

奨励研究報告 第18輯

---

農業協同組合における合併効果の実証的研究

— 岐阜県の場合 —

名古屋市立大学 星野靖雄

協同組合奨励研究報告 第十八輯

---

1992年11月日付 発行

編者 全国農業協同組合中央会

〒100 東京都千代田区大手町1-8-3

〔教育部〕 〒194-02 東京都町田市相原町4-7-1

TEL 0427 (83) 7010

---

製作・印刷／(有)武蔵企画

# 農業協同組合における合併効果の実証的研究

— 岐阜県の場合 —

名古屋市立大学 星野靖雄

## はじめに

農業協同組合は、農民を組合員として、協同組合の原則に基づいて組合員、会員の相互利益の増大をはかることを目的としている組織である。その業種の区分としては、単協と連合会に二分され、単協の中には特定の農業部門を対象としていなくて、信用事業とそれ以外の事業を併せ行う総合農協と信用事業を行わない一般農協に市町村レベルで分類される。本論で分析する中小金融機関としての農協は、この総合農協のことである。連合会の方は、信用事業を行う信用連合会、販売、購買事業を主たる業務とする経済連合会、共済事業を行う共済連合会、そしてその他各種の専門連合会に都道府県レベルで分かれる。

農協の部門別純損益でみると、昭和63年度で信用部で108,550,000円、共済部で73,301,000円と黒字であるが、他の購買、販売、倉庫、加工利用、その他の事業部ではすべて赤字になっている。純損益の部門寄与率では、信用部86.2%、共済58.2%となり、信用部門はきわめて大きい。農林水産省経済局農業協同組合課（1990 a）

その信用事業からみた農協合併の必要性については、金融自由化の本格的進展が、系統信用事業をはじめとする中小金融機関に対する影響が大きいいため、①競争に耐えうる経営基盤を確立し、②健全経営の維持と多様化・専門化する業務機能の確保を図るため、重要課題の一つとして農協合併を促進していく必要があるとしている。全国農協合併推進中央本部（1990）

さらに、農協信用事業の現状として、(1)農協および店舗ごとの事業量、職員規模が零細なため環境変化に適応しうる業務機能水準の引上げが困難、(2)農協の規模が零細なため、経営の効率化が不十分、(3)自己資本比率の水準が低く、経営体質が弱いと指摘している。

農協合併を進めるため、農林省および全国農業協同組合中央会は、各種の農業合併の促進方針や施策を行ってきた。<sup>1)</sup>その結果、中小金融機関としての農協の昭和36年に農協合併助成法が施行された以後の合併件数は表1のようである。昭和25年3月末に13,314あった農協は毎年その数を減少していき、昭和35年3月末には12,050組合へと1,264組合も減少している。農林水産省経済局農業協同組合課(1990b)そして昭和36年の農協合併助成法の施行後、平成元年の同法の第7次改正までに2,771の合併件数を記録し組合数は平成元年度末で3,685組合と激減している。合併助成法施行後に、農協の組合数は30.6%に減少したことになる。ただし、合併助成法が適用されていなかった昭和54年、58年、59年、60年の4年間は合併件数も11件より22件までであり相対的に少なくなっている。

このような合併件数の推移は、我が国における他のいかなる業種、業界でもみられない大規模で計画的な合併の推進によるものであり、組織の合併効果の実証的研究を行う上で、農協合併の分析は大変有意義なものである。

本論は、農協合併が経営基盤の強化をその目的通り実際に達成しているかどうかを実証的に分析することを目的とする。そのために、第1節で農協合併関連の最近の実証分析・調査例をサーベイし、第2節以下で岐阜県における合併農協と対応する非合併農協の標本の分析による合併効果の実証分析を行うことにする。

表1 年度別農協合併件数

		合併件数	合併参加組合数	年度末組合数	指数	備考(法適用期間)
農協合併助成法 施行 (昭36. 法48)	昭和	件	組合	組合	昭35=100	
	36年度	137	541( 6)	11,586	96.1	昭36. 4. 1
	37	210	912( 10)	10,813	89.7	
	38	216	967( 12)	10,083	83.7	{
	39	237	1,066( 18)	9,135	75.8	
	40	578	2,599( 34)	7,320	60.7	昭41. 3. 31
小 計	-	1,378	6,085( 80)	-	-	-
同法第1次改正 (昭41. 法69)	41	35	135( 15)	7,209	59.8	昭41. 5. 9
	42	58	169( 3)	7,074	58.7	{
	43	218	829( 8)	6,410	53.2	
	44	99	378( 7)	6,185	51.3	昭45. 3. 31
小 計	-	410	1,511( 33)	-	-	-
同法第2次改正 (昭45. 法93)	45	42	162( 2)	6,049	50.2	昭45. 5. 25
	46	102	439( 5)	5,688	47.2	昭47. 3. 31
小 計	-	144	601( 7)	-	-	-
同法第3次改正 (昭47. 法5)	47	101	393( 2)	5,488	45.5	昭47. 3. 22
	48	67	286( 4)	5,198	43.1	{
	49	119	434	4,942	41.0	昭50. 3. 31
小 計	-	287	1,113( 6)	-	-	-
同法第4次改正 (昭50. 法8)	50	60	225( 5)	4,803	39.9	昭50. 3. 31
	51	25	65	4,763	39.5	{
	52	56	160( 3)	4,657	38.6	
	53	31	101	4,583	38.0	昭54. 3. 31
小 計	-	172	551( 8)	-	-	-
	54	11	32( 1)	4,546	37.7	-

同法第5次改正 (昭55.法5)	55	16	50( 1)	4,528	37.6	昭55. 3.22
	56	35	85	4,473	37.1	}
	57	44	116( 2)	4,373	36.3	昭58. 3.31
小 計	—	95	251( 3)	—	—	—
—	58	22	63( 1)	4,317	35.8	—
	59	17	49( 1)	4,303	35.7	
	60	19	55	4,267	35.4	
同法第6次改正 (昭61.法10)	61	24	75	4,205	34.9	昭61. 4. 1
	62	38	126	4,072	33.8	}
	63	62	250( 1)	3,898	32.3	昭64. 3.31
小 計	—	124	451( 1)	—	—	—
同法第7次改正 (平1.法20)	平成 1	92	306	3,685	30.6	平1. 4. 1 平4. 3.31
合 計	—	2,771	11,068(141)	—	—	—

- 1) 「合併件数」「合併参加農協数」は57年度迄については農林水産省資料にもとづく合併助成法の適用を受けたものの数であり(ただし54年度のみ適用を受けていない)、58年度以降は全中調べの数である。また( )内は専門農協数である。
- 2) 「年度末組数」は「農業協同組合等現在数統計」(農水省)によるもので、47年度からは沖縄県を含む。ただし、元年度末組数は全中調査による。
- 3) 合併助成法によらない合併・解散・新設や登記日等の関係から、年度末組数の前年度末比減少数と合併参加組数から合併件数を引いた数は一致しない。
- 4) 全国農協合併推進中央本部・全国農業協同組合中央会(1990)

## 第1節 農協合併関連の従来の研究・調査

これまでに行われてきた農協合併関連の研究、調査のうち、北川（1989）によって整理・検討された1950年後半以降の研究成果については、適正規模に関する実証研究以外は省略し、また高田（1989a）によってサーベイされた全国農業協同組合中央会の「農協の活動に関する全国調査結果報告」についても省略して、以下最近の研究調査をいくつかサーベイする。

長谷部（1979）は農業協同組合での規模の経済性について、昭和50年度の北海道の農協の業務報告書のデータに基づいて実証分析をしている。合計73のサンプルを4つの事業部門ごとに粗所得（事業収益－事業直接費）を規模変数とし、事業管理費に回帰させ、費用総額については人件費と物件費に分けて、それぞれについても費用関数を4地帯について計測している。その結果、信用事業と購買事業では1地帯で規模の経済性が確認され、共済事業と販売事業そして全事業では2地帯で確認されたとしている。

禹（1988）は、昭和57年度の北海道の222農協で信用事業と共済事業を、164組合で販売と購買事業の規模の経済性を実証分析している。信用事業では、貯金月末平均残高と信用事業総利益を規模指標とし、費用として総費用（信用雑費用＋信用事業管理費）、事業管理費を使用して、規模の経済性が認められたとしている。共済事業では、共済収益、共済総収益で総費用、事業管理費を説明しており、同様に規模の経済性が認められたとしている。しかしながら、販売事業、購買事業では規模の経済性は認められなかったとしている。

飯国（1989）は、高知県の農協の昭和61年度の農業協同組合要覧、業務報告書のデータより信用、共済、購買、販売、管理の各事業部門費目別の費用関数を規模を事業量、費用を事業直接費と事業管理費として求めた。その結果、信用、共済部門では規模の経済性はさほど働かず、購買、販売部門ではウェイトの大きい人件費が逡減的で規模の経済性が働いている。共通管理

部門も施設費以外では規模の経済性が働いているとしている。そして、ここで得られた費用関数を用いて最適農協合併のシミュレーション分析を、市町村段階、郡段階、県レベルの3段階で行っている。市町村段階では、各市町村での農協のすべての組合せを考え、それぞれの場合の費用水準の中で最小の費用水準をなす合併の組合せを最適農協合併としている。これにより、ほとんどの市町村では1市町村1農協が最適となったと結論づけている。郡段階でも費用効果からみて効率的な合併を飛び地も考慮して分析し、最終的には県全体でのシミュレーション分析をしている。そして、昭和61年現在での高知県の97農協が最適合併で39農協に減少するとしている。

川村(1990)は、総合農協統計表(昭和55~62事業年度)の各県平均値より信用、共済、購買、販売の4つの各事業総利益(粗収益-直接費)と男子職員1人当たり平均給与を独立変数として、総費用(事業管理費)を算出するトランスログ型、関数型トランスログ型の費用関数を計算した。その結果、信用事業にのみ特定の規模の経済性が存在しているとしている。さらに、川村・村上(1990)は、昭和63年度の岩手県73農協の4事業の総利益、営農指導員の人数、職員1人当たり給与より費用関数を推定し、同県の12農協構想をシミュレーション分析している。シミュレーションの仮定として貸金率を合併農協の貸金率の平均として計算すると全地区で合併する方が望ましく、貸金率を合併農協の貸金率の中で最大のものとするると一部の地区で合併しない方が望ましいという結論を出している。

以上のような農協での規模の経済性についての実証研究とその延長としての農協合併の政策的シミュレーション研究とは明確に分離されるべきものである。特に政策的シミュレーション分析を行う際に、過去の一時的地域的データより計算した費用関数をそのまま将来の合併後の費用関数として採用し、合併の最適な組合せが計算できるという仮定は、あまりにも現実を無視していると考えざるを得ない。規模が合併によって大きくなっても費用関数が変わらなく、事業量が増加した分だけ規模の経済で費用が低下するというのは、シナジー効果を仮定しているだけのことである。問題はこのシナジー効果の

存在が疑わしいのである。第2に、過去の農協における他業種と比較して膨大ともいえる合併数にもかかわらず、それらの合併効果の分析には全然ふれていないのである。

第3の問題点として、過去のデータを計量分析しているにもかかわらず、各事業での規模の経済性の有無について研究例の相違が大きく、採用する標本数、データ期間によって変動しており、安定的でないということにある。政策シミュレーションの結果が仮定の条件、数値によって大変動することは当然であると考えられる。

全国農業協同組合中央会(1989b)は、農協合併の効果の事例調査を発表している。まず、データとして昭和62年度全国農協一斉調査の対象である44農協を調査し、その内28農協が市町村区域一円合併、13が市町村区域を超え郡未満、2が郡区域一円、1が市町村区域未満合併である。調査農協の合併年度は昭和40年から61年までで、50年が10農協で最多年である。

合併効果として、(I)組合員の負担軽減効果をあげ、(1)貸出金利率が引き下げられた21農協(2)貸付限度枠が拡大した16農協等となっている。また、合併による指導体制の充実により指導収入、指導支出は、合併5年前後で比較すると各々、2倍、3倍強となり、営農指導員も農協あたり40%程度増加しているとしている。指導体制の専門機能強化では、31農協が強化されたとし、12農協で計画的、体系的な指導体制が整備されたとしている。

(II)経営基盤の強化、効果については(1)組織の充実・強化として組合員の増加により組織基盤が充実し、各部会・組織が活発化した27農協、現地懇談会を定期的に開催することが可能になった17農協、広報誌を定期的に発行することが可能となった38農協あった。(2)事業機能の強化では以下の項目を合併効果としてあげている。販売事業：市場への対応力が強化された-18、市場に対する有利販売が可能となった-16、一元集出荷体制が可能となった-15、購買事業：適正な在庫管理が可能となった-21、配送の集中によりコスト削減が可能となった-10、大量仕入れにより安価供給が可能となった-11、信用事業：渉外・相談活動が強化された-17、組合員に合った



有志体制が確立された-10、共済事業：事故対応が迅速となった-29、専任担当部署の設置により事務処理能力が向上した-25、推進体制が整備された-10。

(Ⅲ) 経営管理の強化として(1)執行体制では、組合員以外に常勤の役員を置くことが可能となり執行体制が強化されたが9農協、役員数(非常勤役員)が大幅に削減された、役員体制が精鋭化されたが共に7農協あった。(2)内部監査制度は合併前から採用していた農協が3農協あったが、合併後39農協となった。(3)企画力の強化ということで企画課・開発課等の部門が合併後36農協で新設された。(4)農協職員の資質向上の取り組みとしては、職員採用については採用制度の公平化により幅広い人材の採用が可能となったが33農協、優秀な人材を採用することが可能になった12農協であり、職員教育では、職員教育が充実・強化されたが41農協、といった合併効果があったとしている。資格取得状況では、農業改良普及員、農業機械整備士、自動車整備士等の資格も合併5年前後で2～3倍になっている。給与面では給与格差が改善されたが16農協、給与を体系化することができたが11農協ある。(5)役職員では、理事、監事を含め1農協当り役員数が合併5年前後で36%に減少して約30人になっているが、職員は1農協当り50人増加して200人となっている。

(Ⅳ) で主要事業等の動向をあげ、貯金、貸付金、長期共済保有高、販売品販売高、生産購買供給高、生活購買供給高、当期利益について集計1農協当り合併5年前後で2倍～5倍へと増加し正組合員1戸当りの全国平均と比較し増加していることを指摘している。特に当期利益については、合併以後は全ての農協で利益が出ているとしている。

その他、合併農協ごとに、主な合併効果を詳細に調査紹介している。

宗重(1989)は、全国の農協(4,242農協、昭和62年度)から正組合員戸数規模別に20%抽出した825農協に調査票を郵送し、78.2%の回収率を得たとしている。以下はその概要である。

表2の農協合併の効果は、合併経験のある農協全体平均(A)で上位5は以下のとおりである。1. 財務が健全になった(53.3%)、2. 組合員が必

表2 農協合併の効果

	(%)									
	500 戸未 備	500 ～ 1000 戸未 備	1000 ～ 2000 戸未 備	2000 ～ 3000 戸未 備	3000 ～ 5000 戸未 備	5000 戸 以 上	全 体 平 均 (A)	未 合 併 農 協 の 評 価 (B)	(A)-(B)	
1. 財務が健全になった	21.4	46.6	57.3	56.9	61.1	36.4	53.5	23.1	30.1	
2. 組合員が必要とする施設の整備が進んだ	35.7	51.7	48.5	51.0	53.8	72.7	50.7	36.2	14.5	
3. 営農指導体制が強化された	42.9	46.6	43.7	52.9	51.3	18.2	46.0	50.4	-4.4	
4. 経費収支が改善された	21.4	29.3	39.8	31.4	25.6	27.3	32.6	17.2	15.4	
5. 事務の機械化が進んだ	21.4	31.0	32.0	41.2	30.8	18.2	32.3	23.1	9.1	
6. 農畜産物の販売体制が強化された	21.4	36.2	23.3	29.4	30.8	27.3	28.3	17.2	11.1	
7. 新しい事業分野に取り組みやすくなった	14.3	27.6	25.2	21.6	25.6	27.3	24.6	26.5	-1.9	
8. 優秀な職員を採用できるようになった	28.6	19.0	23.3	15.7	23.1	45.5	22.1	27.6	-5.5	
9. 組合員の農協利用率が高くなった	35.7	20.7	19.4	21.6	12.8	18.2	19.9	27.6	-8.7	
10. 職員が適材適所へ配置できるようになった	35.7	17.2	15.5	11.8	12.8	27.3	16.3	35.8	-19.5	
11. 役員に立派な人が多くなった	14.3	27.6	14.6	9.8	12.8	0.0	15.6	9.0	6.6	
12. 職員の教育研修が充実してきた	35.7	19.0	17.5	7.8	10.3	9.1	15.6	28.0	-12.4	
13. 職員の定期移動ができるようになった	14.3	15.5	12.6	13.7	25.6	9.1	15.2	30.6	-15.4	
14. 生活指導体制、生活文化活動が強化された	14.3	3.4	13.6	11.8	23.1	54.5	14.1	12.7	1.4	
15. 職員の給与が改善された	21.4	13.8	16.5	11.8	7.7	9.1	13.8	10.4	3.3	
16. 市町村との連絡調整がよくなった	28.6	12.1	14.6	11.8	10.3	9.1	13.4	9.3	4.1	
17. 企画管理部門の整備が進んだ	7.1	15.5	13.6	13.7	7.7	9.1	13.0	31.7	-18.7	
18. 他企業との競争力が増大した	14.3	12.1	12.6	13.7	10.3	9.1	12.0	18.3	-6.3	
19. 組合員組織の育成が進んだ	21.4	15.5	8.7	9.8	10.3	9.1	11.2	6.0	5.3	
20. 組合員の意識が向上した	21.4	8.6	10.7	9.8	7.7	9.1	10.1	10.8	-0.7	
21. 広報活動が充実した	0.0	6.9	4.9	9.8	15.4	9.1	7.6	17.2	-9.6	
22. 青年部・婦人部が強化された	0.0	3.4	6.8	9.8	5.1	9.1	6.2	1.5	4.7	
23. 組合員教育に力を入れられるようになった	0.0	6.9	5.8	7.8	5.1	0.0	5.8	6.0	-0.2	
24. 職員が定着する発言力が強まった	7.1	3.4	5.8	3.9	7.7	9.1	5.4	1.1	4.3	
25. 連合会に対する発言力が強くなった	14.3	0.0	3.9	3.9	2.6	9.1	4.0	28.4	-24.4	
26. 市町村に対する発言力が強くなくなった	14.3	1.7	3.9	2.0	0.0	9.1	4.0	10.1	-6.1	
27. 集落座談会が充実した	0.0	3.4	2.9	3.9	0.0	9.1	2.5	3.0	-0.4	
28. 労使関係が改善された	0.0	3.4	1.0	0.0	0.0	0.0	1.1	1.1	0.0	

全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター(1989)

要とする施設の整備が進んだ（50.7%）、3. 営農指導体制が強化された（46.0%）、4. 経営収支が改善された（32.6%）、5. 事務の機械化が進んだ（32.2%）。ただし、この傾向は500戸未満の農協では、1. 財務の健全、4. 経営収支の改善、5. 事務の機械化は下位に落ち、8. 優秀な職員を採用できるようになった（28.6%）、9. 組合員の農協利用率が高くなった（35.7%）、10. 職員が適材適所へ配置できるようになった（35.7%）が上位5位に入れ替わってくる。5,000戸以上の農協では、14. 生活指導体制、生活文化活動が強化された（54.5%）が2位となり、8. 優秀な職員を採用できるようになった（45.5%）が3位に入り、3. 営農指導体制、5. 事務の機械化は下位に下がっている。合併農協の規模によって合併効果の受け止め方に違いがあるとしている。

合併農協自身の評価(A)と未合併農協からみた合併農協に対する評価(B)は、相違がある。特に、(A) - (B)の相違が大きいのが、1の財務の健全になったと、25の連合会に対する発言が強くなったであり、合併農協は前者を、未合併農協は後者を相対的に高く評価しているとしている。

農協合併後の問題点として表3のように上位5に掲げられているのは以下のものである。1. 組合員と農協の親近感が薄れた（54.5%）、2. 組合員の意味反映が難しくなった（53.2%）、3. 組合員の農協利用率が低下した（35.7%）、4. 規模拡大に見合う経営管理能力が確保されていない（23.4%）、5. 業務・権限の本所集中で組合員が不便になった（23.0%）。前述の農協合併の効果の場合と異なって、戸数別の規模による相違、未合併農協による評価との相違はほとんどないとしている。

そして、メリットとデメリットを総合的に判断した場合、合併を行ってよかったかどうかについては、1. 期待以上の効果で合併して非常によかった（10.3%）、2. 期待通りの効果で合併してよかった（70.7%）を合計すると81%と高い数値となる。これに対し、3. 今のところ期待した程ではないが今後に期待がもてる（14.1%）であり、残りが期待した程でもないという評価である。この評価は規模により異なり、500戸未満クラスの農協で最も

表3 農協合併後の問題点

	(%)										未合併農協の 評価
	500戸 未満	500～ 1000 戸未満	1000～ 2000 戸未満	2000～ 3000 戸未満	3000～ 5000 戸未満	5000戸 以上	全体平均				
1. 組合員と農協の親近感が薄れた	58.3	48.9	48.9	56.5	71.0	66.7	54.5	83.4			
2. 組合員の意志反映が難しくなった	50.0	59.6	50.0	50.0	61.3	44.4	53.2	77.6			
3. 組合員の農協利用率が低下した	41.7	40.4	36.7	28.3	32.3	44.4	35.7	34.7			
4. 規模拡大に見合う経営管理能力が確保されてない	25.0	21.3	24.4	23.9	12.9	55.6	23.4	30.9			
5. 業務・権限の本所集中で組合員が不便になった	25.0	31.9	25.6	17.4	12.9	11.1	23.0	64.5			
6. 連合会の合併農協へのメリット還元が不十分	0.0	17.0	15.6	19.6	38.7	44.4	20.0	19.3			
7. 専業推進が難しくなった	33.3	12.8	15.6	21.7	19.4	22.2	17.9	22.4			
8. 採算性ばかり重視されるようになった	8.3	14.9	17.8	17.4	9.7	0.0	14.9	39.8			
9. 地域間や作目選択の利害調整が難しくなった	8.3	23.4	13.3	15.2	6.5	0.0	14.0	34.4			
10. 職員が官僚化したと組合員から批判が出ている	25.0	12.8	12.2	13.0	6.5	11.1	12.3	32.0			
11. 財務が不健全になった	16.7	2.1	12.2	6.5	9.7	0.0	8.5	3.1			
12. 経営取支が悪化した	0.0	6.4	7.8	10.9	3.2	0.0	6.8	3.5			
13. 市町村との連絡調整が難しい	0.0	6.4	5.6	4.3	3.2	0.0	4.7	14.7			
14. 労使関係が悪化した	0.0	0.0	3.3	8.7	12.9	0.0	4.7	13.1			

全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター(1989)

低い評価であったとしている。さらに、未合併農協による合併農協に対する総合的評価はそれより一層厳しいとしている。

農協合併に踏み切れなかった理由として表4を掲げている。1. 組合員の組合利用が不便になる等の懸念が63.1%で1位で、以下、2. 組合間の財務不均衡や優良組合の反対、62.7%、3. 合併の必要性や合併効果に対する関係者の疑問53.8%となっている。

今後の合併に対する意向については、表5のように1. 出来るだけ早く合併というのが47.2%で2の2～3年以内に合併の33.4%を含めると80.6%という大多数の農協が合併の意向を示している。しかしながら、5,000戸以上の大規模農協では3. 合併が必要だとは思わないが63.6%で、逆の方向を示している。

また、合併を推進している中央会や行政機関の合併指導のあり方に対する問題点として、表6のように、1. 合併構想が地域の実情を踏まえていなかった、48.8%、2. 指導に意義・効果の理論や見通しがなかった、45.0%、3. 組合員に対する啓発が不十分であった、41.6%等となっている。合併主体である経営者や組合員の十分な理解が得られていない点に問題はあるとしている。

農協合併の計量分析、アンケート調査以外に個別の農協合併のケーススタディは数多くあるが、ここでは割愛する。<sup>2)</sup>他にも、農協合併要因を計量的に検証しようとし、市町村合併のようにその地域の経済・社会的条件と密接に関連していることを示した禹(1987)の研究がある。

## 第2節 農協合併の効果の分析

農協合併の効果の実証分析としては、継続的に財務データが存在し、合併農協とそれに対応する非合併農協の存在が必要である。そこで岐阜県農業協同組合要覧の昭和43年度より昭和57年度までの15年間の財務データを利用し、表7のような合併農協と非合併農協を選択した。合併は昭和47年度の高山市農協と大八農協、昭和52年の東武芸農協と南武芸農協のような2農協間の合

表4 農協合併に踏み切れなかった理由

(%)

	500戸 未 満	500～ 1000 戸未満	1000～ 2000 戸未満	2000～ 3000 戸未満	全体平均
1. 組合員の組合利用が不便になる等の懸念	61.8	68.5	56.3	20.0	63.1
2. 関係組合間の財務不均衡や優良組合の反対	64.7	62.0	50.0	60.0	62.7
3. 合併の必要性や合併効果に対する関係者の疑問	50.7	55.4	81.3	20.0	53.8
4. 組合員の意志反映がむずかしくなる等の懸念	49.3	46.7	50.0	60.0	48.6
5. 旧村感情、地域感情、あるいは行政合併のしこり	32.4	37.0	56.3	20.0	35.3
6. 関係組合間の重点事業の相違	31.6	32.6	18.8	60.0	31.7
7. 役員ポストの減少に対する経営者層の懸念	33.1	27.2	31.3	20.0	30.5
8. 農業面活動がおろそかになるとの組合員の懸念	25.0	32.6	18.8	20.0	27.3
9. 経済圏や地理的条件の相違	27.2	25.0	25.0	60.0	26.9
10. 本所の所在地や支所設定の在り方の問題	27.2	22.8	31.3	40.0	26.1
11. 中央会の合併指導の不徹底	15.4	18.5	6.3	20.0	16.1
12. 地域の農業生産や都市化の程度の相違	15.4	14.1	18.8	40.0	15.7
13. 合併に対する行政面からの助成の不十分さ	11.8	14.1	12.5	20.0	12.9
14. 関係組合間の労働条件の相違	11.0	12.0	25.0	20.0	12.4
15. 内部統制の困難化に対する懸念	10.3	4.3	6.3	20.0	8.0
16. 県内の合併農協に手本となる農協がない	8.1	6.5	12.5	0.0	7.6
17. 幹部職員の合併後のポストをめぐる思惑	6.6	6.5	0.0	0.0	6.0

全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター（1989）

表5 今後の合併に対する意向

(%)

	500戸 未 満	500～ 1000 戸未満	1000～ 2000 戸未満	2000～ 3000 戸未満	3000～ 5000 戸未満	5000戸 以 上	全体平均
1. 出来るだけ早く合併を進める必要がある	57.1	49.4	43.1	31.6	38.9	27.3	47.2
2. 2～3年以内に合併を進める必要がある	33.5	34.5	40.8	26.3	19.4	9.1	33.4
3. 合併が必要だとは思わない	9.3	16.1	16.2	42.1	41.7	63.6	19.4

全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター（1989）

表6 中央会や行政機関の合併指導のあり方に対する問題点

(%)

	500戸 未 満	500～ 1000 戸未満	1000～ 2000 戸未満	2000～ 3000 戸未満	3000～ 5000 戸未満	5000戸 以 上	全体 平均
1. 合併構想が地域の実情を踏まえていなかった	47.8	50.0	50.4	45.5	52.8	33.3	48.8
2. 指導に意義・効果の理論や見通しがなかった	42.9	52.6	40.9	38.2	55.6	16.7	45.0
3. 組合員に対する啓発が不十分であった	44.7	35.5	41.7	41.8	41.7	75.0	41.6
4. 組合員の総意を把握・結集できなかった	32.3	38.8	47.0	52.7	41.7	16.7	39.7
5. 経営者に対する啓発が不十分であった	36.6	33.6	30.4	18.2	19.4	58.3	31.8
6. 中央会の指導体制が弱体であった	22.4	21.7	20.9	23.6	16.7	25.0	21.7
7. 行政機関の助成措置が不十分であった	16.1	14.5	17.4	14.5	22.2	16.7	16.2
8. 中央会の合併指導方針が不明確であった	14.9	12.5	13.0	14.5	16.7	0.0	13.6
9. 農協と市町村との話し合いが不十分だった	12.4	15.1	9.6	10.9	8.3	8.3	12.1
10. 職員に対する啓発が不十分であった	7.5	2.6	13.0	5.5	2.8	8.3	6.8
11. 行政機関が主導権をとりすぎた	8.7	3.3	1.7	1.8	8.3	8.3	4.9
12. その他	5.0	4.6	1.7	7.3	0.0	8.3	4.1
13. 中央会と県の合併指導方針の食い違い	3.1	3.9	2.6	1.8	0.0	8.3	3.0

表7 分析対象の農協一覧

昭和年度	合併農協名(数)	合併後名称	設立年月日	非合併農協名	支所管内
47	足近、小熊、福寿、正木、 江吉良、堀津、下中、桑原 (8)	羽島市	48. 4. 2	竹鼻	岐阜
47	富波、谷合、葛原、北山、 西武芸、北武芸、乾 (7)	美山市	48. 4. 2	上中	岐阜
47	美濃市、洲原、下牧、上牧、 大矢田、藍見、中有知 (7)	美濃市	48. 4. 1	池辺	岐阜
47	八幡町、相生、口明方、西和良、 美並村、奥明方、和良 (7)	郡山	48. 3. 1	高鷲村	関
47	白鳥、午道、北濃 (3)	白鳥町	48. 3. 1	石徹	関
47	高山市、大八 (2)	高山市	48. 3. 1	丹生川	飛騨
48	那加、西市場、稲羽東、稲羽西、 鶴沼、各務、蘇原 (7)	各務原市	49. 4. 1	茜部	岐阜
48	土岐津、肥田、泉 (3)	土岐市信用	49. 4. 1	市之倉	東濃
48	坂下町、川上村、加子母村、 付知町、福岡町 (5)	恵北	49. 3. 1	上麻生	東濃
48	竹原、中原、上原 (3)	南益田	49. 3. 1	下呂町	飛騨
49	下之保、中之保、富之保、 上之保 (4)	津保川	50. 3. 31	洞戸村	関
52	南武芸、東武芸 (2)	武芸川	53. 3. 31	板取村	関

合併農協合計 (58)

岐阜県農業協同組合中央会 (1988) 参照



併は少なく、いくつかの農協の広域合併が多くなっている。岐阜県では、昭和25年に最大となった352農協が、その後合併、解散、転出、編入、設立を繰り返すことにより昭和63年に79農協と22.44%へ激減している。

農協合併効果の分析指標としては、表8のような14の経営指標を選択した。この指標選択は、農林水産省経済局農業協同組合課編による農業協同組合経営分析調査報告書昭和63事業年度掲載の経営分析調査票（平成元年度実施）に収録されている経営比率を参考として、継続的に入手できる岐阜県の業務報告書の財務データと比較検討して決定した。合併前の合併農協の財務データは各勘定科目の数値を合計してから経営指標を作成し、合併後の指標と継続性をもたせるようにしてあり、基本的な分析の枠組みは、他の中小金融機関の場合と同様である。

表9の（Ⅰ）は合併農協の、（Ⅱ）は非合併農協の経営指標を合併前後で平均値の差の検定により分析した結果である。合併前後の平均値間で（Ⅰ）、（Ⅱ）のどちらかのみに有意差があり、合併が影響を与えていると考えられる指標は、(3)貯金対現金預金比率、(4)貯金対貸付金比率、(9)事業管理費対人件費率の3指標である。

まず、(3)の貯金対現金預金比率では、非合併農協の合併前後（Ⅱ）では、平均値に統計的有意差はないが、それに対応している合併農協の合併前後では有意差がある。指標の平均値は合併前対合併後で56.24%対40.11%であり、合併後の方が低下している。信用資産である現金・預金の合計を信用負債である貯金で割った数値の%表示であるこの指標は、小さいほど手元の流動性が低いことになる。(4)の貯金対貸付金比率では、合併農協の合併前後で46.91%から56.75%と比率が逆に上昇している。より好ましい財務状態になっていることがわかる。

(9)の事業管理費対人件費率では、合併農協の、合併前後に有意差があり、69.80%対72.83%と合併後の方が比率がより高くなっており、人件費率が上昇していることを意味している。合併効果は、この指標については負である。

他の指標では、（Ⅰ）、（Ⅱ）のどちらにも平均値に有意差がなく、ある

表8 農協分析の経営指標

- (1) 流動比率 = 流動資産 / 流動負債 × 100  

$$= (\text{金融資産} + \text{経済資産}) / (\text{金融負債} + \text{経済負債}) \times 100$$
- (2) 固定比率 = 自己資本 / 固定資産 × 100
- (3) 貯金対現金預金比率 = (現金 + 預金) / 貯金 × 100
- (4) 貯金対貸付金比率 = 貸付金 / 貯金 × 100
- (5) 自己資本比率 = 自己資本 / 総資産 × 100
- (6) 自己資本利益率 = 当期利益 / 自己資本 × 100
- (7) 総資本利益率 = 当期利益 / 総資本 × 100
- (8) 事業総利益対事業管理費率 = 事業管理費 / 事業総利益 × 100
- (9) 事業管理費対人件費率 = 人件費 / 事業管理費 × 100
- (10) 固定資産回転率 = 事業総利益 / 固定資産 × 100
- (11) 常勤役職員1人当り事業総利益 = 事業総利益 / 常勤役職員数
- (12) 常勤役職員1人当り事業管理費 = 事業管理費 / 常勤役職員数
- (13) 組合員1人当り貯金額 = 貯金額 / 組合員数
- (14) 組合員1人当り貸付金 = 貸付金 / 組合員数

昭和46年度より金融資産は信用資産と共済資産に、金融負債は信用負債と共済負債に分類される。

表9 合併農協と非合併農協の合併前後の比較

経営指標	(I) 合併農協		(II) 非合併農協		経営指標	(I) 合併農協		(II) 非合併農協	
	合併前	合併後	合併前	合併後		合併前	合併後	合併前	合併後
(1)流動比率	98.75	100.02	122.67	104.22	(8) 事業総利益対 事業管理費率	125.98	194.73	141.18	125.95
	6.94***	2.29	158.68***	5.44	(9) 事業管理費	49.28***	326.14	104.70	107.79
(2)固定比率	80.34	75.10	103.54	132.87	対人件費率	69.80***	72.83	66.23	69.02
	58.84*	77.63	161.43***	154.56	(10) 固定資産 回転率	3.87	4.61	11.04***	6.73
(3)貯金対現金 預金比率	56.24***	40.11	52.60	51.10	(11) 常勤役職員1人 当り事業総利益	113.56	107.39	162.75	194.42
	17.53	16.34	18.78	18.74	(12) 常勤役職員1人 当り事業管理費	47.89	39.06	93.83***	222.80
(4)貯金対 貸付金比率	46.91*	56.75	48.66	55.10	(13) 組合員1人当り 貯金額	958***	2739	1071***	2441
	19.49	20.75	20.41	19.00	(14) 組合員1人当り 貸付金	396***	929	432***	899
(5)自己資本比率	2.92	3.44	3.00	3.53		702***	2105	729***	1752
	0.65***	4.47	1.40***	2.18		220***	717	232***	653
(6)自己資本利益率	21.62	23.40	29.78	45.52		890***	1860	1087***	2226
	14.01***	20.99	43.96***	154.14		478***	817	729***	1205
(7)総資本利益率	0.58	0.55	0.71	1.01		418***	1050	503***	780
	0.24	0.27	0.43***	1.74		1344***	632	404***	645

1) 数値の上段は平均値、下段は標準偏差である。

2) \*は5%、\*\*は1%、\*\*\*は0.1%の有意水準で有意差があることを意味している。

3) 指標(1)~(4)の単位は千円で、小数点以下1位で四捨五入した。

いは(11)から(14)までの生産性関連指標のようにどちらにも有意差がある場合は、合併が特に個別の指標に影響を与えているとは考えられなく、合併効果は識別できない。

次に、標準偏差の合併前後で有意差が（Ⅰ）、（Ⅱ）のどちらかのみにある指標は、(7)総資本利益率、(8)事業総利益対事業管理費率、(9)事業管理費対人件費率、(10)の固定資産回転率の4指標である。このうちで、(7)と(10)については、非合併農協の合併前後で、統計的な有意差があり、各々合併前後で0.43%→1.74%、93.83%→222.80%と標準偏差がより大きくなっている。このことは、相対的にみれば、合併農協の合併前後のバラツキが減少し安定化しつつあることになる。しかしながら、(8)の事業総利益対事業管理比率では合併農協の合併前後に有意差があり、49.28%から326.14%へ上昇し、バラツキが増加している。そして(9)の事業管理費対人件比率では、非合併農協の合併前後で有意差があり、11.04%から6.73%へと減少しているので、相対的には、合併農協の標準偏差が大きくなっている。

以上により、合併が指標の安定に寄与しているかどうかについては中立であると考えられる。

表10の(Ⅲ)合併前の合併農協と非合併農協の指標の比較と、(Ⅳ)の合併後の合併農協と非合併農協の比較を比較してみる。(Ⅲ)と(Ⅳ)のどちらか一方で平均値に有意差のある指標は、(1)の流動比率、(3)の貯金対現金預金比率、(12)の常勤役職員1人当り事業管理費の3指標である。

(1)の流動比率では、合併前には有意差がなかったが、合併後には、合併農協と非合併農協間で有意差があり、非合併農協の方が、より高い比率となっている。すなわち、合併農協対非合併農協で各々、100.02%対104.18%となっている。数値の大きい程、流動性が高くなるため、この指標では、非合併農協の方が優位となっている。

(3)の貯金対現金預金比率も、同様に、40.08%対51.10%と非合併農協の方がより高く、負債である貯金に対しての資産である現金、預金の割合が高く、より好ましい数値となっている。(12)の常勤役職員1人当り事業管理費は、合

表10 合併前及び合併後の合併農協と非合併農協の比較

経営指標	(III) 合併前		(IV) 合併後		経営指標	(III) 合併前		(IV) 合併後	
	合併農協	非合併農協	合併農協	非合併農協		合併農協	非合併農協	合併農協	非合併農協
(1)流動比率	98.74	122.67	100.02***	104.18	(8) 事業総利益対 事業管理費率	125.98	141.18	194.94	125.95
(2)固定比率	80.34*	103.86	75.15*	132.87	(9) 事業管理費 対人件費率	68.81*	66.23	72.85***	69.02
(3) 貯金対現金 預金比率	58.84	61.85	77.62***	154.56	(10) 固定資産 回転率	113.56***	162.75	107.70*	194.42
(4) 貯金対 貸付金比率	56.24	52.66	40.08***	51.10	(11) 常勤役職員1人 当り事業総利益	47.89***	93.83	38.97***	227.80
(5)自己資本比率	17.53	18.78	16.33	18.74	(12) 常勤役職員1人 当り事業管理費	958	1071	2739	2443
(6)自己資本利益率	19.71	20.41	20.75	19.00	(13) 組合員1人当り 貯金額	396	432	928	809
(7)総資本利益率	2.92	3.00	3.43	3.53	(14) 組合員1人当り 貸付金	702	729	2105*	1752
	0.65***	1.40	4.47***	2.48		220	232	717	653
	21.62	29.78	23.60	45.51		890	1087	1860	2225
	14.01***	43.96	21.17***	154.14		478***	729	817***	1205
	0.58	0.71	0.55	0.27		418	503	1049	1180
	0.29***	0.43	1.01***	1.74		344	404	632	645

1) 数値の上段は平均値、下段は標準偏差である。

2) \*は5%、\*\*は1%、\*\*\*は0.1%の有意水準で有意差があることを意味している。

3) 指標(1)~(4)の単位は千円で、小数点以下1位で四捨五入した。

併後の非合併農協の方が低く、210万5千円対175万2千円となりより効率的であるといえる。

以上の分析より、農協合併の効果は（Ⅰ）と（Ⅱ）の比較より、(3)貯金対現金預金比率、(9)事業管理費対人件費率で負、(4)貯金貸付金比率で正、（Ⅲ）と（Ⅳ）の比較より、(1)流動比率、(3)貯金対現金預金比率、(12)常勤役員1人当り事業管理費で負の効果がある。よって合併効果は負であると判定できる。しかしながら、最も重要である収益性関連の指標では中立であり合併効果も中立となって判定できない。

表11の（Ⅴ）欄は、合併前後の比較ではなく、合併農協と非合併農協の財務データの一般比較をした結果である。平均値に有意差のある指標は、(2)固定比率、(7)総資本利益率、(8)事業管理費対人件費率、(10)固定資産回転率の4指標である。(2)の固定比率は合併農協対非合併農協で77.74%対118.37%となっており、自己資本/固定資産×100で表示されているため、非合併農協の方がより高く優位である。(7)の総資本利益率では0.56%対0.86%となっており5%の水準で有意差があり非合併農協の方がより収益性が高くなっている。(9)の事業管理費対人件費率は、71.33%対67.63%で、非合併農協の方が人件費率がより低く、(10)の固定資産回転率は110.63%対178.59%でやはり、非合併農協の方がより早い回転率となっている。よって全体として、合併農協と非合併農協の財務特性を比較すると非合併農協の方が優位となっている。

標準偏差については、14指標中10指標で統計的有意差があるものの、合併農協対非合併農協での大小関係は一定していない。(5)自己資本比率、(8)事業総利益対事業管理費率、(12)常勤役員1人当り事業管理費の3指標では合併農協の標準偏差の方が非合併農協の場合より、より大きくなっており、他の7指標では逆になっている。

表11の（Ⅵ）は、合併農協対非合併農協ではなく、農協全体として、合併前と合併後での財務特性の差の分析である。(3)の貯金対現金預金比率と(4)の貯金対貸付金比率では、合併前後が各々54.42%対45.59%、47.65%対55.92%と合併前後の大小関係が逆転している。

表11 合併農協と非合併農協及び合併前と合併後の比較

経営指標	(V)		(VI)		経営指標	(V)		(VI)	
	合併農協	非合併農協	合併前	合併後		合併農協	非合併農協	合併前	合併後
(1)流動比率	199.38	113.42	110.71	102.10	事業総利益対 (8) 事業管理費率	166.46	133.56	133.58	160.45
(2)固定比率	5.18***	112.08	112.36***	4.95	事業管理費 (9) 対人件費率	234.55***	105.97	81.75***	244.05
(3)貯金対現金 預金比率	77.74***	118.37	92.10	104.01	固定資産 回転率 (10)	71.33***	67.63	68.01***	70.93
(4)貯金対 貸付金比率	66.49***	118.00	58.88***	125.06	常勤役員1人 当り事業総利益 (11)	4.51***	9.20	8.42***	6.05
(5)自己資本比率	48.16	51.85	54.42***	45.59	常勤役員1人 当り事業管理費 (12)	110.63***	178.59	138.16***	151.06
(6)自己資本利益率	18.71	18.68	18.16	18.34	組合員1人当り 貯金額 (13)	43.53***	170.78	78.11***	164.95
(7)総資本利益率	51.69	51.88	47.65***	55.92	組合員1人当り 貸付金 (14)	1819	1757	1015***	2591
	20.76	19.88	19.98	19.81		1142	984	416***	921
	3.17	3.26	2.96	3.48		1404	1240	715***	1929
	3.19***	1.84	1.08***	3.50		881*	709	225***	705
	22.61	37.65	25.70	34.56		1375	1656	988***	2043
	17.88***	113.02	32.71**	109.99		825***	1144	620***	1040
	0.56*	0.86	0.64	0.78		734	841	460***	1114
	0.25***	1.27	0.35***	1.26		598	634	375***	639

1) 数値の上段は平均値、下段は標準偏差である。

2) \*は5%、\*\*は1%、\*\*\*は0.1%の有意水準で有意差があることを意味している。

3) 指標(1)~(4)の単位は千円で、小数点以下1位で四捨五入した。

(9)の事業管理費対人件費率では合併前後で68.01%対70.93%と合併後の方がより高い比率となっている。生産性関連の4指標では全部、統計的有意差があり、合併後の方が数値が大きくなっている。このことは、農協の内部成長、一般的な経済成長による影響であると思われる。

表12は表9の(Ⅰ)(Ⅱ)、表10の(Ⅲ)(Ⅳ)、表11の(Ⅴ)(Ⅵ)に対応して行われた判別分析の分類と判別精度である。

(Ⅰ)の合併農協の合併前後では判別精度が95.83%と非常に高く、対応している(Ⅱ)の非合併農協の合併前後の判別精度91.67%より5%弱高くなっている。このことは、(Ⅲ)の合併前の合併農協と非合併農協の判別精度81.25%より(Ⅳ)の合併後の合併農協と非合併農協の判別精度90.63%の方が9%以上高くなっていることと合わせて、合併の経営指標への影響が識別されていることを示しており、前述の平均値の差の検定の結果を支持している。

また、(Ⅴ)の合併農協と非合併農協の間の判別分析でも、判別精度は80.21%、合併前と合併後の場合では91.15%と高度に差がある。

表13は、合併農協の合併1年前後より4年前後の経年変化の比較分析である。1年前後でも平均値に有意差のある指標は、生産性指標である(11)の常勤役員1人当り事業総利益(1200千円→1769千円)と(12)常勤役員1人当り事業管理費(883千円→1354千円)であり、両方とも合併後の利益、管理費が増加しており、2年、3年、4年前後とも全く同じ傾向がみられる。

2年前後で平均値に有意差が出てくる指標は、(3)貯金対現金預金比率、(8)事業総利益対事業管理費率、(9)事業管理費対人件費率、(13)組合員1人当り貯金額、(14)組合員1人当り貸付金の5指標が加わる。この中で、(8)だけは2年前後のみで他の年では平均値に有意差がみられない。他の4指標では、2年に続いて3年、4年でも有意差がある。

3年前年より有意差が出現しているのは、(4)貯金対貸付金比率のみである。



表12 合併農協・非合併農協の合併前後の判別分析の分類と精度

(Ⅰ) 合併農協の合併前後				(Ⅱ) 非合併農協の合併前後			
予測 現実	合併前	合併後	合計	予測 現実	合併前	合併後	合計
合併前	4 8	0	4 8	合併前	4 8	0	4 8
合併後	4	4 4	4 8	合併後	8	4 0	4 8
合計	5 2	4 4	9 6	合計	5 6	4 0	9 6
判別精度 = 9 5 . 8 3 %				判別精度 = 9 1 . 6 7 %			
(Ⅲ) 合併前の合併農協と非合併農協				(Ⅳ) 合併後の合併農協と非合併農協			
予測 現実	合併 農協	非合併 農協	合計	予測 現実	合併 農協	非合併 農協	合計
合併農協	4 2	6	4 8	合併農協	4 4	4	4 8
非合併農協	1 2	3 6	4 8	非合併農協	5	4 3	4 8
合計	5 4	4 2	9 6	合計	4 9	4 7	9 6
判別精度 = 8 1 . 2 5 %				判別精度 = 9 0 . 6 3 %			
(Ⅴ) 合併農協と非合併農協				(Ⅵ) 合併前と合併後			
予測 現実	合併 農協	非合併 農協	合計	予測 現実	合併 農協	非合併 農協	合計
合併農協	8 4	1 2	9 6	合併農協	9 5	1	9 6
非合併農協	2 6	7 0	9 6	非合併農協	1 6	8 0	9 6
合計	1 1 0	8 2	1 9 2	合計	1 1 1	8 1	1 9 2
判別精度 = 8 0 . 2 1 %				判別精度 = 9 1 . 1 5 %			

表13 合併農協の合併前後年数による合併前後の比較

合併年前後 経営指標	1年前後		2年前後		3年前後		4年前後	
	合併前	合併後	合併前	合併後	合併前	合併後	合併前	合併後
(1)流動比率	101.24 3.38	99.79 2.41	100.44 3.65*	99.92 2.33	98.91 7.72***	99.75 2.29	98.74 6.94***	100.02 2.29
(2)固定比率	76.78 64.46	64.46 58.15	77.45 45.75	63.78 51.27	80.33 51.72	62.43 47.93	80.34 53.84*	75.10 77.63
(3)貯金対現金 預金比率	54.69 19.16	39.17 21.69	54.94*** 18.30	38.88 18.85	55.87*** 18.06	39.21 17.18	56.24*** 17.53	40.11 16.34
(4)貯金対 貸付金比率	48.13 21.52	55.59 25.26	48.86 20.30	57.66 22.16	47.35*** 20.21	57.48 21.04	46.64* 19.71	56.75 20.75
(5)自己資本比率	2.91 0.58	2.48 0.96	2.97 0.61	2.61 0.92	2.95 0.61***	2.71 1.02	2.91 0.65***	3.43 4.47
(6)自己資本利益率	21.89 11.06	26.77 18.81	20.86 9.42*	23.64 14.61	20.81 10.22***	25.78 22.82	21.62 14.01***	23.40 20.99
(7)総資本利益率	0.62 0.32	0.58 0.28	0.60 0.26	0.56 0.24	0.59 0.25	0.56 0.25	0.58 0.24	0.55 0.27
(8)事業総利益対 事業管理費率	121.60 38.60***	171.06 62.54	120.09*** 36.81*	164.47 58.92	121.07 38.91***	216.98 373.80	125.98 49.28***	194.94 326.10
(9)事業管理費 対人件費率	70.54 3.65	73.50 3.29	69.87*** 3.82	73.43 2.95	68.84*** 3.97	73.52 3.06	69.81*** 3.87	72.85 4.61
(10)固定資産 回転率	112.54 38.96	111.04 53.61	111.63 43.99	108.50 43.65	113.23 46.76	105.30 39.24	113.56 47.89	109.39 39.06
(11)常勤役員1人 当り事業総利益	1200 ** 461	1769 549	1117 *** 427 *	2206 736	1033 *** 406 ***	2497 847	958 *** 396 ***	2738 928
(12)常勤役員1人 当り事業管理費	883 *** 240 *	1354 339	815 *** 223 ***	1670 443	757 *** 218 ***	1886 518	702 *** 220 ***	2105 717
(13)組合員1人当り 貯金額	1127 576	1557 682	1033 *** 520	1650 713	964 *** 497 *	1751 754	889 *** 478 ***	1860 817
(14)組合員1人当り 貸付金	535 419	874 624	498 *** 377 *	959 616	456 *** 364 ***	1009 616	417 *** 344 ***	1050 632

1) 数値の上段は平均値、下段は標準偏差である。

2) \* は5%、\*\*は1%、\*\*\*は0.1の有意水準で有意差があることを意味している。

3) 指標(11)~(14)の単位は千円で、小数点以下1位で四捨五入した。

### 第3節 相対的経営指標による農協合併の分析

表14の4年前後の比較は、合併農協と、対として採用した非合併農協との経営指標の差である相対的経営指標による合併前後の指標の比較である。

平均値間に統計的有意差のある指標は、(3)の貯金対現金預金比率、(11)常勤役員1人当たり事業総利益、(12)常勤役員1人当たり事業管理費の3指標である。(3)では合併前後に3.64%より-11.02%というように低下するため合併効果はこの指標については負の効果がある。(11)と(12)は生産性関連指標であり、(11)で常勤役員1人当たり事業総利益は-112.90千円から269.09千円で正、(12)で常勤役員1人当たり事業管理費も-27.03千円より353.06千円と増加し、この指標では負となる。

標準偏差については12の指標で統計的有意差があり、合併前の方が標準偏差がより大きいのは、(1)の流動比率と(2)の固定比率だけであり、他の10指標ではすべて合併後の標準偏差の方がより大きな値をとっており、より指標が不安定になっている。

相対的経営指標の合併1年前後から3年前後までの経年変化も表14にある。1年前後の比較では、平均値に統計的有意差のある指標は1つもなく、(6)自己資本利益率、(7)総資本利益率、(9)事業管理費対人件費率で標準偏差に有意差がある。しかしながら、これまでと同様に標準偏差の大小関係では、(6)、(7)について合併後が、(9)については合併前がより大きな値をとっているという混在した状況である。2年前後の比較では、前述の3指標に(1)流動比率、(3)貯金対現金預金比率、(11)常勤役員1人当たり事業総利益、(12)で常勤役員1人当たり事業管理費、(14)組合員1人当たり貸付金の5指標が標準偏差に有意差のある指標として追加され、標準偏差の大小は(1)以外は合併後の方が大きな値をとっている。合併3年前後で初めて、平均値に統計的有意差のある(3)貯金対現金預金比率、(12)常勤役員1人当たり事業管理費が加わり、前述の4年前後の比較の場合と同様の傾向も示している。標準偏差の有意差は、(2)の固

表14 相対的経営指標による合併前後の年数別の農協合併分析

合併年前後 経営指標	4年前後		1年前後		2年前後		3年前後	
	合併前	合併後	合併前	合併後	合併前	合併後	合併前	合併後
(1)流動比率	-23.93 158.91 ***	-4.16 5.89	0.25 4.79	-2.54 4.34	-45.69 224.75 ***	-3.85 6.78	-31.66 183.47 ***	-4.07 6.21
(2)固定比率	-23.52 75.81 ***	-57.73 24.90	-30.24 93.70	-1.29 62.88	-27.57 84.60	-19.82 70.05	-26.89 81.88 ***	-58.01 157.76
(3)貯金対現金 貯金比率	3.64 *** 19.21	-11.02 25.21	0.35 19.14	-12.62 33.42	0.52 18.23 *	-11.17 28.46	4.44 * 20.95	-10.43 26.51
(4)貯金対 貸付金比率	-2.02 18.62 *	1.64 25.11	1.22 15.79	1.15 27.47	1.93 17.32	1.46 23.98	-2.29 19.56	1.21 24.66
(5)自己資本比率	-0.08 1.37 ***	-0.10 4.96	-0.33 1.57	-0.80 1.28	-0.19 1.46	-0.45 1.61	-0.16 1.42 ***	-0.81 2.63
(6)自己資本利益率	-8.15 47.84 ***	-21.92 156.25	-2.22 18.00 ***	-90.51 308.13	-2.41 19.90 ***	-48.84 218.27	-3.69 21.39 ***	-28.04 180.44
(7)総資本利益率	-0.13 0.54 ***	-0.46 1.79	-0.07 0.51 ***	-0.74 2.54	-0.07 0.51 ***	-0.78 2.47	-0.12 0.55 ***	-0.54 2.05
(8)事業総利益対 事業管理費率	-15.20 105.95 ***	68.98 349.73	-3.70 104.95	-23.90 192.85	-11.19 97.72	12.54 148.33	-11.08 93.15 ***	81.88 402.59
(9)事業管理費 対人件費率	3.57 11.30	3.82 8.72	6.26 19.11 *	7.11 9.21	4.07 14.55 ***	6.05 7.70	3.69 12.30 ***	4.93 7.46
(10)固定資産 巨額云率	-49.19 91.23 ***	-86.72 223.56	-35.01 98.99	-26.04 76.31	-36.95 100.96	-42.74 91.16	-45.19 96.42 ***	-81.69 216.02
(11)常勤役員1人 当り事業総利益	-112.90 *** 404.09 ***	296.09 863.65	-122.62 531.34	-167.87 737.48	-105.86 474.59 *	25.65 781.48	-123.51 436.13 ***	190.89 858.18
(12)常勤役員1人 当り事業管理費	-27.03 *** 190.44 ***	353.06 659.25	7.90 203.78	-25.42 378.04	-22.45 211.88 ***	149.55 537.11	-27.30 *** 201.37 ***	258.35 581.74
(13)組合員1人当り 貯金額	-197.06 637.97 ***	-365.26 1158.46	-255.20 841.64	-325.90 1013.27	-235.14 746.45	-326.95 1033.92	-201.72 678.02 ***	-343.45 1083.85
(14)組合員1人当り 貸付金	-85.64 463.91 ***	-129.82 864.60	-77.35 606.60	-145.20 835.21	-65.71 528.00 *	-129.14 823.89	-94.14 501.33 ***	-137.05 844.51

- 1) 数値の上段は平均値、下段は標準偏差である。  
 2) \* は5%、\*\* は1%、\*\*\* は0.1の有意水準で有意差があることを意味している。  
 3) 指標(1)~(14)の単位は千円で、小数点以下1位で四捨五入した。

定比率、(5)自己資本比率、(8)事業総利益対事業管理費率、(10)固定資産回転率が追加されるが、(3)の貯金対現金預金比率では逆に有意差がなくなっている。

表15は相対的経営指標による農協合併の合併前後1年より4年前後(全体)に判別分析を適用した判別の分類とその精度である。合併1年前後では判別精度は79.17%あったが、合併2年前後で75.00%とデータ量が倍増することにより低下し、3年前後で76.39%、そして4年前後で84.38%と最高値をとっている。これらの結果は、前述の平均値の差の検定を支持していると考えられる。

表15 相対的経営指標による判別の分類と精度

合併前後(4年)				合併1年前後								
予測 現実	合併前	合併後	合計	予測 現実	合併前	合併後	合計					
合併前	4	5	3	4	8	1	0	2	1	2		
合併後	1	2	3	6	4	8	3	9	1	2		
合計	5	7	3	9	9	6	1	3	1	1	2	4
判別精度 = 84.38%				判別精度 = 79.17%								
合併2年前後				合併3年前後								
予測 現実	合併前	合併後	合計	予測 現実	合併前	合併後	合計					
合併前	1	7	2	4	3	1	5	3	6			
合併後	5	1	9	2	4	3	6	1	2	4	3	6
合計	2	2	6	4	8	4	3	2	9	7	2	
判別精度 = 75.00%				判別精度 = 76.39%								

## おわりに

以上のように、農協合併の効果について、岐阜県での58合併農協と12非合併農協の昭和43年より57年まで15年間にわたる14の経営指標の平均値の差の検定、判別分析を適用することで以下の事柄が判明した。

経営指標の合併前後の相対的比較では、(1)流動比率、(3)貯金対現金預金比率、(12)常勤役員1人当たり管理費で負の効果、(4)貯金対貸付金比率で正の効果があることがわかった。

合併農協と非合併農協の経営指標の差（相対的経営指標）で同様の分析をすると、(11)常勤役員1人当たり事業総利益で正、(12)常勤役員1人当たり事業管理費で負の効果がある。

しかしながら、どちらの方法でも重要な収益性関連指標では有意差がなく中立となっている。

全体としてみれば、どちらかといえばやや負の効果があるように考えられる。

合併農協と非合併農協の財務特性を一般比較すると、(1)流動比率、(3)貯金対現金預金比率、(12)常勤役員1人当たり事業管理費の3指標で非合併農協の方が優位であることが示された。

大規模農協の方が総経費率や事業管理費率が低く、経営効率が高いという指摘がある。高田

(1989b)<sup>31)</sup> しかしながら、もし大規模農協の方が経営効率が高いとしても、その事が直接に合併が経営効率を向上させるということに連動しないのである。企業成長はよくいわれているように内部成長と外部成長から成り、合併は外部成長であり、内部成長による規模の拡大が経営効率と関係していると考えられるためである。

農協合併の効果の計量分析は本来、全国の農協全体のデータを駆使して行うべきものであるが、現実にはデータ・ベース<sup>41)</sup>が不完備である。農林水産

省経済局農業協同組合課が行っている経営分析調査でも、比較的良好な組合が選定されているとはいえ、63年度末総合農協現在数3,878組合のうちの約7%、286組合にしからずぎない。その上に、調査対象農協の名前は公表されていないのである。今後のデータベースの充実と情報の公開が期待される。

## 注

- 1) 北川(1989)は、農協合併推進に関する諸方針・施策をⅠ期・1953年12月「町村合成助成法」、3月の「農協整備特別措置法」から始めてⅤ期の「農協合併助成法」第6次、第7次延長までの農水省と全中による農協合併推進に関する諸方針・施策を概説している。pp.14-22.
- 2) 例えば、全国農業協同組合中央会・農業研究センター(1989)の第3章で三重県、兵庫県の合併事例を紹介しているし、海野(1986)は茨城県、小野智昭他(1987)、田淵直子他(1989)、坂下明彦他(1990)、渡辺克司(1990)は、北海道の農協の事例研究をしている。
- 3) 農協の経営効率が一番高いのは、5,000戸以上の農協の総経費率と事業管理費率であるとしているが、事業管理費率については一番小規模の500戸未満の農協が6群中2位、総経費率では3位となっており、規模と効率の関係は単純ではない。
- 4) 本研究を行うにあたり、東海3県を対象地域として各県中を訪問調査したところ、愛知県中では、所蔵している業務報告書が昭和50年以降であり、合併前後5年の比較を考えて、昭和56年合併の安城市農協、57年合併の南知多農協、58年合併の豊橋市北部農協を選定したが、岐阜県での合併年度47年、48年、49年、50年と年度が離れすぎており、分析の精度が低下するため合同して分析するのを避け、本研究からは除外した。また三重県では、合併分析を行うに必要な十分なデータ期間を含む合併、非合併農協の標本が選定できないため分析が不可能となった。

## 参考文献

愛知県安城市農業協同組合（1988）、『業務報告書』昭和50年～昭和63年。

愛知県中央会30年史編修委員会編（1987）、『愛知県中央会30年史』昭和62年2月1日。

愛知県農業協同組合中央会（1990）、『愛知県における農業の変化と農協の動向』第27回年次報告、第28回年次報告、平成元年3月、平成2年3月。

相川良彦、稲葉弘道、近藤博彦（1985）、「農協の経営分析とその分析方法」、全国農業協同組合中央会編、『協同組合奨励研究報告』第十一輯所収、1985年8月31日。

出村克彦（1979）、「農協事業活動における経営効率と収益性の数量的分析—十勝地方における事例合併—」、全国農業協同組合中央会編、『協同組合奨励研究報告』第五輯、1979年11月30日。

土門剛（1988）、『よい農協』、日本経済新聞社、1988年。

岐阜県農業協同組合中央会（1969）、『農協合併助成法適用による合併農協、実態調査の結果』昭和44年7月。

岐阜県農業協同組合中央会他編（1979）、『岐阜県農協三十年誌』昭和54年11月。

岐阜県農業協同組合中央会編（1988）、『第20回岐阜県農協大会資料』昭和63年11月8日。

岐阜県農務課農業経済課（1970）、『農業協同組合要覧』昭和43年度～45年度。

岐阜県農政部（1977）、『農協要覧』昭和46年度～52年度（ただし47年度は岐阜県農協の現況）。

岐阜県農政部（1981）、岐阜県農業協同組合中央会、『農協要覧』昭和53年度～56年度。

晴山康夫（1988）、「合併大規模農協における支所機能の整備と強化策」『農業協同組合経営実務』VOL. 43, NO. 12、1988年12月。



晴山康夫（1989）、「“21世紀までに1000農協”へ合併を推進」『金融財政事情』1989年5月1日。

晴山康夫（1990）、「農業合併の現状と課題、－合併で築こう農協時代－」『組合金融推進情報』NO.131、1990年3月、pp.9～13。

長谷部正（1979）、「農業協同組合活動の規模の経済性に関する研究」、全国農業協同組合中央会編、『協同組織奨励研究報告第四輯』1979年3月10日、pp.111～132。

飯島充男（1983）、「大型合併農協の事業のあり方についての事例的考察」、全国農業協同組合中央会編、『協同組織奨励研究報告第九輯』1983年8月31日、pp.1～34。

飯国芳明（1989）、「最適農協合併に関するシュミレーション分析」全国農業協同組合中央会・農業開発センター（1989）所収。

井上昌宏（1990）、「総合農協の経営動向をさぐる」『農業協同組合経営実務』VOL.45, NO5、1990年5月。

川上昌宏（1990）、「総合農協の経営動向をさぐる：「昭和63事業年度農協経営分析調査報告書」と「平成元年度上半期総合農協経営速報調査報告」より」『農業協同組合経営実務』VOL.45, NO5, May1990、pp.30～40。

川村保（1990）、「総合農協の規模の経済と範囲の経済－多財費用関数によるアプローチ」『日本協同組合学会第10回大会個別報告資料』1990年10月27日。

川村 保・村上和史（1990）、「多財費用関数による農協合併の計量的検討」『東北農業経済学会秋田大会個別報告資料』1990年8月23日。

北川太一（1989）、「農協合併問題に関する理論的検討」全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター（1989）所収。

三重県農業協同組合中央会（1985）、『三重県広域農協合併構想（案）』昭和60年4月。

三重県農業協同組合中央会合併対策室（1989）、『三重県広域農協合併経過別組合名簿』平成元年5月。

両角和夫(1989)、「都市農協の金融自由化対応—先進事例に見る実態と問題点—」『農林金融』1989年3月、pp. 141~148。

宗重信也(1989)、「農協合併に関するアンケート調査結果の分析」全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター(1989)所収。

日本農業年鑑刊行会編(1990)、『日本農業年鑑1990』、家の光協会。

農林水産省経済局農業協同組合課(1990a)、『農業協同組合経営分析調査報告書』昭和63事業年度、平成2年2月。

農林水産省経済局農業協同組合課(1990b)、『平成元年度農業協同組合等現在数統計』平成2年3月31日現在。

小野智明・禹暎均・景山敬之・田淵直子・山寺収・坂下明彦・太田原英明(1987)、「北海道における広域合併農協に関する研究(第1報)—西胆振地区5農協の合併前夜—」『北海道大学農経論叢』第43集、1987年2月、p. 103~124。

大内力・梶井功編(1989)、『農協四十年—期待と現実—』、御茶の水書房、1989年1月。

坂下明彦・坂爪浩史・佐久木悟・渡辺克司・植田薫子・田淵直子・太田原英明・飯島源次郎(1990)、「北海道における広域農協合併に関する研究(第4報)—とうや湖農協における合併のメリット—」『北海道大学農経論叢』第46集、1990年3月、pp. 219~244。

総務庁行政監査局編(1988)、『農協の現状—総務庁の行政監査結果からみて—』昭和63年6月。

鈴木佐一郎(1988)、「農協合併と系列組織再編の方向」『農業と経済』第54巻第2号、1988年2月、pp. 22~42。

田淵直子・景山敬之・渡辺克司・植田薫子・坂爪浩史・坂下明彦・太田原英明・飯島源次郎(1989)、「北海道における広域合併農協に関する研究(第三報)—とうや湖農協の組織整備過程—」

『北海道大学農経論叢』第45集、1989年、pp. 73~208。

高田 理(1989a)、「農協合併効果と効果発揮の条件」『神戸大学農業

経済』第24号、1989年12月、pp. 1～18。

高田 理（1989b）、「意識調査及び統計分析から見た農協合併の効果と問題点」全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター（1989）所収。

禹暎 均（1987）、「農協合併の地域間格差とその要因」『北海道大学農経論叢』第43集、1987年、pp. 125～142。

禹暎 均（1988）、「総合農協の規模の経済性に関する研究」『北海道大学農経論叢』第44集、1988年、pp. 97～114。

禹暎 均・田淵直子・景山敬之・坂下明彦・太田原英明・飯島源次郎（1988）、「北海道における広域合併農協に関する研究（第2報）－とうや湖農協の設立過程－」『北海道大学農経論叢』第44集、1988年、pp. 31～54。

海野和男（1986）、「わが県の広域合併構想－県下十八ブロック構想の推進－」『農業協同組合』1986年10月号、pp. 35～44。

若林秀泰・亀谷是・竹士伊助・高田理（1982）、『農協の経営分析－経営刷新強化への道－』、家の光協会、昭和57年4月。

渡辺克司（1990）、「農協合併と地域農協」『北海道大学農経論叢』第46集、1990年、pp. 175～196。

全国農業協同組合中央会（1989a）、『「農協合併助成法」要請関係資料』平成元年2月。

全国農業協同組合中央会（1989b）、『合併効果事例調査結果（報告）』平成元年5月。

全国農業協同組合中央会（1990）、『農協合併の税務』1990年5月。

全国農業協同組合中央会・農業開発研修センター（1989）、『農協合併に関する調査研究報告書』平成元年7月。

全国農協合併推進中央本部・全国農業協同組合中央会（1989）、『農協合併推進情報』（第9号、10号）1989年10月、1990年3月。

全国農協合併推進中央本部（1990）、『事業活動からみた農協合併の必要性』平成2年3月。

全国農協合併推進協議会・全国農業協同組合中央会（1987a）、『農協合

併推進情報』(第4号、5号)1987年6月、10月。

全国農協合併推進協議会・全国農業協同組合中央会(1987b)、『農協合併推進に関する調査結果(報告)』昭和62年6月、平成元年6月。

全国農協合併推進協議会・全国農業協同組合中央会(1990)、『農協合併推進に関する調査結果(報告)』平成2年7月。

