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

〔要　　旨〕

1　農協の部門別損益計算には，従来から農協系統で自発的に実施してきた農協内部の管理・分析のための管理会計としての部門別損益計算があり，また行政による農協の実態把握と政策対応のための農林水産省・全中「農業協同組合経営分析調査」がある。さらに，98年度以降総合農協は部門別損益計算の実施及び総会提出が義務づけられたが，その様式には一定のルールが定められるなど，財務会計的な意味合いが加わったものとなった。

2　04年３月期決算から適用された部門別損益計算の改正では，①事業区分を変更，②共通管理費は配賦不能を認めず５部門に配賦，③営農指導事業損益も税引前当期利益段階で他の４事業に配賦することとなった。加えて，この部門別損益計算における事業利益等がＪＡバンク基本方針における経営改善の発動基準及び経済事業改革基本方針における財務目標として系統内部の規制の対象となっていることからも，農協では従来以上に部門採算性の強化が必要とされている。

3　農協信用事業動向調査による03年度の部門別損益計算の集計結果（272組合）によると，従来同様共済事業と信用事業の２部門で他事業の赤字を補てんする構造がみられるが，地帯別にはその状況は多様であり，農村部ほど共済事業への依存度が高くなっている。また，地帯別の損益水準を比較するため正組合員一人当たりの損益をみると，共済事業利益が地帯別にあまり格差がないのに対して，信用事業利益は，高水準の資金量と低い事業管理費比率によって都市部ほど高くなっており，このことが事業利益全体の都市部と農村部との格差に大きく寄与している。

　正組合員一人当たりの農業関連事業及び生活その他事業の赤字水準は，事業管理費比率の相対的な低さを反映して農村部の方が低いが，事業利益全体の水準が低いために事業利益全体に対する赤字割合は高く，経営の健全性確保という観点からは，農村部の農協の方が赤字部門の解消がより必要な状況に置かれていると考えられる。

4　改正された部門別損益計算に関する論点は，第１に，部門別損益計算の結果が中長期的な事業再構築につながるかということである。組合員に部門別損益の現状について説明した農協は８割，組合員に赤字部門の改善策について説明した農協は２割あるものの，組合員の部門別損益についての関心は低く，組合員さらに利用者全体を巻き込んで事業の検討や議論をするという現状にはない。農協側の主体的な取組みや組合員・利用者への積極的な取組みが必要であろう。

　第２は，部門別損益計算をどのように収支改善に結びつけるかという点である。部門別損益計算による計画を作成している農協が３割，赤字改善策を作成している農協も３割であり，また職員の部門別採算性への意識改革につながったとの声も聞かれる。経済事業改革の実践とも相まって部門別採算性確保への取組みは，従来よりも確実に進んでいるものとみられる。

目　次

1　はじめに
2　部門別損益計算の改正の経緯
⑴　農協における部門別損益計算の種類
⑵　改正された部門別損益計算の特徴
⑶　改正の背景
3　部門別損益計算の結果にみる農協の損益の現状
⑴　概要
⑵　地帯別の状況
4　農協における部門別損益管理の現状
⑴　アンケート調査から
⑵　個別農協の事例
5　改正された部門別損益計算の論点と現状
⑴　中長期的な事業再構築につながるか
⑵　部門別収支改善への方策
6　むすび

1　はじめに

2004年３月期決算から，農協では改正後の部門別損益計算書の作成が行われている。

本稿では，当研究所で04年６月に実施した農協信用事業動向調査（以下「動向調査」という）による03事業年度（以下，事業年度を年度という）の部門別損益計算書についての調査結果を中心に，農協における部門別損益及び損益管理の現状を紹介するとともに，今回の部門別損益計算改正の農協における位置付けについても考察したい。

2　部門別損益計算の改正の経緯

⑴　農協における部門別損益計算の種類

はじめに，農協の部門別損益計算とは何かということを考えてみると，大きく次の３種類をあげることができるであろう。

第１は，単協段階で自主的に，あるいは中央会のイニシアチブのもとに，単協で行われてきた部門別損益計算である。いつごろからどの程度の割合で作成されてきたかについて正確に把握する資料はないが，1970年の全国農協大会では部門赤字の解消が方針に盛り込まれている。また96年４月を調査基準とする「JAの活動に関する全国一斉調査結果報告」によれば，75.5％の農協において各事業部門別の経営分析が行われている。

第２は，農林水産省が全中の協力のもとに，1950年度より2002年度まで実施してきた「農業協同組合経営分析調査」（以下「経営分析調査」という）である。その目的は，同報告書にあるように，「総合農協の財務及び事業部門別経営成績の実態を明らかにすることにより，農協行政施策及び農協の経営改善指導に資すること」である。全総合農協を対象とした調査ではなく02年度の集計組合は71組合である。

第３に，98年度以降総合農協は一定の様

式で部門別損益計算を実施し，それを総会に提出することが義務づけられた。すなわち，住専問題を契機として農協系統金融機関の再編・合理化，リスク管理の徹底への要請が強まったことを背景に，96年12月に農協法等一部改正法が成立し，これを受けて，98年４月以降開始する事業年度について，通常総会に部門別損益状況を開示することとなった。加えて「農業協同組合及び農業協同組合連合会の信用事業に関する省令」の一部改正によりその事業区分が定められ，「農業協同組合の決算に関する基本通達について」の一部改正によって，部門別損益計算の様式が定められた。

今回の改正も，98年度以降総会提出が義務付けられた部門別損益計算の様式が改正されたものである。04年３月期決算からは，「農業協同組合及び農業協同組合連合会の信用事業に関する命令」の一部改正により事業区分が変更，それを受けて「農業協同組合，農業協同組合連合会，農業協同組合中央会及び農事組合法人の指導監督等にあたっての留意事項について（事務ガイドライン）」により，部門別損益計算書作成の留意事項が改正された。

部門別損益計算による事業利益等は，ＪＡバンク基本方針における経営改善の発動基準の一つ(注１)となり，経済事業改革基本方針における財務目標(注２)ともなっている。また，03年度分からは，農林水産省の全総合農協を対象とする農業協同組合一斉調査の対象項目となった。

これら３種類の部門別損益計算は，農協によっては一つの部門別損益計算書を作成して対応しているところもあろうが，それぞれの持つ意味はかなり異なっている。

第１の農協による自主的な部門別損益計算は，内部管理・分析用の管理会計である。

第２の「経営分析調査」は，行政側の実態把握，政策対応及び指導を目的とした統計調査である。

また，最近の第３の動きは，①利害関係者である組合員に対して総会（総代会）において開示すること，②農林水産省の「信用事業に関する命令」などによりその様式に一定のルールが定められていることからみて，管理会計としてだけではなく財務会計としての意味合いが含まれるようになったといえるであろう。ただし，後述するように共通管理費や営農指導事業損益の配賦基準は組合の自主的な判断にまかされているなど組合の裁量の余地も多い。また，部門別収支はＪＡバンク基本方針における経営改善の発動基準となっており，経済事業改革の財務目標にも採用されているように，系統内部の自主的な規制の対象であることも注目される。

（注１）信用事業の事業利益赤字（04年６月改正以前は信用事業以外の部門の２期連続事業利益赤字も発動基準）が対象となる。

（注２）「農業関連事業」については共通管理費配賦前の事業利益段階，「生活その他事業」については純損益段階において原則として３年以内の収支均衡が目標とされる。

(2)　改正された部門別損益計算の特徴

04年３月期決算から適用される部門別損

第1表　部門別損益計算の主な改正内容

	2004年3月期決算からの部門別損益計算	1999年3月期決算からの部門別損益計算
事業区分	信用事業，共済事業，農業関連事業，生活その他事業，営農指導事業に区分	信用事業，購買事業，販売事業，共済事業は必ず区分，それ以外は事業収益，事業総利益及び資産の額のいずれかが組合の全事業の10分の1以上を占めるものは区分し，それに満たない事業は「その他事業」として一括
共通管理費の配賦不能の扱い	認めない。	配賦困難なものについてはあえて配賦せず，配賦不能の扱いとする。
共通管理費の配賦基準	組合で採用する合理的な配賦基準による。配賦基準は特段の合理的理由がなければ変更できない。	組合で採用する合理的な配賦基準による。
営農指導事業の配賦	税引前当期利益計算後の全額を営農指導を除く4区分の事業に全額配賦	他事業に配賦しない。
営農指導事業分の配賦基準	組合で採用する合理的な配賦基準による。配賦基準は特段の合理的理由がなければ変更できない。	
予算統制	事業管理費の総額，営農指導事業の収入および支出の総額を予算（事業計画）段階で設定する。	特になし。

資料　全国農業協同組合中央会（2003）ほか

益計算は，98年４月以降の様式と比較すると，以下の特徴がある（第１表）。

第１は，事業区分を信用事業，共済事業，農業関連事業，その他生活事業，営農指導事業としたことである。農業関連事業には販売事業に加え，購買事業のうち生産資材の購買，倉庫，ライスセンター等の利用事業等が含まれ，それ以外は生活その他事業に区分された。農業関連事業の共通管理費配賦前の事業利益及び生活その他事業の純損益の収支均衡が経済事業改革の財務目標となっており，この区分の変更は経済事業改革に対応したものといえる。ただし，部門全体で赤字かつ自己資本１％以上の部門赤字のみが改革本部の個別指導の対象である。

第２は，共通管理費の配賦不能を認めず，営農指導を含む５事業に全額配賦することである。またその配賦基準は各組合で採用する合理的基準とし，一律ではないが，いったん採用した基準は特段に理由がないかぎり変更できないとされた。

第３は，営農指導事業の税引前当期利益を組合で採用する合理的基準により，営農指導以外の4事業に全額配賦することである。また，営農指導事業の範囲は農業の経営及び技術の向上に関する指導に限られた。

第４は，事業管理費と営農指導事業の収入，支出は内部統制可能となるよう予算（事業計画）段階で設定することである。

⑶　改正の背景

部門別損益計算改正の直接の契機は，総合規制改革会議の「規制改革の推進に関する第２次答申」（02年12月12日）を受けた「規制改革３ヵ年計画」（03年３月28日閣議決定）で，「農協系統の広範な事業・組織の在り方について，抜本見直しを行い，信用・共済事業がない状態でも経営が成り立ち，組合員たる農業者（特に担い手農家）のメリットを大きくするような運営体制を

確立する。このような体制作りに資するため，まずは共通経費の合理的配分基準を示す等区分経理の徹底を図るとともに，信用・共済事業の在り方，信用・共済事業を含めた分社化，他業態への事業譲渡等の組織再編が可能となる措置を検討すべきである。」とされたことである。これを受けて，上記の「信用事業に関する命令」及び「事務ガイドライン」の改正が行われた。

一方，農協系統では，前述のとおり従来より経営の健全性確保という観点から部門別損益計算の必要性が認識されており，特に最近では信用事業を中心とする収支悪化を背景に，部門別採算性を重視する認識は強まっている。「JAの活動に関する全国一斉調査」（調査時点02年４月）によれば，農協の抱える経営課題として，「部門別採算性の確保」をあげる組合が56.0%にのぼっている。また第23回JA全国大会の決議及び，農林水産大臣の諮問委員会である農協のあり方についての研究会による報告書「農協改革の方向」では，農協経営の安定と経済事業改革のためのツールとして，改正された部門別損益計算を活用する方向が打ち出されている。

3　部門別損益計算の結果にみる農協の損益の現状

(1)　概要

次に，今回の改正に基づく部門別損益の現状を「動向調査」によりみることとしたい。「動向調査」では272組合の03年度部門別損益計算結果を集計している。

まず，部門別損益の概要をみると，第２表のとおり，事業利益（共通管理費配賦後，以下同じ）が全体で赤字の組合は18.4%，部門別には営農指導事業が赤字の組合は99.6%，農業関連事業が赤字の組合は

第2表　部門別赤字農協数の割合

（単位　件，%）

	回答組合数	部門合計が赤字	信用事業が赤字	共済事業が赤字	農業関連事業が赤字	生活その他事業が赤字	営農指導事業が赤字
事業利益	272	18.4	17.6	0.0	80.9	75.0	99.6
経常利益	272	8.1	15.1	0.0	75.4	69.5	99.6
税引前利益	272	7.0	15.1	0.0	76.1	70.6	99.6
営農指導事業分配賦後税引前当期利益	272	7.0	20.2	0.0	86.4	78.3	0.0

資料　農中総研「農協信用事業動向調査」（調査時点2004年6月）

第3表　各段階の利益の部門別構成比

（単位　件，%）

	回答組合数	計	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業	営農指導事業
事業総利益	272	100.0	37.4	28.7	18.7	16.0	△0.9
事業利益	272	100.0	102.5	166.6	△55.7	△35.2	△78.2
経常利益	272	100.0	82.2	122.2	△31.4	△19.1	△53.8
税引前当期利益	272	100.0	86.9	127.5	△34.7	△22.4	△57.2
営農指導事業分配賦後税引前当期利益	272	100.0	72.0	115.1	△55.9	△31.2	0.0

資料　第2表に同じ

80.9%，生活その他事業が赤字の組合は75.0%，信用事業が赤字の組合は17.6%，共済事業はすべての組合で黒字であった。営農指導事業分配賦後税引前利益では，農業関連事業が赤字の組合は86.4%，生活その他事業が赤字の組合は78.3%，信用事業が赤字の組合は20.2%とそれぞれ赤字組合の割合は上昇する。

第4表　部門別赤字農協の割合（地帯別）

（単位　組合，%）

		回答組合数	部門合計が赤字	信用事業が赤字	共済事業が赤字	農業関連事業が赤字	生活その他事業が赤字	営農指導事業が赤字
事業利益	全体	272	18.4	17.6	0.0	80.9	75.0	99.6
	特定市	41	0.0	0.0	0.0	97.6	85.4	97.6
	中核都市	39	20.5	10.3	0.0	87.2	76.9	100.0
	都市的農村	129	21.7	20.9	0.0	76.0	71.3	100.0
	農村	55	21.8	27.3	0.0	76.4	76.4	100.0
営農指導事業分配賦後税引前当期利益	全体	272	7.0	20.2	0.0	86.4	78.3	-
	特定市	41	0.0	0.0	0.0	97.6	85.4	-
	中核都市	39	7.7	12.8	0.0	92.3	84.6	-
	都市的農村	129	8.5	27.1	0.0	85.3	74.4	-
	農村	55	7.3	23.6	0.0	78.2	78.2	-

資料　第2表に同じ
（注）　地帯区分の定義は以下の通り。第5～8表の地帯区分も同様。
特定市：「特定市街化区域農地」を有する市
中核都市：特定市以外で県庁所在地または人口20万人以上の市
都市的農村：特定市、中核都市、過疎地域以外で、人口が3万人以上20万人未満の市町村
農村：特定市、中核都市、過疎地域以外で、人口が3万人未満の市町村
過疎地域：「過疎地域活性化特別措置法」の適用を受ける市町村

また，事業利益全体を100%として部門別の構成比をみると（第３表），共済事業が166.6%，信用事業が102.5%に対して，営農指導事業△78.2%，農業関連事業△55.7%，生活その他事業△35.2%であった。営農指導事業分配賦後税引前当期利益でも同様の傾向である。

「経営分析調査」をもとに従来からいわれてきたように，共済事業と信用事業の黒字でそれ以外の事業の赤字を補填していることが今回の調査結果からもみてとれる。

⑵　地帯別の状況

しかし，地帯別にはその状況は多様である。ここでは特定市，中核都市，都市的農村，農村という農中総研の農協地帯区分を用いる（地帯区分の定義は第４表の（注）を参照されたい）。ただし，過疎地域は８組合と集計組合数が少ないため，全体の集計にはこの８組合を含めるが，過疎地域単独での区分は表からは除いている。

第４表により，まず，地帯別に事業利益が赤字の組合の割合をみると，信用事業については，特定市では赤字の組合はなく，農村で最も赤字の割合が高い。一方，農業関連事業は反対に，特定市で赤字組合の割合が97.6%と最も高く，次いで中核都市で87.2%であり，都市的農村（76.0%），農村（76.4%）の方が赤字組合の割合は低い。生活その他事業でも赤字組合の割合が最も高いのは特定市である。営農指導事業分配賦後税引前当期利益についても同様の傾向がみられる。

また，第５表で，事業利益全体を100%

として部門別の事業利益の構成比をみると，農業関連事業，営農指導事業とも特定市で赤字幅が最も小さく，農村で最も赤字幅が大きい。また共済事業は特定市で黒字幅が最も小さく，農村部で最も黒字幅が大きい。一方信用事業は，中核都市で黒字幅が最も大きく，次いで特定市，都市的農村，農村の順である。共済事業の黒字幅と信用事業の黒字幅を比較すると，特定市のみ，信用事業が上回っているが，他の地帯では共済事業の割合が高く，農村，都市的農村，中核都市の順にその差は大きい。農村では共済事業の構成比は信用事業の3.9倍と共済事業の黒字への依存率が高いことがわかる。

次に，事業規模と生産性の地帯別格差の状況をみることとしたい。ここでは，地帯別の損益水準を比較するために正組合員一人当たりのデータを用いた。正組合員一人当たりとしたのは，農協事業の大半は正組合員が利用しているとみられるためである。

第6表で，まず，正組合員一人当たりの事業総利益をみると，①全体として特定市で最も多く，農村で最

第5表　事業利益の部門別構成比（地帯別）

（単位　組合，%）

	回答組合数	計	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業	営農指導事業
全体	272	100.0	102.5	166.6	△55.7	△35.2	△78.2
特定市	41	100.0	101.8	67.6	△26.8	△21.4	△21.3
中核都市	39	100.0	130.1	182.9	△78.3	△52.4	△82.3
都市的農村	129	100.0	88.4	255.8	△68.4	△37.8	△138.1
農村	55	100.0	86.0	333.3	△106.1	△58.0	△155.2

資料　第2表に同じ

第6表　正組合員一人当たり事業総利益等

（単位　千円，倍）

		集計組合数	全部門	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業	営農指導事業
正組合員一人当たり事業総利益	合計	272	375	140	108	70	60	△4
	特定市	41	573	321	149	42	65	△4
	中核都市	39	369	153	109	60	50	△2
	都市的農村	129	342	105	100	77	64	△4
	農村	55	315	82	95	81	59	△4
	特定市/農村（倍）	-	1.8	3.9	1.6	0.5	1.1	1.1
事業管理費比率	合計	272	93.3	81.6	61.0	120.0	114.8	△462.1
	特定市	41	85.3	73.3	61.8	153.2	127.8	△345.5
	中核都市	39	93.9	80.9	62.3	129.4	123.7	△642.4
	都市的農村	129	95.6	87.4	61.6	113.3	108.9	△452.8
	農村	55	96.1	87.1	56.8	116.1	112.1	△419.8
	特定市/農村（倍）	-	-	-	-	-	-	-
正組合員一人当たり事業利益	合計	272	25	26	42	△14	△9	△20
	特定市	41	84	86	57	△23	△18	△18
	中核都市	39	22	29	41	△18	△12	△18
	都市的農村	129	15	13	38	△10	△6	△21
	農村	55	12	11	41	△13	△7	△19
	特定市/農村（倍）	-	6.8	8.1	1.4	1.7	2.5	0.9
正組合員一人当たり営農指導事業配賦後税引前当期利益	合計	272	34	24	39	△19	△11	-
	特定市	41	94	85	54	△25	△20	-
	中核都市	39	31	30	38	△23	△14	-
	都市的農村	129	24	10	35	△15	△7	-
	農村	55	20	9	38	△19	△9	-
	特定市/農村（倍）	-	4.7	9.2	1.4	1.3	2.3	-

資料　第2表に同じ

も少ない，②信用事業，共済事業ともに，特定市で最も多く，農村で最も少ない，③農業関連事業では農村で最も多く，特定市で最も少ない，④特定市と農村の事業総利益の格差（特定市／農村）は，全体では1.8倍であるが，部門別には信用事業の3.9倍が最も大きく，共済事業は1.6倍，農業関連は0.5倍，生活その他事業は1.1倍であった。

事業総利益は，事業取扱高と事業取扱高に占める事業総利益の比率とに分解できる。第７表では，部門別の事業取扱高を代表するデータとして，信用事業については信用事業総資産，共済事業は長期共済保有契約高，農業関連事業は販売品販売・取扱高，生活その他事業は生活物資供給・取扱高を利用した（なお，データの制約により集計組合数は第６表とは異なる）。これによれば，正組合員一人当たりの事業取扱高の地帯別格差（特定市／農村）をみると，事業総利益のそれとほぼ同程度である。一方事業総利益／事業取扱高の特定市と農村の格差は0.7～1.1倍であり，事業総利益の格差は事業取扱高の格差をほぼ反映したものといえるだろう。

第６表に戻って，事業管理費比率をみると，全部門では特定市が85.3%，中核都市93.9%，都市的農村95.6%，農村96.1%と特定市が最も低い。部門別には，信用事業のみ，全体の傾向と同様に特定市で最も事業管理費比率が低いという傾向がみられ，一方，農業関連事業，生活その他事業では特定市で事業管理費比率が最も高く，また共済事業は農村が若干低いほか，他の地帯はほぼ同程度である。

正組合員一人当たり事業取扱高

	集計組合数	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業
合計	179	14,833	79,383	602	241
特定市	33	33,573	137,503	340	251
中核都市	22	15,346	72,325	510	221
都市的農村	84	10,933	69,699	671	242
農村	36	8,841	64,208	721	250
特定市/農村（倍）	-	3.8	2.1	0.5	1.0

事業総利益／事業取扱高

	集計組合数	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業
合計	179	0.9	0.1	10.3	23.4
特定市	33	0.9	0.1	11.8	23.2
中核都市	22	1.0	0.2	11.8	21.1
都市的農村	84	0.9	0.1	9.6	24.0
農村	36	0.9	0.1	10.5	23.9
特定市/農村（倍）	-	1.0	0.7	1.1	1.0

正組合員一人当たり事業総利益

	集計組合数	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業
合計	179	139	107	62	56
特定市	33	312	143	40	58
中核都市	22	160	109	60	47
都市的農村	84	98	98	64	58
農村	36	82	95	76	60
特定市/農村（倍）	-	3.8	1.5	0.5	1.0

第7表　事業取扱高と事業総利益の関係

（単位　千円，倍）

資料　農中総研「農協信用事業動向調査」,各農協のディスクロージャー誌
（注）　事業取扱高は,信用は信用事業総資産,共済は長期共済保有契約高,
農業関連は販売品販売･取扱高,生活その他は生活物資供給･取扱高を使用。

正組合員一人当たりの事業利益をみると，信用事業における特定市と農村の格差は事業総利益が3.9倍であったのに対し，事業利益は8.1倍に拡大し，反対に共済事業における特定市と農村の格差は事業総利益の1.6倍から1.4倍へと縮小する。また農業関連事業，生活その他事業については特定市で最も事業利益の赤字幅が大きく，都市的農村で最も赤字幅が小さい。この結果，正組合員一人当たりの事業利益は特定市が８万４千

円，中核都市が２万２千円，都市的農村１万５千円，農村１万２千円となり，特定市／農村は6.8倍であった。

正組合員一人当たり営農指導事業配賦後税引前当期利益についても事業利益とほぼ同様の傾向がみられる。

以上の分析からは，次のような農協の地帯別収支構造が浮かび上がってくる。

第１は，事業量の格差に加え，事業管理費比率の違いも寄与して，正組合員一人当たり事業利益（全部門計）の地帯別格差は大きく，特定市は農村の6.8倍となっている。また営農指導事業分配賦後税引前当期利益でも4.7倍の格差がある。

第２は，共済事業利益には信用事業利益ほど地帯別の格差がみられないことである。ただし，特定市では正組合員一人当たりの事業量が農村の２倍程度あるため，共済事業利益も特定市が最も大きい。

第３は，農業関連，生活その他事業の事業利益はともにどの地帯でも赤字であるが，その赤字幅が特定市で最も大きいことである。特定市では，取扱高は最も少ないものの，両事業の事業管理費比率が地帯別にも最も高いことから赤字幅は最も大きくなっている。このことは，農業関連事業，生活その他事業が赤字の組合の割合が特定市で最も高いこととも符号している。

第４に，正組合員一人当たりでみた農業関連及び生活その他事業の，事業利益赤字の水準及び営農指導事業分配賦後税引前当期利益赤字の水準は，特定市や中核都市に比べ，都市的農村，農村の方が低い。しかし，これらの地帯では信用事業利益の水準が低いことが主因となって事業利益全体が低い。このため，経営全体の損益改善のために部門別採算性を確保するという観点からすれば，都市的農村，農村で赤字部門の解消はより必要な状況にあると考えられる。また，共済事業の事業利益への寄与度が農村，都市的農村で高くなっているのは，信用事業利益に対して共済事業利益の地帯別格差が小さいためである。

４　農協における部門別損益管理の現状

動向調査では上記の部門別損益計算の結果と合わせて，部門別損益管理の状況についても調査している。以下では，動向調査に加え，４農協への聞き取り調査によって，農協における部門別損益管理の現状を紹介する。

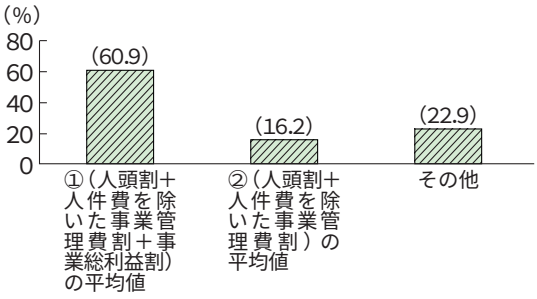
(1)　アンケート調査から

a　配賦基準と考え方

動向調査によれば，共通管理費の配賦基準として最も多かったのは，「(人頭割＋人件費を除いた事業管理費割＋事業総利益割)の平均値」(①)で60.9%，次いで，「(人頭割＋人件費を除いた事業管理費割)の平均値」(②)が16.2%，その他は22.9%であった(第１図)。

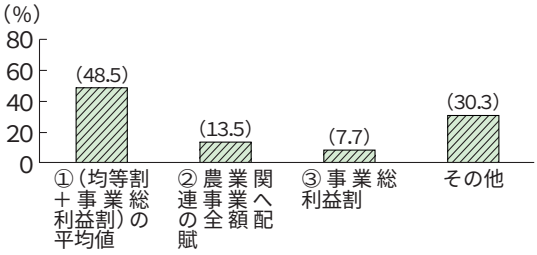
基準の選択理由は「県中央会の様式による」が72.1%で最も多く，「これまでの配賦方法と同じ」が21.9%，その他は6.1%で

第1図　共通管理費の配賦基準
（回答組合数297）



資料　第2表に同じ

第2図　営農指導事業分配賦基準
（回答組合数297）



資料　第2表に同じ

あった。特に，①，②の基準を選択した場合には８割程度が県中央会の様式によると回答しているが，これらは全中の「『部門別損益計算書』作成の手引き（例）」における例示であり，県中央会版の手引きで多くの県で同じ例示が採用されたためであろうし，単協段階では一から基準を作り上げるというより，県中央会の例示から選択することが一般的だったことを示している。

一方，営農指導事業損益の配賦基準については，「（均等割＋事業総利益割）の平均値」（①）が48.5%で最も多く，次いで「農業関連事業への全額配賦」（②）13.5%，「事業総利益割」（③）7.7%，「その他」が30.3%であった（第２図）。

また，その選択理由は「県中央会の様式による」72.7%，「これまでの配賦方法と同じ」16.5%，「その他」10.4%である。

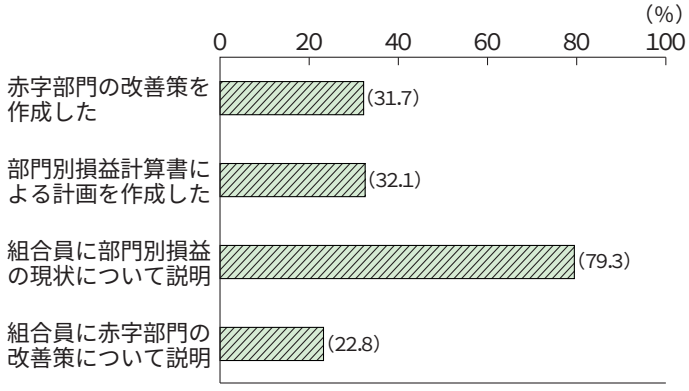
配賦基準の①，②は全中の例示であるが，③及び「その他」の割合が比較的高い。これは，単協が県中央会の例示から選択する割合は，共通管理費の場合とほぼ同じことから，県中央会の例示する配賦基準が全中の例示と異なった県が共通管理費の場合より多かったことを表しているとみられる。

b　部門別損益管理の活用

改正された部門別損益計算をどのように活用しているかをみると，「部門別損益計算書による計画を作成した」農協は32.1%，「赤字部門の改善策を作成した」農協は31.7%であった（第３図）。

ただし，両方とも行っている組合は11.4%と約１割にすぎない。

第3図　部門別損益計算書の利用方法
（複数回答）



資料　第2表に同じ

c　組合員への情報開示

農協法（第37条第１項）により部門別損益計算書は総代会に提出することとなっているが，総代会に提出する以外にはどの程度組合員に情報を開示しているか。

「組合員に部門別損益の現状について説明した」と回答した組合は79.3%であり，そのうち，説明した場所は「総会・総代会」が90.4%，「集落座談会」が40.2%，「理事会」が71.2%であった。

また，現状だけでなく，「組合員に赤字部門の改善策について説明した」組合は22.8%であった。そのうち，説明した場所は「総会・総代会」が76.9%，「集落座談会」が52.3%，「理事会」が83.1%であった。

⑵　個別農協の事例

次に，４つの農協における部門別損益管理の現状について紹介する。以下は，動向調査に回答した組合のうち，①部門別損益計算書の作成，②赤字部門の改善策の作成，③部門別損益計算書による計画の作成，④組合員への部門別損益の現状説明，⑤組合員への赤字部門の改善策の説明，これら５項目をすべて実施した組合のなかから，総研の地帯分類による「特定市」「中核都市」「都市的農村」「農村」から１農協ずつ，計４農協に聞き取り調査を実施した結果である（第８表）。

a　東京中央農協（特定市）

（a）概要

当農協は96年に６農協が合併して設立され，総研地帯区分では「特定市」の農協である。事業量，利益ともに信用事業の比重が高い。

（b）部門別損益管理の概要

96年の合併と同時に，当農協は独自に店舗別部門別損益管理の仕組みを作った。当初は，地区，店舗間の収益性格差把握が損益管理の主要な目的で，店舗統廃合の資料としても利用されている。

損益管理システムは，中央会により東京都の農協の共通システムとして採用され，現在では信連がシステム化している。

しかし，今回の部門別損益改正については，信連システムは対応していない。当農協では03年度から改正後の部門別損益を実施しているが，04年度分からは独自にオフラインで部門別損益の月次決算も行っている。

（c）配賦基準と考え方

共通管理費，営農指導事業損益の配賦基準は，ともに「（人頭割＋人件費を除いた事業管理費割＋事業総利益割）の平均」であり，両者とも中央会の例示によっている。当農協の営農指導事業費用は，生産部会，支部への助成金が中心であり，農協の活動費として位置付け，営農指導事業は農協全体で支えていくという考え方から営農指導事業損益の配賦基準は選択されている。

（d）部門別損益計算の活用

赤字削減策については，「ＪＡ東京経済

第8表　4農協における部門別損益管理の状況

		東京中央（東京）	グリーン鹿児島（鹿児島）	越智今治（愛媛）	東西しらかわ（福島）
地帯		特定市	中核都市	都市的農村	農村地帯
地域		関東	九州	四国	東北
組合員数	組合員数計	8,774	11,223	28,695	9,922
	正組合員 准組合員	1,948 6,809	4,231 6,992	15,272 13,423	7,371 2,551
	准組合員比率(%)	77.60	62.30	46.78	25.71
職員数		280	252	635	266
事業量主要部門（億円）	販売品販売高 購買品供給高 貯金残高 長期共済保有高	0.5 6 2,630 6,154	6 25 467 2,314	64 126 2,273 11,315	44 36 408 4,807
部門別損益（万円）	税引前当期利益	164,352	17,553	15,773	17,343
	農業関連 生活その他 信用 共済	△6,761 △71 120,747 50,437	1,498 △4,691 11,015 9,731	△38,885 738 14,372 39,548	△10,018 △5,041 3,344 29,057
部門別損益管理の概要	従来の損益管理システム	合併後から,独自別に店舗別・部門別損益管理システム構築。店舗の収益格差把握がポイントであり,店舗統廃合を進めた。	従来より部門別損益管理,支所別損益管理を実施してきた。	合併後から,独自に支所別・部門別損益管理を導入し,現在に至る。当初は旧ＪＡ間の生産性格差是正のための支所別損益管理重視	合併後から県電算センターの経営管理システムで部門別損益管理,支店別損益管理を月次で実施
	新部門別計算の作成と位置付け	03年度から新部門別計算に対応し04年度からオフラインでＪＡ独自に月次決算実施	03年度から新部門別計算を作成。電算センター資料等のデータを利用するが,システムは管理部のもの	新部門別計算も自前のシステムで対応。さらに細分化した場所別・事業別損益も一体的に作成	03年度から経営管理システムのデータをＪＡで修正して,新部門別計算を実施。従来共通管理費に含めていた役員報酬や支店長給料もあらかじめ各部門に配賦
配賦基準と考え方	共通管理費配賦基準	(人頭割＋人件費を除いた事業管理費割＋事業総利益割）の平均	（人頭割＋人件費を除いた事業管理費割）の平均値。	（人頭割＋事業管理費割＋事業損益割）の平均	（人頭割＋事業管理費割＋事業損益割）の平均
	考え方	中央会の例示による。	事業ごとに利益率が異なるので事業総利益は加えないこととした。	納得感のあるものという考え方	中央会の例示から選択
	営農指導事業配賦基準	(人頭割＋人件費を除いた事業管理費割＋事業総利益割）の平均	(均等割＋事業総利益割）の平均	目標事業利益により配賦	(均等割＋事業総利益割）の平均
	考え方	中央会の例示による。営農指導費は生産部会,支部への助成金が中心で農協の活動費と位置付け	営農指導事業は各事業に貢献しているため。	営農指導事業は各部門に貢献しているとして各部門に配賦するが,貢献度合いは測定困難なため目標事業利益により配賦	中央会の例示から選択
部門別損益管理の活用	収支改善策	指針では03年度を基準として06年度までに赤字を半減。農業関連事業赤字改善策は組合員の利用率向上をはかる。	03年度はその他事業が赤字。旅行センター,選果場の赤字改善策を管理部で作成したが,実効性には疑問。例えば選果場に出すみかんの数量はきまっており,一方減価償却費は毎年発生するので,その赤字部分の解消は難しい。	06年度までに農業関連事業の収支均衡をめざして計画作成。月次で予実管理実施。総合営農センターの設立,物流改革,集出荷施設の統合によるコスト削減が中心の赤字削減策。ただし実現は難しい。	02年度実績をもとに05年度までの収支均衡を目標に経営改革実践3ヵ年計画策定。しかし計算方法の変更から03年度実績が計画と大幅に乖離。改めて改善案を検討・作成中。 生活その他の改善のポイントは斎場建設による効果
	予実管理	月次決算を理事会,リスク委員会,支店長会議で分析報告し,各部長が改善案を作成	部門別損益は半期,事業計画は四半期,店舗別損益は月次で作成し,総合企画会議で報告	毎月経営管理委員会と支所長会議で部門別損益を説明。イントラで全職員が実績を把握可能	従来の経営管理システムは月次で予実管理,新部門別損益計算は半期ごとに会議で報告
組合員への部門別損益の情報開示	情報開示	総代会資料として,支部長説明,総代会,組合員報告会で説明	総代会前の集落座談会で組合員に説明	総代会,総代会前の総代説明会（年2回）,運営委員会（年4回）で組合員に部門別損益を説明	総代会資料に含んでいるため,総代会にかけた。
	組合員の意見	特に聞いていない。	全体で黒字のため,部門の赤字にそれほど関心はないようで,意見はなかった。	部門別損益と併せて場所別（支所別）損益も報告するが,場所別損益についての関心が強い。	組合員からの意見はない。
改正による影響		経済事業担当職員の意識改革ができた。	部門別損益計算により各部門の状況は明確になった。職員の収支への意識づけにもなっている。	これまで部門別損益の手法を独自に少しずつ改善してきたが,新方式では難しい。	職員に部門別採算の意識づけ。

資料　聞き取り調査（2004年11月実施）,各農協の総代会資料ほか

事業改革指針」が03年度を基準に06年度までに農業関連事業50%，その他事業50%の赤字削減を目標としており，当農協もそれに沿って農業関連事業の赤字４千万円を２千万円に削減することを目標としている。具体的には組合員台帳の整備を行い，これをもとに組合員に組合利用率を高めるように推進し，収益をあげることで赤字を削減する計画である。なお，生活その他事業には宅地等供給事業が含まれるため黒字である。

部門別損益計算によって，経済事業３か年計画（04～06年度）も作成している。

また，部門別損益による月次決算を，理事会，本店部課長をメンバーとするリスク委員会，支店長会議において，企画管理課が分析し，報告している。

（e）組合員への情報提供

部門別損益計算は総代会資料であり，その組合員への説明の機会としては，総代会前の支部長説明会，総代会，組合員報告会（総代以外の正組合員に各支部が説明），理事会がある。

（f）部門別損益計算改正の影響

経済事業担当職員にとっては，これまでは経済事業はどのみち赤字という意識があったが，収支均衡が目標として掲げられたことによって，収支を意識した取組みがみられるようになり，職員の意識改革の契機となっている。

b　グリーン鹿児島農協（中核都市）

（a）概要

93年に７農協が合併し設立された「中核都市」の農協である。信用・共済事業ともに利益に占める比重が高い。

（b）部門別損益管理の概要

03年度から，改正された部門別損益計算に対応しているが，それ以前から部門別損益計算は実施している。部門別損益計算は県電算センターのデータ等を利用し，オフラインで作成している。

（c）配賦基準と考え方

共通管理費の配賦基準は，「（人頭割＋人件費を除いた事業管理費割）の平均値」であり，部門によって収益性が異なるので事業総利益を入れるのはふさわしくないとの判断で，事業総利益が入らない基準を選択した。営農指導事業損益の配賦基準は「（均等割＋事業総利益）の平均値」であり，営農指導事業は各事業に貢献すると考え，これを選択した。

両基準とも中央会の例示のうち１つを選択している。

（d）部門別損益計算の活用

事業管理費比率90%以下を県統一目標とする「県下ＪＡ経営健全化対策」が02年度に中央会より示され，県下の農協と同様当ＪＡもこれに基づき「経営改善３か年計画」を策定，半期ごとに理事会に提出，中央会に報告している。この経営改善計画のなかで，部門別損益計算を行い，部門別赤字の改善策を作成した。

02年度には購買，販売，その他事業が赤

字であったが，03年度の部門別損益計算の改正にあたり，特に部門別の人員を見直した結果，農業関連事業は黒字となり，生活その他事業のみ赤字となった。生活その他事業のうち特別会計の旅行センター，選果場の赤字が明確なので，赤字改善策はその部門を対象として作成した。

店舗別損益は月次，事業量を中心とする事業計画は四半期，部門別損益は半期ごとに作成し，役員，本部部長，支店長をメンバーとする総合企画会議で報告し，実績管理を行っている。

（e）組合員への情報開示

総代会前の集落座談会で部門別損益について組合員に説明し，赤字部門への組合員への協力を求めた。ただし，組合員から部門別損益に対する質問はなかった。

（f）改正の影響

これまでは農協では営農関連事業があるから，共済・信用事業がもうかると考えてきたが，ＪＡバンク基本方針や経済事業改革を通じて，部門別採算性の確保へと方針が変化したと受け止められている。

部門別損益計算によって，部門の状況は明確になり改善策が作りやすくなった，職員の収支への意識づけにもなったと農協では評価している。ただし，改正により損益計算の事務は煩雑となっている。

c　越智今治農協（都市的農村）

（a）概要

当農協は97年に愛媛県の14農協が合併して設立された「都市的農村」の農協である。利益に対する農業関連赤字の割合及び共済事業黒字の割合は共に高い。

（b）部門別損益管理の概要

合併初年度の97年に月次の場所別・部門別損益を導入した。合併当初は旧農協間の業務の標準化ができておらず，また島嶼部を含むことからも，支所ごとの生産性も大きく異なっており，同一基準により農協全体を分析する必要があったためである。様式は組合が独自に作成し，これまで必要に応じて変更してきた。例えば，共通管理費の人頭割の基準となる職員数を当初は正職員１人，パート・アルバイト０人として換算し，パート・アルバイトへの移行を進めてきたが，現在はパート・アルバイト0.2人に変更している。

今回の部門別損益計算改正にも農協単独で対応した。

（c）配賦基準と考え方

共通管理費の配賦基準は，「（事業管理費＋人頭割＋事業利益割）／３」であり，営農指導事業損益の配賦基準は，「目標事業利益割」である。営農指導は各事業に貢献しているとし，各部門に配賦するが，貢献度合いを測定することは困難なため，各支店・部門が生み出した「利益」を基準とする。さらに，公平性を保つため，各部門が本来得るべき利益（目標事業利益）によって配賦することとした。また事業総利益でなく事業利益としたことで農業関連事業への負担が少なくなった。

（d）部門別損益計算の活用

経済事業改革により，農業関連事業の06

年度末までの収支均衡策を策定し，月次で予実管理を実施，半期ごとに中央会に報告している。具体的には，地域営農生活センターへの機能集約，広域総合営農センターの設置，集出荷施設集約化，広域物流体制によるコスト削減が中心である。

当農協の場所別・部門別損益計算の結果は農協内のイントラネットで全職員が閲覧できるようになっており，またそのデータをダウンロードして編集することもできる。

（e）組合員への情報開示

部門別損益について組合員に説明するのは，総代会と総代会前の地区別総代説明会（年２回），運営委員会（年４回）である。

運営委員会は旧農協の地区単位の運営上必要な課題を協議する目的で地区毎に設置しており，総代，生産者組織，利用者組織等の代表で構成され，女性枠も設けている。

運営委員会では，部門別と併せて場所別（支所別）の損益についても詳細に報告しているが，場所別損益についての委員の関心が高く，経営改善のための購買関連施設等の集約化の提案についても抵抗は強い。

（f）部門別損益改正の影響

当農協では部門別損益計算を経営改善のツールという位置付けで活用している。改正によって部門区分は統合されたものの，赤字等の原因究明のためにはすでに細分化している場所別・事業別損益によればよいので，農協では特段の支障を感じていない。ただし，これまでは部門別損益計算を必要に応じて変更し，改良してきたが，今回の改正で配賦基準の変更は難しくなり，これまでのような対応ができなくなった。

d　東西しらかわ農協（農村）

（a）概要

福島県の７農協が01年に合併して誕生した。管内は４町２村からなり，総研地帯区分では「農村」の農協である。

（b）部門別損益管理の概要

合併後より，福島県中央会が様式を作成した，ＪＡ福島電算センターの経営管理システムを利用しており，支店別損益管理，部門別損益管理を月次で実施している。

経済事業改革に対応して01年度から改正後の部門別損益計算を行っているが，電算センターの経営管理システムは今回の改正に対応していないため，当農協でデータを修正して部門別損益計算を実施している。部門別損益計算は，①業務報告書，総代会の基礎資料であり，②経営改革実践３か年計画で取り組む経済事業改革の分析指標と位置付けている。

（c）配賦基準と考え方

共通管理費配賦基準は「（人頭割＋人件費を除いた事業管理費割＋事業損益割）／３」，営農指導事業損益の配賦基準は「（均等割＋事業総利益割）／２」であり，両基準とも中央会の例示のなかから，当農協の実状にあった納得感のあるものという考え方により選択した。

（d）部門別損益管理の活用

02年度実績をもとに，05年度までに部門

別収支均衡を図ることをめざして経営改善実践３か年計画を作成した。しかし，03年度に中央会の指導により事業管理費をできるだけ各部門に直課するよう算出方法を変更したため，03年度の生活その他事業の赤字額は02年度の７倍となり，当初の収支改善策では04，05年度にはさらに赤字が拡大する計画となっている。したがって，現在各部門で収支均衡を目途とした改善案を検討中。

仮決算，決算後に，部門別損益の計画と実績の差異分析を行い，部・支店長会議，企画会議，理事会で報告した。ただし，その差異について改善策を作るにはいたっていない。

（e）組合員への情報開示

総代会前の集落座談会には，部門別損益の資料作成が間に合わず，総代会資料として提供したのみである。

（f）部門別損益改正の影響

職員に，部門別の採算性が意識されるようになった。

一方，これまでは事業が相互に貢献し合い，総合事業全体で黒字ならよいといわれてきたが，部門ごとに黒字でなくてはならないということにとまどいを感じている。

5　改正された部門別損益計算の論点と現状

(1)　中長期的な事業再構築につながるか

農協外部からは信用・共済事業分離をも含む組織再編の一環としての区分経理徹底の要請があり，一方で農協系統では経営安定と経済事業改革のためのツールとして活用するという方針が出されている。こうした改正の背景を考えると，今回の改正についての論点は次の２つに集約できよう。

第１は，部門別損益計算の改正が，結果として信用・共済事業と他事業の分離も含めた中長期的な事業再構築につながるのかという点である。

第１の点について，もう少し具体的に考えてみると，まず，部門別損益を実施できるということが重要な点であろう。この実施できるということの中身は，各事業にまたがったコストと総合事業の相乗効果を部門別に切り分けるということが一つのポイントである。今回の改正の様式に即していえば，共通管理費及び営農指導事業損益の各部門への配賦が現状を反映したものとなっているか，納得感のあるものかということである。

また，部門別損益計算を活用して，農協が主体的に今後の中長期的な事業再構築を検討するということが重要と考える。これは，部門別損益を実施し，部門別採算性の確保を強化した結果がなし崩し的に信用・共済事業と他事業との分離につながるということではなく，組合員，利用者を含めた農協の主体的な事業再構築の検討に，部門別損益を活用するということである。

そのために必要なのは，赤字部門の収支改善の努力をしつつ，部門別損益の状況を組合員，利用者に示して，役職員も含め，事業の必要性，改善の方向と方法について

検討し，答えを作り上げていくことであろう。また，組合員を含め農協事業の利用者が多様化し利用者によってどの事業を主に利用しているかが大きく異なっている状況では，事業のあり方についての議論の前提として，各事業の受益者による経費の応分の負担が行われているか，少なくともその負担すべき経費が明確となっていることも重要である。

これに対して，部門別損益管理の現状はどうであろうか。

まず，共通管理費や営農指導事業損益の配賦基準については，全体としては中央会の例示からの選択が多いが，聞き取り調査からは例示のなかから組合として納得感のあるものを選択しているという姿がうかがえた。また，営農指導事業の各部門への貢献度の測定は困難として，目標利益を配賦基準とする農協もあったが共通管理費の配賦はともかく，営農指導事業損益の配賦基準として農業関連事業への全額配賦，全部門への均等割や他事業の利益水準などが選択されていることにみられるように，他事業との関連度合いを金額として明確化することは難しいのが多くの農協での現実であろう。

また，組合員に部門別損益の現状を説明している農協は８割，組合員に赤字部門の改善策について説明した農協は２割である。ただし，その場所は組合員の代表が出席する理事会，総代会が中心で，組合員が農協と直接意見交換することが可能な集落座談会は，うち４～５割で実施されている。また，聞き取り調査では，理事会，総代会，集落座談会の出席者は正組合員が中心であり，かつ組合員の部門別損益についての関心がほとんどないという話が聞かれた。組合員さらには利用者全体を巻き込んだ事業の検討には至っていないのが現状であろう。

(2)　部門別収支改善への方策

第２の論点は，部門別損益管理をどのように実行すれば，収支改善に結びつくかということである。

これについては，部門別損益計算を収支改善につなげるプロセスと実行性のある収支改善策が重要である。

まずプロセスについては，現状では，部門別損益計算による計画を作成している農協が３割，赤字改善策を作成した農協も３割あるが，ただし，両方を実施しているのは約１割にとどまる。また聞き取り調査によれば，経済事業改革への対応として，赤字改善策を作成し，計画としている事例があり，計画と実績との差異分析を定期的に実施している農協もあった。

具体的な収支改善策は農協の状況によって様々であろうが，聞き取り調査の４農協のうち，特定市の農協では，組合員の利用度を高めることを農業関連事業の赤字改善の中核としており，中核都市の農協では生活その他事業のうち赤字が明確な旅行センターと選果場を赤字改善の対象としている。都市的農村の農協では地域営農生活センター等への機能集約や広域物流体制によ

るコスト削減で農業関連事業の収支均衡をめざしている。農村の農協では生活その他事業の収支改善を新設する斎場に期待している。

部門別損益計算改正の結果，職員に部門別採算性が意識づけられたということが聞き取り調査で農協から言及があったが，この意識改革が収支改善のための基盤として注目される。また，部門の現状がわかりやすく，赤字改善策が作りやすくなったという意見も聞かれた。一方で，これまでは営農関連事業があるから信用・共済事業が収益をあげていると考えてきたことが，ここにきて大きく変化したことへのとまどいの声もあった。

6　むすび

改正後の部門別損益計算の本格的実施は03年度からであり，１回だけの決算の状況から，今回の改正の影響やその位置付けを導き出すことには無理がある。

その点は踏まえた上で，以下に感想も交えて今後の留意点について述べることとしたい。

まず，職員の部門別採算性への意識づけにつながるとの声があり，また経済事業改革とセットになった収支改善策の作成，実施もみられるなど，経営安定化のための部門別採算性確保への各農協の取組みは，これまでに比べ１歩進んだものとなっていることが感じられる。

一方，地帯別の分析にみられるように，損益の状況は農協ごとに大きく異なっている。こうした多様な農協の状況を踏まえると，農協経営を望ましい方向に進めていくためには，個別農協ごとに，組合員・利用者，そして職員を巻き込んで事業・組織のあり方について議論・検討をしていくことが重要であろう。

しかし，部門別損益の結果と赤字改善策を組合員に説明している４つの農協でさえ，組合員の部門別採算性に対する関心は低い。そうした現状を踏まえると，部門別損益計算の改正を契機に，事業再構築についての議論，検討を各農協で行うにあたっては，農協側の主体的な取組みと組合員・利用者への積極的な働きかけが必要と考えられる。

＜参考文献＞
・菊川良明「支所別・部門別損益の新たな取組みと４つの課題」（2003）ＪＡ農業協同組合経営実務2003年５月号
・全国農業協同組合中央会（2003）「『部門別損益計算書』作成の手引き」
・農業・農協問題研究所（2003）「第23回全国農協大会議案の分析」
・両角和夫（1998）「大いなる変革のときを向かえて」両角和夫編『農協再編と改革の課題』家の光協会
・若林秀泰，亀谷昱，竹士伊助，高田理（1982）『農協の経営分析　経営刷新強化への道』家の光協会

（主任研究員　斉藤由理子・さいとうゆりこ**）**