例でみると、最低出荷数量を長期契約で決め、カルビーより供給される資材を用いてパッケージングをおこない、現物を工場渡しする。製品開発は基本的にメーカーがおこなう。

価格はメーカーが原価計算をおこないそれに基づいて協議の上決定していくが、実際はメーカーの意向がより強く反映され決定されている。

現在5農協管内で生産される馬鈴薯は生食用4万トン、加工用10万トンと膨大な量であるが、この集荷、貯蔵、出荷業務をわずか6名の正職員が担当しており、このスケールメリットが収益をもたらす大きな要因となっている。

### 2) 作付誘導

農協が加工事業を展開する場合、生産者と直接に結びついていることから、各農家の作付意向とメーカー側のニーズを調整することが必要である。自然的、経済的、技術的条件により異なる個別農家の作付意向と市場ニーズとを整合させるために

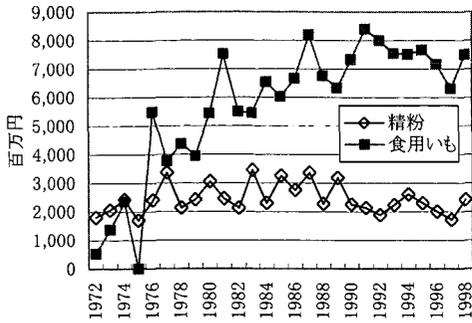


図4 農工事業売上高の推移  
資料) 図1に同じ

は、品種毎の作付を誘導しなければならない。一般加工資本ならば必要な種類を必要量集荷すればよいが、農協は受入基準に適合するものは全量受け入れなければならない。農協の生産基盤との密着性は、原料の安定確保というメリットともに、作付誘導という課題をもたらすのである。

生産量が需要量を上回った場合、農協はまず生食用を加工用に回すなど用途変更で対応する。現在5農協管内で澱源専用種の作付はあまりないが、士幌町農協のデンプン工場はそうした用途変更の馬鈴薯を主な原料としている。過剰となった馬鈴薯を春先にデンプンに加工しており、デンプン工場は過剰対策的な意義も備えている。澱粉工場を担当している農工事業の72年以降の売上高をみたものが図4である。これによると全体的傾向は精粉の縮小と食用いもの急拡大として括れるが、そうした中であっても精粉は20~30億円の間で一定

に推移している。そうした短期的な対応とともに、種いもの供給を農協が一括して担当することで長期的、根本的な調整をおこなっている(註8)。

作付計画は「協議会」が2~3月頃に3年先の農家の作付計画と需要ニーズとを調整して樹立する。種いもに関してはそれをもとに、種子馬鈴薯地域に栽培を委託し、専用貯蔵施設に保管し春先に農家に配布している。

一方このような作付誘導に対して、個別農家経営の品種選択は技術的、自然的条件とともに、経済的条件に最も大きく左右される。そこで、農協は単価×反収が10万円/10a程度になるよう価格設定している。表3は品種毎の単価×反収を見たものであるが、特に加工品種間での格差は少ない。このように品種間の経済的格差を縮小し、個別農家の品種選択と市場ニーズとを整合させているのである。

### 3. 作付構成の推移

農協による加工事業の特質として、生産基盤との密着性をあげることができる。その一つとして、農協による作付誘導の重要性をみてきたのであるが、つぎに土地利用に及ぼす影響をみてみよう。

すでにみたように70年以降に本格化した食品加工事業を伸張には馬鈴薯作付面積の拡大が必要であった。そうした拡大は1台につき20haの作付を条件に共同で導入された食用ポテトハーベスタというハード整備によって、さらには加工事業による馬鈴薯以外の作物に対する経済的有利性が増

表3 士幌町農協における馬鈴薯の品種別収益(単位:円/10a)

	94年産	95年産	96年産	97年産	98年産	99年産
男爵	88,387	93,069	87,552	75,414	79,538	106,364
メークイン	106,463	99,085	93,419	71,502	125,515	142,792
ホッコイコガネ	95,746	102,414	86,087	92,228	93,729	104,272
農林一号	91,773	97,870	86,523	88,615	85,292	100,564
トヨシロ	89,119	91,729	80,773	86,551	79,857	106,685
ワセシロ	125,962	126,900	113,916	101,908	137,519	149,569
標準偏差	13,252	11,768	10,730	10,175	22,871	19,859

資料) 農協資料より作成。

注1) 数値は各品種の平均値である。

注2) 標準偏差は各年次における品種間の数値である。

農協加工事業の特質と経営構造

表4 士幌町K集落における規模別土地利用の推移 (単位: %, 10a)

	馬鈴薯	小麦	テンサイ	豆類	スイートコーン	その他	合計		馬鈴薯	小麦	テンサイ	豆類	スイートコーン	その他	合計
1996~2000								1981~1985							
30ha以上	31.7	21.7	25.1	12.7	7.4	1.3	384	30ha以上	40.5	31.3	23.1	5.0	0.0	0.0	303
25~30	33.3	22.4	22.9	8.9	5.6	7.0	261	25~30	42.3	27.0	25.1	3.0	0.0	3.5	281
20~25	25.3	26.8	25.5	4.2	9.0	9.3	231	20~25	49.3	22.7	22.8	2.4	0.0	2.9	220
20ha未満	42.5	29.7	25.2	0.0	0.0	2.6	156	20ha未満	47.6	27.6	22.3	1.9	0.0	0.7	180
平均	32.0	23.5	24.1	8.4	6.3	4.3	280	平均	47.2	24.7	23.3	2.4	0.5	2.4	228
全町	18.9	15.3	16.4	11.2	3.1	35.0	142,527	全町	24.7	15.7	17.0	9.4	0.3	32.8	131,501
1991~1995								1976~1980							
30ha以上	36.5	24.9	25.6	9.4	2.1	1.5	324	30ha以上	—	—	—	—	—	—	—
25~30	33.3	28.1	20.1	1.4	14.9	2.1	252	25~30	48.0	19.7	17.2	7.7	0.0	7.3	270
20~25	36.4	23.9	25.2	4.0	3.9	6.6	227	20~25	48.9	20.4	17.4	11.2	0.0	2.1	222
20ha未満	48.9	26.3	22.6	0.0	0.0	2.2	162	20ha未満	48.8	22.0	17.8	7.5	0.0	3.9	173
平均	37.0	24.5	24.8	4.9	3.8	4.4	249	平均	48.7	20.9	17.5	8.7	0.0	10.2	213
全町	20.4	16.2	16.8	9.6	2.8	34.3	140,161	全町	25.9	11.6	14.7	18.5	0.0	36.6	107,198
1986~1990								1971~1975							
30ha以上	37.5	28.6	21.1	9.6	1.0	2.2	316	30ha以上	—	—	—	—	—	—	—
25~30	36.5	30.6	24.9	2.4	0.7	5.0	272	25~30	—	—	—	—	—	—	—
20~25	42.9	27.3	22.8	1.8	3.4	1.8	226	20~25	45.7	9.8	15.9	16.9	0.0	11.6	223
20ha未満	48.7	27.2	23.9	0.2	0.0	0.0	177	20ha未満	41.7	8.5	17.7	20.6	0.0	11.5	167
平均	41.7	28.2	23.3	2.3	2.0	2.4	237	平均	43.5	9.1	16.9	19.0	0.0	15.8	191
全町	22.9	17.8	16.7	8.1	1.9	32.6	137,666	全町	28.0	5.6	12.8	24.2	0.0	29.4	104,841

資料) 農協資料より作成。

注1) 農家は1996年時点で作付を行っている農家に限っている。

注2) 合計は実数値、作物別は合計に対する割合を示している。

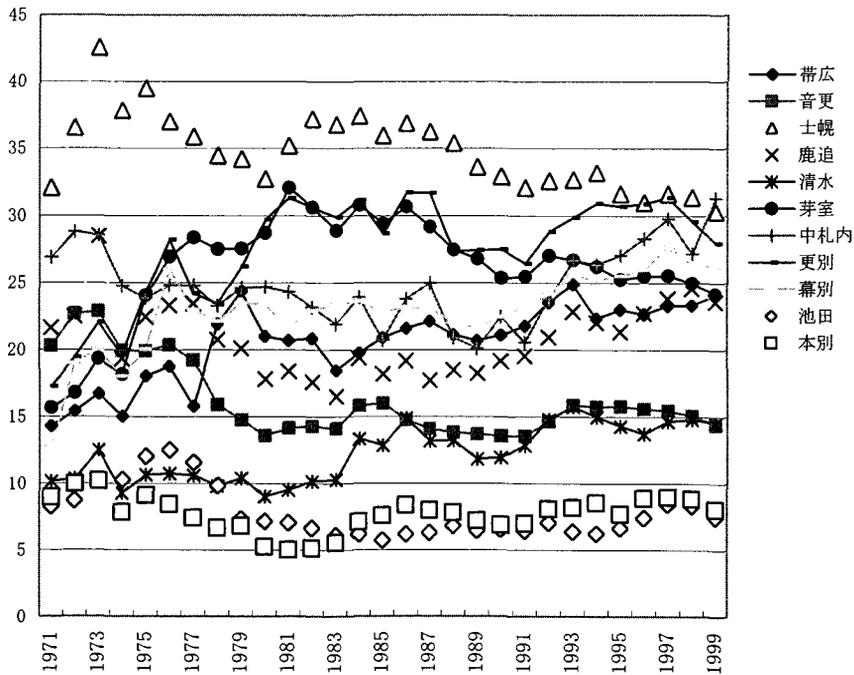


図5 畑作四品に対する馬鈴薯作付面積の割合

資料) 北海道農林水産統計年報(市町村別編)より作成

注1) 畑作四品とは馬鈴薯, 小麦, てんさい, 豆類のことである。

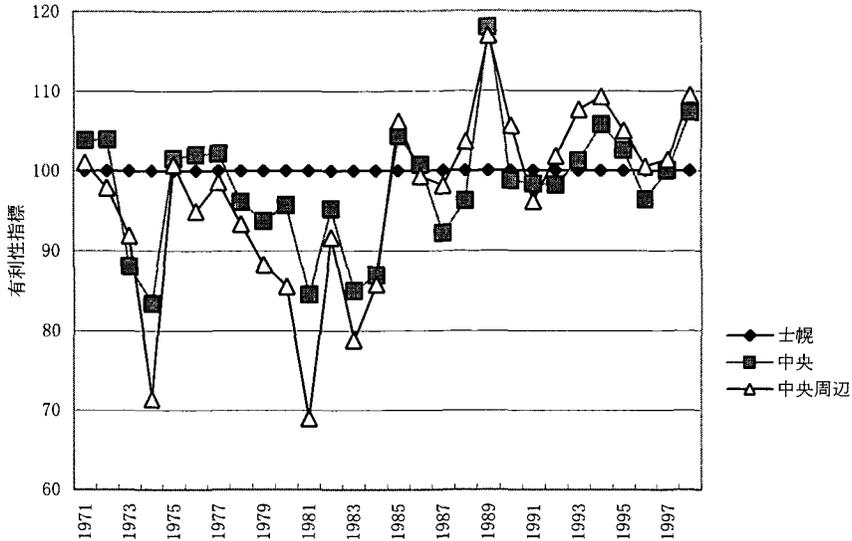


図6 馬鈴薯の経済的有利性の推移

資料) 図5に同じ。

注1) 有利性指標=馬鈴薯単収/(馬鈴薯+麦類単収+豆類単収+てんさい単収)×100

注2) 単収とは10a当りの農業粗生産額である。

注3) 中央=帯広, 芽室, 音更, 幕別

中央周辺=鹿追, 清水, 中札内, 更別, 池田, 本別

わって、急速に成し遂げられていった。

以下では、士幌町の代表的畑作集落であるK集落を事例として、71年から2000年まで農家階層毎の作付構成の特徴と問題点を分析する。K集落は70年に食用ポテトハーベスタが導入されて以降、本格的に食用馬鈴薯の生産が開始された。70年当時は農家戸数20戸、畑作専業、畑酪、酪農専業経営が混在していたが、その後経営転換や移転により2000年では15戸の畑作専業地域となっている。

では表4により規模別作付構成の推移をみてみよう。まず、集落平均でみてみると、豆類の作付が71~75年当初19.0%であったのが86~90年には2.3%にまで激減している。その一方で馬鈴薯の作付が同期間に一貫して4~5割を維持し馬鈴薯の過作傾向となっている。豆類が馬鈴薯、テンサイの根菜類に取って代わられるという傾向は、十勝の畑作地帯に共通してみられるが、農協事業がもたらした馬鈴薯の高収益性がそうした傾向に拍車をかけたのである。

しかしそれは階層毎に強弱がみられる。つまり

小規模になるほど馬鈴薯の過作傾向が高く、中には十数年にわたり馬鈴薯50%、小麦25%、テンサイ25%という極端な馬鈴薯過作の農家が数戸存在している。一定の農業所得をあげるため馬鈴薯の作付面積を確保し、余った耕地に次いで収益性の高いテンサイ、小麦を作付けているのである。

図5は十勝の中央、中央周辺部に位置する市町村を対象に畑作四品(小麦、馬鈴薯、テンサイ、豆類)における馬鈴薯の面積割合を示したものであるが、士幌町の馬鈴薯比率が一貫して高いことが指摘できる。

このような馬鈴薯過作の要因として、士幌町における馬鈴薯の経済的有利性を指摘できる。図6は十勝の中央、および中央周辺部に位置する市町村を対象に、馬鈴薯、麦類、豆類、テンサイの単収(10a当たり農業粗生産額)の合計に対する、馬鈴薯単収の割合を示したものである(各年次における士幌町の数値を100とした)。数値が100以下の市町村では前出の三品目に対する馬鈴薯の経済的有利性が士幌町よりも小さく、逆に100以上の市町村では士幌町よりも大きい。これによると

73年から87年頃までは土幌の優位性が際立っている。澁源から生食馬鈴薯への転換時期の影響など指標自体に限界はあるが、馬鈴薯過作という傾向をもたらした経済的有利性がある程度示しているとおもわれる。またこの指標からは90年代に入り土幌町の有利性がやや停滞していることも指摘できる。

こうした馬鈴薯の過作に対して、農協は肉牛センターによる堆肥供給などの対応をとってきたが、近年土壌障害が深刻化の兆しを見せ始めている。実際にここ2～3年に馬鈴薯面積は5農協合計で約550ha減少している。そうした中で農家の作付構成には変化がみられる。前掲表4をみると96～2000年の集落平均では、馬鈴薯32%、小麦23.5%、テンサイ24.1%、豆類8.4%、スイートコーン6.3%となり馬鈴薯過作が緩和されつつある。特に大規模層は馬鈴薯を一定面積確保できるため、馬鈴薯の拡大による収益の追求よりも適正輪作の重視という選択が可能となる条件が整備されたのである。スイートコーンは農協が地力および輪作対策を目的に、1985年にスイートコーン加工処理施設を建設するなどして振興してきた作物であるが、そうした取り組みが経営規模の拡大という条件整備により一定の成果をあげつつある。しかし

小規模層ではいまだに収益を確保するため馬鈴薯偏重の作付構成がとられている。農協はこうした農家層に対して、農地流動化や交換耕作、そうか病対策など本格的な取り組みをおこなわなければならないのである。

#### 4. 農協経営の特徴と収益配分

以上にみえてきたような農協事業の展開は、損益、財務構造など経営面にも影響を与える。

表5は72年以降における部門別の事業利益と当期純利益、当期剰余金をみたものである。これによると販売（経済部）部門が事業利益段階にせめる割合は一貫して高く、一方他の農協では高い割合をしめる信用事業、共済事業の割合が低い。ちなみに98年度で販売事業の総収益は180億円であるが、うち122億円が加工品売上高である。

経済部門の減価償却と内部資金利息支払いはそれぞれ12億円、10億円であり、結果として事業利益は2億9,000万円となっている（土幌町農協の事業利益は内部資金利息受入支払、共通経費配分後の数値である）。10億円の内部資金利息は、農協合計の8億2,300万円を上回っており、庶務、共済、生産資材、農産の各部門にこうした内部資金利息が配分されることで部門別事業利益が改善

表5 部門別事業利益および当期純利益、当期剰余金の推移（単位：千円、%）

	1972～75	76～80	81～85	86～90	91～95	96～98
全体	-186,505	69,012	-9,548	258,542	584,612	535,917
信用	-1	6	-517	5	1	1
共済	-6	13	-593	33	23	22
販売	-12	-12	-1,873	69	31	64
購買	-20	32	-750	12	4	-3
倉庫	-27	111	-420	-11	-8	-1
農工	-6	5	0	0	0	0
生産施設	0	5	-45	5	3	3
営農	58	-14	598	-50	-26	-36
家畜診療	5	3	-30	0	2	-8
開発	0	0	0	0	-18	-3
事業所	1	4	60	-10	-11	-18
管理	108	-52	3,669	16	100	80
当期純利益	-327,048	-4,136	143,098	-13	591,627	440,259
当期剰余金	32,565	61,131	172,202	232,439	399,726	404,994

資料）農協業務報告書より作成。

注1）数値は区分期間の平均値である。

注2）全体は総事業利益を表し、各部門の数値は全体に対する割合を示している。

表6 士幌町農協における財務構造 (単位:千円)

資 産		資 本・負 債		資 本・負 債－資 産	
預金	47,766,735	貯金	65,472,765		
貸付金	12,009,681	借入金	3,966,427		
その他	8,090,029	その他	1,045,441		
信用事業資産計	67,866,445	信用事業負債計	70,484,633	2,618,188	内部貸付金
共済事業資産	0	共済事業負債	129,609	129,609	
未収金	4,271,388	未払金	4,269,766		
棚卸資産	3,950,613	その他	565,168		
その他	8,330,401				
経済事業資産計	16,552,402	経済事業負債	4,834,934	-11,717,468	
雑資産	660,848	雑負債	4,613,153	3,952,305	
固定資産	15,619,615	貸倒引当金	38,684		
外部出資	1,427,645	設備借入金	8,126,290		
		諸引当金	190,000		
		自己資本	10,908,439		
小計	17,047,260	固定負債計	19,263,413	2,216,153	正味運転資本
その他	25,456	その他	2,826,669	2,801,213	
資産合計	102,152,411	負債・資本合計	102,152,411		

資料) 北海道「農業協同組合要覧」1998年より作成。

注1) 未収金には受取手形および受託販売債権を含む。

注2) 未払金には支払手形、受託販売債務を含む。

されている。このように事業収益の数値以上に農協経営にしろる販売(経済部)部門の位置付けは高くなっている。

つぎに財務構造についてみてみよう。三浦[5]では、総合農協の財務構造を金融資金、経済事業資金、固定資金に再構成し、その統合である財務構造の発展段階を仮説的に提示している。そして最終発展段階としては、経営の不安定化の要因である内部資金貸付が減少し、経済事業に必要な資金は自己資本や設備借入金、諸引当金でまかなわれることで、農協経営が農家経済から相対的に自立した段階を想定している(註9)。

では、こうした段階区分から見ると、士幌町農協の現段階はいかに規定できるであろうか。表6で98年度の財務構造をみると、減価償却費や自己資本の造成、設備借入金により「固定負債」が造成されており、約22億円という正味運転資本が確保されているが、それと同時に「制度」的に集められた膨大な貯金のうち、約26億円が内部資金運用されている(前出註4)。そしてこうした資金は主として経済事業で運用されている。ちなみに98年度における経済事業資産167億円の内訳は、経済事業債権43億円、棚卸資産40億円、肉牛特別勘定83億円となっている(註10)。

三浦前掲書では1980年時点における士幌町農協の財務構造の特徴として、「内部資金循環が大規模な固定資産のための資金調達・運用を中心に展開している」ことを指摘している(註11)。しかし現段階では、固定資産に相当する「固定負債」が農協経営内に蓄積されて正味運転資金が確保されているにもかかわらず、同じ規模にのぼる内部貸付金が積極的に経済事業を中心に運用されているのである。

以上を整理すると、士幌町農協は貯金により集めた莫大な資金の一部を内部貸付金として、資金不足からくる消極的な意味ではなく、積極的に経済事業の運転資金に運用しているのである。それは、系統運用や独自運用の低収益性という外部要因の影響もあるが、農協が経営内に加工事業という資金の運用「市場」を有していることが、大きな要因である。

こうした財務構造は農協経営が農家経済から一層自立化していることを示している。経営の自立性が強まると、農協による組合員の「搾取」という問題が生じられよう。しかしそうした問題を解決するために士幌町農協では、農協のあげた収益が農協利用を通じて組合員に還元される仕組みが事業全体にわたり張り巡らされている。そしてそ

表7 十勝の農協における信用事業利回り

	(単位；%)	
	貸付金利回り	貯金原価
士幌	2.31	2.21
a	3.22	1.50
b	2.92	1.76
c	2.56	1.42
d	3.27	2.00
e	2.92	1.72
f	3.31	2.50
g	2.29	1.31
十勝平均	3.37	1.84

資料) 北海道信連「農業協同組合経営分析調査書」1998年度より作成。

注1) 十勝平均は北海道信連帯広支所の平均値である。

注2) a~gは十勝の畑作地帯に位置する農協である。

表8 販売事業における品目別手数料率

	(単位：%)	
	十 勝	士 幌
麦類	3.0	3.0
豆類・雑穀	16.5	13.4
加工用馬鈴薯	2.2	0.0
野菜	2.7	0.4
その他工芸作物	0.3	0.0
花き・花木	2.3	2.6
農産物小計	3.7	2.0
生乳	0.8	0.0
乳用牛	1.7	0.0
肉用牛	1.2	0.0
畜産物小計	1.1	0.0
合計	2.5	0.9

資料) 表6に同じ。

注1) 十勝は十勝支庁の平均である。

表9 購買粗収入および粗利益率の推移

	(単位：千円，%)	
	粗 利 益	粗利益率
1994	162,874	2.4
1995	182,708	2.6
1996	168,899	2.0
1997	113,314	1.5
1998	110,494	1.4

資料) 図1に同じ。

れがまた組合員の農協利用率を向上させている。

収益還元には、各種利用高割戻しによるものと、手数料率を低く設定することで間接的におこなうものがある。いずれにしても最終的な剰余金処分

ではなく事業の中で還元していることが特徴である。以下で各事業における収益還元についてみてみよう。

信用事業は表7によると、低利貸付、高利貯金の構造となっていることがわかる。特に「制度貯金」の一つである年金貯金は当初1割という高利に設定され、98年4%、99年3.75%と近年も高い(前出註4)。経済部への信用事業内部資金貸付金利を年金貯金の金利に充てており、逆にいえば高額の金利を経済部に負担させていることになる。つまり貯金を通じた農協収益の還元であり、それが貯金の増加にも結びついている。

販売事業では手数料率を低く設定することで組合員へ収益還元している。表8で士幌町農協と十勝平均の販売手数料率を比較すると、農産物小計、畜産物小計、合計すべてにおいて士幌町農協が低い。農協からの聞き取りにより作物毎の手数料率をみると、テンサイの手数料は徴収しておらず、精糖会社から「寒冷地対策」として支払われる振興費6,000円/haのみが農協の収益である。馬鈴薯に関しては原料代として農家に支払われる価格の1.2%が手数料収入である。また販売額では割合の高い畜産物は、牛乳0.81%、肉牛1.5%(期末割戻しをおこなうため実質1%)である。

また、豆類の共計品割合が高いことも特徴であり、98年度では取扱高の7割が共計品となっている。ちなみに98年度で同じ十勝に位置する帯広川西農協、芽室農協ではともに買取品が9割以上をしめており、これが十勝の農協の一般的な傾向である。しかし士幌町農協は収益を加工事業に大きく依存しているため、買取というハイリスク、ハイリターンの販売方式をとる必要がないのである。

このように加工事業で得た収益が販売事業にも波及しているため、販売手数料を低く設定でき、またそれが農協の集荷率向上にも結びつく構造となっている。

購買事業に関しても同様なことがいえる。農協はホクレンの奨励金や独自財源を用いて肉牛飼料に大口奨励を実施している。また、各種利用高割戻しもおこなっており、99年度割戻し金額をみると、肥料4,400万円、農薬2,700万円、種子1,000万円となっている。表9の飼料に関する粗利益(利益率)をみると、94年度の6,800万円

(1.8%) から98年度には860万円 (0.2%) と大きく減少している。つまり加工事業がこうした購買事業の減収を支えているのである。

生活購買事業としては事業外損益として供給高の5%を割戻している。これは生活店舗での購入金額の5%が割戻されるものである。98年度で1億6千万円の割戻しをおこなっており、ここでも農協利用の推進と収益還元が一体となっているのである。

前掲表5で当期剰余金をみると、80年代までは全体の事業利益段階でマイナスとなる年度があったが、そういった年でも当期剰余金はほぼ一貫して増加している。90年代にはいると事業利益全体は変動しているが、当期剰余金は一貫して4億円前後を維持している。これは農協経営として諸積立金に必要な剰余金をあらかじめ決定し、それ以外の部分を以上のような方法で収益還元しているためである。

#### おわりに

「開発型」農協といわれた北海道の農協は、信用事業を梃子として購買、販売事業を伸張させるという事業構造を有してきた。それは、稲作地帯や酪農地帯など農協による商品化への取り組みが困難な地帯では、農協経営の金融事業への傾斜として現れ、農協活動の弱化傾向へとつながっていた。しかしそうした中であっても、畑作地帯の農協においては、固定資産を取得し積極的な事業活動を展開してきた。事例とした士幌町農協では、貯金により調達した資金を農協内部で積極的に運営し収益をあげるという段階にまで達しており、農家経済からの自立化傾向を強めているのである。

また、「開発型」農協に変わる事業構造として事例的に加工事業を取り上げ、農協加工事業の特質として、生産基盤との密着性に着目し、①作付誘導、②土地利用の適正化という生産力問題の取り組み、の二点を示した。

さらに農家経済からの自立化傾向を強める農協においては、資本の論理と協同組合の論理との調和という問題がある。士幌町の場合は、農協のあげた収益が農協利用を通じて組合員に還元され、それがまた農協利用を高めるという循環ができあがっている。そうした収益還元の構造を確立して

おくことは、農協が小農の商品化の手段として機能するために必要な前提である。

#### 【註】

(註1) 「開発型」農協の性格については坂下 [1] を参照。

(註2) 農地等適正移動対策事業について詳しくは石井 [2] を参照。

(註3) 詳しくは石井前掲書を参照。

(註4) 士幌町農協の場合、そうした一般の傾向との相違点を指摘できる。第一に、信用事業が高い貯金利息と低い貸付利息という独特の構造となっており、農協経営としては信用事業の収益性は極端に低く、むしろ組合員へのサービス部門として位置付けているのである。これは後にみるように馬鈴薯の加工事業という収益部門を抱えているがゆえに可能なものである。第二に他の農協で多くみられるような、負債対策としての長期資金がないことである。負債を長期化させずに短期資金で対応することを農協の基本的な姿勢としている。そうした背景として、農協は「制度貯金」として農家の資本造成を半ば強制的に図ってきたことがある。農協プロパーの融資は原則的に、この制度貯金と出資金のみを担保として貸し付けられる。一般的に農協金融の基本である土地担保融資はおこなわれておらず、ここに組合員の資本形成の到達点を見ることができるのである。

「制度貯金」とは、以下5種類の貯金のことを指す。①「備荒貯金」…農産物販売代金の5%を積み立てるもの。②「営農自賄い貯金」…年間に必要な営農経費と同額の貯金を積み立てるもの。③「家計貯金」…年間に必要な家計費と同額の貯金を積み立てるもの。④「年間貯金」…60才まで積立をおこなうもので、最も高い金利がついている。⑤「据置貯金」…職員の給与の5%を積み立てるもの。

(註5) 川村 [3] P368より引用。

(註6) 川村前掲書 P357より引用。

(註7) 集荷体制の整備等については長尾 [4] を参照。

(註8) 種いもの管理に関しては長尾前掲書を参照。

(註9) 三浦 [5] では、「農協組織による各種の事業活動の結果が農協の損益構造と財務構造に反映する (P55)」という理解のもとに、総合農協の財務構造を金融資金、経済事業資金、固定資金に再構成し、その統合としての財務構造の発展段階を仮説的に提示している。そこで、農家経済、内部貸付金、正味運転資本に注目して三段階に区分してい

る。

内部貸付金 = (金融負債計 - 金融資産計)

正味運転資本 = (自己資本 + 固定負債) - 固定資産

固定負債 = (貸倒引当金 + 設備借入金 + 諸引当金)

I 段階は内部貸付金が大きく、正味運転資本がマイナスの段階で、小農経済の「過小農」的段階に照応したものである。これは、経済事業に必要な資金を自己資本によってまかなうことができず、信用事業からの内部借入に依存しなければならない段階で、さらに出資金などの農協内部資金の形成が極めて困難である。そのため農協の収益基盤は極めて不安定である。

II 段階は内部貸付金が小さく、正味運転資本がプラスとなった段階であり、小農経済が一応の再生産可能になった段階である。この段階でも正味運転資本が不足する経済事業資金をまかなえない限り信用事業からの借入は必要であるが、それが小さければ農協経営は安定を得ることができる。

そして三段階は内部資金がマイナスで正味運転資本が十分に大きい段階であり、農家経済の向上に対応し、農協経営は農家経済から相対的に自立することになる。この段階は農協の内部資金が農協外の金融市場で運用されることを示しており、また、経済事業において貯金に依存しなくてよいことは農家経済の著しい安定も示している。

(註10) 肉牛特別勘定とは、肉牛農家に関する営農資金を貸し出す制度であり、販売代金により返済される。

(註11) 三浦 [5] P122~129を参照。

#### 【参考文献】

坂下 [1] 坂下明彦『「開発型」農協の総合的事業展

開とその背景』, 牛山啓二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』, 北海道大学図書刊行会, 1991年

石井 [2] 石井啓雄「土幌町農業とリース農場」, 農政調査委員会『日本の農業』, 1980年

川村 [3] 川村琢『農産物の商品化構造』, 三笠書店, 1960年

長尾 [4] 長尾正克「半世紀にわたる農業の高付加価値化・システム化の歩み」『地域農業振興計画の実践と課題』, (社)北海道地域農業研究所, 2000年

三浦 [5] 三浦賢治『総合農協の存立構造の関する研究』, 農協論研究叢書 I, 農協論研究会1984年

太田原 [6] 太田原高昭「地域農業の転換と農協の事業方式」, 牛山啓二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』, 北海道大学図書刊行会, 1991年

山田・川端 [7] 山田定市・川端俊一郎「豆類の流通構造」『北海道豆類生産事情(上)』, 豆類基金協会, 1966年

長尾 [8] 長尾正克「畑作農業における地域複合化」, 中澤功編『家族経営の経営戦略と発展方向』, 北農会, 1995年

長尾 [9] 長尾正克『畑作農業の確立に関する経営学的研究』, 北海道立農業試験場報告第47号, 1983年

山田 [10] 山田定市「商業資本と協同組合」, 農経論叢第25集, 北海道大学農学部, 1969年

山田 [11] 山田定市「国家独占資本主義と農業協同組合」, 農経論叢第27集, 北海道大学農学部, 1971年