

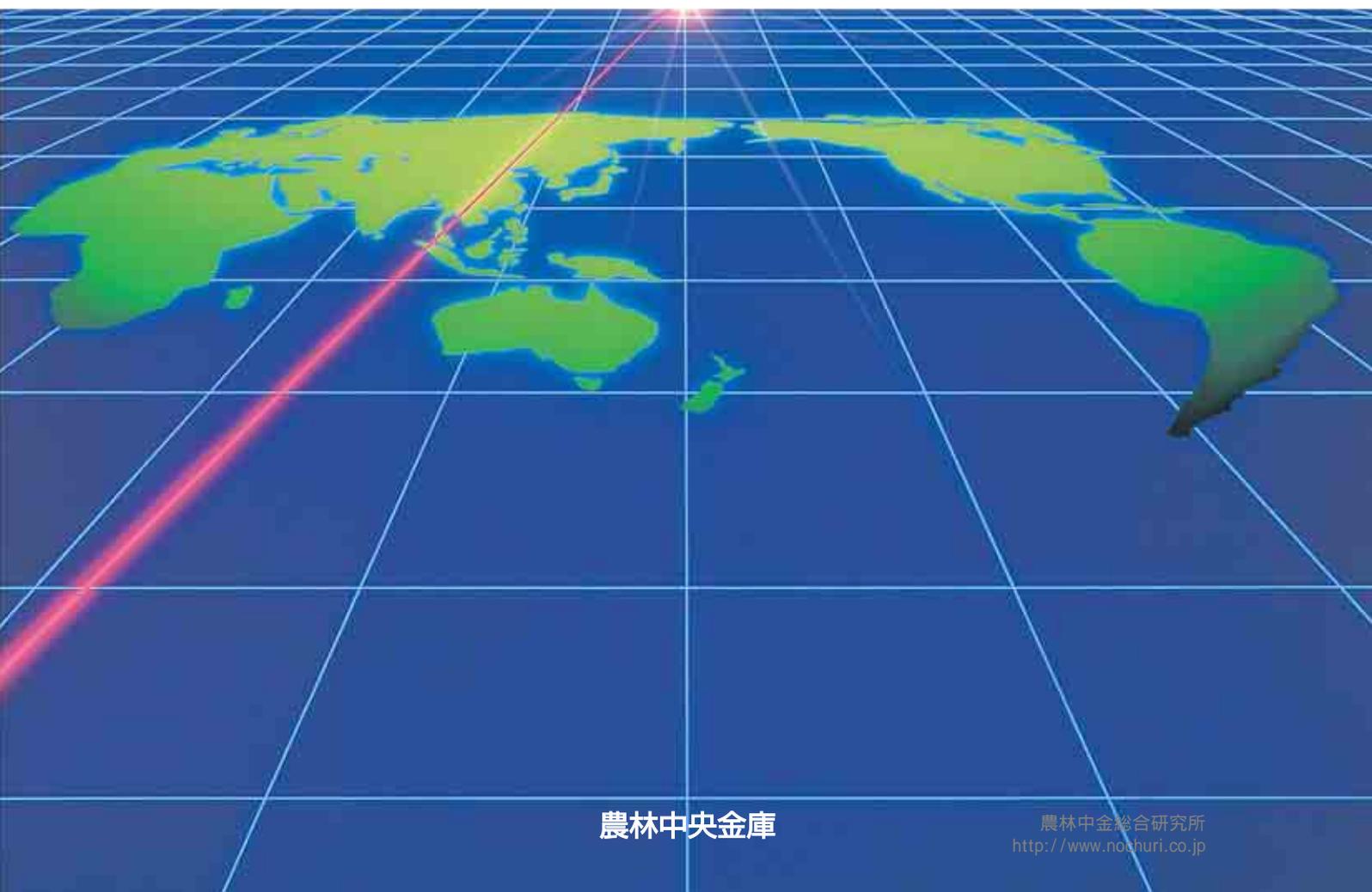
# 農林金融

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

2018 **6** JUNE

## 欧州の農協・農業金融

- 欧州の協同組合銀行における農業融資への取組み
- フランスにおける農協の新たな展開
- ドイツの酪農協系乳業DMKグループにみる農業協同組合の今日的課題



## 次のフェーズへ

全国の農協は自己改革に取り組んでいるが、組合員、農協を取り巻く環境は今後も大きく変化し、農協は不断に改革を進める必要があろう。では、中長期的にどのような農協の姿が考えられるか。そうした視点から、昨年度、当社はEUの農業大国において、農業に対するプレゼンスが高く、成果も上げている、蘭独仏3か国の農協、協同組合銀行の実態と制度を調査した。今月号の論調はこの研究成果を踏まえて執筆されている。

これに先駆け、2015年に、当社の有志からなる海外協同組合研究会は、欧州委員会によるEU諸国の農協に関する大規模調査の最終報告書を翻訳、『EUの農協 役割と支援策』として刊行した。本書は各国の農協の成功の決定要因として、①事業戦略、その結果としてのフードチェーンにおける農協の地位、②ガバナンス、③制度的環境をあげている。以下では、この3点について、今回の調査結果から注目される点をいくつか紹介したい。

第1に、農協の事業戦略は多様だが、たとえば、フランスの一部の農協が合併や民間企業の買収等によって、規模拡大とともに川下部門にも子会社を通じて進出し、付加価値の高い川下部門の利益が組合員に還元されていることは注目される。また、ドイツでは金融を兼営する農協数は減少しているが、事業の相互補完によって、よいサービスの提供、経営の安定および事業の維持が可能となる実態を踏まえ、兼営の継続を選択する農協もある。

第2に、競争激化に対応して、規模拡大や多角化、ビジネスモデルの変更がなされているが、これらは組合員との関係の希薄化や組合員の不満につながる懸念があり、それを避けるため、フランスではガバナンスの単位を小さくする、ドイツでは役員教育や組合員の意思反映の新たな機会を設けるなど、様々なガバナンスの工夫が行われている。

第3に、制度的環境を日本と比較すると、まず、3か国の農協の制度面での自由度は高い。オランダの協同組合に関する法律上の規定は非常に少なく、農協は定款に事業をはじめ詳しい規定を置くことができる。農協を監督する機関も許認可を行う機関もない。ドイツには協同組合全体の根拠法があるのみで、定款自治の範囲は広く、上記の兼営継続か否かは組合員自身が決定する。両国とも農協法はない。農協法があり、3か国で最も政府の関与が大きいフランスも農協の自由度は高まる方向にある。かつて農協の監督、許認可、模範定款の作成等は農業省が行っていたが、06年に、その権限は、農協代表7名と有識者5名により構成され、運営費は農協の加盟金による、農業協同組合高等評議会に委譲された。

一方、組合員の事業利用についての自由度が高いわけではない。日本では、16年施行の改正農協法には、組合員に事業利用を強制してはならないと明記され、専属利用契約に関する規定も廃止されたが、フランスでは農協法に組合員には利用義務があることが明記され、違反した場合の罰則は定款で規定できる。ドイツとオランダでは定款で組合員に組合の利用義務を課すことができる。利用義務は、農協の事業の強化や経営の安定につながるだけではない。フランスの研究者は、組合員の出荷義務が川下部門の農協子会社にとっても原料の安定調達につながり、経営に重要な役割を果たすと述べている。そして、前述のとおり、子会社の利益は組合員の利益につながっている。

（（株）農林中金総合研究所 常務取締役 齊藤由理子・さいとう ゆりこ）

今月のテーマ

欧州の農協・農業金融

今月の窓

次のフェーズへ

(株)農林中金総合研究所 常務取締役 齊藤由理子

フランス、オランダ、ドイツのケース

欧州の協同組合銀行における農業融資への取組み

重頭ユカリ — 2

フランスにおける農協の新たな展開

内田多喜生 — 17

ドイツの酪農協系乳業DMKグループにみる  
農業協同組合の今日的課題

小田志保 — 33

談話室

食の遺産を伝える仕組み

——テロワールと伝統を守る——

愛知学院大学経済学部 准教授

国連食糧農業機関 (FAO) 客員研究員 関根佳恵 — 48

統計資料 — 50

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。

# 欧州の協同組合銀行における 農業融資への取組み

—フランス、オランダ、ドイツのケース—

主席研究員 重頭ユカリ

## 〔要 旨〕

EUのなかでも農業生産が盛んなフランス、オランダ、ドイツの3か国において、協同組合銀行は農業融資において高いシェアを占めている。各協同組合銀行グループでは、ローカルバンク、地方金庫などと呼ばれる単位組合と、全国機関、子会社等が役割分担・相互補完しながら、農業経営体から食品産業の企業等にまで幅広く対応している。

しかし、いずれにおいても融資残高全体に占める農業融資の割合が1割に満たないのは、各国の経済に占める農業のウェイトが低下しているからだと考えられる。そうした状況のなか、協同組合銀行では、農協や農機販売会社との連携強化、農業融資体制の効率化といった動きがみられるほか、ドイツの一部で残る経済事業兼営組合では、総合事業だから農村部で生き残ることができるかとみるケースもある。

## 目 次

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| はじめに                          | (4) 全国機関の取組み                 |
| 1 フランス、オランダ、ドイツの農業情勢          | 4 ドイツの協同組合銀行における農業融資         |
| 2 フランスのクレディ・アグリコルに<br>おける農業融資 | (1) ドイツ協同組合銀行グループの概況         |
| (1) クレディ・アグリコル・グループの<br>概況    | (2) 農業融資残高                   |
| (2) 農業融資残高                    | (3) 経済事業を兼営するローカルバンクの<br>取組み |
| (3) 地方金庫における取組み               | (4) 全国機関DZバンクの取組み            |
| (4) 全国機関CASAの取組み              | 5 まとめにかえて                    |
| 3 オランダのラボバンクにおける農業融資          | (1) 相対的に大きい融資残高と高いシェア        |
| (1) ラボバンク・グループの概況             | (2) 公的機関との競合はない              |
| (2) 農業融資残高                    | (3) グループ内で相互に補完              |
| (3) ローカルバンクの取組み               | (4) おわりに                     |

## はじめに

2018年は、ドイツで農村信用組合を設立したフリードリヒ・ヴィルヘルム・ライプハイゼンの生誕200周年の年である。ライプハイゼンの農村信用組合は欧州各国に広がり、現在では各国で一定のシェアを有する銀行に成長している。農村で誕生したという経緯から、現在も農村の隅々にまで店舗を構え、農業融資の分野において大きなシェアを持つ協同組合銀行は多い。他方、欧州では経済が発展するにつれ、国内の経済に占める農業のウェイトが低下し、農業生産に携わる人口の減少も続いている。

本稿では、フランス、オランダ、ドイツにおいて、それぞれの国の協同組合銀行が現在の農業情勢下で、どのように農業融資に取り組んでいるかについて紹介する。

## 1 フランス、オランダ、ドイツの農業情勢

協同組合銀行の農業融資について述べる前に、各国の農業情勢を簡単にみておきたい。

フランスの農産物産出額はEUで最も多く、ドイツはフランスに次ぐ第2位である。オランダは国土面積が狭いこともあり、農産物産出額はドイツやフランスに比べると少ないが、農産物輸出額はアメリカに次ぐ世界第2位である（第1表）。

一方で、いずれの国においても農業経営

第1表 フランス、オランダ、ドイツの農業関係の指標

(単位 百万ユーロ, %, 経営体, 人)

	フランス	オランダ	ドイツ
名目GDP	2,225,260	697,219	3,132,670
農産物輸出額	59,809	84,976	72,875
農産物輸入額	48,825	56,475	84,614
農産物産出額 (agricultural goods output)	62,514	23,672	48,330
粗付加価値額(GVA)に 占める農林水産業の割合	1.5	1.8	0.6
農業経営体数 (agricultural holdings)	472,210	55,681	275,400
総人口	66,759,950	16,979,120	82,175,684

資料 European Commission Statistical Factsheet France, Netherlands, Germany, ドイツ連邦統計局ウェブサイト, オランダ中央統計局ウェブサイト

(注) フランスの農業経営体数のみ13年, 人口データは16年1月1日。その他データは16年。

体数の減少は続いている。フランスでは05年の56.7万から13年には47.2万へ、オランダでは05年の8.2万から16年には5.6万に、ドイツでは同期間に39万から27.5万へと減少した。また、粗付加価値額（産出高から中間消費を差し引いたもの）に占める農林水産業の割合は、最も高いオランダでも1.8%であり、フランスでは1.5%、ドイツでは0.6%と3か国とも低い水準である。

したがって、これら3か国はEUのなかで農業が盛んな国ではあるものの、各国の経済において、農業のウェイトは非常に低いといえよう。

以下では、こうした農業情勢下で、3か国の協同組合銀行がどのように農業融資に取り組んでいるか、ヒアリング調査の結果も踏まえて、紹介する。

ここで留意が必要なのは、欧州の協同組合銀行では、もともと農業者を中心に発展してきた場合であっても、現在では法律に

よって組合員資格を職業で制限するケースは<sup>(注1)</sup>なく、誰でも組合員になることができる。農業経営体は組合員になっていることが多いようだが、必ずしも全員が組合員ではない。また、非組合員の事業利用量に制限はなく、組合員になってもならなくても商品やサービスを利用することができる。さらに、ドイツの一部の組合を除けば、欧州の協同組合銀行は金融専業である。

(注1) ドイツの協同組合銀行のなかには、定款で組合員資格に職業を規定しているケースがあるが、そのような組合の数は少ない。

## 2 フランスのクレディ・アグリコルにおける農業融資

### (1) クレディ・アグリコル・グループの概況

17年末の時点で、クレディ・アグリコル(Crédit Agricole)には970万人の組合員がいる。全国2,447の地区金庫(caisse locale)は、組合員の出資の受入れや理事の選出母体として機能しているが、銀行業務を行う単位ではなく、業務は上部団体である39の地方金庫(caisse régionale)が行う。

地方金庫は銀行業務を行う単位であり、地域のニーズに応じて新しい金融商品やサービスの開発も行う。地方金庫が100%出資するポエシー通り持株会社は、全国機関クレディ・アグリコル株式会社(Crédit Agricole S. A. 以下「CASA」という)への地方金庫の出資をとりまとめている。

CASAは、もともとは財政資金を原資とする低利資金を、フランス農業省が地方金

庫・地区金庫を通じて農業者に供給するための政府機関であった。60年代に資金調達を自賄いするようになり、88年に民営化され株式会社となったのち、01年に株式の一部を上場した。しかし、CASAの株式の過半はグループ内で保有することとされ、17年末時点でポエシー通り持株会社の出資比率は56.6%となっている。CASAは、持株会社として数多くの子会社を有している。

### (2) 農業融資残高

クレディ・アグリコル・グループにおいて、農業経営体に直接対応し、融資を行うのは39の地方金庫である。同グループの決算報告書によれば、農業経営体の84%は事業目的で地方金庫を利用しており、76%が家計の管理用に利用している。17年末の地方金庫合計の融資残高4,567億ユーロのうち、最も大きい割合を占めるのは住宅ローンの60.3%であり、農業向けは8.3%である(第2表)。農業向けの残高は安定的に増加しているが、構成比は14年末の9.1%から、徐々

第2表 地方金庫の融資残高の内訳

		(単位 10億ユーロ, %)					
		12年末	13	14	15	16	17
残高	住宅ローン	218.9	224.4	229.3	239.4	254.9	275.6
	農業	34.0	35.4	36.3	37.0	37.6	38.1
	企業・事業者	84.1	80.2	78.7	83.5	85.9	91.8
	消費者信用	15.9	15.0	14.9	15.5	17.0	18.5
	地方公共団体	43.1	42.6	40.9	36.0	34.1	32.8
	計	396.0	397.6	400.1	411.5	429.5	456.7
構成比	住宅ローン	55.3	56.4	57.3	58.2	59.3	60.3
	農業	8.6	8.9	9.1	9.0	8.8	8.3
	企業・事業者	21.2	20.2	19.7	20.3	20.0	20.1
	消費者信用	4.0	3.8	3.7	3.8	4.0	4.1
	地方公共団体	10.9	10.7	10.2	8.7	7.9	7.2
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料 Crédit Agricole Group "Financial Statements"各年版

に低下している。

### (3) 地方金庫における取組み

ヒアリング先の地方金庫の農業向けの新規融資額は、毎年2億ユーロをやや上回る水準を維持している。15年、16年は前年より増加し、16年は2億3,900万ユーロと新規融資総額(25億1,600万ユーロ)の9.5%を占めた。農業融資には、農家が行う再生可能エネルギー向け投資への融資額も含まれるが、4、5年前から太陽光発電やバイオマス発電向けの融資が増えている。また足元では、国や地域圏が政策として推し進めているメタンガス発電向けの融資も増えている。営業エリア内での農業融資のシェアは約85%である。

同地方金庫では、融資の際にはまず、地区金庫の組合員で構成される貸付委員会が融資の可否について意見を出し、その後地方金庫の職員が審査を行うという手順をと<sup>(注2)</sup>る。地区金庫の貸付委員会には農業者組合員も含まれるため、借入希望者の事業計画の妥当性等を判断することができる。地区金庫の貸付委員会が拒絶すれば、地方金庫は審査を行わない。地方金庫では、一定額までは支店で審査を行い、それを上回る案件は本店の農業融資部が担当するが、その割合は15%程度とのことであった。

地方金庫での審査の際には、農業経営体を利用する会計事務所や、記帳と税金申告の代行を含む経営指導を中心に行う農村経済コンサルティング協会(CER: conseil d'économie rurale)等からも情報を入手する。

また、フランス銀行が管理する消費者信用支払事故全国データベースに照会して申込者の信用情報を調べたり、農業経営体が肥料などを購入している会社に、未払金がないかを確認したりする。農業経営体を含むすべての取引先企業のデータは、地方金庫共通のデータベースにインプットする。

ヒアリング先の地方金庫を含め、多くの地方金庫ではAgilorという融資商品を提供している。これは数年前にある地方金庫が開発し、徐々に他の地方金庫にも広がった商品であり、地方金庫と提携する農機販売会社から農機を購入する場合、購入金額の100%まで融資を行うというものである。融資のほかにリースを選択することもでき、申込みは地方金庫でも農機販売会社の担当者経由でも行え、審査結果は48時間以内に伝えられる。借入者が死亡、または事故や病気といったアクシデントにあった場合、10万ユーロまでは保険でカバーされる仕組みとなっている。

また、地方金庫と農協が提携して融資を行うagil'@pproというサービスも始まった。これは、提携している地元の農協で組合員が資材等を購入する際、組合員が借入れを必要とすれば、農協のタブレット端末から地方金庫に借入れの申込みができるというものである。一般に、農協の組合員である農業経営体は、クレディ・アグリコルの組合員ないしは顧客になっていることが多いが、わざわざ地方金庫の窓口にいかななくても借入れの申込みができるようになったのである。まだすべての地方金庫で提供して

いるわけではないが、全国で統一の仕組みを作り、提供が進んできている。

このように地方金庫では、農業経営体を対象とする商品やサービスを提供してはいるが、通常の場合、農業融資だけ特別に金利を引き下げたり利子助成を行ったりすることはないようである。しかし、天災等緊急事態が発生した場合には、低利で融資を行うことはある。また、地域の青年農業者団体と協定を締結する地方金庫も多い。ヒアリング先の地方金庫でも協定を締結しており、青年農業者に対して短期貸付金利の引下げや、預金金利の上乗せ、保険商品の優遇、手数料の引下げ等を行うほか、青年農業者が外部機関から研修を受ける際の助成等を行っている。同地方金庫の17年の活動報告書によれば、151人の青年農業者がこの協定の恩恵を得ている。

(注2) 必ずしもすべての地方金庫において、地区金庫の貸付委員会が審査に関与するわけではないようである。

#### (4) 全国機関CASAの取組み

地方金庫と全国機関CASAは、農業分野において緊密に連携している。その一例が、農業に関する委員会の開催である。CASAからは専門的な知見を地方金庫に伝えること、地方金庫からは現場で起きている課題等について情報提供・共有することを目的に開催している。各地方金庫の参加者は、会議で出た課題を持ち帰って地方金庫内で検討したうえで、次の会議でまた話し合いを行う。こうした会議は、ある地方金庫が開発した商品やサービスを、全国に広げる基

盤になっているとも考えられる。

クレディ・アグリコルは、銀行であるにもかかわらず、農業団体としての位置づけを与えられている。農協の設立の許認可等の監督業務を行う農業協同組合高等評議会の運営委員会や、農業に関係する政府の会議等にも、CASAがグループを代表して参加している。

CASAには、農業に関連する部署として農業部と食品産業部があり、産業調査部にも農業や環境をテーマに調査を行うアナリストがいる。農業部は、フランス国内のバター不足といった農業関係の課題の検討や、商品・サービスの開発、農業経営体向けに様々な情報を提供するインターネットサイト「Pleinchamp.com」の運営に携わっている。食品産業部は、食品企業や大規模農協等を対象とする部署であり、そうした企業を直接の顧客とする地方金庫と同行訪問を行ったりしている。

これらの部署とも協力しながら、産業調査部は顧客向けの情報誌を作成している。情報誌“PRISME”は、農業や食品産業などのアグリビジネスの動向を分析した結果やニュースを掲載しており、情報誌“OBSERVATOIRE”は、顧客であるアグリビジネス企業のデータ分析を行った結果をまとめている。食品産業部と地方金庫が顧客企業を訪問する際には、こうした情報誌を持参し、企業の戦略についてのディスカッションをしたり、M&A等の提案を行ったりする。

CASAには、保険会社、証券会社、リー

ス会社、投資銀行等様々な子会社があるので、個人の農業経営体から大規模食品企業まで幅広い顧客に対して、多様な選択肢を提供することができる。例えば、損害保険会社Pacificaは、霜害向けの保険、農産物の収穫や売上げに対する保険等、農業分野においても様々な商品を提供している。資産サービス会社CACEISは農業・食品関連企業のリスクヘッジを行い、IDIAは主に食品企業に対するマイノリティ投資を行うファンドである。食品企業を含む大企業に対しては、投資銀行CACIBやコーポレート銀行SODICAが、買収や合併に関するサポート等を行っている。

したがって、顧客企業のなかには地方金庫の顧客であると同時にCACIBの顧客だというケースもあれば、地方金庫の営業エリアを超えて展開する企業にはCACIB等の子会社が主に対応するといったように、顧客の特性に応じてグループ全体で対応している。CASAは持株会社であるため、自身の直接の顧客はいないが、グループのハブとして機能していると考えられる。

### 3 オランダのラボバンクにおける農業融資

#### (1) ラボバンク・グループの概況

オランダのラボバンク (Rabobank) は、当初からローカルバンクと全国機関のラボバンク・ネーデルラントの2段階制をとっていた。しかし、16年1月1日にすべてのローカルバンクとラボバンク・ネーデルラント

が合併し、1つの大きな協同組合となった。とはいえ、地域での業務運営は依然として旧ローカルバンク単位で行い、本店は全国機関が行っていた機能を担っている。ラボバンク内では従来の呼称を使うことが多いようなので、以下でもローカルバンク、全国機関と呼ぶ。17年末時点で、ラボバンクの組合員数は191万6千人、ローカルバンク数は102であった。

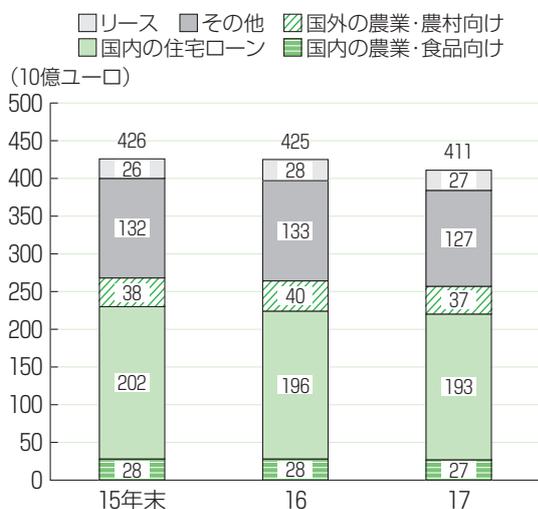
オランダの金融市場は、ラボバンクを含む3つの大手行で預金シェア約8割を占めるほど寡占化が進んでいる。ラボバンクは17年末には、預金では34%、住宅ローン22%、農業・食品以外の企業向け融資では39%のシェアを有する。

ラボバンクは、オランダ国内では、銀行、保険、投資信託等総合的な金融サービスを提供しているが、進出している国外40か国においては、ラボバンクが強みを持つ農業・食料分野に特化している。国外向けの業務は、全国機関とグループの子会社が連携しながら行っている。

#### (2) 農業融資残高

17年12月末のローカルバンク、全国機関合計の国内外合計の民間セクター向けの融資残高(リースを含む)は、4,110億ユーロであった。このうちオランダ国内の住宅ローンが1,930億ユーロ、47.0%と最も大きい割合を占め、国内の農業・食品向けは270億ユーロ(6.6%)、国外の農業・農村向けは370億ユーロ(9.0%)であった(注3)(第1図)。国内の農業・食品向けは、国内のみのリテール向

第1図 ラボバンク・グループの民間セクター向けの融資残高の内訳



資料 Rabobank "Investor Presentation FY2017 results"

け融資残高2,800億ユーロの9.6%を占める。なお、農業・食品向けには、農業経営体による再生可能エネルギー設備等への投資向けの融資を含む。

ラボバンクはオランダ国内の農業・食品向け融資において86%のシェアを有しているが、同行の融資残高全体に占める国内農業・食品向けの比率はそれほど大きくないことがわかる。

(注3) ラボバンクでFood and Agri (F&A) と呼んでいる部門を農業・食品部門と訳した。なお、第1図中の農業・農村の元の用語はRural and Retailだが、アニュアルレポートに対象はleading farmers and their communitiesとの記載があるためこのように訳した。

### (3) ローカルバンクの取組み

ラボバンクでは、16年1月にローカルバンクと全国機関が合併する以前から、効率化のために近隣の複数のローカルバンクが集まり、バックオフィス業務、コールセンター業務等を集約する動きが進んでいた。

同様の動きは、農業・食品部門でも進展しており、同部門の融資を行う部署ないしは担当者が存在するローカルバンクは全体の半数程度である。

農業・食品向け融資業務を集約する場合には、①各ローカルバンクから職員を出し部署を共同で作るが、取引自体は各ローカルバンクに帰属するケースと、②特定のローカルバンクに近隣のローカルバンクの顧客を取引ごと移管するケースの2つがある。

ヒアリングを行った2つのローカルバンクのうち、1つのローカルバンクは17年11月時点で、近隣のローカルバンクと①の業務集約を行うことを検討中であった。このローカルバンクでは、農業経営体を含む事業者や法人の取引先については、中小企業、コーポレート、大規模コーポレートと事業規模で分けて対応しているが、農業・食品顧客はあまり多くないため中小企業部門内で対応していた。農業・食品顧客を担当する職員数は25人と少なく、一般的に農業経営体からの融資の申込みは、インターネットや電話経由で受けているとのことであった。

もう1つのローカルバンクは上記②のケースで、近隣の4つのローカルバンクから農業・食品顧客が移管されている。このローカルバンクには、農業・食品顧客に対応する独立した部署があり、部署内では顧客の事業規模に応じてセクションが分けられている。大企業に分類される農業・食品顧客数は250で、担当する職員は10人（顧客に直接対応する職員のほか審査や内部処理の担

当者を含む)、家族経営体を含め中小企業に該当する顧客数は1,250で、担当職員は8人である。なお、農業・食品以外の企業に対応する部署は、大企業、中企業、小企業の3つのセクションに分かれ、職員は合計で75人である。

このローカルバンクでは、中小企業に分類される農業・食品顧客からの融資の申込みは、インターネットで受け付ける。顧客数が多いため、インターネットを利用することによりコストの削減を図っているとのことである。大企業に分類される顧客からの申込みは、対面で受けることが多い。

インターネットで融資の申込みをする場合、借入申請というボタンを押すと、借入希望金額、借入目的、経営開始からの年数、農地の保有状況、事業報告書の有無、報告書の作成頻度、法人形態、営農地域、前年の税引前利益と今期予測される税引前利益、現在の借入金の返済額、法人の資本金や総資産、担保になりうるもの(不動産、動産、保証人)について質問する画面が次々に出てくるので、申込者は回答をインプットする。回答状況に応じて、借入れをした場合の返済可能性が3段階(低い、平均的、高い)で提示され、ローン以外にもリースやクラウドファンディングという選択肢があること、担保不足の場合には、オランダ企業局の保証を受けられる可能性があること等が示される。これらを踏まえて申込者が借入れの申請を決定すると、ローカルバンクは審査を開始する。

各ローカルバンクが決定できる融資の上

限額は個別に決まっており、それを上回る金額の案件については、全国機関の了解を得る必要がある。一般的に、営業エリア内の農業経営体や地元企業にはローカルバンクが対応し、全国機関は大企業に対応する。

ラボバンクには、農業経営体を含めすべての取引先企業を網羅する、グループ共通のデータベースがある。オランダのほとんどの農業経営体は会計士を利用して事業報告書を作成しているため、そのデータをこのデータベースに蓄積している。農業・食品部門の顧客の審査に関しては、このデータベースからデータを取得し、経営体の耕地面積や過去の農産物販売価格、販売高等を分析して将来の経営予測を行う専用の分析システムが別にある。この分析システムでは、販売高が減少するケース等のリスクシナリオの結果も見ることができ、担当者はそれらの結果を参考に審査を行う。ただ、審査にあたっては、データ分析だけでなく、実際の面談で経営者の意気込みやキャッシュフローを把握することも重要とのことであった。筆者は、職員が農業経営体を訪問するのに同行する機会を得たが、両者が親しい関係を築き、データをもとに経営状況について真剣にディスカッションする様子が印象的であった。

#### (4) 全国機関の取組み

全国機関では、データベースに蓄積された農業経営体のデータをもとに、生産品目ごとにベンチマークを策定している。この品目を作っているこのぐらいの規模の農業

経営体に融資する場合は、経営指標がこのぐらいの水準でなければ難しいというベンチマークを示しており、ローカルバンクは審査の際にそれを参考にする。

また、こうしたデータを活用して、顧客が自身の経営状況を把握できるサービスも最近始まった。例えば牛を150頭飼育している酪農家が、スマートフォンに自身の経営データを入力すると、同様の経営規模の酪農家のなかで、自分の経営状況は平均以下、平均的、平均を上回るかを把握することができる。最も経営状況がよい人の指標がどの程度かをみることもできる。このサービスは酪農からスタートし、徐々に品目数を増やすこととしているが、既に試した人からは好意的な評価を得たとのことである。

前述のとおり、ラボバンクの全国機関や子会社は農業・食品部門に限定して国外に積極的に進出しているが、業務を行うにあたっては農業・食品関連のリサーチ部隊FARの調査結果を活用している。酪農、動物性たんぱく質（牛、豚、鶏肉等）、穀物等の各分野のリサーチ担当者を世界中に配置して調査・分析を行い、そこから得た情報を顧客企業に提供したり、M&Aの提案を行うのに役立てたりしている。

以前はFARのリサーチ結果は、主に大企業や国外での業務に活用していたが、数年前から、こうした情報をオランダ国内の農業経営体向けに分かりやすく伝える担当者を全国機関のなかに置いている。情報をグループ内の専用サイト等を通じてローカル

バンクの農業・食品担当者に伝え、ローカルバンクの担当者はそれをもとにSNSや電子メール等を通じて、顧客の農業経営体に情報発信する。

さらに、全国機関では、ローカルバンクの職員から酪農、穀物等の各品目について専門的な知識を持つ職員を選抜し、品目ごとのチームを組成している。職員本人が立候補し、審査に通るとチームに参加でき、チーム内で情報交換したり、SNS等を活用して顧客に現場の情報を発信したりする。

ラボバンクでは、国際的な産業調査の結果と、現場からの情報発信とを組み合わせ、様々な顧客に役立つ情報提供に努め、他行との差別化を図っている。

## 4 ドイツの協同組合銀行における農業融資

### (1) ドイツ協同組合銀行グループの概況

ドイツの協同組合銀行グループ(Genossenschaftliche FinanzGruppe)は、農業者を主な基盤としていたライファイゼンバンク系統と中小企業主を主な基盤としていたフォルクスバンク系統が、71年の統合契約により1つのグループにまとまった。当初は、ローカルバンク<sup>(注4)</sup>、地方レベルの中央銀行、全国機関の3段階制をとっていたが、地方中央銀行同士、または地方中央銀行と全国機関の間で合併が進んだ。16年に1つ残っていた地方中央銀行と全国機関DZバンクが合併したことにより、ローカルバ

ンクと全国機関の2段階となった。17年末の組合員数は1,851万5千人、ローカルバンクの数は915である。

農業者を主な基盤としていたライフアイゼンバンクでは、組合員の農産物販売や資材購入等の経済事業と金融事業を兼営するのが一般的だったが、徐々に事業分離が進み、17年末に存在した915組合のうち、兼営組合は98組合（10.7%）であった。

欧州協同組合銀行協会（EACB）のウェブサイトに掲載されたデータによれば、16年末のドイツ協同組合銀行の国内預金市場におけるシェアは21.4%、貸出金21.1%、住宅ローン28.5%、中小企業貸出33.4%である。

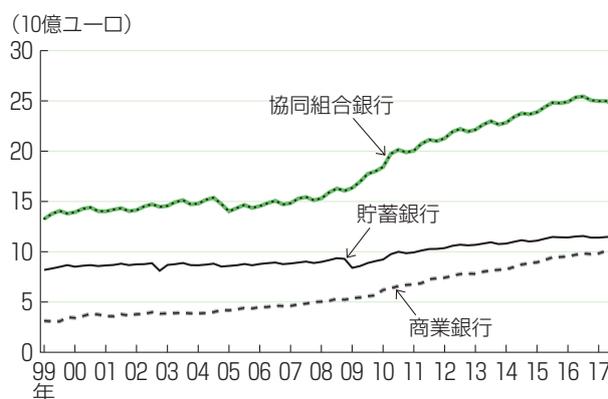
**（注4）**ドイツの協同組合銀行では、単位組合は○ライプハイゼンバンク、○○フォルクスバンクという名称がついていることが多いが、両者の合併によりそのような呼称ではないケースもある。ここでは、協同組合銀行の全国中央会BVRの英語版の資料で単位組合をlocal cooperative banksと呼んでいることを受け、ローカルバンクと呼ぶこととする。

## （2）農業融資残高

ドイツ連邦銀行のデータにより、協同組合銀行（ローカルバンク分のみ）の農業、狩猟、林業、漁業向けの貸出金残高（以下「農業向け」という）の推移をみると、09年の終わりごろから急速に拡大している（第2図）。これは、農業経営体による再生可能エネルギーの設備投資に対する借入れが増加したことが影響したようである。

17年12月末時点での協同組合銀行の残高は241億ユーロであり、シェアは48.0%であった。他行については、貯蓄銀行22.5%、商業銀行20.5%、その他の銀行8.9%であった。

第2図 農業、狩猟、林業、漁業向けの貸出金残高の推移



資料 Deutsche Bundesbank

（注） Lending to agriculture, hunting and forestry, fishing and fish farmingのデータ。協同組合銀行は、ローカルバンクのみ。

なお、17年末の協同組合銀行の国内企業・家計向け融資残高5,460億ユーロのうち、農業向けは4.4%を占める。

## （3）経済事業を兼営するローカルバンクの取組み

先にも述べたが他の国と異なり、ドイツでは一部のローカルバンクが経済事業を兼営しているので、経済事業に積極的に取り組んでいるローカルバンクでヒアリングを行った。

一般に、兼営組合の経済事業の規模は専門農協に比べて小さいことが多いが、訪問先のローカルバンクは、兼営組合の経済事業としては国内1、2位の事業規模を誇る。同ローカルバンクでは、16年末の職員数886人のうち、金融事業に164人、経済事業に592人を配置しているが、職員は事業をまたがって異動することはなく、給与体系も異なるとのことである。

経済事業は、「農業」「エネルギー」「購

買」「農機」の4部門で構成される。「農業」部門では、穀物、油糧種子、ばれいしょ等の農産物の売買、農薬・肥料の販売、種子の準備、倉庫、労働力関連サービスを提供する。16年の経済事業の売上高2億8,700万ユーロのうち、67%に相当する1億9,200万ユーロを農業部門が占める。

「エネルギー」部門は、ガソリンスタンド、併設のショップ、洗車場、レストランの経営、「購買」部門は、家庭用品やガーデニング用品などを販売するライフアイゼンマルクトの経営を行い、「農機」部門は農業用機械の販売・修理を行っている。経済事業では多角化を進めており、ガソリンスタンドにトラック運転手の休憩場を新たに設置したり、ガソリンスタンドに併設するショップを拡大したりして、収益性を高めようとしている。

経済事業の営業エリアは、金融事業の営業エリアよりも広い。周辺のローカルバンクが金融事業を行う営業エリアにも、農業用倉庫やガソリンスタンド、ライフアイゼンマルクトが立地している。周辺のローカルバンクは経済事業を兼営していないため、兼営組合同士で営業エリアが重なって競合することはないが、エリア内の専門農協や農協以外の企業との競合はある。農業経営体のなかには、同ローカルバンクと専門農協の両方の組合員になっている人もいる。

このローカルバンクでは、手数料の優遇を行う農業経営体専用の銀行口座を提供している。こうした専用口座は、農業部門以外の一般法人向けにも提供しており、手数

料は優遇するが、貸出金利や預金金利は信用度や残高次第であり一律で割り引くことはない。

農業融資の担当者は全体で4人いるが、うち2人は他の業務と兼務している。話を聞いたのは、農業融資専任担当者だったが、1年間に100件程度の農業融資を扱っており、担当する地区内の農業者は、全員知っているとのことであった。後述のレンテンバンクの資金については、比較的借入残高の多いケースで利用されることが多いように感じるとのことであった。

この担当者は、両親が農業に従事していることもあり、もともと農業についての知識を持っていたとのことだが、協同組合の研修機関で、土壌検査や肥料など農業に関する知識を学ぶ講座の修了書も取得している。

農業融資の担当者からみた経済事業兼営のメリットとしては、農業経営体の借入金の返済には農産物の販売代金があてられるが、農産物の出荷先もこのローカルバンクなので販売状況を容易に把握することができること、農業経営体の農機の購入先もこのローカルバンクであるため、農機部門の職員から融資の話をするよう頼まれること等が挙げられた。

ただ、兼営組合ならではの業務の煩雑さもある。経済事業の職員が挙げた例としては、金融事業においては利益相反の観点から融資部門と審査部門を分離し、同一の担当者が両業務を行うことはできないが、同様のことが経済事業にも適用され、農機の

販売に際して、販売担当者は販売だけに限り、契約は他の部署で行うよう業務を分離しなければならないというものがあつた。経済事業だけを行うのであれば、そのような業務の分離は必要ない。しかしこうした点について、ローカルバンクでは、難しさはあるもののリスク管理を徹底できると前向きにとらえていた。

収支面においては、このローカルバンクの15年の税引前当期純利益の54%を金融事業、46%を経済事業が占めていた。地域の経済力が弱いため、片方の事業だけでは収支は厳しいが、両事業を営むことにより農村部でも生き残ることができると認識していた。

#### (4) 全国機関DZバンクの取組み

DZバンクでは、経済事業を兼営するローカルバンクに対して、事業を分離するよう奨励することはない。ローカルバンクが経済事業を兼営するかどうかは、各ローカルバンクの組合員の意思決定に委ねられている。また、協同組合銀行だけがこうした事業を兼営できることについては、歴史的な経緯もあり他の金融機関から批判されることもないとのことであつた。

DZバンク自身、農業分野をコア業務として位置付けており、農業用の種子や資材の提供、農業生産、食品加工等フードチェーン全体に対して、またバイオガスやバイオマス等の再生可能エネルギーに対する融資に積極的に取り組む方針をとっている。DZバンクのなかに、これらの部門を担当する

職員を配置しており、一部の職員は地域別の担当エリアを持っている。

特別なルールがあるわけではないが、ローカルバンクは農業経営体や農協、地元企業に対応し、DZバンクは大企業や、ローカルバンクには対応困難な一部の非常に大きな農業経営体や、大規模農協に対応している。また、融資額が100万ユーロを超えるような案件には、ローカルバンクとDZバンクで協調融資を行うこともある。

## 5 まとめにかえて

以上では、3か国の協同組合銀行のそれぞれの農業融資に対する取組みをみてきたが、以下ではいくつかの特徴を挙げ、本稿のまともとしたい。

### (1) 相対的に大きい融資残高と高いシェア

農業融資残高として公表されているデータを第3表にまとめてみたが、各行によってグループ全体のものであったり含まれている項目が異なったりするため、単純な比較は難しい。

口頭で確認した限りでは、いずれにおいても農業融資には農業経営体による再生可能エネルギーの設備投資向けへの融資を含み、近年まではそうした融資残高が増加傾向にあつたようである。各国において再生可能エネルギーに関する政策が変更されると、駆込み投資が発生したり、投資分野が変わったりしているようだが、農業経営体

第3表 協同組合銀行3行の比較

国名 協同組合銀行名	フランス クレディ・アグリコル	オランダ ラボバンク	ドイツ 協同組合銀行
国内農業融資残高 (17年末)	地方金庫 381億ユーロ	ラボバンク・グループ 270億ユーロ	ローカルバンク 241億ユーロ
融資残高のうち 国内農業融資残高 の割合	8.3%	9.6%	4.4%
*注意事項	*農業には、食品企業向け は含まない。	*農業には食品企業向けを 含む。分母は国内リテール 向け(地方公共団体向けを 含まない)。	*農業には、狩猟、林業、漁 業を含むが、食品企業は 含まない。分母は、国内企 業・家計向け(地方公共団 体向けを含まない)。
国内シェア	シェア不明 (農業経営体の84%が事業用 に利用)	86%	48%

資料 Crédit Agricole Group “Financial Statements 2017”, Rabobank “Investor Presentation FY2017 results”, Deutsche Bundesbank

が収入源を確保するため農業生産以外にも投資を行っている様子が垣間見られる。

またいずれの協同組合銀行も、国内の農業融資において高いシェアを占めているにもかかわらず、それぞれの銀行の融資残高全体に占める農業融資の割合は1割を切る。これは、各国の経済において農業の占める比重が低下していることが主な要因と考えられる。ただ冒頭でみたとおり、粗付加価値額に占める農林水産業の割合は、オランダで1.8%、フランス1.5%、ドイツ0.6%であることを考えると、農業融資の割合は相対的に高いとみることもできよう。

## (2) 公的機関との競合はない

ここで3か国の事業環境として、各国の公的機関が農業融資にどのように関与しているかに触れてみたい。

前述のとおり、フランスのクレディ・アグリコルの全国機関は、もともと財政資金を原資とする低利資金を、農業省が地方金庫・地区金庫を通じて農業者に供給するた

めの政府機関であった。60年代にクレディ・アグリコルが資金調達を自賄いするようになると、国は貸出金利の一部を補給するかたちをとることとなった。長らく農業経営体への融資に対する国の利子補給は、クレディ・アグリコルのみに行われていたが、90年以降はその他の銀行も同様の措置を受けられるようになった。

この利子補給は中長期向けの融資に対して行われていたが、00年において銀行の農業向けの中長期融資のうち、国から利子補給を受けていた割合は2割未満<sup>(注5)</sup>であった。財政状況が厳しくなったこともあり、利子補給の対象は段階的に絞られ、07年からは39歳以下の青年就農者向けに限定された。しかし、低金利局面ではあまりメリットがないこと等により、17年に青年就農者向けの利子補給も廃止が決定された。

オランダでは、農業経営体に対して直接的、間接的に融資を行う公的金融機関もなければ、一般の銀行が農業経営体に融資を行う際に政府が利子補給を行うこともない。

政府の支援として挙げられるのは、農業融資保証基金制度のみで、経済省の傘下機関であるオランダ企業局が、中小企業等向けと同様に農業経営体向けの保証制度の運営も行っている。ヒアリング先のローカルバンクでは、農業経営体が借入に保証制度を利用する割合は、5～10%程度としていた。

3か国のなかで、唯一公的金融機関が存在するのがドイツである。レンテンバンクは、公法に基づいて設立され、農業および農村地域を振興することを目的としている。同行には政府保証があるため、低利で債券等を発行して資金調達を行うことができ、その資金を農業向けの融資にあてている。

レンテンバンクは自身で農業経営体に対して直接融資を行わず、農業経営体を利用する一般の銀行に資金を貸し付け、その資金を一般の銀行が審査して農業経営体に低利で融資する。なお、ヒアリングベースではあるが、レンテンバンクの資金を農業経営体に融資した残高は、前述のドイツ連邦銀行による各銀行の農業融資残高には含まないようである。

以上のように、フランス、オランダには、農業経営体向けに直接的、間接的に融資を行う公的金融機関はなく、ドイツのレンテンバンクは一般の銀行を経由して融資するという形式をとる。したがって3か国において農業融資の分野で、公的金融機関と協同組合銀行が競合することはない。

(注5) Westercamp, Nouri, and Oertel (2015) p.15.

### (3) グループ内で相互に補完

各行に共通する特徴として挙げられるのは、グループ内で役割分担しながら、個別の農業経営体から食品企業まで幅広く対応していることである。

直接的な役割分担としては、ローカルバンクや地方金庫は個別の農業経営体や地元の商品企業等に対応し、全国機関は大企業を中心に対応している。取引先企業が規模拡大すると取引をローカルバンクから全国機関に移すケース、両者で協調融資を行うケース、業務に応じてグループ内の様々な機関が1つの取引先に対応するケースなどがあり、グループ内で補完機能が働いていると考えられる。

また、全国機関が取引先の農業経営体や食品企業等のデータ分析を行い、融資の審査に参照するベンチマークを作ったり、顧客への情報提供に活用したりする一方、ローカルバンクや地方金庫が農業生産の現場の情報を収集したり発信したりしている。これらを組み合わせて、農業経営体や食品企業等に情報提供を行うことにより、農業に強みを持つ銀行として他行との差別化を図っている。

### (4) おわりに

繰り返し述べているように、3か国の経済において農業のウェイトは非常に低く、農業経営体数も年々減少している。そうしたなかで、3つの協同組合銀行はグループ内で役割分担をしながら、農業経営体や農業に関連する企業に積極的に対応している。

しかし、農業融資の国内シェア8割超のラボバンクでも、すべてのローカルバンクが個別に農業融資に対応するのは効率的ではなく、業務の集約化が進行中である。フランスでは、農機販売会社や農協との連携を強めている。またドイツでは、金融事業と経済事業との兼営により農業融資を効率的に行えるだけでなく、そもそも経済力の弱い農村部では両事業を補完的に行うことが重要だというローカルバンクもある。

農業を巡る環境が大きく変化するなかで、引き続きこれらの協同組合銀行が昔と変わらぬ役割を発揮するために、どのようにグループで役割分担しながら業務を進めていくのかは、日本の農協にとっても参考になると考えられる。

#### <参考文献>

- European Commission (2017a) "Statistical Factsheet France", Agriculture and rural Development. (2017年5月16日最終アクセス) [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/statistics/factsheets/pdf/fr\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/statistics/factsheets/pdf/fr_en.pdf)
- European Commission (2017b) "Statistical Factsheet Germany", Agriculture and rural Development. (2017年5月16日最終アクセス) [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/statistics/factsheets/pdf/de\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/statistics/factsheets/pdf/de_en.pdf)
- European Commission (2017c) "Statistical Factsheet Netherlands", Agriculture and rural Development. (2017年5月16日最終アクセス) [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/statistics/factsheets/pdf/nl\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/statistics/factsheets/pdf/nl_en.pdf)
- Westercamp, C., M. Nouri, and A. Oertel (2015) *Agricultural Credit: Assessing the Use of Interest Rate Subsidies*, A Savoir collection 29.

(しげとう ゆかり)



# フランスにおける農協の新たな展開

調査第一部長 内田多喜生

## 〔要 旨〕

フランスの農業・食品関連産業においては川上、川下部門で大手加工流通資本等の進出がみられ、さらに、輸入農産物との競争も激しくなっている。このような環境下で、フランスの農協は国内の農業生産者を組織し、その農業経営を維持するうえで、非常に大きな役割を果たし、農畜産物市場におけるシェアも一定水準を維持している。

農協の多数は小規模な事業を限られたエリアで行う農協であるが、一方で、大手資本に対抗するかたちで合併、統合、買収、国際化等によって、規模拡大（クリティカルサイズの確保）とフードバリューチェーンの川上、川下部門へ進出する動きを強める農協もみられる。農産物市場や農政の変化に対応し、フランスの農協には新たな展開と多様な取組みがみられている。

## 目 次

- |                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| はじめに                              | (2) 規模において二極化が進むフランスの農協 |
| 1 フランスの農業の概要と構造変化                 | 3 代表的な多品目農協テレナ農協の取組み    |
| (1) フランス農業の概況                     | (1) テレナ農協の概況            |
| (2) アグロエコロジーと「農業、食糧及び森林の将来のための法律」 | (2) テレナ農協の沿革            |
| 2 フランスの農協の動向                      | (3) テレナグループの組織・事業構成     |
| (1) 品目別農協数とそのシェア                  | (4) テレナグループの課題と対応       |
|                                   | まとめ                     |

## はじめに

フランスは世界でも有数の農業国であるが、そこでは歴史的に家族経営を基盤とした農業政策が進められ、農協もそれら家族経営を主な組織基盤として発展を遂げてきた。しかし、フランス農業が輸入農畜産物との競争に、また農協自身が国内外の大手加工流通資本等との競争にさらされ、さらに、環境に配慮した農業を志向させるEUのCAP改革や消費者の安全・安心な農産物へのニーズの高まりもあり、それぞれへの対応が迫られている。

本稿では、農中総研が（一社）農業開発研修センターに委託し、筆者も一部参加したフランス農業制度・農協等にかかる実態<sup>(注1)</sup>調査の内容を交えながら、フランスの農協の近年の動向をみるとともに、外部環境の変化のなかで新しいビジネスモデルに取り組む一部の農協について事例も紹介しつつ検証してみたい。

(注1) (一社) 農業開発研修センター「フランスの農協のビジネスモデルと農業経営体支援制度に係わる調査研究」(2018年)、同「フランスの農業会議と農業団体に関する調査研究(Ⅱ)」(2017年)

## 1 フランスの農業の概要と構造変化

### (1) フランス農業の概況

フランスは、EUで最大の農業国である。農林水産業の名目国内総生産額は362億ドルで、GDPに占める比率は1.5% (2016年)

と、日本の1.1%を上回る。また、16年のフランスの国土面積は54万9千km<sup>2</sup>と日本の約1.5倍であるが、フランスの農用地面積は28万7千km<sup>2</sup>と国土の52%を占め、日本の農用地面積の6倍以上ある。そして、フランスの農用地のうち約6割が耕地、約3割が牧草地で、ほか(約10千km<sup>2</sup>)は、果樹等の永年作物地である。

フランスの主要農産物は、穀物、食肉、生乳、ぶどう等で、生産量は、鶏肉を除き、日本を大きく上回る。そして、16年の加工品を含む農林水産物の輸出額はドル換算で643億ドルに達する。輸出額で最も大きいのは「飲料、アルコール、酢」であるが、そのなかで「ワイン」が半分以上を占める。以下、「酪農品、鶏卵等」「穀物」と、国内生産が大きい農畜産物が続く。その一方、多くの農畜産物を輸入しており、16年の農林水産物輸入額は576億ドルに上る。

13年のフランスの農業経営体数は47万2千で、これは05年に比べ約10万経営体減少している(第1表)。一方、13年の1経営体当たり農用地面積は、58.7haでこれは05年に比べ約10ha増加している。このように、着実に構造変化も進んでいるが、フランスで特徴的なのは、家族経営を基盤とする経

第1表 フランスの農業経営体および農用地面積推移

	農業経営体数 (千経営体)	農用地面積 (千ha)	1経営体当たり 面積(ha)
05年	567	27,591	48.6
07	527	27,477	52.1
10	516	27,837	53.9
13	472	27,739	58.7

資料 eurostat

第2表 フランスの農業経営体の構造

(単位 百経営体, %)

	88年	00	10	13
農業経営体合計①	10,168	6,638	4,914	4,516
個人経営②	9,487	5,380	3,417	2,959
法人経営合計	655	1,236	1,471	1,538
うちEARL③	16	559	786	844
GAEC④	377	415	372	382
②/①	93	81	70	66
(②+③+④)/①	97	96	93	93

資料 GraphAgri France 2017

営体が依然、多数を占めていることである。

例えば、第2表は農業経営体を個人・法人別にみたものである。ここで、表中でEARL（有限責任農業経営）とGAEC（農業経営共同集団）がかなりの数を占めるが、これらの形態の法人構成員は自然人に限られ、基本的に、多くが家族経営の延長線上で設立されている<sup>(注2)</sup>。そして、同表のように、個人経営体にEARL、GAECを加えた経営体数の割合は、フランス全体で9割を占める。

(注2) 須田(2015)、原田(2016)参照。

## (2) アグロエコロジーと「農業、食糧及び森林の将来のための法律」

このようにフランスでは、既存の家族経営を基盤とした経営体を存続可能な形で育成し、その規模拡大と法人化を進めることで、農業構造の変化を進めてきた。原田(2010)によれば、その背景にある制度が農地制度の3本柱、①農事賃貸借特別法、②SAFER(土地整備農事建設会社)による農地取引の公的介入、③経営の持続性を考慮し、地域単位で適切な経営規模(上限と下限)を定め所有権・利用権を許可制にした経営構

造コントロール制度とされる。そして、③の経営構造コントロールの目的は、青年の農業参入を困難にし雇用減を招くような過度の規模拡大や各品目の生産における過度の集中を回避(生産の多様性を維持)することとされる。

このような制度を背景に、家族経営を基盤にしつつ規模拡大を進めることで、フランス農業の国際的な競争力は維持されてきたとみられる。

しかしながら、10年代に入り、これ以上の規模拡大には様々な問題を生じさせる恐れがあり、見直す必要があるという機運が政策当局から高まってきた。次にみる14年「農業、食糧及び森林の将来のための法律」(以下「未来法」という)の提案理由にも、「1960年以降の農業近代化として進めてきた規模拡大は、生産手段の移譲の困難さ、農業生産体系の過度の単純化、世代交代のむずかしさ、農業と地域社会の分離」(筆者訳)といった問題を招いたとある。

その一方で、フランス農業においては、EUのCAP改革や消費者ニーズにそった安全で環境や動物福祉に配慮した農畜産物生産、また、気候変動などの地球環境問題等への対応といった新たな課題も生じてきた。例えば、第3表は、フランスにおける

第3表 フランスの有機農業経営体、面積等

(単位 千経営体, 千業者, 千ha)

	07年	15	15/07
有機農業経営体	12.0	28.9	2.4
有機農産物取扱・輸入等業者	6.4	13.5	2.1
有機農業面積	556.9	1,375.3	2.5

資料 Agence Bio 2016

有機農業経営体や面積を07年と15年で比較したものである。面積、規模ともに、この間に大幅に増加していることがわかる。

こうした状況のなかで、12年12月にフランス農業省は、経済と環境、さらに地域社会にも成果をもたらす農業生産モデルへの転換をめざし、アグロエコロジープロジェクトを打ち出す。フランス農業省によれば、アグロエコロジーとは農業生産活動における生物の相互作用等を活用することで、環境負荷の少ない持続可能な回復力のある農業を行うことである。例えば、穀物生産で栽培体系を工夫し化石燃料由来の投入（化学肥料等）を減らすことはコスト低減とともに、環境と土壌を健康に保ち、また、穀物生産と畜産生産のシナジーを高度化させればコスト軽減と農場の所得源の多様化をもたらす。アグロエコロジーの取組みは農場の生産性と競争力を高め、雇用を生み付加価値を高めることにつながる。また、その取組みは農場の農村地域への帰属意識を高め、農業と地域社会の一体性の維持につながる<sup>(注3)</sup>とする。

さらに、フランスのオランド社会党政権は14年に未来法を制定する。

同法では、フランス農業の「経済的かつ環境的な二重のパフォーマンスを革新的な農業のやり方の中心に据えることを目的」としている。そのための「鍵となる措置<sup>(注4)</sup>」として、農業に関して、経済・環境利益集団（GIEE）の制度の創設（CAP改革に農業者を対応させていくための手段）、農業の流通関係における「調停人」（Médiateur）の制

度の創設、食べ物の安全規制の結果の透明性と公開性の強化、動物への抗生物質供与の規制強化、農薬や肥料の環境および人の健康への影響の追跡強化、「世代間契約（contrat de génération）」の農業への適用、農業経営の過度の拡大の制限（先の経営構造コントロールにおいては、下限面積が撤廃された）、農業または農業用の空間、自然または森林空間のより良い保護、農業教育における社会的プロモーションの強化、等に取り組むとした。これらから分かるように、未来法は過度な規模拡大を制約する方向に舵を切り、新たにCAP改革への対応、消費者ニーズにかかる食物の安全性の確保、環境や動物福祉に配慮した農業の実現、青年農業者が就農しやすい環境を作り出すこと等を重要なテーマとしている。このように、未来法は「市場メカニズムを重視する政策や規模拡大による生産性引き上げの政策といった従来の新自由主義農政の政策とは一線を画し<sup>(注5)</sup>」たものとなった。

実際に、フランスのCAM農協での現地調査（17年12月実施）でも、農協担当者からは、未来法は、「小規模な経営体の隣に大規模な経営体、機械化農業の隣に家庭菜園（趣味農業）、利益追求農業の隣にアグロエコロジー追求農業、広域（輸出を含む）流通農業の隣に狭域流通農業、標準（慣行）農業の隣に特別スペック（有機、動物福祉）の農業など、様々なタイプの農業経営の共存をめざすもの<sup>(注5)</sup>」という発言があった。

フランス農業は、家族農業を基盤として構造変化が進んできたが、足元では、内外

の農業を取り巻く環境変化のなかで、競争力の強化に配慮しつつも、環境や安全性に配慮した多様な農業の展開が、EUのCAP改革やフランス政府の方針等もあり求められている。

(注3) フランス農業省 “Agroecology in France” より。

(注4) フランス農業省パンフレット “LA LOI D'AVENIR POUR L'AGRICULTURE, L'ALIMENTATION ET LA FORÊT” より、訳語は原田 (2015) による。

(注5) 農業開発研修センター (2018)。

## 2 フランスの農協の動向

### (1) 品目別農協数とそのシェア

前節で説明したように、伝統的に家族農業を重視しているフランスでは、農協の国内農業に占めるシェアとその役割も依然として大きい。

フランスの農協が加盟する全国組織Coop de Franceによれば15年時点でフランス国内には2,700の農協（連合会、SICA含む）と11,545のCUMA（農業機械共同利用組合）があり、農協は16.5万人の職員を雇用している。農協グループの売上高は合計851億ユーロで、フランスの農業食料産業で創出される売上高の40%に相当する。そして、フランスの食品ブランドの3分の1を農協グループが保有する。

分野別の農協数の推移をみたものが第4表である。最も数が多いのは、ワインで648組合、次いで酪農の240組合、果物・野菜の200組合が続く。同表にみられるように、ほとんどの分野で03年から16年にかけて農協

第4表 主な分野別農協数

(単位 組合)

	03年	10	16
穀物	350	195	165
砂糖	9	4	4
飼料	91	41	47
酪農	340	260	240
食肉	285	213	136
動物受精	80	56	41
ワイン	900	715	648 <sup>(注)</sup>
たばこ	10	7	6
果物・野菜	350	300	200
はちみつ	12	12	12
森林	39	27	19

資料 Filippi (2012)およびCoop de France “La Cooperation Agricole et Agroalimentaire2016”より作成

(注) caves cooperative606, union32, sica10の計。

数は減少しているが、この背景の一つとしては、農協の合併等組織再編が進んだことがあげられる。

次に、農畜産物市場のなかでの農協のシェア等をみたものが第5表である。農業分野のなかで農協のシェアが高いのは、穀物集荷、砂糖、豚肉、飼料といった分野で、これら分野では過半を超えている。牛乳・乳製品に関しては、シェアはほぼ5割である。逆に低いのは、牛肉、野菜、果物である。ワインにおける農協シェアは表示方法によって差があり、特定の産地を表示できるA.O.Pラベルのワインは約4割、生産地域を表示できるI.G.Pラベルのワインでは約7割である。03年、10年、16年を品目別に比較すると、農協のシェアは全体としてみるとほとんど変わっておらず、飲用乳、飼料では上昇している。

また、有機農畜産物市場においても、農協のシェアは大きく、Coop de Franceによれば、豚で90%、穀物で78%、卵で48%、牛肉で43%、牛乳で36%、青果物25%、ワ

第5表 農畜産物市場のなかでの農協のシェア

(単位 %)

	03年	10	16
穀物	集荷74	集荷74	集荷70
砂糖	62	62	62
飼料	60	70	70
牛乳・乳製品	集乳47	集乳55 飲用乳47 バター50	集乳55 飲用乳66 バター51
家畜(食肉)	豚91 牛36	豚94 牛33	豚91 牛33
鶏卵と家禽	家禽55 卵30	家禽60 卵30	家禽生産60 卵30
動物受精	95	-	牛95
ワイン	A.O.C <sup>(注1)</sup>	38	38
	A.O.P <sup>(注2)</sup>	-	-
	I.G.P <sup>(注3)</sup>	-	72
	Champagne	30	36
タバコ	100	100	100
果物・野菜	果物35 野菜25	生鮮果物35 生鮮野菜30 カット・パック 野菜45 缶入野菜40	生鮮果物35 生鮮野菜30 缶入野菜40
はちみつ	20	20	20
森林	20	23	19

資料 第4表に同じ

- (注) 1 Appellation d'Origine Contrôlée: A.O.C, 原産地統制呼称。  
 2 Appellation d'Origine Protégée: A.O.P, 原産地呼称保護。  
 2 Indication géographique protégée: I.G.P, 地理的表示保護。

インで20%を占める。

## (2) 規模において二極化が進むフランスの農協

### a 小規模な農協が多数だが上位農協の規模は拡大

フランスの農協の規模について、Coop de Franceによれば、15年の2,700農協のうち、約9割が従業員250人未満と小規模な農協が多数を占めている。また、中堅企業に相当する従業員5,000人未満の農協も1割弱180農協(約7%)ある。なお、2,700農協のうち有機農業に取り組む農協は550に

上る。全国組織であるCoop de Franceは大多数を占めるこうした中小規模の農協が直面する法制度等の問題に対して様々な支援を行っている。

その一方で、売上高が10億ユーロを超える農協が18あり、フランスの農業-食料・飲料部門(agri-food and beverage sector)上位15グループのうち5つを農協グループが占める。また、上位100農協で農協セクターの売上げの85%を占め、上位の農協に売上高が集中する傾向がある。

15年の売上高上位10農協を第6表に示した。なお、売上高にはグループ会社も含まれている。56.5億ユーロ(1ユーロ130円換算で約7,350億円)と、売上高が最も大きいインヴィヴォ農協は、フランス国内の穀物農協が出資して設立した連合会の性格も持ち、穀物の海外輸出を担っている。2番目に大きいのがテレナ農協である。農畜産物だけでなく、農業生産資材も取り扱い、また後述するように、加工部門へも進出している。フランス語ではこのように多様な品目を取り扱い、多角化を進める農協を多目的(polyvalent)農協と呼ぶことが多いが、本稿ではより実態を示すとみられる多品目農協と呼ぶこととする。3番目に大きなソディアール農協は、主に牛乳・乳製品を扱い、連合会から発展した農協である。

10位までの売上高は合計で381億ユーロ(約5兆円)に達するが、これは95年に比べ約3倍となっている。また、これらの上位10農協のうち20年前と共通するのはソディアール農協、リマグラン農協のみである。

第6表 売上高上位の農協(2015年)

(単位 百万ユーロ)

順位	農協名	主な活動分野	主要ブランド	売上高
1	インヴィヴォ(InVivo)	穀物, 生産資材	Gamm Vert, Semences de France, Frais d'ici	5,654
2	テレナ(Terrena)	多品目	Gastronome, Douce France, Paysan Breton, Régilait, Tendre et plus	5,037
3	ソディアール(Sodiaal)	牛乳・乳製品	Yoplait, Candia, Riches Monts, Régilait, Entremont, Juragrüyère	4,998
4	アグリアル(Agrial)	多品目	Florette, Créaline, Priméale, Ecusson, Danao, Loïc Raison	4,776
5	テレオス(Tereos)	砂糖, でんぷん, アルコール	Beghin Say, L'Antillaise, Origny, La Perruche	4,300
6	ヴィベシア(Vivescia)	穀物(資材調達, 製粉, 麦芽, 動物栄養)	Delifrance, Francine, Campaillette	3,646
7	Axéreal	穀物(資材調達, 製粉, 麦芽, 動物栄養)	Banette, Francine, Lemaire, Treblec	3,203
8	リマグラン(Limagrain)	穀物・種子・バイオ健康関連(Bio-santé)	Vilmorin, Clause, Jacquet, Brossard	2,351
9	イーブン(Groupe EVEN)	牛乳, 資材調達, 動物栄養	Even, Paysan Breton, Kerguelen	2,096
10	トリスカリア(Triskalia)	多品目	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Régilait, Ronsard	2,037
上位10農協合計				38,098

資料 Coop de France "La Cooperation Agricole et Agroalimentaire2016" より作成

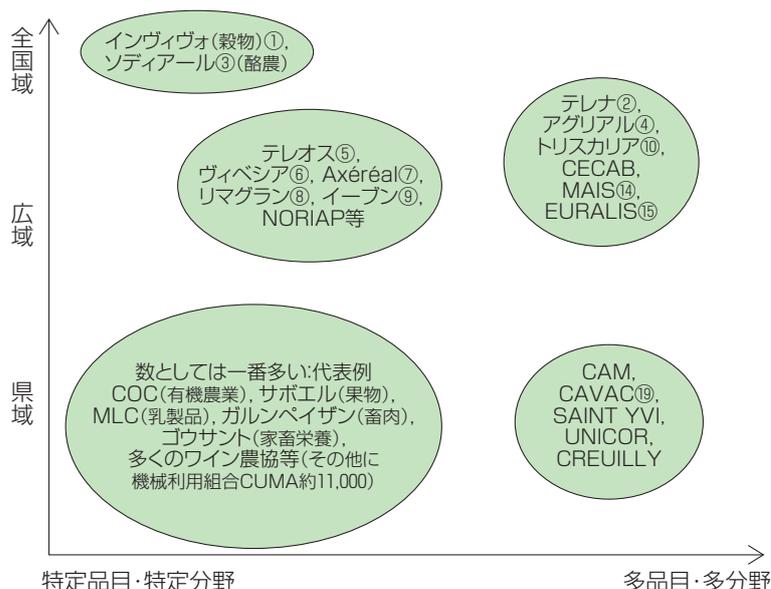
この上位農協の売上高の拡大の背景には、農協間の合併・統合や川上・川下部門への進出が影響している。

群がある。前出のCAM農協は自らをここにプロットしていた。そして、これら県域

ここで、第1図は、CUMAを含む現在のフランスの農協の活動分野と活動範囲をイメージとしてプロットしたものである。なお、フランス本土では、行政区域として95県、13地域圏<sup>(注6)</sup>がある。

左下にプロットされるのは、フランスの農協のなかで多数を占める主に県域以下で特定の専門分野や品目で活動する農協群である。その一方で、右下には、主に県域以下で多品目農協として活動する農協

第1図 フランスの農協のポジショニング(農協名は例示)



資料 CAM農協資料を加工し作成  
(注) 図中の数字はフランス国内でのグループ売上高順位(15年)。

で活動する農協群のなかから一部の農協（もしくはそれらの農協により設立された連合会）が、活動範囲を広げ、県域・地域圏を超えて活動するようになってきた。

ここで、同図からは特定の分野や品目に特化し活動範囲を拡大する農協と、多品目化を進めながら活動範囲を広げる農協に分かれていることが示唆される。背景として、代表的な多品目農協であるテレナ農協への聞き取り調査によれば、地域の営農形態の差があるとし、地域農業のなかで単一経営が主であれば農協も特定の部門に特化しやすく、複合経営が主であれば、テレナ農協のように農協も多品目化が進みやすいとのことである。また、多品目化のメリットとしては、農畜産物にありがちな豊凶や価格変動リスクを品目間や部門間で緩和できることを挙げている。同図では農協名の横に売上高順位を付記したが、売上高の上位10農協は、全て広域で活動する農協である。

（注6）16年1月1日より、それまでの22地域圏が13地域圏に再編・統合された。

#### **b 売上高上位農協の川上・川下部門進出の背景と手法**

ここでは、フランスの一部農協が広域に活動し、しかも川上・川下部門へ進出するようになった背景についてみていきたい。Coop de Franceによれば、上位農協の合併・統合や川上・川下部門への積極的な進出がみられるようになったのは、最初の大きなCAP改革が行われた90年代以降である。

90年代以降、CAP改革等で価格支持政策から所得支持政策へEUの農業政策が大きい

くシフトするとともに、EU域内で近隣諸国との農産物市場競争も激しくなってきた。またフランス国内の流通市場でカルフルに代表される大手小売量販店の巨大化・集中化が進むなど、フランスの農協および農業を巡る環境は大きく変化していった。そのため、一部の農協は、それに対抗するため、合併、統合、国際化等によって、規模の拡大（クリティカルサイズの確保といわれる）と、付加価値の取り込みのためのフードバリューチェーンの川上、川下部門への進出を進めたとされる。この川上・川下部門への進出においては、農協単独（もしくは複数農協）か、農協と民間セクターとの共同出資による子会社設立や買収等により進められた。

例えば、2000年から16年にかけての農協による統合・合併・買収等の合計件数1,410件のうち4割強の649件が投資家所有企業との間で行われている。投資家所有企業にはブランドを有していたり、食品加工企業も多かったとみられ、前掲第6表のように、農協が食品関連の主要ブランドを多く保有するようになるとともに、食品加工企業の上位に農協が多く名を連ねるようになっていく。例えば、15年においては、フランス国内の食品加工グループ上位10社のなかに、第6表の売上高上位の4農協グループがランクされている。

#### **c 川上・川下部門への子会社等を通じた進出のメリットについて**

Filippi (2012) は、子会社を通じて事業

展開することのメリットとして、まず会社法に基づく子会社には、農協の員外利用規制（売上高の20%が上限）が適用されないため、20%という員外利用規制の天井を考慮せず、第三者と取引することが可能となることを挙げる。また、川上部門に比べ相対的に大きな川下部門の付加価値が子会社を通じ農協に還元されることで、組合員の経済メリットにもつながるとする。さらに、こうした川下部門への投資は、特定の農業生産部門を救済し、生産者の販路を守るうえでも有効としている。実際にテレナ連合会（テレナ農協の前身）は、<sup>かきん</sup>家禽部門の有力な民間会社Bourgoinの経営危機に際し、同社の資産を01年に買収している。

また、Filippi氏への聞き取り調査によれば、フランスの農協が契約により組合員に出荷義務を課していることが、子会社にとっては原料の安定調達につながり、その経営にとって重要な役割を果たしているとのことだった。具体的には、組合員は事業量に比例して出資を行い、活動の全部または一部について農協を利用する契約(engagement)を農協との間で結ぶ義務がある。その契約内容や期間等は農協の定款で規定するが、契約期間内の脱退は原則認められない。また、農協は、この契約に違反した場合の罰則を設けることもできる。

そして、これら子会社を通じた取組みを後押しすることになったのが、91年と92年に成立した2つの関連法（Loi n° 91-5 du 3 janvier 1991, Loi du 13 juillet 1992）とされる。この2つの法律は、協同組合による資

金調達手段の強化等を目的としたとされ、例えば、農協の資本充実策として債券発行や一定の条件のもとでの出資の導入、組合員への利益還元策として子会社からの配当の農協組合員への再配分を容易にする等の制度が導入された。

以上、フランスの農協では、90年代以降、農業環境の変化に対応し、農協間の合併、民間企業等の買収等を通じて、規模拡大と川上・川下部門への進出に取り組む動きがみられている。実際に、それらの取組みを通じフランス最大の多品目農協に成長したテレナ農協の事例をみていくこととしたい。

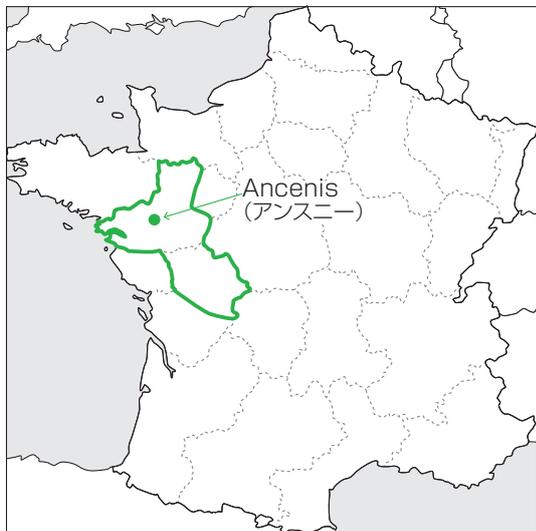
### 3 代表的な多品目農協 テレナ農協の取組み

#### (1) テレナ農協の概況

テレナ農協は、フランス西部ロワール＝アトランティック県、メイン＝ロワール県、ドゥ＝セーブル県、ヴィエンヌ県、マイエヌヌ県を主な地区とする大規模な多品目農協で、本拠地はアンスニーにある（第2図）。04年に、すでに全国有数の多品目農協であったカナ農協（CANA）を核に、カバル農協（CAVAL）、GCA農協が加わって設立された。

15年時点では組合員数は22,000、組合員が耕作する農地面積は200万haに上る。職員数は約14,000人である。16年のテレナ農協単体の売上高は14億ユーロ、グループの全体の売上高は52億ユーロで、その活動はフランス国内に加え、EU内外に広く展開し

第2図 テレナグループの主な活動エリア(緑太線内)と本部(アンスニー)



資料 筆者作成



テレナ農協本部 (筆者撮影)

ており、国内外に計63か所の拠点をもつ。テレナ農協によれば、多品目農協としてはフランスでは一番大きくEUでも2番目の規模の農協である。

聞き取り調査によれば、テレナ農協の運営は、理事会 (le conseil d'administration) と業務執行役員会 (le comité exécutif) によって行われている。大きな方針決定は理事会が行い、業務執行は業務執行役員会が行うが、両者は常に意思疎通を図っている。理事長 (président) と、業務執行役員会会

長 (directeur général) も常に連携して農協の運営にあたる。すべての段階で、2人体制で運営を行っており、子会社の体制も同様とのことである。

理事 (administrateur) は33人、業務執行役員 (directeur) は会長を含め11人である。理事は農業者中心だが非利用組合員からも選ばれる。農業者の理事はエリアごと生産部門ごと、また幅広い世代から選ばれている。理事は総会の過半の投票で選ばれ、そのなかから理事長が選ばれる。一方、業務執行役員は理事会が任命する。

## (2) テレナ農協の沿革

前述のようにフランスの農協には、90年代から合併・統合、子会社設立・買収等を通じて広域かつ多品目に活動範囲を拡大する動きがみられていた。テレナ農協もそれら農協の一つであり、04年の合併で誕生したテレナグループも、主要な母体となったカナ農協、カバル農協を通じ、すでに90年代から現在のグループの事業展開につながる大きな事業再編を行っていた。

主な取組みをみると、まず、92年にカナ農協はコパグリ・ブリターニ農協とPaysan Bretonブランドの乳製品事業の販売部門を統合している。この組織が母体となって乳業部門の子会社Laitaが09年に設立されることになる。そして、00年にはカナ農協とカバル農協は、川下部門の事業を再編成し、テレナ連合会を創設したが、このテレナ連合会の創設と並行して、両農協はそれぞれが所有していた家禽関連企業Soparvolと

Synaviを統合し、Gastronomeを新たに設立した。また前述のとおり01年にテレナ連合会は、経営危機に直面したBourgoinグループの家禽部門を買収し、さらに家禽ブランドDouce Franceを取得している。

04年にはカナ農協を核に、カバル農協とGCA農協が合併しテレナ農協となり、現在に至るテレナグループが誕生する。さらに、14年には野菜ビジネスを強化するためVAL Nantais農協を統合し、16年には国際的な事業活動を行う家禽加工企業Groupe Douxをグループ化する。そして、それに伴って子会社Gastronomeと、Groupe Douxの家禽部門を統合し、新たに子会社Galliannceを設立した。

直近では18年1月1日にテレナ農協は、前出のCAM農協、Terrena Poitou農協と合併している。

### (3) テレナグループの組織・事業構成

前述のような経緯を経て、テレナグループの事業内容は非常に多岐にわたっている。農畜産物の集荷販売に加え、種子・育苗・農機等の生産資材供給、製粉、精肉・ハムソーセージ加工、乳製品加工、リンゴ加工・原木供給、醸造（ワイン）、環境緑化、再生可能エネルギーについてのコンサルティング、農業関連小売店舗等、川上から川下までの活動部門を持ち、多くの食品ブランドも有する。それらの活動をテレナ農協は、主にグループ子会社を通じて行っている。そして、グループ子会社への投資と雇用は、農業生産者だけでなく、地域社会・

経済への大きな貢献になっている。

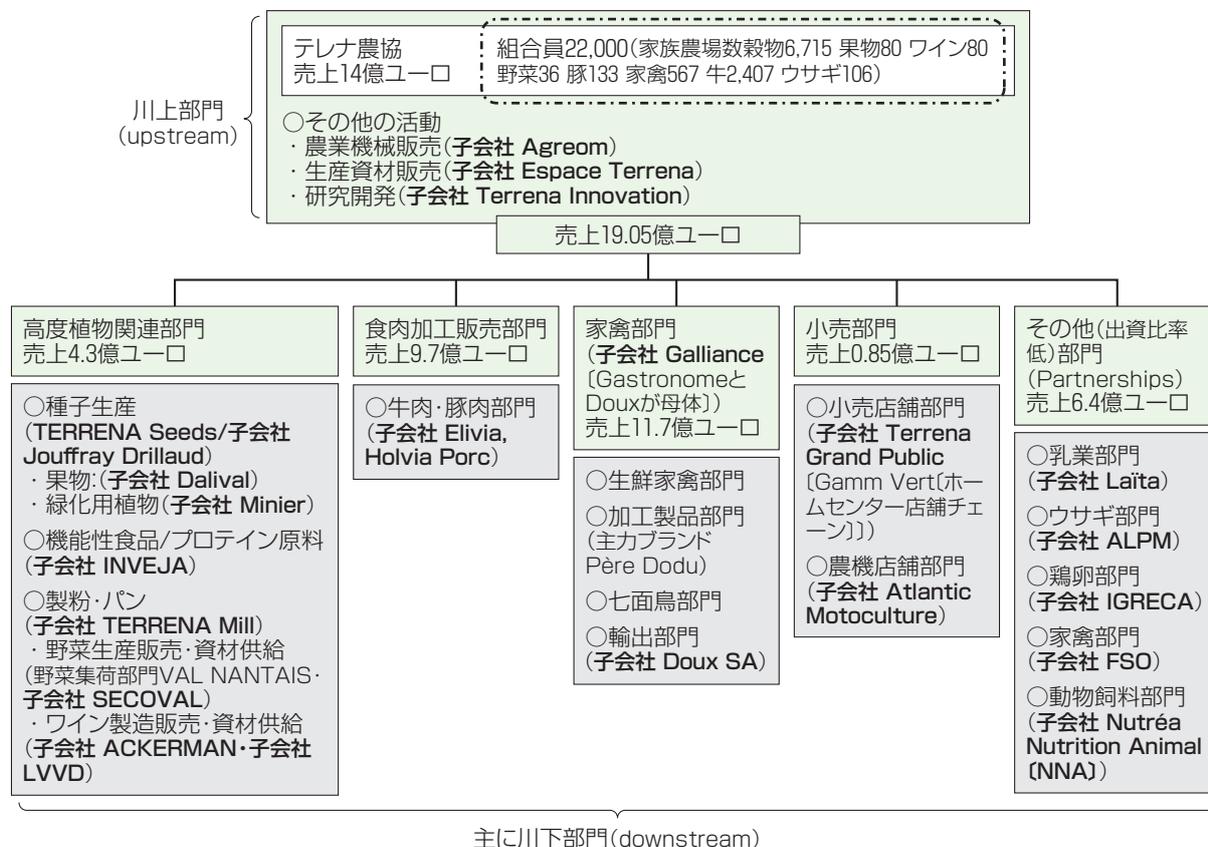
ここでテレナグループの組織を整理すると、テレナグループは6つのクラスターに分かれており（第3図）、生産部門のクラスターにテレナ農協本体が属する。農協部門を含む生産部門の売上は約19億ユーロで、テレナ農協の農業者組合員が生産した農畜産物の多くは、ここから子会社へ販売される。<sup>(注7)</sup>

主に川下部門を担う5つのクラスターは、品目別に分けられた4部門と、出資比率の低いパートナーシップ部門に分かれる。5つのクラスターに属する子会社等は農協とは独立して運営されるが、テレナ農協の理事と業務執行役員が経営に関わっているケースが多い。また、クラスターではないが、有機農業にも積極的に取り組んでおり、フランスにおける有機農畜産物の最大の供給者である。

テレナ農協への聞き取り調査によれば、テレナグループの特徴は多くの子会社群を通じて、農畜産物生産からその加工販売に至るフードバリューチェーンの多くのプロセスをカバーしていることにある。多くのプロセスをカバーすることで、非常に高いレベルの食品の安全性と品質を確保するとともに、組合員の生産した原材料を、子会社を通じて高品質の差別化製品に変え、そこで生まれた付加価値を組合員に還元するというビジネスモデルにつながっていることである。これは、先のFilippi氏の指摘どおりである。

例えば、第4図はアニュアルレポートに

第3図 テレナグループの組織(数字は2016年)

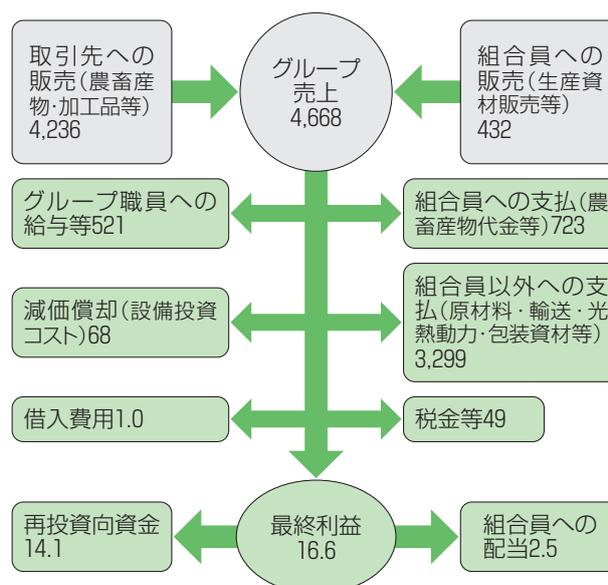


資料 テレナ農協提供資料, TERRENA "RAPPORT ANNUEL"等を基に作成

あるグループの経済活動のイメージ図より作成した図である。同図をみると、農協と農協組合員、農協と外部の取引先の間、それぞれ販売による収入と、購入にかかる支出があり、それらトータルで得た収入で雇用や投資を行い、諸費用を払ったうえで、最終的な利益を、組合員への配当と再投資資金に充てていることが示されている。つまり、農協単体の農畜産物の購入・販売だけでなく、子会社群を通じそれらを加工し付加価値を付け販売するグループの事業活動全体で、川上部門の組合員を支えているという構図になっている。

(注7) フランスの農協では投資目的の非利用組合

第4図 テレナグループの経済活動(2015年)



出典 TERRENA "RAPPORT ANNUEL"掲載図より筆者加工し作成

(注) 数字はすべて百万ユーロ。

員制度（准組合員制度）もあるが、聞き取り調査では、テレナ農協では少数とのことであった。

#### (4) テレナグループの課題と対応

テレナ農協の取組みに対する組合員の評価は高いが、一方で、広域化と事業分野の拡大は従来よりも農協への組合員の訴求力を弱める可能性があり、それらにどう対処していくかが、課題となっている。筆者の理解では、それらに対応するため、テレナ農協としては、大きく2つの取組みを進めている。1つ目は、テレナの強みであるR&D部門を活用した新しい農畜産物生産モデル、「La Nouvelle Agriculture®」（以下「新農業」という）の開発である。もう1つは、地域的にも事業的にも拡大したテレナグループのガバナンスの見直しである。

##### a 新農業への取組み

テレナ農協への聞き取り調査では、新農業への取組みは、もともと農業者の側からでてきた提案がきっかけとなったとのことである。2000年代後半、農業関連の法律や消費者の嗜好、農産物流通等、農業環境が大きく変わるなか、組合と地域農業、農業者が存続していくために、新しい革新的な農業への取組みが必要ではないかという声が農業者の側から多く上がってきた。それらの提案を真摯に受け止めたテレナグループは、まずR&D部門を立ち上げ、さらに12年には研究技術開発を目的に子会社テレナイノベーションを設立し本格的な研究開発投資を開始する。そして、大型小売流通網では取り組めないような品質やトレーサビ

リティなどにこだわった生産方法の開発を進めてきたものである。この技術開発には、管内の農業者も多数参加している。

テレナグループは、すでにヨーロッパにおける有機農畜産物の取扱高では有数の規模をもつが、新農業ではさらに消費者の健康志向や動物福祉、エコロジー等へ配慮した持続性の高い、高品質な農業生産を行うことを目指すとしている。それにより、組合員の生産する農畜産物へのさらなる高い評価につなげていくとのことである。

新農業はエコロジーに重点を置いた生産コンセプトから成り立っており、未来法という環境面と経済面の二重基準にも対応している。新農業のウェブサイトには、具体的なソリューションが数多く掲載されているが、例えば、乳牛へのアマニ油給与についての効果をみると、地球温暖化を招くメタンガス発生を抑制するとともに生産性向上と繁殖に好影響を与える、とある。同様に、FARMSTAR<sup>(注8)</sup>など人工衛星データの活用による適切な肥料投入は、土壌・地下水の保全と肥料コストの抑制につながる。また、家畜へのワクチン接種方法の改善は、抗生物質使用を抑制し、呼吸器疾患の減少と1日平均増体量（ADG）の増加をもたらす、といったように、環境面と経済面の両方に配慮したものとなっている。こうしたより少ない投入でより多くの生産を実現し、しかも家畜や生態系にやさしい生産技術を生産者に提案している。

それらの技術支援は、同農協が抱える合計300人のエンジニア・営農支援員（conseillers）

等が農業者を継続的に訪問し行われる。テレナ農協への聞き取り調査によれば、従来、同農協ではICTなどの先端技術の活用と、個別経営体との「人的つながりの構築」を重視した活動を行ってきたとのことである。営農支援のコスト負担は各部門により異なるが、養豚部門では出荷頭数当たりの手数料や生産資材のマージンの一部で賄われている。

新農業に基づく農畜産物は、17年から本格的な広告宣伝活動に取り組み、大手量販店（GMS）での販売も開始している。

（注8）エアバスディフェンス&スペース社が提供する衛星画像を使った精密農業サービスの名称で、最適な化学肥料や殺虫剤等の量、場所、時期に関するアドバイスを配信。

## b ガバナンスの見直し

前述のとおり、テレナ農協は18年1月1日に、CAM農協、Terrena Poitou農協と合併している。

従来、テレナ農協では合併を続け広域化すると組合員と農協の関係が疎遠になりガバナンスが困難になるという懸念があった。そのため、合併前よりガバナンス面でどう対処していくかについて、他の2農協とともに検討を進めてきた。前述のCAM農協への聞き取り調査では、組合員にすでに生じつつあるもしくは懸念される点として、組合員と農協との関係性が希薄になるのではないかと、組合員が農協へまた農協も組合員へ意見を述べにくくなるのではないかと、組合員の自主性が薄れ農協の指示待ちになるのではないかと等の意見があったとのこと

である。

検討の結果、規模拡大による効果と、組合員との関係性を維持するために、合併後の新しいテレナ農協では、管内を5つの地域に区分し、組合員と農協の近接性を維持することとなった。その際には、地域ごとに代表（présidents）を選出し、それぞれの地域で、従来のテレナ農協と同様に、代表と執行役員の連携による業務運営を行うこととした。これにより、規模拡大の効果を損なわず、組合員と農協が地域ごとに機敏に反応し合う状況を作るとのことである。

ちなみに、テレナ農協の近隣にあるフランス第2位の多品目農協、アグリアル農協も、管内を14区域に分けて業務運営を行っている（Filippi and Kühl (2012)）。

## まとめ

本稿では、ここまで、90年代以降のフランスの農協の新たな展開について、特に、広域かつ多品目に展開する農協について、事例を含めてみてきた。そこからは、流通構造の変化や海外農畜産物との競争に対し農協側が対抗するうえで広域化や事業範囲の拡大に迫られたという側面があったこと、それらの取組みが可能となった背景には、子会社設立およびその利益の農協組合員への還元を容易にした法改正、農協法上の組合員との契約による出荷義務の存在があったこと等が示唆された。

日本とフランスでは、よってたつ農業生産基盤や法律、制度等の大きな違いがあり、

単純な比較はできない。ただ、今回みたように、現在の農協が抱えている課題には両国で共通する点が多いことも指摘しておきたい。例えば、広域化した農協にとって、組合員への訴求力をいかに強化していくか、また、フードバリューチェーンのなかでの川上・川下部門の大規模化に対抗し付加価値をいかに農協（組合員）側に取り込んでいくかは、日本でも重要な論点となっている。フランスでは今回検証したように、ガバナンスの改革や子会社によるグループ化で対応する事例もみられている。日本でも1県1JA等の取組みが進んでおり、また、子会社を活用し加工分野に進出し成功している農協もみられ、参考になる点である。

さらに、現在、日本でも数多くの取組みが始まっているが、消費者ニーズと組合員の経営効率性の両方に配慮した農畜産物およびその加工品の開発・販売、あるいは経済性と環境や生態系の両面に配慮した技術開発（営農指導）、といった点も共通している。ここでは論点として、商品開発や技術開発への投資負担があるが、やはりテレナグループの規模だからこそ可能になった面があるようである。例えば、前出のCAM農協の聞き取り調査では、テレナ農協との合併の背景の一つとして、未来法にみられるアグロエコロジーの方向付けに対応した研究・投資をCAM農協単体で行うことが難しかったことがあげられている（農業開発研修センター（2018））。日本において、個別農協が単独でこうした研究開発を行うことは難しいとみられ、JAグループとして広域

での体制構築を考える際の参考になるとみられる。

なお、今回はふれられなかったが、こうした規模拡大や広域、多角化を図る農協がある一方で、前述のように、限られたエリアで特定品目や特定分野で活動を行う農協がある。フランス特有の機械利用組合CUMAをはじめ、当然のことながら、数としてはこちらが大きく上回る。小規模な農協のなかには、地元に着した多様な活動を行う例も多い。直売所や地元への食材供給、生産情報の消費者への提供等、消費者と生産者の距離を縮めるいわゆるショートサプライチェーン（フランス語でcircuits-courts）の取組みや、地元特有の風土・生育環境（フランス語でterroirs〔テロワール〕）を生かした農畜産物およびその加工品の提供等の特徴のある新たな取組みもみられる。例えば、手間のかかる伝統野菜を復活させる取組みや、組合員が自ら加工処理し直売所で売るための家禽・ウサギ・ハト等の共同と殺場の整備、テロワール製品を中心とした直売所の設置等である。Coop de Franceのウェブサイトにはこうした事例が多数掲載されている。これらの取組みは、未来法が目指す多様な農業の保全にもつながっている。フランス農業同様、農協も多様な展開をみせており、今後もその動向を注目していきたい。

#### <参考文献>

- ・桂瑛一（2016）「フランスにおける農業指導の組織と役割」『農林金融』10月号
- ・斉藤由理子（2006）「独仏協同組合の組合員制度」『農林金融』3月号
- ・斉藤由理子・重頭ユカリ（2011）『欧州の協同組合

銀行』日本経済評論社

- ・須田文明（2012）「フランスの農業及び農政の最近の動向」『平成23年度 欧米の価格・所得政策と韓国のFTA 国内対策（その2）』（第2章）農林水産政策研究所
- ・須田文明（2015）「フランスの農業構造と農地制度—最近の研究の整理から—」『平成26年度カントリーレポート：EU（フランス、デンマーク）』（第3章）農林水産政策研究所
- ・鳥山恭一（1995）「フランスの略式株式会社制度（資料）」『比較法学』第29巻第1号
- ・農業開発研修センター（2017）「フランスの農業会議と農業団体に関する調査研究（Ⅱ）」
- ・農業開発研修センター（2018）「フランスの農協のビジネスモデルと農業経営体支援制度に係わる調査研究報告書」
- ・原田純孝（2010）「農地貸借の自由化とその今後—道半ばの『改革』のゆくえを問う—」『日本不動産学会誌』第24巻第3号
- ・原田純孝（2015）「フランスの農業・農地政策の新たな展開—『農業、食料及び森林の将来のための法律』

の概要』『土地と農業』No45

- ・原田純孝（2016）「フランスの農業経営・農地政策の新動向—農業、食糧及び森林の将来のための法律—」『のびゆく農業』No1032-1033
- ・フランス貿易投資庁（2015）「Doing Business in France 2015 日本語版」
- ・ベックム、オンノフランク・ファンほか著／農林中金総合研究所海外農協研究会訳（2000）『EUの農協—21世紀への展望—』家の光協会
- ・Filippi, M. (2012) 'Support for Farmers' Cooperatives; Country Report France', Wageningen: Wageningen UR.
- ・Filippi, M. and R. Kühn (2012) "Support for Farmers' Cooperatives Case Study Report Agrial [FR], BayWa [DE] and Internationalisation", Wageningen: Wageningen UR.

（うちだ たきお）



# ドイツの酪農協系乳業DMKグループにみる 農業協同組合の今日的課題

主事研究員 小田志保

## 〔要 旨〕

EU共通農業政策の改革に伴い、乳価（生産者庭先価格）は乳製品の国際市況に連動するようになっており、乳価変動幅は拡大した。このような乳価変動はドイツでは、大手乳業メーカーの主要工場が集積する北部で顕著であり、その北部の生乳取引市場は寡占化し、酪農協子会社である、大手乳業メーカーが生産から乳製品販売まで垂直統合している。

近年の歴史的な乳価下落に対しての危機感から、連邦カルテル庁は生乳取引市場における競争促進に力を入れており、北部の酪農協系乳業における生乳取引のルールの硬直性が酪農協ならではの仕組みから競争阻害的と指摘された。しかし、ドイツ最大手の酪農協系乳業メーカーであるDMKグループの実態を詳細にみると、協同組合制度そのものというよりは、規模拡大や事業を子会社に譲渡した組織体と事業体の分離といったビジネスモデルの変化に伴い、意思反映のあり方や組合員における生乳出荷条件のニーズへの対応のミスマッチなどが課題となっていることがわかった。

## 目 次

### はじめに

#### 1 乳価変動幅の拡大とドイツの酪農乳業構造

- (1) EUおよびドイツの乳価変動幅の拡大
- (2) 問題となったドイツ北部での低い乳価水準
- (3) 北部で大規模化が進んだ酪農協系乳業

#### 2 生乳取引市場に関する議論

- (1) 生乳取引市場に関する連邦カルテル庁の部門調査と調査手続の経緯
- (2) 連邦カルテル庁が指摘する生乳取引市場の問題点

- (3) 連邦カルテル庁の主張に対するドイツ・ライファイゼン連盟の反論

#### 3 酪農協系乳業DMKグループの発展と今日的課題

- (1) DMKグループの発展と現段階
- (2) グループにおける協同組合と組合員の関係
- (3) 生乳取引および意思決定の今日的な課題
- (4) 課題解決への取り組み  
—DMK酪農協の組合員からの信頼を高める取り組み—

おわりに

## はじめに

近年、ドイツでは酪農家と、酪農協子会社を含む乳業メーカーの間の生乳取引のルールについての議論が活発である。ドイツ連邦カルテル庁は、現行の生乳取引のあり方は競争阻害的であるとしており、特に酪農協における生乳取引のルールを問題視し、2016年4月に、ドイツ北部にある最大手のDMK酪農協(Deutsches Milchkontor e.G.)に対する調査を始めた。

このような連邦カルテル庁の見解に対し、協同組合陣営は強く反論している。酪農協における生乳取引のルールは、貯蔵性がないなどの生乳の特性から、出荷の安定性を確保するために、組合員自身が構築してきたものであるからだ。

本稿では、まず近年のドイツの酪農乳業構造を概観する。そのうえで連邦カルテル庁による、ドイツの生乳取引に関する議論をフォローする。さらに、大手の乳業メーカーであるDMKグループ(DMK酪農協とその子会社である乳業メーカー、以下同じ)に焦点をあて、そこでの生乳取引の実態や、意思決定のあり方について明らかにしたい。<sup>(注1)</sup>

(注1) 本稿の主な内容は、17年9月末から10月初旬にかけて実施した関係者への現地聞き取り調査に依拠している。

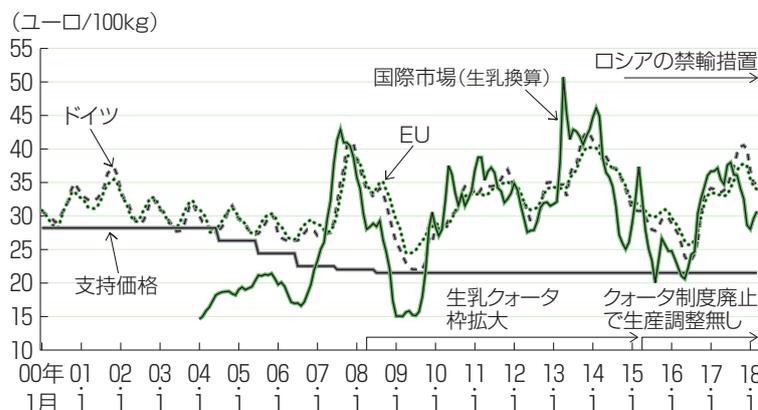
## 1 乳価変動幅の拡大とドイツの酪農乳業構造

### (1) EUおよびドイツの乳価変動幅の拡大

まず、先の生乳取引のあり方についての議論の背景にある、乳価変動の動向についてみていくこととしたい。EU共通農業政策(CAP)の改革から、酪農部門では、04~08年にかけて支持価格が引き下げられた。そして07年以降、EUやドイツの乳価(生産者庭先価格、以下同じ)は、乳製品の国際市況との連動を強め、下落時には酪農経営が成り立たないレベルに低下するようになった(第1図)。例えば、08~09年の酪農危機では、EUの乳価は24ユーロ/100kgへ下落し、生産者が生乳出荷をボイコットするなどの混乱も生じた。

さらに16年には、乳価が09年水準へ再び低下した。この要因は、中国の需要減退に

第1図 EU、ドイツの乳価(生産者庭先価格)と支持価格



資料 欧州委員会“Milk Market Observatory”“Milk Production versus quota”, CLALウェブサイト

(注) 1 支持価格は脱脂粉乳とバターの支持価格。

2 国際市場はオセアニア産脱脂粉乳とバターから生乳換算したもの。

加え、14年8月にロシアが欧米諸国の農畜産物への禁輸措置を導入したことと、15年3月末にEU域内の生乳クォータ制度が撤廃されたことである。

こうして、EU域外への輸出停滞に加え、EU域内の生乳の生産調整の撤廃があり、供給過剰から乳価は下落した。

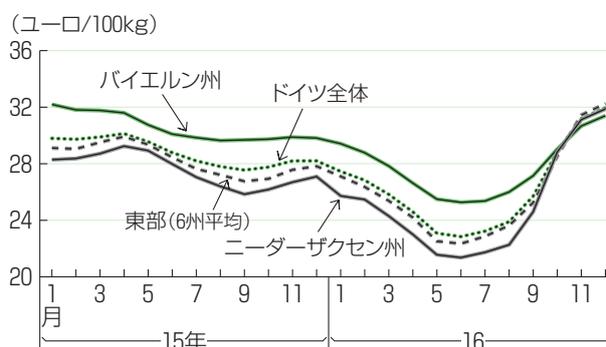
## (2) 問題となったドイツ北部での低い乳価水準

つぎにドイツ国内の乳価をみていく。ドイツの平均乳価はEUと同水準にあるが、ドイツ国内には乳価の地域差があり、特に問題となったのは、ドイツ北部の乳価水準の低さである。

16年のドイツの生乳生産量は3,267万トンであるが、ドイツ国内での大産地である、北部のニーダーザクセン州（生乳生産量700万トン）、南部のバイエルン州（同800万トン）、東部（旧東独地区の6州、同700万トン）の平均乳価を比べると、15～16年の乳価低下局面において、ニーダーザクセン州は東部（6州平均）やバイエルン州を下回っている（第2図）。

もちろんこのような乳価の地域差には理由がある。ドイツ北部の乳価水準が低い背景には、当地がバター、脱脂粉乳等の大口実需者向けコモディティ商品を大量生産する工場の大集積地となっており、国際市場での激しい価格競争を生き抜くために、乳価の低い生乳を必要としていることがある。例えば、11年時点での大手乳業メーカー5社（DMKグループ、ミュラー乳業、ホッ

第2図 地域別の乳価(生産者庭先価格)



資料 Milchindustrie-Verband e.V.ウェブサイト, 原資料はBMEL, BLE, ZMB  
 (注) 乳脂肪分4.0%, 乳タンパク質3.4%に基準化済み。

ホヴァルトフーズ、アルラフーズ、アーマールラントグループ)の工場は北部に偏在し、そのため生産者の生乳出荷先も主に5社とみられる（第3図）。

現在も、このような乳業構造に変化はない。17年9月に面談したフンボルト大学のマルクス・ハーニッシュ教授は、「北部の乳業メーカーは国際市場で流通する脱脂粉乳やバター等を大量生産し、規模の経済性を追求している。南部には、中小の乳業メーカーが多数存在し、ブルーチーズ等の生鮮品で付加価値の高い乳製品を生産している」と指摘している。

このような乳価の地域差は、酪農構造にも影響する。10年と17年の1経営体あたり平均乳用牛頭数を地域別に比べると、東部は154.0頭から191.5頭へ24.4%増、北部は54.1頭から84.4頭と56.0%増、南部は31.1頭から41.7頭へ33.7%増と、北部の増頭が著しい。永年草地が広がる酪農専業地帯である北部で、乳価の低下に対して酪農経営体が出荷乳量を増やすために規模拡大を進めたことがその一因である。一方、東部の規模

### 第3図 大手乳業メーカーの工場立地(2011年)



出典 top agrar誌(12年8月付)に筆者加筆

拡大が緩やかなのは、農地が肥沃で、農業経営体は畑作との複合経営が可能であり、酪農部門の赤字を吸収できるからであろう。

このようにドイツ北部では、乳業メーカーの集約化と生産者の規模拡大が並行して進んできたのである。

(注2) 日本の乳価は年間を通じて固定で、用途別に異なる。一方、ドイツは総合乳価で、短期的に大きく変動する。

(注3) ドイツでは、集乳費用は乳業メーカーの負担となり、工場は産地近くに立地する。

#### (3) 北部で大規模化が進んだ酪農協系乳業

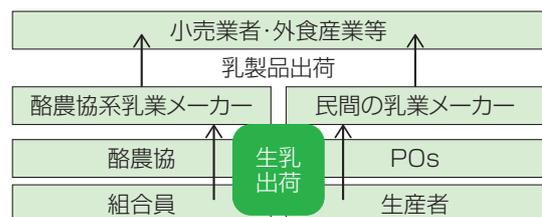
こうした北部における乳業メーカーの集約化の動きは、酪農協にもみられる。ドイツの生乳生産量の7割は、酪農協が集乳し、酪農協子会社の乳業メーカー（以下「酪農協

系乳業」という)が加工している。<sup>(注4)</sup>残る3割については、生産者が生産者組織(Producer Organisations, 以下「POs」という)を通じて、商系の乳業メーカーに出荷している(第4図)。地域別の酪農協の組織率(組合員/生乳出荷者)は、北部では9割と高く、南部で7割弱、東部で5割弱と低下する(Hess and Petersen (2017))。

そして、上述の酪農協系乳業は、日本の農協系乳業プラントとほぼ同じ仕組みであるが、日本と違い、一部が大規模化している。16年のドイツの乳業メーカーの売上高をみると、1位のDMKグループ(46.0億ユーロ)、3位のホッホヴァルトフーズ(14.4億ユーロ)、4位のアルラフーズ(14.0億ユーロ)、5位のフリースランドカンピナ社(11.0億ユーロ)と、上位5社のうち4社が酪農協系乳業である。そして4社とも乳製品加工の工場をドイツ北部に集約している。一方、南部の酪農協系乳業は、例えばベルヒェテスガデナーラント酪農協のように、北部とは異なり、高付加価値品を製造している組合が多い。

このように酪農協系乳業では、北部を中心に、生産者から乳業メーカーまでの垂直統合と、合併を通じた事業規模の拡大が進

第4図 生乳・乳製品の取引経路



資料 筆者作成

んできた。例えば、乳製品加工事業まで行う酪農協は、80年の452組合から16年の34組合へと減少したが、1組合あたりの平均売上高は2000年以降に特に拡大し、300百万ユーロ台に達している（第5図）。

このような垂直統合や合併による組織再編は、規模の経済性の発揮と商品ラインナップの拡大が目的であった。グローバル化する小売業に対抗するために、規模拡大を進めると同時に、酪農協系乳業は乳製品の種類を増やし、各乳製品の販売価格の変動リスクを分散させることによって、組合員への支払い乳価の変動を抑制するよう努めたのである。

一方、商系の乳業メーカーへ出荷する生産者も、競争制限禁止法の適用除外を受けるために、CMO規則152～153条の要件を満たすPOsのもと組織化し、生乳出荷条件に関しては他の生産者と共同で交渉にあたっている。この仕組みは、乳業メーカーに対する生産者の交渉力向上が目的であり、12年に発効した「酪農パッケージ (Milk Package)」の措置の一部である。

前述のような生産流通構造の変化のなか

第5図 加工事業を行う酪農協の組合数と売上高



資料 DRV "Statistischer Bericht"

で生じた乳価下落を問題視したのが、連邦カルテル庁であり、以下でみるような生乳取引市場に関する議論が発生した。

(注4) (一社) ドイツ酪農産業連盟ウェブサイト (<https://milchindustrie.de/>) に依拠。

(注5) このほかに、集乳のみを行う酪農協が、10年以降も200組合ほど存在する。集乳のみを行う酪農協は、商系の乳業メーカーへ出荷することもある。

(注6) EU規則1308/2013。POsは、生産者の自発的な組織化であること、EU加盟国が定めた最低構成員数や最少取扱量(額)等の要件を満たし、国の認可を受ける。

## 2 生乳取引市場に関する議論

### (1) 生乳取引市場に関する連邦カルテル庁の部門調査と調査手続の経緯

生乳取引に関して、連邦カルテル庁第2決定部が2回の調査を開始するきっかけとなったのは、08～09年と15～16年の酪農危機である。

まず、08年からの酪農危機で連邦カルテル庁が問題視したのは、乳価は低下したが、乳製品の小売価格が横ばいであったことである。そのため、この調査ではサプライチェーン全体のあり方を問題視した。

具体的には、連邦カルテル庁は、生産者から小売業者までのサプライチェーンには交渉力の非対称性があり、そのもとで公正な競争は阻害され、小売業者等が不当にマージンを得ているとの懸念を抱いた。そして、08年6月に、牛乳・乳製品のサプライチェーンに対する「競争制限禁止法第32条eに基づく部門調査 (Sektoruntersuchung)」を開始したのである。

サプライチェーン全体を問題としたこの調査は、12年1月に連邦カルテル庁が「部門調査に関する最終報告」(Bundeskartellamt (2012))を公表し、終了した。<sup>(注7)</sup>この最終報告では、生乳取引市場については、生乳出荷条件における全量出荷義務(Andienungspflicht)等が複合要因となって、市場競争を阻害していると指摘された(第6図)。

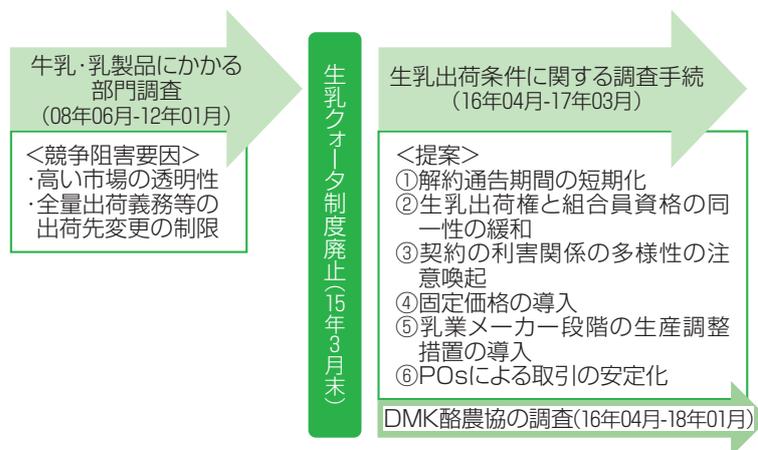
この最終報告の公表後も、生乳取引市場に大きな変化はないまま、15年3月末に生乳クォータ制度は廃止され、15～16年に再び乳価は大きく下落した。

この状況に危機感を抱いた連邦カルテル庁は、今回はサプライチェーンのなかでとりわけ生産者における生乳出荷条件に絞り、16年4月に行政手続法にのっとり調査手続<sup>(注8)</sup>に着手し、同調査手続の実態調査として、ドイツ最大手のDMK酪農協に対する具体的な調査に踏み切った。

上記の調査手続が終了した17年3月に、声明(Bundeskartellamt (2017))が公表され、そこでは解約通告期間(Kündigungsfrist)の短縮化等が提案された。なお、解約通告期間とは、生産者が乳業メーカーに対し、出荷停止日から起算して解約することを通告しなければならない期間を指す。

一方、DMK酪農協に対する調査については、調査実施中に、DMK酪農協が組合員間の議論を経て、解約通告期間を2年間から

第6図 連邦カルテル庁の生乳取引関連の部門調査と調査手続



資料 連邦カルテル庁のウェブサイト

1年間へ短縮することとした。このような変化を一定の成果とみた連邦カルテル庁は、18年1月にDMK酪農協への調査を終了した。

**(注7)** 乳業メーカーと食品小売業の間の交渉力の非対称性については、当初は調査の対象であったが、乳製品の多様性等から、11年からの「食品小売業に関する部門調査(Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel)」(14年9月に最終報告書を公表)に引き継がれた。

**(注8)** 行政手続法第9条の定義によると、ここでの調査手続とは、連邦カルテル庁が行政行為を採択するにあたっての状況等の実証を行うことを指す。

## (2) 連邦カルテル庁が指摘する生乳取引市場の問題点

12年1月公刊の連邦カルテル庁の部門調査に関する最終報告によると、一般に生産者と乳業メーカーの生乳取引においては、①長い解約通告期間、②全量出荷義務、③出荷後に乳価が確定する生乳代金支払いプロセスという3つの特徴がみられ、特に酪農協においてその傾向が強いと指摘されている。そのうえで、これらの①～③の条件

があると、価格変動に対して生産者は自由な選択ができず、乳価水準は不当に低く据え置かれ、生産者の利益が損なわれてしまうと懸念されている。

これらの問題点があることから、連邦カルテル庁は、特に酪農協の生乳取引のルールについては、以下のとおり、改善を求めている。酪農協では、組合員であれば生乳を全量出荷することができ、同時に出荷義務を負う、というように組合員資格と生乳出荷権・義務が一体的で、取引を停止したい組合員は組合からの脱退を迫られる。連邦カルテル庁は全量出荷義務や解約通告期間が長いこと等を、市場競争阻害的な取引ルールとしたうえで、それらのルールは組合員資格と生乳出荷権・義務の一体性に起因するので、その緩和が望ましいと主張したのである。

なお現状では、このような連邦カルテル庁の提案には法的拘束力はない。なぜなら、商法上および競争制限禁止法上は、酪農協は組合員と一体の企業体と見なされており、酪農協の生乳取引は企業内取引(Unternehmensinterne Vorgänge)として、競争制限禁止法の対象とならないからである。しかし、組合員は酪農協への帰属意識が薄れ、酪農協を単なる出荷先と捉えているなど、連邦カルテル庁は調査を通じて、酪農協と組合員の距離が離れていることが明らかになったとしている。そして、前出の17年3月公表の声明(Bundeskartellamt(2017))では、もはや酪農協と組合員とは別々の事業体といえることから、酪農協と

組合員の取引に対する競争制限禁止法の適用可能性を主張するようになっている。<sup>(注9)</sup>

このように、連邦カルテル庁は生乳取引市場に関する調査にとどまらず、酪農協グループについてはその協同組合としての仕組みそのものの改善を提案するに至っている。

(注9) top agrar ONLINE (12年3月5日付)  
"Sektoruntersuchung Milch: DRV widerspricht Bundeskartellamt".  
<https://www.topagrar.com/news/Home-top-News-Sektoruntersuchung-Milch-DRV-widerspricht-Bundeskartellamt-783676.html>

### (3) 連邦カルテル庁の主張に対する

#### ドイツ・ライファイゼン連盟の反論

このような連邦カルテル庁の見解は、伝統的な酪農協のビジネスモデルを毀損するとして、農協の全国組織である(一社)ドイツ・ライファイゼン連盟(Deutscher Raiffeisenverband e.V., 以下「DRV」という)は強く反論し、以下のように主張している。

生乳は毎日生産され、その生産量は蛇口をひねるようには簡単に調整できない。また、腐りやすく、生産直後の加工を必要とする。このような生乳の特性から、生産者は出荷の安定性を他の品目以上に重視する。酪農協の生乳取引のルールの硬直性が批判されているが、全量出荷義務や解約通告期間については、出荷の安定性を獲得するために、組合員自身が民主主義的に構築してきたルールである。

さらに、組合員は全量出荷義務を負う一方で、商系の乳業メーカーと違って、酪農協は組合員からの生乳を全量受け入れる義

務を負う。また、解約通告期間は2年間と比較的長いですが、酪農協側からは組合員の出荷を停止させることはできない。

そもそも、出荷者である組合員は酪農協の運営者でもある。運営者自らが損をするような生乳取引方法を選ぶはずがない。酪農協は一つの企業体であって、硬直的であるといっても、組合員との間の取引は企業内取引である。

以上のように、酪農協内部への競争制限禁止法の適用可能性についても、DRVは真(前出注9)っ向から反論している。

なお、この議論について、専門家である前述のマルクス・ハーニッシュ教授は、ドイツの南北で酪農乳業構造は全く違い、生乳取引市場の競争を促進する連邦カルテル庁は、ドイツ北部の状況を十分に理解していないと指摘する。南部には、スペシャリティチーズの生産に特化するなどの差別化戦略を採る、乳業メーカーが買い手として数多く存在し、生乳取引市場は十分に競争的である。一方、ドイツ北部では、乳業メーカーは輸出志向のコスト・リーダーシップ戦略を採用しており、グローバル市場での競争を勝ち抜くための規模拡大や組織合併が進んでいるため、生乳取引における買い手は多くない。北部では、生乳取引市場は寡占的にならざるを得ず、生産者と乳業者は競争よりも協同して、生乳生産から乳製品加工まで長期的に見通した、サプライチェーン全体における効率的な経営資源配分を行っているとのことである。

### 3 酪農協系乳業DMKグループの発展と今日的課題

このように連邦カルテル庁は、ドイツ大手の乳業メーカーに発展した酪農協グループが、その協同組合ならではの仕組みから自由で公正な生乳取引を阻害していると指摘し、その改善を迫り、それに対して、農協グループが反論する構造となっている。

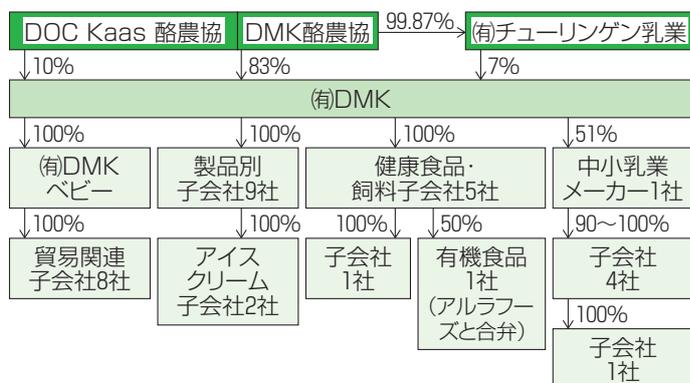
では実際に、酪農協による伝統的な生乳取引のルールやそのビジネスモデルが問題なのであろうか。以下では、実際に連邦カルテル庁の調査の対象となった、DMKグループの実態をみてみよう。

#### (1) DMKグループの発展と現段階

DMKグループとは、DMK酪農協とオランダのDOC Kaas酪農協、それらの子会社である(有)DMKとその子会社群からなる(第7図)。実質的な事業体は、(有)DMKとその子会社であり、(有)DMKは6つのビジネスユニット(PB商品部門、自社ブランド部門、国際部門、業務用部門、ベビー部門、アイスクリーム部門)と人事部、サプライチェーン管理部、農業部からなる。

DMKグループは、大手の酪農協系乳業であったフマーナ酪農協グループとノルトミルヒ酪農協グループの合併により、11年に誕生した。両グループは、05年に合弁会社(有)ホエイコを設立させた後、09~10年に子会社を統合した。最終的には11年に、酪農協自身の合併に至った。さらに16年4月に

第7図 DMKグループの構成図



出典 DMKグループ“Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht” (2016年版)に筆者加筆

は、チーズ部門の強化を目的に、オランダのDOC Kaas酪農協をグループ傘下に収め、DOC Kaas酪農協の子会社部分を(有)DMKに統合させた。

16年の実績では、DMKグループは730万トンの生乳を調達しており、乳製品の売上高は51億ユーロ<sup>(注10)</sup>、従業員数は7,000人に達している。調達した生乳量のうち570万トンが、DMK酪農協の組合員の出荷分である。なお、この生乳量は、ドイツの生乳生産量の2割弱に相当する。

DMK酪農協の組合員数は7,550で、1組合員平均の出荷量は753トンと、16年のドイツの1経営体平均の出荷量(440トン)を上回っている。組合員は、主にドイツ北部を中心とした10の州の比較的規模が大きな経営体であり、(有)DMKの主要工場も北部や東部にある(第8図)。組合員以外に、(有)DMKへ生乳を出荷するだけの契約出荷者もいるが、その数は49(1出荷者平均の出荷量2,488トン)にすぎない。

DMKグループの乳製品の販売額を地域

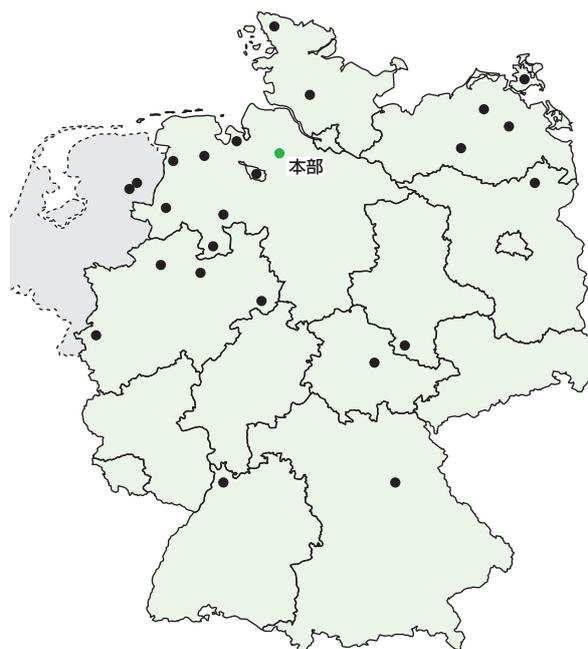
別にみると、9割超がEU域内である。しかし、EU域外での販売額の伸びは大きく、16年のEU域外への輸出額は136百万ユーロで、前年比38.8%増となっている。EU域内市場は飽和状態であることなどから、DMKグループはEU域外への輸出を強化し、上海市等に完全子会社の現地法人も開設している。

(注10) グループ全体の売上高となるため、前項1(3)の売上高と異なる。また、DMK酪農協は、飼料等の共同購買事業は行っていない。

## (2) グループにおける協同組合と組合員の関係

先にみたように、連邦カルテル庁は酪農協に対して協同組合制度そのものについての見直しを求めており、DMKグループも解

第8図 DMKグループの主要工場(2016年末)



出典 第7図に同じ

約通告期間の短縮など、その一部には対応している。しかし、連邦カルテル庁の指摘の背景には、農協の制度というよりは、ドイツ北部における酪農協の大規模化や垂直統合が進むなかで、大規模化した生産者のニーズへ対応できなくなっていることがあると思われる。

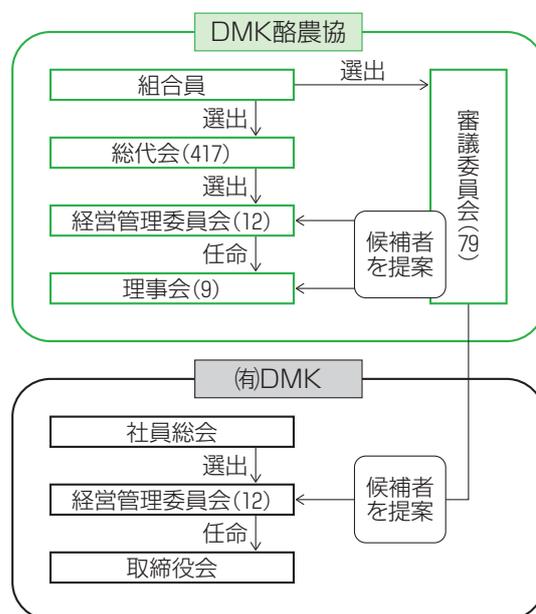
そこで、以下では、DMK酪農協のビジネスモデルの変化、つまり具体的には大規模化や組織と事業の切り離しといった変化が、DMKグループにおいて、どの程度進んでいるかを確認しておきたい。

まず、DMK酪農協は、組合員の権利や義務をとりまとめ、DMKグループの意思決定を担う、持ち株会社的な組織となっており、実際の業務は担当していない。DMK酪農協の意思決定の核は総代会であり、総代は25の組合員から1人の割合で選出された自然人である。16年においては、417人の総代が、12人の経営管理委員を選出し、経営管理委員会（Aufsichtsrat）は9人の理事を任命している（第9図）。

DMK酪農協および（有）DMKの経営管理委員会は、6人の組合員代表と6人の（有）DMKの従業員代表からなる。<sup>(注11)</sup> DMK酪農協の経営管理委員は、ほぼ全員が（有）DMKの経営管理委員でもあり、DMK酪農協と（有）DMKをつなぐ横串として、理事会や取締役会の運営を監督している。

理事会は、（有）DMKが提案した業務方針を採用し、グループの運営を遂行する義務を負う。さらに、1億ユーロを超える不動産の取得等の重要な案件については、経

第9図 DMKグループのガバナンス



出典 第7図に同じ  
 (注) ( )内は構成員数。

営管理委員会と理事会の両方の承認を必要としている。

このようにDMK酪農協は、DMKグループの意思決定を担うが、生乳取引にかかる実務は担当していない。財務諸表上は、DMK酪農協は組合員から生乳を買い取り、それを（有）DMKに販売している。しかし、DMK酪農協の有形固定資産額や人件費等がかなり少額であることから、集乳等の実務は（有）DMKが担当しているとみられる。

さらに、DMKグループにおいては、外部環境への対応として設備投資を拡大させるに伴い、資本関係にも変化がみられる。DMKグループは、生乳クォータ制度廃止後の増産対策に、15年3月末までの間、設備投資を拡大した。第1表にあるように、12年末から15年末までの有形固定資産額は増加している。しかし、DMK酪農協の持分（335

第1表 (有)DMKの負債・純資産の構成

(単位 百万ユーロ)

	12年末	13	14	15	16
DMK酪農協の子会社等における持分	335.3	335.4	335.4	335.5	335.5
(有)DMK					
有形固定資産	349.1	363.7	453.2	478.4	434.0
自己資本	383.7	435.0	470.6	474.5	482.1
引受済資本金	150.0	150.0	150.0	150.0	166.7
資本準備金	193.6	193.6	193.6	193.6	193.6
利益準備金	-	8.4	50.5	77.8	92.6
利益参加証券	31.7	40.9	49.2	38.3	38.3
損失/剰余金	8.4	42.1	27.3	14.8	△9.1
引当金	190.5	215.0	185.5	178.3	225.5
負債	527.1	603.6	600.0	609.5	697.8
うち金融機関借入	211.9	242.1	283.8	279.9	255.8
未払い乳代	73.7	73.0	60.7	45.9	66.2
関係会社借入	174.6	226.1	186.4	206.5	317.2
負債・純資産	1,102.5	1,254.3	1,256.5	1,262.6	1,405.9

資料 DMKグループ“Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht”(各年次)

百万ユーロ)はこの間変化しておらず、金融機関借入が250百万ユーロ前後等となっているとともに、(有)DMKは利益準備金を順調に積み増している。

以上のように、激化する市場競争に対応するためビジネスモデルを変化させたことが、以下のような今日的課題をもたらしていると考えられる。

(注11) 経営管理委員に(有)DMKの代表が選ばれるのは、従業員数2,000人以上の企業体に対する共同決定法が規定した仕組み。

### (3) 生乳取引および意思決定の今日的な課題

#### a 多数の異質化した組合員における総代会を通じた意思決定の難しさ

DMK酪農協における生乳出荷条件は、DRVが主張するとおり、総代会での定款や生乳出荷規則の変更を通じて、組合員自身が決定している。しかし、組合員数が7,550にもなると、組合員の意思決定に参加して

いるという実感は希薄化してしまう。また、組合員の属性が異質化するなか、少数派の意見は反映されにくい民主主義的な意思決定の仕組みでは、組合員の総意をとりまとめることが難しくなっている。

このような不満は、前述のように乳価の変動幅が拡大し、階層分化が進んだドイツ北部では、特に大口出荷者において大きかったと思われる。DMK酪農協の組合員は、生乳出荷量に応じた出資額を拠出する義務を負っている。出資一口の金額は40ユ

ーロで、前年の生乳出荷量を基準に、出荷量500トンまでなら1トンあたり1口、出荷量500トン超から1,000トンまでなら1.333トンあたり1口、出荷量1,000トン超では2トンあたり1口の出資金を支払うことが定款に記されている。このように大口出荷者は、出資額は大きい<sup>(注12)</sup>が、総代会での議決権は一票しか付与されていない。

そして、この大口出荷者における不満は、16年の酪農危機の後、DMK酪農協の1,100もの組合員が解約通告する事態として顕在化した。脱退を通告した1,100の組合員は、大口出荷者であったため、解約通告期間が経過する18～19年には、DMKグループの集乳量は160万トン減少する見込みである<sup>(注13)</sup>。

(注12) ドイツの協同組合法のもとでは、1組合員に対し3票まで議決権を付与できるが、実際にこの仕組みを取り入れている酪農協は存在しない。

(注13) NWZonline (18年3月29日付) “Deutsches Milchkontor treibt Umbau voran”.  
<https://www.nwzonline.de/wirtschaft/bremen-strueckhausen-molkereieriese->

## b 乳価水準に関する不透明性

組合員が受け取る乳価水準は、(有)DMKの販売実績等を勘案し、DMK酪農協の理事会が決定することとなっている。例えば、組合員は生乳販売代金を月末の概算金払いと翌月15日の追加払いとして受け取るが、いずれにおいても乳価水準の決定には、DMK酪農協の理事会の承認が必要となっている。

なお、組合員が受け取る生乳販売代金が、組合員への(有)DMKからの利益還元を中心となっている。もちろんDMK酪農協は組合員へ出資配当を支払うが、(有)DMKからDMK酪農協が受け取る金利収入等は1～2百万ユーロにすぎず、1組合員平均では年間300ユーロ弱にすぎないと思われる。

しかし、生乳から付加価値を生み出す(有)DMKの事業そのものに対する組合員の支配権は、制約されている。(有)DMKは、生乳の調達量のうちどのくらいをバター製造に仕向けるかといったプロダクトミックスを決定するが、それに対してDMK酪農協の組合員は関与できないからである。DMK酪農協の理事会が乳価水準を決定することになっているが、そこでの乳価水準はあくまで(有)DMKの販売等の実績値に準拠している。

このように、事業体が分離したビジネスモデルのもと、組合員は乳価水準に関する支配権を制約されている。そのため、ほかよりも乳価が低くなると、DMKグループは(有)DMKの経営を重視する一方、組合員の

酪農経営を顧みていないのではないかと、組合員は不信感を募らせてしまう。

## c 協同組合的な意思決定を保ちながらの外部環境への対応

前述のように、DMK酪農協は、DMKグループの意思決定を担当している。業務や資本関係においては、DMK酪農協から(有)DMKが独立しつつあるようにもみえるが、(有)DMKは工場再編等、主な経営資源の再配分の決定に、酪農協組合員の意思決定を仰ぐことになる。

例えば、DMKグループが誕生するまで、前述のとおり、05～11年と長期間を要した。オランダやデンマークなど他のEU加盟国の大規模乳業メーカーとの競争にさらされ、組合員自身が合併を選んだが、旧酪農協への愛着等の心理的な要因から、本拠地の変更等を伴う合併についての合意は簡単には得られなかったためである。現在もDMKグループの実質的な本社はブレーメン市にあるのに、登記上のみ本拠地はかつての拠点であるツェーフェン市に残されている。

このようにDMKグループでは、意思決定に関してはある程度の協同組合性が保持されている。そしてそれゆえに、激変する環境に迅速かつ適切に対応し、経営安定性を確保することが課題となっている。前述のハーニッシュ教授も、08～09年の酪農危機の際、DMKグループは合併の途上にあったことが、グループとしての統一的な事業方針の策定を妨げ、その結果、経営は悪化し、組合員に支払う乳価が相対的に低くなった

との見方をしている。<sup>(注14)</sup>

(注14) 17年9月29日のハーニッシュ教授へのヒアリングに依拠。

#### (4) 課題解決への取組み

##### —DMK酪農協の組合員からの信頼を高める取組み—

以上のように、DMK酪農協では意思決定のあり方に協同組合性を保持しつつ、大規模化や組織体と事業体を切り離したビジネスモデルの導入といった市場競争への対応策を講じてきたが、組合員の異質化もあり両者が両立しなくなっていることがDMKグループの今日的課題となっている。

このような課題を解決するために、DMK酪農協では、酪農協の役員等への教育や酪農協と組合員のコミュニケーションの活性化を通じて、組合員からの信頼を高め、DMK酪農協と組合員の意思疎通を図るような取組みが実施されている。

##### a 酪農協役員および幹部候補への教育

DMK酪農協の経営管理委員会や理事会を構成する組合員は、酪農家でありながら、DMKグループ全体の事業に関する適切な判断を求められる。このため、役員には、財務諸表の読み方などの基礎的な経営能力が必須で、DRVの研修の活用等、DMK酪農協は役員の経営者能力を向上するよう努めている。また、一般的に酪農協の役員は名誉職で、金銭的な対価を受け取らないが、DMK酪農協は、役員が会議等に参加しても、自身の酪農経営に支障が出ないように、日給等を支払っている。

さらに、DMK酪農協では、幹部候補となる若手組合員への働きかけも行う。DMK酪農協誕生前である2000年代前半に、将来の幹部候補の育成を目的に、「青年酪農生産者委員会 (Arbeitskreis Junger Milcherzeuger)」が設立され、同委員会活動は現在まで続いている。委員は35歳までの若い酪農家に限定され、年に最低4回の会議を通じて、DMK酪農協の取組みや(有)DMKの業績等の情報が共有される。

##### b 審議委員会の設置

DMK酪農協では、ドイツ国内の他の酪農協に先行して、審議委員会 (Beirat) が設置されており、現在は79人から構成される(前掲第9図)。審議委員の選挙区は、25の組合員から選出される総代と違って、生乳生産量と組合員数から設置され、大口出荷者の意見が反映されやすい仕組みとなっている。

審議委員は、(有)DMKの経営方針、事業戦略、業績等を、最低でも年4回は(有)DMKの役員と協議し、その内容を担当地区の組合員に還元している。また、審議委員会には、理事や経営管理委員の候補者を提案する権利が付されており、生乳取引のルールにかかる意思決定にも参画できる。

## おわりに

以上みてきたように、DMKグループのような大規模な酪農協グループでは、国際市場でのコスト競争に打ち勝つべく、生産から販売までのサプライチェーンの垂直統合

や合併を通じた組織再編が進んでいる。それに伴い、酪農協グループでは、資本調達  
の増強や意思決定の迅速化を目標とした、  
伝統的な協同組合から乳製品加工事業を子  
会社化するなどのハイブリッドな組織形態  
への、ビジネスモデルの変化がみられてい  
る。

しかし、このような酪農協グループに組  
織形態の変化を迫った外部環境の変化は、  
同時に組合員である生産者段階にも影響を  
与えている。組合員である生乳生産者の階  
層分解が進み、組合員の属性は異質化して  
いる。まさに、グローバル化する小売業へ  
の対抗力を維持しつつ、組合員のニーズの  
多様化に対応するために、最適な酪農協に  
おける組織や事業のあり方を模索すること  
が、今日的な課題となっている。

そのなかで、大規模生産者は、生乳取引  
の自由競争を促進するため、生乳出荷条件  
にかかるルールの緩和を必要とするように  
なっている。大規模な酪農法人経営では、  
人件費等の固定費用は大きく、乳価がわず  
かに下落しても、経営は強いマイナスの影  
響を受けてしまう。このため、大規模生産  
者ではわずかでも乳価が高い方へ、出荷先  
を短期的にスイッチする意向が強くなる。

DMKグループでは、大口出荷者の組合員  
の大量脱退勧告や、解約通告期間の短縮を  
前に、今後は（有）DMKの契約出荷者から  
の集乳量を増やさざるを得ない状況にある。  
また、連邦カルテル庁や酪農政治団体ミルク  
ボード（Milcherzeugergemeinschaft Milch  
Board w. V.）<sup>(注15)</sup>は、酪農協に対する酪農家の

交渉力を向上させるためのPOsの組織化を  
推進しており、オランダの青果部門で先行  
する<sup>(注16)</sup>ように、近い将来、DMKグループで  
も、酪農協と大規模経営体がPOsを介した  
取引交渉を行うようになる可能性はある  
(Bijman and Hendrikse (2003))。

このようにDMKグループが大規模生産者  
とのPOsを通じた契約出荷による生乳調達  
量を増やすと、その分だけ、DMKグループ  
では供給過剰時には集乳を停止することで  
原料調達が管理できるようになる。この結  
果、DMKグループの経営安定が期待される  
ことから、組合員段階での乳価も安定する  
とみられる。

しかし、このように酪農協の生乳取引方  
法が変化しても、今後の生乳取引市場にお  
いて、酪農経営が成立可能な水準に乳価を  
コントロールできる見込みは薄い。今後も  
EU域内の農畜産物市場の自由化は進むと  
思われるし、生乳クォータ制度に代わる生  
産調整の仕組みの導入も議論されているが、  
EU全体での制度導入とならない限り、ドイ  
ツの国内市場が輸入品に奪われる危険から、  
一国内での導入はあり得ないからである。

酪農危機の再来を防止し、乳価変動を抑  
制するには、サプライチェーン全体が連携  
することが重要である。その一つとして、  
ドイツにおいては、DRVを含む関係団体が  
連携して、乳価の変動幅を小さくする仕組  
みを目指し、生乳先物市場の構築が進めら  
れている。また、個々の乳業メーカーとし  
ても対策が講じられるようになっており、  
18年初頭に、DMK酪農協等の一部の大手の

酪農協において、乳価を長期間固定するプログラムを試験的に開始したと報じられて(注17)いる。

このように、今後はさらに一層、生乳取引に関しては、市場そのものや酪農協における取引のあり方が変化すると思われる。さらに、DMKグループにおいても、子会社の一部がアルラフーズとの合併会社となっているなど、他のEU加盟国の酪農協グループとの再編もありうる。外部環境および組織内部の両方が変化するなかで、ドイツの大手の酪農協グループが協同組合性をどの程度まで維持し、組合員の生乳生産を支えていくのかというテーマは、今後も注視すべきと考える。

(注15) 酪農家連盟Bundesverband Deutscher Milchviehhalter e.V.の姉妹団体で、生乳取引にかかる枠組みに関して、政治活動を行う。

(注16) 90年代後半以降、オランダの青果部門では、卸売市場にかかる組織再編から、生産者はPOsを通じ、農協等に出荷するようになっている(宮部 2009)。

(注17) ラクト・ジャパン社(2018)『乳製品情報』2月号

#### <参考文献>

- ・明田作(2016)「協同組合の株式会社化とその問題点」『農林金融』7月号
- ・木下順子(2013)「EUの生乳取引市場改革—酪農家の取引交渉力強化をめざす『酪農パッケージ』の概要—」『平成24年度カントリーレポート—EU, 米国, 中国, インドネシア, チリ—』農林水産政策研究所
- ・宮部和幸(2009)「オランダの青果物流通システムの変化—1990年代後半以降の青果物流通の激変を中心として—」農畜産業振興機構ウェブサイト  
<https://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/kaigai/0911/kaigai1.html>

- ・Bijman, J. and G. Hendrikse (2003) "Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetable industry," *Journal on Chain and Network Science*, 3(2), pp.95-107.
- ・Bundeskartellamt (2012) *Sektoruntersuchung Milch*.
- ・Bundeskartellamt (2014) *Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel : Darstellung und Analyse der Strukturen und des Beschaffungsverhaltens auf den Märkten des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland*.
- ・Bundeskartellamt (2017) *Sachstand im Verfahren zu Lieferbedingungen für Rohmilch*.
- ・Hess, S. and J. Petersen (2017) "Gegenwart und Zukunft der Milch-Lieferbeziehungen aus Sicht Deutscher Landwirte: Ergebnisse einer Befragung," *AGRA-EUROPE 13/17*.
- ・Milchindustrie-Verband e.V. (2017) *Beilage zum Geschäftsbericht 2016/2017 Zahlen-Daten-Fakten*.
- ・Rabobank, *Global Dairy Top 20*.
- ・Schulze, B., C. Wocken, and A. Spiller (2006) "Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector," *Journal on Chain and Network Science*, 6(1), pp.55-68.
- ・Thünen-Institut für Betriebswirtschaft (2017) *Steckbriefe zur Tierhaltung in Deutschland : Milchkühe*.  
[https://www.thuenen.de/media/ti-themenfelder/Nutztierhaltung\\_und\\_Aquakultur/Nutztierhaltung\\_und\\_Fleischproduktion/Milchviehhaltung/Steckbrief\\_Milchkuehe.pdf](https://www.thuenen.de/media/ti-themenfelder/Nutztierhaltung_und_Aquakultur/Nutztierhaltung_und_Fleischproduktion/Milchviehhaltung/Steckbrief_Milchkuehe.pdf)

(本研究はJSPS科研費17K07961の助成を受けたものである。)

(おだ しほ)



## 食の遺産を伝える仕組み —テロワールと伝統を守る—

ヨーロッパには、先進工業国でありながら農業も盛んな国が多い。特に南欧では小規模な家族農業を中心とした多様な農業が、地域の豊かな食文化を支えている。しかし、その南欧にも、農と食のグローバル化と工業化による均質化の波が押し寄せ、数多くの地域固有の伝統的な農産物や食品が消滅の危機に瀕している。

こうした地域固有の農産物・食品の特性は、どのように形成されるのだろうか。一つ目の要素として重要なのが、地形、土壌、水質、日射量や気温、湿度、風、降雨量や霧の発生、寒暖差といった気候、風土等の自然条件である。フランス語では、「Terroir」(テロワール)と呼ばれ、ワインだけでなく広く農産物・食品と地域の結びつきを表すときに用いる重要な概念だ。日本ではなじみが薄い用語だが、実際には日本の農と食の現場でも伝統的に重視されてきた。例えば愛知県の西尾の抹茶の生産者は、茶葉のテイastingにより茶産地の土壌の状態が分かるという。二つ目の要素は、その地域で農業生産や食品加工に携わる人間が持ちかっけてきた伝統的技術や知識、慣習、文化、景観、伝統行事等との結びつきである。前者は場所(Place)に由来する要素、後者はそこに住む人間(People)に由来する要素である。二者が結びついて生まれるのが地域固有の産品(Product)である。

1980年代から世界を席卷している新自由主義的グローバル化の下で、こうした地域固有の産品はその伝承が危ぶまれている。一方で、市場の自由化によって外国(ヨーロッパにとっては新大陸諸国)から安価な農産物・食品が流入し、また農と食の工業化により均質で低価格の農産物・食品が市場に増え、価格競争力で優位性を発揮できない少量生産の伝統産品は市場から姿を消しつつある。他方で、気候変動と環境汚染、土壌流亡、耕作放棄等により、長年伝えられてきたテロワールを維持することが難しい地域も増えている。

この現状に危機感を覚え、EUは共通農業政策で環境規制を強化するとともに、1992年に地理的表示および原産地呼称に関するEU理事会規則を定めた。GATT・

WTO体制で削減の対象となる価格政策に頼らずに、EU域内の地域農業や食文化を守る手段としての地理的表示制度に対する社会の期待は大きい。

しかし、現行のEUの地理的表示制度にも課題がある。ある産品をEU加盟国の地理的表示制度の下で登録するには、当該産品の品質を定義し、生産・製造方法を定める必要があるが、そのなかで大手の食品加工メーカーもステークホルダーとして関与し、自社の経営方針に整合的な品質の定義や製造方法、衛生基準等を持ち込むことがある。その結果、伝統的な手法で少量生産を続けてきた生産者・製造者が逆に制度から排除されてしまうケースや、同じ地理的表示の下で大小の異なる生産規模のステークホルダーが共存することになり、地理的表示産品同士の価格競争が生じるケースがある。

現行の地理的表示制度では、地域固有の伝統産品を後世に伝えることはできないとして、イタリアのスローフード協会は、1990年代後半から「Ark」(アルカ、味の箱舟の意)プロジェクトをスタートさせている。消滅の可能性がある地域固有の産品を救済するという意味で、旧約聖書のノアの箱舟に例えたネーミングだ。世界では、すでに900を超える産品が登録され、その中でも特に消滅の危機に瀕している産品を「Presidio」(プレシディオ、砦の意)として指定している。味の箱舟やプレシディオに登録・指定することで、市場で差別化をはかり、食の遺産(Heritage Food)として後世に遺そうという取り組みだ。日本国内でも25品目(2011年現在)が登録されている。

さて、ひるがえって日本の状況はどうなっているだろうか。農と食の工業化や地域固有の伝統的な産品が危機に直面している状況は、EU諸国と共通している。2015年に日本に導入された地理的表示制度では、愛知県の「八丁味噌」(2017年12月登録)をめぐるEUと同様の課題が浮き彫りとなった。テロワールと伝統を守るには、どのような社会の仕組みが必要になるのか。日本でも改めて検討する 때가きている。

**(愛知学院大学経済学部 准教授**

**国連食糧農業機関(FAO) 客員研究員 関根佳恵・せきね かえ)**

# 統計資料

## 目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く) .....	(51)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く) .....	(51)
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) .....	(51)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く) .....	(52)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定 .....	(52)
6. 農業協同組合 主要勘定 .....	(52)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定 .....	(54)
8. 漁業協同組合 主要勘定 .....	(54)
9. 金融機関別預貯金残高 .....	(55)
10. 金融機関別貸出金残高 .....	(56)

統計資料照会先 農林中金総合研究所調査第一部  
TEL 03 (6362) 7755  
FAX 03 (3351) 1153

### 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

# 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	有価証券	貸出金	その他	貸借共通計
2013. 3	47,195,661	4,619,200	27,134,631	3,124,882	50,070,058	15,672,157	10,082,395	78,949,492
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
2015. 3	53,161,306	3,564,315	34,654,333	6,253,774	59,737,736	18,989,407	6,399,037	91,379,954
2016. 3	58,505,536	3,133,079	35,826,345	13,717,126	58,275,029	16,932,987	8,539,818	97,464,960
2017. 3	61,592,384	2,423,827	39,887,691	22,307,657	62,067,325	10,947,791	8,581,129	103,903,902
2017. 10	65,120,611	2,044,802	39,305,152	25,223,162	57,362,651	10,571,423	13,313,329	106,470,565
11	65,351,033	1,990,737	37,532,262	26,607,557	56,910,855	10,540,370	10,815,250	104,874,032
12	65,682,512	1,937,230	38,925,638	27,470,060	57,134,991	10,683,755	11,256,574	106,545,380
2018. 1	64,825,490	1,883,093	37,841,674	23,210,871	56,079,227	10,569,377	14,690,782	104,550,257
2	65,053,300	1,828,936	34,989,910	25,405,609	52,457,166	10,453,414	13,555,957	101,872,146
3	65,576,322	1,774,498	33,899,762	27,949,397	52,283,016	10,660,039	10,358,130	101,250,582

(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

2018年3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	54,539,597	-	2,851,981	410	4,460	-	57,396,449
水産団体	1,825,581	-	148,174	-	153	-	1,973,908
森林団体	1,765	-	3,596	34	7	-	5,402
その他会員	1,369	-	4,958	22	-	-	6,348
会員計	56,368,312	-	3,008,709	466	4,620	-	59,382,107
会員以外の者計	443,778	32,094	433,957	97,354	5,158,611	28,421	6,194,216
<b>合計</b>	<b>56,812,090</b>	<b>32,094</b>	<b>3,442,666</b>	<b>97,821</b>	<b>5,163,231</b>	<b>28,421</b>	<b>65,576,323</b>

(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 247,536百万円。

# 3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2018年3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	1,279,375	105,963	88,348	-	1,473,686
	開拓団体	12	9	-	-	21
	水産団体	29,387	3,257	6,767	20	39,430
	森林団体	2,270	3,198	3,588	2	9,058
	その他会員	603	45	20	-	668
	会員小計	1,311,647	112,472	98,723	21	1,522,864
	その他系統団体等小計	94,563	10,931	49,773	14	155,280
計	1,406,210	123,403	148,496	35	1,678,144	
関連産業	3,366,761	36,411	880,000	3,036	4,286,208	
その他	4,551,563	2,951	141,174	-	4,695,687	
<b>合計</b>	<b>9,324,534</b>	<b>162,765</b>	<b>1,169,670</b>	<b>3,071</b>	<b>10,660,039</b>	

(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		
2017. 10	8,533,678	56,586,933	65,120,611	-	2,044,802
11	8,658,255	56,692,778	65,351,033	-	1,990,737
12	8,733,111	56,949,401	65,682,512	10,000	1,937,230
2018. 1	8,070,243	56,755,247	64,825,490	-	1,883,093
2	8,561,139	56,492,161	65,053,300	-	1,828,936
3	8,736,414	56,839,908	65,576,322	-	1,774,498
2017. 3	7,147,856	54,444,528	61,592,384	14,220	2,423,827

(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			
2017. 10	60,878	25,162,284	57,362,651	13,291,293	4,330	-	171,113
11	67,954	26,539,603	56,910,855	13,086,245	3,528	-	169,845
12	62,472	27,407,588	57,134,991	12,042,840	7,770	-	172,358
2018. 1	65,879	23,144,992	56,079,227	12,002,792	7,046	-	171,449
2	56,893	25,348,715	52,457,166	12,002,792	3,058	-	164,275
3	55,871	27,893,526	52,283,016	11,612,797	3,064	-	162,764
2017. 3	95,371	22,212,286	62,067,325	13,166,759	3,913	-	161,215

(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	貯 金		譲渡性貯金	借 入 金	出 資 金
	計	うち定期性			
2017. 9	64,333,091	63,240,260	1,304,253	1,537,232	1,954,038
10	64,617,512	63,431,793	1,389,843	1,537,232	1,954,038
11	64,667,885	63,501,487	1,363,801	1,537,232	1,954,038
12	65,494,440	64,003,705	1,302,452	1,677,232	1,954,038
2018. 1	65,032,036	63,827,664	1,341,405	1,677,232	1,954,038
2	65,113,260	63,754,566	1,305,405	1,677,232	1,954,038
2017. 2	62,450,146	61,167,259	1,303,490	1,159,311	1,933,991

(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 2018年3月末値は、7月号に掲載予定。

## 6. 農 業 協 同 組

年月末	貯 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	うち信用借入金
2017. 9	33,104,906	67,662,530	100,767,436	599,715	427,502
10	33,854,353	67,318,345	101,172,698	600,332	428,293
11	33,555,343	67,651,283	101,206,626	582,688	411,604
12	34,194,161	68,123,018	102,317,179	593,581	429,637
2018. 1	33,747,940	68,028,926	101,776,866	602,231	442,531
2	34,365,143	67,576,539	101,941,682	601,173	438,752
2017. 2	32,589,066	66,476,832	99,065,898	511,302	351,991

(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
-	2,258,587	3,480,488	33,566,077	106,470,565
-	2,078,456	3,480,488	31,973,318	104,874,032
-	2,498,641	3,480,488	32,936,509	106,545,380
-	1,972,619	3,480,488	32,388,567	104,550,257
-	1,465,607	3,480,488	30,043,815	101,872,146
-	1,405,187	3,480,488	29,014,087	101,250,582
-	1,257,432	3,480,488	35,135,551	103,903,902

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			
9,355,312	1,043,374	1,623	10,571,423	1,600,000	11,708,999	106,470,565
9,284,706	1,083,738	2,079	10,540,370	1,552,000	9,259,722	104,874,032
9,390,147	1,118,635	2,614	10,683,755	1,335,000	9,913,804	106,545,380
9,252,442	1,143,468	2,017	10,569,377	2,090,000	12,593,736	104,550,257
9,145,104	1,142,216	1,817	10,453,414	1,625,836	11,927,064	101,872,146
9,324,533	1,169,670	3,070	10,660,039	630,000	9,725,066	101,250,582
9,684,868	1,099,295	2,411	10,947,791	50,000	8,527,216	103,903,902

## 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
59,582	43,570,741	43,526,680	30,000	813,650	17,600,080	7,065,852	1,768,465
61,247	43,477,491	43,423,835	15,000	825,999	17,889,185	7,194,377	1,760,925
67,500	43,402,519	43,350,170	20,000	823,123	18,015,968	7,187,316	1,765,044
81,049	44,124,017	44,078,410	30,000	831,932	18,147,091	7,280,854	1,784,539
65,213	43,465,234	43,412,487	25,000	826,851	18,429,347	7,277,855	1,776,740
64,047	43,426,657	43,372,549	40,000	864,016	18,443,037	7,289,499	1,804,206
56,787	41,481,672	41,428,578	20,000	737,310	17,618,834	6,911,477	1,694,366

## 合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借 方							報 告 組 合 数
	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		
407,755	75,990,806	75,769,076	3,912,720	1,615,538	21,756,806	172,669	654	
413,866	76,266,545	76,042,469	3,962,392	1,652,906	21,709,893	215,391	654	
435,079	76,266,032	76,018,489	3,954,781	1,632,313	21,679,360	161,950	654	
471,685	77,352,792	77,115,191	3,955,826	1,619,274	21,622,111	161,304	654	
436,830	76,745,240	76,512,295	4,023,145	1,667,323	21,606,038	161,328	654	
409,689	77,036,960	76,797,564	3,982,692	1,620,766	21,656,580	160,855	654	
402,694	73,920,018	73,705,420	4,090,110	1,733,442	21,670,284	164,596	656	

## 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 証 価 券	貸 出 金
	計	うち定期性				計	うち系統		
2017. 12	2,447,399	1,746,278	28,068	55,429	16,544	1,948,928	1,926,383	81,822	469,363
2018. 1	2,424,144	1,719,017	28,068	55,429	18,420	1,923,920	1,905,311	82,242	467,816
2	2,428,189	1,702,995	28,068	55,429	16,560	1,931,514	1,911,974	82,489	466,141
3	2,414,573	1,664,372	29,968	55,468	17,783	1,929,163	1,907,052	82,166	462,615
2017. 3	2,391,158	1,649,403	20,570	55,065	16,434	1,883,734	1,860,891	82,740	461,864

(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 証 価 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	
2017. 10	826,612	455,408	90,737	64,433	107,174	6,571	832,479	823,342	400	153,046	7,238	80
11	814,665	440,167	85,659	61,319	107,038	6,870	825,536	816,669	400	149,106	6,989	79
12	805,044	434,128	80,940	58,717	107,088	5,685	809,704	800,616	400	143,121	6,833	79
2018. 1	776,663	425,223	77,811	55,966	106,124	6,285	782,748	774,399	400	140,620	6,787	77
2017. 1	793,536	431,545	81,693	59,865	107,390	6,248	796,583	787,852	400	146,751	7,792	80

(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。

## 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	2014. 3	915,079	556,085	2,942,030	2,356,986	615,005	1,280,602	186,716	
	2015. 3	936,872	580,945	3,067,377	2,432,306	632,560	1,319,433	192,063	
	2016. 3	959,187	597,361	3,235,087	2,482,863	642,280	1,347,476	195,607	
	高	2017. 3	984,244	622,288	3,433,657	2,543,180	657,873	1,379,128	199,392
		4	990,454	627,693	3,466,198	2,552,021	661,170	1,393,984	200,515
		5	989,228	627,452	3,502,267	2,550,395	659,393	1,390,545	199,844
		6	1,004,862	639,222	3,455,334	2,563,617	664,977	1,403,186	201,876
		7	1,004,667	640,746	3,463,692	2,545,199	659,879	1,400,980	201,553
		8	1,009,301	645,712	3,465,196	2,552,590	661,723	1,406,065	202,374
		9	1,007,674	643,331	3,458,376	2,555,365	665,314	1,411,279	203,126
		10	1,011,727	646,175	3,504,783	2,545,038	662,326	1,410,371	202,809
		11	1,012,066	646,679	3,550,005	2,553,928	662,581	1,407,147	202,405
12		1,023,172	654,944	3,489,735	2,583,346	670,574	1,421,840	204,525	
2018. 1		1,017,769	650,320	3,535,579	2,562,605	662,674	1,410,888	203,329	
2		1,019,417	651,133	3,544,445	2,568,001	663,535	1,414,939	203,618	
3	P 1,013,018	P 648,107	P 3,569,912	P 2,612,010	P 668,301	P 1,409,816	…		
前 年 同 月 比 増 減 率	2014. 3	2.0	0.5	3.0	3.3	2.5	2.5	2.2	
	2015. 3	2.4	4.5	4.3	3.2	2.9	3.0	2.9	
	2016. 3	2.4	2.8	5.5	2.1	1.5	2.1	1.8	
	2017. 3	2.6	4.2	6.1	2.4	2.4	2.3	1.9	
	4	2.8	4.0	6.6	2.4	2.6	2.3	1.8	
	5	2.8	3.9	6.5	2.5	2.7	2.3	1.8	
	6	3.1	3.6	6.4	2.7	2.5	2.3	1.6	
	7	2.9	4.5	7.3	2.3	2.2	2.2	1.7	
	8	3.0	4.7	6.7	2.9	2.6	2.3	1.8	
	9	3.2	4.8	5.6	3.3	2.4	2.5	1.9	
	10	3.0	4.6	6.2	2.7	2.2	2.3	1.9	
	11	3.0	4.6	5.7	2.4	2.2	2.2	2.0	
12	2.9	4.5	4.9	2.5	2.0	2.4	2.0		
2018. 1	2.9	4.3	5.3	2.6	1.7	2.2	1.9		
2	2.9	4.3	5.5	2.3	1.6	2.1	1.9		
3	P 2.9	P 4.1	P 4.0	P 2.7	P 1.6	P 2.2	…		

- (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。

## 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	2014. 3	213,500	52,736	1,812,210	1,716,277	457,693	644,792	97,684	
	2015. 3	209,971	52,083	1,829,432	1,783,053	470,511	658,016	100,052	
	2016. 3	206,362	51,472	1,853,179	1,846,204	487,054	673,202	102,887	
	高	2017. 3	203,821	52,646	1,846,555	1,918,890	502,652	691,675	106,382
		4	203,443	51,790	1,824,254	1,916,073	499,473	689,626	105,995
		5	204,171	51,679	1,815,947	1,918,846	498,434	688,479	106,014
		6	204,316	51,691	1,816,681	1,924,213	501,848	690,709	106,412
		7	204,757	51,913	1,809,581	1,931,341	502,311	692,104	106,833
		8	204,723	52,743	1,803,310	1,933,864	502,855	693,170	107,174
		9	204,586	52,974	1,812,961	1,951,416	509,453	702,433	108,374
		10	203,671	54,335	1,798,892	1,947,571	506,569	697,827	108,158
11		203,889	54,223	1,799,191	1,956,674	508,744	698,233	108,541	
12		203,296	54,963	1,815,829	1,975,481	515,375	707,074	109,653	
2018. 1		203,076	55,011	1,809,748	1,972,144	512,719	702,375	109,234	
2		203,466	54,853	1,799,351	1,974,305	512,923	702,795	109,506	
3	P 205,040	P 55,934	P 1,878,724	P 2,003,903	P 523,858	P 710,019	…		
前 年 同 月 比 増 減 率	2014. 3	△0.9	△2.5	2.5	3.0	2.0	1.2	2.0	
	2015. 3	△1.7	△1.2	1.0	3.9	2.8	2.1	2.4	
	2016. 3	△1.7	△1.2	1.3	3.5	3.5	2.3	2.8	
	2017. 3	△1.2	2.3	△0.4	3.9	3.2	2.7	3.4	
	4	△1.1	3.1	0.4	4.1	3.6	2.9	3.5	
	5	△0.9	3.8	△0.0	4.0	3.4	2.9	3.5	
	6	△0.8	4.2	△0.7	4.1	3.4	2.8	3.8	
	7	△0.7	4.3	△0.4	3.9	3.2	2.5	3.6	
	8	△0.6	5.1	△0.7	3.8	3.4	2.8	3.8	
	9	△0.1	5.3	△1.0	4.0	3.4	3.0	3.9	
	10	△0.4	5.6	△1.3	3.9	3.3	2.8	3.8	
11	△0.2	5.2	△1.8	3.9	3.4	2.6	3.8		
12	0.0	6.0	△1.3	3.8	3.3	2.6	4.0		
2018. 1	0.0	5.5	△1.2	3.8	3.3	2.6	4.0		
2	0.2	5.1	△1.7	3.8	3.3	2.6	4.0		
3	P 0.6	P 6.2	P 1.7	P 4.4	P 4.2	P 2.7	…		

(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。

## 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り組み記録～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り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り組みがあります。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り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、復興の取り組みに少しでも貢献できれば幸いです。

(2018年5月20日現在、掲載情報タイトル4,266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。

The screenshot shows the homepage of the website. At the top, there is a search bar and navigation links. The main content area features a large heading and a sub-heading, followed by a brief introduction. Below this, there are four main categories: '被災状況' (Disaster Status), '支援活動' (Support Activities), '復旧・復興への取り組み' (Recovery and Revival Efforts), and '原発関連' (Nuclear Power Related). The bottom of the page includes a footer with contact information and social media links.

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

本誌に対するご意見・ご感想をお寄せください。

送り先 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 農林中金総合研究所  
FAX 03-3351-1159  
Eメール norinkinyu@nochuri.co.jp

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

2018年6月号第71巻第6号〈通巻868号〉6月1日発行

## 編集

株式会社 農林中金総合研究所 / 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 代表TEL 03-6362-7700

編集TEL 03-6362-7779 FAX 03-3351-1159

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

## 印刷所

永井印刷工業株式会社