

335.6  
A53



3

0026435-000

335.6-A53ウ

新体制下に於ける産業組合経営  
読本

青木一巳・著

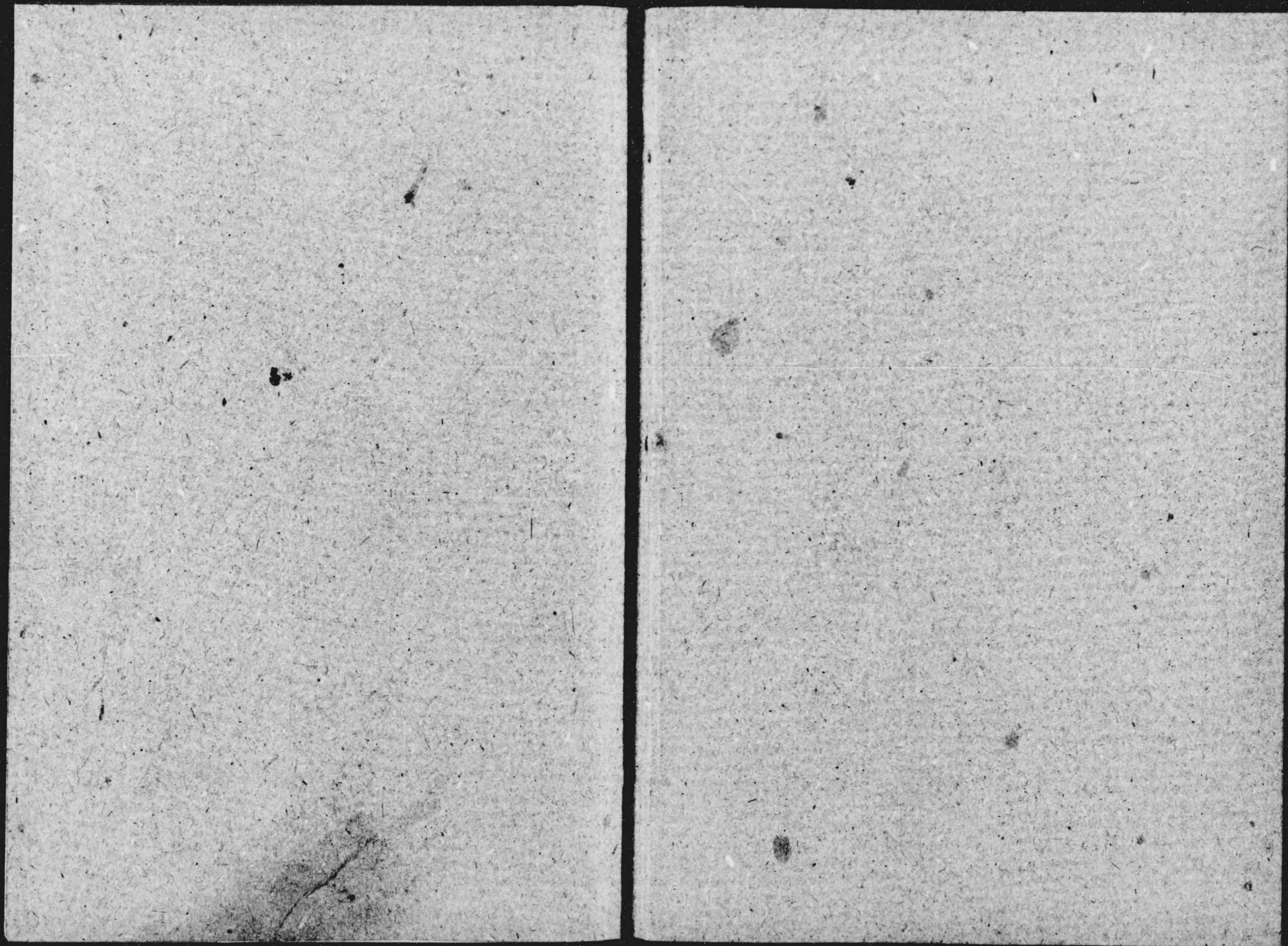
産業組合実務研究会

昭和16

ADF

この著作物は、著作権者不明のため、著作権法  
第67条の規定に基づき、平成12年5月15  
付けで文化庁長官の裁定を受け使用するもので

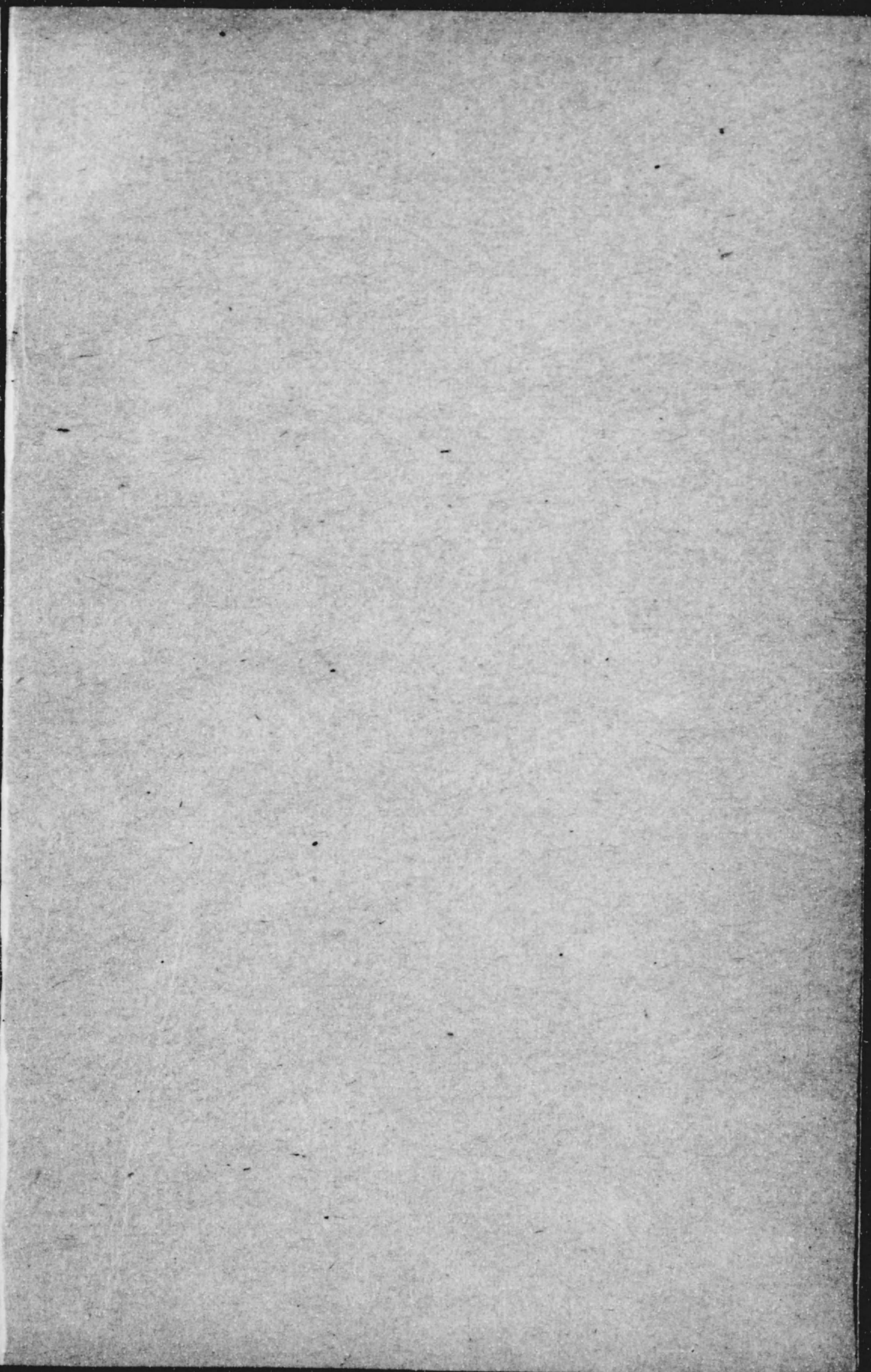
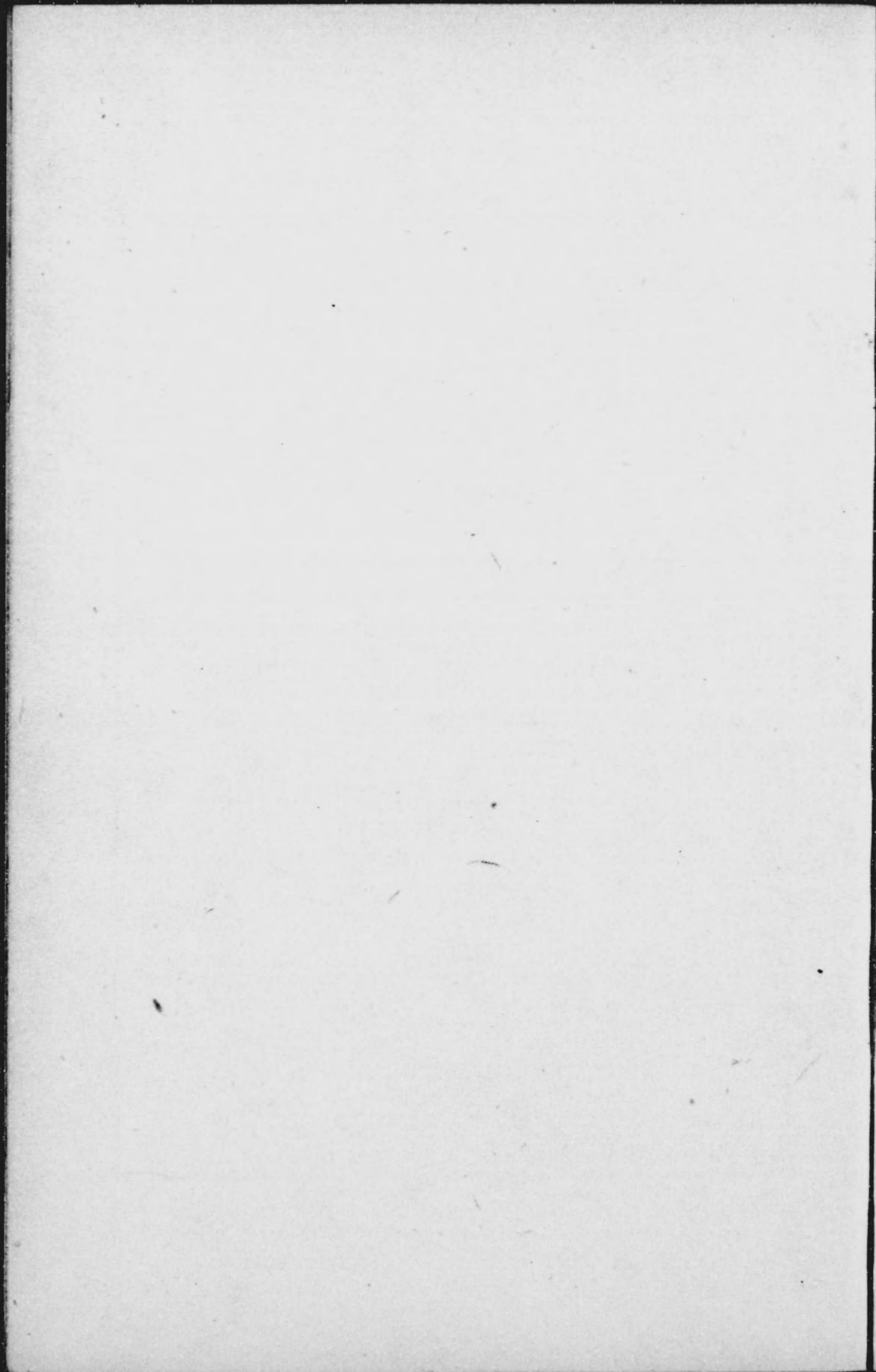






905  
169



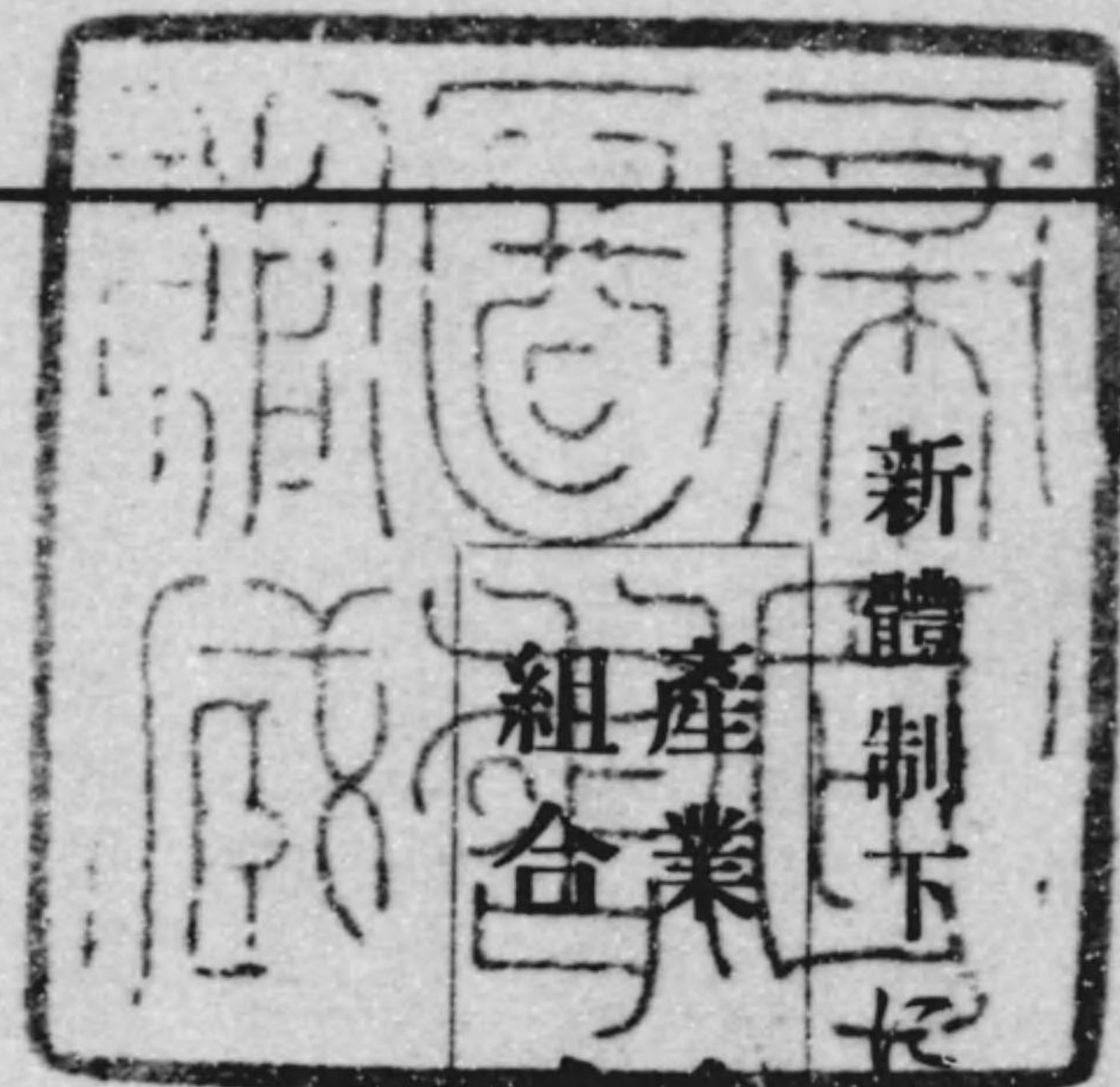




335.6

A53

青木一巳著



新體制下  
於ける

經營讀本

産業組合實務研究會版





905

169

## 序

今や我國は有史以來の重大時期に遭遇し、國民は一億一心この難局を突破して、大東亞共榮圈の建設に勇進すべく、其の總力を發揮しつつあるのである。此の時に當りて最も緊要なるは、國內の各部門に於て戦時に適應すべき新體制を確立し、軍も官も民も眞に協力一致して、生産擴充、高度國防國家の完遂を實現することである。我が産業組合も其の系統組織を總動員し、其の實力を發揮して戦時下の産業組合活動を促進し、全組合員をして公益優先の理念の下に職域奉公に邁進せしめなければならぬ。特に主要なる地位を占むる農村産業組合としては、戦時に於ける農業農民、農村の重要性に鑑み、國家的任務の遂行に全力を傾注することが喫緊の要事なのである。



由來、農村産業組合の活動目標とするところは、農民の經濟活動の協同化を圖り農民の生活を安定せしむることによりて、農業の發達、農村の振興を期するにあつたので、この活動目標の達成は、實に國家興隆の基礎を築きあげるものとして、多年の努力をなしたつたのである。戰時國家に於ても、この完全なる系統組織と多年の訓練を経たる農村産業組合を動員することによりて、農民の金融、生産、配給、消費等各方面に互りての、國家的生産計畫、配給統制、消費規制の如きは、農會との協力聯繫の下に、適正に遂行なし得るのである。

固より農村産業組合現在の状態よりみて、戰時的活動を全からしむるが爲めに、其の運営の上に於て、其の内部的機構の上に於て、其の精神的方面に於て、相當の刷新を要することはあるべしと雖、これは産業組合の大轉換とか、再編成とか云ふやうな、其の指導方針に於ての根本的問題ではなく、今迄とても指導方針をゆがめ

たるやうな實際的活動が行はれたることを、眞の指導方針による實際的活動に是正されることか、此の際最も緊切なる問題であると思ふのである。

本書の著者青木一巳君は學校在學當時より産業組合の研究に専念せられ、卒業後産業組合中央會に入りて組合指導の實務に當られると共に、鋭意理論的研究に精進せられ、理論と實際とに併せ通曉せる穩健着實なる新人物である。特に産業組合の經營理論に付ては獨自の見識を有し、先きに「産業組合經營總論」を著され、好評嘖々、今やまた「新體制下に於ける産業組合經營讀本」を公にせらる。余は青木君の熱心なる勞作に對して、衷心より敬意を拂ひ感謝を表するのである。

余は本書によりて新體制下に於ける産業組合の動向が明確にせられ、組合經營の變化が検討せられ、對處すべき經營の方策が理論と實際の兩方面より精細に論述せられ、經營者と指導者とに對して、新體制下の産業組合運行の進路が指示されたも



のであつて、余の希望する「眞の指導方針による實際的活動の是正」の如きも亦當然解決せらるべしと思ふのである。

以上の意味に於て青木君は時局下の我が産業組合界に對して最も價値ある贈物を提供されたものと認めて宜しいと思ふのである。

茲に重ねて青木君に感謝の意を表すると共に、本書を廣く世に推薦する次第である。

昭和十六年四月

千石興太郎

## 序

私は、最近泌々感ずるのであるが、今日程産業組合經營の指導方針を得るの必要となつてきたことは、未だ嘗つてないやうに思ふ。

蓋し現在我が國は、世界動亂の激しい苦難の中に、其の使命である東亞新秩序の建設に向つて全努力を拂ひつゝある。この爲國際的には日獨伊の三國同盟が締結せられ、國內的には高度國防國家體制の確立が企圖せられ遂行せられつゝあるのであるが、従つて我が産業組合も亦、經濟新體制に即應して、國家的立場から新時代的意義をもつた機構と經營がつよく要請せられつゝあるが故に外ならない。

周知のやうに經濟統制は、最早一時的、部分的のものではない。それは既に綜合計畫的な國民經濟へと發展しつゝある。だから經營も統制に對して應急的乃至彌縫的對策にのみ隨することは許されない、そこには時代に即した新たな經營の創造が



要求されてゐるのである。換言すれば産業組合はその機能發揮の重點に於て、また機能發揮の仕方にて從來のそれとは趣を異にした新たな重點や經營の仕方が考究せられなければならないと考へる。

著者は、産業組合の經營に關しては常時關心をもち、研究を繼續せらるゝところがあつたが、本書は上記の點に關して之を取り纏め率直にその意見を吐露せられてゐるのである。

今後の産業組合經營の指針となること極めて大なるものあるを疑はない。敢へて推奨する次第である。

請はるゝまゝに此處に所感を述べて、以て序となすと云爾。

昭和十六年四月

佐藤寛一

## 自序

一 今や、我國は古今未曾有の難局に對處せんが爲、高度國防國家の建設を目指して、ジグザグな過程を経つゝも政治に、經濟に、文化に、凡ゆる部面に互つて新體制が確立せられんとしつゝある。

經濟の部面に於ては自由主義經濟——統制經濟——計畫經濟へと、經濟機構の質的な轉換が遂行せられつゝある。

殊に昨年末、經濟新體制確立要綱が確立したことは十分注目に値する。此の經濟新體制確立要綱は、原案に對する各種の政治勢力の侵蝕があつたため曖昧化して仕舞つたが、なほ障害を刎ねのけ、矛盾を壓し潰しながら必然の道を新しい段階へと推進してゐるのであつて、國民經濟を総合的に組織化し、單なる統制經濟の段階から



計畫經濟の段階へと推し進めんとする點に於て劃期的な意味をもつてゐると思ふ。

かかる國民經濟の轉換に即應して、亦之が構成の單位體である企業も、企業を以て組織せられつゝある各種の經濟團體も、再編成が要求せられると同時に、その經營の仕方も新たなる途が發見せられなければならない。

産業組合もこの埒外にあるわけにはゆかないのであつて、其處に産業組合の再編成——その大きな轉換の問題が横たはつてゐる。

産業組合は如何に再編成せられ、その經營の新たなる途は如何？

大局的には、既に當然その行くべき方向に向つて押し進められつゝあると思ふが、この點に關しわたくしは敢へて私見を發表してみた次第である。何故なら産業組合の個々については、眞に行くべき方向に向つてゐないものもあり、現實には多くの矛盾と問題を起しつゝあるが故である。大方の御叱正を願うてやまない。

二 産業組合經營の原則的な點に付ては、拙著「産業組合經營總論」(「産業組合講義録」第一〇分冊)に譲つて、できる丈けその重複を避けた。

讀者各位は、産業組合經營總論を併讀せられんことを望む。

又第五章第一節産業組合金融機構の展望は産業組合誌第四百號及四百十一號に、第二節經濟的勢力の結集は産業組合實務知識第六卷第十一號に掲載せしものを再録したものである。

三 尙、本著の上梓に當つては、産業組合實務研究會主幹志津義雄氏の好意によるところが極めて多い。特記して感謝の意を表する。

昭和十六年一月

葎根ヶ丘にて

青木一巳



目次

第一章 新體制と産業組合の動向 ..... 三

第二章 産業組合經營の本質 ..... 二二

    第一節 經營とは何ぞや ..... 二二

    第二節 經營の所有者と經營者——資本の譲出者——企業 ..... 二七

    第三節 産業組合經營の性格 ..... 四四

第三章 經營の變質 ..... 五九

    第一節 經營の適應性 ..... 五九

    第二節 經營の新性格 ..... 六三

    第三節 經營の新たなる仕方 ..... 七九

目次



第四章 新體制下に於ける産業組合經營……………一〇五

  第一節 國家が要求する産業組合機能……………一〇五

  第二節 新たな組織と人材問題……………一〇五

  第三節 經營財務の安定性——資金構成の再編成……………一〇六

  第四節 計畫的經營……………一〇七

  第五節 經營と經營者……………一〇〇

第五章 餘論……………一一一

  第一節 産業組合金融機構の展望……………一一三

  第二節 經濟的勢力の結集……………一一〇

〔附録〕

  第一 農業團體統合案……………一一七

農林計畫委員會幹事私案……………一七一

中央農林協議會案……………一八三

  第二 高度國防國家建設下に於ける産業組合活動方針……………二六六

  第三 産業組合法施行規則改正條文（昭和十五年一月二十八日）等……………三三〇

  改正條文……………三三〇

  施行規則改正ニ伴フ通牒文……………三三四

  資金計畫書様式……………三三九

（目次完）



### 轉換期の經營者

複雑怪奇といふ言葉があるが、今日程複雑怪奇な時代はない。公定價格はあるが、どれ丈け公定價格で取引せられてゐるだらうか。抱合せ、手数料主義、手附金流し、物々交換、お土産、規格逃れ、レツテル貼替、負債の肩替、三角契約、三轉賣買、遺失物利用、之は算へ上げれば切りがない程の合法的脱法賣買——非公定價格賣買のテである。

嘗つて戦時統制經濟の遂行に當つて、恰も舊商業機構がそのまま、國策的な配給機關に轉化するが如き錯覺をおこし、産業組合不用論すら飛出してきた。蓋し錯覺も甚しきものである。

之等の事實は畢竟、今や我國が轉換期に遭遇して、經濟てふ波の動搖の如何に激しいかを示すものに外ならない。此の間に處する産業組合と其の經營者の困窮は、想像に餘るものがあると思ふ。

統制統濟とはいふものの、現在は完全に確立された統制統濟ではない、轉換期であり、動搖は著しいのである。従つて從來の常時に於ける經營の仕方や經營者の心構へであつてはならない。非常時には非常時の行き方と心構へがなければならぬ。然らずんば何時岩にぶつつかり、或は何時波にさらはれるかも知れない。

敢へていふ、産業組合の經營は最早片手間の經營、消極的な經營、成行にまかした經營は許されない。系統機關にも全部的には頼れないのである。

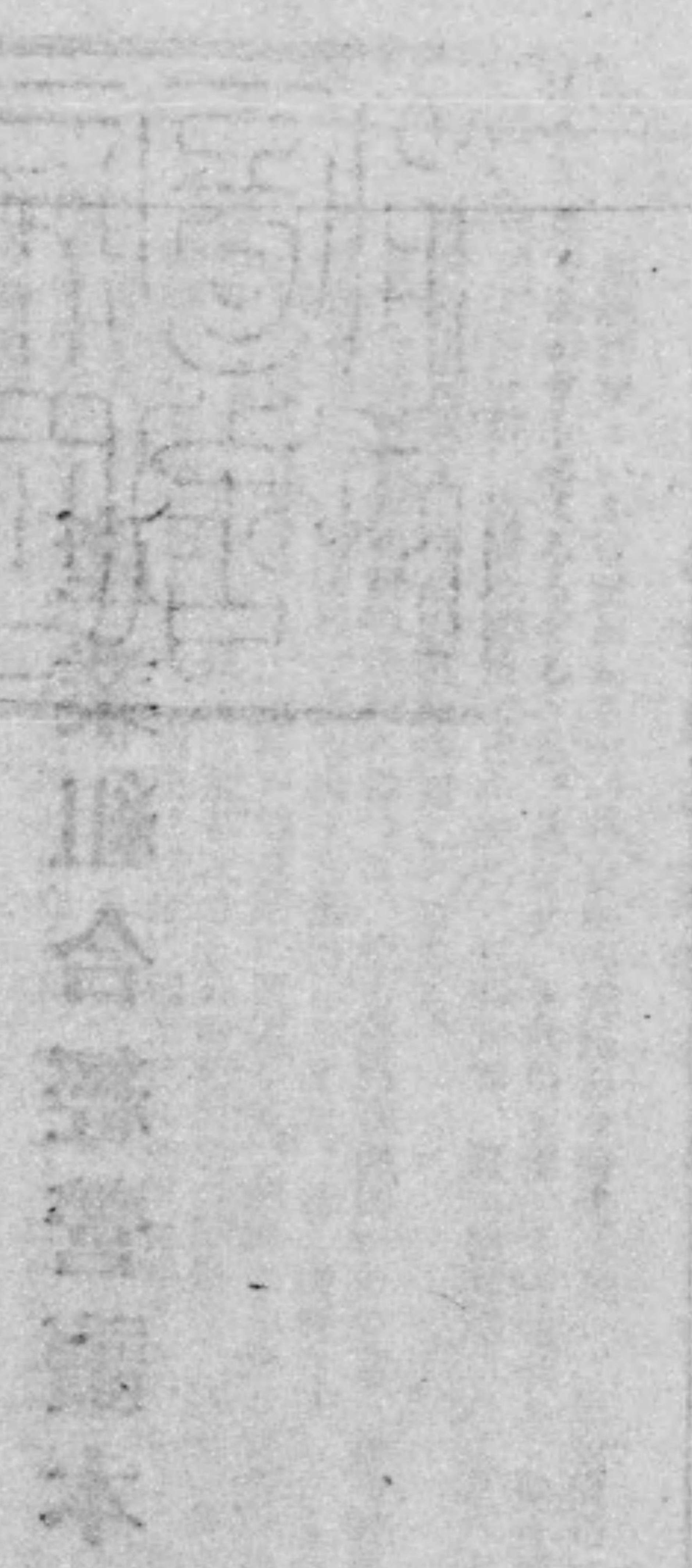
現代はまさに、經營者の全身全我を打ちこんだ産業組合經營でなければならぬ。それは急流を乗りきる船頭の心境である。船頭と船とはまさに一如の状態におかれてゐるのであつて、又鞍上に人ななく鞍下に馬なしといふ名人の乗馬にも比せられていい。

轉換は單なる過去の延長にあらずして、新しき道の創造であると思へることができ、そのことは、實に上記の如き境地に於て始めて達成し得ることを思ふ。

### 新體制下に於ける

## 産業組合經營讀本





## 第一章 新體制と産業組合の動向

一 今や、全世界は動亂の渦中に投げ込まれて、其の成行が如何に落付くや、皆目見當がつかぬ状態にある。しかし、その動亂を通じて、世界は新たな秩序の確立に向つて凡ゆる努力が拂はれつつある。この動亂こそは、新世界への躍進であると見ることが出来る。

我國は、東亞の盟主として東亞新秩序確立の中樞的勢力であり、世界新秩序の原動力として、全ての國力を擧げて之を推進しつつある。併し、このことは決して容易の業ではない。

昭和十五年五月、日獨伊三國同盟の成立に依つて、國際的に日本の進むべき方向は劃然と決定したものであるが、それと同時に國際關係の危機が一層増大したことも否むべからざる事實である。

是もあれが、此の狀態に於いて、この世界史的使命を果すためには、我國は如何なる事態が発生しようとも、我國独自の立場に於て迅速果敢且つ有効適切に之に對處し得る様に、國家國民の總力を最高度に發揮し得ることが必要であり、そのために強力なる國內體制を確立することが何よ



りも必要なことになつてくる。言ふ迄もなく、高度國防國家の建設とはこのことであり、換言すれば、國家の凡ゆる部面に亘つて新たな體制を確立することに依つて、如何なる困難にも耐へ得るが如き國家の體力を増強することに外ならないのである。新體制の名の下に呼ばれる大政翼賛運動は、この日本が當面した現下緊急の國家的課題を、全國民動員の形態に於て解決せんとする運動であるといふことが出来ると思ふ。

其處で、大政翼賛運動の具體的建設目標は何であるかといへば、之を政治的に表現すれば國民組織に基く萬民翼賛の政治體制を確立することである。

即ち、高度國防國家に於ては、前述の如く、國民全體の日常活動が一つの國家目的に向つて集結し、國民全體の總力が國家的要求に基いて最高度に發揮されることが何よりも必要であるが、この爲には、國民を従來の如く無組織状態に放置するのではなく、國民の日々の實踐躬行の生活がそのまま國家最高の政治活動に綜合統一せられるが如く、國民が組織化されることが必要となつて来る。

具體的には、縦には職能の線で、横には地域の線で、國民が、生産に、消費に、その日常生活

に於て大政に翼賛し、臣道を完うするが如く國民を組織化することが企圖せられてゐるのであつて、その實現化によつて、其處に従來の如き政黨政治や官僚政治に代つて、眞に國民的地盤を有する綜合的統一的な強力な政治力を確立し發揮することができると至ると思ふ。——即ち新政治體制の確立があるのである。

二 ところで次に、その基抵をなす問題として經濟新體制の問題の深き認識を必要とする。

經濟新體制は、高度國防國家の要請に即應して、國民組織の一環として大東亞を包容して自給自足の共榮圈を確立し、その圈内に於ける資源に基いて國防經濟の自主性を確保し、官民協力の下に重要産業を中心として、綜合的計畫經濟を遂行し、以て時局の緊急に對處して國防國家體制の完成に資し、軍備の充實、國民生活の安定、國民經濟の恒久的繁榮を圖らんとするのであるが、この爲に

(一) 企業體制を確立し、資本・經營・勞務の有機的一體たる企業をして、國家綜合計畫の下に國民經濟の構成部分として、企業擔當者の創意と責任とに於て自主的經營に任せしめ、その最高能率の發揮によつて生産力を増強し、公益優先職分奉公の趣旨に従つて國民經濟を指導すると



共に

(二) 經濟團體の編成に依り國民經濟をして有機的一體として國家總力を發揮し、高度國防の國家的目的を達成する——にある。

つまり、國民經濟の構成分子である企業は、民營を本位として國營及び國策會社に依る經營は特別の必要ある場合に限るとしてゐるが、併し、企業設立に對しては一定の基準の下に制限を加へ、或は企業の性質によつては生産計畫並に技術的見地より見て分離結合をなすと共に、中庸生産費を基礎として企業利潤の發生の防止等をなして、各個の企業を國家目的に従つてその創意と責任とに於て經營せしめんとしてゐる。——換言すれば、各個の企業に強く公益的性格を附與せしめんとしてゐるのである。

而して更に、右の如き企業はそのまゝ放置されるのではなく

重要産業部門に就ては企業及び組合を單位として、同一業種に屬する業者又は同一物資に関する業者を網羅する業種別又は物資別の團體を、其の他の産業については必要に應じ業種別又は地域別系統團體を組織し、この團體に次の様な職能を附與せんとしてゐる。

(1) 政府の協力機關として重要政策の立案に對し政府に協力すると共に、實施計畫の立案及其その計畫實行の責に任じ、且つ必要ある場合に於ては政府に意見を具申せしめる。

(2) 前項の計畫につき下部經濟團體及び所屬企業の指導に任ぜしめる。

(3) 必要に應じ生産・配給等經營の實績調査をなすと共に、生産品の品質規格の検査の衝に當り下部經濟團體を監督する。

(4) 共同計算その他の方法により犠牲産業等に對し共助の實を擧げしめる——等。

農業部面に關しては『農林水産業經營の企業體制に就ては別途之を考慮す』としてあるも、併しこの動向の埒外に出づるものではない。

農業者は國家的目的に従ひ、その創意と責任とに於て農業を經營し生産の増強を期すると共に、それ自らの團體を組織して國民經濟の全體に結合し、その一環としての地位を確保する必要があることは喋々を要しない。

かゝる組織化の過程を通じて、各個の企業は最早や利益追及機關としてでなく、社會的職能の分擔者として確立される。



思ふに、自由主義經濟の下に於ける經濟行爲の私的性質と社會的性質との結びつきの仕方は、國民經濟を構成する各個人のマナー・メイキングでふ私的行爲の綜合的過程の中に自然法則的に社會的職能が果されてゐたのであつて、その社會性は私的行爲の裏に隠れてゐたのであるが、前記の様な國民經濟の組織化の下にあつては各個の企業は夫々職能的に結びつき、その私的性質は社會的公共的職能を擔つてゐる個別者として現はれてくることになると思ふ。

かくて、新體制下に於ける各個の企業の持つ性格は公企業的性格であり、之れが組織する經濟團體は又次の如き性格を保持せられなければならないのである。

- (1) 自發的協力心を紐帶として結合せらるべきこと
- (2) 職能的・全體的組合なること
- (3) 構成員の利益實現のための團體でなく、構成員の機能發揮のための組織であり、換言すれば、對立でなく全體への協力のための團體たるべきこと
- (4) その機能として附與さるべき重要なものは先づ

イ、職能代表機能

ロ、指導統制機能——の二つである。

新體制下に於ける農業團體も亦、如上の様な組織と性格とを必要とすることは言ふ迄もない。但し、農業の如く未だ生活と生産とが分離せざる零細經營で、經濟的に獨立性を保持せざるものを構成分子とする團體にあつては、それだけでは十分とは言へない。

蓋し、國民食糧の確保は現下の農業に課せられた最も重大な使命の一つであるが、農業生産資材と農業勞働力との不足な下に於てのかゝる使命の遂行には、文字通り萬難を排してこの條件へ農業生産方法を適應化せしめることが必要である。

この爲めには、農業再編成を遂行して生産手段を最も合理的・能率的に利用すべく、農業經營の孤立分散的方法を協同的集團化の方向に移行し、農業經營の合理化と高度化とを實現化する必要がある。

農業團體は實にかゝる農業再編成の推進力となり樞軸とならねばならぬのであるが、このためには、農業團體は單に農業の指導統制團體たる以上に、それ自體が農業生産單位となる必要がある。



換言すれば、購買・販賣事業、金融事業、進んでは更に生産それ自體を営む必要がある。

現在農事實行組合が『農業團體の下部組織として、且つ農業生産を基柢とする経済活動の協同的實踐單位』としてその組織化が進められつゝあるのは此の爲めに外ならないのであるが、かくて農業團體は何んとしても、如上の二機能に加ふるに、賣る・買ふ・金融・生産等の經濟機能が保持せられなければならない。しかもそれは、公益的な性格に於て保持せられなければならないと考へる。

三 ところで、今後産業組合は如何に進むべきかを明確に把握する爲めには、一應如上の觀點から我が産業組合の性格と實狀とを顧みる必要がある。

最近、産業組合に對する批判として、次の言葉を非常に屢々聞く。

曰く、『産業組合は自由主義時代の産物である、今や一般經濟社會が自由主義から統制主義へと發展して來た以上、自由主義の地盤に育つて來た産業組合は轉換せざるを得ない……』と。

成る程産業組合は、殆んど資本主義と共に生れたと言つてよい、そしてその發展は資本主義經濟の弊害が著しくなつてから目醒しいものがあつたのであつて、従つて産業組合が自由主義の産

物であることは言ふ迄もない。

併しこゝに考へられなければならないことは、一般企業の如く資本主義經濟の主動力としてその中樞的地位に於て發展し來つたのではない。それは資本家的企業の支配下乃至は影響下にあるものが、協同力を通じてそれへの適應化の組織として發生し、更に進んで資本主義經濟の組織原理たる營利性乃至は無統制・無計畫性に對する實踐的批判組織として發展した。

従つて産業組合は、自由主義者に依つて指導せられ、その中には多分に自由主義的な原理―性格を含んでゐることは否み難い事實であるが、その反面に於ては、同時に非營利的原理と、統制的・計畫經濟的性格等の新時代的要素を包蔵してゐることも忘れてはならない。

即ち、産業組合の組織原理中には、自由主義的要素と新時代的要素との二要素を包含してゐる。

例へば

(1) 組合員に何等制限を設けず且つ加入脱退の自由を認めてゐる―此の爲めに凡ゆる業種の組合員を含むと同時に、職能的にも地域的にも全體的團體としての性格を缺いてゐるが如き

(2) 又出資配當や特別配當を認めて、出資高や組合利用高に應じて配當をなしてゐるが如きは



前者であり、

- (1) 組合の結合紐帯が自發的協力心に基くものなること
  - (2) 經濟團體として經濟事業を行ひつゝあるが、同時にそれは單なる賣る・買ふ・金融等のそれではなく、指導統制を加へたる經濟事業なること
  - (3) 組合員が重複せず、町村―道府縣―全國と行政區域毎に整然と全國的系統組織が確立されてゐる組織的經濟なること
  - (4) 非營利的經營―實費經營なること
- 等は後者に屬するものと思ふ。

而して産業組合の發達は、其の非營利性を公益性にまで推し進めると共に、國民組織的性格をも保持せしめてゐる事實については十分認識し評價されなければならぬ。

蓋し、産業組合も小人数で部分的局部的のみ組織せられてゐる間は、單に組合員といふ私經濟の助成機關として私的性格をもつ經濟機關に過ぎないが、區域内の居住民が全部加入することになると、その性格は自ら異らざるを得ない、現在、産業組合に於ては一町村一組合主義がとら

れてゐるが、全町村民が之に加入したことになる最も早なる私的經濟機關ではない。役場が村の行政機關であり、學校が村の教育機關である如く、産業組合は村の經濟機關となつて來る。即ち産業經濟の中樞機關として村内の購買販賣事業の統制をなして村内の米を一手に販賣し、又は肥料を一手に配給し、村の經濟の參謀本部となるのである。

ところで、斯くの如き産業組合は、同じ原理をもつて縣を區域として聯合會を組織し、更に、産業組合と聯合會とをもつて全國聯合機關を組織し、整然たる全國的な系統機關を構成してゐる。

最近に於ける全國産業組合總數は一萬五千有餘、全國市町村數に比較すると約一三四・八%に當る。未設置町村は僅かに十六といふから、全國的に産業組合は完全に張り巡らされてゐるといふことである。

次に、之を組織し之に所屬する組合員數は如何と言へば、昭和十五年六月末現在に於て組合員總數は七百五十萬の多きに達し、全國總戶數一千三百三十二萬戸に比すれば約その五割六分に當る。之を一月平均家族數を五・六人とすれば總計四千萬人餘、内地總人口の過半數が産業組合の



傘下にあると言ふことが出来る。

因みに組合員の職業別を見ると、次掲表の如くである。

種別	員数	割合
農業	四、六三、千人	六九・一%
林業	一三	〇・二
商業	七〇五	二・四
工業	三〇八	三・〇
水産業	二六	一・九
その他	六三	二・四
計	六、七二	一〇〇・〇

即ち農林水産業者が大部分で、全組合員の七〇%以上を占める。

だから、今農業者組合員のみを抽出し全国農家戸数と比較してみると、農家総戸数五六〇萬戸に對し略々八〇%に及ぶ。

こゝに産業組合は、國民組織的性格をもつてゐるが、それと同時に農業團體的性格を多分にもつてゐることに注意して置く必要がある。

更に、試みに全國總組合の總運用資金をみると次掲の如く、實に四十三億餘圓の巨額に達してゐる。

種別	金額
拂込済出資金	三・一七 <small>百圓</small>
積立金	一・九七

今日の場合、上記の如き素質と實勢と力を持つ産業組合は極めて高く評價される必要があることは言ふまでもない。

貯金	三五三五
借入金	三四三
合計	四二九二

〔備考〕昭和十五年六月現在

何んとすれば、國民組織の必要が直ちに國民組織を作り出すものでなければ、大政翼賛の體制は政府の指導督勵とか、法制上の處置によつて産み出されるものでもない。

新しき體制は、全て全國民の燃ゆるが如き協力の上に立つて

官民合同の事業として始めて達成される。

従つて、獨り産業組合の場合にのみに限らないが、かくの如き民間の有力團體にして新時代的性格をもつ經濟團體、殊に我國人口の半數を占める農村の最も有力な組織が政府の政策に協力すると共に、自ら進んで自己を國民組織の一環として發展再編成することに努力することは、國民組織形成の前途に對して重大な關係をもつことは當然と言はなければならぬ。

然し乍ら、現在の産業組合がその儘の性格に於て直ちに國民組織としての活動と責任とを十分に果し得ると考へたら、それは大變な誤りである。

既に觀たやうに、産業組合には自由主義的要素と新時代的要素との二つの素質を包含してゐるが故に、従つて、自由主義的な古い性格を打ち破り時代と共に新になるべき素質を強化成長せし



むることが絶対に必要である。

換言すれば、産業組合の自己革新運動の遂行が必要となるが、それはとりもなほさず産業組合が自己を國民組織として再編成することである。

それは具體的に如何と言へば、上記に挙げた様な新體制下に於ける經濟團體の性格と機能とを産業組合が保持するやう自らを再編成することに外ならないのである。

其處に、新體制下に於ける産業組合の動向を明確に把むことが出来ると思ふ。

(1) 産業組合の結合紐帯は相互信頼に基く自發的協力心であるが、かゝる自發的協力心の喚起を一層活潑にし、其の結合紐帯の強化を期せねばならない。

(2) 産業組合は既に觀た様に組合員の七〇%餘が農業者であり、全國農家戸數の八〇%を組織化してゐるが、併し農業者のみの組合ではなく、況んや農業者全體の組合ではない。

従つて、産業組合は、原則として、農業といふ職能の全體的組合として再組織せられる必要がある。

(3) と同時に、産業組合は單なる經濟團體としてでなく、農業に對する指導統制機能と職能代

表機能とを附與し、これを併せ保持せしむる必要がある。

現在農業團體統合の問題が論議され進展し來つたのであるが、それは畢竟、産業組合自らを國民組織として再編成する問題そのものに外ならないのである。

農林漁業團體統制要綱に於て、農業團體系統組織の基礎的組織として市町村區域の團體を置き

『(イ) 市町村團體は (一) 部落團體 (二) 當該市町村に於ける農業者及農業に直接關係を有する

者(例へば農地又は地元山林所有者)及 (三) 農業經營に密接不可分なる關聯を有する者(例へ

ば商工業者・農業労働者)を以て構成す。

(ロ) 市町村團體は當然加入とす、但し(三)に屬するものは任意加入とす。』

としてゐるが如きは、農業者の全體的組織を豫想してゐるものに外ならない。

又現實に産業組合は、經濟機能以外に指導統制機能や、職能代表機能がないではないが、それが十分に確立されてゐると見るわけにはゆかない。他面、指導統制や職能代表を本來の機能とする農會といふ組織がありとすればそれとの統合問題が提起されるのは、蓋し當然と謂はなければならぬ。



由來農業團體統制問題は昭和七・八年頃より論議されつゝあつたが、それは農村不況對策としてのそれであつて、現在のそれとは質的に異なることを知らねばならない。

一應、現在農業團體統制問題の進展狀況を顧ると、本年八月から十月頃にかけて民間諸案が雨後の筍の様に簇出した。

河野案・東浦—帝國農會案・農村更生協會案・千石案・有馬案・物價協力會議案・昭和研究會案等がそれである。

これ等諸案はともかくも、中央農林協議會案として民間團體の總意に於て取纏られて政府へ建議された。所管省たる農林省に於ては、農林計畫委員會に於て大臣諮問の形式で官民一致の案を作成せんとし、幹事試案の名の下に農林省調査課を中心として農林省案を作成した。

中央農林協議會案及農林計畫委員會幹事試案圖を參考迄に附録に掲げてた。參照して欲しい。

X

X

X

斯くて再編成された後の産業組合—新農業團體の經濟機能は農業再編成の推進力となり樞軸とならねばならぬが故に、農業の指導統制以上に、そして又金融・購入・販賣等の流通過程の行爲

以上に、生産行爲そのものを擔當しなければならなくなる。前に觸れたやうに、農事實行組合の組織化の進行はそのことを單的に物語つてゐるが、かゝる傾向は一層強化せられることとなると思ふ。

それと同時に、農家經濟が生産と生活とが分離せられざる零細經濟であることに照應して、生活部面についても考慮せられて生活の刷新協同化せられることが必要であり、それは生産協同體であると同時に、生活協同體たるの性格がハッキリと保持せられなければならない。

この點既に産業組合の發揮しつゝある機能であつて、一層その強化せらるゝ必要がある。

而して、次に、かゝる産業組合再編成の問題はそのまま市街地信用組合や、消費組合や、其他都市産業組合の問題とならざるを得ないことも明白である。

即ち、産業組合の最も重要な農業關係部分が農業團體として再編成せられることは、之等都市關係産業組合の一應分離せられざるを得ないことを認める。

それは、それ／＼自己の職域を明確にして、職域組織として自己を再編成することが要請せられてゐると考へる。



その實行こそが、産業組合全體として國民組織の建設に協力することを強く感ずる。

農村産業組合・市街地信用組合等夫々具體的な現實の再編成方針については、讀者諸君は、附録所載の『高度國防國家建設下に於ける産業組合活動方針』を是非とも参照しておいて欲しい。ところで、國際情勢の緊迫化は、經濟新體制、農業團體統合に關する諸法案の提出を一應見合はするやうになつたが、それは經濟新體制や農業團體の統合が不必要となつたといふことではな

い。如何なる形にしろ、如上の動向は實質的に、つよく推し進められるであらうことは、必然の過程として、否むべからざる現實であらうと思ふ。

## 第二章 産業組合經營の本質

### 第一節 經營とは何ぞや

先づ第一に、經營とは何ぞやといふ問題を提出し度い。『經營』といふ用語には種々の内容が含まれてゐる。最近經營論の發達と共に、『經營』の語については『經營なる組織又は經營體』といふ概念と、『經營なる活動』といふ概念との二つの概念があることが明かにせられてきた。前者は銀行經營・商業經營・工業經營・農業經營といふ如く名詞で用ひらるゝ場合であり、後者は銀行を經營する、商業を經營する、工業を經營する、農業を經營するといふ如く動詞に用ひらるゝ場合である。

言ふ迄もなく、産業組合も亦一つの經營體に外ならないが、然らば次に一體名詞に用ひらるゝ場合——經營體としての經營の實態は如何？



わたくしは、経営とは人と物が統一意思により特定の経済的目的を達する爲に組織され運営されるところの統一體であると考へる。

而して、経営の基礎は資本にありと言つても差支へないが、今、資本の運動を観ると

$$G-W \begin{cases} A \\ P_m \end{cases} \dots P \dots W' - G$$

$G \dots$  貨幣  
 $W \dots$  商品  
 $A \dots$  労働力  
 $P_m \dots$  生産手段 (工場、農具、運搬機)  
 $P \dots$  生産

此の方式は、資本としての貨幣が貨物——土地・工場・機械・原料等の生産手段と労働力とに轉化し、それが結合せられ、生産行爲が行はれて商品となり、販賣過程を通じて再び貨幣に轉化するといふ資本の循環過程を示したものに外ならないが、この循環を其の連続に於て考察すると、貨幣・土地・工場・機械・原料・商品・労働者等は同時に、然かも事業やその他の諸條件に應じて一定の割合を以て併存してゐる。

それは一面に於て物の組織であると同時に、他面に於ては人の組織でもある。

即ち、経営體は何よりも先づ人の組織と物の組織との統一體であるといふことができる。

従つて、経営に参加する人数の大きさ、或は、経営に設備せられる物的施設の大きさに依つて経営規模の大きさを示すことができる。

商工省統計に於ては、五—一〇人、一〇—一五人、一五—三〇人、三〇—五〇人、五〇—一〇〇人、一〇〇—一五〇人、一五〇—二〇〇人、二〇〇—三〇〇人、三〇〇—五〇〇人、五〇〇—一〇〇〇人、一〇〇〇人以上——等と、職工数によつて工場経営規模を示し、或は五萬圓未満、五—一〇萬圓、一〇—五〇萬圓、五〇—一〇〇萬圓、一〇〇—五〇〇萬圓、五〇〇萬圓以上——等、資本金額の大きさに依つて會社経営規模を分類してゐる。

農業に於ては、其の最も重要な物的施設である耕地の耕作反別によつて、五反未満、五反—一町、一—二町、二—三町、三—五町、五町以上——と分類し、農業経営規模の指標としてゐる。

而して、かくの如き統一體は、一個の統一意思によつて組織され運営されるところに経営體としての第二の特質がある。

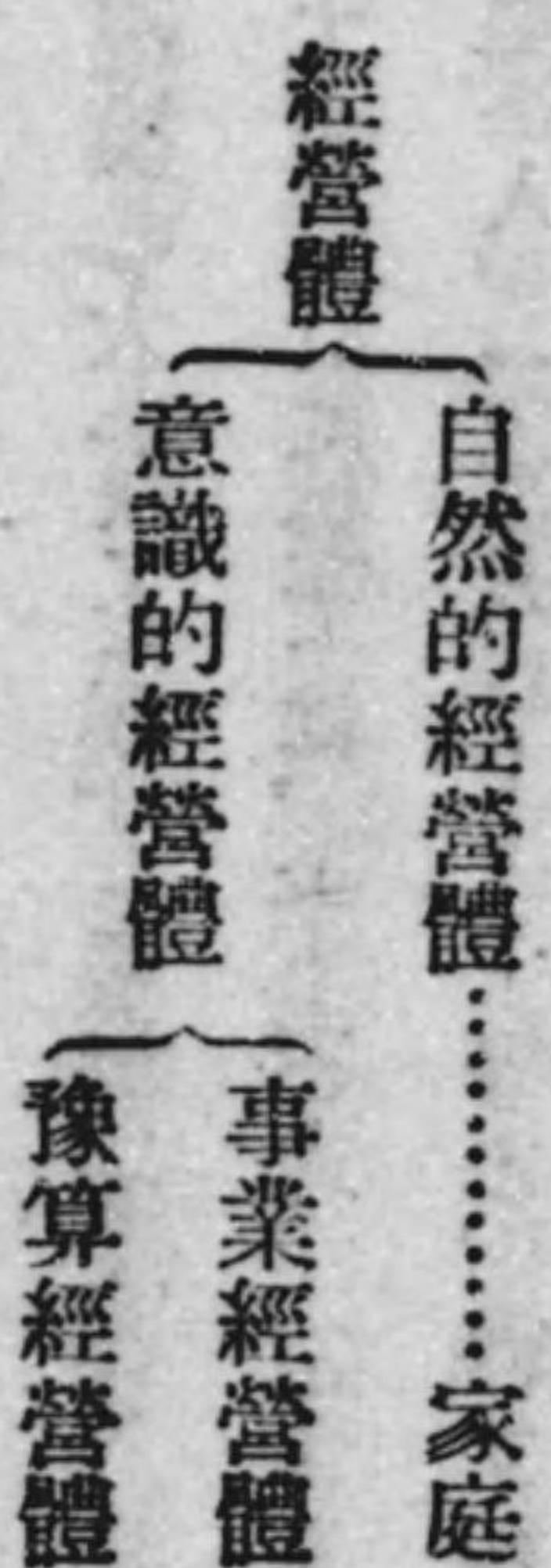
個人経営に於ては勿論、共同的経営に於ても経営意思は一個以上の存在を許さない。共同的経営に於ては常に一定の組織をもつて一個の統一意思を形成し、経営を支配し運営する。



此の二つの條件を具備するものを、わたくしは廣義の經營體と解してゐるが、普通經營體と謂はれてゐるものは、更に第三の特質として、特定の經濟的目的を有し、それによつて組織の統一性を得てゐるのである。

即ち、事業を遂行することにより、何等かの方法によつて一般世人の欲望に對しその充足を與へることを本來の目的とし、この目的により組織の統一を得てゐるのであつて、此の點所有によつて統一性を得てゐる企業や、血縁によつて統一性を得てゐる家族とは大いにその趣を異にしてゐる。

ところで、經營は廣く之を分つて次の如く分類することができる。



自然的經營體と意識的經營體との區別は、經營體の形成が自然的產物なりや、意識的產物なりやによる。

普通、經營とは意識的經營體を意味してゐるが、併し人の意識的產物としての人と物との統一組織體は、必ずしも事業經營體（經濟團體）のみに限らない。

官廳の如き、農會の如き、又幾多存する社會事業團體の如き、經費は原則として寄附又は會費徴收（官廳にあつては租稅徴收）等の方法を以てする團體即ち豫算團體に於ても亦然りである。従つて豫算團體も亦一つの經營體に外ならない。

従つて、均しく經營體と言つても、その中には其の必要とする經費を自らの儲けに於て支辨しなればならない所の團體即ち經濟團體と、寄附又は會費徴收等の方法を以てする團體即ち豫算團體との、二つの全く性質の異つたそれが含まれてゐるのである。併し、一般的に言つて經營とは、經費を自らの儲けに於て支辨しなければならぬ團體のそれに限定せられてゐることは、此處に敢へて贅言を要しない所と思ふ。（註）

〔註〕 向井鹿松博士は經營を次の如く定義せられてゐる。

「經營とは特定の經濟上の目的を達せんが爲に統一的意志の下に行はるゝ各個々の經濟行爲の組織體である」（同氏著『經營經濟學』總論六一頁、傍點筆者）



而して周知のやうに、經營は主に私經濟として國民經濟を構成する所の經濟單位として存在する。之に對して國民經濟といふのは、斯かる經濟單位が交換といふ機構に依つて結びつけられた総合的經濟であると考へられる。だから、例へば労働者の雇傭といふ事實も、國民經濟的な觀點よりすれば、労働力の社會的性質や又其の代價である勞賃が社會的に如何に決定せらるゝかといふことが問題として提起され研究さるゝのに對して、經營經濟的な觀點よりは、其の事業に最も適した所の労働を如何にして調達するか、又其の調達し得た所の労働を如何に能率的に組織し支配するかといふことが考究されねばならない。即ち茲に經營經濟は技術的性質をもつこと極めて大なるものがあるといふことが出来るのである。(註)

〔註〕 中西寅雄氏は經營を次の如く定義せられる。

『經營とは労働用具、労働對象(原料)及び自然力としての人間なる諸要素の組織體——自然的過程であり換言すれば使用價值生産の技術的單位體である』(同氏著『經營經濟學』七〇頁)

今、經營と國民經濟との相違を列擧すれば、次の如くである。

1. 經營には主體があるが、國民經濟には主體がない。

2. 經營には達成せんとする一定の目的があるが、國民經濟には目的がない。

3. 經營には一定の計畫をもつも、國民經濟には計畫がない。但し之をもたしめようとするのが統制經濟—計畫經濟である。

4. 經營には意識せられた統一意思をもつも、國民經濟は自然的に生成する統一をもつのみである。

5. 従つて經營—個別經濟には經營があるも、國民經濟にはこれがない。

6. 經營にはその有する財産力があるが、國民經濟には之がない。

7. 經營には會計が成立し豫算が成立するが、國民經濟にはこれが成立しない。

(丸谷喜市氏著『經濟原論』四七頁)

## 第二節 經營の所有者と經營者

——資本の醸出者——企業——

一 經營には必ず資本を要し、經營の基礎は資本にありと言つても敢て過言ではない。資本は、



後述するであらう如く、資本醸出者に依つて自己資本と借入資本との二つに大別し得るが、此處で經營の所有者といふのは、自己資本の醸出者を意味する。

而して、今日の時代は資本主義社會と稱せられてゐるが、その主要なる特徴の一つは、生産・配給・消費に至る迄の凡ゆる經濟活動が常に利潤追究を唯一の目標として行爲せられてゐることにある。

最近、戰時經濟體制の強化、統制經濟の進展と共に、營利活動に對する強き抑制が行はれつゝあるけれども、經濟機構の基本は尙營利活動にあるといふことが出来るのであつて、斯かる時代に於ては、殆んど總べての經營は其の所有者の利潤追究—資本増殖の手段として運營せられる。銀行經營と言ひ、保險經營と言ひ、諸種の工業經營と言ひ、商業經營と言ひ、畢竟するに、かゝる經營を運營することに依つて其の經營所有者が利潤を追及することに外ならない。經營經濟學に於ては、經營といふ概念に關連して企業といふ概念があるけれども、之は取りも直さず、經營を組織し所有し、之を運營することに依つて利潤を追及し、資本を増殖することの謂ひに外ならない。

「企業は價值生産の單位體であり、従つて生産手段に對象化された價值が勞働力の價值と共に新たなる生産物の價值に移轉され、之に此の勞働力の支出が新たなる價值を附加する爲の組織體であり、従つて又社會的過程である」(中西寅雄氏著「經營經濟學」七〇頁)と謂はれる所以である。

かくて、經營は目的觀念であり、企業は所有觀念であるが故に、今假りに資本の能率について觀るも、企業能率は企業資本家の收益率に依つて計らるべきものであるが、經營能率は經營資本の收益率に依つて計らるべきものであつて、兩者は一致しない。

上掲の例を参照して欲しい。従つて、一經營一企業の場合もあるが、數個の經營が一企業の傘下に統率されてゐる場合も稀としないのである。

二 併しながら現在に於て、經營は必ずしも利潤追究の手段として運營せられてゐるものばかり

資本	1,000,000
自己資本	200,000
借入資本	800,000
收益	100,000
負債利子	96,000
純益	4,000

斯る場合に於て

經營能率は—

$$100 \times \frac{\text{收益}}{\text{資本}} = 100 \times \frac{100,000}{1,000,000} = 0.1$$

企業能率は—

$$100 \times \frac{\text{純益}}{\text{自己資本}} = 100 \times \frac{4,000}{200,000} = 0.02$$



りではない。例へば、國家・道府縣・市町村等の公共團體が經營を所有し運營する場合はそれであつて、その場合はたとひ收支が償ひ或は多少の剩餘（敢へて剩餘といふ）を擧げて經營の擴大強化が企圖せられても、それは國家政策的な意義乃至は公益的意義をもつことが極めて強い。又時には年々損失を生ずる經營と雖も、社會政策的立場からは之を補填して繼續せしむるものもなしとしなす。

こゝに經營を、營利經營・損失經營・實費經營の三つに分つことができる。

營利經營とは利潤追及の手段として運營さるゝ經營であり、損失經營とはたとひ收支が年々償はずとするも、社會政策的の意味やその他の理由により損失を補填して繼續せしむるところの經營であり、實費經營とは收支が常に合致することを本來の建前とするところの經營である。組合員の爲の經營として經費のみを収入の建前とする産業組合經營はこの典型的なものであるが、この點については後で詳述するであらう。

これと同時に、經營の所有者の公私に従つて三つの企業形態が成立する。

### (一) 私企業

### (二) 公企業

### (三) 公私合同企業

が之である。

(一) 私企業は資本離出者數の單數・複數に依つて更に之を

#### (1) 單獨企業

#### (2) 共同企業

の二つに分つことが出来る。

(1) 單獨企業は、企業者が單獨に自己資本の全部を離出し、且つ通常自ら經營指揮の任に當る。故に、經營に於ける指揮の統一、機敏なる決斷、臨時應變の處置を爲し得る等の長所をもつてゐるが、又反面には資本が小額で經營規模小ならざるを得ないこと、危険負擔は企業者獨り之を負はざるを得ないこと等の缺點もある。

(2) 之に反し、共同企業は徒らに手續を煩瑣ならしめ、多數人の意見の容易に一致し難きこと、且つは責任の所在屢々分明を缺き臨機應變、果斷の處置の執り難きこと等の缺點を有す



るが、反面、近代産業の特徴たる大資本の集積を可能ならしめ、經營規模の擴大とその機能的分化を生じ、廣く人材を集めることに依つてそれ／＼の専門家を網羅することが出来る等の決定的な長所をもつ。従つて、近代的大規模經營の多くは共同企業であり、就中、資本の集積を最も可能ならしめる株式會社の發達は極めて著しきものがある。

共同企業は、更に之を會社組織と組合組織とに區別される。

會社組織は我國の商法に従へば、合名會社・合資會社・株式會社・株式合資會社の四種があり、更に最近（昭和十三年）有限會社法が發布されて、之を五種とすることが出来る。

合名會社 は無限責任社員のみを以て組織する會社であつて、原則として社員は皆會社の業務執行及びその代表に與るものである。

合資會社 は無限責任社員と有限責任社員とを以て組織する會社であつて、無限責任社員の責任は合名會社の社員と同様であるが、有限責任社員はその出資額を限度として會社債務の辨濟の責に任ずるものであつて、無限責任社員のやうに會社の業務執行及び其の代表には與らない。

株式會社 は株主のみを以て組織する會社であつて、株主は會社に對して其の有する株式の額面全額を限度として責任を負ふものである。會社の業務を執行し之を代表するものは株主總會に於て選任せる取締役が之に當り、各株主は直接之に與らない。而して株券は株主の地位を代表するものであり、自由に他人に移轉し得ることを原則とする。

株式合資會社 は無限責任社員と株主とを以て組織する會社であつて、無限責任社員の責任は合資會社の無限責任社員の責任と同じく、株主の責任は株式會社の株主の責任と同じである。

有限會社 社員は會社に對する出資金額を限度として責任を負ふものであつて、二名以上五十名を超ゆることを得ない。會社の業務を執行し之を代表するものは、株式會社に於けると同じ様に、總會で選任せる取締役である。持分の一部又は全部を他人に讓渡し、或は質入れし得るが社員總會の決議を必要とする。但し社員數は最高五十名と限定されてゐるか、讓渡によつて社員總數が五十名以上になる場合には、遺贈の場合を除く外その讓渡は無効になる。



以上五種の會社形式を觀るに、合名會社・合資會社は未だ個人的色彩が極めて濃厚で、出資者は同時に經營者であつて、經營の所有機能と經營機能との分化も殆んど行はれず、危険負擔も單獨企業と同様である。合資會社にして稍々其の分化を觀るのみ。

資本集積の上から言つても、單獨企業に對しては優る所大なるものがあるとは雖、會社形式としては其の發展の最初の段階をなすものであつて未だ幼稚の域を脱せず、比較的小經營に適するといふことが出来る。

然るに株式會社に至つては、完全なる資本的團體であつて、次に述ぶるが如き特色を有して、正に現代産業組織に於ける代表的企業形態である。

(イ) 第一は、株式制度に依つて企業は永久に投下せられた資本を有して存続することが出来ると共に、企業に投下せられた資本は株券と稱する有價證券の形態をなすことに依つて其の賣買譲渡を自由にし、固定した資本を流動自在に變ずることが出来る。

(ロ) 第二は重役制度であつて、之に依つて企業の所有機能と經營機能との分化を生じ、又經營機能其のものの機能的分化に依つて廣く人材を網羅することを可能ならしめる。

(ハ) 第三は有限責任制度であつて、此の制度あるが爲に企業は個人の經濟より完全に分離獨立し、所謂財産團體として何人の人格、何人の家族關係にも依頼することなく、永久的存続を確保し得る。

併し、株式會社の缺點とも言ふべきは、完全なる物的會社である爲に株主相互の親密がなく、人的融和に缺ける點であり、同時に株式會社法規が詳細且つ嚴重なることである。この峻嚴な法規の適用を避けなければ合名會社乃至は合資會社にする外はないのであるが、これでは有限責任の特色が發揮出来ない。されば相互に信頼關係の篤い少數者に依つてのみ組織する特殊の法人が必要視されて來るのであつて、茲に有限會社の存在理由があると考へられる。組合組織の代表的なものは産業組合であり、商業組合・工業組合・漁業協同組合等の組織も亦之に包含される。其の特徴とする所は、會社組織が主として資本の結合よりなる組織であるのに對して(株式會社はその最たるものである)、人の結合よりなる組織である點にあるが、其の詳細は後述するであらう。

(ニ) 公企業とは、國家・道府縣・市町村等の如き公共團體に依つて所有し經營せられてゐる所



の經營であつて、例へば我國に於ける國有鐵道・煙草製造・鹽專賣各都市に於ける市經營の電車・水道事業等の如きは之に屬する。

之等の經營の中には、煙草製造の如く營利を目的として公共團體の財政に出来るだけ多くの収入を齎らさんことを期待して運營さるゝものもあるし、都市の水道事業の如く市民の衛生を主眼とする公益事業もあり、更に又鐵道・市街電車の如き兩者の目的が混じてゐるが如き場合もある。

(三) 公私合同企業とは公共團體と私人とが資本を合同で醸出し、且つ共同して經營の指揮管理に當る企業形態である。

日本銀行・勸業銀行・興業銀行・農工銀行の如き特殊銀行、組合關係では産業組合中央金庫・商工組合中央金庫等の如き經營は之に屬し、又數年前設立され現在は統制の影響の下に事業休止中の滿洲國硫酸株式會社の如きも資本金を五千萬圓とし、之を滿洲國政府と内地産業組合とで夫々二分の一宛を合併するのであつて、正に公私合同企業の顯著な實例といふことが出來よう。

三 而して、此處に注意せられなければならないことは、經營を支配するものは何ぞやといふ問題である。

蓋し、經營がまだ發達せず小規模であつた時代は、その經營の所有者と經營者とは完全に一致してゐて、經營者はそのまゝ經營の支配者であつた。

十八世紀の末葉、所謂近世經濟學の興り來れる時代に於ては、各種の事業の多くは小規模で、其の當時に於ける經營者はその經營に資本を投下すると同時に、自ら親しく之が經營の任に當つたのである。即ち彼等は、經營の經營者たると同時に所有者であつて、經營者と所有者とは當時に於ては殆んど同一人であつたと謂へる。今日に於ても尙此の種の經營が多數に存在するけれども、一方に於ては大規模の經營の發達を見るに至つて、各種の重要産業は株式會社組織による大規模組織が支配的勢力を占むるに至つた。

かゝる大規模の經營に於ては、その資本の所有機能と經營の經營機能とは分化を生じ、更に進んでは、資本の所有者にあらざる専門的な經營者を生ずるに至つて、最早經營者のみが經營の支配者ではなくなつたが故である。



其の過程をみるに、單獨企業にあつては勿論、共同企業にあつても合名會社や合資會社の如き所謂小集團企業は、經營の所有機能と經營機能とは殆んど分化されてゐない。合資會社の有限責任社員に至つてその分化の萌芽を見出すのであるが、株式會社組織が生れその發達をみるや、經營の所有者たる株主の異質なる増加と共に、その完全なる分化を示すに至つた。

日本で、株主数の多い會社は二、三萬から五、六萬だとせられてゐるが、アメリカに於ける最大の會社はアメリカ電信電話會社で、株主數六十四萬人、二、三十萬人の株主をもつ會社は極めて多いと謂はれてゐる。

ところで、所有機能と經營機能との分化の第一の傾向は株主間の分化である。

即ち、株主の増大と共に、その中には事業株主・投資株主・投機株主の三種の株主が生ずる。事業株主といふのは、謂はゞ株式會社の蕊となるやうな株主であつて、その會社の營んでゐるところの事業に相當の關心をもち、而してその事業を經營したいといふ意思を持つてゐるところの株主である。

一本來ならば、株主といふ地位はそうしたものであるが、株主數の増大はかゝる株主以外に、何

等會社の經營には關心をもたず、株式を投資物件として考へてこれを保有するが如き投資株主を生じ、更に、スペキュレーションの目的をもつて株式を保有する投機株主を生ぜしむるに至つたのである。

増地庸次郎博士の調査に依れば

一五九會社——その資本金額は我國全體の株式會社の凡そ二八%に當る——の調査の結果、何れも相當大きな株式會社であるにも拘らず、株主總會へ出席した人の數は平均僅かに七十名、中にはたつた二名しか出席しなかつたやうな會社もあるといふ。

此の七十名は株主總數の一・四%しか出でず、株式數から言へばその總數の僅かに七・二%にすぎない。

而して、委任狀出席者數は三・七%、その持株數が全體の五・三%といふから、合計して總會出席の株主は四・二%、その所有する株式數は三・四%となり、之れ丈で總會の決議を行ふのであるが、此の事情は何を物語るかと謂へば、それは謂ふ迄もなく株主の分化に外ならない。

その實際の決議權の行使は、何といつても僅か七十名の本人出席者であり、株式數にすれば總



株數の僅か七・二%で、その會社の經營を支配することができるといへる。

かゝる株主の分化に次で生じ來つた第二の傾向は、資本を醸出せざる經營の専門者の發生と云ふことである。

専門的經營者が發生すれば、最早、資本の所有者の多くは、直接その資本の使用管理に干與せざるやうになる。

斯かる觀點からして、經營者を次の如く二つに分つことが出来る。

(1) 企業家的經營者——所有的經營者ともいふ、資本を投下すると同時に自ら經營の任に携れるもの

(2) 非企業家的經營者——専門的經營者ともいふ、資本投下の關係を有せず所謂専門家として經營管理の任に當れるもの、此の場合には經營の所有者は別に嚴然として存在する。

而して、經營を動かすものは言ふ迄もなく經營者である。併し嚴密に之を言ふならば、企業的經營者に對してのみ言ひ得ることであつて、經營者(専門的經營者)と經營の所有者が分化してゐる場合には、經營を最終的に動かす力を有してゐるは經營者でなくして經營の所有者——出資者で

あると言ひ得る。併しながらこれも全部の出資者ではない。事業株主に限られる。併し茲に更に我々の最も注意を要すべきことは、形式上の所有者必しも最終的に經營を動かす力をもつてゐると言へないと言ふことである。

思ふに、經營を動かす今一つの力は借入資本の醸出者——債権者にあるのであつて、眞に經營を動かす力は廣い意味での資本醸出者にあると言へるのである。

事實、經營を支配する方法は、自己資本を醸出し經營の所有者となる以外に融資、社債保有等の借入資本を醸出することに依つて經營の實權を握ることが出来るのであつて、現在三井・三菱・住友等の諸財閥が我國財界の王座を占め、各種重要産業を支配してゐる所以のものは、株主となりその經營の所有者として經營を支配してゐる以外に、重要會社の社債を多分に有つことによつて、又融資を通ずる販賣權を獲得する等の手段に依つて經營の實權を握つてゐるが故に外ならない。(註)

農業に於て、個人金融業者や肥料商・米穀商等が農業者を支配してゐるのも此の理である。

産業組合經營にあつて、その經營の支配者は一體何人なりやは、組合經營の研究に當つて深く、



考察せられなければならない點であると思ふ。

〔註〕三井コンチエレンは、その最高地位に三井合名を置く。三井合名は三井王國のピラミッドの頂點に君臨し或は車の心棒として存在する。その事業活動はその頂上から號令され、統制され、資本は投下され、一切はその心棒を中心に廻轉する。三井合名の出資者は三井一族の十一家の當主に限られ、一門以外の者の踏み入ることは家憲の禁ずる所である。

出資總額は三億圓で、その本來の目的は直系會社・準直系會社・傍系會社・關係會社その他の營利事業に投資してその株券を所有し利潤を得るものであり、且つその所有する不動産を以て貸貸その他の利益を得ることである。

然らばこの三億圓の資本はどんな形で日本に君臨し事業を支配してゐるか。

三億圓中投資額は凡そ二億六、七千萬圓と推定されるが、此の二億六、七千萬圓の合名會社の投資は直系傍系會社たる三井銀行・三井生命・三井信託・東信倉庫・三井物産・三井鑛山・電氣化學工業・芝浦製作所・北海道炭礦・臺灣拓殖・小野田セメント・王子製紙・鐘紡・熱帯産業・大日本セルロイド・中外商業・三越の十七社について云ふならば、先づ第一次的にはそれ等の十七社の拂込資本約六億二千餘萬圓を支配し、第二次的にはそれ等の直系傍系各會社がそれ／＼子會社を支配してゐる。例へば、三井物産だけでも其の子會社約十九會社をもち、その拂込資本約九千一百餘萬圓を支配し、更にその子會社が子會社を支配し、又三井物産の子會社東洋棉花は子會社五社、その拂込資本約一千九百萬圓を支配してゐる。

今、全國傘下の會社は直系より子・孫・曾孫會社に至る迄結合するときは、直系傍系に於て十七社、

拂込資本約六億二千三百萬圓、その直系傍系の子會社六十一社、その拂込資本約二億八千四百萬圓餘、その孫會社及び曾孫會社は十八社、その拂込資本七千九百萬圓を隨へてゐる。直系より曾孫會社に至るまで統合するならば、その拂込資本に於て約十億近い拂込資本の數字が出る。即ち合名は約二億六、七千萬圓の基本資本によつて十億の拂込資本を支配してゐる。

而して、其の資産的評價は大體二倍乃至三倍とされてゐるから、二十億乃至三十億になることゝなる。即ち、合名の二億六、七千萬圓の資本は、三十億餘の資本力を以て我が經濟界に君臨してゐるといふことになる。

ところで、以上は産業資本に對する合名の支配力であるが、同時に見逃してならないものは、三井合名の子會社であつて三井合名資本を代表する所の三井銀行・三井生命・三井信託がその金融の對象たる事業會社に對する支配力である。

今、昭和九年六月末現在に於ける三井の金融資本の社債引受額を見ると、京濱電力、昭和電力外二十三會社社債額八三〇、八一一千圓中三四八、五四二千圓である。勿論社債の引受けが原則として直ちに支配力とはならないが、社債の一手引受けの如きは事實上その金融資本の支配下にあるものと言へるし、又内容悪化によつて金融資本は直ちにその會社の内容にまで支配することは往々あることである。従つて、前記合名の産業資本に對する支配力とこの金融資本の産業資本に對する支配力とを併せると、その額は、漠然たる推算であるが、五十數億の支配力が三井財團にあるといふことができる。(和田日出吉著『三井コンチエレン讀本』二二―二頁)



### 第三節 産業組合経営の性格

一 由來、經營は何よりも其の經營の所有者の性質に依つて性格付けられると考へられる。經營の所有者が私人なりや公共團體なりやに依つて自らその經營の目的なり性格なりが規定せられ、又經營の所有者が單獨なりや複數なりやに依つても自ら異なる性格が生れること前述の如くである。

又均しく共同企業であつても、會社組織と組合組織とは異なり、更に會社組織にあつても合名會社・合資會社・株式會社・株式合資會社・有限責任會社は夫々その組織構成に應じた經營が成立する。

其處で、産業組合經營を考察するに當つても先づ、産業組合とは如何なる組織なりや、此の問題を一應顧み度い。

大凡、産業組合なる組織は、これを次の如く理解することが出来る。

(1) 農業者・勞働者・俸給生活者・中小商工業者等中小産庶民の共同企業である。

(2) 其の結合力は、組合事業の直接利用することにあるのであつて、従つて事業は組合員自らの爲に經營せられるのであり、換言すれば經營の對象は組合員のみ限定せられる。

(3) 従つて、産業組合組織に於ては強き地域上の制限がある。

(4) 而して組合員の組合に對する責任は、出資額を限度とするもの、出資額の外に一定の金額を限度として責任を負ふもの、出資額の如何を問はず連帶無限の責任を負ふもの三種がある。

出資額を限度として責任を負ふ組合員を以て組織する組合を有限責任組合、出資額の外に一定の金額を限度として責任を負ふ組合員を以て組織する組合を保證責任組合、連帶無限の責任を負ふ組合員を以て組織する組合を無限責任組合といふ。

そして産業組合にありては、合資會社が無限責任社員と有限責任社員を包含し、株式合資會社が株主と無限責任社員を包含するが如き責任を異にする組合員を同一組合に組織することは許されない。

而して法律の定むる所によれば、有限責任組合たり得るものは市街地信用組合及び經濟に



必要な物のみを取扱ふ購買組合、並に經濟に必要な物のみを取扱ふ購買組合にして經濟に必要な設備の利用事業を兼營するものみに限られる。

即ち産業組合は、會社組織の如く共同企業の一形態であるが、その異なる所は、會社組織が資本の醸出者——經營の所有者（株主又は社員）たるを問はず一般社會人を事業經營の對象とし利潤の追及を目的とするに反し、産業組合は資本の醸出者——經營の所有者即ち組合員が同時に事業經營の對象であり、従つて經營せらるべき事業は必然的に組合員の必要に應じ組合員の爲に經營せられるといふことである。換言すれば、會社組織の結合力が醸出資本に對する配當にあるに對して、組合組織の結合力は其の行ふ事業を利用する所にある。之れ會社組織が投資團體であると言はれ、産業組合が直接利用團體であると言はれる所以である。

斯くの如き性質は、自ら會社組織就中株式會社組織に於ては資本の醸出者に何等地域的に制限を與へないのに反し、産業組合組織に於ては強き地域上の制限が生ずる。之れは又、産業組合が地域團體であると稱せられる所以でもある。

「協同組合とは特定な人格者の經濟的な結合體であつて、其の職能とする所は廣き意味に於ける

經濟財並に設備の直接利用を組合員に齎らすものである』（東畑精一・那須晴共著「協同組合と農業問題」）

二 かゝる性質に基いて、産業組合經營は一般の經營に對して強い特異的性格を有つてゐる。

其の一は、區域の制限から來る處の種々の性格である。

産業組合は共同企業である。言葉を換へて言へば、經濟團體であり特定な人格者の經濟的な結合であると言はれてゐるけれ共、組織區域が限定せられて居り、然かも具體的には町村區域が採用せられてゐることからして、經濟關係以外の關係が組織の上にも經營の上にも強く反映せざるを得ない。

組合區域が、行政區域たる町村區域に限定せられてゐること自體が、組合は經濟關係外の要素を多分に包含してゐることを示すのであるが、町村の内部に於いては既に社會的な或は傳統的な諸勢力關係が存在する。地主と小作人との關係、債權者と債務者との關係、乃至は政治的關係等等、そして之等の諸關係が、經濟關係より以上に、組合の設立に當つても組合機能發揮の上にも影響する可能性が極めて大きい。



従つて、その経営は純経済的な動きとしてでなく、上述の如き勢力関係によつて動かされる所の経済的な動きとして表はれ易い。

如何なる経営に於ても、純経済的要素のみでなく其の幾分かは経済外の要素に依つて動かさるゝのは常に觀る所であるが、産業組合経営にあつては経済外の要素、就中社會的乃至は政治的要素に依つて影響さるゝ度合極めて大きいものがある。

これ産業組合経営の大きな特徴の一つとして考へらる所であつて、茲數年來、産業組合の鋭き批判の一つとして、一部の偏重化の傾向として指摘さるゝ所のものは、このことを端的に物語ると言つてよい。

而してこの特徴は、都市産業組合よりも農村産業組合に強く、就中町村区域のそれに於て最も顯著なことは喋々を要しない。

其の二は、産業組合が経営の所有者と経営の對象とが合致せることから生ずるところの性格である。

思ふに、産業組合が諸種の事業を經營するのは、組合員の經濟・生活の向上を圖り、延いては

其の社會的地位の上昇を企圖するために外ならないのである。併しこの目的が達せらるゝ爲めには、又産業組合が經營體として成立し、その力が強化擴大さるゝことに於てよく之を爲し得るのである。

此處に於てか、一般經營との比較に於て、産業組合經營の最も著しい特徴は、前者が只經營自體のみを顧慮しその經濟的基礎を強固ならしむるを以て足れりとするに反し、後者に於ては經營自體を顧慮することは勿論ながら、それは實に組合の組織者であり取引の對象たる組合員の利害關係に即し、その生活・經濟の維持發展を企圖しなければならぬと言ふことである。換言すれば、即ち其處には『組合員の爲の經營』と『組合の爲の經營』といふ相矛盾した二つの要素が含まれるのである。

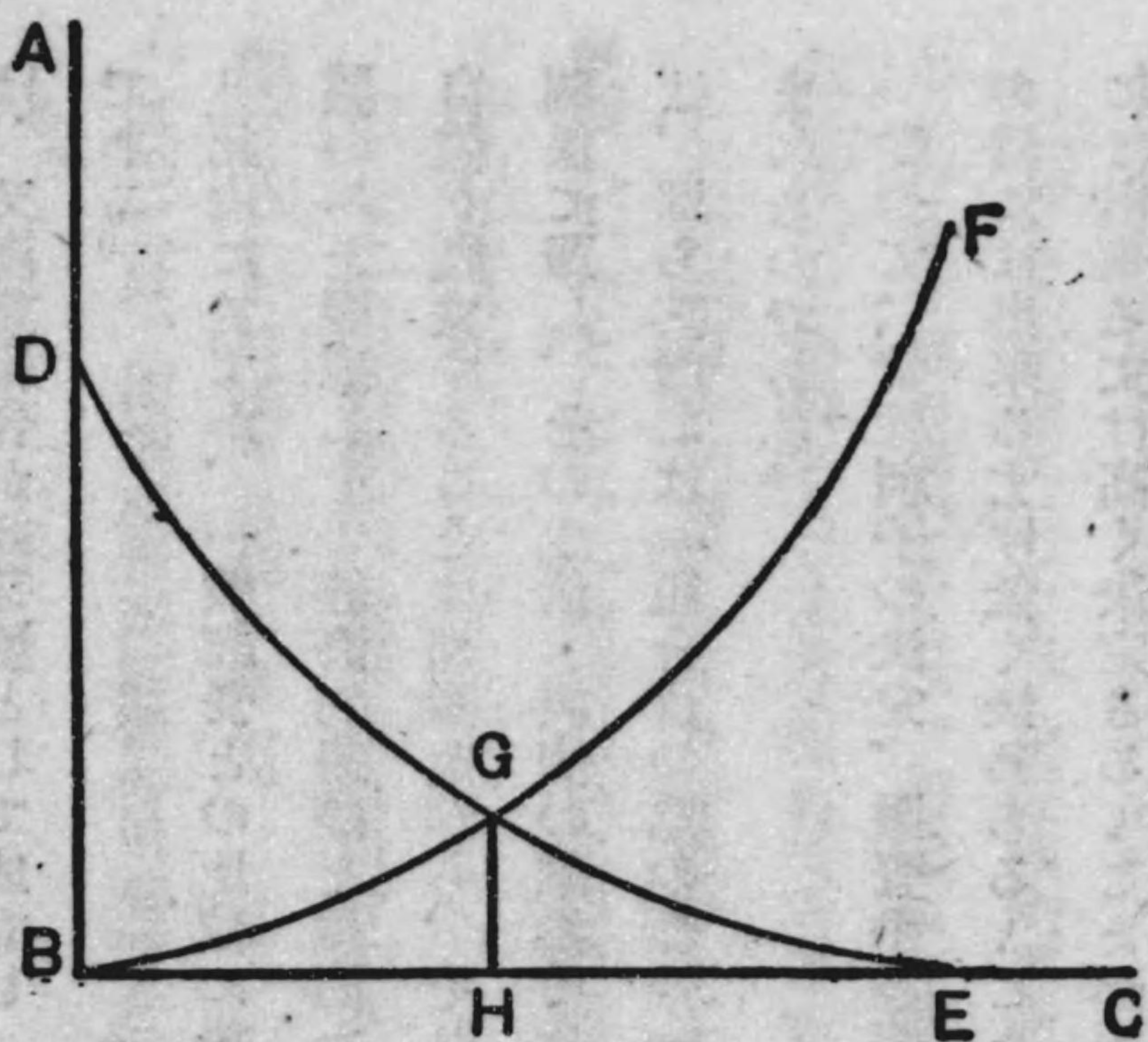
従つて、貸付利子の決定、販賣手数料・購買品價格の決定、利用料の決定等に際して、組合員の爲には出来る丈け低く決めらるゝことが望ましいけれども、組合の經濟的基礎を強固にする爲には出来る丈け高く決定さるゝことが要求される。

貯金利子の決定や、販賣品價格の決定の場合には、その反對のことが言へる。



其の間の調和を如何にとるかと言ふことこそ、産業組合經營の要諦でなければならない。

この関係は、上の如く圖示するこ  
とが出来ると思ふ。



賣却價格の決定に際し

- DE……組合員の爲の價格を表はす
- BF……組合の爲の價格を表はす
- G……調和點
- GH……決定された賣却價格

處で上圖に於て、GH即ち賣却價  
格は原則としては實費でなければな  
らない。蓋し、實費は組合が耐へ得  
る最低價格であつて、従つて又組合  
員もそれ以上の低下は要求するを得  
ない價格であるが故である。

だから、實費經營こそは産業組合  
經營の個性であるといふことが出来  
るのであり、配當に於ける特別配當  
——利用高配當も、割戻しの意味に於て實費經營の反面的表現として理解されねばならない。

但し、具體的には個々の組合の事情や、その地方の經濟的狀勢に應じて、實費よりも高く或は  
低く決定されざるを得ない。例へば組合が設立當初でその基礎が確立せず、併かも競争相手のあ  
る場合には、實費よりも高く市價主義を採用して組合經營の基礎の確立を企圖すると同時に、競  
争による經營力の消耗を避けることが必要であるし、或は又反對に反産運動で商業者が投資し組  
合の發展を阻害せんとするが如き場合には、之に對抗して組合も亦實費を割つても配給する場合  
なしとしないのである。

而して更に、組合經營に於て組合員の爲の經營を考へる場合、單に價格の低きことのみを以て  
足れりとはされない。蓋しそれは、組合員が經濟的獨立者ならば、價格の低きこと——組合員の  
支出をできるだけ少くすることでも以て足りる。

併し、農業者・中小商工業等が組合を組織する所以のものは、それ等が單獨では經濟的獨立性  
が缺如してゐることに基因してゐる。従つて、組合機能の發揮につ當ては、單なる組合員との取  
引に終つてはならない。賣る・買ふ・金融等の經濟行爲——取引を通じて組合員の經濟を指導し  
てその向上發展に努めることを必要とする。



即ち金融を通じての組合員経済の指導、事業を通じての組合員経済の指導は亦、産業組合経営の特徴の一つといはなければならない。

『産業組合は組合員の農業経営、消費生活の設計師たらねばならない』のである。(大庭政世著「農村産業組合経営の実際」)この爲には又、單なる金融、單なる賣却、單なる販賣であつてはならない。金融も購買も販賣も又設備利用も、倉庫業も兼營して、その綜合性に於て機能を組合員に及ぼす所にその眞果の發揮があると思ふ。

こゝに農村産業組合の、四種事業兼營方針の大きな經營的意義がある。

そして又組合員の爲の經營は、時には收支償はずとするも、組合員の必要に應じては敢へてその經營を爲す場合も生ぜざるを得ない。

現在、産業組合に於て經營されつゝある保健共済施設の如き、託兒所の如き、冠婚葬祭施設の如き社會的事業は、正にその顯著なる事例であるといふことが出来る。

其の三は、經營の對象が組合員のみ限定されてゐることから生ずる諸性質である。

一般の經營に於ては、資本に對する最大の利潤獲得の爲には『如何なる層を經營の對象とし、

如何なる事業を經營するや』を研究し、以て經營の對象や經營する所の事業を選択する。併し産業組合經營の對象は組合員に限定さるゝが故に、經營對象の選擇さるゝ餘地は全くなく、従つて經營すべき事業の種類の選定の範圍を非常に限定される。産業組合經營にあつては、一般に於ける經營の如く、最も有利なる經營對象、最も有利なる事業への選擇性が殆んどないのである。

而してこのことは、營利的經營が社會經濟の變遷に依つてその經營する事業が不利になつたか、或は他に有利な事業が生じた場合直ちに轉業し得る可能性が大きいのに對して、産業組合はかゝる有利事業への轉化の許されないことも意味する。蓋し組合事業は組合員の經濟に即して決定されなければならないが故である。

更に、組合經營は經營對象が組合に限定されることからして、事業分量も自ら限定されざるを得ないのであつて、換言すれば、一般の經營が資本さへ許すならば經營規模の擴大が殆んど無限界であるのに對して、産業組合經營にはその規模に自ら限界がある。

従つて又産業組合經營發展の方向は、一般の經營對象を擴大することに依つて分化し専門化して行くのに對して、産業組合は各種事業を兼營化し綜合化して行く傾向にある。それは恰かも、



現在に於て尙山間僻陬の地の商店が、自然的・地理的事情に依つて經營對象が自ら限定さるゝ爲に、凡ゆる商品を取扱ふことに依つて經營を維持してゐるのと何等異なる所がないのであつて、單に一つの事業を經營することのみではよく經營を收入し、經營を維持し發展せしむることは出來ないが故に外ならない。

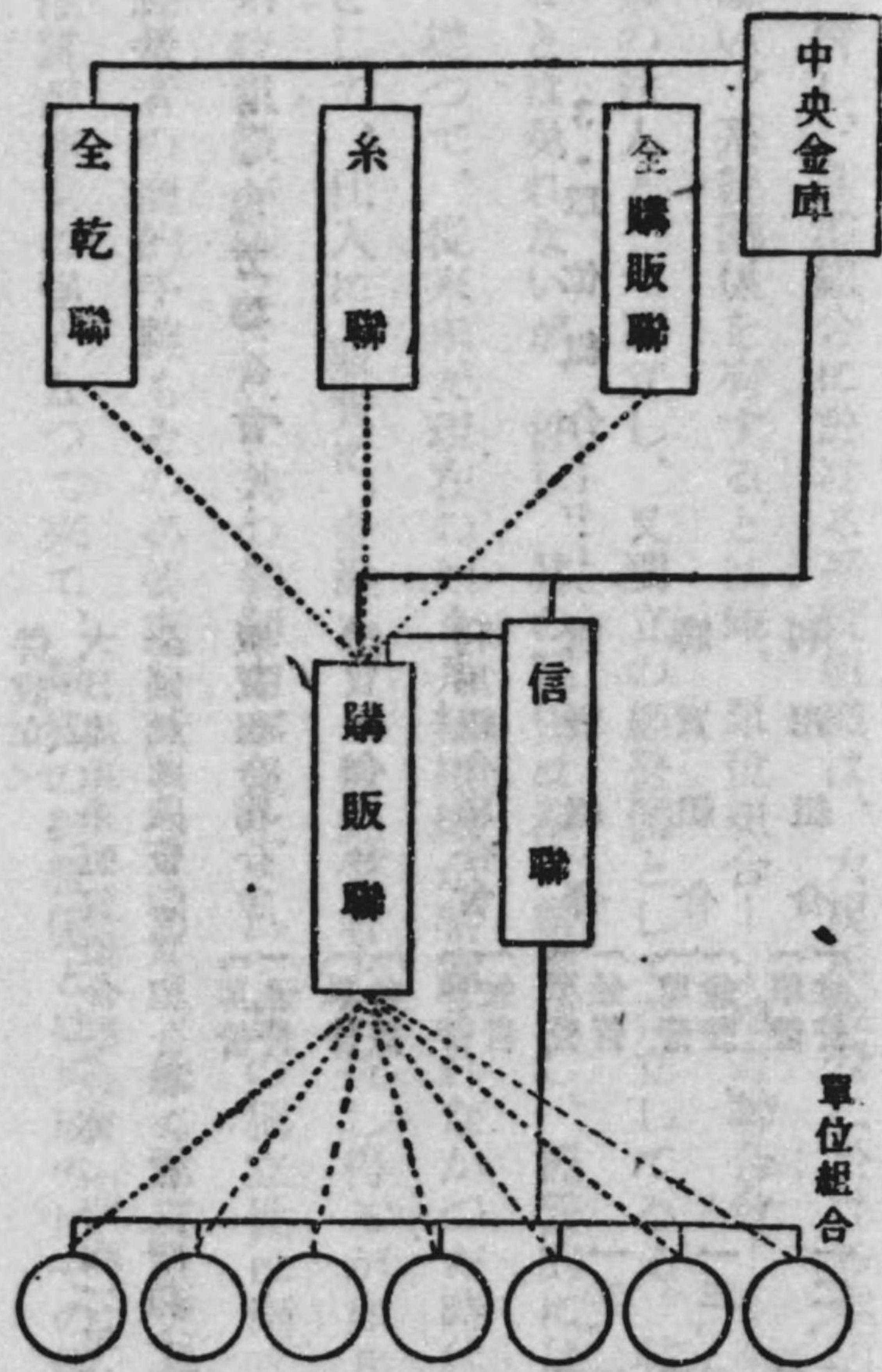
これ等のことを反面より見れば、組合經營は組合員の經濟が向上することによつて始めて強化し得る所の經營であるとも考へられるのである。

農村産業組合の四種事業兼營主義の經營的意義の一つは之である。

産業組合經營の其の四として擧げ得る特徴は、尨大な産業組合系統の一環としての經營であると言ふことである。

X

其處で先づ、我國産業組合系統組織を觀ると次の如くである。



凡例

金融關係——

購買販賣關係.....

〔註〕 (一) 金融系統

1. 全國機關.....産業組合中央金庫(大正十二年創立)

2. 地方聯合會.....信用組合聯合會

〔單營  
兼營〕

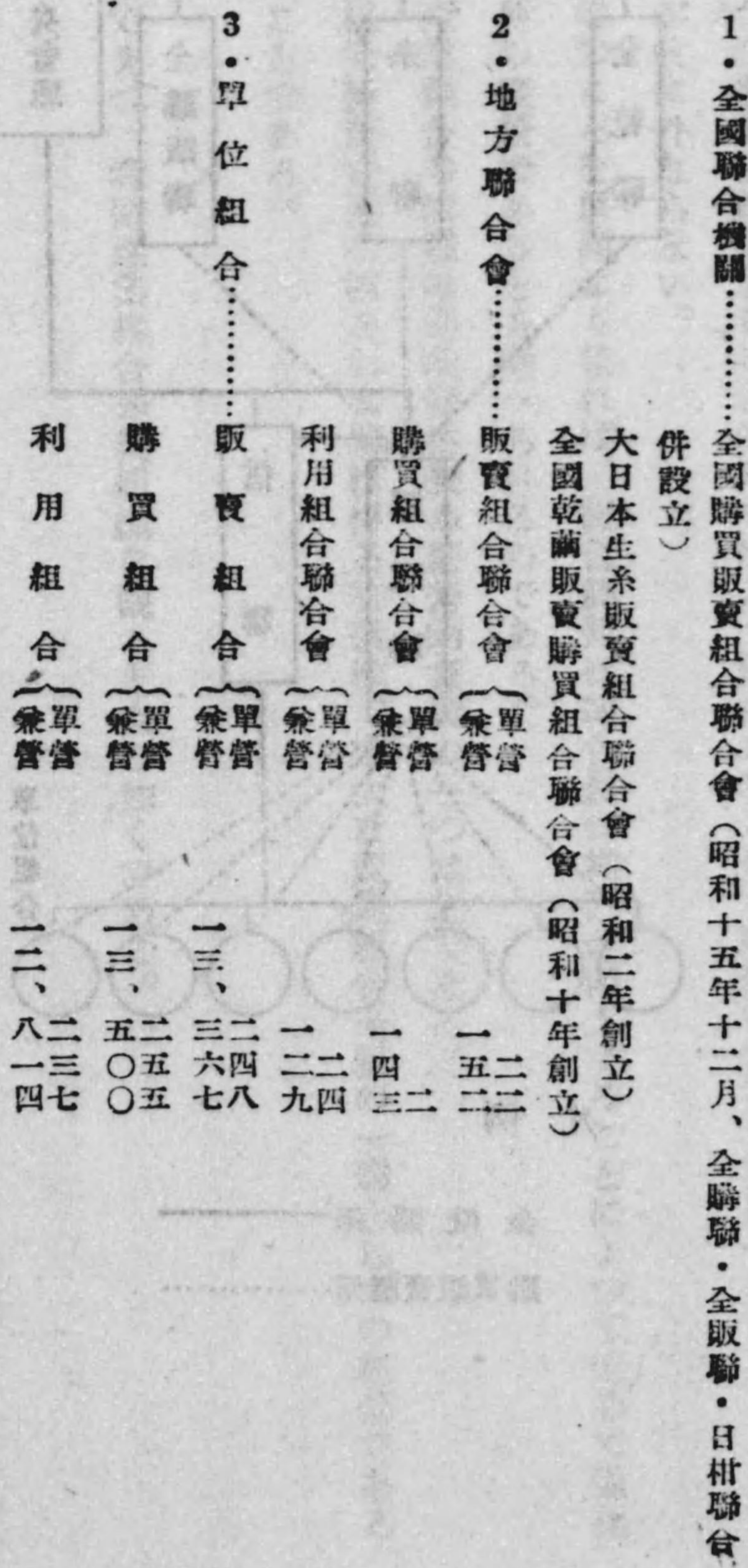
二六一

第二章 産業組合經營の本質



- 3. 單位信用組合……………普通信用組合 (單營) 一三、七〇六  
市街地信用組合 (兼營) 二八二

(二) 購買販賣利用系統



併し、産業組合に於ける系統組織は、大規模經營に於ける本店・支店乃至は出張所の關係ではない。系統關係を有するとは雖、單位組合——地方聯合會——全國聯合機關は夫々法律的にも別個の法人として獨立し、又獨立の經營體として存立してゐる。其の間には自ら經營の競合があることは免れないが、併し、其の關係は漸次緊密化し、經營的には漸次一體化しつつある。

従つて、從來未だ現在の如き系統組織が整備されなかつた時代には、産業組合は單獨の經營體として、仕入に、販賣に、金融に、一般經營者と對抗し得るが如き商的手腕を必要とした。然るに系統組織が確立され、其の統制力が強化されて其の獨立性は漸次減殺されつつあり、従つて又、經營者の商的手腕もその必要度を減じつつある。殊に購買販賣事業では、配給・集荷等の技術的性質が非常に強くなつて來て、單獨の經營體とは可成りにその趣を異にして來つつある。(註)

〔註〕 系統組織が確立され、統制力が強化し、殊にそれが國家政策の擔當者として國家的統制が強く作用するに至るや、聯合會及び單位組合は形式的な獨立性を保つのみになり、實質的には全國機關の支所乃至出張所の性質を帯びるやうになり、その經營は技術性が非常に強くなる。

之に反して各單位組合は完全なる獨立性と經營とを有し、之を單位として地方聯合會、全國聯合機



關を組織する型態が考へられる。現在前者の傾向が非常に強いが、然かも三段階の經營の上に相互に調和のとれ難い所に大きな問題があると思ふ。

産業組合經營の第五の特徴は、組合經營上廣い意味での教育活動が極めて大なる重要性をもつといふことである。

蓋し、産業組合員の理解の上に組織され經營さるゝことを要し、聯合會の強化は一に所屬者の理解と利用にかゝる。又産業組合は、未加入者を組織し擴大すべき任務をもつてゐるが故に外ならないのであつて、其のことは又組合經營の擴大でもあり、強化でもある。

即ち産業組合はその經營に於ては、一般企業の如く經濟活動のみに止まつてはならない。『産業組合運動の主力は産業組合教育に集中せらるべきであり、教育事業の成否は將に組合運動の成否にかゝる』と言はれるのも敢て過言ではないのであつて、彼の産業組合の始祖ロッチデル消費組合の經營原則に於ても、その一として『教育の爲に純利餘金の四分の一を積立てること』を定め、此の基金を以て組合教育の徹底を期したことは餘りにも有名な話である。茲にも、一般經營に比して産業組合經營の鋭き特異性を觀る。

### 第三章 經營の變質

#### 第一節 經營の適應性

わたくしは、經營を一つの有機體と考へる。それは、常に外界の諸變化に適應化し、成長しつゝあるのである。

換言すれば、經營は常に變化しつゝあるのであるが、かゝる經營の變化は、大凡內的條件の變化と外的條件の變化とに分けて考察することができる。

經營ほど微妙なものはない。經營者の相違が經營を一變するのは、我々の常に觀るところである。

私企業が、各種の批判を受けつゝも、その活動が敏活で顧客の心理狀態を巧に把握するのに對し、公企業はその動きは極めて鈍で、如何にもお役所式である。電話一つの掛け合合にもこの區



別をハッキリ印象づけられる。

これ程でなくとも、經營者の更迭によつて經營の性格は相像以上に改變する。——例の一  
經營の發展は、内的には資本の蓄積に外ならない。が、かゝる資本の増加も亦經營の相貌を一變する。

産業組合の事務所が、始め村役場の片隅にあつたものが、獨立して普通家屋を買取つて一本立ちとなり、更にコンクリート建の堂々たる事務所を建築する。

恐らく職員も始めは一、二名に過ぎなかつたものが、數十名を收容するやうになり執務組織も完備する——これは明らかに經營の發展的な變化である——例の二

斯うした例は牧學に違がないが、これ等の變化は内的條件の變化に原因する經營の變質である。ところで、經營はより根本的には其の社會的・經濟的環境を離れては存立し得ない。其處には、經營意思を超越して經營の性格を決定する根本條件を見出すことができる。何よりも先づ、經營は經營の依つて立つ立地的或は時間的な經濟の發展段階に照應する。

産業組合の發展について之をみるも、山間地方又は僻陬の農村では經濟發展の程度は極めて低

い。大部分が自給自足の自然經濟で、貨幣經濟依存の部面は甚だ少ない。封建的遺風も強く、人々の移動は殆んどない。

かゝる地方に於ては、成立の條件をかき、産業組合は殆んど成立してゐない。外部よりの慾望で形式的に組織されたとしても、その運営は覺束ない。僅かに命脈を保つものありとすれば、それは既存の社會關係を基礎とした信用組合である。

然るに一般農村に於ては、之と事情を異にして經濟の發展の段階も一段と高い。

所謂米作農業地帯で、自給經濟と貨幣經濟とは夫々五一%と四九%の割合で、大半が貨幣經濟に依存してゐる。このことは、金融や賣買の頻繁なことを示すに外ならないのであつて、この地方こそが我國産業組合の主要分布地帯である。四種事業兼營組合がその代表的な形態である。

大都市の郊外地方についてこれを觀ると、農家經濟の大部分が貨幣經濟に依存し、自給經濟の部面はほんの僅かしか存しない。金融、賣買等の諸活動は一層頻繁となるが、同時に職業の分化が生じて農業はむしろ後退し、各種の雜多な職業者や俸給生活者や労働者を包擁するに至り、市街地化する。人々の移動も多くなつてくる。



かゝる地方に於ては、各業者間の利害が相反して産業組合の成立は仲々困難となり、産業組合の沙漠地帯となつてゐる。

若し存在するものありとすれば、組合員の經濟と摩擦を生ずるが如き購買・販賣乃至は利用等の事業は漸次脱落して、共通的利害關係をもつ信用組合のみが残つて發展する。

但し、山間僻陬地方の信用組合がライフアイゼン式的色彩が極めて濃厚なるに對し、この地方の信用組合はシュルチェ式的傾向が非常によい。

かゝる傾向は一つの組合の發展過程でもあるのであつて、例へば東京地方の産業組合が設立當時には信用單營であつたものが、時代と共に購買・販賣・利用事業等を兼營するに至つたが、更にその地方が市街地化するやうになつて漸次、購買・販賣・利用等の諸事業を廢止し信用單營組合として發展してゐるが如きはそれである。

これは、外的條件の變化に伴ふ經營の變質の典型的な例であるが、經營は又物價の變動や金利の高低に對しても直ちに變化をもたらず。

例へば、擴大過程に於ける會社經營の資本構成が、金利が低下すれば借入資本が増加し、反對

に金利が騰貴すれば資本金の拂込等の方法による自己資本の増大が爲さるゝ傾向にあるが如きはそれである。

今や、經營の地盤とも謂ふべき我國民經濟の機構は高度化し、自由主義經濟から統制經濟——計畫經濟へと質的な轉化を爲しつゝあるが、之がため個々の經營も亦、必然的に質的な變化をもたらさざるを得ない。之はまことに見易き道理であるが、然らば、如何なる質的な轉化を爲しつゝありや、以下この點について述べてみたいと思ふ。

## 第二節 經營の新性格

第一 私益追及を主眼とした經營から、公益的機能發揮を主眼とした經營へ——

一 最近『公益優先の經營』といふことが強く謂はれてゐるが、その具體的な内容は、經營の私企業的な性格から公企業的な性格への轉化を意味するものと思ふ。

思ふに、戰時下に於ける經營は如何なる事業を經營してもよいと謂ふことではない。

經營として存在するのは、其の經營する事業が公益的機能を發揮する場合に限られる。



といふのは、平時——自由主義經濟下に於ける經營は、人間の自由に放任された慾望と營利性との二つの條件が充足される限りは、如何なる事業經營と雖も成立し、其の存在を許されて來たのである。

従つて、營利性が充足される限りは、人の獵奇心をそゝるが如きアブノーマルな慾望充足のための經營が成立し、又場合に依つては潜在的な人のアブノーマルな慾望を引出すが如き反社會性をもつた經營もなしとはしなかつた。

乍然、戰爭は民族發展の關所である、是が非でも勝たねばならない。ところで現在の戰爭は、總力戰といふ文字が示す通り、單なる武力戰のみではない。經濟戰や思想戰も、武力戰或は武力戰以上の重要な役割を果さざるを得ないのが現在の戰爭である。従つて、戰時經濟となるや、戰爭遂行のために、その目的に向つて國民經濟は最高度の能力を發揮する必要がある。このため平時に存在してゐた凡ゆる事業經營が存在を許されるといふわけにはゆかない。

戰爭といふ國家最高の目的を達成するために、直接であれ間接であれ、國家の必要とする事業の經營はその存在を許されるが、然らざるもの、例へば不要乃至不急の事業は整理され、それに

使用されてゐた資材・資金・人材は國家的に必要なものとして存在を許された事業經營へと廻され、その經營の經濟力の最高度の發揮に拍車をかけその推進が企圖されざるを得ない。

こゝに現實的には、我國産業の輕工業的構成から、軍需工業を中心とした重工業的構成への轉化が急速に進展したことは今更喋々を要しない。

換言すれば、經營體として存在するのは、その經營する事業が公益的機能を發揮する場合に限られるのである。

其の具體的な動きは如何と言へば、第一は不要乃至不急事業の整理である。

物の部面に於ては物動計畫が樹立されて、全體的に資材の使用について

1. 軍需 2. 軍需以外の官需 3. 生産力擴充の爲の需要

4. 大陸建設の爲の需要 5. 純粹の民需

といふ五つの基準を設けて、國家的に必要度の低い部面程その使用を制約し、

資金については、臨時資金調整法や銀行等資金運用令が發布されて、現有する各種の事業を軍需との關係、國際收支との關係、現在の生産能力其の他の事情を考へ、固定資金運轉資金の兩部



面に互り、

六六

甲、軍需に直接關係ある産業及び之と密接なる關係にある基礎産業にして現在事業設備不足し、又は時局の關係と需要激増しその結果事業設備の不足を來すべしと豫想せられ従つて事業設備の新設、擴張又は改良を必要とするもの

乙、甲及丙に屬せざる産業又は事業にして、場合により事業設備の新設、擴張又は改良を爲す必要あるもの

丙、生産力過剰なる産業、奢侈品其他當面國家全般の見地より見て必要の度薄き物品に關する産業は勿論、此際として差控ふるも已むを得ざる事業にして差當り事業設備の新設、擴張又は改良をなすも適當ならずと認むるもの

の三種に大別し、更に各事業の性質に應じ甲を(イ)(ロ)の二段階、乙を(イ)(ロ)(ハ)の三段階に區別し、資金使用の基準とする。而して、資金の使用には國家の許可を要するものとし、此の基準に依つて、國家的見地から國家の必要度に應じ資金の使用を制限してゐる。

人材に關しては、國民徵庸令・従業者移動防止令・青少年傭入制限令等に依り、不要乃至不急

事業への人材の移動をつよく防止してゐる。

例へば、青少年傭入制限令に於ては軍需産業・輸出産業等の如き現下の國家の狀勢からみて喫緊重要な産業は除き、一般事業は昭和十四年末現在雇傭者數の七〇%を缺けた場合の外は雇傭することを認めないとしてゐるが如きはそれである。

かくて、事業乃至經營の構成要素である資材・資金・人材の統制を通じて、間接的に不要乃至不急事業の整理が企圖せられつゝあるが、更に昭和十五年七月七日、支那事變勃發の當日を期して公布された奢侈品製造販賣禁止令によつて、直接的に不急乃至不要事業の整理が斷行された。

奢侈品製造販賣禁止令は、この外購買力の抑制——剩餘購買力に依る貯蓄の増加、國債の消化、價格の維持、國民生活の刷新等の意味もあるが、何といつても重要なものは資材・動力・勞力・燃料等が奢侈品製造に充當さるゝのを抑制することにある。

かくして經營は公益的機能の發揮が要求され、それがなされるもののみが存在を許さるゝのであるが、併しかゝる公益的機能の發揮が、從來の如く私益追及の手段としてなされたのでは、畫龍點睛を缺くの譏りを免れない。その經營せらるゝ事業が、國家の要求に即應するのみでなく經



營の仕方それ自體が文字通り公益的でなければならぬ。

經營の仕方の公益化——これが公益優先の經營確立の第二の具體的な内容である。

この爲に考へられることは、經營者に對する公益優先の精神の普及徹底であるが、併し精神のみではそれは具體化し得ない。

その具體的方法の一つは、各個々の經營に全體性を附與することである。

換言すれば、無組織状態にある國民經濟を綜合的に組織化して各經濟部門に有機的連關をもたしめ、これを基礎として綜合計畫經濟を實行すること、各個々の經營體の觀點からすれば、かゝる組織化の過程を通じて全體の國民經濟との關連をもち、全體經濟計畫への参加と全體經濟の構成部分として職能的分擔をなすこととなる。

經濟新體制確立要綱は、この組織化の骨子を示すものに外ならない。

いまその要點に掲げると——

國民經濟の構成分子である企業を規定して、一面に於て『企業は民營を本位とし國營及國策會社に依る經營は特別の必要ある場合に限り』となし、同時に他面に於て『適正なる利潤を認め特

に國家生産の増強に寄與したるものに對してはその利潤の増加を認むるが、國民經濟の秩序保持に障害ある投機的利潤及び獨占利潤の發生は極力防止する』として利潤追及の手段に非ることを示し、更に明らかではないが、企業擔當者に對してその公共的性格を示してゐる。

『公益優先職分奉公の趣旨によつて國民經濟を指導する』といひ、『企業擔當者の創意と責任において自主的經營に任せしむる』といひ、更に『營業者が推薦し政府の認可するところの指導者によつて經濟統制團體を運営せしめる』こととしてゐるが如きはそれであると思ふ。

ところで、かゝる企業はそのまま放置するのではない。

既に第一章で述べたやうに、重要産業部門については、企業及び組合を單位とし同一業種に屬する業者又は同一物資に關する業者を網羅する業種別又は物資別經濟團體を、其の他の産業は、必要に應じ業種別又は地域別系統團體に組織せしめ次の如き職能を附與せんとしてゐる。

(1) 政府の協力機關として、重要政策の立案に對し政府に協力すると共に、實施計畫の立案及びその計畫實行の責に任じ且つ必要ある場合に於ては政府に意見を具申せしめる

(2) 前項の計畫實行につき下部經濟團體及び所屬企業の指導に任ずる



(3) 必要に應じ生産・配給等經營の實績調査をなすと共に、生産品の品質規格の検査の衝に當り、下部經濟團體を監督する

(4) 共同計算その他方法に依り、犠牲事業等に對し共助の實を擧げ、産業の發展を期せしめる。

その次ぎは、利潤統制をなして企業の飽くことなき利潤追及の制約をなし、適正利潤を保持せしむことである。

このことは、前記の如く經濟新體制確立要綱中に『適正なる利潤を認め、特に國家生産の増強に寄與したるものに對してはその利潤の増加を認むるが、國民經濟の秩序保持に障害ある投機的利潤及び獨占利潤の發生を極力防止する』旨を強調してゐることによつても明らかであるが、具體的には、國家總動員法に基き、新たに會社經理統制令を發布し大體會社の利益配當は一割迄を原則たらしめた。

而してこの會社經理統制令では新たに自己資本の觀念を認めて、自己資本即ち拂込資本金と積立金との合計額に對し年百分の八に相當する金額を越える利益配當をなす場合(例へば、拂込資本

金の四分の一の積立金がある場合には利益配當率は一割を越える)には許可を受くることとした。

従つて、自己資本に對して年八分以内にとゞまつてゐる利益配當が一割を超える場合には増配はできないが引下げを要せず、この反對に一割以上の利益配當をしてゐて、この金額が自己資本の百分の八を超えるときには、百分の八まで引き下げられることとなるわけである。

かくして、資本の絶對的支配より經營を解放せんとする傾向にある。

ともあれ、かくて自由主義經濟の下に於ける經濟行爲の私的性質と社會的性質との結びつきの仕方は、國民經濟を構成する各個人乃至は各經營體のマネー・メイキングてふ私益的行爲の綜合過程の中に自然法則的に果され、經營の社會性は私益的行爲の裏に隠されてゐたのに對し、かゝる國民經濟の組織化された體制の下にあつて經營の社會性はそのまま現はれ、其の私的性質は社會的公共的職能を分擔してゐる個別者として現れて來るのである。

かくして、凡ゆる事業經營が公企業的性格をつよく帯びるに至ると考へる。

二 乍然、たゞ公企業と異なる最も重要な點は、上記のやうな公益的乃至は國策的機能の發揮が國家乃至は公共團體の負擔に於て收支を度外視して遂行されるのではなく、私的經營體として私



經濟の負擔に於て遂行されるところにある。

此の點は極めて重要な點で、こゝに幾多の問題が生ずる餘地があると共に、この國策的機能の發揮——これは至上命令であるが、これと私經濟との調和を如何にとるべきやといふことが、今後の經營の最も重要な中心問題となつて來らざるを得ない。

結論からすれば、營利經營に代る實費的經營が確立されることになるかと考へる。

蓋し、私經濟的經營を原則とし、しかも一面に於て利潤の發生を抑制し、他面國家的に必要な事業としてこれを存続せしむるためには、必ずや收支相償ひその事業が再生産せられることの可能な條件におくことが必要であるからである。

このためには、その必然的な結果として、實費經營たらざるを得ないのである。

處で、場合によつては收支相償はざる事業と雖も、國家的乃至は社會的な立場からその事業を存続せしむることの必要に迫られてゐるものがないとしない。

例へば、現在公定價格乃至協定價格制度が採用されてゐるが、インフレ防止その他戰時統制經濟の運行上の理由から、たとひ採算がとれないやうな状態にあつても、物の種類によつてはその

價格を据置かざるを得ない場合がある。

現在、我國に於ける硫安製造の如きはそのよき例で、硫安價格は十貫匁で手取り——製造業者三圓七三錢、中樞機關三圓八〇錢、指定商人三圓八〇錢、縣產業組合聯合會（縣聯）及卸賣商三圓八四錢、小賣商三圓九四錢——で、食糧生産の確保のため數年來据置になつてゐる。併し、それでは製造業者は收支償はざること著しいものがあるとするれば、かゝる事業經營に對しては、政策として損失補償制度が採用されることになる。

前記の硫安製造業者に對しては、年額五千萬圓の損失補償金が交附されてゐるのは、即ちそれである。

かくて、一部には損失經營が現出することゝなると思ふ。

更に、國策的機能の發揮を強化する爲に、經營の國家管理の高度化が進行する。

その一つは、國策會社の出現である。現在農林省關係の國策會社のものだけでも二十六あるが、之等は産業組合系統と商業系統との事業調整的意味もあるが、それ以上に、之等事業に對する國家管理の強化の意圖が含まれてゐると思ふ。



試みに、農林省關係國策會社のみを調べてみても、次の如き多くのものが存在する。

一、特別法に基くもの

日本米穀株式會社（米穀配給統制法）

日本輸出農産物株式會社（日本輸出農産物株式會社法）

日本肥料株式會社（日本肥料株式會社法）

飼料配給株式會社（飼料配給株式會社法）

有機肥料配給株式會社（臨時肥料配給統制法）

二、農林省令（昭和十二年法律第九十二號に基くもの）に依るもの

全國酒精原料株式會社 水産皮革統制株式會社

日本マニラ麻網株式會社 日本マニラ麻網株式會社

日本綿漁網製造株式會社 農機具配給株式會社

日本農機ゴム統制株式會社 農藥共販株式會社

日本撚絲製造販賣株式會社 日本原麻株式會社

日本農産罐詰共販株式會社 日本薬工品配給株式會社

日本澱粉株式會社 全國製粉製造株式會社

日本大豆統制株式會社

三、農林商工省令（昭和十二年法律第九十二號に基くもの）に依るもの

日本副蠶糸統制株式會社

四、政府の懲憑に基くもの

日本海産物販賣株式會社 水産罐詰販賣株式會社

日本油肥販賣株式會社 日本寒天統制株式會社

日本眞珠販賣株式會社

〔備考〕 重要ならざる會社に付ては省略せり

その二は、經營に對する國家干渉の強化である。軍需關係事業の會社に官吏が駐在し指導してゐるのはそれであるが、それ以外にも各種の事例がある。

昭和十五年の始め、三井コンチエルンに於ては三井名名及び三井物産の合併をなしたが、その



際政府は之に對して、政府は評價益の計上は一切これを認めないこと、合併後現在の高率配當に對しては十分考慮を拂ふこと、並に今後事業經營の主力は國策的事業に集中することの三點について特に誓約をもとめるところがあり、三井合名の今後の事業經營の内容に關し政府統制權の制肘が加はることになつた。これは、些も他の容喙を許さなかつた三井財閥三百年の歴史に於て、まことに劃期的な事實であるといふが、それは經營に對する國家管理の高度化に外ならない。

## 第二 收益の不確定の經營から收益の確定せる經營へ

統制經濟の進展と共に、經營に於ける收益の確定の諸條件が醸成される。

自由主義經濟の下に於ける經營は、收益の不確定の經營であつたことは敢て説明を要しない。例へば商業の如きは、仕入技術や販賣技術の優劣等商的手腕の如何によつて、同額の資本をもつ同種の事業經營に於ても、收益は自ら相違を生ぜざるを得ない。これは敢て商業のみならず、各種の生産や金融部面やその他凡ゆる事業の經營はすべて然りといふことができる。

然るに統制經濟の進展に伴ひ、收益を確定すべき三つの條件が発生する。

其の一つは、凡ゆる物の價格が従來は自由競争と營利心との作用によつて自由に變動してゐた

ものが、政策價格——公定乃至は協定價格制度の採用によつて物の價格が固定化し來つたことである。

其の二は、顧客の特定化である。

自由主義經濟の下にあつては、貨幣の保持者——購買力を有するものは如何なるものと雖も顧客とすることができ、經營者はできる丈多くの顧客吸収に努力した。經營の成否は販賣にあるとすら謂はれてゐたのであるが、統制經濟機構が強化されてくるや、經營に對し顧客は特定化——專屬化してくる。

英國に於ては、一定の地區を設け、その地區内の商店に氏名及び家族名を登録し、それによつて生活必需品は切符制によつて配給をうけてゐるといふが、我國に於ても切符制の採用せられてゐる物資については、一定の商店以外より配給を受くることはできない。

これは商店の立場からすれば、顧客の特定化といふことに外ならないのであるが、戦時體制の強化と共にこの傾向は一層助長せらるゝものと考へられる。

其の三は、取扱分量の一定化てふ傾向である。



自由主義經濟の下にあつては、如何なる物資と雖も購入者はその自由意思に基いて、量には何等の制限なく購入し得たのであるが、統制の強化は各人の消費生活に對し規正をなし、生活必需品の消費に關して制約するに至る。

例へば、砂糖消費量は六大都市に於ては一人當り一ヶ月〇・六斤、團體生活者は〇・三五斤としてゐるし、マッチは一人一日約五本とし、家族五人以下は七百本（並型一包）、五―九人は千五百本（徳用小箱一箱）、十人以上は二千三百本（徳用大箱一箱）としてゐる。

其他、木炭にしても米にしても、肥料にしても、飼料にしても、夫々の地方に於て、その一人當り或は一反別當りの使用量を定めてゐるのはそれである。

かくして、價格の固定化、顧客の特定化、取扱分量の一定化は、自ら經營の収益は確定せざるを得ない。

ところで、汎く經營に於て収益の確定したる經營と言へば、豫算團體の經營に外ならない。

蓋し、豫算團體は、それが會費團體にしる、財團法人にしる、一ケ年の収益は前者は團體構成單位當りの負擔金額と構成單位數に依り、後者は基本金額と利率とにより年初に於て確定するこ

とを得るのである。現下に於ける一般の經營は、恰もかくの如き團體の經營性格を多分に帯びてくると思ふ。

而して、そのために平時に比して収益の低下をみるものもなしと思ふが、この低下したる収益に於て經營の維持困難なるものは二つの傾向を辿る。

一は經營規模の擴大であり、他の一は各事業の総合的經營への途である。思ふに前者は、經營對象——顧客を増大することによつて、後者は各種事業よりの収入を總合することによつて、収益の絶對額を多からしめんとするにある。

### 第三節 經營の新たなる仕方

上記の如く、經營が變質しその性格が一變するであらうとすれば、經營の仕方もその性格に照應して新になる方法が確立されなければならぬ。

第一の問題は、公益的機能の發揮と私經濟との調和を如何にすべきやといふことである。ところで、經營に於ける最も重要な問題の一つは、經營財務の安定性といふこと、より詳言す



れば、合理的なる資本構成・財産構成及び、資本構成と財産構成との均衡といふことである。そこで、その原則は、蛇足の嫌はあるが一應こゝに述べて置きたいと思ふ。

### 一 資本構成

1・資本とは經濟學上『剩餘價值を生む所の價值である』と定義せられ、或は亦『購買力がその價值増殖の下に置かれた場合之を資本と云ふ』と概念せられてゐる。資本の方式は既に見た如く

$$G-W \left\langle \begin{matrix} P^m \\ A \end{matrix} \dots P \dots W-G' \right.$$

であるが、此の場合 $W$ は實は $M^+$ であり、 $G'$ は $G^+$ であつて、 $(A-M)$ は最初に投下された價值へ添加された價值である。之れ言ふ迄もなく剩餘價值である。従つて、此處で知り得ることは、總べての貨幣、總べての物が必ずしも資本でなく、只それが上記の如き一定の循環運動を爲すとき始めて資本となるのである。

而して $P^m$ 工場・機械・原料等の生産手段の價值は其の儘増減せず、生産品に移轉せられるか

ら『不變資本』と呼ばれ、 $A$ —勞働力に轉化されたる資本は生産行程内に於てその價值を變化し、自己の等價を再生産する上に向一つの超過たる剩餘價值を生産する。此の資本部分は絶えず不變量から可變量へ變化して行く。そこで之を不變資本に對して可變資本と呼ばれてゐる。

資本は又、一生産期間内に全部の價值が生産品に移轉されるか、一部づつ徐々に數生産期間に互つて移轉されるかにより、『流動資本』と『固定資本』とに區別される。原料・勞銀の如きは流動資本であり、機械・建物の如きは固定資本である。

而して又、上記の如く生産行程を通過する資本、換言すれば製糸業・化學工業・金屬工業等産業に投下された資本は産業資本と呼ばれ、分業の結果として生じたる商業に投下された資本を商業資本と呼ぶ。

2・處で經營學的には、資本は財産の單なる價值の量的大いさとして見た概念である。それは貸借對照表の借方に示され、財産が土地・工場・原料・生産品・貨幣等具體的のもの、變化する所のものであるに對して、抽象的のもの殘留する所のもの、といふことが出来る。(中西實業著『經營經濟學』三五六一七)



而して、經營の觀點からして資本の最も重要な分類は、それが經營の所有者自らの據出にか  
かるや否やに依つて區別せらるゝところの分類であつて、自己資本と借入資本との分類は即ち之  
である。

(1) 自己資本 自己資本は又固有資本とも言ふ。經營所有者の所有に屬する資本であつて、こ  
の中には經營の所有者自らの據出にかゝる元入資本と、經營の結果として増成せられた所の補  
充資本とが含まれる。

元入資本は、會社の資本金、産業組合の出資金等が之である。

補充資本の第一は準備金・諸積立金であり、第二は未處分の利益金であつて、前期よりの繰  
越金、當該期間中に發生したる當期利益金等が之に屬する。

(2) 借入資本 借入資本は又他人資本・外來資本とも稱せられる。經營の所有者外より調達せ  
られた資本であつて、所謂經營の債務である。

借入資本は、必ず償還を要する資本であるが故に、其の償還期限の長短に依つて長期借入資  
本・短期借入資本の二つに分つことが出来る。

然してこゝに留意せらるべきは、借入資本は必ずしも通俗的意味に於ける借入金のみを意味す  
るものではないといふことである。例へば、單に仕入先が掛賣を許したことに依つて、其の仕入先  
は經營にとつては借入資本の據出者となる。普通一般の農業經營に於て、米穀商や肥料商は借入  
資本の據出者になつて居り、資金不足の組合に於てはその多くは商業者、最近では上級機關が借  
入資本の據出者となつてゐる場合が少くない。此の資本の特徴は、自己資本が使用期限がなく且  
つ使用料——利子の支拂を要せざるに反し、必ず償還期限を有してその使用期間が限定せられ、  
且つその使用料として利子の支拂ひを要することにある。

今、産業組合資本（主として農村産業組合）の分類を示すと次の如くである。

(1) 自己資本	元入資本……………出資金
	補充資本……………準備金、諸積立金、繰越金、未處分剩餘金
	借入金
	長期借入金……………年賦償還借入金……………長期借入資本
	短期借入金……………定期借入金、當座借越……………
(2) 借入資本	貯金……………





3・由來、經營の安定性から言へば、經營は償還を要せざる資本即ち自己資本のみを以てするところが最も望ましいことであるが、併し經營は、その規模を大にすることに依つて各種の有利なる條件が得られて、其の發展を期することが出来る。此の爲には、自己資本のみならず借入資本をも經營に参加せしめて經營を擴大せざるを得なくなる。殊に競争に耐へる爲には然りといふことが出来よう。

其處で經營に於ては、資本の構成如何といふことが極めて重要な問題になつて来る。何故なら、例へば自己資本と借入資本との割合に於て、若し借入資本が大なれば其の利子の支拂多く支出額に大なる影響を及ぼし、收支の上に至大の關係をもつのみならず、之に依つて遂には經營の

實權は借入資本の融資者に移り、その經營の獨立性を失ふ場合もなしとしないからである。

普通自己資本が小にして借入資本の大なる程資本の緊張性大なりと言はれてゐるが、かゝる資本の緊張性は大體經營せらるべき事業に依つて決定せられ、一般金利その他の經營狀況によつても支配せられる。例へば今次に於ける貯蓄奨励による貯金増加に依り借入資本の増大するが如き、或は又低金利時代に於ける經營規模の擴大の際は、株式拂込の増加或は新株の増加によるよりも、社債或は借入金によるを有利とするであらうから、此の場合は借入資本の増大を見るといふことになる。

資本の緊張性は、自己資本に對する借入資本の率( $\frac{\text{借入資本}}{\text{自己資本}}$ )を以て示され、之を資本負債比率と言ふ。

## 二 財産構成

1・財産とは、經營に備へ付けられた諸財貨、諸種の權利其のものである。資本の現實の運動を其の機能形態から見た概念であつて、それ故に亦、財産は資本が抽象的のもの殘留する所のもの



なるに對して、具體的のもの常に變化する所のものであることは、前述した如くである。財産は之を次の如く分類する。

(1) 固定財産 固定財産は設備財産或は使用財産とも稱し、一經營財務の内部に固定し比較的長期に亙つて使用され得る財産である。資本的に觀れば、一生産期間内にその價值が一部宛徐々に數生産期間に亙つて移轉されるものであつて、例へば經營自體の使用に供せられる所の土地・建物・機械器具・什器等が之に屬する。

それ自體には収益力は認められないが、營業財産(後述)の廻轉を速かならしめる作用をもつ。収益力がないといふことからして又名、不生産財産とも呼ばれてゐるが、此の財産の中には、土地の如く使用によつても價值を減せず却つて價值を増加するものすらあるが、その多くは使用するに従つて其の價值を減少する。従つて、かゝる財産については、必ず減價銷却が行はなければならない。

而して、此の減價銷却は既に發生せる價值の減少を帳簿上の價值額より抹消するものであるから、剩餘金の多少に依つて其の率を加減すべきでないことは言を俟つ迄もない。

(2) 運用財産 運用財産は又經營財産とも呼ぶ。其の一回の使用に依つて形態を變ずる所の財産であつて、之を更に營業財産(取引財産ともいふ)と流動財産(支拂用具ともいふ)とに分類する。

(イ)營業財産は、經營がその本來の目的を達する爲に運用せらるゝ所の財産であつて、固定財産が全然収益力がないのに對して、最も大なる収益力を有する財産である。商業に於ける商品、購買組合に於ける購買品、販賣組合に於ける販賣品、銀行・信用組合等に於ける貸付金は之に當る。

(ロ)流動財産とは、現金・預金又は必要に應じては何時でも容易に現金に替へ得る所の財産を指す。産業組合では餘裕金が即ち之である。その特徴とする所は、營業財産とは常に反對の方向に動くことであり、収益力は營業財産程認められないけれども經營財務に弾力性を附與するの作用を有つ。

而して固定財産と運用財産との區別に際し注意せらるべきは、此の區別は財貨の性質に基くものでなくして、經營がその財貨に對して定める目的によるものであるといふことである。従つて



土地は、工場經營にあつては固定財産に屬するが、土地會社の土地は、同じく土地であつても、その事務所の敷地以外は營業財産に屬するのである。

財産は上記の外、豫備財産及保證財産がある。豫備財産とは現實に使用されないが、將來經營擴張等の爲に豫備せる財産を言ふのであつて、此の種の財産は現金・預金・有價證券等の如き流動的の財産となつてゐることもあれば、又工場擴張の準備等の場合には土地となつてゐることもある。保證財産は借入金の擔保として差入れられた商品・有價證券等である。併し此處では、之等の財産について述ぶることは省略し度い。

今、産業組合に於ける財産を分類し、具體的に之を擧げて見ると次の如くである。

(1) 固定財産

- 現物的財産……
  - 土地……敷地、其の他
  - 建物……事務所、店舗、倉庫、工場、病院
  - 機械器具……収摺機、肥料粉碎機、肥料配合機、脱穀機、飼料配合機、拉麥機、製糶機、精米機、製粉機、醬油釀造機、乾蘆裝置、製糸機械、製茶機、製酪機、罐詰機、製材機、紡織機、醫療機具、發動機
- 權利的財産……上級機關出資金

(2) 運用財産

- 營業財産……
  - 現物的財産……購買品、販賣品
  - 權利的財産……貸付金、手形割引、賣掛金、假渡金
- 流動財産……預金、有價證券、現金
- 未決算財産……
  - 内部的未收金……拂込未済出資金、未收利息
  - 外部的未收金……販賣未收金

2・上述の如く、財産はその性質に依つて種々に之を分ち得るが、之等財産の相互關係並に各種財産の割合の適否は經營上極めて重大な關係を有する。經營に於ける財産の構成状態を財産の緊張性と名付け、經營上各種財産の配合の割合が經營の目的に最もよく適應するときは緊張性大なりと言ひ、然らざるときは緊張性小なりと言つてゐる。

財産の緊張性は經營の成果に大なる影響を與へ、その適正なると否とは直ちに經營の成否を決するものと言つて差支へない。若し其の當を得ない場合には經營の成果を擧ぐることが出來ず、營利事業にあつては大なる利潤を期待することは不可能である。



工場經營に於て、固定財産が過大に失して、その全能力を發揮する丈けの原料を有せず、或は原料の買入れ、職工賃銀の支拂、其の他必要な準備金を有せざる場合の如き、或は其の反對に運用財産は大なるもそれに相應する丈けの固定財産が設備せられざる場合の如きは、何れも財産の緊張性は小であつて、かゝる經營の成果の小なるは蓋し當然である。  
今商業經營に就いて之を觀るに

〔第一例〕		〔第二例〕		〔第三例〕		〔第四例〕	
現金のみ	計	現金	計	現金	計	現金	計
	一〇〇	五	一〇〇	四	一〇〇	三	一〇〇
		預金	預金	預金	預金	預金	預金
		九五	五〇	五〇	七四	五	七四
		商品	商品	商品	商品	商品	商品
			四〇	四〇	三	三	三
		諸設備	諸設備	諸設備	諸設備	諸設備	諸設備
			六	六	九	六	六
		受取手形	受取手形	受取手形	受取手形	受取手形	受取手形
					九	九	九
		掛賣金	掛賣金	掛賣金	掛賣金	掛賣金	掛賣金
					六	六	六
		計	計	計	計	計	計
			一〇〇	一〇〇	一〇〇	一〇〇	一〇〇

右の場合に於て

第一例は緊張性は零である。

第二例は、經營本來の目的には合致しないが、銀行に預け入れするときは利子を生ずるが故に、緊張性は僅少ながら存する。

第三例は、財産の四六%が經營本來の目的たる商品に用ひられてゐる故に、緊張性は稍々大である。

第四例は、殆んど全部の財産が經營本來の目的に使用されてゐるが故に、緊張性は更に大である。

産業組合經營に於ては、農業倉庫其の他の諸設備に對して助成金のある場合少しとしないが、此の場合に於て兎もすれば陥り入り易き弊害は、固定財産が過大に失し必要以上の倉庫や設備を爲し、却て運用財産が減じて經營の不振に陥る場合なしとしないことである。

蓋し、固定財産の過大は經營にとつて、下記の如き二重の悪影響を齎らす故である。

その第一は、運用財産の減少によつて經營の弾力性を失ふことであり、第二は減價銷却を必要とするが故に支出の増大を齎らすことである。

### 三 資本構成と財産構成との均衡



更に財産の構成に就いては、資本の構成との關係を十分考慮し、之れが均衡を得ることが必要である。

思ふに資本と財産との關係は、楕の兩面、同一物の二表現なるが故に、次の式が成立する。

$$\begin{array}{c} \text{總 財 産} = \text{總 資 本} \\ \text{固 定 財 産} \quad \text{運 用 財 産} \quad \text{自 己 資 本} \\ \left. \begin{array}{l} \text{流 動 財 産} \\ \text{業 務 財 産} \end{array} \right\} \quad \left. \begin{array}{l} \text{長 期 負 債} \\ \text{短 期 負 債} \end{array} \right\} \quad \text{他 人 資 本} \end{array}$$

其處で、兩者の均衡状態であるが、之は各種資本の性質、その構成に應じた財産の構成が爲されてゐるや否や、換言すれば、財産の性質や事業の種類に應じた資本の調達が爲されてゐるや否やといふことに外ならない。

財産構成と資本構成との均衡を考ふるに當つては、之を二つの観点から考察することが必要である。

その一つは、期間的安定の観点からである。

經營が小規模であり原始的である場合には、固定財産も運用財産も總べて之は自己資本に依つて調達せられてゐたが、經營が進展し大規模化するや、その財産は如何なる組織を以てしても自己資本では賄ひ得なくなる。其處で、經營成立の爲には借入資本の参加を必要とするに至るのだが、既に述べた如く借入資本は償還を必要とする資本である、換言すれば使用期間の限定された資本である。従つて此處に、資本と財産との間に期間的安定の問題が問題とならざるを得ない。其處で、第一に運用財産と短期負債との關係である。此の關係に於ては常に運用財産が短期負債以上に保持することが必要であつて、若し然らずんば其の經營は支拂能力を缺き不安定なることを免れぬ。此の關係は、運用財産と短期負債との比率を以て測定せられ、米國に於てはそれが二〇〇%以上なる場合には經營の財政的基礎は強固なりとせられ、銀行が信用を賦與する場合の原則とせられてゐる。而して此の比率を流動比率と呼ばれる。

$$\text{運 用 財 産} \div \text{短 期 負 債}$$

第二は、固定財産と自己資本乃至は固定財産と長期負債との關係である。

一般經營に於て、長期借入資本の調達は大体固定財産を賄ふ資本として調達されるが、之には



二つの方針がある。

一は、保守的であるとの譏りは受けても賢明な經營に於ては掛買による支拂勘定以外の負債は出来る丈け負はぬやうにするのを原則とし、開業の初期には拂込資金の内から先づ潤澤過ぎる位の運用財産の資金を取り除け、残る資金を以て必要な固定財産の取得代金に充てる。事業が順當に進み規模擴張の必要を生ずれば、蓄積利益に相當する資金で以て之に充てる。此の方針で行けば長期負債を生ずる恐れはない。一體長期負債には確實な擔保を要するのを常とするが、之は出資者よりすれば所得の如何に拘らず一定歩合の利息を支拂はねばならぬから其の受くる配當は少く、經營不振となれば擔保は債權主に先取されて仕舞ふから、かゝる負債は出来る丈け避けんとする傾向が著しき。

他の一は斯うである。第一に負債に對する利率は拂込資本に對する配當率よりも低く従つて總財産に對する負債の割合が大きければ大きい程拂込資本に資する利廻りがよくなること、第二は富裕な者は危険の伴ふ株券の大きい配當率よりも確實な社債の常收利率を選び、貯蓄銀行・保險會社其の他の金融機關も亦多くは同様の態度に出るから資金の調達が容易であること、此の二つ

の理由から長期負債を進んで負はんとする傾向も相當強い。

以上は、一般の營利經營に於ける長期負債に對する調達方針の二つであるが、産業組合に於ては醫療組合・製糸組合・農業倉庫を主とする組合の如く、固定設備の大なるを要するにも拘らず自己資本少く、従つて必然的に借入金に依存せざるを得ない場合は別として、一般的には産業組合は會社組織と異つて出資に對する配當を目的としない。だから第二の方針は全然度外視してもいい。

ヘンリー・フォードは教へて言ふ——「短期負債完済の爲の資金缺乏や運用財産の不足を補ふ爲に長期負債を負ふことは絶対禁物とし、固定財産取得の爲に要する資金を調達する場合、利害の打算上止むを得ぬときに限り長期負債を負ふことにする……」と。思ふに、固定財産は長期に亙る資本の固定なるが故に、その資金は償還の要なき自己資本に依つてか、然らずんば長期負債の調達に依て之を賄ふを原則とせられなければならない。だから次の式が成立する。

固定財産  $\leq$  自己資本 又は 固定財産  $\leq$  自己資本 + 長期負債



此の關係は、同定財産と自己資本との比率を以て現はし、之を固定比率と言ふ。資本と財産との均衡に於ける其の他の一つの觀點は、收支安定といふことである。

前述の如く、經營が原始的であり小規模の場合は總べて、その所要資本は自己資本で賄ひ得たのである。乍然、經營の發展——大規模化に伴つて借入資本の参加を見るに至るが、借入資本は自己資本と異つてその使用料——金利を支拂ふことを要する。換言すれば、支出の伴ふ資本なるが故に、財産構成と資本構成との間には必然的に恰も期間的安定の問題が問題となる如く、收支安定の問題が問題とならざるを得ない。此の觀點からすれば、固定財産は前述の如く、収益力のない財産なるが故にその資本は利子支拂の要なき自己資本を以て賄ふをよしとするし、運用財産と短期負債との關係に於ても、この財産に伴ふ収入と負債に伴ふ支出との間に安定性が保持されなければならぬ。

信用組合の經營に於て、貯金利息と貸付利息乃至は預金利息、有價證券利廻りが問題になり、又借入金利息の高低に非常な關心がもたれるのはこの爲である。之等の原則からして、經營財務に對し次の打診を行ふことが出来る。

(一) 良好な經營健康體

(1)	
固定財産	運用財産
自己資本	短期負債

(2)	
固定財産	運用財産
自己資本	長期負債

(二) 最小限度の經營健康體

(1)	
固定財産	運用財産
自己資本	短期負債

(2)	
固定財産	運用財産
自己資本	長期負債



(三) 不良なる經營健康體

(1)		(2)	
固定財産	運用財産	固定財産	運用財産
自己資本	短期負債	自己資本	長期負債
		長期負債	短期負債

經營財務の安定性の問題に關連して、貸借對照表に依る觀察の仕方を述べて置き度い。

(一) 觀察の仕方

1. 百分率法——資産負債各合計欄の額を100%として分類整理せる各項目の額の割合を示す
2. 比率法——分類整理せる貸借對照表の各項目間の比率を採り、事業運營の状態を批判せんとするもの

(イ) 靜態比率——各項目間の比率

(ロ) 動態比率——總事業高(總売上高)と各項目間との比率

3. 趨勢法——事業運營状態の累年の趨勢を示さんとする試みである。

所定の年度の貸借對照表の各項目を夫々100%として、それに連續する各年度の同種の項目の割合を出す。

(二) 資本の構成——資本の緊張性——自己資本が小にして、他人資本が大なる程緊張性大なり

1. 百分率——合計欄を100%として各項目の比率を示す

2. 資本負債比率…… $\frac{\text{自己資本}}{\text{負債總額}}$

(三) 財産の構成——財産の緊張性——各種財産の配合が經營の目的に最もよく適合してゐるとき、緊張性大なりといふ。

1. 百分率法——前記の如し

2. 商品受取勘定比率…… $\frac{\text{商品受取勘定}}{\text{受取勘定}}$



(四) 財産構成と資本構成との均衡比率

1・流動比率……貸出総額……事業の流動性を示す

2・資本固定負債比率借入資本……100%以上が望ましい

ところで、従来、經營財務の安定性は、資本構成を基準として資金運用——財産構成が考へられ、その均衡が企圖されてきた。

このことは、強ち産業組合のみではない。銀行の如き金融機關に於てもまた然りであると思ふが、これが原則的な經營財務上の動きであつたのである。

例へば、現在貯金は殖えるけれども、貸出は停滞してゐる。國債保有は強制的となつてくる。然しこれでは採算がとれない、仕方がないから社債や國策會社の株を相當もつことに決めたといふ考へ方——之は現在の産業組合經營者の一般的考へ方だと思ふ。

又、數年前のことであるが、全國市街地信用組合の協議會で『市街地信用組合に利用事業の兼營を認め、市街地信用組合に醫療事業を經營し得るやうな法律の改正を要望する』といふ意味の問題が提案されて、そのことが強力に主張された。その結果は保留になつたと記憶するが、かゝる主張がなされる所以は、市街地信用組合が單に金融部面の機能を發揮する以外に、更に進んで

組合員の保健問題にまで手をつけ、産業組合的結合をより強化しようといふ意味もあるが、それよりも重要な主張の原因は、貯金の年々の急激な増加に伴ふ資金運用の對策の一つにしようといふ意圖あることは、見逃し得ない事實だと考へる。

又、今度の米穀の國家管理には、産業組合は中樞的な重要な役割を果すことになつてゐるが、併し、産業組合の資金は、資金コストが高すぎて米穀管理の資金には之を充て得ないといふ事情等々算へ挙げればきりが無いが、之等の考へ方なり事情の共通的な點は、資金構成を基準としてその運用が考へられてゐるといふことである。

『自分の組合は短期資金が多いから長期資金の運用は不可能である。自分の組合の資金コストは四分二厘だから、運用利率は必ずこれをカバーすることが必要である』といふのが従來の經營財務活動の考へ方であり、常道であつた。

然しながら、今や戰時統制經濟は進展し經濟新體制の確立が進行するや、存在を許さるゝ經營は公益的乃至は國策的機能を發揮する場合にのみ限られ、且つその發揮の仕方も國家の要求する線に沿つてなされなければならない。換言すれば存在を認めらる經營は、その機能も、その機能



の發揮の仕方、國家全體の立場から國家の要求するところによつて規定せられる。

かゝる傾向は益々強化される勢ひにあるが、従つて經營主體乃至は經營者の自由意思により、自由なる機能を發揮する範圍は、殆んどその餘地をのこさなくなる。その經營體の機能は、經營主體乃至は經營者の意思を超越して決定されることになると思ふ。

このことを、資金運用の觀點からみれば、資金運用は國家の欲求に従つて既に決定されてゐるのであつて、些の自由意思をも加へる餘地はないと云つても差支へない。

かくて、今や經營財務の安定性に於ける資本構成と財産構成との均衡は、從來の如き資本構成の部分を基準としてなされるのではなくして、機能とその發揮の仕方、換言すれば資金運用——財産構成の部分を基準として考へられなければならなくなつてきた。

即ち、此處に、今後の經營財務については、公益的乃至は國策的機能を國家の要求するが如き仕方で發揮するが如く、資本構成を構成しなければならぬ。従つて、若し現在の經營に於ける資本構成が國家の欲求する機能發揮に適合してゐないとするならば、これに適合するやうに再編成する必要がある。

これ、今後の經營の仕方の要點の一つであることを、つよく考へざるを得ない。

現在、産業組合全體の最も大きな悩みの一つは、餘裕金問題であるが、それは從來の如く資本構成を基準とした財務の安定性が考へられてゐるところにあるではなからうか。

第二の問題は、豫算團體的經營性格に照應して如何なる經營の仕方をなすべきやといふことである。

思ふに、豫算團體的經營には大凡、三つの特質があると思ふ。

第一は、既に述べたやうに収入が確定してゐることであり、第二は事業の分量に比例した収入がないが故に、事業によつて豫算が決定されるといふよりも寧ろ、豫算に事業が引きずられ易いといふことであり、従つて、第三には支出が計畫的ならざるを得ず、豫算經理が徹底してゐることである。

經濟新體制下に於ける一般の事業經營が、収益が確定し豫算團體的經營性格を帯んできた以上、經營の仕方、亦右のやうな仕方に於てなされなければならない。

殊に、支出を計畫的ならしめ、豫算經理の徹底を圖ること——計畫的經營の確立することは、



何にもまして重要なことでなければならぬ。

少くとも次の如き種類の計畫を樹立する必要があると思ふ。

- 1・事業計畫
- 2・資金計畫
- 3・損益計畫
- 4・人材計畫
- 5・行事豫定

## 第四章 新體制下に於ける産業組合經營

わたくしは以上に依つて、經營一般の變革とその方向とを概略ながら述べたのであるが、新體制下に於ける産業組合經營の動向も、この埒外に出づるものではない。

たゞ、産業組合は單なる企業乃至は經營ではない、數多の企業乃至は經營によつて構成された所の組織體の經營である。従つて一般の經營體の如く、單なる經濟行爲のみならず、構成單位である所屬の企業乃至は經營に對する指導統制をなすべき職能をもたざるを得ないのであつて、そこに一般の經營と比較して大きな特徴をもつことを忘れてはならない。

### 第一節 國家が要求する産業組合機能

端的に言つて、現在國家は産業組合に對して國民食糧の確保、人的資源の涵養、貯蓄の奨励及國債消化の三つの欲求をもつてゐると考へる。



従つて、此の欲求を充すべき諸々の活動こそ、現下の産業組合に課せられた重大な任務と云はなければならぬ。

一 國民食糧の確保については二つのことが考へられる。

何よりも先づ第一には、農業生産力を維持増強することではなれないと思ふ。併しこの農業生産力の發揮は、従來の如く各農業者の自由意思の下には許され得ない。綜合的計畫經濟の下にあつては、全國的な農業生産計畫の下に遂行されなければならない。即ち第二には全國的な計畫の下に農業生産が遂行されなければならないといふことである。

従つて産業組合は、農業者の團體として全國的な農業生産計畫の下に、農業生産力を維持増強するやう機能を發揮しなければならないのであるが、このためには、産業組合は單なる賣・買・金融等の如き經濟機能のみならず、それをも含めて三つの機能を保持し之を強力に發揮する必要がある。

農業に對する指導統制機能・職能代表機能・經濟機能が之である。

農業の計畫的生産の實行機關として、農業に對する指導統制機能の必要なことは、今更喋々を

要しない。

職能代表機能の重要性は、蓋し、現在に於ける資材の確保が最早單なる經濟力のみによつては達し得られないといふことに歸し得られる。全國的に與へられた、食糧生産のための必要にして缺くべからざる農業生産資材の確保等のためには、何よりもこの機能の發揮に依らざるを得ないのである。

而して、第三の經濟的機能については言はずもがなと思ふ。

但し、産業組合が眞に農業生産力増強を期して農業再編成の推進力たるためには、産業組合の經濟的機能は單に金融乃至流通過程にのみとまつてゐることを許さない。更に進んで農業の生産過程にまでタッチし、農業生産の單位體となる必要があると考へる。

ところで、之等の諸機能は、現在の産業組合は十分保持してゐるかと言へば、然らず。

従つて、こゝに一面に就ては農業團體統制によつて、他の一面に於ては農村協同體制促進運動てふ名稱の下に、部落を單位とする農事實行組合の組織化が進められてゐるのは、かゝる諸機能を十分保持し發揮せしめんとすることに外ならない。これ産業組合再編成の具體的内容である。



こゝでは、主として經濟的機能を中心として議論を進め度い。

そこで、その機能發揮の角度は、既にみたやうに、農業生産力増強の爲に農業再編成を積極的にリードし推進するが如く發揮しなければならぬのであるが、一應その前提として、戦時經濟の農業への影響と農業再編成の見透しをして置き度い。

1. 我國農業の特質

現在我國の農業の特質は、次の如く擧げることができる。

(1) 勞力的集約農業であること——この點については今更喋々を要しない。今一例として帝國農會の調査による米産費(昭和十二年)について觀る。

種別	自作		小作	
	自給	購入	自給	購入
種、苗費	0.04	0.06	0.07	0.08
肥料費	5.50	6.90	4.80	6.50

上掲表の中には幾多の問題を抱擁してゐるが、最も著しいことは、自給費が多いといふことである。この自給費が多いといふ點をつき詰めると、それは家族勞働に依つて農業生産が行はれてゐるといふことに外ならない。生産費の主要項目たる勞賃の八、九割は家族

勞賃	家族		畜力費		諸材料		土地改良設備費	農具費	建物費	租稅諸負擔	土地資本利子	又ハ小作料	合計
	備入	自給	備入	自給	備入	自給							
18.85	3.70	2.07	0.35	0.35	1.00	0.50	0.06	2.33	1.73	6.75	2.05	7.75	77.75

勞働であり、又肥料の半ばは自給であるが、之は所謂手間肥であつてその本質は勞働である、以て家族勞働による集約農業として容易に理解し得られると思ふ。

従つて、農家は其の生産した商品を買つて價格を受取るけれど

國名	窒素	磷酸	加里
獨逸	13.9	16.7	26.2
伊太利	3.8	19.3	1.9
佛蘭西	4.0	14.1	5.0
丁抹	8.7	20.2	5.5
英吉利	2.2	7.2	2.0
北米	2.1	5.6	2.2
日本	5.2	33.6	9.3

〔備考〕 1. 麻生博士の計算にかゝる  
2. 近藤康男著『肥料購買組合の任務』一頁より轉用

てゐることに外ならないのであつて、その所得は勞働再生産に用ひられるものであり、それ以外にはなり得ないことが知られる。

(2) 多肥農業であること——我國農業が如何に



肥料消費の大なるかを示す爲、前頁の表を参照せられたい。

しかも重要な問題は、金肥の額が相對的に大であるといふことである。

少し統計は古いが、昭和四年の數字（農林省農家經濟調査）による金肥と自給費との實數を示せば次の如くで、つまり五〇%以上が金肥である。

種別	自作	自小作	小作	平均
金肥	一七圓	一七圓	一七圓	一七圓
自給費	一五	一五	一五	一五
計	三二	三二	三二	三二

〔備考〕 自作は八八戸、自小作は七三戸、小作は五八戸、平均は一九戸の平均金額である。

而して金肥は、最近は大豆・魚粕等の有機質肥料よりも硫酸・過石等の化學肥料が多い。即ちこのことは、農業が他の産業就中化學工業に依存する度合の非常に大きなことを示すものであり、化學工業の異變は

直ちに農業に影響するものなることをハッキリと物語るものである。

(3) 零細農業であること——ありふれた統計だけでも、次に耕

内耕作面積	農家總戸數	%
五反—一町	五五四戸	三〇・二
一町—二町		二九・七
二町—三町		一六・九
三町—五町		五・七
五町以上		二・一

この表によれば、實に五百五十四萬戸の農家中の九〇%までが二町未満の農家であり、全國平均農家一戸當り耕作面積は僅かに一町一反にすぎない。北海道では平均より大きいが、關西の方へ行くと漸次小さくなつて、香川縣の如きは一戸平均五・六反にすぎない。而して農家經營調査によれば、上層一戸の平均運用資本額は僅かに六・七千圓しか達してゐない。

従つて、之等の諸事情の下にあつて農家は獨立した生産者たるを得ず、地主に、或は米穀商・肥料商等の商業者に依存せざるを得ない。即ち、地主は土地資本の提供者として、米穀商・肥料商は肥料前貸金等の運用資本の提供者として、共に強力な支配的地位に立ち、小作料として又利子として剩餘價値を収奪してゐるのであり、農業者はつまり之に隷屬化してゐるといふことである。従て、寧ろ農業てふ産業は之を經營的にみれば、單なる農業者によつてのみ運営されてゐるのではない。地主・米穀商・肥料商等と農業者とが合體して始めて獨立産業として運営されてゐると觀ても、あながち無理ではないと考へられる。此のことは、農業へ資本が農業資本として流入せず、土地資本乃至は商業資本として流入することを意味するのである。と同時に、農業が擴張再生産せられず、従つて産業としての農業でなく、所謂収奪農業が行はれ生産力の發展が阻害



せられぬことを意味するのである。

## 2. 戦時經濟の農業への影響と再編成の動向

以上が、従來の農業機構の粗雑な展望であるが、現在の急激な戦時統制經濟の進展は斯る農業機構に如何に作用し如何に之を再編成せんと要請しつゝあるか、筆者は戦時經濟の農業に對する影響を三つの線に於て觀察し度いと思ふ。

第一は——農勞働力の不足である。應召、軍需工業への農業勞働力の吸収、役畜就中役馬の徵收等による農業勞働力の不足は意外に大きい。

北京大學教授高須氏の推計によれば、『昭和十三年五月頃に於て應召者百萬と假定して、農業總戸數五百六十萬戸、一戸平均働手三人として六%——之は割合としては小さいが、二十五六歳から三十五六歳までのものが征くから意外に影響は大きい。馬は、歐洲大戰のとき百萬の兵員に對して三十七八萬頭を要したといふから、今次の事變に四十萬頭の供出があつたとすれば、我國耕馬總數百二十八萬頭の約三分の一に當る……』と。

第二は——農業生産用資材就中肥料の不足である。之に就ても今更説明を要しない。最も重要

なのは肥料の不足であると思ふ。主要肥料たる硫安・過磷酸石灰・加里鹽等についてみるに、硫安は總消費額二七〇千疋の略二一%餘を輸入に仰いでゐるが、更にその工場は火藥工業に轉業し供給減は著しいものがある。本年度供給は昨年消費量の八〇%と言はれてゐるが、實際は七〇%も供給せられるかどうか懸念されて居る。生産維持と公定價格維持のため、製造業者に對し五千萬圓の補助金が豫算に計上されてゐる。

過磷酸石灰はその原料である燐礦石の約八割、加里鹽は殆んど全部を外國に依存してゐたため、軍需の優先、船便其の他の關係で殆んど本年度は見込がたくなまいと言ふ。其處で大豆粕・魚粕等の有機質肥料がその對策として重要課題となりつゝあり、既に國策會社として有機質肥料會社が組織されてゐる。

かくて、不足する肥料は米麥に對しては昨年度の八割、桑その他の作物には六割を配給することに目標が立てられてゐるが、電力不足その他でそれすら懸念さるゝに至つた。

以上の金肥の不足にもまして大きい影響のあるのは、自給肥料の減少の懸念である。勞力の不足、飼料の不足、軍馬の徵發等の諸事情が自給肥料に至大の關係をもつことは、蓋し想像に難く



ないところと思ふ。

飼料の不足は肥料にもましてひどい。本年度の供給は昨年度の略五〇%だと言ふ。麩がない爲に米を馬の飼料とし、或は損と知りつゝ精白して糠を得てゐるが、相當家畜の屠殺も行はれ、養鶏地帯である愛知縣碧海郡では養鶏数は半減するだらうと言はれてゐる。

而して、其他農機具・地下足袋・綿製品・軍手等何れも供給不足であり、加ふるに配給機構の不備も拍車して、その不足感は一層甚しい。

第三は——我國農業が家族労働の集約農業であり、多肥農業であることは既述の如くであるが、かゝる特質を有する農業に對して、著しい労働力不足と肥料不足その他生産資材の不足の影響は殊の外大なるものがあることが想像せられるが、併かも戦時經濟が我が農業に要請することは、農産物就中食糧の増産確保といふことである。

加之、單なる増産ではなくて、低物價政策の下に之を遂行せんとすることである。この社會的要請そのものこそ、又農業に對する大きな作用力であると考へる。

現在の農業機構の下に於て増産は、耕地擴張か然らずんば労働力の集約化、多肥農業の強化の

外に途はない。所が我國の現状は耕地擴張に望みなく、又肥料不足の現状にあつては残存の労働力の強化に集中せられなければならないことになる。

然るに、かゝる労働力の投下量の増加は、必然的に農産物價格の上昇を齎らざるを得ない。何故なら、上記の如く、現在の農業機構の下に於ては農産物價格はその形式に於ては物價であるが、その本質は勞賃であり、之によつて労働を維持しなければならない。労働強力に對して勞賃の上昇を齎らすのは、蓋し當然であるからである。

現在、農産物價格昂騰の原因の一つはまことにこゝにあると考へられるが、然し、それでは低物價政策に反することになる。(近藤康男著「轉換期の農業問題」参照)

以上三點を、戦時經濟の我が農業に對する影響力——作用力として考へることができるのであるが、このことは畢竟すれば、現在の農業機構ではその社會的要求を満すことができない、是が非でもその變革が要求されてゐるといふことに外ならないと思ふ。従つて、こゝに最も重要なことは、その變革——再編成の方向如何と言ふことであるが、それは、前記(1)(2)の條件に於て(3)の如き社會的要求を充すが如き方向でなければならぬ。



結論からすれば、それは我國の零細經營を止揚することであつて、具體的には農業の計畫化・協同化・機械化の三つに歸することができると思ふ。

肥料その他農業生産資材の不足、農業労働力の不足等、農業經營條件が悪化する場合、全國としては計畫的に社會的必要性に應じて農産物にウエイトを附し、全國的に主力を集中すべき生産目標を明かにして、生産資材はその線に沿うて配給し、その生産の増進を圖することは當然である。

協同化が残存労働を強化し、その能率の増進を期する爲の唯一の手段であることは言ふ迄もない。殊に共同作業は労働力に應じた作業分擔を與へ、所謂適材適所を實現すると同時に、耕地散在或は作業の分散から来る所の無駄労働を節約し、且つ作業秩序を合理化し、競争意識による労働能率を高むる等極めて有効な手段である。田植が共同作業によつて行はるときは個人作業に比して二―三割の労働節約が可能であり、收穫にあつても二割程度の労働が節約せられると言はれる。而して、農業の機械化が労働能率の質的向上をもたらし、農業の生産性を昂め農産物價格の低下への唯一の方向として考へられることは、既に一つの常識になりつゝある。

處で農業の機械化は、従來單位労働當り生産高を昂めることは認識せられてゐたが、單位面積生産高を昂めるかどうかについては夫々異論があつた。が最近、農業の機械化が單位面積當生産高を減退せしむるものでなく、却つて増進せしむるものであることが立證せらるゝに至つた(註)。

〔註〕吉岡金市氏論文『農業の機械化と生産力の擴充』(『農業と經濟』第七卷第二號)参照。その要點は次表の如くである。新潟縣農事試験場調査―昭和十四年―

人力・畜力・機械力別稲作に關する調査(反當年均)

種別	所要労働時間	所要人夫延數	玄米收量	一人當收量	所要經費
人力	二〇一・〇五	二五・一	三・三六〇	〇・三三	三・六六
畜力	一四・四	一七・七	二・八三五	〇・一六〇	一・八七
機械力	二八・七	一三・五	三・五三	〇・二六一	〇・七〇

〔備考〕人力―整地ヨリ挿秧・除草・收穫・調整迄全部人力ニテ行ヒタルモノ  
畜力―整地・除草・調整ヲ畜力ニテ、他ハ人力ニテ行ヒタルモノ  
機械力―整地・除草・調整ニ機械力ヲ使用シ、他ハ全部人力ニテ行ヒタルモノ

こゝに、將來日本農業の機械化の動向は相當つよいものがあることが知られる。たゞ我國農業は、全作業過程を機械化することは實現性が少ない。上記の調査でも明かであるやうに、稲作に於て挿秧・收穫は人力によつてゐる。か



かる部面に於ては、共同化が行はれなければならない。又機械使用そのものについても、その共同利用—共同化が行はれる。それは、零細耕作を容易に轉換し得ざる我國に於ては、蓋し當然であると思ふ。

かくて戦時下の農業は、全国的な農業生産の計画的統制の下に機械化、重要作業の共同化が強く進展せざるを得ないと考へる。

具體的には、『農業經營は家族労働を基調とする適正規模農業と協同經營との有機的に結合せる型體を目標とし、更に機械化、勞力の協同化、生産の計畫化を圖り、生産技術の發展と相俟つて農業生産力の増進を期することとなるのであつて、その基礎組織となるものは、産業組合の下部組織である部落を中心とした農事實行組合でなければならぬ。農事實行組合が、『農業生産を基底とするところの經濟活動の協同的實踐單位』として考へられるのは實にかゝる理由によるのである。

かくて、その具體的な事業は、次の如くである。

(1) 農業生産の計畫化を圖るため、農會と協力し、部落を基礎とせる町村生産計畫の樹立と實行

をなすと共に、組合員の生産計畫を指導すること

イ、作付の規正

ロ、勞働力の計畫的配置

ハ、生産資材の確保及配分の計畫化

(2) 農業生産の協同化を促進するため、部落若くは適當なる範圍を基礎として、農業經營の協同化に努むること

イ、生産施設の共同利用と作業の協同化

ロ、共同作業場の設置・普及

ハ、耕地並水利の共同管理

(3) 農業生産力の積極的増強を圖るため、生産様式を合理化し農業經營の高度化を圖ること

イ、機械・役畜の導入普及

ロ、農業金融の合理化と生産資金の積極的導入

ハ、小作料の合理化



ニ、科學知識と技術の普及

- (4) 農業生産計畫に即應したる生産資材の配給と指導をなすこと
- (5) 組合員の生産出荷計畫の樹立をなし、計畫的統制的出荷をなすこと

二 人的資源の涵養

農村は、食糧確保の重大なる任務を持つと共に、又國防國家建設の主體的條件たる人的資源保育の任務を全うせねばならない。然るに現状は、勞働力の不足による勞働強化、特に婦人の勞働強化に伴ひ幾多の弊害を齎しつつあるが、之を放置する事は國民保健上、將又國家人口政策上、更に將來に向つての農業生産力の維持向上にとつて、洵に寒心に堪へざるものがある。速かに之が打開の方策を樹立、實踐し、質實剛健なる生活水準を確保すると共に、人的資源涸渴の脅威を防止せねばならぬ。

(一) 生活必需品の確保

- 1. 町村内需給計畫の樹立
- 2. 合理的配給方法の確立

(二) 生活の刷新合理化

- 1. 農業者の心身錬成施設の擴充
- 2. 生活の協同化と指導の徹底
- 3. 農村婦人及兒童の保護施設の普及充實
- 4. 醫療施設の擴充と保健衛生指導の徹底
- 5. 文化・娛樂の健全化と施設の普及

三 貯蓄の奨励と國債の消化

國民組織的な金融機構をもつ産業組合が、國家の財政金融政策である國民貯蓄と國債化に協力をなすのは、蓋し當然である。この機能は、前記の二つの事項が農村産業組合にのみ要求せられてゐるのに對し、信用組合である限りは、農村都市を問はず實行しなければならぬ國策的機能である。

ところで、國民貯蓄奨励は對組合員の問題であり、國債消化は組合自らの問題である。

由來、國民貯蓄奨励には、二つの意圖がある。



其の一は、國民個々の資金の使用を制約し之を國家の必要とする部に動員集中することにある。云ふ迄もなく、貯蓄せられた資金は國債消化と生産力擴充資金に振り向けらるゝことがこれである。

其の二は、悪性インフレ防止のため購買力の吸収てふ意圖である。

政府は年六十億に垂んとする資金を撒布するのであるが、之に伴つて國民の所得が著しく増加することは想像に難くない。處で、一方戰時經濟の進展は、具體的には産業の非常なる跋行的發展を齎して、時局産業は然らざる産業から人を、物を、金を、強力に收奪して發展してゐるのである。従つて、時局産業ならざる産業は殆んど生産力擴充の餘地がない。

今、昭和六年を一〇〇として、軍需工業と生活品製造工業との生産指數を比較して見るに、昭和十三年末に於て前者が二九〇なるに對して後者は僅かに二四五に増加したのに過ぎない。この開きは、現在益々大きくなつてゐることは想像に難くない。

従つて、今、増加した所得が貯蓄されずに個人的消費に向けらるゝに於ては、その需要の増加は物と金との調和を破壊して、物の不足―物價の騰貴を招來して、之が極端に行けば所謂悪性インフレとなる虞れなしとしない。

此處に於てか、今次に於ける貯蓄の重大な意義は、増加した購買力を極力吸収しインフレ防止をなすところにある。

従つて、此の意味からすれば、今次の貯蓄は第一に個人的消費の増加に向けらるべき可能性の大なる資金程吸収することの必要があり、第二には、それを出来るだけ長く保留して置く必要がある。

そこで先づ、個人的消費の増加に向けらるべき可能性の大なる資金は如何なる資金かと云へば、之は云ふ迄もなく時局により増加したる所得であつて、それは社會的にみれば資産階級の資金よりも庶民階級の資金であり、大額所得者よりも小額所得者のそれであり、更に大口資金よりも小口資金である。

就中、時局産業關係労働者・俸給生活者や、時局産業の影響を受けて農業が副業化したやうな農村地方に、この危険性がもつとも大きい。このやうな資金を、長期に極力吸収しなければならぬと云ふことである。



産業組合の組合員が中小産庶民階級によつて組織されてゐる以上、斯うした意味の産業組合の貯金の役割は極めて大きいものがあると思ふ。

ところで、以上の事業にもまして重要なのは、組合員に對する教育である。

既に述べたやうに、自由主義經濟の下に於ける經濟行爲の私的性質と社會的性質との結びつき  
の仕方、社會を構成する各個人のマネー・メイキングてふ私的行爲の綜合的過程の中に、自然  
方則的に社會的職能が果されてゐたのであつて、社會性は私的行爲の裏に隠れてゐたのである  
が、現在の如き統制經濟の下では社會性がそのまま現はれ、私的性質は社會的公共的職能を擔つ  
てゐる個別者として現はれてきてゐる。

従つて各個人は、最早マネー・メイキングとしての意識でなく、社會職能の分擔者として意識  
がつよく確立せられなければならない。全體のための個の職能の自覺と其の意志の育成——之は  
實に現下の時局が最もつよく要求してゐる所であるが、之をよく果し得るものは他にない。まさ  
に、産業組合の如き組織原理と全國的國民的規模に於ける機構と過去の經驗と力とをもつ組織以  
外にはあり得ないと思ふ。

## 第二節 新たなる組織と人材問題

上記のやうな諸機能は、現在のまゝの産業組合なる組織でその總てが發揮ができるといふので  
はない。が然かも、現下の我國の實情よりすれば、是が非でも右の機能を發揮する必要がある。  
従つて、以上のやうな諸機能を十分に發揮するためには、それに照應した機構や組織を必要とす  
るのであり、こゝに産業組合を是非とも再編成しなければならぬ欲求が必然的に生れて來ざる  
を得ない。

ところで、産業組合の組織問題には二つの部面がある。

その一つの部面は、産業組合の構成者であり、その經營の對象たる組合員相互間の組織問題で  
あつて、加入脱退の自由或は強制の問題、統一意思形成のための組織の問題、組合機能を普遍化  
し或は徹底化し乃至は實情に即せしむるための組織の問題等が問題となる。

而して其の他の一つの部面は、産業組合なる經營體の人的要素たる常務役職員の職制乃至は管  
理組織如何の問題である。



第一 組合員相互間の組織問題

従来、産業組合は主として農業者・労働者・俸給生活者・中小商工業者等所謂中小産庶民層によつて組織されてゐる團體であつた。だから、それは農業者のみの團體でもなければ、商業者のみの或は工業者のみの團體でもない。一定の地域によつて組織された團體―地域團體たるの性格をもつてゐて、その区域内の居住者は、獨立の生計を営む限りは如何なる職業者如何なる階層のものも加入し構成者たることが可能な團體であつた。

と同時に、加入脱退は自由であり、組合事業の利用も道徳的強制のみで自由意思の下に放任されてゐた所謂自由なる結合であつて、それは産業組合的特徴とせられてゐたのであるが、このことは一體何を意味するか。

農業・商業・工業等職能の立場よりすれば、同一職能者全體の組織ではなくして部分的な組織にすぎないといふことである。

農村産業組合は、偶々農村を區域とするが故に、組合員の大部分は農業者であるが、しかも農業者のみにして且つ全體の農業者によつて構成された組織にはなつてゐない。其の本質は何んと

いつても地域的組織である。

併し、眞に前節の如き機能を十分に果たすためには、少くとも農村産業組合は、原則として農業者のみにして且つ農業者の總べてに依つて構成された組織に、換言すれば農業てふ職能的全體組合に再編成される必要がある。

従つて具體的には、地域的組織から職能組織へ再編成され、自由加入に代る強制加入制が確立されざるを得ない。そして、必要に應じては組合事業の利用の強制権も附與されるであらうことが想像される。

第一章で述べたやうに、農業團體統制要綱に、『市町村團體は (一) 部落團體 (二) 當該市町村に於ける農業者及農業に直接關連を有する者(例へば、農地又は地元山林所有者) 及 (三) 農業經營に密接不可分なる關連を有する者(例へば、商工業者・農業労働者) を以て構成し、當然加入の法人とする。但し右の中三に屬する者は任意加入とする』と規定したのはそのためである。

但し、こゝで(三)の範疇に屬するものを任意加入として加入の途を開いてゐるのは、農業團體が職能的性格をもつとしても、その實體は地域團體的性格が強く、従つて又、生活協同體として



組織づけられなければならないが故に外ならない。

それと同時に、従来産業組合は純粹の出資團體であつた。併し指導統制機能が強化されるとすれば、自らそれ専門の人材の設置を要する。従つて、出資團體に加ふるに、經費の賦課徴収制が認めらるゝに至るであらうことも想像に難くない。

而して、たとひかゝる事情なしとするも、統制による収益の低下し且つ一定化し、町村以上に經營區域を擴大し得ざる事態にあつては、經營を維持せんとすれば必然的に經費の分賦徴収の確立が要求せられ、その方向に進まざるを得ないと考へる。

而して、産業組合は共同企業なるが故に、その經營の所有者である數多の組合員個々の意思を集結して統一せる經營意思たらしめ、又その經營意思によつて經營の任に當るところの經營者を決定する必要がある。

このため、最高意思機關として人格的平等權——出資持口數の多少にかゝはらず、一人一票男女平等の權利をもつところの組合員全員をもつて組織する總會の制があり、その總會の特別決議（組合員數の過半数出席してその決議權の四分の三以上をもつて決する決議）をもつて理事が選任せら

れ經營の任に當つてゐる。

而して又、組合事業を普遍化し組合員の經濟の實情に即せしむるために、組合員を以て組織する評議員・信用評定委員・購買委員・世話係等の補助組織の設置が指導方針として採用され、懲憑されてきた。

かくて總會・理事・信用評定委員其他各種委員は、法律或は指導方針により認められたる産業組合の機關であるが、併し之のみに依つては克く組織員の總意を集結し、組合員の經濟に即したる經濟——組合員の爲の經營を成立せしむることは困難である。蓋し、意志決定機關として總會は定例會議は年一回、臨時總會を加へても年數回を出でないので、常時經營に組合員の意思を反映せしむることは出来ないし、又實際に組合員の意思發表について考へて見ても、區域内に於ける諸種の社會關係、就中農村に於ける強き封建的諸關係の殘存を考へるとき、眞に組合員の總意を十分に集結することは仲々容易でない。

従つて、其の經營が組合員の經濟によく即してゐるといふわけには行かぬ。それは現在選出せられてゐる理事・監事の實情や、事業經營の實際を観るとき、思ひ半ばに過ぐるものがないでは



なり。

今試みに、産業組合員の實情を観ると次の如くで、如何に農村に於ける階級關係を反映してゐるかを知らることが出来る。

種別	實 數				百 分 比						
	地主	自作	自小作	小作	其他	地主	自作	自小作	小作	其他	計
組合員數	六、〇六八	三、一三八	五、七六六	二六、四〇九	一七、〇三三	五%	二四%	三%	三%	一三%	一〇〇%
役員數	一、一〇〇	一、四四五	三三五	三三	一、九	四八	二	一	五	一〇〇	一〇〇%
信用評定委員數	四三	一、九九	八七七	一〇六	一、九	三三	三	二	四	一〇〇	一〇〇%

又因みに、組合役員にして公稱資本五十萬圓以上の銀行會社の重役たるものは、一、七四名、役員總數二四、二〇名に對し一・四%に當つてゐるし、又代議士・道府縣會議員・町村會議員たるもの數は次の如くである。

代議士數	道府縣會議員數	町村會議員數	内産業組合役員數	割合
四七人	一、八九五	一、五〇六	四九人	一%
	五九	二六、三〇五		三%
				一七%

而して、現在の産業組合經營に於て陥つてゐる所の、最も大きい二つの傾向がある。

言ふ迄もなく、一部の偏重化の傾向と營利主義的傾向の強いことがこれである。

一部の偏重化の傾向とは、産業組合の經營する事業が有産者であると共に、經營せられてゐる事業の利用について觀ても、それが組合員の一部である有産者に偏してゐるといふことである。

我國の産業組合の主流が信用事業であつたことは、産業組合史の示す所である。之は我國の經濟の發展に照應したとも謂へようが、又産業組合が全農業者のものでなくて一部地方有産者のものであつたといふことの證左でもある。

資金貸付の實情を観ると、其處に顯著な資金の一部的偏在化がある。昭和二年の農林省の調査に依つても、資金運用上の缺陷の重大なるものの一として、『地主等の有力なる組合員の手に資金が偏在してゐること』が指摘されてゐるし、産業組合中央會の調査にかゝる『産業組合の社會的經濟的地位に關する調査』に依つて二三八組合の貸付状態を見ても次表の如くで、強く資金偏在の事實を指摘することが出来る。



種別	組合員數		貸付額	
	實數	割合	金額	割合
地主	六、〇八六	五%	六、〇三九	二%
自作	三、三三八	二四%	三、一五三	三%
自小作	五、八八六	四三%	五、四三三	三三%
小作	二八、四〇九	二一%	二八、三二二	二二%
其他	一七、〇三三	一二%	一六、九九九	九%
計	一三五、五四一	一〇〇%	一三四、五九四	一〇〇%

かゝる事情は貸付のみではない。經營せられつゝある事業の夫々についても指摘することが出来る。

今前掲『産業組合の社會的經濟的地位ニ關スル調査』に依つて、組合員數・出資口數・貯金額・購買額・販賣額・利用料を、自小作別に分つてそれ等の總計に對する各々の割合を見てもる。

種別	地主	自作	自小作	小作	其ノ他	計
出資口數	一四	三三	三三	二	一〇	一〇〇
貯金額	一六	三三	三三	八	一三	一〇〇
貸付額	二二	三三	三三	二	九	一〇〇
販賣額	一八	三三	三三	二	五	一〇〇
購買額	六	三三	三三	一七	六	一〇〇
利用料	二	三三	三三	二九	六	一〇〇

營利主義的經營とは、剩餘金第一主義の經營である。それは組合經營に於て組合員一般の利害關係とは遊離して、只剩餘金の多からんことのみを主眼としてゐる經營である。所謂優良組合や殊に市街地信用組合の如く區域廣く組合員多くして、組合員相互の紐帶が弛緩してゐる組合に多い。其の現れの一は、餘裕金が極めて多く、殊に其の餘裕金が株券や社債等の投機的有價證券に投資せられて、それが單に利轄稼ぎの方向にのみ向けられてゐるといふことである。全國的にも此の傾向がないとは言へない。

又、この傾向は貸付利率の高いこと、殊に貸付金利と貯金々利との利轄が漸次擴大の傾向にあること、販賣手数料・利用料が高いし購買益・販賣益歩合も大きいし、更に剩餘金の處分につい



ても高率配當——就中高率出資配當となつて現れてゐる。

尙又、産業組合の區域は、『經濟區域』といふことが強調されるが、實際は町村を區域とするものが多い。其の原因は兎も角として、この爲に一つの矛盾が生じてゐる。——と言ふのは、農村産業組合は農業の再編成の推進力として農業の共同化を意圖し、自らも農業生産の單位となること、換言すれば産業組合は農業者の生産、生活の共同體となることは極めて必要なことであるが、その單位としては現在の區域は餘りに廣すぎるし、人數も亦多すぎるといふことである。

生産上の設備、生計上の設備、文化設備等の諸設備が普及しない理由の一面も其處にあるし、又、それは産業組合が農業生産にタッチしてゐない大きな理由でもある。

上記の如き諸事情は、産業組合とは別個に諸種の農家小組合が発生する條件をなすものと考えへても差支へないのであつて、此處に産業組合が強固な細胞組織——下部組織を要請する大きな理由を見出すことが出来る。

細胞組織は、之によつて總會に於てのみならず、常時組合事業を通じて得たる體驗に基く組合員の意思を經營に反映せしむると同時に、必要に應じては購買・販賣事業等に於ける事業單位、

利用事業に於ける生産上生計上の設備の單位として組合事業の普遍化徹底化を期し、産業組合をして農業生産・農村生活に密着せしめ、以つて農業の協同化組織化にも資せしめやうといふのである。

斯かる細胞組織の必要性に就いては、産業組合擴充五ヶ年計畫の初めより主張されて來たが、就中計畫第三年度の事業遂行に關する協議事項中には、左記の如く強くその必要性和方針とが主張されるに至つた。

組合の細胞組織の活動を促進し、常時組合經營に對し組合員の意思を反映せしむると共に、之をして組合活動の基礎單位たらしむること

1・農村産業組合にありては、組合員中に活動的なるものを部落委員（世話係・連絡係）とし組合員との連絡を密接ならしむると共に組合の經營に協力せしむること

2・部落委員は隨時部落集會を開きその任務の遂行に關し協議すると共に、委員會を組織し隨時會合して相互の連絡を圖ること

3・都市に於ける信用組合並消費組合に在りては區域又は職場による細胞を組織せしめ、又



は之を擴充強化し組合活動の基礎單位とすること

然しながら、此處に細胞組織といふもその組織は一體如何なる組織か、只漠然と部落を考へ部落委員を以て之を代表せしめようとしてゐるにすぎない。

然るに、第二次産業組合擴充三ヶ年計畫にありては此の點を明確にし、大體自然部落を基礎とした農事實行組合を積極的に採入れることに依つて細胞組織としての任務を負はしめやうと企圖した。

即ち、『今後更に農村協同化の完成に向つて計畫の全面的遂行を期せんとするに當つては、産業組合はその基礎を農村生活の據點たる部落に置くと共に、計畫的組織的活動を爲すの要緊なるものあるを認め』て、『全農村産業組合は積極的に農事實行組合の設立獎勵と加入に努め、且つ之を組合活動の基礎單位とするの方針を樹立して組織活動の促進を圖り、常時組合經營に對し組合員の意志を反映せしめ、産業組合大衆化の徹底を期する』ものとした。

が、更に昭和十五年度より、農村協同體制確立運動の名の下にその組織化が一層促進されてきた。その方針は次の如くである。

#### 一、農事實行組合の組織方針

農事實行組合を組織するに當りては、左記の各項に付き、部落に現存せる各種團體の整備統合を圖り、農村各種團體の綜合的一體的活動の基礎を確立するものとす。

(1) 農事實行組合の地區は成るべく自然部落に基礎を置き、その設立に當つては地區内農業者を全部之に加入する様努むること

既設農事實行組合に於ても速に地區内農業者の全部加入を圖り、細胞組織たる體制を整備すること

(2) 同一地區内には一箇の農事實行組合を限り設立せしむることとし、組合員は産業組合及農事實行組合に對する二重加入を以て原則となすこと

(3) 農事實行組合の員數は、部落の實情に依りて定まるものなりと雖も、徒らに多人數を擁し細胞組織としての任務を果たし得ざるが如きことを無き様配意し、區域内の耕地面積大にして而かも多人數を擁するものに付ては、必要に應じ部落内に數組合を設立する等適當の措置を講ずること



- (4) 部落の實情に應じ、必要なる場合は農事實行組合の下部組織として班又は組等の制度を設け細胞組織活動の徹底を期すること
- (5) 既設の農家組合中一般的事業を行ふものは極力之を農事實行組合に改組せしめることに努め、改組に際しては上記方針に従ふの外、地區内に於ける農業者の全部加入に付き特に留意すること
- (6) 前號以外の農業組合、例之養鶏組合・副業組合・出荷組合等にありても、農事實行組合に改組可能なるものは極力之れが改組に努むこと  
夫れ自體を單位として農事實行組合に改組し得ざるものについては、可能なる限り一定の農事實行組合に併合せしむる等の方法を採用し、産業組合と事業上の連絡をつけ得る様考慮を拂ふこと
- (7) 養蠶實行組合にして部落單位のものに付ては、農事實行組合に準じて同様の取扱を爲し、極力産業組合に加入せしめ事業上の援助を爲すこと
- (8) 農事實行組合の諸役員中には、青壯年を可能なる限り多數参加せしむる様考慮を拂ひ、

其の活動を活潑ならしむること

## 二、農事實行組合を基礎とする事業運營方針

- (一) 産業組合と農事實行組合との關係に付て採るべき方針  
農事實行組合は之を産業組合の内部組織として取扱ひ、其の活動の經濟的文化的部面に付ては産業組合の細胞組織として活動せしむるものなりと雖も、農事實行組合は生産・經濟・社會・教化事業等に付ての綜合的部落統制團體たるの任務を同時に負ふものなるに鑑み、産業組合は經濟更生委員會並に其の他關係團體と聯絡を緊密にし、特に系統農會の積極的指令と相俟ちて農事實行組合の全面的活動促進を圖り、以て戰時農業者に課せられたる至上命令たる農業生産の確保と農村協同化の促進に努むものとす。
- (1) 組合員は産業組合及農事實行組合に對する二重加入を原則とすること
- (2) 産業組合の各種委員は農事實行組合を單位として選出するの方針を採ること
- (3) 左記に對しては、農事實行組合を責任單位とする取引の途を積極的に開き、以て部落を單位とする協同活動の促進に資すると共に、未加入零細農家に對し極力事業上の便益を



與ふること

1. 集團經營に對する資金の融通
2. 共同作業場及其他の共同施設に要する資金の融通
3. 農事實行組合自體に行ふ協同的事業に必要な購買事業
4. 産業組合未加入者及産業組合員にして然かも直接取引困難なるが如き事情に在る零細農家に對する資金の融通若くは購買金の配給
5. 生業・副業資金其他零細なる資金の融通

(4) 産業組合は農事實行組合長會議を常時開催し相互の聯絡を圖ると共に組合活動の活潑を期すること

(5) 産業組合は農事實行組合を中心として少くとも毎月一回部落集會を開催し、組合員のみならず其の家族をも招き組合事業内容と計畫の全貌を周知せしむると共に組合に對する意見、希望を聴取することに努め組合と組合員並に組合員相互間に於ける親和力の強化を圖ること

(6) 産業組合の事業中農事實行組合に分擔せしめ得べきものは之を分擔せしめ、その責任

と効果とを農事實行組合に歸屬せしめ、事の成否が農事實行組合員に直接反映する様取計ひ協同精神の振作に資すること

(7) 組合より組合員に對してなす通報連絡に付ては成るべく農事實行組合の代表者に對して之をなし、代表者が各戸訪問又は部落集會に於て之を徹底せしむる方法を探ること

(8) 農事實行組合に關する諸手續、届出に付ては産業組合に於て代つて之れを行ふこと

(9) 町村産業組合は農事實行組合幹部の活動を旺盛活潑ならしめ且つその活動を永續的ならしむるが爲に、可能なる限り人的、物的の援助をなすこと

(二) 農事實行組合に於て實行すべき事項

農事實行組合は飽くまでも自主性の保持伸張と隣保相助の精神の發揮に努むると共に、農會及産業組合の綜合的一貫的指導の下に、生産・經濟・社會・教化等部落に關する一切の問題の處理に當り、以て農業生産の確保と農村協同化の促進を圖るものとす。

(1) 農事實行組合は部落内の生産及消費の計畫化を圖る爲、農事實行組合を單位とする綜合的生產計畫と之に照應する消費計畫を樹立すること



- (2) 生産資材並に生活必需品配給の計畫化の基礎條件として之が戸別需要調査を勵行すること
- (3) 農事實行組合は肥料飼料農具其他生産資材の確保に主力を注ぎ、其の配分は生産計畫に照應せしめ其の適正を期すること
- (4) 生産必需資材に就ては農事實行組合を單位とする共同購入制を確立し、之を根據として産業組合に依る一元的配給統制の實現を期すること
- (5) 米麥其他主要農産物の集荷統制を圖る爲、全面的に農業倉庫を利用し其の機能の擴充化を圖ると共に、農事實行組合を單位とする供出制を確立すること
- (6) 販賣に就ては、主要生産物のみならず、零細なる副業生産物に付ても、其の各戸別の生産・出荷見込並に販賣状態に對する基礎的調査を行ひ、以て販賣計畫を樹立し團體供出制の勵行に努むること
- (7) 少くとも米及麥類の販賣に付ては、産業組合の無條件委託・代金共同計算制の實行に對して積極的に参加すること

(8) 農事實行組合は生産力擴充と農業勞働力保全の爲必要なる施設を行ひ、特に左記各項の施設に付て其の擴充強化を圖り、農業經營の基本的要素の整備培養に資すること

1. 農機具の共同利用（耕耘機の導入、動力機の確保、調整機の普及）
2. 共同作業・堆肥舎・サイロの設置及普及
3. 共同採種圃・共同苗代田の設置
4. 土地の共同管理と共同耕作の奨励並に實施
5. 保育所の開設・共同炊事・共同風呂等の奨励並實施
6. 牛馬の増産
7. 其他必要なる施設

(9) 農地の荒廢防止、農地の流出・集中の防止、休閒地の利用、農地の交換分合等は農事實行組合に於て積極的に之を行ひ、農地の保護と管理の共同化を促進すること

(10) 農村生活の改善及農村文化の向上に資する爲の施設中部落を單位として實行することを適當とするものは、農事實行組合に於て進んで之が實施に當ること

(11) 農事實行組合の内部的事務組織に付ては、各地區の特性に即應し得べき適當なる部署



を設置し、その機能を發揮せしむると共に、之等を有機的に統制し農事實行組合全般の運営に遺憾なきを期すること

農事實行組合の制度は昭和七年、産業組合法の改正に依つて認められたのであるが、然し従來は主として未加入農家の産業組合事業参加の手段として考へられて來たのに過ぎなかつた。それが今や産業組合の細胞織として、組織上に、事業上に、殊に産業組合の農業生産の擔當の重要な組織として社會的認識を贏ち得るに至つたことは、社會的にみても極めて重要な意義を有するものといはなければならぬと思ふ。

## 第二 管理組織の問題

經營の管理組織の良否は、經營能率に影響するところが大きく、延いて經營の収益力に大いなる結果を及ぼすものである。

従來、産業組合はかゝる組織は殆んどその確立をみてゐなかつたが、最近のやうに事業分量が増大し漸次使用人が増加し經營規模が擴大し來ると、この組織はハッキリと確立する必要に迫まれる。が更に、今次の如き經營の質的な轉換をなすや、之に照應した管理組織を考慮すること

は絶対に必要である。

一體管理組織の要諦は、複雑なる事務も之を分業化することによつてその單純化を圖ると同時に、その間に有機的關聯性を緊密にすることによつて内部的牽制をなし得るやうにしてその正確を期し、全體的には之が統制を爲し得るやうに組織せられることにある。即ち此の爲には、第一に指揮命令の系統を明瞭ならしめ、第二には各種業務分化の適正化とその連絡を有機的に緊密ならしめることを要する。

良好なる組織は、經營者の勞少くして經營の能率を高め得られ、延いて經營の収益力を大ならしむる結果となるのである。

ところで此の組織については、直系式・職能式・折衷式といふ三つの形態がある。

直系式といふのは、小學校の組織の如く學級別に擔任者を定め、その擔任者がその學級に課せられた總べての學科を受持つが如き組織であり、職能式といふのは、中等學校以上の學校での組織の如く、學科目毎に専門の擔任者を定めその學科に關する限りは全校を通じて教授するが如き組織である。この二つの形態の何れかを純粹の形で採用することは、實際問題として仲々難かし



い。實情に即して、兩者を折衷して採用するのが普通である。

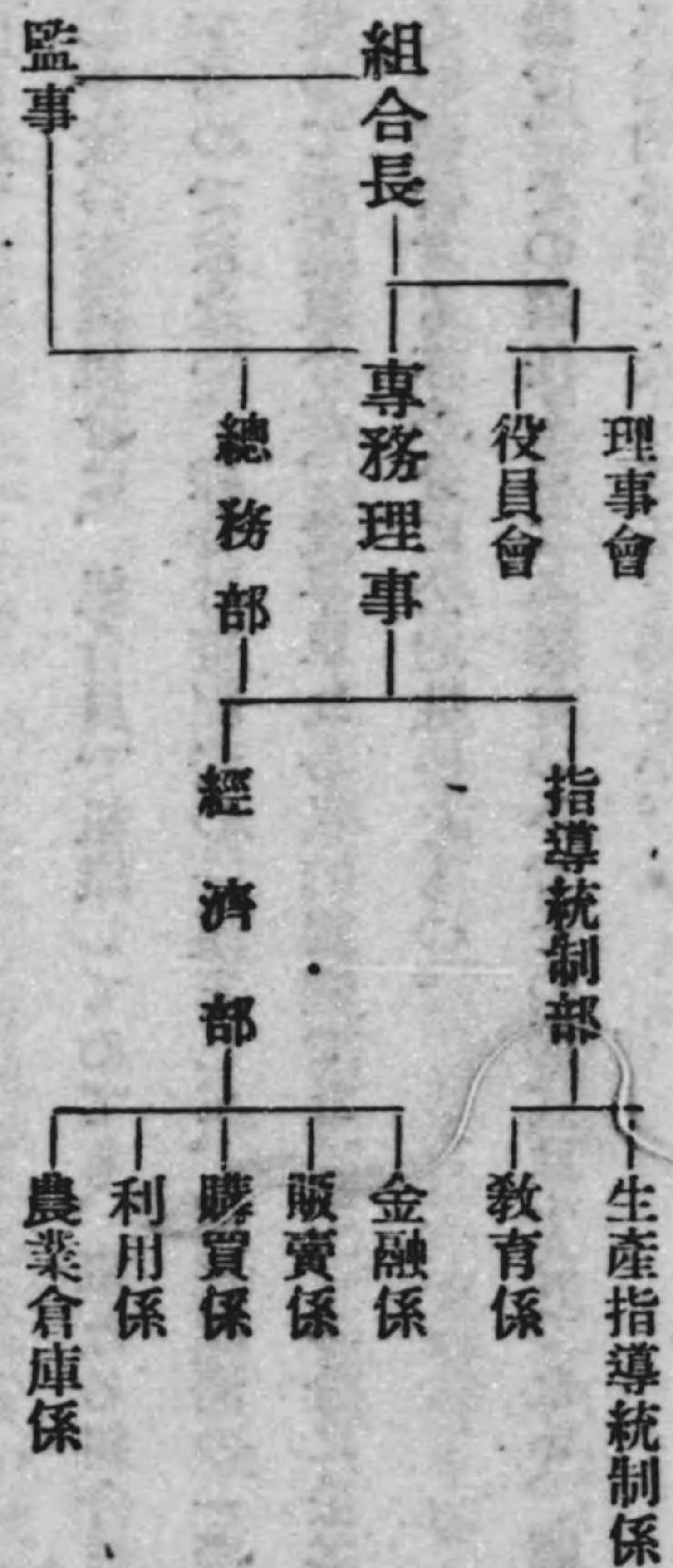
例へば、中等學校や専門學校では、基礎的な組織は職能式であるが、之に加ふるに各級の擔當者を定めてゐるが如きはそれである。折衷式とは即ちこれである。

而して、再編成された後の産業組合は、『團體の經費は團體員に對する賦課金・事業収入・財産収入・交付金等の外、出資制度を採り得るものとす』と、農業團體統制要綱に於ても示してゐるが如く、賦課金制と出資制とが併用される傾向にあつて、極めて複雑な性格をもつが故に、その管理組織も自ら複雑ならざるを得ない。

先づ機能によつて、指導統制乃至は職能代表機能を擔當する部と、經濟機能を擔當する部との二大部門が置かれ、且つ經濟機能擔當部門の經理は必ずや獨立會計とする必要がある。

蓋し、それは經濟機能——金融・賣買・利用等の諸事業外よりの収入は之を除外し、それ自體の收支の調整より來る經濟的合理性の發揮乃至は能率性を十分生かさんがために外ならない。

又部落等を中心とした地區別の係を設け、地區別の連絡を是非とも圖る必要がある。参考までに、考慮されるであらう再編成後の産業組合の管理組織について、左に試案を掲げて置く。



併し、かゝる經營管理組織は、經營規模、事業の種類等に依り影響さるゝことは言ふ迄もない。だから組合事業が生産部門に迄進出した場合には、更に別個の組織が考慮され

なければならぬ。

併しこゝに留意せらるべきは、單位産業組合は小經營に屬し、その必然的な結果として餘りに細分化することは却つて事務繁雜に流れ、能率を害するの虞れある場合なしとしないといふことである。

現状に於て、農村産業組合は、各事務の分擔は一應定められてゐるといふも確然たるものでな



い。繁閑に應じ相互に融通し合ふと同時に、常務役員の勞働は些細な技術上の勞働にまで及んでゐるのを見る。従つて獨裁的經營の傾向強いものがあると思ふ。

第三 常務役員と人材の確保

第一に、産業組合役員選任形式の問題である。

既に見たやうに、役員は産業組合の執行機關として、又産業組合主脳部として總會の特別決議で選任されてきた。

併し今後の産業組合は、組合員で組織してゐても、單なる組合員經濟の利害關係にのみ即して活動するのではない。綜合計畫經濟の一環として、國民經濟の一環としての働きをとることになる。従つて産業組合が、最早單なる私的團體でなくて、多分に公益的性格をもつやうになつた如く、その經營者も亦多分に公的性格をもつ。

其處で、その選任も單なる總會のみでその形式は十分でない、國家機關の認可其他適當の形式も必然的必要とならざるを得ない。

今度の農業團體統制要綱では、この點に關し「團體は團體員の推薦に基き政府の認可する理事

者指導の下に之を運営す」としてゐるのは、恐らくこの意味が含まれてゐると思ふ。

第二は、組織と人との關係に關してである。

よき組織が人の材能を十分生かし、組織全體的として一〇〇パーセントの能率を擧げるのには缺くべからざる條件であり、その重要性については今更贅言を要しない。

然しかゝる機能が實現されるのも、よき人材によつて組織されたる組織であることが前提となる。若し、よき組織と言へどもよき人的要素に缺くところがあるならば、その能率は十分發揮することは不可能である。

寧ろよき人材が根本である、何故ならよき組織からよき人材は生れ得ないが、よき人材からはよき組織の創造が可能だからである。

現在の産業組合に於て、全般的にみて常務役員によき人材を缺くことは、何んといつても致命的缺陷であると思ふ。現在の産業組合に於ける人的要素確保の問題は、最早單なる能率の問題ではない。激動期に於ける産業組合といふ經營體を、よくその激動に處して彼岸につける爲の絶對的必要性からあつて、能率問題以上の問題、死活の問題であると言つても差支へない。



ところで、人材確保の問題の根柢をなすものは何んと言つても常務役職員の待遇問題である。従つてこゝでは、如何にしても常務役職員の待遇問題に關してとり擧げざるを得ない。

#### 第四 常務役職員の待遇問題

産業組合常務役職員の待遇改善の叫びは、此の數年來殊に著しいものがある。昭和十五年度の産業組合の保険進出問題も、その内容は單なる産業組合の保険經營でなく、實に全國十萬に垂んとする産業組合常務役職員の退職給與制度の樹立といふ、極めて重大な問題が含まれてゐることを知らねばならない。

かく常務役職員の待遇改善がつよく叫ばれ、その對策が講ぜられんとしつゝあることは、一體何を意味するかと言へば、それは産業組合の現在の機構、現在の經營の行きつまりを示すものに外ならないが、同時にこのことは、産業組合の飛躍——轉換の苦惱の一つであると思ふことができると思ふ。

従つて、常務役職員の待遇改善問題は、單なる常務役職員の待遇問題ではない。現在産業組合に關して山積する諸問題の一つとして、産業組合の轉換てふ大きな流れの一つの波にしか過ぎない。

いと考へる。

一たい、常務役職員待遇問題には二つの面がある。

一つは、對外關係——他の經營體に於ける待遇との均衡關係であり、他の一つは内部關係——經營自らの收支との關係である。

既に産業組合常務役職員の待遇の薄いことについては、多くの諸氏によつて常に指摘せられてゐる所である。

繁をいとはず、昭和十一年六月の農林省一齊監査の結果を示せば、單位産業組合一萬三千約十萬の常務職員の平均月額給料は二十四圓にしか過ぎない。地方聯合會の平均月額給料は二十八圓であり、道府縣區域聯合會のそのみを抽出してみても僅かに三十二圓にしか當つてゐないのである。

之を町村農會技術員の平均俸給月額五一—二圓前後、郡農會の六〇圓、縣農會の六一—七〇圓と比較しても、之に及ばざること大なるものがある。

更に小學校職員の五〇圓に比しても遠く及ばず、僅かに之に匹敵するものは町村役場吏員の三



十五、六圓であるが、之に比しても産業組合の職員給料は遙かに低い。役員についても全く之と軌を同じうする。

次掲の表は單に一つの事例にすぎないが、大體は之でもつて大方を推測し得ると思ふ。

	鳥根			京都			處で問題は、何故に産業組合常務役員の状態がかかる薄遇の状態に墮してゐるや？——その理由如何といふことである。
	最高	最低	平均	最高	最低	平均	
組合長	三〇〇圓	八圓	三三圓	一〇〇圓	六圓	三六圓	といふことである。
理事	三〇〇	五	三三	一〇〇	三	三〇	

上記の如き薄遇の實狀と、人的要素の缺乏による産組經營の行詰りとは、人によつて既に機會ある毎に指摘せられてゐるところであるが、併かも筆者は、その對策について提案され實施されつゝあるものゝ如何に少なきかをあやしむ。辛うじてとり上げられたものは、役員退職給與制度にしかすぎない。

問題は先づその原因の探究の缺除せるところにあると考へる。

一たい、從來から産業組合に對して比較されるもの二つある。一つは町村役場であり、他の一

は小賣商人——肥料商・米穀商・雜貨商等である。

前者は主として待遇關係に於ての比較であり、産組の待遇決定の基準として考へられ、後者は經營の仕方——價格・サービス等についての比較であり、その批判の一應の基準であつた。

地方に於ける産業組合に對する考へ方は、その法律的概念や經濟的性格はぬきにして、恰かも町村役場の如き一つの公共的團體のそれであつた。

従つて組合經營者は、決して財界に於ける企業家ではない。それは村長であり助役であり、農會長であり、所謂村の顔役に外ならず、その従業者も役場吏員と同じ性格であつた。生活は自らの經濟に依存し、組合長になり理事になり書記その他の従業者になることは、一つの名譽職であると考へられてきた。強ひて之を高給にせば、その地位の確得の爲に村内破瀾の基とすらなつたといふ話をきく。併かも一面商人——それは自家労働に於て經營せられる所の經營體——と事業の仕方や價格やその他サービスの點に於て比較され批判されることになる、常務役員員の待遇を向上すべく多くの餘地を見出さないし、その必要もなかつた。蓋し、組合外の自らの職業に生活の依存性をもつとき、その待遇はせいと煙草錢に相當する位が關の山であり、たとひ專任的



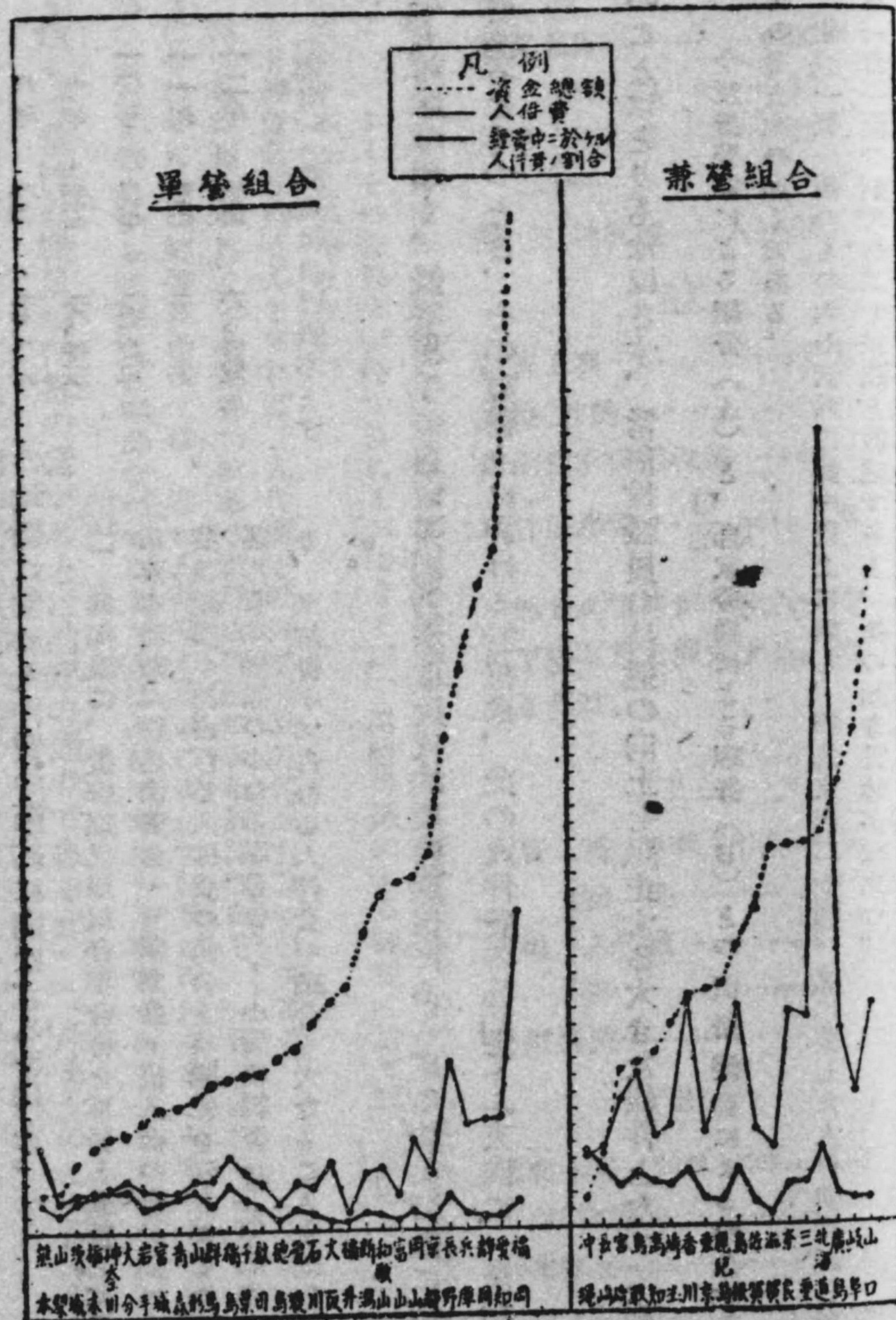
従業者があつたとして、數年前の不況時代にはそれで満足せざるを得なかつたと思ふ。そこに産業組合常務役員員の待遇關係は一應均衡がとれてゐた。然しその故に、産業組合經營が消極的に墮し、役場的な色彩を強く帯びてゐたことも事實であつた。更に産業組合經營自體の性格から、その常務役員員の待遇をして薄からしむる多くの根拠を見出すことができる。

何よりも重要な産業組合經營の性格は、經營の對象——顧客が組合員に限定され、具體的には一町村一組合主義が採用されて文字通り小規模經營であり、それ以上に經營規模の擴大が許されてゐないことである。

今經營規模をみると次掲表の如くであつて、昭和十二年末に於て組合員數——顧客數三九五名・資金三萬圓有餘で、中といふよりも寧ろ小經營に屬する。

年次	組合員數	資金
大正十四年	二七三	一五、二七〇
昭和五年	三六六	三、九四〇

斯る小經營に就いてはあなたがち産業組合のみではなく、經營の一般的な一つの傾向として經費中に占る人件費の割合は極めて大きい。換言すれば經費の大部分は人件費である故に、收支





の均衡は常に人件費の節約に向はざるを得ぬ。

八年	三七一	三〇、八三九
九年	三七五	二八、三三三
一〇年	三六〇	二八、六〇三
一一年	三九〇	二九、三六六
一二年	三九五	三〇、三三三

〔備考〕 資金は自己資本とす

〔註〕 前掲表は、道府縣信用組合聯合會を單營と兼營とに分ち、運用資本總額（拂込済資金・諸積立金・借入金の合計額）と、人件費及經營中に占むる人件費の割合との關係を示したものである。運用資本總額の小さな聯合會——小規模經營人件費が大であり、又經營中に占むる人件費の割合も大なることを理解して欲しい。

而かも前述の如く、競争相手に自家労働乃至は近代的雇傭關係にあらざる徒弟労働に依存する中小商業者をもつとき、その經營上に於ける對抗は、此の人件費の節約てふ方向に一層拍車をかける。

そのことはとりもなほさず、常務役職員の待遇の向上を阻止する大きな条件となつてゐる。

〔註〕 今雇傭労働による經營（A）と、自家労働による經營（B）との價格變動による耐久性を比較してみると次の如くである。

先づ一個一圓のもの六十個六〇圓の賣上に對し、物的支出二十圓、之に要した人件費は延日數二十五日一日一圓の割で計二十五圓と假定すると、次の如き計算が成立つ。

(A)

總賣上高	.....60圓
支出	{ 物的.....20
	{ 人件費.....25
	{ 計.....45
差引純収益	.....15

(B)

總賣上高	.....60圓
支出(物的)	.....20
差引自家労働収益	.....40
單位労働當り	$\frac{40}{25} = 1.6$ 圓

然るに價格が一個六十錢に下落したと假定する。然るときは、

(A)

總賣上高	.....60圓 × 60 = 36圓
支出	{ 物的.....20
	{ 人件費.....25
	{ 計.....45
差引損失	.....9

(B)

總賣上高	.....60圓 × 30 = 36圓
支出(物的)	.....20
労働収益	.....16
單位労働當り	$\frac{16}{25} = 0.64$ 圓

即ち自家労働による經營に於ては、單位労働當りの収入は減少する、が、それは生活を低下することによつてよくその經營を維持することができるが、雇傭労働による經營に於ては、損失となつて、經營は維持することができない。

もし經營を維持せんとすれば、人件費を節減する以外に途がないのである。處で産業組合の如く、小經營ではあるが雇傭労働による經營であり、一面に於て自家労働による經營を競争相手にもつ經營にあつては、常に人件費の節減によつて經營が維持され、それが常務役職員の待遇の向上を阻止する重要な要素になつてゐることは否むべからざる事實である。

兎も角も、常務役職員の待遇の低いことは前記の通りであるが、而かもそのことにより、同時に従來の産業組合經營に於ては一應の安定性が保持せられてゐたと思ふ。



ところがこゝに、その均衡をやぶるべき事態が発生した。それは言ふ迄もなく、事變を契機とした軍需産業の異常的發展である。敢へて産業組合のみとはいはない。農業・商業・非時局工業等を含めて、非軍需産業一般から軍需産業への、人・資材・資金の異常な轉化が行はるゝに至つた。統制を通じて又經濟關係を通じて。而してその轉化は尙繼續しつゝあるのであつて、その爲に人的要素からいつても、物的要素からいつてもその缺乏の爲に經營は行詰りを生じつゝある。今や、待遇關係に就ても均衡を考へなければならぬのは、役場や中小商工業ではない。それ等も我が列に含めて實に軍需關係産業の待遇關係との關係が考慮されなければならぬ状態に立到つたと考へる。

勿論、産業組合常務役員は經濟的利害關係のみで移動するものでない。それは一つの理想の下に自らの行動を律するものとは云へ、事變を通じて生活水準の擴大的は遅れたる部面からつよく水平運動が起されるのは蓋し當然であると思ふ。

こゝに、最近産組常務役員問題のつよく叫ばれる社會的根據を見出すことができる。と同時に、産業組合自體に於ても常務役員待遇の向上せしむべき物的條件を漸次そなふる

に至つてきたのを知る。

見よ！ 既に産業組合は全國にその網を張り廻らし、組合數一萬五千有餘、その上に地方聯合會二二〇（その中心を爲すものは道府縣區域聯合會八四である）更に全國的聯合機關として中央金庫・全購販聯・糸聯・日柑聯・全乾菓聯の五つの全國事業機關を組織する。運用資金總額は實に四十二億餘圓である。處で、その内全國事業聯合機關は完全な近代的經營體として、上記の意味で常務役員待遇問題を生ずる餘地は比較的少ない。

併かも町村産業組合の實狀は如何？

上記の如き膨大な數字をもつ産業組合常務役員待遇は、既に見た通りである。そこに多くの矛盾を感じざるを得ない。

産組事業の發展は、經營規模は兎も角として、最早片手間の労働で處理し得ない段階にまで到達した。併も現實には片手間労働によつて運営されてをり、舊套依然たる消極的經營、成行經營である。その大きな理由は、片手間労働に値する位の待遇しか與へられてゐないといふことである。

全國事業機關と單位産業組合、就中町村産業組合との間に於ける常務役員待遇の懸隔――



こゝにも産業組合常務役職員の待遇問題の發生と激化の條件を見出すことができるが、それは同時にこの問題の解決の端初でもある。かくして産組經營の轉換は、組合員の側からのみでなく、常務役職員の立場からも一つの推進力が生れつゝあるのである。

端的に云へば、その有する經濟力を充分に發揮して居らない所に問題がある。

由來、單位産業組合が聯合會を組織する所以のものは、單位産業組合の經濟單位を上進しその經營的缺陷を補ふ所にある。このことは單に事業部面についてのみではない、待遇問題についても又然りといふことができよう。

然し事實は、事業部面——賣る・買ふ・金融——についてのみ考へられ、常務役職員の待遇について考へられなかつた所に問題がある。

思ふに問題は、單に月額給與を増大するといふことのみでは解決しない。

最近産業組合は、全國的規模に於て常務役職員の退職給與制度の樹立に向つて邁進しつゝあるが、その完全なる成立の前提を爲すものは實に、全國の産業組合及聯合會を通ずる職制と待遇の確立である。

而して、全國の産業組合及聯合會を通ずる職制と待遇の反面をなすものは何ぞやと言へば、全國的な人事の移動交流であり、換言すれば現在全國聯合機關——地方聯合會——單位産業組合なる系統組織が成立してゐるが、それが現在の如く三つの經營體としてではなく、三者が單一の經營體としての動きをとるところにある。

農會技術員や小學校教員の、同じやうな經濟的礎地をもちながらも比較的待遇の高いのは、一に移動交流範圍の廣いことにあると考へる。

そこに、單に給與の増大といふこと以上に、將來の希望が生れると同時に、それは全産業組合機構の統制力を強化することであつて、現時の如き統制經濟時代に處しては極めて重要なことでもある。

かくして、以て單位産業組合經營の小規模的缺陷を止揚するところに、優秀なる人材の確保と産業組合の積極性の生れるのであり、それが今後の産業組合經營打開の一つの行き道であることと思ふ。

これは産業組合經營問題であるが同時に、それは機構の問題でもある。



### 第三節 經營財務の安定性

#### —資金構成の再編成—

第一節で述べたやうに、生産部面に於て、生産施設の共同化と作業の協同化、共同作業場の設置普及、耕地並水利の協同管理、機械設備の導普及、其の他生産資金の積極的放出、生産資材の確保と配給、農産物の計画的集荷と供出、その他國家より委託せられた國策的事業（例へば米穀國家管理に基く米穀保管、その資金の貸出）等、消費部面に於て生活の協同化、例へば共同炊事施設の如き、保健衛生施設例へば醫療施設・産婆・託兒所の施設の如き、また文化娛樂施設の設置の如き、農業生産条件の不利なるを克服するが如き施設は高度國防國家建設のためには是非ともなされねばならぬ事業であり、國債消化も戦時經濟の圓滑なる運営のためには必ずや協力しなければならぬこと柄である。

産業組合の事業は、金融・販賣・購買・利用・倉庫等各部面に互つて、その經營し得る事業範圍は極めて廣いものがあるが、然し、眞に産業組合が時代に生き、國策の擔當機關たるために、

上述のやうな事業にその機能を集中して、こゝに機能の重點が置かれなければならない。

これを經營財務の觀點から觀るならば、多少の例外はあるにしても、その事業の殆んどは資金の固定化著しく、且つその収益率は極めて低いといふことである。

例へば國債の保有は、事實上その賣買が著しく制限されて、資金は固定化したものとみて差支へなく、その利廻は三分六厘餘にしかすぎない。

更に米穀國家管理に基く管理米資金の貸出は、産業組合の自給資金をもつて先づ充當し、不足する場合に低利資金を以て融通するものとせられてゐる。

ところで、その低利資金は、「産業組合中央金庫を通じ、原則として信用組合聯合會の轉貸によるものとし、産業組合中央金庫より信用組合聯合會に對する貸出利率は日歩九厘一毛、信用組合聯合會は日歩九厘四毛以内で單位産業組合又は産業組合聯合會に貸出すものとす、而して産業組合が管理米所有者に對し貸付又は假渡をなす場合の利率は日歩一錢五毛以内なるを要す」とせられてゐる。

従つて、産業組合の収入は日歩六毛、信用組合聯合會の収入は日歩三毛の僅かである。だか



ら、産業組合がその自給資金を米穀資金として貸出す場合でも、これが標準となつて日歩一錢五毛以上の利率では貸出し得ず、その収益も恐らく大同小異であらうことが想像に難くない。

況んや共同作業場・土地・其他生産施設の設置、醫療・託兒所・産婆等の如き共同施設の設置は、より以上の資金の固定化と収益の低下をもたらずであらうことを思ふ。

従つて、期間の安定の點から云つても收支の安定から言つても、かゝる資金運用に耐へ得るが如き資金の吸収に努められなければならないと共に、其の資金構成の再編成が企圖されなければならない。

これ、經營財務の安定てふ問題であつて、このことは戦時經濟が長期に亘れば亘るほど一層重要な問題とならざるを得ない。

蓋し、經營が戦時經濟の壓力に長期よく耐へて國策に協力し、東亞の新秩序の確立といふ國家の最高目的を達成することが至上命令なるが故である。

わたくしは今、その方策として次の四つの事項を擧げることができる。

一、出資金の増加と配當の制限乃至は廢止

長期且つ低利の資金の需要への均衡の根本對策は、何んと言つても償還期限なく且つ金利の支拂を要しない自己資本の増加にある。

出資金の増加はそのうちの一つの方策である。而して出資の形態による資金の吸収は、經營安定の上から言つても極めて重大な意義をもつが、國民經濟上購買力吸収の觀點からして、亦全國一萬五千の組合の影響力相當大なるものあることを見逃してはならない。

株式會社の資本金―株式も亦自己資本である。併し、株式會社の結合の紐帶が株式に對する配當にある以上、株式は償還期限なき資本ではあるが、使用料を要せざる資本といふわけにはゆかぬ。會社の信用力を維持する上には、常に必ずある程度以上の配當を繼續せねばならない。従つて經營の擴大過程にある會社が、金利の低下する場合資本を、借入金社債等借入資本に需むるのはそのために外ならない。此の點産業組合の出資金とは本質的な相違がある。蓋し、産業組合の結合力は組合事業の直接利用にあるが故に、出資金には必ずしも配當を伴はない。

たゞ實際問題として、自由主義經濟の時代の下にあつては、配當の觀點を全然排除することが不可能であつたが爲、法律をもつて配當を制限し、出資配當は年六分以内、特別の事情ある場合



は年一割までと認むるものとした。

併し、今や統制經濟の強化——會社經理統制令等の發布に伴ひ、株式に對する配當制限が行はれ、漸次配當が金利化せらるゝ時代にあつては、産業組合の出資金に對する配當は極力制限し或は廢止することが必然的な方向でなければならぬ。

わたくしは最近、神奈川縣下の某優良組合を訪れたが、その組合では全組合員出資の持口口數を平均化すると共に、出資配當を廢止することを以て變動期對策の一とし、その實行が企圖せられてゐた。

由來、出資の持口數如何に對しては、能力主義と平均主義との論争が繰返されてきた。そして出資金増加の爲には、能力主義が唯一の方法なるが如く考へられて、現在一般の組合に於ては出資の持口數は不平均であることを常とするが、併し、出資持口の不平均は兎もすれば、出資を株式會社の株と同一視して投資的觀念を起し易い。従つて又その配當の制限乃至は廢止の實行の困難なることは、見易き道理である。

だから、出資配當の廢止乃至制限は同時に出資持口の平均化を前提とする。

故大庭政世氏（島根縣・青原産業組合長）は、自己の組合に於て、既に早く出資持口の平均化を實行したのであるが、その理由を次の如く擧げられてゐる。

1. 出資口數は組合員の資力に應ずべきもののやうであるが、實際に於て其の資力は常に變動し、十年二十年の歳月を経れば却つて甚しき不均衡を來す。
2. 經營方針が資本主義的なるを排し剩餘金を餘り出さないから、資力に應ぜざる持口は組合員が不平の感を抱く
3. 出資持口が甚しく不平等なれば、資力の有無に拘はらず幾分か資本主義的觀念を萌す傾向を免れない
4. 組合事業を利用する機會は上産者よりも却て中産者以下に多く、従つて出資に對する義務は上産者よりも中産者に多い
5. 前項の觀念より、上産者と雖も出資持口の極めて少きものありて、資力に對し甚しく不均衡を感ずるものがある
6. 以上各般の諸事情が相交錯して、組合員が出資に對する觀念は稍々もすれば正純を缺き、



之が總會に反映し、組合精神に影響し、持口に關する不純の工作が現れ、經營上の支障少なからぬものがある

併しながら、出資持口数の平均化は小産者の加入を困難ならしめ、出資配當の制限乃至は廢止はともすれば出資金の減少をもたらし易い。時局が要求せらるゝところは、出資配當の制限乃至は廢止を實行すると共に、出資金の増加を圖るところにある。

こゝに於てか、同組合に於ては次のやうな對策がとられてゐることについては、大いに注目し値すると思ふ。

1. 一口の出資額を最高額とし、剩餘金の配當を行はずして全部之を積立て、自己資金の増加を期する

2. 小産者の出資拂込については、減口するものの拂戻出資額の一割の寄附を求め之に充つるの外、公益積立金等より支出して組合員の資力に應じ適宜補充する

## 二 剩餘金内部留保率の増大

これは換言すれば、準備金其他諸積立の増加といふことである。

此の資本こそは、全然償還期限もなければ支出も伴はないところの資本であつて、經營の財政的基礎の確立には最も望ましい資本といはなければならない。

既に述べた如く、會社の利益配當統制に於ても新たに自己資本の觀念をみとめて、自己資本即ち拂込資本金と積立金との合計額に對する年百分の八に相當する金額を總配當金の最高限度とした。従つて、積立金の割合が多い會社程拂込資本金―株式に對する配當率は高くするが如く仕組まれてゐるのであつて、こゝに政策的にも積立金の増加がよき徳惠されてゐることをみる。内部留保の増加は現下に於ける經營強化方策の重要なものの一つである。

たゞこゝで注意を要するのは、均しく積立金の中に、全く性質の異つた二つの種類があるといふことである。

その一つは、資本増加を目的として、又將來生ずべき損失に對して留保し經營の精算力を強化せんとするところの積立金であり、他の一つは、既に蒙つた損失或は減價に對して行はるゝところのもで、財産の保持上必要な積立金である。

前者には法定積立金(産業組合法四十六條)・特別積立金・建物新築積立金等が、後者には建物減



價銷却積立金・機械設備銷却積立金・貸倒銷却積立金等が屬するが、資本増加の爲には其の性質上必ずや前者に屬する積立金の増加が圖られなければならないと考へる。

三 長期低利の貯金の吸收  
今、試みに我國産業組合の資金構成をみると、次ぎの如くである。

組合の種類別資金構成

種別	拂込済出資	諸積立金	借入金	貯金	資金總額
全國平均	二%	七%	一〇%	三三%	一七五、五二圓
消費組合	四	三	七	一	三九、六六
市街地信用組合	一三	四	七	一	一、三六、二九
醫療利用組合	四	一	六	一	八四、五九圓
組合製絲	?	?	?	?	?
農村産業組合	三	八	八	三	一三、八九圓

〔備考〕農村産業組合は新潟縣により算出したリ

この數字は、昭和十二年來の現在であるが、その後貯金の急激な増加のため、全國産業組合の資金構成は次の如くなつてゐる。

拂込出資金 七% 以て、如何に資金中貯金が重要な役割を果してゐるかは想像して十分  
諸積立金 五% に餘りがある。従つて産業組合資金中の大部分を占むる貯金の性格の如  
借入金 六% 何は、經營財務の安定の上に影響を及ぼすところの最大の要因である。  
貯金 三三% 而して貯金は、その性格から分つて、次の如き種類がある。

1. 要求拂貯金

(イ) 當座貯金——何時でも貯金の受入を爲し、何時でも小切手を以てする拂戻の要求に應ずる貯金である。

(ロ) 小口又は特別當座貯金——之は引出期限を特定せざることは前者と同じきも、通帳を以て貯金の受拂を爲すのである。通帳を用ふる結果、出納は左程頻繁でなく、比較的多くの残高が通帳尻にあるを常とする。

(ハ) 通知貯金——貯金引出の際には豫め一定日數前に通知するの約束の下になす所の貯金であつて、通知期間は長きは一週間、短きは一日とする。従つて平日拂戻の準備をなし置く要なく、多少高利を附し得る。通帳を交付する所もあるが、貯金證書とする所も多い。數百



圓・數千圓の多額の金額について起る所の貯金である。

2・定期拂貯金

(イ) 定期貯金——豫め一定期間を定め、其の期限到達の後引出を爲す目的とする所の貯金である。支拂準備金を設くる必要がないから、一般に最高の利子を附せられてゐる。期間は六ヶ月・一ヶ年等を常とする。併乍ら、多くの貯金者中には期限内の拂戻を要求するものもなしとしない。この場合、(二)その要求に應じ利子歩合を改定して特別當座貯金の例によるのと、(三)拂戻要求に應ぜず、その代り貯金を見返り擔保として特別の低利資金を期限まで貸付するとの二方法がある。何れにするかは組合員の意志によつて決定すべきである。此の貯金には貯金證書を交付するのを常とする。

(ロ) 据置貯金——これに四種の方法がある。

- 一、最初一時に或る金額の貯金を爲し其の儘之を据置き、年一回又は二回に利子を支拂ふか或は之を元金に繰入れるもの
- 二、最初一時にある金額の貯金を爲し、毎月又は毎年數回に一定額を貯金者又は貯金者の指

定した人に對して支拂を爲さしむるもの——即ち、一定金額から生ずる利子と元金で或る年限間均等額の送金をなす爲に起す貯金であつて、學資・扶養を目的として行はるゝことが多い。

三、毎日又は毎月期日を定めて定額の貯金をなし、一定年限後に一定金額として拂戻す契約の下になす貯金である。日掛・月掛・累積・積立・記念貯金等が之である。

四、毎日・毎月或は毎週任意の金額を掛け込み、或る年數の後に元利合計を拂戻すもの。之には目的貯金・嫁入貯金・入營貯金等の名稱が附せられてゐる。

ところで、要求拂貯金は拂戻期限確立せず要求に應じて何時でも拂戻さなければならぬが故に、資金としては安定してゐない。之に對して定期拂貯金は、拂戻期限は確定してゐて比較的長期なるが故に、安定したる資源とすることができぬ。

従つて、貯金の構成如何が經營財務の安定性の上に至大の影響をもたざるを得ない。若し長期資金の需要が絶對的であるのに對して、その組合の貯金の構成が要求拂貯金によつて大部分が構成されるならば、計畫的・積極的に定期拂貯金の増大に努め、貯金構成の再編成が企圖せられな



ければならないと思ふ。

次に又、金利について一言して置きたい。

前述のやうに、産業組合の資本構成をみると、その大部分が貯金によつて構成せられてゐる。従つて、貯金の金利は經營中の最も多額を占め、その高低は經營收支の上にも至大の影響をもつものである。

數年前より、戦時經濟の運行上、國民貯蓄の奨励と共に各種金融機關相互間に金利協定が進行し、金利の協定とその低下が推進せられつゝある。その理由は、各金融機關に集中された資金が、三分五厘の國債消化及び生産擴充のための低利な資金の供給を可能ならしめんがためと、金融機關相互間の無用な摩擦をさけしめんがためとに外ならない。

此の點に關し、信用組合に對しては、次の如き方針がとられてゐる。

(1) 信用組合の貯金利率は特別の事情なき限り可及的に當該地方所在の地方銀行に準じ、之が低下の徹底を圖ると共に、右の趣旨に鑑み信用組合の貯金利率に對する特別配當は原則として之を爲さしめざること。尙銀行其の他の金融機關との金利協定には信用組合をして參加

せしむることとし、協定の協議には適當なる代表をもつて之に當らしむること

(2) 信用組合聯合會の貯金利率に付ては、産業組合金融、殊に其餘裕金の系統的統制の趣旨に鑑み、地方の事情を考慮し、信用組合の貯金の原價、信用組合聯合會の預り金の運用利率・經營率等を參酌して適當に貯金の種類及利率等を定めしめること

併し、貯金金利の低下は、上記のやうな國民經濟的な觀點に於てのみならず、個々の經營の觀點からしても、資金運用に基く收入に適應化し均衡がとれるやう適當な低下を圖ることが是非とも必要である。

但し、金利の高低は貯金の吸收の上にも大なる關係があることは言ふ迄もない。従つて、過度の低下は資金吸收上に支障を生ずるのみならず、他の金融機關との均衡を失するときは、他の機關に資金が吸收せられて金融界に於ける地位の低下を招く恐れなしとしない。

貯金金利の低下を圖ると共に、それが他の金融機關との調和を失せざらんことは、經營者として最も留意を要する點でなければならぬ。

#### 四 經營費の合理的節減