今月の窓

総合事業性の先行き

農協法などの改正案が国会で論議されている。法律の変更は当然ながら，農協の組織や事業に影響を及ぼし，それらのあり方を変化させる。

農協の組織や事業は，法律制度以外のさまざまな要因でも変化するし，現に変化してきた。例えば，今，系統ですすめられている組織整備がそれである。経済事業では既に26県で統合が行われ，県連合会は全農の県本部となった。このような事業ごとの実状によりすすめられている組織整備は，農協自体の組織や事業にどのような影響をもたらすのであろうか。

各事業に共通した考え方は「集中」である。営農指導面では早くから営農センター構想が出され，具体的な取り組みが行われてきた。また，購買事業では店舗の大型化が，営農資材についても基幹店への集中が，それぞれすすめられている。さらに，県全体という広域で効率的な物流を実現するため，配送センター建設への取り組みも開始されている

これらの結果，農協の店舗の姿が大きく変化している。これまで店舗はまさに総合事業性そのものであった。小規模ではあるが購買店舗を併せもち，信用・共済の窓口があり，営農指導員や生活指導員の机もおかれていた。このような店舗から指導事業が営農センターに集約されてなくなり，購買店舗も集約化されて農協の店舗から消えている。その結果として店舗に残る事業は，信用・共済の両事業が中心となる。このように，ことさら金融店舗を志向しなくても，実態的にはその方向にすすんでいるようにみえる。

一方では農協が事業機能の一部を外出しする動きも強まっている。その典型が協同会社化であり，生活購買についてはAコープ化とチェーン化がすすめられている。協同会社の是非やあり方についてはこれまでにもさまざまな議論が行なわれてきた。その概要は本号所収の論文を参照頂くとして，もうひとつ注目すべき動きがある。それは新たな事業への取り組みである。このように現在の動きの特徴は，一部事業の外出しと同時に，新たな事業への取り組みが行われていることであろう。

これらの動きが問いかけているのは，今後の総合事業性の有り様であろう。これは基本的なあり方論にもつながるものであるだけに，当総研の基本的な調査テーマのひとつである。現在はいわば「何でもあり」の状況である。これが今後の農協のあり方にどのようにつながるか，が問われていると考えられるからである。

それだけに十分な議論が必要と思われるが，本号では，問題提起の意味で，協同会社化の動きや新たな事業への取り組み状況を取り上げてみた。

（(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54巻　第5号〈通巻663号〉　目　次

今月のテーマ

農協と協同会社

～問われる総合事業性の発揮～

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

事業機能の拡充と利便性の向上をめざして

農協系統における協同会社の設立と役割

鴻巣　正 —— 2

談話室

「市場社会」を考える

上智大学経済学部教授　平井俊顕 —— 18

新規事業開発に取り組んだ２農協の事例分析

農協事業の新たな展開

木村俊文 —— 20

統計資料 —— 30

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。

農協系統における協同会社の設立と役割

―― 事業機能の拡充と利便性の向上をめざして ――

〔要　　旨〕

１．農協による協同会社の設立は，協同組合の基本に係わる課題を内在し，協同会社の是非をめぐる論議を経て現在に至っている。外部出資としての株式取得は，農協法制定時において総会の議決事項とされ，組合にとって重い判断とされた。
　昭和23年には組合出資が過半を占める本格的な株式会社が発足した。農村工業の整備促進に伴い株式会社として発足した工場もあったが，組合出資による株式会社は例外的なものであった。

２．初期の段階では，経済事業のウエイトの高い専門農協（連合会）による協同会社の設立が先行し，特に酪農協（連合会）や青果連で設立事例がみられる。全国連による協同会社設立は，貿易専門会社の設立が端緒となった。農協系統における協同会社設立の契機となったのは，全購連による配合飼料工場の株式会社移行で，昭和40年代以降協同会社の設立が進展する。これに伴い「農協がなぜ株式会社を設立するのか」「利益追求に走り協同組合の本質を失うのではないか」といった論議も提起された。

３．協同会社の設立は昭和46年～50年，平成元年～10年の２つの時期にピークがあり，前者は経済連等連合会が，後者は農協が主体である。系統の農畜産物供給体制の拡充や生活基本構想の推進に呼応して，特に経済事業関連の協同会社が多く設立された。平成10年３月末時点で，全国の農協，各県連合会，全国連合わせて1,075社に達し，業種的にも多岐にわたっている。

４．農協を母体とする協同会社の設立は，広域合併の進展とともに，特に平成以降に本格化する。設立目的，背景として「親組合では事業展開が困難」「組合員の事業ニーズが増大」「土日出勤等特殊な勤務体系に対応」「企業的・専門的経営による収益力強化」「親組合の事業効率化・再構築の一環」等があげられ，事例調査においても確認された。
　農協の協同会社は，役員や会社の運営，経営管理等において親組合の関与が強いのが特徴である。業務内容も親組合の運営受託的業務が主体である。今後農業振興や地域における役割が高まるなかで経営体としての採算性確保，事業規模の限界，不採算事業への対応等どう克服していくかが課題となる。

５．農協系統全体として組織再編の動きが加速しており，協同会社の見直しも始まっている。全国連・県連の協同会社は再編の過程に入っており，特に経済事業では思い切った再編・整理が検討されている。一方，農協段階では協同会社の設立がさらに増加するとみられる。
　協同組合出資の会社として，組合員・利用者がより利用しやすい事業への変革や地域に開かれた運営が求められるとともに，経営体として損益責任を明確化し，事業・経営を維持する努力が一層必要となる。また職員の就業意欲や専門能力を発揮しうる環境づくりに努めるとともに親組合の事業・組織の一翼を担う部門として機能発揮が期待される。

目　次

はじめに
１．農協系統における協同会社の設立
（1）　初期段階における協同会社の設立
（2）　協同会社設立の進展
（3）　協同会社の現況
２．農協を設立母体とする協同会社
（1）　農協における協同会社設立と目的
（2）　事例にみる農協の協同会社の役割
（3）　農協の協同会社の特徴
（4）　協同会社特有の課題
結語にかえて

はじめに

近年，組合員の多様なニーズへの対応や経営効率化を図る観点から，事業の一部を協同会社で行なう傾向が強まっている。これらの協同会社は，農協や連合会を主たる出資者とし，農協の事業部門の一部として機能しており，組合における役割が増大してきている。今後，合併の進展や組織再編の過程で，農協をはじめ系統各段階において，協同会社の位置付けが一層重要性を増すとみられている。

農協による協同会社の設立は，協同組合の基本に係わる課題を内在し，その是非をめぐる論議を経て現在に至っている。本稿は，農協系統における協同会社について，設立の経緯や特徴的な事例，現地調査等の概要について紹介をおこない，課題や展望について若干の考察をおこなったものである。

農協や連合会が出資する会社は，一般に子会社あるいは関連会社・関係会社と呼称されるが，協同会社という用語はより限定された対象について比較的早い時期から慣用されてきた。しかし必ずしも用語や対象の統一がなされていたわけではなく，協同組合会社，系統会社，第二会社なども使用されてきた。昭和46年の農林省農政局長通達で「協同会社」の定義(注1)がなされており，本稿ではその定義によっている。

（注1） 同通達では次のいずれかに該当する会社としている。
①株式会社にあっては，組合が単独でまたは共同してその会社の発行済株式の総数の半数以上を実質的に所有しているもの。
②有限会社にあっては，組合が単独でまたは共同してその会社の議決権の２分の１以上を実質的に有しているもの。
③①または②に準ずる会社であって，組合が単独でまたは共同してその会社を実質的に支配しているもの。

１．農協系統における協同会社の設立

（1）　初期段階における協同会社の設立

ａ．農協法制定時における株式取得の規定

農協およびその連合会による株式取得は，昭和22年の農協法制定時点において総会の議決事項とされ，組合にとって重い判断とされた。農業協同組合（同連合会）模範

定款例において，「この組合（連合会）が，（中略）会社の株式を取得し又は会社若しくは団体に対し出資しようとするときは，総会の議決を経なければならない」と規定され，これに基づく株式の取得は外部出資[(注2)]として扱われている。

（注2） 外部出資としての株式の取得は，財務処理基準令における余裕金運用基準としての株式保有とは異なるものである。

b．協同組合出資による株式会社

農協法制定・施行に伴い，農協の設立が急速に進展したが，組合出資による本格的な株式会社の事例として北海道酪農協同株式会社の発足があげられる。

同社は，北方農業確立のため官民合同で事業を進める目的で，有限会社北海道興農公社として設立され，昭和17年に，農業団体，北海道庁，北海道拓殖銀行の出資を得て，株式会社に組織変更した。戦後，北海道酪農協同株式会社として再出発し，農業協同組合の発足とともに，昭和23年には組合出資が過半を占める株式会社となった[(注3)]（第１表）。

（注3） 経緯については，雪印乳業史編纂委員会『雪印乳業史　第一巻』昭和35年に詳しい。

第１表　北海道酪農協同株式会社の株主構成
――昭和23年３月末現在――

（単位　人，株，％）

株主名	株主数	持株数	構成比
北海道酪農協連合会 単位組合（酪農協）	1 304	129,200 204,000	21.5 34.0
小　計	305	333,200	55.5
役職員同人会 金融機関 一般株主	73 2 5	81,400 50,000 135,400	13.6 8.3 22.6
合計	385	600,000	100.0

資料　『雪印乳業史　第一巻』

c．農村工業の整備促進と株式会社化

昭和22年の農協法制定，翌年の農業会解散に伴って，農業会の経営する工場の多くが農協に継承された。しかしこれらの工場は，農協および連合会の経営不振の原因の一つとされ，再建整備が課題となった。

例えば長野県の場合，農村工業を継承した県農村工業農協連合会が過大な固定資産を抱えて経営不振に陥り，昭和25年に長野県経済連として統合され，再建整備法の適用を受けることとなった。

経済連の整備促進においては不採算部門の分離が進められ，分離された加工工場の一部は株式会社として再発足した。例えば経済連村井工場は長野トマト株式会社となり，丸子工場は山印信州味噌株式会社となった[(注4)]。しかし再建整備が進められる状況下で，原料を提供する農協の共同出資は見送られた。

長野県経済連による協同会社の設立は，整備促進が完了して以降のこととなり，昭和38年の信州飼料工業㈱が第１号である。県下畜産の拡大に伴い，経済連自らが飼料工場を建設し供給しようとしたもので，配合飼料の製造を別会社化したものである。

その後，経済連業務の一部を移管して，業務実態に即した効率的な事業展開をはかるため，協同会社の設立が進展する。

事業の協同会社化は，農村工業の整備促進を実施した経験から選択されたもので，特に，会社方式による独立採算的運営をはかる観点から導入された。長野県経済連では種畜の供給，農産物の加工製造，生産・

生活資材の保管・配送，運輸などに係わる事業部門において順次会社化がはかられていく。(注5)

（注4）［８］長野県経済連『長野県経済連四十年史』平成２年37頁～76頁

（注5） 長野県経済連における協同会社の設立過程については，［８］ 86頁～103頁に詳しく紹介されており，経済連における協同会社設立の経緯を鳥瞰できる。

ｄ．専門農協（連合会）による協同会社の設立

初期の段階では経済事業のウエイトの高い専門農協（連合会）による協同会社の設立が先行し，特に酪農協や青果連での設立事例がみられる。

例えば大分協同乳業㈱の場合，余剰乳処理施設としての加工工場を大分県酪農協全額出資の会社として独立させたものである。飲用牛乳の場合，冬場に余剰乳が大量に発生するため，需給バランスを調整する機能が必要となる。ちなみに大分県酪農協の場合，当初県酪の加工処理部門を大分協同乳業㈱として独立させ，さらに昭和39年には畜産振興事業団，大分県，福岡県，全酪連等行政や関係団体の出資を得て，大分県酪農協50.3%出資の九州乳業㈱を設立している。(注6)

また愛媛県青果連における協同会社設立も初期の代表的な事例である。愛媛県は戦前から柑橘類の栽培が盛んであったが，戦後復興を経て早くから果樹振興がはかられた。さらに農業基本法や果樹農業振興特別措置法の制定を受けて，構造改善や規模拡大，産地形成，流通対策等が整備されていった。専門農協系組合では市場出荷販売を主体としていたが，これに付随する業務として，ジュース原料搾汁や缶詰加工などの生産物加工および肥料，農薬，荷造資材等の生産資材購入斡旋が急速に拡大していった。これに伴いジュース工場や肥料工場，段ボール工場を設置していったが，一部関連する事業について協同会社方式を採用している。(注7)

昭和32年にはジュースや缶詰用空缶の供給を目的として製缶会社を設立し，昭和34年には倉庫会社，昭和44年には市場出荷や加工製品の輸送と効率化をはかる目的で運送会社を設立するなど事業拡大と組織発展に応じて協同会社を設立していった。

（注6）「現地に見る農協ＫＫの実情と問題点」「地上」昭和42年10月号77頁～81頁

（注7） 愛媛県青果連『愛媛青果連史』平成10年220頁～255頁に資材部門の整備と協同・関連会社の設立が紹介されている。

ｅ．系統全国連における協同会社の設立

系統全国連組織による協同会社設立の端緒として，株式会社協同貿易連合の設立があげられる。国際協同組合同盟（ICA）への加盟等国際交流が進展する中で，農協および漁協，森林組合が協力し関係機関とともに貿易専門会社の設立が進められた。

昭和35年に協同組合貿易㈱の設立目論見書が策定され，名称を㈱組合貿易連合と改め昭和36年設立総会が開催された。その設立趣意書では，「貿易業務の特殊性にかんがみ，これを株式会社とし，その株式は協同組合およびその関係機関のみが保有するも

のとし，協同組合による統制を確実にし，いやしくも非協同組合的活動に走ることなき組織事業体とするものである」として協同組合による株式会社設立の理念を表現[(注8)]した。

設立発起人には全中会長以下全国連首脳が名を連ね，代表取締役には全購連会長が就任し，創立時の株式引受は全購連，全販連，全漁連，全森連等によった。

（注8） 組合貿易『組合貿易三十年史』平成３年41頁～49頁

（2） 協同会社設立の進展

ａ．全購連直営工場の株式会社移行

系統内における協同会社の設立は，初期段階ではあくまで例外的なものであった。こうした中で昭和39年に全購連が事業の基幹である配合飼料工場を直営形態から株式会社へ移行し，これを契機として，40年代以降協同会社の設立が進展していくことになる。

配合飼料の製造については，原料供給を通じ商社と飼料メーカーの系列化が進行し，畜産農家との契約取引まで踏み込んだいわゆるインテグレーションも形成されていった。こうした大手商社による飼料産業への進出に対抗し，系統の供給体制を確立していく上では，厳しい経営合理化を断行せざるをえず，価格の引下げや経費節減を実現し，商系との競争力強化をはかる必要があった。

全購連は「工場みずからが責任体制を確立して企業意識に徹し，専門的生産管理と合理的労務管理のもとに経営の合理化，コストの引下げ，品質管理等に徹した経営を行なうため，会から分離し独立の会社組織とする」として全額出資の会社方式の採用に踏切[(注9)]った。その後，飼料工場の会社化は県連段階に波及し，昭和42年には16社に達している。

（注9） 全国農業協同組合連合会『全購連史　完結編』昭和60年137頁～143頁

ｂ．昭和40年代における協同会社の設立

昭和42年の農林省調査によれば，協同会社は42年９月末現在154社となっている。出資主体別内訳は全国連14社，県連合会99社（うち経済連61社，共済連29社），県区域未満連合会12社，総合農協20社，専門農協９社で，県連出資の会社が多い。業種別では，農畜産物の加工・販売が50社と最も多く，次いで飼料，肥料などの農業生産資材の製造・販売会社となっている[(注10)]。

また同じく昭和46年の調査結果では306社に達し，40年代前半に畜産物加工・販売，飼料製造・販売，不動産管理・売買等の業

第２表　昭和40年代における業種別協同会社数

（単位　社）

	42年	46年
畜産物加工・販売	28	64
青果物加工・販売	15	13
その他農産物加工・販売	7	9
肥料製造・販売	4	3
飼料製造・販売	22	44
農薬製造・販売	1	1
農機具製造・販売・修理	5	10
不動産管理・売買	19	40
保養所（旅館）経営	17	22
土木・建設工事	11	18
その他	25	82
計	154	306

資料　農林水産省「農協による株式取得状況等の実態調査」ほか

種で協同会社設立が進展した（第２表)。

（注10） 協同会社設立の背景については，佐伯尚美「系統会社はなぜふえる」「地上」昭和42年10月号，［３］「進む農協の株式会社化」「地上」昭和47年２月号など参照

ｃ．系統の農畜産物供給体制の拡充と協同会社

高度経済成長による所得水準の向上に伴い，特に肉類，鶏卵，酪製品や野菜，果実，加工食品等に対する需要増加が見込まれ，これに対応した系統の供給体制の拡充が必要とされた。

畜産については経済連を中核とする処理・加工施設の設置が進んだ。特に産地枝肉共同出荷施設として産地食肉センターが食肉流通の基幹施設として重要な役割を担うこととなった。

全販連は畜産物の系統共販を推進する立場から，食肉卸売市場に出資参加するとともに，系統の肉畜流通施設対策として産地食肉処理施設の拡充をはかっていく。こうした施設の拡充は，関連会社への出資という形態で進められた。

なお全販連による協同会社の設立は，昭和36年経済連，食品会社との共同出資によるコープ食品の設立が代表的事例としてあげられる(注11)。販売事業の一環として食品の加工処理に取り組むべきとの要望を背景にしたものであったが，過去の農村工業の多くが整理・統合された経過を考慮して協同会社方式を採ったされる。

（注11） 全国農業協同組合連合会『全販連史　完結編』昭和60年776頁～781頁

ｄ．生活基本構想の推進と協同会社

昭和45年の第12回全国農協大会において「農村生活の課題と農協の対策」，いわゆる生活基本構想が採択された。これを受けて昭和46年度から農協の生活活動強化の実践が系統組織あげて取り組まれた。その具体的対策の一つとして生活物資購買活動があり，特に購買店舗の整備をはかるため，店舗拠点や配送センターを設置しチェーン化が進められた。

昭和45年12月，福岡県購販連と全購連が７対３の出資比率で㈱エーコープ福岡を設立し，福岡市に共同運営方式によるエーコープ福岡店を開店した。

県連・全購連共同出資による協同会社方式の採用については，流通業界のし烈な競争環境の中で，員外利用制限など組合事業として制度的限界があったこと，店舗運営や職員の就業面での対策が必要であったこと，また県連と全購連が共同して事業をおこなううえでの組織形態等を考慮しての選択であったとされる。

しかし協同会社方式を採用したことについては，系統内外から厳しい批判が寄せられ，特に全購連と生協団体との間で活発な論議がなされた。

ｅ．協同会社の是非をめぐる論議

全購連と生協団体の直接の論点は，都市でのエーコープ店舗展開は生協の存在を脅かすというものであったが，その過程において協同会社の是非をめぐる論議が提起された(注12)。

協同会社を批判する主張としては，主に協同組合の本質は何かという観点からの問題提起である。特に協同組合と対置されてきた株式会社方式を選択したことに対し，「農協はなぜ株式会社を設立するのか」「農協株式会社は利益追求に走り，協同組合の本質を失う危険な存在だ」といった主張が提起された。

また協同組合は何を目的とし，誰のために，どういう運営をすべきか理念的観点から，例えば「事業の拡大と経営基盤確立が第一義的に求められ，農民の経済的・社会的地位の向上のための農協本来の事業を放棄することになる」「協同組合の事業は組合員組織を基礎にしてやらなければならない」「組合員参加による民主的運営が阻害される」といった問題提起である。

これに対し協同会社を肯定する主張は，主に現実的立場から協同会社の必要性を強調したもので，例えば「協同組合の本質的機能を保持しつつ，組合員の利益に貢献しようとするものである」「協同会社は一般の株式会社と異なり，農協自身の責任のもとに設立・管理する会社である」「農協としての本質を維持しつつ，事業運営面で会社形態のもつ合理性を導入しようとするものである」といった論である。

こうした論議が活発に展開される中，昭和46年11月には協同会社の健全な運営をはかる観点から，農林省農政局長通達「農業協同組合及び同連合会の協同会社の設立および管理の適正化について」が発出され，指導措置の徹底がはかられていく。

こうした経緯を経ながら，協同会社は農協の事業や組織の一端を担う部署として定着し，その後も多様な展開と拡大を続けていく。

（注12） 家の光協会発行の「地上」で，昭和46年当時に展開された論争が有名である。
・涌井安太郎「協同組合運動の原点とその展開」「地上」昭和46年５月号所載
・倉西　勉「協同組合運動発展のための多様な道」「地上」昭和46年６月号所載
・谷村　巌「協同の利益を消費者にも」「地上」昭和46年７月号所載
・新井義雄「農協スーパーの功罪」「地上」昭和46年８月号所載
・倉西　勉「直売と消費結集の拠点に」「地上」昭和46年９月号所載
・織井斉＆勝部欣一「対談協同組合間協同の方向をさぐる」「地上」昭和46年11月号所載

（3） 協同会社の現況

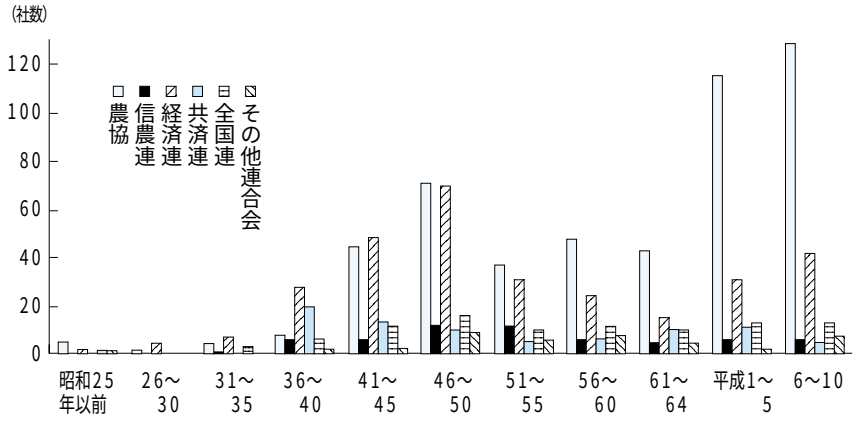
a．協同会社の概況と設立時期

平成10年３月末現在，協同会社の数は，全国の農協，各県連合会，全国連を合わせて1,075社に達する。このうち「株式会社」が９割を占めるが，農協を親組合とする協同会社では「有限会社」の割合が２割を超える。

協同会社の平均像は，出資者10名，資本金137百万円，役員10名，職員46名であるが，農協の協同会社の平均では出資者10名，資本金38百万円，役員９名，職員23名となる。

協同会社の設立は昭和46年～50年，平成元年～10年の２つの時期に設立のピークがある。このうち経済連等連合会を母体とするものは40年代に設立されたものが最も多く，農協では平成以降の設立が多い（第１図）。

第1図　協同会社の設立数推移 ― 農協・連合会別 ―



資料　農林水産省「協同会社構造分析調査」

b．協同会社の設立母体と主要事業

協同会社の約半数は農協を親組合とするものであるが，連合会，特に経済連が設立した協同会社も多く，全体の約３割にのぼっている（第３表）。

協同会社を事業区分別にみると，「農畜産物卸」「生活物資小売」といった「卸売・小売・飲食業」区分が最も多く289社，次いで「葬祭」「情報サービス・調査業」などの「サービス業」区分229社，「農畜産品製造」等の「製造業」区分182社となっている。

農協を主たる設立母体とする協同会社の

第3表　協同会社の事業区分別会社数
―平成10年３月末現在―

（単位　社）

	回答数	総合農協	専門農協					連合会（全国連を含む）											
			畜産専門	酪農専門	養鶏専門	園芸特産専門	農村工業専門	信用	経済	共済	厚生	養蚕	畜産	酪農	園芸特産	農村工業	開拓	指導	中央会
合計	1,058	473	3	7	14	7	1	53	355	82	4	1	2	31	5	2	2	6	10
農業	76	55	2	-	2	1	-	-	14	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-
建設業	24	12	-	-	-	-	-	-	10	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
製造業	182	62	-	1	4	1	-	-	93	-	-	-	1	14	2	1	-	1	2
電機ガス熱供給水道業	29	17	-	-	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸通信業	78	23	-	1	2	1	-	-	40	-	-	-	-	9	-	-	-	1	1
卸売小売飲食業	289	122	1	4	2	4	1	2	136	1	3	1	1	6	3	-	-	1	1
金融保険業	34	7	-	-	-	-	-	5	1	20	-	-	-	-	-	-	-	-	1
不動産業	108	80	-	-	-	-	-	7	3	15	-	-	-	1	-	-	1	-	1
サービス業	229	90	-	-	4	-	-	39	44	45	1	-	-	1	-	-	1	1	3
その他	7	3	-	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-

資料　第1図に同じ
（注）　各事業の回答数合計が，回答数の合計を下回っているのは，事業区分について，無回答の会社があることによる。

場合，複数の事業を営んでいる場合が多い。この中で最も主要な業務として実施している事業は，生活購買店舗，資産管理，農畜産物加工，葬祭，農作業受委託，農畜産物販売，ガス供給，給油所，運輸，農機・自動車修理などである。

経済連を主たる設立母体とする協同会社では，農畜産物販売，農畜産品加工，エーコープ店舗，と殺・解体，運輸などである。信連を母体とするものでは電算センターが代表的である。共済連の場合，保養所などの施設運営や共済事故等調査業務が主なものである。

2．農協を設立母体とする協同会社

(1)　農協における協同会社設立と目的

農協段階における協同会社の設立は昭和40年以降に進展してくる。40年代には，農畜産物加工や生活購買関連，施設関係の運営，資産管理事業などかなり多様な分野にわたって設立されている。

50年代以降，農協の大型化が進み，事業対象領域が広がるとともに，員外利用者も増大した。また都市化や混住化も一層進行する。これに伴い，特に組合員の資産有効活用をはかるための資産管理事業や組合員の生活福祉充実などの観点から生活施設関連事業の協同会社化が進展する。

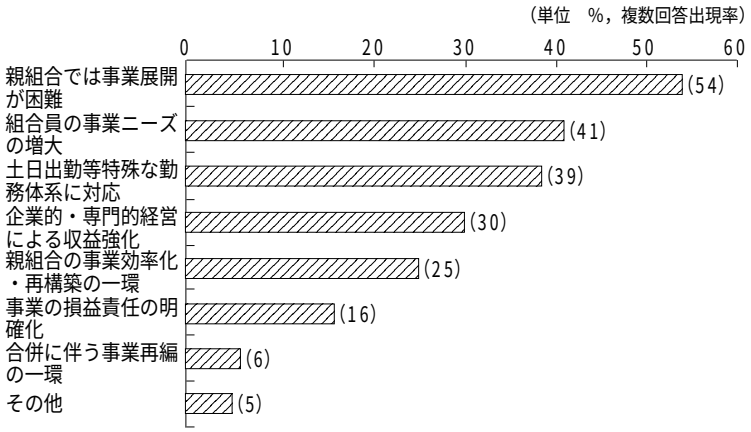
農協段階における協同会社の設立は，平成以降に本格化する。特に広域合併が進展し，合併後の事業・組織の見直しの一環で協同会社を設立する場合が増加し，この傾向は年々強まっている。業種的には農畜産加工，葬祭，生活購買関連，資産管理関連業務の会社化が目立つ。また，組合員の高齢化や担い手対策から農作業受委託を営む有限会社の設立も増加している。

(2)　事例にみる農協の協同会社の役割

農協における協同会社設立の目的，背景として最も多いのは「親組合では事業展開が困難」，ついで「組合員の事業ニーズの増大」「土日出勤等特殊な勤務体系に対応」，以下「企業的・専門的経営による収益力強化」「親組合の事業効率化・再構築の一環」等である（第２図）。

協同会社設立の理由は，現実には複雑で複合的な要因によるものであるが，環境変化に対する一つの対応の姿であり，事例調

第２図　協同会社設立の目的・背景等について



資料　第１図に同じ

査からも上記結果がほぼ確認できた[注13]。

a．広域合併農協における事業・組織の再構築の一環

Ｊ農協は平成８年に10農協が合併した広域合併農協で，合併後早期に「統一的な農協運営」を実現し，「高度な事業機能に支えられる経営基盤」を確立することを目指して，事業・組織改革に取り組んでいった。事業面でも事業部制を導入し成果をみたが，一部事業では収益性が低下し新たな対応が必要となった。なかでも生活購買事業は大型量販店等との競争により供給高の低下傾向が続き抜本的対策を必要とした。

Ｊ農協では厳しい環境に対処するため，新たな対応が必要な部門については，より独立性の高い協同会社へ移行することとし，平成11年に生活購買事業，食材宅配事業，葬祭事業，会館事業の４部門を一括Ｊ農協100％出資の協同会社㈱Ｅに移管した。４事業部門を一括独立させたのは，①生活購買と食材宅配のように事業間の相乗効果が見込めること，②弾力的な就業体制が必要なこと，③Ｊ農協の生活事業課のなかで一括経営管理していたことなどが主な理由である。

b．組合員・利用者が利用しやすい事業への変革

Ｉ農協は３市５町からなる広域合併農協で，全国でも有数の規模をほこる。平成５年合併後，Ｉ農協では事業本部制を採用し，広域合併農協として各事業の独立性を高めた組織運営に取り組んでいた。㈱Ｄは Ｉ農協100％出資の協同会社として平成11年10月から燃料事業，葬祭事業の営業を開始した。

㈱Ｄの事業としては，農協の既存事業のなかで，①土日営業など特に就業形態が農協の他部門と大きく異なること，②規制緩和により，効率性の強化とともに高い専門性や徹底したサービスが必要なこと，③組合員を核としながらも地域の利用者も多く，他業態同様の経営体制の整備が必要なこと等を考慮して，その後自動車の販売・整備事業，エーコープ事業を追加した。

c．特殊な勤務形態や労務管理面への対応

Ｂ農協は早くから地域営農振興と農産物のブランド確立に取り組み，農産物の市場出荷や飼料の配送等で各種の輸送ニーズを抱えていた。特にトラック輸送の必要性が増大し，昭和51年に運送業務を分離し㈱Ｎを設立した。

青果物の輸送は，市場出荷に時限を有すること等から通常の時間帯での勤務は困難で，極めて不規則な時間帯での業務となる。また，帰り便の貨物を確保し採算性を向上させるため，保有トラックの稼働率をあげることが必須となる。

さらに出荷組合の輸送ニーズは根強いものがあり，かつ１円でも輸送コストを下げるためには，親組合の就業規則等の枠組みでは限界があり，従業員の賃金体系も歩合給的要素を強くするなどの運営をおこなっている。

ｄ．職員の就業意欲と高度な専門能力を発揮できる環境づくり

Ｈ農協は都市中心部への通勤圏に位置しており，ベットタウン化が進んでいる。昭和60年代に入り，管内の都市化の進行と土地税制の強化などにより営農条件が一層厳しい状況となってきた。農協にとって，組合員の土地活用にいかに関わっていくかが特に重要な課題となり，組合員の土地利用計画の相談から資産の保全・管理・運用にいたる総合的支援を行なうための組織づくりに取り組むことになった。

特に資産管理事業に要求される高い専門性とノウハウを考慮した場合，農協の体制のなかでの取組みには限界があり，平成元年に資産管理事業と葬祭事業を分離しＨ農協100％出資の㈱Ｃを設立した。同農協は都市型農協では正組合員比率も高く，「正組合員の土地活用と地域住民への橋渡し」をおこなうことは農協にとって重要な課題と位置付け，会社設立に踏切った。

ｅ．経営体として事業・経営を維持し，損益責任を明確化

Ｓ農協は，平成４年に２市４町の10農協が合併した広域合併農協である。県下でも有数の畜産地帯で，販売事業のうち畜産部門のウエイトが高い。Ｓ農協では合併を機に，事業・組織の再構築を図るため，事業毎の専門性の発揮と採算性を考慮した事業方式の確立をめざし，特に事業部制を柱とした取組みを進めた。

畜産部門では旧合併農協の所有していた養豚場の経営が非常に厳しく，予想以上に赤字が大きいものであった。このままでは農協経営への影響が大きくなるとの判断から，独立採算による収益性強化を図ることとし，協同会社を設立した。また養豚専門部署により生産性の向上をはかり，肉質向上や消費拡大に取り組むとともに，繁殖農家の高齢化や担い手の減少に対応し育成支援体制を整備するという意識もあった。

ｆ．組合員ニーズや系統運動に呼応した体制づくり

㈱Ａは昭和46年に設立された。昭和45年に開かれた全国農協大会における「生活基本構想」の決定をうけ，組合員の生活にかかわる協同活動を展開することが，農協系統あげて取り組まれた時期である。

Ｆ農協でも組合員の生活面でのニーズに応えるため，いくつかの生活事業に新たに取り組むこととなった。このうち，住宅建築，結婚式場，レストラン事業については，協同会社方式により取り組むことになったものである。その後保養所の受託運営や葬祭事業の取組みも始まった。

協同会社を選択したのは，基本的には特殊な勤務形態や有資格者の処遇等農協本体での労務管理が難しいこと，また住宅建築・賃貸住宅事業に関しては，地域の同業者との関係を配慮した等の理由によるものである。

ｇ．組合員を核としながらも，より地域に開かれた運営の必要性

Ｒ農協は稲作を中心とする農村地帯に位置する１市１町の合併農協である。

同農協では地域の高齢化の進行，組合員からの要望，県内他農協の取組み，さらに介護保険制度の開始等を考慮して高齢者介護事業への参入を検討していた。このような状況の中で管内の市当局から「第３セクター方式にて事業化してはどうか」との働きかけがあり，市社会福祉協議会より訪問介護事業を引き継ぐ形で事業化することとなった。

平成11年に農協と市の出資による協同会社を設立した。また地域との連携を深める観点から，管内の町，漁協，商工会議所の出資による増資をおこない地域に密着した活動を進めている。

（注13） 協同会社に関する実証的研究としては，例えば［６］三田他「農協の事業展開における協同会社の役割に関する実証的研究」平成４年，［７］中央協同組合学園『協同会社』平成２年がある。

（3） 農協の協同会社の特徴

農協の協同会社について，①農協がその事業運営上の必要性から設立し，②農協が株式（議決権）の全部少なくとも過半数を保有し，③役員構成で農協代表が優位を占め，④取引面・資金面で農協と密接な関連をもち，⑤農協の直営的な性格を持つ会社との定義もあり[(注14)]，実際の協同会社においてはこの傾向が強い。

ａ．協同会社の統治

Ａ社の場合，取締役会は親組合の組合長，常勤理事，会社の専務取締役（常勤）等で構成されている。代表取締役社長は，親組合の組合長が無報酬の非常勤役員として就任している。会社の常勤取締役は，かつて親組合で事業部門に従事し，退職後，会社の実質的責任者に就任した。また監査役も組合の監査役が兼務している。他の事例においても，親組合の役員が会社の役員を兼務しているケースが一般的で，Ａ社と似たような構成になっている。

資本関係においても，親組合出資比率が極めて高く，会社運営の基本的事項や重要事項の決定等について，親組合が決定できる体制にある。

Ｇ社の場合は，会社の経営に関する重要事項について会社の運営協議会，経営会議といった協議機関での検討を経て，取締役会に付議されるというプロセスを経る。事業計画も親組合の総代会資料に掲載される。

施設・固定資産も親組合からの賃借が主体である。会社の規模等から自己所有までは至っておらず，施設・固定資産は親組合が保有し運営面を受託するという傾向が強い。会社の経営目標・経営方針は，親組合の経営方針を受けており，決定機関の構成も親組合の役員とかなり重複している。

ｂ．親組合による経営管理と取引

会社に関する経営管理は，親組合では参事や総務部門，協同会社では常勤取締役，事業部門の責任者，総務部署などが担当しており，親組合がかなり関与している。Ｇ社の場合，決算等定例的な報告のほか，日

常の事業実績，計画・実績対比，収支実績の把握等，簡便なものは高い頻度でおこなっており，他社についても同様の傾向にある。会社の月次総勘定元帳を親組合で作成している事例もある。

外部監査は，親組合に対する監査の一環で会社もみるというもので，県と中央会がほぼ交代で監査している。親組合による監査は，組合本体における部署の監査と同等の位置付けで，監査役による監査を受けている。

また親組合との取引のウエイトが高く，親組合の事業をかなり広範に利用している。例えば，輸送事業を営むN社は，会社の事業収入の大半は親組合（出荷組合）からの貨物運賃収入である。その他飼料，肥料，農薬等の配達，生産資材の配達，小荷物関係を含め親組合の輸送業務をおこなっているため，親組合から会社に配達運賃，手数料の支払が発生する。

親組合の利用で大きいのは輸送用燃料の購入，車両修繕関係である。その他信用事業関係では，主に輸送事業にかかる決済関係の必要から決済口座を保有している。共済関係では自動車損害保険等損害共済を利用している。

農協の協同会社は，運営，経営管理等において，親組合による関与が強いのが特徴である。また，農協の事業部門の一部として機能しており，業務内容も親組合の運営受託的業務が主体である。

（注14）『新版協同組合事典』昭和61年544頁による。倉西勉氏も「地上」昭和46年６月で同様の見解を述べている。協同会社の定義や設立要因については［1］小野寺義幸「農協経営と協同会社」昭和50年，［2］大原純一「協同会社の現状分析」昭和49年など参照。

（4） 協同会社特有の課題

ａ．農業振興への役割と会社運営

地域農業振興に対する農協への期待は大きく，平成以降，農協による農作業受委託会社の設立が増加している。特に平成６年に農業基盤強化促進法が改正され，農業生産法人に対する農協の出資が可能になったため，農作業受委託会社の設立が進展した。農業者の高齢化や後継者不足を背景に，年々ニーズが高まっており，農協への期待も大きい分野である。

農協出資の農作業受委託会社は，多くの場合有限会社であり，専従職員も極めて限られているのが実情である。これは農作業であるため委託者のニーズが特定時期に集中すること，対象が限られること等の理由により，会社としての運営は厳しいものがある。

経営体としての事業・組織の維持と組合出資の会社として組合員ニーズに応えていくことの両立は，現実には容易なことではない。

ｂ．農協単体での事業規模の限界

広域合併の進展により，従業員100人を超える規模の協同会社も設立されてきているが，大多数の組合は小規模な協同会社を保有するにすぎない。ちなみに平成９年度の１組合あたり農協職員数は135名である

が，協同会社は平均で23名という水準である。

農協の協同会社の場合，施設や固定資産を親組合から賃借して，主に運営受託的業務をおこなっている会社が多い。農協単体での事業規模や内容から，協同会社に移行しうる事業には一定の限界がある。エーコープ事業のように厳しい競争環境を受けて，県域・広域的再編を進めている部門もあるが，協同会社の再編についての課題も内在している。

ｃ．地域における役割の増大

今後，地域振興や活性化，高齢者対策において農協の役割はますます重要になっていく。例えば農協の購買事業は，元来組合員が必要とする諸資材を低価格で安定的に供給する役割をもつものであった。ところが農業専用資材と違い食料品・燃料などの生活購買資材の場合，対象をより地域の利用者に向ける必要があった。特に，生活購買店舗やガソリンスタンドなどの運営は，地域のニーズにも応じて員外者の利用を前提としなければならない面があるが，員外利用は原則として組合員利用量の20％に制限されており，農協の事業としておこなうには制約を伴うものである。地域振興や高齢者介護事業に対する農協の役割や利用者ニーズを踏まえるとより地域に開かれた事業運営が一層求められている。

ｄ．不採算事業への対処

社会・経済環境の変化に伴い，かつては組合員ニーズが強かったが，ニーズの変化とともに利用が減少し見直しを必要とする部門もある。例えば会館・結婚式事業は生活基本構想の推進に呼応して農協事業としても取り組まれ，協同会社方式で運営している組合もある。固定資産は親組合が保有し会社は運営を受託する場合が多いが，会社としての経営努力にも一定の限界が生じている。

しかしながら，保有していた協同会社が事業から撤退したり，親組合の部門に再編するケースは少なく，不採算事業であっても，現実には撤退がなかなか困難な状況にある。このため事業としての採算性を考慮し，特に不採算部門について抜本的な再構築をおこなう必要がある。

ｅ．親組合の合併と協同会社の位置付け

農協間の経営格差が依然存在する中で，協同会社を合併農協のなかでどう位置付け，どう生かしていくかという課題もある。

例えばＨ農協の保有するＣ社は，組合員の理解や経営努力の結果，これまで優良な経営をおこなっている。現在，広域合併構想の実現に向けた取組みが進められているが，今後，合併の過程では協同会社の資産や持分調整上の扱いをどうするか，また合併後の協同会社の運営をどうしていくかが課題である。農協本体の経営が厳しく，収益環境の厳しい協同会社を保有する場合は，合併を阻害する一因にもなるため，健全経営の確保が不可欠である。

結語にかえて

現在農協系統全体として系統組織再編の動きが加速しており，協同会社の見直しも始まっている。

全国連・県連の協同会社は再編・整備の過程に入っている。特に経済事業については，全農と経済連の統合が進んでおり，既に27県連の統合が実現し，さらに進展する見通しである。統合後の全農の協同会社は200社を超える水準に達し，全農は今後協同会社全体を再編する方針である。

農協段階では，協同会社の設立がさらに増加するとみられる。特に合併構想実現農協で今後設立を予定しているところが多くなっている。事業分野では，葬祭事業，ガソリンスタンド，農機自動車販売・修理，生活物資供給，農作業受委託等で協同会社化が進行しよう。

協同会社については，これまで否定的な論調が多かったように思われる。

協同会社に関する論議は，協同組合の本質と役割を踏まえる必要があり，協同会社の設立や事業内容，親組合や組合員との関係，会社の運営等に関し，実態分析に基づく具体的提言も必要とされる。

また協同組合と株式会社に関する基本的な課題を内在するもので，協同組合論や経営学説(注15)，法制度など広い視野にたって考察されるべき課題である。

いま一つの類型は，協同会社の経営が健全におこなわれているか，管理が適正に実施されているかといった指摘である。

この点については，かなり早い段階から問題意識をもって取り組まれており，協同会社の健全な運営を確保する観点から指導措置が講じられてきた。主な内容は協同会社の設立に関する事項，協同会社の経営内容の把握，財務諸表の報告・届出，業務および財産状況の調査・監査等に関するものである。

協同会社の設立は環境変化に対応して進行してきたが，親組合の事業部門として，また経営体として取り組むべき多くの課題を抱えているのも事実である。

特に組合員・利用者にとって，より利用しやすく支持される事業体であることである。営業時間も短い，休日も多いということではなかなか組合員・利用者の理解が得られないのが現実である。協同会社の事業を通じて，親組合以上に農協の理念を実現していこうという経営姿勢が重要となる。

親組合においては，組合自らの責任において設立し管理する会社であるとの認識にたって，事業，経営管理の両面において，親組合と一体的にみていくことが必要である。

地域社会との関係においては，組合員を核としながらも，より地域に開かれた会社運営が求められている。これは地域や農業振興における農協の役割，親組合の制度的制約等の観点から，協同会社に特に期待されることである。

外部企業との競争環境が厳しくなるなかで，経営体として損益責任を明確化し，専

門的な経営や実務への精通により，事業・経営を維持する努力が一層必要となる。

また職員の就業意欲を喚起し，より高い能力を発揮しうるインセンティブをつくりだしていくか，専門能力を発揮できる環境づくりとプロ集団の育成が親組合にも増して求められる。

今後，組合員，親組合，地域，職員にとって，また経営体として協同会社の役割はますます重要になってくる。親組合の事業・組織の一翼を担う部門として一層の機能発揮が期待される。

（注15）［９］堀越芳昭『協同組合資本学説の研究』平成元年では，従来ほとんど顧みられなかった協同組合の経営学的研究について考察している。

〈参考文献〉

［１］小野寺義幸「農協経営と協同会社」川野・桑原・森監修『農協経営の基本問題』昭和50年所載

［２］大原純一「協同会社の現状分析」桑原正信監修　現代農業協同組合論第２巻『農協運動の現状分析』昭和49年所載

［３］佐伯尚美「進む農協の株式会社化」「地上」昭和47年２月号所載

［４］大橋　忍「農業協同組合の協同会社」協同組合事典編集委員会編『新版協同組合事典』昭和61年所載

［５］横川　洋「経済事業における専門農協化，垂直統合化，株式会社化」『協同組合奨励研究報告第14輯』昭和63年所載

［６］三田・富田・市川・小林・須藤「農協の事業展開における協同会社の役割に関する実証的研究」『協同組合奨励研究報告第18輯』平成４年所載

［７］中央協同組合学園平成２年度研究報告『協同会社―協同会社の必要性についてー』平成２年　全国農業協同組合中央会

［８］長野県経済連四十年史編集委員会『長野県経済連四十年史』平成２年

［９］堀越芳昭『協同組合資本学説の研究』平成元年　日本経済評論社

（鴻巣　正・こうのすただし**）**

談話室

「市場社会」を考える

この20年，「市場万能論」が世情をにぎわせてきた。「市場の力に任せておけば，万事うまくいく。政府が下手な手を下すべきではない。民間活力に任せておけばよいのだ。市場は資源の最適配分をもたらす。垣根・規制を撤廃した経済は成長を実現する」等々。こうした考えが世情を支配するようになったのは，いくつかの要因の野合による。サッチャリズム，ハイエク等による新自由主義，(「戦後の合意」を規定してきたケインズ主義・ケインズ経済学にたいする徹底した批判の上に立つ)「新しい古典派」等の台頭，ソヴィエト型社会主義の崩壊，である。だが，こうした「市場万能論」のよって立つ根拠は，思いのほか，理論的に脆弱であるし，またこれまでの歴史的現実（人はすぐに歴史を忘れる）によっても支持されるところではない。

市場社会とはあらゆる物が商品として市場で取引されるようになっている社会のことである。何よりもそれは，労働（および土地）までもが商品化した社会として特徴づけられる。人間社会のこのような市場化は，長い年月をかけて進展してきた。この現象は，分業の進展と，それによって必然的になってきた貨幣を媒介とする取引の浸透を機軸として，次第に人間社会の周縁部から中枢部へと浸透してきた。とはいえ，真の意味での市場社会が出現するに至ったのは19世紀前半のイギリスにおいてである。その最大の特徴は，労働者階級と産業資本家階級の出現（いまでは風化してしまった概念である）にあるといってよい。産業革命の発生によって，人々はいわば「挽き臼」に投げ込まれ，工場生産システムのもとで働く労働者と彼らを雇用する資本家が「階級」として成立するに至ったからである。こうして市場メカニズムという経済的論理が社会の他の論理を圧倒するような社会が人類史上初めて誕生した。

以降，今日に至るまで，世界はイギリスの後を追いかけて市場社会の形成に邁進してきたといっても過言ではない。当初はドイツ，アメリカが，そしてその後を追って日本（明治の「富国強兵」政策），さらに近時では韓国，台湾，そし

て現在では東南アジア諸国，中国がその後を追いかけて，産業化，市場社会化を押し進めてきている。興味深いのは，成功した市場経済は，「市場万能論」によって生まれてはいないという事実である。イギリスやアメリカをのぞけば，賢明な官僚と優れた企業者が共同歩調をとることで市場社会化に成功してきているのである。逆に，そうした要素が欠落した社会（例えば現在のロシア）は，外部からの市場開放圧力の前に，ただただ社会と経済の混乱を招くに終わっている。

こうした市場社会を特徴づけるのは，何よりもその動態性（= ダイナミズム）にある。市場社会は成長をその本質とするダイナミックな社会システムである。それは二重の意味で動態的である。一方で，市場社会は，分業の進展と競争を通じて，そしてそれらが誘発する技術革新を通じて，生産の増大・成長をもたらす。他方で，市場社会は，その同じ力が既存のシステム（それは伝統社会であったり，既存の産業であったりする）を浸食・破壊していくという特性を有する（近年の中国社会をみよ）。市場の論理は凄まじい力で自己を貫徹させようとする性向（「解き放たれたプロメテウス」）を有するのである。

即ち，市場社会は成長衝動を内包するシステムであり，その爆発力が既存のシステムを破壊するために不安定性（変動）を内在するのである。このプロメテウスをいかに制御できるかは，市場社会の今後にとって，実は依然として重要な課題なのである（「市場万能論」にはこうした視点が欠落している）。市場社会は，完全な自由放任と完全な社会主義を両端にもつスペクトラムの中間にしか位置しえない。難しさは，中間のいずこが最適であるかの見極めにある。

最後に，「市場万能論」的な視点がこれほどまで多数の経済学者をイデオロギー的に（が悪ければヴィジョン的に）支配するようになったのは，史上初のことであるという点を付しておこう。

（上智大学経済学部教授　平井俊顕・ひらいとしあき**）**

農協事業の新たな展開

―― 新規事業開発に取り組んだ２農協の事例分析 ――

〔要　　旨〕

１．農協においても効率性の高い経営が求められる一方，長期的な観点から，新規事業を創造することも大切であろう。本稿は，新規事業開発に取り組んだ２つの農協の事例を分析し，事業戦略に関するひとつの考え方を提示するものである。

２．取り扱う「事業」およびその事業が対象とする「顧客」という二つの側面から捉えると，新規事業の展開方向は，①顧客開拓，②事業開発，③事業多角化（もしくは事業転換）の３つが考えられる。農協事業の新たな展開方向を検討する場合，この考え方を活用することが可能と思われる。

３．実際に新規事業に取り組んだ２農協を分析してみると，一方の事例は，幅広い顧客を事業の対象として「事業開発」の方向に進み，他方の事例は，新規顧客を対象に「事業多角化」の方向に展開したものと考えられる。ただし，両事例ともに既存事業と関連性のある関連分野で事業化している。

４．一般に新規顧客を対象に新規事業を開発することは，リスクが高く，成功の可能性が低いと考えられる。すでに多角的な事業運営（単一事業ではなく複数事業を運営）をしている農協が多いことを考えれば，未経験の新規分野に進出して多角化するよりも，既存事業との相乗効果が期待できそうな，既存事業の関連分野に絞って新規事業を開発する方が効果的であろう。

目　次

はじめに
１．新規事業開発の考え方
（1）　新規性あるもの
（2）　新規事業展開の３つの方向
２．事例①：焼肉レストラン
（1）　概況
（2）　おもな特徴
（3）　成功のポイント
３．事例②：そばを活かして
（1）　概況
（2）　おもな特徴
（3）　成功のポイント
４．農協における新規事業開発のあり方
（1）　２事例の事業展開の方向性
（2）　展開する分野の選択
おわりに

はじめに

農協を取り巻く経営環境の変化が進む中で，個々の農協においては，業務改善や店舗機能の見直し，事業・組織再編など，経営効率を高める努力が続けられている。一方，可能性のある事業機会を探索する「新規事業開発」も重要な課題である。

新たな事業展開が求められる背景には，農協組合員の高齢化や正・准組合員構成の変化などに伴う顧客ニーズの多様化をはじめ，各事業をおびやかす競合への対応，所有する遊休資産の活用，環境問題意識の高まりに対する具体的な対策などが考えられる。

ところが，新規事業と言えども，成功してその地域内で一定の評価を収めている農協もあれば，確固たる成果が得られず計画の見直しを余儀なくされている農協もあるのが実態のようである。

そこで本稿では，農協における新規事業開発をテーマにこの問題を考えてみたい。まず，新規事業開発に関する戦略的な考え方に基づき，新規事業の展開方向を提示する。つぎに，実際の事業開発に取り組み，現在までのところ順調に推移している２つの農協の事例を紹介する。そして最後に，事例分析を踏まえて，農協における新規事業のあり方を考察する。本稿は，農協における事業戦略に関するひとつの考え方を論じるものである。

１．新規事業開発の考え方

（1）　新規性あるもの

新規事業というものをまず考えてみたい。言葉どおり解釈するならば，「既存のものではない，新しい事業」ということになる。

たとえば，ある農協がインターネット関連事業（農産物の電子商取引，ネットバンキングなどの新規分野）を開拓したとなれば，既存のものではない新しい事業と捉えること

ができる。これは，既存の事業を新技術で展開する例と言えよう。あるいは，他の農協では実施されているがまだ取り組んでないような事業，つまり従来から存在する事業を新たに手掛けた場合でも，その農協にとっては新しい事業と言えよう。また，既存事業を新しい顧客層に展開する場合であっても，事業の新たな展開として捉えれば，新規事業と考えることができる。

このような見方をすると，それは相対的なものであって，現在の状態に対して「何らかの新規性があるかどうか」ということが識別の条件と考えられる。したがって，技術，提供方法，地理的範囲，対象顧客などにおいて，既存のものではない新規性ある事業展開を「新規事業」と考えることができる。

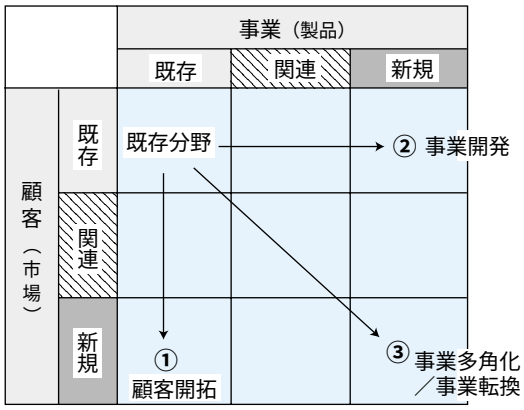
ただし，新規性ある事業展開といっても，既存分野の延長上で関連分野に展開する場合と，既存分野とは関連のない新規分野で事業展開する場合とが考えられる。

そこで本稿では，関連分野に展開する場合も含めて「新規事業」と捉え，いくつかある識別条件の中でも「事業」「顧客」に焦点を絞って考えることとした。

(2)　新規事業展開の３つの方向

企業が拡大・成長を目指す場合，一般的に用いられるのが成長戦略である。H.I.アンゾフは，「製品／市場成長マトリックス」によって，その戦略を①市場浸透（既存製品－既存市場），②市場開拓(既存製品－新市場），③製品開発（新製品－既存市場），④多角化（新製品－新市場）の４つに分類している。

第1図　新規事業の方向性



資料　H.I. アンゾフ「製品／市場成長マトリックス」を基礎に筆者作成

新規事業として，どのような方向性があるのかを検討する場合も，この考え方を応用することができる。アンゾフの言う製品／市場を「事業／顧客」に置き換え，新規と既存の間に存在する分野として「関連」を追加して考えてみたのが第１図である。図示したとおり，取り扱う「事業」およびその事業が対象とする「顧客」という二つの側面から捉えると，既存事業を既存顧客対象に実施しているのが現在の状態（既存分野）であり，ここを基点に新規事業の展開方向を考えると，つぎの３つに大別できる。

第一の方向は，既存事業を新しい顧客に拡大していく「顧客開拓」である。農協の場合，主たる対象顧客は組合員だが，組合員世帯の家族や知人という顧客層は，既存顧客の関連顧客と考えることができる。これは既存事業を関連顧客対象に拡大していく考え方であり，たとえば農産物販売先の

関連会社（食品加工会社など）と新規取引を開始する場合も，この形態と言えよう。さらに既存事業を全く新しい顧客，すなわち農協を利用してない個人や企業など，新規顧客を対象に展開することも考えられる。

第二の方向は，既存顧客に対し事業を追加的に行っていく「事業開発」の考え方である。たとえば，既存顧客である販売先に加工農産物のニーズがあれば，農協では関連事業として農産物加工事業を新たに始めることができる。

そして第三の方向は，事業・顧客ともに全く新しい分野を手掛ける場合である。既存事業だけにとどまらず，新たな成長機会の探索を目的として，この方向を志向する場合には「事業多角化」と呼ぶこととする。あるいは，既存事業の衰退が著しいため，既存事業を縮小しながら，新規事業によって経営の再生を図ることが目的となれば，事業そのものの入れ替えを行う「事業転換」の形態と言えよう。

それでは，実際に新規事業に取り組んだ農協の事例を見てみよう。

２．事例①：焼肉レストラン

(1)　概況

１万４千人ほどの組合員から成る北関東のある広域合併農協では，高速道路の開通に伴う周辺道路整備の影響で，生活購買店舗を移設することとなった。跡地の有効利用から新規事業を検討し，1997年11月「焼肉レストラン」を開業した。Aコープや給油所に隣接する農協直営の店舗で，地元の銘柄牛を炭火で焼くのが特徴である。オープンから３年経過したが，過去３年間とも事業計画を４割程度上回る売上を記録している。

第1表　「焼肉レストラン」事業概要

項　　目	内　　容
敷地	借地（Aコープ移設に伴う駐車場跡地）
建物・床面積	鉄骨造平屋建，延床面積約270㎡（約82坪）
総工費	約１億２千万円（全額自己資金）
客席数	18卓90席
開店	1997年11月
営業時間	午前11時30分～午後11時00分，毎月１回定休
価格帯	1,500円～2,500円程度
来客数	一日平均60組
年間売上	約１億７千万円（2000年度実績見込）
スタッフ数	・農協の正職員は店長１名。ほか契約職員３名。 ・その他パート・アルバイト（昼９名，夜13名）を活用。
特徴	新鮮な食材を手頃な価格で提供。地元銘柄牛肉を独特の味のたれを使って炭火・無煙ロースターで焼き上げる。ランチメニュー，自家製キムチが人気。定期的にメニューの見直しも実施している。Aコープと隣接しているため，駐車場や買い物に便利。

資料　JA提供資料に基づき筆者作成
（注）　業績数字は2001年１月までの実績値。

(2)　おもな特徴

ａ．事業化の背景：土地の有効活用を図りながら相乗効果を狙う

ここはかつて養蚕で栄えた農業地帯であり，農協の経済事業における養蚕の取扱高は最盛期に約50億円あったが，現在は１億円程度の規模にまで縮小している。94年の合併以降，桑園からの転換を図るべく営農指導事業に注力してきた。

93年頃から開始された高速道路開通に伴う周辺道路整備の影響で，Aコープを隣地に移設することとなった。しかし，店舗開設時に農協が地主に懇願して敷地を借り受けた事情から，契約を解除する訳には行かず，店舗移設後に残る跡地の有効利用を検討する必要に迫られた。

新設するAコープや給油所との相乗効果を狙って,「本やCDの販売・レンタル」などの事業案も出されたが，最終的には焼肉店に決定された。実際に，焼肉店の待ち時間を利用して買い物を済ませたり，帰りがけにAコープや給油所に立ち寄る客が見られる。

近隣地域では３つの農協で焼肉店経営が行われていたため，この農協が跡地利用を検討する際に参考とした。

ｂ．事業の特徴：既存顧客を核に幅広く対応

この農協では，結婚式場や宴会料理等を手掛けていたことから，飲食サービスの下地があり，焼肉店経営もその延長上に位置づけられている。しかし,出店計画にあたっては，経営ノウハウがないため，専門のコンサルタントの協力を得て事業計画が作成された。事前の予約を受けて料理を作る宴会の場合と，予約以外の利用が多く来店客数が日によって変化する飲食業の場合とでは，管理方法が異なるためである。

農協には組合員による各種の生産部会が存在し，各部会の会合が開かれる際，多人数の場合には本店の宴会場，少人数の場合には一般の飲食店が利用されてきた。焼肉店では，このうち少人数の会合をまず利用者層として考え，あわせてAコープや給油所への来店客，さらには周辺に住んでいる地域住民など，幅広い利用客を想定していた。

周辺には同店のほかに焼肉店が１店舗あるが,農協では,地元銘柄牛肉を使ってサービスにも力を入れるなど，差別化を図ることによって価格もやや高めに設定した。同店では，オープン当初，農協直営であることを積極的には打ち出してなかったが,「素材の新鮮さ」や「国産だから安心」といった農協に対する好イメージがあるため，今ではメニューやチラシなどを使って積極的に農協直営を訴求している。

ｃ．今後の課題：総合的な品質の維持・向上

オープン３年が経過しているが，同店の来店客数や売上高はこれまで安定的に推移してきた。同店の運営はサービス業の経験が長い店長を中心にして行われており，たとえば食器やユニフォームの選定，メニューづくり，サービス方法などを決める場合には，従業員の意見が積極的に採用されている。「工夫したことに対して客の反応があり，結果が良ければ売上に結びつく」と，店長は運営の重要性を指摘している。

同店では，食材，サービスなどの提供物を通じて総合的な品質を高めることに重点を置いている。しかし，３交代での勤務体制であることから，時間帯によって味や

サービスにバラツキが発生するため，それらの質をいかに維持するかが課題となっている。

また最近では，道路整備が進められたことに伴って住宅地の整備・供給が進められ，想定利用層が増加する一方，競合となりうる新規開設の飲食店舗も徐々に目だち始めている。

(3) 成功のポイント

以上みてきた本事例について，事業成功のポイントを筆者なりに考えてみると，次のとおりである。

①Aコープ，給油所，焼肉レストランとも対象顧客層が共通しており，買い物，飲食，サービスの利用を一か所で行うことができる利便性の提供を実現した。

②事業化決定以降，焼肉店経営の専門コンサルタントが支援し，スムーズな開業準備・開業につながった。

③ 顧客との接触を大切にするサービス実践によって，固定客を獲得した。とくに組合員が会合時に使うようになった。宅地化によって新しい周辺住民にも対応している。

④競合となる焼肉店は１店しか存在せず，徹底した差別化を図った。素材の質の高さに比べ，手頃な価格を実現し，顧客の支持を獲得した。

⑤広告宣伝における訴求ポイントを変え，「新鮮」「国産で安心」など，農協の持つ好イメージを積極的に活用した。

⑥パート人材を多用することで，人件費を抑制させながら，独自のサービス方針を浸透させた。

⑦店長を中心としてスタッフ全員で，メニュー開発，食器選定，サービス方法の見直し等，試行錯誤しながら創意工夫を実践している。

３．事例②：そばを活かして

(1) 概況

北関東にある別の広域合併農協（組合員数約１万６千人）では，新たな顧客層として観光客を捉え，「観光農業」という考え方で様々な展開を繰り広げている。当地は，中山間地域を多く抱えてはいるが，都心から電車で１時間半程度の距離にあり，年間お

第2表 「そば店舗」事業概要

項　　目	内　　容
敷地	農協所有（旧養蚕場跡地）
建物・床面積	鉄骨造平屋建，延べ床面積約300㎡（約91坪）
総工費	約８千万円（一部補助金）
収容人数	そば道場100名，食堂45席
開店	2000年４月
営業時間	午前10時00分～午後５時30分，毎週火曜定休
利用料金	そば打ち体験４人前１セット4,800円，もりそば600円～
来客数	一日平均48組（道場＋食堂）
年間売上	約５千万円（2000年度実績見込）
スタッフ数	・農協の正職員は店長１名。 ・パート７～８名（そば打ち講師はそば打ちに熟達した農家主婦）。
特徴	そば打ちに挑戦する「そば道場」と食堂から成り，地元産のそば粉を使った挽きたて，打ちたて，ゆでたてのそばを味わえる。「そば道場」では，地元農家の主婦らが代々受け継いできたそば打ちを指導する。

資料，(注)とも第1表に同じ

よそ１千万人ほどの観光客がある。

観光農業の中でも注目すべきは，農協管内のひとつの村で取り組まれている「そば」による村おこしであり，農協ではこの活動の中核施設となる「そば店舗」を2000年４月に開設した。施設は来店客がそばづくりを体験できるのが特徴であり，そば打ち体験のための「そば道場」と食堂とに分かれており，そばの製粉・製麺が行われる付属施設もある。来客数，売上ともに開業前の予想を上回り，初年度から好業績が期待されている。

(2)　おもな特徴

ａ．事業化の背景：そばによる村おこし

先に紹介した事例①と同様に，この地もかつては養蚕の一大産地であったが，農協の経済事業における養蚕の取扱高は最盛期の50分の１程度に縮小してしまった。農協管内は，いわゆる中山間地域(管内総面積の85%を森林が占める)であり，零細な農家が多く，高齢化も進行している。

この農協は96年の広域合併以降，観光農業に積極的に取り組んでおり，同農協で言う観光農業とは，観光産業と連携して農業振興を図るものである。具体的には,売店・直売所での農産物の販売強化，行政と協力した地域特産物の掘り起こし等に取り組んできた。

管内のひとつの村では，養蚕の衰退とともに遊休桑園が目立ち，養蚕に替わる新たな基幹作物の育成が課題になっていた。そこで，90年代半ばから，この村を中心に農協や商工会等が連携して，そばによる村おこしに取り組むこととなった。

地域全体での取組みの結果，村内には現在120軒余りのそば生産農家があり,そば生産量はこの５～６年でおよそ３倍に拡大し，遊休桑園の減少にも寄与している。そばは，年２回収穫期があり，水田と比べれば手間がかからないため，女性や高齢者でも取り組みやすいのが特徴である。

一方，そばの需要も増大している。村内にあるそば屋や民宿では地元産のそばを提供しており，その数は30軒近くあって，新規開業する形態も見られる。それでも村内での競争はなく，むしろ観光客の増加につながっているという。農協は，地元のそば屋や民宿，食品加工業者にそば粉を供給している。

ｂ．事業の特徴：そばによる村おこしの中核施設

90年代半ばに策定された同村の農業振興計画は，そばの生産拡大を推進方策とする内容であり，その計画の中に「そば店舗」の建設構想が盛り込まれていた。この「そば店舗」は，そばによる村おこしの中核施設として位置づけられるものであり,「食べるだけでなく，そば打ちを体験することができる」というコンセプトである。

しかし，村内にはそば店舗の事業化を引き受ける個人や業者がなく，村からの打診を受けて農協が検討することとなり，村長・組合長の意見が一致し，農協がそば店舗を開設することになった。

店舗では，昔ながらの石臼で挽いたそば粉を使って，手打ちそばの素朴な味を楽しむことができる。そば打ちを体験したい客は，地元農家の主婦らが代々受け継いで来た独自の方法を直接手ほどきしてもらえ，自分で打ったそばをその場で味わうことができる。店舗ではリピート客確保のために「そば打ち名人」という免状を発行しており，そば打ちを３回以上経験すると免状をもらうための試験を受けることができる。

ｃ．今後の課題：麺製品の販路拡大

現在のところ，そば店舗の付属施設で生産される製品のうち，そば麺については管内９ヶ所の農産物直売所で販売するにとどまっている。しかし，生産量の拡大は可能なため，学校給食や事業所向け卸販売など，販売先を開拓することが今後の課題となっている。

(3)　成功のポイント

以上みてきた本事例について，事業成功のポイントを筆者なりに考えてみると，次のとおりである。

①そばによる村おこしの中で,「そばの中核施設」として位置づけられ，村全体での取組みが奏効した。

②そば店舗の事業化にあたっては，村長・組合長の地元トップによって意思決定され，関係各機関の協力も得て，事業計画を進めやすくした。

③そば屋は村内に多数存在しても，手打ち体験できる施設は民宿の一部に見られる程度であり，観光客に目新しく受け入れられた。

④地元農家の高齢主婦が訪問客に手打ちを直接指導することが特徴であり,「食べるだけでなく，体験できる」という斬新なコンセプトが受容された。

⑤立地環境が良好である。都心から近い上，国道沿いにあり，最寄り駅からも至近距離にある。

⑥そば生産に直接かかわっている農協が直営で始めたものであるため，品質面や信頼性の評価が高い。地元産100％のそば粉と天然水とで，本物の味を実現した。

⑦そば打ち技能を持つ地元農家の主婦を講師として，親切で，分かりやすく指導するところが来店客に支持された。

４．農協における新規事業開発のあり方

(1)　２事例の事業展開の方向性

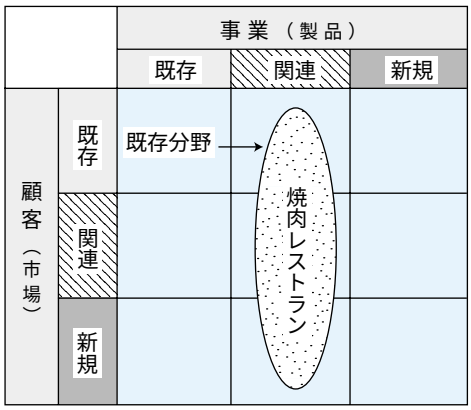
第１図で示した「新規事業の方向性」の枠組みに当てはめて，先に紹介した２事例が，どのように事業を展開していったのかを考察してみよう。

ａ．焼肉レストラン

事例①は，店舗移設に伴う跡地の有効活用という問題が契機となって，そこから新規事業が生まれたものである。

事業展開の方向としては，第２図に示すとおり,既存分野の関連事業として幅広い顧客を対象に事業化された形態と言えよう。

第2図　新規事業の方向性（事例①）



資料　筆者作成

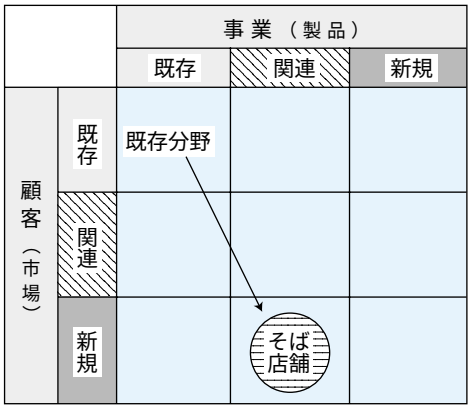
この事例は，既存事業用地の有効活用から出発し，既存顧客の中でも，生産部会やAコープへの来店客といった顧客層を対象に新規事業を開発した形態である。さらにこれら既存顧客の周辺に存在する関連顧客，および農協を利用したことのない地域住民など，幅広い顧客を事業の対象としている。

ただし焼肉レストランは，既存事業との関連性が低いように考えられがちだが，畜産事業の延長上で，川下に進出した形態と捉えると，既存事業との関連性が高い。またAコープを核店舗としたショッピングセンターを形成していると捉えれば，その中に出店している飲食店舗と解釈することができるため，既存事業との関連性が高いと考えられる。

b．そば店舗

一方の事例②は，地元自治体や農協等，地域が一体となって取り組んできた村おこしの活動が基盤にあり，その一環で事業化

第3図　新規事業の方向性（事例②）



資料　筆者作成

されたものである。

そば店舗の事業展開の方向としては，第３図に示すとおり，既存分野の関連事業として新規顧客を対象に事業化された形態と言えよう。

この事例では，まず遊休地となっている桑園の転作を奨励し，そばの生産規模を拡大するところから出発した。同時に需要を創造することにも取り組み，既存事業（そば製粉・製麺）を補完する関連事業として「そば店舗」を開設し，観光客という新規顧客を開拓したのである。

また，視点をかえて見てみると，この事例は，農協が単にそば原料取り扱いの仲介者にとどまらず，加工や小売，外食といった川下分野に進出することによって，付加価値の高い農産物の取り扱いを進め，事業の裾野を広げた形態と言えよう。栽培の段階から関与できるという農協の最大の強みを活かして，生産から消費までの供給プロセス全体で価値を増殖させていると捉えることができる。

(2)　展開する分野の選択

一般に単一事業に依存するよりも，複数事業へ進出した方が，リスクの分散や範囲の経済（企業が複数の事業活動を同時に営むことによって，それぞれの事業を独立に行っているときよりも，コストが割安になるという現象）をもたらすとされている。

しかし，農協の事業はすでに複数あって，多角的・複合的に事業運営されている場合がほとんどであろう。このような中で，農協が新規事業を始める場合，どのような分野を選択すればよいのだろうか。

そこで，第１図で示した新規事業の方向性を再度検討してみよう。事業・顧客ともに新規方向に進むにつれて，相対的にリスクが高まると考えられる。既存事業に近い分野であれば，顧客や運営手法，管理システムといった既存事業で培った経営資源を活用することができると考えられるからである。

先に見た二つの事例は，それぞれ事業展開の方向は異なるものの，既存分野との関連性が高いところで事業化し，成功したものである。事例②のそば店舗のように，新規顧客を対象にした新規事業を行う「事業多角化」の方向性が強いものであっても，既存事業（そば製粉・製麺）に関連する分野での事業である。

すでに多角的な事業運営（単一事業ではなく複数事業を運営）をしている農協が多いことを考えれば，未経験の新規分野に進出して多角化するよりも，既存事業との相乗効果が期待できるような，既存事業の関連分野に絞って新規事業を開発する方が効果的であろう。

おわりに

農協に限らず，新規事業は成功する場合も，失敗する場合もある。しかし，短期的な効率性の追求だけでなく，長期的な観点から新規事業を創造することは重要な課題であり，農協は今後も新規事業に取り組んでいく必要があるだろう。

農協が新規事業を始めるにあたっては，事業展開する分野を見極めることが大切であり，その際に今回提示した「新規事業の方向性」の枠組みに当てはめて検討することができる。ただし，「事業／顧客」という２次元だけで事業展開する分野や方向性を捉えることはできず，実際の経営においては，ほかにもいくつかの要素が存在することだろう。

事業戦略に関する様々な考え方がある中，ひとつの考え方として，この枠組みを活用することが可能なのではないだろうか。

時代を捉えたユニークな視点で，優良な新規事業が創造されることを期待したい。

〈参考文献〉

［１］児玉文雄・玄場公規「新規事業創出戦略」生産性出版2000.12
［２］加護野忠男・山田幸三「日本企業の新事業開発体制」有斐閣1999.4
［３］P.コトラー「マーケティング原理」ダイヤモンド社1990.5
［４］伊丹敬之・加護野忠男「ゼミナール経営学入門」日本経済新聞社1998.2

（木村俊文・きむらとしぶみ**）**

統　計　資　料

目　　次

1．農林中央金庫　資金概況　（海外勘定を除く）……(31)
2．農林中央金庫　団体別・科目別・預金残高　（海外勘定を除く）……(31)
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）……(31)
4．農林中央金庫　主要勘定　（海外勘定を除く）……(32)
5．信用農業協同組合連合会　主要勘定……(32)
6．農業協同組合　主要勘定……(32)
7．信用漁業協同組合連合会　主要勘定……(34)
8．漁業協同組合　主要勘定……(34)
9．金融機関別預貯金残高……(35)
10．金融機関別貸出金残高……(36)

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
1996. 2	**30,425,956**	**9,151,409**	**4,790,300**	**5,198,214**	**15,967,085**	**15,686,996**	**7,505,370**	**44,367,665**
1997. 2	**29,258,216**	**8,949,848**	**5,671,257**	**5,028,534**	**12,818,126**	**15,735,168**	**10,297,493**	**43,879,321**
1998. 2	**28,027,273**	**7,814,844**	**14,595,711**	**6,691,003**	**10,342,805**	**16,964,261**	**16,439,759**	**50,437,828**
1999. 2	**26,963,472**	**7,282,665**	**14,022,616**	**4,404,317**	**13,114,406**	**14,684,910**	**16,065,120**	**48,268,753**
2000. 2	**32,190,916**	**7,045,753**	**10,691,747**	**3,125,652**	**15,088,531**	**21,821,430**	**9,892,803**	**49,928,416**
2000. 9	32,710,622	6,681,118	10,469,972	900,268	19,125,774	21,933,178	7,902,492	49,861,712
10	32,455,626	6,642,694	10,681,247	971,213	19,288,497	22,326,256	7,193,601	49,779,567
11	32,303,947	6,614,189	12,014,896	1,411,189	19,709,813	22,961,796	6,850,234	50,933,032
12	32,755,450	6,591,506	12,591,458	2,651,794	19,967,821	22,678,345	6,640,454	51,938,414
2001. 1	32,830,203	6,570,748	14,514,446	2,835,261	20,633,302	22,591,096	7,855,738	53,915,397
2	33,239,762	6,562,815	14,320,062	2,899,582	20,982,492	22,393,937	7,846,628	54,122,639

（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

2001 年 2 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	28,470,434	25	245,631	30	209,519	-	28,925,639
水産団体	1,161,402	12	21,053	29	14,470	-	1,196,965
森林団体	2,559	6	1,636	21	467	-	4,689
その他出資団体	11,702	-	1,327	-	233	-	13,261
出資団体計	29,646,096	43	269,646	80	224,690	-	30,140,555
非出資団体計	891,037	193,040	267,698	98,714	1,626,585	22,134	3,099,208
合計	**30,537,133**	**193,083**	**537,344**	**98,794**	**1,851,276**	**22,134**	**33,239,763**

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2001 年 2 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	82,697	915,326	9,596	9	1,007,629
	開拓団体	2,172	774	-	-	2,946
	水産団体	90,483	50,713	41,657	808	183,660
	森林団体	18,412	20,784	2,557	271	42,024
	その他出資団体	-	1,025	260	-	1,285
	出資団体小計	193,764	988,622	54,070	1,088	1,237,544
	その他系統団体等小計	260,615	48,925	206,647	1,006	517,194
	計	454,379	1,037,547	260,717	2,094	1,754,738
関連産業		2,680,709	372,852	2,980,145	89,997	6,123,701
その他		5,318,910	9,065,766	130,823	-	14,515,498
合計		**8,453,998**	**10,476,165**	**3,371,685**	**92,090**	**22,393,937**

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		
2000. 9	2,318,374	30,392,248	32,710,622	71,010	6,681,118
10	2,195,928	30,259,698	32,455,626	72,860	6,642,694
11	2,289,207	30,014,740	32,303,947	87,340	6,614,189
12	2,608,723	30,146,727	32,755,450	100,240	6,591,506
2001. 1	2,690,275	30,139,928	32,830,203	106,510	6,570,748
2	2,689,542	30,550,220	33,239,762	46,900	6,562,815
2000. 2	2,326,804	29,864,112	32,190,916	17,500	7,045,753

（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			
2000. 9	192,020	708,248	19,125,774	6,889,485	261,990	-	11,921,412
10	70,525	900,688	19,288,497	6,535,812	479,563	50,900	11,660,225
11	104,766	1,306,422	19,709,813	6,587,471	420,118	-	11,475,388
12	176,222	2,475,571	19,967,821	6,857,684	131,604	100,000	11,175,854
2001. 1	71,986	2,763,274	20,633,302	6,841,804	362,841	-	10,514,996
2	104,506	2,795,075	20,982,492	7,170,487	381,546	169,400	10,476,164
2000. 2	95,614	3,030,036	15,088,531	4,971,343	548,822	-	11,585,025

（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。　４．1987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			
2000. 9	47,982,979	46,283,730	75,800	15,982	975,583
10	48,213,025	46,316,400	68,700	15,985	975,633
11	48,236,768	46,097,859	91,790	15,949	975,657
12	49,248,679	46,470,654	50,460	19,899	976,033
2001. 1	48,822,763	46,482,811	86,510	19,890	976,036
2	49,073,391	46,712,620	108,890	19,888	976,037
2000. 2	47,907,020	45,950,543	110,700	11,532	925,728

（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,コールローンは，金融機関貸付金から分離。

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
2000. 8	15,629,614	55,758,241	71,387,855	952,468	745,681
9	15,711,288	55,423,627	71,134,915	972,891	763,117
10	16,069,422	55,304,603	71,374,025	906,893	698,350
11	15,909,061	55,375,279	71,284,340	908,745	699,477
12	16,538,604	56,142,489	72,681,093	850,418	648,981
2000. 1	15,840,786	56,088,454	71,929,240	851,111	652,745
2000. 1	15,089,384	55,062,733	70,152,117	926,864	716,926

（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．有価証券の内訳は電算機処理の関係上、明示されない県があるので「うち国債」の金額には、この県分が含まれない。

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
710,179	2,870,617	1,124,999	5,693,167	49,861,712
981,343	3,576,010	1,124,999	4,926,035	49,779,567
610,355	4,034,467	1,124,999	6,157,735	50,933,032
40,825	4,920,634	1,124,999	6,404,760	51,938,414
187,614	4,921,410	1,124,999	8,173,913	53,915,397
222,935	5,038,623	1,124,999	7,886,605	54,122,639
389,720	3,389,472	1,124,999	5,770,056	49,928,416

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				
6,473,566	3,425,828	112,370	21,933,178	2,261,127	7,803	5,371,572	49,861,712
7,117,709	3,451,357	96,965	22,326,256	2,156,972	616	4,505,550	49,779,567
7,902,828	3,482,915	100,664	22,961,796	2,046,110	268	4,383,739	50,933,032
7,876,346	3,516,642	109,501	22,678,345	1,722,245	-	4,818,210	51,938,414
8,467,471	3,511,620	97,008	22,591,096	1,582,901	65	5,909,932	53,915,397
8,453,997	3,371,684	92,090	22,393,937	1,324,078	-	5,971,605	54,122,639
6,425,524	3,696,997	113,883	21,821,430	3,004,786	90	6,339,107	49,928,416

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
52,647	31,031,207	30,669,119	25,000	480,575	11,782,233	5,966,411	567,127
52,802	31,389,629	31,029,725	17,000	481,529	11,786,454	5,813,467	569,144
53,905	31,711,122	31,311,143	65,000	484,315	11,484,143	5,793,683	571,029
107,351	32,635,593	32,198,891	-	438,181	11,534,471	5,780,938	567,734
55,406	32,434,205	32,078,333	15,000	424,039	11,477,603	5,750,707	568,573
51,833	32,838,331	32,506,269	5,000	384,540	11,543,826	5,590,713	477,573
63,511	31,038,901	30,595,942	33,000	506,717	11,333,878	6,169,133	593,070

合　主　要　勘　定

（単位 百万円）

借方							報告組合数
現金	預け金		有価証券・金銭の信託		貸出金		
	計	うち系統	計	うち国債	計	うち農林公庫貸付金	
328,791	46,578,044	46,125,986	4,204,053	1,245,925	22,146,428	485,392	1,393
320,872	46,147,425	45,701,398	4,357,888	1,363,064	22,160,772	481,795	1,384
328,838	46,394,505	45,979,350	4,339,106	1,321,138	22,055,582	474,215	1,370
342,007	46,393,644	45,942,186	4,184,738	1,209,383	22,083,880	464,112	1,363
367,640	47,664,896	47,169,683	4,122,690	1,159,077	22,007,482	457,849	1,362
334,907	47,115,246	46,697,837	4,051,417	1,099,325	21,861,971	452,039	1,350
331,308	45,651,836	45,129,959	4,240,367	1,293,225	21,875,191	490,688	1,558

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		
2000．11	2,364,866	1,933,133	55,905	50,794	8,769	1,402,531	1,370,757	225,565	841,734
12	2,404,251	1,946,192	56,149	50,831	9,936	1,422,006	1,372,587	229,897	845,504
2001．1	2,356,491	1,934,485	56,286	51,235	8,666	1,393,354	1,362,524	230,666	825,883
2	2,365,800	1,939,534	56,138	51,245	7,927	1,412,164	1,384,185	224,991	824,453
2000．2	2,312,858	1,900,865	53,782	49,558	6,733	1,352,846	1,297,505	218,833	854,928

（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	
2000．9	1,387,383	943,549	461,929	340,037	162,479	7,337	1,242,661	1,171,981	22,085	543,121	21,888	840
10	1,439,194	964,820	461,486	339,336	162,414	8,012	1,292,011	1,220,832	22,105	545,097	22,722	830
11	1,400,418	943,391	450,856	328,739	162,400	8,439	1,260,950	1,189,088	21,443	534,210	21,249	825
12	1,449,149	948,794	444,882	325,163	163,071	7,793	1,305,217	1,228,271	21,429	527,564	20,377	815
1999．12	1,465,071	964,501	482,394	361,262	162,449	8,604	1,295,808	1,214,026	21,919	586,552	27,448	882

（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	**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. 3	**689,963**	**469,363**	**2,082,600**	**1,715,548**	**631,398**	**1,005,730**	**202,043**	**2,525,867**
	2000. 2	703,399	479,070	2,158,113	1,717,166	597,252	1,022,594	193,923	2,603,026
	3	702,556	480,740	2,090,975	1,742,961	598,696	1,020,359	191,966	2,599,702
	4	706,435	476,696	2,220,559	1,788,167	581,701	1,032,929	193,452	P 2,593,313
	5	705,513	477,281	2,262,799	1,779,834	576,219	1,027,070	191,722	P 2,583,749
	6	716,316	487,979	2,230,777	1,802,276	579,731	1,036,078	193,145	P 2,595,845
	7	713,621	485,278	2,189,521	1,782,655	575,446	1,032,267	192,202	P 2,590,792
	8	713,879	484,736	2,067,818	1,771,264	572,058	1,032,133	192,236	P 2,592,438
	9	711,349	479,830	2,106,502	1,778,150	577,764	1,035,706	192,550	P 2,582,469
	10	713,740	482,130	2,062,962	1,749,301	568,573	1,030,452	190,574	P 2,577,603
	11	712,843	482,368	2,110,349	1,770,310	572,691	1,030,329	190,055	P 2,550,975
	12	726,811	492,487	2,119,927	1,785,490	P 582,508	1,050,377	P 188,261	P 2,548,994
	2001. 1	719,292	488,228	(P2,019,959)	(P1,752,290)	P 574,107	P 1,035,813	P 184,299	P 2,533,173
	2	P 721,667	490,734	(P2,025,013)	(P1,761,088)	P 566,062	P 1,039,062	P 183,307	P 2,525,880
前年同月比増減率	**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. 3	**0.8**	**0.2**	**△2.7**	**1.5**	**4.1**	**2.2**	**△5.4**	**5.0**
	2000. 2	1.7	2.2	2.4	1.0	△5.7	1.1	△5.1	2.8
	3	1.8	2.4	0.4	1.6	△5.2	1.5	△5.0	2.9
	4	2.2	0.4	3.5	3.5	△8.0	1.8	△4.4	P 2.2
	5	2.1	△0.6	3.1	2.4	△8.3	1.1	△4.4	P 1.7
	6	2.1	△0.4	1.8	2.4	△7.1	1.0	△3.6	P 1.4
	7	2.1	△0.5	0.0	2.4	△6.9	0.5	△3.7	P 1.1
	8	2.1	△0.8	△5.3	2.5	△6.2	0.8	△2.9	P 1.0
	9	2.2	△1.4	△3.2	3.2	△5.1	1.4	△2.5	P 0.6
	10	2.0	0.7	△6.4	2.0	△5.6	0.7	△3.1	P 0.0
	11	2.1	1.5	△4.6	2.2	△4.6	1.1	△2.5	P △0.8
	12	2.3	2.2	△3.5	2.6	P △4.3	1.5	P △4.4	P △1.8
	2001. 1	2.5	1.9	(P △9.1)	(P 2.7)	P △3.9	P 1.5	P △5.2	P △2.5
	2	P 2.6	2.4	(P △6.2)	(P 2.6)	P △5.2	P 1.6	P △5.5	P △3.0
発表機関		農林中金業務開発部		全国銀行協会金融調査部			信金中央金庫総合研究所	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『金融経済統計月報』による。
2．全銀および信金には，オフショア勘定を含む。
3．都銀及び地銀の残高速報値（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。

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	**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. 3	**214,613**	**60,420**	**2,093,507**	**1,382,200**	**527,146**	**712,060**	**154,204**	**9,775**
	2000. 2	214,082	56,918	2,117,158	1,346,816	505,998	696,977	143,549	9,435
	3	215,586	54,850	2,128,088	1,340,546	505,678	687,292	142,433	9,781
	4	215,230	53,618	2,092,943	1,349,354	483,966	684,532	141,747	P 9,571
	5	215,044	53,804	2,077,253	1,325,300	477,552	676,278	140,470	P 9,832
	6	214,937	53,382	2,086,210	1,327,250	477,525	675,145	139,959	P 9,343
	7	215,400	54,308	2,086,864	1,333,266	478,776	675,808	139,879	P 9,214
	8	216,008	55,043	2,087,776	1,336,162	476,416	675,277	138,874	P 9,219
	9	216,166	54,921	2,124,905	1,346,979	480,992	681,948	139,367	P 9,448
	10	215,188	53,372	2,087,572	1,335,898	475,478	675,342	138,096	P 9,358
	11	215,573	53,155	2,096,335	1,339,234	476,856	675,228	137,993	P 9,352
	12	214,838	53,060	2,129,345	1,367,061	P 485,379	680,123	P 138,117	P 8,080
	2001. 1	213,441	52,749	P 2,130,514	P 1,343,831	P 478,687	P 665,836	P 136,370	P 7,988
	2	P 213,968	51,131	P 2,129,587	P 1,349,883	P 462,625	P 663,163	P 135,692	P 7,996
前年同月比増減率	**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. 3	**3.0**	**△2.4**	**△1.4**	**0.1**	**0.4**	**1.1**	**△8.3**	**△2.3**
	2000. 2	1.0	△5.9	△3.7	△3.1	△5.7	△3.3	△9.1	1.6
	3	0.5	△9.2	1.7	△3.0	△4.1	△3.5	△7.6	0.1
	4	0.6	△9.1	△0.8	△1.1	△7.0	△3.1	△7.3	P △1.8
	5	1.1	△8.7	△1.3	△1.0	△7.3	△3.6	△6.1	P △2.1
	6	1.2	△8.2	△1.1	△0.5	△7.1	△3.6	△5.6	P △3.7
	7	1.0	△7.4	△1.6	△0.7	△7.3	△4.3	△5.8	P △1.7
	8	0.9	△6.8	△1.1	0.1	△7.1	△3.6	△4.8	P △2.9
	9	0.8	△7.2	1.1	0.7	△6.2	△3.0	△4.6	P △4.5
	10	0.4	△7.4	△0.5	△0.3	△7.0	△4.0	△5.2	P △5.5
	11	0.4	△7.0	△0.2	0.4	△6.1	△3.6	△4.9	P △9.5
	12	0.1	△7.3	△0.3	0.1	P △5.9	△4.3	P △5.2	P △13.0
	2001. 1	0.0	△7.1	P 0.8	P △0.0	P △5.7	P △4.8	P △5.4	P △14.2
	2	P △0.1	△10.2	P 0.6	P 0.2	P △8.6	P △4.9	P △5.5	P △15.3
発表機関		農林中金業務開発部		全国銀行協会金融調査部			信金中央金庫総合研究所	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。