

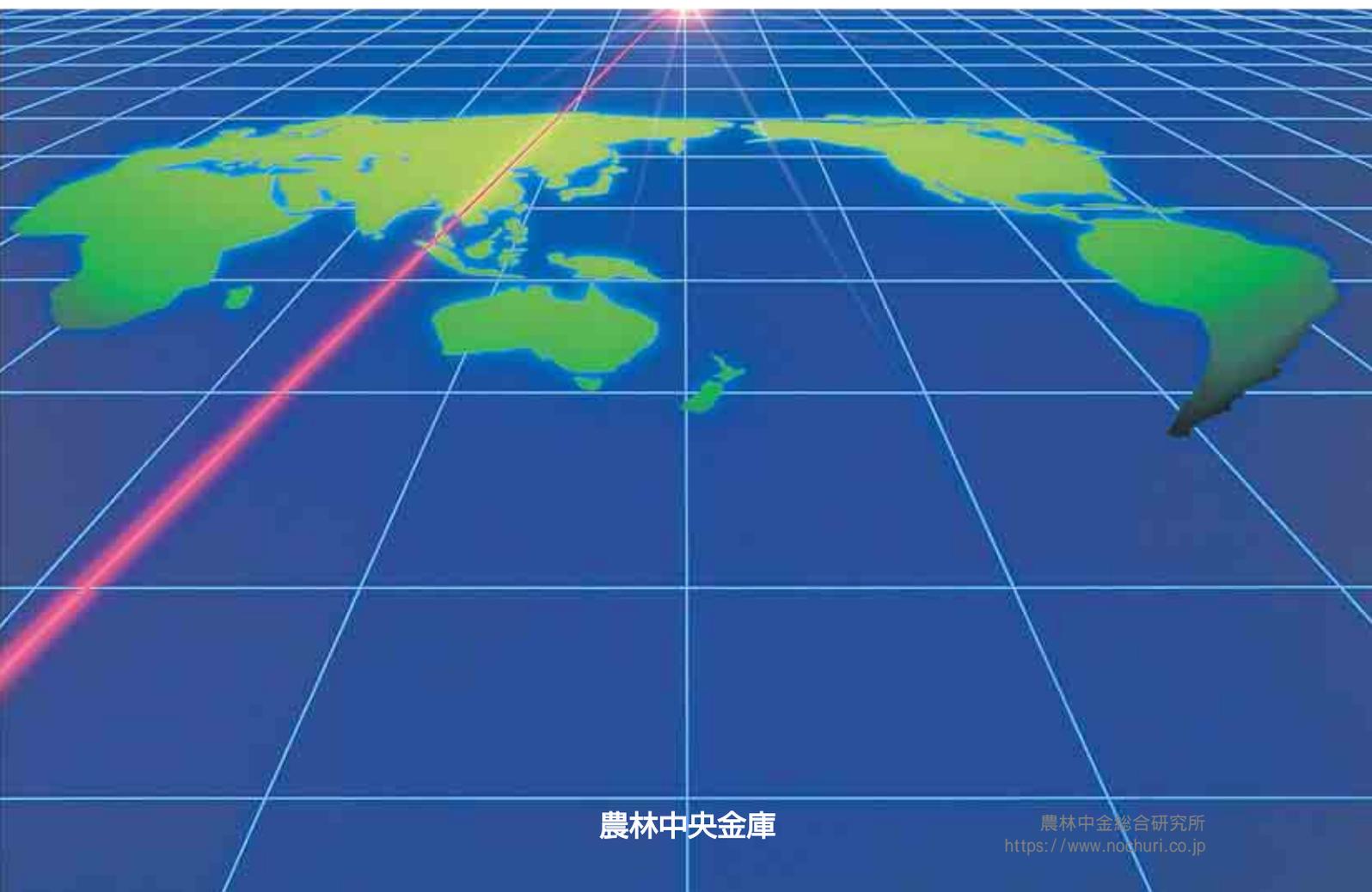
# 農林金融

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

2018 **10** OCTOBER

## 協同組合と地域社会

- ドイツにおけるエネルギー協同組合による地域運営
  - 共生社会の実現に向けて
- モンドラゴンに学ぶ地域社会における協同組合の役割



## 農場と食卓をつなぐ

昨年、フランス北西部ペイ・ド・ラ・ロワール地方の新規就農者ロランさんを訪問した。ロランさんは27歳。農業高等学校を卒業後、高等専門学校、<sup>かきん</sup>家禽専門コース、そして隣県の農協の家禽の指導員としてのキャリアを経て、26歳で就農した。父と叔父と親戚ではないガブリエルさんを構成員とする共同経営農業集団GAECの一員となり、ラベルルージュの認証を受けた家禽経営をしている。理髪店勤務の奥さんと11か月のお子さんとの3人家族だ。

ラベルルージュは、1960年に伝統的な食品とそれを支える農業、農家を守るために創設された制度である。伝統的な生産・飼育基準に従って作られ、高品質と認められた食品に政府から承認された表示であるラベルルージュ（赤いラベル）を付けることができる。消費者には高い品質の食品として良く知られ、通常の食品より高い価格が付けられている。

ロランさんの農場では、若鶏とホロホロ鳥を天然の飼料を使い、平飼いで、羽の生えそろうた5週から12週には外の草地にひよこが自由に出られるようにするなど、ラベルルージュの基準に従って飼育している。ロランさんは、生まれる前からこのGAECで行っていたラベルルージュでの家禽飼育に魅力を感じ、また、フランス国内で価値が認められ、外国産との競合が少ないラベルルージュには将来性があると考えている。ロランさんが組合員となっているテレナ農協はラベルルージュも含めて「新しい農業」というブランドを打ち出し、ホームページではそれらの商品がどこで買えるかを紹介している。

フランスの新規就農者対策は、直接支払い、社会保障費の軽減、ビジネスプランの作成支援など手厚いが、ロランさんの例からは、農業者の行う農業、農産物が消費者に評価され、そのことを支える仕組みが新規就農者対策としても重要なことを教えられる。

日本のJAは、農業関連の様々な事業を行っており、また新規就農者支援として、就農前の研修、農地や施設のあっせん、就農後の営農指導などを行っている。そのなかでも、JAが組合員の生産する農産物を販売し、また売れる農産物を農業者に伝えていることが、新規就農者を含め農業者が安心して農業にとりくむためには必須である。

一方で、消費者であるJAの准組合員や地域住民はJAに安全・安心な農産物の安定的な供給を求めている。2008年に当研究所が9JAの組合員と地域住民に実施したアンケートでは、准組合員と組合員以外の地域住民にたずねた、「期待するJAの役割」として、最も多かったのが「安全・安心な農産物の供給」、次いで「農産物の安定供給」であった。

JAは、農産物を市場や実需者を通じて遠くの消費者に販売するだけでなく、地域のなかで、農業者である正組合員と准組合員、地域住民の思いをつなぐこともできる。

最近訪れたJAの農産物直売所には小さな子供連れの女性や妊婦さんが数多くおられた。新鮮で安心な地元の農産物の魅力に加え、店内のあちこちに食のソムリエの資格を持った職員が立ち、農産物のおいしさや調理法を利用者に伝えていることが、食の安全性やおいしさに最も敏感な層を引き付けていると思われた。

消費者に生産者側の情報を伝えることに加えて、JAは、消費者側である准組合員や地域住民からの農産物への評価、そして希望、例えば農産物に求めるもの、知りたいという声を農業者に伝えることも可能であろう。このことは、生産者のやりがいにもなり、またより消費者に評価される農産物が生産されることにもつながるだろう。さらに、生産者と消費者、すなわち正組合員と准組合員、地域住民をより強く結びつけることも期待できる。

（（株）農林中金総合研究所 常務取締役 斉藤由理子・さいとう ゆりこ）

今月のテーマ

協同組合と地域社会

今月の窓

農場と食卓をつなぐ

(株)農林中金総合研究所 常務取締役 齊藤由理子

オーデンヴァルト・エネルギー協同組合を事例に

ドイツにおけるエネルギー協同組合による地域運営

寺林暁良 — 2

共生社会の実現に向けて

古江晋也 — 15

モンドラゴンに学ぶ地域社会における協同組合の役割

坂内 久 — 27

情勢

2016年度における農協の経営動向

尾高恵美 — 51

談話室

災害で気付く現代生活の脆弱性

(株)農林中金総合研究所 理事長 皆川芳嗣 — 60

統計資料 — 62

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。

# ドイツにおける エネルギー協同組合による地域運営

—オーデンヴァルト・エネルギー協同組合を事例に—

主事研究員 寺林暁良

## 〔要 旨〕

農協のように地域で事業を行う協同組合は、事業を通じて地域住民やコミュニティの暮らしに貢献してきた。欧米の新しい協同組合のなかにも、地域課題の解決や地域の暮らしの支援を担う視点、すなわち地域運営の視点を強く持つことで、地域に根付いた協同組合として存在感を高めているものがみられ始めている。

ドイツのオーデンヴァルト・エネルギー協同組合（EGO）は、協同組合銀行が主導して設立したエネルギー協同組合だが、太陽光発電などのエネルギー事業にとどまらず、地域の交流や文化の拠点づくり、保育施設の建設など、地域の暮らしの支援や課題解決にかかわる事業にまで取組みを広げている。EGOの地域運営は、①地域住民や組合員のニーズに沿って展開してきたこと、②経済・社会の両面の価値創造につながっていること、③自治体機能を補完・代替していること、などの特徴があり、地域に根差した協同組合の役割を改めて考えるために示唆的である。

## 目 次

はじめに	(1) 「エネルギーの家」の設立
1 事例概要	(2) 定款の変更
(1) ドイツのエネルギー協同組合	(3) 交流拠点となるアトリウムの設置
(2) EGOの概要	(4) 保育施設等のリース事業
(3) EGOの設立経緯	(5) 新たなエネルギー事業へ
2 太陽光発電事業によるEGOの成長	4 考察
(1) 太陽光発電事業の実施	—EGOによる地域運営の理由と役割—
(2) 太陽光発電事業の拡大理由	(1) EGOが地域運営に取り組む理由
(3) その他のエネルギー事業への展開	(2) EGOが地域運営で果たす役割
3 地域運営への展開	おわりに

## はじめに

「JAの自己改革」の柱のひとつとして「地域の活性化」が掲げられるように、地域に根差した協同組合は、事業を通じて地域住民やコミュニティの暮らしに貢献しようとしてきた。地域の暮らしを守るための自主組織である地域運営組織に対して農協の連携が求められるのも、農協が事業や組合員活動を通じて地域の暮らしを支える役割を果たしてきたからである（寺林（2017b））。

一方、欧米では1990年代ごろから福祉や子育て、教育、エネルギーなどの分野を中心に新しい協同組合が次々と誕生し、地域における社会的・連帯経済の担い手として存在感を強めてきた（Huybrechts（2015）、北島（2016））。これらのなかには、地域課題の解決や地域の活性化、地域の生活水準の維持・向上を担う視点を持つことで、地域に不可欠な協同組合として根付き始めているものがみられる。

そこで本稿では、地域の暮らしの担い手としての意識を持ち、地域課題の解決や地域の活性化に向けて継続的な取組みを展開する協同組合を「地域運営を担う協同組合」<sup>(注1)</sup>と定義し、新しい協同組合が地域運営にまで役割を広げていった事例として、ドイツのオーデンヴァルト・エネルギー協同組合（EGO: Energiegenossenschaft Odenwald eG）を紹介する。EGOが地域運営にかかる事業に取り組むようになった理由、そして地域運営に果たしている役割を整理することは、

協同組合の地域に根差した事業のあり方を考えるうえで示唆的であると思われる。

以下では、まずドイツのエネルギー協同組合の全体像に簡単に触れたうえで、EGOの概要を説明する。次に、EGOの設立経緯と運営方針を確認したうえで、実際にEGOが取り組んでいる事業を紹介する。最後にそれを踏まえて、EGOが地域運営に取り組む理由と、地域運営で果たす役割について整理する。

**(注1)** この定義については、地域運営組織の定義や役割を参考にした（総務省（2018））。

## 1 事例概要

### (1) ドイツのエネルギー協同組合

ドイツでは、2000年に固定価格買取制度（FIT）が本格導入されて以降、エネルギー供給構造の分権化や地域に根差した経済循環の創出を目指して、市民やコミュニティが再生可能エネルギー事業を主導する事例が多くみられてきた（寺西・石田・山下 編著（2013））。

特に、市民やコミュニティが民主的に再生可能エネルギー事業を作り上げる場合には、事業形態として協同組合が選ばれることが多い。再生可能エネルギー事業を行う協同組合はエネルギー協同組合と呼ばれ、その数は17年末時点で862組合に上っている。<sup>(注2)</sup>

ドイツのエネルギー協同組合は「太陽光発電設備を設置してFITによって売電する」というシンプルな事業モデルによってその

数を増やしてきたが、このような事業モデルはFITの改正や買取価格の低下によってすでに成り立たなくなっている。こうしたなか、エネルギー協同組合のなかには、電力供給や熱の生産・供給など、以前より一歩進んだエネルギー事業に取り組み始めているものが増えている（寺林（2016））。

また、一部の先進的なエネルギー協同組合は、エネルギー事業を軸にしつつ、地域活性化にかかわる新たな事業にまで役割を広げている（寺林（2017a））。本稿で紹介するEGOはその代表的な事例であり、協同組合の全国中央機関であるドイツ協同組合ライファイゼン中央会（DGRV）も、先進事例として横展開をはかろうとしている（Wieg（2018））。

（注2）DGRVホームページ

<https://www.dgrv.de/de/genossenschaftswesen.html>, 18年8月1日閲覧。

## （2）EGOの概要

EGOは、ヘッセン州南部の丘陵地に位置するオーデンヴァルト郡（Odenwaldkreis）を主な事業エリアとしている。同郡は郡都のエアバッハ市（Erbach）をはじめとする12の基礎自治体からなり、面積は東京23区とほぼ同じ624km<sup>2</sup>である。人口は9万7,000人ほどで、人口密度は約150人/km<sup>2</sup>とヘッセン州全体（約300人/km<sup>2</sup>）からみてもそれほど高くない。面積の33%が農地、56%が森林という典型的な中山間の農業地帯である。

EGOは、09年に協同組合銀行であるフォルクスバンク・オーデンヴァルト（Volksbank

Odenwald eG, 以下「フォルクスバンク」という）が主導し、管内自治体との連携のもとで設立された。このフォルクスバンクは、1863年に設立された歴史ある銀行である<sup>（注3）</sup>。2015年末のデータによると、フォルクスバンクの組合員は4万5,202人、総資産は17.9億ユーロ、預金は14.6億ユーロ、貸出金は13.5億ユーロとなっている<sup>（注4）</sup>。

EGOの事業内容は「環境配慮型エネルギーの調達および生産、その他エネルギーに関するあらゆる事業」であり、事業目的は「組合員に経済的利益をもたらすとともに、自治体間の連携や地域の価値創造を促進することで、環境・経済の発展に貢献すること」である<sup>（注5）</sup>。地域金融機関であるフォルクスバンクが設立した協同組合だということもあり、EGOは「オーデンヴァルト人はオーデンヴァルトに投資する」という方針を掲げ、再生可能エネルギー設備等の調達や設置、保守・点検など、事業によって生じる仕事を可能な限り地域の中小企業に割り振ってきた。

EGOは設立から徐々に成長し、16年時点の組合員数は3,000人、総資産額は5,000万ユーロ程度となっている（第1図、第1表）。16年の当期純利益は30万ユーロほどであり、1.5%の出資配当を行っている（第2表）。

（注3）フォルクスバンクは16年1月に隣接する協同組合銀行と経営統合した（新銀行名：Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank Odenwald Miltenberg eG）が、フォルクスバンク・オーデンヴァルトの名前も地域ブランドとして各支店に残されている。

（注4）Volksbank Odenwald（2016）を参照。なお、17年末の全協同組合銀行の総資産の平均は9.7億ユーロであるため、フォルクスバンクは比

第1図 EGOの組合員数・総資産の推移



資料 EGO「年次報告書」(各年)

第1表 EGOの貸借対照表(2016年)

(単位 ユーロ)

資産	金額	負債・資本	金額
固定資産	44,556,433	負債	36,110,839
流動資産	5,431,908	自己資本	13,877,502
		うち出資金	12,765,100
合計	49,988,340	合計	49,988,340

資料 EGO「年次報告書」(16年)

第2表 EGOの損益計算書(2016年)

(単位 ユーロ)

	金額
収益(A)	4,051,670
費用(B)	3,680,129
事業運営費	1,510,741
減価償却費	1,494,651
借入金利息	674,737
税引前利益(A)-(B)=(C)	371,542
税金(D)	116,693
前期繰越利益(E)	46,949
当期純利益(C)-(D)+(E)	301,798
出資配当(1.5%)	189,682
準備金	93,000
次期繰越利益	19,116

資料 第1表に同じ

較的規模の大きな銀行だといえる。

(注5) EGOの定款を参照のこと。

<http://www.energiegenossenschaft-odenwald.de/index.php/mitglied-werden/formulare/send/2-formulare-zur-mitgliedschaft/22-satzung>, 18年8月1日閲覧。

### (3) EGOの設立経緯

フォルクスバンクがEGOを設立した経緯

は次のとおりである。

ドイツではFIT導入以降、一般市民による太陽光発電設備の導入が著しく増加し、フォルクスバンクでも太陽光発電向けの融資を行っていた。しかし、設備の設置に適した屋根を持たない組合員からも太陽光発電に投資したいという相談が多く寄せられるようになり、このニーズに応える必要があるとの認識が高まっていった。

そこで、フォルクスバンクは行内にプロジェクトチームを立ち上げて議論するとともに、再生可能エネルギーの導入に関心を示していた郡内の各自治体とも協議して、再生可能エネルギー事業の主体となる協同組合を設立することとした。

こうして、EGOは09年2月16日にフォルクスバンクや郡内の自治体を含む95組合員(25法人、70個人)の合計20万ユーロの出資によって設立された。協同組合方式を選択した理由は、立ち上げを主導したフォルクスバンク自体が協同組合であるため、なじみの深い事業形態であったほか、当時は金融危機の直後であり、協同組合に対する信頼が高まっていたことが挙げられる。

EGOには10人の役職員がいるが、全員がフォルクスバンクの出身者である。また、EGOの組合員のほとんどは、フォルクスバンクの組合員でもある。そのため、EGOとフォルクスバンクはひとつのグループのような一体感が築かれている。

なお、協同組合であるEGOは、年次総会に基づいて運営されている。組合員は100ユーロから1万ユーロの間で出資できるが、

当然ながら議決権は出資額に関係なく1人1票である。そのため、フォルクスバンクも組織運営上は他の組合員と同様、1票の議決権を有する1組合員という立場となっている。

## 2 太陽光発電事業による EGOの成長

それでは、EGOがどのように再生可能エネルギー事業、そして地域運営にかかわる事業を拡大していったのかを確認していきたい。

### (1) 太陽光発電事業の実施

EGOの主要事業は太陽光発電事業である。太陽光発電設備の設置は09年から11年に集中しており、その数は17年末時点で85か所、6,881.8kWに達している（第3表）。

設備の設置場所は、民間企業や住宅の屋根の場合もあるが、ほとんどが役所・公民館や公園・運動施設、学校・保育施設などの公共施設の屋根である。また、廃棄物埋立跡地（2か所）では、合計2,482kWの地上設置型メガソーラーの運営も行っている。

EGOは、屋根や土地の貸主に対して、賃貸契約時に20年間（FITの買取期間）の賃借料を一括で支払っている。09年にリュッツ

第3表 EGOが設置した太陽光発電設備

(単位 か所, kW)

	設置場所								合計
	屋根上							地上	
	役所・公民館	公園・運動施設	学校・保育施設	消防施設	民間企業	住宅	協同組合施設		
09年	4 126.7	3 105.0	- -	2 22.0	3 106.5	1 28.6	- -	- -	13 388.8
10	8 992.9	15 640.9	3 68.1	6 84.4	3 74.5	8 108.3	- -	2 2,482.0	45 4,451.2
11	1 65.0	3 147.5	3 64.5	- -	- -	1 45.6	3 881.2	- -	11 1,203.8
12	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
13	- -	1 65.0	- -	- -	- -	1 45.6	2 237.2	- -	4 347.8
14	- -	- -	1 35.6	- -	- -	- -	- -	- -	1 35.6
15	1 29.9	- -	2 174.7	- -	- -	- -	- -	- -	3 204.6
16	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
17	- -	2 74.4	3 103.2	- -	- -	- -	- -	- -	5 177.6
時期末詳	- -	- -	- -	- -	2 65.19	1 7.2	- -	- -	3 72.4
合計	14 1,214.6	24 1,032.8	12 446.1	8 106.4	8 246.2	12 235.3	5 1,118.4	2 2,482.0	85 6,881.8

資料 EGOホームページより筆者集計  
(注) 上段は設置数, 下段は設備容量。

エルバッハ町の役場や消防施設の屋根に合計約54kWの太陽光パネルを設置した例では、町に対して20年間の賃借料として2万ユーロが支払われた。

このように、EGOは太陽光発電事業を通じて、自治体等の建物の屋根を、資金を生み出す「資源」に変えてきた。小規模な自治体にとって、EGOがもたらす賃借料は、決して小さくない歳入源となってきた。

## (2) 太陽光発電事業の拡大理由

EGOは設立直後から次々と事業を実現し、急激に成長してきた。エネルギー協同組合のほとんどは市民ボランティアによって運営され、基本的に小規模にとどまる（寺林(2018)）。そのため、EGOのように複数の自治体を事業エリアとし、数十か所で事業を行うエネルギー協同組合は、ドイツ国内をみてもまれである。EGOが事業を拡大できたのは、次のような理由による。

第1に、EGOの設立前から、フォルクスバンクが各自治体とエネルギー事業について協議していたことである。地域で信頼を得ているフォルクスバンクが主導する事業だからこそ自治体との協議もスムーズに進み、事業のビジョンを共有することができた。

第2に、複数の事業を同時並行して行うことによって、許認可手続き等をパッケージ化し、1件あたりの事業コストを下げたことである。EGOの職員はフォルクスバンク出身であるため、こうした許認可の手続きや書類作成にも明るかった。

第3に、資金調達面でフォルクスバンクのバックアップがあったことである。フォルクスバンクは、再生可能エネルギー向けに1.75%の特別金利で融資を行う体制を整えた。これはEGOにとってもメリットであったが、フォルクスバンクにとってもFITに保証された低リスクの融資を行えるというメリットがあった。

EGOの事業は、相応の出資配当が期待できること、フォルクスバンクが母体であるため安心感があること、環境や地域経済への貢献に資することなどから、地域住民やフォルクスバンクの組合員から大きな関心を集め、組合員の拡大にもつながっていった。

## (3) その他のエネルギー事業への展開

EGOは、11年までに主要な自治体施設の屋根への太陽光発電設備の設置をほぼ完了した。この背景には、FITに依存した太陽光発電事業は電力買取価格の下落や制度改正によって近い将来不可能になることが予想されたため、その前にできるだけ前倒しで太陽光発電事業を行いたかったという事情がある。そして、太陽光発電設備の設置が一段落してからは、他のエネルギー事業にも取り組んできた。

まず、11年には、風力発電事業への投資を開始した。風力発電事業は、1件あたりの設備投資額が大きく、アセスメントなどに専門的なノウハウが必要となることから、EGOが直接事業を行うのではなく、州内に本店を置くエンテガ社（ENTEKA Energie

GmbH) などの再生可能エネルギー事業者の事業に投資する方式とした。現在までに9か所、合計6.5MWの風力発電設備に投資を行っている。

また、13年には、エンテガ社と連携して再生可能エネルギー（主に水力発電）による電力の小売事業も開始した。現在の一般家庭向け電力料金は、月額基本料金9ユーロと1kWhあたり24.6セントとなっているが、ドイツの17年の平均的な一般家庭向け電気料金は1kWhあたり29.23セントである（BDEW（2017））ため、月額基本料金を考慮しても割安だといえる。現在、約700の組合員世帯がサービスを利用している<sup>(注6)</sup>。

そのほかにも、エネルギー事業をいかにした教育活動に力を入れている。例えば、ヘッセン中央工科大学の学生を州や自治体の助成を活用して数日間のインターンに招待し、再生可能エネルギーによる地域の価値創造について学んでもらうプログラムを毎年開催している。

**(注6)** なお、16年にエンテガ社と協力して天然ガスの販売も開始した。一般家庭向けガス料金は月額基本料金10.5ユーロと1kWhあたり5.3セントとなっている。天然ガスは化石燃料であるため、二酸化炭素排出に相当する分を森林保護プロジェクトへの寄付でまかなう「生態補償」のサービスが付いているのが特徴である。さらに、同年には同社と協力してブロードバンドサービスの提供も始めている。「郡内どこに住んでも住民の生活水準を一定に保つこと」を目標に掲げ、中山間地域へのケーブルの整備を進めている。

### 3 地域運営への展開

次にEGOがエネルギー事業から、地域運

営にかかる事業にまで取組みの幅を広げてきた経緯を説明していきたい。

#### (1) 「エネルギーの家」の設立

欧州では、再生可能エネルギー以上にエネルギー効率化（省エネルギー）が政策的に重要視されてきた<sup>(注7)</sup>。EGOもこうした潮流のなかでエネルギー効率化事業に取り組むことになったが、これはEGOが地域運営にかかる事業モデルを築き上げる契機となった。

まずEGOは、エネルギー効率化事業として、11年に電気自転車や電気自動車のシェア事業を開始した。

さらに同年には、エアバッハ市の旧ビール工場を買収してエネルギー効率を高めたオフィスビルへと改修する事業を始めた。この旧ビール工場は、地域を象徴する建物であり、その保存・活用は地域の懸案事項のひとつであった。そこで太陽光発電に代わる事業を模索していたEGOがその活用を企画し、事業化することになったのである。

このオフィスビル改修事業では、木質バイオマスボイラーによるオフィスビルへの熱供給事業も並行して進められた。オーデンヴァルト地方は林業が盛んな地域であり、ボイラーの燃料には製材後の端材や製材できない木材を活用することにした。ボイラーの設備容量は540kWで、オフィスビル内の熱需要の80%をカバーできるものである。

こうして、オフィスビル改修事業には、建物・土地の購入費、建物の断熱工事、熱供給事業などに合わせて1,700万ユーロに及ぶ大規模な投資が行われた。オフィスビ

ルは13年に竣工し、「エネルギーの家 (Haus der Energie)」(写真1)と名付けられた。

この「エネルギーの家」は、EGOだけではなく、地域の多様な組織・団体が入るテナントビルである。光熱費が安価であることに加え、地域の事業拠点を形成しようというコンセプトを掲げたことで、「エネルギーの家」には現在、オーデンヴァルト郡環境保護局などの公共団体、フォルクスバンクやその関連団体、地元企業など郡内の主要な組織・団体が入居し、現在33の組織・団体に合計300人が働いている。「エネルギーの家」内にあるプロワリールーム(組合員が借りることのできる小規模な集会施設)では、年に数回、建物内で働く職員全員を対象とした交流会が開かれており、組織・団体間の連携・交流も進んでいる。

このように、「エネルギーの家」は、地域の主要な組織・団体の拠点となり、地域住民や組合員が各種サービスを受けるうえでの利便性向上につながる事業となった。これは、EGOが建物を整備し、それを賃貸することによって地域の社会的価値を実現す



写真1 「エネルギーの家」の外観

るという新たな不動産事業モデルの展開につながっていった。

(注7)例えば、12年にはEUが「2020年エネルギー効率化目標」(01年対比20%向上)を達成するためにエネルギー効率化指令(Energy Efficiency Directive)を採択して各国に法的義務の伴う対応を求めている。

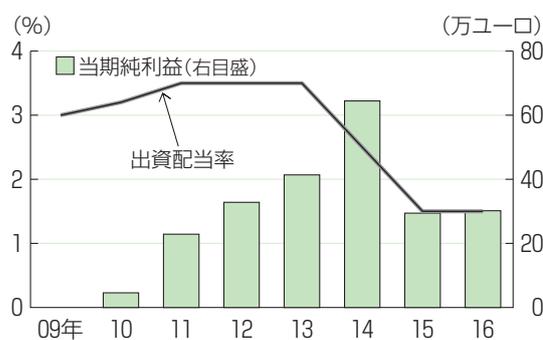
## (2) 定款の変更

「エネルギーの家」の設立によって建物を活用した地域活性化のノウハウを得たEGOは、13年の年次総会で定款の変更を行い、事業内容を拡大した。具体的には、事業目的に「不動産事業の企画・実施・運営および賃貸・リース」を追加し、地域運営にかかるとして(注8)不動産事業を実施することにした。

一方でEGOは、定款を変更した後、地域運営にかかるとしての積極的な投資のために、13年に3.5%だった組合員への出資配当率を14年には2.5%、15年には1.5%へと引き下げた(第2図)。配当率の引下げによって脱退する組合員もいたが、現在の組合員のほとんどはEGOによる積極的な地域への投資や地域づくりへの関与に賛同しているという。

(注8)ドイツの協同組合は、各事業分野共通の協

第2図 EGOの出資配当率と当期純利益の推移



資料 第1図に同じ

同組合法（Genossenschaftsgesetz）によって設立される。事業内容は定款のなかで自由に決めることができる。

### (3) 交流拠点となるアトリウムの設置

13年には、組合員への利益還元の一環も兼ねて、「エネルギーの家」に隣接する空間にアトリウムを建設した。フォルクスバンクが命名権を購入したため、地域住民・組合員からは「フォルクスバンク・アトリウム（Volksbank Atrium）」として親しまれている（写真2）。

アトリウムは千数百人規模を収容可能で、EGOの年次総会（800～1,000人ほどが出席）が開催されているほか、ミュージカルやコンサート、料理コンテストなどの各種イベントの会場としても利用されている。スポーツの試合がある際はパブリックビューイングとしても開放される。18年に開催されたFIFAワールドカップ・ロシア大会の予選でも、多くの地域住民がドイツチームの応援に集まった。

これまで郡内には地域住民や組合員が一堂に集まれるような拠点施設はなかったが、



写真2 「フォルクスバンク・アトリウム」の外観

アトリウムの設置によって、多くの人々が交流し、文化的な催しを楽しむことができるようになった。

### (4) 保育施設等のリース事業

さらに13年には、エネルギー効率化事業<sup>(注9)</sup>を兼ねて保育施設の建設・賃貸を開始した。

1つめの保育施設は「エネルギーの家」のなかに作られたもので、EGOが施設を整備し、それをエアバッハ市にリースするかたちで運営されている（写真3）。この保育施設は「エネルギーの家」で働く従業員向けに設立されたものだが、従業員以外からも利用したいという要望が多くなり、現在は空きがあれば地域から幅広く受け入れることにしている。

これによって保育施設へのニーズが大きいことを確信したEGOは、オーデンヴァルト郡の周辺自治体であるオフエンバッハ市（14年）、グリースハイム市（15年）、リムバッハ町（17年）にも保育施設を建設し、自治体へのリース事業を開始した。これらの都市を事業の対象としたのは、郡内から多



写真3 「エネルギーの家」の保育施設

数の子育て世代が通勤しているため、郡内の住民にとっても利益が大きいと判断したためである。

EGOは、現在までに4つの保育施設で合計300人の幼児・児童の受入れを可能にしている。保育施設もまた断熱効率の高い建物になっているほか、建材として郡内の木材を用いるなど、地域経済の活性化にも貢献している。

また、15年には、グリースハイム市と連携し、下水処理場の汚泥ガスを用いた熱電併給システム(117kW)の整備も行った。同設備は、60万ユーロでEGOが建設し、それを同市にリースするかたちで運営されている。電力は下水処理場で自家消費されるため、同市にとっては年間約4万ユーロの光熱費の削減にもつながっている。

(注9) ドイツでは、小学校入学までの子供の保育施設を総称してKITA (Kindertagesstätte) と呼んでいる。

#### (5) 新たなエネルギー事業へ

EGOは、もともと取り組んできたエネルギー事業についても、事業の幅を広げている。

太陽光発電事業については、14年以降に設置された太陽光発電設備では「直接消費モデル」<sup>(注10)</sup>を導入するなど、FITからの脱却を目指した新たな取組みを進めている。例えば、17年にフレンキシュ＝クルムバッハ町のプールの屋根上に設置した42kWの太陽光発電設備では、自治体が年間9,000kWhを直接消費し、余剰電力だけをFITによって売電している。

また、エネルギー効率化事業については、18年にヘッセン州からの補助を得て「エネルギーエージェンシー・オーデンヴァルト(Energieagentur Odenwald)」という機関を立ち上げており、今後、公共施設や住宅のエネルギー効率化に関するコンサルティング業務を本格化する予定となっている。

(注10) 「直接消費モデル」については、寺林(2016)を参照のこと。

## 4 考察

### —EGOによる地域運営の理由と役割—

以上のように、EGOは、エネルギー事業を主軸に据えつつも、郡内の各組織・団体の拠点となる「エネルギーの家」や地域住民の交流拠点となるアトリウム、さらには保育施設の建設などの事業を積極的に展開してきた。単にエネルギー事業を行うだけでなく、事業を通じて地域課題の解決や地域の活性化、地域の生活水準の維持・向上に取り組んできたEGOは、まさに地域運営にまで取組みを広げ、それによって地域に根付いてきた協同組合とみなすことができるだろう。

それでは、EGOがなぜ地域運営にまで取り組んできたのか、そしてEGOが地域運営に取り組むことにどのような意義があったのかを整理したい。

#### (1) EGOが地域運営に取り組む理由

EGOがエネルギー事業にとどまらず、それを通じて地域運営を担うことになった理

由は、次のようにまとめられるだろう。

前提になるのは、EGOがフォルクスバンクの主導のもとで設立された協同組合だということである。EGOが他と比較しても規模の大きなエネルギー協同組合へと成長できたのは、フォルクスバンクと一体的に事業運営が行われてきたことによる。そして多くのノウハウを積み重ねるだけの事業体制が築かれていたからこそ、地域運営にかかる不動産事業にまで展開することができた。

次に、太陽光発電事業の行き詰まりも、EGOに新たな事業展開を迫る契機となった。太陽光発電事業には、地域内の設置場所が限られるという制約条件があるほか、FITの改正や買取価格低下によって年を追うごとに事業化が難しくなっていた。このような状況下で、EGOは新たな事業分野を模索せざるを得なかった。

また、不動産事業によって地域運営に貢献するという事業モデルが定着した理由としては、それがエネルギー効率化に結びつく事業であったことが挙げられる。EGOが行ってきた不動産事業は、エネルギー協同組合であるEGOにとっても違和感なく進められるものであった。

さらに、これらにも増して、EGOが地域運営にかかる事業を拡大してきた理由として挙げられるのは、組合員がそれを必要としてきたということである。EGOは「エネルギーの家」の建設を通じて、単にエネルギー事業を行うのではなく、EGOが地域運営でも積極的な役割を果たすことのニーズ

を確信し、年次総会でその是非を組合員に問い、定款変更も行った。組合員はその趣旨に賛同し、地域運営にかかる事業の実施を利益還元の一部として承認してきた。

以上のようにEGOが地域運営に取り組む理由はさまざまであるが、地域住民や組合員のニーズにかなうものであったからこそ、EGOは地域運営にかかる事業を積極的に推進してきたのである。

## (2) EGOが地域運営で果たす役割

そして、EGOが地域運営を行うことで果たしている役割としては、次の2点を特に指摘しておきたい。

### a 経済・社会両面の価値創造

まず、EGOにとって地域運営は、EGOが経済的な価値創造だけではなく、社会的な価値創造を継続的に実現するために必要だったということである。

EGOは、「オーデンヴァルト人はオーデンヴァルトに投資する」という方針を掲げ、エネルギー事業などで生じる仕事を可能な限り地元企業に割り振ってきた。これまでに330の企業（ほとんどが中小企業）に対して3,000案件以上、総額5,000万ユーロ以上の仕事を生むなど、地域に対して大きな経済的価値を生み出している。組合員への出資配当や自治体への屋根賃貸料なども重要な経済的な価値創造である。

このように、再生可能エネルギー事業では、経済的な価値創造に着目されることが多い。しかし、事業を展開する過程で、EGO

には、経済的価値だけではなく、社会的価値、つまり交流・文化施設や保育施設の建設などを通じて地域運営を担うことを地域住民や組合員から期待されるようになっていった。<sup>(注11)</sup>そして、経済・社会両面の価値創造の期待に応えることで、地域に根付いた協同組合としての地位を確立してきたのである。

EGOの事例は、経済・社会両面の価値創造が期待される協同組合にとって、地域運営にかかる事業を行うことは必然であり、地域運営にかかる事業を行うからこそ、協同組合は地域に根付いた協同組合として地域住民や組合員から強い支持を受けられることを具体的に示しているといえるだろう。

(注11) エネルギー事業自体も、年間1万トン以上の二酸化炭素排出を抑制するなど、環境面での社会的価値を生み出している。

## b 自治体機能の補完・代替

EGOが地域運営によって果たしている役割として、自治体の機能を補完・代替している点も重要である。

ドイツの基礎自治体は、日本とは異なり規模が小さく、EGOの事業エリアにも12もの自治体が存在している。これらの自治体が太陽光発電などの事業に取り組もうとしても、ノウハウも予算も十分ではない。しかし、広域的に活動するEGOがノウハウと資金を持つことで、効率的に郡内各自治体で太陽光発電事業を進めることができた。保育施設の建設も同様で、単独の自治体では予算不足で実現できなかった事業も、EGOと連携することによって実現し、さらに

EGOは他の自治体にも同様の事業を横展開することで、周辺自治体にまでその効果を広げている。

また、「エネルギーの家」やアトリウムといった郡レベルで人々が集まれる拠点を作ったことも、自治体よりも広域的に事業を展開するEGOだからこそその成果であった。保育施設の建設などでは、オーデンヴァルト郡にとどまらず、事業地を柔軟に選定した点にも注目できる。

自治体は、小さすぎたり、大きすぎたりすることで、地域住民のニーズにうまく応えきれないことがあるが、EGOの事例は、協同組合が適正規模で事業を運営することで、地域住民のニーズを補完することができる可能性を示している。また、EGOが自治体機能を補完・代替していること自体が、協同組合による地域運営が高い公共的価値を持つ取組みであることを証明している。

## おわりに

設立からまもなく10年を迎えるEGOが歩んできた道のりは、協同組合がニーズに合わせて事業を地域運営にまで拡大・変容させ、地域に根付いた協同組合として定着していく過程そのものであった。

EGOが取り組む地域運営には、①地域住民や組合員のニーズに沿って展開してきたこと、②経済・社会の両面の価値創造につながっていること、③自治体機能を補完・代替していること、といった特徴がある。これらは、地域で事業を行う協同組合に期

待される役割・意義を改めて考えるために、大いに参考になる。

また、EGOのような地域に根付いた協同組合の設立を協同組合銀行であるフォルクスバンクが主導したという事実は、協同組織金融機関の新たな役割を考えるためのヒントにもなるだろう。

#### [謝辞]

本稿の執筆にかかる調査（17年9月実施）では、ドイツ協同組合ライファイゼン中央会（DGRV）エネルギー協同組合局長のアンドレアス・ヴィーク博士の多大なる協力を得た。お礼申し上げます。

#### <参考文献>

- ・北島健一（2016）「連帯経済と社会的経済—アプローチ上の差異に焦点をあてて—」『政策科学』23巻3号，15～32頁
- ・総務省（2018）『地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書』総務省地域力創造グループ地域振興室
- ・寺西俊一・石田信隆・山下英俊 編著（2013）『ドイツに学ぶ 地域からのエネルギー転換—再生可能エネルギーと地域の自立—』家の光協会
- ・寺林暁良（2016）「ドイツのエネルギー協同組合が

直面する課題と新たな展開—再生可能エネルギーの『市場化』に対応する事業モデル—」『農林金融』7月号，18～31頁

- ・寺林暁良（2017a）「ドイツにおけるエネルギー協同組合の新展開」『ドイツ研究』51号，109～116頁
- ・寺林暁良（2017b）「農協と地域運営組織との連携をめぐる論点—その意義と農協の果たす役割—」『農林金融』10月号，2～19頁
- ・寺林暁良（2018）「欧州におけるエネルギー協同組合の実態と意義」『環境と公害』48巻1号，33～38頁
- ・BDEW（2017）*Erneuerbare Energien und das EEG: Zahlen, Fakten, Grafiken (2017)*. (2018年8月1日閲覧)  
[https://www.bdew.de/media/documents/20170710\\_Foliensatz-Erneuerbare-Energien-EEG\\_2017.pdf](https://www.bdew.de/media/documents/20170710_Foliensatz-Erneuerbare-Energien-EEG_2017.pdf)
- ・Huybrechts, B. (2015) "Social Enterprise in Belgium: a Diversity of Roots, Models and Fields," *Icsem Working Paper Series*, January.
- ・Volksbank Odenwald (2016) *Jahresbericht 2015*. (2018年8月1日閲覧)  
<https://www.voba-online.de/content/dam/f1742-0/pdf/Jahresbericht.pdf>
- ・Wieg, A. (2018) *The Development of Energy Cooperatives in Germany*. (2018年8月1日閲覧)  
[http://www.cres.gr/kape/publications/pdf/2\\_Wieg.pdf](http://www.cres.gr/kape/publications/pdf/2_Wieg.pdf)

(てらばやし あきら)



# 共生社会の実現に向けて

主任研究員 古江晋也

## 〔要 旨〕

2016年6月、政府は「一億総活躍社会の実現」を掲げ、「ニッポン一億総活躍プラン」を閣議決定した。このことが追い風となり、近年では女性活躍や高齢者雇用が進展しつつある。一方、障がい者雇用の分野では、法定雇用率が引き上げられたこともあり、障がい者の雇用者数は年々増加しているが、まだ知的障がいや精神障がいのある人々や知的境界域の人々の就労の場が少ないという現実もある。

そうしたなか、本稿では、長野県松本市に本所を置く松本ハイランド農業協同組合の農福連携、生活クラブ虹の街（千葉県）を母体として設立された社会福祉法人生活クラブ風の村のユニバーサル就労の取組みを概観することで、誰もが就労できる事業モデルのあり方を検討する。

## 目 次

### はじめに

- 1 民間企業で増加する障がい者雇用
- 2 松本ハイランド農協の農福連携
  - (1) 農福連携モデル事業の開始
  - (2) 農作業依頼の流れ

### 3 風の村のユニバーサル就労の取組み

- (1) ユニバーサル就労の導入経緯
- (2) ユニバーサル就労の事業モデル

おわりに

## はじめに

近年、「働き方改革」「女性活躍」「法定雇用率の引き上げ」といった労務管理を巡る対応が民間企業等において喫緊の経営課題となっている。同取組みが注目されるようになった背景の一つには、「一億総活躍社会の実現」がある。ここでいう一億総活躍社会とは、「女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会」(首相官邸「ニッポン一億総活躍プラン」)を意味する。こうした社会の実現をめざすため、政府は2016年6月に「ニッポン一億総活躍プラン」を閣議決定、同一労働同一賃金など非正規雇用の待遇改善、長時間労働の是正や高齢者の就労促進といった働き方改革、子育て・介護の環境整備、「希望出生率1.8」「介護離職ゼロ」に向けた取組みなど、人口減少への対策と女性活躍の環境づくりが盛り込まれた。

一方、障がいのある人々の社会参加については、18年4月から法定雇用率が引き上げられたことに加え、ニッポン一億総活躍プランにおいては「障害者、難病患者、がん患者等の活躍支援」を掲げ、「就職支援及び職場定着支援、治療と職業生活の両立支援、障害者の身体面・精神面にもプラスの効果がある農福連携の推進、ICTの活用、就労のための支援、慢性疼痛<sup>とうつう</sup>対策等に取り組む」としている。ただ、これらの取組みを

推進するためには、事業モデルの構築など、様々な仕組みづくりが欠かせないことに加え、例えば、知的能力に障がいがあるとはいえないものの、知的境界域にある人々は「働きにくさ」を抱えていることが少なく、彼ら(彼女ら)への支援体制はあまり整備されていないといっても過言ではない。

そうしたなか、本稿では、女性活躍や高齢者雇用促進だけではない、障がいのある人も、ない人も共に地域で暮らすことができる「共生社会の実現」に向けた取組みを、長野県松本市に本所を置く松本ハイランド農業協同組合と、生活クラブ虹の街(生活クラブ生活協同組合千葉)を母体として設立された社会福祉法人生活クラブ風の村(以下「風の村」という)<sup>(注1)</sup>の事例から検討する。

(注1) 本稿における松本ハイランド農協と風の村の事例は、古江(2018a, 2018b)を一部加筆修正したうえ、転載している。

## 1 民間企業で増加する障がい者雇用

ここでは厚生労働省が公表している「平成29年障害者雇用状況の集計結果」をもとに、民間企業における障がい者の雇用状況を確認する。17年における民間企業の雇用障がい者数は、49万5,795.0人<sup>(注2)</sup>と14年連続で過去最高となり、実雇用率も1.97%と6年連続で過去最高となった(第1図)。

このように障がい者の雇用者数が増加している背景の一つには法定雇用率の引き上げがある。障害者雇用促進法では、障害者雇用率制度が定められており、民間企業の

第1図 民間企業における障がい者の雇用状況



出典 厚生労働省「平成29年 障害者雇用状況の集計結果」

事業主などに対して、従業員数の一定割合以上、障がい者を雇用するように義務付けている。法定雇用率は13年度からは2.0%、18年度からは2.2%へと引き上げられており、厚生労働省は21年4月までに法定雇用率を2.3%に引き上げることを予定している。

なお、18年度に法定雇用率が引き上げられた理由は、法定雇用率の算定基礎の対象に、新たに精神障がい者が追加され、雇用すべき対象者が増加したためである。また障がい者雇用を義務付ける企業の規模も、18年4月には50人以上から45.5人以上となった<sup>(注3)</sup>。

法定雇用率の引き上げなどを受け、民間企業では障がいのある社員の特性に合った業務を確保したり、職場環境を整備することで、定着率を向上させる特例子会社を設立する動きも活発化している<sup>(注4)</sup>。第2図は、特例子会社数と雇用者数の推移を表したものであり、右肩上がりで増加していることがわかる。

ただ障がい者のなかには、一般就労が難しい人々もおり、地域社会で生活を営むう

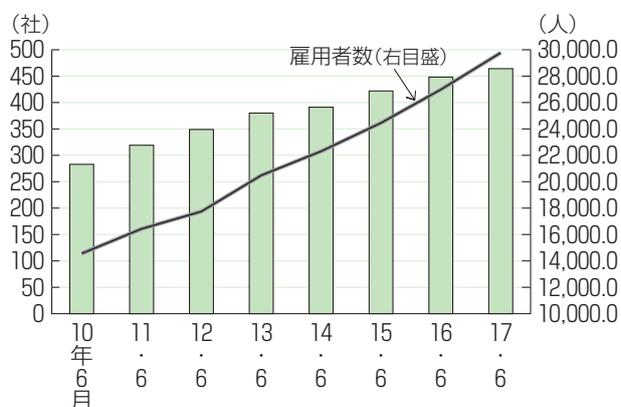
えで雇用の場をどのように確保していくのか、また、知的能力に障がいがあるとはいえないものの、知的境界域にある人々のなかには、障害者手帳（療育手帳）がなく、障害者年金を受給していない人々もおり、周囲の人々の理解を得ることが難しいため「働きたいのに、働きにくい」というケースも少なくない。

そうしたなか、松本ハイランド農協は「農福連携」、風の村は「ユニバーサル就労」によって、一般就労は難しくても、働く意欲のある人々が就労できる雇用モデルを構築している。

**(注2)** 障がい者の雇用者数の算定については、短時間労働者は原則1人を0.5人、重度身体障がい者、重度知的障がい者は1人を2人とみなしてカウントしている。そのため、雇用者数が小数点を含む数値となる場合がある。

**(注3)** なお13年6月に成立（16年4月に施行）した改正障害者雇用促進法では、雇用分野で、正当な理由がなく、障がいを理由に障がい者を差別することを禁じること（障害者差別禁止）と、合理的な配慮の提供が義務付けられた（合理的配慮の提供義務）。ここでいう「障害者差別禁止」とは、例えば、車椅子を使用していることを理由に求人の応募を認めなかったり、採用を拒否

第2図 特例子会社数の推移



資料 厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」  
 (注) 障がい者の雇用者数を算定する場合、短時間勤務を0.5とカウントするため雇用者数が小数点を含む数値となる場合がある。

することを禁じることである。また「合理的配慮」とは、例えば、募集・採用時に視覚障がい者に対し、点字や音声などで採用試験を行うことや、採用後は下肢不自由がある者に、机の高さを調整したり、精神障がい者に通院や体調への配慮を行うなどであり、この改正も障がい者の雇用等を促す要因の一つになる（厚生労働省ウェブサイトを参照している）。

(注4) 特例子会社のメリットについては、厚生労働省資料「『特例子会社』制度の概要」（厚生労働省ウェブサイト）を参照している。

## 2 松本ハイランド農協の 農福連携

近年、生活協同組合や企業などでは、障がい者の雇用の場を確保するための一環として特例子会社や農業生産法人、就労継続支援事業所などを設立することで農業に取り組むケースが増加している。このような取り組みは、消費者に新鮮な農産物を供給し、障がい者雇用や農業就労の拡大に貢献するものの、「地域全体の農業の人手不足を解決することは難しい」という課題がある。また一般就労が困難で福祉事業所に通所している人々は所得が相対的に低い状況にあるという課題もある<sup>(注5)</sup>。そこで松本ハイランド農協では、厚生労働省が定める無料職業紹介事業に基づき、農家と地域の福祉事業所（主に就労継続支援B型事業所）をマッチングさせることで、地域全体の人手不足、障がいのある人々の所得の向上などの社会的課題を解決することになっている。

(注5) 13年4月に施行された障害者総合支援法では、就労系障害福祉サービスとして、通常の企業などに雇用されることが可能と見込まれる者に職業訓練や相談などを行う「就労移行支援事

業」、雇用契約に基づく就労が可能であり、最低賃金が保障されている「就労継続支援A型事業」、雇用契約に基づく就労が困難である者に就労機会の提供などを行う「就労継続支援B型事業」が定められている（厚生労働省資料「障害者の就労支援について」15年7月14日）。なお、就労継続支援B型事業所は、通所者の体調を考慮した作業などが前提となるため、就労継続支援A型事業所と工賃に大きな開きがある。厚生労働省によれば、16年度のB型事業所の月平均工賃は1万5,295円（時間額199円）となっている（A型事業所の16年度の月平均工賃は7万720円・時間額795円）。

### (1) 農福連携モデル事業の開始

農福連携事業は17年7月、松本ハイランド農協青年部が中心となって取り組むモデル事業として始まった。青年部の農家はこれまで草取りなどの作業を知人や友人などに依頼していたが、「最近はなかなか人が集まらない」と悩んでいたという。そこで営農部営農企画課課長代理の鎌伸吾氏は、農作業を手伝ってくれそうな人々や団体に声をかけた結果、福祉事業所が通所者の働く場を探していることがわかり、全国でもめずらしい無料職業紹介事業に基づくモデル事業が始まった。

モデル事業で最初に取り組んだのは、ねぎの畝間の草取りであった。同作業はこれまで農家の家族が数日かけて行っていたが、障がい者6人と、障がい者のサポートを行う福祉事業所職員2人が作業を実施すると、数時間で作業が完了したため、多くの関係者は手ごたえを感じた。その後は、農福連携事業としてどの作業が可能かを確認するため、ジュース用トマトの収穫、長いものを収穫するときに枯れた葉や蔓<sup>つる</sup>を取り除く「棚の片づけ」、農業用マルチシートを取り

除く「マルチあげ」など、様々な業務に挑戦した。

工賃については、時給ではなく、作業量に応じた歩合制としている。その理由は、障がい者はその日の体調や気分によって作業の進捗状況が大きく異なるからである。また時給制にすると、雇用者側が「早く作業を行ってほしい」という思いから、無理な作業を行わせる可能性があるからである。さらに作業期間は、数日間から1週間で仕上げるなど、ある程度の「幅」を持って依頼してもらうようにしていることも当該事業の特徴である。

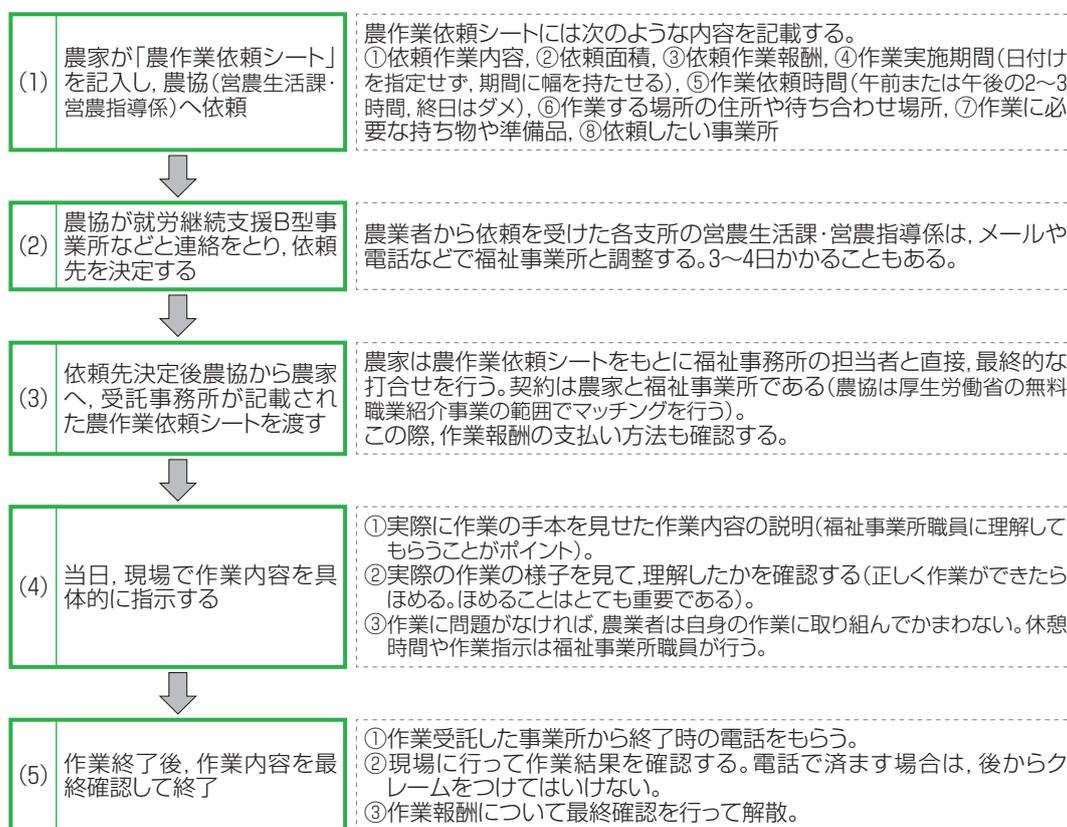
なお、同農協は、農福連携事業において

手数料を取っておらず、厚生労働省が定める無料職業紹介事業の範囲で行っている。また作業中のけがなどについては、農家と受託契約を結んだ福祉事業所が保険に加入しているため、農家が改めて保険に加入する必要はない。そして障がい者には必ず福祉事業所職員が付き添い、コミュニケーションがスムーズにいかない場合は職員が対応する。

## (2) 農作業依頼の流れ

それでは、第3図をもとに農作業依頼の流れをまとめることにする。農家が福祉事務所に農作業を依頼する場合は、「農作業依

第3図 松本ハイランド農協の障がい者支援施設への農作業依頼の手順



資料 松本ハイランド農業協同組合

頼シート」に必要事項を記載し、最寄りの農協支所の営農生活課または営農指導係に連絡する（第3図（1））。農作業依頼シートには、①依頼作業内容、②依頼面積、③依頼作業報酬などの項目があるが、作業内容と報酬は「農作業メニュー」と「基準料金表」で第1表のように定めているため、農家や福祉事業所からは「分かりやすい」と評価されている。

農作業依頼シートが送付されると、各支所の営農生活課等は、福祉事業所と連絡を取り、依頼先を決定する（第3図（2））。その際、担当者はA福祉事業所に連絡をして、対応することができなければB福祉事業所に連絡をする、というように各福祉事業所

を次々と連絡していく方式としている。

当初は、農協がファクスやメールを一斉送信すると、福祉事務所に「早いもの順」に依頼作業を受託するスタイルを検討したが、レスポンスが遅い福祉事業所もあったため、上述のような方式となっている。また、農作業依頼シートは県内約170か所の福祉事業所を会員とする就労支援組織NPO法人「長野県セルフセンター協議会」の農業就労チャレンジコーディネーターから福祉事業所に送付してもらうこともある。依頼作業を受託する福祉事業所は、同シートの事業所記入欄に参加予定者、作業できる日時などを記載して、担当者に送り返す。そして支所の営農生活課等は、すべてをチ

第1表 松本ハイランド農協「農福連携」農作業メニュー（一部）と基準料金表

農作業の内容	依頼期間	基準料金	算出根拠など
ジュース用トマトの収穫	7月下旬～9月上旬	1箱 300円	アルバイトと同額、交通費支給なし。
ジュース用トマトの苗の土入れ作業	5月中旬～6月上旬	1反歩 2,400円	農家1人で3時間 時給795円×3時間=2,385円 作業時間は自由。畑に植わっている株を少し持ち上げ、土を入れて、周りにこぼれた土を払う。
ジュース用トマト畑の収穫後片づけ	9月中旬～10月中旬	1反歩 4,000円	農家2人で2.5時間 時給795円×2.5時間×2人=3,975円 作業時間は自由。畑に植わっている株を抜き取り、マルチをはいで丸めて包み、端によせてまとめておく。マルチ留めも回収する。
白ねぎ・小ねぎ畑の畝間の草取り	5月下旬～9月上旬	1反歩 1,600～4,000円	草の伸び具合によって料金に差が出る。農家の作業時間に応じて都度算出。
マルチあげ	6月～7月、 8月中旬～10月末	1反歩 1,600円	農家2人で1時間 時給795円×1時間×2人=1,590円 マルチシートを押えてある土を取り、マルチをひっくり返して乾燥させ、丸めて包んで終了。
ぶどう剪定枝の棚卸しと片づけ	12月下旬～3月下旬	1反歩 5,000円	農家1人で6時間 時給795円×6時間=4,770円 生産者が剪定して切った枝が棚に付いたままになっているため、樹から切られて棚に付いたままになっている枝を、棚からはぎ取る。はぎ取った枝を1か所にまとめる。
加工用ぶどうの収穫	9月中旬～下旬 加工用ぶどうは短期間での収穫。雨でも実施	1箱 160円	農家8時間で600kg(40箱×15kg)、1時間で5箱収穫。 時給795円÷5箱=159円
長いもの棚片づけ	10月下旬～12月上旬 一部の作業は9月下旬からでも作業可	1反歩 3,200円	農家2人で2時間、時給795円×2時間×2人=3,180円 ①長いものつるの根本にある留め具を取る、②棚を張ってあるワイヤを支柱から外す、③支柱を抜いて所定の位置に種類ごと分別して運ぶ、④1つの棚を3か所に分けて、それぞれまとめて終了。

資料 第3図に同じ

エックした後、シートを農家に送付する（第3図（3））。

当日は、農家が現場で、福祉事務所職員や障がい者に作業内容の指示を行う。松本ハイランド農協では、農家に「受け入れの心得」として、体力面等で一般就労が困難なことを理解し、健常者を基準とした作業を求めたり、叱ったり、作業を急がせてはいけないということを伝えている。また、指示においては、「あいまいな指示」は行わないように、とも伝えている。

ここでいうあいまいな指示とは、例えば、剪定枝の片づけの場合、「臨機応変にしてください」「長い枝だけ拾ってください」「10cmぐらいの枝を拾ってください」というような指示のことであり、「手のひらからはみ出る大きさの枝は拾ってください」と具体的な指示を求めている。

またジュース用トマトの収穫の場合は、3つの色のかごを用意し、ジュース用に使えるトマトは青色のかごに、農家や職員に相談するものは黄色のかごに、ジュース用のトマトにならないものは赤いかごに入れるなど、用具を工夫すると作業が進めやすくなることも伝えている。

そして、指示どおり作業ができたらほめるほか、休憩時間に障がい者とともに過ごす場合は「かっかわいい帽子だね」というようにコミュニケーションを図ることも、農福連携には必要であるといい、「単なる作業者」と考えてはいけないことを強調している。

現在、松本ハイランド農協の農作業メニ

ューには11の作業が記載されているが（第1表）、作業工程を分割することで、農福連携事業で取り組むことができる作業範囲はまだまだ拡大することができるという。このことは農家がより付加価値の高い業務に注力することにもつながり、農産物の品質向上など新たな可能性が広がることを意味する。また、農福連携事業に参加することで、服用する薬の量が減少したり、生活リズムが保たれるためよく眠れるようになったなど、症状が改善した人や、「お金を貯めて、自転車を買いたい」と話す人もいる。

ただ、その一方で各支所の営農生活課等の担当者には負担感もあり、事業として軌道に乗せるためには、福祉事業所とのスムーズな連絡体制や、行政機関をはじめとした様々な団体の理解や支援が今後の課題となるであろう。

### 3 風の村のユニバーサル就労の取組み

風の村は、高齢者支援（特別養護老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅、有料老人ホーム、デイサービス等）、子育て支援（保育園等）、障がい児者支援（重心通所、放課後等デイサービス等）、医療（訪問看護ステーション、診療所）、相談支援（包括福祉相談、生活困窮者相談等）などの分野を中心に、千葉県下で80以上の事業を運営している。

同法人が設立された98年当時の一般的な高齢者介護施設は、入居者等への配慮が行き届かず、「入居者の着替えが丸見え」とい

う施設もあった。そうした状況のなか、「人間の尊厳を大切にすること」をモットーに、風の村の運営が始まった。2000年には、八街市に全国初の「全室個室ユニット型」の特別養護老人ホームを開設するなど福祉業界から注目を集めたが、ここでいう「人間の尊厳」とは施設利用者だけではなく、「働きたいのに、働きにくいすべての人々」にも向けられている。

### (1) ユニバーサル就労の導入経緯

風の村がユニバーサル就労という、働きたいのに、働きにくいすべての人々が働ける仕組みづくりに取り組むようになったのは06年頃からである。この時期は、社会的課題を解決することを目的とする「社会的企業」への関心が高まり、新聞や雑誌でも取り上げられていた。そこで生活クラブ千葉グループ連絡協議会（生活クラブ生協が活動由来の10団体）も、「自らが社会的企業である」との認識の下、海外の社会的企業の事例などを中心に研究を開始した。

一方、この時期にJR市川駅南口地区の再開発事業が始まり、風の村が同地区で高齢者施設の運営を行うこととなったが「いかに地域社会に溶け込みながら事業を行っていくか」が課題となっていた。

そうしたなか、風の村では、地域のホームレス支援を行う団体や、知的障がいの子どもの抱えた親の会などから「ホームレスや知的障がい者の働ける場がほしい」という切実な要望を受けたという。周知のように、近年では、多くの企業で障がい者雇用

に対する関心が高まっているが、身体障がい者と比べ、知的障がい者や精神障がい者の雇用の場は少なく、知的境界域にある人々の雇用の場は、さらに少ないという実態がある。

そこで、JR市川駅南口地区にオープンする高齢者施設では、生活困窮者、ニート・ひきこもり、障害者手帳の有無などに関係なく「誰もが働くことができる」ことをコンセプトとすることにした。これがユニバーサル就労の始まりである。

当時、ユニバーサル就労の仕組みづくりに関するワークショップ（検討会）に携わったNPO法人ユニバーサル就労ネットワークちば・副理事長の平田智子氏によると、市民団体など多くの参加者がいくつかのグループとなり、意見やアイデアを付箋に記入し、模造紙に貼り付けることで事業モデルを構築していったという。

ユニバーサル就労の特長は、個別の事情を抱えた人々を不採用とせず職場に迎え入れることにある。そのため、すぐに一般就労を行うことができず、就労準備が必要な人もいる。この就労準備に向けたトレーニングを行う人を「コンピューター」と呼び、スキル等が向上することで、職員へと移行できるようにした<sup>(注6)</sup>。ユニバーサル就労はその後、風の村の他の施設でも展開され、12年には多様な企業や団体などにも広がっていくことを目的に「ユニバーサル就労ネットワークちば」が設立された（14年10月からはNPO法人となった）。

（注6）厚生労働省は、生活困窮者が早期に困窮状

態からの脱却を図ることを目的に、13年度から全国で生活困窮者自立促進支援モデル事業を実施しているが、ユニバーサル就労は、そのなかで厚生労働省から就労訓練事業（中間的就労）の取組み事例として紹介された。

## (2) ユニバーサル就労の事業モデル

第4図は、ユニバーサル就労の全体像を示したものである。就労希望者は、ユニバーサル就労ネットワークちばに連絡を取り、スタッフと就労に向けての個別相談（第4図(1)）を実施することからスタートする（スタッフは総勢18人）。

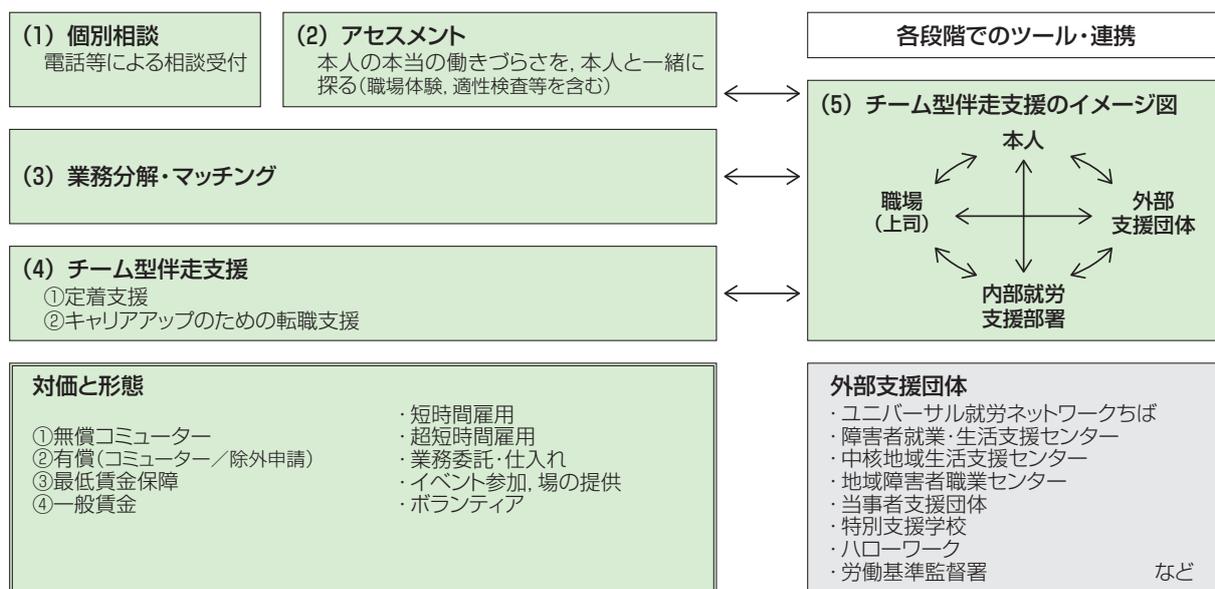
スタッフは、就労希望者が、なぜ働きにくいのか、という理由を探るため、面談を繰り返すとともに、自らにあった職場環境や得意とする業務を把握するため、職場体験や適正検査なども行ってもらう（第4図(2)、このプロセスを「アセスメント」と呼んでいる）。

アセスメントで個性を把握すると、ユニ

バーサル就労ネットワークちばでは、風の村を含む会員に就労希望者を紹介する。ただ、個性を把握することが難しい就労希望者がいることも事実であり、なかには紹介までに半年から1年ほどかかることもある。

一方、受入れ事業者には「業務分解」を実施してもらうことが欠かせない（第4図(3)）。ここでいう業務分解とは、例えば、通常の介護職職員の一に行う業務が、①利用者との接触（着替え、食事の配膳、入浴介助、見守りや出迎えなど）、②力を必要とする作業（荷物の運搬、布団干しなど）、③軽作業（居室やトイレの清掃など）、④事務作業（データ入力など）であるならば、就労希望者が業務を行えるように、これら一連の業務の「切り出し」を行うことを意味する（コミュニケーションが苦手な場合は、布団干しとデータ入力をしてもらうなど）。また、就労希望者に障がいがあると「どのように接す

第4図 ユニバーサル就労システムの全体像



出典 ユニバーサル就労ネットワークちばの資料を一部加筆修正

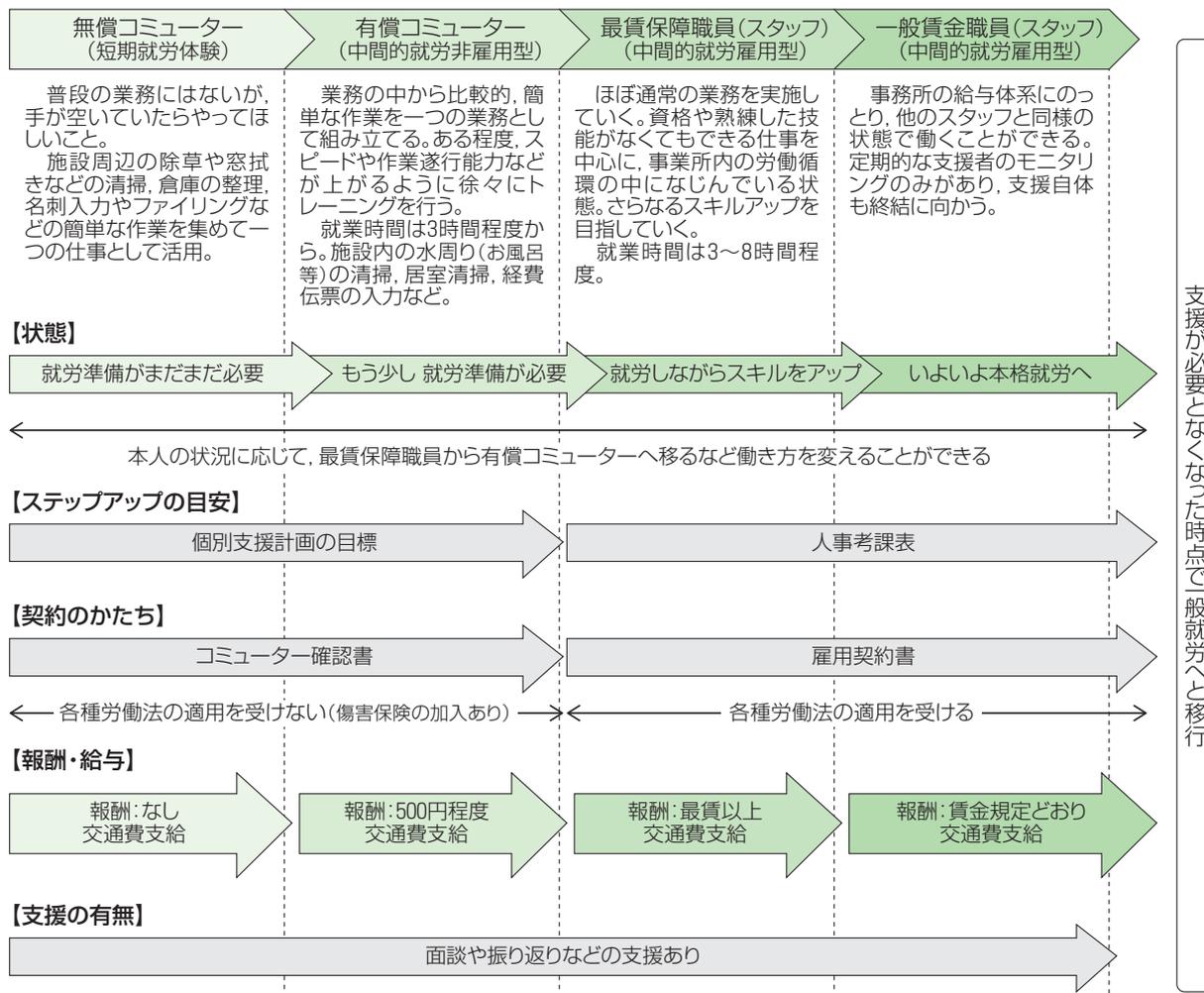
ればよいか分からない」という職場担当者は少なくない。そこで、本人、職場担当者(上司)、内部就労支援部署(人事部など)、外部支援団体がどこに相談をしてもよい体制づくりとした(第4図(4)(5)、これをチーム型伴走支援という)。

就労形態は、個別的な事情に応じて、無償コミューター、有償コミューター、最賃保障職員(「最賃」とは最低賃金のこと)、一般賃金職員に区分しており、その業務内容、契約、報酬・給与などは第5図のとおりと

なっている。風の村事業本部事業部企画課主任の会田晃子氏(18年2月取材時)は、「ユニバーサル就労を導入して10年が経過した今日、その理念は風の村の各職場に浸透するようになり、特に『成功体験』がある施設では、好評を得ている」と話す。ここでは、その一例を記しておく。

○高齢者施設における介護職職員は、利用者の身体介護がメイン業務となり、その合間に、施設の掃除や洗濯などを行う。

第5図 ユニバーサル就労のステップと制度の概要



出典 第4図に同じ

そのため、衣類に「色落ちや縮み」が生じることもあった。しかし、コンピューターに洗濯業務を担当してもらうようになると、その業務のみに専念するので、衣類の色落ちや縮みがなくなり、介護職職員の業務負担も軽減されるようになった。当該コンピューターは精神障がいを抱えていたが、洗濯業務に携わり、多くの人々とコミュニケーションを図ることで体調も改善されるようになった。

コンピューターとして就労した者のなかには、経験と技能を高めながら一般介護職職員として勤務する者もいる。そしてユニバーサル就労という事業モデルは現在、千葉県だけではなく、静岡県富士市（17年2月、富士市ユニバーサル就労の推進に関する条例が全会一致で可決成立）、生活クラブ生協東京、大阪府社会福祉協議会、奈良県（社会福祉法人協同福祉会）など、全国で少しずつ実践が始まったことは、特筆される。ただ、ユニバーサル就労に関する相談業務については、地方自治体などからの委託事業ではないため、相談者が風の村に就労する場合は、風の村が費用を負担するが、他の企業に就労する場合は、相談者本人が費用負担を行っているという現状もある。

## おわりに

「一億総活躍社会の実現」という方針が掲げられるなか、女性活躍推進や高齢者雇用促進に注目が集まっている一方、「働きた

いけど、働きにくい」という人々への対応は後手になっているという感は否めない。そうしたなか、本稿では、「共生社会の実現」をテーマに松本ハイランド農協の農福連携と風の村のユニバーサル就労を取り上げた。

これらの事例で共通していることは、組合員をはじめとした地域の人々の声に真摯に耳を傾け続けた結果、構築された事業モデルであることと、作業工程の「分解」「分割」という考えをベースに業務を生み出してきたことである。また、体調に波がある人々に対しては、時給制ではなく歩合制を導入したり、作業日数に幅を持たせるといった対応をしており、こうした取組みは、作業者への配慮といった観点からも大きなヒントを与え、就労範囲を拡大させる可能性を有している。

ただ、前述したように、松本ハイランド農協の農福連携や風の村のユニバーサル就労に関する相談業務などは、農協やNPO法人が単独で運営を行っており、他の団体等の支援を受けていないため、職員等の負担感も少なくない。こうしたなか、これらの事業が継続して発展、普及していくためには、行政機関など様々な団体との連携も今後は重要な課題となる<sup>(注7)</sup>。

(注7) 近年では、地方自治体が農福連携事業に取り組むようになっている。例えば、新潟市では、15年から「新潟市あぐりサポートセンター」を設置し、農福連携をコーディネートしたり（『新潟日報』16年5月17日付）、三重県では障がい者の農業就労を促進するため、複数の福祉事業所と産地を結び付けるモデル事業を開始しているという（『日本農業新聞』17年7月2日付）。また17年3月には、農業分野や福祉分野の企業や

団体、個人や自治体などが会員、賛助会員となり「全国農福連携推進協議会」が設立された。

#### <参考文献>

- 厚生労働省（2015）「障害者の就労支援について 平成27年7月14日」
- 厚生労働省『厚生労働白書』（平成28～29年版）
- 厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」
- 厚生労働省「『特例子会社』制度の概要」
- 首相官邸（2016）「ニッポン一億総活躍プラン（平成28年6月2日閣議決定）」
- 内閣府『障害者白書』（平成28～30年版）
- 古江晋也（2018a）「共生社会の実現に向けて—生活クラブ風の村の取組みに学ぶ—」『農業協同組合経営実務』5月号

- 古江晋也（2018b）「共生社会の実現に向けて—松本ハイランド農業協同組合の取組みに学ぶ—」『農業協同組合経営実務』9月号

#### <参考WEBサイト>

- 厚生労働省  
<https://www.mhlw.go.jp/index.html>
- 首相官邸  
<https://www.kantei.go.jp/>
- 内閣府  
<http://www.cao.go.jp/>
- 全国農福連携推進協議会  
<http://noufuku.jp/>

（ふるえ しんや）



# モンドラゴンに学ぶ地域社会における 協同組合の役割

専任研究員 坂内 久

## 〔要 旨〕

スペインのバスク地方でおよそ60年の歴史をもつモンドラゴン協同組合グループは工業生産中心の労働者協同組合である。国際協同組合同盟（ICA）の1980年大会のレイドロール報告がワーカーズ・コープの模範例としてあげたことにより、広く世界の協同組合人に知られるようになった。

本稿では、製造業を中心に販売業や金融・共済、大学、研究機関など、グループとして多事業を兼営・展開し、かつ地域社会において数々の役割を果たしていることに着目し、協同組合と地域社会の関係性を探るなかで、「平等」と「連帯」に基づいた「相互支援」と「地域社会への貢献」がうっすらと見えてくる。働きかける対象は違っても、協同組合としての普遍的な目的や役割は共通する。日本の総合農協における協同組合と地域社会の在り方の参考に供したい。

## 目 次

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| はじめに                     | (4) 協同組合グループのガバナンス    |
| 1 歴史的な権限をもつバスクとは         | 4 地域社会を重視した自治州や県の政策   |
| (1) バスク人                 | (1) 自治州3県の徴税権         |
| (2) 自治権の失墜と回復            | (2) 自治州の法制度と県の税務政策    |
| 2 バスク自治州の協同組合            | (3) 協同組合に対する法人税の優遇    |
| 3 モンドラゴン協同組合グループ         | 5 地域社会とモンドラゴン協同組合グループ |
| (1) グループ組織と事業の概要         | まとめ                   |
| (2) グループ協同組合の出資金と組織構造    | (1) 地域での役割            |
| (3) モンドラゴン協同組合グループにおける転機 | (2) 日本への示唆            |

## はじめに

スペインのバスク地方の小さな町を拠点とするモンドラゴン協同組合グループは、60年の歴史をもつ工業生産中心の労働者協同組合である。国際協同組合同盟（ICA）の1980年大会のレイドロウ報告が、モンドラゴン協同組合グループをワーカーズ・コープ（労働者協同組合）の模範例としてあげたことにより、広く世界の協同組合人に知られるようになった。モンドラゴン協同組合は、グループ内に工作機械製造等の多くの工業協同組合のほか、消費生活資材の小売協同組合、食品ケータリングサービスの協同組合、協同組合銀行、保険共済、大学・大学院の教育協同組合、先端技術の研究開発協同組合等を擁する。

本稿では、従前の調査研究を踏まえ、<sup>(注1)</sup>このようにグループとして多事業を兼営するモンドラゴン協同組合が地域社会で数々の役割を果たしていることに着目し、協同組合と地域社会の関係性について少しでも明らかにし、日本の農協系統組織における協同組合と地域社会の在り方の参考<sup>(注2)</sup>に供したいと考える。

これまでにモンドラゴン協同組合を取りあげた論文や著作等は少なくなく、紙幅の関係から逐一紹介はできないが、それらの特徴をあげるとつぎのように大別できよう。①モンドラゴン協同組合グループの組織構造を概説、紹介したもの、②協同組合グループの事業展開を創設者のアリスメンディ

アリエタ神父の思想や考え方と関連づけ史的に詳述したもの、③グループの事業活動に対するICA協同組合原則との照合やそれとの乖離を問うたもの、④他の協同組合との比較検討を交えモンドラゴングループのガバナンスや事業について経営学的視点から分析したもの、⑤バスクの民族独立運動とモンドラゴンの協同組合運動とを関連づけ取りあげたものなどである。ほとんどはこれらの問題意識を複合させたかたちで展開<sup>(注3)</sup>されている。しかし管見の限り、法制や税制、協同組合連合組織、グループ外の協同組合の見方など包括的にモンドラゴン協同組合グループと地域社会との関係に焦点を当てた先行研究は見いだせない。本稿ではそうした関連を踏まえ、モンドラゴン協同組合グループがバスクという地域社会のなかでどのような役割を果たしているのか、そしてその役割が協同組合の普遍的な価値の一つと言い得るのか検討したい。

モンドラゴン協同組合グループは、日本の協同組合関係者の間でも名前は良く知られているが、その置かれた地理的、歴史的、社会的な環境については必ずしもそうではない。そのためにモンドラゴン協同組合とそのグループの組織と事業内容を検討するが、グループの拠点であるバスク自治州や県、ムニシピオ（地区）等の地域社会と関連する法制度や政策、各種の協同組合の関係を見ておくことにする。それらを踏まえ、手はじめにモンドラゴン協同組合グループが地域社会でどのような関係を構築し、またどのような役割を担っているのかを考察

する。

(注1) これまでの経緯については本稿末の〔謝辞〕を参照されたい。

(注2) 問題意識については、三輪(1997)からの示唆を得た坂内(2006)を参照。

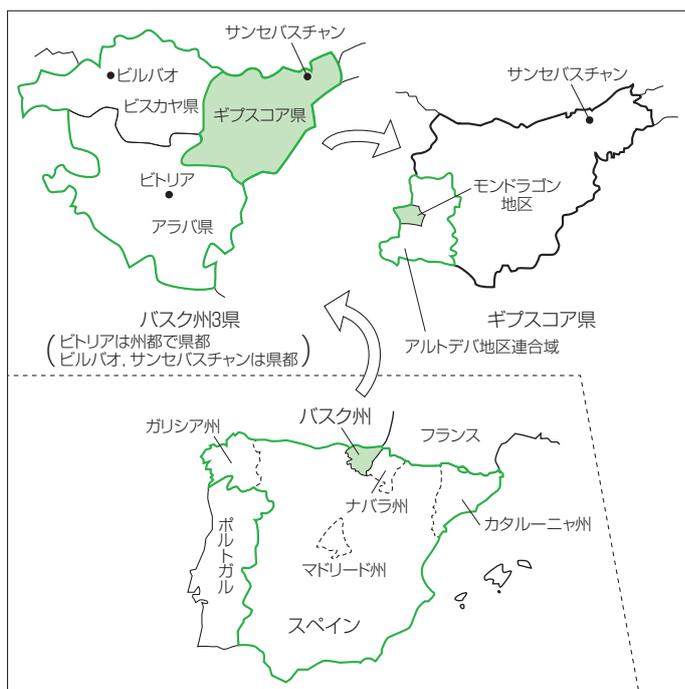
(注3) スペースの関係上、①～⑤に該当する先行研究を後段の参考文献の直前に記述する。

## 1 歴史的な権限をもつ バスクとは

### (1) バスク人

スペイン北西部に位置するバスク自治州(Basque/Euskadi/Euskal<sup>(注4)</sup>)は、北側一帯が大西洋ビスケー湾に面し、アラバ(Araba)、ビスカヤ(Bizkaia)、ギプスコア(Gipuzkoa)の3つの県で構成される(第1図参照)。州の面積は7,261km<sup>2</sup>、人口は217万人である。バスク自治州を代表する地形は、海側で切

第1図 バスク自治州内の県・地区



資料 筆者作成



写真1 谷間に広がる住宅(右側)と  
モンドラゴンの施設(左側)(筆者撮影)

り立った断崖が連続し、内陸側で急峻な山間溪谷に狭小な盆地が数多く点在するという表現が妥当する(写真1)。

モンドラゴン(Mondragon)地区は、ギプスコア県の南西端に位置する22,000人ほどの自治体のスペイン語名であり、バスク語名はアラサテ(Arrasate)地区<sup>(注5)</sup>である。モンドラゴン協同組合は、詳しくは後述するとして、当該周辺地域の中核となるモンドラゴン地区の名を協同組合の名称に採用している。

歴史をさかのほれば、バスク人は自らをエウスカルドゥナク(Euskaldunak=バスク語を話す人々)と呼んでいた。現在、バスクの呼称に使用されているエウスカディ(Euskadi)は19世紀後半の民族運動の開始から登場したと<sup>(注6)</sup>される。なお、バスク国あるいはバスク民族という表現になると、スペインとフランスにまたがる7つの地域とそこに住むバスク語を話す人々<sup>(注7)</sup>を指す。本稿の考察対象は、主にスペインバスク側のバスク自治州内の3県とモンドラゴン地区である。

鉄鉱石を豊富に産出したバスク地方はイベリア半島で屈指の重工業地帯であった。しかし、70年代前半に石油危機に伴う原油高騰の影響を受け、ビスカヤ県の造船・鉄鋼等の重工業部門を中心に深刻な打撃を受けた。一方、バスク自治州の人口は、第二次世界大戦後の50年代から急増し、70年代半ばに200万台に達して以後ほぼ安定し、2017年現在217万人（スペイン全人口の4.6%）を数える。この間の50年間の長期で見ると人口は2倍強となっている。県別に見ても3県は100年間に3～4倍、第二次大戦後から約2倍と、長期間で見るといずれもほぼ同様に人口が増加してきた（第2図）。

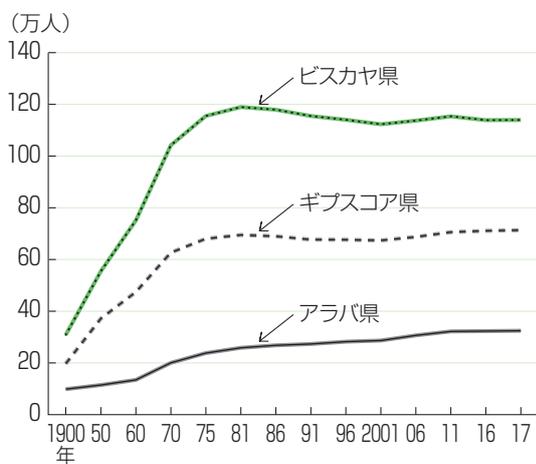
（注4）英語、スペイン語、バスク語での表記。以下、基本的にスペイン語で表記し、バスク語を併記する場合は、後者がバスク語である。

（注5）スペインの地域行政には、日本のような市町村の区別がない。したがって本稿では、行政単位の地区名に「○○地区」、地区単位の行政名に「○○地区行政」と表現する。

（注6）日本バスク友好会。

（注7）スペインバスクに属するのがバスク自治州のギブスコア県、ビスカヤ県、アラバ県とナバ

第2図 バスク自治州3県の人口



資料 関・立石・中塚編(2008)の表を基に、Eustat: Municipal inhabitants statisticsで補足のうえ作成

ラ自治州のナバラ県（1州1県）の4県、フランスバスクに属するのがスベロア（スール）県、低ナバラ（バス・ナバル）県、ラブルディ（ラブル）県の3県（カッコ内フランス語読み）、（狩野（1992）、渡部（2004、36～39頁））。

## （2）自治権の失墜と回復

つぎに、歴史的背景を知るうえで、スペインで自治州制度が発足する前後のフランコ独裁体制の崩壊および民主化の開始時期について簡単に補足しておかねばならない。

バスク7地方（7県）は、その時々国王や領主の支配に対して自らの「Fuero（フエロ：権利）」（下記）の尊重を求め、それと引き換えに支配を認めることを伝統としてきた。1479年にカスティーリヤ国とアラゴン国の両王家が合体しスペインが成立して以来、バスクが19世紀までその独自性を守ることができたのは、このFueroの尊重を権力者に認めさせたからである<sup>（注8）</sup>。

ところが、19世紀に入って3度にわたる<sup>（注9、注10）</sup>カルリスタ戦争（カルロス王支持派と反対派の戦争）が起こり、バスクは支持派に付いた。第一次カルリスタ戦争が1839年10月をもって終戦となり協定を締結するが、この協定でバスクはFueroの一部のAutonomy（徴税権、関税徴収権、徴兵権）を失う。最後の第三次戦争が1876年12月21日をもって終戦となったが、この戦争にも負けてバスクのFueroが廃止となり、スペインが上位、バスクが下位という力関係になった<sup>（注11）</sup>。その後、バスクではFuero復活が人々の悲願となった。

その後、スペインでは第一次世界大戦後から国内の政治経済が混乱する。プリモ・

デ・リベラのクーデタによる軍事独裁、第二共和政、1936年のフランコ将軍の国家元首就任から始まった独裁体制が死を迎える75年まで39年間続いた。そして77年の総選挙を経て民主化の動きがスタートし、78年12月に新憲法が発効して、独裁体制期の基本法が全て廃止され、複数政党制・議院内閣制に基づいた民主国家の体制が整えられる。

78年の新憲法によって自治州の設置が決定され、カタルーニャ、バスク、ガリシアにあっては「歴史的自治州」あるいは「民族的州」と通称され、権限の大きな自治州の設置が認められることになった（そのほかの自治州は中央集権的体制への反省・反動から生まれた「分権的州」という枠組みで区別される）。

新憲法では「バスクおよびナバラについては、Fueroによる自治権を享受した歴史的経緯が重視され、Fueroの停止を宣言した19世紀の法律を最終的に廃止することが憲法の廃止規定に盛り込まれた。80年には、フランコ体制によって廃止されたバスクの経済協約が復活され、関税を除く大部分の税金を独自に徴収し経済協約で合意された比率分のみ国庫に納入するという特別な財政制度が、バスクとナバラの全域に対して認められた。」<sup>(注12)</sup>

加えて、それまで公に使用が禁止されていたカタルーニャ語、バスク語、ガリシア語の3つの方言語が、それが使用される自治州においてカスティーリャ語（スペイン語）と並ぶ公用語とされた。<sup>(注13)</sup>

79年3月に新憲法下で初の総選挙が行われると、同年9月にはゲルニカ憲章と呼ばれるバスク自治憲章がスペイン国会で承認された。ビスカヤ、アラバ、ギプスコアの3つの県から成る自治州に「エウスカディ」の呼称を与えた。一般に、ナバラ県を加えた4県でバスク地方と称する。ゲルニカ憲章は、国家の専管事項に抵触しない範囲で、教育、自治州警察、経済協約に基づく財政自由裁量権などの権限をバスク自治州に付与した。<sup>(注14)</sup>

**(注8)** 狩野(2003, 170~171頁)および、渡部(2004, 36~39頁)。

**(注9)** 1833年にフェルナンド7世が死去し、その後継者を3歳の娘イザベル2世としたことから、フェルナンド7世の弟カルロスがその王位継承に反対し戦争の発端となった。カルリスタとは、自由主義、民主主義を進歩的すぎると嫌悪し、カトリック教会、権威、伝統を遵守し、正当な王(弟カルロス)を王位につける運動をさす(石塚(1991, 60~62頁), 狩野(2003, 91頁))。

**(注10)** 第一次1833~39年, 第二次1846~49年, 第三次1872~76年。

**(注11)** Etxeberria(2017)および、関・立石・中塚編(2008)参照。

**(注12)** 関・立石・中塚編(2008, 232頁)。また、こうしたレベルの異なる自治権を認める背景について、同書では「さまざまな妥協の産物だったとはいえ、自治州制国家と称される新制度によって、統一国家の枠組みを維持しつつ機能や権限の面では連邦制国家に近い水準の分権化を実現したことは、スペインにおける中央と地方の関係を見直す画期的な試みとして評価されるべきであろう」と一定の評価を加えている。

**(注13)** 関・立石・中塚編(2008)236頁。

**(注14)** 関・立石・中塚編(2008)387頁。

## 2 バスク自治州の協同組合

つぎに、モンドラゴン協同組合グループの周辺のバスク自治州の協同組合および連合組織を整理すると以下のようになっている

(注15)  
る(第1表)。

スペイン全体の協同組合数は2017年末現在、20,958組合である。第1表に示したように、バスク自治州内には協同組合が3,047(スペイン全体の14.5%)あり、前年に比べて差し引き121組合の増加をみている。州内の協同組合の利益を代表するのは「バスク協同組合連合(KONFEKOOP)<sup>(注16)</sup>」である。この連合の集計値を基に州内の協同組合の様子を見るとつぎのようになっている。

州内の協同組合のうち1,160組合(加盟率38.1%・前年比ネット50組合増)がバスク協同組合連合に加盟している。非加盟組合の方が多く見えるが、住居確保目的でやや性

格が異なる住宅協同組合とその他組合を除くと、加盟率は45.8%で、事業活動をしている組合の半数近くが連合に加盟している。加盟協同組合の構成は、モンドラゴン協同組合のような労働者協同組合が85.9%と圧倒的に多い。しかも前年に比べてネットで48組合増えており、州内の組合数変動の主な原因になっている。

組合員に目を転じると、最も多いのが110万人を数える消費生活協同組合である。次いで5.5万人の協同組合学校、2.2万人の労働者協同組合、1.1万人の金融(モンドラゴン協同組合グループのLaboral Kutxa)、0.9万人の農産協同組合<sup>(注17)</sup>が続く。

第1表 バスク自治州内の協同組合とKONFEKOOP(2017年12月末現在)

(単位 組合, %, 人)

		州内の協同組合		バスク協同組合連合(KONFEKOOP)加盟協同組合									組合員の労働者組合員割合 (e/c)
		前年比	組合 (b)	構成割合	加盟率 (b/a)	組合員 (c)	労働者 (合計) (d)	労働者組合員		非組合員労働者			
								労働者 (e)	割合 (e/d)	非組合員 (f)	割合 (f/d)		
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(e/d)	(f)	(f/d)						
ERKIDE	労働者	2,240	99	997 (48)	85.9	44.5	22,086 (824)	33,546 (1,214)	22,086 (824)	65.8	11,460 (390)	34.2	100.0
	教育	99	2	85 (3)	7.3	85.9	55,816 (4,427)	6,418 (151)	2,360 (144)	36.8	4,058 (2)	63.2	4.2
	消費生活	38	2	10 (2)	0.9	26.3	1,106,647 (28,298)	11,675 (△23)	8,169 (233)	70.0	3,506 (△256)	30.0	0.7
	金融	1	0	1 (0)	0.1	100.0	11,985 (△424)	2,001 (△107)	1,839 (△86)	91.9	162 (△21)	8.1	15.3
FCAE	農産	115	△3	61 (△3)	5.3	53.0	9,440 (△560)	638 (34)	47 (2)	7.4	591 (32)	92.6	0.5
FCTE	運送	41	△2	6 (0)	0.5	14.6	336 (△92)	389 (△89)	336 (△92)	86.4	53 (3)	13.6	100.0
	住宅 その他	421 92	25 △2										
	合計	3,047	121	1,160 (50)	100.0	38.1	1,206,310 (32,473)	54,667 (1,180)	34,837 (1,025)	63.7	19,830 (150)	36.3	2.9

資料 KONFEKOOP: Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa / Basque Cooperative Confederation  
ERKIDE: Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza, Consumo y Crédito de Euskadi  
FCAE: Federación de Cooperativas Agro-alimentarias de Euskadi  
FCTE: Federación de Cooperativas de Transportistas de Euskadi

(注) 1 16年と17年の各12月末現在データ。  
2 ( )内は対16年比増減。

一方、協同組合で働く労働者の数は、労働者協同組合（3.3万人）と消費生活協同組合（1.1万人）が多い。また、労働者のうち協同組合の組合員である割合が高いのは、運送、金融、消費生活、労働者協同組合で、反対に、非組合員の方が多いのは、教育と農産の協同組合である。さらに、協同組合の組合員（＝所有者）がそこで働く労働者である割合が高いのは、加盟組合の中で見限り労働者協同組合と運送協同組合だけであり、それ以外の消費生活協同組合や農産協同組合などでは労働者が組合員（＝所有者）である割合が極端に小さく、業種により大きく異なっている。

加盟1,160組合の州内3県の分布は、州都のあるアラバ県に176組合（15.2%、前年比5組合増）、大都市ビルバオ地区を抱えるビスカヤ県に495組合（42.7%、同16増）、そしてモンドラゴンが属するギプスコア県に489組合（42.2%、同29増）である。人口が多い後者2県を中心に展開しており、しかも前年に比べ50組合が増加したうちの約6割は、モンドラゴン協同組合が主として展開するギプスコア県である。

**(注15)** 州内の協同組合については、主にモンドラゴン協同組合グループ総会議長（Presidente del Congreso）で、バスク自治州協同組合評議会（CSCE）副会長理事であるJavier Goienetxea氏（17年2月）と、同協同組合連合（KONFEKOOP）事務局長Goi Teknikaria氏（18年6月）からの聞き取り、およびCEPES（2017）とKONFEKOOP提供資料に基づく。

**(注16)** KONFEKOOPのフルネーム：Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa / (英名) Basque Cooperative Confederation. 第1表掲示のERKIDEとFCAE、FCTEは、KONFEKOOP傘下の第2協同組合。

**(注17)** 協同組合学校は主として小中学校の生徒の父母が組合員である。これは前述したバスク語使用禁止の歴史に関係し、父母が法律に反しても学校でバスク語を教えたいと望んだため、バスクでは父母が協同組合学校を創設したケースが多く、昔からの学校は父母が協同組合学校の所有者（＝組合員）になっていて、労働者である教員が組合員のところは新設のところであるという（前出Goi Teknikaria氏）。

### 3 モンドラゴン協同組合グループ

#### (1) グループ組織と事業の概要

モンドラゴン協同組合グループは現在、101の協同組合と160の企業が参加して1つのグループを構成している（17年2月）。このうち協同組合形態の事業体は、つぎの4つのグループに大分類される（第2表）。

そして以下の第3図にも示したが、4グループの中にはつぎのような主要な協同組合がある。

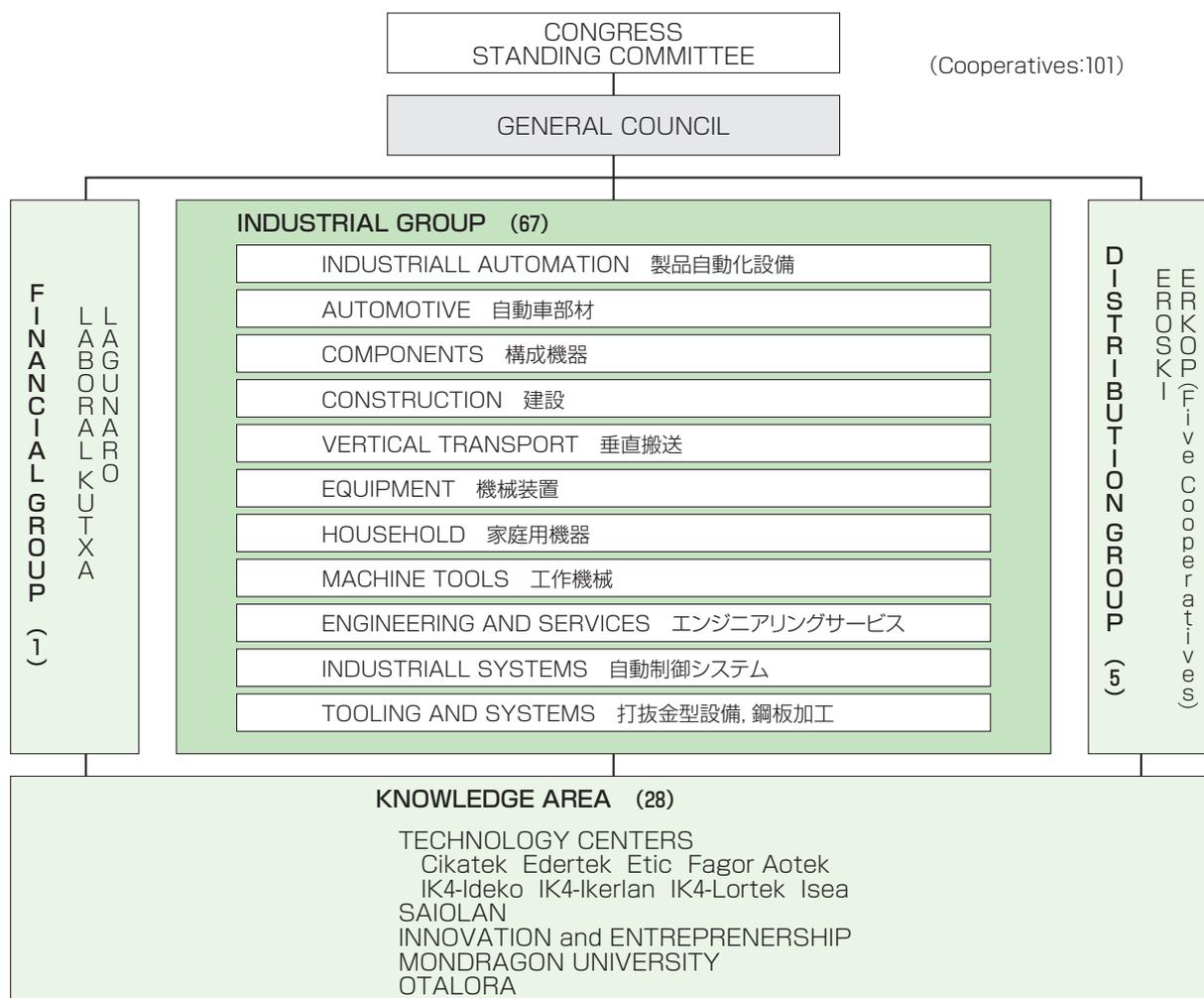
金融FINANCIALにLaboral Kutxa（ラボラール・クチャ銀行）、販売流通DISTRIBUTIONにEroski（エロスキ）やErkop（エルコープ）、教育・研究開発KNOWLEDGEにMondragon University（モンドラゴン大学）やIkerlan（イケルラン）などがある。多くの組合を抱える工業

第2表 モンドラゴン協同組合グループ別内訳  
(2017年2月現在)

		(単位 組合、%)	
		組合数	5年前比
工業グループ	Industrial	67	△20
金融グループ	Finacial	1	
販売流通グループ	Distribution	5	
教育・研究開発グループ	Knowledge	28	1
合計		101	△19

資料 17年2月Javier Goienetxea氏提供資料を基に作成

第3図 MONDRAGON Group



資料 18年6月David Chico Garcia氏(Fagor Arrasate)説明資料, およびモンドラゴン協同組合グループ「2016 Annual Report」  
(注) ( )内は, 17年2月現在の単位協同組合数(第二協同組合を除く)。

INDUSTRIALは図に見るように, さらに11のグループに中分類され, そのなかの代表的事業体にDanobat group (ダノバットグループ: 小分類) やUluma group (ウルマグループ: 同), Fagor Arrasate (ファゴール・アラサテ: 同) などがある。このなかで主なところはつぎのとおりである。

金融のLaboral Kutxaの主な指標 (16年末現在) は, 労働者が2,157人 (男性53%, 女性47%), 店舗 (含, 事務所) が368, 総資産が

215.85億ユーロ (2兆6,981億円), 貯貸率が88.2%, といったところである (注18) (換算率: 125円/ユーロ, 以下同じ)。

つぎに, Mondragon Universityは, 97年に3つの教育協同組合によって創設された。現在, 大学の2つの学部 (工学部と人文教育学部) と専門学校 (ビジネス学科および料理学科), および大学院によって構成されており, アラサテ地区やビルバオ地区などの9つの校舎で総数5,005人の学生が在学

している（16年<sup>(注19)</sup>現在）。

工業INDUSTRIALグループの事業内容を説明するのは容易ではないが、例えばFagor Arrasate協同組合だけを見ても、複雑な板金部品を製造する完成設備のほか、板金の圧延、加工および切断のためのラインや、プレス・スタンピングシステムの設計・製造・販売を行い、そのための工場施設を6か所（バスクに1設計施設と4工場、中国に1工場）に保有する。また、Uluma groupでは、最近農業分野で注目を浴びる大規模植物工場、フォークリフト・トラック部材、建設現場機材、一山の土砂を運ぶような大規模コンベアー機材、保管倉庫機材・自動化システムといったものを手がける<sup>(注20)</sup>。

モンドラゴン協同組合グループには、これら101の労働者協同組合を含め、労働者持株会社を含む企業が参加して17年2月の時点で総計261を数え、勤務する労働者の総数は73,635人（16年）であるが、この数値は毎月変動する。バスク自治州内に約40,000人、州外のスペイン全土に約25,000人が働いており、さらにグループ企業が海外展開する事務所や工場に約10,000人が雇用され

ている（第3表）。

10年前後から販売流通部門のEroskiを中心に従業員の労働者組合員化が行われた。それ以後、グループ企業では常勤が減少し、非常勤労働者（人数不明）がそれを補っている<sup>(注21)</sup>。また、この時期から研究部門の員数を公表し充実させ、その一方で、管理職労働者が13年に大幅削減されて現在に至っている。さらにグループ全体として、ここ10年以上、女性労働者が4割強を占め、これが維持されている。

そして、モンドラゴン協同組合グループ全体を直近の金額ベースで見ると、グループの総収入が120億3,300万ユーロ、純投資額が4.57億ユーロ、日本円にして1兆5,041億円と571億円という規模である。中心となる工業グループのいくつかの協同組合の年報でも確認できるが、工業グループの事業体は売上に占める輸出額の割合が非常に高い<sup>(注22)</sup>。これはモンドラゴン協同組合グループの特筆すべき点でもある。

（注18） Laboral Kutxa（2015）。

（注19） Mondragon University HP。

（注20） 百聞は一見にしかずで、つぎのインターネット・ホームページやビデオを参照されたい。Uluma group（Webサイト）とFagor ArrasateのWebサイトおよびYouTubeチャンネル。

第3表 モンドラゴン協同組合グループの主要データ

		05年	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
総収入	M€	11,859	14,395	16,377	16,770	14,780	14,755	14,832	12,791	12,108	11,949	12,110	12,033
純投資額	M€	866	1,243	2,809	1,324	378	101	194	317	392	345	317	457
常勤労働者	人	78,455	83,601	93,841	92,773	85,066	83,859	83,569	73,985	74,060	74,048	74,335	73,635
女性労働者	%	41.9	41.9	42.2	43.5	43.7	43.7	43.0	43.0	43.1	43.0	43.0	42.9
管理職労働者	人	835	861	873	891	904	892	872	872	812	810	810	810
研究職労働者	人	-	-	-	-	-	1,293	1,885	1,742	1,679	1,679	1,774	1,921

資料 モンドラゴン協同組合グループ「Annual Report」各年版  
（注） 数値は各年末現在。

(注21) モンドラゴン本部広報担当Mikel Lezamiz氏による(13年1月)。

(注22) Fagor Arrasate のDavid Chico Garcia氏(18年6月)。

## (2) グループ協同組合の出資金と組織構造

### a 出資金

2011~17年現在、モンドラゴン協同組合グループの労働者が協同組合の組合員になるにあたり求められる出資金の最低額は15,000ユーロ(187.5万円)で、この最低額は(注23)いずれの組合においても共通する。最低出資金額の基準は、通常、グループの協同組合・企業の一番給料の低い人の年間給料を基準としている。ただ、給料にそれほど大きな差がないことに留意する必要がある。というのは、グループの最低賃金と最高賃金の格差/割合が、現在までの間につきのように決められているからである。

(91年に下記に変更、現在に至る)

・労働者組合員1,000人以下の  
協同組合・企業  
「最低賃金1.0 対 最高賃金4.5」

・労働者組合員1,000人以上の  
大規模な協同組合・企業  
「最低賃金1.0 対 最高賃金6.0」

(以前・一律)

56年~「単純労働1.0 対 管理労働3.0」

74年~「最低賃金1.0 対 最高賃金4.5」

労働者組合員が勤務する協同組合に出資するには、つぎの2つの方法がある。1つは、24~36か月間(2~3年間)の給料天引

きによって出資金を造成する方法、もう1つは、Laboral Kutxa銀行から借り入れて出資する方法である(5年据置き、10年返済)。

この出資金15,000ユーロは退職時になると、1割(1,500ユーロ)が協同組合に帰属し、残り13,500ユーロが払い戻される(例えば、出資配当を期待し50,000ユーロを出資したとしても、△1,500で48,500ユーロの払戻しとなる)。これは、協同組合が存続することに意義と価値があるとの共通の考え方が、グループ内で既に合意されているからである。

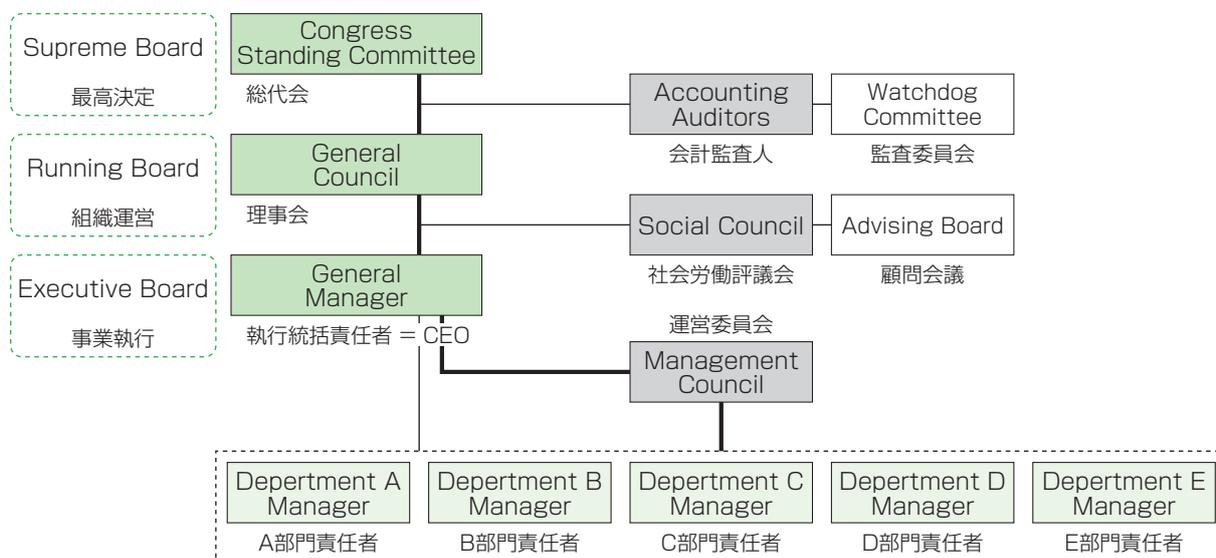
(注23) 組合員出資金と賃金に関する記述は、前出Mikel Lezamiz氏(12年9月と13年1月)および後任のAnder Etxeberria氏(17年2月)からの聞き取りに基づく。

### b 組織構造

第4図はモンドラゴン協同組合グループ全体の意思決定と組織体制を示している。この構造はグループの協同組合にほぼ共通する。ただし、大規模組合の意思決定の組織体制と規模の小さな組合とは、部門の数が少なくなるなど若干異なることに留意されたい。

最高意思決定機関の総会ないし総代会、組織を運営する理事会、そして事業を執行する執行統括責任者(CEO)とその下に設置された運営委員会がある。総代会(通常)は、全体の今後の戦略や社会の発展、雇用創出に関わる戦略目標を決定するが、決定権は総代に選ばれた労働者組合員にある。また総代会では理事会のメンバー(各グループの労働者数に比例)を選任する。その理事会は組織の紐帯となるCEOを選任し、CEO

第4図 モンドラゴン協同組合グループに共通の組織基本構造



資料 12年9月, 13年1月, Mikel Lezamiz氏(Director of Cooperative Disseminatio)による説明資料を基に作成

がグループ長を通じ運営委員会を組織して事業を運営する。

なお、グループ内には、第1段階の協同組合と、部門ごとにまとめる必要のあるところでは第2段階の協同組合がある。モンドラゴン協同組合グループ全体の総代会には第1段階の協同組合からのみ参加する。総代は第1段階の組合員数に比例した員数である。

第2段階の協同組合の役割は、部門内の相互支援（ノウハウの共有、共通の開発プロジェクト創設、棲み分けのため製品競合回避など）をコントロールすることである。第2段階協同組合は、理事長と副理事長、それに2～3人の秘書や補助員が業務を執行し、給料は秘書や補助員だけに支払われ、役員は第1段階の協同組合で賄われる。

### (3) モンドラゴン協同組合グループにおける転機

モンドラゴンに関する文献等で協同組合の設立の歴史は先行研究で詳細に紹介されているので、ここでは第4表に略記した経緯に基づき、モンドラゴン協同組合グループがこれまでのいくつかの転機を経験したなかから、近年の大きな出来事についてふれておきたい。

モンドラゴン協同組合がグループとして展開が本格化するのには第1回総会を迎えた80年代後半からである。そして、91年に大きな転機を迎える。グループ全体の名称の変更や、それまで金融機関Caja Laboralの組織内部にあったグループ全体に対するガバナンスに関わるコーディネイト機能やコンサル機能、さらに戦略投資機能などの外部化である。MCCサービス協同組合（以下「MCCサービス」という）の設立やLKS (Lan

第4表 モンドラゴン協同組合グループの経緯概略

1957年	3つの協同組合設立 ・Ulgor(プレス機械製造) ⇒ 後に名称をFagor Arrasateに変更 ・Funcor(鋳物製造, 90年に解散) ・San Jose(消費生活) ⇒ 69年に周辺の9消費生活協同組合が合併, Eroskiを設立 上記3組合を中心に, Caja Laboral設立(3部門を設定) 金融部門 社会福祉部門 ⇒ 67年に Lagun-Aro共済組合 工業部門 LKS:Lan Kide Suzutaketa設置(工業部門コンサルタント)
1987	第1回の協同組合連合総会で「モンドラゴン協同組合10原則」承認
1989	協同組合連合総会で「教育と協同組合間協力のための基金」創設
1991	協同組合連合総会で中央集権的組織構造に転換 モンドラゴン協同組合の名称をMCC(Mondragon Cooperative Corporation)に変更 Caja Laboralの部門外に, MCCサービス協同組合を設立 Caja Laboralの内部から, LKS独立 Caja Laboralの部門外に, モンドラゴン・インベストメント協同組合設立, 財団の設立も決定 EroskiグループとErcopグループが統合し, 販売流通グループに
1994	モンドラゴン財団を設立
1995	ホバック, 97年セバスチャン・デラ・フェンテ, これに続き多く企業を買収
2010	協同組合連合総会で, MCCの名称をモンドラゴン協同組合に変更
2013	Caja Laboralが, Ipar Kutxa(銀行)と統合し, Laboral Kutxaとなる
2016	11月 工業グループの中のFAGOR Electrodomesticosが経営破綻 協同組合連合総会で, 経営刷新決定

資料 筆者作成

Kide Suzutaketa) の独立, モンドラゴン・インベストメント協同組合(以下「MCC投資協組」という)の設立, モンドラゴン財団の設立がそれである。

これには, 主に2つの理由があげられて<sup>(注24)</sup>いる。1つは, スペイン中央銀行による銀行規制, もう1つは, グループとしての投資戦略の必要性である。前者は, 国際的な金融安定のためバーゼル銀行監督委員会の銀行規制で, モンドラゴングループのための銀行からの脱皮要請である。後者は新規事業のための投資に要する基金を造成し, 管理する必要からである。その背景には, EU統一市場の発足と加盟国間の関税撤廃によりスペイン経済が冬の時代を迎え国際間の競争が激化したことがあげられる。

そして最近の転機として, 13年11月のFAGOR Electrodomesticos(ファゴール・エレクトロドメスティコス: 以下「ファゴール

ED」という)の経営破綻があげられる。工業グループで主要な一角を占めていた事業体であったが, 白物家電の国際競争から敗退し, 長年続いた赤字経営から脱皮できな<sup>(注25)</sup>かった。16年のモンドラゴン協同組合グループの定時総会では, グループ全体の戦略転換が決議された(後述)。

(注24) 前出Mikel Lezamiz氏からのヒアリングに基づく(12年10月, 13年1月)。

(注25) 詳しくは, 坂内(2014)参照。

#### (4) 協同組合グループのガバナンス

1991年に設立されモンドラゴン協同組合グループのガバナンスに関わるコーディネーターやコンサル機能, さらに戦略的投資, 社会貢献の役割を担うのは, 主としてMCCサービス, LKS, MCC投資協組, モンドラゴン財団の4つの組織である。このうちLKSは工業グループの経営コンサルタント<sup>(注26)</sup>であり, 詳しい説明は省略することにする。

(注26) MCC投資協組、モンドラゴン財団の組織や基金造成、用途等の内容は、MCCサービスのMa Carmen Urrutia氏からの聞き取りに基づく(18年6月)。

#### a MCCサービス

MCCサービスは、グループ全体の投資戦略・企画の役割を担っている。そのためグループの全組合を相手にコーディネートやアドバイスといった仕事に63人の労働者組合員が従事している。グループの中では特別な協同組合で、総会は約200人の組合員で構成され、その3分の1を占める63人がMCCサービスの業務に従事し、各人が1票の投票権をもっている。残りの3分の2の組合員はモンドラゴン協同組合グループの中から選出された組合員でやはり1人1票をもつ。会長・副会長、イノベーション部、人事部、財務部、国際部で業務に従事する63人のほとんどはグループ内の他の協同組合からきた人で、外部から応募で入っているのは4～5人くらいであるという。このうちの14人の副会長は工業グループの11部門の出身者である。

なお、MCCサービスが特別な協同組合だからといって、上意下達で管理命令をするといった組織ではなく、個別の協同組合に対し、アドバイスや提案、コーディネートに徹する。というのも決定権限の多くは第1段階の個別の協同組合にあるからである。

#### b MCC投資協組

MCC投資協組(MONDRAGON Investment)

は、第2段階の協同組合であり、グループ内で財務が独立した全ての協同組合が利益の一部を「投資基金」として造成するその受皿組織である。その基金を元にグループ内に投資および融資をすることを事業とするグループの最も重要な経済的手段となっている。また流動性資金に余裕のある協同組合が短期の運転資金を融通する際に、協同組合間で直接貸借契約を結ぶものの、MCC投資協組がそれを保証し、必要に応じ代位弁済も行う。

MCC投資協組の事業目的は、グループ協同組合の競争力の強化と協同組合の規模拡大、経済成長を可能にすることである。これを実現するための原資は、グループ内の協同組合が単年度決算に基づき純利益を計上したなかからつぎの割合で投資基金に積み立てられる。

- ・一般の協同組合とLaboral Kutxa : 純利益の7%
- ・Eroskiなど<sup>(注27)</sup> : 純利益の10%

1988～2017年の約30年間のMCC投資協組の実績は、総額8億7,337万ユーロ(1,091億7,000万円)、その内訳は出資4億2,030万ユーロ、融資3億1,982万ユーロ、保証1億3,325万ユーロである。年平均に換算すると、総額でおおよそ2,910万ユーロ(36億4,000万円)となる。

(注27) 法定のSocial Fund(地域社会基金)の基金造成を免除された協同組合。

#### c モンドラゴン財団

モンドラゴン財団(MONDRAGON Foundation)は、下記の目的に対して寄付

を行う財団である。グループの協同組合とは異なる法律に基づくが、その組織構造はモンドラゴン協同組合に準じている。

モンドラゴン財団の基金は、次項に見る法定のSocial Fund（地域社会基金）からと、グループ内で決定された「相互支援基金」から造成される。後者の相互支援基金は、単年度決算に基づき純利益を計上したグループの協同組合のみがモンドラゴン財団に基金を造成する。その割合は、一般の協同組合が純利益の5%相当、Laboral Kutxa協同組合銀行にあっては純利益の7%相当である。

モンドラゴン財団では設置された1994年から2017年までの23年間に、総計4億800万ユーロ（510億円）が基金造成された。約半分（49.6%）がグループ内の一般の協同組合から、残り約半分（50.4%）がLaboral Kutxa協同組合銀行からである。同じくこの23年間に、総計3億7,300万ユーロ（466億円）が寄付されている。内訳割合は以下のとおりであるが、このうち、グループ内の協同組合を含む損失決算の協同組合へのいわば後ろ向きの支援（寄付）が28.3%で、残りは前向きの支援に当てられている。

<寄付目的と23年間の実績>

- ・ 協同組合教育の支援維持 28.9%
- ・ 損失決算の協同組合支援 28.3%
- ・ 研究開発プロジェクト 8.3%
- ・ 技術プロジェクト 10.7%
- ・ 販売促進プロジェクト 9.7%
- ・ 新しい協同組合の創設 4.1%
- ・ 途上国の協同組合支援 7.6%

- ・ 実現の可否を調査アドバイス 2.4%

#### d 法定された基金と源泉

バスク自治州で展開する協同組合は、「バスク自治州協同組合法」<sup>(注28)</sup>によって、つぎの2つの基金造成の義務が課されている。

- ・ 純利益の10% ⇒  
「Social Fund（地域社会基金）」
- ・ 純利益の20% ⇒  
「Fund of Reserve of Co-op（協同組合準備金）」

単年度決算に基づき純利益を計上した協同組合は、事業会計とは別会計で上記の10%と20%をそれぞれ基金造成しなければならない。さらに協同組合準備金には消化期限はないが、地域社会基金は2年以内の消化義務がある。

この法律に基づき、グループの独立した協同組合全てがそれぞれつぎのように基金を造成している。

「Fund of Reserve of Co-op（協同組合準備金）」については、各協同組合が事業会計とは別に準備金として必要なときのために積み上げる。

一方、「Social Fund（地域社会基金）」は、地域社会における学校教育やスポーツクラブ振興等に役立てることを目的とした基金と規定されており、各協同組合はやはり別会計の地域社会基金として純利益の10%相当を積み立てる。

ただし、モンドラゴン協同組合グループの一般の協同組合は法定10%の中の20%をモンドラゴン財団に移出（入金）し、Laboral

Kutxa協同組合銀行にあっては10%の中の43%を同じくモンドラゴン財団に移出（入金）する。そして、それぞれの協同組合は残る80%ないし57%の基金を期限内に基金の目的に沿って支出する。

法律で規定されたこの地域社会基金の目的は、一般に「COFIP<sup>(注29)</sup>」と呼ばれ、協同組合自身が管理する。したがって、A学校に寄付するのか、B学校に寄付するのか、スポーツクラブに寄付するのか、どう割り当てなのかはその協同組合自身が決めることになる。モンドラゴングループの協同組合にあっては、その一部をモンドラゴン財団に寄付しているわけである。

(注28) 「Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi.」

(注29) COFIP : Contribución Obligatoria para Educación y Promoción Cooperativa y a otros Fines de Interés Público. 「協同組合教育の推進と公益目的の義務的貢献」。

#### e 協同組合グループの各種支援

これまで、MCCサービスが中心となってグループ内外に対し支援をする仕組みが構築されていることを見てきた。モンドラゴン協同組合グループでは、MCC投資協組とモンドラゴン財団を、グループの「連帯」を構築する手段と位置づける。現に、グループのほとんどの協同組合が、財団からの寄付とMCC投資協組からの投資や融資を受けている。ただ、その額には1件当たり10万～10億ユーロまでと幅があるという。

財団の23年間の実績に見るように、グループ内の知財分野（KNOWLEDGE AREA）で研究や技術開発、教育（大学）にあたる協

同組合に対しても少なくない額が寄付されている。例えば、主に非協同組合の起業支援を行いグループ内に位置づけられるSaiolan（サイオラン）（後述）に対しては、一定額が毎年、財団から寄付される。

グループの外に目を向ければ、バスク自治州内には、前述した協同組合の連合KONFEKOOPのほか、自治政府から補助を受け州内の協同組合を支援するELKARGI（エルカルギ）とELKAR-LAN（エルカルラン）という組織がある。ELKARGIは協同組合が銀行から融資を受ける際、その融資に対する保証を行う<sup>(注30)</sup>。ELKAR-LANは非営利の協同組合で、新たな協同組合の設立を支援し、結果として協同組合による雇用の促進と社会的経済の発展に資することを目的とした組織である。これらの組織に対してもモンドラゴン財団からも寄付が行われている。

(注30) ELKARGI : 1980年創設された協同組合信用保証機関で、創設にあたって協同組合の連合（ERKIDE, FCAE, FCTE）と上位連合のKONFEKOOPが必要な基金を拠出、バスク政府も拠出した。ほかの15自治州にも同様の組織がある。なお、ELKARGIの代位弁済の割合は株式会社と比べると圧倒的に低いという。KONFEKOOPのGoi Teknikaria 氏からの聞き取りに基づく（18年6月）。

## 4 地域社会を重視した自治州や県の政策

### (1) 自治州3県の徴税権

地域社会と協同組合の関係を理解するうえで行政との関係は無視できない。今日あるスペインの自治州制度は、78年憲法で自

治権 (= 自治州) が認められるまで長い歳月を要し、地域の独自性が強く根を張るなかから地方分権が勝ち取られ現在に至っている、ということ念頭に置いて理解する必要がある。

スペインの地方自治の単位は、自治州と地方団体を設け、地方団体は広域単位の県 (Provincia) と、基礎単位のムニシピオ (Municipio: 日本の市町村の概念に近いが、本稿では「地区」という) の2層制になっている。地区は憲法で必須と定められた地方団体の最小単位で、この統治機関は市町村長にあたるアルカルデ (Alcalde) と助役、それに地区本会議 (Pleno) で構成される<sup>(注31)</sup>。

中央政府から自治州への各種権限の移譲については、自治州との個別の政治交渉と自治憲章の改正を経て実現してきた。財政制度に絞って違いを取りあげると、財政上の特権制度をもつのはバスク自治州とナバラ自治州で、それ以外の共通制度下の15州とは大きく異なる。15の自治州の財源は、基本的に中央政府からの資金移転等に依存する。これに対し、バスク自治州の特権的領域の3県とナバラ自治州 (1州1県) は、税金の大部分の管理が認められ、州が引き受けていない権限に関わる負担分を中央政府との合意に基づく分担金として支払う。バスク自治州政府の財源は州内3県からの移転に<sup>(注32)</sup>負う。

基礎単位の地区について見ると、バスク自治州のビスカヤ、ギプスコア、アラバの3県には20の地区連合がある。地区連合は基礎単位の地区の集まりで、ギプスコア県

第5表 Alto Deba / Debagoiena 地区連合 (2017年現在)

(単位 人)

全8地区(ムニシピオ)		人口
1	Mondragon (Arrasate)	22,047
2	Vergara (Bergara)	15,013
3	Oñate (Oñati)	11,344
4	Arechavaleta (Aretxabaleta)	6,973
5	Escoriaza (Eskoriatza)	4,100
6	Anzuola (Antzuola)	2,214
7	Elgueta (Elgeta)	1,140
8	Salinas de Leniz (Leintz-Gatzaga)	244
合計		63,075

資料 Eustat: Municipal inhabitants statistics  
(注) ( )はバスク語表記。

には81地区で構成する7地区連合がある。モンドラゴン地区が属するAlto Deba/ Debagoiena アルトデバ/デバゴイエナ地区連合は8つの地区から成る。同地区連合の人口は全部で63,075人、そのうちモンドラゴン地区には約3分の1の22,047人が住み、この地域の中心的な地区である (第5表)。なお、県内の地区では18万人強の県都サン・セバスチャン地区が飛び抜けて多いが、県内81地区の中で人口の多い順からモンドラゴン地区は8番目に位置する。

(注31) 松田 (2014, 106頁) および自治体国際化協会編 (2002, 45頁)。

(注32) 中央政府とバスク自治州との経済合意 (1981年5月・法律第12号) で規定。バスク自治州に独自の税制度を維持、設定、規制する権利を付与するもので、徴税権は特権県に帰属し、アラバ県、ギプスコア県、ビスカヤ県の各特権県が徴税し、バスク自治州の予算に必要な財源を提供する。このほかに、バスク自治州は、各特権県からの移転収入に加え、国家保健院からの移転収入、EU基金からの移転収入、資産収入、借入等の財源を有する。ナバラ自治州は1州1県であるため、徴税権は自治州に属する (自治体国際化協会編 (2002, 74~75頁))。

## (2) 自治州の法制度と県の税務政策

徴税権が県に属する一方で、協同組合に

関わる法制度は州政府の管轄である。州政府は、バスク自治州協同組合法に基づき各種の法規制によって州内の約3,000の協同組合に参与するが、基本的に「協同組合を支援する」という姿勢である。スペイン中央政府の協同組合法とバスク自治州の協同組合法は、いずれも協同組合を支援するという姿勢で制定されており、他の自治州もこれに追随するかたちで法制化されている<sup>(注33)</sup>。これはEUのなかでもポルトガル、イタリア、スペインなどに共通し、そこに歴史的な要因がある。理由としてあげられるのは、これらの国々では、協同組合が社会変革や社会発展に資する役割、貧富の格差を抑制する役割を期待されているがゆえに支援する内容の法律になっている。現に、スペイン憲法においてもその第129条に協同組合を支援することが明記されている<sup>(注34)</sup>。

これらの国では協同組合運動が農業関係から始まったが、うまく軌道に乗らなかったケースも少なくなかった。バスクでは労働者の工業協同組合が多いが、これも長く続いた内戦と独裁政権による抑圧、貧困の問題に対し、尊敬の念を抱かれていたカトリック教会や指導的な神父が問題を協同組合運動で解決しようとした歴史的な背景があり、したがって歴史的に平等意識も高い<sup>(注33)</sup>という。

バスク自治州内で現在採られている協同組合に対する具体的な支援の方法には、①補助金による支援と、②低税率による支援があげられる。補助金に関しては、自治州政府が協同組合の設立や継続のための環境

整備を目的に予算を手当てし、各種の協同組合連合を通じ施策の浸透を図っている。税率に関しては州内3県がそれぞれの税務政策の下で、他の法人形態に比べ低い法人税率等を適用する。

モンドラゴン協同組合グループが主に展開するギプスコア県ではつぎのような独自の税務政策を施す<sup>(注35)</sup>。それはギプスコア県では工業が大きなウエイトを占め、しかも大規模事業体が少なく、中小規模事業体が多くかつ家族経営が多いという地域特性が背景にある。このため以下7つの税制上の優遇方針モデルに基づき低い税率を適用している。

①地域社会に付加価値をもたらす事業体、②優秀な人材を育成する事業体、③研究投資に傾注する事業体、④リスクをとる事業体、⑤労働者が経営に参加する事業体、⑥ニッチ分野で活躍する事業体、⑦新規に起業する事業体、が対象である。

このモデルにはこの地域の協同組合の特徴である、労働者が経営に参加する、研究開発に傾注する、輸出に重点をおく、県の経済に安定性を生んでいる、といったことが取り込まれている。ここで労働者協同組合が重視されるのは、経営権をもつ人が地元の人であることから経営権をほかの所に売却することがほとんどないので、結果として地域経済の安定に寄与すると考えられ、またこうした諸点が県の経済に良い結果を生むと考えられているからである。

バスク自治州3県にはほとんどの税（所得税、法人税、<sup>しゃし</sup>奢侈税、消費税、特別税、関

税、市税などで、直接税と間接税のほぼ全て)を徴収する権限がある。自動車税と固定資産税を徴収するのは地区(ムニシピオ)であるが、その徴税政策の権限は県にある。しかし前者の税を徴収する権限は県にあるが、徴税政策を決める権限は限定され、全ての税ではない。間接税の政策権限は県にはなく、EU委員会にあるものとスペイン中央政府に権限があるものがある。例えば、消費税の税率を中央政府が変更したら、県もそれにしたがって変更する。しかし、法人税や所得税は県に政策権限がある。中央政府が税率を変えたとしても、県は独自に税率を決める権限があるので変更するかどうかは県が決める。

労働者が経営に参加していれば、ギブスコア県は法人税の税率を優遇するが、スペイン中央政府は労働者の経営参加の有無や参加の軽重といった要因で税率を変える政策をとっていない。

このように、モンドラゴン協同組合グループのような協同組合に対し、法制度の面ではバスク自治州政府が、徴税政策についてはギブスコア県がそれぞれ関与するとともに、それぞれが協同組合に期待を寄せているのである。

(注33) バスク自治州政府担当部局のJokin Diaz Arsuaga氏からのヒアリングに基づく(18年6月)。

(注34) 「CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA.Artículo 129 (スペイン憲法第129条第2項)」に明記。

(注35) 税務政策については、ギブスコア県税務部局(Gipuzkoako Foru Aldundia)の5人の担当者からの聞き取りに基づく(18年6月)。

### (3) 協同組合に対する法人税の優遇

ギブスコア県は95年に法人税の徴税権限を獲得し、96年に法人形態別(株式会社、協同組合、その他)の法人税規則を策定、翌97年(注36)に協同組合に関わる徴税規則を決定した。97年の協同組合法人税規則に入っていない徴税規制のいくつかは、2014年法人税規則に入っており、それは全法人に適用され、研究開発、新規事業投資、起業、雇用拡大に関わる徴税規制が含まれる。協同組合はこれらの事業に力を入れているので、14年規則でさらに優遇税が適用されている。スペイン中央政府の税制では、このような優遇策の範囲や規模が小さいが、ギブスコア県には優遇税制による戦略目標がある。

その戦略目標の下で、協同組合に対する法人税の優遇では、規則に基づきその協同組合が、①非保護、②保護、③特別保護かの3分類で適用される。

このうち「非保護」の協同組合については税制の優遇策はない。「保護」「特別保護」の協同組合にはそれぞれ要件がある。

保護と特別保護は、主としてつぎの2要件がある。1つは、それぞれ法定の基金(地域社会基金と協同組合準備金)を保有し、その基金に毎年一定額を積み立てる必要がある。もう1つは、株式会社等の資本企業への参加(=出資、投資)が一定割合以下である必要がある。これは特に、県により保護された協同組合の国際資本投資に対する規制が目的である。これらの要件を満たさなければ、非保護の協同組合に分類されることになる。特別保護の協同組合はさらに要

件が加わり、満たさなければ保護、非保護に分類される。

特別保護の協同組合は、労働者協同組合でかつ組合員の「75%以上」が労働者組合員であるのが代表的な分類である。特別かどうかを分ける要件は75%基準だけではないが、これが最も大きな基準となっている。75%以下であれば保護の協同組合になる。税制上最も優遇されるのは特別保護の協同組合であり、ギブスコア県の協同組合の多くがこの要件を満たし、特別保護に分類されている。モンドラゴングループの協同組合についても、その多くがこれに入っている。

法人税率の規則は単純ではないが、具体的な目安としては純利益に対し、一般の企業・事業体=28%、非保護の協同組合=28%、保護の協同組合=20%、特別保護の協同組合=10%といった法人税率が適用される。このような保護と非保護、特別保護の分類とは別に、規模により法人税率に差も設けられている。なお、詳細にはふれないが金融協同組合は別扱いである。

以上のように、ギブスコア県ではこのような戦略目標の下に税務政策が打ち出され、協同組合を優遇するとともに経済活動の成果が地元にもたらされるのを期待している。

これを補完するのがバスク自治州政府で、基金造成の状況や労働者組合員割合の適否を監視している。協同組合の登記簿は自治州政府が保持し、それに基づき各種の規制基準の適否をチェックする。各協同組合は財務諸表の提出義務があり、バスク自治州

政府がモニタリングと監査の権限をもっている。県当局は自治州政府による基準適否の判断に準じることになる。

(注36)「Norma Foral 2/1997, de 22 de mayo, sobre Regimen Fiscal de las Cooperativas.」

## 5 地域社会とモンドラゴン協同組合グループ

モンドラゴン協同組合グループは、バスク自治州やギブスコア県、さらにはアルトデバ地域やモンドラゴン地区において、前述したようにモンドラゴン財団を介し一定の地域貢献を果たしている。全てを紹介できないが、このほかLaboral KutxaやUlumaなどグループ内の大規模な協同組合においても法定の地域社会基金に基づいた独自の基金を造成し、社会貢献に努めている。そのなかでも目を見張るのはこうした地域の中から生まれる起業に対する支援と、研究開発に対する支援である。

起業支援ではグループのSaiolanがあげられる。Saiolanは30年前にモンドラゴン大学の中で起業を望む学生を先生たちが支援するかたちで始まった支援組織で、名前には「Saio=試み」「lan=仕事」の意味がある。現在のSaiolanは、モンドラゴン財団等からの寄付を受け、協同組合と非協同組合の別なくグループ外の第三者や企業に対しても自分たちの企画を提案し、または反対に提案を受け、起業につなげている。最近の実績では年間に10前後がSaiolanの支援で起業している。特定の技術を伴う起業であ

れば、ノウハウのあるSaiolanに相談し支援を受ける方が適切であるという。

若者が起業する場合、Laboral Kutxaが独自の基金から若者起業支援プロジェクト「GAZTEN PRESA」を設定して、Laboral Kutxaの支店で対応し、ほぼ支店の段階で支援が受けられる。GAZTEN PRESAの支援は実現可能性調査と起業に対する融資である。16年には1～2人の小さな起業を含め622人の仕事がこの地域社会に生まれている。これら2つの組織の起業支援先は必ずしも協同組合である必要はない。<sup>(注37)</sup>

もう1つの社会貢献は、モンドラゴン協同組合グループの中から新たに協同組合が生まれて職が拡張されることである。その鍵になるのが研究開発や経営コンサルであり、これらに対する支援がグループ内で盛んに行われている点である。前にもふれたように、ここ何年かグループ全体で研究職の労働者が増えていることからそれが裏づけられる。

グループの研究開発部門の1つに74年に設立されたバスク地方で最大の研究機関のIkerlanがある。ここでは広範な研究が行われており、研究機関ゆえにグループ外からの依頼にも対応する。このほかにもグループ内で細分化された工業製品に対応した専門研究組織もある。Ikerlanに話を戻せば、寄付や補助金を受けるだけでなく、EUやスペイン政府、自治州政府の研究プロジェクトを競争で獲得する。Ikerlanの事業費の約3割がそうした入札によるもので、残りがモンドラゴン協同組合グループにより賄

われている。

最近、グループ内で新しく起業し誕生した協同組合にはやや毛色が異なるが、介護施設や老人ホームを運営するGSR協同組合がある。しかし、新設の協同組合は既存の協同組合から独立するケースが圧倒的に多いという。<sup>(注38)</sup>

新たに生まれる協同組合もあれば、退出する協同組合もある。最近の例では13年11月に工業グループ内において経営が破綻したファゴールEDがある。破綻時点で約2,000人が職を失った。契約社員の150人はスペイン中央政府の失業保険を受給し退職となった。労働者組合員の1,850人は破綻直後には一時帰休となりグループの共済組合のLagun-Aroから失業保険等の支援が行われた。その後、何人かが補償金を得て引退したが、多くの人はグループの中で配置転換というかたちで再就職した。だが、再就職した約1,750人のファゴールEDへの出資金は全て失われた。<sup>(注39)</sup>

ファゴールEDの破綻を契機に、モンドラゴン協同組合グループは16年総会でガバナンスに関わる方針転換を決定した。赤字を継続するところに対し、一定の見極めが必要ということである。協同組合グループ総会議長のJavier Goienetxea氏によれば、グループ内の「SOLIDARIDAD（連帯）」は重要であるが、無限の支援はしないという決定であった。加えて、モンドラゴン協同組合グループの基金の管理に外部の人を招き入れ、将来性のないところに投資しないという決定も併せて行われている。<sup>(注40)</sup>

働く場が失われたファゴールEDの例もあるが、しかしこれまで見てきたように、モンドラゴン協同組合グループは、地域社会での起業や教育、研究開発等に事業活動から得られた利益を還元し、直接的に目に見えるかたちで結びつかないものの、働く場を継続して生み出していると言える。その結果として、そうした事業活動を支援する自治州政府や県当局の法制度や税務政策の期待に込んでいると言えるのではないだろうか。

(注37) 前出Mikel Lezamiz氏 (13年2月) とAnder Etxeberria氏 (17年2月) に基づく。

(注38) 前出Ander Etxeberria氏 (18年6月)。

(注39) 詳細は、坂内 (2014) 参照。

(注40) 前出Ander Etxeberria氏 (17年2月)。

## まとめ

### (1) 地域での役割

バスク自治州の自然や歴史を踏まえ、この地域に展開する協同組合の経済社会環境について簡潔に言い表すとすれば、貧しさと助け合い、そしてカソリックの宗教的精神のなかで平等意識と連帯感が醸成されてきた。併せて、鉄鋼等の伝統的製造業と結びついた協同組合運動も設備増強で求められる資本形成に労働者からの出資を仰ぎ、徐々に労働者協同組合が盛んになった。この地方は歴史的に造船・鉄鋼等の重工業が盛んであったが、70年代の石油危機後から金型機械や設備等へと高度工業化が進展し、技術競争も促進され、製品の多様化と新技術の開発、それに伴う事業体の設置が

絶えず追及されてきた。

モンドラゴン協同組合グループもその一員として例外ではなかった。技術競争に対応した試験研究や新規投資に要する資金を相互に支援するため、協同組合としての法定の基金造成のほかに、グループ内で相互に支援するための資金を造成する仕組みを構築し、また実際に資金投入をしてきた。その結果、工業グループに認められるように、新たな仕事・職が生み出され、多くの協同組合が設立されている。また、モンドラゴン協同組合グループは自治州や県による法制度や税務政策による支援と要請に呼応し、地域社会の起業に対する支援をするための仕組みも構築している。さらに、グループでは金融や共済、消費生活、販売流通といった多角化も進展してきた。これらの事業にあたるのは個々に独立した協同組合である。それらがバラバラになってはグループとしての存立が危ぶまれるが、そうならないようガバナンスが働く仕組みも同時に構築している。

これによって地元の経済に良い影響をもたらしてきた。砕いて言えば、地元の仕事・職が生まれ、お金が落ち、その結果として、地域内に再投資力が付随してきている。

(注41) 岡田 (2005)。

### (2) 日本への示唆

(注42)  
以下は、筆者の私見である。

モンドラゴン協同組合グループは、ギブスコア県において鉄鉱石が豊富に産出したことから重工業を梃に各種の工業で発展し

てできた労働者協同組合である。働きかける対象は違ったとしても、日本の農業協同組合においても、同じ協同組合として、そこには普遍的な目的、役割があり参考になるであろう。それは、平等と連帯に基づいた相互支援と地域社会への貢献である。モンドラゴンモデルにそれを採ることは決して無駄ではない。<sup>(注43)</sup>

まず相互支援の観点から探ると。多事業を兼営する日本の総合農協では、一般的に農協内の個々の事業単位が個別採算性で自己完結していない。そこでわかりやすいのは、既に多くの農協が子会社を誕生させている。これは多事業のなかからの分社化である。これらの子会社は株式会社の形態であるケースが少なくない。今後、協同組合の形態、しかも労働者協同組合の形態で誕生させられないだろうか。<sup>(注44)</sup>母体の農協からも出資を仰ぎ、そこで働く一人ひとりが経営者として、事業の採算を対等に考えながら工夫して運営するかたちである。

つぎに地域貢献の観点から探ると。日本の農協にも法定の基金造成があるが、これは活用されているだろうか。また独自の基金造成も散見されるが、自前の事業への準備金に限定した性格のものになっていないだろうか。モンドラゴンモデルにすると、これらの基金の中から若者をはじめ地元で仕事を作ろうとしている起業に支援できないだろうか。小さな芽を大切に育むことを繰り返し、そのなかから地域内での再投資力が生まれる構造を作るわけである。

最後に、こうした模索が地に足を着けて

できるようにするには、政策的に協同組合に対する積極的な支援があつていい。労働者協同組合法の制定は言うにおよばず、既存の協同組合法による規制の強化ではなく、協同組合の独立性に対する支援である。

(注42) 坂内 (2007)。両角 (2017) から示唆を得ている。

(注43) 三輪 (1997)。

(注44) 村上 (2018, 98~91頁)。

### 【謝辞】

本稿は、合田素行 (法政大学・当時)、両角和夫 (日本農業研究所、東京農業大学総合研究所・当時)、西澤栄一郎 (法政大学) および坂内の4人による数次のモンドラゴン協同組合グループの現地調査 (2012, 13, 17, 18年) の成果に基づく。これらの調査の一部には科学研究費助成を得ている。また本稿作成にあたっては、4人による度重なる分析・討議の共同作業を踏まえたものであり、前3氏には、改めて、ご協力に感謝を申し上げる次第です。

### 【注3 補記】

①中心にしたものとしては石塚 (2013-14) や Osmond ed. (2012) など、②にはホワイト (1991) やアスルメンディ (1990) など、③には菅野 (2000) や津田 (2012, 2014)、富沢 (1988)、Christiansen (2014) など、④には津田 (2012)、Tkacz, Arando, and Pacut (2015)、Arando et al. (2011) など、⑤には石塚 (1991)、狩野 (2003) などといった先行研究があげられる。

### <参考文献>

- ・アスルメンディ、ホセ (1990) 『アリスメンディアリエタの協同組合哲学—スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想—』(石塚秀雄訳) みんけん出版
- ・石塚秀雄 (1991) 『バスク・モンドラゴン—協同組合の町から—』彩流社
- ・石塚秀雄 (2001) 『『モンドラゴン協同組合企業』から何を学ぶのか / モンドラゴン最新事情』『協同の発見』第105号

- ・石塚秀雄 (2013-14) 「モンドラゴンの光と影」『季刊にじ』No.642-645
- ・岡田知弘 (2005) 『地域づくりの経済学入門—地域内再投資力論—』自治体研究社
- ・カスミア, シャリン (2000) 『モンドラゴンの神話—協同組合の新しいモデルをめざして—』(三輪昌男訳) 家の光協会
- ・狩野美智子 (1992) 『バスク物語—地図にない国の人びと—』彩流社
- ・狩野美智子 (2003) 『バスクとスペイン内戦』彩流社
- ・菅野正純訳 (2000) 「〈海外論文&レポート〉モンドラゴン協同組合の(新)基本原則(1991年)」『協同の発見』第100号
- ・楠義貞 (1994) 『スペインの現代経済』勁草書房
- ・楠義貞ほか (1999) 『スペイン現代史 模索と挑戦の120年』大修館書店
- ・壽里順平・原輝史 (1998) 『スペインの社会—変容する文化と伝統—』早稲田大学出版部
- ・関哲行・立石博高・中塚次郎 編 (2008) 『世界歴史大系 スペイン史 ②』山川出版社
- ・立石博高・若松隆編 (1987) 『概説スペイン史』有斐閣
- ・津田直則 (2012) 『社会変革の協同組合と連帯システム』晃洋書房
- ・津田直則 (2014) 『連帯と共生: 新たな文明への挑戦』ミネルヴァ書房
- ・富沢賢治ほか (1988) 『協同組合の拓く社会—スペイン・モンドラゴンの創造と探求—』みんけん出版
- ・富沢賢治 (1988) 「モンドラゴン協同組合運動の現状と評価」『経済研究』vol.39 No.2, 109~117頁
- ・萩尾生・吉田浩美編著 (2012) 『現代バスクを知るための50章』明石書店
- ・坂内久訳 (1999) 「MCC (Mondragon Corporation Cooperativa=モンドラゴン協同組合コルポラシオン)」『スペイン・モンドラゴン協同組合の金融機関 カハ・ラボラールの近況(未定稿)』農村金融研究会, 調査資料No.209, 82~104頁
- ・坂内久 (2006) 『総合農協の構造と採算問題』日本経済評論社
- ・坂内久 (2007) 「部門別採算性の確立視点から総合農協のこれからの展開を考える」生源寺眞一・農協共済総合研究所編『これからの農協—発展のための複眼的アプローチ—』農林統計協会, 66~91頁
- ・坂内久 (2014) 「スペイン・モンドラゴン協同組合グループの動向—FAGORの破綻—の実態と対応—」『農林金融』7月号
- ・廣田裕之 (2013) 「スペインにおける社会的経済」集広舎  
<http://www.shukousha.com/column/hirota/2270/>
- ・ホワイト, ウィリアム and キャサリン・ホワイト (1991) 『モンドラゴンの創造と展開—スペインの協同組合コミュニティ—』(佐藤誠・中川雄一郎・石塚秀雄訳) 日本経済評論社
- ・マクラウド, グレグ (2000) 『協同組合企業とコミュニティ—モンドラゴンから世界へ—』(中川雄一郎訳) 日本経済評論社
- ・松田恵里 (2014) 「スペイン—自治州国家体制の動向—」『21世紀の地方分権—道州制議論に向けて—』国立国会図書館
- ・三輪昌男 (1997) 『農協改革の新視点—法人でなく機能を—』農山漁村文化協会
- ・村上光雄 (2018) 『明日から実践! 私たちのJA自己改革—元組合長が語る現場視点の提言—』家の光協会
- ・両角和夫 (2017) 「モンドラゴンに学ぶわが国農協改革のあり方」『大原社会問題研究所雑誌』710号, 47~62頁
- ・山根裕子 (1993) 『EC法—政治・経済目的とその手段—』有信堂高文社
- ・若松隆 (1992) 『スペイン現代史』岩波書店
- ・若松隆・山田徹編 (2008) 『ヨーロッパ分権改革の新潮流—地域主義と補完性原理—』中央大学出版部
- ・渡部哲郎 (2004) 『バスクとバスク人』平凡社
- ・自治体国際化協会編 (2002) 『スペインの地方自治』
- ・全国農業協同組合中央会 (1993) 『協同組合教育の源流をたずねて』
- ・全国農業協同組合中央会 (2011) 『それは「学習」からはじまった—入門モンドラゴン協同組合—』
- ・日本スペイン法研究会・サラゴサ大学法学部・Nichiza日本法研究班 (2010) 『現代スペイン法入門』嵯峨野書院
- ・Arando, Saioa et al. (2011), "Efficiency in Employee-Owned Enterprises: An Econometric Case Study of Mondragon", Institute for the Study of Labor (IZA), Discussion Paper No. 5711.
- ・Center for Basque Studies, University of Nevada (2003), *The Basque Studies textbook series I-IX*, University of Nevada, Reno.
- ・CEPES (2017), "X X VI ASAMBLEA GENERAL DE CEPES, Las empresas de Economía Social ante el Futuro del Trabajo y el crecimiento sostenible, Informe de Gestión 2017", Confederación Empresarial Española de la Economía Social.
- ・Christiansen, Anders Asa (2014), "Evaluating Workplace Democracy in Mondragon", University of Vermont, UVM Honors College

Senior Theses. Paper 31.

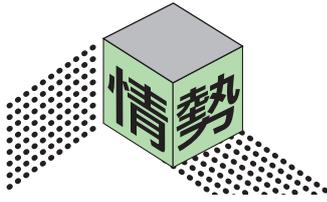
- Etxeberria, Ander (2017), "On the history and current situation of the MONDRAGON Co-operative Experience", MCC coop Presentation Paper, 2017.2.
- Laboral Kutxa (2015), "DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS, (DATOS A 31/12/2015)".
- Osmond, John ed. (2012), *Leading the Dragon: Lessons for Wales from the Basque Mondragon Co-Operative*, Institute of Welsh Affairs.
- Puukka, Jaana et al. (2013), "Higher Education in Regional and City Development : Basque Country, Spain", OECD.
- Tkacz, Monika, Saioa Arando, and Agnieszka Pacut (2015), "Cooperative response to societal and market challenges - the motives and stages of development of Mondragon cooperative model. A Case Study," *Ekonomia Społeczna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, pp.69-84.

#### <参考WEBサイト>

- スペイン法の加代昌広研究室「スペインの地方自治制度入門」  
<http://www.kashiroman.com/>
- 日本バスク友好会「バスクの歴史」  
<http://www.vascojapon.com/historia-vasca/>
- Fagor Arrasate  
<http://www.fagorarrasate.com/index.aspx>
- Fagor Arrasate (YouTubeチャンネル)  
[https://www.youtube.com/user/fagorarrasategroup/videos?disable\\_polymer=1](https://www.youtube.com/user/fagorarrasategroup/videos?disable_polymer=1)
- Mondragon University HP  
<https://www.mondragon.edu/en/meet-mu/cooperative-university>
- Uluma group  
<https://business.ulma.com/>

(ばんない ひさし)





## 2016年度における農協の経営動向

主任研究員 尾高恵美

### はじめに

本稿では、2016事業年度（以下「年度」という）における総合農協の経営動向について報告する。主に使用する資料は、農林水産省「総合農協統計表」である。集計対象は信用事業を営む総合農協（以下「農協」という）であり、16年度は、福島県内の16組合が4組合に合併したこと等により、前年度に比べて25組合少ない661組合となった。集計期間は、16年4月1日から17年3月31日までの間に終了した事業年度である。

### 1 経営環境

まず、16年度の農協経営に大きな影響を与えた外部環境について整理する。集計対象の661組合のうち過半の362組合が3月決算を採用している。そこで以下の経営環境については、16年4月から17年3月の状況を中心にみていく。

#### (1) 経済・金融

##### —マイナス金利政策が影響—

16年2月に導入されたマイナス金利政策は、金融機関の経営を圧迫した。長期金利

の指標となる新発10年国債利回りは一時マイナス圏で推移するなど低下し、預（貯）金・貸出金利ざやの縮小をもたらした。加えて、日銀当座預金残高の一部にマイナス0.1%の金利が適用され、その分、収益の減少につながった。

一方で、新設住宅着工戸数は、消費税増税後の14年度には大幅に落ち込んだものの、住宅ローン金利の低下が追い風となり、16年度は前年比5.8%増の97.4万戸となった。

#### (2) 農作物価

##### —自然災害等による出荷減で農産物価格が上昇—

16年は、熊本地震や6つの台風が日本列島に上陸するなど、大きな自然災害が多数発生した。農林水産省（2017）によると、16年の台風による農林水産被害額は1,596.4億円となり、前年の4倍にのぼった。

米については、東北や北海道といった主産地が台風の被害を受けたことに加え、飼料用米等への転換が進み、主食用米の生産量が減少して需給が引き締まり、16年産の米価は前年産を上回った。

野菜についても、地震により熊本のハウス施設が損傷したり、台風によって北海道の主産地が被害を受け、果菜類や土物類の

出荷量が減少して、価格が上昇した。果実も同様に、熊本地震や台風の影響等により、西日本産地を中心にかんきつ類の出荷量が減少したため、価格は前年を上回った。

畜産物については、とくに子牛の供給不足が続いており、前年を上回る価格で推移した。

この結果、16年度の農産物総合価格指数は、前年を上回って推移した。

一方、生産資材価格については、資材原料の国際相場が軟調だったことにより、総合指数は前年をやや下回って推移した。

原油については、16年11月にOPEC定例総会で8年ぶりに減産が正式に決定されるまで、国際価格は前年を下回って推移した。国内の重油価格も16年12月までは前年を下回って推移し、17年1月以降、上昇に転じた。

飼料価格も、トウモロコシの国際価格が

軟調だったことから、前年を下回って推移した。

一方、主として繁殖経営の減少による供給不足により、肉用子牛価格は引き続き前年を上回った。

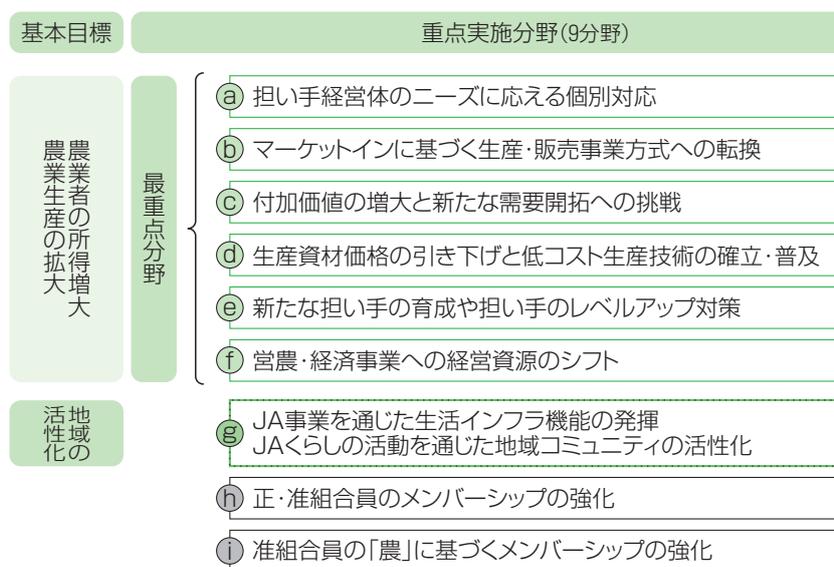
### (3) JAグループ自己改革

#### —本格的な取組みがスタート—

営農・経済事業におけるさまざまな改革は、以前からそれぞれの農協で行われてきたが、16年度からは「創造的自己改革への挑戦」（以下「自己改革」という）として、本格的にスタートした。自己改革では、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」の確立に向けて、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」を基本目標に掲げ、第1図に示した①～⑨の9つの重点実施分野を設定して取り組んでいる。

以下の各節では、6点の最重点分野のう

第1図 JAグループ自己改革の基本目標と重点実施分野



出典 全国農業協同組合中央会「創造的自己改革への挑戦(平成27年10月)」

ちの3点「⑥マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換」「⑦付加価値の増大と新たな需要開拓への挑戦」「⑧営農・経済事業への経営資源のシフト」に多くに注目して見ていく。

## 2 組織基盤・設備投資の動向

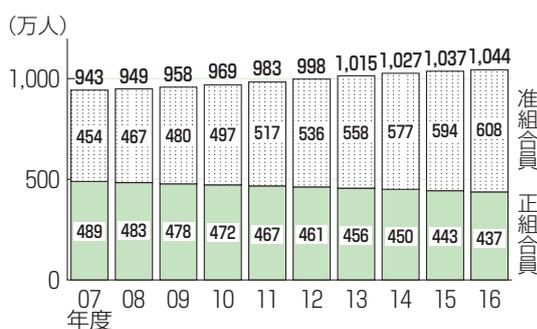
次に、農協組織の基盤である組合員数、役職員数、組合員資本、および組合員が利用する事業の継続に不可欠な設備投資の動向を概観する。

### (1) 組合員数と役職員数

#### —販売職員が2年連続で増加—

16年度の組合員数(団体を含む)は、前年比0.7%増加し1,044万人となった(第2図)。内訳をみると、正組合員数は1.5%減少し437万人となり、組合員合計に占める正組合員の割合は41.8%となった。正組合員数の前年比減少率は、2000年度以降、 $\Delta 0.7\%$ ～ $\Delta 1.2\%$ で推移してきたが、14年度は $\Delta 1.5\%$ 、15年度は $\Delta 1.4\%$ 、16年度は $\Delta 1.5\%$ に拡大し、近年減少が加速している。また、正組

第2図 正組合員と准組合員の推移



資料 農林水産省「総合農協統計表」  
 (注) 正・准組合員とも「団体」を含む。

合員に占める法人の割合は0.4%、個人正組合員に占める女性の割合は21.6%となった。

一方、准組合員数は2.4%増加し608万人となった。初めて600万人を超えたが、増加率は13年度の4.1%、14年度の3.4%、15年度の2.8%と年々鈍化している。

役員数は3.3%減少し1万7,542人となった。このうち女性役員もやや減少したが、全体に占める割合は7.5%に上昇した。

組合員数増加の一方で、職員数は年々減少している。16年度の正職員数は20万3,178人となり、前年比0.7%減少した。担当事業別にみると、購買事業のうち生産資材以外(生活物資購買事業等)の職員数が $\Delta 2.0\%$ と大きく減少した一方、販売事業職員は0.7%増加し、2年連続で前年を上回ったことが目立つ。職員の部門別構成比をみても、正職員に占める営農・経済職員の割合は21.7%となり、前年度の21.6%から0.1ポイント拡大した。<sup>(注1)</sup>

(注1)「営農・経済職員」は、販売事業、生産資材購買事業、倉庫事業、加工事業、営農指導事業の職員数の合計。

### (2) 組合員資本と設備投資

#### —設備投資は回復基調—

16年度末の組合員資本は6兆4,406億円であり、内部留保の増加により前年比1,352億円増加した。このうち出資金(回転出資金を含む)は1兆5,603億円であり、前年に比べて112億円、率にして0.7%減少した。これは、東日本大震災に対処するため11年度に8組合が優先出資を受け入れたが、このうち1組合が92億円の返済を完了したこと

が影響した（残り7組合は15年度に完済）。

一方、設備投資は08年度をボトムに回復基調にある。設備投資推計額（ここでは、減損損失の累計額を控除する前の有形減価償却資産の取得価額の前年比増加額。土地やソフトウェア等無形固定資産は含まない）は616億円となった（第3図）。08年度には200億



資料 第2図に同じ  
 (注) 設備投資推計額は、減損損失の累計額を控除する前の有形減価償却資産所得価額の前年比増加額。

円を下回る額まで落ち込んだが、14年度以降600億円前後で推移している。

投資先として共同利用施設数の変化をみると、農産物直売施設が前年比10店舗（増加率は0.7%）、青果物貯蔵施設（冷蔵施設を含む）が12か所（同0.6%）、それぞれ増加した。とくに農産物直売施設は、13年度以降、4年連続で前年比10店舗以上増加している。

### 3 主要事業の利用高

#### (1) 信用事業

—預け金平残が70兆円超え—

16年度の貯金の月末平均残高（以下「平残」という）は97兆6,482億円で、前年比2.5%増となり、4年連続で2%台の伸び率となった（第1表）。

**第1表 主要事業利用高の推移**

(単位 10億円, %)

		実額				前年比増加率			
		13年度	14	15	16	13	14	15	16
信用事業 (月末平均残高)	貯金残高	91,261	93,170	95,289	97,648	2.0	2.1	2.3	2.5
	貸出金残高	22,891	22,566	22,323	21,760	△0.9	△1.4	△1.1	△2.5
	預け金残高	64,171	66,626	69,279	72,569	3.4	3.8	4.0	4.7
	有価証券残高	4,658	4,346	4,214	4,065	△3.3	△6.7	△3.0	△3.5
共済事業	長期共済保有契約高	289,402	281,192	273,682	267,230	△2.7	△2.8	△2.7	△2.4
	うち生命総合共済	145,317	138,128	131,487	125,198	△4.5	△4.9	△4.8	△4.8
	建物更生共済	144,074	143,053	142,184	142,020	△0.7	△0.7	△0.6	△0.1
農業関連事業	農産物販売・取扱高	4,421	4,326	4,535	4,688	2.1	△2.1	4.8	3.4
	うち米	950	824	791	843	△3.9	△13.3	△3.9	6.5
	畜産物	1,162	1,211	1,322	1,387	6.5	4.3	9.2	4.9
	果実	412	396	413	428	1.8	△3.9	4.2	3.7
	野菜	1,285	1,276	1,368	1,400	3.2	△0.7	7.2	2.3
	生産資材供給・取扱高	2,221	1,982	1,902	1,813	7.5	△10.8	△4.0	△4.7
	うち農業機械	293	227	235	240	25.7	△22.5	3.4	2.4
	農薬	258	219	228	227	10.0	△15.2	4.2	△0.5
肥料	335	297	301	283	5.7	△11.3	1.4	△6.0	
燃料	439	389	295	271	3.4	△11.3	△24.2	△8.0	
飼料	384	367	346	317	6.1	△4.3	△5.6	△8.5	
生活その他事業	生活物資供給・取扱高	824	769	706	674	△7.4	△6.7	△8.2	△4.5

資料 第2図に同じ  
 (注) 信用事業は月末平均残高。

一方、貸出金平残は、前年比△2.5%の21兆7,604億円となり、15年度の△1.1%から減少率が拡大した。残高減少の主な要因は、11年度以降前年比減が続いてきた地方公共団体向け貸付が引き続き減少したことに加えて、これまで前年比増で推移してきた金融機関向け貸出が16年度に減少に転じたことが影響した。

貯金平残は増加し、貸出金平残は減少したため、貯貸率は前年比1.1ポイント低下の22.3%となった。

また、貸出金平残が減少したため、預け金平残は前年比4.7%増加し、72兆5,689億円となった。資金運用構成における預け金の割合が高まり、貯預率は前年比1.6ポイント上昇し74.3%となった。

## (2) 共済事業

### —長期共済保有契約高の前年比減が続く—

16年度末の長期共済保有契約高は267兆2,300億円で、新契約高の伸び悩みにより、前年比2.4%の減少となった。内訳をみると、建物更生共済保有契約高は前年比△0.1%と小幅な減少にとどまったが、生命総合共済は△4.8%と4%台の減少率が続いている。

## (3) 農業関連事業

### —販売高は増加、資材供給は減少—

16年度の農産物販売・取扱高は4兆6,883億円で、前年比1,534億円、率にして3.4%増加し、2年連続で前年を上回った。畜産物の販売・取扱高が649億円、米が515億円、

野菜が318億円増加したことが寄与した。

品目別にみると、畜産物は、供給不足による子牛や肉用牛の価格上昇により、販売・取扱高が前年比4.9%増加した。米は6.5%増加し、東日本大震災の影響を受けた12年度以来の前年比増となった。15年産と16年産の米価が上昇したことによる。野菜は、価格上昇により、2.3%増加した。

自己改革に関連して買取販売高をみると、16年度は1,691億円となり、前年比9.7%増加した。これには、米の買取販売額の増加が大きく寄与した。

また、6次産業化の取組みについて、農林水産省「6次産業化総合調査」(第1報)により農協の販売金額をみると、16年度の農産物加工は5,720億円、直売所は3,453億円で、合わせて9,173億円となり、前年比1.5%増加した。<sup>(注2)</sup>

一方、生産資材供給・取扱高は、16年度に1兆8,131億円となり、前年比△4.7%となった。農業機械は2年連続で前年を上回ったものの、トウモロコシや原油の国際価格が軟調に推移したため、飼料が△8.5%、燃料が△8.0%、肥料が△6.0%となった。

農業経営を営む組合数をみると、16年度は54組合と初めて50組合を超え、集計組合に占める割合も8.2%に上昇した。09年の農地法と農協法の改正によって農協が農業経営を直接営むことが可能となり、高齢化によりリタイアする農業者の受け皿として農業経営に取り組む組合が増えてきたものと思われる。

(注2)「6次産業化総合調査」における農協には

専門農協が含まれている。また、農産物加工販売金額には農協子会社を含む。農産物直売所でも農協子会社が運営する場合があるが、本調査では企業を含むその他に分類されており抽出できない。子会社を含む農協の農産物加工と直売所の販売金額は、本調査結果より多いとみられる。

#### (4) 生活その他事業

##### —家庭燃料が大幅減—

16年度の生活物資供給・取扱高は6,741億円で、前年比△4.5%減少した。品目別には、家庭燃料と食料品で大きく減少した。家庭燃料については、原油の国際価格下落を反映したとみられる。

## 4 損益の動向

#### (1) 経営概況

##### —事業総利益は前年比減に転じる—

16年度の事業総利益は1兆8,217億円となり、前年比344億円、率にして1.9%減少した。15年度の事業総利益は13年ぶりに前年比増となったが、16年度は再び減少に転じた。部門別には、信用事業総利益が205億円減少したことが大きく響いた（第4図）。

一方、事業管理費は1兆6,355億円となり、前年比214億円、率にして1.3%減少した。事業管理費についても、15年度は20年ぶりに増加したが、16年度は減少に転じた。内訳をみると、設備投資の増加により減価償却費は6年ぶりに前年比増となったが、人件費が182億円減少したことが寄与した。

事業管理費は減少したものの、事業総利益の減少幅が大きく、事業利益は1,862億円となり、前年比130億円、率にして6.5%減少した。この結果、同年度の事業管理費比率（事業管理費／事業総利益）は89.8%となり、0.5ポイント上昇した。

経常利益は前年比△4.8%の2,627億円、税引前当期利益は△7.4%の2,383億円となった。以下では、部門別に損益動向をみていく。

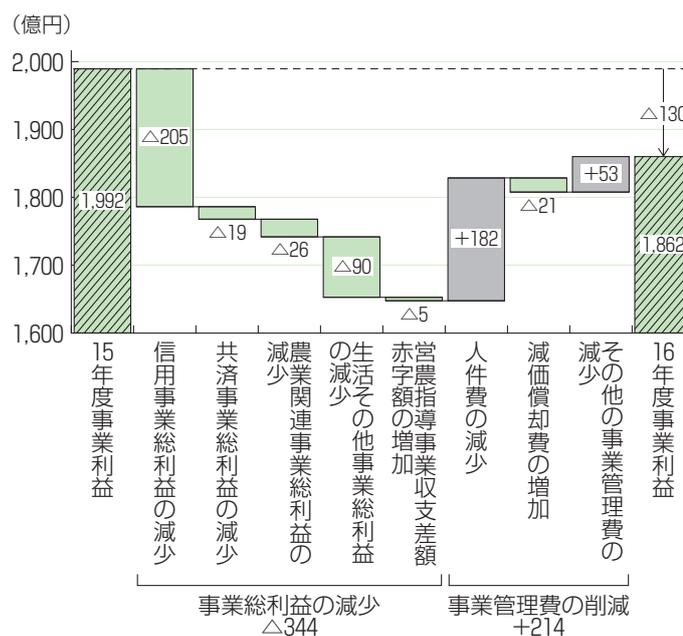
#### (2) 信用事業利益

##### —貸出金による収益減は続く—

16年度の信用事業総利益は、前年比205億円、率にして2.6%減少した。大宗を占める資金運用収支が205億円、2.6%減少したことが影響した。

資金運用収益の構成比をみると預け金へ

第4図 2016年度の事業利益の前年度比増減要因



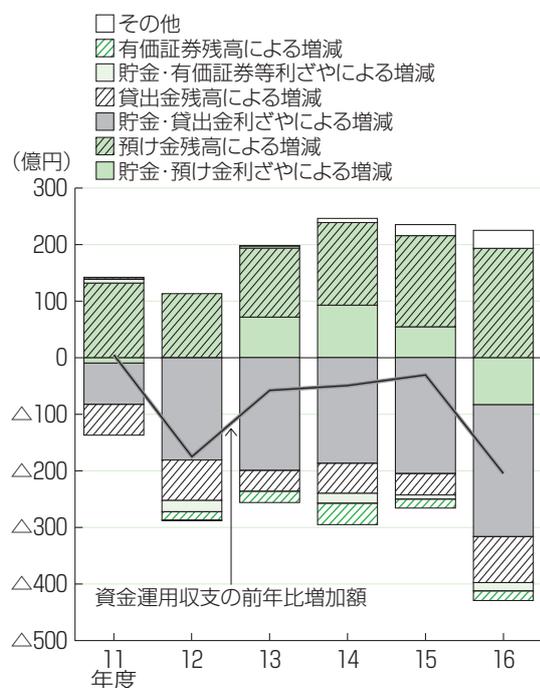
資料 第2図に同じ

の依存度が強まっている。資金運用収益に占める貸出金利息の割合は07年度の46.4%から16年度には36.5%に低下した一方、預け金利息の割合は同期間に31.5%から46.2%へと上昇した。

貯金利息を中心に資金調達費用は110億円減少したものの、それを上回って資金運用収益が315億円減少したため、資金運用収支は前年比205億円減少した。

資金運用収支の減少要因をより詳しくみると、資金運用収支の増加に寄与したのは預け金残高の増加のみで、193億円押し上げた（第5図）。一方、貯金・貸出金利ざやの縮小は233億円、貸出金残高の減少は81億円、資金運用収支をそれぞれ押し下げており、下げ幅は前年度より拡大した。金

第5図 資金運用収支の増減要因



資料 第2図と同じ  
 (注) 残高および利ざやの増減要因が重なる部分については収支増減額の構成比に応じて按分した。

融緩和の拡大と地域における他業態との激しい競争により、貸出金利回りの低下を通じて貯金・貸出金利ざやは一段と低下し、上述したように貸出金残高も減少したためである。さらに、前年度まで増加に寄与していた貯金・預け金利ざやはマイナス金利政策等の影響により低下し、84億円押し下げた。

信用担当職員の減少などにより信用事業管理費は82億円減少したが、信用事業総利益の減少額205億円がそれを上回ったため、信用事業利益は123億円、率にして5.3%減少した。

### (3) 共済事業利益

#### —前年比増加に転じる—

共済事業については、前述した長期共済保有契約高の減少に伴い、16年度の共済付加収入が前年比1.4%減少したため、共済事業総利益は19億円、0.4%減少した。共済担当職員の減少などにより共済事業管理費が59億円、1.8%減少したため、共済事業利益は40億円、2.9%の増加となった。

### (4) 農業関連事業利益

#### —購買粗利益の減少により赤字拡大—

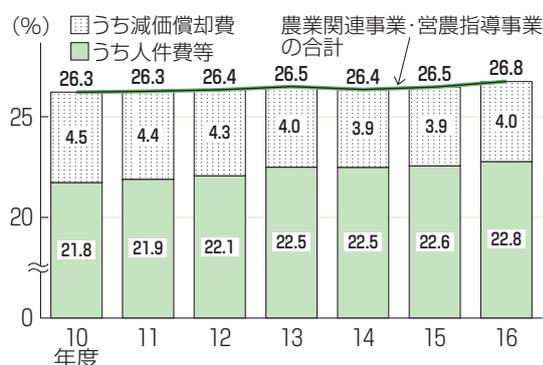
農業関連事業総利益は、主に生産資材購買粗利益と販売手数料（買取粗利益を含む、以下同じ）で構成されている。16年度については、購買粗利益は前年比79億円、4.5%減少したが、販売手数料が44億円、3.1%増加した。手数料率（買取販売による粗利益を

含む)はほぼ横ばいだったが、価格上昇による販売・取扱高の増加が販売手数料の増加に寄与した。この結果、16年度の農業関連事業総利益は26億円、率にして0.6%減少した。

農業関連事業管理費がほぼ横ばいとなったため、農業関連事業損失額は前年比20億円拡大し、333億円となった。

ここで、事業管理費計に占める営農・経済事業の割合により、経営資源配分をみてみたい。共通管理費配賦前事業管理費に占める農業関連事業と営農指導事業の割合は、10年度から15年度にかけて26.3~26.5%で推移してきたが、16年度は26.8%となった(第6図)。16年度の前年比増加幅は0.3ポイントと、それまでの0.1ポイント程度の変化幅に比べて大きなものとなっている。人件費等が22.8%に拡大したことに加えて、縮小傾向だった減価償却費も拡大に転じたことによる。

第6図 事業管理費計に占める農業関連事業・営農指導事業の割合



資料 第2図に同じ

(注) 1 共通管理費配賦前の金額。

2 人件費等=事業管理費-減価償却費。

## (5) 生活その他事業利益

### —赤字額は拡大—

16年度の生活その他事業総利益は、家庭燃料供給・取扱高減少の影響を受けて前年比90億円減少し、生活その他事業管理費は7億円の減少にとどまったため、生活その他事業損失額は29億円拡大し、291億円となった。

## おわりに

これまでみてきたなかで、自己改革に関連するデータを整理してまとめたい。

前掲第1図に示した最重点分野のうち「マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換」に関して農産物の買取販売額をみると、米を中心に増加した。また、「付加価値の増大と新たな需要開拓への挑戦」に関しては、農産物加工と直売所の合計販売金額が増加し、6次産業化の取組みが拡大した。

さらに、「営農・経済事業への経営資源のシフト」に関して、ヒト(人件費)とモノ(施設や機械等の減価償却費)への投入金額が反映される事業管理費をみると、農業関連事業・営農指導事業の構成比は前年に比べて若干拡大した。これには販売事業正職員数が2年連続で増加し、正職員数に占める営農・経済部門の割合がやや拡大したこと、共同利用施設として農産物直売施設や青果物貯蔵施設(冷蔵施設を含む)が増加したことも影響したと考えられる。統計で把握できる項目は限られているが、総じ

てみると、経営資源が営農・経済事業にシフトしつつあるといえる。

例えば、農産物直売施設数の増加は6次産業化に、青果物貯蔵施設の増加は品質保持や需給調整によって有利販売につながるものである。農業者の所得増大や農業生産の拡大に向けて、経営資源の一層の活用が期待される。

営農・経済事業への経営資源のシフトを掲げる一方で、マイナス金利政策等の影響で16年度の信用事業利益は前年度に比べて減少した。今後も超低金利が続けば、農業関連事業や営農指導事業の損失の圧縮は避けられないというジレンマを抱えている。こうした状況を克服するために、例えば、受託販売に比べて利益率が高い買取販売を拡大することも考えられるが、収益拡大に

寄与する可能性がある一方で、リスクもあることに留意する必要がある(尾高(2015))。リスクに対応した体制を整備するなど、ビジネスモデルの転換が求められよう。

#### <参考文献>

- ・尾高恵美(2015)「JAによる農産物買取販売の課題」『農中総研 調査と情報』web誌, 7月号, 6~7頁
- ・国土交通省「建築着工統計調査報告」
- ・石油天然ガス・金属鉱物資源機構「石油・天然ガス資源情報」
- ・貯金保険機構(2016)「大船渡市農業協同組合の特定優先出資の処分について」
- ・東京都中央卸売市場「市場取引情報」
- ・農林水産省「農業物価統計調査」
- ・農林水産省(2017)「平成28年度 食料・農業・農村白書」
- ・農林中金総合研究所「今月の経済・金融情勢」
- ・IMF "Primary Commodity Prices".

(おだか めぐみ)



## 災害で気付く現代生活の脆弱性

今朝も災害のニュースで目覚めた。現代の我々の生活において電気が使えず、スマホが通じない状況はあり得ないことであるが、それが起きてしまった。まずは北海道胆振地方の地震である。マグニチュードが6.7というのだから日本ではまあある規模の地震で、まず心配された泊原発は非常電源が作動して冷却システムが正常に作動しているとのことで一安心。ただ北海道中が全面停電になってしまったのである。現代の電力供給システムは広域化しており、その中の需給バランスが崩れると全体が一旦シャットダウンしてしまうそうである。全体の立ち上げには極めて微妙な均衡をとりながらのオペレーションが必要であり、地震で止まった火力発電所を動かすため、関係がなさそうに思える水力発電所の発電量をまず上げることが行われるそうである。本稿を読者が読まれる頃には北海道の電力供給は復旧していると思うし、そうでなくては困るのだが、我々が空気のように当然に享受している電気においても、安定供給は累卵のような危ういシステムに依存しているのである。

台風21号の被害についても同様の脆弱性にショックを受けた。関西国際空港は、24時間運用可能な海上空港の先駆けとして大阪湾泉州沖に開業して24年、阪神淡路大震災の時には被災地支援の重要な拠点として機能、最近ではインバウンドを牽引し関西圏の経済を支えてきた空港だ。台風21号は確かに近年では経験のなかった強烈さで日本を襲ったが、空港の全面閉鎖にまでなり、何千人という旅行者が停電した空港内で難民状況で一夜を過ごすことになるとは誰も想像していなかったと思う。フランス人と思われる女性がスマホが使えず国の両親に安否も伝えられないと涙ながらにテレビクルーに話していた。なにかがおかしかったのだ。空港島と本土を結ぶ連絡橋にタンカーがぶつかったことも大問題だが、空港全体のシステムを支える電源の確保を図る基幹設備が浸水の危険がある地下に設置されていたという問題に警鐘を鳴らしておきたい。大阪湾は台風の直撃を受けにくいとされてきた地域だ。私も関西在住の頃「こちら辺は関東のように地震

が多いこともないし、台風も四国や九州がブロックしてくれるから安全なんや」と言われ確かにそうだなと思っていた。こうした思い込みは阪神淡路大震災で手厳しく否定されたのではなかったのか？室戸台風の経験に誰も学んでいなかったのか？と暗澹たる気分になった。

このような危うさは、効率性と便利さを重視して様々な選択を行ってきたことと引き替えに我々が手に入れてしまったものではないか。電力供給システムもそうであるが、インターネット等通信、コミュニケーションの世界ではどこまでもオープンにつなげていくことによって便利さが向上する反面、様々な危険が増大しているのである。交通体系でも路線を越えた接続が進み、湘南で事故があると宇都宮の電車まで止まってしまう状況になっている。

こうした現代生活の危うい状況から少し離れたところにあると考えられる農業・農村の分野においてもシステムの設計思想が問われる現状が散見される。今回の地震においてわかった酪農生産の維持が電力復旧のいかに依存してしまっていることや、種子生産を海外に依存してしまうことの危険である。

災害は忘れた頃にやってくるとは寺田寅彦の名言である。しかし現代の日本では忘れたくても忘れる暇無しに全国所構わずやってくることを覚悟しなければならない。それもこれまで以上のスーパー台風や南海トラフ巨大地震が襲ってくるかもしれないのだ。加えて質的にもこれまで想像もつかなかった新たなシステム上の災害(人為的な破壊も含めて)がいつ起こるかもしれない。こうした状況に対抗するため国土強靱化やレジリエンスという言葉がやたら叫ばれているが、その中味はまだまだ土木や電気通信工学的なレベルにとどまっているのではないか。

この機会に現代生活を支える基本システムの設計思想にまで踏み込み、効率性や便利さを少し損なっても自立と持続可能性を強めた新たな社会システムを考えるべきではないか。当然、農業・農村の分野においてもそうありたいものだと被災地の惨状を見て考えた。

**((株)農林中金総合研究所 理事長 皆川芳嗣・みながわ よしつぐ)**

# 統計資料

## 目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く) .....	(63)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く) .....	(63)
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) .....	(63)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く) .....	(64)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定 .....	(64)
6. 農業協同組合 主要勘定 .....	(64)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定 .....	(66)
8. 漁業協同組合 主要勘定 .....	(66)
9. 金融機関別預貯金残高 .....	(67)
10. 金融機関別貸出金残高 .....	(68)

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 預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通 合計
2013. 7	48,481,109	4,400,580	25,075,963	5,751,829	49,019,727	16,317,917	6,868,179	77,957,652
2014. 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
2015. 7	54,374,193	3,438,644	34,909,927	10,797,213	58,394,802	18,313,798	5,216,951	92,722,764
2016. 7	61,050,075	2,896,379	28,886,283	21,619,836	53,150,884	12,812,756	5,249,261	92,832,737
2017. 7	64,377,264	2,207,133	39,319,634	22,273,382	61,810,364	10,348,206	11,472,079	105,904,031
2018. 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
4	66,247,562	1,730,631	34,479,290	28,657,554	52,081,661	10,547,378	11,170,890	102,457,483
5	66,006,531	1,687,489	34,499,724	26,573,588	51,871,264	10,640,995	13,107,897	102,193,744
6	67,168,178	1,644,713	34,949,120	28,020,854	51,802,226	11,067,971	12,870,960	103,762,011
7	66,847,776	1,601,665	34,256,456	27,405,290	51,471,582	11,399,305	12,429,720	102,705,897

(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7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	55,475,417	-	3,088,467	67	2,456	-	58,566,407
水産団体	1,857,938	400	135,793	2	56	-	1,994,189
森林団体	1,792	-	4,252	1	216	-	6,261
その他会員	1,969	-	10,206	-	-	-	12,174
会員計	57,337,116	400	3,238,718	69	2,728	-	60,579,031
会員以外の者計	439,543	23,177	438,150	88,268	5,244,465	35,142	6,268,746
<b>合計</b>	<b>57,776,659</b>	<b>23,577</b>	<b>3,676,868</b>	<b>88,337</b>	<b>5,247,193</b>	<b>35,142</b>	<b>66,847,777</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 251,304百万円。

# 3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2018年7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	1,441,762	105,913	26,929	-	1,574,604
	開拓団体	12	9	-	-	21
	水産団体	32,064	3,197	6,890	20	42,171
	森林団体	2,367	2,823	1,977	1	7,168
	その他会員	603	634	20	-	1,257
	会員小計	1,476,809	112,577	35,815	20	1,625,221
	その他系統団体等小計	95,999	10,016	43,705	-	149,720
計	1,572,808	122,593	79,520	20	1,774,941	
関連産業	3,329,369	33,674	857,840	1,619	4,222,501	
その他	5,260,955	2,541	138,367	-	5,401,864	
<b>合計</b>	<b>10,163,132</b>	<b>158,808</b>	<b>1,075,727</b>	<b>1,639</b>	<b>11,399,306</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		
2018. 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
4	9,075,829	57,171,733	66,247,562	-	1,730,631
5	8,829,373	57,177,158	66,006,531	-	1,687,489
6	9,412,590	57,755,588	67,168,178	9,900	1,644,713
7	9,042,454	57,805,322	66,847,776	-	1,601,665
2017. 7	8,346,961	56,030,303	64,377,264	-	2,207,133

(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			
2018. 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
4	86,594	28,570,959	52,081,661	11,358,797	11,505	-	174,170
5	82,703	26,490,884	51,871,264	11,148,687	8,524	-	159,902
6	36,701	27,984,152	51,802,226	11,128,647	6,114	-	160,588
7	88,249	27,317,040	51,471,582	10,962,059	7,614	-	158,807
2017. 7	63,715	22,209,667	61,810,364	16,127,115	7,599	-	162,335

(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		計	うち信用借入金	
2018. 2	65,113,260	63,754,566	1,305,405	1,677,232	1,954,038	
3	64,813,958	63,607,443	1,255,098	1,809,065	1,969,107	
4	65,450,993	64,232,299	1,228,473	1,805,226	1,970,726	
5	65,337,928	64,311,001	1,336,468	1,805,226	1,970,726	
6	66,511,007	65,267,163	1,443,106	1,965,483	1,970,408	
7	66,590,585	65,408,094	1,494,125	1,965,482	1,975,111	
2017. 7	64,074,624	62,886,075	1,360,764	1,455,832	1,952,940	

(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	貯 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	うち信用借入金
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
3	34,526,240	66,779,723	101,305,963	633,070	462,517
4	34,964,758	66,931,276	101,896,034	622,468	469,224
5	34,565,013	67,156,215	101,721,228	637,615	491,092
6	35,169,654	68,123,302	103,292,956	639,399	500,703
2017. 6	33,178,947	67,307,298	100,486,245	556,184	392,463

(注) 1 貯金のうち当座性は当座・普通・貯蓄・通知・出資予約・別段。 2 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。  
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

## 庫 主 要 勘 定

(単位 百万円)

コールマネー	受 託 金	資 本 金	そ の 他	貸 方 合 計
-	1,465,607	3,480,488	30,043,815	101,872,146
-	1,405,187	3,480,488	29,014,087	101,250,582
-	2,162,484	3,480,488	28,836,318	102,457,483
-	2,042,881	3,480,488	28,976,355	102,193,744
-	2,970,655	3,480,488	28,488,077	103,762,011
-	2,756,536	3,480,488	28,019,432	102,705,897
-	2,205,088	3,480,488	33,634,058	105,904,031

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			
9,145,104	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
9,303,685	1,066,673	2,848	10,547,378	950,000	10,209,386	102,457,483
9,362,731	1,116,342	2,018	10,640,995	1,130,000	11,969,374	102,193,744
9,795,709	1,109,334	2,339	11,067,971	1,175,000	11,689,847	103,762,011
10,163,132	1,075,726	1,638	11,399,305	818,000	11,604,107	102,705,897
9,161,840	1,021,827	2,202	10,348,206	130,000	11,334,480	105,904,031

## 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
64,047	43,426,657	43,372,549	40,000	864,016	18,443,037	7,289,499	1,804,206
70,800	43,146,594	43,095,414	40,000	874,647	19,239,403	7,442,678	1,855,136
68,497	44,429,903	44,380,710	25,000	893,649	17,606,207	7,318,689	1,845,441
63,209	44,230,732	44,177,045	30,000	928,353	17,716,178	7,333,876	1,836,612
63,254	45,649,604	45,604,314	40,000	950,380	17,752,246	7,444,336	1,875,584
70,443	45,508,951	45,456,130	25,000	974,318	17,957,973	7,467,616	1,880,202
68,523	43,392,673	43,342,513	15,000	771,884	17,577,259	6,938,002	1,746,693

## 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		
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	
401,113	76,644,678	76,408,385	3,920,755	1,571,319	21,749,256	162,092	652	
420,104	77,440,515	77,201,007	3,863,094	1,522,396	21,672,687	162,138	648	
424,714	77,108,346	76,857,531	3,833,112	1,490,843	21,761,362	162,811	648	
424,589	78,675,178	78,427,799	3,820,068	1,457,908	21,794,236	162,793	648	
427,746	75,656,532	75,442,803	3,926,084	1,640,164	21,738,387	169,378	654	

## 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			
2018. 4	2,392,063	1,672,350	30,368	55,571	15,478	1,916,256	1,897,026	77,364	458,272	
5	2,439,160	1,718,367	30,368	55,571	16,990	1,955,917	1,935,520	78,074	462,575	
6	2,471,549	1,746,693	32,868	55,577	16,603	1,990,427	1,970,195	79,248	465,462	
7	2,483,426	1,773,703	32,867	55,572	17,945	1,991,272	1,971,768	80,614	468,409	
2017. 7	2,432,349	1,727,372	22,270	55,114	17,214	1,915,742	1,895,397	81,154	479,697	

(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	
2018. 2	773,257	422,680	77,834	55,909	106,093	5,697	780,668	772,149	400	140,462	6,730	77
3	777,891	424,945	78,877	58,063	106,014	5,541	786,228	777,805	400	141,816	6,699	77
4	768,244	421,007	80,271	58,052	105,979	5,383	779,605	771,071	400	143,903	6,595	77
5	769,932	423,704	83,678	58,928	106,011	5,864	775,353	766,318	400	146,304	6,446	77
2017. 5	785,938	424,525	88,323	64,213	106,958	5,962	787,337	778,566	400	152,153	7,454	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	
残高	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	
	2017. 3	984,244	622,288	3,433,657	2,543,180	657,873	1,379,128	199,392	
	-----								
	2017. 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	1,013,060	648,140	3,593,112	2,620,107	668,302	1,409,772	203,399	
	4	1,018,960	654,510	3,674,060	2,617,960	673,110	1,423,775	204,513	
5	1,017,212	653,379	3,705,121	2,634,961	647,247	1,417,632	203,338		
6	1,032,930	665,110	3,625,978	2,656,147	655,141	1,434,210	205,749		
7 P	1,032,097	665,906	3,652,310	2,629,287	648,906	1,428,333	205,194		
-----									
前年同月比増減率	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	
	-----								
	2017. 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	2.9	4.2	4.6	3.0	1.6	2.2	2.0	
	4	2.9	4.3	6.0	2.6	1.8	2.1	2.0	
5	2.8	4.1	5.8	3.3	△1.8	1.9	1.7		
6	2.8	4.0	4.9	3.6	△1.5	2.2	1.9		
7 P	2.7	3.9	5.4	3.3	△1.7	2.0	1.8		

- (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	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		
	2017. 3	203,821	52,646	1,846,555	1,918,890	502,652	691,675	106,382		
	高	2017. 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		204,568	55,875	1,816,884	1,996,811	519,071	709,635	110,695		
4		203,982	54,732	1,891,900	1,990,584	515,736	705,036	110,188		
5		204,892	54,973	1,879,574	2,009,800	499,782	703,691	110,384		
6		205,223	55,688	1,898,073	2,021,311	503,164	707,374	111,095		
7 P		205,976	55,874	1,890,096	2,027,515	503,133	706,946	111,222		
前		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		
同										
	月	2017. 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	
		増	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	0.4	6.1	△1.6	4.1	3.3	2.6	4.1
		減	4	0.3	5.7	3.7	3.9	3.3	2.2	4.0
			5	0.4	6.4	3.5	4.7	0.3	2.2	4.1
			6	0.4	7.7	4.5	5.0	0.3	2.4	4.4
	7 P		0.6	7.6	4.4	5.0	0.2	2.1	4.1	

(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9月20日現在、掲載情報タイトル4,272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 heading is '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)'. Below this, there is a brief introduction in Japanese. A navigation bar contains 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-related). At the bottom, there are social media icons and a footer with the 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10月号第71巻第10号〈通巻872号〉10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 03-6362-7781 FAX 03-3351-1159

URL : <https://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