

農協適正規模の経済分析

—農協適正規模基準の設定理論とその実証的検討—

亀 谷 晃

1 は じ め に

戦後、農協制度が発足して以来今日まで、農協の規模ないし経営に関する論議が高まった時期は二つに分けることができる。第一期は昭和20年代における農協経営不振や市町村合併にもなって、農協経営の規模が問題となった時期である。第二期は昭和30年代後半から昭和40年代へかけての行政的支援による農協合併、それに次ぐ自主的な農協合併の時期である。今日、総合農協系は自主建設路線の旗印の下に、農協経営の体質強化に努めているが、その基盤形成ないし戦略的手段として組合間の合併による農協の大型化、広域化をいっそう進める方向を打ち出してきている。これは全国および各府県の農協中央会の合併構想などにみられるところであり、その一部はすでに実施に移されつつある。このような農協の合併、大型化の原因は農業、農村および農協をめぐる経済状況の激変に対処し農協の経営体質を強化するためであるとみられる。その点の詳しい検討はここでは省略するが、かかる農協の合併、大型化への気運は、農協の規模問題ないし適正規模への関心を喚起してきている¹⁾。しかしながら、農協規模問題ないし農協適正規模に関する検討は、理論的にも実証的にも、また政策立案的にも従来から必ずしも十分に行なわれてきたとはみられない。もちろん、ぜんぜんなかったわけではないが理論的、体系的に検討されたものは数少ない。

本稿ではこのような諸事情を背景としながら、農協の適正規模問題に現実論的なアプローチを試みる。第一に、農協の適正規模基準の設定に関し理論的に検討し、農協の適正規模に関する具体的な指標を提示する。第二に、これにしたがい農協規模の現状分析を行ない、適正規模の現状と適正規模化の問題点を検討する。ただし、これらの検討は未だ確固としたものではなく、一つの試論として提示したものであることを予め断っておきたい。

2 農協の適正規模問題解明の困難性

一口に「農協の適正規模」といっても、この問題は具体的に考えると極めて解明困難な問題である。なぜか、その理由は根本的に次のものに依拠している。

- (i) 「適正規模」の考え方(概念)はともかく、「農協」の考え方(概念)を理論的にも実態的にも類型化して把握することが現段階では困難である。つまり、実態的にみた場合、農協という名の組織体の内情は実に多様であり、一定の基準でもってそれを類型化することは、問題の本質を意図的に見逃すことにもなりかねないので、正しい実態の把握に必要な類型化の基準の設定については慎重な配慮が必要である。ことに、実際の計測を通じて感じることは、農協が農協であることの $\text{農協度} = \text{農協度}$ (これを類型化の指標とすることができる)と適正規模の関連である。 低度農協 (例えば都市農協)の適正規模問題をわれわれは 農協の適正規模問題 とよんでよいのであろうか、はなはだ疑問を感じるところである。
- (ii) (i)とも関係するが、農協の基本的存立条件であり、また、農協の適正規模を左右する立地要因を質的、量的に把握することがむづかしい。自然的要因はともかく社会経済的要因については、例えば“全農村総近郊化”とでもいえるような状況下であり、農協間の立地要因差を体系的に明確化できないうらみがある。このことが実は「農協の地帯区分」に関する指標の定立を困難にし、ひいては農協の地帯区分をあいまいにしている原因にもなっている。そして、基本的に問題になる点は、地帯の 農業度 ないし 農村度 である。地帯がいかにどの農業生産地帯であるかということが農協度に密接に関連してくるからである。
- (iii) (i)と(ii)の点をつめてゆくと、結局、農協を構成するメンバーの質の問題にぶちあたらないをえない。組合員がどれほど農業生産者であるのか、 農業生産者度 が問題である。いずれにしろ、いかなる類型(農協度)、いかなる立地要因(農業度)、いかなる組合員(農業生産者度)の農協を対象とするかによって、農協の適正規模問題は全く様相を異にしてくるであろう。さらに、一般に企業経営の適正規模の決定要因は無限といってよいが、これをも考え合わせると「農協の適正規模」問題は登頂困難な山岳に例えることができるかもしれない。しかし、われわれは山がそこにあるから登らなければならない。

3 農協適正規模論の前提

まず、本論に入る前に、分析検討に必要な「農協適正規模論の前提」に関し若干の説明を加えておきたい。さて、ここで「農協適正規模論の前提」というのは、「農協の規模に関する経済性が存在し、それを検討する必要がある」という前提である。この前提的仮説なしに、われわれは農協適正規模論をとりあげるわけにはゆかない。このことは検討結果が前提的仮説に合致するか否かとは別のことである。なぜなら、われわれは検討結果を事前に正確に予測することは困難であるからである。

(1) 農協規模の経済性

前提にかかわる第一の点として「農協規模の経済性とは何か」について明確にしておかねば

ならない。まず、これについて基本的事項を述べておこう。経済理論とくに産業組織論の分野では「企業の最適規模」は経済効率的な概念であり、通常、単位生産物当り平均コストが最小となるような設備規模(産出量規模)を指しているのである。このように、規模の経済的効率を軸として規模の経済性を考えるのが正当であろう²⁾。(ただし、ここでは経済性は経済的効率を含み、それより広い意味で使用したい。)ところで、J. S. ペインにしたがえば、規模の経済性は次の二つの意味をもっている³⁾。

- ① 実質的経済性 (real economies) ……生産量一単位の生産に必要とされる生産諸要素量の減少したがつて貨幣費用の減少
- ② 金銭上の経済性 (strictly pecuniary economies) ……企業が生産諸要素を入手する場合の代価の節約 (例えば、大量購入による代価引下げ)

通常、規模の経済性は、産業組織の効率性を国民経済的立場からとりあげる場合には①の意味に限定されるが、私経済的立場からとりあげる場合には②の意味も重要になってくる。農協規模の経済性を検討するときも、この①②二つの意味が基本的に重要な意義をもっており、それを適用することが可能である。ただし、連合組織を形成ないしそれが存在する場合、単位農協の規模の経済性は①が基本的なものとなり、②が副次的なものとなるであろう。以下では、主として①の意味あいでも単協の適正規模が検討される。

(2) 農協の組織・活動目標、運営方法と適正規模の関連性

次に、前提の第二点として「農協の組織・活動目標、運営方法と適正規模の関連性」について明確にしておく必要がある。「単位農協の適正規模とは、与えられた諸種の条件(制約条件)の下で、組合員による民主的管理(運営方法)にもとづき、組合員の経済的利益(農協の組織・活動目標)を最大限に実現できるような規模をいうのである」。理論的には問題は残るが、この定義は先述の「最小コスト規模」に対応するものであり、組合員最大利益規模はコスト基準に依拠すると考えても大過ないであろう。そして、この定義の基本的な枠組みは、単協が経営体として「自己完結性ないし自立性」を連合会の存在いかんにかかわらず保有していることが前提となって組み立てられるものである。なぜならば、ここでは単協、連合組織を含む農協の全体的な適正規模を問題とはしていないからである。ただし、この全体的な系統農協組織規模の問題は単協の規模問題を考える場合、決定的に重要なものであることには変りはない。

(3) 農協適正規模の段階性

さらに、前提の第三点として「農協の適正規模の段階性」を明確にしておく必要がある。すべての経営体の規模は、その経営体の生成、展開の過程からみれば、特定時点の規模はまさに経過的、歴史的、段階的なものである。したがって、農協(経営体)の適正規模も歴史的発展

段階に対応して、ことに社会経済的事情に対応して弾力的に考える必要がある。そのホライゾン（視界）をうることはなかなかむづかしいが、一つには、農協が競争相手である一般企業と対抗できる規模を確保できること、二つには、経営体として農協が生存しつづけることのできる規模を確保すること、が農協規模決定の最小必要条件となるであろう。このことは農協が一般企業になり下ったことを意味するのではない。あくまで、それは組合員利益獲得のための手段（経営体）を確立するための必要条件を意味しているのである。

(4) 農協の規模拡大方式（適正規模化方式）の選択

第四点としてさらに次のことを指摘しておく必要がある。それは「農協の規模拡大方式としていかなる方式を選択決定するのか」という問題である。今日、総合農協系では単協の規模拡大方式として、隣接単協間の合併方式を採用し、あたかもこれが当然であるかのごとくは是認されているようである。しかしながら、この隣接・総合合併方式は規模拡大方式として唯一無二のものではない。例え、それが現実的に最善の方式であるとしても、その位置づけ、その意義が明確にされていなければならない。この点について、ここでは詳論をさけるが、参考までに次のことを指摘しておきたい。

- ① 単協の規模拡大方式には上記の合併方式のほか、農協間協同方式あるいは全く新しい農協を設定してゆく新設方式が考えられる。
- ② そして、規模拡大について単協の組織、機能両面からみて、農業生産者協同組合＝職能組合＝として規模拡大するのか（職能組合的拡大方式）、あるいは、地域総合協同組合＝地域組合＝として規模拡大するのか（地域組合的拡大方式）、二つの方向が考えられる。
- ③ また、規模拡大の場合、単協の活動領域を一定の区域に限定するのか（区域限定方式）あるいは区域を限定せず開放的に考えるのか（区域開放方式）ということが問題となろう。このことは必然的に一区域に複数の同種協同組合が存立することの是非にかかわる問題であり、また一組合員の複数同種協同組合への重複加入の是非にもかかわってくる問題である。

いずれにしる、現在とられている総合農協系の規模拡大方式（隣接・総合合併方式）は、上述の①②③の三側面からみるかぎり、「合併・地域組合的拡大・区域限定方式」であるとみることができよう。しかしながら、農協の規模拡大方式は、それはまた農協の適正規模化への方式に密接に関連しその基礎となるものであるが、現行方式に限られるものではなく種々の方式が可能であり、弾力的に選択決定されるべきものであることを指摘しておきたい。

4 農協適正規模基準の設定——最小適正規模基準の設定

以上みてきたように、農協の適正規模については、問題解明の困難性があり、そして、問題

解明のためには幾つかの前提が確立ないし承認されなければならない、加えて、適正規模の実現化についてはその方式が明確にされている必要がある。さて、農協の適正規模とはいかなる意義と内容をもつものなのであろうか。われわれはそれを以下の「農協の適正規模基準の設定」として提示してみたい⁴⁾。

(1) 規模尺度

規模を計る主尺度として組織規模すなわち組合員数 M をとり、副尺度として事業分量 S をとる。両尺度の間には次のような関係が成立する。事業分量 S は組合員数 M の関数である。すなわち

$$S=f(M)=\sum_{j=1}^M Q_j$$

で示される。 $(Q_j$ は j 番目の組合員の事業分量)

(2) 規模決定の目標基準

農協経営の活動目標および運営方法に即してその適正規模は決定される。したがって、農協の活動目標や運営方法をどのように設定するかによって最適規模は異なってくるであろう。ここでは、農協経営の活動目標は基本的に組合員の経済的利益の追求すなわち奉仕性にあるとみる。そして、この場合、農協の経営体としての存続が前提となってくるので、経営の採算性と効率性を必要条件とみる。なお、農協経営の運営方法については組合員の意思が十分に反映され、組織力が確保されるシステムつまり民主・組織性が確保される必要があるものとする。以上の四基準（奉仕性、採算性、効率性、民主・組織性）を「規模決定の目標基準」とよびこれにしたがって適正規模が決定されるものとする。もちろん、この四基準は農協の活動、経営運営の基準たりうるものであることはいうまでもない。

(3) 最小適正規模基準の設定

この「規模決定の目標基準」にしたがい、具体的に農協経営の適正規模は次の基準をすべてみたすものとして設定することができる。

- ① 事業分量 S が、損益分岐点(損益均衡事業分量 S_B) 以上であること……採算性の基準

$$S \geq S_B$$

- ② 事業分量単位当たり平均コスト C が一定コスト水準 \bar{C} 以下になる事業分量 S_c 以上であること……効率性の基準

$$C \leq \bar{C} \quad , \quad S \geq S_c$$

- ③ 一定の奉仕性水準を実現できる事業分量 S_A 以上であること……奉仕性の基準

$$S \geq S_A$$

- ④ 事業分量に対応する組織的規模(組合員数 M) が組合の民主的運営と組織力を確保す

るため一定水準 \bar{M} 以下であること……民主・組織性の基準

$$M \leq \bar{M}$$

さて、以上の四基準は必ずしも農協経営の最適規模（ここでは適正規模と最適規模を区別して使用する）を示すものではない。最小限この四条件をみたすものを「最小適正規模 \hat{S} 」と定義し、これを適正規模の最下限とみる考え方である。そして、最小適正規模以上の規模の農協を適格農協とみるのである。

なお、この場合、四基準 (S_B, S_C, S_A および \bar{M}) の関係は次のように示すことができる。 S_B, S_C, S_A の三者の大小関係は実際的に決まるが、最小適正規模 \hat{S} はそれらの最大のものに等しい規模であり、したがって、

$$\hat{S} \geq S_B, S_C, S_A$$

として示すことができる。そして、民主・組織性基準より

$$M \leq \bar{M}$$

であり、このことより事業分量 S は

$$S = f(M) \leq \bar{S} = f(\bar{M})$$

でなければならないので、最小適正規模 \hat{S} は

$$\bar{S} \geq \hat{S} \geq S_B, S_C, S_A$$

として示すことができる。

ところで、この「最小適正規模基準」の内容は、実際の適用に際し、よりいっそう具体的に示される必要がある。問題となりそうな点を挙げてみると次のようになる。

- (i) 総合農協の場合、まず各事業別で適正規模を考え、その上で総合的に検討する。
- (ii) 効率性基準についてみると、一定コスト水準 \bar{C} は何を標準として定めるか、これには同業他企業（農協との競争企業）のコストを最も基本的な標準として参考にしなければならないであろう。
- (iii) 奉仕性基準については、それをいかなる内容をもつ指標として把握するか、これは極めて難問であり今後のいっそうの研究、開発が必要であるが、根本は広義の利用高配当原理、または、利用率原理に基礎をおくことになろう。
- (iv) 民主・組織性基準については、組織規模（組合員数）には民主性と組織力の確保のため上限があるとしたが、その上限はいかにして決めるのか、これは組合員自体の意思によって決められるべきものであるが、組織化技術と組合員教育によってこの上限を高めうることができる。

これらの諸点の取り扱いについては以下の実際的な分析のところで具体的に例示されるであろう。

なお、ここで「最小適正規模」という概念について次のことを付記しておきたい。この用語の使用は藤谷築次氏の論稿の中にもみられ「組合員への最大奉仕を実施するための最小規模条件を最小適正規模」とされている⁵⁾。先に提示した筆者の「最小適正規模基準」は藤谷概念を筆者流にさらに押し進めたものとなっているのではないかと考えられる。次に類似の用語として、「最小最適規模(minimum optimal scale)」という概念を紹介しておこう⁶⁾。「規模を漸次拡大するとき、一般にそれをこえて拡大しても、もはや単位生産費が変化しないというクリティカル(臨界的)な規模に達する。そのようなクリティカルな規模を最小最適規模と称する」。そして「最小最適規模をこえる規模の拡大は、単位費用を変化させない。しかし、規模が非常に大きくなれば大規模の不経済(diseconomies)が発生し、最適規模に上限が画されると考えることができる」ので、「最大最適規模」の存在を指摘できる。筆者の「最小適正規模」概念とこの「最小・最大最適規模」概念との相違や関係は理論的には非常に興味のあるところであるが、その検討はここでは省略せざるをえない。いずれにしろ、最小適正規模として規模の最下限を提示することの意義を十分に理解しておきたい。なお、「最小適正規模」に対し「最大適正規模」(それは必ずしも前述の民主・組織性基準だけを意味しない)という考えも成立し、それが農協の適正規模論に重要な意義をもつものであることを指摘しておきたい。ただし、これについては後でもふれられるが、その本格的な検討は本稿では果すことができなかった。

5 農協規模の現状分析

以上のような「農協の適正規模基準(最小適正規模基準)」の考え方にしたいが、農協規模の適正性に関する現状分析を行なってみる。分析対象農協としてはA県の総合農協全組合(80組合)をとり、基礎数値は「昭和47年度農協経営分析書」(A県農協中央会)による。なお、計測分析は各農協の事業別(信用事業、販売事業、購買事業)に行ない、その上で総合的に検討を加えた。ただし、計測数値は「農協経営分析書」の原数値に基礎をおき、かつ、生のまま導出したので、種々の要因に規定されていることはもちろんである。分析目的のためには、ことに農協間の比較分析や相関分析のためには、原数値の修正加工などの処置が必要であるが、ここではそこまで厳密に整理するゆとりがなかったため、計測結果はあくまで生のままであり、一次的アプローチであることを念頭においてほしい。しかしながら、一次的アプローチとはいえ、かなりの程度、問題の核心に迫ることができるのではないかと考えている。なお、計測分析の範囲も基礎的な問題に限らざるをえなかったため、主要傾向や重要な問題点についてはその要因分析にまで深く立ち入ることができなかった。これらのことについてもあらかじめ断っておきたい。なお以下では、計測数値を示す紙幅がないので、主として図によって説明する。

(1) 損益分岐点と事業規模の比較

事業(分量)規模が損益分岐点(損益均衡事業分量)より大きいかどうか、組合経営の採

算性を示すものとして重要である。図1, 2, 3から端的に分るように、信用事業では全組合が事業分量の大きさにかわらず損益分岐点を上回る事業規模を実現しており、採算性が確保されている。これに対し、販売事業ではわずか数組合が採算性を確保しているだけであり、ほとんどの組合は採算がとれず、ことに販売高のかなり多い組合でも非採算であることが注目される。購買事業では約20組合が採算性を確保しているにすぎないが、販売事業ほどではない。いずれにしても、全組合をみた場合、採算性と事業規模の関連は不明確で、事業規模が大きくなれば採算性が確保され易くなるということは明言できない。採算性の要因分析を詳しくやってみないと明確なことはいえないが、とくに手数料(率)とコストの関係がどうなっているか、また、損益分岐点の算定方式の内容などを根本的に検討する必要がある。

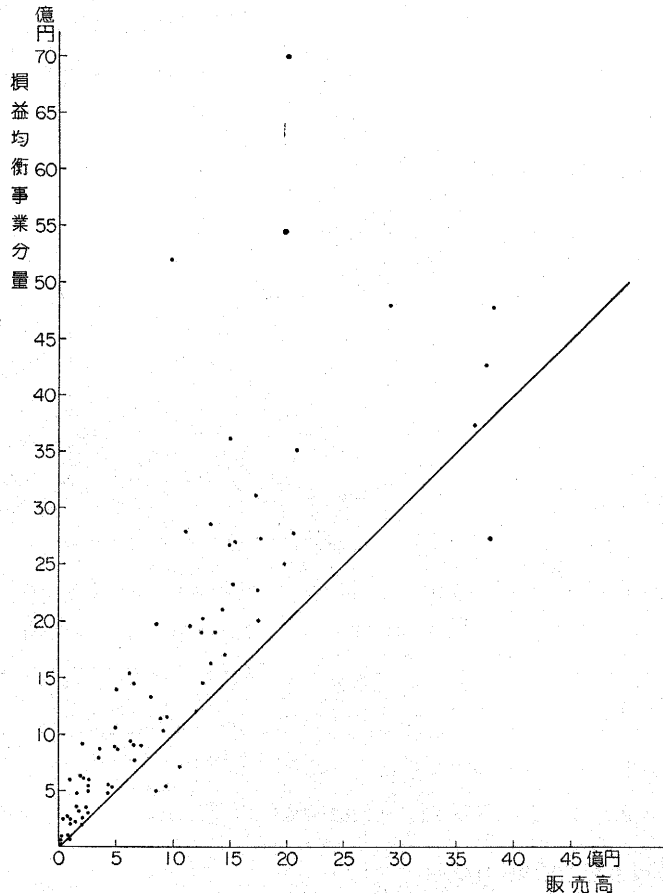
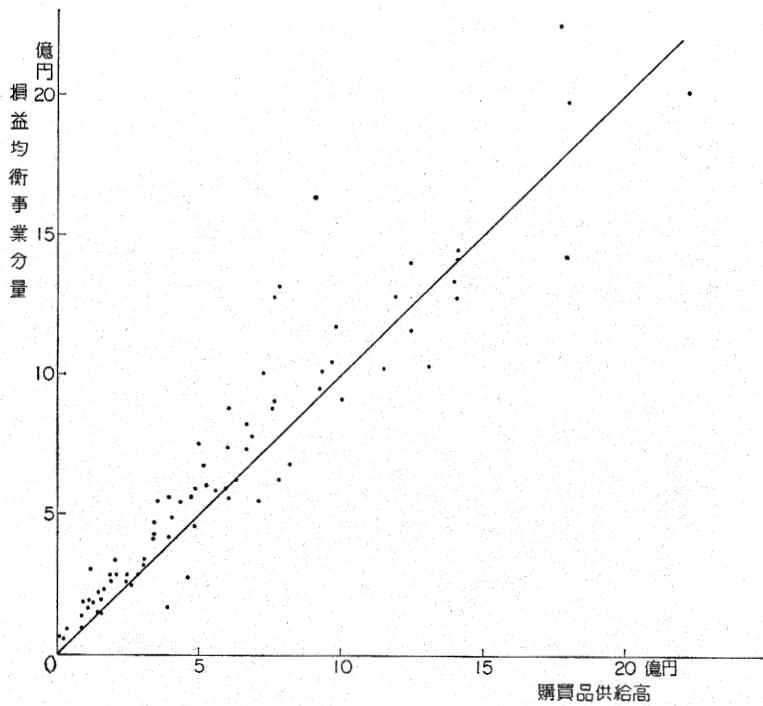
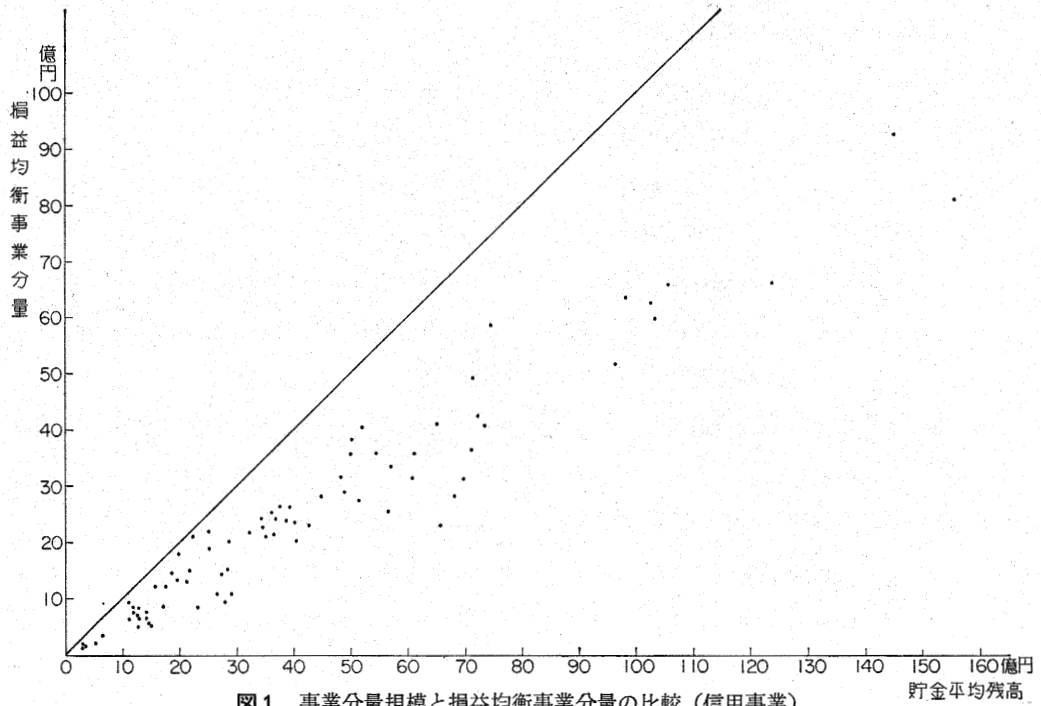


図2 事業分量規模と損益均衡事業分量の比較(販売事業)



(2) 事業規模と事業コストの関係

事業規模と事業平均コスト（事業分量100万円当り経常費用）の関係をみると、図4、5、6に示すとおりである。まず、信用事業では規模が小さいほど平均コストのバラツキの幅が大きくなるが、例外はあるにしろ、規模が大きくなるにつれ平均コストは低い水準での標準化の傾向をみせる。したがって、規模の拡大により信用事業の効率は高まるとみることができよう。これに対し、購買事業では規模が大きくなるにつれ平均コストのバラツキの幅は小さくなり、標準化の傾向をとる。しかし、必ずしも低くなるとはみられず、規模拡大による効率化の傾向は顕著ではない。販売事業でも傾向としてはこれと似たようなことがいえる。いずれにしろ、コストを規定する要因の分析を詳しくやってみないとはっきりしたことはいえないが、コストに占める人件費の割合は高いので、賃金の大きさや職員一人当たり平均事業分量あるいは職員の労働生産性が事業規模とどのように関係しているかが基本的な問題となろう。ところで、最適規模の第二の基準である「効率性基準」をみだす組合の有無の検討には、標準コストの大きさのとり方が前提となる。各事業についての標準コストは農協と競争の関係に立つ一般企業のコストを参考にして定むべきであろう。ここではそこまで検討していない。

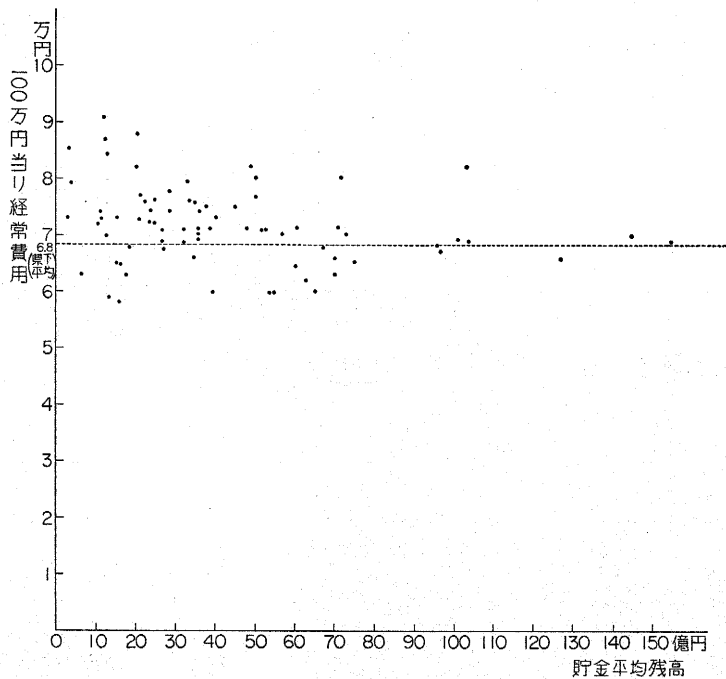


図4 事業分量規模と事業コスト（事業分量100万円当り経常費用）の関係（信用事業）

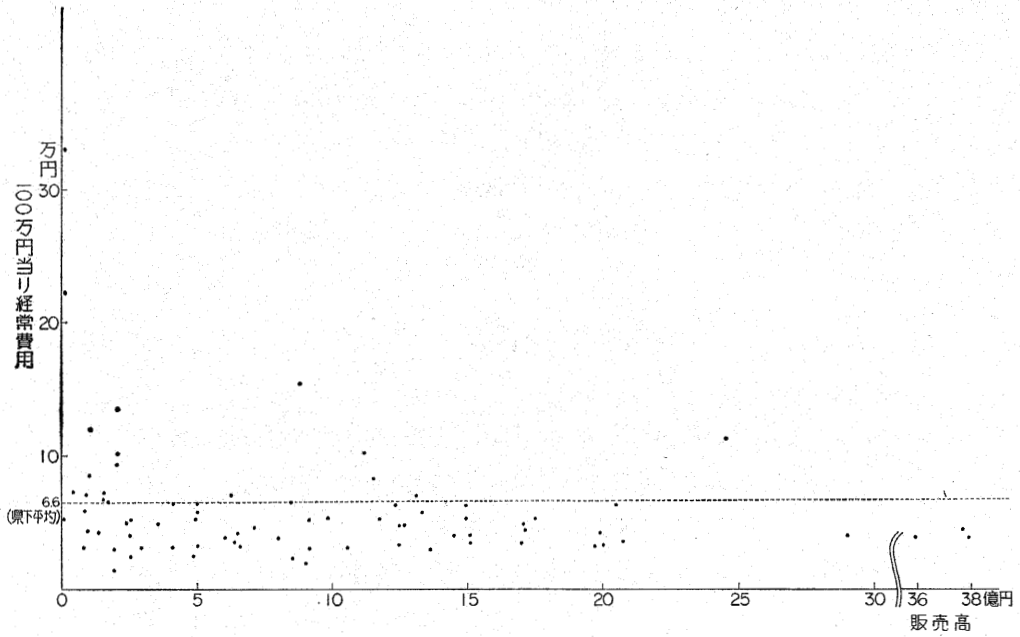


図5 事業分量規模と事業コスト（事業分量100万円当り經常費用）の関係（販売事業）

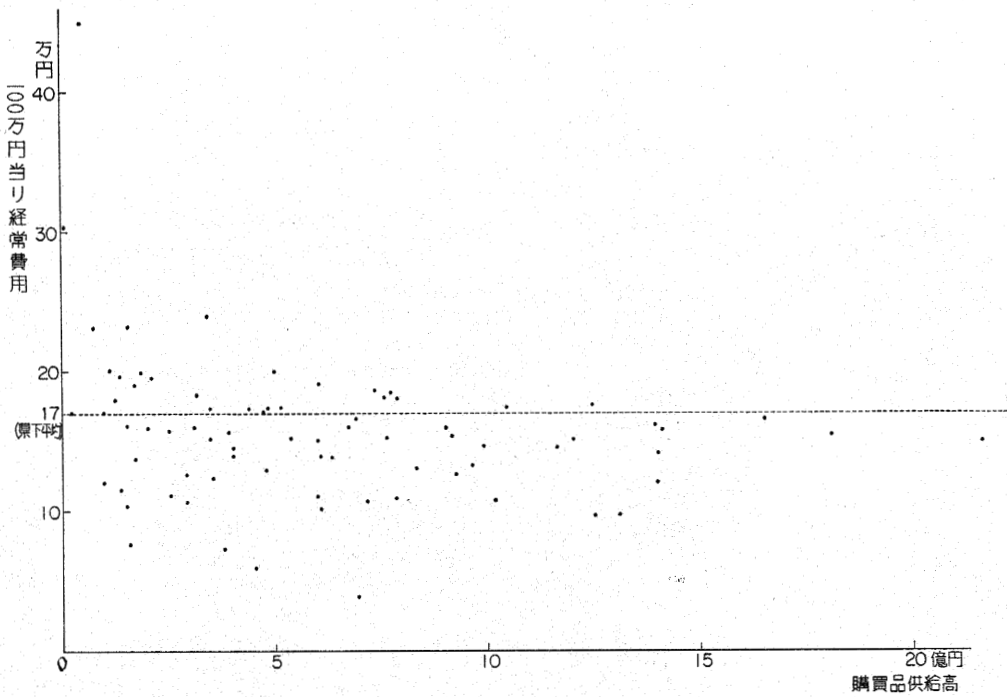


図6 事業分量規模と事業コスト（事業分量100万円当り經常費用）の関係（購買事業）

(3) 事業規模、組織規模と奉仕性の関係

奉仕性をいかなる指標として把握するか、これまで奉仕性指標に関する研究、開発は必ずしも十分に進んでいない。それ故理論的にも、計測方法的にも十分な検討が必要であるが、とりあえず「総合受払性(率)」と「事業別受取率・支払率」の二つの指標によって計測、検討を試みてみたい⁷⁾。ただし「総合受払性」を奉仕性指標として活用するためには、理論的に種々の工夫、改良が必要であると考えられるので、ここでの検討は一次的アプローチであることを断っておきたい。

$$\langle \text{総合受払率} = \frac{\text{支払額}}{\text{受取額}} \rangle$$

受取額 = 貸付金利息 + 購買手数料 + 販売手数料 + 共済付加収入

支払額 = 貯金利息 + 指導事業直接費 + 還元配当金 + 貸倒引当金繰入

+ 価格変動準備金繰入 + 内部留保積立 + 特別会計繰入

$$\langle \text{事業別受取率} \cdot \text{支払率} \rangle$$

受取率：貸付金利回り、購買手数料率、販売手数料率（共済契約料率）

支払率：貯金利回り（指導投入率 = 指導支出 / 事業総利益、当期配当還元率）

さて、80組合の「総合受払率」の状況は図7に示すとおりである。総合受払率が100%以上（一応、奉仕性が高い）の組合と、それが100%以下（一応、奉仕性が低い）の組合をみると、

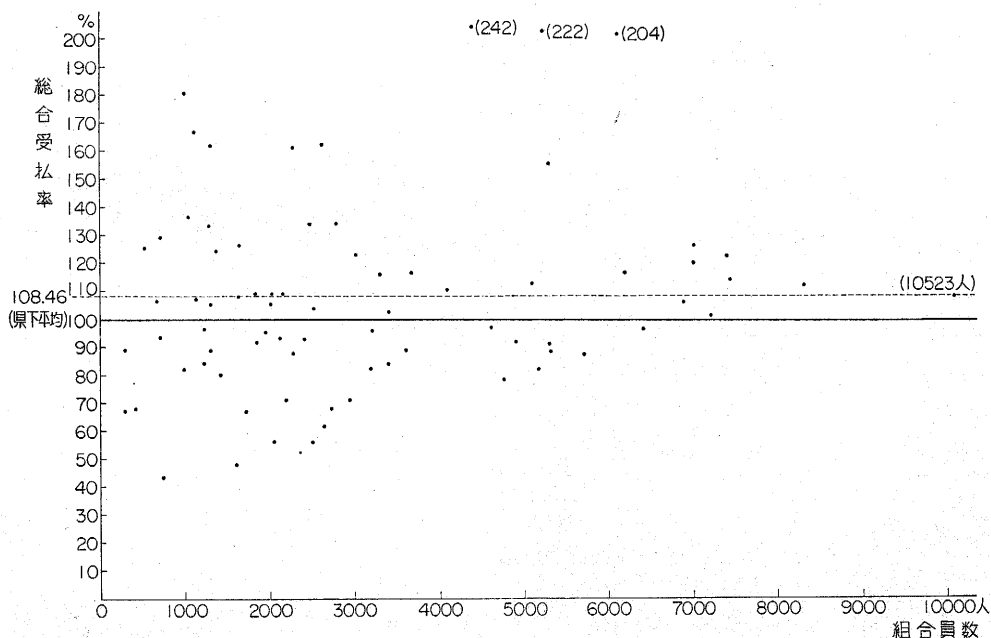


図7 組合員数規模と総合受払率の関係

ほぼ半々の数である。県平均（80組合の平均）は約108%であるが、平均以上の組合数は33組合になっている。図からも分るように、組合の組織（組合員数）規模が小さくなるにつれてバラツキの幅が大きく、奉仕度の高低差がはげしくなり、そして、奉仕度の低い組合の方が多くなる。これに対し、規模が大きくなると、奉仕度のバラツキの幅も小さくなり、相対的に全体として奉仕度も高くなり、奉仕度の高い組合の方が多くなる。以上のことから、組合の規模が大きくなれば組合員に対する奉仕度が高まりその安定性も高まるといえそうである。この点は注目しておいてよいであろう。ところで、最小適正規模の第三の基準である「奉仕性基準」をみたく組合の検討は、奉仕性の指標のとり方、また、標準的奉仕水準のとり方……例えば、総合受払率を奉仕性指標としてとる場合、そのいかなる水準（何%）を標準的水準とみるか……によって異なってくる。この点、組合の事業計算方式が、実費手数料主義ならば手数料率の大きさが奉仕性指標の基礎となるであろうし、市価主義ならば広義の利用高配当率の大きさがその基礎となるであろう。そして、手数料率や利用高配当率の適正水準がいかなる水準であるかは今後の検討課題である。なお表示していないが、県下各組合の受取率・支払率にはかなりの相違があり多様である。

（4）事業規模、組織規模と民主性および組織力

組織規模が大きくなれば事業規模が大きくなるが、規模の大きさと経営の採算性、効率性、奉仕性の関係は必ずしも明確な形をとるものではなかった。しかしながら、平均的な意味で、規模が大きくなれば採算性が向上し、経営効率が増進し、奉仕性も向上する傾向がみられる。ただし、それが最小適正規模基準の各標準水準をみたくすることができるかということになると、信用事業は別として、購買、販売事業等ではかなりの大きさの組織規模が要求されることになる。これは組合員の組合利用状況（組合員一人当たり平均事業分量）によるところが大きい。組合員一人平均事業分量の小さい地域では組織規模が相対的に大きくならなければならないし、これに対し、それが大きい地域では相対的に小さくてすむであろう。いずれにしろ、現状分析では最小適正規模に達していない組合もかなり多いとみられるので、この点から規模の拡大が要請されることになる。もちろん、事業別でその程度を異にするが、三事業を総合して判断しても規模拡大の方向をとらなければならないことが指摘できる。

このことに対し、組織規模の拡大は組合運営の民主性を低下させ、ひいては、それが組織力を弱体化させるのではないかという懸念がある。したがって、組織規模には上限があるのではないかという問題が出される。この上限規模内に経済的な最小適正規模がおさまるのであれば問題はない。しかし、往々、採算性、効率性からみた経済規模と民主性からみた組織規模との間に不整合が生ずるのである。この点に関し、次のことを指摘しておきたい。組織規模（その大きさ……上限）は組合員自身が自主的に決定するのが基本である。ところで、最近、組合組

組織の基盤であった伝統的な部落共同組織は変質ないし崩壊しつつあり、組合員の新しい結合組織化は組合員の自主性、選択性を基礎にして画られなければならないようになってきている。したがって、組織規模の決定要因としては、民主的運営方法に基礎をおく組織化技術と組合員教育が大きな役割を果すようになり、これによって組織規模の上限を拡大することができよう。かかる意味で、組合の組織規模を弾力的に考えることができ、経済規模と組織規模との間の整合が可能となろう。ただし、組織規模にしる経済規模にしる、必ずや限界があるであろう。それは大規模化にともなう巨大管理機構の非効率性に原因があるとみられる。とくに調整 (co-ordination) の機能の困難性が効率性を制約してくることになるからである。したがって、農協規模の考え方には「最小適正規模」と並んで「最大適正規模」も考慮する必要がある。

6 農協の適正規模に関する総合的結論

以上の「農協適正規模基準の設定」およびその適用による「農協規模の現状分析結果」からみて、総合的結論として次のことが提示できよう。

最小適正規模については、その基準値をいかに定めるかは問題として残るが、総合農協の場合、事業別に最小適正事業分量規模をみると、それに対応する適正組織規模は事業別で相違する。この点から一定の組織規模を前提にして事業別に最小適正規模の実現の可能性をみると農協経営を次のようなタイプに分類できる（ここでは、信用、販売、購買の三事業のみをとっている）。

- ㉞ 信、販、購全面最小適正規模可能組合
- ㉟ 信、販二面最小適正規模可能組合
- ㊱ 信、購二面最小適正規模可能組合
- ㊲ 信一面最小適正規模可能組合

現状では㊲タイプが圧倒的に多いと考えられるが、将来とて、合併大規模化（例えば、組合員数約1万人位の組織規模を実現）するも、せいぜい、㉟、㊱のタイプであり、ごく少数の組合のみが㉞タイプを実現できそうである。このことは十分留意しておく必要がある。

いずれにしる、コスト、採算性、奉仕性など最小適正規模の条件を実現するには規模の拡大が基本的条件であり、最小適正規模は現実の規模よりかなり大きいものとなりそうなことだけは確かである。

注

- 1) 農協経営規模の大型化ないし適正化の必然性と必要性については、例えば次のものを参照。

拙稿「農協の新しい経営理念と経営体制」桑原正信監修『農協運動の課題と方向』家の光協会 1974年

亀谷 昶：農協適正規模の経済分析

2) 規模の経済性の問題は、工場 (plant)、企業 (firm) および産業 (industry) の立場において考えることができるが、ここでは企業の立場でみている。この点については、例えば次のものを参照。

熊谷尚夫稿「規模の経済性」馬場正雄、田口芳弘編『産業組織』日本経済新聞社 昭45年

3) 越後和典稿「序説・規模の経済性について」越後和典編『規模の経済性』新評論 1969年 参照

4) 農協の適正規模の基準ないし指標に関する代表的な二つの見解について参考までにみておきたい。まず、甲斐武至氏は、農協の規模決定は多様な基準を考慮する必要があるとして、次表のような諸基準を例示されている。ここではこれを参考するにとどめておく。(甲斐武至『農協経営転換の論理』全国協同出版 昭49年 70~71頁)

規模決定にあたり考慮すべき基準

数 量 的 基 準	価 値 的 基 準
1. 主構成員数〔正組員(戸)数〕	1. 組員の結合度(または能力)
2. 付随的構成員数〔准組員(戸)数〕	2. 経営層の能力
3. 従業員数	3. 従業員の能力
4. 事業分量 〔部門別・地域別・基幹作目別〕	4. 生産・流通にかかわる技術水準
5. 市場占拠率	5. 自然的, 経済的, 社会的環境 立地諸条件
6. 資本金	6. 政治, 行政状況
7. 有形固定資産額	
8. 地区面積	

また、藤谷築次氏は次の四種の適正規模を提示する。(藤谷築次「農協運動の新段階と広域合併」『地上』26巻1号 1972年 参照)

- ① 事業活動と設備投資の適正規模
- ② 経営管理の適正規模
- ③ 人材確保のための適正規模
- ④ 民主的運営と組織力確保のための適正規模

このことは(適正)規模をいかなる尺度あるいはいかなる目的で把握するかということを知らしめてくれる。ただし、同氏が提示したように、協同組合の規模を計る基本的尺度(規模指標)はその組織規模(組員数)と考えてよいであろう。(藤谷築次「協同組合の適正規模と連合組織の役割」桑原正信監修『農協運動の理論的基礎』家の光協会 1974年 参照)そして、この組織規模がこれら各種の(適正)規模をどの程度同時に整合的に包含できるか問題だが、ある程度、統一的尺度として使用可能であると考えられる。いずれにしろ、両氏の見解にもみられるように農協の(適正)規模尺度としていかなる指標をとるか、また、適正性としていかなる基準をとるか非常に多様であることが知られる。

5) 藤谷築次「農協運動の新段階と広域合併」『地上』26巻1号 1972年 参照

6) 越後稿「前掲」参照

7) ① 総合受託性については次のものを参照。

白水義則「大型農協の経営分析のあり方」『経営実務』23巻4号 昭43年

佐田芳国「農協経営の総合診断」『経営実務』23巻8・9号 昭43年

藤谷築次「農協運動の新段階と広域合併」『地上』26巻1号 1972年

② 全国農協中央会『監査手帖』(49年度)は奉仕性指標として「貸付利回り、貯金平均利率、購買手数料率、販売手数料率」を提示している。

- ③ 国友則房氏は「奉仕性の諸形態」を次のように整理分類している。(国友則房『農協の経営学』学陽書房 昭46年 60頁)
- A. 事業利用の直接効果
 - a. 事業利用の利益 農産物の販売も所要資材の購買も、組合が取扱うようになってから、安全取引ができるようになった。
 - b. 低価主義の利益 低価購買・低利貸付・安定販売で商品(資金)の価格または利用高配当により利益が生ずる。
 - c. 品質保障の利益 組合供給品で、品質や量目に心配が要らない。
 - d. 事後サービスの利益 組合からの購入品で、使用調節や修理等が容易に行なわれるようになった。
 - B. 営農指導等の間接効果
 - a. 事業開発の利益 事業の開発や新規施設で、作付等が安心してできるようになった。
 - b. 営農・生活指導の利益 指導と事業が密着して行なわれ、農業経営の改善や生活設計に役立った。
 - c. 営農教育の利益 農家簿記の普及や現金決済の励行で、農家経済の向上に役立っている。
- ④ 藤田教氏は、農協経営が「組合員の経済的利益の実現」を目的とした手段であり、農協経営の成果は本来的には組合員の経済的利益の実現の程度として総括的に評価されるべきものであるとし、「組合員の経済的利益」は当期利益、利用効果、将来利用効果の三つの部分よりなるものとみている。この新説は奉仕性の内容を考える場合、かなり示唆的である。(藤田教稿「農協の経営収支と財務分析」桑原正信監修『農協運動の現状分析』家の光協会 1974年 第5章第4節 参照)