

# 經濟論叢

第137卷 第4・5号

---

- 財政家としてのベーム-バヴェルク(下)……………八 木 紀一郎 1
- フランクフルト学派統計学と数理統計学……………長 屋 政 勝 19
- 日本農業機械工業の流通機構……………ソーポン・チタサッチャー 44
- イギリス初期綿工場における労働者管理……………神 崎 達 久 70
- 地域間労働生産性格差と就業構造……………木 立 力 94
- 

昭和61年4・5月

京 都 大 学 經 濟 學 會

# 日本農業機械工業の流通機構<sup>1)</sup>

ソーボン・チタサッチャー

## I はじめに

農業機械工業は、産業構造の中での二大セクターである工業部門と農業部門との接点にある。生産立地は、他業種と比べて農村的性格が強い。いうまでもなく販売の側面でも、末端では農村地域を拠点としている。注目すべきことは、当業界の流通経路が製造企業の販売会社や特約店によって構成される商業者の系統と、農協系統との二本立てになっていることである。両者の相互関係は地域によって協調的、競争的の違いはあるものの、末端では相互補完的關係を保っている。

商業者系統について見れば、そこでは系列化の進行が特徴的であり、この販売体制の系列化は「稲作の機械化一貫体系<sup>2)</sup>」の完成期、すなわち1970年代以後に進行したものである。これは農業機械業界の再編成をもたらしたのである。

農協系統との関係では、京都地域の実例において示されるように、製造大企業の販売店が採っている販売政策も、専業・兼業製造企業<sup>3)</sup>の二類型がその相異なる二つのタイプを打ち出している。おそらくこれは両類型の相異なった経営戦略に基づいたものであろう。

そこで、本稿ではまず当業界の販売体制の系列化過程を検討する。その際、当業界上位2社、すなわち久保田鉄工と井関農機との間に起こった、いわゆる

1) 本稿は、拙稿「日本農業機械工業の企業類型」(『経済論叢』第132巻第3・4号、1983年9・10月)で十分に展開できなかった課題の分析を中心としている。

なお、上記論文に引き続いて本稿の作成に当たっても、様々な形で御指導下さった渡辺尚助教授に心から感謝申し上げます。

2) 同上論文、第1図、98ページを参照。

3) 同上論文、103～109ページを参照。

「販売店争奪戦」に焦点を当てる。次に、現在農業機械の販売網を構成している「商業者ルート」と「系統ルート」<sup>4)</sup>との関連を分析する。さらに、販売活動の一事例として京都地域における両ルートの実態に検討を加えてみたい。

## II 流通機構の系列化過程

第二次大戦直後農業機械工業（以下「農機工業」と略す）は「平和産業」とされ、一部の軍需工場が転換工場に選定された。この時期に動力耕耘機が出現したので、まずこの部門への他業種大手企業の進出が目立った。大手企業による生産、販売の系列化はこの時期に始まった。こうした動きの中で一部大手企業による生産の集中が強化されたのである。

それでは、販売の系列化がどのような形で進化したのかについて見てみよう。その起点をなしたのは、井関農機と久保田鉄工との間に起きた「販売店争奪戦」であった。

戦前の農機販売店には現在ほどの製造企業別系列販売会社及び代理店はなく、もっぱら個人商店あるいは農具屋、野鍛冶があるだけであった。つまり、農機具専門の取扱い商人はまだ出現していなかったのである。やがて、第二次大戦にはいると農機具の配給制が行われ、当時全国各県に総代理店制が敷かれるようになった。この総代理店制は戦後1949年まで続いた。農機具配給機関は性格の異なる二種類のものから構成されていた<sup>5)</sup>。すなわち、一方では各県の有力販売店で、当時としては県内屈指の大型店であり、各銘柄品を小売店に配給したものと、他方では各メーカーが自ら創り出したものとのである。このようにして、戦時統制は各農機製造企業に全国的規模の代理店網をもたらし、とりわけ井関の場合は、戦後総代理店が解除された後井関だけの卸売店網を拡大して、各県での販路を開拓してきた。この卸売店が発生したことは、現在の販売経路の中の「商業者ルート」が形成されたことを意味する。

4) 「商業者ルート」と「系統ルート」については同上論文、IV節、109～15ページを参照。

5) 薬師寺章男「当社販売網の移り変り」井関農機株式会社の内部資料、1975年、18ページ。

これらの卸売店が有力販売店である場合、有力企業品の併売も行っていた<sup>9)</sup>。このように、各製造企業は当初その販売体制において協調関係にあり、その限りで利害関係は一致していた。ところが、1950年代にはいと事態が一変した。それは、各大手企業が耕耘機の生産に参入したことによってもたらされたものである。すなわち、この時期に「販路の拡張のため激烈な競争が展開され、製造業者は販売業者への在庫の強要、系列販売店の強化、メーカー出資による販売会社、営業所等の設置などを進めた」<sup>7)</sup>のである。

こうして井関は耕耘機の製造販売を開始するとともに、それまでの対久保田協調関係を断ち切り、両社は一転して競争関係に突入した<sup>9)</sup>。井関と久保田との間に発生した「販売店争奪戦」（1953～61年）は、有力販売店に二者拮一を迫る形になった<sup>9)</sup>。こうした状況の中で、最初に久保田が「着々として販売の系列化に乗り出したために井関もこれに対処することになった」<sup>10)</sup>のである。結局、井関は新しい主力店を獲得して系列販売会社とするような作戦を採った。他方、久保田はそれへの対応策として、「販売店を完全に傘下に入れるためには、主製品は全部供給しなければならない」<sup>11)</sup>ので、しかも久保田は調整用機械の生産技術を持っていなかったため、脱穀機や籾摺機について今間製作所との間に生産契約を締結したのである。これに対抗して井関は、川崎、三菱などからエンジンの供給を受けることになった。

6) すなわち、当時の代表メーカーである井関の調整用機械や、久保田、ヤンマーの発動機を同時に販売することが多かった。例えば、井関が株式会社に改組されて間もなく（1936年頃）、大阪市南区立売堀にある「杉山商店」は久保田製品である農工用石油発動機の総代理店であったが、井関はこの久保田の農業用発動機の販売網に乗せてキセキ式籾摺機を委託販売することに成功した。また井関の販売店である岡山県の「河上商会」が、同様に久保田のエンジンと井関の籾摺機を併売していたのもその一例である（井関農機株式会社『井関邦三郎伝』1972年、128、282ページ）。

7) 武井昭『日本農業の機械化』大明堂、1971年、84ページ。

8) 井関農機、前掲書、274ページ。

9) 「販売店争奪戦」は井関と久保田との間に起きただけではなく、久保田とヤンマーの間にも、ヤンマー農機の発足（1961年）により東北各県で始まった。詳しくは、新農林社編『農機産業百年』新農林社、1968年、125～34ページを参照。

10) 岸田義国編『農機工業の変遷——戦後20年（1945～65年）』新農林社、1965年、70ページ。

11) 同上、70ページ。

1960年代にはいつてからのトラクターの出現は、農機業界の企業間格差を一層広げることになった。企業間の階層分化については、

「(1) 固定資産額も大きく量産体制が可能で販売網に対しても広く系列化しないしは製品専属化を可能とし、生産・販売両面で支配的立場を示し始めた第一次グループ。

(2) 特定の製品、限られた特定の市場分野においてのみ第一次グループに對抗でき、企業の安定を確保しようとする第二次グループ。

(3) 大手グループに系列化されることによって安定を保つことになる第三次グループ」<sup>12)</sup> の三群に分けられる。

以上のことから、従来の販売店に対する専属化、系列化が大手企業主導の道に進められていたことが理解される。こうした状況の中での大型機械(トラクター)の登場は、大手製造業者にこれまでにまして積極的に販売網を拡げさせることになった<sup>13)</sup>。

ここでも具体的に井関と久保田の場合を見てみよう。まず井関の場合は、久保田と異なりエンジン製造部門を持っていないという事情<sup>14)</sup>から、新しく独自の販売網を作り上げていくことを余儀なくされた。具体的には、まず傘下販売店に資金と人材を投入し、系列販売会社を設立する。すなわち、約10年間(1961～71年)に直取引販売店の吸収、合併、再合併等を行い、販売会社は1981年に全国で約47社を教え、原則として1県1社制を採っている。

他方久保田については、井関と同様に販売促進のためのサービス・ステーション創りを積極的に開始したのは1955年であったが、1970年までには合計12拠点を設置し、販売、サービス体制の充実を図った。したがって、1961年に設立された「旭川クボタ」は、久保田の系列販売会社としては初めてのものであ

12) 葉師寺、前掲資料、20ページ。

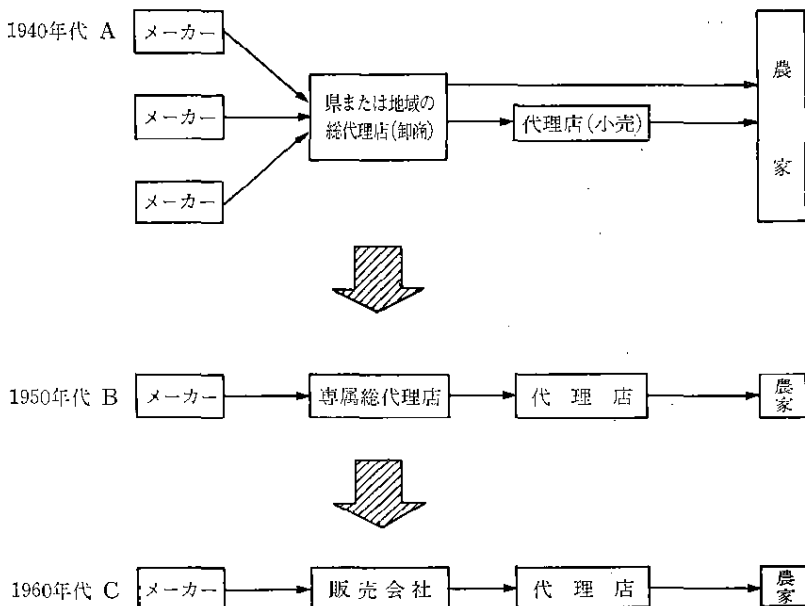
13) 中小・零細企業はこれに対応し得なかった。その理由については、武井昭は「その第一は販売に伴うアフターサービス機構の整備であり、第二には下取り、割賦販売に基づく資本力の優位性等」と指摘している。したがって、中小・零細企業が「生存するためには大企業の系列下に入ることを余儀なくされる」ことになる(武井、前掲書、81～4ページ)。

14) 詳しくは、拙稿、前掲論文の脚注10)、105ページを参照。

た。その後1970年までに55社が全国各地に設立された<sup>15)</sup>。

以上第1図でわかるように、農機業界における流通機構の再編成過程は、1960年代のいわゆる「商業者ルート」の確立をもって終り、現在に至っている。

第1図 農機流通機構の系列化模式図



【資料】 農林省「農業用機械販売業実態調査報告書」1964年、からの引用、武井昭『日本農業の機械化』大明堂、1971年、88ページより引用。

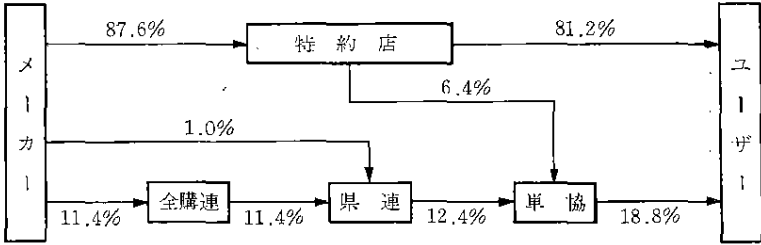
なお、農機流通機構の二本の軸をなす「商業者ルート」と「系統ルート」との関係についてみると、日本農業の機械化が本格的に進行する1950年代以降、すなわち耕耘機時代以降の動向は次のように集約できよう（第2図参照）。

15) 久保田鉄工株式会社『久保田鉄工最近十年の歩み』1980年、159ページ。

なお、このほかに三菱農機も同様に、同時期に「三菱系販売会社」を設立した（三菱農機株式会社「会社経歴書」1980年、16ページ）。ヤンマーの場合は、ヤンマーディーゼルの母胎として、1961年に耕耘機、脱穀機、防除機等の製造業社である竹下鉄工、藤井製作所、ニューデルター工業、協和農機と技術、資本の提携を行い、「ヤンマー農機」という新会社を設立した（ヤンマーディーゼル株式会社『燃料報国——ヤンマー70年のあゆみ』1983年、70ページ）。

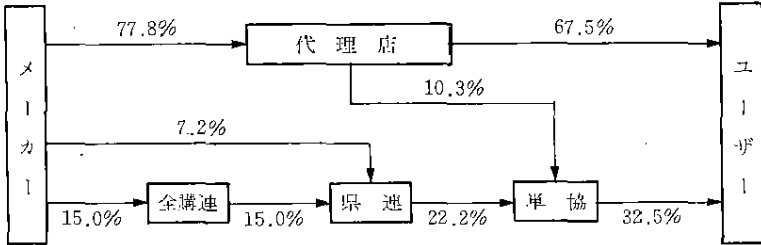
第2図 農機流通機構の変化

(1) 1950~1951年



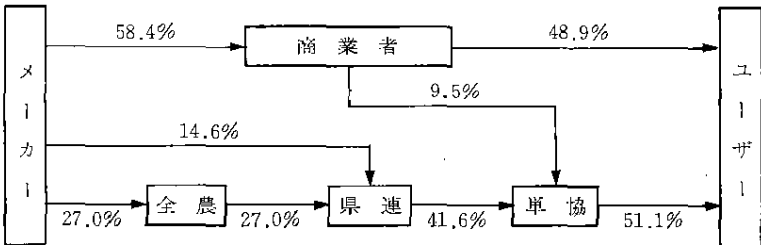
〔資料〕 協同組合経営研究所編『農業構造の変化と農協』178ページからの引用。

(2) 1960年



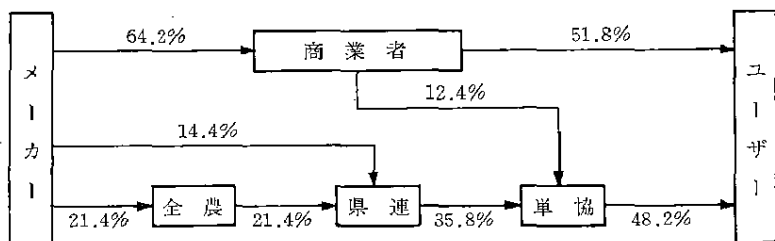
〔資料〕 農林大臣官房企画室，農林省農政局編『日本農業の機械化』83ページからの引用。

(3) 1971年



〔資料〕 全国農業協同組合中央会『農協の購買事業』124ページからの引用。

## (4) 1982年



〔資料〕 全国農業協同組合中央会『農業協同組合年鑑』446ページからの引用。

〔注〕 数字はいずれも各経路の流通価格割合を示す。

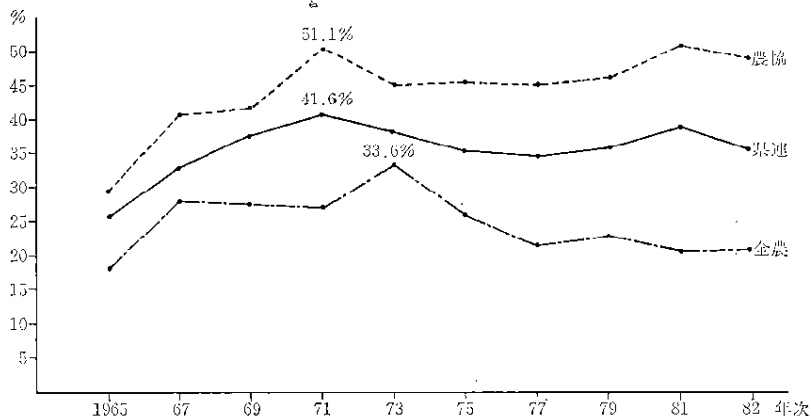
まず上述したように、1949年に農機具配給機関が解除されると同時に、農機の流通経路に急激な変化が発生した。従来圧倒的な地位を占めてきた、県総代理店や特約店等のいわゆる「商業者ルート」の比重が激減した。それに代って農協「系統ルート」の比重が増大する傾向は1970年代初まで続いた。特に農協系統の目覚ましい増大は、1961年から始まった「農機取扱体制確立運動」の成果と、1962年から推進された農業構造改善事業による「近代化資金」の成果とによって支えられている。つまり、1960年代にはいって本格的に進行した農業機械化の機運の下で、トラクターが導入され普及する際に、単価の高い農機の購入援助金として「近代化資金」が適用され、このことが結果的に政策融資の機関である農協系統<sup>16)</sup>に有利に作用したことが挙げられよう。

ところが、1970年代にいわゆる「稲作機械化一貫体系」がようやく完成されたことにより農機工業が成熟期を迎えた時点で、皮肉にも機械化による米の生産過剰が顕在化し、稲作の減反政策時代に突入した。すなわち、1971年に第一次減反が、1978年には転作を主目標とする第二次減反政策が実施されたが、これが農機の生産、流通に与えた打撃は大きかった。第3図に示されるように、農協系統の農機取扱比率は1971年に51%のピークに達した後急速に減少して、70年代後半からは横ばいを続けている。このことは減反政策の影響が一因では

16) 七戸長生『農業機械化の動態過程』農業総合研究所、1974年、216ページ。



第3図 農協系統の農機取扱の推移



【資料】 京都市経済農業協同組合連合会「農業機械技術指導員大会資料」1981年、12ページ、および全農東京支所農業機械部『農業機械事業の「現状」と「課題」と「対応」』1983年、52ページ、により作成。

あるが、後述のように各メーカーが系列販売会社により積極的な販売活動を行って、農協系統を追い上げた結果でもある。

### III 流通機構の現状分析

大量生産体制下にある今日の農機業界は、大量販売をいかにして実現するかという根本的な問題を抱えている。そこでこの節では農機の流通経路を全国、近畿、京都府の三つの次元で検討してみたい<sup>17)</sup>。

#### 1 「商業者ルート」

本稿にはいる前に商業者系統について概念的に触れておくことにする。このルートは製造企業の系列販売会社及び特約店から構成されている。系列販売会社は、大抵大企業の資本系列ないしは企業グループに組み込まれ販売活動を行っている。系列化の際の出資比率は親企業によって相異があるが、例えば久保田の場合は、販売会社55社のうち、出資比率40%台が29社、30%台が21社、

17) 京都府は典型的、かつ平均的な農業構造に最も近い形を採っているので、京都府を一事例として取り上げることにする。

20%台が5社となっており、平均出資比率は約37%である<sup>18)</sup>。これに対して、井関は自ら創り出した販売会社の数が多いため、出資比率は久保田のそれを上回って50%以上に達すると推定できる。他方、特約店は農機の卸・小売商であり、大手企業と契約を結び、農機を販売している。ただ、特約店はそれぞれが独立しているので、農協系統や同じ商業者系統でもある系列販売会社に比べると、全体としての組織力や販売力で一段落ちるといえよう。

### (1) 全国

一般に、系列販売会社は直接製造企業から製品を仕入れ、販売会社及び地域によって違いはあるが、大部分の製品は農家に直販されるか、まず特約店に卸され、次いで農家に販売されるかのいずれかである。残りの部分は農協系統の県経済連及び単位農協を経由して販売されている。例を挙げれば、井関の場合は全国的にメーカーから販売会社に約75%の製品を流し、残り25%は「系統ルート」を通じる。商業者の75%のうち直販は約50%、卸は25%である。久保田やヤンマーの場合もほぼ同様と推定される（内部資料の制約のため詳細は不明）。三菱農機は、後述のように農協系統の比重が大きい。

販売会社（以下「販社」と略す）及び特約店の数については<sup>19)</sup>、大手企業3社（久保田鉄工、ヤンマー農機、井関農機）を見た場合、第1表の通りである。その販社数及び従業者数では、久保田55社、8,230人、ヤンマー62社、4,866人、井関47社、5,400人となっており、販社数では3社とも1県1社ないし2社ずつという共通の体制を敷いている。ところが、ヤンマーの販社数は他の2社と比べてやや多いが、逆に従業者数はかなり少ない。久保田の従業者数はヤンマーのその倍近くで、ヤンマーの1社当たり従業者数は久保田の約半分でしかない。井関はこの2社の中間である。特約店を見ると、ヤンマーは店数及び従業者数

18) 久保田鉄工株式会社の内資料、1980年。

19) 本節での分析に当たって、農経新報社編『農機実業総覧』農経新報社、1981年を主資料として使用した。当資料の中で収録商業者数9,300社（本店、支店、営業所、サービス・ステーション等を含む）のうち、久保田、ヤンマー、井関の系列販売会社及び特約店を3社合計4,628社を抜き出して分析対象とした。

第1表 全国メーカー別販売会社・特約店・商店数及び従業者数

(1980年, 単位: 店, 人)

	農業機械の販売店及び従業者					
	合計		販売会社		特約店	
	A+C (営業所 を含む)	B+D	A 店数 (営業所数)	B 従業者数	C 店数 (営業所数)	D 従業者数
久保田	1,850	12,895	55 (919)	8,230	641 (235)	4,665
ヤンマー	1,596	9,917	62 (600)	4,866	669 (265)	5,051
井関	1,182	8,294	47 (545)	5,400	461 (129)	2,894
3社合計	4,628	31,106	164 (2,064)	18,496	1,771 (629)	12,610
(備考) 全国商業者数 (1979年)	9,281	48,970	年間販売額 10,113億45百万円			

【資料】 メーカー3社は、農経新報社『'81 農機実業総覧』1980年により、備考は通商産業省『我が国の商業』1981年、172～73ページにより作成。

- (注) 1. 営業所は、サービス・ステーション、サービス・センター、支店、出張所、商品センター、整備工場を含む。  
2. 従業者数は営業所のも含む。

とも一番多く、669店、5,051人(平均7.5人)である。久保田は641店、4,665人(同7.3人)、井関は461店、2,894人(同6.3人)という順である。これを見た限りでは、ヤンマーが特約店を通しての販売体制に他2社と比べてより大きい比重を置いていることがわかる。また販社にしても、特約店にしても、井関が他2社より小規模であるということは、両者の販売政策の相違に帰せられよう。

統計年度は1年ずれるが、全国農機販売店数(前出の第1表)と比べると、全国の9,281店、48,970人に対して、前出3社の合計はそれぞれ4,628店、31,106人となっている。この3社だけで全国の商店数、従業者数に対する比率はそれぞれ約50%、63%であり、相当の高率を示している。近畿地域に限定して見た場合も大体同じような傾向が見られる。つまり、「商業者ルート」で大手企業3社が果たしている役割はきわめて大きいといえよう。しかし、京都府に限っ

ていえば、その割合はきわめて低く、逆に「系統ルート」の比重がかなり高い。

## (2) 近畿

次に近畿地域におけるメーカー別販社、特約店及び従業者数を見ることにする(第2表参照)。メーカー別販社数は3社ともほぼ同じである。ただし、従

第2表 近畿地域メーカー別販売会社・特約店・商店数及び従業者数  
(1980年, 単位: 店, 人)

	農業機械の販売店及び従業者					
	合 計		販 売 会 社		特 約 店	
	A+C (営業所 を含む)	B+D	A 店 数 (営業所数)	B 従業者数	C 店 数 (営業所数)	D 従業者数
久 保 田	207	1,212	10 (103)	739	61 (33)	473
ヤ ン マ ー	180	1,023	9 (63)	495	78 (30)	528
井 関	155	890	9 (66)	559	66 (14)	331
3 社 合 計	542	3,125	28 (232)	1,793	205 (77)	1,332
(備考) 近畿商業者数 (1979年)	1,054	5,306	年間販売額 1,042億56百万円			

【資料】 第1表と同じ。

業者数では久保田、井関、ヤンマーの順であり、全国統計と同様な傾向を示している。また特約店については、やはりヤンマーが店数及び従業者数でトップに立つことも同様である。

以上見てきたように、全国及び近畿地域においてほぼ同じような二つの型を見出すことができよう。すなわち、販社数、従業者数が最大規模の「久保田型」と販社の規模は久保田のそれより劣るが、この流通パイプを補うために全国的に特約店をより多く設置している「ヤンマー型」である。しいていえば、「久保田型」は販社に重点を置いているのに対し、「ヤンマー型」は特約店に重点を置いているといえよう。井関の場合は、特約店がヤンマー、久保田より少い

が、販社が久保田のそれに次ぐため「久保田型」に分類されよう<sup>20)</sup>。しかし、この両型はあくまでも全国的・近畿的段階についてのみ見られるものであって、京都地域に限って見ると、また特有の現象が見られることが注意されるべきである。というのは、販社に重点を置いているはずの久保田が京都地域において販社を一つも持っていないからである（第3表参照）。この点については、農協系統との関連で後述する。

第3表 京都地域メーカー別販売会社・特約店・商店数及び従業者数  
(1980年, 単位: 店, 人)

	農業機械の販売店及び従業者					
	合 計		販売会社		特 約 店	
	A+C (営業所 を含む)	B+D	A 店 数 (営業所数)	B 従業者数	C 店 数 (営業所数)	D 従業者数
久 保 田	13	94	—	—	3 (10)	94
ヤ ン マ ー	13	73	1 (1)	16	6 (5)	57
井 関	13	73	1 (10)	65	2	8
3 社 合 計	39	240	2 (11)	81	11 (15)	159
(備考) 京都事業者数 (1979年)	132	676	年間販売額 134億44百万円			

〔資料〕 第1表と同じ。

### (3) 京都府

ここで京都府における大手企業3社の販社及び特約店を見てみよう。まず第4表は、1981年のアンケート調査の結果をまとめたものであるが、メーカー3社の販社及び特約店は合計して13社である。井関の場合は、販社として「京滋キセキ販売株式会社」<sup>21)</sup>（第4表のK社）が資本金及び従業者数の規模では最

20) 三菱農機の場合は、後述するように、農協系統との関係が深いので、この両型に分類されない。

21) この会社は、後述のように京都府のほか、滋賀県、兵庫県の一部（氷上郡）を管内の販売会社として井関の製品を取り扱っている。

第4表 京都地域メーカー別販売会社及び特約店の構成（1981年のアンケート調査結果）

（単位：千円，人，所）

販売会社及び特約店	所在地	資本金	従業者数	営業所数	主要銘柄	取扱機種
〔久保田鉄工〕 A社（特）	綾部市	25,000	52	6	クボタ	耕耘機，管理機，コンバイン，ハーベスター，エンジン，草刈機
	B社（特）	京都市	20,000	2	クボタ	全機種
	C社（特）	相楽郡	18,297	16	クボタ	トラクター，管理機，田植機，防除機，コンバイン
〔ヤンマー農機〕 D社（販）	中郡	10,000	16	1	ヤンマー マルマス 日研 新ダイワ ヤンマー	全機種 乾燥機，精米機，カッター 刈払機 刈払機，ポンプ
	E社（特）	舞鶴市	10,000	10	ヤンマー	トラクター，刈払機，田植機，防除機，コンバイン
	F社（特）	京都市	6,300	13	1 本田 ヤンマー サタケ	ティラー 全機種 乾燥機，精米機，糶摺機，ライスグレーダー
	G社（特）	綴喜郡	3,000	6	ヤンマー 本田 上森 大島	トラクター，田植機，防除機，コンバイン，糶摺機，建設機 耕耘機，管理機，エンジン バインダー 乾燥機，糶摺機

H社(特)	福知山市	(不明)	10	1	ヤンマー	(不明)
I社(特)	亀岡市	2,000	13	2	ヤンマー	全機種
J社(特)	京都市	5,000	5	1	ヤンマー	全機種
					山本	乾燥機, 米選機, カッター
					カンリウ	精米機, 自走自脱機
					マルナカ	防除機, 刈払機
					本田	ティラー, 管理機
[井関農機]						
K社(販)	京都市	80,000	65	10	キセキ	全機種
					キセキカワサキ	エンジン
L社(特)	福知山市	10,000	3		キセキ	トラクター, 耕耘機, 田植機, コンバイン, バインダー
					キセキカワサキ	エンジン, 刈払機, グレーダー
M社(特)	宮津市	100	5		金子	乾燥機
					キセキ	トラクター, 田植機, コンバイン
					初田	防除機
					三菱	モートル

(注) 取扱機種中の「全機種」とは、稲作作業に使用されるすべての機種(トラクター, 耕耘機, 管理機, 田植機, 防除機, コンバイン, バインダー, 脱穀機, 籾摺機, 精米機, 乾燥機)を意味する。

第5表 京都地域メーカー別販売店（営業所を含む）の立地（1980年）

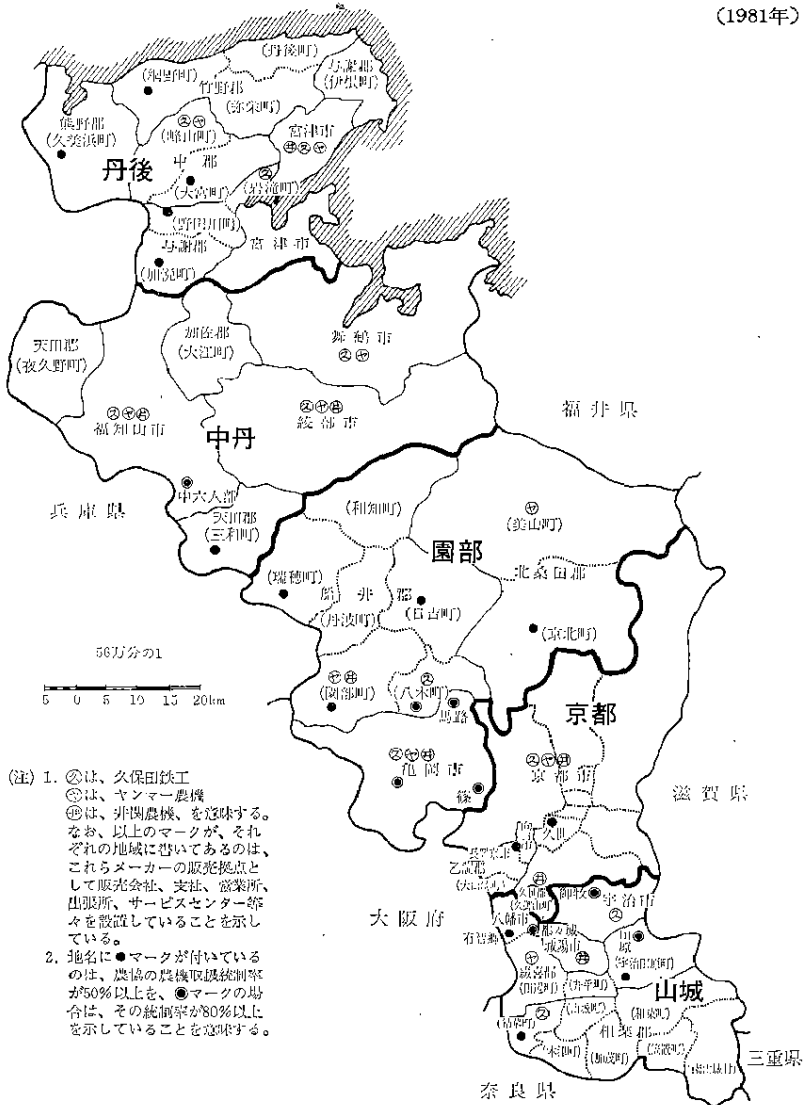
久 保 田			ヤ ン マ ー			井 関		
販 売 店	所 在 地	従業者	販 売 店	所 在 地	従業者	販 売 店	所 在 地	従業者
〔販売会社〕 なし	—	—	〔販売会社〕 D 社 宮津営業所	中 郡 宮 津 市	16	〔販売会社〕 K 社 住宅事業部 福知山営業所	京 都 市 京 都 市 福知山市	65
〔特約店〕 A 社	綾 部 市	52	〔特約店〕 E 社	舞 鶴 市	10	京北支店	福知山市	
福知山営業所	福知山市		F 社	京 都 市	13	綾部営業所	綾 部 市	
舞鶴営業所	舞 鶴 市		美山出張所	北桑田郡		亀岡営業所	亀 岡 市	
綾部整備センター	綾 部 市		G 社	綴 喜 郡	6	山城営業所	城 陽 市	
宮津支店	宮 津 市		H 社	福知山市	10	京南商品センター	久 世 郡	
峰山営業所	中 郡		綾部営業所	綾 部 市		京都支店	久 世 郡	
岩滝整備センター	与 謝 郡		I 社	亀 岡 市	13	京南営業所	久 世 郡	
B 社	京 都 市	26	美山営業所	北桑田郡		園部営業所	船 井 郡	
亀岡営業所	亀 岡 市		園部営業所	船 井 郡		〔特約店〕 L 社	福知山市	
八木支店	船 井 郡		J 社	京 都 市	5	M 社	宮 津 市	
C 社	相 楽 郡	16	大宮支店	京 都 市				
北稻工場	相 楽 郡							
宇治営業所	宇 治 市							
合 計	13店	94人	合 計	13店	73人	合 計	13店	73人

〔資料〕 第1表と同じ。



第4図 メーカー3社の販売拠点の配置図及び農協の農機取扱統制率の分布図

(1981年)



も大きい。ヤンマーの場合は、府北部の中郡にある「丹後ヤンマー販売株式会社」(D社)がある。規模は井関のそれほど大きくはない。特約店については、井関2社、久保田3社、ヤンマー6社である。従業者数は久保田が最も多く、3社で合計94人の規模である。久保田の特約店3店のうち、B社は京都市及び丹波地域を、C社は山城地域を、A社<sup>22)</sup>は丹後地域を、京都府を3区分して管理し、製品を流通させている<sup>23)</sup>。

販社、特約店(営業所を含む)の立地について、第5表を見ることにしよう。大手3社の所在地は営業所を含めて、テリトリー別に示せば第4図の如くである。つまり、京都府を山城、京都市、園部、中丹、丹後に区分し、山城においては井関が久世郡、城陽市、久保田が相楽郡、ヤンマーが綴喜郡にそれぞれ飛び地的に販売拠点として販社か特約店を置いている。園部には亀岡市、船井郡、中丹には福知山市、綾部市、丹後には宮津市を中心として、3社揃ってそれぞれの地域に販社、営業所等を1ないし2ヶ所設置している。このように地域的に見た限りでは、山城を除いて、3社とも設置したテリトリーは共通した特徴を持っている。このことは「系統ルート」の販売拠点との関連で後述することにする。

## 2 「系統ルート」

農協系統ルートにおける農機の流れは次のようになっている。まず各単位農協(以下「単協」と略す)は、ユーザーである農家からの要求が多い機種について、県経済連(以下「県連」と略す)に購入を申請する。これを受けた県連は、単協から要求の多い機種を全農に申請する。これを受けて全農は、県連からの要求の多い機種を中心に、全農としての取扱機種を決定する。このため、県連や単協は、全農によって取り扱われなかった機種については、直接メーカーや系列販社、特約店から購入している。

22) 当社は久保田の子会社である「クボタ事業社」(投資会社)により、1977年に出資設立されたものであり、その出資比率は35%である(久保田鉄工、前掲資料)。

23) 久保田の特約店(第4、5表のB社)である「田中機械株式会社」京都市本社社長の田中重隆氏より聞き取り、1981年8月21日。

## (1) 全国

全農を頂点とする農協系統の農機取扱高は、1983年度において1,314億円となっている<sup>24)</sup>。これに対して県連のそれは2,233億円であり、単協では3,413億円(ただし1982年度の数字、第6表参照)である。「系統三段階」<sup>25)</sup>において生

第6表 経済連、単位農協の購買品取扱実績(1983、82年)

(単位: 億円, %)

		購買品取扱総額		生産資材		(うち)農業機械		生活物資	
		実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
経済連段階	全国	40,808	100	25,527	62.5	2,233	8.7	15,281	37.4
	近畿	3,570	100	1,773	50.0	171	9.7	1,797	50.0
	京都	412	100	207	50.2	30	14.7	205	49.7
単協段階	全国	49,809	100	33,195	66.6	3,413	10.3	16,613	33.3
	近畿	3,983	100	2,273	57.1	264	11.6	1,710	42.9
	京都	519	100	245	47.2	47	19.1	274	52.8

[資料] 全国農業協同組合中央会『農業協同組合年鑑』1985年版、446~47、450~51ページにより作成。

(注) 単協段階の数字は1982年のものである。

産資材のうちに占めている農機取扱比率が全農段階4.7%、県連段階8.7%、単協段階10.3%となっており、全農段階を除けば、近畿地域ではほぼ同様な比率を示している。

## (2) 近畿

近畿地域での生産資材取扱比率は、前出の第6表で見られるように、全国の平均を大幅に下回るにもかかわらず、農機取扱比率は全国水準を上回っている。すなわち、全国の購買品取扱総額に占めている生産資材の比率が県連62.5%、

24) 数字は、全国農業協同組合中央会『農業協同組合年鑑』1985年、232ページによる。

25) 農協系統組織の三段階制とは、基本組織であり、本来農民を組合員とするいわゆる単位農協、これらの単位農協が集まって県段階で組織する県連合会、さらに県連合会によって組織される全国連合会の三段階をいう。足羽進三郎編『農協の現状と課題』東洋経済新報社、1974年、101~102ページ。

単協66.6%に対して、近畿地域ではそれぞれ50%、57.1%と大幅に下回る。しかし農機の取扱比率は、全国平均に対して近畿地域ではそれぞれ1ポイント、1.3ポイント上回っており、この地域での農機取扱比率の相対的な高さは特徴的である。

### (3) 京都府

京都府においては、県連及び単協における農機の取扱比率は、その他の生産資材の取扱比率よりもさらに高い（つまり、1位は農業機械、2位は石油、3位は肥料など）。すなわち県連では14.7%、単協では19.1%と、全国平均よりも高い近畿の水準をさらに上回っているのである。つまり、単協段階では京都府における農機の意義はきわめて大きいということになる。このことが、京都府における「系統ルート」の比重の大きさを示すものであるかについては、後段で立ち入って検討したい。

次に、京都府農協系統の支所別農機取扱実績（第7表）を見てみよう。県連の取扱金額は1979年度30億円、80年度約31億円で、3.3%の微増である。支所別取扱比率を見ると、園部42.2%、中丹21.8%、丹後19.8%、山城11.4%、京都

第7表 京都府農協系統の支所別農機取扱実績 (単位: 百万円, %)

	農家戸数 (戸) ④	年間推定需要 (④×作付面 積額)		単協取扱金額 (1980年度)		統制率 (%) ⑤/⑥	経済連取扱金額			
		実数 ⑦	比率	実数 ⑧	比率		(1979年度)		(1980年度)	
							実数	比率	実数	比率
京都	7,793	1,013	10.6	207	4.7	20.4	110	3.6	103	3.3
山城	11,164	1,636	17.2	655	14.9	40.0	348	11.5	352	11.4
園部	14,010	2,401	25.2	1,662	37.8	69.2	1,020	33.9	1,298	42.2
中丹	18,162	2,551	26.8	990	22.5	38.8	734	24.4	670	21.8
丹後	11,446	1,919	20.2	880	20.0	45.8	774	25.7	609	19.8
							(その他) 25	0.9	46	1.5
合計	62,575	9,520	100	4,394	100	46.1	3,012	100	3,078	100

【資料】 京都府経済農業協同組合連合会「農業機械技術指導員大会資料」1981年、11～13ページ、により作成。

3.3%という順である。これは、それぞれの地域において全耕地面積に占める稲作面積の比率に対応している<sup>26)</sup>。したがって、単協の支所別取扱比率を見ても同じような傾向が見られよう。とりわけ単協段階では、農機の取扱統制率は支所別に見ると、園部69.2%、丹後45.8%、山城40.0%、中丹38.8%、京都20.4%という順になっている。この統制率の順を農機取扱金額比率のそれと比較すれば、1位の園部と5位の京都を除いて、2、3、4位は逆転している。これははたして何を意味しているのであろうか。

とりあえず前出の第4図を見ることにしよう。この図は農協の農機取扱統制率を、支所別各農協においてさらに詳しく図示したものである。これによれば、農機取扱統制率が50%以上を占めている単協は支所別に見ると、山城6ヶ所、京都2ヶ所、園部8ヶ所、中丹2ヶ所、丹後5ヶ所となっており、最も多い所はやはり園部である。これは第7表で示される統制率の順と同じである。その上、統制率が8割以上を占める所を見ると、園部は最も多く4ヶ所を数え、次いで山城の3ヶ所である。注目に値するのは、大手企業3社が販売拠点を置いていない地域では農協の農機取扱統制率が高いことである。例を挙げれば、丹後の各地域、園部の瑞穂町、日吉町、京北町、馬路、篠など、京都の向日市、山城の御牧、都々城、有智郷、宇治田原などである。とはいえ、メーカーの販社が設置されていても、農協の統制率は依然として高い例も数ヶ所見られる。例えば、園部の八木町、亀岡市では農協とメーカー系列販売店との競合関係が明白に見られる。

以上の点について、さらに大手企業の事例に即して検討してみよう。まず久保田の場合は、前述のように、京都地域において系列販社を設置しておらず、このことが井関とヤンマーの場合と比べたときわめて特徴的である。これはおそらく、久保田にとっては京都府内における農協系統の強さ<sup>27)</sup>を考慮すると、

26) 京都府全体の作付延面積は、1978年に39,400ヘクタールであるのに対し、稲作の耕地利用面積は地域別に見ると、園部7,071、中丹6,223、丹後5,448、山城5,248、京都2,010ヘクタールである(近畿農政局統計情報部編『京都農林水産統計年報』京都農林統計協会、1979年、25ページ)。

27) 京都府において系統ルートを通じる場合は、農機の総売上高の約32%を示しているが、しか

第8表 京都府におけるメーカー別、販売経路別

	久保田			ヤンマー			井 関		
	商者	系統	計	商者	系統	計	商者	系統	計
総売上高 構成比(%)	90 11.5	160 20.5	250 32.0	110 14.1	20 2.6	130 16.7	190 24.3	10 1.3	200 25.6
(備考:滋賀県) 総売上高 構成比(%)	370 26.4	40 2.9	410 29.3	320 22.9	60 4.3	380 27.1	320 22.9	20 1.4	340 24.3

〔資料〕京滋キセキ販売株式会社の社内資料，1981年，により作成。

農協を通じて製品を流した方がより効率的だからであろう。本来、久保田はいわゆる「久保田型」として販社に強いはずであるにもかかわらず、京都地域では逆の、変則的な現象を見せているのはこのためである。いずれにしても、久保田は「商業者ルート」の流通パイプとして、三つの特約店を各地域に設置している。しかし、農協の農機取扱統制率の高さをもって、農協はこれらの特約店に対し、いわば競争相手として立ち現われている<sup>28)</sup>。例えば、地域的に見るとわかるように、山城の精華町、園部の亀岡市、八木町、園部町等ではB社及びC社対農協系統の競争関係の発生が窺えよう。このような事情から、久保田の京都府における販売戦略は、商業者と農協系統の「両立型」といえよう。このことは第8表で確認することができるであろう。また特約店に力点を置くいわゆる「ヤンマー型」は、京都においては農協系統との関係で、久保田と同様の「両立型」の範疇に入れることができるであろう。

井関の場合は、久保田と違って「系統ルート」を通さずに、販社を製品の流通パイプとして活用している。これは上述の「京滋キセキ販売株式会社」の設立によるものである。しかも、丹後、中丹においてそれぞれの地域に1社ずつの特約店を置いている。結局、井関はこのような販社、特約店を抱えているので、「系統ルート」との取引を開始すれば、系統農協の資金力、価格の面から特約店の経営に打撃を与えることを恐れ、農協との取引を京都府においては政

〔注〕滋賀県の場合は低く、約12%を占めるにすぎない(第8表を参照)。

28) 田中機械、前掲聞き取り。

農機売上高の構成(1980年)

(単位: 千万円)

三菱			その他			合計		
商者	系統	計	商者	系統	計	商者	系統	計
80	50	130	60	10	70	530	250	780
10.3	6.4	16.6	7.7	1.3	9.0	67.9	32.1	100
100	50	150	120	—	120	1,230	170	1,400
7.1	3.6	10.7	8.5	—	8.5	87.8	12.2	100

策的に低く抑えているといわれている<sup>29)</sup>。この点は久保田の販売政策と対照的である。久保田とヤンマーの「両立型」に対して、井関のそれは「商業者中心型」ということができるであろう。

他方三菱農機の場合は、販売ルートが全国的には「系統中心型」といえるが、京都地域においてもその性格を典型的に現わしている。

### 3 事例分析——井関農機の場合

ここで井関の京都における販売活動の実態を一事例として取り上げてみたい<sup>30)</sup>。京都地域における井関の直轄販社は前出の「京滋キセキ販売株式会社」であり、これは1970年に井関農機と川崎重工の資本参加によって発足したものである。資本金は(1981年)8,400万円、従業員数176人、年間売上高75億円であり、取扱製品は農機以外に施設全般や一般住宅である<sup>31)</sup>。当社の活動地域は京都府、滋賀県のほかに兵庫県氷上郡(京都府との県境)である。

当社の販売を担当している諸営業所は、滋賀県8ヶ所、京都府6ヶ所、氷上郡1ヶ所、合計15ヶ所である。他に滋賀県、京都府それぞれ2ヶ所ずつのサービスセンターがある<sup>32)</sup>。当社の取り扱う農機のシェアは次の通りである。京都

29) 京滋キセキ販売株式会社京都市本社副営業所長の川端将司氏より聞き取り、1981年7月23日。

30) 本節は主に1981年7月23日に行った同上の聞き取り調査に基づいてまとめたものである。

31) 当社は、1973年にニッセキハウス工業株式会社の代理店としてプレハブ住宅の販売施工に進出し始めた(京滋キセキ販売株式会社「会社案内」1981年、2ページ)。

32) 機械の整備点検、定期点検、農作業時期外の事前点検等々を行う施設である。このような点検作業以外に、サービスの面では土曜日、日曜日でも営業するので、農協のそれと比べてより緻

地域に対するメーカー全体の出荷台数は1980年現在トラクター5,170台、コンバイン5,660台、田植機1,920台、耕耘機4,280台となるが、この中で当社の占める比率は、トラクター17.8%、コンバイン23.1%、田植機25.6%、耕耘機15.6%であり<sup>39)</sup>、これを平均してみると、当社の販売シェアは、約1.5～2割である。つまり、現在大手4社だけで約8割ほどのシェアを占めている中で、1社当たり平均2割のシェアを持つことになるが、当社の比率はこの平均値を示しているのである。地域別に見ると、京滋圏では滋賀県の占めている出荷台数が最も多く、全地域及び大部分の機種約5～6割の比率を占める。

販売方法については、目標として直販が50%、卸売りが50%の比率である。商品の支払い方法は取り扱っている機械があまりにも高額であるため、ユーザー・ローンとしての販売及び延べ払いという方法を採用している。ユーザー・ローンで販売しているのは約2割で、延べ払いは6割あり、残りは一括払いという形である。とりわけ顧客がユーザー・ローンで購入する場合は、当社が全額の資金を銀行に対して保証しているので、顧客にとってきわめて好都合といえる。しかも低金利(年利約9%)で銀行(主に地方銀行、相互銀行、農林中金、信用金庫等々)から融資を受けることができる。この制度は農協の取扱いと比較しても遜色がない。したがって、アフターサービスを考え合わせると、農協に対して比較的有利な立場に立ちうるといえよう。

販売価格については、農協の農機取扱高が全国的レベルで約5割も占めているので、最終的に全農がその決定権を握っている。さらに販売価格上の政策としては、不需要期(農閑期)と需要期(農繁期)とで販売価格に格差を設ける制度も実施している。

#### IV 流通機構における類型の検出

農機販売体制の系列化によりもたらされた、大手企業の流通網に対する政策

\\密であるといわれている(京滋キセキ販売、前掲聞き取り)。

39) 数字は、京滋キセキ販売株式会社の内部資料による。



の二つの類型と、農協系統の台頭、流通経路における役割分担との関連で設定しうる三つの類型に関しては、既述の通りである。それではそれぞれの企業が販売網に対して採ってきた政策が、どのような意味を持っているのかについて考察してみたい。

まず農協系統との関係で主要企業の採った販売政策は、結局二つの類型に区分されると考えられる。つまり、農機専業大企業型と兼業大企業型の二類型である。前者は井関農機と三菱農機を代表とするが、井関が「商業者中心型」の販売政策を採ったのに対して、三菱は対照的にむしろ「系統中心型」の政策を採った。井関は「販売店争奪戦」の過程で久保田と対抗するために、自ら独自の販社を全国的に創設した。これは専業大企業という生産構造に対応した販売戦略であったということができよう。というのは、地域によって相異はあるが、農協が井関の製品を扱う場合、その地域における井関の自社販売会社と競合関係に陥ることを回避するためである。同じ理由によって三菱の場合は、系列販社を積極的に創り出すことをせず、ほぼ全面的に農協系統が三菱の販社の役割を果たしているように見える。三菱のこのような販売戦略は井関のそれと対照的に異なるように見えて実は同質なのであり、これまた農機専業大企業に適合的な政策と見るべきである。

他方、兼業大企業型としての販売戦略を採っている久保田鉄工とヤンマー農機は、前者のそれと異なって「商業、系統の両立型」の、いわば弾力的な販売政策を採っているのである。両社とも農機業界においては兼業大企業であるばかりか、当業界上位の2社であることに注目すべきである。そもそも両社は、経営多角化の一環として農機部門の生産販売に進出した企業であり<sup>34)</sup>、販売戦略もまたその多角的経営方式に対応するものであった。すなわち、久保田の場合は、自社独自の販売網を創る際に、既存の総代理店や有力販売店などに資本参加することによってこれを実現しようとしている。この場合、井関のそれと比べれば、井関ほど販売部門に対する投資を必要としない（前出の久保田の系

34) 拙稿、前掲論文、105～09ページを参照。

列販社に対する平均出資比率は37%である)。その上、例えば京都府のように農協系統の農機取扱比率がきわめて高い地域では、久保田は自社販社を置こうとはせず、全面的に農協系統を活用している。ヤンマー農機の場合も、積極的に系列販社を設置せずに、販売活動では特約店と農協系統を利用している。両社がこのような販売政策を採ったのは、兼業企業という性格から、農機部門の成長力が弱まってくる段階に達した時、起りうる当該部門の相対的縮小に備えて、その際に発生する損失を最小限度に抑えようとする打算が働いていると見ることもできるのである。その限りで、このような販売体制そのものが、状況いかにによっては農機製造部門の縮小ないしそれからの撤退さえもの可能性を暗示しているといえよう。

以上の検討から、当業界の大企業の販売網政策における二類型をほぼ検出したと考えるが、販売戦略の包含する様々な具体的問題、例えば販売計画、販売管理、販売促進等の分析は依然として残されている。これらを今後の課題としたい。

なお、1960年代から農機流通における役割を増大させてきた農協系統の農機取扱比率は、上述のように第一次、第二次減反政策以後横ばいとなり（前出の第3図参照）、さらに減少傾向を示している現状であるが、商業者ルートの上上げは今後より一層激しさを増すであろう。例えば、1960年以後の「近代化資金」の運用によって系統ルートの農機取扱比率は急速に増大してきたのであるが、しかし商業者側はそれに対抗するため、クレジット・ローン等の資金活用のほかに様々な販売、サービス活動を展開して、農機市場の占有率を取り返そうと努力を重ねている。農協系統の経営環境は今後ますます厳しいものとなるであろう。

(1985年3月3日脱稿)

〔附 記〕

本稿作成に当たり、貴重な資料を提供して下さい、またインタビューに快く応じて下さった京都府経済農業協同組合連合会施設機械部部長浅田春朗氏、同連合会農業機械課

調査役横山勲氏、京滋キセキ販売株式会社取締役営業副本部長川端将司氏、田中機械株式会社社長田中重隆氏（いずれも肩書は御協力頂いた当時のもの）、またアンケートに協力して下さった京都府下の販売会社、特約店の方々に心から謝意を表したい。