HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	生活購買事業の農協経営における意義に関する予備的考察 ： 北海道を例に
Author(s)	巻島, 弘敏
Citation	農業経営研究, 22, 109-119
Issue Date	1996-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/36517
Type	departmental bulletin paper
File Information	22_109-120.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

生活購買事業の農協経営における意義に関する予備的考察

——北海道を例に——

巻島　弘敏

1．問題意識
2．生活購買事業の意義の推移
　1）画期区分
　2）産業組合拡充期
　3）戦時統制期
　4）高度成長期
　5）低成長期
3．むすび

1．問題意識

従来からいわれてきたように，わが国の農家は生産と家計とが未分離であり，それらの農家によって組織される農協は生産と生活両面にわたる多様な事業対応，すなわち総合的事業を展開してきた。そのなかで，生活購買事業（註１）は戦前の産業組合時代から既に事業活動の一つとして営まれてきた。また，系統農協の文書に散見された「組合員の営農と暮らしを守る」という言葉が示すように，かねてから組合員農家の営農条件を改善し向上させるという活動と並んで，暮らしを守る生活面活動の柱として考えられてきた（註２）。

しかし「農業」協同組合としては，組合員の所得を増大させるための農業面での活動が中心であり，今日一般的に不採算部門として把握されている生活購買事業は，農協経営上の足かせになっているという見方も強い。したがって，今日生活購買事業のあり方を根本的に問い直す必要がある。

北海道の農業地帯は専業的色彩が強く，農協の経営基盤が府県とは異なる。そ

のため，生活購買が購買事業供給高に占めるの割合は1993年度で30%となっており，60%を超える東京や広島などに比べると農協経営に与えるインパクトはさほど強くないようにみえる。しかし，そもそも北海道では農協経営における購買事業のウエートが強いため，生活購買の持つ事業的意味は決して小さくない。

そこで本稿は，北海道の事例に絞って，農協経営において生活購買事業が担ってきた役割を段階的に整理し，当事業の今日的位置付けを考察するにあたっての手がかりとすることを目的とする。ただし，単位農協を対象とし，その経営的視点に限定して考察することにする（註３）。

２．生活購買事業の意義の推移

１）画期区分

産業組合設立以前から今日までの北海道における生活購買事業の展開を，その事業量の趨勢から，

産業組合拡充期＝1930年代後期まで

戦時統制期＝1930年代後期～1950年代前期

高度成長期＝1950年代中期～1970年代はじめ

低成長期期＝1970年代前期～

に画期区分して，それぞれの期間について生活購買事業の農協にとっての意義を考察することを試みる。

２）産業組合拡充期

まず，戦時統制以前の産業組合とその購買事業の展開をみる。府県では，産業組合法以前の農家小組合においても部分的に生活購買事業の原型が認められ，それらが産業組合に組み込まれていった（註４）。しかし，表１が示すように，北海道では産業組合法制定前後は，後に産業組合の基盤となる農事実行組合の組織化，あるいは農民の組織化自体が思うようには進まず，産業組合の発展もみられなかった。

しかし，明治末期から大正にかけての期間は，産業組合の数が急速に増加し，事業的にも次第に発展していき（註５），北海道においても産業組合の普及が加速していく。そして，この組合数の増大と事業的拡大とは，購買組合，あるいは購買事業を営む兼業組合が全道各地に急速に普及したことによるところが大きかった（表１）。また，この時期の購買事業は肥料と生活物資の取り扱いがほとんどであり，それらに大きく依存して事業拡大がもたらされたといえる（表２）。つ

表1　北海道における産業組合および購買事業の展開

	組合総数	1組合平均組合員数	※購買組合及び購買事業を兼業する組合数	1組合あたり購買取扱高(円)
1905	31	55	19（61.3）	—
1910	71	73.5	51(71.8)	—
1915	196	74	115(58.7)	6247
1920	410	109.7	307(74.8)	20141
1925	491	148.8	376(76.6)	22166
1930	446	231.8	350(78.5)	35046
1935	—	—	357（—）	57205
1937	368	—	336(91.3)	105917
1943	—	—	299（—）	267656

（資料）ホクレン「ホクレン六十年史」より作成。
註1）出所は北海道庁「北海道産業組合年鑑」。
註2）※の（　）は組合総数における比率。
註3）１９４０年の統計、３５年以降の組合総数、平均組合員数は資料入手不可。

表2　産業組合における肥料及び生活物資の取扱高（北海道）

（千円）

	購買事業取扱高合計	肥料取扱高	生活資材取扱高
1926	8036	—	4923（61.3）
1928	9124	3047(33.4)	5336(58.5)
1930	10689	3981(37.2)	5420(50.7)
1932	9881	3558(36.0)	5191(52.5)
1934	16655	5292(31.8)	7515(45.1)
1936	24698	8969(36.3)	12189(49.4)
1938	42351	17051(40.3)	17839(42.2)

（資料）ホクレン「ホクレン六十年史」より作成。
註1）出所は北海道庁「北海道産業組合年鑑」。
註2）（　）はそれぞれの品目の購買事業総取扱高に占める比率。

表3　「クミアイマーク全戸愛用運動」の取扱実績（北海道）

	1954年	1955	1956	1957
地下足袋（千足）	142	229	256	289
石けん（100g千個）	1311	3048	4371	5140
マッチ（千包）	231	350	387	451
自転車（台）	1245	1121	2565	2872

（資料）ホクレン「ホクレン六十年史」より作成。

まり，生活購買はこの期の産組普及に多大な貢献をしたといえる（註６）。

そして，経済更生運動のもと，1933年から産業組合拡充５カ年計画が始まると，産業組合の事業基盤はさらに充実していった。①未設置農村の解消，②全戸加入，③組織統制力の強化，④四種兼業という組織方針のもと，強力な事業・組織の強化策がはかられ，事業量が飛躍的に拡大した（註７）。また，農家の産組加入率も1935年には２分の１を超え，39年には３分の２近くにまで上昇する。

このときの購買事業の飛躍は，従来から続く肥料の伸びのみならず，包装資材や飼料類など，肥料他の生産資材の取扱の伸びも大きく寄与している。肥料については5年間で約2,6倍，包装資材は4,1倍，飼料は約3,0倍の伸びを示した。生活資材についても，2,9倍に伸びたが，購買事業全体に占める生活物資の占める割合は逓減していく。あわせて，この時期は産業組合の四種兼業がすすみ，生活購買が組合事業全体の事業に与えるインパクトが以前に比べると弱まった。

いずれにしても，この時期は生活購買事業が自身の事業的形態を確立するとともに，そのことをとおして，産業組合の基盤が確立していった側面が強い。また，産業組合拡充が経済更生運動の基幹として展開されたことを考えると，生活購買が更生運動における生活改善を担うという運動的な側面をも含んでいたともいえる。すなわち，生活購買が産業組合の普及・発展に，組織・事業・運動の各側面から多大な貢献をしたのである。

３）戦時統制期

以上のように発展してきた産業組合も，1938年の国家総動員法以降，国家統制が強まり，事業体としての独自性を失う。購買事業においても，配給制度の枠組みの中で国家機構の下請け事業化していく。

その過程で，生産資材については産業組合が供給を担当することになったが，生活資材の配給は商業組合が行うことになった。とはいえ，資材によっては区分が困難なため，産組と商組の間で供給をめぐる競合が起こった。その結果，末端の配給組織（統制会社，営団）においては産組系と商組系とに分かれ，混乱をきたした（註８）。さらに，戦時下は物資が慢性的に不足していたため，産組による生活資材供給の停滞に拍車をかけた（註９）。そして，終戦直後はさらに物不足が深刻化し，生活用品すべてが統制下におかれた。

以上より，この期間における生活購買事業は，産業組合自体の国家統制団体化によって配給制の中に組み込まれ，国家という枠組みの中での意義が強調された。その意味で，生活購買にとってきわめて特殊な時期であったが，農村における物流の国家管理を進める上で利用され，その推進に大きな役割を果たしたともいえる。

4）高度成長期

終戦直後の物資不足が続く中で，1947年に農業協同組合法が施行された。また，翌４８年には北購連が設立され，業務部の中に生活物資課が置かれた。このように，北海道においても戦後農協体制が整備されていった。

戦後まもなく，単位農協は肥料配給公団の指定配給業者の指定を受けていることもあって，購買事業は何とか体裁を保っている状態であった。しかし，1950年には肥料統制が撤廃され，参入が自由となった。また，生活購買は1951年当時，購買事業の総供給高の32,5%を占めているが，この割合は戦前（表２）と比べると低下している。この時期は統計等の資料が不備のため詳しい状況は不明であるが，配給制の解消にともなって，生活購買についても混乱がみられ，事業展開が容易でなかったことが推測される。このような状況の中で，まもなく始まったドッジ不況によって，農協経営は危機的状況を迎えることになった。

そして，そのよう農協経営の危機を救済すべく施行されたのが，1951年の「農漁業組合再建整備法」であった。これは端的にいうと，「官主導」によって系統農協の再建をはかろうとするものであったが，それでも連合会の経営は改善されなかった。そこで1953年に「農林漁業組合連合会整備促進法」が制定され，連合会体制の整備を促進するために，系統利用が徹底的に推進された。ここにおいて，農協の「経営主義」路線はスタートを切り，以後信用・共済事業の拡大に大きく支えられて，農協の事業が拡大していく。

生活購買事業においても，同年から全購連，全指連（後の全中）の指導のもとに，「生活用品は農協に結集して購入する。」という決議（註10）のもと，1954年から「クミアイマーク全戸愛用運動」（註11）が展開された。その結果，クミアイマークの生活用品の取扱が増加し（表３），系統利用率も高まった（図１）。あわせて昭和30年代になると，電化製品をはじめとする耐久消費財が普及しはじめ，それらの農協の取扱も驚異的な伸びを示した。これらの要因によって，生活資材供給は飛躍的に拡大していき，購買事業全体における地位も逓増していった（表４）。

これ以後も連合会によっても生活購買事業の拡充が施策され（表５），とくに60年代後半以降は生活店舗のチェーン化やスーパー方式の導入により，「クミアイマーク全戸愛用運動」以来いったん減少していた系統利用率は，再び上昇し始めた（図１）。

一方，「クミアイマーク全戸愛用運動」の推進には，農協婦人部のバックアップが大きかった。逆に言うと，この運動を通して，農協の支援団体である婦人部の組織力を維持・強化し，間接的に農協の組織を活性化させる役割を果たした。また，この運動以後，生活購買事業は消費者運動的な意味づけもなされ，生活改

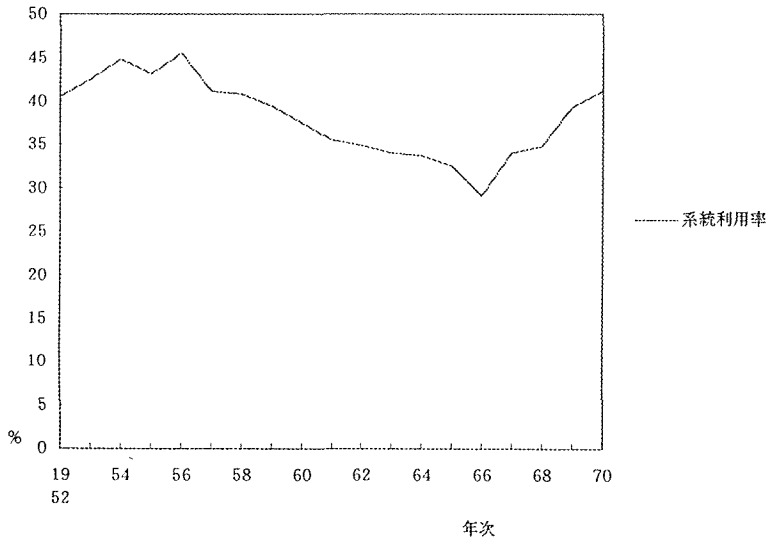
表4　農協購買事業供給高（北海道）

（百万円）

	生活購買全体	生産資材	生活資材	生活物資の比率（%）
1952	15344(100.0)	11367(100)	3977(100)	25.9
1955	20304(132.3)	14968(131.6)	5336(134.2)	26.3
1958	24462(159.4)	17698(155.7)	6764(170.1)	27.7
1961	37223(242.6)	26423(232.5)	10800(271.6)	29.0
1964	57507(374.8)	38929(342.5)	18586(467.3)	32.3
1967	96423(628.4)	64592(568.2)	31831(800.4)	33.0
1970	141249(920.6)	96316(847.3)	44933(1130.0)	31.8

（資料）農林水産省『総合農協統計表』各年次より作成。
註）（　）は1952年の供給高を100としたときの数値。

図1　生活資材の系統利用率（北海道）



（資料）農林水産省『総合農協統計表』より作成。

表5　戦後農協生活購買事業関係年表（北海道）

１９４６（昭和２１）年	農業協同組合法制定。
１９４８（昭和２３）年	北購聯の設立。 生活物資課の設置。
１９５３（昭和２８）年	第１次「クミアイマーク全戸愛用運動」開始。 ホクレン設立。
１９５８（昭和３３）年	農協購買全利用推進運動開始。
１９６２（昭和３７）	生活資材取扱基盤確立運動開始。
１９６３（昭和３８）年	美唄農協、東川農協でスーパー方式の店舗が設置される。
１９６４（昭和３９）年	ホクレンの生活課が部に昇格。部内に店舗経営研究会を設置。
１９６５（昭和４０）年	ボランタリーチェーンによる生活店舗事業の協業化構想。 農協関係有志の調査・研究組織として農協店舗研究会が組織され、農協生活店舗のチェーン化をめざした検討が進められる。 実験モデル店舗「ホクレンマーケット」が札幌に開設。
１９６６（昭和４１）年	「暮らしを組合につみあげる運動」スタート。
１９６７（昭和４２）年	北農中央会・ホクレンの「北海道農協店舗チェーン化構想独自の流通経路の確立が打ち出される。 このころ道内の農協店舗の供給高は飛躍的に伸びるものの、損益では問題を抱える。
１９６８（昭和４３）年	構想にもとづいてチェーン結成準備委員会が始動する。 くみあいチェーンがスタート。
１９７３（昭和４８）年	全国Aコープチェーン結成にともない、くみあいチェーンがAコープチェーン北海道本部となる。
１９８８（昭和６３）年	北海道農協生活活動基本方針策定。
１９９０（平成２）年	「Aコープチェーンのめざす方向」が出され、レギュラーチェーン手法の導入が打ち出される。 新流通センター構想が出され、生鮮プロセスセンターの設置等により、流通面の改革に着手。

（資料）ホクレン「ホクレン六十年史」および，地域農業研究所「北海道における農協生活事業の総合的展開についての調査報告書」より作成。

善と都市・農村の生活格差縮小を目標の一つとして掲げるようになった（註12)。さらに，都市近郊の農協では兼業化と混住化によって変質した農村社会に適合すべく，生活購買事業に非農家も取り込んで，農家以外の地域住民の農協結集をはかった。

以上のように，高度成長期における農協の生活購買事業は，その社会背景に支えられて事業的飛躍を遂げた。また，事業発展のもう一つの背景として，「クミアイマーク全戸愛用運動」や購買店舗のチェーン化に代表されるような，連合会を中心とする積極的な取り組みがみとめられる。そこには，生活購買が農協の「経営主義」的な事業発展に寄与するとともに，婦人部活動を取り込んだり，農業的性格の弱い准組合員の結集をはかるなど，組織的・運動的な面でも意義づけがなされた点が指摘できる。

5）低成長期

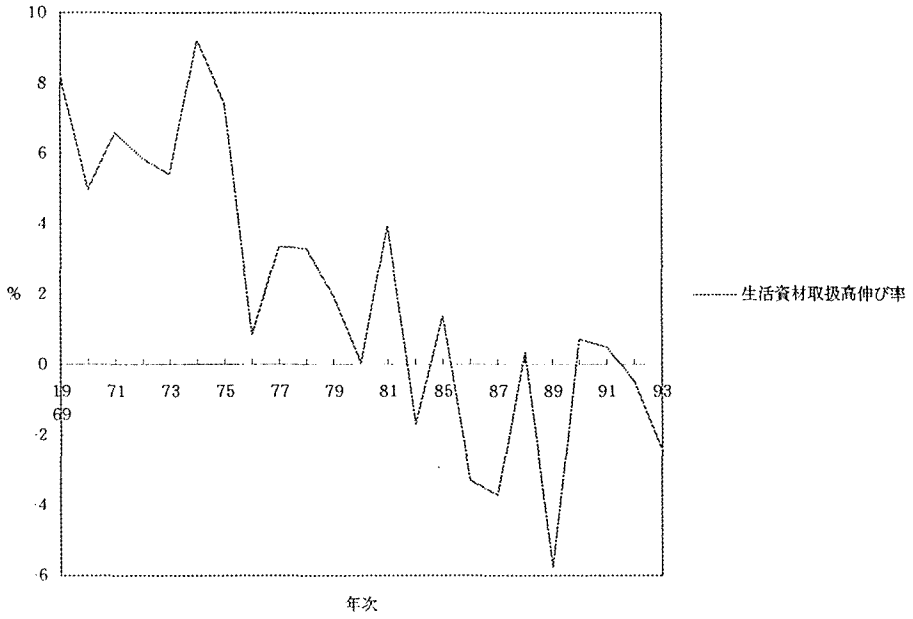
高度成長期に飛躍的発展を遂げた日本経済も，ドル・ショック，オイルショックを契機として低成長期に入った。高度成長期において拡大路線をたどってきた農協にとっても，再建整備以来の経営的危機を迎えることになった。そしてその大きな引き金となったのが，信用事業の焦げ付きと購買店舗の拡張による赤字であった。

以前から生活購買事業自体は赤字であった農協も，信用・共済事業収益によってそれを補填する場合が多かった。しかし，不況によって信用・共済事業収益が大きく落ち込むと，一般的に販売事業，生産資材購買事業のウエートが高い北海道の農協においても，生活購買事業の赤字が露呈されることになった（註13）。さらに，高度成長期以来農協の購買店舗はスーパー方式をとって拡張してきた（註14）が，そのための投資がこの時期に足を引っ張り始めた。

また，生活資材の供給高はオイルショック期の家庭用燃料取扱の急激な増加によって一時的に上昇したものの，それ以降は下降していき，1984年以降はマイナスの伸びを示す年度が多くなった（図２）。このように，生活購買自体が事業として伸び悩むとともに，信用・共済など他の事業の大きな落ち込みによって，その停滞が農協事業全体に与える影響が相対的に大きくなったといえる。その結果，過疎地の小規模店舗の廃止や店舗の大型化など（表６），事業の合理化が進んだ。

また，この時期になると従来生活購買を支えていた農協婦人部活動も停滞する。それは，組織購買の柱となっている共同購入（註15）の縮小をもたらしたばかりではなく，従来の生活購買が持っていた組織的・運動論的意義を後退させることになった。さらに，高度成長を経た農村は都市との生活格差が縮小し，そのことも運動的側面の後退を導いた。

図2　農協の生活資材取扱高伸び率（北海道）



（資料）農林水産省『総合農協統計表』より作成。
　註）実質額で表示。実質額は農林水産省『農村物価賃金統計』の農村物価指数（生活資材）によってデフレート。

表6　購買店舗の売場面積（北海道）

（%）

	100㎡未満	100～300㎡未満	300～500㎡未満	500～1500㎡未満
平成5年度	26.8	36.4	21.7	14.3
昭和61年度	32.7	34.7	19.8	12.2
昭和53年度	41.2	31.6	17.2	9.5

	1500㎡以上	1組合当たりの店舗数	※購買店舗設置組合数
平成5年度	1.8	2.32	220（244）
昭和61年度	1.2	2.34	259（271）
昭和53年度	0.4	2.74	265（277）

（資料）農林水産省『総合農協統計表』より作成
　註）※の括弧は組合総数。

以上のことより，高度成長期以後の低成長期においては，特に信用・共済事業の落ち込みによって，生活購買事業の収支が農協経営に与える影響が相対的に高まったといえる。その意味で，経営的意義が今まで以上に問われるようになったといえる。また，婦人部活動の停滞，農村の生活水準向上によって，従来の組織的・運動的意義の後退もみられた。

4．むすび

これまで見てきたように，生活購買の農協経営における意義は歴史的に変遷してきたといえる。戦時体制期は特殊だとしても，高度成長期まではそこに積極的な事業的・組織的・運動的意義を見出すことができた。

しかし，オイルショックを契機とした低成長期に入ると，信用・共済など他事業の不振によって，生活購買の低迷が浮き彫りにされ，その事業的意義を問われている。また，経済・社会環境の変化によって，その運動的・組織的意義も従来のような意味合いが薄れてきたといえる。

（註）

（註１）ここでは，戦前の産業組合，あるいは農家小組合が営む生活物資の購買も含めて，生活購買事業と呼ぶことにする。

（註２）武内［10］第３章参照。

（註３）ここでの経営とは，ひろく農協のマネジメントと考え，事業的・組織的・運動的な側面を含む。

（註４）府県において農家小組合が産業組合に組み込まれていく過程は，竹中他［８］などに詳しい。

（註５）ただし，農家の加入率は1932年現在３分の１強であり，この時点では産業組合が組織的に成熟したとはいえなかった。

（註６）この時期の購買事業拡充を支えたのが，店舗購買の普及や取り扱い品目数の増加であった。

（註７）1937年の購買組合１組合あたりの取扱高が，32年と比べて約3.4倍に拡大する。

（註８）例えば繊維製品については，商組と産組がそれぞれ１町村１配給所を設け，町村長が購入券を発行した。また，米についても1939年の米穀統制法公布に

際し，配給許可をめぐって商組と産組，北聯などと対立した。
（註９）この時期は詳しい統計資料が見あたらない。
（註10)1952年の農協婦人部第１回全国協議会で決議。
（註11）第１次は1953年のから５年間，毎年春秋の２期に全系統組織を挙げて展開した。58年からは第２次が行われ，クミアイマーク商品の充実や婦人部を通じた組織購買の強化により，飛躍的な事業拡大を果たした。
（註12）第２次クミアイマーク全戸愛用運動から，狭い意味でのクミアイマーク愛用運動から，これを中心とする基本的な生活改善運動への転換を図った。［13］
（註13）70年代後半になると，Aコープ店舗の約４割が赤字経営となった。
（註14）1966年当時100坪以上の大型店舗は全国に100余あったが，そのうち70余が北海道であった。
（註15）農協の生活購買には大きく分けて店舗購買と組織購買があり，後者には共同購入，訪問供給，通信供給などがある。

引用及び参考文献

［１］足羽進三郎他「農協購買事業の変貌－農協店舗のいわゆる『デパート化」を中心として」『農経論叢』第21集，1965年３月
［２］石井寛治『日本経済史』東京大学出版会，1991
［３］七戸長生他著『日本のフロンティアのゆくえ』日本経済評論社，1985
［４］太田原高昭『北海道農業の思想像』北海道大学図書刊行会，1992
［５］坂下明彦『中農層形成の論理と形態―北海道型産業組合の形成基盤』御茶ノ水書房，1992
［６］全国農業組合連合会『農協の生活活動』家の光協会，1990
［７］高田理『農協経営の経営の理論と実践』明文書房，1987
［８］竹中久二雄編著『集落組織の展開と地域農業』農林統計協会，1980
［９］武内哲夫『農協の事業と組織』全国共同出版，1993
［10］武内哲夫・太田原高昭『明日の農協』農山漁村文化協会，1986
［11］田畑保『北海道の農村社会』日本経済評論社，1986
［12］生井謙一郎『農協の購買事業入門』全国共同出版，1979
［13］日本農村生活研究会編『農村生活の軌跡と展望』筑波書房，1993
［14］ホクレン農業組合連合会『ホクレン六十年史』，1977
［15］北海道地域農業研究所「北海道における農協生活事業の総合的展開についての調査報告書」，1992年11月
［16］森武麿他著『現代日本経済史』有斐閣，1993