

# 系統農協の農村管理体制への発展(6)

—1970年代の日本の農業問題(7)—

## Agricultural Problem of Japan in the 1970's (6)

菅 沼 正 久

Masahisa Suganuma

### 目 次

- I 序説 農協の理論的解明の課題
- II 農村の変貌と農協組織
- III 農村経済の変化と農協運営
- IV 流通機構としての系統農協
  - (1) 農村経済と流通問題
  - (2) 系統農協と農村流通  
(以上、前号まで連載)
  - (3) 農協連合会
    - 1 連合会経済の肥大
    - 2 系統農協経済事業の転換
    - 3 全農を頂点とする経済事業体制  
(以上、本号掲載)
- V 農村管理体制への発展
- IV 流通機構としての系統農協
  - (3) 農協連合会
    - 1 連合会経済の肥大

連合会経済 農協連合会は本来の組織構成から言えば、単位農協その事業遂行上の必要にもとづいて設立する事業連合体であり、単位農協の事業から派生する機関である。しかしわが国のばあい官僚機構によって哺育され、政府機能を代行する統制団体として成立するという戦後農協の特異な歴史的経過があったため、いちじるしい中央集権的な体質をもつ系統農協の頂点に立った中央機関として存在してきた。戦後農協30年の経過をつうじて、その中央集権的な体質は強まりこそすれ、けって弱まることはなかった。

しかし、その連合会、とくに全国連合会が資本と事業量を集積、集中した強大な経済力をもつようになったのは、いわゆる高度経済成長期を経過

する過程においてであった。連合会経済とよぶことのできる特殊な独占体が成立した。連合会経済とよぶのは、資本と事業の集積が巨大な規模に達し、取引上の諸権限を集中して、農協や都道府県連合会からは相対的に独立した事業拡大意志をもって事業を推進するからである。その事業は農協や都道府県連合会の単体な「補完機能」や「代行機能」として営まれるものでなく、また農協や都道府県連合会の事業機能の単体な集積や集合として営まれるものでもなく、独自の事業拡大意欲をもつに至ったからである。事業拡大意欲とは資本の本性としての利潤追求の表現に他ならない。

農協連合会、とくに全国連合会が特殊な独占体であるのは、それが自由競争を通じて形成されたものではないことに由来する。農協連合会はさまざまな経済外的事情によって、他企業の参入を排除した農村市場における独占体である。その経済外的事情とは、連合会と農協のあいだの取引を規定した農協法制、農協連合会に事実上の独占を保証した農業行政、歴史的に形成された農家と農協、農協と連合会のあいだの利用慣行などである。農協の事業活動がその定款に規定した設立区域内に限定されていることは、農協相互間の競争を排除するもので、連合会の独占状態をより安定的なものとしている。以上の諸事情にもとづく農協連合会の農村市場における独占的地位は、国際貿易および都市での事業活動をふくむ、農村外市場における農協連合会の優位を保証している。

具体的には農協連合会を代表する全農、全共連、および中央機関として全国連合会と同質の機能をはたす農林中金は、それぞれ商業、保険、金融の各市場における独占体である。1980年度およびその年度末現在における実績は、全農、全共連および農林中金がそれぞれの市場における同種企業と比べて、有力な独占体であることをしてしている。

全農の事業量は購販両事業の合計で6兆円に達し、その市場占有率（農家の購買、販売高に対する占有率）は米95%、野菜23%、鶏卵24%、化肥72%、配合飼料40%である。全農は従業員数4,053人、自己資本額278億という、協同組合形態の巨大企業である。その外部出資153億による協同会社は総数100社、関連会社は30社、関連国体は19団体である。全農は協同会社、関連会社・団体に対し、持ち株機関として派遣役員人事を介して経営権を掌握し、それらの会社、団体の事業を全農自体の事業と併せて統一的に運営している。1983年6月現在、「全農が主として経営責任をもち、全農機能の一部を分担させている会社」（協同会社Ⅰ）35社の従業員数は4,520人で全農の従業員数をこえている。つまり、全農は協同会社Ⅰをふくめると、その従業員数が1万人近くに達する巨大な企業集団である。

全共連は従業員数611人、自己資本220億をようし、その長期共済契約保有は122兆である。その契約保有高は農家の保険契約高の44%を占め、民保、簡保に対して優勢をめている。農林中金は自己資本694億の特殊金融機関であり、吸収預り金は9兆円である。中金の事業活動の基礎をなす県信連の預り金は16兆円、農協貯金は27兆円である。農協は農家貯金の56%を占有している。農協余裕金の信連利用率84%、信連預け金の中金利用率98%は、農林中金の農村金融市場における優勢の基礎をなしている。

農協連合会、とくに全国連合会を特殊な独占体たらしめている要因は、連合会と農協の取引関係であり、都道府県連合会と単位農協が全国連合会の物流機構と化していることである。経済事業について言えば、全農、49経済連（48都道府県経済連と庄内経済連）および4,528農協（1980年度）はそれぞれ独立した企業である。したがってこの3段階の事業は、本来、商取引によって結合する関係にある。しかし、3段階の購買、販売事業は全農に商品取引が一元化され、経済連と農協はその物的流通機構の機能をはたす関係にある。あるいは少なくともそのような関係が基本型として追求されている。全農に商取引が一元化され、3段階が物流機構と化した関係のもとでは、3段階の機構は同時に全農取引価格の転嫁システムでもあっ

て、全農取引価格と農村市場価格との間に介在して、所与の手数料を得て物的流通機能をはたす機構である。これを言い換えると、全農はこのような価格転嫁システムとしての物流機構を基盤とした特殊な独占体である。

**戦後農協の第3期** 系統農協の3段階の関係において、連合会が連合会経済とよばれる独自の経済体をつくり、系統関係が物流機構として編成される状態は、戦後農協の当初から存在したわけではない。そのような状態は主として1960年代に入ったのちのことに属する。1960年代に入る以前、1948年の戦後農協の成立以来の12年間においても、系統農協は全国連合会が優勢を占め、指導的地位に立っていた。しかし、その優勢と指導的地位の性格が異なるものであった。12年間は戦後農協の成立から、全国連合会から単位農協をふくむ系統農協が一般的な経営不振に至る時期があり、ついで1953年8月に制定された「農林漁業組合連合会整備促進法」（いわゆる「整促法」）による「整促体制」の時期がある。

**第1期** 農協成立期には系統農協は米麦その他農産物の強制供出、肥料配給公団による化学肥料の統制と供給、農業手形制度による資金供給など、政府の統制経済の機構としての業務を担当した。連合会の優勢と指導的地位は主として、法律と農林行政によって保証されたものであった。したがって、1950年の肥料配給公団廃止、1952年の麦類統制の廃止にはじまる一連の統廃措置は、農協の系統関係をゆるがし、統制経済に依存して成立した経営をゆるがすことになった。系統利用関係の弛緩と系統農協の経営危機が同時に進行した。

**第2期** いわゆる「整促体制」期であり、整促指定の42都道府県経済連の大部分と全販連が整促指定連合会となった1955年から、固定化債務の解消と欠損金補填などの課題が達成された1960年に至る時期である。整促体制のもとで農協と経済連、経済連と全販連、全購連との間で、無条件委託、全利用、実費手数料徴収の事業方式が適用され、全利用方式を基礎として全国連の優位が再構成された。整促事業方式の浸透を促進し、全国連合会の系統農協における優位を保障する動機となったのが、1954年6月に施行されたいわゆる「肥料2

法」(臨時肥料需給安定法, 硫安工業合理化及び硫安輸出調整臨時措置法)と、1955年産米から適用された米の「予約売渡制」(1955年5月7日閣議決定)である。新たな法制と農林行政のもとで、農協の事業基盤としての農家の農協利用を促進し、これを基礎に農協の連合会利用を強化する役割をはたしたのが「総合事業計画樹立実行運動」(1955年4月)と「農協刷新拡充3カ年計画運動」(1957年～59年度)であった。

第3期「整促」の課題が達成された1960年以降、農協の事業の停滞と経営危機の兆候がはっきりとした1980年に至る約20年の期間を第3期とみなすことができる。「昭和35年(1960年)からの農協は、それまでに基礎固めしてきた各種の条件が結実期をむかえたように、組織、事業、経営を飛躍的に強化拡充した時期」また「その拡大は新事業分野への進出、事業体制の革新など、単なる事業拡大でなく、農協の内部体質改善の過程で組織的、経営的変貌を伴う拡大発展であった」(『全国農協中央会史』p. 227, p. 229)という評価がある。

1960年度から1970年度へ、そして1980年度へと、1960年代と1970年代のそれぞれの10年間に、農協、県連、全国連および農林中金の事業規模は急激に拡大した。貯金残高は1960年代に系統3段階にわたって7倍以上に拡大した。1970年代は74-5年の経済恐慌をきっかけにして低成長期に入ったが、なお4倍ないし5倍に拡大しつづけた。販売事業量は1960年代に3倍に拡大した。1970年代に入ると1970年度にはじまる米の減反政策の影響によって、事業拡大傾向は鈍化した。それでも2倍以

上に拡大した。購買事業量は1960年代に系統3段階ともに4-5倍に拡大し、70年代には増加傾向がやや鈍化した。なお3-4倍の拡大傾向がつづいた。事業規模の拡大が最も顕著なのは共済事業であって、1960年代、1970年代ともに11倍つづ増加し、この20年間にわたって同率の増加傾向を保った。

戦後農協の第3期の特徴は、まず第1に上述の数値にみるような系統農協の3段階にわたる事業規模の肥大である。事業量の伸びとともに、その市場占有率が向上した。事業量の伸び率では信用事業、共済事業が経済事業と比べて高率であり、信用、共済をふくむ金融事業の跛行的増大が目立った。

第2の特徴は総体としての事業量の増加傾向のもとで、各事業ともにその内容構成が変化した。販売事業では青果物、畜産物の伸びが著しく、1970年代に入ってのちの米の政策的減反の影響もあって、青果物、畜産物は米と並ぶ、販売事業の主要品目となった。購買事業では米の減反、畜産の発展を反映して、長らく首位品目であった肥料が、その座を配合飼料にゆずり、配合飼料が首位品目となった。信用事業における貯金吸収は、経済事業の増加率をはるかに上まわる高率で伸びたが、その源泉は農産物販売代金が停滞し、替って土地売却代金と兼業=賃金所得が主要な源泉となった。

第3の特徴は、連合会経済とよぶことのできる、事業量と資本を巨大な規模に集積し、持ち株機関として協同会社を支配する特殊な独占体として、

第1表 高度経済成長期の農協事業量の増加状況

(単位:百万円、共済は億円)

		1960年度	1970年度	対比	1980年度	対比
貯金高	農協	793,248	5,939,955	7.5倍	26,845,510	4.5
	県連	481,859	3,378,466	7.0	16,673,307	4.9
	中金	207,535	1,569,684	7.6	8,898,912	5.7
販売高	農協	599,859	2,108,806	3.5	5,500,882	2.6
	県連	544,162	1,687,161	3.1	4,733,049	2.8
	全国連	446,523	1,351,147	3.0	3,274,733	2.4
購買高	農協	280,070	1,239,827	4.4	4,700,382	3.8
	県連	201,696	953,629	4.7	3,794,892	4.0
	全国連	162,276	864,614	5.3	2,932,030	3.4
長期共済契約保有高		9,779	109,595	11.2	1,221,051	11.1

(注) 農林水産省「総合農協統計表」、「農協連合会統計表」および農林中金「農林金融統計」による。

全国連合会が出現したことである。そして第4の特徴は、系統3段階が特殊な独占体である全国連合会のもとに、巨大な全国的範囲のネットワークとしての物流機構に再編されたことである。

第5の特徴は、系統3段階にわたって、連合会と農協のあいだの損益の不均衡、農協における金融事業と経済事業のあいだの損益の不均衡という、二重の損益不均衡が出現したことである。具体的には農協の部門別損益計算結果がしめすように、1960年を転機として購買、販売事業は欠損部門となり、そのうえに連合会の剰余金が発生する関係が出現した。そして農協経済事業の欠損は金融事業の利益によって補填されるのであるが、その金融事業利益は高率の増加をつづける貯金の吸収を基礎にして発生したものである。農協の貯金吸収の高率の増加傾向は、農家の兼業化に伴なう貯蓄性資金の発生と、農協合併などによる農協の受信能力の強化の所産である。以上を概括すると、連合会経済事業の膨大な剰余金の発生と農協経済事業の巨額の欠損の発生という損益の不均衡は、農協金融事業の利益による経済事業欠損の吸収能力の強化を基礎とする現象である。

第6の特徴は、農協の連合会利用の強化である。農協販売事業の県連利用率は1960年の89%から1980年の92%へ、購買事業は69%から76%へ向上した。主要品目の米はほぼ100%で推移したが、新たな主要品目の青果物は60%から90%へ、畜産物も70%から89%へ向上した。購買事業では取扱高の急増した品目である配合飼料は73%から89%へ、農機具は68%から75%へ、農業は66%から75%へ、農協の弱点部門と言われる生活資材も52%から65%へ、それぞれ向上した。

その反面、県連の全国連利用率は1960年から1980年にいたる期間に、販売事業が88%から65%へ、購買事業が79%から70%へ、それぞれ低下した。総体として全国連利用率は低下した。これは県連が全国連利用の事業を発展させるとともに、それ以上に独自の事業を展開して、相対的に独立した地方卸売資本としての事業活動を強化したことの反映である。この点も1960—80年の時期の系統農協事業の重要な特徴の一つである。

第7の特徴。いまここで注目したいことは、農協の連合会利用率の一般的な向上である。これを

言い換えると、農協が前期の「整促体制」期にひきつづいて、系統利用を基軸とした事業を促進したことである。農協は「連合会利用型の農協」の側面を強化した。そしてそうした側面が強まるにつれて、農協事業が農家経済から乖離する傾向を強めたのである。周知のように1960年代と70年代をつうじて農家の兼業化が強まり、農家は農業生産世帯から都市勤労者に類似した消費世帯へ変身を遂げた。その所得の中心は農産物販売所得から賃金所得へ傾斜し、その購入支出の中心は農業生産財購入から生活消費財購入に傾斜した。このことは農産物販売事業と農業生産資材購買事業を主軸とする農協事業とのくいちがいをしめす。

戦後農協の第3期は、一方では連合会経済を頂点として、高い系統利用率をしめす「連合会利用型の農協」を基礎として、系統農協の事業はかつてない規模に肥大した。そして他方では、農家の兼業化につれて農家の消費世帯化への傾斜が進行し、その所得構成と購買支出構成は農協事業とのあいだに、かつてないくいちがいを露呈するに至った。この20年間の推移をつうじて農協に向けて提起された問題は、農協が現状の連合会の事業構成に密着する連合会利用型の道を歩んで、農家経済とのあいだに乖離を深めるか、それとも兼業化につれてたえざる変身を遂げる農家経済の要請にこたえて、農協がその事業構成を改革し、連合会利用に柔軟性を加えるか、という選択である。

## 2 系統農協経済事業の転換

連合会の中長期計画 さきに1960年から80年に至る20年間の、系統農協事業量の急増、事業量規模拡大を考察した。戦後農協の第3期はまさに事業量規模の拡大と、全国連の市場占有率ひき上げの熱気にみちた20年であった。そしてこの時期に、系統農協の事業は単に政府農業行政に依存し、その補充的機構をなす域を脱して、独自の事業発展をはかった。戦後農協の事業の定型は、政府従属の米麦集荷の販売事業、米麦販売代金による回収と結びついた肥料中心の購買事業、そして肥料代金控除後の農家資金の貯金吸収を主とした信用事業といった、3種事業の総合的運営であった。この定型は米麦集荷と政府による米麦代金の支払を

第2表 農協、県連、経済事業の系統利用率の推移

	農 協		県 連	
	1960年度	1980年度	1960年度	1980年度
販売事業計	88.6%	91.5%	87.9%	65.2%
政府米	99.1	100.0	100.0	100.0
麦類	96.9	99.6	98.8	64.8
野菜	} 61.1	92.8	25.0	51.0
果実		89.5		49.8
畜産物	70.0	88.7	43.9	35.9
購買事業計	68.9	75.9	79.4	69.5
生産資材	74.2	80.5	81.5	78.5
肥料	85.8	90.8	92.8	85.4
飼料	72.8	89.0	78.7	91.1
農機具	68.2	75.4	67.7	65.1
農薬	66.5	75.0	90.6	94.4
生活資材	51.6	65.1	62.7	45.5

(注) 農林水産省「総合農協統計表」「農協連合会統計表」による。  
畜産物、1980年度は肉豚の数値をしめす。

第3表 系統農協経済事業の品目構成の推移

(単位：%)

	農 協			県 連			全 国 連		
	1960	1970	1980	1960	1970	1980	1960	1970	1980
販売事業	100	100	100	100	100	100	100	100	100
米	61.0	51.3	35.9	72.5	61.0	41.2	80.3	78.5	58.7
麦類	8.0	1.5	2.3	9.2	1.8	2.6	10.1	0.4	0.8
野菜	} 7.7	8.4	15.0	} 3.4	7.6	15.4	} 1.4	3.9	13.2
果実		9.4	10.3		4.8	6.0		2.7	6.3
畜産物	8.1	19.0	25.1	5.8	19.9	27.2	2.7	8.5	17.5
その他	15.2	10.4	11.4	9.1	4.9	7.6	5.5	6.0	3.5
購買事業	100	100	100	100	100	100	100	100	100
生産資材	76.4	73.3	68.1	78.6	75.9	72.4	91.7	93.4	91.2
肥料	31.2	13.7	9.7	38.1	13.7	10.5	49.4	15.2	13.0
飼料	19.5	23.9	17.5	19.0	28.1	18.9	24.0	51.7	38.5
農機具	8.0	10.4	7.8	7.6	9.5	6.3	6.9	6.6	4.4
農薬	6.6	5.8	5.8	5.0	5.0	4.7	7.1	6.2	6.9
その他	11.2	19.5	27.3	8.8	19.6	32.0	4.3	13.8	28.4
生活資材	23.6	26.7	31.9	21.4	24.1	27.6	8.3	6.6	8.8

(注) 農林水産省「総合農協統計表」「農協連合会統計表」による。

基礎としたもので、経済上のリスクが無く安定したものである。しかし、この事業運営の定型は窮極的には米麦農業と食糧管理制度の枠に拘束されたもので、農協経営上の保守主義の基礎をなすものであった。この保守主義は高度経済成長期における、資本の限りなき利潤追求欲と、それを原動力とする事業拡大志向によって、当然うち破られるべきものであった。この20年間における全国連合会による事業発展は、そのような志向を代表するものであった。

系統金融事業の最先端に位置する農協信用事業は、その貯金吸収の源泉を従来の米麦をはじめとする農産物販売代金の枠から出て、土地売却代金、兼業の賃労働所得の吸収に向った。経済事業も従来の「米肥商型」の枠から出て、青果物、畜産物の販売、配合飼料、農薬の購買に手を広げた。その結果、この20年間に系統経済事業は、「米肥商型」から青果物、畜産物をふくめた広範な事業分野に進出し、その品目構成を一変した。掲示の表の如くである。

系統農協3段階の事業規模の拡大、取扱事業分野の多様化について注目すべき特徴は、いわば下から事業集積をはるかにこえた強力な上からの事業推進がはかられたことである。連合会事業は農協事業の単純な利用＝集積体ではなく、農協に向けて事業推進をはかる原動力であった。その原動力としての連合会の事業推進は、関係業務機構ごとに個別事業、品目について推進がはかられたのではなく、指導機関としての全国農協中央会の中長期計画、事業連としての全農、全共連および農林中金の中長期計画にもとづく計画達成運動として促進された。中長期計画の主なものを列挙する。

- 1967年 全購連「系統購買事業3カ年計画」
- 1968年 農林中金「農協5兆円貯蓄運動」「信用事業整備強化運動」(1968年4月—69年12月)
- 1967年 全共連「14兆契約、長期事業方針」(1967年—72年)
- 1968年 全中「農業基本構想の推進」(1968年—77年)
- 1969年 全販連「系統販売事業3カ年計画」(1969年—71年)
- 1971年 全中「第1次総合3カ年計画」(1971年—73年)

- 1971年 全中「生活基本構想の推進」(1971年—80年)
- 1973年 全農「長期計画」(1973年—77年)
- 1974年 全中「第2次総合3カ年計画」(1974年—76年)
- 1977年 全中「協同活動強化運動」(1977年—79年)
- 1977年 農林中金「組合金融中期推進方策」(1977年—79年)
- 1977年 全共連「協同活動強化のための農協共済3カ年計画」(1977年—79年)
- 1978年 全農「中期5カ年計画」(1978年—82年)
- 1980年 全中「協同活動強化第2次3カ年運動」(1980年—82年)
- 1983年 全中「地域農業振興計画」
- 1983年 全中「系統農協経営刷新強化方策」

中央機関の各種の計画は、指導機関と事業連の役割のちがいを反映して、当然、計画の課題もちがう。しかし、事業連の計画が事業量拡大、新事業分野開拓を提起したのに呼応するかのようにして、指導機関の計画は連合会による事業推進に耐えることのできる農協づくりを提唱したものとなっている。これは現在の連合会と農協の位相をごく自然に反映した結果に他ならない。このような事業推進が結果として、連合会利用型の農協事業を規定したのである。

**全農の長期計画構想** 中央機関の各種の計画のうち、全農が1973年6月に提示した「長期計画」は、1960年代の前半期に年率で最高20%をこえる伸び率をしめした経済事業量が増勢鈍化に転じたものを、増勢回復策として提起された。しかし、これは単なる事業量拡大計画ではなく、農協経済事業の戦略的転換の構想をしめしたものとして重要な意味がある。その骨格は以下の如くである(『農協年鑑』1974年版, p. 239-241)。

#### 長期計画の策定の理由

1. 「近年の事業伸張率の鈍化、固定資産の増加に伴う財務状況の悪化、人件費を中心とする諸経費の急増は、系統各段階の事業運営のあり方および経営状況に深刻な影響をもたらしており、従来の慣習にとらわれない弾力的な事業展開、効率的な事業運営、新事業分野の開発など、事業全体の体制刷新が急務となってきている。

第4表 農業事業量の推移 (1960-80年度)

(単位:億円,%)

	販売高	前年比	購買高	前年比	貯金残高	前年比
1960	5,999	6.9	2,801	11.6	7,933	22.3
1961	7,064	17.8	3,451	23.2	9,832	23.9
1962	8,454	20.0	3,959	14.7	12,183	23.9
1963	9,182	8.6	4,640	17.2	15,176	24.6
1964	10,248	11.6	5,177	11.6	19,314	27.3
1965	12,425	21.2	6,114	18.1	23,337	20.8
1966	14,903	19.9	7,404	21.1	28,379	21.6
1967	19,039	27.8	8,545	15.4	34,647	22.1
1968	20,898	9.8	9,655	13.0	40,857	17.9
1969	21,314	2.0	10,886	12.7	50,209	22.9
1970	21,088	△1.1	12,398	13.9	59,400	18.3
1971	21,419	△3.2	13,830	11.6	71,176	19.8
1972	24,350	19.3	15,364	11.1	92,384	29.8
1973	30,178	23.9	20,535	33.6	113,010	22.3
1974	37,724	25.0	27,612	34.5	129,932	15.0
1975	45,167	19.7	30,333	9.9	152,320	17.2
1976	48,791	8.0	33,710	11.1	173,034	13.6
1977	53,169	8.9	36,771	9.1	194,156	12.2
1978	55,282	4.0	37,702	2.5	219,059	12.8
1979	57,588	4.2	42,021	11.5	244,253	11.5
1980	55,009	△4.5	47,004	11.9	268,455	9.9

(注) 農林水産省「総合農協統計表」による。

2. 「系統経済事業はこれまで高能率高所得農業の実現と新しい地域社会の建設をめざして、多面的な努力を積み重ねてきたが、新たに提起されてきているこれらの諸問題は、まさに系統農協が総力をあげて対処しなければならない課題ばかりである」。

長期計画の基本的見解

1. 「農産物流通の近代化の立ちおくれは、大量流通と生活の高度化が急激に進むなかにあって、その解決が全国的課題になっている。したがって消費者接近の発想を大幅に取り入れた具体的施策を樹立し、本会みずから流通近代化の推進役としての立場を明確に打ち出し、農業団体としての国民経済における社会的責任を積極的に遂行する姿勢を計画全般に貫くこと」。

2. 「経済の国際化が急速に進行するなかにあって、生産性向上は日本農業の存立にかかわる基本的課題となってきた。同時に、今日の経済社会では組織化、システム化が生産性向上の基礎

対策となっているが、農業部門におけるこの面の立ちおくれは否定すべくもない。したがって、需給均衡対策としての生産の計画化とともに、生産性向上対策としての組織化、システム化について具体化をはかること」。

3. 公害問題に対し積極的役割を發揮する。都市と農村の結びつきや地域社会の安定発展の施策を検討する。

4. 系統経済事業をめぐるきびしい経営環境下で、本会の経営効率化、系統経済事業全体の経営確立対策を検討する。

長期計画の基本目標

1. 作目別、農業経営形態別、地域別対応が可能な事業体制を確立。流通、販売対策と結合した営農団地の造成を推進。団地における計画的生産を基軸とする需給調整機能を發揮。

2. 流通、販売の合理化と系統販売力の強化、とくに大消費地における分荷機能や消費者接近の販売機能の拡大。

3. 長期的な原材料輸入対策。

4. 系統農協の主導性による総合的な農村地域の開発。

5. 生活関係事業の量的拡大と質的強化。生産対応、生活対応を両輪とする系統経済事業体制の確立。

6. 物流環境の変化に対応し、かつ系統全体の物流機能の合理的な配置と充実をはかるため、総合的な物流対策を策定するとともに、購販両物資を総合化した物資別、機能別、経済圏別の物流システムの開発をすすめる。

7. 系統農協の組織力、資本力を結集して、新しい事業分野の開発をはかるとともに、国内、国外における協同組合間の提携、協力を強化する。

8. 経営環境の変化に即応して、農協、経済連、本会の段階別事業機能の統合、一体化などによる系統経済事業体制の刷新をはかる。そのため系統経済事業全体の機能の再点検と施設の再編成をすすめ、重複、競合の排除と効率化をはかる。

9. 事業、収支、財務、要員などすべての面にわたって長期的見通しと計画的運営、管理をおこなって、経営の安定的発展を期する。

長期事業方針（事業別対策と運営管理改善対策から成るが、後者は省略）。

1 米穀事業総合対策 全農は「全量全国一元集荷体制の堅持」、「競争原理導入の動向に対応できる販売面の機能拡大」を基本とする。「制度変更のいかにかわらず大量流通機能を本会が把握できる体制を整備する」とともに、「稲（麦）作基幹団地を中核として営農団地等生産の組織化をはかる」。

2 園芸事業総合対策 「需給調整機能の発揮による適正価格の実現とその安定をはかるため、営農団地を中心とする生産の組織化、分荷機能一元化と諸施設の充実による流通・販売機能の強化を推進し、系統園芸事業における生産販売一貫体制を確立する」。

3 飼料畜産事業総合対策 情勢＝「畜産物需要の増大にともなう垂直的統合方式による新しい生産流通事業方式の展開、生産規模の拡大や環境保全問題を背景とした畜産立地の変化、一部品目における供給過剰化傾向の発生、天然・安全食品への消費者の期待と高まり等の情勢」。この「情勢に

対処するため、全農は県連、農協との機能分担をはかりつつ、生産の組織化、流通処理諸機能の拡充、販売機能の強化、ならびに飼料原料の安全確保と供給の合理化など、生産から販売にいたる全過程を総合した系統一元化対策を推進する」。

4 大消費地直販事業対策 「従来からの市場・卸売対応による販売のほか、より消費者に接近して、新たな流通機能の確立を計画的に展開する。このため直販事業の対象である都市農協店舗、生協、大口実需者、食品小売店、自営実験店舗への総合供給体制の整備、流通拠点としての生鮮食品集配センターおよびその補完施設の設置、直販事業新規商品の流通システムの確立等を計画的に具体化する」。

5 農村地域社会開発、建設事業対策 農村地域の開発、農業および生活関連事業諸施設の建設など。

6 生活事業総合対策 情勢＝「農村生活環境の変化、農家消費構造の量的質的变化、農村地域への流通資本の進出」。この情勢のもとで「組合員および地域住民の生活に全面的に対応しうる体制を整備し、その安定と向上をはかるとともに、農協が地域の生活の拠点となりうるよう自主取扱体制の整備をすすめ、組織および機能の強化をはかる」。

7 系統経済事業E D P体制確立ならびに業務、事務合理化のための事業別E D P対策 系統各段階の情報処理体制の機能分担。情報ネットワークの組織化。全農の総合経営情報管理システムの確立。

8 全農ブランドおよび商標対策 「農村市場に対する流通資本の進出、組合員の商品選択の多様化に対応して、組合員の組織的結集と農協取扱品のイメージアップをはかり、また都市生活者の消費に対する関心の高まりに対応して、消費者接近による農産物の販売拡大をすすめるため、系統経済事業の新たな展開にマッチしたブランドおよび商標を策定し、それにもとづく総合的キャンペーンを展開する」。

9 総合的物流対策と物流システム開発対策 「物流環境の変化に対処し、かつ系統全体の物流機能の合理的な配置と充実をはかるため、総合的物流対策を策定するとともに、物資別、機能別、経済圏別の物流システムを開発する」。



## 10 講習体系再編成ならびに講習所、農業技術センター再配置対策（省略）。

**農協事業の転換と営農団地** 系統農協の経済事業が、従来の「米肥商型」の事業体制から、青果物、畜産物を米穀と並ぶ主要事業とする体制に転換することは、この時期の客観的な傾向であった。しかし、この転換の方法については、見解の相異があって、関係者のすべてが一致していたわけではない。その象徴が営農団地問題であった。この点で全農と全中は微妙な対立関係にあった。全中は営農団地を軸にして農家を結集し、新たな生産販売体制をうち立てようとした。全農は連合会が直接に営農団地を掌握し、購買事業推進の拠点とし、販売事業では需給調整事業の基礎たらしめようとした。

営農団地造成の事業は1961年からはじまり、全中はその主要な推進者であった。その経験にてらして、全中が提起した「第2次総合3カ年計画」（1974—76年）は営農団地造成を軸として、農協事業の転換の基礎たらしめようとした。ちなみに、全農は長期計画を第2次総合3カ年計画の構成部分をなすものとして位置づけていた。全中計画の骨子は次の4項目である。

- (1) 営農団地を軸とする生産販売一貫体制の強化。
- (2) 暮らしと健康を守る活動。
- (3) 土地対策の確立と住みよい地域社会の建設。
- (4) 組織、経営体制の整備と教育、広報活動の強化（『農協年鑑』1974年版、p. 38—40）。

そのうち、第1項の「生産販売一貫体制の強化」の項は、全農長期計画の課題と共通の領域の計画である。共通の領域についての計画であるだけに、相異もはっきりしている。全中第2次計画の第1項は、さらに次の4項目に分れる。

- (1) 農業生産目標と地域分担。政府施策に「組織的に対応し、それとの調整をはかり、52年を目標とする作目別生産目標と生産性向上目標を策定する」。
- (2) 営農団地の計画的造成と機能強化。「計画生産、計画出荷体制の確立と生産性の向上をはかるための営農団地の計画的造成と農業金融およびリ

スク保障を含めた総合機能の強化対策をすすめる」。

(3) 団地登録制度、稲麦作基幹団地の創設と展開。「生産性の向上、組合員所得の増大、国民食料の安定供給と流通の近代化に対処するため、新たな視点に立った団地造成と事業方式の展開をはかる」。畜産、園芸は営農団地登録制度を創設する。稲麦作は基幹団地を設定し、米麦の一元的生産、集荷販売体制を強化拡充する。

(4) 需給調整機能の強化と販売力の拡充。「営農団地の計画的造成により系統農協の需給調整機能の強化のための体制整備、新流通経路の開発と販売力の拡充、加工処理体制の整備、農畜産物および生産資材などの流通、価格安定対策の強化、さらには加工、流通金融およびリスク保障の開発などを研究する」。

全中と全農の計画構想の相異は、営農団地の役割についてみられた。全中の構想は「計画生産、計画出荷体制の確立と生産性向上をはかるための営農団地」と言う。全農は「営農団地を中心とする生産の組織化、分荷機能一元化と諸施設の充実による流通、販売機能の強化」と言う。全中は参加農家による「計画生産、計画出荷体制の確立と生産性向上をはかる」目的をもって営農団地を創設し、採卵鶏20万羽、養豚3,000頭、肉牛350頭、酪農600頭の常時飼養頭羽数を量的条件とすることによって、農家の自主的運動の基礎を固めるという期待をもった。全農は「営農団地を中心とする生産の組織化」によって、これを直接に掌握し、集荷力を強化することを基礎にして、全農が一元的に分荷機能を遂行するところの「流通、販売機能の強化」を構想した。

そもそも全農の長期計画は「系統全体の物流機能の合理的な配置と充実をはかるため、総合的な物流対策を策定する」こと、そして「購販両物資を総合化した物資別、機能別、経済圏別の物流システム」の開発を目的にした。その意味では営農団地は全農物流システムの在農村末端であり、その集荷、分荷の全流過程を全農に無条件に依存するものであった。営農団地が全農物流システムの末端に位置することは、それは商的流通＝取引と価格形成から分離された物的流通の末端であることを意味し、農家は取引と価格形成などの経済

行為を全農に一任するものであった。したがって、全中構想が提唱した営農団地にもとづく「計画生産、計画出荷体制」は、農家の自主的な「計画生産、計画出荷」ではなく、全農の計画集荷の要請にこたえるべきものであった。

登録営農団地制度はその後の10年の実績にもとづいて、現在その存否が問われており、必ずしも成功しなかった。したがって、1974年当時の営農団地をめぐる論争は、営農団地の実務そのものに貢献するところは少なかったが、はからずも全農の長期計画の基本理念を浮き彫りにする点では重要な意味をもつものであった。全農長期計画の重要な特質は、系統農協を物流機構として再構成することであり、その見地からまず、3段階の「系統全体の物流機能の合理的な配置と充実をはかる」ことであり、ついで3段階「系統農協を一貫する合理的な事業システムの開発と業務、事務の合理化を推進する」ことであった。そして系統3段階を一貫した物流システムは、システム化された農業と結びつくはずであった。

全農の長期計画はそれ自体としては全農の事業計画であり経営計画であるが、また同時に県経済連と農協を包摂した系統農協の経済事業体制の再編成計画であった。その後の10年の経過は、この長期計画構想のすべてを実現するものではなかったが、10年の経過を経て出現した現在の系統農協の経済事業体制は、その多くが長期計画構想に由来するものとみることができる。ちなみにこの計画構想が予定したシステム化された農業は、「高効率高所得農業の実現と新しい地域社会の建設」構想とともに、それを提起した第2次農業構造改善事業（1969年度着手）が、その実施期間の後半に事実上瓦解したため、一場の幻想に終わった感が深い。

### 3 全農を頂点とする経済事業体制

**全農一元化体制の再版** 全農の長期計画構想は米作減反、青果物と畜産物の発展という新情勢に適応する、新たな系統農協経済事業体制を提起したが、その構想に一貫したのは伝統的な全国連一元化の思想であった。しかし、状況が変化したので一元化を実現する形態は変化した。すでに長期

計画が提起された1973年から10年余りを経過した。その現状から回顧して、現状に影響を与えている長期計画構想の特質を指摘すると、次の如くである。

1. 全農一元化の事業体制 長期計画は米穀について「全国一元集荷体制の堅持」を、園芸については「分荷機能一元化」を、飼料畜産については「生産から販売にいたる全過程を総合した系統一元化対策」を提起した。つまり、系統農協の農産物販売を基本的に全農に一元化する原則を明らかにした。一元化の原則は一定の条件においては合理的であっても、これを一般原則とすることはできない。一元化を原則とすることによって、多元的な事業活動を否定することになり、多元的な事業活動にたいする指導理念の放棄を導びくことになる。農家、農協および県連の各段階で大量に発生する系統不利用、系統外事業活動は、指導上の巨大な空白を生み出している。系統農協の一部には多元的な事業活動、系統外事業活動を敵視する傾向さえある。1982年にはじまった農産物需給調整事業による「全国生産、販売計画」の運動においては、この運動に不参加の農家、農協にたいし「アウトサイダーの規制問題」を提起し、「できうれば法的措置が必要」という見解さえ現われた（土屋圭造論文『農業協同組合』1982年6月号）。

2. 事業分野の拡大と多様化 戦後の系統農協の事業構成の特徴を「米肥商型農協」と規定して、米麦販売、肥料購買、貯金吸収、余裕金運用の循環とみることは、確かに単純化のそしりを免がれ難い。しかし、これらの事業が基本であり、事業構成が単純であったのも事実である。全農の長期計画はこれと比べて、はるかに複雑で多様な事業への着手を提起した。例えば、花き類、緑化木事業をふくむ園芸事業を、米穀に次ぐ主要事業として提起した。しかも「整促体制」期の「全利用、無条件委託、一元集荷、多元販売」の原則を修正して、「需給調整機能の発揮による適正価格の実現」という事業方式を提唱した。園芸につづいて畜産事業を主要事業の地位に高めた。さらに系統農協の販売事業は従来、産地集荷にはじまり、都市卸売市場への出荷で終るものであったが、これを「大消費地における分荷機能や消費者接近の販売機能」の発揮、「大消費地直販事業」つまり小売

市場への進出まで延長した。

3. 系統3段階にわたる機能分担 例えば、飼料畜産事業の対策として「全農は県連、農協との機能分担をはかりつつ、生産の組織化、流通処理諸機能の拡充、販売機能の強化、ならびに飼料原料の安定確保と供給の合理化など、生産から販売にいたる全過程を総合した系統一元化対策」をしめした。この機能分担構想は、全農一元化の事業体制における3段階の機能分担であって、多元的事業活動を包含するものではない。

4. 都市小売市場への進出 従来の大消費地卸売市場にたいする集荷、出荷に全農直販事業を加えて、「直販事業の対象である都市農協の店舗、生協、大口実需者、食品小売店、自営実験店舗への総合供給体制」の整備を提起した。また、都市における「流通拠点としての生鮮食品集配センターおよびその補完施設の設置」を提起した。これは農協販売事業の歴史的画期をなすもので、農協の資本金格の変化をしめす。農協が協同組合形態の農村商業資本であるのに対して、全農は都市卸売商業資本であった。それが都市小売商業資本の性格を兼ねるに至ったのである。ちなみに全農が都市小売市場に進出するのに対して、都市小売商業資本の農村地域の地方都市への進出が急であり、これがまた全農が農村生活事業に着目するきっかけとなった。

5. 全農の農村生活事業への進出 農家の兼業化、農家人口の高齢化につれて、農家の生産者世帯から消費者世帯への変身が急である。この状況に即応して、全農は「組合員および地域住民の生活に全面的に対応しうる体制」を整備して、農協を「地域の生活の拠点」として再編することを、長期計画の重要な課題とした。

6. 全農ブランド 農村において「組合員の組織的結集と農協取扱品のイメージアップをはかる」ため、都市において「消費者接近による農産物の販売拡大をすすめる」ために、全農ブランドを制定する。クミアイマークから全農ブランドへの変遷は、全農の相対的に自立した巨大商業資本としての成長を象徴するものである。

7. 全農の自己資本の充実 全農の長期計画は長期事業方針と長期経営計画を二つの分枝とするものであるが、後者はさらに事業計画、財務計画

および要員計画に分れる。財務計画は自己資本計画、施設計画、外部出資計画、資金計画を内容とする。自己資本計画、つまり自己資本充実計画は増資、諸積立金、諸引当金の累積にまつものである。また、外部出資計画は主として、全農が持ち株機関として全額もしくは一部出資によって、その経営権に参画する協同会社の設立である。ちなみにその後「協同会社Ⅰ」に分類される会社（全農が経営権をにぎり、全農事業の一部を分担する会社）は、全農成立以前に19社が全購連出資などによって設立されていた。

全農の長期計画構想はそれが提起されて、すでに10年以上を経過した。この計画構想の特質は、単純な事業量拡大の推進計画ではなく、系統農協における連合会と農協の関係の再編成の準則をしめすものであった。また、その系統関係の再編成をつうじて、全農が事業推進をはかり、全農の市場占有率を高める軌道を設定したのもであった。この系統農協の再編成は、「連合会経済」が都市と農村の両市場にわたって事業活動をくりひろげる、有力な都市卸売商業資本として成長するために不可欠であった。また、農協が連合会経済に系列化された農村商業資本として脱皮する転機もなった。これは戦後農協の第3期の到来をしめす重要な変転であり、系統農協が組織関係、事業運営および経営、財務の各方面にわたって変貌をとげる動機でもあった。したがって過去に累積された協同組合の経験的準則のいくつかは空洞化し、機能を喪失するのであるが、新たな準則はそのいくつかは未熟であるという流動期に入り込んだとも言うことができる。その変貌と流動は多方面に現われている。その主要なものを以下に指摘する。

系統農協3段階の不均等発展 第1は系統農協3段階において、事業と経営は均等的に発展せず、全農＝連合会経済の肥大、剰余の発生にみるように、不均等発展をとげた。この不均等発展と連合会の優勢は、系統農協が米麦集荷、肥料購買に限定された事業を営み、これらの事業が政府行政の直接間接の管理化にあったことに由来した。全農の長期計画構想はその提案者の意図の如何にかかわらず、連合会優位の事業体制を、経済事業の

全般に拡散する動機となった。全農を頂点とする上からの事業推進が、農協の下からの事業集積を上まわる傾向が、新規の事業分野にも及んだ。農協の下からの事業集積はしばしば、系統外利用の軌道にのり、連合会に集積されなかった。そのような傾向は連合会事業体制の不備によるか、連合会利用が農協、農家に経済上の不利益をもたらすことから生じた。

また、全農が県連を媒介して推進する事業と品目に限ってみても、その要請を充たすには、農協は設備投資、要員の訓練と配置、農家の購販活動の統轄などの面で格別の努力が要求された。こうした上から推進する事業量を消化する農協の基礎能力は、全中が推進した「総合3カ年計画」活動(第1次が1971—73年、第2次が1974—76年)と「協同活動強化運動」(第1次が1977—79年、第2次が1980—82年)によって強化されるべきものであった。しかし、農協の事業推進の基礎能力の強化の速度を超えて、連合会経済の肥大化が進んだ。その進度のギャップの一つの表現が、全農の都市市場、加工製造、国際貿易にたいする積極的な投資と進出にあたりとみることができる。

連合会経済の肥大と農協事業活動の立ちおくれは、系統農協の段階間の経済事業の不均衡発展をしめすものであるが、その反面、「連合会利用型」の事業と品目は農協事業において、ますます重きを加えている。そしてこのことは、農協の事業構成の農家の経済的需要からの乖離を生み出すものであった。この乖離は農家の兼業化、高齢化による消費世帯化によっても促進された。

**連合会の需給調整機能** 第2に全農の長期計画構想は園芸事業について、「需給調整機能の発揮による適正価格の実現」を提起した。これを野菜に限定して言えば「野菜出荷安定法」(1966年制定)は、需給調整を一つの目的とするものであった。つまり、急増する都市人口に向けて、供給を確保することを主題として需給調整がはかられた。この需給調整策の特徴は供給不足を回避することにあった。

しかし、この野菜出荷安定法は大消費地指定市場への出荷促進、区域内生産の指定野菜の2分の1以上が指定消費地域に出荷され、共同出荷が出

荷量の3分の2以上を占めるという条件で、組織された大産地育成、を特徴とするものであった。したがって同法は大消費地市場に偏った産地育成、出荷促進を結果し、大消費地市場における出荷競争を生ずる危険を潜在するものであった。そこに農協出荷について需給調整の必要があったと言える。

しかし、需給調整が本格的に要請されるようになったのは、1970年代の後半、米をはじめとして、牛乳、鶏卵、肉豚、野菜、みかんの各種農産物の生産過剰が表面化した時期である。野菜を例にとると、1977—78年に秋冬期野菜が過剰生産となり、主産県が3—5割の出荷調整を実施しても価格低落を防ぐことができなかった。1977年の全国卸売市場の野菜入荷は1,218万t(前年比5.2%増)、1兆4,854億円(前年比1.3%増)にみるように、価格の伸び悩みが顕著であった。これは暖冬豊作の自然要因も作用したが、米の生産制限に伴う転作野菜の増加による結果でもあった。1978年には水田利用再編の39万haのうち73,918ha(野菜作付面積628,027haの12%)が野菜に転換し、前年の転換面積比15,000ha増となった(広瀬済論文『農業協同組合』1979年4月号)。

農畜産物全般におよぶ生産過剰傾向のもとで、全農は1978年6月に「中期5カ年計画」を制定し、「農産物需給調整、価格形成権の確立と大消費地販売対策の強化」を提唱して、青果物、畜産物の価格の乱高下、需要停滞傾向に対する打開策をしめした。(1)農産物の生産と販売の一貫した事業体制の確立をめざして、登録営農田地の造成と計画生産、計画出荷を促進する。(2)大消費地における系統の青果物分荷機能、畜産物販売機能の一元化をはかり、系統による需給調整、価格形成権を確立し、販売機能を強化する。(3)大消費地における農産物の総合販売戦略を強力に展開するため、直販機能を強化して、スーパー、百貨店、生協、専門小売店に対するルート別販売対策を確立する。

打開策の中軸は需給調整施策であるが、「計画」は青果物、畜産物について、次のように提起した。

(1) 青果物の需給調整機能の確立のための施策  
1. 重点品目の設定と全国共販運動の推進、主産県連の大消費地販売機能の全農への移行。

2. 野菜。需給調整委員会、品目別部会の設置などによる、組織的需給調整対策の推進、価格低落時の市場隔離対策と消費地分荷調整対策の実施。

3. 果実。系統共販、主要果実の大消費地共販占有率の拡大、専門連との一体的協調、提携強化による需給調整強化。

4. 市場販売機能の強化、加工向販売の推進、業務の改善など販売体制の整備強化。

## (2) 畜産物の需給調整のための施策

1. 現行登録団地の質的強化と基盤整備の促進、市場競争力のある畜産登録団地の計画的育成。

2. 計画生産、計画出荷体制の確立と系統自主調整保管制度の充実。

3. 鶏卵、プロイラー基金の機能強化。

4. 価格形成機能の強化と適正価格の実現。

5. 量販店など大口実需者に対する販売促進。

6. 生産調整に対する行政指導の強化などの政策要求とその実現（『農協年鑑』1979年版，p. 177，p. 201—202）。

「中期5カ年計画」は青果物、畜産物の取引慣行を考慮の上で、それが大消費地市場出荷分に限られたものであるとしても、需給調整措置をある程度、体系的に提示した。青果物と畜産物とでは、取引方法が異なるので需給調整措置も異なるが、次のように概括できる。(1) 主産地県の市場駐在駐在員の廃止と全農への移管。全農による市場分荷権の掌握。(2) 全農の主催する品目別全国部会による出荷計画の調整。(3) 主要卸売市場における過剰出荷数量の隔離。(4) 消費地市場における分荷調整。(5) 全農による自主的調整保管。(6) 加工処理による市場出荷の削減。(7) 出荷、価格安定基金による出荷抑制と価格補填。

全農の需給調整事業は「整促体制」期の「無条件委託、全利用、一元集荷、多元販売」方式を訂正して、取引上の第三者の立場に立った需給調整＝流通管理機関へ移行することである。一元集荷、多元販売方式においては、産地間競争は県連が全農に販売を委任することによって、全農に吸収され、解消する。需給調整方式においては、県連は依然として相互に産地間競争の関係にあり、全農は産地間競争に対する調停者の立場に立つ。

その調停もしくは調整は、都市消費者の購買需要の総和を基準とするもので、購買需要に適応させるべく、産地団体である県連を媒介にして、産地農家に対して出荷削減を要求するものである。その限りでは、産地農家の立場からみると、出荷削減を以て順応を要求する都市の購買需要は、調停者としての全農が代表して現われるのである。全農は農協連合会としては、会員である農協を介して組員＝農家の側に位置するが、需給調整における調整者としては、また産地間競争の調停者としては、都市側の購買需要を体現する立場に立つことになる。

全農を頂点とする機能分担 第3は全農を頂点とした「機能分担」体系の実現がはかられたことである。全農の長期計画構想は「農協、経済連、本会の段階別事業機能の統合一体化等による系統経済事業体制の刷新をはかるため、系統経済事業全体の機能の再点検と施設の再編成をすすめる」ことを提起した。具体的には系統農協の3段階にわたる「機能分担」の合理化と再編成である。この問題は1966年に中四国大規模農協協議会の全国連直接加入要求を発端として、議論されたという経過があった。当時、合併による経済的メリットを実現するべく、3段階制を全国連と農協の2段階制に改める観点から、機能分担の合理化が提起された。しかし、「機能分担」再編成に農協中央機関が関心をしめすようになったのは、1972年3月に全農が成立して、園芸、畜産、生活（自動車、燃料をふくむ）の各種事業が発展し、事業の多様化につれて、この各種事業の3段階における取扱方式について、合意を形成する必要が生じたのである。

全農の内部に設置された系統経済事業研究会（座長、藤田三郎）は、1年余りの討議をへて、1975年2月に「系統経済事業方式と段階機能のあり方」をとりまとめて発表した。この文書の基本的な観点は、「これまでの組織内部の一律的な事業運営やそれにもとづく事業方式を再検討し、効率的なシステムとしての系統経済事業方式の確立をはかること」（序論）であった。そして検討の方法として、「市場のしくみと価格形成などの市場構造的な分析をふまえて機能論的接近を軸に、作目別、

品目別事業方式を策定すること」、また農協と連合会の組織構成については、「経済事業からみた組織問題、とくに連合組織整備の方向は、順序としてこれらの作業の延長線上に、はじめて正しくとらえられる」(本論、I 前提と分析の視角)とした。ここで言う「連合組織整備」とは、系統組織の3段階制を2段階制に改組する問題である。

全農内部の研究会が「機能論的」に「事業方式を策定する」とは何を意味するのか。それは「県連と全国連との機能分担を貯蔵や配送などの物流機能との関連で」(同前)合理的に編成することであった。また「経済事業における単協の“自己完結”」の考え方は、「単協がみずから仕入れ、販売し、それ以上の協同化は必ずしも必要でないという議論」であって、現実的でない。例えば「寡占体制を強化しつつある肥料メーカーに対し、全国的な共同購買体制をしなければならぬこと」は戦前の旧全購連らしいの合意にぞくする。また、「青果物や食肉、鶏卵など自由農畜産物の需給調整」は「単協規模をはるかにこえた連合会機能」にぞくすることも、「総論的には認識の統一が得られている」(同前)。かくて「機能論的な接近」の結論は、まず第1は、「物流機能」を中心軸にした「県連と全国連との機能分担」であり、第2は「主として市場対応をおこなう連合会と、生産面対応をおこなう単協」との密接な連携である。

「系統経済事業方式と段階機能のあり方」の研究の、もう一つの重要な問題は「連合組織整備の方向」の問題である。組織問題の基礎をなす単協については、「単協の経営基盤を確立し、これらの人的、物(施設)的などの事業体制を整備すること」(同前)として、「正組員が2,000人以上の規模」の農協を前提することを結論とした。連合会は「機能論的接近を軸に、作目別、品目別事業方式を策定する」「作業の延長線上」で整備することを結論とした。この抽象的な結論を具体的に考えると、1975年度末において、正組員戸数2,000戸以下の農協が4,064組合(総組合数4,765組合)あったから、「正組員2,000人以上の規模」を前提とするためには、農協を合併することを意味した。「連合組織整備」を物的流通機能を基準にしてすすめることは、この研究報告が「本論」で9種類の事業についてしめた「段階別機能分担表」が、県連

に一定の機能の分担を求めていることを考えると、結論は2段階の連合会制度となる。しかし、この2段階の連合会は、単協の選択と合意にもとづいて設立されるものではなく、物流機能のうえで認知された存在である。このような議論が何らの抵抗もなく、農協(7人)県連(7人)の代表14人からなる「系統経済事業研究会」において通用したことを考えると、この時期にはすでに、連合会を流通機能の側面からだけとらえて、他の側面を考慮しない思想潮流が大勢をしめていたことを現わしていると思われる。

系統経済事業研究会が提起した、系統経済事業方式と系統3段階にわたる機能分担の構想は、経済事業の新たな情勢を反映したものであった。新たな情勢とは、第1に1961年の「農協合併助成法」による合併した大規模農協の設立である。多くの合併農協は、合併時に各種の専門農協を合併し、合併後に米麦、肥料以外の多部門の事業に着手した。そのため、事業は多様化し、その事業方式も米麦、肥料と比べて特殊、複雑なものとなり、連合会の伝統的な事業方式の変更をせまった。第2に、早期に成立した大規模農協は全国的な範囲で協議して、2段階連合会制を批判し、県連合会を超えて全国連合会加入を要求した。これは合併による事業量の大規模化のメリットを収益に反映させることを目的とした。連合会の事業方式の変更、連合会の積極的な事業上の機能の創造はさし迫ったものであった。第3、これが基本的な事情であるが、全購、全販両連合会が合併して全農が成立したことである。全農は成立に当って採択した「事業推進の基本方針」で、系統農協を社会的な流通革命の潮流にのせて、農村と都市を包含した新たな流通機構として編成することを明らかにした。大消費地経済圏への進出、原料輸入を中心とした貿易への進出、農村地方でのチェーンシステムの近代的店舗網の拡大などは、伝統的な事業方式の変更を強く要求するものであった(『農協年鑑』1973年版、p.106)。全農が系統農協の流通機能分担の再編成を積極的に推進したのは、全農を頂点とする物流機構のもとに県連と農協を包摂し、流通機能の分担をはかろうとしたからである。

全農財務の相対的自立傾向 第4に、全農の長

第5表 全農財務の推移

(単位：百万円、%)

	固定資産	外部出資	合計	自己資本	(内部留保)	固定比率I
1971年度(A)	16,198	6,624	22,822	10,000	1,728	43.8
1975年度	23,370	9,774	33,144	15,226	3,835	45.9
1980年度(B)	38,478	16,041	54,519	27,783	10,857	51.0
B/A (倍)	2.4	2.4	2.4	2.8	6.3	...

(注) 全農「業務報告書」による。1971年度は全購連、全販連の合計である。

第6表 全農出資の協同会社等の近況

(単位：百万円)

	1980年度		1981年度		1982年度	
	社数	出資額	社数	出資額	社数	出資額
協同会社Ⅰ	31	8,861	34	11,619	35	12,921
協同会社Ⅱ	69	1,661	70	1,971	71	2,215
関連会社	30	1,930	30	1,935	29	2,256
計	130	12,452	134	15,525	135	17,392
関連団体	19	2,828	19	2,807	19	2,807
合計	149	15,280	153	18,332	154	20,199

(注) 全農資料による。

協同会社Ⅰ。全農が主として経営責任をもち、全農機能の一部を分担する会社。

協同会社Ⅱ。県連などが主体になって設立し、経営を管理する会社。各県の飼料工場、食肉処理センター、農機センター、生活店舗など。

関連会社。事業取引の関連から出資している会社。地方自治体が主体である畜産加工、販売会社。くみあい肥料、農薬生産会社。飼料原料受入れ基地会社など。

関連団体。公共団体や他の系統機関などと共同出資の公益法人など。農畜産物、配合飼料の価格安定基金など。

期計画構想は経営管理改善対策として、自己資本の充実、部門別収支の明確化と投資の効率化、経営管理方式の確立と資金の効率的運用など7項目の方針をしめした。これにもとづく長期経営計画は事業計画、財務計画、要員計画に分れる。そのうち財務計画は自己資本計画、施設計画、外部出資計画、資金計画をふくむ。自己資本計画は、固定資産、外部出資の増大に見合った自己資本増成の計画であるが、具体的には増資、諸積立金、諸引当金の増成である。

1970年代の10年間の財務の推移は、自己資本が1971年度の100億から80年度278億へ2.8倍に増加したが、諸積立金を中心とした利益の内部留保に依存する傾向を深めた。その内部留保の自己資本にしめる割合は1971年度の17%から80年度39%にまで上昇した。また会員経済連の出資金は同期に83億から169億に倍増したが、そのうちの相当額は

第7表 協同会社Ⅰの設立時期別会社数

(単位：百万円)

	会社数	出資額
1972年3月以前	19	6,105
1972年4月～1980年3月	5	1,075
1980年4月以降	11	5,746
計	35	12,926

(注) 全農資料による。

全農の配当金の振替出資によるものであった。これを言い換えると、まず事業管理費と施設関連経費の急増を、新規事業の拡大と名目的な事業分量の増加による収益によって充足することであり、その収益から得られる利益を内部留保と配当振替出資に充当し、自己資本を増成することであった。この資本蓄積方式は新規事業拡大、事業分量の増大と密接不可分の関係にあり、相互に因果関係をなすものであった(参照『農協年鑑』1977年版、

p. 195)。

その相互因果関係的な成長は、固定資産と自己資本の関係についても指摘できる。固定資産の増加は、大消費地における卸売小売の商業的施設(直販施設と集配センターなど)、農村と都市を結ぶ物流施設(エーコープラインなど)、農畜産物加工および購買品加工製造施設など、すべて新規事業の拡大のための投資である。この諸施設は全農直営と協同会社に区別される。

施設拡大のための固定資産額(外部出資ふくむ)は1971年度の228億から1980年度の545億へ2.4倍に達した。そのうちの外部出資はすべて協同会社、関連会社、関連団体への出資であって、同期に66億から160億へ2.4倍にふえた。固定資産額にしめる外部出資額は両年度とも29%で変わらない。設備投資増は固定資産と施設関連経費の増加をもたらすが、それによる事業量増加は利益増を伴なう。増加した利益の大部分が内部留保と配当振替出資の増加の源泉となる。

ここでは設備投資の増加と自己資本増成が事業分量と利益の増加を媒介にして、一種の相互因果関係を形づくっている。しかし、この因果関係は単純な反覆ではなく、固定資産の増加率をこえて自己資本が増成され、固定比率は徐々に改善され

た。その固定比率改善の要因である自己資本増成の過程で、内部留保額の比率は1971年度17%から1980年度39%へと急速に向上した。これは全農の資本構成が名目的な会員県連の出資金依存から漸次に離陸し、独立的な資本の自己増殖運動を強化したことを意味する。

この資本自己増殖運動の過程において、外部出資が絶対額において漸次に増加した。外部出資の大部分は協同会社、関連会社、関連団体にたいする出資である。そのうち協同会社 I は全農成立以益の主として全購連出資による会社19社、全農成立以後、1980年3月までの設立5社、1980年度以降のもの11社であって、近年、増加の傾向にある。これらの会社、団体は直接間接に全農事業の傘下にあって、全国が基本的に経営権を掌握する会社であり、また全農の強力な影響下にある会社である。しかし、法制的には全農の会員である県連、農協の意志は直接に及ばない存在である。その意味で、これらの会社、団体は系統経済事業において重要な役割をはたしているが、県連、農協に対して独立した地位にある。これは全農の県連、農協からの離陸傾向を象徴すると言うことができる。