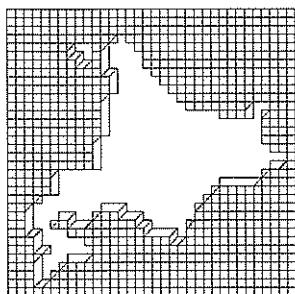


地域農業研究叢書 No.36

「北海道における農協事業方式の地域性と
経済事業収益化の課題」



社団法人 北海道地域農業研究所

2002. 3

まえがき

今日の農協は、WTO体制下の農畜産物貿易の自由化、金融の自由化の中で経営基盤を脆弱化させており、収益性の向上が焦眉の課題となっている。金融自由化への対応として、農協は合併により貯金を中心とした事業規模の拡大を図っているが、「日本型ビッグバン」導入後、金融事業による収益確保は困難になることが予測される。さらに組合員の多様化と一部上層農家及び中堅農家の「農協ばなれ」による系統利用率の低下の懼れも大きな課題である。こうした課題に対し、農協の収益基盤を経済事業にシフトさせ、農業振興の成果が農協経営に反映する事業方式のあり方を検討することが求められている。

こうしたことから、道内の先進農協の事業内容と経営構造の検討を通じて、農協の在るべき姿を検討し、対応の方策を示すため、自主研究事業として「農協問題研究会」を組織した。研究会は、北海道大学大学院農学研究科農業経済学講座協同組合学研究室と当研究所を中心に構成し、1998年度より4年間に亘り調査・研究を進めてきた。

初年度は、稲作、畑作、酪農の地帯別に各指標を用い、農協経営、事業構造の統計分析を行なった。また、現在農協の抱える諸問題に対し、主体的・積極的に対応している農協を抽出し、事例的に調査を実施した。1999年度は、前年度の統計分析及び各種経営指標に基づき、調査対象農協として、稲作、畑作、酪農、野菜作等の地帯区分毎に道内の先進農協を選定した。これをもとに事業の収益性と経営構造について、特に信用・共済事業の収益性や、購買、販売事業の収支構造、営農指導事業も含めた各事業の関連に重点を置いて調査を実施した。2000年度は、前年度の調査結果とともに広域農協連や府県の事例を併せ、分析を深めた。2001年度は、以上の研究成果を総括して、北海道における農協問題の特徴を析出し、事業構造を中心とする農協経営対応について取りまとめた。その結果は、道内の農業団体にも研究会への参加と意見を求め、本書の取りまとめに反映している。

本研究の結論要点は次の通りである。1980年代前半までの北海道の農協は「開発型」農協と規定することができ、都府県と異なり経済事業においても一定の収益を確保してきたことが最大の特徴であった。農協の経営は、1995年から急速に悪化しているが、特に信用事業は余裕金運用の収益悪化に加え、早期是正措置の導入を控えての不良債権の引当が行われたこともあり、かつての基幹収益部門から大きく後退している。

地帯毎に見ると、信用事業の収益が基幹であった稲作地帯は、最大の収益部門が共済事業となり、購買あるいは信用事業がこれに続く構造であり、販売事業は米価低落によりマイナス部門となっている。畑作地帯は、部門別の事業利益は販売事業が最も高く、続いて購買、共済の順となっており、経済事業を基幹とした事業収益構造となっており、経営的には最も安定している。酪農地帯は、依然として信用事業と購買事業が事業利益の二本柱をなしているが、このことが固定化債権問題と購買事業における農協ばなれにつながっている。これらのことから、畑作地帯に見られるような経済事業を基幹とした事業収益構造を、いかにして他地域にも構築するかが、きわめて重要な課題であると言える。

本研究では、長期間にわたり農協問題研究会を構成する研究者を中心に、道内外の研究者の多大の御協力を仰ぐこととなった。また、ご多忙中にもかかわらず、北海道内外の各農協、広域連、連合会から多くのご協力をいただいた。記して深甚の御礼を申し上げる次第である。

2002年3月
社団法人 北海道地域農業研究所
所長 七戸 長生

第8章 北海道における広域連の展開過程と販売補完機能の現段階

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 1. はじめに | 117 |
| 2. 北海道における広域連の展開と広域野菜産地形成におけるその特徴 | 118 |
| 3. 事例広域連の組織概要と事業展開 | 120 |
| 4. 広域連の事業方式の特徴 | 128 |
| 5. 販売事業の広域化と広域産地形成 | 131 |
| 6. まとめ | 136 |

補 章 高知園芸連における全県共販体制の機能と再編方向

| | |
|--------------------------------|-----|
| 1. はじめに | 138 |
| 2. 高知県における農協の概要 | 138 |
| 3. 園芸連を中心とした全県共販体制 | 142 |
| 4. 園芸連を中心とした農協販売事業の収益構造－E1農協－ | 143 |
| 5. 園芸連生産販売体制の再編成－E2農協－ | 146 |
| 6. 加工・販売事業への特化による農協経営の維持－E3農協－ | 150 |
| 7. おわりに | 157 |

終 章 北海道における農協事業・経営の展開方向

| | |
|-----------------------|-----|
| 1. 北海道の農協事業・経営の現段階 | 159 |
| 2. 営農部門を重視した農協事業改革の課題 | 163 |

| | |
|-----------|-----|
| 引用・参考文献一覧 | 168 |
|-----------|-----|

序 章 研究の背景と課題

1. 経営問題としての「農協問題」と北海道への影響

戦後改革のなかで設立された農協は、当初は自主的な組織として行政からの自由を標榜していた。しかし、間もなく農協も連合会も経営問題を引き起こし、その再建整備の過程で行政の介入を受け、各行政レベルの施策が系統組織・事業動向を規定する「制度としての農協」として再出発した。しかし、財務処理基準令や模範定款例などによる県・農水省による行政検査を除けば、その農政浸透組織としての性格は食管体制を除いては直接的ではなく、1954年に設置された各県農協中央会とその上部組織としての全国農協中央会とのすりあわせによる間接的なものにとどまっていた。ここには、族議員をかかえる巨大な圧力団体としての農協の存在があった。

しかしながら、1980年代にいたると財界からの農業保護攻撃が激しくなり、その「元凶」である農協批判キャンペーンが露骨に行われるようになる。国鉄（国労）批判の頃である。NIRAレポート、立花隆『農協』、玉置総務庁長官の農協批判と行政監察の実施（総務庁行政監督局編『農協の現状』1988年）などである。しかし、これらは総選挙の敗北による農村票の見直しにより表面的には影を潜め、バブル時代が到来し、破綻する。

このなかで、「住専問題」が農協系統組織の再編を加速化させるとともに、農水省は農協問題を政策化する必要に迫られることになる。しかも、その中心課題は金融問題に特化していく。以降、農協対策は行政ペースで企画されるようになり、全中の主導性は失われたとみることができる。その第一弾が、1996年8月の農政審議会農協部会報告「信用事業を中心とする農協系統の事業・組織の改革の方向」ならびに同年12月の農協改革2法である。その内容は、①広域農協合併、②組織2段階制（これに伴う中金と信連の合併法）、③合理化・効率化、④業務執行体制の強化（兼職・兼業禁止、学経理事、経営管理委員会制度の導入）、⑤自己資本・内部留保の充実、⑥監査制度の見直し（員外監事の登用、中央会監査の改善、ディスクロージャーの実施）、資金運用規制の緩和である。ここにみられるように、農協系統の「自主改革」として進められてきた農協合併や系統再編が政策としての枠組みに組み込まれ、リストラ策としての性格が明確にされている。この組織スリム化を前提として、農協経営問題解決を急ごうとしたわけである。この時期は1996年11月の日本版ビッグバン指令に重なっており、また合併構想実現の期限2001年3月がペイオフ解禁の当初予定と合致しており、農協改革が金融改革と接合されていることがわかる。

以降、農協合併は進展をみせ、2001年5月には1,166農協となった（最終目標は510農協）が、構想実現農協における経営改善は効果をみせず（ジャスマックの実施）、農林中金による信連統合も実施されていない。ただし、共済部門（2000年4月、一斉）、経済部門（2001年3月、27経済連統合）の連合会統合は進展をみせている^{註1)}。

こうした農協経営問題を背景として、2000年4月に農水省経済局に「農協系統の事業・経営に関する検討会」が設置され、8月に中間総括が、11月に最終答申「農協改革の方向」が出され、それに沿った「農協改革2法」が提出されている。異例なことに、6月に提出

された「22回農協大会決議案」は、全中総合審議会答申(5月諮詢、9月答申)によって大幅修正（差込）がなされ、寄せ木細工的なものになっている。この時点で、農水省による農協改革案が提示されたことは、農協経営問題がビッグバンを前にのっぴきならないものと認識され、強制的に系統内部での合意を取り付ける必要性に迫られたからに他ならない。

その内容は、農協側からいうと「農協の金融機関としての生き残りの論理」^{註2)}であり、全体として中金を中心とした「JAバンク」構想に他ならない。IT戦略により金融一体化をすすめ、経営破綻農協の出現を現実視して、経営管理の強化とモニタリング、破綻処理システムの構築を図ることがその内容である。従来の通達によるエリア主義政策を部分的に放棄して金融部門に組織内競争原理を導入し、破綻処理においては信連への信用事業譲渡を容認するという大胆な金融改革の内容となっている。こうしたなかで、経済事業に関しては、資材購買を中心に統合全農によるコスト削減が強調され（A-Coop、G-Sの切り捨て）、垂直統合型の事業方式（構造政策の重点としての法人経営に対する大口取引）の採用が予定されている。販売事業の位置付けは弱い（営農指導の販売・企画機能化）。全体として農協による自己責任が強調されているが（農協系統としては「自治」）、行政的には農協政策を確立したうえで（コントロール）、農協によるリスク負担（自己責任）を要請している内容となっている。これは信組、信金、地銀につづく、協同組合金融分野でのビッグバンの遂行の予告であり、自己管理が不能であるものは解体するという一種の「脅迫」でもある。

他方、新「農業基本法」のもとで、農協の位置付けも大きく変化した。「制度としての農協」の終焉^{註3)}である。食管制度、構造政策の下請け機関（農政浸透組織）としての機能の喪失である。事実、新農基法には農協という言葉が存在せず、「団体の再編整備」（3章38条）において「国は、基本理念の実現に資することができるよう、食料、農業及び農村に関する団体の効率的な再編整備につき必要な施策を講ずるものとする」という指摘があるのみである^{註4)}。意図的な農協はずしである。

宇佐美によれば、新農基法農政により農協が受ける影響は以下の4点である。(1)WTO体制と市場原理－農産物価格の低下と経済事業への影響、(2)持続性の高い農業生産方式の導入と認定農業者の制度化－農業者・農産物の異質化、(3)経営構造対策の創設－農協の「事業独占体制」の崩壊と農業者・農村生活者による地域マネイジメント体制の構築、(4)土地利用型農業活性化対策の登場－日本の多毛作体系の再構築・自給率向上の可能性。

特に、(1)の農産物価格の低下は手数料主義にもとづく農協販売事業に打撃となり、さらに(3)の農協の「事業独占体制」の崩壊は補助事業取扱による購買事業に大きな影響を与えるものと考えられる。そして何よりも、価格支持政策から所得補償政策への転換、政策対象としての法人経営の重視（所得補償対象者の絞り込み）は、農協の経済事業の存立基盤を縮小するものである。

このように、金融ビッグバンの影響による金融（信用・共済）部門の問題（脱農協化）とWTO体制による産業政策としての農業部門の縮小による経済農業部門の問題（脱農業化）により、現在の農協問題は農協経営問題として、つまり農協の存続問題として発現しているのである。

こうした政策の転換は、すでに北海道農業への影響を与えている。当面の影響は、むしろ農業政策そのものに由来しており、農産物価格の下落がストレートに農協事業高の縮小

として、さらに農業の収益悪化が地価に跳ね返り担保資産価値下落による金融問題として二重の打撃を与えていているのである。農協政策の変更は、北海道農業の切り捨てという事態に達しない限り、特例扱いとして農政浸透機関としての性格を維持するものと考えられる。しかし、金融機関としての健全性を農協が求められ、地価下落によるオーバーローンが厳密に査定される事態となれば、「貸し渋り」現象が広範化し、さらに対人信用による営農資金供給にストップがかかるとすれば甚大な影響がもたらされるに違いない。農地が不動産としてのみ評価させる事態である。府県においては、農協金融が農外金融的性格を強めているので、協同組合金融として北海道も同一視される可能性がないわけではない。これについては予測がつかないが、価格政策の所得政策への転換が進行すれば、農協事業への影響はさらに大きくなると考えられる。

2. 研究の課題と方法

以上の政策転換のなかで、現実の農協事業はWTO体制下の農畜産物貿易の自由化、価格支持政策の廃止ないし縮小により経済事業のボリュームを縮小させ、さらに金融自由化のなかで経営基盤を掘り崩されており、収益性の向上が焦眉の課題となっている。金融自由化への対応として、農協は合併により貯金を中心とした事業規模の拡大を図っているが、「日本型ビッグバン」導入後、金融事業による収益確保は困難になることが予想される。さらに組合員の多様化と一部上層農家および中堅農家の「農協ばなれ」による系統利用率の低下も懸念されている。こうした課題に対し、農協の収益基盤を経済事業にシフトさせ、農業振興の成果が農協経営に反映する事業方式のあり方を検討することが求められている。

都府県においては、農協の事業構造そのものが金融に依存したものに変化しており、主として金融自由化対応としての広域合併、組織二段階制化が進展している。しかし、広域農協における事業体制の非効率性が問題となり、また統合連合会における組織・事業再編も進展をみていないのである。農林水産省における農協系統の事業・組織に関する検討会の内容をみても、金融事業を中心に今後大きな組織・事業再編が行政主導で行われる可能性を有している。

北海道においては農協合併構想に対する合併の進捗度は小さく、農協経営の急激な悪化に伴い合併が一定の進展を見せたとしても、都府県のような金融事業を中心とした地域協同組合化の方向は考えられない。したがって、あらためて地域農業振興をベースとした生産・営農指導事業の活性化が求められており、農協経営的にみても農業部門を基幹とする経済事業の収益化が緊急の課題となっていると考えられる。

このような状況下で、主要農業地帯における農協の収益基盤を営農面に関わる経済事業にシフトさせ、農業振興の成果が農協経営に反映する事業方式のあり方を検討することが求められている。本研究ではそうした問題意識に立ち、優良事例の検討からその方策を提起することを課題とする。

本研究では、北海道信連の経営分析調査、および北海道農協要覧等の統計整理に基づいて、水田、畑作、酪農、中小規模の各地帯ごとに、販売・購買事業における経営収支が良

好な農協を選定し、事業・経営に関する総合的な聞き取り調査を実施した。

北海道農業の地帯区分は、北海道の支庁区分をベースにとし、水田中核地帯は上川・空知、畑作中核地帯は十勝・網走、酪農中核地帯は釧路・根室とした。これら中核農業地帯に区分されない地域は、北海道農業の位置付け的には前者との対比から非中核的であり、また規模的にも中小規模の地域である。これらを中小規模・非中核地帯（以下非中核地帯とする）として大きく括り、その内部構成を考慮しつつ分析を進めることとする。非中核地帯のうち、北部地域は、非中核稻作の留萌、中小規模酪農の宗谷が含まれ、札幌市近郊農業地域としては、都市部と混合農業を含む石狩が当てはまる。先発後進産地である道南地域は、道南Ⅰとして、渡島・檜山・後志が含まれ、これらは小規模稻作・野菜・畑作の集約的な産地である。道南Ⅱとしては、胆振・日高が含まれ、これらは軽種馬等の畜産經營を多数含む混合的な産地である。

調査期間は、2000年4～5月であり、その後必要に応じて補足調査を実施した。調査対象者は主に農協参事であり、組織、販売事業、生産関連事業、購買事業、経営指導、生活・共済事業、農協経営の各項目に沿った調査票を作成し、それに基づいて農協経営の特徴とその中の経済事業の位置付け、今後の課題などについて聞き取りを行った。

調査事例農協は、水田地帯（7農協）、畑作地帯（10農協）、酪農地帯（7農協）、混合地帯（4農協）の合計28農協である。広域合併農協も対象に含んでいる。さらに、経済事業のひとつの方向性を示している広域連についても補足的に調査を実施した（4広域連）。また、北海道との比較のために園芸に関して先進的な動きを示している高知県での調査も実施した。調査にあたっては、農協ならびに関係各位に大変お世話になった。この場を借りてお礼申しあげる。

報告書は2部構成をとっている。

第Ⅰ部は総論編であり、統計分析を行っている。第1章では北海道の農協の組織・事業上の特徴を都府県との比較で浮き彫りにさせている。第2章・第3章は、北海道の農協を地帯別の視点から事業と経営について分析した部分である。第2章は経済事業の動向を中心にその地域性を明らかにするとともに、特に購買事業からみた農家の「農協ばなれ」の実態を明らかにしている。第3章では、信用事業の収益性に関し、農業経営基盤との関連でその地域性を明らかにしている。

第Ⅱ部は、第2章で示した北海道内の農業地帯ごとに、実態調査から農協事業・収益構造の把握と今後の農協運営のあり方を示した各章からなっている。第4章は中核稻作地帯、第5章は中核畑作地帯、第6章は根釧酪農地帯、第7章は非中核地帯、特に道南Ⅰ、Ⅱを対象としている。また、第8章では販売事業を広域的に推し進めている4つの広域連を対象に、広域産地形成の到達点を明らかにしている。補章では、北海道の販売事業との比較で園芸王国高知県の実態の一端を明らかにしている。終章では、第Ⅱ部を受けて今後の北海道の農協の事業・経営のあり方に関してまとめをおこなっている。

【注】

- 1) 神田[2001]を参照のこと。
- 2) 増田[2001] p.7。
- 3) 宇佐美[2000] p.12。
- 4) 神田[2001] p.135。

第Ⅰ部 北海道農業の現段階と農協経営問題

第1章 北海道の農業の特質と農協事業・組織の特徴

現在わが国の農協は、農業生産の後退や金融自由化などの事業環境の変化に直面し、農協事業・組織の改革が緊急の課題となっている。主要農業地帯である北海道は、農業政策の転換の影響をもっとも強く受ける地域であり、農協事業もこれに対応することが求められる。金融情勢の変化も、金融機関としての問題点をかかえる北海道の農協に及ぼす影響は大きい。本章の課題は、北海道の農協が、事業環境の変化に対して事業構造をどのように変化させているのかを明らかにし、そこから農協経営展開の方向性を示すことである。

1. 北海道農業の特異性と「開発型」農協事業展開

北海道の農業は1996年において全国の農業粗生産高10兆円のうち約1兆円を占めており、表I-1-1のように府県と比較して専業農家の割合が高いことが特徴である。表I-1-2の販売金額別農家戸数割合では、都府県では300万円以下の農家が中心であるのに対し、北海道では1,000万円以上の農家の割合が高く、都府県と比較して経営規模が大きいことがわかる。耕地利用では表I-1-3のように全国の耕地面積の1/4、畑地の半分以上、牧草専用地のほとんどが北海道に集中している。このように、北海道は日本の農業生産のなかで重要な位置を占めている。

その北海道農業を特徴づけるのは大規模な土地利用型農業である。農家の経営規模拡大の過程で農協は補助金や各種事業の受け皿となり農業金融において中心的な役割をはたしてきた。そして、規模拡大にともなって必要とされる生産資材を供給し、それらが販売事業の拡大や貯金の増大に結びつくという、いわゆる「開発型」の事業展開をしてきた^{注1)}。

表I-1-1 販売農家戸数の専兼別割合及び農家人口

単位:千戸、千人、%

| | | 1980年 | 85年 | 93年 | 94年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 |
|-------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 北 海 道 | 専業農家 | 45(38.8) | 49(46.2) | 37(44.2) | 38(49.9) | 33(45.9) | 34(48.6) | 33(47.0) | 33(48.8) |
| | 兼業農家 | 72(61.9) | 58(54.5) | 48(56.8) | 39(51.0) | 40(54.9) | 37(52.8) | 38(53.7) | 35(52.0) |
| | うち第一種 | 42(36.0) | 34(31.6) | 32(37.9) | 28(36.6) | 28(38.4) | 28(38.8) | 26(36.4) | 23(33.7) |
| | うち第二種 | 30(25.9) | 25(22.9) | 16(18.9) | 11(14.3) | 12(16.6) | 10(13.9) | 12(17.3) | 12(18.3) |
| | 販売農家数 | 118(100.0) | 108(100.0) | 85(100.0) | 77(100.0) | 74(100.0) | 72(100.0) | 71(100.0) | 69(100.0) |
| 農家人口 | | 558 | 568 | 95 | 336 | 334 | 298 | 294 | 277 |
| 全 国 | 専業農家 | 623(13.4) | 498(11.8) | 447(12.1) | 449(12.3) | 428(12.5) | 436(12.9) | 435(13.0) | 434(13.2) |
| | 兼業農家 | 4,038(86.6) | 2,817(66.6) | 2,388(64.7) | 2,338(64.2) | 2,224(64.8) | 2,171(64.1) | 2,133(63.8) | 2,088(63.4) |
| | うち第一種 | 1,002(21.5) | 759(17.9) | 429(11.6) | 386(10.6) | 498(14.5) | 454(13.4) | 411(12.3) | 382(11.6) |
| | うち第二種 | 3,036(65.1) | 2,058(48.7) | 1,959(53.1) | 1,951(53.5) | 1,725(50.2) | 1,717(50.7) | 1,722(51.5) | 1,706(51.8) |
| | 総農家数 | 4,661(100.0) | 4,229(100.0) | 3,691(100.0) | 3,644(100.0) | 3,434(100.0) | 3,388(100.0) | 3,344(100.0) | 3,291(100.0) |
| 農家人口 | | 21,366 | 15,633 | 13,107 | 12,791 | 12,037 | 11,763 | 11,549 | 11,308 |

資料:農水省「農林水産統計表」各年次

表 I - 1 - 2 販売金額別農家戸数割合(1998年)

単位:%

| | 販売なし | 50万円未満 | 50~100 | 100~300 | 300~500 | 500~1000 | 1000~2000 | 2000万円以上 |
|-----|------|--------|--------|---------|---------|----------|-----------|----------|
| 北海道 | 1.9 | 4.3 | 5.0 | 16.5 | 8.6 | 17.0 | 22.0 | 24.6 |
| 都府県 | 4.2 | 30.5 | 19.5 | 25.8 | 7.6 | 7.0 | 3.4 | 1.9 |

資料:農水省「農林水産省統計表」(1998年)

表 I - 1 - 3 耕地利用(1995年)

単位:ha

| | 耕地面積 | 水田 | 畠地 | 牧草専用地 | 転作田 | 借地 | 耕作放棄地 |
|-----|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 北海道 | 1,023,364 | 234,858 | 784,957 | 372,520 | 49,116 | 121,189 | 8,786 |
| 都府県 | 3,096,915 | 2,158,451 | 632,394 | 36,630 | 167,205 | 389,598 | 152,985 |

資料:農水省「農業センサス」(1995年)

農家の農産物販売、生産・生活資材購買、資金の流出入などにおいて農協利用率が高いことや組合員勘定制度（クミカン）にみられるように、北海道において農家と農協の密着度が高いことも、このような事業展開と関連している。しかし、農業生産の伸び悩みが顕著となった現段階では「開発型」の農協事業の継続は不可能となり、農協経営は変革を迫られている。そこで本章では、「開発型」農協からの変質を基本的な分析視角とする。

2. 信用事業の動向

1) 農協信用事業の動向

従来、信用事業は総合農協の最大の収益部門であったが、1980年代後半からの本格的な金融自由化を機に信用事業の収益性は急速に低下した。農協の金融機関としての問題点は、脆弱な資金の運用能力と貯貸率の低位性、余裕金問題にある。農業における投資の減少は、農協独自の事業領域である農業への貸付を減少させた。貸付金が減少すると貯貸率は低下し大量の余裕金が発生するが、それを信連への預金として運用することで農協信用事業は収益をあげてきた。表 I - 1 - 4 で農協の資金の調達・運用状況を見ると、1998年では貯金残高が69兆円であるのに対し、運用面では44兆円が信連への預金となっている。農協は貯金吸収機関としての性格を強めており、その運用は信連を経由して農林中金が担当する構造となっている。しかし、1980年代以降、預金の利ざやは大幅に低下している。この利ざやの低下の要因は、金融自由化による貯金調達コストの上昇や、1990年代に入ってからの低金利政策による預本金利の低下である。以上のように、貸付金の減少による貯貸率の低下と、それに起因する膨大な余裕金の運用先である預金の利ざやの縮小によって信用事業の収益性が悪化した。

さらに、農家の固定化負債の問題も農協信用事業の深刻な問題である。これは、北海道のような主要農業地帯において大きな問題となっている。農家の規模拡大が負債に依存しておこなわれ、農業保護政策後退が大規模な専業農家にとくに大きな影響を及ぼしたためである。

表 I - 1 - 4 農協資金の調達および運用

単位:千円

| 年 度 | | 1980年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 |
|-----|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 北海道 | 貯 金 | 1,003,601 | 1,326,465 | 1,788,729 | 2,243,959 | 2,279,944 | 2,311,679 | 2,359,724 |
| | 借入金 | 54,890 | 398,744 | 246,500 | 157,012 | 173,676 | 169,252 | 151,138 |
| | 貯 金 | 1,003,601 | 1,326,465 | 1,788,729 | 2,243,959 | 2,279,944 | 2,311,679 | 2,359,724 |
| | 貸付金 | 766,021 | 850,696 | 708,427 | 888,585 | 951,414 | 976,347 | 967,144 |
| 全 国 | 貯 金 | 26,896,079 | 38,951,080 | 56,162,924 | 68,026,740 | 68,195,361 | 68,858,016 | 69,355,517 |
| | 借入金 | 1,042,891 | 1,839,958 | 1,229,799 | 941,763 | 913,550 | 834,188 | 774,995 |
| | 預 金 | 15,545,596 | 27,217,229 | 40,282,109 | 46,431,509 | 45,459,764 | 44,943,694 | 44,765,957 |
| | 貸付金 | 11,057,465 | 12,352,315 | 14,130,746 | 19,466,064 | 20,437,951 | 21,318,375 | 21,939,296 |

資料:農水省「総合農協統計表」(各年次)

このような信用事業の収益性の低下に対して、農協は広域合併によって事業範囲を拡大し地域金融機関化を進めることで対応しようとしてきた。地域金融機関化とは、資金の運用先を農業分野から不動産・生活・地域開発などへ拡げ、貯金においては准組合員からの貯金に大きく依存するものである。農協信用事業は、当初の理念であった組合員農家間の相互金融からはなれ、組合員への貸付であっても農業資金ではなく生活資金や農外事業資金の割合が高まり、脱農化の傾向を強めているといえる。しかし、このような事業展開の方向性も、農協の資金運用力の向上をみなければ^(註2)、金融自由化が進展する中では厳しい状況にあるといわざるを得ない。

2) 都府県と北海道の農協信用事業

ここでは以上でみてきた状況の下で、北海道と都府県の農協の信用事業がどのような事業構造を取ってきたのかを整理する。表 I - 1 - 5 と図 I - 1 - 1 は北海道と都府県の貯貸率・貯預率・貯借率の推移を示している。まず貯貸率をみると、1970年において北海道が85.3%、都府県が51.6%であり大きな差がみられた。その後、両者は貯貸率を低下させるが、1980年代までは北海道の農協の貯貸率は都府県を大幅に上回っていた。これは北海道の大規模農業地帯の規模拡大に際する資金需要に対して、制度資金と結びついて農協ブロパー資金を供給してきたことを示している。貯借率も北海道は55.3%と高く、農業融資のために借入金に依存した都府県とは大きく異なる資金調達構造となっている。貸預率をみると、北海道での上昇は鈍いが、都府県では1975年を境に急上昇しており、貯金の吸収とその系統預金への運用に傾斜していったことがわかる。これに対し、北海道の系統預金への資金運用は「すれ違ひ金融」とよばれる事業構造によって可能となってきた。これは、貯金は信連で運用し、貸付は制度資金や借入金によっておこなうという構造である。

1980年代に入ってこのような北海道の農協信用事業の構造は変化した。農業投資の減退によって貯貸率が大きく低下し、都府県との差が縮小した。貯借率の低下はさらに顕著で、借入金に依存した信用事業の構造は変化し、農協の資金調達が容易になったことが示唆される。表 I - 1 - 4 にみるように貸付金が伸び悩み、貯金が1980年代において依然として急伸を続けていたことがその要因である。運用局面においても貸預率は1985年から上昇を見せ、北海道の農協信用事業構造は都府県にみられるような余裕金の系統預金への運用に依存したものに近づいた。

表 I-1-5 貯貸率などの推移

単位:%

| 年 度 | | 1970年 | 75年 | 80年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 |
|-----|-----|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 北海道 | 貸預率 | 72.9 | 78.1 | 80.2 | 104.2 | 192.4 | 167.5 | 153.3 | 148.2 | 155.8 |
| | 貯貸率 | 85.3 | 71.3 | 76.3 | 64.1 | 39.6 | 39.6 | 41.7 | 42.2 | 41.0 |
| | 貯借率 | 55.3 | 37.6 | 39.8 | 30.1 | 13.8 | 7.0 | 7.6 | 7.3 | 6.4 |
| 都府県 | 貸預率 | 98.0 | 94.1 | 145.1 | 228.9 | 290.0 | 241.9 | 225.8 | 213.8 | 206.3 |
| | 貯貸率 | 51.6 | 50.2 | 39.7 | 30.6 | 24.7 | 28.2 | 29.6 | 30.6 | 31.3 |
| | 貯借率 | 9.8 | 5.8 | 5.4 | 3.8 | 1.8 | 1.2 | 1.1 | 1.0 | 0.9 |

資料:農水省「総合農協統計表」(各年次)

注)貯借率=(金融負債-貯金)/貯金

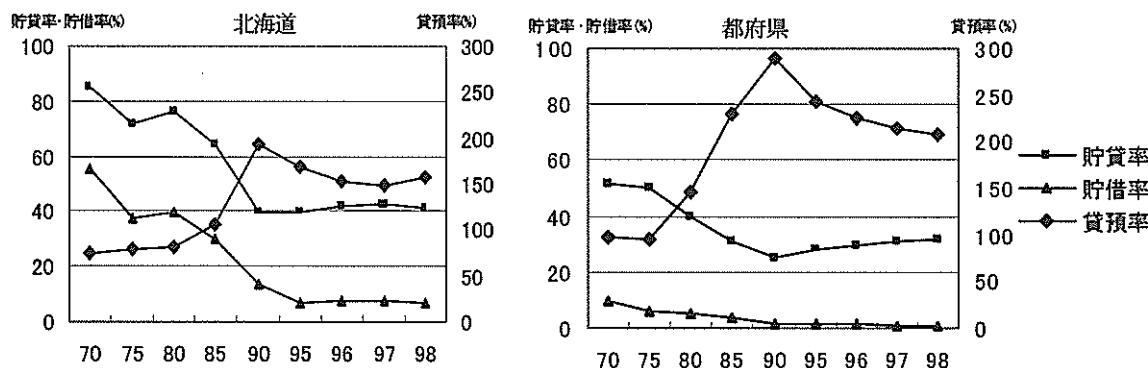


図 I-1-1 貯貸率などの推移

資料：農水省「総合農協統計表」(各年次)

しかし、1990年代に入ってからは貸付金の低迷に加えて、急伸を続けていた貯金の伸びもみられなくなる。1995年以降の貯金は北海道では横這いであり都府県では減少の傾向さえみられる。この原因としては、他業態の金融機関との競争激化、農業生産の停滞と長期に渡る不況による農家の兼業収入の減少などが考えられる。

こうしたなかで、信連への預金に依存した信用事業を継続していくことは不可能となり、農協の資金運用能力が問題とされるにいたった。都府県においては広域合併により事業体制を整備しつつ、地域金融組合化の方向で貸し付けを拡大していく方針がとられている。だが、金融自由化の進展のなかでこの路線は行き詰まりを見せ、農協の経営問題が深刻な状況となっている。北海道においては、有利な貸付先を確保することの困難性や後にみるような資金規模の零細性の問題があり、府県と同様の対応をとることは難しくなっている。

また、北海道の特徴として、農家の固定化負債問題が深刻なことがあげられる。北海道の主要作物は政府管掌作物が多く、価格支持政策の後退により大規模専業農家の経済状態は悪化し、累積負債問題が発生している。とくに負債に依存しながら規模拡大をおこなってきた地域での農家負債問題が深刻であり、北海道では酪農地帯の多頭化にともなう負債や大規模稻作地帯での土地改良費負担問題などがその典型であった^{注3)}。この問題に対し、北海道の農協は1997年に不良債権の処理をおこなったが、農産物価格の低下傾向のもとで

の農家経済の悪化は深刻なものとなっており予断を許さない状況である。一方、都府県においては、1990年代以降はバブル経済の崩壊にともない都市部の農協で不動産融資での不良債権問題が発生している。

以上をまとめると、北海道の農協における農業投資を中心とした信用事業構造は、固定化債権問題と農家の投資意欲の減退によって転換し、1980年代をとおして都府県の農協との類似性を強めてきた。とくに、1985年前後から貯貸率と貯借率が大きく低下し、貯預率が急伸したことは、農業投資を軸とする「開発型」の事業構造がもはや成立しなくなつたことを意味している。このような中で、1990年代をとおして金融自由化の影響が強まっており、北海道の農協の信用事業の収益性を高めることは難しい状況にある。

3. 経済事業の動向

1) 経済事業の動向

現在農協の経済事業を大きく動搖させている要因として次の2点が重要である。第1に、WTO体制のもとでの農業保護政策の後退にともなう流通構造の変化と農業生産の後退であり、第2に農家の農協への結集の脆弱化である。

第1の点に関しては、今日のWTO体制下での農業保護政策の後退は著しいが、UR合意以前においてもこのような政策への転換が進められてきた。とくに、米の構造的過剰問題の発生は、日本農業の転換点となったとともに、農協の経済事業に重大な影響を及ぼした。わが国の典型的な総合農協は、いわゆる「米麦農協」「米肥農協」であり、「食管事業方式」とよばれる特異な事業方式による経営構造をとってきた。食管制度の根幹のひとつは米の全流通量の政府管理であり、農協はそのもとで全量政府買い上げを前提に米集荷をほぼ独占的におこなってきたのである。米の取扱は販売事業というよりは集荷代行で、収益性の高いものではなく販売事業が赤字であるというのが一般的であったが、政府から支払われる米代金が農協の貯金となり、これを系統預金として運用することで農協の経営は成立していた。購買事業では肥料が主力品目となり、手数料収入によって大きな収益をあげ、米過剰さえもが農協の倉庫事業をうるおした。このように「食管事業方式」とは、貯金収集機関としての性格を強め、販売機能が弱体で独自性に乏しい経営方式であった。

食管制度は1969年の自主流通米制度の導入によってその見直しが始まり、1994年の食糧法制定によって終焉を迎えた。さらに、ガット合意の米関税化特例措置であるミニマムアクセス米の輸入も1995年から開始され、日本国内の米過剰問題と生産調整はいっそう拡大している。

さらに、WTO体制のもとで米以外の農産物の流通についても自由化が進められており、2000年からは小麦が民間流通に移行した。このような農業政策によって、国内農業の衰退傾向が強まれば、農協経済事業の基盤が縮小することとなる。また、流通規制緩和の影響として、品質による価格差の拡大、産地間競争の激化、取引形態の変化などが予想され、これらへの対応と農協経済事業の販売機能の強化が課題となっている。

第2の点に関しては、組合員農家の多様化・異質化が進むなかで、いわゆる農家の「農協離れ」がおきている。これは経済事業に限った問題ではないが、ここでは共同販売・共

同購入のあり方が問題である。とくに生産資材購買は商社系との厳しい競争にさらされており、大口対策が重要な問題となっている。農家が商社系の資材を選択する理由として、価格や品質の他に技術指導などのサービス面での対応の差が指摘されている。販売事業においても産直の動きが広まりをみせ、量販店によって取引形態が変化するなかで農協を通さない取引形態がみられるようになっている。このような状況の下で、事業体制や営農指導体制の強化を農協経済事業に結びつけていくことが課題となっている。

2) 北海道の特異性

先に見たように、北海道農業を特徴づけるのは大規模専作経営の存在と高い専業農家率である。農協は農家の規模拡大を金融的に支え、その結果としての農業生産の増大により販売事業取扱高、生産資材需要の増大により購買事業取扱高をのばしてきた。北海道の経済事業のあり方は、このような「開発型農協」としての事業展開に規定してきた。

まず販売事業について都府県と北海道の相違をみていく。表 I - 1 - 6 によると、販売高の推移では、北海道では1990年代以降伸び悩みの傾向を示し、都府県においては縮小過程に入っている。このことは、農業生産が後退していることが最大の原因とみられ、農協販売事業の事業基盤の脆弱化を反映している。品目構成における北海道の特異性としては、相対的に米の販売高が低いことがあげられる。米の割合は生産調整の影響から全国的に1985年以降減少傾向にあるが、1998年では都府県が27%であるのに対し北海道は16%と差がみられる。上述したような「食管事業方式」とは性格を異にする販売事業をおこなってきた農協がみられることは北海道の農協的一面での特徴である。

大規模専業農家が多いために、農業保護措置の後退の影響をもっとも強く受けるのが北海道である。価格政策の後退の影響が大規模専業農家層においてもっとも深刻であり、それは北海道の主要作物の多くが価格政策の対象となっているからである。米の他にも畑作地帯の小麦・てんさい・澱原ばれいしょ、酪農地帯では生乳などが価格政策の対象となっており、それぞれ価格政策の見直しがおこなわれている。農業生産の後退のなかでは販売事業の伸び悩みは必至であり、流通自由化への対応も大きな問題となるなど、北海道の農協は事業環境の変化への対応を迫られている。

表 I - 1 - 6 総合農協の販売品目別取扱高総額の推移

単位:百万円・%

| 品目 \ 年度 | 1980年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 | |
|---------|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 北海道 | 販売事業計 うち 米 野菜 果実 畜産物 | 690,932(100.0) 143,421(20.8) 74,728(10.8) 7,525(1.1) 249,220(36.1) | 898,636(100.0) 211,506(23.5) 91,596(10.2) 11,711(1.3) 318,917(35.5) | 915,295(100.0) 173,199(18.9) 149,836(16.4) 18,045(2.0) 339,132(37.1) | 910,920(100.0) 186,894(20.5) 155,871(17.1) 20,405(2.2) 339,633(37.3) | 923,536(100.0) 178,981(19.4) 156,658(17.0) 12,902(1.4) 365,442(39.6) | 920,238(100.0) 155,144(6.9) 160,289(17.4) 12,428(1.4) 369,511(40.2) | 934,647(100.0) 144,887(5.5) 190,140(20.3) 11,335(1.2) 358,601(38.4) |
| | 販売事業計 うち 米 野菜 果実 畜産物 | 4,809,950(100.0) 1,833,218(38.1) 1,489,295(31.1) 558,338(11.6) 601,924(12.6) | 5,797,468(100.0) 2,377,885(41.0) 1,233,901(27.5) 702,692(12.1) 607,717(13.5) | 5,495,983(100.0) 751,053(15.6) 1,192,408(21.7) 1,131,335(23.5) 1,090,360(19.8) | 4,993,753(100.0) 932,342(16.1) 1,119,517(22.4) 1,162,412(20.1) 823,829(16.5) | 4,992,293(100.0) 1,829,509(33.3) 1,159,495(23.2) 762,390(13.9) 967,206(19.4) | 4,787,429(100.0) 1,782,601(35.7) 1,191,810(24.9) 739,627(14.8) 961,278(20.1) | 4,494,890(100.0) 1,611,475(32.3) 1,253,781(27.9) 686,663(13.8) 901,974(20.1) |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

資料:全農「系統経済事業基礎統計」(各年次)

注) ()内は各品目の取扱高の販売高に占める割合

つぎに、購買事業をみていく。表 I - 1 - 7 は購買事業の主要な品目の取扱高について示してある。生活物資の割合が相対的に低いことが北海道の特徴である。先に述べたように、生産資材購買事業は商社系との激しい競争にさらされている。農家が商社系の資材を利用する場合にも決済は農協を経由する場合があるが、これは商社系にとって代金決済のリスクを考えてのことである。この場合には農協事業のシェアは名目的には変わらないが、系統利用率は低下することとなる。

表 I - 1 - 8 をみると北海道は都府県と系統利用率はおおむね同水準にあるが、飼料は北海道が低くなっている。これは、飼料が商社系との競争が激しい品目であることを反映している。北海道の場合、農家の生産・生活資金を一括して供給する組合員勘定制度が存在するため、商社系の資材を供給した場合も農協手数料を徴収するが、購買事業の収入源として大きな比重を占める経済連からの奨励金などを得ることはできない。購買事業を安定させ系統利用率を向上させてゆくためには、連合会と農協の連携や指導事業と購買事業の連携が重要である。

表 I - 1 - 7 総合農協の資材供給高総合農協の販売品目別取扱高総額の推移

単位:百万円・%

| 品目 \ 年度 | 1980年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 |
|---------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 北海道 | 飼 料 101,194(17.8) | 106,305(18.2) | 97,550(17.1) | 87,029(15.0) | 109,667(18.3) | 109,036(19.5) | 103,278(19.9) |
| | 肥 料 85,942(15.1) | 88,374(15.1) | 66,677(11.7) | 62,533(10.8) | 65,989(11.0) | 64,548(11.6) | 64,483(12.5) |
| | 農 薬 21,962(3.9) | 29,820(5.1) | 31,695(5.6) | 34,312(5.9) | 35,524(5.9) | 32,298(5.8) | 32,050(6.2) |
| | 農業機械 62,544(11.1) | 50,771(8.7) | 53,554(9.4) | 71,121(12.3) | 64,629(10.8) | 54,173(9.7) | 43,597(8.4) |
| | 石 油 類 83,815(14.7) | 67,485(11.6) | 64,041(11.3) | 70,485(12.2) | 72,529(12.1) | 71,302(12.8) | 66,442(12.8) |
| | 自 動 車 5,750(1.0) | 7,787(1.3) | 13,784(2.4) | 17,783(3.1) | 17,470(2.9) | 14,991(2.7) | 14,090(2.7) |
| | 生 活 物 資 158,018(27.7) | 181,819(31.1) | 174,983(30.8) | 163,165(28.2) | 154,734(25.9) | 141,113(25.3) | 121,063(23.4) |
| 購買事業合計 | | 569,992(100.0) | 584,019(100.0) | 568,954(100.0) | 579,204(100.0) | 558,823(100.0) | 517,811(100.0) |
| 都府県 | 飼 料 722,006(17.5) | 640,452(13.8) | 452,251(9.7) | 299,642(6.8) | 378,360(8.5) | 369,580(9.0) | 342,649(8.8) |
| | 肥 料 370,440(9.0) | 401,225(8.6) | 329,646(7.1) | 318,213(7.3) | 325,436(7.3) | 292,638(7.1) | 289,579(7.5) |
| | 農 薬 250,784(6.1) | 299,429(6.4) | 281,616(6.1) | 283,805(6.5) | 285,014(6.4) | 251,461(6.1) | 252,302(6.5) |
| | 農業機械 277,193(6.7) | 327,670(7.1) | 322,106(6.9) | 342,543(7.8) | 351,062(7.9) | 288,260(7.0) | 269,509(6.9) |
| | 石 油 類 505,621(12.2) | 557,303(12.0) | 544,443(11.7) | 553,540(12.6) | 563,021(12.6) | 540,004(13.2) | 493,040(12.7) |
| | 自 動 車 157,361(3.8) | 229,147(4.9) | 316,409(6.8) | 590,753(13.5) | 292,050(6.5) | 239,355(5.8) | 219,558(5.7) |
| | 生 活 物 資 1,339,859(32.4) | 1,673,482(36.0) | 1,845,901(39.8) | 1,755,197(40.0) | 1,705,674(38.2) | 1,599,853(39.0) | 1,519,868(39.1) |
| 購買事業合計 | | 4,130,390(100.0) | 4,643,881(100.0) | 4,642,130(100.0) | 4,388,941(100.0) | 4,464,580(100.0) | 4,098,700(100.0) |

資料:全農「系統経済事業基礎統計」(各年次)

注) ()内は各品目の取扱高の販売高に占める割合

表 I - 1 - 8 購買事業の系統利用率(1998年)

単位:%

| | 北 海 道 | 府 績 |
|-----------|-------|------|
| 飼 料 | 52.1 | 73.5 |
| 肥 料 | 73.2 | 75.4 |
| 農 薬 | 66.7 | 62.1 |
| 保 温 資 材 | 47.8 | 52.4 |
| 包 裝 運 搬 材 | 81.2 | 65.8 |
| 農業機械 | 52.2 | 65.8 |
| 石 油 類 | 81.9 | 72.7 |
| 生 産 資 材 計 | 61.8 | 66.7 |
| 生 活 物 資 計 | 53.9 | 53.4 |

資料:農林水産省「総合農協統計表」(1998年)

指導事業をみると、農協が生産技術指導・経営指導だけではなく、産地形成・地域農業再編にまで積極的に関わってきた農協が多い。表 I - 1 - 9 のように1997年の北海道の農協営農指導員数は正組合員千戸当たり16.9人で、全国の3.6人に対して営農指導体制が充実している。とはいえ、北海道の農協においては営農指導員の専任体制はとられておらず、この数字を割引しなければならない。

大口対応は、生産資材購買において大規模農家に優遇措置をとるもので、表 I - 1 - 10 にその実施状況を示した。全国では肥料については60%、飼料については51%の農協が実施しているが、北海道では実施率が低くなっている。ただし、北海道では今後導入することを考えている農協が多い。大口対応は、従来の事業原理に反するものであり、その実施にあたっても大口の基準をどのように設けるかなどの問題がある。しかし、商社系との競争のなかで導入を迫られる状況となっており、運賃計算の方式など含め、見直しが必要な時期となっている。

表 I - 1 - 9 営農指導員の設置及び農業改良普及員数の推移

単位:人

| | | 1980年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 |
|-----|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 北海道 | 営農指導員数 | 1,265 | 1,357 | 1,366 | 1,361 | 1,354 | 1,345 |
| | 1 組合平均 | 4.6 | 5.0 | 5.3 | 5.6 | 5.4 | 5.6 |
| | 正組合員千戸当たり | 11.6 | 13.3 | 14.8 | 16.5 | 16.4 | 16.9 |
| | 農業改良普及員数 | 983 | 983 | 983 | 947 | 947 | 947 |
| 全 国 | 正組合員千戸当たり | 9.0 | 9.7 | 10.7 | 11.5 | 11.5 | 11.9 |
| | 営農指導員数 | 18,661 | 19,00 | 18,938 | 17,242 | 17,280 | 16,869 |
| | 1 組合平均 | 4.2 | 4.5 | 5.3 | 7.0 | 7.4 | 8.0 |
| | 正組合員千戸当たり | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 3.6 | 3.7 | 3.6 |
| | 農業改良普及員数 | 9,552 | 9,115 | 8,790 | 8,861 | 8,747 | 8,634 |
| | 正組合員千戸当たり | 1.9 | 1.8 | 1.8 | 1.9 | 1.9 | 1.8 |

資料:農林水産省「総合農協統計表」

注 1) 組合平均は営農指導員がいない農協全体を含めた数字である。

2) 農業改良普及員は平成6年度から養蚕改良普及員を含む。

3) 北海道の普及員数は定数である。

表 I - 1 - 10 大口奨励の実施状況

単位:%

| | | 実 施 農 协 | | | | 未 実 施 農 協 | | その他 |
|-----|------------|-------------|------------|----------------|------|-------------|------|-----|
| | | 農協独自 に実施 | 経済連 の奨励 | 経済連の奨 励に上乗せ | 小 計 | 今後実施 希 望 | 予定なし | |
| 肥 料 | 1990 | 32.0 | 7.9 | 6.1 | 46.0 | 30.8 | 21.5 | 1.7 |
| | 93 | 34.3 | 9.9 | 9.4 | 53.6 | 24.6 | 20.4 | 1.4 |
| | 96 | 37.2 | 11.0 | 12.2 | 60.4 | 22.9 | 16.1 | 0.5 |
| | 構想実現 (96) | 49.4 | 13.9 | 20.3 | 83.6 | 10.0 | 6.5 | 0.0 |
| | 北 海 道 (96) | 21.2 | 11.3 | 8.6 | 41.1 | 36.5 | 22.1 | 0.5 |
| 飼 料 | 1990 | 17.9 | 25.3 | 8.5 | 51.7 | 18.4 | 24.9 | 4.9 |
| | 93 | 17.0 | 26.2 | 7.9 | 51.1 | 15.2 | 27.4 | 6.2 |
| | 96 | 17.4 | 28.0 | 7.3 | 52.7 | 16.2 | 26.0 | 5.0 |
| | 構想実現 (96) | 22.5 | 42.4 | 10.4 | 75.3 | 11.7 | 12.6 | 0.4 |
| | 北 海 道 (96) | 10.4 | 30.6 | 6.8 | 47.8 | 23.4 | 26.6 | 2.3 |

資料:全中「JAの活動に関する全国一斉調査結果報告」(各年次)

4. 組織整備と農協経営の方向性

1) 損益構造

前節までは、信用事業と経済事業それぞれにおいて、北海道と都府県の農協事業構造の相違についてみてきた。ここでは、前節までにみたような事業構造のもとでの農協の損益構造を分析する。表 I - 1 - 11で事業総利益段階での部門別寄与率の動向をみると、1980年の時点では北海道は購買事業の収益における寄与率が高い。信用事業は都府県の40.4%に対し、北海道では18.8%であり大きな格差があった。また、その他の事業には利用事業や加工事業が含まれるが、この寄与率が都府県より高いことも北海道の特徴となっている。1985年では北海道・都府県ともに信用事業と共に事業が急伸する。北海道では購買事業が伸びず、信用事業は寄与率が31.0%と高まり、都府県の経営構造に近づいたといえる。しかし、1990年代にはいると北海道では信用事業総利益が減少ないし伸び悩みの傾向を示すようになる。都府県でも1990年までは信用事業の事業総利益は伸長しているが1995年には減少している。なお、1997年の北海道の信用事業の事業総利益が特に低くなっているのは、この年に北海道の多くの農協で固定化債権の処理がおこなわれたためである。このように1990年代に入って農協信用事業の収益が悪化したのは、前述のように金融自由化の影響によるものであるが、北海道では固定化債権問題の影響も大きい。

表 I - 1 - 11 事業総利益などの動向

| | | 1980年を100とした指標 | | | | | | |
|-----|-----------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 1980年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 |
| 北海道 | 事業総利益 | 100.0 | 119.4 | 125.3 | 138.1 | 137.4 | 126.7 | 133.7 |
| | 事業管理費 | 100.0 | 114.7 | 127.5 | 143.3 | 144.0 | 140.8 | 135.9 |
| | 事業利益 | 100.0 | 175.7 | 98.7 | 75.6 | 57.9 | - 41.9 | 106.3 |
| | 税引き前当期純利益 | 100.0 | 133.3 | 103.8 | 79.4 | 71.9 | 17.0 | 79.6 |
| 都府県 | 事業総利益 | 100.0 | 136.1 | 161.4 | 164.0 | 158.9 | 153.5 | 163.6 |
| | 事業管理費 | 100.0 | 128.2 | 151.0 | 168.3 | 166.9 | 165.8 | 174.5 |
| | 事業利益 | 100.0 | 204.7 | 251.1 | 126.5 | 88.6 | 46.7 | 68.6 |
| | 税引き前当期純利益 | 100.0 | 180.2 | 216.2 | 123.8 | 99.5 | 74.3 | 87.8 |
| | | 1980年を100とした指標(事業総利益に占める各部門の割合(%)) | | | | | | |
| | | 1980年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 |
| 北海道 | 信用事業 | 100(18.8) | 153.0(31.0) | 141.6(21.2) | 166.0(22.5) | 157.5(21.5) | 113.8(16.9) | 153.2(21.5) |
| | 共済事業 | 100(7.5) | 160.6(13.1) | 192.4(11.6) | 235.2(12.8) | 235.6(12.9) | 234.0(13.9) | 229.4(12.9) |
| | 購買事業 | 100(44.3) | 103.3(20.5) | 103.1(36.5) | 108.7(34.9) | 106.8(34.5) | 101.0(35.4) | 95.2(31.6) |
| | 販売事業 | 100(12.4) | 131.6(17.7) | 149.1(14.8) | 146.9(13.2) | 151.5(13.7) | 150.4(14.7) | 162.9(15.1) |
| | その他事業 | 100(17.0) | 97.0(17.8) | 117.7(15.9) | 134.4(16.5) | 140.9(17.4) | 142.9(19.1) | 148.4(18.8) |
| 都府県 | 信用事業 | 100(40.4) | 147.7(43.1) | 179.8(45.0) | 155.3(38.2) | 142.9(36.3) | 136.7(35.9) | 139.0(37.3) |
| | 共済事業 | 100(14.6) | 159.2(16.8) | 210.7(19.0) | 264.8(23.5) | 265.6(24.4) | 268.3(25.5) | 268.9(26.0) |
| | 購買事業 | 100(31.5) | 116.9(28.1) | 126.2(24.6) | 134.0(25.7) | 130.4(25.8) | 122.6(25.1) | 119.6(25.0) |
| | 販売事業 | 100(6.8) | 133.1(6.6) | 136.6(5.8) | 134.8(5.6) | 140.6(6.0) | 135.7(6.0) | 128.9(5.8) |
| | その他事業 | 100(5.1) | 104.6(3.9) | 129.8(4.1) | 174.4(5.4) | 186.0(6.0) | 178.5(5.9) | 175.6(5.9) |

資料:農水省「総合農協統計表」(各年次)

都府県では、低下傾向をみせている信用事業に代わって共済事業が安定した収益部門となり、1998年の共済事業の寄与率は26.0%で、信用事業に次ぐ収益部門となっている。購買事業と販売事業の事業総利益は近年では減少傾向にある。これに対し、北海道では共済事業の寄与率は1998年で12.9%と低く、最大の収益部門は購買事業となっている。しかし、購買事業の事業総利益も減少しており、伸びているのは販売事業の事業総利益である。以上のように北海道の農協経営は相対的に経済事業の比重が高く、その中では販売事業の地位が高まっているといえるのである。

2) 広域合併と北海道の農協

北海道の農協の組織面での特徴は、合併の遅れである。表I-1-12は合併構想の実現状況、表I-1-13は農協数の推移を示している。北海道の合併構想達成率は10.8%で都府県の69.7%と比較してきわめて低い。その要因は、財務の健全性の格差などの他に、北海道独自のものとして、地域性の強い農業を中心に事業を展開していることによる合併に向けた合意形成の難しさを指摘できる。

このような合併進捗状況の格差は事業展開のしかたにも相違をもたらしていると考えられる。販売事業では、農協当たりの販売高の規模で都道府県との差が拡大している。表I-1-14に示すように北海道の1農協当たりの販売高は全国平均と比較すると高くなっている。しかし、1990年において各都道府県ごとの順位をみると北海道は全都道府県中3位であったが、1998年には11位となっている。北海道の農協は販売事業の比重が相対的に高いとされてきたが、1農協当たりの販売高のみをみれば必ずしも北海道が特徴的であるとは言えなくなっているのである。1998年に上位となった県では農協数が大きく減少しており、広域合併によって事業規模の大きさが拡大していることがわかる。これに対し、北海道の販売事業規模の大きさは、生産の担い手として専業農家の比率が高く、1戸当たり経営規模が大きい北海道の農業を事業基盤としているためである。

このように、北海道の農協は販売事業の規模に比較して組合員組織や信用事業の規模が相対的に小さいことが特徴である。

表I-1-12 合併構想の実現状況(12年4月1日現在)

単位:組合・%

| | 農協数 | 構想数 | 構想実現数 | 達成率 |
|-------|-------|-----|-------|------|
| 北海道農協 | 192 | 37 | 4 | 10.8 |
| 都府県 | 1,219 | 492 | 343 | 69.7 |

資料:北海道中央会「北海道新・JA合併構想」実現への取り組み

表I-1-13 農協数の推移

単位:組合

| | 1980年 | 85年 | 90年 | 95年 | 96年 | 97年 | 98年 |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 北海道 都府県 | 277 4,211 | 271 3,971 | 256 3,335 | 241 2,216 | 250 2,081 | 241 1,871 | 220 1,620 |

資料:農水省「総合農協統計表」

注)農協数は総合農協統計表に集計された組合の数である。

表 I-1-14 1 農協当たり販売高が上位の都道府県

単位:千円

| 順位 | 1990年 | | | 1998年 | | |
|----|-------|------------|-------|-------|------------|-------|
| | 都道府県 | 1 農協当たり販売高 | 農協数 | 都道府県 | 1 農協当たり販売高 | 農協数 |
| 1 | 宮崎 | 7,508,839 | 23 | 鳥取 | 11,926,984 | 5 |
| 2 | 佐賀 | 4,297,566 | 33 | 宮崎 | 9,961,334 | 14 |
| 3 | 北海道 | 3,575,370 | 256 | 長野 | 7,392,954 | 37 |
| 4 | 長野 | 3,549,455 | 91 | 熊本 | 6,416,200 | 31 |
| 5 | 山形 | 3,514,725 | 63 | 山形 | 6,109,995 | 27 |
| 6 | 岩手 | 3,264,183 | 63 | 秋田 | 5,693,921 | 25 |
| 7 | 熊本 | 2,974,955 | 83 | 鹿児島 | 5,595,188 | 33 |
| 8 | 栃木 | 2,840,318 | 57 | 静岡 | 5,567,990 | 23 |
| 9 | 福岡 | 2,616,560 | 67 | 福岡 | 4,853,351 | 33 |
| 10 | 千葉 | 2,548,222 | 68 | 栃木 | 4,493,668 | 32 |
| 11 | 長崎 | 2,367,761 | 40 | 北海道 | 4,248,397 | 220 |
| 12 | 鹿児島 | 2,312,563 | 90 | 岩手 | 4,080,938 | 38 |
| 13 | 静岡 | 2,134,917 | 71 | 福島 | 3,823,580 | 34 |
| 14 | 群馬 | 2,106,751 | 93 | 群馬 | 3,800,851 | 42 |
| 15 | 三重 | 2,063,595 | 34 | 宮城 | 3,747,006 | 41 |
| | 全国平均 | 1,785,374 | 3,335 | 全国平均 | 2,950,835 | 1,620 |

資料:農水省「総合農協統計表」(各年次)

5. 小括

府県では農協の事業・組織整備において、1990年代初頭より、広域合併を梃子として合理化を図り信用事業の損益構造を改善する方針がとられてきた。しかし、合併は進んだものの、それにともなう事業体制の整備は進まず、信用事業の収益性はむしろ低下した。図I-1-1で農協の貯貸率に大きな向上がみられないこと、表I-1-11にみると、都府県の農協の信用事業の事業総利益が1990年代に入ってから低下傾向を示していることが、農協信用事業の厳しい状況を端的に示している^(注4)。その結果、農協組織・事業整備は、不採算部門の切り捨てと金融機関としての破綻処理を主要な課題とするまでに至ったのである。

一方、北海道の農協は、わが国における最大の農業地帯を事業基盤とし、1980年代半ばまでは「開発型」事業展開をおこなってきた。しかし、農業生産が衰退局面に入りつつあるなかでの農業投資の減少は、「開発型」事業展開を継続することを不可能とした。本章2節では、その結果として、北海道の農協の資金調達・運用の構造は府県のそれに近づいていることを示した。

しかし、北海道の農協信用事業の構造が府県と類似したものとなったからといって、府県と同様に信用事業を中心とした事業・組織整備を北海道の農協に適用することはできない。その理由は、本章でみてきた北海道の農協事業の特質より明らかである。3節では、経済事業について、北海道と府県では事業方式や事業基盤の点で質的な差があることを指摘した。4節では、農協事業経営全体からみた経済事業の地位について、量・質の両面から北海道と都府県の相違を分析した。これらの特徴は、北海道の農協が地域農業との関わ

りの中で事業を伸ばしてきたことによってもたらされたものであり、その事業方式面での現れが「開発型」事業展開であったといえる。「開発型」事業展開は、1980年代半ばに終焉を迎える、その結果資金面からみた事業構造は府県のものに近づいたが、それは地域農業と農協事業の密接な関わりの終焉を意味するものではない。

本章では府県の農協の地域的な差異については分析できなかったが、一般的傾向としては信用・共済の金融事業を経営の柱とし、事業基盤を農業分野から農外に移してきているとみてよい。広域合併以降の農協事業・組織整備や、住専問題以降介入を強めてきた農水省の政策も、このような府県の農協を念頭においてきたものである。北海道の農協はこれをそのまま受け入れることはできず、独自の路線を打ち出す必要に迫られている。そこで求められるのは、販売・購買事業を中心に据えて農業を事業基盤とした経営を開拓することにあろう。

【注】

- 1) 農協の「開発型」事業展開については坂下明彦「開発型農協の総合的事業展開とその背景」(七戸・牛山編[1991])を参照。
- 2) 佐伯[1993]は、「農協がわが国金融市場のなかではいわば限界資金供給者であり、しかもその融資体制が著しく未整備であることが、その融資リスクを格段に大きくしているのである。」と述べ、ノンバンク融資や有価証券などの融資リスクなどを指摘し、さらに金融自由化のなかで各種の金融リスクが拡大するとしている。この問題が顕著にあらわれたのが住専への融資である。個人金融や地域産業への融資に重点を置いて、いわゆる「地域金融」についての対応も遅れている。両角[2001]は、農協貸し出しの内容が「地域金融」とはほど遠く、従来とほとんど変わらない貸出対応がなされていると指摘している。
- 3) この問題については臼井編[1994]、および七戸・牛山編[1991]を参照。
- 4) この間の府県での信用事業不振とその要因は両角[2001]で分析されている。

第2章 北海道における農協事業の地域性と農協離れ傾向

北海道の農協経営は全国平均と比較すると、経済事業がおおむね黒字であり金融事業への依存度が相対的に低いといわれている^{注1)}。その理由は北海道農業の基盤が府県と比較すると専業農家の集団にあり、そのため販売・購買などの経済事業の事業量が多いことがある。しかし北海道農業は一様な農業展開をしているのではなく、稲作・畑作・酪農などの地帯が存在し、地帯ごとの事業展開は当然異なってくる。例えば畑作地帯においては販売事業、酪農地帯では飼料を中心とした購買事業に傾斜した経済事業であり、その内容は大きく異なっている。

そこで本章では、まず北海道の農協事業構造における経済事業の位置を確認する。しかし農業地帯が異なれば、事業展開も異なってくる。そのことから、農業地帯の特徴が顕著に表われる経済事業、特に販売事業から農業地帯区分を試みる。そして、その各農業地帯における経済事業の特質ならびに、近年において問題となりつつある農協離れ傾向の現状を明らかにしていく。

1. 北海道の農協事業構造の特質

北海道の農協経営の特徴として、経済事業の黒字を背景とした金融事業への依存率の低さをあげることができるが、貿易自由化・市場原理の導入などによる農産物価格の低迷が続いている、北海道の農協経営に少なからず影響を及ぼしている。そこで農協事業における事業損益の変化を示したのが図I-2-1である。

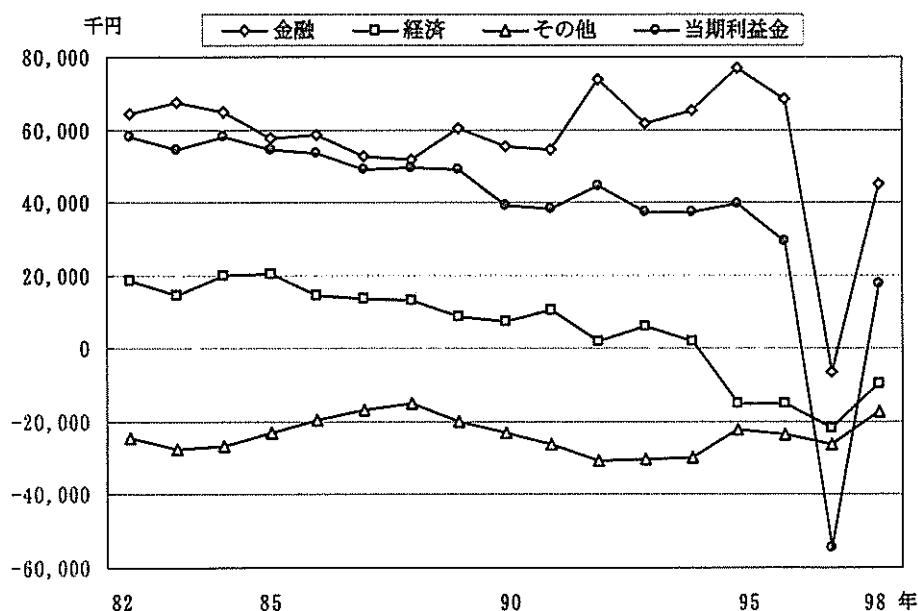


図 I-2-1 全道1農協平均の事業損益

資料:JA北海道信連「JAの経営収支と信用事業」各年次より作成。

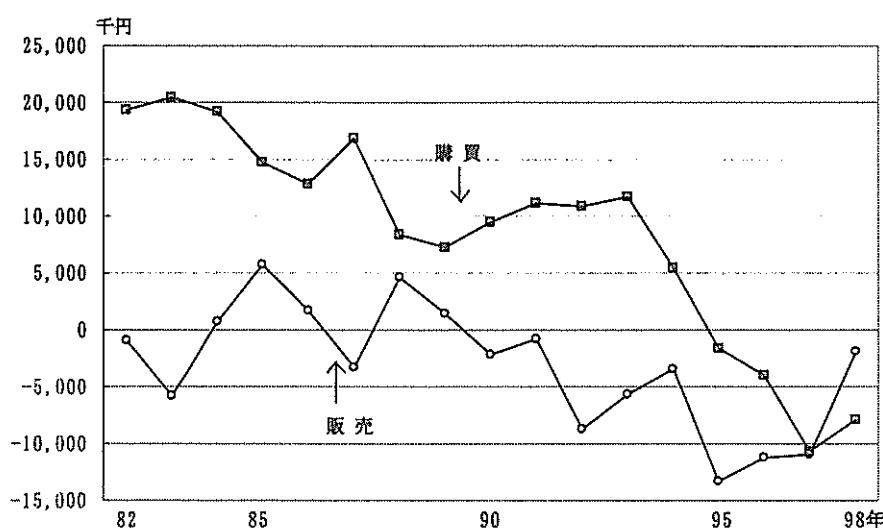
金融事業は信用・共済事業を、経済事業は販売・購買事業を、その他事業は利用・加工、倉庫、生産施設、その他を合わせたものである。まず当期利益金の動向をみると、農協経営は徐々に悪化しており、特に1995年を境として激化している。1997年は早期是正措置の対応として不良債権の引き当てが行われたために大きく悪化しているが、1995年と1998年との比較でも大きな差が認められる。

つぎに部門別事業損益では、その他事業が微増しているが、事業損益としてはマイナスであり、金融・経済事業では減少している。金融事業の減少は1997年の早期是正措置を契機として落ち込んでおり、伸び悩みの状態で持続してきたといえる。一方、経済事業の事業損益は当期利益金の動向と同様に、1982年から減少している。この結果、近年において金融事業の依存率（寄与率）が高まっている。1982年の農協経営における金融事業の依存率が110%であったのに対して、1998年では252%となっているのである。これは経済事業およびその他事業の依存率が低下したためであり、1982年の経済事業・その他事業の依存率31%、-42%から、1998年では-56%、-97%と大きく後退している。

以下、金融事業に関しては次章にゆずり、ここでは経済事業ならびにその他事業の動向を詳しくみていく。

経済事業は1982年から事業損益が減少しているが、図I-2-2に示したように、購買事業の減少が経済事業全体の動きを規定していたことがわかる。1982年当時で約2,000万円の事業黒字が1998年では約800万円の赤字となっており、特に1998年では販売事業と逆転をみせている。1998年の販売事業はおよそ200万円の赤字であり、1982年の約100万円の赤字と比較すると微減で、むしろ農産物の価格低迷が続く近年においてそれほど減少していないことは注目される。

つぎに、その他事業の事業損益内訳をみると（図I-2-3）、利用・加工、倉庫事業が赤字解消の方向であるのに対し、生産施設事業の収益はさらに悪化している。しかしこれらの事業は採算部門としての位置付けが低いことや、倉庫事業は作況と大きく関係するなど、これだけでもって判断することに限界性がある。



図I-2-2 販売事業と購買事業の事業損益の動向

資料:JA北海道信連「JAの経営収支と信用事業」各年次より作成。

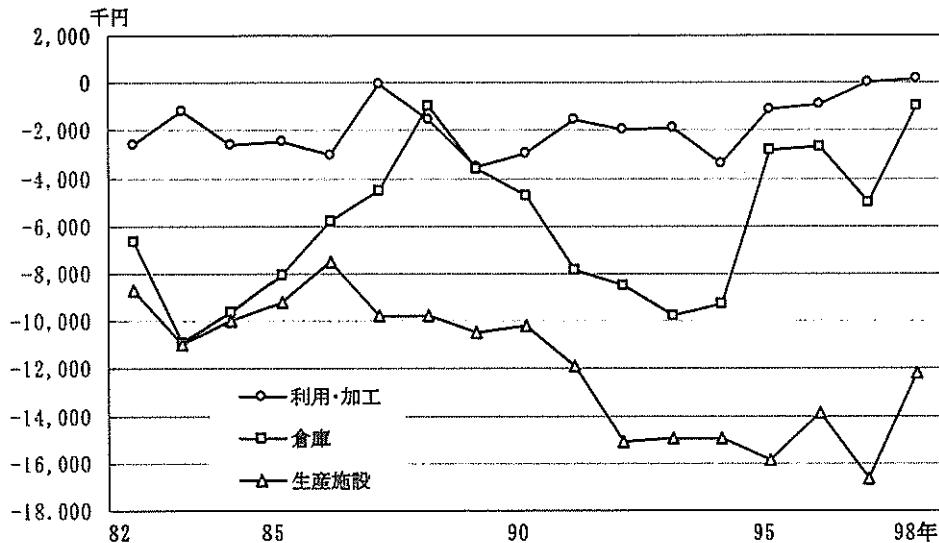


図 I-2-3 その他事業の事業損益内訳

資料:JA北海道信連「JAの経営収支と信用事業」各年次より作成。

以上、簡単に北海道の農協の動向をみてきた。北海道の農協の特徴であった金融事業への依存率の低さは経済事業の事業損益が減少するなかで、近年において高まってきており、都府県の農協の性格に近づきつつあるといってよい。しかし、経済事業の減少は購買事業の事業損益が大きく減少したためであり、販売事業においてはそれほど減少していない。また、その他事業では利用・加工、倉庫事業の損益は改善されてきているが、生産施設事業においてはさらに悪化をみせている。

以上の特徴は北海道の農協の平均像を示したものであり、北海道内の農業地帯を考慮した場合、農協の事業展開も異なってくると思われる。そこで以下では、農業地帯別に考察を加えていく。

2. 農業地帯別にみた農協経営の特徴

1) 各支庁の販売事業の特徴と農業地帯区分

ここでは農協の販売高を中心に北海道の各支庁の特徴を浮き彫りにするとともに、それぞれの農業構造を踏まえつつ地帯区分を行なってみる。

図 I-2-4 は各支庁の農協販売高に占める各品目の構成比を示したものである。空知においては米が61.2%、次いで野菜が20.0%でほとんどを占めている。野菜は減反政策による転作作物であり、1978年より開始された水田利用再編対策以降の野菜の販売取扱高は、1978年に68億4千万円(5.6%)、1980年に85億円(8.5%)、1990年に138億2千万円(11.4%)と増加傾向にある。上川の販売割合をみると米が27.4%、野菜が37.7%であり、野菜が米よりも多いが、以前では米の比率が高く、1978年の販売取扱高では米が545億6千万円(52.1%)に対し、野菜は111億4千万円(10.6%)にすぎない。これもまた減反政策の

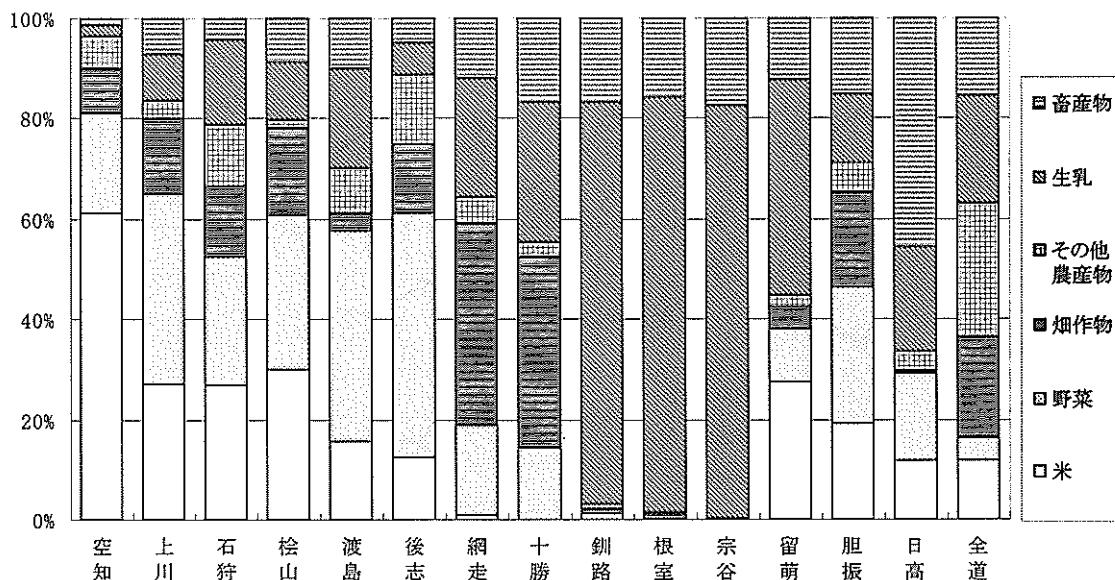


図 I-2-4 各支庁の農協販売高の構成

資料:「農業協同組合要覧」1998年事業年度

結果、野菜作への転換が推し進められたためである。石狩については、米が27.0%、野菜が25.8%であり、より多様な作物構成となっている。1978年時点での販売取扱高は米197億6千万円(47.3%)に対し、野菜は72億3千万円(17.3%)である。ここでも転作によって野菜生産が増加してきたことを示している。しかし、空知・上川と比較して1978年段階で野菜の割合が高く、また1998年での生乳の割合でも高い(石狩:17.3%、空知:2.1%、上川:9.2%)ことに注目すると、石狩は稲作地帯としての側面と札幌という大都市を控えた都市近郊農業という側面を共に有しているといえる。

道南に眼をむけると、桧山においては米が30.0%、野菜が30.8%で石狩川流域の支庁と同じような特徴を示している。しかし表I-2-1で桧山の規模別農家戸数の分布をみると1.0ha未満、1.0~5.0haの階層が多く、耕作規模は零細である。また、桧山の経営耕地総面積は16,751haであり、空知の113,182haと比較するとその狭小さがわかる。渡島、後志も規模別農家戸数の傾向が全道より零細で、また経営耕地総面積が小さいことから桧山と同様の地帯に位置づけられる。以上3つの支庁における1978年での米と野菜の販売高は、桧山で米85億9千万円(61.4%)、野菜10億8千万円(7.8%)、渡島で米68億1千万円(38.6%)、野菜28億2千万円(16.0%)、後志で米94億8千万円(33.5%)、野菜49億6千万円(17.5%)となっており、急激に稲作が減少し野菜が増加する傾向にあるといえる。

畑作地帯に位置づけられる網走・十勝においては、いうまでもなく畑作物が最も多く、全体の40%前後にのぼっている。畑作地帯での土地利用は3年輪作や4年輪作の土地利用構造をもつところに特徴がある。代表的な作物はてんさい、ばれいしょ、豆類、小麦であり、円高での内外価格差・輸入枠の拡大という需給情勢のなかで1985年から畑作生産調整(作付指標の設定)^(註2)が実施されてきた。畑作生産調整の特徴は多品目の生産調整であり、順次てんさい、ばれいしょ、豆類、小麦と拡大してきた。十勝についていえば、てんさいの販売取扱高は1985年の299億8千万円から1998年の247億2千万円に減少し、逆に小

米は254億7千万円から303億4千万円へと増加している。また、十勝・網走は生乳が28.0%、23.5%で2番目に大きく、酪農地帯的な側面も含んでいる。十勝・網走の1998年の生乳販売取扱高は606億円、371億4千万円であり、釧路・根室の348億1千万円、490億7千万円と匹敵する水準にある。十勝を例にすると基幹的な畑作地帯は十勝中央部に位置し、酪農を中心とする地帯は周辺部に位置している。

釧路・根室は生乳が80%以上でありいうまでもなく酪農地帯である。酪農地帯の特徴は表I-2-1に示したように1戸当たりの規模が大きいことである。それは酪農近代化のための補助事業や制度資金を積極的に導入してきたためである。そのため都府県と比べていち早く専業酪農体制が築かれたが、個別経営は充分な蓄積力の確保なしに規模拡大を図り、負債依存体質を強めてしまった。1970年代後半の加工原料乳の保証価格の上昇により、返済資金源としての牛乳生産は大幅に増大した。しかし1980年に入ってから需給不均衡が顕著になり生産調整が実施され、負債依存体質からの脱却が図れていないのが現状である。

宗谷は生乳が82.3%で酪農地帯であるが、その酪農専業地帯への歩みは「副業的酪農」^(註3)を経て現在に至っており、当初から酪農専業地帯として開発されてきた釧路・根室の酪農地帯とは性格を異にするため、ここでは別の酪農地帯として位置づける。留萌もまた生乳が42.9%と最も多くなっており、宗谷の酪農地帯と同じ動きである。米は27.7%であるが中小河川沿いに立地しており、石狩川流域の稲作中核地帯とは異なっている。

日高・胆振地区についてみると、まず胆振はすべての品目において平均的で混合地帯であり、表I-2-1の規模別農家戸数・経営耕地総面積でも全道と比較して零細性が伺える。先の桧山・渡島・後志と同様な地帯と位置づけることができるが、1998年の農業粗生産額からみた胆振の特徴は肉用牛及びその他畜産物の割合が40%弱と高い点が特徴である。日高においては胆振よりも一層この特徴が強く表れており、軽種馬を中心としたその他畜産物の割合が68.5%と高くなっている。沢地水田と海岸丘陵部の畜産という構成である。

表I-2-1 各支庁の規模別農家戸数の割合と経営耕地総面積

単位:%、ha

| | 1.0ha未満 | 1.0～5.0ha | 5.0～10.0ha | 10.0～20.0ha | 20.0～30.0ha | 30.0ha以上 | 計 | 経営耕地 総面積 |
|------|---------|-----------|------------|-------------|-------------|----------|-------|-------------|
| 空知支庁 | 6.6 | 26.1 | 37.8 | 25.2 | 3.0 | 1.3 | 100.0 | 113,182 |
| 上川支庁 | 6.6 | 36.7 | 29.3 | 19.4 | 4.9 | 3.1 | 100.0 | 117,070 |
| 石狩支庁 | 16.8 | 32.5 | 25.2 | 19.3 | 4.2 | 2.0 | 100.0 | 40,551 |
| 桧山支庁 | 18.0 | 33.9 | 24.3 | 16.8 | 5.0 | 2.0 | 100.0 | 16,751 |
| 渡島支庁 | 21.4 | 45.8 | 17.4 | 8.9 | 3.9 | 2.5 | 100.0 | 21,111 |
| 後志支庁 | 16.5 | 35.9 | 22.5 | 19.5 | 4.1 | 1.5 | 100.0 | 30,956 |
| 網走支庁 | 4.5 | 11.5 | 12.6 | 29.6 | 24.6 | 17.2 | 100.0 | 148,114 |
| 十勝支庁 | 2.0 | 5.9 | 7.6 | 19.2 | 30.2 | 35.1 | 100.0 | 215,760 |
| 釧路支庁 | 3.4 | 6.9 | 5.8 | 8.2 | 9.0 | 66.8 | 100.0 | 78,146 |
| 根室支庁 | 0.2 | 1.0 | 1.1 | 3.2 | 3.6 | 90.9 | 100.0 | 104,737 |
| 宗谷支庁 | 1.1 | 3.3 | 2.1 | 4.4 | 6.8 | 82.4 | 100.0 | 48,029 |
| 留萌支庁 | 7.5 | 21.3 | 28.7 | 17.4 | 5.1 | 20.1 | 100.0 | 29,930 |
| 胆振支庁 | 14.6 | 30.0 | 27.4 | 19.3 | 5.2 | 3.6 | 100.0 | 28,398 |
| 日高支庁 | 8.4 | 24.0 | 24.7 | 27.9 | 9.9 | 5.1 | 100.0 | 30,628 |
| 全道平均 | 8.4 | 24.9 | 23.0 | 20.3 | 9.8 | 13.6 | 100.0 | 73,097 |

資料:「農業センサス1995」より作成。

以上から改めて各支庁を地帯区分すると、中核的かつ大規模な稲作地帯（空知・上川）、畑作地帯（網走・十勝）、酪農地帯（釧路・根室）が一方にあり、他方では中小規模の米+野菜の桧山・渡島・後志、それに畜産を加えた胆振・日高、丘陵地型の宗谷・留萌、稲作地帯と都市近郊の性格をもつ石狩とに地帯区分できる。ここで桧山・渡島・後志を道南Ⅰ地域、胆振・日高を道南Ⅱ地域、留萌・宗谷を北部地域、石狩を札幌市近郊地域とする^{註4)}。

2) 農協の事業構造の地域性と経済事業

表I-2-2は農業地帯別に1農協当たりの部門別事業損益を示しており、事業区分は先の全道平均と同様である。まず稲作地帯・畑作地帯・酪農地帯の事業構造からみていく。当期利益金に相当する純損益においては、1990年と比較すると1998年では稲作地帯と酪農地帯では減収となっており、畑作地帯のみ増収している。特に酪農地帯の減収が激しいよう見受けられるが、これは早期是正措置が1998年にまで及んだことが原因であり、実際の水準はもっと高いと考えられる。しかし、1996年の酪農地帯の純損益は1990年と比較すると、約1,000万円減少しており、この減少傾向は続いているといえる。

部門別事業損益から3つの地帯の特徴をみると、第1に畑作地帯における金融事業の位置付けが他の地帯と比較して低いことが指摘できる。1998年の稲作地帯における金融事業の寄与率は325%、1996年の酪農地帯では339%であるのに対し、畑作地帯は98年で65%と低い。第2は、畑作地帯における経済事業の収益性の高さである。確かに、畑作地帯の経済事業は1990年と比較すると減少傾向にあるが、稲作・酪農地帯と比較するとその減少率は緩やかなものである。特に稲作地帯では1990年から赤字が続き、その赤字は拡大する傾向にある。

さらに経済事業損益の内訳をみると、稲作地帯においては販売事業及び購買事業のいずれもが赤字となっており、特に購買事業の赤字が著しい。酪農地帯では1990年においては購買事業の収益が大きかったが、その収益悪化に伴い経済事業の収益も悪化している。1998年においては販売事業が黒字、購買事業が赤字と逆転しており、購買事業に依存した事業展開は難しくなっている。経済事業の収益が唯一黒字であった畑作地帯では、酪農地帯の動向と類似しており、購買事業の収益が縮小傾向のなかで販売事業の増収によって支えられている。また販売事業の収益は酪農よりも大きく、それはその他事業と関連している。その他事業が黒字部門であるのは畑作地帯のみであり、販売事業を付加価値生産まで拡大したことによる収益の増加であると考えられる。

次に上記の3つの地帯以外では、純損益からみると道南Ⅱを除いて1990年から減少している。道南Ⅱにおいて純損益が増加しているのは、金融事業の収益が増加し、その他事業の赤字が軽減したことによる。他の地帯での金融事業の収益は伸び悩みの状態であり、その他事業も赤字基調であり、さらに増加している地帯もある。経済事業では北部地域は黒字であるが、どの地帯でも減少傾向にある。特に1990年段階では黒字であった購買事業の収益低下が著しい。販売事業は先にみた全道平均の動向と同じく、若干の減少となっている。これらの地帯すべてに共通する点は、金融事業の寄与率が高いことであり、金融事業を中心とした事業展開が行われている。そのなかで道南Ⅱは金融事業の収益がさらに増加したことによって、純損益が増加しているのである。全体としてこれらの地帯の経済事業の位置は低くなっている。

表 I - 2 - 2 農業地帯別一農協当たりの部門別事業収支

稲作 (空知、上川)

単位:千円

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| 金融 経済 | 70,144 -6,856 | 64,241 -1,347 | 80,108 -9,155 | 60,82 2,717 | 69,463 11,893 | 79,990 -21,544 | 80,218 -24,696 | 30,317 -32,504 | 62,479 -25,115 |
| 販売 購買 | 1,146 -8,002 | 6,699 -8,046 | -6,274 -2,881 | 3,793 -1,076 | 10,339 1,554 | -8,655 -12,889 | -11,419 -13,277 | -18,203 -14,301 | -6,288 -18,827 |
| その他 | -19,035 | -24,711 | -31,193 | -37,307 | -44,232 | -18,814 | -22,076 | -27,583 | -18,124 |
| 純損益 | 44,253 | 38,184 | 39,760 | 26,231 | 37,124 | 39,632 | 33,447 | -29,770 | 19,240 |

畑作 (十勝、網走)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| 金融 経済 | 60,898 39,812 | 68,209 41,354 | 89,517 30,529 | 76,913 37,899 | 70,544 21,045 | 89,871 -2,093 | 64,386 10,953 | 31,713 10,236 | 45,995 30,142 |
| 販売 購買 | 6,755 33,058 | 9,676 31,679 | 1,351 29,178 | 1,164 36,735 | -171 21,216 | -16,276 14,183 | -2,367 13,320 | 1,967 8,270 | 16,052 14,090 |
| その他 | -31,206 | -29,010 | -28,265 | -24,935 | -17,537 | -13,602 | -8,183 | -7,680 | 33 |
| 純損益 | 69,504 | 80,554 | 91,781 | 89,878 | 74,052 | 74,176 | 67,156 | 34,269 | 76,169 |

酪農 (釧路、根室)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| 金融 経済 | 36,168 34,720 | 25,948 36,887 | 54,994 35,701 | 59,648 21,494 | 66,420 5,131 | 79,036 3,214 | 71,384 -3,141 | 23,129 -7,169 | -16,244 -7,722 |
| 販売 購買 | -1,440 36,160 | -2,688 39,575 | 3,198 32,504 | -2,464 23,958 | -4,417 9,548 | -6,438 9,652 | -3,155 15 | -457 -6,713 | 2,504 -10,226 |
| その他 | -38,118 | -41,845 | -52,161 | -50,170 | -43,946 | -46,175 | -47,050 | -52,171 | -39,977 |
| 純損益 | 32,770 | 20,991 | 38,534 | 30,972 | 27,606 | 36,075 | 21,194 | -36,211 | -63,942 |

道南 I (渡島、桧山、後志)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 金融 経済 | 24,712 -5,874 | 25,454 117 | 42,454 -8,328 | 33,389 -11,069 | 31,912 -12,181 | 41,399 -16,626 | 34,913 -18,039 | 35,496 -17,978 | 22,732 -16,648 |
| 販売 購買 | -13,140 7,266 | -13,442 13,558 | -19,515 11,187 | -18,558 7,489 | -13,937 1,757 | -15,062 -1,564 | -16,375 -1,664 | -12,747 -5,231 | -15,437 -1,212 |
| その他 | -9,505 | -15,539 | -16,219 | -16,049 | -15,088 | -13,840 | -17,155 | -21,357 | -10,055 |
| 純損益 | 9,334 | 10,031 | 17,908 | 6,271 | 4,644 | 10,934 | -281 | -3,838 | -3,971 |

道南 II (胆振、日高)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 金融 経済 | 52,794 -14,763 | 62,087 -17,717 | 82,053 -15,886 | 86,348 -20,823 | 87,658 -22,598 | 97,501 -47,488 | 107,019 -52,826 | 83,422 -48,477 | 82,301 -60,762 |
| 販売 購買 | -29,734 14,971 | -38,027 20,310 | -35,396 19,510 | -33,669 12,846 | -32,282 9,684 | -32,465 -15,023 | -34,435 -18,391 | -29,241 -19,236 | -25,811 -34,951 |
| その他 | -24,387 | -18,418 | -25,634 | -28,181 | -26,719 | -20,009 | -26,570 | -32,768 | -5,045 |
| 純損益 | 13,644 | 25,952 | 40,533 | 37,344 | 38,341 | 30,004 | 27,623 | 2,177 | 16,494 |

北部 (留萌、宗谷)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 金融 経済 | 22,275 17,648 | 19,245 23,659 | 28,807 16,821 | 30,258 20,352 | 31,788 8,585 | 37,636 12,761 | 31,567 2,559 | 12,998 2,197 | 21,448 8,092 |
| 販売 購買 | 7,833 9,815 | 9,104 14,556 | 4,002 12,819 | 7,905 12,447 | 2,330 6,255 | 947 11,815 | 1,890 670 | 4,264 -2,067 | 6,849 1,243 |
| その他 | -16,528 | -23,587 | -22,908 | -21,379 | -13,990 | -29,606 | -18,058 | -21,249 | -12,393 |
| 純損益 | 23,395 | 19,317 | 22,720 | 29,231 | 26,383 | 20,792 | 16,068 | -6,054 | 17,147 |

札幌市近郊 (石狩)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 金融 経済 | 102,174 -36,778 | 99,936 -28,689 | 124,658 -50,972 | 95,754 -42,977 | 132,767 -54,830 | 129,550 -52,940 | 113,182 -61,224 | -470,292 -106,548 | 100,353 -59,442 |
| 販売 購買 | -10,429 -26,349 | -7,356 -21,333 | -25,739 -25,233 | -25,534 -17,443 | -19,261 -35,569 | -20,118 -32,822 | -30,383 -30,841 | -29,890 -76,658 | -19,309 -40,133 |
| その他 | -23,550 | -41,601 | -52,494 | -40,014 | -44,952 | -38,759 | -60,881 | -53,054 | -60,959 |
| 純損益 | 41,846 | 29,646 | 21,192 | 12,763 | 32,985 | 37,851 | -8,923 | -629,894 | -20,048 |

資料:JA北海道信連「JAの経営収支と信用事業」各年次より作成。

以上で農業地帯別の農協事業構造と経済事業の動向や位置付けを簡単にみてきた。全体的な特徴をまとめると以下の通りである。金融事業の収益は1997年の早期是正措置によって大きく落ち込んでおり、1998年においても1990年と比較すると減少している。しかし経済事業の収益が金融事業以上に低下したために、金融事業への依存度は相対的に高まっている。経済事業は事業量の停滞・減少が収益の低下に連動しており、販売事業・購買事業とともにその収益は減少してきており、特に購買事業の収益の低下が著しくなっている。利用・加工・倉庫・生産施設事業は全体的に赤字の状態で変化はないが、畠作地帯においてはその重要性が高まっていることなどをあげることができる。現在の農産物価格低迷のなかで販売事業の収益を低下させないためには、利用・加工・倉庫・生産施設事業などの下支えが必要であると考えることができる。現段階の農協の販売事業は農産物の取扱高が減少するなか、単純に農産物の販売を扱っているだけでは収益が悪化する傾向にあり、販売事業を付加価値生産までを含めた広義なものと捉えた新たな展開が求められているといえる。

3. 購買事業の地域性と農協離れ傾向

1) 農業地帯別の生産資材供給の現状と特徴

近年における経済事業全体の動向は購買事業の収益が大きく影響している。購買事業の収益はほとんどの地帯で減少しており、それは農家数の減少などの理由も考えられる一方で、農協離れも一因として考えられる。そこで生産資材の面から購買事業の地域性と農協離れ傾向についてみていく。

表I-2-3は地帯別・品目別に1990年、1995年、1998年の生産資材の供給高を示している。全道平均での購買事業合計は1995年に増大をみせたが、1990年と1998年を比較するとほとんど変化はない。1995年の増加は特に農業機械供給高の増加によっており、1995年と比較して1998年が減少しているのも農業機械の供給高によるものである。1998年の品目別構成比は石油が全体の16.8%をしめ、石油類を除く構成比では飼料が最も高く、肥料及び農業機械が10%台である。

次に地帯別にみていくと、畠作地帯では購買事業高合計が1995年に上昇をみせるが、1998年に減少し、1990年よりも供給高は少なくなっている。種類別には稲作と転作野菜の地帯であることを反映して、全道平均よりも農薬、保温・包装資材の割合が高くなっている。また農業機械も1998年で19.4%と高く、大規模化に伴う機械化が進んでいることを示している。畠作地帯は唯一、1990年から1998年の期間で購買事業高全体の合計と石油類を除く合計が増加している地帯である。その内容にもほとんど変化がないことから、すべての資材において増加しているといえる。なかでも飼料の割合が37.1%と最も高く、酪農地帯としての性格も表れている。酪農地帯での生産資材供給総額の動向は全道平均と同様であり、種類別では飼料への傾斜が顕著である。

道南Ⅰでは自動車・建設資材を除き各資材の構成比は平均的である。この構成比は稲作地帯のそれと類似しており、米+野菜産地の特徴を示している。道南Ⅱもまた米と野菜を生産しているため保温・包装資材の割合が大きいが、畜産の存在から飼料が最も高いのが

特徴である。札幌市近郊では都市近郊の側面より酪農、野菜作生産の側面から飼料及び保温・包装資材の割合が高く、また自動車・建設資材の割合が高い。また稻作地帯の側面もあり、すべての資材において均等な構成となっている。最後に北部地域であるが、根釧酪農地帯と性格を同じくすることにより飼料への傾斜がみられる。

各地帯の性格をまとめると、酪農を専業としている地帯においては購買事業における飼料の割合が50%以上であり、飼料を軸とした事業展開が特徴である。それは酪農地帯的な側面もある畑作地帯や畜産を含む道南Ⅱにおいても同様である。ただし、酪農・畜産専業地帯ではないため、畑作地帯においては酪農地帯と比較すると農薬の割合が高く、道南Ⅱにおいては保温・包装資材の割合が高い。保温・包装資材の割合が高いのは野菜生産によるものであり、近年の稻作地帯でも転作の影響を受け、保温・包装資材の割合が高くなっている。札幌市近郊では都市近郊に位置することから自動車の割合が高く、また生乳、野菜、米等の生産も行われているため、全体的に均等な構成比である。

表 I-2-3 地帯別生産資材供給高

単位:百万円、%

| | 全道平均 | | | 稻 作 | | | 畑 作 | | | 酪 農 | | |
|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|
| | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 |
| 飼 料 | 29.4 | 25.4 | 31.6 | 11.5 | 7.5 | 10.1 | 33.4 | 31.9 | 37.1 | 58.5 | 59.2 | 63.1 |
| 肥 料 | 20.4 | 18.1 | 19.7 | 21.3 | 17.5 | 20.8 | 22.9 | 21.2 | 22.4 | 16.5 | 14.6 | 14.8 |
| 農 薬 | 9.5 | 9.9 | 9.9 | 11.7 | 12.1 | 12.9 | 11.3 | 11.4 | 11.8 | 0.7 | 0.8 | 0.7 |
| 保温・包装 | 7.4 | 7.6 | 7.8 | 12.8 | 11.4 | 13.9 | 3.4 | 3.3 | 3.5 | 0.5 | 0.6 | 0.5 |
| 農業機械 | 16.1 | 20.3 | 12.3 | 21.8 | 29.7 | 19.4 | 15.2 | 16.3 | 9.8 | 10.0 | 11.8 | 7.8 |
| 自動車 | 5.1 | 6.2 | 5.1 | 7.5 | 8.9 | 7.8 | 2.9 | 4.2 | 3.4 | 2.1 | 1.1 | 1.0 |
| その 他 | 12.1 | 12.5 | 13.6 | 13.4 | 13.0 | 15.1 | 11.0 | 11.7 | 12.0 | 11.6 | 11.9 | 12.1 |
| 合 計 I | 47,265 | 51,955 | 46,650 | 83,689 | 98,480 | 77,656 | 121,821 | 127,987 | 128,252 | 40,251 | 37,585 | 40,265 |
| 石 油 | 16.1 | 16.9 | 16.8 | 17.3 | 16.9 | 19.5 | 15.3 | 15.6 | 14.7 | 10.2 | 13.1 | 12.5 |
| 合 計 II | 56,366 | 62,546 | 56,089 | 101,177 | 118,506 | 96,518 | 143,859 | 151,678 | 150,319 | 44,810 | 43,257 | 46,022 |

| | 道 南 I | | | 道 南 II | | | 札幌市近郊 | | | 北 限 | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 |
| 飼 料 | 19.6 | 13.7 | 15.5 | 29.8 | 24.0 | 31.6 | 11.7 | 6.6 | 14.2 | 53.5 | 47.2 | 55.4 |
| 肥 料 | 19.0 | 17.3 | 18.1 | 16.7 | 15.9 | 15.3 | 21.0 | 17.7 | 19.9 | 14.2 | 12.9 | 13.6 |
| 農 薬 | 11.5 | 12.7 | 12.3 | 7.4 | 8.4 | 7.5 | 11.2 | 10.1 | 10.7 | 3.4 | 3.6 | 3.0 |
| 保温・包装 | 15.3 | 16.7 | 19.1 | 10.6 | 12.6 | 12.3 | 11.3 | 11.3 | 11.7 | 3.4 | 4.1 | 3.2 |
| 農業機械 | 15.8 | 19.5 | 11.9 | 12.9 | 17.7 | 10.3 | 17.5 | 22.2 | 12.2 | 12.7 | 19.9 | 12.4 |
| 自動車 | 6.8 | 6.2 | 6.1 | 10.5 | 9.4 | 7.7 | 9.6 | 14.3 | 14.3 | 2.9 | 1.7 | 1.0 |
| その 他 | 12.0 | 13.9 | 17.0 | 12.1 | 12.1 | 15.3 | 17.6 | 17.8 | 17.1 | 10.0 | 10.7 | 11.5 |
| 合 計 I | 30,660 | 30,603 | 27,048 | 20,813 | 33,179 | 19,868 | 15,961 | 17,720 | 16,357 | 17,658 | 18,128 | 17,106 |
| 石 油 | 19.3 | 20.4 | 20.0 | 18.0 | 20.8 | 20.1 | 24.4 | 22.3 | 22.0 | 16.1 | 14.8 | 15.0 |
| 合 計 II | 37,887 | 38,451 | 33,813 | 25,370 | 41,866 | 24,857 | 19,694 | 22,792 | 18,183 | 20,231 | 21,272 | 20,116 |

資料:「農業協同組合要覧」1990、1995、1998事業年度

注1) ここでの供給高は当期受入高を示す。

2) 合計Iは石油類を除く合計値である。

3) その他には家畜、建設資材、その他を含む。

2) 生産資材事業からみた農協離れ傾向

北海道においては組合員勘定制度が行われているために、生産資材供給高には農家が商社から資材を購入し、農協を通して決済を行なった金額も含んでいる。農協による生産資材の系統外の仕入れは飼料を除きそのほとんどが限定的であるため、農家の農協離れは農協の経済連（ホクレン）利用率を通じて間接的に示すことができる。そこで飼料、肥料、農薬、農業機械に限定して、地帯別に系統利用率をみると表 I - 2 - 4 のようになる。1998年の系統利用率はいずれも50.0%以上であるが、1990年と比較すると系統利用率は低下している。系統利用率がもっとも低い飼料（52.2%）については道南Ⅱがその中でも最も低く、最も高い畑作地帯とでは9ポイントの差がある。道南Ⅱは販売において畜産物の取扱高が高く、購買では飼料の割合が高かったが、系統利用率では最も低くなっている。次に系統利用率が低い農業機械（56.7%）では地域間格差が大きく、畑作地帯と道南Ⅱではその差は約40ポイントである。農薬でも同様な傾向があり、畑作地帯と根釗酪農地帯では33ポイントと格差が激しい。系統利用率が一番高い肥料では全道平均で73.5%、77.9%の酪農と68.1%の札幌市近郊では9ポイントの差がある。全体で系統利用率をみると畑作地帯の64.2%が最も高く、道南Ⅱの50.2%と比較すると15ポイント近く差が生じており、根釗酪農地帯と比較しても9ポイント違っている。全体では取り扱い品目の構成に影響を受けるが、同一品目でも最低10ポイント程度の格差が生じている。

表 I - 2 - 4 地帯別生産資材の系統利用率と粗利益率

単位: %

| | 飼 料 | | | 肥 料 | | | 農 薬 | | | 農業機械 | | | 合 計 I | | |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|
| | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 | 90 | 95 | 98 |
| 畠 作 | 63.1 | 58.9 | 51.4 | 76.8 | 69.8 | 70.7 | 72.9 | 67.0 | 64.7 | 53.7 | 48.5 | 41.2 | 63.5 | 56.5 | 55.5 |
| 畑 作 | 59.6 | 61.8 | 54.5 | 76.3 | 78.2 | 76.3 | 65.9 | 73.6 | 69.6 | 62.7 | 68.0 | 78.3 | 64.6 | 67.1 | 64.2 |
| 酪 農 | 52.3 | 49.0 | 52.4 | 82.8 | 78.0 | 77.9 | 42.1 | 40.4 | 36.4 | 55.9 | 73.7 | 59.5 | 55.5 | 53.1 | 55.3 |
| 道 南 I | 60.6 | 58.9 | 46.6 | 82.0 | 73.7 | 71.4 | 63.1 | 60.1 | 61.9 | 55.0 | 54.5 | 46.9 | 61.6 | 57.5 | 56.3 |
| 道 南 II | 58.6 | 47.4 | 46.1 | 77.3 | 70.0 | 70.5 | 60.8 | 60.7 | 61.4 | 45.1 | 47.5 | 39.1 | 51.8 | 50.1 | 50.2 |
| 札幌市近郊 | 62.6 | 48.1 | 52.7 | 79.7 | 75.1 | 68.1 | 69.0 | 70.1 | 58.8 | 62.0 | 61.3 | 51.4 | 63.5 | 63.7 | 52.7 |
| 北 限 | 64.2 | 50.3 | 53.8 | 80.3 | 68.9 | 70.6 | 71.7 | 59.8 | 60.4 | 66.0 | 67.8 | 72.0 | 66.4 | 57.6 | 58.8 |
| 全道平均 | 58.7 | 55.9 | 52.2 | 77.9 | 74.5 | 73.5 | 67.6 | 68.3 | 65.8 | 57.6 | 56.8 | 56.7 | 62.2 | 59.8 | 58.9 |
| 粗 利 益 率 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 畠 作 | 3.3 | 3.8 | 3.4 | 7.2 | 7.6 | 7.9 | 5.7 | 5.6 | 6.1 | 5.0 | 4.0 | 5.4 | 6.1 | 6.1 | 6.7 |
| 畑 作 | 3.0 | 3.0 | 2.5 | 4.6 | 4.5 | 4.2 | 3.0 | 2.8 | 2.7 | 3.1 | 3.0 | 3.9 | 3.9 | 3.7 | 3.6 |
| 酪 農 | 3.3 | 3.4 | 3.2 | 3.9 | 4.1 | 3.9 | 6.1 | 6.5 | 6.7 | 3.1 | 2.6 | 2.3 | 3.9 | 4.0 | 3.8 |
| 道 南 I | 3.7 | 5.3 | 4.1 | 9.0 | 8.9 | 8.1 | 8.0 | 7.3 | 7.7 | 5.1 | 4.1 | 5.1 | 7.7 | 7.8 | 7.7 |
| 道 南 II | 5.0 | 4.6 | 4.8 | 7.2 | 8.7 | 8.7 | 7.2 | 7.4 | 7.9 | 5.1 | 4.5 | 8.9 | 6.6 | 7.1 | 7.8 |
| 札幌市近郊 | 3.8 | 3.6 | 3.5 | 8.0 | 7.6 | 7.4 | 5.7 | 6.0 | 6.4 | 4.2 | 3.1 | 5.0 | 5.8 | 5.4 | 6.4 |
| 北 限 | 4.0 | 4.0 | 3.6 | 6.4 | 6.4 | 6.6 | 7.5 | 7.7 | 8.5 | 3.2 | 2.7 | 2.8 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| 全道平均 | 3.4 | 3.5 | 3.0 | 5.9 | 6.2 | 5.8 | 4.9 | 4.8 | 4.8 | 4.1 | 3.6 | 4.7 | 5.1 | 5.2 | 5.4 |

資料:「農業協同組合要覧」1990、1995、1998事業年度

注 1) 系統利用率=系統受入高／当期受入高、粗利益率=購買利益／当期受入高

2) 合計 I は石油類を除く生産資材の値である。

3) 札幌市近郊ではサツラク・千歳市開拓農協を除く。

系統利用率の格差は多様な要因によると考えられるが、ここでは手数料率を表わすと考えられる粗利益率との関係をみていく。まず粗利益率を概観すると、品目ごとでは1998年の全道平均は飼料3.0%、肥料5.8%、農薬4.8%、農業機械4.7%であり、肥料の手数料率（粗利益率）の高さが目につく。肥料の系統利用率と粗利益率が共に高いということはいわゆる商社との競合が少ない部門であり、生産資材のなかでは収益部門として位置づけられると考えられる。地域別にみると、飼料では畑作地帯と道南Ⅱでは2.3ポイントの格差があり、肥料では道南Ⅱが根釗酪農地帯の粗利益率より4.6ポイント高く、農薬では畑作地帯と北部地域では5.8ポイントの開きがある。農業機械でも酪農地帯と道南Ⅱでは6.6ポイントの地域格差が生じている。手数料率は単位当たりの取扱量や物流条件の差により異なる場合もあるが、全体的に手数料率の地域格差もまた大きい。

以上から、粗利益率が最も低い畑作地帯では系統利用率が最も高く、粗利益率が高い道南Ⅱでは系統利用率が低くなっている。畑作地帯の粗利益率が低いのは以前からの商社との競争にさらされてきたことが背景にあり、農家のコスト意識が高いことを反映している。それが系統利用率の上昇に結びつき、購買事業の供給高ではそれぞれの地帯のなかで唯一、増加しているのである。

そこで地帯別に横軸を系統利用率、縦軸を粗利益率で図示したものが図I-2-5である。

全体として負の相関がみられ、系統利用率＝農協利用率が高くなるほど粗利益率＝手数料率が低くなることを示している。左上に位置する地帯は商社が参入してくると、系統利用率がさらに下がる危険性があり、手数料の増加でしか購買事業を支えることができなくなり、その結果さらなる系統利用率の低下を招くといった悪循環が生じる可能性がある。地帯別でみると全体的に粗利益率が低く、系統利用率が高かった畑作地帯が右下、道南地域が左上と非中核地帯に位置づけられた地域が左上にある傾向が強い。

近年においてはその商社参入の対抗手段として、大口対応の導入によって購買事業の供給高の減少に歯止めをかけようとしている。そこで北海道の大口対応の実態を表I-2-5に示した。

全道での実施状況は飼料が33.5%、肥料が35.1%、農薬が20.1%であり、第1章でみたように都府県と比較すると低いが、今後実施予定の農協の割合が高く順次増加するものと思われる。北海道のなかで大口対応の割合が高いのは、飼料では畑作地帯、酪農地帯、北部地域であり、肥料では畑作地帯があげられる。これらに共通することは1戸当たりの規模が大きく、また1戸当たりの使用量が多い地帯であるということである。それに対し、1戸当たりの経営耕地面積が小さい地帯で、特に零細性が顕著である道南地域において、大口対応の割合は他の地帯と比較すると低くなっている。ただし購買事業高が唯一増加していた畑作地帯での大口対応の実施率は飼料を除き、ほとんどが低い水準となっている。これは飼料において商社との競合が激化していることを示すが、畑作経営においては規模格差がそれほど表れておらず、しかも手数料率が低く抑えられているからに他ならない。

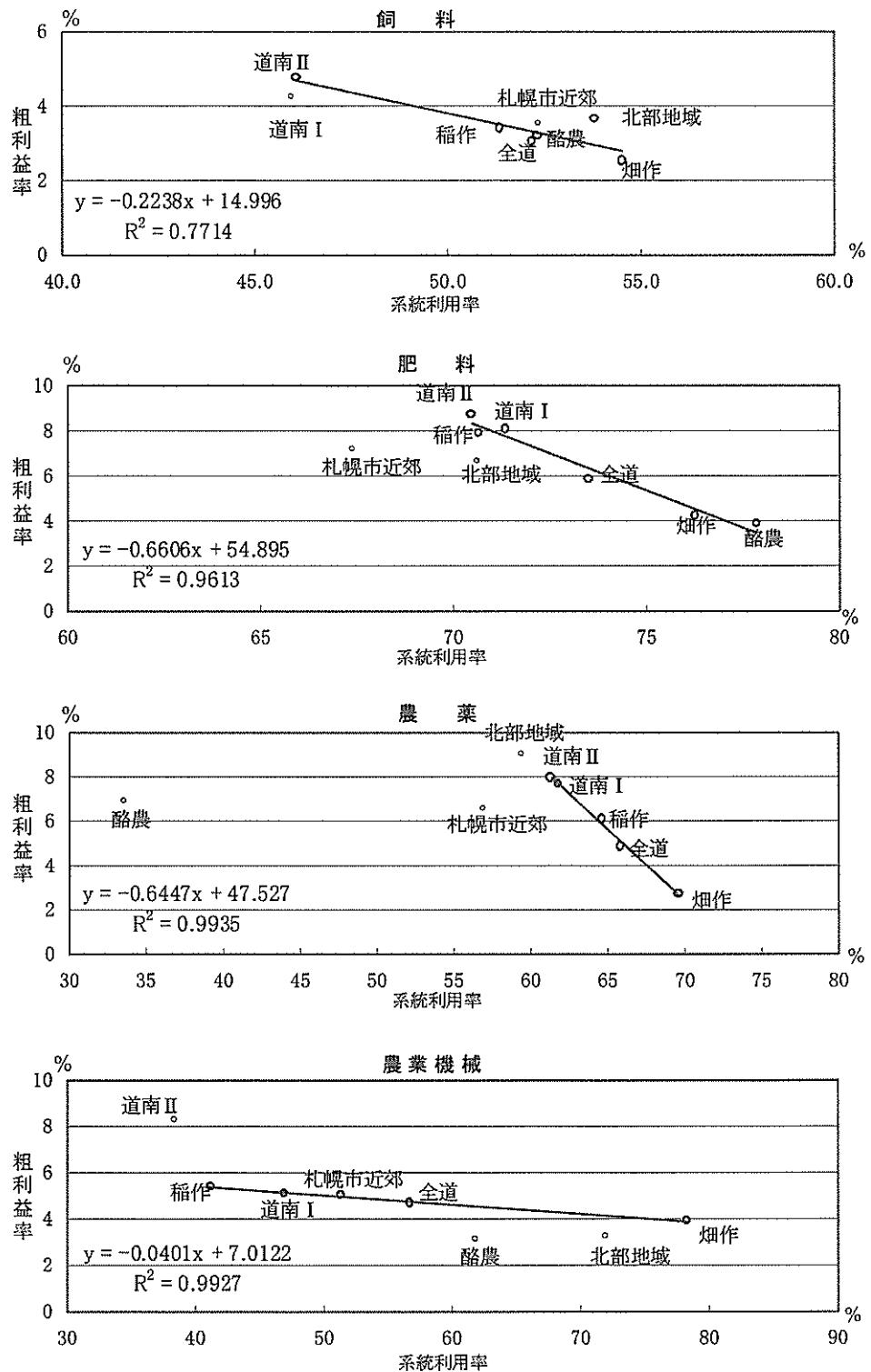


図 I-2-5 系統利用率と粗利益率の相関関係

資料:「農業協同組合要覧」1998年事業年度より作成。

注)生産資材供給高が他の地帯と比較して小さい地帯、具体的には飼料で道南 I と札幌市近郊(50億円未満)、肥料では札幌市近郊、北部地域、道南 II(40億円未満)、農薬では畠農地帯、北部地域、札幌市近郊(10億円未満)、農業機械では道南 II、北部地域(20億円未満)と畠農地帯は相関を調べるに当たり除外している。

表 I - 2 - 5 大口対応の実態

単位:農協数、%

| | 飼 料 | 肥 料 | 農 薬 | 農 業 機 械 | 回 答 農協数 | 飼 料 | 肥 料 | 農 薬 | 農 業 機 械 | 計 |
|--------|-----|-----|-----|------------|------------|------|------|------|------------|-----|
| 稻 作 | 14 | 28 | 19 | 0 | 56 | 25.0 | 50.0 | 33.9 | 0.0 | 100 |
| 畑 作 | 26 | 12 | 7 | 3 | 54 | 48.1 | 22.2 | 13.0 | 5.6 | 100 |
| 酪 農 | 10 | 5 | 1 | 0 | 17 | 58.8 | 29.4 | 5.9 | 0.0 | 100 |
| 道 南 I | 1 | 6 | 5 | 3 | 23 | 4.3 | 26.1 | 21.7 | 13.0 | 100 |
| 道 南 II | 3 | 6 | 2 | 1 | 17 | 17.6 | 35.3 | 11.8 | 5.9 | 100 |
| 札幌市近郊 | 3 | 4 | 2 | 1 | 9 | 33.3 | 44.4 | 22.2 | 11.1 | 100 |
| 北 限 | 8 | 7 | 3 | 0 | 18 | 44.4 | 38.9 | 16.7 | 0.0 | 100 |
| 全 道 | 65 | 68 | 39 | 8 | 194 | 33.5 | 35.1 | 0.1 | 4.1 | 100 |

資料:JA北海道中央会「JAの活動に関する全国一斉調査結果報告 1999年度」より作成。

4. おわりに

北海道の農協における経済事業の位置は、事業損益において収益低下を受けて低いものとなっていた。経済事業の動向を規定していたのは購買事業の収益低下であり、販売事業の収益もまた低下傾向にある。そのようななかで、畑作地帯のみが全道的な動向とは異なる動きをみせており、注目される。畑作地帯の購買事業の供給高が増加している背景には、技術指導などの営農指導を強化してきたという側面がある。ニーズに対するきめ細やかな生産指導を行なうことで、購買事業自体の事業量の増加をもたらし、また販売事業の収益増加までを引き起こしているのである。営農指導の強化は表 I - 2 - 2 においてその他事業に含まれていた利用・加工・倉庫・生産施設事業の収益増加にも寄与していると考えられる。こうした畑作地帯の事業のあり方は早急に普及することは困難であるが、営農指導を軸とした包括的な経済事業の展開を図ることが求められている。

【注】

- 1) 太田原高昭(1991)を参照。
- 2) 作付け指標は北海道の農業関係団体が農産物輸入に対応して需給バランスを維持するために自主的に作付けを制限するために設定した指標であり、1986年より開始されている。
- 3) 坂下(1998)の「天北農業の地帯構成と課題」より引用。
- 4) 坂下(1998)の「道南農業問題の構図」、及び北海道農業構造研究会(1986)を参考に分類した。稲作地帯は米の販売構成比が年次を問わず50%以上であることを基準に分類した。この場合、桧山も稲作地帯に含まれることになるが、表 I - 2 - 1 から分かるように経営耕地総面積が空知・上川と異なるため、稲作地帯から除外した。つぎに畑作地帯は畑作物の販売構成比が40%以上で分類し、酪農地帯は生乳の販売構成比が80%以上で分類した。道南 I は稲作地帯と傾向が類似するが、野菜の販売構成比が30%以上で、経営耕地総面積が中小規模であることから分類した。道南 II は米および畑作物の販売構成比が50%未満であり、代わって平均的な構成比が特徴であること、経営耕地総面積が中小規模であることから分類した。北部地域は宗谷と留萌であるが、ここでは構成比によってみたとき、生乳の販売構成比が40%以上で共通するが、全体的にみると共通するとは言いがたい。むしろ、この地域は発展過程が副業的であった部分で共通するといえる。札幌市近郊はいうまでもなく都市近郊に位置し、野菜および生乳の販売構成比が高く、また石狩川流域であることから米の販売構成比が高いことが特徴である。

補論 Aコープ店舗のレギュラーチェーン化とその経営動向

1) 生活購買店舗の問題とチェーン展開

農協の店舗購買は、他業態との競合により農協事業のなかでも特に厳しい経営・事業環境におかれている。郊外型の大規模店舗の展開や小売業界の競争激化の影響により店舗運営の事業環境は厳しいものとなっている。表I-補論-1、表I-補論-2と図I-補論-1、図I-補論-2に小売店舗の状況を示したが、これによると小売店舗数は減少しているなかで大規模小売店舗数が伸びている。特に、北海道では1990年代に入って小売店舗数の減少が著しい。1990年代の長期不況において、消費の低迷が問題であることはしばしば指摘されてきたところであるが、そのなかで小売業界の淘汰・再編が進んだことがうかがえる。

このような状況の下で、農協生活購買店舗の事業実績は伸び悩んでいるが、その対応として進められているのがレギュラーチェーン化である。以下では、レギュラーチェーン化の前段となるボランタリーチェーンからの展開を概観する。

表I-補論-1 小売業商店の状況

単位:店・百万円

| 年 度 | | 1982年 | 85年 | 88年 | 91年 | 94年 | 97年 |
|-----|-------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 北海道 | 商 店 数 | 66,034 | 62,261 | 62,929 | 62,908 | 59,518 | 55,672 |
| | 年間販売額 | 5,395,272 | 5,592,558 | 5,845,751 | 6,995,080 | 7,164,808 | 7,491,615 |
| 全 国 | 商 店 数 | 1,721,465 | 1,628,644 | 1,619,752 | 1,591,233 | 1,499,948 | 1,419,696 |
| | 年間販売額 | 93,971,191 | 101,719,064 | 114,839,927 | 140,638,104 | 143,325,065 | 147,743,116 |

資料:通商産業大臣官房調査統計部「商業統計表 業態別統計編」(各年次)

表I-補論-2 大規模小売店舗数の状況

単位:店・百万円

| 年 度 | | 1982年 | 85年 | 88年 | 91年 | 94年 | 97年 |
|-----|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 北海道 | 商 店 数 | 738 | 648 | 743 | 773 | 895 | 1,096 |
| | うち札幌市 | 217 | 181 | 221 | 241 | 278 | 321 |
| | 年間販売額 | 1,184,272 | 1,256,198 | 1,453,485 | 1,762,071 | 1,835,376 | 2,244,801 |
| | うち札幌市 | 507,039 | 542,040 | 662,348 | 835,230 | 859,900 | 1,026,853 |
| 全 国 | 商 店 数 | 13,124 | 13,286 | 14,632 | 15,511 | 17,626 | 21,892 |
| | 年間販売額 | 25,476,563 | 28,419,457 | 32,812,680 | 40,145,271 | 42,061,013 | 48,277,742 |

資料:通商産業大臣官房調査統計部「商業統計表 大規模小売店舗」(各年次)

注:大規模小売店舗数は、第一種大規模小売店と第二種大規模小売店を合計したものである。

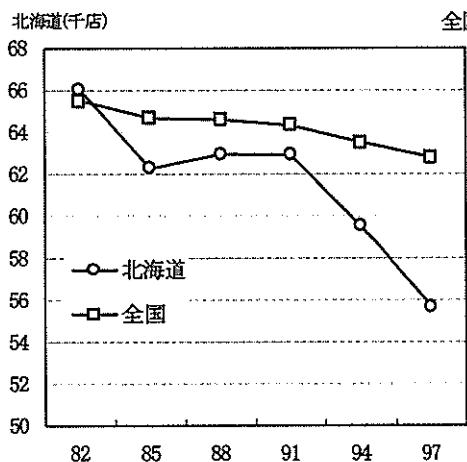


図 I-補論-1 小売業商店の推移

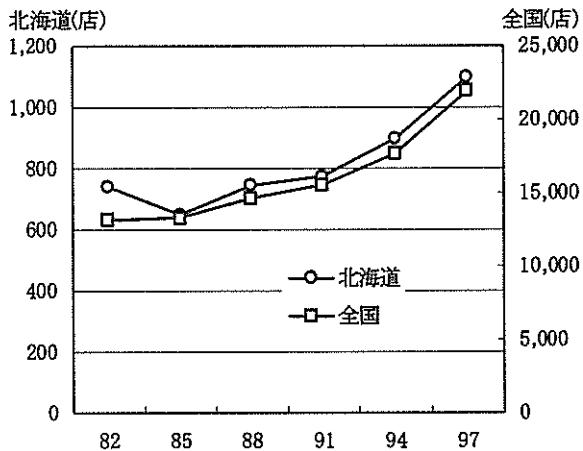


図 I-補論-2 大規模小売店舗数の推移

農協の生活購買店舗は、Aコープチェーンとしてボランタリーチェーン組織となっている。ボランタリーチェーンとは独立した店舗の集合体として店舗展開における職員教育、仕入れ・配送・物流・陳列などの統一を図っていくものである。北海道では、1969年にホクレンを中心とするくみあいチェーンが創設されたが、これは全国に先駆けた生活購買店舗のボランタリーチェーン化の動きであった。1973年に全農がAコープチェーンを組織すると、くみあいチェーンはAコープチェーンに一括加盟し、これによって北海道の生活購買店舗がボランタリーチェーン組織化された。ボランタリーチェーン内部の組織形態をみると、全農を全国本部、経済連を県本部とし、各店舗の運営は従来どおり各単協がおこなうというものとなっている。

これに対し、レギュラーチェーン化とは、店舗を単協から分離し経済連を中心とした組織によって運営をおこなうもので、近年各都道府県経済連によって取り組まれている。高橋^(注1)によれば、このレギュラーチェーン化の動きの目的は次の2点にまとめられる。すなわち、レギュラーチェーン化とは第1に事業と組織の一体化を図り事業の自己完結体制の確立をめざすということであり、第2に本部と店舗の役割分担、指揮・命令系統を明確にしてチェーン運営の効率化を図るということである。これによって、従来問題とされてきたボランタリーチェーン組織の本部機能を強化し、チェーン組織のメリットである流通合理化を実現することが期待される。

北海道でのレギュラーチェーン化は、ホクレンと加入農協の出資による協同会社の設立によっている。出資金はホクレンが常に半分以上となっており、ホクレンが中心的な運営主体である。1996年に最初の協同会社である㈱エーコープ旭川が設立され、その後㈱エーコープ道東と㈱エーコープ道央が設立された。北海道のレギュラーチェーン化はこの3社によっておこなわれることになっている。店舗は農協の経営から切り離され、店舗運営による収益は出資金に応じた配当によって各農協に配分される。店舗の建物は既存の農協の施設を協同会社が賃借料を払って利用する場合と、新規に建設し同様に賃借する場合がある。

また、レギュラーチェーン化とは別に、札幌市を中心として㈱ホクレン商事のホクレン

ショップが展開している。これはホクレンの子会社による店舗であり、ホクレンの農産物販売のアンテナショップとしての役割を持ち、単協の店舗担当職員などの研修を受け入れるなどしている。札幌市では農協がAコープ店舗の経営から撤退しており、ホクレンショップはこれに代わるものとしても位置づけられている。

2) 北海道のAコープの経営

表I-補論-3によると、この資料に集計されたAコープ店舗のうち、黒字店舗数は133、赤字店舗数は103である。ここではそれぞれの特徴をはっきりさせるため、事業利益高についていくつかのグループにわけ、分析をすすめることにする。グループわけは、事業利益が3,000万円以上をグループI、1,000万円以上3,000万円未満をグループII、0円以上1,000万円未満をグループIII、赤字店舗については事業損失が3,000万円未満の店舗をグループIV、3,000万円以上6,000万円未満をグループV、6,000万円以上9,000万円未満をグループVI、9,000万円以上の店舗をグループVIIとした^(注2)。

表I-補論-4で階層の概要をみると、最も多いのはグループIIIで69店舗、ついでグループIIが40店舗となっている。これらの多くは農協としては収益部門と位置づけることは不可能であるが損益が均衡する程度の水準で運営されているものとみられる。グループIは高い事業利益をあげているが、表I-補論-3で示したとおり、その半分以上が協同会社とホクレンショップである。協同会社でグループIに属しているのはすべて(株)エーコープ旭川の店舗であり、これは(株)エーコープ旭川が協同会社のなかで最も早く設立され、すでに運営が軌道に乗っているためである。(株)エーコープ旭川は1998年度には5%の出資金配当もおこなっている。農協が運営するAコープ店舗でグループIに属するものは10店舗であり、農協の経営に貢献しうる購買店舗運営がおこなわれているのはごく一部であることがわかる。

人件費でも各グループごとに格差が見出される。図I-補論-3に1店舗当たりの人件費、図I-補論-4に人件費が粗利益に占める割合を示した。事業利益が高いグループほど人件費が大きくなっているが、同時に店舗の規模も大きくなり売上高も増加するため、人件費が粗利益に占める割合は逆に低くなっている。

表I-補論-3 運営形態

単位:店

| 階級 | JA直営 | JA直営 株式会社 | 協同会社 | 外部委託 | ホクレン ショップ |
|---------|------|--------------|------|------|--------------|
| グループI | 10 | 1 | 5 | 0 | 8 |
| グループII | 25 | 2 | 9 | 0 | 4 |
| グループIII | 50 | 8 | 8 | 0 | 3 |
| グループIV | 23 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| グループV | 20 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| グループVI | 18 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| グループVII | 28 | 0 | 3 | 0 | 4 |

資料:ホクレン資料(1999年)

表 I - 補論 - 4 グループごとの概要

単位:千円・坪・%

| 階級 | 店舗数 | 事業利益 | 売り場面積 | 売上高 | 粗利益高 | 坪当たり売上高 | 人件費 (事業管理費) | 人件費 ／粗利益 |
|----------|-----|---------|-------|-----------|---------|---------|----------------|-------------|
| グループ I | 24 | 71,703 | 373 | 1,738,456 | 327,587 | 4,659 | 90,215 | 28 |
| グループ II | 40 | 17,137 | 214 | 788,860 | 139,701 | 3,689 | 50,638 | 36 |
| グループ III | 69 | 3,806 | 129 | 431,176 | 76,592 | 3,355 | 33,939 | 44 |
| グループ IV | 25 | -1,652 | 82 | 359,061 | 41,401 | 4,362 | 23,083 | 56 |
| グループ V | 22 | -4,901 | 145 | 484,096 | 84,161 | 3,339 | 37,265 | 44 |
| グループ VI | 21 | -7,549 | 102 | 344,531 | 54,721 | 3,363 | 34,078 | 62 |
| グループ VII | 35 | -20,613 | 178 | 516,846 | 80,659 | 2,905 | 48,375 | 60 |

資料:ホクレン資料(1999年)

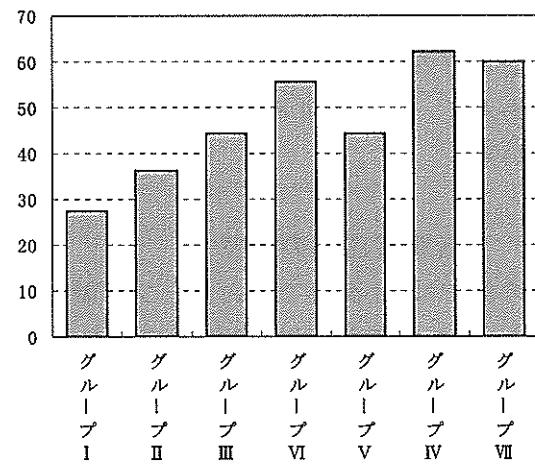
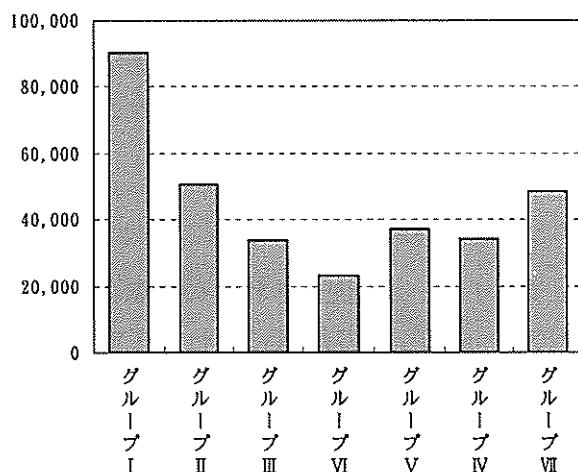


図 I - 補論 - 3 1店舗当たり人件費

図 I - 補論 - 4 人件費が粗利益に占める割合

図 I - 補 - 5 で坪当たり売上高でみると、グループ I が最も高く、グループ VII でもっとも低くなっている。グループ VII は、平均売り場面積が178坪であり、グループ I ・ グループ II に次ぐ店舗の規模となっているが、売り場面積の広さが集客力につながっていないことが問題である。

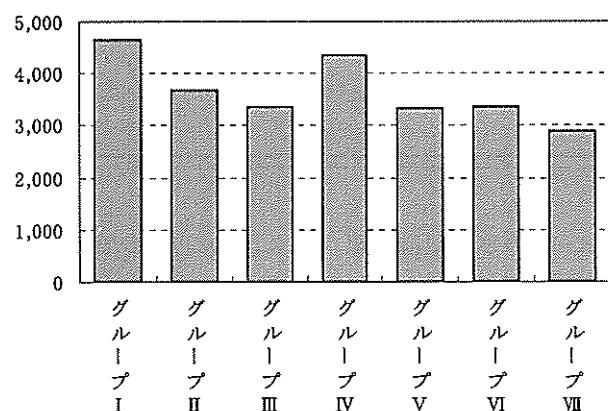


図 I - 補論 - 5 坪当たり売上高

表 I - 换算 - 5 北海道における生活店舗の状況

単位:千円・坪

| | | 店舗数 | 事業利益 | 売り場面積 | 売上高 |
|------|----------------------|----------|----------------------|---------------|------------------------|
| 黒字店舗 | 合計 1店舗当たり | 133 — | 2,668,918 20,067 | 26,376 198 | 103,028,474 774,650 |
| | 赤字店舗 合計 1店舗当たり | 103 — | -1,029,094 -9,991 | 13,626 132 | 44,951,393 436,421 |

資料:ホクレン資料(1999年)

以上のことから、赤字店舗では店舗施設の規模（売り場面積）や人件費に見合った事業利益をあげることができていないと考えられる。こうした状況の下で、店舗運営を見直す農協も多く、現在の北海道のAコープ店舗数は1970年代半ばからみて半数近くにまで減少している。

3) 生活購買店舗の展望

この節では、北海道でのAコープ店舗のレギュラーチェーン化と、それらの経営内容をみてきた。ここでの分析は、単年度のみをみたものであったが、他の地域に先行してレギュラーチェーン化がおこなわれた（株）エーコープ旭川の店舗は一定の事業利益を上げており、レギュラーチェーン化の効果として評価して良いだろう。しかし、このレギュラーチェーン化によって農協の生活面活動の基本となる事業である店舗購買を単協から分離すれば、他の生活面活動との連携を失うおそれもある。

組合員ならびに地域住民の福祉に貢献してきた農協生活購買店舗において経営を確立することは、事業環境の変化や組合員の生活スタイルの変化などによりいっそう困難になると思われる。しかし、店舗を起点として多様な生活面での活動を展開し、組合員との緊密な関係にもとづいて「農協らしい店舗」^(注3)を実現することは、他の事業にも好影響を及ぼすであろう。

最後に、農協らしい店舗を実現するという意味で重要な点として、農業生産との連携の強化を指摘しておきたい。Aコープを運営する農協の管内で生産された農産物を販売するような取り組みはほとんど行われていない状況である。地域の特長を活かした魅力のある店舗づくりがもとめられる。

【注】

1) 高橋克也「Aコープチェーンの事業組織問題」(両角[1998])を参照。

2) ただし、32店舗が集計からもれていますが、あるなどしてグループ分けできなかった。

3) 店舗運営の先進的な事例は北海道地域農業研究所[1992](引用・参考文献[78])に紹介されている。

第3章 北海道の農協経営の動向と金融事業の収益性

1. 農協金融事業の動向とその性格

本章では、北海道の農協信用事業の動向との関連で、農協の経営構造の問題を浮き彫りにすることにする。

表I-3-1は、各事業毎の部門別損益を示したものである。農協総体としての純損益は減少傾向にあるが、1993年時点では収益性の低かった、もしくは赤字であった部門を中心に仮純損益が増加しており、それに伴って赤字が解消され、1998年時点ではほとんどの部門で黒字になっている。従って、農協の純収益の悪化は管理部費・営農部費によると考えられる。仮純収益の好転の要因としては、1つには部門別独立採算制を考慮した収益性の回復が考えられる。もう1つには、1993年における赤字部門は主に倉庫や利用・加工事業、生産施設であったことから、経済事業を起点とした事業展開がこれらの部門の収益性向上をもたらしたと考えられる。しかし、農協経営において重要な位置を占めている金融部門の収益は伸び悩んでいる。そこで以下では、信用事業の収益性の変化を中心に農協経営問題について考察を加えていく。

まず共済事業については、一部の都市的地域を含んだ地帯（札幌市近郊、及び函館市を含む道南Ⅰ）を除き停滞、あるいは減少傾向を示し始めている。新規契約高も1994年の95億円（1農協平均・保障額）をピークに年々減少し、1998年には54億円と94年の57.4%にまで落ち込んでいる。現在、共済事業は農家の加入をほぼ完了し、非農家への加入推進が図られている状況にあるが、農村部では人口そのものが少ないため、札幌市近郊よりも影響が大きくあらわれていると考えられる。また、短期共済において民間会社との競争激化が指摘されている一方で、2000年度においては長期共済保有高も初めて前年度割れを記録しており^{註1)}、加えて低金利下において運用益も減少するなど厳しい局面にある。従って、今後はさらに全道的に収益の低下がみられると考えられる。

次に信用事業について地帯別の特徴を検討する。なお、以下の分析にあたっては、「貸出金」は制度資金を含み、「貸付金」は農協プロパー資金のみを指すものとする。

北海道農業の中核に位置する稲作地帯、畑作地帯、酪農地帯における信用事業の位置づけはそれぞれ異なっている。まず稲作地帯では、食管制度のもとで米の販売代金を貯金として吸収し、系統預金による運用益を得ることによって信用事業は農協経営の中心的な収益部門であった。これに対して畑作地帯では、現在においても農家の資金需要が旺盛であり、預金だけではなく貸出金による資金運用も大きなウェイトを占めている。また、貸付金利回りは3.2%と札幌市近郊を除いて最も低く、生産振興的な特徴を持っている。そのため、純損益段階での寄与率は販売事業よりも低位になっている。酪農地帯では、貸出金が多く貯貸率も高いが、生産施設投資としての貸出金だけではなく農家の負債対策としての要素も含まれている。表I-3-1において1997~98年の信用事業の純損益が大幅に減少しているが、これは2カ年に渡って早期是正措置を控えた不良債権処理を行ったためである。

表 I-3-1 地帯別損益の動向

| 全道 | | | | | | 稻作 | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 単位:千円 | | | | | 単位:千円 | | | | | | |
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
| 信 用 | 41,756 | 49,232 | 65,367 | 58,467 | -11,909 | 41,647 | 27,494 | 39,672 | 56,329 | 59,434 | 10,626 | 53,717 |
| 共 濟 | 57,836 | 60,120 | 57,339 | 56,386 | 57,176 | 60,651 | 71,544 | 77,488 | 74,225 | 72,251 | 71,464 | 76,880 |
| 販 売 | 21,496 | 27,110 | 15,920 | 19,690 | 21,630 | 32,778 | 28,145 | 43,159 | 23,997 | 21,777 | 15,264 | 30,208 |
| 購 買 | 55,310 | 54,445 | 45,937 | 44,876 | 42,840 | 48,668 | 45,666 | 58,727 | 46,389 | 45,768 | 41,084 | 47,176 |
| 利 用・加 工 | 1,097 | 2,052 | 3,607 | 8,046 | 8,590 | 10,201 | -1,714 | -8,653 | 1,190 | 818 | -379 | 555 |
| 倉 庫 | -4,364 | -2,035 | 4,288 | 6,144 | 5,406 | 10,428 | -7,307 | -5,403 | 12,179 | 12,924 | 9,338 | 21,603 |
| 生 産 施 設 | -7,696 | -6,105 | -5,827 | -3,481 | -3,183 | 881 | -10,445 | -9,348 | -9,114 | -6,769 | -5,940 | -5,799 |
| そ の 他 | -2,797 | 2,334 | 8 | -1,525 | -311 | -382 | 885 | 945 | 1,196 | -368 | -593 | 433 |
| 計 | 164,631 | 189,147 | 188,634 | 190,599 | 122,236 | 206,870 | 156,262 | 198,581 | 208,384 | 207,831 | 142,860 | 226,770 |
| 純 損 益 | 37,347 | 37,442 | 39,692 | 29,292 | -54,681 | 17,828 | 26,231 | 37,124 | 39,632 | 33,447 | -29,770 | 19,240 |

| | 畑 作 | | | | | | 単位：千円 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| 信 用 | 49,320 | 46,066 | 70,858 | 51,661 | 21,763 | 36,887 | |
| 共 济 | 65,970 | 67,805 | 63,925 | 61,132 | 59,617 | 57,818 | |
| 販 売 | 44,424 | 42,297 | 23,284 | 43,047 | 52,512 | 65,465 | |
| 購 買 | 86,097 | 73,398 | 60,750 | 65,622 | 62,069 | 63,174 | |
| 利 用・加 工 | 7,274 | 21,126 | 13,505 | 42,479 | 32,128 | 37,395 | |
| 倉 庫 | -623 | 5,099 | 5,100 | 5,244 | 11,953 | 14,664 | |
| 生 産 施 設 | -5,464 | -4,251 | -1,656 | 1,317 | 2,846 | 11,356 | |
| そ の 他 | -7,497 | 2,415 | 2,169 | -1,070 | 1,862 | 656 | |
| 計 | 241,494 | 255,947 | 239,929 | 271,427 | 246,745 | 289,410 | |
| 純 損 益 | 89,878 | 74,052 | 74,176 | 67,156 | 34,269 | 76,169 | |

| | 道南 I | | | | | | 単位：千円 |
|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| 信 用 | 23,290 | 24,044 | 36,055 | 30,024 | 21,826 | 17,268 | |
| 共 济 | 33,599 | 35,324 | 33,494 | 34,091 | 44,796 | 63,328 | |
| 販 売 | 1,460 | 10,988 | 9,374 | 8,921 | 15,758 | 26,010 | |
| 購 買 | 39,359 | 38,573 | 33,218 | 35,283 | 38,788 | 68,219 | |
| 利 用・加工 | -576 | 66 | 3,115 | -606 | -802 | 951 | |
| 倉 库 | -5,131 | -4,466 | -1,573 | 1,579 | 3,055 | 511 | |
| 生 産 施 設 | -4,324 | -2,722 | -3,761 | -1,654 | -3,976 | -4,351 | |
| そ の 他 | 2,741 | 3,113 | 558 | -1,638 | 531 | 622 | |
| 計 | 92,412 | 106,913 | 112,473 | 107,996 | 121,972 | 174,554 | |
| 純 損 益 | 6,271 | 4,644 | 10,934 | -281 | -3,838 | 536 | |

| | 札幌市近郊 | | | | | | 単位：千円 |
|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|-------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| 信 用 | 88,540 | 142,193 | 144,974 | 116,714 | -408,922 | 117,896 | |
| 共 济 | 83,216 | 90,294 | 85,870 | 79,257 | 74,371 | 106,162 | |
| 販 売 | -782 | 9,373 | 6,059 | -4,131 | -2,858 | 14,792 | |
| 購 買 | 34,946 | 28,620 | 26,365 | 18,119 | 13,891 | 39,051 | |
| 利 用・加 工 | 738 | -6,217 | -10,759 | -13,548 | 11,142 | -2,672 | |
| 倉 庫 | -7,395 | -6,315 | 1,783 | 4,033 | 3,034 | 6,661 | |
| 生 産 施 設 | -5,590 | -7,167 | -4,316 | 550 | 792 | 3,594 | |
| そ の 他 | -8,173 | 18,155 | 2,336 | -14,516 | -11,520 | -15,651 | |
| 計 | 187,493 | 270,930 | 254,307 | 188,474 | -318,073 | 271,834 | |
| 純 投 益 | 12,763 | 32,985 | 37,851 | -8,923 | -629,894 | -20,048 | |

| | 稻 作 | | | | | | 単位：千円 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| 信 用 | 27,494 | 39,672 | 56,329 | 59,434 | 10,626 | 53,717 | |
| 共 济 | 71,544 | 77,488 | 74,225 | 72,251 | 71,464 | 76,880 | |
| 販 売 | 28,145 | 43,159 | 23,997 | 21,777 | 15,264 | 30,208 | |
| 購 買 | 45,666 | 58,727 | 46,389 | 45,768 | 41,084 | 47,176 | |
| 利 用・加 工 | -1,714 | -8,653 | 1,190 | 818 | -379 | 555 | |
| 倉 库 | -7,307 | -5,403 | 12,179 | 12,924 | 9,338 | 21,603 | |
| 生 产 施 設 | -10,445 | -9,348 | -9,114 | -6,769 | -5,940 | -5,799 | |
| そ の 他 | 885 | 945 | 1,196 | -368 | -593 | 433 | |
| 計 | 156,262 | 198,581 | 208,384 | 207,831 | 142,860 | 226,770 | |
| 純 損 益 | 26,231 | 37,124 | 39,632 | 33,447 | -29,770 | 19,240 | |

| | 殖農 | | | | | | 単位：千円 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| 信 用 | 60,039 | 63,083 | 74,543 | 75,385 | 29,945 | -7,107 | |
| 共 济 | 40,912 | 43,850 | 41,782 | 43,962 | 43,306 | 41,841 | |
| 販 売 | 20,407 | 17,782 | 14,281 | 19,740 | 22,425 | 26,350 | |
| 購 買 | 62,782 | 51,047 | 46,177 | 45,752 | 42,765 | 41,912 | |
| 利 用・加 工 | 6,704 | 6,402 | 7,132 | -125 | 7,420 | 619 | |
| 倉 庫 | -4,794 | -2,070 | -994 | -2,085 | -3,396 | -682 | |
| 生 産 施 設 | -19,076 | -14,737 | -12,603 | -6,703 | -12,605 | -5,514 | |
| そ の 他 | -7,183 | -2,504 | -1,715 | -4,145 | -2,298 | -948 | |
| 計 | 161,783 | 164,847 | 170,597 | 173,778 | 129,558 | 98,469 | |
| 純 損 益 | 30,972 | 27,606 | 36,075 | 21,194 | -36,211 | -63,942 | |

| | 道南Ⅱ | | | | | | 単位：千円 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| 信 用 | 67,505 | 76,803 | 92,337 | 97,565 | 71,491 | 77,534 | |
| 共 济 | 58,821 | 55,989 | 51,794 | 57,525 | 57,095 | 58,163 | |
| 販 売 | -4,837 | -3,781 | -10,609 | -11,286 | -6,659 | -1,271 | |
| 購 買 | 68,580 | 70,796 | 43,237 | 41,293 | 43,711 | 37,926 | |
| 利 用・加 工 | -1,757 | -263 | 3,783 | 1,765 | 1,128 | 2,809 | |
| 倉 庫 | -3,711 | -3,070 | 963 | -1,052 | -3,518 | 2,162 | |
| 生 産 施 設 | -3,818 | -1,507 | -1,045 | -6,159 | -4,714 | 1,914 | |
| そ の 他 | -14,402 | -7,193 | -13,620 | 7,188 | 667 | 7,857 | |
| 計 | 168,374 | 189,768 | 168,835 | 188,835 | 161,198 | 188,192 | |
| 純 損 益 | 37,344 | 38,341 | 30,004 | 27,623 | 2,177 | 16,494 | |

| | 北 部 | | | | | | 単位：千円 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| 信 用 | 23,959 | 27,213 | 34,345 | 28,764 | 10,965 | 22,698 | |
| 共 济 | 29,836 | 30,831 | 30,114 | 30,001 | 29,887 | 26,851 | |
| 販 売 | 24,164 | 22,245 | 21,805 | 21,088 | 23,188 | 25,538 | |
| 購 買 | 43,984 | 34,628 | 46,210 | 32,686 | 33,679 | 35,591 | |
| 利 用・加 工 | -4,905 | -1,426 | -4,153 | -3,760 | 1,191 | 7,023 | |
| 倉 庫 | -1,342 | -1,792 | 798 | 10,667 | 626 | 2,606 | |
| 生 産 施 設 | -4,965 | 488 | -7,311 | -3,917 | -2,934 | 2,085 | |
| そ の 他 | 6,037 | 6,769 | 784 | 460 | 3,197 | -2,043 | |
| 計 | 118,761 | 120,949 | 124,586 | 117,984 | 101,795 | 122,347 | |
| 純 損 益 | 29,231 | 26,383 | 20,792 | 16,068 | -6,054 | 17,147 | |

非中核地帯については、地帯内部でもさまざまな方向性があるため、ここでは簡単なまとめにとどめる。まず札幌市近郊地域の農協事業は金融部門に特化しており、「金融機関」としての色彩が濃い。しかし、そのために近年の金融自由化の影響を最も強く受けている地帯である。北部地域は各事業の規模は小さいが平均的に収益をあげており、信用事業の位置づけも中位である。道南Ⅰ地域は施設集約型農業が一定の展開をみせており、信用事業は相対的に低位である。これに対して道南Ⅱ地域は主畜地帯を含んでおり、酪農地帯のような信用事業を中心とした経営構造となっている。

以上みてきたように、信用事業においては1980年代から1990年代前半までの時期とバブル期を境とした1990年代後半以降の時期とでその構造は大きく異なったものとなっている。そこで以下では、分析対象をこの構造変化が顕著にあらわれている農業中核地帯の稻作、畑作、酪農地帯に絞り、より踏み込んだ検討をおこなう。

2. 1980年代以降における信用事業の構造変化

1980年代以降、信用事業の構造には大きな変化が生じている。図I-3-1は農業中核地帯における信用事業の資金調達・運用の動向を示したものである。貯借率は借入金／貯金であり、預貸率は貸出金／預金であるので、図中において右上は貸出金・借入金への依存度が高く、左下へ向かうほど依存度が低くなる。また、補助線は同一年における各地帯のプロットを結んだものであり、この長さが短いほど地帯間の差は小さいということになる。まず1980年においては酪農地帯が右上の位置にあり、貯借率126.7%、預貸率229.0%とともに高く、貸出を図りながらも、その原資は借入金に依存した構造を有していた^(注2)。

これに対して稻作地帯は貯借率が30.2%、預貸率が107.2%と低く、資金調達面では貯金に依存しながら運用面では預金に依存した構造となっている。そして、この2つの地帯間では、貯借率・預貸率ともに約100ポイントもの開きが生じている。なお、畑作地帯は貯借率が52.5%、預貸率が142.1%とその中間に位置しており、低利な制度資金を利用した農家への貸出をおこないながら貯金を預金運用に充てる構造となっている。図示しなかつたが全道平均はそれぞれ42.2%、128.8%であり、畑作地帯は「開発型」といわれる北海道農協の典型的な姿とみることができよう。

1985年においては、全体的にやや左下にシフトし、特に酪農地帯の移動幅が大きいため地帯間の差は縮小するが、依然として貯借率で70ポイントの開きが存在している。ところが、1987年には各地帯とも急激に貯借率・預貸率を低下させ、地帯間の差も縮まっている。これは、農家の規模拡大を背景とした資金需要に対して、借入金（低利な制度資金）を利用した対応をおこなうという「開発型」農協の構造が、1980年代後半に農家負債問題や運用益（特に預金運用において）の縮小によって限界に達し、急激な構造変化がみられるこを現している^(注3)。

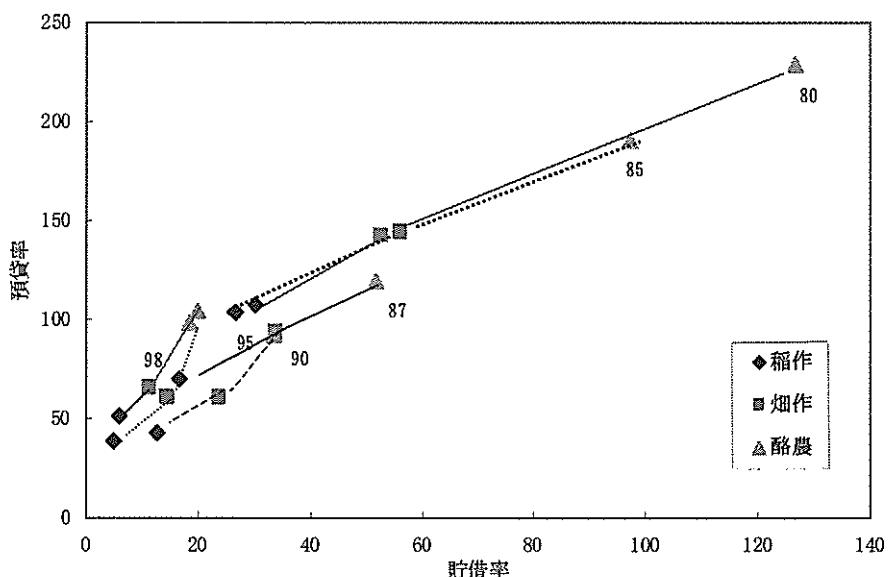


図 I-3-1 地帯別にみた貯借率・預貸率の動向

資料：農協要覧各年次より作成。

注 1) 預貸率は貸出金／預金、貯借率は借入金／貯金であり、受託資金を含む。

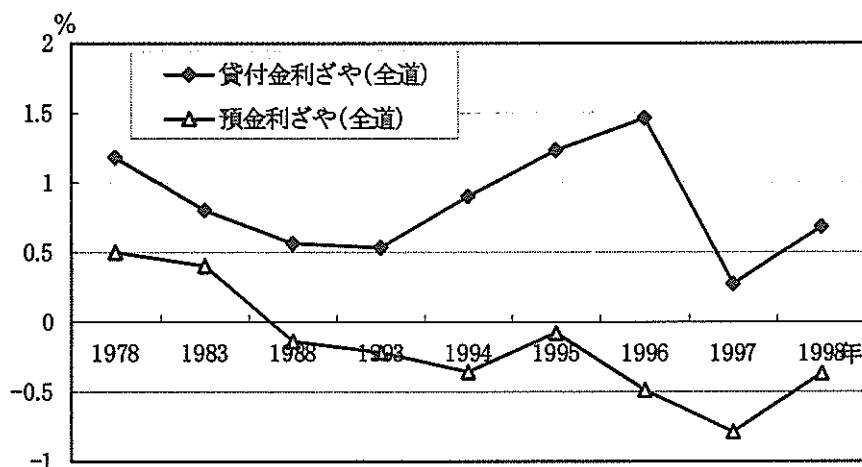
2) 地帯区分は、稻作：空知・上川、畑作：十勝・網走、酪農：釧路・根室支庁である。

続いて1990年をみると、さらに各地帯ともに貯借率・預貸率が大幅に低下し、酪農地帯と稲作地帯の差は貯借率で約20ポイント、預貸率で約50ポイントと急激に縮まっている。金額面ベースでみると、1980年から1990年にかけて貯金が約2倍に増加しているのに対して借入金は減少傾向を示し、運用でも貸出金がほぼ横這いであるのに対し預金が2倍以上の伸びを示すという傾向を示している。つまり、絶対額でみても比率でみても、いずれの地帯においても資金調達面では借入金への依存度が低下し、運用面では預金依存が高まっているのである。加えて、借入金の減少にも関わらず貸出金は横這いに推移しており、原資は貯金へと変化をみせている。このような大きな構造変化の要因を金融情勢の視点からみると、資金調達面ではバブル期における貯金量の急激な増加が貸出金による自己運用能力を上回り余裕金化し、高金利による有利性が預金運用への依存度を高めたといえよう。

バブル崩壊後の1995年以降において、貯借率に大きな変化はみられないが、預貸率は上昇へと転じている。以下では、分析対象を全道、非中核地帯にも広げ、近年における各地帯の信用事業の収益性について詳しくみていくこととする。

3. バブル崩壊後における信用事業の収益性

前掲表I-3-1によると、全道的な傾向として1995年をピークに、農協事業の純損益は減少している。1997年（酪農地帯は1998年も含む）は不良債権処理が行われたため例外的ではあるが、この傾向に変化はみられない。そこで、この収益性低下の要因を、資金運用面から考察する。預金金利は全道平均で1987年に逆ざやとなるものの、1990年代前半においては金融自由化による貯金原価の上昇以上に預金金利が上昇したためこの逆ざやは一時的に解消する。しかし、1993年以降現在に至るまで、バブル崩壊による預金金利の低下に伴い再び逆ざやの方向で推移している（図I-3-2）。ただし、1995年については預金利息に対して貯金原価の低下が著しく、一時的に逆ざやの縮小がみられた。



図I-3-2 利ざやの推移

資料:JAの経営収支と信用事業各年次より作成。

このような状況下における地帯別の動向を表 I - 3 - 2 から分析する。全道平均をみると、1993年と1998年との比較での貯金原価が3.24ポイント減少しているものの、預金利息と奨励金・特配の減少が3.39ポイントと上回っており、結果として0.15ポイントの利ざやの減少となっている。また、経費率にはほとんど変化が見られず、事業推進における効率化もあらわれていない。利ざやの動向を地帯別に見ると、唯一上昇しているのが稻作地帯(+0.12ポイント)であり、これは1993年時には最も高かった貯金原価が大きく低下したことによる。しかし、1998年における利ざやは-0.32%であり、依然として逆ざやを解消するには至っていない。逆に最も利ざやが減少しているのは酪農地帯(-0.35ポイント)であり、この要因は経費率の高さによっている。ついで減少幅が大きいのが札幌市近郊(-0.33ポイント)であり、他の金融機関との競争のなかで高い貯金金利を強いられているためと考えられる。なお、1998年において逆ざやが大きいのは北限地域と酪農地帯であるが、これらの地域は経費率が高く、その非効率性が指摘できる。

ただし、以上のような各地域ごとに異なる要因も存在するが、いずれの地域においても貯金原価とほぼ平行して預金利息も低下している。また、経費率は基本的に横這い傾向であり、逆ざや拡大の主要因は奨励金や特配の減少であるといえる。信連の収益還元に依存しているわけである。従って預金運用に依存した信用事業の収益確保には限界があるといえよう。

そこで次に、前掲図 I - 3 - 2 と併せて貸付金による運用の収益性をみていく。図には示していないが貸付金利ざやは1990年から1992年にかけて逆ざやとなった。これはバブル期に金融自由化による高金利性の貯金が増大し、貯金原価を大きく引き上げたためとみられる。しかし、1993年以降は超低金利によって貯金原価が引き下げられたことにより順ざやとなっている。以下では、表 I - 3 - 3 により1993年以降における地帯別の貸付金の収益構造をみていくこととする。

まず全道平均の動向であるが、利回り、貯金・借入金原価ともに低下しているが、原価の低下幅が利回りのそれよりも大きくなっている。しかし、1997年から1998年に不良債権処理に絡んで経費率が急激に上昇しており、利ざやは1996年をピークとしてその後は減少している。地帯別に見ると、利回りが高いのは北限、酪農、道南Ⅰである。これは主に証書貸付による利回りが高いことによるものであり、これによって全道平均よりも高い利ざやを確保している。酪農、道南Ⅰでは1998年に逆ざやとなっているが、これは不良債権処理に伴う経費率の上昇が利ざやを圧迫したことによる。これに対して札幌市近郊では、金融機関との金利競争から利回りが一貫して全道平均よりも低い水準で推移しており、1997年は事故処理にともなう経費率の上昇によって逆ざやとなるが、全体として低い経費率によって利ざやを確保している。ただし、一部の農協では農外貸出に関わる固定化債権問題を抱えている。道南Ⅱについては、高い利回りと低い経費率によって常に全道平均よりも約0.5ポイント高い利ざやを確保している。次に稻作地帯については、利回りは全道平均を上回っており原価の縮小幅も大きいため利ざやの拡大がみられるものの、依然として高い経費率が利ざやを圧迫しているということがわかる。畑作地帯については、札幌市近郊について低い利回りとなっているが、これは札幌市近郊が顧客を確保するために利回りを低くしていることとは異なり、クミカン金利を中心に農家貸付の利率を低く抑えていることによるものである。この期間における利回りの減少幅は全道で最大であるが、経費率を

低く抑えることによって全道平均を下回るとはいうものの、安定的に利ざやを確保している。また、他地域にみられるような1997年以降の経費率の上昇がみられないことも指摘できる。

表 I - 3 - 2 預金運用による収益性

単位: %

| | | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
|--------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 全 道 | 利 息 奨励金・特配 | 3.44 0.79 | 2.19 0.60 | 1.91 0.51 | 0.69 0.53 | 0.52 0.19 | 0.50 0.34 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.38 0.07 | 3.07 0.08 | 2.42 0.08 | 1.63 0.08 | 1.42 0.08 | 1.14 0.07 |
| | 利ざや | -0.22 | -0.36 | -0.08 | -0.49 | -0.79 | -0.37 |
| | | | | | | | |
| 稻 作 | 利 息 奨励金・特配 | 3.43 0.78 | 2.18 0.62 | 1.93 0.52 | 0.71 0.57 | 0.55 0.18 | 0.51 0.34 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.60 0.06 | 3.11 0.06 | 2.45 0.07 | 1.63 0.07 | 1.39 0.07 | 1.11 0.06 |
| | 利ざや | -0.44 | -0.38 | -0.08 | -0.43 | -0.74 | -0.32 |
| | | | | | | | |
| 畑 作 | 利 息 奨励金・特配 | 3.41 0.83 | 2.20 0.57 | 1.88 0.50 | 0.66 0.50 | 0.52 0.19 | 0.48 0.35 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.31 0.06 | 3.07 0.07 | 2.40 0.07 | 1.62 0.07 | 1.39 0.07 | 1.11 0.07 |
| | 利ざや | -0.13 | -0.37 | -0.10 | -0.53 | -0.75 | -0.35 |
| | | | | | | | |
| 酪 農 | 利 息 奨励金・特配 | 3.39 0.76 | 2.20 0.51 | 1.74 0.46 | 0.66 0.50 | 0.52 0.14 | 0.49 0.35 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.10 0.14 | 3.01 0.14 | 2.37 0.14 | 1.79 0.14 | 1.50 0.15 | 1.18 0.12 |
| | 利ざや | -0.09 | -0.45 | -0.32 | -0.76 | -1.00 | -0.46 |
| | | | | | | | |
| 道 南 I | 利 息 奨励金・特配 | 3.51 0.68 | 2.22 0.56 | 2.02 0.47 | 0.70 0.47 | 0.57 0.21 | 0.54 0.33 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.24 0.09 | 2.98 0.09 | 2.38 0.10 | 1.56 0.09 | 1.29 0.09 | 1.09 0.08 |
| | 利ざや | -0.14 | -0.29 | 0.00 | -0.47 | -0.60 | -0.31 |
| | | | | | | | |
| 道 南 II | 利 息 奨励金・特配 | 3.47 0.62 | 2.20 0.48 | 1.93 0.39 | 0.67 0.38 | 0.51 0.11 | 0.48 0.29 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.21 0.09 | 2.97 0.11 | 2.42 0.11 | 1.66 0.09 | 1.50 0.09 | 1.15 0.07 |
| | 利ざや | -0.21 | -0.40 | -0.21 | -0.70 | -0.97 | -0.45 |
| | | | | | | | |
| 北 限 | 利 息 奨励金・特配 | 3.48 0.72 | 2.22 0.53 | 1.82 0.44 | 0.70 0.48 | 0.52 0.12 | 0.49 0.35 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.33 0.12 | 3.09 0.13 | 2.57 0.11 | 1.79 0.15 | 1.60 0.11 | 1.25 0.10 |
| | 利ざや | -0.26 | -0.47 | -0.43 | -0.75 | -1.06 | -0.52 |
| | | | | | | | |
| 札幌市近郊 | 利 息 奨励金・特配 | 3.47 0.85 | 2.22 0.66 | 1.92 0.60 | 0.69 0.57 | 0.50 0.26 | 0.49 0.35 |
| | 貯金原価 経費率 | 4.32 0.08 | 3.06 0.09 | 2.39 0.09 | 1.54 0.08 | 1.46 0.10 | 1.19 0.06 |
| | 利ざや | -0.08 | -0.27 | 0.04 | -0.36 | -0.80 | -0.41 |
| | | | | | | | |

資料: 北海道信連「JAの経営収支と信用事業」各年次より作成。

表 I-3-3 貸付金の収益構造

単位: %

| | | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
|--------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 全 道 | 利回り | 6.09 | 5.60 | 4.97 | 4.27 | 3.88 | 3.56 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.42 1.14 | 3.11 1.26 | 2.47 1.27 | 1.66 1.15 | 1.44 2.17 | 1.17 1.71 |
| | 利ざや | 0.53 | 1.23 | 1.23 | 1.46 | 0.27 | 0.68 |
| 稻 作 | 利回り | 6.38 | 5.83 | 5.21 | 4.57 | 4.13 | 3.76 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.63 1.36 | 3.14 1.59 | 2.49 1.65 | 1.66 1.42 | 1.42 1.96 | 1.14 1.75 |
| | 利ざや | 0.39 | 1.10 | 1.07 | 1.50 | 0.76 | 0.88 |
| 畑 作 | 利回り | 5.79 | 5.16 | 4.70 | 3.90 | 3.51 | 3.21 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.35 1.13 | 3.11 1.14 | 2.45 1.12 | 1.65 1.02 | 1.42 1.13 | 1.14 1.20 |
| | 利ざや | 0.32 | 0.92 | 1.14 | 1.24 | 0.96 | 0.88 |
| 酪 農 | 利回り | 6.72 | 6.35 | 5.86 | 5.12 | 4.52 | 4.16 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.25 1.27 | 3.16 1.26 | 2.53 1.10 | 1.89 1.02 | 1.63 1.72 | 1.32 3.39 |
| | 利ざや | 1.21 | 1.94 | 2.23 | 2.22 | 1.17 | -0.55 |
| 道 南 I | 利回り | 6.23 | 5.88 | 5.36 | 4.76 | 4.49 | 4.16 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.29 1.54 | 3.03 1.73 | 2.45 1.65 | 1.58 1.59 | 1.31 1.63 | 1.10 3.41 |
| | 利ざや | 0.41 | 1.12 | 1.26 | 1.59 | 1.55 | -0.35 |
| 道 南 II | 利回り | 6.34 | 5.82 | 5.30 | 4.62 | 4.25 | 3.90 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.26 0.97 | 3.01 1.11 | 2.50 1.12 | 1.67 1.00 | 1.49 1.39 | 1.18 1.60 |
| | 利ざや | 1.11 | 1.70 | 1.68 | 1.95 | 1.37 | 1.12 |
| 北 限 | 利回り | 6.74 | 6.32 | 5.87 | 5.18 | 4.75 | 4.37 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.40 1.27 | 3.18 1.37 | 2.64 1.20 | 1.85 1.27 | 1.65 1.44 | 1.31 1.18 |
| | 利ざや | 1.07 | 1.77 | 2.03 | 2.07 | 1.67 | 1.88 |
| 札幌市近郊 | 利回り | 5.51 | 5.22 | 4.22 | 3.52 | 3.19 | 2.97 |
| | 貯金・借入金原価 経費率 | 4.34 0.75 | 3.07 0.89 | 2.41 1.02 | 1.56 0.95 | 1.47 4.89 | 1.20 1.09 |
| | 利ざや | 0.42 | 1.26 | 0.79 | 1.01 | -3.17 | 0.68 |

資料: 北海道信連「JAの経営収支と信用事業」各年次より作成。

全体として、利回りと原価の差は拡大傾向にあり、不良債権処理が一巡すれば経費率も平均的な水準に戻ると考えられる。従って、現在のような低金利下においては、貸付金の収益性は拡大していくものと考えられる。

以上の分析から、バブル期以降における預金利ざやは低下し、かわって貸付金利ざやは増加傾向にあることがわかる。従って、信用事業の収益性を上昇させる上で、預金運用に依存した構造から脱却し、貸付金による運用に積極的に取り組む必要がある。ただし、近年では農業情勢の悪化にともなう農家負債が深刻な問題となっており、貸付金の性格についても検討が必要である。そこで、表 I-3-4 から経営形態別の農家負債の状況を概観する。

これをみると、稻作・酪農経営農家の大規模層における農家負債が高く、近年では負債

が拡大傾向を示していることがわかる。稲作農家については、特に南空知の大規模稲作経営を中心に高地価期の経営拡大による投資が農地価格の下落によってオーバーローン化する事態を招いている^(注4)。また、酪農経営については、規模拡大が生産調整と重なったことに加え、近年では土地購入やフリーストール化にともなう施設投資が負債の増加となつてあらわれている。その他、道南Ⅱの日高地域では軽種馬生産農家における負債問題が深刻化している^(注5)。このように、南空知の大規模稲作地帯、根釧酪農地帯、日高軽種馬地域は北海道における負債問題の象徴的な地域となっているのである。以上のことから表I-3-5と前出の表I-3-1を併せながら各地帯別の信用事業の収益性について分析を行う。

まず全道平均をみると、1993年と1998年の信用部門の損益はほぼ同額である。資金運用面での利ざやの差も変わっておらず、1997年以降に貸付金が上昇し預貸率の増加がみられるが、収益性に大きな変化はみられない。

次に信用事業の収益性に回復基調がみられる地域として稲作、道南Ⅱが挙げられる。稲作地帯は預貸率が46.6%と最も低く、全道平均を16.3ポイント下回っており、預金依存の構造を有している。しかし、1993年との比較では貸付金が1.4倍に増加し、預貸率も8.9ポイント上昇している。また、この期間に預金における逆ざやの縮小と貸付金利ざやの拡大によって信用部門の損益は1996年のピーク時より若干の低下がみられるものの、1993年との比較では約2倍に拡大している。ただし、このような動向は前述のように南空知における農家負債対策が影響したものであり、信用事業の収益性回復として単純に評価することはできない。

道南Ⅱは道内で最も預貸率の高い地域であるが、さらに1993年以降27.6ポイント増加して116.8%となり、1996年以降貸付金と預金の割合が逆転している。そのため、預金利ざやにおける逆ざやの拡大を貸付金によって補填し、非常に高い収益を実現している。しかし、この背後には軽種馬生産における負債問題があり、農協としても固定化債権を抱えるなど深刻な局面にある。従って、稲作地帯同様に信用事業の収益性が高いという評価はできない。

表I-3-4 経営形態別農家負債の状況

単位:千円

| | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
|----------|--------|--------|--------|--------|
| 稻 作 | 12,445 | 12,867 | 13,432 | 12,040 |
| うち15ha以上 | 33,615 | 40,186 | 42,996 | 40,946 |
| 烟 作 | 13,311 | 13,961 | 15,191 | 14,166 |
| うち30ha以上 | 26,724 | 21,095 | 24,787 | 21,019 |
| 酪 農 | 23,279 | 26,285 | 29,387 | 29,355 |
| うち80頭以上 | 32,996 | 36,387 | 46,917 | 54,114 |

資料:北海道農林水産統計年報(農業経営統計調査・部門別統計編)各年次より作成。

注)値は借入金・買掛未払金の年末残高である。

表 I - 3 - 5 地帯別の預貸率の動向

単位:百万円、%

| | | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
|--------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 全 道 | 貯 金 | 8,771 | 9,322 | 9,585 | 9,672 | 10,024 | 11,117 |
| | 貸 付 金 預 金 | 3,194 6,128 | 3,184 6,552 | 3,378 6,435 | 3,661 6,257 | 3,953 6,315 | 4,361 6,934 |
| | 預 貸 率 | 52.1 | 48.6 | 52.5 | 58.5 | 62.6 | 62.9 |
| 稻 作 | 貯 金 | 9,999 | 11,201 | 11,290 | 11,210 | 11,167 | 12,597 |
| | 貸 付 金 預 金 | 2,879 7,632 | 2,854 8,763 | 3,000 8,432 | 3,280 8,070 | 3,536 7,776 | 4,049 8,696 |
| | 預 貸 率 | 37.7 | 32.6 | 35.6 | 40.6 | 45.5 | 46.6 |
| 畑 作 | 貯 金 | 10,219 | 10,686 | 11,106 | 11,266 | 11,536 | 12,188 |
| | 貸 付 金 預 金 | 3,569 7,148 | 3,693 7,243 | 3,794 7,237 | 4,099 7,160 | 4,330 7,231 | 4,541 7,684 |
| | 預 貸 率 | 49.9 | 51.0 | 52.4 | 57.2 | 59.9 | 59.1 |
| 酪 農 | 貯 金 | 5,472 | 5,648 | 5,846 | 6,155 | 6,320 | 6,501 |
| | 貸 付 金 預 金 | 3,086 3,636 | 3,026 3,714 | 3,057 3,779 | 3,339 3,933 | 3,512 3,882 | 3,487 3,869 |
| | 預 貸 率 | 84.9 | 81.5 | 80.9 | 84.9 | 90.5 | 90.1 |
| 道 南 I | 貯 金 | 4,890 | 5,183 | 5,257 | 5,222 | 6,579 | 8,994 |
| | 貸 付 金 預 金 | 1,566 3,643 | 1,577 3,886 | 1,684 3,780 | 1,845 3,527 | 2,370 4,374 | 3,041 5,992 |
| | 預 貸 率 | 43.0 | 40.6 | 44.5 | 52.3 | 54.2 | 50.7 |
| 道 南 II | 貯 金 | 7,465 | 7,793 | 8,006 | 8,455 | 8,564 | 8,987 |
| | 貸 付 金 預 金 | 3,973 4,452 | 4,121 4,544 | 4,407 4,493 | 4,956 4,476 | 5,137 4,458 | 5,300 4,537 |
| | 預 貸 率 | 89.2 | 90.7 | 98.1 | 110.7 | 115.2 | 116.8 |
| 北 限 | 貯 金 | 3,599 | 3,901 | 4,010 | 4,017 | 4,065 | 4,173 |
| | 貸 付 金 預 金 | 1,636 2,539 | 1,611 2,798 | 1,617 2,808 | 1,705 2,742 | 1,765 2,699 | 1,774 2,723 |
| | 預 貸 率 | 64.4 | 57.6 | 57.6 | 62.2 | 65.4 | 65.1 |
| 札幌市近郊 | 貯 金 | 18,918 | 20,847 | 21,412 | 21,279 | 20,161 | 26,106 |
| | 貸 付 金 預 金 | 7,979 11,470 | 8,170 13,000 | 9,097 12,489 | 9,531 11,911 | 9,321 10,913 | 12,021 14,015 |
| | 預 貸 率 | 69.6 | 62.8 | 72.8 | 80.0 | 85.4 | 85.8 |

資料:「JAの経営収支と信用事業」各年次より作成。

注)預貸率は貸付金/預金である。

続いて、停滞基調の地域としては北限、札幌市近郊が挙げられる。北限地域は運用資金の総体が小さく、預貸率にも変化はみられない。貸付金利ざやの拡大と同時に預金の逆ざやも拡大しており、トータルとして信用部門の損益は横這いに推移している。

札幌市近郊は金額ベースとしての事業規模が最も大きい地域である。1993年と1998年との比較では貸付金の増加によって預貸率が16.2ポイント上昇し、信用部門の損益も上昇しているが、預金の逆ざやの拡大と貸付金利ざやの停滞によって1994年の水準には至っていない。収益性が悪化している地域としては畑作地帯が挙げられる。畑作地帯は、預貸率は59.1%で全道平均とほぼ同じ水準にある。1993年以降では、貸付金が1.3倍に増加し、預貸率も9.2ポイント増加しているが、貸付金利回りを低く抑えていることから収益性は悪

化している。これはクミカン利率が全道平均の3.27%を大きく下回る2.56%であることもあらわれているように、貸付金による農家負担を軽減し、農業生産の振興を図っているためである。

なお、酪農地帯は預貸率が90.1%と高いが、これは農家負債が深刻な状況にあるためであり、貸付金利ざやの高さは信用事業に大きな利益を生み出す反面、農家経営を圧迫している。道南Ⅰについては、預貸率が50.7%と低く、また貸付金の利回りは高いものの経費率によって圧迫され収益性が低い。

4. おわりに

1980年代後半に北海道における農協信用事業の資金調達・運用構造は大きく変化し、バブル期以降は安定的に推移しているが、収益性は依然として停滞基調にあることから低位安定といってよく、金融事業、特に信用事業に依存した経営構造がその限界を露呈している。この停滞要因は、他業種との競争の激化はもちろんのこと、バブル期以降の金融情勢によるところが大きい。このような金融情勢のなかで信用事業の収益性を確保するために各地帯に共通して重要なことは、経费率の抑制による利ざやの確保、および預金利ざやが逆ざやになっている現状において貸付金の増加による預貸率の上昇ということができる。ただし、その貸付金の性格は組合員への負担増加になってはならず、また農業生産の拡大に結びつくことが望ましい。そのなかで、利回りを低く抑えながら貸付金を増加させ、組合員の農業生産を刺激することによって販売事業収益に結びつけ、農協経営全体としての収益性を確保している畑作地帯における農協信用事業のあり方は、ひとつの方向性として高く評価できる。

【注】

- 1) 日本農業新聞2001年7月6日の記事を参照した。
- 2) 農家経営との関連を考察するため、農地取得資金・総合施設資金などの受託資金を含んでいる。そのため、農協そのものの資金ポジションとは概念を異にすることを指摘しておく。
- 3) 坂下明彦[1991]pp207~216を参照のこと。
- 4) 大規模稻作農家の負債形成については、臼井晋[1994]を参照のこと。
- 5) 軽種馬生産農家における負債問題については、志賀永一[1999]、小山良太[1998]が詳しい。

第Ⅱ部 北海道における農協事業の展開方向

— 北海道農協は経済事業を中心にどう生き残っていくのか —

第4章 稲作地帯における収益部門の構造と特質

1. はじめに

従来、稲作を基幹作物とする地域の農協は、一方では食管制度を基軸とした米の集出荷と生産資材購買、さらにそれにかかる信用事業をおこない、他方では農家の兼業化に対応して農外事業を拡大し、信用、共済事業を拡大してきた。しかしながら、近年では金融業界ならびに保険業界における競争が激化している。これによって農協の信用事業は、増大する余裕金の系統運用による利ざやを減少させている。また、共済事業においても組合員への共済推進はほぼ飽和状態にあり、員外推進が進められるなかで民間企業との激しい競争にさらされている。2000年度には初めて長期共済保有高が前年度実績割れとなっている。このようにいずれの事業も従来の収益部門としての位置付けからはずれつつある。さらに、食管制度の廃止によって米も市場流通に組み込まれることになり、いわゆる「米肥農協」といわれてきた事業構造は限界に達し、米の販売をも含めた農産物の販売戦略が展開されつつある。

他方で、農業構造政策を背景として北海道独自の事業方式をなしてきた「開発型」農協という性格に関しても、1985年以降の農産物価格支持の後退と農地価格の下落によって成長を前提とした総合的な事業展開にはかけがりがみられる。こうしたなかで農家への貸付金が減少し、貯金量の増大が大量の余裕金を発生させ、貯貸率の低下が信用事業の収益を低下させており、これらのことから金融事業、特に信用事業に依存した農協経営構造の限界が露呈しているのである。

そこで本章では、稲作地帯において経済事業の収益が高い農協を事例として選定し、そこにおける農協の経営構造と経済事業の取り組みを検証する。これにより、今後の稲作地帯の事業展開方向を明らかにすることとする。

2. 調査対象地域の特徴

北海道における稲作生産は石狩川流域の空知・上川中部を中心としており、全道の水田面積に対して52.8%と半数以上を占めている。しかし、その内部の農業構造には差異がみられ、上・中流域に位置する上川中部や北空知では平均7ha前後の中規模農家を中心とした良質米地域を形成している。また、下流域に位置する南空知では土壌条件などから良質米生産が困難であったため、農家は土地集積を進め、平均10ha前後の大規模稲作地域を形成している。

表Ⅱ-4-1は地域別の収穫面積割合を示したものである。ここから、南空知は稲作を中心としながらも高い転作率や規模の大きさを反映して麦類や露地野菜の割合が高くなっていることがわかる。北空知は施設園芸を導入している農家が約30%おり、米と施設園芸の複合産地を形成しているが、面積割合ではより稲作に特化する傾向をみて取れる。また、上川中部においても稲作のほかに露地・施設による野菜の作付が大きくなっており、米+野菜の複合産地を形成している。上川北部は稲作北限地域にあたるため稲作の割合が他地域よりも低く、麦類や豆類のほか飼料作物を中心とした「その他」の割合が高いという特徴がある。以上のような農業構造の相違を踏まえた上で、以下の分析においては、良質米地域（北空知・上川中部）、大規模稲作地域（南空知）、北限地域（上川北部）に区分して考察を加える。

ここで、表Ⅱ-4-2、表Ⅱ-4-3から、事例として選定した各農協の販売事業の特徴をみてみよう。良質米地域では、野菜や花卉と米が取扱高で上位に位置し、複合産地を形成していることがわかる。大規模稲作地域では、米の取扱高が首位であり、玉ねぎ、長ねぎといった露地野菜や麦類が多くなっている。これらのことから、事例農協はその地域を代表しているとみることができよう。

次に購買事業であるが、A5農協を除いた農協では農協シェア向上のために何らかの取り組みをおこなっている。また、A5農協についても、手数料率が低く設定されている。生活店舗に関しては収益性が低く、人件費の削減や外部化（別会社化など）が進められている。

続いて金融事業であるが、共済や貯金獲得へ向けていざれも専外担当を配置するなど広域推進を図っている。しかし、貸付に消極的な農協が存在するなど、貯貸率は低位水準にある。また、農家経済対策として低利資金への借り換えや、利子補給、独自の経営指導体制の構築などに積極的に取り組む姿勢がみられる。

表Ⅱ-4-1 稲作地域別の露地収穫面積と施設面積(1995)

単位:ha, %

| | 収穫面積計 | 稲 | 麦類 | 雑穀 | いも類 | 豆類 | 工芸農作物 | 野菜類 | 花卉類 花木 | その他 | 施設面積 (a) |
|------|--------|--------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-----------|-------|-------------|
| 南空知 | 49,259 | 36,703 | 3,453 | 153 | 578 | 1,878 | 340 | 3,620 | 190 | 2,344 | 23,306 |
| 北空知 | 25,152 | 20,953 | 320 | 1,012 | 206 | 773 | 148 | 551 | 33 | 1,156 | 14,528 |
| 上川中部 | 15,830 | 12,082 | 254 | 238 | 77 | 465 | 56 | 1,100 | 38 | 1,520 | 17,870 |
| 上川北部 | 11,617 | 4,660 | 1,270 | 230 | 354 | 1,785 | 454 | 497 | 2 | 2,365 | 1,531 |
| 南空知 | 100.0 | 74.5 | 7.0 | 0.3 | 1.2 | 3.8 | 0.7 | 7.3 | 0.4 | 4.8 | 0.5 |
| 北空知 | 100.0 | 83.3 | 1.3 | 4.0 | 0.8 | 3.1 | 0.6 | 2.2 | 0.1 | 4.6 | 0.6 |
| 上川中部 | 100.0 | 76.3 | 1.6 | 1.5 | 0.5 | 2.9 | 0.4 | 6.9 | 0.2 | 6.5 | 1.1 |
| 上川北部 | 100.0 | 40.1 | 10.9 | 2.0 | 3.0 | 15.4 | 3.9 | 4.3 | 0.0 | 20.4 | 0.1 |

資料:農業センサスより作成。

注 1) 地域区分は以下の通りである。

南空知:岩見沢市、美唄市、栗沢町、栗山町、長沼町、南幌町、北村

北空知:深川市、雨竜町、秩父別町、沼田町、北竜町、妹背牛町

上川中部:鷹栖町、当麻町、東神楽町、東川町、比布町

上川北部:士別市

2) 施設面積は収穫面積計には含まれていないが、割合については「施設面積(ha)/収穫面積(ha)」の値である。

表 II-4-2 稲作地帯における事例農協の概要

| 農協番号 | 経営タイプ (~型) | 地域農業の特徴 | 正組合員 戸数 | 販売事業 | | | 耕種業者への 貢献度 | |
|-----------------------|---------------|--|------------|-------------------|--------------------------------------|---|------------------|---|
| | | | | 取扱高 上位3品目 | 集荷の特徴 | 販売の特徴 | | |
| 良 質 米 地 域 | A1 | 野菜に伴う良質米産地だが、野菜生産が中心とし、主に資材を利活用した経営事業型 | 537戸 | 野菜 米 畜産 | 野菜についで地元商系が集荷する分もあるが、90%以上も集荷率。 | 手芸料収入が大きく、農園整備や水耕栽培に取り組み、危機分散の意味から多品目維持。野菜・花95%はホクレン屋で出荷。 | 肥料 農業 包装資材 | 旱割、特配によって最も価格が安く、生産者への安くなるよう。巡査の指導と併せて農家の要望を聞きメークーと情報交換を密にしている。 |
| | A2 | 米販売も経営米産地。クリーン農業の推進を図っているが、金融機関も盛ん。 | 359戸 | 米 花卉 小麦 | 個別巡回による予約推進。米の集荷率は95%。花卉は100%。 | 花卉・野菜の収益自給ブランドを併用。花卉は深川の集出荷施設を利用。手芸料率が低い。 | 肥料 農業 | 肥料を中心に石油類をあげている。 |
| 大 規模 稻 | A3 | 金融・購買事業型 | 1,823戸 | 米 たまねぎ 小麦 | 一部で特栽グループが中心と玉ねぎ生産。農協外へ出荷。農協集荷量の85%。 | 青果部門は赤字でライスターミナル、青果部部門は赤字で加工販売。規格外のもの以外は系統出荷。 | 肥料 農業 種苗 | 組合員の營農に必要な生産資材の供給として位置づけ、安定的な収益を確保する基幹事業。 |
| | A4 | 信用事業型 | 1,105戸 | 米 たまねぎ ながねぎ | たまねぎで購入集荷率相対取引など差別化。 | チコゴの契約栽培で米の手数料収入が半を占めている。 | 肥料 農業 保溫資材 | 品目をとりまとめてクレジットを発擇。個別推進。 |
| 北限 地域 | A5 | 金融事業型 | 436戸 | 米 麦 野菜 | 地元集荷業者の米の集荷率は3%程度で、集荷率93%。 | 赤字克服のため、漁協と提携し米を販売。花井の販路を野菜でも利用しておたり、道外が中心。 | 肥料 農業 種子 | 農業は粗利が低く、肥料と保溫資材の利益が大きい。 |
| | A6 | 金融・経済事業型 | 894戸 | 米 畜産 野菜 | 青果物について重点品目を振興する体制。全集荷率は高い。 | R.C. 野菜集荷施設による収益が圧倒的で豆類、野菜。 | 農機 肥料 飼料 | 肥料の農協シェアが肥料より低く、肥料と保温資材では低位。当期純損益では赤字。 |

表 II-4-3 稲作地帯における事例農協の概要

| 農協番号 | 金融事業の特徴 | 生活購買の特徴 | 部門別損益の特徴 | 経営健全化の取り組み | 農家経済対策 (負債問題など) | 今後の展開方向 | 備考 |
|--------|--|--|--|--|---|--|-----------------------|
| 良質米地域 | A1 貯金・共済は旭川市での広域推進。貸付には慎重。 | 販売を中心とし、生産資材を重視。事業利益は販売・共済が大きい。 | 自己資本拡充のために、内部留保に努めている。特配の2/3は出資増口に充てられる。 | 貸付の制限。 | 固定比率IIを改善するために自己資本の充実を図っている。農業生産力の低下を認識しているが、対応は検討中。 | | |
| | A2 金利の上乗せ(最大3倍づけ)。貯貸率11%、貯預率24%で運用中。 | 収支は赤字だが、利用者は組合員であり、存続に異論はない。 | 共済事業が最大の収益部門。赤字部門については他部門から補填する。 | 巡回出資や内部留保によって自己資本比率、固定比率の改善を図るともに、労働の効率化を図る。 | プロパー資金から低利の公庫資金へ借り換え。 | 共済は農家が飽和状態で員外へ。自己資本の充実と職員のやる気を高める。 | 販売事業は広域対応、安全性を重視した経営。 |
| | A3 貯金・貸付とも広域推進。専門的知識を持つ人材の確保が重要をしている。 | 6店舗あり、ロットを削減。店舗は信販・共済・販売事業。 | 収益では信用・共済が中心。重視している部門は信販・販売事業。 | 組合員の脱退による出資金流出や固定資産の増加に対して、出資増口や内部留保に努め、自己資本比率と図る。 | 返済能力に問題がないと判断できれば公庫資金からプロパーへ借り換え。 | 青果部門の収益性を改善するため、複合経営を推進して、青果物取量の増加、手数料収入の増額。 | 合併農協やえ、出資金の公平化を目指す。 |
| 大規模稻作地 | A4 貯金・貸付とも組合員を中心。貯貸率は30%程度。 | 生活店舗、給油所とともに別会社化している。 | 各事業ともに収益性が低下しているが、生産施設に期待を持っている。 | 特別配当金から巡回出資を行い、自己資本の拡充を図っている。 | 職員が4から5の行政区を担当する部落担当制により指導。町の利子補給を受けている。 | 天候に左右されない施設園芸の拡大。共同・協同体制を図り稻作・畑作一体的取り組み。 | |
| | A5 貯金は金利上乗せなど積極的。共済も広域推進。貸付には消極的で、員外活動なし。 | 土日営業や営業時間の延長のため、協同会社化をしていく。職員の意識改革を行っている。 | 収益部門は共済であるが、農産部を事業の柱としている。生活店舗はサービス事業としての位置づけ。 | 特別配当金は全額巡回出資金へ。労働の効率化を最重視し、各部門ごとに労働分配率を算定。 | プロパーから公庫資金への借り換え。1970年代から負債問題に取り組み、特定農家は1割ほど、不良債権も多い。 | 管内生産を伸ばして、農協取扱高の上昇を目指している。 | |
| 北限地域 | A6 涉外担当の配置や金利上乗せによって貯金獲得。貸付の減少によつて貯貸率は低い。 | 支所の店舗は組合員の生活防衛のため維持しているが、本所店舗についてはホクレンへ移管。 | 加工事業の失敗から自己資本を大きく切り崩しすめ、事業利益で1億円の黒字を計上。野菜たが、期中・期末の配当を控えて内部留保に努めている。出資増高も実施中。 | 理事、参事、営農部長を中心とした指導農家対策チームを編成。 | 適地適作と集約化を計画。地域農業の再編成を目指す。 | | |

3. 調査農協における経営構造

1) 稲作地帯における農協の経営構造

一般に稲作地帯の農協は、金融部門を中心とした事業構造を有している。これは、販売事業が政府代行機関としての米の集荷業務に特化し、信用事業は米の販売代金や土地代金を貯金として吸収し、預金運用をおこなってきたからである。そして、この預金運用の収益によって農協経営が支えられる構造となっていた。他の収益部門は、米過剰期における農業倉庫の保管料と、「米肥農協」という言葉に現れるような肥料・農薬などの生産資材を供給する購買事業である。北海道の稲作地帯の農協においても同様の構造がみられるが、減反政策とともに稲作作物の導入や米価の低落によって米の集荷業務に特化した販売事業体制の転換が図られている。特に、1990年代に入り食管法が廃止され食糧法へ移行したことによって、その重要性は高まっている。加えて、バブル崩壊後の金融情勢は預金運用益の減少をもたらし、預金に代わる新たな資金運用方法が求められる状況となっている。

表Ⅱ-4-4は事例農協における1998年の部門別事業利益を示したものである。ここでは、倉庫事業や生産施設、利用加工事業などを指導、管理部門とあわせ「その他」の項目としているが、これは金融部門と経済事業の位置づけを明らかにするためである。

大規模稲作地域における農協では共済・信用事業の寄与率が最も高く、購買事業が続くという構造となっている。しかし、この地域は農家の規模拡大の過程で、土地改良投資や規模拡大とともに土地購入・機械・施設投資が農家経済を圧迫しており、信用事業は必ずしも安定的なものとはいえない^{註1)}。また、北限地域では事業利益の寄与率は信用、購買、共済の順に高くなっている。両地域は販売事業の寄与率は低い点で共通している。これに対して良質米地域では相対的に信用事業の寄与率が低く、販売・購買事業で高くなっている。特に上川中部では購買事業の事業利益が信用事業を上回っているという特徴がある。つまり、大規模稲作地域では負債問題を内包したかたちで信用事業の位置付けが高く、良質米地域では転作対応としての野菜や花卉の導入によって販売事業の位置付けが高くなっているのである。

表Ⅱ-4-4 稲作地帯農協における部門別事業利益(1998)

単位:千円、%

| | | 信 用 | 共 濟 他 | 販 売 | 購 買 | そ の 他 | 全 体 |
|-----|----|----------|----------|--------|----------|----------|---------|
| 実 数 | A1 | 50,001 | 76,205 | 37,300 | 67,218 | -234,911 | -4,187 |
| | A2 | 57,111 | 76,786 | 52,761 | 16,343 | -137,247 | 65,755 |
| | A3 | 250,915 | 288,745 | 36,977 | 156,352 | -567,699 | 165,290 |
| | A4 | 239,214 | 188,372 | 37,686 | 92,225 | -469,907 | 106,550 |
| | A5 | 80,762 | 122,195 | 3,496 | 44,078 | -185,111 | 65,420 |
| | A6 | 189,350 | 167,371 | 52,577 | 170,979 | -451,859 | 128,418 |
| 割 合 | A1 | -1,194.1 | -1,819.9 | -890.8 | -1,605.2 | 5,610.0 | 100.0 |
| | A2 | 86.9 | 116.8 | 80.2 | 24.9 | -208.7 | 100.0 |
| | A3 | 151.8 | 174.7 | 22.4 | 94.6 | -343.5 | 100.0 |
| | A4 | 224.5 | 176.8 | 35.4 | 86.6 | -441.0 | 100.0 |
| | A5 | 123.5 | 186.8 | 5.3 | 67.4 | -283.0 | 100.0 |
| | A6 | 147.4 | 130.3 | 40.9 | 133.1 | (351.9) | 100.0 |

資料:各農協業務報告書および農協資料より作成。

2) 農家負債と農協の対応

次に、大規模稲作地域における負債問題の状況をみていく。図II-4-1は北海道が1998年に実施した「農家経済実態調査」の稲作農家の規模別の農家経済余剰と借入金の元利償還分との関係を示したものである。20ha以上層を除き赤字となっており、近年の米価下落の影響の深刻さとそれに伴う負債償還圧力の高まりが現れている。特に規模拡大が高地価期と重なった15~20ha層において赤字が最も大きくなっている。図II-4-2で負債そのものの内容をみると、その中心は農地取得に関わる借入金が多くを占めているが、負債圧の高い階層においては単年度収支の赤字を負債整理資金に借り換えた部分がかなりの増加を見せており、後ろ向き資金が増加していることがわかる。以上の農家経済調査では、地域別のデータが明かではないので、表II-4-5で地域別の売上高負債率を計算した。これは農家の販売総額をカバーしておらず、奨励金等も含まれていないが、およそその傾向を捉えることができる。これによると、空知合計では売上高負債率が100%を超えており、特に南空知においては200%近くに達している。これに対し、上川中部については100%をわずかに下回っている。転作率がかなり異なるが、南空知における負債問題の深刻さを改めて指摘することができる。

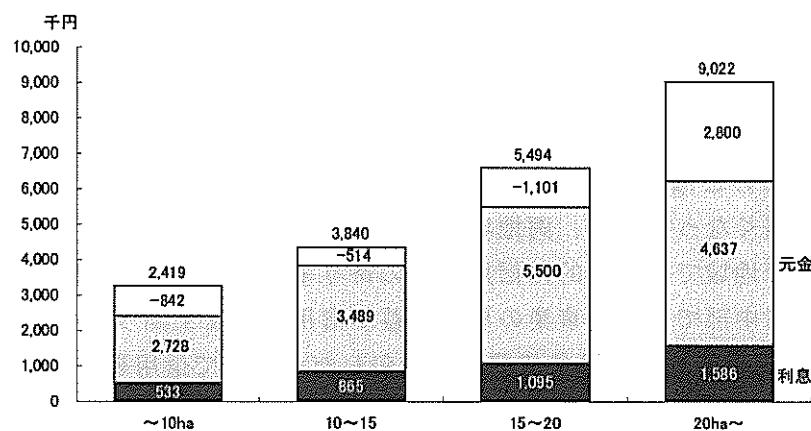


図 II-4-1 稲作農家における経営収支(1998年)

資料:北海道農政部農業企画室『農家経済実態調査 集計結果』平成12年より作成。

注 1) 調査戸数は372戸である。

2) 棒グラフ上部の数値は農家経済余剰の金額である。

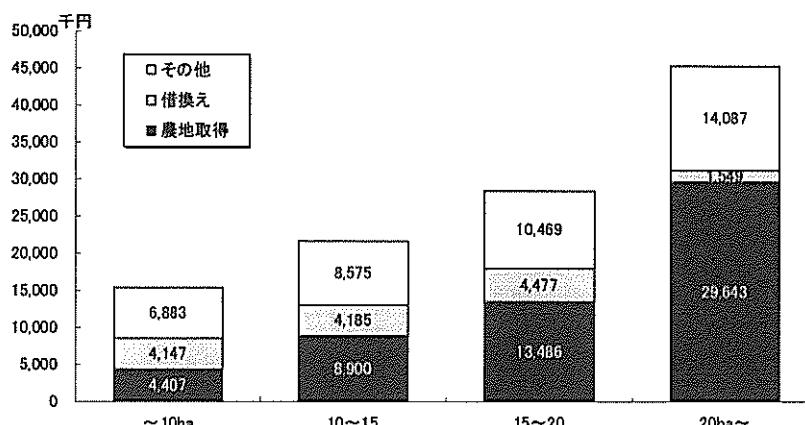


図 II-4-2 稲作農家における負債残高(1998年)

資料:北海道農政部農業企画室『農家経済実態調査 集計結果』平成12年より作成。

表Ⅱ-4-5 空知・上川中部の農協貸付金比較(1998)

単位:千円、戸

| | 貸付金 (A) | 農畜産物取扱金額 (B) | 売上高負債率 (A/B * 100) |
|--------|-------------|-----------------|-----------------------|
| 空知合計 | 113,921,727 | 110,880,819 | 102.7 |
| うち南空知 | 63,293,914 | 33,065,677 | 191.4 |
| 上川中部合計 | 13,569,618 | 13,877,074 | 97.8 |

資料:平成10年度農協要覧より作成。

注)南空知、上川中部の農協区分は以下の通り。

南空知:いわみざわ、栗沢町、栗山町、月形町、ながみま、南幌町、美唄市

上川中部:鷹栖、当麻、東神楽、東川町、比布町

この農家負債に対する農協の貸付対応として、表Ⅱ-4-6から事例農協における貸付金、および受託資金の推移をみていく。まず貸付金では、早期に負債整理に着手していたA5農協を除いた各農協で大幅に増額していることがわかる^{注2)}。これに対して受託資金では、いずれの農協も減額している。

聞き取り調査によると、A2、A5農協では負債農家の対応としてプロパー資金から長期低利資金への借り換えを進めている。こうした対応は危険度の高い債権に対してであるが、前出の表Ⅱ-4-3からもプロパー資金による貸付に慎重な姿勢を読み取ることができる。一方、A3農協では、バブル期に貸し付けられた金利の高い公庫資金から低金利に設定されたプロパー資金への借り換えを積極的におこなうとしている。これは、農家負担の軽減とともに、預金利ざやが逆ざやとなっている現局面において、利ざやの得られる貸付金による運用によって信用事業の収益性を確保するためと考えられる。裏を返せば、大規模稻作地域における信用事業の収益性の高さは、この地域の負債問題が背景にあるのであり、農家にとっては重い負担として圧し掛かっているのである。したがって、長期的な視野から信用事業の収益性をみれば、低い金利によって農家負担を軽減する一方で、生産力の向上に結びつく前向きな資金貸付を伸長させることが重要となる。

表Ⅱ-4-6 事例農協の貸付金の推移

単位:千円

| | 貸付金 | | | | | 受託資金 | | | | |
|---------------|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
| 実数 | A1 3,701,474 | 3,763,748 | 4,069,376 | 4,452,891 | 4,260,606 | 3,334,384 | 2,872,201 | 2,746,876 | 2,411,898 | 2,108,359 |
| | A2 1,470,264 | 1,776,442 | 2,530,657 | 3,241,064 | 3,259,753 | 5,569,532 | 5,308,820 | 4,882,218 | 4,833,817 | 4,265,944 |
| | A3 16,190,952 | 17,969,608 | 18,224,422 | 19,875,083 | 18,940,293 | 17,375,904 | 16,456,548 | 15,603,000 | 15,274,000 | 14,532,000 |
| | A4 4,061,345 | 4,991,983 | 6,643,173 | 7,466,960 | 6,955,151 | 12,776,476 | 12,471,744 | 12,092,197 | 11,741,168 | 10,498,669 |
| | A5 4,127,928 | 4,170,739 | 4,492,399 | 4,291,096 | 3,547,184 | 5,018,038 | 5,186,562 | 5,183,424 | 5,038,682 | 4,670,853 |
| | A6 4,708,127 | 5,041,900 | 5,619,469 | 6,474,452 | 6,940,555 | 8,207,915 | 7,892,735 | 7,682,772 | 7,584,551 | 6,879,020 |
| 正組合員 1戸当たり | A1 6,252 | 6,500 | 7,177 | 8,052 | 7,934 | 5,632 | 4,961 | 4,845 | 4,361 | 3,926 |
| | A2 3,319 | 4,056 | 5,983 | 8,713 | 9,080 | 12,572 | 12,121 | 11,542 | 12,994 | 11,883 |
| | A3 8,031 | 9,089 | 9,370 | 10,521 | 10,390 | 8,619 | 8,324 | 8,022 | 8,086 | 7,971 |
| | A4 3,384 | 4,188 | 5,772 | 6,596 | 6,294 | 10,647 | 10,463 | 10,506 | 10,372 | 9,501 |
| | A5 8,373 | 8,494 | 9,244 | 9,369 | 8,136 | 10,179 | 10,563 | 10,665 | 11,001 | 10,713 |
| | A6 4,666 | 5,113 | 5,915 | 6,954 | 7,763 | 8,135 | 8,005 | 8,087 | 8,147 | 7,695 |

資料:各農協業務報告書、及び農協要覧各年次より作成。

3) 農協経営における販売事業戦略の意義 - A 1 農協を事例として -

次に、販売事業において特徴的な取り組みをおこなっているA 1 農協を事例として、その事業構造を詳しくみていく。

A 1 農協は上川中部の良質米地域に位置し、きらら397の産地基準では特Aに指定されている。農家の平均経営耕地面積は8～10haであり、水稻専作農家は1割に満たず、多くは野菜等との複合経営をおこなっている。野菜を生産している農家は6割ほど存在するが、これら農家の平均経営耕地面積は5ha程度であり、全町平均よりも小規模な農家層で生産されていることが伺える。つまり、A 1 町においては野菜生産が小規模農家層の補完的な所得確保として浸透し、良質米・野菜複合産地を形成しているのである。

A 1 農協における販売事業の最も特徴的な点として、第1に米の独自販売と、第2に1980年代末に導入された加工事業が挙げられる。第1の米の独自販売については、管内で生産された約12万俵のうち、2万5千俵について商社や生協などへ独自販売をおこなうものである。そして、この独自販売の特徴的な点は、販売価格を出荷時の市場価格よりも1俵あたり500円低く設定していることである。代金決済はホクレンを通じておこなっており、運賃コストもホクレンへ出荷する場合とかわらないが、独自販売では全道共計にかかる費用の半分以下ですみ、手数料収入もホクレンに販売した場合の約350円（1俵あたり）に対して約1,000円（同）であり、農協にとっては有利となっている。取引相手の商社等にとっても仕入れ価格が安くなることから、これが契約の継続に結びつき、米穀年度内の完売を可能にしている。

第2の加工事業についてであるが、これはグリーンアスパラなどを冷凍加工し、食品加工業者へ販売するものである。原料農産物は農協管内のみではなく他地域の業者からも集荷されており、その割合は約5割を占めている。この背景には、加工施設の処理能力に限界があるため、収穫期の異なる地域からの集荷によって操業期間を延長しているためである。なお、A 1 農協では通常は受託販売の形態をとっているが、加工事業で利用する原料農産物に関してのみ買取によって集荷している。その際には、管外からの原料農産物については低価格で仕入れを行い、管内の原料については市場価格に上乗せをした価格での買取集荷をおこなうことで農家の利益拡大にも貢献している。他方で、冷凍加工により付加価値をつけることで農協経営にも寄与しているのである。そこで次に、A 1 農協の損益構造をみていく。

図II-4-3は、近年におけるA 1 農協の部門別事業損益を示したものである。これによると、まず共済事業は1995年度をピークとして減少に転じている。この要因には、1995年度まで急激に増加していた長期共済保有高が減少に転じたこと、および低金利下において運用益が減少していることがあると考えられる。現在、旭川支店や涉外担当職員によって市街地における共済加入の推進が続けられているが、共済保有高の減少率に歯止めをかけるのが限界であり、今後増加に転じる可能性は乏しい状況にある。

金融事業については、図からも当初より収益性の低い事業であったことがわかる。これは、クミカン金利を空知・上川支庁の平均である3.91%よりも0.48ポイント低い3.43%に設定していることに現れているように、貸付金利を低く抑えていることが一因となっている。従って、その性格は農家の資金投資による負担を軽くするという生産振興的な位置づけにあるといえよう。

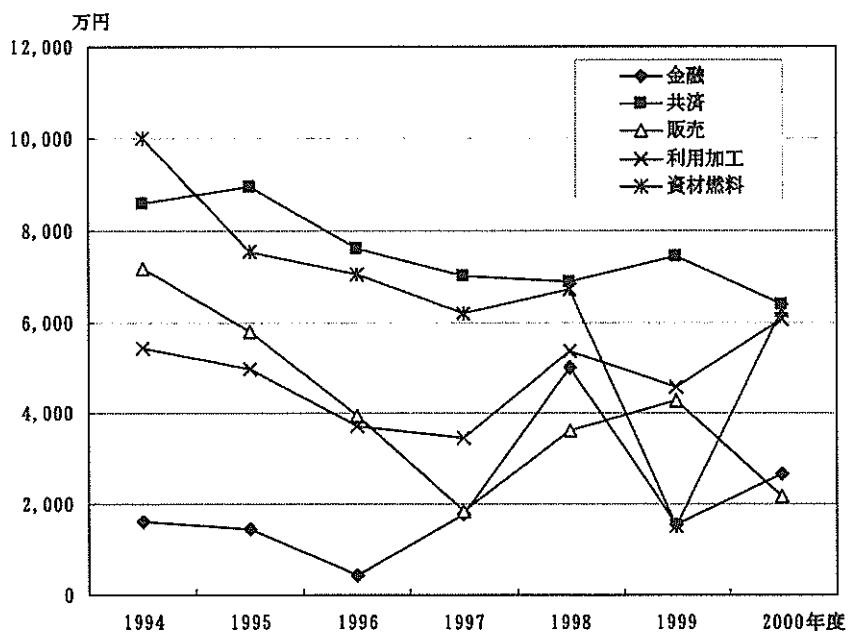


図 II-4-3 主要事業における事業損益の推移

資料：A1 農協業務報告書各年次より作成。

続いて農業関連部門についてであるが、資材燃料事業の事業損益は漸減しており、取扱高においても同様の傾向がみられる。とりわけ、包装資材や温床資材といった野菜生産に関する品目で取扱高の減少が目立っており、野菜生産量の維持・拡大がこの事業においても重要な課題となっていることがいえよう。販売事業については、取扱高・手数料収入が減少しており、それにともなって事業損益が著しく減少している。特に米においてその傾向が顕著であり、近年の米価下落が影響していると考えられる。利用加工事業については、1994年度からの減少が1997年をボトムとして上昇に転じている。そこで、利用加工事業の事業収益の内訳を表II-4-7に示すと、加工事業が約2億円、ライステーション事業が約1.8億円と大部分を占めていることがわかる。さらに加工事業の事業総利益は高水準で安定しており、農協経営に寄与する重要な事業となっているのである。

表 II-4-7 利用加工事業の過去5年における事業収益の内訳と推移

単位:万円

| | 利 用 事 業 | | | 加 工 事 業 | | | ライステーション事業 | | |
|-------|---------|-------|-------|---------|--------|-------|------------|--------|-------|
| | 事業収益 | 事業費用 | 事業総利益 | 事業収益 | 事業費用 | 事業総利益 | 事業収益 | 事業費用 | 事業総利益 |
| 1996年 | 7,507 | 5,444 | 2,063 | 18,642 | 15,163 | 3,479 | 31,189 | 28,337 | 2,852 |
| 1997年 | 6,941 | 5,077 | 1,864 | 22,589 | 18,002 | 4,587 | 16,249 | 14,329 | 1,920 |
| 1998年 | 7,074 | 5,767 | 1,307 | 25,208 | 20,183 | 5,025 | 12,963 | 10,246 | 2,717 |
| 1999年 | 6,222 | 4,926 | 1,296 | 21,097 | 16,729 | 4,368 | 16,531 | 13,967 | 2,564 |
| 2000年 | 8,906 | 7,041 | 1,865 | 19,451 | 15,270 | 4,181 | 18,058 | 14,898 | 3,160 |

資料:A1 農協業務報告書各年次より作成。

以上のように、A1農協の事業構造は、信用事業は貸付金利を意図的に低く設定しているためその収益性は低くなってしまっており、経済事業のなかでも加工事業が農協事業収益に大きく貢献しているのである。米の独自販売については、価格自体は自主流通米価格が基準であるので収益に直結していないが、安定した販売を実現している点で評価できる。また、野菜の冷凍加工は付加価値の実現によって農協経営に寄与しているほか、農家経営にも貢献していることから、有効な販売戦略の一つであると評価できる。このように、A1農協の販売事業の構造は「米肥農協」のそれとは明らかに異なり、米を含めた農産物の販売戦略が農協経営にとっても重要な意味をもつことを示す事例であるといえよう。

4) 農協経営安定化に向けた取り組み

金融自由化が進展し、農協も1つの金融機関としてペイオフに備えた自己資本の拡充が求められている。また、販売戦略を進めるなかで集出荷施設や加工施設などの新たな施設投資もおこなわれており、農協経営の安定化へ向けた取り組みが重要な課題となっている。

表II-4-8は事例農協における法定準備金等の積立金と、期末の特別配当の実施状況を示したものである。いずれの農協においても積立金の増額を図っており、資料が限られるが1999年度は大幅な増額となっている。特別配当金についてはその年度の剰余金に大きく左右されるため年度によって変動が激しいがほとんどの農協でおこなっている。この特別配当金を迂回出資金に充てる事例もみられるが、こういった農協の多くは出資金配当もおこなっており、稲作地帯においては剰余金の利用高配当による農家への還元をおこないつつ、それを原資に内部留保による自己資本の充実を進めているのである。

さらに、労働分配率を経営上もっとも重視している農協があるなど、人件費の削減（退職人数に対する新規採用人数を減らす、正職員からパートに切り替えなど）や労働の効率化（職員の意識改革）によって経営収支の向上を狙う傾向がある。

表II-4-8 稲作地帯における積立金と特別配当の実施状況

単位:千円

| 農 協 | | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 |
|-----|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| A1 | 積立金 特別配当金 | 37,439 55,605 | 33,980 45,368 | 35,270 42,807 | 32,345 44,520 | 70,757 49,566 | 102,267 41,560 |
| A2 | 積立金 特別配当金 | 26,000 34,555 | 10,500 8,703 | 18,800 23,147 | 12,300 4,819 | 20,400 35,160 | 99,679 60,14 |
| A3 | 積立金 特別配当金 | — — | — — | 30,000 9,582 | 30,000 6,474 | 25,000 3,773 | — — |
| A4 | 積立金 特別配当金 | 15,000 17,718 | 22,000 17,689 | 23,000 15,974 | 20,000 13,568 | 27,000 50,000 | — — |
| A5 | 積立金 特別配当金 | 27,000 15,484 | 45,000 23,081 | 26,000 16,750 | 13,800 11,571 | 26,800 25,519 | — — |
| A6 | 積立金 特別配当金 | — — | 82,752 0 | 32,500 0 | 61,372 0 | 82,372 0 | 252,844 0 |

資料:農協業務報告書各年次より作成。

注)ーは資料なし。

4. 販売事業の特徴

事例農協における販売事業の特徴を地域別に追ってみてみる。表II-4-9は事例農協の販売事業取扱高における上位3品目を示したものである。良質米地域として位置付けられる2農協のうち、A

1農協では青果物の取扱が第1位となっているが、このような動向は野菜産地として早期に確立したことに起因する。これに対してA2農協は82%と極端に米に依存した販売事業構造となっている。また、A6農協では米の割合が27.7%と低いが、いずれの農協においても米が上位2品目までに入っている、販売事業の中心的な位置を占めていることがわかる。以下では、米とそれ以外の作目における販売事業の特徴をそれぞれみていく。

表II-4-9 販売取扱高上位3品目(1998)

単位:%

| 農協 | 第1位 (割合) | 第2位 (割合) | 第3位 (割合) |
|-----|-------------|--------------|-------------|
| A 1 | 青果物 44.4 | 米 35.9 | 畜産物 15.2 |
| A 2 | 米 81.9 | 花 卉 9.9 | 小 麦 3.0 |
| A 3 | 米 49.7 | たまねぎ 28.2 | 麦 4.5 |
| A 4 | 米 64.9 | たまねぎ 6.4 | ながねぎ 6.1 |
| A 5 | 米 61.3 | 麦 10.0 | 青果物 9.4 |
| A 6 | 米 27.7 | 畜 肉 15.6 | 牛 乳 14.6 |

資料:各農協業務報告書より作成。

1) 米における販売事業の特徴

近年の米を巡る情勢は、海外からの輸入だけではなく国内においても競争が激化しており、農協の販売戦略が重要となっている。こうしたなかで政府米の取扱が激減し自主流通米・その他が中心に変化している。農協要覧から1978年と1998年を比較してみると、大規模稻作地域では政府米の取扱高が占める割合は90%から1.5%に減少し、自主流通米・その他がそれぞれ5%程度であったものが74%、24.7%へと上昇している。この変化のなかで、米の品質管理を徹底して差別化し、良質米生産への取り組みだけではなく中間粒・くず米の加工といった付加価値販売をおこなうとともに、外食産業への販売など、米の品質ごとに異なる価格の差異を考慮した販売戦略がたてられている。例えば、A3農協では、一定の栽培基準を満たした米を自主ブランド化した上で、さらにタンパク含有量などから等級区分し、価格差を設けて販売をおこなっている。

良質米地域においても、政府米は約80%からほぼ0%となっている。ただし、地域内でも若干の傾向差が現れており、北空知では自主流通米が85%を占めるのに対して上川中部は71.4%であり、相対的にその他の割合が高いという特徴がある。この地域では、減農薬栽培など良品質・良食味を生かしたブランド化による販売対応をおこなっているが、北空知では広域連を組織しており、上川中部は単協独自の販売戦略を持っているため、このような差が生じていると考えられる。具体的には、A1農協では前述の独自販売に加え、独自ブランド米約5千俵をホクレンショップで販売している。また、A2農協では、約2万俵を北空知広域連に参加して広域ブランドによって系統出荷している。

北限地域においては、政府米の割合は87%から9%への減少であり、1998年時点での政府米の割合が比較的高い。また自主流通米が13%から83%に上昇している。この地域では、

産米改良への取り組みが始まっているほか、もち米団地への特化もみられる。

こうした有利販売による販売価格の上昇は、手数料収入として販売事業の収益に反映されるうえ、農家にとっても農協を利用するメリットに繋がり、農協の集荷率向上にも役立つことから、大きな意味を持っているといえる。

2) 米以外の品目における販売事業の特徴

米以外については、主に転作対応としての特徴があらわれている。表Ⅱ-4-10は、前掲表Ⅱ-4-1から稲作収穫面積を除き、大規模稲作地域と良質米地域に絞って比較したものである。

これに示すように、大規模稲作地域では、玉ねぎなど旧来からの野菜類の作付を除けば、小麦、豆類といった畑作物が多くなっている。良質米地域では、面積割合では飼料作物を中心とした「その他」の割合が高く、ついで野菜類、雑穀、豆類となっている。また、大規模稲作地域と比較すると、施設面積の割合が高い。兼業・高齢農家では捨て作的な動きがかなりみうけられるが、他方では施設野菜や花卉といった労働集約的な作物の生産をおこなう農家層が存在していることがわかる。

このような背景から事例農協における取扱高は、大規模稲作地域では小麦を中心とした一般畑作物、野菜類が高く、良質米地域では野菜（花卉）生産が中心となっている。なお、北限地域では、取扱高では畜産物の割合が高いが、手数料収入からみると小麦や豆のほか、野菜が上位を占めている。

収益性の視点からみると、多くの農協で野菜等の複合部門は赤字となっており、販売事業の収益性を圧迫している状況にあるが、この赤字は、野菜や花卉生産にともなった購買利益によって補填されているとして容認されている。表Ⅱ-4-11は、A2農協が試算した花卉生産にともなう購買事業への波及効果である。金額的には500万円程度であるが、花卉生産振興のために手数料率を低く抑えていること、A2農協管内における花卉生産の担い手は小規模、あるいは高齢農家であり、近年では施設投資を抑制するために新たな施設（ハウス）建設はおこなわず、育苗ハウスの利用を推進していることなどを考慮すれば、充分な効果が得られていると指摘できよう^(注3)。

また、聞き取り調査によると、いずれの農協においても手数料率の引き上げによって赤字の是正は可能であるが、生産量を伸ばすためにも手数料率の改定はおこなわず、現行の手数料率を維持していく意向である。そのため、野菜振興によって生産量を拡大し収支の改善が目指されているが、良質米地域では高齢化や担い手不足によって、大規模稲作地域では面積が増加せずに生産量は停滞傾向にある。したがって、人件費の削減による赤字構造の抜本的改革、もしくは新たな野菜生産の担い手の創出が課題である。

他方で、畑作物については、良質米地域ではかなりの部分が捨て作りであり、収益性が低い。大規模稲作地域においても減反緩和以降から同様の傾向がみられるが、加えて連作による地力低下が問題となっており、輪作体系の確立や団地化による生産性の向上が課題となっている。

以上のような課題を克服することが、販売事業の収益性を向上するために求められているのである。

表 II-4-10 地域別の露地収穫面積と施設面積(1995)

単位:ha、%

| | | 収穫面積 計 | 麦類 | 雜穀 | いも類 | 豆類 | 工芸 農作物 | 野菜類 | 花卉類 ・花木 | その他 | 施設面積 (a) |
|-----|---------|-----------|-------|-------|-----|-------|-----------|-------|------------|-------|-------------|
| 実数 | 大規模稻作地域 | 12,556 | 3,453 | 153 | 578 | 1,878 | 340 | 3,620 | 190 | 2,344 | 23,306 |
| | 良質米地域 | 7,947 | 574 | 1,250 | 283 | 1,238 | 204 | 1,651 | 71 | 2,676 | 32,398 |
| 合 計 | | 20,503 | 4,027 | 1,403 | 861 | 3,116 | 544 | 5,271 | 261 | 5,020 | 55,704 |
| 割合 | 大規模稻作地域 | 100.0 | 27.5 | 1.2 | 4.6 | 15.0 | 2.7 | 28.8 | 1.5 | 18.7 | 1.9 |
| | 良質米地域 | 100.0 | 7.2 | 15.7 | 3.6 | 15.6 | 2.6 | 20.8 | 0.9 | 33.7 | 4.1 |
| 合 計 | | 100.0 | 19.6 | 6.8 | 4.2 | 15.2 | 2.7 | 25.7 | 1.3 | 24.5 | 2.7 |

資料:農業センサスより作成。

注 1) 地域区分は以下の通りである。

大規模稻作地域:岩見沢市、美唄市、栗沢町、栗山町、長沼町、南幌町、北村

良質米地域:深川市、雨竜町、秩父別町、沼田町、北竜町、妹背牛町、鷹栖町、当麻町、東神楽町、東川町、比布町

2) 施設面積は収穫面積計には含まれていないが、割合については「施設面積(ha) / 収穫面積(ha)」の値である。

表 II-4-11 購買事業における花卉生産の効果(1998)

単位:千円、%

| 分類 | 当期取扱高 | うち花卉 | 花卉割合 | 購買手数料 | うち花卉 | 花卉割合 |
|-----------|---------|--------|------|--------|-------|------|
| 肥料 | 200,253 | 3,724 | 1.9 | 15,167 | 253 | 1.7 |
| 農薬 | 168,299 | 2,387 | 1.4 | 15,215 | 141 | 0.9 |
| 種苗 | 20,631 | 20,583 | 99.8 | 637 | 626 | 98.3 |
| 飼料 | 13,249 | | | 314 | | |
| 温床資材 | 46,896 | 9,822 | 20.9 | 4,884 | 710 | 14.5 |
| 包装資材 | 51,063 | 14,016 | 27.4 | 7,282 | 2,086 | 28.6 |
| その他資材 | 27,945 | 2,403 | 8.6 | 4,255 | 412 | 9.7 |
| 水道部品 | 2,562 | | | 620 | | |
| 農機その他 | 15,544 | | | 2,291 | | |
| 小計 | 546,441 | 52,936 | 9.7 | 50,666 | 4,228 | 8.3 |
| 石油類等 | 386,911 | | | 29,493 | | |
| 合計 | 933,352 | 52,936 | 5.7 | 80,159 | 4,228 | 5.3 |
| ボイラー他整備資材 | — | 7,558 | — | — | 300 | — |
| 重油 | — | — | — | — | 503 | — |
| 灯油 | — | — | — | — | 520 | — |
| 合計 | — | — | — | — | 5,551 | — |

資料:A2農協資料より作成。

注1) ーについてはデータなし。

2) ボイラー他整備資材には技術料も含まれている。

3) 重油の取扱量は83,850リットル、灯油は130,001リットルであり、取扱商全体の約5%となっている。

5. 購買事業の特徴

上述のように、購買事業は「米肥農協」にとって重要な収益部門であり、北海道の稻作地帯においてもその位置付けは高い。表Ⅱ-4-12は、事例農協における石油類を除いた購買供給高の上位3品目を示したものである。これを見ると、北限地域を除いたいづれの農協においても肥料・農薬が上位となっている。

ただし、第3位の品目については、包装資材や温床資材など複合部門に関連した品目となっており、購買事業においても複合部門が重要な意味をもっていることが指摘できる。また、北限地域は全く異なった傾向を示しており、農業機械が最も高く、ついで飼料、肥料となっている^(注4)。

一方で、従来から大規模稻作地域を中心に生産資材供給における商社との競合が指摘されているが、事例農協における聞き取りによる限り、肥料・農薬については80%以上の高い農協シェアを示している。この要因として、以下の3点が指摘できよう。

第1に地元商社の零細性があげられる。地元商社と恒常に米を取りしている農家は数戸程度であり、これらの農家についても「昔からのつき合い」で新規の商社との取引関係は発生していない。つまり、米の取引を背景とした生産資材の取引によって農協を利用しない農家は数戸程度であり、農協シェアが低下することもないである。

第2に地元以外の商社と農家との取引についても、商社側が代金決済の安全性を考慮して決済を農協を通じておこなっていることがあげられる。このような形態は系統組織での対応が困難な花卉や野菜などの種子、メンテナンスなどが必要な農業機械を中心である。実際にこれらの品目について系統利用率（単協がホクレンを利用する割合）が低い農協も存在するが、販売戦略上、農協が積極的に商社と取引関係を構築しているという側面もある。なお、肥料・農薬については系統利用率も高く、実際に農協を利用している割合が高いといえる。

第3に、農協シェア向上のための農協の取り組みがあげられる。具体的にはホクレンからの奨励金を価格によりこんだ販売や大口奨励、早取り奨励のほか、利用高に応じた特別配当があげられる。このほか、手数料率の決定に組合員の意向を反映させたり、巡回指導に併せて農家の要望を聞き、メーカーと交渉するなどの事例もみられた。つまり、価格面での対応とともに、農家との関係を密にすることによって対応を図っているのである。

これらによって事例農協における農協シェアは高く維持され、商社との競合も大きな問題とはなっていなかった。

表Ⅱ-4-12 販売取扱高上位3品目(1998)

| 農協 | 第1位 | 第2位 | 第3位 |
|-----|-----|-----|------|
| A 1 | 肥料 | 農薬 | 包装資材 |
| A 2 | 肥料 | 農薬 | 温床資材 |
| A 3 | 肥料 | 農薬 | 種苗 |
| A 4 | 肥料 | 農薬 | 包装資材 |
| A 5 | 肥料 | 農薬 | 種子 |
| A 6 | 農機具 | 飼料 | 肥料 |

資料:各農協業務報告書より作成。

注)石油類、及びその他資材等複数品目のものを除く。

6. 「米肥農協」からの構造転換

北海道稲作地帯の農協の現在における収益事業の中心は依然として金融部門であり、経済事業の中でも販売事業の位置付けは低い。しかし、良質米地域では早期から食味・品質向上に取り組み、また大規模稲作地域においても価格帯によって差別化をおこなうなど米の流通経路に変化が生じ、事例農協にみられるように経営面においても経済事業が重要な位置を占めている農協も生まれている。

このような状況下においてホクレンでは、道産米の商品性の向上を目指し、良質米の仕分集荷に取り組むとともに、広域産地の形成へ向けた施設整備として広域集出荷施設の設置を推進し、1996年に上川ライスター・ミナル（株）鷹栖工場が運用開始したのを皮切りに、2000年現在において上川北部、上川中部、上川南部、北空知、渡島・檜山南部の5地区で稼動している（名寄工場はもち米専用）。単協においても、このような「売れる米づくり」もしくは米の品質（価格）に併せた販売戦略のほか、転作対応を中心とした複合部門の確立を図っており、従来から指摘されてきたような米の集荷業務に特化した「米肥農協」とは異なる事業構造が構築されつつあるといえる。他方で、これらの取り組みの中で新たな施設投資を迫られており、広域連による対応や農協経営の安定化へ向けた内部留保の増強が図られているのである。

しかし、多くの農協で複合部門が赤字になるなど、販売事業の取り組みが必ずしも収益性向上には結びついていない。この赤字について各農協は、購買事業への波及効果や地域農業振興の観点から容認しているが、恒常化することは組合員間での不平等感を産み出す恐れがある。したがって、地域農業をめぐる環境が悪化していくなかで、生産力の維持・拡大を図り取扱量を増大させるとともに、有利販売へ向けたさらなる取り組みによって販売事業の収益性を確保すること（当面は赤字の縮小、究極的には黒字への転換）が必要不可欠であり、このことは経済事業を中心とした農協経営を樹立するための課題である。

北海道稲作が転換点を迎えており、過渡的に赤字部門を抱えることはやむを得ないことではあるが、赤字を恒常化させてはならない。それを乗り越えるには経済事業、特に営農指導を含めた販売事業の強化が求められるのであり、これによっていわゆる「米肥農協」とは性格を異にした事業構造が実現されると考えられる。

【注】

- 1) 坂下明彦[1994]pp.10～15を参照した。
- 2) 1980年代におけるA5農協の負債対策については、橋本正雄[1989]pp.65～82を参照のこと。
- 3) 例えば、燃料について通常は1リットル当たり8円の手数料を重油6円、灯油では4円と半分まで引き下げている。詳しくは山内哲人[2001]を参照のこと。
- 4) 農機具の取扱高は減少傾向にあるものの1993年度以降は一貫して第1位であるが、飼料と肥料の順位は年度によって入れ替わりが激しい。

第5章 生産・加工施設を起点とした農協事業展開 一畑作地帯農協一

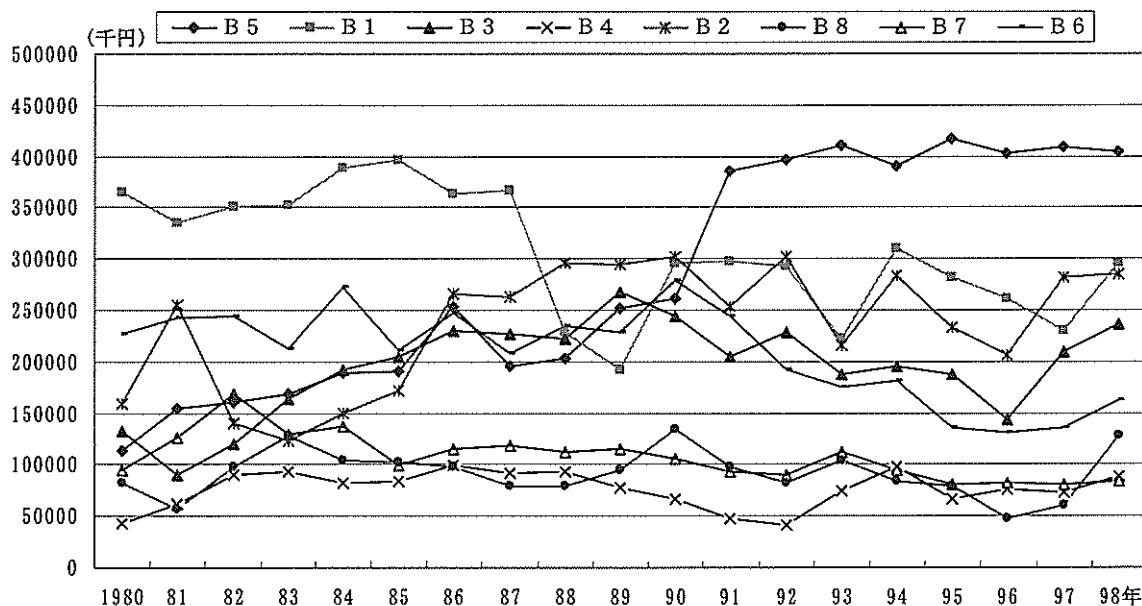
1. はじめに

北海道における農協事業の展開は、「多分に農業金融を梃子とした構造政策の受容」^(註1)により規定されており、そうした制度資金に依存した信用事業を起点として農家の規模拡大を伴いながら行われてきた。いわゆる「開発型」農協である。農家の規模拡大過程に対応した事業展開を行ってきた十勝、網走を中心とした畑作地帯の農協も1980年代前半まではそうした性格を有していた。制度資金を中心とした信用事業と、購買事業が事業の中心をなしていたのである。

しかし1980年代後半からの畑作物価格の引き下げ、作付指標の強まりの中で農家の投資意欲の減退、さらに信用事業の収益性低下などの影響で、農協の事業構造も変化をきたしている。図II-5-1に本稿で事例とする北海道を代表する畑作地帯の農協について、当期剰余金の推移を示した。1985年からの畑作物価格の低下、1990年代に入る金融不況の影響で農協経営の最終的な収益である当期剰余金が80年代後半から減少傾向を示すこととなり、事業構造の転換が切実な課題となっていることがわかる。

本稿では、「開発型」農協として規定してきた農協が事業構造の転換を迫られる中で、一部の農協では補助金等を利用した施設投資を起点とした経済事業に活路を見いだしていることを解明する。

なお、今回は畑作地帯の中でも十勝中央部、十勝中央周辺部、網走の3地域を取り上げ、それぞれの農業構造の差異も考慮しながら分析を行うこととする。



図II-5-1 当期剰余金の推移

資料：北海道『農業協同組合要覧』各年次より作成。

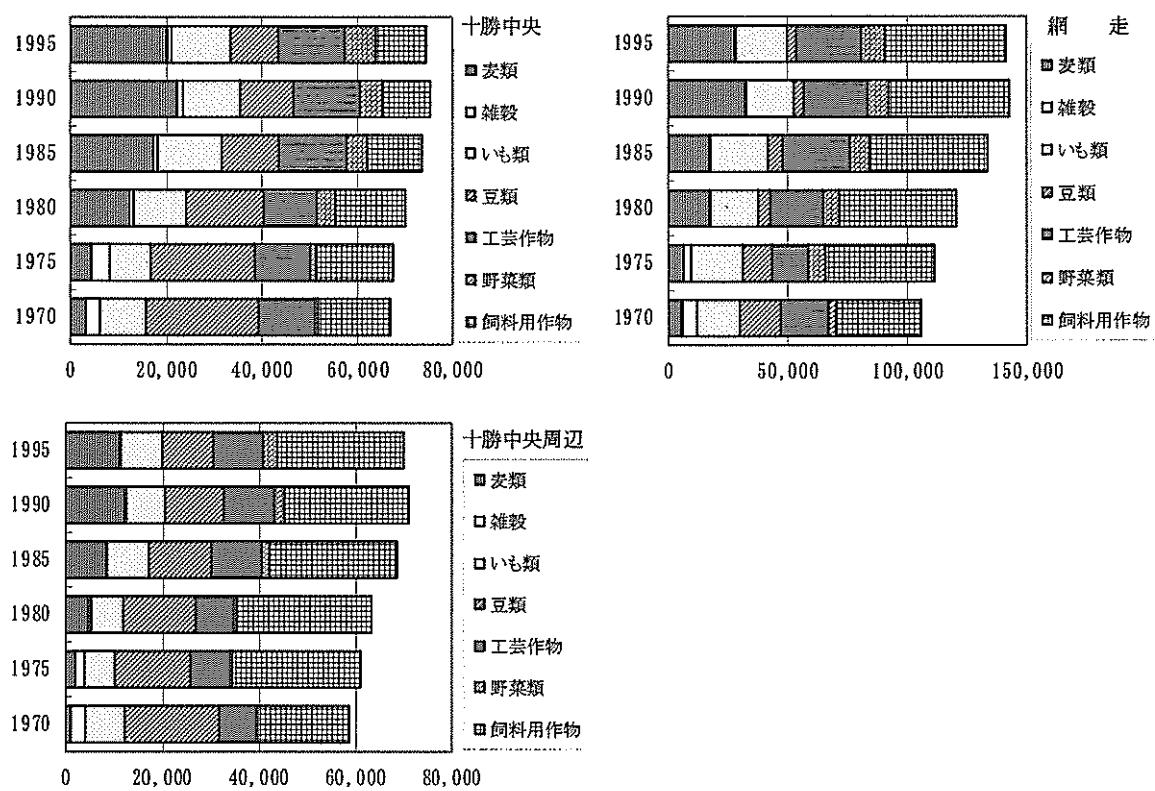
注) B6の90年以前の数値は合併参加農協の合計である。

2. 畑作地帯における農業構造と事例農協の概要

北海道を代表する畑作地帯は支庁でみると十勝、網走、後志であるが、本稿では十勝を中心部、中央周辺部に分け、これに網走を加えた3地域に区分し、そこに存立する農協を対象とする。ここでは以下で分析を行っていく際の基本視角となる地域性について、簡単に触れておく。

1戸当たり経営耕地面積では、1995年で網走が18.7ha、十勝中央が21.6ha、十勝中央周辺が25.6haの順で規模が大きくなっていることが特徴である。

収穫面積割合の1970年以降の変化を図II-5-2でみると、網走は1970年当初は飼料用作物を除くと、いも類、工芸作物、豆類中心の作付構成となっていたが、その後豆類の減少、麦類の増加がおこり1995年では麦類、いも類、工芸作物、飼料作という構成となっている。特に、網走沿海（斜網）の大規模畑作地域では麦類、でんぶん原料用ばれいしょ、てんさいという価格支持作物が土地利用の大半を占める構造となっている。事例としたB6農協、B8農協はここに含まれる。また経営耕地が比較的小規模なこともあり、輪作などによる合理的な土地利用の模索が課題となっている。



図II-5-2 土地利用の変化

資料：農業センサス

注 1)十勝地帯区分は長尾正克「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P3を参照した。

2)十勝地帯区分 中央: 帯広市、芽室町、音更町、幕別町

中央周辺: 清水町、土幌町、鹿追町、本別町、池田町、更別村、中札内村

網走: 網走管内全域

十勝中央部は1970年代当初豆類が作付の40%近くを占めるという豆過作状態であったが、その後幾度かの冷害を直接の契機としてその割合が減少し、それに変わるかたちで麦類の作付が増加している。現在は麦類を筆頭に工芸作物、いも類、豆類の作付けバランスがよく、さらに野菜の作付が大きいという特徴がある。中規模で野菜などを導入した比較的集約的な経営が展開している。中央周辺部も1970年当初は豆類を中心とした構成をとっていたがその後麦類の増加とともに飼料作物が増加している。そして現在では乳用牛飼養農家割合が33.7%と比較的高い畑酪混合地帯となっている。収穫面積では中央部に比較して、麦類、いも類、工芸作物の割合が低く、飼料用作物、豆類の作付比率が高い。

次いで事例とした農協の概要を見ておこう。表I-5-1、2は事例農協の特徴を整理したものである。各地帯毎に販売事業の特徴をみると、十勝中央部、中央周辺部ともに豆の買取が中心であり、中央部ではそれに青果物、加工食用ばれいしょが加わっている。中央周辺部では酪農畜産の割合も高いが、それらの収益性は低いため、豆の買取により強く依存している。一方網走では政府管掌作物が中心であり、そのため収益性としては低くなっている。

信用事業では、資金運用は全般的に信連中心となっており、また渉外課を設けるなど員外推進に力を入れているところもある。

信用事業の収益性が軒並み低下しており、また生活購買に関しても不採算の場合には経営から切り離す対応がみられる。今後は販売、購買の経済事業と共済事業、そして一部に加工事業などが経営の柱として位置づけられている。また、部門別の独立採算性に対する意識も高いことが特徴である。

表 II-5-1 農地帶における事例協約の概要

表Ⅱ-5-2 畑作地帯における事例農協の概要

| | | 金融事業の特徴 | 生活購買の特徴 | 部門別損益の特徴 | 経営健全化の取り組み | 農家経済対策(負債問題など) | 今後の展開方向 | 備考(剰余金配当など) |
|-------------|----|---|--|---|---|---|---|-------------------------------|
| 十 勝 中 | B1 | 涉外担当職員による貯金獲得推進。余裕金の信連運用が基本で貯貸率低い。収益性低い。 | 99年度よりAコープ道東に移管 | 信用、共済事業が縮小し販売、購買事業が大きな収益部門。生産施設、加工部門も黒字。 | 出資金配当の一部を増資。リスク積立金、教育情報積立金で自己資本増強。 | 中央会基準による経済階層区分に基づく経営指導。C、D階層へは月2回の巡回指導、資産評価を毎年実施。 | 今後より販売、購買の位置づけが高まる。加工事業を推進。 | |
| 央 部 | B2 | 貯金の准組合員比率大きい。金融情勢が悪いので貸付は控え、信連運用が中心。 | | 事業利益で農産販売事業、購買事業がそれぞれ全体の170%、66%をしめる。 | 施設に見合う自己資本の拡充が課題。 | 中央会区分で経済階層区分。1.5%以上の利息については、全額農協が負担する。 | 今後も豆の加工、買い取りが中心。 | |
| 十 勝 中 | B3 | 運用は信連預金が中心。今後は准組合員貸付を減少させる。 | 運営、管理を業務委託。赤字でも必要な部門として位置づけている。 | 資材購買、共済が安定的収益部門。農産は不安定で、信用は収益が低下。肉牛振興のために預託事業は赤字でも維持。 | 自己資本比率、固定比率共に高く、経営指標的には安定している。剰余金は内部留保と特別配当が5:5。 | 資産評価は経済階層に関係なく土地評価の7割。 | 肉牛の振興、技術、経営指導を専門に行う部署が必要。 | 手数料を下げ、賦課金を上げることで、農協利用の向上を図る。 |
| 央 周 | B4 | 農協プロバーの長期資金が充実。貯貸率も48.3%と比較的高い。准組合員貯金獲得を推進。 | 支所店舗は農協岱、本所店舗はAコープ道東に移管。 | 販売部門が圧倒的部分を占め、次いで信用、購買。 | 剰余金の6割を内部留保。その他繰上償還、減価償却、リスク管理積立金など、余裕があるうちに経営を身軽にすることが目標。 | 農協プロバーとして、様々な負債対策資金を提供。 | 野菜振興するも、労働力、高齢化問題で進まず。青果以外の第5の作物を摸索。 | |
| 辺 部 | B5 | 営農、家計、備荒、据置など様々な貯金を行っている。貯貸率低いが、充実した内部資金運用。 | 本所店舗を83年に別会社化。労務管理を委託。支所店舗は組合員組織化の重要な拠点。 | 加工品販売が農協経営の柱。また、剰余金としてではなく、事業の中で剰余を配分している。 | 剰余金全学を内部留保。様々な積立金を実施。 | タミカンではなく、営農資金、家計資金で組合員の資金需要に対応。 | 自己資本の拡充、澱粉工場の再編問題。 | |
| 網 走 | B6 | 涉外課を設置し、准組合員貯金獲得。貸付運用が基本。様々なプロパー貸付。 | 1998年度より、民間へ譲渡している。 | 共済、販売、購買事業が柱。利用加工のウエイトも高い。 | 出資金の2倍の内部留保、貸倒に関する資金は極力積み立て。農協の新規投資の際に出資金增资しなくて良いように内部留保する。 | 中央会基準による経済階層区分に基づく経営指導。様々な負債対策資金を貸し付け。 | 農家経営の一層の低コスト生産。収量増加が課題。政府管掌作物からの脱却も検討している(デンブンの独自販売)。 | |
| | B7 | 資金運用は、信連預金が中心。独自運用は単協では無理。 | 黒字部門であるが近年供給高が減少している。 | 部門別採算性を重視。信用、共済が収益の柱。販売部門は収益の変動が激しい。信用、共済の利益が低下傾向。 | 出資金少ないが、内部留保で自己資本造成。貸付金に対するリスク管理積立を重視。 | 独自基準で6ランクに分類。下位2ランク農家には、債権対策班による経営指導。 | 経済事業における付加価値向上が課題。また、広域連との連携による販売事業の拡大。 | 剰余金は、信用、共済の利用高配当が主体。 |
| | B8 | 系統外の預金運用を強化。 | 1998年度より、Aコープ道東へ。 | 部門別採算性を重視。金融、販売、購買が3本柱。 | 販売代金の0.8%を出資金として調達。内部留保率6割以上。金融業務関連の積立。 | 資金の借り換え。 | 人参、ながいも、玉ねぎなどの青果物の振興。 | 出資配当せずに特別配当を重視。 |

3. 「開発型」農協からの性格変化と経営の特徴

1) 信用事業の低収益化

北海道の農協は、制度資金に依存した信用事業を起点として事業を展開してきた。それは畑作地帯では、農協資金面の特徴から「すれ違ひ金融型」とよばれる形態で発現した^(註2)。それは「一方では貸付金が低利な制度資金によってまかなわれ、貯金は預金として運用されるされる構造」である。

こうした特徴を持つ信用事業を起点として、「開発型」農協の事情展開は行われた。それは具体的には、1970年代に入って本格化したばかりいしょ、てんさいの1戸当たり作付面積増加にともなう大型機械化体系の整備という大きな構造変動に対して、農協プロパーの割賦資金を中心として農家のトラクター、農機具購入に対応し、規模拡大には受託資金である農地取得資金、土地改良に対しては転貸資金である農林漁業資金を中心に対応するなど、貸し付けを増加させ農協信用事業は高い収益をあげてきた。そして、農機具、肥料、農薬などの購買事業、販売事業がそれに連動して伸張する事業構造であった。

しかしそうした事業構造は、1980年代中頃から変化している。それは機械投資、土地改良の一巡によって、信用事業の稼ぎ頭であった農協プロパーおよび転貸資金が減少を見せていくことによる。1990年代に入って機械の更新が行われているがそれは自己資金対応、中古農機具の購入が中心である。また農産物価格の低下にともなって規模拡大も進んでいるが、それは農地取得資金や農業経営基盤強化資金という受託資金によるものであるため信用事業収益には結びついていない。一方で、農家負債に対応した貸付が1980年代後半から1990年代中頃にかけて増加したが、これはその性格上農協事業の拡大に結びつくものではない。さらにこうした負債整理資金も1990年代後半に入り減少傾向にある。こうした信用事業の変化に低金利政策の影響が加わり、収益性は著しく低下しているのである。

以下では上述のような経営構造の変動を十勝中央周辺部に位置するB 4農協を事例にみてみよう。

2) 「開発型」農協における収益構造の変化 —B 4農協を事例に—

B 4は十勝中央周辺部に位置し、農業粗生産額でみると畑作と畜産の割合がほぼ5:5の混合農業地域である。図II-5-3で土地利用の推移を見ると、1970年時点では全町の耕地面積が9,792haであったのが1995年では11,180haにまで拡大しており、同期間で1戸当たり経営耕地面積は9.9haから22.4haにまで拡大している。農地造成、土地改良などの開発資金として貸し付けられる制度資金が信用事業の柱となってきた。さらに作付構成の変化からも見られるように根菜類、飼料作の拡大に伴う大型機械化体系の整備にプロパー資金で対応することで高収益な信用事業を展開させてきた。十勝中央周辺部は他の地帯よりも規模拡大が進み開発政策が積極的に推進されてきたことから、「開発型」農協の典型ということができよう。

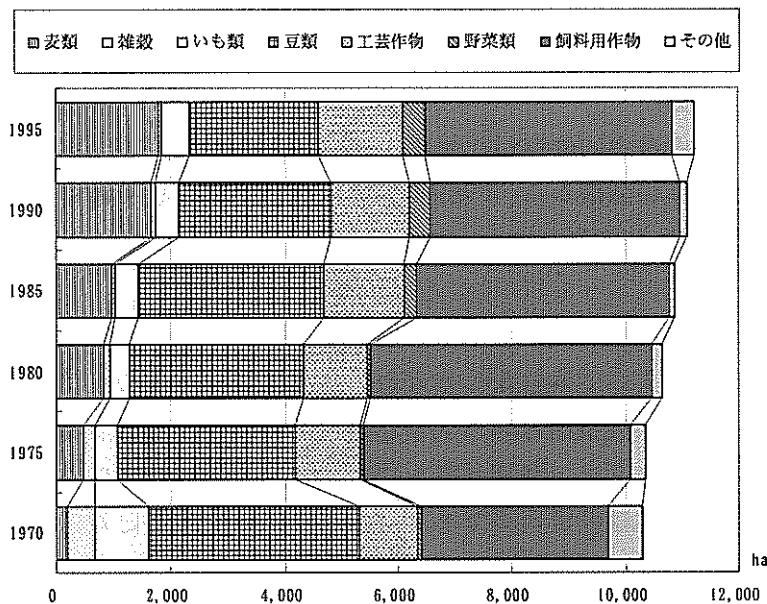


図 II-5-3 B4町における土地利用の推移

資料：農業センサス各年次より作成。

(1) 信用事業の展開と収益構造

以下では、「開発型」農協の柱であった信用事業と購買事業の収益性が現在どのようにになっているのか見ていくこととする。まず信用事業について図II-5-4をみると、それまで順調に増加してきた貸付金は1984年頃から一転して停滞し、その一方で貯金は確実に増加しているため貯貸率としては低下している。また借入金も1990年代に入って著しく減少しており「開発型」農協にみられた信用事業の構造は変化していることがわかる。信用事業総利益は1989年から91年にかけて預金運用の減少で著しく減少し、その後回復を見せるものの停滞傾向を示している。

1980年代は組合員の設備投資に対応した近代化資金や転貸資金、さらにはピーク時には年度末残高で10億円を超えていたクミカンの貸越を借り換える割賦貸付などの貸付金が中心となっていたが、近年では農家負債の減少により貸し付けは減少し、さらに新規投資にも慎重なため貸付金は伸び悩んでいる。また、転貸資金である農林漁業資金も土地改良の一巡により減少している。現在のような低金利ではクミカンが赤字になっても資金を借り入れるのではなく貯金を取り崩して対応する農家が多くなっており、金利の高いプロパー資金を借り入れる農家は減少している(B4は4%)。農家の施設投資もリース事業を利用したり、更新の際にも中古機械を購入するなど資金節約型の対応が主流である。

以上のような前向き投資とともに後ろ向きといえる負債整理に関する資金も低下しつつある。他人資本を起点にする開発政策は、ひとたび資金循環が滞るとその裏表として負債問題がつきまとうが、B4は豊凶の差が激しい豆類の位置づけが高いため、投じられた資金の回収に困難が生じることがあった。こうした負債対策として農協は経営指導と資金的支援を積極的に行っている。

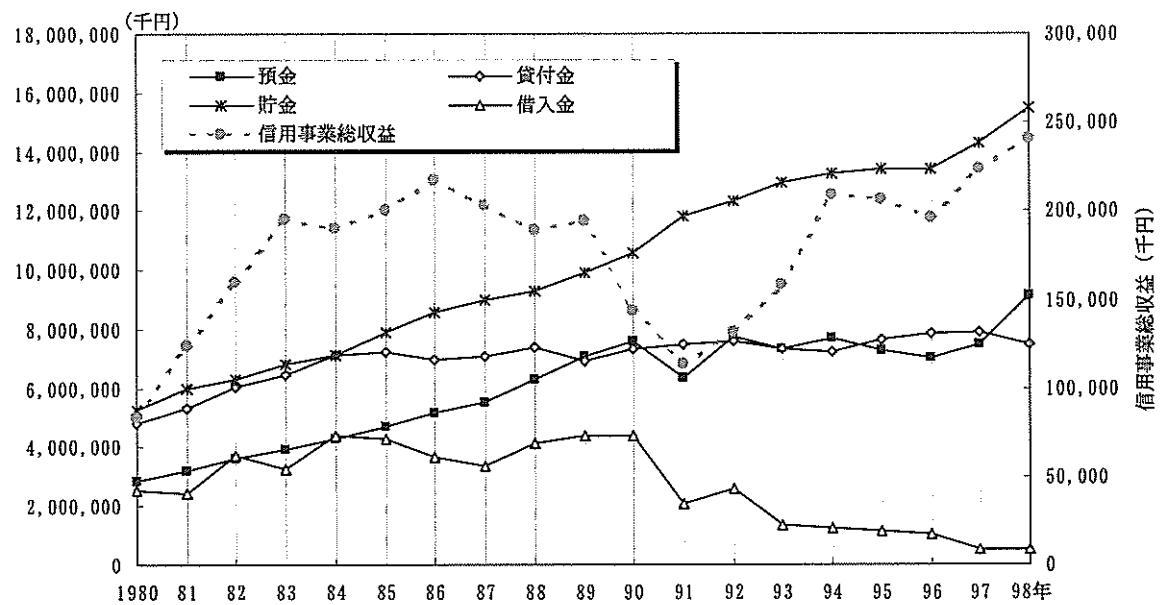


図 II-5-4 B4 農協における信用事業の推移

資料：北海道『農業協同組合要覧』各年次より作成。

経営指導としては独自基準により農家を階層区分し、それぞれに行っている。信用限度額や売上高・負債比率などいくつか設けられた基準を下回る農家は特定経済協議農家とされ、特別に指導が行われている（2000年4月現在48戸）。主に相場に左右される豆、野菜などの畑作農家が多い。それらには、毎年担保としての土地評価見直しを行い、家計費に及ぶ指導を行っている。

また、農家経営改善のために様々なプロパー資金で対応している。金利3.7%の短期資金をはじめとして、長期資金ではクミカン借越に対して4.0%の割賦貸付金、M資金の借り換えとして0.9~2.5%の農家負担軽減資金などがある。ちなみに1998年度の残高をみると、割賦貸付金が16億円、農家負担軽減資金が18億円となっており、これら2つを合わせると、農協プロパー長期資金51億円の約7割を占めるまでになっている。このような支援策のため貯貸率が1998年度で48.3%と他の畑作地域より高くなっているが、こうした後ろ向き資金は農協としては積極的に評価できるものではなく、また将来的には減少するものであるため、信用事業の中心とは当然になり得ないものである。

ではつぎに北海道信連の「経営分析調査」により畑作地帯一般について信用事業の収益性をみてみよう（表II-5-3）。1998年の「畑作」地帯の総資金利ざやは0.03%と低く、主として貸付金利ざや（貸付金利回り-貯金・借入金原価-貸付金経費率）が0.34%と他の地帯に比較して極端に低いことが要因である。これは貸付金利回りの低さによるもので、とくに組勘貸付や当座貸越の金利が低い。このように畑作地帯農協一般でも信用事業の収益は低くなっている。

表 II-5-3 北海道における農協信用事業利回り

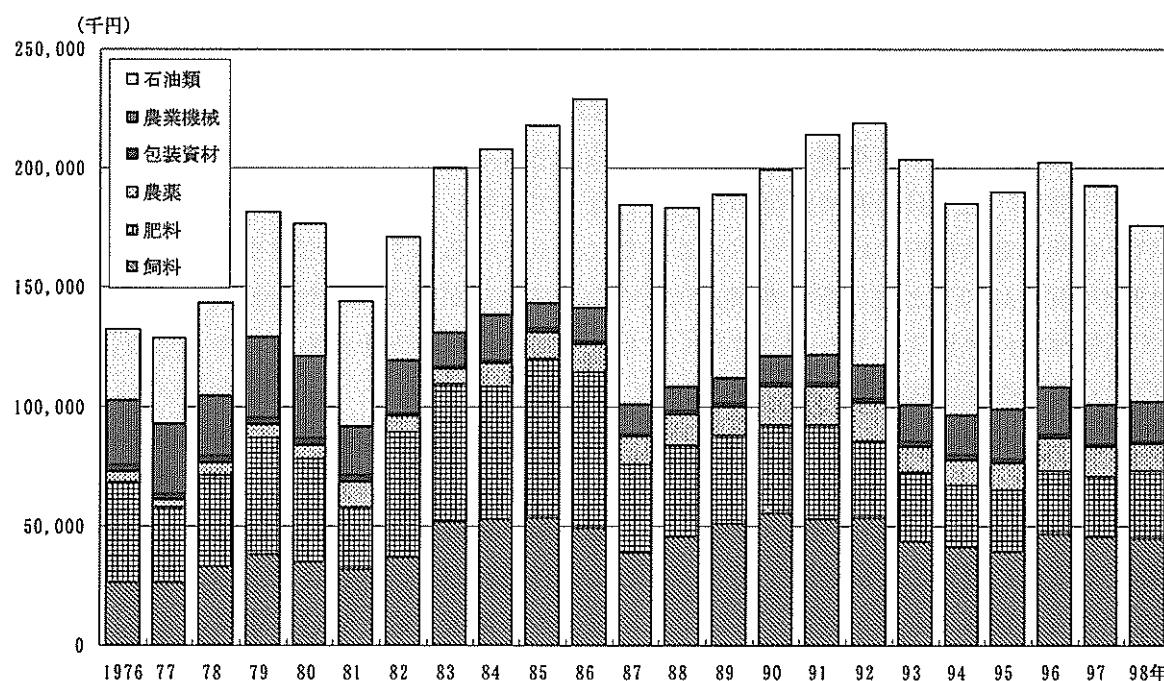
単位:%

| | 全道 | 水田 | 畑作 | 酪農 | 混合 | 都市化 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 貯金原価 | 1.14 | 1.07 | 1.03 | 1.16 | 1.22 | 1.22 |
| 借入金原価 | 1.17 | 1.10 | 1.06 | 1.25 | 1.25 | 1.22 |
| 貸付金利ざや | 0.68 | 1.16 | 0.34 | 1.76 | 0.76 | -0.28 |
| 預金利ざや | -0.37 | -0.28 | -0.26 | -0.46 | -0.47 | -0.43 |
| 総資金利回り | 2.13 | 2.09 | 2.07 | 2.72 | 2.11 | 1.86 |
| 総資金原価 | 2.12 | 1.95 | 2.04 | 2.29 | 2.16 | 2.20 |
| 総資金利ざや | 0.01 | 0.14 | 0.03 | 0.43 | -0.05 | -0.34 |

資料:1998年度JA北海道信連「JAの経営収支と信用事業」より作成。

(2) 購買事業の推移

一方購買事業についてもその収益性が低下している。図II-5-5をみると1986年を境に粗収益は減少し、1990年代にはさらに収益性が低下している。特にガソリンスタンドを示す石油類をのぞいて見ると、機械、肥料の収益低下が激しいことがわかる。B4における農協シェアは比較的高く、とくに一般的に低い飼料でも90%と高いように農協の力が強い。仕入の際に品質の同じものに関しては系統、商社を同様に入札したり、肉牛農家の飼料に関しては、10t/回を超える農家に対しては手数料を下げる対応している。また、3年に1回役場、農家、農協で組織する土づくり研究会が土壤分布図を作成し、それに基づいて農協は、地域毎の土壤成分に合わせて、てんさい3種類、大正金時、ばれいしょ2種類の肥料を独自に成分調整して取り扱っている。



図II-5-5 B4町農協における購買事業粗利益の推移

資料:北海道『農業協同組合要覧』各年次より作成。

このように農協シェアを高く維持しているにもかかわらず、全体的な供給量が伸び悩んでいるため収益的には停滞、もしくは減少傾向にある。

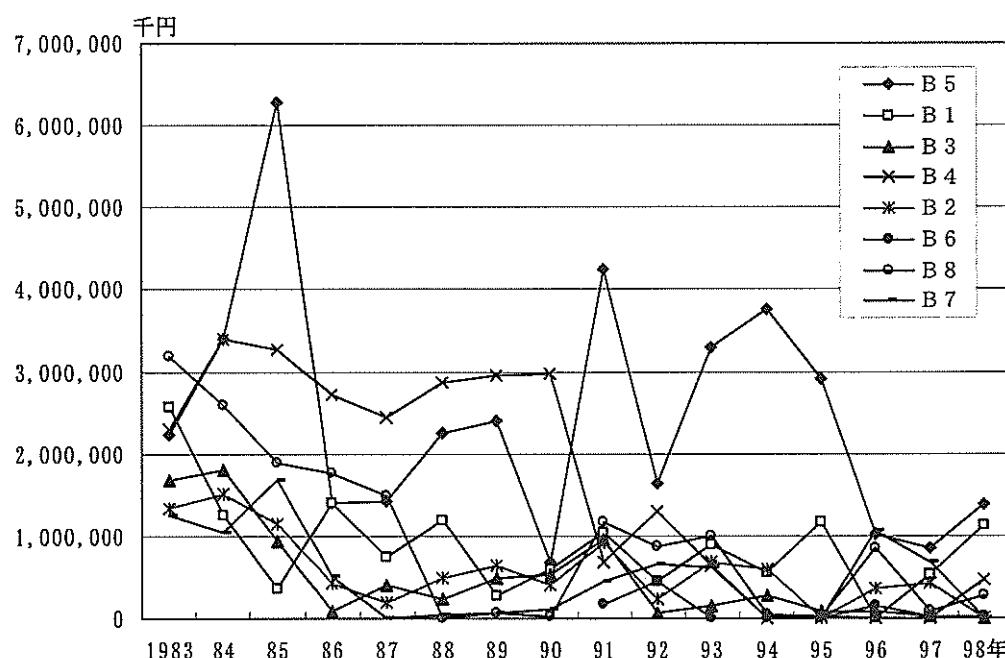
以上にみたように、「開発型」農協といわれた事業構造は、経営における借入金依存の低下、農家の投資意欲減退にともなう信用、購買事業の低収益化により、大きく変化しているのである。

3) 農協経営の基盤強化と部門別損益

以上B 4を事例としてみてきたような農協事業構造の変化の一方で、農協経営としては資金力を確実に蓄えてきた。畑作地帯の農協は小麦の販売代金が入る直前6～7月の頃は信連からの借入金を運転資金としていた。特に十勝の農協では、豆の相場が低迷しているときには販売を行わないため代金が入ってこないため、既にホクレンに出荷している豆を担保に信連から手形で借入を行うということがよく行われていた。しかし、その後1980年代後半頃から貯金の増加、内部留保など自己資本の拡充に伴い自己資金で対応できるようになり、借入金依存を低下させているのである（図II-5-6）。

1998年の信連による「農協経営分析調査」では、畑作地帯の貸預率は100.6%となっており1980年代と余り変化はないが、1980年代には70～80%あった貯借率は大幅に低下して28.4%にまでなっている。これは、水田、酪農地帯よりも低い数値である（図II-5-7）。

このように90年代後半に入って畑作地帯農協は他の地域よりも借入金依存を大きく低下させており、事業面では信用事業と購買事業の低収益化という事態に直面している一方で、経営面では資金力を高めている。



図II-5-6 農協プロパー借入金の推移

資料：農協要覧より作成。

注) 農協プロパー借入金とは借入金(受託資金を除く)－転貸資金である。

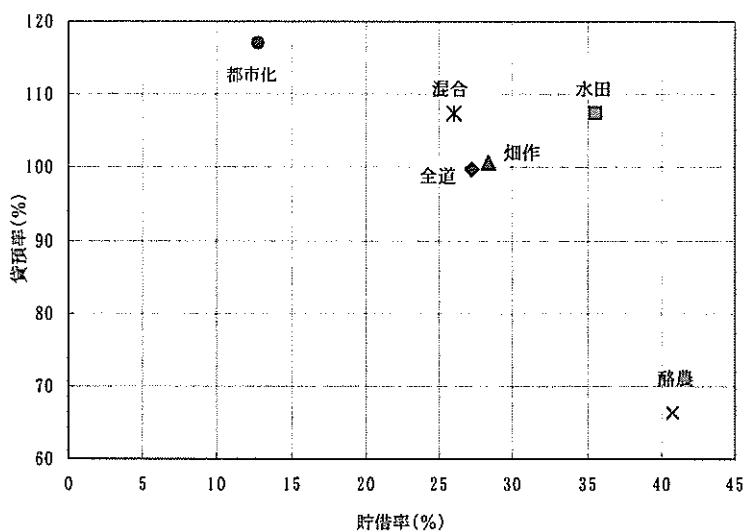


図 II-5-7 農協の資金運用調達

資料:98年北海道信連「JAの経営収支と信用事業平成10年度本道JA経営分析調査」より作成。

注)貸預率は預金／貸付金(受託資金を含む)、貯金率は借入金(受託資金を含む)／貯金である。

また、内部留保も積極的に進めている。事例農協でみると、B 5・100%を筆頭に、B 2・64%、B 1・62%、B 3・56%、B 6・86%、B 8・61%と約6割以上を内部留保している。しかしこの内部留保は、表II-5-4のような積極的な特別配当や、期中割戻し、購買事業での様々な奨励措置などにより、組合員への利益還元を行った上で、固定比率、自己資本比率を高め農協経営の安定化を図るために行っているのが特徴である。

表 II-5-4 特別配当の実施状況

単位:千円、%

| | | 信用 | 共済 | 販売 | 購買 | 計 |
|----|----|--------|---------|--------|---------|---------|
| 実数 | B1 | 0 | 17,660 | 0 | 25,215 | 42,875 |
| | B2 | 3,328 | 20,573 | 23,098 | 47,436 | 94,435 |
| | B3 | 12,463 | 9,246 | 28,652 | 51,712 | 102,073 |
| | B4 | 5,568 | 3,516 | 23,993 | 23,494 | 56,571 |
| | B5 | — | — | — | — | — |
| | B6 | 10,777 | 20,654 | 10,823 | 3,495 | 45,748 |
| | B7 | 15,360 | 30,523 | 0 | 7,707 | 53,591 |
| | B8 | 1,034 | 4,389 | 0 | 45,636 | 51,059 |
| 平均 | | 48,529 | 106,561 | 86,567 | 204,694 | 446,351 |
| 割合 | B1 | 0.0 | 41.2 | 0.0 | 58.8 | 100.0 |
| | B2 | 3.5 | 21.8 | 24.5 | 50.2 | 100.0 |
| | B3 | 12.2 | 9.1 | 28.1 | 50.7 | 100.0 |
| | B4 | 9.8 | 6.2 | 42.4 | 41.5 | 100.0 |
| | B5 | — | — | — | — | — |
| | B6 | 23.6 | 45.1 | 23.7 | 7.6 | 100.0 |
| | B7 | 28.7 | 57.0 | 0.0 | 14.4 | 100.0 |
| | B8 | 2.0 | 8.6 | 0.0 | 89.4 | 100.0 |
| 平均 | | 10.9 | 23.9 | 19.4 | 45.9 | 100.0 |

資料:農協業務報告書より作成。

注) B6は99年度の数値、それ以外は98年度の数値。

ではつぎに、農協経営全体の特徴を把握するため、部門別損益についてみてみよう。畑作地帯農協は1980年代後半において販売事業の黒字が大きく、また利用・加工事業も唯一黒字であり、「部門間のバランスが最もよくとれている」という特徴があった^{註3)}。表Ⅱ-5-5は1998年の事例農協の部門別事業利益をしたものである。B5農協を除いた平均をみると、販売事業が最も高くなっている、次いで購買、共済となっており、信用事業は80年代後半とほぼ同程度の低い割合を占めている。また、畑作地帯農協の特徴である利用・加工については、B5を除いた平均で18.8%と高くなっている。

このような部門間のバランスの良さを反映して、部門別独立採算性を意識した動きがみられる。それが内部資金運用である。1998年度の信連「経営分析調査」では、信用事業の他事業運用資金（内部資金運用）は全道平均でマイナス2,600万円（信用事業が他事業から借り入れている）であるのに対して、畑作地帯は5億400万円となっている。この規模は1998年度における信用事業負債173億円のうちのわずかに3%に過ぎないが、部門別損益のバランスが良いため、各部門が内部資金利息を負担することが可能なのである。事例農協の他事業運用資金はB8・6億（利子率1.83%）、B5・18億（利率2.24%）、B7・8億3,000万円（利率1.55%）、B2・8億円（利率1.8%）などであった。

表Ⅱ-5-5 畑作地帯農協における部門別事業利益（1998）

単位：千円、%

| | | | 信 用 | 共 済 | 販 売 | 購 買 | 利 用・加 工 | 倉 庫 | 生 産施 設 | そ の 他 | 計 |
|--------------|----------------|-----------|---------|---------|----------|-----------|---------|--------|-----------|-------------|---------|
| 実 数 | 十勝 中央 | B 1 | 97,105 | 201,313 | 333,228 | 276,860 | 14,936 | 75,953 | 200,956 | △ 638,461 | 561,890 |
| | B 2 | △ 7,281 | 103,536 | 517,305 | 245,878 | 0 | 0 | 0 | 0 | △ 590,965 | 268,473 |
| | 十勝 中央 周辺 | B 3 | 23,658 | 97,595 | 263,771 | 89,360 | 0 | 0 | 0 | △ 205,306 | 269,078 |
| | B 4 | 105,418 | 90,313 | 286,635 | 138,199 | 0 | 0 | 0 | 12,180 | △ 352,385 | 280,360 |
| | B 5 | △ 565,673 | 127,418 | 109,200 | △ 32,980 | 2,141,772 | 261,427 | 0 | 0 | △ 1,666,558 | 374,606 |
| | 網走 | B 6 | 62,247 | 114,253 | 109,920 | 81,275 | 141,134 | 47,623 | 23,253 | △ 425,759 | 153,946 |
| | B 7 | 93,861 | 103,474 | 74,431 | 75,999 | 110,505 | 45,230 | 4,589 | 0 | △ 391,920 | 116,169 |
| | B 8 | △ 22,108 | 96,936 | 84,004 | 142,156 | 56,783 | 57,887 | 0 | 0 | △ 342,655 | 73,003 |
| | 平均 | △ 26,597 | 116,855 | 222,312 | 127,093 | 308,141 | 61,015 | 30,122 | △ 576,751 | 262,191 | |
| 割 合 I | 平均(B5を除く) | △ 50,414 | 115,346 | 238,471 | 149,961 | 46,194 | 32,385 | 34,425 | △ 421,064 | 246,131 | |
| | 十勝 中央 | B 1 | 17.3 | 35.8 | 59.3 | 49.3 | 2.7 | 13.5 | 35.8 | △ 113.6 | 100.0 |
| | B 2 | △ 2.7 | 38.6 | 192.7 | 91.6 | | | | | △ 220.1 | 100.0 |
| | 十勝 中央 周辺 | B 3 | 8.8 | 36.3 | 98.0 | 33.2 | | | | △ 76.3 | 100.0 |
| | B 4 | 37.6 | 32.2 | 102.2 | 49.3 | | | | | △ 125.7 | 100.0 |
| | B 5 | △ 151.0 | 34.0 | 29.2 | △ 8.8 | 571.7 | | 69.8 | | △ 444.9 | 100.0 |
| | 網走 | B 6 | 40.4 | 74.2 | 71.4 | 52.8 | 91.7 | 30.9 | 15.1 | △ 276.6 | 100.0 |
| | B 7 | 80.8 | 89.1 | 64.1 | 65.4 | 95.1 | 38.9 | 4.0 | △ 337.4 | 100.0 | |
| | B 8 | △ 30.3 | 132.8 | 115.1 | 194.7 | 77.8 | 79.3 | | △ 469.4 | 100.0 | |
| | 平均 | △ 10.1 | 44.6 | 84.8 | 48.5 | 117.5 | 23.3 | 11.5 | △ 220.0 | 100.0 | |
| 割 合 II | 平均(B5を除く) | △ 20.5 | 46.9 | 96.9 | 60.9 | 18.8 | 13.2 | 14.0 | △ 171.1 | 100.0 | |
| | 十勝 中央 | B 1 | 8.1 | 16.8 | 27.8 | 23.1 | 1.2 | 6.3 | 16.7 | — | 100.0 |
| | B 2 | △ 0.8 | 12.0 | 60.2 | 28.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | — | — | 100.0 |
| | 十勝 中央 周辺 | B 3 | 5.0 | 20.6 | 55.6 | 18.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | — | 100.0 |
| | B 4 | 16.7 | 14.3 | 45.3 | 21.8 | 0.0 | 0.0 | 1.9 | — | — | 100.0 |
| | B 5 | △ 27.7 | 6.2 | 5.3 | △ 1.6 | 104.9 | 12.8 | 0.0 | — | — | 100.0 |
| | 網走 | B 6 | 10.7 | 19.7 | 19.0 | 14.0 | 24.3 | 8.2 | 4.0 | — | 100.0 |
| | B 7 | 18.5 | 20.4 | 14.6 | 15.0 | 21.7 | 8.9 | 0.9 | — | — | 100.0 |
| | B 8 | △ 5.3 | 23.3 | 20.2 | 34.2 | 13.7 | 13.9 | 0.0 | — | — | 100.0 |
| | 平均 | △ 3.2 | 13.9 | 26.5 | 15.1 | 36.7 | 7.3 | 3.6 | — | — | 100.0 |
| | 平均(B5を除く) | 7.6 | 17.3 | 35.7 | 22.5 | 6.9 | 4.9 | 5.2 | — | — | 100.0 |

資料：農協業務報告書および信連経営分析調査より作成。

注 1)事業利益は事業総利益－事業管理費である。

2)B6の数値は1999年のものである。

3)割合Iは合計に対する各部門の数値、割合IIは「その他」部門を除いた合計に対する各部門の割合を表している。

4. 販売事業の特徴

以上みたように、畑作地帯では農協経営における販売事業の位置づけが非常に高い。では販売事業の収益構造について、事例に沿いながらみてみよう。原料農産物を主とする北海道畑作地帯農協の販売事業は、政府管掌作物とそれ以外の農産物とで大きく性格が異なる。小麦、てんさい、でんぶん原料用ばれいしょなどの販売事業における農協の役割は、いわば集荷代行業者であり、一定額の「受託料」がその収入となる。一方、豆類、生食・加工ばれいしょ、青果物等の販売に関しては各農協独自の事業展開によりその収益性が左右される。このような二側面を有しているのである。

1) 販売取扱高および収益構造の特徴

表II-5-6で地帯別に販売取扱高の特徴をみると、十勝中央では政府管掌作物の小麦、てんさい、自由市場作物の加工用ばれいしょが主力であり、次いでながいもなどの野菜類である。これに対して十勝中央周辺では生乳の割合が高く、次いでてんさい、小麦と政府管掌作物が中心でありばれいしょの割合が低いことも特徴である。網走では、集約的な畑作地帯に位置するB7でたまねぎ、ばれいしょが主力となっているが、大規模畑作の斜網地域に位置するB6、B8ではでんぶん、てんさい、小麦の原料畑作3品が主力である。

つぎに収益構造についてみてみよう。十勝の農協は豆の買取販売の収益に多くを依存している点が特徴である。取扱高では1割以下の豆類が、販売収益の5割近くを占め、販売事業の柱となっているのが、十勝農協の典型的な姿である。これに十勝中央部では加工用ばれいしょが加わり、一方中央周辺部では豆に次ぐ品目が生乳やてんさいなどの収益性が低い品目主体であるため、販売事業の豆依存がより強い構造である。

一方網走の主に畑作3品主体の地域では、でんぶん原料用ばれいしょ、てんさい、麦類などの原料農産物が収益でも柱となっている。しかしこれらの品目の手数料率はB6の1.2%にみられるように一般的に低く、利益幅の少ない収益構造となっている。

網走でこのような低収益な販売事業が成立している要因を探るため事業管理費割合を見たものが表II-5-7である。これによると網走は十勝よりも高く、事業利益段階では逆に非効率であり、一方事業外損益は十勝が軒並みマイナスであるに対して、網走ではプラスになっておりその割合も事業利益の3割程度と高くなっている。この事業外損益の内容は、主としてでんぶん原料用ばれいしょの仮渡し金にかかる金利収入である。販売部門が信用部門から内部資金借入を受け、それを概算払い組合員に支払う。その際にかかる内部金利を組合員から徴収し、それを事業外収益として計上している。十勝ではそうした金利部分を徴収していない農協もみられるが、低手数料率地帯である網走ではそのウエイトが大きいのである。

以下では、1980年代後半以降にみられる一般畑作物価格支持政策が販売事業にもたらした影響を、政府管掌作物を中心の網走に位置するB8農協を事例に見ていく。さらに、こうした環境変化に対応して取り組まれている野菜類等の集約的な作物が販売事業に及ぼす影響を、もっとも集約化が進んでいる十勝中央部のB1農協を事例にして見ていく。これら2つの事例により、畑作地帯農協における販売事業の一般的課題を析出する。

表 II-5-6 1998年度販売事業の取扱高および手数料率

単位:千円、%

| | 麦類 | 豆類 | | ばれいしょ | てんさい | 野菜類 | 加工品 | その他 | 畜産計 | 合計 | |
|----|----|------------------|----------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| | | 共計 | 買取 | | | | | | | | |
| 十勝 | B1 | 4,591,014 3.0 | 158,972 1.6 | 1,391,799 13.8 | 6,709,043 1.1 | 3,934,475 0.0 | 2,623,039 2.2 | 246,020 1.9 | 222,084 1.5 | 3,648,613 1.0 | 23,525,059 2.2 |
| 中央 | B2 | 3,189,355 3.1 | 66,164 2.8 | 1,374,645 18.6 | 1,821,098 2.0 | 2,071,041 0.4 | 1,222,801 2.0 | 1,177,939 33.6 | 16,930 4.6 | 3,108,107 0.9 | 14,048,080 6.1 |
| 十勝 | B3 | 1,301,970 3.0 | 6,883 2.4 | 368,190 2.6 | 1,693,480 2.0 | 1,578,553 0.8 | 128,829 1.9 | 0 — | 24,115 0.0 | 2,856,244 1.0 | 7,958,264 1.6 |
| 中央 | B4 | 1,524,247 3.0 | 58,717 1.8 | 908,235 12.7 | 560,194 4.1 | 1,591,385 0.2 | 472,457 4.5 | 0 — | 195,439 2.7 | 5,225,247 1.3 | 10,535,921 2.7 |
| 周辺 | B5 | 1,692,063 0.0 | 504,490 2.6 | 187,486 53.5 | 2,545,156 1.2 | 2,449,825 0.0 | 866,395 0.6 | 0 — | 583,718 0.2 | 11,391,896 0.0 | 20,221,029 0.7 |
| | B6 | 2,055,162 2.4 | 40,270 0.0 | 98,796 0.3 | 4,940,685 0.6 | 3,807,557 1.2 | 1,613,780 1.5 | 0 — | 188,764 0.1 | 1,695,296 1.4 | 14,440,310 1.2 |
| 網走 | B7 | 816,025 2.9 | — 2.4 | 67,935 — | 1,603,357 2.4 | 1,108,462 1.0 | 3,462,662 2.4 | 0 — | 157,967 2.8 | 2,648,533 2.0 | 9,864,941 2.2 |
| | B8 | 1,692,276 — | — — | 15,678 — | 3,350,237 — | 2,946,714 — | 666,241 — | 0 — | 128 1.6 | 928,866 — | 9,600,140 1.6 |

資料:各農協の業務報告書より作成。

注 1)上段が取扱高、下段が手数料率を示す。

2)B5の数値は99年度である。

表 II-5-7 販売事業損益

単位:千円、%

| | 事業総利益 | 事業管理費 | 事業管理費割合 | 事業利益 | 事業外収益 | 事業外費用 | 事業外損益 | 事業外損益/事業利益 |
|-----|-----------|-----------|---------|-----------|--------|---------|---------|------------|
| B 1 | 621,731 | 215,774 | 34.7 | 405,957 | 1,016 | 58,333 | △ 57,31 | △ 14.1 |
| B 2 | 1,321,416 | 743,061 | 56.2 | 578,355 | 61,554 | 148,543 | △ 86,98 | △ 15.0 |
| B 3 | 656,711 | 382,740 | 58.3 | 273,971 | 26,761 | 59,782 | △ 33,02 | △ 12.1 |
| B 4 | 636,258 | 325,502 | 51.2 | 310,756 | 6,032 | 35,777 | △ 29,74 | △ 9.6 |
| B 5 | 2,791,966 | 1,298,126 | 46.5 | 1,493,839 | 1,744 | 13,844 | △ 12,10 | △ 0.8 |
| 平均 | 1,205,616 | 593,041 | 49.4 | 612,576 | 19,421 | 63,256 | △ 43,83 | △ 10.3 |
| B 6 | 221,563 | 111,643 | 50.4 | 109,920 | 52,131 | 15 | 52,116 | 47.4 |
| B 7 | 189,776 | 112,253 | 59.2 | 77,523 | 14,856 | 10,455 | 4,401 | 5.7 |
| B 8 | 193,945 | 120,176 | 62.0 | 73,769 | 39,749 | 10,325 | 29,424 | 39.9 |
| 平均 | 201,761 | 114,691 | 57.2 | 87,071 | 35,579 | 6,932 | 28,647 | 31.0 |

資料:北海道信連経営分析調査より作成。

注)事業管理費割合=事業管理費/事業総利益

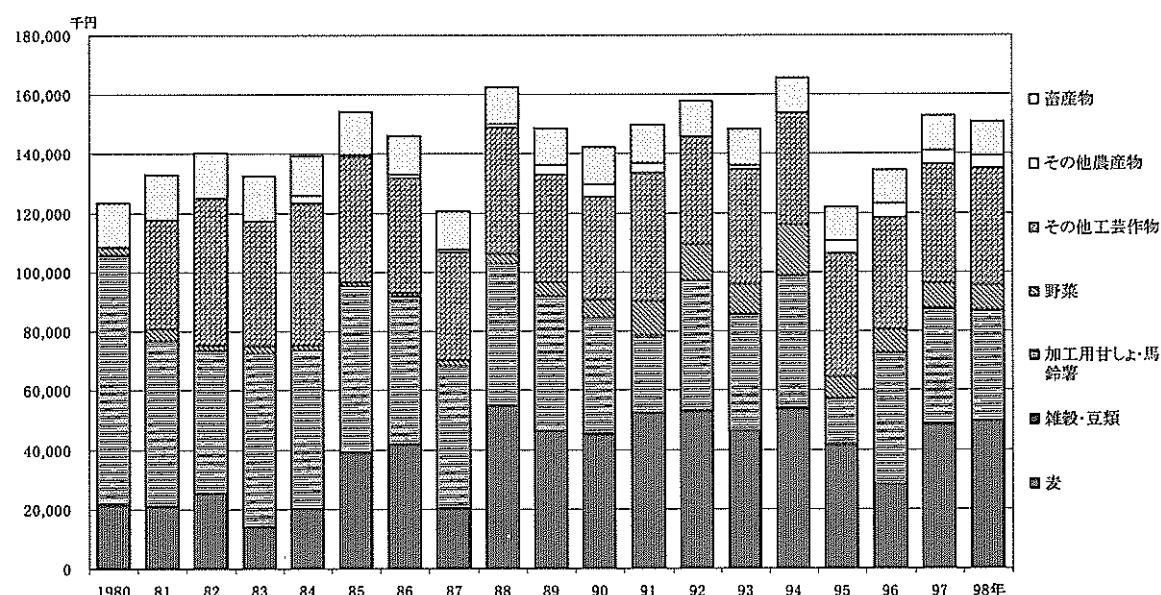
2) 政府管掌作物地帯における販売事業の推移 一網走B 8 農協を事例に一

網走管内に位置するB 8は、小麦、でんぶん原料用ばれいしょ、てんさいを主力作物とする原料生産地帯である。土地利用をみると1980年時点での収穫面積は8,996haであり、うちいも類が3,876ha(43%)、工芸作物2,446ha(27%)、麦類1,337ha(15%)というようにこれら政府管掌作物で土地利用の大半を占めていた。こうした特徴は1995年になっても大差はなく、収穫面積10,108haのうちいも類3,257ha(32%)、工芸作物2,854ha(28%)、麦類2,396ha(24%)となっている。この間、いも類の割合が減少し、麦類が増加していることが特徴である。

つぎに農家の経営面積をみると、1980年で総農家数645戸、平均14haであったのが、1995年には407戸、平均24haにまで拡大している。網走支庁の平均が18.7haであるから、比較的大規模な経営が展開しているといえる。

以上の数値から、B8には大規模経営が原料畑作物主体に展開していることがわかる。こうした地域こそが、1980年代後半からの畑作物支持価格の低下、流通自由化の影響を最も大きく受けることは当然であり、それは農協の販売事業にも影響を及ぼしている。図II-5-8はB8農協の販売手数料の推移を示したものである。これによると1980年以降面積を増加させた麦類が手数料としても増加しているが、加工用ばれいしょはむしろ減少している。また一般畑作の価格低下に対応して増加してきた野菜類についても1990年代後半からは減少していることから、全体としては1億4千万円ほどで停滞している。このように販売事業全体として収益性の低下が大きな問題となっているのである。

B8は政府管掌作物が中心で価格、流通とともに制度的な枠組みのもとでおこなわれていたため、販売事業としては主に生産面に力点を置いてきた。その中でも地力維持を重点とした対策が中心で、特に馬鈴しょのセン虫対策は大きな課題となっている。こうした技術的な対応策として、農業改良普及員資格を取得した職員を技術指導員として配置し、また「営農部農業振興課」に「研究センター」を設置している。この「研究センター」は、専属職員2名を配置しており、6haの実験圃場を利用して、肥料・農薬の試験や作物の栽培試験を行いB8の風土に適した肥料・農薬および作物、あるいは栽培技術の研究をしている。これら試験に基づいて組合員へ技術支援をおこなっている。



図II-5-8 B8町農協における販売手数料の推移

資料：北海道「農業協同組合要覧」各年次より作成

一方で、一般畑作からの転換がB 8でも進んでおり、にんじん、ながいも、たまねぎ、白菜を中心とした青果の振興を行っている。町との共同により、1988年4月1日から1995年3月31日までの8年間に「B 8における青果物の振興を図るためを目的」として「B 8青果物振興基金制度」を施行した。町、農協、組合員が毎年、一定額を積み立てて、それをファンドに青果物振興に関する資金援助を行ってきた。

今後の青果の振興に関しては、てんさいの育苗ハウスを利用した施設野菜を考えている。現在、てんさいの育苗ハウスは1戸平均1棟以上所有しているが、てんさいの移植後には遊休化している。この有効利用として、農協はほうれん草などの施設野菜の栽培を考えている。

販売面に関して、畑作物と畜産物、たまねぎなどの青果物は系統販売で行い、わさび、大根については食品加工会社との契約販売で行っている。またにんじんは、生食は系統販売し、一部をジュースとして加工委託して、「にんじんジュース」として販売している。

以上のように一般畑作物の停滞のもとで、農協の販売事業としては質、量を確保するため生産指導に力を入れており、さらに青果物の振興も模索している段階にある。

3) 集約的畑作地帯における販売事業の特徴 一 十勝中央部B 1農協を事例に 一

1980年代以降の畑作物を巡る環境変化の対応方向としては、大きくはさらなる規模拡大と、集約的な新規作物の導入が考えられる。以下では野菜類を取り入れるなど集約的な展開を見せていている十勝中央部の農協を事例として、販売事業の展開過程と特質について分析する。

B 1は北海道東南部の広大な十勝平野の中央部に位置している。開発の歴史が古く「旧開」的性質を持っていることから、農家数が多く比較的中規模な経営が展開している（十勝平均32.6haに対してB 1平均28.7ha、1999年）。土地利用の変化を1970年から1995年についてみると（図II-5-9）、経営耕地面積は17,700haから19,900haへと若干の拡大であるが、作付構成は豆類が減少し、その一方で麦類、野菜類が増加している。経営形態は畑作専業が80%以上と大半を占めており、中規模で集約的な畑作専業地帯ということができる。

図II-5-10でB 1農協における販売手数料の推移から販売事業の特徴をみると、全体的には90年代まで増加傾向にあったが、その後やや伸び悩んでいることがわかる。これは主として豆類の減収によるもので、1980年代後半から増加してきた野菜類に関してもやや停滞傾向にある。販売取扱高では小麦、てんさい、ばれいしょ、豆類の畑作4品で235億円の取扱高の7割強を占めているが、収益からみると豆類、麦類、野菜類が主力である。

豆類の中でも大豆を除くいわゆる「いろもの」の豆（小豆、金時、手亡）の利益率が高い。これは買い取り販売によるものである。買い取り販売は豆相場に左右されるため収益の変動が大きい。表II-5-8で1994年から1998年までの販売手数料の推移をみると、やはり年次によって豆類の品目ごとの手数料率に変動がみられる。1995年は豆類全体で3億円の粗利益を出したが、1998年には菜豆類の販売額減少と粗利益率の減少から2億円弱にとどまっている。いずれにしてもB 1農協の収益基盤は豆類に依存しているといえる。「いろもの」の豆の農協集荷率は90%程度とのことである。95%が買い取りとなっており、一般の相場より高く設定することで集荷率を高めている。また、集荷率向上の取り組みとして秋に1俵当たり500円の奨励金を出している⁽⁴⁾。

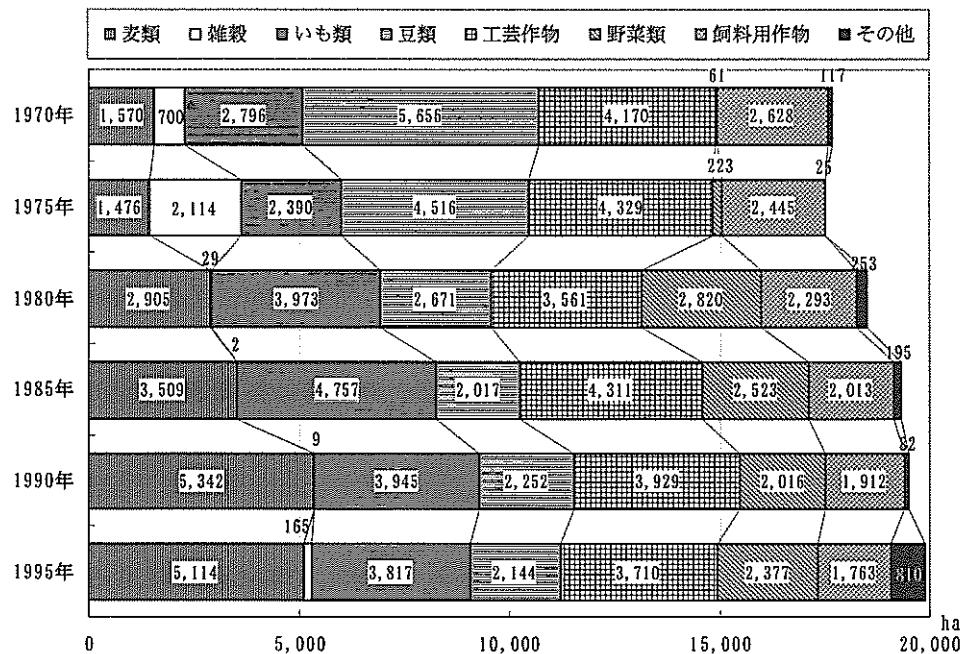


図 II-5-9 B1における土地利用の推移

資料:農業センサス各年次より作成。

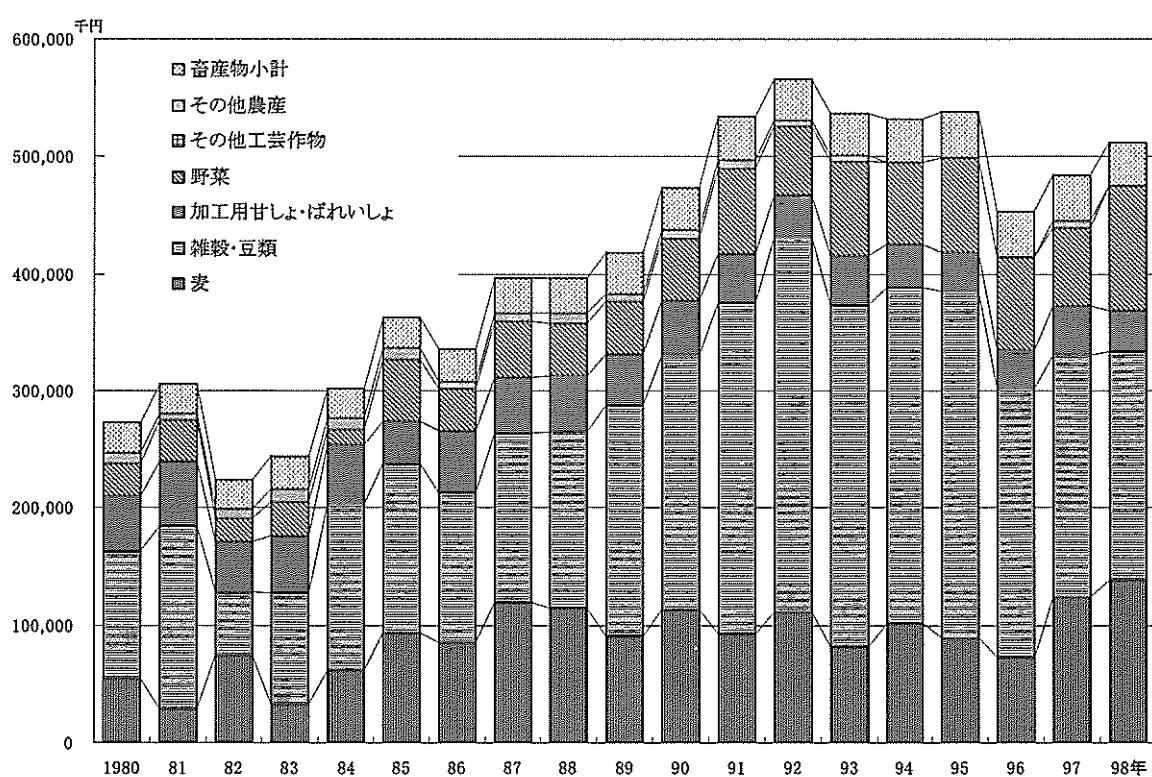


図 II-5-10 B1農協における販売手数料の推移

資料:北海道『農業協同組合要覧』各年次より作成。

表II-5-8 B1農協における販売手数料の推移

単位:千円、%

| | 1998年 | | 1997年 | | 1996年 | | 1995年 | | 1994年 | | |
|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|------|
| | 販売手数料 | 手数料率 | |
| 小麦 | 計 | 138,368 | 3.0 | 124,903 | 3.0 | 72,482 | 3.0 | 90,192 | 3.0 | 102,128 | 3.0 |
| | 共計 | 329 | 3.0 | 273 | 3.0 | 2,265 | 2.9 | 0 | 0.0 | 293 | 3.0 |
| | 受託 | 138,039 | 3.0 | 124,630 | 3.0 | 70,218 | 3.0 | 90,192 | 3.0 | 101,835 | 3.0 |
| 豆類 | 計 | 195,317 | 12.6 | 72,511 | 4.5 | 229,970 | 10.8 | 322,887 | 17.4 | 286,342 | 17.7 |
| 大豆 | 計 | 5,435 | 5.7 | 3,898 | 5.8 | 2,674 | 5.0 | 31,983 | 55.9 | 9,894 | 26.0 |
| | 共計 | 857 | 1.3 | 536 | 1.0 | 411 | 1.1 | 226 | 0.9 | 90 | 0.7 |
| | 買取 | 4,578 | 14.5 | 3,362 | 24.5 | 2,263 | 13.1 | 31,756 | 100.0 | 9,804 | 40.0 |
| 小豆 | 計 | 173,277 | 13.2 | 37,783 | 2.7 | 168,495 | 9.5 | 190,754 | 15.0 | 189,945 | 14.7 |
| | 共計 | 1,640 | 1.8 | 1,477 | 1.2 | 2,501 | 1.9 | 173 | 2.0 | 0 | — |
| | 買取 | 171,638 | 14.1 | 36,306 | 2.9 | 165,994 | 10.2 | 190,581 | 15.1 | 189,945 | 14.7 |
| 金時 | 計 | 8,409 | 18.3 | 313 | 0.6 | 727 | 1.6 | 4,838 | 5.6 | 9,881 | 21.8 |
| | 共計 | 16 | 2.0 | 14 | 1.1 | 11 | 2.0 | 0 | — | 2 | 0.8 |
| | 買取 | 8,393 | 18.6 | 299 | 0.6 | 715 | 1.6 | 4,838 | 5.6 | 9,879 | 21.9 |
| 菜豆 | 計 | 8,195 | 8.3 | 30,517 | 27.8 | 58,074 | 22.1 | 95,311 | 21.7 | 76,621 | 32.3 |
| | 共計 | 47 | 1.7 | 241 | 1.9 | 252 | 2.0 | 0 | — | 14 | 2.0 |
| | 買取 | 8,148 | 8.4 | 30,276 | 31.3 | 57,822 | 23.2 | 95,311 | 21.7 | 76,607 | 32.4 |
| その他雜穀類 | | 36 | 39.6 | 8 | 13.8 | 7 | 8.2 | 7 | 5.6 | 5 | 3.1 |
| ばれいしょ | 計 | 76,083 | 1.1 | 52,119 | 0.8 | 62,316 | 1.1 | 59,502 | 1.0 | 63,139 | 1.0 |
| | 澱原 | 14,917 | 1.2 | 14,444 | 0.8 | 16,777 | 1.3 | 15,108 | 1.1 | 17,575 | 1.0 |
| | 食用 | 40,546 | 1.6 | 13,141 | 0.6 | 29,462 | 1.5 | 27,371 | 1.4 | 27,071 | 1.2 |
| | 加工 | 20,621 | 0.7 | 24,534 | 0.9 | 16,077 | 0.7 | 17,023 | 0.7 | 18,493 | 0.7 |
| てんさい | | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| ビートパルプ | | 8 | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| ながいも | | 13,990 | 1.6 | 15,381 | 1.6 | 13,003 | 1.5 | 11,699 | 1.4 | 11,009 | 1.2 |
| ごぼう | | 11,747 | 2.5 | 5,913 | 1.2 | 6,364 | 2.5 | 12,026 | 2.5 | 8,929 | 2.5 |
| だいこん | | 11,406 | 2.5 | 11,618 | 2.5 | 10,126 | 2.5 | 9,932 | 2.5 | 7,691 | 2.5 |
| JAFーズ | | 3,507 | 1.8 | 2,310 | 1.3 | 2,451 | 1.9 | 996 | 1.5 | 1,058 | 2.0 |
| JAFーズ野菜 | | 1,185 | 2.4 | 1,271 | 2.4 | 746 | 2.4 | 671 | 2.4 | 173 | 2.5 |
| 菌床椎茸 | | 2,892 | 1.4 | 3,080 | 1.5 | 2,457 | 1.4 | 2,046 | 2.5 | 0 | — |
| 切干だいこん | | 369 | 2.5 | 141 | 2.5 | 0 | — | 0 | — | 0 | — |
| 受託青果物 | | 19,011 | 2.5 | 15,214 | 2.5 | 13,274 | 2.5 | 14,638 | 2.5 | 13,627 | 2.4 |
| スイートコーン | | 1,127 | 1.5 | 1,239 | 1.5 | 1,068 | 1.7 | 1,553 | 1.5 | 1,488 | 1.2 |
| 農産小計 | | 475,040 | 2.4 | 305,708 | 1.6 | 414,265 | 2.6 | 526,149 | 3.1 | 495,589 | 2.9 |
| 畜産小計 | | 36,940 | 1.0 | 37,051 | 1.0 | 38,998 | 1.0 | 39,401 | 1.0 | 36,217 | 1.0 |
| 合計 | | 511,980 | 2.2 | 342,759 | 1.5 | 453,263 | 2.3 | 565,550 | 2.7 | 531,805 | 2.6 |

資料:農協資料より作成。

その他の畑作物は農協収益としての位置づけは低い。小麦の手数料率は3%、ばれいしょはでんぶん原料用が1.0~1.3%、食用が1.2~1.6%、加工が0.7%となっている。でんぶん原料用の取扱高は近年減少傾向にあり、これに代わって食用、加工の取扱高が増加している。取扱高は小麦より大きいが、相対的に手数料率が低く押さえられているため、販売手数料全体に占める寄与率は小麦よりも低くなっている。てんさいの販売手数料はゼロであり、販売利益には貢献していない。これは製糖工場を誘致する際の条件であった。

以上の畑作物は、農協が集荷、調整、貯蔵等の施設を取得しながら、主導的に振興してきたことが特徴である。小麦に関する施設は1979年の小麦の集荷施設を皮切りとして、コンバインによる収穫体系を確立することで作付の拡大をはかってきた。また、ばれいしょに関しては、食品加工メーカーとの契約栽培をおこなうため、1979、80年に50台/年の加工用ばれいしょ収穫機を共同作業を前提に導入し、さらに集出荷、貯蔵施設も1981年に整備するなどして、振興してきたものである。表II-5-9は1984年以降の農協における施設展開をみたものであるが、農協による積極的な施設取得をみることができる。

表 II-5-9 B1農協における農産関係施設の展開

| | 小 姟(千円) | ばれいしょ ばれいしょ集出荷貯蔵施設 | 豆 類(千円) | 野 菜(千円) | 加 工(千円) |
|----------------------------------|---------|--------------------------------|---------|-------------------|--|
| 1984年 コンバイン4台 | 68,476 | 穀子ばれいしょ集出荷貯蔵施設 | 219,865 | 色彩選別機 | 36,500 |
| 1985年 コンバイン2台、乾燥施設、種子消毒施設 | 200,529 | 加工、食用集出荷貯蔵施設 | 866,573 | | |
| 1986年 乾燥調整施設、コンバイン2台 | 570,870 | 加工、食用集出荷貯蔵施設 | 507,563 | ごぼう選別施設、集出荷貯蔵施設 | 299,917 研究室48,712+ |
| 1987年 予備乾燥施設、乾燥施設、コンバイン 二種バイン | 689,553 | コンテナ | 35,600 | 調整施設 | 59,500 |
| 1988年 乾燥施設、コンバイン、トラックスケールその他 | 734,054 | 大コンテナ | 26,250 | | |
| 1989年 予備乾燥施設、乾燥施設、コンバイン等 | 809,493 | 食用、加工、種子用ばれいしょ 冷却設備、集出荷貯蔵施設 | 455,121 | | |
| 1990年 コンバイン5台 | 162,108 | 自動計量包装施設、受入 選別機械等 | 97,792 | 色彩選別機増設 | 10,950 ごぼう選別施設 |
| 1991年 食用冷却設備 | | 48,208 | 調整選別施設 | 58,800 だいこん洗浄選別施設 | 351,170 施設予定地整備 |
| 1992年 乾燥施設増設、コンバイン3台 | 120,772 | 収穫機、大コンテナ等 | 91,671 | 選別施設増設 等 | 28,500 ながいも集出荷貯蔵施設 等 737,726 だいこん処理加工 施設 |
| 1993年 コンバイン4台 | 70,400 | 収穫機、大コンテナ | 95,322 | 牛蒡選別機、真空子冷庫 | 183,046 加工施設 |
| 1994年 | | 選別機、サンプル抽出機、 大コンテナ | 468,500 | 調整選別施設 | 46,800 |
| 1995年 | | 穀子ばれいしょ集出荷貯蔵施設 | 980,000 | 椎茸保冷選別施設 | 17,150 加工処理施設 |
| 1996年 コンバイン3台、その他 | 119,360 | 貯蔵庫改修、大コンテナ等 | 183,486 | | 19,116 |
| 1997年 コンバイン | | 大コンテナ | | | |
| 1998年 | | 加工集出荷貯蔵施設、 予冷設備増強 | | 色彩選別機 | |
| 1999年 コンバイン、乾燥施設新設 | | | | | 加工施設増強 |

資料:農協資料より作成。
注)数値は事業費を示す。

一方1980年代後半から増加してきた青果物に関しては、農協の施設取得による主導的な振興というよりも農家の自主的な取り組みという面が強い。青果の主力品目はながいも、だいこん、生食ばれいしょ、キャベツ、ブロッコリー、えだまめ、いんげんである。ここ5年間の取扱高をみると、スイートコーンの大幅な減少と長芋の伸び悩みがみられるが、その他の品目については着実に取扱高を増加させている（表II-5-10）。販売経路は、農協が集荷して出荷しているものと農家が札幌・帯広市場に直接出荷しているものに分かれるが、後者についても農協が精算事務を行っている。販売手数料は前者が2.5%、後者が1.7%である。これら両方の販売経路を合わせると青果物の農協集荷率は85%程度である。

表II-5-10 B1農協・販売取扱高の推移

単位:千円、%

| | 1998年 | | 1997年 | | 1996年 | | 1995年 | | 1994年 | |
|---------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | 取扱高 | 割合 |
| 小麦 計 | 4,591,014 | 19.5 | 4,158,673 | 18.3 | 2,431,840 | 12.3 | 3,038,766 | 14.5 | 3,418,864 | 16.5 |
| 共計 | 10,965 | 0.0 | 9,101 | 0.0 | 77,788 | 0.4 | 11,759 | 0.1 | 9,775 | 0.0 |
| 受託 | 4,580,049 | 19.5 | 4,149,572 | 18.3 | 2,354,052 | 11.9 | 3,027,007 | 14.4 | 3,409,090 | 16.4 |
| 豆類計 | 1,550,770 | 6.6 | 1,611,598 | 7.1 | 2,127,274 | 10.8 | 1,854,896 | 8.8 | 1,617,313 | 7.8 |
| 大豆 計 | 95,750 | 0.4 | 67,705 | 0.3 | 53,739 | 0.3 | 57,236 | 0.3 | 37,991 | 0.2 |
| 共計 | 64,141 | 0.3 | 53,972 | 0.2 | 36,517 | 0.2 | 25,479 | 0.1 | 13,484 | 0.1 |
| 買取 | 31,610 | 0.1 | 13,733 | 0.1 | 17,222 | 0.1 | 31,756 | 0.2 | 24,507 | 0.1 |
| 小豆 計 | 1,309,973 | 5.6 | 1,381,509 | 6.1 | 1,766,328 | 8.9 | 1,272,408 | 6.1 | 1,296,543 | 6.2 |
| 共計 | 91,328 | 0.4 | 125,843 | 0.6 | 132,515 | 0.7 | 8,653 | 0.0 | — | — |
| 買取 | 1,218,645 | 5.2 | 1,255,666 | 5.5 | 1,633,813 | 8.3 | 1,263,755 | 6.0 | 1,296,543 | 6.2 |
| 金時 計 | 45,916 | 0.2 | 52,751 | 0.2 | 44,932 | 0.2 | 85,818 | 0.4 | 45,411 | 0.2 |
| 共計 | 817 | 0.0 | 1,240 | 0.0 | 564 | 0.0 | — | — | 318 | 0.0 |
| 買取 | 45,098 | 0.2 | 51,511 | 0.2 | 44,368 | 0.2 | 85,818 | 0.4 | 45,093 | 0.2 |
| 菜豆 計 | 99,131 | 0.4 | 109,633 | 0.5 | 262,274 | 1.3 | 439,435 | 2.1 | 237,368 | 1.1 |
| 共計 | 2,686 | 0.0 | 12,852 | 0.1 | 12,605 | 0.1 | — | — | 696 | 0.0 |
| 買取 | 96,446 | 0.4 | 96,781 | 0.4 | 249,669 | 1.3 | 439,435 | 2.1 | 236,672 | 1.1 |
| その他雑穀類 | 91 | 0.0 | 58 | 0.0 | 87 | 0.0 | 133 | 0.0 | 147 | 0.0 |
| ばれいしょ計 | 6,709,043 | 28.5 | 6,491,561 | 28.6 | 5,625,066 | 28.4 | 5,784,857 | 27.6 | 6,458,477 | 31.1 |
| 澱原 | 1,243,867 | 5.3 | 1,831,926 | 8.1 | 1,273,148 | 6.4 | 1,410,775 | 6.7 | 1,690,880 | 8.1 |
| 食用 | 2,532,564 | 10.8 | 2,052,961 | 9.0 | 2,019,879 | 10.2 | 1,952,439 | 9.3 | 2,182,014 | 10.5 |
| 加工 | 2,932,612 | 12.5 | 2,606,674 | 11.5 | 2,332,039 | 11.8 | 2,421,643 | 11.6 | 2,585,583 | 12.5 |
| てんさい | 3,934,475 | 16.7 | 3,740,964 | 16.5 | 3,312,413 | 16.8 | 3,783,745 | 18.0 | 3,310,758 | 16.0 |
| ビートパルプ | — | — | — | — | — | — | 155,606 | 0.7 | 104,282 | 0.5 |
| ながいも | 851,326 | 3.6 | 952,250 | 4.2 | 866,142 | 4.4 | 845,947 | 4.0 | 901,149 | 4.3 |
| ごぼう | 469,893 | 2.0 | 486,925 | 2.1 | 254,087 | 1.3 | 481,047 | 2.3 | 357,170 | 1.7 |
| だいこん | 456,239 | 1.9 | 464,739 | 2.0 | 405,038 | 2.0 | 397,281 | 1.9 | 307,627 | 1.5 |
| JAフーズ | 197,415 | 0.8 | 179,432 | 0.8 | 127,666 | 0.6 | 67,554 | 0.3 | 52,075 | 0.3 |
| JAフーズ野菜 | 48,605 | 0.2 | 52,099 | 0.2 | 30,569 | 0.2 | 27,517 | 0.1 | 7,042 | 0.0 |
| 菌床椎茸 | 207,215 | 0.9 | 208,286 | 0.9 | 180,135 | 0.9 | 81,858 | 0.4 | — | 0.0 |
| 切干だいこん | 14,779 | 0.1 | 5,625 | 0.0 | — | — | — | — | — | — |
| 受託青果物 | 771,523 | 3.3 | 596,963 | 2.6 | 529,458 | 2.7 | 586,018 | 2.8 | 564,938 | 2.7 |
| スイートコーン | 74,058 | 0.3 | 81,536 | 0.4 | 64,096 | 0.3 | 106,682 | 0.5 | 119,124 | 0.6 |
| 農産小計 | 9,876,446 | 84.5 | 19,030,709 | 83.7 | 15,953,872 | 80.7 | 17,211,906 | 82.1 | 17,218,967 | 83.0 |
| 畜産小計 | 3,648,613 | 15.5 | 3,703,722 | 16.3 | 3,819,665 | 19.3 | 3,753,687 | 17.9 | 3,529,674 | 17.0 |
| 合計 | 23,525,059 | 100.0 | 2,734,430 | 100.0 | 19,773,536 | 100.0 | 20,965,593 | 100.0 | 20,748,641 | 100.0 |

資料:農協資料より作成。

青果物の導入という農家の取り組みに対して農協は、一部の作物に関しては新規に集荷施設を取得して対応しているが、それ以外のものについては積極的に近隣農協と連携して対応している。B1のながいもは、一大産地であるB2農協に出荷されB2ブランドで販売されている。一方B2農協の大根はB1ブランドで出荷されている。このように広域的対応により効率的に新規作物を振興しているのである。こうした広域的対応は十勝全体にみられる（表II-5-11）。

以上のような展開をしてきた販売事業であるが、その収益構造からみると、豆の買取を除了いた部分については販売経費の実費部分を賄うことも困難な状況となっている。そうした中で、B1は1994年から加工事業に取り組んでいる。B1農協の加工事業は1994年から農協100%出資の子会社により行われている。取扱品目はばれいしょ、ながいも、えだまめ、いんげんである。以前はでんぶん原料用に回していた規格外のばれいしょを、熱処理、皮むきを行い焦げ目を付けて販売している。ながいもはすり下ろして少量をパック詰めして販売している。加工事業の事業利益をみると1994年に1,450万円の赤字から始まり、1995年マイナス162万円、1996年に247万円と黒字に転換し、1997年990万円、1998年1,490万円と増加している。そうした中で、えだまめ、いんげんを加工事業用として振興しており、収穫機械の購入に対して半額補助を行っている。

今後の畑作経営の展開方向としては、集約的作物の導入とともに品質向上という方向での集約化がある。農協はばれいしょの食品加工メーカーとの契約取引やてんさいの成分取引などに対応して品質向上の取り組みをしてきたが、今後は4～5年輪作の徹底といった取り組みが必要になってくるであろう。具体的には、農協は小麦の民間流通に対応して個別のほ場毎に小麦の品質を分析した結果に基づいて肥料設計をする計画を立てている。その前段階として2000年度に水分、タンパク値の測定器を11台導入している。

表II-5-11 十勝における作物毎広域取扱実態

| 取扱品目 | 出荷農協 | ブランド名 | 取扱品目 | 出荷農協 | ブランド名 | 取扱品目 | 出荷農協 | ブランド名 |
|-------|---------------------------------|-------|------|---------------------|----------------|--------------|---------------------|----------------|
| ばれいしょ | 音更町 木野 士幌町 上士幌町 鹿追町 | 士幌町 | だいこん | 帶広川西 芽室町 | 芽室町 | かぼちゃ | 鹿追町 音更町 幕別町 | 音更町 (十勝の野菜) |
| | | | だいこん | 豊頃町 浦幌町 | 十勝大根 | ゆりね | 帶広川西 忠類村 | |
| | 十勝高島 豊頃町 | | にんじん | 芽室町 新得町 十勝清水町 | 新得町 | グリーン アスパラ | 帶広川西 芽室 | 帶広川西 |
| ながいも | 帶広川西 芽室町 中札内 浦幌足寄 | 川西長芋 | にんじん | 幕別町 豊頃町 浦幌町 | 十勝人参 | ごぼう | 帶広川西 中札内村 芽室町 | 芽室町 |
| | | | にんじん | | | | | |
| | | | にんじん | 芽室町 音更町 幕別町 | 音更町 (十勝の野菜) | たまねぎ | 帯広市 帯広大正木 | 木野 (十勝の野菜) |
| だいこん | 忠類村 大樹町 広尾町 | 大樹町 | | | | | | |

資料:JA北海道中央会調べ。「勝毎農業ガイド」平成12年6月7日付掲載記事より作成。

以上みてきたようにB1農協は、積極的な施設取得により地域農業を主導的に振興してきたが、農協経営としてはいまだに豆の買い取り販売に大きく依存している。また近年は近隣農協との広域的対応により青果物の取扱を増やしているが、販売事業としての収益性は費用部分にまで食い込むほどに低くなっている。そこで、部分的に加工事業へと取り組むことで、農協収益の確保を少しでもはかろうとしているのである。

5. 技術指導と連携した購買事業

購買事業は「開発型」農協において事業の柱の1つであったが、現在もその位置づけは高い。しかしその収益性を全道的にみると地域毎に格差が大きく、とくに十勝では手数料収入と雑収益を含めた粗利益率が他の地域よりも低く、より競争的な資材市場の中で事業展開を行っていることが指摘されている^(注5)。

以下では、畑作地帯における購買事業の特徴について事例的に述べる。購買事業の供給高はいずれの地帯においても石油類を除くと肥料、飼料、農薬が柱となっている。農協は商社対策として様々な対策を行っており、積極的な支援策を講じている。それにはいくつかあり、①生産部会や営農指導員などによる技術指導に基づいた購買事業の推進、②利用高配当や大口奨励策、③農協が仕入れ先に系統のみではなく商社も含めて検討している、などがあげられる。

例えば前述したB4やB2では地域の土壤条件にあった肥料を農協独自で開発しそれを供給している。B2は20年前より農協肥料工場で3、4種の配合肥料を生産し、商社と競争している。その他資材については各生産部会毎に取扱資材を決定し、それをB2農協が商社、系統問わずに取り寄せて低価格で供給している。B1農協では、農協が振興センターを設立し設置技術専門職員を配置している。この農業振興センターは、農協が独自で技術指導部門を持つことで営農指導の自立化を目指して立ち上げられたものである。その職員が様々な営農情報の提供や技術指導を行う中で、こうした指導と密接に連携しながら生産資材購買を行っている。そうすることで組合員の農協利用が高まり、実際に農薬の地域に占める農協シェアは、70%から現在80%まで高まっているのである。

また、価格面では、多くの農協がホクレンからの奨励金を価格に折り込むことで単価を下げる販売しており、大口奨励も多くの農協で行われている(前掲表I-2-5、表II-5-12)。さらに特別配当による利用高配当などの奨励策を講じることで利用率を向上させている農協も多い。ちなみに前掲表II-5-4によると、特別配当金合計の46%に当たる2億円が購買関連の利用高配当として組合員に還元されていることがわかる。

表II-5-12 飼料購買対策の実施例

| 1) 大口酪農家価格対策実施例 | |
|-----------------|----------------|
| 年間使用量(t) | 奨励単価(円/t) |
| 50~90 | |
| 90~120 | 430 |
| 120~240 | 530 |
| 240~360 | 830 |
| 360以上 | 1,030 1,230 |

2) 手数料率の設定

| | 系統銘柄 | 商社銘柄 |
|----------|-------|------|
| 大口奨励対策銘柄 | 1.0 % | |
| 一般飼料(バラ) | 2.0 % | 3%以内 |
| 一般飼料(紙袋) | 3.0 % | |

注1)農協の定める対策銘柄を対象に系統奨励金を財源として実施している。

2)年間使用量基準は農協独自のものである。

3)奨励金額を清算後に農家にあと戻しするやり方である。

資材の仕入に関しては、ホクレンからの系統利用を基本とする農協がある一方で、価格や品質によって入札や系統外仕入れを積極的に展開している農協もある。いずれにしても、技術指導と連携し、価格面で積極的に奨励策を講じることで商社との競争を生き抜いているのである。

こうした技術指導の担い手として農協は技術指導の専門職員を採用している。B4農協では2001年度に農産技術課職員として、大卒2名、農協学校卒1名を採用する予定である。B1農協の「農業振興センター」には大学院修士卒者1名を技術職として採用している。B7農協では、職員養成を大きく「専門職」と「全体を見渡せる職員」とに色分けしており、購買・販売事業の一部職員を専門職として固定している。

6. 施設を起点とした農協事業展開

畑作地帯農協の特徴として、農協自身による積極的な生産加工施設の取得と、これを梃子とした事業展開という姿を提起することができる。農協は大型生産加工施設を設置することで、既存作物の有利販売や新規作物導入による地域農業の再編を推進してきた。1970年以降の小麦の面積増加は、農協によるコンバイン、乾燥調整施設の取得による刈取、乾燥調整の体系整備による大幅な労働生産性向上によりもたらされたものであり、それは豆作偏重の土地利用を改善し農家経営に寄与したとともに、収益性は低いが販売取扱高の増加として農協経営にも寄与している。

また、食用、加工用ばれいしょに関しては、保冷庫などを整備することで実需、加工資本の要望に応じた集出荷体制を整備し有利販売を実現している。B2農協は食品加工メーカー向け出荷のための加工ばれいしょ貯蔵施設6棟(22,371t収容)を所有している。豆類も乾燥施設、色彩選別機により集荷した豆を調整することで初めて、製品として販売することが可能となるのである。

地帯毎の減価償却資産の増減を過去10年についてみたものが表II-5-13であるが、これによると各地帯ともに1.5~1.7倍ほどに固定資産を増加させている。その具体的中身については、中央部では麦乾燥調整施設、野菜や豆の加工施設、ばれいしょの貯蔵施設が主であり、中央周辺部では麦乾燥施設、豆調整施設、網走では麦乾燥施設、ばれいしょ集出荷施設が中心となっており、各農協における主力品目に関する施設を積極的に取得してきたことがわかる。

これら生産施設を中心とした事業展開は、直接的には農協経営には結びつかない。生産施設の利用料は、集荷予想量をもとに人件費、減価償却費などの実費部分をまかなく水準に設定され、豊凶の差によって生じる損益は農協経営の中で吸収する方式か、もしくは完全に実費部分を徴収するという方式がある。しかしこれにしても生産施設そのものが収益をあげるものではなく、既に示したように販売事業などと結びついて農協経営に寄与している。これはいわば農家の共同利用組織の延長としての農協という性格である。しかし一部の農協では、加工施設を農協自らが所有することでこうした性格を超えて、収益構造の独自性を強めている。

表 II-5-13 減価償却資産の推移

単位:千円、%

| | | 1988年 | 1993年 | 1998年 |
|-----|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| 実 数 | 十勝中央 | 3,741,218 | 5,012,106 | 5,663,936 |
| | 十勝中央周辺 (B5を除く) | 4,754,095 | 7,179,096 | 8,308,980 |
| | 網走 | 2,120,697 | 2,927,206 | 3,206,997 |
| 増加率 | 十勝中央 | 100.0 | 134.0 | 151.4 |
| | 十勝中央周辺 (B5を除く) | 100.0 | 151.0 | 174.8 |
| | 網走 | 100.0 | 138.0 | 151.2 |
| | | 100.0 | 141.1 | 168.6 |

資料:北海道『農業協同組合要覧』各年次より作成。

注) 地域区分は、図 II-5-2に同じ。

加工事業は収益を農家ではなく、農業外（食品産業や消費者）にもとめる構造であるため、手数料より多くの利ざやを得ることができる可能性がある。

事例としたB1農協の加工事業は比較的新しい取り組みであり、農協経営に占める割合も低い。当面は大手のメーカーが扱わないような隙間をねらった商品を開発、販売していく方針である。しかし一部の農協では加工事業が農協経営の中心となっている。

B5農協では農家から集荷したばれいしょを農協自ら買い取って加工事業を行っているが、1998年度の加工ばれいしょ収益は、販売手数料収益の約70倍に当たる122億円となっており、農協経営を支える巨大事業となっている。

また、B2では豆の加工販売（小袋包装販売）を1971年より開始し1983年に本格化している。その目的は他地域産と混入しないことでB2産豆類の優秀性を發揮する、中間問屋マージンを圧縮することであった。1998年度でみると、3億9,600万円と大きな収益部門をしており、他の十勝の農協で最も大きな収益部門となっている豆の買取品収益2億5,600万円よりも大きくなっている。農産課が豆の買い取りを行い、その加工を穀類調整係に委託する。農産課は東京支所に製品を売り渡し原料代を受け取る。東京支所は仕入れた小袋豆をイトーヨーカドー、生協などに販売し代金をえる。このような方式をとることで、豆相場の影響を受けることなく豆を集荷することが出来、収益を農業外に求める構造となっているのである。東京支所で収益が大きくてた場合には、出荷奨励金として組合員に還元することもある。

こうした農協による加工事業は、当然一般加工資本と違い協同組合としての規定を受ける。例えば豊作の場合には、一般的の加工資本ならば契約数量以上を受け入れることはないが、農協の場合は加工事業として必要以上の量も受け入れざるをえない。一方、B2農協管内では豆類の作付が減少しており、加工事業のためにいかに作付を維持するかが課題となっている。つまり一般加工資本と違い、生産者と加工事業の運営主体が一体であるため、需要動向に対応して生産と加工をいかに調整していくかが重要な課題であり、そのための原料調達構造を確立することが不可欠である。

いずれにしても一部の農協では、加工事業が農協経営に寄与しているのである。

つぎにこれら大規模施設取得の資金調達についてみてみよう。これら施設の取得は50%の補助金利用を基本的に前提として、補助残部分を経済事業借入金で調達することにより行われている。農協の信用事業における借入金は低下していることは既に述べたが、表II-5-14、

15により施設取得に関わる資金の流れを見る限りでは、経済事業借入金への依存割合は依然として高い。事例農協の平均では約18億円の借入残高となっている。つまり農協としては、借入に依存した信用事業中心から経済事業借入金に依存した生産加工施設を起点とした事業構造となっているのである。

しかし、最近年の低金利情勢下では預金金利が低いため、また経営に余裕のある内に繰上償還など借入金の返済を積極的に行う農協が多くみられている。

表 II-5-14 固定資産と経済事業借入金の推移

単位:千円

| | | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
|----|---------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| B1 | 固定資産 | 4,659,890 | 4,610,562 | 4,559,482 | 4,634,182 | 4,517,685 |
| | 経済事業借入金 | 1,087,410 | 1,377,500 | 820,920 | 716,820 | 621,540 |
| B2 | 固定資産 | 4,227,352 | 4,357,734 | 4,352,839 | 4,923,244 | 4,644,746 |
| | 経済事業借入金 | 1,885,060 | 1,801,470 | 1,710,840 | 2,083,670 | 1,837,860 |
| B3 | 固定資産 | 2,269,660 | 2,193,974 | 2,239,487 | 1,369,413 | 1,328,160 |
| | 経済事業借入金 | 1,721,645 | 1,562,086 | 1,247,154 | 245,920 | 1,153,251 |
| B4 | 固定資産 | 1,521,592 | 1,648,525 | 1,532,712 | 1,417,355 | 1,341,819 |
| | 経済事業借入金 | 757,981 | 835,289 | 751,594 | 651,114 | 555,784 |
| B5 | 固定資産 | 12,827,450 | 10,877,743 | 9,677,431 | 9,519,724 | 15,619,615 |
| | 経済事業借入金 | 14,987,334 | 11,213,904 | 10,766,921 | 7,879,529 | 8,126,290 |
| B6 | 固定資産 | | | 3,899,411 | | |
| | 経済事業借入金 | | | 791,640 | | |
| B7 | 固定資産 | 1,544,894 | 2,202,747 | 2,177,793 | 1,696,683 | 1,826,566 |
| | 経済事業借入金 | 343,680 | 285,460 | 227,240 | 184,680 | 415,120 |
| B8 | 固定資産 | 2,917,961 | 3,487,328 | 3,449,732 | 3,520,070 | 3,905,443 |
| | 経済事業借入金 | 1,502,244 | 1,422,943 | 1,388,063 | 1,286,994 | 1,008,954 |
| 平均 | 固定資産 | 4,281,257 | 4,196,945 | 3,998,497 | 3,868,667 | 4,635,431 |
| | 経済事業借入金 | 3,183,622 | 2,642,665 | 2,416,105 | 1,864,104 | 1,813,805 |

資料:農協業務報告書より作成。

注 1) 空欄は数値無し。

2) 固定資産は外部出資を除く数値。

表 II-5-15 固定資産に占める経済事業借入金割合の推移

単位:%

| | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| B1 | 23.3 | 29.9 | 18.0 | 15.5 | 13.8 |
| B2 | 44.6 | 41.3 | 39.3 | 42.3 | 39.6 |
| B3 | 75.9 | 71.2 | 55.7 | 18.0 | 86.8 |
| B4 | 49.8 | 50.7 | 49.0 | 45.9 | 41.4 |
| B5 | 116.8 | 103.1 | 111.3 | 82.8 | 52.0 |
| B6 | | | | | 20.3 |
| B7 | 22.2 | 13.0 | 10.4 | 10.9 | 22.7 |
| B8 | 51.5 | 40.8 | 40.2 | 36.6 | 25.8 |
| 平均 | 54.9 | 50.0 | 46.3 | 39.4 | 37.8 |

資料:農協業務報告書より作成。

注 1) 数値は経済事業借入金/固定資産(外部出資を除く) * 100である。

2) 空欄は数値無し。

7. 「開発型」農協からの脱却 ーその一方向としての「生産・加工施設型」農協ー

以上見てきたように畑作地帯農協は補助事業や経済事業借入金に依存しながら、生産施設を起点に作物を導入、振興することで販売事業を展開させている。そして一部の農協では加工事業に乗り出し、収益を農業外に求めることでより大きな利益を上げている。

そうして得た収益を、利用率を向上させるような方法で組合員に還元しながら、同時に内部留保を進め経営の安定化を図る。そして可能な限り経済事業借入金などを繰上償還することで経営の自立化を目指しているというのが、畑作地帯農協の現在の性格である。

畑作地帯では農協が小麦やばれいしょに関する施設や収穫体系を主導的に整備することで地域農業を積極的に編成していった。こうした事業展開はある種の強制力を持って組合員の経営展開をも規定してきた側面がある。農協としては、こうした強制力に見あうだけのメリットを組合員に提示してきた。それが上述したように信用事業や経済事業の特徴として数値の上にもあらわれている。

また、青果物に関する積極的な広域的対応もこうした農協の姿勢によるものである。現在十勝管内を一農協にする合併構想があるが、その意味では、現在の広域的な対応という基盤のうえに組合員へメリットを提示するための体制を構築できれば、その実現も不可能とはいえないであろう。

ではなぜ、畑作地帯においてこのような事業展開がみられたのであろうか。その要因としていくつか考えられる点を上げると、①元来てんさいやでんぶん原料用ばれいしょなどの原料生産地帯であり、施設運営の経験があった、②信用事業の収益性が他の地域よりも低いため積極的に経済事業や加工事業を推進する必要性があった、③古くは欧米向けの豆類の販売に始まりその後も一般畑作物という国際競争の中で、積極的に事業を推進するという気質があった、④農協経営基盤の安定性、⑤農家経営において作付構成が類似しているため施設の必要性が均等である、などが考えられる。

最後に、農協の収益構造をみると、農協による豆の買取販売や一部にみられる加工事業の取り組みは、組合員経営からの農協経営の自立化、農協が儲けてそれを組合員に配分する構造であり、それは組合員による共販とその販売代金から手数料収入をえるという従来の共販論とは性格を異にしている。

加工事業は、「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、今こ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6)」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7)」という性格を踏まえるならば、長期の価格低落に直面している現在においては、その抜本的解決とまでは行かないまでも、共販論の限界を超えたものとして積極的に位置づけることが出来るのではないか。そして現在、農協による加工事業と、一般資本による加工事業との違いを理論的に解明することが課題となっているのである。

【注】

- 1) 坂下[47]を参照。
- 2) 坂下前掲書P207を参照。
- 3) 太田原[39]P435～436を参照。
- 4) 近年豆の作付がにお積みの労働力確保の問題から減少しており、ピックアップスレッシャーによる刈り落としが普及しつつある。当初実需者からは品質面からにお積みを要望する声が高く、農協としては現在もにお積みの奨励を行っている。また、農協経営に対しても、B3農協では刈り落とした豆の乾燥調整の技術が未確立なため、販売収益が減少するなどの影響がでている。しかし、労働力不足によるピックアップスレッシャー方式の普及は不可避であるため、それを前提とした集荷体制、技術指導の整備が必要である。B4農協では早期にピックアップスレッシャーが普及し、現在町内約300戸の内6割がピックアップスレッシャーによる刈り落としている。既に農家、農協では乾燥、調整技術が確立しているため、実需者からにお積みを求める要望はないということである。
- 5) 坂下[48]を参照。
- 6) 川村[18]P368を参照。
- 7) 川村前掲書P357を参照。

第6章 酪農地帯農協における地域性の存在と経営構造

1. はじめに

ここでは酪農專業地帯である根室地域を取り上げ、そこにおける農協の事業・経営構造を明らかにしていく。

根室地域の酪農生産は、現在も増産体制が継続しており、生乳生産量、乳牛飼養頭数とともに増加している。飼養頭数は、1980年から1998年までで、10万4千頭から17万6千頭へと69.1%増加している。1戸当たり飼養頭数でも、41頭から101頭へと146%の増加率となっている。この過程で、全道に占める根室の飼養頭数割合は17.6%から21.4%へと増加している。このような飼養頭数増加の過程においては、農地購入、草地整備、機械・施設投資が伴っており、それに要する資金は農協からの借入金に依存している。実際、農家の借入金残高を表す貸出金（正組合員1戸当たり・受託資金を含む）は、酪農が2,678万円、畑作が1,998万円、混合が1,621万円、水田が1,432万円であり、酪農が最も大きいことが分かる^(注1)。

以上のような酪農経営の動向を受けて、酪農地帯の農協では信用事業のウエイトが事業規模、収益の両面から大きくなっている。以下では、ストック、フローの両面から信用事業の分析を行うとともに、他の事業との関連について考察する。

2. 調査対象地域の概要

酪農は開発政策の影響を大きく受けるため、根釧の酪農地帯内においても地域的に異なった展開が見られる。つまり、土地・気候条件に大きく規定されて農業開発が進んだため、政策の画期に対応した酪農経営の展開序列が存在するのである。しかも序列の移動を伴うものであった。それは、戦前に開拓された地区（戦前開拓地区）と、戦後に開拓された地区（戦後開拓地区）、さらに大きな補助事業を伴いながら開拓されたパイロットファームや新酪地区（P F・新酪地区）の3つに区分される。

また、各地区の面的広がりは、各農協の管内とほぼ重なっている。戦前開拓地区としてはC 1農協、C 2農協、C 3農協、C 4農協を、戦後開拓地区としてはC 5農協を、P F・新酪地区としてはC 6農協、C 7農協をとりあげる。

まず、集落カードを用いて戦前開拓地区、戦後開拓地区、P F・新酪地区それぞれの農業構造を概観していく^(注2)。総農家戸数と乳用牛飼養農家数とを比較すると（表II-6-1）、全ての年次を通じて総農家のほぼ9割以上が乳用牛飼養農家であり、収穫面積に占める飼料用作物の割合もほぼ一貫して9割を越えている。1970年代からすでに酪農專業地域としての特色をみせており、それ以降の展開は経営耕地面積がおよそ倍に増加していることに表れるように規模拡大の過程であった。

しかし、耕地面積の拡大過程は地区ごとに相違している。耕地面積の増加が1970年代前半までに集中する戦前開拓地区、戦後開拓地区に対して、P F・新酪地区では1980年代前

表 II-6-1 地区別にみた農業展開の概要

単位:ha

| 集落類型 | 年次 | 総農家数 | 酪農單一經營 | 乳用牛飼養農家数 | 経営耕地面積計 | 作物種類別収穫面積計 | 飼料用作物収穫面積 |
|---------|------|-------|--------|----------|---------|------------|-----------|
| 戦前開拓地区 | 1970 | 930 | — | 850 | 17,196 | 16,913 | 16,392 |
| | 75 | 816 | — | 745 | 24,402 | 24,320 | 24,207 |
| | 80 | 745 | 663 | 678 | 26,558 | 20,144 | 20,022 |
| | 85 | 658 | 626 | 636 | 27,753 | 27,693 | 27,608 |
| | 90 | 624 | 576 | 585 | 29,841 | 27,935 | 27,897 |
| | 95 | 554 | 529 | 531 | 29,478 | 29,463 | 29,439 |
| 戦後開拓地区 | 1970 | 337 | — | 330 | 7,261 | 7,159 | 6,922 |
| | 75 | 291 | — | 277 | 9,790 | 9,779 | 9,752 |
| | 80 | 267 | 238 | 244 | 9,910 | 7,113 | 7,072 |
| | 85 | 240 | 222 | 231 | 10,330 | 10,280 | 10,235 |
| | 90 | 226 | 210 | 213 | 10,582 | 9,566 | 9,543 |
| | 95 | 211 | 194 | 200 | 10,549 | 10,549 | 10,549 |
| PF・新酪地区 | 1970 | 527 | — | 502 | 10,578 | 10,259 | 10,036 |
| | 75 | 459 | — | 425 | 14,816 | 14,716 | 14,694 |
| | 80 | 445 | 405 | 416 | 19,621 | 14,177 | 14,165 |
| | 85 | 425 | 393 | 403 | 22,184 | 22,218 | 22,162 |
| | 90 | 399 | 376 | 383 | 21,808 | 21,520 | 21,519 |
| | 95 | 362 | 345 | 348 | 21,824 | 21,824 | 21,824 |
| 合計 | 1970 | 1,794 | — | 1,682 | 35,035 | 34,332 | 33,350 |
| | 75 | 1,566 | — | 1,447 | 49,007 | 48,814 | 48,653 |
| | 80 | 1,457 | 1,306 | 1,338 | 56,089 | 41,434 | 41,259 |
| | 85 | 1,323 | 1,241 | 1,270 | 60,267 | 60,190 | 60,005 |
| | 90 | 1,249 | 1,162 | 1,181 | 62,232 | 59,021 | 58,959 |
| | 95 | 1,127 | 1,068 | 1,079 | 61,850 | 61,835 | 61,811 |

注 1) 集落カードより作成。

2) ーは不明を表す。

半まで耕地面積が大きく拡大する。戦前開拓地区は馬鈴薯の作付がみられ、土地条件が相対的に優位であり、戦後開拓地区、PF・新酪地区に向かうにつれ自然条件は厳しくなっていく。PF・新酪地区は大規模プロジェクト導入によって、最も遅く開発された地区である。

3. 農協経営の特徴

酪農地帯では、規模拡大に伴なって旺盛な投資が行われたことはすでに指摘した。つぎに、この過程における農協の資金構造の変化を事業動向と関わらせてみてみよう(表II-6-2)。1985年を100とする指数で生乳販売額、飼料供給額の動向をみると1998年では販売事業(生乳)で132、購買事業(飼料)で109へとそれぞれ増加をみせている。この過程で農家経済の資金規模も拡大基調をたどり、農協の資金調達・運用構造は次のように変化している。

資金調達の特徴は、借入金が減少する(指数は1998年で72)一方で、貯金が増加する(1998年で189)ことである。資金調達の特徴を表す貯借率[(借入金+受託資金)/貯金]は201%から86%へと大きく低下しており、借入金への依存度が低下し、資金の自賄い化の方向を示してきた。

表 II-6-2 農協事業の動向(根室)

単位:億円、%

| | 戸数 | 生乳販売高 | 飼料供給高 | 借入金 | 受託資金 | 貯金 | 貸付金 | 預金 | 貯借率 | 貸預率 |
|-------|-------|-------|-------|-----|------|-----|-----|-----|-------|------|
| 1985年 | 2,634 | 372 | 130 | 283 | 327 | 304 | 376 | 250 | 201.0 | 25.6 |
| 90年 | 2,414 | 312 | 136 | 212 | 285 | 397 | 328 | 338 | 125.1 | 55.1 |
| 95年 | 2,176 | 462 | 124 | 132 | 267 | 516 | 342 | 371 | 77.3 | 60.9 |
| 98年 | 2,012 | 490 | 142 | 205 | 293 | 574 | 382 | 391 | 86.7 | 57.9 |
| 1985年 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 90年 | 92 | 84 | 105 | 75 | 87 | 131 | 87 | 135 | 62 | 215 |
| 95年 | 83 | 124 | 95 | 47 | 82 | 170 | 91 | 148 | 38 | 238 |
| 98年 | 76 | 132 | 109 | 72 | 90 | 189 | 102 | 156 | 43 | 226 |

注 1) 北海道農協要覧より作成。

2) 貸預率 = 預金 / (貸付金 + 受託資金)

3) 貯借率 = (借入金 + 受託資金) / 貯金

資金運用の特徴は、貸付金（指数は1998年で102）、預金（1998年で156）がともに増加することである。他の農業地帯では貸付金は減少傾向にあり、酪農地帯の資金需要は比較的大きいといえる。資金運用の特徴を表す貸預率〔預金 / (貸付金 + 受託資金)〕は、預金の増加率の高さを反映して25.6%から57.9%へと上昇する。この間農協は、貯金という形で拡大した農家の資金量を、農家貸付金の絶対額を維持しつつ余裕部分を預金運用してきたのである。

このことが、酪農地帯における貸付金利ざやの高水準をもたらしている。比較的利率が低い貯金を主たるファンドとして資金調達が可能であったことが、その一因となっている（表II-6-3）。ちなみに貸付金利ざやは、酪農が1.74%、水田が1.16%、畑作が0.34%である^{註3)}。

このような農協の事業展開を反映して、農協の事業利益は信用事業の寄与率が高くなっている。表II-6-4は農協の部門別事業利益と、合計を100とした場合の各事業の割合であり、全体に対する事業ごとの寄与率を表している。貸付金水準の高い資金運用を反映して、全体平均では信用事業が最も高く、次いで購買事業となっている。このことが典型的に表れているのがP F・新酪地区のC 6 農協・C 7 農協であり、信用事業の寄与率が他事業より高い。これに対し、戦前開拓地区で最も大きい寄与率を示すのは販売事業（C 1 農協）、信用事業（C 2 農協）、購買事業（C 3 農協・C 4 農協）である。戦前開拓地区では経済事業の寄与率が相対的に高くなっているのである。

こうした経営基盤の相違は、剩余金の処分のあり方にも反映されている（表II-6-5）。剩余金の処分のうち最も大きいのは特別配当の34.7%、次いで特別積立の30.8%であり、これで全体のおよそ65%を占めている。しかし、この特別配当と特別積立の動向は、地区別に異なっている。戦前、戦後開拓地区における剩余金の処分は特別配当の比率が高く、6割を越える農協もある。経済事業の利用に対する還元が、剩余金処分の主流となっているのである。これに対し、P F・新酪地区では特別配当の比重は低く、特別積立が5～6割台と平均の3割を大きく上回っている。

表 II-6-3 資金調達・運用の利回り率(根室)

単位:%

| | (資金調達) | | (資金運用) | |
|-------|--------|-----|--------|-----|
| | 貯 金 | 借入金 | 預 金 | 貸付金 |
| 1985年 | 4.9 | 6.2 | 5.8 | 7.4 |
| 90年 | 4.9 | 5.6 | 5.6 | 6.9 |
| 95年 | 1.4 | 4.4 | 1.7 | 5.6 |
| 98年 | 0.4 | 2.9 | 0.5 | 3.9 |
| 1985年 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 90年 | 100 | 90 | 97 | 93 |
| 95年 | 29 | 71 | 29 | 76 |
| 98年 | 8 | 47 | 9 | 53 |

注)北海道農協要覧各年次より作成。

表 II-6-4 酪農地帯における部門別事業利益(1998年)

単位:千円

| | 信用事業 | 共済事業 | 販売事業 | 購買事業 | その他 | 計 |
|------|---------|--------|--------|---------|------------|---------|
| C1農協 | 28,542 | 33,489 | 44,562 | 27,305 | -121,718 | 12,180 |
| C2農協 | 98,467 | 50,003 | 72,823 | 73,938 | -282,236 | 12,995 |
| C3農協 | 113,021 | 67,296 | 32,636 | 150,928 | -301,967 | 61,914 |
| C4農協 | 47,578 | 70,167 | 14,798 | 76,786 | -136,466 | 72,863 |
| C5農協 | 964,452 | 61,876 | 61,760 | 50,265 | -1,059,838 | 78,515 |
| C6農協 | 166,125 | 34,466 | 43,731 | 57,066 | -180,595 | 120,793 |
| C7農協 | 166,074 | 83,141 | 58,275 | 142,039 | -351,168 | 98,361 |
| 平均 | 226,323 | 57,205 | 46,941 | 82,618 | -347,713 | 65,374 |
| C1農協 | 234 | 275 | 366 | 224 | -999 | 100 |
| C2農協 | 758 | 385 | 560 | 569 | -2,172 | 100 |
| C3農協 | 183 | 109 | 53 | 244 | -488 | 100 |
| C4農協 | 65 | 96 | 20 | 105 | -187 | 100 |
| C5農協 | 1,228 | 79 | 79 | 64 | -1,350 | 100 |
| C6農協 | 138 | 29 | 36 | 47 | -150 | 100 |
| C7農協 | 169 | 85 | 59 | 144 | -357 | 100 |
| 平均 | 346 | 88 | 72 | 126 | -532 | 100 |

注)農協業務報告書より作成。

表II-6-5 剰余金の処分状況（1998年）

単位:千円、%

| | 特別 配 当 | 特別 積 立 | うち 目的積立 | 法定 準備金 | 次期 繰 越 | 出資 配 当 | 合 計 |
|------|--------------|--------------|------------|-----------|--------------|--------------|--------|
| C1農協 | 14,228 | 8,500 | 5,500 | 6,000 | 1,560 | 0 | 30,228 |
| C2農協 | 21,000 | 4,226 | 3,000 | 6,500 | 1,700 | 0 | 33,426 |
| C3農協 | 10,934 | 8,500 | 8,500 | 9,000 | 1,946 | 4,201 | 34,581 |
| C4農協 | 34,315 | 16,000 | 9,500 | 16,000 | 12,763 | 8,200 | 87,278 |
| C5農協 | 7,000 | 0 | 0 | 3,000 | 1,556 | 0 | 11,556 |
| C6農協 | 0 | 10,000 | 0 | 2,600 | 3,128 | 0 | 15,728 |
| C7農協 | 10,910 | 40,000 | 40,000 | 13,000 | 6,735 | 0 | 70,645 |
| 平均 | 14,055 | 12,461 | 9,500 | 8,014 | 4,198 | 1,772 | 40,492 |
| C1農協 | 47.1 | 28.1 | 18.2 | 19.8 | 5.2 | 0.0 | 100.0 |
| C2農協 | 62.8 | 12.6 | 9.0 | 19.4 | 5.1 | 0.0 | 100.0 |
| C3農協 | 31.6 | 24.6 | 24.6 | 26.0 | 5.6 | 12.1 | 100.0 |
| C4農協 | 39.3 | 18.3 | 10.9 | 18.3 | 14.6 | 9.4 | 100.0 |
| C5農協 | 60.6 | 0.0 | 0.0 | 26.0 | 13.5 | 0.0 | 100.0 |
| C6農協 | 0.0 | 63.6 | 0.0 | 16.5 | 19.9 | 0.0 | 100.0 |
| C7農協 | 15.4 | 56.6 | 56.6 | 18.4 | 9.5 | 0.0 | 100.0 |
| 平均 | 34.7 | 30.8 | 23.5 | 19.8 | 10.4 | 4.4 | 100.0 |

注)北海道農協要覧(1998年度)より作成。

4. 信用事業の特徴

表II-6-6は、正組合員1戸当たりの貯金と貸出金の1998年度残高を示している。全体平均では、貯金と貸出金はともに3,000万円程度であり、両者はほぼ同額である。農協別にみた貯金額は、平均値の前後500万円程度の水準に分布している。これに対して、貸出金は地区間の相違が大きい。戦前開拓地区ではいずれも平均値の3,032万円を下回っているが、戦後開拓地区になるとやや増大して平均値とほぼ同等の水準を示している。このふたつの地区では、ほぼ全ての農協で貯金が貸出金を上回っている^(註4)。これに対しP F・新酪地区における貸出金は、C6農協で4,828万円、C7農協で3,567万円と平均値を大きく上回っている。この結果、貸出金は貯金を超過しており、超過額はC6農協で1,956万円、C7農協で652万円になる。

表II-6-6 信用事業部門諸指標（1998年、正組合員1戸当たり）

単位:万円、%

| | C1農協 | C2農協 | C3農協 | C4農協 | C5農協 | C6農協 | C7農協 | 平均 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|
| 貯 金 | 2,896 | 3,433 | 3,352 | 2,474 | 3,037 | 2,872 | 2,915 | 2,997 |
| 貸 付 金 | 841 | 1,170 | 1,263 | 1,065 | 1,354 | 2,519 | 2,024 | 1,462 |
| 農漁貸付金 | 778 | 560 | 500 | 512 | 278 | 95 | 523 | 464 |
| 受託支払資金 | 1,267 | 822 | 142 | 914 | 1,362 | 2,214 | 1,020 | 1,106 |
| 貸 出 小 計 | 2,886 | 2,552 | 1,905 | 2,491 | 2,994 | 4,828 | 3,567 | 3,032 |
| 貯金-貸出計 | 10 | 881 | 1,447 | ▲ 17 | 43 | ▲ 1,956 | ▲ 652 | ▲ 35 |

注)農協資料より作成。

このような農家経済を反映して、農協の資金調達・運用面の特徴は次のような（表Ⅱ-6-7）。貯借率[(借入金+受託資金)/貯金]の平均83.3%に対して、P F・新酪地区ではいずれも100%をこえており、資金調達は借入金と受託資金の割合が大きい。これは、戦前開拓地区、戦後開拓地区のおよそ2倍の水準となっている。貸預率[預金/(貸付金+受託資金)]の平均52.1%に対して、P F・新酪地区ではいずれもこれを大きく下回っており、資金運用では貸付金と受託資金の割合が大きい。

さらに、貸付金の内訳についてやや詳しくみてみると（表Ⅱ-6-8）。信用事業資産に占める貸付金の構成比は全体で41.6%である^{注5)}。戦前開拓地区、戦後開拓地区が20~30%台であるのに対し、P F・新酪地区では62.5%（C 6 農協）、46.7%（C 7 農協）と高くなっている。貸付金の内訳についても地区ごとの相違がみられる。貸付金は「証書貸付」が主流であるが、戦前開拓地区・戦後開拓地区では、「組合員勘定」、「手形貸付」等の短期の貸付が一定程度存在している。

また、負債・資本における諸引当金をみると、P F・新酪地区で「貸倒引当金」、「債権償却特別勘定」のウエイトが高く、貸付金の固定化に対する対応を行っている。なお、実際にC 6 農協では親世代の負債を農協が貸し倒れとして処理し、農場の後継者には別途技術的な継承プログラムを用意するようなモデル事業を実施している。

以上のような信用事業の特徴は、その損益構造にも反映されている（表Ⅱ-6-9）。営農・管理部費配分後の事業利益は全体平均で5,700万円のプラスである。なかでも事業利益が大きくプラスの値を示すものはC 3 農協、C 6 農協、C 7 農協である。信用事業収益の内訳をみると、貸付金利息が73.9%と最も大きく、ついで預金利息が18.4%となっている。貸付金としての運用に比重をおいているP F・新酪地区では収益に占める貸付金利息の割合が際立って大きくなっている。ちなみに、信用事業は他事業から資金を内部運用しているため、内部資金利息はマイナスの収益となっている。信用事業費用では、借入金への依存が高いP F・新酪地区で借入金利息の割合が大きくなっている。

表Ⅱ-6-7 信用事業の概要(1998年)

単位:百万円、%

| | (資金調達) | | | | (資金運用) | | |
|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| | 貯金 | 借入金 | 受託資金 | 貯借率 | 預金 | 貸付金 | 貸預率 |
| C1 農協 | 3,853 | 1,016 | 1,621 | 68.4 | 3,359 | 2,032 | 92.0 |
| C2 農協 | 7,209 | 56 | 1,680 | 24.1 | 5,751 | 3,818 | 104.6 |
| C3 農協 | 9,854 | 1,729 | 4,310 | 61.3 | 5,404 | 4,520 | 61.2 |
| C4 農協 | 6,530 | 1,454 | 2,293 | 57.4 | 4,378 | 4,485 | 64.6 |
| C5 農協 | 8,325 | 728 | 3,469 | 50.4 | 5,843 | 3,969 | 78.6 |
| C6 農協 | 6,520 | 1,627 | 5,526 | 109.7 | 3,273 | 5,526 | 29.6 |
| C7 農協 | 10,000 | 3,900 | 8,716 | 126.2 | 6,439 | 8,716 | 36.9 |
| 平均 | 7,470 | 1,501 | 4,724 | 83.3 | 4,921 | 4,724 | 52.1 |

注 1) 農協業務報告書より作成。

2) 貸預率=預金/(貸付金+受託資金)

3) 貯借率=(借入金+受託資金)/貯金

表 II - 6 - 8 信用事業部門における資産と負債（1998年）

単位：百万円、%

| | C1農協 | C2農協 | C3農協 | C4農協 | C5農協 | C6農協 | C7農協 | 平均 |
|----------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 資産計 | 4,485 | 8,308 | 9,377 | 7,543 | 8,835 | 9,108 | 15,048 | 8,958 |
| 現金 | 22 | 29 | 64 | 31 | 51 | 34 | 58 | 41 |
| 預金 | 3,183 | 5,636 | 5,353 | 4,510 | 5,210 | 3,254 | 6,557 | 4,815 |
| 貸付金 | 1,077 | 2,458 | 3,574 | 2,759 | 3,522 | 5,693 | 7,024 | 3,730 |
| 組合勘定 | 226 | 177 | 353 | 207 | 405 | 365 | 739 | 353 |
| 手形貸付 | 417 | 464 | 185 | 681 | 0 | 0 | 90 | 262 |
| 証書貸付 | 433 | 1,798 | 2,999 | 1,841 | 3,097 | 5,246 | 6,169 | 3,083 |
| 当座貸越 | 0 | 17 | 36 | 29 | 20 | 81 | 24 | 30 |
| 負債計 | 3,935 | 7,479 | 10,010 | 6,651 | 8,087 | 8,359 | 13,635 | 8,308 |
| 貯金 | 3,707 | 7,210 | 9,486 | 6,408 | 7,809 | 6,492 | 10,115 | 7,31 |
| 借入金 | 67 | 108 | 157 | 18 | 174 | 1,686 | 2,090 | 614 |
| 諸引当金 | 30 | 39 | 41 | 90 | 64 | 217 | 401 | 126 |
| 貸倒引当金 | 10 | 13 | 26 | 68 | 42 | 124 | 0 | 40 |
| 債権償却特別勘定 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 67 | 363 | 61 |
| 退職給与引当金 | 12 | 13 | 13 | 18 | 13 | 25 | 28 | 17 |
| 減価償却引当金 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 賞与引当金 | 8 | 12 | 2 | 0 | 8 | 0 | 9 | 6 |
| | C1農協 | C2農協 | C3農協 | C4農協 | C5農協 | C6農協 | C7農協 | 平均 |
| 資産計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 現金 | 0.5 | 0.3 | 0.7 | 0.4 | 0.6 | 0.4 | 0.4 | 0.5 |
| 預金 | 71.0 | 67.8 | 57.1 | 59.8 | 59.0 | 35.7 | 43.6 | 53.7 |
| 貸付金 | 24.0 | 29. | 38.1 | 36.6 | 39.9 | 62.5 | 46.7 | 41.6 |
| 組合勘定 | 5.0 | 2.1 | 3.8 | 2.7 | 4.6 | 4.0 | 4.9 | 3.9 |
| 手形貸付 | 9.3 | 5.6 | 2.0 | 9.0 | 0.0 | 0.0 | 0.6 | 2.9 |
| 証書貸付 | 9.7 | 21.6 | 32.0 | 24.4 | 35.1 | 57.6 | 41.0 | 34.4 |
| 当座貸越 | 0.0 | 0.2 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 0.9 | 0.2 | 0.3 |
| 負債計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 貯金 | 94.2 | 96.4 | 94.8 | 96.3 | 96.6 | 77.7 | 74.2 | 88.1 |
| 借入金 | 1.7 | 1.4 | 1.6 | 0.3 | 2.2 | 20.2 | 15.3 | 7.4 |
| 諸引当金 | 0.8 | 0.5 | 0.4 | 1.4 | 0.8 | 2.6 | 2.9 | 1.5 |
| 貸倒引当金 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 1.0 | 0.5 | 1.5 | 0.0 | 0.5 |
| 債権償却特別勘定 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.8 | 2.7 | 0.7 |
| 退職給与引当金 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.2 |
| 減価償却引当金 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 賞与引当金 | 0.2 | 0.2 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.0 | 0.1 | 0.1 |
| 資産一負債 | 550 | 829 | ▲ 633 | 892 | 748 | 749 | 1,413 | 650 |
| 正組合員戸数 | 129 | 223 | 348 | 336 | 260 | 275 | 340 | 273 |
| 資産／戸数 | 35 | 37 | 27 | 22 | 34 | 33 | 44 | 33 |

注)農協資料より作成。

表 II - 6 - 9 信用事業部門における損益の特徴（1998年）

単位：千円、%

| | C1農協 | C2農協 | C3農協 | C4農協 | C5農協 | C6農協 | C7農協 | 平均 |
|---------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| 預金利息 | 27,583 | 39,119 | 47,977 | 44,627 | 43,883 | 16,282 | 55,931 | 39,343 |
| 貸付金利息 | 54,818 | 83,973 | 138,644 | 80,466 | 146,503 | 284,626 | 315,057 | 157,727 |
| 組合勘定 | 12,156 | 8,048 | 11,515 | 3,892 | 11,988 | 5,415 | 36,321 | 12,762 |
| 手形貸付 | 14,334 | 11,824 | 7,538 | 1,176 | 0 | 0 | 3,221 | 5,442 |
| 証書貸付 | 28,328 | 55,497 | 119,312 | 75,221 | 109,199 | 1 73,294 | 160,095 | 102,992 |
| 当座貸越 | 0 | 571 | 1,172 | 177 | 804 | 2,941 | 1,180 | 97 |
| 公庫資金部受入 | 3,963 | 7,745 | 13,402 | 10,739 | 17,696 | 1,040 | 5,387 | 8,567 |
| 雜 役 | 6,364 | 13,214 | 27,569 | 32,129 | 20,225 | 19,899 | 32,543 | 21,706 |
| 内部資金利息 | ▲ 12,243 | ▲ 15,324 | 11,437 | ▲ 16,086 | ▲ 13,942 | ▲ 25,689 | ▲ 25,454 | ▲ 13,900 |
| 収 益 計 | 80,485 | 137,585 | 235,679 | 146,367 | 214,365 | 296,158 | 383,464 | 213,443 |
| 貯金利息 | 12,697 | 20,483 | 37,890 | 22,173 | 54,832 | 40,655 | 46,035 | 33,538 |
| 借入金利息 | 744 | 2,010 | 2,001 | 400 | 4,543 | 22,350 | 50,562 | 11,801 |
| 管理部費 | 7,055 | 32,796 | 14,428 | 9,485 | 19,547 | 37,198 | 71,831 | 27,477 |
| 営農部費 | 4,056 | 9,344 | 33,301 | 1,543 | 16,329 | 11,102 | 35,279 | 15,851 |
| 人 件 費 | 31,743 | 44,914 | 42,441 | 46,253 | 42,126 | 65,883 | 98,434 | 53,113 |
| 物 件 費 | 9,876 | 36,594 | 26,556 | 30,825 | 55,507 | ▲ 44,378 | ▲ 145,755 | ▲ 4,396 |
| 費用合計 | 72,617 | 151,091 | 157,900 | 116,467 | 222,628 | 213,251 | 157,207 | 155,880 |
| | C1農協 | C2農協 | C3農協 | C4農協 | C5農協 | C6農協 | C7農協 | 平均 |
| 預金利息 | 34.3 | 34.9 | 18.9 | 26.7 | 20.5 | 5.5 | 14.6 | 18.4 |
| 貸付金利息 | 68.1 | 61.0 | 58.8 | 55.0 | 68.3 | 96.1 | 82.2 | 73.9 |
| 組合勘定 | 15.1 | 5.8 | 4.9 | 2.7 | 5.6 | 1.8 | 9.5 | 6.0 |
| 手形貸付 | 17.8 | 8.6 | 3.2 | 0.8 | 0.0 | 0.0 | 0.8 | 2.5 |
| 証書貸付 | 35.2 | 40.3 | 50.6 | 51.4 | 50.9 | 58.5 | 41.7 | 8.3 |
| 当座貸越 | 0.0 | 0.4 | 0.5 | 0.1 | 0.4 | 1.0 | 0.3 | 0.5 |
| 公庫資金部受入 | 4.9 | 5.6 | 5.7 | 7.3 | 8.3 | 0.4 | 1.4 | 4.0 |
| 雜 役 | 7.9 | 9.6 | 11.7 | 22.0 | 9.4 | 6.7 | 8.5 | 10.2 |
| 内部資金利息 | ▲ 15.2 | ▲ 11.1 | 4.9 | ▲ 11.0 | ▲ 6.5 | ▲ 8.7 | ▲ 6.6 | ▲ 6.5 |
| 収 益 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 貯金利息 | 17.5 | 13.6 | 24.0 | 19.0 | 24.6 | 19.1 | 29.3 | 21.5 |
| 借入金利息 | 1.0 | 1.3 | 1.3 | 0.3 | 2.0 | 10.5 | 32.2 | 7.6 |
| 管理部費 | 9.7 | 21.7 | 9.1 | 8.1 | 8.8 | 17.4 | 45.7 | 17.6 |
| 営農部費 | 5.6 | 6.2 | 21.1 | 1.3 | 7.3 | 5.2 | 22.4 | 10.2 |
| 人 件 費 | 43.7 | 29.7 | 26.9 | 39.7 | 18.9 | 30.9 | 62.6 | 34.1 |
| 物 件 費 | 13.6 | 24.2 | 16.8 | 26.5 | 24.9 | ▲ 20.8 | ▲ 92.7 | ▲ 2.8 |
| 費用合計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 収益－費用 | 7,868 | ▲ 13,506 | 77,779 | 29,900 | ▲ 8,263 | 82,907 | 226,257 | 57,563 |
| 組合員戸数 | 129 | 223 | 348 | 336 | 260 | 275 | 340 | 273 |
| 収益／戸 | 624 | 617 | 677 | 436 | 824 | 1,077 | 1,128 | 782 |
| 差引／戸 | 61 | ▲ 61 | 224 | 89 | ▲ 32 | 301 | 665 | 211 |

注)農協資料より作成。

5. 営農指導の特徴

以上、酪農地帯の農協の信用事業においては、依然として貸付金の割合が高く、このことは農家負債問題を惹起させる結果となっている。こうした酪農家の経済問題に関する農協の経営指導について以下でみていく。これは、新規投資の基準に関する取り決めと、クミカンの管理を通じた営農指導のあり方に大別できる。

まず新規投資の基準に関する取り決めをみてみよう。戦前開拓地区では「公社営畜産基

地建設事業」を契機にフリーストール・ミルキングパーラーの導入が増加をみせている^(註6)。この動きは1990年代に顕著にみられるようになり、それまで経済蓄積はあるが小規模だった農家が一気に規模拡大する動きとして表れている。フリーストール化が比較的早期に進んだC 1 農協では地区全体に占めるフリーストール農家はおよそ3分の1にまで達している。これを受け、戦前開拓地区では規模拡大過程での過重な投資の負担を軽減させるような取り組みがみられる。C 1 農協では1998年から新規投資分の固定資産の3割を資産評価に加えている。これは、新規投資分の資産を評価することによって、資金貸出の限度水準を緩和しようという意図で行われているのである。

経営指導は、農協ごとに特定組合員と一般組合員とを区別する基準を設けている。この区分は各農協に共通しており、クミカンに未精算額が生じた場合、信用限度を超過した場合、酪農負債整理資金を借入した場合に、特定組合員として経営指導を行っている。P F・新酪地区においては、新規就農農家をも対象とし、重点指導をおこなっている。

以下に、特徴的な事例としてC 1 農協（戦前開拓地区）、C 6 農協（P F・新酪地区）の事例を紹介する。

（1）C 1 農協

農家の経済階層の区分は、一般組合員と特定組合員との2つである。経営指導は、後に重点的に行われる。営農生産部営農振興課営農対策係が対応にあたっており、必要に応じて理事もこれに加わる。

特定組合員の認定は以下の5つに該当した場合に行われる。第1に前年度のクミカン精算で未精算額が生じた場合、第2は信用限度を超過している場合、第3は当年度の営農計画で未精算額が見込まれる場合、第4は酪農経営負債整理資金および畜産特別資金の特別融通助成事業を導入している場合、さらに負債整理対策資金制度により経営改善安定計画の見直しを継続している場合、または新規に当該資金の借入れを行う場合、第5は組合長が債権保全上、特に必要と判断した場合である。

特定組合員に対する対応は以下の通りである。

- ①乳量・個体販売計画は過去3カ年の実績をふまえ、実現可能な計画とする。特に個体販売計画については、資源調査を実施し計画の完全遵守に努めていく。
- ②月別推移のなかで当初の営農計画に著しい差異が生じた場合は、中間協議を行う。理事会の議を経て供給限度を修正し、保証人の同意を得て、取り引きを継続していく。
なお、営農計画との著しい差異とは、年間収入計画の5%以上を指す。
- ③特定組合員に対しては、営農計画から最終精算まで、組合員自らの改善の意識改革を求めていく。担当理事はじめ営農担当職員・関係指導機関は経営改善指導・助言を行い、負債軽減支援措置に勤め、経営の早期安定と組勘の適正運用に努める。

（2）C 6 農協

近年、離農が進んでいるため、離農のための相談業務担当の専門職員を1名増員している。営農相談係の業務内容は、およそ7割ほどが重点指導農家、濃密指導農家への対応に費やされる。経済階層は4階層に区分されている。その区分は、自立農家、要改善農家、重点指導農家、濃密指導農家である。重点指導農家はクミカン整理に際してプロパー資金

を借りざるを得ない農家、濃密指導農家は負債整理資金を借りている農家となる。指導内容は4半期ごとのクミカンチェックを基本に、必要に応じて月ごとのクミカンチェックと役職員による訪問指導となっている。

さらに、経営指導の一環としての意味も有する乳牛の販売防止対策も行われている。クミカンの年度末調整の際に行われる乳牛の販売を防止するために、不足するクミカン精算額を低利融資している。この取り組みは、戦後開拓地区、P F・新酪地区で行われている。

6. 経済事業の特徴

1) 販売事業

酪農専業地帯における販売事業の中心は生乳であり、1農協平均65億円である。これに続くのが乳用牛、肉用牛の個体販売であり、1農協平均12億円となっている。生乳販売は従来不足払い制度のもとにあり、ホクレンの一元集荷体制にあった。制度改革が行われたが、現在のところシステムに大きな変化はない。個体販売に関しては、一般的にはホクレンへの委託販売が中心であり、家畜商の集荷もみられる。こうした中で、買い取りによる個体販売を行っているのがC 1農協である。

C 1農協では、乳牛・畜牛の買い取り販売によって高い事業収益をあげている。これは、取引先との強固な関係が早期に形成されていたために、比較的担当者の負担が少なく、自主販売が可能であったからである。

C 1農協の販売事業は、牛乳の販売が43億円(生乳補給金他を含む)と販売取扱高の82%を占め、その他は全て個体販売である。これを買い取りと受託とに区分すると、買い取りが60%と主流となっている。取扱高が第2位の乳牛では、買い取りの割合は68%とさらに高くなる。農協の販売力を頼りに近隣農協の組合員からの集荷も増えており、販売額は前年比20%増加している(頭数で14%、単価で4%の増加)。販売先は主に静岡県の農協である。

2) 購買事業

まず、最初に表II-6-10によって飼料の系統利用率を確認しよう。50%に満たない系統利用率を示す農協が多く、酪農のもう1つの中核地帯である十勝と比較してもかなり低くなっている。ここ数十年間における商社の参入によって系統利用率が低下をみせている。

また、近年では決済についても農協を通さない直取り農家も増加しており、「農協離れ」が本格化してきている。これに対して、各農協は系統利用率の向上をめざした取り組みを始めている。

C 1農協では、特別配当を系統飼料に有利にするなどして系統利用率向上の取り組みを行っており、その金額は系統飼料に対してはトン当たり550円、系統外飼料に対しては110円となっている。この結果、系統利用率は5年間で3%ほど向上してきている。C 7農協では全量を系統飼料を購入した農家には農協独自で奨励を行っている。また、対策農家に対しては、t当たり1,000円の助成を行っている。

飼料の手数料率を近年に引き下げた農協は、C 1農協(3.8%から3.5%へ)とC 4農協

(3.6%から2.5%へ)である。これは、大口利用農家への対応の側面も有している。

その他の特徴的な取り組みとして、C5農協は地域の生乳生産量の維持を目的に飼料の供給単価の引き下げによる生産刺激対策を行っている。その際、仕入れ価格と供給価格との差額は農協が負担をしている。また、C6農協では地域に適した飼料の独自ブランドを作り始めており、農家密着型の動きとして注目される。

つぎに、経済事業の収益性をみる指標として生産資材供給と畜産物販売の粗利益率をみてみよう(表II-6-11)。1985年では生産資材供給で5.5%であり、これに対して畜産物販売で2.0%であった。この差が近年さらに拡大している。以上の粗利益率の設定が、先述の部門別損益に大きく影響している。しかし、1995年から1998年にかけては生産資材供給の粗利益率が若干低下している。これはC1・C4農協でみられたように生産資材手数料率を軽減して、「農協離れ」を阻止しようとする動きの反映である。

表II-6-10 飼料の受入高と系統利用率
(1998年) 単位:千円, %

| | 飼料受入高 | うち系統利用 | 系統利用率 |
|------|-----------|-----------|-------|
| C1農協 | 933,941 | 454,506 | 48.7 |
| C2農協 | 1,348,247 | 784,130 | 58.2 |
| C3農協 | 1,730,775 | 562,717 | 32.5 |
| C4農協 | 1,596,651 | 1,547,806 | 96.9 |
| C5農協 | 1,630,867 | 649,366 | 39.8 |
| C6農協 | 2,036,490 | 1,768,748 | 86.9 |
| C7農協 | 2,510,979 | 875,114 | 34.9 |
| 平均 | 1,683,993 | 948,912 | 56.8 |

注 1) 北海道農協要覧(1998年度)より作成。

2) 系統利用率(購買)=系統利用高/当期受入高

表II-6-11 粗利益率の推移
(根室) 単位: %

| | 生産資材供給 | 畜産物販売 |
|-------|--------|-------|
| 1985年 | 5.5 | 2.0 |
| 90 | 5.5 | 1.7 |
| 95 | 6.6 | 1.7 |
| 98 | 6.2 | 1.8 |

注 1) 北海道農協要覧各年次より作成。

7. まとめ

酪農地帯においては、酪農経営の規模拡大に対応して資金供給を行い、それが経済事業を拡大するという典型的な「開発型農協」の事業構造を有していた。その典型がP.F・新酪地区である。ここでの農協の収益基盤は、貸付金利息と飼料購買収益にあった。しかしながら、短期間で「E.C並み」の経営規模に到達したとはいえ、酪農経営そのものの安定化はもたらされず、多くの農協では負債整理を中心とした後ろむきの経営指導が一般的であった。

しかし、戦前開拓地区を中心としたフリーストール・ミルキングパーラー方式による規模拡大の動きも加わり、農協の事業のあり方を酪農経営に即した総合的なものへと転換させようとする動きも表れている。

そのような事業改革をめざした業務体制の再編が現場の動きとしてみられる。これまでの事業部門毎の専門化という職員配置の考え方方が近年変更されつつある。授精師を意識的に新規採用し、現場での技術習得を足がかりに他部門に関わることによって、技術にうら

づけされた事業の実施を目指しているのである。これによって、多くの事業部門（営農事業、経済事業、信用事業など）の経験を踏まえた職員による支援体制が可能となる素地が形成されてきている。これは、C2農協で最も早く見られ、最近になってC6農協、C7農協でも実施されるようになっている。

信用事業面でも規模拡大農家を対象にした低利の資金貸し付けや、リース事業による無理のない規模拡大への支援が行われるようになっている。C3農協の「農協有パイプラインミルカー等貸付事業」がその典型である。また、乳牛の販売防止対策としての融資事業についてもみたところである。

このように酪農地帯の農協においては、開発途上の「開発型農協」を克服し、酪農経営の展開に即した総合的な事業活動への転換の動きがみられるのである。

【注】

- 1) 北海道信連(1998)による。
- 2) ここでは別海町を事例に各地区の農業展開をみている。なお、詳しい地区区分については北海道地域農業研究所(1999)を参照のこと。
- 3) 北海道信連(1998)による。
- 4) C3農協は管内に市街地を抱えており、准組合員の割合が相対的に高い。C3農協における貯金の相対的な大きさや信用事業の収益性の高さは、このことが要因の1つになっている。なお、C3農協では信用事業による収益を主な財源として、生産部門への事業化を行っている。規模拡大に伴うバルククーラー購入の投資負担の軽減を目的に、農協がバルククーラー、パイplineを取得し、これをリースする方式を実施しているのである。これは、バルククーラーの容量を拡大し、温度管理を緻密化することによって生乳の品質を向上しようというものである。「農協有パイプラインミルカー等貸付事業」として2000年から3ヵ年を予定に事業化している。
- 5) 受託資金は信用事業資産にはカウントされない。
- 6) 北海道地域農業研究所(1999)を参照のこと。

第7章 非中核地帯における農協の存立構造と展開方向

1. はじめに

本章では、稻作（空知・上川）、畑作（十勝・網走）、酪農（根釧・天北）などの農業中核地帯とは異なる地域を対象とする。北海道農業においては、非中核地帯は日本海沿岸部、海峡部、太平洋沿岸西部、札幌市近郊が当てはまり、北海道内の支庁区分では図II-7-1に示すように、渡島・檜山・後志の道南I地域、胆振・日高・渡島の一部を含む道南II地域、石狩の札幌市近郊地域、留萌の北部地域が該当する^{①)}

①)

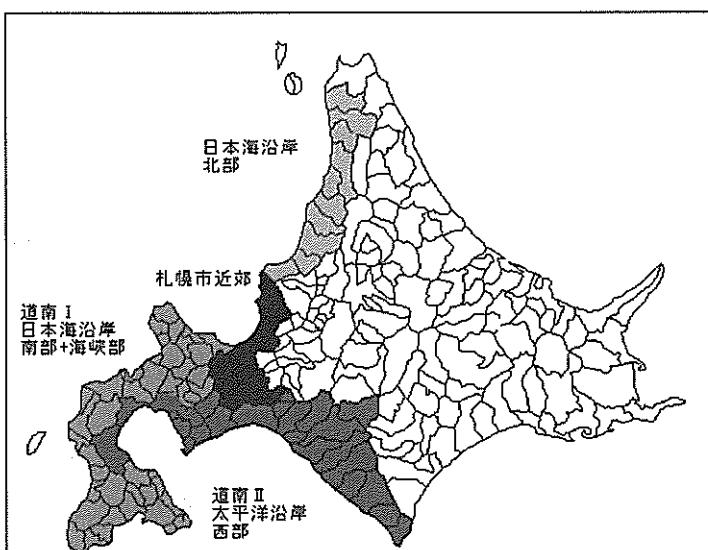
非中核地帯の特徴は、第1に、北海道の沿岸部に位置し、周辺を海と山に囲まれ耕地面積が狭小な中山間地帯であること。第2に、それゆえ耕作規模が小さく零細規模の農業経営により構成されていること。第3に、北海道の地帯農業政策においての位置付けが小さく、戦後はまとまった「地帯農業」を形成することなく個々別々に展開してき

たこと、である。そのため、中核

農業地帯とは異なり「非北海道的」と性格規定されている地域である^{②)}。

これらの地域は、このような歴史的・地理的・産業的特質により非中核地帯として成立しているのである。特に道南農業は、北海道開発の初期段階から半農半漁といった特殊な農業形態のもとで先発的に開発された地域であり、近代化政策以降は北海道農政の枠組みから外れた「先発後進」地域として位置づいている。ここではこの道南地域を対象に分析を進めていく^{③)}。

道南地域の農協は、主品目を持たない米麦+雑穀を中心とした生産と、食糧管理制度下においては上部組織への丸投げ的な出荷形態により零細ながらもその存立を維持していた。しかし、減反調整以降、地域農業の危機意識は中核地帯よりも遙かに大きく、様々な振興策を講じてきた。これらの地域は、中小規模、零細であるがゆえに、早期から構造転換に力を入れ、その主眼となったものは地域農業を特徴付ける目玉商品を如何にして生み出していくかということであった。それゆえ、これら道南地域において経済事業の収益化を実践している農協は、総じて農業振興に力を入れており、その営農支援体制の確立(D1)及び振興計画の策定(D2)など目を見張るものがある。しかし、全体的にみて、構造転換は中途半端な達成に留まっており、様々な農業形態が分散している地域である。



図II-7-1 北海道の支庁区分

2. 道南農業の地域性

道南Ⅰは、大正から昭和初期にかけて、日本海沿岸部に位置する漁業兼業地帯として成立してきた地域であり、平均耕地面積0.5ha以下が45.6%というように、膨大な零細農家を抱える地域である。水産業→農業と推移する北海道の産業構成の変遷に見るよう初期に開発された地域である。

道南Ⅱは、太平洋沿岸部の粗放的主畜地帯であり、耕作不適地を多く抱える太平洋岸濃霧発生地域である。1900年代初頭に「土地占拠」の手段として牧場経営が多く創設された地域である。

しかし、これらは農業地帯と呼ぶほどのまとまった地帯構成ではなく内部には様々な農業形態を抱えている。

1) 道南農業と中核農業地帯との構造差

表Ⅱ-7-1は、専兼別・主副業別農家戸数の構成比を道南と中核農業地帯とで比較したものである。これによると、専業割合は稲作が最も低く、次いで道南Ⅰ、道南Ⅱの順になっている。しかし、道南地域の特徴として、Ⅱ兼割合の高さが指摘できる。また、道南地域は副業的農家の割合も高く、特に道南Ⅰの渡島では20%を超えており。道南地域では、先に指摘したように、漁業を中心とした他産業との兼業形態が開発初期から定着しており、現在でもこの構造は残存している。

表Ⅱ-7-2は、規模別農家戸数と1戸当たり耕地面積を比較したものである。これによると、道南Ⅰの1戸当たり耕地面積は6.5haと最小であり、規模別構成比でも5ha以下層が全体の66.8%にあたる。零細な農家層が多数を占めている。道南Ⅱの1戸当たり耕地面積9.6haであり、階層構成は1ha以下層から10~20ha層までの4階層がそれぞれ約20%づつとなっている。中小規模の農家層が平均的に分散している地域である。

表Ⅱ-7-1 専兼別・主副業別農家戸数の構成

単位:%、戸

| | 専 兼 区 分 | | | | 農 専 主 副 業 | | | 主 副 業 | | |
|-----|---------|------|------|--------|-----------------|------------------|-------|-------|------|----------|
| | 専業 | I兼 | II兼 | 計 | 65歳未満農家専従者ありの主業 | 65歳未満農家専従者ありの準主業 | 副業的農家 | 主業 | 準主業 | 総農家戸数(戸) |
| 北海道 | 45.5 | 38.1 | 16.4 | 73,588 | 64.3 | 3.8 | 15.9 | 68.5 | 7.4 | 80,133 |
| 道南Ⅰ | 36.6 | 35.1 | 28.4 | 10,620 | 45.6 | 6.1 | 20.2 | 48.3 | 10.9 | 13,367 |
| 道南Ⅱ | 47.9 | 32.0 | 20.1 | 6,175 | 61.1 | 5.3 | 17.7 | 63.8 | 9.9 | 6,760 |
| 稻 作 | 34.4 | 49.7 | 15.9 | 27,736 | 62.6 | 3.5 | 17.4 | 69.7 | 7.4 | 29,368 |
| 畑 作 | 63.9 | 29.1 | 6.9 | 16,531 | 84.1 | 1.9 | 9.3 | 85.9 | 3.5 | 16,753 |
| 酪 農 | 76.5 | 15.7 | 7.9 | 4,044 | 85.6 | 2.7 | 7.3 | 86.1 | 4.1 | 4,146 |
| 渡 島 | 36.2 | 26.0 | 37.8 | 3,754 | 36.6 | 7.0 | 21.9 | 38.2 | 12.0 | 5,206 |
| 檜 山 | 30.8 | 36.7 | 32.4 | 2,410 | 39.2 | 6.9 | 21.4 | 41.7 | 11.9 | 3,212 |
| 後 志 | 39.9 | 41.8 | 18.2 | 4,456 | 59.3 | 4.7 | 17.6 | 63.3 | 9.1 | 4,949 |
| 胆 振 | 41.9 | 34.9 | 23.2 | 3,326 | 57.6 | 6.0 | 20.7 | 60.9 | 11.7 | 3,566 |
| 日 高 | 54.9 | 28.6 | 16.5 | 2,849 | 65.0 | 4.5 | 14.3 | 67.0 | 7.9 | 3,194 |

資料:農業センサス1995。

注)稲作は上川・空知、畑作は十勝・網走、酪農は根室・釧路である。

表 II-7-2 規模別農家戸数の構成比と1戸当耕地面積

| | 規模別農家戸数構成比(%) | | | | | | 総農家戸数(戸) | 1戸当耕地面積(ha) |
|-----|---------------|-------------|--------------|---------------|---------------|-------|----------|-------------|
| | ~1.0 ~5.0 | 1.0 ~5.0 | 5.0~ 10.0 | 10.0~ 20.0 | 20.0~ 30.0 | 30.0~ | | |
| 道南Ⅰ | 36.3 | 30.5 | 16.5 | 11.9 | 3.3 | 1.6 | 13,367 | 6.5 |
| 道南Ⅱ | 20.7 | 24.5 | 23.5 | 20.9 | 6.6 | 3.8 | 6,760 | 9.6 |
| 稻作 | 12.6 | 29.4 | 31.4 | 20.9 | 3.7 | 2.1 | 29,368 | 8.3 |
| 畑作 | 5.6 | 8.4 | 9.8 | 23.6 | 26.8 | 25.8 | 16,753 | 21.9 |
| 酪農 | 5.2 | 3.8 | 3.4 | 5.5 | 6.1 | 76.0 | 4,146 | 45.4 |
| 渡島 | 44.7 | 32.3 | 12.2 | 6.3 | 2.8 | 1.8 | 5,206 | 5.6 |
| 檜山 | 39.1 | 25.2 | 18.0 | 12.5 | 3.7 | 1.5 | 3,212 | 6.9 |
| 後志 | 25.5 | 32.0 | 20.0 | 17.4 | 3.7 | 1.4 | 4,949 | 6.9 |
| 胆振 | 22.2 | 27.3 | 24.9 | 17.6 | 4.7 | 3.3 | 3,566 | 8.5 |
| 日高 | 19.0 | 21.2 | 21.9 | 24.7 | 8.7 | 4.5 | 3,194 | 10.7 |
| 北海道 | 16.9 | 22.6 | 20.9 | 18.4 | 8.9 | 12.3 | 80,133 | 18.6 |

資料:農業センサス1995

注)稲作は上川・空知、畑作は十勝・網走、酪農は根室・釧路である。

表 II-7-3 は、農業粗生産額の品目構成をみたものである。道南地域は、米、野菜類、畑作物、酪畜產品など様々な品目が平均的に生産されており、まさしく混合的な地域といえる。道南Ⅰでは、野菜類33.9%、米17.9%が半数を占めており、米+野菜が主流になっている。道南Ⅱでは、その他畜産（大部分が軽種馬）52.0%、野菜類15.2%、乳用牛10.5%、米10.4%となっており、畜産産地と米+野菜産地の両方が混在している。

表 II-7-4 は、農業生産所得を地域別にみたものである。これによると、1戸当たり農業所得は、道南Ⅰが最も低く、次いで稲作、道南Ⅱとなっており、これらはすべて道平均を下回っている。逆に、道南の10a当たりの農業所得は他の中核地帯より高くなってしまっており、集約的な農業が展開していることを裏付けている。生産農業所得率も同様の傾向を示している。

表 II-7-3 農業粗生産額の品目別構成比

単位:%、億円

| | 米 | 麦・豆・ばれいしょ | 野菜・果実・花卉 | 工芸・種苗・他 | 肉用牛 | 乳用牛 | その他畜産 | 加工農産物 | 計(億円) |
|-----|------|-----------|----------|---------|-----|------|-------|-------|--------|
| 北海道 | 17.0 | 15.4 | 18.1 | 6.7 | 4.9 | 28.3 | 9.5 | 0.0 | 10,761 |
| 道南Ⅰ | 17.9 | 16.8 | 33.9 | 2.5 | 3.8 | 12.5 | 12.7 | 0.0 | 1,037 |
| 道南Ⅱ | 10.4 | 4.5 | 15.2 | 2.4 | 5.0 | 10.5 | 52.0 | 0.0 | 971 |
| 稲作 | 49.1 | 9.1 | 26.6 | 2.4 | 1.9 | 7.0 | 3.8 | 0.0 | 2,650 |
| 畑作 | 0.9 | 28.1 | 14.1 | 14.8 | 7.3 | 30.3 | 4.4 | 0.1 | 3,966 |
| 酪農 | 0.0 | 1.0 | 0.8 | 0.6 | 6.1 | 89.8 | 1.6 | 0.0 | 1,152 |
| 渡島 | 12.1 | 7.5 | 32.3 | 1.1 | 5.8 | 20.1 | 21.0 | 0.0 | 375 |
| 檜山 | 34.2 | 22.3 | 20.8 | 1.3 | 3.8 | 11.5 | 6.1 | 0.0 | 191 |
| 後志 | 15.8 | 22.0 | 40.4 | 4.1 | 2.1 | 6.9 | 8.7 | 0.0 | 470 |
| 胆振 | 13.2 | 9.0 | 23.4 | 4.3 | 6.2 | 10.1 | 33.7 | 0.0 | 459 |
| 日高 | 7.8 | 0.5 | 7.9 | 0.7 | 3.8 | 10.9 | 68.5 | 0.0 | 512 |

資料:農林水産省北海道統計情報事務所『北海道農林水産統計年報』1998年

注)稲作は上川・空知、畑作は十勝・網走、酪農は根室・釧路である。

表Ⅱ-7-4 農業生産所得

単位:千円、%

| | 1戸当たり 農業所得 | 10a当たり 農業所得 | 農専換算 1人所得 | 生産農業 所得率 |
|-------|---------------|----------------|--------------|-------------|
| 北海道 | 4,998 | 33 | 2,818 | 36.1 |
| 道南 I | 3,074 | 47 | 2,035 | 41.3 |
| 道南 II | 4,962 | 45 | 2,658 | 34.8 |
| 稻作 | 3,348 | 40 | 1,942 | 37.4 |
| 畑作 | 8,589 | 34 | 3,647 | 36.7 |
| 酪農 | 7,875 | 17 | 3,260 | 29.0 |
| 渡島 | 2,518 | 48 | 1,851 | 35.6 |
| 檜山 | 2,739 | 42 | 2,079 | 46.3 |
| 後志 | 3,966 | 52 | 2,175 | 42.1 |
| 胆振 | 4,350 | 45 | 2,476 | 34.6 |
| 日高 | 5,574 | 44 | 2,840 | 35.0 |

資料:『北海道農林水産統計年報』1998年

注)稲作は上川・空知、畑作は十勝・網走、酪農は根室・釧路である。

表Ⅱ-7-5は、農業地帯別に経営主の年齢構成をしたものである。道南地域は、中核地帯に比べ、60歳以上層の割合が高く、高齢化が進展していることが指摘できる。また、表Ⅱ-7-6の後継者の有無と合わせてみると、道南地域を中心とする非中核地帯では後継者確保割合が17%前後と低くなっている。

このように道南農業は、土地利用、品目において混合・分散的であり、また、耕地面積、農家戸数、生産額をみても中核地帯に遙かに及ばない小規模・零細な地域である。また、高齢化、担い手不足という状況も深刻な問題となって現れている地域でもある。

表Ⅱ-7-5 農業地帯別にみた経営主年齢構成

| | 合計 | ~20代 | 30代 | 40代 | 50代 | 60~64 | 65~69 | 70~ |
|-------|--------|------|------|------|------|-------|-------|------|
| 北海道 | 33,561 | 0.7 | 10.8 | 28.7 | 28.5 | 14.3 | 8.3 | 8.6 |
| 道南 I | 3,845 | 0.6 | 7.6 | 26.7 | 26.0 | 15.2 | 10.7 | 13.0 |
| 道南 II | 2,637 | 0.5 | 10.3 | 26.8 | 28.6 | 14.0 | 9.3 | 10.5 |
| 稲作 | 15,317 | 0.6 | 9.2 | 26.5 | 29.6 | 15.4 | 9.3 | 9.2 |
| 畑作 | 7,029 | 0.9 | 15.6 | 34.6 | 29.3 | 12.0 | 4.2 | 3.5 |
| 酪農 | 1,264 | 1.7 | 17.2 | 40.3 | 25.9 | 8.9 | 3.2 | 2.8 |
| 北限 | 1,384 | 1.4 | 13.2 | 36.9 | 24.6 | 11.6 | 7.0 | 5.2 |
| 石狩 | 2,085 | 0.2 | 6.7 | 19.0 | 27.1 | 17.2 | 13.4 | 16.4 |
| 渡島 | 1,528 | 0.7 | 6.8 | 24.0 | 25.2 | 15.5 | 13.7 | 14.1 |
| 檜山 | 785 | 0.5 | 7.3 | 29.9 | 28.8 | 13.4 | 9.2 | 10.6 |
| 後志 | 1,532 | 0.6 | 8.6 | 27.6 | 25.3 | 15.9 | 8.6 | 13.2 |
| 胆振 | 1,443 | 0.3 | 10.6 | 25.4 | 28.4 | 14.3 | 9.9 | 11.0 |
| 日高 | 1,194 | 0.8 | 9.9 | 28.5 | 28.8 | 13.6 | 8.5 | 9.9 |
| D 1 | 187 | 0.5 | 6.4 | 29.9 | 32.1 | 15.0 | 9.1 | 7.0 |
| D 2 | 233 | 0.4 | 12.0 | 25.3 | 26.6 | 15.9 | 11.6 | 8.2 |
| D 3 | 343 | 0.9 | 12.8 | 30.9 | 27.7 | 10.5 | 10.5 | 6.7 |
| D 4 | 265 | 0.8 | 10.9 | 37.7 | 26.4 | 10.9 | 6.0 | 7.2 |

資料:北海道農政部「全道農家全戸意向調査」1999年、33,561戸(回収率54.0%)より作成

注 1)稲作は上川・空知、畑作は十勝・網走、酪農は根室・釧路である。

2)数値は、合計が戸、項目は%である。

表Ⅱ-7-6 後継者の有無

| | 合計 | い る | い な い | 未 定 |
|-------|--------|------|-------|------|
| 北海道 | 33,561 | 20.2 | 55.0 | 24.2 |
| 道南 I | 3,845 | 1.5 | 55.8 | 26.2 |
| 道南 II | 2,637 | 19.9 | 50.8 | 28.6 |
| 稻 作 | 15,317 | 16.1 | 61.0 | 22.3 |
| 畑 作 | 7,029 | 30.4 | 44.7 | 24.3 |
| 酪 農 | 1,264 | 29.5 | 39.9 | 30.3 |
| 北 限 | 1,384 | 16.0 | 56.4 | 27.0 |
| 石 狩 | 2,085 | 18.9 | 57.5 | 23.5 |
| 渡 島 | 1,528 | 18.7 | 53.2 | 27.8 |
| 檜 山 | 785 | 13.0 | 56.2 | 30.3 |
| 後 志 | 1,532 | 18.7 | 58.2 | 22.5 |
| 胆 振 | 1,443 | 15.5 | 57.5 | 26.3 |
| 日 高 | 1,194 | 25.1 | 42.7 | 31.5 |
| D 1 | 188 | 11.7 | 55.3 | 33.0 |
| D 2 | 232 | 26.7 | 45.7 | 27.6 |
| D 3 | 341 | 31.7 | 39.0 | 29.3 |
| D 4 | 264 | 22.3 | 52.7 | 25.0 |

資料：北海道農政部「全道農家全戸意向調査」1999年、33,561戸(回収率54.0%)

より作成

注 1)稲作は上川・空知、畑作は十勝・網走、酪農は根室・釧路である。

2)数値は、合計が戸、項目は%である。

2) 道南地域における農協事業の特徴

表Ⅱ-7-7は、道南地域農協の純損益、部門別仮純損益を示したものである。道南平均の純損益は585万円であり、これは畑作地域の1/20、稲作地域の1/4、酪農地域の1/6の規模である。信用事業をみると、道南地域はその内部に都市部から純農村部まで極端に異なる地域を抱えることから、収益にばらつきがあり、平均にすると小規模にならざるを得ない。

経済事業については、生産資材部門では大きな差はみられないが、販売事業ではその零細性が露見している。特に、日高・胆振地区の販売事業は赤字となっており、停滞している。

以下では、このように零細且つ停滞している道南農協の中で、経済事業を中心着実に収益を上げている農協を優良事例として選定し、その事業構造と存立基盤を分析していく。具体的には、道南の各支庁内で純損益1位であり、経済事業の位置付けの高い農協を選定した。但し、道南農業の特徴である（特に道南I）米+集約野菜産地の農協は上記の選定基準を用いたが、酪農・畜産産地（道南II）の農協は経営的に困難な状況にあるためこの基準を用いず、道南地区の代表的な農協を選定した。

ここでは、施設型集約農業地域として日高北部のD2農協、檜山南部のD1農協を取り上げ、畜産地域として日高東部のD3農協、道南酪農地域として渡島中・北部のD4農協を取り上げる。非中核畜産地域の2農協は共に広域合併農協であり、その点も考慮しながら分析をおこなっていく。

表Ⅱ-7-7 道南地域の農協事業の特徴(1998年)

単位:千円

| | 純損益 順位 | 信 用 順位 | 販 売 順位 | 生産資材 順位 |
|-------------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|
| 渡島・檜山(17JA) | -10,291 | 28,486 | 11,542 | 38,375 |
| D1町 混合 地区平均との差 | 59,841 5.8 | 1 53,818 1.9 | 2 47,119 4.1 | 2 77,749 2.0 |
| D4 酪農 地区平均との差 | -94,116 9.1 | 16 50,959 1.8 | 5 19,646 1.7 | 4 47,188 1.2 |
| 日高・胆振(17JA) | 16,495 | 77,534 | -1,271 | 39,773 |
| D2町 混合 地区平均との差 | 105,055 6.4 | 1 153,877 2.0 | 3 23,245 18.3 | 7 39,985 1.0 |
| D3 畜産 地区平均との差 | 18,312 1.1 | 4 166,427 2.1 | 7 4,872 3.8 | 15 -1,441 -0.0 |
| 道南平均(41JA) | 5,854 | 37,356 | 16,914 | 55,166 |
| 畑作地域 | 111,667 | 26,517 | 99,721 | 73,014 |
| 稲作地域 | 20,360 | 57,927 | 27,659 | 43,759 |
| 酪農地域 | 34,401 | 100,990 | 41,482 | 64,214 |

資料:信連経営分析調査1998

3. 施設型集約農業の展開と農協事業の存立構造

1) 地域農業の特徴

道南Ⅰ、道南Ⅱの北部は、元々小規模な米+雑穀を基幹とした混合的な農業地域であった(表Ⅱ-7-8)。それが、減反調整以降、「集約北進」にみられる野菜生産を振興させ、D1農協のだいこん、キャベツやD2農協のトマト、きゅうりなど有数の産地を形成してきた。これら野菜生産の担い手となったのは稲作を基幹とする農家層であり、複合的な農業の展開に特徴付けられる。しかし、稲作中核地帯にみられる米+野菜複合形経営とは異なり、野菜生産が農業所得の中心となり得るまでに振興している点が指摘できる。

表Ⅱ-7-8 事例農協における管内農家の経営形態

単位:戸、%

| | 合 計 | 稲 作 | 畑 作 | 野 菜 | 花 卉 | 果 樹 | 酪 農 | 肉用牛 | 養 豚 | 軽種馬 | その他 |
|----|-------|------|------|------|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|
| D4 | 265 | 38 | 19 | 8 | 2 | 1 | 165 | 23 | - | - | 9 |
| D1 | 188 | 85 | 74 | 21 | 1 | - | - | - | - | - | 7 |
| D2 | 233 | 74 | 5 | 81 | 3 | 3 | 17 | 16 | 4 | 19 | 11 |
| D3 | 345 | 22 | 5 | 9 | 4 | 2 | 27 | 34 | - | 228 | 14 |
| D4 | 100.0 | 14.3 | 7.2 | 3.0 | 0.8 | 0.4 | 62.3 | 8.7 | - | - | 3.4 |
| D1 | 100.0 | 45.2 | 39.4 | 11.2 | 0.5 | - | - | - | - | - | 3.7 |
| D2 | 100.0 | 31.8 | 2.1 | 34.8 | 1.3 | 1.3 | 7.3 | 6.9 | 1.7 | 8.2 | 4.7 |
| D3 | 100.0 | 6.4 | 1.4 | 2.6 | 1.2 | 0.6 | 7.8 | 9.9 | - | 66.1 | 4.1 |

資料:北海道農政部「全道農家全戸意向調査」1999年より

表Ⅱ-7-9は、経営耕地面積の規模階層をみたものである。これによると、D1、D2はともに5ha以下層がモードとなっている。また、表出はさけたが、経営形態別の規模階層をみてみると、5～9haの稻作、施設野菜を基幹とするD2農協と5ha以下の稻作、路地野菜を基幹としているD1農協という両地域の農家構成の特徴が示される。

これを詳しくみたのが、表Ⅱ-7-10の野菜導入状況である。D1農協では野菜収穫面積割合20.1%と道南Iの中でも高い割合を示し、1戸当たり野菜収穫面積も186aと道南I平均の2倍の規模になっている。逆に、施設野菜に関してはD2農協の値が1戸当たりハウス面積、施設野菜面積ともに高くなっている。同じ野菜産地でもその性格が異なっている。D1農協は露地野菜中心の生産であり、それを農協所有の大型集出荷施設で選別し、ロットをまとめて出荷するという形態であり、農協は農協大型施設への投資を進めてきた。D2農協では個別農家のハウス等の施設投資に対し助成を行い、施設野菜生産を振興している。さらに付加価値をつけることと屑物を有効利用するための加工事業（トマト、にんじんジュース）にも力を入れている。このように、両者とも施設型集約野菜産地という方向性を持ちながらも従来の生産構造の違い（D1農協は米+畑作、D2農協は米+酪畜）により、農協の産地振興の内容の相違に結びついている。

表Ⅱ-7-9 事例農協における経営耕地面積

単位：戸、%

| | 合計 | ～5ha | 5～9ha | 10～14ha | 15～19ha | 20～24ha | 25～29ha | 30～39ha | 40～49ha | 50～69ha | 70～99ha | 100ha以上 |
|----|-------|------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| D4 | 264 | 6 | 41 | 38 | 36 | 35 | 27 | 41 | 21 | 13 | 4 | 2 |
| D1 | 186 | 58 | 36 | 36 | 19 | 7 | 8 | 9 | 1 | 7 | 2 | 3 |
| D2 | 230 | 59 | 57 | 45 | 18 | 14 | 10 | 9 | 7 | 7 | 1 | 3 |
| D3 | 336 | 47 | 59 | 90 | 48 | 29 | 21 | 17 | 8 | 6 | 6 | 5 |
| D4 | 100.0 | 2.3 | 15.5 | 14.4 | 13.6 | 13.3 | 10.2 | 15.5 | 8.0 | 4.9 | 1.5 | 0.8 |
| D1 | 100.0 | 31.2 | 19.4 | 19.4 | 10.2 | 3.8 | 4.3 | 4.8 | 0.5 | 3.8 | 1.1 | 1.6 |
| D2 | 100.0 | 25.7 | 24.8 | 19.6 | 7.8 | 6.1 | 4.3 | 3.9 | 3.0 | 3.0 | 0.4 | 1.3 |
| D3 | 100.0 | 14.0 | 17.6 | 26.8 | 14.3 | 8.6 | 6.3 | 5.1 | 2.4 | 1.8 | 1.8 | 1.5 |

資料：北海道農政部「全道農家全戸意向調査」1999年より

表Ⅱ-7-10 道南の施設野菜面積

単位：戸、a、%

| | 施設のある実農家数 | ハウス農家数 | ハウス面積 | 1戸当ハウス面積 | 施設野菜類面積 | 施設花卉類・花木面積 | 1戸当野菜収穫面積 | 野菜収穫面積割合 |
|------------|---------------|---------------|----------------|----------|----------------|---------------|-----------|----------|
| 渡島地域 | 981 | 980 | 20,639 | 21 | 25,553 | 3,740 | 93 | 12.4 |
| 桧山地域 | 417 | 417 | 5,817 | 14 | 8,291 | 102 | 70 | 7.1 |
| 後志地域 | 831 | 830 | 26,240 | 32 | 21,633 | 1,068 | 115 | 13.8 |
| 道南I 全道比 | 2,229 13.4 | 2,227 13.4 | 52,696 20.4 | 24 2 | 55,477 22.6 | 4,910 13.0 | 98 | 11.7 |
| D1町 | 135 | 135 | 1,434 | 11 | 1,720 | 13 | 186 | 20.1 |
| D2町 | 152 | 151 | 4,688 | 31 | 6,693 | 121 | 47 | 4.0 |
| 北海道 | 16,688 | 16,662 | 257,919 | 15 | 245,248 | 37,732 | 112 | 5.6 |

資料：農業センサス1995

これらの優良事例に共通して見られる傾向は、農協が中心となって振興を図ってきた点であり、そのための組織・体制整備、集出荷施設などの投資を完備してきた点である。また、このような転換を可能とした要因としては、同質的、零細な農家層の存在とその特徴ゆえに地域合意の形成が容易であった点を指摘できる。

一方で、近年の地域農業の動向をみてみると、離農・高齢化・担い手不足・耕作放棄といった農業後退が急速に進展しており、生活問題までも含んだ地域農業の維持が課題となっている。

2) 経済事業の収益化

表Ⅱ-7-11は、部門別損益を示したものである。これによると、施設型集約産地の農協では経済事業の位置付けが高いことがわかる。事業利益段階での経済部門の寄与率は共に黒字である。D1農協では、金融部門と同規模の値を示している。

営農指導事業と販売・購買を中心とした経済事業が有機的に結合している点が最大の特徴であろう。D1農協では、これを実践していくための組織再編が図られている。生産資材供給と営農指導を一貫して行うための組織体制整備（グリーンセンター課）が行われている。また、このような指導体制の受け皿を集落機能から部会機能へ転換しており、これは野菜産地としての特徴として指摘できる。これらの取り組みにより、販売事業の農協シェアは100%近くと極めて高く、基幹作物ほど高くなっている。

表Ⅱ-7-11 非中核地帯4農協の部門別寄与率(1998年)

単位:千円、%

| 部 門 | | 営 農 | 管 理 | 経済部門 | 金融部門 |
|-------------|----|---------------|--------------|-----------------|--------------------|
| 混合地帯平均 | | 事業利益 | — | 137,971 | 87,855 |
| 施設型集約農業地域 | D1 | 事業利益 当期純損益 | -91,377 — | -1,488,724 — | 151,057 -10,005 |
| | D2 | 事業利益 当期純損益 | -82,013 — | -222,076 — | 144,709 -906 |
| 非中核 酪畜地域 | D3 | 事業利益 当期純損益 | -54,529 — | -259,021 — | 9,064 -75,061 |
| | D4 | 事業利益 当期純損益 | -70,280 — | -236,154 — | 52,418 -36,578 |
| 混合地帯平均 | | 事業利益 | — | 61.1 | 38.9 |
| 施設型集約農業地域 | D1 | 事業利益 当期純損益 | -146.5 — | -2,387.3 — | 242.2 -16.7 |
| | D2 | 事業利益 当期純損益 | -39.3 — | -106.5 — | 69.4 -0.9 |
| 非中核 酪畜地域 | D3 | 事業利益 当期純損益 | -27.5 — | -130.6 — | 4.6 -409.9 |
| | D4 | 事業利益 当期純損益 | -68.6 — | -230.7 — | 51.2 -38.9 |

資料:信連経営分析調査1998

注)経済部門は、販売、資材、利用・加工・倉庫、調整・施設を足したもの。

表Ⅱ-7-12は、販売事業損益をみたものである。D1農協では、事業管理費割合が41.6%と極めて低く（利益率が高く）、直接分の労働生産性も他農協より5倍近く高くなっている。効率的な事業を展開している。先に指摘した組織体制の整備の成果がこの部分に現れている。

また、資材供給に関しても、元来商社の参入が少ない地域であり、100%に近いシェアを保持している。事例農協では、振興品目に関して農協独自の試験研究を実施しており（振興公社など）、種苗、肥料、農薬などでの研究成果を踏まえて供給しており、この点でも他の商社の入り込む余地がない。

表Ⅱ-7-13は、購買事業損益をみたものである。これによると、販売事業と同様に、D1農協の事業効率の高さが目に付く。農協は資材供給、営農指導、部会整備を強化することで、販売面の結集力につなげている。農協の出荷面をみてみると、ホクレンとの繋がりが強いことが指摘できる。代金決済のみならず市場開拓についても、ホクレンとの協力関係の下に推進している。全販売品目で独自販売は行っておらず、系統利用率は高い。青果物という基幹品目以外にも、米など独自に展開することが難しい品目を抱えていることから、系統と友好関係を崩さないように努めるというスタンスが現れている。

表Ⅱ-7-14は、経済事業損益と施設・加工関係、農業倉庫、営農指導の各損益との関係をみたものである。これによると、総計の数字で利益率がどちらも10%後半の値を示しており、労働効率も営農指導も含めたうえでも高い値を示している。営農－経済部門での結合が実践されている。

表Ⅱ-7-12 販売事業の損益(1998年)

単位:千円、%

| | 事業 総利益 | 事業 管理費 | 事業管理 費割合 | 人件費 | 事 業 利 益 | 事 業 外 収 益 | 事 業 外 費 用 | 事 業 外 損 益 | 事 業 外 損 益 ／事 業 利 益 | 事 業 総 利 益 ／人 件 費 |
|----|-----------|-----------|-------------|---------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------------|
| D1 | 106,928 | 44,459 | 41.6 | 20,892 | 62,469 | 1,130 | 4,192 | -3,062 | -4.9 | 5.1 |
| D2 | 133,448 | 111,250 | 83.4 | 92,482 | 22,198 | 5,409 | 5,442 | -33 | -0.1 | 1.4 |
| D3 | 29,090 | 23,846 | 82.0 | 20,489 | 5,244 | 0 | 180 | -180 | -3.4 | 1.4 |
| D4 | 129,186 | 112,124 | 86.8 | 104,008 | 17,062 | 7,730 | 1,208 | 6,522 | 38.2 | 1.2 |
| 平均 | 99,663 | 72,920 | 73.4 | 59,468 | 26,743 | 3,567 | 2,756 | 812 | 7.4 | 2.3 |

資料:信連経営分析調査1998

表Ⅱ-7-13 購買事業の損益(1998)

単位:千円、%

| | 事業 総利益 | 事業 管理費 | 事業管理 費割合 | 人件費 | 事 業 利 益 | 事 業 外 収 益 | 事 業 外 費 用 | 事 業 外 損 益 | 事 業 外 損 益 ／事 業 利 益 | 事 業 総 利 益 ／人 件 費 |
|----|-----------|-----------|-------------|---------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|---------------------|
| D1 | 138,988 | 56,366 | 40.6 | 51,157 | 82,622 | 634 | 5,073 | -4,439 | -5.4 | 2.7 |
| D2 | 134,412 | 89,889 | 66.9 | 81,372 | 44,523 | 3,596 | 4,734 | -1,138 | -2.6 | 1.7 |
| D3 | 188,193 | 185,810 | 98.7 | 156,016 | 2,383 | 78,396 | 69,407 | 8,989 | 377.2 | 1.2 |
| D4 | 124,257 | 81,984 | 66.0 | 68,116 | 42,273 | 865 | 513 | 352 | 0.8 | 1.8 |
| 平均 | 115,398 | 83,016 | 51.5 | 72,136 | 32,382 | 20,657 | 19,804 | 853 | 92.3 | 1.4 |

資料:信連経営分析調査1998

表 II-7-14 営農指導、施設・倉庫と経済事業の損益

単位:千円、%

| 農 倉 庫 | 事業総利益 | 事業管理費 | 人件費 | 事業利益 | 利率率 | 事業総利益 /人件費 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|
| D 1 | 21,429 | 12,748 | 9,492 | 8,681 | 40.5 | 2.3 |
| D 2 | 134,412 | 89,889 | 81,372 | 44,523 | 33.1 | 1.7 |
| 調整・加工・施設 | 事業総利益 | 事業管理費 | 人件費 | 事業損益 | 利率率 | 事業総利益/人件費 |
| D 1 | 103,704 | 106,419 | 0 | -2,715 | -2.6 | — |
| D 2 | 84,304 | 19,702 | 13,742 | 65,602 | 77.8 | 6.1 |
| 営 農 指 導 | 事業総利益 | 事業管理費 | 人件費 | 事業損益 | 利率率 | 事業総利益 /人件費 |
| D 1 | -7,158 | 84,219 | 73,838 | -91,377 | 1,276.6 | 0.1 |
| D 2 | -2,753 | 79,260 | 71,660 | -82,013 | 2,979.0 | 0.0 |
| 営 農 - 経 済 | 事業総利益 | 事業管理費 | 人件費 | 事業利益 | 利率率 | 事業総利益/人件費 |
| D 1 | 363,891 | 304,211 | 155,379 | 59,680 | 16.4 | 2.3 |
| D 2 | 483,823 | 389,990 | 340,628 | 94,833 | 19.6 | 1.4 |

資料:信連経営分析調査1998

注)営農一経済は、経済事業と農倉庫、施設関係、営農指導の各項目を合計したもの。

このように、経済事業の収益性は極めて高く、それを中心とした農協経営というスタンスが明確に実践されている。中長期的なビジョンとして、管理一金融、営農一経済という非採算部門一収益部門の結合を通して、事業間の分離も視野に入れた事業展開が見られる。

3) 信用事業の低位性

金融事業は弱い部門となっており、これには純農村地域という特徴も加味されるが、この分野の拡大が今後の課題となっている。表II-7-15は、信用事業の指標を示したもの

表 II-7-15 信用事業の動向

単位:戸、百万円、%

| | 正組合員 戸数 | 組合員数 | 預 金 | 貸付金 | 貯 金 | 借入金 | 組合員 貯金高 | 正組合 1人当 貯金高 | 貯借率 1戸当 貸付高 | 貸預率 | 貯貸率 |
|---------|---------|-------|-------|-------|--------|-------|---------|-------------|-------------|-------|------|
| D1 1995 | 430 | 1,213 | 6,898 | 3,047 | 9,172 | 512 | 8 | 7 | 5.6 | 226.4 | 33.2 |
| 1996 | 413 | 1,206 | 6,397 | 3,284 | 9,416 | 488 | 8 | 8 | 5.2 | 194.8 | 34.9 |
| 1997 | 391 | 1,204 | 6,795 | 3,074 | 9,867 | 510 | 8 | 8 | 5.2 | 221.0 | 31.2 |
| 1998 | 376 | 1,186 | 7,334 | 2,756 | 9,654 | 455 | 8 | 7 | 4.7 | 266.1 | 28.5 |
| 1999 | 365 | 1,186 | 7,243 | 2,648 | 9,687 | 255 | 8 | 7 | 2.6 | 273.5 | 27.3 |
| 95-99 | -15.1 | -2.2 | 5.0 | -13.1 | 5.6 | -50.2 | 8.0 | 2.4 | — | — | — |
| 檜山平均 | 240 | 692 | 2,894 | 1,280 | 4,111 | 219 | 6 | 5 | 5.3 | 226.1 | 31.1 |
| D2 1995 | 474 | 921 | 4,837 | 6,437 | 10,460 | 446 | 11 | 14 | 4.3 | 75.2 | 61.5 |
| 1996 | 470 | 931 | 4,729 | 6,781 | 10,658 | 408 | 11 | 14 | 3.8 | 69.7 | 63.6 |
| 1997 | 466 | 931 | 4,738 | 7,204 | 10,945 | 548 | 12 | 15 | 5.0 | 65.8 | 65.8 |
| 1998 | 465 | 924 | 4,978 | 7,055 | 11,189 | 372 | 12 | 15 | 3.3 | 70.6 | 63.1 |
| 1999 | 460 | 916 | 5,273 | 7,170 | 11,463 | 416 | 13 | 16 | 3.6 | 73.5 | 62.6 |
| 95-99 | -3.0 | -0.5 | 9.0 | 11.4 | 9.6 | -6.7 | 10.2 | 14.8 | — | — | — |
| 日高平均 | 379 | 980 | 4,748 | 8,613 | 10,934 | 2,063 | 11 | 23 | 18.9 | 55.1 | 78.8 |

資料:農協資料

である。これによると、D1農協、D2農協の信用事業の規模は支庁平均は上回っているものの中核地帯のそれには及ばない。特に、D1農協は准組合員を含めた貯金額が、農協の事業規模からいっても少ない。D2農協は、非中核地帯においては貯貸率が高い農協といえるが、D1農協では極めて低く、1戸当貸付高は725万円とD2農協の半分以下となっている。これは、D2農協が施設野菜であるのに対しD1農協が露地中心というように個別農家の投資規模の違いによる。総じて、資金需要が少ない地域であり、員外も含めて地域経済規模が零細であることから、金融事業は推進しにくい地域といえる。

4. 道南酪農の停滞性と農協合併を梃子とした事業効率化

1) 地域農業の特徴

道南酪農の代表的産地としてD4農協をみると、中核酪農地帯のような経営規模の拡大の実現は地域条件からみても不可能である。畑地型酪農と特徴付けられるように、酪農を基幹としながら畑作物の展開も補完的な位置付け（飼料基盤としても）を超えるまでに展開しており、管内南部の米+野菜を含めると、地域農業振興を図る上で難しい課題を抱えている。1998年の3農協の合併後は、このような問題点が顕在化しており、地域農業の後退に拍車をかける結果となっている。具体的には酪農家を中心とした離農の進展、生産高の急減である。これに伴い、農協販売事業は停滞している。非中核地帯の酪農としては、地域農業と地域経済の維持こそが課題であるといえる。農家経営に目を向けても、大量の離農跡地（合併後35戸が離農）を引き継ぐだけの余力が存在せず、これには農協や町の介入などの公的な支援が必要とされている。

2) D4農協の事業構造

前掲の表II-7-11の部門別損益をみると、収益部門は、信用、共済、生産資材、燃料であり、販売、生活は赤字部門となっている。合併前の基準と比較すると、事業総利益段階で、販売、生活が大幅に減少しており、これが全体の事業総利益の低下（1996-99で、-28%の減少）に繋がっている。しかし、事業管理費は、合併計画で示された目標値よりも圧縮されており（1996年=10.0億円、1999年度目標=8.7億円、1999年度実績=7.9億円、目標達成率=157.9%）、その分事業利益の減少幅は食い止められている。この事業管理費の削減は、職員削減目標達成率187%という早急なリストラが達成されたことに起因している。しかし、営農・管理部費配分後の当期純損益をみてみると、信用、販売は赤字部門に転落しており、全体でも大幅の赤字運営になっている。特に、販売事業の落ち込みが大きな原因となっている。

販売取扱高は表II-7-16にみるように、合併前に比べ全体で15.8%の減少であり、特に基幹品目である生乳、ばれいしょ、てんさいの落ち込みが激しい。総売上が減少しているにもかかわらず、事業管理費は合併後も大きく変わっていなかった前掲の表II-7-12のように販売事業管理費割合が86.8%と高くなり、これがさらに事業を圧迫させる原因になるという悪循環に陥っている。一方、購買事業に関しては、合併の基幹となった農協時代から引き継いだ「入札制度」を実施しており、ここではホクレンも商社系も同様に扱っ

ている。手数料を安くしても取扱高を増やして収益を確保すること目的としており、農協においては金融事業に次ぐ収益部門となっている。前掲表Ⅱ-7-13をみると、利益率、労働生産性ともに高く、ここには合併の弊害よりも基幹農協の事業方式を導入したメリットの方が大きく働いている。

表Ⅱ-7-17から、信用事業の動向をみると、合併前に比べ資金規模は大きくなっている。これは、合併のメリットの1つとして、貯金高の伸長を挙げており、それを実践したことにして他ならない(27.0%増)。実際、組織機構上でも、金融部強化の体制がとられており、この事業本部制的体制を志向した組織作りが合併農協としての最大の特徴として指摘できる。

表Ⅱ-7-16 D4農協の販売事業(1999年)

単位:千円、%

| 作物 | 取扱高 | 割合 | 合併前 (1996年) 増減比 | 手数料 収入 | 割合 | 手数料率 | 農協シェア | 系統利用率 |
|--------|-----------|-------|-----------------------|-----------|-------|------|---------|---------|
| 生乳 | 4,101,028 | 71.5 | -18.9 | 67,065 | 67.5 | 1.64 | 90.3 | 100.0 |
| 畜産物 | 630,242 | 11.0 | -5.7 | 14,526 | 14.6 | 2.30 | *80~100 | **0~100 |
| 米(もち) | 406,864 | 7.1 | 14.0 | 5,508 | 5.5 | 1.35 | 100.0 | 100.0 |
| ばれいしょ | 257,011 | 4.5 | -30.2 | 5,901 | 5.9 | 2.30 | 100.0 | 90~ |
| てんさい | 8,747 | 0.2 | -72.7 | 84 | 0.1 | 0.96 | 100.0 | 100.0 |
| 雑穀 | 19,952 | 0.3 | - | 371 | 0.4 | 1.86 | 30.0 | 100.0 |
| その他畑作物 | 1,586 | 0.0 | -77.3 | 29 | 0.0 | 1.83 | 100.0 | 100.0 |
| 軟白ねぎ | 158,288 | 2.8 | 11.3 | 3,006 | 3.0 | 1.90 | 100.0 | 100.0 |
| 露地ねぎ | 19,800 | 0.3 | - | 368 | 0.4 | 1.86 | 100.0 | 100.0 |
| だいこん | 7,753 | 0.1 | - | 178 | 0.2 | 2.30 | 100.0 | 90~ |
| かぼちゃ | 10,302 | 0.2 | - | 225 | 0.2 | 2.18 | 100.0 | 90~ |
| その他野菜 | 39,635 | 0.7 | - | 751 | 0.8 | 1.89 | 100.0 | 100.0 |
| 花卉 | 73,952 | 1.3 | -7.6 | 1,374 | 1.4 | 1.86 | 100.0 | 100.0 |
| 合計 | 5,735,160 | 100.0 | -15.8 | 99,386 | 100.0 | 1.73 | - | - |

注 1)*について、乳牛・乳廃用牛・初生子牛の集荷率は約80%であり、20%はばくろう。他は、ほぼ100%農協集荷。

2)**乳廃用牛・初生子牛は100%業者販売しており、乳牛は50%を府県の酪農協に販売している。黒毛・F1は100%ホクレン。

表Ⅱ-7-17 信用事業の動向

単位:戸、百万円、%

| | 正組合 員戸数 | 組合 員数 | 預金 | 貸付金 | 貯金 | 借入金 | 組合員 1人当 貯金高 | 正組合員 1戸当 貸付高 | 貯借率 | 貸預率 | 貯貸率 |
|---------|------------|----------|-------|--------|--------|-------|-------------------|--------------------|------|-------|-------|
| D4 1996 | 554 | 2,754 | 6,521 | 4,231 | 9,929 | 779 | 4 | 8 | 7.8 | 154.1 | 42.6 |
| 1998 | 466 | 2,653 | 7,228 | 4,659 | 12,116 | 724 | 5 | 10 | 6.0 | 155.1 | 38.5 |
| 1999 | 449 | 2,665 | 7,593 | 4,633 | 12,608 | 687 | 5 | 10 | 5.4 | 163.9 | 36.7 |
| 95-99 | -19.0 | -3.2 | 16.4 | 9.5 | 27.0 | -11.9 | 31.2 | 35.1 | - | - | - |
| 渡島平均 | 371 | 1,457 | 6,173 | 3,009 | 9,485 | 223 | 7 | 8 | 2.4 | 205.2 | 31.7 |
| D3 1995 | 703 | 1,574 | 6,109 | 22,405 | 23,712 | 3,876 | 14 | 34 | 17.3 | 25.8 | 105.8 |
| 1996 | 700 | 1,633 | 6,231 | 23,640 | 24,245 | 4,724 | 14 | 35 | 20.0 | 25.7 | 102.6 |
| 1997 | 696 | 1,627 | 6,269 | 25,447 | 25,511 | 5,208 | 16 | 37 | 20.5 | 24.6 | 100.3 |
| 1998 | 679 | 1,625 | 6,411 | 27,019 | 26,269 | 5,844 | 17 | 39 | 21.6 | 24.4 | 97.2 |
| 1999 | 668 | 1,613 | 6,558 | 26,928 | 27,522 | 4,437 | 17 | 41 | 16.5 | 23.8 | 102.2 |
| 95-99 | -5.0 | 2.5 | 7.3 | 16.1 | 20.2 | 14.5 | 17.3 | 22.1 | - | - | - |
| 日高平均 | 379 | 980 | 4,748 | 8,613 | 10,934 | 2,063 | 11 | 23 | 18.9 | 55.1 | 78.8 |

資料:農協資料

3) 道南酪農地域の農協事業の展開方向

合併の影響が、営農面で強くあらわれており、離農、生産高減少など急激に悪化している。表Ⅱ-7-17をみると、過去3年間の正組合員戸数の減少率は19.0%となっており、合併を期にした離農の進展は深刻な状況にある。この影響を受け、販売事業は急激に停滞しており、これが最大の課題である。農協組織は、事実上の吸収合併であるため、基幹的農協によるその特色が強く出た形態になっている。「事業本部一独立採算制」が基本となっており、職員配置もこの考えに沿って行われているのが特徴的である。この体制により、金融部門は強化されており、最大の収益部門となっている。また、第2の収益部門である資材購買に関しては、商社系との競争に早期から晒されていた地域であり、入札制度の導入など対抗手段が整備された農協であることから、合併後の現在でも優位性を保っている。

今後の方向としては、営農面の強化と経済事業の収益確保を行っていく方針であるが、金融事業の強化も重要だと考えており、現実的には後者を事業の柱とした方向性がみられるといえる。

5. 日高・軽種馬地域の特殊性と金融特化型農協の事業構造

1) 軽種馬地帯の特質と農協の役割

日本の畜産の特徴・問題は、第1に早期に自由化が進展したこと、第2に畜産のもつ品目特性から資本装備が膨大であり、個別投資中心の投資構造を持っていること、第3にそれゆえ農協の施設を協同利用することが難しいこと、第四に営農・投資の資金を農協金融に大きく依存していること、第5にこのことが現在の固定化債権問題に結びついていること、である。同様の問題が、日高の軽種馬地帯でも指摘できる。1991年以降進展した「バブル崩壊に伴う馬主の経済悪化」、「競馬の国際化と競争の激化」は、軽種馬産地に深刻な馬産不況をもたらしており、全階層的にその影響は深刻である。

日高地方の産業は、高い割合で軽種馬に依存している。農業粗生産額に占める軽種馬の割合は66%を占めており、さらに軽種馬関連産業が多数存在する。「優駿のふるさと日高」といわれるよう、軽種馬の一大産地として形成されている地域である。

表Ⅱ-7-18にみるように日高地方は、東・西地区で生産構造に相違が見られる。西部地区ではサラ系、アラ系共に生産しており、また水田比率も10%を越えており複合経営形態の軽種馬生産が存在する。一方、農外資本の参入も多い地域であり、企業的経営と零細な複合経営（アラ系、他作物）の二極分化が進んでいる地域である。東部地区は、農家・農業粗生産額ともに軽種馬への特化が極めて高く、完全に軽種馬専業地帯として形成されている地域である。6~14頭という標準的な規模の軽種馬専業経営が主流をなしている地域である。企業的経営である育成専業は1.9%、15頭以上層の生産+育成牧場を合わせても13.9%であり、大部分は家族経営の牧場である。しかし、東部地区でも階層分化が進展しており、この中で、農協はその事業範囲をどう設定するか、また地域農業再編の中心的役割を発揮することが求められている。事例としたD3農協は、このような特徴を持つ東部地区を管内としており、3町が含まれる。D3農協は、1991年に広域合併農協として設立し現在に至っている。軽種馬に特に力を入れていた基幹的な農協の事業が現在でも中心となっている。

表 II-7-18 日高9町の指標(1995年)

| | | 耕 地 率 (%) | 1戸当 り耕 地 面積 (ha) | 水田 比率 (%) | 軽種馬 飼養 農家数 (戸) | 繁殖 牝馬 系飼養 頭数 (頭) | うち サラ系 比率 (%) | うち アラ 比率 (%) | サラ系 特化 係数 | アラ系 特化 係数 | 軽種馬 飼養 農家率 (%) | 1戸当り 飼養頭数 (頭) | 日高に おける サラ系 シェア (%) | 日高に おける アラ系 シェア (%) | 農業粗生産額 に占める 軽種馬の割合 (%) |
|------------------|------|--------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 日 高 西 部 | 日高町 | 1.0 | 4.1 | 67.3 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 2.3 |
| | 平取町 | 5.5 | 8.0 | 42.9 | 50 | 463 | 63.1 | 36.9 | 0.77 | 2.06 | 9.8 | 9.3 | 2.8 | 7.6 | 17.0 |
| | 門別町 | 7.5 | 12.4 | 15.2 | 357 | 2,988 | 68.2 | 31.8 | 0.83 | 1.78 | 59.0 | 8.4 | 19.6 | 42.1 | 65.0 |
| | 新冠町 | 8.5 | 14.2 | 10.6 | 181 | 2,147 | 86.8 | 13.2 | 1.06 | 0.74 | 51.9 | 11.9 | 18.0 | 12.5 | 65.4 |
| | 静内町 | 5.4 | 10.4 | 10.4 | 280 | 2,333 | 85.7 | 14.3 | 1.04 | 0.80 | 67.5 | 8.3 | 19.3 | 14.7 | 78.8 |
| 日 高 東 部 | 三石町 | 8.7 | 6.9 | 28.3 | 221 | 1,569 | 75.4 | 24.6 | 0.92 | 1.37 | 50.8 | 7.1 | 11.4 | 17.1 | 73.8 |
| | 浦河町 | 6.5 | 8.5 | 4.5 | 313 | 2,653 | 96.5 | 3.5 | 1.18 | 0.19 | 59.3 | 8.5 | 24.7 | 4.1 | 91.4 |
| | 様似町 | 2.5 | 5.5 | 9.4 | 52 | 322 | 93.8 | 6.2 | 1.14 | 0.35 | 31.0 | 6.2 | 2.9 | 0.9 | 76.5 |
| | えりも町 | 2.7 | 10.1 | 0.0 | 20 | 155 | 83.9 | 16.1 | 1.02 | 0.90 | 26.0 | 7.8 | 1.3 | 1.1 | 47.2 |
| 日高合計 (平均) | | 6.4 | 9.5 | 17.6 | 1,474 | 12,630 | 82.1 | 17.9 | 1.00 | 1.00 | 45.8 | 8.6 | 100.0 | 100.0 | 66.2 |

資料：農家率、耕地率、1戸当り耕地面積、水田比率は『95年農業センサス』と『平成7年度全国市町村要覧』より作成

軽種馬飼養農家数、繁殖化馬飼養頭数は日高軽種馬農協「業務報告書」より作成

農業粗生産額に占める軽種馬の割合は、農林水産省北海道統計情報事務所『北海道農林水産統計年報』による。

注) 岩崎徹『軽種馬地帯における地域農業の課題』『地域農業叢書』No.10、1993年、p.62を参考に作成。

2) 軽種馬地帯の総合農協の事業構造

前掲表II-7-11からD3農協の事業構造をみると、基本的に信用事業に依存しており、貸付主型の性格を有している。事業利益段階での収益部門は、信用、共済、整備工場であり、これらは管理・営農部費配分後の当期純損益段階でも大幅な黒字になっている。最大の赤字部門は生活店舗であり、これに続くのが販売、生産資材である。

収益部門である整備事業に関して表II-7-19をみてみると、事業総利益は31.8億円規模であり、当期純損益段階でも1.2億円となっている。S工場では、人員を9人も配置しながらも労働生産性の高さが目に付く。

一方、赤字部門である店舗事業の収益性を表II-7-20からみてみると当期純損益段階で、黒字となっているのは5店舗中○店の1店舗しかなく、U店が最大の赤字店舗となっている。労働生産性（表中のB/D）をみてみると、U店では直接事業で人件費すら賄えなくなってしまっており、他店舗でも1を大幅に上回るものは存在しない。日高東部最大の市街地であるU町には、大型店舗が多数出店しており、店舗間競争が激化しているため、農協の店舗事業は停滞している。このような状況から、店舗事業に関しては、U店、S店の廃止を検討しており、具体的には、2000年を目途にコンビニ化などの対策を立てている。この2地域に関しては、他の民間店舗が充実しており、組合員の要望も少ない。

販売事業についてみると、軽種馬の販売は9割が庭先であり、市場取引は日高全域を管轄する専門農協（日高軽種馬農協）が北海道馬市場において行っているため、軽種馬販売はほとんど行っていない。そのため事業規模は極端に小さい（前掲表II-7-12）。

購買事業に関しては、飼料が主力品目であるが、これは専門商社の参入が多い部門であり事業的には苦しい状況にある（前掲表II-7-13）。

前掲表II-7-17から最大の収益部門である信用事業の動向をみてみる。資金規模は、日高平均をはるかに上回り、その伸び率も過去5年間で、貯金20.2%増、貸付金16.1%増

と大きい。貯借率、貸預率の低さにみるように、貯金調達、貸付金運用という資金の流れが明確に意識されている。但し、この貸付先のほとんどが軽種馬農家であり、債権の固定化が懸念されている。実際、2000年現在で、140戸が固定化債権懸念農家となっている。この他に、25戸・11億円が破綻先債権となっており、農協では、これと同額の個別貸倒引当を行っている。引当金の他にも、貸付リスク積立金として4億円を積み立てている。

D3農協の事業の特徴は、経済事業を切り捨てた金融事業依存型の貸付運用型農協であるが、運用先が軽種馬という極めて投機性の高い部門であり、このような事業構造は非常に不安定であるといえる。

表Ⅱ-7-19 D3農協の整備事業（1999年）

単位:千円

| | 合計 | S工場 | O工場 | H工場 |
|---------|---------|---------|--------|--------|
| 正職員 A | 17 | 9 | 4 | 4 |
| 事業総利益 B | 318,902 | 208,634 | 70,225 | 40,043 |
| 事業管理費 C | 305,835 | 199,274 | 64,346 | 42,215 |
| (人件費) D | 267,272 | 164,841 | 63,607 | 38,824 |
| 事業利益 E | 13,067 | 9,360 | 5,879 | -2,172 |
| 当期純損益 F | 12,819 | 9,240 | 5,813 | -2,234 |
| B/A | 18,759 | 23,182 | 17,556 | 10,011 |
| B/D | 1.19 | 1.27 | 1.10 | 1.03 |

資料:農協資料

表Ⅱ-7-20 D3農協の生活店舗（1999年）

単位:千円

| | 合計 | U店 | O店 | H店 | S店 | E店 |
|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 正職員 A | 15 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 事業総利益 B | 156,895 | 44,930 | 21,612 | 11,047 | 51,44 | 25,484 |
| 事業管理費 C | 232,215 | 89,921 | 28,679 | 14,095 | 71,04 | 28,47 |
| (人件費) D | 156,895 | 57,455 | 21,612 | 11,047 | 45,06 | 21,71 |
| 事業利益 E | -60,501 | -44,990 | 7,474 | -395 | -19,60 | -2,98 |
| 当期純損益 F | -60,887 | -45,069 | 7,390 | -433 | -19,71 | -3,06 |
| B/A | 10,460 | 14,977 | 7,204 | 11,047 | 12,861 | 6,371 |
| B/D | 1.00 | 0.78 | 1.00 | 1.00 | 1.14 | 1.17 |

注)パート人員は不明

3) 軽種馬地帯の総合農協の展開方向

D3農協は、軽種馬地帯の代表的な農協である。その事業の特徴は、貸付による資金運用を中心とした金融事業への特化と販売事業の低位性である。農協としては、金融事業をいかに伸ばしていくかが課題であり、そのために様々な戦略を構築している。また、軽種馬地帯ということから軽種馬振興に対し中心的な役割を果たしている。販売事業は営農指導事業の一環としての位置付けであり、この部分で利益をあげていくという考えは無い。

軽種馬農家に対しては、営農資金と投資資金の供給源であるとともに、それを中心とした農協事業の推進という方策を探っており、資金を供給するかわりに他事業の利用も合わせて推進するというものである。これは、長期的なビジョンとしては、農協が中心となって、地域農業を改革・振興していくという考えにもとづいたものであり、実際に、個別投資から地域全体での投資への転換（生産者と農協の共同出資による種馬場・育成場の設立）や生産構造改革（TS振興によるコンサイナー経営の創設）といった改革に着手している。このような対策は、畜産経営の基本問題である過剰投資、負債問題に対して、畜産金融の展開を基礎とした解決方向として注目される。

6. 非中核・中小規模地帯における農協事業の事業構造と展開方向

1) 道南、施設型集約農業地域における農協事業の存立条件

道南・非中核地帯では、優良産地も含めて、農業後退は深刻な状況であり、農村としての今後の見通しが全体的に暗いという認識があり、金融事業の重要性は今後益々高まっていくものと考えられる。前掲の表II-7-17から、1995-99年の組合員戸数の減少率をみてみると、D1農協では5年間に15%減、D2農協でも3%減となっている。一方で個別農家の資金需要は高まっているが、このまま農業後退が進めばこれが頭打ちになることは容易に想像できる。この背景には、そもそも農業の規模が地域的にも経営的にも小さいということと地域経済の農業に対する依存度が高いことがある。僅かな離農であっても地域に及ぼす影響は高く、その進行は深刻な影響を及ぼすこととなる。ゆえに、これらの地域では農家以外も事業範囲に組み込んだ事業展開をせざるを得ない。現在、経済事業を中心にかなりの収益を挙げているにも関わらず、非中核地帯の零細性からこのような方向性が示される結果となっており、これを解消するには、ある程度の規模の実現が必要であると思われる。ただ、中核地帯での合併とはことなり、これらの地帯での広域合併は、地域条件の悪さ（中山間地的特質、櫛の歯状構造、平場の狭小性）から非効率にならざるを得ない。それをどう解消して、この実現を図るかが重要である。

2) 道南、酪畜地域の農協の存立条件と事業展開の方向性

渡島北部の酪農、日高の軽種馬の両地域ともに、農業をめぐる環境が悪化しており、地域の崩壊に繋がるほどに深刻な状況である。この中で、農協はその維持・振興の要としての役割が求められている。道南酪農・畜産地帯の農協は金融事業へ極端な特化と販売事業の低位性が特徴である。また、購買事業と車両整備事業が黒字部門となっている点も特徴的である。

一方、軽種馬地帯のD3農協は、販売事業を事実上おこなっておらず、その位置付けは、営農指導の一貫としての非採算部門としての認識である。D4農協は、酪農を中心に販売事業にも力を入れているが、現実的には赤字となっている。

両者ともに共通するのは、営農・販売事業は生産高伸長→事業の収益化というよりも地域農業を維持していくための方策として位置付けている点である。

購買事業は黒字部門であるが、これらの地域は商社との競合が激しい地域である。早期から複数の商社が、大規模経営層をターゲットに参入してきている。これに対して、D4農協では「入札制度」の実施による安価供給により対抗しており、D3農協では商社が強い品目（馬具、薬剤）を捨てて飼料一本に絞った安価供給（ホクレンの奨励金が大きい）により対抗している。また、金融事業を中心に農協事業の総合利用を組合員に推進している点も共通している。

信用事業に関しては、共に最大の黒字部門となっており、貸付金中心の運用をおこなっている。両地域ともに農家の資金需要が旺盛であり、貸付高は年々増加している。しかし、後ろ向き資金の割合も多く、固定化債権が深刻な問題となっている。1999年度には、D4農協では8,300万円、D3農協では11億円を処理している。

畜産というリスクの大きい品目を扱っていることから経営の健全化のために、貸倒れ引当、リスク管理積み立てなどを中心に内部留保に努めている。

3) 非中核地帯における農協事業の共通点

非中核地帯は、全体的な動向としては農業構造、農協事業構造ともに都府県に近似した形態に移行しつつある。北海道内においては、高齢化・担い手不足など稲作地帯の農業の動きに追随するような動きをみせているが、農協事業の展開方向としては取扱品目の差異、事業規模の差により異なった展開をみせている。

元来、非中核地帯の農協はその零細性から事業基盤が脆弱である。近年の高齢化、担い手不足の進展、離農・規模縮小意向の増加に伴い更にその脆弱性が深化している。また、純農村を多く含み、それゆえ地域経済の農協への依存度が高く、その役割は員外にも及ぶといえる。この中で、農協は農家のみをその事業範囲として設定していては、今後の展開としては存立が難しく、地域全体を意識した対応が求められる。この点で、中核地帯の農協とは異なり、対応の差が指摘できる。非中核地帯は、地域農業・経済の零細性により、地域農村の維持を念頭においた対応が求められる地域である。

農協組織・事業面で、近年急速なリストラが推進されている点も特徴的である。これは、農業後退が中核地帯よりも激しく進展しているという非中核地帯の逼迫した状況によるものである。このような対応は、広域合併を視野に入れた再構築を示唆しており、実際2001年3月に、道南Ⅰ地域の13農協（渡島・檜山）による広域合併構想が着手されるまでに至っている。このように事業基盤の零細性から、ある程度の広域化が進むものとみられるが、これが単なる数合わせではなく、事例にみたような独自の事業展開をしている先進農協をどう組み込んでいくかが課題となってくる。先進農協は早期に農業振興が図られた農協であり、個別的な産地ブランドの確立を通じた販売面の安定化、営農指導の強化が経済事業の収益化に結びついている。しかし、個別的に成立した産地ブランドといつてもその振興には、ホクレンの市場開拓、マーケティングに大きく依存しており、その関係は非常に強

い。先進農協においては、農家→単協→ホクレンという各段階で系統意識が強いといえる。このような条件を持っていることから、合併の際に、アウトサイダー的に孤立するのではなく、合併農協の基幹となり、農業生産・販売面におけるリーダーシップを発揮する可能性も指摘できる。

【注】

- 1)坂下明彦[1998B]「道南農業問題の構図」『北海道農業の地帯構成に関する報告集』及び、北海道農業構造研究会編[1986]『北海道農業の切断面』を参考に非中核地帯を分類した。稲作地帯は上川・空知、畑作地帯は十勝・網走、酪農地帯は釧路・根室・宗谷、道南農業地帯は後志・渡島・檜山、札幌市近郊農業地帯は石狩、北部農業地域は留萌、混合・畜産地帯は胆振・日高とした。ただし、分析に際しては、酪農地帯を主要地域である釧路・根室に限定してある。
- 2)坂下明彦[1998B]「道南農業問題の構図」では、北海道開発政策と道南農業の阻害性を分析している。
- 3)太田原高昭「渡島・檜山地域の農業構造の課題と展望－先発停滞から集約北進へ－」(北海道農業構造研究会編[1986])による。

第8章 北海道における広域連の展開過程と販売補完機能の現段階

1.はじめに

北海道の野菜生産は、基幹作目である米の生産調整や政府管掌作物の価格低下の影響を受けて、高収益を確保するために導入されてきた。しかしながら、過剰基調のもとで産地間競争は激化し、輸入野菜の急増がそれに拍車をかけることで、野菜価格は低迷している。野菜価格の低迷は農家経営に打撃を与え、産地の維持・発展を阻害するとともに、農協の販売事業の収益低下にもつながっている。このような状況のもと、産地形成主体としての農協には、青果物流通構造の変化に応じた産地体制の再構築を図り、有利販売を行っていくことが求められている。

現状において青果物流通は、量販店のシェア拡大による小売段階での大型化と広域合併による産地の大型化、輸入の増大などを主要因として再編が進められており、取引規模が拡大している。また、それと同時に需要の停滞と多様化を背景として、「量」を前提にしつつもさらに「質」的要請も付加され、供給を担う産地側はさらに高度な市場対応、つまりは量的拡大と質的な対応が同時に必要とされることになった。

量的な拡大という面で北海道の産地状況をみれば、1990年代半ば以降、府県産地と同様、高齢化や離農により野菜生産も減退傾向を示し、従来の産地単位である単協レベルでの生産の大幅な拡大は望めない。その方策の1つとして広域合併が考えられる。実際、系統組織は、販売事業の強化をメリットとして掲げ、広域合併を推進している。だが、現実の広域合併は金融事業の収益性悪化による経営危機への対応が先行しており、営農指導・経済事業よりも経営合理化が優先されているのが実状である。

産地規模拡大の手法としては合併が唯一の手法ではない。単協を構成主体とする広域農協連合会（以下「広域連」とする）という形態での対応がみられる。広域連は単協を構成主体としていることから、生産指導という面では個別に行われる事例もあるが、十全な市場対応を行っていくために、生産指導についても広域化して、産地機能の充実を図っている事例も存在する。

広域連以外にも、「協議会方式^{註1)}」や十勝一帯でみられるような先発産地主導による単品ごとの農協間協同といった多様な形で、多数の広域産地ブランドも現れている。しかし、その多くは先発産地のブランド名に乘じた形での協同であり、生産指導も個別に行われていることからも、産地形成という意味では不十分であると言わざるをえない。

以上のような問題意識に立ち、本章ではまず、北海道における広域連の展開過程を産地形成の動きと合わせて整理する。次いで、広域連のなかでも、広域的に生産指導を行い、産地機能の充実を図っている事例を取り上げて、それらが地域農業の置かれている状況と産地形成の段階に応じてどのように事業を展開しているのかを明らかにする。そして実際の産地機能の広域化を、販売事業、共販体制の整備などの側面から明らかにする。最後に現時点で進んでいる広域合併と広域連の関係についても考察をおこなう。

2. 北海道における広域連の展開と広域野菜産地形成におけるその特徴

表Ⅱ－8－1 のとおり、現在（1999年）、野菜の集出荷・販売事業に関わる広域連は道内に7組織が存在している^{註2)}。地帯別にみれば、稲作中核地帯である上川支庁、空知支庁に各2組織、計4組織と最も多く、畑作地帯では網走支庁の2組織、そして非中核地帯として位置付けられる道南の桧山支庁に1組織となっている。

各広域連の事業内容についてみれば、特定品目に限定している「品目限定型」と、域内で生産される品目について全般的に扱っている「全品目対応型」に分けることができる。先にそれぞれの性格について簡単に触れると、「品目限定型」では、選果・貯蔵施設といった集出荷施設の管理運営のための組織という性格が強い。それに対して、品目を限定しない「全品目対応型」は、販売事業を中心に、生産指導までをも広域的に対応しており、産地形成主体としての性格をもつ組織であるといえる。

表Ⅱ－8－1 北海道における広域連の概要（1999年現在）

| 名 称 | 組織形態 | 農協数 | 事業開始年 次 | 主要品目（取扱品目数） | 集荷場所 | 出荷販売 | 精 算 | 生 産 指 導 |
|-----|------|-----|--------------------------|--------------------------------|------------------|--------------|------|---------|
| 空 | F広域連 | 法人 | 11 1994年 (1974年発足) | ほうれんそう、ながねぎ、ながいも、かぼちゃ、きゅうり、… | 全青果物 | 広域施設 単協施設 | 広域 | 広域 |
| | G広域連 | 法人 | 4 1996年 | たまねぎ、ばれいしょ、にんじん、かぼちゃ、キャベツ… | 全青果物 (加工用含む) | 単協施設 | 広域 | 広域 |
| 上 | H広域連 | 法人 | 4 1973年 (1982年発足) | かぼちゃ、アスパラ、食用ゆり、だいこん、にんじん、ながねぎ… | 全青果物 (加工用含む) | 広域施設 | 広域 | 広域 |
| | I広域連 | 任意 | 7 1986年 | ほうれんそう、春菊、ながねぎ、メロン、きぬさやえんどう… | 全青果物 (加工品目除く) | 単協施設 広域施設 | 広域 | 広域 |
| 網 | J広域連 | 法人 | 8 1972年 | 馬鈴しょ(男しゃく)、たまねぎ | 2 | 広域施設 | 地区共計 | 地区共計 |
| | | | — | かぼちゃ、ほうれん草、はくさい、キャベツ、ピーマン | 5 | 単協施設 | 広域 | 広域 |
| 走 | K広域連 | 法人 | 4 1974年 | ばれいしょ(男しゃく)、たまねぎ | 2 | 広域施設 | 地区共計 | 地区共計 |
| | | | — | メーカイン | 1 | 広域施設 | 広域 | 単協 |
| 桧 | L広域連 | 法人 | 4 1992年 | だいこん、にんじん、かぶ、スイートコーン、ほうれんそう | 6 (僅外移出品目) | | | |
| 山 | | | | | | | | |

資料：ホクレン実需販売課資料より作成

注) 出荷販売および精算に関する地区共計とは、ホクレン支所単位での共計共販のことである。

北海道において広域連の生まれる契機となったのは、1971年に始まる「広域営農団地育成対策事業」である。この事業が契機となって発足したのは、J広域連、K広域連、F広域連である。「広域営農団地育成対策事業」は野菜に関する事業のみを範囲としていたわけではない。例えば、F広域連が野菜販売事業を開始したのは1994年であるが、組織発足は1974年であり、時代ごとに役割を変質させながら存在してきた広域連である。

以下では、はじめに、北海道における広域連展開の起点をなす「広域営農団地育成対策事業」と、それを受けた広域連の特徴について整理する。続いて、1980年代以降に事業を開始している「全品目対応型」の広域連を、その他の農協間協同による販売事業提携などとともに、広域野菜産地形成の一手法と捉え、そこで広域連の特徴を明らかにしていく。

1) 広域営農団地育成対策事業と広域連の展開

国の政策として進められた「広域営農団地育成事業」は「広域にわたる加工・貯蔵・集出荷施設の整備を中心とした流通団地^{註3)}」であり、「高能率生産団地」、「モデル農業団地」とともに3つに類型された事業の1つである。この広域営農団地育成事業では「流通・加工・管理施設を整備するとともに、その効率を高めるため、生産・集出荷・販売体制の組織化と管理体制の整備を促進する」ことを目的としており、具体的な補助対象は集出荷・加工・貯蔵施設、農業管理センターなどであった^{註4)}。

目的を見ても分かるとおり、広域営農団地はその期待される役割として、単なる施設管理というものではなく「販売体制の組織化」までをも含んでいたのである。しかし、J広域連、K広域連の2広域連の取扱の中心であるたまねぎは、1960年代には地域全体で産地化が進展し、すでに1965年には広域共販体制が始っていた^{註5)}。よって両広域連には広域共販体制確立のための集出荷・貯蔵施設の整備・拡充という補助事業の受け皿としての役割と、その施設の管理運営主体としての役割を期待されたのであった^{註6)}。

また、これら1970年当初に設立された広域連が産地形成の主体として活動できなかった。当時、ホクレンとの事業競合が危惧されていたことも大きな理由であった^{註7)}。しかし、そのような制約はあったにせよ、F広域連のように各時代ごとの地域農業の課題に対し役割を変化させながら存在してきたものもある^{註8)}。

2) 広域野菜産地形成における広域連の特徴

北海道の野菜は府県産地の端境期である夏場の道外移出に重点をおき産地形成を図ってきた。1970年代末から、都府県への移出が急増し、それ以後、北海道では夏場の道外移出に重点をおいて産地形成を図ってきたのである。

このような野菜生産の拡大と合わせ、1980年代後半以降、広域連によるものだけではなく、「協議会方式」による広域産地ブランドの確立や、十勝一帯にみられるような先発産地主導による单品目ごとの農協間協同といった多様な形態で全道的な広がりを見ている。

すでに多くの論者が指摘しているように、1980年代以降、量販店主導による流通再編と広域合併による産地の大型化が進行し、それに合わせて取引規模も拡大している。後発産地であり、大消費地域から遠隔地に位置する北海道にとって広域流通に対応することが

産地形成のための前提条件であり、ロットの拡大を柱として、市場の要請に応え、信用力を高めることぬきには有利販売は期待できなかった。

一方で近年では、北海道においても府県産地と同様に、農地のかい廃や生産者の高齢化、離農による労働力不足等の生産構造の脆弱化の進行により、これまでの産地単位では生産の維持・拡大が困難になっている。このような状況に対し、広域合併が進展していない北海道では、野菜産地の広域化は複数の農協間の販売事業提携という形で進展したのである。また一方で、北海道においては、ほとんどの地域で米もしくは畑作物が基幹品目であり、複合部門として野菜生産が行われており産地形成主体としての農協にとって、共販体制を整備するための設備投資や人員確保に限界があることも複数の農協による広域野菜産地形成の重要な要因であると考えられる。

このような状況下で、広域連は広域合併や「協議会方式」などとともに、広域野菜産地形成の手法の1つとして存在しているのである。なかでも広域連による取り組みは北海道においては先行していたし、特に「全品目対応型」の広域連は注目されるべき事例であろう。その理由は、その他の農協間協同との比較によって整理すると以下のようになる。

第1に、生産指導に関する広域的実施しており、産地形成主体としての役割を担っていることである。これに対して「協議会方式」などでは、すでに施設を有する農協に集荷し、統一の包装資材で出荷するのみに留まっており、高度な市場対応を行っていくには限界があると考えられる。第2にその他の農協間協同においては、あくまでも先に銘柄を確立し、施設を所有している先行産地が主体であり、後発の農協は主体的に産地形成がおこなえないという点である。結果として、後発農協には独自に産地形成をおこなうノウハウを蓄積することができない可能性がある。

第3に広域連以外のものにおいて、ほとんどは単品目もしくは数品目に絞った広域ブランドの形成であるが、「全品目対応型」広域連は地域を重視し、全ての生産物を取り扱うという違いがある。この点に関しては事例のなかで改めて触れる。

3. 事例 広域連の組織概要と事業展開

以下で事例とするのは、H広域連、I広域連、G広域連の3広域連である。表II-8-2に各事例の組織概要、表II-8-3に1999年度の取扱実績を示した。

この3事例は、これまでみてきたように、全品目対応型の事例であり、それぞれ、事業内容の拡充や組織再編の過程を経て、現在では販売事業を柱としながら、生産指導から各生産者の代金決済業務までを広域的に実施しており、広域連のなかでも注目される事例である。また、広域野菜産地としても代表的な事例といえる。

各事例の特徴を若干先取りして触れると以下のとおりである。

H広域連は、1973年に発足した前身組織から広域共販を開始しており、北海道における広域野菜産地形成の先進的事例である。また、単協個別での産地形成の過程を経ず、当初から4農協で広域的に産地形成が進められたという点で特徴的な事例である。

I広域連は、当初、市内に小規模分立する8農協間（1999年現在は7農協）の地場市場での競合問題に対して、産地間協調を図るために組織された広域連である。しかし、近年

ではその取り組みが合併の準備段階としても位置付けられ、組織の拡充が図られている事例である。

G広域連は、野菜産地形成の取り組みが道内でも最も後発に属している4農協が、販売事業強化をねらって組織した広域連であり、広域野菜産地形成としても最も近年の事例である。

表Ⅱ-8-2 事例広域連の組織概要(1999年)

| | H青果連 | I青果連 | G広域連 |
|----------------|---|---|------------------------|
| 発足年次 | 1982年 | 1986年 | 1996年 |
| 広域共販開始 | 1973年 | 〃 | 〃 |
| 市町村数 | 1市2町 | 1市内 | 4町 |
| 会員農協数 | 4農協 | 7農協(当初8農協) | 4農協 |
| 前身組織 (設立年次) | H青果団地運営協議会 (1973年) | I青果流通対策協議会 (1979年) | G・JA広域連合会 (1995年) |
| 会員出資金 | 20,174万円 | — | 1,000万円 |
| 役員 | 理事9名、監事3名 | 理事12名、監事3名 | 理事6名、監事2名 |
| 職員 (うち出向職員) | 職員8名、準職員4名 (0名) | 職員16名、女子事務職員9名 (16名) | 職員22名、臨時職員10名 (22名) |
| 広域生産者組織 | Hそ菜園芸振興会 (10品目部会・3研究会) | I青果物生産出荷協議会 (33品目部会) | 13品目部会 |
| 広域施設 | 集出荷施設1(予冷設備)80年 集出荷施設2(たまねぎ選別機械)83年 集出荷施設3(かぼちゃ選別機)89年 集出荷予冷施設(だいこん洗設備等)90年 集出荷施設4(にんじん選別機)92年 集出荷施設5(だいこん選別、予冷)94年 花卉球根抑制施設96年 | 青果物集出荷場、86年 青果物予冷庫、86年 真空予冷施設、86年 (*その他、各農協施設利用) | (*各農協施設利用) |

資料:各広域農協連合会業務報告書および業務資料より作成

表Ⅱ-8-3 事例広域連の販売取扱実績(1999年度)

単位:億円

| | H青果連 | I青果連 | G広域連 |
|---------------|---|---|---|
| 取扱実績 | 23.3億円 | 32.4億円 | 55.8億円 |
| 1千万円以上の品目 | 17品目 | 32品目 | 19品目 |
| 上位5品目 (億円) | G・アスパラ (7.1) かぼちゃ (4.8) だいこん (1.6) にんじん (1.5) ゆりね (1.2) | 春菊 (2.7) ほうれんそう (2.6) メロン (2.6) ピーマン (2.1) チングデン菜 (2.1) | たまねぎ (16.7) 露地ながねぎ (7.6) キャベツ (2.9) 食用ばれいしょ (2.5) メロン (2.1) |
| 上位5品目割合 | 70.1% | 36.8% | 57.0% |
| 花卉販売実績 | 1.4億円(6.1%) | 1.7億円(5.1%) | 5.6億円(10%) |

資料:各広域連の業務報告書より作成

1) 事例広域連の地域的特徴

稲作地帯である上川・空知支庁に属しており、H広域連は上川北部の稲作限界地域、I広域連は上川中部の良質米地域、G広域連は空知南部の大規模稲作地域に存立している。H広域連を除いて、各組織管内の生産構造はほぼ同質の地域を範囲としており、野菜生産は基本的に稲作複合部門として行われている。H広域連については会員4農協のうち、盆地に位置するH1、H3の2農協管内においては稲作を基幹としているが、丘陵部のH2農協においては野菜を主体とした畑作地帯である。また、山間部に位置するH4農協は酪農が主体であるが、一部の小規模な稲作農家により野菜生産が行われている。

野菜生産が最も早くから行われてきたのはI広域連が存立するI市内である。ここでは都市近郊という立地条件のもと地場市場向けに野菜生産が行われており、道内でも最も歴史の古い産地である。しかし、地場市場への個人出荷が容易であったこと、また、良質米産地であり、米への依存も強かったことから、一部の農協を除けば、産地形成の取り組みは必ずしも早くはなかった。

稲作限界地域であるH広域連管内においては、高率の転作が課せられたこともあり、生産調整が開始されるとすぐに野菜生産振興が本格化することとなった。

また、G広域連を構成する空知の最南部に位置する4農協管内においては、札幌市・千歳市といった都市部から比較的近く、産地商人と結びついた野菜生産もごくわずかに行われてはいた。しかし、農地集積の進んだ大規模稲作地域であり、転作は麦を中心とする畑作物での対応が主流で農協による野菜生産振興が本格化するのは、米価低迷の影響を受けた1980年代後半以降であり、北海道においても最も後発となっている。

2) 組織の概要と事業展開

(1) H広域連

H広域連は上川支庁北部の4農協により構成される、1市2町にまたがる広域連である。現在、H広域連の基幹品目はかぼちゃとアスパラで、この2品目に加え食用ゆりは北海道有数の産地である。その他、だいこん、にんじん、たまねぎといった露地重量野菜が中心となっているが、近年は軟白ながねぎ、花卉、ピーマンなどのハウス栽培（トンネル栽培含む）による生産も増加している。1999年度の取扱実績は23.3億円であり、うち1,000万円以上の品目が17品目となっている。

H広域連は生産者の主体的取り組みが先行し、それを支援する形で広域連が設立したという点でも特徴的である。以下では詳しくその過程を述べてみよう（表II-8-4参照）。

まだ野菜生産者が少数点在という状況のもとで、1967年にH1、H2、H3管内の先駆的生産者6名により結成されたのが「H1エビス会」である^{⑨)}。この生産組合は、地域の冷涼な気候条件を活かせるという理由でエビスかぼちゃに着目し、共同出荷による有利販売を目的としていた。さらに「H1エビス会」はにんにくの生産も開始するなど、かぼちゃにこだわらない取り組みを行っていった。

1970年にはH4の生産者が加わり、会員数は96戸まで増加し、同年、H1農協の支援を受けて、かぼちゃ、にんにくとともにH3町の特産品であったゆりねの3品目の道外移出を開始している^{⑩)}。

表 II - 8 - 4 H広域連に関する年表

| | |
|-------|--|
| 1967年 | H1農協に生産組合「エビス会(かぼちゃ)」結成 (H1、H2、H3の3農協区域の6戸) |
| 1968年 | エビスかぼちゃを東京方面に初出荷 |
| 1969年 | 「エビス会」においてにんにくの生産始まる |
| 1970年 | H4町の生産者も参加。 かぼちゃ・ゆりね・にんにくの道外への共同出荷開始 |
| 1973年 | H蔬菜振興会、H青果団地運営協議会設立 |
| 1976年 | アスパラの共選開始 |
| 1980年 | 青果センター(野菜集出荷施設)設置、H1農協が事業主体 |
| 1982年 | 農協法による販売事業専門農協に、現組織に改組(法人化) |
| 1983年 | 野菜集出荷貯蔵施設設置(たまねぎ選別機一式導入) |
| 1988年 | 野菜集出荷施設設置(かぼちゃ研磨、選別機、野菜大型コンテナ導入) |
| 1990年 | 野菜集出荷予冷施設設置(だいこん洗設備、アスパラ計量器導入) |
| 1991年 | 青果物取扱高20億円達成 |
| 1992年 | 野菜集出荷施設設置(にんじん選別機、洗浄機導入) |
| 1994年 | 野菜集出荷施設設置(だいこん洗浄選別機、予冷庫導入) |
| 1999年 | 広域ブランド名が改称 農協との連携を図るため振興課を設置する。出向職員が0となる。 |

資料:Hそ菜園芸振興会南北部会「創立30年のあゆみ」1998年
H広域連、そ菜園芸振興会「青果物取扱高20億円達成記念誌」1991年
H広域連「事業報告書」より作成

1973年には「H1エビス会」が母体となり、他の野菜生産に関わる研究会・生産組合が統合する形で生産者組織「Hそ菜園芸振興会」が発足した。4農協による前身組織「H青果団地運営協議会（以下「協議会」とする。）」の発足は、この生産者の主体的取り組みを販売面で支援することを目的としていたのである。当初、協議会事務局はH1農協におかれ、各農協から出向職員を出して販売業務にあたった。集出荷施設はなかったため、加工業者の倉庫を借りて対応していた。

この協議会段階から、販売手数料率は3.0%に統一されており、個人精算までの青果物販売事業を完結させる体制をとっていた。青果物販売に関するノウハウの蓄積が会員農協になかったことが、事業統合を比較的スムーズに進めることができた要因であったといえる。

取扱高が増大していくなかで、1980年になってはじめて集出荷施設（青果センター）が設置された。そして、道外移出を進めるために共選施設・予冷施設等をさらに整備し、また、対外的な信用力を高めるために、1982年に青果物販売専門農協連としてH広域連に改組されたのである。

その後、1983年を皮切りに、1980年代後半から1990年代前半にかけて次々と集出荷・貯蔵・予冷施設の整備をすすめ、基幹品目であるアスパラ、かぼちゃをはじめ、たまねぎ、だいこん、にんじん、ゆりねなど主要品目が共選に移行していった。共選共販の進展にと

もなって包装資材の購買事業も始まり、1980年代中頃には代金精算が電算化されるなど、組織機能の充実が図られていった。

1994年からは生産者の作業の省力化と作付面積の確保を図るため道の補助事業により、播種機、移植機、収穫機等の作業機械が導入され、そのリースを行っている。これは道からの指導を受け、それまで単協ごとに受けていた補助事業をH広域連で一括受けることが可能となつたためである。その他、営農指導事業としてホクレンからの委託を受けて、ゆりねの原種増殖が行われている。

共選共販体制が整備される一方で、H4農協では農業構造の違いと地理的問題から独自に産地形成を行うようになつてはいた。他の2市町が盆地に位置しているのに対し、H4は山間部に位置し、零細規模農家によって野菜生産が行われており、さらに高齢化が進んでいたために、露地重量野菜中心の産地形成には無理があつた。また、H4が全般的に集出荷施設から遠いということもH広域連の利用を制約する要因となつた。

よつて、H4農協は1980年ごろから小面積で高収益をあげることができる軽量野菜として、キヌサヤエンドウを中心に産地形成を図ってきた。そのためH4農協だけは単協独自に青果部門を設置し、町の補助を受けながら集出荷予冷施設を整備している^{註11)}。現在ではH4は出荷量において全道一のきぬさやの産地となっており、その他、ピーマン、小ねぎなども独自に販売を行つてはいる。結果として、H4農協管内からのH広域連への出荷は、かぼちゃ、アスパラなど、H広域連の主力品目に限られており、農協の野菜取扱実績（約5.9億円）に占める割合は、1999年で23.7%（1.4億円）ほどである。

（2）I 広域連

I広域連は、I市内7農協により構成される任意団体で1986年に発足した（当初はI3農協を加えた8農協であった）。I市は都市近郊という立地条件のもと、北海道において最も古くから野菜生産が行はれてきた地域である。現在ではハウス栽培により、葉茎菜類・果菜類を中心とした多種多様の品目が生産されており、軽量野菜産地としては道内の産地である。I広域連の取扱をみても上位5品目の春菊、ほうれんそう、メロン、ピーマン、チンゲン菜をはじめ、1,000万円以上の品目が32品目にもおよんでいる。1999年度の取扱実績は計32.4億円となっている。

I市は町村合併を経て市内に小規模農協が併存した状況になっているが、市内のなかでも、特に中心部から西部にかけてのI1農協、I4農協、I2農協管内で野菜生産が早くから行はれてきた。これら地域では1970年代以前から地域ごとに出荷組合が組織され、共同出荷も始まつてはいた。しかし地場市場への個人出荷がおこなえる条件にあつたことから、地場市場と生産者の結びつきが強く、必ずしも農協による共販体制の整備が進んでいたとは言いがたい状況であった。そのような状況下で、最初に農協共販体制を整備したのが、I2農協であった^{註12)}。1971年から野菜の本格的な取扱を開始したI2農協では、共同育苗、ダンボールの統一、また、統一基準で生産者が自主的に選別をおこなうというように産地銘柄の確立のための取り組みを先行して行つてはいた。

減反政策が開始され、I2農協以外の農協においても野菜の取扱が始まると、結果として地場市場において産地間競争が激化することとなつた。

そのようななかでI市内においては1979年に農協間の情報交換と共販体制の整備を目的に「I青果物流通対策協議会」が発足した（以下表II-8-5参照）。しかし、この協議

会段階においては定期的に担当者の会合がもたれ、情報交換がなされる程度であった。また1980年前後には、きぬさやえんどう、軟白ながねぎ、しとう、ピーマンなど部分的にはあるが複数農協間の広域共販が始まっている^{⑨⑩}。

しかし、情報交換を進めるなかで、各農協担当者とも小規模農協ごとの販売事業では、限界を感じるようになってきた。そこでロットをまとめ、軽量野菜中心であっても道外移出をおこなえる条件整備が必要であるという共通認識のもと、ホクレン、市の支援を受けて、道外移出による販路拡大を念頭に真空予冷施設を導入し、合わせて1986年にI広域連に改組されたのである。このようにI広域連の始まりは産地間競争激化のなかで近隣農協による産地間協調としての側面を持っていたのである。

I広域連においては、当初より全てがI広域連に分荷権が移管されたのではなく、順次取扱品目を増加させていった。これはできるだけ、規格基準や荷姿を統一して、会員農協による広域共計のできる条件が揃ってから、順次移行していったためである。しかし、必ずしも全ての品目で共計共販体制が整ってから、取扱をはじめるというわけではなく、調整を要する品目についても青果連に分荷権を移管する場合もあった。このような事情から、I広域連の共計には「全市共計」「地域共計」「会員共計」という3区分がある。「全市共計」は生産が行われている地区全てが参加する広域共計であり、「地域共計」は、ピーマン、軟白ながねぎのように、I広域連発足以前から、市内的一部地域で広域共計の行われている品目であり、「会員共計」は、単協ごとの共計品目である。

表II-8-5 I広域連に関する年表

| | |
|-------|---|
| 1979年 | 市内8農協によって「I青果流通対策協議会」が組織される 「青果物管理センター」設置 |
| 1985年 | 京浜方面への移出を実施。野菜フェア（横浜）・ふるさと便開始 |
| 1986年 | 「I青果物出荷組合連合会（I青果連）」に改組 青果物予冷庫・真空予冷庫を設置 |
| 1989年 | 農産加工への取り組み（ほうれんそう、えだまめなど） 法人化の検討開始 |
| 1992年 | 市内8農協の合併が検討・協議をかさねるが実現せず 広域組織「I青果物生産者連絡協議会」設立 |
| 1993年 | ダンボール等の包装資材が統一される |
| 1994年 | 合併が検討されるが再度白紙にもどる（→青果連の再編への取り組みへ） |
| 1996年 | 広域連、「組織改革の基本構想」がまとめられる |
| 1997年 | 「I広域連への業務委譲に係る確認書」調印、職員入れ替え。 ^⑪ 再編 広域生産者組織の名称が「I青果物生産出荷協議会」に改称・再編される |
| 1998年 | 法人化を進めないことを決定する（他広域連調査実施）。I2・I3が合併。 |
| 1999年 | 電算システムの更新により、全生産者の精算事務がすべて広域連で完結する |
| 2000年 | 市内農協合併協議会発足（1月）、I1・I4が先行合併（5月） |
| 2002年 | 市内6農協+2農協で合併予定（2月） |

資料：I広域連業務資料および聞き取りより作成

取扱量は拡大していったが、I 広域連においては、新たな施設設置はみられず、各農協の集出荷施設がその後も使用されていった。多品目で、しかも葉物軽量野菜が主品目であったことも、施設設置の進まなかつた要因である。

1986年の発足から1996年までは取引先および荷姿の集約・統一が進まず、表Ⅱ-8-6のように単協が独自に販売をおこなう割合は1996年でも全体の35.7%を占めていた。よって、会員農協の品物が出荷市場で競合することもしばしばみられ、必ずしも当初の目的どおりの展開をみせなかつた。

一方で、市内農協の合併がI広域連の発足以後もたびたび検討され、I 広域連は産地間協調という側面から、次第に合併構想のなかで組織整備が行われることとなつていった。小規模農協が市内に分立していたことからたびたび合併構想が持ち上がつた。1994年に合併構想自体は白紙に戻つたが、I 広域連への青果物販売事業の完全統合が合併への前段階として位置付けられ、組織改革へと向かつた。1997年には実際に組織改革が行われ、加工用と一部品目を除く全青果物の分荷権を青果連に集約することができた。代金精算に関しては、1998年までは単協が行つていたが、1999年度には電算システムの更新を行い、生産者個人までの精算業務も青果連で完結できる体制となつた。

表Ⅱ-8-6 I 広域連の会員農協別販売実績と青果連取扱高の割合の推移

単位:万円、%

| 農協名 | 1986年 | | | 1990年 | | | 1995年 | | |
|-----|-----------|---------|------|-----------|---------|------|-----------|---------|------|
| | 販売実績 | 販売形態別割合 | | 販売実績 | 販売形態別割合 | | 販売実績 | 販売形態別割合 | |
| | | 青果連 | 単独 | | 青果連 | 単独 | | 青果連 | 単独 |
| I1 | 34,704.3 | 38.2 | 61.8 | 39,117.1 | 80.0 | 20.0 | 28,950.6 | 85.5 | 14.5 |
| I2 | 49,150.1 | 20.2 | 79.8 | 72,903.0 | 53.5 | 46.5 | 72,847.3 | 57.1 | 42.9 |
| I3 | 3,789.0 | 99.9 | 0.1 | 3,688.9 | 100.0 | 0.0 | 1,650.7 | 99.2 | 0.8 |
| I4 | 33,344.3 | 18.6 | 81.4 | 49,561.3 | 61.5 | 38.5 | 38,814.3 | 88.1 | 11.9 |
| I5 | 32,681.6 | 46.4 | 53.6 | 48,046.7 | 72.0 | 28.0 | 51,745.7 | 59.5 | 40.5 |
| I6 | 25,222.1 | 47.6 | 52.4 | 58,733.3 | 60.3 | 39.7 | 84,301.6 | 36.7 | 63.3 |
| I7 | 38,391.3 | 80.2 | 19.8 | 72,793.5 | 88.5 | 11.5 | 67,858.3 | 85.2 | 14.8 |
| I8 | 17,849.2 | 52.9 | 47.1 | 43,674.4 | 89.9 | 10.1 | 40,089.5 | 91.2 | 8.8 |
| 合計 | 235,131.9 | 42.8 | 57.2 | 388,518.2 | 71.6 | 28.4 | 386,258.0 | 66.9 | 33.1 |
| 農協名 | 1996年 | | | 1997年 | | | 1998年 | | |
| | 販売実績 | 販売形態別割合 | | 販売実績 | 販売形態別割合 | | 販売実績 | 販売形態別割合 | |
| | | 青果連 | 単独 | | 青果連 | 単独 | | 青果連 | 単独 |
| I1 | 28,977.7 | 87.5 | 12.5 | 28,029.1 | 90.8 | 9.2 | 31,181.7 | 92.3 | 7.7 |
| I2 | 62,940.8 | 58.8 | 41.2 | 61,533.9 | 77.7 | 22.3 | 65,799.6 | 84.9 | 15.1 |
| I3 | 1,352.9 | 100.0 | 0.0 | 1,072.9 | 100.0 | 0.0 | — | — | — |
| I4 | 38,242.7 | 87.5 | 12.5 | 36,826.2 | 92.8 | 7.2 | 37,452.4 | 92.8 | 7.2 |
| I5 | 52,699.7 | 48.9 | 51.1 | 51,577.1 | 99.2 | 0.8 | 55,357.8 | 99.4 | 0.6 |
| I6 | 92,883.1 | 36.1 | 63.9 | 96,336.3 | 99.3 | 0.7 | 111,475.1 | 99.3 | 0.7 |
| I7 | 59,148.1 | 84.7 | 15.3 | 54,863.5 | 91.6 | 8.4 | 48,874.2 | 82.1 | 17.9 |
| I8 | 39,243.9 | 89.0 | 11.0 | 35,317.7 | 92.1 | 7.9 | 42,158.6 | 97.4 | 2.6 |
| 合計 | 375,488.9 | 64.3 | 35.7 | 365,556.7 | 92.5 | 7.5 | 392,299.4 | 93.4 | 6.6 |

資料:I広域連「定期総会議案(各年次)」より作成

1998年のI1農協とI3農協の合併（I2農協）に続き、2000年5月にはI1農協とI4農協が先行合併（新I1農協）しており、現時点ではI市内農協は2002年2月に近隣2農協とともに合併がなされる構想となっている。合併農協が実現すればI広域連も合併農協の一部門となる予定である。

(3) G広域連

G広域連は、空知支庁の最も南部に位置する4町、4農協を網羅する広域農協連合会である。札幌市・千歳市といった都市部から比較的近く、一部では産地商人と結びついた野菜生産も行われ、たまねぎ、ばれいしょといった露地重量野菜も転作物として生産が行われてきた。しかし、農地集積が進んだ大規模稻作地域であり、転作物の中心は麦などの畑作物であり、米価低迷の下で農協による野菜生産振興が本格化するのは1980年代後半以降と、野菜産地形成としては北海道においても後発である。

1999年現在の取扱実績は55.8億円、上位5品目はたまねぎ、露地ながねぎ、キャベツ、食用ばれいしょ、メロンである。たまねぎの取扱が特に大きく、全体の30%近くを占めている。上位品目を見ても分かることおり、露地野菜中心の野菜産地であるが、近年ではH広域連と同様、施設栽培も盛んになっている。また、G広域連では生食用の野菜のみではなく、加工用および種子ばれいしょまでも取り扱っており、花卉の取扱が5.6億円と全体の約10%を占めることも特徴である。

G広域連が発足したのは1996年であるが、はじめて事業の広域化が課題として取り上げられたのは、1992年の地区農協の常勤者会議においてであった（表II-8-7参照）。大規模稻作地域であるこの一帯においても野菜生産は定着してきたが、最も立ち遅れていた野菜販売事業において事業提携が重要課題として浮上したのである。1993年以降、青果販売課長による「ビジョン策定プロジェクトチーム」において検討がなされ、1995年には各農協から職員を1名ずつ出向させ「G・JA広域連合会」が設立された。翌年、対外的な信用力を高めるために法人化し、G広域連が設立された。

表II-8-7 G広域連に関する年表

| 年 度 | 内 容 | 備 考 |
|-------|-------------------|---|
| 1992年 | G農協事業広域展開研究会発足 | 「G6農協常勤者会議」を受け、広域展開の課題に応えるため発足 |
| 1993年 | ビジョン策定プロジェクトチーム | 構成は6JAの青果販売担当課長の専従体制 |
| 1995年 | 任意団体「G広域連合会」設立 | 出向社員を各1名ずつ出し、事務局体制で販売業務の広域化を準備。 |
| 1996年 | 法人化し、現在の名称になる | G広域連、6月よりスタート(第1事業年度)。 |
| 1997年 | 広域連合生産部会の発足開始 | 品目別の統合部会の組織化が開始される |
| 1998年 | 運営組織機構を変更 | 青果事業すべてが広域連で完結出来る体制になった。 出向者21名。 |
| 1999年 | 代金精算システム体制が完成 | 生産者個々の精算書発行までを実施。各JAへは口座へ入 金だけの処理で、個人データは広域連が出力(広域連独自電算化 完成)。 |
| 2000年 | 花卉業務を担う業務3課が設置される | 管理課および品目別の業務1-3課、計4課の運営体制となる。 |

資料:G広域連業務資料および聞き取りより作成

当初より広域連で青果物部門を完結させるという構想であったが、それが実行されたのは2年後の1998年であった。この年、単協の青果部門を広域連に集中化させ、翌年には広域連独自の電算システムの導入が完了し、個人精算までおこなえる体制が整った。ただし、手数料率は4農協とも3%で同一であるが、施設使用料・保管料（たまねぎ、ばれいしょ）が異なっており、精算業務を煩雑化する要因となっている。

4. 広域連の事業方式の特徴

1) 事業内容の相違点と事業運営体制

前節での事業展開を踏まえて、各事例の事業内容について相違点をみると、まず、H広域連は広域集出荷施設の整備が進み、施設の管理運営のみではなく共選品目に関わる購買事業までも事業内容としている点が特徴である。一方、I広域連においては、広域集出荷施設は予冷庫および真空予冷をおこなえる集出荷場を有しているが、共選施設など集出荷に関わる施設の大部分は既存の単協所有の施設を利用しておらず、施設運営に関しては各農協からの出向職員が行っている。施設維持（費）に関しても単協が負担し、購買事業は行ってはいない。広域連で施設所有をしていないG広域連もI広域連と同様である。

また、単協との関係を述べておくと、H広域連においては、前述のとおりH4農協にのみ、独自販売品目（きぬさや、小ねぎ、ピーマン、トマト）があり、町の補助で設置された単協独自の集出荷施設を所有しており、青果販売担当者が4名配置されている。I広域連においては、当初からの全ての品目について、分荷権の統合が図られたのではなかったため、各単協にも青果物販売担当者を配置していたが、1997年以降は全担当職員がI広域連へ出向するという形をとっている。G広域連でも、青果部門を担当する職員は全員出向しており、単協には青果部門はない。

事例広域連の組織機構をみると、販売事業および営農指導をおこなう業務課（I広域連では生産販売課）と代金精算業務を担当する管理課に大きく分かれることが共通しており、業務課では、品目別に縦割りで営農指導から販売までを担当する職員が割り当てられている。図II-8-1のようにG広域連では、取扱品目を土物野菜、葉茎果菜類、花卉（2000年度より）の3課に分割しているためそれが明確となっている。

実務を担当する職員についてはI広域連、G広域連では各会員農協から職員が出向するという形をとり、広域連での専任職員の雇用はない。各会員農協からの出向者数は取扱実績に応じた配分となっている。H広域連も当初は出向職員が中心となっており、1992年までは男子職員9名のうち、各農協から1名づつ計4名の出向職員が配置されていた。しかし、1994年には参事1名を除き専任制をとり、1999年には全職員が専任職員となっている。

出向職員の場合、その人事権は単協にあり、販売経験を蓄積したとしても単協の人事に合わせて移動を余儀なくされる。青果物においては、多数の売り先を確保し、日々の価格変動をにらみながら販売をおこなわなければならないというように高度な市場対応を要求されるため、職員の移動は業務運営に支障をきたすことが危惧されるのである。聞き取りでは出向者により業務を運営するI広域連、G広域連でも人事異動は問題とされていた。また反対に、職員をすべて広域連の専任制とした場合には、青果物のみに関わる広域連と

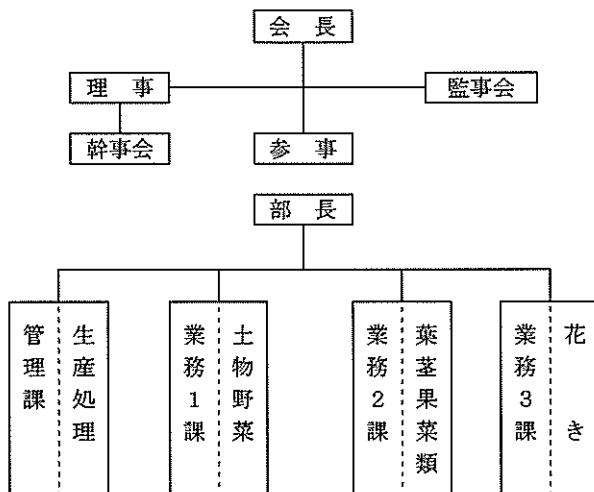


図 II-8-1 G広域連の組織機構図(2000年)

資料：G広域連業務資料より作成

地域農業全体の振興を考える単協との間の連携が保てなくなることが危惧される。そこでH広域連においては単協と連携して振興計画を担当するための課として振興課（1999年度より）を配置し、定期的に単協との連携を深める方策をとっている。現在この振興課の業務は日常的なものではないため、担当者は業務課と兼務となっている。

職員数に関しては、G広域連において職員22名および臨時女子職員10名計32名と最も多く、次いでI広域連では職員16名、事務職員9名計25名、H広域連では職員8名、準職員4名の計12名である（前掲表II-8-2参照）。この職員の数は取扱実績の大きさに比例してはいるが、職員数から1名当たりの取扱高をみれば、H広域連で約1.9億円と最も大きく、次いでG広域連の1.7億円、I広域連の1.2億円となり、その順序は入れ替わる。H広域連においては、職員を専任制にしたことによって長年の販売ノウハウの蓄積ができること、さらに集出荷施設の集中化が職員数を最低限に押さええることを可能にしているといえる。逆にI広域連においては、集出荷施設が分散していることのほか、取扱品目数が非常に多いこと、会員農協の販売手数料率の統一がなされていないことが業務の煩雑化を招いていると考えられる。

2) 広域連の経営状況—H広域連を中心として—

次に広域連がどのように収支均衡をとっているのかという点に着目し運営収支をみる。一般的に農協経営にとって、青果販売部門は手数料収益で経費を賄いきれず赤字部門であり、他部門からの補填による埋め合わせが行われる。しかし青果物に関する事業のみに特化した広域連においてはそれはできない。販売手数料率は、青果物に関しては概して3.0%前後であり、もともとそれのみでは十分に事業を賄えるだけの資金を確保しがたいということもあるが、手数料自体が販売額自体の増減に左右されることから経営基盤が不安定なものにならざるを得ない。よって、このような資金不足および経営の不稳定性を解消するために、事例広域連では主な事業収益となるはずの販売手数料は単協に支払われ、その

代わり会員農協に割り当てられた賦課負担金により、収支均衡をとっているのである。この会員農協からの負担金はどの事例においても定額ではなく、年度ごとに必要なだけ徴収されている。

賦課金の徴収割合はH広域連では、均等割25%、前年度の取扱実績割75%である。G広域連でもほぼ同様に均等割20%、取扱実績割80%であるが、I広域連においてはそれぞれ50%ずつとなっている。取扱実績割の割合が多いほど、利用に合わせた負担に近いものになるということになるが、I広域連においては出向職員の給与は出向先の農協から支払われており、その出向者数は前述のとおり取扱実績の割合で決まっている。よって実質的な費用負担としては、他の2広域連と同様、取扱実績割合に近づいた割合となっている。

会員農協からの賦課金の処理は、H広域連においては部門別損益の販売部門の事業外費用に計上されており、I広域連では各会員農協ごとに多少の違いがあるが、営農および管理部門に計上されている。管理部門に経常されているのは、電算機を利用しているためである。

表II-8-8により、H広域連について詳しく運営収支を見る。H広域連においては、職員について専任制をとり、集出荷に関する施設も運営管理が行われており、広域連に関わる経費および収益が広域連に計上されている。

表II-8-8 H広域連の運営収支

単位:万円、%

| | 1990年 | 1995年 | 1998年 | 1999年 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 事業収益 | 5,464 | 7,370 | 10,838 | 8,999 |
| 販売 | 130 | 419 | 98 | 94 |
| 購買 | 1,484 | 1,893 | 2,576 | 2,236 |
| 営農 | 601 | 908 | 2,033 | 1,838 |
| 施設利用 | 3,249 | 4,151 | 6,133 | 4,830 |
| 事業費用 | 1,340 | 1,086 | 1,803 | 1,176 |
| 事業総利益 | 4,124 | 6,284 | 9,035 | 7,823 |
| 事業管理費 | 10,874 | 11,944 | 12,986 | 12,807 |
| うち人件費 (割合) | 4,880 44.9 | 6,174 51.7 | 6,798 52.3 | 6,589 51.4 |
| 事業利益 | -6,750 | -5,660 | -3,951 | -4,985 |
| 事業外収益 | 14,779 | 7,232 | 7,171 | 7,373 |
| うち賦課金 | 8,532 | 6,697 | 5,721 | 5,337 |
| 事業外費用 | 7,932 | 1,567 | 2,456 | 2,360 |
| 当期純利益 | 97 | 5 | 764 | 28 |
| 販売実績 | 209,043 | 231,082 | 306,080 | 232,661 |
| 賦課金／販売実績 | 4.1 | 2.9 | 1.9 | 2.3 |

資料:H広域連「事業報告書(各年次)」より作成

1999年の運営収支をみると、施設利用料および購買手数料を中心として、約9,000万円の事業収益があり、事業総利益の時点では8,000万円弱のプラスとなる。一方、人件費（51.4%）と施設の減価償却費を中心とする管理費は1億2,000万円であり、事業利益の時点では5,000万円弱のマイナスとなっている。これを埋めるために事業外収益として計上されているのが各農協からの賦課金であり、1999年度は5,373万円の補填がなされている。人件費は増加しているが、その他施設費、減価償却費などの管理費の低下と事業収益の増加により、賦課金は1990年代当初は8,000万円以上あったものが、1995年には6,697万円となり、近年では5,000万円台と減少している。

販売実績に対する賦課金の割合をみると1990年の時点で4.1%であったのが、1999年では2.3%にまでに低下しており、計算上では販売手数料率の3.0%よりも低くなっている（3.0%以下になったのは1993年以降である）。これはH広域連が、当初から広域的に施設設置を進め、人員配置を最小限で押さえて、長期にわたり運営を行ってきた結果であるが、ここからは単協経営にとって、事業統合によるスケールメリットが発揮できるということが示唆される。

5. 販売事業の広域化と広域産地形成

広域連が1つの産地として評価を受けるためには、生産面における広域的な組織化と集出荷体制の整備が必要であり、また、ロット拡大のメリットを発揮するためには、これまで確保してきた販売経路を十分に活かしながらも、分荷権を集約して販売事業を再構築していく必要がある。

以下では、まず、取扱動向と販売事業の広域化の特徴についてみた上で、共販体制の整備の現状を確認していく。

1) 販売事業の広域化

最初に量的な面から事例広域連の取扱実績をみてみよう。各広域連の1999年度取扱実績をみると、G広域連が最も高く、55.8億円となっており、続いてI広域連の32.4億円、H広域連青果連の23.3億円と続く。現在、北海道の約200農協のうち、青果物取扱実績のみで、100億円以上をこえる農協は2つあり、30億円以上の農協では計14農協にも上る。このことから考えると、事例広域連の取扱規模は必ずしも大きいとはいえない。しかし、少なくとも、10億円を満たない小規模な農協が集まり、販売事業を広域化することによって、上位の農協と同レベルの規模の産地となっているということはいえる。また、品目別に考えれば、基幹的な品目については、道内でもトップクラスになっている品目も多くなっている。例えば、H広域連でみれば、アスパラの出荷量はホクレン取扱実績の1/4を占め第1位であるし、南瓜についても第2位の出荷量を誇っており、道外移出量では、トップの産地である。

以上のように一定のロットを確保することとともに取扱実績における特徴が、「全品目対応型」であるがゆえに生ずる多品目化である。多品目化の要因としては、組織の発足から時を経たH広域連、I広域連においては、新規導入による品目の増加もあるが、「全

品目対応型」の特徴は、各農協の生産品目をすべて取り扱うことによって多品目化が生じているということである（表Ⅱ－8－9参照）。

多品目化は販売事業をおこなう主体である農協、広域連にとっては手間や経費の増大に繋がること、ロットを分散させてしまうことからデメリットとして捉えられることが多い。しかし、生産者や買い手側にとっての評価は逆である。生産者にとっては、作目選択の幅が広がることで、自分の経営状況に合った品目を無理なく導入することが可能となるし、複数の作目を生産することにより、品目ごとの豊凶作や価格低迷に対しても一定程度リスクを回避することが可能となるのである。これは産地の維持という点でみても重要となる。また、買い手側にとっては、1つの産地で複数品目が揃うということは取引費用の節減になる。これは品目ごとのロットの確保と同様、多品目総合的な産地であることが、市場評価の向上へと繋がることを意味する。

表Ⅱ－8－9 H広域連の品目別販売実績の推移および会員農協別割合

単位：万円、%

| | | 1990年 | 1993年 | 1996年 | 1999年 | | 農協別割合(1999年) | | | | 全体 |
|-------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|--------------|---------------|---------------|------------|-------|
| | | | | | 実数 | 割合 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | |
| G・アスパラ | | 72,836 | 85,333 | 84,908 | 71,288 | 30.6 | 16.5 | 56.4 | 19.7 | 7.3 | 100.0 |
| かぼちゃ | 生食 加工 | 43,496 3,911 | 57,609 5,110 | 47,607 2,478 | 45,588 2,376 | 19.6 1.0 | 12.4 — | 58.4 100.0 | 14.9 — | 14.3 — | 100.0 |
| だいこん | 移出 加工 | 2,106 6,008 | 5,808 938 | 13,418 — | 16,236 — | 7.0 — | 19.7 — | 34.5 — | 45.8 — | — — | 100.0 |
| にんじん | | 10,578 | 15,452 | 17,445 | 15,453 | 6.6 | 11.5 | 51.3 | 37.2 | — | 100.0 |
| 花 卉 | | — | 1,704 | 5,969 | 14,179 | 6.1 | 0.0 | 0.4 | 97.2 | 2.4 | 100.0 |
| ゆりね | 生食 加工 | 14,244 1,136 | 16,221 1,448 | 19,560 2,056 | 11,348 840 | 4.9 0.4 | — — | 37.3 35.4 | 59.1 58.0 | 3.6 6.7 | 100.0 |
| たまねぎ | | 21,924 | 5,040 | 13,826 | 11,905 | 5.1 | 35.9 | 8.9 | 54.2 | 1.0 | 100.0 |
| ながねぎ | 施設 露地 | 1,404 623 | 2,818 4,430 | 3,460 5,175 | 2,917 6,491 | 1.3 2.8 | — 92.1 | — — | 100.0 7.9 | — — | 100.0 |
| キャベツ | | 5,629 | 10,897 | 6,290 | 7,667 | 3.3 | — | 73.8 | 26.2 | — | 100.0 |
| はくさい | | 8,335 | 7,100 | 5,928 | 5,713 | 2.5 | 0.2 | 71.6 | 28.2 | — | 100.0 |
| ピーマン | | — | 883 | 3,442 | 3,719 | 1.6 | 18.1 | 11.8 | 70.0 | — | 100.0 |
| レタス | | 3,961 | 6,631 | 580 | 3,046 | 1.3 | — | 71.6 | 28.4 | — | 100.0 |
| きぬさや | | — | — | 1,932 | 1,784 | 0.8 | 91.6 | — | 8.4 | — | 100.0 |
| スイカ | | 2,479 | 2,700 | 2,689 | 1,763 | 0.8 | 7.3 | — | 92.7 | — | 100.0 |
| メロン | | 632 | 1,211 | 1,308 | 1,611 | 0.7 | 58.7 | — | 41.3 | — | 100.0 |
| イチゴ | | 1,765 | 1,232 | 1,245 | 1,257 | 0.5 | — | — | 100.0 | — | 100.0 |
| トマト | | — | — | — | 2,231 | 1.0 | — | — | 100.0 | — | 100.0 |
| スイート コーン | 生食 加工 | 257 1,112 | 176 1,009 | 46 631 | 3 618 | 0.0 0.3 | — 1.3 | — 68.3 | 100.0 30.4 | — — | 100.0 |
| にんにく | | 899 | 439 | — | — | — | — | — | — | — | — |
| その他 | | 455 | 1,514 | 819 | 368 | 0.2 | — | 69.7 | 30.3 | — | 100.0 |
| 名寄市場 | | 5,255 | 3,973 | 4,204 | 4,261 | 1.8 | 56.3 | 1.5 | 3.6 | 38.7 | 100.0 |
| 会員外 | | 0 | 0 | 0 | 78 | 0.0 | — | — | — | — | — |
| 合 計 | | 209,043 | 249,676 | 245,016 | 232,738 | 100.0 | 16.5 | 43.6 | 33.7 | 6.1 | 100.0 |

資料：H広域連「事業報告書(各年次)」より作成

注)会員外は会員4農協管内以外の生産者からの出荷を示す。

次に販売事業の広域化についてみていく。販売事業の広域化にとって、最も重要なのは第1に分荷権の広域連への移管と販売先の集約という課題である。仮に分荷権を広域連に移管したとしても、それまでの個別分散化した販売先のままでロットが拡大したといつても、その効果は十分發揮されない。しかし、販売先の集約は、卸売業者との信用関係を築きながら、販売を行ってきた事情のもとではかなりの困難を伴う。実際、I広域連で集約化が進まなかった理由の1つはここにあった。G広域連においても同様で、取引先の集約化は大きな課題であった。聞き取りによれば、当初、会員農協の販売先は取引量の大小合わせて90社にもおよんだという。それを現在では、メインとなる市場を1／3以下の20から25社にまで集約している。G広域連でこのように短期間に集約化が進んだのは、ホクレンの支援があったからである。ホクレンは4農協の取引先をメイン市場とサブ市場に分類し、整理を行った。

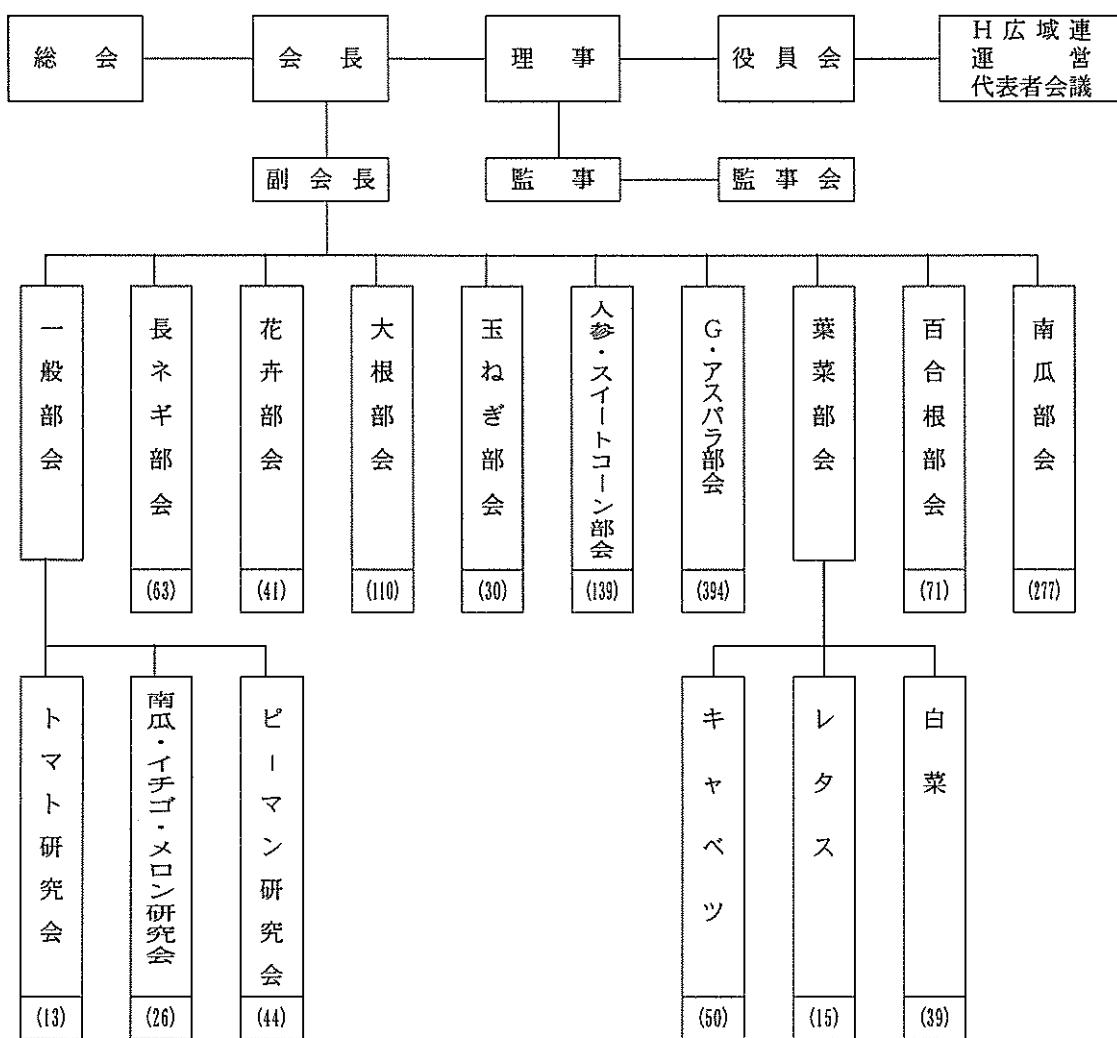
第2に、以上のような集約化を進めるとともに、一方で、より広範囲から有利な販売先や販売形態を選択できる可能性が現れたことも重要である。ロットの拡大は、道外移出の拡大を可能としている。また、長期安定的な出荷体制を整備することを前提に、市場を介した量販店との予約相対取引などもおこなえるようになった。I広域連においては、道外移出に関しては、ホクレンの「ルート販売」を利用しながら、予約相対取引を進めており、また、地場市場の要請を受けて、量販店との有機農産物の相対取引も開始している。G広域連においても、市場からの要請を受けて「減農薬たまねぎ」の生産が開始された。このような取り組みができるようになったのは、産地規模の拡大により市場からも一定の評価を受け、期待される産地となっていることを示している。

第3に、ここで指摘しておかなければならないのは、H4農協の場合や、I広域連の場合のように、一部品目や販売先に関しては単協独自の販売も行われることに関する問題把握である。広域連を中心とした場合には、分荷権を集中化できないことは、単一産地としてのまとまりのなさを示し、ロットの確保が第1の目的である広域連にとってはマイナス面として捉えられる。しかし、一地域としての農協を中心にして考えると広域連は事業機能補完のための組織であり、評価は変わってくる。H4のように、広域連発足後に他の農協間との異質化が進んだ場合、地域農業を維持するためには、地域独自の取り組みも行いながら、必要な部分では広域連を利用するということも重要である。このような地域独自の取り組みに関しても柔軟におこなえるのは、広域合併と比較した場合に、広域連の利点として捉えることも可能であろう。

2) 共販体制の整備と生産指導

本章で事例として取り上げた「全品目対応型」の広域連の特徴として重要なのは、生産指導についても広域的に対応がなされているということである。実際に生産指導が行われ、栽培技術・品種の統一および高位平準化、規格基準の統一、品質の向上などがなされるためには、生産者組織の統合が必要となる。各広域連とも、生産者組織の統合は行われているが形態には相違点があり、組織発足から間もないG広域連については、現在も進行中で課題も多い。各生産者組織の特徴をみると、H広域連とI広域連においては、主要品目に関して品目別部会が存在しており、さらに品目別部会だけではなく、品目部会の上に連絡協議会が置かれており、各品目部会相互の情報交換や連携をとれる体制になっている。

I 広域連には品目部会33部会と並列に地区支部（7支部）が設けられている。これは品目別に広域化しても、さらに地域ごとの生産者の交流の機会をもつくるという意味がある。H広域連では9品目の品目部会と並んで、一般部会という組織が設けられている（図II-8-2）。ここには、主要品目以外で、さらに産地化を図っていく必要のある品目について研究会がおかかれている。現在は3研究会があり、生産の拡大のみられるものに関しては、順次、部会に昇格する。



図II-8-2 Hそ菜園芸振興会機構図および生産者戸数

資料:H広域連「組織要覧」1999年より作成

注)そ菜園芸振興会の総会員戸数は594戸(1999年)

G広域連は、広域化の準備が出来上がってから、個々に品目部会組織が結成されるという方法をとっている。表II-8-10のように現在は主要13品目について組織が設立されている。しかし、どれも設立されて間もないこともあり、必ずしも作付計画を立てるなどの面で広域的な意思統一をできる段階に至っているものは少ない。

部会組織の事務局は広域連に置かれており、各品目部会ごとに担当職員が配置される。担当者は、品目別に市場対応から生産指導までを一環しておこなうことになる。青果物においては、品質・規格面での市場からの要望や情報を確実に伝え、集出荷体制を整えていく必要があるため、このような指導体制が重要となる。

生産者組織の統合とともに、共販体制の広域化で問題となるのが、集出荷施設の整備である。確かに施設面での充実を図ってきたH広域連においては共選共販体制が整備されており、品質面での統一は進んでいるといえる（表II-8-11）。しかし、産地の範囲が広域化しているなかで、施設を集約していくことは、施設利用の利便性が極端に悪くなる生産者があらわれるという問題が生じる。G広域連は広域的な集出荷施設を有していないが、このような要因もあり、現時点では広域施設の設置には消極的である。集出荷施設の整備によるこのような矛盾は、産地単位が拡大することによって、必然的に生じるものであると思われる。この点は、広域産地形成にとって、今後も検討すべき課題であろう。

表II-8-10 G広域連合生産部会一覧表（1999年）

| 部会名 | 参加地区(会員数) | | | | 会員計 | 設立年度 | 備考 (1999年現在) |
|------------|-----------|-----|-----|-----|-------|-------|-----------------------------|
| | G1 | G2 | G3 | G4 | | | |
| たまねぎ振興会 | 93 | 74 | 7 | 29 | 203 | 1982年 | 基本的に共選、全期間広域共計 |
| 種馬鈴薯連絡協議会 | 90 | 50 | — | 48 | 188 | 1998年 | 共選、全期間広域共計 |
| 食用馬鈴薯振興会 | 40 | 13 | — | 38 | 91 | 1997年 | |
| にんじん振興会 | — | 13 | — | 11 | 24 | 1997年 | |
| 南瓜連絡協議会 | ○ | ○ | ○ | ○ | 65 | 1998年 | |
| ながねぎ振興会 | 34 | 63 | 33 | — | 130 | 1997年 | 共選は1週間共計、個選は1日共計 |
| 軟白ながねぎ振興会 | 8 | 3 | 13 | 2 | 26 | 1998年 | 完全統合部会。生産者数が少なかったことが要因 |
| キャベツ振興会 | — | — | 51 | 30 | 81 | 1996年 | 集荷場は分かれているが、広計、南幌のみ価格安定制度あり |
| ほうれん草連絡協議会 | 47 | 31 | 8 | 28 | 114 | 1998年 | |
| トマト振興会 | 13 | 65 | — | — | 78 | 1998年 | 1週間共計 |
| ピーマン振興会 | — | — | 45 | 17 | 62 | 1998年 | |
| 花き連絡協議会 | 28 | 34 | 11 | 32 | 105 | 1997年 | 完全統合部会。リンドウ、スプレー菊で広域共計。 |
| 地区別会員数計 | 353 | 346 | 168 | 235 | 1,167 | | |

資料:G広域連「第1次中期振興計画書」および聞き取りより作成

表Ⅱ-8-11 主要品目の選果方式と共計期間（H広域連）

| | 品目 | 作型 | 共計期間 | |
|----------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| 共選品目 G・アスパラ | 露地 | 4期共計(10日) | 5月中～7月上 | |
| | ハウス | 1日共計 | 3月下～5月 | |
| | かぼちゃ | 露地 | 3期共計(20日) | 8月下～10月下旬 |
| | にんじん | 露地 | 2期共計 | 8月上～10月下旬 |
| | たまねぎ | 露地 | 全期間共計 | 8月上～10月下旬 |
| | だいこん | 露地 | 3期共計(20日) | 7月上～10月下旬 |
| | 花卉(ゆり) | ハウス・露地 | 1週間共計 | 4月～11月 |
| 個選品目 | ゆりね | 露地 | 全期間共計 | 9月～3月 |
| | 葉菜 | 露地 | 1日共計 | 8月～11月 |
| | すいか・メロン | トンネル | 1週間共計 | 7・8月(9月) |
| | ながねぎ | ハウス・露地 | 1週間共計 | 7月上～12月 |
| | ピーマン | ハウス | 1週間共計 | 7月～10月 |
| | きぬさや | ハウス | 1週間共計 | 7月下～10月 |

資料：H広域連担当者からの聞き取りにより作成

6.まとめ

広域連の事業展開および産地形成の取り組みをみてきたが、ここでもう一度、各広域連の到達点と課題についてまとめよう。

H広域連は、生産者の広域的・主体的協同化を支援する形で組織され、生産者組織・H広域連が生産・販売面での役割を分担しながら、一から産地を築き上げた事例であった。そして地域内において生産者の異質化が進むことにより、1農協においては独自の対応もみられた。広域連の取り組みとしては問題があるかもしれない。だが、単協、そしてその地域内の生産者にとっては、地域の実状に合わせ、広域連自体の利用を自主性をもって、柔軟に対応できるということは逆に、広域連の利点として評価できることではないであろうか。

I広域連は地域内の産地間協調という点から始まった組織である。しかし、野菜生産の歴史は古く、各農協個別での取り組みがあったために、地区ごとの販売先や荷姿の統一が容易には進まず、I広域連と各会員農協というように二重に分荷権が存在する状況が発足後も続いていた。しかし、合併することが決定してからは、その準備段階という位置付けも付加され、急速に生産者の組織化および分荷権の集約がなされていったのである。

G広域連は、最後発産地として、単協に販売ノウハウの蓄積が十分にないことで、事業強化のために広域連が組織された。この点に関しては、H広域連と同様の要因を持っている。しかし、その後の展開に関しては必ずしも同様ではない。まだ、発足して間もないこともあり、生産者の組織化などにおいて課題を抱えている。

以上の事例分析を踏まえた上で、広域連と同様に、産地規模拡大の手法として進められている広域合併との関連において広域連の意義をまとめる。

最初にも述べたとおり、広域合併は、実状として産地形成の一手法というよりも経営合

理化が優先されている。そのようななかで、近年では、広域連を合併の準備段階として位置付け、事業統合を図る例も存在していた。このように「産地形成型」合併を準備する手段の1つとしても役割を果たしているともいえる。もし、上記のI広域連の会員農協が構想どおりに合併すれば、広域連が合併の準備段階として位置付けられたのはF広域連に続き2回目となる。しかし、どちらの事例についても当初からそのような位置付けであったわけではなく、広域連を広域合併の代替組織や準備段階として捉えることはできない。ここで強調したいのは、広域連が系統三段階の枠にとらわれず、地域農業の課題に対する単協の主体的取り組みであったという点である。

【注】

- 1) 広域野菜産地形成に関しては坂本[1994]、坂本[1998]を参照し、「協議会方式」といった呼称についても坂本[1998]に依拠している。
- 2) ただし、F広域連は2000年2月に会員11農協のうち8農協が広域合併を果たしたことにより、青果事業部門を新生合併農協に移管しており、現在は花き・米の販売事業および広域施設の管理運営のみを事業内容としている。
- 3) 三島[1977]、P.18から引用。
- 4) 広域営農団地育成対策事業の他、戦後の広域農業政策の展開については能美[1989]、PP. 9～40を参照。
- 5) たまねぎはホクレンにより1963年全道統一共販が開始され、1965年には地区共計共販体制となる。
- 6) J広域連については、飯島[1979]、三島[1982]、佐藤[1994]を参照。
- 7) F広域連[1984]、飯島[1979]を参照。
- 8) F広域連の広域共販に関しては、板橋[1996]を参照。
- 9) 飯澤理一郎・小林哲郎[1988]PP.125～148を参照。
- 10) Hそ菜園芸振興会南瓜部会[1998](引用・参考文献[56]) P. 4 参照。
- 11) H4農協による独自の取り組みについては水野[1999]PP. 67～69参照。
- 12) 湯沢・三島・亀井・藤島[1978]、PP. 107～142参照。
- 13) 坂爪浩史[1999]、PP. 125～129参照。

補 章 高知園芸連における全県共販体制の機能と再編方向

1. はじめに

農協による産地化は、1960年代以降に拡充する都市の農産物需要を満たすことに寄与してきた。青果物に関してそれは、卸売市場の整備・拡充の発展と軌を一にしてきたが、80年代後半以降になって卸売市場の地位が低下するとともに、輸入農産物との競争が激化する中で、農協による産地化もその変化・再編が迫られていることは既に多くの論者により指摘されている。

それは需要側から見ると、何よりも量の確保が重要であった1960年代以降、大量規格化された農産物への需要が主流であったのに対し、80年代後半以降はそうした需要の一部が質的多様化を求めるものへ変化していく過程であった。また、供給側は国内での激しい産地間競争とそれにともなう産地移動、そして生鮮、および加工野菜の輸入増加の中で国際競争に晒されている。

以上のような需要、供給両面の変化の過程に応じて、農協による産地化も変化を余儀なくされている。それは、ロット確保による価格形成力の発揮という系統共販体制を再編成するという課題であり、拡大へと一途に邁進してきた産地規模を上述したような需要生産両面の変化に応じて如何に再編成していくかというものである。そしてそれに信用、共済事業の強化を目的とした農協合併という組織再編が影響することで、課題を複雑化している。

本章では、以上のような問題意識に立ち、全県共販体制という驚くべきシステムを早期に確立して日本の園芸産地の先端を誇示してきた高知県を事例として、そのシステムの概要を整理した上でその再編成の方向を郡単位の農協合併の影響、単協における独自販売への取り組みの影響という面から検討する。

さらに、高知県の山間地で系統共販とは一線を画しながらも、加工事業へ特化することで農協経営を維持しているE3農協を取り上げる。全県共販体制には乘らずに独自に販売体制を構築して事業展開をおこなっており、大規模合併に参加し地域から乖離することで経営を維持するのではなく、地域農業を基盤として事業展開をおこなうことで地域経済全体をも維持していることを明らかにする。

2. 高知県における農協の概要

まず高知県農業の特徴を概観しよう。1995年農業センサスによると高知県の規模別販売農家戸数は0.3～0.5ha層が29.5%、0.5ha～1.0ha層が42.5%となっており、合わせると約7割（2万戸）となっている。総農家戸数3万8千戸のうち最も多いのがⅡ兼の1万9千戸であり、次いで専業の1万2千戸となっているが、専業のうち男子の生産年齢人口がいるものは5割に満たない。経営形態で見ると最も多いのが稻作単一経営（総販売金額に占める割合が8割以上）で8,829戸であるが、次いで施設野菜単一経営の4,548戸、果樹類

単一経営の1,754戸、露地野菜单一経営1,653戸となっている。農家1戸当たり販売金額で見ると50万円未満が28.3%（約8千戸）と最も多く、200万円未満との合計では56%%しめている。

以上を見ると、園芸大国高知県の野菜生産は、兼業高齢農家により販売金額的に小規模におこなわれていることがわかる。

ではつぎに、以上のような農業構造に立脚する農協の特徴を概観してみよう。

組合員戸数の状況を見たものが表II-補章-1である。これによると土佐あき、土佐香美、高知市、コスモス、高知はた農協のような郡単位の合併農協がある一方で、組合員戸数100～300戸程度の小規模農協が同時に存在しており、県内での合併進捗度に差が見られる。ちなみにこうした小規模農協が現時点まで存続し得ている条件として、全県共販体制をあげることができよう。全県という産地単位が確立しているため産地規模拡大のための農協合併が進展してこなかったのである。

正組合員割合別の部門別損益をみたものが表II-補章-2である。事業利益に関しては、県平均で約4,300万円であり、80～100%層がE3農協の影響で6,500万円と最も大きくなっている。それ以外の層では、購買、販売事業が赤字であり、信用、共済事業に農協経営が依存していることがわかる。また、70～80%層は表II-補章-1からわかるように小規模農協が多いいため、信用、共済事業の事業利益が低く、全体の事業利益でも約2千万円と低い。農業地帯といわれる高知県においても全階層ともに経済事業はおむね赤字となっていることがわかる。

表II-補章-1 組合員戸数（1999年度）

| | 正組合員戸数 | 准組合員戸数 | 組合員戸数合計 | 正組合員戸数割合 |
|--------|--------|--------|---------|----------|
| 土佐あき | 7,690 | 4,302 | 11,992 | 64.1 |
| 馬路村 | 347 | 39 | 386 | 89.9 |
| 土佐香美 | 7,094 | 2,949 | 10,043 | 70.6 |
| 土佐れいほく | 3,085 | 1,537 | 4,622 | 66.7 |
| 南国市 | 3,869 | 1,825 | 5,694 | 67.9 |
| 長岡 | 749 | 47 | 796 | 94.1 |
| 十市 | 344 | 94 | 438 | 78.5 |
| 高知市 | 4,707 | 4,211 | 8,918 | 52.8 |
| 伊野町 | 981 | 1,584 | 2,565 | 38.2 |
| 高知春野 | 1,466 | 144 | 1,610 | 91.1 |
| 土佐市高岡 | 617 | 66 | 683 | 90.3 |
| 北原 | 306 | 116 | 422 | 72.5 |
| 戸波 | 684 | 114 | 798 | 85.7 |
| 波介 | 389 | 64 | 453 | 85.9 |
| 蓮池 | 121 | 52 | 173 | 69.9 |
| 高石 | 216 | 59 | 275 | 78.5 |
| 宇佐 | 97 | 37 | 134 | 72.4 |
| 新居 | 248 | 84 | 332 | 74.7 |
| コスモス | 6,920 | 3,811 | 10,731 | 64.5 |
| 土佐くろしお | 3,640 | 2,361 | 6,001 | 60.7 |
| 四万十 | 2,822 | 1,244 | 4,066 | 69.4 |
| 津野山 | 1,386 | 537 | 1,923 | 72.1 |
| 高知はた | 11,735 | 4,238 | 15,973 | 73.5 |
| 県平均 | 2,588 | 1,283 | 3,871 | 73 |

資料：高知県農協中央会資料より作成。

表Ⅱ－補章－2 正組合員戸数割合別部門別事業利益

単位:千円

| 正組合員戸数割合 | 農協数 | 信 用 | 共 濟 | 購 買 | 販 売 | その他の事業 | 指 導 | 管 理 | 計 |
|----------|-----|---------|---------|----------|----------|-----------|----------|-----------|--------|
| 80～100 | 6 | 31,286 | 40,920 | 10,517 | 48,449 | △ 2,741 | △ 23,328 | △ 40,587 | 64,517 |
| 70～80 | 8 | 129,657 | 165,634 | △ 14,294 | △ 30,116 | △ 42,797 | △ 38,944 | △ 149,204 | 19,936 |
| 70未満 | 9 | 341,389 | 281,698 | △ 30,477 | △ 67,988 | △ 166,557 | △ 78,673 | △ 230,995 | 48,396 |
| 県 平 均 | 23 | 186,847 | 178,516 | △ 14,154 | △ 24,440 | △ 80,775 | △ 50,416 | △ 152,874 | 42,702 |

資料:高知県農協中央会資料より作成。

注)正組合員割合は正組合員戸数／組合員戸数計である。

購買事業の事業利益は正組合員割合が低いほど赤字となっている。表Ⅱ－補章－3に購買事業における生産、生活資材供給高を示したが供給高は正組合員割合が減少するほど増加している。正組合員割合が低いからといって一般小売店と競合すると考えられる生活資材の割合が高いということではなく、そのことが赤字の直接的原因ではない。つまり、都市的で大規模な農協において生産資材購買事業の効率性が悪いことが示唆されよう。

つぎに表Ⅱ－補章－4で販売事業の内訳をみると野菜類が5割以上を占める農協が16あり、それ以外は米、果樹類、花卉類が多い。コスモス、津野山は特産品、四万十は畜産の割合が高くなっているが、品目では、全県的にほぼ野菜に特化した販売事業となっている。

信用事業について、貸預率、貯借率、貯貸率をみてみると、高知県平均の各数値は376.1%、1.1%、21.7%となっていることから、貯金により調達した資金の多くを預金運用している構造となっている。ついで、貯貸率と正組合員戸数割合の関係をみたものが図Ⅱ－補章－1であり、両者には相関が見られる。正組合員戸数割合の低い都市的性格が強い農協において貸付が多く、また、前掲表Ⅱ－補章－2で見ても信用事業収益が高くなっている。

つまり、農業県である高知においても信用事業は余裕金の預金運用を中心であり、農業向け貸付の割合も低く、都市農協的な事業構造に近いと考えられる。

表Ⅱ－補章－3 購買事業供給高(1999年度)

単位:千円

| 正組合員戸数割合 | 農協数 | 信 生産資材 | 生活資材 | 合 計 |
|----------|-----|-----------|---------|-----------|
| 80～100 | 6 | 640,848 | 161,228 | 802,076 |
| 70～80 | 8 | 1,609,514 | 539,346 | 2,148,861 |
| 70未満 | 9 | 2,135,494 | 928,863 | 3,064,358 |
| 県平均 | 23 | 1,562,637 | 593,126 | 2,155,763 |

資料:高知県農協中央会資料より作成。

注)正組合員割合は正組合員戸数／組合員戸数計である。

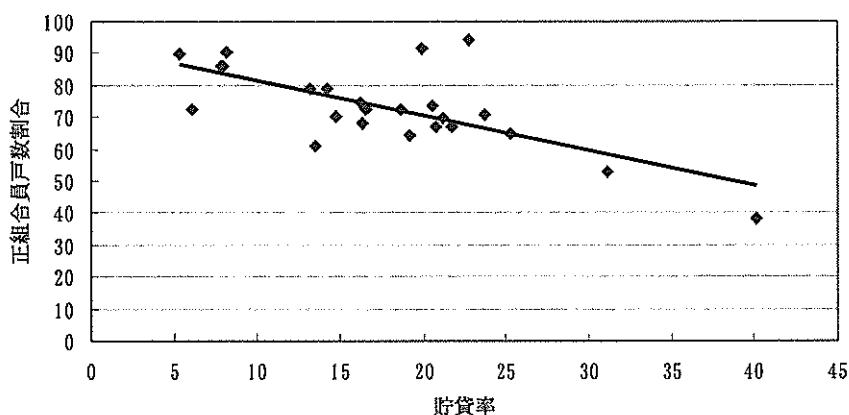
表Ⅱ－補章－4 1999年度販売取扱高にしめる品目別割合

単位:千円、%

| | 合計 | 野菜 | 米 | 果樹 | 花卉 |
|--------|------------|------|------|------|------|
| 宇佐 | 1,175,465 | 94.4 | 0.0 | 0.0 | 5.6 |
| 新居 | 1,626,992 | 93.0 | 0.0 | 0.0 | 7.0 |
| 土佐市高岡 | 1,099,994 | 92.3 | 1.2 | 6.5 | 0.0 |
| 蓮池 | 572,897 | 91.7 | 0.9 | 7.5 | 0.0 |
| 土佐くろしお | 7,401,573 | 88.2 | 1.0 | 0.8 | 8.7 |
| 伊野町 | 594,362 | 88.0 | 3.0 | 3.2 | 3.3 |
| 高知春野 | 6,640,803 | 86.1 | 1.8 | 0.1 | 5.1 |
| 土佐あき | 13,181,131 | 80.1 | 2.9 | 3.7 | 6.1 |
| 長岡 | 462,614 | 77.7 | 20.0 | 1.9 | 0.3 |
| 十市 | 954,524 | 77.4 | 1.6 | 4.4 | 16.6 |
| 南国市 | 5,562,300 | 76.2 | 15.8 | 0.4 | 0.8 |
| 波介 | 775,475 | 74.2 | 1.2 | 18.2 | 3.5 |
| 土佐香美 | 14,271,575 | 68.3 | 4.6 | 13.4 | 4.2 |
| 高知はた | 8,895,789 | 58.4 | 17.0 | 4.0 | 9.7 |
| 戸波 | 976,713 | 57.2 | 0.5 | 12.9 | 21.6 |
| 四万十 | 4,083,234 | 56.7 | 3.8 | 0.1 | 1.7 |
| 高知市 | 4,694,038 | 48.8 | 17.9 | 2.2 | 30.3 |
| 津野山 | 796,743 | 45.7 | 3.4 | 0.7 | 9.4 |
| コスモス | 3,620,327 | 40.7 | 3.7 | 2.1 | 3.2 |
| 北原 | 899,753 | 37.6 | 0.4 | 13.2 | 42.9 |
| 土佐れいほく | 1,667,815 | 27.7 | 38.8 | 0.0 | 5.5 |
| 高石 | 963,572 | 22.9 | 0.2 | 41.0 | 35.9 |
| 馬路村 | 2,247,186 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 県平均 | 2,107,041 | 37.2 | 10.7 | 9.9 | 21.2 |

資料:高知県農協中央会資料より作成。

注)畜産物等を除いているため、割合の合計は100とならない。



図Ⅱ－補章－1 正組合員戸数割合と貯貸率の関係

資料:高知県JA中央会資料より作成。

3. 園芸連を中心とした全県共販体制

高知県は丸高方式に代表されるように、県と高知県園芸農協連合会（以下園芸連）が主導的役割を担いながら、全県共販体制を確立してきた。全国の主要卸売市場に県職員と園芸連職員を配置し（丸高）、そこから送られる市況情報をもとにして園芸連が支所毎に出荷指令をだし、支所がさらに細かく集荷場毎に出荷指令を出す。技術指導も園芸連支所が中心となっておこなう。このように全県集出荷販売体制が構築されている。

県園芸連の機能には①生産出荷計画の樹立、②県下一本の共同計算、③配車計画、④規格選別荷姿の統一、⑤荷受会社の指定がある。

生産出荷計画は以下のように策定される。「園芸連は促成野菜の市場への出荷が終了すると丸高、市場等より集められた調査諸資料を検討し、県行政当局とも協力しながら次年度の生産出荷の基本計画を8月に作成する。この基本計画原案に基づいて、組合員の生産出荷計画を作成する。この計画を支所において調整し、県園芸連に持ち寄って、これらの各単位組合の生産計画をさらに県下一本に取りまとめる作業を行い、県下全体の品目別、作付面積、生産予想数量、主要品目の出荷予想数量などを集計した生産計画と、その計画に基づいた品目別、時期別出荷計画をさらに大まかに支所別出荷基礎を作成する」（『組合と五十年』高知県園芸農業協同組合連合会50周年記念誌1972）。

丸高とは「東京、大阪、名古屋の各市場に配置されている高知県の青果物斡旋機関である。ここには園芸連職員とともに県職員が配置され、以下のような機能を果たしている。管轄内の各市場の市況を迅速に把握し、他の丸高などと連絡を取り、県園芸連に指示を与える分荷計画を立てる。当日の到着物は各市場の市況、需給状況、競合産地の入荷状況などの条件を考慮に管内の市場に分荷配給をおこなう。また産地からの着荷の状況、選別具合などを調査し公正なセリがおこなわれるよう監視し同時にセリ売りの状態から市況の動きを観察する。市場においてセリ終わった後、各市場を取りまとめ郡支所に対し各市場別、組合別（共計品目を除く）品目等階級別に市況を連絡すると同時に、着荷状態送り状と照合した量の過不足、品質、形状などの良否、腐敗物発生状況なども詳しく調査し報告する。さらに競合産地からの入荷状況やそれによって影響を受ける市況の見通しなども連絡し今後の出荷計画について指示する」（『組合と五十年』）。

そうして作成された支所別計画を、園芸連支所が管内の単協に割り振っている。園芸連の支所は郡単位に組織されている。それは従来出荷組合の郡連合会として組織されていたものを、園芸連組織として組み込んだものである。「園芸連支所は、出荷期には丸高から県連に流されてきた日々の市況を中心とした各市場の状況を詳しく単位出荷組合に知らせる。また翌日の品目別出荷予想量をまとめ県連に午前10時までに連絡し仕向け市場別の出荷量を県連の指示に基づき各単協に連絡するとともに合理的な配車計画を立てる」（『組合と五十年』）。また、支所内に生産者組織である園芸研究会の事務局があり、農協営農指導員とともに技術指導もおこなっている。

以上のように青果物の販売に関しては園芸連が主導的役割を担ってきた。一方生産は、出荷組合を単位としておこなわれている。出荷組合は農家の任意組織として設立され、集荷場を所有してそこから出荷してきたが、1970年に出荷組合の法人化の動きがあり、その

中で専門農協ないしみなし法人へと移行した。みなし法人は組織的には総合農協の園芸部に位置しているが、独自運営である。専門農協は基本的に手数料のみで運営していた。ちなみに、E 2 農協からの聞き取りによると、専門農協は3%の手数料で事業をおこない、選果場を有し職員4～5名で10億円を売りあげていた。しかし系統外出荷の増加などでその後経営難に陥り、総合農協との合併が進んでいる。

以上のように出荷場単位で組織された生産者が、園芸連の主導により全県共販体制のもとで青果物の販売をおこなってきた。したがって単協の販売事業に関する役割は米の集荷にはほぼ限定されてきたのである。

4. 園芸連を中心とした農協販売事業の収益構造 —E 1 農協—

以上のようなシステムの中で、単協の販売事業はどの様におこなわれているのであろうか。以下では、行政単位（町）の合併により設立したE 1 農協を事例に、園芸連を中心とした単協販売事業の特徴と、集荷施設の広域化による合理化の実態を見ることとする。

1) E 1 町農業の概況

E 1 町は、高知市の南西に位置し、4531.4haの平坦地を抱える農業地帯である。南岸が太平洋に面しており、「土佐のデンマーク」と呼ばれるように、気候温暖な地域である。それゆえ、早期から温暖な気候を利用した施設園芸が栄え、県下有数の園芸地帯である。なかでも、きゅうりは販売額、生産面積共に、県内生産の1/3を占めている。

耕地面積は1,212ha（耕地率26.7%）であり、農家戸数1,217戸（農家率26.9%）、うち専業489戸（40.1%）、I 兼289（23.7%）、II 兼439（36.1%）と、比較的、専業農家割合の高い農業基幹地域である。1戸当たり生産農業所得は320万円であり、県内では中位に当たる。

品目別農業粗生産額からE 1 町農業の展開を見てみると、1980年代からきゅうり、なす、メロンといった園芸大国高知を特色付ける野菜類の生産が大部分を占め、米は野菜生産の1/10の位置付けとなっている。これら主要施設野菜の作付は、9月から1月にかけ抑制きゅうりの栽培を行い、その後作としてナス、メロンを2月から7月にかけ栽培している。

2) E 1 農協の経営状況

1991年に9JAが合併し、1997年には2園芸組合も合併、1町1農協としてE 1 農協が誕生した。現在、正組合員戸数は1,466戸（準組合員144名）であり、うち約1割が旧園芸組合の組合員であり、総合農協と重複して加盟していたものは10名程度であった。農家戸数自体の増減はほぼ一定であり、合併後の減少は見られない。合併当初は、本所集中体制がとれず、合併農協メリットが発揮できなかったが、大型集出荷施設が1993年に総事業費10億円で建設されて以降、本所と大型集出荷施設を中心とした農協の組織体制が整備されつつある。合併当初は個選出荷であったが、現在は共選となっている。

表II-補章-5は、部門別損益をみたものである。これをみると、購買事業の寄与率が事業収益で76.0%であり、事業総利益段階で30.2%と第1位である。また、事業総利益段

階では販売事業の位置付けも高い。一方信用、共済といった金融事業は農協の規模からみても小規模となっている。経済事業の規模が大きいものの経営収支への寄与は小さくなっているのが近年の特徴である。このことを、表Ⅱ－補章－6の購買・販売事業の推移からみてみると、購買・販売事業の取扱高及び事業総利益の減少が目立っている。聞き取りによると、きゅうり、ナスなどの価格急落が大きく影響しているとのことである。輸入農産物の増加が単価の下落に拍車をかけている。韓国ナスの輸入が増加した1997年以降、1kg単価が、98年448円、99年376円、2000年329円と30%以上の幅で下がり続け、採算ラインの380円をも割り込む状況となっている^{註11)}。きゅうり等も同様の傾向にある。農協の理解としてはこのような価格の下落は国内産地の競合が主要因と認識しているが、園芸作物の輸入増は園芸産地にとって只ならぬ影響を与えていていることが伺える。

表Ⅱ－補章－5 E1農協の部門別損益計算書(1998年)

単位:千円

| | 合計 | 信用 | 共済 | 購買 | 販売 | 倉庫・利用 | 指導 | 管理 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 事業収益 | 4,042 | 347 | 178 | 3,070 | 402 | 40 | 3 | 0 |
| 事業費用 | 3,101 | 81 | 14 | 2,785 | 190 | 9 | 19 | 0 |
| 事業総利益 | 940 | 266 | 163 | 284 | 211 | 30 | -16 | 0 |
| 事業管理費 | 853 | 131 | 71 | 249 | 206 | 30 | 56 | 107 |
| 事業利益 | 87 | 135 | 92 | 35 | 5 | 1 | -73 | -107 |
| 経常利益 | 84 | 129 | 91 | 29 | -2 | 7 | -70 | -100 |
| 配分後当期利益 | 255 | 94 | 70 | -25 | -57 | 4 | 0 | 0 |
| 構成比 | | | | | | | | |
| 事業収益 | 100.0 | 8.6 | 4.4 | 76.0 | 9.9 | 1.0 | 0.1 | 0.0 |
| 事業費用 | 100.0 | 2.6 | 0.5 | 89.8 | 6.1 | 0.3 | 0.6 | 0.0 |
| 事業総利益 | 100.0 | 28.3 | 17.3 | 30.2 | 22.4 | 3.2 | -1.7 | 0.0 |
| 事業管理費 | 100.0 | 15.4 | 8.3 | 29.2 | 24.2 | 3.5 | 6.6 | 12.5 |
| 事業利益 | 100.0 | 155.2 | 105.7 | 40.2 | 5.7 | 1.1 | -83.9 | -123.0 |
| 経常利益 | 100.0 | 153.6 | 108.3 | 34.5 | -2.4 | 8.2 | -83.3 | -119.0 |
| 配分後当期利益 | 100.0 | 36.9 | 27.5 | -9.8 | -22.4 | 1.5 | 0.0 | 0.0 |

資料:農協業務報告書より作成。

表Ⅱ－補章－6 購買・販売事業の推移

単位:百万円、%

| | 販売事業 | | 購買事業 | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| | 販売取扱高 | 事業総利益 | 販売取扱高 | 事業総利益 |
| 1996 | 9,163 | 263 | 3,438 | 282 |
| 1997 | 7,993 | 218 | 3,170 | 289 |
| 1998 | 7,682 | 211 | 2,996 | 283 |
| 1999 | 6,592 | 199 | 2,991 | 260 |
| | | | | |
| 1996 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 1997 | 87 | 83 | 92 | 102 |
| 1998 | 84 | 80 | 87 | 100 |
| 1999 | 72 | 76 | 87 | 92 |

資料:農協業務報告書より作成。

3) 営農指導・集出荷体制と農協販売事業

主要園芸品目のきゅうり、ナスは県共計であり、メロンは農協共計である。手数料率は、2%となっており、これは合併前の水準と変わらず、県内の平均値とも合致している。

E 1 農協の営農指導員数は9名であり、品目担当と支所担当とに分かれて活動している。指導内容は技術指導専門である。指導は園芸連の指導員及び普及所と連携して行っている。新品種の試験等は、農家に依頼して行っているが将来的には農協独自の試験研究をおこないたい意向である。部会組織は、園芸部会を上部組織に持ち、主なものはきゅうり、なす、メロン部会である。この3部会は支所単位で活動しており、他の品目は本所となっている。これは、合併前の単位を継続しているためである。主な活動は共同防除、出荷調整などである。

E 1 最大の品目であるきゅうりは、「大型集出荷施設」に集められ、全て機械作業で選荷、箱詰めされる。施設は1日80t処理能力を持ち、荷受から出荷まで全てコンピューター管理のもと全自動で行われている。日本でも最大規模の集出荷施設であり、合併の目玉となっている。この利用料は、きゅうり、ナスで1kg当たり5円となっている。

主要品目の集荷率（農協集荷／管内生産）は、約80%となっており、残りは非組合員の生産物が多いとのことである。

苗は園芸連からほぼ100%購入している。また、販売にあたっても農協独自の取り組みは行っておらず、全量園芸連を利用している。分荷権は園芸連にあり、市況を見ておこなっている。

4) 購買事業の効率化

前述した通り、購買事業は近年減少傾向にあり、この理由としては、単価の下落という環境変化に対応して生産コストを下げるための値下げ供給があること、組合員の商系への流出とその対抗策としての更なる値下げが考えられる。このような状況の中、農協では、本所一括管理による購買事業本部システムの構築を課題として考えている。渉外活動の強化により、組合員の農協離れを防ぎ、かつ一括受注による効率化を同時に進めていくというものである。これは、これまで発揮されてこなかった合併のメリットである効率化を改めて追求しようとする試みである。

5) E 1 農協の課題と展望

高知の園芸産地は全体的にここ数年の価格下落の影響を大きく受けており、農協も販売事業利益の減少、赤字転落にみるようダメージを受けている。E 1 農協はこれまで、経済事業に大きく特化した事業構造を有してきたが、取扱高が減少することにより、その利益幅が小さくなっている。このような状況を受け、これまで整備してこなかった合併後の組織体制を再整備し、効率的な運営体制を構築するようつとめている。集出荷場の再整備、購買事業本部制などがこれにあたるが、このような体制整備をおこなわず旧単協をベースとした形式的な形を継続してきたという点が特徴として指摘できる。

単価が下落している中での販売戦略に関しては、これまで同様、園芸連を通した形式を継続していく意向である。これは、高知の農協は園芸連との補完関係を前提に成立しており、販売に関して独自展開していくといった方向は成立し得ないとの認識があるためであ

る。しかし、一方で、商品の差別化、E1という産地としての地位の向上という方向も打ち出しており、共計、園芸連との関係の中で難しい課題を抱えている。また、差別化という対応では、更なる産地間競争を引き起こし、価格の下落に拍車をかけるといった状況が懸念され、より抜本的な解決方向を見出せない状況にある。

5. 園芸連生産販売体制の再編成 —E2農協—

1) 地域農業の概要

E2農協は一村を除いたA郡一円を事業範囲とする郡単位の農協である。郡の農業構造についてみてみよう。まず専兼別農家戸数をみると町村平均では、専業農家205戸、II兼201戸、I兼89戸と、比較的専業農家の割合が高いが、専業農家のうち男子生産年齢人口のいる農家割合は52%と約半分となっている。したがって高齢専業農家とII兼が担い手の中心となっていることがわかる。

規模別農家戸数は、郡平均で1ha未満がほぼ7割近くを占めている。経営形態は、施設野菜单一経営が最も多く、ついで稲作単一経営、果樹単一経営などとなっており、小規模施設型野菜農家が広く展開していることがわかる。

販売金額別農家戸数は100万円未満が多く、郡平均でほぼ4割となっている。しかし、それ以上の階層は均等に分布しており、市町村単位ではばらつきが大きくなっている。

E2農協の販売実績は表II-補章-7のようになすが中心となっており、全国的にも早くから、施設園芸に取り組んだ先進地である。

表II-補章-7 E2農協における販売事業

単位：千円

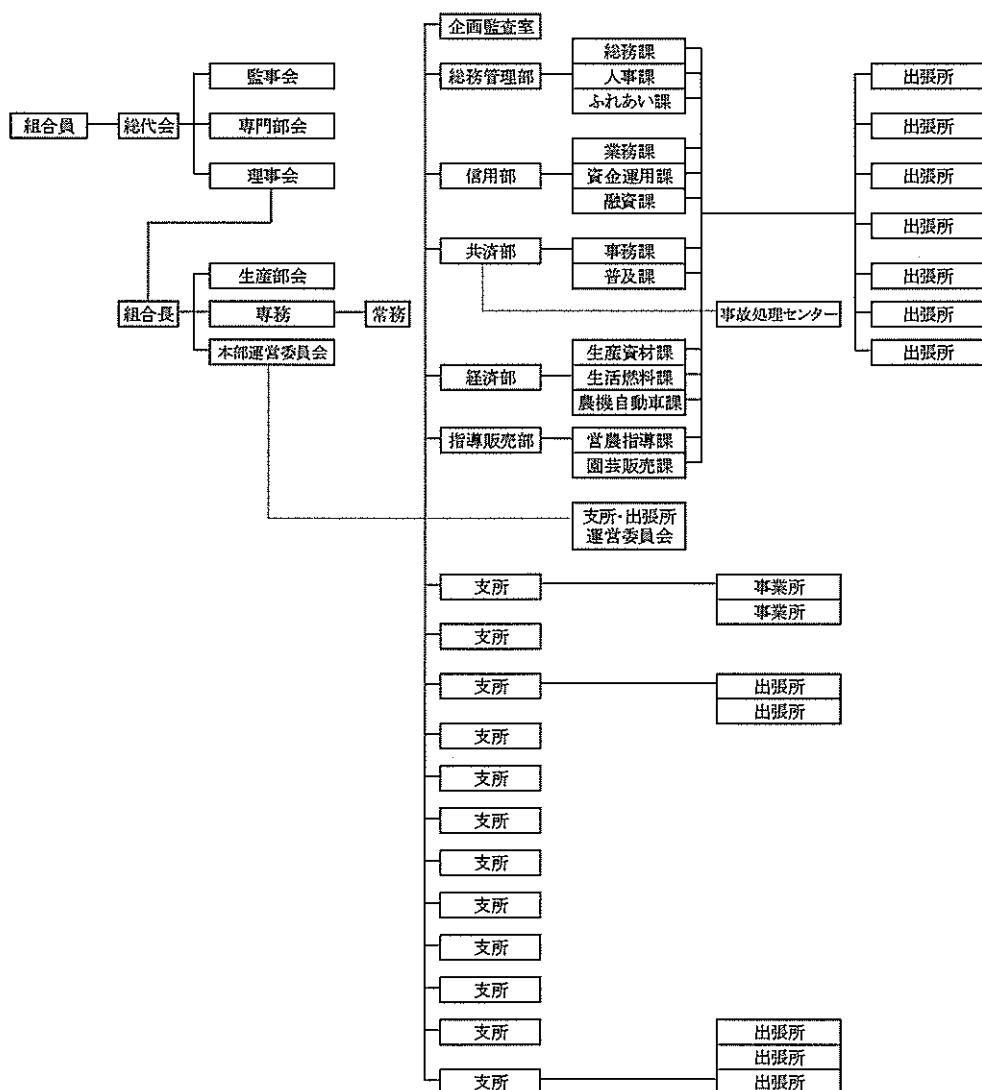
| | | 1999年度 |
|-----|---------------|------------|
| 野 菜 | 高 知 な す | 5,679,092 |
| | み ょ う が | 1,201,947 |
| | ピ 一 マ ン | 666,037 |
| | 米 な す | 420,953 |
| | ハ ウ ス し し と う | 275,104 |
| | 赤 ピ 一 マ ン | 227,593 |
| | な が な す | 213,524 |
| | 千 両 な す | 182,305 |
| | 果 樹 | 489,973 |
| | 花 卉 | 807,386 |
| | 特 産 品 | 847,072 |
| | 米 穀 | 379,318 |
| | 合 計 | 11,390,304 |

資料：農協業務報告書より作成。

2) 郡単位の農協合併

青果物に関する出荷、経営は集荷場が基本単位となっている。従って農協合併が行われても、出荷場の再編がなされなければ物流の合理化はなされない。さらに、全県共販体制のもとにあるため、合併による産地規模の拡大はない。合併の販売面におけるメリットは、一般的にロット確保による価格形成功力の強化があげられ、特に農業地域においては、その成否が合併の鍵の1つとなる。だが高知県は、全県共計が実現されているため、共計品目を主体としている農協同士の合併ではロット確保による価格形成功力の強化というメリットを組合員に提示することはできない。これが高知県で合併が進まない1つの要因である。

以下、E2農協の組織を見てみよう。1998年10月に2市4町2村の12の農協（うち専門農協1つ）が合併してできた農協で、正組合員戸数7,690戸、准組合員数は4,302名である。業務機構は図II-補章-2のようになっており、合併後も旧農協が支所として存続している。また、各支所下には出張所や事業所として出荷組合がそのまま残っており、今のところ組織的には一段階増えた格好となっている。



図II-補章-2 E2農協業務機構図

資料：農協資料より作成。

表Ⅱ－補章－8 E2農協における支所別概況

| 支 所 番 号 | 職員数 (人) | 貯 金 (百万円) | 貸出金期末残高 (百万円) | 購買供給高 (百万円) | 販 売 高 (百万円) |
|------------|------------|--------------|------------------|----------------|----------------|
| 1 | 12 | 2,290 | 608 | 74 | 72 |
| 2 | 13 | 1,797 | 649 | 98 | 53 |
| 3 | 26 | 4,256 | 1,317 | 239 | 224 |
| 4 | 13 | 7,096 | 435 | 221 | 502 |
| 5 | 19 | 2,243 | 225 | 479 | 617 |
| 6 | 30 | 3,799 | 471 | 725 | 302 |
| 7 | 21 | 5,337 | 258 | 295 | 503 |
| 8 | 15 | 2,426 | 439 | 301 | 607 |
| 9 | 30 | 10,215 | 2,794 | 331 | 1,353 |
| 10 | 10 | 2,436 | 87 | 144 | 98 |
| 11 | 21 | 8,225 | 663 | 605 | 0 |
| 12 | 187 | 21,996 | 6,611 | 2,219 | 6,179 |
| 13 | 70 | 13,918 | 1,941 | 1,286 | 2,664 |
| 合 計 | 467 | 86,034 | 16,499 | 7,018 | 13,176 |

資料：農協業務報告書より作成。

支所毎の職員数および各事業実績を見たものが表Ⅱ－補章－8であるが、これによると各支所の職員配置は基本的に合併以前と変更はなく、支所間の交流人事も今後の課題である。

合併後、職員数は1998年487名、1999年496名と増加しているが、役員数は2001年から理事50名（うち常勤9名）を35名（同3名）へと減少させる計画である。

E2農協では農協合併後も集荷体系に変化はないため、販売面での合併メリットはない。しかし農協としては今後集荷場を4カ所に統合し、人件費の削減を目指している。営農指導、生産資材供給もこの4カ所の集荷場単位で行い、現在の支所は金融、生活店舗にする計画である。なお、集荷場統合とともに横もち運賃は農協が負担する。

3) 農協合併および単協の独自生産が全県共販体制に及ぼす影響

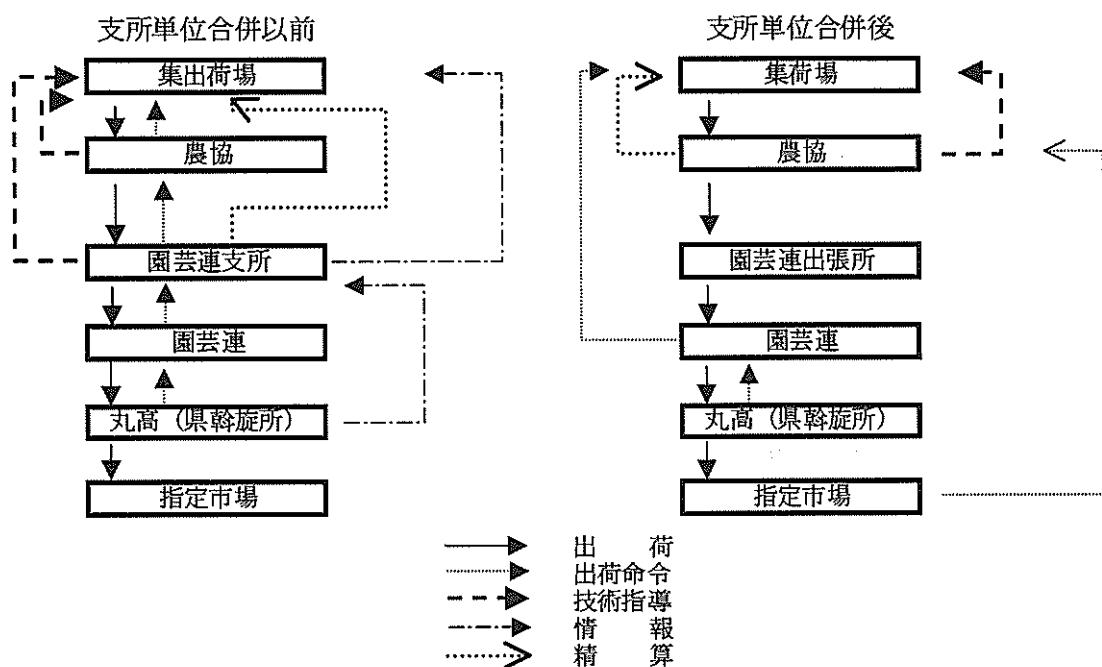
近年、高知県の主力品目であったなすやきゅうりの価格が他産地との競合により低下している。県下一本の共販体制は大量ロットの確保というメリットの一方で、品質の下位平準化をもたらしている。共販体制が、歴史的経過のうちに前提となり、ロットの確保という力が市場との間の緩衝剤となつたがゆえに、個別農家における品質面への配慮が疎かとなつたのである。農協としては急激な販売高の低下の要因を、輸入野菜の影響よりも国内の他産地との競合、高知産の品質問題においている。園芸連としても段ボールに集荷場番号を入れるなどして、集荷場毎の市場との結びつきを強めることで品質の向上を図ろうとしている。

単協には、青果物に関しては園芸連との機能分担が確立しているため独自販売のノウハウなく、またそのための人材もない。その中にあっても農協ごとに独自な取り組みを始めている。E2農協では、受粉にマルハナバチを利用したナスを生産している。

園芸連は、共計枠を新たに設けるなどしてこうした動きに対応しており、今のところ全県共販体制を崩すものではない。しかし、そうした単協独自の取り組みが多品目化をもたらしており、園芸連の業務が煩雑となってきている。

また、園芸連の事業収益は出荷奨励金の一部（販売金額の17／1000が農協、12／1000が園芸連）である。取扱金額がここ数年で3割ほど減少しているため、経営的には厳しくなっている。こうした自体のもと、さらに郡単位で合併農協が出現しているため、園芸連においても組織再編が進んでいる。まず、園芸連が担当していた精算業務が3～4年前から単協へ移管されるようになっている。また園芸連から市場出荷された品物の仕切、荷受けデータは直接に農協支所（集荷場）へ送られるようになった。

このように機能を農協に移管するとともに、販売機能を本所へ集中している。現在は園芸連支所単位で分荷命令を出し、それを支所が農協毎に割り振っていたが、本所が各集荷場単位（全県115カ所）に指令を出すようになった。高知県は郡単位で8農協にする構想があり、これに基づいた合併農協が設立されれば、園芸連支所を廃止して駐在所とする計画である（図Ⅱ-補章-3）。



図Ⅱ-補章-3 高知県における青果物流通の概要

6. 加工・販売事業への特化による農協経営の維持 —E3農協—

以上見てきたような県全体の組織、事業再編の中にあって、独自に事業展開をおこなっている農協も高知県には存在する。農協の生産・営農指導事業の収益化方策の1つとして、付加価値をつけた農産物の加工・販売が考えられる。このような、地場農産物の加工・販売により農協経営を維持している高知県E3の事例により、農協の収益化方策の検討素材としたい。

1) E3農協の地域概要

E3農協は高知県北東部にあり、県境にある山間地である。総面積は165.52km²であるが、林野率が94.5%と平地は少ない。また農用地は65haにすぎない。

E3は日本三大美林の1つ、魚梁瀬杉（やなせ杉）の産地であり、林業が主産業の地域であったが、林業不振で林業従事者が流出したために人口が減少した。

2000年国勢調査（速報値）によれば、総人口は1,195人、総世帯数は516世帯であり、1980年を100とすると総人口は68、総世帯数は74となった。

次に農業についてみると、1995年農業センサスによれば、農家人口は373人、農家世帯数は122世帯であり、1980年を100とすると、農家人口は66、農家世帯数は61となった。

主要作物は、水稻、ゆずであるが、水稻は自給用であり、ゆず生産が主体である。また、ゆずは後述するが加工用が主体である。耕地面積65haのうち、24haが水稻、37haがゆずである。E3のゆず栽培面積、出荷量は年々微増傾向にある（表II-補章-9、10）。

表II-補章-9 高知県内市町村のゆず栽培面積

単位:ha

| | 1975 | 1980 | 1985 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 北川村 | 80 | 83 | 85 | 96 | 97 | 97 | 97 | 96 | 98 | 97 | 99 |
| 安芸市 | 41 | 61 | 71 | 83 | 84 | 87 | 95 | 96 | 96 | 99 | 100 |
| 物部村 | 22 | 36 | 51 | 101 | 104 | 106 | 106 | 107 | 114 | 114 | 115 |
| 馬路村 | 25 | 25 | 25 | 31 | 32 | 37 | 37 | 37 | 41 | 42 | 43 |
| その他 | 54 | 107 | 122 | 173 | 191 | 198 | 197 | 210 | 211 | 217 | 230 |
| 県合計 | 222 | 312 | 354 | 484 | 508 | 525 | 532 | 546 | 560 | 569 | 587 |

注)高知統計情報部資料より作成

表II-補章-10 高知県内市町村のゆず収穫量

単位:t

| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1997 | 1998 | 1999 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 北川村 | 1,140 | 890 | 1,120 | 1,220 | 1,810 | 1,340 | 1,070 |
| 安芸市 | 1,030 | 940 | 1,340 | 1,310 | 1,780 | 1,440 | 1,800 |
| 物部村 | 1,150 | 1,250 | 1,120 | 1,290 | 1,490 | 1,710 | 1,540 |
| 馬路村 | 314 | 280 | 448 | 462 | 481 | 492 | 420 |
| その他 | 1,336 | 1,450 | 1,472 | 1,638 | 2,019 | 2,618 | 2,580 |
| 県合計 | 4,970 | 4,810 | 5,500 | 5,920 | 7,580 | 7,600 | 7,410 |

注)高知統計情報部資料より作成

2) 組織

1999年度末の組合員数は699人で、うち正組合員数は621人である。職員は21人であるがゆず加工場職員が40人程度雇用されている。

農協は、4課（総務金融課、共済課、営農販売課、購買課）と1支所からなる。1998年度末まで製材、銘木販売の農村工業場があったが、不採算が続き営業部門を残して廃止された。

1998年2月郡内13農協の合併臨時総会で合併反対が議決され、広域合併農協である高知E2農協には参加していない^(注2)。

3) 販売事業

販売事業は、米、ゆず生果の受託販売、ゆず加工品の買取販売からなる。受託販売品取扱高は年々減少傾向にある一方で、買取販売品取扱高は増加傾向にある（表II-補章-11）。

ゆず加工品の原料となるゆず生果および果汁は買取であり、買取手数料を試算すると生果は161円～165円／1kg、果汁は2,000円～2,185円／1升である（表II-補章-12）。なお、他の産地は生果で130円／1kgである。

買取の背景には原材料の安定確保があげられる^(注3)。村内だけでは原材料をまかなうこととはできず、E2農協から購入しているほか、近隣産地の農家からも購入している。

しかし品質管理面、特にE3では「無農薬のゆず使用」を特色としており、村外の原材料の多用による問題が生ずる可能性があり、村内のゆず生産を維持拡大し村内調達を重視していく意向である。

4) ゆず加工

E3農協がゆず栽培に取り組みはじめたのは1965年頃からであり、村と連携してゆず苗木、肥料に助成をするなどゆず栽培を振興した。当時は生果を出荷していたが、品質の良いゆず生果を出荷するためには、果実の表面に付着するカイガラムシに対する年10回の防除を必要とするなど、既に高齢化が進展していたE3では労働力の問題等から生果出荷を断念した。

1975年頃よりゆずを加工し、搾汁を大手醸造メーカーに販売するようになったが、ゆずは5年に一度豊作となりその度に価格が暴落したため、デパート等の新たな販売ルートの確保と搾汁以外の新たな加工品の開発が要請された。

表II-補章-11 販売高の推移

単位：千円

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 買取販売 | 1,384,777 | 1,647,780 | 1,836,698 | 2,079,905 | 2,246,992 |
| 受託販売 | 3,989 | 2,049 | 1,587 | 607 | 195 |
| ゆず玉 | 2,213 | 371 | 302 | 133 | 0 |
| 米 | 1,776 | 1,678 | 1,285 | 474 | 195 |
| 合計 | 1,388,766 | 1,651,878 | 1,839,872 | 2,081,119 | 2,247,382 |

注)高知統計情報部資料より作成

表Ⅱ－補章－12 加工用ゆず集荷数量

| | | ゆず玉 | 果汁 | 合計 |
|-------|---------------------|--------------------------|---------------------------|---------|
| 1995年 | 買取金額 買取数量 手数料 | 56,393 341,430 165 | 1,572 786 2,000 | 57,965 |
| 1996年 | 買取金額 買取数量 手数料 | 58,599 363,559 161 | 30,372 14,704 2,065 | 88,971 |
| 1997年 | 買取金額 買取数量 手数料 | 68,299 421,973 161 | 68,388 31,594 2,164 | 136,687 |
| 1998年 | 買取金額 買取数量 手数料 | 94,077 565,044 166 | 69,052 31,594 2,185 | 163,129 |
| 1999年 | 買取金額 買取数量 手数料 | 69,540 424,464 163 | 66,778 32,041 2,084 | 136,318 |

注)単位:買取金額 千円、買取数量 ゆず玉kg、果汁1本(1升)手数料は、
ゆず玉 千円／1kg 果汁 千円／1本

1980年以降、京阪神のデパートの催事等による販売を契機に顧客をつかみ、通信販売による直販につなげることができた。現在直販と卸小売経由がほぼ同じ50%の割合である。購入者は全国におよび、約30万人である。直販の割合が高いことが、流通コストを削減することにつながり、結果として販売事業の収益を高めることに貢献している^{註4)}。

また、1979年に「ゆず佃煮」、1983年に「ゆずみそ」「ゆずジャム」、1985年「ゆず濃縮ジュース」とギフト用ゆず製品の販売を開始し、1986年にポン酢醤油「ゆずの村」、1988年ゆずドリンクとゆず商品の開発が続いた。加工品別販売高の推移をみると、数量ではゆずドリンクが、金額では「ゆずの村」が多い(表Ⅱ－補章－13)。

販売事業費をみると、1997年度販売高18億3,669万円に対し販売事業にかかる費用の合計は15億6,410万円であった。内訳は原料費・輸送費が12億5,422万円、事業管理費2億2,613万円、施設費2,915万円である。原料費は、9億5,862万円と販売費用の61.2%を占める。地場のゆず、国内産はちみつを使うなど、原料を国内産にこだわる結果である(表Ⅱ－補章－14)。

さらに、CMや宣伝にかかる広告・宣伝費7,085万円、顧客への年賀状、暑中見舞い、DM等の通信費2,023万円、その他販売計画費、接待費等あわせて9,433万円(販売費の約6%)をマーケティングに投資している。

人件費をみると、給料・手当が1億637万円であり、従業員1人当たりでは約379万円と、決して低い水準ではない^{註5)}。

このことから、E3農協の加工事業では、国産材料を使い、マーケティング投資を行い、しかも、人件費を抑えない経営を行っていることがわかる。海外の低廉な材料を用い、低い人件費で収益を得るといったアグリビジネスとは異なる加工事業を展開しているといえよう。

加工場の施設、機械等の設備投資は、国や県の補助事業、融資制度(近代化資金)およ

び自己資金を原資とした。1992年～1993年にゆず加工場、冷凍庫、ゆず充填ライン等、投資額約4億円のうち、約1億円が農協の負担であり、近代化資金で対応したが、繰り上げ償還している。農協が全額負担して、償還しながらゆず加工を維持することは、高価な国産原料、人件費、宣伝費を投資している現在のような経営行動のもとでは困難であると思われる。先述のような、設備投資負担の一部を行政も負担したことは、ゆず加工を収益の柱とすることができた1つの要因であると考えられる。

表II－補章－13 加工品別販売高

単位:千円

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ゆずドリンク | 315,305 | 342,177 | 383,994 | 407,529 | 498,404 |
| ポン酢醤油 | 816,621 | 918,593 | 1,022,329 | 1,095,909 | 1,099,214 |
| ギフトセット | 144,997 | 246,047 | 259,612 | 341,054 | 371,862 |
| その他の | 107,843 | 140,963 | 170,763 | 235,413 | 277,512 |
| 合 計 | 1,384,766 | 1,647,780 | 1,836,698 | 2,079,905 | 2,246,992 |

注)E3農協総会資料より作成(以下、同じ)

表II－補章－14 販売事業費の内訳(1997年度)

単位:千円

| 原料費および輸送費 | | % | 備 考 | |
|-----------|-----------|------|-------------------|--|
| 原 料 費 | 958,621 | 61.3 | ゆず、はちみつ等の原料代 | |
| 資 材 費 | 225,209 | 14.4 | ビン等の容器、梱包用資材 | |
| 輸 送 費 | 70,390 | 4.5 | 商品の輸送費 | |
| 小 計 | 1,254,220 | 80.2 | | |
| 事業管理費 | | | | |
| 給料・手当 | 106,378 | 6.8 | 加工場従業員の給与・賞与 | |
| 法定福利費 | 8,915 | 0.6 | 加工場従業員の年金・健康保険料 | |
| 業 務 費 | | | | |
| 広告・宣伝費 | 70,858 | 4.5 | TV、ラジオCM等 | |
| 通 信 費 | 20,234 | 1.3 | 顧客への年賀状、暑中見舞い、DM等 | |
| 接 待 費 | 944 | 0.1 | | |
| 販売計画費 | 2,301 | 0.1 | | |
| 開発研究費 | 594 | 0 | | |
| そ の 他 | 13,380 | 0.9 | | |
| その他事業管理費 | 2,532 | 0.2 | 旅費、厚生費等 | |
| 小 計 | 226,136 | 14.5 | | |
| 施 設 費 | 29,151 | 1.9 | 機械施設の保守、修理代、光熱費等 | |
| 事業管理費 | 14,933 | 1 | 本所支払い分 | |
| 減価償却費 | 37,994 | 2.4 | | |
| 借 地 料 | 1,667 | 0.1 | | |
| 合 計 | 1,564,101 | 100 | | |

資料:農協業務報告書より作成。

5) 営農指導

先述のとおり、村内でのゆず生産を維持するために、「ゆず部会」をつくり営農指導を行っている。1999年度現在、116人が参加している。

主な事業は普及センターとの連携によるゆず栽培の指導のほか、①ゆず苗木の供給（販売のあっせん、および購入時の半額助成）②肥料の供給（堆肥、鶏糞肥料購入時の半額助成や、加工の際に生ずるゆず皮、芯等の廃棄物をリサイクル利用した肥料の無料配布）③ゆず木の管理、収穫作業の支援（ゆずは、樹高が高くなるために管理や収穫は、高齢農家にとって負担である）などを行っている。

営農指導の収入は、苗木の販売であり、支出の大部は肥料の助成金である（表II-補章-15）。

表II-補章-15 営農指導事業の収支

単位:千円

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 収 入 | 134 | 197 | 176 | 509 | 115 |
| 支 出 | 2,498 | 1,842 | 2,073 | 2,344 | 3,114 |
| 営農改善費 | 2,246 | 1,557 | 1,798 | 2,133 | |
| 組織育成費 | 130 | 180 | 130 | 130 | |
| 教育情報費 | 97 | | 50 | 50 | |
| 指導 雜 費 | 25 | 105 | 95 | 31 | |
| 収入-支出 | -2,364 | -1,645 | -1,897 | -1,835 | -2,999 |

資料:農協業務報告書より作成。

注)1999年度支出内訳は不明

表II-補章-16 購買事業供給高の推移

単位:千円

| | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | |
|-------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | 供給高 | 手数料 |
| 生産資材 | 37,169 | 5,819 | 35,217 | 5,426 | 35,555 | 5,432 | 35,442 | 5,650 | 35,798 | 5,643 |
| 肥料 | 11,332 | 1,893 | 11,593 | 1,759 | 12,701 | 1,846 | 12,833 | 1,869 | 14,871 | 2,168 |
| 農薬 | 2,962 | 379 | 2,830 | 430 | 2,953 | 389 | 3,160 | 417 | 2,853 | 338 |
| 飼料 | 5,626 | 863 | 5,164 | 710 | 4,298 | 621 | 3,860 | 560 | 3,347 | 444 |
| 農機具 | 7,136 | 761 | 7,258 | 862 | 7,198 | 863 | 6,994 | 924 | 6,538 | 918 |
| その他 | 10,113 | 1,933 | 8,372 | 1,665 | 8,405 | 1,713 | 8,595 | 1,880 | 8,189 | 1,775 |
| 生活資材 | 205,948 | 38,279 | 198,240 | 36,107 | 183,560 | 33,558 | 192,356 | 35,179 | 186,332 | 33,831 |
| 一般食品 | 50,516 | 8,309 | 42,994 | 7,021 | 41,946 | 6,703 | 42,768 | 6,782 | 40,275 | 6,817 |
| 耐久消費財 | 32,781 | 3,282 | 36,948 | 3,807 | 27,497 | 2,564 | 32,632 | 2,919 | 27,836 | 2,795 |
| 日用雑貨 | 43,519 | 7,374 | 46,131 | 8,100 | 39,516 | 6,464 | 43,133 | 6,883 | 44,733 | 6,736 |
| LPGガス | 19,561 | 7,480 | 18,867 | 6,642 | 22,559 | 8,113 | 21,729 | 8,959 | 20,846 | 7,799 |
| その他 | 59,571 | 11,834 | 53,300 | 10,537 | 52,042 | 9,714 | 52,094 | 9,636 | 52,642 | 9,684 |
| 合計 | 243,117 | 44,098 | 233,457 | 41,533 | 219,115 | 38,990 | 227,798 | 40,829 | 222,130 | 39,474 |

資料:農協業務報告書より作成。

6) 購買事業

肥料、農薬等の生産資材供給高は横這いであるが、食品や耐久消費財等の生活資材供給高は減少傾向にある（表Ⅱ－補章－16）。

7) 農村工業場

農協の収益に寄与していたが、魚梁瀬杉の資源枯渇や販売不振により業績は悪化し、農協から融資、繰入金による資金調達、操業短縮や他事業への従業員配置等で経営を維持していた。しかし1998年度をもって営業部門を残し製材部門は廃止された。

1999年度は在庫品整理が順調であったため農協へ1,680万円の繰り出しを行った。

8) 経営

資金調達運用をみると、調達は貯金と借入金であるが、1999年度は借入金がない。運用は預金と貸出であるが、系統預金が大部を占める（表Ⅱ－補章－17）。貸出の約8割が自治体向けの融資で、残りが個人向けである。個人向け融資は自動車や住宅といった生活財購入目的であり、農業生産に関する融資はほとんど無い。地域の融資先の開拓は限界があり、従って系統での預金運用が主軸とならざるを得ない。

1999年度の部門別収益をみると、事業利益段階で、信用事業はマイナス1,683万円、購買がマイナス1,894万円、共済が490万円、そして販売が3億4,067万円、農村工業所が1,680万円であった。このようにE3農協では販売事業が農協経営に寄与している（表Ⅱ－補章－18）。

共済は個人所得や村内人口の増加が見込めないことから、新規の共済契約数、契約金額の増加は見込めず、共済事業収益の伸びは横這いである。また、高齢化が進むにつれて、生命系の契約満期の時期を迎えるに伴い、次第に保有高が減少していくことが予想される。

また、農村工業所は、1999年度は製材部門の廃止および在庫品の販売が堅調であったため収益をもたらしたが、安定した収益部門とは言いがたい。したがって、E3農協は今後とも、販売事業を収益の柱と位置付けた経営を継続していくことになろう。

剰余金は増加傾向にあり1999年度は1億7,203万円であった（表Ⅱ－補章－19）。前期繰越剰余金とあわせた1999年度の剰余金は2億2,235万円であった。そのうち、689万円を出資配当金として、2,433万円を特別配当金として組合員に還元した。出資配当は年7.0%、特別配当金は、ゆず出荷者量1kgあたり60円を基準とした。

表Ⅱ－補章－17 資金調達運用の状況

単位：千円

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 調 達 | | | | | |
| 貯 金 | 5,025,590 | 5,057,122 | 5,457,836 | 5,607,358 | 5,739,94 |
| 借 入 金 | 460 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 経済事業借入金 | 84,940 | 76,310 | 67,680 | 59,050 | 0 |
| 自 己 資 本 | 525,154 | 597,259 | 668,772 | 742,834 | 937,83 |
| 運 用 | | | | | |
| 預 金 | 5,073,238 | 4,923,819 | 5,381,459 | 5,561,231 | 5,776,468 |
| 貸 出 金 | 129,708 | 185,007 | 296,103 | 293,631 | 307,026 |
| 固 定 資 産 | 217,066 | 340,393 | 252,100 | 234,980 | 223,468 |

資料：農協業務報告書より作成。

表Ⅱ-補章-18 部門別損益

単位:千円、%

| | 信 用 | 共 済 | 購 買 | 販 売 | 農業倉庫 | 指 導 | 農村工業場 | 管 理 | 合 計 |
|---------|----------|--------|----------|-----------|------|----------|--------|----------|-----------|
| 事業利益 | 57,329 | 28,061 | 226,472 | 2,255,886 | 2 | 115 | 16,803 | | 2,584,668 |
| 事業費用 | 18,364 | 2,135 | 188,001 | 1,850,116 | 0 | 3,114 | 0 | | 2,061,730 |
| 事業総利益 | 38,965 | 25,926 | 38,471 | 405,770 | 2 | ▲ 2,999 | 16,803 | | 522,938 |
| 事業管理費 | 55,801 | 21,021 | 57,418 | 65,096 | 0 | 8,176 | 0 | 40,232 | 247,744 |
| 事業利益 | ▲ 16,835 | 4,905 | ▲ 18,947 | 340,674 | 2 | ▲ 11,176 | 16,803 | ▲ 40,232 | 275,194 |
| 事業外利益 | 1,483 | 6 | 19 | 803 | 0 | 0 | 0 | 1,236 | 3,547 |
| 事業外費用 | 1,353 | 0 | 0 | 600 | 0 | 0 | 0 | 20,987 | 22,940 |
| 経常利益 | ▲ 16,705 | 4,911 | ▲ 18,928 | 340,877 | 2 | ▲ 11,176 | 16,803 | ▲ 59,983 | 255,801 |
| 特別利益 | 500 | 0 | 0 | 819 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,319 |
| 特別損失 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6,038 | 0 | 6,038 |
| 税引前当期利益 | ▲ 16,205 | 4,911 | ▲ 18,928 | 341,696 | 2 | ▲ 11,176 | 10,765 | ▲ 59,983 | 251,082 |
| 寄与率 | ▲ 6.1 | 1.7 | ▲ 6.8 | 123.7 | 0 | ▲ 4.0 | 6.1 | | |

資料:農協業務報告書より作成。

注1)ゆず加工は販売事業に含む。

2)寄与率は事業利益段階である。

表Ⅱ-補章-19 剰余金処分

単位:千円

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 当期剰余金 | 78,008 | 86,252 | 85,169 | 91,710 | 172,034 |
| 法定準備金 | 16,000 | 3,000 | 21,000 | 21,000 | 35,843 |
| 特別積立金 | 41,000 | 60,000 | 34,600 | 35,700 | 135,920 |
| 出資配当金 | 4,250 | 4,717 | 5,324 | 6,099 | 6,894 |
| 特別配当金 | 16,569 | 17,622 | 23,400 | 28,071 | 24,326 |
| 次期繰越剰余金 | 4,363 | 5,275 | 6,120 | 6,961 | 19,370 |

資料:農協業務報告書より作成。

注1)千円未満4捨5入

2)特別配当金の基準は、搾汁用ゆず玉出荷量1kg当1996年度まで50円、1997年度以降60円

9) 小括

E3では、地域の基幹産業であった林業の衰退や人口減少、高齢化が進展するなかで、信用、共済、生活購買事業の拡大では長期的にみて収益確保は困難であり、地域の唯一の農産品であるゆずの生産を振興しその加工、販売に特化することが、農協経営にとって選択すべき経営行動であったといえる。さらに農協はゆず加工による雇用、全国的に「E3」の知名度を高めたことにより、地域経済の振興にも資する結果となった。

E3農協は搾汁(原料)の対メーカー販売では価格形成の主導権が弱く、安定した収益源とはならないため、付加価値のあるゆず製品を農協が自主開発し加工販売していることが販売事業の収益化の一要因である。

さらに最初から直接販売ルートを開拓することで、卸小売業者に支払う流通コストを削減することができたことも重要であろう。ただし、ルートの確立までにはデパートの催事をはじめた1980年代からの地道な努力と、十数年もの時間、年賀・暑中見舞やDM発送などの費用を必要とした。

そして、行政（国や県、村）による施設投資への補助が、設備投資にかかるコストを軽減し償還を早め、結果として加工・販売事業の収益に寄与したことも指摘できよう。

7. おわりに

高知県における集荷場を生産単位とした全県共販システムは、市場流通の下でロット確保による価格形成力を発揮することで、園芸大国高知の産地形成に非常に大きな役割を果たしてきた。

しかし、現在において問題点がいくつか噴出していることも同時に指摘できよう。それは、高知県という産地単位の再編成という課題である。その背景は①農協合併、②青果物価格の低下、③技術的停滞などが考えられる。

こうした中で、園芸連を中心とした共販体制も組織再編が進んでいる。組織的には、農協の広域合併を前提として園芸連支所を廃止し、さらに園芸連と出荷場を直接に結びつけるような方向である。従来の方式では丸高から収集された市場情報は、園芸連本所や支所段階で分析されており、単協、生産者段階までは十分に伝わっていなかった。それは農家が生産に専念できるという意味で非常に有利に作用してきたが、一方で技術的停滞も生じてきた。それが新興産地や輸入農産物からの圧力や、消費者の質的多様化などにより問題となってきたのである。

また、全県共販の要であった丸高についても仙台、北海道、金沢、九州の四つが廃止され、さらに残される東京、大阪、名古屋に関しても2001年4月からは県職員が削減され園芸連職員のみとなる。行政が1産業である農業に肩入れしすぎることへの不満や、他の部署から配置された県職員が園芸連職員よりも力を持っていたことへの不満がその原因である。従来は丸高に関する費用は県が負担していたが、そうなると園芸連が負担することになる。

他府県の多くの産地はロット確保による価格形成力という手段で産地形成をはかっている中で、こうした方向の先進事例である高知県では、産地単位の再編成が始まっている。生産と需要との間に存在する園芸連がロット確保による価格形成力を発揮しすることで、産地として確立してきた高知県において、再び生産と需要との距離を縮小することで、生産構造を変化させる方向が求められている。全県共販の中で全く同一な存在であった農協が、それぞれ少しでも有利な販売価格を目指して独自販売への意向を強めている。園芸連により統合された産地が、販売高の停滞という中で、今再び分割への動きを示しつつあるのである。

しかしそのような独自販売としての展開には、現在のように国内外における産地競争が厳しく、しかも消費サイドに価格形成の主導権が奪われつつあるなかで、不利な販売条件や代金回収リスクの回避などといった困難な課題がある。

したがって今後はこうした各産地の意向を園芸連組織の中に如何に取り込んでいくのかが課題である。園芸連としては今まで構築してきた物流や代金精算、情報の流れを活用しながら、組織的な合理化、整備を図ることでそれに対応しようとしている。扱う品目数を増やすざるを得なくなるなかで、園芸連が高知県全体の青果物販売を一手に担うことは経

営上困難である。一部指令型の体制を残しつつも、単協の自主性を生かし、それを支援するような機能が求められるのではないか。全県共販対象の品目については従来どおり園芸連主導による販売方式をとり、単協が独自に取り扱うことを希望する品目については園芸連の機能（ブランド、販売力、信用力）を利用した販売方式をとる、というような方向が考えられる。

園芸連のマーケティング機能を市場に対応したものから拡大強化し、さらに分割への意向を持ち始めた産地を合理的に再編成することができれば、全県共販体制はさらに充実したものとなるであろう。

【注】

- 1)「日本農業新聞」2000年11月9日記事を参照した。
- 2)当時のE3農協組合員の8割が合併に反対、その理由として①園芸中心の他の農協との営農形態の違い②加工場施設に対する行政からの補助など、村行政と農協の結びつきが、合併によって損なわれるという危惧があげられる。大歳[1998]p. 263参照。
- 3)買取は、価格の暴落等により、村内の農家がゆず栽培を放棄しないようにするための対応でもある。
- 4)直接販売時にかかる送料は、購入者負担があり、このことも、経費節減の工夫となっている。購入者負担分は、全国一律500円である。ただし、100円を農協が補助するほか、高額(8,000円以上)購入者は、無料である。
- 5)1997年度末「集荷場・加工場従業員」28人を従業員数として試算した。1997年度E3農協総会資料
p. 4。

終 章 北海道における農協事業・経営の展開方向

本章では、Ⅱにおいて行った北海道内の農業地帯別の農協事業・経営に関する整理を踏まえ、改めて農協の地帯別特徴を財務構造の特徴、事業収支の相違、営農・生産指導の重点の置き方に関して再整理する。その上で、農協経営危機のなかで早急に確立すべき営農部門を重視した農協事業改革の課題を北海道に即して明らかにしておこう。

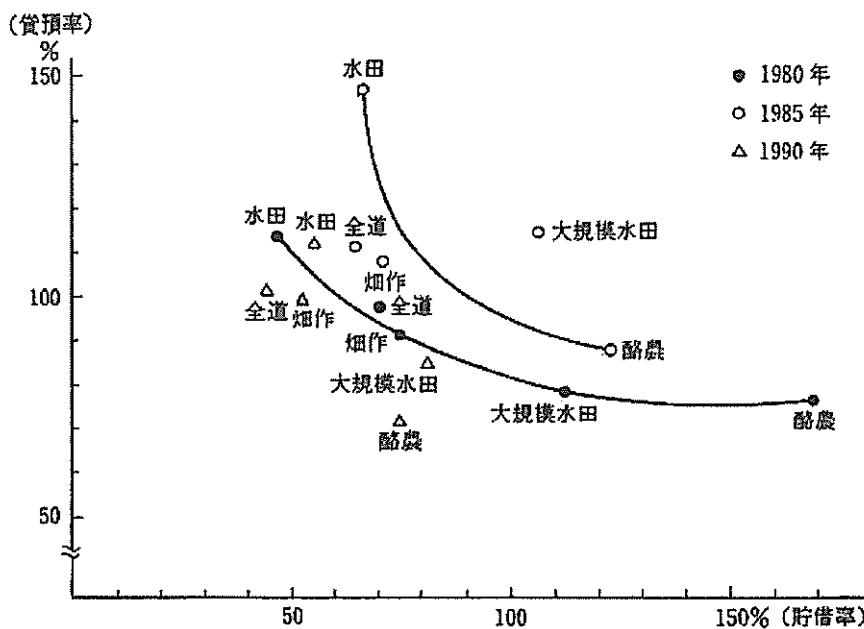
1. 北海道の農協事業・経営の現段階

1) 資金ポジションからみた「開発型」農協の終焉

北海道の農協事業は、1985年を転換点として大きく変貌した。この年は、プラザ合意によって日本経済全体が構造調整局面に突入した年であるが、農業政策においても大きな変化があった。この年、農畜産物の価格水準がおしなべて15%程度引き下げられるとともに、稻作、酪農について畑作物に関する生産調整（作付指標）が実施されている。このことから「土地神話」が崩壊して、農地価格が停滞から下落基調に一気に転換するという構造変動がもたらされたのである。このことは農地担保金融をベースに事業展開を図ってきた農協の事業を失速化させるものであった。農家の資産負債バランスが崩れたため、オーバーローン農家の整理が行われ、そのことが農地の市場放出となって地価下落に拍車がかけられた。農協は負債整理対策の中で貸付金を絞り込み、受託資金（農地関係）を除き、貸付金は右肩上がりから鋭い折れ曲がりを見せたのである。このことが、貸付金を起点として、資材購入の伸び、販売の伸び、貯金の増加という迂回型の農協の蓄積構造にブレーキを掛け、従来の「開発型」農協^{註1)}という北海道農協の成長パターンが行き詰ってしまったのである。

図は、このことを農協の資金調達運用曲線の消滅として現している。この図は、X軸に農協資金の調達を示す貯借率を、Y軸に運用をあらわす貸預率を示したものである。1980年代前半までは、最も後発的な酪農地帯においては外部資金の導入によって賃付金に依拠した投資が継続し、開発途上地帯としての資金構造を示している。その対極が稻作地帯であり、農村内部資金の蓄積が貯金となり、外部運用される資金構造となっている。ただし、開発投資が進んでいた石狩川下流域の大規模稻作地帯においては、酪農と同様の性格を有していた。その中間が畑作地帯であり、一定の蓄積を有しつつ（貯金高）、制度資金を利用した投資が継続していたのである（すれ違ひ金融型）。この畑作地帯の資金構造が、北海道の農協資金調達運用構造の典型であったことができる。

しかしながら、1980年代中期以降になると、曲線は左上にシフトし、1990年時点では曲線が消滅してしまうことになる。こうした資金ポジションの激変は、農家の規模拡大のテンポの弱まりを一定反映しているとはいえ、経営形態別の農家の経済的蓄積の格差を考えると、地域農業に大きな歪みをもたらさずにはおかなかったと考えられる。酪農地帯の資金ポジションが急速に改善されたとは考えられないからである。



- 注) 1. 地帯別は北信連の区分による。ただし、大規模水田は岩見沢・美唄・北村・南幌・由仁・長沼の11農協の平均値とした。
 2. 資金額は受託資金を除き平均残高。
 3. 貯借率=(借入金+受託資金)/貯金、貸預率=預金/(貸付金+受託資金)。
 4. 北信連『農協経営分析調査』および北海道『農業協同組合要覧』より作成。

図 農協の資金調達運用曲線（北海道）

2) 農協の財務構造

以上のこと前提に、調査結果から各農業地帯別の財務構造の特徴を指摘してみよう。まず、畠作地帯においては、依然として貯金の外部運用が主流であるが、近年の米価下落の中でクミカンの貸付残の証書借り換えによるプロパー資金の増加がみられ、負債問題への対策が重要な課題となっている。一部には公庫資金の低利プロパー資金への借り換えの動きが現れている。また、米の自由化対応として調製施設への投資が活発に行われており、従来微弱であった固定資産の増加がめだっている。

畠作地帯において最も大きな変化は、農協による借入金の激減であり、1998年には貯借率は28%にまで減少しており、水田・酪農地帯よりも低くなっている。このことは、農協の運転資金が貯金の増加によって自賄い化していることを示しており、経営の独立性を強めているということができる。貸預率は100%で大きな変化はないが、先に述べた理由から内部運用比率が増加傾向にある。これは、事業高の増加にともない、農協独自の運転資金量が増加していることの反映であるが、部門別の独立採算制が確立していることから、余裕金の自己運用化として捉えることができ、注目される。また、以前から3つの地帯のなかで最も高かった固定資産形成がさらに進行しており、のちに述べるようにこのことが農協収支の改善に寄与している。

酪農地帯においては、すでに述べたように資金構造の変化がもっとも急激である。貯借率は1985年の201%から98年の87%にまで減少している。これは、この間貯金が2倍近く

に増加したのに対し、借入金が3分の2に激減し、受託資金も減少傾向にあることによる。他方、貸預率は25%から58%に増加しているが、これは主として貯金の伸びによる。受託資金は減少傾向にあるが、一時期減少したプロパー貸付は1990年代後半に再び増加に転じており、依然として負債問題が深刻であることを示している。

非中核地帯は、地域農業のサイズを反映して概して1農協当たりの資産=負債規模は小さい。農業部門への貸付が限られていることから余裕金の割合が高く、中核地帯の特徴である受託資金残高も低位にあるということができる。

以上のように、財務上から見て畠作地帯の農協が最も前進面を有しており、近年の動向としては米価下落により稻作地帯の負債問題が大きな焦点になっていることがわかる。

3) 農協経営の損益構造

つづいて、部門別の損益について、その特徴をみてみよう。1980年代前半までの北海道の農協は「開発型」農協と規定することができ、都府県と異なり経済事業においても一定の収益を確保してきたことが、最大の特徴であった。農協の経営は、1995年から急速に悪化しているが、特に信用事業は余裕金運用の収益悪化に加え、早期是正措置の導入を控えての不良債権の引当が行われたこともあり、かつての基幹収益部門から大きく後退している。稻作地帯（空知）をみると、収益部門の順位は1位が共済事業、2、3位が購買あるいは信用事業となっている。販売事業は黒字部門であったが、1997年からはマイナスとなっている。ただし、石狩川下流域では販売事業の利益が少ないので対し、上中流域ではかなり高い割合になっている。これも、米の販売努力を反映していると考えられる。

畠作地帯については、部門別の事業利益は販売事業が最も高く、続いて購買、共済の順となっており、信用事業の寄与率が低い点が共通していえる。畠作地帯においては、すでに述べたように生産・加工施設投資が増加しており、豆の買い取り加工（再調製）を中心に農協の加工販売における独自性を發揮していることが、こうした高収益をもたらしているといえる。このことが直ちに共販論の否定にはつながらないが、農協がリスクを持つことで販売のエキスパートとして営業活動を行っている意義を考えることが必要であろう。また、畠作地帯では経済事業の拡大のなかで運転資金の増大が見られ、これを信用事業部門からの内部運用によって賄っているケースが増加している。部門別独算制が確立していくために内部利息の支払いが可能であり、信用事業の余裕金運用の手段となっていることが注目される。

酪農地帯については、以前から信用事業と購買事業が事業利益の二本柱をなしている。貯借率は大きく減少したが、貯貸率は北海道内の他地帯と比較すると高く、このことが信用事業利益をささえている。しかし、このことは固定化債権というリスクを同時に背負うものであり、酪農負債対策は依然として重要であることは間違いない。購買事業の中心は飼料供給にあるが、十勝と比較すると手数料率がかなり高く設定されており、このことが商社系の進出を許容する土壤となっている。精算業務はクミカンで行われているため、農協ばなれが単位農協の名目的取扱量を減少させることはないと、ホクレンにとっては直接的な問題であり、利用高配当をつうじて迂回的に打撃を受けることになることはいうまでもない。

非中核地帯においては、収益基盤の地域差、農協間格差がきわめて大きいことが特徴で

あり、一般性をもって語れない。取り上げた優良事例においてさえ農業基盤の脆弱化傾向が現れており、地域を対象とした金融事業の展開を目指さざるを得ない状況にある。

農協の損益構造からみても、信用事業の収益悪化のなかで経済事業全般において収益確保を行っているのは畑作地帯と一部水田複合地帯のみであることが分かる。また、畑作地帯では、部門別独算制の採用によって信用事業での余裕金運用を内部資金貸付としておこなう体制が形成されており、これが確立されれば信用事業部門での新たな収益確保が可能となると考えられる。

4) 農協の営農関連事業の地域差

最後に、各農業地帯別の営農・生産事業の重点の置き方について、その特徴をみてみよう。まず、稲作地帯についてであるが、ここでの課題はいまでもなく米の自由化対応にある。ホクレン戦略によって用途別・業態別販売のための生産システム作りと広域化を伴う調製システムの形成が急速に進展をみせていることが第一の特徴である。

心配された土壌条件を根拠とする線引きによる混乱は見られず、出荷時の検定により用途別ランクづくりを行う方式が一般化している。産米改良については、青果部門と同様の米部会制が従来の産米改良協議会などの再編によって形成されており、成果をあげている。集荷・調製機能に関しても、ライスター・ミナルなどの広域集荷による再編と従来のミニライス・個別乾燥体系を残しつつ調製のみに特化するケースなど、多様な対応が行われている。ただし、新規投資による利用料の設定水準の問題、小麦型の収穫・乾燥調製一環システムの形成など残された課題があることも事実である。そして、なによりも需給緩和の中での完売の実施、低価格問題、さらなる減反強化など本質的な大問題が残されている。厳しい消費不況の中で、農家負債対策を実施し、市場条件の好転を待つという中期的な対応を行うほかに名案がない状況にあるといえる。

また、自給率向上と連動した新減反政策への対応においても特に高齢リタイアー予定農家の地力収奪的土地利用を阻止して、いかに地域的な土地利用計画を作り上げるかも大きな課題である。野菜等についても、中国産を中心とする輸入増によって打撃は大きいが、農協経営としても野菜部門は収益的には赤字部門となっており、独立採算制導入のための条件づくりを考える必要がある。補章で対象とした広域連的対応がひとつの方針性を示している。

畑作地帯の農協においては、「生産・加工施設型」への転換が進んでいる。これは一種の農協インテグレーションとみることができるが、小麦を代表として収穫以降の生産過程への農協の直営・半直営方式が進展をみせている。ただし、網走に関しては集落機能がつよく、集落丸抱え型の生産組織が依然として機能している。生産対策は作目別生産部会方式が定着しており、これを通じて農協と農家との関係が調整されている。生産資材の供給に関しても技術指導と連携した「指導購買」の体制が形づくられており、商社系との競争のなかで価格面、手数料率面での改善がみられる。ただし、増加をみせている野菜に関しては、農協主導型の産地やそれを核とする農協間提携の取り組みも見られるが、農協による集出荷体制は確立しているとはいはず、大型商社の介入もみられる。土地利用対策も含め、改善が求められている。

酪農に関しては、農家の独立性が強く、農協による生産指導・対策は、主として農家経

済問題と絡めたものとなっている。しかし、フリーストールの導入が進む中で、その収益性との関連で設備投資計画や生産計画への関与が求められており、また従来負債対策農家に限定されていた経営内容に関するアドバイスを全農家に拡大する動きも現れている。

非中核地帯においては、一部の優良事例を除くと、農協規模の零細性が営農指導の強化を阻害する要因となっており、先進農協を核とした組織再編成ないし広域事業連の確立が求められている。その際、連合会機能の発揮がポイントとなると考えられる。

以上のように、農協の営農・生産事業に関する取り組みは、農家の経営形態に大きく規定されており、一般論としては語れない。しかし、営農指導体制の充実のための費用負担のあり方、手数料・利用料のあり方に関しては、部門別独立採算制問題を含め、検討する必要がある。

2. 営農部門を重視した農協事業改革の課題

1) 類型別営農・経営指導体制と連動した業務機構の再編

従来の金融部門に依拠した農協経営が成り立たないことが予想されるなかで、農協経営の立て直しを図るために経済事業を結果として収益部門化するための事業体制の改革が必須である。この意味は、農協経営悪化が地域におけるイニシャティブを喪失させ、地域農業の後退をもたらすという消極的なものではなく、むしろそうした収益構造の確立そのものが地域農業の拡大・強化を前提とするという積極性を有するからである。しかしながら、それがいかに困難であるかは補章の園芸王国高知県の苦悩を見るまでもなく明らかである。販売事業に関してはあらゆる農畜産物における市場価格の低迷があり、生産資材購買においてはコスト削減という大命題があり、従来の手数料率を前提とした場合、事業高の伸長による収益拡大は望めないからである。

しかしながら、すでにみた畑作地帯における販売事業の収益水準の高さや資材購買事業の農協シェアの低さを考えた場合、その実現は必ずしも夢物語であるとはいえない。その際、重要なのは、これまでの農協事業の弱点であった「総合性」と裏腹の「総花主義的」事業体制を改め、戦略的な総合事業体制へと改革を進めることである。地域の必要度によっては、既存事業の見直しも必要である。営農関連部門（企画・営農指導・販売・生産資材購買・融資部門）の業務体制は営農指導部門の位置づけによって重点化する必要がある。それは大きく分けて、土地利用型、生産部会型、経営コンサルティング型の業務体制に区分される。

第1の土地利用型業務体制は、生産資材購買事業に重点をおいた事業体制であり、地域的には大規模畑作地帯（十勝中央周辺部、網走の斜網地域）や大規模稻作地帯（石狩川下流域）に対応する。ここでは、土地利用体系の確立を基本に、地域的な機械利用体制、農協による乾燥調製施設の充実が課題となる。具体的には土壤診断による施肥設計や品種選択、作業受委託の調整、農協インテグレーション型の収穫・乾燥・調製体制の構築がめざされる。戦略的には、コスト削減と原料農産物の品質向上が重点となる。

第2の生産部会型業務体制は、販売事業に重点をおくタイプであり、「専門農協型」の事業体制をめざすものである。地域的には、野菜・花卉などの複合経営地帯に対応し、石

狩川の中上流域や十勝の中央部、網走の常呂川流域などが想定される。各作目別生産部会と連携した生産・出荷計画をベースに、地力対策、作目・品種導入、品質・規格化を図るとともに、集出荷施設の充実とマーケティングを強化する体制である。第8章の広域連の対応もこの分野における専門化として位置づけることができる。戦略的には、マーケティングの強化が重点となる。

第3の経営コンサルティング型業務体制は、農家の個別展開を前提として農家への総合的コンサルテイションを前提に各事業を行うものであり、酪農・畜産地帯が対応する。前2者が農協の施設投資を拠点として業務体制を構築するのに対し、このタイプにあっては農協職員に対する人的投資がきわめて重要である。酪農・畜産経営は経営タイプが多様であり、なおかつ多頭化が進展しているために、経営管理が農家経済を大きく左右する。したがって、飼料基盤や家畜の個体能力、経営管理能力などをみきわめた経営設計が不可欠である。戦略的には、まさにこの点に重点がおかされることになる。

以上の業務の重点化は、さまざまなかたちで実践化されているが、そうした方向をさらに業務体制の再編として押し進める必要がある。むろん、地域内には以上に整理した類型が併存するが、進展している農協合併による業務体制の強化や広域連の体制によって事業部制的な対応も可能になっており、農家経営のあり方に対応した営農指導を中心とする業務の総合化を目指す必要があるのである。以下では、こうした業務機構の再編とともにに行うべき各営農関連事業の課題を整理しておく。

2) 営農指導事業の課題

以上の営農指導事業の強化を考える場合、人件費を含め平均年間1億円程度を要する営農指導費のあり方を再検討する必要がある。現在は、このうち3,000万円程度が農家の賦課金として徴収され、残りは他部門の収益によって補てんされている。

かねてより、十勝の一部の農協では、販売手数料を廃止して営農賦課金で営農・販売事業経費を負担するという考えが提唱されてきたが、現実には賦課金の引き上げには農家の抵抗が強く実施に移されないできた。この背景には、北海道における営農指導員の位置づけに関する特殊性が存在している。すなわち、営農指導事業は技術指導に特化するのではなく、生産全般に関わる業務の中で一体的に行われるべきであるという考え方で示されている。また、業務機構についても販売担当部署が「営農部」と称されることにも現れている。また、農業改良普及員制度が充実し、農協と一体となった活動が展開されていたことも技術員としての純化を必要としない背景としてあった。しかしながら、このことが営農指導員の位置づけを曖昧にし、関連団体（青年部・女性部）の事務局や広報活動の担当者に矮小化させ、あるいは1980年代以降の負債農家対策などの農家経済問題の対応を主とするものとして位置づけられてきた。その結果、作目別生産者部会の担当を販売部が事務局のみを片手間で受け持つなどの空洞化もあらわれている。先進的な府県、例えば長野県や愛知県においては、1,000名、300名規模で「営農技術員」がおかれていたのとは対照的である^{註2)}。

現在では、意識的に普及員資格の取得者や授精師を雇用・配置する例も増えており、スタッフ制として専門化させる段階に至っていると考えられる。その場合、かつての郡農会

や生産連が支庁を単位に広域人事を行っていたことを考えると、ホクレンによる支所段階での生産指導の強化に対応した営農技術員制度の創設は検討に値すると考えられる^(註3)。こうした営農指導担当職員の拡充のもとで、農家に対するコンサルティング活動を活性化させ、サービスに対する対価として賦課金の実費主義化を行い、営農指導部門の独立採算化を図るべきである。

3) 販売事業の課題

農産物価格の下落にともない、稲作・野菜作地帯を中心に販売事業額は縮小、伸び悩み状態にあり、それにともなって販売収益も悪化をみせている。農協の販売収益は基本的に手数料に依存しているため、取扱い額の低下は収益の悪化となるわけである。価格下落を前に手数料率の引き上げには困難があることはいうまでもない。ただし、専門農協の場合には、一部を生産資材収益で補てんするとしても、基本的には販売費用と施設利用費は直接利用者=農家負担になる仕組みである。その実態を把握するために西日本の調査を実施したが、その結果は専門農協が収益悪化の負担に耐えきれず、総合農協の広域合併に参加するケースが多発していることが明らかになった（高知の他に愛媛県の青果連の合併）。また、北海道内でも産地問屋の経営破綻が目に着いており、販売部門に於ける独立採算の困難性が現れている。

とはいっても、道内の畑作地帯の農協においては、依然として販売部門が部門別収益のトップにある。これは、豆類の買い取り販売と再調製後の販売によるものである。さらには、加工部門への進出による付加価値生産を行っている事例もみられた。稲作地帯においてもA1農協はコメの買い取り販売により、販売事業収益を得ている。むろん、買い取り販売あるいは加工部門への取り組みにはリスクがつきものであるが、販路確保を当然の前提として共販と買い取り販売の調和を図っていく必要が感じられる。もちろん、マーケティングは大前提であり、安いな取り組みが農協経営に大きな影響を与えることはA7のケースでも明かである。

販売事業において、現在大きな問題となっているのが「有機栽培」などの商品差別化による農家の直接販売である。北海道の農協は稲作の特別栽培米などの取り組みで一定の成果を挙げたが、大規模農家の法人化の動向などを含め直接販売が増加傾向にある。系統としても全農の「安全システム」などの取り組みがあるが、産直を農協事業のなかに取り込む「1国2制度」などの提唱^(註4)を受けて、受注、決済業務を取り込むなど大規模・先進農家との協調を図り、そのエネルギーを農協に取り込むことが必要である。

ホクレンとの関係では、自主販売の動きは今後強まるとみられるが、信用力の強化や代金取り立てのリスク回避の点において系統経由は一定の重みをもっている。また、全道共計についても、競争関係を内在化した協調体制を取る必要があり、ブロック間調整の意味も大きい。

4) 生産資材購買事業の課題

生産資材事業においての最大の課題は、農協利用率の維持・拡大にある。特に、地域間、農協間における手数料率に大きな差が存在し、高手数料農協ほど農協利用率が低下するという悪循環が存在している。また、こうした農協では、仕入体制の合理化や営農指導との

結合が弱く、安易にペーパーマージンに依拠する傾向が強い。現在のところは、農協の決済機能が商社との共存をもたらしているが、大型農家が信用力をつければ農協を経由しない取引が増加し、「農協ばなれ」が顕在化すると思われる。こうした悪循環を断ち切り、資材購買事業において、十勝の農協に見られるような手数料率水準や独自配合肥料の取り組みなどを実施することによって、農協シェアの拡大は可能であると思われる。そのためには、土地利用型業務体制、ないしは経営コンサルティング型業務体制の構築を早急に果たし、営農指導事業と結びついた資材購買事業の確立を追求すべきである。

資材価格の引き下げに関しては、ホクレンからの奨励金を価格に織り込んだり、利用高配当によるものが多いが、他方では入札方式の採用や系統外利用によるものも出現している。農家の規模拡大にともなう大口取引対応は、「平等性」原則の議論を抜きにして現実対応的に進展している。府県の場合、大口取引農家は近隣農家と隔離した購入量を示すので問題は少ないが、北海道の場合には購入量の大小は連続性を有しているので線引きの難しさをともなう。実態としての大口対応は必ずしも合意の上で行われているわけではなく、力関係が大きく作用していると思われる。この点の合意形成が早急に行われる必要がある。

5) 融資事業の課題

融資事業の最大の問題は、負債問題との関連である。1980年代中ば以降、農地価格が大幅に下落し、農家の資産／負債バランスが大幅に悪化したことはすでに述べた。この時点で、全道的に負債整理＝離農勧告が行われたが、以降一貫して負債対策が農家経営指導の重点となってしまった。そのため、優良農家に対する経営指導（相談）体制が弱体化し、前向きの融資に関しても「貸し渋り」的対応が一部でみられるようになっている。また、他方では機械の過重投資に対するチェック機能が働かないケースも現れている。この点からも、それぞれの経営実態に対応した営農指導（相談）の強化が急務となっている。

他方、近年の離農は経営破綻を要因とするものよりも、後継者不在によるものが増加傾向にあり、担い手不足が深刻である。負債農家のなかには後継者が確保されたことにより投資を行ったことを要因とするものも多いので、経営再建を如何に図るかが非常に重要な課題となっている。酪農地帯のC6農協のように親世代の負債を貸倒処理し、後継者には継承プログラムを実施するケースも現れており、注目される。

6) 自治体・連合会の支援

最後に、自治体と連合会による単位農協に対する支援策について述べておこう。

すでに述べたように、農業政策における農協の位置づけは大きく後退することが予想される。北海道においては、北海道庁は農協中央会の組織体制が強固であったため、独自の農協政策を打ち出してこなかった。そのことは、中央会が推進している農協合併に対しても独自の助成が行われなかったことに現れている^{註5)}。しかしながら、農政における農協政策が後退すると予想される中で、北海道独自の農協組織・事業・経営の目標を設定することが求められている。特に、ホクレンが全農との統合に参加しないという独自事情があり、その検討は重要である。当面の課題としては、合併を実際どこまで進めるかということである。従来の合併過程においては、町村が合併における財務調整に関する支援を行う

ケースがみられたが、さらに合併を進めるに当たっては財務調整問題がさらに深刻となると考えられる。何らかの財政的処置がなければ構想農協の実現は難しいと思われる。

他方、指導機関としての中央会、事業連としてのホクレン・信連については、独自の支援策が必要である。まず、第1には、緊急の課題である合併農協に対する営農指導体制の構築であり、業務体制の重点化についての支援である。近年の合併は短期間に実施されたものが多く、実際の業務体制の構築は合併後に持ち越されているからである。この点では、一定期間の人的支援も含まれる。土地利用型業務体制と生産部会型業務体制をとる農協に対しては、ホクレンはすでに述べた技術指導体制の整備や施設整備を含む販売対応における支援が重要となり、経営コンサルティング型の業務体制に関しては信連による経営コンサルティング的支援が重要になると思われる。いずれにしても、組織再編という大きなうねりの中で、農協事業体制の改革を図るために行政、連合会を含めた幅広い議論を行うことが前提となるのである。

【注】

- 1) 坂下「1991」を参照のこと。
- 2) 北海道地域農業研究所[1992] pp. 74-95を参照のこと。
- 3) 坂下・田渕[1995] を参照のこと。
- 4) 今野・野見山[2000]を参照のこと。
- 5) 府県では、われわれが調査した熊本県や大分県を始め合併対象農協への不良債権対策が実施されている。北海道地域農業研究所[1992]pp. 108-113を参照のこと。

【引用・参考文献一覧】

- [1]青柳斉 (1996)「系統農協金融の変質と理念」『農業と経済』第62巻第5号, pp32・-39
- [2]飯澤理一郎・坂下明彦 (1983)「道南良質米生産の危機の構造-厚沢部町-」『生産調整下の北海道稲作』北海道農業別冊, 北海道農業研究会
- [3]飯澤理一郎・小林哲郎 (1988)「低温野菜づくりをめざす道北青果団地」青果物産地研究会『北の産地づくり』北海道農業会議, pp125-148
- [4]飯島源次郎 (1979)「広域農協連の研究」『協同組合奨励研究報告』第4輯, 全国農業協同組合中央会
- [5]板橋衛 (1996)「野菜作の導入と広域出荷体制の模索」『北海道農業』No. 20, 北海道農業研究会
- [6]板橋衛 (2000)「合併農協にふさわしい事業再編に挑む農協像－新たな大規模産地形成と営農指導・販売体制の再編－」三国英実編著『地域づくりと農協改革』農山漁村文化協会, pp121-138
- [7]伊藤正昭 (1997)『地域産業論』学文社
- [8]井上誠司 (2001)『農地の保全・管理における公企業の機能と存立意義』北海道大学院農学研究科博士論文
- [9]岩崎徹他 (1994)「軽種馬地帯における総合産地の形成を目指して」『地域農業研究業書』No. 18, 北海道地域農業研究所
- [10]宇佐美繁 (2000)「新基本法農政と農業協同組合」今野聰・野見山敏雄編著『これからの農協産直－その「1国2制度」的展開－』家の光協会
- [11]牛山敬二・七戸長生 (1991)『経済構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会
- [12]白井晋 (1994)『大規模稲作地帯の農業再編』北海道大学図書刊行会
- [13]太田原高昭 (1991)「地域農業の転換と農協の事業方式」牛山敬二・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
- [14]太田原高昭 (1992)『系統再編と農協改革』農山漁村文化協会
- [15]太田原高昭・田渕直子他 (1996)『北海道における農協生活事業の総合的展開』(社)北海道地域農業研究所
- [16]太田原高昭他 (2000)「農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究」科研報告書
- [17]大歳雅彦 (1998)『「ごっくん馬路村」の村おこし』日本経済新聞社
- [18]小野寺義幸 (1994)『JAの経済事業』全国協同出版
- [19]亀井大 (1996)「地域農業の活性化と自治体・農協・第3セクターの役割－厚沢部町農業公社－」『北海道農業』No. 21, 北海道農業研究会
- [20]川村琢 (1960)『農産物の商品化構造』三笠書房
- [21]神田健策 (2001)「農協再編と新たな協同運動」中嶋信・神田健策編『21世紀食料・農業市場の展望』(今日の食料・農業市場 V) 筑波書房
- [22]北空知広域農業協同組合連合会 (1984)「北空知の農業と広域連10年史」
- [23]小池晴伴 (1997)「新食糧法下における米の「地域銘柄」形成の意義と課題」『農経論叢』第53集
- [24]小池晴伴 (1999)「単位農協による米直接販売の意義と限界」『北海道農業経済研究』第8巻第1号
- [25]小林国之 (2000)「妹背牛町農協の現状と課題」『大型農協における経済事業展開に関する調査報告書』(社)北海道地域農業研究所, pp21~23
- [26]小山良太 (1998)『軽種馬生産における総合農協の機能と役割』北海道大学修士論文
- [27]小山良太 (2000)「軽種馬経営の投資構造と総合農協の指導金融」『農経論叢』第56集
- [28]小山良太 (2001)「軽種馬生産における家族経営の存立と補完団体の機能」『農経論叢』第57集

- [29]今野聰・野見山敏雄編著（2000）『これから農協産直 その「一国二制度」的展開』家の光協会
- [30]斎藤修（1997）「中山間地域における地域内発型アグリビジネスの論理と課題」小野誠志編『中山間地域農村の展開』筑波書房
- [31]佐伯尚美（1993）『農協改革』家の光協会
- [32]佐伯尚美（1997）『住専と農協』農林統計協会
- [33]佐藤信（1994）「北見広域事業協同組合連合会の現状と課題」『北海道農業』No.17
- [34]坂下明彦（1991）「『開発型』農協の総合的事業展開とその背景」牛山敬二・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
- [35]坂下明彦（1992）『中農層形成の論理と形態－北海道型産業組合の形成基盤－』御茶の水書房
- [36]坂下明彦（1994）「大規模稻作地帯における問題発現の構図」白井晋編著『大規模稻作地帯の農業再編』北海道大学図書刊行会
- [37]坂下明彦（1998A）「北海道における農協問題と論点」『ニューカントリー』1998年8月号
- [38]坂下明彦（1998B）『北海道農業の地帯構成に関する報告集』北海道大学農学部
- [39]坂下明彦（1999A）「生産資材供給事業の地域性と農協離れ」『ニューカントリー』1999年1月号
- [40]坂下明彦（1999B）「農協経営の動向と信用事業の収益性」『ニューカントリー』1999年1月号
- [41]坂下明彦他（1993）「軽種馬地帯における地域農業の課題」『地域農業研究業書』No.10, (社)北海道地域農業研究所
- [42]坂下明彦・田渕直子（1995）『農協生産指導事業の地域的展開－北海道生産連史－』北海道協同組合通信社、1995年
- [43]坂下明彦・小山良太他（1998）「北海道における広域合併農協に関する研究（6）」『農経論叢』第54集
- [44]坂爪浩史（1993）「青果物市場・流通の構造変動に関する研究・大規模小売業による再編の論理」『南九州大学園芸学部研究報告』第24号
- [45]坂爪浩史（1999）『現代の青果物流通 大規模小売業者による流通再編の構造と論理』筑波書房, pp 125～129
- [46]坂本洋一（1994）「広域野菜産地の機能と組織条件」『農業経営研究成果集（平成5年度）』北海道立中央農業試験場経営部
- [47]坂本洋一（1998）「北海道地域農業研究所水田地帯における広域野菜産地の形成条件」『経営部研究年次報告書（平成9年）』北海道立中央農業試験場経営部
- [48]櫻井豊・三田保正編（1979）『酪農経済の基本視角』農業信用保険協会
- [49]志賀永一（1999）「軽種馬生産経営の現況と農家経済」岩崎徹他『新たな時代の軽種馬生産』日本中央競馬会
- [50]菅沼弘生・坂下明彦（1999）「畑地型酪農における農地移動の特徴と土地利用・道南・八雲町の事例」『北海道の農地問題』筑波書房
- [51]菅沼弘生・小山良太（2000）「農業経営技術支援センターによる農業振興－北渡農協－」『大型農協における経済事業展開に関する調査報告書』北海道地域農業研究所
- [52]仙北谷康（1989）「大規模稻作農家の展開構造に関する研究－北海道空知地域を対象として－」『農業経営研究』第15号
- [53]田渕直子（1999）「大規模酪農地帯における農業開発と農協事業展開」『1999年度日本農業経済学会公開論文集』
- [54]中国四国農政局高知統計情報事務所（1996）『ゆず加工のむら馬路』
- [55]中島明郁・高橋五郎（1987）『農協の畜産金融』全国協同出版

- [56]道北そ菜園芸振興会南瓜部会（1996）「創立30年のあゆみ」
- [57]農水産業協同組合貯金保険機構（1999）『農水産業協同組合貯金保険機構25年の歩み』農水産業協同組合貯金保険機構
- [58]能美誠（1989）『広域農業管理論』農林水産統計協会
- [59]橋本正雄（1989）「地域農業における新篠津村農協の経営とその役割」黒柳俊雄他「北海道農協の存立構造に関する研究」『N I R A 研究叢書』北海道未来総合研究所
- [60]北海道信連（1998）「JAの経営収支と信用事業」
- [61]北海道農業構造研究会編（1986）『北海道農業の切断面』北海道農業構造研究会
- [62]北海道地域農業研究所（1992）『北海道における農協の規模・事業方式に関する調査研究報告書』
- [63]北海道地域農業研究所（1999）『根室酪農の展開過程と今後の展望－根室管内における酪農振興計画策定業務報告書－』
- [64]北海道地域農業研究所（2000）『地域農業振興計画の実践と課題－北海道地域農業研究所「共同研究」10年の軌跡－』
- [65]ホクレン（1998）『ホクレン八十年史』
- [66]東山寛（1993）「北海道水田地帯における減反緩和対応の地域性に関する研究」『農業経営研究』第19号
- [67]藤谷築次（1997）『農協運動の展開方向を問う』家の光協会
- [68]増田佳昭（2001）「JA改革論議にみる21世紀初頭の系統農協の生き残り戦略」『農業・農協問題研究』24号
- [69]三島徳三（1977）「農協間協同と広域営農団地」『農産物市場研究』第4号、農産物市場研究会
- [70]三島徳三（1982）『青果物の市場構造と需給調整－たまねぎを素材に－』明文書房
- [71]水野淳子（1999）「過疎地域における内発的発展の有効性に関する研究－北海道下川町を事例として－」『農業経営研究』第25号、北海道大学農業経営学研究室
- [72]両角和夫（2001）「金融市場の変化と農協系統金融の課題」三国英美・来間泰男編『日本農業の再編と市場問題』（今日の食料・農業市場 IV）筑波書房
- [73]両角和夫編（1998）『農協再編と改革の課題』家の光協会
- [74]山田定市（1991）「地域農業の転換と農協組織問題」牛山敬二・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
- [75]山田定市・川端俊一郎（1966）「豆類の流通構造」『北海道豆類生産事情（上）』日本豆類基金協会
- [76]山内哲人（2001）「良質米複合産地における農協事業構造と広域的対応－妹背牛町農協を事例として－」『農経論叢』第57集
- [77]湯沢誠・三島徳三・亀井大・藤島廣二（1978）「都市近郊複合野菜地帯の專業的展開条件に関する研究－第1報北海道旭川市近郊地帯（その1）－」『農経論叢』第34集、pp107-142
- [78]北海道地域農業研究所（1992）『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』

執筆分担一覧（執筆順）

坂下 明彦（さかした あきひこ） 北海道大学大学院 農学研究科 助教授
序章、終章、総括

林 芙俊（はやし ふとし） 北海道大学大学院 農学研究科 修士課程
第1章、第2章補論

糸山 健介（いとやま けんすけ） 北海道大学大学院 農学研究科 修士課程
第2章第1～4節

山内 哲人（やまうち てつと） 北海道大学大学院 農学研究科 博士課程
第3章、第4章

小林 国之（こばやし くにゆき） 北海道大学大学院 農学研究科 博士課程
第5章、補章第1、2、3、5、7節

菅沼 弘生（すがぬま ひろお） 北海道大学大学院 農学研究科 博士課程
第6章

小山 良太（こやま りょうた） 北海道大学大学院 農学研究科 博士課程
第7章、補章第4節

宮入 隆（みやいり たかし） 北海道大学大学院 農学研究科 博士課程
第8章

大友 康博（おおとも やすひろ） 社団法人 農業共済総合研究所 研究員
補章第6節

地域農業研究叢書 No.36

「北海道における農協事業方式の地域性と経済事業収益化の課題」
2002年3月 発行

発行 社団法人 北海道地域農業研究所
〒060-0004 札幌市中央区北4条西7丁目1番地
北海道厚生連別館 5階
電話 011-281-2566 FAX. 011-281-2707
