

農協生活活動の経営効果と収支類型の理論

亀 谷 昶

1 はじめに——課題

わが国の系統農協（総合農協の系統）では、昭和60年の第17回全国農協大会の決議（農業・農村振興方策、農協生活活動基本方針、農協経営刷新方策の3決議）を契機として、農協生活活動のあり方、進め方について、革新的な考え方が必要とせられるに至っている。その考え方の基本は「生活活動の独立事業化」というキーワードで示すことができる。従来から、ともすれば農協の各種事業活動の中で、脇役的地位、従属的・補完的地位におかれていた生活活動を、時代の要請、組合員の要請に応じ積極化し、他事業ことに農協活動の中心的地位を占めてきた営農活動と並び立つ生活活動を確立しようというのが、その根源的発想となっている。「生活活動の独立事業化」とは、端的にいうと、生活活動が事業の運営面や経営収支面において独立化できること、ないし、せねばならぬことを意味するが、その具体的内容は実践上より詳細につめてみる必要がある。

本稿では、農協生活活動の経営収支面の独立化の問題を、単なる独立採算性の範囲の問題としてではなく、農協の生活活動がそれ自体のみならず農協経営全体におよぼすであろう直接的、間接的収支効果の問題、換言すれば経営効果の問題として検討したいと思う。そして、それから得られる結論や提言が、今日のわが国農協の生活活動の革新的推進にとって、ぜひとも必要な経営戦略の基礎をあたえ、また、最近問題とされる農協の総合力発揮や農協の経営刷新の考え方にも直接役立ってくれるであろうことを期待している。¹⁾

- 1) 本稿の内容は、全国農協中央会『農協生活活動の経営効果測定に関する調査研究』（昭和61年3月）に掲載された拙稿（主として第4章「農協生活活動の経営効果に関する理論的検討」）に、かなりの修正、加筆を加えたものである。

2 農協生活活動の種類と体系

農協の生活活動を事業、経営、組織の三面からトータルな形でとらえ、それを生活活動の体系と考える。筆者は、この体系の基本的枠組みは「農協生活活動の機能体系、経営管理機構体系、経営収支成果体系および組織体系」からなるものと考え、この体系群を確立することを広義の独立事業化とよびたい。²⁾ これら体系の詳しい説明は、他の拙稿を参照していただくとして割愛せざるをえないが、³⁾ 以下の論述にとって前提となる、ないし理解のために必要な、農

協生活活動の活動種類と経営収支成果体系について、まず簡単に説明しておきたい。

(1) 農協生活活動の活動種類

農協生活活動の活動種類の分類体系としては、ここでは基本的に第17回全国農協大会の「農協生活活動基本方針」に盛りこまれた「8つの活動実施方策と6つの重点活動」にしたがい具体的に次の7つの活動に大分類してみた。

- ① 相談活動
- ② 消費者活動
- ③ 健康管理活動
- ④ 高齢者対策活動
- ⑤ 生活文化活動
- ⑥ 生活設計活動
- ⑦ 金融・保障活動

ただし、この7活動種類となったのは、上記の「6つの重点活動」の6番目である「生活設計をすすめる金融活動と保障設計活動の充実」を二つに分け、「生活設計活動」と「金融・保障活動」を大分類として設定したためである。

なお、生活活動の実践上のプログラムの必要から、生活活動種類を上記の7大分類から5大分類にしぼりこみ、中分類までふくめて例示すると表1のようになる。⁴⁾ この表では、生活活動種類は上記の7大分類から5大分類にしぼりこまれ、生活設計活動と金融・保障活動は表面にでず、相談活動の中にとりこまれる形になっている。5大分類による活動種類は、消費者活動、健康管理活動、高齢者対策活動、生活文化活動、および、くらしの相談活動である。大分

表1 農協生活活動種類の分類体系

大 分 類	中 分 類
消 費 者 活 動	共 同 購 入
	店 舗 購 買
健 康 管 理 活 動	健 康 診 断・同 事 後 対 策
	健 康 維 持 増 進
高 齢 者 対 策 活 動	生 活 充 実 対 策
	生 活 援 助 対 策
生 活 文 化 活 動	生 活 教 室
	趣 味・創 作 教 室
	教 養 講 座
くらしの相談活動	生 活 活 動 相 談
	生 活 設 計・保 障 相 談
	専 門 相 談

類された生活活動種類はさらに細かく中分類され、その中分類の生活活動種類数は12種類になっている。

(2) 農協生活活動の経営収支成果体系

農協生活活動の経営収支のあり方を考える場合の基本的視点を、筆者は「農協生活活動が、その経営的収支の成果をある目標水準以上を実現するように行なわれる」ことにおき、経営収支成果体系は少くとも三つの収支指標（収支類型、費用負担方法、経営効果）をふくむ多様な体系で示すことが必要であると考えている。それは次のような理由による。

直截にいえば、第一に、農協生活活動の経営収支成果の現状をみると、生活活動の種類によって多様な収支関係になっており、その分析には多様な収支指標を必要とする。第二に、生活活動の種類によって、農協当局の経営的判断や経営戦略、そして対組合員対策、また組合員の期待感の内容や程度が異なり、かなり長期将来的にみても、すべての生活活動種類に独立採算性を期待しがたい状況が予想でき、そのため、活動種類毎の特質に応じ、それぞれの収支成果のあり方を定め、多様な収支指標とその目標水準を設定する必要がある。第三は、農協が多事業部門経営であり、生活活動の経営収支成果には、生活活動部門自体の収支成果と並んで、他事業活動部門ないし経営全体にあてる収支成果をも考慮する必要がある。

主として、このような三つの理由により、上記の三つの収支指標で農協生活活動の経営収支成果体系を構成することにし、経営効果もその中に位置づけたのである。そして、生活活動の種類毎の収支指標の状態のあり方、つまり、収支や財務のあり方が、生活活動の種類毎の利用者の参加程度や、農協自体による生活活動種類の採否の選択・決定に重要な影響をおよぼすのである。以下、これら三つの収支指標の意義および関係を、とくに経営効果を中心にして明らかにし、農協生活活動の経営収支成果の把握方法について一つの理論的体系化を試みることにしたい。

- 2) 「生活活動の独立事業化」という用語は、系統農協の中で最近、使用されはじめたが、当初の使用は次のものにみられる。
三輪昌男稿「金融自由化の進展と農協信用事業」、『農林金融』1985年9月、農林中央金庫調査部。
- 3) 全国農協中央会『農協生活活動標準モデルの開発研究』（昭和62年12月）第2章第2節参照。
- 4) この分類法は、系統農協の農協生活活動推進委員会（全中）の手になる各活動種類（大分類）別の「推進の手引（未定稿）」の内容と整合性を保つように考慮され、かつ、筆者の独自の工夫もとり入れている。

3 農協生活活動の経営効果の理論的枠組み

(1) 農協生活活動の経営効果の位置づけ

このような課題を検討するためには、総合農場の場合、第一に、農協生活活動の農協活動全

体における位置づけ、ないしは、営農活動など他の事業活動との関係の検討が前提となるし、さらに、第二に、農協生活活動における経営効果の意義づけ、ないしは、農協生活活動の有する問題領域と経営効果の関係の検討が前提となる。これら前提的問題についての検討は、本研究の直接的目的ではないので詳論を割愛せざるをえないが、必要最小限のこととして次のことを指摘しておきたい。

まず、第一の前提的問題について指摘しよう。農協活動全体が、組合員に対して、地域に対して、そして、農協自体にとって、いかなる役割や効果をもつものか、それが農協活動全体の基本的課題となっている。農協生活活動も、この基本的課題にそい、組合員に対して、地域に対して、そして、農協自体にとって、いかなる役割を果し、そして、いかなる効果をあげることができるか、農協活動全体の中で、そして、他の事業活動との関連の中で、明らかにしてゆく必要がある。この点は、現在から将来にかけ、生活活動が農協活動全体の中に占める地位が大きくなるにつれ重要度を増してゆくだろう。

次に、第二の前提的問題について言及しよう。農協生活活動はその構成要素として、経営者能力、組合員組織、事業活動、経営体制などを有するが、ここではこれら基本的構成要素に対して経営効果がいかなる意義や役割をもつかが明らかにされる必要がある。先述したように、農協生活活動の体系を機能体系、経営管理機構体系、経営収支成果体系および組織体系の四つのサブ体系からなるものと考え、経営効果を経営収支成果体系の中心的存在として位置づけることができる。経営効果の基本的視点は、それが農協生活活動における農協保有各種資源の有効活用、有効配分に基本的にかかわっており、農協生活活動の積極化とその継続化に必要な収支の健全化と費用負担の適正化の実現にむけられているとあってよいだろう。そして、このような生活活動における経営収支の健全化や費用負担の適正化が、農協生活活動の基本的構成要素である経営者能力、組合員組織、事業活動、経営体制の充実化と並んで進められなければならない、というのがここでの問題意識である。やや戦略的に言えば、経営効果というコンセプトは農協生活活動の独立事業化の鍵を握るものなのである。

若干付言しておけば、従来、農協生活活動がその経営収支や費用負担など経営効果をめぐる問題を重視してこなかった理由として、生活活動がそれほど活発に行なわれず、農協経営全体にとって生活活動の費用負担が小さかったことがあげられよう。これに対し、近時の生活活動における経営効果問題への関心の高まりは、生活活動の進展、活発化と、それにとまなう農協経営収支への重大なる影響力とともに生起してきたのであり、将来にかけ次第に、この問題は重要視されざるをえなくなるという性格をもっている。

(2) 生活活動の経営効果の構造

農協活動は農協経営に対して種々の影響を与えるし、また、逆に、農協経営は農協活動に対して種々なる影響や制約を与える。農協の生活活動と農協経営の関係も、これらの一環をなし、

その例外ではない。ここでは、農協活動全般と農協経営の関係を念頭におきつつ、生活活動と農協経営の関係を、生活活動が農協経営におよぼす効果、つまり、経営効果に限定して検討する。

1) 経営効果の意味……費用・収入および成果の関係

「生活活動の経営効果」とは、ここでは、生活活動における投下費用 cost と成果 performance の関係によって示される広義の「生活活動の効果」の枠組みの中における「経営収支に關係する効果」を指す。この生活活動効果と経営効果の關係は、活動成果が収支で把握可能な生活購買活動（消費者活動）などの場合には両者はほぼ一致し、生活文化活動のように活動成果が収支で把握できにくい場合には両者は一致しないだろう。したがって、経営効果の表示方法は、生活活動における費用、収入および成果の關係ないし状態からみて、収入・支出關係によって示す方法と、その半面をなす費用負担の水準や仕方のみによって示す方法が考えられる。後者は費用負担方法のみで収入との対応を示さないで、経営効果とはいいいくいのではあるが、収入を直接目的とせず、成果が貨幣のタムで計測困難な生活活動種類の場合などに有効であろう。二つの表示方法のいずれを採用ないし重視するかは生活活動の種類や農協経営者の考え方によって異なってくる。この点は実態調査結果から確認されることである。⁵⁾ 換言すれば、生活活動の種類や農協経営者の考え方の違いによって、重視ないし採用される経営効果の表示方法の選択が異なる、といってもよい。その具体的内容は以下の説明で次第に明らかにされよう。

2) 多部門経営および収支・非収支効果の問題

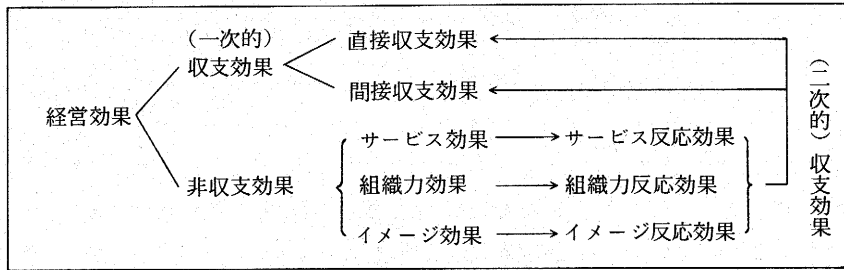
生活活動の経営効果を考える場合、次のことが充分考慮されなければならない。第一の点は、生活活動の経営効果が総合経営つまり多部門経営の中で発揮され、生活活動の成果が生活活動部門経営に直接もたらされるばかりでなく、その成果の一部は間接的に他部門経営におよぶことである。この点は、総合農協の部門間貢献（度）の問題として周知のところである。これは経済学的に言えば、多角化 diversification ないし範囲 scope の経済理論の分野に属する問題である。

第二の点は、生活活動が収支効果だけでなく、組合員ないし利用者に収支以外の効果をおよぼし、それが再び農協経営収支に反応効果として影響をおよぼす。一種の「山びこ効果 echo effect」である。その効果としては、ここでは、組合員に対するサービス効果、組合員の組織力強化効果、組合員の農協イメージ効果の三つを重要なものとしてかかげておきたい。そして、この三つの効果に対する組合員による反応効果が農協経営に山びこ効果として現れ、二次的な収支効果を発揮する。それをサービス反応効果、組織力強化反応効果、イメージ反応効果とよんでおこう。

3) 経営効果の理論構造

上記の1) および2) の二つの局面を考慮すると、農協生活活動の経営効果は理論的に図1

図1 農協生活活動の経営効果の構造



に示すような構造をもつものとして把握することができる。

すなわち、図において、生活活動の経営効果は、まず収支効果として示されるが、これは、一次的にもたらされる生活活動部門自体への直接収支効果と生活活動部門以外への部門（生活活動部門と補完性または競争性をもつ部門）への波及的な間接収支（増減）効果の二つとして把握される。これと併行して、生活活動は組合員ないし利用者に非収支効果としての三つの効果、つまりサービス効果、組織力強化効果および農協イメージ効果をもたらす。これが組合員の事業利用増加などを通して、農協経営の収支に二次的の反応効果をもたらす。三つの効果と三つの反応効果の間には、つまり、それぞれ効果とそれぞれの反応効果の間には、通常タイム・ラグが存在し、反応速度は生活活動の種類やその他の事情によって異なり、速い、おそいがあるだろう。そして、反応効果は、生活活動自体への二次的な直接収支（増減）効果と他事業部門への二次的な間接収支（増減）効果を波及的にもたらす。結局、農協生活活動の総体的な経営効果は、一次的収支（増減）効果と非収支効果を通ずる二次的の収支（増減）効果の合成されたものであるとみるのであり得るのである。

以上が、農協生活活動の経営効果の理論構造を簡単に説明したものであるが、今までの説明を深め、かつ、以下の説明との関連づけを行うため、数式を使ってもう少し論議をすすめてみよう。

いま、農協事業活動が生活活動と非生活活動（他事業活動）の二つの（補完性をもつ）事業活動部門からなるものとし、それぞれが独立的に運営される場合のそれぞれの直接的な収支関係を次式で示す。

$$\text{生活活動部門の収支} \quad A_j = B_j - C_j$$

$$\text{非生活活動部門の収支} \quad X_j = Y_j - Z_j$$

A_j, B_j, C_j : それぞれ j 年の生活活動部門の純損益, 収入, 費用

X_j, Y_j, Z_j : それぞれ j 年の非生活活動部門の純損益, 収入, 費用

$j = 1, 2, 3, \dots, t, \dots, n$ 活動期 (年)

上式において、生活活動と非生活活動はともに第1年目より活動を開始し、以後毎年継続して活動するものとし、活動規模は一定的あるいは増減いずれでもよいと仮定しよう。いま説明の

便宜上2年間のみを対象として考える。そうすると、二つの活動部門の2年間の収支関係は表2の式で示される。

表2 2部門の収支関係式

	1年目	2年目
生活活動部門の収支	$A_1 = B_1 - C_1$	$A_2 = B_2 - C_2$
非生活活動部門の収支	$X_1 = Y_1 - Z_1$	$X_2 = Y_2 - Z_2$

ところで、先述の図1で説明したように、生活活動の1年目の実施によって、一次的収支効果（生活活動部門自体の一次的直接収支効果と非生活活動部門への波及的な一次的間接収支（増減）効果 x_1 ）が1年目に発生し、そして、三つの山びこ反応効果を通して波及的な二次的収支効果（生活活動部門への二次的直接収支（増減）効果 a_2 と非生活活動部門への二次的間接（増減）収支効果 x_2 ）が2年目に発生すると考える。この収支関係への効果の状態は表3の式で示される。そして、直接、間接いずれにしろ波及的な収支増減効果は、収入の増減、または、費用の増減によってもたらされるのである。先にもふれたように、これは多角化ないし範囲の経済、あるいは、内部組織の経済にかかわる問題として興味あるところである。この点は後述の6でもふれられる。

表3 2部門における一次的、二次的直接・間接収支効果

	1年目（一次的効果）	2年目（二次的効果）
生活活動部門への直接収支効果	$A_1 = B_1 - C_1$	$A_2 + a_2 = (B_2 + a_2) - C_2$ または $A_2 + a_2 = B_2 - (C_2 - a_2)$
非生活活動部門への間接収支効果	$X_1 + x_1 = (Y_1 + x_1) - Z_1$ または $X_1 + x_1 = Y_1 - (Z_1 - x_1)$	$X_2 + x_2 = (Y_2 + x_2) - Z_2$ または $X_2 + x_2 = Y_2 - (Z_2 - x_2)$

x_1 : 一次的間接収支（増減）効果分
 a_2 : 二次的直接収支（増減）効果分
 x_2 : 二次的間接収支（増減）効果分

そして、その純 net の合成収支効果 G 、つまり総体的な経営効果は次式で示される。

$$G = A_1 + x_1 + a_2 + x_2$$

この合成収支効果 G がプラスまたはゼロの範囲内にあることが、生活活動の存立のための必要条件なのである。

なお、付言すれば、このことは、多年（ここでは2年）にわたる二つの部門全体を包括する次の総合的収支関数

$$f(A_1, B_1, C_1, X_1, Y_1, Z_1, A_2, B_2, C_2, X_2, Y_2, Z_2) = 0$$

において、1年目の生活活動部門の投下費用 C_1 の変化が、波及的にその他の収支にあたる影響、つまり経時的および部門間の限界収支効果のプラス・マイナス符号で示すことができる。それを一覧表化して示すと表4のとおりである。

表4 生活活動部門の費用投下があたえる波及的な限界収支効果

		一次的効果	二次的効果
直効 接収 支果	純損益増減効果	$\partial A_1/\partial C_1 \geq 0$	$\partial A_2/\partial C_1 \geq 0$
	収入増減効果	$\partial B_1/\partial C_1 \geq 0$	$\partial B_2/\partial C_1 \geq 0$
	費用増減効果	$\partial C_1/\partial C_1 = 1$	$\partial C_2/\partial C_1 \geq 0$
間効 接収 支果	純損益増減効果	$\partial X_1/\partial C_1 \geq 0$	$\partial X_2/\partial C_1 \geq 0$
	収入増減効果	$\partial Y_1/\partial C_1 \geq 0$	$\partial Y_2/\partial C_1 \geq 0$
	費用増減効果	$\partial Z_1/\partial C_1 \geq 0$	$\partial Z_2/\partial C_1 \geq 0$

このうち限界純損益増減効果がプラスである場合には、非生活活動部門や2年目の生活活動部門において、収入単位当り費用の低下（費用曲線の下方移動）、ないし、費用単位当り収入の増大（収入曲線の上方移動）がひき起されていること、つまり、効率化していることになる。この点は、後述の6（2）の説明を参照されたい。

5) この点、注1に示された文献を参照。

4 農協生活活動の収支効果と収支類型

(1) 生活活動の収支効果の二段階化とその意義

農協生活活動の経営効果の理論を、農協生活活動の現状分析や計画論に応用してゆく場合、目的に応じ、経営効果のうちの収支効果の内容を二段階に分けて使用することが便利かつ有効である。第一の段階は「一次的直接収支効果」であり、第二の段階は「合成収支効果」である。二つの段階の収支効果は共に、生活活動全体あるいは生活活動種類毎の収支成果の判定、改善、選択・採否の決定などの基準として不可欠のものであり、そして、さらにいえば、生活活動が収支面からみて、その存立の必要条件を充しているかどうかの判定の基礎となるものである。以下この点をより具体的に検討しよう。まず、第一の「一次的直接収支効果」の段階から始めよう。

(2) 第一の段階の収支効果（一次的直接収支効果）の収支類型と費用負担方法

1) 収支計算式と収支類型化基準

農協生活活動の一次的にして直接的な収支関係は多様な状態を示す。それをいかに分類するか、まず、収支計算式によって類型化のための基準を設定しよう。もちろん、これらは農協の他の事業活動の場合にも有効に適用できるものである。

生活活動の収支計算式は、基本的には表2に示された式 ($A=B-C$) であるが、その具体

の内容は、農協の経営分析で一般的に用いられている収支計算式に従う。これは全中・農水省の実施している「農業協同組合経営分析調査」に示されている部門別収支計算式であり、ここでは、この全中・農水省方式の計算式に依拠する。そうすることが、現行農協会計制度に合致し、実際に利用可能であるという利点をもつからである。収支計算式は段階的に次のように示される。

$$\text{事業直接収益} - \text{事業直接費} = \text{事業総利益}$$

$$\text{事業総利益} - \text{事業管理費} = \text{事業損益}$$

$$\text{事業損益} - \text{共通経費} = \text{純損益}$$

上式によって、生活活動全体あるいは生活活動種類毎の収支関係がどのような状態にあるかを定めることができる。収支状態を計算式の手順にしたがって段階的にみると、下の方から、純損益段階、事業損益段階、事業総利益段階の三段階に分けることができる。この三段階それぞれにおいて収支が黒字であるか、赤字であるかによって、収支状態を分類し、類型化しようというわけである。すなわち、最終的な計算段階である純損益段階まで黒字（あるいはゼロ）である生活活動種類の収支状態を類型Ⅰに属するものとし、その前の事業損益段階までを黒字（あるいはゼロ）であるものを類型Ⅱに属するものとし、さらに、その前の事業総利益段階まで黒字（あるいはゼロ）であるものを類型Ⅲに属するものとし、なお、この事業総利益段階でさえ赤字であるものを類型Ⅳに属するものとする。以上の類型化を一覧的に示すと次の表5のごとくである。

表5 農協生活活動の収支類型化基準

	類 型 Ⅰ	類 型 Ⅱ	類 型 Ⅲ	類 型 Ⅳ
事 業 総 利 益	+	+	+ (or 0)	-
事 業 損 益	+	+ (or 0)	-	-
純 損 益	+ (or 0)	-	-	-

2) 収支類型と収入・費用内容の対応

上述の収支計算式による段階的類型化を、収入と費用の各内容の対応関係にまで入って検討してみると図2のように示される。生活活動の費用（支出）の内容は、計算式にしたがい一般的に、事業直接費、事業管理費および共通経費の三者から構成され、生活活動の収入は一般的に、受益者負担、賦課金、行政や県連からの助成金および農協負担の四者から構成される。ただし、農協負担は各年度当初に予算化され経費として計上される事前的負担分と、年度末における赤字補填のための事後的負担分がある。

この費用内容と収入内容の対応関係で各類型をみてみよう。類型Ⅰは、全費用が収入でカバーできる場合であり、それはさらに3つに分類され、その（1）は費用全体（事業直接費、事業管理費、共通経費の合計）が受益者負担だけで賄いきれる場合、（2）は費用全体が受益

図2 第一の段階の収支類型と収支内容

費用	事業直接費	事業管理費	共通経費				
収入	直接的収入			受益者負担			類型Ⅰ(1)
	直接的収入			受益者負担	賦課金		"(2)
"	直接的収入			受益者負担	賦課金	助成金	"(3)
"	直接的収入			受益者負担	賦課金	助成金	類型Ⅱ
"	直接的収入			受益者負担	賦課金	助成金	
"	直接的収入			受益者負担	賦課金	助成金	類型Ⅲ
"	直接的収入			受益者負担	賦課金	助成金	
"	直接的収入			受益者負担	賦課金	助成金	類型Ⅳ
"	直接的収入			受益者負担	賦課金	助成金	

者負担と賦課金の二者合計で賄いきれる場合、(3)は受益者負担、賦課金、助成金の三者合計で費用全額を賄いきれる場合である。類型Ⅱは、全費用のうち事業直接費と事業管理費の二費目合計までを収入(受益者負担、賦課金、助成金のうちの一つ、あるいは複数から構成される)で賄いきれるが、共通経費分までは賄いきれず、その分は農協負担によらなければならない場合である。類型Ⅲは、全費用のうち事業直接費のみを収入でカバーできるが、事業管理費と共通経費の分は農協負担に依存しなければならない場合である。そして、類型Ⅳは、全費用のうち事業直接費さえ収入でカバーできず、事業直接費、事業管理費および共通経費の費用全体にわたって農協負担を必要とする場合である。

現実に行なわれている生活活動の各種類が、たとえば健康管理活動がどの類型に属するかは、個々の農協によって異なるであろう。また、将来のあり方として、各生活活動種類をどのタイプの収支関係として計画、設定するかは各農協の経営的判断や経営戦略、また、対組合員対策などによって異なってくるものと考えられる。生活活動の独立事業化という視点からは類型Ⅰの設定がのぞましいことはもちろんである。

3) 生活活動の費用負担方法についての経済学的検討

上述のように、農協生活活動の費用が収入によって賄われるが、この費用負担のあり方について、一つの考えを提示しておきたい。農協生活活動によって組合員に提供される生活用品や生活用役の費用の負担方法は、受益者による直接負担分、賦課金、助成金および農協による負担の四つの方法、ないし、それらの組合せによる方法がある。これらの負担方法、とくに農協による負担方法が、生活活動の運営上妥当ないし適切なものであるかどうか、生活活動の独立事業化や経営効果の視点から検討しておく必要がある。この点については、費用の農協負担と間接収支効果の関係の問題として後述されるところであるが、ここでは、その前提となる、農協生活活動によって提供される生活用品や生活用役の社会経済的性格が、費用の農協負担（や行政による助成負担）を妥当ならしめるかどうかについて言及しておきたい。それは農協生活活動の社会経済的役割と収支問題の関係についての意義を明らかにすることになる。ただし、ここではごく簡単に説明しておく。

農協生活活動によって組合員に対して提供される財や用役は、生活活動の種類によって様々であり、多岐にわたる。その中には、生活購買活動によって提供される衣食住関係用品のごとき私的財に近いものから、環境整備対策によって提供される下水処理施設のごとく公共財に近いものまであり、それらは幅広く分布しているのである。大雑把ではあるが、生活活動種類によって提供される財や用役の性格を私的財・公共財の基準によって分類してみると、純粹私的財・用役の提供に近い活動には、消費者活動、相談活動が入り、公共財・用役の提供に近い活動には、健康管理活動、高齢者対策活動、文化活動が入るであろう。

これら農協活動種類毎の経済的性格の違いが、費用負担方法の違いをもたらす基本的要因の一つとなろう。私的財・用役に近い活動種類は、個々に分割可能であり、外部効果つまり集団的效果のおよぶ範囲も極めて狭いので、費用は受益者である組合員によって負担されることが適当である。これに対し、公共財・用役に近い活動種類は、個々に分割が不可能であり、外部効果つまり集団的效果のおよぶ範囲は極めて広いので、その提供に必要な費用は公共費用（行政費用）によって負担されることが適当である。中間的な準公共財・用役（クラブ財とか共同財とよんでもよい）に近い活動種類は、個々に対し分割がある程度可能であり、外部効果つまり集団効果も参加者の範囲を重点にして及ぶので、費用は受益者である組合員によって相当部分が負担され、残りは農協によって負担されるのが適当であろう。ただし、受益者負担部分と農協負担部分の割合は、当該生活活動種類の私的性と公共性の程度によって異なってくるだろう。

なお、上述の農協生活活動に関する費用負担のあり方についての説明は、一つの経済学的な見方を参考までに提示したまでである。実際の費用負担方法のあり方については、さらに間接収支効果など種々の要因が考慮されねばならないのである。

(3) 第二の段階の収支効果（合成収支効果）の収支類型と収支効率

1) 合成収支類型

次に第二の段階の合成収支効果の収支類型について検討しよう。第一の段階の一次的直接収支効果に、波及的に発生する一次の間接収支効果および二次的な直接収支効果や間接収支効果をプラスしたものが合成収支効果であることは、既述のとおりであるが、この収支効果の関係にもとずき収支類型を作成してみよう。この場合、第一の段階の収支類型の考え方が基礎となる。なお、波及的に発生する一次の間接収支効果、二次的直接収支効果および二次の間接収支効果の三者の合計を、説明上の便宜も考えて、「(合成された)波及収支効果」とよぶことにしたい。そして、それによってもたらされる三つの収入（一次的な間接収入、二次的な直接収入、二次的な間接収入）の合計を「(合成された)波及的収入」とよぶことにしよう。通常、合成された波及的収入は第一の段階に投下された費用によって発生するものであり、合成波及的収入そのものの獲得のための独自の費用はないものと考えておいてよいだろう。

さて、第二の段階の合成収支効果の収支類型は、収入と費用の対応関係で示すと図3のようになる。この図3は、先述の第一の段階の一次的直接収支効果の収支類型に関する図2に対応して、作成されている。全部で7つの類型に分類される。各類型のA型は、直接的収入と

図3 第二の段階の収支類型と収支内容

費用	事業直接費	事業管理費	共通経費		
収入	直接的収入			(合成)波及的収入	類型Ⅰ・A
"	直接的収入		(合成)波及的収入		類型Ⅱ・A
"	直接的収入		(合成)波及的収入		類型Ⅱ・B
"	直接的収入	(合成)波及的収入			類型Ⅲ・A
"	直接的収入	(合成)波及的収入			類型Ⅲ・B
"	直接的収入	(合成)波及的収入			類型Ⅳ・A
"	直接的収入	(合成)波及的収入			類型Ⅳ・B

(合成された) 波及的収入の合計額で費用全体をカバーできる収支類型であり、収支関係面からみて事業活動として採用可能のものである。これに対し、B型はカバーできない収支類型で、採用不可能のものである。

そして、図3を図2と比較対応してみても分かるように、A型は(合成)波及的収入が費用中の農協負担より大きく、前者が後者を充分にあがなえる場合であり、B型は前者が後者をあがないきれない場合である。つまり、農協生活活動の各種類における全費用中の農協負担分を上回る(合成)波及的収入があれば、それがA型であり、収支関係からみて事業活動として採用可能であり、7つの収支タイプのうち4つがA型である。逆であれば、採用不可能なB型であり、それは3つある。

このように、われわれとしては、農協生活活動の独立事業化の視点から、収支関係が長期的にA型になりうる生活活動種類は事業化が可能であり、長期的にB型でしかありえない活動種類は事業化が不可能であるとみているのである。そして、B型の生活活動種類の合成収支効果をA型に改善するためには、費用負担方法に関し農協負担分を減らし受益者負担などを増加する方策をとらなければならないことを主張したいのである。

以上が原則的な考え方であるが、次の点を留意しておきたい。農協負担の絶対額の大きいB型の生活活動種類は、たとえ、全費用に占める農協負担率が相対的に低くても、早急にA型化する必要がある。また、農協負担の絶対額が小さいB型の生活活動種類においては、たとえ、短期的にはその生活活動をやってゆけるとしても、農協負担率が相対的に高ければ、長期的にはそれを引下げA型に転換させる必要がある。

2) 収支効率

いままでの説明では、生活活動の収支効果を収入と費用の算術差で考えてきたが、それを費用とその成果である収入の比率で示すことができる。これを収支効率とよぶことにすると、その内容は次式で示すことができる。

$$\text{合成収支効率} = \text{直接収支効率} + \text{波及収支効率}$$

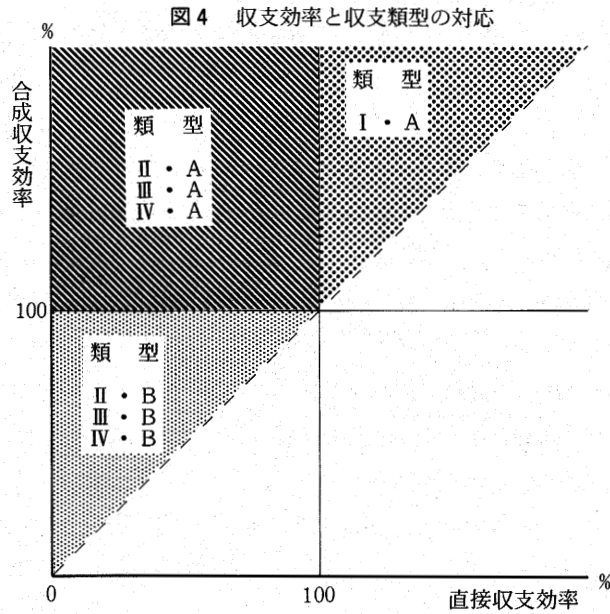
これを先述した表3の数式記号を使って示すと次のようになる。

$$E = \frac{T}{C_1} = \frac{B_1}{C_1} + \frac{x_1 + a_2 + x_2}{C_1} \geq 1$$

ただし、E: 合成収支効率

T: C₁に関する合成収入

上式において、ある生活活動の種類において、E ≥ 1ならば採用可能であるが、E < 1ならば採用不可能である。この採否関係は先述の収支類型A、B型による採否関係とまったく同じことを意味しており、収支類型と収支効率の対応を図4で示すことができる。



ただし、次のような困難な問題が控えている。すなわち、直接収支関係は農協經理によって把握できるが、波及収支関係の把握には多くの困難が内在している。したがって、合成収支関係や合成収支効率を簡単に把握することは実際的にはかなり困難であろう。このことは、農協生活活動の経営効果の理論の価値をそこなうものではないが、波及効果の計測困難性を克服する方法が講じられる必要がある。この点に関しては、後述の6で言及されるであろう。

(4) 組合員利益と収支類型

農協生活活動もそれを利用する組合員に何らかのプラスの利益をもたらすことなくしては存続しえないことは明白である。収支類型による採否には、この点との関係が検討されなければならない。簡単に説明しよう。

農協生活活動によって提供される生活用品や生活用役の品質や提供価格（利用料金や組合員負担額）が一般市販されるものよりも、高品質で低価格であることが農協生活活動の必要条件である。いま、農協提供品（ないし用役）が市販品（ないし用役）が同質であると仮定すると、両者の価格関係は次式のように三つのケースに分けることができる。

- ① $P_N < P_M$
- ② $P_N = P_M$
- ③ $P_N > P_M$

ただし、 P_N : 農協提供品・用役の価格

P_M : 市販品・用役の価格

①番目のケースは農協提供品・用役価格（組合員の支払負担額） P_N が市販品・用役価格より低く、組合員利益をもたらす場合である。この場合には一次的収支効果と並んで、山びこ効果・同反応効果が発生し二次的収支効果を生むことになろう。この点は、後述の6（2）でより詳しく説明される。②番目のケースは二つの価格が等しく、どちらのものを利用しようと無差別であり、組合員利益は発生しない。この場合には一次の間接収支効果および山びこ効果・同反応効果つまり二次的収支効果は発生せず、したがって、（合成）波及的収入も発生しないことになろう。③番目のケースは①番目のケースと逆の場合であり、組合員利益はマイナスで、このような状態で生活活動を強行すれば、農協に対する組合員の不信感を発生させ、これが農協活動全体に対する組合員の利用度を低下させ、（合成）波及的収入はマイナスになる可能性が強く、経営収支全体を悪化させることになる。

したがって、農協生活活動の採否には、先述の収支類型と並んで、生活活動によってもたらされる組合員利益が考慮されなければならない。この点を次のように言い変えた方がよいだろう。収支類型による採否の決定には組合員利益の確保状態が前提になり、結局、収支類型がA型で組合員利益が①のケースの場合にのみ、生活活動種類の採用、実行が可能となるのである。

5 農協生活活動の経営収支成果体系の表示

以上において説明してきた農協生活活動の経営効果や収支類型などに関する考え方を「農協生活活動の経営収支成果体系」として一つにまとめてみよう。生活活動の経営収支成果体系の意義（必要性とその理由）、構成内容については、本稿の2（2）で説明してあるので、それを参照していただくことにして、ここではそれを具体的に一覧表によって示してみよう。

表6は農協生活活動の経営収支成果体系（収支類型、費用負担方法および経営効果）を活動種類別にモデル的に示したものである。この表によって、生活活動種類毎の収支成果の状況（あり方）を例示してみよう。ただし、この場合、説明の便宜上、経営効果については、一次的な間接収支効果および二次的な直接収支効果はないものと想定し、一次的な直接収支効果と二次的な間接収支効果のみの存在する場合について考えている。そして、収支類型はすべてA型であると考え。

① 消費活動は、共同購入、店舗購買ともに、収支類型のⅠ型（純損益がプラス）を実現することをめざし、この活動にかかる全費用（事業直接費、事業管理費および共通経費の合計）は受益者によって負担され、したがって、この活動による農協の経営効果は直接収支効果をめざすことになるのである。

② 健康管理活動は健康診断・同事後対策、健康維持増進ともに、収支類型のⅢ型（事業総利益がプラス）を実現することをめざし、この活動にかかる全費用のうち事業直接費分を受益者負担（および助成金）でまかない、残りの事業管理費分と共通経費分は農協が直接負担する

表 6 農協生活活動の経営収支成果体系

		収 支 類 型				費 用 負 担 方 法			農 協 の 経 営 効 果		
		I 型	II 型	III 型	IV 型	事 業 直 接 費	事 業 管 理 費	共 通 経 費	直 支 接 効 果	直 収 ・ 間 接 効 果	主 に 間 接 効 果
消 費 者 動	共同購入	○				■			○		
	店舗購買	○				■			○		
健 康 活 動	健康診断・ 同事後対策			○		■					○
	健康維持増進			○		■					○
高 齢 者 対 策 活 動	生活充実対策				○	■					○
	生活援助対策				○	■					○
生 活 文 化 活 動	生活教室			○		■					○
	趣味・創作教室		○			■					○
	教養講座		○			■					○
く ら し の 相 談 活 動	生活活動相談			○		■					○
	生活設計・ 保障相談			○		■					○
	専門相談			○		■					○

- 注) 1.費用負担欄の、■は受益者負担、□は助成金による負担、▨は農協負担である。
 2.この表の「農協の経営効果」では、一次的な間接収支効果および二次的な直接収支効果はないものとして画かれている。
 3.収支類型はすべてA型である。

形をとり、したがって、この活動による農協の経営効果は主に間接収支効果（サービス効果、組織力効果・イメージ効果による）をめざすことになる。

③ 高齢者対策活動の場合は、生活充実対策、生活援助対策ともに、収支類型がIV型（事業総利益がマイナス）になるのはやむをえないと考え、この活動にかかる全費用のうち、事業直接費の一部を受益者負担と助成金でまかない、残りの全費用を農協が直接負担するものと考え、したがって、この活動は主に間接収支効果をめざすことになる。

④ 生活文化活動の場合は、生活教室は収支類型がIII型である。そして、趣味・創作教室および教養講座は収支類型のII型を実現することをめざし、これら2つの活動にかかる全費用のうち事業直接費と事業管理費は受益者負担、共通経費分のみ農協負担とし、したがって、経営効果は直接・間接の両収支効果をめざすことと考える。

⑤ 暮らしの相談活動の場合は、生活活動相談、生活設計・保障相談および専門相談ともに、収支類型はIII型で、事業直接費が受益者負担、事業管理費と共通経費は農協負担となり、主に間接収支効果をめざすことになる。

6 農協生活活動の非収支効果（サービス効果、組織力効果、イメージ効果）の検討

（1）生活活動のサービス効果、組織力効果、イメージ効果の意義と評価

農協生活活動の経営効果の全体的な枠組みについては本稿の3で、経営効果のうちの収支効果については4で述べたところである。ここでは、3、4で詳しく検討できなかった経営効果のうちの非収支効果に関するサービス効果、組織力効果、イメージ効果と、それらの反応効果が農協経営におよぼす二次的な収支効果について、補足的に説明を試みておきたい。

農協生活活動の収支効果と非収支効果の関係については、すでにみてきたところである。くりかえすことになるが、農協生活活動の組合員に対するサービス効果、組織力効果、イメージ効果は、その反応効果を通して、生活活動自体や他の事業部門の活動に対して二次的な収支効果をおよぼす。以下では、第一に、三つの効果の意義内容およびその評価方法、第二に、それら三つの反応効果と二次的収支効果の経済的意義について検討することにする。

1) サービス効果の意義と評価

まず、サービス効果からみてみよう。農協生活活動による組合員へのサービス効果とは、農協生活活動が、生活用品や生活用役を無償あるいは市価より低価格で、また付帯的サービスをともなって供給することによって、組合員が受け取る利益についての効果、つまり、一種の奉仕効果である。この場合、費用の全額ないし一部が農協負担となっていることはいうまでもない。たとえば、農協の健康管理活動によって、組合員に対する集団検診が農協の一部費用負担によって行なわれる場合、組合員が受け取る利益が、農協の組合員に対するサービス効果である。

では、組合員の受け取るサービス効果は、いかにして評価され、計測することができるのであろうか。

ところで農協生活活動が生活用品や生活用役を無料あるいは市価より安い価格で提供されるのであれば、一般市場で民間企業や民間業者などが有料で提供している同種的生活用品や生活用役の価格、つまり、市価と対比して、農協生活活動の組合員にもたらす利益を金銭的に評価することはできる。この点は本稿の4（4）において、収支類型の問題と関係して検討されたところであるが、ここで取り扱うサービス効果は、このような金銭的效果をもふくむ、もっと包括的な効用的効果である。

さて、先述した農協生活活動の経営効果の考え方は、言い換えれば、農協生活活動のパフォーマンス performance の把握方法についての一つの考え方を示したものである。農協生活活動のパフォーマンスは最終的には、活動目的に対する達成度もしくは有効度として表わされるべきものであるが、これを現実的に評価することはなかなか困難である。その理由は、農協生活活動の目的が広範囲に設定されていること、時には、目的自体があいまいで不明確であ

ることや、また、目的の性格からみて受益者に及ぼした効果を具体的に把握しがたいこと、とくに達成度を貨幣換算で評価しがたいことなどによっている。ここでのサービス効果も一つのパフォーマンスであるが、この評価・計測の困難性の部類に入るのである。

ただし、われわれが農協生活活動の経営効果の指標やその一つとしてのサービス効果を取りあげているのは、生活活動種類の選択、採否決定やその合理化のための基準を作成するためである。したがって経営効果指標やその一部を構成するサービス効果は、生活活動の達成度や有効性を表わす尺度でなければならない。しかし、サービス効果の場合、その性格からみて受益者に及ぼした効果は効用（一種の心理的充足度）であるので、達成度として具体的かつ貨幣換算的に示すことはできない。それ故、次善の策ないし代替案として、生活活動のサービス効果の有効性を評価する尺度として、サービスの提供状況を的確に表現できる評価因子を作成することを提示したい。⁶⁾

農協生活活動の場合、生活購買活動をのぞき、生活用品よりも生活用役の供給に関する活動（健康管理活動、文化活動など）が多いので、以下では、生活用役の供給に関する有効性の評価因子の設定を中心に検討することにした。

サービス効果を評価する因子として、①生活用役の要請度、②生活用役の普及度、③生活用役の充足度、④生活用役の代替度、⑤生活用役のコスト、の5つを設定する。

さて、①の「生活用役の要請度」とは、農協生活活動によって提供される生活用役に対する要請が強いかどうかを示す尺度で、たとえば、生活用役の対象者数（全組合員数）と要請者数との比率で示すことができる。②の「生活用役の普及度」とは、農協生活活動による生活用役の供給側（農協）と需要側（組合員）の両サイドからみた生活用役の普及度合を示す尺度で、たとえば、生活用役の対象者数（全組合員数）と受益者数との比率で示すことができる。③の「生活用役の充足度」とは、生活用役を受けた人とその中で有効であったと考える人との比率、あるいは、用役提供による改善成果などを示す尺度である。④の「生活用役の代替度」とは、農協生活活動による生活用役の提供と同じ用役提供が民間企業や民間業者によって提供されているかどうか、また、他の方法によって必要な用役提供を代替できる可能性があるかどうかを示す尺度で、たとえば、農協の生活用役提供価格と民間企業のそれとの価格比率で示すことができる。⑤の「生活用役のコスト」とは、農協生活活動による生活用役の提供にかかわる費用で、たとえば、ある生活活動種類における受益者一人当りの提供費用（提供価格ではない）で示すことができる。

さて、サービス効果をその有効性という面でもとらえると、これらの評価因子別の評価結果の集合で示される。ただし有効性の内容を狭義にとらえ、農協生活活動の「活動状況」を示すものとみると、サービス効果は上記の評価因子の①要請度、②普及度、③充足度、の三つの評価集合結果によって示されることになる。また、農協生活活動の「合理化」という視点からみると、評価因子の④代替度、⑤コストが考慮されなければならないことになる。

もちろん、これら評価因子は農協生活活動の種類毎のパフォーマンス指標としての有効性を示す指標として利用でき、それらの計画化の選択ないし採否決定の基準としても応用できるものである。なお、上記、評価因子をさらに再分し、生活活動種類毎に細かい評価因子の体系を作成することができる。その評価因子体系表の因子毎に点数制により評価し、その上で、集計し、各生活活動種類毎の集合評価を行うことは技術的に可能であり、実際面では役立つであろうと考えられる。

2) 組織力効果の意義と評価

次に、組織力効果についてみてみよう。農協生活活動による組合員への組織力効果には二つの側面がある。第一に、通常、農協の諸々の活動は組合員の諸々の協同組織活動によって推進されるが、この点よりみて、農協の生活活動の推進がそれ自体の活動組織を必要とするので、その育成、整備につながる。つまり、生活活動組織の新設、改善、育成、整備が組織力効果の第一番目であり、それは生活活動と生活組織の直結的な関係で生まれる組織力効果である。第二は、先述の組合員へのサービス効果、イメージ効果などを媒介として、生活活動組織あるいは他の活動組織の結合力が強まるところの効果で、媒介的な関係で生まれる組織力効果である。ただし、現実には、これら二つの組織力効果が合成されて出てくるので区別しがたい場合が多いであろう。

では、組合員への組織力効果は、いかに評価、計測できるのであろうか。農協生活活動が生活活動組織やその他活動組織の組織力ないし結合力にいかなる効果をもたらしたかを評価する一元的な尺度を、とくに、金銭的な尺度を設定することは困難であろう。サービス効果の評価因子を考えた場合と同じく、ここでも、組織力状態を示すいくつかの評価因子を考えてみたい。ただし、ここでは生活活動関連組織のみをとりあげ、他の活動組織については割愛せざるをえない。

組織力効果の評価因子として次の五つを設定してみよう。①生活活動組織への組合員の加入率、②組織活動への参加率、③組織活動の利用度、④組織活動の代替度、⑤組織活動のコスト。さて、①の「生活活動組織への組合員の加入率」とは、たとえば婦人部、生活部会、あるいは生活文化クラブなどへの加入率で、有資格者数と加入者数との比率で示すことができる。②の「組織活動への参加率」は加入者の生活活動への参加ないし熱心さの程度を表す尺度で、たとえば、総活動回数と参加回数との比率で示すことができよう。③の「組織活動の利用度」は加入者（あるいは有資格者）の生活活動の利用の程度を表す尺度で、たとえば、加入者（有資格者）一人当たり平均利用分量（利用回数など）で示すことができよう。④の「組織活動の代替度」は、農協の生活活動組織と類似の組織が同一地域内にあり、有資格者がそれに加入、参加しているかどうか、また、他の方法によって必要な生活組織を代替できる可能性があるかどうかを示す尺度で、たとえば、農協の生活活動組織と類似組織それぞれへの加入者数（あるいは加入率）や参加者数（あるいは参加率）の比較で示すことができる。⑤の「組織活動のコス

ト」は、農協生活活動組織の維持費用で、加入者一人当たり平均維持費用（加入者の分担金ではない）で示すことができる。

農協生活活動の組織力効果は、組織力の状態や合理性という視点からとらえると、上記五つの評価因子別の評価結果を全体として集合したものとして示されよう。組織力効果を狭く「組織力状態」への効果としてみると、①組合員加入率、②参加率、③利用度、の三つの集合評価によって示すことができる。また、生活活動組織の「合理的あり方」という視点からみると、④代替度、⑤コスト、が考慮されねばならないことになる。

3) イメージ効果の意義と評価

農協生活活動による組合員のイメージ効果とは、第一に生活活動自体に対するイメージ効果で、提供される生活用品、生活用役などに対する組合員のイメージ（心象）が変化する効果であって、イメージ・アップする場合と逆にイメージ・ダウンする場合がある。このような、イメージ効果を問題とするのは、その前提として、物財・サービスについて、実用的機能に比較して情報やイメージのもつ機能が極めて高くなる社会に移行してきているからで、つまり各企業、業者の製品ないし商品の間には価格差や品質差が少なくなり、消費者や組合員の商品選択の基準として、イメージが大きな役割を果たすようになってきている背景があるからである。

さて通常、商品イメージは次の三つの要素から構成されるイメージをもっているといわれる。⁷⁾ ①物的効用のイメージ（商品のもつ機能性、品質性、安全性など全体的な物的効用イメージ）、②感情のイメージ（視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚、性感覚など五感にうたえる商品からのメッセージに対する好き嫌いの感情的イメージ）、③価値のイメージ（商品のもつ社会的シンボル性つまり社会的価値のイメージ）。この三つのイメージは農協生活活動の提供する生活用品や生活用役に対する組合員のもつイメージの基準としても十分役立つであろう。農協生活活動は組合員の農協生活用品・用役イメージを高める努力が必要なことはいうまでもない。

第二は、農協の全体像に対するイメージ効果で、組合員の農協に対する企業のイメージ、経営共同体的イメージが変化する効果である。企業のイメージの構成要因としては、通常、認知度、信頼度、好意度、将来性、企業センスなどがあげられる。農協の場合だと地域への密着イメージなどがこれに相当しよう。また、経営共同体的イメージというのは、企業内世界における経営共同体構成員に共通的な考え方、見方、行動のスタイルのイメージで、企業文化、企業風土、社風とよばれているものである。農協の場合だと農協文化とか農協の体質といったものに相当しよう。そして、それを社会に主張し、認知してもらい、社会に受容してもらうことが狙いとなる。この二つのイメージは農協全体像に対する組合員のもつイメージの基準としても十分役立つものである。農協生活活動が農協全体像のイメージに対して、いかなる効果をもつかは、農協の運営全体にかかる極めて重要な問題である。

以上のことより、農協のもつ、あるいは、もたねばならない総合的イメージとして次の3つ

の像を考えることができる。一般企業における「商品的イメージ」,「企業のイメージ」および「経営共同体的イメージ」の三つに対応して、農協における「生活活動自体に対する組合員のもつイメージ」,「組合員の農協に対する企業のイメージ」および「農協役職員の農協についての経営共同体的イメージ」の三つのイメージを考えうが、ここではそれぞれを順次「活動像イメージ」,「農協像イメージ」および「職域像イメージ」とよんでおこう。これらによって構成される農協の総合的イメージないしイメージ統合戦略をACI (Agricultural Cooperatives Identity) とよんでおきたい。それは、いうまでもなく、農協イメージの確立と農協役職員の志気高揚と行動目標の統合を内容とする戦略である。⁸⁾

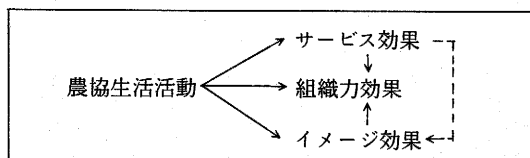
これら農協生活活動にかかわる三つのイメージ効果、すなわち、商品的イメージ効果、企業のイメージ効果および経営共同体的イメージ効果は、生活活動自体と直結的な関係で生まれるイメージ効果と、先述のサービス効果を媒介として生まれるイメージ効果とがあるものと思われる。では、これらイメージ効果をいかにして評価、計測するか。ある専門家は、イメージ経営診断を「消費イメージを、消費者の発信する消費記号によって、解釈、評価し、経営イメージを診断または設計する」と定義している。いずれにしろ、種々の方法が考えられるが、筆者の研究不足もあり、ここでは十分な説明をすることがはばかれるので、他日を期したいと思う。

(2) サービス反応効果, 組織力反応効果, イメージ反応効果の経済的意義

農協生活活動の組合員に対するサービス効果, 組織力効果, イメージ効果は、さらに、それぞれ農協の事業や経営の運営に対し反応効果をもたらす。その反応効果をそれぞれの効果に対応し、サービス反応効果, 組織力反応効果, イメージ反応効果とよんだ。

まず、三つの効果の関連について、先述してきたことを整理してみると次のようになる。農協生活活動は非収支効果として、まず、直接的な関係で生まれるサービス効果, 組織力効果, イメージ効果をもたらす。次いで、媒介的にサービス効果を通じて組織力効果やイメージ効果をもたらす。さらには、イメージ効果を通して組織力効果をもたらすのである。その関係は図5のように示される。

図5 サービス効果, 組織力効果およびイメージ効果の関連



さて、このような関連をもつ三つの効果は、それぞれの反応効果によって、農協の事業や経

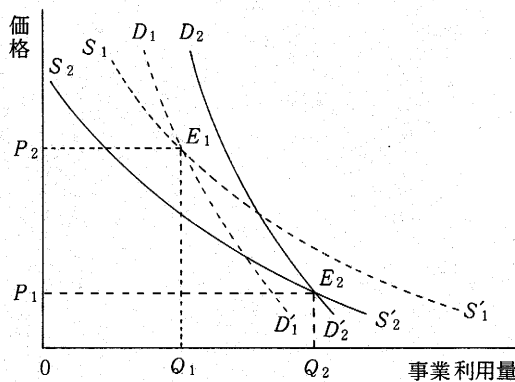
営の運営に影響をもたらす。ここでは、これら三つの反応効果、つまり、サービス反応効果、組織力反応効果、イメージ反応効果が、農協の事業利用量の上に、そして、経営収支の上に、いかなる効果をもたらすかを検討する。ただし、以下では、生活活動事業以外の他事業への影響、つまり、間接収支効果への影響に的をしぼり検討することにした。

まず、農協生活活動による組合員へのサービス効果は、波及的に組合員の農協事業に対する期待感などを高め、組合員の農協への選択指向性を高めるであろう。また、イメージ効果の一部もサービス反応効果と同様なイメージ反応効果をもたらすであろう。この現象は、経済理論的に表現すれば、図6に示すように、農協事業に対する組合員の需要曲線が D_1 D_1' 曲線から D_2 D_2' 曲線へと右へ移動 shift することを意味する。分りやすくいえば、サービス反応効果やイメージ反応効果の一部は、農協事業利用量の増大化をもたらすのである。

次に、農協生活活動による組合員への組織力効果は、組合員の精神的・人間的、事業的・経済的団結力を高め、農協事業における協同的組織活動を活発にし、規模の経済性を発揮し、事業費の節減に寄与するであろう。また、イメージ効果の一部も組織力反応効果と同様なイメージ反応をもたらすであろう。この現象は、経済理論的に表現すれば、図6に示すように、農協事業の供給曲線が S_1 S_1' 曲線から S_2 S_2' 曲線へと下方に移動することを意味する。つまり、組織力反応効果やイメージ反応効果の一部は、農協事業の費用低減化をもたらすのである。

かくして、三つの反応効果による需給状態の変化は、事業利用量の増大化と事業費用の低減化をもたらす。農協事業の収支採算性は向上し、組合員の利益も向上することになる。図では需給均衡点の E_1 から E_2 への移動、および、事業利用量の Q_1 から Q_2 へ、そして、価格の P_1 から P_2 への移動として示される。ただし、ここでは先に断ったごとく、生活活動事業以外の他事業への反応効果を問題にしているのである。この点からいえば、正確には次のように表現できる。「農協生活活動によって生まれるサービス反応効果、組織力反応効果、イメージ反応効果によって、波及的に、他事業の需給状態は変化し、利用量は増大し、その費用は低減化す

図6 サービス反応効果、組織力反応効果、イメージ反応効果の需給状態におよぼす影響



る。そして、他事業の間接収支効果は向上し、同時に、組合員利益も向上する」と。そして、この現象は、範囲 scope の経済学や内部組織の経済学の間にかかわる興味ある問題であり、同時に、総合農協の総合力発揮の経済理論にもかかわる重大な問題であることを指摘しておきたい。

なお、生活活動事業によって二次的に他事業への間接収支効果が実現するには一定の時間を必要とし、それは三つの効果や三つの反応効果の作用する速度に依存するであろう。したがって、短期的な効果から長期的効果までを考慮してゆかねばならない。

また、生活活動によってもたらされた他事業の間接収支効果による利益増分は、生活活動自体の農協負担費用に依存、対応しているものであるから、これらの利益増分と負担費用は、計算上、相対応するものとして把握されなければならない性質をもっている。この点は先述の3と4でもふれたところであるが、さらに、今後の検討を必要とする。

- 6) 以下の農協生活活動のサービス効果の評価因子に関する説明は、次の文献に依拠し、それを参照、引用、かつ、用語を変えて、応用していることを断っておきたい。
政策科学研究所『補助金等のコスト・パフォーマンス分析』1976年、のうち、とくに第3章「補助金のパフォーマンス評価と整理合理化基準」。
- 7) 以下の「イメージ」に関する説明は、次の文献に依拠し、それを参照、引用していることを断っておきたい。
渡辺隆夫「イメージ経営診断の一考察」—消費生活サイドからのアプローチ—
『高度情報化社会における経営診断』日本経営診断学会編、同友館発行。
- 8) この点、注3の文献の第4章第1節、第5節参照。