

稲作受託組織の「経営」的自立に関する実証的研究

—三重県菰野町AN営農組合の事例より—

大原 興太郎・丸山 貴美子*

A Empirical Study of the Self-support of Group Farming
as a “going concern” in Rice Production

—A Case Study of Asagami-nanbu farming group
in Komono-cho of mie prefecture—

Kōtarō ŌHARA and Kimiko MARUYAMA

目 次

- はしがき
- I. 予備的考察
 - II. AN 営農組合の設立背景と諸特徴
 - III. 経営活動成果及び財務健全性の分析
 - IV. 部門分析と部門間の整合性
 - V. 稲作経営受託の収益性
 - VI. 経営確立の内的条件
 - VII. 考察

は し が き

近年わが国の稲作農業では、作業受委託・経営受委託の進展に伴って受託組織の動向が注目されている。なかでも東海地方は、安定兼業化の進行と共に受託組織の増加が他地域に比べ顕著で、一部には地域農業を担う新たな経営体として企業の展開を図る受託組織も現われてきている。確かに効率性原理からすれば、受託組織も企業の経営が極めて有効な形態であるのは当然であろう。しかし現実の多くの受託組織は、補助金からみで成立し、行政組織や農協への依存、オペレーターの低賃金等がみられ、企業的な経営発展に対する制約条件を内包しているものが少なくない。しかしながら、それらの組織は社会的な要請によって成立しているので、一時的な事業対応でなく、家族経営の経営機能を補充し、代替する機能を十全に発揮するように「経営」(ゴーイング・コンサー

ンとしての経営)として自立化することが期待されているといえる。

本稿では、三重県菰野町のAN営農組合の実態分析の事例を通して、現状での企業者機能の不十分性、限界性をふまえつつ、「経営」の自立化のための展望と問題点をさぐるものである。実態分析の中心となる経営分析は、営農組合の振替伝票・各種領収書・請求書の綴り、元帳等より、複式簿記の方法に準じて昭和55年から57年までの財務諸表を作成し、また作業明細表、労働日誌等も用いて行なった。

I. 予 備 的 考 察

1. 生産組織及び受委託の動向

受託組織に関する分析を行なうにあたって、まずは生産組織と作業・経営受委託の、全国及び今回事例としてとりあげた三重県菰野町を含む東海地方における動向を簡単にみておこう。

表1より全国の生産組織の動向をみると、昭和47年より一貫して増加しており、55年は4万5,613となっている。類型別には、共同利用組織の著しい増加、集団栽培組織・協業経営の減少、51年まで増加していた受託組織の減少傾向への転化、等がうかがえる。

1970年代に入ってその増加が注目されていた受託組織がなぜ減少に転じたかについて村松功巳氏は次のように述べている。「この受託組織の増減要因にふれてみると、この組織に参加している農家割合は全国で1.0%であるが、東北、北陸など参加率の高い地域で組織数が減少し

昭和59年10月25日 受理

* 長野県農業総合試験場

表1 農業生産組織総数の類型別推移(全国)

類型	年次	1972	1976	1980	増 減	
					72→76	76→80
農業生産組織総数		29,213	38,150	45,613	8,937	7,463
共同利用組織		13,025	20,148	31,641	7,123	11,493
水 稲		5,093	8,970	14,929	3,877	5,959
麦 類		…	150	1,619		1,469
施設園芸		531	564	1,214	33	650
野菜(路地)		378	702	2,103	324	1,401
果 樹		4,482	4,848	4,268	366	△ 580
養 蚕		2,541	2,269	2,581	△ 272	312
そ の 他		…	2,645	4,927		2,282
集団栽培組織		6,275	5,519	3,037	△ 756	△ 2,482
受託組織		2,788	4,569	4,058	1,781	△ 511
協業経営組織		4,511	3,806	3,738	△ 705	△ 68
畜産生産組織		2,614	4,108	3,139	1,494	△ 969

(出典) 村松功己「農業生産組織の推移と構造変化」
磯辺俊彦・窪谷順次編著『日本農業の構造分析』農林統計協会、
1982年、P.256による。

注) 1972年、1976年は『農業生産組織調査報告書』
1980年は『農業集落調査報告書』と『1980年世界農林業センサス
結果』による。

ている。したがって、機械の普及に伴って水稲作での受託組織(受託組織の79.5%¹⁾—引用者)が、減少したのではないかと推測されるのである。他方、東海などのように既に受託化がかなり進んでいて、しかも引き続き兼業化が著しく深化している地域では増加しているのである²⁾と。このように地域的には大きな差違が生れている。

受託組織の展開は、稲作作業受委託や経営受委託(賃貸借)の動向と密接にかかわってくる。表2より、水稲作の作業を請負させた農家数と面積の動きをみてみよう。請負させた実農家数は昭和45年より減少傾向にあるが、水稲収穫農家数に対する割合は55年において30%近くに

なっている。作業別には耕起・代かき作業が減少しており、稲刈作業は一貫して増加、田植作業も55年では増加に転じている。

農地賃貸借については、賃貸借と小作料の動きについて整理した島本氏によると³⁾、昭和58年末で利用権設定面積は13万3千haに達したという。80年農林業センサスの借地面積は26万haあるが、実際にはこの2倍はあるのではないかといわれている。貸借の内容は、貸借期間の長期化、より経営規模上層への借地集中など、借り手の経営安定に結びつく動きがみられるようになってい

表2 水稲作作業を請け負わせた農家数と面積

単位 { 農家数:1,000戸
面 積:1,000ha

区分	請け負わせた実農家数	①育苗		②耕起		③代かき		④田植		⑤防除		⑥稲刈 ²⁾		②~⑥までを請負させた農家数	①~⑥までを請負させた農家数
		農家数	面積	農家数	面積	農家数	面積	農家数	面積	農家数	面積	農家数	面積		
昭和40年	…	…	…	1,452.1	491.5	1,330.9	452.5	398.5	178.7	…	…	164.7	84.0	…	…
45年	1,707.2	…	…	1,489.9	501.0	1,392.6	460.7	353.6	146.8	…	…	318.2	129.2	…	…
50年	1,252.7	…	…	966.2	345.5	891.9	311.6	371.0	137.3	348.6	204.7	546.9	205.8	…	…
55年	1,134.3	511.1	199.2	675.5	260.2	630.5	242.9	487.3	178.3	334.0	228.1	708.6	271.7	153.1	133.4

注 1) ポケット農林水産統計による(農業センサスの結果資料)。

2) 昭和55年は、「稲刈・脱穀」の数値である。

3) 水稲収穫農家数に対する請け負わせた実農家数の割合は、45年より36.7%、30.4%、29.6%となっている。

表3 東海三県の稲作関連生産組織

年次 類型	昭和										
	43年2月	47年8月	51年7月	52年7月	53年7月	54年7月	55年7月	56年7月	岐 阜	愛 知	三 重
総 数	1,220	1,727	2,128	2,247	2,438	2,592	2,733	2,856	1,301	848	707
共同利用組織	872	751	888	929	1,000	1,042	1,103	1,149	641	233	275
うち水稲	143	329	461	478	520	527	562	569	351	94	116
集団栽培組織	384	309	398	416	444	476	485	508	84	246	178
うち水稲	384	238	154	149	145	140	128	116	14	55	47
受託農業経営	…	10	31	31	34	43	43	46	5	31	10
組織農作業	…	250	352	381	438	470	520	563	306	167	90
協業経営組織	…	225	222	233	236	248	239	233	87	62	84

注 1) 東海農政局統計情報部「東海の農業生産組織名簿」昭和57年1月による。
 2) 重複組織（ひとつの組織が共同利用も受託事業も行なうような場合）では、その両方に計上されているため、かなりの重複がある。総数は、単純合計したもの。

表4 東海三県の作業受委託に関する指標の比較

指標 県	水稲栽培農家に対する 請負わせ農家割合2) (%)	主に組織へ水稲作業を 請負わせた農家の割合3) (%)				農家100戸当たり機械台数 (個人有+数戸共有) (台)			
		耕 起	代かき	田 植	取 穫	動力耕うん機 農用トラクター	田植機	自 脱 型 コンバイン	バインダー (結束型)
岐阜県	40.1	39.5	39.2	35.7	35.6	83	37	15	40
愛知県	46.1	35.2	34.6	33.1	36.0	86	31	10	31
三重県	25.6	11.6	10.9	12.0	11.1	89	45	35	28
全 国	29.6	19.2	18.1	15.8	18.1	91.6	40.9	19.9	36.5

注 1) 農林業センサスによる。
 2) は、水稲栽培農家に対する水稲作業を請負わせた実農家数の割合。
 3) は、水稲作業を請負わせた農家のうち、主な相手先が組織である農家の割合。

以上のような受託組織の減少、作業委託農家数の停滞は、機械の普及過程とのかかわりが大きいと思われる。しかしながら、機械の更新期における作業委託回復の見込み⁴⁾、共同利用組織におけるオペレーター労働の機能分化の進行、農地貸借の安定化、等からして、なお受託組織の動向は注目されていると言えよう。とりわけ、今回の調査対象地域のように、兼業化が著しく、個人の受託者が十分育ちにくい地域では、受託組織への期待には少なからぬものがあると思われる。

東海地方は第2種兼業農家率が85.4%（1980年）と安定兼業化が進むと共に、作業委託・経営委託需要が比較的幅広く創出されている。作業委託や経営委託の受け手としては、家族経営のみならず、市町村や農協等の指導援助による組織的な生産主体の形成が進んでいる。

東海の生産組織は全国動向と異なり、最近年の増加率

が高くなるとともに、全国的には減少に転じた受託組織が一層増加し、この10年間に2倍強に増えている（表3）。県別の特徴をみると、愛知県の受託組織数は水稲の共同利用組織数を上回り、経営受託を行なう組織が目立って多い。岐阜県では共同利用組織がよく発達しており、それらの多くが受託を兼ねて行なっている。三重県の生産組織は他の2県に比べて数的にも劣るが、当初より受託を目的とした組織の割合は高い⁵⁾。

水稲作業の請負わせ農家の割合はほぼ受託組織の展開状況と符合している（表4）。

2. 受託組織の存在意義

受託組織の重要性あるいは将来的期待として、個人経営や共同利用組織と比べた場合、次のような事があげられよう。

1つは、地域全体の稲作生産力の維持・向上といった役割があげられる。すなわち、第2種兼業農家が放棄するような、あるいは実行しえないような経営機能を片がわりし⁹⁾、社会的にも機械の効率利用による生産費の低減を図ることである。個人の受託者や共同利用組織も、同様な役割を担っているが、受託組織の場合、その受託能力の大きさからして、地域の新たな農業生産主体として期待が大きいと言える⁷⁾。

2つは、受託組織の中にはかなり独立した会計主体を持つものが現われてきているが⁹⁾、その事の重要性である。具体的には作業料金の事前決定、減価償却費の費用化、純収益の明確化等である⁹⁾。このような会計方式の採用は経営体としての側面がより自立化してきたことを示しており、共同利用組織が個々の参加農家の経営目標に従いそれを補完するのは内容を異にする。すなわち経営自体の純収益の増大をめざすことが可能となり、農業の企業的経営へのひとつのステップにもなりうると思われる。

最後に、地域的な農業後継者の確保の問題がある。個別農家では家族協業の崩壊とワンマンファーム化が進んでおり¹⁰⁾、農業後継者の確保・育成がかなり厳しい状況になっている。また今日の日本農業を支えてきたと言われる昭和一ケタ世代がリタイアする10年後、15年後にドラスティックな変化がおきるとする意見¹¹⁾も、後継者問題にからんでのことである。受託組織の経営としての自立化は地域農業の担い手、後継者の育成を可能にする一つの方法となろう。

3. 経営体としての自立化

生産組織を経営体としてとらえるかどうかは議論が分かれるところであり¹²⁾、またそれは組織の実態により異なるであろう。だが受託組織に関しては、先に述べたような独立した会計主体の存在、それに伴って組織に帰属するところの純収益の追求、受託組織の仕事を主業としそこから主な所得を得るオペレーターの出現、等がみられる場合、その経営体的側面の把握がより重要になってきていると思われる¹³⁾。だが、受託組織が経営体的側面を強めていき、企業経営へと純化していくのかについては、はしがきで触れたとおり制約条件をもつものが少なくない。

本稿では、そうした制約条件をかかえた受託組織が、経営体的側面の充実及びゴーイング・コンサーンとして

の経営の自立化をどのように図っていくか、その過程と問題点を一事例をとおして明らかにするものである¹⁴⁾。

「経営¹⁵⁾」(ゴーイング・コンサーンとしての経営、以下同様)の自立化の条件としては、次の2点が重要である。ひとつは労働力の確保である。これは先に述べた後継者の確保・育成にかかわる問題であるが、経営的には専従のオペレーターに他産業並み所得を確保していくことである。もうひとつは、資本の維持・拡大である。具体的には、補助金や組合員家計からの持ち出しなしに、機械施設の償却・更新を独自の力で図っていくことである¹⁶⁾。なお、経営には、上記の経営要素を結合させるマネジメント機能が不可欠である¹⁷⁾。しかし当該受託組織では統合・調整機能は持つものの、企業者機能が乏しく、この点の考察は深められなかった。

II. AN 営農組合の設立背景と諸特徴

1. 営農組合の成立背景

1) 菰野町の農業概況

菰野町は四日市市の西隣にある人口3万人(55年29,373人)の農村地帯であった。近年、四日市市や名古屋近辺のベッドタウンとしての人口の増加も著しい。産業別就業人口割合では、昭和45年32%を占めていた第1次産業人口が55年には3分の1のわずか10%にまで減少している。それでも県下では有数の農業地帯の1つに数えられており、畜産や茶が名高く、県下最初のカントリーエレベーターや企業的な受託組織AMCの存在など進取性に豊んだところである。

農業構造はこの20年間に大きく変化した。昭35年になお38%あった専業農家は10年後の45年にはわずか3%にまで減少した。35年に36%であった第2種兼業農家はセンサスごとに増加し、50年には94%にまでなっている。第2種兼業農家の中では恒常的勤務の農家割合が73%(55年)で、いわゆる安定兼業農家が多い。

兼業深化のなかで、稲単作化が進み、稲作単一経営の割合は77%を占めている。耕地の81% 1,629 ha が水田であるが、米の平均反収は400 kg 前後である。経営規模別の農家構成の動きでは1~2 ha 層の大幅な減少と、1 ha 未満、および2 ha 以上層の微増がみられる¹⁸⁾。

機械化は早くから進むとともに、農協有のカントリーエレベーターやライスセンターも導入され、受委託をも含む機械の利用率は90%前後になっている¹⁹⁾。

このような機械化・受委託の進展を支えた要因の1つ

表5 利用権設定の状況

公告年月	項目 件数 (件)	設定 面積 (a)	田畑別(a)		期間別(a)		内容別(a)		関係戸数(戸)	
			田	畑	3 年 未 満	6 年 以 上	貸 借	使 用 貸 借	貸 し 手	借 り 手
昭和51年3月31日	10	549	0	549	549	0	549	0	10	5
52年3月31日	5	168	0	168	168	0	168	0	5	2
53年3月31日	2	150	0	150	150	0	150	0	2	2
55年2月20日	8	176	152	24	24	152	39	137	4	7
55年12月26日	9	197	163	35	74	119	142	55	8	9
56年12月21日	70	2,127	2,004	123	1,511	616	2,100	27	64	43
57年12月21日	45	1,147	1,112	36	882	265	1,147	0	42	28

注 1) 菰野町「農用地利用増進計画の概要」による。

に土地基盤整備事業があげられる。昭和56年度までに1,276 haの基盤整備が完了しているが、現在進行中のものが完了すると、農業振興地域内の水田の93% (1,624 ha) が整備されることになる。本稿の調査対象であるAN営農組合のある朝上地区は現在進行中のもが多い。

ここで、農地の貸借の動きについてみておこう。菰野町は昭和51年より農用地利用増進事業に取り組んでいる(表5)。当初は一部の茶栽培農家に対して貸借を進めていたが、昭和54年の流動化奨励金制度の創設により、水田を対象とした本格的な推進体制にはいったようである。その結果、57年3月現在の利用権設定面積は33.1 ha(三重県農政課資料)になり、耕地面積に対する割合は1.6%(センサスによる借入耕地率は5.6%)である。

以上、菰野町の役場や農協では、兼業深化と農業労働力の減少に対応して、圃場整備事業の積極的な実施、カントリーエレベーターやライスセンター等大型農用施設の建設、AMCに続く受託組織の育成、利用権設定の、推進等、稲作の省力化や農地の流動化を図っている。

2. 営農組合の結成

1) 結成経緯

営農組合の結成経緯は次のようである。昭和52年に朝上地区南部(杉谷・榊・根の平の3集落)における第2次農業構造改善事業計画書が出された。計画内容は圃場整備事業、ライスセンターの建設とともに、水田作協業施設(内容は農機具および格納庫)の導入を盛り込んだものであった。当初の計画では5戸の稲作自立経営農家を中核として、地区内の農家の参加を得て大型機械の導入・共同利用を行ない、および兼業依存農家から作業受

託や利用権の設定を受ける、というものであった。しかし最終的には鶴ヶ原地区の受託組織AMCをモデルとしたAN営農組合(任意組合)が地区内農作業の省力化、能率的な良質米の生産およびライスセンターへのばら粃入荷の集中化の緩和等を目的とし結成されたのである。

組合長となったK氏は朝上南部土地改良区第2地区の委員長をしている関係から、昭和53年夏ごろ役場と農協より組合結成の話を持ちかけられた。K氏は在住する杉谷集落の中では一番経営面積が大きく、父親の死後それまで勤めていた測量会社を昭和52年にやめ、農業に力をいれていこう、とする時であった。そこでK氏が中心となって5名の仲間を集め、54年9月結成するに至った。国庫補助金と制度金融で農機具格納庫の建設とおもな機械の導入を図り、55年4月より作業の受託を開始した²⁰⁾。

2) 組合員農家の概況

表6に組合員農家の概況を示した。K氏の借入地327 aはK氏名義で利用権設定を受け営農組合にて耕作しているものである。これを除いてもK氏の経営面積は204 aであり、他の4名の平均経営面積60 aと対照的である。したがって必ずしも地区内の稲作専門的農家が集まったわけではない。5名は全員杉谷集落に住んでおり、K氏が人間関係を重視し、気の合った仲間を集めた、という事である。そもそも第2種兼業化が著しい地区であり、たとえば安城市における営農組合のように専業志向農家を募ることは難しいところであった。

H氏以外の組合員は営農組合加入前後に農外の恒常的勤務をやめており、営農組合に専念している。営農組合は組合員を年間雇用とし、月給制を採用している。しか

表6 組合員農家の就業状況と農業経営概況

組合員	世帯員(才)と就業状況	自作地(a)	借入地(a)	貸付地(a)	稲作機械保有状況	備考
K氏(組合長)	K (51) 営農組合 妻 (47) パート 長女 (24) 看護婦 長男 (21) 建設会社 母 (79)	田 174 畑 30 計 204	田 327		乾燥機以外は売り払う	借入地は利用増進法によるもので営農組合にて耕作。K氏は昭和52年まで測量会社に勤務。
O氏	O (52) 営農組合 妻 (50) 長男 (26) 市役所 長男妻 (?) 父 (78) 母 (71)	田 35 畑 3 計 38	田 10		耕うん機	O氏は以前勤めに出ていた。借入地は残存小作地。
I・S氏	I・S (49) 営農組合 妻 (46) パート 長男 (22) 建設会社 二女 (19) 会社員	田 82 畑 4 計 86		畑 5	売り払う	I・S氏は以前運送会社に勤務。貸付地は使用貸借で昭和45年より。
I・M氏	I・M (34) 営農組合 妻 (33) パート 長男 (12) 長女 (11) 二女 (3) 父 (57) 中部電力 母 (55) 農業	田 38 畑 4 計 42			なし	I・M氏は以前運送会社に勤めていた。
H氏	H (43) 養鶏場 妻 (38) 農協支所 長女 (14)	田 50 畑 15 計 65			トラクター(1/2) 田植機(1/2) コンバイン(1/2) 育苗機(1/2)	H氏は営農組合が忙しい時に手伝うことになっている。

注 1) 昭和57年8月、個別農家聴き取り調査による。

2) 5名とも杉谷集落在住。I・S氏とI・M氏は兄弟。

3) I・M氏は病気になるU氏(53歳、榊在住)のかわりに55年11月に入会した。

し個人の農業経営の基盤がかなりあるK氏を除くと、O氏、I・S氏、I・M氏にとってはかなり思いきった方向転換であったと思われる(この点については後述)。なおH氏は養鶏場に勤め、営農組合が忙しい時に手伝うことになっている。したがって実質的には4名で運営されている。組合員の年齢は、I・M氏が30歳代、H氏が40歳代のほかは50歳前後となっている。

3) 「上」からの育成としての特徴

営農組合が第2次構造改善事業との関係で成立したことからして、営農組合の結成及び運営における役場・農協の指導・援助は少なからぬものがある。そこで、「上」から育成されたことによる特徴をいくつかあげてみよう。

ひとつは多額の補助金を受け取っていることである。機械等の導入時における国からの建設補助のほか、町からも運営補助として昭和56年、57年にそれぞれ130~200万円支給されている。

もうひとつは、農協や土地改良区と連携することにより、事業量の確保を図ったり、農協等のもつ信用力を利用して事業を行なっている点である。ライスセンター作業受託や大豆脱穀作業受託は農協との結び付きによるものであり、土地改良区からは圃場整備終了後の耕起を一括してのまねたり、余剰地を経営委託されたりしている。また作業受託の申し込みは、主として農協から集落ごとの生産組合を通じて行なわれる。農協を窓口とすることから、農協の持つ信用力を営農組合が利用しうることになる。たとえば「農地を貸す場合どこにたのむか」

という昭和57年菰野町農協組合員意向調査の質問では、朝上地区の場合「農協」という答えが40%（314人中124人）で一番多かった。これは、自ら委託者を掘り起していくような企業的な経営の形成が不十分な現時点では、農協が仲介することにより経営受委託が伸びる可能性があることを示している。

この他、営農組合設立当時の営農指導員であり、現在菰野町農協朝上支所の支所長であるA氏、同じく設立当時朝上支所勤務の営農指導員であり、有限会社AMCのメンバーでもあるI氏、営農指導課長S氏などが組織の育成に大きな力となっている。とくにA氏は経理に弱い組合員のために複式簿記の記帳（とくに仕訳伝票以降の経理事務）を行なう他、組合長の身近な相談相手として機能している。裏がえしてみれば、営農組合の経営主体機能がそれだけ未熟であるともいえる。

3. 事業内容及び機械装備

営農組合が行なっている主な事業は次のとおりである²⁾。

- ㊸ トラクター作業受託（耕起、代かき、小麦・大豆・牧草播種、肥料・農薬散布）
- ㊹ 田植作業受託
- ㊺ コンバイン作業受託（稲、小麦）
- ㊻ 経営受託（転作受託を含む）
- ㊼ ライスセンター作業受託（施設管理、袋詰め）
- ㊽ 大豆脱穀作業受託
- ㊾ 苗・収穫物の運搬受託

全機械作業受託は行なっておらず、経営受託に取り組んでいるのがひとつの特徴である。また、ライスセンターや転作関係の受託等、地域の委託需要に応じる形で幅広い事業内容となっている。

表7 営農組合の機械装備及び建物

昭和58年12月31日現在

品目	項目	台数 (台)	耐用年数 (年)	取得年月	取得価額 (円)	補助金 (円)	帳簿価額 (円)	年償却額 (円)
トラクター	53PS2 駆動	1	8	S55.5	3,508,000	1,754,000	1,754,000	197,325
トラクター	40PS2 駆動	1	8	"	2,364,400	1,182,200	1,182,200	132,998
トラクター	40PS4 駆動	2	8	"	5,568,800	2,784,400	2,784,400	313,246
ロータリー		4	5	"	2,495,000	1,247,500	1,247,500	224,550
ロータリーシーダー	8条用	1	5	"	1,276,000	638,000	638,000	114,840
ブームスプレーヤ		1	5	"	850,000	425,000	425,000	76,500
ブロードキャスター		1	5	"	174,000	87,000	87,000	15,660
ライムソー		1	5	"	199,000	98,900	100,100	18,018
ストレーク車輪	4セット	5	5	"	900,000	450,000	450,000	81,000
フロント車輪		1	5	"	104,000	0	104,000	18,720
水田車輪		2	5	"	240,000	0	240,000	43,200
バディーハロー		2	5	"	860,000	430,000	430,000	77,400
バディーハロー		1	5	S56.3	400,000	0	400,000	72,000
ディスクハロー		1	5	S58.12	393,800	0	393,800	70,834
4条植動力田植機		2	5	S55.5	956,000	0	956,000	172,080
6条植乗用田植機		1	5	S57.8	600,000	0	600,000	108,000
5条刈自販型コンバイン		3	5	S55.5	12,210,000	6,105,000	6,105,000	1,098,900
コンバイントレーラー		1	4	S55.9	230,000	0	230,000	51,750
機械小計					33,329,000	15,202,000	18,127,000	2,887,071
農機具格納庫 (312㎡)		1棟	35	S55.5	15,360,000	7,680,000	7,680,000	197,486
合計					48,689,000	22,882,000	25,807,000	3,084,557

注 1) AN営農組合固定資産台帳による。
 2) トラクターはみなウェイト付きである。
 3) 年償却額は定額法による。
 4) このほか、育苗用ビニールハウス90坪439,480円(S56.3、S57.3)と育苗器の資材計64,000円(S57.3)があるが、帳簿上は諸材料費でおとしてある。また軽トラックは個人持ちである。なお昭和58年もハウス資材の購入があるが金額は不明。

営農組合の機械装備は表7のとおりである。40馬力以上のトラクター4台、4条植田植機2台、6条植田植機1台、5条刈自脱型コンバイン3台をもって稲作・麦作の作業受託に応じ、経営受託を行なうために農薬や肥料散布の作業機も備えている。現在（昭和58年期末）までの機械・建物の取得価額は4,900万円近くにのぼっている。しかし昭和55年の導入時に約2,300万円の国庫補助金を得、圧縮記帳を行なったので帳簿上は2,600万円、年償却額は300万円程度になっている。

このほか仕事が少ない冬場は組合員全員で日雇いに出ているが、その労働報酬は月給が安いこともあり、直接各個人の所得となっている。しかし、昭和58年、59年は、冬場もトラクター作業を行ったり、育苗用の土を取りに行ったり、また講習を受けに行く（59年）等でけっこう忙しい、という話であった。そのため日雇い日数は減っており、また全員がそろって行くことも少なくなった。

4. 組織運営における平等性

営農組合の組織運営に大きな役割を果たしているのは、組合長K氏のリーダーシップである。K氏は杉谷集落の中では最も経営面積が大きく農業経験も豊かで、土地改良区の委員長になるなど信望も厚い。彼は作業計画の樹立や決済伝票等の経理事務を中心になって行なうとともにグループのまとめ役（統合機能）でもある。

日常的経営管理は組合長に依存するところ大であり、組合長のリーダーシップは十分みられるが、組織運営では機能分化、階層分化を進めるような方法とはらず、ムラ社会的人的結合原理に則った平等性を保持している²²⁾。たとえば、出資は均等であり、賃金は出勤日数、年齢、技術等の相違に関係なく一律に支払われている。これは、仲間集団の特質である階層的意識決定の未確立と密接にかかわっている。営農組合では、意思決定は常に構成員全員の話し合いに基づくものだという。特に4人という少人数で毎日顔を会わす関係から、会話によるコミュニケーションが盛んで相互の情報交換や意思疎通は各人十分に行き渡っていると思われる。特定の個人が特定の作業を行なう作業労働の機能分化は見られず、協業を基礎としてその時々に応じた作業分担が行なわれている程度である。個人の責任分担が明瞭なのは、経営受託田の水管理を地区別に分担しているケースぐらいである。個人の仕事上の態度・成績について厳密な監視を行なうもの

ではないことは無論である。

このような平等性は、一般には意志決定が効率的でないこと、組織を利己的に利用するフリー・ライダー（ただ乗りをする人間）が現われやすいこと²³⁾、等の理由で経営管理上マイナスだとされる向きが多い。しかし階層分化による効率性がすべての組織にあてはまるわけではない²⁴⁾。またリーダーシップの発揮のしかたによっては、先の問題点もある程度解消されると思われる。もっとも人的結合による平等性を強調しすぎることが、合理的な機能分化による経営の発展を阻む可能性のあることも心にとめておく必要がある。しかしながら、当面のところは、ここでのいわゆる平等性が組織の小ささもあって組織運営を円滑にするよう機能しているといえよう。

III. 経営活動成果及び財務健全性の分析

組合員の所得確保、資本の維持のためには経営体として十分な収益性を高めることが不可欠である。それと同時に、経営活動を持続的に遂行させるためには財務状態の健全性（安全性）を保持する必要がある。そこでIIIでは、財務諸表分析を通じて営農組合の収益性・安定性の良否を判定し、経営の趨勢・発展性を計数的に把握し、Vで「経営」確立のための条件を検討する際の基礎的データを提供しよう。分析期間は作業受委託を開始した昭和55年から57年までである。

1. 収益性分析

1) 比率分析

収益性分析は純収益の増大を目的とする経営成績の良否を判断するためのものである。ここでは経営活動の成果を総合的に判定するものとして資本利益率、その構成要素である売上高利益率と資本回転率の3つを取り上げる。結果の判断に際しては、年次別の比較を行ない、および類似の受託組織体である有限会社AMCの比率を参考にする。なお、建設補助金は企業会計原則の通常の運用法にしたがって圧縮記帳されている。真の「経営」的自立を問題とするかぎり、圧縮記帳しない資本をもって分析を行なうべきであろうが、それでは「記録した事実」である歴史的原価に基づく企業会計の基本がくずれてしまう。そこで、ここでは圧縮記帳した状態で分析を進め、後に圧縮記帳しない場合の模擬計算を行なうことにする。

さて、資本利益率は総資本利益率と経営資本利益率を

表8 収益性指標の動向

指標	年次	昭 和 55 年	56 年	57 年	A M C 1)		
					平 均	最 高	最 低
総資本利益率(%)	純利益 総資本	12.08	24.04	22.27	11.04	22.58	5.03
経営資本利益率(%)	営業利益 経営資本	11.35	17.88	20.00	11.50	21.21	1.91
売上高利益率(%)	純利益 売上高	21.09	26.29	21.43	4.28	10.98	0.96
売上高営業利益率(%)	営業利益 売上高	27.62	24.56	23.10	5.73	11.70	0.98
総資本回転率	売上高 総資本	0.41	0.73	0.86	1.76	2.57	1.32
経営資本回転率	売上高 経営資本	0.41	0.73	0.87	1.76	2.59	1.33
固定資産回転率	売上高 固定資産額	0.47	0.92	1.35	2.31	3.21	1.60

注 1) A M C は設立された昭和47年から55年まで9年間の平均値である。

2) 総資本利益率の純利益には支払利息を含む。

3) 売上高は、この場合営業収益とする。

用いよう。総資本利益率は、他人資本をも含んだ経営に投下された総資本の報酬を問題としているので、純利益に他人資本利子（支払利息）を含める計算方法を採用した。

総資本利益率は昭和55年より12.08%、24.04%、22.27%となっており、A M C の昭和47年から55年まで9年間の平均11.04%と比べても非常にすぐれた成績を示している（表8以下同様）。また経営資本利益率も11.35%、17.88%、20.00%と良好である。

総資本利益率が56年に大きく上昇しているのは、営業外収益のなかの町からの運営補助金の影響を無視しえないであろう。これは、組織育成のために昭和56年1,987千円、57年1,337千円が補助されたものである。しかし町からの補助金がなかった場合の総資本利益率は、56年16.72%、57年17.76%であり、なお十分な収益性を示しているといえる。

さてこの資本利益率を売上高利益率と資本回転率に分けて検討してみると、資本利益率の高水準はもっぱら売上高利益率の高さに支えられている。売上高利益率は21.09%、26.29%、21.43%、売上高営業利益率が27.62%、24.56%、23.10%と、A M C の平均がそれぞれ4.28%、5.73%であるのに比べ、4～5倍も高い数値を示している。

一方、資本回転率をみると、総資本回転率が0.41、0.73、0.86となっている。年々向上してはいるものの、A M C の平均が1.76、最低値が1.32であるのに比べ、なお改善の余地がありそうである。また固定資産回転率は0.47、0.92、1.35で、やはりA M C と比べ（A M C 平均2.31）固定資産の稼働率の低さを示している。受託組織が第2種兼業農家の機械の過剰投資を減少させるという期待をもって生れてきた背景を考えると、固定資産回転率を高めることはこの経営体にとっての社会的責任ともいえる。

2) 収益と費用の検討

売上高の順調な伸びにより、税引前当期純利益は昭和55年より224万円、519万円、549万円をあげている（表9）。特に55年は4月から作業受託を始めたにもかかわらず、金額にして一千万円を越す事業量を確保している。

営業収益の基礎となる事業量の動向は表10のごとくである。作業受託面積は、トラクター作業100ha以上、田植作業10ha以上（ただし昭和55年は5ha）、コンバイン作業20ha以上をほぼ毎年確保している。経営受託面積は56年4.1ha、57年10.3haと増え、58年にやや減って8.9haとなっている。

これを営業収益でみると、項目ごとに変動はあるが、

表9 比較損益計算書

単位：円、%

項目	年次	実 数 (円)			伸 び 率 (%)	
		昭 和 55 年	56 年	57 年	55-56	56-57
売 上 高		10,620,377	19,734,269	25,639,581	85.8	29.9
売 上 原 価		6,542,194	13,868,896	18,345,947	112.0	32.3
売 上 総 利 益		4,078,183	5,865,373	7,293,634	43.8	24.4
一 般 管 理 費		1,144,984	1,018,803	1,370,905	△11.0	34.6
営 業 利 益		2,933,199	4,846,570	5,922,729	65.2	22.2
営 業 外 取 益		23,076,860	2,079,683	1,552,772	△91.0	△25.3
営 業 外 費 用		23,769,977	1,738,091	1,980,730	△92.7	14.0
営 業 外 利 益		△ 693,117	341,592	△ 427,958	149.3	△225.3
税引前当期純利益		2,240,082	5,188,162	5,494,771	131.6	5.9

注 1) AN営農組合の元帳より、修正を加えたもの。

2) 売上高は、営業収益をさす。

表10 事業量の動向

単位：ha, t

項目	トラクター作業					田植作業	コンバイン作業			経営受託			大豆脱穀(t)
	計	耕起	代かき	肥料散農布	小播種 小麦・大豆等		計	稲	小麦	計	稲作付田	転作田	
昭和55年	117.3	46.7	48.4	10.2	12.0	4.9	22.9	11.0	11.9	...	0	0	3.4
56	104.0	44.4	45.1	9.3	5.5	13.8	24.1	19.6	4.5	4.1	8.4
57	136.9	74.2	51.7	4.6	6.4	14.0	28.2	23.3	4.9	10.3	7.3	3.0	25.0
58	...	66.7	72.1	11.1	24.7	20.1	4.6	8.9	7.0	1.9	...

注 1) AN営農組合作業明細表による。明細表にない部分は、聴き取りにより補った。

また、「…」は不明。

2) 55年、56年は、組合員の農地の受託分が不明のため、含まれていない。

全体では55年から56年にかけて1.9倍、56年から57年にかけては1.3倍の伸びを示している(表11)。55年はトラクター作業受託収益が60%を占めている。56年、57年もトラクター作業受託収益の構成比が最も高いが、経営受託面積の増加に伴って米売上高も大きく伸びてきている。

なお作業受託面積と営業収益の動向が必ずしも一致しないのは、作業料金の変動によるものである(表12)。作業料金はAMCとの協定によるものだが、組合員が在住し、受託面積の多い杉谷集落は安く、また未整備田や圃場整備直後の田は高くなっている。組合員は57年、58年の場合、一般のはぼ半額に料金を割引いている。また作業料金を三重県平均と比較してみると、田植、稲刈ではかなり安くなっている。これは、組織が行政指導にて設立された背景から、補助金導入等のメリットを低い作業料金でできるだけ地域に還元する、という意味がこめられていると思われる。

次に表13より費用の変化をみると、事業量の増加に伴って諸材料費や作業委託料(耕起・代かき等の個人受託者への再委託料、米・麦のライスセンター利用料)の増加が目立っている。特に再委託料はマージンを取らないので、昭和57年の200万円というように金額が高い場合、収益性指標に影響を及ぼしかねない。諸材料費も57年は100万円近く増えたが、この多くは機械器具の部品である。ほとんどの機械整備は自分たちで行なっていて手入れはよく、法定耐用年数よりかなり持ちそうだと行うことである。

以上のように費用は年々かなり上昇してきているが、収益との対比でみた場合なおかなり低く押えられている。営業比率(営業費用/営業収益×100)をみると、AMCが94.2%(昭和47~55年の平均)なのに比べ営農組合は55年より72.4%、75.4%、76.9%とかなり低い。これが先にみた売上高営業利益率の高水準を支えていると思わ

表11 営業収益の比較

項目	年次	実 数 (円)			構 成 比 (%)		
		昭 和 55 年	56 年	57 年	55 年	56 年	57 年
トラクター作業受託収益		6,207,175	5,742,051	8,394,363	58.5	29.2	32.8
田 植 作 業 受 託 収 益		333,770	754,780	627,590	3.1	3.8	2.4
コンバイン作業受託収益		2,446,898	4,211,317	3,542,000	23.0	21.3	13.8
米 売 上 高		0	2,355,229	7,725,298	0	11.9	30.1
麦 売 上 高		318,014	2,141,953	1,218,093	3.0	10.9	4.8
ライスセンター作業受託収益		1,274,480	4,212,900	3,583,375	12.0	21.3	14.0
営 業 雑 収 益		40,040	316,039	548,862	0.4	1.6	2.1
計		10,620,377	19,734,269	25,639,581	100.0	100.0	100.0

- 注 1) AN営農組合の元帳による。55年、56年は、作業明細表を参考に修正した。
 2) 55年の未収金の修正は、56年に支払われた分及び57年に請求した分のみ計上した。
 なお全体で40万円ほどもれがあると思われる。
 3) 56年米売上高は、収穫量より推測してなお100万円ほどもれていると思われる。
 4) 営業雑収益の中身の多くは、大豆脱穀作業受託収益である。

表12 作業料金の動向 (10a当たり)

単位：円

作業名	年次	昭 和 55 年	56 年	57 年	58 年	三 重 県 56 年
耕 起	{杉 谷}	5,000~6,000	4,000	4,500	5,000	5,733
	{その他}	5,000~6,000	5,000~6,000	6,000	6,000	
代 か き	{杉 谷}	5,000~6,000	4,000	4,500	5,000	—
	{その他}	5,000~6,000	5,000	5,000	6,000	
田 植	{杉 谷}	5,000	5,000	5,000	5,000	7,633
	{その他}	5,000	5,000~6,000	5,000	5,000	
稲 取 穫	{杉 谷}	13,000~15,000	13,000	10,000	11,000	18,000
	{その他}	13,000~15,000	13,000~15,000	13,000~15,000	14,000~15,000	
小 麦 取 穫		10,000	10,000~11,000	10,000~12,000	10,000	—
耕起・小麦は種		13,000~15,000	8,000	8,000	—	—
耕起・大豆は種		—	9,000	8,000	8,000	—
農 薬 散 布		2,000	2,000	—	—	—
肥 料 散 布		1,200	1,200	1,200	1,200	—
も み 運 搬		1,500	2,000	2,000	2,000	—
麦 運 搬		1,500	2,000	2,000	1,500	—

- 注 1) AN営農組合作業明細表による。実際に支払われた金額を掲載。三重県は、農林省「農村物価賃金統計」による。
 2) 58年の小麦収穫の場合、反収があまり低いと、反当たり1,200~6,700円の値引きをしている。
 3) 組合員は、57年の場合、耕起・代かき4,500円、田植2,000円、稲取穫6,000円で、58年は耕起・代かき5,000円、田植(苗こみ)約3,600円、稲取穫6,000円、となっている。

れる。具体的には給料と賞与をあわせて1人年間180万円という経営政策的に決められた労務費の低さ(詳しくは後述)が、営業比率を引き下げる大きな要因となっている。そのほか、圧縮記帳により減価償却費が低く押えられていること、補助金の分だけ借入金が少なく支払利息が低いこと、等も影響していると思われる。

3) まとめ

営農組合の収益性指標は、資本利益率、売上高利益率が極めて高水準にあり、問題は資本回転率の低さにあった。もし売上高利益率を多少犠牲にしても資本回転率を上げようとするならば、労働力を補強し事業量を拡大して売上高(営業収益)を増加させればよい。しかし売上

表13 費用構成の期間比較

項目	年次		実 数 (円)			構 成 比 (%)			
	昭和55年	昭和56年	昭和57年	55-I	55-II	56	57		
I. 営業費用	7,687,178	14,887,699	19,716,852	24.3	89.6	89.5	90.9		
1. 期首仕掛品棚卸高	0	606,830	455,413	0	0	3.6	2.1		
2. 材 料 費	1,484,251	2,615,010	4,108,836	4.6	17.3	15.7	18.9		
種 苗 費	346,665	207,257	225,350	1.1	4.0	1.2	1.0		
肥 料 費	454,970	773,900	1,054,810	1.4	5.3	4.7	4.9		
農 薬 費	39,050	84,180	261,170	0.1	0.5	0.5	1.2		
燃 料 費	353,315	673,251	774,768	1.1	4.1	4.0	3.6		
諸 材 料 費	222,001	841,167	1,784,486	0.7	2.6	5.1	8.2		
小 機 具 費	68,250	35,255	8,252	0.2	0.8	0.2	0		
3. 労 務 費	3,476,500	7,237,940	7,590,500	11.0	40.5	43.6	35.1		
給 料	3,350,000	4,800,000	4,800,000	10.6	39.0	29.0	22.3		
賞 与	0	2,400,000	2,520,000	0	0	14.4	11.6		
雇 用 労 賃	126,500	37,940	270,500	0.4	1.5	0.2	1.2		
4. 経 費	2,188,273	3,864,529	6,429,488	7.0	25.5	23.2	29.6		
減 価 償 却 費	1,871,864	2,893,673	2,950,673	6.0	21.8	17.4	13.6		
修 繕 費	74,900	286,120	586,340	0.2	0.9	1.7	2.7		
光 熱 費	63,259	113,662	171,976	0.2	0.7	0.7	0.8		
保 険 料	0	36,663	371,030	0	0	0.2	1.7		
作 業 委 託 料	131,050	329,781	2,076,809	0.4	1.5	2.0	9.6		
賃 借 料	0	33,600	72,300	0	0	0.2	0.3		
公 租 公 課	47,200	171,030	114,760	0.2	0.6	1.0	0.5		
そ の 他 経 費	0	0	85,600	0	0	0	0.4		
5. 期 末 仕 掛 品 棚 卸 高	△606,830	△455,413	△238,290	△1.9	△7.1	△2.7	△1.1		
6. 一 般 管 理 費	1,144,984	1,018,803	1,370,905	3.6	13.4	6.1	6.3		
接 待 交 際 費	} 692,139	} 571,956	277,655	} 2.2	} 8.1	} 3.4	1.3		
会 議 費			832,075				3.8		
研 修 費	178,800	265,500	107,715	0.6	2.1	1.6	0.5		
事 務 費	198,792	10,800	22,100	0.6	2.3	0.1	0.1		
雑 費	75,253	170,547	131,360	0.2	0.9	1.0	0.6		
II. 営業外費用	23,769,977	1,738,091	1,980,730	15.7	10.4	10.5	9.1		
支 払 利 息	887,977	1,339,337	1,109,220	2.8	10.4	8.1	5.1		
支 払 地 代	0	398,754	871,510	0	0	2.4	4.0		
圧 縮 損	22,882,000	0	0	72.9		0	0		
費 用 合 計	31,457,155	16,625,790	21,697,582	100.0	100.0	100.0	100.0		

- 注 1) AN 當農組合の元帳による。ただし、材料費に関しては使用年次にあわせた修正を行ない、期首・期末仕掛品棚卸高は麦作の種苗費・肥料費・農薬費のみ計上した。
- 2) 構成比における「55-I」は圧縮損を含めた費用割合で、「55-II」は圧縮損を除いた費用割合である。
- 3) 56年の費用からは、米のライスセンター利用料(作業委託料)が25万円ほど、支払地代の物納分が35万円ほどもれていると思われる。
- 4) 構成比の小計は、各費目の構成比の合計である。

高利益率の高さは多分に低賃金にもとづくもので、そのまま評価するには問題がある。また総資本利益率も町からの補助金で5～7%高くなっていた。

もっとも労務費に関しては、もし組員給与を1人年間300万円に引きあげたとしても、昭和57年の場合売上高営業利益率は4.85%になり、ほぼAMC並みの水準(5.73%)を維持している計算になる。したがって資本回転率の上昇が今後の課題として残されているが、経済事業体としてはほぼ順調に経営されていると思われる。

2. 財務健全性分析

1) 財務流動性・安全性分析

ここでは、短期の支払い能力を示す財務流動性と、借入資本の安全性すなわち長期の支払い能力を示す財務安全性の分析を行なう。

財務流動性を示す指標としては、流動比率が重要視されている。営農組合の流動比率は、安全性の基準とされる100%を大きく上まわっており問題はない(表14)。これは期末の流動負債が未払金のみであること、毎年多額の剰余金が貯金として繰越されていること等による。

財務安全性指標である自己資本比率と資本負債比率とも年々向上している。これは、長期借入金を繰り上げ償還するため自己資本を蓄積させた結果である。一般に自己資本比率は50%以上が望ましく、資本負債比率も100%まで高いほどよいとされている。営農組合の場合、資本構成の安全性はほぼ確保されているといえる。

次に固定比率、固定長期適合率について検討する。回

転・回収の遅い固定資産は、返済期限のない自己資本をもって賄われるのが財務管理上最も望ましい。この関係を示すのが固定比率である。しかし現実に企業的経営や生産組織では設備投資は借入資本によって賄われるのが一般的で、固定比率を補うものとして固定長期適合率が求められる。どちらも100%以下であることが望ましいとされている。営農組合では、固定比率が昭和55年より466.8%、202.4%、115.1%で固定長期適合率が89.6%、72.2%、58.4%となっている。長期借入金の割合が高いため、固定長期適合率は良好な状態を示している。また年々の比率が向上しているのは、やはり自己資本の増加によるところが大きい。

2) 比較貸借対照表分析

資産構成の特徴は固定資産額の高さである(表15)。昭和55年では構成比で80%を越え、57年は流動資産の増加により構成比は低下したものの、なお57.4%、1,775万円を占めている。機械作業受託を中心に行なう経営体にとって、当然のことながら、固定資産の充実は経営活動の基礎であり、固定資産の更新期を乗り越えることが財務上最大の課題になるとと思われる。なお、営農組合設立時に国より22,882千円の建設補助金を受けており、建物施設と機械器具の帳簿価額は取得価額の半分弱になっている。

資本構成の中では長期借入金の占める割合が高い。組員の出資金は1人50万円なので、機械購入・建物建設の自己負担分はほとんど長期借入金により賄った。また、

表14 財務流動性・安全性指標の動向

単位：%

指標	年度	昭和55年	56年	57年
	自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$	18.7	34.9
資本負債比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{他人資本}}$	23.0	53.7	99.7
流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	449.5	1392.5	2581.3
固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$	466.8	202.4	115.1
固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{長期他人資本}}$	89.8	72.2	58.4

表15 比較貸借対照表

単位：円・%

項目	昭和55年12月31日		昭和56年12月31日		昭和57年12月31日	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
I. 流動資産						
農協普通貯金	1,072,624	4.1	5,666,546	19.9	5,627,046	18.2
未収金	1,621,755	6.3	2,199,691	7.7	7,287,219	23.6
立毛作物	606,830	2.3	455,413	1.6	238,290	0.8
小計	3,301,209	12.7	8,321,650	29.2	13,152,555	42.6
II. 固定資産						
建物施設	7,548,343	29.2	7,350,857	25.9	7,153,371	23.2
機械器具	14,992,993	57.9	12,696,806	44.7	10,543,619	34.0
外部出資	50,000	0.2	50,000	0.2	50,000	0.2
小計	22,591,336	87.3	20,097,663	70.8	17,746,990	57.4
資産合計	25,892,545	100.0	28,419,313	100.0	30,899,545	100.0
III. 流動負債						
未払金	734,420	2.8	597,592	2.1	509,530	1.6
小計	734,420	2.8	597,592	2.1	509,530	1.6
IV. 固定負債						
長期借入金	20,318,043	78.5	17,893,477	62.9	14,967,000	48.5
小計	20,318,043	78.5	17,893,477	62.9	14,967,000	48.5
負債合計	21,052,463	81.3	18,491,069	65.0	15,476,530	50.1
V. 資本						
資本金	2,600,000	10.0	2,500,000	8.8	2,500,000	8.1
繰越剰余金	—		2,240,082	7.9	7,428,244	24.0
税引前当期純利益	2,240,082	8.7	5,188,162	18.3	5,494,771	17.8
小計	4,840,082	18.7	9,928,244	35.0	15,423,015	49.9
負債及び資本合計	25,892,545	100.0	28,419,313	100.0	30,899,545	100.0

注 1) AN営農組合の元帳による。未収金、立毛作物、未払金、繰越剰余金は表11、13にあわせて修正した。

2) 昭和55年に22,882,000円の建設補助を受け、圧縮記帳を行なったので建物施設、機械器具の帳簿価額は取得価額の5割弱程度である。

自己資本の増加は税引前当期純利益と繰越剰余金の年々の増加によるものである。しかし繰越剰余金の増加は利益処分をまったく行っていないためである。経営成果の適正な還元がなされていないということのみならず、一般の企業ならば当然の財務管理上の処理が行なわれていないわけで、今後の課題となっている。

IV. 部門分析と部門間の整合性

1. 部門分析の目的と方法

1) 目的

部門分析では、経営活動全体の把握からさらに一歩進んで部門ごとの損益や収益性を明らかにし、経営の具体的問題点を検討する。部門別検討ではさらに、経営内部や地域農業における部門ごとの位置づけについても明らかにし、経済事業体としての性格をより鮮明にしていく。

2) 方法

① 部門設定と収益の確定

部門設定は、経営受託（水稲）、転作受託、トラクター、田植、コンバイン、ライスセンター、大豆脱穀の7部門とする。収益の部門確定は、営業収益の分類に従う。経営受託（水稲）部門には米売上高と副産物（稲わら）売上高を含め、転作受託部門は小麦売上高と大豆売上高を部門収益とした。

② 費用の部門別配賦

材料費と農機具減価償却費を除く経費；種苗費や農薬費、肥料費などのように使用部門が明らかな費用はよいが、問題は固定費や明細が不明な費用である。減価償却費や固定資産にかかる保険料・公租公課は、建物・農機具が各部門でどれだけ利用されたかによって配賦するのが望ましい²⁵⁾。また、部門別利用割合が明瞭でないもの

については、部門別粗収益や部門別費用を用いて配賦する。しかしここで利用割合が不明なものは農機具の利用にかかわるものがほとんどなので、粗収益割では営農組合所有の機械をほとんど利用しないライスセンター部門や大豆・脱穀部門、手作業の肥培管理労働等を含む稲作の経営受託部門に過重に配賦されてしまう。そこで機械作業によって生み出される収益を直接反映するものとして、10a 当たり作業料金に受託面積を掛けたものを考える。そして各機械作業に基づく収益の総計に対する部門ごとの機械作業収益の割合を配賦率とする。こうすれば、ライスセンター部門・大豆脱穀部門は配賦対象から除かれ、経営受託部門では各機械作業を作業受託したと想定した場合の収益割合が求められることになる²⁶⁾。

このようにして求めた配賦割合は、経営受託（水稻）15.0%、転作3.1%、トラクター52.3%、田植4.5%、コンバイン25.1%となった。

農機具減価償却費；農機具の減価償却費は金額が高いだけに、上記よりは正確な基準を考えた。その場合、問題は経営受託と作業受託との分け方である。使用目的がひとつの作業に限定されている機械（田植機、ドリルシーダー、代かき用作業機等）の減価償却費は、経営受託との面積割とした。そしてトラクター・コンバインの場合はアワメーターの記録よりまず耕起・代かき・施肥あるいは稲収穫・麦収穫というように作業別に時間割をし、さらに各作業ごとに面積割を行なって、経営受託部門と分けた。

労務費；組合員の給料・賞与は労働日割とする。労働日数は労働日誌より作業別に集計し、機械作業日数は面積割で経営受託部門と作業受託部門とに分けた。また経営管理日数（事務・会議・研修等）と分類不明な労働日数は、部門収益割とした。なお、この労働日数は、超過労働時間を考慮していないので、ライスセンター部門のように超過労働時間の多い部門には実際より低い配賦率になっていると思われる。また農繁期の4、5、9、10月の会議費のうち、飲食代は賄い費として労賃に含めて分配した。このようにして求めた配賦率は経営受託（水稻）30.2%、転作受託3.6%、トラクター27.5%、田植2.7%、コンバイン9.0%、ライスセンター24.2%、大豆脱穀2.8%となった。

一般管理費；各部門の生産原価に応じて配賦するのが普通だが、部門収益が一般管理費の負担能力を示すという考え方もある。そこで生産原価割1/2、収益割1/2とし

た結果、経営受託（水稻）30.9%、転作受託5.5%、トラクター33.0%、田植2.9%、コンバイン13.5%、ライスセンター12.5%、大豆脱穀1.7%となった。

以上の方法による昭和57年分の計算結果が表16である²⁷⁾。

2. 部門別検討

1) 転作受託部門

水稻の経営受託はVで扱うので、まず転作受託部門について検討する。経営受託（水稻）と転作受託とを分けたのは、後者の場合耕作者の自由意志に基づく栽培作物の選択が制約されるからである。米の転作を条件に受託した場合はもちろんであるが、利用権設定を受けた水田がブロックローテーションによる集団転作地に割り当てられた場合も、栽培作物が稲以外のものに限定される点で転作受託に含める。

前者の場合、転作奨励金が貸し手側にはいり小作料はなしとなっている。後者では、栽培作物の如何にかかわりなく契約どおり（ほぼ10a 当たり18,000円あるいは米一俵）地代が支払われ、転作奨励金は借り手（営農組合）にはいる。

転作作物は小麦がほとんどで若干大豆がある。機械作業以外はほとんど行なわない省力管理で、労務費の割合が最も低い。しかし小麦は反収が4俵弱しかなく、収益力は他の部門に比べ必ずしも大きくない。湿害で発芽率自体が悪いため、以後の管理作業も行なわれないのだという。転作はノルマという考え方が委託側のみならず受託側にもあり、積極的に取り組む姿勢は薄いようである。

しかし、水田利用再編対策においてより集団的対応が求められるようになり、一方で転作作物には栽培意欲を持たない農家が一定程度存在する以上、営農組合の社会的・技術的リーダーシップが期待される分野である。営農組合の存在が転作田の集団化を促進し、増収技術の確立にも積極的に取り組むようになるならば、地域農業に果たす役割も大きくなると思われる。

2) トラクター部門

トラクター部門は事業量、営業収益が最も大きく、現在のところ収益性は良好である。40PS以上のトラクターを4台備え、スケールメリット追求への期待が最も高い部門だけに、相当量の受託面積確保が経営発展にとって必須の条件となる。その際、受託圃場の区画、土壌条件、圃場までの距離、分散程度等は作業能率に大き

表16 部門別損益計算書(昭和57年)

単位:円・%

部門 項目	経営受託 (水稲)		経営受託 (転作)		トラクター		田 植		コンバイン		ライセンスター		大豆脱穀	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
材料費	1,978,453	31.8	548,771	47.8	1,134,529	17.3	119,718	18.1	544,488	20.9	0	0	0	0
種 苗 費	82,990	1.3	178,423	15.5	0	0	22,100	3.3	0	0	0	0	0	0
肥 料 費	928,450	14.9	293,780	25.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
農 薬 費	243,390	3.9	9,320	0.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
燃 料 費	116,215	1.9	24,018	2.1	405,203	6.2	34,865	5.3	194,467	7.5	—	—	—	—
諸 材 料 費	599,156	9.6	43,230	3.8	729,326	11.1	62,753	9.5	350,021	13.5	—	—	—	—
小 機 具 費	8,252	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
労務費	2,459,294	39.5	288,339	25.1	2,162,167	33.0	312,275	47.2	726,994	28.0	1,963,707	89.1	220,148	66.6
給料・賞与・賄い費	2,374,452	38.2	283,047	24.7	2,162,167	33.0	212,285	32.1	707,618	27.2	1,963,707	89.1	220,148	66.6
雇用労賃	84,842	1.4	5,292	0.5	0	0	99,990	15.1	19,376	0.7	0	0	0	0
経 費	1,526,411	24.5	265,335	23.1	2,982,395	45.5	205,577	31.1	1,217,509	46.8	136,000	6.2	96,261	29.1
減価償却費	544,833	8.8	101,337	0.9	1,206,674	18.4	151,726	22.9	917,142	35.3	0	0	28,961	8.8
建 物	29,623	0.5	6,122	0.5	103,285	1.6	8,887	1.3	49,569	1.9	—	—	—	—
機 械 器 具	515,210	8.3	95,215	8.3	1,103,389	16.8	142,839	21.6	867,573	33.4	0	0	28,961	8.8
修 繕 費	87,951	1.4	18,177	1.6	306,656	4.7	26,385	4.0	147,171	5.7	—	—	—	—
光 熱 費	92,518	1.5	2,898	0.3	48,890	0.7	4,207	0.6	23,463	0.9	—	—	—	—
保 険 料	95,184	1.5	16,633	1.4	165,528	2.5	14,243	2.2	79,442	3.1	—	—	—	—
作業委託料	670,871	10.8	110,988	9.7	1,149,860	17.5	0	0	0	0	136,000	6.2	0	0
賃 借 料	5,000	0.8	9,090	0.8	0	0	0	0	0	0	0	0	67,300	20.4
公 租 公 課	17,214	0.3	3,558	0.3	60,019	0.9	5,164	0.8	28,805	1.1	—	—	—	—
その他経費	12,840	0.2	2,654	0.2	44,768	0.7	3,852	0.6	21,486	0.8	—	—	—	—
1.生産原価計	5,964,158	95.9	1,102,445	96.0	6,279,091	95.8	637,570	96.4	2,488,991	95.7	2,099,707	95.3	316,409	95.7
一般管理費	256,001	4.1	45,566	4.0	272,985	4.2	24,026	3.6	111,845	4.3	103,974	4.7	14,084	4.3
2.営業費用計	6,220,159	100.0	1,148,011	100.0	6,552,076	100.0	661,596	100.0	2,600,836	100.0	2,203,681	100.0	330,493	100.0
3.営業収益	7,739,298		1,308,655		8,394,363		627,590		3,542,000		3,583,375		444,300	
4.営業利益	1,519,139		160,644		1,842,287		△34,006		941,164		1,379,694		113,807	
5.売上高営業利益率	19.6		12.3		21.9		△5.4		26.6		38.5		25.6	
10 a 当 た り	営業費用	85,375	46,443	4,645	4,714	9,223								
	変動費	34,987	25,744	1,168	1,177	914								
	固定費	17,798	9,249	1,945	2,032	5,799								
	準固定費	32,591	11,451	1,533	1,516	2,509								
	営業収益	106,226		52,942	5,952	4,472								

注 1) 元帳、仕訳伝票、農協購買未収金台帳等より作成。部門ごとの配賦方法は本文に記す。

2) 「—」は配賦方法の制約のため配賦が行なわれないもの。

3) 固定費としては、減価償却費、修繕費、諸材料費中の機械部品購入補充分と育苗箱、小機具費、保険料、公租公課、その他経費、一般管理費を計上し、準固定費は給料・賞与・賄い費である。ただし労務費は部門別にみると変動費とみることもできる。

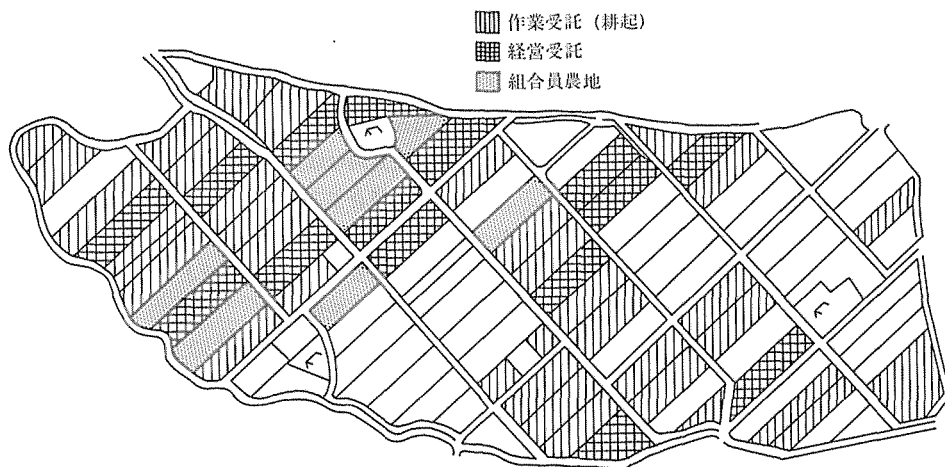


図1 営農組合が耕起をした水田の団地化状況 (杉谷集落, 昭和57年)

注1) AN営農組合作業明細表より拾う。

な影響を与える。営農組合が有利なのは、ひとつに各地を渡り歩く企業の受託者に比べ地域により根づいた形で存在するため、近隣集落の委託需要に全面的に対応することにより、遠くまで出かける必要がないことである。受託範囲は遠くて4km程度だという。図1は組合員が在住する杉谷集落の受託状況だが、委託希望は営農組合にほとんど集中されているため、かなり受託圃場が団地化されている。

もうひとつは、営農組合には土地改良区を通じて一括して申し込まれる大口の受託が多いことである(表17)。

表17 大口一括受託の割合

単位: ha, %

項目 年次	耕起		B/A (%)	代かき		D/C (%)
	A	大口一括 B		C	大口一括 D	
昭和55年	46.7	30.0	64	48.4	29.1	60
56年	44.1	7.8	18	45.1	7.2	16
57年	74.2	28.8	39	51.7	8.7	17
58年	66.7	48.8	73	72.1	51.8	72

注 1) AN営農組合作業明細表による。

2) 大口一括受託の面積としては、7ha以上を計上。最高は35haであった。

これは圃場状態が悪い圃場整備終了直後や土壌が固くなっている2年連続集団転作後の水田の、耕起・代かき作業で、大型トラクターを持つ営農組合が一括して請け負うものである²⁸⁾。昭和55年に初めて圃場整備終了直後

の耕起・代かきを請け負った時は、工事関係者の経験不足により大きな石がゴロゴロしており、作業の非能率ははなはだしかった。しかし以後は事前に石をのけるなり、赤旗を目印に立てるなどの指導が土地改良区よりなされ、能率は向上したという。また現在朝上地区では、県営圃場整備事業(小島・田光)と団体営圃場整備事業(田口新田)が行なわれており、ここ数年は安定的な委託需要が見込まれるという。営農組合にとって、作業能率の向上だけでなく受託面積の安定的確保にも役立っている。また土地改良区にとっても、このような受託者の存在はなくてはならないものになっている。しかしこのような受託に大きく依存することは、圃場整備事業がすべて終了した時に受託面積が減少することが考えられる。そこで個別委託希望者も十分確保しておく必要があるわけだが、昭和58年の場合、耕起・代かき作業における大口一括受託が70%を超え、個人からの受託が大きく減少しているのは検討を要する問題である。AMCの分析では、圃場整備終了後数年は個人の委託希望が増加している。しかし圃場状態が安定すると委託をやめるケースも多く、受託側にとっては考慮すべき問題点となっている²⁹⁾。

さて、このように事業量の多いトラクター部門は、作業委託料や機械関係の費用の割合が大きくなっている。諸材料費中の機械部品購入補充などは、トラクター用がほとんどであり³⁰⁾、先の配賦率ではトラクター部門に対して過少になっている。しかし10a当たり固定費は1,945円と最も低くなっている。

3) 田植部門

田植部門は34,006円の赤字になっている。ただしこれは、組合員に対する田植作業料金が10a当たり2,000円に割引かれ、10a当たり収益が4,472円（作業料金5,000円）になっているためである。そこで正規の料金を試算してみると売上高営業利益率は8.6%と黒字になる。

田植部門の収益性が他の機械作業受託に比べて悪いのは、ひとつに機械装備に対して受託面積が少ないためであろう。昭和57年の作業受託面積は14haで、一方営農組合は4条植2台、6条植乗用1台の計3台の田植機を所有している。このうち4条植の1台は補助金を得ている組織の地域への還元的意味合いをもった貸し出し用だが、希望はほとんどなく実質的に遊休状態にある。しかし受託面積を拡大させるには田植の適期作業の幅が狭い³¹⁾。また、この時期、営農組合は代かきと田植作業の受託を並行してこなさねばならず、人数的に田植機3台の稼働は難しい。その上、苗運びや補植等を行なう補助者を臨時雇用せねばならず、部門収益性を下げるもうひとつの要因になっている。また一般農家にとっても、田植機は30～50万円程度（57年）で購入でき、全国的にみても田植は委託希望の少ない作業となっている。

4) コンバイン部門

コンバイン部門は、機械作業受託部門の中では26.6%という最も高い売上高営業利益率をあげている。しかしさらに受託面積を拡大するには次の様な問題点がある。

コンバイン作業も委託希望が短期間に集中しやすい。しかも作業時期が6月の梅雨、8～9月の台風シーズンと重なり、晴れ間をぬっての作業となる。営農組合では、委託需要に応じきれない可能性があるため、電話による受けしか行っていない³²⁾。委託者は限られてくるが、そのかわりほぼ固定客を確保しているという。また、コンバイン部門は、ライスセンター部門と労働面で競合する。収益性の高い部門だけに、今後地域の委託需要が増えるならば、雇用労働を増やすことも考えられる。

5) ライスセンター部門

この部門は、農協とのかわり方を考える上で極めて重要な部門である。ライスセンターは第2次構造改善事業により昭和53年に設立されたが、このような施設は入荷の集中が極めて著しく、入荷量に合わせた労働力の調達が必要な課題となっている³³⁾。営農組合は、昭和54年秋より袋詰めと機械の運転・整備を全面的に請け負っている。その際の受託料金は、機械の整備・そうじが時間給

で1,500円、袋詰めが1袋当たりイネ95円、ムギ65円（袋の大きさが異なる）となっている。農協にとって、ライスセンターのオペレーター確保のために営農組合はなくてはならない存在となっている。また営農組合にとっても、安定的な収入源が毎年保障され、一時期コンバイン作業と競合するものの（臨時雇用労働で対応）、その後の7月、10月中旬以後、機械作業委託がない時期に仕事が確保されるのが大きな利点となっている。

6) 大豆脱穀部門

この部門も、農協からの委託によるサービス事業といった意味合いが強い。脱穀機は農協との契約により借りているもので、作業料金は各農協支所が個人の分を一括して営農組合の通帳に振り替える。事業量は大きくないが、やはり農閑期の11月の仕事確保に役立っている。また委託農家にとっても、長期的な展望のもちにくい転作大豆のために、わざわざ大豆脱穀機を購入することは少ないと思われ、委託に応じる主体の存在はなくてはならないものと思われる。

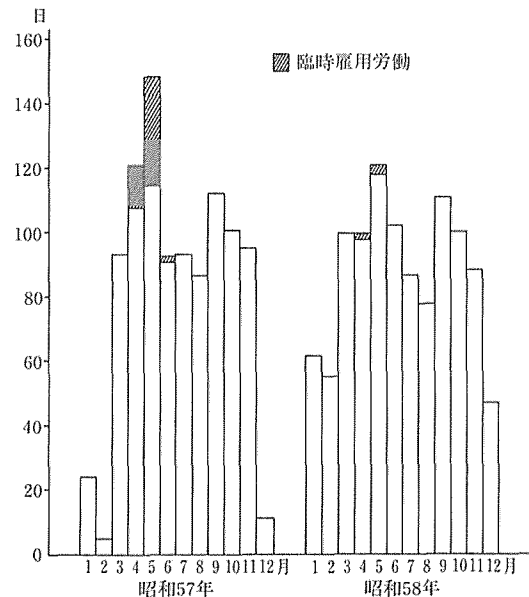


図2 月別労働日数

注1) AN営農組合作業日誌より作成。0.5日単位で計算した。日雇いに出た日数は含めていない。臨時雇用労働は、日給支払い状況からみて一部修正した。

2) 3～4月の臨時雇用労働は育苗・田植作業のもの。なお、ライスセンターの臨時雇用労働は含めていない。

3. 部門間の整合性

収益性からすると、田植部門や小作料の支払いを含めた場合の経営受託部門（後述）などは、必ずしも良好な経営成績をあげているわけではない。しかし経営を総合的・長期的にみて各部門間のバランスを検討するならば、次の2点が考慮されなければならないだろう。

ひとつに、年間雇用という経営形態からして、一年を通じて常になんらかの作業が確保される必要がある。農作業は季節性が著しいので、この点はかなり問題が大きい。図2より月別労働日数をみると、冬場の12～2月は昭和57年の場合ほとんど仕事がない。そのためこの間月

に10～20日、日雇いに出ている³⁴⁾。しかし58年はトラクターの耕起作業を冬場も積極的に行なって労務の確保に努めている。一方、5月や9月は日曜返上の過重勤務となっている（表18）。特にライスセンターの入荷集中期は、昼間コンバイン作業をし、夜は10時ごろまでライスセンターで作業する場合もあるという。しかし一般にライスセンターの受託作業は、圃場作業受託がない7月・10月の労働需要を創出する。また経営受託における肥培管理も夏場の労働需要を確保している面がある。

次に、営農組合の持つ地域性・社会性をどういかにして各部門を組み合わせていくかが課題となる。営農組合が

表18 作業別月別労働日数

単位：日

月	項目	トラクター	育苗	田	肥	コン	作	大豆	その他	経営	合計	一人平均
		作業	準備	植	培	バイン	業	穀	他	管理		
昭和57年	1月	8	5	—	—	—	—	—	2	9	24	6
	2	1	3.5	—	—	—	—	—	0.5	—	5	1.3
	3	45.5	25	—	1	—	—	—	12	9.5	93	23.5
	4	50	47.5	—	6	—	—	—	2.5	1.5	107.5	26.9
	5	51	—	32.5	10.5	2	—	—	15	3.5	114.5	28.6
	6	17.5	—	—	20	13.5	30.5	—	1	8	90.5	22.6
	7	16	—	—	30.5	4	29.5	—	13	—	93	23.3
	8	15.5	—	—	32.5	2	2.5	—	19.5	14.5	86.5	21.6
	9	0.5	—	—	9	31	59.5	—	7.5	4.5	112	28
	10	1	—	—	—	21	68.5	3	7	—	100.5	25.1
	11	26.5	—	—	2	12.5	14	11.5	18	10.5	95	23.8
	12	—	—	—	—	—	—	9	—	2	11	2.3
	計	232.5	81	32.5	109.5	86	204.5	23.5	98	63	932.5	233.1
昭和58年	1月	25.5	6	—	4	5	—	—	12	9	61.5	15.4
	2	13.5	14	—	1.5	—	—	—	9	17	55	13.8
	3	57	18.5	—	0.5	—	—	—	22	1.5	99.5	24.9
	4	34	37.5	5.5	5.5	—	—	—	13	2	97.5	24.4
	5	57.5	—	26.5	14.5	3.5	—	—	3	13	118	29.5
	6	13	—	—	30.5	17.5	30	—	8.5	2.5	102	25.5
	7	10.5	—	—	32.5	4	25	—	4.5	10	86.5	21.6
	8	1	—	—	25.5	4	25.5	—	13.5	8	77.5	19.4
	9	—	—	—	2.5	34	48.5	—	24.5	1.5	111	27.8
	10	2.5	—	—	0.5	18.5	72.5	—	4.5	1.5	100	25
	11	7	—	—	8	—	—	30.5	21	15.5	88	22
	12	19	15.5	—	0	—	—	—	4	8.5	47	11.8
	計	246.5	91.5	32	125.5	86.5	201.5	30.5	139.5	90	1043.5	260.9

注 1) AN営農組合作業日誌より作成。
 2) 日雇や臨時雇用労働は除いた。機械整備は、各機械作業にふり分けた。
 3) 経営管理とは、事務・会議・対外交渉・研修等である。

「上からの育成」である以上、自己の利益を追求するばかりでなく、地域の委託希望の強いものに対しては広く応じていかななくてはならない側面がある。また農協とのつながりにより必然的に生じてくる事業もある。しかし営農組合にとってこの地域性は現在のところプラスとなって現われていると思われる。先に述べたように、様々な委託需要に応じることにより、年間にわたって、しかも比較的近隣地域において事業を確保できる点などである。特に経営受託では、事務所の近くに受託田を確保する栽培管理上の有利性が一層大きい。また、営農組合がこのように地域に密着した形で事業展開を行なっていることは、社会的役割の自覚を高め信用力の形成にもつながると思われる。

V. 稲作経営受託の収益性

機械作業受託の場合、作業料金が決められているので純利益増大のためには事業量の確保や作業能率の向上が課題となっていた。しかし生産物の所有権が受託側にある経営受託では、土地生産性や集約度といった新たな問題が生じ受託者の栽培管理技術・能力が問われることになる。この経営受託が軌道にのってこそ、農業生産主体としての地域的評価や組合員の自覚が生じ、経営体の自立性も高まると思われる。また営農組合が各作業の積上げとしての全機械作業受託ではなくて、経営受託に取り組んでいることは、地域農業の方向付けに少なからぬ影響を与えるものと思われる。たとえば、AMCでは経営受託を行わずに全機械作業受託を行っており、経営委託より全機械作業委託の方が委託者にとって有利であることを印象づけた。その結果AMCのある鶴ヶ原地区では、昭和55年センサスによると水稻作業を請け負わせた実農家数の割合が56.2%（朝上地区23.0%）ととびぬけて高いかわり、借入耕地面積割合が2.0%（同9.4%）とかなり低くなっている。また借入耕地のある農家の割

合も4.9%（同12.2%）と低くなっている。

1. 家族経営との収益性比較

受託組織が単に家族経営を補充するのみならず、その機能を代替していることに焦点をあてれば、代替の形態である経営受託の能率が平均的な家族経営の能率を上回るにこしたことはないであろう。それを測る一つの指標として、規模の小さい農家の10a当たり稲作所得にみあうだけの小作料を営農組合が支払い得るか（委託促進要因としての生産力格差の形成）、また受託の多い上層農との収益力の比較はどうか考えられる。

表19は昭和57年産米の10a当たり費用・粗収益・純収益を、営農組合と三重県の作付規模100~150a層（これ以上の規模の調査農家がないため）の農家とを比較したものである。それによると、収益性の向上には次の2点が重要と思われる。ひとつは、農具費の低下である。営農組合の場合、三重県100~150a層の3割程度ときわだって低く押えられている。そのため費用合計も7割程度となり、田植機を除くとスケールメリットを実現しているといえる。この場合、営農組合のトラクター作業受託面積の多さが、経営受託の農具費負担をかなりやわらげているといえる。

もうひとつは反収の水準である。昭和57年では三重県100~150a層が6.4俵なのに対し、営農組合は5.8俵と低い。しかし費用の低さにより純収益は100~150a層を上まわり22,394円となっている。このように土地生産性は今だ低く今後の課題となっているが、主に機械利用の効率化による労働生産性の向上によって採算性を維持している。

さて次の問題は、小作料の支払い能力である。菰野町の標準小作料は田1等地で22,800円、2等地で17,400円となっている。営農組合では18,000円（物納では米1俵）なので、昭和57年の純収益で一応支払い可能となっ

表20 三重県の階層別稲作農業所得の比較
(10a当たり、57年産米)

単位：円

項目	規模別	30a未満	30~50a	50~100a	100a~	三重県平均	東海三県平均
粗収益(主+副産物) A		107,321	121,747	127,550	122,045	124,349	137,147
費用合計 B		169,991	167,887	141,138	114,800	142,102	140,185
家族労働費 C		57,792	63,976	55,629	40,084	54,083	54,302
農業所得 D=A-B+C		△4,878	17,836	42,041	47,329	36,330	51,264

注 1) 昭和57年産米生産費調査による。

表19 経営受託の収益性
(昭和57年10a当たり)

単位：円、俵

区 分 費 目	営農組合	三重県 作付規模 100a以上 B	A / B
	A		
種 苗 費	1,139	1,482	0.77
肥 料 費	12,743	8,237	1.55
農 薬 費	3,341	6,101	0.55
光 熱 動 力 費	2,865	3,697	0.77
その 他 の 諸 材 料 費	4,526	3,216	1.41
水 利 費	0	9,109	—
賃 借 料 及 び 料 金	9,277	3,893	2.38
建 物 ・ 土 地 改 良 設 備 費	1,241	2,241	0.55
農 具 費	11,255	36,740	0.31
そ の 他 経 費	176	—	—
労 働 費	33,755	40,084	0.84
一 般 管 理 費	3,514	—	—
費 用 合 計 I	83,832	114,800	0.73
粗 収 益 (主 + 副 産 物) II	106,226	122,045	0.87
反 収 (俵)	5.8	6.4	0.90
純 収 益 III = II - I	22,394	7,245	3.09

注 1) 営農組合は表16より作成。三重県は農林水産省「米生産費調査」による。
2) 米生産費調査の費目にあわせ、保険料・公租公課は除いたが、経営体としての意味の大きい一般管理費、及び経費は含めた。

ている。この小作料水準は全国平均からみるとかなり低いものである。しかし 10a 当たり18,000円の小作料でも、三重県の場合、水稲作付規模 30~50a の農家の稲作所得に匹敵しうるものとなっている(表20)。営農組合の経営受託も、この低い小作料水準に支えられたものと言えよう。

2. 土地生産性向上への課題

営農組合の経営受託(稲作)では、反収の向上が大きな課題となっている。また小作料を物納するケースが多いので、委託者の信頼を確保するため品質の向上を図っていくことも今後重要になってくると思われる³⁵⁾。

営農組合の単位当たり収量及び品質の向上に関して、次の2点が問題になってくると思われる。ひとつは圃場整備終了直後の水田のため土壌条件が劣悪なことである。しかし熟田化とともに年々改善され、昭和56年の反収が約5俵(三重県農林水産統計年報によると菰野町6.6俵)であったものが57年5.8俵(同6.0俵)、58年6.5俵と向上

してきている。

ふたつは協業体制のあり方である。4人のメンバーの中では2ha以上の自作地を持つ組合長が最も経験豊かで、他の3人に比べ稲作栽培の技術水準が高い。そこでこの個人間の技術差を埋め、なお互いの技術を高めあいながら、いかに協業体制を組んでいくかが課題となる。個人の技術向上のひとつの方法は、責任を明確にすることであろう。しかし外に対しても内に対しても組織としてのまとまりを保持するためには、共同作業が安全な側面もある³⁶⁾。現在のところ、個人の責任分担体制は水管理のみで、防除・施肥・除草等は組合長のリーダーシップの下に4人の共同作業で行なっている。また細かな栽培管理が要求されるコシヒカリは作付せず、ヤマヒカリ・大空を主としている。作業能率も考慮にいれながら、分担と共同をどのように組み合わせる作業を行なうかは、受託組織のみならず生産組織の大きな経営的課題と言えよう。

以上のように、営農組合の経営受託は現状では労働生産性の高さに頼らざるをえない側面がある。しかし少なくとも、平均的反収並みの収量水準が達成されるならばかなりの収益部門になると思われる³⁷⁾。また増収技術を身につけていくことは、技術的な信用力を形成していくことにもつながると思われる。

VI. 経営確立の内的条件

1. 労働力確保の条件

1) 付加価値分析と所得分配

IIIで行なった経営分析では、収益性・財務健全性ともに良好な結果が得られた。しかし収益性の高さは多分に経営政策的な、かつ非経済的要因によっても支えられている低賃金によっているものであり、財務健全性分析でも利益処分等に問題が残されていた。ここでは、III、IVの分析結果をふまえた上で「経営」的自立の条件をより具体的に検討するものである。

まず、次代の後継者の育成を含む労働力の確保についてである。一般に構成員を組織に引きつけておく最も大きな誘因は賃金³⁸⁾と考えられているため、初めに組合員への所得分配について検討してみよう。その際に付加価値分析を併用するのは、付加価値の分配帰属関係が人件費支給の基準として用いられているのみならず、労務費は付加価値形成に大きな位置を占めているからである。

付加価値分析のより一般的目的は企業(経営)の社会

表21 生産性指標の動向

指 標	年 次	年 次			A M C 47～56年平均
		昭和55年	昭和56年	昭和57年	
付 加 価 値(1)	円	6,651,759	14,335,223	15,180,761	—
粗 付 加 価 値(2)	円	8,523,623	17,262,496	18,203,734	—
売上高(営業収益)(3)	円	10,620,377	19,734,269	25,639,581	—
売上高付加価値率(4)=(1)/(3)%		62.6	72.6	59.2	54.5
売上高粗付加価値率(5)=(2)/(3)%		80.3	87.5	71.0	69.8
固定資産期末在高(6)	円	22,591,336	20,097,663	17,746,990	—
固定資本生産性 I(7)=(1)/(6)		0.29	0.71	0.86	1.23
固定資本生産性 II(8)=(2)/(6)		0.38	0.86	1.03	1.56
人件費(労務費)(9)	円	3,476,500	7,237,940	7,590,500	—
付加価値人件費率 I(10)=(9)/(1)%		52.3	50.5	50.5	82.7
付加価値人件費率 II(11)=(9)/(2)%		40.8	41.9	41.7	64.3

注 1) 表9、13、15より作成。AMCの数値は井川信久「卒業論文」(昭和58年)

2) 付加価値=労務費+公租公課+支払利息+支払地代+当期純利益

3) 粗付加価値=付加価値+減価償却費+機械賃借料

表22 粗付加価値構成表

単位：円、%

付加価値 構成要素	年次		昭和55年		昭和56年		昭和57年	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
純 利 益	2,240,082	26.3	5,188,162	30.1	5,494,771	30.2		
労 務 費								
給料・賞与	3,350,000	39.2	7,200,000	41.6	7,320,000	40.2		
雇用労賃	126,500	1.5	37,940	0.2	270,500	1.5		
公 租 公 課	47,200	0.6	171,030	1.0	114,760	0.6		
支 払 利 息	887,977	10.4	1,339,337	7.8	1,109,220	6.1		
支 払 地 代	0	0	398,754	2.3	871,510	4.8		
減 価 償 却 費	1,871,864	22.0	2,893,673	16.8	2,950,673	16.2		
機 械 賃 借 料	0	0	33,600	0.2	72,300	0.4		
粗付加価値額	8,523,623	100.0	17,262,496	100.0	18,203,734	100.0		

注 1) 表13、21より作成。

的貢献度を示すことである。表21によってAMCと営農組合を比較してみると、収益性比較では営農組合よりかなり劣るAMCが、売上高付加価値率・売上高粗付加価値率はほぼ同等の数値を示している。AMCではそれだけ社員に多くの給与を支払っているわけで、付加価値人件費率でみると営農組合はAMCの6割程度しかない。

この点を粗付加価値構成表でみると、組合員の給与は40%前後であるが、純利益も30%を占めている(表22)。純利益はすべて内部留保で、出資配当等は一切行っていない。そのため組合員の取得分は給料・賞与がすべてで、昭和57年の場合年間1人当たり183万円となっている。1ヶ月給料は10万円である。

表23 一日当たり労賃の比較

単位：円

項 目	金 額
1. 営 農 組 合 員 給 与	7,851
2. 農 村 雇 用 労 賃 (男)	10,878
3. 農 業 臨 時 雇 用 賃 金 (男)	6,500
4. 建 設 業 ・ 軽 作 業 労 賃 (男)	8,250

注 1) 1は拘束日数233.1日で給与を除いたもの。

2は三重県統計情報事務所資料の月別評価適用賃金単価一覧表による。四日市市の数値。1日8時間として計算。

3・4は三重県農林水産統計年報による。

そこで、組合員の所得（労賃）水準の比較を行なってみる。一日当たり労賃でみた場合、営農組合は拘束日数が1人年間233.1日と少ないこともあって7,851円となっている（表23）。農村雇用労賃（農村から通勤する恒常的雇用労賃）よりは低いが、農業臨時雇用賃金よりは高くなっている。組合員の年間所得では、日雇い労賃を24万円（6,000円×40日）として計上すれば207万円となる。ただし各人の農業所得は含まれない。これを同様の生産組織体と比較してみると、AMCのオペレーターは330万～390万円（うち30万円は役員報酬；昭和57年）、勝田農事実行組合では237万～328万円（うち30万円がやはり役員報酬；昭和56年）となっている³⁹⁾。さらに他産業就業所得と比較するならば、30～50歳代の男子給与としてAN 営農組合の水準の低さは明らかである。

この低賃金は借入金を早期に返済し事業が軌道にのるまで月給10万円で乗り切ろう、という組合員の合意に基づいた組合長の方針によるものである。このような発想は、労働費を過小評価することによって危機をのりこえるという小農家族経営の行動様式が、そのまま残っていることを示しているように思われる。確かに、低賃金は経営が未だ安定的な状態にない場合、あるいはなんらかの危機に直面した場合、それらを克服する上で極めて柔軟な対応策を提供するものである。

しかし財務諸表の作成により、それなりの純利益あるいは付加価値があがっていることは明らかである。給与引き上げにせよ、出資配当にせよ、組合員に対する適正な所得分配を検討し直す必要がある。仮りにAMCと同様の粗付加価値人件費率を採用するならば、1人当たり給与は昭和57年の場合293万円まで支給可能である。ただし総資本利益率は7.5%まで低下する（AMC 47～55年平均11.04%）。組合員に対し他産業並みの所得確保を図っていくことは、「経営」的自立の必要条件であり、より一層の経営的努力が望まれるところである。また、現在の給与水準では、後継者として若い年代の組合員の加入を求めていくことが、とりわけ困難と思われるからである。

現在のところ、賃金に対する組合員の不満は出ていない⁴⁰⁾。所得以外の経済的メリット（誘因）としては、組合員は作業料金が半額程度に割引かれていること、自己の水田の防除・施肥等も組合員の共同作業で行なえること、等があげられる。そこで、次に労働力確保の非経済的要因について考察してみる。

2) 労働力確保の非経済的要因

営農組合の各メンバーが賃金が前職より低くなることを予想しながらも他の恒常的勤務をやめ、営農組合に加入した動機は何であろうか。聴き取りによると、前職に比べ、「仕事が楽」、「気楽だ」、「時間を自由にできる」等の答えが返ってきた⁴¹⁾。これは組織の構成員に対する拘束力・規制力の弱さを示していると思われる。かつて運送会社に勤めていた2人にとって、早期出勤や深夜帰宅はつらいものであったが、現在は農繁期のごく忙しい時以外は農協等職員並みの勤務時間である。また冬場はあまり仕事がなく、雨天ならば事務所に出勤はするもののほぼ休業状態となる。自己都合による労働時間の変更も容易である⁴²⁾。すなわち農業の持つ季節性に即した形で仕事はなされ、AMCのようにタイム・カードも使用していないので時間的拘束性が少ない。

このような管理状況、拘束時間と実労働時間の不一致、業務内容が季節や天候に左右されること、等は経営の企業の発展にはマイナスにならないともかぎらない。たとえ低賃金の不満は出なくとも、組合員が勤務状態の気楽さに甘んじることにより仕事への専心にゆるみができること社会的信用を落とすことにもなりかねない。

もうひとつ、組合員を営農組合にとどめさせている要因は、仲間意識の強さであろう。共に農業や機械が好きな者同志が集まり、「みんなが理事」と言い合う関係である。もちろん組合長のリーダーシップが十分発揮された上でなお言われる言葉である。農繁期には過重労働の慰安を兼ねた会食の機会を増やすとか、4人で慰安旅行に出かけるとか、仲間意識の維持における組合長の組織運営の手腕も見逃せないものとなっている。

以上のように、人間関係が重視され、階層が未分化な仲間集団としての性質上、構成員に帰属する収益の追求のみが組織目標ではないことに留意すべきであろう。

2. 資本維持における課題

資本維持とは、営農組合の場合固定資産の維持である。より具体的には、固定資産の更新に備えた長期資本源泉の確保、及びその維持・管理の問題である。資本の源泉には、増資以外に減価償却を含む経営内部での自己資本の蓄積と、借入金等による外部からの資本調達との2つが考えられる。これらの資本は、その性質上長期にわたって固定化されるものである。そこで資本の調達・運用においては、「期間的」及び「金額的」なバランス関

表24 圧縮記帳にともなう損益比較

単位：円

項目 \ 年次	昭和55年	昭和56年	昭和57年	計
減価償却費 I	1,871,864	2,893,673	2,950,673	7,716,210
減価償却費 II	3,570,254	5,441,380	5,498,380	14,510,014
(II - I)	1,698,390	2,547,707	2,547,707	6,793,804
当期純利益 I'	2,240,082	5,188,162	5,494,771	12,923,015
当期純利益 II'	541,692	2,640,455	2,947,064	6,129,211

注 1) I、I'は、圧縮記帳を行なった場合、II、II'は、圧縮記帳を行なわなかった場合である。

2) 計は、57年期末における減価償却引当金と未処分剰余金を示す。

係の保持が必要である⁴³⁾。このような点から、営農組合の資本維持の実態を検討してみよう。

まず圧縮記帳の問題がある。圧縮記帳の問題点は、かつて指摘したように⁴⁴⁾、実体資本が維持されないことである。

そこで営農組合における減価償却費の不足分を計算したのが表24である。昭和57年では、圧縮記帳を行なった帳簿上の減価償却費が295万円なのに対し、行なわなかった場合は550万円である。その差額分255万円が純利益より最低確保されるべき金額となる。減価償却費の不足分を補うだけの純利益は十分あがっており、そのすべてを内部留保としているので、この点は問題ない。しかしこの利益処分の方法は、資本維持におけるもうひとつの問題点を含んでいる。

資本の名目価額を維持するだけならば、減価償却費の費用化で一応事足りるが、インフレーションの場合、あるいは規模拡大を図る場合、自己資本だけでは調達でき

ないこともある。このような時、その不足分を長期借入金（固定負債）で賄うことは極めて一般的に行なわれることであり、財務の安全性も高い。そこで問題なのは、営農組合の長期借入金に対する認識のしかたである。組合員への聴き取りでは、「借金は早く返してしまいたい（好ましいものではない）」と言った考えや、借入金の返済を費用とみる向きがあった。純利益がすべて内部留保されていたのも、長期借入金の繰り上げ償還を目的としたものであった。当然、そのような方法は資本管理の期間的・金額的バランス関係を崩すものであり、結果として低賃金、無配当という組合員への所得分配を圧迫するものとなっている。すなわち、より大きな問題点は企業的な管理会計に対する認識が不十分なことである。組織維持に関しては、社会的・心理的要因が少なくないわけだが、こと経営それ自体で考えた場合、経営の維持・発展は競争に打ち勝っていくことである。そのためには、より企業者の考え方も取り入れていくように、発想の

表25 補助金がない場合の当期純利益の比較

単位：円

項目 \ 年次	昭和55年	昭和56年	昭和57年	
当期純利益 A	2,240,082	5,188,162	5,494,771	
(I)建設補助なし	控除額 B	2,728,080	3,920,627	3,920,627
	内 { 減価償却費修正分 ²⁾	{ 1,698,390	{ 2,547,707	{ 2,547,707
	内 { 支払利息修正分 ³⁾	{ 1,029,690	{ 1,372,920	{ 1,372,920
	当期純利益 C = A - B	△488,000	1,267,535	1,574,144
(II)町助の補し	控除額(補助金額) D	0	1,987,000	1,337,000
	当期純利益 E = A - D	2,240,082	3,201,162	4,157,771
(I)もなし	控除額 F = B + D	2,728,080	5,907,627	5,257,627
(II)もなし	当期純利益 G = A - F	△488,000	△719,465	237,144

注 1) (I)は、国からの建設補助がなかった場合、(II)は、町からの運営補助がなかった場合、最後は両方もなかった場合である。

2) 圧縮記帳を行なわないことによる減価償却費の修正分。表24による。

3) 建設補助22,882,000円に対して、利率6%の制度金融を借りた場合。

転換を図っていくことが重要な意味を持つと思われる。

ここで補助金の問題について簡単に触れておこう。経営の自立化のためには、できるだけ補助金なしで資本の維持を図っていくことが望ましい。そこで、補助金が無かった場合、営農組合の当期純利益がどうなるかを試算したのが表25である。やはり、国からの建設補助、町からの運営補助は、収益性の安定に大きな影響を与えている。では、補助金がまったくない場合、はたして経営の維持は可能であろうか。国からも役場からも補助が無かったとすると、営農組合の当期純利益は昭和55年より△488,000円、△719,465円、237,144円となる。最低の資本維持のためには、赤字にさえならなければよいのだが、収益性は悪くなる。しかし、この計算結果の判断に際しては、次の点に注意する必要がある。先の計算は、営業収益を変わらないものとしている。営農組合の作業料金はかなり安いものであるが補助金なしの状態では原価計算をして、料金単価を決めればもっと高くなるであろう。また、用いられた純利益は労働力の完全焼燃が未だ不十分な状態におけるものである。今後、より企業的な活動を行なっていき、年間労働日数の向上に努めるのなら、事業量の拡大の余地はまだ大きいと思われる。このような点を考慮すると、委託需要が十分存在するという前提において、補助金なしで経営の維持を図っていくことは決して不可能ではないと思われる。少なくとも、次期の固定資産の更新を補助金なしで行なうことは、表25でもみたように、現在の収益性を維持するのならば十分可能である。

VII. 考 察

AN 営農組合の結成は、行政側の指導、援助に基づくものであった。朝上地区は圃場整備事業を契機として委託需要の増加が見込まれていたが、個人の受託者が育ちにくい地域環境にあり、行政指導による組合結成は妥当なものであったと思われる。

次に、これまでに明らかになった営農組合の経営体としての実態は、企業的な側面と非企業的な側面とが併存するものであった。企業的な側面とは、独立した会計主体が存在し一定程度の純収益を追求しようとする性格を持っていること、経済事業体として現実にかんがりの実績をあげていること、等である。一方非企業的な側面とは、仲間集団や共同経営にみられるような非階層性及び平等性であり、あるいは時として見受けられる小農家族経営的行動様式

である。現在のところ、両者は対立関係にあるというよりも、むしろ補完関係を保っているときえいえる。今後この2側面が互いに矛盾なく展開していくものなのかどうか、興味深いところであろう。

「経営」的自立の条件についての考察では、次の2つの問題点が明らかにされた。ひとつは賃金水準の低さに伴う後継者確保の問題である。現在の組合員は、営農組合自体の採算を優先させ、また非経済的要因も重なって低賃金の不満はでていない。しかし50歳前後の組合員が3名おり、若い組合員の参加を求めていくには賃金の上昇が不可欠である。

2つめは組織体としてはともかく、経営体として経済社会の競争に生き残っていくためには、企業的な考え方や企業者能力がより必要とされる点である。経営としての自立性は次第に高まっているものの、補助金なしに資本維持を図り、かつ組合員に十分な給与を保障していくためには、より企業的な活動が求められることになる。

朝上地区では、受委託の進捗が今後とも見込まれており⁴⁵⁾、営農組合の社会的重要性は少なからぬものがある。経営としての維持・発展を図っていくことの必要性は、一層高まっていくことであろう。

注

- 1) 村松功巳「農業生産組織の推移と構造変化」。磯辺俊彦・窪谷順次編著『日本農業の構造分析』農林統計協会、1982年、p.297。
- 2) 同上論文、p.298。
- 3) 島本富夫「農地賃貸借の現状と小作料問題」『農政調査時報』第331号、1984年。
- 4) 大原興太郎「農作業委託の経済論理と諸要因」『三重大学農学部学術報告』第68号、1983年、pp.17～22。
- 5) 大原興太郎『稲作受託組織に関する実証的研究』京都大学博士論文、1985年、p.14。
- 6) この点については高橋正郎氏が「農業経営機能をめぐるスクラップ・アンド・ビルド」として地域農業の組織化を提唱している。高橋正郎「地域農業における生産組織化の方向」『農業協同組合』、1982年4月、p.24参照。
- 7) しかし阿部健一郎氏のように、地価上昇に伴う耕作権の不安定、直播等大型機械化体系による稲作専作経営の未確立、等の理由から受託組織を農業の生産力的担い手とするのは困難である、とする意見もある。詳しくは阿部健一郎「生産組織」吉田寛一編著『農業の企業形態』地球社、1979年を

- 参照。
- 8) 阿部亮耳氏は受託組織の会計主体は所有主論に基づくもので、組織の構成員から全く独立した別個の会計実体、すなわちエンティティ説の適応は不十分だとしている。ただし有限会社 AMC のように法人化している場合、独立の会計実体が認められることもある、としている。阿部亮耳「農業生産組織の会計学的諸問題」『農業経営研究』32号, p. 18.
 - 9) 佐々木隆「生産組織における経営的性格の形成について」『農林業問題研究』No. 49, 1977年12月, pp. 172~173.
 - 10) 梶井功『小企業農業の存立条件』東京大学出版社, 1973年, pp. 188-202.
 - 11) 中安定子氏「農業の就業構造」梶井功 編著『1975年農業センサス分析—日本農業の構造』農林統計協会, 昭和51年, pp. 133-198 がある。
 - 12) 松木洋一氏は、生産組織は、家族経営以上の労働力と生産手段の社会的結合単位として機能し、経済的組織体の1つとして位置づけられるとし、独立した農業経営体であると認めている。松木洋一「農業経営体としての生産組織分析の課題」『農業と経済』, 1983年11月, p. 59, 参照。
 - 13) 生産組織を企業形態論的に把握しようとした試みとして佐々木隆, 和田昭男, 吉田忠氏の先駆的研究がある。これらについて大原は要約を行なったことがある。(大原興太郎『稲作受託組織に関する実証的研究』の第1章課題と方法)
 - 14) 経営の自立化, いわば組織の維持・存続の実証的研究の意義を強調したものに, 目瀬守男「農業生産組織の組織論的諸問題」『農業経営研究』第34号, 1980年4月がある。
 - 15) 一般的に用いられる経営の意味とは高宮氏によると, (高宮晋編『経営学辞典』ダイヤモンド社, 昭和45年, p. 100) 次のようである。まず, 広義の企業概念は経済事業体そのものをいう。そして経営とは経済事業体の具体的な活動を問題にする時に用いる概念であり, 狭義の企業は経営という具体的活動の主体を意味する。このような経営と, 本稿でいうゴーイング・コンサーンを強調した経営とを区別するため, 便宜上, ゴーイング・コンサーンとしての経営と言う場合, 以後「」を付けて「経営」と示すことにする。
 - 16) 詳しくは, 大原, 前掲論文「農作業受託組織における再生産の経営的条件」, p. 37 参照。
 - 17) 和田昭男氏は組織が永続性を持つためには内部化された取引費用が恒常的に節約される必要があるとし, その条件として現代企業では, 階層的権限構造による生産活動(意志決定)の効率性と大規模生産技術構造による生産要素の長期固定性をあげている。しかし共同経営では, その「経営者はいくまでリーダー(役割分担)にすぎず, 現代企業の階層的支配構造にのった経営者とはなり得ていないのである(そこには組織の効率性の基礎とされている階層的意志決定構造が未確立のまままで, いかに組織のメリットを発揮していくかという新たな管理的課題がでてくる), としている。受託組織でもおそらく同様のことが言えると思われる。詳しくは, 「農業生産組織の企業形態論的分析方法」『農業経営研究』第32号, 1979年8月, p. 7, p. 14, 参照。
 - 18) 東海農政局 企画調整室『昭和57年度 地域農業経営改善 調査報告書 (IV) —三重県 菰野町 朝上地区』1983年3月, p. 3.
 - 19) 大原, 前掲論文「農作委託の経済論理と諸要因」, p. 3.
 - 20) 小麦の転作受託については昭和54年11月より, 組合員の個人有の機械を用いて作業を始めている。またライセンス作業受託も54年秋より始めているが, この時の労働報酬は直接各個人が受取った。
 - 21) ④~⑧のほか, 苗の販売に希望があった場合に応じているが, これはAMCから取りよせた苗である。田植機の貸し出しも行なっているが, 希望はほとんどない。また昭和58年はごくわずかだがヒラタケの栽培を行なっている。
 - 22) 吉田博氏が農業共同経営における人的結合の原理として平等原則を論じている。営農組合は共同経営とはやや性格を異にするが, 人的結合組織という点で同様の原則があてはまる側面があると思われる。詳しくは, 吉田博『農業生産共同組織論』農林統計協会, 昭和55年, pp. 117-138.
 - 23) O.E. ウィリアムソン『市場と企業組織』日本評論社, 1980年, p. 77 を参照。ここでは, 仲間集団の限界として述べられている。
 - 24) ウィリアムソンはこの点に関連して次のように述べている。仲間集団は階層組織ではある程度損われてしまうような価値の高い精神的関与をもたらす。あからさまに地位が不平等であったり, 監査と経験にもとづく評定も好まぬ人々がいるであろう。個人によって機械的計測(個々の取引)に対する選好が異なるとしたら, 問題は, (1)人々が自分にあった組織を選択できるよう種々の構造の組織が存在すること, (2)取引の間に態度に関する相互作用効果が存在する可能性を認識することである。そのような相互作用効果が存在するとき, 厳しい機械的計測を行なうとシステムの機能障害を招くおそれがある。詳しくは, 同上書, pp. 91~92 を参照。
 - 25) 農林省の米生産費調査では, 建物の減価償却費の場合, (使用日数)×(使用面積)による使用延べ面積の作物別割合によって配分している。また大農具は使用時間の作物別割合によっている。
 - 26) 具体的には, 次の様になる。まず割合を求めればよいのだから, 10a 当たり作業料金はトラクター耕起作業料金を1とし指数化する。すると代かき

0.8, 施肥0.2, 小麦播種1.3, 大豆播種のみ0.6, 耕起・大豆播種1.3, 田植0.8, 稲収穫2.3, 麦収穫1.7となる。稲作の経営受託では耕起・代かき・施肥・田植・収穫の機械作業を行なうので、次の式により配賦率を求める。

x: 稲作の経営受託面積

$$\frac{(1+0.8+0.2+0.8+2.3)x}{1 \times (\text{耕起作業受託面積} + x) + 0.8(\text{代かき作業面積} + x) + 1.3(\text{小麦播種面積}) + \dots} \times 100$$

- 27) 昭和55年は4～5月より作業受託を開始したため、部門分析の考察対象にするには問題があった。また56年は資料の不備が多く、部門別損益計算書を作成することができず、57年だけの分析となった。
- 28) 大口一括受託の中には、大豆の集団転作地における播種前の耕地もある(昭和57年は20ha受託)。これは営農組合が転作の集団化に貢献している例といえよう。
- 29) 大原, 前掲論文「農作業受託組織における再生産の経営的条件」p.58参照。
- 30) たとえば、トラクターの爪だけで昭和57年は約60万円かかっている。
- 31) たとえば、菰野町農協配布の「米つくりの基準」によると、各品種の田植時期はコシヒカリ4月25日, 大空5月1日, ヤマヒカリ・秋晴5月5日となっている。
- 32) 一方春作業の場合は、集落の生産組合を通じて回覧板を回し、委託希望を記入してもらう方法を取っている。
- 33) 昭和53年の場合、9月6日から11月2日までの延べ労働人数は、農協職員233人, 男子臨時276人, 女子臨時199人で、一日の労働人数は多い時で30人, 少ない時は2人となっている。これが、54年営農組合に委託を始めてからは、男子臨時が約100人減った。
- 34) この日給は個人で受け取り、営農組合の經理には入っていない。石屋へ行く場合が多く、1人平均6千円程度の日給になっている。
- 35) 昭和58年産の米の場合、2等2類と特に品質が悪かった。
- 36) たとえば完全な地区別責任分担体制を敷いたとすると、能力差が大きい段階では特定の個人に対して委託希望が集中する可能性があり、組織的な危

- 機となる。
- 37) 梶井氏は、大型機械化は確かにコストを低下させるが、一方で収量低下ももたらすことを事例をあげて分析している。そして後者の低下が著しい場合、地代が減少し、大型機械化経営が小農との競争にうちかって土地集積を行なうことは困難であるとしている。(梶井功「大型機械化稲作の成立条件」『基本法農政下の農業問題』東京大学出版会, 1970年, p.27)
- 38) バーナードの組織均衡論では、個人と組織の均衡関係を貢献≦誘因→組織の存続と成長、として現わしている。誘因には経済的・非経済的誘因があり、経済主体では賃金を中心をなしている、としている。詳しくは日瀬, 前掲論文, p.2.参照。
- 39) 東海農政局『昭和58年度構造改善基礎調査報告書』1984年, pp.48～51.
- 40) なお、昭和58年からは月給を12万円に引き上げ、年間1人当たり給与は209万円となった。
- 41) 特に後から加わったI.M氏(34歳)は、給料が安いから止めた方が良いという組合長等の説明にもかかわらず、加入してきたという。
- 42) 組合員の勤務日数が少ないのは(昭和57年1人平均233日)、農閑期の休業以外に自己都合による欠勤もあるからである。集落の役員で会議・仕事に出るためとか、私用、時には「二日酔い」等もある(労働日誌による)。
- 43) 細井章「財務」平井泰太郎編『経営学事典』青林書院新社, 1964年, pp.332～333.
- 44) 大原, 前掲論文, 「農作業受託組織における再生産の経営的条件」pp.69～71.
- 45) 朝上地区では現在、圃場整備が次々と完了していく過程にあり、委託希望増加の大きな要因になっている。すなわち、しばらくは圃場の状態が良くないため、手持ちの機械があっても委託するケースが多い。また、昭和57年2月に菰野町農協が行なった組合員意向調査結果では、「現在手持ちの農業機械が古くなった場合、新しく買う機械はどれか」という問に対し、「買わずに誰かに頼む」が24.3%(50人中, 122人)と最も高くなっている。圃場整備にかかわりなく、受委託が徐々に進むであろうことを推測させる結果である。(丸山貴美子『稲作受託組織の経営確立に関する実証的研究』三重大学修士論文, 附表6)

Summary

Asagami-Nanbu farming group was organized by five farmers in order to develop regional farming, accompanied by the practice of an improved agricultural foundation project. This group does group farming in a broad sense, practicing custom work and contract farming. This group has an independent accounting entity which enables it to pursue net revenue as a business enterprise. On the other hand, this group maintains the equality of the members. The following two points are especially needed for self-support of group farming as a “going concern” (business

enterprise). One is the maintenance of capital without subsidies. Another is securing labour; that is, providing enough wages compared with other occupation opportunities. This group makes a net profit which is enough to maintain the capital so far. They accumulated capital enough to renew farm machines and facilities. However, the wage level is not high at the present, because the leader of this group is inclined to repay loans for machines and facilities as soon as possible. Thus, he depresses wage level for this purpose. We think it is necessary to raise the wage level in order to recruit a labour force.