農林金融

THE NORIN KINYU

Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2006 7 JULY

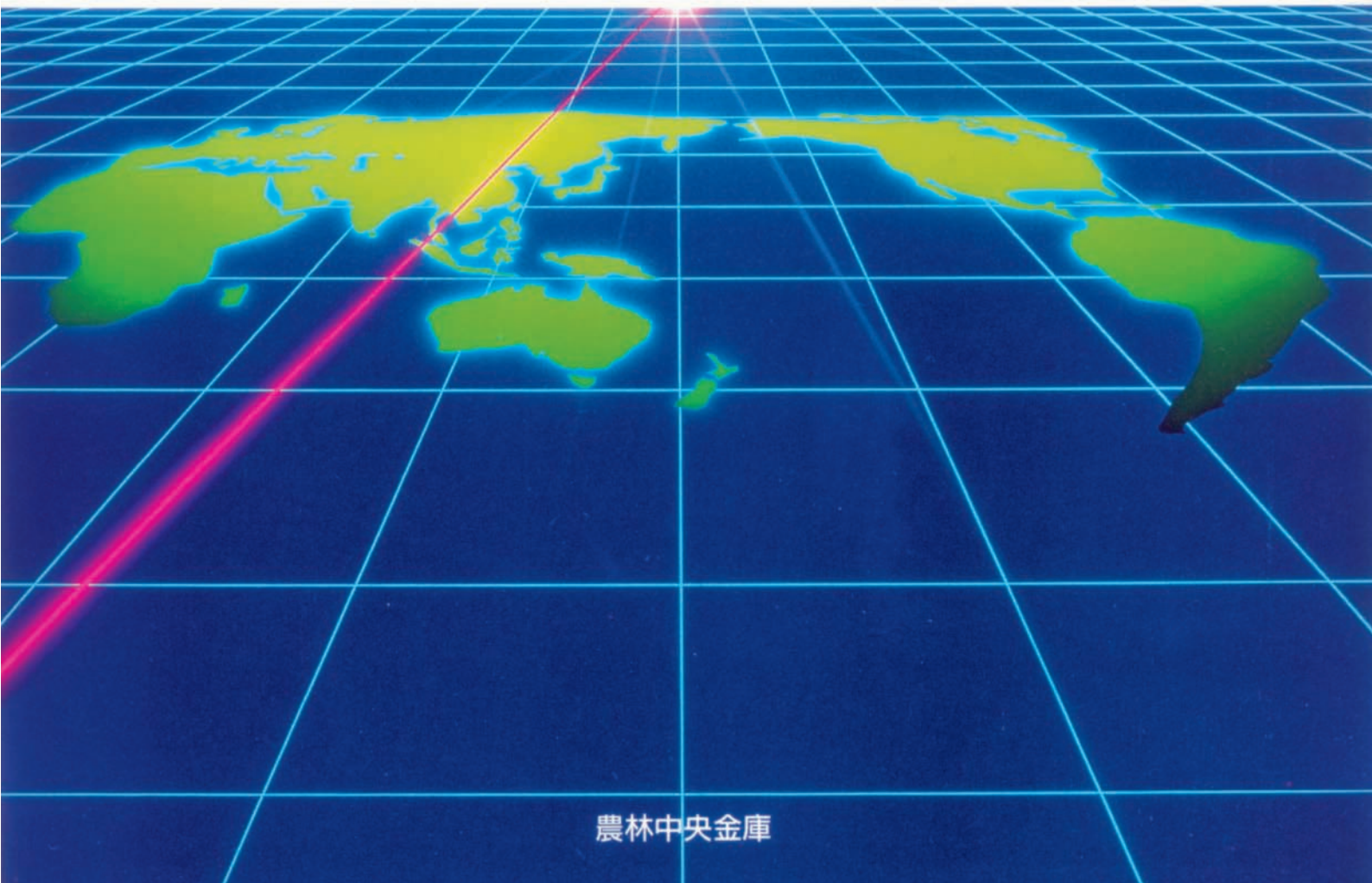
農協改革の前進のために(下)

●組合員・地域から必要とされる農協づくりに向けて

●農協の組織・運営の現状と進むべき方向

●日本の農業・地域社会における農協の役割と将来展望(下)

●組合金融の動き



農林中央金庫

今月の窓

ＪＡ全国大会と農協批判

ＪＡ全国大会が間近に迫ってきた。

不思議なことに，10年ほどの間をおいて，全国大会の前の年に農協や農業についての提言や批判が行われることが多い。今回もその例外ではないようである。

今回の一連の農協批判は，従来にも増して強まっている市場主義を信奉する人によって行われている。しかし，その拠って立つ市場主義は各人各様であり，要は主張する人の都合で決まっているようにみえる。経済学が経済学者の数ほどあるといわれるが，まさにそのような状況である。

このような，市場という価格メカニズムに信頼を置く経済体制が世界的にその勢いを増しており，協同組合はそれぞれの立場でそれへの対応を迫られている。念のためにいえば，株式会社も生き残る，あるいは発展するための対応を迫られているのであり，これと同じ意味で協同組合も対応を求められている。

このようにみるとき，経営戦略の観点からの対応方向は，次の３つのものが考えられる。

第一は，ニッチ戦略の徹底である。これは，市場が小さすぎるなどの理由で他の企業が出てこない分野，つまりニッチに特化するものである。その典型がアジアでのマイクロファイナンスの，そして欧州では社会的経済の担い手としての一群の協同組合である。この種の組合は大規模化が困難である。ここでの組合の発展とは，組合数が増えることであり，それらがネットワークで結ばれることである。

第二は，現在の特性を維持しながら他の企業と真っ向勝負を挑む道である。協同組合は，どのような国でも，集まって強くなることで商業資本に対抗することによって，組合員の利益を守ろうとしてきた。このような組合をわれわれは伝統的協同組合と呼んでいる。この道を今後とも歩むためには，基本的に規模拡大によるコストダウンと，効率化が求められる。問題は，意思決定や資本調達にかかわる組織性からくる問題をどのように調整するかであろう。

第三は，組織・事業の両面で株式会社企業などと同じ土俵にのって同一条件で競争する道である。ここでは，協同組合原則が組織の運営原則となり，組織原則ではないことになり，このような協同組合を企業家的協同組合と呼んでいる。これは協同組合が株式会社化するイメージであり，デンマークのＭＤフーズやフランスのダノンなどの成功例がある一方で，ドイツの生協などの失敗例もまた多い。

このような類型化を示したのは，このいずれかの選択が迫られていると主張するためではない。類型化は方向性を示すものであって，その選択には自らの役割をどう認識するかが反映されなければならない。従って，結果としての組織形態は多様なものになるとみられる。

株主のためといいながら強力な批判を展開していた人が，実は自分の利益を追求していた，というのはよくあることである。その種の批判も受け止めながら，自らの役割をベースにおいて，自らが先行きを決めなければならない。

本号も前号に続き，批判への反論を特集した。

（(株) 農林中金総合研究所専務取締役　田中久義・たなかひさよし）

農林金融　第59巻　第7号〈通巻725号〉　目　次

今月のテーマ

農協改革の前進のために(下)

今月の窓

JA全国大会と農協批判

(株)農林中金総合研究所専務取締役　田中久義

組合員・地域から必要とされる農協づくりに向けて

横浜国立大学大学院国際社会科学研究科教授　田代洋一 —— 2

農協の組織・運営の現状と進むべき方向

神戸大学農学部教授　高田　理 —— 16

最近の農協批判に応えて

日本の農業・地域社会における農協の役割と将来展望(下)

JAプロジェクトチーム —— 27

談話室

予断と偏見あればこそ

(株)農林中金総合研究所顧問　野村一正 —— 14

組合金融の動き

住宅ローン伸長に向けた農協の取組み

栗栖祐子 —— 66

統計資料 —— 68

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。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

組合員・地域から必要とされる農協づくりに向けて

田代洋一
＜横浜国立大学大学院国際社会科学研究科教授＞

〔要　　旨〕

「組合員・地域から必要とされる農協づくり」のためにはまず農協が地域ニーズに徹し，増収増益に転ずるためのビジネスチャンスを追求すべきである。農協の必要性・満足度調査の結果は，必要性の高いものとして生活関連事業を多くピックアップしている。広域合併農協は改めて地域農業振興計画を作る必要があるが，そのための地域ニーズ把握も含めて，従来の営農部署まかせではなく，少なくとも営農・生活部署が一体となって経営トップの直接指揮下にニーズ把握をし，「地域農業・経済・社会振興計画」を策定すべきである。

農協の施設・事業は地域住民にも必要な公共性をもっている。農協がこのように公共性を担うには公開制が不可欠だが，そのためには員外利用，准組合員制度を含む総合的な検討が急務である。員外利用規制と税制上の優遇措置をイコールフッティングと捉える向きもあるが，税制措置は公益企業に対してのものであり員外利用規制とリンクするものではない。

しかし，より根本的には地域住民を幅広く組合員に迎えるべきであり，そのためのレッスンを准組合員の適切な参加問題，組合員後継者の獲得問題として始めるべきである。

農協は，農業のみならず信用・共済・生活の諸部門において広範な非「担い手」農家を事業基盤としており，そこに背を向けると取られかねない差別的な取扱いは百害あって一利ない。大口利用者にプレミアムを付けた割引をすること自体は公平性の点からも当然だが，価格非公開などというのはもっての外である。

営農指導は，営農経済センター等に分権化し，「出向く」指導が可能な体制を整え，主業農家，高齢・ホビー農家向けなどきめ細かな分担にし，集落営農の育成等については農協を核にした地域農業支援センターにより地域ぐるみで取り組むべきである。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

目　次

はじめに
1　地域ニーズに徹する
2　地域に公開された組織になる
3　担い手とは何か
4　集落営農の育成に向けて
5　地域農業支援システムの核として
おわりに

はじめに

1990年代以降の農協系統は，バブル崩壊とグローバリゼーション下の経営困難に対処すべく広域合併による単協の自己完結性・自己責任制，事業・組織二段化を追求してきた。しかしながら自己完結性が高まらないなかで，金融問題を契機として21世紀にかけてはJAバンク化，「一体的事業運営」に舵を切り替え，財界の農協攻撃，農水省の叱咤のなかで経済事業改革に邁進している。

財界等は二面から農協を攻撃する。第一は，財界筋が農村市場に進出するうえで障害となる農協の総合性と系統性に対して，株式会社や銀行とのイコールフッティングを対置するもので，「協同組合はいらない。株式会社になれ」という要求である。より具体的には，＜部門別損益計算の徹底→独立採算→内部補てんの禁止→農協各事業の分離分割＞という「総合農協はいらない。解体しろ」という要求である。(注1)

第二は，総合農協が兼業農家を温存させるので構造改革が進まない，農業専門の第二農協を育成して総合農協に「刺客」としてぶつけろというもので，「構造改革にとって総合農協は邪魔だ」という主張である。「構造改革」もそれ自体が目的というより，WTOやFTAを通じて日本経済を徹底的にグローバル化するための農業の受け皿作りが本音である。

このような財界の「バラマキ農政」批判，農林予算の３兆円以下への圧縮といった事態のなかで，農政は「担い手」に限定した経営所得安定対策，品目横断的政策を打ち出し，全農に対する業務改善命令等をテコにして，農協系統に「担い手」育成策への全面協力を要求している。

「財界や農政から必要とされる農協」に対して「組合員や地域から必要とされる農協づくり」を対置するのが本稿に与えられた課題だと受けとめる。(注2)

（注１）財界等の農協攻撃に対しては，拙著（2005）『農協はいらないか』農業･農協問題研究所

（注２）筆者の考える農協の課題全般については，拙稿（2006）「農業協同組合が当面する課題」『近畿農協問題研究』No223

1　地域ニーズに徹する

そのためにまず組合員ニーズ，地域ニーズを見極めることである。大会議案は，農

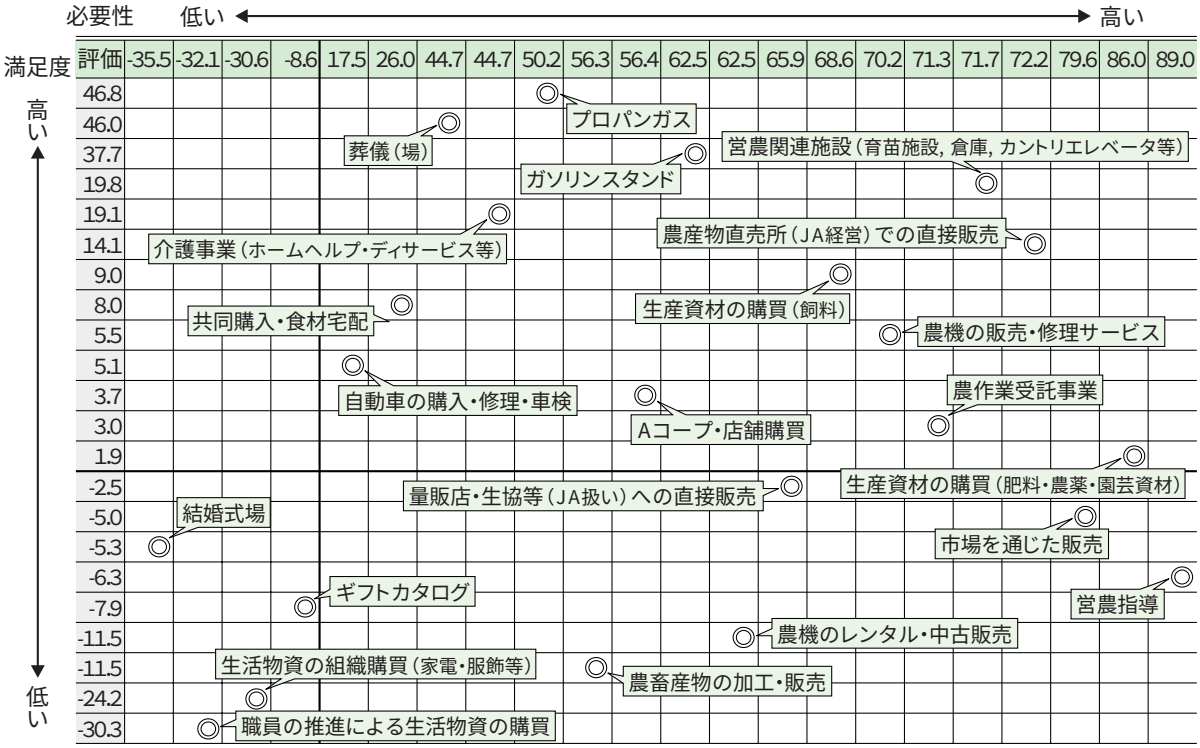
ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

協の収支改善がみられるが，その相当部分は事業管理費の抑制によるものとしている。要するに減収増益路線が取られてきたわけである。しかし減収増益路線は減収減益スパイラルに通じ，その果ては１県１農協論になる。しかし増収増益をめざさないことには一向に元気が出ない。増収のための事業の芽，ビジネスチャンスはどこにあるのか。それを積極的に求める意欲が大会には必要である。

「地域ニーズ」の点で興味深いのは第１図である。大会論議はこの一図から始めるのが適切である。この図から，①必要性も満足度も高い…農産物直売所，営農関連施設，ガソリンスタンド，②必要性は高いが満足度はやや落ちる…農機，飼料，農作業受託，Ａコープ，③必要性は高いが満足度はマイナス…営農指導，市場販売，生産資材購買，直販，農機レンタル等，④必要性はやや落ちるが満足度は高い…プロパン，葬祭，介護，共同購入，自動車，⑤両者とも低い（マイナス）…ギフトカタログ，生活物資の組織購買，職員推進，結婚式場等に分けられる。

注目されるのは，必要性が高い①から④の分野に生活関連事業が軒並み顔を出して

第１図　組合員の経済事業の期待と満足度



出典　第24回ＪＡ全国大会第3回議案審議会「組織協議案」
資料　全中「平成18年度経済事業改革の実践にかかる利用者へのアンケート調査」
（注）１　必要性（ポイント）は下記の計算式で求めた値である。
必要性（ポイント）＝（「絶対必要」の％×5＋「できれば必要」の％×3－「ほとんど不要」の％×3－「全く不要」の％×5）の全国平均値
２　満足度（ポイント）は下記の計算式で求めた値である。
満足度（ポイント）＝（「大変満足」の％×5＋「少し満足」の％×3－「少し不満」の％×3－「大変不満」の％×5）の全国平均値

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

いる点である。とくに④に生活関連が集中しているが，葬祭や介護の必要性は年齢によって必要性がさらに上昇するといえよう。農協系統は，農業関連事業と生活関連事業を分けて，後者を第二義的に位置づけているが，このアンケート結果はそれが現実と大きくずれていることを示唆する。また営農指導，市場販売，生産資材購買の必要性と満足度の乖離が著しく，組合員の要求に応えられていないことを物語る。

その事業ごとの分析がここでのテーマではない。ここでのテーマは，農協が地域ニーズを適確につかみ，それに事業的に即応することの必要性である。たんなる組合員ニーズではない。組合員ニーズを含む地域ニーズである。あるいは組合員ニーズに代表される地域ニーズである。

そのためにどうすればよいか。ニーズを把握する具体的努力，さらにはニーズに敏感な組織・システム作りが必要である。

広域合併農協を中心に，改めて拡大されたエリア全体の地域農業振興計画づくり，そのためのニーズ調査が必要である。先の必要性・満足度調査の結果は，従来型の地域農業振興計画では対応しきれないことを示している。営農と生活の両方をにらんだ地域の農業・経済・社会振興計画，要するに「地域に必要とされる農協作り計画」に大きく視野を拡大する必要がある。そのためには地域ニーズ把握，計画策定に，少なくとも営農部署と生活部署が共同で当たる必要があり，そのためには担当部課長ではなく農協トップが直接指揮をとる必要がある。

今ひとつは日常的なニーズに敏感な組織・システム作りである。大会議案は可能なら総会制に戻るような勇ましいことも書いているが，現代巨大組織が直接民主主義に戻ることは難しく，代わって登場した間接民主主義（総代会，理事会）は閉塞している。その打開には複数女性理事の登用や女性総代の一定割合の確保が不可欠である。複数の女性理事をおけない農協は早晩退場を迫られるだろう。

さらに必要なのは参加型民主主義の模索である。すなわち，いつでも，誰でも，どこからでも，経営体に対して注文，クレーム，意見を発信でき，それに適確・迅速なレスポンスがなされるような，双方向型の情報受発信が可能な参加型民主主義である。

メールが手近な手段だが，しかし農家の全てがパソコン等のメディアに習熟しているわけではない。農協の伝統的な強みである集落座談会（農協型直接民主主義）のメリットを活かす必要があろう（最近では大学生協も含めて総代会は試食会を兼ねている。初めから飲み会では困るが，「楽しさ」と「する」要素を採り入れる工夫が要る）。また窓口でのクレームにいかに迅速・適確に対応できるか現代流通の最大の勝負どころである。品揃えが悪い，商品知識がない，何も聞いても本所に問い合わせないと分からないでは，対話はなくても安くて品揃えの良いホームセンターにかけつけた方がましである。

生産資材の庭先配達はこれまで組合員と

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

のコミュニケーションの絶好のチャンスだったが，アウトソーシング，パート化されることでその機会も失われた。ある農協はパート職員が農家でお茶を飲んでくることはOKにしたが，改めて組合員との直接接触面での工夫が必要である。

2　地域に公開された組織になる

営農と家計が一体となった家族経営を営む農家組合員の生産協同と生活協同を事業化したのが総合農協であり，職能集団か地域協同組合かといった従来からの論争は始めから不毛だった。そして現代生活では生活協同の面がより強まってきた。農家や地域生活は総合性を求めている。前掲第１図に例示されている農協の施設や機能は，今や農家だけのものではない。多くの地域住民にとって必要な，その意味で「公共性」をもった機能である。大地震が起こった時，その利用を組合員に限定したらどうなるかを考えだけでも事態はもはや明らかである。

農協が地域から必要とされる「公共性」を担っていくうえでは，地域に開かれた「公開性」が必要である。しかしメンバーシップ制にたつ協同組合は公開性と矛盾する面をもつ。比較的少額の出資金で加入できる生協の場合は矛盾が相対的に小さかったが，農家資格が必要な農協の場合は難しい。

そこで准組合員制度がうまれたりしたが，准組合員はあくまで二級市民扱いである。農協によっては，員外利用規制をクリアするために准組合員制度を利用しているようであるが，例えは悪いかもしれないが，不法滞在者の二級市民化でしかない。准組合員が45%を占め，５割になろうとする現実を直視する必要がある。

本大会には当初はこのような組合員問題を取りあげる気配が感じられたが，議案では「長期的には，組合員に関する制度の見直しを研究します」となっている。しかし生協陣営は既に員外利用規制や県域規制（県域を越えて単協展開できない）の撤廃に向けて行政との交渉に入っているようだし，そもそも員外利用規制をしている生協は世界でも日韓ぐらいとされているから，生協陣営から早晩に火が点く可能性がある。

農協の腰が重い背景には，いま，員外利用規制の撤廃をいったら，それとのイコールフッティングで課税上の優遇措置（法人税率が30%に対して22%）を外され，そうなると現在の農協の虎の子の全利益が消えてしまうという事情が絡んでいる。

しかし，そもそも「員外利用規制と税制優遇措置はイコールフッティング」という理解自体が再考を要する。法人税の優遇措置は公益法人並み（NPO，中間法人，人格なき社団は所得800万円まで），病院で言えば日赤，済生会並みであって，員外利用規制の故ではない。

その辺の「研究」も大いにしてもらいたいが，ここでの焦点は員外利用規制を外すことではない。先の第１図からすれば，非農家も正組合員として迎える方向を検討す

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

べきだということである。その場合にただちに懸念されることは，多数を占めるに至った非農家組合員が部門別損益計算を厳しく要求し，たとえば信用・共済の剰余を農業関係の内部補てんに回すことに反対する等の事態であろう。そこまでいかなくても異質な組合員を抱え込むことは組織内の緊張関係を強め，その解消に膨大なエネルギーを消耗させられる可能性はある。しかしこのような問題を主体的に克服し得ずして「消費者との共生」「食と農を結ぶ」等の大会タイトルはそもそも実現できない。

こうした問題に今から備える必要がある。そのレッスンの第一歩は，先の准組合員の参加問題である。あまり先走ることはできないだろうが，生活面について適切な会話のチャンスを拡げるべきである。第二歩は，最も身近な組合員後継者の確保である。議案関連文書には，ある東北の農協の正組合員資格の非相続率（完全脱退率）が2002年31.4％，2004年38.5％というデータが示されている。これではじり貧である。サラリーマン後継者に対して農協が積極的に働きかけ，世代継承してもらうためには，非農業的な関心・利害への接近が欠かせない。突破口はスポーツだろう。

筆者の経験では組合員後継者問題について管理職等に問題意識はあるが，理事側に弱いようである（失礼ながら年齢の問題もあるかも知れない）。その克服が求められる。

ガソリンスタンドの単協からの切り離しも進んでいるが，農協と若青年層との最大の接点，最大の話題はクルマであり，SSである。直接の事業効率だけでなく，各事業のもつ農協ならではの多面的機能の発揮に着目した位置づけが必要だろう。その点にかこつけていえば，農機についても切り離しの方向だが，農繁期に田植機を修理してくれた農協マンは農家にとって救いの神様であり，共済の推進もむげには断れない。身近なＡコープや支店は，たんなる事業施設ではなく，現代の井戸端であり，会話や情報交換，集いと憩いの場であり，遠くまで行けない交通弱者にとって，買い物は楽しみであり，ぼけ防止の効果をもつ。農協は自らのもつ多面的機能をもっと自覚すべきだろう。

３　担い手とは何か

農政は「担い手」の選別的育成への協力を農協に要請している。いうまでもなく農政のいう「担い手」は，一定面積以上の認定農業者や特定農業団体等の集落営農に限られる。農政は今やこの「担い手」を育成確保できなければ農林予算を確保できないから省益確保でもある。

しかしそれに乗ることが農協の利益になるかは疑問である。農協の直接の事業基盤は農業のみならず信用・共済・生活の多岐にわたっており，それを支えるのは圧倒的に農政の言う非「担い手」である。それに背を向けたととられるようなことがあったら農協の命取りである。

財界はもっと極端に農協が兼業農家を支えるから構造改革が進まずケシカランとい

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

うが，そもそも協同組合は経済的弱者が協同の力で巨大化した経済力に立ち向かうための組織であって，農業上の弱者である兼業農家を支援してどこが悪い。

そういう利害関係だけでなく，そもそも今日の農業・農村にとって必要な担い手（農政の「担い手」に対して，本来の担い手），農協が依拠すべき担い手は誰なのか。それを明確にする必要がある。もちろん農政が言うような農業経営の担い手は必要である。しかし農業経営の全ては担えないが，朝晩・土日ならトラクターに乗れるといった農作業の担い手，機械は無理だが水管理や畔草刈りならお手のものという地域資源管理の担い手，農村社会（むら），農村文化，食文化の担い手などたくさんの担い手が今日の農業・農村にはいるし，それら全てが今日の農業・農村を支えているのである。そして，このような担い手の要求に応えつつ，その事業利用に支えられているのが農協である。

もちろん農政のいう「担い手」を含む農業経営の担い手の育成にそっぽを向いていいというわけではない。それはそれで大いにすべきである。問題は，「担い手」を限定して，特定の者だけを優遇しろと言う選別政策である。

利用高割戻しは協同組合の原則であり，大口利用者にしかるべきプレミアムを付けることは，悪平等を避け，経済的な公平性を保つうえで裁量されるべきことであり，今日の商慣行の常識でもある。問題は割戻し率の格差に合理性があることであり，そのためには透明性・公開制が欠かせない。

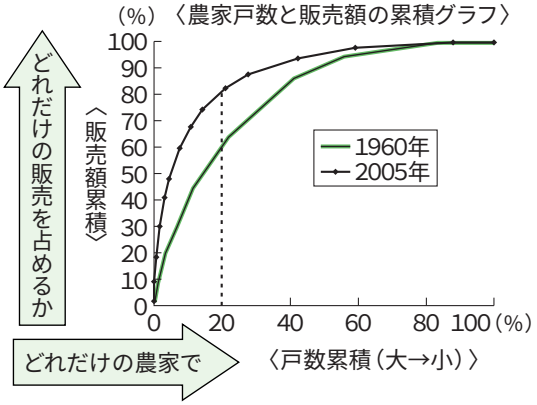
しかるに大会議案は「個別の価格等供給条件について開示しないことも想定される」としている。そういう不明朗で姑息なやり方が組合員の中に疑心暗鬼や亀裂を生み，それなら値段のはっきりしたホームセンターへとなるのである。堂々と取引量にプレミアムを付けた割引率を公表し，その理由を説明し，納得を得ることである。「担い手」も行政から認められた「認定農業者」ではなく，地域農業の担い手として地域から信任されなければ農地集積もかなわないから，袖の下的な取引は好むところではなかろう。

「担い手」育成への協力は農政の要請だが，農協サイドにもそれに乗る理由がある。それはいうまでもなく大規模農家や法人を農協に繋ぎとめ，農協利用離れを防ぎたいという意向である。実は既に22回大会（2000年）において「地域農業の将来を支える担い手（大規模農家，農業生産法人，集落営農等）を明確にし，担い手育成のための支援を強力にすすめます」としており，一概に農政に押しつけられたものともいえない。

ただし今回大会は関連資料として第２図を掲げて，あたかも上位２割の経営体に生産の８割が集積しており，その農協利用率は販売で２～３割，購買で４～５割だから，彼らを優遇しないと大変だという論調になっている。この図は施設型農業と土地利用型農業を一緒にしたものであり，土地利用型でも８割の集積があるなら，農政も苦労

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第2図　担い手への集中
（2割の農家で8割の販売シェア）



出典　第24回ＪＡ全国大会第7回議案審議専門委員会「組織協議案・関連資料」
資料　センサスデータ
（注）販売額区分の中位値（最上位区分は区分値の2倍の値）をとって積算。2005年は販売農家。農家以外の事業体は除く。

はしない。畜産や施設園芸では確かに上位層への集積が進んでおり，そこで彼らの農協利用を確保する特段の努力は必要だが，それを担い手確保が焦眉の課題である土地利用型の問題と混同してはならない。

大規模農家や法人との関係強化はそれ自体として重要な課題だが，そのためには彼らのニーズに適確に応える必要がある。たとえば法人について農協出資を切り札のように位置づける見解もあるが，ほんとうに法人のニーズに即したものだろうか。農協出資は所要の運転資金等に対して金額的にも限られている。それを受けることで，販売や資材購入面で農協の紐を付けられることを警戒する法人の方が多い。つまり農協の法人出資は，法人サイドの切実な資金要求に応えるというよりも，農協サイドの思惑・都合が強い。法人の要求は，適切な大口取引割引，農産物の販路確保，運転資金の供給（当座貸越条件），土地利用調整，情報提供，積雪地帯では冬季就業の確保などである。

4　集落営農の育成に向けて

もちろん農業生産，農業経営の担い手を育成することは農協にとっても焦眉の課題である。農政の構造政策を実行すべき地方行政や農業改良普及組織は，広域合併等の組織再編でズタズタである。構造政策は２階に上がって自らハシゴを蹴倒してしまったに等しい。そこから農政の焦りが出てくるわけで，農協に期待せざるをえないわけである。農協としては，その期待は期待として受けとめつつ，自らの担い手育成に励めばよい。

経営所得安定対策，品目横断的政策がいざ実行段階に移るや，世はあげて認定農業者ならぬ集落営農の育成に走った。農協も自治体もそうである。これは分からない話ではない。個別の利害に絡む個別の担い手育成は地元に密着した組織ほどやりにくい。多数者が係わる集落営農なら安んじて支援できる。その辺にも，個別の「担い手」確保を本命とした霞ヶ関農政の誤算がある。

その際に注意すべきは，農政は「担い手」とは農業経営体であるべきだという牢固な考えにたっている点である。財界や財界よりの論者もこの点をしきりに強調する。しかし日本農業は1970年代からの総兼業化時代のなかで農業経営の自己完結性を大幅に失い，農業経営の担い手と農業生産の担い

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

手はイコールではなくなった。農業経営としての完結性を必ずしももたない作業受託組織，生産組織等による一種の「ネットワーク農業」が農業を支える時代がやってきた。

そして1990年代に入り，生産調整面積の拡大，高齢化の進展等を踏まえて展開しだしたのが，地域ぐるみで農業生産を維持しようとする集落営農組織である。そしてまた分散錯綜形態の日本水田農業にあっては，面的土地利用は集落規模で最もよく確保しうる。湛水稲作農業にふさわしい合理的で公平な農業のあり方が集落営農だと言える。

集落営農には大きく分ければ二つのタイプがある。一つは東北型で，典型的には本家筋跡継ぎ層による少数担い手農家のワンマンファーム連合である。これは地域合意のうえに作られたという点では集落営農といえるが，それ以上のものではなく，実質的な地域内調整の課題を残している。

二つは，北陸から中国筋にかけて典型的な地域ぐるみ組織である。この地域ぐるみ組織は実態的には，役員層，オペレーター層，水管理・畔草刈り担当層の三層に分かれる。役員報酬はボランティア水準，オペ賃金は時給1,000円程度の村仕事，パート並み，そして剰余の全ては管理労働に帰属する。法人化して法人に利用権が設定されている場合には管理労働が地権者等に再委託され，報酬は標準小作料水準と残余に分かれるが，後者が依然として最大部分を占める。このような分業・分配関係である限り，集落営農自体が経営体として自立し，役員層やオペレーター層がそこで飯を食う関係にはなりにくい。

しかし管理労働もできない農家が多数を占めるようになると「地域に根ざした農業者の共同体」としての農業生産法人の実が整う可能性も出てくる。そこでは分配関係も役員・オペ層に比重を移すことになり，農業経営の内実ができあがる。しかしそれはあくまで一つの可能性であり，定年新規就農者を確保しつつ集落営農が世代継承されていく可能性や，それがかなわないケースも大いにあり得る。その場合にはより広域での再編も視野に入れる必要があろう。

このような協業の育成は従来，農業改良普及センターが最も得意とするところだったが，普及組織の再編のなかで困難も出てきた。そこで農協の出番になったわけである。筆者はここ１年ばかり30余の集落営農・法人を訪ね歩いたが[注３]，農協マンやそのOBが推進者や当事者になった集落営農・法人に数多く出くわした。農協にはいろんな批判があるが，そして農協を辞めて集落営農を始めた動機に農協への不満もあったかも知れないが，自らの仕事の延長で地域農業の支え手になっているのは農協人をおいて他にはいない。

かくして集落営農は農協としては比較的取り組みやすい分野だが，そこで注意すべきは三点である。第一は，集落営農は集落（自然村）を基盤とすることが多いが，それだけでなく藩政村，旧村（明治合併村，学校区），昭和合併村などさまざまである。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

農協の範域としても産業組合，（昭和）合併前の農協（現農協支所）など多様である。前述のように農業集落→藩政村→旧村と再編が進む場合もある。集落だけにこだわらないことである。第二に，協業は人の心の問題でもあり，そもそも鉦や太鼓で無理強いすべきものではない。下手に無理強いするとトラウマとなって長らく地域を苦しめる。第三に，いわんや農政のように何が何でも「農業経営」の鋳型に押し込めるべきものではない。品目横断的政策等のバスに乗り遅れまいと一種の集落営農フィーバーが起こっているが，政策に乗ることが全てではない。地域における熟度を見極めつつ，推進していくことが必要である。

（注３）集落営農，農業生産法人，地域農業支援センターについては，拙著『集落営農と農業生産法人　農の協同を紡ぐ』筑波書房（近刊）を参照。

５　地域農業支援システムの核として

かくして今や農協の営農指導部門に対する要求は二重である。第一は従来からの技術・販売指導面であり，いま一つは集落営農や農業生産法人の育成である。

第一の面からみていくと，前掲第１図で必要性と満足度の乖離が最も激しいのが，この営農指導と市場販売の面である。農協として最も重要な面が最もウイークになっていることを率直に認めるべきだろう。増収増益路線への転換の鍵もここにある。そのためには農協の事業組織そのものの見直しが不可欠である。

第一に，広域合併のなかで営農指導員や生活指導員を減らし，LA等にシフトさせているのが多くの合併農協の現実であり，そこで人員を振り向けた共済事業の労働生産性ががた減りしている。営農指導や生活指導は組合員協同を農協事業化するインキュベーター機能を担っている。金の卵を産む鶏を潰してしまったのでは先がない。

第二に，広域合併は結局のところ，支所･支店の統廃合に伴う人員削減に尽きるようである。金融事業に関してだが，「最も効果が大きい事業管理費抑制策は支所･支店体制再構築である」という大会議案の文言の率直さには驚いた。支所･支店の統廃合は支店の金融支店化と，営農経済面の営農（経済）センターへの集中を伴うケースが多い。金融支店化が最良か支店により多面的な機能・窓口が必要かが吟味されるべきだが，営農指導面については概ね合併前農協単位につくられた営農（経済）センターに営農販売指導，部会組織，組合員組織の権限を思い切って分権化すべきである。また「担い手」への金融対応を本所とするのは恐らく現実的であるまい。「本部機能はスリムに，現場は厚く」は現代企業の鉄則である。

第三は，このような機能統合や担い手育成を受けて「出向く」指導や経済事業が強調されている。しかし一線の農協マンが「出向く」ためには，それなりの体制づくりが必要である。現実には要員が減らされるなかで，窓口･デスクワークから離れられず，「出向く」にも出向きようがないケ

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

ースが多いのではないか。やる以上は本格的な体制整備が必要である。

第四に，組合員の広範な分化に伴い，主業的農家の営農指導や資材供給と兼業・高齢・主婦・ホビーの農業向けの営農指導や資材供給等といった複線的な対応が必要である。前者にベテランが当たる必要があるし，多くは電話ですませられるかも知れない。後者は若手が出向いて親しくなることも必要だろう。

つぎに集落営農や法人育成の面については，地域全体を巻き込んで取り組む必要がある。そのような仕組みとしてかつては地域農業振興協議会，そしてバブル期には農業公社が追求された。前者のうち農協が主導したものは，農協の広域合併により複数自治体と足並みを揃える必要から生まれた協議体といえる。後者はバブル経済を背景に第三セクター方式等で作業・経営受託，斡旋等の事業に取り組もうとしたものだが，バブルの崩壊，市町村合併により宙に浮いた。

そこで出てきたのが「地域農業支援センター」方式である。行政と農協等のワンフロア化をもう少し機構化したもので，管見の限りでは豊栄，飯田，出雲，秦野，愛南等の市町で立ちあげられている。要するにたんなる協議でもなければ，自ら事業することでもない，担い手育成のための実働部隊の協同組織化といえる。実際には農協の建物内に事務所がおかれ，行政が合併で右往左往しているなかで実務を支えるのも農協スタッフが多いように見受けられる。さらには普及センターや農業委員会も加わり，とくに農協OBが嘱託等の形で関与している。これは広域化に伴う地域農政の希薄化を逆手にとって，地域自らが自主的に地域農業支援システムを構築しだした点で特筆に値する。

先に協業の二類型を指摘した。少数担い手型と地域ぐるみ型である。前者は地域を面的にカバー仕切れておらず，地域農業再編の途上にあるケースが多い。そこでは個別の担い手農家との調整，また後から立ちあげられた地域ぐるみ組織との調整が残されている。そして後者の場合にはいわゆる「貸しはがし」が財界筋から問題点として指摘されている。しかし現実には貸しはがしといったトラブル・メーキングな行動にはなりにくい。その前に農協等が他の地域の農地を代替に斡旋するなどして調整を図っている。このような土地利用調整には農協が単独ではなく（商売の絡む農協の調整能力には限りがある），地域機関の総意としてあたることは有効である。

後者については，リーダーの確保や協業の動機付けが大きな課題である。その面でも農協の人脈や経験がものをいう。今や農協は自らの課題として地域農業支援システムの中核として活動することを熱く期待されている。

おわりに

農協を叩くことが構造改革マインドの証であるような風潮がマスコミ等で強いが，

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

「構造改革」の嫡出児としてのホリエモンや村上ファンドは早くも鬼子として消えた。地域に根ざし，地を這って商売してきた単協はもっと自信を持っていい。良いことをたくさんしてきたし，今もその種を撒いている。そもそも事業を営みながら公益的機能を果たすのは至難の業なのだが，それにチャレンジしてきた。

しかし自らの経営内部に閉じこもり，シコシコと事業管理費なかんずく人件費削減に勤しんで減収増益という守りの姿勢に入ったら，後は減収減益スパイラルしかない。地域のニーズの掘り起こしに徹する。地域のニーズに応えられる組織システムを整える。そのことによる増収増益の旗を掲げる。人口減少社会化と国民一人当たり食料消費支出の減がとまらないなかで，現実には増収は困難かも知れない。しかし第１図の右上へのシフト，右下等の右上化の努力はなおビジネスチャンスの所在を示している。

（たしろよういち）

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

談話室

予断と偏見あればこそ

どんな職業にもあるのだろうが，私の前職の記者という職業も誤解を受けることが多かった。例えば若い女性から「あなたたちのような人はインテリやくざと言うんでしょう」と詰問されたことがある。こちらは所詮“その日暮らし”の取材記者。理路整然と論理を展開するほどの蓄積もないし，かといってわが身を危うくしてまでたんかを切る勇気もない。どう答えたら良いか分からず，ただただ笑ってごまかすしかなかった。

これは明らかに誤解なのだ。そうした記者に対する数々の誤解の中でもさいたるものは，「記者は予断と偏見を持たない」という誤解だろう。

農村もののミュージカルを数多く世に出し，「人が住み暮らしているところならどこでも…」トラックに衣装から大道具，小道具一切を積み込んで公演するという勢いで，すでに433市，515町，104村で，４千近いステージを踏んでいる（今年４月現在）という劇団がある。「劇団ふるさときゃらばん」だ。ここで制作・演出を手がける石塚克彦さん。劇団のほとんどのミュージカルは，石塚さんの手による。石塚さんは作品を制作，上演する際には事前に徹底的に現場を取材することで有名だ。だいぶ以前のことになるが，ある日石塚さんから，記者の取材について聞かれた。

私は「記者は予断と偏見を持っていないと言われるが，これは誤解。私はほとんどの記者は，本人が意識しているか否かは別として，取材を始めるときはおおよそ予断と偏見を持ってものを見ていることが多いと思っている。しかし，自分はもしかしたら予断と偏見に満ちているのではないかという懸念は持っているから，それを確認することが必要になる。それが取材だと思っている。むしろ自分の見方に予断と偏見は無いと思うことのほうが危険である。ときには予断と偏見の塊のように映る記者が重要な記事を書いたりする」と答えた。

少し大げさかもしれないが，予断と偏見は，ここでは問題意識と置き換える

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

こともできる。そういった意味である。そして，ここまでは石塚さんも同意した。「同じですね」と。石塚さんもわれわれ記者と同様，極端な言い方をすれば予断と偏見による見方であることを恐れながら，突き動かされて，取材に臨むというのだ。

だからよく「記者のくせに予断と偏見をもとに取材している。それでいいのか」という批判を聞く。しかし，それは違う。予断と偏見から見たことをそのまま記事にしてはいけないが，取材が終わるまでは予断と偏見を持ったままであることも多い。少なくとも，良心的であればあるほど，そういう懸念を抱いているのである。したがって，記者の取材に対しては，予断と偏見を修正できるように取材に応じるほうが問題は少ないのである。情報開示の必要性はこういうところからも指摘されているのではないか。私は，間違いを起こさないためにも，取材には積極的に対応して欲しいという思いがあるが，その理由はこういうところにある。

さて取材の後，記者はどうするか。経済，社会情勢に関する判断にもよるが，予断と偏見で考えたり，見たりしたことが事実であったとしても，間違いであったとしても，それはそれで必要ならば記事にする。間違いであったことに気づいたならば正しいことは何か，さらに取材を深め，記事にする。ところがここからは石塚さんは違っていた。石塚さんは「自分の予断と偏見であろう見方で見ていたものが当たっていた時にはあまり感動しない。予断と偏見が覆されたときのみ，作品を書こうという気になる」という。そのときに初めて制作意欲がわくというのである。

ここが記者と芸術家の大きな違いだ，と大いに感じた。記者は人々に伝えなければならないことであれば，自らの予断と偏見が覆されたか否かにかかわらず，せっせと原稿を書く。数ある事象を選りすぐって作品にする芸術家とは大きく違う。ただし，記者も芸術家も自らの予断と偏見によるものの見方が，取材や執筆の原動力となることに変わりは無い。予断と偏見は大きなエネルギー源になることが多いのである。

（（株）農林中金総合研究所顧問　野村一正・のむらかずまさ）

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

農協の組織・運営の現状と進むべき方向

高　田　　理
＜神戸大学農学部教授＞

〔要　　旨〕

農協は，現在，合併効果が十分発揮されていなかったり，制度と実態の乖離から財界等から激しい農協批判を受けるなど，解決すべき課題も多い。本稿では，それらの解決すべき課題を農協の組織および運営面から検討し，農協の将来方向を明らかにした。

合併農協が合併効果を発揮していくためには，農協特有の「組織力効果」を発揮していくことが有効であり，それも含めた合併農協にふさわしい組織や運営を実現していくことである。また，最近の農協批判に対応していくためには，組合員，さらには地域住民との結びつきを強化し，組合員や地域住民に支持されるような活動をしていくことである。

具体的な組織面の対応としては，農協の基礎組織として位置づけられてきた集落組織を見直したり，活動目的別組織を戦略別に再編していくこと，さらに利用高配当重視の剰余金配当政策への転換や利用高に応じた議決権などによって農協運営への関心と農協利用を喚起していくことである。また，准組合員の増加にともない准組合員の農協運営参画への道を開いていくこと，さらに地域住民にも支持される農協をめざすなら，員外利用制限の撤廃も検討していくべきである。

運営面での対応としては，ガバナンス（支配・監督）とマネジメント（執行）を分離し，それぞれを強化していくために，常勤理事会の強化，あるいは「経営管理委員会」制度を導入していくことであり，ガバナンスを担当する機関は多様な利害関係者で構成すべきである。さらに，農協の公共性や健全性を高めていくために外部評価も導入していくことである。そして，事業部組織と地域組織によって専門性と地域性（総合性）を強化することである。その場合，事業ごとに独立採算性を追求していくべきであるが，公共的業務費用については農協全体で負担するとともに，農協の公共的役割を広くアピールしていくことである。さらに，経営理念やガバナンスに注意しながら協同会社を有効に活用していくことである。巨大農協の管理統制と組合員の多様化を考えると，農協の将来展望として経営と事業を分離した「持株組合（会社）方式」も考えられよう。

いずれにしても，組合員の三位一体性の強化と地域貢献なしに，農協の将来展望は描けないであろう。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

目　次

はじめに
1　合併農協の課題と農協批判
2　農協の組織面の課題と展開方向
⑴　組合員，組合員組織の現状と対応方向
⑵　准組合員の現状と対応方向
⑶　員外利用の現状と対応方向
3　農協の運営面の課題と展開方向
⑴　農協のガバナンスの現状と対応方向
⑵　農協の総合性の現状と対応方向
⑶　協同会社の現状と対応方向
むすび

はじめに

農協法が公布されてから60年近くになる。農協法に基づいて農協が設立された当時に比べ農協の内部環境も外部環境も大きく変化してきた。それに対応するために，農協自らが事業機能と経営基盤の強化をめざした合併を推進してきた。そして，農協合併も最終局面に突入しようとしているが，必ずしも目的通りの合併効果が発揮されているとはいえない。また，環境変化に対応するために，農協法の部分的な改正もされてきた。しかし，農協法に基づく制度と実態の乖離もみられる。折りしも，その乖離を突く形で，近年財界等から激しい農協批判がされている。

そこで，本稿では，農協が現在直面している２つの大きな問題，すなわち合併効果発揮の問題と農協批判の問題への対応を検討しながら，農協の進むべき方向を明らかにすることにしたい。そこで，次の１節では，両問題の背景，要因を検討し，解決すべき課題を明らかにする。以下の２，３節では，解決すべき課題を農協の組織および運営面での実態をどのように捉え，対応していくべきかについて検討する。そして，「むすび」として，以上の検討を踏まえて，農協の将来方向を考えたい。

1　合併農協の課題と農協批判

1990年には約3,500組合あった農協も合併によって現在（2006年６月）は845組合まで減少し，経営規模も巨大化している。下表は，正組合員戸数規模別にみた農協の経営効率と組合員利用高を示している。小規

正組合員戸数規模別にみた農協の経営効率と組合員利用高
（2004事業年度）

（単位　%，千円）

	事業管理費比率	労働生産性	組合員１人当たり貯金残高	正組合員１人当たり販売高
1,000戸未満	89.0	9,124	9,913	6,073
1,000～5,000戸	93.4	8,270	9,225	1,000
5,000戸以上	93.6	8,201	8,201	701
（うち1万戸以上）	(94.5)	(8,144)	(8,165)	(655)
平均	93.2	8,279	8,524	911

資料　農林水産省『総合農協統計表』から作成
（注）1　事業管理費比率は事業管理費の事業総利益に対する比率。
　　2　労働生産性は常勤役職員1人当たり事業総利益。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

模農協ほど経営効率も組合員利用高も高く，規模が大きくなるにしたがい両者とも低下している。

このように経営の合理化・効率化をめざして合併をしてきたが，必ずしも合併効果が発揮されていない。その原因を経済理論的に検討すると，次のようになろう。

農協は，一般企業と同様，規模の優位性によって「規模効果」が発揮されると考えられる。農協合併は，まさにその効果を狙ったものである。

ところで，農協には協同組合特有の「組織力効果」があると考えられる。(注1) これは，組合員が農協事業を計画的に利用したり（「計画・調整の経済効果」），組合員の無償労働（「参画の経済効果」）などによってもたらされる。この効果は，農協と組合員の結びつきを強化したり，組合員組織を活性化することによって大きくなる。通常合併以前と同様の組合員（組織）対策をしていれば，農協と組合員の結びつきは弱まり，「組織力効果」は減少する。この「組織力効果」は，単位当たり費用を引き下げる効果があり，その大きさは一般的には規模の拡大とともに，減少していくと考えられる。

これらのことから，小規模農協では「規模効果」は小さいが「組織力効果」が大きく，それによって単位当たり費用がかなり引き下げられ，効率的な経営を実現していると考えられる。一方，大規模農協は「組織力効果」は小さくなるが，それを大きく上回る「規模効果」によって効率的な経営が実現するはずであったが，実現されていない。このことから「規模効果」を発揮していく努力も必要である。しかし，農協以上の規模の営利企業を上回る「規模効果」の実現は不可能に近い。むしろ農協（協同組合）特有の「組織力効果」を強めていくことが経済理論的にも有効である。

前述したように，この「組織力効果」は規模が拡大すれば減少することから，これまで以上に組合員民主性や組合員対策など組織面での取組みを強化しないと合併効果が発揮できないばかりか，マイナスの効果が発生するといえよう。

また，経営規模が巨大化すると，経営全体の掌握や指揮命令といった経営管理が困難になり，「規模効果」が減退する（規模の不経済性の発生）。さらに，「規模効果」が減退する原因は事業面にもある。信用・共済事業の適正規模はかなり大きいが，地域性が重視される営農事業の適正規模は小さい。適正規模を越えると不経済が発生するが，適正規模を越えた営農事業の不経済性が信用，共済事業の「規模効果」を小さくするどころか，農協全体ではマイナスの効果さえもたらすと考えられる。これらのことから，農協の将来を展望する場合，１つは合併農協にふさわしい組織や運営を検討する必要がある。

もう１つは，農協を取り巻く外部環境への対応である。とりわけ最近の規制改革・民間開放推進会議を中心とした農協批判への対応である。当会議の基本的な考え方は，すべてを市場に任せれば問題は解決すると

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

いう市場経済至上主義にある。(注2) 農協は，金融機関の中でも経済事業の兼営が容認されていたり，税制上の優遇措置がとられたり，独占禁止法の適用を除外されるなどの特例措置を受けている。にもかかわらず制度（農協法）と実態の乖離もみられるとし，農協も営利企業（株式会社）とイコールフッティングすべきであると主張する。その背後には，これまで農協の独占に近い農村市場への営利企業の進出を容易にする目的が見え隠れする。

これに対して農協の設立目的や農業・農村における意義について，正々堂々と反論していくべきである。しかし，このような農協批判は，今に始まったことではなく，事あるごとに同様の批判が繰り返されてきた。このことから，理論的に反論しながらも，制度と実態の乖離をどのように考え，対応していくのかを検討していく必要がある。また，営利企業とイコールフッティングに近い形になった時，農協が組合員さらには地域住民に支持され，確固たる結びつきにより，営利企業に対抗していくための方策も検討していくべきである。

以上のことから，結論を先取りして言うならば，地域に根ざした活動と合併によって弱まりつつある協同組合特有の「組織力（効果）」を強化することにあるといえよう。そこで，以下では，組織面および運営面での対応について検討をしていく。

（注１）「組織力効果」の指摘および理論的検討については，藤谷築次（1974）。
（注２）たとえば，神門善久（2003）など。

2　農協の組織面の課題と展開方向

(1)　組合員，組合員組織の現状と対応方向

農協には，集落組織や作目別部会といった活動目的別組織，青（壮）年部や女性部といった性別組織，さらに年金友の会などの利用者組織など多様な組合員組織が組織されている。組合員組織には，農協運営に関する基本的意思形成機能と事業活動を展開する単位組織としての機能の２つの機能がある。このことからも組合員組織を活性化し，組合員の意思が農協運営に反映できるようなシステムを構築していく必要がある。

集落組織は，全中「JAの活動に関する全国一斉調査」（以下「JA一斉調査」）によれば，集落組織のあるほとんどの農協で，役員や総代候補者の基礎組織であったり，組合員の意思反映組織，農協の連絡事項の伝達組織など，農協の運営上の重要な役割を担っている。しかし，地域の都市化や構成員の異質化などで集落組織が弛緩したり，崩壊した農協も少なくなく，そのような農協が増加しつつある。

農協は，集落組織を「農協の基礎組織」と位置づけているが，もともとは存在した集落組織を農協が利用している場合が多く，その育成，強化をほとんどしていない。そのことから集落組織の見直し，改善を図っていく必要がある。

しかし，組合員の異質化があまり進んで

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

いない地域では集落組織の強化が有効であるが，異質化が進んだ地域では，たとえば北信州みゆき農協（長野県）のように課題ごとの（目的別）組織化を行い，それを基礎組織と位置づけていくことが必要である。

また，作目別部会といった活動目的別組織は，戦略別に再編していくことである。たとえば，農産物マーケティング戦略にしたがって，野菜部会を卸売市場販売部会，量販店産直部会，有機農産物部会などに再編していくことである。

ところで，近年組合員の「農協離れ」が激しい。その最大の理由は，組合員に魅力がある事業が展開がされていないことにあるが，剰余金の配分や農協運営への参画の仕方にも問題があり，その見直しが必要である。農協は，組合員がその事業の利用を目的として加入していることから，それに対応した剰余金の配分を検討すべきである。2004年度における出資配当実施農協は614組合（全農協の67.3%），出資配当額は159億円（平均配当率は1.03%）であるのに対して，特別配当（利用高配当）実施農協は251組合（全農協の27.5%），特別配当額は114億円と少ない。利用目的を重視するなら，これまでの「出資配当重視」から「利用高配当重視」の剰余金配当政策に変更していくことである。また，農協運営への参画方法も，平等性に基づく「１人１票制」から公平性に基づく「利用高に応じた議決権」にすることによって，農協運営への関心と利用を喚起すべきである。(注３) さらに，それらと併せて近年おろそかにされている組合員教育を徹底していくことが，「組織力効果」を高めていくうえで不可欠である。

（注３） たとえば，オランダのある青果物販売組合では，利用高（販売高）に応じた投票数（議決権）が与えられている（販売がない組合員は１票，販売高500万ユーロ以上の組合員は８票）。また，フランスのあるワイン組合では，組合員公平性を図るために数年前に「１人１票制」から「土地面積（＝利用量）に応じた投票数（議決権）」に変更している（10ha未満１票，10～20ha２票，20ha以上３票）。

⑵　准組合員の現状と対応方向

我が国の農協組織の大きな特徴として，准組合員制度がある。組合員には，自益権と共益権の２つの大きな権利がある。前者は，組合員自らが組合から経済的利益を受けることを内容とする権利であり，後者は組合の運営に参画することを内容とする権利である。正組合員は両権利とも認められているが，准組合員には共益権は認められていない。これは，農協は農業者が主人公であり，農業者としての資格を持たない旧地主や商工業者など非農業者的勢力が農協を支配する危険を未然に防止しようとするためである。しかし，このような非農業者も組合員にした背景には，農村で非農業者の存在が無視できなかったこと（農協の前身の産業組合では，非農業者も組合員であったこと）や，農協にとっても非農業者を組合員とすることによって事業量の増大が望め，農協の経営安定のためにも必要であったことなどがあげられる。このように准組合員制度は，当初から妥協の産物であり，矛盾を孕んでいた。

1950年頃は総組合員数に対する准組合員

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

比率は10%にも満たなかったが，2004年には全国平均で44.7%に達し，都道府県別にみると北海道の74.2%を筆頭に13都道府県が50%以上となっている。特に，高度経済成長期の1960年代に准組合員が急増し，それらをめぐって70年代初めに今後の（都市）農協のあり方について，職業を問わず広く地域住民を農協に加入させ地域ぐるみの協同組合として発展させていくべきであるとする「地域協同組合論」者と，農協は農業者の職能集団であって無原則に地域住民の加入を認めるべきではないとする「農協（組織）純化論」者の間で激しい論争が展開された。そのようななか地域組合化は不可避的な法則変化であり，その変化にそって農協も積極的に対応していくべきであるとする「地域組合化不可避論」も唱え出された。その論を展開した論者の１人である藤谷築次氏は，農協の地域組合化を５段階に区分し，それぞれの段階での対応を次のように提言している。（注４）すなわち，①正組合員の期待構造の変化への対応，事業面での地域協同組合化，②地域住民の准組合員としての組織化，③准組合員の運営参加への実質的配慮，④准組合員の運営参加権の拡大，⑤正・准組合員資格の廃止としている。現行法制下では，①から③までは対応可能であり，積極的に促進していくべきである。

2005年の「JA一斉調査」で准組合員の農協運営への参加状況をみると，准組合員の「集落座談会への出席」は全農協の33.0%，「事業運営委員会に加えている」農協は11.7%，「総（代）会への出席」は26.7%，「准組合員を役員に加えている」農協は4.9%と，まだまだ少ない。

准組合員制度を廃止し，すべて（正）組合員とすることについては慎重に検討する必要があるが，農協の使命・目的が現農協法第１条に定められている「農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上」からJA綱領の最初の２つの項目にあるような「食」の供給と地域の「環境」の維持改善を農協の使命・目的とするならば，准組合員に農協運営参加への道を開くべきである（共益権の一部付与）。なぜなら，「食」の供給と「環境」の維持改善は，非農業者の理解と協力なしではなしえないし，またそのような段階に突入しつつあるといえよう。

（注４）藤谷築次（1982）

⑶　員外利用の現状と対応方向

近年，財界等から農協の員外利用についての批判が激しい。農協（協同組合）は，本来組合員が組合の事業を利用し，自らが経済的利益を得ることを目的として設立された組織であることから，組合員以外が組合の事業を利用すること（員外利用）は，目的に反することになる。

しかし，戦後成立した各種協同組合法は，生協法以外は，一定の制限はあるものの，原則として員外利用を容認している。農協も，特定の事業を除き，多くの事業において１事業年度おいて組合員の事業利用分量額の５分の１を越えない範囲で員外利用が認められている。このように員外利用が容

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

認されている理由の１つは，協同組合の事業が地域社会の中で重要な役割を担っている場合，地域住民がその事業を利用することによって地域社会にとっても経済的利益があると考えられることからである。もう１つの理由は，員外利用によって組合員の事業量が増加し，規模の経済性（費用の節減効果，交渉力の向上効果）が発揮され，組合員の利益向上につながることからである。

しかし，農協は税制上の優遇措置を受けていることから，特に後者の員外利用の容認理由に対して，最近競合企業からなる財界から，農協の員外利用に対して鋭い批判がされている。財界を取り巻く経済環境は厳しさをますばかりであることから，このような批判は，今後も厳しさをますであろう。

そのためには，農協の理念や事業活動に共感できる地域住民を積極的に組合員として加入させていくことである。また，協同会社は員外利用制限がないことから，それによる対応も考えられる（後述）。しかし，農協（協同組合）のアイデンティティーに基づかない協同会社に対しては，今後厳しい対応も考えられる。

これらのことから，①員外利用の禁止か，②員外利用制限が撤廃され，誰でも農協を利用できるが企業と同じ条件を受け入れるのか，選択が迫られることも予想され，それへの対応が必要であろう。信用事業が地域金融機関として全面的に展開していくだけの決意があり，また農協が地域に開かれ地域住民にも支持される組合をめざすなら，員外利用制限は撤廃していくべきであろう。

３　農協の運営面の課題と展開方向

(1)　農協のガバナンスの現状と対応方向

現在の農協の理事会は，主に地域代表理事から構成されており，①組合員総意に基づく運営機能と，②専門的な執行機能と，③それらをチェックする機能の３つの機能が渾然一体となっている。そのようななか，近年の組合員ニーズの多様化・高度化に対応していくために，専門的な執行機能を担う学識経験者理事の登用も増えつつある。しかし，民主性を基本としながら専門性と効率性を追求していく体制では，限界があるといえよう。また，運営のコンプライアンスを徹底していく上でも，必ずしも十分ではない。

ところで，一般企業の取締役は農協の理事にほぼ相当するが，最近は業務執行機能を担う役員とその他の機能を担う役員と区分する，いわゆる「執行役員制度」を導入したり，取締役会の専横を抑制し，健全化を図るために社外取締役の導入も積極的に行われている。このように一般企業では，ガバナンス（支配・監督）とマネジメント（執行）を分離し，それぞれを強化しようとしている。

農協も1996年の農協法の改正で，業務執行の専門化，高度化を図るとともに意思決定の迅速化を図ることを目的として，経営

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

管理委員会制度の選択的導入を認めた(2001年には本制度の普及・定着を図るため制度を一部改正)。経営管理委員会は，組織代表者として選出された役員（経営管理委員）で構成され，業務の基本方針などを決定し，日常的業務執行はこの経営管理委員会が任命した役員（「理事」）に任せるという制度であり，ガバナンスとマネジメントの分離・強化を目的としている。

この経営管理委員会がガバナンス機能を適切に担っていくためには，地域代表だけでなく，女性や生産者組織代表など多様な利害関係者を構成員とすることである。その場合，このような機能が担える委員を選出できるような方法の創出と選出された委員の教育を行っていく必要がある。さらに，「理事」との情報格差を是正するとともに客観的なアドバイスを得るためにも，弁護士や公認会計士なども構成員としていくべきである。

しかし，「理事」の人選を誤ったりすると，「理事」の独断専行を許すこととなり，悪い意味での「経営者支配」となりかねない面も多分に孕んでいる。現行法では，経営管理委員会には「理事」解任権はなく，総代会への解任請求権しか認められていない。このことから，本委員会が理事を厳しく監督するにも限界があるといえ，組合員，特に総代に業務執行についての情報開示も必要である。

なお，筆者は，現在の理事会制度のもとで多数の学識経験者理事による常勤理事会を強化し，理事会はこれら常勤理事と地域や組織代表理事，さらには弁護士，公認会計士等で構成していく方が有効かつ効率的と考えている。しかし，専門経営者集団である常勤理事会が確立し得なかったり，それへの大幅な権限委譲が遅々として進まない場合は，法的にガバナンスとマネジメントを分離させた経営管理委員会制度の導入に踏み切るべきであろう。

ところで，農協の運営や事業活動については，行政や地域住民，中央会・連合会などステークホルダーによる外部評価を定期的に受け，農協の公共性や健全性を高めていくことも重要である。そうすることが，部外者の農協理解を高め，誤った農協批判を防ぐことにもなる。(注５)

（注５）大学でも，近年地域貢献をチェックしたり，貢献を高めるための外部評価が行われている。

⑵　農協の総合性の現状と対応方向

我が国の（総合）農協は，信用事業のほか販売事業など多くの事業を兼営する「総合農協」が中心である。欧米では「専門農協」が中心であることから，それが我が国の農協の特徴の１つとなっている。我が国の農家は，小規模でかつ複合経営が中心で，農家の生活とも密接不可分の関係があったこと，また，農協経営にとっても信用・共済事業による資金の自賄いや不採算部門の赤字補填が可能となることから，「専門農協」より「総合農協」の方が適していたといえる。

しかし，近年の組合員ニーズの多様化・高度化に対応するためには，各事業機能の専門・高度化と迅速かつ適切な対応が不可

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

欠である。そのためには，指揮命令系統および役職員の権限と責任を明確にしていくことが重要であり，信用，共済，営農販売というような事業部門別の事業部制を導入していくことである。

しかし，農協は地域との密着性は不可欠であることから，事業部制の導入によって，合併参加旧農協の事業機能が高位平準化されたら，地域（本部）への分権化によって，各地域の特性を生かした事業活動ができるような組織に移行していくことである。すなわち，事業部組織と地域（本部）組織とをタテとヨコに組み合わせた，いわゆる「マトリックス型組織」によって，前者で専門性を，後者で地域性（総合性）を追求することによって，地域に即応した事業展開を図っていくことである。(注6) なお，事業部間の調整・連携も必要であることは言うまでもないし，適正規模が小さい営農事業などは地域（本部）でできるだけ完結していくことである。

ところで，近年信用事業収支は悪化しており，以前のように信用事業収益に依存できないし，法的にも2002年施行の農協改革２法では不採算事業部門に対し厳しい改善手段がとられるようになった。さらに，前述の規制改革会議は，事業区分ごとの経理を徹底し，それぞれの事業の独立採算を強く求めてきている。(注7) これらのことから各事業部門の独立採算をめざす努力が不可欠である。

ただし，営農指導や生活指導関連事業は，ほとんど収益を生み出さない。1999年施行の食料・農業・農村基本法では農業の多面的機能がうたわれているが，営農指導関連事業も国土・環境保全機能や景観保全機能，（食）教育機能などを担っている。また，生活指導関連事業は，地域の生活や福祉に貢献するなど，公共的な役割を担っていることから，それらの公共的業務費用については農協全体で負担していくべきである。さらに，農協が地域のこのような公共的な役割を担っていることを広く示していくことが必要である。

（注６）「マトリックス組織」については，高田理（1997）を参照。

（注７）規制改革会議がいう区分経理の徹底要求は，独立採算ができない事業は業務の停止を意味しており，総合農協解体の意図が見え隠れする。

(3) 協同会社の現状と対応方向

近年単位農協の協同会社が急増している。総合農協の協同会社数の推移をみると，1970年代後半から90年頃にかけては，株式会社は100社台後半で，また有限会社は30社台で推移していたが，90年代に入ると両者とも急増し，2004年には株式会社が439社，有限会社が151社に達している。

協同会社設立の理由は，農協法で定められた事業種類規定や員外利用制限といった制度上の規制からはずれて事業が行えるようにするためであったり，迅速な意思決定や柔軟な就業規則や給与規定といった人事・労務管理上の対応のためなどである。これらの特性を活かして，利用者の多様かつ高度化したニーズへの対応や事業の合理化・効率化を図るために，第23回JA全国大会（2003年）では経済事業改革の１つの

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

手段として「事業の外部化（協同会社化等を含めたアウトソーシング）」〔筆者傍点〕を組織決議している。

しかし，協同会社は資本主義経済下で営利を追求する株式会社や有限会社の企業形態をとるものである。一方，協同組合（農協）は資本主義の申し子である株式会社に対抗するために，経済的弱者が結集してできた組織である。このことから協同会社化をどのように考え，対応していくかが大きな問題である。(注8)

その場合，重要なポイントとして，次の３点があげられよう。１つは，営利を目的とする株式会社等に農協が出資することをどう考えるかである。２つは，農協のある事業を協同会社が行うことによって，組合員のチェックやコントロールが働かなくなる危険性にどのような対処していくかといった協同会社のガバナンスの問題である。３つは，多様な事業を分離し協同会社化することによって，これまでの農協の特性でもある総合性をどのように維持，対応していくのかである。

これらの課題に対応していくためには，第１は，協同会社の位置づけ，経営理念を明確することである。株式会社形態の協同会社であっても経営目標は利潤追求ではなく，組合員への最大奉仕とすることである。(注9)

第２は，農協本体だけでなく組合員に対しても情報を積極的に開示し，協同会社のチェックを可能にしていくことである。ところで，協同会社を廃止する場合，理事会を通じて協同会社への出資を引き上げることになり，組合員の協同会社に対する直接的なコントロールが弱いことから，その手続きの整備も必要であろう。

第３は，事業にもよるが，協同会社においても利用者組織を組織し，組合員の意思が反映できるシステムを構築することも重要である。さらに，組合員が株主になり株主総会に出席したり，組合員代表者を（非常勤）取締役にすることなども検討されるべきである。

第４は，協同会社自体が適切かつ迅速な意思決定ができるトップ・マネジメントを確立するとともに，優秀な社員を確保，育成していくことである。そして，経営理念に基づいた中長期経営計画を樹立して，収支管理も徹底していくことである。

農協の協同会社化は，事業改革の一つの有効な手段として考えることができる。しかし，安易な協同会社の設立，運営は，農協本体の経営を悪化させるだけでなく，協同組合運動そのものの否定にも通じかねない。このことから，農協（協同組合）のアイデンティティーに基づく協同会社の事業範囲や，これまでに検討してきた運営のあり方に十分留意した慎重な対応が重要である。

（注８） 農協の協同会社の現状と課題については，高田理（2005）を，また協同会社の事例については，高田理（2004）を参照。

（注９） たとえば，遠州中央農協（静岡県）の協同会社であるジェイエイ遠中サービスでは，協同会社といっても農協の事業の一環として位置づけ，「農協以上に農協らしい会社になること」を経営理念とし運営されている。その結果，赤字だったＡコープが黒字になるなど，高い成果をあげている。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

むすび

以上，農協が現在直面している課題への対応を農協の組織・運営面から検討してきた。これらを踏まえて，農協の将来方向を考えよう。

これまで農協は合併を繰り返し，行政を越える広域合併農協や県単一農協も誕生してきた。しかし，農協が巨大化して管理統制が不十分である農協も多い。また，組合員数も多くなり，民主的な運営も困難になり，組合員と農協との結びつきも弱まってきている。さらに組合員の多様化は進展し，以上のような傾向はさらに強まると予想される。

農協が，このようなことに対応する将来の１つの方向は，目的別農協，いわゆる専門組合を組織し，広域合併農協であれば，それらの専門組合のネットワーク化を図っていく方向である(注10)。ただ，小規模な専門組合では規模の経済性が発揮できないことや，ネットワークが形成されても利害が多様な専門組合のネットワークを維持していくことは容易ではないと考えられる。

このことから，もう１つの方向は農協の事業を協同会社化し，農協本体が持株組合（会社）となる経営と事業を分離した「持株組合（会社）方式」である。もちろん農協本体は事業を行わない「純粋持株組合（会社）」ではなく(注11)，地域性や組合員との結びつきが弱く地域住民も利用対象とした方が効果的な事業は協同会社化するが，営農事業など組合員と結びつきが強い事業は農協本体が行うような「事業持株組合（会社）」である(注12)。そして，農協本体で行う事業もできるだけ分権化し，組合員の意思が十分反映されるようにしていくことである。さらに，地域に貢献できる事業活動を積極的に行っていくことが重要である。

組合員が組織者であり，利用者であり，運営者であるとする三位一体性の強化と農協が地域に貢献し地域住民からも支持されない限り農協の将来もないし，展望が描けないといえよう。

（注10） 増田佳昭（1998）

（注11） たとえば，オランダのフェンローに本社をもつZON協同組合は，純粋持株組合（会社）形態をとっている。

（注12） たとえば十日町農協（新潟県）では，多種多様な農協事業を少数の常勤役員ですべて掌握していくことは困難であるとの判断から，日常業務を協同会社に委ね，農協本体では経営資源の再配分や事業評価に専念していこうとする経営戦略をとっている。詳しくは重野真一（2004）。

＜参考文献＞

・藤谷築次（1974）「協同組合の適正規模と連合組織の役割」桑原正信監修・農業開発研修センター編『現代農業協同組合論 第１巻 農協運動の理論的基礎』家の光協会
・神門善久（2003）「『農協すなわちJA』の呪縛に終止符を」『農業と経済』第69巻第９号
・藤谷築次（1982）「都市農協問題の理論的・制度論的検討」『都市農業及び都市農協のあり方に関する調査研究報告書』農業開発研修センター
・高田理（1997）「農協経営の収支・財務構造と経営危機打開の条件」藤谷築次編著『農協運動の展開方向を問う』家の光協会
・高田理（2005）「農協の『協同会社化』－動向と論点－」『協同組合研究』第24巻第２号
・高田理（2004）「『協同会社化』成功の条件と課題」『農業協同組合経営実務』第59巻第13号
・増田佳昭（1998）「農協運動の日本的特質とその変容」『協同組合研究』第17巻第３号
・重野真一（2004）「地域社会への貢献を深める－JA十日町・（株）ぴっとランドの取り組み－」『農業協同組合経営実務』第59巻第７号

（たかだおさむ）

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

日本の農業・地域社会における農協の役割と将来展望（下）

――最近の農協批判に応えて――

〔要　　旨〕

（１，２は前月号に掲載）

３　農協は総合事業を通して，農業分野のみならず，農村部で都市並みの生活インフラ，サービスを提供し，農業，農村，農家の発展に広く貢献してきた。組合員，利用者は今後も総合事業の維持を望んでいる。総合事業のメリットは事業間の相乗効果と相補効果で，管理コストの削減効果も大きい。信用・共済事業の分離は大幅なコスト増を招き，規制緩和による異業種からの金融業参入等の流れにも反する。ＪＡバンクシステムにより健全性が確保されており，経済事業改革等を進めることで農協は総合事業の特性を一層生かしていくべきである。

４　戦前の産業組合から戦後の農協法成立の過程を概観すると，農協は制度としては戦後職能組合に変化したものの，准組合員制度の存在や一定の範囲内での員外利用を許容する等，地域に開かれた協同組合であるという実態は，戦前から一貫している。その背景としては，わが国の農村自体に共同体的な色彩が強く，特定の職能だけに限定した協同組織よりも，広く地域に開かれた協同組織の方が，運営の効率性・安定性の面でより適合的ということがあったと考えられる。

　農協は，自ら変化することを許容する構造を持つ農協法の範囲において，農家数の減少や兼業化，都市化などの環境変化に対応して，多様な組合員を取り込み，正組合員中心のガバナンスは維持しつつも多様な組合員・地域住民の意見を事業・経営に反映させ，多面的な活動を行ってきた。

５　農協制度についての最近の論調における基本的な論点は，農協法を中心とする農協制度と農協の実態との乖離への対応，政策目的を担う機関としての農協と協同組合原則との関係の整理，農協の経営・事業・組織の弱体化への対応である。これらに対応する望ましい農協制度について，研究者の多くは，農協の協同組合としての立場を強め，目的を農業中心から食料，地域，環境を含むより広いものへ変更することを提唱している。

　欧州において協同組合は，経済的，社会的に大きな役割を果たしており，EUレベルでもこれを認め政策的に振興しようとしている。協同組合は，社会環境の変化に応じ，社会福祉や地域振興などの新しい課題に積極的に対応しており，日本の農協等にとっても参考になろう。

６　農協批判論者は，農協が「農業の構造改革に消極的で，兼業農家を守ってきた」「営農振興に不熱心で利益追求に走った」「上意下達的組織運営でやる気のある農業者の育成の障害になった」「信用・共済事業を分離すべきだ」「農業改革は大規模経営者に施策を集中し，株式会社の参入を促進することで達成できる」などと主張する。しかしこれは，本稿で詳細に明らかにしているとおり，歴史的な事実に基づかない的外れの批判・意見である。農協は，わが国の食と農業を支える公共的使命を持っており，今後ともその機能を一層発揮することが求められる。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

目　次

はじめに
1　農業構造の現状と改革のあり方
2　農業構造問題と農協の役割
＜以上前月号掲載＞
3　農協の総合事業とその役割
⑴　農協の総合事業とその歴史
⑵　農業，農村の発展と農家の生活向上への農協の貢献
⑶　総合事業のメリットと必要性
⑷　金融業界の動向からみた総合事業の必要性
⑸　農協の取り組むべき課題
4　農協の組合員制度と組合運営
⑴　農協の組合員制度形成の歴史と時代背景
⑵　環境変化への農協の対応
5　農協の今後のあり方を展望するにあたって
⑴　農協の将来方向についての議論
⑵　欧州における協同組合の位置付けと新しい動き
おわりに
――農協批判への見解と農協が目指す方向――
⑴　農協批判論の主要論点と問題点
⑵　農協が直面している課題と農協が目指す方向

3　農協の総合事業とその役割

総合規制改革会議が第２次答申（2002年12月）に農協の信用・共済事業の分離や他業態への事業譲渡措置の検討を折り込んだほか，学者や研究者の一部で農協から信用・共済事業の分離を求める意見が出されている。以下ではこうした意見に対して，農協の総合事業の歴史と農業，農村の発展に果たしてきた役割を検証し，今後も信用・共済事業を含めた総合事業の維持が，農業，農家，利用者にとって不可欠であることを述べていきたい。

⑴　農協の総合事業とその歴史

a　総合事業とは

農協は，農協法にもとづき，信用事業のほか農家組合員の営農，生活にかかる様々な事業を営んでおり，これを総合事業性と呼んでいる。

農家の営農面では，農業資材調達のための購買事業，農産物の販売のための販売事業，農産物代金の受入れや農業資金借入等のための信用事業，営農技術や資金計画等を指導する営農指導事業，農産物の貯蔵，乾燥等の施設を共同で利用する利用事業等が重要な役割を果たしている。生活面では，食品，衣料等の生活購買事業，貯蓄や住宅ローン，生活資金の借入のための信用事業，将来の病気や災害に備えるための共済事業，医療や介護のための厚生事業，高齢者福祉事業があり，いずれも農家，農村の生活に深くかかわっている。

b　総合事業の歴史

総合事業の始まりは，農協の前身である産業組合にさかのぼる。産業組合は農林漁

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

業者，商工業者，労働者，消費者を組合員とする協同組合で，1900（明治33）年に産業組合法が制定され，全国的につくられた。当初は信用事業と他事業の兼営が禁じられていたが，その後兼営が認められるようになり，1933年頃には黄金期を迎え事業量も飛躍的に拡大した。

しかし日中戦争（1937年）を境に日本が戦時体制に入ると，産業組合は本来の自主協同の理念が失われ，国の代行機関的な性格が強まった。1943年には農会等と統合され農業会となり，完全に国の代行機関となった。

戦後，GHQ（連合国総司令部）は農地改革により従来の地主・小作制度から自作農への転換を進めるとともに，自作農による民主的な農協制度の確立を政府に求めた。こうして1947（昭和22）年に成立した農業協同組合法（以下「農協法」）は，自主協同性を取り戻すとともに，信用，共済，購買，販売，利用，加工，営農指導等の各事業の兼営が認められ，農協は新たに総合事業を営む協同組合としてスタートした。

c　総合事業の背景

産業組合はドイツのライファイゼンの組合等を模範に導入され，当初は金融と他事業との兼営は弊害があるとする一般的な考えに従い兼営は認められなかった。しかしその後兼営を認めるようになった理由は，①信用組合は銀行と違い相手は組合員に限られ，組合員が事業の管理に関与している，②農村の資金需要は繁閑があり，他事業を兼ねてこそ事務の繁閑が調整できる，③信用組合が他事業を兼ねることで貯金，資金利用の道が開かれる，④同地域内に別組合を設立しても組合員，理事者は同一で，事務手続きの重複や，税金も両者に課せられる，⑤兼営は組合の発展に非常に資する（辻（1937）135-136頁），と考えられたためで，実際その後の産業組合の発展につながっていった。

農協法の成立過程では，農林省（当時）とGHQ天然資源局（NRS）との交渉で，当初NRS側は信用事業は分離すべきだとする意見が強かったが，農林省の強い働きかけもあり，総合事業は日本の実情に適している，という考え方に変わってきた（小倉・打越（1961）663頁）。この結果，連合会の兼営は認めなかったものの，単協には兼営が認められ農協法に折り込まれた。NRSの元経済課長のJ.L.クーパーは後の座談会で「南は鹿児島から，その他の地方を回って協同組合を視察してから，やはり村単位の組合を全部総合的にやるべきだということ，またやるのが日本の実情に即しているということを認めるようになりました。（中略）協同組合が農村の生活水準を高めている大きな原因じゃないか。」（小倉・打越（1961）698頁）と述べている。

欧米等の協同組合では，日本の農協のように信用事業と他事業を兼営する組合は数少ない。日本の農協が総合事業をとる理由は，稲作を中心とする日本独特の農業，農村の歴史的な構造基盤に由来している。日本の水田農業は，水田，水路の造成のため

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

の共同労働や水路，里山等の共同管理が必要不可欠であり，その単位として「村落」が農業生産のみならず社会生活面においても極めて重要な役割を果たしてきた。産業組合は村落を基盤とし，村落の営農，生活に必要な事業を兼営という形で提供したことで農業・農村の発展に寄与した。一方，農協も村落を単位として組織されたが，産業組合との大きな違いは農地改革により小作農民が自作農民となり，農協は自作農民による民主的な協同組合組織に生まれ変わったことである。こうした農村の民主化，農家の自立，総合事業を営む農協という枠組みが，以下にみるようにその後の日本の農業，農村，農家の発展の基盤となっていった。

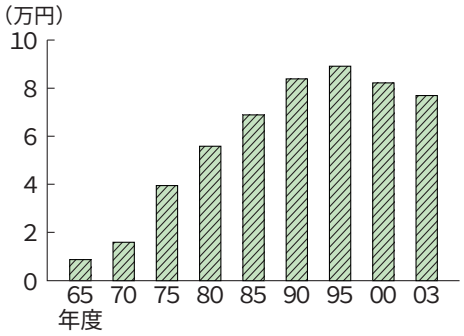
⑵　農業，農村の発展と農家の生活向上への農協の貢献

a　農村部の人口流出と農協の役割

農協も設立当初は経済変動の影響で経営の不安定な時期が続いたが，高度成長期に入った60年代は各事業の事業量も大幅に拡大し，経営の改善が進んだ。農家も農業所得，農外所得とも増加傾向が続き，農家経済は安定的に拡大した（第3-1図）。

一方，高度成長期には重化学工業を中心に産業の著しい発展が進み，その労働力として農村部から三大都市圏を中心に都市部への大規模な人口流出が続いた。このため農村部では労働力が減少し，農業生産や生活基盤も影響を受けた。都市部では商業，金融，医療・福祉，教育，娯楽，交通等の

第3-1図　1戸当たりの農家総所得の推移



資料　農林水産省「農家経済調査」「農業経営統計」

生活に必要な各種サービス業の著しい発展がみられたのに対して，農村部では地域が広く人も分散しているため，サービスを提供する民間企業の進出は少なく，医療・福祉等の公共サービスも不十分な状況であった。こうした農村部で，農家の営農のみならず，農家，地域住民の生活面で都市並みの生活インフラ，サービスを提供してきたのが農協であり，農協の総合事業であった。

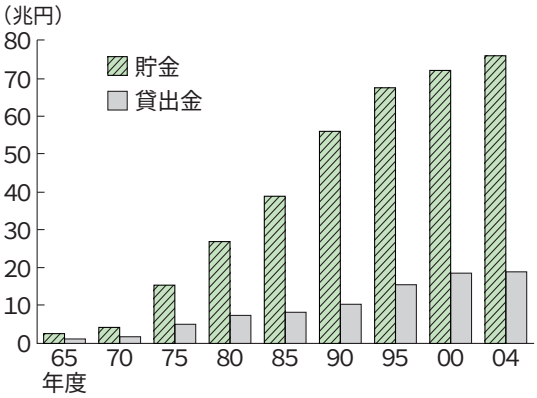
b　農協の各事業の農村，農家への貢献

（a）信用事業

農協の信用事業は，農家の営農活動と組合員，地域住民の生活に必要不可欠な金融サービスを幅広く提供している。営農面では農産物代金の受取，資材等購入代金の支払，農業関係資金の借入の窓口として大事な役割を果たしてきた。生活面では貯蓄商品，給与振込，各種料金の引き落とし，ローン，クレジットの利用など，銀行と同様のサービスを提供している。都市部に集中している銀行や信用金庫の店舗に比べ，農山村部に幅広く点在している農協の金融店

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第3-2図　農協の貯金, 貸出金の推移



資料　農協残高試算表

第3-1表　金融機関の店舗数の推移

(単位　店舗)

	75年度	85	90	95	00	02
都市銀行	2,611	3,227	3,737	3,732	2,928	2,655
地方銀行	4,906	6,918	7,598	8,042	7,904	7,600
第二地銀	3,354	4,333	4,732	4,632	4,000	3,790
信用金庫	4,632	7,124	8,146	8,599	8,480	8,263
信用組合	-	2,839	2,982	2,904	2,487	1,985
農協	16,895	16,465	16,218	15,714	14,346	13,358

資料　全国銀行協会，全国信用金庫協会，全国信用組合中央会，農協残高試算表
(注)　海外支店, 出張所を含む。

舗は，生活のライフラインとしても重要な役割を果たしている（第3-2図，第3-1表）。

（b）共済事業

共済事業は生命，年金，建物更生等，保険に劣らないサービスを提供しており，その規模は大手の生保，損保に並ぶ規模となっている。特に建物更生共済は火災から台風，水害，地震などの自然災害まで幅広く保障し，95年の阪神・淡路大震災，04年の新潟県中越地震の際には損保全体を大きく上回る保障支払を行うなど，農家組合員の災害への備えとして大きな力を発揮している（第3-2表）。

第3-2表　地震保険, 共済の支払額

(単位　億円)

	JA共済	損害保険合計
1995阪神・淡路大震災	1,189	783
2004新潟県中越地震	506	140

資料　日経ビジネス2006.1.23号

（c）指導事業

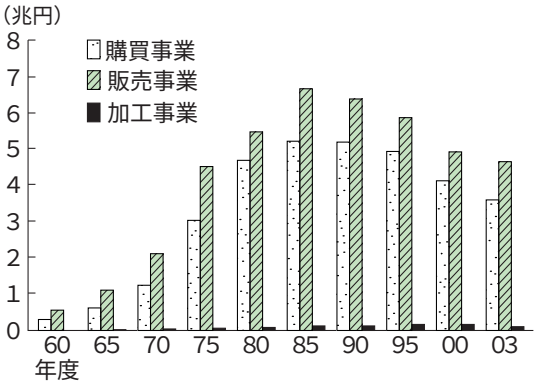
指導事業には営農指導と生活指導があり，営農指導は農家の技術，経営の指導だけでなく，地域農業計画の策定，担い手の育成，環境保全型農業の推進など，強靭な農業経営の確立と地域社会の活性化を進めている。生活指導は組合員，地域社会の生活改善と向上をはかるもので，その範囲は消費，家計，健康，文化・娯楽など極めて広く，各種相談活動から食の安全，食農教育等の社会問題まで活発な活動が行われている。このように指導事業は組合員に必要不可欠な事業であるが，多くの指導員と多額の経費がかかるため他事業の収益によりコストが賄われている。指導事業は総合事業だからこそ維持できる事業である。

（d）販売事業

販売事業は組合員農家が生産した農産物を共同で販売する事業で，不安定な農産物価格に対し計画的な生産，出荷によって有利な価格で販売を行い，農家により高く安定した収入を確保してきた。近年は食の安全・安心といった消費者ニーズの高まりから農産物のトレーサビリティの取組みや，生協との協同組合間提携，農協から消費者への直販など，消費者の信頼の確保をはか

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第3-3図　農協の購買，販売，加工事業の取扱高，供給高の推移



資料　農林水産省『総合農協統計表』

るべく様々な取組みを行っている（第3-3図）。

（e）購買事業

購買事業は農業に必要な資材と生活に必要な食品，雑貨等を共同購入し組合員に供給する事業で，計画的な大量購入によって安く良質の品を安定的に供給してきた。しかし近年は，大型のショッピングセンターやホームセンターが農村にも進出し，安価で販売することで農協の取扱高にも影響を与えている。

農協はグループ全体で強力な経済事業改革を進めており，物流経費の削減等による資材価格の引下げや，環境に優しい肥料，農薬等の開発等に取り組んでいる。

（f）厚生事業

農村部は医師のいない町村が多いことから，産業組合は早くから医療活動に取り組んでいた。農協も組合員，地域住民のための医療事業，保健事業に取り組んでいる。

各県の厚生連が経営する病院は全国（04年度末）で122病院，59診療所，病床数は37,727床あり，医療過疎地域での医療提供という公共性を有することから公的医療機関の指定を受けている。同様に指定を受けている日赤，済生会と比べても，厚生連病院は人口５万人未満の地域に半数以上が立地するなど，農村，へき地医療に果たしている役割は非常に大きい。

また，厚生連は全国に23か所の農村検診センターを設置し，202台の生活習慣病検診車が活動しており，組合員，地域住民の健康管理にも貢献している。

（g）高齢者福祉事業

農村部での高齢化は都市部よりも10年早いと言われ，農協は組合員等の期待に応えて高齢者福祉事業に積極的に取り組んでいる。04年度末で介護保険指定農協数は364に及び，訪問介護，居宅介護，通所介護等の各事業を実施し，介護事業所数は958となっている。また，農協が91年から女性組織を中心に養成を進めてきたホームヘルパーは累計で11.1万人となっている。

（h）小括

このように農協の各事業は農業生産と農家の生活の向上に不可欠な役割を果たすとともに，農業，農村社会の維持，発展に多大な貢献をなしてきた。80年のＩＣＡ（国際協同組合同盟）モスクワ大会で，Ａ・Ｆ・レイドロー博士は協同組合の地域社会へのかかわり・貢献を説くなかで日本の総合農協を例にあげ，「それは生産資材の提供，農

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

産物の販売をしている。貯蓄信用組織であり，保険の取扱店であり，生活物資の供給センターでもある。さらに医療サービスや，ある地域では病院での診療や治療も提供している。（中略）もし総合農協がなければ，農民の生活や地域社会全体は，まったく異なったものとなろう」（日本協同組合学会（1989）175頁）と述べ，日本の総合農協の役割，貢献を高く評価している。

c　組合員，利用者は農協の総合事業の維持と各サービスの強化を望んでいる

当総研が03年に地方都市周辺の農協の組合員，利用者約３千人を対象に行ったアンケート調査（回収率50%）では，組合員，利用者全体の74.2%が農協の複数の事業を利用している。金融（信用，共済）事業は97.7%が利用しており，金融と他の事業を利用する者は74.0%にのぼっている。金融と他の事業を利用する正組合員は85.5%と高いが，非農家である准組合員，員外利用者でも40%以上が金融とその他の事業を利用している（第3-3表）。また，事業別に利用する理由をきくと，信用，資産管理相談，資材購買，生活購買で「自宅や勤務先に近い」が比較的多く，営農指導，農産物販売では「農協だけのサービス」が多い。これは農協が身近にあるサービス機関であり，農協でしかできないサービスを提供する機関として，重要な役割を果たしていることを示している。今後充実してほしいサービスについては，信用，資材購買，営農相談，農産物販売，共済等の主要事業が高い比率となり，今後も主要事業を中心にサービスの強化を望んでいる（第3-4表）。

このように，農協利用者は金融事業と他

第3-3表　農協の組合員，利用者の複数事業の利用状況

（単位　%）

	複数事業利用者	金融と他事業利用者	1事業のみ利用者
正組合員	85.7	85.5	14.3
准組合員	42.0	42.0	58.0
員外	40.7	40.1	59.3
合計	74.2	74.0	25.9

資料　農中総研「地域住民アンケート調査（H15年実施）」結果から作成
（注）　金融は信用，共済，資産管理相談のうち1つ以上利用，農業は農産物販売，資材購買，営農指導のうち1つ以上利用、生活は生活購買，介護，旅行センターのうち1つ以上利用。

第3-4表　事業別にみた利用する理由（複数回答）

（単位　件，%）

	回答数	内容に魅力	ビスの充実アフターサー	手続きが簡単	に近い自宅・勤務先	よい対応・態度が	渉外員の勧め	付き合い	昔からの利用	サービス農協だけの	その他
信用事業	1,109	7.1	5.0	20.2	42.9	11.6	12.9	20.5	64.2	6.9	2.6
共済事業	1,150	13.5	6.0	17.5	22.2	6.2	35.3	31.0	50.1	6.3	2.0
資産管理相談事業	180	1.1	6.1	5.0	23.3	23.3	3.9	13.9	50.6	16.7	7.8
営農指導事業	530	3.4	8.7	5.3	15.5	21.7	1.5	13.6	51.3	43.6	4.9
農産物販売事業	625	5.4	5.3	9.0	17.1	7.2	1.0	11.7	67.4	31.0	4.2
資材購買事業	780	7.8	8.2	10.9	24.1	8.1	2.8	16.5	70.6	20.0	2.3
生活購買事業	623	6.6	6.7	6.6	33.2	8.8	5.5	23.4	51.4	12.7	4.2
高齢者福祉事業	28	10.7	7.1	17.9	17.9	17.9	0.0	17.9	35.7	17.9	7.1
旅行センター事業	131	6.9	9.2	13.0	11.5	8.4	13.0	32.8	28.2	15.3	7.6

資料　第3-3表に同じ
（注）　□は各事業で回答割合が高かった項目。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

の事業をともに利用する者が多く，今後も各事業の一層のサービス強化を望んでいる。これは農協の総合事業の維持を望んでいることを示しており，特に金融と他事業をともに利用者する者が多いことは，農協の信用・共済事業の分離には慎重な対応が必要であることを強く示していると言えよう。

⑶　総合事業のメリットと必要性

農協の総合事業は，これまでみてきたような社会・政策面での必要性とともに，組織・運営面でも大きなメリットを有する。

農協の総合事業のメリットは各事業間の相乗効果（シナジー効果）と相補効果（コンプリメント効果），さらに管理コストを大幅に削減できる効果があげられる。事業間の相乗効果とは，例えばある農業者が農協の販売事業を利用すると，同時に農業資材の購買や，販売代金の受け皿として貯金口座を開設したり，共済の加入に結びついていくことである。事業間の相補効果とは，例えば米の集荷が集中する時期に，信用や共済の職員が販売事業を手伝ったり，信用，共済の推進時期に経済事業の職員も協力することにより，農協支所の現場の限られた人員で各種の事業を効率的に運営することである。

また，総合事業による管理コストの削減も大きな効果をもたらす。農協は合併により大規模化したとはいえ，その多くは経営組織としてみればまだ小規模(注3-1)であるため，事業部門間で人材や物的資源を共有して運営した方が，人件費，管理コストを節約できる。農協はこれまで経営収支の悪化に対応するため大幅な人員削減により合理化を進めてきた。組合員利用者に対するサービスの低下を最小限に抑えながらこうした合理化ができたのは，職員の兼務など総合事業の特質によるところが大きい。

これらの効果により，組合員は取引費用を節約しながら，必要に応じた総合的なサービスの利用が可能となる。また農協の事業効率化は組合員の負担を軽減するとともに各事業間の協力，連携もスムーズとなり，最終的にはサービスの向上と組合員利用者の農協への親しみ感にもつながっているといえよう。

農協の総合事業はこのように多くのメリットがあることから，今後も維持していくことが必要であると考える。

それに対して，信用・共済事業の分離は総合事業のメリットを損ない，組合員へのサービス提供に支障を来すことから現実的ではない。そもそも組合員を共通とする２つの組合を別々につくり事業を行うことは，組合員にとって煩雑で使い難く，無駄も多くなる。また農協からの総合的なサービスの提供が難しくなるだけでなく，経営効率も低下が見込まれる。このため分離の後，経済事業を担う農協の赤字はさらに膨らみ，営農指導の維持が困難となるところが多くなろう。また信用・共済事業を担う農協の収支も悪化する懸念がある。特に小規模の農協や，過疎地域の農協では，事業の存続そのものが難しくなるケースが多い

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

と考えられ，現実的な対応策とは言えない。

（注3-1）１組合当たりの平均貯金量は800億円で信用組合の平均をやや下回り，購買事業供給・取扱高38億円，常勤職員数261名である（農林水産省『平成15事業年度総合農協統計表』による）。

(4) 金融業界の動向からみた総合事業の必要性

a ワンストップ化等の進行

冷戦構造の崩壊後，経済や金融のグローバル化が進展するなかで，金融機関の業務展開もグローバル化し，世界的規模で金融機関間の競争が激化している。また，規制緩和の進展も金融業務を大きく変化させた。欧州では，80年代後半以降金融業務の規制緩和を背景に，銀行による証券業務や保険業務への進出が活発化し，米国では，99年のグラム・リーチ・ブライリー法の成立によって，金融持株会社の子会社の形で銀行業や証券業，保険業の相互参入が可能となった。日本でも，93年度以降，銀行，信託，証券などの分野で子会社方式による相互参入が行われ，さらに，98年には金融持株会社の子会社として銀行，証券会社，保険会社などの保有が可能となった。このほか，ＩＴの発達により，各種カードやATMなどの普及が進み，顧客の利便性向上に役立った。

グローバル化や規制緩和の進展，ＩＴの発達などを背景にした以上のような変化は，金融機関経営に次のような動きをもたらした。第一は，銀行，証券，保険などの金融商品が，一つの店舗で一括して取り扱われるようになったことである（いわゆるワンストップ化）。第二は，金融機関のグループ化が進んだことである。欧米では，銀行業，証券業，保険業などを含む巨大金融コングロマリットが形成され，日本でも，三菱UFJフィナンシャルグループなどの巨大金融グループが誕生している。これらの金融グループは，ワンストップ化による売上増加，経営規模拡大などを背景にしたブランド力向上，規模の経済性や範囲の経済性の実現による収益拡大をめざしており，これにより前記のグローバル競争に対応していこうとしている。

農協は，従来から農協の店舗で信用事業と共済事業を兼営しているが，上記のような金融業界の潮流の下で，農協がこうした流れに対応していくためには，信用事業や共済事業の分離ではなく，むしろ，それらの兼営の効果を系統組織全体として最大限に発揮していくことが必要な情勢にある。

b 異業種からの金融業参入と競争激化

規制緩和が進むにつれて，金融業に対する事業会社などからの新規参入が活発化してきた。日本の場合，97～01年度に実施された金融ビッグバン以前は，銀行業，証券業，保険業ともに免許業種であり，当局の規制によって新規参入の事例はきわめて少なかった。ビッグバンによって銀行法などの関連法制が改正され，銀行業や保険業は引き続き免許制ではあるが新規参入が容易になり，証券業は免許制から登録制に変更された。

異業種から銀行業への新規参入について

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

は，00年８月に金融庁が制定した事務ガイドラインにより，事業親会社からの独立性の確保や，事業親会社からの事業リスクの遮断などの措置を設けることなどを前提に，新規参入が認められた。これにより，アイワイバンク（01年５月設立，現在はセブン銀行に名称変更）やソニー銀行（01年６月設立）などが新規参入してきた。また，ＩＴ企業や流通関連企業などによる証券業やクレジットカードなどの貸金業への新規参入も活発化している。

以上のように，規制緩和やＩＴの発達などを背景に，事業会社から金融業への参入が活発化しており，そのねらいは，本業の顧客集客力を基盤に，顧客の金融ニーズを取り込む形で収益拡大を達成しようとするものである。これに対して，農協は，従来から組合員の営農（経済事業）や金融（信用・共済事業）などのあらゆるニーズに総合的に対応する事業体制を構築している。こうした情勢を勘案すれば，事業分離論は金融業界の潮流に逆行する議論であるといえよう。

c　信用事業の経営の健全性確保への取組み

総合事業制を前提とした場合，経済事業に起因するリスクが信用事業などの金融事業に対して及ぼす影響に配慮する必要があるが，農協経営では，JAバンクシステムによって経営の健全性を確保する仕組みが構築されている。

農協の信用事業は，決済手段の提供という公共性を持ったものであり，都銀や地銀，信用金庫などの預金取扱機関と同様に，自己資本比率規制や早期是正措置，預金保険制度（農協の場合は農水産業協同組合貯金保険制度）などによって規制されている。信用事業の健全性確保については，02年１月から農協，信連，農林中金を構成員（会員）とするJAバンクシステムがスタートしている。

JAバンクシステムは，「破綻未然防止システム」と「一体的事業推進」の二つの柱からなり，特に，前者については，個々の農協の経営状況（経済事業等も含む）についてのモニタリングによって早期に経営改善を行う仕組みが構築されている。モニタリングにあたっては，業務の執行体制や資産内容に関する事項などとともに，収支に関する事項も含まれ，経常利益や当期利益などの全体収支だけでなく，部門別収支の状況も対象となっている。これらの収支に問題が生じた場合には，早期に改善する仕組みが構築されており，経営改善にあたっては，系統独自の支援制度である「JAバンク支援基金」が利用可能である。

このように，農協の信用事業には，早期是正措置や農水産業協同組合貯金保険制度などの公的な安全網（セーフティネット）の前段として，JAバンクシステムによる早期経営改善の仕組みが構築されており，いわば二重の安全網となっている。また，農協を含むJAバンク会員について，自己資本比率が８％以上となるように運営されており（自己資本比率の国内基準は４％以

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

上），他業態よりも厳しい自主基準となっている。

農協の共済事業については，共済の引受けは農協と全国連である全国共済農業協同組合連合会（JA共済連）とが共同で実施するが，商品企画や資金運用業務，準備金の積立などはJA共済連が行っている。各種準備金の積立やソルベンシー・マージンの確保などの健全性確保対策はJA共済連を中心に行われており，共済事業系統全体として，収益管理やリスク管理が完結するシステムとなっている。

以上のように，農協経営はJAバンクシステム等によって健全性確保の仕組みが構築されており，総合事業制の維持はこうした仕組みによって担保されているといえよう。

(5) 農協の取り組むべき課題

最後に，農協が総合事業を維持していくために，今後とも取組みが必要な課題について触れておきたい。

a 部門別収支管理の強化と収支の改善

総合農協は，農協法第37条で，部門別損益状況の作成，開示が義務付けられており，JAグループ内でも部門別損益管理の指導，徹底を進めてきた。「農協経営分析調査」によると，経済事業の赤字は従来から恒常的に続き，これを信用・共済事業の収益で補填してきており，こうした問題が信用・共済事業の分離を主張する論者の根拠の一つとなっている。農協が今後も総合事業を営んでいくためには部門別収支管理の徹底，明確化と赤字事業の収支改善に取り組む必要がある。

第3-5表は営農指導事業の損益を配付前に戻してみたものである。これによると購買・販売事業の赤字額は縮小し，販売事業は黒字となった年もあるが，購買事業，その他経済事業（利用・加工事業等）は依然赤字額が大きく，三段階全体の物流の見直しや経費の大幅削減が課題となっている。

営農指導事業は農協の諸事業のかなめとされ，01年の農協法改正で事業の第一番目に位置づけられた。営農指導事業は３（２）

第3-5表　1農協当たりの部門別税引前利益の推移（営農指導事業の損益配付前）

（単位　百万円，%）

	70年度		80		90		00		02	
	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
信用事業	22.5	210	93.4	113	180.8	93	315.8	113	155.8	80
共済事業	9.6	90	50.3	61	123.0	63	446.6	160	357.6	184
購買事業	△1.0	△9	△1.4	△2	△18.5	△10	△129.2	△46	△69.2	△36
販売事業	△0.8	△7	△2.4	△3	△4.3	△2	△24.3	△9	2.9	1
その他経済事業	△11.6	△108	△16.6	△20	△18.4	△9	△95.3	△34	△43.0	△22
営農指導事業	△8.0	△75	△39.9	△48	△67.9	△35	△234.4	△84	△209.4	△108
合計	10.7	100	82.9	100	194.7	100	279.2	100	194.7	100
n=対象農協数	334	-	277	-	287	-	92	-	71	-

資料　全中「農協経営分析調査」から作成
（注）　実数は共通管理費配付後，営農指導事業の損益は配付前の値。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

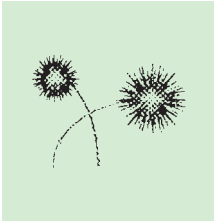
項で述べたように生活指導とともにサービス事業として，他事業の収益で賄われているが，その赤字額は近年かなりの規模となっており，経済事業全体の赤字額を上回っている。信用・共済事業の収益が厳しくなるなかで，営農指導事業についても効率的，効果的な運営が求められよう。

b　経済事業改革の現状・課題

JAグループは03年の第23回JA全国大会において，経済事業改革を最重点課題とした。農業の生産構造，物流情勢が急速に変化し，農協の経済事業の競争力が低下しているためである。経済事業の収支改善の取組みはこれまでも何度か取り組まれてきたが，改善はなかなか進んでいない。今回は，農業関係事業では営農指導の強化，直接販売の拡大，品質管理の徹底，生産資材コストの引下げとし，生活分野については生活購買店舗（Aコープ），SS，LPガスの改善をはかるとしている。経済事業改革の取組みは，農協の総合事業の将来を左右するものであり，JAグループの一丸となった取組みが必要である。

＜参考文献＞

・辻誠（1937）『日本産業組合史講』高陽書院
・小倉武一・打越顕太郎監修（1961）『農協法の成立過程』協同組合経営研究所
・田中豊稔（1976）『生きている農協史』家の光協会
・米坂龍男（1982）『四訂 農業協同組合史入門』全国協同出版
・日本協同組合学会（1989）『西暦2000年における協同組合――レイドロー報告』日本経済評論社
・福間莞爾（2006）『転機に立つJA改革』協同組合経営研究所
・全中（1999）『私たちとJA 1999年版』
・農中総研編（2006）『JAファクトブック2006』全中



ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

4　農協の組合員制度と組合運営

組合員制度に関する農協批判には様々なものがあるが，それらは，大きく２つに分けることができる。

第一は，農協法にもとづく批判であり，農協法が農業政策上の特別法(注4-1)という位置付けであることを重視し，農協の農業政策への対応，なかでも規模拡大を中心とする構造政策への農協の対応について批判するものである。具体的には，①一人一票制では圧倒的多数である兼業農家の声が農協運営に反映されやすく，政策育成対象である担い手農家中心の農協運営が難しい，②正組合員戸数が総農家数を上回っている，③准組合員の割合が高い，④員外利用が増大している，等の批判である。

第二は，協同組合原則にもとづくものであり，①農協設立時に全農家が半強制的に参加したことから加入脱退の自由がなかったとするもの，②農協の准組合員に共益権がないことを批判するものである。

以下(1)では，農協の組合員制度に関し，その形成の歴史や時代背景を明らかにするなかで，農協設立時に加入脱退の自由がなかったという批判に対して，農民側に協同する主体的な必要性が強く働いたことを指摘し，また農協法設立時における准組合員の共益権排除の理由を明らかにする。

(2)では，組合員制度と組合員を中心とした組合運営の現状から，農協が環境変化に適応して，農協法の範囲内で組合員制度を実質的に変化させてきたことを述べて，そのなかに組合員制度への批判についての考え方を示すこととしたい。

なお本稿では，農協法の目的と組合員の範囲との関係，農協の事業利用および事業運営と組合員との関係等を総称して組合員制度と定義する。

(注4-1) 石田（2005）45頁

(1)　農協の組合員制度形成の歴史と時代背景

a　組合員資格

(a) 産業組合の組合員資格と戦時統制期の強制加入

まず組合員資格であるが，農協の母体である戦前の産業組合は，特定の職能者のみから構成される協同組織ではなく，地区内居住者一般，いわゆる「中小産者」を構成員とする地域的協同組合であり，実際にも，1940年度末の産業組合組合員総数774万人のうち農業者は67%程度で，他は，勤労者，小商工業者，水産業者，林業者等であった。しかし，戦時統制として行われた団体再編成（43年の農業団体法の施行による産業組合と農会その他農業団体の統合）により，それまでの農村の産業組合は，職能別統制団体としての性格を強くもった「農業会」に統合された。農業会においては，それまでの産業組合の構成員のうち，農民ならびに農地所有者を強制加入の「当然会員」としていたが，これとならんで「任意会員」の規定を設け，両者をあわせて会員としていた。この任意会員は当然会員たる農業者の資格

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

（一反歩以上耕作）に満たない農家や関連業者のほか地区内一般居住者等とされており，事実上それまでの産業組合の組合員だった非農家をすべてそのまま「包括承継」したものだった。またこの任意会員は，会員としての権利においては当然会員と同等であり，議決権も等しく与えられていた。(注4-2)

（b）戦後農地改革と農協の奨励

それでは，強制加入の統制団体から組合員の加入・脱退の自由が保証された戦後の農協へと，どのような経過をたどって制度が成立したのだろうか。

戦後の農協法の成立過程においては，農地改革による自作農の創出が重要であった。1945年12月９日「農地改革についての連合軍最高司令官覚書」で，46年３月15日までに農地改革計画をGHQ（連合国総司令部）に提出することが求められ，そのなかでは，「不在地主より耕作者に対する土地所有権の移転」等が指示されるとともに，「小作人であった者が再び小作人に転落しないための合理的保護の規定」として，「非農民勢力の支配を脱し，日本農民の経済的，文化的向上に資する農業協同組合運動を助長し奨励する計画」が，含まれていたからである。(注4-3)

（c）農林省による農協法案の策定とGHQによる指導

それを受けて日本政府（農林省）は，農地改革の一環として「農業協同組合に関する法律」の策定準備に入った。当初の農林省側からの農協法案（46年３月15日）の特徴は，合田によれば，(注4-4)第一に組合員については「農業を営む者及び農業に従事する者」については強制加入であること。第二に，組織は部落には農事実行組合を，市町村，都道府県，全国には各々一協同組合を設置するという厳格な四段階制をとっていること。第三に，機能面では統制機能が最も重視されていること，等であった。農林省の第一次の農協法案においては，農業者の農協への加入は引き続き強制という案であった。

このような農林省の第一次案に対しては，GHQの担当部署であるNRS（天然資源局）農業課が反対し，①任意加入制度，②投票権を有する組合員は実際に農業に従事している農民に限定すること。１組合員１票。代理投票の禁止。③準組合員の権利は，投票権を除いて正組合員と同等とすること。④役員の被選挙権は投票権を持つ組合員に限定すること，等の諸原則を満たす農協に関する計画を２か月以内に提出することを求めた。(注4-5)

以上のようなGHQからの指示により，政府（農林省）は，６月22日に閣議決定された農協法要綱（第２次案の１）で，第二「組織」の「四　加入及び脱退」のなかで，「組合員の加入及び脱退は，これを自由とすること」としている。ここにおいて組合員の加入脱退の自由が法案上初めて明文化されたことになった。ただし，第２次案の１で実現した組合員の加入脱退の自由は，いまだ形骸化されたものだった。(注4-6)それは第２次案の１では，組合の設立要件が厳しく，

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

組合設立の自由が強く制限されていたからである。

このような農林省の第２次案に関しては，GHQ内部では評価が分かれた。NRSとESS（経済科学局）の配給価格統制課が，食糧集荷の重要性という観点からこの第２次案を支持したのに対し，GS（民政局），ESSの他部局からなる多数派は，「農業会を廃止し，真の農協を将来組織するための法制をつくる」という立場から政府案に反対した。GHQ内部での合意形成は難航したが，46年12月２日に行われた楠見農林次官とNRSの担当官ハーディとの会談で，楠見次官が，GHQの承認が得られれば新たな食糧集荷機関の設立を計画するという見解を打ち出したことで，食糧集荷問題を考慮して妥協する必要がなくなり，より抜本的な改革の方向でGHQ内部の意見が集約された。(注4-7)

その結果出されてきたのが47年１月15日の「農業会の清算及び農業協同組合の設立のための新立法についてのGHQ天然資源局覚書」である。この覚書で示された農協法がもとづくべき諸原理としては，①自発意思にもとづく，開かれた組合員制度として，ⓐ正組合員資格を農民に限定，ⓑ農業生産に関与していない人々に准組合員の資格を認めること，准組合員には選挙権以外のすべての権利を認めること等，②民主的な代表制度として，ⓐ一人一票，ⓑ代理投票の原則禁止，③資本に対する利率を法定利子率とほぼ等しいものに制限すること，④組合事業の利用分量に応じた剰余金の分配，等が含まれていた。(注4-8) 以降農林省とNRS農業課との間で農協法案に関する協議が続けられることとなったが，この覚書が方針となっていく。

GHQ天然資源局の覚書を元に農林省が農協法案の邦文を作成し，数次の法案を経て成立した最終案（47年11月19日，47年法律第132号）では，組合員資格に関しては，第十二條で「農業協同組合の組合員たる資格を有する者は，左に掲げる者で定款で定めるものとする。一　農民　二　前号に掲げる者の外，農業協同組合の地区内に住所を有する者で当該組合の施設を利用することを相当とするもの（准組合員の規定）」と定義された。

また組合への加入脱退の自由，営利を目的としないこと，出資に対する配当の制限と事業利用に応じた配当等，GHQの強力な指導の下とはいえ，戦後の農協は，協同組合原則に則った，農民の自発的な職能組合として発足したといえる。

（d）農協法制定後の農協の設立状況と農家経済の実情

農協法制定後の農協の設立状況を振り返ってみると，農業会の解体と並行して農協の設立と農家の加入が急速に進んだため，戦後の農協は「農業会の看板の塗り替え」「農協への加入は半強制的」との批判もあるが，当時の農家経済の実情を考慮する必要があろう。

農協法が成立したころの農家経済の状況を簡単にみておけば，まず経営耕地面積に

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

関しては，農地改革の結果として自作農が圧倒的になったとはいえ，その耕地面積は小さく，１ha未満が75.7%を占めるという状況であった（農林省「昭和24年農地調査結果概要」）。また農家経済も，1948年度まではインフレもあって名目的な農家所得は増加したが，いわゆるドッジ・プランが実施された49年度には，農産物価格の下落から農家経済余剰が赤字になる（農林省「農家経済調査」）など，安定的な経営環境とはいえない状況であった。

農地解放は，地主的土地所有制を解体して小作農民を土地所有者にし，土地所有と農業経営を結合させたが，経営規模の零細性を解消させるものではなかった。したがって，農民が経済的・社会的地位の向上をはかるためには，農業生産力の増進，生産物の有利な販売，消費生活の改善など，いろいろな面で協同することが必要だったこと(注4-9)が，農協の結成とそれへの加入を早めた主体的要因として指摘できよう。

b　准組合員からの共益権の排除

前述のように，農協法では准組合員から共益権的権利（議決権，選挙権等）を排除している。この背景としては，第一に戦前の産業組合は実質的に地主層を経営基盤とし，不耕作地主が組合を支配するメカニズムを作り上げていたの(注4-10)に対し，戦後は農地改革を経てこのような事態を再現させないため，非農民的支配の排除を基本に農協制度が作られたということがある。第二に，一方で組合員を農民だけに限定することになれば，戦前の産業組合以来の非農民組合員の出資引上げや貯金の流出による財務的困難が生じる可能性もあり，それを避けるために，共益権を排除した准組合員という資格を用意したと考えられる。(注4-11)

c　員外利用の制限

員外利用に関しては，戦前の産業組合では「例外的な規定」(注4-12)であったとされるが，戦後の農協法の成立過程においては，以下のような過程を経て制度が形成された。

まず日本政府（農林省）案については，第一次案では，基礎組織である農事実行組合に関しては農業者による組織という位置付けになっているが，市町村農協の事業に関しては，「組合員たり得ざる一般のものに之を利用せしむること」という案を出している。(注4-13)

GHQが員外利用に関して言及したのは，農林省の第六次案に対して出された「農林省により作成された農業協同組合法案についての変更および修正に関するGHQ天然資源局の提案」のなかにおいてである。そこでは，第十條に関して「協同組合は，定款の定めるところにより，組合員以外の者にその施設を利用させることができる。但し，組合員以外との取引による事業は，一事業年度において，協同組合によって行われた事業の総財務量の20%をこえてはならない」(注4-14)という条文への変更を要請した。そして国会に提出された第八次案のⅡにおいては，第十條「組合は定款の定めるところにより，組合員以外の者にその施設を利用

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

させることができる。但し，一事業年度における組合員以外の者の事業利用分量の総額は，当該事業年度における組合員の事業利用分量の総額の五分の一を超えてはならない」(注4-15)との規定が入った。

戦後農協法における員外利用制限の原点は，日本側からの提案とGHQによるそれに対する量的制限の付与という経過で制度化されたものといえる。

d　小括

以上のように戦前の産業組合から戦後の農協法成立の過程を概観してみると，農協は制度としては戦後職能組合に変化したものの，准組合員制度の存在や一定の範囲内での員外利用を許容する等，地域に開かれた協同組合であるという実態は，戦前から一貫しているといえる。GHQと農林省との間で，日本の農村には職能組合と地域組合のどちらが適当かという明示的な論議がなされた形跡はないが，わが国の農村自体に共同体的な色彩が強く，特定の職能だけに限定した協同組織よりも，広く地域に開かれた協同組織の方が，運営の効率性・安定性の面でより適合的であることが，准組合員制度の導入等に反映しているのではないかと考えられる。

(注4-2) 鈴木（1983）23-25頁
(注4-3) 小倉・打越（1961）4-5頁
(注4-4) 合田（1991）277頁
(注4-5) 同上　280-281頁
(注4-6) 同上　284頁
(注4-7) 同上　288-289頁
(注4-8) 小倉・打越（1961）111-113頁を要約
(注4-9) 全中（1994）６頁
(注4-10) 伊東（1989）
(注4-11) 関・山岡・小林（2000）
(注4-12) 小倉・打越（1961）679頁
(注4-13) 同上　14頁
(注4-14) 同上　244頁
(注4-15) 同上　306頁

(2)　環境変化への農協の対応

a　農協法の多面的性格

農協法は，第１条において農業政策上の特別法という位置付けができるとともに，農協の自主的民主的な協同組合という性格も明らかにしており，後者は農協が自ら変化することを許容する。(注4-16)そのことは，本稿で取り扱う組合員制度についても当てはまる。

まず，目的規定である第１条には，農協法の２つの異なった性格が示されている。第１条には，「農業者の協同組織の発達を促進することにより，農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り，もって国民経済の発展に寄与することを目的とする」とある。ここには，「農業生産力の増進」というまさに農業政策の目的とともに，「農業者の経済的社会的地位の向上」という農業政策にすべてが含まれるわけではない目的が並んでいる。「農業者の経済的社会的地位の向上」には，多様な内容を含むことが可能である。時代の変化，農業者の価値観の変化により経済的社会的地位の意味は変化することが必然である。組合員である農業者を主体とした自主的民主的な協同組合としての性格を表す目的と考えられる。

また，正組合員は農協法で農業者としているが，その農業者の範囲は定款で定めて

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

いることは，協同組合の自主性が正組合員の資格に及んでいることを示している。すなわち，正組合員となる農民（改正後は農業者）の範囲は各組合の判断にゆだねられており，その組合の置かれた状況や方針の変化に対応して変更することが可能である。

さらに，准組合員制度を持つことによって，結果として混住化，都市化の進展という農村，集落の変化が農協の組合員構成に大きく影響することにつながった。戦前の産業組合が農家以外も組合員とする農村協同組合であり，地域組合の色彩が強かったという歴史的な経緯からも，その後の農村，集落の現状との整合性からも，准組合員制度は定着し，またそれは農協の非農業的要素の拡大に影響した。

農協の事業範囲が広範にわたっていることは，環境変化に対応した経営・事業の多様化を可能にした。農協法第10条には，営農指導事業，信用事業，共済事業，販売事業，生活事業等様々な分野が事業範囲として並べられている。「農業生産力の向上」という政策目的に直接的に対応するものだけでなく，第１条の後半の目的である「農業者の経済的社会的地位の向上」に対応する事業分野についても多く含まれている。また，有価証券の売買，有価証券の貸付け，国債，地方債，政府保証債の引受け，両替等，農協の事業分野は信用事業を中心に拡大してきた。

このように農協法の第１条の目的規定は，「農民」が「農業者」に代わって農業を営む法人を加えた以外，農協法発足当時から変更されていないが，第１条も含め，農協法自体は民主的な協同組合としての性格を明確に持つ。組合員制度についても，①正組合員である農業者の範囲の定款による決定，②准組合員制度による非農業者の組合員化，③広範な事業が認められているため環境変化に対応した事業の多様化が可能など，農協は自ら変化することが可能な構造を持っている。このことが，以下にみるように，農協の組合員の構成，組合員と事業や運営との関係などの組合員制度が，農協法の範囲内で環境の変化に適応して実質的に変化することを可能にしたといってよいだろう。

b　農家および農家経済の変化

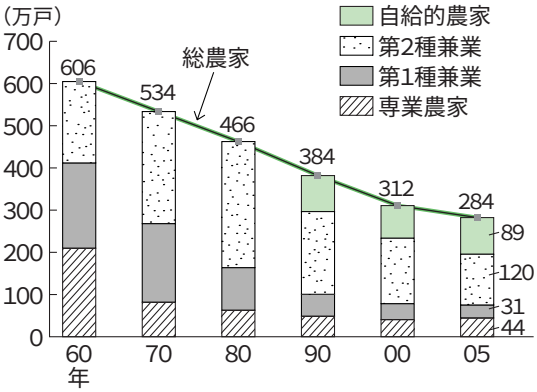
農協を取り巻く環境は，農協法創設以来大きく変化しているが，なかでも組合員制度への影響の大きい農家および農家経済の変化についてまとめておきたい。

長期的な農家戸数の推移をみると（第4-1図），60年には農家数606万戸から05年の農家数は284万戸となり，総数では60年の２分の１以下となった。

また，60年の農家の内訳をみると，専業農家208万戸，第１種兼業農家204万戸，第２種兼業農家191万戸とほぼ３分の１ずつの構成であった。それが，05年の農家数284万戸の内訳は，専業農家が44万戸，第１種兼業農家31万戸，第２種兼業農家120万戸，自給的農家89万戸となり，第２種兼業と自給的農家を合わせると約４分の３を

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第4-1図　農家数の推移



出典　農林水産省「食料・農業・農村白書参考統計表　平成16年度」，同「2005年農林業センサス農林業経営体調査」

占めるなど，その構成は大きく変化した。さらに，規模が零細で（耕作面積５ａ以上10ａ未満），農林水産省の統計上の農家定義には入らないいわゆる「土地持ち非農家」も，00年には農家数の35%に及ぶまでに増加した。大多数の農家では兼業化が一層進展するとともに，高齢化や後継者不足，農業所得の減少等によって，経営を縮小する農家が土地持ち非農家へ推移してきたとみられる。(注4-17)

また，農家における高齢化の進展は著しく，農業就業人口のうち65歳以上の高齢者が占める割合は68年度の12%から04年度には46%まで上昇した。このことを反映して，農協の組合員も高齢化しており，当総研「農協信用事業動向調査」（以下「動向調査」調査時点03年11月）によれば，107組合の准組合員も含めた組合員のうち70歳以上が31%，60歳代が22%と60歳以上が過半を占めている。

農家経済も大きく変化し，60年と03年を比較すると，農家総所得に占める農業所得の割合は49%から14%に低下する一方で，農外所得は43%から56%へ，年金・被贈等の収入は７%から30%へと上昇した。

このように，長期的に農家数の減少という量的変化とともに，農家の兼業化，土地持ち非農家の増加，高齢化，農家経済の変化など質的にも農家は大きく変化した。また，農家の減少と都市化による非農家層の農村への流入によって，農村の混住化，都市化は進展し，例えば農業集落における非農家の割合は00年には89%に達している。

c　農協の対応

このような変化に適応するため，農協は多様な組合員を取り込み，また，正組合員中心のガバナンスは維持しつつも，多様な組合員と地域住民も含む利用者の意見を事業・組織に反映させ，結果として多面的な活動を行ってきた。

（a）多様な組合員の包含

ア　正組合員の範囲拡大

正組合員である農業者の資格要件は，各農協の定款によって定められているが，地域の実態に応じて資格要件の変更が行われてきた。第4-1表のとおり，75年には耕作面積10ａ以上を資格要件としていた組合の割合は80.6%であったが，00年には77.4%に低下，農業従事日数についても90日以上としていた組合の割合は75年の91.8%から00年の86.1%へ低下した。農家の兼業化が進行し，自給的農家や土地持ち非農家も増加するなかで，こうした資格要件の引下げ

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

によって，管内の農家の多くが引き続き正組合員として，農協のメンバーであり続けたとみられる。第4-2図にみられるように，農家数に農業センサスによる「土地持ち非農家」を加えるとほぼ正組合員戸数に一致する。

農業センサスという一統計上の定義による農家数と，農協の正組合員戸数とのかい離について批判する向きもあるが，「土地持ち非農家」という小規模でも農地を持ち農業に従事する者も含めた実質的な農家全体を，各農協は定款にもとづいて正組合員としてきた。

本稿（上）2（前月号に掲載）にみたとおり，農地の集積による地域営農の組織化の必要性はますます高まっているが，その実行にあたっては農地の貸し手としての「土地持ち非農家」も含めた地域全体での取組みがカギとなり，また農協には農地利用調整機能の発揮が求められている。地域農業の振興という視点も含めて，「土地持ち非農家」も含めた実質的な農家全体が，農協に正組合員として加入していることは，積極的に評価すべきと考えられる。

なお，資格要件の引下げは全国一律の動向ではない。総合農協統計表で75年と03年の正組合員の資格要件を地域別に比較すると，中国・四国や近畿，関東などでは耕作面積や農業従事日数を引き下げる一方，北海道で引き上げており，地域の実態にあった対応が行われていることがうかがえる。

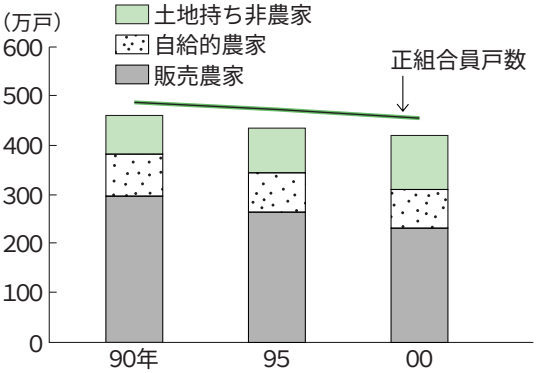
第4-1表　組合員資格要件別農協数割合とセンサス農家定義

（単位　農協数，%）

				75年	00
正組合員資格要件	耕作面積	該当農協数		4,721	1,387
		構成比	10a以上	80.6	77.4
			5～10	15.1	17.4
			5未満	4.3	5.1
	農業従事日数	該当農協数		4,684	1,394
		構成比	90日以上	91.8	86.1
			60～90	5.3	8.9
			60未満	2.9	5.0
農家定義センサス	経営耕地面積			東日本10a以上，西日本5a以上	全国10a以上
	農産物販売金額			7万円以上	15万円以上

出典　内田（2003）
資料　農林水産省『総合農協統計表』『世界農林業センサス』『農業センサス』

第4-2図　正組合員戸数と農家戸数



資料　第4-1表に同じ

イ　准組合員の増加

このようにして正組合員戸数の減少は，統計上の農家数の減少より小幅なものにとどまることとなった。一方，農村の混住化や都市化により農協管内の非農家が増加するなかで，准組合員数は増加を続けている。

正組合員数は1950年度の645万人から04年度の506万人へと長期的に緩やかに減少しているが，一方准組合員は50年度の57万人から04年度には７倍の409万人まで増加し，准組合員比率（准組合員数／組合員数）は

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

50年度の8.1%から04年には44.7%まで上昇した。

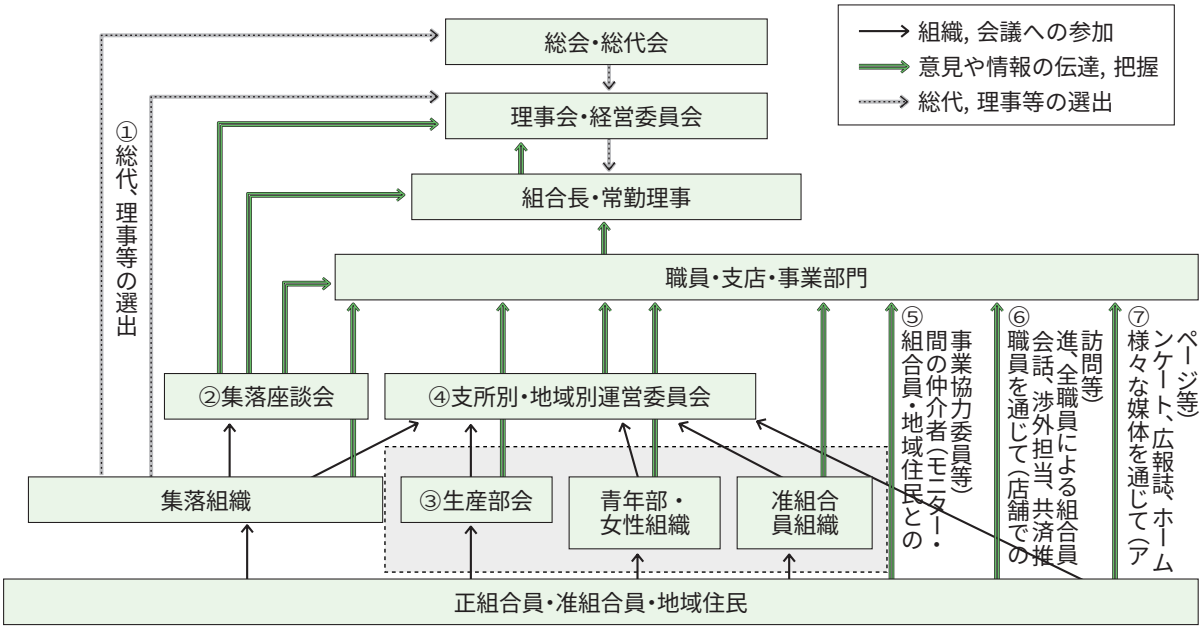
（b）多様な組合員に対応するガバナンス

農協の最高意思決定機関である総会における議決権は正組合員のみが持ち，また総会に代わって意思決定を行う総代会を構成する総代の選挙権，被選挙権も正組合員のみが持つ。また役員の選挙権も正組合員に限定されている。このように，正組合員が農協のガバナンスの中核を占めている。

それとともに，多様な組合員・利用者が，農協の経営・運営に参画し，その意思が反映できるシステムが工夫されている。

第4-3図は農協における組合員・地域住民の意思反映システムのモデルを図示したものである。正組合員がガバナンスの中心となっている総会，総代会，理事会，経営管理委員会というルートのほかに，集落組織，生産部会や女性部，利用者組織などの機能別・目的別組織，支所別・地域別運営委員会があり，またモニターや事業協力委員などの仲介者，農協の役職員，アンケートなどの情報媒体を通じた意見・要望の把握も行われている。作物，活動，利用している事業，地域といった共通の軸を持つ組合員・地域住民のグループが数多く存在し，グループごとに意見が取りまとめられ，また意見の調整を行う場も作られている。こうした多様な意思反映システムが構築されているのは，農協が多様な組合員や地域住民に対して，多面的な事業・活動を行っており，それに対応して，農協が，利用者が運営に参画するという協同組合の基本的な原則に即して，きめこまやかに意思反映システムを作り上げてきたことを反映した

第4-3図　農協の組合員・地域住民の意思反映システム（モデル）



出典　斉藤（2003）
（注）　増田佳昭『協同組合における組合員の経営参加』，農林中金総研編『JAファクトブック』を参考に筆者作成

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

ものといえよう。

総会，総代会における議決権は一人一票である。一人一票制では大多数の兼業農家の声が農協運営に反映されやすいという批判があるが，一人一票制は協同組合原則からいえば当然のことであり，農協法も一人一票制を定めている。その一方で，農協では，このような分権化した意思反映システムも構築しており，例えば，特定の作物についての生産や販売の方針などは，該当する生産部会を中心に意思決定が行うことができるなど，特定のグループの意見も尊重される仕組みとなっている。

ここで，准組合員の農協運営への参画についてみると，准組合員比率は４割を超えるまでに上昇したが，前述のとおり，准組合員が共益権の多くを持たないことによって，正組合員中心の農協運営が維持されてきた。

一方で，准組合員が農協運営に参画し，意思反映を行うことができる場も工夫されている。全中「JAの活動に関する全国一斉調査」（調査基準日2002年４月）によれば，准組合員が，「利用者組織のメンバーとなる」（65.8％），「集落座談会へ出席する」（42.0％），「総会へ出席する」（29.1％）ことを通じて農協運営に参画するのは，比較的多くの農協でみられることである。また，少数ではあるが，准組合員が事業運営委員会のメンバーや役員（理事，監事，経営管理委員）になっている農協もある。

さらに，農協の地縁的な基礎組織であり，意思反映や意見調整の場でもある集落組織が正組合員と准組合員の両方を含んでいる農協は「動向調査」（調査時点02年11月）によれば，44.4％にのぼっている。集落組織への組合員加入においては，集落組織の組合長の確認を得ることとし，かつ，「新組合員のつどい」によって准組合員にも協同組合への基本的な理解を得るように努めて，積極的に集落組織の一員として准組合員を迎え入れている農協の事例がある。また，准組合員の代表からなる代議員会を設置して，准組合員に農協の事業報告，事業計画を説明するとともに，准組合員から農協運営に対する要望・意見を聞く場を設けている事例もある。(注4-18)

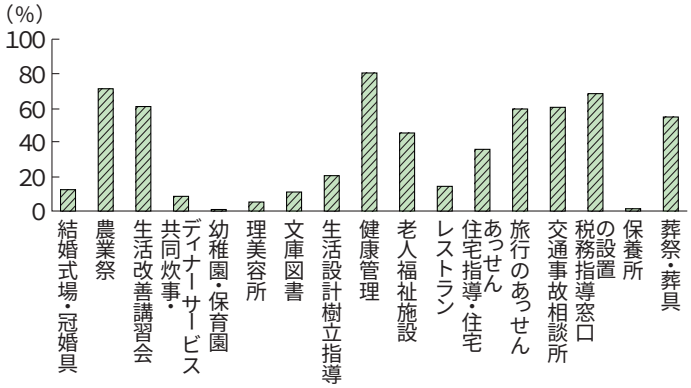
准組合員制度については，准組合員が増加するなかで農業者の利益を損なわないための適切な運用が必要である，また准組合員には議決権がないことが協同組合原則に反するという，２つの批判がある。これらは，前述のように准組合員の増加が農業者の利益を損なうことがないよう正組合員中心のガバナンスを農協運営の核としていることを理解しておらず，また，准組合員にも集落座談会や利用者組織など多様な意思反映の場が工夫されており，それを通じて准組合員も農協運営に参画することが可能となっているという実態を無視した議論である。農協の現場では，農協法に沿い，かつ協同組合原則を尊重した誠実な取組みが行われているのである。

（ｃ）組合員ニーズに沿った事業の拡大

日本の農業生産額および数量は80年代半

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第4-4図　保健・生活文化関連事業の実施農協割合
（2003年度）



資料　農林水産省『総合農協統計表』

ばにピークアウトし減少傾向に転じた。それとともに農協の販売取扱高，生産資材取扱高は減少に転じたが，一方，貯金，貸出金，共済保有高は長期的にみて増加傾向を続けてきた。

専業農家，兼業農家，自給的農家，土地持ち非農家と多様な正組合員を抱え，また准組合員も拡大するなかで，組合員のニーズは農業関係にとどまらない多様なものとなっており，農協がそれに対応した結果が信用・共済事業などの事業量の拡大であると考えられる。

また，第4-4図にみられるように，健康管理，生活改善指導，税務指導窓口の設置など，組合員の生活の向上にかかる広範な事業にも農協は取り組んできた。

（d）員外利用規制遵守への取組み

信用・共済・生活購買事業等については，非農家でも農家と同じようにそれらのサービスを利用するニーズを持っている。農協は地域における主要な金融機関であり，購買店舗であるなど，地域住民にとって利便性が高い施設であることが多く，特に高齢化と過疎化の進展により，地域における農協施設の重要性は高まっているものと思われる。また，農協経営の面からも恒常的に事業分量を確保することで，生産性の向上や経営の安定がもたらされる。こうしたことから，農協法では，原則，員内利用分量の５分の１を超えないという一定の範囲内で，組合員でないものが組合の事業を利用することが可能となっている。

員外利用規制に違反している実態があるのではないかという批判もあったことから，03年３月に員外利用規制に関する事務ガイドラインが改訂され，農協は組合員資格の確認，資格別の事業分量を把握できる体制整備が求められることとなった。これを受け，農協系統では，組合員資格の定期的な確認，員外利用事業把握体制の整備を行い，また農協が法令やガイドラインに抵触する場合には改善計画の作成とその計画的実践に取り組むこととした。連合会による農協への指導も含め，系統全体で員外利用規制遵守に取り組んでいる。

d　組合員制度見直しの必要性

このように，農協は，農協法の範囲のなかで，農家の変化に対応して多様な組合員を取り込み，かつ組合員・地域住民の意見を事業・経営に反映させるシステムを構築し，それらのニーズに沿って事業を行ってきた。結果として地域のほとんどの農家を

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

包含し，それに比肩する准組合員をも抱え，地域農業の振興や農村の安定的な発展に寄与してきた。

一方，農協法には，農業政策の特別法という性格も示されている。農協法制定時，農業政策面から農協に期待されたのは，「自作農維持」ということであり，農協が正組合員とする農民，すなわち，みずから農業を営み，または農業に従事する個人は，そのまま，農業政策の面からも育成，確保する対象であった。

しかし，1961年に制定された農業基本法以降は，いわゆる構造政策として，政府は高い生産性を実現する農業の担い手の育成・確保を掲げ，育成の対象範囲は全農家から一部の農家へと絞られている。すなわち，構造政策による育成対象は，農協が土地持ち非農家までも含めた実質的農家の大多数を正組合員としている現状に比べ，極めて範囲が限定されたものとなっている。さらに，07年産から導入される品目横断的経営安定対策は，これまで以上に限定された担い手に集中した政策である。

このように，組合員の実体と農業政策上の担い手の範囲との乖離がますます拡大していること，また組合員は大きく変化し，農協の経営・事業も多様化していることからみて，農協法第１条も含めて，農協の組合員制度についての見直しを検討することが必要な状況にあると考えられる。

（注4-16）藤谷（2005）７頁
（注4-17）内田（2002）の土地持ち非農家についての分析による。
（注4-18）斉藤（2003）（2005）はこれらの事例を紹介している。

＜参考文献＞

・合田公計（1991）「占領政策と農協法の成立」 全中『協同組合奨励研究報告　第十七輯』
・石田正昭（2005）「協同組合の特性を生かしたＪＡ改革―1995年ＩＣＡ声明を基準として―」 協同組合論の今日的解釈研究会『農業協同組合の今日的解釈と将来への展望―「協同組合論の今日的解釈研究会」中間報告―』43-45頁
・伊東勇夫（1989）「戦後農協の変遷と農協論の展開」『日本農業年報第36集　農協四十年―期待と現実―』御茶の水書房
・内田多喜生（2002）「農家以外の農地所有世帯にみる日本農業の構造変化」『農林金融』２月号，20-22頁
・内田多喜生（2003）「農家構造の変化と農協の組織基盤への影響」『農林金融』７月号，2-17頁
・小倉武一・打越顕太郎監修（1961）『農協法の成立過程』協同組合経営研究所
・斉藤由理子（2003）「農協の組合員，地域住民の意思反映システム」『農林金融』８月号，28-45頁
・斉藤由理子（2005）「集落組織の変容と改革方向」『農林金融』12月号，18-34頁
・鈴木博編著（1983）『農協の准組合員問題』全国協同出版
・関英昭・山岡英也・小林群司（2000）「わが国農業協同組合法制と海外の協同組合法制に関する研究」全中『協同組合奨励研究報告　第二十五輯』
・全中編（1994）『ＪＡ教科書　農業協同組合法』家の光協会
・藤谷築次（2005）「ＪＡ運動の将来方向と改革の課題」総研レポート17基礎研No.2，農中総研
・船曳哲郎・田中宏尚・明田作（2005）『新農協法三訂』全国協同出版
・両角和夫（2004）「構造変化を支える支援組織－農協に焦点を当てて－」『農業経済研究』第76巻第２号

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

5　農協の今後のあり方を展望するにあたって

以下では，農協制度を巡る最近の主な議論のなかから，農協制度の将来方向を論じているものを紹介するとともに，欧州における協同組合の位置付けや新たな動きを紹介し，今後の農協の将来方向について検討するうえでの参考としたい。

(1)　農協の将来方向についての議論

a　「制度としての農協」から協同組合としての自立へ

02年に農林水産省に設置された「農協のあり方についての研究会」の座長を務めた今村（2003）は，研究会の報告書「農協改革の基本方向」の概要を，次のようにまとめている。

改革の基本理念は「農協系統は，経済社会のなかで一般企業との競争に勝ち抜き，そのうえで，農業者や消費者に選択してもらえるようにする」とした。改革の基本方向は，①農協系統の経済事業の内容を抜本的に見直す，②組合員等のメリットを基本としつつ，「経営者」としての自覚と能力のある人材を選任し，その経営者が責任の所在を明確にし，役職員が一体となって改革に取り組む，③単位農協は，経済事業等についての自立を目指し，全農については連合会の本来の任務である農協の補完に徹する方向を目指す，の３点をその核心とし，①国産農産物の販売の拡大，②生産資材コストの削減，③生活関連事業の見直し，④経済事業等の収支均衡，の４点を具体的改革方策とした。

さらに，「農協改革の基本方向」は，行政を補完する制度として機能してきた農協について，「今後は農協を特別扱いしない」「農協系統が自立するべき」とし，行政と農協との関係を基本的に変更することを明らかにしたが，太田原（2003）は，このことが戦後50年続いてきた「制度としての農協」の終焉を意味するという。そして，農協が協同組合として自立する条件として，食糧自給率の向上など国民食料について農政が責任を果たすこととともに，農協側は，農業という「職能」に立ち返り，地域農業の発展に全力を尽くし，地域社会から支持され共生できる道を歩むことを提起する。

b　協同組合原則に基づく農協改革

石田（2005）は，協同組合原則に基づく，協同組合の特性を生かした農協改革を提起している。

農協法の目的は「食料および農業に関する協同組織の発達により，組合員の経済的利益の増進を図り，もって農業農村の持続的な発展に寄与すること」とし，産業政策上の特別法という位置付けを表すものから組合員主権の内容へと変更，また農業者だけで農協を組織するのではなく，生産者と消費者が相互に関与して農業農村を守り育てる協同組合とする。名称も「食料・農業協同組合法」に改称するとしている。

また各組合はメンバーシップ制（出資関

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

係が利用関係に優越）とユーザーシップ制（利用関係が厳しく問われる）のどちらかを選択し，メンバーシップ制では員外利用は無条件で認めるが税法上の恩典は廃止，ユーザーシップ制では員外利用，准組合員制度は認めず，すべての利用者を正組合員化する方向が示されている。

c 「農業を紐帯とした地域社会づくり」を目指す地域組合化

青柳（2005）は，組合員資格や員外利用の規制強化を求める最近の規制強化論について，敗戦直後の食糧不足に対応して作られた農協法に基づいて，専業農家によって組織された農協に復帰させようとする，時代錯誤的「農本主義的」農協論に立脚したものであるとする。

また，信用・共済事業への傾斜は営農面活動をおろそかにしているからだ，日本農業をダメにしたのは農協だ，などの批判に対しては，農協の組織・事業構成の歴史的変化は，農産物輸入増大による地域農業衰退や農家の兼業化，農村の都市化，高齢社会化を反映したものとし，日本農業の縮小傾向については農政や産業政策全体がまず問われるべきとする。

そして，すでに現在の総合農協は多様な地域住民によって組織されているため，専業的農家のみによる総合農協再組織化の展望はきわめて非現実的であり，21世紀の農協は，家・職業，性別等の「属性」ではなく，「農業を紐帯とした地域社会づくり」を目指す「同じ志」に依拠し，農業者を中心としつつも商工者や消費者等地域住民の参加も受け入れ，地域組合化の観点から模索すべきとしている。

d 産消混合型協同組合

河野（1998）は，「産消混合型協同組合」として，農畜産物の生産者と消費者が一緒に設立し，ともに組合員となって運営する組合を提唱している。

この組織は，①一般国民に農業とかかわりを持つ新しいライフスタイルを提案し，農業問題の解決に必要な農業への国民的コンセンサス形成に役立つ，②存在意義が問われている農協再生のシナリオとなる可能性を持つ，③企業による食・農・地球環境支配とそれをつうじた人間支配に対する砦となる，などの意義を持つとする。

今後の展開としては，①農協の外側に産消混合型協同組合を持つ，②既存の総合農協の産消混合型協同組合化，③農協，森林組合，漁協など各種協同組合の総合的再編，などのシナリオがあるとする。

また，「産消混合型協同組合」は職能を超えた混合型協同組合であり，かつ地域内にとどまらず異地域間の生産者と消費者の協同を視野に入れることから，職能組合か地域組合かという議論に「第３の類型」を付加するといってもいいかもしれないと位置付けている。

e 「本来の協同組合」への脱皮と「農業と地域社会に根ざした組織」としての改革

藤谷（2005）は，農協事業・経営・組織

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

の危機の原因は，環境変化に対する農協陣営の対応の立ち遅れにあるとする。

農協運動の今後の方向としては，現在行われている他律的，各論先行的改革でなく，JA綱領前文に明示された農協運動の新しい方向に沿った改革を提示する。

それは，①行政補助機関から，ICAが提示した運動理念に基づき行動する「本来の協同組合」に向けて脱皮し，②農業面活動を本来業務とする「職能協同組合主義的組織理念」から，農業と地域社会に根ざした組織としての社会的役割を誠実に果たす「地域協同組合主義的組織理念」へと転換して，新しい農協づくりに向け改革を進めることとする。

f　環境問題の解決への取組み

両角（2004）は，地球規模の環境問題発生に対し，農業はバイオマス・エネルギーの供給が可能という特性を生かし環境問題解決に取り組む必要があり，この新しい農業実現のための社会システム構築・運営の担い手として，農協を位置付ける。

農協はすでに，地域の農地利用・管理，土地基盤整備等にかかわり，担い手としての条件は十分に持つが，①経営悪化，②利害の分化する組合員間の意思反映での問題，③活動的農家グループを取り込めない，などの問題を抱える。そのため，農協を地域の組合員の意思決定と日常必要な活動を行うコミュニティ農協と，事業農協に分け，これらをネットワークで結ぶネットワーク農協構想を発展させるとともに，社会的システムの構築・運営を行う部署，技術開発を担当する研究開発部門の設置が必要とする。

g　小括

これらの論調の基本的な論点は，①農協制度と農協の実態との乖離にどう対応するか，②政策目的を担う機関としての農協と協同組合原則との関係をどう整理するか，③農協の経営・事業・組織の弱体化にどう対応するか，である。

これらの課題に対応した望ましい農協制度については，農協が協同組合としての立場を強めること，農協の目的を農業だけでなく，食料，地域，環境等を含むより広いものとしていくという将来方向を示すものが多い。

(2)　欧州における協同組合の位置付けと新しい動き

a　欧州における協同組合の存在感

1985年に設立された国際協同組合同盟（ICA）には，世界の約90か国の協同組合連合組織が加盟しているが，これらの組織には８億人以上の組合員がいる。ICAのホームページ(注5-1)によれば，94年に，国連は約30億人，つまり世界人口の約半分に相当する人々の生活は，協同組合による恩恵を受けていると推定した。このように，協同組合は世界中に存在し活動を行っているが，以下では欧州の動向をみていくこととする。

ICAの欧州支部と欧州協同組合統合委員会が05年１月に設立したコーペラティブ・

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

ヨーロッパによれば，欧州の33か国には23万５千の協同組合があり，１億４千万人の組合員を抱え，540万の雇用を創出している。前述のICAのホームページは，以下のような欧州各国の統計データを紹介している。

・ベルギーでは協同組合の薬局が19.5%の市場シェアを持っている。
・フィンランドのペレルヴォ連合会に属する協同組合は，肉製品の74%，乳製品の96%，卵の生産の50%，林産物の34%を生産している。
・ノルウェイでは，酪農協同組合が牛乳生産の99%，漁業協同組合が総輸出の8.7%，森林組合が木材の76%のシェアを占める。消費生協は25%の市場シェアをもっている。人口450万人のうち150万人が協同組合の組合員である。
・フランスでは，２万１千の協同組合が70万人の雇用を提供している。

また，協同組合銀行については，欧州の協同組合銀行23行が加盟する欧州協同組合銀行協会（EACB）が統計データを示している。(注5-2) 04年末にはEU25か国で約１億2,570万人の顧客，65万人の職員，５万８千の支店を有しており，組合員数は約4,450万人である。預金のシェアは，フランスで約50%，オランダで約40%，フィンランド，オーストリア，イタリアで約30%，ドイツでは約18%を占める。

b　欧州における協同組合の位置付け

ここでは，欧州において協同組合がどのように位置付けられているかを，欧州委員会等が発行した文書等に基づき概観してみたい。

（a）欧州委員会の協同組合に関する諮問書

欧州委員会企業産業総局では，01年12月にCo-operatives in Enterprise Europe（進取の気性に富む欧州における協同組合）(注5-3) と題した諮問書を出した。この文書の内容は，協同組合とは何かに始まり，協同組合と一般企業との相違点，協同組合のガバナンス，協同組合法制，コミュニティに対する貢献等，協同組合の様々な側面を網羅している。序章のなかで，協同組合は欧州の経済にとって重要な一部であると認めると同時に，協同組合の場合，成功は単に組合それ自身の高収益だけを意味するのではなく，組合員とその組合が活動するコミュニティの幸福，金銭面，その他の増進も意味すると述べられている。つまり，協同組合の経済的な役割だけではなく，社会的な役割の重要性も認知されているのである。この文書では，こうした役割を果たす協同組合の利益は，一般の企業と同様に保護・促進される必要があり，具体的には，EU内あるいは国内で，活動にとって不公正で不必要な法律上や規制の障壁を取り除くべきだと述べている。

（b）欧州協同組合法の制定

欧州協同組合法（SCE法）は，協同組合の発展を阻害する要因を取り除くための方策の一つである。例えば，北欧等の協同組

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

合のなかには，国境を越えて活動するものもあったが，こうした活動に対する法律が整備されていなかったため，株式会社の子会社を設立して業務を行うのが一般的であった。

欧州内で国境を越えて活動する欧州協同組合（SCE）については，早くも60年代から農協の欧州レベルの連合組織がその創設を訴えていたが，(注5-4) 実際に法律が採択されたのは，03年７月22日のEU閣僚理事会においてであった。これほど制定までに時間がかかった要因としては，EUに加盟している諸国に様々な種類の協同組合が存在し，その法的な枠組みも国によって様々であることが挙げられる。

欧州協同組合法は，SCEの設立要件を定めており，これによって設立された協同組合は，欧州会社法によって設立された株式会社と同様に，EU内で２国以上の国にまたがって活動することが可能になる。SCEは主たる事務所がある加盟国で登記し，その国の協同組合法を参照して定款を作成する。ただし，主たる事務所は，解散や新たな登記を求められることなく他の国へ移転することができる。また，すべての多国籍企業と同様に，SCEの各国支部は，置かれている国の国内税務制度と規制に従うこととされている。なお，一国内でのみ活動する協同組合は，依然として国内の協同組合法に従う。SCEの設立は，06年８月16日以降可能になる。

（c）「欧州における協同組合の振興について」

欧州委員会は04年２月にOn the promotion of co-operative societies in Europe（欧州における協同組合の振興について）(注5-5) という文書を欧州理事会，欧州議会など関係機関宛てに発出した。この文書は，先に挙げた諮問書「進取の気性に富む欧州における協同組合」に対して，協同組合セクター等から出された様々な意見を受けた結果として出されたものである。

この文書の目的は，協同組合セクターの存在感を高めその特質や理解を高めることによって，欧州内での協同組合のさらなる利用を推進すること，欧州における協同組合法制を改善すること，コミュニティの目的に対する協同組合のポジションや貢献を維持，改善することである。欧州委員会は，協同組合の潜在的能力は完全には活用されておらず，そのイメージは国内あるいは欧州内において改善されるべきだと考えている。そのために，04年から08年の間に欧州委員会として実施予定の12の方策を文書のなかで示している。そのなかには，先進的な事例についての情報交換や協同組合に対する教育プログラムの実現，協同組合の規制を担当する役所の職員との会合の召集などが挙げられている。

この文書のなかでも紹介されているのが，02年６月に国際労働機関（ILO）が採択したPromotion of Cooperatives Recommendation（協同組合の促進に関する勧告）である。ILOでは，66年に「協同組合（発展途上にある国）勧告」を採択して

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

いたが，この勧告は対象が発展途上国のみに限定されていた。しかし，02年の勧告は全世界に適用されるものとしており，雇用創出，資源動員，投資創出，経済寄与における協同組合の重要性，協同組合が人々の経済・社会開発への参加を推進すること，グローバル化が協同組合に新しい圧力，問題，課題，機会をもたらしたことを認識し，協同組合を促進する措置を講じるよう加盟国に呼びかけている。(注5-6)

c　協同組合セクターにおける新しい動き

ここまで，欧州における協同組合の存在感と位置付けについてみてきたが，以下では，近年協同組合セクターに起こった新しい動きを簡単にみてみたい。

スピアによれば，20世紀後半の欧州の協同組合セクターを概観すると，グローバルな市場でより効果的に競争することを可能にするため，金融へのアクセスの改善，事業体の経済的側面と社会的側面の分離の促進，合併や買収により成長を達成するための持株組織の活用等が行われた。すなわち，資本主義的な構造や手法を採用するようになったのであり，協同組合が一般の企業と異種同形化（isomorphism）する傾向がみられた。(注5-7)

しかし，その一方で80年代頃から，特に福祉サービスに関連する分野において，新しいタイプの協同組合の活動が活発化した。経済のグローバル化，福祉国家の衰退等により，協同組合が社会福祉サービスの供給を行う動きが欧州の多くの国でみられるようになった。いくつかの国ではそうした協同組合のための法的ステータスも整備された。イタリアの社会的協同組合（91年），ポルトガルの社会連帯協同組合（98年），スペインの社会起業協同組合（99年），(注5-8) フランスのSCIC（社会的共通益協同組合，01年）等がそれである。

従来の協同組合が特定の職業に従事する人や消費者等一種類の組合員から構成されるのとは異なり，新しいタイプの協同組合は様々なカテゴリーの組合員から構成されること，また，組合員の相互扶助だけを目的とするのでなく，組合員以外も含むコミュニティ全体のために活動を行うことを特徴としている。

イタリアを例にとってみると，80年代に福祉政策が財政的困難によって危機に瀕し，90年代に入ってからは地方自治体への分権化や非政府組織との関係強化が行われ，社会的協同組合を含む非営利セクターの組織が社会福祉サービスの担い手として重要な役割を占めるようになった。社会的協同組合は，法律が制定される以前から各地で実質的に活動を行っていたが，国法1991年第381号が制定され，社会的協同組合に関する法的な枠組みが整備された。

01年にイタリアの統計局（ISTAT）が行った調査(注5-9)では，5,515の社会的協同組合が活動中であった。社会的協同組合はA型とB型に分かれており，A型は社会・保健サービスと教育サービスの提供，B型は社会的に不利な立場にある人の労働参加を目的とする活動を実施する。ISTATの調査に

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

よれば，Ａ型社会的協同組合は3,259組合あり，社会サービス，教育研究，健康・医療，文化スポーツ・レクリエーションの分野で活動を行い，約200万人の利用者がいる。(注５-10) 1,827組合あるＢ型社会的協同組合では，精神病患者，アルコール中毒者，薬物依存者，元囚人等の社会的に不利な立場にある18,692人が働いている。

社会的協同組合は，組合員だけでなくコミュニティ全体の利益を目的とすることが法律で定められている。また，組合員は，労働者，利用者，報酬をもらわないボランティア（91年381号法では労働力全体の50％を超えてはいけないと規定），資金援助組合員（意思決定過程やガバナンス構造への参加はしない），公共団体，協同組合等の法人から構成されるが，91年381号法では複数のカテゴリーの組合員で組合を構成することは義務づけられていない。しかし，ISTATの調査では，複数のカテゴリーで組合員が構成されている組合が82.3％を占めており，「マルチステークホルダー」モデルをとるケースが大半である。

01年の組合員数は，全体で21万1,800であり，そのうち個人は20万7,586人であった。コンソルツィオを除く単位組合の１組合平均の個人組合員数は39人であった。

ｄ　協同組合銀行の社会的な貢献

最後に，協同組合銀行の社会的な貢献について若干触れておきたい。

金融面での利益と同様に，社会的な利益や社会的配当を求める組織による資金供給を「ソーシャル・ファイナンス」「連帯ファイナンス」と総称し，融資先を社会・環境・文化的な付加価値の達成を目的とする事業や組織に限定している銀行を「ソーシャル・バンク」「連帯ファイナンス機関」等と呼ぶ。(注５-11)

こうした金融機関のなかには，協同組合形態をとるものも多い。例えば，イタリアの倫理銀行は協同組合系の金融機関の一種である庶民銀行，フランスのネフは金融協同組合であり，出資の多寡によらず一人一票制をとる。両機関では，組合員の参加を重視しながら，社会的な目的をもつ活動を行う事業体に限定して融資を行っている。そして，透明性を高めるために，融資先の情報をホームページやアニュアルレポートで広く公開している。これらの金融機関の規模は極めて小さいが，業務の社会性や倫理性が利用者に支持され，年々規模が拡大している。

他方，世界的な規模をほこる協同組合銀行であるオランダのラボバンクやフランスの貯蓄銀行も，グループ全体で地域や社会に貢献する仕組みを作って取り組んでいる。(注５-12) 近年は企業の社会的貢献（CSR）に対する注目が集まっているが，ラボバンクの場合，CSRという言葉ができる以前からラボバンク財団によって国内外のプロジェクトを助成するという取組みを行っている。

欧州協同組合銀行協会（EACB）は，05年８月にCorporate Social Responsibility (CSR)：The Performance of Cooperative Banks（企業の社会的責任　協同組合銀行の

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

パフォーマンス）[注5-13]と題する文書を発表した。そのなかで，「特別なビジネスモデルとその活動を通じて，協同組合銀行は企業の社会的責任をアイデンティティの中心に位置付けてきた。特に，企業のガバナンスの観点では，協同組合銀行は透明性，民主的な原則，そして高水準のステークホルダー（組合員，出資者，スタッフ，顧客，地域コミュニティ）の内包を実践している」とし，倫理銀行やラボバンク等を含む，欧州各国の協同組合銀行のCSRへの取組みの具体的な事例を紹介している。

e　小括

以上みてみたことをまとめると，欧州において協同組合は経済的，社会的に大きな役割を果たしており，EUレベルでもこれを認め，協同組合を政策的に振興しようとしている。協同組合は，社会環境の変化に応じ，社会福祉や地域振興などの新しい課題に積極的に対応している。イタリアの社会的協同組合のように特別な法的ステータスが設けられるケースもあり，また，そうした活動を協同組合系の銀行が支えるといった動きもある。

日本においても社会福祉や地域振興は今後ますます大きな問題となる一方で，このような社会的な問題に対して，様々な組織がどのように貢献することができるかが重視されるようになるとみられる。したがって，農協をはじめとする協同組合も，欧州のこうした動きに，より一層注目していく必要があろう。

（注5-1） ICAホームページ
http://www.ica.coop/coop/statistics.html

（注5-2） 欧州協同組合銀行協会（EACB）のホームページ
http://www.eurocoopbanks.coop/default.aspx?nav=2.11

（注5-3） 欧州委員会のホームページ
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/

（注5-4） 島村（2001）35頁

（注5-5） 欧州委員会のホームページ
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/social-cmaf_agenda/social-cmaf-cooperatives.htm

（注5-6） 下記ILOのホームページの内容を参照・引用。勧告も下記より閲覧可能
http://www.ilo.org/public/japanese/region/asro/tokyo/standards/st_r193.htm

（注5-7） Spear (2004) p.100

（注5-8） ポルトガルとスペインの協同組合の名称は，岡安（2005）を参考にした。

（注5-9） 同調査の内容は，協同の発見編集部（2004）に掲載されており，本稿もここから引用した。

（注5-10） A型，B型以外に混合目的型が232組合，コンソルツィオが197組合（社会的協同組合の事業連合組織）ある。

（注5-11） 重頭（2004）（2006a）

（注5-12） 重頭（2005）（2006b）

（注5-13） EACBのHPからダウンロード可能
http://www.eurocoopbanks.coop/default.aspx

＜参考文献＞

・青柳斉（2005）『農協の経営問題と改革方向』筑波書房
・石田正昭（2005）「協同組合の特性を生かしたJA改革―1995年ICA声明を基準として―」，協同組合論の今日的解釈研究会『農業協同組合の今日的解釈と将来への展望―「協同組合論の今日的解釈研究会」中間報告―』，43-55頁
・今村奈良臣（2003）「JAの自己革新路線に全力を－先発７JAに学び，実践につなげよう－」『自然と人間を結ぶ』７月号，3-11頁
・太田原高昭（2003）「日本型農協は自立できるか―『あり方研』報告と農協大会議案の歴史的検証―」『農林金融』８月号，2-12頁
・岡安喜三郎（2004）「コミュニティを再生する社会的企業，協同組合」『協同の發見』６月号
・岡安喜三郎（2005）「社会開発における協同組合のダイナミズム：収入・就業確保と社会統合へ，挑戦と勧告」『協同の發見』２月号

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

・河野直践（1998）『産消混合型協同組合』日本経済評論社
・協同の發見編集部（2004）「ISTAT 発表「イタリアの社会的協同組合2001年」」『協同の發見』１月号
・重頭ユカリ（2004）「ヨーロッパにおけるソーシャル・ファイナンス」『農林金融』６月号
・重頭ユカリ（2005）「持続可能性向上に関するラボバンクの取組み」『農林金融』１月号
・重頭ユカリ（2006a）「フランスにおける連帯ファイナンス」『農林金融』３月号
・重頭ユカリ（2006b）「フランスの貯蓄銀行（ケス・デパルニュ）の地域貢献」『農林金融』４月号
・島村博（2001a）「EUの協同組合法制」『協同の發見』４月号
・島村博（2001b）「現代フランスの協同組合Note」『協同の發見』12月号
・藤谷築次（2005）「JA運動の将来方向と改革の課題」総研レポート17基礎研No.2，農中総研
・田代洋一（2003）『農政「改革」の構図』筑波書房
・ボルザガ，トルティア（2006）「論文抄訳　相互扶助の協同組合から公益財生産のための協同組合へ」菅野正純訳，『協同の發見』２月号
・三浦敏（2005）「EUにおける協同組合の現状と動向　上・下」『商工金融』９月号，同10月号
・両角和夫（2004）「構造変化を支える支援組織―農協に焦点を当てて―」『農業経済研究』第76巻第２号，97-111頁
・Margado, A. (2004) "A new co-operative form in France: Société Coopérative d'Intérét Collectif (SCIC)" in Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries, C. Borzaga and R. Spear ed.
・Pezzini, E. (2004) "The European co-operative society: a new step in European company law" in Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries, C. Borzaga and R. Spear ed.
・Spear, R. (2004) "From Co-operative to social enterprise: trends in European experience" in Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries, C. Borzaga and R. Spear ed.

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

おわりに
――農協批判への見解と農協が目指す方向――

本稿では，農協批判論が含む主な論点について，客観的に事実に即して検証してきた。最後にここでは，全体のまとめとして，多くの農協批判論に共通する主要な論点を改めて整理して我々の見解をまとめる。そして，現在農協が直面している課題と農協がこれから目指そうとしている方向について，簡記することとしたい。

(1)　農協批判論の主要論点と問題点

農協批判に多くみられる考え方は，農協が本来の使命よりも自らの利害を優先させてきており，そのことが，現在重要な課題になっている農業の構造改革の障害になっている，というものである。そして，今後の農業の構造改革は，兼業農家もカバーする農協の活動を通してではなく，施策の対象を大規模経営者に集中し，株式会社の農業参入を促進することで達成されるというのが，大方の農協批判論者に共通する見方である（詳細は本誌前月号の本稿「はじめに」参照）。以下，これらについての我々の考えを述べる。

a　農協は農業の構造改革に消極的で，兼業農家を守ってきたのか

農協批判論者の多くは，兼業農家を否定的に評価する。しかし我々は，戦後日本の農村が多くの兼業農家とともに発展してきたことを肯定的に評価したい。

すでに述べたとおり，戦前には地主制度の下で多くの小作農が苦しんでいたものが，農地改革により，農地が耕作者の所有に移されたことが戦後の日本農業の出発点であった。一方，敗戦により外地から帰還した約１千万人の人たちの多くも農村で受け入れられた。農村は，過剰人口という状況のなかで，小規模な自作農が主体となって当時の最大の課題であった食料増産に取り組んだのである。

その後，経済の復興とともに，農村の人口は都市に移動していき，一方農村においては兼業化が進展することで，所得の向上を実現していった。このことは，農村における高い購買力を形成して日本経済の発展を支えた。

これとは反対に，農業経営の規模拡大のために，農村から都市に一気に人口が移動すべきだったのであろうか。当時の都市の側にはそれだけの人口を受け入れる経済的・社会的インフラがなかったし，その結果戦後日本の社会的安定の確保が困難になる危険性も大きかったことを考えると，そのような意見は極めて非現実的である。戦後日本の農村の発展は，むしろアジアの農村の成功事例として評価すべきである。

また，農協は主として兼業農家によって構成されるために，農業の構造改革を阻害したというのも事実に反する見方である。農業経営の規模拡大が進まなかった最大の原因は，わが国の地価が高いことである。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

このことは，土地に多くを依存しない畜産や施設園芸では大規模な経営が育っていることからも明らかである。そして，そのような困難の下でも，農協は農地保有合理化事業等を通して，農地の売買や貸借をサポートし，農地の有効利用と規模拡大に取り組んできたのである。

さらに，米の内外価格差が大きいのは，農協が構造改革に取り組まず米価引上げに熱心であったからだとする批判もある。しかしこれは，政府が米価を決定していた時代には，米価運動には労働組合の賃金交渉と同様社会的な存在理由があったこと，米の内外価格差の多くの部分は円高によってもたらされたことを無視した議論である。

b　農協は営農振興に不熱心で，利益追求に走り信用・共済事業を肥大化させてきたのか

小規模な事業者である農家にとって，さまざまなサービスにアクセスすることが困難な場合が少なくない。例えば，戦前における農家の借入の多くは高利貸しからであった。農協は，このような農家が協同組合に集まることにより，必要なサービスを受けられるために組織されたものであり，営農関連事業，信用事業，共済事業などを兼営する総合事業体であることが望ましい。

従って，農家経済の向上とともに，農協の信用・共済事業が成長したのは，当然の結果といえる。農協の信用事業，共済事業ともにわが国経済のなかで相応の位置を占めるに至ったが，05年現在，総世帯数に占める農家戸数の割合は5.8%，個人金融資産に占める農協貯金の割合は5.3%となっており，これは自然な姿といえるのではなかろうか。

農協の信用・共済事業が発展したのは営農振興に不熱心だったからである，というような意見は，このような現実をまったくみない意見である。戦後の日本農業は，米中心の農業から畜産，果樹，野菜等を含む多様な農業へと変化したが，こうした農業生産の多様化をリードしてきたのが農協であることもまた，間違いのないところである。新しい作物の導入と産地育成から販路開拓に至るまで，農協が幅広い分野で果たしたコーディネート機能なしには，戦後の農業の発展は不可能であった。確かに，指摘されるように，大型農家への専門的な対応が十分でなかった問題など，改善すべきことは少なくない。しかし，営農を軽視して利益追求に走ったというのは，このような農協の現実にまったく合わない見方である。

c　農協は，上意下達的な組織運営を行って自由な競争を阻害し，やる気のある農業者が育つのを阻害してきたのか

農協が，協同組合本来の自由な構成員による自発的な集まりではなく，上から組織された上意下達的な組織であり，このことが，農家の創意を抑制し，やる気のある農家を排除している，という批判もよく聞かれる。

確かに農協が，上意下達的な色彩や，

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

「行政代行機関」的性格を持っていたことは否定できない。また，農家がほぼ全員参加して農協を設立したことも事実である。

しかし，わが国の農業は長い間，集落の共同作業や助け合いを基礎に営まれてきた。また戦後農協が発足したころは，肥料・農薬も入手が容易ではなく，資金借入も困難であった。農協設立とともに農家が当然のように農協に加入したのは，強制されたからではなく，それが営農を行っていくうえで必要であったからである。

しかし，農協の運営が，その後の時代の変化に合わせて変わる速度が遅かったのも事実である。日本の農業が米中心の供出と配給で管理された時代から，野菜，果樹，畜産と多様化し，自由な市場流通にゆだねられる時代に変化するなかで，より生産者の自発性を重んじ，消費者や市場の反応に敏感に応える運営が求められている。

なお，大規模農家から，農協への厳しい注文が多く出されているのは事実であるが，農協の存在意義を全否定する意見はまれである。農業は，水利一つとってみても，個々の生産者がばらばらでは，地域全体としてうまくやっていけない。そういう意味での農協の必要性は，農業に携わっている人たちにはよく理解されているのであり，だからこそ，農協は真剣に自らの課題解決に取り組む必要がある。

d　農協は信用・共済事業の利益で営農事業の赤字を埋めてきているから，事業を分離するべきなのか

多くの農協では，事業の部門別収支は，信用・共済事業が黒字，営農関連事業が赤字となっている。このため，一部の農協批判論者は，農協の各事業を分離し，営農関連事業は営農関連事業として専念することで収支面でも均衡を図るべきだとする。しかし我々は，このような事業分離論は，農協に本来求められている機能を抹殺することにつながると考える。

それは第一に，総合事業の利便性が，組合員によって必要とされているからである。農村にいながら必要な総合的なサービスを受けることは，農協の存在があるからこそできることである。株式会社は，利益の上がる地域で，利益の上がる事業しかしない。農家は，土地を持って，便利な地域に引越しすることはできないのである。

第二に，農家の必要とするサービスは，ロットが小さいため，企業にとっては手数料などを高くしないと割が合わない。農協は総合事業を営むことにより，農家にとってのこのような取引費用を低く抑えることができる。

第三に，総合事業を営むことによる相乗作用である。営農指導，生産資材や生活用品の購買，金融，共済等さまざまな事業での組合員との結びつきが，他の事業に波及し合うことで，組合員に対するよりよい提案や事業の改善に結びついたりする。

総合事業を必要とするのはこのような理

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

由があるからであるが，だからといって，購買，販売等経済活動を行う部門がいつまでも赤字でよいとはいえない。農協では，部門別の収支を明確にするとともに，具体的な目標を設けて部門収支の均衡を図る努力を行っている。

e　今後の農業改革は，農協の活動を通してではなく，施策の対象を大規模経営者に集中し，株式会社の農業参入を促進することで達成できるのか

わが国の農業は，土地が少なく傾斜度が高い，地価が高い，先進国であるが故の資材，労働費等のコスト高により，経営規模は小さく農産物の内外価格差は大きい。構造改革により効率的な農業経営を目指すことは，重要な課題である。しかし，農協批判論者の多くが主張するように，施策の対象を大規模な経営に集中し，株式会社の農業参入を促進することで，問題が解決できるかのような主張は誤っていると考える。

まず，農産物の内外価格差の背景には，経営努力では埋められない格差が厳然と存在する。比較にならない低コストで広大な農地を確保できる国の粗放的な農法にもとづく農産物や，一人当たり所得がわが国の数十分の一の国の農産物との間には，いかにわが国の農業の効率化を行っても，埋められないコスト差がある。自由化による農産物価格の下落の程度によっては，大規模経営に生産が集約されるどころか，専業経営である大規模経営から生産撤退が進んでしまう懸念がある。

次に，大規模な農業経営や株式会社で担える農業はわが国農業の一部であり，それにカバーされない条件の不利な地域も含めて多様な農業経営が存続しなければ，近い将来わが国の農産物自給率はさらに低いものになる危険がある。すでにわが国の自給率は40%（供給熱量ベース）と，先進国のなかで異常に低い水準にあるが，今後世界の人口は発展途上国を中心に大きく増加を続ける見通しであり，極力食料自給を維持・引き上げることが必要である。そのためには，大規模経営だけでなく集落営農等の多様な農業経営が共に日本農業を支えていく必要がある。そしてそのためには，農協の機能が必要とされているのである。農協が果たす機能を無視して，生産者の自由な取組みによる企業的農業経営の成長に任せればよいというのは，農業生産の現場を知らない空理空論である。

⑵　農協が直面している課題と農協が目指す方向

すでに触れてきたとおり，農協には取り組むべき課題が少なくないことも事実である。以下，農協が目指している方向について改めて述べ，まとめとする。

a　農業の担い手の育成・支援と農業構造の改革

わが国では，農業者の高齢化とリタイアが本格化することにより，担い手の確保が大きな課題になっている。我々は，そのためには，大規模経営の育成とともに，集落

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

営農の育成や多くの小規模経営も並存するような，多様な農業経営を維持・育成していくことが必要であると考える。

農協は，農地の貸借や作業受委託を進める上でさまざまな機能を果たしているし，新規就農の支援にも取り組んでいる。そして，大規模経営が成立しにくい地域では，耕作放棄が進むと地域全体の営農に支障が生じ，農業生産の後退を加速することから，農協のコーディネート機能を発揮し，集落全体の取組みで地域の農業を進める集落営農を進めている。

b　経済事業改革・競争力ある事業の構築を通した，組合員に支持される農協の実現

組合員の間で，農協を利用するメリットが実感できないという声がよく聞かれるようになった。これは，農協の存立意義にかかわる問題であり，正面から取り組むべき課題である。

農協は，合併や連合会組織の垂直統合などにより効率化に積極的に取り組んできており，さらに現在は，「JA改革」を大きな課題に掲げて，実践に取り組んでいる。

c　地域への貢献および国民の期待に応える活動

農業は，大自然のなかで生命を育む産業であり，国民に命の元となる食料を供給する産業である。農業者は，このような農業に携わる者として，お金に換算できない喜びと働きがいを感じている。農協は，このような農業者が，共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願望を満たすために組織したものであり，本来的に，利益追求とは異なり，公共的な価値を追求する「DNA」を持つものである。

その具体的な一つは，地域社会との共生・地域への貢献である。多くの農協では，地域の農業振興計画を地域社会全体の発展と合わせて考えているし，地産地消や食農教育への取組みを通して，消費者と農業の橋渡しをしている。

もう一つは，消費者のニーズと農業をつなぐ機能である。近年，消費者の農産物に対するニーズは，価格の安いものを求める声があると思えば，味を重視するもの，安全・安心を重視するもの，生産者が目に見えるもの，近くでとれたもの，特別な栽培方法によるもの，などなど，極めて多様になっている。農協は，農産物のメインの流通組織として，消費者のニーズに合った農産物の生産・流通に取り組む責務を負っているし，実際にも，消費者団体との連携，「全農安心システム」の構築など，わが国においてリーダー的な取組みも少なからず行っている。

d　協同組合としての機能・役割の発揮

農協は，他の多くの協同組合と同様，今日の市場経済のなかにおいて弱い立場にある人たちによって組織されたものである。営利企業が資本の力をもって利益の極大化を図ろうとするのに対し，協同組合は，組合員が自発的に結びつくことにより共通の

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

ニーズと願望を満たそうとする。市場経済の優勢の下で農協が求められる機能・役割を十分に発揮するためには，このような協同組合としての特質を全面的に開花させなければならない。

しかし，農協創立後50年を経過して，農業者の高齢化と新しい形態の農業経営の発展，地域社会の大きな変化は，発足時の均一な組合員像を変化させ，これに伴い全国の農協も多様化してきている。こうしたなかで，今後，時代の変化に合わせて制度面の見直しも必要になろう。

例えば農協法の目的規定を「食料・農業・農村基本法」の理念に沿ったものに改正し，それに沿って時代に合った組合員制度を導入すること等を検討すべき時にきているのではないであろうか。また，将来においては，わが国における協同組合のあり方を踏まえて，一層根本的な制度の見直しも課題になるかもしれない。しかしその場合においても，農協が現在持っている協同組合としての価値を引き継ぎ，発展させるものでなければならない。

以上，本稿ではさまざまな切り口から，農協批判に対する我々の考えと今後のあり方について論じてきた。本稿が農業・農協に関心のある多くの方々に読まれるとともに，建設的な議論を通して，国民と農業・農協の間でのよりよい相互理解が築かれていくことを期待したい。

（JAプロジェクトチーム）

＜執筆者＞

3-(1)(2)(5)	主席研究員	本田敏裕
3-(3)	主任研究員	平澤明彦
3-(4)	主席研究員	鈴木博
4-(1)	主任研究員	小野澤康晴
4-(2)，5-(1)	主任研究員	斉藤由理子
5-(2)	主任研究員	重頭ユカリ
おわりに	基礎研究部長	石田信隆

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

住宅ローン伸長に向けた農協の取組み

住宅ローンの伸長に向けて積極的な推進活動を行っているJA宮崎中央，JA延岡の取組みを紹介する。

1　「融資専任渉外」および「信用専任渉外」を中心とした住宅ローン推進

――JA宮崎中央（宮崎）――

JA宮崎中央は，宮崎市と周辺の５町を管内とし，組合員数29,781名（05年９月末，以下同じ）のうち准組合員が６割を占める。

信用事業は，貯金1,424億円，貸出金500億円，うち住宅ローンが84億円と貸出金の16.8％を占める。住宅ローンについては，03年度以降，積極的な取組みを進めており，二けた台の高い伸び率が維持されている。

(1)　住宅ローンへの取組経緯

JA宮崎中央では，賃貸住宅資金および地公体向け貸付の減少を背景に，03年度以降，住宅ローンへの取組みを強化している。具体的には，03年４月に住宅ローンの伸長に向け，支店の融資担当者や渉外担当者によるプロジェクトを立ち上げた。そして同年５月にはプロジェクトメンバーが中心となって，呼び込み客のリストアップや担当者の知識および意識向上のための研修を行うなど入念な準備の下，「住宅ローン相談会」を開催した。その後，同相談会は統括支店を中心に９つの支店で毎月第三日曜日に開催されており，JA宮崎中央における住宅ローン獲得の重要なツールとなっている。

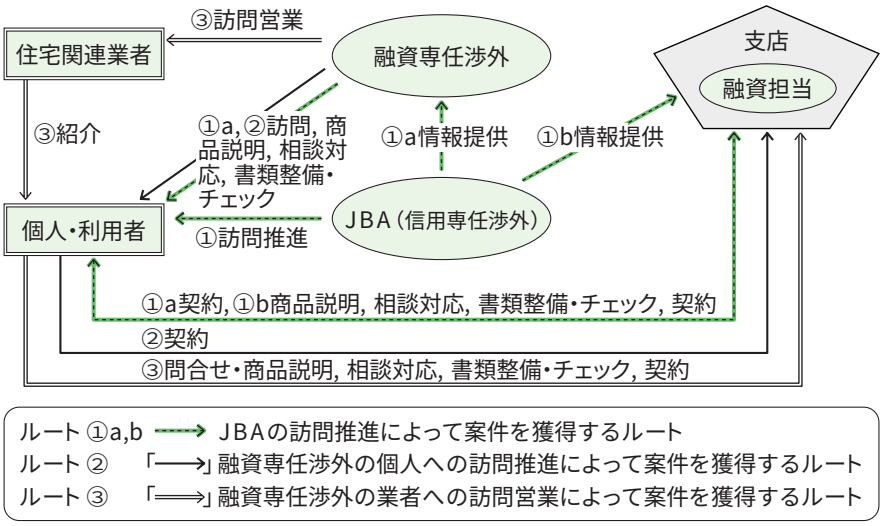
(2)　渉外体制及び住宅ローンの推進方法

現在は，渉外担当者を中心とした住宅ローン推進を展開している。

渉外担当者は，信用事業にかかるあらゆる商品を担当する「JAバンクアドバイザー（通称JBA）」と，ローン推進を専門に担う「融資専任渉外」（課長，係長クラスの融資経験者が就く）に分かれる。

住宅ローン推進における「JBA」と「融資専任渉外」の役割の違いは，「JBA」は個人への訪問推進を通じ，住宅ローンニーズを発掘し，その情報を「融資専任渉外」または支店の「融資担当」に伝えることを主な業務としている（第１図）。一方，「融資専任渉外」は，住宅関連業者（以下「業者」）への訪問営業のほか，「JBA」やその他の情報を下に，住宅ローンニーズが見込める個人・利用者への商品説明や相談対応，審査に必要な書類の整備，チェック等

第1図　JA宮崎中央における住宅ローン推進



資料　聴き取りより作成

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

を担っている。

このように，JA宮崎中央では「JBA」と「融資専任渉外」が連携しながら，住宅ローン推進を進める体制が整えられている。

2　渉外体制の強化とローンセンターによる住宅ローン推進

――JA延岡（宮崎）――

JA延岡は，延岡市と周辺の３町を管内とし，組合員数29,511人（05年９月末，以下同じ）のうち，准組合員が８割近くを占める。

信用事業は，貯金870億円，貸出金251億円，うち住宅ローンが64億円と貸出金の25.5％を占める。住宅ローンについては，04年度の実行件数が86件，05年度には140件と，近年実行件数が急増している。

(1)　ローン推進と渉外体制の見直し

JA延岡は，周辺の農協に比べて経済事業のウェイト低いことから，以前から信用事業に力を入れてきた。特に，融資については，01年度から毎週日曜日に「日曜日ローン相談会」を農協独自で開催するなど，これまでも積極的な取組みを展開してきた。

また，04年度からは，渉外担当者によるローン獲得に向けた取組みを強化している。具体的には，同農協で「金融アドバイザー」と呼ばれる信用専任渉外者の集金業務を軽減させるため，訪問軒先数を絞り込み，また人事査定ではローンの比重を高めた。これにより「金融アドバイザー」のローン獲得意欲が向上しているという。

さらに，今年度中には「金融アドバイザー」を「集金特化タイプ」と「ローン推進タイプ」に分け，「金融アドバイザー」によるローン獲得を一層強化する予定である。

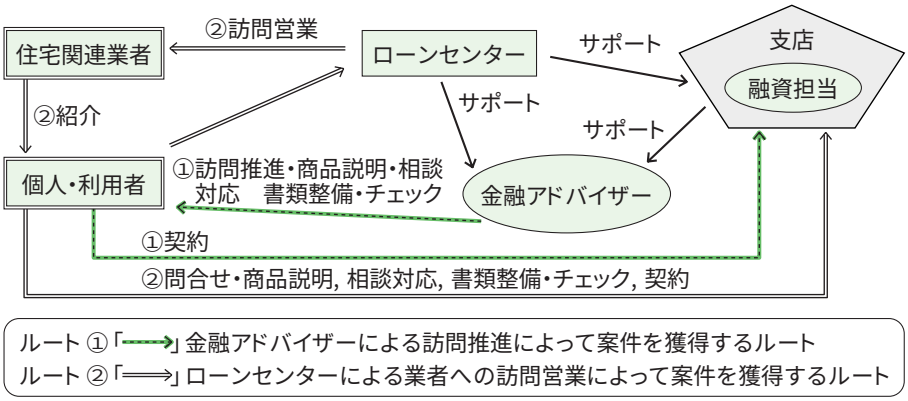
(2)　ローンセンターの設置

他方，業者への営業強化としては06年４月に，ローンセンターを本店横の別館に開設した。まだ，開設してから日が浅いため，本格稼働には至っていないものの，業者営業のほか，来訪者への相談対応，審査に必要な書類の整備・チェックが主な業務となっている。このほか，「金融アドバイザー」や支店の融資担当による住宅ローン推進へのサポートもローンセンターが担っている。

(3)　住宅ローンの推進方法

JA延岡の住宅ローン推進の流れとしては，第２図のように，「金融アドバイザー」が個人・利用者への訪問推進を行い，住宅ローンニーズが見込める訪問先については，商品説明や相談対応，必要書類の整理やチェックまでを行う。但し，「金融アドバイザー」が住宅ローンに不慣れな場合には，支店の融資担当あるいはローンセンターのサポートを受けながら業務を進めている。一方，業者営業についてはローンセンターの営業専任担当者が一括して対応している。

第２図　JA延岡における住宅ローン推進について



資料　聴き取りより作成

このように，JA延岡では住宅ローン獲得に向け，個人への訪問推進は「金融アドバイザー」，業者対応についてはローンセンターといったように，役割を明確に分けた推進方法が進められている。

（主事研究員　栗栖祐子・くりすゆうこ）

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

統　計　資　料

目　　次

1．農林中央金庫　資金概況　（海外勘定を除く）……(69)
2．農林中央金庫　団体別・科目別・預金残高　（海外勘定を除く）……(69)
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）……(69)
4．農林中央金庫　主要勘定　（海外勘定を除く）……(70)
5．信用農業協同組合連合会　主要勘定……(70)
6．農業協同組合　主要勘定……(70)
7．信用漁業協同組合連合会　主要勘定……(72)
8．漁業協同組合　主要勘定……(72)
9．金融機関別預貯金残高……(73)
10．金融機関別貸出金残高……(74)

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（3270）2658

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
「＊」訂正数字

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

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
2001. 4	**35,981,255**	**6,469,671**	**13,990,481**	**3,744,652**	**22,027,477**	**23,700,821**	**6,968,457**	**56,441,407**
2002. 4	**37,817,837**	**5,908,988**	**9,025,731**	**1,589,759**	**23,134,126**	**22,138,189**	**5,890,482**	**52,752,556**
2003. 4	**38,980,431**	**5,737,559**	**10,876,742**	**1,175,694**	**28,608,422**	**18,383,580**	**7,427,036**	**55,594,732**
2004. 4	**39,324,406**	**5,173,333**	**14,080,352**	**1,692,536**	**32,880,237**	**16,589,445**	**7,415,873**	**58,578,091**
2005. 4	**40,175,513**	**4,702,709**	**14,541,851**	**1,536,868**	**36,000,683**	**14,911,732**	**6,970,790**	**59,420,073**
2005. 11	41,747,543	4,721,201	20,305,783	888,107	42,822,112	12,976,821	10,087,487	66,774,527
12	41,126,783	4,757,210	22,381,301	994,511	43,448,847	13,465,331	10,356,605	68,265,294
2006. 1	41,107,736	4,777,560	23,565,433	3,154,079	43,554,122	13,096,093	9,646,435	69,450,729
2	40,731,179	4,783,256	23,428,922	3,872,728	42,751,021	12,428,391	9,891,217	68,943,357
3	39,508,924	4,787,716	25,336,959	723,299	45,562,031	11,626,746	11,721,523	69,633,599
4	38,609,240	4,789,381	21,085,061	375,822	44,092,852	10,911,438	9,103,570	64,483,682

（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

2006年4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	31,424,517	2,512	1,328,758	35	88,452	−	32,844,274
水産団体	1,118,042	58	120,963	30	13,855	−	1,252,949
森林団体	1,454	79	5,488	35	103	−	7,159
その他会員	1,476	−	2,030	−	−	−	3,506
会員計	32,545,489	2,649	1,457,239	100	102,410	−	34,107,887
会員以外の者計	627,145	42,187	371,255	104,977	3,350,993	4,796	4,501,353
合計	**33,172,634**	**44,836**	**1,828,494**	**105,077**	**3,453,403**	**4,796**	**38,609,241**

（注） 1 金額は単位未満を四捨五入しているので，内訳と一致しないことがある。　2 上記表は，国内店分。
3 海外支店分は，別段預金（会員以外の者） 1,211,315百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2006年4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	72,178	9,482	108,327	0	189,986
	開拓団体	387	18	−	−	405
	水産団体	44,116	11,024	32,743	245	88,127
	森林団体	5,077	9,464	1,555	48	16,144
	その他会員	80	303	60	−	443
	会員小計	121,839	30,290	142,684	292	295,105
	その他系統団体等小計	235,522	39,924	78,893	223	354,561
	計	357,361	70,214	221,577	515	649,666
関連産業		2,070,523	66,149	1,699,325	25,631	3,861,629
その他		5,995,611	15,106	389,192	233	6,400,143
合計		**8,423,495**	**151,469**	**2,310,094**	**26,379**	**10,911,438**

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

4. 農　林　中　央　金

（貸　　方）

年月末	預金 当座性	預金 定期性	預金 計	譲渡性預金	発行債券
2005. 11	6,997,679	34,749,864	41,747,543	30,660	4,721,201
12	6,600,882	34,525,901	41,126,783	12,550	4,757,210
2006. 1	6,671,895	34,435,841	41,107,736	50,050	4,777,560
2	6,557,985	34,173,194	40,731,179	40,600	4,783,256
3	5,932,224	33,576,700	39,508,924	11,170	4,787,716
4	5,436,506	33,172,734	38,609,240	18,170	4,789,381
2005. 4	5,624,528	34,550,985	40,175,513	259,670	4,702,709

（借　　方）

年月末	現金	預け金	有価証券 計	有価証券 うち国債	商品有価証券	買入手形	手形貸付
2005. 11	113,519	774,588	42,822,112	12,582,209	11,843	102,700	162,318
12	82,219	912,291	43,448,847	12,579,696	12,988	621,800	161,132
2006. 1	107,544	3,046,534	43,554,122	12,851,680	13,216	173,500	159,701
2	126,717	3,746,009	42,751,021	13,030,175	15,315	−	162,437
3	104,978	618,320	45,562,031	13,860,943	14,210	318,400	158,389
4	82,867	292,954	44,092,852	14,285,548	4,656	−	151,469
2005. 4	101,081	1,435,785	36,000,683	11,648,096	20,657	−	188,717

（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 2005年3月，科目変更のため食糧代金受託金・食糧代金概算払金の表示廃止。

5. 信　用　農　業　協　同　組

年月末	貸方 貯金 計	貯金 うち定期性	譲渡性貯金	借入金	出資金
2005. 11	49,149,373	47,828,978	399,890	69,835	1,132,794
12	49,588,347	47,989,498	396,380	71,795	1,132,794
2006. 1	49,197,360	47,865,998	422,870	71,815	1,132,794
2	49,235,751	47,802,954	420,230	71,812	1,132,795
3	48,663,980	47,386,083	347,086	65,749	1,134,600
4	48,934,046	47,613,769	437,286	65,751	1,137,954
2005. 4	49,037,704	47,621,806	373,251	76,466	1,119,384

（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月からコールローンは，金融機関貸付から分離。
4 余裕金系統利用率＝$\frac{\text{系統預け金}}{\text{預け金＋コールローン＋買入金銭債権＋金銭の信託＋有価証券＋金融機関貸付}}$×１００

6. 農　業　協　同　組

年月末	貸方 貯金 当座性	貯金 定期性	貯金 計	借入金 計	借入金 うち信用借入金
2005. 10	24,109,352	54,813,804	78,923,156	598,872	429,046
11	23,928,074	54,912,193	78,840,267	580,421	411,444
12	24,435,177	55,269,392	79,704,569	561,129	397,766
2006. 1	24,045,453	54,997,584	79,043,037	570,634	408,458
2	24,485,659	54,780,317	79,265,976	564,023	405,961
3	24,525,412	54,339,892	78,865,304	584,037	424,169
2005. 3	23,187,991	54,480,561	77,668,552	581,317	417,081

（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 貸出金のうち短期は１年およびそれにみたないもの。
5 貸出金のうち長期は１年をこえるもの。　6 余裕金系統利用率＝$\frac{\text{系統預け金}}{\text{預け金＋有価証券・金銭の信託＋金融機関貸付金＋買入金銭債権}}$×１００

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

庫　主　要　勘　定

（単位 百万円）

コールマネー	受託金	資本金	その他	貸方合計
393,838	1,736,273	1,224,999	16,920,013	66,774,527
208,975	1,869,406	1,450,717	18,839,653	68,265,294
286,611	1,831,939	1,450,717	19,946,116	69,450,729
623,578	1,775,193	1,450,717	19,538,834	68,943,357
620,000	1,582,927	1,465,017	21,657,845	69,633,599
663,432	2,030,622	1,465,017	16,907,820	64,483,682
151,496	2,387,765	1,224,999	10,517,921	59,420,073

貸出金				コールローン	その他	借方合計
証書貸付	当座貸越	割引手形	計			
10,368,135	2,423,213	23,153	12,976,821	906,168	9,066,776	66,774,527
10,833,674	2,443,857	26,667	13,465,331	953,232	8,768,586	68,265,294
10,522,999	2,390,281	23,111	13,096,093	937,653	8,522,067	69,450,729
9,983,239	2,259,809	22,904	12,428,391	878,141	8,997,763	68,943,357
9,397,326	2,045,549	25,481	11,626,746	650,000	10,738,914	69,633,599
8,423,495	2,310,094	26,379	10,911,438	900,000	8,198,915	64,483,682
12,320,423	2,371,363	31,228	14,911,732	1,095,533	5,854,602	59,420,073

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
52,735	28,228,042	28,094,970	0	327,153	16,639,168	6,059,312	1,018,678
89,305	28,260,774	28,130,023	0	313,120	16,690,734	6,247,963	1,181,776
58,032	28,044,509	27,921,617	0	312,537	16,763,350	6,223,479	1,188,619
52,097	27,932,702	27,795,754	0	312,645	16,877,165	6,227,828	1,204,143
57,090	27,252,196	27,107,777	0	303,866	17,044,553	6,221,610	1,219,774
60,003	27,258,416	27,122,670	0	356,496	17,183,338	6,152,189	1,219,532
63,401	29,390,807	29,268,368	0	336,209	15,449,464	5,751,320	956,333

5 受託貸付金は外書である。　6 1999年10月より統合県ＪＡは含まない。

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	
385,087	54,536,686	54,338,398	4,460,123	1,796,136	21,238,787	321,803	879
403,189	54,417,763	54,219,691	4,457,021	1,776,609	21,199,396	313,663	878
436,781	55,050,832	54,823,173	4,513,650	1,801,868	21,163,804	311,216	876
398,531	54,492,828	54,290,786	4,508,774	1,802,283	21,108,280	306,258	876
386,364	54,629,235	54,430,386	4,668,989	1,919,484	21,129,078	302,401	871
371,186	54,106,916	53,888,639	4,759,327	1,995,060	21,318,550	305,128	869
380,512	53,472,099	53,261,613	4,217,316	1,616,092	21,298,679	322,604	895

7 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。
8 1999年10月より統合県ＪＡを含む。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

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		
2006. 1	2,182,260	1,525,457	29,998	67,227	16,555	1,337,379	1,302,912	148,709	745,696
2	2,185,387	1,514,883	27,365	67,230	15,198	1,341,358	1,304,175	149,521	745,294
3	2,198,018	1,493,938	26,718	68,088	16,675	1,357,495	1,309,805	149,895	746,272
4	2,125,592	1,441,022	27,048	66,252	14,971	1,298,830	1,263,327	152,814	729,890
2005. 4	2,176,334	1,543,485	41,043	65,258	13,937	1,340,095	1,302,380	149,603	748,635

（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	
2005. 11	951,412	552,582	233,090	167,681	123,381	8,202	898,875	869,789	7,936	280,200	9,566	251
12	902,097	517,655	221,303	160,341	119,028	6,906	875,761	852,718	5,361	253,336	9,128	221
2006. 1	871,366	511,653	219,112	160,296	119,121	7,743	848,826	825,504	4,557	251,222	9,027	215
2	852,452	495,699	214,710	156,060	119,085	6,320	827,803	811,097	2,511	247,765	9,073	211
2005. 2	985,396	607,645	244,047	177,179	125,212	6,674	913,419	892,172	11,355	304,460	9,290	351

（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。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

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	2003. 3	744,203	501,817	2,377,699	1,813,487	561,426	1,035,534	148,362	2,332,465
	2004. 3	759,765	491,563	2,456,008	1,825,541	552,400	1,055,174	152,526	2,273,820
	2005. 3	776,686	483,911	2,470,227	1,878,876	539,624	1,074,324	156,095	2,141,490
	2005. 4	780,703	490,377	2,470,674	1,880,588	540,275	1,085,423	157,121	2,135,640
	5	778,768	489,979	2,493,531	1,871,665	535,777	1,079,152	156,417	2,110,906
	6	788,275	498,596	2,436,783	1,889,928	542,190	1,088,655	157,974	2,110,407
	7	787,684	499,122	2,451,494	1,874,942	540,380	1,087,221	158,141	2,095,013
	8	789,084	493,325	2,458,084	1,869,112	538,447	1,088,765	158,409	2,087,917
	9	785,248	490,843	2,492,478	1,866,778	541,795	1,089,613	159,594	2,066,556
	10	789,232	491,230	2,447,815	1,851,876	537,013	1,089,159	158,914	2,062,472
	11	788,403	491,494	2,498,956	1,868,722	538,828	1,087,826	158,537	2,042,425
	12	797,046	495,883	2,449,615	1,885,784	547,512	1,103,111	160,564	2,044,351
	2006. 1	790,430	491,974	2,472,472	1,857,213	536,522	1,088,256	158,898	2,029,897
	2	792,660	492,358	2,464,529	1,863,570	537,937	1,092,582	159,385	2,024,179
	3	788,653	486,640	2,507,624	1,888,910	541,266	1,092,212	P 159,430	1,999,225
	4	P 792,039	489,340	2,508,888	1,899,075	543,753	P 1,101,908	P 159,898	1,997,157
前年同月比増減率	2003. 3	1.2	△0.3	3.0	△0.0	0.3	0.7	△3.4	△2.5
	2004. 3	2.1	△2.0	3.3	0.7	△1.6	1.9	2.8	△2.5
	2005. 3	2.2	△1.6	0.6	2.9	△2.3	1.8	2.3	△5.8
	2005. 4	2.3	△0.3	1.1	2.8	△2.4	2.1	2.6	△6.0
	5	2.1	△0.5	1.0	2.1	△3.0	1.7	2.3	△6.5
	6	2.1	△0.3	0.9	2.2	△2.7	1.7	2.5	△6.7
	7	2.1	△0.2	1.3	2.3	△2.8	1.6	2.5	△6.8
	8	2.1	△1.6	1.8	2.3	△2.8	1.7	2.6	△6.9
	9	2.0	△1.9	2.9	2.6	△2.7	1.8	2.9	△6.8
	10	1.8	1.0	0.9	0.6	1.3	1.6	2.5	△6.9
	11	1.8	0.9	1.3	1.1	1.5	1.6	2.6	△6.9
	12	1.7	0.2	1.6	0.9	1.3	1.6	2.4	△6.8
	2006. 1	1.5	0.1	2.3	0.8	0.7	1.4	2.2	△6.9
	2	1.5	△0.1	1.8	0.7	0.6	1.3	2.2	△6.9
	3	1.5	0.6	1.5	0.5	0.3	1.7	P 2.1	△6.6
	4	P 1.5	△0.2	1.5	1.0	0.6	P 1.5	P 1.8	△6.5

（注） 1 農協，信農連は農林中央金庫，郵便局は郵政公社，その他は日銀資料（ホームページ等）による。なお，信用組合の速報値（P）は全信組中央協会調べ。
2 都銀，地銀，第二地銀および信金には，オフショア勘定を含む。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

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	2003. 3	210,091	47,118	2,042,331	1,352,121	429,093	626,349	91,512	6,376
	2004. 3	209,725	49,201	1,925,972	1,351,650	420,089	622,363	91,234	5,755
	2005. 3	207,788	49,097	1,836,301	1,370,521	401,920	620,948	91,836	4,814
	2005. 4	206,927	47,950	1,811,947	1,361,998	398,773	618,219	91,306	P 4,645
	5	207,279	48,369	1,791,999	1,352,057	396,148	613,898	90,893	P 4,798
	6	206,958	48,259	1,795,944	1,352,735	398,357	615,243	91,048	P 4,476
	7	207,125	49,166	1,814,386	1,361,638	402,174	619,498	91,693	P 4,356
	8	208,060	48,231	1,805,153	1,357,891	400,033	616,620	91,579	P 4,314
	9	207,787	50,279	1,842,021	1,367,078	403,233	623,513	92,434	P 4,441
	10	207,190	50,688	1,830,164	1,362,634	401,469	620,399	92,093	P 4,360
	11	206,872	50,406	1,846,730	1,369,191	403,979	621,327	92,405	P 4,479
	12	205,894	50,662	1,854,445	1,395,774	412,429	631,723	93,401	P 3,929
	2006. 1	205,378	50,349	1,842,528	1,382,642	405,545	623,448	92,875	P 4,027
	2	205,617	50,237	1,839,718	1,384,455	405,871	622,893	93,002	P 3,996
	3	207,472	50,018	1,864,176	1,401,026	410,170	626,706	P 93,707	P 4,092
	4	P 208,007	49,327	1,845,915	1,392,567	409,536	P 624,480	P 92,778	P 4,243
前年同月比増減率	2003. 3	△1.2	△2.9	1.5	△0.5	△3.5	△2.1	△23.2	△9.0
	2004. 3	△0.2	4.4	△5.7	△0.0	△2.1	△0.6	△0.3	△9.7
	2005. 3	△0.9	△0.2	△4.7	1.4	△4.3	△0.2	0.7	△16.4
	2005. 4	△1.1	△0.4	△3.6	1.9	△3.8	0.2	0.7	P △18.1
	5	△0.9	△0.4	△4.8	2.0	△4.0	△0.1	0.5	P △17.9
	6	△1.0	0.1	△4.4	2.2	△3.5	△0.0	0.7	P △18.7
	7	△1.0	0.7	△3.9	2.3	△3.1	△0.0	0.9	P △18.7
	8	△0.7	△0.3	△4.5	2.9	△2.9	0.0	0.9	P △19.3
	9	△0.8	0.9	△2.3	2.9	△2.7	0.2	1.1	P △18.9
	10	△0.8	1.8	△1.3	1.0	1.4	△0.2	0.7	P △18.3
	11	△0.8	2.0	△0.2	1.7	2.1	0.2	1.0	P △18.8
	12	△0.8	1.9	0.2	1.7	2.3	0.4	1.1	P △18.2
	2006. 1	△0.8	1.5	0.7	1.6	2.0	0.5	1.5	P △16.8
	2	△0.8	1.2	0.1	1.5	2.2	0.6	1.6	P △16.7
	3	△0.2	1.9	1.5	2.2	2.1	0.9	P 2.0	P △15.0
	4	P 0.5	2.9	1.9	2.2	2.7	P 1.0	P 1.6	P △8.7

（注） 1 表9（注）に同じ。ただし郵便局の確定値は，ホームページによる。
2 貸出金には金融機関貸付金，コールローンは含まない。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。