京都大学学術情報リポジトリ
KURENAI 紅
Kyoto University Research Information Repository

京都大学
KYOTO UNIVERSITY

Title	協業経営の創設・展開・解散に関する考察 : 記帳協力農場の事例分析
Author(s)	桂, 利夫
Citation	農業計算学研究 (1988), 20: 81-93
Issue Date	1988-03-20
URL	http://hdl.handle.net/2433/54525
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

Kyoto University

協業経営の創設・展開・解散に関する考察

——記帳協力農場の事例分析——

桂　　　利　夫

1　はしがき

協業経営組織の問題が，農業基本法における農業構造改善に関連して大きく取上げられるようになったのは昭和36年であるが，それと相前後して，全国各地に多様な協業経営が組織された。当時からの協業経営数の推移をみると，昭和36年に3,227経営，38年4,051経営，そして5年後の41年には2倍弱の6,022経営を記録してピークとなり，爾来，現在（60年現在3,655経営）に至るまで漸減する傾向にある。このように，協業経営は時代的ブームに乗って伸びを示す一方，同時に数年を経ずして崩壊する事例も少くなかったわけである。

ところで，このような協業経営の創設および経営の発展・向上に資するため，農林省からの要請を受け，当研究施設関係者によって作成されたのが昭和36年春に完成をみた「自計式協業経営簿」[1]である。翌37年には，この新作協業経営簿の実用性を検証するために，関東および関西両地域に計20の協業経営を指定し記帳を依頼している。このようにして「自計式協業経営簿」の実用化が推進されたのであるが，この間，殆んどの協業経営が解散・脱落する中で，最近まで記帳を継続し経営を維持してきたのが滋賀県信楽町で酪農部門協業経営を行う東山農場である。

当東山農場も61年2月，構成員の老令化のために解散を余儀無くされるが，昭和35年2月協業経営創設以来，26年間の長期にわたり経営を維持し得たことは，わが国の協業経営の存続実態からみて数少い事例と云えるであろう。協業経営の永続条件には，経営の採算性，構成員間の人間関係，リーダーの管理能力など，いろいろな要素が考えられるが，当農場を支えてきたものはどのような条件なのであろうか。

幸い当農場は，創設以来，当研究施設指定の簿記記帳農場であった関係から，経営財務に関する貴重な資料と同分析書[2]を残すことができた。本稿はこれら資料を年次別に整理することによって当農場の創設過程，展開過程，経営成果を吟味し，永続性の要因と存立意義を考察するものである。

1）農林省の要請を受け農業簿記研究施設が作成（農家簿記協会発行）。作成関係者は，大槻正男，桑原正信，菊地泰次，阿部亮耳，佐藤寿一，松田藤四郎，藤井信雄の諸氏である。

2）農業簿記研究施設刊「自計式協業経営簿記帳結果分析報告書」（執筆者　阿部亮耳）昭和37，38，

39，40，41，42，43～52年度。

2 東山農場の創設

東山農場の創設は昭和35年2月に遡るが，当農場創設の直接的動機は次のようである。当時，同町には1～2頭規模の酪農経営の芽生えがみられたが，町当局はこれらの育成・強化を計るために町有未開拓原野280アールを開墾して共同採草地の造成を試みた。しかし土壌条件が悪いために利用者がなく，町当局は造成費捻出に苦慮したあげく同地の活用を町内酪農家に呼びかけたのである。多数の酪農家の中から自発的に応募したのが志を同じくする当時の構成員4名であり，酪農協業経営の設立を前提とした開拓地の払下げを町当局に申請したことに始まる。以下の詳述からも分るように開拓地農業創設の苦悩は当農場においても例外ではない。

構成員4名（40才，39才，27才，25才）は当農場と同一集落に居住する専業農家である。構成員の個別経営は，水田稲作が90～120アール（同町平均70アール）で相対的に大きく，乳牛も既に1～3頭飼育しており，未熟ながら飼養技術も修得していたとみられる。その他にも山林を所有するなど同地域では経済的にも恵まれた上層農グループであって，このことは当農場創設期における財政的困窮を克服する大きな要因となり得るのである。また，構成員の中には個別経営当時からの農業簿記記帳経験者がおり，また自計式協業経営簿記を記帳していた関係から，協業経営の収支計算は勿論のこと，創設期における現金ならびに現物出資状況や出役労働が克明に記録され，当農場の維持存続に役立てられてきたことも見逃せない。

当農場の創業は，畜舎新築など生産受入体制の準備に5カ月間を要し，乳牛8頭を導入（現物出資）して実質的に生産が開始されるのは35年7月からである。ただしここでは，正常な生産活動が開始されるまでの期間，すなわち財政難のために，構成員に対するすべての労賃支払が凍結されてきた35年および36年を創設期間とみなし，この間における資本調達と投資の実態を考察しておきたい。

まず借入資本についてみると，36年2月，協業経営創設2年後に農業改良資金44万円，同年3月に乳牛導入資金の名目で45.7万円，合計89.7万円を借入れている。これは創設総資本額の17％を占めるに過ぎず負債依存率は極めて低いわけであるが，自己資本が潤沢であったわけではなく，当地域が酪農振興地域の指定を受けておらず，関連の制度資金の融資が困難であったことに由来する。しかも同理由により協業経営創設に対する助成金も受けておらず，一般の協業経営設立にみられる助成金目当ての創設でなかったことは明白である。しかしながら他方では，借入資金を極力抑制しようとするリーダーの思惑が無かったわけではなく，創業初期における低位生産性が及ぼす償還能力を予想し，償還による財政的圧迫の軽減効果をはかろうとするものであった。このような経営管理思考は，当農場創設後の長期にわたる経営不振を克服し，崩壊を未然に防止する大きな力となり得た筈である。

他方，自己資本については，構成員4名の出資額は35年度291.3万円，36年度142.1万円

貸 借 対 照 表 （昭和35.12.31）

資	産	負 債 ・ 資	本
流通資産	52,205円	負 債（未払金）	58,435円
流動資産	29,762	資 本	
固定資産		資本金	2,913,000
乳 牛（8頭）	760,000	当期欠損金	△ 447,047
設備・備品	371,076		
大 機 具	438,720		
建 物	612,625		
土 地	260,000		
計	2,524,388	計	2,524,388

貸 借 対 照 表 （昭和36.12.31）

資	産	負 債 ・ 資	本
流通資産	472,037	負 債	
流動資産	72,260	未払金	4,000
固定資産		借入金	897,000
乳 牛（14頭）	1,404,000	資 本	
設備・備品	494,753	資本金	4,334,000
大 機 具	624,010	前期繰越欠損金	△ 447,047
建 物	1,046,211	当期欠損金	△ 403,382
土 地	271,300		
計	4,384,571	計	4,384,571

で自己資本総額は433.4万円（総資本額の83％を占める）である。うち現金出資は200万円，現物出資が233.4万円となっており，過半を現物出資で補ったのも当農場設立の特徴である。ちなみに現物出資の内容をみると，従来からの構成員所有乳牛8頭76万円，動力耕耘機2台24.5万円，畜舎建築用材28.9万円，肥料0.7万円，青刈飼料19.6万円，稲わら5.9万円，構成員労賃77.8万円（延1,510日，1戸平均378日分）となっている。以上から分るように，本来，当該年度の必要経費に算入されるべき肥料，飼料，稲わら等の代価，および労賃が支払われずに，全額現物出資に振替えねばならない苦しい財政事情下の創設であったことが理解できる。

当農場創設当時は以上のごとく，新開拓地という畑地条件から飼料生産が確保できず，そのための生産資材の大部分を個別経営に依存せざるを得なかったし，畜舎建築についても個別所有林を伐採し，また古材を持寄り手づくりの建設がみられた。こうした努力は単に経費節減効果のみならず，農場に対する愛情と協調精神が培れたものと考えられる。つぎに，上記調達資

本に対して具体的投資がどのようであるかをみてみよう。当時の収支記録から，35，36両年度における期末残高を把握し，貸借対照表形式で示したのが前表である。

この両年の貸借対照表で分るように，まず生産基盤となる乳牛と建物の充実が計られている。しかし未だ生産基盤が脆弱なために，35年度に447,047円，36年度に403,382円の欠損を生み出し，この両年の累積欠損金は850,429円となっている。そしてさらに，さきに指摘した経常的経費の資本振替えが行われなければ，累積欠損金はさらに拡大していることは云うまでもない。当農場におけるこうした赤字財政は，この創設期のみならずさらに40年代にまで引続き発生することとなるが，次節にその内容を考察する。

3　東山農場の展開過程

協業経営の主たるねらいは経営規模拡大による生産性の向上と，それに伴う構成員所得の増大にあるが，既に概説したごとく当農場は経営基盤の造成に約2カ年間を費し，その後の規模拡大成果をみた場合にも必らずしも順調な成長を遂げたとは云い難い。以下にその実態をさぐってみよう。

1） 経営規模の推移

表1は，前記「自計式協業経営簿記帳結果分析報告書」から，協業経営の生産基盤を「経営規模および資産・負債・資本」として把え，それの年次別推移を便宜的に5年ごとに表示したものである。まず経営地の推移についてみると，35年開拓地280アールの払下げを受けるが，35・36両年にわたって80アールの飼料畑を完成させたに過ぎず，自給飼料の不足を補うために構成員の水田裏作を行っている。この飼料畑造成は38年以降も続行すると同時に，この間，約100アール山林を購入（70アール）または出資（30アール）し，48年の全面的改良造成によって現在規模を完成させている。

乳牛（成牛＋育成牛）の飼養規模についてみると，37年の平均飼養頭数は13.6頭である。当時の飼養技術水準における大規模酪農目標頭数20頭と比較すると稍小さい。以来，年々規模拡大が試みられ，特に50年以降，飼料畑の造成により漸く大規模化が進展するが，なお，当時の近代的飼養設備による個別専業酪農家[3]の平均飼養規模55年54頭，60年55頭と比較すると，55年72%，60年61%水準で規模拡大は依然と低水準にあると云わざるを得ない。この規模拡大停滞の直接的な要因としては，①低利制度資金借入の制約，②造成畑における自給飼料の低位生産性，③年々の経営成果の不振と資本蓄積の不備，④近代的飼養設備の不備（パイプライン未装備，バンクリーナ60年導入）などである。他方，間接的要因としては，⑤規模拡大に対するリーダーおよび構成員の消極性，⑥技術偏重ないし経営軽視，⑦創設期における低位生産性の惰性からくる改善意欲の欠除，⑧構成員の安全性・堅実性志向ないし農村社会特有の保守性などが考えられる，いずれにしても当農場経営が，一方において財政的配慮を

表1 経営規模および資産・負債・資本の年次別推移

			昭37年	40年	45年	50年	55年	60年
経営規模	経営地（所有）（アール）		280	375	375	375	375	375
	飼料畑	所有地（〃）	80	182	182	360	360	360
		借入地（〃）	160	120	156	15	60	60
	成牛飼育頭数（頭）		11.6	18.3	20.0	27.5	33.7	26.4
	育成牛飼育頭数（〃）		2.0	4.4	10.5	12.9	5.4	6.9
	計（〃）		13.6	22.7	30.5	40.4	39.1	33.3
	構成員労働（時間）		5,493	5,601	6,632	7,631	7,032	6,157
	構成員家族労働（〃）		838	1,027	647	93	12	—
	雇用労働（〃）		404	654	258	—	4	227
資産及び負債・資本（各期末有高）	流通資産（千円）		120	77	698	2,355	3,883	4,050
	流動資産		70	171	282	516	918	503
	固定資産		4,477	4,581	7,856	11,848	14,958	20,046
	乳牛		1,921	1,674	2,869	5,336	5,394	8,833
	備品		—	—	228	231	208	93
	大農具		614	614	1,108	1,042	2,633	3,481
	建物・構築物		1,630	1,689	3,047	2,513	4,090	5,007
	土地		312	604	604	2,726	2,633	2,632
	計（資産）		4,667	4,829	8,836	14,719	19,759	24,605
	負債		1,372	1,465	4,224	5,510	5,705	6,688
	資本		3,295	3,364	4,612	9,209	14,054	17,917
	出資金		4,452	4,472	4,472	5,046	5,046	5,046
	助成金		—	60	60	60	60	60
	繰越損益		△850	△1,174	124	2,872	10,077	11,875
	当期損益		△307	6	△44	1,231	△1,129	936
	計（負債・資本）		4,667	4,829	8,836	14,719	19,759	24,605

資料「自計式協業経営簿記帳結果分析報告書」京都大学農学部農業簿記研究施設（38年・41年・53年刊）

重視しつつも，一方において経営成果に歪を生じた原因は以上にあるように思われる。

労働については創設段階からかなり多投されている（ただし37年に限り426時間の開畑労働が含まれる）。総時間の年次別推移に際立った変化は認められず，規模拡大と共に省力化が進められてきている。成員労働の1戸当り年平均出役時間をみると1,715時間となり，協業経営に対する構成員の期待はかなり大きいことが理解できよう。

2）　資産および負債，資本の推移

つぎに資産および負債・資本（当期損益を表示するため期末在高表示）の推移をみよう。流通資産および流動資産は年次ごとに増加してきている。とくに流通資産の増加は当座的支払能力に関連するものであり，対外的な経営安定化は徐々に進んできたことが分る。固定資産については乳牛および建物・構築物，ついで大農具類に多額の投資が行われ，固定資産総額は23年間に約4.5倍の増加率を示している。これら固定資産は，通常，経営規模拡大つまり乳牛飼養頭類の増加と比例的に増加するものであるが，1頭当り投資水準は前記個別酪農家のそれと大差はない。

負債は60年度末現在670万円である。うち長期借入資金は，60年度のバーンクリーナの導入借入資金240万円を含む約300万円であり，残額は飼料等の未払金および一時的な当座借越しである。長期借入資金の通常残高は約100万円前後であるが償還金は完済されており，未払金についても次年度には必ず清算処理が行われている。負債は以上のように，創設当初の抑制的な配慮が終始貫ぬかれてきているように思える。

他方資本についてみると，出資金の追加による増額は48年の60万円弱を最後に認められず，また助成金は39年度に受けた6万円を留めるに過ぎない。したがって自己資本を増加させたのは繰越利益である。この繰越利益は，通常その一部を出資者に対する配当金として分配される性格のものであるが，当農場の場合には40年代末まで連年赤字経営であったがため，この23年間一度も出資配当はみられない。換言すれば，無配当という出資者の犠牲と，次節で考察する低賃銀という出役者の犠牲によって資本蓄積がなされたと云うべきである。

3）　農業簿記研究施設指定の自計式農家経済簿記帳酪農専業農家4戸の平均値

4　東山農場の経営成果

協業経営の収支計算を行う場合，どのような成果計算を行うことが妥当であるかをまず検討しておきたい。計測方法には協業経営が完全に独立した企業体として，利潤を追求する計測方法があり，いま一つは協業経営を構成員の労働と資本投入による個人所得獲得の場として把え，この両者に対する総報酬の額を計測する方法とが考えられる。前者については，構成員に対する低賃銀こそ企業にとってより大きな利潤を計測できる好ましい条件となるが，構成員の側面からは，その成果のみをもって経営成果の良否を直ちに判定し難い。つまり企業利潤の一部は出資額に応じて配当され，しかる後，労賃所得および配当所得の和として構成員所得が計測され協業経営の成果が問われなければならない。なおこの場合には，質量を異にする出役者と出資者間（両者が同一人であっても質量は異る）で労賃および出資配当水準による利害得失が生じ，しばしばトラブルの原因となる。したがって，出役および出資に対し，それぞれ適正な労賃と配当を計上し，財政的に支払い不能の場合には出資に振替えることによって出役と出資の差異による不平等性を是正することが望ましいし，また，この方法こそ企業経営に準じた構成

表２　経営収支の年次別推移　（単位　千円）

	昭37年	40年	45年	50年	55年	60年
営業収益						
牛乳売上	1,460	3,407	5,471	11,320	15,604	16,090
子牛売上	80	60	45	153	1,295	999
育成牛増殖額	260	142	868	3,287	1,018	2,260
雑収入	14	6	34	17	24	15
小計(営業収益)	1,814	3,615	9,418	14,777	17,941	19,364
営業外収入	182	46	102	507	340	121
計　(総収益)	1,996	3,661	6,520	15,284	18,281	19,485
営業用費						
種苗・農薬費	38	9	9	52	85	175
肥料費	74	76	124	359	619	220
飼料・敷料費	796	1,868	3,452	6,873	7,232	6,965
家畜費	12	71	178	372	425	658
諸材料費	—	10	6	40	312	211
光熱水道費	61	64	129	165	526	457
農機具費	52	72	66	302	816	493
雇用労賃	25	52	45	—	4	160
成員労賃	403	544	1,445	4,153	6,631	5,611
家畜共済費	—	4	58	238	290	337
その他	15	107	148	95	249	834
乳牛償却費	259	331	355	740	1,003	1,160
大農具　〃	306	251	185	253	703	680
建物・構築物〃	97	95	184	216	269	337
小計(営業費用)	2,218	3,554	6,384	13,858	19,164	18,298
営業外費用	85	101	180	165	246	251
計　(経営費)	2,303	3,655	6,564	14,653	19,410	18,549
差引(当期純利益)	△ 307	6	△ 44	1,231	△1,129	936
うち営業純利益	△ 404	61	34	919	△1,223	1,066

資料：前掲のとおり。

員に対する正常な成果が計測できるものと考えられる。ともあれ当農場では，財政的困窮から極めて変則的な，つまり低賃銀，無配当という会計処理が全期間を通じてなされてきたわけであるが，以下にその経営成果を考察してみよう。

表２は，経営収支の年次別推移を示すものである。当農場では，営業部門（酪農）の他に僅

かながら陶土（信楽焼原料土）販売収入と利子収入があり，これを営業外収入とした。他方，借入利息の支払支出などを営業外費用として営業費用と区別した。営業収益および同費用の年次別推移は年々の規模拡大によって増加することは云うまでもないが，その成果である当期純利益は37年，45年，55年が赤字経営であることを示している。ちなみに表示を省略した年次から赤字年次を拾出すると，38，39，41，43，44年が赤字経営であり，創設から45年に至る11年間の黒字経営は，40年および42年の2カ年に過ぎない。そしてさらに，構成員に対する賃金水準を雇用水準並みに高めれば上記期間は悉く赤字経営となるであろう。当農場では以上のように創設後，長期にわたり経営不振が続き，経営的安定期間は解散前の僅か数年に過ぎないのである。

では何故，このような経営不振に陥っているのか，その内容を表3の分析諸指標ならびに専業酪農家との比較を通して検討してみる。まず，直接収益に反映する成牛1頭当り生産乳量についてみると，35年3,190 kg，36年3,300 kg，37年3,530 kg，38年3470 kgと年々産乳量を増加させ，49年以降漸く4,000 kg代の産乳量をみせるが，うち5,000 kg代を示すのは40年，45年，46年および57年，59年であって，長期間にわたり生産が停滞してきたことが分る。因に過去10年間（51～60年）の平均生産量を専業酪農家のそれと比較すると，専業酪農家の5,877 kgに対して東山農場は4,941 kgであり，生産水準は84%とかなり低いことが分る。では，販売乳価が比較的安定期に入った55年～60年の平均値を，専業酪農家との比較によって当農場成果の特徴をみてみよう。まず，1頭当り営業収益では，専業酪農家895千円に対して東山農場688千円であって，対専業酪農家比77%の低さに留っている。これは産乳量のみならず畜体の増殖技術においてもやや劣っていることを物語るものである。

同様に同期における1頭当り営業費用についてみると，専業酪農家742千円に対して東山農場456千円（ただし比較の関係で構成員労賃を控除）であり，前者に対してその水準は61%とかなり低いのである。紙数の関係で内容吟味は省略するが費用節約的な経営が行なわれている。したがって，成員労賃支払前の純利益は前者が153千円であるのに対し，道山農場は232千円とかなり大きな純利益を得ているのである。このように，50年代後半に入ってからの1頭当り経営成果は専業酪農家をむしろ凌ぐ結果となっている。しかし，相対的に小規模かつ労働多投型経営であるために，構成員労賃を差引くとたとえ低労賃でも経営成果は低く算出される結果となる。つぎに労働投入状況を1頭当りにみると，37年の559時間に対し60年では239時間と大巾な省力化の過程が分る。云うまでもなく規模拡大による成果であるが，その労働投入水準を前記期間平均値で専業酪農家と比較すると，専業酪農家19.5日に対して東山農場26.0日（1日9時間換算）でかなり多投していることが分る。これは協業経営の宿命とも云うべき労働効率の悪さだけではなく，バーンクリーナー，パイプライン等の労働代替的な近代設備の未装備に起因するところ大きい。

つぎに，協業経営の直接的な成果指標ともいうべき，構成員の支払労賃水準をみてみよう。

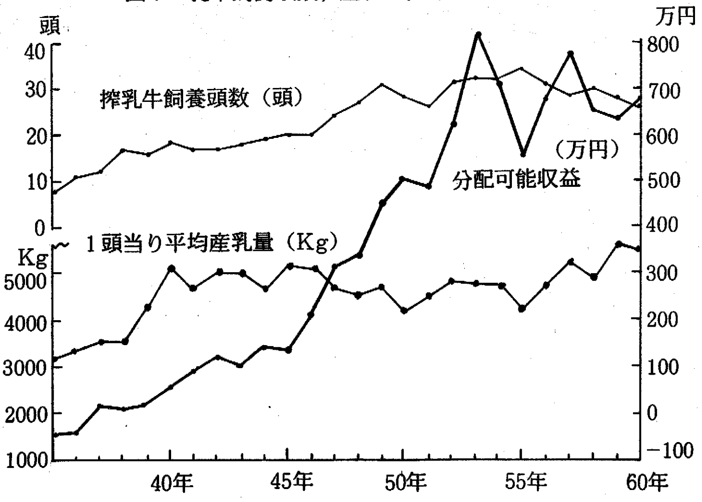
表3　財務指標・技術指標・生産費指標

			昭37年	40 年	45 年	50 年	55 年	60 年
財務指標		流動比率（%）	60	—	88	183	554	230
		固定比率（%）	74	73	59	78	94	89
		資本負債比率（%）	240	230	109	167	246	268
		総資本回転率（回）	0. 44	0. 73	0. 78	1. 06	0. 89	0. 91
		自己資本純利益率（%）	△ 9. 1	0. 2	△ 1. 0	14. 3	△ 7. 7	5. 4
		総収益純利益率（%）	△ 15. 4	0. 2	△ 0. 7	8. 1	△ 6. 2	4. 8
	成牛一頭当り	投下資本（千円）	390	273	420	523	611	813
		営業収益（千円）	156	197	321	537	532	733
		営業費用（千円）	191	194	319	504	568	693
		営業純利益（千円）	△ 35	3	2	33	△ 36	40
	構成員労働一時間当り（能力換算）	純利益（円）	△ 50	1	△ 6	160	△ 160	152
		労働報酬（円）	10	80	186	673	677	944
		支払労賃（円）	59	79	192	513	838	793
		雇用労働(換算)支払労賃（円）	67	110	247	559	1, 000	1, 000
技術指標		牛乳総生産量（kg）	40, 950	87, 743	104, 733	116, 833	142, 823	145, 930
		成牛1頭当り生産量（kg）	3, 530	5, 217	5, 237	4, 248	4, 238	5, 528
		成牛1頭当り総労働時間（時）	559	377	367	280	209	239
生産費指標		牛乳1kg当り生産費（円）	45. 5	38. 3	51. 9	89. 0	117. 8	103. 0
		牛乳1kg当り販売価格（円）	35. 6	38. 8	52. 2	96. 9	109. 3	110. 3
		販売価格中に占める生産費（%）	127. 8	98. 7	99. 4	91. 8	107. 8	93. 4
		牛乳1kg当り参考生産費（円）	51. 6	42. 3	58. 2	95. 3	126. 5	112. 6

注）流動比率＝流通資産＋流動資産 /短期負債。　固定比率＝自己資本 /固定資産。
資本負債比率＝自己資本 /総負債。総資本回転率＝総収益 /総資本平均在高。
総収益純利益率＝純利益 /総収益。　構成員労働1時間当り労働報酬計算には資本利子は未控除である。同支払労賃については，成員労賃から農場宿泊手当（37・40年 36,500円，45年 75.000円，50年195.000円，55・60年730.000円)を控除したものを成員労働時間（能力換算）で除して算出。　牛乳1Kg当り生産費＝営業費－副産物収入 /生産量。 参考生産費は成員労賃を雇用賃金で再評価し，さらに資本利子見積額（総資本平均在高×0.04）が加算してある。

「支払労賃」欄には構成員1時間当り支払額を示し，次行に1時間当りの「雇用労働支払労賃」を示した。この両者の労賃差でわかるように，構成員に対する賃金水準は各年度とも雇用労賃の70%～90%に留っている。つまり当農場経営は構成員の低賃金という犠牲によって維持されてきたと云っても過言でない。なお構成員への支払労賃が経営成果からみて妥当な水準であるかを検証するため表示したのが「労働報酬」であるが，これを支払労賃と比較すると，ほぼ適正水準に近い支払い額であることが理解できる。ただし労働報酬中に出資配当分をも含めて

図1 乳牛飼養頭数，産乳量，分配可能収益の推移



計算されてある。

最後に，与えられた乳価ではたして利益を上げているのかを判断するために示したのが生産費分析指標である。牛乳1kg生産費は表2の経営収支より直接算出した。これを販売実績から求めた同1kg販売価格と比較すると，販売価格中に占める生産費（率）は，37年および55年生産費が大巾に販売価格をオーバーしているが，他年度は販売価格一ぱいの水準で採算がとれていることが分る。このように，多くの年度において生産費は販売価格を下回り，係数的には一見して経営の健全性を見せるが，既に考察したごとく，経営収入から決定づけられる低労賃，無配当という計算結果によるものであることを注意しておく必要がある。したがって，真の健全性を吟味するためには，社会経済的に妥当な労賃水準および配当（資本利子）でもって修正計算を行う必要があり，これを示したのが参考生産費である。しかる場合の生産費と販売価格差は，年次が進むに従い次第に縮小し近以する水準となって経営の健全化を示すが，初期段階ではかなり大きな差をみることができる。

以上は主に，経営内部の生産実態に焦点をあてた分析指標であるが，他方，負債に対する弁済能力および収益性に関する若干の分析結果を財務指標として掲げた。当農場ではもとより負債依存度が低いので，その他の分析指標についてはとくに取上げなかった。なお参考までに，搾乳牛飼養頭数，1頭当り平均産乳量および分配可能収益（営業純利益＋成員労賃）の年次別推移を示したのが図1である。

5 東山農場の永続性の吟味

「協業経営には構成員の和と辛抱が大切であるが，それよりもまず，経済成果を追求しなければならない」これは昭和37年，毎日新聞社主催の経営コンクール（協業経営部門）に近畿

代表として選ばれ，表彰を受けた時の講評の一節である。このことは，創設初期段階では辛抱が必要であり，また我慢もできるが，辛抱には限界があり，利益なくしては協業経営の永続性はあり得ないことを示唆する言葉でもある。

東山農場の成長過程とその経営成果は既に概観したが，特に経営成果に着目した場合には決して優れたものとは云えず，創設以来長期にわたって常に破産崩壊の可能性を内包していたと云っても過言ではない。にもかかわらず26年間という長期にわたって協業経営を維持できたことは，当農場個有の経営管理と協業理念が存在したものも解釈しなければならない。では，経営の永続性はどのようにして支えられてきたかを，最後に吟味しておきたい。

まず第1に，財務管理の側面からの経営維持対策を考えると，①借入資金の抑制，②構成員に対する労賃水準の引下げ，または凍結（35・36年全額出資振替），③出資配当の凍結（全期間），④経費の節減，⑤大型機械および装備の導入抑制，⑥経営成果に即応した規模拡大などがあげられよう。これらの対策は何れも直接・間接的に経費節減および財政安定効果を斉らすものであるが，その指針は，協業経営簿記記帳による経営実態の把握と，それに基づく財政事情に即応した経営管理にあったと思われる。しかし，これを実行可能ならしめたのは第2以下の要因に負うところが大きい。

第2に，リーダーの役割についてみると，リーダーは経営成果に基づいて経営安定と今後の発展方向を見定め，経営および構成員の思惑をその方向に誘導して行く責務があるが，まず経営安定を最重視したことは疑いない。これは，実績の伴わない無謀な規模拡大の危険性を危惧するものであり，構成員に対する投資や所得の永続的保証などの経済的配慮が安全性先行の行動をとらしめたとみてよい。リーダーは自らの統率力を低評価しているが，仮りに，さらに卓越したリーダーが存在したならば，経営はさらに発展向上を遂げたかも知れないが，他方，創設初期段階において既に崩壊していた可能性も無いわけではない。

第3に，協業経営運営に不可欠な構成員の協調性についてみると，構成員は農場建設にあたって多額の出資と労働投入を行い，自らの手で畜舎の建築および原野開拓を完遂したが，こうした協業経営の生みの労苦を共にする過程で協調精神は一層強固になったであろう。また同一社会環境・経済環境に育まれた心の通じ合う同志として，農場運営における基本姿勢も堅実性と永続性重視の一致がみられ，農場経営に関する意見対立はみられなかった。また構成員4名中，3名が姻戚関係にあって，同族的親密度は高く協調性と団結力に富んでいたことも見逃せられない。しかし農場運営に関しては同族意識は薄く，互いに安易な我が儘は許されない。

第4に，個別経済との結合関係として，構成員の個別経済状態が比較的豊かであったことも幸いしている。このことは，多額の出資負担はもちろんのこと，創設期の労賃凍結や長期にわたる低賃銀，無配当にもよく耐え，協業経営の財政的破綻を救う大きな力となり得た筈である。協業経営に対する経済的期待が過大な場合にしばしば見られる協業経営の財政的崩壊事例と極めて対象的である。

第5に，当農場創設の動機が既述のごとく助成金目的のものでなく，構成員の統合的な意志に基づく自発的構想によるものであった。したがって，協業経営の運営そのものに意義があり，満足感とよろこびがあったであろう。低賃銀に耐えられたのは個別経済の経済力ばかりでなく，このような理念的な意識の一致があったからである。

第6に，ライフサイクルの問題として，特に若年労働力の他産業への就業機会が開かれた今日，後継の配慮は不要であり，したがって，特に収益性追求の必要もなかった。各構成員は自分達一代の就業の場としての協業経営を支えればよく，低賃銀にも甘んじて就業することができたと思われる。

最後に，その他永続性の要因としては当農場の立地条件からくる適地適生産（畜産公害），中高年令者の他産業への就業機会の相対的な欠除と老令者就業対策，あるいは個別経営の補完的組織としての役割りなども考えられる。

以上に東山農場を支えてきた主要因を考察したが，これを各年の経営成果と関連させて考えると，生産手段としての経営体の維持存続を重視するあまり，その目的とする所得の追求が疎かになっていたことは否めない。しかしこれは，無謀な規模拡大に伴うリスクをできる限り排除しようとする構成員の基本的姿勢によるものであって，他経営の規模拡大に追随することのない独自の経営方針を貫いてきたと云わねばならない。

協業経営には利潤を追求する企業的性格を備えもつものであるが，当農場の場合にはむしろ個別農家の補完部門として位置づけることが妥当であろう。つまり農家の所有生産資源の利用拡大と，それによる所得向上効果を目指すものと考えるならば，協業経営の赤字が即，経営破綻を意味するものでなく，また，構成員に対する利益分配方法や分配水準に不平・不満がみられなかったことが頷ける。

6 むすび

当協業経営調査のため最後に訪れたのは61年春であるが，その時，リーダーの老令化（65才）と病弱を理由に，東山農場の解散が間近いことを知らされた。同時に26年間にわたる厖大な帳簿類の処理を筆者に託されたのである。本稿執筆の動機はこの様な事情によるものである。

本協業経営は以上に考察したごとく，成果的には終始沈滞ぎみであり，むしろ協業経営の弱点としてしばしば指摘される生産の非効率性を露呈するものであった。この弱点を指摘するには，個別酪農家との総合的な比較検討が望まれるが，紙数の関係で意を尽せなかったし，また年次別表示も多年度にわたるため大部分が省略され，成長過程を充分に表示できなかった。したがって，本考察の内容に意義を求めるならば，経営成果よりもむしろ細く長く協業経営を支えてきた構成員の努力・我慢そして協調精神にあるように思われる。働き盛りの人生を四半世紀にかけて，ただひたすら当農場の創設・発展にすべてを捧げた男の生きざまにこそ目を注ぎ

たい。

注 当農場は昭和61年春の解散に当って，永年にわたって蓄積した剰余金を，初の出資配当および貢献付加金（全期間就業月数割）として構成員に分配している。なお農場は構成員の1名が買い取り，個人経営として継続している。今後の発展を祈って止まない。