

3. まとめ

1977年のサイロ建設着手以降、10数年に及ぶ苦難の時期を乗り越えて当農協の財政再建が達成されたが、その過程においては関係機関の多大な協力もさることながら、当農協執行部及び組合員の様々な苦勞の積み重ねがあったことは言うまでもなく、それが実を結んで現在の安定した状態になったものである。

一方、財政再建が達成された要因として大豆価格の高騰、安定という外的条件に支えられて畑作農家の経営再建と拡大が順調に進み、それが組合財務の健全化に大きく寄与したことも否定できない事実であり、現在も大豆価格の安定と増収に支えられて生産・販売量の拡大が進み農協経営が順調に推移していると言えよう。

しかし、既に組合の再建が完了したかと言うと、前述のように様々な課題が内在しており、実際には組合の累積欠損の解消が達成されて、ようやく本来の組合組織の再建、基盤強化への取組みのスタートに立った段階にあると認識することが妥当ではないかと思われる。

特にインフレが激しく、為替市場に左右され、国際穀物相場と連動した大豆・小麦中心の営農形態をメインとしていること、農業に対する公的な支援制度が極めて弱いことなど、不安定で不利な環境の中にあることを考えると、外的変動に耐えられる農協組織の基盤の確立・強化を自助努力により図っていくことは、困難ではあるがなにより必要なことであり、急務と思われる。

現在の当組合の農業の特色は地域農業の概況で見てきたように、『大豆・小麦畑作専業経営への集中化』であり、これに伴う『畜産、蔬菜、果樹経営の衰退』と『地域複合営農形態から雑作単一営農形態への急激な移行』及び『階層分化傾向』である。農業経営も大豆・小麦作が中心の構造になっている。

現在は、大豆の価格が高位安定で推移しているために順調に伸びており、パ国が世界の食糧不足に対して穀物増産に寄与し得る潜在力を有すると評価されていることから、今後も価格の安定が期待できるかもしれないが、大豆・小麦は国際穀物相場と連動し、為替市場に左右されること、インフレが激しいパ国の不安定な情勢等を考えると必ずしも大豆・小麦のみに頼る農業経営・農協経営は安定したものとは言えないのではないかと思われる。

このような問題意識を基本に、今回の調査によって気付いた当組合の課題と若干の対応方向は以下の通りである。

(1) 農協の中長期事業計画の策定

上記の当地域農業の特色を踏まえて、農協として今後どの様な方向で経営基盤の強化を図っていくべきかについての基本的方向を検討し、それに基づき事業展開をしていくことが必要である。そのために先ず組合員の総意に基づく農協の中長期の事業計画を策定することが必要であろう。

(2) 大豆・小麦畑作単一経営及び地域雑作単一営農形態から複合経営又は地域複合営農形態

への移行対策

上記の地域複合営農形態への移行が妥当であるとすれば、そのための対応に取り組む必要がある。例えば、大規模畑作経営体の畜産との複合経営へのリードと支援、野菜経営の復活のためにコスト削減対策、需要・市場開拓、需要に適した品種の導入とこれらに基づく共同出荷体制の強化対策、果樹については立地条件を生かした観光農園などへの取り組み、さらには新しい換金作物の導入の検討等が必要であろう。

(3) 小規模農家、若手後継農業者、2・3男の新規就農者対策

畑作の大規模経営志向から『階層分化』が進行しつつあるなかで、小規模農家は野菜経営では経営継続が困難な状況にあり出稼ぎへと離れ、2・3男の就農希望者も土地取得、機械購入が必要では就農は困難であり、やる気のある若手農業者も資金力がなく規模拡大が困難な状況にある。これらに対する対策を講じなければ離農、農業外就労にならざるをえなくなり、少数の大規模畑作農家しか残らないことになる。

従って、野菜、果樹経営への取り組み支援による就農の促進、新規就農者や、やる気のある若手農業者への長期・低利資金の供給、農協直営の農業機械リース、機械作業サービスセンターの設置、離農農業者の所有農地の賃借斡旋等の対策が考えられないか。

(4) 営農・経営指導体制の構築

農協経営の基盤の安定・強化は、組合員の経営の安定・強化が基本であることはいまでもないが、この基本的対応が十分でなければ農協組織の弱体化を招来することとなると言っても過言ではない。

当農協には組織規定上は営農指導部門があるが、担当責任者を置かずJICA農業総合試験場に依存している。当然、農協独自では限界があり試験場等の協力を得ることになるが、営農技術指導だけでなく、組合員農家の借入金の圧縮、自己資金の増強といった経営、金融も含めた総合的農家経営指導体制が是非必要であることから、農協の業務として重要性を明確にし、担当者を置き、体制構築へ向けての対応を始めることが必要ではないか。

(5) 農業経営の安定化対策

今後も、大豆・小麦畑作経営が中心になるが、現段階でも畑作経営の経営規模は十分ではなく土地確保対策が必要であり、今後の拡大に伴う穀物乾燥処理施設の能力向上、土壤保全対策、裏作小麦の収量安定と競争力のある栽培体系の確立、裏作率の向上、他の裏作物の導入の検討、さらには生産物搬出のための移住地内の支線道路の整備等の課題があり、これらに関する対応の充実も必要である。

特に、営農資金は現在、短期資金のみであるが、経営の拡大強化には中長期で低利な資金が必要であり、現在の信用事業の貯貸率、調達資金ボリューム、運用の改善の余地等を考えると必ずしも不可能なことではないと思われ、何等かの対応策が可能と思われる。農協単独では困難であっても、中央会、JICAさらにはパ国農牧省等の協力を得て中長期

営農資金、経営再建資金の創設に努力することが是非必要と思われる。

(6) 組合組織の充実強化対策

財政再建が成り、今後、組合の基盤を強化するためには、先ず組合事務体制の整備と各事業部門の責任体制の明確化が必要であり、そのために、実態に則して従来組織規定の見直しを行い、適正な人員確保と人員配置に取り組むことが必要であろう。

特に、参事の専決範囲の見直し、部門ごとの責任体制の確立のために主任制の導入と必要人員の確保と適正配置、経理と事業部の事務の完全分離体制が必要と思われる。

組合員拡充対策として、畜産専門農家の取扱いについては、地域複合営農への対応の面からも積極的に対応すべきであろう。

なお、移住地農協が現地社会への参画と融和への役割を担っていることからすれば、パ
国人農業者をも包含した農協組織へと展開していくことが望ましい方向であり、現実には
さまざまな問題があると思われ緊急の課題ではないかもしれないが、そのための対応につ
いても方向付けは明確にしておくべきであろう。

その他、部会活動が雑作部会を除いて停滞しており、上記の蔬菜、果樹等の振興上から
もこれら部会活動の活性化を図っていく必要がある。

(7) 飼料工場の運営の改善対策

現在、飼料工場の運営が焦眉の課題である。基本的には養鶏農家経営の振興とそれによ
る稼働率の向上がポイントであるが養鶏経営の低迷で抜本的解決は困難な状況にある。そ
のため、肉牛、酪農家に対する飼料売却による稼働率の向上が検討されているが、場合によ
っては、養鶏農家への委託利用や、他への転用、廃止等の思い切った対応が必要であろ
う。

(8) 財務、経理処理上の要改善事項

以上のほか、財務上及び経理処理上改善を要すると思われることは以下の通り。

- ① 借入金及び借入金利息は全て信用事業負債として処理されているが、借入金の中身は
購買事業、利用事業に係るものが相当含まれており、今後、部門別の管理体制、責任体
制を明確にしていく上では、区分経理を明確にしていく必要があると思われる。
- ② 信用事業資産の未収利息が年々増加傾向にあり、この中には貸付金の延滞によるもの
もあると思われるので、延滞の初期に経営状況を確認し、回収を図る等の早期対応が必
要であろう。
- ③ 経済未収金の中には長期不良債権も含まれ、雑負債のうちの仮受金には長期仮受けと
なっているものがあるようなので、貸倒や本勘定への振替え等の適切な処理を要すると
思われる。

以上、調査の結果、気が付いた事項について、やや思い付きのようなことも含めて述べた
ので、現実的でないこともあるかもしれないが、いずれにしてもこれからが農協の基盤確立

に本格的に取り組むべき時期に来ていることの認識は間違いないであろう。

また、農協単独では解決できない課題もあり、当然、JICA、中央会等の協力連携がなにより必要であるが、さいわい、安定した時期にあり、当農協の執行部は全員若い役員で構成されており、自由闊達な雰囲気と活気がなによりの武器であろうと思われ、この武器を有効に生かして困難な課題にむけて農協の基盤確立に一致協力して取組まれんことを期待したい。

(表-44) 比較貸借対照表

(単位:千G s)

【資産の部】	区 分	1987年度(1988/7)		1988年度(1989/7)		1989年度(1990/7)		1990年度(1991/7)		1991年度(1992/7)		91/87	
1、信用事業	計	841,415	57.4	1,664,266	59.6	1,913,273	49.3	2,463,159	50.5	3,582,614	62.0	425.8	
	現金	11,526		54,965		16,774		25,876		53,779		466.6	
	預金	441,463	30.1	931,448	33.3	841,593	21.7	1,243,974	25.5	2,414,359	41.8	546.9	
	計	377,226	25.7	606,505	21.7	1,013,176	26.1	1,111,824	22.8	993,779	17.2	263.4	
	貸付金												
	短期	332,798		569,122		969,840		1,069,809		960,803			
	長期	44,428		37,383		43,336		42,015		32,976			
未収利息	11,200		35,944		41,731		81,489		120,697				
前払利息	0		35,403		0		0		0				
2、経済事業	計	223,347	15.2	408,789	14.6	686,574	17.7	877,995	18.0	463,127	8.0	207.3	
	経済未収金	17,188		4,203		5,566		215,750		58,525			
	計	198,735	13.6	402,087	14.4	474,938	12.3	662,245	13.5	404,602	7.0	203.6	
	棚卸資産												
	購買品	147,035		348,009		411,816		603,783		283,899			
	スタンド	10,079		12,714		16,270		19,990		20,285			
	飼料工場	37,201		35,812		33,888		27,317		37,616			
	その他資材	4,420		5,551		12,965		11,155		62,802			
	未収収益	0		0		0		0		0			
	経済前払金	7,425		2,500		206,069		0		0			
購買前払金	0		0		0		0		0				
3、雑資産	計	16,253	1.1	77,337	2.8	10,592	0.3	33,897	0.7	96,717	1.7	595.1	
	未収分担金	0		0		0		0		0			
	未収金	1,863		1,979		1,829		33,529		32,000			
	仮払金	13,361		68,689		6,213		368		64,717			
	前払費用	1,028		6,669		2,551		0		0			
4、固定資産	計	363,171	24.8	619,542	22.2	1,240,313	32.0	1,471,924	30.2	1,584,532	27.5	436.3	
	建物施設	210,885	14.4	411,609	14.7	639,315	16.5	669,865	13.7	1,365,726	23.6	647.1	
	JICA助成資産	103,265	7.0	105,413	3.8	105,413	2.7	105,413	2.2	148,613	2.6	143.9	
	機械	71,754		66,224		66,224		66,224		66,224			
	車両・運搬具	29,499		75,498		75,200		77,100		89,687			
	器具・備品	11,588		22,763		25,357		30,320		39,878			
	土地	10,071		34,945		34,946		50,951		75,301			
	建設仮勘定	6,138		3,500		439,048		676,461		82,350			
	減価償却引当金	▲ 80,030		▲ 100,410		▲ 145,189		▲ 204,408		▲ 283,247			
5、外部出資金	計	21,662		23,164	0.8	25,868	0.7	28,797	0.6	48,797	0.8	225.3	
	日系中央会	7,511	1.5	9,013		11,717		14,646		34,646			
	アバスト研究所	14,151		14,151		14,151		14,151		14,151			
資産合計	1,465,848	100.0	2,793,099	100.0	3,876,620	100.0	4,875,773	100.0	5,775,789	100.0	394.0		

【負債の部】	区 分	1987年度 (1988/7)		1988年度 (1989/7)		1989年度 (1990/7)		1990年度 (1991/7)		1991年度 (1992/7)		91/87
1、信用事業負債	計	803,812	71.1	1,726,261	76.2	2,286,841	72.7	3,228,647	81.3	3,813,454	83.1	474.2
	貯金	482,791	42.7	1,066,198	47.1	1,569,292	49.9	1,660,531	41.8	3,000,382	65.4	621.5
	当座	5,569		5,778		2,961		2,769		4,608		
	普通	343,838		732,769		1,042,026		1,027,810		1,884,416		
	別段	0		0		12,885		5,025		15,505		
	定期	99,666		249,234		406,680		509,731		872,356		
	出資	0		0		4,699		5,368		37,059		
	予約	0		0		100,040		109,827		186,438		
	緊急	33,718		78,418		350,000		200,000		0		
	対応	0		340,000		0		0		0		
	短期借入金	0		0		0		0		0		
	日系中央会	0		340,000		350,000		200,000		0		
	B N F	0		0		0		0		0		
	長期借	289,730	25.6	268,490	26.9	259,750	19.4	1,255,765	36.7	690,765	15.1	
	計	279,730		268,490		259,750		256,000		191,000		
日系中央会	0		0		0		499,765		499,765			
J I C A	0		0		0		500,000		0			
B N F	10,000		0		0		0		0			
未払利息	11,382		20,008		64,859		88,479		97,148			
前受手数料	19,908		31,566		42,939		23,872		25,159			
2、経済事業負債	計	15,030	1.3	32,164	1.4	143,110	4.5	152,916	3.9	11,978	0.3	79.7
購買未払金	10,933		30,448		138,820		152,749		11,917			
前受手数料	0		0		0		0		0			
未払費用	1,044		1,595		2,638		0		0			
前受収益	0		120		85		0		0			
箱勘定	2,683		0		0		0		0			
購買仮受金	371		0		1,566		167		61			
3、雑負債	計	122,893	10.9	12,371	8.0	376,492	12.0	174,231	4.4	150,957	3.3	122.8
未払金	121,143		12,371		9,033		202		4,044			
仮受金	1,750		0		367,459		174,029		146,913			
前受金	0		168,568		0		0		0			
4、引当金	計	189,216	16.7	325,861	14.4	340,663	10.8	414,726	10.4	611,971	13.3	323.4
貸倒損失	44,405		32,953		32,953		55,189		105,189			
退職給与	18,811		22,909		34,790		45,958		42,000			
機械修理	15,000		35,000		30,000		50,000		60,000			
車両修理	10,000		20,000		20,000		20,000		30,000			
サイロ修理	25,000		25,000		20,000		50,000		30,000			
為替変動	16,000		30,000		50,000		75,000		125,000			
種子サイロ建設準備	0		100,000		100,000		0		0			
価格変動準備	10,000		10,000		0		50,000		150,000			
製粉工場	0		0		0		60,000		30,000			
購買補充	0		50,000		50,000		60,000		30,000			
購買施設	50,000		0		0		0		0			
サイロ出資払戻	0		0		145		105		9,782			
出資配当	0		0		2,775		8,474		0			
負債合計	計	1,130,950	100.0	2,265,226	100.0	3,147,105	100.0	3,970,520	100.0	4,588,360	100.0	405.7
負債合計/総資産 (%)		77.2		81.1		81.2		81.4		79.4		

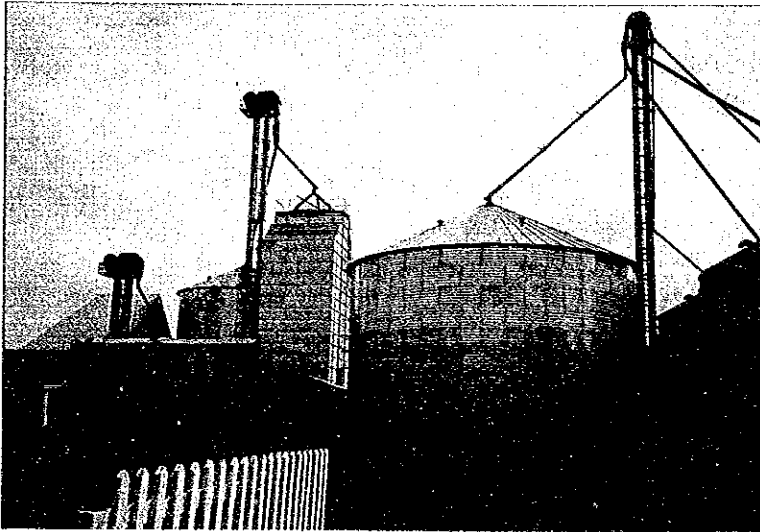
【資本の部】	区 分	1987年度(1988/7)		1988年度(1889/7)		1989年度(1990/7)		1990年度(1991/7)		1991年度(1992/7)		91/87
1 出資金	一 般	137,068		175,346		261,315		289,393		288,316		
	サイロ特別出資	65,278		86,187		154,716		283,857		352,712		
	飼料工場			7,703		8,830		12,556		12,765		
	サイロ修理			1,536								
	未払込出資金											
	計	202,345	60.4	270,772	51.3	424,861	58.2	585,806	64.7	653,793	55.1	323.1
2、準備金・積立金	法定準備金	390		3,390		17,488		31,720		44,724		
	職員福祉積立金	193		2,193		6,193		8,193		10,793		
	組合教育促進資金	164		2,164		6,165		9,165		11,764		
	飼料工場積立金	6,926										
	サイロ修理改善積立金	1,536										
	サイロ特別出資金											
	資本積み立て金	103,264		105,413		123,526		127,369		173,169		
	子弟奨学積立金	958		2,958		8,958		12,958		16,858		
計	113,431	33.9	116,118	22.0	162,330	22.2	189,405	20.9	257,308	21.7	226.8	
3 当期末処分剰余金	9,560	2.8										
4 繰越剰余金・欠損金	▲112,906	▲33.7	560	0.1								
5 当期剰余金	122,466	36.6	140,422	26.6	142,324	19.6	130,042	14.4	276,326	23.2	225.6	
資本合計	334,897	22.8	527,873	18.9	729,515	18.8	905,253	18.6	1,187,427	20.6	354.6	
負債・資本合計	1,465,848	100.0	2,793,099	100.0	3,876,620	100.0	4,875,773	100.0	5,775,789	100.0	394.0	

(表-45) 剰余金処分

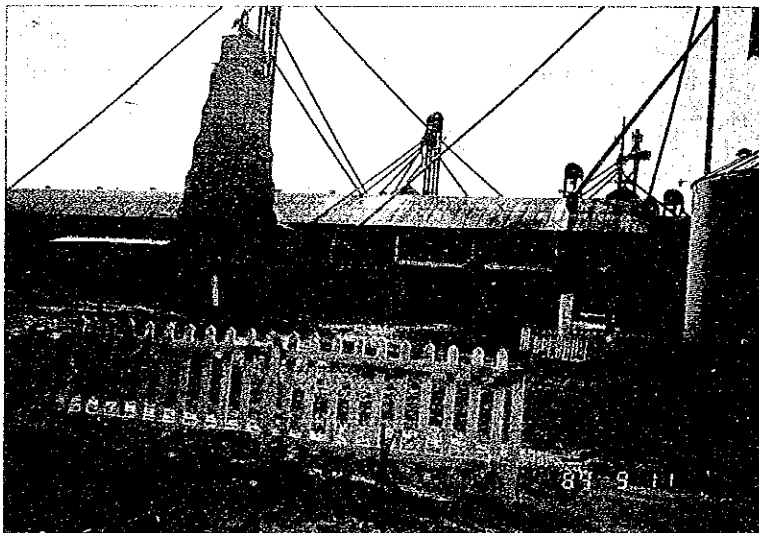
区 分	1987年度(1988/7)	1988年度(1989/7)	1989年度(1990/7)	1990年度(1991/7)	1991年度(1992/7)	91/87
法定準備金	3,000	14,098	14,232	13,004	27,633	921.1
組合教育促進基金	2,000	4,000	3,000	2,600	5,000	250.0
子弟奨学積立金	2,000	6,000	4,000	3,900	7,000	350.0
職員福祉積立金	2,000	4,000	2,000	2,600	4,000	200.0
資本金積立金		18,113	3,843	2,600	4,000	
出資配当		94,770	42,486	33,828	119,693	
利用高配当			63,729	39,000	60,000	
職員特別賞与金			9,033	32,510	49,000	
次期繰越剰余金	559	0	0	0	0	



ジョボイラ農協のサイロ群と同農協を再建しさらなる発展を目指す深見組合長（左）は約五百ヘクタールの経営者である。



サイロは四基で一万一千トン収容。さらに四千トン分を増設中。



種子用サイロ（旧サイロ）（三千トン収容で組合員へ優良種子を供給している）



ジョボイラ農協が経営するスーパーマーケット全容。
後方に冷蔵設備増設中。



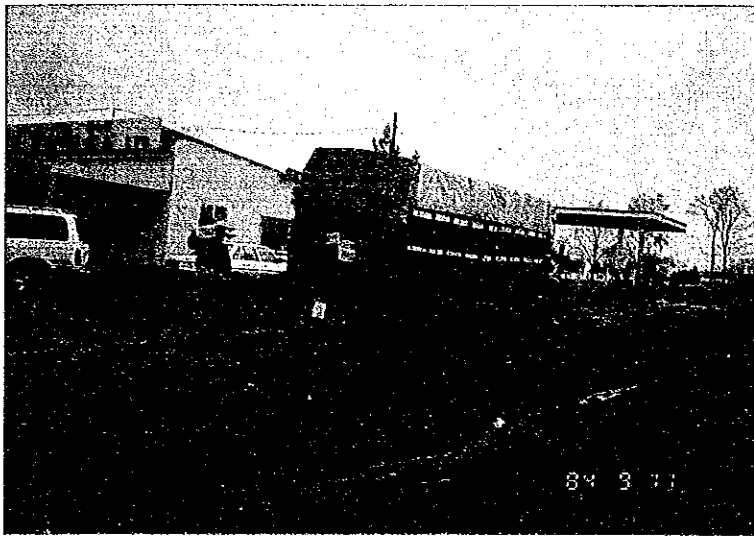
同上 内部
手前はレジスター二台



同上
品数が豊富である。



ジョポイラ農協事務所
左手がスーパーマーケット



ジョポイラ農協所有トラック
中央会アバスト販売所の委託運搬
作業が中心である。



ジョポイラ農協を支える久保田総務担当理事は、壮大な構想を熱く語る。
(果樹を基幹とし畑作を拡大中)

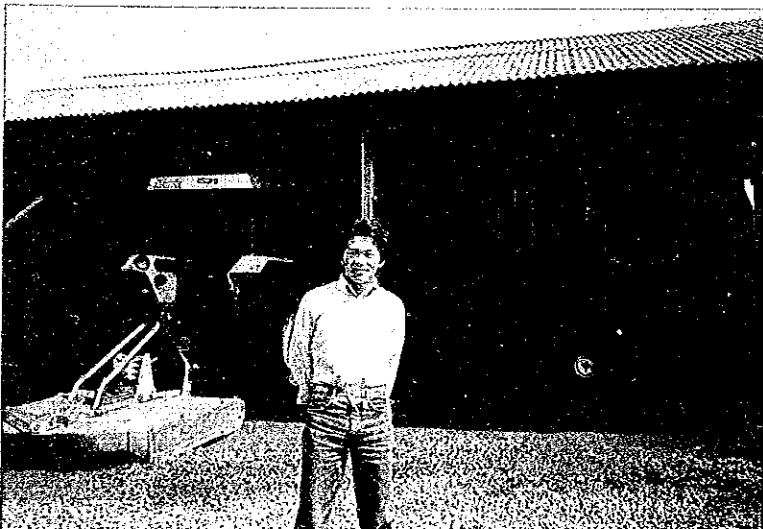
ジョボイラ農協の堤副組合長は果樹と蔬菜を主体とした独自の営農を展開している。



畑作営農の佐藤英機さんは二百ヘクタールの経営者で、目下豪邸を新築中である。



西山功一さんは、蔬菜で独立し、現在は約百五十ヘクタールを所有する新進気鋭の畑作経営者である。



JICA