

# 農民の經濟意識と農協經營

紙 谷 貢

## 一、農協理念の喪失

### 二、農民經濟と農協經營

- (一) 農家經濟における農協の地位
- (二) 農民の經濟意識と農協利用率

### 三、農協事業運營の方向

- (一) 部門別収支と經濟的純化
- (二) 事業に対する消極性

## 一、農協理念の喪失

戦後一〇年、我々を醜弄し、荒んだあの嵐は漸く静まつたかに見える。怒濤は幾分おさまつたようである。我が國經濟も漸く舵を立て直して来たようである。しかし現實はなおさらきびしい。前途には苦難が幾重にも重なり襲わんとしている。そうした現實のきびしさは我が農協界にも反映している。我々は今、このきびしい現實に耐え得る農協の理念を求めて止まないものである。戦後一〇年、大きな目標を掲げて出發した農協も、現實の大きな困難に遭遇している。曰く不振組合。曰く統制撤廃等々。而して農民自身の現在の農協運動に対する不信は、これらの問題の解決を一層困難にしている。嘗て戦前においては所謂「産業組合主義」が協同組合運動をリードしていた。今日果して如何なる社会理想が農協運動の基礎に存在するであろうか。理念の喪失の歎ぜられる所以である。我が農協は今や根本的な反省を迫られているのである。

戦前の産業組合時代においては、所謂「産業組合主義」が指導的理念として組合運動を推進して來た。その当時と今日とでは農村・農業をめぐる社会經濟の体制には著しい差異がある。当時の如き資本主義の段階においては、協同組合運動の直接の目標を、農村を直接支配していた商業資本・高利貸資本の排除に置くことは、その限りにおいて何等理論的矛盾を感じることもなかつたろうし、又組合運動の役割を果すに役立つたであらう。又産業組合を動かして來たものは地主層であつて、産業組合はこの階級が中心となり、その影響下にある人的要素と人格的に結合して形成されたものである。即ち市場との直接の繋りを有するものは彼等地主が中心であつたのであり、組合の機能を通ずる流通段階の合理化は、主として小作米の販売において大きな役割を果したとも言えよう。しかし戦後は著しく事情を異にする。農地改革は「民主主義的傾向の復活強化に対する經濟的障碍の排除」、「人間の尊重確立」、及び「封建的圧制下に日本農民を隸屬せしめて來た經濟的束縛の打破」、等の根本的<sup>(1)</sup>目的の實現の爲の、極めてドラスティックな変革であつた。農地改革の結果は地主中心の社会を一掃し、後に孤立した零細な農民層を残した。而も彼等の中にはデモクラシーの風漸が制度的にも、思想的にも急速に伸び、嘗ての「一人はすべての爲に、すべては一人の爲に」といつた觀念は容易に貫徹するわけには行かなくなつた。而してそれらの中から生産の合理化の途を<sup>(2)</sup>發見し、「日本の土地を耕す者が、その労働の成果を享受するための均等の機会を有すべきことを保証する」<sup>(3)</sup>方途を期待せんとしたのである。その期待は農地改革におけると同じ目的を實現するための、同じ根から生じた異つた枝としての農協運動の肩の上に掛けられたのである。戦後農協法の立法の過程において重要視せられた事項の中に、(1)組合員結合の自主・自由、(2)組織における農民の主体性、(3)運営における民主性、(4)事業における生産の重視、の四つが数えられているが、就中最後に掲げた「事業における生産の重視」は、農協運動に寄せられた大きな期待を實現すべき唯一の方法と

して極めて重要視されたのである。即ち所謂「生産協同体論」が新しい農協運動の理念として登場したのである。

確かに農地改革は農村社会の貧困なる階級に対してその労働条件を緩和し、彼等に所得を増加せしむべき機会を与えた。しかし乍ら他方における農業経営組織における技術的欠陥は、土地に附着する人口を不当に増大せしめはしたが、資本の造成に対して有利な条件を積極的に創出することは出来なかつた。むしろ耕地の零細化は必然なものとして当初より予想されたことであつた。協同組合の農地改革を農業改革へ成熟せしむべく、改革の諸施策を引きついで農業における資本蓄積のテンポを促進する指導的役割を演ずべく多くを期待されたのは、正にこのような改革の当初から予想せられた矛盾、ジレンマを避けんがためであつたとも言えよう。

しかし乍ら、戦後の農政の方向は必ずしもかかる意向に沿つたものとしては実現されては来なかつた。既に農協法立案の過程においても、この傾向は現われていた。即ち農協法の第一次要綱案乃至第一次法案（一九四六年五月）に鮮かに表現されていた特徴、即ち(1)生産協同体的組織体の色彩の強いこと、(2)組織機構が一定の枠の下に固定化されていること、(3)農民の組合への加入は強制され、組合は強力な統制権を有つてゐること、等は、数次の改訂によつて先述の如く西欧的な自主・自由の原則を強調した実体的規定の乏しい純組織法として誕生したのである。<sup>(3)</sup>このことは或る意味では伝統的な我が国農業団体の歴史的な考え方に対する大きな革新ではあつたらう。しかし農地改革を通じ、更に東欧諸国或は新しい中国等に成熟して来た農業改革に迄、大きな期待を寄せていたような、或は資本主義経済体制の限界の中に、農民の運動を中軸とした農民の解放、自己防衛を意図したものとは大きな喰違ひがあるとも言えよう。勿論それは政策意図の決定の上に強く影響を及ぼして来た占領政策、或は我が国の対外関係等によつてかかる方向を迎えることを余儀なくして来たものであろう。しかし一方政策の対象となつた孤立した農民層自体の経済的成長の

テンポは、農協運動の当初において期待したものとは大いに異つていたし、又その基盤を有ち得ないものであつたことを忘れることは出来ないであらう。半封建的地主層の一掃は、農村に新たな資本主義的な、又は社会主義的な動きを抬頭せしめることはなく、「農民は土地を手に入れるや否や、再び『土地の中の人』習俗社会の善良なる住民、平和な農家の主となつた」とも言えよう。農民が自らの組織として与えられたものを發展させることが出来たか否かは、その後の僅かの社会的実験の後において、その答えを出している。生産協同体的理念はまさに政策の上、或は一部指導層の觀念の上にのみ空廻りをしていたとも言い得よう。或は革新的な農協法の原則に対する理解の喰違いが、今日の農協の沈滞的な事態を招来し、その間隙を益々拡大して来たであらうし、短時日の後に行政庁の形式的・實質的保護監督指導をうけるといふ、実体的変貌を遂げざるを得なかつたものと見るべきであらう。

要するに今日我々が当面している事態は、余りに形式的な原則の強調と、その背後にあつて實質以上の期待を寄せた理念の形式、更に國民經濟の重要な一環を形成する農業の經濟的地位と、その上に形成されている農民の behavior これらの間に生じた歩調の乱れともいふべきもの、思想の相違といつたものが、これを混乱の裡に追い込んでいるのであらう。就中戦前とは異つた社会的環境、經濟的立場にある農民の經濟的な行動を知ることなしに、形式的な原則を以てのみ指導を行っているが如き現状は大いに反省する必要があるであらう。かかる意味において、農協の經營の現況の中に反映してゐると思われる農民の behavior に対して、一つの光を当ててみようと思うのである。

註(一)(2) 昭和二〇年(一九四五年)一月九日付、連合國軍最高司令官の日本帝國政府宛「農地改革に関する電書」。

その冒頭に次の如く述べられている。

一、日本帝國政府は、民主主義的傾向の復活強化に対する經濟的障礙を排除し、人間の尊嚴性を尊重確立し、且つ數世紀の半封建的圧制の下に日本農民を隸屬せしめて来た經濟的束縛を打破すべき目的を以て、日本の土地を耕す者が、その労働の

成果を享受するために、一層均等な機会を有つべきことを保証する手段をとるべきことを指令される。

- (3) 前掲「農地改革に関する覚書」には、「非農民的利害に支配されず、且つ日本農民の経済的文化的進歩を目的とする農村協同組合運動の育成と奨励に関する計画」を提出するよう要請されて居り、この覚書に対する政府の回答たる「農地改革計画」(一九四六年三月一五日附)には、農業協同組合の輪郭がかなり詳細に説明されている。これが所謂「第一次要綱」であり、この考え方に基いて起草された農政局草案(第一次法案)は一九四六年五月に成つた。その後数次の改訂によつて最終的に国会に提出されたのは一九四七年八月であり、これは第七次の法案である。この間の法案の内容の変遷については、小倉武一『農民と教育』(昭和二十六年十一月)に詳細に述べられている。

- (4) 神谷慶治稿「農村社会と協同組合」(『農業協同組合』第五〇号、昭和二十六年七月、所収)。

## 二、農民経済と農協経営

### (一) 農家経済における農協の地位

農協がその成立の過程から見て、また組合員の構成、その職能等から言つても、最も強く農民経済の屬性を反映した農民の経済的組織体であることは言う迄もないであらう。ということとは、逆に言うならば、農民経済の中に農協の機能が深く入り込んでいるということの意味する。一定の地域内に継続して生活するという人格の特定性を有する組合員は、その関係する広義の経済財や設備、或いは生産手段の直接の利用を目的として、共通の意欲の下に結合体としての行動を行うのである。従つて多かれ少なかれ、彼等の経済行為はこの結合体の経済行為を介して実現される。仮りに直接に組合の施設を利用しない組合員があるとすれば、彼等は *dead members* であり、*sleeping members* である。組合の活動如何はこの組合員の組合利用率 *royalty* によつて大きく左右される。

然らば我が国農民は如何に彼等自身の組合を利用してゐるであろうか。以下の論述の緒口として、また現状認識の一端として、農民が如何に農協の機能を介しその経済行為を営みつつあるかを一瞥しよう。

昭和二八年度農家経済調査の示すところによれば、全府県平均農家の総収入の中現金収入はその七〇%を占め、又総支出の中現金支出は六四%を占めている。即ち農民経済はそのかなりの部分を自己循環の中に運営して居り、国民経済の循環に参与する度合は、他産業の経営主体のそれに比べればかなり低いものといわざるを得ない。農協は勿論直接に農民経済の自己循環に対して関与はしないが、農民経済の比較限られた国民経済循環過程への参与のルートにおいてはかなり重要な働きをなしている。同じく昭和二八年度の農家経済調査に基き、統計調査部の調査したところによれば、主要農産物の販売、及び生産資材の購入において農家の農協を利用する割合は、第一表に示す如く、全

第 1 表 主要農産物販売及び資材購入農協利用状況

昭和28年度 全国平均 1 農家当

農 産 物 販 売				
品 目	総 額	農協利用率		
		内農協	農協	利
	円	円	円	%
米	73,106	49,050	67.8	
(供 出)	51,151	49,050	95.8	
麦 類	11,876	8,475	71.2	
雑 穀	5,627	1,602	28.4	
い も 類	6,733	1,569	23.3	
ま 芋	11,110	3,049	26.8	
青 果 物	15,107	1,566	10.4	
畜 産 物	15,134	887	5.9	
農 工 品 其 他	2,104	214	10.2	
計	140,797	66,412	47.2	
林 産 物	2,661	244	9.5	
合 計	143,458	66,656	46.4	

資 材 購 入				
品 目	総 額	農協利用率		
		内農協	農協	利
	円	円	円	%
肥 料	19,807	12,631	63.8	
飼 料	6,894	1,340	19.5	
農 薬	526	230	43.6	
農 機	1,963	211	10.8	
其 他	1,426	217	15.2	
計	30,616	14,629	47.8	

統計調査部『昭和28年度農家の農産物販売量および生産資材購入量と農業協同組合の利用に関する調査報告』昭和30年、による。

国平均にして、農産物販売では約四七%、資材購入では約四八%となつてゐる。即ち農家所得を構成する中心部門たる農業経営において、農家はその収入の半ば近くを農協の機能に依存し、又生産資材投入量の半ばを同じく農協の事業を通じて確保してゐるわけである。勿論これらは主要品目についての集計であり、凡ゆる雑多な品目も併せ見るならば、その利用率はもつと下廻るであろうが、その農家経済に対する影響力の大きさは注目さるべきであろう。このように経済取引の過程における関与はかなりの重要性をもつてゐるが、更にこれにもまして重要なことは、農家の資金運用の過程において現れる農協の関与の仕方であろう。農業生産の季節性が、集中的な資金の流入と、平均的な資金の流出をもたらし、その間のギャップを埋めるための資金操作に、農協を中心とする金融機関、或はその他若干の流動的な資産が用いられることは当然考えられることである。就中農協の機能に関しては、日本農業における最も一般的な、そして量的にも最大である商品としての米の流通が、食糧管理という行政的な仲介によつて行われていること、並びに今日の農協の存立が強い行政的要請によつて或程度支えられてゐること、等が、制度的に農民の農協利用度を高める一因をなし、且つ農民の資金的繁閑は直ちに農協の資金運用における著しい繁閑として反映してゐるのである。換言すれば農協は一部行政的な力を背景として、最大の商品たる米の大部分の販売を把握し、且つその販売代金の貯金振替を以て農家の資金操作の過程に立ち入ることが出来る。勿論振替された貯金の歩留りはそれ程大きなものではないが、農協が農民の資金を生産及び消費の各部門において支配し得る態勢にあるということも、決して過言でない現状なのである。尤もこれらのことは農協の資金の性格を不安定なものにし、且つその運用に高い流動性を要求することにもなる。不安定な資金源の上に立つて、流動性の高い資金運用を要求されることは、屢々収益性ということとの間に大きな矛盾を生ずる。又行政的な力を背景にして、いわば勞せずして資金の集中を可能にすることは、

往々にして經營の健全性ということに対する留意を怠る危険を含むであろう。これらの問題については後にも触れるが、農協が農家の資金運用を支配している姿を取敢えず明らかにしておこう。

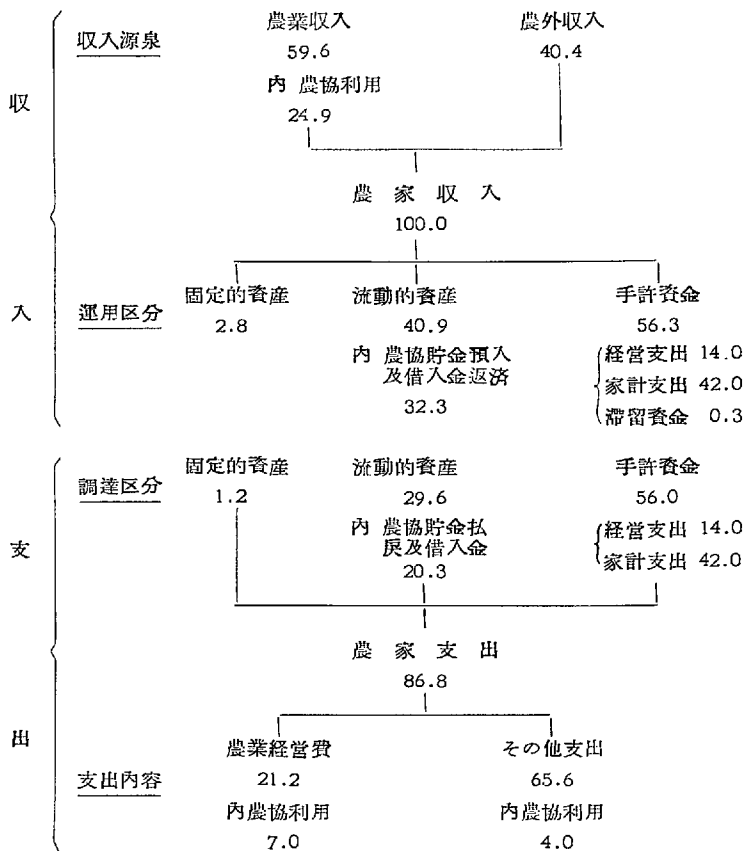
先ず農家の行う取引（現金取引）の過程における農協の介入の状態を見よう。先述の如く主要品目についての農家の農協利用率は、農産物販売において約四七%、生産資材の購入において約四八%を示すが、農産物販売収入全体、及び農業經營費中の物財費総額に対する農協利用率を見るために、昭和二八年度農家經濟調査全国平均一農家当りのそれと、昭和二八年度農業協同組合統計表による組合員一戸当りの農協利用率を比較すると、販売収入では三三%、資材購入では三一%という農協利用率を示す。但し、農家經濟調査は五千余戸の比較的上層に偏した農家の平均（平均耕作規模一一・七反）であるのに対し、農協統計表は全国一万三千の総合農協の中の大部分、約一万二千組合を網羅しているので、その一農家平均は全国総農家の平均（平均耕作規模八・九反）に近い。従つて上記の農協利用率は稍々低きに過ぎると考えられるので、これを両者の平均耕作規模の比率によつて修正すると、販売では約四二%、購入では約四〇%となる。これを基にして総収入、総支出等に占める農協を利用した經濟取引の額の割合を見ると、農業収入に対して四二・〇%、総収入に対しては二四・九%を示し、支出の面では、農業經營費に対しては三三・〇%、家計支出その他では六・一%、総支出額に対しては一四・三%の農協利用率を示すことになる。結局農家の行う現金取引の総量において、農協はその一九・三%にルートを提供しているわけである。しかし最も中心となる所得源泉たる米その他農産物の生産及び販売においては、総取引量の三九・八%を農協の事業施設によつて賄つてゐるし、更に米の販売については、先に表示した如く、その六八%を掌握し、代金の貯金振替によつて農家の資金操作にも介入し得ることは、更に重要な意味をもつこととなる。



農業生産の季節性の故に、農家はその収入の一部は直接消費及び生産的支出に充当するが、他の大部分は近い将来における支出の準備としてこれを貯蓄し、或は新たな投資対象を求めてこれに投資する。逆に収入の乏しい時期においては、貯蓄の引出、借入金、更には資産の資金化によつて、經常的、或は臨時的な経費の支出に充当する。このよ  
うな農家の資金操作の場面において農協は経済取引における以上の重要さを有する。金融機関としての農協の特殊な性格と、農民側における直接的な産業投資に対する知識経験の不足、又零細なる多数の経営者の存在、或は企業単位というよりは生活単位と言われるその性格等に基因する技術的革新に対す保守性等々、多くの理由によつて金融機関としての農協は、農民にとつては最大の余裕資金の運用先となつて来るのである。これらの事情を農家資金動態調査によつて数字的に明らかにしてみよう。資金の運用及び調達の様子を年間累計して示すと、収入から直ちに消費、或は生産的支出等に充当されるもの、並びに現金準備として一時的に手許に滞留せしめられるものは農家の総収入に対して五六・三%に達する。これを除いたものが、形態には種々あろうが、又一時的なものであろうが農家の新たな資産造成に振り向けられるわけであり、その中近き将来における消費或はその他の支出を予定し、又は別途の投資を予定して、或はまたそれ自体を一つの投資形態としたものを含み、流動的な資産に充当されたもの（預貯金預入、借入金返済、及び有価証券投資に向けられたもの）は、九三・五%、総収入に対して四〇・九%を占める。又それ以外の固定的な資産の造成に充当せられるものは六・五%、総収入に対して二・八%を占める。これらの中農協を運用の対象としたものは、流動的資産への運用の中の七八・九%、従つて総収入の三二・三%である。又支出面における資金調達の区分を見ると、総支出額は総収入額の八六・八%で、これを次のような割合によつて調達している。即ち手許資金から五六・〇%、流動的資産の資金化によつて二九・六%、固定資産の資金化によつて一・二

%という割合をなし、この中農協によつて調達された資金量は総支出額の二三・五%、流動的資産資金化によるものの中六八・八%、農家の総収入に対しては二〇・三%を占める。従つて手許資金を除く運用及び調達総資金量に対する農協利用率は七〇・八%の高さを示すわけである。以上の現金收支、資金の運用調達の状況を一覽表にすれば次の如くなる(第一図参照)。

なお、先述の如く、農協に対する貯金及び借入金返済は総収入の三二・三%に



第1図 農家の經濟取引及び資金運用調達状況(昭和28年度)  
(農家収入総額を100として表示)

達するが、この他若干の財産的収入による余裕金の農協預入、或は借入金返済を加えれば三九・七%となる。即ち昭和二八年度中に農家が農協の信用部に蓄積或は一時的に滞留せしめた額は、農家の収入総額に対して四割の大きさに達する。更に逆に農協の窓口から農家の資金需要に応ずべく放出せられたものは、先述の生産的及び消費的支出の二〇・三%（収入総額に対し）に加うるに、一部の手許資金準備一・四%、他の資産への転用一六・四%を加えて、収入総額に対して三八・一%に達する。結局農協の窓口から流出する農家資金は流入額の九六・一%で、収入総額に対しては一・六%、農家余剰に対しては一二・一%が農協に蓄積されることになる。しかし、農協から流出した農家資金の中四一・二%は新たに固定的な資産の造成に転用され、先述した収入からの直接的投資二・八%に比し、収入総額に対して六・七%とかなり高い比率を示し、収入総額に対し一三・九%を示す固定的資産への投資の中、その半ばを占めることも注目すべきことの一つであろう。

以上農家経済調査によつて農協の事業と農家の資金運用との関連を述べたわけであるが、農家経済の生産・消費・資本形成の各部門に亘つて、かなり大きい関連性をもつことは、農協が農民経済を生産・消費の各部門で資金的に支配する態勢にあるということとともに、逆に農協は組合員たる農民の経済的動向によつてその経営の方向を左右されるものであることを意味する。而も農地改革を経過した今日の農村においては、戦前に見られた如き農協利用者の人格的分化ということは既に消滅している。即ち戦前においては、地主、自作、小作という階層的な相違が産業組合との貸借関係においても夫々の特色を呈せしめていたが、戦後は地主がその地位を失うとともに農協の組合員の資格が耕作農民に限られたことにより、その人格的構成は著しくhomogeneousなものとなつた。このことは農協が農民経済に密接に結合すればする程、農協の経営の内容に農民経済の動向を鋭く拡大された形で表現することになる。例え

ば、金を借りたい時は誰でもが資金を需要し、余裕のある時は誰でもが余裕をもつていようようなことが、農協の信用事業の極度の資金の季節的変動現象となつて表現される。

このような組合員の人格の同質化に加うるに、農協の資金源追及の中が戦前に比し狭められているということも、見逃し得ない事実である。戦前は農家の作物収入の時期的・地域的分化が、比較的に産業組合の事業取扱の状況の中にも反映されていたが、戦後は農業における商品生産の發展がかなり見られるにも拘らず、逆に農協の販売事業は米に集中されているといつても過言ではない。例えば戦前には米に次いで重要な農産物であつたまゆは、その販売代金がかなり銀行に流れたたはいうものの、その産組のまゆ販売高は米に次いで大きく、麦類の販売代金と共に、組合の資金の季節的偏在をある程度緩和していた。他方戦後は農家の農業収入中の七〇%（二八年度）が現金収入によつて占められ、戦前の五八%（二一年度）を遙かに上廻り、且つ現金収入の構成にも、商品生産的作物の生産指数の伸びを反映して居り、商品化率の高い三商品群、即ちまゆ・青果物・畜産物をとつてみると、戦前が三六・八%であるのに対し、昭和二八年度では、まゆの著しい減少にも拘らず四五・九%を示し、当然農協にとつてはその活動の余地は拡大したにも拘らず、統制というものを契機として米にのみ集中する結果となり（第二表参照）、全体的には農家の農協利用率を高めることとはなつたが、資金的には季節的偏在を強め、資金構成を不安定ならしめる結果となつた。つまり農協は統制を通じて農民の米の経済だけとその結合を強めたわけであり、先述の農家経済との資金的繋りも、主として米の生産及び販売によつて行われているのである。例えば、農家の農協貯金預入はその五六%が供米代金によつて居り、又農協からの借入金<sup>(4)</sup>の四四%は、主として米の供出代金を見返りとした農業手形である。かくして零細多数の同質的な農家は、米という同一の商品を中心として、農協に強く結びつき、その経営内容に強い影響力をもつと

ともに、反面その發展的傾向から見ても有力な農協の資金源となり得るものは、むしろ農協とは離れて行き、資金の不安定性を招来し、又資金運用の流動性という点からも不健全な資金構成をもたせるに至つたのである。

## (二) 農民の経済的意識と農協利用率

農協の事業は農民の米の経済に集中的に結びつき、他の農産物の販売等については、一部を

除き、その力はそれ程及んでいないことは、以上に述べた通りである。戦前は産業組合の組織率も今日の如きものでなく、昭和十一年では七二・四%に過ぎず、又一組合当組合員数も、昭和二十八年の五三八人(正組合員)に対し四二七人とかなり下廻つてゐる。更に農家の農産物販売における組合利用率も低く、例えば最大の取扱品目たる米で二四・九%、麦四二・〇%に止まり、組合の販売事業量も今日のその半分以下に過ぎなかつた。従つて当時の指導も組織の拡大から事業量の全面的な増大を期して行うことも出来たであらうが、組織率九三・六%、米の取扱が全供出量の九六%にも達する今日の農協では、その事業の拡大は当然未だ充分に開拓し得ない商品の市場へ進出する以外にはない。勿論米麦以外のものは米麦に比べ農家の販売額は極めて小さいので、組合にとつてはこれらの取扱を増大するこ

第2表 農家の農産物販売収入の構成と農協の農産物販売取扱高の構成

	農家農産物販売収入の構成		産組・農協農産物販売取扱高の構成	
	昭和11	昭和28	昭和11	昭和28
米	41.8%	38.6%	54.5%	60.9%
麦類	8.5%	6.6%	13.2%	11.4%
雑穀類	...	4.0%	2.2%	6.1%
いも類	...	4.2%	...	3.4%
まゆ	17.4%	7.0%	13.6%	5.1%
青果物	11.5%	15.5%	5.1%	4.4%
畜産物	7.9%	13.4%	4.8%	2.8%
その他	12.8%	10.7%	6.6%	5.9%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

1. 農家農産物販売収入は各年次『農家経済調査』による。  
昭和11年は、自作、自小作、小作三者平均、28年は全府県平均。
2. 産組販売取扱高は『第34次産業組合要覧』、農協は『第6次農業協同組合統計表』による。

とは必然的にコストの増大をもたらずであらう、しかし過去三カ年間平均の農協の販売事業における品目別粗利益率(売上総利益/総販売高)を比較してみると、米麦平均一・二％に對し他の農産物の平均は三・七％と遙かに高い。従つてコストの増大を見込んで、価格變動に對する考慮を失わざる限り、決して収益を減することはないのであらう。従つて農協協同組合が発足した当時は、即ち昭和二三―二四年頃は、未だ米麦をはじめ、雑穀、いも類、木炭等々農家の販売品の大部分は統制下にあり、又肥料等の購入品も同様な状態にあつた。従つて当時の農家の農協利用率は第三表に示す如く非常に高かつた。しかし昭和二五年以降統制撤廃が次第に広汎に行われ、漸次自由經濟の体制に移行するに伴い、農協の利用率は急速に低下した。このことは当然組合の収益力の減退を招來する。組合員の質的構成を除いて考えれば、組合員の royalty は組合の量的事業規模を規定する重要な要因であつて、規模の縮小は相對的に管理部門の費用を増大せしめるであらうし、又表に明らかになく、より収益力の高い商品の取扱量の減退によつて規模の縮小がもたらされているので、当然經營の成果は悪化するであらう。二四年、或は二五年當時、声を大にして叫ばれた農協の危機は、直接にはかかる事業規模の縮小にその要因があつたと見るこ

第 3 表 農家の農産物販売における農協利用率

	11年	23年	25年	28年	備 考
	%	%	%	%	
米	24.9	95.0	94.4	95.8	
麦 類	42.0	94.9	93.1	71.2	11年は小麦
雜 穀	—	—	95.6	28.4	
いも類	—	91.6	24.4	23.3	
ま ゆ	—	28.0	39.9	26.8	
青果物	—	23.2	10.5	10.4	
畜産物	16.3	60.0	6.3	5.9	11年は鶏卵
林産物	10.0	37.2	18.4	9.5	11年は木炭
その他	65.6	33.0	37.8	10.2	11年は菜種
計(平均)	—	60.9	54.4	46.4	

1. 11年は産組中央会調査による。
2. 23年は全販連調査による。
3. 25年は全指連調査による。
4. 28年は統計調査部調査による。
5. 各年次の調査方法については詳細に知ることが出来ないもので、これらを直接対比することが妥当であるかについて、疑問がないわけではない。

に従つて当時の農家の農協利用率は第三表

とが出来る。

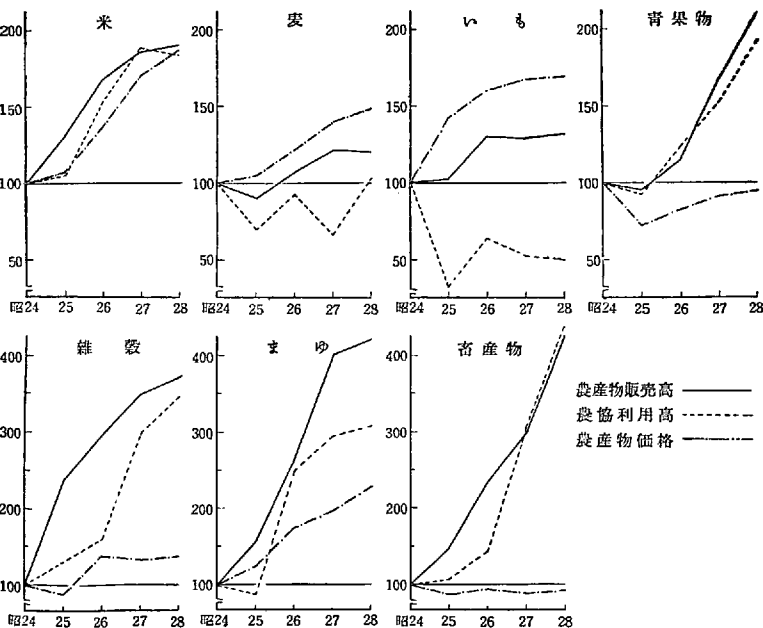
組合員の *royalty* の低下の原因は何かというに、言うまでもなく統制からの解放にある。本来組合員の零細なる力を結集して、或る程度の市場操作能力を強化すべき機能を組合はもつべきものである。即ち大量取引による利益が排他独占的にその参加者に帰属することが、組合員結集の要件でもある。然るに一つの政策的な必要が相対的に低価格を農民に強いたことが、本来農民自身の機関たるべき組合をして、彼等の利害と相反する役割を演じて居るが如く感ぜしめたわけであり、又所謂執行体制の不良がこのことに拍車をかける結果となつたのである。

嘗つてオツペンハイマーは「都市の協同組合は成功するか、或はしないかである。」と言つた。即ち同じような協同組合組織も、経済構造、或は意識の構造の相違によつて、それが農村で成功しても、都市では容易には成功し難いというのであるが、制度的にも、また社会構造においても著しく戦前と異つた農村においては、彼オツペンハイマーの言つた如き都市的な要素が多分にあると考えられるのである。嘗ての地主層は名実ともに農村社会の表面からは一掃され、組合においても所謂名譽職的な分子が失われた。又デモクラシーの風潮は制度的・思想的に急速に伸び、個人主義的傾向は農村に濃化し、嘗ての「一人はすべてのために、すべては一人のために」というような觀念は容易に貫徹し得なくなつた。而も闇売買に表現された競争主義、個人主義の意識は農民の意識の構造を變じて、急速に経済主義的行動を助長した。又経済活動のみならず、社会、教育等の面にも何等かの責任を負担することを指導せられてゐる組合の現状は、或る意味では農村社会の分化した現状にそぐわぬものがあつたと見られるのである。上から与えられたと言われる戦後の協同組合運動は、組織率において急速な發展を見せた。しかし個人主義的意識の濃化は外形的な組織率の向上と、實質的な組織に対する意識の向上とを別個のものとしたのである。統制という外的な強制があ

る限りはその差異をあまり明らかにしなかつたが、一度その力が緩めば royalty の急速な低下を結果することになったのである。

以上の如き特殊な環境下に育つた農協の組織の弱点、即ち一例を引いて、外形的な組織率とかけ離れた royalty の姿を示すこととしよう。

第二図は農家経済調査による農家一戸当りの農産物販売額の推移と、農業協同組合統計表より算出した推定農家一戸当り農協利用高の推移を対比したものであるが、この図は先ず次のことを明らかにする。即ち昭和二四年度から二八年度に至る期間、つまり未だ広範囲に統制が行われていた時代から、大幅に統制が外されるに至つた現在に至る間に、農協は農産物販売市場において、その地位を向上せしめ得ずして、むしろ後退を余儀なくされているというのである。図に明らかな如く、農家は農産物販売額を



第2図 農家一戸当り農産物販売高、農協利用高推移と農産物価格の推移  
(昭和24年を基準とした指数)



増大せしめてゐるにも拘らず、農協の利用高は相対的に減じて居り、統制の手綱が緩められた間隙が、多かれ少なかれ、凡ゆる商品群において商人の進出によつて埋められてゐるとみることが出来る。このことは既に第三表に示した利用率の推移でも明らかであるが、この図においても二七年度における麦類、二五年度におけるいも類等に明らかに示される。かように統制の解除は急激に農家の農協利用率を低下せしめてゐるが、その後の推移は如何。統制継続中の米、及び統廃後については資料に制約があつてその推移の判断に苦しむ麦類を除く他の商品群につき、農家の販売額推移と農協利用高の推移との相関を見ると、相関係数〇・九九六で畜産物が最も相関が高い。次いで青果物の〇・九八八、雑穀の〇・九四六、まゆの〇・九三六、いもは若干落ちて〇・八六五という相関係数を示す。ところでこの五種類の商品群についての農家の農協利用率は、相関度の最も高い畜産物が五・九%で最も低く、次いで高い相関を示す青果物は利用率一〇・四%で、これも最も低い部類に入る。他の三種の商品は何れも利用率二五%前後で、その利用率は米麦に比すれば著しく劣るが、前二者をかなり上廻つて居り、一つのグループをなしていると見ることが出来る。農家の農協利用率は、夫々の農産物の性格、即ち貯蔵性、輸送、或は価格その他市場条件によつて、農協の如き組織体にとつてはその取扱に夫々難易があり、それがために前述の如き差異をもつに至る。畜産物の如きは市場条件によつて、又技術水準の低さによつて容易にその取扱高を伸長せしめないものであろうが、このような農産物の性格による他、その農産物の価格変動が農協利用率を或る程度左右してゐるもの如くである。

前述の相関係数の大なる畜産物・青果物のグループと、相関度の劣る他の三種の商品のグループについて比較してみよう。前者の二つの商品においては昭和二四年度以降、価格は下降乃至停滞傾向にあり、昭和二八年度は昭和二四年度を一〇〇%として、青果物九五、畜産物九二を示し、又その変異係数も一〇・六%及び五・三%で年度間の変動も

少い。これに対し、他の商品群は、価格の変化は雜穀一三六、いも類一六九、まゆ二三二とかなりの上昇を示している。つまり統制の緩和された後においては、価格が農家にとつて不利に展開しているものについては相関度が高く、逆に有利に展開しているものは相関度が低いのである。而も価格の有利に展開している農産物の中においても、概して価格上昇度が鈍い場合には農協利用率は上昇し、逆の場合には利用率の上昇度が落ちる傾向をもつていたのである。例えば雜穀においては昭和二四年から二六年迄に価格は三八%上昇したのに対し、農家の農協利用率は五九%上昇しているが、次年度においては、前者の下落が二%であるのに対し、後者は八六%を上昇し、又更にその翌年度においては、前者〇・五%の上昇に対し、後者一七%を上昇しているが如きである。即ち比較的農協の取扱に難のある畜産物・青果物は、いわばその最低限の取扱量を確保しているかに見えるが、価格変動の性格等に若干の類似点を有する雜穀においては価格の騰落によつて起ると考えられる利用率の変化がみられ、かかる点を考慮すれば、畜産物・青果物はその価格変動が農民にとつて有利に展開せざるが故にその利用率を保つているとも解することが出来る。

以上のことは個々の商品について見れば或は妥当しない面もあろう。或はまた單なる偶然の結果であるかもしれない。しかし、所謂委託販売が徹底しているならば、かかる結果は生じないであらう。その場合には一定の手数料の幅を保つて農家の手取価格と市場価格とは同じ傾向を以て推移するはずであり、業者による買取の場合は往々にして市場価格の変動が相対的に不利に農家に響くと考えられるからである。しかし、米麦等を除いた前記の商品群について昭和二八年度における農協の販売の取扱方法は買取によるものが四九%であり、又受託販売となつていても売繋買取制をとるなど實質的に買取制と変らぬものも含まれていると考えられる。このように買取制が大きな割合を占めるとなると、商人の場合と比較し、資本金において、資金の流動性において、市場の情勢の把握において、その他多くの

点において彼等に一步を譲ることが多いのではないかと考えられる。そうすると勢い農協の粗利益率は結果的に不安定な、そして高いものとなつて、商人との競争において圧せられることにもなろう。第四表は買取販売品についての粗利益率を示すものであるが、価格の上昇の著しい時は概して粗利益率も高くなつて居り、このような魅力を感じる如き働きをもたないことも確かであろう。又単に農協利用度を低下せしめるといふに止まらず、組合と組合員との關係を悪用して、品質の劣る品物、或ははげ口の無いもの等々を組合に押しつけて行く場合のあることを屢々聞くのである。このような場合組合は多少とも貯金を増加し得ること、或は購買代金の決済を見込むことによつて、充分な販売対策のないままに買取を行うこととなるのである。このようなことは自らの組合を自己の手によつて傷つけることとなることは何人にも明白なことであろうが、それが敢て行われるのが組合の現状なのである。

以上の如く農家の農産物販売における農協利用に極めて自己中心的なものの、即ち協同組合の精神とは矛盾した、また所謂生産協同体的理念とも全くかけ離れた行動を見るわけであるが、更にこのような傾向は販売事業のみならず農協のすべての事業に及んで見ることが出来るであろう。例えば三〇年八月の農林省農業協同組合部調査にかかる『不振組合に関する調査』によればその事業量は第五表に示す如く、貯金、販売において一

第 4 表 価格變動と農協粗利益率

	26年		27年		28年	
	価格対前年比	粗利益率	価格対前年比	粗利益率	価格対前年比	粗利益率
	%	%	%	%	%	%
雑穀	159	19.8	97	6.7	100	3.6
いも類	112	5.6	104	4.5	101	4.7
青果物	114	6.1	110	5.5	104	5.1
畜産物	113	9.3	90	3.2	104	4.5

1. 価格対前年比は、統計調査部『農村物価指数 (24.4~25.3=100)』より算出。
2. 粗利益率は各年次農業協同組合統計表により、買取販売品についてのみ算出。

般組合の約六〇%であるに拘らず、ひとり購買事業のみ九〇%にも達しているということである。勿論農業における生産資材の需要は、その技術的性格から比較的変動は少ないし、且つ農手等の制度的な金融措置にも支えられて、農協の取扱量は概して安定的であるということが出来るであらう。しかし近時農協系統における事業運営の方向が、連合会整備促進の審議方針<sup>(9)</sup>に則つて、極めて經營的に確實安全な方向を辿る如く指導されて居り、特に売掛金の回収という点においては代金決済を貯金引落しによつて行うという組合にとつては極めて安全確實な方法がとられるようになって居るが、連合会と単協との間はかなりこれが勵行されているようでも、単協と組合員との間は極めて大きな無理が伴うのが実情である。いうまでもなく農家の農業収入が季節的に偏ること、またそれが故に農村に從來から一般的に行われて来た節期払いの慣習の存在がスムーズな現金決済或は貯金引落しを無理なものとしている。半面農業生産資材、特に肥料農薬等は時期が来れば金の工面のつくつかぬは問題でなく必要とされ、農協としては貯金の有無現金の有無によつてその調達を拒否することは出来ない。従つて悪意のある言い方をすれば、農協の事業を自己の都合の良いように利用することも可能である。而も第六表に示す如く、年々購買事業量は販売事業量以上に伸長し、經營の不安定を現わす一つの指標とも考えられている購買高の販売高に対する割合は年々上昇して居り、而も購買売掛金も年々累増し且つ売掛金に対する利息が徴收されないのが一般的であるといわれているのである。前述の不振組合の場

第 5 表 不振組合の事業状況  
(1組合員当り事業量)

	不振組合 A	一般組合 B	A/B
	千円	千円	%
貯金残高	27.1	46.0	59
貸出金残高	18.3	26.0	70
購買品取扱高	23.3	28.0	84
販売品取扱高	28.8	53.5	54

1. 不振組合については農業協同組合部『不振組合に関する調査』(30年8月)による3,231組合の平均。調査時点は30年3月末現在。
2. 一般組合については、貯金、貸出残高は農林中金調査による30年3月末現在。販購買取扱高は28年度農業協同組合統計表による。

合の如きは、当然購買代金の決済、或は借入金返済の資金源になるべき販売高が利用率の低さの故に充分その用に立つ程にはなっていないのである。別の言い方をすれば不振組合の信用事業の不振、その農民に対する貸出の不振は購買事業に肩替りされて売掛金の累積に現れていると言ふことが出来るであろう。従つて不振組合は組合員たる農民の royalty の向上なくしては、益々悪循環を續けてその傷口を拡大して行く結果になるであろう。

また貯金については、益々悪循環を續けてその傷口を拡大して行く傾向にはあるが、農家の預貯金の増大傾向に比べ、農協貯金の伸びはいささか見劣りがする。即ち昭和二五年度以降の農家経済調査による全府県平均農家の、可処分所得に対する流通的資産（現金を除く）の割合は、二五年度四・八%、以後、七・三%、七・七%、八・五%と漸増しているが、各年

度末における農家の農協貯金残高の流通資産に対する割合は、二五年度以降四七・四%、四五・〇%、三七・四%、三六・二%と逐年低下している。これに対し銀行預金残高は一〇・八%、一二・〇%、一三・〇%、一二・八%、一三・八%と逆に漸増して居り、又有価証券保有高、或はその他の預貯金積立金の増加傾向にも注目すべきものがある。第七表は預貯金積立金の増加状況を対前年増加比率を以て示したものであるが、農協貯金は最も停滞的であり、これに対し最も増加率の高いものはその他預貯金に分類されているもの、即ち信用金庫或は利殖機関等に對する預入である。その他二六、二七年度における銀行預金、頼母子講、簡易保険、郵便年金、更に有価証券保有高等は比較的増加率は大きい。有価証券については取得価格によつて表示されているので現在の実質的な資産構成としては低下しているであろうが、株価上昇の著しかつた二七、二八両年度に積極的に投資していることは注目すべき現

第 6 表 販・購事業における経営不安定化傾向

	26年度	27年度	28年度
購買高/販売高	40.9	43.2	50.2
購買売掛金/購買高	7.1	9.2	10.4

各年次『農業協同組合統計表』による。

象である。総じて二六年度、二七年度と持続された好況、またその反映として世上に賑やかな話題を提供した利殖機關の農村進出、或は既に述べて来たような農産物商品化率の増大と逆行する農協利用率、或は、米麦等政府取扱農産物の集荷と制度金融の取扱を最大の業務としている農協に対する一般的な不信が、農協を積極的に活用しようという意欲を減退せしめ、一般市中金融機關の農村進出に対する積極性と相俟つて、農協の貯金の相對的減少傾向をもたらしっているとみるこゝとが出来よう。

また、既に多くの人々によつて指摘されているところであるが、所謂富農層の農協利用が一般に低下する傾向にあることも触れておかねばならぬ事項であろう。例えば農家經濟調査による階層別農家の農協貯金及び銀行預金の増加傾向を比較すれば、明らかに上層農家の農協貯金は最も伸長度が低く、銀行預金は長足に伸長しているのである(第八表参照)。その他商品生産的作物の利用度の低さの背後には、これら富農層の利用の低さが存在するとみななければならぬであろうし、総体としての利用高は大きく、且つ一件当りの利用高も当然零細農家のその比ではないと思われ富農層の離反は、直接農協にとつて粗収益の減少と、コストの相對的増大によつて収益率を著しく低下させる作用をもつこととなるのである。然らば何故富農層をして離反せしめるかということとなるが、一言にして言うならば、現

第7表 農家の預貯金積立金等増加傾向  
(対前年増加比率)

(単位：%)

		26年度	27年度	28年度	29年度
農協貯金	貯金	129	116	124	114
	便貯	133	136	128	127
銀行預金	銀行預金	154	142	129	128
	相互銀行	129	162	139	119
營業無尽	母子講	150	200	147	133
	生命保	129	159	129	131
簡易保險	郵便年金	172	145	140	127
	付金	134	138	123	127
貸有	証	120	164	150	113
	の他	179	170	167	136
計		136	132	131	121

1. 各年次『農家資金動態調査年報』による。
2. 全国平均1農家当り。

在の農協には積極的な農業生産力拡大のためのプロモーターとしての機能が求められないが故であるといえよう。以下農協経営自体の検討からこの点に触れて行くこととする。

(註(1)) 戦後の農協はその発足の当初において、農民の主体性、自主自由の原則が強調され、農民における民主主義的教育に重要な役割を有していた。従つて一定の設立条件が充されれば、蓄積力、運営力乃至はその前提条件の有無には無関係に設立された。かくの如く農業会を解体し、急いで新しい組織を確立することが一つの行政的な急務でもあつたし、実体的な面において、は、米穀の集荷機関として政府の代行的機能を有せしめられたのみならず、所謂制度金融の担当機関として、今日農村において大きな役割を演じている。

(2) 食糧管理制度による米の集荷並びに供出代金の貯金振替は、好むと好まざるにと拘らず、農民の農協利用度を高める結果となる。例えば米の販売における農家の農協利用率は、昭和十一年の二五%から二八年の九六%と飛躍的に増大せしめられた(第三表参照)。

(3) 大正一五年産業組合中央会が特別表彰をした優良組合二二組合について、組合員の自小作別貯金貸出利用状況を示せば下表の如し。

(4) 農林省統計調査部において算出した農林水産生産指数(戦前昭和八一〇年

	組合員1人 当利用高	
	貯金	貸出金
地主	円 1,361	円 808
自作	506	389
自小作	441	437
小作	201	230
その他	298	299

東畑精一『協同組合と農業問題』(昭和2年)p.332より引用。

第8表 階層別農家預貯金の推移  
(昭和25年度末を100とした指数)

農区・項目・年次	階 層 別						
	I	II	III	IV	V		
北	農協貯金	26年	164	126	128	150	134
		27 "	186	171	181	170	146
		28 "	167	222	229	183	151
陸	銀行預金	26年	102	217	143	91	179
		27 "	196	296	154	226	149
		28 "	243	314	314	262	535
瀬戸内	農協貯金	26年	144	150	116	132	68
		27 "	197	164	152	160	105
	28 "	296	217	225	171	132	
	銀行預金	26年	162	180	178	224	226
		27 "	137	236	286	339	219
		28 "	220	308	305	451	246

各年次『農家資金動態調査年報』による。

平均基準)によると、次に示す如く生産水準はかなり上昇して居り、特に商品生産的作物においてその上昇率は高い。

	昭和10年	昭和27年
合産種	98.4	122.7
穀類	97.3	111.2
実菜	88.3	120.5
芸	95.7	110.2
蚕産	104.7	129.5
荳	87.5	166.6
野	110.0	176.1
工	102.6	139.3
養	104.0	124.2
畜	91.2	30.6
	104.2	154.3

綜農耕 米 穀 荳 果 野 工 養 畜

(5) 昭和二八年度農家經濟調査の全府県平均一農家当り農業粗収益中現金収入の割合を見ると左の如し。

	%
額	61.8
作	54.4
穀	23.4
類	27.0
物	53.6
蚕	60.4
産	75.7
	99.7
	72.2

綜 稻 麥 雜 豆 薯 青 養 畜

(6) 戦前基準(昭和九—一一年平均基準)東京卸売物価指数によつてデフレートした不変価格で表示すると、昭和二八年度の一農協当り販売事業量は八四、〇八八円で、昭和一一年一組合当り販売事業量はその四六%の三八、九四二円に過ぎない。(7) 昭和初年における農業恐慌に対処するため、各種の救済対策が樹てられたが、就中農山漁村厚生計画の実施はその一環として重要な機能を有し、産業組合はその計画実施の中核体として重要な役割を演ぜしめられた。そのため産業組合法その他産業組合中央金庫法の改正等一連の法律改正が行われたが、更に産業組合自体の対策として、産業組合拡充五カ年計画と、各種全国的機関の整備が行われた。

産業組合拡充五カ年計画は昭和七年全国産業組合大会の決議により中央会が立案し、昭和八年一月一日より実施に入つたが、当時の組織の状況、事業の現況から次の如き目標が立てられた。

- 1、組合未設置農村の全部に組合を設置すること。
- 2、農業者全部を組合員とすること。



3、農村産業組合は四種の事業を必ず営むこと。  
4、貯金は倍加して二億円とすること。

5、貸付金は一九億にするとともに、組合員の負債整理、組合固定貸付整理を行うこと。

6、販売事業は米については、管外移出米の五割七分、小麦については区域内生産額の三割四分、生糸は輸出額の二割を取扱うこと。

7、購買事業は金肥において統制の可能な額三二〇万噸（総額四〇〇万噸の八割）の六割を取扱うこと。

8、農業倉庫は販売米の三分の一の収容力に達せしめること。

9、内部組織を整備して部落的活動を盛んにすること。

10、既設の地方的、全国的連合機関を充実して、全国的統制に進むとともに、全国農産物販売連合会、全国農業倉庫相互火災保険組合、産業組合中央機関連絡委員会を設置すること。

11、役員組合並びに一般の教育活動を盛んにするとともに、青年、婦人、児童の組織活動を促進すること。

農林省農業協同組合部『日本の農業団体と農業協同組合』（昭和二十七年六月）二五四―二六一頁参照。

(8) 昭和二八年度農業協同組合経営分析調査により、地帯別一農協当り平均の販売事業に関する経営能率を比較すると下表の如し。

(9) 昭和二八年八月農林漁業組合連合会整備促進法が公布施行せられ、事業の継続に著しい支障をきたすことなしにはその債務を弁済し得ない農林漁業組合連合会の再建を促進するため、政府の援助及び監督が強化されたが、その連合会の整備計画の適否を審議するための「農林漁業組合連合会整備促進法による整備計画の審議方針」が二八年九月農林漁業組合連合会整備促進審議会によつて示され、これが、連合会或は単協の事業運営の基本的なる方向として重要視せられるに至つてゐるが、その主要なる内容を示せば、(一)役員員の少数精鋭主義、機構の整備、(二)事業における系統全利用、即ち販売事業では無条件委託、購買事業では

	水田一毛 作地帯	水田二毛 作地帯	田畑 作地帯
調査組合数	44	35	35
販売部職員 1人当事業量	千円 44,320	千円 27,632	千円 19,787
専属役員/売上高	0.73%	1.08%	1.52%
管理費/売上高	0.50	0.71	0.92
人件費/売上高	0.31	0.47	0.61

全利用、或は共同計算の推進、又計畫販売、計畫購買の徹底、又代金決済制度の確立、在庫の圧縮、等、(三)不急或は採算に合わない事業の整理再検討、等々であり、經營的には極めて安全確實な方向をとることを示している。

(10) 農協においては販売高の範圍内において購買代金を決済し、貸出金の償還が期せられることが健全なる事業運営の形であるとされている。

(11) 東京証券取引所調査による平均株価は次の通りである。

	円
25年	73.15
26 "	89.76
27 "	130.69
28 "	150.12
29 "	104.67

### 三、農協事業運営の方向

#### (一) 部門別收支と經濟的純化

農協の現在の經營規模、經營能力を前提とするならば、組合員の royalty の低下、特に富農層の離反によるそれは、當然の結果として収益率を低下せしめずには置かないであろう。例えば販売事業においては、事業量の伸長は極めて困難であるし、且つ比較的収益性の高い米麦以外の作物の取扱量の相対的減少は、事業収益率を低下せしめこれを増大せしめることはないであろう。又、零細なる農家は往々にして農産物の直接即時の現金化を希求する。このことは組合にとつては經營上資金の流動性を強く要求されることであり、反面比較的安定的資金の供給源と思われる富農層の貯金が相対的に減ずることは、資金の安定性を減じ、勢い組合自体の資金繰りを困難にする。又購買事業に

においても先述の如く、購買売掛金の増大傾向をもたらず一因ともなつていようし、夫々の事業において経営全体としての資金コストの増大の要因を作りつつあると言えよう。第九表は各年次農業協同組合経営分析調査<sup>(1)</sup>によつて水田一毛作地帯の農協の各部門別の経営能力の推移を示したものであるが、明確に年々資金コストは増大して居り、またかかる傾向は水田二毛作地帯についても見られるところである。而してこの部門別経営能力の推移を見た場合、特に経営的に不利に展開しているものは、加工利用事業と指導事業とである。就中指導事業の純益率は逐年赤字の割合を加速度的に増大せしめている。指導事業の赤字をその絶対額で示すならば、二六年度三五八千円、二七年度四八一千円、二八年度五〇八千円と累年その額を増加している。勿論この

農民の経済意識と農協経営

第9表 部門別収益率・経費率推移

(単位：%)

	綜 合	信用	購 買	販 売	倉 庫	加工利用	指 導
26	資金原価	4.6 (4.5)	5.3	4.0	1.0	3.7	4.4
	経費率	11.3 (10.8)	1.0	12.8	19.0	64.3	75.7
	収益率	16.3 (15.8)	7.5	16.3	28.9	117.2	61.8
	純益率	0.4 (0.5)	1.2△	0.5	8.0	49.2△	18.3△
27	資金原価	4.7 (4.6)	5.6	3.7	1.7	4.5	4.2
	経費率	9.5 (9.2)	0.8	11.4	13.2	35.0	66.7
	収益率	14.6 (14.5)	7.8	15.4	18.4	54.6	53.6
	純益率	0.4 (0.7)	1.4	0.3	3.5	15.1△	17.3△
28	資金原価	5.0 (5.7)	5.6	4.5	1.6	4.5	5.5
	経費率	9.6 (9.6)	0.8	16.1	12.2	35.6	87.0
	収益率	15.3 (15.8)	7.6	22.9	18.2	61.3	69.8
	純益率	0.7 (0.5)	1.2	2.3	4.4	21.2△	22.7△

1. 各年次農業協同組合経営分析調査、水田一毛作地帯1組合平均による。
2. 資金原価は各部門の内部金利を含む財務費用を、各部運用資金額(平均残高)で除したものの。
3. 経費率は共通管理費配賦額を含む経費(調達経費を除く)を、同様各部運用資金額で除したものの。
4. 収益率は各部収益を各部運用資金額で除したものの。
5. 総合の括弧内は水田二毛作地帯平均の場合を示す。

赤字の額も他の事業部門の収益増大、特に信用部門のそれにカバーされて相対的に小さくはなつてゐるが、経営全体にとつて負担を増大せしめてゐることにほゞはなない。農協法制定当初の思想からすれば、この指導事業はかなり重要な意義をもつものでなければならぬ。しかし現実にはどのような事業が行われているか必ずしも明らかではない。勿論一部の調査によつてはその事業の内容が明らかにされてゐるが、その内容を見ても純粹な技術指導と思われざるものあり、また他の事業に附随したものもあり、また社会教育的なものもあつて、經理的にはこの部門に凡ゆる雑多な費用が計上されてゐるものと思われる。従つて当初想定された生産指導事業、特に共同的な生産事業的な觀念と、その実情とは著しく異つてゐるように思われる。而も事業の經費に充当さるべき賦課金も、かかる雑多な經費支出を賄うにはその性格から言つて不適當と考えられるものもあろうし、又現実には賦課金徴収の限度も存在する筈である。このように考へてくれば今後益々この部門の赤字は累積されて行くと思はなければならぬ。勿論この事業が有する一種の public relations 的な機能は他の販売、購買事業等の事業量拡大の爲の一手段となるが故に、その重要性は否定出来ないし、またそれが故に多くの人によつてこの事業の重要性が云々されてゐるわけであるが、多くの場合、経営の不振化によつて第一番目に切り捨てられるのがこの事業であることも一般的傾向なのである。つまりこの事業によつて事業の拡大がもたらされるといふ効果よりは、赤字の累積が経営全体の不振の原因となつて、それが直接農民の不信を買うことの不利の方がより大であるというのが、一般的に經驗された事実のように思われる。又加工・利用事業についても同様であり、特にこの事業の現状は多くの場合經濟的立地も必ずしも充分でなく、設備の陳腐化も問題にされるようなものであつて、先述した連合会整備促進の審議方針においても、明確に非採算的なこの事業に対する整理再検討が指導基準として示されて居り、一般にこれも切捨の傾向にあると思はれるのである。

このように明らかに採算のとれない事業は次第に影をうすめつつあり、嘗て最も特色のある、而して最も重要なものとされていた事業における生産の重視、換言すれば協同組合の機能を流通面のみならず生産面にも拡大せんとした意図は、農協自らの行動によつて打破られて行つたのである。而も農協経営者は多くは統制と戦後のインフレの余恵に馴れて経営的訓練を充分に受けて居らず、最も安易な方法によつて経営の危急を回避せんとする傾向が強く、為に経営の形式的な経済的純化の方向が強くなり現れて来ざるを得なかつたと見ることが出来る。例えば指導事業直接費の直接費総額に占める割合が、二五年度以降一・四%、〇・八%、〇・七%、〇・六%と逐年低下していることは指導事業の後退を意味するものであらうし、又加工製造事業を行う組合数が近時減少して来ていることは、加工・利用事業の切捨を意味するであらう。又前述の経営分析調査による水田一毛作地帯の農協の場合においても、指導及び加工・利用事業に対する運用資金額の割合は年々急角度に減少し、指導事業では二六年度の一・八%が二八年度には〇・六%に、加工・利用事業では二六年度の三・二%が二八年度には一・七%に低下しているのである。而して信用事業への運用額は逆に六五・二%から七〇・三%へと増加し、信用事業偏重の傾向を見せている。更に注目すべきは、royalty の低下からと考えられる販売事業の収益の低下は、或る程度経費の圧縮によつてカバーしていると思われるのに対し、購買事業は経費の増大をカバーするような収益の増加が計られているように思われることである。収益率増大の要因は若干の事業量の拡大にその一因はあらうが、その動きから見て主たる要因は商品回転率の上昇並びにマージンの増加によるものと考えられる。ところが第一〇表に示す如く商品回転率は二八年度に若干上昇し

第10表 購買事業粗利  
益率と商品回  
転率

	粗益 利率	商品回 転率
26年度	4.8	7.7
27 "	5.7	7.2
28 "	6.0	8.8

各年次農業協同組合  
経営分析調査、水田一  
毛作地帯1組合当り平  
均による。

ているが、それも再建整備以來各組合に共通に見られる不良在庫の処分ということを考慮すれば、むしろ積極的な要因は粗利益の上昇にあると見られるのである。一般的に言つて商業利潤低下の傾向にある現在、マージンの巾を拡大することは困難なことであるといえよう。現に各年次統計表より算出した全国の組合の購買粗利益率は六%前後で殆んど固定的である。いわばこの線が平均的にして且つ上限を示すものとみてよいであろう。然るに経営分折調査の対象となつている組合は——調査の困難性からその対象は優良組合と認められているものが選ばれている——積極的に粗利益率を大きくして経理の改善を計つているのである。或はこのような方法を敢てとつたが故に優良組合としての地位を保持しているとも考えられるのである。つまり優良組合の経営者にしてすら、自らの足許を固めずして、安易な赤字解消の方法を採用していると思われるのであつて、経理的には立派な成績を示すであろうが、今後益々激化するであろう業者との競争に対しては果して可とすべき方向であろうか、大きな疑問を持たざるを得ない。

## (二) 事業に対する消極性

経営分折調査の結果によれば、所謂優良組合において上述の如く、事業運営の重点を漸次信用部門に移し、且つ購買事業においては一般組合に比し低位にあつた粗利益率を上昇させるような方法をとつているのであるが、決してこれらの方向は事業を積極的に伸長せしめようとする意欲の表現とは受け取るわけには行かないのである。勿論購買事業量は販売に比し需要が概して固定的であるという点はあるが、積極的に組合員たる農民へのサービスを図るべき農協としては、むしろその機能に対してマイナスの要因を附加していることにならう。また全利用或は無条件委託、適正な手数料による計画購買、計画販売ということも、時によつては上級機関の一方的なリードにより、組合の経理

上の観点から手数料を定め、劃一的に農家段階のにまで下ろされることがあれば、果してその実効を期し得るや否やについても、同様に大きな疑問を残すことになる。或る意味では中央機関のこのような指導は時としてはミスリードとなり、事業を益々消極的にさせる可能性もあろう。

また信用事業に事業の重点を移行しつつあることも、決して事業積極化の表現とは理解し得ない。仮に非採算的な事業を縮小しても、それを真に農業生産をプロモートする如く積極的な貸出を行うのであれば、それはそれで充分有意義な方向であるということができよう。農協貯金において富農層の利用が相対的に減少して来ているが、上層農家の農協からの借入金は絶対額は大きいがその中の生産的な使途のもの割合は低く、かつその傾向が強くなつて行くのが最近の状況である。特に設備投資の割合は二町以上の富農層に著しく低い。これは制度的に借入限度の設定の為に富農経営の自由の発展が抑制されていることであり、又受信能力の少い中小農が市中金融機関からの借入が困難なるが故に専ら農協資金に依存せざるを得ないのに対

第11表 階層別農家借入資金の用途別割合

(単位：%)

	26年度				28年度				
	農協資金		その他		農協資金		その他		
	設備	運転	設備	運転	設備	運転	設備	運転	
全府県平均	19.8	34.1	29.3	9.4	26.4	23.1	31.3	8.8	
町	~0.5	3.3	33.8	17.1	3.1	12.2	10.7	40.6	9.4
北	0.5~1.0	21.5	43.3	26.6	8.0	9.6	22.0	50.3	2.8
	1.0~1.5	10.1	34.3	18.6	3.8	22.2	20.1	28.7	11.4
陸	1.5~2.0	12.1	34.3	19.6	13.2	23.0	10.1	44.5	3.2
	2.0~町	7.1	35.8	30.7	3.3	4.2	13.4	12.0	0.6
瀬	~0.5	30.0	13.4	24.0	7.4	35.9	13.2	37.7	4.8
	0.5~1.0	23.0	31.6	24.6	9.8	37.5	12.4	33.0	5.1
戸	1.0~1.5	33.0	24.9	20.5	9.7	36.6	13.0	42.3	6.4
	1.5~2.0	57.4	14.9	34.0	13.0	23.3	12.1	43.9	5.1
内	2.0~	15.0	71.8	46.7	8.7	1.1	15.6	92.5	一

各年次『農家資金動態調査』による。

し、上層農家はより受信能力に富むが故に、結果的にかかる形を生み出したものであろうが、第一一表に示す如く一町及至一・五町前後の農家に借入金による設備投資のウェイトの大なることは、かかる小經營の現実の技術的水準、資本構成から見て、資本の固定化を生む危険性はかなり大きいと見られる。従つて農協自体としても經營内容の悪化から漸次より上層農家に貸出の重点を移行せんとする傾向のあることも否めないであろう。その半面近時著しく拡充されて来た所謂制度金融（第二表）は、農家に対する融資の絶好の資金源とされ、農林中金、或は各県信連よりの転貸資金によるものが附加され、貸出は専らその枠内で処理される傾向が強まつている。即ち利子補給或は損失補償等の手段による受信及び授信条件の緩和によつて、農家に対する貸出の固定化の危険を迴避し、回実安全な収益の獲得を見込む如く運用されているのであつて、決してそれ自体貸出の積極化を意味することにはならないであらう。而も本来農民に対する貸出を中心の業務とすべき信用事業において、上級機関への預け金が増大しつつある傾向を明らかにすることは、事業運営の消極化の一証左である。一例を挙げるならば、財務処理基準令に定める貯金払戻準備預金の額に対して預け金の額が如何に大きいかを示せば、最も貸出金残高の大きい九月末において、二六年度二四五%、二七年度二四三%、二八年度二六一%、二九年度二六九%と漸次増加する傾向にあるのである。

かくの如く經營におけるリスクの回避が行われるならば、特殊な事情

第12表 農協貸出金中に占める制度融資の割合  
(各年9月末残高)

(単位：%)

	農手及 これら の	准 及 び の	家畜 導入	農林 漁業	災 害 融 資	計
26年		35.1	...	...	...	35.1
27		35.3	0.5	...	...	35.8
28		28.5	1.7	4.8	13.8	48.8
29		19.6	1.3	6.1	22.6	49.6

農林省金融課調査による各種制度融資の残高と、農林中央金庫調査による単協貸出金残高総額との比較。



のない限り財務の構成は好転するであろう。而も二六年度の再建整備法施行以来凡ゆる手段によつて出資の増嵩が図られ、表面的な財務構成は改善された。しかしその半面それは事業の消極性をも示しているのである。約一万三千を数える綜合農協のうち、国の指導と財政的援助とを契機として真に経営体制を再建し得たものは果して幾何か。今日なお三千有余の不振組合を数える所以のものは、種々の要因はあろうが、事業を拡大すべき能力がその経営者に無かつたことを意味するであろう。能力とは競争に耐えて利益を組合員に確保せしめること、そしてそれによつて組合員を充分に把握して更に事業を拡大して行く体のものを言うのである。本来共通の利害の存しないところに多数人の協同は生じ得ないのではなからうか。経済的合理化の原動力は農民の経済的要求に根ざしたところに存するであろう。形式的な原則の強調、劃一的な指導、或は組織が存するが故に組織を維持せんとする動き、これらは、時によつては農民に利害相反するようにも感ぜしめることがあることを反省すべきであらう。

註(1) 農林省農業協同組合部では、信用事業を行う一般組合について、その存立基礎毎に(1)農民の結合關係、(2)労務及び財務状況、(3)事業部門別の経営成績等の実態を把握して、行政施策並びに経営指導に資するため、昭和二三年以来詳細なる経営分析調査を行つてゐるが、その技術的困難性の故に、年々その調査組合数は増加してゐるが(昭和二三年度の二七組合から二八年度の一三七組合へ逐年増加してゐる)、その対象は少数の比較的記帳能力に富む優良組合に限られてゐる。従つてその結果は一般組合の平均に比しかなり上廻つた良好な結果を示しているが、部門別損益その他経営能率の検討には唯一の資料となつてゐる。

(2) 農協の生産指導事業は主として営農技術員が担当し、また一部組合には「農事相談所」が設置され、組合員の最大関心事たる農業経営上の諸問題について、常時組合員との媒介作用をなすよう中央会の方針として打出されてゐるが、その内容とするものを大別すると、(1)生産基礎条件の整備に関する指導、(2)利用施設とその指導、(3)共同施設の運営、(4)共同作業の実施指導、(4)指導奨励教育事業、と広い範囲に亘つて居り、純粹な技術指導的なもの、他の事業に附帯すべき広告宣伝的なもの等が混在してゐる。農業協同組合課「農業協同組合に関する検討資料(其一) 未定稿」(昭和三十一年二月) 参

照。

(3) 加工製造事業を行う組合数を二七、二八両年度について比較すると、総数は資料の關係上不明であるが、最も多数を占める精米麦及び製粉を行う組合は七、九八三から七、〇六五に減じ、次いで多数を数える製麵事業を行う組合は、一、九九六から一、三一〇に減じ、又搾油事業を行うものも一、二八六から一、〇五八に減じ、その他殆んどすべての業種においてその数を減じている。

(4) 山形県下の某優良組合について調査したところによると、所謂制度金融による貸出残高は二九年九月末現在三六、一〇二千円で、それ以外の貸出残高二八、五四二千円を上廻つて居り、その内容は、農業手形、自作農維持資金、家畜導入資金、冷害経営資金等の國で定めるもの他、耕耨機購入資金、災害復旧資金等県独自のものが存在する。

(研究員)