

財務数値を利用した協同組合の経営分析 —北海道十勝地域の森林組合を事例として—

早 尻 正 宏¹ ・ 山 本 征 宏^{1,2}

¹山形大学大学院ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー

²山形大学大学院理工学研究科

Analysis Study on Management in Cooperatives Using Financial Indicators : A Case Study of Forest Owners' Cooperatives in Tokachi Region, Hokkaido

Masahiro HAYAJIRI ¹, Masahiro YAMAMOTO ^{1,2}

¹*Yamagata University Venture Business Laboratory*

²*Graduate School of Science and Engineering, Yamagata University*

Abstract

This paper studies the management of forest owners' cooperatives in the Tokachi region of Hokkaido. Management analysis was performed using data from the financial statements (balance sheet, and profit and loss statement). It was found that the profitability, efficiency, and financial soundness of each cooperative are extremely variable. As for the profit structure, the utilization department (afforestation and tending, and services related to subsidies, etc.) is primary revenue stream in all cooperatives. Currently, the effective use of maturing forestry resources is being sought in the Tokachi region, but revenues for sales department (timber production, etc.) and the processing department (timber processing, etc.) have stagnated. In order to develop a high-profit structure, cooperatives need to promote more efficient use of assets and make full use of the characteristics of the area.

1. はじめに

地域経済の維持可能な発展が模索されている現在、農山漁村地域では地域資源をどのように活用し、経済振興につなげていくかに関心が集まっている。しかし、過疎高齢化により「限界集落」¹⁾が増えるなど農山漁村地域を取り巻く状況は厳し

く、資源管理の担い手は不足傾向にある。地域資源管理の担い手をいかに確保、育成していくかが、地域経済の振興のみならず国土保全の観点からも重要な課題となっている。

地域資源管理は資本、国家・自治体、非営利・協同（自治組織、協同組合、NPO法人など）によって担われてきたが、そのあり方は時代状況に

応じて変化してきた²⁾。第1に、資本に関してみれば、原材料資源の供給地としての役割を喪失した農山漁村地域に対して、資本は、投資対象として関心を示さなくなったという点が指摘できる。また、過疎社会である農山漁村地域は資本にとって魅力的なマーケットでもなく、その意味で、地域住民の消費主体（生活主体）としての側面も揺らいでいる。したがって、資本主導で地域資源管理の再建を果たしていくという方向性は現実的ではない。第2に、国家・自治体を主要な管理主体として位置付けることも、行財政の極限までのスリム化を進めようとする新自由主義国家体制が続く現状では難しい。ただし、国家・自治体の役割が失われたわけではなく、農山漁村地域が疲弊しているいま、その役割はますます高まっており、公共政策の再構築が求められているといえよう。

こうしたなか、地域資源管理の主体として注目されるのが非営利・協同組織である。実際にこれまで、農業協同組合（以下、農協）や森林組合、漁業協同組合（以下、漁協）は地域資源管理の担い手として機能してきた。それに加えて最近では、NPO法人や労働者協同組合などによる活動もみられるようになった。現在では、地域資源管理の主体として非営利・協同組織は重要な位置を占めつつある。

本稿では、地域資源管理の主体として非営利・協同組織に着目し、その経営実態を明らかにすることを目的とした。非営利・協同組織が地域資源管理の担い手として機能する上で、その経営の維持、発展は欠かせない。本稿では、その事例として、農山村地域の資源管理に重要な役割を果たしている森林組合を取り上げ、その経営の内実を検証した。

冒頭にも述べたように、農山村地域では、長期にわたる農林業生産活動の停滞で過疎化が進行し、森林管理が行き届かない傾向がみられるようになった³⁾。一方で現在、森林のもつ公益的機能（地球環境保全機能、水源かん養機能、保健・レクリエーション機能など）に市民の関心が高まり、また、森林資源の成熟化を背景にその有効利用が模索されている。そこでは、保育作業（植林、下刈り、保育間伐）の約6割を担うなど⁴⁾、戦後森林政策において森林管理の中核的担い手として位置付け

られてきた森林組合が、どのような役割を果たせるのかに注目が集まっている。具体的には、素材生産（利用間伐、主伐）段階に入った資源状況や依然低迷する木材価格を受けて、農山村地域の資源管理を担う主体として森林組合がどのような経営展開を描いていくのか、その経営の内実が問われているのである。

2. 森林組合経営の分析方法と分析視角

先行研究について振り返っておこう。周知の通り、森林組合については、運動体あるいは民主的運営の観点から、その事業方式や内容を検討した実証研究が豊富に存在する。また、政策当局や当事者間で盛んに議論されていることもあって、優良事例を中心に各種報告、レポート類が多数まとめられている。

しかし、森林組合の経営問題に言及したものは少なく⁵⁾、管見の限り、比率分析（財務諸表数値を算定式に基づき比率に置き換えた分析）を用いた研究はほとんどない。確かに、個別事例と併せて、組合経営の全国的動向を明らかにした研究では、『森林組合統計』（林野庁森林組合課）などを利用し、各種利益率や「事業総利益による管理費カバー率（事業管理費率）」（事業管理費／総利益×100）を算出するなど若干の比率分析が取り組まれているが、分析の中心を占めるのは、あくまで実数分析（物量的評価および財務諸表数値による貨幣的評価）である⁶⁻⁸⁾。なお、分厚い研究蓄積のある農協研究では、財務諸表数値による実数分析および比率分析が活発に取り組まれている⁹⁻¹³⁾。

財務諸表分析については、批判的経営分析の研究領域でその問題点が明らかにされているように、一面的な利用や解釈には慎重でなければならない¹⁴⁾。本稿の目的は、財務諸表数値（実数）とその比率に着目して、協同組合の経営問題の一断面を明らかにすることにあるが、その際、手法の有効性とその限界について十分留意しながら分析を進めていきたい。

ところで、協同組合における比率分析の独自の意義はどこにあるのだろうか。協同組合と資本主義的企業（株式会社）に会計形式の基本的な違いはないことから、これは重要な論点である。ここ

では、協同組合の特徴と関連させて2点ほど指摘した上で、筆者らの見解を示したい。

第1に、協同組合における組合員の性質との関連である。協同組合では組織者と利用者、運営者が同一人であり、組合員は1人1票の議決権を有し、組合運営における政策決定、意思決定を担う存在である。それゆえ、経営情報の具体的で正確な認識は事業運営において欠かせない。

第2に、協同組合の非営利性との関連である。たとえば、森林組合法では、森林組合は「営利を目的としてその事業は行つてはならない」（第4条）と規定されている。ただし、「払込済出資額に応じてする配当の率は、年8パーセント以内において政令で定める割合を超えてはならない」（森林組合法、第69条第2項）と定められているように、その意味するところは剰余金の出資配当制限であつて営利追及の制限ではない。だが、法律上はそうであっても、組合経営と非営利性の関係をめぐっては統一的な見解はなく、依然、理論的、実践的な課題が積み残されている。協同組合の経営問題に関する比率分析を遅らせてきた一因は、この点に求められるのではないだろうか。さらに言えば、このような研究傾向には、資本主義的企業の経営分析に活用されてきた比率分析は協同組合にはなじまないのではないか、それは協同組合の経営主義を強める方向に作用するのではないか、といった「懸念」ともいふべき研究者の意識も反映していると考えられる。

以上を踏まえて、筆者らは、協同組合経営をめぐる比率分析の意義を次のように捉えている。組織者と利用者、運営者が同一人であるという組合員の性質からも明らかなように、協同組合は組合員の積極的参画を事業運営上の必須要件とする。そのためには、まず、組合員が多様な経営指標に基づくリアリティのある経営情報を共有し、正確に認識する必要がある。その有効な手法として比率分析は位置付けられるし、この点に比率分析の独自の意義を見いだすことができる。

比率分析にかかわって、もう一つ指摘しておきたい。現在、協同組合の会計をめぐって、協同組合における資本とは何かが問われている¹⁵⁻¹⁷⁾。会計基準の国際的統合化の進展によって、協同組合の資本を負債と規定する見解が提起されたことが、

この問いのそもそもの起点である。この問題提起は、会計制度上の議論に終始させることのできない、協同組合の本質（アイデンティティ）をめぐる重要な論点を投げ掛けている。この課題に応えることは本稿の直接の課題ではなく、筆者らにその力量もない。ただし、本稿の比率分析では、資本を用いて算出した経営指標を採用していることから、この課題を避けて通れないのも事実である。協同組合における資本とは何かについて見解を示すことは他日を期すにしても、この課題を意識しながら検討を進めていきたい。

本稿では、カラマツ資源の成熟化により伐期が到来しつつある北海道十勝地域（十勝支庁管内）の森林組合を対象に、財務諸表（貸借対照表、損益計算書）を用いた定量分析を行う。分析に当たって着目したのは次の2点である。

第1に、それぞれの森林組合が主要事業として位置付けているものは何かである。組合事業の主要部門としては、①公共事業である造林補助事業と関連の深い森林整備部門（森林造成、病虫害防除、福利厚生、林地供給など）、②森林資源の成熟化を背景に進められている素材生産とその流通を主要な事業内容とする販売部門（林産物・環境緑化木等の販売など）、③素材の付加価値向上を製材品加工で図ろうとする加工部門（林産物等の加工および販売など）——の3点が挙げられる。本稿でもこの分類に基づいて、分析対象を3つに類型化し分析を進めた。

第2に、経営規模と経営指標の関連性についてである。現在、森林組合の合併が政策的に推進され、その結果、大型組合が全国各地に誕生している。これまでの研究では、合併による人件費（事業管理費中の人件費）の削減効果は確認できないという事例分析や⁵⁾、経営規模（組合員所有森林面積）の大きさは「事業管理費率」の減少に結び付いているわけではないという全国レベルでの統計分析の結果が報告されている⁶⁾。このように合併の推進論拠である「規模の経済性」論の批判的検討が進められているが、その数はまだ少なく、さらなる研究の進展が求められる。この点からみて、経営規模が大きく多様な事業を展開している十勝地域の森林組合の事例は興味深い。本稿では、同地域の森林組合における経営の現状と問題点を

明らかにすることで、森林組合の将来展望を議論するための基礎資料を提供したい。

3. 研究方法

本稿では、北海道十勝地域の森林組合を対象に、その財務諸表を用いて定量分析（比率分析、実数分析）を行うが、その前に、森林組合制度の概要について説明する。

森林組合は、「森林所有者の経済的社会的地位の向上」（森林組合法、第1条）、および「森林の保続培養及び森林生産力の増進」（同上）を図るために、森林所有者を組合員として設立される協同組合であり、1907年に森林法によって創設され、1978年に同法から分離独立して制定された森林組合法をその設立根拠としている。同じ「生産者型」¹⁹⁾ 協同組合である農協や漁協と異なる点は、歴史的にみれば、両者が1900年制定の産業組合法にその設立起源をもつものに対し、森林組合は、資源法である治水3法の河川法(1896年)、砂防法(1897年)とならぶ森林法(1897年)を起点にしているということにある¹⁹⁾。それは、前述したように、森林組合法の目的として挙げられている「森林の保続培養及び森林生産力の増進を図り」（第1条）という表現に示されている。また、詳細は省くが、このような設立経緯もあって、農協と漁協では必須事業（各組合が必ずその全部または一部以上をやるべきとされる事業）として「組合員の貯金又は定期積金の受入れ」（農業協同組合法、第10条第3項）（水産業協同組合法、第11条第4項）が掲げられているのに対し、森林組合にはそのような法的規定はないという点も、農協・漁協と森林組合間の差異として挙げられよう。

以下、分析方法と手順について説明する。基本的には2006事業年度のデータに基づき検証していくが、1年間のデータだけでは特殊要因を反映してしまう可能性が考えられるため、事業部門別損益については4ヵ年の平均値を求めて分析した。その際、2006事業年度以外は事業部門ごとに事業管理費は示されていないので、同事業年度の事業管理費全体に占める部門別事業管理費の割合を利用し、直前3事業年度の各部門の事業管理費を試算した上で、4ヵ年の平均値を算出した。この算

出方法を用いれば、各事業部門の採算性をより詳しく明らかにできる。なお、都道府県で刊行されている統計書をみると、たとえば、各組合の財務諸表を公開している『山形県森林組合統計』（山形県農林水産部森林課）では、事業管理費が一括りで計上されているため、事業部門ごとの採算性は検証できない²⁰⁾。

ここで、北海道および十勝地域の森林組合をめぐる現状を確認しておこう。現在、北海道では北海道庁（以下、道庁）の主導で、「北海道森林組合育成指導方針」（2003年4月14日制定、2006年3月30日一部改正）に基づき「中核森林組合」の育成が目指されている。「中核森林組合」とは「一定の事業利益を確保できる組織体制と経営基盤を有し、健全な経営を実現できる森林組合」（同方針）であり、経営指標など各種項目の認定水準を満たしたものが道庁により認定される（「中核森林組合に関する取扱要領」（2003年4月16日制定、2006年3月30日一部改正））。道庁は「中核森林組合」の育成手段として合併を積極的に位置付け、2010年度末に道内の森林組合の7割程度を「中核森林組合」として認定するという政策目標を立てている。

2007年4月現在、十勝地域（1市16町2村）の森林組合数は16組合であり、そのうち一市町村を事業区域とする市町村区域組合が14組合を占め、残りの2組合が2市町村以上を事業区域とする広域組合となっている。市町村区域組合のまま14組合中13組合が「中核森林組合」に指定されている。本稿では、2006年に2組合が合併してできた森林組合についてはデータの取り扱いが難しいことから分析対象から除いた。この組合は、町村合併（2町村）とはほぼ同時期に合併している。なお、1999年4月に第1期がスタートした、いわゆる「平成の大合併」における十勝地域の市町村合併はこの1事例だけである（2006年3月現在）。また、データを手に入できなかった1市町村区域組合も分析対象から除いた。したがって、分析対象は十勝地域にある16組合中14組合である。そのうち12組合が市町村区域組合、残りの2組合が広域組合であり、1広域組合を除く13組合が「中核森林組合」に指定されている。

最後に、十勝地域の森林組合の特徴を簡単にま

とめておこう。同地域の森林組合は、全国平均と比較して、①組合員数が少なく組合員所有森林面積も小さいのだが、一組合員当たりの所有面積は大きい、②払込済み出資金額はほぼ同等である、③常勤職員数が少ない、④事業収益は多い——という特徴をもつ (Table 1)。北海道内の平均と比べると、常勤職員数、払込済み出資金額、事業収益が道内平均を上回っていることが確認できる。

4. 森林組合の経営構造とその特徴

4.1. 比率分析—収益性, 効率性, 安全性—

4.1.1. 分析対象の特徴

分析に先立って、森林組合の類型化を行う (Table 2)。先行研究を一部踏まえて、分類の基準は次のように設定した²¹⁾。第1に、製材品生産などの加工事業の有無である。加工事業を実施しているのはC1~7の7組合であり、分析対象組合の半数がこの類型に該当する (以下、加工実施型と呼ぶ)。第2に、加工事業に取り組んでいない森林組合について、事業コスト (= 事業費用 + 事業管理費) に基づき、森林整備部門を主要事業とするA1~2、販売部門に事業コストの半分以上を割いているB1~4に分類した。前者を森林造成中心

型、後者を素材生産移行型と呼ぶことにする。なお、事業収益ではなく事業コストを類型指標として採用したのは、森林組合によっては指導部門 (経営指導, 教育, 情報提供など) に収益を計上していないケースがあるなど、組合経営の全体状況を把握する上で事業収益を用いるのは適切ではないと判断したからである。

ただし、指導部門に関する事業部門別損益計算には注意しなければならない点がある。指導部門の事業収益は、事業部門として独立して表示されてはいるが、同事業は他の事業と協調して活動することが多く、必ずしも収益を生むものではない。各組合の裁量で、賦課金 (指導事業を実施するために組合員に賦課したもの) や補助金、他事業からの配賦を事業収益として計上しているのが実態である。同様に、事業費用の配賦方法も各組合の裁量に任されている。また、事業部門別損益計算に不可欠の事業管理費には明確な配賦基準は存在せず、その配賦方法は各組合に委ねられている。類型間および組合間の比較はこうした点を考慮して進めていく必要がある²²⁾。

さて、分析で注目したのは経営規模の差が各種の経営指標にどのように表現されるのかについて

Table 1 Organization scale comparison of forest owners' cooperatives between Tokachi region, Hokkaido and Japan in fiscal 2005

Section	Average amount per cooperative		
	Tokachi region	Hokkaido	Japan
Number of members	439.2	432.5	1,922.1
Area owned by regular members	9,817.6	9,699.5	13,240.2
Paid-in capital	61,624.9	40,341.3	61,260.5
Number of full-time staff	6.9	5.8	—
Total business earnings	431,763.0	293,817.0	275,400.7

Sources: Forestry Agency (2006) Statistics of forest owners' cooperative. Department of Fisheries and Forestry, Hokkaido prefecture (2006) Summary statistics in forestry.

Table 2 Type of the forest owner's cooperative and total business expenses by operational departments (average of fiscal 2003 to 2007)

Type	Code	Total business cost ^a (JPY)	Total business expenses by operational departments (%)					Total ^b
			Utilization	Sales	Processing	Consulting	Others	
Silviculture	A1	287,279,295	79.1	18.7	—	2.2	—	100.0
	A2	484,885,871	63.7	35.4	—	0.9	—	100.0
Logging	B1	933,554,578	17.8	81.5	—	0.6	—	100.0
	B2	399,580,219	33.4	65.7	—	0.9	—	100.0
	B3	120,869,897	46.2	52.7	—	1.2	—	100.0
	B4	183,339,122	42.5	51.9	—	5.6	—	100.0
Processing	C1	846,020,701	24.9	19.6	55.0	0.4	—	100.0
	C2	462,499,280	30.1	18.5	50.7	0.7	—	100.0
	C3	1,042,239,965	21.6	29.0	49.3	0.1	—	100.0
	C4	513,130,288	21.1	34.1	43.1	1.7	—	100.0
	C5	623,555,620	44.4	27.8	27.4	0.5	—	100.0
	C6	707,888,308	33.5	38.4	27.1	1.1	—	100.0
	C7	306,705,344	48.1	32.4	17.8	1.7	—	100.0
Others	D1	304,870,146	42.4	25.5	—	1.7	30.4	100.0
Ave.	—	515,458,474	38.7	37.9	19.8	1.4	2.2	100.0

^aTotal business cost = Total business expenses + Business administration expenses.

^bThe total number isn't equivalent to the sum of each business category because of adjusting fractional figures (the round-off) and etc.

である。この点は、経営規模の大きい上位3組合（B1, C1, C3）とその他11組合との比較により検討していく。

ここで1点、各類型の特徴を示すデータを提示しておこう（Table 3）。2003事業年度を基準年度として事業収益の推移をみると、森林造成中心型には明確な特徴は見いだせないが、素材生産移行型では拡大傾向を、加工実施型では縮小傾向を確認できる。データは4ヵ年分しかないため、解釈は慎重に行わなければならないが、森林資源の成熟化を背景に素材生産移行型が事業量を拡大している様子がうかがえる。一方、加工実施型の規模縮小の理由は必ずしも明らかではない。ここでは、加工実施型では加工事業が恒常的に赤字であるか、あるいは収支変動が大きいなど、事業部門として不安定要素を抱えていることが規模縮小と関係しているのではないかという点を指摘しておく。この点は次節で検討する。以下、収益性、効

率性、安全性について分析していく（Table 4）²³⁾。

4.1.2. 収益性分析

森林組合の経営活動の成果を評価するため、総資本利益率（剰余金率）、自己資本当期剰余金率、事業収益利益率（剰余金率）により収益性の分析を行う（Table 5）。これらの指標はその数値が大きいほど収益性が高いことを意味する。「そのほか」に分類される部門の比率が高く、経営状況が他組合に比べて非常に厳しい状況にあるD1を除いて分析していく。

組合間のばらつきは大きいですが、素材生産移行型が総資本利益率（剰余金率）、自己資本当期剰余金率、事業収益利益率（剰余金率）の全指標で最も高い値を示している。経営規模別にみると、比較的規模の大きい3組合中2組合では、全体平均より高い総資本利益率（剰余金率）、自己資本当期剰余金率、事業収益利益率（剰余金率）を確保しているが、もう一つの組合は平均以下にとどまるなど、ここで規模別の差を見いだすのは難しい。

事業収益対事業管理費比率は事業収益に対する事業管理費の割合を、事業収益対人件費比率は事業収益に対する事業管理費中の人件費の割合を示す指標で、いずれも数値が小さいほど事業管理費および人件費の効率性は高いとされる。表をみると、経営規模の大きい3組合がそれ以外の組合に比べて低い値を示している。

組合員1人当たりの事業収益と経営規模（事業収益）にはどのような関連性があるのだろうか

Table 3 Changes in total business earnings volume

	2003 ^a	2004	2005	2006
A1	100	116	167	124
A2	100	86	58	57
Ave.	100	101	113	90
B1	100	104	106	109
B2	100	83	77	113
B3	100	80	112	177
B4	100	101	94	119
Ave.	100	92	97	130
C1	100	92	93	90
C2	100	99	87	83
C3	100	99	90	92
C4	100	114	100	99
C5	100	106	87	71
C6	100	101	113	105
C7	100	108	100	114
Ave.	100	101	97	95
D1	100	89	103	105
Total	100	99	99	104

^a Basic year.

Table 4 Financial indicators

Category	Indicator	Formula for computation
Profitability	Return on assets (business profit) (%)	Business profit / Assets ^a × 100
	Return on assets (ordinary profit) (%)	Ordinary profit / Assets ^a × 100
	Return on assets (current surplus) (%)	Current surplus / Assets ^a × 100
	Return on equity (current surplus) (%)	Current surplus / Net-Assets ^b × 100
	Return on sales (total business profit) (%)	Total business profit / Total Business Earnings × 100
	Return on sales (business profit) (%)	Business profit / Total Business Earnings × 100
	Return on sales (ordinary profit) (%)	Ordinary profit / Total Business Earnings × 100
	Return on sales (current surplus) (%)	Current surplus / Total Business Earnings × 100
	SGA ratio (%)	Business Administration Expenses / Total Business Earnings × 100
	Personnel expenses ratio (%)	Personnel expenses / Total Business Earnings × 100
Efficiency	Total assets turnover (times)	Total Business Earnings / Assets ^a
	Fixed assets turnover (times)	Total Business Earnings / Fixed Assets ^b
	Tangible fixed assets turnover (times)	Total Business Earnings / Tangible fixed assets
	Receivable turnover period (days)	Trade accounts receivable / Total Business Earnings × 365
	Inventory turnover period (days)	Stocks inventoried / Total Business Earnings × 365
	Payable turnover period (days)	Trade accounts payable / Total Business Earnings × 365
Financial soundness	Current ratio (%)	Current Assets / Current Liabilities × 100
	Quick ratio (%)	(Cash + Trade accounts receivable) / Current Liabilities × 100
	Equity ratio (%)	Net-Assets ^b / Assets ^a × 100
	Debt equity ratio (%)	Liabilities / Net-Assets ^b × 100
	Fixed assets to fixed liability ratio (%)	Fixed Assets ^c / (Net-Assets ^b + Fixed Liabilities ^d) × 100
	Fixed assets ratio (%)	Fixed Assets ^c / Net-Assets ^b × 100
	Dependency rate on loans payable (%)	(Short-term and long-term loans payable) / Assets ^a × 100

^a Assets = "Assets" - Receivable of AFC (Agriculture forestry and fisheries finance corporation).

^b Net-Assets = Shareholders' Equity + Earned Surplus.

^c Fixed Assets = "Fixed Assets" - Receivable of AFC.

^d Fixed Liabilities = "Fixed Liabilities" - Receivable of AFC.

(Fig.1). 組合員1人当たり事業収益は、組合員からみれば、経営活動の成果を示す分かりやすい指標の一つである。図をみると、組合員1人当たり事業収益と経営規模の相関性は高い。特にB1やC1など規模の大きい組合における組合員1人当たり事業収益の多さが、それ以外の組合より目立っている。

ているが、その有形固定資産割合（有形固定資産／総資産×100）は他の類型と比べ決して高くない。また、有形固定資産割合と有形固定資産回転率のいずれも、類型間および規模別の差は見いだせない。全体として、有形固定資産割合が高いほど有形固定資産回転率は低く、有形固定資産割合が低いほど回転率は高いという傾向がみられる。

4.1.3. 効率性分析

森林組合の経営活動が効率的に遂行されているかどうかを評価するため、総資本回転率、固定資産回転率、有形固定資産回転率、売上債権回転期間、棚卸資産回転期間、仕入債務回転期間の各指標を用いて効率性分析を行う（Table 6）。表をみて明らかのように、各指標において類型間の差はあまり見いだせない。

そこで次に、工場や機械などの設備がどのような水準で整備され、活用されているのかを確認するため、有形固定資産に着目する（Fig.2）。加工実施型は製材工場や各種機械類などの設備を抱え

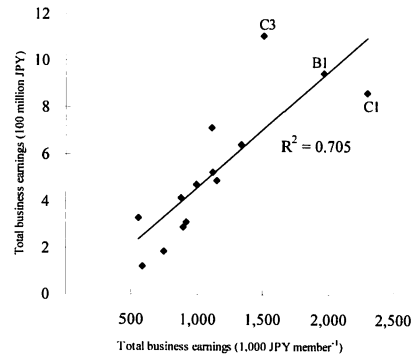


Fig.1 Relationship between total business earnings of and its per member

Table 5 Numerical values of profitability (fiscal 2006)

	ROA			ROE		ROS			SGA ratio		Personnel expenses ratio
	Business profit	Ordinary profit	Current surplus	Current surplus	Total business profit	Business profit	Ordinary profit	Current surplus			
A1	2.8	5.2	2.5	4.3	14.4	1.8	3.3	1.6	12.6	9.4	
A2	0.1	0.3	-0.2	-0.4	15.7	0.0	0.1	-0.1	15.7	13.0	
Ave.	1.5	2.7	1.2	2.0	15.0	0.9	1.7	0.8	14.1	11.2	
B1	3.4	3.0	2.3	7.3	9.2	1.9	1.6	1.3	7.3	6.5	
B2	9.7	9.7	6.1	22.2	17.5	8.2	8.1	5.1	9.3	7.5	
B3	9.9	10.8	7.5	8.7	17.6	5.3	5.7	4.0	12.4	9.3	
B4	7.4	7.5	3.8	6.1	22.5	4.9	4.9	2.5	17.6	16.2	
Ave.	7.6	7.7	4.9	11.1	16.7	5.1	5.1	3.2	11.7	9.9	
C1	7.1	7.3	5.6	8.8	10.2	4.4	4.6	3.5	5.8	4.6	
C2	3.5	3.8	4.0	6.0	15.9	1.7	1.9	2.0	14.1	11.5	
C3	6.8	7.1	4.4	7.9	14.8	5.0	5.2	3.2	9.8	7.7	
C4	1.0	0.1	0.0	0.0	5.8	0.6	0.0	0.0	5.2	4.2	
C5	2.0	2.8	1.6	2.2	12.1	1.3	1.8	1.0	10.8	8.6	
C6	0.7	0.2	0.0	0.1	10.8	0.3	0.1	0.0	10.5	9.2	
C7	1.6	1.4	1.3	3.7	12.0	0.9	0.8	0.7	11.2	8.9	
Ave.	3.2	3.2	2.4	4.1	11.7	2.0	2.0	1.5	9.6	7.8	
D1	8.3	6.7	6.5	-240.1	19.2	6.9	5.6	5.5	12.2	8.5	
Total	4.6	4.7	3.3	-11.7	14.1	3.1	3.1	2.2	11.0	8.9	

Table 6 Numerical values of efficiency (fiscal 2006)

	Total assets turnover (times)	Fixed assets turnover (times)	Tangible fixed assets turnover (times)	Receivable turnover period (days)	Inventory turnover period (days)	Payable turnover period (days)
A1	1.6	10.8	21.2	63.0	22.6	7.6
A2	1.9	4.5	4.8	23.0	8.5	4.9
Ave.	1.7	7.6	13.0	43.0	15.6	6.2
B1	1.8	11.3	12.6	20.3	43.9	1.4
B2	1.2	7.5	18.4	131.8	6.2	142.9
B3	1.9	5.5	6.5	1.0	0.1	8.9
B4	1.5	7.3	9.2	67.3	6.5	3.7
Ave.	1.6	7.9	11.7	55.1	14.2	39.2
C1	1.6	4.2	4.9	30.8	79.2	19.5
C2	2.0	6.1	7.1	19.7	53.3	7.9
C3	1.4	3.3	3.8	43.6	26.5	26.5
C4	1.6	8.1	10.5	29.1	36.6	0.7
C5	1.5	6.7	7.9	33.0	48.0	4.1
C6	2.3	9.9	12.2	22.0	41.1	15.8
C7	1.8	8.9	9.9	42.1	11.6	9.2
Ave.	1.8	6.7	8.0	31.5	42.3	12.0
D1	1.2	2.2	2.5	19.7	62.3	16.5
Total	1.7	6.9	9.4	39.0	31.9	19.3

今後、事業収益を向上させるには、有形固定資産の一層の活用が課題といえよう。

4.1.4. 安全性分析

最後に、森林組合の信用状態を評価するため、流動比率、当座比率、自己資本比率、負債比率、固定長期適合率、固定比率、借入金依存度の各指標を用いて安全性分析を行う（Table 7）。紙幅の都合上、全指標について言及するのは難しいので、ここでは、短期の安全性を示す代表的指標である流動比率をみていく。

流動比率は1年以内に返済を求められる流動負債に充当することが可能な流動資産を、どの程度もっているかを示す指標である。この比率が高いほど短期的な資金繰りに余裕があることを示す。表をみると、組合間のばらつきが大きく特徴を見いだすのは難しい。D1のように100%を大幅に割り込むという、非常に厳しい経営状況の組合もあれば、C2やC5のように600%を超える組合もある。同じように、他の指標でも組合間のばらつきは大きい。

こうした組合間の財務格差ともいうべき状況は、森林組合の合併をめぐる示唆すべき点を含んでいる。このような財務格差の存在は、十勝地域の森林組合の経営規模が比較的大きいことを踏まえると、合併の進展を阻む可能性があると考えられる。経営規模が小さければ、財政状況が不良でも「吸収」という形で合併が進展する可能性もあるが、それぞれの経営規模が相対的に大きければこうした選択肢は取りにくい。今後、非合併組合は、広域合併を目指すケース、経営的自立を確立し明確な戦略に基づき事業運営に取り組むケース、厳

しい経営状況ゆえに合併の流れから取り残され「自立」して事業再構築に取り組まざるを得ないケース、に大きく分かれていくことが予想される。

4.2. 事業部門別損益の分析

本節では、森林組合経営と事業構造の関連性について検証する。以下、事業部門別の事業利益に基づき、各部門の特徴を確認していこう（Table 8）。

第1に、全組合の共通点として、指導部門が不採算であるということが挙げられる。前述したように、経営指導や組合員の教育、情報提供を主な活動内容とする指導部門は、他部門と協調して取り込まれることが多く、それ自体に多くの収益は望めない。そもそも、指導事業は、森林組合が協同組合として事業運営を進めていく上で不可欠な営為として位置付けられ、事業部門別損益計算にはなじまない性質をもつ。会計的には、不採算部門という認識を生み出す要因となっている事業部

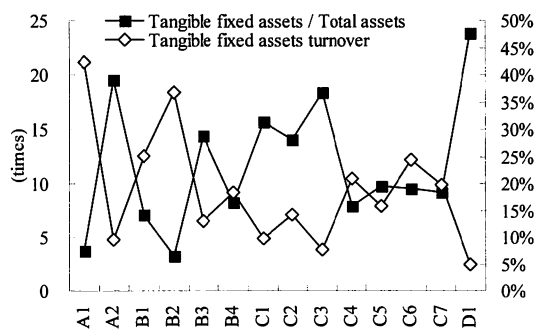


Fig.2 Tangible fixed assets turnover and proportion of tangible fixed assets to the total assets

Table 7 Numerical values of financial soundness (fiscal 2006)

	Current ratio	Quick ratio	Equity ratio	Debt equity ratio	Fixed assets to fixed liability ratio	Fixed assets ratio	Dependency rate on loans payable
A1	456.8	378.2	58.9	69.7	17.9	24.7	5.2
A2	116.2	80.0	42.7	134.2	83.7	97.8	0.0
Ave.	286.5	229.1	50.8	102.0	50.8	61.2	2.6
B1	141.2	88.3	31.3	219.4	39.3	50.7	40.8
B2	123.8	87.7	27.6	261.7	49.6	57.5	0.0
B3	571.6	507.3	86.5	15.6	38.7	39.6	0.0
B4	337.1	261.2	63.5	57.6	27.1	32.7	0.0
Ave.	293.4	236.1	52.2	138.6	38.7	45.1	10.2
C1	253.3	105.4	64.2	55.8	49.9	58.6	5.8
C2	676.6	373.3	66.5	50.4	36.5	49.4	0.0
C3	222.8	162.2	55.6	79.9	56.1	74.4	3.8
C4	129.9	75.4	36.9	171.2	52.6	55.1	49.8
C5	615.4	347.7	70.6	41.7	26.4	32.8	0.0
C6	149.3	31.5	36.0	177.9	48.3	65.5	23.1
C7	144.3	61.9	35.6	180.6	45.3	57.0	34.4
Ave.	313.1	165.3	52.2	108.2	45.0	56.1	16.7
D1	53.9	25.5	-2.7	-3792.7	381.9	-1980.5	78.8
Total	285.2	184.7	48.1	-162.6	68.1	-91.8	17.3

Unit: %

門別損益計算制度の見直しが必要だろう。なお、指導部門の規模は他部門に比べ非常に小さいので、比率分析全体に与える影響は軽微である。

第2に、収益性の観点からみると、造林補助事業や治山事業などの公共事業と関連の深い森林整備部門が、利益獲得に貢献していることが注目される。すべての組合で森林整備部門が最も高い事業利益を確保しているのである。前述したように、森林整備部門は公共事業と関連が深く、その公共事業の水準は属地的な条件に左右される傾向が強い。実際に、森林整備部門の事業収益は組合員所有森林面積と中程度の相関がある (Fig.3)。

第3に、事業多角化を図っている事例として、加工部門をもっている組合について検討すると、同部門が必ずしも利益獲得に貢献しているわけではないことが確認できる。7組合中4組合が損失を計上しており、残りの3組合でも事業利益全体に占める比率は3割前後にとどまる。ここで加工部門における事業利益の推移を確かめよう (Table 9)。第1に指摘できるのは、各年度でばらつきが大きいということである。C6のように4年にわたって損失を計上している組合でも、またC5のように利益を確保し続けている組合においても、その絶対額の年次変動は大きい。第2に、加工部門が2006事業年度では1組合を除き、事業利益に貢献していることである。ただし今後、加工事業が安定的に利益を期待できる採算部門になるのかどうかは、昨今の木材価格や製材品価格、競合他社の動向を踏まえると不透明である。

第4に、販売部門については、森林造成中心型の2組合と素材生産移行型の2組合、加工実施型の1組合で損失を計上している以外は利益を確保し

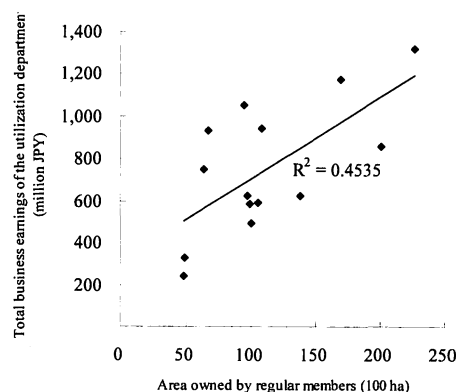


Fig.3 Relationships between area owned by regular members and total business earnings of the utilization department

Table 9 Changes in business profit of the processing department

	Unit: 1,000 JPY			
	2003	2004	2005	2006
C1	-19,868	-26,822	-18,617	13,803
C2	-11,415	-10,687	-12,338	5,448
C3	7,152	57,191	816	22,405
C4	-13,760	-4,788	-11,998	2,974
C5	4,359	7,624	10,483	4,116
C6	-21,867	-22,615	-28,292	-6,301
C7	2,194	-377	516	2,269

ている。ただし、販売部門が主要な収益源となっている組合は存在せず、森林資源の成熟化を受けて、今後どのような展開をみせるのかが注目される。

5. おわりに

以上の結果から、森林組合の経営構造を次のように総括できる。

Table 8 Business profit and segmental breakdown (average of fiscal 2003 to 2007)

	Business profit (JPY)	Business profit by operational departments (%)					Total ^a
		Utilization	Sales	Processing	Consulting	Others	
A1	5,602,038	158.1	-28.5	—	-29.6	—	100.0
A2	7,003,250	320.0	-164.0	—	-56.0	—	100.0
B1	12,483,243	175.3	-30.5	—	-44.8	—	100.0
B2	19,018,519	80.0	38.0	—	-18.0	—	100.0
B3	2,516,670	169.7	-13.3	—	-56.4	—	100.0
B4	4,595,354	109.0	163.5	—	-172.5	—	100.0
C1	21,274,029	108.9	60.2	-60.5	-8.5	—	100.0
C2	12,170,810	144.4	34.9	-59.6	-19.8	—	100.0
C3	68,287,819	57.5	11.8	32.1	-1.3	—	100.0
C4	12,499,645	118.0	79.1	-55.1	-41.9	—	100.0
C5	20,761,212	79.8	2.4	32.0	-14.2	—	100.0
C6	3,243,476	724.2	115.1	-609.5	-129.9	—	100.0
C7	4,222,184	215.4	-50.4	27.2	-92.2	—	100.0
D1	25,376,363	70.9	4.0	—	-15.2	40.3	100.0
Ave.	15,646,758	180.8	15.9	-49.5	-50.0	2.9	100.0

^aThe total number isn't equivalent to the sum of each business category because of adjusting fractional figures (the round-off) and etc.

経営指標による分析結果は次の通りである。

第1に、事業収益対事業管理費比率と事業収益対人件費比率では、経営規模の大きい森林組合が低い値を示し、また、組合員1人当たり事業収益と経営規模（事業収益）の間には相関関係がみられた。しかし、経営規模の大きさは、収益性（総資本利益率（剰余金率）、自己資本当期剰余金率、事業収益利益率（剰余金率））とはほとんど関連していなかった。組合類型別では、素材生産移行型の収益性が最も高かったが、組合間の差も大きかった。

第2に、製材工場や各種機械類などの設備を抱える加工実施型における、総資産中の有形固定資産の割合は必ずしも高くはなかった。全体として、有形固定資産割合が高いほど有形固定資産回転率は減少するという関係性がみられた。

第3に、安全性に関しては組合ごとに大きな差がみられ、このことが、森林組合の合併をめぐる今後の動向に影響を与える可能性があると考えられた。

事業部門別損益の分析で検証したのは次の通りである。

第1に、森林整備部門は他部門で生じた損失を補うなど、森林組合の利益確保に貢献していた。また、森林整備部門は造林補助事業や治山事業といった公共事業と関連の深い事業部門であり、その水準は組合員所有森林面積と相関があった。

第2に、加工部門をもつ組合の経営規模はそれをもたない組合よりも総じて大きかったが、現段階では必ずしも採算が取れているわけではなかった。販売部門も同様で、採算の確保は厳しい状況にあった。森林資源の成熟化を受けて、販売、加工の両部門が今後どのように展開していくかが注目される。

総じて、主要事業部門に着目した組合類型および経営規模と、各種の経営指標の間に関連性はあまりみられなかった。各組合の経営戦略をめぐる差異が、このような結果を生じさせたものと考えられる。また、比率分析の結果から明らかのように、森林組合の合併の推進論拠である「規模の経済性」は確認できなかった。

最後に、今回の検討結果に関連して指摘しておきたいことがある。それは、協同組合である森林

組合の「利益」は、財務諸表上の利益に限らないということである。協同組合における「利益」は、株式会社とは異なり、組合員として享受する有形無形のサービスも含めて包括的に捉えられるべきものである。本稿では、経営体の側面に着目して分析を進めているので、財務諸表上に表れる狭義の利益を使用しているが、その利益は協同組合たる森林組合にとって限定的な意味しか持ち得ない。ここに、一時点における財務諸表上の利益だけに着目して、経営パフォーマンスの組合間比較を行うことの難しさがある。こうした問題を解決するために、今後は、複数年データの使用による時系列分析、事例分析などに取り組む必要がある。

補 論

本論にかかわって、経営情報の開示の重要性について指摘しておきたい。森林組合において毎年開催される総会では、財務諸表をはじめ各種経営情報が記載された議案が組合員に提出される。組合員が経営判断の拠り所とするのはこの議案にほかならないのだが、必ずしも分かりやすい形で組合員に提示されているわけではない。第2章で述べたように、協同組合における会計は、「（協同組合が）組合員の要求を反映し、事業活動の面において、組合員の実利を守るために努力すればするほど、このような努力に、方向性と指導性、展望性をあたえる重要な指標として」（カッコ内筆者注）（野村，1977，p.238）²⁴ 位置付けられる。組合員による経営実態の正確な把握は、協同組合の民主的運営に不可欠なのである。したがって、組合員への情報提供は次のような視点で進められる必要がある。以下、やや長いが引用しよう。

組合員への情報の提供は、真実であるとともに、現状を平易に理解できるような形で提供するように心がけるべきであろう。組合員の会計教育も必要ではあるが、現在の組合員の感覚で理解でき、興味をもち、会計の勉強をしたいと思う組合員をひとりでもよいかからつくりだすようなものでありたい。／報告は、組合員のエネルギーを正しい方向へ引き出す

ための出発点であり、そのためには、たえず組合員の関心を惹く内容と形態が工夫されなければならないのである。(同上, p.241)²⁴⁾

この点において、比率分析は、「貨幣的評価によるよりも、むしろ物量的指標においてとらえることが正確な場合がある。〔…中略…〕経営実態を示す会計数値は価格でなければならないということではない」(同上, p.246)²⁴⁾と指摘されているように、経営実態の正確な把握に当たって有効な手段となりうる。森林組合の再編が続くいま、比率分析、実数分析、定性分析といった各種分析手法を織り交ぜながら、経営情報を組合員に積極的に提示し、情報共有を図ることが必要と思われる。

こうした経営情報の開示をめぐる論点は、事業運営において組合員の参加をいかに保障し、民主主義を内実化していくかという課題にもつながる。この点については別稿で改めて検討したい

謝 辞

本稿の資料については、北海道大学大学院農学院・中尾信彦氏、同・細田北斗氏(現勤務先：岩手県南広域振興局一関総合支局農林部千厩農林センター林務課)に収集の便宜を得た。記してお礼を申し上げる。

参考文献

- 1) 大野晃：山村環境社会学序説—現代山村の限界集落化と流域共同管理(農山漁村文化協会, 2005)
- 2) 宮崎隆志：地域関連労働の形成論理, 山田定一・鈴木敏正編, 社会教育労働と住民自治(地域生涯学習の計画化(下))(筑波書房, 1992), 第2章4節, 99-116
- 3) 志賀和人・成田雅美編：現代日本の森林管理問題—地域森林管理と自治体・森林組合(全国森林組合連合会, 2000)
- 4) 林野庁：平成19年度 森林・林業白書—森林及び林業の動向に関する年次報告(日本林業協会, 2007)
- 5) 菊間満：縦割り林業労働政策の限界と山村労働及び協同組合の展望—環日本海豪雪地域の広域合併型森林組合の事例から, 商学論纂, 42(6), 89-123 (2001)
- 6) 小川三四郎：森林組合論—地域協同組合運動の展開と課題(日本林業調査会, 2007)
- 7) 志賀和人：民有林の生産構造と森林組合—諸外国の林業共同組織と森林組合の展開過程(日本林業調査会, 1995)
- 8) 森田学：森林組合論—戦後森林組合の機能論的研究(地球社, 1977)
- 9) 青柳斉：農協の経営問題と改革方向(筑波書房, 2005)
- 10) 近藤功庸：合併農協の経営指標の差に関する実証分析, 農経論叢, 50(2), 321-331 (1994)
- 11) 斉藤由里子：改正された部門別損益計算にみる農協の損益管理と収支構造, 農林金融, 58(2), 46-63 (2005)
- 12) 武内哲夫：農協の理念と事業・経営, 武内哲夫・太田原高昭編, 明日の農協(食糧・農業問題全集 第7巻)(農山漁村文化協会, 1986), 第4章, 148-170
- 13) 森佳子・仙田徹志・伊庭治彦：農協の合併効果に関する一考察, 島根大学生物資源科学部研究報告, 8, 71-80 (2003)
- 14) 大橋英五：経営分析(大月書店, 2005)
- 15) 齊藤敦：国際会計基準の動向と協同組合への影響, 協同組合研究, 24(1), 13-18 (2005)
- 16) 堀越芳昭：協同組合「資本」の基本的諸問題—出資金の負債性と資本性を中心に, 協同組合研究, 24(1), 6-12 (2005)
- 17) 松崎良：企業会計基準と協同組合会計, 協同組合研究, 24(1), 19-25 (2005)
- 18) 飯島源次郎：協同組合の発展と存立の可能性—国際的比較分析を中心に, 飯島源次郎編, 転換期の協同組合(筑波書房, 1991), 第1章, 19-43
- 19) 岩川尚美：森林組合, 遠藤日雄編, 現代森林政策学(日本林業調査会, 2008), 第13章, 187-198
- 20) 山形県農林水産部森林課：山形県森林組合統計平成17年度(山形県農林水産部森林課, 2007)

- 21) 石井佳子：森林組合事業の現段階と組合の類型—北海道を事例として，林業経済研究，127，233-238（1995）
- 22) 全国森林組合連合会：森林組合実務相談（全国森林組合連合会，1999）
- 23) 中小企業庁：中小企業の財務指標（平成17年1月～12月決算期）—概要版（中小企業庁，2007），42-47，
http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/zaimu_sihyou/download/H19zaimu_sihyou_gaiyou.pdf（2008年8月6日取得）
- 24) 野村秀和：生協運動における会計の意義—民営的運営下での計数利用，現代の企業分析（青木書店，1977），補論，235-251