

水稲単作地帯の農協経営構造に関する一試論

北海道「単作型」農協の存在形態

誌名	北海道大学農経論叢
ISSN	03855961
著者名	山尾,政博
発行元	北海道大学農学部農業経済学教室
巻/号	38集
巻号補足	
掲載ページ	p. 147-173
発行年月	1982年3月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター

Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



水 稻 単 作 地 帯 の 農 協 経 営 構 造 に 関 す る 一 試 論

——北海道「単作型」農協の存在形態——

山 尾 政 博

目 次

序 ——問題意識と課題——	147
I. 空知水稲単作地帯の農協概観	149
1. 組織・事業概況	149
2. 経営基盤の特質	150
II. 空知水稲単作地帯の農協経営構造 ——農協内部資金を中心に——	153
1. 空知における農協内部資金循環	153
2. 内部資金循環の形成要因	160
III. 水田利用再編下に於ける農協の展開方向	165
IV. 小 括	171

序 —— 問題意識と課題 ——

基本法農政以降、規模拡大・大型機械化の進展に伴って、北海道農業が急速に単作化の道を辿り、今日に至っているのは周知の通りである。だが最近、米や牛乳の生産調整の実施に伴って、単純化・専門化した農業構造が改めて問い直されているが、ことは農業構造ばかりではない。農協についても、高度経済成長過程で培われた経営構造、および運営体制そのものが今や鋭く問われようとしている。

敢えて言うまでもなく、高度経済成長下の我国の農協は、「事業拡大主義」を前面に押し出し、比類なき発展を遂げた。しかし、その過程は同時に、我国農協の最大の特質とも言うべき総合農協の「空洞化」の過程でもあった¹⁾。都市化地帯の農協を除けば、それが最も急激なテンポで進行したのは、他な

1) 太田原高昭「水稲モノカルチャーと総合農協」(矢島武編『日本稲作の基本問題』所収) 参照のこと。

らぬ水稲単作地帯の農協ではなかったかと考える。無論、北海道の水稲単作地帯の農協と言えども、例外ではない。むしろ、内地府県の農協よりも、「空洞化」という事態が一層深化していたのではないかとさえ思われる。

本稿は、北海道の水稲単作地帯の農協の存在形態の把握を企図したものであるが、その際の分析の主軸には、農協経営構造の検討を据えた。経営構造の分析を中心とする第一の理由は、水田利用再編対策下の農協が、今後どのような進路や対応を取ろうとするのか、客観的に見定めたかったからに他ならない。つまり、一般によく言われる「経営主義」の内実を実態に即して把握すること、また水稲単作地帯の農協が内包する経営の論理を明らかにすることは、農協が取り得る対応を客観的に描きだすことをも可能にするのではないかと考えたからである。第二の理由は、農協経営構造により立ち入って分析すれば、北海道の農協の類型的把握、さらにそれを基礎として農協の展開序列を想定することも容易になるのではないかと考えたからである。いわば農協の動態的發展過程を想定する基礎的作業として必要不可欠なのである。第三の理由は、「空洞化」しつつある、或は既に「空洞化」してしまった農協に対して、今後総合農協の機能を全面的に発揮するための経営上の課題を提起する上においても、必要とされるからである。

以上のような理由によって、北海道水稲単作地帯の農協の存在形態を、経営構造という視点から把握する。だが、本稿は既述の問題意識に全面的に答え得るものではなく、むしろきわめて限定された範囲での叙述に留らざるを得ない。差し当り、以下のように課題を限定しつつ論を進めることにする。

本稿の第一の課題は、北海道水稲単作地帯の農協（代表事例として空知支庁管内の農協を取る）を、他地帯の農協と比較しながら、その特質とも言うべき点を素描することである。第二の課題は、第一の課題の検討によって確認される空知水稲単作地帯の経営上の最大の特質、農協内部資金循環に注目し、そのメカニズムと形成要因を明らかにすることである。第三の課題は、同様な経営構造を示していると思われる石狩都市化地帯の農協の展開過程を念頭に置きつつ、空知水稲単作地帯の農協の今後の展開方向を客観的に描きだすことである。

尚、農協経営構造をより詳細に検討するために、空知管内の四農協を事例として取りあげる。

I. 空知水稲単作地帯の農協概観

本節では、空知水稲単作地帯の農協の諸特徴を、以下の叙述に必要な限りにおいて明らかにしておく。言うまでもなく、北海道の農協と一口に言っても、その存在形態は多様であり、必ずしも一概に論ずることはできない。むしろ、地域の農業生産基盤に規定された多様な存在を確認することができるであろう。ここでは、水稲・畑作・酪農という作目別に分け、それぞれの代表として空知・十勝・根室支庁を取り、更に都市化地帯の代表として石狩を加え、比較検討の中から空知水稲単作地帯の農協を概観することにする²⁾。

1. 組織・事業概況

まず農協組織についてみると(表 I-1)、その主な特徴は組織対象範囲が純農村とされていること³⁾、准組合員比率は全道平均に達していないものの、純農村を組織対象範囲とする割には他と較べ若干高いことがあげられる。更に、事業体制を農協職員配置状況から言うと、購買事業、特に生活購買関係職員、ならびにその他部門(管理部門を含む)の比率が高く、購買事業部門に特化する傾向がみられる。それとは逆に、指導・利用・販売事業は実人員・構成比とも、四地帯の中では石狩に次いで低くなっている。

表 I-1 組織および事業体制 (1 組合当り)

		組 合 員 数 (人)				職員 総数 (人)	職 員 配 置 状 況 (%)							
		正組合 員 数	准組合 員 数	正合 戸 数	組 員 数		信用	共済	購買	販売	倉庫	利用	指導	その他
石 狩		692	431	547	73	73	19.2	2.7	41.1	5.5	2.7	—	4.1	24.7
空 知		636	207	543	73	73	11.0	1.4	41.1	5.5	2.7	2.7	8.2	27.4
十 勝		682	144	440	85	85	10.6	1.2	31.8	5.9	3.5	5.9	9.4	31.8
根 室		358	515	323	68	68	10.3	1.5	29.4	5.9	—	7.4	13.2	32.4
全道平均		526	233	372	64	64	10.9	1.6	39.1	6.3	3.1	3.1	7.8	28.1

注) 北海道庁農務部『農業協同組合要覧』(51 年度)、農林水産省『総合農協統計表』(51 年度) により作成。

- 2) 北海道の農協を典型的に把握しようとした試みとしては、北大農学部農業協同組合論講座が中心となって取りまとめた『地域経済の発展と農協の類型化』(昭和 54 年度北海道科学研究奨励報告書) がある。
- 3) 北海道農務部『農業協同組合要覧』(51 年度) によると、空知支庁管内 39 農協のうち 30 農協が純農村を組織対象範囲とするとされている。

表 I-2 事業概況 (1組合当り)

(単位: %)

	信用事業				購買事業			販売 取扱高
	預金	貸付金	貯金	借入金	生産	生活	合計	
石 狩	235.7	204.1	272.3	131.8	90.5	146.9	105.2	90.0
空 知	190.4	119.5	161.6	107.0	105.2	146.0	115.8	142.8
十 勝	145.9	160.8	134.5	141.2	185.3	121.7	168.7	211.1
根 室	99.7	152.2	73.9	240.0	218.4	95.6	186.5	185.2
全道平均	100	100	100	100	100	100	100	100

注 1) 全道1組合当りの各事業量を100とした。

2) 前掲資料により作成。

次に事業概況を販売・信用(貸付・貯金残高)・購買(生産・生活)の各事業量を中心としてみると以下ようになる。まず、販売事業取扱高は、全道平均を遙かに上まわり、十勝・根室について高い。信用事業では貸付残高が平均よりも高いものの、貯金残高はそれ以上である。これは十勝・根室が貯金残高よりも貸付残高の方が、平均よりも高いのとは対照的である。段階差はあるものの、石狩も空知と同様な傾向を示している。また、購買事業では、十勝・根室が全道平均に較べ生産購買事業に特化する傾向があるのに対し、空知・石狩では全く逆となる。つまり、全道に比して生活購買事業が高く、生産購買事業は低いというのがそれである。純農村地帯を組織対象範囲とするとは言え、空知水稲単作地帯の農協が石狩都市化地帯の農協と似かよった傾向を示していることは注目に値するであろう。

2. 経営基盤の特質

更に、農協が依って立つ経営基盤について検討してみよう。事業総利益総額に対する各事業の構成比についてみると(表 I-3)、信用・購買事業のウェートが高く、特に信用事業は石狩についてその比率が高く、経営上重要な位置を占めていることがわかる。農協経営基盤についてより厳密に論ずるためには、事業利益・純利益段階で判断しなければならないが、資料が得られないのでここでは全道の農協の抽出調査、北信連・北農中央会『農協経営分析調査報告書』で確認することにする。表 I-4 は純損益の各事業部門別寄与率を表したものであるが、概ね空知と同様の傾向を示すと思われる水田地帯についてみてみよう。

水稲単作地帯の農協経営構造に関する一試論

表 I-3 事業総利益構成比

(単位: %)

	信用	共済	購買	販売	倉庫	利用	指導	その他	合計
石狩	41.7	6.0	39.0	7.6	4.0	0.1	▲ 0.7	2.3	100
空知	25.8	6.9	43.1	10.2	6.6	3.9	▲ 0.3	3.8	100
十勝	1.8	1.2	37.0	19.3	7.6	8.2	3.7	21.2	100
根室	20.3	3.9	49.1	15.6	—	8.9	2.2	—	100
全道平均	20.0	5.0	47.3	12.5	5.3	4.7	0.1	5.1	100

注) 前掲資料により作成。

表 I-4 純損益部門別寄与率

(単位: %)

	信用	共済	販売	購買	利用・ 加工	倉庫	その他	合計
水田	91.0	31.0	6.2	11.5	▲ 4.3	▲ 7.3	▲ 28.4	100
畑作	44.7	12.5	8.1	47.9	▲ 0.9	▲ 4.6	▲ 7.7	100
酪農	36.5	17.8	21.9	121.9	3.7	—	▲ 101.7	100
全道平均	66.1	23.1	5.5	45.4	▲ 3.2	▲ 4.9	▲ 32.0	100

注 1) 農協販売取扱高に占める米・畑作物・畜産物の割合が70%以上のものを、それぞれ水田・畑作・酪農と地帯区分している。

2) 北信連・北農中央会『農協経営分析調査報告書』(昭和51年度版)により作成。

純損益段階でみると、事業総利益段階とは相当異なった様相を呈している。最も大きな特徴は、全道、或いは畑作・酪農地帯の農協が、購買事業への依存度が著しく高くなっているのに対して、水田地帯ではその比率は著しく低いことである。だが、それとは全く対照的に信用事業・共済事業への依存度は全道および他地帯に較べて高い。つまり、信用・共済という金融事業に水田地帯の農協は大きく依存し、他地帯の農協とは異なる経営基盤を持っているとみて差し支えないであろう。

ところで、北海道の平均的農協は、上記の表を見る限りでは、信用・購買事業に経営基盤を求めていることになる。さらに厳密に規定すれば、購買事業では生活購買ではなく生産資材購買に、また信用事業では、表 I-5 に見る如く預金収益ではなく貸付金収益に、それぞれ重きを置いている。したがって、北海道農協は、信用事業の貸付金、ならびに生産資材購買に主要な基盤を求めており、いわば農家の生産的投資にその農協経営基盤があると言って

表 1-5 信用事業収益構成比

(単位: %)

	預 金 利 息	貸付金利息	そ の 他	合 計
石 狩	33.4	54.0	12.6	100
空 知	43.3	46.8	9.9	100
十 勝	31.7	60.0	8.3	100
根 室	26.6	65.6	7.8	100
全 道 平 均	32.6	58.3	9.1	100

注) 前掲資料により作成。

も過言ではないであろう。だが、空知水稲単作地帯を始めとする水田地帯では様相は一変し、生産資材購買事業への依存度は相対的に低下し、かつ信用事業依存の質的内容も大きく異なってくる。即ち、他地帯では貸付金収益が預金収益を圧倒するのに対し⁴⁾、空知では預金収益と貸付金収益がほぼ均衡するという事態が一般化していることである。そうした基盤が確立される背景には、米販売代金・兼業収入を原資とする貯金の急激な増加、更には高金利体系に支えられた系統預金の有利性があったことは言うまでもないであろう。突き詰めて言えば、空知水稲単作地帯の農協は、農家の生産的投資に経営基盤を置くことから次第に脱却し、預金運用を主軸にした金融事業（共済事業も含む）にその基盤を移しつつあるのである⁵⁾。

以上、大雑把ではあったが、組織・事業概況・経営基盤について、空知水稲単作地帯の農協の諸特徴を列举してきた。事業量では、今日でも販売事業取扱高が全道平均に較べて高いことには変りはないが、信用事業では貯金、購買事業では生活購買事業の取扱高が高くなっている。これらの動向が、石

4) 石狩都市化地帯の農協が貸付金収益に依存する割合が高いのは、準組合員貸付に重点を置いているためである。いわば、地域金融機関化の産物に他ならない。

尚、都市化農協については稿を改めて論ずるつもりである。

5) 農家生産投資の様相、例えば当該地域の構造改善事業の進捗度によって、農協経営基盤は大きく影響される。空知でも構造改善事業の進捗度は一様ではなく地域差が確認されるが(柳村俊介「北海道稲作中核地帯における農業構造改善事業の特色」北大農学部農業経営学教室『農業経営研究』第7号)、農協経営基盤についてもほぼ同様の傾向が窺える。両者の相互関連についての分析は、今後の課題となろう。

狩都市化地帯の農協と極めて類似していることも注目に値するであろう。そして経営基盤の面では、金融事業に重点を置いており、北海道の一般的な農協経営基盤とは異なっていることも指摘しておきたい。

II. 空知水稲単作地帯の農協経営構造

—— 農協内部資金を中心に ——

ここでは前節を受けて、空知水稲単作地帯の農協経営構造に更に一步踏み込んで分析するが、まず農協の財務構成の検討を手掛りに水稲単作地帯の農協経営の特質を探ぐっていきたいと思う。

1. 空知における農協内部資金循環

まず、表 II-1 の地帯別の農協財務構成比率、および諸比率を検討すると、空知水稲単作地帯の農協の特質として次の三点を指摘することができるであろう。

第一には、信用事業資産・負債の内容が、他地帯に較べると相当異なった

表 II-1 各地帯の農協財務構成 (単位: %)

		石狩	空知	十勝	根室	全道平均
資 産	預 金	37.3	44.9	25.3	22.2	32.9
	貸 付 金	45.0	38.1	36.3	54.9	42.0
	信用事業資産	87.4	83.1	62.0	78.0	76.4
	経済事業資産	5.6	7.8	23.0	14.8	13.6
	固 定 資 産	4.5	5.9	11.6	5.0	7.2
負 債 ・ 資 本	貯 金	71.9	66.9	50.3	32.2	58.8
	借 入 金	13.7	13.8	23.8	46.1	21.4
	信 用 負 債	86.6	81.4	74.6	78.9	80.8
	経 済 負 債	3.7	5.7	13.6	12.3	8.0
	自 己 資 本	4.0	6.5	5.9	4.6	5.5
固 定 比 率		88.0	111.3	51.1	92.4	77.3
内 部 運 用 比 率		▲ 1.1	▲ 3.9	25.0	2.9	7.4

注 1) 固定比率=自己資本/固定資産+外部出費×100 (%)

内部運用比率=(信用負債-信用資産)/貯金×100 (%)

2) 北海道庁農務部『農業協同組合要覧』, 農林水産省『総合農協統計表』(51年度版)により作成。

様相を示していることである。他地帯の農協では、総資産・信用事業資産に占める貸付金の比率が、預金のそれを上まわっているが、空知では預金が貸付金を上まわるという状況になっている。また、負債についても、十勝・根室の農協では借入金比率が高いが、空知では貯金比率が石狩に次いで高く、借入金比率は低位である。信用事業資産・負債の構成の差異は、前節で指摘したように、信用事業の性格の差異を反映したものには他ならない。空知の場合、比較的旺盛な貯金吸収を背景に預金運用に重点を置く運営を行なっていると見て差し支えないであろう。

第二には、経済事業資産・負債の占める割合が、他地帯（石狩は除く）、特に十勝畑作地帯の農協と比較すると著しく低いことである。それとは逆に、信用事業資産・負債の比率は石狩に次いで高く、いわば財務構成の面で、信用事業に特化する傾向を示しているのである。したがって、空知水稲単作地帯の農協は、経済事業ならびに固定資産投資をさほど行なっていないと推察することができるであろう⁶⁾。

第三には、信用事業負債の内部運用比率の差異である。石狩を除く他地帯では、信用事業負債（主として貯金）を他部門、例えば購買・販売・指導・利用事業等に内部運用を行なっている。けれども、空知では全く逆の傾向となっており、信用事業は自ら吸収した資金を他部門運用することなく、他部門が吸収した資金を受入れる側になっているのである。

以上表II-1によって、空知水稲単作地帯の農協が、財務構成の面で上記のような諸特徴を持っていることがわかった。特に第三点目の内部運用形態の差異、言いかえるならば信用事業が他部門資金を吸収する構造に筆者は注目したいと思う。

ところで、我国農協の一大特性と考えられている各種事業兼営形態は、農協経営という観点からみると、独特な内部資金循環を伴うものであった。具体的には、信用事業負債の他部門運用という実態がそれである⁷⁾。今、信用事

6) 畑作地帯の農協の経済事業の展開、集出荷・生産施設への投資過程については、三浦賢治「農協共販の今日的存立条件に関する研究」(全国農協中央会『協同組合奨励研究報告第六輯』所収) 参照のこと。

7) 農協財務処理基準令では、信用事業の他事業部門への資金運用は、貯金と定期積金との合計額の20%未満とされている。

業の他部門運用の実態について、全国的概観をしておく以下のようになる(表II-2)。まず注目すべき点は、空知水稲単作地帯の農協と同様な傾向を示している地域が、一部ではあるが存在することである。具体的には、南関東・東海地方、つまり都市化農協の存在が広範に確認される地域がそれである。しかし、近年他部門運用額は減少の傾向にあるものの、全体としては信用事業資金の他部門運用という事態そのものには変りはない。したがって、全国的動向と対比してみても⁸⁾、空知水稲単作地帯の農協内部資金の動きは、きわめて特異なものであると言っても過言ではあるまい。

それでは、一般的な総合農協ではどのような内部資金の循環となっているのであろうか。空知の分析に入る前に、『農業協同組合経営分析調査報告書』(昭和54年度版)に依拠

し、大まかではある確認しておくことにする。表II-3は、一般的な農協の各事業部門の単年度の資金過不足の状況を示したものであるが、これによると各事業部門で吸収した資金に対し余裕が生ずるのは(他部門運用)、信用・共済・管理部門のみである。農協内部余裕額全体に占める割合が最も高いのは管理部門であり、その比率は過半に達している。逆に、他部門で生じた余裕資金を受入れる部門、つまり自己吸収資金のみでは不足する部門は、購買・販

表II-2 他部門運用額の地域別動向 (単位: 億円)

		年度末残高		
		49	50	51
地 域 別	北海道	671	541	575
	東北	1,193	1,354	1,057
	北関東	499	439	439
	南関東	16	▲ 52	▲ 191
	東山	414	357	347
	北陸	650	540	362
	東海	185	55	▲ 65
	近畿	180	203	73
	山陰	283	292	265
	山陽	483	471	358
	四国	588	569	535
	北九州	685	842	860
	南九州	389	405	379
	沖縄	87	94	100
全 国		6,324	6,110	5,093

注 1) ▲ は、他部門から信用事業に資金が運用されていることを示す。

2) 農林中金『農林金融の実情』(1977年)より転載。

8) 他部門運用額の動向については、農林中央金庫調査部『農林金融の実情』(各年度版)、山田定市「農協の財務構成とその基本的性格」(湯沢誠編『農業問題の市場論的研究』所収)参照のこと。

表 II-3 部門別資金余裕・

	資金供給部門				購買
	信用	共済	管理	合計	
吸収資金	8,940,292	159,499	542,310	—	752,712
運用資金	8,879,881	73,492	332,525	—	933,003
差引	60,411	86,007	209,785	356,203	▲ 180,291
A (%)	17.0	24.1	58.9	100	▲ 50.6
B (%)	0.7	53.9	38.7	—	▲ 24.0

注 1) A は農協内部の資金余裕額、不足額に対する各部門の割合、B は、各部門吸収
 2) 農協内部の資金余裕額、不足額の合計は一致し、両者は相殺される。
 3) 農林水産省・全中『農業協同組合経営分析調査報告書』(54年度版)により作

売・倉庫・加工利用・指導事業であるが、購買・販売の二部門が不足額の大半を占める。以上のことをやや図式化して言えば、信用・共済の金融事業で吸収した資金、出資金・内部蓄積を中心とする自己資本(管理部門)が、経済事業、購買・販売事業の運用資金の不足を補完するという構造となっているのである。それが、一般的に確認される農協内部資金の循環なのである⁹⁾。

次に、空知水稲単作地帯の農協について、同支庁管内四農協の事例をもとに述べるが、四農協は南空知の新開稲作地帯に位置する農協である。四農協の販売事業取扱高に占める米の割合は、今だに九割にも達しており(昭和54年度)、典型的な水稲単作地帯の農協である(表 II-4、四農協の組織・事業概況参照のこと)。尚、対象四農協は都市化地帯に位置している訳では決してなく、きわめて純農村的色彩の濃い地域を組織対象範囲としている。

前掲表 II-3 と対比しつつ、表 II-5 の各部門の吸収資金に対する資金不足・余裕の割合 表 II-6 の農協内部の資金不足額・余裕額に占める各部門の割合¹⁰⁾を見ると、農協によって多少の差はあるものの、概ね次のようになっている。吸収資金に対して余裕が生ずる部門は、共済・販売・管理部門、その

9) 同資料は、地帯別に区分して内部資金の動向を見ているが、それによると「都市的農村」の農協が空知と同様の傾向を示している。

10) 本来なら空知管内の平均数値を記して検討すべきであるが、資料が得られないため省略せざるを得なかった。

水稻単作地帯の農協経営構造に関する一試論

不足状況 (1組合当り)

(単位: 千円, %)

資 金 受 入 部 門					
販 売	倉 庫	加工利用	その他事業	指 導	合 計
919,597	40,451	64,510	75,360	15,497	—
1,002,192	64,902	89,885	103,599	30,749	—
▲ 82,595	▲ 24,451	▲ 25,375	▲ 28,239	▲ 15,252	356.203
▲ 23.2	▲ 6.9	▲ 7.1	▲ 7.9	▲ 4.3	▲ 100
▲ 9.0	▲ 60.4	▲ 39.3	▲ 37.5	▲ 98.4	—

収資金に対する余裕額, 不足額の割合。

成。尚, この調査は全国 291 組合の抽出し, 集計したものである。

表 II—4 (1) 四農協の組織・事業概況 (昭和 54 年)

(単位: 戸, 百万円)

	組合員 戸 数	資 産 総 額	信 用 事 業				購買事業取扱高			販 売 取扱高	共 済 保障額
			貯金	借入金	預金	貸付金	生産	生活	合計		
A	485	6,706	4,183	1,820	2,684	3,962	1,643	575	2,217	3,921	18,062
B	664	9,558	6,430	2,088	5,009	4,122	1,622	608	2,230	4,607	34,208
C	447	5,631	3,431	1,031	2,258	2,551	840	304	1,143	3,004	21,779
D	235	3,698	2,252	1,730	1,974	1,106	618	191	809	1,647	12,656
空知平均	552	6,746	4,558	913	3,279	2,450	1,307	678	1,985	3,244	18,794

注) 各農協『業務報告書』, 北信連・北農中央会『農協経営分析調査報告書』により作成。

表 II—4 (2) 部門別職員配置状況

(単位: 人)

	信用	共済	販売	購 買		利用・ 加 工	倉庫	その他	営農	管理	合計
				生産	生活						
A	9.6	1.3	2.5	7.5	23.1	0.5	2.6	11.0	7.0	6.9	72
B	8	3	3	10	24	—	5	7	8	11	79
C	8.5	2	2	8	16.5	—	2	2	9	8	58
D	4.0	1.5	1.5	9.5	—	—	2.5	8	4.5	3.5	35
空知平均	10.3	2.1	5.0	16.7	21.1	1.5	3.1	5.2	7.6	11	83.7

注 1) D 農協の生産購買の中には, 生活購買関係を含む。
2) 前掲資料により作成。

表 II—5 各部門吸収資金に対する資金不足・余裕額の割合 (昭和 54 年度) (単位: %)

	信用	共済	販売	購 買		利用・ 加 工	倉庫	生産 施設	その他	営 農	管理
				生産	生活						
A	▲ 11.4	90.8	▲ 3.3	54.4	79.1	▲ 104.6	86.4	—	23.6	▲ 230.3	31.3
B	▲ 6.5	85.9	2.6	▲ 6.5	17.4	▲ 71.4	▲ 59.9	▲ 32.1	172.1	▲ 115.9	78.4
C	▲ 5.1	92.1	▲ 14.4	▲ 17.5	—	—	▲ 81.1	—	—	▲ 45.7	41.1
D	▲ 9.7	83.5	0.8	▲ 4.7	—	0.8	▲ 6.8	44.7	▲ 155.8	37.7	71.5

- 注 1) 差引不足額・余裕額/吸収資金×100 (%), ▲は不足を示す。
 2) C・D 農協の生産購買事業の数値には, 生活購買事業分を含む。表 II-6 も同様である。
 3) 各農協『経営分析調査』により作成。尚, この調査の集計方法は表 II-3 の『農業協同組合経営分析調査報告書』と同一である。

表 II—6 各部門の資金不足・余裕額の構成比 (昭和 54 年度) (単位: %)

	信用	共済	販売	購 買		利用・ 加 工	倉庫	生産 施設	その他	営農	管理	合計
				生産	生活							
A	▲ 97.8	8.7	▲ 0.7	15.2	16.3	▲ 0.1	17.8	—	2.2	▲ 1.4	39.7	0
B	▲ 69.3	11.6	0.6	▲ 3.7	3.8	▲ 0.1	▲ 11.5	▲ 11.0	▲ 3.0	▲ 1.5	84.0	0
C	▲ 56.2	19.6	▲ 4.0	▲ 12.2	—	—	▲ 25.9	—	—	▲ 1.7	80.4	0
D	▲ 91.3	13.5	0.2	▲ 2.5	—	0.2	▲ 2.3	0.5	▲ 3.8	2.3	83.3	0

- 注 1) 差引不足・余裕額/不足・余裕額合計×100 (%), ▲は不足を示す。尚, 不足額・余裕額構成比はそれぞれ 100% となり, 両者は相殺される。
 2) 前掲資料により作成。

中でも共済事業で生ずる余裕資金は特筆すべきであろう。逆に, 吸収資金に対して不足が生ずる部門, つまり他部門から資金供給を受ける部門は, 信用・購買部門・買・営農指導事業となっている。表 II-3 で確認した信用・共済・管の余裕資金の大半が, 購買・販売事業に運用されている一般的な農協とは, 相異なる資金循環となっているのである。

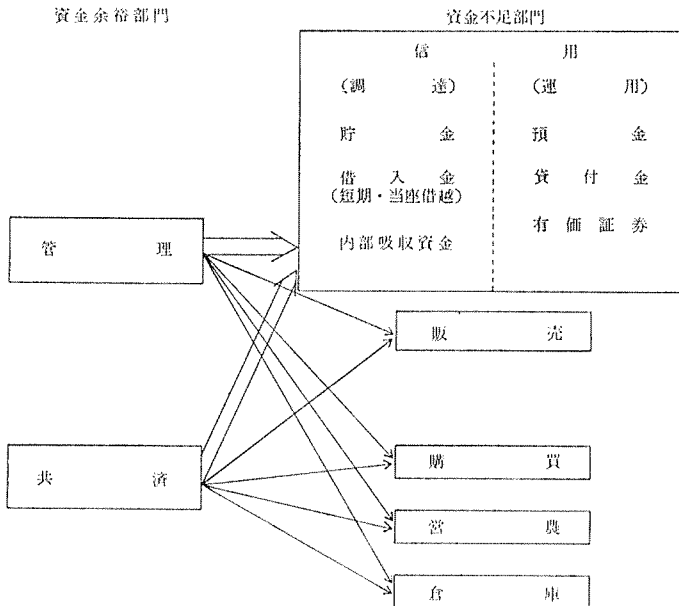
更に, 注目すべき点が二つある。一つは, 農協全体の資金不足・余裕額の状況から言うと, おおよそ管理・共済部門で吸収された資金が, 信用事業に運用されているという事実である。特に, A・D の二農協では, 余裕資金の

90% 以上が信用事業に供給されている (表 II-6)。今一つは、信用事業の他部門運用先として位置付けられてきた販売・購買事業部門の資金不足の度合は、表 II-3 の全国平均よりも低位であり、それどころか農協によっては余裕資金を生じ、他部門運用すら行なっている場合があることである。

以上、単年度の資料の検討ではあったが、従来から総合農協の経営上の特性とされてきた信用事業資金の他部門運用は、空知水稲単作地帯の農協では、そもそも存在していなかった。空知では、図 II-1 に示したような農協内部資金の循環が確認されたのである。

次に、図 II-1 に示したような内部資金の循環が、何時頃から形成されたのかを表 II-7 によってみてみよう¹¹⁾。それによると、同様の傾向を示していた

図 II-1 空知水稲単作地帯の農協内部資金循環



- 注 1) 水田地帯の場合、借入金の主要なものは短期であり、しかもその大半は系統預金を見返りとする当座借越である。
2) 販売事業は、空知全体としては資金不足部門である。

11) 表 II-7 は、各農協の『経営分析調査報告書』が累年で得られないため、『業務報告書』によったが、趨勢は変りない。

表 II—7 内部運用比率の推移

(単位: %)

	A	B	C	D	空知平均
昭和 30 年	▲ 13.0	5.6	18.7	17.1	13.2
35 年	6.0	8.0	5.0	▲ 0.7	9.5
40 年	▲ 7.2	▲ 7.8	▲ 0.0	▲ 3.0	0.9
45 年	▲ 11.5	▲ 8.4	▲ 7.6	▲ 5.5	▲ 3.7
50 年	▲ 13.7	▲ 8.3	▲ 10.3	▲ 12.5	▲ 3.4
51 年	▲ 12.1	▲ 9.6	▲ 10.9	▲ 12.5	▲ 3.9
52 年	▲ 15.6	▲ 13.1	▲ 6.2	▲ 13.5	▲ 5.4
53 年	▲ 18.6	▲ 11.8	▲ 8.8	▲ 17.8	▲ 5.2
54 年	▲ 9.8	▲ 11.4	▲ 9.3	▲ 10.8	▲ 5.2

注) 各農協『業務報告書』, 北海道『農業協同組合要覧』により作成。尚, 空知平均の 53・54 年の数値は北信連・北農中央会の集計による。

南関東・東海地方の農協よりも早くから、空知水稲単作地帯の整協では、信用事業が他部門から資金を受け入れる構造となっていたのである。事例四農協では昭和 40 年以降、空知全体でも 45 年以降、その傾向が一貫して続いている。比率は、年によって変動はあるものの、四農協では 10% 前後、空知平均でも 4~5% を他部門から吸収している。したがって、信用事業が他部門から資金供給を受けるという状態は、既に空知水稲単作地帯の農協経営に於ては固定化されたものとなっており、その意味では現段階の構造的特質であると言っても差し支えないであろう。

2. 内部資金循環の形成要因

空知水稲単作地帯の農協経営の構造的特質とも言うべき内部資金循環が、如何なる要因で形成されたのかをここでは検討するが、主たる形成要因のより基底的なものは、水稲単作化した農業基盤、それを基礎とした農協運営姿勢そのものにある。我国の農協が、食管制度を拠りどころとしていること、また食管制度が農協事業運営体制・経営に及ぼす影響については、多くの方が指摘されているが¹²⁾、ここで問題とするのは、農協経営においてそうした

12) 食管制度が、農協経営・事業に与える影響について分析したものとしては、三輪昌男「農協と食管制度」(『日本農業年報』1968 年所収)、佐伯尚美「食管制度と農協金融」(佐伯・永田・鈴木共著『農協金融の新方向』)、太田原掲論文などがある。

表II-8 地帯別にみる農協財務構成の推移

(單位: %)

資 産	石			狩			空			知			十			勝
	昭和 30年	35年	40年	45年	50年	昭和 30年	35年	40年	45年	50年	昭和 30年	35年	40年	45年	50年	
資 産	預貸 信託 固定 資産	22.7 38.9 63.9 23.4 9.9	30.1 38.1 70.0 18.2 12.6	29.2 51.2 83.1 7.5 9.8	37.7 38.5 86.5 5.4 8.7	35.8 45.6 87.9 5.6 4.7	34.5 39.1 75.3 15.2 8.1	39.9 35.9 76.0 11.8 11.1	37.9 45.4 85.0 6.0 9.2	40.3 45.5 87.6 5.0 8.2	44.8 37.2 83.5 8.1 7.0	4.2 50.2 57.5 19.1 5.0	22.3 45.3 69.4 19.0 11.7	25.2 40.8 68.0 19.6 12.2	27.9 37.8 67.8 17.0 15.8	24.0 37.3 61.8 21.8 15.1
負債、資本	負債、資本	43.8 31.8 77.1 12.9 9.9	55.6 22.9 79.7 9.4 10.3	60.6 23.4 85.8 6.7 6.2	64.4 19.8 87.2 5.6 5.3	73.2 13.7 87.4 3.3 3.5	47.4 33.3 81.6 6.7 10.6	56.1 24.1 81.3 7.3 10.2	61.8 21.9 85.6 4.7 7.8	57.6 25.9 85.5 4.7 6.8	67.2 13.7 81.2 5.8 6.5	21.4 48.5 54.7 18.8 9.2	35.1 41.3 77.8 12.3 9.5	41.6 33.3 76.8 12.6 7.7	47.7 27.8 77.4 12.1 7.4	48.0 26.8 75.2 13.0 6.0
資 産	預貸 信託 固定 資産	9.2 59.0 69.9 13.2 7.1	14.2 59.1 73.5 12.6 11.9	22.8 49.3 73.4 13.6 12.6	24.0 56.4 82.6 12.0 6.3	24.4 52.8 77.7 14.9 6.9	20.9 47.8 69.1 17.8 9.2	26.2 42.4 70.5 17.7 11.6	29.1 44.7 80.0 13.3 11.3	32.4 44.4 80.0 10.4 10.3	32.6 41.7 76.2 13.4 8.8	29.1 47.8 69.1 17.8 9.2	35.1 41.3 77.8 12.3 9.5	41.6 33.3 76.8 12.6 7.7	47.7 27.8 77.4 12.1 7.4	48.0 26.8 75.2 13.0 6.0
負債、資本	負債、資本	20.5 50.8 72.0 21.9 6.1	15.8 62.4 79.2 12.3 5.9	30.9 48.6 80.7 10.8 7.7	26.1 57.7 85.7 8.1 5.0	28.9 49.9 79.0 12.3 4.9	22.1 43.5 66.9 12.8 8.9	45.1 33.5 79.8 8.9 9.7	53.3 26.9 81.8 8.4 7.7	52.1 28.8 83.1 8.0 6.5	58.5 12.1 80.8 8.0 5.5	21.4 48.5 54.7 18.8 9.2	35.1 41.3 77.8 12.3 9.5	41.6 33.3 76.8 12.6 7.7	47.7 27.8 77.4 12.1 7.4	48.0 26.8 75.2 13.0 6.0

(注) 北海道庁農務部『農業協同組合要覧』(各年度版)により作成。

事実が如何なる連関を持ちながら、特筆すべき内部資金循環を確立させたのかという、言わば経営の論理、内的要因の検討である。主要な形成要因として、以下の点をあげることができるであろう。

第一には、空知の農協の財務構成上の特質によるものである。表 II-8 は、地帯別に農協の財務構成の推移をみたものだが、空知の農協には次のような傾向があることを読み取れるであろう。一つは、信用事業資産の占める割合が、石狩に次いで増加していること、しかもそれは預金比率の増大を背景にしていることである。今一つは、経済事業資産の構成比が一貫して低下していることだが、この点では十勝の農協が経済事業資産の比率を常に一定の比率で保ち、かつ固定資産を増加させる動きを取っているのとはきわめて対照的である。表 II-8 のみをもってしても、空知水稲単作地帯の農協が、信用事業資産を中心に資産形成を計ってきたことは明らかとなるであろう。勿論、その背景に信用事業の貯金吸収が急激なテンポで進行したことがあるのは言うまでもない。ここで、前出 表 II-7 の空知の内部運用比率の推移と、財務構成の動向をつき合わせてみると、両者がきわめて密接な関係にあることがわかる。即ち、一方での信用事業負債の増大（特に貯金量の増大）、他方での経済事業資産・固定資産比率の低下が、結果として農協信用事業部門の内部運用比率を低下させたのである。

第二には、固定資産と自己資産との関係にある。財務構成からみると、空知の農協と言えども自己資本比率が決して高くはないが、固定比率について

表 II-9 農協固定比率の推移 (単位：%)

	石 狩		空 知		十 勝		根 室		全 道 平 均	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
昭和 30 年	61.2	143.4	132.0	200.9	185.4	409.2	85.6	128.4	95.9	146.5
35 年	81.7	119.7	92.8	130.0	82.1	124.6	49.2	78.1	83.4	125.3
40 年	63.7	80.1	80.1	114.1	62.9	86.7	61.3	80.6	68.0	92.8
45 年	60.9	72.7	82.9	102.8	46.9	60.6	79.2	104.0	63.3	79.9
50 年	74.1	85.1	93.2	110.4	39.8	46.8	71.1	72.6	62.1	74.1

注 1) 固定比率 I = 自己資本 / (固定資産 + 外部出資) × 100 (%)

固定比率 II = 自己資本 / 固定資産 (外部出資は含まない) × 100 (%)

2) 前掲資料により作成。

他地帯の農協の推移と較べると（表 II-9）、空知が終始一貫して高い数値を示していることがわかる。これは、既に指摘した固定資産投資の相対的低位性の反映に他ならないが、農協の内部資金循環から言うと次のような新たな事態を生み出すことになる。

昭和 40 年以降、空知では固定資産の増加の度合と自己資本の増加の度合がほぼ拮抗、ないしは自己資本のそれが前者を上まわる状態となった。それは必然的に、固定資産投資以外の他部門に対する、管理部門（自己資本）の資金供給能力を増大させることになったのである。そして、従来から内部資金の供給を担っていた信用事業の役割を、管理部門が軽減、或は代替するようになり¹³⁾、信用事業の他部門運用比率の低下を招来したのである。

第三には、上記二点の財務構成上の特徴ある動きに加え、単作化を基盤とした事業展開がより基本的なものとして考えられる。即ち、事業の合理化・単純化である。

まず、販売事業についてみてみよう。統計でも確認されるように、全国的にみると販売事業は不採算部門である¹⁴⁾。だが、空知水稲単作地帯の農協では、販売事業は決して不採算部門ではない。前出四農協の『経営分析調査報告書』に基づいて作成し、事業収益に対する純損益の実現度合を図示した図 II-2 を見ていただきたい¹⁵⁾。販売事業の純利益実現度合を見ると、他事業と比較しても遜色のない、或はそれ以上の実現度合であることが確認できるであろう。四農協では、事業収益に対する実現の度合は、共済事業に次いで高くなっているが、その基本的要因は管理費率の圧縮であろう。ちなみに、四農協の販売担当職員は二～三人という状況である。更に、販売事業取扱品目が食管理制度に基づく米にほぼ一元化されるならば、農協の販売流通資金は著しく圧縮され、他部門（信用・管理）からの資金吸収の必要性は一層少なくなるのである。したがって、文字通り水稲単作を基盤とする農協では、絶対額はそれ程ではなくても比較的安定的に純利益を実現できるので

13) したがって、管理部門の資金供給能力は当該農協の自己資本の蓄積の進展度に左右される。例えば、他三農協と較べて A 農協の管理部門の資金供給の割合が著しく低いのは、剰余金処分の際に内部留保をあまり重視していないためである。

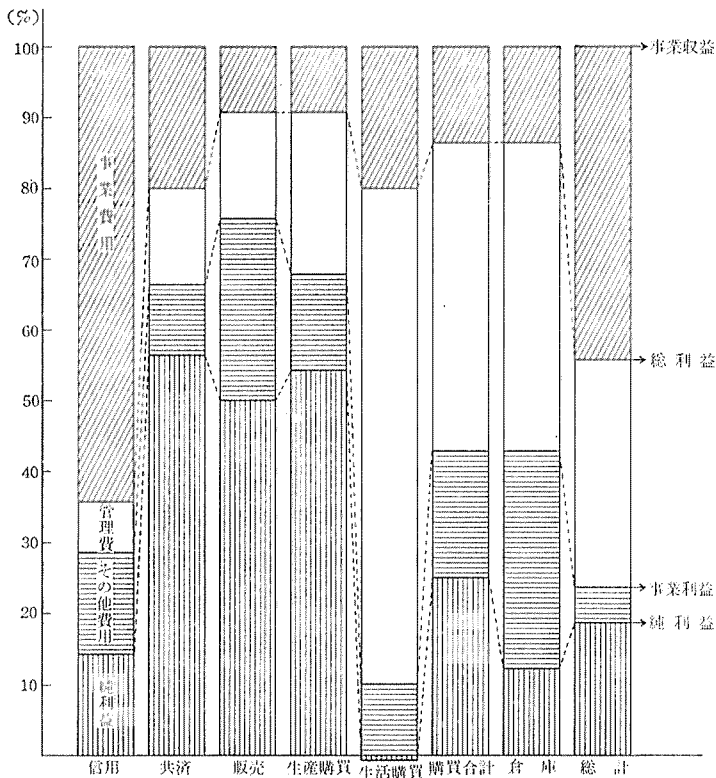
14) 農林水産省『総合農協統計表』、前掲資料（各年度）参照。

15) 四農協と空知平均の販売事業純損益寄与率については、表 III-2 を参照のこと。

ある¹⁶⁾。

事業の合理化・単純化は、販売事業に限った訳ではなく、信用事業と並んで北海道の農協の重要な経営基盤となっている生産資材購買についても同様なことが言える。地域の農業生産が稲作に統一されれば、生産購買事業取扱品目はそれだけ限定されることになり、合理的運営が可能となる。そして、従来信用事業の他部門運用の中心と考えられていた購買事業の在庫資金への

図II-2 事業収益に対する純利益実現度合(四農協平均)



注 1) 生産・生活購買は、A、B二農協の平均、購買計は四農協の平均。
2) 各農協『経営分析調査報告書』(昭和54年)により作成。

16) この点は、全国的にも確認される。前掲資料によると、「田地帯」の農協販売事業は純損益段階で黒字であり、しかも農協資金不足額に占めるその構成比も全国平均の約半分となっている。

運用は、必然的に減少するのである。

上記のような、販売、購買事業など経済事業の単純化・合理化が、農協内部資金の循環を従来とは大きく異なったものにしたことは想像に難くないであろう。

以上、三つの要因が交錯しながら、今日空知水稲単作地帯の農協で一般化している内部資金の循環が形成されたのである。が、それを固定化せしめたものは、農協の経営体質・運営方針そのものである。一般的な農協の動向から言えば、施設投資・経済事業の展開に伴って、これらの部門は信用事業、或いは管理部門からの資金供給を受ける。だが、空知では、経済事業を単純化・合理化し、一方農協による固定資産投資もごく限られた分野でのみ行ない、管理部門・共済事業等の余裕資金をほぼ全面的に信用事業に運用し、信用事業を一層強化する道を選択したのである。したがって、その形成過程こそ、農協内部に単作化の論理を持ち込み、特定事業に傾斜するという、いわば総合農協の「空洞化」の一階段に他ならないのである。

III. 水田利用再編下に於ける農協の展開方向

前節では、農協内部資金循環の検討を通じて空知水稲単作地帯の農協経営構造の一端を明らかにしたが、本節ではこれまでの分析に基づいて、今後の農協の展開方向を探ることにする。

周知のように、減反政策が本格化して以降、減反対応の農協事業・経営の基本戦略としては、信用・共済の金融事業、生活購買を始めとする生活関連事業の強化が主な内容とされてきた。だがその対応過程では、農家生活様式の多様化の進展とも相まって、組合員の「農協離れ」が一層促進され¹⁷⁾、次第に深刻な様相を呈しつつある。ここでは前出四農協を中心に、農協事業・経営に限定してどのような矛盾が露呈しつつあるのかを見ておくことにする。

まず、事業量の動向である。表 III-1 は各事業取扱高を販売事業取扱高に換算し、それをもとに各事業の割合をみたものであるが、ここ数年事業利用高構成比に大きな変動があったことが窺える。特に注目すべきは、購買事業割合の低下である。表として示し得なかったが、四農協の購買事業取扱高は、

17) 太田原前掲論文参照。

表 III—1 各農協事業費割合の推移 (販売額換算) (単位: %)

	A					B					C				
	昭和50年	51年	52年	53年	54年	昭和50年	51年	52年	53年	54年	昭和50年	51年	52年	53年	54年
信用事業	23.9	25.3	24.8	21.5	13.2	30.6	33.0	34.6	31.7	33.7	22.8	29.0	30.3	31.5	29.5
購買事業	46.1	43.2	41.7	35.4	40.9	40.2	38.1	36.0	32.8	30.5	50.2	40.6	38.5	30.6	30.8
販売事業	8.7	7.4	4.4	10.1	16.2	14.9	12.9	10.2	12.3	12.0	13.0	12.0	11.8	13.1	14.0
その他事業	21.3	24.2	29.2	33.1	29.7	14.3	16.0	19.2	23.2	23.8	14.1	18.4	19.4	24.8	25.7
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

	D					空 知 平 均				
	昭和50年	51年	52年	53年	54年	昭和50年	51年	52年	53年	54年
信用事業	25.7	33.1	33.0	36.4	33.7	21.7	25.8	27.1	28.3	28.2
購買事業	41.7	32.0	34.2	25.6	22.6	47.1	43.1	41.0	21.9	37.5
販売事業	10.0	9.0	9.3	10.2	10.3	11.2	10.2	10.2	11.3	11.2
その他事業	22.7	25.9	23.5	27.7	33.4	20.0	20.8	21.7	38.5	23.1
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注 1) 各事業の取扱高を販売事業取扱高に換算し、その合計値をだし、それぞれの構成比を算出した。尚、計算式については、川野重任監取『農協経営全書6』を参照のこと。
 2) 各農協『業務報告書』により作成。

水稲単作地帯の農協経営構造に関する一試論

表 III-2 農協純損益部門別寄与率の推移 (単位: %)

		信用	共済	販売	購買		利用・ 加工	倉庫	その他	合計
					生産	生活				
A	昭和 50 年	32.3	5.3	19.1	70.1	▲ 17.2	▲ 0.9	▲ 1.1	▲ 7.6	100
	51 年	▲ 17.9	39.0	11.5	132.3	▲ 19.8	▲ 1.1	—	▲ 7.9	100
	52 年	23.3	9.9	13.7	48.5	0.7	▲ 0.4	7.7	▲ 3.4	100
	53 年	30.8	10.0	19.8	35.2	▲ 2.2	▲ 0.5	9.0	▲ 2.1	100
	54 年	29.6	11.4	19.7	33.2	▲ 1.7	▲ 0.6	9.7	▲ 1.3	100
B	昭和 50 年	53.9	16.5	30.6	34.6	▲ 0.4	▲ 6.0	—	▲ 27.2	100
	51 年	50.8	26.6	28.1	27.2	2.5	▲ 0.2	▲ 6.6	▲ 30.4	100
	52 年	45.8	21.0	17.0	30.4	2.3	▲ 1.2	—	▲ 15.3	100
	53 年	36.0	21.2	24.2	31.2	3.3	▲ 0.2	2.0	▲ 17.7	100
	54 年	46.0	23.5	22.1	32.2	2.0	▲ 0.3	1.5	▲ 27.0	100
C	昭和 50 年	27.6	18.0	12.4	67.8	▲ 10.4	—	▲ 3.3	▲ 12.1	100
	51 年	28.5	36.5	14.2	31.8	▲ 3.3	—	▲ 1.0	▲ 11.7	100
	52 年	47.6	36.3	18.4	3.3	—	—	▲ 2.9	—	100
	53 年	60.5	33.3	18.4	▲ 8.7	—	—	▲ 3.5	—	100
	54 年	35.0	37.8	25.6	▲ 4.0	—	—	5.6	—	100
D	昭和 50 年	51.7	16.9	10.4	51.2	—	▲ 16.7	5.1	▲ 18.6	100
	51 年	47.6	13.7	8.4	50.3	—	▲ 8.8	0.1	▲ 11.3	100
	52 年	49.2	18.3	12.5	38.6	—	▲ 14.2	4.0	▲ 8.4	100
	53 年	52.8	14.4	13.6	28.0	—	▲ 6.3	3.2	▲ 12.0	100
	54 年	48.3	15.0	13.7	19.2	—	▲ 5.7	▲ 2.8	4.7	100
空 知 平 均	昭和 50 年	62.1	20.6	17.0	43.2	▲ 8.1	▲ 4.8	—	▲ 30.0	100
	51 年	75.6	30.8	9.6	38.8	▲ 10.9	▲ 14.7	—	▲ 29.2	100
	52 年	65.8	27.8	12.6	25.4	▲ 11.3	▲ 1.6	—	▲ 18.7	100
	53 年	63.5	24.7	13.9	15.9	▲ 8.8	6.6	—	▲ 15.0	100
	54 年	62.5	29.0	14.0	7.9	—	5.0	—	▲ 18.4	100

- 注 1) C 農協は 52 年より, D 農協は 50 年より, 空知平均の 54 年, それぞれの生産購買事業の数値には, 生活購買分も含まれる。
 2) A 農協は 51 年, B 農協は 50, 52 年, 空知平均の 50 年以降の倉庫事業の数値は, 利用加工の中に含まれる。
 3) 各農協『経営分析調査報告書』(各年次) より作成。

減少ないし横這状態にあり、とりわけ生産購買事業でその現象は顕著である。事業量・事業利用割合の変転は、当然のことながら農協経営にも大きな影響を与えることになる。表 III-2 の純損益部門別寄与率の推移を見ると、その点は明らかとなるだろう。もともと四農協が依拠する経営基盤は必ずしも同一ではなかったが、各農協とも生産購買事業に依存する度合は、比率の高低はあるものの信用事業に匹敵、或はそれ以上であった。だが、購買事業取扱高の減少・停滞という事態に伴って、購買事業依存の度合は低下し、四農協は依拠する経営基盤の変更を余儀なくされている。

水田利用再編対策の実施は、安心立命と思われていた北海道の水稲単作地帯の農協経営・事業を、根底から揺がす可能性のあることを指摘せざるを得ないのである。

以上のような経営・事業の変動に対し、空知水稲単作地帯の農協が当面の打開策として考えているのは、信用事業の更なる追求を除けば概ね次の二点となるであろう。まず第一には、生活購買事業を中心とした不採算部門の合理化である。第二には、共済事業推進の一層の強化である。前掲表 III-1 に見る如く、購買事業利用割合の低下に伴って、その他事業の割合が増大しつつあったが、その中心は共済事業であると考えられる。純損益部門別寄与率の推移（表 III-2）、また純利益の最近の伸び率を見ても、最も顕著な動きを示すのは共済事業である¹⁸⁾。ここで問題としたいのは、上記二つの打開策がもたらす水稲単作地帯の農協の展開の方向性如何についてである。生活購買事業については、充分検討し得なかったので¹⁹⁾、共済事業を中心に述べることにする。

共済事業が強化される理由は行論との関連で言えば、次の二つが考えられる。その第一は、前掲図 II-2 に示した如く、農協事業の中で、共済事業が事業収益に対して群を抜いて高い純利益の実現度合を示している点である。一般に、共済事業は事業直接収益に占める管理費率が低く、しかも利益

18) かつて事例事例四農協の農家組合員に対し、各農協の重点事業は何であるかというアンケート調査を実施した。組合員の大多数は共済事業を重点としていると答えたが、その結果ははからずも事業利用率・経営基盤の推移と一致した。

19) 四農協の開取り調査によると、生活購買事業の人員の削減、臨時労働力の導入による人件費率の低下などが主な内容となっている。

構造そのものもきわめて安定している。したがって、管理費を左程増大させることなく、他部門、特に購買事業の純利益寄与率の低下を補う役割を十二分に果し得るのである。第二には、前節で触れた農協内部資金循環と密接に関連するが、共済事業吸収資金の他部門運用率の高さである。表 II-5・表 II-6 に掲げたように、各部門で吸収した資金の中で、最も他部門運用率が高いのが共済事業であり、吸収資金の実に 80～90% が他部門運用に供されている。率こそ低いとは言え、この傾向は全国的にも確認されるところである(表 II-3)。したがって、共済事業推進の強化は、一方では他部門の事業利益・純利益の低下を補い、他方では農協内部余裕資金を増大させることに寄与し、他部門、特に信用事業の外部からの借入金を減じて信用事業の一層の効率運用を可能とさせるのである。それ故、減反政策が本格化して以降も、共済事業は破竹の勢いで高成長を続けてきたのである。いわば共済事業は、従来からの信用事業を基軸とする農協経営構造を補完・強化するものとしての位置付けを、農協運営の中で与えられていると言っても過言ではあるまい。

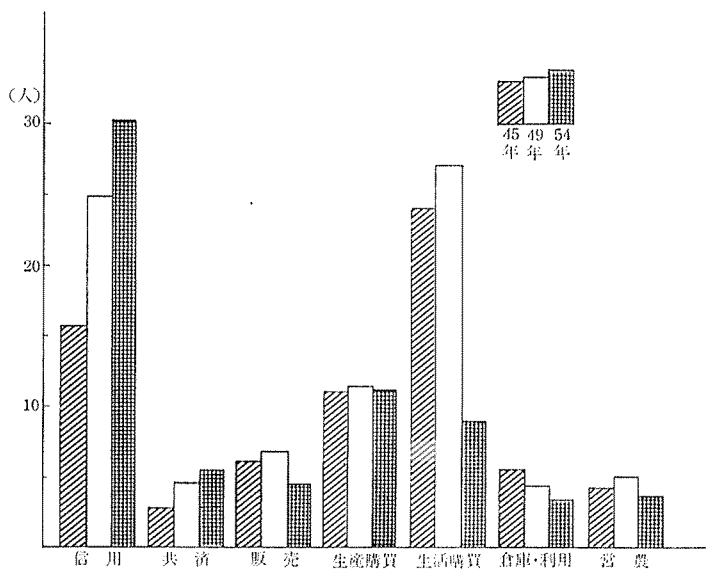
ところで、これまで他地帯の農協との比較検討を行いながら、空知水稲単作地帯の農協の諸特徴・動向について述べてきた。ここで、事業・経営面で空知と同様の傾向を示す地帯があったことを想起されたい。石狩都市化地帯の農協がそれである²⁰⁾。本稿では、石狩都市化地帯の農協の展開過程を事業運営体制に限って述べ、空知水稲単作地帯の農協の今後の展開方向を考える上での示唆とする。

まず、石狩の中でも最も都市化が進んでいる札幌市内六農協の、最近 10 年間の農協職員配置状況を示した図 III-1 を見て頂きたい。職員配置の推移のみで、都市化地帯の農協の展開過程を述べるのはやや早計かも知れないが、きわめてドラスティックな展開を遂げたことがわかるであろう。この図から判断するならば、札幌市内六農協の都市化対応には二段階あったと考えられる。

第一段階は 49 年以前のことであり、農協事業運営の中核には、信用・共済の金融事業と生活購買事業（主として店舗事業）が位置づいていた。二つの

20) 都市化農協の存在が広範に確認される愛知県の農協の財務構造に言及したものと
して、大沢義一「資金管理の枠組」(全国農協中央会『経営実務』1918 年 3 月号)
がある。

図 III—1 部門別職員配置の推移



注) 前掲『農業協同組合要覧』(45年, 49年度), 北農中央会札幌支所『石狩管内農業・農協要覧』(54年度版) により作成。

事業を、車の両輪とした事業対応である。しかし、49年以降の第二段階になると、生活購買事業は店舗事業の経営悪化から縮さないし他への移管が進み、文字通り金融事業を農協の中心に据えた運営体制となったのである。既に述べたように、空知水稲単作地帯の農協は、減反政策の下で、金融事業と生活購買を中心とした事業体制を志向し、今日では生活購買事業の採算悪化という矛盾を内包したまま新たな事業展開を余儀なくされている。その意味では、外部条件は異なるにしても、都市化農協の展開過程の第一段階に、空知水稲単作地帯の農協は位置しているのである。当面の問題として、経営が悪化しつつある生活購買事業の縮少や移管は考えられないが²¹⁾、行論からも明らかなように金融事業の一層の追求はきわめて現実的なものとなっている。

21) 純農村に位置する農協の生活購買事業は、都市化地帯のそれとは同一に考えられない。特に店舗事業は、同一地域に存在する他小売店への価格面での牽制、利用割戻しが階層に関係なく実施できる事業として位置付けられるなど、様々な条件が加わってくるからである。

一方は都市化への対応として、もう一方は単作化への対応としてではあったが、両者の事業動向・経営構造ははからずも似かよったものとなっている。したがって、今日の空知水稲単作地帯の農協が、単作化を基盤とした事業運営姿勢・経営構造を踏襲した対応方向を選択するならば、それは都市化農協への更なる接近に他ならないであろう。

IV. 小 括

本稿は、空知水稲単作地帯の農協の存在形態を、他地帯の農協との比較検討を通じて明らかにし、これを踏えて今後の展開の方向性について述べた。

総合農協という視点からみるならば、空知水稲単作地帯の農協には、各種事業の兼営という特性を生かした諸事業間の有機的結合を見い出すことができる。内部資金の循環からみると、余裕資金を生ずる事業部門が他の事業部門、しかもそれは水稲単作地帯の農協が経営上最も大きく依存する信用事業に資金供給を行ない、農協資金のより一層の効率的運用が実現されているのである。総合農協が付与されている各種事業の兼営という条件下で、食管制度が農協に与える利点を最大限に生かし、且つ水稲単作を前提とした合理的な総合農協の存在を確認することができるであろう。

しかし、見逃すことのできない点は、合理的な総合農協の形成過程には、利用・指導事業等の不採算部門の縮小、販売・購買事業等の経済事業の単純化と合理化、農協による生産・流通施設投資の圧縮という事態を終始伴っていたことである。したがって、空知水稲単作地帯の農協で広く確認することのできる内部資金循環は、食管制度を前提とした単作化の論理を、農協経営という場で具体化させたものに他ならない。言わば、形成過程そのものが金融事業への機能の一面化に他ならず、そして今日、空知水稲単作地帯の農協は金融事業の機能の強化という点においてのみ、合理的な存在形態を示しているにすぎないのである。冒頭で触れた、総合農協の「空洞化」以外の何物でもない。しかも、都市化地帯の農協のように、組織的にも事業的にも信用・共済の金融事業に極端なまでに肥大化——地域金融機関化——することなく、それが形成・確立されたのである。ここに、一つの類型としての水稲単作地帯の農協内部資金循環を見いだすことができるであろう。

水稲単作という基盤が大きく揺らいでいる現在、本稿で述べたように農協

経営・事業の基盤も次第に崩れつつある。けれども、現実志向されている展開方向は、従来の経営構造・論理の延長線上のものでしかなく、地域農業の多様な発展やそれを推進する事業・経営の新たな対応は、その視野には登場し得ない。今日の水稲単作地帯の農協をめぐる最大の問題は、実はこの点にある。突き詰めて言えば、食管理制度と水稲単作に基づく経営構造の硬直性・退嬰性に他ならないのである。

以上をまとめとするが、本稿では、水稲単作地帯の農協分析に主眼を置いたため、他地帯の農協については検討し得なかった。そのため、農協経営構造、特に内部資金循環の類型的把握を提示するまでには至らなかった。ここでは類型的把握の一応の想定を述べるに留め、詳しい検討は今後の課題としたい。

農協内部資金循環には、その形成要因まで含めて検討すると、以下のよう
にタイプ分けできるであろう。まず第一のタイプは、全国・全道で広範に確認することのできる一般的なそれで、今日でも信用事業吸収資金を他部門運用している。北海道で言えば、十勝畑作地帯の農協群をその典型とする。第二のタイプは、第一のそれとは対照的な資金循環を示すもので、単作化の論理を農協経営の場で発現させているものである。本稿で対象とした空知水稲単作地帯の農協が、代表的なものとなるであろう²²⁾。第三のタイプは、全国的には南関東・東海、北海道では石狩の都市化農協のそれである。農協の都市化対応、金融事業への純化の過程で形成されたものであり、地域金融機関化の産物に他ならない。現状では、大まかに三つのタイプが考えられるが、歴史的にみると更にもう一つのタイプを付け加えることができる。それは信用事業の資金不足と経済事業の著しい圧縮によって、一時的に信用事業が他部門から資金供給を受けるという事態が生じた農協群である。時期的には、昭和20年代後半から30年代初頭にかけての農協再建整備期に存在した推定されるが²³⁾、再建整備終了後、第一のタイプに転型したと考えられる。

22) 北海道の原料乳地帯の農協が空知と同様な傾向を示しつつあるが、それが第二のタイプに属するかどうかは本稿では留保しておく。原料乳地帯の農協での主要な形成要因は単作化に伴う事業の合理化・単純化の進行の他に、信用事業の資金不足という事態も同時に伴っていると考えられる。

23) 例えば、昭和30年の十勝がこれに相当すると考えられる。前掲『農業協同組合要覧』(昭和30年度版)参照。

以上は、あくまで想定にすぎない。

今後は、空知水稲単作地帯の農協と同様の傾向を示しつつある原料乳地帯（本稿では根室）、更には空知とは常に対極的な位置にある十勝畑作地帯の農協分析が必要とされることを付記し、本稿を終えることにする。