

農林金融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

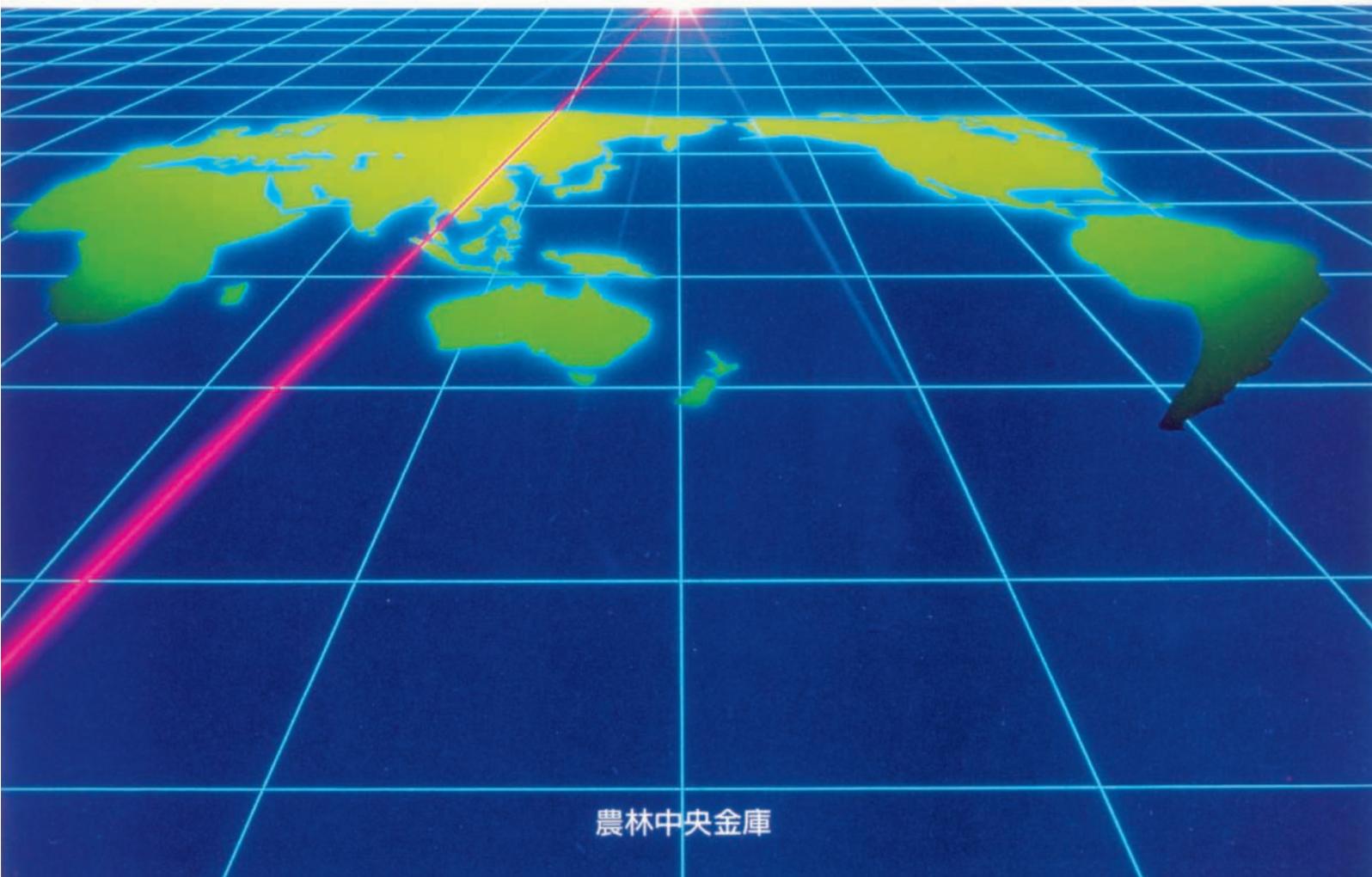
2009 **4** APRIL

協同組織と地域の連帯

集落組織の展開方向

欧州協同組合銀行のCSRへの取組み

総合農協における規模拡大の経営改善効果



社会経済システム再構築への関与

1981年に農林中金研究センター(当社前身の一部)が実施した農協アンケート調査(集計対象558組合)に「『西暦2000年の農協』の組織と事業がどのような形で発展しているか」を問う項目がある。その回答を要約すれば、21世紀の農協像は「生活活動のウエートが高まり、地域社会作り・地域協同活動の中核的組織、兼業農家をも含めた地域農業センターになっており、総合農協としてますます発展している」というものであった。

当時の研究センター所長であった荷見武敬さんは、その著作『協同組合地域社会への道』で、このアンケートに関して「協同組合地域社会建設の着実な進展を予測している」とし、「人類は、過去数世紀のあいだに資本主義・社会主義など諸体制のメリット・デメリットを身をもって 血と涙の試行錯誤を通じて 十分に学習してきました。この貴重な社会学的実験の成果を踏まえるかぎり、今後の社会経済システムの形成にあたっては、公企業および私企業と並立する協同組合セクターの存在意義があらためて見直されるでしょう。そして、この協同組合セクターの存立基盤になるのが、各地に存在するマイクロレベルの協同組合地域社会なのです」と説いている。

約30年後の今日、現実はどうなっているのか。各地に存在するマイクロレベルの組織として集落組織を位置づけることができると考えられるが、本誌「集落組織の展開方向」において斉藤が指摘しているとおり、「高齢化や都市化、農家の減少など集落組織をめぐる様々な変化によって、組織の弱体化や機能の限定がみられる」と同時に、変化に対応した新たな取組みとして「農協の集落組織が集落全戸加入の地域組織に転換」し、「後継者、女性、高齢者という集落の様々な層が多様な組織に参加し、農協の一組織としての役割を超えた多面的な活動で地域活性化に大きな効果をあげている」地域もある。この30年では必ずしも「着実な進展」を遂げているとは言い難いのが現実だ。

思うに、協同組合セクターの存在意義があらためて見直されるのは、市場万能という根柢のない神話が崩れ、非市場的なものの価値に目が向けられる今日これからではないか。「日本においてもCSRが注目されるようになった背景には、協同組合が設立された当時と同様に社会には雇用や地域経済の活性化など多様な問題が存在しているから」(本誌重頭「欧州協同組合銀行のCSRへの取組み」)という実態が新たな規範を求めている。

もちろん公正な社会を築く主体が協同組合に限られるわけではない。経済社会で圧倒的なシェアを占める株式会社組織が、公正・正義の実現へむけての取組みを強化することは、もとより強く望まれるところである。しかし、今回の経済危機に際しての企業のピヘイピアを見ると、「企業の社会的責任」を標榜しながら実は株主資本最優先の枠から抜け出せない限界を感じる。「雇用削減は株式価値の維持に必要」との説明はあまりにも狭量で、暖かい心の広がりを感じられない。

協同組合セクターの存在意義があらためて見直されるとすれば、このような株式会社の限界を超えた活動が実際に行われるかどうかにかかろう。逆に協同組合は器だけで、その本業において地域の人々の幸福につながる貢献・非市場的な活動ができなければ、かえってその存在意義が疑われることになる。

世界は社会経済システムの再構築に迫られている。そこにおくべき最も重要な基準は「多くの人々の幸せにつながるかどうか」であるべきだ。協同組合が有する本来機能の発揮が求められている。

今月のテーマ

協同組織と地域の連帯

今月の窓

社会経済システム再構築への関与

(株)農林中金総合研究所 専務取締役 岡山信夫

組織再構築・活性化・新組織の創設

集落組織の展開方向

斉藤由理子 2

本業においてステークホルダーが主体となって

欧州協同組合銀行のCSRへの取り組み

重頭ユカリ 16

総合農協における規模拡大の経営改善効果

佐野農業協同組合 犬伏支店長 橋本良巳 32

談話室

農業の社会的責任とは

上智大学大学院教授・ジャーナリスト 藤井良広 30

本棚

石城謙吉 著

『森林と人間 ある都市近郊林の物語』

(株)農林中金総合研究所 元副社長 荒井浄二 15

統計資料 44

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。

集落組織の展開方向

組織再構築・活性化・新組織の創設

調査第一部長 齊藤由理子

〔要 旨〕

- 1 集落組織は、集落の自主的組織、農協の組合員組織、農政の実行組織という多面的性格を持つ。その機能は多様で、農協の組合員組織としては、農協への組合員の意思反映、農協からの情報伝達、事業推進という機能を持つ。特に重要と考えられるのは、意思反映の基礎組織として農協の民主的運営の基盤となっていることである。
- 2 集落組織が多様な機能を持ち、また農協にとって現在も今後も重要とされるのは、集落組織の特質が、農協の基礎組織としてふさわしいためと考えられる。第1の特質は、地域の組織であり、かつ家を単位とした組織であるため、全集落を合計すれば全ての正組合員戸となるという網羅性である。家を単位としているため、農業という職業だけでなく生活を含めた広範な分野をカバーできるという意味でも、農協の総合事業性に対応している。第2の特質は、同じ地域に居住する比較的均質な農家が構成員であるために、構成員の協同意識が高いことである。
- 3 都市化・混住化、高齢化、農家数の減少、農家の多様化、農協職員による機能の代替等様々な変化により、総じて集落組織の弱体化と機能の縮小がみられる。それに対して、一部の先進的な事例ではあるが、近隣組織との統合、構成員の範囲の拡大、リーダーの育成、役割の明確化、自主的活動の推進など、集落組織の再構築や活性化のための取組みが、農協によって、また集落組織によって行われている。
- 4 こうした集落組織についての取組みは、先の2つの特質を保つように働き、農協の基礎組織としての重要性の維持につながっている。したがって、農協にとって、集落組織の再構築あるいは活性化は重要な課題である。再構築や活性化にあたっては、集落組織の自主性への配慮、集落組織の現状の把握と課題の抽出に基づく的確な対応策の実施、集落組織に対する農協の財政的・人的支援、が重要なポイントと思われる。
- 5 一方、構成員の範囲が農協の集落組織の枠を超えることが必要な場合や、目的が政策等で限定されているため、既存の集落組織とは構成員や組織形態等が異なる場合に、新たな集落組織や地域組織設立の事例もある。この場合には、既存の集落組織や農協と、新たな集落組織との連携や役割分担の明確化が必要である。

目次

はじめに

1 集落組織の機能と特質

- (1) 集落組織の機構
- (2) 集落組織の機能
- (3) 集落組織の特質

2 集落組織をめぐる変化と集落組織の変化

3 変化への対応

- (1) 組織の再構築
- (2) 組織の活性化
- (3) 新たな地域組織の創設

4 集落組織の展開方向を考える

はじめに

集落組織は、地域によって農家組合や農事実行組合、生産組合など様々な名称を持つ、集落の主に農業に関する組織である。農林水産省『総合農協統計表』によれば、2006事業年度の総合農協の集落組織数は全国で16万4千あり、一農協当たり平均224の集落組織がある。

集落組織は集落の自主的な組織であり、また農政の実行組織、かつ農協の組合員組織という、3つの性格を併せ持つことが一般的である。農協の組合員組織の中でも、主に農協への組合員の意思反映、農協からの情報伝達、農協事業の推進を行う地域の基礎組織である。このうち、現在、特に重要と思われるのは、意思反映の基礎組織として機能して、農協の民主的運営の基盤になっていることである。

しかし、高齢化や都市化、農家の減少など集落組織をめぐる様々な変化によって、組織の弱体化や機能の限定がみられる集落組織もある。

本稿では、そうした変化に対する農協や

集落組織の多様な取組みを紹介する。4年前に集落組織について執筆した拙稿では、^(注)農協が集落組織の組織再編に取り組む事例を紹介したが、本稿では、それに加えて組織本体はそのままに組織そのものの活性化に農協が取り組む事例と、既存の集落組織とは別に新たな集落組織や地域組織が設立されている事例を紹介し、様々な対応の意義を検討する。

(注) 齊藤由理子(2005)「集落組織の変容と改革方向 - 多様性と新たな課題」『農林金融』12月

1 集落組織の機能と特質

(1) 集落組織の機構

はじめに、集落組織の概要として、その機構、機能、特質をまとめておきたい。

まず、集落組織の構成員は集落の農家、すなわち農協の正組合員戸が中心である。ただし、准組合員を積極的に集落組織の構成員としている農協もあり、また、約4割の農協では准組合員も構成員となっている集落組織が存在している。

集落組織の機構は、一般的に執行機関として組合長が置かれており(この他に副組

合長や会計などの役員が置かれている組織もある), 議決機関として総会がある。下部組織として班組織がある場合や, 生活や金融等農協事業に関する委員が置かれる場合もある。

(2) 集落組織の機能

前述のとおり, 集落組織は集落の主に農業に関する組織であるが, 集落の自主的な組織, 農政の実行組織, 農協の組織という3つの性格を併せ持っている。

その機能はさらに多様である。農林水産省「2005年農林業センサス」では, 集落組織を「実行組合」という名称で表し, その活動として「転作に係る連絡・調整」, 「農業共済に係る連絡・調整」, 「農協活動」, 「農業関連施設の管理」, 「農作業の手伝い・労働力の調整」の5項目をあげている(第1表)。

農政の実行組織としての活動としては, この表の「転作に係る連絡・調整」の他, 水田農業ビジョンの作成, 中山間地域等直

接支払制度における集落協定の作成なども行われている。「農業共済に係る連絡・調整」は自主的活動と農政の実行組織としての活動の間であろう。

集落の自主的組織としての活動に含まれるのは, この表の項目では「農業関連施設の管理」「農作業の手伝い・労働力の調整」であり, この他に, 共同防除, 用水路の清掃や草刈りなど水利関係, 「早苗振り」(田植え後の慰労会)や「庭払い」(稲刈り, 脱穀後の慰労会)など稲作に係る行事の開催, 親睦旅行などが行われている。村の祭を自治会と一緒に開催する場合もある。

農協の組織としての機能は, 前述のとおり, 大きく3つである。

第1は, 組合員の意思反映である。まず, 集落組織は総代候補者や役員候補者選出時の基礎組織である。また, 集落座談会(あるいは地区別座談会)が集落組織の組合長の主催などで開催され, 組合員が直接農協の役職員と農協経営等について意見交換を行う。事業計画, 事業実績を検討する定例

の年1回の座談会に加えて, テーマを特に設けない座談会を開催する農協もある。集落座談会で出された質問や意見については, その場で回答するだけでなく, 農協の担当部署や役員会で報告・検討され, 組合員からの質問と農協の回答を広報誌に掲載する事例や, 報告書を作成して組合員に配付する事例もある。こ

第1表 実行組合の有無とその活動内容

(単位 集落, %)

	調査対象農業集落数	実行組合の有無		実行組合の活動内容				
		実行組合がある	実行組合がない	調整・転作に係る連絡	農業共済に係る連絡・調整	農協活動	農業関連施設の管理	農作業の手伝い・労働力の調整
集落数	110 900	88 030	22 870	70 780	64 550	76 690	30 960	7 970
対象農業集落数に対する割合	100.0	79.4	20.6	-	-	-	-	-
実行組合がある集落数に対する割合	-	100.0	-	80.4	73.3	87.1	35.2	9.1

資料 農林水産省「2005年農林業センサス」

のように、総代や役員候補者が農協による指名でなく組合員組織からの選出であることと、組合員の声を直接聞く機会を定期的に設けてそれを重視していることは、農協の民主的運営を支える根幹であり、協同組合としての組合員の経営参加を担保するものとして高く評価できる。

第2は、農協からの情報伝達である。農協の事業、行事などのお知らせが集落組織の組合長を経由して、各組合員家庭に配布される。

第3は、農協事業の推進である。集落組織の組合長が中心となって生活物資や生産資材等の注文の取りまとめを行っている。

(3) 集落組織の特質

このように集落組織が農協の組織としても多様な機能を持ち、また現在も今後についても農協において重要な位置づけにあると多くの農協で考えられているのはなぜか。

歴史的な経緯の中で、農協から集落組織に様々な要請があり、また、集落組織が自主的に必要な活動を行ってきた結果ではあるが、長期にわたってその機能が継続しているのは、次のような集落組織の特質によると考えられる。

すなわち、集落組織は、構成員が集落の農家中心であり、また稲作を中心とした農業に関する活動を行うことから、次の2つの特質を持ち、それらの特質が農協の基礎組織にとってふさわしいものと考えられる。

第1は、集落組織を合計すれば農協全体を網羅できる組織ということである。すな

わち、集落組織の構成員を合計すれば農協の正組合員全体となる。また家を単位としているので農業という職業だけに対応するのではなく、生活を含む広範な領域に関係する。したがって、代表の選出、様々な農協の事業・組織・経営等に関する情報の伝達や意見の反映において、集落組織を使うことは正組合員および正組合員家族全体にもれなく対応することになる。

第2は、構成員の協同意識が強いことである。これは、同じ地域に住む比較的均質な農家が構成員となっていること、農道や農業用水の管理などについて共同作業が必要であったこと、さらに生産調整の相談や農地移動の斡旋、共有地や共有林の管理などを集落内の話し合いで決定してきた歴史を持つためである。そのような協同意識が基盤となって集落座談会等で意見調整が可能となっていると考えられるし、また生活・生産資材等の購入も、組合員の協同活動への理解を基礎として成り立っていると考えられる。

2 集落組織をめぐる変化と集落組織の変化

集落組織をめぐる進行している変化の第1は、集落における都市化、混住化の進行であり、いいかえれば、集落内の農家数の減少と非農家数の増加である。

第2に、農家の多様化である。兼業化の進行、農業経営における稲作のウェイトの低下、さらに自給的農家やいわゆる「土地

持ち非農家」など小規模な農家の割合が高まる一方、規模の大きな農家が増加する動きもみられる。小規模経営かつ稲作中心で比較的均質であった農家が、現在では多様化していることである。

第3に、農協の職員によって、集落の機能が代替されるようになってきていることである。農協は、事業推進に集落組織を活用してきた歴史を持つが、最近では、信用・共済は渉外担当者などの農協職員が直接組合員に推進をすることが中心になっている。

第4に、農協の農業・農家中心という性格が変化していることである。農協の組合員に占める准組合員の割合は高まり、農林水産省「総合農協一斉調査の概要（速報値版）」によれば、07事業年度末の准組合員比率は48.2%となった。また農協事業に占める農業関連事業のウェイトは低下する傾向にある。このように変化した農協の性格と、正組合員中心で、農業、農家中心の組織という性格を持つ集落組織との間には乖離が生じている。

第5は、農村や地方都市の疲弊という状況において、集落組織が、地域の課題に取り組むことが必要になっていることである。

第6は、集落を単位として農業生産を行う集落営農や農地・水・環境保全政策への取組みが広がっていることである。

すなわち、第1、第2は集落の変化、第3、第4は農協の変化、そして、第5、第6は新たな機能が必要になっているということである。

以上の変化は集落組織に次のような影響を及ぼしている。

第1に、農家数の減少によって集落組織は弱体化し、さらには集落組織の存続自体が難しくなっている。

第2に、集落内で非農家、准組合員、非組合員が増加して、集落全体の実態と、正組合員中心の集落組織の性格が乖離するようになった。

第3に、集落組織のリーダーの確保が難しくなっていることである。集落に農家が一戸だけで、その戸が組合長という集落組織がある地域や、リーダーの引き受け手がないために集落組織がなくなった集落がでてくる。農家数の減少、特に高齢化で集落のリーダーとなるべき年代の人材が少なくなっていることや集落組織の組合長に就任する意義が低下していることが背景と考えられる。また、集落組織の組合長には従来は有力な農家が就任していたが、最近では集落内での輪番でサラリーマンが集落組織の組合長となる地域もある。これは、集落組織の役割が農協の基礎組織、その中でも意思反映と情報伝達に限定されてきたことによって、集落の農業や社会の実質的なリーダーが集落組織の組合長になる必要が薄れていることが一因と考えられる。

第4に、集落における集落組織の存在についての重要性の低下である。集落の農業関係の組織といっても、集落での決定や共同作業が多い稲作に関わるものが中心であり、稲作のウェイトの低下に伴ってその重要性は弱まっている。

第5に、集落における協同意識の弱まりである。集落での共同作業の機会は減少し、また兼業化の進行等も含めた農家の多様化や非農家の増加により、集落構成員に共通する課題は少なくなっている。

第6は、集落組織の役割が限定され、機能が縮小していることである。役員や総代の選出、集落座談会といった組合員の農協への意思反映の機能は継続し、また農協からの情報伝達については、様々な農協からの連絡が集落組織の組合長を経て各組合員に配布されている。しかし、職員が組合員宅を訪問して広報誌や情報を渡すという農協は増加しており、また前述のとおり、共済・信用事業等の事業推進は農協職員によって行われることが多くなっている。自主的な活動も少なくなっている。

3 変化への対応

(1) 組織の再構築

農家数の減少、集落組織機能の低下、リーダーの確保の難しさ、さらには農協合併による管内の集落組織統一の必要性などを受けて、いくつかの農協では集落組織を再構築する動きがみられる。当総研の「農協信用事業動向調査」(04年11月調査)によれば、過去10年間に農協主導で集落組織の再構築を行った農協の割合は11.1%、現在検討中と回答した農協は17.7%であった。再構築の具体的な内容として、以下では、組織の統合と構成員の範囲拡大の2点について事例の紹介も含めて説明する。

a 集落組織の統合

集落組織の再構築の具体的な内容として最も多かったのが、近隣の集落組織との統合である。集落組織の統合は、農家数の減少や集落組織のリーダーの確保が難しいことが主たる背景にあり、加えて、米作地帯では、集落営農の適正規模に集落組織を統合することが意識される場合もある。

東北の米作地帯にあるA農協では、合併を機に、これまで30~40戸程度の農家組合を、80戸以上を適正規模として統合し規模拡大するよう推進した。集落営農の確立のためにより広い単位での組織が必要となったためであり、また農家組合長の確保が難しいため、より広い範囲から選出することで優秀なリーダーの確保を図ったのである。

また、「緩やかな統合」ともいうべき事例がある。同じく東北の米作地帯のB農協では、集落組織である農家組合および農家組合長を、共同購入や集落の行事などの協同活動を行う自主的な組織として残したまま、複数の集落組織を束ねた範囲に、集落における農協や行政との窓口機能を行う「農家組合委員」を置くという組織改革を行った。これは、少数の農家組合委員に対して農協による研修や視察を充実させて、地域でのリーダーシップの向上を企図したものであり、また行政区単位の水田農業ビジョンの作成を行うために行政単位を目標に農家組合委員を設置した。

b 構成員の範囲の拡大

農家の多様化，准組合員の増加，非農家の増加などに対応して，集落組織の構成員の範囲を拡大する動きもみられる。

第1は，正組合員全戸が加入する農協の支部組織を設立した事例である。東北地方の県庁所在地にあるC農協は，農事実行組合の上部組織として専業農家中心の農民組合があったが，兼業農家が増加していることから，農民組合に代わり農協の支店単位で正組合員全戸が加入する組織を設立した。農協の助成金を運営費の中心とし，事務局長は支店長が行うことで農協の組織という位置づけを強めた。

第2は，准組合員を集落組織の構成員とする事例である。関東地方の大都市近郊のD農協では，准組合員の新規加入時には集落組織である生産組合の組合長の確認を得ることとして，積極的に准組合員を生産組合の構成員としている。

第3は，農協組合員だけを構成員とする集落組織が，地域全戸加入の集落組織に転換した事例である。東北の県庁所在地近郊のE地区協同組合は，もともと農協の集落組織である農事実行組合であったが，3つの集落をあわせた地区の全戸が加入する組織へと変更した。第3の事例は，引き続き農協の集落組織としても機能しているが，農協の非組合員も含めた組織は農協の組合員組織としての範囲を超える新しい地域組織が創設されたものと位置づけられる。「3(3)新たな地域組織の創設」で，再度紹介する。

(2) 組織の活性化

集落組織の組織や機構はそのままに，組合員組織の活性化に取り組んでいる事例として，F農協の取組みをやや詳しく紹介する。

F農協は東山地方の，市街地から農村，山間部まで様々な地域を管内に擁する農協である。本農協の集落組織の名称は農家組合であり，07年度の農家組合数は329，その下部組織である班の数は1,818である。農家組合の組合員は，基本的に集落内の全ての農協組合員であり，准組合員も含まれている。

F農協では，04～06年度の第2次長期構想第4期中期計画で，組合員組織の活性化に取り組む方針を出し，それに基づいて農協本所の部課長，支所長，営農指導員，生活指導員計20名を構成員とする「組織活性化プロジェクト」を設置し，農家組合について検討した。

まず，プロジェクトでは農家組合との懇談会などを通じて，その課題を次のように整理した。すなわち，高齢化，離農，世代交代に伴う協同意識の希薄化，混住化による農家世帯の減少に伴い農家組合組織の役割が不明確化，地区によっては行政組織との区別が困難，農業経営の多様化，農業所得への依存度低下等による集落内の共通課題の欠如，組合員ニーズの多様化による意識の変化，農家組合活動の地区間格差，である。

そして，これらの課題への対応として，農家組合の役割の明確化とモデル農家組合の仕組みを作り，農家組合の自主的活

動を支援することが行われた。このうち、農家組合の役割明確化のため、農家組合の活動を、農家組合および農協の運営のための基本的活動と自主的な活動の2つに整理した。基本的活動とは組合員と農協との間の意見・情報の伝達、役員や総代候補者選出等であり、自主的な活動とは集落の課題を話し合い、農家組合員全員が取り組める活動、例えば食農教育、健康管理活動を行うものである。そして、モデル農家組合とは、自主的な活動の推進を目的として、農協1支所ごとに1モデル農家組合を選定し、その農家組合の自主的な活動に農協が助成するものである。遊休荒廃地にそばやサツマイモを共同で栽培し、収穫祭で試食会を開催したり、伝統行事を再現するなど多彩な活動が行われている。

また、これらの取組みを通じて、農家組合のさらなる役割の明確化、集落リーダー不在への対応、農協職員の関わり強化、集落営農組織と農家組合の役割分担、という新たな課題も明らかになった。

さらに、07～09年度の第3次長期構想前期中期計画でも「農家組合組織の役割強化」が明記され、集落リーダー育成のための研修会開催、農家組合長会議などで農家組合活動に対する意識を高める機会の増加、

集落担当の農協職員設置などが行われた。

集落組織の枠組みはそのままに、農家組合の活性化のための多面的な取組みが農協の支援によって行われて、集落組織の活性化につながっている事例である。本農協が積極的に農家組合の活性化に取り組み、成

果をあげているのは、農家組合活性化という農協の方針を中期計画等で明確化したこと、農協による多様で効果的な働きかけ、モデル農家組合活動にみられるような自主的な活動が各農家組合にまかされ自由に行われていること、過去の改革により農家組合は農協の一組織としての性格を強く持っていることによると考えられる。

(3) 新たな地域組織の創設

既存の集落組織とは別に、その機能の一部を代替する、または新しいニーズに対応する、新たな集落や地域の組織が創設されている。ここでは、3つの事例を紹介する。どの事例も、新しい組織の構成員は既存の集落組織とは異なっており、その目的も既存の集落組織とは(一部重なっているところはあがるが)異なっている。

a 支店を核にした組合員組織の横断的連携

九州地方の都市化が進んだ地域にあるG農協では、農協の支店単位に様々な組合員組織の代表が集まった会議体が、地域の活動を企画・実行している。

本農協は、信用事業中心の大規模な都市農協である。管内は県庁所在地を含む都市化の進んだ地域であり、農用地の減少、住宅地・商業用地の増加、農家数の減少、農業生産の減少傾向が続いている。

本農協の集落組織の名称は農事組合であり、構成員は主に正組合員である。農事組合は、営農情報等の農協からの組合員への

伝達や資材注文の取りまとめを行い、また総代選出の基礎単位であるなど農協の基礎組織として活動するとともに、農政の実行組織として生産調整の集落内調整や現地確認を行い、また集落の自主的組織として集落内の共同作業や各種行事に関わっている。このように農事組合は、正組合員である農業者の、農業を中心とした集落内ネットワークとして機能しているといえる。ただし、農家数の減少によって、農業を知らない農事組合長や組合長一人だけの農事組合が出ているため、組織や機能の弱体化がみられる。

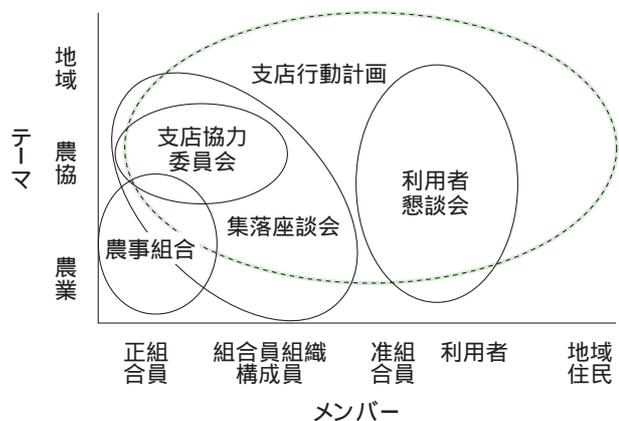
一方、本農協の准組合員比率は70%にのぼり、事業も農業関連のウェイトは低い。農協の実態と農業・農家中心の農事組合との乖離は拡大する傾向にあると考えられる。

本農協では04年度に農協役職員12名による「組織活性化プロジェクト会議」を設置して、組合員組織や環境を分析し、組合員組織の今後のあり方を協議・検討した。プロジェクトは農事組合についても検討し、その組織と機能の弱体化が認識されたが、農事組合の改革を行うのではなく、「新たな基盤となる組織づくり」が提案された。「新たな基盤となる組織」につながるものと位置づけられたのは、支店行動計画の決定機関である。支店行動計画とは、農協支店単位に農協が組合員や地域に何をすることを明らかにした年間計画であり、支店協力委員（組合員を代表して支店運営について助言する役割を持つ）を中心に、農事組合、女性部、青年部の各種組合員組織の代表が

参加した農協支店の会議において、支店行動計画を企画し、実行する。新たな基盤となる組織は支店単位の組合員組織の横断的な連帯である。その実行段階では、地域住民の参加もみられる。

さらに、本農協では、農協の実態の変化に対応して、地域に関する様々な組織や会議体が存在している。農事組合は正組合員の農業中心に活動するのに対し、支店協力委員は正組合員が農協に助言するものである。集落座談会には、従来の正組合員中心から、女性部や資産管理部会等組合員組織構成員も参加するものとし、テーマも水田農業中心のものに加えて、組合員組織の構成員を含めて拡大した参加者全員を対象に工夫されている。また准組合員と非組合員の農協利用者向けに利用者懇談会を開催しており、農協や農業の紹介を行っている。さらに支店行動計画の策定では、対象者は地域住民も含め、テーマも農業から地域全体を含むものと幅広い（第1図）。

第1図 G農協の地域における組合員組織等のメンバーとテーマ



資料：G農協での聞き取り調査と組織活性化プロジェクト「組織活性化プロジェクト報告」をもとに筆者作成

b 農協の集落組織が集落全戸加入の
地域組織に転換

E 地区協同組合は、農協組合員だけを構成員とする集落組織が集落全戸加入の集落組織に転換したものである。

本組合は、東北地方の県庁所在地から車で15分の距離にある3集落の組織である。構成員は集落の全世帯71戸で、うち農家は53戸、農協の組合員資格別には正組合員53戸、准組合員8戸、員外10戸からなる。その前身は、農協の集落組織である農事実行組合であるが、農家組合への名称変更を農協から要望されたことを契機として農事実行組合で組織の今後について話し合った結果、1989年に農協組合員だけの組織から非組合員も含めた地域内全戸加入に変更し、名称も地域全体の組織としてふさわしいものに改めた。地域の農家比率は高いものの、農家の子弟でも会社勤めで農業に従事しない人が増え、彼らも含めないと地域のまとまりがなくなると考えたためである。

本組合の下に産直組合、青年部、女性部、機械利用組合の4つの組織があり、うち、産直組合は、集落内に産直施設を開設し、組合員は産直施設向けの農産物を生産するとともに施設を運営している。産直施設の売り上げは地域の農業生産額の約6割までに拡大した。同施設は地産地消の拠点となり、また稲作専業から稲作と野菜を組み合わせた生産構造へと地域農業の転換を促した。青年部は、農リンピックの企画・運営とともに、農薬散布の受託や堰の草刈り、祭での神輿渡御などを行っている。

本組合全体としての主な活動は隔年の農リンピック開催と海外農業・農村研修、毎年の国内旅行である。農リンピックは、集落の水田を舞台に、馬による代掻きやもち米の手植えなど伝統農法の継承と、泥んこポトリレーなど田んぼで遊ぶ催しを行う。子供も含め地域住民が泥だらけで遊ぶ1日であり、ここには、近所づきあいを深めて地域が一体となる、また地域の子供をみんなで育てるといった目的もある。また、農リンピックは青年部が企画・運営、女性部が軽食の用意、産直組合はテントや椅子の貸し出しなど、集落の各層が協力し実施されている。

このように、本組合は経営主層だけでなく、後継者、女性、高齢者という集落の様々な層が多様な組織に参加し、農協の一組織としての役割を超えた多面的な活動で、地域活性化に大きな効果をあげている。

c 集落営農の法人化と農村環境の
保全維持のための組織づくり

A市では、集落全員が農業への関わりを堅持することによる集落の再構築を図ろうと、集落ぐるみで行う集落営農組織作りに取り組み、その法人化が進んでいる。

A市は、北陸地方の県庁所在地の近郊で兼業機会も多く、また、圃場の基盤整備により農作業の効率化・省力化が図られたことから、兼業農家の割合は90%と非常に高く、農業離れも進みつつある。このことにより、専門的に農業を守る担い手確保は難しい地域となっている。加えて、従来のよ

うな農家を中心に集落を守る組織・機能も弱まりつつある。

このような状況の中で集落機能を再構築するためには、集落の農家全員が農業に関わることによって集落秩序を再構築することが重要と考えて、集落ぐるみでの集落営農組織作りを進めた。さらに「品目横断的経営安定対策」の対象となるのは法人または特定農業団体であるが、特定農業団体は5年以内に法人化しなくてはならないため、集落営農組織の設立当初から積極的に法人化を進めた。集落の合意形成を容易にし、また集落ぐるみでの営農を促すために、産地作り交付金の活用など、様々な政策面の枠組みも整備されている。

また、市では、「農村集落の再構築と農業の継続には、地域が一体となった環境保全活動が重要」との認識から、農地・水・環境保全向上対策の活動組織作りに対して、専任の担当職員1名を配置し、関係集落に対して130回を超える説明会を実施するなど、集落の積極的な取組みを促した。

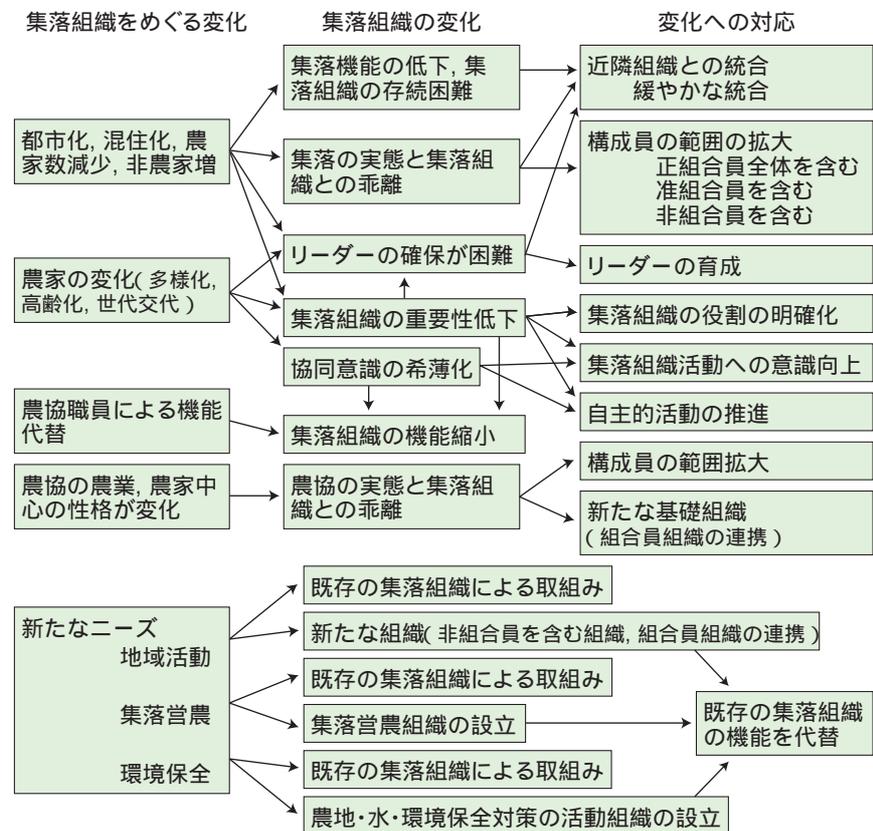
このような取組みの結果、集落の農地を守るための合意内

容や地域の担い手を明記した「農用地利用規程」を定めた区域は、市の水田面積の70%に及ぶなど、集落営農に対する集落の合意形成は進展した。また、農業生産法人は07年6月現在で30と急増した。一方、農地・水・環境保全向上対策の活動組織も、市内集落の約8割で立ち上げられている。

d 変化への対応の構図

農協と集落組織の事例を中心に、集落組織をめぐる変化と変化への対応をまとめたのが第2図である。近隣の集落組織との統合、構成員の範囲の拡大、リーダーの育成、集落組織の役割の明確化、集落組織活動への意識向上、自主的活動の推進等によって、

第2図 集落組織をめぐる変化と対応



組織を再構築し、また活動を活性化する取り組みがみられる。

また、地域社会の様々な課題に取り組む地域活動や、集落営農、環境保全に係る政策への対応という、新たなニーズに対しては、新たにそのための組織が設立される場合もある。

4 集落組織の展開方向を考える

集落組織は環境の変化によって、総じて弱体化していると考えられるが、先進的な事例にみられるような様々な対応によれば、農協の基礎組織にふさわしい前述の2つの特質は保たれると考えられる。

第1の特質として、集落組織を足し合わせれば農協全体を網羅することをあげたが、この点に関する変化は、まず、高齢化や農家の減少で集落組織の機能が低下する地域や集落組織の存続が難しい地域が出てきていることであり、このことに関して、近隣の集落組織との統合が行われている。また、准組合員比率の上昇等農協の正組合員のための組織という性格が変化しているために、集落組織の正組合員を合計しても農協の組合員の全体像とは程遠くなっている。これに対しては、構成員に准組合員を含め、集落組織が地域の全組合員を対象とする取り組みがある。また市街地で集落組織のない地域では、農協の窓口となる准組合員の代表者を設置しているところもある。

第2の特質としてあげた、比較的均質な構成員等による協同意識の強さに関して

は、農家の多様化、農業のウェイトの低下、組合員の多様化によって、現在では集落の協同意識が希薄化しているとみられる。協同意識の希薄化は集落組織の自主的な活動の不活発化につながり、集落組織は、農協や行政から依頼された事項を事務的にこなす組織となる傾向がある。これに対しては、構成員の共通の課題を集落組織が自ら考え、主体的に活動を企画、運営することを促すという働きかけを行っている事例や集落組織や協同組合の活動について研修等で意識を高める事例がある。

このようにこれらの特質が維持でき、集落組織が引き続き農協にとって重要なものとなるならば、それに必要な変革や活性化に（具体的な取り組みは地域の状況によって様々であろうが）、農協は取り組むべきであろう。変化には積極的に対応することが必要である。その場合に重要なのは、以下の3点と考えられる。

第1は、集落組織の自主性への配慮である。自主性、すなわち組合員が主役となることが集落組織の活力の基礎である。自主的な活動を推進する場合には、集落組織に任せて自由にそれぞれの地域の実態や課題にあった活動を可能にすることが重要であろう。また組織を再構築する場合にも、自主性を損なわないような配慮が必要である。

第2は、集落組織の現状の把握と課題の抽出、そしてそれに基づく的確な対応策の実施である。また、それにはすぐれた農協の組織担当者が不可欠となる。

第3は、集落組織に対する農協の財政的、人的支援である。ここでも、組合員の主体性の維持のために、どのように支援を行うかには配慮を要する。

一方、既存の集落組織とは別に新しい地域組織が設立される場合もある。

事例でみられたのは、第1に、構成員の範囲が農協の集落組織の枠を超えている場合である。E地区協同組合は非組合員も含めた地区の全戸を構成員とした。

第2には、目的が政策等で限定されているために、構成員や組織形態が集落組織とは異なる必要がある場合である。集落営農組織は、集落営農に参加する人が構成員であり、また法人化を選択すれば当然集落組織とは異なる。さらに法人組織の代表者は経営者でなくてはならず、輪番で代わることもある集落組織の代表者とは性格が異なると考えられる。農地・水・環境保全対策の活動組織には農業者に加えて農業者以外が入る必要があり、既存の集落組織はあてはまりにくい。

第3に、集落組織に代わる地域単位の組織として、農協支店単位の組織を基礎組織として検討することもできるだろう。G農協では農協支店単位で様々な組合員組織が連携して地域活動を行っている。

新たな組織には、既存の集落組織の機能の一部が代替されることもあり、集落組織の機能の縮小や存在意義の低下が懸念されるかもしれない。しかし、組合員や地域のニーズに的確に応えることになるのであれば、新しい組織の誕生は望ましい。そして、

新しい地域組織と、既存の集落組織や農協がどう連携するかを課題とすべきであろう。例えば、E地区協同組合は、大きく組織を変えたが、引き続き農協の集落組織の性格を併せ持ち、農協からの組合員への情報の伝達や役員、総代の選出にも関与している。また、集落営農組織と集落組織が共存する場合には、その役割分担を明確にすることが必要であろう。

最後になるが、集落組織はいわば農協の縮図であり、集落組織の課題は農協全体の課題ととらえることができる。

そうした意味で注目されるのは、第1に、集落組織が集落の准組合員、非農家、非組合員の増大にどのように対応しているかである。これに対しては、構成員の範囲を拡大し、また地域の課題に共に取り組んでいるいくつかの事例があった。

第2に、組合員の協同意識の希薄化にどう対応するかである。合併による広域化や事業の専門化によって、農協事業が拡大する一方で組合員の協同活動が縮小する傾向がみられ、組合員と農協の距離も拡大している。協同組合としての農協の強みを発揮するためには、組合員の協同意識の回復は重要な課題であると思われる。集落組織の自主的活動を農協が推進し支援している事例があったが、まさに、同じ集落、同じ小学校や中学校出身など、人と人とが顔見知りであるような範囲は、協同活動の単位としてふさわしく、協同活動を通じた協同意識の回復にふさわしいと思われる。

(さいとう ゆりこ)



石城謙吉 著

『森林と人間』

ある都市近郊林の物語』

この森林関係の本を読んで大変感銘し、農林関係者だけでなく、地域再生を願っている人々、さらに一般市民にも広く読んでもらいたいと感じた。

著者は北大の苫小牧演習林の「林長」として23年間、荒廃していた演習林を苫小牧市民の理解と協力を背景に面目を一新して再建した経緯を書いている。

著者は林学の専門家ではなく北大農学部では動物生態学を専攻し、『イワナの謎を追う』(岩波新書)などの著書もある森林・林学は素人であった。それがかえって、わが国の明治以降輸入された木材生産志向のドイツ林学から自由で、自分自身の頭でわが国の森林・林業の在り方を模索しやすかったのかもしれない。自ら手を挙げて苫小牧演習林長になって再生を目指した。それまで基本方針としてうけつがれてきた木材生産のための針葉樹への林種転換をやめ、在来の広葉樹主体の森林を再建することとし、地域の人々と森林との結びつきを再現して人と自然を結びつけた「共生林」を目標にしたこと。苫小牧市民の休養の場

としての森と自然研究・教育の場としての森林をつくっていった。これまでの大学の演習林では考えられなかったことである。

予算や職員定員など大学や文部科学省からの制約の多い大学演習林で、苫小牧演習林の職員たちの自発的な創意工夫と市民の協力で演習林が生まれ変わっていく様子は感動的である。その中で著者の専門動物生態学の知識が生かされていく。林内の水源から流れ出て林内を5キロも流れ苫小牧市街から港に流れ込んでいる幌内川を甦らせ、治水対策として池を掘り、水棲動物や水鳥を誘致して遊園地として市民に開放した話は読んでいて楽しく、また勇気づけられる。

23年間やってきたいろいろな事例がわが国の里山問題・森林・林業問題の解決に多くのヒントを与えてくれる。都市近郊林だけの話ではない。まさにその地域の気候や風土に即して森と地域の人々との関係をどのように創っていくかという息の長い仕事である。わが国の広い林野からみて、地域再生の鍵がここにあるのではないか。

市町村林など公有林はもちろん私有林にも有益なヒントが多く含まれている。著者の一生のすばらしい物語である。

岩波書店 2008年12月

735円(税込)213頁

((株)農林中金総合研究所 元副社長

荒井浄二・あらいじょうじ)

欧州協同組合銀行のCSRへの取り組み

本業においてステークホルダーが主体となって

主任研究員 重頭ユカリ

〔要 旨〕

- 1 欧州では、CSR(企業の社会的責任)とは、社会面および環境面の考慮を自主的に業務に統合することとされている(欧州CSRマルチステークホルダー・フォーラム報告書)。CSRは企業の中核的な事業活動に関するものであり、企業は利益をあげるために存在しているが、環境面、社会面での考慮を統合し、ステークホルダーとの対話に基づくアプローチをとることは、事業の長期的な持続可能性に貢献するとされている。
- 2 特に欧州では失業問題が深刻であり、持続的な発展のためには、政府の努力だけでは解決できない失業に起因する社会的疎外の問題に企業も協力して対応することが求められている。協同組合銀行は、自らが安定的な雇用を提供する事業体であるとともに、中小企業、農業など地域の主要な経済主体への融資に主導的な役割を果たすことによって地域の持続的な経済発展に貢献している。OECDは、近年、協同組合銀行のこうした役割を積極的に評価している。
- 3 イギリスのコオペラティブバンクの倫理政策、フランスのクレディ・ミュチュエルの雇用創出への取り組み、オランダのラボバンク・グループのイシューマネジメントといった個別の事例もふまえると、欧州の協同組合銀行のCSRへの取り組みは3つの特徴があると考えられる。 存立する地域社会で生じている雇用や環境等に関する諸問題を本業において解決することに焦点をあてている、 組合員や顧客を中心とする幅広いステークホルダーとの対話に基づいて行われている、 CSRの取り組みについて、レポート等により幅広く情報公開を行っていることである。
- 4 欧州の協同組合銀行では、「CSRは、協同組合のアイデンティティのなかに、社会的な結びつき、開放性、対話を含む概念としてもともと根付いている」という考え方が一般的にみられるが、近年ではむしろ協同組合のアイデンティティを振興するためにCSRを活用しているという見方もある。協同組合銀行では協同組合の特性が反映されるようなCSRの指標を用いるべきだとの意見もでてきており、ICAの7つの基本原則に基づくCSR指標も提案されている。
- 5 欧州の状況をふまえると、日本においても、協同組織金融機関が地域経済において果たしている役割を広くアピールするとともに、組合員や顧客が主体となって地域の問題を解決する場として単協が機能を発揮していくことが重要であると考えられる。

目次

はじめに

1 欧州協同組合銀行のCSRの考え方

- (1) リスボン戦略
- (2) CSRの定義と欧州の特徴
- (3) 協同組合銀行におけるCSRの考え方

2 持続的な地域経済への関与

- (1) 雇用創出への貢献
- (2) 協同組合銀行における中小企業融資，
農業融資

- (3) OECD(経済協力開発機構)による評価

- (4) 小括

3 協同組合銀行のCSRへの具体的な取組み

- (1) コーペラティブバンクの倫理政策
- (2) クレディ・ミュチュエル・グループの
雇用創出への取組み
- (3) オランダのラボバンク・グループに
おけるイシューマネジメント

おわりに

はじめに

CSR（企業の社会的責任）という言葉が新聞等でとりあげられるようになり，企業のテレビコマーシャルで社員がボランティアで自然保護活動を行う姿などがうつされるようになって久しいが，CSRとは何であるのかという定義は必ずしも明確ではない。特に，日本の協同組織金融機関にとってCSRがどのような意味をもつのかについては，明確になっていないように思われる。そこで，本稿では，日本の協同組織金融機関のCSRを考える参考として，欧州の協同組合銀行のCSRをめぐる議論や具体的な取組み内容を紹介し，協同組合銀行にとってのCSRの意味について考察してみたい。

1 欧州協同組合銀行のCSRの考え方

ここではまず，欧州におけるCSRの定義

と欧州の特徴をみたあとで，協同組合銀行におけるCSRの考え方について紹介する。

(1) リスボン戦略

欧州全体でCSRについて検討する出発点となったのが，2000年に開催された欧州特別理事会（リスボンサミット）である。同サミットで掲げられたリスボン戦略は，今後10年間で欧州が「より多くより良い雇用とより強い社会的連帯を確保しつつ，持続的な経済発展を達成し得る，世界で最も競争力があり，かつ力強い知識経済となること」^(注1)をめざしている。このリスボン戦略の目標を達成するために，企業も事業活動や利害関係者との対話に社会や環境に対する関心を自発的に組み込むことによって貢献することが重要だとされたのである。

（注1）外務省「リスボン特別欧州理事会（EU首脳会議）の結果」（外務省ウェブサイト）より引用。

(2) CSRの定義と欧州の特徴

リスボン戦略の目標にCSRがどのように貢献するかということ課題としてとりあ

げたのが、翌01年に欧州委員会が刊行したグリーンペーパー「企業の社会的責任の欧州の枠組みの振興」(Promoting a European framework for corporate social responsibility)である。同ペーパーでは、CSRを、企業の事業活動に関連した社会面、環境面での自主的な実践行動としており、社会的な責任とは単に法律やコンプライアンスを遵守することを超え、人的資本や環境、そしてステークホルダー（事業体の利害関係者）との関係に、より多くを投資することを意味する。グリーンペーパーとはEUにおいてまだ規制がない分野に対する提案書であり、同ペーパーにも巻末に様々な質問が設けられた。それに対して企業やNGOなどから寄せられた250以上の意見をまとめて、02年に欧州委員会は「企業の社会的責任 - 持続可能な発展に向けた企業の貢献 - 」(Corporate social responsibility - A business contribution to sustainable development -)を刊行した。そのなかで、CSRの実践をEUレベルで推進していくことをめざして利害関係者が参集する欧州マルチステークホルダー・フォーラムの設立を提言した。

欧州マルチステークホルダー・フォーラムは02年10月に設立され、1年8ヶ月間にわたり検討を行ったのち、04年6月に最終的な報告書(European Multistakeholder Forum on CSR-Final results & recommendations)を刊行した。同報告書では、「CSRとは、社会面及び環境面の考慮を自主的に業務に統合することである」としており、CSRは法律上、契約上の要請以上の

ことを行うことである。また、CSRは企業の中核的な事業活動に関するものであり、企業は利益をあげるために存在しているが、環境面、社会面での考慮を統合することに、ステークホルダーとの対話をもとに取り組むことは、社会における事業の長期的な持続可能性に貢献するように思われる等と述べられている。

同報告書にみられる欧州のCSRについての考え方の特徴について、藤井(2005)は以下のように指摘している。「環境、社会両側面について言及しているにもかかわらず、報告書は環境問題をほとんど取りあげていない。フォーラムの議長も雇用社会総局と企業総局が担当し、環境総局には席が割り当てられていない。このような事実からも伺えるが、マルチステークホルダー・フォーラムの検討の重点は社会面にある^(注2)」それは、欧州においては失業問題が深刻であり、持続的な発展のためには政府の努力だけでは解決できない失業に起因する社会的疎外の問題に対応するために産業界が協力する必要があるという事情を反映している。

また、藤井はアメリカと欧州とを対比して、「アメリカのCSRの核は、「利益を地域社会に還元すること^(注3)」であり、金銭を慈善団体等に寄付したり、従業員の時間を提供したりするフィランソロピーが中心であるのに対し、欧州では、CSRは本業に関するものであり、どのように利益を上げるかという過程そのものを問うものであると述べている。藤井によれば、日本においては、

アメリカの影響を受けてフィランソロピーの側面が重視される傾向があること、また「企業スキャンダル」の中心が法令違反であったことから、CSRは法令遵守と同義に使われることが多い^(注4)。これに、環境保護を加えた3つが日本のCSRの特徴であると指摘している。

(注2) 藤井(2005) 21頁

(注3) 藤井(2005) 44頁

(注4) 藤井(2005) 45頁

(3) 協同組合銀行におけるCSRの考え方

欧州の多くの協同組合銀行が加盟する欧州協同組合銀行協会(EACB)が05年8月に刊行した「企業の社会的責任: 協同組合銀行のパフォーマンス」^(注5)と題するレポートは、「CSRと協同組合のアイデンティティ」^(注6)、「コーポレートガバナンス」、「地域の持続的な発展」、「社会的責任投資とグリーンファイナンス」、「マイクロファイナンスと社会統合」、「責任ある市民としての行動、チャリティ、スポンサーシップ」の6つの章立てで構成されている(第1表)。先の欧州委員会等のCSRの定義付けを念頭におくと、EACBのレポートがコーポレートガバナンスや中小企業金融等業務に関する内容を中心に構成され、チャリティやスポンサーシップを最後においていることが理解できる。

EACBのレポートでは、協同組合にとってCSRがどのような意味をもつのかについても巻頭でとりあげているので、少し長くなるがその主要な内容を引用してみたい。「CSRのトレンドは比較的最近のものであ

るが、協同組合全般、特に協同組合銀行は19世紀におけるその始まりから事業体の社会的な責任を遂行してきた。協同組合銀行は、組合員自らの金融資源を共同出資することによって、妥当な条件で他の金融サービスにアクセスできない組合員を支援することを目的に設立された。その始まりから、協同組合の価値は一人一票の原則を反映し社会の民主的な構造に深く根付いてきたし、社会共通の利益を重視する一方で、自助、責任、協同、連帯を強化することによって企業家精神を推進してきた。協同組合銀行の信用供与の決定と事業方針は、組合員、顧客、地域コミュニティへの長期的な責務に基づくものである。協同組合銀行は、その投資を通じて、経済成長と雇用創出を鼓舞する^(注7)。こうした協同組合の特徴はガバナンスにも反映されており、「特に、事業体のガバナンスの観点では、協同組合銀行は透明性、民主的な原則を実践し、ステ

第1表 EACB『企業の社会的責任: 協同組合銀行のパフォーマンス』の目次

CSRと協同組合のアイデンティティ
- CSRに対する政策的な文脈
- CSRと協同組合のビジネスモデル
- リスボン戦略に対する協同組合の貢献
コーポレートガバナンス: 構造, 原則, 社会的な包摂
- 民主的な原則と派生物
- 協同組合銀行のCSRの方針
- 協同組合銀行の社会的な方針
- 持続的な雇用
地域の持続的な発展
- 地域での存在感の大きさ
- 中小企業金融の推進
- 相互保証を通じた資金へのアクセス
- 農業, 漁業への特別な焦点
社会的責任投資とグリーンファイナンス
- 社会的責任投資
- グリーンファイナンス
マイクロファイナンスと社会統合
- マイクロファイナンスを通じた社会統合
- 発展途上国における協同
責任ある市民としての行動, チャリティ, スポンサーシップ

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）の関与の度合いが高い」とも述べられている。^(注8)

つまりCSRは、「協同組合のアイデンティティのなかに，社会的な結びつき，開放性，対話を含む概念としてもともと根付いている」^(注9)のである。こうした考え方は協同組合銀行に一般的にみられるものであり，イタリア信用協同組合銀行（BCC）の全国連合会のGatti氏は，約160年前に定められたロッチェール公正先駆者組合の原則である開かれたメンバーシップ，1人1票制の民主的なコントロール等を示しつつ，CSRは協同組合のDNAの一部だと述べている。^(注10)

（注5）本稿ではcorporateを慣例に従い「企業」と訳すが，株式会社だけでなく，協同組合も含めた事業体をさす言葉として用いている。

（注6）原題は“Corporate Social Responsibility (CSR): The Performance of Cooperative Banks”

以下のEACBのウェブサイトでご覧可能。

<http://www.eurocoopbanks.coop/default.aspx>

（注7）EACB（2005）5頁

（注8）EACB（2005）3頁

（注9）EACB（2005）5頁

（注10）Sergio Gatti, “Corporate Social Responsibility and Co-operative Banks”, 04年9月ICA Europe会議のプレゼンテーション資料

2 持続的な地域経済への関与

以上のようなCSRについての欧州の協同組合銀行における考え方を念頭においたうえで，協同組合銀行がその本業において，自らの基盤である地域の持続的な発展にどのように関与しているかについてみておき

たい。

（1）雇用創出への貢献

一般に，欧州においても協同組合銀行は都市部だけでなく農村部をもカバーする広範な店舗網を有しており，農村部では唯一の銀行であることも多い。イタリアでは，信用協同組合銀行（BCC）の店舗が存在する2,576の市町村のうち21.1%に相当する544の市町村では，BCC以外の銀行の店舗が存在しない（08年6月末時点）。

先に，欧州のCSRにおいては，雇用を中心とする社会の問題を解決することが非常に重視されていると述べたが，協同組合銀行は地域において安定的な雇用を提供する事業体であり，EACBの統計によると加盟行（データの回答があった24行）は約74.7万人の職員を雇用している。また，07年中にオーストリアの2つの協同組合銀行グループでは合計871名，フランスの3つの協同組合銀行グループでは合計8,410名，イタリアの庶民銀行グループと信用協同組合銀行グループでは合計3,463名を新規に雇出した。

以上のことから，協同組合銀行は自らが安定的な雇用を提供する事業体であり，特に就業機会の少ない農村部で貴重な就業機会を提供していると考えられる。

（2）協同組合銀行における中小企業融資，農業融資

また，欧州の経済において重要な役割を占める中小企業への融資においても協同組

合銀行は重要な役割を果たしている。EU27カ国平均で中小企業数は国内の企業数の99.8%を占め、その雇用者は国全体の67.1%、付加価値額の57.6%を占める（05年Eurostatデータ^(注11)）。

EACBでは、今年から経済における協同組合銀行の貢献度を具体的に示すため、加盟する協同組合銀行のデータの公表を拡大しており、新たに中小企業融資に占める協同組合銀行のシェアを掲載するようになった。これにより主要な協同組合銀行の07年のデータをみてみると、オランダのラボバンク・グループは国内の中小企業融資において38%、フランスにおいてはクレディ・アグリコル・グループが28%、ドイツの信用協同組合銀行ネットワークが25%、イタリア庶民銀行グループが23%といずれも高いシェアを占める（第2表）。

また、それぞれの銀行における融資残高のうち、中小企業融資がどの程度の割合を占めているかも示されているが、もともと

商工業者によって設立されたという歴史的経緯をもつ庶民銀行（フランス、イタリア）では、特に融資残高に占める中小企業向けの割合が50%近くと高い。

他方、農業融資に関してはEACBによるデータの公表はないが、各グループの07年のアニュアルレポートによると、もともと組合員の中心が農業者であった、ラボバンク・グループでは国内の農業融資の84%^(注12)、クレディ・アグリコル・グループでは73%、OPフィンランドのOPポヒョラ・グループでは60%と非常に高いシェアを占めている。ただし、経済全体に占める農業生産額のウエイトが低下したことにより、各グループの融資総額に占める農業融資の割合はラボバンク・グループで11%、クレディ・アグリコル・グループで9%、OPポヒョラ・グループで8%となっている。

グローバルに事業展開する大企業と異なり、中小企業や農業はそれらが存立する地域との関係が相対的に強く、それらへの融資において中心的な役割を果たすことによって、協同組合銀行は地域の持続的な発展に大きく貢献していると考えられる。

（注11）EUにおいては、中小企業は従業員数250人未満かつ年間売上高5,000万ユーロ以下または年次バランスシート（総資産額）4,300万ユーロ以下と定義されている。

（注12）ラボバンクグループの場合は、農業だけでなく農業・食料部門に占めるマーケットシェアである。

（3）OECD（経済協力開発機構）による評価

こうした欧州の協同組合銀行の地域経済への関与については、経済協力開発機構

第2表 協同組合銀行における中小企業融資の動向（07年）

		（単位 %）	
		国内中小企業に占める割合	中小企業融資の割合
オランダ	ラボバンク・グループ	38	19
フランス	クレディ・アグリコル・グループ	28	27
	クレディ・ミュチュエル・グループ 庶民銀行グループ	16 8	25 46
ドイツ	信用協同組合銀行ネットワーク	25	27
イタリア	庶民銀行グループ	23	49
	信用協同組合銀行ネットワーク	17	29

資料 EACBのウェブサイトより抜粋

(OECD)が近年非常に注目するようになってきている。OECDは、07年10月に「地域発展への資金供給 - 相互信用と協同組合銀行の役割理解」(Financing Local Development: Understanding the Role of Mutual Credit and Co-operative Banks)と題する会議を開催した。OECDは、それまで協同組合銀行をテーマとする会議を開催したことがなかったが、この会議では、協同組合銀行を商業銀行等と比較しつつ、協同組合銀行がどのように地域の発展や雇用創出、社会の結びつきの強化に貢献しているかに焦点をあてた。

会議のサマリー・レポートによれば、協同組合銀行が多くの地域において経済的な発展に重要な役割を果たしていることと同時に、地域社会に様々な革新を生み出していることが複数の報告者から指摘された。^(注13)例えば、イタリア信用協同組合銀行(BCC)の全国連合会フェデルカッセのAzzi会長は、同じ地域出身であるために同じような価値観、目的、ノウハウ、知識を共有する様々な社会のプレイヤーの対話の革新的なプロセスから、新しい金融商品が生まれるだけでなく、より地域の需要にこたえる革新的な手続きや解決方法が生まれることを指摘した。

また、OECDのPadoan事務副総長は別の会議で、協同組合銀行の地域経済や金融排除への具体的な貢献が十分に認識されているとはいえないことを指摘している。^(注14)同氏は、IMF(国際通貨基金)が07年7月に刊行したレポート『欧州における協同組合銀行 - 政策上の課題』(Cooperative Banks in Europe - Policy Issues)は、協同組合銀行にとっては特別な使命をおびた目標である地域発展と金融排除の防止に、協同組合銀行がどれほど貢献しているかに焦点を当てていないと述べた。さらに、欧州で銀行の貸出ポートフォリオの地域的な分布を公表することが求められていないのは、逆に協同組合銀行にとっては不利なのではないかと述べている。

(注13) Edwige Kacenelebogen, Summary Report 'Financing local development: Understanding the role of mutual credit and co-operative banks'
以下のOECDのウェブサイトでご覧可能。
<http://www.oecd.org/dataoecd/15/11/41259938.pdf>

(注14) 08年3月にEACBIによって開催された会議における発言。
<http://www.eurocoopbanks.coop/doc/3rd/padoan.pdf>

(4) 小括

以上のことを総合すると、協同組合銀行は自らが地域において安定的な雇用の供給源であるとともに、中小企業や農業への融資を通じて地域経済の持続的な発展に貢献している。OECDのPadoan事務副総長が指摘するように、協同組合銀行がその本業において地域経済に貢献していることはしばしば見過ごされがちであるが、本業をしっかりと行い、長期にわたって地域に安定的に存在し続けることは社会的な責任を全うすることであると考えられる。何か特別な活動をする以前に、本業における責務をしっかりと果たすことによって、地域経済の持続的な発展に貢献していくこと

がまず大事であると考えられる。

特に、金融をめぐる環境が不安定性を増すなかで、地域の人々にとって協同組合銀行の存在がますます重要になってきていることを示唆する事例を示しておきたい。

オランダでは07年に大手のABNアムロ銀行がイギリスのロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS)、スペインのサンタンデル銀行、ベルギー・オランダのフォルティス銀行の連合に買収され、3分割されることになった。この時、オランダの人々は、ABNアムロのような大手銀行が国外の銀行に買収されたことに、大きなショックを受けたという。ラボバンク・グループのローカルバンク(単協)で聞き取り調査を行った際には、買収されることがないラボバンクに対する地域の人々の好感度が高まり、厳しい住宅ローン獲得競争において追い風になったという話を聞いた。

その後フォルティス銀行はABNアムロの買収により財務内容が悪化し、金融危機の影響を大きく受け、オランダ、ベルギー政府により国有化された。オランダでは、大手のING銀行も公的資金を受けており、大手行のなかではラボバンクだけがこうした支援を免れた。ラボバンクの09年1月6日のプレスリリースによれば、同行は金融市場の混乱のさなかにおいても健全性を維持しており、顧客に信用供与を続けている。08年に同グループの単協の貸出金残高は前年比16%増加したが、特に中小企業融資が堅調であり、国内の中小企業融資に占める

シェアも1%上昇した。

(注15)ラボバンクグループのプレスリリースは、下記のウェブサイトより閲覧可能。

<http://www.rabobank.com/content/news/index.jsp>

3 協同組合銀行のCSRへの具体的な取組み

先に、協同組合銀行の間では「CSRは、協同組合のアイデンティティのなかに、社会的な結びつき、開放性、対話を含む概念としてもともと根付いている」という考え方が一般的にみられると述べたが、別稿でも指摘したとおり、欧州ではほとんどの国で協同組合に対する員外利用規制がないため、協同組合銀行では顧客に対する組合員数が非常に少ないという事態も生じた。^(注16)協同組合銀行が誕生した時と比べて単協の規模も大きくなり業務も拡大するなかで、組合員の比率が低下し、協同組合らしさが薄れてしまうのではないかという懸念から、組合員の増強等に取り組む協同組合銀行が多い。そうした取組みのなかで、協同組合としてのアイデンティティを振興するために、CSRを活用しようという動きがあることが指摘されている。^(注17)協同組合の原則とCSRの基本的な考え方に共通点があるのであれば、協同組合性を高めることとCSRを振興することもまた共通点が多いと考えられる。

ここでは、欧州の協同組合銀行では具体的にどのようにCSRに取り組んでいるのかについて、特に組合員や顧客をはじめとす

るステークホルダーとの関わり方に注目しながら紹介したい。

(注16) 重頭 (2008)

(注17) Boned et Richez-Battestila (2009)

(1) コーペラティブバンクの倫理政策

イギリスのコーペラティブバンクは、イギリス最大の生協であるコーペラティブ・グループが100%を所有する持株会社CFS(協同組合金融サービス)の傘下にある。したがって同行自体は株式会社形態をとるが、生協の子会社であることから究極的には約250万人の生協組合員によって所有されているとみなされ、EACBにも加盟している。イギリスにおける預金のシェアは約1%、貸出金のシェアは約3%である。

コーペラティブバンクは、92年に倫理政策を導入した。これは、人権を侵害する、武器の生産・譲渡を行う、遺伝子組換え作物の開発に関与する、動物福祉に反する行為を行う、環境破壊につながる行為を行う企業には金融サービスを提供しない、一方で、フェアトレードを行う企業や、社会的企業に対しては積極的に支援を行うというものである。その当時はまだCSRという言葉が一般的になる前であったが、金融機関間の競争が激化するなかで、利益追求を目的とする一般の銀行との差別化が必要であったことが導入の要因となった。

導入にあたっては、CEOと役員との間で検討した草案をすべての顧客に配布し、予想を上回る4万人以上からの回答を得た。^(注18)その後、回答の結果もふまえて、有識者や専門家に相談したうえで倫理政策が策定さ

れたが、導入時には約80%の顧客がこれを支持した。

同行の07年の持続可能性レポートによれば、07年中に同行の倫理政策部は、問題のありそうな融資申し込み案件348件についてチェックを行い、32件が倫理政策に合致しないものであることが判明したため融資を断った。これにより、07年の1年間で515.8万ポンド(1ポンド137円とすると約7億660万円)の収益機会を失ったと推計している。

92年の倫理政策導入以降、同行が融資を断った案件のうち金額が大きかったのは、化石燃料の生産のための融資(1億6,700万ポンド、約228.8億円)、動物実験を行う化粧品製造業者への融資(1億1,800万ポンド、約161.7億円)であり、これらも含めて合計で10億ポンド(約1,370億円)相当の融資を断った。しかし、新たに口座を開設する人は倫理政策に魅力を感じている人が多く、倫理政策に対する顧客の支持率は01年の調査では97%に上昇した。また、09年1月に市場リサーチ会社GfK NOPが5,000人の銀行顧客に実施した顧客満足度調査では、コーペラティブバンクの顧客の満足度がトップ(85%)であった。こうしたことから、倫理政策がコーペラティブバンクの業務拡大につながったとみられ、実際、貸出金残高は92年の5億7,100万ポンド(約782.3億円)から08年には44億ポンド(約6,028億円)へと年平均14%の割合で増加した。そのため同行では、倫理政策により10億ポンド相当の融資を拒絶することとなったが、同政策

は38億ポンド（約5,206億円）分の貸出金残高純増にも貢献したとみなしている。

（注18）協同金融研究会（2008）7頁

（2）クレディ・ミュチュエル・グループの雇用創出への取組み

フランスのクレディ・ミュチュエル・グループのCSRレポートには、相互扶助的な取組み（L'Engagement Mutualiste）という章のなかに、雇用創出と地域発展への支援という節が設けられ、グループの第二段階の組織である地域連盟と、ADIE、France Initiativeなどの連帯ファイナンス機関との提携について紹介している。ADIEなど連帯ファイナンス機関は、事業を興したり既に立ち上げた企業を発展させることを希望しているにもかかわらず、一般の銀行から借入を行うことができない人に対して小口の融資（マイクロファイナンス）や経営支援を行うことを目的とする組織である。融資のための資金は提携する他の金融機関等から調達しているが、クレディ・ミュチュエルは94年にいち早くこうした機関との提携を開始した^{（注19）}。具体的には、連帯ファイナンス機関が審査を行った先に対してクレディ・ミュチュエルの地域連盟が融資をしたり、連帯ファイナンス機関に地域連盟が資金を貸し付けそれを転貸するという方法がとられており、こうした提携によって07年にはグループ全体で総額1億ユーロ（1ユーロ126円とすると約126億円）の資金が起業のためのマイクロクレジットにあてられた。CSRレポートでは、その結

果9,171人の雇用が創出されたとしている。

このような連帯ファイナンス機関との提携以外にも、地域連盟によっては、独自の財団や基金を設立して雇用創出を支援している。ロワール・アトランティックと中西部地域連盟は、財団を設立し、1987年以来新規に企業を設立したり承継したりして雇用を創出するプロジェクトに対して、1件当たり1万5千ユーロ（約189万円）まで無利子で融資を行っている。04年の1年間には57のプロジェクトに総額47万8,000ユーロ（約6,023万円）を融資し、108人の雇用が創出された。ヒアリングによれば、他の地域連盟でも経済的に困窮している人を支援するための基金など様々な基金が設立されているとのことだが、そうした取組みは組合員からの支持を得て決定されている。

クレディ・ミュチュエル・グループは、組合員の増加に力を入れており、顧客数1,090万人に対して組合員数は710万人と組合員比率が65%であり、欧州の協同組合銀行のなかでも高い水準である。同グループへの聞き取り調査によれば、単協の職員との関係が近いことや民主的な意思決定に参加できることに魅力を感じて組合員になる人も多いとのことである。

（注19）提携の経緯や仕組みの詳細については、重頭（2007）を参照されたい。

（3）オランダのラボバンク・グループにおけるイシューマネジメント

雇用創出は欧州では大きな問題であるが、国や地域によってそれ以外にも多様な問題があり、それを見極めることも重要で

ある。ラボバンク・グループの『2007年持続可能性レポート』には、issue（イシュー）という言葉がいたるところに出てくるが、ラボバンクによれば、イシューとは「社会において企業と社会的な団体間の多様な意見や社会的関心事の主題となる話題」である。ラボバンク・グループでは、ステークホルダーとの会合、協議会、文書のやりとり、メディアで報告されている重要な問題、例えば社会や環境に関連する分野の格付を行う機関などによる社会の発展や趨勢に関する国際的な研究や評価、社会問題等に関する会議への出席で得た情報などから、イシューを列挙し、そのなかからラボバンク・グループとそのステークホルダーにとって重要なものを選択している。こうした一連の行為をラボバンクはイシューマネジメントと呼ぶが、これにより、同行は危機あるいは機会をもたらす可能性のある社会の趨勢や問題を速やかに認識し、業務目的に沿って問題に対応するための新しい方針や戦略をタイムリーに開発することができると考えている。

同行では、ステークホルダーを「組合員と顧客」、「顧客の組織」、「NGO」、「供給者」、「社会や環境に関連する分野の格付を行う機関」、「ラボの債券への投資家」、「政府」、「雇用者」としている。

同行は、全国を20地域にわけ、各ローカルバンク（単協）の組合員や顧客の代表者が参集する地域代表者会議を設置している。その地域代表者会議の理事からなる中央代表者会議は、年に4回ラボバンクグル

ープの執行役員会と会合をもつ。中央代表者会議は、ローカルバンクの遵守すべき規則を採用したり、ローカルバンクの予算や計画を承認する権限をもっているが、CSRに関係する論点についても定期的に話し合いを行っている。このように、組合員や顧客に対しては、グループ全体の方針について意見交換を行う場が公式に設置されている。それ以外の様々なステークホルダーに関しては、彼らの意見を聴取するために3年ごとに広範な諮問を行う。06年に実施した諮問では、国際的なNGOや政府機関、消費者団体など様々な組織に聞き取り調査を行った（第3表）。その結果、ステークホルダーからは金融セクター、商品や原材料生産、エネルギーセクターにおける多数のイシューが挙げられたが、ラボバンクでは、特に気候の変動と化石燃料のような自然資源の希少性の増大、生産チェーンにCSRを統合することが重要な課題であると認識している。

このようにして導き出されたイシューは、ラボバンクの具体的な業務のなかに落とし込まれる。例えば、気候変動という問題に対応するために、グループ内で再生紙や再生可能なエネルギーを利用するというだけでなく、金融業務においても様々な取組みを行う。具体的には、融資の審査においては自然資源の枯渇に影響を及ぼすかどうかを中心にチェックするCSRテストの導入、熱効率の高い給湯器やソーラーパネルを設置するなどした住宅を購入するための融資には金利を割引くラボ気候住

第3表 06年のステークホルダーへの諮問の一部として意見を聴取した組織

組織名	(補足説明)
アムネ스티・インターナショナル	国際的な人権団体
Bank Track	民間金融機関の業務をチェックする市民のネットワーク
農業と環境センター(CLM)	オランダの持続可能な農業の発展のための組織
消費者連盟	消費者団体
NIBUD	お金の使い方に関する情報を提供する全国機関
ラボバンクネーデルラント雇用者評議会	グループの全国機関の雇用者の代表機関
自然と環境財団	
トリオドス銀行とオランダ持続可能性研究所(DSR)	オランダのソーシャルバンク/機関投資家に持続可能性に関する研究成果を提供するオランダの研究所
Friends of the Earth Netherlands	国際的な環境NGOのオランダ支部
持続可能な発展のための投資家団体	
オランダ農業・自然・食品安全省	
オランダ住宅・国土計画・環境省	
開発協力のための宗派間組織(ICCO)	発展途上国の人々が基本的な社会サービスにアクセスできるように金銭的な支援やアドバイスを与える組織
高齢者市民連合(KBO)	
持続可能な資産管理(SAM)研究所	
CSR Netherlands	企業のCSRへの取組みをサポートする団体
グローバル・レポーティング・イニシアチブ(GRI)	国際的な持続可能性の報告書のガイドライン作りを行う非営利組織

資料 Rabobank Group, 'Annual Sustainability Report 2006'より作成

(注) 補足説明は筆者が追記したもの。

宅ローンの提供、天然資源の最適な利用を促すクリーンテクノロジーに投資する投資信託商品をグループ会社によって提供、気候変動の予防に貢献するためのクレジットカードの導入、などである。

のクレジットカードは、ラボバンクの組合員向けで、カードで支払った内容(食事なのか飛行機のチケットなのか等)に応じ

て、その平均的なCO₂排出量を計算する。ラボバンクはそのCO₂の排出量の総量分を、再生可能なエネルギー開発プロジェクトのCO₂排出権を購入することによって相殺する。これによりラボバンクは発展途上国の再生可能なエネルギー開発プロジェクトへの資金提供が可能になるが、どのプロジェクトを選択するかについては、提携している世界自然保護基金のオランダ支部(WNF)が、プロジェクトの質を保証する厳密な基準をみたすものを選択している。

オランダでは、国際的な環境NGOであるFriend of Earthのオランダ支部が07年6月に「気候変動への投資 - オランダにおける銀行比較」(Investing in Climate Change-Dutch Banks Compared 2007)という調査報告書を刊行し、そのなかで国内の主要な銀行が気候変動にどのような影響を与えているかを評価している。報告書では、ABNアムロ銀行が気候変動に最も悪影響を及ぼしているとされ、以下ING、フォルティス銀行と続き、ラボバンクが大手4行のなかでは最も評価がよかった。報告書の刊行後には、「気候変動に私のお金を使わないで(Climate Change? Not with my money)」というキャンペーンを実施し、ABNアムロ銀行の顧客がラボバンクに預金口座2,000ユーロ分(約25万2,000円)を移すと、その人が使っているすべての白熱灯をエネルギー節約型のものに交換するのと同量のCO₂を削減できると呼びかけた。^(注21) 同支部のプレスリリースによれば、2週間ほどの間にABNアムロの顧客約100人が預金

を移動させた。

(注20) 以下のウェブサイトで閲覧可能。

<http://www.milieudefensie.nl/klimaat/publicaties/rapporten/investinginclimatechange2007.pdf>

(注21) オランダ国内の社会的なプロジェクト専門に融資を行うトリオドス銀行、ASN銀行がラボバンクよりも高い評価を与られている。詳細は、以下のウェブサイトで閲覧可能。

<http://www.nietmetmijngeld.nl/page/kijk-en-vergelijk/>

おわりに

以上みてきたことをまとめると、第一に、藤井(2005)が欧州のCSRの特徴として指摘したように、協同組合銀行においてもCSRへの取り組みは、存立する地域社会で生じている雇用や環境等に関する諸問題を本業において解決することに焦点をあてている。また、本業としてはリスクが高すぎて融資が難しい場合は、専門の機関との提携や財団を設立することにより取り組んでいるケースも多い。もちろん純粋な寄付行為や職員のボランティア活動等についても様々な取り組みが行われているが、それはCSRの取り組みの一部にすぎない。

第二に、CSRの取り組みは、組合員や顧客を中心とする幅広いステークホルダーとの対話に基づいて行われている。「CSR活動にお金を使うのだったら組合員や顧客に還元すべきなのではないか、欧州ではそういう問題はないのか」という疑問が生じるかもしれないが、組合員や顧客を中心とするステークホルダー自身が意思決定に関与しているのであればそうしたことが問題とな

る可能性はないであろう。

第三には、CSRの取り組みについて、レポートを公表するなどして幅広く情報公開を行っている。各協同組合銀行グループでは中央機関がCSRレポートを公表し、グループ全体での取り組みについて紹介を行っている。そこには、1年間で受け付けた苦情処理件数等も記載され、決してプラスの情報だけが公開されているわけではない。取り組む予定であったができなかったことも記載されていることもある。これは、幅広いステークホルダーが関与している場合には、特に求められる取り組みである。

CSRに関する情報の公開については、08年10月に国際協同組合同盟(ICA)の銀行部門組織である国際協同組合銀行協会(ICBA)が「協同組合銀行セクターのCSR指標」をテーマに開催したセミナーにおいて、CSRの取り組みを示すための基準として一般の営利企業と同様の指標を使っているのか、国際会計基準のように営利企業中心のグローバル・スタンダードが設定される前に、協同組合がCSR指標のスタンダードを作るべきではないかとの意見が出た。協同組合銀行には協同組合の特性が反映されるCSR指標を用いるべきだとの考え方がその背景にある。

これに対して、クレディ・ミュチュエルのBoned氏とRichez-Battesti上級講師は、ICAの7つの基本原則に基づく協同組合銀行のCSR指標を提案している^(注22)。例えば、単協における総会の開催回数、総会での投票者の割合、理事に占める女性の割合などの

指標を用いて「組合員による民主的運営」という原則が実践されているかどうかを示すというものであり、クレディ・ミュチュエルのCSRレポートは06年からこの考え方を取り入れている。

最後に、日本の協同組織金融機関に示唆されることを考えてみると、まず地域経済において果たしている役割が見過ごされがちであるというのは欧州と同様であるとみられるが、十分にデータを提供するなどして広くアピールすることが必要であろう。

また、組合員や顧客が主体となって地域の問題を解決する場として単協がいかに機能できるかということが重要であると考えられる。例えば、総合事業体である日本の農協では、食の安全性が脅かされる環境下で食について子供たちにもっと知ってもらおうと組合員の組織である青年部や女性組織が率先して小学生に食農教育を行うケースが非常に多い。こうした事例は、本業の部分でステークホルダーが主体となっている点では先に紹介した欧州の協同組合銀行の取組みと共通している。

欧州のようにCSRへの取組みが周囲から評価され事業の拡大につながるかどうかはCSRを重視する度合いに違いもあるであろう。しかし、日本においてもCSRが目ざ

れるようになった背景には、協同組織金融機関が設立された当時と同様に社会には雇用や地域経済の活性化など多様な問題が存在しているからであり、そうした問題に協同組織金融機関が積極的に取り組むことは自らの存在価値を確認し、高めることにつながると考えられよう。

(注22) Boned et Richez-Battesti (2009)

<参考文献>

- ・協同金融研究会(2008)「第84回研究会「報告要旨」(2008.1.21)倫理,そして社会に着目するビジネスへ向けて イギリス協同組合銀行の取組み(デーヴィッド・ダン)」『ニュースター協同金融』No.77, 2月
- ・重頭ユカリ(2007)「フランスの協同組合銀行と連帯ファイナンス機関ADIEの連携 協同組合銀行のCSRの一部として」『農林金融』1月
- ・重頭ユカリ(2008)「欧州の協同組合銀行グループの事業戦略 中央機関による買収と単協での組合員増強」『農林金融』10月
- ・デーヴィッド・ダン(2008)「倫理,そして社会に着目するビジネスへ向けて イギリス協同組合銀行の取組み」『生活協同組合研究』3月
- ・藤井敏彦(2005)『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』日科技連出版社
- ・Boned, Olivier et Richez-Battesti, Nadine (2008) *La Responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques coopératives européennes : Vers une affirmation identitaire coopérative ?*
- ・Boned, Olivier et Richez-Battesti, Nadine (2009) *La RSE dans les Banques Cooperatives Europeennes : Premiers Jalons pour un referentiel cooperatif*

(しげとう ゆかり)

農業の社会的責任とは

何年か前から、自宅に隣接する農地を借りて家庭菜園を行っている。見よう見まねの自己流で、耕すのも、週末1日あるかどうか。従って、夏場などは注意していないと、すぐに雑草に覆われてしまう。

それでも、買ってきた苗や種のお陰で、季節ごとの収穫を楽しんでいる。今はブロッコリーくらいだが、久しぶりに汗して耕した畝に、ジャガイモを植え、ニンジン、ホウレンソウの種を撒いた。楽しみは数ヵ月後。

自慢は一切、農薬や化学肥料を使わない点だ。家庭の生ゴミを堆肥にするのでゴミ減量にもなる。収穫後は、運動不足解消を兼ねて、スコップとクワで土を掘り起こし、堆肥をすき込む。近くにプロの農家のホウレンソウ畑がある。収穫は見事だが、化学肥料を大量に使うらしく、土はコチコチで火山岩のよう。我が家の菜園の土はフワフワである。

環境の視点で農地を見ると、二つの顔を持つ。緑豊かな農地は、昔から里山と連なる生態系維持の場であり、最近では二酸化炭素(CO₂)などの温暖化ガスの削減・吸収源としての機能が注目されている。

さらに小生のような元々、農業とは無縁の者でも、素人菜園で土いじりの楽しさを味わえる。さらに癒し効果があり、「農業セラピー」の場になる。最近では、過疎地の棚田を支援し、次いでに収穫も楽しむアグリ・エコツーリズムが普及しつつある。環境に優しく、環境と調和した農の姿である。

もう一つの顔は、産業としての農から由来する負の部分。農作業による農薬や化学肥料の大量使用によって、土壤汚染や水質汚染などが生じる。また大量に水を使うほか、開墾のため自然林等を改変する。「自然の緑」と、人口的な「農の緑」は微妙に違うのだ。

環境と農業のこうした関係は、長年にわたって議論されてきた環境と経済のトレードオフ関係と近似する。経済発展のためには、ある程度、人為的環境汚染を許容せざるを得ない。一方、環境保全のためには、ある程度、経済活動を抑制せざるを得ない。

ともに、この「ある程度」が定かでなく、過去に公害を起こしたり、紛争を引き起こしたりしてきた。農業の場合も、家庭菜園ならば無農薬・有機肥料だ

けの栽培は成り立つが、食糧を安定供給し、農家経営を維持するためには、農薬・除草剤等による収量の増産、効率経営が欠かせない。ここにも「ある程度」の位置づけがカギを握る。

ただ近年、環境と経済のトレードオフ関係には変化がみられる。その一つが、企業の社会的責任(CSR)である。企業が、本業を通して、環境、社会、ガバナンス(ESG)に取り組むことが、結果的に本業の企業価値を向上させるという理解が、かなり浸透してきた。

環境を経済との対立軸としてとらえるのではなく、経済・企業活動の中に環境を組み込む「内部化」の動きである。こうした企業のCSRの動きを、農業に当てはめるとどうなるか。

農業本来の活動を通じた社会的責任をASR(Agricultural Socially Responsibility)と名付けよう。そのASRにふさわしい活動は以下のようなことが考えられる。

環境に配慮した低農薬化、家庭の食品廃棄物リサイクルと連動した有機肥料・飼料の使用、農業廃棄物の内部リサイクル化、高い農業技術・強い生産力に裏打ちされた農業雇用の安定確保、生産プロセス・製品に伴う安心・安全情報の開示。

中でも最近、農地による温暖化ガスの削減効果が注目されている。農水省の地球環境小委員会は温暖化ガスの排出削減、吸収増加に資する農地管理手法として、以下の4つを指摘している。

堆肥等の有機物の土壌への投入量の増加 不耕起栽培や省起栽培の促進
木炭等の土壌改良資材の使用の促進 多毛作の促進による緑肥等の有機物の投入量の増加、である。

他の産業は地球の浄化力に頼る経済活動を展開してきた。これに対して農業は、地球の栽培力を踏まえる。そうした地球の力(環境)を内部化してこそ、産業としての農業の持続可能性の継続と生産性の上昇につながる。

わが家庭菜園でも、農水省委員会推薦の手法のいくつかはすでに、実施済みだ。だが、の不耕起栽培は知らなかった。正直、運動不足解消の名目で始めたはずの土壌掘り起こしは、寄る年波にはこたえる。実際、過去にギックリ腰を二度ほど起している。

従って、早速この夏から、不耕起栽培を温暖化対策として、わが家でも取り入れたい。ズボラ農業がますますズボラになりそうだが。

(上智大学大学院教授・ジャーナリスト 藤井良広・ふじいよしひろ)

総合農協における規模拡大の経営改善効果

橋本良巳

< 佐野農業協同組合 犬伏支店長 >

〔要 旨〕

- 1 現在進められている「総合農協の規模拡大施策が、経営の効率化・経営改善に本当につながっているのか」という疑問のもと、規模の拡大と経営改善の関連をみることを目的として分析をした。
- 2 平成3年から平成17年までの農林水産省「総合農協統計表」の都道府県データを使用し、都道府県を単位農協の集団とみなした。また、各都道府県の収益構造という属性に着目して、金融事業を重点に行っている都道府県(金融事業重点県)と経済事業を重点に行っている都道府県(経済事業重点県)とに分類し、全都道府県間の分析とともに、各属性間の特徴を探った。
- 3 分析の具体的な内容は、指標として選んだ経営数字の推移に傾向線を引き、その傾きの「方向」とその「大きさの平均値」をもって全体像を探るとともに、「規模の拡大率」と「各指標の傾き」・「経常利益の傾き」・「評定」(この傾きに基づき独自に算出した評価のための数値)との相関を求め、規模の拡大と経営改善効果の関連を検証した。また、組合員・事業量等の変化と経営改善効果等との関連も相関を持って検証した。
- 4 総合農協は事業総利益の縮小のなか、収益性も低下傾向にあり経営は厳しい状況にあるが、財務の安定性、労働生産性の向上等を実現しているところが多い。属性ごとの平均値でみると規模の拡大が最も小さかった経済事業重点県の経営改善効果が最も大きいという結果を得たが、金融事業重点県間では、規模の拡大率と経営改善効果の間には正の相関をみた。
- 5 全都道府県間および全ての属性間において、准組合員の増加率が経営改善に大きな影響を持つという結果も得た。

目次

はじめに

1 最近の農協の動き

- (1) 改革の取組み状況
- (2) 農協数と事業量の変遷

2 分析の対象と方法

- (1) 総合農協統計表の都道府県データ
- (2) 分析に使用した経営指標
- (3) 経営数字の推移の最小2乗法1次式の傾きに基づく評価

- (4) 規模拡大の捉え方と農協の属性の分類

3 分析の結果

- (1) 指標ごとの方向性
- (2) 属性ごとの平均値
- (3) 規模拡大の経営改善効果
- (4) 経営改善効果の決定要因の推定
- (5) 総括

おわりに

はじめに

現在の総合農協は戦後の農地改革の実効性を高める目的で、昭和22年（1947年）に農協法の制定により発足した。その組織、業務は戦時中の統制機関であった農業会を引き継いでおり、その運営方法等について多くの批判を受けながらも、発足から60数年、農業者の中核をなす組織として現在に至っている。

農協の経営は発足当初から不安定さを持ち、合併促進等の経営安定対策がなされてきているが、昨今は農業を取り巻く環境の変化等により農協の経営は一層の厳しさを増している状況にある。そのなかで、今までの系統農協3段階制の見直しとともに、単位農協の規模拡大による経営の効率化の必要性が強く唱えられた。

しかし、「規模の拡大＝経営の効率化・経営改善」の構図は成り立つものなのだろうか。それを問う議論は極めて少なく、ほ

ぼ無条件に受け入れられているように思われた。

本稿は、現在までの「規模の拡大施策を中心とした経営改善政策が経営の効率化にどのような効果をもたらしているか」を検証しようとしたものである。

1 最近の農協の動き

分析にはいる前にその前提となる現在の農協改革の流れをみとめることにする。

(1) 改革の取組み状況

昭和50年代後半から60年代の日米貿易摩擦・食糧制度の終焉に代表される「農産物の貿易・流通の自由化」、「金融の自由化」に基づく利鞘縮小と金融リスクの増大、農家の兼業化・農村の混住化等の「農村における環境の変化」というような、経済・金融の構造変化と農業・農村の構造変化とにより、農協の経営基盤は大きく変化した。そのことにより、農協の経営は厳しさを増

し、その対応が強く意識されるようになった。

この状況のもと、昭和63年に開催された第18回全国農協大会において「21世紀を展望する農協の基本戦略の策定・実践に関する決議」の「期待と信頼に応える農協づくり」のなかで、全国1000農協構想が提唱された。そして、3年後の第19回大会においては「農協合併構想の早期実現と系統農協を通ずる事業・組織の改革に関する特別決議」がなされた。そこでは「合併構想の早期実現により自己責任経営可能な単位農協の作成、および組織2段階制を基本とした系統農協の組織整備方針」が提唱され、以後実行に移されて現在に至っている。(第1表)。

(2) 農協数と事業量の変遷

総合農協の数は合併により順次減少を続けているが、今までどのように進んできたかを確認するために、第1図に各年の減少率を示した。農協合併助成法が昭和36年に施行された初期の時代と、今回の分析の対象期間とした平成3年以降の減少率が極めて高いことが見て取れる。

また、第2図に全国の総合農協における主要な事業内容ごとの事業総利益の推移を示した。平成3年をピークに全ての事業において減少しており、この状況を合併による規模拡大をもって経営の効率化を図り、乗り切ろうという意図の背景が読み取れる。

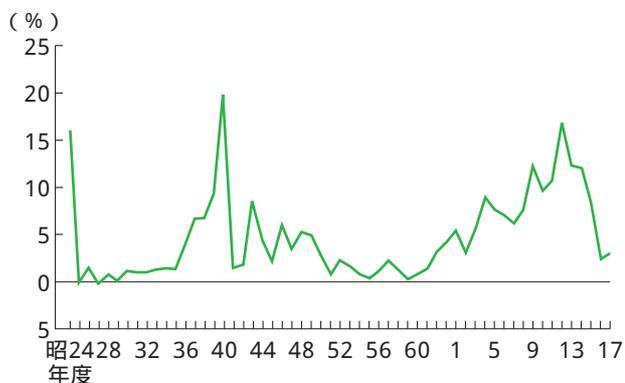
そこで、以下では合併効果そのものではなく、合併による「規模の拡大」に着目し、それと経営改善の関連をみることにする。

第1表 JA改革の経緯

年度	JA改革の取組み	JA数
昭和63	第18回JA全国大会決議1000農協構想	3 898
平成 3	総審答申「系統農協を通ずる事業機能の強化と事業経営の合理化・効率化および組織整備の将来方向ならびにその実行方策」 第19回JA全国大会決議 事業二段	3 373
平成 6	第20回JA全国大会決議 事業二段・組織二段	2 635
平成 8	経営管理委員会制度導入 「農林中央金庫と信用農協連合会との合併等に関する法律」(統合法)成立	2 284
平成10	3経済連が全農と統合	1 812
平成12	全都道府県共済連と全共連が統合 3経済連が全農と統合(累計6経済連が統合済)	1 347
平成13	21経済連が全農と統合(累計27経済連が統合済) 「農林中央金庫及び特定農業協同組合等による信用事業の再編及び強化に関する法律」(JAバンク法)の成立 JAバンクシステム発足 JAバンク支援協会発足	1,181
平成14	2信連が農林中金と統合(一部事業譲渡) 6経済連が全農と統合(累計33経済連が統合済) JA全国監査機構発足	1 039
平成15	4信連が農林中金と統合(一部事業譲渡) (累計6信連が統合(一部事業譲渡)済) 2経済連が全農と統合(累計35経済連が統合済) 第23回JA全国大会決議 経済事業改革	952
平成16	3信連が農林中金と統合(一部事業譲渡) (累計9信連が統合(一部事業譲渡)済) 1経済連が全農と統合(累計36経済連が統合済)	929
平成17	3信連が農林中金と最終統合 (3信連が最終統合 6信連が統合(一部事業譲渡)済)	901

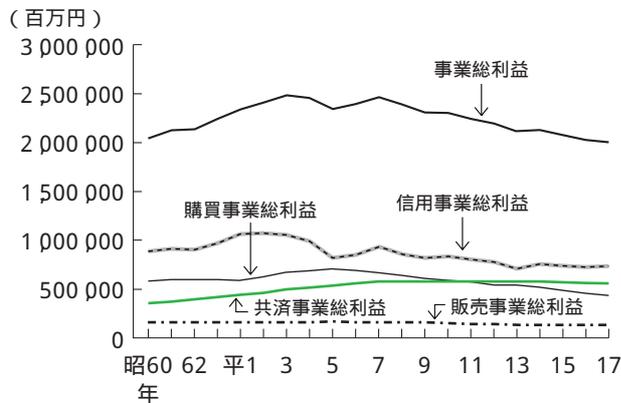
*JA数:年度末時点。農協等現在数統計より
出典 全国農業協同組合中央会「第24回JA全国大会決議2006」
により筆者作成

第1図 総合農協の減少率の推移(全国)



資料 農林水産省「農業協同組合等現在数統計」より作成
(注) 減少率=(前年度末組合数-当年度末組合数)÷前年度末組合数

第2図 事業総利益の推移(全国)



資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

2 分析の対象と方法

(1) 総合農協統計表の都道府県データ

今回の分析は農林水産省の「総合農協統計表」の都道府県データを使用し、都道府県を単位農協の集団とみなして行った。しかし、1県1農協となった奈良および沖縄と1農協のみ合併に参加していないが全県的な合併をしている香川の3県については、その数字が統計的な処理において影響が大きく、他の都道府県の分析と分けて処理することが適切と考え、今回の分析においては除外した。

次に、分析対象期間は、平成3年から平成17年までとした。

開始時期を平成3年とした理由は

先に示したように全国的に事業総利益のピークが平成3年で、以後遞減状況にあり、合併による規模拡大をこの状況においての組織対応として捉えることができる。

全中総合審議会の答申、および第19

回全国農協大会の特別決議において合併推進が大きく提唱され、本格的になされ始めた時期である。

平成2年のバブル経済崩壊後、終期までの経済的な環境を同一の視点でみる事が可能である。

という考えに基づいた。また、終期についてはこの分析を開始した平成19年5月において発表されていた最新のデータであったことによる。

(2) 分析に使用した経営指標

今回の分析においては経営分析で使用される経営指標のなかから以下のように適当と思う8指標を選別・分類し、経営状態の判断に使用した。

成長性：「事業総利益の実数」

財務の安定性：「自己資本比率」「固定比率」

収益性：「自己資本利益率」「事業管理費比率」

労働生産性：「労働生産性」「常勤役員1人当たりの事業管理費」

収益力：「付加価値率」^(注1)

(注1) 総合農協統計表より得られる数値より、付加価値率 = (人件費 + 法人税・住民税・事業税 + 当期末処分剰余金) / 事業総利益、とした。

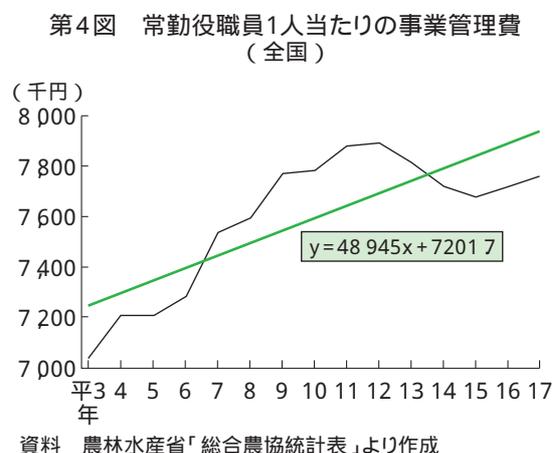
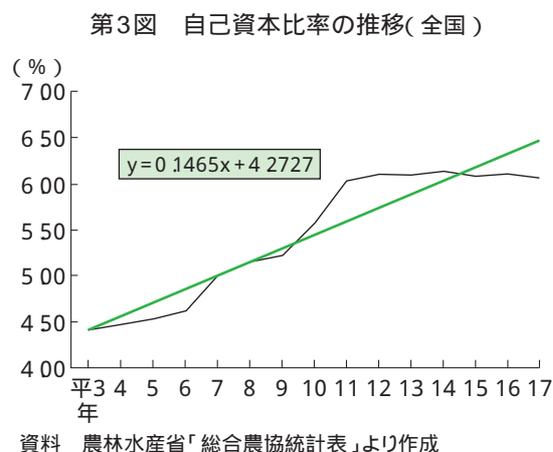
(3) 経営数字の推移の最小2乗法

1次式の傾きに基づく評価

今回の分析における評価の考え方は「経営の状態がどのような方向に向かっているか」であり、その手法として期間内の各年の経営指標として採用した経営数字の推移

に最小 2 乗法の 1 次式による傾向線を引き、その傾きの方向および大きさをもって改善の結果(効果の良否および大小)とした。

その考え方をいくつかの数値を例にとって説明したい。第 3 図は全国の「自己資本比率」の推移を表したグラフである。最小 2 乗法により直線を引いた。この傾向線の数式 $y = 0.1465x + 4.2727$ が示されているが、この傾き 0.1465 をもって改善の結果とするものである。大きい方が良いとされる指標においては、この数値が正の場合は改善、負の場合は悪化をしているとみなす。第 4 図においては傾きが 48.945 である。一般的には「常勤役員 1 人当たりの事業管理費」



は小さい方が良いとされており、ここでは正であることより悪化の方向を示しているという判断をした。使用した指標においてその傾きの数値が正であることを改善としたものは、「事業総利益」、「自己資本比率」、「固定比率」、「自己資本利益率」、「労働生産性」、「付加価値率」および評価において使用する「経常利益」であり、負であることが改善に向かっているとしたものは、「事業管理費比率」と「常勤役員 1 人当たりの事業管理費」である。

以下の各種分析において、総合的に経営改善効果进行评估する指標としては、この期間の経常利益の推移に対する傾向線の傾き(以下「経常利益の傾き」という)を使用した。一方、実際の経営においては、利益を抑えること等があるため、別途総合的な経営の改善効果进行评估するための方法として、各指標の傾向線の傾きに改善効果が小さい順に 1 点から 44 点の点数を付け、その合算した数値をもって各県の総合評価とする手法をとった。この数値が大きいほど、総合的な経営改善がなされたという判断をし、それを「評定」と称することにした。また、「経常利益の傾き」においてはほとんどの都道府県がマイナスであることより、収益性の維持と表現すべきかとも思えるが、このような場合でも改善という言葉に統一することとした。

(4) 規模拡大の捉え方と農協の属性の分類

総合農協の規模をどの指標をもって語る

かという問題がある。検討の結果、今回は都道府県ごとの1組合の平均貯金残高の増加率をもって規模の拡大率とした。^(注2)

また、経営における収益構造に着目し、その属性の分類を行った。分析の開始年である平成3年における事業総利益に占める広義の金融部門（信用事業総利益と共済事業総利益）の割合が50%以下の12道県を「経済事業重点県」と名を付し、農業関連事業を中心に行っている都道府県という位置づけをした。一方、その対照として事業総利益に占める金融部門の割合が最も多い上位12都府県を「金融事業重点県」とし金融業務を中心に行っている都道府県という位置づけをした。そして、その中間の20県を「中間県」とした。

(注2) 各県の(平成17年の貯金残高÷平成17年の組合数)÷(平成3年の貯金残高÷平成3年の組合数)

3 分析の結果

以上の前提をおき、平成3年から平成17年までの都道府県ごとの経営指標の推移に引いた傾向線の傾きによる分析結果は本稿末尾に付した 参考 のとおりである。

以下、この数字を幾つかの視点でみていくことにする。

(1) 指標ごとの方向性

まず、分析を行った各指標の傾きの方向性だけに焦点をあて、それが改善の方向に向かっているか、悪化の方向に向かっているか、その都道

府県数を第2表にまとめた。

成長性の指標とした「事業総利益」においては全てにおいてその傾きはマイナスであり、悪化方向に向かっている。事業規模は全ての都道府県において縮小傾向にあることが見て取れる。

財務の安定性の指標とした「固定比率」と「自己資本比率」をみると、「固定比率」においては13府県が減少傾向にはあるが、31の都道府県が改善方向にある。一方「自己資本比率」については44都道府県全てが改善の方向にあり、財務の安定性はほとんどの都道府県において改善されている。

収益性の指標とした「自己資本利益率」と「事業管理費比率」においては、前者において2県が改善方向にあるが他は全て悪化方向であり、また、「事業管理費比率」においても、10道府県においては改善方向にあるが、他の34都府県は悪化方向にある。このことより、収益性については、改善に向かったところは少ないといえる。

労働生産性指標においては、「常勤役員1人当たりの事業管理費」は36

第2表 測定値の方向性ごとの都道府県数

	成長性	財務の安定性		収益性		労働生産性		収益力
	事業総利益	固定比率	自己資本比率	自己資本利益率	事業管理費比率	労働生産性	常勤役員1人当たり管理費	付加価値率
改善方向	0	31	44	2	10	28	8	17
悪化方向	44	13	0	42	34	16	36	27

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

都道府県が上昇傾向すなわち悪化方向に向いているが、「労働生産性」においては28道府県が改善方向に向かっている。第5図には示されていないが、「常勤役員1人当たりの事業管理費」を減少させている8県のなかで、「労働生産性」を増加させているのが1県、低下させているのが7県である。一方、「常勤役員1人当たりの事業管理費」を増加させている36都道府県において、「労働生産性」を増加させているのが27道府県である。(本稿末尾 参考を参照)

収益力の判断指標とした「付加価値率」においては、改善と悪化がほぼ半数となっている。

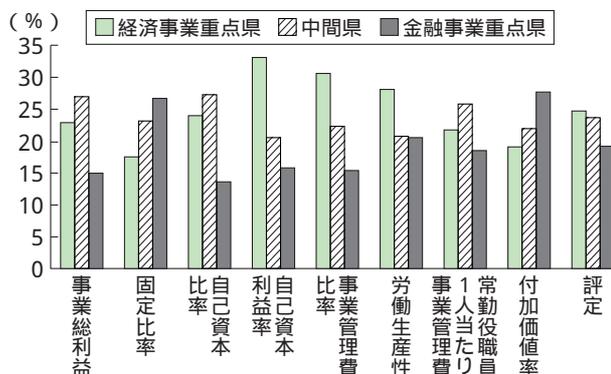
小括

この期間の農協の経営改善の成果として見て取れるのは、事業縮小のなかにおいて収益性および収益力を高めることは出来ずにいるが、財務の安定性においてはその成果を顕著にしている。また、賃金等の事業管理費を上昇させてはいるが、労働生産性の向上を得ているところが半数強あり、その経営努力がうかがわれる。

(2) 属性ごとの平均値

次に、分類した都道府県の属性ごとの各指標の平均点数をもって第5図を作成した。「評定」に関しては、比較しやすくするために、1都道府県当たりの平均点数をさらに使用指標数8で除した数字としてお

第5図 属性ごとの各指標の平均点数



第3表 属性ごとの規模の拡大率等の平均

	経常利益の傾き	規模の拡大率	平成3年事業総利益に占める信用部門の割合
経済事業重点県	114 333	5 03	0 44
中間県	170 455	5 12	0 60
金融事業重点県	466 428	6 62	0 77

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

り、属性ごとの分析指標の1個当たりの平均点数となっている。また、第3表には属性ごとの「経常利益の傾き」、「規模の拡大率」、および都道府県の属性の分類の基にした「平成3年における事業総利益に占める金融部門の割合」の平均値を記した。

「固定比率」と「付加価値率」においては金融事業重点県が経済事業重点県よりその平均点数は上回っているが、その他の指標6つについては経済事業重点県が金融事業重点県を上回っており、そのことより「評定」においても、経済事業重点県、中間県、金融事業重点県の順で良好な成績を挙げている。また「経常利益の傾き」においても同様な傾向を示している。

しかし、規模の拡大率は金融事業重点県が6.62倍と最も大きく、次いで中間県の5.12倍、最後に経済事業重点県が5.03倍と最も小さかった。

小括

各属性の平均でみる限りにおいては、規模の拡大率が最も小さかった経済事業重点県が、「評定」および「経常利益の傾き」とも最も大きかった金融事業重点県より良好な結果を残し、規模の拡大の程度と経営改善の効果は反比例しているという結果を得た。

(3) 規模拡大の経営改善効果

次に都道府県の属性ごとに、「規模の拡大率」と今回分析に使用した「経営指標の傾き」各々の大きさとの相関係数を算出し、その相関の有無により、規模の拡大が経営に及ぼす影響をみた。

第4表は「規模の拡大率」と各「経営指

第4表 規模の拡大率と経営指標の傾きとの相関

		全都道府県	経済事業重点県	金融事業重点県	中間県
成長性	事業総利益	0.00	0.16	0.44	0.09
財務の安定性	固定比率	0.17	0.25	0.17	0.21
	自己資本比率	0.11	0.04	0.22	0.15
収益性	自己資本利益率	0.05	0.07	0.61	0.03
	事業管理費比率	0.00	0.05	0.58	0.03
労働生産性	労働生産性	0.12	0.06	0.55	0.17
	常勤役員1人当たり事業管理費	0.09	0.05	0.09	0.10
収益力	付加価値率	0.37	0.47	0.43	0.38
評定		0.22	0.14	0.47	0.67
経常利益の傾き		0.00	0.07	0.65	0.62

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

標の傾き」、「評定」および「経常利益の傾き」との相関係数を、全都道府県、経済事業重点県、金融事業重点県、中間県ごとに一覧にしたものである。本稿においては±0.4以上で相関があると判断することにし、その部分に色網かけを付した。

「付加価値率」においては経済事業重点県において 0.47、金融事業重点県にて 0.43と相関を示している。同時に中間県 0.38、全都道府県 0.37と全ての区分においてほぼ負の相関を示しており、規模の拡大をすると「付加価値率」すなわち収益力が低下する結果となっている。

その他に「規模の拡大率」と各「経営指標の傾き」との間に関係を見いだすことができたのは、金融事業重点県においてのみであり、「事業総利益」においては0.44、「自己資本利益率」0.61、「事業管理費比率」0.58、「労働生産性」0.55となっており、規模の拡大はこれらの経営指標の改善に効果的に働いているとみることが出来る。

評価の指標とした「評定」および「経常利益の傾き」においては、金融事業重点県においてはそれぞれ0.47、0.65と正の相関があり、規模の拡大が経営改善に寄与していることがうかがわれる。一方、中間県においては評定に対しては 0.67、経常利益の傾きに対しては 0.62と金融事業重点県とは反対に負の相関を示しており、規模の拡大が経営改善にマイナスに働いている。

小括

規模の拡大が経営にどのような影響を持つかということについて、全都道府県ベースではこれといった相関を見いだせなかった。そのなかにあって金融事業重点県においては多くの指標において規模の拡大の度合いと経営改善の度合いとの間に正の相関がみられ、金融事業のウエイトの大きい農協においては、規模の経済が働いていることが明確に現れている。

(4) 経営改善効果の決定要因の推定

最後に、この期間の各都道府県の組合員および事業量関係の定量的変化（その量の増加率）と「評定」および「経常利益の傾き」との相関によりどのような定量変化をさせると経営の改善につながるか、すなわち経営改善効果の決定要因を推定することを試みた。

第5表は組合員および主だった事業等の平成3年から17年までの「増加率」と「評

定」および「経常利益の傾き」との相関においてどちらかでも±0.4以上相関を示したもののうち、大きい方の数字を記したものである。総合的な経営改善、または収益の改善のどちらかでもなされているものを評価した。

「准組合員数の増加率」および「准組合員数の割合の増加率」が全都道府県および全ての属性区分において正の相関を持っており、准組合員の増加が経営改善に大きな影響を持っていることがうかがわれる。

「常勤役職員数の増加率」は金融事業重点県においてのみ負の相関があり、全体的には要員の削減等の施策は効果を見いだせないが、金融事業重点県においては経営改善に貢献しているといえる。

金融事業重点県においては、「貸付金残高」、「貯貸率」、「長期共済新契約高」すなわち一般的に事業の伸張が求められているものが、経営改善に結びついている。

「長期共済新契約高の増加率」は経済事業重点県および金融事業重点県においては正の相関を持っているが、「貯金残高の増加率」においては金融事業重点県をはじめ全都道府県、経済事業重点県においては負の相関を持っている（中間県においては正の相関）。また「長期共済保有高の増加率」は全都道府県および金融事業重点県において負の相関を持っており、これらの増

第5表 評定または経常利益の傾きと定量的変化との相関

	全都道府県	経済事業重点県	金融事業重点県	中間県
准組合員数の増加率	0.50	0.49	0.51	0.51
准組合員の割合の増加率	0.61	0.61	0.65	0.41
常勤役職員数の増加率	-	-	0.46	-
事業総利益に占める信用部門の割合の増加率	-	-	0.43	-
貯金残高の増加率	0.45	0.46	0.45	0.40
貸付金残高の増加率	-	-	0.45	-
貯貸率の増加率	-	-	0.48	-
長期共済新契約高の増加率	-	0.49	0.58	-
長期共済保有高の増加率	0.53	-	0.43	-

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

加は経営改善と逆の効果を持っている可能性がある。

なお、販売および購買事業すなわち農業関連事業の取扱いの大きさや正組合員戸数等の分析も行ったが、この図表に記載されていない。すなわち、これら農業関連の数値の変化は経営の改善効果とは関係を持っていないことを意味する。

小括

以上のことから、総合農協の経営の改善または収益性の向上に寄与しているのは、准組合員の役割が大きいことがうかがわれる。一方、金融事業重点県においては経営の改善は金融関連事業の取扱量に大きく依存しているとともに、人員削減という一般的になされる対策がその効果を発揮している様子が鮮明に現れた。当初、金融関連事業の増大や人員削減等の対策が全体的に影響を及ぼすと予想をしていたが、金融事業重点県のみに限られ、他ではこれといった関係を見いだすことは出来なかった。

(5) 総括

以上、総括するにこの期間の総合農協の経営は事業総利益の縮小と同時にその収益性も低下傾向にあるところが多く、経営は厳しい状況にある。しかし、財務の安定性および労働生産性の向上を実現している状況がうかがわれ、この期間の農協運営に関しての施策はそれなりの効果をあげていると言って良い。特に、金融事業のウエイト

が大きい農協においては規模の拡大は経営改善に効果的に働いていると同時に、一般的な改善策が経営改善に繋がっている様子を見いだすことができた。

一方、全都道府県、経済事業重点県においての分析においては、規模の拡大と経営改善の効果との間には何ら相関関係を見いだすことができないばかりか、一般的には合理化策とされることが経営改善と相反することを示す結果が得られた。そのなかで、特に目に付いたのが、本文中には示さなかったが、経済事業重点県において「固定比率の傾き」と「経常利益の傾き」との間に、

0.76という負の強い相関があり（他の属性および全都道府県においては全く関係を示していない）、一方「事業管理費比率の傾き」と「評定」および「経常利益の傾き」との間には、何ら相関が見受けられなかった点である（全都道府県、金融事業重点県および中間県においては強い負の相関を示している）。このことは、経済事業重点県すなわち農業関連事業を中心に行っているところにおいては、設備投資の削減、人件費を含めた経費の削減というような対策は経営改善にマイナスに働く可能性を示唆している。

また、規模拡大率が最も小さい経済事業重点県で経営改善効果が最も大きかったこともあり、農協の収益基盤の違いにより規模の拡大策が経営改善に効果的に働かない面があるといえる。

なお、中間県として分類した20県内においては、「規模の拡大率」と「評定」・「経

常利益の傾き」とに負の相関を示す等その他、さらに検討が必要と思われる部分が見られたが、それらの点は今後の課題とした。

おわりに

今回の分析において、准組合員の影響の大きさがストレートに現れたことも特記すべきことであろう。それは単に利用者の拡大を意味しているだけかもしれないが、最後に、この准組合員に関する私見を述べておきたい。

農協は農家の協同組合として発足し、これが建前となっている。しかし、その事業は非農家の利用をも前提になされ、拡大してきた。これが矛盾として捉えられ、農協批判の材料ともなっている。一方では農協を建前である「職能組合」と捉えるか、現状に即して「地域組合」と捉えるかが古くから論議されている。そのなかにあって農協自身は深い議論をせず、その置かれた状況によって態度を変えているというのが現状だろう。このように職能組合としての建前を示しながらも多種多様の事業を展開してこられたのも、600万人超の農家である正組合員とその家族が、自らの協同組合であるという思いのもと、「構成員」として事業に携わり、その事業を中核で利用してきたことによると思う。しかし、現在、その農業者人口が激減し、正組合員数は減少に入り、また、土地持ち非農家に代表されるように、その性質も大きく変化している。今までの農協の組織・事業基盤が大きく揺

らんでいるというのが大方の認識であろう。

この状況において、農協が建前である農業者の「職能組合」としての道を選択し、その事業内容を見直すならば別だが、今の事業を継続していくことを選択するのであるならば、今までの正組合員が担ってくれた、農協を自分たちの組合として、共に事業に携わり、利用してくれる人たちを1人でも多く、准組合員になりうる地域の人たちのなかに見いださなければ、今の事業の維持は不可能に思えてならない。

しかし、現在の准組合員の位置づけはどうだろうか。准組合員は「利用者」たる地域の人たちに、単に農協の都合により出資を依頼しているだけの存在でしかないのではないだろうか。この状況において、自らの組合として、農協を捉えてくれる人たちを得ることが可能であろうか。否である。

私は、地域の人たちが「構成員」たる准組合員になりうるためには、農協が自らの選択をみつめ、農業者の立場からだけでなく、農業者も非農業者も共通な価値観のもと、「農業を機軸」とした社会性をもった理念・目的を構築し、それを日々の活動・営業のなかで常に体現していき、共有されるべく努力が必要であり、また不可欠と考える。このことにより、農協が我が国の農業・農業者に一層の貢献ができる組織へと脱皮することが可能と、私は考える。

(この論文は平成20年1月に宇都宮大学大学院農学研究科に提出した修士論文を再編集したものである。)

(はしもと よしみ)

<参考> 測定数値並びに評定結果

	成長性		財務の安定性			収益性			労働生産性				収益力		評定	経常利益の傾き	規模の拡大率	平3事業総利益に占める金融部門の割合	属性		
	事業総利益		固定比率		自己資本比率	自己資本利益率		事業管理費比率		労働生産性		常勤従業員1人当たり事業管理費		付加価値率							
	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数						傾き	点数
北海道	1 698 996	2	1 27	24	0 12	11	0 29	38	0 18	42	72 02	37	52 00	16	0 15	23	193	297 365	2 81	0 32	経済
青森	260 665	40	0 18	13	0 07	1	0 39	44	0 24	43	91 70	42	75 80	9	0 11	33	225	146 381	3 01	0 36	経済
岩手	1 056 018	11	0 21	11	0 14	16	0 18	40	0 23	25	3 99	16	11 21	35	0 66	2	156	82 576	4 01	0 49	経済
宮城	1 023 756	12	2 44	2	0 19	32	0 31	33	0 11	29	9 07	13	0 79	39	0 25	19	179	118 539	6 84	0 56	中間
秋田	914 709	15	0 38	9	0 13	15	0 29	37	0 10	37	7 52	21	0 43	38	0 55	6	178	93 195	7 72	0 45	経済
山形	678 504	23	0 70	19	0 18	29	0 20	39	0 12	40	45 12	31	37 62	22	0 02	29	232	63 466	3 61	0 48	経済
福島	942 259	14	0 20	12	0 16	26	0 44	25	0 24	24	31 06	26	47 84	18	0 42	10	155	185 139	7 62	0 62	中間
茨城	797 898	18	0 85	21	0 18	30	0 29	36	0 05	32	14 29	23	18 26	33	0 03	27	220	44 844	3 36	0 61	中間
栃木	476 538	33	2 42	29	0 13	13	0 43	26	0 32	20	19 30	24	46 53	19	0 14	24	188	193 410	6 29	0 61	中間
群馬	870 376	16	0 81	20	0 15	20	0 67	13	0 35	18	75 28	5	44 71	44	0 36	12	148	294 158	4 46	0 56	中間
埼玉	1 151 251	9	8 97	42	0 09	6	0 51	19	0 35	17	8 39	14	27 32	28	0 69	44	179	362 635	5 60	0 80	金融
千葉	1 640 711	3	2 16	5	0 14	18	1 02	3	0 94	5	97 89	3	16 00	41	0 24	20	98	702 538	2 83	0 71	金融
東京	1 326 865	5	10 96	44	0 12	12	0 95	4	1 54	2	116 89	2	119 47	4	0 15	34	107	959 768	4 35	0 89	金融
神奈川	1 148 544	10	10 05	43	0 16	22	1 19	1	1 00	4	46 31	7	89 85	5	0 47	39	131	1 105 742	3 60	0 88	金融
山梨	503 998	29	2 18	4	0 07	2	1 17	2	1 65	1	124 75	1	6 77	40	0 34	13	92	332 148	5 78	0 73	金融
長野	1 968 496	1	4 03	35	0 16	24	0 71	10	0 44	13	31 72	27	64 12	13	0 30	15	138	735 836	4 77	0 49	経済
静岡	1 254 952	7	6 12	38	0 08	3	0 44	24	0 27	22	5 99	15	21 32	32	0 39	37	178	392 484	5 42	0 70	金融
新潟	1 198 519	8	4 66	36	0 19	33	0 59	17	0 36	16	0 43	18	26 50	29	0 04	30	187	381 542	5 75	0 53	中間
富山	849 788	17	1 23	23	0 10	10	0 40	28	0 07	31	25 74	9	18 97	42	0 26	18	178	141 098	3 51	0 56	中間
石川	451 160	37	6 12	39	0 25	42	0 59	16	0 26	23	0 19	17	21 82	31	0 20	36	241	98 459	3 08	0 58	中間
福井	544 420	27	3 45	30	0 09	5	0 71	9	0 67	8	2 02	19	51 36	17	0 29	16	131	236 824	3 01	0 58	中間
岐阜	490 443	32	5 79	37	0 14	17	0 31	35	0 03	33	5 85	20	13 98	34	0 53	42	250	5 892	6 79	0 73	金融
愛知	612 235	26	3 54	32	0 09	9	0 65	14	0 55	12	20 79	25	79 63	7	0 06	25	150	729 740	7 73	0 70	金融
三重	629 086	24	3 48	31	0 14	19	0 32	32	0 30	21	50 76	33	66 32	11	0 53	41	212	67 260	2 37	0 68	中間
滋賀	737 246	21	6 86	40	0 20	37	0 69	11	0 58	11	78 51	4	19 45	43	0 51	40	207	227 853	3 57	0 64	中間
京都	790 491	20	1 47	25	0 16	23	0 36	30	0 02	35	46 53	32	35 54	23	0 47	7	195	12 737	15 03	0 70	金融
大阪	727 510	22	9 36	1	0 09	4	0 49	21	0 42	15	88 98	41	130 41	2	0 07	31	137	358 598	7 17	0 95	金融
兵庫	993 334	13	8 90	41	0 15	21	0 41	27	0 12	28	140 41	44	137 66	1	0 01	28	203	188 281	8 08	0 73	金融
和歌山	120 412	44	2 31	28	0 18	31	0 68	12	0 22	26	14 09	22	32 14	26	0 26	17	206	103 651	6 54	0 65	中間
鳥取	464 074	35	0 30	15	0 16	27	0 34	31	0 10	36	83 27	39	77 02	8	0 58	5	196	66 280	12 33	0 38	経済
島根	208 040	42	3 90	34	0 13	14	0 47	23	0 02	34	67 00	35	66 14	12	0 05	26	220	29 868	6 04	0 57	中間
岡山	1 321 907	6	2 36	3	0 09	7	0 78	6	0 73	7	57 68	6	0 36	37	0 59	3	75	551 104	8 95	0 67	中間
広島	1 517 889	4	0 78	7	0 16	25	0 74	8	0 60	10	87 24	40	121 10	3	0 42	9	106	446 570	6 99	0 72	金融
山口	627 654	25	0 08	14	0 19	34	0 75	7	0 65	9	9 78	12	35 00	24	0 30	14	139	277 937	8 96	0 68	中間
徳島	246 321	41	0 66	18	0 21	38	0 40	29	0 10	30	36 64	29	42 81	21	0 62	43	249	31 325	3 26	0 67	中間
愛媛	493 286	31	1 03	6	0 25	43	0 81	5	0 76	6	27 01	8	25 61	30	0 45	8	137	341 615	7 96	0 56	中間
高知	184 499	43	3 76	33	0 17	28	0 55	18	0 43	14	34 01	28	63 89	14	0 40	11	189	131 356	5 49	0 60	中間
福岡	380 513	38	2 12	26	0 32	44	0 50	20	0 11	39	101 18	43	86 25	6	0 17	35	251	13 396	3 08	0 64	中間
佐賀	494 434	30	0 58	17	0 22	39	0 63	15	0 34	19	18 05	10	5 28	36	0 17	21	187	192 702	2 85	0 47	経済
長崎	522 368	28	1 04	22	0 20	35	0 04	41	1 04	3	13 85	11	32 54	25	0 47	38	203	67 701	5 99	0 47	経済
熊本	461 496	36	0 55	8	0 23	40	0 31	34	0 15	41	38 28	30	27 84	27	0 89	1	217	54 547	6 66	0 48	経済
大分	261 172	39	0 45	16	0 20	36	0 01	42	0 34	44	75 86	38	56 65	15	0 59	4	234	33 492	2 19	0 52	中間
宮崎	468 442	34	2 25	27	0 24	41	0 48	22	0 13	27	69 60	36	73 86	10	0 08	32	229	44 303	2 29	0 47	経済
鹿児島	790 669	19	0 23	10	0 09	8	0 00	43	0 11	38	51 51	34	45 02	20	0 16	22	194	44 193	4 36	0 45	経済

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

(注) 属性の経済は経済事業重点県、金融は金融事業重点県、中間は中間県を表す。

統計資料

目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く)	(45)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く)	(45)
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)	(45)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く)	(46)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定	(46)
6. 農業協同組合 主要勘定	(46)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定	(48)
8. 漁業協同組合 主要勘定	(48)
9. 金融機関別預貯金残高	(49)
10. 金融機関別貸出金残高	(50)

統計資料照会先 農林中金総合研究所調査第一部

TEL 03(3233)7746

FAX 03(3233)7794

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

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	貸借共通計
2004. 1	38,628,037	5,276,369	14,194,889	3,074,059	31,651,390	16,842,582	6,531,264	58,099,295
2005. 1	39,242,151	4,804,644	15,236,804	1,691,771	35,606,188	15,278,507	6,707,133	59,283,599
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
2007. 1	40,993,362	4,517,110	23,934,753	1,030,718	43,906,611	12,384,890	12,123,006	69,445,225
2008. 1	39,681,834	4,760,483	16,549,728	1,020,708	38,410,971	10,961,822	10,598,544	60,992,045
2008. 8	38,980,254	4,999,290	14,638,497	1,410,575	35,820,998	8,220,788	13,165,680	58,618,041
9	38,098,695	5,031,163	13,817,848	2,040,087	32,927,297	8,446,077	13,534,245	56,947,706
10	36,777,569	5,067,439	14,558,809	3,550,316	33,128,536	9,111,463	10,613,502	56,403,817
11	36,042,672	5,090,090	15,669,915	1,827,609	35,167,198	9,303,955	10,503,915	56,802,677
12	37,146,683	5,131,502	16,325,498	3,619,532	36,078,979	9,466,736	9,438,436	58,603,683
2009. 1	37,379,516	5,176,548	15,667,082	2,770,824	36,663,980	9,699,215	9,089,127	58,223,146

(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

2009年1月末現在

(単位 百万円)

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	30,430,784	20	402,100	502	1,440,428	-	32,273,834
水産団体	1,134,606	-	66,850	28	14,259	-	1,215,743
森林団体	1,569	53	12,284	41	148	-	14,096
その他会員	677	-	1,448	-	-	-	2,125
会員計	31,567,637	73	482,682	571	1,454,835	-	33,505,798
会員以外の者計	370,527	28,791	316,844	70,531	3,071,433	15,592	3,873,718
合計	31,938,164	28,864	799,526	71,102	4,526,268	15,592	37,379,516

(注) 1 金額は単位未満を四捨五入しているため、内訳と一致しないことがある。 2 上記表は、国内店分。
3 海外支店分預金計 116,281百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2009年1月末現在

(単位 百万円)

団体別	証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計	
系統団体等	農業団体	54,682	4,980	160,663	0	220,326
	開拓団体	228	18	-	-	246
	水産団体	16,854	4,640	14,755	70	36,320
	森林団体	2,879	8,110	1,631	44	12,664
	その他会員	70	300	144	-	514
	会員小計	74,713	18,049	177,194	114	270,070
	その他系統団体等小計	133,662	32,153	34,857	128	200,800
計	208,375	50,202	212,051	242	470,870	
関連産業	1,955,426	41,280	1,723,684	13,350	3,733,741	
その他	5,293,812	8,263	191,729	801	5,494,604	
合計	7,457,613	99,745	2,127,464	14,393	9,699,215	

(貸 方)

4. 農 林 中 央 金

年 月 末	預 金			譲 渡 性 預 金	発 行 債 券
	当 座 性	定 期 性	計		
2008. 8	5,402,920	33,577,334	38,980,254	10,510	4,999,290
9	4,622,838	33,475,857	38,098,695	10,000	5,031,163
10	3,701,968	33,075,601	36,777,569	1,000	5,067,439
11	3,101,468	32,941,204	36,042,672	-	5,090,090
12	4,847,374	32,299,309	37,146,683	2,600	5,131,502
2009. 1	5,431,305	31,948,211	37,379,516	5,590	5,176,548
2008. 1	6,203,106	33,478,728	39,681,834	7,750	4,760,483

(借 方)

年 月 末	現 金	預 け 金	有 価 証 券		商品有価証券	買 入 手 形	手 形 貸 付
			計	う ち 国 債			
2008. 8	88,710	1,321,864	35,820,998	8,808,823	20,586	-	1,759,449
9	108,522	1,931,565	32,927,297	9,171,040	20,086	-	96,064
10	81,234	3,469,082	33,128,536	8,923,927	33,140	-	98,397
11	74,344	1,753,265	35,167,198	11,556,479	30,751	-	94,854
12	66,129	3,553,403	36,078,979	13,158,149	25,666	-	97,474
2009. 1	74,165	2,696,659	36,663,980	14,247,460	10,665	-	99,744
2008. 1	108,354	912,354	38,410,971	9,362,785	26,963	-	121,737

(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 金		譲 渡 性 貯 金	借 入 金	出 資 金
	計	う ち 定 期 性			
2008. 8	51,751,226	49,690,707	762,663	307,738	1,336,264
9	51,032,698	49,495,359	546,759	307,738	1,346,263
10	51,152,442	49,477,180	617,376	357,736	1,346,263
11	51,190,185	49,617,984	556,096	357,738	1,346,263
12	51,666,522	49,670,346	355,412	363,287	1,346,530
2009. 1	51,285,203	49,627,688	456,255	363,287	1,348,202
2008. 1	51,232,004	49,538,360	631,092	261,066	1,287,784

(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。

6. 農 業 協 同 組

年 月 末	貸 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	う ち 信 用 借 入 金
2008. 7	24,494,446	58,460,970	82,955,416	563,168	394,805
8	24,841,465	58,500,571	83,342,036	548,519	379,444
9	24,580,204	58,226,068	82,806,272	565,958	396,358
10	25,178,399	58,001,245	83,179,644	558,237	386,870
11	24,900,231	58,309,362	83,209,593	562,911	392,380
12	25,153,066	58,761,983	83,915,049	530,550	364,862
2007. 12	25,111,660	57,578,182	82,689,842	547,446	375,762

(注) 1 貯金のうち当座性は当座・普通・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。

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
1,261,359	5,300,952	2,016,033	6,049,643	58,618,041
1,467,489	4,255,482	2,016,033	6,068,844	56,947,706
610,000	4,594,289	2,016,033	7,337,487	56,403,817
735,000	4,754,298	2,016,033	8,164,584	56,802,677
540,000	5,103,084	2,040,833	8,638,981	58,603,683
738,000	4,435,751	2,040,833	8,446,908	58,223,146
1,095,000	5,384,924	1,499,917	8,562,137	60,992,045

貸 出 金				コ ー ル ー ン	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計			
6,341,132	1,759,449	13,552	8,220,788	2,992,825	10,152,270	58,618,041
6,520,071	1,818,522	11,418	8,446,077	2,366,792	11,147,367	56,947,706
6,990,580	2,010,798	11,687	9,111,463	2,663,458	7,916,904	56,403,817
6,991,882	2,202,232	14,986	9,303,955	2,064,440	8,408,724	56,802,677
7,103,284	2,250,405	15,571	9,466,736	1,849,570	7,563,200	58,603,683
7,457,613	2,127,464	14,392	9,699,215	1,874,635	7,203,827	58,223,146
8,927,818	1,897,581	14,685	10,961,822	2,320,000	8,251,581	60,992,045

合 連 合 会 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借		方				
	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
48,234	30,402,097	30,237,928	0	417,465	16,685,119	6,598,251	1,331,165
54,226	29,291,738	29,149,578	10,000	422,965	16,681,858	6,629,829	1,327,792
53,023	29,207,941	29,057,612	0	422,680	16,969,488	6,772,663	1,309,254
61,605	29,301,315	29,154,181	0	408,480	16,878,299	6,812,400	1,304,793
107,947	29,762,103	29,615,210	0	407,180	16,466,814	6,902,516	1,292,097
71,364	29,362,818	29,233,018	15,000	409,544	16,640,250	6,966,461	1,282,534
52,377	30,361,893	30,208,945	0	408,940	16,543,872	6,623,787	1,371,029

合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借		有 価 証 券 ・ 金 銭 の 信 託		方		報 告 組 合 数
	預 け 金		計	う ち 国 債	貸 出 金		
	計	う ち 系 統			計	う ち 農 林 公 庫 貸 付 金	
411,227	57,010,384	56,744,946	4,772,456	1,636,841	22,723,260	279,929	765
393,583	57,189,644	56,921,667	4,711,190	1,583,016	22,742,922	281,736	765
388,343	56,572,352	56,305,338	4,715,425	1,583,305	22,818,051	282,742	765
375,406	56,790,037	56,523,940	4,827,329	1,607,237	22,876,096	282,250	762
381,801	56,728,164	56,465,376	4,839,272	1,566,452	22,890,911	281,746	762
438,251	57,366,799	57,092,053	4,781,574	1,489,969	22,826,722	273,121	759
418,522	57,342,420	57,071,462	4,399,106	1,469,065	22,102,390	276,066	811

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			
2008. 10	2,047,176	1,405,279	3,645	54,446	13,898	1,285,119	1,257,776	161,894	621,956	
11	2,032,677	1,393,192	3,545	54,446	14,638	1,279,482	1,250,437	165,843	607,623	
12	2,054,768	1,389,984	3,544	54,466	13,902	1,303,794	1,273,443	167,577	603,881	
2009. 1	2,027,070	1,380,337	3,544	54,469	14,150	1,281,512	1,255,036	168,661	597,086	
2008. 1	2,020,018	1,382,353	3,061	53,578	14,384	1,264,976	1,236,272	152,154	632,837	

(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		
2008. 8	883,429	506,970	177,789	135,445	118,935	7,829	828,582	815,071	6,827	240,870	9,133	171	
9	893,041	512,021	178,115	136,025	118,469	8,528	836,771	823,895	6,827	241,973	9,201	171	
10	932,252	539,721	177,561	134,301	119,058	7,698	879,083	865,508	6,727	241,776	9,136	171	
11	913,066	515,123	167,338	126,037	119,025	8,334	867,712	854,481	6,726	234,708	7,908	170	
2007. 11	925,685	520,709	189,061	137,881	119,641	8,716	868,685	855,570	6,248	257,237	8,642	178	

(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。

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	ゆうちょ銀行	
残	2005. 3	207,788	49,097	1,836,301	1,370,521	401,920	620,948	91,836	4,814	
	2006. 3	207,472	50,018	1,864,176	1,401,026	410,170	626,706	93,078	4,085	
	2007. 3	212,165	51,529	1,808,753	1,442,604	416,589	634,955	93,670	3,282	
	高	2008. 1	212,468	52,528	1,810,863	1,457,003	* 420,969	630,614	93,740	-
		2	212,646	52,508	1,810,568	1,463,343	* 421,249	629,771	93,662	-
		3	215,983	* 52,468	1,804,791	1,480,672	* 426,447	635,433	93,828	-
		4	215,063	51,670	1,796,710	1,469,591	* 423,089	629,273	93,284	-
		5	217,773	52,170	1,795,040	1,475,075	* 424,488	631,662	93,446	-
		6	217,915	51,472	1,809,150	1,475,748	* 423,394	630,413	93,075	-
		7	218,836	51,787	1,809,638	1,480,549	* 423,824	631,571	93,219	-
		8	218,996	52,671	1,807,710	1,485,052	* 424,651	633,797	93,333	-
		9	219,723	53,020	1,800,697	1,492,928	427,507	638,492	93,691	-
10		219,760	54,634	1,835,612	1,495,606	* 425,748	635,823	93,416	-	
11		219,911	55,076	1,860,324	1,509,105	427,783	638,758	93,646	-	
12		219,321	56,104	1,905,356	* 1,536,974	433,566	649,019	94,536	-	
2009. 1	P 219,668	56,840	1,886,808	1,532,818	431,611	P 646,017	P 94,521	-		
前 年 同 月 比 増 減 率	2005. 3	0.9	0.2	4.7	1.4	4.3	0.2	0.7	16.4	
	2006. 3	0.2	1.9	1.5	2.2	2.1	0.9	1.4	15.1	
	2007. 3	2.3	3.0	3.0	3.0	1.6	1.3	0.6	19.7	
	2008. 1	1.3	0.9	1.3	2.7	* 2.0	0.2	0.4	-	
	2	1.4	1.5	0.4	3.1	* 2.3	0.2	0.4	-	
	3	1.8	* 1.8	0.2	2.6	* 2.4	0.1	0.2	-	
	4	1.7	1.6	0.0	2.7	* 2.1	0.1	0.0	-	
	5	1.8	2.0	0.7	3.8	* 2.9	1.0	0.6	-	
	6	1.9	2.0	0.7	3.1	* 2.2	0.2	0.1	-	
	7	2.1	2.1	1.3	3.3	* 2.4	0.6	0.1	-	
	8	2.0	3.0	0.8	3.6	* 2.6	0.9	0.1	-	
	9	2.2	1.9	1.1	2.9	1.9	0.5	0.3	-	
10	2.6	4.1	3.8	3.8	* 2.3	1.0	0.2	-		
11	2.8	5.4	4.5	4.4	2.5	1.5	0.2	-		
12	2.9	6.7	5.4	* 4.6	1.8	1.7	0.1	-		
2009. 1	P 3.4	8.2	4.2	5.2	2.5	P 2.4	P 0.8	-		

(注) 1 表9(注)に同じ。ただし、ゆうちょ銀行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。
 3 農協には共済貸付金・農林公庫(貸付金)を含まない。
 4 07年10月以降、ゆうちょ銀行の貸出金残高は非公表となっている。