

農業法人経営展開の財務分析

－有限会社 AMC を事例として－

大原興太郎・王 初文*

三重大学生物資源学部

三重大学大学院生物資源学研究科*

Financial Analysis of the Development of a Viable Commercial Farm －A Case Study of AMC agricultural cooperate firm－

Kotaro OHARA and Chu Wen WANG

Faculty of Bioresources, Mie University

Abstract

We carried out a set of financial analyses for 23 year of activities in one agricultural machinery contract (AMC) cooperate firm. From these analyses we found the following practical standard as 10% in total capital profit ratio, 1.5% in turnover ratio of total liabilities and net worth, 5% in net profit sales ratio, 60% in add value sales ratio, 80% in labor add value ratio, 1.4~1.8 in productivity of fixed capital. The renewal period of machines and facilities, and managerial fluctuation may deteriorate the financial safety. April and May may tend to be periods of shortage of working capital due to agricultural seasonality.

This firm has developed over a long time by getting over some difficulties. We pointed out three reasons to do this. Firstly, completeness of bussiness entity will strengthen its sociability by adjustment of employment condition. Secondly, the ratio of owned capital to total capital has increased to 70% from 20% by increasing capital stock and accumulating retained earnings. Thirdly, this firm could recruit new employees instead of many retired staff members from the beginning.

1. 研究課題と方法

日本農業が未曾有の危機的状況にある中で、新政策（「新しい食料・農業・農村政策の方向」平成4年6月）では新しい担い手として個別経営体とともに組織的経営体をあげ、しかもそれらの農業法人化を1つの大きな柱

としてとらえている。農業法人だけで日本農業が救えるわけではないが、今後の農業の担い手（経営主体）として、ひとつの有力な方法であることは変わらない。法人化については、現在主に議論されている集団組織（組織的経営体）の法人化のみでなく、家族経営（多数の個別経営体）の法人化も今後課題に上ってくるものと思われる¹⁾。

農業法人化についての論議はここ数年広く行われるようになり、また農業法人に関する書物もかなり発刊され

るようになった²⁾。大原はかつて法人化した受託組織を取り上げその組織・財務会計分析を行ったことがあるが³⁾、当時はそうした組織経営体は例外的であり一般にあまり問題にされることもなかった。しかし、現在では企業の経営体に関する包括的な研究の蓄積がより一層求められる状況にある。「農業法人問題」を狭く解釈すると、検討領域は大きく2点に分けられる。第一は、一旦設立された法人経営がどのように運営され、企業的な経営内容を充実していくかに関するものであり、第二は、任意組合などから法人を設立する場合の方法や考えの切り替えの方法などに関するものである。全く何もないところから新たに法人をつくる場合もあり得ようが、通常何らかの経営資源を保有している組織から法人化をする場合が多いと思われる。この第二の場合は、会計的にも組織的にもまた対地域という視点からも、法人化によって考えを切り替える必要があり、その再編のあり方が将来方向を決めることにもなりうる⁴⁾。そこには伝統的な農村の慣行圧力と個の重視に基づいた近代的な機能組織のせめぎ合いがあり、さまざまな問題が胚胎している。今後、農村社会学的・心理学的アプローチも含めて重要な研究領域になるとと思われる⁵⁾。

しかし、当面より重要となるのは第一の領域である。農業基本法が制定されたあと政策的に進められた協業経営についても設立後十年以上経営体として命脈を保った組織はごくわずかであった。今回の新政策ではそうした轍を踏まないためにも、農業法人経営が新しい時代の担い手となり得るように農業法人の経営に関する包括的な研究の蓄積が求められるところである。この点に関して最近経営管理学的な研究は進んできているが、その中で手薄な研究領域は①財務会計分析にかかわる部分と②農村社会と法人経営にかかわる言わば経営社会学的領域の研究であろうと思われる。前者については新政策の発表以来、農業白書にも農業経営体の財務分析が取り入れられたり、一般企業的分析がそのまま使われたりしているが、農業や経営体の特質を踏まえた分析が求められるところである。さらに財務問題を切り離して扱うのではなく、社員のリクルートに絡む退職金問題などの組織変動とのかかわりも意識して取り扱う必要がある。いずれは経営管理分析も可能な農業法人統計が整備されるものと思われるが、とりあえずはその具体的特性に配慮しながらも各個に通底する一般性を導き得るような質の高い

個別事例分析の蓄積が求められる段階である。

そこで、ここではすでに1972(昭和47)年に三重県三重郡菰野町で土地利用型の受託組織として設立され、すでに25年の経験をもつ有限会社AMC(登記名は有限会社エイエムシー)の23年間の会計資料(一部24年間)をもとにその財務会計分析を行い、稲作受託組織経営体の財務分析にかかわる基礎的知見を提出するものとする。ひとたび設立された会社がゴーイングコンサーンとして継続していくには、農政の変動にも影響される事業量の変化、機械の更新への対応、働き手の出入りなどさまざまな出来事に対して財務的かつ組織的(人的)に的確な対処をしなければならぬ。とくに財務的問題としては企業組織としての自己資本の増強ができていくかどうかの問題である。

この事例調査研究は、1972年から、1994(平成6)年までの当該経営の決算書類(貸借対照表、損益計算書、剰余金処分案など)や固定資産台帳、振替伝票、税務申告書類等を参考にし、関係者に聞き取り調査を加えて行った⁶⁾。整理した会計数字は何ら特別な加工を施していない。この間のインフレ等を考慮した分析も考えられるが、ここではさまざまな制約もあり歴史的原価を尊重したものととどめた。

2. 予備的考察—農業法人化の種類と特徴—

法人とは自然人に対する言葉であり、法的に社会的権利義務の主体となるものを表す。農業は始まって以来、村落共同体の枠組みに支えられながらも家族経営を中心に営まれてきた。しかし、経済社会が高度産業社会化し、家族経営を営んでいた農家も兼業農家化し、家族農業経営の存続が危ぶまれる中で、農業経営の近代化の方策の一つとして農業法人問題が浮上してきたといえよう。以下、2.及び3.の記述は注2)の著作を参考にした。

2.1. 農業法人化の経営類型

農業法人はその構成主体の多寡によって次の3つに分けられよう。

- ①個別経営の法人化(一戸一法人)
- ②グループの法人化(協業経営法人)
- ③地域的・地縁の法人化(集落型法人)

この中であらたな若い農業経営者の確保や企業的な経

営の観点から特に注目されるのはグループの法人化である。

2.2. 法人化の制度類型（企業形態類型）

また、農業法人を制度面から分類すると次のようになる。

- ①農事組合法人（農協法）
- ②会社法人
 - ②-1 株式会社（商法）
 - ②-2 合名会社（商法）
 - ②-3 合資会社（商法）
 - ②-4 有限会社（有限会社法）

以上は根拠法の違いによる分類であるが、実際には農事組合法人と有限会社法人のどちらかを選択する場合が多い。このほか問題となっているのが株式会社である。施設型畜産などではすでに株式会社の農業経営がみられるが、農地法上の農地の取得はまだ認められていない。

2.3. 農業生産法人

農業は基本的に土地の利用にかかわる産業であるから農地がもてるかどうかの問題であり、その要件は農地法に定められている。農地がもてる法人を「農業生産法人」と呼び、その要件は農地法の改正で少しずつ変化してきたが以下のようである。

◇農業生産法人の要件

①法人形態要件

・法人の種類が農事組合法人、合名会社・合資会社、有限会社であること

②事業要件

「農業とその法人が行う農業に関連する農畜産物を原料又は材料として使用する製造又は加工等並びにそれらの附帯事業」

③構成員要件

- ・農地の権利を提供した個人
- ・その法人の事業に常時従事する者（原則的に年間150日以上）
- ・農業生産法人出資育成事業に係る現物出資をした農地保有合理化法人
- ・農業協同組合・農業協同組合連合会
- ・産直相手の消費者や農作業の委託者などの一定の範囲内で法人の行う事業を利用する個人及び新技術の提供

を行う企業など

④経営責任者要件（業務執行要件）

「法人の常時従事者たる構成員（その法人の事業に必要な農作業に主として従事することと認められる者に限る）が役員の数過半を占めること」

これらの農業生産法人の要件の中で事業確保、所得確保の点からしばしば問題になっているのが事業要件である。農業及びその付帯事業に限られることによって、例えば農閑期に構成員の所得確保のために道路作業や北国での雪下ろしなどはできないことになっている。真に農業法人を育成する観点からはこの点の緩和が求められる。例えば、収入の二分の一までは農業以外の所得も認めるように緩和すべきであろう。

3. 農業経営の法人化のメリット

3.1. 経営上のメリット

①対外的信用力

・法人化により法律による権利・義務の関係が明確になり、対外取引における信用力が高まる。

②家計と経営の分離

- ・法人化により家計と経営の分離が行われ、経理・経営内容が明確になる。
- ・近代的経営感覚の養成、計画化が可能。

③人材確保

- ・新規参入など人材確保が容易になり経営体として継続性が増す
- ・研修機会の増加→自己の能力の開発が可能。

④合理的運営

・生産組織等が法人化することで構成員の自覚が高まり合理的運営ができる

⑤就業条件の安定化

・社会保険（後述）、就業規則、労働時間の明確化、有給休暇、退職給与引当金・退職給与積立金

⑥自己資本の増大

・利益の内部留保による自己資本の増大が図れる

ここで非法人経営と比べた法人経営の利点を考えてみると、法人企業とは、企業が債権の所有者、債務の負担者になることについて法的人格を与えられた企業であり、法人化によって法人資産と家産（個人資産）が明確に分

離されるから、有限責任の出資者であれば、経営上負債を抱えたり、最悪の場合破産したとしても出資金限度の有限責任を負えばよく、負債返済を家産にまで及ぼさない。

個人経営では企業が企業主から離れて、債務を所有し、債務を負担することはできないため、経営上の責任についてはいわゆる無限責任である。

有限会社 AMC の事例分析によると①～⑥まですべて当てはまっている〔大原 5 参照〕が、とりわけ重要なことは⑤の就業条件の安定化である。これが③の新規参入者（担い手）の確保につながっている。さらにそうした経営の安定化に資しているのは、利益の内部留保による自己資本の増大である。当経営では利益が出ると、先ず平均的な出資配当を行い、剰余は積立金等の形で経営内部に蓄積している。これが退職者が出たり、機械を更新したりして財務が厳しくなるときにうまく働いている。

3.2. 制度上のメリット

①制度資金の融資枠の拡大

- ・総合施設資金（個人 1,600 万円～1 億円→法人 5,800 万円～3 億円）
- ・農地取得資金（個人 1,200 万円～5,000 万円→法人 4,800 万円～1 億 5,000 万円）
- ・農林漁業構造改善事業資金（個人 1,300 万円≪特認 2,600 万円≫→法人 5,200 万円≪特認 2 億 1 千万円≫）

②法人税の適用と農事組合法人・農業生産法人に対する税制上の特例

- ・累進課税→定率課税、事業主報酬の損金化、赤字の繰越

（個人事業における「みなし法人課税選択制度」（事業主報酬）は平成 5 年に廃止された）

③健康保険・労災保険・失業保険・年金など社会保険制度への加入

- ・保険料の事業主半額負担

3.3. 税制上の特例

3.3.1. 農事組合法人の「協同組合等」の税制特例

①法人税率を 27% に軽減（普通法人は法人所得 800 万円以下の場合 28%，法人所得 800 万円を越える場合には 37.5%）

②従事分量配当及び利用分量配当が損金算入

③清算所得の法人税率 24.8%（普通法人 33%）

④事業税の法人税率の軽減

法人所得 350 万円以上 8%（普通法人 9%）

法人所得 700 万円以上 8%（普通法人 12%）（農

事組合法人で農業生産法人の資格があれば事業税はすべて非課税）

3.3.2. 農事組合法人一般の特例

①加入金の益金不算入

②登録免許税の免除（設立、解散、定款変更時）

③出資制の農事組合法人が発行する出資証券の印紙税は非課税

④不動産取得税の特例

3.3.3. 農業生産法人の特例

①農業生産法人への農地の現物出資に対する譲渡所得税の「800 万円特別控除制度」の適用

②農業生産法人への割増償却制度の適用

③肉用牛の売却による所得の課税特例

④現物出資による土地取得に対する不動産取得税の特例

⑤特定農業法人に対する農用地利用集積準備金制度の創設

- ・農業収入の 10% 以下の準備金の損金算入→5 年後益金算入
- ・利益準備金取り崩しの農地や機械の取得には圧縮記帳を認める

4. 農業法人 AMC の展開過程

4.1. 組織概要と展開過程

有限会社エイエムシー（AMC=Agricultural Machinery Contract）は、①耕起、代かき、田植え、育苗、収穫、乾燥調整（カントリー）、転作作業、大豆、麦、播種、収穫、その他農業に関する事業など農作業の代行、請負及び受託、②農産物の生産、加工及び販売、③前各号に付帯する一切の事業を目的として 1972 年 1 月設立された⁷⁾。その後さまざまな変動を経ながらも 24 年間農業経営体としての命脈を保ってきている。この間会社の労働力（社員及び雇用労働）は大きな出入りが生じるとともに若返りが図られた（表 1）。また資本金も 235 万円から 700 万円になっている。当初の非常勤社員

表1 社員の持株と雇用者の推移

氏名 \ 年次	1972	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
HT	35	35	35	35	35	35	35	35	35	77.12 死			
TM	30	30	30	30	30	30	85	85	85	110	110	110	110
HK	30	30	30	30	30	30	85	85	85	110	110	110	110
KM	30	30	30	30	30	30	85	85	85	110	110	110	110
KT	30	30	30	30	30	30	85	85	85	80.12 退			
IH	0	0	0	0	0	0	85	85	85	110	110	110	110
MM	20	20	20	20	20	20	77.4 退						
KI	20	20	20	20	20	20	77.4 退						
KS	20	20	20	20	20	20	77.4 退						
IM	10	10	10	10	10	10	20	20	20	30	30	30	30
IT	10	10	10	10	10	10	20	20	20	30	30	30	30
KW	△	△	△	△	△	△○	○	○	○	○	○	○	○
MH	採 74.5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
SR	採 74.7	△	△	△	△	△○	○	○	○	○	○	○	○
YT													
YE													
KH													

氏名 \ 年次	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95
HT											
TM	110	110	110	110	110	110	110	110	93.3 退		
HK	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	95.2 退
KM	110	110	110	110	88.12 退						
KT											
IH	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
MM											
KI											
KS											
IM	30	30	80	80	80	80	80	80	80	94.2 退	
IT	30	30	80	80	80	80	80	80	80	110	110
KW	○	○	25	25	25	25	50	50	50	50	50
MH	○	○	25	25	25	25	25	91.6 退			
SR	○	○	50	50	110	110	110	110	110	110	110
YT			88.4 採	○	50	50	50	50	110	110	110
YE							92.4 採	○	○	50	50
KH								93.4 採	○	50	50

注1) 総会資料および聞き取りによる。

2) 単位は万円、○は月給払い、△は日給払い、採は採用、退は退職を表す。

を含む11名の社員の内現在残っているのはわずか2名であるが、新しく4名が加わって組織の経営者・労働者はほぼ確保されている。法人の設立後25年にもなると特別の事情がなくても設立時の中堅の社員も退職を迎えることになり、組織構成員のリクルートをいかに図っていくか、また組織体制をいかに整備していくかが課題となる。これはE. A. G. Robinsonの経営管理区分にしたがえば戦略課題あるいは長期変動への対応に位置づけられる⁹⁾。設立当時は稲作生産でのこういった事例がほとんどなく、当社の歩みはさまざまな問題の試行錯誤の過程でもあった。

この間の法人経営の展開は、1977年頃までの基盤充実期、1978年から87年までの安定期、88年以降の組織再編期の大きく3期に区切ることができる。設立までの経緯とともに、以下表2の主な出来事を参照にして各期の特徴をみていこう。

4.2. 設立までの経緯

大原〔6〕では、オペレーター確保の視点からAMCの設立事情を述べているが、実際にはもう少し複雑な事情であった。一番の問題は構造改善事業の一環としてカントリーエレベーター（以下CEと略す）を導入しようとしたが、一部集落の反対などがあり難航した。しかし、兼業化が急速に進む中で地域農業を維持していくには機械化・施設化の進展とそれを担うオペレーターの養成が不可欠であるとの当時の地域の指導層の考えにより、農協は名前を貸すだけとして、有志の農民20名が農事組合法人を作って菰野CEを建設することになった。当時の鶴川原農協伊藤組長の理解があり、反対の理事たちを説得して何とか建設にこぎつけたという。CEの赤字が問題とされていたことから菰野CEの運営はオペレーター組織にまかせるとともに、CEの利用率をあげるためにも稲の品種「秋晴」、「晴々」の外に注文の少ない「大空」を育苗センターを作って供給しつつ作期の分散を図ることが企画され、この運営もまたオペレーター組織に任せられることとなった。

組織設立後73年には早くも退職給与引当金を計上し、73年2月には四日市労働基準局へ労働災害保険の加入申し込みをしているが、最初は四日市では判断ができなかったという。それだけ取り組みが先んじていたということである。したがって農協のみならず、町にも普及所

にも反対はあったが、たまたまというかある種の巡り合わせというのか、要所にいた理解者の連携によってオペレーター組織AMCの成立が可能であった。事務方の四日市普及所の小川さん、菰野町役場産業係長の大橋さんを始め、藤川菰野町長、伊藤鶴川原農協組合長などがそうした理解者であった⁹⁾。

4.3. 基盤充実期（1972～77年）

1972年の会社設立以来、会社としての雇用条件を整えていった。まず、73年にすでに労災保険の加入、失業保険の加入を行い、退職給与引当金も計上した。76年には国民健康保険と国民年金に加入した。会社そのものが構造改善事業の一環として設立されているので構造改善の進行とともに作業受託量は増加し、経営状態も良好に推移した。しかし圃場整備後の水田状態が安定してくると機械を買って自分で作業する者も増え、作業受託量自体は漸減傾向を示すようになる。

設立以来、会社は当初からの纏め役の社長を含む6人の常勤社員（内1人は設立当時20歳だったこともあり、持ち株はなかった）と農繁期のみ出勤する3人の非常勤社員が、出勤負担と労働報酬をめぐるしばしば対立していた。その後、事業量の低下傾向もあり、77年の4月に非常勤社員3名が退社して、組織的には常勤労働者（社員及び雇用）と臨時雇用のすっきりしたものになった。

経理関係は当初普及員や大学の支援で行われていたが、1974年5月に採用された事務員が簿記を覚え、外部機関と相談しながらも経理関係を一切まかされるようになった。

4.4. 安定期（1978～87年）

1977（昭和52）年12月、纏め役として土地改良区の理事長であり、同時にAMCの社長職をつとめていたH氏が事故の後遺症からなくなり、常勤的社員のT氏が社長を務めることになった。昭和40年代から作業受託を一緒に行ってきた仲間の中で社長職を務めることになったのでやりにくさもあったようであるが、ほぼ安定した事業量の確保によって経営を維持してきた。この時期はちょうど水田利用再編対策の実施時期にあたり、当社もハウスイチゴやブロッコリーなど野菜栽培も試みているが、基本的にはビール麦や大豆が転作作物の主力であっ

表2 有限会社 AMC の展開過程

年次	項目
1971. 3. 29	当時の鶴川原農協組合長が反対の人々を理事会で説得。
72. 1. 1	有限会社の設立。
72. 1. 14	会社設立登記、資本金 235 万円。
72	育苗センター 388. 8 m ² を設置。
73	退職給与引当金勘定の設定。
73. 2. 1	四日市労働基準局へ労働災害保険の加入申込、職業安定所へ失業保険の加入申請。
74. 5	事務員 1 名を雇用。
74. 5	H 社長は交通事故にあって重傷を負う。
74	育苗センター 165. 2 m ² を増設。
	使用人兼務役員は身分上役員とみなされ退職給与引当金が設定できないことが判明。
74. 7	SR 氏常雇いとして加わる。
75. 7	社員会議で増資を募る。(8月に100万円、年末に165万円の増資-合計500万円の予定)
75	全機械作業受託は工区別に担当作業制とする。
76. 1	国民健康保険と国民年金に加入。
76. 5	田植機保有台数最高の 22 台となる。
77	賃借農機具はなくなり、全部自前の機械装備となる。転作ビール麦 5 ha 栽培。
77. 4	非常勤社員 3 名の退社。
77. 7	SR 氏 (7 月)、KW 氏 (8 月) 月給制となる。
77. 11	水田利用再編対策による麦作作業受託を始める。
77. 12	H 社長死亡。
78. 1	T 氏社長になる。厚生年金に加入 (3 月 6 日)。
	ハウスイチゴを試みる (1 年のみ・労働競合)。
78. 2	資本金 500 万円で社員の持株変更登記。
78. 7	受委託に関する意向調査 (菰野町)。
79	水田利用再編対策による大豆作業受託を始めた (ブロックローテーション)。
	麦専用のクレイソンコンバイン(中古)を導入。
80. 12	社員 KT 氏退社。
	大豆経営改善共励会で知事賞・農政局長賞を受賞。大豆 5 ha 栽培。
81	日本農業賞三重県代表に選出。
	純利益一千万円を越える。
82	転作作物としてハトムギを試験栽培する。
83	構造改善事業の完了。全体的に事業量が減少。
87. 3	200 万円の増資 (合計 700 万円)。
88	MK 氏退職。純利益ははじめて大幅赤字になる。
	会計の決算期を 2 月末として会計期間を変更 (88 年度は 14 カ月)。
	育苗ハウス 1200 m ² を購入。事務所引っ越し。
88. 3. 1	IH 氏社長になる。この時より役員は一人とする。
89	農業生産法人の資格を得る。
91. 6. 30	事務員 M さん退職。
91	小麦収穫が被害に遭う。純利益は赤字になる。
92. 4	事務員 YE さん入社。
93. 4	農業高校を出た KH 氏入社。
94. 3. 26	TM 氏退職。
94. 4. 1	事務員 YT さん社員となる。
94. 4. 1	IT 氏農協を退職し当社専務として専従。役員二人。
95	もち販売を始める。

注) 聞き取りその他の資料による。

表3 稲・麦作業受託量の動向

項目/年次	1972	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
耕起, 代かき	124.2	188	176.8	174	89	63.5	52.9	88.3	107.4	60.9	60.2	49.4
育苗計	73.5	156.1	262.9	283.3	260.6	214.9	171.6	144.4	121.4	139.9	95.96	105.7
硬化苗	48.3	73.9	84.2	77.2	55.9	68.7	59.2	64.5	71.7	91.8	81.2	95.2
緑化苗	25.2	82.2	178.7	206.1	204.7	146.2	112.4	79.9	49.7	48.1	46	42.3
田植	30.7	54	66.9	73.3	62.8	42.6	42.6	42.5	45.7	41.9		
田植機賃貸	28.2	57.4	67.5	35.6	23.5	16.4	15	9.2	4.6	6.3		
収穫	74.9	109.1	105.2	105.8	93	85.1	80.7	67.1	73.3	60.2	52.4	60.2
(全面受託)	0	34.4	39.8	43	41.4	39.8	38.9	41.3	40.9	29.7	31.6	31.8
経営受託												
麦刈取							12	58.1	58.1	40.7	36.6	15
麦耕起						12.9	45.7	42.5	35.2	27.5		
麦播種						12.9	51	56.4	42.2	32.4	32	12.1

項目/年次	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
耕起, 代かき	51.4	54.4	52	31.9	21.2	24.5	48.6	26	25.6	24.9	27.8
育苗計	119.9	118.3	110.3	104.5	77.9	81.4	89.5	81.1	91.6	93.6	124.5
硬化苗	102.7	107.1	100.2	96.8	75.2	85	89.6	91.9	103	102.6	128.1
緑化苗	49.3	41.6	38.1	35.1	21	17.8	15.3	8.4	9.9	10.9	13.6
田植			36.4	34.4	24.8	28.2	20.6	24.6	26.7	25.9	24.9
田植機賃貸											
収穫	51.5	59.4	53	51.4	35.4	42.8	30.2	40.1	39.8	35.8	37
(全面受託)	32.1	30.4	28	27.4	18.3	21.4	15.4	19.2	21.3	19.9	17.2
経営受託				7.2	12.5	21.1	30	35	30.5	28.5	30.5
麦刈取	21.5	19.4	22	22	20.5	13.3	23.1	8.9	8.6	12.5	3
麦耕起											
麦播種	16.3	15.8	15	15.3	9.2	6.7	10.9	2.8	3.7	1.4	0.5

注1) AMC 総会資料を中心として、「耕起・代かき・育苗・田植・田植機賃貸・全面明細綴」及び「コンバイン収穫明細綴」によって補正した。

2) 当経営で「全面受託」とよばれている全機械作業受託の面積は耕起・代かき・硬化苗, 田植, 収穫面積にそれぞれ加えた。但し, 経営受託の面積は個々の作業面積に加えていない。

3) 育苗は16箱を0.1 ha として箱数を ha に換算した。

た、また82年には田植機で植えることができるとしてハトムギの試験栽培も行っている。菰野町では転作の集団化率は75~80%と高くブロックローテーションをとっているところが多かった。したがって転作地の受託もまたAMCの仕事であった。これらの基本的には機械作業が可能な農作業がAMCのセールスポイントでもあったので、79年には麦刈用のクレイソンコンバイン（中古）も購入している。80年に当初からの常勤社員が家の事情で止めた外は人的な移動もほとんどなく安定的に推移した。81年には一千万円を越える黒字を出しているが、これは千種地区の県営圃場整備事業（1978~84年実施）に伴うトラクター作業の一括受託などがあったためである¹⁰⁾。

4.5. 組織再編期（1988年以降）

その後1988（昭和63）年に当初からの社員であり主力メンバーであったKM氏が町会議員になるため退社した。これを機に人事を若返らせ、当時38歳のIH氏が社長を引き継いだ。IH社長と同様愛農学園を1974年に出てAMCの雇用労働者となり、1987年3月の200万円の増資で50万を取得して社員となっていたSR氏がKM氏の持株110万円の内60万円加えて110万円

となった。また88年の4月に採用されたYT氏がKM氏の残りの50万円を持株とした。その後も前社長のTM氏が1992年度末で退社し、数年間体調を崩していたHK氏も1994年度末で退社した。これに変わって設立以来の非常勤社員であり、三重四日市農協の営農課長をしていたIT氏が1993年度末で農協を退職し、1994年4月から専務として常勤社員となった。さらに若い四日市農芸高校を出たKH氏が93年4月から社員となっている。事務員についても、74年より勤めていたMH女史が1991年6月末に退社し、一時鶴川原改良区の人が兼務していたが、1992年6月からYE女史が受け持つことになった。彼女は経理の経験もあり、また忙しいときには現業を手伝うなど積極的である。こうして1994年になって組織メンバーは大きく若返り、95年からもち加工を始めるなど新政策下の状況に対応しようとしている。

当初235万円だった資本金は75年に増資して500万円となり、87年には700万円になった。それ以上に利益の内部留保による自己資本の増強が顕著であり、92（平成4）年にはこれまで最高の3,885万円、94年においても3,261万円の自己資本を形成するに至っている。

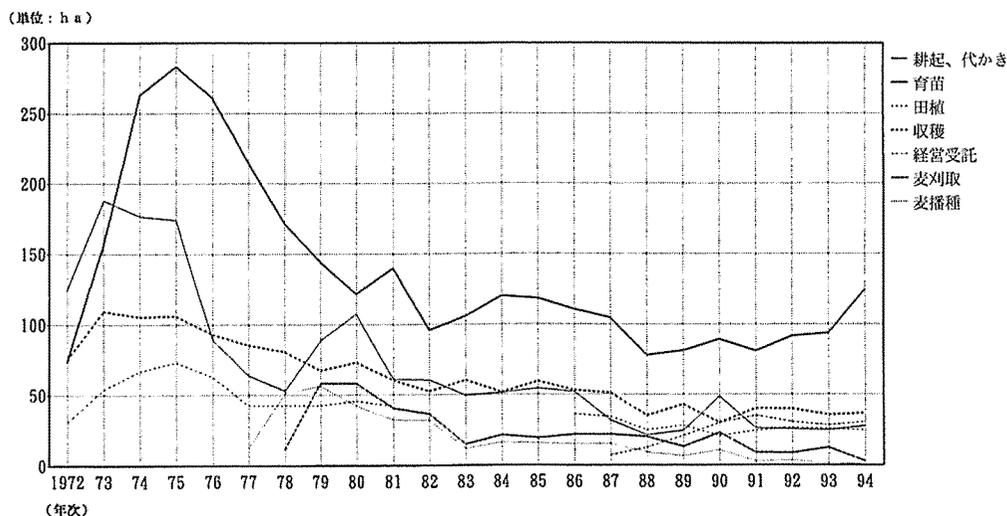


図1 受託事業量の動向

注) 表3より作成。

5. 農業法人経営の収益性

5.1. 収益性分析

まず、総資本利益率（純利益＋支払い利息／総資本の¹³⁾23年間の変化をみてみよう（表4、図2）。設立の1972年から10年間は、最初の機械更新期の75・76年にわずかにUダウン現象¹⁴⁾をみながらも順調な総資本利益率を示し、1,260万円の純利益を出した81年には最高の41%となった。その後10%前後で推移していたが、

88年には17.2%のマイナスを示した。育苗ハウス1200㎡の建設や事務所の引っ越しなどの設備投資の増大と永年勤めた社員の退職による退職金のために欠損を生じたからである。91、93、94年も総資本利益率がマイナスを示したが、やはり退職者等がでるなど長期的変動要因が重なったことが主な原因になっている。

次に総資本利益率よりも営業上の収益性を示すに適切な経営資本利益率（営業利益／経営資本）の変動をみると、総資本利益率とは異なった動きを示している。

表4 収益性指標の動向

項目/年次	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
総資本利益率	8.12	10.98	11.01	8.61	5.53	5.03	11.25	22.58	16.64	41.15	7.44	4.19	13.57	19.12
経営資本利益率	6.81	14.08	17.13	1.91	3.8	4.01	10.51	21.21	25.22	39.1	4.43	6.74	8.8	15.3
自己資本利益率	24.03	26.95	30.91	21.9	7.68	5.77	28.33	52.17	31.74	73.22	10.2	4.99	19.6	26.7
売上高利益率	3.98	3.11	2.81	2.6	1.33	0.96	5.37	10.98	7.05	20.93	4.19	2.03	8.1	12.56
売上高営業利益率	5.14	6.92	6.61	0.98	2.87	2.88	7.19	11.7	12.18	20.6	3.01	4.43	5.6	10.37
売上高売上総利益率	8.76	10.91	10.36	6.33	10.21	10.4	15.5	21.57	22.04	29.04	12.08	15.05	16.58	20.33
総資本回転率	1.32	2.02	2.57	1.95	1.32	1.39	1.46	1.81	2.06	1.89	1.47	1.52	1.56	1.47
営業資本回転率	1.33	2.04	2.59	1.95	1.33	1.39	1.46	1.81	2.07	1.98	1.47	1.52	1.57	1.48
自己資本回転率	6.03	8.68	10.99	8.43	5.79	6.02	5.28	4.75	4.5	3.5	2.43	2.46	2.42	2.13
固定資本回転率Ⅰ	1.64	2.59	3.21	2.39	1.6	1.71	2.07	2.88	2.87	2.9	2.76	2.73	3.47	4.21
固定資本回転率Ⅱ	0.39	0.42	0.49	0.38	0.3	0.28	0.25	0.28	0.28	0.3	0.32	0.33	0.34	0.34

項目/年次	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	平均	最高	最低
総資本利益率	9.18	12.07	△17.18	12.3	15.76	△1.83	14.6	△3.39	△1.2	9.8	41.15	△17.18
経営資本利益率	7.84	11.82	0.88	16.04	16.91	△1.48	19.87	6.87	19.93	12.08	39.1	△1.48
自己資本利益率	12.02	15.06	△23.93	17.06	21.63	△3.02	19.27	△5.9	△3.25	17.96	73.22	△23.93
売上高利益率	6.11	8.98	△13.7	8.32	12.15	△1.86	9.64	△3.42	△1.32	4.82	20.93	△13.7
売上高営業利益率	5.62	9.28	0.68	11.08	13.15	1.2	12.98	5.33	11.02	7.43	20.6	0.68
売上高売上総利益率	17.15	19.53	16.9	19.27	20.16	8	20.94	15.24	21.16	16	29.04	6.33
総資本回転率	1.39	1.27	1.29	1.44	1.28	1.2	1.47	1.23	1.68	1.57	2.57	1.2
営業資本回転率	1.4	1.27	1.3	1.45	1.29	1.2	1.53	1.29	1.81	1.59	2.59	1.2
自己資本回転率	1.97	1.68	1.75	2.05	1.78	1.62	2	1.73	2.46	3.93	10.99	1.62
固定資本回転率Ⅰ	3.93	3.4	2.56	2.37	2.62	2.56	3.21	2.54	2.94	2.75	4.21	1.6
固定資本回転率Ⅱ	0.35	0.3	0.3	0.27	0.28	0.3	0.3	0.31	0.29	0.32	0.49	0.25

注) 各年度貸借対照表及び損益計算書より作成。

分母の経営資本は総資本から外部出資の10万円を除いたぐらいで両者ほとんど変わりはない。したがってこの差は営業外損益及び特別利益・損失によるものとみてよい。例えば1975年の総資本利益率は8.6%に対して経営資本利益率は1.9%しかない。これは営業利益がわずか46万円であったが営業外利益が72万円でこれを補ったからである(付表2参照)。また、反対に総資本利益率が最も低かった88年の経営資本利益率は0.9%であり、それほど悪くなかったことが確認できる。また、自己資本利益率(純利益/自己資本)は、自己資本の増大とその結果としての借入金の減少による支払利息の減少によって、総資本利益率と比べ差がなくなっている。

総資本利益率は売上高利益率と総資本回転率に分解できる。売上高利益率は売上高の何%が利益になっているかを示している。23年間の平均は4.8%(最高20.9%、最低マイナス13.7%)である。売上高営業利益率は平均7.4%(最高20.6%、最低0.7%)、通常粗利益率といわれる売上高売上総利益率の平均は15.7%(最高29.0%、最低2.2%)となっている。この売上高営業利益率と売上高売上総利益率は75年頃からかなり格差が広がってきている。売上総利益から一般管理費を差し引

いたものが営業収益であるので、この差は一般管理費が増大してきていることを示している。しかし、一般管理費の増大は就業条件がよくなることを表す場合もあり、一概に悪いとはいえない。表2に示したように73年から労災保険、失業保険の加入、76年国民健康保険と国民年金への加入、78年には厚生年金への切り替えなど就業安定化への条件が整っていった時期にあたるからである。

総資本回転率(売上高/総資本)は23年間通して1.57(最高2.59、最低1.2)である。ここ7~8年は1.5を切ることが多かったが、94年はもち加工などの新規事業が伸びて売上高が8千万円台となったため、総資本回転率も1.68に上昇した。自己資本回転率(売上高/自己資本)は自己資本比率が20%と少なかった初期に高い値を示しているため、通年でも3.93と高くなっているが、近年は自己資本比率が70%を越えているため、総資本回転率との差も小さくなっている。

財産の大部分を占める固定資産の利用度を示す固定資産回転率I(売上高/固定資産額)は1.6~4.21(平均2.75)の範囲で変動している。固定資産額は固定資産が耐用年数を越えて用いられていると実際の稼働能力より

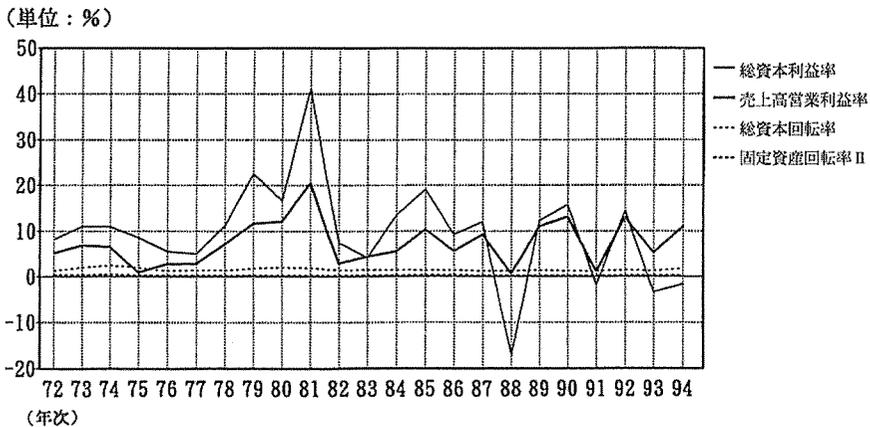


図2 収益性指標

注) 表4より作成。

低く現れており（例えば83～87年）、また機械を更新すると固定資産額が相対的に高くなり、結果として固定資産回転率が低めに現れる。また、固定資産回転率Ⅱ（年減償却額／固定資産額）は固定資産の回収度を示すものとして用いられることがある。定率法償却の場合は償却初期にこの比率が少し高くなるが、23年間を通して0.25～0.49の範囲である。平均は0.32であるから、年償却額は固定資産の3割が目安となることを示している。

5.2. 比較損益計算書の考察－費用

付表1に基づいて比較損益計算書からまず費用の内容について考察を加える。23年間を通して若干注意を要するのは88年である。この年度末に決算月を12月から2月に変更したが、89年1～2月の会計数字を88年分に加えてある。この期間は給与等の出費はあってもほとんど収益のない月であり、これが計算上88年の収益性の悪さを増幅している。

さて主要項目ごとに最低限の考察を加えよう。経常費用に占める材料費比率は11～22%の間で変動している。種苗費は主には種初代であるが、初期には苗の需要に供給が追いつかなくて苗を購入している。とくに75、76年は緑化苗だけで200haを越える需要があった。肥料費と農薬費は転作作物に主に使われていたが、89年に農業生産法人の資格を得て正式に法人の利用権設定が可能になり、経営受託が30ha前後になるとともに米生産に向けられる肥料費などが増加してきた。

労働費については74年8月から農協職員給与表を採用して農協職員並の給与とし、賞与は純利益の状態をみて支払われることになった。引き続いて退職金を設定し、年金にも加入し、給与条件が整備されたので社員がサラリーマン化したといえる¹⁰⁾。当初は社長も含めて社員給与で月給を支給し、雇用労賃は非常勤の労働者の給与分を経理した。81年から取締役の名をもっている社員の給与は役員報酬手当項目で経理するように税務署から指導があった。そこでその後88年にIH氏が社長になったのをきっかけとして名目的役員を減らして役員報酬手当は社長のみとして経理することになった。94年には非常勤社員であったIT氏が本務であった農協を途中退職し専務として入ったので役員報酬手当が増えている。しかしながら、実際のところ役員といっても、他の社員と同じように現業労働に費やす時間が圧倒的に多く、こ

れまでは各種団体との調整や見学の説明などの外あまり経営管理機能を発揮する場面がなかったともいえる。そして給与面においても経営管理報酬といえるような役員報酬にはなっていない。真の意味で経営と労働が分化していくためには、経営活動における実質的自由度の拡大と画然とした機能分化の進行が必要なのかもしれない¹⁰⁾。

経費についても構成比は17～32%とばらついている。減価償却費は定率法をとっているのだから、機械の更新期が集中したような場合、とくに76年には718万円と経常費用の17%も占めている。しかし通してみると80年代は400万円を切るような年も多く、これは機械が法定耐用年数よりかなり長く使われている実態を現している。経費の中で変動が大きいのは再委託費である。70年代の再委託費は作業委託の内社員で処理仕切れない部分を協力農家に再委託した費用である。80年代に入って事業量自体が少なくなり、再委託費も数十万円であったが、経営受託を始めてから生産した米の乾燥調整料、精米料、袋詰め作業委託、保管料などがかかるようになった。そこで再委託費も89年の134万円から91年には300万円台になり、94年には594万円にもなっている。94年は豊作による米処理料の増加のほか、緑化苗の委託70万円、大豆の刈り取り委託の外、もち加工をはじめ、その加工委託費が55万円ほどかかっていることなどによる。

一般管理費はとくに福祉厚生費の充実によって経常費用の2～3%から11～12%まで占めるようになっていく。73年3月の労災保険、失業保険の加入、76年の国民健康保険及び国民年金への加入があり、とくに78年の厚生年金への加入以後福祉厚生費が増加してきた。94年の342万円の福祉厚生費の内定期検診、成人病検診、社員旅行費、忘年会費などの58万円以外は社会保険や年金の出費である。

また、営業外費用は固定資産の圧縮記帳に伴う圧縮損以外では、大きな額は経営受託（利用権設定）が増えたことによる支払地代の上昇である。94年には826万円になっており、10aあたり米1.0～1.5俵分の支払いが多くなっている。臨時損失の大きな額はほとんどが退職金の支給に伴うものである。

5.3. 比較損益計算書の考察－収益

次に収益の動向についてみよう（付表2）。営業収益

は当初の3年間に1,866万円、2,834万円、4,066万円と急速に増大して以後4,000万円台を維持し、79年に5,000万円を突破してからは10年あまりその前後の収益を保持している。その中で個々の収益項目の動向をみると(図3)、かなり大きく変動している。初期にはトラクター作業収益、コンバイン作業収益、育苗売上高が主な収益項目でこの三つで72年より73%、69%、68%、67%を占め、76年には58%と低下する。しかしこの年には全機械作業受託(機械施設作業が可能な耕起・代かき・育苗・刈取・脱穀作業の一括受託)の収益割合が25%と増え、以後88年までこの水準を保つ。トラクター作業収益が一千万円を上回るような年は圃場整備事業に伴う耕起・代掻き作業の一括受託のある場合である。例えば、81年などはトラクター作業収益だけで二千万円を上回り、この年の当期純利益1,260万円に大きな貢献をした。

また、88年頃から農産物売上高が一千万円を越えて増加してくる。89年に農業生産法人の資格を取得して経営受託(利用権設定)が拡大しているからである。それまでは転作の麦・大豆の販売と名目上社員個人の名義で受けていた経営受託の米販売高が含まれていた。特に

94年は豊作だったこともあり、農産物売上高が4,518万円と前年を二千万円近く上回り、これだけで収益の55%を占めた。

営業外収益では補助金が無視し得ない位置を占めており、機械施設の導入に国庫補助金と転作補助金や各種運営補助金が少なからず投入されている。国庫補助金はたいてい機械施設導入に伴う半額補助であり、圧縮記帳されている。特別利益には固定資産売却益や特別雑収益に含めた貸倒引当金の戻入、退職給与引当金の戻入等である。ただしこれらの戻し入れ経理はその時々事情によって行われており、必ずしも首尾一貫性はない。

次に収益や利益の動向をみると、営業収益、営業外収益、特別利益、経常利益、当期純利益の間には特別にはっきりとした関係はみられない。傾向としていえることは、最近年は利用権設定の増加による支払地代の上昇が営業外利益を恒常的に赤字にしていること。また退職者に伴う退職金など特別損失が大きかった年に全体の利益が下へ押し下げられていることなどである。したがってこれらの営業外利益や特別利益のマイナスを補うに足る営業収益をあげていることが必要となる。

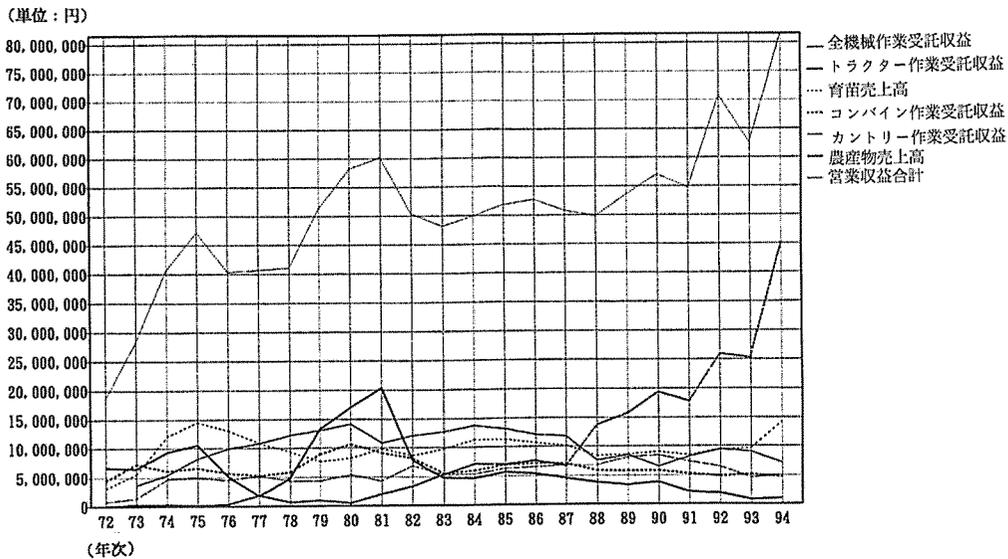


図3 作業別営業収益の動向

注) 付表2より作成。

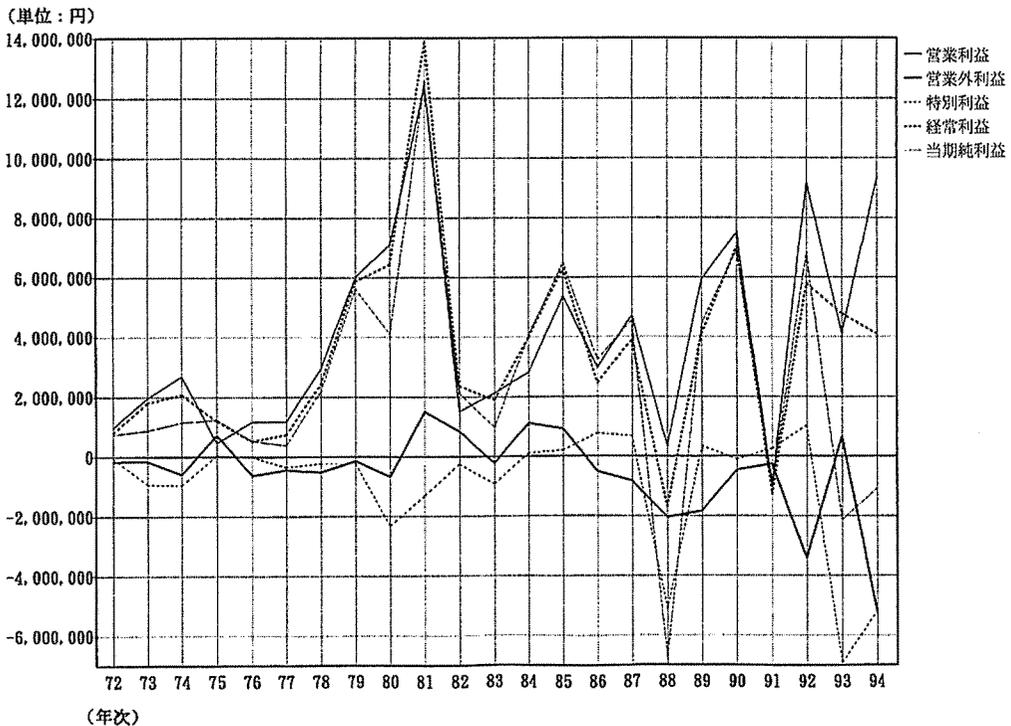


図4 収益・利益の動向

注) 付表2より作成。

6. 農業法人経営の財務安全性

6.1. 流動性分析

まず、経常収支比率をみてみよう(表5、図5)。営業収支と営業外収支を含んだものであり、これが100%を下回ったのは経常利益が赤字となった88年と91年のみである。さて、短期的な返済能力をみる流動比率(流動資産/流動負債)が200%を下回って問題であったのは23年間で74年(46%)、75年(75%)の2年間のみである。實際上農業経営において短期の流動性をみるには棚卸資産を含めない当座比率(当座資産/流動負債)100%以上が適切であると思われるが、やはり74年(36%)、75年(74%)の2年間が問題であった。49年は流動負債が著しく増えた。これは機械器具賃借料、社員の大怪我の治療費などのために400万円を越えるその他未払金と200万円余の短期借入金の繰り越しがあったからである。元をたどってみると、74年に約400万円の固定資産の増加があったが、それに対して資本金や長期借

入金の増加がなく、短期借入金によって一時しのぎをしたことが、流動性悪化の原因であった。しかしながら、この頃は事業量も増加傾向にあり1~2年での返済が見込まれていたので財務管理上特別に問題になるほどではなかった。これらの比率は高ければよいというものではないが、その後は流動性が問題となることはなかった。

6.2. 財務の安全性分析

財務構造の健全性、とくに長期的な安全性は、まず固定比率で判定される。100%以下が望ましいとされる固定比率(固定資産/自己資本)であるが、当経営では1260万円の利益が出て自己資本が高まった81年から100%を下回るようになっていく。しかし、固定設備に安定的な長期借入資金を得ることが容易な農業などの産業では、通常固定比率の補助比率といわれる固定長期適合率(固定資産/自己資本+長期借入資本)こそが設備投資の健全性を示す適切な指標と考えられる。固定長期

表5 財務流動性・安全性指標の動向

項目/年次	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
経常収支比率	102.6	106.6	105.4	102.3	101.2	101.7	106.2	112.5	112	128.3	104.3	104	108.2	113.1
流動比率	256.7	190.9	45.6	74.9	257.7	914.9	814.3	883.7	334.3	564.7	733.9	611.9	816.4	626.4
当座比率	215.3	190.9	36.1	73.6	219.8	762.4	780.5	883.7	334.3	564.7	733.9	611.9	816.4	626.4
現金比率	133.4	104.7	27	15.2	191.6	520.7	749.7	849.5	281.4	324.6	543.7	497.2	490.9	429.6
固定比率	368.3	305.8	375	340.1	383.3	320.2	204.2	138.1	175.1	87.4	98.8	81	59.8	42.7
固定長期適合率	87	86.8	130.3	109.2	90.2	78.6	67.1	64.1	87.4	56.5	64.5	54.2	43.7	33.9
資本負債比率	358.4	303.3	348.2	325.5	351.4	318	218.4	125.4	111.1	69.1	61.8	62.8	47.7	41.9
自己資本構成比率	21.8	24.8	22.3	23.5	22.2	23.9	31.4	44.4	47.4	59.1	61.8	61.4	67.7	70.5
長期資本構成比率	92.3	87.3	64.2	73.2	94.1	97.4	95.6	95.6	94.9	91.4	94.7	91.8	92.7	88.8
流動負債比率	35.1	51.1	160.4	114	26.4	10.7	14	9.9	10.8	14.5	8.6	13.4	10.8	15.8
流動負債対長期資本比率	8.3	14.5	55.7	36.6	6.2	2.6	4.6	4.6	5.4	9.4	5.6	8.9	7.9	12.6

項目/年次	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	平均	最高	最低
経常収支比率	104.8	108.1	96.8	107.9	113.2	97.9	108.3	107.1	105	106.8	128.3	96.8
流動比率	918.7	2558.4	2298.1	1179.3	928.6	1089.9	718.4	1316.8	1372.3	848.1	2558.4	45.6
当座比率	918.7	2558.4	2298.1	1079.3	911.5	1077.1	661	1153.3	1219.4	814.2	2558.4	36.1
現金比率	686	2126.8	1798.4	814	828.3	880.9	584.1	1035	1097.8	652.6	2126.8	15.2
固定比率	57.1	43	104.2	71.9	64.6	62.1	62.5	74.38	93.11	157.1	383.3	42.7
固定長期適合率	43.5	35.3	71.9	55.2	48.7	50.7	47.8	55.3	62.7	66.3	130.3	33.9
資本負債比率	40.6	41.6	50	35.6	41.1	28.4	41.8	39.5	53	135.4	358.4	35.6
自己資本構成比率	71.1	80	66.7	73.7	70.9	77.9	70.5	71.7	65.4	53.5	80	21.8
長期資本構成比率	93.5	97.9	98.7	96	94.2	95.3	92.2	96.5	97.1	92	98.7	64.2
流動負債比率	9.1	3.2	2	5.4	8.2	6.1	11	4.9	4.4	23.9	160.4	2
流動負債対長期資本比率	6.9	2.6	1.3	4.1	6.2	5	8.4	3.7	2.9	9.7	55.7	1.3

注1) 各年度貸借対照表及び損益計算書より作成。

2) ここでの固定比率は固定資産/自己資本で求めている。

適合率は74年130%、75年109%の2年間で100%を上回るだけで後は実に健全な値を示している。

特に自己資本比率が当初の20%あまりから、次第に高まり81年59%、82年以降は60~80%という高い比率を維持するようになって、財務の健全性については全く問題がなくなったといえる。後にも述べるようにこの自己資本の増大が、社員の退職など長期的な経営変動に対しても財務的な危機をもたらさなかった大きな要因で

ある。

6.3. 比較貸借対照表の分析

流動資産の変動についてみると(付表3)、まず自己資本の蓄積にしたがって貯金が増大してきている。未収金の年度末残高は年によって数十万円から800万円余までかなり大きな変動がある。しかし、85年末の824万円の未収金は翌年1月末には245万円に減少しており、

振り込みの若干の遅れがあるだけで不良債権的な未収金はほとんどみられない。

次に固定資産。設立当初農事組合等からの賃借機械があり、また乾燥調整については農事組合法人（実質は農協）有のカントリーエレベーターを専属利用できたので固定資産の初期投資は2,615万円、この内補助金1,274万円を差し引くと開始時の固定資産帳簿価額は1,341万円であった。74、75年頃から機械施設の更新が一部始まり、固定資産投資額（帳簿価額）は2,500万円余りとなるが、定率法償却により帳簿価額が早期に低くなっている。その後も現在高1,700～2,500万円で推移し、94年には2台のトラクターを更新したために3,036万円の固定資産残高となっている。91年のその他機械器具には事務所の移転に伴う簡易事務所の設置と備品の投資259万円が含まれている。

流動負債は74、75年の運転資本に不足をきたして流動性が悪化した年以外は、主に農協未払金等の支払い日が1ヵ月遅れになっていることに伴うもので問題になるような負債はない。固定（長期）負債は機械設備投資のための長期借入金と退職給与引当金からなっている。長期借入金は設立後最初の設備更新時期の76年に最高の2,107万円あった。その後、漸次減少して82年に一千

万円を切り、94年に2台のトラクター購入に近代化資金を借入れて残高が1,176万円となるまで、一千万円以下の借入残高で推移してきている。

これは自己資本が増大してきて自己資本比率が70%前後に高まったこととも照応している。自己資本の内基本となる資本金は2回増資をして現在700万円となっているが、増えたのは留保利益である。留保利益の内利益準備金は商法288条「会社ハ其ノ資本ノ四分の一ニ達スル迄ハ毎決算期ニ金銭ニ依ル利益ノ配当額ノ十分ノ一以上ヲ、…利益準備金トシテ積立ツルコトヲ要ス」の規定により積立てられたものであるが、当経営の場合は80年の資本金500万円の時にすでに130万円の資本準備金を積立て要件を満たしている。その後の利益留保は適宜退職給与積立金や任意積立金の形で蓄積してきている。

6.4. 運転資本の季節変動

耕種農業のように年間の事業に繁閑があり、その結果収益の流入の時期についても季節性が避けられない経営の場合には年間の運転資本の確保は重要である。先にみた74年の短期の財務流動性の悪化は、主に固定資産の増大に対して短期借入金で対応したことによるものであるが、その結果は運転資本の不足を来し、短期の資金繰

(単位：%)

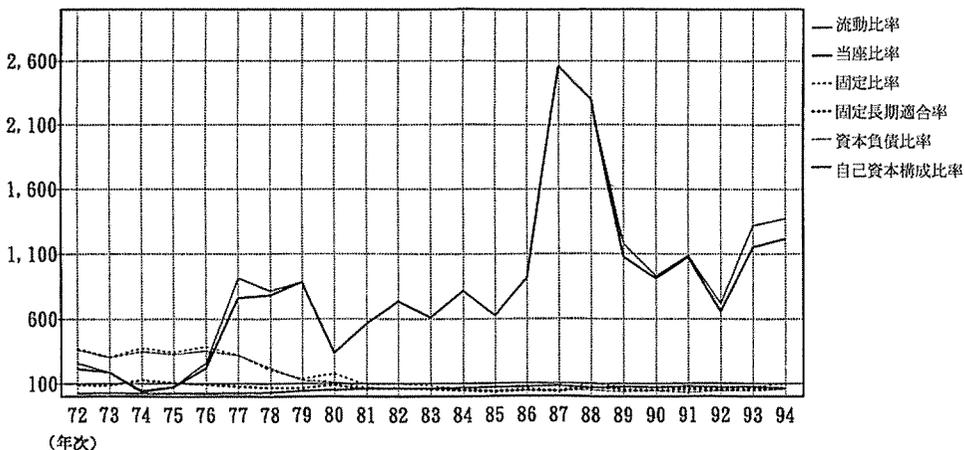


図5 主要財務流動性・安全性指標の動向
注) 表5より作成。

りに困ることになった。その後はこれほどの資金繰りの悪化を来したことはないが、運転資本の季節変動は避けられない状態である。図6は74、82、88、94年の流動資産から流動負債を差し引いた純運転資本の月末残高の推移を示したものである。これによれば74年はほぼ一年を通して運転資本が不足状態であったことがわかる。82年は4、5月がマイナスであったが後は問題がなかった。88、94年はほとんど問題ではないがそれでも春作業の収益が入り始める直前の4、5月が最も低くなっている。

74、82、88、94年の月別項目別の運転資本の状況をみておくと付表4の通りである。流動資産の増加は主に作業料金の入金による。このうち未収金の計上は従来7月と12月に行っていたが、88年に決算月を12月から2月に変更してからは8月と2月に計上するようになった。その後事務員が交替した94年からは年度末の2月のみに未収金（売掛金）を計上することとなった。流動負債の未払金（買掛金）は主に農協からのものでほぼその都度計上されている。

かつての農業では種籾や肥料が買えなくて収穫払いで商人や地主から金を借りて農業をつづけた農家も少なくなかった。やがて農業協同組合が整備される中で、当座

借越の利用により農産物販売高の振込を待って支払うことができるようになった。したがって家族経営であれば季節的・一時的な運転資本の不足はそう問題にするべきものではない。しかしながら、月給制をとるような農業法人経営にあっては収入がない月でも月給を払うことは必要であり、短期の資金繰りに困らないためには十分な運転資本があることが望ましいといえる。

7. 付加価値及び生産性分析

7.1. 付加価値の構成

付加価値は、企業の総生産額からその生産のために買を入れて消費した原材料など、他の企業の生産物価額を控除して計算される企業が生み出した純生産額を意味する。家族経営を越えた法人経営の場合には単に経営の所得のみでなく、労働の社会的生産の指標でもある付加価値額の動向も重要である。付加価値は当期純利益+人件費+金融費用+賃借料+租税公課+（減価償却費）で計算され、純利益は企業家へ、人件費は経営者・労働者へ、金融費用は金融資本家へ、賃借料は地主等へ、租税公課は社会一般へそれぞれ分配された付加価値であるといわれる。いかに国家の保護があり、資本が存在しているに

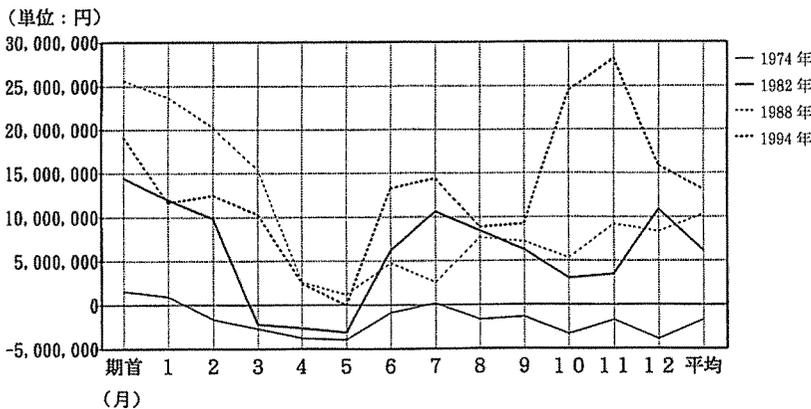


図6 純運転資本の月末残高の推移
注) 付表4より作成。

しても、労働なくしては、価値を生み出すことができない、それゆえに労働力こそ付加価値生産の原動力である。したがって労働への分配率（ここでは付加価値人件費比率として計算）がいかほどかは検討すべき一指標である。

さて、23年間の付加価値額は初年度の936万円から74年には2,200万円を突破し、79年からはほぼ3千万円を越えるようになった（表6、図7～9）。そして92、94年には4千万円をオーバーするに至っている。ここでは実質的に付加価値の分配部分と考えられる73～75年の増加償却や退職金を付加価値に含めている。そのため当期純利益が681万円の赤字となった88年においても2,564万円の付加価値を生み出している。それでもこの年は前後の年から比べると5～6百万円少なく営業収益の相対的な少なさが響いている。付加価値率は平均57%（最高67%、最低46%）であるが、傾向的に少しづつ上昇しており、60%前後が目安といえよう。

この経営のような小農企業では資本と労働への分配率などは問題にならないが、経営の継続性のための備えでもある内部留保などの部分と直接的な労働への分配を意味する付加価値人件費比率（人件費／付加価値）は23年間の平均が78%である。最高の97%は88年の680万円の当期純利益のマイナスがあった時であり、最低の

59%は1,260万円の最高の当期純利益があった時であった。純利益の出方に大きな影響を受けているが、おおむね80%が目安と考えてよい。

7.2. 生産性の動向

この付加価値を常勤労働者（社員および常雇者）の年間平均人数で除して労働生産性Iを求めてみると、236万円から711万円までかなりばらつきがある。この点の詳しい分析には資料・調査が不十分であるが、考えられることは労働人数が変化したからといって地域性や委託希望農家の事情などで事業量を簡単には増減できないことがあげられよう。それにしても一人あたり平均400万円という労働生産性は一般企業と比べれば十分とはいえないのではないか。

当経営のように大型機械設備を用いた経営の場合には固定資本の生産性がひとつの重要な経営指標となってよい。23年間の最高は2.8、最低は0.7とかなりの幅がある。これは名目固定資本が定率法償却と実質耐用年数の長期化によって大きく変動しているためで、実際の生産力を顕現させる実物資本はそれほど変わっていないのである。平均値は1.6であり、約二千万円の固定資本（期末現在高）で三千万円の付加価値を生み出していること

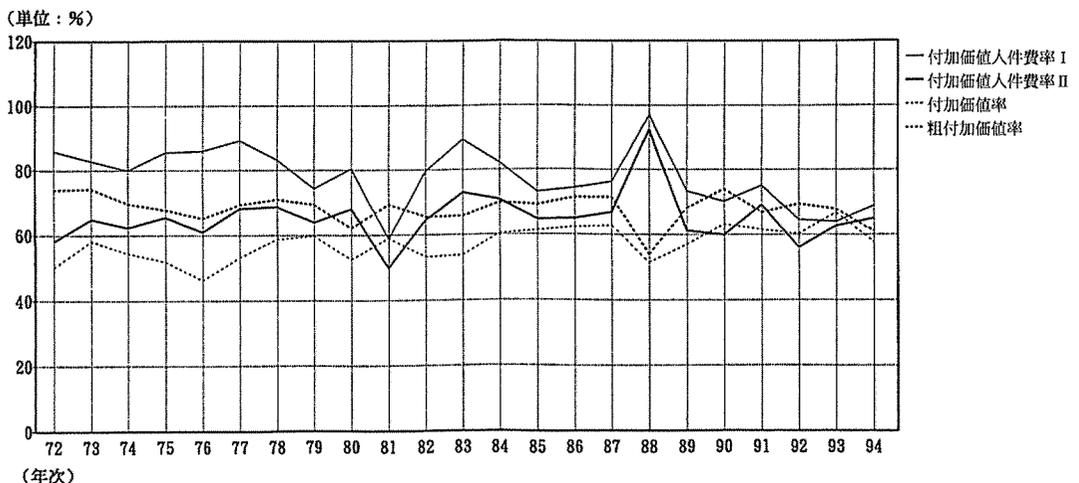


図7 主要付加価値指標の動向

注) 表6より作成。

表6 生産性指標の動向

生産性指標	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
労働費	8,038,031	13,670,222	17,334,956	19,913,197	14,774,717	17,941,505	19,035,768	21,812,718	23,515,802
事務員給料手当			362,709	1,062,350	1,238,632	1,338,780	1,013,600	1,032,106	1,106,244
租税効果	62,420	79,040	189,020	515,565	385,640	496,001	548,040	926,480	1,002,210
支払利息	408,480	659,702	596,725	864,944	1,152,115	1,085,134	964,716	778,925	592,836
支払地代	110,000	110,000	110,000	130,000	210,000	210,000	210,000	260,000	260,000
退職給与引当金繰入		107,950	180,416	45,609	337,445	141,747	152,137	297,479	342,274
当期純利益	743,232	880,278	1,142,954	1,266,966	535,428	389,570	2,203,808	5,646,764	4,112,589
増加償却, 退職金		1,000,000	2,227,150	800,000					
付加価値合計(1)	9,362,163	16,507,192	22,143,921	24,558,631	18,633,977	21,602,737	24,128,269	30,754,472	30,631,955
減価償却費	2,123,094	2,879,551	4,659,831	5,753,197	7,185,856	6,617,568	5,026,953	4,959,402	5,583,392
機械器具貸借料	2,335,038	1,668,434	1,539,926	1,736,227	461,900				
粗付加価値(2)	13,820,295	21,055,177	28,343,678	32,048,055	26,281,733	28,220,305	29,155,222	35,713,874	36,215,347
総投下労働人数	7.9	7.9	8.7	9.4	9.4	8.5	8.0	8.0	8.0
労働生産性 I	1,185,094	2,089,518	2,545,278	2,612,620	1,982,338	2,541,498	3,016,034	3,844,309	3,828,994
労働生産性 II	1,749,404	2,665,212	3,257,694	3,409,368	2,795,929	3,320,036	3,644,403	4,464,234	4,526,918
固定資産期末在高	11,390,906	10,517,831	14,834,519	24,649,784	25,644,224	21,825,718	17,852,842	17,818,048	22,771,661
固定資本生産性 I	0.8	1.6	1.5	1.0	0.7	1.0	1.4	1.7	1.4
固定資本生産性 II	1.2	2.0	1.9	1.3	1.0	1.3	1.6	2.0	1.6
人件費	8,038,031	13,670,222	17,697,656	20,975,547	16,013,349	19,280,285	20,049,568	22,844,824	24,622,046
付加価値人件費率 I	85.9	82.8	79.9	85.4	85.9	89.2	83.1	74.3	80.4
付加価値人件費率 II	58.2	64.9	62.4	65.5	60.9	68.3	68.8	64.0	68.0
付加価値率	50.2	58.2	54.5	52.0	46.2	53.1	58.8	59.8	52.5
粗付加価値率	74.0	74.3	69.7	67.8	65.1	69.4	71.0	69.5	62.1

生産性指標	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
労働費	19,624,068	21,389,900	23,089,905	24,734,275	23,198,335	24,462,860	24,282,880	24,859,345	22,388,150
事務員給料手当	1,194,152								
租税効果	938,450	2,330,470	953,980	565,130	1,367,180	4,276,480	1,368,720	303,502	361,800
支払利息	497,227	440,181	352,769	287,695	221,115	256,304	263,499	189,501	113,586
支払地代	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	365,650	1,039,740	1,752,390	2,620,730
退職給与引当金繰入	371,993	323,440	218,080	220,800	177,680	316,120	350,312	521,696	618,672
当期純利益	12,605,013	2,112,956	976,476	4,048,345	6,507,308	3,227,246	4,560,234	△6,807,342	4,452,985
増加償却, 退職金								4,825,800	
付加価値合計(1)	35,490,903	26,856,947	25,851,210	30,116,245	31,731,618	32,904,660	31,865,385	25,644,892	30,555,923
減価償却費	6,280,248	6,230,992.0	4,829,792	3,658,730	3,006,879	3,893,918	3,620,300	6,064,570	5,773,877
機械器具貸借料			850,992	1,163,386	1,131,867	867,749	841,873		248,786
粗付加価値(2)	41,771,151	33,087,939	31,631,994	34,938,361	35,870,364	37,666,327	36,327,558	26,883,662	36,578,586
総投下労働人数	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	8.8	7.0
労働生産性 I	5,070,129	3,836,707	3,693,650	4,302,321	4,533,088	4,700,666	4,552,197	2,914,192	4,365,132
労働生産性 II	5,967,307	4,726,848	4,518,856	4,991,194	5,124,338	5,380,904	5,189,651	3,054,962	5,225,512
固定資産期末在高	18,720,687	19,761,007	15,469,065	13,305,123	11,308,358	15,576,787	14,313,850	35,422,114	20,561,139
固定資本生産性 I	1.9	1.4	1.7	2.3	2.8	2.1	2.2	0.7	1.5
固定資本生産性 II	2.2	1.7	2.0	2.6	3.2	2.4	2.5	0.8	1.8
人件費	20,818,220	21,389,900	23,089,905	24,734,275	23,198,335	24,462,860	24,282,880	24,859,345	22,388,150
付加価値人件費率 I	58.7	79.6	89.3	82.1	73.1	74.3	76.2	96.9	73.3
付加価値人件費率 II	49.8	64.6	73.0	70.8	64.7	64.9	66.8	92.5	61.2
付加価値率	58.9	53.3	53.7	60.3	61.2	62.3	62.8	51.5	57.1
粗付加価値率	69.3	65.6	65.7	70.0	69.2	71.4	71.5	54.0	68.3

生産性指標	1990	1991	1992	1993	1994	平均	最高	最低
労働費	25,309,331	25,383,020	27,580,495	24,826,051	29,868,809	21,610,189	29,868,809	8,038,031
事務員給料手当				1,891,524	2,521,340	1,276,163	2,521,340	362,700
租税効果	343,700	1,569,740	571,922	1,833,420	740,080	944,739	4,276,480	62,420
支払利息	69,423	184,319	199,887	410,720	512,433	482,706	1,152,115	69,423
支払地代	2,641,570	3,114,218	6,518,829	7,106,381	8,022,967	1,569,238	8,022,967	110,000
退職給与引当金繰入	729,880	947,389	968,089	868,253	1,092	424,107	1,092,902	45,609
当期純利益	6,934,974	△1,020,237	6,829,675	△2,139,335	△1,078,970	2,527,440	12,605,013	△6,807,342
増加償却, 退職金		3,602,360		6,962,500	5,323,666	3,534,497	6,962,500	800,000
付加価値合計(1)	36,028,878	33,780,809	42,669,097	41,759,514	47,003,227	29,155,766	47,003,227	9,362,163
減価償却費	5,668,948	5,743,374	5,714,990	6,898,240	7,273,183	5,193,343	7,273,183	2,123,094
機械器具貸借料	500,807	738,910	827,405	816,901	895,126	1,045,333	2,335,038	248,786
粗付加価値(2)	42,198,633	36,660,733	49,211,492	42,512,155	49,847,870	34,175,674	49,847,870	13,829,295
総投下労働人数	7.0	6.3	6.9	7.0	7.9	7.6	9.4	6.3
労働生産性 I	5,146,983	5,362,033	6,183,927.1	5,965,644.9	5,949,776	3,922,673.9	6,183,927.1	1,185,083.9
労働生産性 II	6,028,376	5,819,164	7,132,100.3	6,073,165	6,309,857	4,581,549.3	7,132,100.3	1,749,404
固定資産期末在高	22,969,903	19,872,212	24,300,660	25,057,850	30,363,183	19,752,499	35,422,114	10,517,831
固定資本生産性 I	1.6	1.7	1.8	1.7	1.5	1.6	2.8	0.7
固定資本生産性 II	1.8	1.8	2.0	1.7	1.6	1.8	3.2	0.8
人件費	25,309,331	25,383,020	27,580,495	26,717,575	32,390,149	22,165,042	32,390,149	8,038,031
付加価値人件費率 I	70.2	75.1	64.6	64.0	68.9	78.0	96.9	58.7
付加価値人件費率 II	60.0	69.2	56.0	62.8	65.0	65.3	92.5	49.8
付加価値率	63.1	61.6	60.2	66.7	57.7	57.2	66.7	46.2
粗付加価値率	74.0	66.9	69.5	67.9	61.1	68.1	74.3	54.0

注 1) 各年度貸借対照表及び損益計算書及び表1より作成。

- 2) 総投下労働人数は常勤的労働者の一人1年間就業を1とし、77年4月までの非常勤社員は一人1年間で0.3とした。採用・退職月を考慮して計算した。HTについては74年5月に大怪我をしてなくなるまでの間は0.5で計算した。また、88年は14ヵ月分の労働力となっているので過大に現れている。
- 3) 純利益からの転用分と考えられる増加償却、退職金は付加価値に含めた。

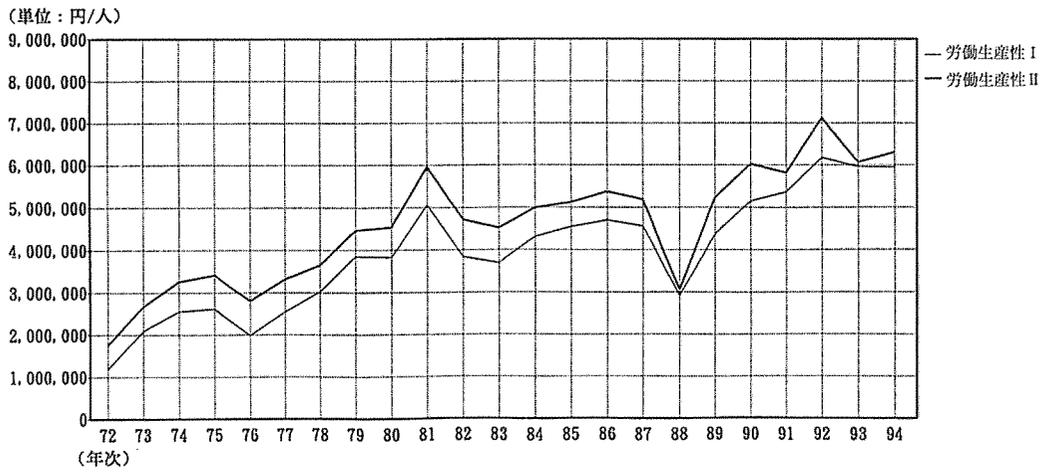


図8 労働生産性の動向
注) 表6より作成。

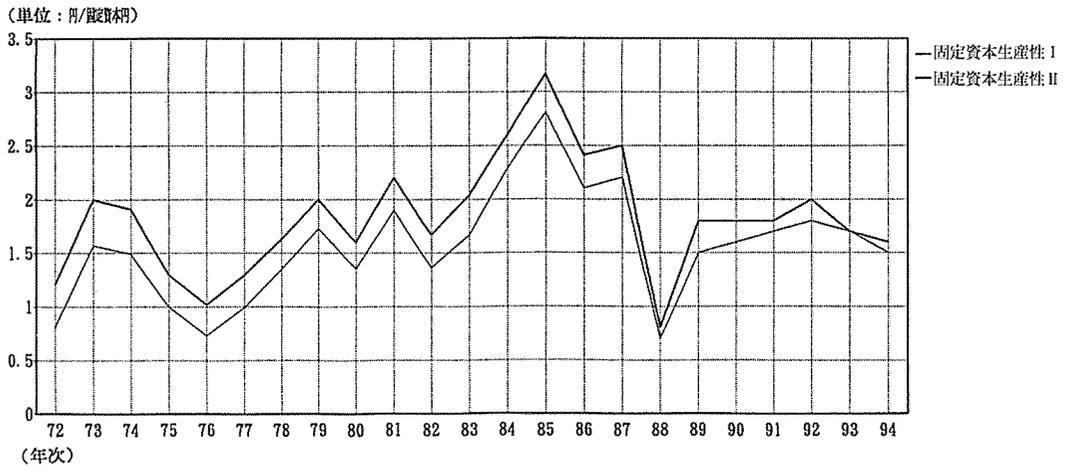


図9 固定資本生産性の動向
注) 表6より作成。

になる。最頻値は1.7であり、1.4~1.8程度を目安に考えてよいであろう。

8. まとめおよび考察

ここで取り上げた農業法人経営 AMC のおよそ四半世紀に及ぶ財務会計の実態分析は、一個の事例にすぎず、その特殊性、地域性という限定はあるが、さまざまな意味情報をわれわれにもたらしてくれる。われわれの他の農業経営調査の経験も参考にし、個別事例分析にみられる普遍的側面の抽出に意を用いながら分析の主要点を以下に述べてみよう。

総合的に判断してみると、設立初年度から3、4年間順調に事業量は増えていて、75年まで上昇し、その後個別の作業受託量は構造改善事業が完了したことによる一括受託の減少などの要因によりだんだん減少してきた。その後80年代後半から利用権設定面積の増大により農産物の売上高が増加して新しい飛躍の芽生えが生まれている。経営体の長期存続はその物的基盤としての資本の維持と人的基盤としての経営者・労働者の継続的補充をなし得ていることを意味する。実際これまでみてきたように、長期的な経営展開の上で不可避の機械施設の更新期や労働者の入れ替わりの時期をなんとかクリアしてきている。ここではほとんど触れられていないが当経営では社長が3代にわたっており、必ずしも社長のリーダーシップによって経営成長があったわけではない。

AMCの経営発展が可能であったのは、第一に、何よりも有限会社法人として労災保険、健康保険、失業保険、年金などの雇用制度の充実や休暇制度その他の雇用条件を整えるとともに、利益が上げればきちんと所得税を払い、構造改善事業等の受け皿にもなり得る社会的にも認知された経営として育成されたこと。

第二に、長期的経営変動を担保する自己資本の充実が図られたことである¹⁰⁾。インフレと固定資産の圧縮記憶の下で生産力維持のための実体資本維持を果たすには、名目資本を拡大せざるを得ない。これは資本金の増額が税引前当期純利益の中から配当金と納税引当金を除いた残額である留保利益によって可能である。当経営では資本金は2回の増資により700万円となり、退職給与積立金と別途積立金などの名目で23年間に積立られた額は2,700万円になっている。大きな機械の更新のあったと

きや退職者の出たときに一時的に収益性が落ちているが、着実な自己資本の蓄積があったため、設立後数年間、軌道に乗るまでの時期以外で財務の流動性・安定性が問題となったことはない。

第三に、第一と関係するが、23年の間に当初メンバーのパートタイムを含む12人の内わずか3人が残ったに過ぎないが、74年に2名、88年、92年、93年にそれぞれ1名を新規採用できたことであり、現在は7名のフルタイムメンバーで新食糧法下の新しい事態に備えていることである。

当経営の23年間の財務分析から、稲作受託型の経営における財務指標や財務分析について次のような実際の知見が得られた。収益性指標に関しては、総資本利益率10%前後、売上高純利益率5%前後、売上高総利益率15%前後、総資本回転率1.5%前後、固定資産の回収度を示す固定資産回転率Ⅱ0.3前後などが実際の基準として導出できる。また財務安全性問題では、機械の更新期に短期の流動性を悪化させる懸念があること、長期の安全性指標では固定長期適合率が適切であるが、機械施設投資に対しては制度金融などをうまく活用すればまず問題になるようなことはないこと、利益の内部留保による自己資本の増大が長期的な経営変動への対処・保証を容易にすること、稲作中心経営では運転資本の季節変動からは逃れ難く4・5月が運転資本不足を来たしがちであること、などがあげられる。さらに付加価値・生産性に関しては、付加価値率は60%程度、労働分配率である付加価値人件費比率は80%程度、固定資本生産性は1.4~1.8程度が目安となろう。

注

- 1) このような法人化の動きは個別家族経営の近代化にも資することになる。例えば家族農業従事者の専従者給与にしても、単に税金対策として出金経理するだけではなく、額はともかくも実際に支払うことが必要であろう。そのことによって個々の構成員、とりわけ後継者や女性の経済的自立を保証し、また新たな意欲を引き出すことにもつながると思われるからである。
- 2) 例えば、文献 [2] [4] [10] [12] [13] [14] [15] など。
- 3) 1974年までの会計分析と75年過ぎまでの動きについては大原 [5] 及び [6] で分析した。

4) 同じ農業法人化を行うにしても農事組合法人とするか有限会社とするかは後の運営等に大きな影響を及ぼす。農事組合法人として出発し途中から有限会社の方が運営がやりやすくなったとしても、組合を解散して新たに会社を設立するなどということは実際上できないことであり、別会社を作って対応するなどの措置をとっている経営がみられるようになっている。例えばハム工房モクモクもそうであるし、農事組合法人穂高町農業生産組合も別会社での対応を考えつつある(1995年10月組合長高橋氏の言)。

5) この点については大原〔8〕で素描した。

6) 作業手順としては、大原前掲論文の分析枠組みにしたがって、まず王が研究室の卒業・修士論文(とくに井川佳久「農作業受託組織の展開過程—AMCにおける10年間の経営分析—」昭和58年3月卒業論文)と決算書類を参考にして平成4年までの貸借対照表と損益計算書のデータをひとまず整理した(「農企業体の展開とその財務会計分析」平成6年3月修士論文)。この段階では実務上の勘定科目整理上の間違いや法人税申告書段階における修正や実態の動きとの関連については不十分であったので、それらを二人で振替伝票や諸種の資料と聞き取りから可能な限り会計的な訂正も施し、平成5~6年のデータを付加して全面的に数値指標を再計算するとともに、大原が新たに分析を加えて書き下ろしたものである。

個別事例における数値の検討、とりわけそれが23年と長期にわたる場合には、それがどれだけ実態を反映しているかという点の検証が大事である。途中で勘定科目の振り分けが変わったり、役員の数が変わってそれが勘定科目に反映したりしている。可能な限り統一を図り、注釈を加えるようにしたが、整理やチェックに大量の時間がかかりなお検討不十分な部分が残っている。しかしながら、農水省の新政策でも法人経営が政策の一つの焦点となり、平成8年8月8日には全国農業法人協会が設立される運びとなる状況の中で、農業法人経営に関する基礎的な分析データを提出する意義は大きいと考え、ここまでの分析内容で公表することとした。

7) この間の詳しい事情は大原〔6〕第7章を参照。

8) ロビンソン〔11〕を参照。

9) 1994年5月26日小川重郎氏からの聞き取りによる。

10) 大原〔7〕を参照。

11) 付加価値構成項目の租税公課については若干注意が必

要である。元帳の租税公課には法人税の中間納付などのように本来、利益処分によって経理すべきものが含まれていることがあり、この点については全部細かなチェックはできていない。

12) Uダウン現象は、経営の収益性が技術体系の変化や初期投資に見合う収益がすぐに上がらないことなどから一時的に落ちることをいう。福田〔1〕を参照。

13) 80年代の後半に愛知県の似たような受託組織Tでは、退職金や年金もない共同経営的な方式だから収益をそのまま従事分量配当として配分したためか、オペレーターの所得が700~800万円という話であった。それに比べると当経営の労働者は農協職員並で決して高い所得ではないが、きちんと労働者を確保できていることからすれば就業条件はむしろ良好と判断してよいであろう。

14) 階層分化が起こりにくい事情については、なぜアジアでグリーンリボルションの成功にもかかわらず新しい農民層が形成されにくいのかという金沢教授の問題意識にも通ずるものがあると思われる。インドネシア社会などのように階層分化を拒否しているとも思えるアニアニなど制度としての社会習慣の存続はないにしても、分化を拒否する意識、同質性を保持しようとする意識や行動が今の日本でもなお強く残っているというのが大原の調査実感である。(金沢〔3〕参照)。

しかしながら、稲作ベースのこの種の法人経営にあっても、経営者意識のしっかりした経営者が育ちつつあることも事実である。例えば富山の酒谷農産や新潟の神林カントリー農園である。後者の部長級の月給35万円に対して、副部長は60万円、社長は70万円を得ており、それに相応しい経営者機能を発揮しているようである(1997年1月17日忠聡社長による)。

15) 大原・王〔9〕を参照。

文 献

- 〔1〕福田稔編著『農業生産組織の新展開』明文書房、1977年、108~109頁。
- 〔2〕伊藤忠雄・八巻正編著『農業経営の法人化と経営戦略』農林統計協会、1993年
- 〔3〕金沢夏樹『東南アジアの農民像』農文研ブックレットNo.5、1992年
- 〔4〕農業法人育成検討会『農業法人の設立と運営—水田作農業を対象として—』石川県農業協同組合中央会、

- 1992年
- [5] 大原興太郎「農作業受託組織における再生産の経営的条件」『三重大学農学部学術報告』第52号, 1976年
- [6] 大原興太郎『稲作受託組織と農業経営』日本経済評論社, 1985年
- [7] 大原興太郎「菰野町の農業・農村整備計画の策定に関する助言」東海農政局『農業・農村整備計画策定に関する学識経験者による助言指導報告書昭和61年度』1987年
- [8] 大原興太郎『任意組合から法人経営への転換』三重大学生物資源学部, 1995年
- [9] 大原興太郎・王初文「農業法人経営の財務問題－法人化による自己資本増大の可能性と効果－」『日本農業経済学会論文集』1996年9月
- [10] 酒井富夫『早わかり農業法人のすべて－メリットと設立・運営の手引き－』家の光協会, 1994
- [11] ロビンソン・E. A. G., 黒松巖訳『産業の能率と規模』有斐閣, 1972年 (E. A. G. Robinson, *The Structure of Competitive Industry*, 1931)
- [12] 宇佐美繁・亀和田秀雄編『家族経営の法人化を考える－実績事例と法人化への手引－』日本経済評論社, 1996年
- [13] 全国農業会議所『農業生産法人そこが知りたい百問百答』(農業法人養成シリーズ No. 4), 全国農業会議所, 1994
- [14] 全国農業経営者協会編『農業生産法人の経営実務－設立から経営まで－』全国農業会議所, 1993
- [15] 全国農業改良普及協会編『経営管理指導の進め方－法人経営への道－』全国農業改良普及協会, 1993

付表1 比較損益計算諸(その1 費用の部)

勘定科目	1972		1973		1974		1975		1976		1977		1978		1979	
	金額	比率														
種苗費	517,635	2	929,627	3	2,098,226	5	2,615,831	5	3,638,300	9	3,404,745	8	2,919,124	7	2,735,301	6
肥料費	26,300	0	48,330	0	84,700	0	17,400	0	178,100	0	394,700	1	439,120	1	852,380	2
農業費	25,320	0	79,090	0	144,850	1	297,560	1	366,232	1	327,900	1	372,770	1	82,750	0
燃料費	381,699	1	654,618	2	1,141,612	3	913,731	2	741,150	2	766,857	2	824,404	2	1,490,098	3
育苗箱費			778,400	3	1,127,600	3	714,020	1	420,000	1			315,000	1		
諸材料費	2,178,747	7	1,559,864	6	3,444,444	9	3,009,829	6	2,251,694	5	475,939	1	1,564,394	4	1,823,984	4
小器具費	59,040	0	135,272	1	77,890	0	81,100	0	141,098	0	198,697	1	11,650	0	193,450	0
床土費	104,300	0	692,550	3	431,800	1	450,000	1	132,000	0	30,500	0	309,460	1	159,000	0
材料費小計	3,293,041	11	4,887,751	18	8,551,122	22	8,099,471	16	7,868,574	18	5,599,338	13	6,755,922	17	7,336,963	16
役員報酬手当							410,000						2,600,000	7	2,400,000	5
社員給与	6,139,671	20	10,318,404	38	9,454,180	24	10,043,357	19	9,104,404	21	11,037,225	25	10,649,968	27	10,549,468	22
雇用労賃	1,898,360	6	3,531,818	13	3,894,324	10	3,559,446	7	1,980,328	5	1,894,110	4	1,008,250	2	1,045,000	2
諸手当福利費					3,986,452	10	5,900,394	12	3,689,985	9	5,010,170	12	4,777,550	12	7,818,250	17
労働費小計	8,038,031	26	13,670,222	50	17,334,958	44	19,913,197	38	14,774,717	34	17,941,505	41	19,035,768	48	21,812,718	46
減価償却費	2,123,094	7	2,879,551	11	4,658,831	12	5,753,197	11	7,185,856	17	6,617,568	15	5,026,953	13	4,959,402	11
機械器具貸借料	2,335,038	8	1,668,434	6	1,539,926	4	1,736,227	3	461,900	1						
維持修繕費	316,380	1	734,943	3	965,396	3	2,722,431	5	965,368	2	2,392,347	6	1,484,275	4	2,056,125	4
光熱水道費	107,410	0	193,197	1	213,161	1	453,780	1	439,305	1	493,291	1	501,404	1	375,319	1
保険料	90,719	0	50,135	0	54,318	0	175,129	0	47,580	0	14,050	0	108,176	0	250,880	1
租税公課	62,420	0	79,040	0	189,020	1	515,565	1	385,640	1	496,001	1	548,040	1	926,480	2
再委託費	662,674	2	1,040,978	4	2,799,510	7	4,819,128	9	3,987,343	9	2,874,837	7	1,149,754	3	2,565,004	5
その他の経費			44,000	0	132,552	0	76,760	0	105,000	0	29,200	0	75,380	0	38,100	0
経費小計	5,697,735	18	6,690,278	25	10,553,714	28	16,252,217	31	13,577,992	32	12,917,294	30	8,893,982	22	11,171,310	24
事務員給料手当					362,700	1	1,062,350	2	1,238,632	3	1,338,780	3	1,013,800	3	1,032,106	2
事務費	80,510	0	80,094	0	128,573	0	86,819	0	147,263	0	155,614	0	194,216	1	135,039	0
出張経費	196,738	1	179,310	1	96,020	0	88,050	0							613,912	1
研修費	120,000	1	189,974	1	84,720	0	294,100	1	286,590	1	197,160	1				
福祉厚生費	115,935	0	42,210	0	38,954	0	90,416	0	620,363	1	364,290	1	1,519,093	4	2,532,363	6
接待交際費	78,439	0	420,248	1	527,975	1	528,415	1	323,915	1	749,356	2	409,647	1	579,778	1
会議費	49,610	0	26,970	0	228,306	1	167,448	0	275,239	1	218,707	1	167,945	0	57,650	0
営業雑費用	34,740	0	194,112	1	56,711	0	213,320	0	69,525	0	36,525	0	107,250	0	124,200	0
一般管理費	675,972	2	1,132,918	4	1,523,959	3	2,530,918	5	2,961,517	7	3,060,432	7	3,411,951	9	5,075,048	11
営業費用計	17,704,779	57	26,381,169	97	37,971,751	97	46,785,803	90	39,182,800	91	39,518,569	90	38,097,623	96	45,396,039	96
支払利息	408,480	1	659,702	3	596,725	2	864,944	2	1,152,115	3	1,085,134	3	964,716	3	778,925	2
支払地代	110,000	1	110,000	0	110,000	0	130,000	0	210,000	0	210,000	1	210,000	1	260,000	1
退職給与引当金繰入			107,950	0	180,416	1	45,609	0	337,445	1	141,747	0	152,137	0	297,479	1
貸倒引当金繰入					97,926	0	122,452	0								
営業外雑費			12,265	0	138,067	0	18,635	0	32,347	0	1,025,402	2	122,424	0	344,136	1
圧縮損	12,743,000	41					4,105,000	8	2,100,000	5	1,800,000	4				
営業外費用小計	13,261,480	43	889,917	3	1,123,134	3	5,286,640	10	3,831,907	9	4,262,283	10	1,449,277	4	1,680,540	4
経常費用計	30,966,259	100	27,271,086	100	39,094,885	100	52,082,443	100	43,014,707	100	43,780,852	100	39,546,900	100	47,076,579	100
固定資産売却損							14,006				129,007				185,692	
期間外雑費	49,170		1,000,000		1,003,883		872,732		246,486		306,964		397,513		169,595	
臨時損失					1,227,150											
特別損失	49,170		1,000,000		2,231,033		886,738		246,486		435,971		397,513		355,287	
費用合計	31,015,429		28,271,086		41,325,918		52,181		43,261,193		44,216,823		39,944,413		47,431,866	

勘定科目	1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986		1987	
	金額	比率														
種苗費	3,174,260	6	3,456,078	7	2,539,395	5	2,635,893	6	2,953,720	6	2,010,920	4	2,303,285	5	2,627,163	5
肥料費	2,248,270	4	2,818,870	6	978,350	2	1,916,760	4	1,268,360	3	2,722,010	6	1,638,040	3	1,577,550	3
農薬費	428,031	1	752,570	1	378,410	1	427,370	1	653,310	1	504,160	1	526,080	1	309,570	1
燃料費	1,734,300	3	1,487,388	3	1,336,692	2	1,148,818	2	1,119,608	2	1,041,441	2	954,714	2	731,660	2
育苗箱費	1,066,500	2			675,000	1	310,000	1	574,000	1	478,500	1	495,000	1	330,000	1
諸材料費	1,306,088	2	1,306,832	3	1,727,651	3	1,623,686	4	1,294,345	3	1,024,332	2	1,678,314	3	1,319,438	3
小器具費	157,520	0	287,480	1	286,550	0	659,100	1	82,720	0	203,920	0	76,200	0	139,000	0
床土費	852,000	2			3,759,853	7	95,000	0	774,000	2	257,600	1			234,060	1
材料費小計	10,966,969	19	10,109,218	20	11,681,901	21	8,816,627	19	8,720,063	18	8,242,883	17	7,671,633	15	7,268,441	15
役員報酬手当	3,000,000	5	12,990,000	26	13,620,000	25	15,000,000	32	15,682,160	32	15,002,800	31	15,742,000	31	7,693,800	16
社員給与	11,073,732	20	3,112,118	6	4,873,800	9	5,061,655	11	5,241,615	11	5,477,035	11	5,633,010	11	10,926,270	23
雇用労賃	712,500	1	950,000	2	667,100	1	711,650	1	1,410,500	3	651,000	1	721,750	1	961,750	2
諸手当福利費	8,723,570	16	2,571,950	5	2,229,000	4	2,316,600	5	2,400,000	5	2,067,500	4	2,366,100	5	4,701,060	10
労働費小計	23,515,802	42	19,624,068	40	21,389,900	39	23,089,905	49	24,734,275	51	23,198,335	49	24,462,860	48	24,282,880	51
減価償却費	5,583,392	10	6,280,248	13	6,230,992	11	4,829,792	10	3,658,730	8	3,006,879	6	3,893,918	8	3,620,300	8
機械器具貸借料							950,992	2	1,163,386	2	1,131,867	2	867,749	2	841,873	2
維持修繕費	1,986,330	3	3,902,575	8	1,350,940	3	1,603,556	4	1,338,380	3	3,518,740	7	1,641,256	3	1,738,780	4
光熱水道費	504,225	1	576,483	1	148,736	0	140,576	0	406,270	1	315,873	1	304,590	1	342,471	1
保険料	267,990	0	343,519	1	340,363	1	373,350	1	319,180	1	248,711	1	388,890	1	279,724	1
租税公課	1,002,210	2	938,450	2	2,330,470	4	953,980	2	565,130	1	1,367,180	3	4,276,480	8	1,368,720	3
再委託費	1,596,740	3	852,166	2	825,913	2	138,000	0	696,100	1	250,000	1	216,165	0	1,083,800	2
その他の経費	35,200	0	120,440	0	26,500	0	5,925	0	51,000	0	3,400	0	7,630	0	31,850	0
経費小計	10,976,087	19	13,013,881	26	11,253,914	20	8,996,171	19	8,198,176	17	9,842,650	21	11,596,678	23	9,307,518	20
事務員給料手当	1,106,244	2	1,194,152	2												
事務費	151,726	0	186,265	0	606,154	1	161,831	0	368,514	1	213,400	0	173,204	0	417,849	1
出張経費																
研修費	575,127	1	110,000	0	295,855	0	367,100	1	50,000	0	60,000	0	644,980	1	60,000	0
福祉厚生費	2,772,433	5	2,138,203	5	2,780,691	5	3,211,391	7	3,184,757	7	3,071,051	6	3,449,026	7	3,242,638	7
接待交際費	665,679	1	912,249	2	299,230	1	242,838	0	166,910	0	349,117	1	352,160	1	289,250	1
会議費	53,491	0			350,367	1	360,254	1	467,503	1	242,367	1	172,608	0	199,748	0
営業雑費用	425,773	1	537,442	1	244,137	0	769,434	2	1,230,561	3	1,226,051	3	1,398,576	3	992,694	2
一般管理費	5,750,473	10	5,078,311	10	4,576,434	8	5,112,848	11	5,468,245	11	5,161,986	11	6,084,904	12	5,202,179	11
営業費用計	51,209,331	91	47,825,478	97	48,902,149	89	46,015,551	98	47,120,759	98	46,445,854	97	49,816,075	98	46,061,018	96
支払利息	592,836	1	497,227	1	440,181	1	352,769	1	287,695	1	221,115	0	256,304	0	263,499	1
支払地代	260,000	0	260,000	0	260,000	1	260,000	1	260,000	0	260,000	1	365,650	1	1,039,740	2
退職給与引当金繰入	342,274	1	371,993	1	323,440	1	218,080	0	220,800	0	177,680	0	316,120	1	350,312	1
貸倒引当金繰入			71,414	1	29,411	0										
営業外雑費	19,771	0	100,430	0	42,633	0	152,480	0	347,374	1	762,011	2	180,062	0	157,527	0
圧縮損	4,050,000	7			4,975,000	9										
営業外費用小計	5,264,881	9	1,301,064	3	6,070,665	11	983,329	2	1,115,869	2	1,420,806	3	1,118,156	2	1,811,078	4
経常費用計	56,474,212	100	49,126,542	100	54,972,814	100	46,998,880	100	48,236,628	100	47,866,660	100	50,934,231	100	47,872,096	100
固定資産売却損			144,084		523,688								510,330		82,360	
期間外雑費			4,655		133,772		1,020,000		75,550		48,607		221,543			
臨時損失	2,753,480		1,351,680													
特別損失	2,753,480		1,500,419		657,460		1,020,000		75,550		48,607		272,873		82,360	
費用合計	59,227,692		50,626,961		55,630,274		48,018,880		48,312,178		47,915,267		51,207,104		47,954,456	

勘定科目	1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994	
	金額	比率												
種苗費	1,218,770	2	2,002,261	4	1,711,581	3	2,419,252	4	2,984,677	4	1,786,396	3	2,183,407	3
肥料費	1,843,430	3	2,551,802	5	1,713,919	3	2,347,332	4	3,621,406	5	3,131,309	5	3,292,000	4
農薬費	913,230	2	965,732	2	1,246,704	2	1,260,745	2	2,751,619	4	1,161,954	2	2,545,727	3
燃料費	812,348	1	693,293	1	888,267	2	878,434	1	954,389	1	963,197	1	1,244,220	2
育苗箱費	320,000	1	320,000	1	350,000	1	10,300	0	100,116	0			50,000	0
諸材料費	1,915,503	4	1,787,778	4	2,072,768	4	3,296,250	5	1,020,519	2	1,068,860	2	787,877	1
小器具費	322,500	1	182,423	0	312,740	1	88,797	0	310,031	0				
床土費	18,900	0	807,900	2	1,063,972	2	253,000	0	1,721,164	3	473,400	1	1,978,790	2
材料費小計	7,364,681	14	9,311,189	18	9,359,951	18	10,554,110	16	13,463,921	19	8,585,116	13	12,082,021	15
役員報酬手当	5,070,000	10	4,500,000	9	4,800,000	9	5,280,000	9	5,280,000	7	5,880,000	9	10,121,570	12
社員給与	13,189,695	25	12,853,550	25	13,802,631	26	14,089,560	23	18,121,045	26	16,965,152	25	17,970,575	22
雇用労賃	1,882,700	3	750,100	2	620,950	1	665,160	1	2,036,650	3	1,407,950	2	1,420,800	2
諸手当福利費	4,716,950	9	4,284,500	8	6,085,750	11	5,348,300	9	2,142,800	3	572,949	1	355,864	0
労働費小計	24,859,345	47	22,388,150	44	25,309,331	47	25,383,020	42	27,580,495	39	24,826,051	37	29,868,809	36
減価償却費	6,064,570	12	5,773,877	11	5,668,948	10	5,743,374	9	5,714,990	8	6,898,240	10	7,273,183	9
機械器具貸借料			248,786	1	500,807	1	738,910	1	827,405	1	816,901	1	895,126	1
維持修繕費	1,513,840	3	2,660,189	5	1,467,183	3	1,533,342	2	2,905,505	4	4,693,540	7	5,416,381	7
光熱水道費	352,495	1	425,832	1	565,972	1	461,728	1	563,917	1	455,797	1	457,008	1
保険料	855,846	2	880,335	1	886,598	2	669,006	1	647,284	1	632,094	1	791,824	1
租税公課	303,502	1	361,800	1	343,700	1	1,569,740	3	571,922	1	1,833,420	3	740,080	1
再委託費	33,000	0	1,340,637	3	1,439,445	3	3,255,810	5	3,476,886	5	2,376,009	4	5,940,491	7
その他の経費	5,400	0	20,216	0	18,050	0	161,379	0	264,711	0	1,938,563	3	812,028	1
経費小計	9,128,653	18	11,511,672	22	10,890,703	20	14,133,289	22	14,972,620	21	19,644,564	29	22,326,121	27
事務員給料手当											1,891,524	3	2,521,340	3
事務費	529,289	1	374,962	1	227,308	0	870,497	2	504,542	1	57,608	0	17,535	0
出張経費	136,580	0												
研修費	749,545	1	336,506	1	426,203	1	11,420	0	222,000	0	35,000	0	123,920	0
福祉厚生費	4,327,931	8	2,759,903	5	2,478,499	5	9,214,997	5	3,052,751	4	2,450,875	4	3,419,607	4
接待交際費	575,590	1	310,345	1	595,993	1	389,656	1	349,767	1	233,021	0	374,251	1
会議費	246,931	1	135,867	0	81,715	0	134,879	0	309,253	0	150,210	0	291,375	0
営業雑費用	1,516,587	3	461,263	1	190,100	0	777,545	1	1,202,813	2	1,381,466	2	1,516,534	2
一般管理費	8,082,453	15	4,378,846	9	3,999,818	7	5,398,994	9	5,641,126	8	6,199,704	9	8,264,662	10
営業費用計	49,435,132	94	47,589,857	92	49,559,803	93	55,469,413	92	61,658,162	88	59,255,435	88	72,541,613	88
支払利息	189,501	1	113,586	0	69,423	0	184,319	0	199,887	0	410,720	1	512,433	1
支払地代	1,752,390	3	2,620,730	5	2,641,570	5	3,114,218	5	6,518,829	9	7,106,381	10	8,022,967	10
退職給与引当金繰入	521,696	1	618,672	1	729,880	1	947,389	2	968,089	2	868,253	1	1,092,902	1
貸倒引当金繰入													200,000	0
営業外雑費	557,983	1	699,286	2	562,350	1	625,825	1	836,808	1				
圧縮損														
営業外費用小計	3,021,570	6	4,052,274	8	4,003,223	7	4,871,751	8	8,523,613	12	8,385,354	12	9,828,302	12
経常費用計	52,456,702	100	51,642,131	100	53,563,026	100	63,943,524	100	70,181,775	100	67,640,789	100	82,369,915	100
固定資産売却損							66,245		575,472				961,340	
期間外雑費	298,950		239,540		184,357		200		124,049					
臨時損失	4,825,800						3,602,360				6,962,500		5,323,666	
特別損失	5,124,750		239,540		184,357		3,668,805		699,521		6,962,500		6,285,006	
費用合計	57,581,452		51,881,671		53,747,383		64,009,969		70,881,296		74,603,289		88,654,921	

付表 1 注 1) 各年度損益計算書（総会資料及び税務申告書類参照）により作成。

- 2) 92年度決算から損益計算書の形式が企業会計原則にのっとった形に大きく変更されているが、勘定科目の継続性からそれ以前の方式に直視して整理した。
- 3) 個々の取引の勘定科目の間違いは振替（仕訳）伝票を参考にして可能なかぎり修正し、退職金その他の非日常的項目については決算後に変更されていることもあり、それらを含めて整理しなおした。その内の主要なものは営業雑費用に含まれていた支払小作料の支払地代への振替、営業雑費用と営業外雑費の混乱の整理、営業雑収益と営業外雑収益の訂正など。
- 4) 事務員給料手当は 82 年より社員給与に含まれている。臨時損失の主なもの退職金である。
- 5) 費用科目のうち異常に多いもの内容を見ると、75 年の再委託費 4,819,128 には東員農協への苗委託費 1,075,670、その他個人の大口の苗委託 3 件 1,539,990、76 年も再委託費 3,987,343 の内東員農協への苗委託費 1,056,000 である。また、82 年度の公租公課 2,307,570 の内 1,671,370 は法人税の中間納付分、86 年の公租公課 4,263,280 の内 3,349,020 は過年度納付を含む法人税分である。

付表2 比較損益計算書(その2 収益の部)

勘定科目	1972		1973		1974		1975		1976		1977		1978		1979	
	金額	比率														
全機械作業受託収益	0	0	3,705,364	13	5,419,001	13	8,206,708	17	9,941,160	25	10,844,654	27	12,249,083	30	13,026,697	25
トラクター作業受託収益	6,664,116	36	6,486,445	23	9,410,940	23	10,572,959	22	5,014,714	12	1,813,336	4	4,827,777	12	13,294,599	26
育苗売上高	3,131,440	17	5,583,431	20	12,066,446	30	14,497,374	31	13,014,903	32	10,942,389	27	9,369,065	23	7,743,820	15
田植作業受託収益	613,900	3	556,487	2	1,141,781	3	1,330,947	3	1,275,648	3	179,419	0	220,170	0	60,500	0
田植機貸借収益	134,080	1	440,140	2	494,060	1	317,350	1	309,115	1	167,176	0	207,800	0	149,100	0
コンバイン作業受託収益	4,519,379	24	7,352,146	26	6,078,386	15	6,602,634	14	5,672,615	14	5,269,762	13	5,856,695	14	8,986,806	18
カントリー作業受託収益	855,105	5	1,380,024	5	4,666,520	12	4,913,172	11	4,471,153	11	5,251,417	13	4,353,300	11	4,360,320	9
その他請負収益	2,459,950	13	2,014,541	7	756,000	2	539,934	1	10,000	0	2,782,130	7	2,348,800	6	2,015,568	4
農産物売上高	114,337	1	288,000	1	395,865	1	123,000	0	440,272	1	1,880,382	5	666,293	2	1,011,867	2
営業雑収益	171,847	1	535,100	1	232,350	0	152,740	0	190,805	1	1,559,736	4	949,079	2	763,450	1
営業収益合計	18,664,154	100	28,341,678	100	40,661,349	100	47,256,818	100	40,340,385	100	40,690,601	100	41,048,062	100	51,412,727	100
受取利息	0		17,482		80,769		71,975		241,304		72,165		43,683		57,380	
一般補助金	0		191,500		382,000		1,567,531		243,000		1,048,600		829,000		1,100,000	
国庫補助金	12,743,000		0		0		4,105,000		2,100,000		2,207,000		0		0	
営業外雑収益	351,507		529,657		62,580		266,950		625,910		498,994		59,859		382,113	
営業外収益合計	13,094,507		738,639		525,349		6,011,456		3,210,214		3,826,759		932,542		1,539,493	
固定資産売却益	0		0		818,719		0		101,130		89,033		77,907		126,410	
特別雑収益	0		71,047		463,455		927,873		144,892		0		89,710		0	
特別収益合計	0		71,047		1,282,174		927,873		246,022		89,033		167,617		126,410	
収益合計	31,758,661		29,151,364		42,468,872		54,196,147		43,796,621		44,606,393		42,148,221		53,078,630	
費用合計	31,015,429		28,271,086		41,325,918		52,969,181		43,261,193		44,216,823		39,944,413		47,431,866	
税引前当期純利益	743,232		880,278		1,142,954		1,226,966		535,428		389,570		2,203,808		5,646,764	
営業利益	959,375		1,960,509		2,689,598		461,015		1,157,585		1,172,032		2,950,439		6,016,688	
営業外利益	△166,973		△151,278		△597,785		724,816		△621,693		△435,524		△516,735		△141,047	
特別利益	△49,170		△928,953		△948,859		41,135		△464		△346,938		△229,896		△228,877	
経常利益	792,402		1,809,231		2,091,813		1,185,831		535,892		736,508		2,433,704		5,875,641	

勘定科目	1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986		1987	
	金額	比率														
全機械作業受託収益	14,070,072	24	10,812,299	18	12,073,766	24	12,757,342	27	13,808,711	28	13,109,247	25	12,050,116	23	11,856,763	23
トラクター作業受託収益	17,066,678	29	20,350,451	34	7,800,190	15	4,734,164	10	4,611,490	9	5,694,133	11	5,416,452	10	4,596,135	9
育苗売上高	8,269,954	14	9,893,870	17	8,663,850	17	9,777,550	20	11,337,600	23	11,302,250	22	10,656,900	20	10,179,350	20
田植作業受託収益	733,611	1	609,180	1	261,785	1	516,330	1	418,392	1	451,254	1	509,464	1	399,780	1
田植機貸借収益	86,700	0	99,100	0	55,950	0	31,050	0	54,200	0	46,000	0	35,000	0	16,400	0
コンバイン作業受託収益	10,695,706	18	9,135,877	15	8,198,977	16	5,558,750	11	5,976,895	12	6,949,511	13	7,130,370	14	7,070,760	14
カントリー作業受託収益	5,373,310	9	4,201,820	7	6,863,220	14	5,313,355	11	5,397,595	11	6,255,212	12	6,557,115	12	6,792,265	13
その他請負収益	507,960	1	493,000	1	757,045	2	1,367,819	3	747,558	2	567,355	1	732,690	2	1,924,263	4
農産物売上高	467,817	1	2,017,977	3	3,343,836	7	5,416,476	11	7,111,510	14	7,003,696	14	7,584,585	14	6,717,287	13
営業雑収益	1,041,281	2	2,624,067	4	2,398,917	5	2,675,731	6	466,155	1	442,103	1	2,109,853	4	1,221,220	3
営業収益合計	58,313,089	100	60,237,641	100	50,417,536	100	48,148,567	100	49,930,046	100	51,820,761	100	52,782,545	100	50,774,223	100
受取利息	153,143		494,105		147,623		91,006		101,196		119,733		137,532		29,474	
一般補助金	121,000		2,295,700		1,774,000		660,000		1,140,000		539,000		149,000		149,000	
国庫補助金	4,050,000		0		4,975,000		0		0		0		0		0	
営業外雑収益	270,386		18,170		30,061		0		998,482		1,680,519		320,286		811,420	
営業外収益合計	4,594,529		2,807,975		6,926,684		751,006		2,239,678		2,339,252		606,818		989,894	
固定資産売却益	177,005		186,358		0		0		51,062		201,024		164,912		76,723	
特別雑収益	255,658		0		399,010		95,783		139,737		61,538		880,075		673,850	
特別収益合計	432,663		186,358		399,010		95,783		190,799		262,562		1,044,987		750,573	
収益合計	63,340,281		63,231,994		57,743,230		48,995,356		52,360,523		54,422,575		54,434,350		52,514,690	
費用合計	59,227,692		50,626,961		55,630,274		48,018,880		48,312,178		47,915,267		51,207,104		47,854,456	
税引前当期純利益	4,112,589		12,605,013		2,112,956		976,476		4,048,345		6,507,308		3,227,246		4,560,234	
営業利益	7,103,758		12,412,163		1,515,387		2,133,016		2,809,287		5,374,907		2,966,470		4,713,205	
営業外利益	△670,352		1,506,911		856,019		△232,323		1,123,809		918,446		△511,338		△821,184	
特別利益	△2,320,817		△1,314,061		△258,450		△924,217		115,249		213,955		772,114		668,213	
経常利益	6,433,406		13,919,074		2,371,406		1,900,693		3,993,096		6,293,353		2,455,132		3,892,021	

勘定科目	1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994	
	金額	比率												
全機械作業受託収益	7,591,020	15	8,585,459	16	6,452,008	11	8,261,049	15	9,485,256	13	9,041,428	14	7,133,412	9
トラクター作業受託収益	3,853,088	8	3,358,145	6	3,803,592	7	2,139,092	4	1,891,786	3	845,939	1	972,900	1
育苗売上高	8,383,180	17	8,607,676	16	9,050,291	16	8,478,755	15	9,428,211	13	9,586,998	15	14,307,177	17
田植作業受託収益	405,000	1	433,691	1	371,400	1	347,400	1	337,668	1	372,654	1	511,086	1
田植機貸借収益	0	0	52,400	0	30,400	0	18,600	0	16,180	0	349,121	1	257,510	0
コンバイン作業受託収益	5,847,600	12	5,812,246	11	5,811,508	10	5,324,585	10	4,812,984	7	5,135,192	8	4,644,251	6
カントリー作業受託収益	6,730,656	13	8,138,335	15	8,445,072	15	7,323,188	13	6,481,220	9	4,539,702	7	4,968,725	6
その他請負収益	2,177,020	4	1,564,129	3	2,752,215	5	2,517,700	5	7,234,526	10	7,422,685	12	3,543,763	4
農産物売上高	13,787,363	28	15,699,724	29	19,441,822	34	17,738,024	33	25,950,771	37	25,298,920	40	45,186,590	55
営業雑収益	997,183	2	1,270,997	3	904,180	2	2,310,318	4	5,219,138	7	785,027	1	367,902	1
営業収益合計	49,772,110	100	53,522,802	100	57,062,468	100	54,458,711	100	70,857,740	100	63,377,666	100	81,893,316	100
受取利息	42,149		31,596		225,348		518,900		378,420		60,934		28,539	
一般補助金	944,291		2,043,881		2,241,336		3,451,660		3,501,067		3,814,502		2,801,435	
国庫補助金	0		0		0		0		0		0		0	
営業外雑収益	0		145,198		1,079,109		633,420		1,235,348		5,175,358		1,749,953	
営業外収益合計	986,440		2,220,675		3,545,793		4,604,060		5,114,835		9,050,794		4,579,927	
固定資産売却益	0		115,084		0		0		0		35,494		0	
特別雑収益	15,560		476,095		74,076		3,926,959		1,738,596		0		1,102,708	
特別収益合計	15,560		591,179		74,076		3,926,959		1,738,596		35,494		1,102,708	
収益合計	50,774,110		56,334,656		60,682,357		62,989,732		77,711,171		72,463,954		87,575,951	
費用合計	57,581,452		51,881,671		53,747,383		64,009,969		70,881,296		74,603,289		88,654,921	
税引前当期純利益	△6,807,342		4,452,985		6,934,974		△1,020,237		6,829,875		△2,139,335		△1,078,970	
営業利益	336,978		5,932,945		7,502,685		△1,010,702		9,199,578		4,122,231		9,351,703	
営業外利益	△2,035,130		△1,831,599		△457,430		△287,691		△3,408,778		665,440		△5,248,375	
特別利益	△5,109,190		351,639		△110,281		258,154		1,039,075		△6,927,006		△5,182,298	
経常利益	△1,698,152		4,101,346		7,045,255		△1,278,393		5,790,800		4,787,671		4,103,328	

注1) 付表1注1)～3)と同じ。

- 2) 貸倒引当金戻入は特別雑収益に含む。76年までの土木事業請負収益科目はその他請負収益に含む。
- 3) 79年のトラクター収益13,294,599には県営圃場整備事業の代かき4,223,006(10a6,000)、小麦播種3,268,951、大豆作業受託948,000の大口受託を含んでいる。91年の特別雑収益には退職給与引当金戻入3,602,360を含む。92年の営業雑収益5,219,138には材料末期卸高2,361,450(この年のみ)を含む。また、93年の営業外雑収益5,175,358の内には冷夏による水稲共済金3,785,476、小麦共済金913,550を含む。

付表3 比較貸借対照表

勘定科目	1972		1973		1974		1975		1976		1977		1978		1979	
	金額	比率														
I 流動資産																
農協普通貯金	1,449,463	10	1,840,461	13	1,710,706	10	1,254,411	4	1,400,006	5	3,631,899	13	8,758,501	32	10,353,240	36
銀行普通貯金	0	0	0	0	0	0	0	0	1,940,000	6	161,017	1	432,375	2	488,631	2
未収金	889,725	6	1,515,745	11	582,119	4	4,832,916	16	492,263	2	1,760,501	6	377,767	1	437,223	2
購入種苗	449,839	3	0	0	492,528	3	0	0	594,825	2	867,634	3	415,254	2	0	0
購入諸材料	0	0	0	0	50,000	0	54,750	0	132,390	0	243,072	1	0	0	0	0
床土	0	0	0	0	60,000	0	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
流動資産計	2,789,027	20	3,356,206	24	2,895,353	16	6,192,077	20	4,559,484	15	6,664,123	23	9,983,897	36	11,269,094	39
II 固定資産																
育苗建物	4,155,364	29	3,847,868	28	7,959,589	45	8,125,455	26	7,524,171	25	6,967,382	25	6,451,796	23	5,974,363	21
トラクター	305,370	2	614,001	4	387,435	2	10,900,724	35	7,776,958	26	5,550,662	20	4,007,937	14	3,477,926	12
格納庫	0	0	0	0	0	0	0	0	2,010,400	7	1,881,734	7	1,761,304	6	1,648,581	6
乾燥機	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	304,688	1	228,516	1	171,387	1
育苗機械器具	2,193,167	16	1,555,150	11	1,109,745	6	796,583	3	1,113,534	4	681,403	2	648,682	2	439,806	2
育苗箱	411,307	3	190,847	1	88,553	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
田植機	1,206,400	9	761,239	6	814,697	5	914,075	3	1,706,681	6	1,653,856	6	1,353,477	5	1,080,711	4
コンバイン	2,440,000	17	2,220,410	16	3,816,385	22	2,869,614	9	5,057,676	17	4,000,681	14	2,541,521	9	4,334,922	15
その他の機械器具	264,131	2	1,035,149	8	486,948	3	906,733	3	336,504	1	671,392	2	745,689	3	576,432	2
舗装施設	315,167	2	193,167	1	71,167	0	36,600	0	18,300	0	13,920	0	13,920	0	13,920	0
外部出資	100,000	1	100,000	1	100,000	1	100,000	0	100,000	0	100,000	0	100,000	0	100,000	0
固定資産計	11,990,906	80	10,517,831	76	14,834,519	84	24,649,784	80	25,644,224	85	21,825,718	77	17,852,842	64	17,818,048	61
資産合計	14,179,933	100	13,874,037	100	17,729,872	100	30,841,861	100	30,203,708	100	28,489,841	100	27,836,739	100	29,087,142	100
III 流動負債																
農協未払金	0	0	30,772	0	54,065	0	1,120	0	134,160	0	0	0	1,034,200	4	1,080,665	4
給油所未払金	43,669	0	95,675	1	94,460	1	114,505	0	88,778	0	49,722	0	193,638	1	194,488	1
その他の未払金	1,043,632	7	1,616,860	12	4,196,439	24	8,135,899	26	1,533,490	5	601,522	2	0	0	0	0
短期借入金	0	0	14,900	0	2,000,400	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
納税引当金	0	0	0	0	0	0	15,552	0	12,863	0	77,137	0	△1,829	0	0	0
流動負債計	1,086,701	8	1,758,207	13	6,345,364	36	8,267,046	27	1,769,291	6	728,381	3	1,226,009	4	1,275,153	4
IV 固定負債																
農業近代化資金	10,000,000	71	8,568,000	62	7,140,000	40	5,712,000	19	9,532,000	32	8,592,000	30	6,152,000	22	3,712,000	13
その他長期借入金	0	0	0	0	0	0	9,280,000	30	11,540,000	38	11,540,000	41	10,749,696	39	9,932,001	34
退職給与引当金	0	0	107,950	1	288,366	2	333,975	1	671,420	2	813,167	3	965,304	4	1,262,783	4
固定負債計	10,000,000	71	8,675,950	63	7,428,366	42	15,325,975	50	21,743,420	72	20,945,167	74	17,867,000	64	14,906,784	51
負債合計	11,086,701	78	10,434,157	75	13,773,730	78	23,593,021	77	23,512,711	78	21,673,548	76	19,093,009	69	16,181,937	56
V 資本																
資本金	2,350,000	17	2,350,000	17	2,350,000	13	5,000,000	16	5,000,000	17	5,000,000	18	5,000,000	18	5,000,000	17
利益準備金	0	0	0	0	23,500	0	47,000	0	94,000	0	114,000	0	139,000	1	300,00	1
退職給与積立金	0	0	175,900	1	375,900	2	850,000	3	1,150,000	4	1,150,000	4	1,150,000	4	1,300,000	5
任意積立金	0	0	0	0	30,000	0	80,000	0	130,000	0	130,000	1	180,000	1	380,000	1
未処分利益剰余金	743,232	5	913,980	7	1,176,742	7	1,271,840	4	316,997	1	422,293	2	2,274,730	8	5,925,205	20
繰越利益剰余金	0	0	33,702	0	33,788	0	44,874	0	△218,431	△1	32,723	0	70,922	0	278,441	1
当期純利益	743,232	5	880,278	6	1,142,954	6	1,226,966	4	535,428	2	389,570	1	2,203,808	8	5,646,764	19
資本計	3,093,232	22	3,439,880	25	3,956,142	22	7,248,840	24	6,690,997	22	6,816,293	24	8,743,730	31	12,905,205	44
負債及び資本合計	14,179,933	100	13,874,037	100	17,729,872	100	30,841,861	100	30,203,708	100	28,489,841	100	27,836,739	100	29,087,142	100

勘定科目	1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986		1987	
	金額	比率														
I 流動資産																
農協普通貯金	3,575,179	13	9,080,290	25	8,193,230	25	12,437,599	40	11,095,531	34	17,269,145	46	16,024,250	42	18,774,443	45
銀行普通貯金	367,701	1	986,492	3	1,150,735	4	246,253	1	650,848	2	731,413	2	954,336	2	3,910,339	10
未収金	741,338	3	7,444,346	21	3,267,971	10	2,927,932	9	7,788,668	24	8,244,771	22	5,760,280	15	4,602,797	11
購入種苗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
購入諸材料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
床土	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
流動資産計	4,684,218	17	17,511,128	48	12,611,936	39	15,611,784	50	19,535,047	60	26,245,329	70	22,738,866	59	27,287,579	66
II 固定資産																
育苗建物	5,532,261	20	5,122,874	14	4,743,781	15	4,392,742	14	4,067,680	12	3,766,672	10	3,487,939	9	3,229,832	8
トラクター	2,750,339	10	2,063,323	6	5,726,786	18	4,720,638	15	3,464,685	11	2,804,812	8	7,682,035	20	5,813,355	14
格納庫	1,543,072	6	1,444,316	4	1,351,860	4	1,265,360	4	1,184,377	4	1,108,577	3	1,037,629	3	971,221	2
乾燥機	128,511	1	96,406	0	72,305	0	54,229	0	0	0	0	0	30,504	0	30,504	0
育苗機械器具	300,380	1	98,624	0	822,327	3	603,024	2	452,268	1	321,294	1	240,971	1	180,729	0
育苗箱	0	0	0	0	0	0	0	0	40,672	0	0	0	0	0	0	0
田植機	681,932	3	1,315,887	4	1,663,163	5	1,027,278	3	1,416,952	4	1,247,899	3	1,250,254	3	1,288,365	3
コンバイン	10,181,590	37	6,441,676	18	3,865,894	12	2,494,440	8	1,526,027	5	743,141	2	1,126,846	3	799,206	2
その他の機械器具	1,539,620	6	2,023,661	6	1,400,951	4	811,354	3	1,052,462	3	1,215,963	3	620,609	2	1,900,638	5
舗装施設	13,920	0	13,920	0	13,920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
外部出資	100,000	0	100,000	0	100,000	0	100,000	0	100,000	0	100,000	0	100,000	0	100,000	0
固定資産計	22,771,661	83	18,720,687	52	19,761,007	61	15,469,065	50	13,305,123	41	11,308,358	30	15,576,787	41	14,313,850	34
資産合計	27,455,879	100	36,231,815	100	32,372,943	100	31,080,849	100	32,840,170	100	37,553,687	100	38,315,653	100	41,601,429	100
III 流動負債																
農協未払金	1,264,575	5	789,880	2	1,617,760	5	2,405,160	8	2,349,200	7	2,478,625	7	1,830,345	5	500	0
給油未払金	125,116	1	91,191	0	93,706	0	101,580	0	43,739	0	59,812	0	64,530	0	46,103	0
その他の未払金	0	0	2,220,085	6	7,000	0	44,536	0	0	0	1,651,580	4	580,137	2	1,020,000	3
短期借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
納税引当金	11,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
流動負債計	1,401,191	5	3,101,156	9	1,718,466	5	2,551,276	8	2,392,939	7	4,190,017	11	2,475,012	7	1,066,603	3
IV 固定負債																
農業近代化資金	2,700,000	10	1,920,000	5	1,440,000	4	960,000	3	480,000	2	0	0	2,400,000	6	1,800,000	4
その他長期借入金	9,085,407	33	8,209,182	23	7,302,289	23	6,363,654	21	5,392,167	16	4,386,678	12	3,345,727	9	2,268,622	6
退職給与引当金	1,262,783	5	1,578,040	4	1,901,480	6	2,119,560	7	2,340,360	7	2,518,040	7	2,834,160	7	3,184,472	8
固定負債計	13,048,190	48	11,707,222	32	10,643,769	33	9,443,214	30	8,212,527	25	6,904,718	18	8,579,887	22	7,253,094	17
負債合計	14,449,381	53	14,808,378	41	12,362,235	38	11,994,490	39	10,605,466	32	11,094,735	30	11,054,899	29	8,319,697	20
V 資本																
資本金	5,000,000	18	5,000,000	14	5,000,000	15	5,000,000	16	5,000,000	15	5,000,000	13	5,000,000	13	7,000,000	17
利益準備金	1,300,000	5	1,800,000	5	4,000,000	12	4,300,000	14	4,500,000	14	5,000,000	13	7,000,000	18	8,000,000	19
退職給与積立金	2,000,000	7	2,500,000	7	4,700,000	15	5,000,000	16	5,000,000	15	5,500,000	15	6,500,000	17	7,000,000	17
任意積立金	890,000	3	1,380,000	4	3,000,000	9	3,300,000	11	3,500,000	11	4,451,644	12	5,000,000	13	6,000,000	14
未処分利益剰余金	3,826,498	14	10,743,437	30	3,310,708	11	1,466,359	5	4,234,704	13	6,507,308	17	3,760,754	10	5,281,732	13
繰越利益剰余金	△286,091	△1	△1,861,576	△5	1,197,752	4	509,883	2	188,359	1	0	0	533,508	2	721,498	2
当期純利益	4,112,589	15	12,605,013	35	2,112,956	7	976,476	3	4,018,345	12	6,507,308	17	3,227,246	8	4,560,234	11
資本計	13,006,498	47	21,423,437	59	20,010,708	62	19,086,359	61	22,234,704	68	26,458,952	70	27,260,754	71	33,281,732	80
負債及び資本合計	27,455,879	100	36,231,815	100	32,372,943	100	31,080,849	100	32,840,170	100	37,553,687	100	38,315,653	100	41,601,429	100

勘定科目	1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994	
	金額	比率												
I 流動資産														
農協普通貯金	6,474,637	18	12,216,676	31	23,709,043	47	6,655,271	16	81,755	0	11,233,052	24	10,432,958	21
銀行普通貯金	1,987,567	5	357,036	1	523,488	1	10,508,655	26	24,975,542	45	6,010,913	13	5,183,878	10
未収金	2,350,982	7	4,097,651	11	2,432,781	5	3,823,794	9	3,296,859	6	1,970,351	4	1,729,857	4
購入種苗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
購入諸材料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
床土	0	0	1,545,000	4	500,000	1	250,000	1	2,461,450	5	2,724,240	6	2,174,949	4
流動資産計	10,813,186	30	18,216,363	47	27,165,312	54	21,237,720	52	30,815,606	56	21,938,556	47	19,521,642	39
II 固定資産														
育苗建物	11,985,956	34	2,735,348	7	2,532,933	5	2,345,496	6	2,171,930	4	9,424,973	20	8,058,840	16
トラクター	4,110,866	12	3,481,961	9	3,100,162	6	2,515,582	6	2,941,155	5	2,598,337	6	11,292,207	23
格納庫	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
乾燥機	30,504	0	30,504	0	30,504	0	30,504	0	1,439,201	3	1,087,027	2	1,688,227	3
育苗機械器具	180,729	1	180,729	1	180,729	1	180,729	1	425,188	1	364,074	1	137,509	0
育苗箱	0	0	8,196,892	21	7,032,934	14	6,034,258	15	5,177,394	9	0	0	0	0
田植機	873,631	2	1,218,006	3	2,206,597	4	1,433,093	3	831,912	1	1,933,039	4	1,212,773	2
コンバイン	5,478,974	15	3,425,933	9	6,360,561	13	4,001,132	10	8,585,695	16	5,460,576	12	3,350,511	7
その他の機械器具	1,848,268	5	1,191,766	3	1,425,483	3	1,388,560	3	1,051,646	2	864,388	2	1,219,424	2
舗装施設	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
外部出資	100,000	0	100,000	0	100,000	0	1,942,858	4	1,676,539	3	3,305,436	7	3,403,692	7
固定資産計	24,608,928	70	20,561,139	53	22,969,903	46	19,872,212	48	24,300,660	44	25,057,850	53	30,363,183	61
資産合計	35,422,114	100	38,777,502	100	50,135,215	100	41,109,932	100	55,116,266	100	46,996,406	100	49,884,825	100
III 流動負債														
農協未払金	105,450	0	160,062	0	386,147	1	242,104	1	2,755,248	5	1,289,279	3	529,705	1
給油所未払金	33,242	0	30,074	0	43,884	0	0	0	0	0	0	0	60,283	0
その他の未払金	331,840	1	850,475	2	2,117,439	4	1,427,391	3	1,135,437	2	206,618	1	586,830	1
短期借入金	0	0	504,000	1	378,000	1	252,000	1	372,020	1	99,080	0	189,646	1
納税引当金	0	0	0	0	0	0	27,045	0	27,045	0	71,045	0	46,045	0
流動負債計	470,532	1	1,544,611	4	2,925,470	6	1,948,540	5	4,289,750	8	1,666,022	4	1,422,509	3
IV 固定負債														
農業近代化資金	1,200,000	16	600,000	2	3,840,000	8	2,880,000	7	7,248,000	13	8,648,000	18	11,766,000	24
その他長期借入金	6,423,818	5	3,712,000	9	2,784,000	5	1,856,000	5	928,000	2	0	0	0	0
退職給与引当金	3,705,168	10	4,324,840	11	5,054,720	10	2,399,749	6	3,794,998	7	2,992,251	6	4,085,153	8
固定負債計	11,329,986	32	8,636,840	22	11,678,720	23	7,135,749	17	11,970,998	22	11,640,251	24	15,851,153	32
負債合計	11,800,518	33	10,181,451	26	14,604,190	29	9,084,289	22	16,260,748	29	13,306,273	28	17,273,662	35
V 資本														
資本金	7,000,000	20	7,000,000	18	7,000,000	14	7,000,000	17	7,000,000	13	7,000,000	15	7,000,000	14
利益準備金	9,000,000	25	9,000,000	23	9,000,000	18	9,700,000	23	9,700,000	18	9,700,000	21	9,700,000	19
退職給与積立金	8,000,000	23	8,000,000	21	8,000,000	16	8,700,000	21	8,700,000	16	8,700,000	19	8,700,000	18
任意積立金	6,950,408	20	6,950,408	18	6,950,408	14	7,600,408	18	7,600,408	14	8,600,000	18	8,600,408	17
未処分利益剰余金	△7,328,812	△21	△2,354,357	△6	4,580,617	10	45,472	0	5,855,110	10	△310,275	△1	△1,389,245	△3
繰越利益剰余金	△521,470	△2	△6,807,342	△18	△2,354,357	△5	1,065,709	3	△974,765	△2	1,829,060	4	△310,275	△1
当期純利益	△6,807,342	△19	4,452,985	12	6,934,974	14	△1,020,237	△3	6,829,875	12	△2,139,335	△5	△1,078,970	△2
資本計	23,621,596	67	28,596,051	74	35,531,025	71	32,025,643	78	38,855,518	71	33,690,133	72	32,611,163	65
負債及び資本合計	35,422,114	100	38,777,502	100	50,135,215	100	41,109,932	100	55,116,266	100	46,996,406	100	49,884,825	100

- 付表3 注1) 各年度貸借対照表（総会資料及び税務申告書類参照）により作成。
- 2) 固定資産は圧縮記帳後の現在価のみ表している。農業改良資金はその他長期借入金に含む（92, 94年は分離せず）。
 - 3) 75年のその他未払金 8,135,899 の内主なものはトラクターの半額支払い分（未収金にも含まれている補助金分）4,105,000, ボーナス分 1,973,243 などである。

付表4 運転資本の月末残高の構成

1974年	農協普通貯金	銀行普通貯金	未収金	流動資産計	農協未払金	給油所未払金	その他未払金	短期借入金	流動負債計	純運転資本
期首	1,840,461	0	1,515,745	3,356,206	30,772	95,675	1,616,860	14,900	1,758,208	1,597,998
1(月)	2,603,304	0	99,750	2,703,054	270	139,620	1,616,860	14,900	1,771,650	931,404
2	1,757,872	0	90,500	1,848,372	1,887,668	117,956	1,520,000	14,900	3,540,524	△1,692,152
3	2,614,619	0	90,500	2,705,119	1,897,778	114,294	1,410,000	2,000,400	5,422,472	△2,717,353
4	531,500	0	90,500	622,000	1,956,006	159,469	310,000	2,000,400	4,425,875	△3,803,875
5	2,315,960	0	90,500	2,406,460	2,055,536	31,172	310,000	4,000,400	6,397,108	△3,990,648
6	5,613,029	0	90,500	5,703,529	2,056,666	247,583	310,000	4,000,400	6,614,649	△911,120
7	1,711,582	0	6,485,766	8,197,348	250	307,508	3,710,000	4,000,400	8,018,158	179,190
8	3,201,197	0	1,629,220	4,830,417	370	27,596	4,491,049	2,000,400	6,519,415	△1,688,998
9	2,732,156	0	1,629,220	4,361,376	5,520	51,778	3,710,000	2,000,400	5,767,698	△1,406,322
10	2,428,793	0	235,670	2,664,463	15,223	285,124	3,710,000	2,000,400	6,010,747	△3,346,284
11	2,462,408	0	235,670	2,698,078	73,465	82,398	2,310,000	2,000,400	4,466,263	△1,768,185
12	1,710,706	0	680,045	2,390,751	54,065	94,460	4,196,439	2,000,400	6,345,364	△3,954,613
平均	2,424,891	0	997,199	3,422,090	771,815	134,972	2,247,785	2,003,746	5,158,318	△1,736,228
1982年										
期首	9,080,290	986,492	7,515,760	17,582,542	789,880	91,191	2,220,085	0	3,101,156	14,481,386
1(月)	7,235,500	1,054,044	6,820,192	15,109,736	789,880	99,927	2,220,085	0	3,109,892	11,999,844
2	9,608,826	1,102,818	991,103	11,702,747	0	32,174	1,818,657	0	1,850,831	9,851,916
3	8,616,773	1,170,370	820,980	10,608,123	10,921,460	96,801	1,818,657	0	12,836,918	△2,228,795
4	1,424,624	1,237,922	660,717	3,323,263	3,982,686	149,039	1,818,657	0	5,950,382	△2,627,119
5	1,260,545	1,194,372	555,858	3,010,775	4,008,246	318,812	1,818,657	0	6,145,715	△3,134,940
6	11,618,145	1,019,803	555,858	13,193,806	4,986,508	168,356	1,818,657	0	6,973,521	6,220,285
7	6,158,759	1,028,359	5,293,212	12,480,330	1,823,055	42,273	0	0	1,865,328	10,615,002
8	7,947,959	734,455	1,739,001	10,421,415	1,880,845	37,327	0	0	1,918,172	8,503,243
9	6,214,537	738,391	1,580,287	8,533,215	2,133,900	116,724	0	0	2,250,624	6,282,591
10	2,912,939	1,093,591	1,580,287	5,586,817	2,323,068	231,419	0	0	2,554,487	3,032,330
11	2,297,858	1,096,227	1,185,458	4,579,543	1,001,500	99,409	0	0	1,100,909	3,478,634
12	8,193,230	1,150,735	3,267,971	12,611,936	1,617,760	93,706	7,000	0	1,718,466	10,893,470
平均	6,351,537	1,046,737	2,505,130	9,903,404	2,589,971	121,320	1,041,573	0	3,752,864	6,150,540

1988年										
期首	21,504,615	1,180,167	4,602,797	27,287,579	1,750	46,103	826,534	760,000	1,634,387	25,653,192
1(月)	20,342,407	1,180,167	3,000,025	24,522,599	1,750	47,986	0	760,000	809,736	23,712,863
2	17,966,369	2,154,627	2,009,626	22,130,622	78,400	53,778	1,000,000	760,000	1,892,178	20,238,444
3	13,546,762	2,529,407	1,509,626	17,585,795	1,324,860	29,388	0	760,000	2,114,248	15,471,547
4	925,774	2,626,687	1,409,626	4,962,087	1,492,140	92,681	0	760,000	2,344,821	2,617,266
5	1,181,827	2,626,687	1,009,626	4,818,140	2,654,560	198,747	0	760,000	3,613,307	1,204,833
6	5,103,176	2,640,257	989,626	8,733,059	3,113,972	79,829	0	760,000	3,953,801	4,779,258
7	3,007,660	2,640,257	939,626	6,587,543	3,236,205	44,744	0	760,000	4,040,949	2,546,594
8	3,690,103	2,477,832	2,748,881	8,916,816	394,430	39,432	0	760,000	1,193,862	7,722,954
9	4,126,482	2,395,617	2,208,322	8,730,421	686,725	97,438	0	760,000	1,544,163	7,186,258
10	2,818,729	2,395,617	1,738,472	6,952,818	778,295	75,822	0	760,000	1,614,117	5,338,701
11	8,432,693	2,231,187	1,152,272	11,816,152	1,850,845	39,209	0	760,000	2,650,054	9,166,098
12	7,746,080	2,231,187	960,322	10,937,589	1,885,865	52,380	0	630,000	2,568,245	8,369,344
平均	8,491,744	2,254,592	1,867,604	12,613,940	1,346,138	69,041	140,503	750,000	2,305,682	10,308,258
1994年										
期首	13,315,897	6,010,797	0	19,326,694	114,724	0	0	0	114,724	19,211,970
1(月)	11,142,413	1,000,797	0	12,143,210	512,364	22	0	0	512,342	11,630,868
2	11,034,475	991,867	1,970,351	13,996,693	1,273,543	15,736	206,618	0	1,495,897	12,500,796
3	11,333,216	1,193,867	948,973	13,476,056	2,961,927	104,630	63,000	0	3,129,557	10,346,499
4	6,649,786	1,183,867	948,973	8,782,626	6,083,578	184,575	63,000	0	6,331,153	2,451,473
5	2,234,698	1,075,684	855,940	4,166,322	3,961,152	269,833	0	0	4,230,985	△64,663
6	15,990,953	485,591	8,240	16,484,784	3,129,373	53,295	0	0	3,182,668	13,302,116
7	14,626,573	475,591	8,240	15,110,404	627,619	66,721	0	0	694,340	14,416,064
8	12,125,119	315,774	8,240	12,449,133	3,411,534	136,346	0	0	3,547,880	8,901,253
9	9,879,511	399,374	8,240	10,287,125	1,011,398	38,142	0	0	1,049,540	9,237,585
10	25,541,307	344,974	8,240	25,894,521	1,264,735	85,633	0	0	1,350,368	24,544,153
11	29,207,777	117,671	8,240	29,333,688	1,155,632	44,867	0	0	1,200,499	28,133,189
12	16,810,245	143,271	8,240	16,961,756	931,989	136,797	0	0	1,068,786	15,892,970
平均	13,837,844	1,056,856	367,840	15,262,539	2,033,813	87,427	25,586	0	2,146,826	13,115,713

注1) 各年度総勘定元帳より作成。

2) 棚卸資産を除く流動資産から流動負債を差し引いて純運転資本とした。