

最近の購買農業協同組合の経営と部落の生活 記録活動

カサハラ, チズル / 笠原, 千鶴 / KASAHARA, Chizuru

(出版者 / Publisher)

法政大学社会学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Society and labour / 社会労働研究

(巻 / Volume)

4

(開始ページ / Start Page)

47

(終了ページ / End Page)

65

(発行年 / Year)

1955-11-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00017399>

最近の購買農業協同組合の経営と 部落の生活記録活動

笠原千鶴

一、二つの総合、二つの点検

(1) 点検のねらい。この原稿を書いている今日、単位農協の多くは既に上半期(九月末日)の成績を一応つかみその点検に取りかゝっている最中であり、この小稿が活字になる頃には既に一応の結論を出してしまったところとなると思う。そこでこの点検の真のあり方は如何にあるべきであろうか。

購買事業のみならず、各事業部門の総合的点検の最後のねらいは、単協自身の経営の維持発展の一点におき、組合員に関しては何等顧みないのは本末てん倒である。組合維持のために組合員が存するのではないからである。農協経営を維持しつつも、各事業活動は個々の農民の経済と、生活向上に如何に寄与し、服務したか農民の立場に立っての総合を点検することではなければならぬ。

総合単協の総合の意味には二つの場合がある。第一は農協経営自身の立場に立った各事業部門の総合、第二は組合員の立場に立って農協各事業が農民の営農と生活改善に対しての総合である。

この第二の総合については、かつて全国中央会の木村軒旗氏が正しく指摘し(「農協研究」第37号)たところであり、また全中発行の「総合事業計画樹立実行の手引」に総合は何を総合するのかの箇所でものべている。このように総合に二つの見方乃至在り方があるもので、その点検にも二通がありうる筈である。

私が全国中央会がとりあげている総合事業計画樹立実行運営の『我が家の経営設計表』は、農協運動にとって極めて重要なものであると思う。現在『我が家の経営設計表』は農協事業計画樹立の基礎資料となっており組合経営のスタートとなっている。私はこの設計表様式をそのまま使った実績表(決算表)を作り、これ

を組合活動点検のゴールにすることはできまいかと考える。

上記の第二の総合の仕方の点検には、いろ／＼の角度、方法がありうる。その内の一つとして「わが家の経営決算表」の部落集計の際、その仕方に生活記録や調査活動のすゝめ方をとり入れることはできまいか。それらの点についても考えてみたい。

(2) 農民に服務する農協。単協も府県及全国の各種連合会も一般農政も、この経営決算表の改善向上を目標とする仕組みに組み替えられねばならぬ。上級は順次、下級をしぼり、いじめて上級少数者独り栄えんとする傾向・多数の苦しみとの犠牲の上に少数の喜びが築かれる仕組は、民主々義に反している。『ある経済連職員の手記』(森川氏・農協経営実務30年七月号)は系統三連(信連・事業連・中央会)は何をするか分らないという単協の恐怖症を紹介している。

喜びと楽しみと榮譽は組合員に与え、苦しみと困苦は単協が背負う。連合会は苦しみをとって、喜びを単協に与える。単協は組合員の喜びの後に喜び、連合会は単協の喜びの後に喜ぶという新中国の作風は、今日の日本の現状からみると、実世間を知らぬものゝ一片の夢物語として笑いとばされるかもしれない。にもかゝらず、この様な作風がいつか日本の経済と政治とに文字通り、貫くときが来るのでなければ、また、個々の農民からみると、組合や系統組織や農政は必ず自分たちの利益を真剣に守ってくれろという心からの信頼感が湧いてくるのでなければ、六百万農民

の解放は来ないであろう。

* 国柄と条件が全く違うのであるが、毛沢東の本年七月卅一日の農業協同化問題についての報告の内に河北省にわづか六戸の協組があり、内三戸の中農は脱退し、残った三戸の貧農はどちらもやってゆくというので、その組合の組織を残したことを報告し「この三戸の貧農が指し示した方向こそは全国五億の農民の方向なのである」と指摘している箇所がある。この三戸の貧農(これによって代表されるひろい層)の営農と生活が開け向上することを約束しているのである。

二、事業農協連の整備促進

本稿では購買部門の経営についてのべるのであるが、それにはいる前に単協をとりまく最近の農協界の情勢を、購買事業をみるに必要な範囲内で見しておくことにしよう。

(1) 三位一体々制。農協の全組織の不振を恢復するために、とられている対策は事業面、金融面、思想面からの三方面からなされている。この三位一体々制が一応、ととのったのが廿九年末のことである。

第一の整備では全利用等により事業連の確立を目的とし、全農協体系を上級機構から漸次下層に向って系列化する。(総合計画が下層から組み上げられることを説いてはいるが)

次に、金融面においては単協―信連―中金―日銀の金融機関の

系列化従属化を強化し、農協全系列を金融面から支配・管理する（綿谷氏『独占資本主義下の農協』二一三頁。近藤教授『貧しさからの解放』三二頁―これらの文献紹介は第七節参照―）

第三に第一次農業団体再編成で、農政浸透の上層機構なる農協中央会の整備。

これらの三者について詳しくみていくことはできない。現在、進行中の事業連整備促進計画をみることに止めよう。

(2) 再建整備から整備促進へ。まづ始めに、現在の整促運動に至る直前の経過を簡単にのべよう。

ドッジ・ライン以降、農村不況がひどくなり、この、あふりを食って農協経営も悪化してゆく。貯金払戻の制限や停止の組合が続発し農村金融を不安に陥れた。そこでまづ単協財務の心臓部に当る信用部門の保護監督を目的とする農協財務処理基準令が出されたのが昭和二十五年十一月である。

超えて翌二十六年四月、農林漁業組合再建整備法が出る。（近藤教授・解放・九一頁、綿谷氏・二二〇頁）総合単協の一九％は病弱で、この法律の対象となった。また、購販連合会の非常に多くが、再建整備組合となった。再建整備は、いわば第一回の応急処理であったが、成績は思はしく行かず、次にみるように直ちに第二回の処理をしなければならなくなった。それが事業連合会の整備促進である。（促進法は二八年八月成立公布）

整備促進法は『事業連の固定化資金の利子重圧（都道府県の購

販経済連のみで昭和二七年度において約八億円）から経営の負担軽減』が直接のねらいであった。（農協年鑑五四年版四〇頁）

整促計画審議方針をみるとその二大眼目の一つは今後絶対に赤字を出さぬ仕組みにするにある。この眼目が農協全系統に及び、この目的のために後にのべるように組合員が動員されるようになる。「外部から援助」（政府の補助金をさす）を受けることを繰り返すと農協本来の自主性を失うから、事業連の整促には『系統組織の総力を結集してこれに当り、今後は絶対にこのような形での援助を受けることのない経済的自立体制の確立を期』する。（整促審議方針―同上年鑑四〇頁）

これが農協の経済的自立―自賄い体制である。（注）

注 この自立体制を強いる政策は、当然、農業部門に投入せらるべき国家資金を引き上げてMSA再軍備方面にまわすためである。農業の不況・農協の不振を農民の負担において切りぬけようという政策である。

井上晴丸氏の次の意見は、このような事情にあるからこそ
の発言と私は解している。

井上氏はいう。『いまの外的環境からいつて、国家の財政使途を少しでも多く、どんな機会をものがさず、しつように農業保護の側にかちとることが国家経済的視点からいつて必要であると思つてゐる。……私は農協関係者あらゆる機会に、国家の財政使途を農業保護の側にかちとるの一点で農協関係者の世論統一を希望する。』（『農協の当面する課題』―農林金融30年九月号）

(3) 整促計画の三任務。整備促進運動の意味と任務は要約すると次の三点であろう。

第一は金融資本主義下における系列化運動が協組界にあらわれたものであること。

第二は整促計画は単に事業連のみを対象としていることはできない。連合会経営確立の障害となる単協経営の不合理性と非近代性を農民の負担において克服しようとする。整促計画を更に追加補強するものとして総合事業計画樹立実行運動の展開。(農協経営論の混迷——奉仕原則、安定原則、経営論無用説等)

第三は農業の荒廃によって農民が反動勢力の影響から離反する情勢にある。そこで農民を金融資本と反動の側に確保する必要があること。特に部落内の古い秩序を温存しつつ、これをにぎることにより、貧農のつなぎとめ。(部落組織の農協への団体加入。農事相談所の一斎開設の企て等々) 第一次農業団体再編成、中央会・事業連機構の整備等は農政浸透の上部装置を構築することにあつた。今や第二次農業団体再編成といふ、農協整促更、にその補強策としての総合計画化運動といふ、広汎な農民確保の努力を始めたといふことができる。

以上第一と第二は経済的な任務というならば、第三は組織的(政治的)任務といふことができる。

以下、それら三点についてのべよう。

(4) 流通行程系列化。最近のわが国の全産業界をおそつてい

る経済危機の切抜策の一つとして合理化運動、企業集中(弱体企業淘汰)が行われており系列化というはこの一つである。流通行程部面でも、その合理化が金融資本の手によって行なわれている。たゞ、その現われ方を異にする。農協界では一般企業界のように破産淘汰という形をとることができない。弱体農協は解散させるわけにゆかぬ故(農協のない村は成り立たない注)流通機構の合理化として強大組合に合併する。規模拡大論の一つのねらいはここにある。農協では経営純化論の見地からは貧農切るべしという立論がなされたが、経営に優位する政治的見地から貧農を切りすてることが許されない。農協事業連の整備促進の意味を購連についてみるならば購買事業の計画化を通して流通系統の合理化・系列化を促進するにある。物資は、全購連↓事業連↓単協の三段階を流れて農家に渡る。信連は金融の面から、この制度を支え、代金回収を円滑確実ならしめる。例を肥料にとるとこれが一旦、系統機関の内に流れ込むと上記三つのパイプを流れて農民に渡る。全購連がメーカーから仕入れるときには、農家に渡す価格が予知できる様な手数料算定基準が示されている。これはひとり肥料のみではなくて、系統機関の扱う主要品目のすべてに對して無条件委託の全利用契約を結び、物を流そうというのである。系統間に、いわゆる商業取引觀念を介在せしめず、農民の購買力を(従つてその購買計画も)下から漸次積み上げて行つて全購連の窓口一本に結集しようとのべている。組合員が仕入れ、三段階

はその仕入代行をするだけである。仕入だけがあつて売却はないという説明の仕方をする。この購買力の組織化、結集した力は肥料の個々の品種の取引価格のみでなく肥料の価格水準をコントロール（抑制）する力（市場操作能力）を持っているとし、その様な従来の事実経験を紹介している。農民から各パイプを通じてメーカに渡る代金決済は信連も参加し、認証制度により殆んど肥料貯金、農手等々現金制度と云うより前渡金制度といつていゝ程の対策が立てられており、貸倒れの絶無を期している。

（註）この点を後にのべる農協の公共性という意見と共に研究確認することが重要な課題であるが、本稿では、ふれない。

（5）購買事業経営論はなくなる。

整促運動が文字通り実現した姿を画いてみると、少くとも単協購買事業の経営論は系統購買事業論の内に埋没し去るであろう。各系統は順次、組合員の分散的購入を一括仕入代行をし、それが受託購買となるという説明の仕方をする。これをつきつめてゆくと、総合事業計画樹立実行運動要領のように原則的には店舗は不用なりと規定するに至る。いわば店舗不用説は一部批判を受けているそうであるが、単協に経営論がなくなることを意識的にか無識的にか予想している。単協購買部はデパートが都市周辺の郡部に設置した商品荷捌所とか配給所のようなものになる。現実には全部受託にはならず、買取購買がある。全部が、仮りに受託となつても配給の都度、購買品がなくなる一回限り精算完

了の配給ならば（簿記整理は単式簿記で間に合う段階）事務は簡単である。購買品受渡事務が日常的にあり在庫品が恒常的に残り貯蔵場が必要となると、所有権は組合にはなくても経理は複雑となり、買取購買の整理方法に近付いて行かざるを得ない。（複式簿記でなければ整理できない継続的経営の段階）

（6）整促第一年度において単協の財務は悪化している。

二十八の県経済連が整促に指定され第一年度を終り、今、第二年度にはいつている。この第一年度の期首（二九年三月末）と期末（三〇年三月末）における単協の財務状況の推移を中金の「主要勘定残高統計表」によつてみると次のようである。（全中・星三男氏「整促はどう進んでいるか」農協組30年九月号）

主要勘定
増減一覽表（億円）

運 用		調 達	
貸付金（増）	339	貯 金（増）	196
現予金	（減） 4	借入金（〃）	233
有価証券			
固 定（増）	42	出資金（増）	43
外部出資（〃）	37		
売掛金（増）	52	買掛金（増）	5
購買品（増）	30		
純 増 計	504	純 増 計	477

（備考）504-477=27億円の差額の調達ルートについては省略

再建整備が充分に行っていない二十九三月末の状況にふれず、一年間の増加分だけの推移を見たものが上記の表である。この悪化は一面、ここ二三年来の災害冷害デ

フレ政策等の影響で農家経済の悪化が単協に影響したものであるが、他面、整促による次の影響も指摘される。

第一は単協から事業連への迂回出資を正常出資に切り替えられたことよって奨励金が打切られ、また単協の増口分は整促達成まで無配であること

第二は単協が組分員から集めた四十三億円の出資金の大部は外部出資として吐き出し、その上固定資産四二億増で甚しいアンバランス。

貯金と借入金は何れも急増この二口の増加分合計四二九億円の大部分は貸付金増（三三九億円）に食はれている。

第三は買掛金である。買掛金は整促の予金引落制が働いて予金から自動的に買掛金を払うが、売掛金回収は遅れるし、農家経済の悪化から支払も遅れる。単協の財務を悪化し、金利の負担を増している。

購買品三〇億円の増加は整促の無条件委託方式が貰けば、在庫品は減少する筈である。県連は減少傾向にあるが、単協は農家の当用買に備えて多くの在庫をねかすことになった。（在庫品回転率は28年度29年共七回転でこの面からは、そう不当な増加とはいえない）

三、しわよせのパイプか、防衛の パイプか

(1) パイプは一本であるが、矛盾したはたらき。単協では村内の農業生産、村民の生活にマッチした正確な計画を立て、これに従って経営の中心は、受託購買となりこれが県一全国とピラミッド型に組み上げられてゆく。三段階の系統機関が固まれば固る程シワを寄せる方向としては上に向つてはメーカー（金融資本）下に向つては単協から農民への二方向以外によせ場所はないことになる。

農民からの購入計画編成から単協計画へまとめてゆく活動が、強い農民の主体力に支えられているなら、この力はパイプを通してメーカーと対決するエネルギーとなりうる。後にのべる「わが家の経営設計」が単に農産物販売予定と肥料等購入予定聞取書に過ぎないものであり、農民の発言力（政治力）が弱いとシワは必ず農民によってくるのは明かである。事業連の今までの赤字を埋めたいから（旧勘定を改善したいから）農民は全利用せよ。連合会の財務立て直しのために無条件委託せよでは農民はついてゆけない。購買事業経営はシワを農民によせつゝ、パイプ自身の存続のための配給に終るところも出て来よう。

第七節でのべるように、パイプはしわよせか然らずんば防衛かと截然と機械的に割切ることとはまちがいでなからうか。パイプの上層は支配階級に密接し（中枢部は組み込まれており）、末端は農民に接し、一部は部落の深層部にあつて農民を守る組織となりうるし、しなければならぬ。

流通系路の合理化によって依然として、シワ寄せのパイプとなるか。下から上につきあげ、力をもりあげて行く自主的防衛の組織となるか。この様な力はどこから、どの様な社会的勢力の内に入り、どうすれば、その力を発揮できるだろうか。この点が農林省編『購買事業論』にも最近、ほん訳されたアメリカの協同組合経営論にも書いてない点である。こゝに日本の農協運動家の魂の問題がひそんでいる。

(2) 板ばさみの単協経営。農民はその生産物の販売の面において、肥料その他生産及び生活資材購入の面において、金融の面において、金融資本主義の経済政治の諸制度と切り結ぶのであるが、その切り結ぶ主要な一つの場として単協が立つ。農協経営はこのようにして上(金融資本の圧力、政府の政策)と下(組合員一般)との間に、はさまれて、むずかしい時期に際会し、それだけ重要な地点に立っている。今日、整促運動は全国連合↓県連↓農協までは、不十分とはいへ、実施されているが、単協と組合員との関係は、円滑に行きかねている。組合員一般の抵抗がこの箇所にいるくゝの形をとって表はれているのである。

四、農協の資金の流れ

総合単協の購買部門の資金構成とその運用をしらべようとすると、その資金調達には販売、加工製造、信用等の各部門と有機的な関連があつて、相互に切り離しては考えられない。購買事業経

営論は総合単協経営論の一分枝であり、たゞ、焦点を購買部門にしぼるというだけのものである。

総合農協の事業は、端的に要約すれば米麦その他の農業生産物の販売代金(起動力は食管特別会計による米代金の概算金)を貯金に振替え、この貯金を預金して、この預貯金の間の利鞘を稼ぎ、この貯金等を引き当て、肥料その他の生産生活資材を売却することにつぎ着く。この関係を農林省農協部三〇年二月発行『第六次農協統計表』より加工して示すと第一表のようである。なお、この外資料として農林省農協部三〇年五月発行『農協の現状』其他を使った。

調査組合	一一・八七〇組合
資組合平均	正組合員数 五三七・六人(四七四戸)
	準組合員数 五六・五人
計	五九四・一人
役員	一四・四人
職員	一一・四人

第一表は単協地域内の農産物の種類と市場性によって、その単協経営の内容が規定される。この農産物は第六次統計表には米、麦、雑穀、菜種、甘薯、馬鈴薯、繭、青果物、藁工品、林産物、畜産物、その他の十一種類に分けて数字を掲げている。

販売事業で精算済受託販売高二、三七二万円(この内米が一、七二六万円・供出農家は組合員農家の約三割)と、買取販売高五五六万円(この内麦と雑穀で二〇五万円)が、地区内農家の収入となる。これらの代金の一部は現金払か、売掛となるが、その一

(第一表) 販売・農業倉庫・製造部門收支の一部 (単位万円)

販 売	買取	期首在庫 仕入高	33 539	期末在庫 売上高	33 556
	受託			精算済取扱高 (これに関する収益 29)	2,372
倉庫		直接費	6	収益	32
加工製造	製造	製品原価	66	製品対上高	75
	受託	直接費	14	収益	28

(備考) 販売 (第六次統計表 p.79) 倉庫 (p.100)
製品 (p.114)

(第二表) 信用部門の資産負債 (第六次p.17)

資産	総額	内購買関連	負債	総額	内購買関連
現金	45		貯金	2,288	貯金 100 購買
預金	1,130		短期借用	217	内農手 80
有価証券	35		長期借用	298	②
短期貸出	762	内農手 ① 76	その他	33	
長期貸出	272				
その他	55				
合計	2,299	76	合計	2,836	180

(備考) $2,836 - 2,299 = 538$ 万円 は第五表の通り固定資産と経済事業に融資

(第三表) 購買部門の收支の一部 (第六次p.60)

買 取	期首在高 仕入高	188 1,407	期末在高 売上高	221 1,460
	受託		精算済取扱高 (これに対する収益 0.8万円)	18

(備考) ①農手貸付金は二九年六月(資金潤渇期)において短期資金の一七%が農手であったので、「農協の現状」七七頁)二九年三月は短期資金七六二万円に対して一〇%を私が任意に想定して農手としてみた。

②同様に「農協の現状」(七六頁)によると、二九年三月末借入総額六七五億円。この内農手は約七分の一の九〇億である。よって第六次統計表の総括貸借対照表中の(217+298+16+31)万円の17に当る八〇万円を農手と想定計上した。

部分或は大部分は(この高低は組合に対する信頼度その他の事由によって異なる)貯金に振替えられる。この貯金となって滞留する

額は二、二八八万円(第二表)。この貯金は農産物販売代金の未払金的性質を有するものと、貯蓄的性質を有するものがあり、概

して、前者は当座的に、後者は定期的貯金に相応している。この当座貯金の内には、肥料貯金等の目的貯金があり、これは肥料代金前払の性質をもっている。この貯金は一毛単作地帯と特産物地帯とでは季節的変動の波を異にしている。

同様に購買部門関連事項であつて、信用部門扱いになつてゐるものは農業手形の貸借である。三月末において約八〇万円前後の農手の貸借を残している。出来秋の米代金等を見返りにした青田売（もしくは黒田売）の制度である。既にみたように、生産資材の代金回収をメーカーのため確保し、かつ信用機関にも、損害を避けぬよう万全の策が講ぜられている。農手はシェーレに傷みつけられている農民に出血購買をさせる制度である。

第三表の購買品売上高一、四六〇万円の約四割に当る六三四万円は肥料である。最近毎年農民の肥料投下量は増加しつつあり、生活費を削つても肥料入手に努めている。最近の階層別地方別利用量の調査が「農業協同組合」本年七月号（萩原哲三氏）同じく十月号（押領司重己氏）にのっている。全中から本年七月同じく萩原氏の調査した「農家肥料需要動向調査報告」が出ている。

五、購買部門の資金構成とその運用

(1) 単協の区分貸借対照表。前節で販売（收支）―信用（資産負債）―購買（收支）の資金の流れを見たが、それに応じた総合単協の貸借対照表を第六次農協統計表（一七頁）によって加工

作成して三つに区分したものが第四表である。

(第四表) 貸借対照表 29. 3. 31現在

資金運用 (資産)	総額	内(購買)		資金調達 (負債及資本)	総額	内(購買)	
		関係	関係			関係	関係
信用部資産 小計	万円 2,299	万円 76		信用部負債 小計	万円 2,836	万円 180	
有形固定資産	177①	60		自己資本	176	50	
無形 "	2			剰余金	8		
外部出資金	74②	24					
農林漁業資金	24						
欠損	46						
小計	323	84		小計	184	50	
(購)売掛金	153	153		(購)買掛金	80	80	
棚卸資産	283	221		前受	7		
前渡	18			受託	23		
受託	31			短期借借	16		
その	84	③ 40		長期借借	31		④ 5
(販)売掛金	33			その他	49		
製品	7			(販)買掛金	4		
小計	609	414		原材料	1		
合計	3,231	574		小計	211	85	
				合計	3,231	315	

(信用部門
第一区分)

(固定資産
第二区分)

(経理事業
第三区分)

(備考) 第四表中の①②③④の決定について。これらは全く一つの目安にすぎない、第六次統計表と全く関連のない、一地方の配分率を任意に拾つて来たからである。

第一は①②の固定資産と外部出資の部門別配賦についてである
 (ア) 長野県中央会三〇年二月発行『三〇年度農協事業計画樹立方針』(二二頁)有形固定資産総額二三八万四、この内購買七〇万四で、この比率約三〇%。外部出資総額一一五万四、内購買四〇万四、比率約三〇%である。

(イ) 茨城県指導連二九、二月発行「農協と経営」第三表と第二表より(十一組合平均)有形固定資産総額九一九万四、内購買一五八万四、この比率一七%。外部出資総額四一二万四、内購買一二二万四。この比率二九・六%である。

第二は③④について。資産の前渡金外二口、負債の前受金外四口の内何程が購買部門に配分されるかについてである。その算定に困ったあげく、三重県指導連二九年三月発行『農協経営分析実態調査の概要』(二二頁)の資産及負債(二十二組合平均)の内『その他』欄の計数に依って左の様に一〇%、六%と仮りに決めて次のように算定したのである。

③ $40 = (153 + 221) \times 10\%$

④ $5 = 80 \times 6\%$

購買部門の資産及負債

	購買品	売掛金	その他	%	買掛金	その他	%
26年3月	六七、四	一五、六	一七、〇	100	九四、〇	六、〇	100
27年3月	六五、六	二四、七	九、七	100	九六、一	一、九	100
28年3月	六三、四	一〇、一	六、五	100	九九、九	〇、一	100
推定率	九〇、〇		10、0		九四、〇	六、〇	

(2) 資金内部融資の状態。第四表から資金の内部融資の状態

を見るために要約図解したものが、第五表である。第一区分(信用部)の資金調達超過高五三七万円は第二区分で自己資本の調達不足一三九万円を補い(これによって固定資産を賄い)、なお、残余の三九八万円は経済事業資産の調達不足分を補っている。これが第五表の読み方でもある。

第五表第三区分の経済事業資金調達不足分三九八万円であるがこの不足高を部門別に算定しようというのが第四表の『内購買関係』の欄であり、これと、重複するが見安く一表にまとめたものが第六表である。第六表によると購買部の資金調達不足は二五九万円であり、信用部から経済事業に対する内部融資総額三九八万円の約六〇%に当たっている。

購買部門の資産負債の差額は凡そ三百万円前後の所が多くあるまいか。例を長野県の組分員戸数六一二戸の経営基準組合にとると購買事業の資産と負債の差額一組合平均(長野県中央会二九年十月刊行『二九年下半年期経営対策要綱』)は第七表のように二八年九月は二六三万、二九年九月は四四七万円の調達不足額を示していた。

(3) 算定方法の問題。第四表・或いは第六表の算定方法には二つの問題乃至疑点をもたれる方があるかもしれないので附記しておく。

第一は第六表の調達資金不足額算定方式は資本等式(財産目録)の考え方(聯融一聯融二四口聯融)によっている。決算修正記入

経営分析』はいい研究をのせている。運用資金配賦表（一三〇頁以下）と吸収資金配賦表の二表を一表にまとめて総合貸借対照表を作り、同じく損益総括表（一四〇頁）様式を用い、その各部門に明細（信用は一四六頁・購買は一五二頁）を附したものを以って総合損益計算書とすることができよう。

(4) 購買部門貸借対照表の読み方。茅六表購買部門貸借対照表から何を読み出しうるか。それを検討してみよう。

(ア) 自己資本過少

購買部門に配賦した自己資本想定額を五〇万円としたのであるが、これが、ほど、当っているとすれば不足及至過少である。固定資産六〇万円は自己資本を以って賄うべきである。理想的状态としては、外部出資を加えた八四万円を自己資本を以って賄うべきである。

(イ) 調達資金と運用資金のアンバランス。買掛金その他の二口合計八五万円を以って、資産の三口合計四一四万円を賄い切れない点に総合単協購買部の資金繰りの性格がある。単協経営難所の一つが購買部にあるというのはこのためである。

このアンバランスの端的にあらわれているのは買掛金八〇万円と売掛金一五三万円の対比においてである。

買掛金には一部、金融機関との当座引落協定で自動的に支払はれるものもあり、仕入先の請求は規則正しくやってくる。これに反して、売掛金取立は口数も多く、回収が怠りがちとなる。金融

が逼迫すれば貯金に甘え、その方から借りようという安易さも一因であろう。

売掛金と買掛金の回転数を比較したものが第八表である。売掛金は平均四〇日目に回収し買掛金はその半分二一日目に支払う。

金繰りを忙かしくする一因である。(デパートはこの逆。すなわち、現金売り、代金は30-60日の手形払、残品返戻、売子納入先持ち)

購買品棚卸高二二一円で、年回転数は六回転(売上計1460+ 借入計221)である。回転数を平均八回転——十二回転に増加するよう府県中央会は計画を立てるようすゝめている所が多い。

資産の『その他』四〇万円は問題である。仕入先に対する手附金等の前渡金か。組合員に対する受託購買債権その他であろう。外部融資を前渡金の形でするようなことがあつてはまづい。

(ウ) 肥料貯金等の購買貯金は取扱は信用部であり、信用部より購買部に融資した形になっているが、実質的には購買代金の前受金の性質をもっている。

(エ) 農手利度による借入金と貸付金。

学の本岡武助教が奉仕性(奉仕率とも)には顕在的なものと、潜在的なもの

(第八表)

売掛金 回転数	売上高 1460 売掛金 153	= 回転 9	日 365 9 = 日 40
買掛金 回転数	仕入高 1407 買掛金 80	= 回転 17	日 365 17 = 日 21

農手制度は組合員に農業生産物販売代金を引当てに肥料等の一定生産資材の購買力を附与するもので、購買事業にとって重要な制度である。この仕事は購買部でなく信用部扱いになっている。

農手借入金と財源として、組合員に貸付ける組合通過（トンネル）勘定の性格をもっている。しかし、組合は単にトンネルではなく、組合員の農手返済が遅れると組合は貸付金に引き直して決済してやる。すなわち、貸倒が生ずれば組合（農民）が共同負担し、外部（経済連、金融機関、大メーカー等）には迷惑をかけない機能をもっている。農手の階層別利用度の調査によれば小農が利用すること最も小である。この面においても『小農切るべし』が結果としては生じている。

(オ) 信用部よりの内部融資金額二五九万円。

この金額は信用部の貯金が形を変えて、購買部に振替融通されたものである。信用部負債総額（主として貯金と借入金の合計）の約一〇％が購買部に投下されるとみることができる。

信用部から経済事業への運用総額は、既にみたように五三万八千円であり、この約二分の一が購買事業に投下されており、この投下対象は在庫品（二二一万円）と売掛金（一五三万円）であるから在庫品管理と売掛金回転速度が購買事業経営上の重要事項となる。購買事業が、まづく行くと単協の生命取りになるといわれているのはこのためである。

(カ) 最近、購買部の売掛金と信用部の貯金とが漸増の傾向に

ある。購買部の売掛金漸増は下層組合員の窮乏化を示し、貯金漸増は階層が別であって、上層農家の工面のよさを示している。

六、部落における生活記録活動

(1) 組合員に対する奉仕率測定の問題。

第一節で総合に二通りあると述べた。その一つは組合の各事業部門の経営活動を農家中心に点検し、その経営と生活の向上改善に如何に服務したか。主体を農家においた総合であるとのべた。

このような総合度を点検する方法の有無、あるとすれば、その方法如何の問題がある。現在の政治的経済的条件の下においては殆ど不可能であるが、ここでは広い教育文化活動・組織活動の一つとして算術を用いた生活記録活動（生活綴方に対して生活算術ともいえようか）をとりあげて考えてみたい。調査活動と呼ばれるものと、この生活記録活動との関連は如何に取扱はるべきかは他の機会にのべることにしたい。

農協が組合員に服務し、組合員に与える利益には経済的なものと政治的なものがある。この服務（奉仕）により与えられる利益には貨幣価値で評価される部分とされえない部分とがある。

政治的利益は貨幣価値で測定されかたい部分である。農協法第一条の『社会的地位の向上』がこれに当るだろう。

貨幣価値で評価されるのは農協第一条の『農業生産力の増進』に当る経済的利益の内の一部であろう。これについては、京都大

とがあり、後者（組合がないより、あつた方が利益だという測定）は測定できないが、前者は間接的に商人との対比において測定ができる筈だとのべている。『農協経営実務』28年五月号及同年十一月号）教授のこの測定の研究が、その後、どこまで進んだか、聞いていないが、このような実証的研究の早く発表されることを期待している。

私は、このような検討方法の外に農家経済の收支概算を、なるべく部落で集団的に行うことによつて、一方、農民自身の経済を反省し自覚する機会とし他方組織的に組合活動を点検批判し総合的奉仕度を推定しうる方法はないものかと思ふのである。

総合計画樹立実行運動は、既にみたように農事相談所活動により部落を基礎としてわが家の経済計画の立て方指導をやることゝなつてゐる。この活動のすゝめ方にはやゝ不十分な点があるように思ふ。それで、次にのべるように範圍をやゝ拡大して推進するのが農協運動の発展にプラスになるのではあるまいか。

(2) わが家の收支のとりまとめ（決算）を部落で取りあげる
 先に「わが家の收支設計表」の作成活動が農家の販売と購入の予約聞取書作成に終つてはならぬとのべた。実績を検討記入し、反省会を開き、これを再び農家に返し、農家経営の改善向上に役立たしめたい。この点、新しい調査活動的すゝめ方になると思ふが、このようにしてこの仕事は始めて完結するのである。

わが家の経営設計表（三〇年一月）『総合事業計画樹立実行の手

引』は次の三表から成つており、農林省改良局の指導している営農設計に比べるとはるかに簡易化されている。

第一表 農畜産物の生産と販売の設計表

第二表 生産並に生活資材の消費と購買の設計表

その一 施肥計画と肥料の購入計画表

その二 農機具、家畜、農薬その他資材の購入計画表

第三表 わが家の收支設計表（十二ヶ月の欄がとつてある）

この第三表の様式（一部）を示せば第九表の如くである。『わが家の收支設計表』は計画樹立であり、予算書である。左の第九表は私が様式を大部分、変更改造し『收支計算書』とするため予算

(第九表)

わが家の收支計(決)算表

区 分		予算	実績
収入	農 業 の 収 入(イ)		181
	そ の 他 の 収 入(ロ)		119
支出	農 業 の 支 出(ハ)		66
	租 税 公 課(ニ)		23
	そ の 他 支 出(ホ)		8
收支差引(収入-支出)(ヘ)			203
生費	毎月かゝる生活費(ト)		153
	臨時にかゝる生活費(チ)		10
差 引 (ト)-(ト+チ) (リ)			40
	貯 金 の 預 入 れ(ケ)		
	借 入 金(コ)		
	貯 金 の 引 出 し(カ)		
	借 入 金 の 返 済(キ)		
差 引 手 持 現 金			
始 め の 手 持 現 金			

(備考) 実績らの数字は第10表現金らの数字を、こゝに当てはめて示した。

の欄と実績の欄をとったものである。実績欄は年計でもいゝし四半季の計が出せるように欄をとつてもいゝだろう。

部落集会の席上、この実績を概算（推定）記入するのである。ここに営農と生活の全分野にわたつて反省がなされ、それぞれの希望改善事項を出しあい、その大まともできようし、また、農協との連関を反省する機会となるのである。（注）

この実績記入に際し参考までに示したものが第十表の農家一戸当平均損益計算書である。これは私が『第三〇次農林統計表（昭和二八年）』より作成したものであつて、数字にやゝ不精確の個所がある。北海道を除く全府県五、四一五戸の平均である。（一家族平均六・三人——内家族農業従事者二・九人。一戸当約二丁歩——田畑約一丁・林野宅地約一丁歩）

これを実際に使う場合は、更に貸借対照表をも作り、夫々、東北、近畿等の農区別階層別になるべく詳しい表を作り、物財統計等をも、とり入れてこれに親切的な説明を附したいものである。

その使い方の一ツの例をあげると、第十表の農家の肥料購入代金（二万四千円）と第三表の単協の肥料販売高（六三四万円）との間に何等かの関係を見出すことはできまいか。組合利用度の階層別研究は前に掲げた文献の外にも多く出ているので、それらをも参考にすることができよう。

（注）『部落と簿記指導』（農村更生協会14年）では部落に記帳者数名宛の班を組織し簿記普及に当つた諸経験をのべている。

（3）生活綴り方と生活算術。

実績記入のやり方には従来の農家簿記のやり方を全くとらない。簿記の素養の全くない人にできる生活記録を算術で書くのである。生活綴り方なる言葉に対して生活算術といふことはできまいかと前にのべたが、生活記録をやつたあるサークルの用語例（あの職場では山彦学校をやつていゝそうだ）を借りると「山彦学校」を加減乗除の算術でしよう。「わが家の收支計算」といふ綴り方をかき生活記録を書くのである。わが家の生産と生活の收支決算を山彦学校式に書こうといふのである。

生活記録にも歌声運動にも似た事情があるように思う。生活記録が文学であるか、否かについては専門家の間に議論があるとのことである。しかし生活に文学を引き入れる前に、生活から文学的な土台を引き出そうというのが生活綴り方である。外部から高度の音楽を生活に引き入れるのではなく、生活から引き出そうといふのが歌声運動であるといわれている。

相当高度な農家簿記が消化でき、つけられる農家は、益々その努力を積み、発展させてもらいたいが、農家簿記の消化ができた人、できてヒマのない農家——一般的には中小農家には、簿記を経営と生活に引き入れるのではなく、その内から引き出そうというのが生活算術である。この運動を現在、展開されている農協総合計画樹立実行運動の一部として、同時に農協の教育情報活動の一部としてとりあげるのである。

最近の購買農業協同組合の経営と部落の生活記録活動

(第十表)

損益計算書

自 28.4.1
至 29.3.31

(単位千円)

利 益		総額	現金	現物	損 失		総額	現金	現物		
農 業 租 收 益	稲作収入	139	75	64	經 營 農 業 費	臨時雇賃	4.8	3.6	1.2		
	麦作収入	26	13	13		小動物及種付料	8.8	1.8	7.0		
	そさい果実	39	29	10		肥料	25.3	23.6	1.7		
	工芸作物	14	13	1		飼料	11.1	10.9	0.2		
	外作物収入	21	12	9		農具修繕	10.3	1.7	8.6		
		(239)	(142)	(97)		農用建物維持修繕	8.7	1.7	7.2		
						外 13 費目	26.1	22.6	3.5		
						小 計	95.1	65.8	29.3		
		養蚕	14	14		0	農 外 支 出	水産, 商工, 鉱	4.3	4.0	0.3
		養畜	33	24		9		林 業	1.9	1.7	0.2
	農業雑収入	7	1	6	利 子	1.1		1.1	0		
	小 計	293	181	112	小 計	8.3	7.8	0.5			
農 外 收 入	農外事業	林業収入	22	14	8	粗 稅 公 課	国 稅	4	4	0	
		水, 商, 工, 鉱	8	7	1		市 町 村 稅	11	11	0	
		農外雑收	4	3	1		公 課 負 担	10	8	2	
	労賃、俸給	賃労働収入	30	30	0	小 計	25	23	2		
		職員俸給 年金恩給	36 7	36 6	0 1	家 計 費	飲 食 費	139	44	95	
外	小作料利子	4	4	0	被 服 費		35	33	2		
小 計	111	100	11	光 熱 費	14		6	8			
被贈扶助收入	被贈収入	15	9	6	住 居 費		31	20	11		
	共済扶助	9	9	0	保 健 衛 生 費	10	10	0			
	家事収入	1	1	0	交 際 費	15	12	3			
	小 計	25	19	6	学 校 修 養 費	26	26	0			
雑 益	7	0	7	臨 時 費	11	10	1				
合 計	436	300	136	小 計	281	163	118				
				雜 費	2	0	2				
				合 計	411	260	151				

436 - 411 = 25 差引利益

(4) 生活記録と調査活動との関連。

現在、工場職場等で行はれている調査活動(第七章で紹介している経済評論所載の論文もとりあげている)のすゝめ方と生活記録活動のすゝめ方との関連如何。従来の調査は調べる者と調べられるものとの間、始めから終りまで別れていて、調べられる側は調べられ放しであった。ここでとりあげている調査は調査と学習と諸活動とが統一して実施されるのである。生活綴方にも、調査活動にも既に多くの経験が積み、文献も多く出ている。農村に関するものもだんだんいいものが出るようになった。長野県の太田村では青年団、婦人会、農協青年部、農民組合、酪農組合、土地管理組合、映画サークル、合唱団、4Hクラブ、公民館、教職員組合等の各種団体の協議会を作って、調査と講座を基礎として村民をひとつに結びつけた経験を『村の実体調査を基礎とした新しい村づくり』(「農村文化」30年新年号)で紹介している。

(5) 行政措置として道州制が布かれ、市町村合併が進むと、部落の把握は反動勢力にとって緊要事となる。今日は市町村合併が同時に農協合併を伴わず、慎重に臨んでいる。しかし経済連は経済的合理化の観点からみて二段階制が論議に上り、既に信連と中金は二段階制に向って何れが主導権をとるか、今日、論議中である。MSA下、農村の不況が深まり農協の系列と段階にも整理が意外に早く来ないとはいいい切れない状況にある。それだけ部落における民主的勢力の力の蓄積拡大が要請されている。このような

意味でわが家の生活設計を生活記録の部落活動として、ひろめることはできまいか。

七、経営学としての課題

(1) 協組経営についての考え方の混迷

協同組合の経営を経営学の上から、如何に取扱うべきか。これが、次の課題である。経営学の対象としては金融資本の巨大企業(独占資本所有制の上に築かれている)の企業経営、中小企業の経営(個人所有制)と協同組合の経営(協同組合所有制)の三者を対比しつつ研究をすゝめるのが能率的だと思ふ。

『経済評論』本年七月号にのった経営学研究会の「戦後における経営学・会計学の展開及び課題」は経営学が今日の条件下で民主化のため果すべき任務について戦後十年いくつかの変せんを経て来た過程を回顧批判をしており、また同誌の他の論文では経営学と経済学との対象の相違等について有益な研究を発表している。これらの貴重な論攻は、農協経営の社会的意味、特に農協自主化のための活動において経営の占める位置、意味等を検討する上において、見のがすことを許されない研究である。ここでは、農協経営を経営学の対象として如何に見るべきか。これについては他日の研究にゆづりたいと思ふ。ここでは農協経営についての考え方に混迷と模索が入りまぢって、一種の中たるみの状況が一部にか一般的にかあるのではあるまいか。それらの状況をのべ

てこの稿を終わりたいと思う。

(2) 近藤旋風その後。近藤教授の『貧しさからの解放』や、綿谷越夫氏『戦後独占資本主義下の農協』(農村問題講座)や、最近の『戦後日本の農業問題』(青木文庫)において、少し古くは深谷・新井両氏共著「農協論」(潮流講座24年)において、農協問題を取扱い今日の政治、経済の事情の下における農協の性格機能、限界を明かにしたが、同時に金融資本主義の強大なる力の前には農協人の多くは全く手も足出ないように、たゞきのめされた感じである。もとより、これらの本は必ずそれに抵抗する農民組織の点や労農提携の点にもふれ、「農協自主化」の線を打ち出しているが単協の、第一線の運動家やその指導者の内には、まだたゞきのめされたまゝになっている人もいるのではあるまいか。

上記の農協論はもとより農協無用論や農協軽視を説いているのではない。しかし農協運動家は何をなすべきか。何から手をつけるべきかが充分に展開されていないうらみがある。近藤旋風も批判に鋭く、この点にふれること浅かったがために『先生に、この村の農協の専務に来て経営して貰うならば、自分たちと同じことをするに終るだろう』とか、『サボるだろう』『昼間の経営活動には気合がのらないが、夕食後、組織活動を開始、座談会には熱意をこめて出るだろう』とか、『否、情熱を以って細い組合経営事務に当るだろう』とかいう声を導き出している。

他方、近藤旋風の直後農協陣営の上層部では、この旋風に対す

る対策を講じ、それに対抗する指導理論の押し出しに努力したが結局、今日まで、目ぼしいものは出されていないようである。

また、近藤康男・井上晴丸・奥谷松治・新井義雄諸氏の協組原論にはM S A前期に書かれたものもあり、新状況に対応したものは、準備されてはいても、まとまったものとしてはまだ世に出してはいない。このようにして、農協界には、運動のすゝめ方、理論、意欲、理想、情熱といったものに中たるみ乃至エヤ・ポケットの状態にあるのではあるまいか。

(3) 何のためにまた誰のために経営しているのか。第六次統計表によれば、綜合単協の正組合員総数六三八万人(戸数にして五六二万戸)準組合員数六七万人、計七〇五万人である。その役員一七万人、職員一三万人となっている。

この他、第六次統計には出ていないが部落諸組織の世話人、青年部、婦人部の役員は全国で二〇一三〇万人を下らないであろう。これらの役員職員や世話人にとって単協経営の意味、その任務と限界等の再検討は単に農協運動の上からのみでなく、農民解放運動の上からみて重要なものとなってきていると思う。

さききのべた肥料の共同購入運動を例にとると、肥料を流すパイプは、しわよせのパイプであると同時に農民を益するパイプでもある。この活動が、結果からみて金融資本の利益に奉仕している点を指摘することにより、現在、共同計算運動に従事している若い、多くの働き手の情熱に、水をさすことになってはなるま

い。肥料配給を組合がしてくれねば（組合が村内にあるのでなければ）農民は不便を感じ、不利である。現在の農協の経営を止めるわけにはゆかない。農協の公共性という主張すらある。（農協研究第八号木村軒旗氏）前に一寸、ふれたように、私共はこの点を確認する必要があると思う。共計運動は農民の利益に服務していることを認めるが、同時により多く金融資本の利益に奉仕しているのである。共計運動はこの矛盾したこの二つの面を同時に含んでいるのである。現在の政治経済の仕組みが、このように動いているのである。この仕組みを農民と話し合い、分ってもらうことが必要である。肥料配給事務の内にこのような文化運動が、同時に、無理なく実物を通してはいつてゆくことが必要である。孫文が『知ることは難し行は易し』といったそうだが、この仕組み（カラクリ）を知ることが必要である。このような文化活動は農協自主化の大切な基礎活動の一つである。諸多の民主勢力の協力を得つゝ、部落の深層部にはいり、長期にわたる根気のいる説得・文化・組織活動の積み重ねが要請されるのである。

（4）農協自主化における経営の意味。

『協同組合は農民問題の解決策にならないとしても、うたがひもなくより高度な経済組織をあらわすものであり、また農民のなかに、新しい社会的意識を作り出す手段でもある。協同組合は、農民の意識のなかに、新しい、進歩的な、ヨリ進んだ、そしてより民主主義的な形態と内容をあたえるものである。それは多数の

農民を向上させる上に、重要な役割を役ずることができし、また演じなければならぬ。』（一九五三〇年一〇月の農林労働者インターの世界大会での報告の一部）

協同組合が農民問題の解決策にはならないということは、これを村づくりという言葉にかかわらしめていうならば、本格的な『村づくり』の仕事の一部を農協が分担するのは、民主的な政治的条件が生れてからということである。しかし、自主化の途を求め現在の活動は広い意味の村づくりの基礎・準備をなすものといえよう。

今日まで、一つの時期に、勤労者の立場に立つて金融資本企業の民主化のための建設的な経営学・会計学を打ち出そうという傾向が一部にあった。これは、日本の現在の政治的条件を顧慮することなく、イタリヤや新中国の平和経済プランをもち込もうとするもので、この誤りはその後一般的には認められ、修正されている。（前掲・経済評論・「戦後の展開」）この建設的経営学と農協自主化活動における経営の意味との関連如何。農協経営に従事する役員職員の地位と任務は、どのようなものであるか。権力機構の末端たる市町村の自主化はできないが、農協自主化は、今日の条件の下においてもできるといふ場合、単協経営論は大企業の経営論とは、ちがった内容と任務（一定を限界をもってはいるが）をもっているかと解していいのではあるまいか。（一九五五・十一・一）