今月の窓

店舗の役割

店舗の役割が変わろうとしている。

その最も直接的なきっかけは，インターネットを利用したいわゆる電子商取引の隆盛であるといわれる。このネット上の店舗は，実際には姿をもたない仮想（ヴァーチャル）上のものであり，コンピュータの画面上に表示されるだけである。ある著名な経済学者は，現在の商店で行われている人と人とが接して販売する方式，つまり対面販売は消滅するとまで予測している。果たしてどうであろうか。

ネット取引がわが国以上に進展しているアメリカでは，ネット関連銘柄を中心とする株式が高騰しているなど，その将来性が高く評価されている。しかし，アメリカ商務省の統計によれば，昨年のクリスマス商戦におけるネット取引の割合は全体の0.6%に過ぎず，「経済全体に占める電子商取引の比重は意外なほど小さい。」その一方で,ネット取引への移行が遅れたことにより業績が悪化している企業も多い，と報じられている。このように，シェアが小さいとはいえ，業種によってはネット取引の進展による影響は大きい。とすれば，自らの事業がネット取引によってどのような影響を受けるかを見極めることが必要になる。

ところで，現在わが国でもIT革命が喧伝され，金融の世界においても個人金融を中心とするリテール分野におけるIT投資をまかなうことを目的のひとつとして，大きな金融グループが形成されつつある。その背後には，金融は信用という眼に見えないものを扱うだけに，仮想という眼に見えない場所での取引になじみやすいという判断があるようである。それだけに，このような動きが系統金融に影響を及ぼすことは確実であろうが，どのような影響が，どの程度出てくるかは不透明である。

農協店舗の機能や役割についてはさまざまな点が指摘されている。それをめぐる論議を整理すると大きく二つに分けることができよう。ひとつは事業の拠点としての役割であり，もうひとつは協同組合として組合員が交流する場としての役割である。このうち，事業の拠点という側面からみれば，営農指導や経済事業は明らかに地域内のセンターに集約される方向にあり，農協の各店舗が従来からもっていた総合的な機能が変容しつつあるとみられる。

また，ネット取引の進展とともに，このような農協店舗の性格の変化は，農協利用者の利用方法を変える可能性がある。具体的にいえば，これまでのフェイス・トゥー・フェイスという対面利用から，ネット取引といった利用者だけで取引が完結する方向に移るのかという問題である。先のアメリカの例を参考にすれば，すべてがネット取引に移行すると考える必要はなさそうである。いずれにしても，オール・オア・ナッシング式に割り切るのではなく，二つの方式が併存することを前提において，店舗の役割やあり方を考える必要があるのではないだろうか。

本号では金融機関の店舗とあわせ，農協の店舗の役割をテーマに取り上げてみた。

（(株)農林中金総合研究所取締役調査第一部長　田中久義・たなかひさよし）

農林金融　第53巻　第4号〈通巻650号〉　目　次

今月のテーマ

IT革命と店舗

今月の窓

㈱農林中金総合研究所取締役調査第一部長　田中久義

JA全国大会の指針と取組事例から

JAにおける支店機能再編の現状と課題

鴻巣　正 —— 2

従来型フルバンキング店舗の解体と拡大するダイレクトチャネル

IT革命による金融機関のデリバリーチャネルの変容

堀内芳彦・丹羽由夏 —— 18

談話室

気になる国際化

慶応義塾大学名誉教授　西岡秀雄 —— 16

本棚

蔦谷栄一　著

『持続型農業からの日本農業再編』

『エコ農業　食と農の再生戦略』

鯉渕学園教授　中島紀一 —— 32

情勢

ABCコスト分析からみる営農センターの運営効率化

全国農業協同組合中央会組織対策部　城内将人 —— 35

統計資料 —— 46

本誌において個人名による掲載文のうち意見にわたる部分は，筆者の個人見解である。

JAにおける支店機能再編の現状と課題

―― JA全国大会の指針と取組事例から ――

〔要　　旨〕

1．広域合併の進展によりJAの組織機構や機能整備の必要性が高まっており，「支店機能再編」「施設の集約化・センター化」「店舗統廃合」等の動きが注目されている。JA段階における支店・施設の再編対策は徐々に進行しているとみられ，特に施設については施設数の減少として計数面にも現れてきている。

2．営農指導事業については，JA営農センター構想として踏み込んだ指針が示されており，趨勢としては営農センターを設置し，営農指導機能を集約化する方向にある。生活関連施設については，従来の施設の機能・機構を見直し，組合員や地域住民のくらしの拠点として生活総合センターの設置を推進している。

3．経済事業施設については，経済事業部門収支の改善をはかるため，施設の集約化，統合・再編，物流拠点の整備，集出荷施設等の整備を進めている。信用事業店舗については，顧客基盤の維持と経営の効率化を両立させる観点から，単に統廃合するのではなく機能・業務の仕組みを再編する方向で検討が進んでいる。

4．JA支店の来店客調査結果では，「女性」「40～50歳代」「主婦」「組合員家族」という層の来店が多数を占め，信用事業利用目的での来店が多い。こうした利用者動向は「事業利用の面では一部の機能に集約した支店への見直しも必要」とするJA全中の組織・事業運営指針等が示す方向とも合致するものである。

5．支店機能再編は，検討開始から実施まで数年を要する重い課題であり，実施プロセスにおいて組合員，生産部会や協力組織，地域，職員等各層に対し十全な説明を行い，関係者の調整に相当な配慮がなされる。こうした合意形成過程に協同組織としての独自性と特色が現れる。

6．支店の再編，統廃合は経営面への影響が大きく，経営資源の再配分ともいえる抜本的変更を伴う場合もある。これは組織機構や支店の分掌業務の変更のほかに，権限規程の見直しや施設整備等の投資計画，新規事業や既存事業の強化，事業運営方法の変更，経営管理方法の見直し等に及ぶものである。

7．JAの支店は地域と密接に結びついており，協同組織として組織基盤や組合員との結びつきを強める運営が求められる。組合員の利便性低下をきたさないための補完措置や事業方法に関するきめ細かな措置を実施するなど組合員対応が不可欠である。支店機能再編への取組みは単にJA経営の合理化・効率化の観点だけではなく，組合員や地域社会の接点としてJAの存立基盤を考慮した取組みが求められる課題といえよう。

目　次

はじめに
１．支店の業務機能と再編対策への取組み
２．JA全国大会の指針と取組方向
（1）　JA営農センター整備の基本構想
（2）　生活総合センター強化への取組み
（3）　経済事業施設の集約化・センター化等の動向
（4）　信用事業における店舗再編の検討
３．JA支店・施設の利用者動向
４．組合経営への影響と組合員対応
（1）　支店機能再編の実施プロセス
（2）　組織機構の変更と組合経営への影響
（3）　地域における役割と組合員対応
結語にかえて

はじめに

広域合併の進展によりJAの規模が拡大し，組織機構や事業運営の整備が一層重要になってきている。支店はJAの組織や事業・地域活動の拠点として多面的な役割を果たしてきたが，より経営的観点から効率化や機能整備の必要性が高まっている。こうした中で「支店機能再編」「施設の集約化・センター化」「店舗統廃合」等の動きが注目されており，合併JAの経営課題として主要なテーマになりつつある。

支店機能再編はかつて困難な課題とされてきた。広域合併は進展しているが，現在でも旧JAの本・支店が合併JAの支店として引き継がれ存続するケースは多い。JAの支店といえば，市町村区域の「字」単位に事務所建物が置かれ，農産物の集出荷施設や倉庫等が付属している姿を依然としてみることができる。

本稿は，JA全国大会や全国連の指針からJAにおける支店機能再編の方向について検討することを主な目的として，利用者動向，実施プロセス，組合経営への影響や組合員・利用者との関係等について概括的な考察を行ったものである。

１．支店の業務機能と再編対策への取組み

ａ．支店の呼称と業務機能

「農業協同組合法」や「農業協同組合模範定款令」において，支店は「従たる事務所」に区分される。支店を設置する場合，農業協同組合法上は定款に所在地の記載を要し，従たる事務所としての登記を行わなければならない。(注1)

支店は経営管理規程等JAの内規に規定され，JAの業務執行や経営管理上の単位となっている。本稿では主たる事務所（＝「本店」）に対するものとして，従たる事務所を「支店」と記述し，支店およびそれに付属する施設や事業拠点の再編を含めて対象とし

ている。(注2)

支店機能は，概念的には営農相談等の営農指導機能，農産物の集出荷等の販売機能，生産資材の供給等の生産購買事業機能，生活・文化施設の運営等の生活相談機能，生活購買店舗や給油所の運営等生活購買機能，組合員の資産管理相談等の地域振興・資産管理機能，貯金や貸付等の信用事業機能，共済契約の推進等の共済事業機能，組合員組織の育成等が含まれ，総合事業体であるJAの機能を分担するものである。(注3)

b．支店・施設再編対策の実施状況

平成９事業年度の『総合農協統計表』（農林水産省）によれば，支店数は12,555で１JA当たりおよそ６支店である。１支店あたりの職員数は平均で10人弱である。また営農や生活関連等の施設については35,129に達している。昭和60年，平成５年との比較において支店数は増加基調，施設数は減少基調で推移している（第１表）。

第１表　支店・施設数の推移

（単位　数）

	支店(所)等				施設計
	支店(所)	出張所	事業所	計	
昭和50年	10,484	2,433	3,836	16,753	36,796
60(A)	11,122	2,131	5,565	18,818	41,788
平成５年(B)	12,227	1,826	6,932	20,985	39,295
8 9(C)	12,524 12,555	1,771 1,694	7,555 7,680	21,850 21,929	36,493 35,129
C-A	1,433	△437	2,115	3,111	△6,659
C/A(%)	113	80	138	117	84
C-B	328	△132	748	944	△4,166
C/B(%)	103	93	111	104	89

資料　農林水産省『総合農協統計表』
（注）「支店(所)」「出張所」「事業所」の区分は「農業協同組合一斉調査票」の区分による。但し施設数には共同利用施設のほかに購買店舗数を含めている。

第２表　支店(所)・施設の機能再編・統廃合対策の実施状況

（単位　該当ＪＡ数，%）

		対象組合数	実施した	検討中	実施予定なし
支店	全体	1,532 (100)	258 (17)	390 (25)	884 (58)
	うち合併構想実現ＪＡ	325 (100)	91 (28)	136 (42)	98 (30)
施設	全体	1,532 (100)	408 (27)	387 (25)	737 (48)
	うち合併構想実現ＪＡ	325 (100)	133 (41)	133 (41)	59 (18)

資料　JA全中『JA経営．事業の現状認識』（平成12年2月）70頁
（注）１．平成11年4月1日時点での調査結果。
２．（　）内は対象組合数に対する割合。

JA全中の調査によれば，JA段階における支店，施設の再編対策は徐々に進行しているとみられ（第２表），特に施設については，施設数の減少として計数面にも現れてきている。

（注1） 農業協同組合法第28条［定款の記載事項及び模範定款例］，第75条［従たる事務所の登記］

（注2） 「支所（店）機能再編・施設統廃合」はJA全中が実施している個別経営指導「JASMIC」マニュアルにおける用語である。JAでの再編の対象や内容により「事業システム再構築」「事業方式の再編」等も使用され統一はされていない。

（注3） JA全中『大規模合併JAの組織・事業運営指針』（平成７年10月）50～53頁。

２．JA全国大会の指針と取組方向

(1)　JA営農センター整備の基本構想

a．営農センター構想

JAにとって営農指導機能の強化と体制の整備は重要な課題であるが，第20回JA全国大会において，営農センター構想に関する指針が示され，「支

所・市町村営農センターの整備」「本所広域営農センターの整備」に取り組むこととされた。

この指針は「JA営農センター整備の基本構想」[注4]としてまとめられ，第21回JA全国大会へと引き継がれた。営農センター基本構想は広域合併JAを念頭においたものであるが，営農関連事業の機能と要員を集約化して，その機能の高度化・効率化をはかろうとするものである。

営農センター構想では，JAの組織面や本・支店機能に踏み込んだ提言を行っている。この構想においては，JA本店段階にJA広域営農センターを設置し，JA管内市町村ごとにJA市町村営農センターを設置しようというものである。

JA広域営農センターは営農関連事業本部，市町村営農センターは営農企画推進担当部署という位置付けで，広域営農センターは本店と１対１に対応し，市町村営農センターは１市町村１基幹支店であれば，基幹支店と１対１に対応することを想定している。

ｂ．営農センター設置の進展

営農センター構想に対し，JA段階では，地域性やJAの規模・方針，営農形態の多様性等を反映し，多種多様な営農センターの形態が模索されている[注5]。しかしながら，合併JAにおいては，趨勢として営農センター化の方向に動いており，支店機能の再編が進んでいるといえよう（第３表）。

これを組織機構の変化という観点からみると，本店においては営農（経済）事業本部に営農企画や指導を行う部署が置かれ，地区営農センターが付属するという構造が普及しつつある[注6]。

（注4） JA全中「JA営農センター整備の基本構想」（平成９年７月）「地域農業農村再建創造運動関係資料」所載。

（注5） JA全中『JA営農センター実態調査報告書』（平成11年３月）

（注6） JA全中『合併構想実現JAにおける組織・事業運営上の課題と取り組み』（平成８年10月）17頁以下。

（2） 生活総合センター強化への取組み

ａ．生活総合センターの設置と施設構成モデル

JA系統では昭和63年のJA全国大会決議「21世紀を展望する農協の基本戦略」で，魅力ある地域社会の創造にむけてJA生活総合センター強化を掲げた[注7]。

生活総合センター機能整備と強化の取組みは第19回・第20回JA全国大会に引き継

第3表　合併構想実現ＪＡにおける集約化・センター化，支店機能再編等の動向

（単位　該当ＪＡ数）

	営農センターの設置，営農指導の集約化	生活センターの設置，生活関連の集約化	物流センターの設置，配送の集約化	信用・共済事業に特化	一部経済事業を存置	基幹支店を重視
合併後取り組んできた具体的事項	68 (41)	25 (15)	80 (48)	28 (17)	45 (27)	40 (24)
現在課題となっている具体的事項	57 (34)	47 (28)	73 (44)	44 (27)	19 (11)	27 (16)

資料　JA全中『合併構想実現ＪＡにおける組織・事業運営上の課題と取り組み』（平成8年10月）
（注）（　）内は対象ＪＡ数166ＪＡに対する割合（%）。

がれ，特に第20回JA全国大会では，基幹店舗として「生活総合センター」の設置を推進することとした。

生活総合センターとは，組合員・家族および地域住民のくらしの拠点として，くらしの相談活動，生鮮品共同購入運動，店舗購買活動，健康管理活動，高齢者対策活動，生活文化教室活動などJA生活活動の基本機能を備えた総合施設をいう。

生活総合センターの施設構成のモデルとしては，Aコープ店舗，各種専門店，相談・情報コーナー，集会所等の多目的施設，スポーツ関連施設，談話室等その他関連施設および給油所の併設などである。(注8)

生活総合センターの設置・整備は，農家の生活圏の拡大や組合員ニーズの多様化に合わせて，JAの生活関連諸施設を再編する試みで，支店機能の整理と適正な人員配置を必要とする。このため，従来の施設の統廃合や機能・機構および体制の見直しを想定している。(注9)

b．生活購買店舗にみる再編の動向

生活購買店舗については，売場面積50坪未満の小型零細店舗について，早くから経営上の課題が指摘され，系統農協経営刷新強化方策の一環として運営改善が進められてきた。第21回JA全国大会では「生活購買をめぐる事業環境等の変化に対応し，Aコープ店舗の統廃合と組合員の立場にたった多様な事業方式の確立による生活購買事業の再構築をすすめる」こととしている。

このうち，Aコープチェーンメンバー店舗については，協同会社による一体化とチェーン組織の再構築，県域を越える協同活動の強化等を視野において，広域物流拠点の整備，県・全国本部の効率化等が進められている。

また小型零細店舗については，いわゆる「スクラップ＆ビルド」すなわち店舗の廃止と新たな店舗の出店，食材宅配やJAグリーン等への業態転換，農産物直売所やコンビニエンスストアなど他の小売形態への転換，経済連等への経営委託，地域生活・高齢者対応拠点等での施設利用などが模索されている。

（注7） JA生活活動に関しては，昭和45年の第12回JA全国大会で「生活基本構想」を策定し，昭和60年に「農協生活活動基本方針」を決議するなど全国的な方針の樹立と実践を続けている。

（注8） JA全中『生活総合センター設置のすすめ方の手引き』（平成４年７月）５～８頁。

（注9） 前掲資料（注８）10頁。

（3） 経済事業施設の集約化・センター化等の動向

a．経営刷新強化の実践

経済事業施設については，昭和40年代から50年代にかけては増設・拡充の方向であったが，第16回JA全国大会で決議された系統農協経営刷新強化方策を受けて，事業方式の見直しや合理化・効率化の観点を強めていった。

第20回JA全国大会では「経済事業を中心とする施設の統廃合等に取組む」ことを明確化し，第21回JA大会においても，JAの経済事業部門収支の改善をはかるため，「リニューアル・集約・統廃合等により施設運

営コストを削減する」取組みを進めることとしている。こうした動きを受けて，経済事業施設については施設の集約化，統合・再編，物流拠点の整備，集出荷施設の整備等が進行している(注10)。

ｂ．施設集約化と組織機構の変化

JA全農の事業計画においても，広域化等によってこれまでの事業の仕組みを大胆に見直す方向にあり，JA経済事業の集約化・センター化の動向に呼応し事業別には以下のような取組みが進められている。

米穀事業：JAグループ卸の広域会社化の具体化
酪農事業：ブロック単位に余乳処理施設の増強
飼料事業：配合飼料工場の広域再編と製造・物流合理化
肥料農薬事業：肥料の広域供給や農薬の広域配送センターの設置検討
生活店舗事業：ブロック域での一括共同仕入と統一供促活動を行う広域商品部の拡大，石油の有利購買と効率的な配送強化

JA段階では，各支店に分散している経済事業機能を「地域の営農形態や組合員等の利用状況に配慮しつつ，施設としての発展性を加味しながら集中化・効率化・機能強化を図る」取組みが進んでおり，JAの中長期経営計画にも明確に位置付けられる傾向にある(注11)。

経済事業施設は，集約化・センター化等で広域的施設として整備されるものや事業として独立性の強いものは，支店から分離され本店機構の下に位置付けられる傾向が強まっている(注12)。

これには，集出荷施設，物流配送センター，生産資材店舗，農機車両整備施設，生活関連施設（生活購買店舗・給油所，葬祭センター）などが該当する。また，再編の形態として事業の協同会社化の動きもあり，生活購買事業，燃料事業，葬祭事業，農機・自動車の整備，農産加工等で設立される傾向にある。

（注10） JA全農総合企画部『JA経済事業の経営確立に向けた取り組み事例集』（平成８年６月）に詳しい。

（注11） JAの「通常総代会資料」「中期経営計画」等による。

例えばR農協：事業機能の集約・強化と組合員サービスの充実

①生産資材店舗（JAグリーン）の設置
②経済センターの設置と渉外体制の確立
③物流センターの効率的運営
④大量取引による有利購買の実現

（注12） 前掲資料（注6）17頁以下および（第３表）参照。

（4） 信用事業における店舗再編の検討

ａ．信用事業店舗再編をめぐる情勢

金融機関店舗は大蔵省の店舗行政によって店舗の設置場所・設置数・業務・人員・形態等細かく規制されてきた。しかしながら平成９年６月には店舗設置場所基準や店舗人員基準が撤廃されるなど規制緩和が進み(注13)，金融機関独自の店舗政策が重要な位置付けを占めるようになってきた。

特に経営合理化・効率化の有力な手段として，不採算店舗や重複店舗の統廃合，地区母店制の導入，特化型店舗の設置など店舗再編への取組みが急速に進んでいる。

またIT（情報通信技術）の進展を背景にダイレクトバンキングの導入など，金融機関の店舗をめぐる環境も大きく変わろうとしている。

ｂ．信用事業における店舗機能再編の検討

JA信用事業は，他事業との兼営，歴史的地域密着性，組合員への利便性の重視，事業区域の制限など一般金融機関と異なる特性をもっている。一方，店舗配置や機械化・高機能化対応，店舗効率性等の面での遅れも指摘されている。こうした状況下でJA系統独自の戦略に基づく信用事業店舗機能再構築の検討が進められている。

JAにおける支店機能再編に関しては，既に第20回JA全国大会において「総合機能を備えた支所と信用・共済事業等特定機能に集約化した支所に再編するなど，機能強化と整備に取り組む」とされている。

またJA全中の合併JAの組織・事業運営指針においても，「信用事業店舗についてはほとんどの場合は支所内に設置するが，業務機能に応じて店舗を分類し，地域ニーズに応じた店舗展開をする」とし，「総合信用事業店舗と分散した貯金小口融資店舗と機械化店舗を組み合わせた構成とする」ことを想定している(注14)。

検討にあたっては顧客基盤の維持と経営の効率化を両立させる観点にたち，単に店舗統廃合するのではなく，店舗機能・業務の仕組み再編（事務集中化等）を基本的考え方に置いている。具体的には，①店舗機能の集中化・効率化，②店舗機能・役割の類型化，③類型化に応じた営業体制の再構築，④店舗配置基準の作成等が検討されている。

想定するJA信用事業店舗の形態は「総合店舗」「一般店舗」「有人ミニ店舗」「機械化店舗」である。

総合店舗：専門的な相談機能まで具備したフル機能店舗
一般店舗：既存業務を中心とする従来型店舗
有人ミニ店舗：人員３名体制による機能特化型店舗
機械化店舗：ＡＴＭ店舗

なお，JA系統においてもITを活用した新たな顧客チャネルについても検討しているところである。

（注13）（社）金融財政事情研究会金融年報別冊『現行通達集』『事務ガイドライン集』参照。
（注14） ＪＡ全中『合併ＪＡの組織・事業運営指針（第３版）』（平成11年９月）53頁。

３．ＪＡ支店・施設の利用者動向

JAの支店・施設の利用者動向をみるために農林中金総研が実施した来店客調査結果を紹介したい。調査実施支店は広域合併JAの旧JA本店で，支店事務所建物に生産資材店舗や農機整備施設等いくつかの施設が付属し，いわゆる基幹支店に位置付けられる支店である(注15)。

ａ．来店客調査結果の概要

来店客調査結果の概要は以下のようであった。

男女別：女性の割合が61％で，両支店とも男女比はほぼ６：４であった。

年齢別：50歳代が最も多く，次いで40歳代（年齢は推定）の順となった。

組合員資格：組合員の家族が37％と最も多く，次いで非組合員（28％）となり，正組

合員は21%であった。

職業別：主婦が最も多く(30%)，次いで勤め人(26%)，農業(20%)の順となり，パートや無職と回答した人を含めると，主婦層の割合はさらに上がるとみられる。

時間帯別：９時から15時までほぼきれめなく来店があり，15時以降減少する傾向となった。

目的別：信用事業利用目的での来店客が73%と大半を占めた。

信用事業利用目的の詳細：信用事業利用目的204件（ATM利用を含む）のうち，入金が85件，出金が71件で貯金入出金がほとんどであった。

信用事業の来店場所：信用窓口が62件(32%)，ATM133件(68%)でATM利用客の割合が高い。

複数目的の来店：複数の目的で来店した顧客は来店客総数の14%であった。

来店頻度：月１回の来店客が最も多く，回答者の39%を占めた。

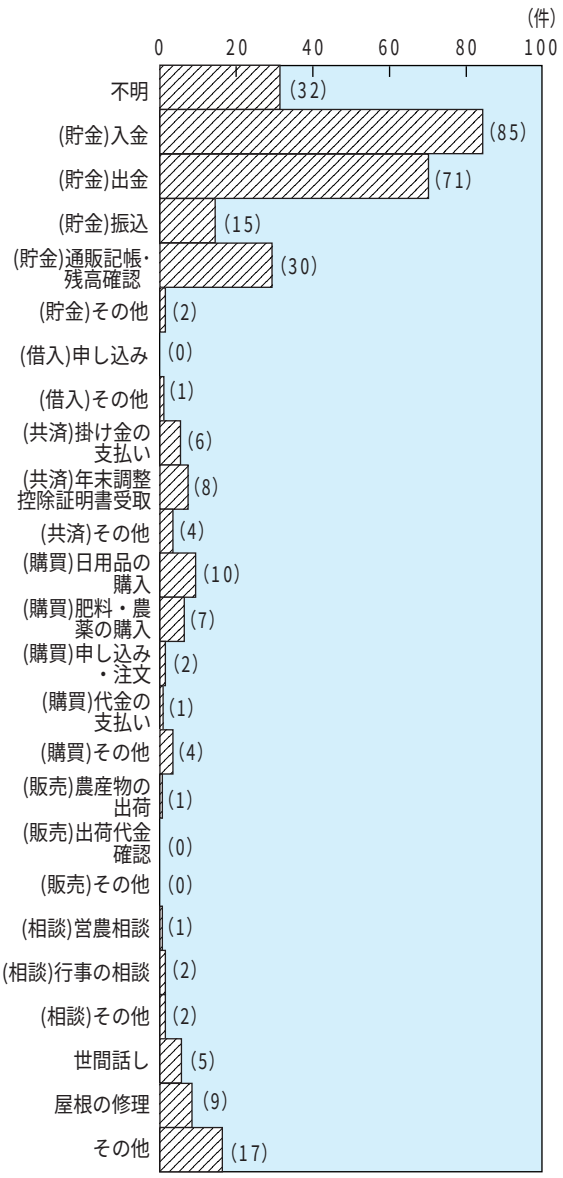
交通手段別：自動車を利用した来店客が83%を占めた。

ｂ．来店客調査にみる利用者ニーズ

限られたサンプルでの調査であるが，今回の調査結果から，来店客の属性では「女性」「40～50歳代」「主婦」「組合員の家族」という層の来店が多数を占めている。来店目的では，信用事業利用目的が最も多く，ATMを利用して貯金の入出金を行うという行動が多数みられる（第１図）。また自動車を利用した来店で，月１回の来店頻度が多い。

JA全中の個別経営指導「JASMIC」で実施したJA職員の観察法による来店客結果データでも，「女性」が58%，「40歳代以上」が89%，「信用事業利用目的」の来店が52%と最も多く，「自動車を利用した来店」が58%という結果がみられ，上記来店客調査

第１図　来店客調査にみるＪＡ支店利用者の来店目的



資料　農林中金総研「来店客調査結果」から作成
（注）　複数回答。

とも共通の傾向をみることができる[注16]。

このことは，支店への来店ニーズは，信用事業，特に貯金入出金等簡便な用務に利用者ニーズがあり，生活購買店舗や給油所等来店誘致型の一部施設を除き，恒常的な来店ニーズは限られるのではないかと想定される。こうした利用者動向は「事業利用の面では一部の機能に集約した支店も必要」とするJA全中の組織・事業運営指針等の示す方向と合致するものとみられる[注17]。

（注15） 調査実施支店はいずれも組合員900名弱，職員10名強の規模で，立地は町村部における市街化地区と田園地区である。調査方法は来店者の観察と聞き取りアンケートを実施し，２支店で278のサンプルを得た。

（注16） 対象JAは１市５町１村を管内とする広域合併JA。組合員数21,475名，郡部は中山間地域で高齢者比率の高い地域。本店を除く41支店・出張所等でJA職員による観察法での調査を実施し，サンプル数は16,383であった。

（注17） 前掲資料（注14）50～52頁。

４．組合経営への影響と組合員対応

（1） 支店機能再編の実施プロセス

支店機能再編は，一般的にいって検討開始から実施まで数年を要する重い課題であり，実際の実施事例では第２図のようなプロセスを経ている[注18]。

特に合意形成に相当な配慮がなされているのが特徴である。実際に行われる過程は各JAにより多様であるが経営計画全般にかかわる事項であるため，中期経営計画として上程し，段階的に実施する事例も多い。

合併JA実践研究集会東北・北海道ブロックアンケート調査結果では，決定までのプロセスは様々であるが，プロジェクト答申→常勤理事会→理事会→座談会→中期経営計画→総代会という検討過程が報告されている[注19]。

（注18） 農林中金総研によるJAでの事例調査および第２回全国合併JA実践研究集会資料による。

（注19） 第２回全国合併JA実践研究集会東北・北海道ブロック共同研究「広域合併を契機とした事業機能のレベルアップ」（平成12年１月）８頁，23頁。

（2） 組織機構の変更と組合経営への影響

ａ．支店機能再編の目的と組織機構の変更

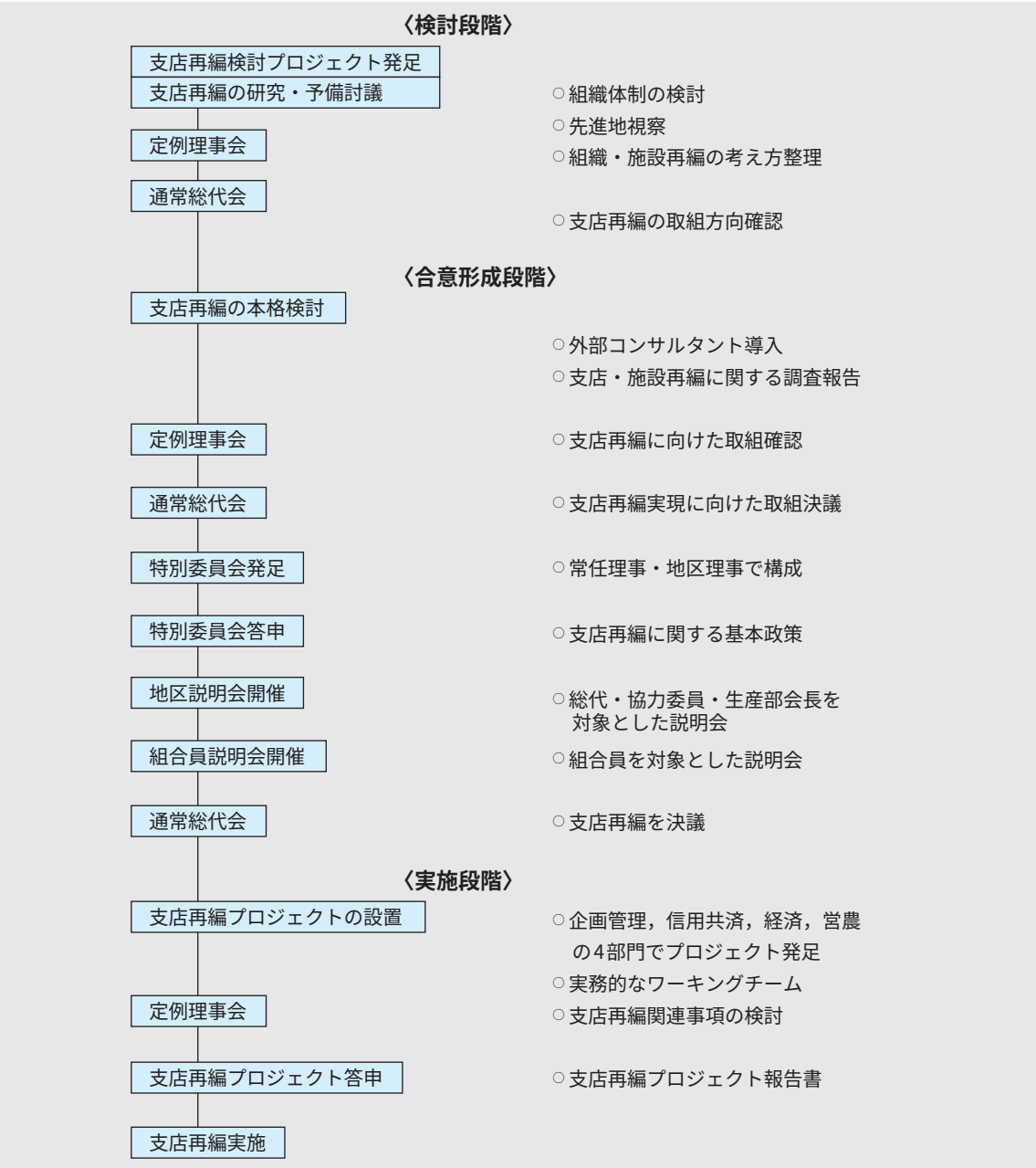
合併の主要な目的として，組合員への利便性向上とともに経営の合理化・効率化・高度化を掲げるJAが多い。支店機能再編はこの目的を達成するための優先順位の高い課題であり，以下のような観点から実施されている[注20]。

第一は経営合理化・効率化をはかる場合である。これには経営収支の悪化や労働生産性の伸び悩みに対処する場合や経営再建をはかる目的で実施する場合もある。特に経営刷新を目的に実施する場合は，大幅な組織の変更や改革を伴う傾向にある。

第二は主に本・支店機能の整備の観点から実施する場合である。

合併が実現しても支店運営について旧JAの方式が引き継がれる場合が多く，支店の業務運営，施設展開の考え方や方式の統一化をめざす場合である。また指揮命令や職務権限の流れを改善したり，分掌業務や

第2図　支店機能再編の実施プロセス（事例）



資料　農林中金総研で実施したJA事例調査および第2回全国合併JA実践研究集会資料
（注）　検討段階・合意形成段階・実施段階は便宜的区分であり筆者による。

要員配置の見直しをはかる場合である。

支店機能再編では，本・支店間の機能重複の解消をはかるため，組織機構や分掌業務の見直し・改善がはかられる。これに関して基幹支店制の採用や機能特化型支店の選択でJAにより考え方が分かれるようである。

基幹支店制は支店によって有する機能を区分し，地区内の一般支店を統括させるような形態である。例えば基幹支店と一般支店を分け，基幹支店に地区内の連絡，調整，相談の機能を持たせ，地区内事業活動の拠

点として地区母店機能を持たせるケースである。これとは逆に基幹支店を廃止し支店を一律の扱いにしたいというJAもある。

機能特化型支店の選択は，営農関連事業や生活事業等を本店機構に集約化し事業利用面で一部の機能に集約した支店への見直しを行うものである。典型的には支店を信用・共済事業機能特化型に再編する場合である。これに対し経済事業を一部存置する場合や例えば総合機能支店，特定機能支店，出張所機能支店というように，JA内において支店の類型化を行い再編を進める場合などがある(注21)。

b．組合経営への影響

支店機能再編は組織機構や支店の分掌業務の変更とともに，経営管理面の影響がでてくる。

（a） 権限規程の見直し

支店要員の再配置や支店の業務内容の変更に伴い，人事や決定権限の見直しが必要になる。例えばY農協では営農経済事業の拠点としてグリーンセンターを開設し，従来は支店長の権限範囲にしていたが，事業本部制の導入とあわせて専任のセンター長を配置した。センター長は育苗センター，カントリーエレベーター，農業倉庫，配送センターも所管するようにした(注22)。

（b） 施設整備等の投資計画

施設再編はJAにとって大きな設備投資とそれに要する資金計画を伴い，重要な意思決定を要する。K農協では，経済事業拠点を整備することとし，広域配送センター，中央農機センター，広域営農センターの建設計画に着手した。支店の購買事業見直しを行い，総合経済拠点施設へ移行すべく検討を重ねたが，固定資産取得が多額となるため，既存の敷地，施設を再利用する方式で整備をはかることとした(注23)。

（c） 新規事業や既存事業の強化

支店再編に伴い，組合の資産や人的資源の見直しの課題が出てくる。H農協では，支店再編後の経営資源を「新規事業」と「組合員利益の向上」のために活用することを予定している。具体的には在宅介護サービスやデイサービスセンターなどの生活関連事業や組合員が利用可能なふれあいセンターとして活用することを予定している。

また要員の再配置についても新規事業や既存事業の強化に向けられる。既に「開発業務課」を新設し対応を進めている(注24)。

（d） 事業推進体制の変更

事業運営の方法や要員配置について抜本的変更を行う場合も生じる。M農協では，支店機能再編に併せ各事業部門の人員が責任を持って事業推進を行う体制に変更し渉外担当者を大幅に増強している。内務職員と外務職員を分離したほか信用事業と経済事業の分離等を行い，従来の事業運営方法を一変するものとした(注25)。

（e） 損益管理等経営管理方法の見直し

JA全中の事業運営指針では，「経営計画を徹底し，責任単位毎・個人毎に目標管理を行うためには，責任単位別・月次計画の実践管理が可能な場所別部門別月次損益管理システムの具備が必要である」としている。

部門別・場所別損益分析は，支店機能再編の過程で支店分析の前提になるが，単に損益状況の把握だけではなく，経営管理全般において重要な手段である。組織機構や運営方法の変更に対応して，業績管理や目標管理，人事制度との連携を含め経営管理方法の見直しが生じてくる(注26)。

（注20） 前掲資料（注19）のアンケート結果22頁～23頁。
（注21） 前掲資料（注6）および（第３表）参照。
（注22） 『JA経営実務』８年11月号特集「合併効果を上げるための経営組織」所載の事例による。
（注23） 『JA経営実務』10年８月号所載の事例による。
（注24） 農林中金総研で実施したJA事例調査による。
（注25） （注24）に同じ。
（注26） 『JA経営実務』10年３月号特集「部門別・場所別損益管理のシステム化」所載の事例に詳しい。

（3） 地域における役割と組合員対応

ａ．組織基盤と地域における役割

JA管内には作物別生産者組織（作目別部会）をはじめ青年部，女性部，年金・共済など各種友の会，趣味・スポーツサークル等目的別・機能別に様々な組合員組織や協力組織が結成されている。これらの組織は組合員の営農やJAの組織基盤を支えるとともに地域社会との関係も深い。

U農協では基幹支店制を廃止しすべての支店を本店直轄にしたが，町村行政や町村内の関係団体対応および支店間の役割調整等のため統括支店を設置した。

統括支店では総代・集落の代表・町議会議員・農業委員・女性の代表等で構成される支店運営委員会を年２回ほど開催しており，運営は統括支店の支店長があたっている。また野菜や果樹，椎茸，肉用牛等の生産者組織や稲作推進協議会，農政協議会，女性部等の組合員組織・協力組織も地域と密着した活動を行っている(注27)。

ｂ．合意形成過程における組合員対応

支店機能再編の実施プロセスにおいては，合意形成に相当な配慮がなされているのが実情である。総代会決定までには組合員，生産部会や協力組織，地域，職員等各層に対し，十全な説明を実施し合意形成に努めている。

例えばH農協では，「支店は組合員等利用者とJAとの接点となる拠点として重要な存在である」との基本認識にたって，利用者指向の事業システムの改革を目指した支店機能再編に取り組んでいる。

合意形成にあたっては，中期経営刷新計画推進委員会（常勤理事３名，地区役員８名，部長２名の13名で構成）等で最終的にどのような支店に再編するか検討を重ねた。

また委員会体制の変更を行い，常勤理事４名と地区役員14名の構成とし地域間の調整を円滑に行う措置をとった。

さらに支店運営委員会・総代合同会議を34会場で実施し，総代や生産者部会，協力

組織の理解に努めたほか，組合員集落座談会を200会場において実施している。これには全職員が分担して担当集落の座談会に出席し，組合員から直接意見・要望の集約にあたり，意見・要望は938件に達した(注28)。

こうした組合員との直接的なふれあいが合意形成には重要であり，JAと地域との共生や組合組織の存続発展につながるものである。

c．利便性確保の取組みと組合員対応

N農協では平成８年２月に本店機構を縮小し，地区本部に大幅な権限委譲を行った。また各地区に総合事業を行う「地区支店」を設置し組合員活動の拠点とするほか，10支店を最寄りの支店に統合した。

これに伴い，きめ細かな組合員対応を行い，組合員の利便性確保を優先する措置をとっている(注29)。

例えば作目部会や各組織（総代協議会・青年部・婦人部・年金友の会・農政連・転作協議会など）に支店統合の影響がでないようにするとともに，各組織の事務局や対応窓口は統合先の支店が対応することとした。

ふれあい活動は，職員の「集落担当制」を継続し，これを充実して組合員とJAのふれあい活動を強化した。とくに統合した地域については，組合員の家庭を専門に巡回する「総合渉外」の担当者を配置した。

営農指導は，各地区の「営農相談係」に指導員を配置し，作物担当及び担当支店（地域）を定めた広域営農指導体制を継続し，統合先の支店に担当指導員を配置して巡回と窓口対応を行うようにしている。

各事業についても補完措置や事業方法の変更に関する事項において，組合員の利便性低下をきたさないよう組合員対応に特に配慮をはかっているのが特徴である。

（注27）『月刊JA』８年９月号特集「組合員参加と結束強化」所載の事例による。
（注28） 農林中金総研で実施したJA事例調査による。
（注29） 前掲資料（注19）事例発表36～40頁。

結語にかえて

先ごろJA全中・都道府県中央会主催による全国合併JA実践研究集会が開催されたが，各分科会テーマにおいて支店機能再編に係る内容が関心をひいていた。JA全中の実施する個別経営指導「JASMIC」でも本・支店の業務や体制の整備，施設の集約化等をメインテーマとするJAが増加しており，JA段階での支店機能再編の動きは加速していくとの印象を受けた。今後JAの支店はかなり変化していくことが予想される。

特に営農指導機能や生活関連施設，経済事業施設は集約化の方向にあり，支店から徐々に分離されていく傾向にある。来店誘致型の信用事業店舗は支店に残っていくが形態について類型化が進み，特定業務を営む支店が増加していくとみられる。集約化・センター化の進行により，支店からこうした機能が分離し信用・共済事業等機能特化型の支店も出現してきている。一方ではかなり集約化が進行したJAにおいて

も，JAの総合性を発揮するために，業務限定等何らかの形態で購買・販売・生活関連・利用事業等を支店に残すJAも多く支店機能再編の多様性を象徴している。

支店機能の再編は，高度な経営判断を要し実施に数年を要する重い課題である。また最善という結論はなく見直しを必要とする性格を有する。各JAの置かれた環境により，その取組みも異なるものがある。

一般的にはJAの経営面への影響が大きく，経営資源の再配分ともいえる抜本的変更を伴う場合もある。これは組織機構や支店の分掌業務の変更のほかに権限規程の見直しや施設整備等の投資計画，新規事業や既存事業の強化，事業運営方法の変更，経営管理方法の見直し等に及ぶものである。

事業拠点としての役割とともに，支店の機能として組織基盤や組合員との結びつきを強める組織運営が必要であり組合員対応が重要となる。支店機能再編を進める上では組合員の合意形成が基本的に重要である。また組合員・利用者の支店利用動向を踏まえて，組合員対応を十全に行うとともに補完策も不可欠である。こうした組合員対応において，地域と密接な関係を持ち，組合員との接点において活動を行う協同組織としてのJAの特色が現れる。

支店機能再編への取組みには，経営面における合理化・効率化の必要性と協同組織として組合員・利用者の利便性との調和をはかることが必要である。本来的にはJAの経営体質強化，効率化の側面が強いものであるが，「組合員・利用者」「地域社会」「職員」との共存が不可欠であり，単に経営の合理化・効率化といった論理だけでなく，組合員・利用者やJA職員の満足度に配慮し，JAの存立基盤を考慮した取組みが求められる課題といえよう。

（鴻巣　正・こうのすただし**）**

IT革命による金融機関のデリバリーチャネルの変容

―― 従来型フルバンキング店舗の解体と拡大するダイレクトチャネル ――

〔要　　旨〕

１．金融ビッグバンのスタート，情報技術（IT）革新の進展など近年金融機関を取り巻く環境は急速に変化しており，金融機関は本格的な事業再構築を迫られている。国内金融機関は総じてリテール業務重視を標榜するなかで，顧客チャネルとしては高コストな従来型店舗の整理統合と機能分化による新たな店舗戦略を打ち出し取り組み始めている。

２．一方でITの進展により，インターネット，テレフォン等の新しいデリバリーチャネルが注目をあび，都市銀行をはじめとする多くの金融機関が，取引費用の低廉化，顧客利便性の向上，電子商取引の拡大等を期待して，その導入を加速している。

３．株式売買委託手数料が完全自由化された証券業界ではオンライン取引が急拡大している。従来型支店網を必要としないオンライン取引には，異業種及び外資系が破格的な手数料で参入，一方，既存証券会社はチャネルの一つとしてオンライン取引を提供しつつもアドバイス機能の強化などでの差別化戦略を打ち出している。

４．今後，銀行業界においても，顧客との取引でダイレクトチャネルの地位は急激に拡大していくと思われる。特に決済業務や汎用的な金融商品の売買は，ダイレクトチャネルが主流となろう。他方で顧客の金融機関選別基準として商品説明，接客態度などソフト面も重要な要素であり，金融機関のブランド力の確立においてface to faceのチャネルがもつ役割は依然として無視できないものでもある。

目　次

１．デリバリーチャネルの変化の背景
２．都市銀行及び地方銀行の各デリバリーチャネルの動向
　(1)　従来型チャネルの変化
　(2)　ダイレクトチャネルの出現
３．拡大を続ける郵貯のデリバリーチャネル
４．オンライン取引が拡大する証券業界
５．まとめ

現在の金融機関を取り巻く環境は猛スピードで変化しており，金融機関自身も急激な変革を迫られている。金融危機を乗り越えたかのようには見えるものの，グローバル及び異業種をも巻き込んだ競争は激化し，合理化，財務体質の改善が引き続き求められるなかで，一方では将来を見据えた多大なIT投資が必要とされている。

今月号の本誌テーマが「店舗」であることから，本稿では他業態における現在の店舗，そして店舗を含む金融機関と顧客との接点(以下デリバリーチャネルという)について，その動向を整理することを目的とする。

１．デリバリーチャネルの変化の背景

ａ．リテール重視と従来型支店網拡大の限界

リテール業務（個人あるいは個人事業主などの小口金融取引)は，非常に多くの顧客を抱えなければならない。さらに，ホールセール（法人大口取引）と比べて格段に取り扱う単価も低く，従来銀行がリテール業務を軽視してきたのも，リテールは手間がかかり（多くは赤字部門であり），直接の収益にはホールセールが中心的役割を果たしてきたからであった。

しかし，現在わが国の銀行は皆リテールバンクを公言している。この背景には，ホールセールの環境悪化（企業の業績悪化と資金需要の低迷，大企業の直接調達の進展)が挙げられよう。加えて，大手都市銀行を超えるほどの経常利益を出した大手消費者金融機関も出現するなど，消費者金融業界の活況も大きく影響している。

大手都市銀行までもがリテール業務を中核にそえる戦略を打ち出そうとしているが，従来の手法である駅前の一等地に支店網を拡大していくことは，現在の不良債権処理を抱えた状況では不可能である。まして，1998年４月からの早期是正措置の導入により，金融機関は財務体質の強化を迫られ，さらに，公的資金の投入に伴い合理化へのプレッシャーは非常に大きい。リストラによるコストダウンは金融機関の共通課題となっており，この大きな柱の一つが既

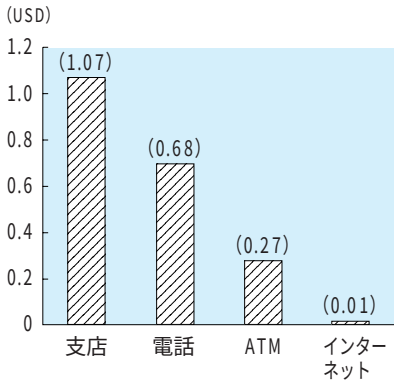
存店舗網の整理統合である。このようにコスト削減圧力が大きいなかでリテール戦略を中核にそえるには，より安価で効率的なデリバリーチャネルが必要となってくる。大量の顧客に対応するために，現在新しいデリバリーチャネルとしての，テレフォンチャネル，PC及び携帯電話を利用したインターネットチャネルに大きな期待がかけられている。

b．新デリバリーチャネルへの期待

金融機関におけるダイレクトチャネルの当初の導入目的は，取引コスト削減であった。第１図に見るように，１取引コストはインターネットが最も安い。ダイレクトチャネルは，支店の統廃合を可能にさせ，マス層の取引費用の低廉化に寄与すると考えられたのであった。

また，これらダイレクトチャネルによって顧客の利便性は急速に改善されると考えられている。従来わが国では，顧客が金融機関を選ぶ基準は自宅（会社）に近いという理由が第一だった。しかし，電話，インターネットバンキングにより自宅（会社）が金融機関の窓口となり，モバイルバンキングにより自分がどこにいようと携帯した電話がATMとなる。また昨今の生活形態も24時間営業のコンビニエンスストアに代表されるように24時間化が急速に進み，時間的制約，地理的制約を越えた顧客ニーズへ容易に対応できるのがダイレクトチャネルである。

第1図　各チャネルの取引コスト



出典　Booze Allen

他方で，リテールと言っても一部の富裕層を除き，固まりでしかとらえられていなかったマス顧客の情報収集にもダイレクトチャネル，特にインターネットチャネルは期待されている。大手の銀行ほど個人顧客の情報を把握していないのが実状であり，軽視してきたリテール業務を主力にしようとしても，顧客の行動が多様化しているなかで，どのようなニーズを顧客が持っているのかを銀行は知らないのである。この顧客ニーズの収集においてもインターネットには非常に期待が大きいと言えよう。

さらに，米国経済に追随するように，わが国においても今後電子商取引は急激な拡大を見せよう。企業対消費者の電子商取引における市場規模は，通産省／アンダーセンコンサルティングによれば，2003年には３兆円を超えるという。電子商取引における決済手段の提供に乗り出すことが，来る時代に金融機関が生き残っていく一つの必須条件になることは疑いのない事実である。

２．都市銀行及び地方銀行の各デリバリーチャネルの動向

現在，インターネットや電話のダイレクトチャネルを武器に異業種の金融業参入が後を立たない。イトーヨーカドーやSONYなどは記憶に新しいところであるが，本章では既存の金融機関（特に都市銀行の動き）を対象として，その動向を概説する。

(1)　従来型チャネルの変化

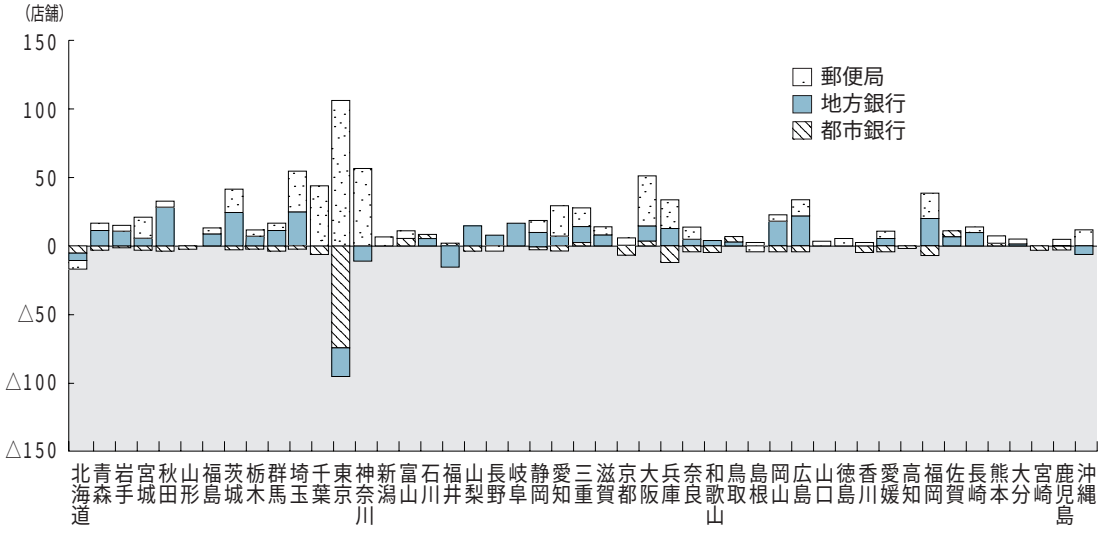
ａ．伝統的店舗の減少と店舗形態の変化

従来，２年ごとに出される厳しい店舗行政の縛りのなかで，いかに一等地に店舗網を拡大していくかが大半の銀行の課題であった。そのため駅前に数々の銀行が軒を並べている光景もわが国では珍しくない。しかしそのような店舗網の拡大は限界に達し，現在はその維持すら不可能となり，整理統合が盛んに行われている。また，特に公的資金が投入された金融機関においては強制的に急速な合理化策が進められており，その大きな手段となっているのが店舗数削減である。第２図は県別の店舗数を見たものであるが，特に都市部における都市及び地方銀行の店舗数の減少が顕著である。

一方で，店舗自身の質も変化を見せている。既存店舗を法人特化型・個人特化型あるいは母店（地域の中核店，フルバンキングを行う）とサテライト店（個人の住宅等のローン相談のみに特化する店舗，少人数店舗など)に分け，連合体制を引くというような機能別に再構築を行っているところが多い。

また，「インストアブランチ」(注1)「インブランチストア」(注2)，消費者金融業界で先行していたACM（無人相談機）を備える無人店舗（キオスク店舗）など様々な軽量化された店

第２図　都道府県別店舗総数の動向（９１年→９８年３月時点）



資料　日銀『都道府県別経済統計』『金融経済統計月報』から作成

第1表　店舗の種類とその概要

	店　舗	概　　要	
特化相談等型	ＰＢ・ミドルアッパー専門店舗	応接及び相談カウンターのみ	シティバンク，大和銀行等
	住宅ローン専門店舗	常設及び不動産業者との連携，サラリーマン世帯のために休日も営業	都市銀行，地方銀行等多数
軽量型	インストアブランチ	スーパー等の中に店舗を構える。 立地環境から個人特化型 現金の出入金はATMのみで行うケースも多い。	富士銀行，静岡銀行他
	インブランチストア ＝ワンストップショッピング店舗	店舗を小型化することによって生じたスペースを他業態に貸す。 支店敷地を旅行業・不動産業者に賃貸	スルガ銀行のスターバックス・ＰＣショップ，佐賀銀行のコンビニ，横浜銀行のマクドナルドなど米国内等
	無人店舗・機械化店舗 （＝キオスク店舗）	消費者金融で先行していたＡＣＭ(自動相談機)，高機能ＡＴＭ等を設置。窓口対応なし。	住友銀行等多数
その他	移動式店舗	大型トラックにＡＴＭと行員が乗り，スーパー，イベント会場等へ移動 高コスト，マーケティングツール 広報活動	スルガ銀行のアクセスビーグル（98年７月導入）

資料　新聞記事等から作成

舗が出現している（第１表）。

また，店舗内における人員の削減及びパート化も急速に進んでいる。店舗の機械化の進行により，後方支援事務要員が減少し始め，店舗窓口のテラーのパート化も一部で始まっている。渉外担当者もPB（プライベートバンキング）業務を除き削減及びパート化が進み，集金業務自体をやめてしまう地方銀行も出現している。また，テレフォンバンキングの対応者となるコールセンターは，すでにパート職員での運営が大勢を占めているのが現状である。

（注1） 異業種の店舗内に銀行の支店を構えるという形態。スーパーマーケット等の集客力のある店舗内に小型店舗を出店するケースが多い。

（注2） 自行の支店内に異業種の店を参加させる。スルガ銀行支店内のスターバックス（喫茶店）などが有名。

ｂ．店舗小型化に向けた施策

前述の店舗の小型化が進んでいる背景には，後方支援事務の本部集中化，１線２線区別の廃止等が大きく貢献している。従来型の店舗はその７割を事務作業スペースが占めていたとも言われる。しかし，現在は「店舗は事務処理の場所ではなくセールスを行う場所」ということを徹底化させ，事務処理の簡素化により，スペースと人員削減を可能にさせている。例えば，2000年度までに導入を予定している住友銀行のWIT（work-flow Innovation Terminal）は，テラーにおけるスキャナー入力導入に伴い，事務処理を誰でもできる業務（＝テラーのパート化）にし，２線処理の大幅削減，事務の本部集中化をめざしている。主な内容は，申込書等のスキャナー読み込み，印鑑照合のシステム化，内部書類のペーパーレス化（役席の承認をパソコン画面上で行う）などである。その他の金融機関でも多くが数年内に事務の本部集中化を打ち出してい

る。

このようにして事務要員を削減し，余った店舗スペースを他業種に賃貸しているのが，インブランチストアである。

c．ATMの動向

ATM網については，従来同様拡大の一途は変わっていない。急速な店舗統廃合へのリアルな補完としての役割も大きい。しかし，独立運営型においてはACMのように機能的に高度化し，無人化店舗（キオスク店舗）を可能とするものに進化が見られる。

また，従来の議論の枠組みを越えたネットワークの拡大ということに注力され，郵便局，コンビニエンスストア及び地域の他業態との連携が促進されている。全国に約36,000の店舗網をもち，独立運営型よりもセキュリティの上で安心なコンビニエンスストアは非常に魅力的なATM設置場所と認識されている。しかし，最大手のイトーヨーカドーが銀行業に参入する動きを見せており，連携，相乗効果というよりも銀行業界の驚異になりつつある一面も見せている（第２表）。

(2) ダイレクトチャネルの出現

a．テレフォンバンキング・インターネットバンキングのダイレクトチャネルの導入

第３表は，都市銀行におけるダイレクトチャネルの導入開始時期を示したものである。住友，三和の導入が早く，東京三菱が遅れた感があったが，昨年９月に全チャネルの24時間導入を開始してからは急激にその利用者数を伸ばしている。さらに2001年春からは株式，投資信託等のあらゆる金融商品を提供するサイトを設立し，限定した顧客に提供する計画を発表するなど，都市銀行の中でも最も進んだ動きを見せている。依然としてインターネットチャネルを導入していないのは第一勧銀と東海銀行だけである。ｉモード（携帯電話）でのインターネットバンキングを提供しているのは東京三菱，さくら，住友，三和の４行である。

また，ダイレクトチャネル導入について

第2表　コンビニへのATM設置の例

	設　置　例
さくら銀行とam/pm「さくら銀行@ｂａｎｋ」	99年３月からATMの設置を開始(さくら銀行の出張所扱い)。2000年６月末までに，1000店舗に設置予定。また，24時間化も予定。
三和，富士等銀行及び郵便局とローソン	ローソンに設置されているOMCのCDにおいて出金を24時間提供。
サークルＫなどの中堅コンビニと各金融機関	地銀大手の静岡銀行は静岡県内の２㎞以内に同行のネットワークがない場所に設置するなど都市銀行に限らず地方銀行でも連携活発。
イーネット	ファミリーマート，サークルＫ，サンクス，ミニストップ，スリーエフのコンビニ５社とスルガ銀行等の22銀行が共同出資で設立。2001年春までに5000台設置予定。
デイリーヤマザキと郵貯	デイリーヤマザキ梅屋敷店（東京・大田区）に郵貯がATMを2000年３月10日から設置・サービス開始。都内に他１店。手数料は無料。

資料　第1表に同じ

第3表　都市銀行におけるダイレクトチャネルの開始時期

	テレフォンバンキング	インターネットバンキング	モバイルバンキング(1モード等)
東京三菱銀行	99年９月	99年９月	99年９月
住友銀行	97．６	97．１	99．２
三和銀行	97．６	98．２	99．２
さくら銀行	98．３	98．10	99．２
富士銀行	98．３	98．10	-
第一勧業銀行	97．10	-	-
あさひ銀行	96．６	98．７	-
東海銀行	98．３	残高照会のみ98．１	-
大和銀行	97．11	99．２	-

資料　「インターネット白書 '99」及び新聞から作成

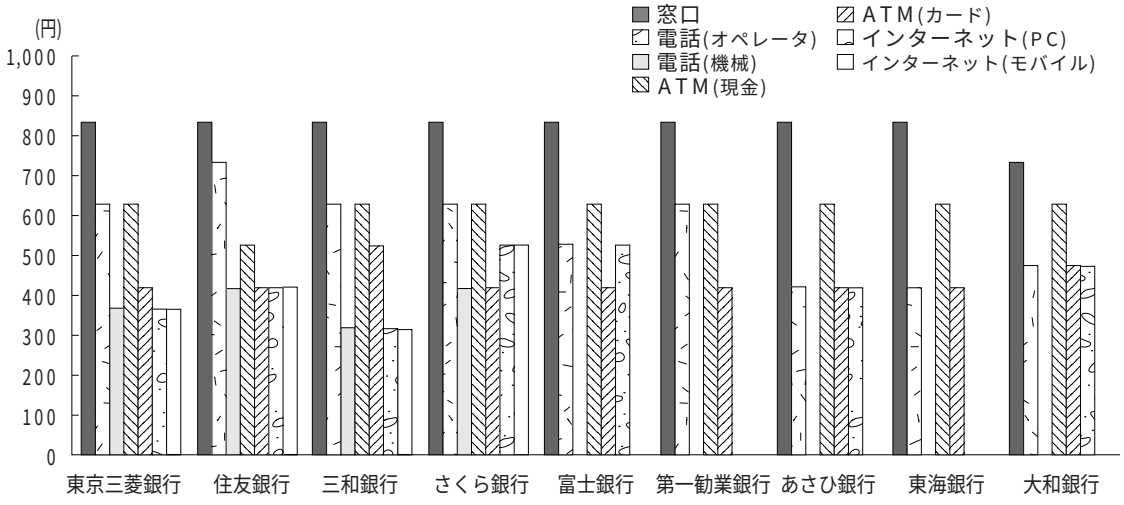
は，地方銀行等の取り組みも早くから注目されてきた。テレフォンチャネルにおける本人確認を複雑なパスワードではなく，音声認識によって行う泉州銀行の稼働率は，他の大手都市銀行を上回る成果をあげている。バーチャル支店の創設で，約２か月で預金高が140億円を超えたスルガ銀行や大垣共立銀行などもよく紙面に登場する注目度の高い銀行である。

各都市銀行ともここ１年あまりの間に，各チャネルの振込手数料等に明確な差を付け始めた（第３図参照）。コストのかかる振込等の業務を窓口からダイレクトチャネルにシフトさせるためであり，一部には，窓口に振込用紙自体を備えることをやめてしまった銀行もある。

b．顧客受容性への不安

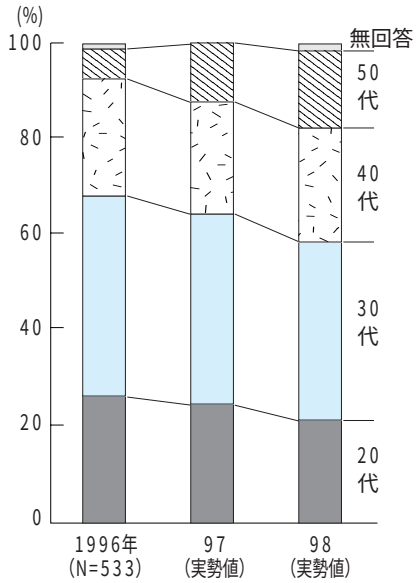
チャネルの浸透度が顧客の年齢層によって分かれるという議論がある。高齢者層がインターネットになれておらず，高齢者向きのチャネルではないという考え方だ。自行の顧客とチャネルに対する受容性をしっかりと念頭に置いた上で，新チャネル導入を考えるべきであるが，他方でこの顧客受容性は固定化されたものではなく，非常に

第3図　各チャネルの振込手数料



資料　各金融機関HP等から作成
(注)　さくらのインターネットは1件につき105円の利用料込み。電話は登録済みであれば420円。
富士のインターネットは都度振込み。登録済みであれば420円。

第4図　インターネット利用者の属性



出典　野村総合研究所・東京大学社会情報研究所
『インターネット利用者の実態1998』

変化が早いというのも明らかである。第４図からも近年インターネットの年代別利用者に変化が見え始めている。

さらに，前述の議論は今の技術を前提とした議論である。つまり，複雑なQWERTYキーをもつPCからインターネットへアクセスすることを前提としている。しかし，近年の技術進歩の速さは非常に急激で，ドックイヤー（１年が７年に相当）といわれるが，イギリスではデジタルTVをインターフェイスとした試みが99年秋から始まっている。これには日本のメーカーも参加しているが，英国経済誌『エコノミスト』によれば，イギリス人のTV普及率は非常に高く，またPCよりも親和性が年齢層を問わず格段に高いため，その急速な普及が非常に期待されているようである。また，米国よりもインターネット普及率が高い北欧では，わが国の現在のPCと携帯電話の中間のような高機能型携帯電話が新しいインターフェイスとして普及し始めている。この背景には北欧が電話王国といわれた国々であり，電話というチャネルに国民の親和感が高かったからであろう。

日本では早ければ2002年に携帯電話からのインターネット接続がPCからより上回るという予測もある。ゲーム機器からのアクセスも急増していくであろう。またわが国もイギリス同様，高齢者層もTVには拒否感が少なく，都市銀行の中にはケーブルテレビでの可能性を模索し始めるところも出てきた。つまり顧客が使うインターフェイス（TV，PC，携帯電話等）に違いがあっても，インターネット接続はだれでも容易にできる時代がすぐ目の前にあるのである。このことを前提とすれば，現在の年齢別の浸透度に対する懸念はそれほど重要なものではないのかもしれない。

ｃ．採算性

新チャネルが低コストであるのは既存の店舗網等に比してであり，新規参入組みにとって有利なチャネルではあるが，既存銀行が取りそろえることは，まさにコストアップ要因ともなる。旧来は大きな支店網を持つことが大きな競争優位であったが，現在はIT革命の影響で持たないことに競争優位が生じているともいわれているほどである。

ダイレクトチャネルをどのように運営していくかは戦略の分かれる所であり，また支店等の補完と位置づける金融機関も現に

存在する。現行のサービスを見る限り簡単な資金移動と残高照会が中心であり，支店での手間のかかる業務を削減することが目的といえる。

依然として多くの銀行が独自にダイレクトチャネルをプロフィットセンターにしようというまでには至ってない。また，プロフィットセンターにするために様々な商品を売るとなると，従来チャネルとの差別化を図るためにも，高い預金金利設定あるいは安い貸出金利等が要求されてくる。しかしその利用する顧客が新規ではなく既存の顧客であれば，従来チャネルからシフトしたに過ぎず，金融機関の収入をかえって減少させてしまうことも容易に生じる。つまり従来チャネルと新規チャネルとでしっかりとした棲み分けが，あるいは役割分担ができていないと自行内で顧客の奪い合いが生じてしまい，投資額だけが大きく収入は減少するという状況を招きかねない。しかし金融機関サイドからの勝手な棲み分けが本当に可能なのかは疑問である。

ダイレクトチャネルを導入したほとんどの金融機関が依然として採算が取れていないと言われている。明確な戦略のない他行追随型でのダイレクトチャネルの導入は，大きな危険との背中合わせといえよう。

d．多チャネルを支えるシステム

チャネルが多様化するということは顧客が様々なチャネルを通して取引をしてくることを意味する。しかし，金融機関は同じであるのだから，顧客がどのチャネルを利用しても対応が一貫していなければ不信感を生む。従って多チャネルを志向した時には必ず情報の共有化のためのインフラ整備が必要となってくる。

またインターネットチャネルの導入は，人間が介在しないために金融機関と顧客との関係が希薄になるのではないか，あるいは他の金融機関に簡単に移動してまうのではないか，という懸念を抱えている。顧客のロイヤリティー（金融機関への忠誠心）を維持するためにも注目されているのがCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）の考え方であり，そのインフラ整備としての顧客情報の共有化が重要な意味をもつ。

CRMの導入についてはスルガ銀行がよく話題にされるが，同行では顧客情報系データと勘定系データが融合されリアルタイムですべてのチャネルで共有できるインフラを整備している。さらに同行ではクレジットカードの本体発行を行うことで，カード保有顧客のデータ（家族構成や消費性向など）も加え，データ分析に重要となる様々な顧客情報を蓄積分析し，顧客ニーズに合った商品・サービスの提供に取り組んでいる。

IT投資の中でも最もコストのかかる分野であるが，多チャネルを有効的に利用し，顧客との長期的関係を構築するために，各金融機関がもっとも注目している投資である。

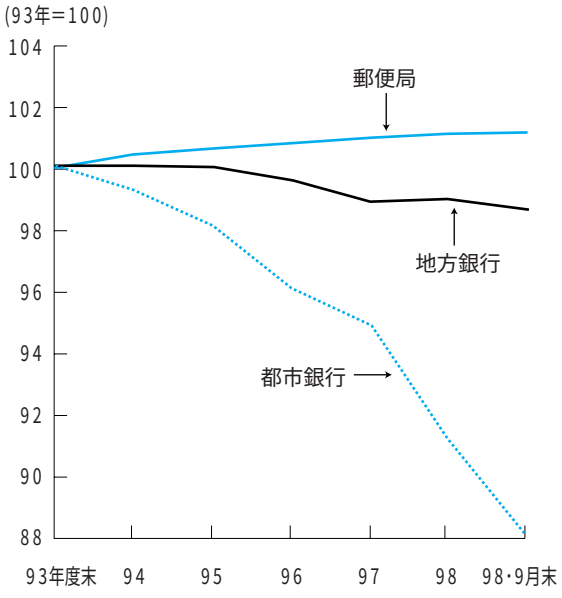
３．拡大を続ける郵貯のデリバリーチャネル

近年郵便貯金ににおいてはIT技術の積極的な導入により，決済業務拡充・郵貯ネットワークの拡大への動きが非常に顕著になってきている。

ａ．従来型チャネルの増強

後述のダイレクトチャネルへも積極的な取組を見せているが，絶対的に民間金融業界と違うのは，支店網の整理統合は全く見られず，単なる拡大を続けている点であろう。民間金融機関が大きなIT投資を可能にするためにも従来店舗の整理合理化を急激に進めている一方で，郵便局は第５図の通り店舗網も拡大の一途である。もちろんこの拡大は全国あまねく貯蓄手段を提供するという本来の姿から逸脱はしていないとも言えるが，前掲第２図でみたように，地域的濃淡，特に都市部での増強が顕著である。

第5図　年度末にみる店舗数の推移



資料　日銀『経済統計年報』，全銀協『財務諸表分析』から作成
(注)　93年の店舗数を100とした。

さらにface to faceのチャネルにも積極的で，暮らしの相談サービスという予約制の専門家（弁護士，税理士，FP，介護福祉士，看護婦等）による相談や，高齢者の自宅への年金配達サービスも行っている。これらのサービスは無料（年金配達は一定の条件要）で提供されている。

ｂ．ATMにおける他業種連携

現在のATM数は局内設置も含めると２万５千強である。局外設置のATMは2000年度内に250か所増設し，2,000か所とする方針を示しているが，郵便局は休日の引き出し手数料を無料に設定しているためその人気は高く，局外設置の希望は多いようである。

また，郵便貯金は従来他業態との接続は行っていなかったが，99年１月から民間金融機関とのATM相互接続を開始した。接続要望する機関は1,800を超え（99年10月時点），内訳は都市銀行（3），地方銀行（15），第二地銀（50），信用金庫（314），労働金庫（41），信用組合（145），農漁協（1,140）である。現在約500の民間金融機関と接続が可能となっている。

さらに，本年３月13日からシティバンク及び大垣共立銀行（本店･岐阜県大垣市）を対象に送金サービスも開始されている。この

相互送金サービスは他の金融機関とも協議が始められている。郵便貯金と民間金融機関（日銀ネット）とのネットワークがつながっていないため，両銀行が郵便貯金に口座を開き決済をする形であるが，併行して，郵便貯金は日銀ネットへの接続要求も行っており，他業態をも巻き込んだ郵便貯金のATMネットワークは急激な拡大をみせている。

ちなみに，大垣共立銀行及びシティバンクの手数料は従来の他行宛手数料と同額であるが，郵便局から両銀行への送金は金額にかかわらず１件につき290円という定額となっている。仮に，大垣共立銀行において同銀行所有のATMから同銀行本支店宛に振込を行った場合，３万円以上は300円という手数料で，郵便局ATMからの振込の方が割安になっている。

他方で郵便貯金は，一部のコンビニエンスストアへのATMの設置も３月10日から開始し，さらなる拡大傾向を見せ始めている。

c．ダイレクトチャネルへの取り組み

テレフォンチャネル及びパソコンチャネル（専用線を利用した通信サービス）も「ホームサービス」という名前で，従来から提供されてきた。残高照会，入出金照会が無料

第4表　郵便局の提供チャネルサービスの概要

チャネル	サービス名	内　　容	利用時間及び料金
電話 PC FAX	ホーム サービス	電話及びキャプテン（PC）による残高照会や送金。	平日土曜　　日祝日 8:00～21:00　9:00～17:00 郵便振替のみ１件につき130円の手数料。残高，入出金照会は無料。 ※通信料金は別途。
	テレフォン ＆FAX サービス	情報サービス。フリーダイヤルで接続。商品サービスの情報や休日稼働のATMの設置地図，郵貯金利の最新情報等を電話（音声）とFAXで提供	24時間，365日利用可能。無料
人	年金配達 サービス	高齢者等へ年金恩給を支払期ごとに自宅に配達。	利用者は一定の条件を満たせば，利用料無料。
	暮らしの相談 サービス	法律相談，税務相談，年金相談，貯蓄相談，介護相談を専門家（弁護士，税理士，社会保険士，ファイナンシャルプランナー，社会福祉士，介護福祉士，保健婦，看護婦）が対応。	無料。（事前予約要）
店舗	シティ ポスト	インストアブランチ型店舗。全国19の大都市のデパート等に設置。貯金・為替・郵便・保険業等も取り扱い。	営業時間，休日はデパート等に同じ。
ATM等	ATM及び CD /APM（郵便振替自動受付機）/振替端末機	タッチパネル式の振替端末機ではふるさと小包，ギフト券，携帯電話，ゲームソフト，花束等の商品が購入可能。	出金サービスは日曜・祝日も無料。 本年よりATM稼働時間を一部の地域で３時間延長開始。
その他	デビット カード	日本デビットカード推進協議会加盟の百貨店，地元商店街，コンビニ，ガソリンスタンド等	
	総合通帳 「ぱ･る･る」	送金機能つき総合通帳，簡易保険の保険料を「ぱるる」で自動振替すると保険料が1.5%割引になるなどの特典あり。	

でできるほか，電信振替（1件130円）も可能である。

インターネットへの取組にも非常に積極的であり，2001年度からの実用をめざし，実験サービスを2000年３月13日から始めた。モニターを１月末までに募っていたが（２万人対象），追加で7月以降にも募集する予定（追加で２万人規模）となっている。提供サービスは，①電信振替，②電信現金払（居宅払＝モニターのぱ･る･る口座から払い出しをし，指定の受取人の自宅等に現金を配達），③残高照会，④インターネット取引に伴うデビット決済サービスである。

郵貯は2003年から公社化されるが，この場合年間７千億円という試算もある今まで免除されていた諸税や預金保険機構の保険料が課される可能性が大きい。公社化までの間に決済手段としても郵貯ネットワークの地位を確固としたものにしておきたいという郵貯ネットワークの拡大，シェア獲得戦略が鮮明に見えてきている。民間金融機関においては，経済環境の激化に生き残りをかけ郵貯ネットワークとの提携も一つの流れとなりつつあるが，このような官業の業務拡大については疑問が残るのは明らかであろう（第４表）。

４．オンライン取引が拡大する証券業界

証券業界では，99年10月の株式売買委託手数料の完全自由化を契機としてインターネットによるオンライン証券取引が急拡大している。1月末でオンライン取引参入業者は47社で口座数は54万口座となっている。

特徴の一つはオンライン取引専門業者の登場で，いくつかの中堅証券がこの戦略をとったほか，外資系や他業種からの参入が相次いでいる。専門業者の特徴は手数料の安さで最大で従来の９割引きのところも出て，月間の売買高が準大手に匹敵する2,000億円規模になった業者も出てきている。

一方で多くの営業マンを抱える大手･準大手証券の大半は，ネット取引をチャネルの一つとして提供しながらも価格競争には参加していない。これは個人の株式取引の４割近くがオンライン取引に移行している米国での証券会社の経営戦略の変遷が念頭にあるためと見られる。

米国では，96年２月にE･トレード社が破格の手数料でオンライン専門業者として登場して以降オンライン取引が拡大し，参入は100社を超えた。しかし，手数料競争に加え，ブランドを売り込むための広告費，取引拡大に伴う苦情処理などのシステム投資，投資情報サービスの提供など資本力が必要で，現在では上位10社で約定件数の９割以上を占める寡占化が進行し，しかも収支はトントンか赤字の状況である。ただ，オンライン取引が急速に普及するなかで，これまでは営業マンによるアドバイスを中心としたフルサービスのメリルリンチなど大手証券も99年後半からオンライン取引をスタートさせている。逆にオンライン専門のE･トレード社が新規顧客獲得のため店舗開設を検討の報道がされている。個人投

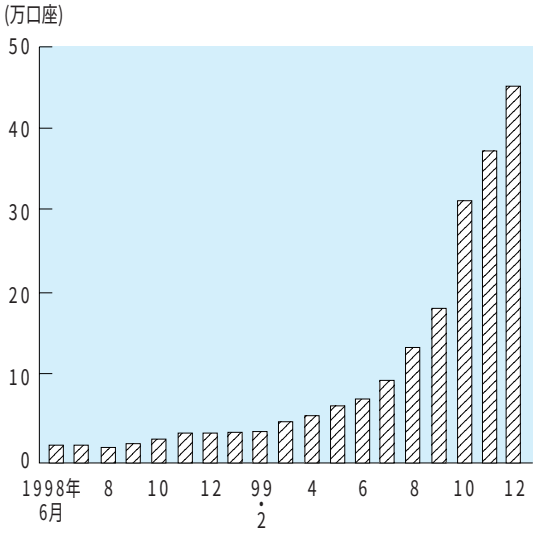
資家のニーズとしては，株価やアナリスト情報など全員に向けた情報はオンラインで入手し，個別の売買タイミングや運用アドバイスは店頭や電話で受けて，売買執行はオンラインで行うという方向にあると思われ，証券会社のビジネスモデルもこうしたニーズに合わせた方向に進んでいるとみられる。

オンライン専門業者の成否については米国でも不透明だが，日本の場合，株式売買は取引所で価格優先時間優先の原則で取引が成立していくが，米国ではマーケットメーカーが介在しオンライン業者はそこに発注することでキックバック収入を得ている点や，売買の事務処理が米国では専門業者がいるのに対し日本は大手証券に依存しているなど，インフラ面で差が大きい。従って，日本でのオンライン専門業者の成否は米国以上に厳しく寡占化は早期に進展するとみられる。

以上の点より，日本の大手証券は，手数料切り下げ競争を避けつつ，売買執行や一般的な投資情報提供の効率化のためにオンライン口座拡大の戦略を取っているようである。

なお，現在のところオンライン取引の主体は投資経験のある30，40歳代が中心のようであるが，インターネットはやっているが，株や投信はやったことがない20，30歳代がオンラインで初めて取引するケースが増えつつあるようだ。証券，銀行の窓口販売やインターネットを通じて投信や株式についての基本的な投資教育が普及するようになれば，運用方針の明確な投信など汎用的な金融商品の取引はオンライン取引が主流になっていくとみられる（第６図）。

第6図　日本のオンライン証券取引口座数の推移



出典　Bloomberg

５．まとめ

以上，見てきたとおり，金融界における店舗及びそれを含むデリバリーチャネルは急速に変化をしている。従来型フルバンキング業務を行う伝統的な店舗は高コストの代表として急速に効率化が求められ，整理統合あるいは機能特化型，小型店舗に姿を変えている。さらに，IT革命の影響により，顧客と金融機関との接点という役割のなかで，新しいチャネルであるインターネットが急激にその地位を拡大しようとしている。その普及には，セキュリティや規制等の問題で依然としてクリアしなければならない問題もあるが，近い将来，デリバリーチャネルの中で重要な地位を占めるこ

とは疑いの無い事実であろう。

また，インターネットという低コストのチャネルの出現により金融業界への異業種参入が後を断たない。さらに総合金融化の状況もインターネット上でいち早く起こっている。ダイレクトチャネルの利便性からして，コンビニエンスストアと同様のコンセプトで，決済や特に説明のいらない簡単な預金，ローン，MMF等の投信などの金融商品・サービスは相当程度ダイレクトチャネルにシフトしていくと予想される。

ただ，一方でインターネット取引の先頭を行く米国のオンライン証券会社で店舗開設の動きがあるように，face to faceの接客商売への再評価の動きも見られる。また，国内でも日経リサーチの第６回銀行支店サービス調査（99年12月調査）を見ると，ATM設置などのハード面より接客態度や商品説明などのソフト面で顧客の支店評価に格差が出ている。いわば価格競争ではない地域での評判も，金融機関のブランド確立の点で重要な要素ということである。特にバブル崩壊と金融ビッグバンという自由化のなかでも，地域での評判が確立している地銀や信金などが比較的健闘しているのもその例といえよう。

なお，IT革命の進展のなかで，face to faceを重視する地域金融機関といえども，顧客の利便性という点でダイレクイトチャネルの活用は重要な要素といえようし，特に顧客サービスを掘り下げていくためには，CRMなどのIT投資によるマーケティング能力の高度化・効率化が求められよう。また，併せて，総合的な金融サービスを提供し得る人材教育が重要といえよう。

〈参考文献〉

・末松千尋『インターネットは金融をどう変えるか』1999年
・北尾吉孝『Ｅファイナンスの挑戦』1999年
・鴨志田晃『金融ｅビジネス革命』2000年
・杉村正裕『金融デリバリーチャネルの革新』1999年
・『資本市場クウォータリー』各号，ＮＲＩ野村総合研究所 資本市場研究部
・『金融財政事情』各号

（堀内芳彦・丹羽由夏

ほりうちよしひこ・たんばゆか）

情勢

ABCコスト分析からみる営農センターの運営効率化

〔要　　旨〕

1．営農指導業務は，JA組織の核となる強みであるが，収益を生まないため，営農指導員の削減等合理化の最前列に置かれており，その弊害が各所で表面化している。

2．今回，ABC（Activity Based Costing「活動基準原価計算」→事業活動にかかる費用を業務活動「アクティビティ」ごとに分類し，分析を通して明確にしていく手法）を営農センターに活用した理由としては，①営農センターにおいて，営農指導員はどのような仕事をしているのか明確にし，少ない人員の中で，効率的な仕事をするにはどうしたらよいか提案する，②JAの経営層・職場上層部が，営農指導業務の重要性を再認識する契機となりうるようなデータをつくるという点からであった。

3．ABCは,その特徴として，①業務内容・フローが明確になる，②業務活動別のコスト把握が可能になる，③コストマネジメント（経営資源の効率運用）に効果的である等があげられる。営農センターにおいて，営農指導にどの程度のコストをかけているのかはイメージでしかわからないが，ABCを利用すれば，数字で実証できる。

4．データ収集のための調査およびデータ整理については，データ量が膨大であるため，それなりの負荷がかかる。ABCを効率的にすすめるため，調査により標準モデルをつくり，それをもとに全体を推定（理論値）していく手法を採った。

5．基本分析として，「活動タイプ分析」「活動目的タイプ分析」を，追加分析として「戦略性分析（「付加価値業務」「非付加価値業務」）」「役割分析」「モチベーション分析」を実施し，改善提案を行った。

6．ABCは，コスト計算にとどまらず，予算管理（ABB－活動基準予算管理），業績評価への発展性が期待し得るもので，将来的にもかなりの注目を集めることと思われる。ABC手法については，JASMICツールの一つとして，今後の肉付けにより，一層の確立をはかっていきたい。

１．はじめに
――JASMICの概要――

JA全中は，平成７年度からJAに対する中央会の経営指導の一環として「JASMIC」を実施している。

「JASMIC」とは，JA Supporting system for management Improving Contrivance（経営改善のためのJA支援の仕組み，個別経営指導）の略称で，個別JAに対して経営診断や改善提案を行っているものであり，現在までで30JAの実績がある。今回の「JA－A」（A農協）を対象とした診断も，「JASMIC」の一環である。

２．ABCコスト分析の背景

（1）　JASMIC対象JAの概要

JASMICを実施したJA－Aは，水田単作地域ながら，一部で実施されている果実生産が全国的に有名である。

（2）　当JAの営農センター体制

当JAでは，平成10年度に事業別事業部制が導入され，その際，各町村単位を基本に地域営農センターを５地点（１センター検討中）に設置した。

組合員の地域営農センターに対する認識度合いは薄く，十分にセンター機能が発揮されていない状況である。その理由としては，センターが独立店舗化されていないこと（センター長が１支所に席をおいている），営農指導員が支所経済課に駐在していることがあげられる。一方，平成10年度以降，営農指導員が10数名減員されたものの，減員にともなう事業取組体制および手法も見直されていない。

（3）　全国的な営農指導業務の状況

営農指導業務は，JA組織の核となる強みであり，他組織にない優位性といえる。

しかし，近年，同部門は，収益を生まないこと，政府補助が削減の方向にあること等もあり，JA組織の合理化の最前列に置かれている。実際，体制変更にともなう営農指導員の削減等により，営農指導員の業務対応がぎりぎりとなり，地域農業振興に向けての営農指導が不十分となる事例も見られる。その影響もあり，一部，大型農家のJA離れの実態も散見され，その歯止め策が必要となっている。

３．ABC活用理由

（1）　間違った製造原価への認識

ところで，管理会計上，「製造原価」は，「製造直接費」＋「製造間接費」とされている。「製造直接費」については，どの製品に対するコストであるか明確だが，「製造間接費」については，操業度に関連した指標（機械稼働時間，作業時間等）で按分配賦されているのが一般的である。

しかし，「製造支援費用」（研究開発，設計，品質管理，在庫管理など）が増大傾向にある今日では，従来の間接費の按分基準で

は，製造間接費の適切な配賦が難しくなっている。そこで，製造間接費の適切な把握を目的とした，マネジメント支援ツールとしてABCが注目されるようになったのである。

(2)　ABCで何ができるのか

ABCは，コスト把握のみならず，コストマネジメントに有効である。具体的な特徴としては，次のとおりである。

第一に，業務内容・フローが明確になる。第二に，業務活動別のコスト把握が可能となる。第三に，コストマネジメント（経営資源の効率運用）に効果的である。

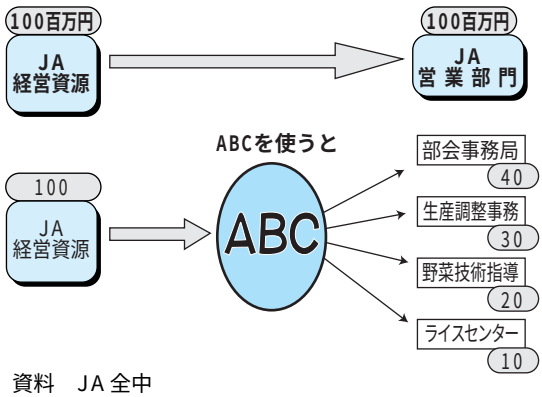
調査対象が，収益部門である場合では，コストと収益の関係を検証することで，コストの収益に対する貢献度合いがわかり，業務削減および変更にともなうコストダウン効果が数字で判明する。また，非収益部門，たとえば営農指導である場合には，組合員別コストの算出により，業務活動がどの組合員層に対して貢献しているかがわかること，さらには非収益事業の適切な合理化計画が策定できる等のメリットがある。

(3)　営農センターへの活用理由

ABCの活用理由としては，次の２点による。

第一に，営農センターにおいて，営農指導員は，どのような仕事をしているのか明確にし，少ない人員の中で，効率的な仕事をするにはどうしたらよいのか提案するためである。第二にはJAの経営層・職場上層部が，営農指導業務の重要性を再認識する契機となりうるようなデータをつくるという点である（第１図参照）。

第１図　JA営農部門へのABC導入イメージ



資料　JA全中

４．ABCの考え方

(1)　前提

すべての原価に，それぞれ「発生要因」がある。その「発生要因」は，管理できるということが，ABCの前提である。

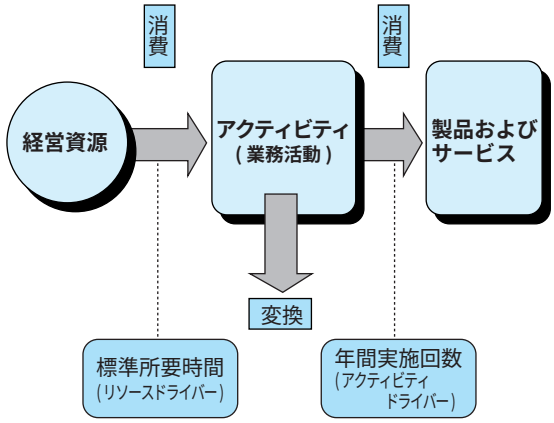
(2)　解釈

ABCとは，「Activity Based Costing」の略であり，「活動基準原価計算」と訳されている。筆者としては，事業活動にかかる費用を業務活動（アクティビティ）ごとに細かい作業単位レベルまで分類し，分析を通して明確にしていく手法と解釈している（第２図）。

(3)　ABCコスト算出方法

ABCコストを算出するためには，「リソースレート」「リソースドライバー」「ア

第2図　ABCの基本的な仕組み図



資料　JA 全中

クティビティドライバー」の以下の３数値が必要となる。

①「リソースレート」とは，標準単価(ある業務の遂行に要する１分あたりの人件費等の経費）である。

②「リソースドライバー」とは，「標準所要時間（ある業務に要する時間）である。

③「アクティビティドライバー」とは，年間実施回数（１年あたりのある業務の実施回数）のことである。

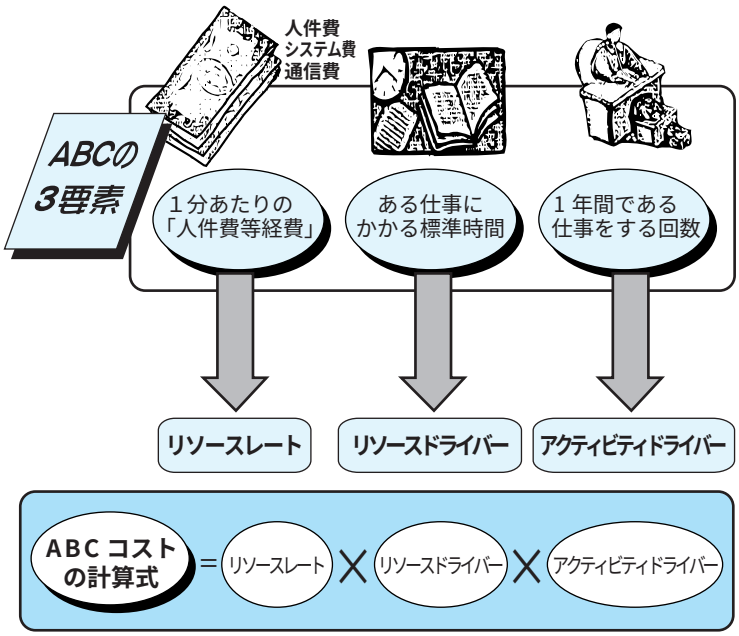
ABCコストの計算式は，「標準単価（リソースレート)」×「標準所要時間（リソースドライバー)」×「年間実施回数（アクティビティドライバー)」となる（第３図)。

(4)　ABC簡便法

ABCでは，コスト計算に必要な３要素について，ヒアリング，ワークサンプリング等により調査をするが，100%完璧なもの（実績値）を求めることは難しい。どの程度のABCを実施するかについては，ABC導入の目的にしたがって，ケースバイケースで判断されるべきものである。

よって，ABC導入対象先の業務活動が標準化されているものと想定したうえで，「標準モデル」をつくり，それをもとに全体を推定（理論値）していく手法が効率的であると判断し，今回のJA－Aにおいては，「ABC簡便法」と称して，調査を実施した。

第3図　ABCのコスト算出のイメージ図



資料　JA 全中『JASMIC ツール』より抜粋

５．ABCコスト分析の実際

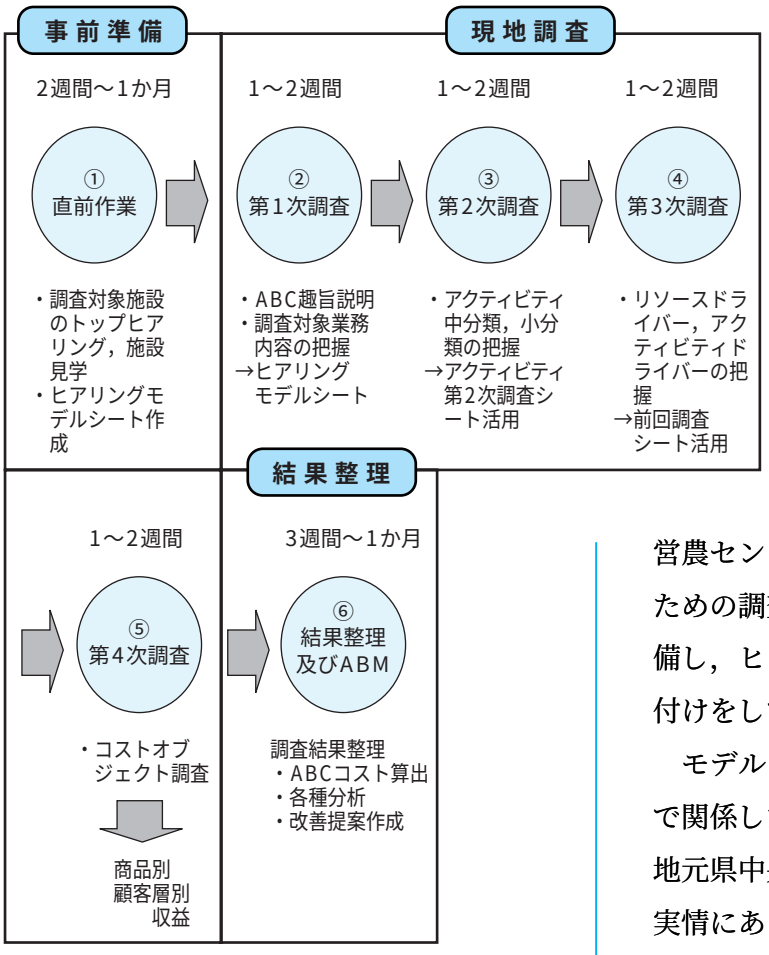
(1)　概要

ABCの調査については，「事前準備」「現地調査」「結果整理」の大きく三つのプロセスに分け

た。「現地調査」については，さらに４段階にわけた。「第１～２次調査」では，調査対象業務内容の把握，「第３次調査」では，標準所要時間（リソースドライバー），年間実施回数（アクティビティドライバー）の把握，「第４次調査」で，コストの目的・対象（コストオブジェクト）を調査した。イメージとしては，第４図のようになる。

調査対象としては，JA－A「甲地域営農センター」（水稲主体エリア）と「乙地域営農センター」（果樹主体エリア）の二つで，調査対象者は，管理職（センター長・経済課長）４名，一般職（すべて営農指導員）４名，パート２名の計10名であった。

第４図　ABCの調査プロセスおよびフロー



資料　第3図に同じ

(2)　事前準備

ABCの実施にあたっては，調査対象者に対して，その調査目的について明確な説明を実施し，調査に対する前向きな協力姿勢を得ておく必要がある。かつて，オーストラリアの郵便局において，ABCは人員削減の道具であると従業員に誤解され，うまくいかなかった例がある。

よって，ABCの着手にあたり，①本件調査が，営農指導部門の人員削減を目的としたものではないこと，②調査の実施により集計されるデータは，営農指導事業部門の業務貢献度が，再認識されるためのものであること等を説明し，調査における関係者のコンセンサスを得た。

さらに，少ないスタッフで限られた時間内に，効率よく作業をすすめなければならないという課題があった。このため，営農センターにおける営農指導業務把握のための調査については，モデルシートを準備し，ヒアリングにより，確認しつつ，肉付けをしていくという方法を採った。

モデルシートについては，本会JASMICで関係した某JAの「職能要件書」を参考に，地元県中央会の協力を得て，調査対象JAの実情にあったものに修正した（第１表）。

第1表　アクティビティモデルシート（例）

	部門	業務大区分	業務中区分	アクティビティ大分類	アクティビティ中分類
№. 1	営農	営農指導	果実技術指導	栽培技術指針の作成・指導	資料収集・技術改善点の整理
2	営農	営農指導	果実技術指導	栽培技術指針の作成・指導	栽培技術資料の作成
3	営農	営農指導	果実技術指導	栽培技術指針の作成・指導	現場指導会・説明会
4	営農	営農指導	果実技術指導	栽培技術指針の作成・指導	普及センター等関係機関との詰め
5	営農	営農指導	果実技術指導	優良種苗の選定と導入	実証圃の説明，設置
6	営農	営農指導	果実技術指導	優良種苗の選定と導入	視察・カタログ等情報収集
7	営農	営農指導	果実技術指導	優良種苗の選定と導入	検討会開催による選定
8	営農	営農指導	果実技術指導	優良種苗の選定と導入	とりまとめ作業（注文書の作成）
9	営農	営農指導	果実技術指導	病虫害防除の改善	情報収集
10	営農	営農指導	果実技術指導	病虫害防除の改善	防除指針検討会の案内・とりまとめ

資料　JA全中『JASMICツール』より抜粋（これをもとにヒアリングを実施した。）

(3)　アクティビティシートの作成

a．アクティビティの定義付け

アクティビティ（業務活動）については，ABCコスト算出が可能なレベルまで細分化されていること，業務改善に利用できる程度に詳細であること，等に注意し定義づけを実施した。

まず，「アクティビティ大分類」については，先に述べた職能要件書記載項目のうち一番細かいレベルのものとした。このレベルではフロー化ができない。例としては，「栽培技術指針の作成・指導」「優良種苗の選定と導入」等というレベルの分類である。

つぎに「アクティビティ中分類」であるが，これは「アクティビティ大分類」をフロー化できる程度に細分化したもので，例としては，「栽培技術資料の作成」「現場指導会・説明会」等である。

さらに，これを細分化した「アクティビティ小分類」の段階では，アクティビティについて，ABCコストの算出が可能な，作業レベルまでおとし，分単位で管理できるものとした。例としては，「電話応対」「上司相談」「人的移動」等である。

b．シート作成へのアプローチ方法

ABCコスト算出のためには，「アクティビティシート（業務を作業レベルまで細分化し一覧表にしたもの）」の作成が必要となる。

シート作成のアプローチについては，「機能的アプローチ」（職員のルーチン・ワークをリストアップし，整理・グループ化を繰り返していくことで，体系だったアクティビティシートへ仕上げていくこと）と「演繹的アプローチ」（職能要件書等既存の資料をもとに，業務を論理的に整理しながら，アクティビティシートへ仕上げていく方法）の２タイプがある。

今回調査では，職能要件書をもとにモデルシートを作成し，ヒアリングにより，修正・整理・グループ化をしながら，「アクティビティシート」を作成したため，「機能

的アプローチ」と「演繹的アプローチ」の折衷タイプといえる。

ｃ．アクティビティの確定

第１次調査を踏まえて修正した「アクティビティモデルシート」を読み合わせしながら，さらに細かい作業内容およびフローを「アクティビティ調査シート（アクティビティ確定用）」へ落としこんだ。

ｄ．標準単価（リソースレート）の算出

標準単価の算出にあたり，営農指導業務に従事する職員を，「管理職」「一般職（営農指導員等）」「臨時・パート」の３区分とした。標準単価は，「人件費」「システム費」「通信費（含む紙代金）」のトータルを「年間標準稼働日数」「１日標準稼動時間」で除し，算出した。

ｅ．標準所要時間（リソースドライバー），年間実施回数（アクティビティドライバー）の把握

リソースドライバーは，各「アクティビティ小分類」にかかる「標準所要時間（分単位）」とした。アクティビティドライバーは，各「アクティビティ中分類」にかかる「年間実施回数」とした。

アクティビティ中分類としたのは，「年間実施回数」を把握している最小レベルと判断したためである。「アクティビティ小分類」レベルでは，「年間実施回数」の把握は不可能と判断した。

第5図　コストの目的・対象（コストオブジェクト）

〈例〉（乙地域営農センター）

No.	部門	業務大区分	業務小区分	アクティビティ大分類	アクティビティ中分類
41	営農	作物部会	部会事務局	部会の開催	部会の開催

（注）　除く総会・反省会等

ABCコスト	組合員層別ABC			
	生産法人	認定農業者	専業的農家層	その他
363,090円	0	90,772	256,299	16,019
100%	0.0	25.0	70.6	4.4

→上記では，「部会の開催」という業務にかかるコストは，そのおよそ95%強が，認定農業者・専業的農家層に対するサービス提供に充てられていることが判明した。

資料　JA全中

ｆ．コストの目的・対象（コストオブジェクト）の把握

「第４次調査」は，どのような組合員層に対して，営農指導コストがかかっているか把握するのが目的であった。営農指導業務は，非収益事業のため，コストの目的・対象については，組合員へのサービス提供度合いとした（第５図）。

（4）　分析

以下，分析別に方法と結果について説明したい。

ａ．活動タイプ分析

（ａ）　分析の方法

アクティビティ別に活動タイプ分類をし，その結果を検証したものである。

具体的には，「電話応対」等161種類ある「アクティビティ小分類」について，それぞれを「企画等頭脳作業」等10タイプに区分し，「企画等頭脳作業」の多い業務活動は，

知識の専門化，人件費の高い職員の配置を検討していくべきものとし，「一般作業」の多い業務活動については，作業内容の単純化をはかる，パート等への業務移管を検討していくべきものとした。

（b） 分析結果

「甲地域営農センター」では，一般作業のコストが最も大きいという結果がでた。管理職等人件費が高い人が，ワープロ清書，郵送手続き，印刷も含めて，すべてやっていることがその背景にあった（第２表）。

「乙地域営農センター」では，第３表のとおり，企画等頭脳作業が40%強と第１位であり，その点で，おおよそ適正な状態とみた。しかし，業務対応がぎりぎりの様相であることはヒアリング調査からも認識できたため，一般作業16.7%をできるだけさげていく方向で検討していくことが望ましいと考えられる。

b．活動目的タイプ分析

（a） 分析の方法

組合員を「生産法人」「認定農業者」「専業的農家層(注)」「その他（兼業農家等）」の４区分に分け，組合員層別に，営農部門のコストがどの程度かかっているか検証した。

（注） 「専業的農家層」は，「生産法人」「認定農業者」「その他（兼業農家等）」以外で，専業的に農業をしている組合員のこと。

（b） 分析結果

「甲地域営農センター」（米作地帯でもあり，認定農業者が少ない）では，営農指導

第2表 活動タイプ分析

――甲地域営農センター――

（単位 千円，%）

	活動タイプ	ＡＢＣコスト	シェア
№. 1	一般作業	8,401	31.8
2	企画等頭脳作業	7,975	30.2
3	調査	6,360	24.1
4	一般作業（機械）	1,080	4.1
5	連絡承認	938	3.6
6	一般作業（確認）	519	2.0
7	説明	402	1.5
8	システム作業	288	1.1
9	無駄	211	0.8
10	一般作業（手書き）	210	0.8
総 計		26,385	100.0

資料 JA全中，以下同じ

第3表 活動タイプ分析

――乙地域営農センター――

（単位 千円，%）

	活動タイプ	ＡＢＣコスト	シェア
№. 1	企画等頭脳作業	8,619	40.6
2	調査	7,487	35.3
3	一般作業	3,544	16.7
4	連絡承認	1,130	5.3
5	説明	257	1.2
6	無駄	135	0.6
7	システム作業	47	0.2
総 計		21,219	100.0

サービスのほぼ半分弱が，その他（兼業農家等）層に対して提供されていることが判明した（第４表）。

「乙地域営農センター」（果樹地帯でもあり，認定農業者が多い。生産法人はいない。）では，営農サービスのおよそ75%強が，専業的農家層および認定農業者に対して，提供されていることが判明した（第５表）。

c．戦略性分析（「付加価値業務」「非付加価値業務」）

（a） 分析の方法

「アクティビティ小分類」の段階で，各業務を「付加価値業務」「非付加価値業務」に

第4表　活動目的タイプ分析
――甲地域営農センター――

（単位　千円，%）

	活動目的タイプ	金額	シェア
№. 1	専業的農家層	13,134	49.8
2	その他（兼業農家等）	11,736	44.5
3	認定農業者	1,029	3.9
4	生産法人	486	1.8
総　　計		26,385	100.0

第5表　活動目的タイプ分析
――乙地域営農センター――

（単位　千円，%）

	活動目的タイプ	金額	シェア
№. 1	専業的農家層	10,450	49.2
2	認定農業者	5,885	27.7
3	その他	4,885	23.0
4	生産法人	0	0.0
総　　計		21,219	100.0

分類し検証した。分類については，CS（組合員満足）の観点より，付加価値を生むか否かで判定した（スタッフ独自判定）。

付加価値業務の多いものは，より大きな付加価値を求める方向ですすめ，非付加価値業務の多いものは，コストの省力化，業務フローの簡素化をはかるべきとした。

（b）　分析結果

「甲地域営農センター」では，「付加価値業務」は，ABC総コストのおよそ70%強となった。「非付加価値業務」が多いのは，部会の開催（アクティビティ大分類）で，部会の開催コストの44%をしめる。これを「アクティビティ小分類」レベルまで検証したところ，印刷・食事準備等，部会事務に雑用が多いことがあらわれている。

「乙地域営農センター」では，「付加価値業務」は，ABC総コストのおよそ85%となった。「非付加価値業務」が多いのは，やはり部会の開催（アクティビティ大分類）であり，部会の開催コストの51%をしめる。甲地域営農センター同様，印刷・食事準備等，部会事務に雑用が多いことがあらわれていた。

d．役割分析

（a）　分析の方法

職員の役割に合った，つまり，「給料等（リソースレート）」にあった仕事をしているかどうか検証したものであり，「適切」「要検討」「不適切」の三つで判定した。

＜例＞管理職が，郵送作業をしている場合，「不適切」とする等。

（b）　分析結果

「甲地域営農センター」では，「不適切」分類は，総コストの7.4%にすぎない。アクティビティ大分類レベルで，「不適切」の多いものは，部会事務局，生産調整等である。

「乙地域営農センター」では，「不適切」分類は，総コストの6.4%にとどまった。アクティビティ大分類レベルで，「不適切」の多いものは，（補助事業）総括企画・立案，総会の開催等である。いずれの営農センターにおいても，ワープロ清書，文書郵送等についても，すべて，管理職，営農技術員が担当している等が「不適切」とされる原因であった。

（c）　モチベーション分析

①分析の方法

職員のやる気をおこさせるものか，疲労

第6図　データベースイメージ（部分）

ABC コスト	戦略性分析	役割分析		モチベーション分		総評
296,663	Value Added 付加価値業務	3	◎適切	3	◎適切	6
296,663	Value Added 付加価値業務	3	◎適切	3	◎適切	6
296,663	Value Added 付加価値業務	3	◎適切	3	◎適切	6
296,663	Value Added 付加価値業務	3	◎適切	3	◎適切	6

のみで単純な業務かどうか検証した。「役割分析」同様，「適切」「要検討」「不適切」の三つで判定した（第６図参照）。

②分析結果

「甲地域営農センター」では，「不適切」分類は，総コストの17.4%であり，アクティビティ大分類レベルで，総会の開催，ライスセンターの管理運営等がこれにあたる。特に，ライスセンターについては，必要事項を手書で転記したりする，アクティビティ小分類「一般（手書）」が目立った（営農指導員の負荷大）。

「乙地域営農センター」では，「不適切」分類は，総コストの6.8%であり，アクティビティ大分類レベルで，総会の開催，（補助事業）総括企画・立案等がこれにあたる。

(5)　提案

改善提案としては，「コストからみた改善提案」「活動目的タイプからみた改善提案」「追加分析からみた改善提案」という三つの視点で実施した。

「コストからみた改善提案」としては，

①営農指導機能を地域営農センターに集約化，現在の支所経済課長を減員するともに，職員を適正配置すること。

②支所経済課長が担当している生産調整事務にかかるコスト低減策。

③営農指導員の業務負荷軽減策。

の三つである。具体的には，次のとおりである。

①については，支所経済課長，営農指導員がしていた一般作業を担当する人員を配置し，総体的にコストを削減する中で，営農指導員がその役割を十分に果たしえる体制をつくること。

②については，活動タイプで「一般作業」とされた業務については，営農指導員がその業務にあたらないように，パート等への業務移管を検討し，営農指導員は「企画等頭脳作業」にできるだけ専念できるようにすべきこと。

③は甲地域営農センターでは，ライスセンターの管理運営（営農指導員が一定期間の施設張付きを余儀なくされている）について，経験のあるJAのOBのパート使用の検討をすること。

である。「活動目的タイプからみた改善提案」としては，

①営農指導員として，営農指導経験のあるOBを臨時採用する余地の検討。

②大型農家を中心に営農指導面でのサービス提供に努めること。

等である。これは，一部JA離れの歯止め策的なものであり，②については，営農指導

員による農家30人担当制の徹底，定期訪問の励行，本所営農事業部のPOSデータの効率利用等をあげた。

「追加分析からみた改善提案」としては，

①部会の地域営農センター単位での統一。

②部会・生産調整等の業務活動にかかる「一般作業」のパート移管余地の検討。

③ライスセンターの手書転記事務の改善による営農指導員のモチベーションアップ。

の３点をあげた。特に，①については，ABCコスト分析により，部会の「年間実施回数（アクティビティドライバー）」が多いことがコスト要因であることが判明したため，地域営農センターを中心とした部会運営体制とし，効率化をはかるべきとした。

６．おわりに

今回，JAの営農部門に，ABCを導入するという初めてのケースであった。本調査には，トレーニーという形で，JA新潟中央会の２名の職員の方々のご協力を得たが，調査方法をはじめ，ほとんどをスタッフ３名が独自で作成しすすめていった。

今後の肉付けにより，ABC手法の一層の確立をはかっていきたい。ABCは，コスト計算にとどまらず，予算管理（ABB－活動基準予算管理），業績評価への発展性が期待し得るもので将来的にも，かなりの注目をあつめるものと思われる。

（全国農業協同組合中央会組織対策部
城内将人・きうちまさと）

統　計　資　料

目　　次

1．農林中央金庫　資金概況　（海外勘定を除く）……(47)
2．農林中央金庫　団体別・科目別・預金残高　（海外勘定を除く）……(47)
3．農林中央金庫　団体別・科目別・貸出金残高　（海外勘定を除く）……(47)
4．農林中央金庫　主要勘定　（海外勘定を除く）……(48)
5．信用農業協同組合連合会　主要勘定……(48)
6．農業協同組合　主要勘定……(48)
7．信用漁業協同組合連合会　主要勘定……(50)
8．漁業協同組合　主要勘定……(50)
9．金融機関別預貯金残高……(51)
10．金融機関別貸出金残高……(52)

統計資料照会先　農林中金総合研究所調査第一部
ＴＥＬ　03（3243）7351
ＦＡＸ　03（3246）1984

利用上の注意（本誌全般にわたる統計数値）

1．数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
2．表中の記号の用法は次のとおりである。
「０」単位未満の数字　「－」皆無または該当数字なし
「…」数字未詳　「△」負数または減少

1. 農林中央金庫資金概況

（単位 百万円）

年月日	預金	発行債券	その他	現金預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通合計
1995. 1	**28,170,173**	**9,057,330**	**6,249,627**	**6,166,795**	**15,264,987**	**15,316,506**	**6,728,842**	**43,477,130**
1996. 1	**30,822,292**	**9,283,957**	**5,083,317**	**7,469,858**	**15,679,600**	**15,240,381**	**6,799,727**	**45,189,566**
1997. 1	**28,955,782**	**9,085,571**	**6,337,030**	**5,602,948**	**12,377,033**	**15,598,208**	**10,800,194**	**44,378,383**
1998. 1	**28,448,273**	**8,041,702**	**12,131,261**	**6,493,670**	**10,144,724**	**17,374,472**	**14,608,370**	**48,621,236**
1999. 1	**26,612,829**	**7,331,312**	**13,534,376**	**3,980,308**	**12,715,113**	**14,414,634**	**16,368,462**	**47,478,517**
1999. 8	31,493,303	7,155,943	10,496,222	4,689,330	15,165,601	18,308,550	10,981,987	49,145,468
9	31,415,164	7,154,846	11,229,552	4,124,762	15,777,227	18,804,689	11,092,884	49,799,562
10	31,925,021	7,172,975	12,293,301	4,106,827	15,155,359	20,312,412	11,816,699	51,391,297
11	31,430,834	7,182,019	12,812,415	4,240,974	14,846,924	20,756,709	11,580,661	51,425,268
12	31,374,112	7,176,948	12,580,272	4,420,941	14,255,538	20,656,449	11,798,404	51,131,332
2000. 1	32,200,296	7,115,140	11,114,889	3,840,890	15,278,511	20,473,221	10,837,703	50,430,325

（注） 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2000 年 1 月 末 現 在　　（単位 百万円）

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	27,945,557	40,111	606,804	48	279,391	-	28,871,911
水産団体	1,115,694	89	57,898	9	13,888	-	1,187,577
森林団体	2,705	-	1,852	35	460	-	5,051
その他出資団体	6,353	-	2,377	-	290	-	9,020
出資団体計	29,070,308	40,200	668,931	92	294,029	-	30,073,559
非出資団体計	585,442	211,951	291,981	129,081	896,177	12,105	2,126,738
合計	**29,655,750**	**252,150**	**960,912**	**129,173**	**1,190,207**	**12,105**	**32,200,297**

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2000 年 1 月 末 現 在　　（単位 百万円）

団体別		証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計
系統団体等	農業団体	85,843	1,084,172	40,291	34	1,210,339
	開拓団体	2,530	965	-	-	3,495
	水産団体	92,439	62,474	48,756	755	204,424
	森林団体	22,074	23,218	1,299	320	46,911
	その他出資団体	65	9,247	248	-	9,560
	出資団体小計	202,951	1,180,075	90,594	1,109	1,474,729
	その他系統団体等小計	339,304	51,906	193,545	1,530	586,285
	計	542,255	1,231,981	284,139	2,639	2,061,014
関連産業		3,063,635	487,565	3,498,886	118,130	7,168,215
その他		2,906,089	8,274,976	62,926	-	11,243,992
合計		**6,511,979**	**9,994,522**	**3,845,951**	**120,769**	**20,473,221**

4. 農　林　中　央　金

（貸　　方）

年月末	預金			譲渡性預金	発行債券
	当座性	定期性	計		
1999. 8	2,337,528	29,155,775	31,493,303	110,000	7,190,729
9	2,063,840	29,351,324	31,415,164	120,000	7,155,943
10	2,281,733	29,643,288	31,925,021	-	7,154,846
11	2,273,529	29,157,305	31,430,834	-	7,172,975
12	2,256,797	29,117,315	31,374,112	8,300	7,182,019
2000. 1	2,541,505	29,658,791	32,200,296	4,800	7,176,948
					7,115,140
1999. 1	1,548,650	25,064,179	26,612,829	46,010	7,331,312

（借　　方）

年月末	現金	預け金	有価証券		商品有価証券	買入手形	手形貸付
			計	うち国債			
1999. 8	101,409	4,587,921	15,165,601	6,482,424	32,869	-	7,408,219
9	55,471	4,069,290	15,777,227	6,539,777	36,373	-	8,014,009
10	181,582	3,925,245	15,155,359	5,662,860	19,775	-	9,662,749
11	141,971	4,099,002	14,846,924	5,243,812	14,605	-	10,202,610
12	154,662	4,266,278	14,255,538	4,519,915	369,953	-	10,069,344
2000. 1	114,421	3,726,467	15,278,511	5,456,270	533,949	14,000	9,994,521
1999. 1	205,896	3,774,412	12,715,113	4,944,043	240,658	580,500	2,590,105

（注）１．単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。　２．預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
３．預金のうち定期性は定期預金。　４．62年11月以降は科目変更のため預金のうち公金の表示は廃止。
５．借用金は借入金・再割引手形。　６．1985年５月からコールマネーは借用金から，コールローンは貸出金から分離，商品有価証券を新設。

5. 信　用　農　業　協　同　組

年月末	貸方				
	貯金		譲渡性貯金	借入金	出資金
	計	うち定期性			
1999. 8	48,871,594	46,811,736	197,450	20,275	947,454
9	48,653,843	46,731,947	156,390	7,062	938,399
10	47,868,334	45,957,047	169,540	7,048	924,311
11	47,508,448	45,655,006	167,760	7,045	924,571
12	48,165,196	45,787,626	107,710	11,494	925,014
2000. 1	47,932,624	45,921,090	139,180	11,534	925,019
1999. 1	46,654,714	45,055,948	146,040	22,039	911,446

（注）１．貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。　２．出資金には回転出資金を含む。
３．1994年４月以降,コールローンを金融機関貸付金から分離。　４．1999年10月より統合県JAは含まない。

6. 農　業　協　同　組

年月末	貸方				
	貯金			借入金	
	当座性	定期性	計	計	うち信用借入金
1999. 7	14,852,799	55,011,961	69,864,760	1,010,362	790,558
8	14,913,726	54,972,967	69,886,693	1,001,371	780,054
9	14,894,925	54,682,040	69,576,965	1,017,330	794,756
10	15,425,462	54,582,366	70,007,828	973,720	750,989
11	15,252,667	54,583,329	69,835,996	974,900	755,664
12	15,865,477	55,149,728	71,015,205	925,271	713,047
1998. 12	15,217,145	54,732,949	69,950,094	962,011	736,347

（注）１．貯金のうち当座性は当座・普通・購買・貯蓄・通知・出資予約・別段。　２．貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。　３．借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。　４．1999年10月より統合県JAを含む。

庫　主　要　勘　定

（単位 百万円）

コールマネー	食糧代金受託金・受託金	資本金	その他	貸方合計
519,780	3,074,723	1,124,999	5,666,720	49,145,468
1,493,402	2,851,151	1,124,999	5,640,000	49,799,562
560,210	3,009,626	1,124,999	7,598,466	51,391,297
1,080,514	2,931,998	1,124,999	7,674,904	51,425,268
402,364	3,737,490	1,124,999	7,307,119	51,131,332
769,957	3,415,298	1,124,999	5,799,835	50,430,325
521,141	4,292,942	1,124,999	7,549,284	47,478,517

貸出金				コール・ローン	食糧代金概算払金	その他	借方合計
証書貸付	当座貸越	割引手形	計				
6,821,434	3,957,448	121,447	18,308,550	3,074,606	6,686	7,867,826	49,145,468
6,716,585	3,952,073	122,020	18,804,689	3,692,812	7,561	7,356,139	49,799,562
6,621,880	3,896,390	131,391	20,312,412	3,868,254	1,377	7,927,293	51,391,297
6,559,179	3,874,802	120,117	20,756,709	3,573,037	-	7,993,020	54,425,268
6,533,022	3,915,294	138,787	20,656,449	3,476,435	80	7,951,937	51,131,332
6,511,978	3,845,951	120,769	20,473,221	3,120,108	40	7,169,608	50,430,325
7,245,323	4,420,452	158,752	14,414,634	5,209,466	883	10,336,955	47,478,517

合　連　合　会　主　要　勘　定

（単位 百万円）

借方							
現金	預け金		コールローン	金銭の信託	有価証券	貸出金	
	計	うち系統				計	うち金融機関貸付金
56,802	31,438,871	30,682,757	12,000	533,424	11,598,585	6,399,985	643,070
53,178	31,310,925	30,588,575	17,000	525,776	11,490,591	6,408,944	632,039
53,413	30,895,205	30,242,586	38,000	532,190	11,339,050	6,249,002	620,646
60,721	30,650,205	29,956,084	32,000	518,183	11,303,622	6,195,835	603,791
193,467	31,244,426	30,518,396	26,000	516,190	11,178,307	6,205,542	603,791
56,840	31,270,117	30,762,189	5,000	512,316	11,190,293	6,163,204	603,790
62,042	28,694,348	27,615,059	43,000	534,954	11,779,049	6,576,278	707,555

合　主　要　勘　定

（単位 百万円）

借方							貸方
現金	預け金		有価証券・金銭の信託		貸出金		報告組合数
	計	うち系統	計	うち国債	計	うち農林公庫貸付金	
307,902	45,485,052	44,880,824	4,421,800	1,353,728	21,905,133	527,640	1,579
317,853	45,495,508	44,904,584	4,561,489	1,472,557	21,975,056	524,824	1,578
309,772	45,418,937	44,810,821	4,335,022	1,314,321	22,008,772	520,048	1,579
298,569	45,524,603	44,971,788	4,396,047	1,350,260	21,986,106	513,810	1,557
334,324	45,231,960	44,665,085	4,421,861	1,410,971	22,024,405	501,855	1,557
494,596	46,213,643	45,569,375	4,303,073	1,334,683	22,006,200	496,609	1,558
346,792	45,319,139	44,372,633	4,556,503	1,307,110	21,754,675	533,156	1,780

7．信用漁業協同組合連合会主要勘定

（単位 百万円）

年月末	貸方				借方				
	貯金		借用金	出資金	現金	預け金		有価証券	貸出金
	計	うち定期性				計	うち系統		
1999．10	2,374,727	1,926,005	53,891	49,482	7,994	1,358,562	1,316,562	222,078	877,787
11	2,334,332	1,904,674	53,787	49,491	7,538	1,351,631	1,298,239	221,427	869,166
12	2,352,697	1,907,686	53,845	49,516	12,763	1,358,791	1,283,806	220,238	875,294
2000．1	2,312,846	1,896,739	53,721	49,526	7,027	1,349,163	1,290,516	217,890	857,785
1999．1	2,227,836	1,856,269	50,302	42,046	6,187	1,239,278	1,211,345	222,121	836,454

（注） 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8．漁業協同組合主要勘定

（単位 百万円）

年月末	貸方					借方						報告組合数
	貯金		借入金		払込済出資金	現金	預け金		有価証券	貸出金		
	計	うち定期性	計	うち信用借入金			計	うち系統		計	うち農林公庫資金	
1999．8	1,440,225	1,046,469	501,804	385,877	165,661	7,770	1,254,048	1,181,935	25,734	605,737	29,628	927
9	1,419,750	1,029,490	502,892	382,302	162,550	7,688	1,253,553	1,178,667	22,517	600,048	29,175	909
10	1,473,161	1,054,559	494,551	378,180	162,376	7,649	1,296,024	1,226,005	22,292	599,872	30,603	898
11	1,430,917	966,830	488,782	370,807	162,363	8,110	1,263,912	1,195,336	22,168	592,235	28,774	893
1998．11	1,539,880	1,125,099	533,614	408,696	170,190	8,310	1,342,031	1,255,530	23,853	647,699	31,774	1,027

（注） 1．水加工協を含む。 2．貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
3．借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

9. 金融機関別預貯金残高

（単位 億円，%）

		農協	信農連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	郵便局
残高	**1996. 3**	**675,725**	**483,934**	**2,198,667**	**1,677,646**	**613,725**	**962,234**	**227,309**	**2,134,375**
	1997. 3	**676,963**	**472,553**	**2,144,063**	**1,687,316**	**612,651**	**977,319**	**221,668**	**2,248,872**
	1998. 3	**684,388**	**468,215**	**2,140,824**	**1,690,728**	**606,607**	**984,364**	**213,530**	**2,405,460**
	1999. 1	689,110	466,547	2,093,843	1,687,865	627,639	1,008,752	204,889	2,522,254
	2	691,779	468,904	2,106,972	1,699,982	633,155	1,011,601	204,311	2,531,105
	3	689,963	469,363	2,082,600	1,715,548	631,398	1,005,730	202,043	2,525,867
	4	691,352	474,747	2,145,762	1,727,364	632,297	1,014,540	202,413	P 2,538,710
	5	691,150	480,346	2,194,880	1,737,395	628,105	1,016,291	200,539	P 2,540,023
	6	701,251	489,979	2,191,561	1,759,431	623,790	1,025,625	200,432	P 2,559,879
	7	698,648	487,755	2,188,988	1,740,067	618,402	1,026,731	199,518	P 2,563,308
	8	698,867	488,716	2,183,490	1,728,219	609,758	1,023,864	198,048	P 2,568,745
	9	695,770	486,538	2,176,469	1,723,359	608,850	1,021,550	197,487	P 2,566,426
	10	700,078	478,683	2,205,048	1,715,364	602,483	1,023,605	196,699	P 2,576,609
	11	698,360	475,084	2,211,891	1,732,228	600,530	1,019,475	P 194,983	P 2,571,083
	12	710,152	481,652	(P2,116,263)	(P1,736,115)	P 608,568	P 1,035,180	P 196,976	P 2,595,479
	2000. 1	P 701,510	479,326	(P2,136,885)	(P1,702,253)	P 597,191	P 1,020,161	P 194,126	P 2,599,979
前年同月比増減率	**1996. 3**	**△0.1**	**△2.6**	**1.0**	**△0.5**	**△0.2**	**2.2**	**△6.6**	**8.0**
	1997. 3	**0.2**	**△2.4**	**△2.5**	**0.6**	**△0.2**	**1.6**	**△2.5**	**5.4**
	1998. 3	**1.1**	**△0.9**	**△0.2**	**0.2**	**△1.0**	**0.7**	**△3.7**	**7.0**
	1999. 1	0.6	△1.0	△4.4	1.1	5.6	2.3	△4.7	5.6
	2	0.7	△0.4	△3.4	1.5	6.3	2.3	△4.9	5.4
	3	0.8	0.2	△2.7	1.5	4.1	2.2	△5.4	5.0
	4	0.9	1.5	0.5	2.4	5.7	2.7	△4.8	P 4.7
	5	1.1	2.9	3.8	2.2	4.4	2.5	△5.5	P 4.5
	6	1.5	3.6	2.1	2.2	3.3	2.9	△5.2	P 4.3
	7	1.6	3.9	2.9	2.8	3.1	3.5	△4.7	P 4.0
	8	1.7	3.7	1.8	2.2	2.1	3.1	△5.1	P 3.7
	9	1.8	3.8	1.9	1.8	0.9	2.9	△4.9	P 3.6
	10	1.9	2.0	2.8	2.2	1.1	2.6	△4.7	P 3.6
	11	1.8	1.6	4.4	2.1	△4.0	1.9	P △5.0	P 3.4
	12	1.5	1.5	(P △0.3)	(P 1.0)	P △4.9	P 1.1	P △5.0	P 3.0
	2000. 1	P 1.8	2.7	(P 2.1)	(P 0.9)	P △4.9	P 1.1	P △5.3	P 3.1
発表機関		農林中金推進部		全銀協調査部	地銀協企画調査部	第二地銀協統計課	全信連総合研究所	全信組中央協会	郵政省貯金局

（注） 1．農協，信農連以外は日銀「経済統計月報」による。
2．全銀および信金には，オフショア勘定を含む。
3．都銀及び地銀残高の速報値（P）は，オフショア勘定を含まない。そのため、前年比増減率（P）は、オフショア勘定を含むもの(前年)と含まないもの(速報値)の比較となっている。
4．都市銀行及び第２地方銀行の1998年11月分計数以降は，北海道拓殖銀行が中央信託銀行と北洋銀行に営業譲渡したことから数字は不連続となる。

10. 金融機関別貸出金残高

（単位 億円，%）

		農協	信農連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	郵便局
残高	**1996. 3**	**189,829**	**92,114**	**2,166,716**	**1,353,825**	**531,461**	**698,982**	**186,643**	**11,213**
	1997. 3	**199,493**	**59,545**	**2,140,890**	**1,359,955**	**532,803**	**702,014**	**172,721**	**10,756**
	1998. 3	**208,280**	**61,897**	**2,123,038**	**1,380,268**	**525,217**	**704,080**	**168,221**	**10,010**
	1999. 1	210,690	60,512	2,203,116	1,390,576	537,647	722,203	159,283	9,233
	2	211,895	60,501	2,198,877	1,390,490	536,854	721,003	157,998	9,282
	3	214,613	60,420	2,093,507	1,382,200	527,146	712,060	154,204	9,775
	4	213,961	59,016	2,108,783	1,364,612	520,399	706,635	152,979	P 9,770
	5	212,687	58,908	2,103,890	1,338,351	514,968	701,470	149,630	P 10,050
	6	212,491	58,164	2,108,829	1,334,175	513,790	700,718	148,239	P 9,606
	7	213,340	58,653	2,120,300	1,342,878	516,499	705,852	148,419	P 9,383
	8	214,068	59,039	2,111,479	1,334,840	512,663	700,764	145,826	P 9,497
	9	214,447	59,179	2,101,110	1,337,805	513,016	703,391	146,108	P 9,901
	10	214,277	57,666	2,097,069	1,339,734	511,163	703,805	145,679	P 9,921
	11	214,782	57,133	2,101,473	1,333,982	508,021	700,389	P 145,248	P 9,921
	12	214,618	57,230	P 2,152,759	P 1,365,003	P 515,089	P 710,718	P 145,730	P 9,283
	2000. 1	P 213,164	56,807	P 2,129,221	P 1,343,516	P 507,104	P 699,474	P 144,124	P 9,332
前年同月比増減率	**1996. 3**	**4.9**	**△2.9**	**△0.8**	**3.4**	**0.9**	**2.9**	**△2.1**	**3.6**
	1997. 3	**5.1**	**△35.4**	**△1.2**	**0.5**	**0.3**	**0.4**	**△7.5**	**△4.1**
	1998. 3	**4.4**	**3.9**	**△0.8**	**1.5**	**△1.4**	**0.3**	**△2.6**	**△6.9**
	1999. 1	3.3	3.1	△0.1	0.3	1.9	2.1	△6.0	△3.6
	2	3.2	0.3	△0.2	0.2	2.0	2.1	△6.6	△4.0
	3	3.0	△2.4	△1.4	0.1	0.4	1.1	△8.3	△2.3
	4	2.7	△3.0	△2.3	△0.1	0.6	1.3	△7.3	P △2.2
	5	2.2	△3.5	△3.1	△0.9	△0.3	0.5	△7.3	P △1.9
	6	2.0	△4.0	△3.6	△0.8	△0.0	0.9	△7.7	P △3.2
	7	1.8	△3.7	△3.6	△0.5	0.3	1.3	△7.5	P △1.8
	8	1.7	△4.1	△4.4	△1.1	△0.3	0.7	△8.9	P △1.7
	9	1.5	△6.8	△2.6	△1.9	△1.0	0.5	△8.9	P △1.3
	10	1.6	△6.1	△4.8	△2.1	△0.6	△0.3	△9.1	P △1.8
	11	1.6	△6.2	△2.9	△2.3	△4.2	△1.4	P △9.5	P △4.8
	12	1.4	△6.0	P △2.2	P △2.6	P △5.1	P △2.4	P △9.7	P 0.5
	2000. 1	P 1.2	△6.1	P △3.4	P △3.4	P △5.7	P △3.1	P △9.5	P 1.1
発表機関		農林中金推進部		全銀協調査部	地銀協企画調査部	第二地銀協統計課	全信連総合研究所	全信組中央協会	郵政省貯金局

（注） 1．表9（注）1，2，3に同じ。郵便局は、「郵政行政統計年報」による。
2．貸出金には金融機関貸付金，コールローンを含まない。ただし，信農連の貸出は住専会社貸付金を含む。また，都市銀行の速報値は金融機関貸付金を含む。
3．都市銀行及び第２地方銀行の1998年11月分計数以降は，北海道拓殖銀行が中央信託銀行と北洋銀行に営業譲渡したことから数字は不連続となる。