ISSN 1342-5749

農林金融

THE NORIN KINYU

Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

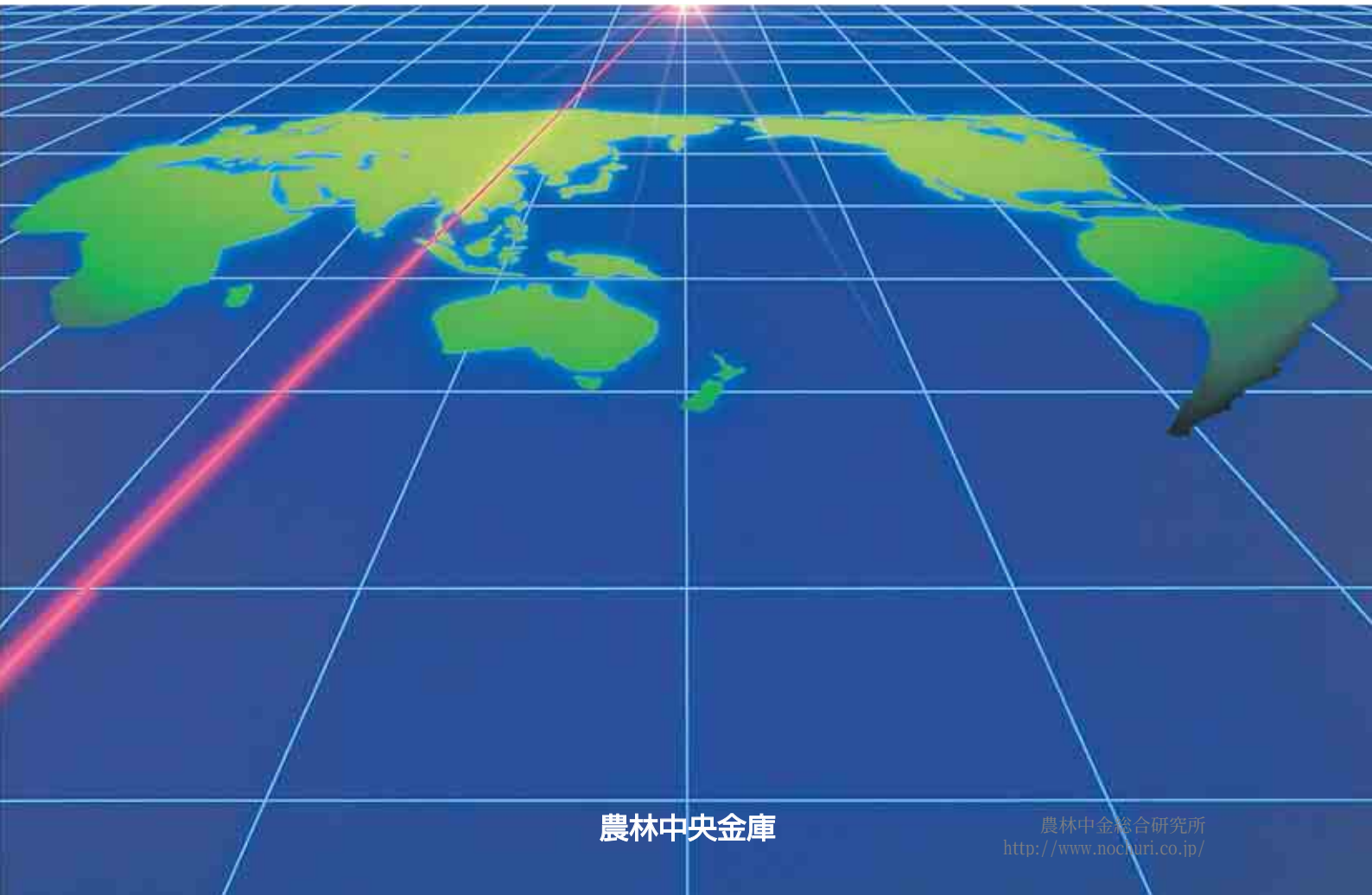
2014 11 NOVEMBER

協同組合の価値と経済効率性

●最近の協同組合法立法の世界的動向とわが国への示唆

●森林組合合併の経緯と効果の検証

●事例にみる集落営農組織の経営展開



農林中央金庫

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

今月の窓

農産物実需者の大型化と協同組合の役割

農協の果たすべき役割について考える場合，農業者の世代交代，法人化の進展など農業それ自体の変化に対応していくことが重要なのは言うまでもないが，それだけでなく，広く日本経済の構造変化のなかでとらえていく必要があろう。その１つとして無視できないと思われるのが，農産物の実需者（量販店，外食産業等）の大型化，寡占化の傾向である。

最近の話題ではないが，大型ショッピングモールの展開の一方で地元商店街の衰退といった話題は多くの地域でみられ，外食産業においてもチェーン店化の進展が著しい。実際，法人企業統計で確認しても，大企業（資本金10億円以上）の売上高シェアは小売業においては1990年度の19.0%から24.1%（13年度）に上昇しているし，外食産業では，統計で把握できる04年度の9.4%から13年度には17.5%となっている。経済の成熟化・低成長の長期化のなかで，伸び悩む需要をめぐって競争が激化し，生き残りをかけて企業同士がM&Aなどを通じて巨大化してきたのが近年の傾向である。一方，地域の自然資源に依存している農業経営は規模拡大には一定の限界があるから，家族経営はもとより，法人経営で大規模化したといっても，依然その規模は中小・中堅という水準であり，自然条件の影響を受けやすいことから，生産の不安定性も大きい。生産者と実需者の規模格差が拡大すれば，需要の伸び悩みと実需者のバイイング・パワーの高まりにより，公正な価格形成がゆがめられるようなケースも増えてくる懸念がある。

以前，当総研で翻訳・出版した『EUの農協』（2000年）においては，ヨーロッパの農協の事業モデルとして，①対抗力的協同組合（幅広い組合員の共同的な販売で規模の経済性と価格交渉力を獲得する伝統的タイプ）と，②企業家的協同組合（一定のメンバーによる出荷責任を伴う生産組織化を通じ，加工等川下部門にも進出するタイプ）の２つがあると整理をしていた。EU各国の農協については12年にも，その発展の現状を国別・作目別に広範に分析したレポートがEU委員会によって取りまとめられたが，そこではフードサプライチェーン（食品関連産業の事業連鎖）における流通業者や加工業者等の価格交渉力増大への対応として農業者の協同組合をより強化すべきことが指摘されている。本号明田論文では，協同組合法制の歴史的推移を踏まえ，協同組合法は株式会社法制への接近といった動きもある一方，近年の改革の基本的な流れは，協同組合の独自な意義を認め尊重する方向でなされているとしている。このような方向性も，経済構造の変化のなかであらためて協同組合の独自な役割を法的にも明確にしていこうとするものであると思われる。

わが国経済の構造変化という点では地域格差の拡大も深刻であり，「地方創生」が課題になるなか，地域発の６次産業化など，農協系統が企業家的に事業に取り組むことも必要だが，大規模化する実需者への対応といった公正な価格形成の面で農協系統の果たすべき役割もより重要になっていると考えられる。合併による事業効率化もあり，地域の事業体として個別農協の潜在力は高まっているとみられるが，農協系統の，協同組合としての潜在力を十分に発揮し，組合員・利用者により高い便益をもたらすためにどのような組織改革が必要かという観点から，農協制度をめぐる自主改革について，現場に根差した十分な議論が進むことが望まれる。

（（株）農林中金総合研究所 調査第一部長　小野澤康晴・おのざわ やすはる**）**

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

農林金融　第 67 巻　第 11 号〈通巻825号〉

目　　次

今月のテーマ

協同組合の価値と経済効率性

今月の窓

農産物実需者の大型化と協同組合の役割
（株）農林中金総合研究所 調査第一部長　小野澤康晴

最近の協同組合法立法の世界的動向とわが国への示唆
明田　作 —— 2

森林組合合併の経緯と効果の検証
安藤範親 —— 16

農作業体制と農業機械所有の変化の視点から
事例にみる集落営農組織の経営展開
長谷川晃生 —— 32

談話室

キルギスにおける協同組合発展と
協同組合銀行設立の課題
キルギス行政管理学院 副学長
ナジック・ベイシェナリー（Nazik Beishenaly） —— 14

統計資料 —— 46

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

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

最近の協同組合法立法の世界的動向とわが国への示唆

客員研究員　明田　作

〔要　　旨〕

1980年代からの経済のグローバリズムの進展は，協同組合法の分野にも大きな影響を与え，先進諸国，開発途上国それに旧社会主義諸国それぞれの社会的・経済的・文化的背景の違いに応じ，事情は少しずつ異なるが協同組合法制の見直しが進められることとなった。

協同組合法に関する立法は，協同組合法のアイデンティティの確保と市場経済における効率性の確保との矛盾する要素を抱えながら進められてきているが，協同組合の優位性を失った協同組合の発展はありえないことからすると，協同組合立法は世界的に一つの大きな岐路に立っているともいえる。

協同組合の発展に支援的な環境整備を求めている2001年の国連の決議とILO・193号勧告は，21世紀に入ってからの協同組合法制にある意味でルネッサンス的な見直しの土壌を提供しているが，わが国の協同組合法制についても，これまでの協同組合をして政策遂行手段視する発想から早く脱却して，国連等の求める協同組合の発展に支援的な環境づくりに向け，協同組合の自立・自治を促すためにはどうすべきかという視点で見直すときであろう。

目　次

はじめに
1　協同組合法の歴史的概観
（1）　先進工業国
（2）　市場経済への移行国
（3）　発展途上国
2　協同組合法はどこに向かっているのか
（1）　会社法への接近
（2）　協同組合法制の調和化を図る動き
（3）　社会・経済の持続可能性と協同組合法
（4）　既存の協同組合法の整理・再編の動き
3　わが国の協同組合法制への示唆
おわりに

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

はじめに

協同組合固有の法律がなくても（例えば，デンマークなど）協同組合運動が成功している国もあるが，世界のほとんどの国は立法形態の違いはあるものの協同組合法が存在している。協同組合法は協同組合の発展にとって十分条件ではないにしても協同組合が活用できる法規範がない場合には，協同組合は健全に発展することはおそらく不可能であろう。

協同組合を支えるものは，もちろん協同組合法だけではないが，国連やILO（国際労働機関）等の国際機関も協同組合の発展に支援的で実現可能な環境を構築するために適切な協同組合法の整備を求めている。

協同組合法は，他の分野の法律と同様，固定的なものではなく，それぞれの国の社会的・経済的・文化的さらには政治的な事情を反映して変化をしてきている。とりわけ1990年代以降は，95年のICA（国際協同組合同盟）の「協同組合のアイデンティティに関する声明」とそれを公的な形でオーソライズした2001年の協同組合の発展に支援的な環境づくりを目指した国連のガイドライン（国連ガイドライン，Resolution 56/11430）および02年のILOの協同組合の振興に関する勧告（ILO・193号勧告）に触発された協同組合法の変革が世界的に進んできている。

ILOによると02年以降，第193号勧告は70か国を超える国々の協同組合政策に刺激を与え協同組合法の変革をもたらしているという[(注1)]。その多くは発展途上国であるが，国際協同組合年であった12年の１月には，韓国で協同組合基本法（法律第11211号）が制定され，同月，イギリスでもキャメロン首相が1965年の産業節約組合法以降の立法措置により断片化した協同組合を規制する法令を１つの協同組合法に統合する計画を発表，これに基づき，14年７月には統合法として新たな協同組合法（Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014，８月１日に発効）が制定されるなど，協同組合法制の制定・改革が進んできている。また，地域によっては協同組合法の調和化や統一法の制定の動きも広がっている。

そこで，世界中の協同組合の立法動向を逐一追跡し分析することは，時間の不足と圧倒的な情報不足もあって不可能であるが，協同組合法の歴史を概観し，近年の協同組合立法動向を振り返り，その中から特徴的な傾向を抽出し，ひるがえってわが国における協同組合法立法をめぐる事情について考えてみよう。

（注１）12年７月の国連経済社会理事会の閣僚級朝食会でのホセ・マヌエル・サラザール事務局長のスピーチ。

１　協同組合法の歴史的概観

近代的な協同組合概念は，それぞれの政治的・社会的さらには法的な環境の違いに応じて一様ではないものの，19世紀半ばの産業革命期におけるイギリス，それにフランスおよびドイツにおいて，ほぼ同時並行的に発展してくる。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

協同組合法は，既存の会社法等では協同組合の性格にうまく適合しないために求められたもので，先進諸国においては立法に先立って協同組合の設立が進み，それらに協同組合としての法的根拠を与えるものであった。世界の最初の協同組合法とよばれているのは，1852年のイギリスの産業節約組合法（Industrial Provident Societies Act of 1852）だといわれているが，世界的に大きな影響を与えたという点では，体系的で包括的な協同組合法であった1889年のドイツの協同組合法であったといってよいであろう。

なお，1852年のイギリスの法律は，その後改正を経て1862年法に統合，さらに1893年法への統合を経て1965年には新たに統合された法律（Industrial Provident Societies Act of 1965）となり，これはアジア，アフリカ，そしてカナダの一部の旧英国領・植民地の協同組合法に影響を与えた。(注2)

ところで，ドイツにおいては，1867年にシュルツ・デーリッチの案をベースにしたプロイセン協同組合法が制定され，1873年および75年には同様な協同組合立法がオーストリア＝ハンガリー帝国でなされた。1867年のプロイセン協同組合法は，ほぼそのままの形で北ドイツ連邦，さらにドイツ帝国において施行され，それを基礎に1889年の現行ドイツ協同組合法（Gesetz betreffend die Erwerb-und Wirtschaftsgenossenschaften）が制定されている。この協同組合法は，体系的な協同組合法であり，中央ヨーロッパはもとより世界の協同組合立法に与えた影響は大きなものがあった。スカンジナビアン諸国でもそうであったようにフランスやイタリアでは独自の法体系を発展させた。(注3)

このように協同組合法は，19世紀後半に誕生したが，20世紀に入ると社会主義革命を経て，協同組合については資本主義（自由経済，工業先進国）と社会主義（計画経済）との間でのイデオロギー対立も反映して，協同組合法も違った形で解釈・運用されることとなった。

一方，旧植民地においては先進国から約半世紀遅れる形で協同組合が誕生し，母国の法律を手直しし，あるいは直接に適用する形で立法が行われ，社会主義国の計画経済の場合と同様，経済発展のための手段として協同組合が利用された。また，旧植民地以外の国々でも主としてヨーロッパからの移民により，または日本のようにヨーロッパを多くの点で模倣し，協同組合法を伴った形で近代的な協同組合が誕生・発展することとなった。

20世紀も終わりに近づく80年代以降，グローバリズムの進展と福祉政策の衰退のなかでの規制緩和を中心とする新自由主義的経済運営のもと，市場における企業間の厳しい競争のなかで他の企業とイコール・フッティングの観点から株式会社に接近する動きが強まる。これは内からの競争力を高めるという側面と，外から共通の規制手法やルールを適用するという市場側からの要請との両面からもたらされている。

発展途上国においては，80年代から経済民主化とIMF（国際通貨基金），世界銀行の

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

構造調整プログラムに基づく構造調整問題に直面するなかで，協同組合法の改革が進められることとなった。また，90年代は旧社会主義諸国では新たな市場経済への対応のための制度設計が求められ，新たな協同組合法の立法や改革が進められた。さらには，福祉国家の衰退と新自由主義的経済運営によって顕在化した失業や貧困の拡大，社会的排除といった課題への対応において協同組合が見直され，そのための新たな協同組合法の立法も進んできている。

以下では，国連やILO・193号勧告の審議の過程でILOの総会に提出された報告書(注4)を基礎にしながら，主として大きな動きのあった90年代の協同組合法改革の特徴をみておこう。

(注２) 世界の最初の協同組合法は，1852年のイギリスの産業節約組合法だといわれているが，ほぼ同時期に1867年のプロイセン協同組合法に先立ち，1865年にはカナダのアッパー・カナダ州（現在のオンタリオ州の一部）で，その数か月後にアメリカのミシガン州で，翌66年のマサチューセッツ州で協同組合法が制定されている。なお，1859年にはカリフォルニアで非出資の協同組合法が制定され，非出資の協同組合を認めた点で歴史上は一つのターニングポイントとなったものとされる。Volko（1981）等を参照。

(注３) Volko（1981）p.2

(注４) International Labour Conference（89th Session 2001），Report V（1）: *Promotion of cooperatives*/ 54th session of the General Assembly（1998）: *Status and role of cooperatives in the light of new economic and social trends.*

(1)　先進工業国

先進工業国においては，協同組合が激しい競争環境のなかで経済的に成功するために苦闘しており，協同組合原則や民主的管理を維持しつつ激しい競争環境に対処できるよう株式会社法に接近する傾向がみられる。この動きは，古くは1973年のドイツの協同組合法改革に遡ることができるとされるが(注5)，90年代には，例えばフランス〔1992〕，イタリア〔1992〕，ドイツ〔1994〕，オーストラリア〔NSW，1997〕，カナダ〔1998〕，アイスランド〔1997〕などのように，多くの国の協同組合法において新たな資本調達の形態を許容するための改正が行われている。

これらの改正は，市場からの資本調達を許容しつつ，外部の資本家が協同組合の支配権を有することがないよう議決権の上限を設けるといったものである。また，スウェーデン〔1987〕，ドイツ〔1994〕，カナダ〔1998〕などでは，協同組合から株式会社等，他の企業形態への転換のための法律が設けられている。

これらに対して，世界的に認められた協同組合の原則に則って，協同組合に好意的な新たな法的な枠組みを整備する動きもみられる。例えば，ポルトガルでは，97年に新たな協同組合法典が制定されており，スペインでも90年以降，協同組合の自立・自治を促すため協同組合に関する多くの法律が整備されてきた。

また，フィンランドは，01年に国際協同組合原則に立脚した新たな協同組合法が制定され(注6)，固有の協同組合法がなかったノルウェイでは，07年には協同組合原則に立脚した新たな協同組合法が制定されるなどの動きがみられるほか，協同組合を律する固有の協同組合法はないといわれていたアイ

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

ルランドでも，14年になり，協同組合に対する制約を少なくすることで協同組合を設立しやすくするための立法が行われている。(注7)

(注5) Dante Cracogra, et. al.eds. (2013) p.808
(注6) 14年に会社法との調和を図るための抜本改正が行われている。
(注7) Friendly Societies and Industrial and Provident Societies（Miscellaneous Provisions）Act 2014

(2) 市場経済への移行国

中東欧や旧社会主義諸国においては，中央指令に基づく計画経済から市場経済への移行のなかで，協同組合法を含め制度的枠組みの全体的な見直しが迫られることとなり，88～92年にかけて旧社会主義国のほとんどのところで協同組合法や協同組合に関する法律が整備されることとなった。

なお，CIS諸国における立法は，そのほとんどが第一義的には民法典に法人形態として協同組合に関する規定を置き，異なるタイプ別に個別の協同組合法を有する例が多いが，モルドバ〔1992〕，アゼルバイジャン〔1996〕，キルギスタン〔1991, 1999, 2005〕は，包括的な協同組合一般法を有している。97年には，CIS諸国の議員議会（IPS-CIS）によりモデルの協同組合法が制定されているが，拘束力はなく広く普及するものとはなっていない。

いずれにしても旧社会主義における新たな協同組合法立法に際しては，移行期間という短期間で法整備が求められたことから，西欧諸国の強い影響のもと，自国の事情や法体系にうまく合致していないという問題を抱え，その後試行錯誤が続くことになるが，おおむね世界的に認められた協同組合原則に立脚し，協同組合の自立性も規定するものとなったといえる。

ただし，かつて計画経済の担い手として協同組合が位置づけられたという社会主義の負の遺産の影響が強く，協同組合に対する不信感が残り，またとりわけ農業協同組合についての性格づけについての混乱も残っているようにみえる。(注8)

(注8) Zvi Lerman & David Sedik（2014）

(3) 発展途上国

アフリカ，アジアおよびラテン・アメリカの多くの国では，80年代半ばからの経済の自由化，グローバリゼーションおよび構造調整の問題に直面してきた。これに加えて，多くの場合，国内民主化政策の進展に伴って協同組合運動も大きな影響を受けた。すなわち，これらの国々では，協同組合は開発のための政府の一部や手段として位置づけられていたうえ，政権与党の手足として扱われていたことから，協同組合法は抜本的な見直しが行われることとなった。

アフリカ地域では，15を超すサハラ砂漠以南の国々で，90年以降，新たな協同組合法が制定され，その他の国々でも既存の協同組合法を実質的に変更するか新たな立法が行われることとなった。

アジア地域でも同様な事情にあり，インドでも初めて協同組合の自立・自治の概念を全面的に受け入れたとされる95年のアンドレ・プラディシュ州の協同組合法に多くを依拠しながら多くの州で新たな協同組合

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

法が制定されている。さらに，フィジー〔1998〕，インドネシア〔1992〕，ヨルダン〔1997〕，マレーシア〔1992〕，モンゴル〔1993〕，ネパール〔1992〕，フィリピン〔1990〕(注9)，タイ〔1999〕，ベトナム〔1996〕など，90年代に相次いで新たな協同組合法が制定されている。

ラテン・アメリカ諸国の多くは，２つの世界大戦の間に協同組合に関する法律が制定されているが，1971年から88年の間に，11の国が新たな協同組合法を採択している。コーノ・スール地域の国々，すなわちアルゼンチン，ブラジル，チリ，ウルグアイはヨーロッパからの移民によって自治性に富む協同組合法が形成されたが，その他の国々においては開発モデルともいうべき，国の影響の強い協同組合法が形成された。その後，いくつかの国においては協同組合法改訂の努力が続けられ，メキシコでは94年に新たな協同組合一般に関する法律が制定され，パラグアイでも同じ年に同様の法律が新たに制定されるなど，見直しが進んだ。

概していうと，発展途上国においては，90年代が協同組合法の改革期であったが，それ以降，今日までの協同組合立法の特徴は，世界的に認められた協同組合原則に従って協同組合の自治・自立を促すものとなってきており，それは国の影響力を弱め，かつて存在したような協同組合と政治組織との関係を切断するものとなったといえる。したがってまた，そこでの協同組合立法は，個別の協同組合法ではなく，統合された協同組合一般法の形式をとるものが多くなっている。

（注９）現在，08年の協同組合法典に置き換わっている。

２　協同組合法はどこに向かっているのか

ILO・193号勧告の採択は，協同組合の特質と性格を踏まえ世界的に承認された協同組合の価値と原則に立脚した一つの法的枠組みを提供しているが，一方では協同組合法の会社法への接近がみられ，協同組合のアイデンティティの確保と市場経済における効率性の確保との間に存在する矛盾を内包しつつ協同組合法の改正が進められてきている。

以下では，とくに21世紀に入って顕著になった特徴的な傾向をみておこう。

(1)　会社法への接近

協同組合法の会社法への接近は，1973年のドイツ協同組合法の改正を先駆けとして，70年代から先進工業国において進んできている。これには，主として３つの要因がある。

第一には，経済のグローバル化のもとでの競争条件を確保する観点から協同組合の制約をできるだけ緩和する必要があるとの要請である。第二には，イコール・フッティングの観点から，種々の企業形態に適用される一定の法律を国のレベルで統一化をはかる狙いによるものである。第三には，グローバリゼーションのもとでの国境を越え

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

た協同組合法の調和化や統一化，資本主義社会の代表的な企業形態である会社法におけるガバナンスの仕組みや資本構造への右倣えといったことである。

しかし，イコール・フッティングと会社法制への右倣えは，単に協同組合法に固有とはいえない事柄についての会社モデルの採用といったことを超えて，株式会社のために設計されたルールを協同組合の特性を無視し無差別に適用するといったような形で進んできている。それは，会計やバーゼル規制の一律的な適用であり，協同組合とその組合員との関係についての競争法の不適切な適用といったことにみられる。

会社法への接近すべてを否定的にみる必要はないように思われるが，伝統的な協同組合らしさの仕組みを変えることは，協同組合のアイデンティティを維持・強化するという観点から長い目でみると否定的な影響を与えることになりかねない。評価は別として，協同組合法の会社法の接近の例には次のようなものがある。

①外部の投資家からの出資の許容と一定の範囲での議決権の付与
②投資組合員に対する出資額に応じた配当の許容
③員外取引の無制限の許容
④非組合員である専門経営者の採用とそれらの理事会，総会に対する自律性の強化
⑤一定の範囲での利用高に応じた複数議決権の採用
⑥監督機関への非組合員の登用
⑦最低出資金制度の採用
⑧株式会社等の組織転換の許容
⑨他の企業形態の法人との合併・買収の許容
⑩権利義務において異なる組合員のカテゴリーを許容
⑪内部留保の資本組入と増加した資本に対する持分の割当て
⑫出資以外の証券や債権の発行による資本調達の許容等

これらのほとんどのものは，EU会社法との整合性やEU加盟国ですでに導入されていた制度を基礎に制定された03年のEU協同組合法（SCE法）に採り入れられているところであるが，世界的に同様な傾向にある。

(2) 協同組合法制の調和化を図る動き

協同組合法の統一化や調和化を図る動きは，会社法の場合と同様，経済のグローバル化のもとでの協同組合の国境を越えた活動を円滑にするためと，一方では社会・経済の持続的発展のために新たな光が与えられている協同組合の特性をより発揮できるようにするためという２つの要素が関係している。

これらには，各国にまたがる統一法の形式をとるものや，モデル法やガイドラインとして制定されたものがある。

前者には，03年のEUのSCE法，09年のメルコ・スール諸国の協同組合に関する法律[(注10)]，10年のOHADA（アフリカ商法調整機構）の統一協同組合法[(注11)]がある。このうち，最後のOHADAの法律は，各加盟国における法律

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

採択手続を経ることなく16の加盟国を拘束することになる法律であるが，メルコ・スールのそれは，直接加盟国に適用にはならず，各国において修正を施すことなく採択手続を経る必要がある性格のもので，現時点ではウルグアイだけが採択しているに過ぎない。SCE法も同法の施行の妨げになるもの等については必要な措置を講ずる義務があるものの，加盟国のすべてに適用となる。

このSCE法は，ある意味で枠組法でもあるので，加盟各国ごとに異なるSCE法が存在するともいえるが，各国の協同組合と並存することで制度間のショッピングを招くおそれがあるので，事実上，加盟各国の協同組合法の調和化をもたらす効果をもっている。

これらに対し，08年のマルコ法(注12)は，ICAアメリカ（ICA Americas）が中心となりラテン・アメリカ各国の専門家が集まり各国の議会人とも対話をするなかで制定した，モデル法ないしはガイドラインともいうべき性格のものである。古くは，77年のCIS諸国のモデル協同組合法，インドのReferential Cooperative Act（97年，10年改訂）などがある。協同組合法は，各州の所管であるアメリカの統一州法委員会全国会議（NCCUSL）の統一有限責任協同組合法(注13)もモデル法である。

(注10) Estatute de las Cooperativas of the Mercosur countries, Mercosur/PM/SO/ANT.NORMA 01/2009

(注11) Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Coopératives, 2010（11年施行）

(注12) Ley marco para las cooperativas de América Latina, 2008

(注13) UNIFORM LIMITED COOPERATIVE ASSOCIATION ACT of 2007

(3) 社会・経済の持続可能性と協同組合法

人類の持続可能な発展という概念は，92年のリオ宣言以後，国際法の分野でも重要な意味をもってきている。組合員が承認する方法を通じて，協同組合はコミュニティの持続的発展のために尽くすというICAの第７原則は，ILO・193号勧告の主要な要素の一つであるが，勧告では，持続可能な人間の発展の貢献する協同組合の潜在能力を認め，その能力を助長することを求めている。それは，自助・自立そして参加と民主主義に基づく真の協同組合としての法的構造が，それ自体において持続的発展に貢献し得るという理解があるからである。

協同組合は，人々に共通・共有する問題を共同の力をもって解決するための組織として誕生し発展してきているが，とりわけ70年代以降，福祉予算の削減や新自由主義経済政策のもとでの社会的排除の問題や経済の低迷による失業の恒常化といった文脈のなかで，行政機関や既存の企業体によっては満たされないニーズへの対応としての新たなタイプの協同組合が誕生し，世界的な発展をみせている。

この新たなタイプの協同組合の大きな特徴の一つは，従来の伝統的な協同組合がユーザー・オーナー（またはワーカー・オーナー）型の組織であったのに対し，組織のなかに利害関係を有する複数のグループを抱

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

え，異なる複数の利害関係者のグループによって運営・統治されるマルチ・ステークホルダー型の協同組合である点である。これについては別の拙稿(注14)を参照願いたい。

これらは，従来の所有者＝利用者＝経営者（運営者）といった伝統的な協同組合のモデルからは離れており，伝統的な協同組合を含め他の企業形態の組織と異なる協同組合理論や新たなアイデンティティの確立は今後の課題として残るが，多様性こそが持続的発展を支える鍵であることだけを指摘するにとどめる。

なお，この文脈でいえば，協同組合法の会社法への接近の一方で，協同組合を設立するに必要な発起人等の数を少なくし，簡素な協同組合の設立も可能にする改正も世界的な傾向の一つとして留意して置く必要があろう(注15)。

(注14) 明田作（2003）「マルチ・ステークホルダー型協同組合の発展とわが国への示唆」『農林金融』９月号

(注15) 06年のドイツ協同組合法改正等。

(4) 既存の協同組合法の整理・再編の動き

発展途上国における90年代以降の立法例にもみられるように，既存の協同組合法を１つの協同組合法に統合する動きがある。それらは，世界的に承認された協同組合の定義と原則を明記することを通じ，協同組合を保護するとともに，必然的に協同組合の自立・自治の範囲を広げるものとなっている。

SCE法は，20項目からなる前文を置いているが，そこでは協同組合が何であるかを一般の人が理解できるよう基本的な内容を記述している。

前述のNCCUSLの統一有限責任協同組合法はモデル法で，他の協同組合法を置きかえるものではなく新たなタイプの協同組合に関する法律であるが，例えば，コロンビア特別区では，11年に同法を州法として採用するとともに，企業法制をいわゆるすべての共通する条項と各種法人形態に特有の規定と分ける，いわゆるハブ・アンド・スポーク方式の法典として編纂し直し，利用しやすくするといった動きもある(注16)。

また，冒頭で述べたように，イギリスでは，14年の夏に，1965年の産業節約組合法以来の立法によって，断片化し分かりにくくなった協同組合に関する法律を統合し，協同組合にとって好意的な法的環境を用意した。

なお，憲法で協同組合を認知し，その育成をうたう国が少なくない。インド政府も09年の協同組合に関する特別委員会の報告書を踏まえ，憲法改正（12年１月13日公布）を通じて協同組合を組織することの基本的権利を認め，州が協同組合の自主性，自律性および民主的管理等を促進すべき旨の定めを置くとともに（憲法第４部の43B），この規定にそって連邦レベルおよび州レベルでまちまちな協同組合法を調和化するために協同組合に関する基本な事項を定めた特別の部を設けた（憲法９B部）。これによって，連邦法および各州の協同組合法の見直しが進められることとになり，インドの協同組

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

合運動は確たる法的枠組みと強力なサポート体制が整ったといえよう。

(注16) D.C. Business Organizations Code, Title 29 of the D.C. Code.

3　わが国の協同組合法制への示唆

国連決議（Resolution 56/11430），ILOの第193号勧告は，各国政府に協同組合の設立を奨励・促進し，協同組合の発展に支援的で実現可能な環境を構築するために適切な措置を講ずることを求めた。協同組合に好意的な法的枠組みの重要な側面は，協同組合のアイデンティティを支え，保護するものであることである。

すなわち，各国の異なる法体系のもと協同組合法の立法形態は多様であるが，求められているのは，それぞれの国の事情に応じて世界的に承認された協同組合原則を取り込み，また協同組合独自のアイデンティティを適切に反映する法制度をつくるということである。

協同組合法は，株式会社法への接近といった傾向はあるものの，最近の協同組合法改革の基本的な流れは，協同組合の独自な意義を認め尊重する方向でのものであるといえる。そして，独自の企業形態としての協同組合を承認する協同組合法は，持続的発展のために必要な企業の多様性に貢献するものとしての現代的意義をも有するものである。

ところで，わが国政府も，2012年の国際協同組合年には，政府広報オンラインに掲載するという形ではあったが，国際的に認められた協同組合の価値と原則を尊重し，協同組合にさまざまな政策を適用する際には，その価値と原則に則った協同組合の特質に留意すること，また協同組合を地域社会の持続的発展への貢献を重視し，協同組合を地域経済の有力な主体として位置づける，そして今後多くの人々が自発的に事業や経営に参加できる公正で自由な仕組みが求められることから，民間の非営利部門として協同組合の発展に留意するといった基本的考え方にたって，協同組合の発展をできる限り後押ししていくと，世界的な流れに立った考えを表明している。

しかし，現実はどうであろうか。わが国における協同組合法制は，企業法制として会社法や一般社団法人法と並ぶ組織法的な位置づけが与えられていないばかりでなく，明治の産業組合法以来，協同組合をして国の政策遂行手段として位置づける思想から脱却できていない。その意味では，90年代以降の世界的な協同組合法改革の流れからは完全に後れをとっている状況にある。

その最大の原因は，協同組合についての知識・認識の欠如にあり，それゆえに正当な評価がなされていないことにあるように思われる。協同組合自体に価値を認めようとしない限りは，国連等がいう「協同組合発展のための支援的環境の整備」の意味は理解できないばかりか，場合によっては協同組合の発展を害する法的環境を整備することになりかねない。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

したがって，重要なことは，まず世界的に協同組合法改革が進められてきていることをその背景を含めて知ることであり，学ぶべきは，

①協同組合としての組織形態を選択しようとしてもできない分野で協同組合の設立を許容するよう協同組合法を整備すること，

②行政による過剰な監督を排除して，協同組合の自助・自立を促すよう制度的環境を整えること，

③少人数で協同組合を設立・運営できるようにすること，

であろう。

なお，他の企業形態とのイコール・フッティングの議論については，触れることはできなかったが，これに関しては形式的なものであってはならず，協同組合の特質と制約を反映したものでなければならないことに留意すべきことを指摘しておきたい。

最後に，これも触れることができなかったが，最近の世界的な傾向として新たな協同組合の立法はもとより改正に当たってもその立案過程に協同組合セクターの代表や利害関係人の参加を認めるのが一般的である。日本においても先の生協法改正においてはかかる方法がとられたが，制度的に保障されたものではなく，わが国におけるパブリック・コメントの手続きも形式的であり参加的なアプローチには程遠いのが現実である。

前述の01年の国連のレポートによると，92年のカメルーンの協同組合法立案，インドのバンジャブ州の新たな協同組合法の立案，96年のカナダの連邦協同組合法の立案に際して，幅広い利害関係者との間で時間をかけて協議を行ったとされ，協同組合に関する国家評議会のような組織を通じて参加的アプローチを制度的に確立している例として，ベルギー，フランス，ハンガリー，ナミビアを挙げている。また，協同組合法自体に参加的手続が定められているフィリピンのような国もある（08年の協同組合法典の62条，94条，96条，104条等）。

自主性，自律性を促し，協同組合の健全な発展を願うのであれば，時間がかかるが参加的なアプローチを名実ともに制度的に保障することが重要であろう。

おわりに

一定の課題に対する妥当で正しい結論が導きだされるためには，課題設定が正しくなければならない。

協同組合というものは，組合員が協同組合というものを理解し，その活動にフルに参加して初めて便益を享受することができるものであり，その便益は一方的に与えられるものではなく，共同行為に参加することで初めて得られるものであることを忘れてはならない。協同組合を良くするのも悪くするのも，結局は，組合員次第ということであり，協同組合と組合員との関係の本質はこの点にあり，この点を忘れた制度改革は有効に機能しないことに留意すべきである。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

協同組合が比較優位性をもち得るのは，何によってなのか。その基本は何といっても課題を共有し，参加と民主主義を基礎に，対等な立場で他の組合員との対話を通じて相互の学び合いながら，共有する課題の解決に向け自らが主体的にかかわっていくという認識を共有することにおいてであろう。「協同組合発展のための支援的環境の整備」というものは，あくまでも環境でありサポート対象自体に置き換わるものではなく，協同組合の比較優位性の発揮も法律によって形成されるものではないが，法的な環境という点では，少なくとも株式会社やその他の企業形態にはない協同組合の特質に価値を認めるものでなければならない。

また，それにも増して重要なのは，協同組合の理解が深められるような学習・教育的環境が整備されることであろう。とりわけ，効率性や競争力のみが重視されるような社会においてはなおさらである。

最後になるが，あらためて述べるまでもなく，協同組合は，原則として，利用者自らが所有し，運営・管理する企業体で，他の方法によっては満たすことができないニーズを満たす手段である。そしてそれは，あらかじめ設定された目的を実現するための手段ではないということを忘れてはならない。

＜参考文献＞

- Altshul, G (2001) : Cooperative Legislation in the CIS Countries, COOP Working Paper 01-2, ILO.
- http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_100989/lang--en/index.htm.14年10月１日アクセス
- Dante Cracogna, Antonio Fici & Hagen Henrÿ,eds. (2013), *International Handbook of Cooperative Law*.Springer, Heidelberg
- Fici A. (2012), Cooperative identity and the law, Euricse Working Paper, N.023/12. http://www.euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1329215368_n1962.pdf.14年10月１日アクセス
- 54th session of the General Assembly (1998) :*Status and role of cooperatives in the light of new economic and social trends*, UN A/54/57.
- Henrÿ, H (2012), *Guidelines for Cooperative Legislation (3rd ed. revised)*, ILO.
- ILO Recommendation: R193 - Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193).
- International Labour Conference (89th Session 2001), Report V (1) : *Promotion of cooperatives*, ILO, First published 2000.
- Study on the Implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE), *Executive summary and part I*, October 2010. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sce_final_study_part_i.pdf.14年10月１日アクセス
- Study on the Implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE), *part Ⅱ: National Reports*, October 2010. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sce_final_study_part_ii_national_reports.pdf.14年10月１日アクセス
- UN Guidelines: UN Guidelines aimed at creating a supportive environment for the development of cooperatives, 2001.
- Volko, L (1981) : *Cooperative Laws in the U.S.A*, Washington State University, College of Agriculture, Research Center.
- Zvi Lerman & David Sedik. (2014), Cooperatives in the CIS and Georgia: overview of Legislation, Policy Studies on Rural Transition No. 2014-2 by FAO Regional Office for Europe and Central Asia. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/Europe/documents/Publications/Policy_Stdies/CoopsCISandGeorgia2_en.pdf.14年10月１日アクセス

（あけだ　つくる）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

談話室

キルギスにおける協同組合発展と協同組合銀行設立の課題

農業はキルギスの経済戦略上重要な産業であり，国内総生産の約20%を占め，労働力人口の30%以上が農業部門に従事している。しかし，現在の農業生産は依然として小規模農家によって担われており，生産性と競争力が低く，そのためキルギスの農産物は世界の市場に打って出ることができない。キルギスは，農業セクターの効率を高め輸出向けの生産を進めるための方法を模索しており，「キルギス持続的発展戦略2013-2017」では，農業の重要性を明記し，農業の発展を成功に導く唯一の道は協同組合を支援することであるとの認識を示している。また，農業・食品産業の発展のため協同組合銀行の設立が重要な課題になっている。

キルギスには既に多くの農業協同組合が存在し，法的枠組みや農村開発を支援する国際機関のプロジェクトが存在しているが，協同組合の発展に関してはいまだに問題が山積している。ソ連崩壊後，1990年代にコルホーズ(集団農場)の土地は小さな区画に分けられ農村の住民に分配された。その後，協同組合を立ち上げようとした農民もいたが，信頼関係や知識，動機づけが欠如し，協同組合の理念や利点についての情報が欠けていた。国際機関からの技術援助や生産能力育成支援，政府からの低金利資金などを利用して成功を収めた協同組合も一部にあったが，全体としてはキルギスにおける協同組合は十分な発展を遂げているとは言えない。政府は協同組合の重要性を理解し支援しようとしており，農業協同組合の発展に関する国家プログラムを推進する組織が設けられ，農村地帯の協同組合間の連携を強化する取組みを進めている。

加工，販売，供給，サービスなどの協同組合の事業を統合し一元化することが必要であり，組織化することで農業生産者が市場で大きな供給者として行動することができ，流通コストを削減し収益を上げることができる。このような地域間の連携がキルギスの協同組合の競争力を強化するのに貢献し，雇用を創出し，農業従事者の収入にプラスの影響を与えるものと期待されており，農業セクターの発展が繊維産業や食品加工業，貿易などの周辺セクターに相乗効果をもたらすことは間違いない。

キルギス協同組合連盟は，特に青果，乳製品，食肉の 3 部門において協同組合

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

による農業・食品事業の育成を進めようとしており，将来的にはそれが主要な農産物加工事業者として発展していくことが期待されているが，そのためにはインフラ面での支援，輸送・物流施設の整備が必要である。こうした協同組合の発展により，食の安全や農業生産の効率向上，研究開発が可能になり，農産物加工・物流等の専門家や技術者，管理者のための研修センターの設立や協同組合の監視システムの構築も可能になる。

さらに，農業セクターにおける最も重大な課題は，金融制度の整備である。農業への融資は高いリスクを伴うため，銀行の融資利率は20～30%と高く，担保要件を整えるための手続きも煩雑である。政府はかつてAgroprombank（APB）を通じて農業融資を行うプログラムを有していたが，1994年にAPBは閉鎖された。その後，広域行政や協同組合を通じて農業融資を行う仕組みが設けられたが，融資システムとして効果的ではなく，財源が限られていたため農業に必要な資金需要に十分には対応できていない。

キルギス協同組合連盟は，協同組合内の自己資金調達システムを構築するため，日本の農林中央金庫やカナダのDesjardins，フランスのCredit agricoleなどを手本にした協同組合銀行の創設を計画している。協同組合銀行は他の金融機関と違ってリスクを評価するための情報が得られるという利点があり，利用者が所有者でもあるという構造を持つため民主的な統制がとれ，商業銀行では対応できない分野に対する銀行業務を行うことが可能である。現在，キルギスでは協同組合連盟と中央銀行の主導のもとで協同組合銀行の設立を準備しており，協同組合銀行設立の理念や概念上の枠組みを定め協同組合銀行の法的な基盤についての作業を進めている。

キルギスの農業と協同組合の発展に向けて，国家レベルと個々の農業者レベルの双方において組織的な能力育成のための課題が山積している。政府には農業セクターの発展を推進するための行動とビジョンが求められており，農業者のレベルでは農業を事業として経営できる技術的能力を持つ人材を育成することが重要な課題になっている。

（キルギス行政管理学院 副学長

ナジック・ベイシェナリー（Nazik Beishenaly））

（本稿は，（株）農林中金総合研究所の責任において翻訳したものである。）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

森林組合合併の経緯と効果の検証

研究員　安藤範親

〔要　　旨〕

森林組合の合併について，先行研究では財務諸表をもとに合併後の経営状況を分析した報告がよくみられるが，合併協議の段階で議論された課題や合併後の新たな取組みによる効果など合併過程の研究はこれまで十分に行われていない。

本稿では，80年代前後と近年の事例間で合併過程を比較し，合併の背景や合併後への期待と懸念，合併協議における主な問題点，合併後の効果や課題について相違点を明らかにした。そして，80年代前後と近年の間には多くの共通点がみられたものの，時代の変遷から製材加工場の重複や支所間の能力差，市町村との関係希薄化など新たな課題があることを示した。

さらなる合併効果の発現に向けて，森林組合系統では本稿で示した課題も含め合併の課題を整理のうえ，効果的アプローチを共有する必要があろう。

目 次

はじめに
1　合併の動き
（1）　合併の準備段階期
（2）　森林組合合併助成法の成立
（3）　合併をめぐる近年の政策・系統運動
2　先行研究にみる合併の評価と視点
3　80年代前後の合併の特徴
（1）　参加組合と合併の背景
（2）　合併前の見方と協議上の問題点
（3）　合併後の効果と課題
4　近年の合併の特徴
（1）　参加組合と合併の背景
（2）　合併前の見方と協議上の問題点
（3）　合併後の効果と課題
（4）　組合員の意識の変化
（5）　合併を円滑化する工夫
おわりに

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

はじめに

森林組合を取り巻く環境は，森林整備，治山等の公共事業減少や大規模加工場等による国産材利用の拡大，2011年の森林法改正（森林施業計画を廃止し，木材自給率50％以上を目指した森林経営計画の創設）に伴う林政の転換，13年の固定価格買取制度開始による木質バイオマスのエネルギー利用の進展などにより，近年大きく変化している。

こうした情勢の変化に対応するように，森林組合にも変化が現れており，その一つにスケールメリット（規模拡大による経営基盤の強化や装備の充実など）を求めた合併がある。以前は市町村合併が主な背景であったのに対して，近年は上記のような環境の変化に合わせた合併がみられるようになった。

今後，国内の森林が成熟期を迎える一方で，主要な木材需要源である新設住宅の着工戸数は2030年には70万戸前後まで減少することが予測されており（渡部（2010），宮本ら（2012），武田ら（2013）），木材需給の構造変化などに伴ってさらなる合併が進む可能性が考えられる。しかしながら，今までこの合併について，その効果や課題の検証が十分に行われてきたとはいえない。今後も合併が進む可能性があることを考えると，合併時点の課題を洗い出し，その対応ノウハウについて森林組合系統間で共有することが必要であろう。

そこで本稿は，第１に，今までの合併動向を整理し，また先行研究で合併について何が議論されてきたのか確認する。第２に，80年代前後の合併事例を取り上げた研究報告から，合併の効果や課題を整理する。第３に，近年合併した森林組合に対するヒアリング調査の結果を80年代前後の合併事例と比較して両者の違いを明らかにする。(注1)

（注１）本稿の目的は，森林組合における合併の課題とその対応ノウハウを調べることであり，個別の組合の名称や，地域の特定につながる情報は記載しない。また財務データは用いない。

１　合併の動き

（1）　合併の準備段階期

森林組合の合併は1955年前後から着手されており，その背景は全国で町村合併が進められたことにある。わが国の林業政策では，戦後，民有林の生産力増進と高度成長による地域間の所得格差増大への対応を目的として，森林所有者に森林組合への加入を促し，多くの林業関係の補助金を森林組合を通じて交付した。森林組合は補助金行政の末端組織としての役割を担ってきたが，町村合併に伴って森林組合の合併も行政区域と一致した形で比較的容易に進んだ。

藤田（2001）は，この時期の森林組合合併は，合併の具体的な方法論に関するノウハウをその試行錯誤のなかから蓄積したことで，その後の合併推進への基礎的なステップになったと位置づけ，この時期を「準備段階期」と名付けている。

（2）　森林組合合併助成法の成立

準備段階期を経て，1963年には森林組合

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

合併助成法が成立し，政策的に森林組合合併が誘導推進されることになった（第１表）。

その狙いは主に２つあり，１つ目は市町村合併に合わせたさらなる森林組合合併の促進であり，２つ目は拡大造林事業の飛躍的発展のなかで補助事業の事務処理量も増大したことから，それに十分対応できる森林組合の規模の確立であった。

さらに，高度経済成長が多くの人々を山村地域から都市地域へ移動させたこと，安価な輸入材に押されて林業が弱体化したことなどから，森林資源の荒廃化が指摘されるようになり，その処方せんとして森林組合合併による経営基盤と造林事業の強化が取り組まれた。

このように行政施策の一環として森林組合の合併は進められ，63年からの５年間は第１期と称される（藤田（2001））。

こうして森林組合の合併は，主に経営基盤の強化を目的として，法改正を繰り返しながら02年３月の第６期までは合併助成法に基づき，02年４月以降は企業組織再編税制を通じて推進されてきた。これらは，合併時に税制上の特例措置を与えることで森林組合の広域合併を後押しした。

さらに，都道府県単独事業として，合併協議会等の費用補助，合併組合の施設整備補助，施設整備等借入金の利子補給，県森連が行う合併指導経費の補助などさまざまな補助事業で合併を支援した地域もある。

（3） 合併をめぐる近年の政策・系統運動

林野庁は02年11月に，全森連宛てに「森林組合等の組織及び事業運営に関する今後の指導の方針について」，各都道府県宛てに「森林組合系統による取組の推進のための事務手続きについて」を通知し，そのなかで，森林組合改革の基本的考え方として合併等による森林組合の経営基盤の強化をあげ，都道府県全域を区域とする１県１組

第1表　森林組合合併助成法の推移

		単位	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期
期　間		年月日	63.4.1～67.12.31	74.5.1～78.3.31	78.4.1～83.3.31	87.6.12～92.3.31	92.4.1～97.3.31	97.4.1～02.3.31
目　的		—	原則として市町村の区域を単位とする合併の促進	市町村の区域を越える広域の地域を地区とする合併の促進	組織・経営基盤の脆弱な組合を解消する合併の促進	実施事業の拡大に対応した組織・経営基盤を充実する合併の促進	流域林業の中核的担い手となり得る広域合併の促進	地域差，規模格差異を消しつつ，流域林業の中核的担い手となり得る広域合併の促進
認定基準	組合員森林経営面積	千ha	5以上	10以上	10以上	10以上	15以上	15以上
	払込済出資金額	百万円	1以上	6以上	10以上	20以上	30以上	50以上
	常勤役職員数	名	5以上	7以上	7以上	7以上	10以上	10以上
	森林組合数（期末）	組合	2,756	2,054	1,840	1,627	1,418	1,073

出典　藤田（2001），中尾（2013）から筆者作成
原資料　森林組合合併助成法施行令（1963年制定1997年最終改正），全国森林組合連合会「森林組合合併の手引き」（1993年），林野庁『森林組合統計』

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第2表　都道府県別森林組合数の推移

	91年	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	増減組合数(91～11)
調査票提出組合	1,627	1,569	1,545	1,477	1,430	1,395	1,319	1,262	1,222	1,153	1,058	980	963	899	842	764	736	711	692	679	672	
設立登記組合	1,627	1,596	1,571	1,504	1,455	1,419	1,349	1,290	1,254	1,174	1,073	990	970	905	846	764	736	711	692	679	672	
前年差	-	△31	△25	△67	△49	△36	△70	△59	△36	△80	△101	△83	△20	△65	△59	△82	△28	△25	△19	△13	△7	
北海道	152	150	150	150	149	148	147	144	142	142	130	125	120	112	105	92	87	85	85	85	85	△67
青森	31	29	29	29	29	29	27	27	25	22	20	15	15	15	13	13	13	13	13	13	12	△19
岩手	44	43	43	37	32	32	28	28	26	25	25	25	25	25	25	24	24	24	21	21	21	△23
宮城	23	23	23	23	23	22	22	18	18	18	17	17	17	16	16	16	16	16	16	16	16	△7
秋田	34	34	34	23	23	23	19	17	17	17	16	15	15	15	12	12	12	12	12	12	12	△22
山形	34	34	34	34	28	23	19	19	17	17	15	15	15	15	15	15	15	13	13	13	13	△21
福島	37	36	36	33	31	31	31	27	27	27	27	26	26	26	26	23	20	20	20	20	19	△18
茨城	33	32	31	27	27	27	21	20	20	20	16	15	15	11	10	11	11	11	11	11	11	△22
栃木	24	24	24	24	24	24	21	16	15	15	15	15	14	14	14	14	13	13	12	12	11	△13
群馬	37	37	36	36	36	34	30	30	28	28	25	24	20	20	17	16	16	16	16	16	16	△21
埼玉	24	24	24	24	24	24	23	23	23	21	17	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	△19
千葉	29	22	22	22	22	22	22	22	21	20	20	19	19	17	15	2	2	2	2	2	2	△27
東京	9	8	8	8	8	8	8	7	6	6	6	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	△7
神奈川	17	16	16	16	16	14	14	14	13	13	13	13	13	12	13	11	11	10	10	10	10	△7
新潟	56	54	50	43	39	38	37	37	37	35	32	32	31	29	25	25	25	25	22	22	22	△34
富山	11	11	11	11	11	11	11	11	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	4	4	4	△7
石川	32	32	32	28	28	28	28	27	27	19	19	16	16	15	14	14	13	10	4	4	4	△28
福井	23	23	23	23	21	20	20	20	20	18	18	18	18	14	14	14	14	14	12	11	11	△12
山梨	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	11	11	11	11	11	△2
長野	59	54	54	48	40	40	40	40	39	33	28	25	25	24	24	18	18	18	18	18	18	△41
岐阜	78	78	78	72	72	72	69	62	60	60	52	51	51	35	23	20	20	20	20	20	20	△58
静岡	34	34	34	34	34	34	34	34	34	28	28	24	23	20	20	20	20	20	20	20	20	△14
愛知	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	20	20	20	12	8	8	7	7	7	7	△14
三重	33	28	27	24	23	13	13	13	13	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	△22
滋賀	26	22	22	22	21	21	20	18	17	17	17	17	17	16	14	12	10	10	10	10	10	△16
京都	36	35	35	35	27	27	27	27	27	27	25	25	24	24	24	22	21	21	20	20	20	△16
大阪	21	16	15	15	15	15	16	16	16	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	△20
兵庫	52	52	52	52	52	52	52	52	49	46	46	46	46	39	36	33	32	31	30	21	19	△33
奈良	30	30	30	29	29	29	29	29	29	29	29	28	27	26	23	21	20	20	20	20	20	△10
和歌山	41	41	41	41	41	39	39	39	37	36	36	28	28	28	28	28	26	25	25	25	25	△16
鳥取	12	12	12	12	12	12	12	11	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	△4
島根	43	43	36	32	32	32	30	19	19	19	19	15	15	15	15	13	13	13	13	13	13	△30
岡山	48	44	44	44	44	40	40	40	36	36	36	36	36	32	30	18	17	14	14	13	13	△35
広島	24	24	24	24	22	22	20	19	19	19	18	18	18	17	17	17	17	17	17	17	17	△7
山口	51	47	47	40	36	32	15	15	13	12	12	11	11	9	9	9	9	9	9	9	9	△42
徳島	34	31	31	31	31	31	27	27	25	25	20	16	16	16	16	13	11	11	11	11	11	△23
香川	26	26	26	25	25	24	24	24	24	15	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	△19
愛媛	46	46	46	46	45	45	41	36	36	31	28	23	20	17	16	15	14	13	13	13	13	△33
高知	39	39	39	39	39	39	35	33	33	32	32	32	32	30	28	27	27	27	25	25	25	△14
福岡	39	39	39	39	39	39	37	36	36	31	29	29	29	29	29	26	23	22	22	22	22	△17
佐賀	17	17	17	16	16	16	16	12	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	9	9	△8
長崎	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	15	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	△6
熊本	33	33	32	32	32	31	30	30	30	27	21	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	△16
大分	24	18	16	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	△11
宮崎	25	25	25	25	25	25	25	23	22	15	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	△17
鹿児島	53	50	44	43	40	40	33	33	31	29	29	26	26	26	24	21	21	17	17	17	15	△38
沖縄	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
減少があった県数	–	19	9	16	14	13	21	18	22	20	22	24	8	19	17	20	17	13	8	5	5	–

資料　林野庁「森林組合統計」
(注) 1　92～05年の間は，各県の設立登記組合数が森林組合統計に記載されていないため，各県の組合数は調査票提出組合数を掲載した。そのため，各県の設立登記組合数と一致しない場合がある。
2　設立組合数は，年度末現在で設立されている組合であり，調査票提出組合数は，7月1日現在で事業を行っている組合数であることから，後者の方が大きい場合がある。なお沖縄県で95年に，東京都で06年に組合数が増加している。
3　図中の色分けは前年比減少組合数を表す。□1～4組合減　□5～9組合減　■10組合以上減。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

合を志向した積極的な合併の推進や地域林業の中核を担う組合の育成基準を示した。

一方，森林組合系統運動としては，「森林組合活動21世紀ビジョン（00年度～）」「森林組合改革プラン（03～05年度）」「環境と暮らしを支える森林・林業・山村再生運動（06～10年度）」などで合併や組織・経営体制の強化を推進してきた。

その他，95年の地方分権推進法や99年の地方分権一括法，04年の合併特例法等により，市町村合併等が推進されてきたことも森林組合合併の契機となった。なかでも92年からの合併助成法（第５期）は，流域を基本的単位とした森林整備・林業生産等の担い手となるべき広域の森林組合の育成が目指され，合併の認定基準も経営面積15,000ha以上など大型化し，市町村の枠を越える広域合併が推進された。91年以降の都道府県別森林組合数の推移（第２表）をみると，97～02年，04～06年の間に多くの地域で合併が推進されたことがわかる。

こうした森林組合に対する林政の方針，森林組合系統運動の推進，あるいは「平成の大合併」（市町村合併）の影響のもとで，全国の森林組合は91年の1,627組合から11年には672組合まで再編が進んだ。

以上のような経緯で森林組合の合併は進んできたが，今後もさらに合併が進展すると考えられる。その理由は，09年に公表された「森林・林業再生プラン」に基づき12年から森林経営計画制度が始まったことにある。背景には，今までは切捨間伐などの森林整備が主体であったが，林齢が伐期を迎えたことで施業の集約化と利用間伐による素材生産を主体とした事業への転換が迫られていることがある。経営規模が零細な組合では高性能林業機械等を用いるそれら事業への対応が難しく，合併による規模の拡大および体質の強化によって対応する組合が出てきている。

これまで行政の主導で合併が進められてきたが，今後は行政の意向だけでなく素材生産事業拡大のための合併へと，ある意味では自発的な側面が加わりつつあるといえるだろう。

2　先行研究にみる合併の評価と視点

それでは，先行研究では森林組合の合併について何を取り上げてきたのだろうか。森林組合の合併に関する主な研究は，以下のように５つの視点から行われてきたといえる。

①財務諸表からみた経営規模拡大の影響

森林組合統計をもとにした経営規模の変化に関する研究（志賀（1995），小川（2007））では，経営規模（組合員所有森林面積）の拡大が事業管理費率（事業管理費/事業総利益）の低下に結びついているわけではないということや，大規模化によって必ずしも林業生産の量的規模拡大が実現されているとは限らないことが明らかにされている。

また，合併による人件費（事業管理費中の人件費）の削減効果は確認できないという事例分析（菊間（2001））もある。山形県15組合を対象とした92～06年の財務諸表（貸

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

借対照表，損益計算書）による経営分析（早尻（2009））では，合併は必ずしも経営改善に結びつかず，事業の停滞や雇用創出力の減退など活動水準の低下を招いていたと指摘している。

②合併過程における行政や組合員との関係

市町村合併に伴う森林組合の動向に関する研究（小川（2012））では，市町村合併に対し森林所有者との関係を重視して合併の可否を判断した組合と，行政からの要請を重視して合併を決めた組合の２つのタイプがあったことが示されている。

③地域のつながりへの影響

都市と農村交流を行う村を対象とした研究（天田（2001））では，広域組合化が村の森林組合の農村交流事業への活動参加時間を減少させたと報告している。

その理由として，森林組合の活動領域が複数の市町村に広域化したことにより，諸種の事業調整が，従来まで一町村の役場と森林組合という一対一の関係で進められてきたものが，複数の市町村と調整をしなければならないなど事務調整が複雑化したこと，さらに広域化による森林造成事業量の増大に伴い人員不足が生じたことなどの理由を挙げている。

④作業班構成への影響

合併に伴う作業班の再編に関する研究（中尾（2013））では，下請事業体の組織化など作業班の編成にさまざまなバリエーションがあったことが調査されている。

⑤合併前後の課題や対応

合併過程をできる限り明らかにした研究（泉（1995））では，合併時点に協議された課題や検討事項，推進理由やメリットについてまとめている。

これら５つの視点の中では，①の財務諸表を分析して合併効果を検証する研究が比較的多くみられ，広域化による規模の経済性が働かないことなどが報告されている。

本稿は合併時点の課題とその対応策を明らかにすることを目的にしているが，それを取り上げた先行研究としては，⑤の泉（1995）による70年代後半～80年代後半（以下「80年代前後」という）の合併に至るまでの課題や対応に関する研究報告がある。

しかし，近年の合併に関する研究で同様の視点からの報告はほとんど行われていない。さらに，合併時点の課題に対してどのような対応が行われたのかなど，合併後のよりよい経営のために参考となる情報が少ない。

そこで以下では，泉（1995）の報告をもとに80年代前後の合併の背景や課題，効果を整理したうえで，筆者が調査した近年の合併事例と比較することで，近年の合併の特徴を明らかにしたい。限られた事例からではあるが，できる限り一般的な傾向を抽出するようつとめる。

3　80年代前後の合併の特徴

森林組合合併の主な手順は，会議や研究会などの開催による合併趣旨の周知後に合併協議会を設置し，財務の確認・事業計画の策定・合併契約書の作成等を経て，合併

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

契約の締結へと進む。その後は，合併総会や合併認可申請へと進み合併登記を行うことになる。

以下では，泉（1995）を参照して，この合併過程に現れた合併への期待や懸念，問題への対応，合併後に実現した効果と課題についてまとめる。

(1) 参加組合と合併の背景

泉（1995）は，80年代前後に合併を行った１県４組合（A～D組合）を対象に合併後に聞き取り調査を行っており、その方法として合併先進県を例に取り上げ、その合併過程について、できるだけ明らかにすることに重点を置いている。この県は林業地帯として全国的に有名な地域である。

なお，その調査結果は合併前に作成された現地の資料も併用されている。１県の事例であるため全国的な合併の動向をみるうえでの代表性は自明ではない。資料の不足は否めないが，以下に示す調査結果は制度環境や経営環境の面で森林組合一般におおむね当てはまるものと思われる。

まず，合併組合数など基本的な情報をまとめた（第３表）。複数の小規模組合による合併や事業規模が異なる組合の合併，同規模程度の２組合による合併などがみられる。

次に，合併の背景（第４表）として挙げられるのは，林業の弱体化による経営への危機意識，森林資源の成熟化への対応，補助事業への対応，行政の意向などでA～Dの４組合に共通する。

第3表　合併以前の森林組合情報

A組合	5組合合併(5町村)で郡単位に拡大
B組合	4組合合併で4組合のうち常勤の役職員数は1名のみで，残り3組合は町村長が兼務するなど小さな組合同士の合併。合併後常勤役職員6名体制に。
C組合	4組合合併で4組合のうち1組合が県下3番目の規模で比較的大きな組合，残り3組合は，行政依存型の小規模組合
D組合	2組合合併でそれぞれ常勤の役職員数12名，10名。組合員所有面積1.3万ha，1.4万haで同じ程度の規模の組合

資料　泉(1995)から筆者作成

第4表　合併の背景

①このままではじり貧である。
②大きくならなければ新規事業に取り組めない。今後，森林資源の成熟に伴い，林産･原木市場･加工などの新規事業が必須である。
③森林組合は多くの補助事業を利用しているが，従来の組合の事務対応力では，会計検査に対応できない。
④県知事の強い意向

資料　第3表に同じ

(2) 合併前の見方と協議上の問題点

合併前の段階における合併後への期待（第５表）についてみると，経営基盤や執行体制の強化，経営の合理化と労働力の確保などが挙げられている。

一方，合併前の段階における合併後への

第5表　合併前における合併後への期待

①経営基盤強化
（管轄区域拡大による事業量増加，新規事業への取組み，広域的な共同利用施設の設置，資本力の増強による対外的信用度の増加，大型補助事業の導入が容易に）
②執行体制強化
（役員を幅広く集めることが可能，職員の適正な配置が可能，職務権限が明確化し，役職員の意欲と責任感が向上）
③経営の合理化
（事業管理費の節減，各種事業の効率的運用，事務の近代化，林産事業の強化による安定供給体制の構築，事業量確保による生産コストの低減）
④労働力の確保
（事業量拡大による作業班の通年就労，社会保障制度の充実）

資料　第3表に同じ

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第6表　合併前における合併後への懸念

①現在の森林･林業･山村の抱えている多くの問題を，合併によってどのように改善することができるのか。
②組合員サービスの低下
③市町村との関係の希薄化と補助の減少
④一部の地域が潤い，他地域が切り捨てられる。
⑤職員の融和
⑥合併後の経営がうまくいくか，赤字が出ないか。（人材配置転換によるロス，賃金を高い方へ合わせるため人件費が高くなること，新規事業に取り組めば原価償却の負担がかかってくることなど）

資料　第3表に同じ

第7表　合併後の懸念に対する組合員への説明

①組合員サービスの低下について
・これまで以上に下部組織の強化，計画的な広報活動等を通じて強化できる。
・総代会制を採用するため意思決定が徹底されないことが考えられるが，地区座談会，講習会，青壮年部会等を開催して意思の徹底，技術の普及等につとめる。
②市町村との関係希薄化に対して
・町と協議会を設置，また，コンクールや各種行事も共催で実施する。

資料　第3表に同じ

懸念（第６表）をみると，合併後の経営不安や組合員サービスの低下，市町村との関係，職員の融和などが不安視されている。それに対する組合員への説明（第７表）では，広報活動や座談会等を開催することで組合員サービスの低下を防ぐことや，行政の各種行事に共催することで市町村との関係を保つことが説明されている。(注2)

さらに，合併協議においては（第８表），本所・支所の配置や，旧組合の清算不備，合併後の増資，出資金や退職金の差異などが主に意見の対立する問題として挙げられている。

第8表　合併協議における主な問題と対応

合併協議において問題になる点

・本所，支所の配置　・旧組合の清算不備
・合併後の増資　・出資金　・退職金　・役員数

問題への対応

・本所は地理的中間点に，支所は旧組合ごとに配置
・旧組合の清算が正しく行われなかったケースに対し，暫定的に固定資産の評価替え
・増資は合併後3年間行わない。
・出資金の差は増資運動の展開で組合員や町から出資を積み増し
・退職金は合併前に支払い，積立不足で支払い不可ケースが発生，旧組合の町が対応し決着

資料　第3表に同じ

（注２）合併後への期待（第５表）と合併後への懸念の一部（第６表の②，③），合併後の懸念に対する組合員への説明（第７表）については，D組合の合併推進座談会の資料を抜粋したものである。

(3)　合併後の効果と課題

合併後に実現した効果と生じた課題をまとめた（第９表）。効果としては，合併前に

第9表　合併後に実現した効果・課題

	≪効果≫	≪課題≫
①組合経営，組織･人材	・限られた人材の効率的配置（職員の専門化，職員育成の可能性，能率アップ，人事異動の可能性） ・理事数が減り，部落代表的な性格が弱まり，結果的にいい人材が登場するようになる。 ・地域における森林組合の評価が高まり，職員募集がやりやすくなり，Uターンの受け皿となる。 ・監事の質が高まり，経営へのチェックが厳しくなる。 ・町村との新たな関係構築（合併をめぐる論議のなかで，町村長の林業や森林組合に対する認識が深まる）	・大規模な増資計画 ・異なる組合の職員が一つの事務所に集まり人間関係の問題が表出 ・事務負担が増加（合併に関する財務関係の事務量増）
②作業班，取扱量	・木材供給量拡大 ・支所間競争の展開	・作業班の労力不足は未解決
③市場や加工場等の事業	・新たな事業展開（森林造成事業→林産事業，原木市場，加工施設）とそれに対する補助事業導入	

資料　第3表に同じ

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

期待（第５表［前掲表，以下同じ］）されていた新規事業への進出や木材供給量の拡大などによる経営基盤強化，人事の効率化や人材の質の向上などによる執行体制強化や経営の合理化など，一応の成果がみられる。

一方で課題としては，合併後への懸念（第６表）であった人間関係の問題が実際に生じている。さらに，職員の事務負担の増加など新たな課題も表出している。

4　近年の合併の特徴

本稿では，近年の合併の特徴をみるために複数の県で06～12年度の間に合併した６組合に対し14年に聞き取り調査を行った。したがって，合併前の見方については泉（1995）と異なり，事後的な証言のみとなっている。

以下では，前節の80年代前後の合併と同様に，合併前の段階における合併への期待や懸念，問題への対応，合併後に実現した効果と課題についてまとめる。なお，各種情報からみて本節の調査対象県は前節のそれとは異なると考えられる。両者をある程度同列に比較するためには，個別県の細かな事情よりむしろ全国的な情勢変化との関わりを読みとる必要がある。

(1)　参加組合と合併の背景

合併組合数など基本的な情報をまとめた（第10表）。今までに合併の経験がないＪ組合のよう小規模な組合同士のほか，過去の

第10表　合併以前の森林組合情報

（単位　組合，万ha，人）

	合併組合数	組合員所有面積別組合数			合併後面積	合併前役職員数	組合情報
		大規模	中規模	小規模			
E組合	2	2	-	-	7.4	※40	2組合それぞれ常勤･非常勤役員数22名，18名。組合員所有面積4万ha，3.4万haと当時全国で上位100組合に入るほどの大規模組合で比較的規模に差がない組合
F組合	4	-	1	3	1.5	32	4組合合併でそれぞれ常勤役職員数15名，7名，6名，4名。組合員所有面積1万ha，0.4万ha，0.3万ha，0.1万haで中規模と小規模の組合
G組合	3	2	1	-	8.3	43	3組合合併でそれぞれ常勤役職員数23名，14名，6名。組合員所有面積4.5万ha，2万ha，1.8万haで大規模ではあるが規模に差のある組合
H組合	5	1	1	3	3.8	25	5組合合併でそれぞれ常勤役職員数9名，7名，4名，3名，2名。組合員所有面積2万ha，0.8万ha，0.6万ha，0.3万ha，0.1万haで大中小と規模に差のある組合
Ｉ組合	4	-	1	3	1.3	13	4組合合併でそれぞれ常勤役職員数3名･1名，6名，3名。組合員所有面積0.1万ha，0.4万ha，0.7万ha，0.1万haで中小規模の組合
J組合	2	-	-	2	0.2	5	2組合合併でそれぞれ常勤役職員数は3名，2名。組合員所有面積0.1万ha，0.1万haで小規模同士の組合

資料　聞き取り調査から筆者作成
（注）１　森林組合の規模は，組合員所有面積1.5万ha以上の森林組合を大規模組合，1.5万ha未満～0.5万ha以上を中規模組合，0.5万ha未満を小規模組合とする。
　　２　※E組合は常勤･非常勤役員数，その他の組合は常勤役職員数。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第11表　合併の背景

①公共事業の減少などで将来の事業継続が難しい ②事業量を確保しやすくなること，加工などの事業ができるようになること。 ③集約化施業を実施するための労働力の確保と高性能林業機械の導入 ④県内他地域の合併が後押しとなった。 ⑤県森連の働きかけ ⑥県の意向 ⑦公共事業の入札基準を満たすため。

資料　第10表に同じ

合併から回数を重ねた結果，Ｅ組合のような比較的規模の大きな組合同士の合併も含まれている。

次に，合併の背景をまとめると，事業量の確保や新規事業への取組み，行政の意向などは80年代前後の合併と変わりない。しかし，近年では合併背景である林業の低迷による事業環境の悪化に加えて，公共事業の減少が事業継続の不安につながっていること。さらに，合併しなければ公共事業の競争入札に参加する基準を満たすことができない（Ｉ，Ｊ組合）という理由もあった（第11表）。

そのようななか，施業の集約化と利用間伐による素材生産を主体とした事業への転換が迫られたことで，規模拡大による労働力の確保や高性能林業機械の導入などの必要性（Ｆ，Ｇ，Ｈ，Ｉ組合）が合併を後押ししている。また，Ｈ組合では県内他地域の合併が進み自分たちの地域だけが取り残されてしまう状況に置かれたことも合併を後押しした。

なお，以前は行政が合併の推進主体であったが，近年では県森連が合併の推進役として主体的に指導した地域もみられた。

(2)　合併前の見方と協議上の問題点

合併前の段階における合併後への期待については，以前（第５表）とおおむね変わりはなかった。すなわち，新規事業への取組みによる経営基盤強化や職員の適正な配置による執行体制強化，事業管理費の節減による経営の合理化などである。加えて，労働力確保の点においては，過疎化・高齢化が進む山村で大きな組合だから安心して就職できる，大きな組合だから人を集められるなど事業体としての魅力の向上による雇用機会拡大への期待がみられるようになった。

なお，この調査は合併前の段階について合併後の時点において，聞き取った結果であり，厳密にいえば合併前の段階時点における資料を併用した泉（1995）の80年代前後の合併事例に関する調査とは事前と事後の違いがある点に注意する必要がある。

一方，合併前の段階における合併後への懸念（第12，13表）をみると，森林・林業・

第12表　合併前の合併後への懸念

①現在の森林･林業･山村の抱えている多くの問題を，合併によってどのように改善することができるのか。 ②集約化施業が求められる現在，組合員からの請負事業を柱にした事業の展開は可能なのか。 ③組合員サービスの低下 ④職員の融和 ⑤合併後の経営がうまくいくか，赤字が出ないか。

資料　第10表に同じ

第13表　懸念に対する組合員への説明

組合員サービスの低下について ・これまで以上に組合員に提案書を持って行く。 ・組合員便りを出していない組合が，出している組合と合併することで届くようになる。 ・支所や営業所の継続

資料　第10表に同じ

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

山村の抱えている問題や組合員サービスの低下，職員の融和などが懸念されている。これらの懸念事項は80年代前後の事例（第６表）と同様である。そのなかで近年みられなくなった懸念もある。第６表の③「市町村との関係の希薄化と補助の減少」と④「一部の地域が潤い，他地域が切り捨てられる」である。③については，近年は市町村との関係が希薄化していること，また④については，徐々に事業が縮小する状況ではあきらめざるを得ず事業継続への懸念が強くなっていることなどが要因にある。

さらに，合併協議においては（第14表），出資金や退職金，役員数などの差をどのように埋めるのかが問題となる点は80年代前後の事例と変わらない。特に，組合間に規模の差がある場合は大きな議論になっており，協議会の参加人数の割り振りについても苦労されている。今回の調査事例では，合併時の増資に関する話はなかった。また，本所・支所の配置は，地理的配置や建物の所有状況等から合理的に判断されており，大きな問題にはならなかったようである。

第14表　合併協議における主な問題と対応

合併協議において問題になる点
・出資金　・役員数 ・給与水準　・退職金 ・協議会参加人数（組合規模の差）
問題への対応
・出資金の差は，資産調整で対応可能だった。 ・給与水準は，当初高い方に合わせるがその後の上昇率を調整し平準化，社労士に頼み人事評価マニュアルを合併前に作成 ・退職金は，合併を複数回行った経緯のある組合では，合併前に清算せず引継ぎ ・協議会参加人数は，組合規模で振り分けや均等にするなど方法が分かれた。

資料　第10表に同じ

（3）　合併後の効果と課題

合併後に現れる効果と課題を取りまとめた（第15表）。①の組合経営，組織・人材については，雇用の安定や就職先としての魅力，経費の減少などの効果は80年代前後の事例（第９表）と変わらないが，人材の質の向上に関する評価は過疎化が進行したためか今回の調査で聞かれなかった。また，市町村との関係については近年希薄化傾向にあり，行政との関係は県もしくは県の出先機関へと移っている。

なお，今回の調査では②の作業班，取扱量についてと④組合員サービスについて合併後の効果と課題の評価が分かれた。②では，作業班について支所間（旧組合）の能力差が課題（Ｅ組合）となった一方で，能力の標準化がうまくいっている事例（Ｆ組合）もあった。また，④では，規模拡大による組合員とのコミュニケーション不足（Ｈ，Ｉ，Ｊ組合）が挙げられる一方で，組合員との距離が近くなったという事例（Ｆ組合）もあった。

効果を上げた事例ではどのような取組みが行われたのだろうか。支所間の能力差の標準化が進んだ事例では，作業員が自発的に打ち合わせ会を毎月開催していた。それが実施された背景について調査では明らかにならなかったが，合併以前から組合が作業員の若返りを図ってきたことで30～40歳代が作業員の中心世代になり，経験が少な

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第15表　合併後に表れる効果･課題

	≪効果≫	≪課題≫
①組合経営，組織･人材	・合併による経費減少（役職員数減が要因） ・作業班の直接雇用 ・規模拡大による就職先としての魅力上昇	・人員減少分の負担増と，事業の広域化による書類複雑化 ・支所単位で書類の様式が異なる。 ・職員に温度差，年配職員の意識の低さ，今までのやり方を主張，各支所が旧組合でやっていたことを変えたがらない。 ・社会保険や退職金充実化による経費増 ・市町村との関係が希薄化
②作業班，取扱量	・木材供給量拡大 ・支所の能力差の標準化	・支所による能力差
③加工場等の事業	・専門家を招いた技術･経営の見直しにより黒字化	・加工場が重複して存在，閉鎖すると補助金を返還せねばならずやめられない。
④組合員サービス	・組合便りが届くように。 ・組合員からの請負事業が増加し，組合員との距離が近くなった。	・規模拡大によるコミュニケーション不足 ・支所併合による行動範囲の拡大で距離ができた。

資料　第10表に同じ

いため他者に学ぶ姿勢が強かったのではないかと推測される。

組合員との距離が近くなった事例では，組合が組合員からの請負事業に努力して取り組んでいた。公社造林や市有林などの員外事業を重視した事業構造から組合員を優先した員内事業の割合を高めたことで組合員との距離が近くなっている。組合員からの請負へと移行可能であった背景は，管轄する区域の面積がそこまで広くないために組合員との関係構築が可能であったからである。

一方で，支所間の能力差が解消しない，組合員とのコミュニケーション不足といった課題が残った要因はどこにあるのだろうか。

支所間の能力差については，例えば作業員の年齢層が高く今までの作業方法からの転換が難しいこと，合併により管轄する区域が広域化したことなどが要因にあると考えられる。広域化すると，沿岸に近い地域では公共事業による剪定作業が多い一方で，山間部では高性能林業機械による作業道のつけ方や丸太の切り出し方など，管内でも地域により求められる技術が違うため標準化が難しい。

また，コミュニケーション不足については，例えば管轄する区域の広域化で職員の行動範囲もそれに合わせて広くなるが，カバーする範囲には限界があることや，そのために追加で職員を雇用することができない。このような状況でどのように組合員とのつながりを持つかということが課題となっている。

さらに，沿岸部に近い地域のみを管轄する組合となると組合員との関係構築は困難である。沿岸部に近い地域は天然林が多くまだらに人工林が存在することや，あるいは都市部に近く森林の所有構造が複雑化していることなどから集約化施業が不可能で作業コストが高くなりがちである。山林経営が難しいために組合員の山への関心は低く，さらに集約化施業への補助事業を利用し難いことなども関心の低下に拍車をかけている。森林組合と組合員との関係は薄く

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

なるばかりで合併してもその状況を克服することは難しい。

以下では，上記のほかに見いだされた80年代前後の合併と近年の合併の違いを紹介する。

(4) 組合員の意識の変化

合併に対して以前は合併のメリットは何なのかなど組合員からの反対意見もでたが，近年は組合員から反対意見はほとんど聞かれなくなっている。組合員の山に対する関心が低下したことに加え，農協・漁協・市町村の合併が進んだことで合併は仕方がないことだという意識が生じているためであるという。

ただし，農協の支店の統合などから生活が不便になったという声が上がり，当面は支所や営業所を継続してほしいという意見が多い。

(5) 合併を円滑化する工夫

a 事前の合意形成の場

近年の事例では県森連が中心になって合併を指導した事例がみられた。これは，以前は県が推進主体で県森連は後方支援という形だったが，県が合併を推進しても計画通りに進まなかったため，県森連に任せたことが背景にある。

県森連では今まで議論したことをもう一度話してもうまくいかないため推進方法を改め，合併に向けた協議会に先だって，まず組合の姿はどうあるべきかを関係者で検討する場を設けた。県や市町村，県森連，森林組合長，学識経験者などによる検討会では，組合員を対象とするアンケート調査を行い，組合員が森林組合に対してどういう体制やどういう仕事を望んでいるのかなどを調べた。

また，それぞれの組合が抱える問題点を洗いざらい出し合う作業を行った。組合長だけでなく，組合職員として長い間勤めてきた参事クラスの幹部を定期的に集めてマイナスの部分も包み隠さず話す場をつくったことが互いの信頼関係を生み出し，円滑な合併へつながった。

80年代の事例でも，県や市町村，県森連，森林組合長，学識経験者らによる合併に向けた研究会や委員会が立ち上げられ，調査研究および啓蒙活動が行われたが，合併推進協議会を発足させても「総論賛成，各論反対」で意見をまとめることは容易ではなかった。

森林組合は隣の組合について，売上などの数字についてはわかるが，業務の内容など踏み込んだところまではわからない。合併背景に違いはあるものの，今回の事例ではお互いを知る透明な環境をつくったことが合併という結果につながったようだ。

なお，以前であれば合併による規模の拡大は森林組合の国産材の供給能力や流通機能を強化することになるため県森連の事業と競合問題を引き起こすことになり，県森連関係者は必ずしも合併に賛成というわけではなかった。だが近年は，合併により森林組合の取扱高が拡大する一方で，資本が少ないために販売先への与信リスクが高ま

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

り，リスク回避のために県森連を通して販売する必要性が高まっている。

さらに，大規模加工場や木質バイオマス発電所など大口需要先への安定供給が求められる現在では，県森連によるリーダーシップの発揮が期待されており，県森連の合併に対する姿勢はかつてより前向きとなっている。

b　第三者評価の活用

今回の調査では，80年代前後と近年の両方にみられる課題に対してうまく対応している事例もみられた。それは，職員の融和や事務処理の統一についてである。事務処理は合併前の協議で共通化を図ったとしても，職員が以前のやり方を踏襲するためなかなか浸透しないことが多い。

うまく対応した事例では，組合の規模の違いから対等な立場で話を聞いてもらえないために，外部のコンサルタントを入れて幹部，職員の研修会や啓蒙活動を実施した。

また，事務処理は税理士を招いて会計マニュアルを作成し統一している。他組合同士が意見を言うと軋轢（あつれき）が生じるが，第三者に組合の経営について評価をしてもらうことで，他組合の経営意識を変えることができ，合併後の組合の意識を統一化することに成功している。もちろん費用はかかるがその分早く経営を軌道に乗せることができたそうである。

おわりに

80年代前後と近年の合併事例を比較すると，合併の背景や合併後への懸念，合併協議における主な問題点，合併後の効果や課題について多くの共通点がみられた。

そのなかで近年みられなくなった合併の効果としては，人材の質，理事・監事の質の向上がある。近年は全国各地で理事・監事の実務に関する研修会やコンプライアンス研修会が定期的に開催されており，合併をしていなくても質の向上が図られていることが背景にあると思われる。

一方で，新たな課題が顕在化している。合併により丸棒加工等の製材所の重複や支所間の能力差，市町村との関係希薄化などの課題が生じている。森林組合は，地理的条件や地方行政の政策など，それぞれの組合が置かれている環境や抱える課題は異なるため，本稿の内容が必ずしも他の事例に当てはまるわけではない。

しかし，新旧の事例はいずれも一般性が高いと考えられる論点を多く含んでおり，今回の調査でみられた課題は今後の合併でも生じる可能性がある。その内容を事前に知っておくことは意義があるだろう。さらなる合併効果の発現に向けて，森林組合系統で課題を整理のうえ，効果的アプローチを共有することが必要であろう。

最後になるが，森林組合はどこまで大きくなる必要があるのだろうか。その規模は適切なのだろうか。一人の職員が何ha見る

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

のか，どの規模が適切かはわからないが，森林組合の職員が組合員の山に手が届かないという状況に至ってはいけない。組合員の声が聞こえて手が届く管理を行わないと組合員とさまざまなトラブルのもとになる。

森林組合は合併後支所を残すことで組合員との関係を維持してきたものの，経営状況が悪くなり支所を閉鎖する地域もあるなどいつまで残せるかはわからない。組合員の世代交代で顔の見える関係が薄れつつあるなか，組合員にとってよりよい合併とはどういうものなのか，今後も調査を進め事例を蓄積することで明らかにしたい。

＜参考文献＞

・天田泰（2001）「森林組合の広域合併と地域振興に関する一考察」『林業経済研究』Vol47，No 3（17～24頁）
・泉英二（1995）「森林組合の広域合併とその意義（第12章）」久守藤男教授退官記念出版会編『地域農林業の課題と方向』創成社
・小川三四郎（2007）「近年の森林組合をめぐる林政と経営規模構造の変化およびその課題」『協同組合研究』26巻（3号）Dec（71～84頁）
・小川三四郎（2010）「森林組合における非木材生産物生産の現代的意義」『山形大学紀要』16巻，Feb（21～40頁）
・小川拓哉（2012）「岐阜県における市町村合併に伴う森林組合の動向」『林業経済』Vol65，No 3（1～16頁）
・菊間満（2001）「縦割り林業労働政策の限界と山村労働及び協同組合の展望──環日本海豪雪地域の広域合併型森林組合の事例から」『商学論纂』Vol42，No 6（89～123頁）
・志賀和人（1995）『民有林の生産構造と森林組合──諸外国の林業協同組織と森林組合の展開過程』日本林業調査会
・武田洋子，森重彰浩，石橋和樹（2013）「内外経済の中長期展望2013-2030年度」三菱総合研究所
・中尾信彦（2013）「森林組合の合併と林業労働力の再編──北海道の合併組合を事例に──」『北方森林研究』Vol61，Feb（31～34頁）
・藤田佳久（2001）「森林組合の広域化と地域林業経営の再編成（その1）（その2）」『愛知大学文学論叢』No123（350～321頁），No124（248～221頁）
・早尻正宏（2009）「森林組合の政変動向と政策課題──『山形県森林組合統計』による実証分析」『林業経済』Vol62，No 5（1～18頁）
・宮本基杖，藤掛一郎（2012）「第10章住宅産業の動向と木造住宅着工数の将来予測」『改定森林・林業・木材産業の将来予測』森林総合研究所
・渡部喜智（2010）「住宅市場の現状と長期展望」『農林金融』63巻（11号）11月号

（あんどう　のりちか）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

発刊のお知らせ

地域からの六次産業化

つながりが創る食と農の地域保障

室屋有宏　著

A5判233頁　定価2,200円（税別）創森社

農業の六次産業化（六次化）とは，一次産業に二次・三次産業を組み合わせて農業の付加価値を高めようとする取組みであり，2011年に法律が制定され，農業の成長産業化の柱と位置づけられている。実際，六次化の事業認定については農業者だけでなく地域活性化を図る観点から自治体の間でも高い関心が寄せられている。

しかし，六次化そのものは戦前からの伝統を持つ農協の加工事業をはじめ，直売所，産直事業など様々な取組みが既に行われてきた。政策としても，農商工連携，クラスター事業等，先行する類似政策が多い。

日本の食は激しい市場競争と人口減少社会の下で縮小傾向にあり，農業だけでなく川中・川下の大手企業であっても収益を確保するのが難しいのが実情である。農業の六次化は，こうした食の現状やこれまでの六次化の歴史や実績を踏まえ，その課題や困難さを冷静に見つめる姿勢が必要である。

本書では，六次化を農業・農村の一面的な市場的適応と捉えるのではなく，地域自らが主体となり地域資源や価値を保全し，高めていこうとする協働的な意思や活動を重視すべきと考える。地域の人びとが共感し，参加し，支持する「地域の六次化」を進めていくことで，結果として（時に意図しない形で）差異化された本物の地域ブランドの源泉となる。六次化が地域のつながりを強め，非経済的な分野を含め地域のセーフティネットを高め，これがまた六次化を支える基盤となる関係がある。

こうした視点から，本書では，農協や農村女性，地場企業との農商工連携など14の先進事例の検討を通じ，地域主体の六次化の成功と可能性の道筋を探った。

主　要　目　次

序　章　なぜ，いま地域の六次化なのか
第１章　食から探る六次化の領域と可能性
第２章　六次化と農商工連携の政策展開と課題
第３章　地域をつなぐ農協の六次化
第４章　農商工連携による六次化の進展
第５章　農村女性が切り拓く六次化
第６章　異業種からの農業参入と地域活性化
第７章　地域の六次化の条件と戦略
終　章　六次化を地域の暮らしに活かす視点

購入申込先……（株）創森社　　TEL 03-5228-2270
問い合わせ先……（株）農林中金総合研究所　TEL 03-3233-7700

事例にみる集落営農組織の経営展開

――農作業体制と農業機械所有の変化の視点から――

主任研究員　長谷川晃生

〔要　　旨〕

国の政策対応のために設立された集落営農組織のなかでも，営農実体に乏しい組織が多いとされていた東北，関東地域の４つの組織への聞き取り調査結果によると，設立後一定の年数を経て，組織の構成員の高齢化が進み，従来までの構成員中心の農作業体制が維持できなくなり，オペレーターが農作業を担う体制へと移行しつつある。また転作作物（麦，大豆）に関する機械について，各構成員所有からオペレーターないし組織所有へと変化している。

こうした機械利用の効率化による生産コスト削減にとどまらず，一部の組織では販路開拓等にも積極的に取り組むようになっている。経営作物の複合化や独自販売の強化といった経営展開は，一般の農業法人とほぼ同様である。したがって，地域農業の維持を主目的に活動を開始した集落営農組織であっても，農協に対しては，一般の農業法人が必要とするような事業対応を求めているものと推察される。

目　次

はじめに
1　集落営農組織の概要
（1）　組織数の増加と法人化の進展
（2）　任意組織と法人で取組みに差
（3）　経営作物の変化
（4）　農作業体制の変化
2　聞き取り調査による集落営農組織の実態
（1）　任意組織Ａ
（2）　任意組織Ｂ
（3）　農事組合法人Ｃ
（4）　農事組合法人Ｄ
3　現時点での集落営農組織の農作業体制等の特徴
（1）　農作業体制はオペレーター中心へと変化
（2）　水稲よりも転作作物で農業機械の組織所有が進展
（3）　多様な経営展開とその特徴
（4）　農協への示唆
おわりに

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

はじめに

2007年度に国が実施した水田・畑作経営所得安定対策を契機として，国の政策に対応するための集落営農組織が全国に数多く新設された。特に東北，関東地域等では，個別農家の経営を維持した形式的な組織が多く[(注1)]，組織としての「営農実体に乏しい[(注2)]」ためにコスト削減等につながらず，集落営農組織の維持・経営発展が難しいとされていた[(注3)]。

しかしながら，政策対応のために設立されたこうした集落営農組織も組織設立から一定期間が経過し，組織の経営効率化に重要となる農業用機械の利用等にも変化が出ているものと考えられる。

本稿は，かつて形式的な組織が多いとされてきた地域における集落営農組織の現状について，農作業従事者の状況（以下「農作業体制」という）と組織が利用する農業機械の所有状況に着目しつつ，経営実態を把握しようとするものである。

具体的には，設立当初，組織での機械所有がほとんどなかった東北，関東地域の集落営農組織への聞き取り調査から，農作業体制と農業機械所有状況の変化とその特徴について明らかにするとともに，集落営農組織の経営展開に応じた農協の対応課題について，若干の指摘を行うこととする。

（注１）高橋（2009）
（注２）平林，小野（2014）
（注３）第43回東北農業経済学会岩手大会実行委員会・岩手県農業研究センター（2008）

1　集落営農組織の概要

(1)　組織数の増加と法人化の進展

まず，集落営農組織数の動向と法人化の進展状況について，統計データ等に基づいて概観する。

集落営農組織は，国の経営所得安定対策導入前後の06年から08年にかけて，また農業者戸別所得補償制度が導入された10年に大きく増加した[(注4)]。11年以降は，ほぼ横ばいで推移し，14年時点では全国に14,717の集落営農組織が存在している。

新設された多くの集落営農組織は，制度の要件を満たした任意組織として経営所得安定対策に加入したが[(注5)]，国が法人化支援等を行っていることから，任意組織の法人化が進展している。全集落営農組織に占める法人数の割合は，06年の8.0％から14年の22.1％へと上昇している。

（注４）10年の増加は，この年にスタートした戸別所得補償制度において，小規模農家が個人で制度に加入するよりも，組織で加入する方が交付対象面積の算定で有利になることから，交付金受給を目的とした組織の設立が進展したことが影響している。
（注５）経営所得安定対策に加入できる集落営農組織は，任意組織の場合は特定農業団体あるいは特定農業団体に準じる団体，法人の場合は認定農業者となった法人組織とされていた。当初，任意組織については５年後の法人化が課せられていた。

(2)　任意組織と法人で取組みに差

多くの集落営農組織は，地域の農地を維持管理することを目的に設立されたが，組織を維持するためには，コスト削減等の様々

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

な取組みを通じて農業所得を維持・向上していくことが不可欠である。

まず，集落営農組織で，所得向上に向けてどのような取組みを行っているかを把握するために，農林水産省の「集落営農活動実態調査」(注6)（以下「活動実態調査」という）で，その具体的内容をみることにする。

調査対象の集落営農組織における具体的な取組みとして（複数回答），回答者全体では「生産資材の共同（大口）購入」(48.6%)，「肥料・農薬の使用軽減」(46.9%)，「農業用機械の共同利用化・大型化」(注7)（43.9%）といった生産コストの削減に関する項目を挙げる割合が高い（第１表）。

回答状況は組織形態別に違いがあり，法人では生産コストの削減に関する項目よりも「経営規模の拡大」(65.3%）の回答割合が最も高く，「農業生産以外の事業」(43.3%）を挙げる割合も比較的高いという特徴がある。「農業生産以外の事業」への具体的内容としては，「消費者等への直接販売」を挙げる法人が最も多い。

このように集落営農組織の多くは，所得向上のために生産資材の一括購入や農業機械利用の効率化による生産コストの削減を図っている。また，法人は任意組織と比較すると，農業機械利用の効率化等だけでなく経営規模拡大や，直接販売による高付加価値化を行う傾向にあることがわかる。

（注６）農産物の生産・販売を行っている集落営農組織から，任意に抽出された組織が調査対象。14年調査の対象は3,474組織，回答数は2,944で，うち法人が885，任意組織が2,059。

（注７）活動実態調査では，「農業用機械の共同利用化・大型化」を「構成員が個々に所有する農業用機械を組織として共同で利用（共同利用化）又は従前より大型の農業用機械を組織として所有し利用（大型化）すること」と定義している。

(3)　経営作物の変化

次に，集落営農組織の経営作物と作物ごとの農作業への従事状況についてみることにする。

活動実態調査（14年）によると，集落営農組織が生産している作物として，主食用米（79.1%），大豆（46.8%），麦類（43.0%）の回答割合が高い（第２表）。上記以外では主食用以外の米（米粉用等の新規需要米，加工用米等）(35.2%)，野菜類（19.2%），飼料作物（9.3%）を生産している割合が比較的高い。

データを遡ることができる09年と比較すると，主食用米，麦類，大豆の割合が低下する一方，主食用以外の米，野菜類，飼料

第1表　集落営農組織が所得向上のために現在取り組んでいる活動内容（複数回答）（2014年調査結果）

（単位　組織，%）

	回答者数	生産資材の共同(大口)購入	肥料・農薬の使用軽減	農業用機械の共同利用化・大型化	経営規模の拡大	適切な作業分担	農地の面的集積	農業生産以外の事業
全体	2,944	48.6	46.9	43.9	43.0	32.7	28.2	26.5
法人	885	53.4	58.2	52.1	65.3	40.8	46.3	43.3
任意組織	2,059	46.5	41.9	40.3	33.2	29.1	20.2	19.0

資料　農林水産省「集落営農活動実態調査」（平成26年3月1日）
（注）「経営規模の拡大」には農作業受託面積の拡大を含む。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第2表　集落営農組織で生産している農産物（複数回答）

（単位　組織，%）

	回答者数	主食用米	大豆	麦類	主食用以外の米	野菜類	飼料作物	花き・花木	果樹類	畜産
2014年調査	2,944	79.1	46.8	43.0	35.2	19.2	9.3	3.0	2.2	1.7
2009年調査	2,472	82.6	61.8	58.5	10.0	14.1	6.6	1.7	1.6	1.1

資料　第1表の各年版
（注）1　14年と09年で比較可能な農産物のみ掲載。
2　「主食用以外の米」は新規需要米，加工用米等。
3　飼料作物には水稲・陸稲を除く。

作物を生産する割合が上昇している。米価が低迷しているなかで，新規需要米等を導入し，経営作物の複合化を行う動きがみられる。

（4）　農作業体制の変化

こうした経営作物の変化とともに，農作業の従事状況にも変化が出ている。

集落営農組織による農作業体制は，構成員の多くが農作業を担う全戸共同型（集落ぐるみ型）と構成員の一部が農作業を行うオペレーター型[(注8)]に大きく分けられる。

活動実態調査（14年）によると，集落営農組織の水稲・陸稲に関する農作業体制として，「組織内のオペレーター中心」（55.3%）と「構成農家による共同作業」（43.6%）が大半を占め，「組織外委託」（1.0%）はほとんどない[(注9)]。麦類，大豆は水稲・陸稲に比べて，「組織内のオペレーター中心」と回答する割合が高く，それぞれ64.8%，66.7%を占める。

データが比較可能な11年と14年をみると，「組織内のオペレーター中心」の回答割合は，水稲・陸稲が50.7%から55.3%へ，麦類は59.4%から64.8%へ，大豆は59.6%から66.7%へとそれぞれ上昇している。

集落営農組織ごとの構成員数やオペレーター数の増減状況について，本調査では把握することができないが，後述する事例調査を踏まえると，次のことが指摘できる。

高齢化等により，営農継続が困難な構成員も出てきていることから，集落営農組織では，オペレーター中心の農作業体制へと移行しつつある。従来，水稲作業については，個人で行うという意識が強く，各構成員が行うことが多いとされていた[(注10)]が，そうした農作業体制に変化が出てきていることがうかがえる。

（注8） オペレーターとは主として機械作業に従事する者で，多くの組織では構成員のうち中核的な農家が担っている。

（注9） 活動実態調査では，生産に係る作業の大半を集落営農組織の一部の者（オペレーター等）が中心に行っている場合を「組織内のオペレーター中心」，作業の大半をおおむね構成員全員参加の出役を中心に行っている場合を「構成農家による共同作業」としている。

（注10） 第43回東北農業経済学会岩手大会実行委員会・岩手県農業研究センター（2008）

2　聞き取り調査による集落営農組織の実態

ここまで農林水産省の統計等を中心に集落営農組織の概要をみてきたが，以下では集落営農組織の具体的な経営内容や農作業

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

体制，利用する農業機械の所有状況の変化について，４つの事例調査を通じて明らかにする。

事例として，東北地域のＡ，Ｂの２組織（任意組織）と関東地域のＣ，Ｄの２組織（農事組合法人）を取り上げる。経営概要は第３表のとおりである。

それぞれの組織の農業地域類型は，Ａが中間農業地域，Ｂが平地農業地域に属しており，ともに県内有数の稲作地帯にある。

一方，Ｃ，Ｄ法人の農業地域類型はともに都市的農村に属しており，水田二毛作地帯にある。調査対象先は，Ｄ法人を除き転作（麦・大豆）の作業受託組織が母体となっており，Ａ，Ｂの組織では，転作作物の農作業についてオペレーターが担っていた。水稲は全組織で各構成員が農作業に従事してきた。

(1)　任意組織Ａ

ａ　経営概要

Ａ組織は任意組織で，集落単位で転作に対応するために，01年に設立した麦，大豆の全作業を受託する組織が母体である。

高齢化の進展や最近の米価低迷による離農により，構成員数は07年の80名から14年の63名へと減少しており，今後も毎年２名程度の減少を見込んでいる。

Ａ組織では，機械作業を担うオペレーターとして構成員のうち大規模農家を中心に６名を確保している。ここ数年，オペレーター数に変化はない。しかし，平均年齢が66歳へと上昇していることから，若手オペレーターの確保が重要な経営課題となっている。

経営面積は90haで，経営規模はやや拡大している。経営作物はこれまで水稲，麦，大豆が中心であったが，ここ数年は水稲，大豆の面積を縮小させる一方，飼料用稲，

第3表　調査対象先の経営概要

	A組織（東北）	B組織（東北）	C法人（関東）	D法人（関東）
組織形態	任意組織	任意組織	農事組合法人	農事組合法人
設立年	01年	01年	06年任意組織設立 09年法人化	12年に統合により設立
構成員	07年80名→14年63名	32名	33名	47名
オペレーター	6名，平均年齢66歳	6名	オペレーター5名 年齢は46～70歳	11名 20歳代2名，30代3名， 40代4名，60代2名
経営面積（ha）	・07年：80 水稲37，麦20，大豆22，等 ・14年：90 水稲30，麦30，大豆20，飼料用稲7.7，玉ねぎ0.7，等 ※集落全体の農地面積150	・14年：78 水稲45，麦15，大豆9，飼料用稲3.7，加工用稲3.4，玉ねぎ0.6，等 ※集落全体の農地面積100	・14年：33 ・作付面積：58 水稲16，麦31，飼料用稲5.3，加工用稲2.5，ブロッコリー0.6，ジャガイモ0.5，ナス0.3，等 ※集落全体の農地面積35	・14年：90 ・作付面積：160 水稲40，麦80，飼料用稲30，野菜7（ジャガイモ，ニンジン，キャベツ，ブロッコリー），等

資料　各組織への聞き取り調査結果，提供資料から筆者作成

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

玉ねぎを導入したほか，麦の面積を拡大させている。A組織では生産資材購入，農産物販売ともに全て農協利用であり，今後も変化はないと考えている。

A組織では，07年度の国の経営所得安定対策に際しては，麦，大豆は全面積，水稲は経営規模が小さく規模要件を満たすことができない構成員について組織で加入した。水稲のうち，個人で規模要件をクリアできる大規模経営を行っている構成員（主にオペレーター）については，個人で加入した。

したがって，A組織は集落全体の農地面積150haのうち90haを集積しているが，未集積部分の多くはA組織の農作業を担っているオペレーターの稲作部分である。

b　農作業体制と機械利用

A組織では，作物ごとに農作業従事者が異なっている。組織設立以来，水稲に関しては構成員が各自の所有機械で作業を行ってきた。一方，麦，大豆の機械作業はオペレーターが従事し，構成員が補完作業を担ってきた。麦，大豆の生産に関する機械はオペレーターが所有する機械とA組織を含む地区内の農業機械利用組合(注11)が所有する機械を活用してきた。

現時点では，水稲作業はこれまでと変化がなく，各構成員が農作業に従事している。しかし，構成員の高齢化により農作業への従事が困難になるケースや米価低迷のなかで機械更新が難しいケースも出てきている。したがって，一部の水稲作業をオペレーターが担うようになってきている。

麦，大豆に関しては，これまで同様に機械作業はオペレーターが従事し，補完作業は構成員が担っている。利用する主要機械に大きな変化はないが，最近になって，A組織は麦，大豆作業のための機械（アタッチメント，播種機等）を取得した。これまで，A組織は，オペレーター等が所有する機械に依存しており，組織所有の機械はほとんどなかった。しかし，A組織ではオペレーターの機械購入負担を軽減するために，小型機械を中心に組織による機械取得を進める方向に転換しつつある。

新たに導入した飼料用稲，玉ねぎは，構成員のうち，機械を所有しているものが農作業に従事している。

A組織では，農業機械の取得は，資金借入しないことを原則としている。A組織は任意組織であり，内部留保ができないために，農業機械の取得費用は，毎年の国の各種交付金の範囲内としている。しかし，後述するように今後，法人化した場合に，A組織が大型の農業機械を取得するようになると，資金借入が必要になると考えている。

(注11) 農業機械利用組合（任意組織）はA組織がある地区全体を範囲として00年前後に設立。利用組合は汎用コンバイン6台を所有。地区内の集落営農組織等が利用している。

c　今後の経営展開

A組織の経営面積には大規模な構成員（オペレーターを兼ねるケースが多い）の稲作部分が含まれていないが，集落全体の機械利用の効率性向上のためには，そういった圃場の機械作業も含めて，計画的に機械を

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

利用することが必要であると考えている。現在，Ａ組織は法人化に向けて，オペレーターの水稲経営部分も法人の経営面積に含めることを検討している。

さらに，Ａ組織がある地区内には10程度の集落営農組織があり，法人化が進展している。Ａ組織は，各組織の農地の一部が分散化しているため，作業が効率的でないとみており，組織間での農地の利用調整を行うことで，分散化を緩和したいと考えている。

(2)　任意組織Ｂ

ａ　経営概要

Ｂ組織は任意組織で，Ａ組織と同様に集落単位で転作対応するために，01年に設立した麦，大豆の全作業を受託する組織が母体である。

Ｂ組織の構成員数は32名で，ここ数年で大きな変化はない。オペレーターは，組織内の比較的規模が大きい構成員を中心に６名を確保している。オペレーターの数に変化はないが，高齢化が進展している。

経営面積に大きな変化はなく，現在80ha弱である。これまで水稲，麦，大豆を中心に営農してきたが，ここ数年，水稲の面積を縮小させ，飼料用稲，加工用稲，玉ねぎの面積を拡大させている。Ｂ組織は生産資材の購入，農産物販売ともに全て農協利用であり，今後も変化はないと考えている。

Ｂ組織は07年度の国の経営所得安定対策に，水稲，麦，大豆ともに組織で加入している。なお，Ｂ組織がある集落全体の農地面積は約100haで，Ｂ組織は８割以上の農地を集積している。

ｂ　農作業体制と機械利用

作物ごとの農業従事者と農業機械の利用状況は，Ａ組織とほぼ同じである。

水稲作業は基本的には各構成員の所有機械で各自が行ってきた。ただし，防除作業はＢ組織を含む地区内の水田営農推進協議会[(注12)]に委託してきた。

麦，大豆作業はオペレーターが機械作業に従事し，構成員が補助作業を行っていた。利用する機械は，オペレーターが所有している機械を中心に，補完的に地区内の水田営農推進協議会が所有する機械を利用してきた。

現時点では，水稲については作業従事者と利用機械に変化はないが，Ａ組織と同様に，一部にオペレーターに依頼するケースが出てきている。

麦，大豆に関しても農作業体制，利用機械に大きな変化はないが，一部の機械（汎用コンバイン，大豆，麦の播種機等）について，組織による機械取得を進めている。こうした組織所有の進展はＡ組織と同様である。

飼料用稲等の新規に導入した作物は麦，大豆と同様にオペレーターが機械作業に従事し，構成員が補助作業を行っている。

なお，Ｂ組織は農業機械の取得費用は，構成員からの預かり金を徴求することで調達してきた。

(注12) 水田営農推進協議会（任意組織）はB組織がある地区全体を範囲として01年に設立。協議会は水稲，麦，大豆のための防除機械等を所有。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

協議会でオペレーターを確保し，地区内の集落営農組織等から防除作業等を受託している。

c　今後の経営展開

Ｂ組織では，構成員の高齢化がさらに進展することを見込んでいるため，土地利用型作物と比較すると単位面積当たりの労働投入量を多く必要とする野菜作について，経営規模を拡大することは難しいと考えている。したがって，土地利用型作物について，大型機械を導入し，これまで以上に効率的に農作業を行うことで，規模のメリットを引き出していくことが重要であると考えている。

現在，Ｂ組織では法人化を検討しているが，農業機械の効率性等を勘案すれば，現在の80ha弱の経営規模を，さらに拡大していく必要があると考えている。具体的には，まずＢ組織が法人化し，その後，地区内の他集落営農組織等との統合を模索している。

(3)　農事組合法人Ｃ

a　経営概要

農事組合法人Ｃは，二毛作の米麦地帯にある。Ｃ法人の前身は，水稲，麦の収穫作業を担うために85年に設立された機械化組合で，経営所得安定対策に対応するために，06年に任意組織の集落営農組織を立ち上げ，さらに同組織を09年に法人化した。

Ｃ法人の現在の構成員数は33名で，このうち５名をオペレーターとして確保している。ここ数年構成員，オペレーター数に変化はないが，高齢化が進展している。

Ｃ法人の経営面積は33haで，法人設立以降大きな変化はない。経営作物は，これまで水稲，麦が中心であったが，ここ数年，水稲の面積を縮小させ，飼料用稲，加工用稲，野菜（ブロッコリー，ジャガイモ，ナス）を導入し，それらの面積を拡大させている。なお，Ｃ法人は，集落全体の農地面積35haのほとんどを集積している。

b　農作業体制と機械利用

これまで，水稲，麦作業について，収穫作業以外は，基本的に構成員所有の機械で各自が行ってきた。

しかし，法人化する際に，構成員の高齢化等もあり，それまでの農作業体制を維持することが難しくなったため，水稲，麦に関する収穫作業以外の機械についても組織で取得し，オペレーター中心の体制へ移行する方針を決定した。現在では，Ｃ法人がほぼ全ての農業機械を所有し，オペレーターが農作業を行う体制へと大きく転換している。

Ｃ法人の農業機械利用の特徴として，一部機械について，近隣の集落営農組織と共同利用している点が挙げられる。具体的には，Ｃ法人が防除機を所有していることから，所有していない他組織からの防除作業を受託している。また，Ｃ法人が所有していない機械について，機械を所有する近隣の集落営農組織に作業委託（飼料用稲，野菜の播種等）するケースもある。

なおＣ法人が農業機械を取得する際は，自己資金と農協を窓口にした農業近代化資金の借入で調達している。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

c　経営展開の状況

C法人は，組織所有の機械を利用したオペレーター中心の経営へと転換するとともに，野菜の導入や，コスト削減のための水稲の粗植栽培にも取り組んでいる。

野菜作は，水稲，麦作業がオペレーター中心の農作業体制に移行したことで，構成員の中に余剰労働力が生じ，その有効活用のために導入した。販売先は，法人の代表理事自らが開拓し，地元スーパーに出荷している。

野菜以外の作物の販路開拓として，他の集落営農組織と連携し，学校給食等向けの契約栽培を行っている。こうした取組みの結果，これまで農協中心であった販売先に変化が出ている。

d　今後の経営展開

C法人では，これまでみたとおり経営効率の向上のための様々な取組みを行っているが，今後，構成員が高齢化すると，オペレーター確保が難しくなると見込んでおり，外部からの雇用労働力が必要になるものと考えている。

しかしながら，現在の経営規模では，外部からの雇用労働力を受け入れることが難しく，組織の維持が困難であると懸念している。そのため，近隣の集落営農組織と統合し，経営規模を拡大することで，雇用労働力の確保や，大型機械導入による一層の経営効率化を図っていきたいと考えている。

(4) 農事組合法人D

a　経営概要

D法人は12年に１つの集落営農組織（法人）が，隣接する他の３つの集落営農組織（任意組織）を統合することで設立した組織である。(注13)

統合前の１法人（経営面積約30ha）は，経営規模拡大の意向があり，他組織との統合を模索していた。一方，３組織は各組織で法人化を検討したが，規模が小さいため単独での法人化は難しい状況にあった。そこで，統合前の１法人が主導的な役割を果たし，４組織が統合するに至った。

現在のD法人の構成員数は47名だが，高齢化による構成員の減少が続いており，最近１年間で12名減少となった。D法人は減少分を補うために，14年に20歳代の若手オペレーター２名を社員として雇用した。現在，オペレーターは雇用者も含め全体で11名だが，その中心は30～40歳代であることから，D法人は比較的若いオペレーターを確保しているといえる。

現在の経営面積は90haである。ここ数年の経営作物の変化として，水稲の面積を縮小させ，飼料用稲，野菜（ジャガイモ，ブロッコリー，キャベツ，ニンジン）等の面積を拡大させている。

(注13) 統合前の各集落営農組織は，転作受託組織等の母体はなく，経営所得安定対策に加入するために設立した。

b　農作業体制と機械利用

農作業の状況について，統合前の４組織ともに，水稲，麦に関する組織所有の機械

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

はなく，各構成員の所有機械を利用して，農作業を行っていた。

現在，D法人では，水稲の農作業体制に大きな変化はないが，構成員の高齢化により構成員が農作業に従事できないケースが出てきている。そうした場合は，オペレーターが対応している。

麦の農作業体制には変化が出てきており，作付面積のうち半分は組織所有の機械でオペレーターが農作業を行っている。残り半分は従来通り各構成員が農作業を行っている。

一方，飼料用稲，野菜に関しては組織所有の機械を利用し，オペレーターが作業に従事している。特に野菜作業は，新たに雇用した２名のオペレーターのみが従事している。

このように，D法人は構成員中心の農作業体制から，組織が機械取得を進め，オペレーター中心の体制へと変化しつつある。

また近隣の集落営農組織から，その組織が保有していない機械作業についての作業受託を積極的に受け入れている。既述したC法人も一部作業をD法人に委託している。しかし，D法人は，現在の機械装備では他組織からのこれ以上の作業委託には応じられないと考えている。

農業機械取得のための資金調達は，借入中心であるが，リースによる農業機械の導入も行っている。資金借入は，以前は農協を窓口とした農業近代化資金が中心であった。しかし，最近は，日本政策金融公庫からのスーパーＬ資金の直接借入へと変化している。

D法人は，スーパーＬ資金を利用する背景として，農業近代化資金と比較して，金利が低いこと(注14)等を挙げている。また日本公庫からの直接借入は，借入手続が迅速であるとみている。

(注14) 07年から11年度まで，国は認定農業者が借り入れる500万円超の日本公庫資金のスーパーL資金，農業近代化資金の貸付について無利子化措置を実施。12年度以降は無利子化措置の対象者は「人・農地プラン」に地域の中心経営体として位置付けられた認定農業者へと変更され，対象資金はスーパーL資金のみとなった。無利子化措置は09年度までは借入全期間が対象であったが，10年度以降は借入当初５年間へと変更された。

c　経営展開の状況

D法人の前身の各組織は水稲，麦を中心に営農していたが，合併前に１法人が08年前後から野菜導入による経営の複合化を進めていた。D法人は，合併前の法人に属していた若手農業者を役員に登用し，その若手農業者が販路を開拓するとともに，経営の複合化に関わってきた。

D法人の前身の各組織は，農産物販売の多くが農協出荷であった。統合後は，経営規模が拡大し，以前に比べて多くの出荷量を確保できるというメリットを生かしながら，さらなる販路開拓を行った。その結果，販売額の多くが農協以外になるという変化が起こっている。

d　今後の経営展開

D法人では，組織所有の機械を利用し，雇用によって若手オペレーターを確保することで，オペレーター中心の経営への移行

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

を進めるとともに，販路開拓を積極的に行っている。

しかしながら，組織を維持するには，現在の経営規模では小さいために，他集落営農組織とのさらなる統合が必要だと考えている。

また，経営作物は水稲，麦等の土地利用型作物ではなく，収益が確保できる野菜の作付面積を拡大していきたいと考えている。

Ｄ法人では構成員が減少していくと見込んでおり，経営を維持していくためには，若手オペレーターを確保することが必要であると考えている。その場合，構成員は高齢化しているため，組織外から雇用労働力を導入する必要があるとみている。雇用労働者を導入するにあたっては，経営作物の複合化等による通年作業の確保や，会社組織として福利厚生等の充実がより重要になると考えている。

3　現時点での集落営農組織の農作業体制等の特徴

これまでの調査結果を踏まえて，集落営農組織における農作業体制，農業機械所有の現状とその変化，さらに経営展開の特徴をまとめることにする。

(1)　農作業体制はオペレーター中心へと変化

既述した農林水産省の活動実態調査によると，集落営農組織の農作業体制は，オペレーター中心へと移行する傾向がみられた。実際の事例調査結果からも構成員の高齢化による構成員減少に伴い，従来の構成員中心の農作業体制が維持できなくなり，オペレーターが農作業を担う体制へと移行しつつある。

４つの組織の主要作物である水稲，麦，大豆に関する農作業体制と利用する農業機械の所有状況の変化を取りまとめたのが第４表である。

水稲作業には，これまで各構成員が従事してきたが，現在でもこうした農作業体制がＣ法人を除きおおむね継続している。ただし，構成員が高齢化し，作業が困難な部分はオペレーターが補完するようになってきている。

一方，麦，大豆の転作作物に関しては，従来から組織ごとに農作業体制に違いがあった。Ａ，Ｂ組織はオペレーターが農作業に従事し，Ｃ，Ｄ法人は水稲作業と同様に，各構成員が従事していた。しかし，現状では，Ａ，Ｂ組織はオペレーター中心の農作業体制が維持され，Ｃ，Ｄ法人はオペレーター中心へと移行ないし移行しつつある。このように，転作作物の農作業体制はオペレーター中心へと移行しつつある。

(2)　水稲よりも転作作物で農業機械の組織所有が進展

こうした農作業体制と同様に，農業機械の所有状況にも変化がみられる。ただし，その状況は組織や作物により違いがある。

水稲作業に関する農業機械は，現状でもおおむね構成員所有の機械を主に利用して

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第4表　調査対象先の農作業体制と利用する機械所有の状況

	A(任意組織)		B(任意組織)	
	過去	現在	過去	現在
水稲	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員 ※一部はオペレーター	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員 ※防除作業は外部委託	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員 ※防除作業は外部委託 ※一部はオペレーター
麦・大豆	・作業従事者:オペレーター ・機械所有者:オペレーター,地区内の機械利用組合	・作業従事者:オペレーター ・機械所有者:オペレーター,地区の機械利用組合,組織	・作業従事者:オペレーター ・機械所有者:オペレーター,地区の水田営農推進協議会	・作業従事者:オペレーター ・機械所有者:オペレーター,地区の水田営農推進協議会,組織
	C(農事組合法人)		D(農事組合法人)	
	過去	現在	過去	現在
水稲	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員,組織(収穫作業のみ)	・作業従事者:オペレーター ・機械所有者:組織	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員 ※一部はオペレーター
麦・大豆	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員,組織(収穫作業のみ) ※大豆は栽培なし	・作業従事者:オペレーター ・機械所有者:組織 ※大豆は栽培なし	・作業従事者:各構成員 ・機械所有者:各構成員 ※大豆は栽培なし	・作業従事者:各構成員,オペレーター ・機械所有者:各構成員,組織 ※大豆は栽培なし

資料　第3表に同じ
(注) 1　現在の下線部分は過去と現在で変化があった箇所。
　　2　過去とは組織設立当初を指しているが,B組織は数年前を指している。現在は14年上期のことである。

おり，大きな変化はない。しかし，一部にオペレーターが所有する機械を利用するケースも出てきている。

水稲作業に関する機械について，組織による取得は,C法人を除くと進展していない。C法人は法人化に際して，従来の農作業体制を見直し，組織所有に転換することを決定した。法人化後は，水稲も含めた基幹作物に関する農業機械の取得を進めている。

C法人以外で組織所有が進展していない要因としては，米価が低迷するなかで，水稲作の面積を縮小させており，各組織は水稲作業について，構成員やオペレーター所有の機械を利用する方が当面効率的だと考えていることが挙げられる。

仮に，構成員が高齢化し，農作業困難な状況が発生する場合や，構成員の機械更新が必要となる場合であっても，C法人以外はオペレーターの所有機械の範囲内で対応していくものとみられる。

一方，麦，大豆の転作作物に関しての農業機械の所有状況について，A，B組織は主にオペレーター所有機械，C，D法人は各構成員の所有機械という違いはあったが，現状では，いずれの組織においても，組織が機械取得を進めている。したがって，水稲と比較すると，転作作物に関しては組織による機械所有が進展しているといえる。

ただし，その進展度合いには違いがみられ，C，D法人は組織所有を進めるとともに，他組織との共同利用も行っている。

一方，A，B組織は，C，D法人に比べて機械所有が進展していない。特に，A組織は，組織の機械取得が一部にとどまって

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

いる。その背景には，オペレーターである大規模農家の水稲部分をＡ組織は取り込んでおらず，大規模農家は自らの経営展開に必要な機械を更新しているため，組織での農業機械取得に至っていないものと考えられる。

Ａ組織の事例からは，組織が機械取得を進めるには，集落営農組織と個別担い手の双方にとってメリットがある機械利用について，双方が意思統一を図っていくことが重要であることがうかがえる。

(3)　多様な経営展開とその特徴

本調査の集落営農組織の事例からは，農作業体制はオペレーター中心への移行が進展し，水稲作業以外では機械所有が構成員所有からオペレーターや組織所有へと変化している。また，水稲や麦，大豆だけでなく，野菜等の作物を新規に導入する動きもみられる。

さらに，農産物の多様な販売先を開拓することで，経営の維持・安定を図る事例もある（Ｃ，Ｄ法人)。特にＤ法人では，若手の雇用労働力を確保し，法人の役員である若手農業者が中心となって，経営作物の複合化や農協以外の販路開拓を行っている。ただし，こうした経営展開のためには，若手オペレーターの確保や販路開拓を行うための人材確保と育成が必要になることがうかがえる。

以上のことから，経営展開の特徴として次のことを指摘できる。

今回の調査対象とした集落営農組織（特にＣ，Ｄ法人）は，政策対応のための受け皿として設立した組織であり，当初は個別農家の集合体としての性格が強く，組織としての営農実体に乏しかったとみられる。しかし，設立後一定の年数を経て，高齢化と構成員減少によって，従来の構成員中心の農作業体制を維持することが難しくなり，その結果，機械利用の効率化に取り組みつつある。さらに，米価が低迷し，野菜等の新規作物の導入を進めるなかで，販路開拓にも積極的に取り組むようになっている。特にＤ法人は，農産物販売先，資金調達先の多くを農協以外へとシフトしている。

このような経営規模拡大に伴う，経営作物の複合化や独自販売の強化といった経営展開は，一般の農業法人とほぼ同様である。したがって，地域農業の維持を主目的に活動を開始した集落営農組織であっても，主たる担い手が絞られた法人のケースでは，農協に対して，一般の農業法人が必要とするような事業対応を求めているものと推察される。

(4)　農協への示唆

今回明らかとなった経営発展のなかでも，特に集落営農組織の野菜等の新規作物の導入と資金調達に対する農協の課題について考えてみたい。

今回の調査対象先では，野菜等を新規に導入するにあたって農協が支援し，農協が販路を確保する事例がある（Ａ，Ｂ組織)。一般的に農業法人等が野菜等を導入する場合に，農協以外に販路を求めるケースが多

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

いが，新規作物導入を農協が積極的に企画・支援することで，組織の安定的な生産や販売確保に寄与することができる。集落営農組織の経営作物の複合化が進展するなかで，農協は実需者のニーズや組織のオペレーター等の労働力の状況に適した作物を選定し，作業従事者の栽培技術のレベルに応じた様々な支援が必要となろう。

また，調査対象先では，法人化後に組織が機械導入を進めるケースが多い。この場合，従来の個別農家と比較すると，借入規模が大きい農業機械取得向けの長期資金需要が発生する。

さらに，雇用労働力を導入することで労賃支払のための短期の運転資金が必要となる。調査対象先の中には，他金融機関のアプローチがあるなかで，農協から信用金庫へと運転資金の調達先を変更した事例もある。

こうした資金需要について，農協では，定期的な訪問活動を行うなかで把握することが重要である。とりわけ農業機械取得向け融資を農協が行うにあたっては，組織の構成員やオペレーターの所有機械の状況を把握することにより，過剰投資を回避するような指導を行うだけでなく，他組織との共同利用等を提案することで，より効率的な機械利用を促すことも必要になると考える。

おわりに

本事例の集落営農組織では，今後，集落内の大規模農家を取り込むことや，他組織との統合により，経営規模拡大し，さらなる農業機械の効率的な利用等を進めようとしている。

しかし，規模拡大の効果を実現するには，各組織の構成員やオペレーターの確保状況，経営規模や圃場条件，構成員と組織の機械所有の状況等を勘案し，統合先を選択する必要がある。

集落営農組織の統合等による規模拡大の効果について，事例調査を踏まえて検証するとともに，統合後の複数組織による集落営農組織の経営課題や経営展開の方向性について把握することを今後の課題としたい。

＜参考文献＞

・梅本雅（2009）「集落営農政策の展開と評価」『農業と経済』11月号
・第43回東北農業経済学会岩手大会実行委員会・岩手県農業研究センター（2008）『集落営農組織における現状と展開方向──岩手県における集落営農組織の調査分析を中心として──』
・高橋明広（2009）「担い手要件と経営体としての展開方向」『農業と経済』11月号
・橋詰登（2013）「2010年農業センサスにみる構造変動と展開方向」『集落営農展開下の農業構造──2010年農業センサス分析──』構造分析プロジェクト研究資料第３号［統計分析］農林水産政策研究所
・平林光幸，小野智昭（2014）「秋田県における「枝番管理」型集落営農組織の特徴と展望──秋田県C地区を事例に──」『農業構造の変動と地域性を踏まえた農業生産主体の形成と再編』構造分析プロジェクト［実態分析］研究資料第４号，農林水産政策研究所

（はせがわ　こうせい）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

統　計　資　料

目　　次

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

統計資料照会先　農林中金総合研究所調査第一部
ＴＥＬ 03（3233）7745
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　「Ｐ」速報値

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

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
2009. 8	**38,044,485**	**5,409,377**	**23,530,676**	**1,216,001**	**44,007,072**	**11,549,728**	**10,211,737**	**66,984,538**
2010. 8	**39,331,362**	**5,590,377**	**24,351,961**	**1,102,348**	**46,834,763**	**12,312,959**	**9,023,630**	**69,273,700**
2011. 8	**41,519,060**	**5,267,689**	**20,833,815**	**4,514,003**	**39,608,801**	**14,404,304**	**9,093,456**	**67,620,564**
2012. 8	**43,162,601**	**4,904,809**	**22,663,355**	**3,339,030**	**44,790,290**	**15,913,424**	**6,688,021**	**70,730,765**
2013. 8	**48,273,510**	**4,361,479**	**25,103,111**	**7,315,751**	**48,281,427**	**15,816,774**	**6,324,148**	**77,738,100**
2014. 3	49,489,134	4,037,577	26,824,774	4,772,333	52,900,735	16,676,792	6,001,625	80,351,485
4	49,644,538	4,002,760	24,698,652	5,972,253	50,652,185	16,482,784	5,238,728	78,345,950
5	49,987,138	3,968,643	24,585,188	7,281,816	49,732,035	16,450,589	5,076,529	78,540,969
6	50,616,499	3,934,990	25,841,875	8,643,129	50,033,573	16,782,220	4,934,442	80,393,364
7	50,809,606	3,895,861	27,179,388	10,051,349	49,981,141	17,012,868	4,839,497	81,884,855
8	51,045,710	3,853,777	28,249,138	9,975,475	50,697,759	17,183,715	5,291,676	83,148,625

（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

2014年8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	44,087,236	-	429,259	366	152,513	-	44,669,375
水産団体	1,452,197	-	78,932	1	10,714	-	1,541,845
森林団体	1,419	-	5,561	27	106	-	7,113
その他会員	2,355	-	2,971	20	-	-	5,346
会員計	45,543,207	-	516,723	414	163,334	-	46,223,678
会員以外の者計	223,063	50,574	352,616	62,211	4,112,148	21,422	4,822,033
合計	**45,766,270**	**50,574**	**869,339**	**62,625**	**4,275,481**	**21,422**	**51,045,711**

（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 海外支店分預金計　375,151百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2014年8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	55,602	84,778	71,174	-	211,553
	開拓団体	46	13	-	-	59
	水産団体	6,327	4,446	7,519	20	18,313
	森林団体	1,759	5,083	1,714	78	8,634
	その他会員	166	651	20	-	837
	会員小計	63,900	94,971	80,427	98	239,396
	その他系統団体等小計	59,960	18,489	38,381	-	116,829
	計	123,860	113,460	118,808	98	356,225
関連産業		2,365,418	51,800	993,900	3,563	3,414,680
その他		13,268,682	5,445	138,681	-	13,412,811
合計		**15,757,960**	**170,705**	**1,251,389**	**3,661**	**17,183,716**

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

4. 農林中央金

（貸方）

年月末	預金			譲渡性預金	発行債券
	当座性	定期性	計		
2014. 3	5,931,458	43,557,676	49,489,134	22,000	4,037,577
4	5,763,192	43,881,346	49,644,538	100	4,002,760
5	5,667,147	44,319,991	49,987,138	-	3,968,643
6	5,564,463	45,052,036	50,616,499	-	3,934,990
7	5,464,521	45,345,085	50,809,606	-	3,895,861
8	5,262,526	45,783,184	51,045,710	-	3,853,777
2013. 8	6,625,260	41,648,250	48,273,510	-	4,361,479

（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			
2014. 3	100,638	4,671,694	52,900,735	14,051,062	6,082	-	169,329
4	58,496	5,913,757	50,652,185	13,892,443	7,115	-	171,671
5	48,556	7,233,259	49,732,035	13,936,169	6,102	-	173,307
6	52,265	8,590,863	50,033,573	13,736,173	6,114	-	164,030
7	51,517	9,999,832	49,981,141	13,405,173	6,088	-	172,456
8	63,532	9,911,942	50,697,759	13,421,221	7,635	-	170,705
2013. 8	58,179	7,257,572	48,281,427	13,363,715	109	-	154,773

（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。

5. 信用農業協同組

年月末	貸方				
	貯金		譲渡性貯金	借入金	出資金
	計	うち定期性			
2014. 3	55,608,540	54,317,118	1,018,576	908,044	1,771,510
4	56,097,388	54,819,721	1,032,040	908,044	1,771,522
5	56,081,837	54,976,550	1,103,245	908,044	1,771,521
6	57,316,428	55,949,342	1,121,644	898,043	1,781,585
7	57,474,700	56,195,334	1,125,662	898,045	1,786,150
8	57,907,891	56,483,228	1,084,963	898,044	1,787,228
2013. 8	55,532,544	54,021,362	1,014,965	947,178	1,744,105

（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。

6. 農業協同組

年月末	貸方				
	貯金			借入金	
	当座性	定期性	計	計	うち信用借入金
2014. 2	29,169,097	62,916,495	92,085,592	514,462	345,441
3	29,166,771	62,341,115	91,507,886	525,493	346,559
4	29,458,454	62,412,628	91,871,082	538,524	362,021
5	29,240,643	62,641,117	91,881,760	548,337	370,365
6	29,543,257	63,681,081	93,224,338	523,764	346,754
7	28,908,469	64,265,978	93,174,447	539,177	362,737
2013. 7	28,103,902	63,046,778	91,150,680	585,192	410,930

（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。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

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
485,290	2,950,795	3,425,909	19,940,780	80,351,485
596,255	3,437,058	3,425,909	17,239,330	78,345,950
631,166	3,174,389	3,425,909	17,353,724	78,540,969
572,130	4,149,581	3,425,909	17,694,255	80,393,364
750,178	4,101,756	3,425,909	18,901,545	81,884,855
698,372	4,097,697	3,425,909	20,027,160	83,148,625
612,991	4,921,191	3,425,909	16,143,020	77,738,100

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			
15,100,028	1,402,833	4,601	16,676,792	520,849	5,474,695	80,351,485
15,031,015	1,276,314	3,782	16,482,784	551,925	4,679,688	78,345,950
14,988,213	1,285,276	3,791	16,450,589	565,187	4,505,241	78,540,969
15,341,171	1,273,951	3,067	16,782,220	554,948	4,373,381	80,393,364
15,583,900	1,253,315	3,195	17,012,868	526,195	4,307,214	81,884,855
15,757,960	1,251,389	3,660	17,183,715	723,044	4,560,998	83,148,625
14,399,094	1,258,983	3,923	15,816,774	529,835	5,794,204	77,738,100

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
69,143	33,923,498	33,830,108	50,000	428,656	18,840,510	6,863,448	1,589,823
66,204	34,529,053	34,452,368	10,000	461,548	17,379,941	6,737,709	1,563,358
57,993	34,681,591	34,603,380	2,000	471,505	17,279,877	6,747,209	1,548,345
59,783	36,086,432	36,006,077	22,000	489,505	17,125,013	6,725,924	1,569,074
63,733	36,214,148	36,140,802	15,000	496,399	17,111,197	6,704,841	1,542,692
56,737	36,588,608	36,517,010	20,000	504,070	17,043,335	6,731,057	1,539,547
58,598	34,005,603	33,930,371	-	455,176	17,140,634	6,812,020	1,523,926

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	うち公庫(農)貸付金	
384,198	65,255,685	64,995,591	4,484,948	1,739,198	22,930,192	194,440	705
385,055	64,950,527	64,663,698	4,499,199	1,804,734	22,934,961	195,949	704
412,944	65,355,281	65,075,361	4,492,160	1,804,739	22,862,424	205,500	702
387,304	65,235,584	64,951,659	4,399,422	1,751,365	22,925,010	196,558	702
413,735	66,685,994	66,414,815	4,337,882	1,723,220	22,870,104	196,307	702
428,588	66,689,809	66,423,232	4,357,707	1,738,486	22,899,759	196,441	702
415,355	64,036,024	63,778,179	4,756,401	1,848,406	23,191,000	206,176	706

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

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		
2014. 5	2,167,228	1,499,247	9,526	55,907	14,777	1,566,920	1,543,746	109,283	532,725
6	2,220,212	1,557,619	9,526	55,638	15,016	1,617,319	1,593,328	108,302	534,223
7	2,229,577	1,577,193	9,025	55,648	15,602	1,620,658	1,598,051	108,099	536,641
8	2,226,323	1,569,750	9,025	55,791	15,736	1,617,847	1,595,450	107,234	538,809
2013. 8	2,132,609	1,468,587	10,033	55,694	14,781	1,491,552	1,472,554	119,711	554,260

（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	うち公庫(農)資金	
2014. 3	859,606	487,584	111,951	88,191	116,889	6,029	835,361	826,773	400	199,293	10,809	127
4	834,518	477,978	111,853	86,363	116,359	6,723	810,502	802,840	400	199,115	10,749	125
5	822,546	463,581	113,903	87,713	116,485	6,390	794,206	785,466	400	200,283	10,671	123
6	821,296	459,902	113,987	87,219	115,456	6,180	790,177	781,850	400	200,964	10,686	121
2013. 6	884,413	522,602	130,308	101,239	118,487	6,590	840,443	829,084	1,736	219,859	12,146	137

（注） 1 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
2 借入金計は信用借入金・経済借入金。
3 貸出金計は信用貸出金。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

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
残高	**2011. 3**	**858,182**	**526,362**	**2,742,676**	**2,124,424**	**576,041**	**1,197,465**	**172,138**
	2012. 3	**881,963**	**533,670**	**2,758,508**	**2,207,560**	**596,704**	**1,225,885**	**177,766**
	2013. 3	**896,929**	**553,388**	**2,856,615**	**2,282,459**	**600,247**	**1,248,763**	**182,678**
	2013. 8	915,953	555,325	2,801,076	2,291,522	605,240	1,273,901	186,258
	9	911,489	552,724	2,858,995	2,298,025	608,561	1,278,023	187,002
	10	915,297	555,567	2,817,089	2,279,349	605,292	1,276,569	186,651
	11	916,224	556,573	2,837,682	2,295,494	608,061	1,276,149	186,564
	12	925,964	564,093	2,848,588	2,324,220	616,676	1,291,364	188,596
	2014. 1	920,080	559,248	2,856,167	2,298,510	607,835	1,278,479	187,253
	2	920,856	559,936	2,855,414	2,304,572	609,892	1,283,705	187,510
	3	915,079	556,085	2,942,030	2,356,986	615,005	1,280,602	186,716
	4	918,711	560,974	2,924,575	2,361,429	616,587	1,295,628	188,544
	5	918,818	560,818	2,918,207	2,354,625	616,951	1,291,995	P 188,115
	6	932,244	573,164	2,923,780	2,367,835	623,995	1,306,075	P 190,335
	7	931,744	574,747	2,875,011	2,338,863	620,584	1,301,946	P 189,717
	8	P 936,497	579,079	2,869,191	2,356,954	622,993	1,309,845	P 190,699
前年同月比増減率	**2011. 3**	**1.6**	**2.8**	**4.2**	**2.5**	**1.5**	**2.0**	**2.9**
	2012. 3	**2.8**	**1.4**	**0.6**	**3.9**	**3.6**	**2.4**	**3.3**
	2013. 3	**1.7**	**3.7**	**3.6**	**3.4**	**0.6**	**1.9**	**2.8**
	2013. 8	2.0	0.6	4.1	4.6	2.0	2.3	2.7
	9	1.8	0.7	4.3	3.9	2.4	2.2	2.4
	10	1.9	0.6	4.1	3.9	2.9	2.4	2.6
	11	2.1	0.7	4.1	4.4	3.3	2.6	2.7
	12	1.9	0.5	3.9	4.2	3.0	2.5	2.5
	2014. 1	2.0	0.6	4.1	3.8	2.9	2.5	2.4
	2	2.0	0.5	3.7	3.5	2.8	2.4	2.2
	3	2.0	0.5	3.0	3.3	2.5	2.5	2.2
	4	2.0	0.4	2.8	3.6	2.7	2.6	2.3
	5	2.2	1.0	1.6	3.6	3.2	2.7	P 2.5
	6	2.2	1.3	2.4	2.7	2.8	2.5	P 2.4
	7	2.2	4.0	1.9	2.6	3.1	2.7	P 2.4
	8	P 2.2	4.3	2.4	2.9	2.9	2.8	P 2.4

（注）1 農協、信農連は農林中央金庫、信用金庫は信金中央金庫調べ、信用組合は全国信用組合中央協会、その他は日銀資料（ホームページ等）による。
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。
3 農協には譲渡性貯金を含む（農協以外の金融機関は含まない）。
4 ゆうちょ銀行の貯金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

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
残高	**2011. 3**	**223,241**	**53,591**	**1,741,986**	**1,571,088**	**436,880**	**637,551**	**94,151**
	2012. 3	**219,823**	**53,451**	**1,741,033**	**1,613,184**	**444,428**	**637,888**	**94,761**
	2013. 3	**215,438**	**54,086**	**1,768,869**	**1,665,845**	**448,507**	**636,876**	**95,740**
	2013. 8	215,826	52,881	1,771,607	1,669,011	443,293	632,872	95,460
	9	214,815	52,478	1,785,374	1,681,299	449,209	636,974	96,105
	10	214,558	53,639	1,768,498	1,675,209	445,206	634,327	95,990
	11	214,480	53,303	1,781,751	1,685,128	447,319	636,914	96,303
	12	213,468	53,266	1,800,227	1,702,720	452,818	643,203	96,985
	2014. 1	213,010	52,805	1,795,378	1,694,858	448,683	637,461	96,615
	2	213,199	52,498	1,791,356	1,698,609	449,160	637,361	99,674
	3	213,500	52,736	1,812,210	1,716,277	457,693	644,792	97,684
	4	212,619	51,743	1,791,155	1,704,237	451,656	639,727	97,109
	5	213,342	51,989	1,783,978	1,717,345	453,225	642,409	P 97,260
	6	212,933	51,568	1,796,135	1,716,873	454,404	642,032	P 97,276
	7	213,135	51,621	1,781,010	1,722,018	454,494	642,909	P 97,578
	8	P 213,271	51,916	1,779,977	1,729,609	456,093	644,686	P 97,934
前年同月比増減率	**2011. 3**	**△1.6**	**△4.2**	**△3.1**	**1.7**	**0.9**	**△0.6**	**0.1**
	2012. 3	**△1.5**	**△0.3**	**△0.1**	**2.7**	**1.7**	**0.1**	**0.6**
	2013. 3	**△2.0**	**1.2**	**1.6**	**3.3**	**0.9**	**△0.2**	**1.0**
	2013. 8	△1.2	0.8	4.6	3.5	1.0	0.7	1.5
	9	△1.3	△1.7	3.8	2.8	1.7	0.3	1.2
	10	△1.0	△2.4	3.6	3.2	2.1	0.9	1.6
	11	△0.8	△2.1	4.2	3.7	2.4	1.2	1.8
	12	△0.9	△2.0	4.0	3.4	2.1	1.3	1.8
	2014. 1	△0.9	△2.5	3.9	3.4	2.3	1.5	1.9
	2	△0.8	△2.4	2.7	3.5	2.4	1.6	5.1
	3	△0.9	△2.5	2.5	3.0	2.0	1.2	2.0
	4	△0.7	△2.3	2.5	3.5	2.4	1.7	2.5
	5	△0.9	△1.3	2.4	3.9	2.8	2.2	P 2.5
	6	△1.1	△1.9	1.6	3.5	2.4	1.7	P 2.2
	7	△1.2	△1.4	0.6	3.6	2.6	1.9	P 2.4
	8	P △1.2	△1.8	0.5	3.6	2.9	1.9	P 2.6

（注） 1 表9 （注）に同じ。
2 貸出金には金融機関貸付金を含まない。また農協は共済貸付金・公庫貸付金を含まない。
3 ゆうちょ銀行の貸出金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

ホームページ「東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）」のお知らせ

農中総研では，全中・全漁連・全森連と連携し，東日本大震災からの復旧・復興に農林漁業協同組合（農協・漁協・森林組合）が各地域においてどのように取り組んでいるかの情報を，過去・現在・未来にわたって記録し集積し続けるために，ホームページ「農林漁業協同組合の復興への取組み記録～東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）～」を2012年３月に開設しました。

東日本大震災は，過去の大災害と比べ，①東北から関東にかけて約600kmにおよぶ太平洋沿岸の各市町村が地震被害に加え大津波の来襲による壊滅的な被害を受けたこと，②さらに福島原発事故による原子力災害が原発近隣地区への深刻な影響をはじめ，広範囲に被害をもたらしていること，に際立った特徴があります。それゆえ，阪神・淡路大震災で復興に10年以上を費やしたことを鑑みても，さらにそれ以上の長期にわたる復興の取組みが必要になることが予想されます。

被災地ごとに被害の実態は異なり，それぞれの地域の実態に合わせた地域ごとの取組みがあります。また，福島原発事故による被害の複雑性は，復興の形態をより多様なものにしています。

こうした状況を踏まえ，本ホームページにおいて，地域ごとの復興への農林漁業協同組合の取組みと全国からの支援活動を記録し集積することにより，その記録を将来に残すと同時に，情報の共有化を図ることで，復興の取組みに少しでも貢献できれば幸いです。

（2014年10月20日現在、掲載情報タイトル1,469件　［関係する掲載データ2,277件］）

●農中総研では，農林漁業協同組合（農協・漁協・森林組合）の広報誌やホームページ等に公開されている，東日本大震災に関する情報を受け付けております。
　冊子の保存期限の到来，ホームページの更改や公開データ保存容量等，何らかの理由で処分を検討されている情報がありましたら，ご相談ください。

URL : http://www.quake-coop-japan.org/

本誌に掲載の論文，資料，データ等の無断転載を禁止いたします。

農林金融

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

2014年11月号第67巻第11号〈通巻825号〉11月1日発行

編　集

株式会社 農林中金総合研究所／〒101-0047 東京都千代田区内神田1-1-12 代表TEL 03-3233-7700
編集TEL 03-3233-7775 FAX 03-3233-7791
URL : http://www.nochuri.co.jp/

発　行

農林中央金庫／〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

頒布取扱所

農林中金ファシリティーズ株式会社／〒101-0021 東京都千代田区外神田1-16-8 Nツアービル TEL 03-5295-7580 FAX 03-5295-1916

定　価

400円（税込み）1年分4,800円（送料共）

印刷所

永井印刷工業株式会社

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/