

# 我が国農業協同組合の経営的特質

若 林 秀 泰

## 1. はじめに — 課題の設定とその理由 —

最近、我が国農業協同組合は金融自由化の影響の下にかなり深刻な経営危機を迎えている。この経営危機は、農協にとって戦後発足直後の昭和23年度末に見舞われた経営危機が当時の農協を取り巻く情勢（食料の絶対的不足など）により政府が“かね”（各種補助金）と“くち”（強力な行政指導）を出して切り抜けられたのに対し、今回の場合そうした政府のバック・アップが殆ど期待し得ないだけに、一段と深刻な問題である。特に、金融自由化の影響が主として農協信用事業の収益低下につながると見られているので、予てから金融事業依存体質（信用事業など金融事業の黒字によって経済事業の赤字をカバーし経営の安定を図ってきた体質）を脱却し得ていない我が国農協にとって極めて深刻な事態を迎えていると思われる。

本稿の課題は、我が国農協のこのような経営的特質（金融事業依存体質）が形成されてきたプロセスを明らかにすると共に、こうした体質よりの脱皮をはかるための条件の分析を行うことである。かように課題設定を行う理由は、主として最初に述べた農協の当面している経営危機切り抜けのための対応策を見出すためである。幸い、我が国農協の経営分析調査結果が、最初の昭和23年度分より最近の平成2年度分までがほぼ完全に入手出来たこと、並びにかなり以前から金融事業依存体質の脱皮に成功していた香川豊南農協の経営内容について最近詳しく分析する機会に恵まれたためこの小文をまとめることとした。

## 2. 我が国農協の経営分析結果と経営体質の特徴的性格

我が国においては、農協発足直後の昭和23年度より農林省（現農林水産省）と全国指導農業協同組合連合会（現全国農業協同組合中央会）が協力して単位総合農協を対象に経営分析調査を実施しており、その対象農協数は時期により異なるが、最近（平成2年度）では287組合を集計対象としている。この組合数は同年度末の総合農協総数3,574組合の約8%に当たる。以下、この調査結果の分析を試みることにしたい。資料は、農水省経済局農業協同組合課と全国農協中央会が毎年刊行している「農業協同組合経営分析調査報告書」によっており、この調査報告書が刊行されていない初期については、農業協同組合経営研究所などのご協力を得て資料収集を行ったものである。

まず、表1及び表2によりこの43年間について、1組合平均の部門別純損益を年次別に明らかにした。これによると、昭和24年度（先に指摘した経営危機の年度）と同32年度を除き、合計においていずれも黒字を計上しており、純益の金額は昭和20年代から同30年代後半まではほぼ10万円台で推移し、同38年度以降は100万円台、同45年度以降はほぼ1,000万円台となり、同59年度以降は1億円の大台を越えるに至っている。この間のインフレの進行状況からみて、概ね順当な利益計上ぶりを見てよいであろう。部門別にみると、純損益段階においてこの間信用事業は一貫して黒字を続けているが、同59年度以降黒字額が伸び悩みの傾向を示している点に注目しておきたい。次に共済事業も開始後5年間は赤字であったが、その後は黒字に転じ例外無く黒字を計上し続けている。購買事業は昭和41年以前は黒字の年度が赤字の年度をかなり上回っていたが、同42年度以降赤字に転じ、その後赤字額も年々増加傾向にある。販売事業は同30年以前は1年度を除いて黒字であったが、それ以後赤字に転じ以後35年間一貫して赤字を続け赤字額も概ね増加傾向を示している。最後にその他事業（倉庫・加工・利用・その他事業）については、同27年度を除いて終始赤字を計上し続け、赤字額も年々増加している。

## 我が国農業協同組合の経営的特質

表1 農協部門別純損益（1組合平均）（1）— 昭和23～48年度 —（単位 千円）

	合計	信用部	共済部	購買部	販売部	その他
S.23	116	7	—	66	231	▲ 188
24	▲ 140	87	—	▲ 210	247	▲ 264
25	33	181	—	▲ 56	104	▲ 196
26	156	321	—	34	113	▲ 312
27	233	0	—	312	▲ 306	227
28	275	331	—	229	136	▲ 421
29	471	411	—	311	245	▲ 496
30	379	429	▲ 34	94	121	▲ 231
31	163	457	▲ 10	▲ 36	▲ 31	▲ 217
32	▲ 335	452	▲ 17	30	▲ 339	▲ 461
33	52	537	▲ 53	138	▲ 90	▲ 584
34	275	657	▲ 11	170	▲ 55	▲ 485
35	410	946	38	146	▲ 93	▲ 626
36	643	1,674	41	129	▲ 253	▲ 948
37	840	2,734	37	▲ 151	▲ 434	▲ 1,346
38	1,377	4,489	126	▲ 158	▲ 610	▲ 2,470
39	2,502	5,339	148	257	▲ 766	▲ 2,476
40	1,802	6,624	524	▲ 946	▲ 1,367	▲ 3,033
41	6,589	10,121	555	65	▲ 1,527	▲ 2,625
42	5,711	9,715	1,204	▲ 459	▲ 825	▲ 3,924
43	6,347	11,758	1,585	▲ 1,937	▲ 1,482	▲ 3,577
44	7,932	15,363	1,885	▲ 2,970	▲ 1,779	▲ 4,567
45	10,744	20,496	2,611	▲ 3,321	▲ 2,940	▲ 6,102
46	9,922	22,358	3,289	▲ 4,488	▲ 4,021	▲ 7,216
47	12,970	29,351	4,775	▲ 6,665	▲ 5,097	▲ 9,394
48	21,986	35,901	6,680	▲ 4,342	▲ 5,751	▲ 10,502

(注) 昭和35～40年度は、内部資金利息は資金原価による。「指導部費」, 「管理部費」の全額は配分されていない。農水省『農業協同組合経営分析調査結果』による。

表2 農協部門別純損益（1組合平均）（2）— 昭和49～平成2年度 —  
(単位 千円)

S. 49	28,605	49,500	9,174	▲ 4,321	▲ 9,413	▲ 16,335
50	29,710	54,484	13,636	▲ 13,059	▲ 7,654	▲ 17,697
51	46,990	67,480	17,677	▲ 13,317	▲ 7,181	▲ 17,669
52	58,465	78,990	20,519	▲ 15,820	▲ 8,734	▲ 16,490
53	69,460	85,882	24,822	▲ 17,245	▲ 7,586	▲ 16,413
54	76,711	85,590	31,801	▲ 14,059	▲ 10,035	▲ 16,486
55	54,670	65,879	37,595	▲ 13,259	▲ 14,030	▲ 21,515
56	54,265	67,246	40,800	▲ 16,856	▲ 12,858	▲ 24,067
57	70,740	84,279	46,775	▲ 20,905	▲ 13,499	▲ 25,910
58	91,723	102,505	52,068	▲ 22,764	▲ 11,850	▲ 28,236
59	101,900	102,860	55,265	▲ 21,113	▲ 11,624	▲ 23,488
60	100,509	101,687	58,941	▲ 23,746	▲ 13,205	▲ 23,348
61	105,347	101,662	62,579	▲ 22,882	▲ 13,896	▲ 22,116
62	113,917	99,283	67,569	▲ 21,164	▲ 14,697	▲ 17,074
63	125,981	108,550	73,301	▲ 21,477	▲ 16,475	▲ 17,921
H. 1	128,290	130,022	77,872	▲ 36,102	▲ 18,412	▲ 25,092
2	122,891	120,753	88,240	▲ 36,130	▲ 22,398	▲ 28,574

次に、やや観点を変えて部門別損益の寄与率を明らかにするため、表3、表4を作成した。本表は、先の表1、表2の数字を合計を100とする％で表示したものである。従って、寄与率プラスの数値はその事業の黒字貢献度を、寄与率マイナスの数値は同じく赤字貢献度を意味する。さて、最初に指摘した我が国農協の金融事業依存体質は、何時頃から定着したものであろうか。表3、表4によると、農協発足当初から1～2の例外（昭和23、27年度）を除いて信用事業の黒字貢献度が飛び抜けて高く、金融事業（信用事業）依存体質は我が国の場合当初からある程度見られたと云ってよいであろう。更に、同42年度以降は共済事業の黒字貢献度が確実に20％台を越え（最近では70％台）、信用事業と並んで農協経営を支える黒字部門として確立されるに至っている。特に、同

表3 農協部門別純損益寄与率(1)——昭和23年～48年——

(単位 %) )

	合計	信用部	共済部	購買部	販売部	その他
S.23	100.0	6.0	—	56.9	199.1	▲ 162.0
24	100.0	62.1	—	▲150.0	176.4	▲ 188.6
25	100.0	548.5	—	▲169.7	315.1	▲ 593.9
26	100.0	205.8	—	21.8	72.4	▲ 200.0
27	100.0	0	—	133.9	▲ 131.3	97.4
28	100.0	120.4	—	83.3	49.5	▲ 153.1
29	100.0	87.7	—	66.0	52.0	▲ 105.3
30	100.0	113.2	▲ 9.0	24.8	31.9	▲ 60.9
31	100.0	280.4	▲ 20.9	▲ 22.1	▲ 19.0	▲ 133.1
32	100.0	134.9	▲ 5.1	9.0	▲ 101.2	▲ 137.6
33	100.0	1,032.7	▲ 101.9	265.4	▲ 173.1	▲1,123.1
34	100.0	238.6	▲ 4.0	61.9	▲ 20.1	▲ 176.4
35	100.0	230.6	9.2	35.6	▲ 22.7	▲ 152.7
36	100.0	260.3	6.4	20.1	▲ 39.3	▲ 147.4
37	100.0	325.5	4.4	▲ 18.0	▲ 51.7	▲ 160.2
38	100.0	326.0	9.2	▲ 11.5	▲ 44.3	▲ 179.4
39	100.0	213.4	5.9	10.3	▲ 30.6	▲ 99.0
40	100.0	367.6	29.1	▲ 52.5	▲ 75.9	▲ 168.3
41	100.0	153.6	8.4	1.0	▲ 23.2	▲ 39.8
42	100.0	170.1	21.1	▲ 8.0	▲ 14.4	▲ 68.7
43	100.0	185.3	25.0	▲ 30.5	▲ 23.3	▲ 56.4
44	100.0	193.7	23.8	▲ 37.4	▲ 22.4	▲ 57.6
45	100.0	190.8	24.3	▲ 30.9	▲ 27.4	▲ 56.8
46	100.0	225.3	33.1	▲ 45.2	▲ 40.5	▲ 72.7
47	100.0	226.3	36.8	▲ 51.4	▲ 39.3	▲ 72.4
48	100.0	163.3	30.4	▲ 19.7	▲ 26.2	▲ 47.8

表4 農協部門別純損益寄与率(2)——昭和49年～平成2年—— (単位%)

S.49	100.0	173.0	32.1	▲ 15.1	▲ 32.9	▲ 57.1
50	100.0	183.4	45.9	▲ 44.0	▲ 25.8	▲ 59.6
51	100.0	143.6	37.6	▲ 28.3	▲ 15.3	▲ 37.6
52	100.0	135.1	35.1	▲ 27.1	▲ 14.9	▲ 28.2
53	100.0	123.6	35.7	▲ 24.8	▲ 10.9	▲ 23.6
54	100.0	111.6	41.5	▲ 18.3	▲ 13.2	▲ 21.5
55	100.0	120.5	68.8	▲ 24.3	▲ 25.7	▲ 39.4
56	100.0	123.9	75.2	▲ 31.1	▲ 23.7	▲ 44.4
57	100.0	119.1	66.1	▲ 29.6	▲ 19.1	▲ 36.6
58	100.0	111.8	56.8	▲ 24.8	▲ 12.9	▲ 30.8
59	100.0	100.9	54.2	▲ 20.7	▲ 11.4	▲ 23.1
60	100.0	101.2	58.6	▲ 23.6	▲ 13.0	▲ 23.2
61	100.0	96.5	59.4	▲ 21.7	▲ 13.2	▲ 21.0
62	100.0	87.2	59.3	▲ 18.6	▲ 12.9	▲ 15.0
63	100.0	86.2	58.2	▲ 17.0	▲ 13.1	▲ 14.2
H. 1	100.0	101.4	60.7	▲ 28.1	▲ 14.4	▲ 19.6
2	100.0	98.3	71.8	▲ 29.4	▲ 18.2	▲ 22.5

40年度以降は殆ど例外無く信用・共済両事業（金融事業）のかなり大きな黒字が経済事業の赤字をカバーすると云う典型的な金融事業依存体質が明確に定着したものとみてよい。

ところが、最近この金融事業依存体質の“中身”が変質しつつある点に注目したい。表3、表4によると、昭和41年度以降それまで200%をかなり上回る黒字貢献度を示してきた信用事業が100%台に落ち、更に同61年度以降には（平成1年度を除き）100%を下回る事となった。このことは、農協発足直後の数年を除いて全く見られない経験である。そしてこの信用事業の黒字貢献度の著しい落ち込みをカバーする形で同55年頃から共済事業の黒字貢献度が向上し、ごく最近では信用事業の黒字貢献度に匹敵する数値を示すに至っている。

このことは、我が国農協経営がかつての信用事業依存体質から最近信用・共済事業依存体質へと変質しつつあることを物語るものであろう。我が国農協の伝統的とも見るべき金融事業依存体質そのものは最近でも変わっていないが、長らく黒字部門の大黒柱であった信用事業の黒字貢献度が著しく低下し、先に指摘したこの事業の黒字額の最近の伸び悩みも考慮すると、金融自由化の進展による影響がはっきり伺え、今後その一層の進展（自由金利型への全面的移行）を考えると、農協は深刻な経営危機に当面していると考えざるを得ない。従って、こうした経営危機への対応策としては、信用事業の収益低下に歯止めをかけるか、経済事業、特に購買・販売事業の赤字を減らし出来れば積極的に黒字への転換を図るか、のいずれかの道を選ぶことが必要と考えられる。しかしながら、金融自由化の影響、特に平成4年度に予定されている定期性貯金・定期積金の全面的な自由金利型貯金への移行、並びに当座性貯金の少なくとも50%の新型貯蓄性貯金への移行を考えると、信用事業収益の低下の歯止めどころかその大幅減少（筆者の計算では資金コスト・アップにより平成4年度の信用事業純収益は最悪の場合前年度に比べ半減するものと予想している）すら推定され、経営危機の対応策としては後者（経済事業の経営合理化による黒字への転換）に依存せざるを得ないように考えられる。そこで、以下この点に焦点を絞って対応策を解明することとしたい。

### 3. 香川豊南農協の経営体質とその理論的解明（良い意味での“反面教師”として）

筆者はかなり以前から香川豊南農協の経営体質に注目してきた。昭和57年度に「農業開発研修センター」委嘱による本農協の経営診断に参加したさい気付いたのであるが、ここでは先に述べた我が国農協の伝統的体質と云うべき金融事業依存体質とは無縁の経営体質を以前から維持してきている。表5を見ていただきたい。本表は、先の全国農協経営分析調査結果とほぼ同様の手法で算出

表5 部門別純損益の年次別推移 (香川豊南農協)

(単位=千円)

( )内は部門別寄与率(%)

	信用	共済	購買	販売	その他	合計
S. 54	54,523 (20.2)	80,885 (30.0)	90,289 (33.5)	55,815 (20.7)	△11,833 (△4.4)	269,679 (100.0)
S. 55	50,343 (19.0)	101,061 (38.2)	66,801 (25.3)	27,541 (10.4)	19,063 ( 7.2)	264,809 (100.0)
S. 56	22,106 ( 8.8)	116,540 (46.5)	85,623 (34.2)	36,753 (14.6)	△10,297 (△4.1)	250,725 (100.0)
S. 57	33,802 (17.5)	109,217 (56.6)	30,666 (15.9)	12,092 ( 6.3)	7,066 ( 3.7)	192,843 (100.0)
S. 58	85,261 (29.0)	126,039 (42.9)	40,932 (13.9)	62,245 (21.2)	△20,489 (△7.0)	293,988 (100.0)
S. 59	99,473 (30.3)	122,508 ( 7.4)	60,651 (18.5)	48,833 (14.9)	△ 3,764 (△1.1)	327,701 (100.0)
S. 60	102,962 (27.7)	159,842 (43.1)	33,231 ( 9.0)	49,267 (13.3)	25,688 ( 6.8)	370,990 (100.0)
S. 61	210,323 (41.9)	172,151 (34.2)	63,176 (12.6)	32,174 ( 6.4)	24,844 ( 4.9)	502,668 (100.0)
S. 62	180,397 (35.0)	193,200 (37.4)	63,632 (12.3)	61,364 (11.9)	17,522 ( 3.4)	516,115 (100.0)
S. 63	186,336 (37.5)	182,774 (36.8)	76,307 (15.5)	72,409 (14.6)	△21,796 (△4.4)	496,630 (100.0)
H. 1	248,439 (35.4)	198,131 (28.3)	88,715 (12.6)	144,861 (20.7)	21,083 ( 3.0)	701,229 (100.0)
H. 2	234,183 (36.4)	206,809 (32.1)	83,713 (13.0)	119,533 (18.6)	△ 917 (△0.1)	643,321 (100.0)
H. 3	265,038 (35.0)	230,711 (30.4)	103,305 (13.6)	142,973 (18.9)	15,943 ( 2.1)	757,970 (100.0)



## 我が国農業協同組合の経営的特質

された部門別損益の年次別推移を同54年度から平成3年度について示したものである。先ず注目されるのは、ここでは全国的な傾向と全く異なり、信用・共済事業のみでなく購買・販売事業も終始（純損益段階において）黒字を計上し続けていることである。更に、その他事業（倉庫・加工・利用・育苗センター、カントリー・エレベーター、バーク堆肥事業など）についても、最近13年間において赤字は6年間に留まり、且つ赤字額も4年間（同54, 56, 58, 63年度）を除き1千万円以下に留まっている。すなわち本農協は、明らかに我が国農協に一般的な金融事業依存体質から完全に脱皮しており、特に経済事業の黒字堅持は注目に値する。そこで、先に述べた当面する経営危機への対応策としての経済事業の経営合理化による黒字部門への転換のための条件分析を本農協を対象として以下試みることにしたい。このことは、本農協をいわば良い意味での反面教師として学ぶことを意味する。

先ず、本農協のプロフィールを明らかにすることとしよう。平成3年度末ないし同年度における基礎的条件については、組合員2,550戸（うち准組合員821戸）、（正組合員を専兼別にみると、専業502戸－19.7％－、第一種兼業653戸－25.6％－、第二種兼業1,395戸－54.7％）、役員25名（うち常勤理事2名）、職員154名（うち参事2名、営農指導員15名、生活指導員2名）、事業取扱高としては貯金期末残高が40,019,816千円、貸出金期末残高が2,846,860千円、長期共済期末保有高が234,684,580千円、購買品供給高が5,424,679千円、販売品受入高が8,226,672千円となっている。なお、主要事業取扱高の組合員1世帯当たり金額を県平均値と比較してみると、貯金が11,043千円で県平均（9,495千円）の1.16倍、貸出金が936千円で県平均（1,325千円）の0.76倍、長期共済が7,026万円で県平均（5,469万円）の1.28倍、購買品が1,609千円で県平均（602千円）の2.67倍、販売品については正組合員1世帯当たり3,283千円で県平均（911千円）の3.60倍となっており、販売・購買・共済事業の1世帯当たり取扱高が特に高い点注目される。本農協は、野菜と果実、並

びに畜産を主体とする複合作目地帯の中規模農協とみよいであろう。但し、かなり以前から全国的な優秀農協として度々表彰を受けていることを付け加えておきたい。

次に、本農協が昭和41年に5農協の合併以来の基本姿勢について述べておくこととしたい。それは、本稿の主題である本農協の経営体質（金融事業依存体質からの脱皮）を理解する上に、合併2年度以来8期に亘って組合長を勤め本農協の個性的成長をリードしてきた藤川前組合長（戦前の産業組合当時より長年職員、役員を経験）の独特の農協運営に関する基本姿勢を明らかにしておくことが是非必要と考えられるからである。これについては、以下の4点を指摘したい。第1は、前述のように正組合員の80%余りを占める兼業農家をも対象に含め、合併当初から農地の全面的利用方針（水田裏作の活性化による）で指導し、この方針を貫くため徹底した技術指導（15名に及ぶ営農指導員の存在の下に）と、合併時農協の指導でいち早く一本化した強力な作目別部会のバック・アップにより、農業所得向上に努めてきたことであって、この方針は現在の管内における耕地利用率の171%と云う異例の高さに象徴されている。農協が積極的に組合員の作付け方針に迄踏み込んで指導しているケースは例が少ないと思われる。第2は、合併当初より内部留保の蓄積に努力し、自己資本の抜本的強化（県平均の3.50倍に及ぶ）を達成したことである。最近はともかく20数年前からこうした方針を貫いてきた農協は極めて稀と云ってよいであろう。第3は、特に経済事業（購買・販売・倉庫・加工事業のみならず、パーク堆肥工場、共同育苗センター、カントリー・エレベーターなど各種共同利用施設の利用事業も含めて）の独立採算性確保を当初から重点的努力目標に掲げ、このため各種共同利用施設の損益分岐点分析に基づく採算性向上に努力してきたことである。ここでは、「こうした経済事業、特に利用事業は組合員に対する“サービス事業”であって、必ずしも採算性を考慮しなくてもよい」と云った一般農協の常識は全く通用しない。本農協では毎月末に部門別月次決算を行い、

厳しいチェックを行っている。第4は、組合員への奉仕を優先し、当初から貯金利率は高く（県平均の1.03倍）、購買手数料率は低く（県平均の0.87倍）、販売手数料率も低く（県平均の0.81倍）決められていることである。一般の農協では、こうした組合員への奉仕性の向上（本来農協の経営目標であるべきもの）をはっきり事業システムの中で意図しているケースは殆ど見られないであろう。以上に明らかにした本農協の基本姿勢は、いずれも本来協同組合の本質に最も忠実な基本姿勢とみてよいであろう。

次に、本農協の経済事業がその他事業の数年度を除きいずれも純損益段階において黒字（純益）を計上し続けている原因について説明することとしよう。これについては、次の6点を上げたい。第1は、表6に明らかなように、組合員1戸当たり利用高が、購買事業では全国平均の2.23倍、県平均の2.67倍となっており、販売事業（ここでは正組合員1戸当たり利用高）では全国平均の2.45倍、県平均の3.60倍となっており、いずれも一般の農協に比べて格段に大きいことである。但し、信用事業の貯金については、全国平均の1.38倍、県平均の1.16倍で特に大きいとは云えない。なお、これと関連して販売事業の共販率が、レタス92%、玉葱95%、キュウリ90%、ミカン96%、梨100%と、いずれも極めて高いことも注目しておきたい。次に、第2は、同じく表6に示したように、職員1人当たり取扱高が、購買事業では全国平均の1.53倍、県平均の1.62倍となっており、販売事業では全国平均の1.48倍、県平均の1.92倍となっており、いずれも一般の農協に比べてかなり高く販・購事業の職員労働生産性が高いことが注目される。第3は、表6に見られるように、自己資本額が全国平均の5.04倍、県平均の3.47倍と大きく、このため管理部門は内部資金利息が受取り勘定となるので、（共通）管理部費配分額は一般の農協のケース（マイナス費用）と異なりプラス（利益）となっている。すなわち、平成3年度における本農協の管理部費は（+）27,673千円であって、購買事業では3,099千円、販売事業では3,902千円の受取りとなる。全国平均では、平成2年度の管理部費

表6 経営諸指標の県平均・全国平均との比較（平成3年度）

（本農協欄の \_\_\_\_\_ は、本農協の数値が大きいことを示す）  
 全国平均は平成2年度

		全 国 平 均	県 平 均	本 農 協	
世帯当り組合員利用高	貯 金（平残）	7,996 千円	9,495 千円	<u>11,043</u> 千円	
	貸 出 金（平残）	2,079 千円	1,325 千円	936 千円	
	長期共済保有高	4,308 万円	5,469 万円	<u>7,026</u> 万円	
	購 買 品 供 給 高	723 千円	602 千円	<u>1,609</u> 千円	
	販 売 品 販 売 高 （正組合員世帯当たり）	1,340 千円	911 千円	<u>3,283</u> 千円	
回 転 数	固 定 資 産 回 転 数	?	3.0 回転	<u>3.4</u> 回転	
	生 産 資 材 回 転 数	12.15 回転	9.6 回転	<u>23.8</u> 回転	
	生 活 資 材 回 転 数		18.7 回転	<u>45.2</u> 回転	
料 率	信 用 事 業 利 率	貯 金 利 率	4.75 %	5.60 %	<u>5.76</u> %
		貯 金 調 達 原 価	5.61 %	6.43 %	6.43 %
		運 用 利 回 り	6.59 %	7.12 %	7.08 %
		利 鞘	0.54 %	0.36 %	0.26 %
購 手 数 料	購 手 数 料	生 産 資 材	9.58 %	10.30 %	7.80 %
		生 活 資 材	17.50 %	13.90 %	14.50 %
		小 計	12.71 %	11.60 %	10.10 %
販 売 手 数 料	2.22 %	1.70 %	1.70 %		
自 己 資 本	出 資 金	402,000 千円	368,946 千円	<u>413,865</u> 千円	
	積 立 金	489,037 千円	839,442 千円	<u>3,780,711</u> 千円	
	合 計	831,685 千円	1,208,388 千円	<u>4,194,576</u> 千円	
引 当 金 等	899,148 千円	440,978 千円	<u>764,881</u> 千円		
固 定 資 産	1,738,718 千円	740,798 千円	<u>1,387,417</u> 千円		
比 率	固 定 比 率 II	136.7 %	190.7 %	<u>369.1</u> %	
	自 己 資 本 比 率	4.7 %	6.12 %	<u>10.26</u> %	
	貯 貸 率	25.9 %	12.6 %	5.8 %	
担 当 職 員 当 り 取 扱 高 等	貯 金	716,982 千円	1,034,287 千円	<u>1,237,234</u> 千円	
	貸 出 金	186,433 千円	700,902 千円	<u>391,640</u> 千円	
	長期共済保有高	1,143,454 万円	1,542,416 万円	<u>1,750,071</u> 万円	
	購 買 品 供 給 高	46,377 千円	43,774 千円	<u>71,115</u> 千円	
	販 売 品 販 売 高	306,932 千円	237,138 千円	<u>454,499</u> 千円	
	全職員当り共済新契約高	—	11,238 万円	10,222 万円	
比 率	勞 働 生 産 性	—	8,390 千円	<u>12,291</u> 千円	
	勞 働 分 配 率	—	60.8 %	45.6 %	

## 我が国農業協同組合の経営的特質

は107,133千円となっており、購買事業では28,920千円、販売事業では8,669千円のコスト負担となっている。本農協のケースと比較して、上下で購買事業では32,019千円、販売事業では12,571千円と、いずれもかなり大きな格差が見られる。このことは、前述のように本農協が早くから内部留保の蓄積に努力してきたために他ならないが、経済事業にとってかなり大きな負担となり易い管理部費配分額がかようにマイナス（費用）ではなく逆にプラスとなっていることは、経済事業の採算性にとって大きなプラスと云えよう。第4は、購買事業における回転数が生産資材の場合23.8回転と県平均（9.6回転）と比べて遙かに大きく、生活資材の場合も45.2回転と県平均（18.7回転）よりかなり大きい。なお全国平均は両者平均12.15回転で本農協の方が著しく大きい。かように、回転数が大きいことは本農協の場合目別部会が強力且つ農協事業に協力的であるため、品種別作付け面積さえ分かれば購買品予約数量が事前に正確に把握出来るため、無駄な在庫が少なく済むからであろう。加えて、多くの生産資材の場合メーカーが直接組合員農家の庭先まで運んでくれるため、購買経費が割安で済むことも付け加えておきたい。第5は、本農協の場合目別部会が農協の購買・販売事業に対し極めて協力的であるため、部会の役員が農協職員の仕事を大幅にカバーしてきたので労働生産性がかなり高く（表6によると県平均の約1.46倍）、このためこれら事業の経費節約に貢献したとみられることである。第6は、各種共同利用施設、例えば給油所、車両センター、農機センター、カントリー・エレベーター、バーク堆肥工場、育苗センター、Aコープのうち、3年前増改築したAコープと純粹のサービス事業とみるべきバーク堆肥工場を除いて純損益段階で黒字ないし僅かな赤字に留まっているが、これらはいずれの施設も操業度が高いことが指摘出来る。このことは、本農協においてこれら共同利用施設への先行投資を避け需要度の高くなった段階で導入してきたこと、並びに全共同利用施設について損益分岐点分析を実施し経営合理化に努力してきた点注目に値する。なお、Aコープについても、当面赤字は避け

難しいが、損益分岐点分析の結果3年目（平成5年度）には事業損益が黒字に転じ、7年目（同9年度）には累積事業損益においても黒字を計上し得ると予測している。なお、経済事業の黒字原因ではないが、表6に示したように、本農協の固定比率IIが369.1%と県平均（190.7%）、全国平均（136.7%）と比較して格段に高い点も注目しておきたい。このことは、農協経営全体の収益性を高める上に貢献すると見られるからである。

以上に明らかにしたように、本農協が他の一般農協の伝統的経営体質と云うべき“金融（信用・購買）事業依存体質”から脱皮し、経済事業においても概ね純損益段階において黒字を計上し続けている原因については、本農協が合併以来協同組合の本質に最も忠実な基本姿勢を確立してきたことに加えて、抜群に高い耕地利用率に象徴されるように極めて密度の高い販売事業を構築し得てきたことに尽きると云ってよいであろう。なお、本農協の採用している経営分析手法は、ごく一部の収支項目の違いを除いて農林水産省方式と本質的には全く同じであることを付け加えておきたい。結局、本農協に見られる独特の経営体質（経済事業を含む全事業が純損益段階においてほとんど黒字計上）は、合併以来の地道且つ協同組合の原点に忠実な経営努力により築き上げられたものであり、その意味でまさしく“ローマは一日にして成らず”と見るべきである。長年にわたる内部留保の蓄積や、当初からの奉仕性重視や厳しい経営感覚（採算性重視に見られる）の維持などみれば明らかであろう。

#### 4. 結び（経営危機克服のための対応策の提言）

最初に指摘したように、現在我が国農協は金融自由化の本格的進展の下に未曾有の経営危機に当面しており、特に長らく農協の経営を支えてきた信用事業の収益性低下により、赤字組合の続出すら予想されている。こうした時、経済事業の経営合理化による黒字への転換に成功している香川豊南農協のケースに学び、以下経営危機を克服するための対応策について提言を試みることにし

たい。

これについては、次の6点を上げたい。第1は、農業協同組合の機能面の“原点”とも云うべき地区内農業生産力の向上に先ず全力を傾けることである。香川豊南農協の171%と云う高い耕地利用率に象徴される農協の営農面活動の努力に学ぶべきである。第2は、これと関連して高い共販率に支えられた密度の高い販売事業を構築することである。最近農協の機能面の重点がともすれば経営的採算に貢献すると見られている金融事業に向けられることは、本末転倒と云うべきであって、組合員の農業所得向上に直結する販売・営農指導事業などマーケティング機能こそ農協の経済的機能の本命であることを再認識すべきである。第3は、作目別部会を抜本的に強化し、農協の販売・購買事業を支える組織基盤として確立することである。第4は、内部留保の蓄積により自己資本の抜本的強化に努めることである。第5は、農協経営姿勢として、利用・加工事業などはいわば組合員に対する“サービス事業”であって必ずしも採算に合わなくてもよい、と云った安易な姿勢を改め、総ての事業について採算性を追求する厳しい経営姿勢を確立することである。香川豊南農協が全共同利用施設について損益分岐点分析を実施していることに学ぶべきである。最後に、組合員に対する奉仕性の重視を徹底し、農協に対する信頼感を回復することである。香川豊南農協が貯金利子率は高く、貸出金利子率、購買・販売手数料率は低く設定し、組合員の信頼感を確保し得たことが、先に述べた本農協の独特の経営体質（金融事業依存体質からの脱皮）の形成に大きく貢献したと見られるからである。以上に述べた経営危機克服のための対応策は、いずれも農協運動のいわば“原点”への回帰と考えられ、その意味で極めて平凡な結論とも云えよう。

（付記）本研究は、かなり以前から神戸大学農学部助教授高田理氏と協同して行ってきたものであり、その意味では本稿は同氏との共同執筆に近い性質の

ものである。同氏のこれまでのご協力に感謝しておきたい。更に、全国農協経営分析調査報告の収集に当たり、特に入手に苦勞していた昭和20年代の同報告を収集し得たのは、(財)協同組合経営研究所の常務理事、甲斐武至氏の絶大なご協力によるものであり、この紙上を借りてお礼申し上げておきたい。



## SUMMARY

### On the Managerial Characteristics of the Agricultural Cooperation in Japan

H. Wakabayashi

The Purpose of this thesis is to clarify the formative process of managerial characteristics of Agricultural Cooperation in Japan, and to attempt to theoretical elucidate the it's managerial characteristics. By this analysis, I suggestion the measures to conquer the managerial crisis of Agricultural Cooperation.