

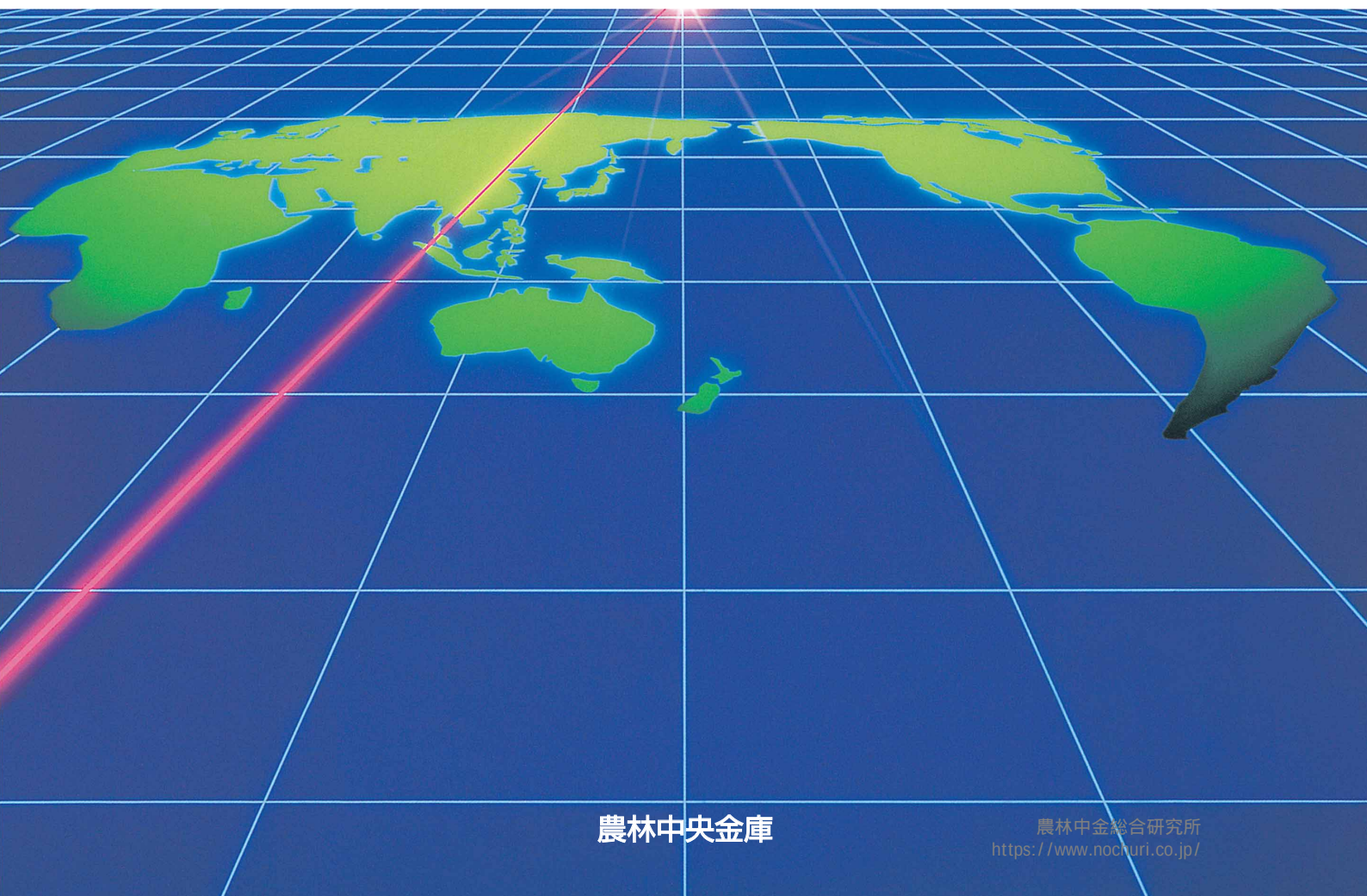
農林金融

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

2019 **11** NOVEMBER

連携する農協

- 地域内での連携による新規参入支援と農協の役割
- 農協における部門横断的な情報共有体制と事業間連携
- 〈講演録〉 フランスの農協



来年（2020年）は1970年生活基本構想から50年

1970年に開かれた第12回全国農協大会で生活基本構想が決議されて、来年2020年で50年目を迎える。生活基本構想は、日本の総合農協が農業に限らず地域の社会・経済活動全般に積極的に関与していくことを正式に打ち出す画期となったものといわれている。

1947年占領下の日本でGHQと農林省の激しい交渉の末農協法が制定され、約1万3,000もの総合農協が設立された。しかし、高度成長が始まり1960年代に入ると、混住化が進むなか准組合員が増加するとともに、信用・共済事業が大きく伸びるなど、農協の組織事業にも質的な変化がみられるようになる。そのような環境下で、70年の生活基本構想決議により、農協系統は、地域の社会・経済活動全般に積極的に関与する方針を打ち出すことになる。

この生活基本構想の背景にあった60年代後半の農村社会は、高度経済成長期の様々な経済社会問題が噴出した時代である。高度経済成長が第二次大戦で荒廃した日本の再生に大きく貢献したことは間違いないが、そのひずみも顕在化し、その多くは農村部にしわ寄せされた。例えば、都市と農村の間には農工間の所得格差や、社会・生活インフラの格差等多数の問題が生じ、その是正が大きな問題となっていた。また、農業にも用水汚染や農薬使用問題など工業化に伴う問題が噴出していった。さらに、3ちゃん農業にみられるような、介護や家事等の今でいうジェンダーを巡る問題も広く認識されるようになっていった。

こうした様々な問題に対し、生活基本構想では「農協は、人間が、人間らしい生活をしていくための運動の中核体となり、人間連帯にもとづく新しい地域社会の建設をめざして運動しなければならない」と農協が主体的に取り組んでいく方向を明確にしたのである。そこでは、①就業・教育・公衆衛生等、都市と農山村の経済・社会インフラの格差問題、②農山村での高齢化、過疎化、女性の地位の問題、③農業生産環境・農産物安全性問題など幅広い問題を掲げ、それらに対し農協が取り組むべき内容が詳細に記述されている。改めて同構想をみると、現在にも共通する課題が多いことに驚く。それは、日本国内にとどまらず、国際的な視点からみても同様で、例えば、現在、国連が進めているSDGs目標とは多くの点で共通する。これはSDGs目標が解決を目指す様々な問題と、当時の日本の農村部が抱えていた種々の問題とで共通する点が多いからであろう。

70年代以降、同構想に基づいた取組みが広範に進められ、農村における様々な問題解決に向け、農協系統は大きな役割を果たしていった。ただし、90年代前後より、農産物輸入自由化やバブル崩壊など農業および農協を取り巻く社会・経済環境が大きく変化するなか、農協が単独の経済主体として、事業や活動を通じ地域社会に関与していくことが難しくなってきたことも周知のとおりである。第28回JA全国大会決議では、「地域の活性化」を地域に根差した多様な組織との「連携」により目指すことが示されたように、「生活基本構想」の理念と先進性を振り返りつつ、JAグループの地域社会との関係を今日的に再構築すべきではないかと考える。

（（株）農林中金総合研究所 取締役調査第一部長 内田多喜生・うちだ たきお）

今月のテーマ

連携する農協

今月の窓

来年（2020年）は1970年生活基本構想から50年
（株）農林中金総合研究所 取締役調査第一部長 内田多喜生

地域内での連携による新規参入支援と農協の役割

長谷 祐 — 2

農協における部門横断的な情報共有体制と事業間連携

藤田研二郎 — 17

〈講演録〉フランスの農協

—法制度が農協や農業者の競争力向上に
どのように影響しているのか—

講師 フランス ボルドー大学 経済学部教授
マリリン・フィリッピ博士 (Maryline Filippi) — 31

情
勢

2017年度における農協の経営動向

草野拓司 — 44

談話室

経営基盤強化と支店統合の狭間で

花巻農業協同組合 代表理事組合長 高橋 勉 — 42

本
棚

小林富雄・野見山敏雄 編著

『フードバンクの多様性とサプライチェーンの進化
—食品寄付の海外動向と日本における課題—』

一瀬裕一郎 — 52

統計資料 — 54

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。

地域内での連携による新規参入支援と 農協の役割

研究員 長谷 祐

〔要 旨〕

農業の担い手・後継者不足が懸念されるなか、地域農業の振興に向けて農外からの新規就農（特に独立した就農形態である新規参入）への期待が高まっている。最近では、一つの組織や機関ではなく、地域内の様々な関係機関・主体が連携した新規参入支援が展開されている。本稿はそうした新規参入支援に焦点を当て、連携による効果と農協が果たす役割、連携体制のあり方について整理することを目的とした。

連携の効果については、新規参入支援の各段階（募集、研修、就農、定着）を複数の主体で担うことによって、支援内容を充実させていることが明らかとなった。

農協の果たす役割については、経済事業機能の発揮により、新規参入者の経営の安定に寄与することが期待されるが、それ以外にも連携の事務局を担うなど支援体制の構築や充実への貢献も指摘できた。

連携体制については、事例ごとに体制が異なること、農業者グループの形成や研修を担う主体によって、支援の方向性や役割分担にも相違が見られることが示唆された。

新規参入支援は地域農業の担い手を確保・育成する取組みであり、農業・農村の活性化を目指すものである。その意味でも、新規参入支援に取り組むことは、農協の事業・経営に資するものであるといえるだろう。

目 次

はじめに

1 新規参入をめぐる状況

- (1) 新規就農の動向
- (2) 新規参入における課題と支援策
- (3) 農協の取組みと本稿の視点

2 地域における新規参入支援

- (1) 北海道むかわ町
- (2) 山形県大江町

(3) JA山形市セルリー団地

3 考察

——連携による新規参入支援と農協の役割——

- (1) 連携の効果
- (2) 連携のなかで農協の果たす役割
- (3) 連携体制のあり方

おわりに

はじめに

農業の担い手・後継者不足が懸念されるなか、地域農業の振興に向けて農外からの新規就農への期待が高まっている。特に2012年度の青年就農給付金事業（16年度からは「農業次世代人材投資事業」。以下、15年度以前について述べる場合も「農業次世代人材投資事業」と表記する）の創設によって、就農における資金的なハードルが下がって以降、各地で新規就農に向けた取組みが進展している。

それらの新規就農支援策においては、一つの組織や機関が新規就農支援を担うのではなく、「地域での受入れ」として、地域内の様々な関係機関・主体による連携が見られる。地域の農業者組織である農協も連携主体の一つとなることが期待されており、後に見るように、実際にそうした事例は多^(注1)い。

さて、農外から就農する際、おもに「雇用による就農」と「創業による就農」の2つの形態が考えられる。農林水産省の「新規就農者調査」でも、前者を「新規雇用就農者」、後者を「新規参入者」として把握している。このうち、新規参入者は就農前から定着に至るまでの過程で様々な課題に直面することから、特に支援が必要とされている。

そこで本稿では、地域で展開されている新規就農支援について、おもに新規参入者に対する支援に焦点を当て、連携による効

果と農協が果たす役割、連携体制のあり方について整理することを目的とする。

（注1）農業次世代人材投資事業にかかる実施要綱においても「関係機関との連携」として、「都道府県、市町村、（中略）、農業協同組合、農業委員会（中略）等の関係機関は互いに密接に連携し、特に、支援の対象となった青年就農者が定着し、地域の中心となる農業経営者となっていくまで、丁寧にフォローするものとする。」と記載されている。

1 新規参入をめぐる状況

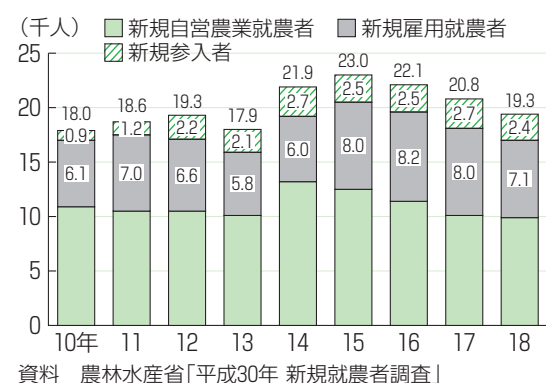
（1）新規就農の動向

農林水産省「新規就農者調査」によると、新規就農者の数は近年微減傾向にあるものの、年間約5.5万人で推移している。

このなかで「新規雇用就農者」および「新規参入者」は、18年には1万3,060人と新規就農者全体の23.4%にすぎない。

しかし、農業次世代人材投資事業の対象となる49歳以下（18年までは44歳以下）の新規就農者では、約半数が新規雇用就農者および新規参入者となっており、若年層において、農外からの就農が多いことがわかる^(注2)（第1図）。

第1図 49歳以下の新規就農者数の推移



新規参入者に着目すると、農業次世代人材投資事業が始まった12年を境として49歳以下の参入者が増加しており、それまで1,000人前後であったものが最近では2,500人程度で推移している。^(注3)

また、農業次世代人材投資事業の交付実績を見ると（第1表）、準備型の6割以上、経営開始型の約半数が非農家出身者に交付されている。新規参入にかかる資金的な手当てをはじめとして、各地で新規就農に向けた支援体制がとられたことによって、参入へのハードルが弱まってきていると考えられよう。^(注4)

（注2）新規就農者調査では、これら2つの就農形態について、出身が農家か非農家か（農外からの就農か否か）は問われていない。

ただし、農家子弟が一定程度含まれている新規雇用就農者でも、全体に占める農家子弟の割合は2割未満であり、ほとんどが農外からの就農者となっている（農林水産省（2019））。

（注3）新規参入者については、14年調査から従来の「経営の責任者」に加え、新たに「共同経営者」を含めている。共同経営者には、夫婦で就農した場合の配偶者や、複数の新規就農者が法人を新設した場合の共同経営者が含まれる。

（注4）堀口（2019）では、新規採択数に着目して、非農家出身者の「4割しか経営開始型の投資事業はカバーしていない」としており、「（支給：筆者追記）条件を改善することでさらに多くの新規参入者を農業に迎え入れることが考えられる」としている。

（2）新規参入における課題と支援策

一方、新規参入者が直面する課題は当然ながら、資金面だけではない。この点について、既往研究およびアンケート調査（全国新規就農相談センターが実施した「平成28年度新規就農者の就農実態調査」）から整理していこう。

まず就農前については、参入障壁や参入費用という枠組みから論じられており、おもに①農地の確保、②営農技術の取得、③資金の確保、④住居の確保、⑤地域からの信用獲得が挙げられる（稲本（1992）、江川ほか（2000）、田畑（1997）、山本・梅本（2012）など）。アンケート調査でも同様の結果が表れており、特に農地の確保が大きな問題となっている。

住居の確保、地域からの信用獲得など、就農に向けた課題は営農だけでなく生活面も含めて広範に及ぶため、支援に際しても、外部組織の関与や関係機関の連携の必要性が指摘されている（江川ほか（2000）、島（2013））。

特に地域からの信用獲得については、新規参入者と地域を橋渡しする農家の存在の重要性が指摘されている（内山（1999）、包・服部（2016）など）。

次に、就農後の経営の実態については、全国新規就農相談センターのアンケート調査が詳しい。これによると新規参入者が農業所得で生計が成り立っている割合は全体で24.5%、5年目以上でも48.1%

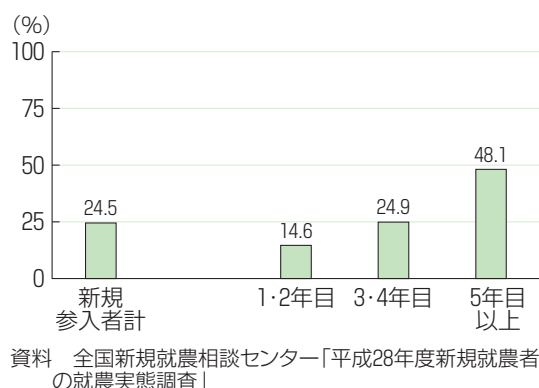
第1表 農業次世代人材投資事業の交付実績

(単位 人)

	12年度	13	14	15	16	17	18
準備型	1,707	2,195	2,410	2,477	2,461	2,342	2,176
非農家出身	1,133	1,410	1,459	1,567	1,555	1,495	1,407
農家出身	574	785	951	910	906	847	769
経営開始型	5,108	7,890	10,090	11,630	12,318	12,672	11,498
非農家出身	2,407	3,642	4,829	5,334	6,008	6,369	6,229
農家出身	2,701	4,248	5,261	6,296	6,310	6,303	5,269

資料 農林水産省「農業次世代人材投資事業(旧青年就農給付金事業)の交付実績について」各年度版

第2図 農業所得で生計が成り立っている割合



と50%を下回っている（第2図）。また、倪（2007）では新規参入者の定着を「就農3年以上、農業所得で生計が成り立っている新規参入者」と定義し、定着率を28.3%としている。様々な課題を克服して就農したとしても、その後の経営を成り立たせるのも非常な困難を伴っている。

就農後の経営面・生活面での課題については、「所得が少ない」「技術の未熟さ」「思うように休暇が取れない」「健康上の不安」「設備投資資金の不足」「労働力不足」となっており、就農後についても継続的な支援、特に所得や技術の獲得につながる支援が重要であることが見て取れる（第2表）。

（3）農協の取組みと本稿の視点

以上のように、農業への新規参入に関し

ては、様々な課題があり、定着は容易ではない。そのため、地域農業の維持・振興のための新規参入について、自身の事業と関連させつつ、支援に取り組んでいる農協は少なくないと考えられる（倪（2013）、高津（2007、2016）、和泉（2018）など）。

実際に、JA全中およびJC総研（現・JCA）が15年に実施した新規就農支援の取組状況のアンケート調査では、回答のあった全国の農協のうち、募集から定着までの一貫した取組みを展開しているのは37%で、一貫ではないものの何らかの支援を実施している農協と合わせると68%の農協が就農支援に取り組んでいるという結果となっている（和泉（2018））。

また、全国段階でもJA全中では、11年に「新規就農支援対策の手引き」を作成し、それ以降、農外からの新規就農者に対し、募集から研修、就農、定着に至るまでの一貫した支援体制を農協と関係機関とで構築する「新規就農者支援パッケージ」の確立に取り組んでいる。

本稿では、農業次世代人材投資事業を活用しつつ、地域の関係機関と連携して新規参入支援を展開している事例を取り上げるが、それはちょうどJA全中が新規就農者支

援パッケージを推進してきた時期とも合致する。

そこで本稿でもJA全中の分類を援用して、新規就農支援を募集、研修、就農、定着の4段階として捉える。そのうえで、それぞれの段階につい

第2表 経営面・生活面での課題

経営面での課題(上位5項目)		生活面での課題(上位5項目)	
所得が少ない	55.9	思うように休暇が取れない	46.0
技術の未熟さ	45.6	健康上の不安(労働がきつい)	40.3
設備投資資金の不足	32.8	集落の人との人間関係	19.5
労働力不足	29.6	交通、医療等生活面での不便さ	16.9
運転資金の不足	24.3	就農地に友人が少ない	15.9

資料 第2図に同じ

て連携のあり様を明らかにし、就農に関する課題をどのように克服しているのかを整理する。

なお、以下では事例での呼び方に合わせる形で「新規就農（支援）」と表記する箇所もあるが、想定されているのは「新規参入（支援）」である。

2 地域における新規参入支援

(1) 北海道むかわ町

a 概要

北海道勇払郡むかわ町は札幌から南へ車で90分の太平洋に面した町である。町内は鵠川地区と穂別地区に分けられ、本稿では新規就農支援が進んでいる鵠川地区を主として取り上げる。町内はかつて水稲作の盛んな地域であったが、畑作への転換が進んでいる。現在では野菜や花きなど様々な農畜産物が導入され、複数品目を栽培する複合経営も多い。

むかわ町では、夏は涼しく冬には雪が少ない気候条件を生かし、ビニールハウスを

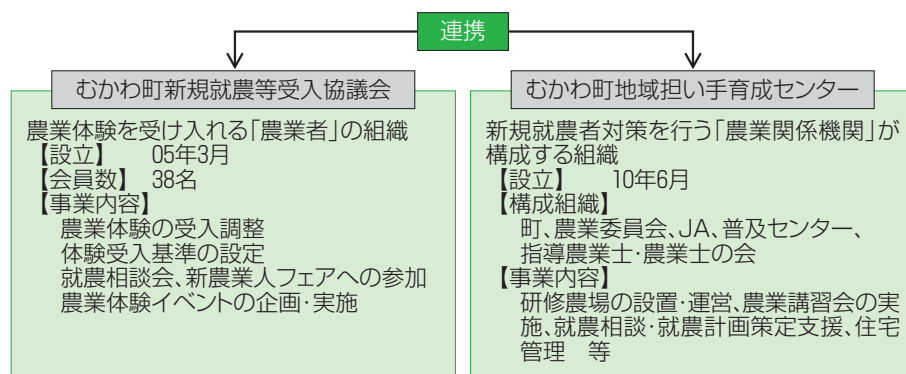
利用した通年型農業による就農を推進している。

むかわ町の新規参入支援は、05年の「むかわ町新規就農等受入協議会」（以下「協議会」という）の設立から始まる。この協議会は農業者によって構成されており、農業体験希望者の受入体制や、その基準設定を目的に設立された。この背景には、地域の担い手不足への若手農業者の危機感があった。当時、離農者が出た際には周辺農家が農地集積することで対応していたが、それも限界に近づくなかで、地域として農業に意欲のある若者を受け入れることが必要と考えられるようになった。

10年には行政やJAむかわなど農業関係機関が構成員となって、総合的な就農対策をおこなう「むかわ町地域担い手育成センター」（以下「担い手育成センター」という）が設立され、協議会と連携する形で担い手対策を実施している（第3図）。

これらの取組みにより、これまでに10組が新規参入者として、11人が農業法人就農者（新規雇用就農者）として就農し、現在も

第3図 むかわ町における就農支援の体制



資料 むかわ町地域担い手育成センター提供資料

5人が町内に在住しながら研修を受けている。

担い手育成センターは町からの出向者、JAからの出向者、事務系の嘱託職員で運営されており、協議会の事務局も兼ねている。また、JAむかわ営農部と同じ建物内にあるため、営農部との緊密な連携が可能となっている。

また、後述の実践研修農場（鵜川研修農場）は担い手育成センターの事業の一環で、JAむかわの土地を利用して設置されている。

b 募集・研修

就農希望者の募集は、新農業人フェアへの参加のほか、むかわ町独自の農業体験イベント、「むかわ町就農相談会」などを通じておこなわれる。

研修は3段階に分かれており（第4図）、まずは短期農業体験から始まる。就農希望者は町内の農家に住み込み、2泊3日～1

か月のスケジュールで農業体験を実施する。

短期農業体験の後、むかわ町での就農の意思が固まれば、次の段階である長期農業体験に移行する。長期農業体験（3か月～2年間）では、研修生はむかわ町へ移住したうえで、受入農家のもとでの研修が実施される。この間は農業次世代人材投資事業の交付金とは別に、受入農家から月額16万2,000円の研修手当が支払われるほか、研修生用の住宅が用意されている。

独立就農（新規参入）を希望する研修生は、長期農業体験中に担い手育成センターと相談しつつ就農計画等を策定する。そして関係機関による審査を受け、その審査をパスすると、研修の最終段階である2年間の実践研修へと移ることとなる。

審査の際には新規参入に必要な要件を満たしているかも重要となる。むかわ町では、500万円程度の自己資金を用意できること、一緒に就農できるパートナーがいること等を求めている。

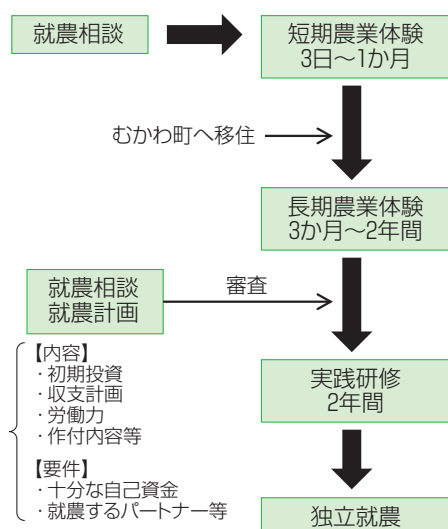
実践研修は実践研修農場でおこなわれる。研修生は、ハウスで作物（トマト、ニラ、春レタス、ホウレンソウ）の作付計画策定と資材の発注から出荷までを自分でおこなう。^{（注5）}町からは月額10万円の助成金のほか、売上げから経費を差し引いた差額の50%が支給される。

（注5）指導農業士、農業士、JAの生産部会長からの栽培指導を受けることもできる。

c 就農

就農に関する情報は担い手育成センターに集約されている。鵜川地区に13ある営農

第4図 むかわ町での新規就農のフロー



資料 第3図に同じ

区ごとに、就農協力員と呼ばれる農業者を1人ずつ選出してもらい、区ごとの農地や空き家の情報を収集している。

また、地域農家の離農予定の情報や農地の賃貸希望等の情報は、JAの営農相談課と連携して担い手育成センターが収集しており、独立後のサポートにつながるようにしている。

一方で、就農時における支援の課題として、農地と住宅の確保が挙げられる。現在までのところ、就農時に農地を確保できているが、地域農家の拡大意向もあるなかで、いかに研修生に農地を割り当てられるかが課題となりつつある。また、住宅については、農地とセットで探すものの、町内のアパートから通う事例や、住宅を新築した就農者もいる。

d 定着

新規参入者は購買や販売でJAを利用しており、栽培に集中できるようになっている。また、生産部会にも加入しており、地域の農家との交流や知識・技術の取得が可能となっている。

むかわ町では独立就農のモデルケースを設定し、就農後の経営の目安としている。そこでは100坪ハウス10棟で春レタスとトマトを栽培することで、5年目までに販売収入が1,000万円を超えることが想定されている。

地域からの信用獲得については、就農者の自主性が求められるものの、担い手育成センターや就農協力員が新規就農者と地域

の橋渡し役を担っており、その手助けをしている。

e 小括

むかわ町の新規参入支援は、農業者の危機感を背景として設立された農業者の組織（協議会）と農業関係機関の組織（担い手育成センター）が、連携して取り組んでいる。研修の受入れに関しては協議会が、就農支援については担い手育成センターが担うなど、役割分担をしつつ総合的な支援をおこなっている。

3段階の研修や担い手育成センターでのフォローなど、就農に向けたきめ細かい支援が実績につながっているといえる。

JAも経済事業だけでなく、担い手育成センターの事務局や就農までの相談や情報提供など様々な役割を果たしている。

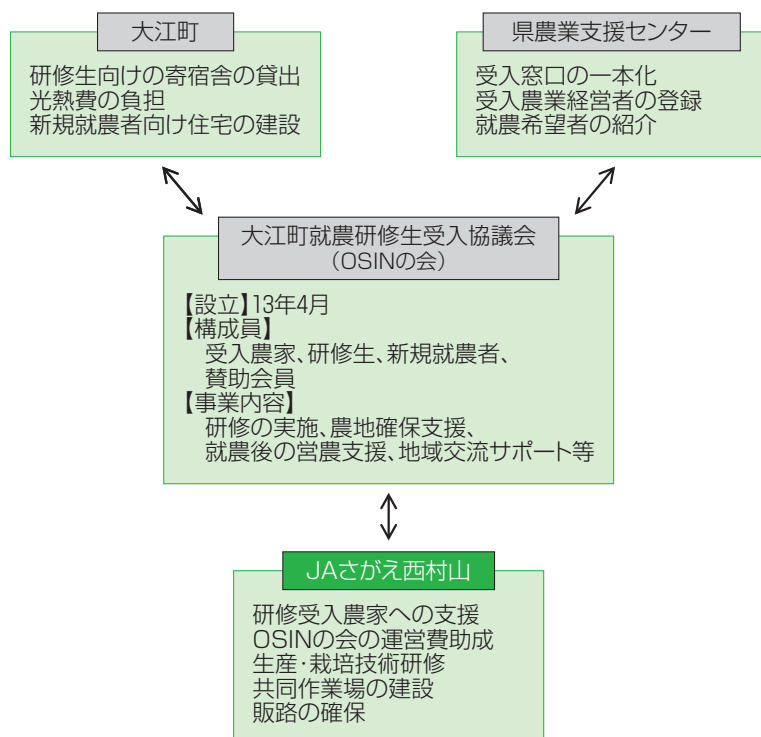
(2) 山形県大江町

a 概要

山形県西村山郡大江町は山形県の中央部に位置しており、果樹作が盛んな地域である。大江町には、就農者や研修生を受け入れる農業者の組織として、「大江町就農研修生受入協議会」(通称OSINの会)^(注6)がある(第5図)。OSINの会は地域の後継者不足を背景に、研修の受入農家10人が構成員となって13年4月に発足し、これまで13人が町内に就農^(注7)している。

OSINの会はJAさがえ西村山すもも部会を母体として設立されているため、スモモを中心とした果樹での新規参入を進めている。

第5図 大江町における就農支援の体制



資料 大江町就農研修生受入協議会提供資料

OSINの会が設立される以前、大江町ではNPO法人が推進する、地域活動に取り組む協力員（緑のふるさと協力隊）の受入れをおこなっていた。ここから農業の担い手になることが期待されたものの、協力員は農業にあまり興味がなく、実際に農業に従事する人を育成することができていなかった。

JAさがえ西村山すもも部会では「農業にやる気のある人を、自分たちで探して連れてきた方がいい」として、新農業人フェア等に参加する方法を検討していた。町からフェアの参加に補助を受けるためには組織を作る必要があったため、OSINの会が設立された。

13年1月に開催された新農業人フェアに大江町とともにOSINの会が参加した結果、

ブースを訪れた人のうち、5人が短期研修で大江町を訪れた。さらに、うち2人が本格的な研修に移り、その後就農を果たしている。

（注6）OSIN（おしん）の会の名称は、大江町がNHKの連続テレビ小説「おしん」のロケ地となったことと、大江町の「O」、就農研修生の「S」、受入れの意味を込めた「IN」が由来となっている。

（注7）OSINの会では、新規就農者や研修生も構成員となる。現在の構成員は受入農家11人、新規就農者13人、研修生3人、賛助会員5人である。

b 募集・研修

就農希望者の募集は、新農業人フェアへの参加を通じて

おこなっている。そのほかにも、OSINの会^{（注8）}に直接応募する希望者もいる。

OSINの会では研修生の受入れに際して、自己資金の要件や家族構成の要件はないが、2年間の研修をする前に、1週間の短期研修を実施している。

研修生をOSINの会として受け入れたうえで、メンバーの地域農家のもとで実際の研修がおこなわれる。地域農家と研修生のマッチングは、希望作物と性格によって決められており、カリキュラムもその農家に任せている。

2年間の研修中は町が用意した研修生の寮に住むことができ、生活費は農業次世代人材投資事業の交付金でまかなうこととなっている。

OSINの会の研修には、1年目と2年目で研修受入農家を変えるという特徴がある。これは、同じ作物を栽培していても農家によってやり方が異なることや、2年間同じ所にいると人的ネットワークにも偏りができてしまうことが理由となっている。

(注8) 山形県には新規就農相談の窓口となる組織があり、次項(3)で述べる。OSINの会では当該組織からの紹介のほか、新農業人フェア等を通じて、独自に研修生を募集している。

c 就農

OSINの会の研修生は、後継者のいない農地を借りて就農している。現在、地域の担い手農家による集積も手一杯となっており、就農地の確保が問題になることはない。また、町内で誰がやめるという話もすぐに入ってくるので、情報収集もできている。

一方で、研修修了時に、希望する樹種で成木のある畑地を借りられるかどうかという課題はある。研修の卒業生にはスモモ栽培を希望する参加者が最も多いが、スモモはやめる農家が少なく、タイミングよく成木を入手できることが少ない。成木の果樹が借りられず、改植中などで収入のない就農者は、共同でブロッコリーと枝豆を栽培している。

また、OSINの会では18年に機材置場兼共同作業所を整備している。研修生が共同で利用できる機械(草刈り機やスプレーヤー)を町が準備し、JAが所有する古い倉庫を改修して置き場としている。そして、そこを共同作業所にすることで、スモモのパック

詰め等を周りの人と協力しながらおこなうことができるようにしている。

住居については畑の近くで空き家を探してあっせんしているが、それでも見つからない就農者向けに、15年から町が毎年1棟、新規就農者向け住宅を建てている。就農者向け住宅の家賃は月5万円であるが、町からの家賃補助4万円と水道光熱費の補助1万円があるので、実質無料で住むことができる。この住宅には最大8年間住むことができ、その間に次の住居を見つける必要がある。

d 定着

就農者は作る品目によってJAの生産部会に所属している。スモモは日持ちが悪く、直売や注文に合わせた出荷は難しいため、スモモ生産者には共販の利用を勧めている。

スモモの収穫適期は1品種で1週間ほどであり、規模拡大が難しかったが、JAさがい西村山すもも部会では新品種の開発に取り組み、現在は14のオリジナル品種がある。一般品種と組み合わせることで、100日を超えるスモモの出荷が可能となり、500万円を超える収益を上げることもできるようになった。^(注9)

また、新規参加者が部会に加入することで、卸売市場の関係者から「今後も続く産地」として評価され、他産地との差別化につながっている。

OSINの会では、研修生と地域住民との交流会も開催している。地域に溶け込める雰囲気、地域農家や先輩就農者から作る

ことで、仲間づくりを進めている。

(注9) 一般品種は7品種。早生で7月上旬、晩生で9月下旬までが収穫期となる。これに対し、オリジナル品種は最晩生で10月中下旬まで収穫可能となる。

e 小括

大江町では、農業者の組織を中心とした新規参入支援がおこなわれている。当初OSINの会は研修生募集のために設立された組織であったが、現在は生活面も含めた支援で、なくてはならない存在となっている。

OSINの会設立前にも農家は農業支援センターからの紹介で農業研修をしていたが、研修生を作業員のようにあつかい、独立に向けた研修をしない農家もいた。しかし、組織で受け入れるようになってからは、受入農家にも研修の意識が高まったほか、受入農家と研修生にミスマッチがあった場合には、別の農家が受け入れることができるなどのメリットが生まれており、就農後は100%定着している。

JAは就農後の経済事業での関わりが主なものであるが、OSINの会はJAのすもも部会を母体としており、就農者の多くが部会員になるなど、JAとOSINの会とのつながりは大きい。また、助成金、共同作業場となる倉庫の供出など、OSINの会の活動への支援も

おこなっている。

(3) JA山形市セルリー団地

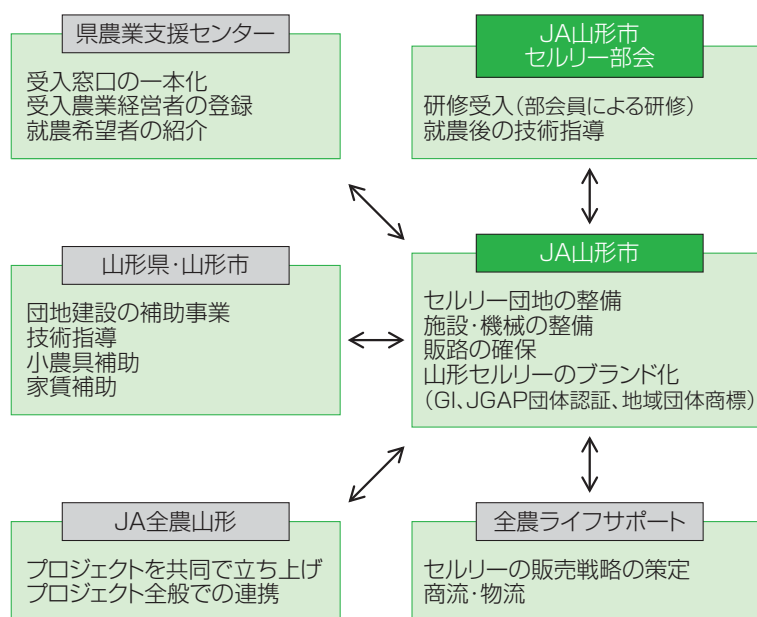
a 概要

JA山形市では、14年からセルリーの団地化プロジェクトを進めている(第6図)。この背景には、管内でセルリー栽培が縮小していることに組合員とJAが危機感を共有したことから始まる。

JA山形市管内でのセルリー栽培は1968年に始まり、90年代には東北随一のセルリー産地となった。しかし、2000年頃から生産者・出荷額ともに減少し、団地化プロジェクトの始まる前年(13年)には、出荷額がピーク時の3分の1まで落ち込んでいた。

このことに危機感を覚えたセルリー農家^(注10)がJAに相談したことが契機となって、JAはJA全農山形と『山形セルリー』農業みら

第6図 JA山形市セルリー団地での就農支援の体制



資料 JA山形市ヒアリング結果をもとに作成

い基地創生プロジェクト」を立ち上げ、セルリー栽培の振興に取り組むこととなった。

同プロジェクトは①生産拠点（セルリー団地）の整備、②新たな担い手の育成・栽培技術の伝承、③ブランド確立を3本柱としており、行政の補助事業も活用しながら、取り組みが進められている。

規模拡大の意向を持つ組合員もセルリー団地を利用することができるものの、就農希望者から見れば、就農地があり（①）、部会員である農家のもとで研修する制度が確立され（②）、ブランド化による有利販売も可能な（③）産地が形成されているといえる。

（注10）JA山形市では、JAの役員が農業について組合員からの相談を受け付ける「農業相談日」を、14年から週に1度実施している。

b 募集・研修

山形県には新規就農相談の窓口として、公益財団法人やまがた農業支援センターが^{（注11）}ある。山形県で独立就農する場合、短期研修と研修農家のもとでの研修が必要であり、一般には研修先農家を農業支援センターから紹介される。研修先はセンターが定めた受入体制や研修の質などの要件をクリアし、受入農業経営者として事前登録した農家から選ばれる。

JA山形市ではセルリー団地への就農について、基本的に農業支援センターを通じて募集をしている。そのほかに新農業人フェアやSNSの利用、県立農林大学校にPRしに行くなどしている。

現在、管内のセルリー農家2人が受入農

業経営者として農業支援センターに登録されている。この2人はJA山形市のセルリー部会員であり、研修後も含めてJAや部会による一体的な支援体制がとられている。

JAでは新規就農に向けた支援において、「指導がきちんとできるかどうか」が重要と考えている。そのため、研修生の指導は技術のある2人のセルリー農家に任せている。一方で、JAは農地や施設の整備、生産物の販売を担当する。

（注11）法人への雇用就農であれば農業会議、親元就農であれば県の農林大学校が主な窓口となる。農業支援センターでは相談の受付のほか、移住体験ツアーや短期研修を開催しており、実際の就農・研修プロセスに入る前段階で農業や地域について知ってもらう機会を設けている。

c 就農

JA山形市では、セルリーでの新規参入者の多くがセルリー団地で就農している。現在、団地を利用している農家は8人おり、うち6人が新規参入者である。

セルリー団地は行政からの補助事業を活用しつつ、現在までに栽培用ハウス74棟、育苗ハウス1棟、出荷調製施設3棟が建設されている。

新規参入者には1人あたり最大で10棟までをリースしており、栽培ハウス1棟（100坪）あたりのリース料は年間10万円である。このリース料には、JAが整備した共同利用農機の一式（トラクター、管理機など）や井戸の利用料も含まれている。ただし、就農初年度は様々な経費が必要なことからリース料を減免しており、参入初期の資金的負担を軽減している。

このほか、県からの助成として、就農後3年目まで小農具の購入補助（費用の3分の1、上限30万円）を、年1回利用することができる。住居については、山形市から半額の家賃補助（上限4万円/月）を最長7年間受けることができるが、セルリー団地近くでアパート等を見つける必要がある。

d 定着

新規参入者の生産物の販売はJAを通じておこなわれている。JAでは山形セルリーのGI（地理的表示）の取得や、有名料理人とのコラボレーション、生協との取引など、セルリーのブランド化や市場価格に左右されない販路の確保に向けた取組みを進めている。このため、新規参入者の生産物であっても有利販売ができるようになっている。

また、セルリー部会のなかに「GAP研究会」を組織し、18年9月にJGAPを団体認証で取得している。このJGAP取得に向けた取組みのなかで、それまで経験と勘でおこなわれてきた栽培方法を文書化しており、それが新規参入者への技術の見える化にもつながっている。

新規参入者は部会を通じて、地域のベテラン農家から知識や技術を取得しているほか、同じ団地内に新規参入者がおり、育苗などで共同作業をしているので、横のつながりもできている。

e 小括

山形市は、JAが主導してセルリー振興に取り組んでいる。その一環として、ハウス

団地化した生産拠点での就農支援を展開している。この結果、セルリー部会員の数も14年から3割増加し、セルリーの出荷量・販売額もそれぞれ大きく増加している。

団地での新規参入者を、今後いかに地域の担い手として育成していくかが課題となる。

3 考察

—連携による新規参入支援と 農協の役割—

本節では、各事例の取組みについて、新規参入支援における連携の効果、連携体制における農協の役割、連携体制のあり方の観点から検討していきたい（第3表）。

(1) 連携の効果

それぞれの事例では、募集、研修、就農、定着の各段階内で農業者や関係機関が連携することによって地域として農業者を受け入れる体制がとられている。

第一に募集段階では、連携によって募集活動の量や質が向上している。ここでは行政が活動の助成や支援をおこない、実際の就農相談は農業者グループが担うなどの役割分担が見られる。特に大江町の事例では、農業者グループのみでは新農業人フェア等への参加が難しかったものの、行政からの補助を受けることでそれが可能となっている。

第二に研修段階で研修施設や住宅の確保も課題となる。むかわ町の事例では、町や

第3表 本稿の事例のまとめ

事例	北海道むかわ町	山形県大江町	JA山形市セルリー団地
関連農協	JAむかわ	JAささえ西村山	JA山形市
受入組織	むかわ町新規就農等受入協議会 むかわ町地域担い手育成センター	OSINの会	
作目	トマト、春レタス、ニラなど	果樹(主にスモモ)	セルリー
活動開始	2010年	2013年	2012年
実績	独立就農10組、実践研修者2名	独立就農13名、研修中3名	新規就農者8名、研修中3名
研修先	協議会メンバーのもとでの農業体験 →研修農場	OSINの会メンバー	JAのセルリー部会員 (受入農業経営者)
協議体や関係機関の役割	・募集体制の整備 ・営農モデルの作成 ・研修農家の選定 ・研修農場の整備(町) ・研修生用住宅の確保(町) ・農地の確保(地域農家・町) ・助成措置(町) ・サポートチームの一員として訪問	・募集体制の整備 ・営農モデルの作成 ・研修農家の選定 ・研修生住宅の確保(町) ・助成措置(町) ・農地の確保(地域農家)	・募集体制の整備 ・研修農家の選定 ・技術指導 ・助成措置(市)
農協の役割	・担い手センター事務局 ・JA内に相談室を設置 ・研修農場の整備 ・地域農家の意向に関する情報提供 ・部会への加入 ・経済事業の利用(購買、販売) ・サポートチームの一員として訪問	・OSINの会への活動助成 ・部会への加入 ・経済事業の利用(購買、販売) ・OSINの会を通じたフォロー	・山形セルリー団地を建設 ・就農用ハウスのリース ・共同利用農機の貸出 ・部会への加入 ・経済事業の利用(購買、販売) ・山形セルリーのブランド化

資料 各事例へのヒアリング結果をもとに作成

農協が連携することによって、研修のための施設を整備している。これらの施設では、設置に行政が関わるものの、運営は現場に近い主体に任せられていることも特徴である。

また、むかわ町や大江町では研修生用の住宅を町が整備するなど、生活に向けた支援も見られる。

第三に就農段階での農地の確保である。むかわ町や大江町では、行政が空き家や農地の情報を集めるだけでなく、農協や地域農家と連携することで、離農予定や賃貸希望等の農業者の意向についても情報を共有している。また、山形市の事例では、農協が補助事業を活用してセルリー団地を整備することで、農地を確保している。

第四に定着段階においては、就農者への継続的なフォローが可能となっている。研修受入農家だけでなく、農家グループや農協の部会による活動を通じて、継続的に新規参入者の経営をフォローすることが可能となっている。^(注12)

以上、支援の各段階での連携では、ハード面（活動への助成や施設等の整備）とソフト面（実際の相談や研修の対応、必要な情報の収集）を複数の主体で担うことによって、支援の内容を充実させている。

(注12) 農業次世代人材投資事業では、17年度以降の新規交付対象者について、関係機関に所属する者および関係者で、サポートチームを構成するものとしている。

サポートチームは、原則として10月と4月の年2回、交付対象者を訪問し、経営状況の把握および諸課題の相談に対応する。

(2) 連携のなかで農協の果たす役割

連携による新規参入支援の充実について見てきたが、ここではそのなかで農協が果たす役割について検討していきたい。

まず、募集から就農に至る段階では、行政や地域農家の役割が大きいものの、農協は農地・空き家に関する情報提供や研修生からの相談受付などの役割を担っている。

それ以外にも、新規参入支援に関する協議体の事務局を農協職員が担ったり、農協の生産部会員が研修を受け入れたり、支援体制の構築や充実への貢献も指摘できる。

そして、定着段階においては、経済事業機能の発揮が農協に期待される大きな役割となる。

実際に本稿の事例では、新規参入者は購買・販売ともに農協を利用していることが多く、農協を利用することによって、技術習得の途上である新規参入者が生産に集中することが可能となっている。

また、新規参入者が共同で利用できる農業機械や施設を農協が整備することで、就農初期における資金面での支援もおこなっている。

さらに、生産部会への加入を通じた農業者との交流と技術情報の取得も、新規参入者の地域への溶け込みや技術の向上に役立っている。大江町や山形市では、新規参入者支援に取り組んだことで部会員の数が増加し、その活動も活発化している。

以上は、農協が新規参入支援に取り組むことは、地域での支援体制の充実や農協の事業利用の観点からも意義があるというこ

とを示している。

(3) 連携体制のあり方

最後に連携体制については、実際の事例ごとに異なり必ずしも同一ではない。むかわ町と大江町では、研修を担う農業者グループが組織され、農業者グループと関係機関の間での連携が見られる。一方で山形市の事例では、研修を担う農業者のグループは組織されず、農協が部会員である農業者と連携して研修に取り組んでいる。

こうした違いによって、支援の方向性や役割分担にも相違が見られる。農業者グループが研修を主導する場合、就農支援は地域農業の維持を主な目的として展開される。この場合、農協では部会等を通じた、就農後の地域への溶け込み支援と経営のフォローが重要となる。

農協が研修を主導する場合、特定品目の生産振興やブランド化といった地域農業への新たな取組みが見られ、農協には販路の拡大やPRなどのマーケティング活動が一層期待される。

おわりに

本稿では農業への新規参入支援の事例を取り上げ、関係機関の連携による効果、そのなかで農協の果たす役割、連携体制のあり方を検討した。新規参入支援は地域農業の担い手を確保・育成する取組みであり、農業・農村の活性化を目指すものである。その意味でも、新規参入支援に取り組むこ

とは、農協の事業・経営に資するものであるといえるだろう。

まず、連携の効果については、関係機関がそれぞれの持つ資源や情報を有効に活用することができるようになり、就農支援の効果が高めることが期待できる。

また、農協については、経済事業体としての役割だけでなく、地域農家に関する情報の提供や研修生へのフォロー、支援体制への貢献という役割も果たしていることが明らかとなった。

最後に、本稿で取り上げた事例の共通点として、支援体制構築のきっかけが地域農業の将来に対する農業者の強い危機感であったことが指摘できる。この危機感が、地域として新規参入者を受け入れる意識の醸成、関係機関の協力と支援の連携体制構築の起点となっている。新規参入支援に向けては、まず第一に地域全体として、今後の農業のあり方について具体的に検討する必要があるだろう。

<参考文献>

- ・和泉真理 (2018)『産地で取り組む新規就農支援』(板橋衛監修) 筑波書房、JC総研ブックレットNo23
- ・稲本志良 (1992)「農業における後継者の参入形態と参入費用」『農業計算学研究』第25号、1～10頁
- ・内山智裕 (1999)「農外からの新規参入の定着過程に関する考察」『農業経済研究』第70巻第4号、184～192頁
- ・江川章ほか (2000)「農業への新規参入」『日本の農業—あすへの歩み—』第215号
- ・香川文庸 (2009)「農業者のキャリア形成とキャリア支援」小田滋晃・増淵隆一編『農業におけるキ

ャリア・アプローチ—その展開と論理—』農林統計協会

- ・倪鏡 (2007)「農業への新規参入者の経営展開と地域における役割—群馬県旧・倉沢村を事例に—」『地域政策研究』第9巻第2・3号、209～227頁
- ・倪鏡 (2013)「JAが取り組む新規就農支援の実態—インターン研修制度を中心としたJA上伊那の新規就農支援—」『JC総研レポート』第26巻、29～34頁
- ・島義史 (2013)「新規参入支援における支援主体の連携—北海道A町における施設トマト作による新規参入を事例として—」『農業経営研究』第51巻第2号、72～77頁
- ・全国農業会議所・全国新規就農相談センター (2017)「新規就農者の就農実態に関する調査結果—平成28年度—」
- ・全国農業協同組合中央会 (2011)『新規就農支援対策の手引き』
- ・全国農業協同組合中央会 (2018)『JA新規就農者支援対策ハンドブック』
- ・高津英俊 (2007)「新規参入者による有機産地づくりと新規就農支援に関する一考察—JAやさと『ゆめファーム新規就農研修制度』を事例に—」『農林業問題研究』第43巻第1号、66～71頁
- ・高津英俊 (2016)「JA出資型農業生産法人における新規就農者育成システムの構造と課題」『産業研究：高崎経済大学地域科学研究所紀要』第52巻第1号、1～20頁
- ・田畑保 (1997)「新規参入をめぐる問題状況と新規参入対策の課題」『農業と経済』第63巻第11号、42～48頁
- ・農村金融研究会編 (2014)『新規就農を支える地域の実践—地域農業を担う人材の育成—』(農林中金総合研究所監修) 農林統計出版
- ・農林水産省 (2019)「平成30年新規就農者調査」
- ・包薩日娜・服部俊宏 (2016)「新規参入者の農地確保における仲介者の役割—福島県南会津地域を事例に—」『農村計画学会誌』第35巻 (Special Issue)、259～265頁
- ・堀口健治 (2019)「第1章 就農の状況と仕組み」堀口健治・堀部篤編著『就農への道—多様な選択と定着への支援—』農山漁村文化協会
- ・山本淳子・梅本雅 (2012)「第三者継承における経営資源獲得の特徴と参入費用」『農業経営研究』第50巻第3号、24～35頁

(ながたに たすく)

農協における部門横断的な 情報共有体制と事業間連携

研究員 藤田研二郎

〔要 旨〕

総合事業を営む農協では、異なる事業部門間でいかに情報を共有するかということが課題となる。こうした部門横断的な情報共有は、総合事業性の発揮や利用者目線での事業運営、ビッグデータの活用にもつながると考えられる。

全国的な農協の動向と4つの取組事例の検討から、今後部門間の情報共有体制を構築するうえでのポイントとして、次のことが指摘できる。まずシステム面での情報共有は、利便性の反面で一定のコストも要する。またシステムを広域的に導入する場合は、連合会・全国機関と単協が担う範囲について議論を深める必要がある。次に日々の業務としての情報共有では、職員の習慣化が課題となる。とくにシステムの活用の定着には、定期的な研修が必要になる。最後に共有された情報の活用方法については、多様な利用者のニーズに対応するなかで、農協内での包括的な事業間連携や地域の外部事業者におよぶ連携等のさまざまな展開可能性をもつ。

目 次

はじめに

1 部門間の情報共有の重要性

- (1) 総合事業性の発揮
- (2) 多様な利用者のニーズへの対応
- (3) ビッグデータの活用

2 情報共有にあたっての課題

- (1) 事業別の部門・連合会・データベース
- (2) 個人情報保護の問題

3 情報共有体制をめぐる全国的な動向

- (1) 情報共有の施策
- (2) 部門間の情報共有の方法

4 農協における取組事例

- (1) JA広島市
- (2) JAべっぴん日出
- (3) JAえひめ中央
- (4) JA三重中央

5 情報共有体制のポイント

- (1) システムの利便性・コスト・役割分担
- (2) 情報共有にかかる職員の習慣化
- (3) 情報活用の展開可能性

おわりに

はじめに

日本の総合農協では、営農・経済事業ばかりでなく信用・共済・福祉事業等、地域住民の生活全般にかかわる幅広い事業が運営されている。そして、これらの事業を営むにあたって農協の組織内では、おおむね事業ごとに部門が構成されている。具体的には営農部、経済部、金融部、共済部といった事業部門ごとの分業を発達させることで、さまざまな組合員・利用者のニーズについて専門的な対応を行うことが可能となっている。

一方でこうした分業の発達には、裏腹の問題として、部門ごとの縦割り構造を生じさせてしまう。この縦割りの問題を回避するためには、異なる事業部門間でいかに情報を共有するかということが、一つの課題となる。こうした部門横断的な情報共有は、今日重視されている農協の総合事業性の発揮や、利用者目線での事業運営にもつながると考えられる。

そこで本稿では、農協における部門横断的な情報共有体制について検討する。まず今日、情報共有が重要となる背景について整理したうえで、とくに農協での情報共有について検討すべき課題を提起する。そして、全国的な動向と4つの農協における取組事例を検討し、情報共有とそれにもとづく事業間連携を今後進めるにあたって、留意すべきポイントを考察する。

1 部門間の情報共有の重要性

(1) 総合事業性の発揮

今日、部門間の情報共有体制が重要となる背景として、まず農協の総合事業体としての特徴をいかに発揮するかという問題がある。この総合事業体という特徴は、既存の研究でもしばしば農協の事業展開上の優位性を導くものとして注目されてきた。

例えば柴垣（2019）は、総合事業体としての農協の優位性を、複数の事業で共通にかかるコストを一元化によって削減する「範囲の経済効果」、採算性は劣っても組合員の満足度が高い事業を実施することで他の事業も利用されるようになる「波及効果」、多様な商品・サービスを併せて提供することで農協自体への帰属意識が高まる「組織面効果」といった観点から、理論的に整理している。

またJAグループの自己改革との関連でも、今後持続可能な地域社会の実現にあたって、総合農協の役割はますます重要になっていくと考えられる。

ただし上記の効果は、単に農協が総合事業体であるからといって、おのずと発揮されるものではない。というのも事業間の縦割り構造が強く存在する場合は、優位性を十分発揮できないということもあるからだ。柴垣（2019）でも、これらの効果を発揮するにあたって、事業間連携の強化が指摘されている。部門横断的な情報共有体制の構築は、その重要な基盤の一つとなる。

(2) 多様な利用者のニーズへの対応

次に利用者のニーズにいかに対応するかという観点からも、部門間の情報共有は重要な意義をもつ。近年准組合員の増加に伴い、農協の利用者は多様化している。また地域住民は、それぞれのライフスタイルにもとづき多様なニーズを有しており、単一の事業のみによって対応できるものではない。すなわち、地域社会のさまざまなニーズに添えていくためには、多様な事業を運営する農協内での横の連携を強化していく必要がある。

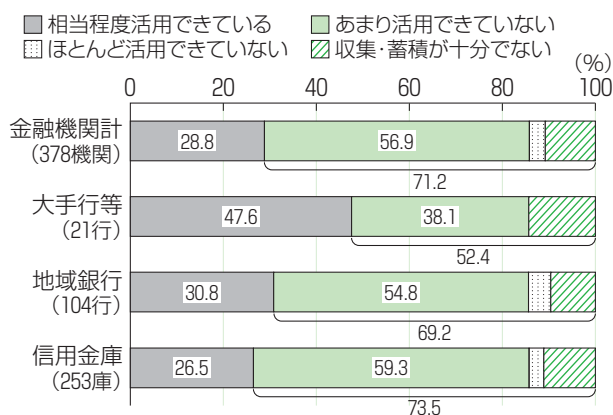
さらに農協の信用事業に関連して、近年金融機関では、顧客本位の業務運営やライフプランサポート等、利用者目線での事業運営が重視されている。ここで利用者の視点に立った商品・サービスの提供を実践していくためには、金融機関側でも自身の利用者について十分理解しておくことが不可欠である。この点総合農協は、さまざまな事業間での情報共有を通じて、多角的な観点から利用者のニーズを把握できるという強みをもつ。

(3) ビッグデータの活用

さらに、幅広い事業を営む総合農協に集積される情報は、さながらビックデータである。とくにシステム面での部門横断的な情報共有は、農協におけるビックデータの活用という論点を含む。

金融機関の競争が激化するなかで、今後ビックデータの活用の重要性が増すことは必至とみられる。一方で地域金融機関にお

第1図 金融機関の営業活動における顧客データの活用状況(2018年12月)



資料 日本銀行金融機構局(2019)

けるデータ活用は、現状必ずしも進んでいるとはいえない。

例えば、日本銀行が2018年12月に実施したアンケート調査によれば、「営業活動における顧客データの活用状況」について「活用できていない」「収集・蓄積が十分でない」と回答した機関は、地域銀行で69.2%、信用金庫で73.5%に上った(第1図)。このうち活用できていない要因については、「人材やノウハウが不足」「システムが未整備」「顧客データの統合がされていない」の回答割合が高い(日本銀行金融機構局(2019))。

地域金融機関におけるデータ活用は、まだ発展途上である。しかし裏を返せば、今後も革新的な取組を行う余地が十分残されているといえるだろう。農協でも、データ活用に向けた対応が必要とされる。

2 情報共有にあたっての課題

(1) 事業別の部門・連合会・データベース

以上のような意義をもちうる部門間の情

報共有であるが、農協内でその体制を構築するにあたってはいくつかの課題がある。

まず農協の組織内での部門、職員の配置は、当然ながら事業別に構成されている。また県域の連合会や全国機関も、例えば信用事業では信用農業協同組合連合会（信農連）、農林中央金庫、共済事業では全国共済農業協同組合連合会（全共連）といったように事業ごとに形成されている。

上記のもとで、農協の実績管理は通常事業ごとに行っており、職員の日常的な活動、コミュニケーションも必然的に同じ部門内に限定されやすくなる。部門横断的な情報共有を促進するためには、現場レベルでこのハードルを乗り越える仕組みが必要になる。

また県域の連合会・全国機関の違いを反映して、農協の組合員・利用者データベースも事業別に構築されている。そのため、利用者の総合的な取引情報を閲覧するのに、職員は事業ごとのシステム端末を別々に操作しなければならず、事業間の情報共有を阻む壁となっている。

この事業別のデータベースについては、以前から単協レベルで統合に向けた取組みがなされてきた。例えばJA周南（現JA山口県）では1990年代後半から、「Triplet（トリプレット）」と呼ばれる総合情報システムを開発しており、そのなかで利用者データの一元化を行っている（金子（2012））。

ただしこうした取組みは、現在でも先進的な事例に限られる。また県域・全国レベルでの統合は、データベースの大きさ・複

雑さもあって導入が容易ではない。とくに信用事業や共済事業については、それぞれ全国規模のデータベースに一本化されているが、経済事業については、地域ごとの農産物の違い等のため、全国規模のデータベースが構築されていない。こうした状況が、事業間のデータベースの統合をより困難にしている。

もっとも、このように部門・連合会・データベースが事業別に構成されていること自体は、利用者のニーズについて専門的な対応を行うため、事業ごとの分業を発達させてきたことの帰結といえる。また従来、農協では組合員・利用者との「顔の見える関係」のなかでの事業運営を強みとしてきたこともあり、データマーケティング的な手法を必ずしも必要としてこなかったという側面もある。

しかし近年の合併に伴う農協の大規模化、店舗再編やデジタルチャネルの普及のなかで、組合員・利用者との間に従来と同程度の深い関係性を維持していくためには、農協内の多角的な情報の共有、データ活用が重要な選択肢の一つとなる。

また従来の顔の見える、属人的な関係性だけでは、利用者の世代交代によって関係が維持できなくなってしまう事態も想像に難くない。利用者の高齢化のなかで、次世代との継続的な関係を構築していくためにも、農協内の多様な情報の集積・活用がキーとなる。

（注1）JA周南の事例については、藤田（2018）でも紹介している。またJAいずも（現JAしまね）の事例（島根県・JAいずも（2012））、JA東京む

さしの事例（宮崎（2012））のほか、県域の取り組みとしてJA宮崎中央会の事例（山口ほか（2001））も参照。

（注2）専門分化によって部門ごとの縦割り構造が生じること自体は、農協に限らず近代組織一般にみられる現象である。社会学者のロバート・K・マートンは、「官僚制の逆機能」として、同調過剰と目標の転移というプロセスから、この現象を説明している（マートン（1961））。

（2）個人情報保護の問題

部門間の情報共有の検討に先立ち、個人情報保護の問題にも触れておく必要があるだろう。

事業者が個人情報を取得・利用するにあたって、個人情報保護法では、利用目的をできる限り特定し、本人に通知・公表しなければならない。ここで情報を第三者に提供する場合に本人の同意が必要であるが、同一事業者内での情報の利用については同意の義務までは課されていない。

利用目的の通知・公表について農協では、ホームページのわかりやすい場所に掲示する、申込時に通知するといった対応がとられている。例えばホームページに掲示されている利用目的では、「当組合が提供する商品・サービスに関する各種の情報のご提供等」といった文言で、すべての事業での情報の利用が明示されている。

3 情報共有体制をめぐる全国的な動向

（1）情報共有の施策

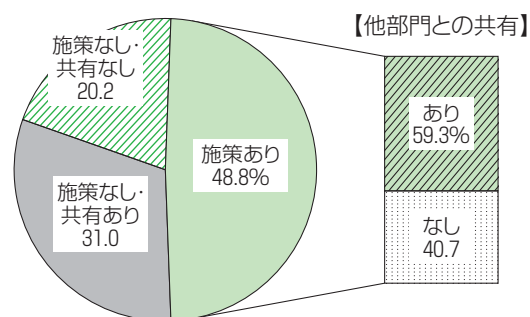
2019年6月に農中総研が実施したアンケート調査「2019年度第1回農協信用事業動

向調査」の結果から、農協における部門横断的な情報共有体制の動向についてみてみよう。この調査では、全国の農協から抽出した297組合を対象に、主に信用事業部門の職員から回答を得ている。

組合員・利用者の潜在的なニーズにかかわる就職、住宅購入、退職、相続等のライフイベントに関する情報について、収集・共有することを業務上の施策としていると回答した組合は全体の48.8%で、このうち半数以上の59.3%の組合が、信用事業部門からみた他部門で収集した情報も把握・閲覧が可能であると回答した（第2図）。すなわちこれらの組合では、何らかの部門横断的な情報共有体制を構築しているものとみられる。なお施策としてはいないが、情報収集・共有を行っているとする組合も、全体の3割程度みられた。

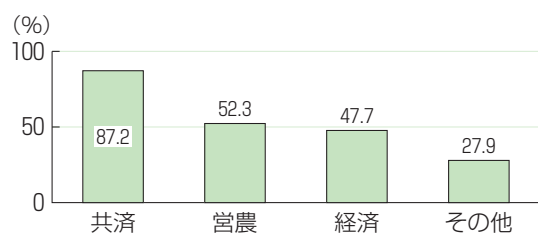
信用事業部門と情報共有している他部門としては、共済事業部門がもっとも多く（87.2%）、営農、経済部門が約半数でそれに次ぐ（第3図）。また「その他」の回答には、生活事業部門や相続相談部門、葬祭部門等

第2図 ライフイベントに関する情報収集・共有の施策の有無(n=297, 2019年6月)



資料 農中総研「2019年度第1回農協信用事業動向調査」

第3図 情報共有する他部門の内訳
(n=86、2019年6月)



資料 第2図に同じ

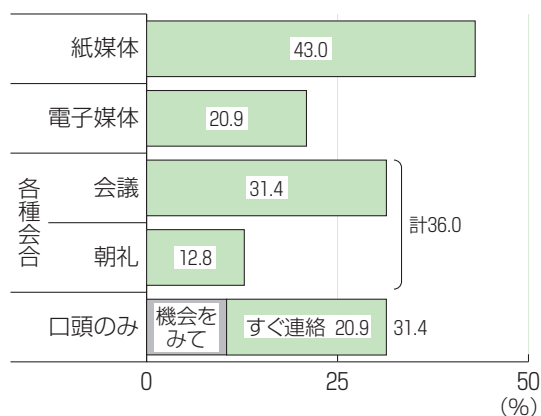
がみられた。

(2) 部門間の情報共有の方法

部門間の情報共有体制を有する組合について、情報共有の方法をたずねた質問の回答結果が第4図である。このうちもっとも多かったのは、業務日誌や組合員ノート、あるいは専用の情報連携シート等の「紙媒体」の活用（43.0%）であった。対して、コンピュータ上の業務日誌や組合員情報データベース等の「電子媒体」の活用は20.9%で、現状では先進的な事例に限られるとみられる。

また会議や朝礼といった「各種会合」の

第4図 情報共有の方法
(複数回答、n=86、2019年6月)



資料 第2図に同じ

なかで部門間の情報共有を行う組合も少なくなく、合計で36.0%がこの方法を採用していた。その他、上記の方法を除き「口頭のみ」で情報共有を行うと回答した組合は31.4%で、その20.9%は「すぐ担当者に連絡」する体制を有する。「機会をみて担当者に連絡」と回答した組合は、1割程度であった。

口頭のみと比べて、紙媒体の活用や各種会合を回答した組合が多いことから、部門横断的に情報共有を行うためには、日常的なコミュニケーションだけに頼らない何らかの仕組みを構築することが重要であるとみられる。

4 農協における取組事例

以上の全国的な動向を踏まえ、4つの農協の取組事例から、具体的な部門間の情報共有体制、およびそれにもとづく事業間連携のあり方についてみていこう。事例の概要をまとめたのが、第1表である。

このうち3つの農協では、システムを活用した情報共有が行われており、今日的な動向のなかで注目される。ただしシステムには一定の導入・運用コストがかかり、組合によって導入が困難なところも少な

第1表 農協における取組事例の概要

	情報共有方法	渉外体制
JA広島市	システムの活用： 各事業データベースからの「名寄せ」	総合
JAべっぴん日出		複合
JAえひめ中央		信用専任あり
JA三重中央	情報提供カード等の活用	

資料 各農協提供資料

いとみられる。そこで本稿では、システム以外の情報共有の方法をとる1事例についても、検討対象に含んでいる。

また、とくに信用事業部門と共済事業部門での事業間連携について、同じ渉外担当者が信用・共済事業を兼任する複合渉外や信用・共済・経済事業を兼任する総合渉外体制より、信用専任渉外を含む体制の方が、情報共有が重要となりうる。本稿ではそうした取組事例として、2つの農協を取り上げる。

(1) JA広島市

JA広島市は1993年に合併し誕生した農協で、広島市、安芸郡府中町、廿日市市と山県郡の一部を管内とする。2019年3月末時点の組合員数は11万5,987人で、全国的にみて大規模な農協といえる。

部門横断的な情報共有体制について同JAでは、事業ごとのデータベースから同一利用者の情報を紐づけ、各事業の取引データを一元化する「名寄せ」のシステムを独自に導入している。これは「顧客情報システム」と呼ばれるもので、2000年に稼働した。名寄せの対象となるのは信用・共済・出資・購買のデータで、システム上では同一利用者のデータの一括表示や、各事業の利用状況にもとづく利用者の検索等が可能となっている。

また同システムの名寄せでは、同一個人の取引データの紐づけばかりでなく、同一世帯の構成員同士の紐づけも行っている。それによって例えば渉外の訪問時、契約者

は夫だが在宅しているのは妻といった場合でも円滑に対応できるほか、多角的な情報を活用することで、結婚や出産・育児といった利用者のライフステージを把握できるようになっている。

さらに各利用者データには「特記事項」として、フリーメモを残す機能が搭載されている。メモによって、渉外担当者が聞き取ってきた内容、例えば利用者のライフプランをはじめ、さまざまな情報が共有でき、潜在的なニーズの把握に生かせるようになっている。各メモには、組合員組織の加入状況、過去の出来事、趣味といった項目が付けられており、項目に応じた検索もできる。とくに人事異動時、渉外が担当する組合員を後任に引き継ぐ際に、積極的に活用されているという。

以上のシステムの開発・運用は、同JAの総合企画室情報開発課が担っている。名寄せに関する基盤システムも、同課とシステム会社が共同で開発したものである。

こうした取組みは、90年代後半から始まった。当時合併によるJAの大規模化、利用者の多様化のなかで、そもそも利用者がどのような属性の人たちで、JAの事業全体からみてどういう取引のある人たちなのかを、改めて把握することが課題になったとされる。

また名寄せされたデータをもとに、総合的な事業利用に応じて直売所等で利用可能なポイントを付与する、ポイントカードの導入が計画された。この計画は、02年に「ひろしまるばいんとかーど」^(注3)として実現した。

なおこれは、農協の総合事業性を生かしたポイントカードとして、全国初の導入例である。

同カードの利用者は19年7月時点で、JAの全利用者中の3分の1程度に上る。同カードは、利用者にJAに来てもらいたい、それによってJAの幅広い事業を知ってもらいたいという思いが込められたものであったとされる。とくに員外利用者の積極的な組合加入を促すため、組合員に優遇ポイントが設定された。

そのほかにも情報開発課では、特定の条件から抽出した利用者について、取引データの変化を管理する「見込み客管理」の機能等を開発しているほか、例えば市区町村の人口統計と組み合わせたJA利用者のシェア等、現場からの要望に応じた各種のデータ分析も行っている。

(注3) 同カードは19年10月末をもってサービスを終了し、20年2月から「JAポイントサービス」へ移行する(JA広島市「新たな『JAポイントサービス』への移行について」)。

(2) JAべっぷ日出

JAべっぷ日出は別府市、日出町、杵築市の一部を管内とする農協で、2010年の合併^(注4)で誕生した。19年3月末の組合員数は1万6,583人で、全国的には中規模の農協に位置づけられる。

同JAも、信用・共済・経済事業の利用者情報を紐づける名寄せのシステムを導入している。こうしたシステムの開発・運用はJA独自に行っており、総務部リスク管理・審査・電算課が担当している。

これらの取組みの経緯は、90年代後半にさかのぼる。Windows95の発売に伴い同JAでは、2台のノートパソコンと1台のNTサーバーを購入した。

これらの機器は当初文書作成や表計算に使用していたが、そのなかで職員から「パソコンを使って、各事業の利用者データを一括で閲覧することはできないだろうか」という要望が上がるようになった。また当時、問題として認識されていた本支店間の電話の多さ、文書回覧の遅さ、紙資料の多さについても、「パソコンを使えば何とかするはず」という期待が生まれていた。

そうしたなかで99年、同JAは本支店間のネットワークを構築、また信用・経済事業のデータを紐づける初期の名寄せシステムを導入している。さらに2010年代初めからは、共済事業のデータも合わせた現在の名寄せシステムが稼働している。

同JAのシステムでも、世帯構成員の名寄せや、利用者データにフリーメモを残す機能が実装されている。それによって多角的なデータにもとづく、潜在的ニーズの把握が可能となっている。

このようにして一元化された利用者データは、同JAのさまざまな事業運営に活用されている。このデータ活用の代表例として、「JA Kulca」の取組みがある。これは、同JAの窓口で交通系ICカード「スターnimoca」を作成した人を対象に、各事業の総合的な利用状況に応じた直売所のクーポン券を毎月送付するというもので、13年に開始された。利用者はJAでさまざまな事業を利用す



部門ごとの縦割りに対して、幅広く問題意識が醸成されていた。事実同JAは後述のように、システム以外でも横の連携を強化するさまざまな施策を展開している。またそうしたなかで、利用者の多様なニーズに応えるため、単一の事業によるサポートだけでなく、総合事業を通じた多角的なサポートの実現が課題とされていた。

ここで多角的なサポートを実現するためには、基盤として部門横断的な情報の一元化が必要となる。一方で従来のように、各事業のシステム端末を別々に操作しなければならない状況は、一つの壁として認識されていた。

こうした中期経営計画の構想のもと、名寄せのシステムの開発が進められるなかで、愛媛県信農連から「県下の農協でタブレットの導入を図りたい」という提案があった。両者の構想は最終的に合流し、タブレット上に同JAで独自に名寄せしたデータを収録するという形で、タブレット端末を導入することとなった。

タブレットの主な機能は、利用者の取引情報の検索・閲覧、また渉外日報の作成・管理である。リストアップした訪問先は、地図上にプロットすることもでき、渉外活動の効率化が図られている。また渉外担当者が得た情報を自由に入力する「折衝メモ」機能、さらに結婚やマイカー購入、住宅購入予定といったライフプランを登録する「イベントカレンダー」機能も搭載されており、利用者の潜在的ニーズの把握に活かされている。

現在同JAの渉外活動にかかわるほぼすべての情報は、タブレット上で管理されている。とくに渉外日報について、担当者は出先でも日報を作成できるようになり、管理者はこれまでより簡単に渉外活動の状況をマネジメントできるようになった。業務効率化という点で、職員に非常に好評であるという。

システム以外の側面でも同JAは、事業部門間の横の連携について意識的である。例えば現行の第6次中期経営計画でも、情報一元管理システムに加えて、支所・ブロック内での部門横断的な職員のグループ化が施策となっている。また支所では、職員間の情報共有に紙媒体の「情報共有シート」も活用されており、利用者のニーズに応じて信用・共済の渉外担当者が同行訪問をするといった場合もあるという。

以上3つの事例では、システムを活用した情報共有が行われていた。一方で全国的な動向で確認したように、現状ではシステム以外の情報共有方法をとる農協の方が多い。以降ではそうした事例として、JA三重中央を取り上げる。

(4) JA三重中央

JA三重中央は津市久居、一志町、白山町、美杉町を管内とする農協で、1989年の合併によって設立された。全国的にみて中規模の農協で、19年3月末の個人組合員数は1万3,535人である。

同JAでは、住宅ローンにかかわる独自の

会員制度「住宅倶楽部」を、18年から開始している。JAの住宅ローン利用者や住宅購入予定者は、LINEとホームページで会員登録をすることで、各種の特典を受けることができ、また会員向けには住宅ローン相談会をはじめとする各種のイベントが開催されている。会員数は、開始1年余りで931人（19年6月末）と、順調な伸びをみせている。

同JAが特徴的なのは、この住宅倶楽部の枠組みのなかで、さまざまな事業間連携に取り組んでいる点である。例えばイベントでは、住宅ローンばかりでなく、共済や生活センターの相談コーナーも設けており、それらの事業部門との積極的な連携が図られている。なおこのイベントは、子ども向けの特典や似顔絵コーナーを設けるなど、親子で来場しやすいように趣向が凝らされたものとなっている。

また19年4月からは、住宅倶楽部の会員限定の企画として、キャベツの収穫やイチゴ狩り等の農業体験を開催している。これは、営農経済部や子会社の「(株)JAアグリサポートだいち」との連携によって実現した。住宅ローンの利用（予定）者は子育て



住宅倶楽部の農業体験の様子
(JA三重中央ホームページより)

世代が中心であり、食と農を親子で学べる機会として、農業体験は非常に好評であるという。

住宅倶楽部の運営は、金融共済部融資課が担当している。同課が住宅倶楽部を創設した背景には、近年の金融機関の競争の激化によって住宅ローンの借換えが頻発するなかで、本来なら30年前後の長い付き合いをするはずの利用者が、JAから離れていってしまう状況に、強い危機感がもたれていたことがあるという。

そのなかで「農協らしさ」の一つのあり方として着目されたのが、総合事業、とくに農とのつながりである。住宅倶楽部を発案した融資課の担当者は、部門ごとの縦割りが生じやすい状況に対して、事業横断的に進めたいという思いは当初から強くあったと語る。また営農経済部でも、地域活性化や地産地消の取組みのなかで、さまざまな人に地域の農業について知ってもらうことが重要となっており、それぞれの問題意識が重なることで両者の連携に至った。

住宅倶楽部を開始して以降、同JAの住宅ローン残高は、19年3月末に前年比プラスに転じている。また農業体験等の企画は、大手のハウスメーカーや住宅生協、地元の工務店等にも注目され、イベントのコラボレーションにつながるなど、積極的な展開をみせている。「ライフプランにかかわるJAの事業をすべてつなげ、利用者の多角的なサポートを実現する。住宅倶楽部の試みはそれに向けた出発点である」と同JAの担当者は語る。

以上のような事業間連携の取組みの背後には、JA内の情報共有体制がある。とくに同JAは、紙媒体の「情報提供カード」を導入しており、ローンの借入状況からライフプラン等、利用者の潜在的ニーズの把握を施策としている。

カードの導入は、頻繁な人事異動のなかでも、利用者のニーズを継続的に把握する、またカードの施策を通じて、改めて利用者の声に耳を傾けるということを意図しているとされる。またこうした情報共有のなかでは、信用・共済の渉外担当者が同行訪問を行い、利用者のニーズへの対応につながった例もあるという。

5 情報共有体制のポイント

以上4つの農協について、部門横断的な情報共有体制とそれにもとづく事業間連携の取組事例を紹介してきた。本節では、これらの事例をまとめ、今後農協で部門間の情報共有体制を構築するうえでのポイントを考察したい。

(1) システムの利便性・コスト・役割分担

まず前3つの事例では、システムの活用は事業部門間の情報共有にあたって、大きな利便性を有していた。とくに名寄せによる利用者データの一元化は、従来の事業ごとのデータベース、各事業の端末を別々に操作しなければならない状況を解消し、多角的な情報を生かした利用者のニーズの把

握を可能にする。またタブレット端末による日報の作成・管理は、渉外担当者や管理者の業務効率化にも貢献していた。

一方で紙媒体による情報共有と比べて、システムには一定のコストがかかるという点は留意しなければならない。こうしたコストは、単に開発・導入時のものばかりではなく、独自のシステムを運用する専担部署の維持や、専門的な人材育成にかかわる継続的なものも含む。この独自の体制の維持にかかる課題は、農協へのヒアリングでもしばしば聞かれた。

これらのコストについては、今後広域的な対応のあり方が課題となるだろう。ここで、県域・全国レベルでシステムを導入する場合もあるが、広域的なシステムは効率的な反面、単協にとっては必然的に自由度が限られる。どの範囲を連合会・全国機関が担い、どの範囲を単協が担うのかについては、JAグループ内で議論を深める必要がある。

(2) 情報共有にかかる職員の習慣化

次に日々の業務として情報共有を実践するなかでも、留意しておかなければならないことがある。

というのも導入時、職員にとって情報共有は、従来の業務のなかで“追加”的に行う作業と捉えられがちである。こうした負担感を伴う情報共有を、いかに習慣化するかは一つの課題となり、定着に一定の時間を要すると想定される。

この習慣化にかかる課題は、情報共有の

方法がシステムかそれ以外かによらず、農協のヒアリングのなかで幅広く聞かれた。一方で共有のために記録された情報は、例えば人事異動時の引継ぎに役立つという声もしばしば聞かれた。このように、情報共有は自分自身にとってもメリットがあるという認識を幅広く共有することが、職員の習慣化において重要となるだろう。

またシステムの導入例について、日々の業務のなかでシステムを十分活用できているか否かは、職員個人の力量によるところが大きい。そのためOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）でシステムの活用を促しているだけでは、職員間で活用状況に差が生まれてしまいがちである。定期的な職員の研修を行うことも、システム活用の定着には必要となる。

(3) 情報活用の展開可能性

最後に、部門横断的で共有された情報の活用方法については、今後もさまざまな展開可能性がある。

この情報活用は、従来の商品・サービスの複合取引を提案するといった事業推進のあり方にとどまらない。例えば、総合的な事業利用に関する情報にもとづき、ポイントやクーポン券を付与するなど、複合利用によって利用者自身もメリットの得られる仕組みを、いかに構築するかが重要と考えられる。それによって利用者は、自ら農協の事業利用を拡大するためのインセンティブをもつ。

また信用・共済といったそもそも関連性

の強い事業同士のみならず、営農・経済を含む包括的な事業間連携に発展させていくことが、重要な方向性の一つとなる。とくに農とのつながりは、信用・共済事業によって農協の独自性を打ち出す方法となるとともに、営農・経済事業にとっても地域活性化等の社会的課題解決のなかで、幅広い地域住民に農協の役割を知ってもらう機会となる。

今後は、名寄せ等のシステム面での下支えのうえに、上記のような農協内での包括的な事業間連携を構築することで、さらなる事業間の相乗効果を期待することができる。例えば、農協内の多角的なデータを活用した農業経営体の事業承継支援をはじめ、コンサルティング業務への展開等が考えられる。こうした業務は、利用者の高齢化、世代交代のなかで、近年とくにニーズが高まっている。このように情報活用では、地域金融機関のなかでの「農協らしさ」を示しつつ、利用者の多様なニーズを満たす取り組みへの展開が注目される。

さらに利用者のニーズに応えるなかで、農協の事業内にとどまらず、交通系ICカードや工務店等、地域の外部事業者との連携に広がっていた点も、今後の展開として重要な示唆に富む。こうした地域の外部事業者との連携は、将来的に農協の事業ばかりでなく、他社の利用状況も含む情報を活用したより多角的なニーズの把握、サポートの実現につながりうる。FinTech（フィンテック）等の革新的な技術に展開する潜在性も秘めている。

おわりに

本稿では、農協における部門横断的な情報共有体制とそれにもとづく事業間連携について検討してきた。

先述のように地域金融機関においてデータ活用は、現状必ずしも進んでいるとはいえない。また農協においても、とくにシステムを活用した部門間の情報共有は、依然先進的な事例に限られる。

一方でこうした情報共有は、農協の総合事業性の発揮や利用者視点での事業運営につながるポテンシャルを有している。事例として取り上げた4つの農協でも、多角的な情報を生かした潜在的ニーズの把握や、営農・経済事業部門も含む多様な連携を実践していた。

これらの事例は、農協内でのより包括的な事業間連携や、地域の外部事業者におよぶ幅広い連携、さらにそれらを通じた多様な利用者のニーズへの対応に展開する可能性を示している。事業部門や組織を越えた情報共有、連携の取組みについて、今後も

知見を積み重ねていく必要がある。

<参考文献>

- ・金子光夫（2012）「JA周南に於けるデータベースを活用した“経営戦略”」『農業協同組合経営実務』11月号
- ・柴垣裕司（2019）「農協における事業展開上の優位性再考」『農林業問題研究』第55巻第1号
- ・島根県・JAいずも（2012）「JA総合情報データベースの活用方法について」『農業協同組合経営実務』11月号
- ・日本銀行金融機構局（2019）「銀行・信用金庫におけるデジタルイノベーションへの対応状況——アンケート調査結果から——」『金融システムレポート別冊シリーズ』
- ・藤田研二郎（2018）「農協信用事業の渉外活動における諸課題——総合事業体としての特徴を活かした事業推進——」『農業協同組合経営実務』12月号
- ・藤田研二郎（2019）「大分県JAべっぴん日山の情報システム——『小さく産んで大きく育てる』システム開発・管理体制——」『農中総研 調査と情報』web誌、5月号
- ・マートン, R. K. (1961)『社会理論と社会構造』（森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎共訳）みすず書房、R. K. Merton (1957), *Social Theory and Social Structure*, 2nd edition: Free Press.
- ・宮崎敏（2012）「情報システムによる総合的な情報活用について」『農業協同組合経営実務』11月号
- ・山口隆久・小林一・飯山昌弘・永友和徳（2001）「合併JAの新総合情報システム導入に関する考察——JA宮崎中央会を事例として——」『農林業問題研究』第36巻第4号

（ふじた けんじろう）



〈講演録〉フランスの農協

——法制度が農協や農業者の競争力向上にどのように影響しているのか——

講師 マリリン・フィリッピ博士 (Maryline Filippi)
〈フランス ボルドー大学 経済学部教授〉

〔講師と講演について〕

2019年3月29日に、フランスのボルドー大学経済学部教授、マリリン・フィリッピ博士を講師に迎えて、フランスの農協についての講演会を当社で開催した。これはその記録である。

フィリッピ博士は大学で教鞭をとるとともに、フランス国立農学研究所 (INRA) の研究員であり、農協を監督する農業協同組合高等評議会 (HCCA) の委員も務める、農協研究者である。

フランスはEU第一の農業大国ではあるが、川下では大手加工・流通資本等の寡占化が進み、また輸入農産物との競争も厳しい。そうした状況のもと、フランスでは、小規模な農協が減少する一方、商事法に基づく多くの子会社を抱える大規模な農協グループが発展し、農協全体として売上高、職員数ともに増加している。その背景には、農協の強化につながった法制度が存在していることを博士は指摘している。



目 次

はじめに

1 フランスの農業と農協の状況

- (1) フランスの農業
- (2) フランスの農協

2 農協に関する政策、法制度、措置

- (1) フランスの法制度の枠組みと財政支援

- (2) 農業協同組合高等評議会 (HCCA)

- (3) 最近の法律改正とその影響

- (4) 農村における農協の役割

はじめに

まず冒頭に申し上げたいのは、農業というのはとても戦略的な大事な分野であるということです。というのも、食、エネルギー、環境などに関係していますし、農業によって、農家、そしてまた社会自体が変わってくるからです。

農業というのはSDGs（持続可能な開発目標）にも応えるものです。農業により気候変動や生物多様性の課題などにも対応していくことができと思っています。したがって、農業、食、環境への支援策というのは、社会にとっても極めて重要な要素です。

このため、農家の役割は極めて重要なものですが、農家の数は年々減少しております。それは日仏共通の懸念事項かと思えます。

今回の講演会は2部構成です。

まず、前半は、フランスの農業と協同組合の状況について見ていきたいと思えます。

そして、後半は農家と農協に対してとられてきた政策、法令、そして措置などにフォーカスしていきたいと思えます。

1 フランスの農業と農協の状況

(1) フランスの農業

最初に申し上げなくてはならないのは、フランスの農業はEUの枠内で位置づけられていることです。そして、EUの共通農業政策は、最近、環境問題へ配慮をするような

形で変化しており、各国の農業政策もその枠の中で展開されなくてはなりません。またEUの共通農業政策において農業に対する支援金はどんどん減少しています。

EUで、フランスは現在、食と農業のリーダーであり、EU最大の農業国です。農業生産量は非常に多く、農地、耕作地の面積も大きく、農業分野で働いている人間の数も非常に大きなものです。農業者数は77万人でフランスの労働力人口の3%強です。農家数は44万戸でこの20年間に半減し、農家の集約化が進んでいます。

フランスの農業の特徴は、農産物が非常に多様性に富んでいることです。極めて質の高い農産物がたくさんあります。原産地表示などいろいろな農産物ラベル等の仕組みがあり、フランスの原産地表示をもとにしてEUの原産地表示の仕組みがつくられました。フランスで栽培する限り、遺伝子組換え作物は禁止されています。ユネスコでフランス料理は無形文化遺産として登録されました。「テロワール (terroir)」というのは、地形、水質、土壌、気候、および人間に由来する文化などを同時に現し、地域と農産物を結びつけるフランス独特の概念であり、フランス独特のものの価値をできるだけ前面に打ち出していきたいという方針です。

また、フランスの農産食品産業 (agri-food industries) は、売上高も大きく非常に力強い産業ですが、極めて小規模な企業によって支えられています。フランスでもしばしば忘れられがちですが、この農産食

品産業はフランスの競争力の重要な源でもあります。

(2) フランスの農協

フランスの農協について見ていきましょう。農協の数は大幅に減少していますが、売上高と従業員数はむしろ強く伸びています（第1表）。

現在、フランスでは2,400の農協があります。その中には売上高が10億ユーロ以上の非常に大規模な農協が13あります。しかし、農協の90%は極めて小さな農協です。また農協の本店の75%は大都市ではなく、農村部に位置しています。

農家の4人に3人は農協に参加しており、農協に加入している農家のうち5万人は農協の中で役員などの責任のある職を担っています。

農協の売上総額は844億ユーロです。

最近注目されているのは、食品ブランドの3つに1つは農協が所有するブランドだということです。有機農業の農協は550です。フランスのワインの2本に1本は農協がつくっているものです。雇用の面でも、農協は極めて多くの人間（19万人）を雇用

している存在です。

複数の農協が集まって新しい農協連合をつくる時に、それをユニオンと言います。例えば、インヴィヴォ（InVivo）は、223の農協が一緒になってつくっているユニオンです。

ワイン、果実、野菜、穀物、乳製品など、農産物および農産食品の全ての分野で農協は大変なプレゼンスを誇っています。

日本の農協のモデルとかなり違う、フランスの農協の特徴についてお話ししたいと思います。

フランスの農協は日本の農協と違い総合農協ではなく、信用事業も共済事業も行っていない。

農協の数は減ってきていますが、農協の内容は非常にばらつきがあり、性格も違います。小さな農協は衰退しており、例えば2010年には、職員数10人未満の小さな農協の売上高は、農産物と食品売上高全体の1%しか占めていません。しかし、品質の高さが重要な牛乳やワインの分野では、零細な農協が存続しています。

他方、大手の農協グループは成長し、非常に急速なスピードで発展しています。上

第1表 1965年以降のフランスの農協の発展

	65年	72	78	00	06	12
農協数	5,717	4,700	4,141	3,700	3,200	2,850
売上高 (10億ユーロ)	3.1	7.6	16.8	64.8	77.7	83.7
従業員数(人)	80,211	95,700	107,000	150,000	150,000	160,000 以上

出典 講演資料より抜粋、以下同じ

原資料 1978年までSCEES、その後Coop de France

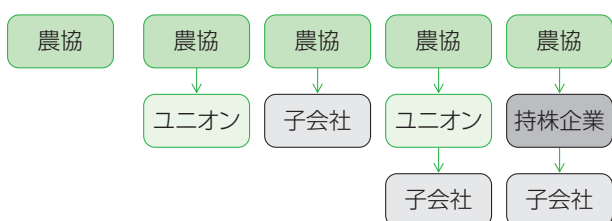
(注) 農協数には、SICA(農業・農村の共通利益のための協同組合)を含み、CUMA(農業機械共同利用組合、2011年現在11,500)を含まない。

位100の農協が全売上高の90%を占めています。1つの分野のみならず、多くの分野において同じような動きが見られます。農協が他の農協を所有している、もしくは商事法上の別の企業を所有している、その場合にはグループと位置づけられます。そして、このグループは成長し、非常に複雑な構造になり、売上げも増加しています。商事法上の子会社を持つことも、また、1つの農協で子会社を所有することも、あるいは、他の農協と子会社を共同で所有することもあります（第1図）。

これは、2つの理由からとても重要なことです。まず、この変化は極めて急速に行われました。農協の変化は、農協法と密接に結びつきながら生じています。農協の発展には法律が大いに影響を与えてきたことを認識することが重要だと思います。

一方、農協のジレンマといった状態も生じております。自分たちの環境、あるいは法律、規則などが変わるなかで、農協がどのようにして生き残り、適応するかということで、商事法上の子会社をつくり発展してきていますが、これは農協法とは異なる性格を持つ子会社です。

第1図 農協組織の構造



（注） 農協は伝統的な法的形態。ユニオンは2つ以上の農協が親企業。

2 農協に関する政策、法制度、措置

（1） フランスの法制度の枠組みと財政支援

第2表に、フランスの農協に影響を与えた主要な法律（左側）と財政（金融）その他の支援策（右側）をまとめています。

フランスの農協は、農漁業法典（第V編、第二章 農業協同組合）に定義されています。農漁業法典は、農業、林業、漁業などに関するいろいろな法律が集まったものです。農協は組合員の事業の発展を支援しなくてはならない、農協は民法上で規定された企業でもなければ商事法上で規定された企業でもない、規定されています。農漁業法典というのは非常に優位な、強い法典です。商法典と農漁業法典では、農漁業法典の規定のほうが優位であり、優先的に適用されます。

農漁業法典は、農協が組合員にコミットすべきであり、組合員も農協にコミットするべきであるという相互的な連帯があると（文責者注1）言っています。

組合員が農産物を農協に100%出荷するかどうかという問題は非常に重要な点です。農漁業法典では、農協で定款をつくって、具体的にどういう条件で組合員と取引していくかということを決めることとしています。組合の中では組合員同士が定款をつくることになります。法令の枠内で農協がそれぞれ自分の定款を決めていきます。その

第2表 フランスにおける農協にかかる法制度と財政等支援策の概要

法制度	財政等支援策
・農漁業法典(第V編第II章「農業協同組合」):農業協同組合法 ・1947年法(1947年9月10日協同組合制度の地位を定める法律):全協同組合対象 ・1962年法(1962年8月8日農業の方向付け法):農協は生産者組織の1つと認識 ・1972年法(1972年6月27日法による農協法改正):農協の協同組合原則に例外を認める(員外取引、非利用組合員等) ・1991年法と1992年法(1991年1月3日法と1992年7月13日法):新たな資金調達手段と子会社を通じ、農協の資本増加を図った ・2006年法(2006年10月5日の政令による農協法改正):農業協同組合高等評議会(HCCA)創設 ・2010年法(2010年7月27日農業近代化法):一部農産物の販売契約の義務化 ・2014年法(2014年7月31日社会的連帯経済関連法) ・2014年法(2014年10月13日農業および食品、森林のための未来の法律) ・2018年法(2018年10月30日新農業・食品法):農業と食品部門の均衡のとれた取引関係構築	・農業生産、集荷、加工、販売協同組合に対する法人税の免除 ・協同組合およびユニオンが、恒久的に農業のために使う資産に対する資産税の免除 ・法人財産税の免除(50%未満の課税ベース)

定款の中で、100%出荷することは義務ではないということを定めることもできます。また、どのような条件で出荷するか、どのような条件でサービスを利用するかということを決めることができます。

組合員に対して、100%出荷せよと義務づけることは法律上、理論的に可能です。法律によれば、コミットメントを守らなかった組合員は、農協から脱退させることができると定めています。それは本当に極端なケースですから、実際にはなかなかそういうことはできません。ですから、むしろ農協は、できるだけ農協に農産物を納めるようなインセンティブのほうを重視しています。農協での出荷割合を高め、そして農協でのいろいろなサービスを利用していくための奨励策をつくっています。

また、農協も含めフランスの全ての協同組合は、1947年法（1947年9月10日協同組合制度の地位を定める法律）の規制を受け、同法によって協同組合の公的なステータスが

与えられています。この1947年法は、協同組合の機能の基盤を規定しています。第2次大戦後に可決された法律であり、これがあることで、フランスの農協は発展してきました。

1962年法（1962年8月8日農業の方向付け法）により、農家が集まって生産者組織(POs)をつくれるようになりました。これは特に果実や野菜に関するEU法に反映されています^(文責者注2)。

1972年の法律では、農協にいくつかの例外措置を導入しようという試みが生まれました。例えば、農家でない人間を組合員として受け入れる、などです^(文責者注3)。

そして、その後の大々的な農協の発展、大手農協グループ形成のきっかけとなった法律が1991年（1991年1月3日法）と92年（1992年7月13日法）の2つの法律です。農協の財政基盤を強化するためにこの法律でさまざまなツールが導入され、奨励策がとられました。しかし、この法律は当初、期

待したような結果はもたらしませんでした。農協に提案されたツールを結局、農協は使いませんでした。農協の資本の中には外部の投資家は結局入らず、かわりに農協は、商事法に基づく子会社をたくさんつくりました（第2図）。

商事法に基づく会社がたくさんできたことで、農協の中に2つの論理が併存することになりました。つまり、協同組合の利益を追求しない協同組合主義の論理がある一方、商事法上の子会社があるため、利益を追求する資本主義的な論理が一緒に取り込まれることになりました。

一定の期間、この2つの論理が混同されていました。農業者に対してサービスを提供するという考えのもとに農業者の農産物をできるだけ高く買い取ってくれるような買い手を見つけるために、農協が子会社をつくるということが考えられました。例えば、穀物農協の例を挙げますが、加工を行

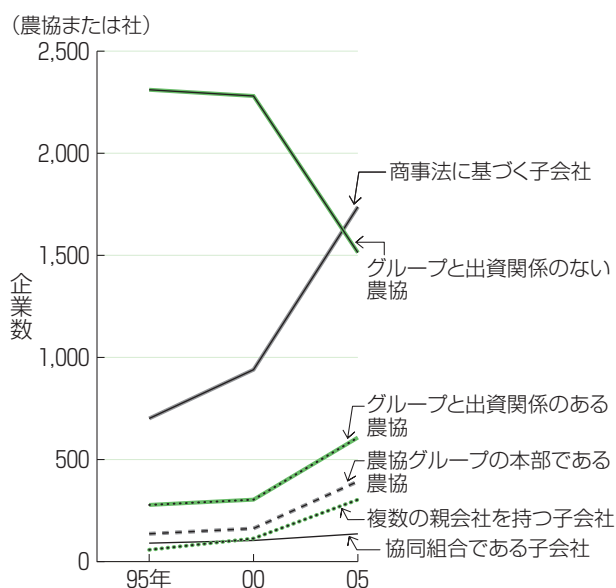
っていた商事法上の子会社が市場価格よりも高い価格で農業者から原料を買っていました。農協が農家に対してサービスすることは、農家の農産物をより高く買い上げることだと思っていたからです。その結果、子会社は場合によっては赤字になることもありました。そうすると、いろいろな人から批判されました。商事法上つくられた企業が赤字経営になってしまったら、利益がないので法人税を払いません。もともと農協には法人税が課されていません。だから、これは農業者にとってはうまみのある仕組みということになるわけです。競争法上の問題もありました。

特に問題は、農協が銀行に行って、近代化、技術革新、輸出を行いたいから銀行の手をかりたいと言っても、銀行の答えは、子会社は赤字であなたたちは採算性のある事業をしていないという対応になるわけです。

そのため、やり方を変えざるを得ませんでした。つまり、発展したいと思うならば、銀行の融資を受けたいならば、きちんとした経営を行わなくてははいけない。きちんとした資本が必要であり、また、採算性がとれている子会社を持っていないといけないということが知れ渡りました。特に採算性がとれた経営でなければ、子会社に対して投資家を呼び込めない。

したがって、農業者に対するサービスはどのようなものかということに関して、考え方が変わってきたわけです。少なくとも市場価格よりも高い価格で農家から農産物を

第2図 農協および子会社数の推移



買うことがサービスではない。むしろ付加価値をたくさん高めることのほうが農家に対するサービスを提供することであるというふうに変えてきました。もちろん持続的な形で事業を行うということです。

農協は、組合員に対しては、もちろん農産物の対価を払う。それから、株主としての報酬も与える。今までの2つの論理がはっきりと明快に区別できると思います。今のところ、だんだんうまく機能してきています。

91年、92年の法改正で一定の可能性が与えられたのですが、その時は十分ではありませんでした。91年、92年の法律だけではなく、いろいろなことが整理されて、明快になってきています。

こういった政策を導入した背景には、農協にはいろいろ制約がありそれを緩和するために政策や法令を設けようという当局側の論理がありました。例えば、農協にはその組合員の農産物は全て農協側が集めに行かなくてはならないという制約が農協法に書き込まれていました。どんなに遠い大変なところでも、集荷にコストがかかろうとも、農協がそれを集めなければいけない。商事法に基づく会社でしたら、そんなことはしなくてもいいのです。

公共政策は農協に対して大きな影響を与えますが、その結果、当局側も農協側も、どちらも予想しなかった形で変わっていききました。

農協がどんどん大規模なグループ化を進

めたことには、環境上の2つの要因もあります。1つは、まず社会が極めていろいろな期待をするようになったこと、例えば、消費者がもっと環境に配慮した農産物を望むようになってきていることです。もう1つは、農家はいろいろ政策がとられても、やはりまだ適切な所得を得ることができないということです。

財政等の農協に対する支援策はしばしば外部から非難を受けてきましたが、農協の活動に今まで活用されてきました。政府の農協への支援策は、法人税、資産税について優遇し、自己資本を強化する形で支援する方針をとっています。

(文責者注1) 農漁業法典の下記の箇所に該当すると思われる。

農漁業法典 第V編 第II章 農業協同組合
第L521-3条

1 次に掲げる規定を定款に定める組合に限り、協同組合または連合会の資格および名称を用いることができる。

a) 各組合員は、所定の期間、組合のサービスの全部または一部を利用する義務を負うほか、これに伴って当該事業利用にかかる契約に応じた出資割当を引き受ける義務を負うという規定

b) 組合は、その正組合員のみと取引を行う義務を負うという規定

第R522-3条

協同組合への加入に伴い、正組合員は、次の各号に掲げる義務を負う。

1 協同組合を介して行うことのできる事業全部または一部を実施する際に、協同組合のサービスを利用するという義務。各協同組合の定款には、当該義務の内容、期間および方法、ならびに不履行の場合に適用する制裁を定める。

(文責者注2) 農協も条件を満たせば、生産者組織として認定され、優遇措置を受けることができる。

(文責者注3) 現在では、農協の組合員は、主として農業従事者である正組合員 (Associé coopérateur) と非利用組合員 (Associé non coopérateur) の2種類である。非利用組合員

は出資するとともに、議決権を有するが、その議決権数の合計は総会における議決権数の5分の1以下となっている。

(2) 農業協同組合高等評議会 (HCCA)

このような状況のなかで、2006年の法律(2006年10月5日の政令による農協法改正)は農業協同組合高等評議会(HCCA)という公益私設法人の組織を設立しました。簡単に言えば、フランスの農業省は、農協に関する権限を全てこのHCCAに移譲しました。

このHCCAの運営委員会の構成メンバーは12人で、農協から選出されたメンバーが7人おり、農業省の大臣が有識者を5人任命しています。そのほかに拒否権のみを有する政府を代表する委員が2人入っています。

HCCAは主に3つの部署に分かれております。法務部は、法律的な問題の分析、あるいは農協の登記などを行います。監査部は農協の会計監査と農協がきちんと協同組合の精神にのっとって運営されているかについて監査をします。そして、経済部は、経済的な動向を観測・分析し、そしてさまざまな経済的なテーマの分析をし、報告書を出しています。

HCCAの一番の役割は、農協の登記、つまり、新しい農協が設立されれば、HCCAのもとに登記され、消滅した場合、あるいは性質が変更された場合も全てHCCAに登記します。

同時に、HCCAは農協の運営方法の監督もできます。

経済的あるいは法務部門の助言、アドバ

イスもします。例えば、組合員と農協の間で何か紛争が起きている場合などに、HCCAが間に入って仲裁したり、裁いたりすることになります。

(3) 最近の法律改正とその影響

最新の法令の動向を見てみましょう。というのも、今、非常に大きな変化が生まれつつあるからです。

フランスの政府は農家の活動を支援することに対して強い配慮を示してきました。

2014年に、農業および食品、森林のための未来の法律(新農業基本法)ができ、その中で農協のガバナンスのルールについても法令で少し見ていこうということになりました。例えば、農協の理事の教育はこういう条件で現場研修を行わなくてはいけないとか、教育や報酬はどういった形で定めなくてはいけないといったことも盛り込まれました。

また、14年には、社会的連帯経済関連法が成立し、そこでは、会社は経済活動を行うものではあるが、農協のように社会的な役割も果たすことが強調されています。農協の監査(Revision)は、農協が協同組合の精神を発揮しているかどうかをチェックするための重要な手法となっています。5年に1回は、農協はその監査を受けることになっています。こういう監査が、農協だけでなく、全ての協同組合で行われるようになりました。農協の監査手法が他の形態の協同組合の監査にも着想を与えています。

10年には、新しい法律(農業近代化法)が

できました。フランスでは流通事業者、スーパーマーケットなどの力が極めて強くなっています。農業者に適切な所得を保証するため、この法律の中で政府は、農家と、流通事業者や大手の食品グループとの間での契約を結ぶことを要請しました。結果は、よかったとも、悪かったとも言えないものになっています。

18年に、マクロン大統領は、農業と食品関係者が集まった協議会、三部会と称する協議会を開きました。フランスでは昔から関係者を集めた大々的な討論会を三部会という歴史的な名前で行います。その結果、農業、農村が非常に惨憺たる状態であるという事実が一層明らかになりました。特に農業者たちが自分の農産物を売るときの価格が異常に低く、買ったたかれていることが明らかになり、食品産業のサプライチェーンにおいて、農業者の集団的な力を強化すべきだという考えが強調されました。

そして、18年の末に新農業・食品法が可決されました。全ての関係者に適正な所得を保障したいという目的のもとに、取引においてフェアな関係、均衡を取り戻すことを模索している法律です。契約価格のベースは、まず農業者の原価、生産コストを基準にすべきである。市場の価格も考慮しますが。そして、基準指標をつくり、価格交渉はできるだけ集団的に行っていく。それまでは一部の大手流通業者が農業者に異常に強い圧力をかけ、農産物を買いたたいていたので、そのような慣習がもはや続かないようにするために考えられた法律です。

しかし、法律は可決されたものの、その法律をどのように運用していくかという政令はまだ出ていません。
(文責者注4)

農協に関するさまざまな法律がありましたが、その結果、生まれてきたのは非常に強力、強大な農協グループであり、そして、農協自体の形態も変わりました。

形態の多様性が生まれ、その結果、農協側から見ると、どうも農協としての自分たちの力がそがれているのではないかという懸念が生じております。何しろ農協は国際的な事業体として国際展開するものだと考えられるようになり、商事法でつくられた大手企業と一緒に競争していく存在であると思なされるようになってきてしまいました。

農協あるいは協同組合というステータスそのものの特徴がだんだん薄れてきてしまうというリスクがあります。もし協同組合的な性格を軽視していくようになれば、そういう結果になりかねないと思われます。

(文責者注4) 19年3月の講演時点。

(4) 農村における農協の役割

では、本来、農協は組合員にどのようなサービスを提供できるものなのでしょうか。農協や農協グループは、その組合員をサポートするために多くの指導や教育・研修を行っています。

農協が大きくなって非常に力を持ってきたことにより、付加価値を持たせた製品を出せるようになり、持続可能性も担保でき

るようになってきています。そして、農村部などでは農協が最大の雇用主となっています。

現在、農協のリスクと言えば、資金調達の問題です。それから農協のガバナンスの問題であり、このように強力になってきた協同組合の中で、どのようにして農業者がこの先も決定権を握っていくことができるかということです。

今、農村部でどのような役割を農協が果たしているかということについて簡単にお話しします。

全ての地域にいろいろ農協がありますが、ワインやチーズなどの生産地においては小規模な農協がたくさんあります。それらの売上高は、一部の地域に非常に集中しています。

また、機械を共同利用する組合、農業機械共同利用組合（CUMA）があります。これは少なくとも5人の農家が集まれば設立することのできる組合で、フランス全土で非常に多く見られます。

農協はいたるところにあります。しかし、その形態は非常に多様化しております。ラングドック・ルシヨン（Languedoc-Roussillon）という南の地域では、ワインの小規模農協が非常に多数存在しています。一方、ブルターニュ（Bretagne）地方では、商事法上の子会社をたくさん抱えているような大規模な農協グループがたくさんあります。

フランスの農協の組織形態には3つのモデルがあると言えるかもしれません（第3

表）。

モデル1は、1次産品をプールして共有化するという形です。同じ地域で近隣の農家同士が集まっているようなものです。

モデル2は、非常に競争が激しく、また大手流通事業者のプレッシャーがあるなかでつくられた、いわゆる協同組合からはかなり形態的にも離れた子会社をたくさん持っているものです。この場合、農業者たちには、何となく自分は意思決定を行う経営の中核から距離が離れてしまっているという気持ちも生じてきています。

モデル3は、組合員と農協との間の共同の構築作業が見えるモデルです。自分たちの地域、管内の価値をより高めていくために共同して作業をする。そしてまた同時に、国際的な事業を展開していくなかで得られた利益を、自分たちの地域、管内に再投資していく、そういう行動が見られます。

このようにいろいろパターンがあり、それぞれメリット、デメリットがあります。例えば、農村部にある小さな農協では、十分な資金調達はできませんし、自分たちの農協をきちんと運営していくための有力な

第3表 フランスの農業協同組合の組織形態

モデル1:商品のプール
➢ 組合員とのコミットメントと連帯
➢ リスクは協同組合によって支えられている
➢ 地理的な近接性に基づく
モデル2:競争圧力への対抗
➢ 組織的連帯
➢ リスクは組合員によって支えられている
➢ 地域的連帯の範囲は膨張
モデル3:競争上の優位性を組合員とともに構築
➢ 地理的にも組織的にも近接性を持つ
➢ リスクは川上から川下までのビジネスで共有

人材も得られません。さまざまなタイプの農協がありますが、それぞれに適切な公的な支援が必要だと思われます。

組合員が農協に協力してくれればくれるほど、法律や制度的な制約を乗り越えていくことができます。そういった意味で農協の管内、自分たちのテリトリーは何よりも基礎となるものであります。

最後に、フランスの農協モデルの将来的な可能性について、第4表にまとめています。モデルと言う以上、強み、弱み、それから機会、そしてリスクがあると思います。

あくまでも大事なものは、農家をサポート

すること、そして、農家にさまざまな手段を与えることです。そして、農協の中で農家に責任を担ってもらおうということです。

これまで、よりフェアなサプライチェーン、より持続可能なシステムを実現するために、フランスの農協は大きく変貌を遂げてきました。

ここまでご清聴いただきまして、本当にありがとうございました。(拍手)

(文責 常務取締役

斉藤由理子・さいとう ゆりこ)

第4表 農協モデルの将来的な可能性

強み ・地域との結びつきおよび食料供給のコントロール ・農業および食品の専門知識:品質、安全性、ノウハウ ・協同組合は危機に強い ・協同組合の価値は社会的ニーズに応える ・協同組合はエコロジーへの移行の主体(有機農業、アグロエコロジー、再生可能エネルギーなど)	弱み ・低いマージン ・高い金融的な要件 ・低い自己資本比率 ・資本および有形固定資産の少なさ ・調達資金の低活用 ・地方には魅力的な仕事が少ない
機会 ・新技術に関連するイノベーション ・新しい社会的ニーズ:透明性、環境、CSR、地域 ・再生可能エネルギー ・世界的な食料需要の増加 ・新たな消費者行動:高齢化、都市化、間食	リスク ・農業危機 ・気候リスク、健康リスク、および商品市況 ・法的および規制にかかる環境変化 ・社会保障への拠出額と環境税の重み(増加) ・貿易交渉の不均衡 ・国際貿易協定



経営基盤強化と支店統合の狭間で

JAいわて花巻は、岩手県の中部を横断する秋田県境から太平洋までの広いエリアの中で平成20年5月に合併した、水田農業中心の農協です。

今日まで10年以上、地域の「ヒト・モノ・カネ」を活かした事業を展開しながら経営基盤の強化を図り、ひたすら組合員の幸せの実現と農業振興を図ってきました。

このような中で、少子高齢化は農村社会に大きな影響を与え、農業や経済情勢の低迷による事業収益、特に信用・共済事業の収益悪化はJA経営を直撃し、経営全体を圧迫し始めております。減損会計により、このままでは資産が大きく減少し、財務状況の悪化が必至です。

今後の安定した経営にはどのようにして利益を確保するか、経費を減らすかが、大きな課題となり、最終的に金融・共済事業の利益を確保するには、支店の統合なしには難しいということになり、議論が始まりました。

27支店中まず10支店を廃止する計画で理事会はじめ各種会合で話しましたが、反対議論が多く、話が前に進まない状況が続きました。

当JAは今日まで支店を核として協同活動を展開してきました。そして、支店は組合員の拠り所であり、あるいは農協組織(農家組合・青年部・女性部・生産部会等)の活動拠点でした。このような身近に集まれる場所である支店を廃止することは、JAにとって非常に苦しい選択肢でしたが、安定した経営には代え難く、苦渋の決断を余儀なくされました。

平成20年の広域合併時も組合員から反対はあり、旧農協の組合員の権利が損なわれるといった反対意見が多かったのですが、今回の支店統合では支店の廃止により当然ながら個々の組合員の利益が失われることが最大の反対でした。元々今の支店は旧農協の本店であり地域や組合員の拠点としての「おらが農協」であり、大変な反対議論になりました。何度も説明会を開催した結果、廃止後の体制や農家組合の体制、事業のあり方も今までと同様の運営をして、拠点としての支店も今までどおり使用し、移動金融店舗の導入や廃止店にふれあい係の配置をすることとしました。各支店特有の課題があり、一つひとつ丁寧に説明しながら理解を深めていきました。

当JAは水田農業地帯なので農家組合活動が組合員の協同活動の原点であり、農家組合を農協の基礎組織として育成することが重要な課題でもあります。今日までそのことが効果的に展開され、支店協同活動、ふれあいプラン(各支店の夏まつり、スポーツ大会等)が各支店で開催され、組合員のJAに対する結集軸となり事業や組織運営が円滑に進められておりました。特に集落営農ビジョンによって農地の集約化が進んで集積率が65%前後になり、法人経営や集落営農が各地域で設立されたことは、農家組合長やその地域の担い手を中心となって進めたものであり、組織活動の成果と考えております。

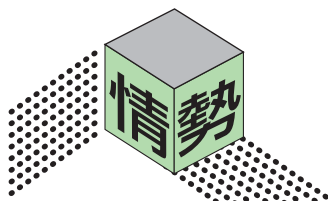
支店統合における組織活動や事業運営にあたって、組合員の意見をどう事業に反映するか、小回りが利く組織運営体にするように努力しなければなりません。

何度も説明会を開催した結果、総代会は大きな混乱もなく、原案どおり支店統合は決定されました。今後は細やかな運営体制を早期に実践しなければ組合員から見放されると思っています。支店統合は金融・共済事業店舗を廃止するという単純なことではなく、協同組合運動の拠点がなくなることであり、地域づくりやコミュニティの維持発展、農業振興にとって大きな問題です。

今後は出向く活動はもちろんのこと、農家にとって必要な情報、栽培技術、経営相談に決断とスピード感をもって対応し、JA内部での情報共有の徹底と職員配置、職務権限、職員教育の見直しを図り、一から出直しをしなければならないと考えます。そのことによって、利便性の向上よりも組合員の心の支えとならなければ組合員はついて来ません。先輩諸代がつくった「おらが農協」は、時代に合った組織づくり、運営体制、ネット社会への対応など、これらの課題について系統一体となった運営が求められております。

今、日本で開かれているW杯ラグビー大会は世界中の人々が感動しており、比較的馴染みのなかった日本人にもわかに盛り上がって素晴らしい大会になっています。それは「ONE FOR ALL、ALL FOR ONE」、勝つために一人ひとりの役割があり、ゴールのためにそれを自覚し前に進めてゴールする、まさに協同組合精神ではないでしょうか。今後もJAグループのみんなでスクラムを組んで前に進みましょう！！

(花巻農業協同組合 代表理事組合長 高橋 勉・たかはし つとむ)



2017年度における農協の経営動向

主任研究員 草野拓司

はじめに

本稿では、農林水産省「総合農協統計表」を使用して、2017事業年度（以下「年度」という）の農協の経営動向について、自己改革の論点などに注目しつつ整理する。総合農協統計表の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、17年度は、合併により、前年度より4組合が減少し、657組合となっている。集計期間は、17年4月1日から18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、17年度の農協経営に影響を与えた外部環境について整理する。集計対象の657組合のうち、過半の359組合が3月決算を採用しているため、以下では、17年4月から18年3月の状況を中心にみていく。

(1) 経済・金融

16年2月に導入されたマイナス金利政策は、17年度も引き続き実施された。これにより、引き続き貸出金利は下がり続けた。マイナス金利政策は企業の設備投資を増や

し、住宅市場の活性化に恩恵をもたらしているとはいえ、金融機関にとって厳しい状況が続いているといえる。^(注1)

(注1) 農業協同組合新聞（2018年6月7日付）の記事より（19年10月2日参照）。

<https://www.jacom.or.jp/kinyu/closeup/2018/180607-35443.php>

(2) 農業物価

17年は、7月の九州北部豪雨のほか、台風や集中豪雨などにより、多くの自然災害が発生した。農林水産省（2018）によると、17年の台風と梅雨前線による農林水産関係の被害額は2,169億円で、そのうち農業関係の被害額は計1,264億円（内訳：農作物等被害額308億円、農地・農業用施設関係957億円）となり、前年に続き、莫大な被害を受けた。

このような自然災害の影響を受け、米と果実で価格の上昇がみられた。米は、15年産以降、需要に応じた生産の推進により超過作付けが解消されて需給が改善し、主食用米の価格が上昇したこともあり、17年産の米価は前年産を上回った。果実は、リンゴの価格が高値だった前年産に比べ低下した一方、みかん、ブドウ、ウメ等の価格は、出荷量が減少したことにより上昇した。

畜産物は、近年高値で推移している牛肉の代替需要を背景に、肉豚の価格が堅調に

推移したことにより、16年を上回った。

一方、野菜については、11月以降にホウレンソウ等で価格の高騰がみられたものの、10月まではおおむね生育が順調に推移したことから、台風や長雨等によりニンジンやレタス等の価格が高騰した16年に比べ、低下した。^(注2)

原油の国際価格については、17年1月3日の1バレル当たり52.33ドルから6月下旬の同42ドル台までの下落を経て上昇に転じ、12月下旬には同60ドル近傍まで上伸した。年間では8.8%の値上がりとなった（12月22日までの年初来変動率）。16年の年間上昇率45.0%には及ばないものの、17年の原油価格は堅調だった。18年に入っても上昇が続き、年度末に当たる3月には65ドルに迫る状況となった。^(注3)

（注2）農畜産物価格については農林水産省（2019a）より。

（注3）原油価格については三井住友DSアセットマネジメント（株）ホームページなどより（19年10月2日参照）。
<https://www.smam-jp.com/market/report/marketreport/global/news171226gl2.html>

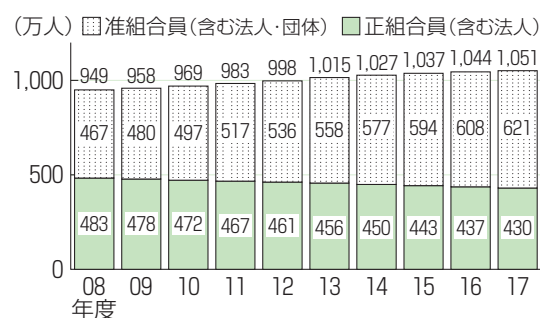
2 組織基盤・設備投資の動向

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

17年度の組合員数（法人・団体を含む）は前年比0.7%増加して1,051万人となった（第

第1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」

1図)。内訳をみると、正組合員数は1.5%減少し430万人となり、組合員合計に占める正組合員の割合は41.0%である。正組合員数の前年比率は、2000年度以降、△0.7%～△1.2%で推移し、14～17年度は△1.4%～△1.5%となり、近年は減少が加速している。また、正組合員に占める法人の割合は0.5%、個人正組合員に占める女性の割合は22.0%となった。

一方、准組合員数は2.1%増加し621万人となった。増加率は13年度4.1%、14年度3.4%、15年度2.8%、16年度2.4%と年々鈍化している。

役員数は1.5%減少し1万7,272人となった。このうち女性役員はやや増加し、全体に占める割合は7.7%に上昇した。

理事数については、法改正により、原則として過半数を認定農業者・農産物販売のプロとすることになった。16年の改正法施行から19年4月以降最初に招集される通常総会までが猶予期間となっていた。これに伴い、17年度調査に理事構成が新設されており、理事（常勤+非常勤）に占める認定農業者等の割合は73.4%、経営管理委員では

54.2%といずれも半数を超えている。また、理事・経営管理委員全体でみても、その割合は70%を超えている（第2図）。

組合員数増加の一方で、職員数は年々減少している。17年度の正職員数は20万189人となり、前年比1.5%減少した。担当事業別にみると、信用事業・共済事業・購買事業で前年比2.0%を超える減少があった一方、販売事業職員は0.3%増加し、3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ると、正職員に占める営農・経済職員の割合は21.9%となり、前年度の21.7%から0.2ポイント拡大した。営農・経済事業へのシフトが進みつつあるといえるだろう。なお、職員数合計（正職員数＋臨時・パート職員数）に占める臨時・パート職員数の割合が年々上昇しており、17年度は

17.4%に達している。この臨時・パート職員数でみても、販売事業で前年比3.8%の増加がみられる。

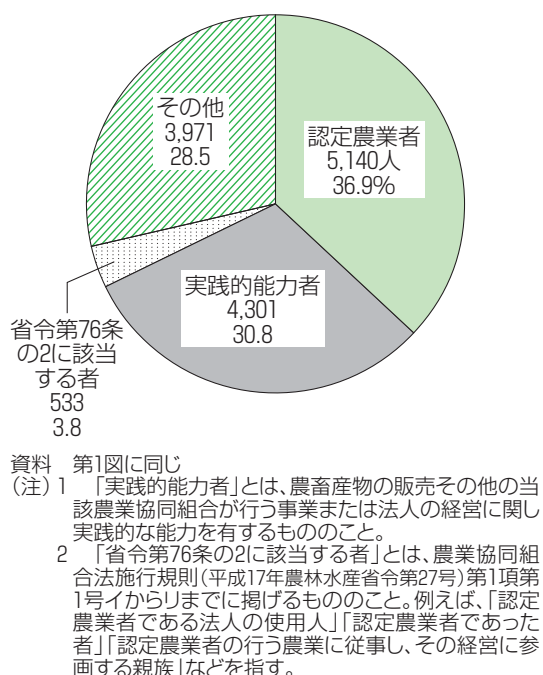
（2）組合員資本と設備投資

17年度末の組合員資本は6兆5,799億円であり、内部留保の増加により、前年比1,392億円増加した。このうち出資金（回転出資金を含む）は1兆5,652億円であり、前年度に比べて48億円、率にして0.3%増加で、ほぼ横ばいとなっている。

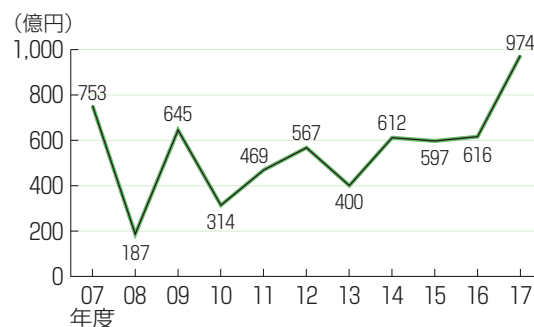
一方、設備投資は08年度に200億円弱まで落ち込んだが、それ以降は回復基調にあり、17年度には大幅に増加した。設備投資推計額（ここでは、減損損失の累計額を控除する前の有形減価償却資産の取得価額の前年比増加額。土地やソフトウェア等無形固定資産は含まない）は974億円となっている（第3図）。補助金などがこの拡大を支えた。

投資先として共同利用施設の変化をみると、青果物貯蔵施設（冷蔵施設を含む）が前年比11か所（増加率は0.5%）、野菜育苗施設が3か所（同0.9%）、それぞれ増加した。と

第2図 理事・経営管理委員に占める
認定農業者等の割合(2017年度)



第3図 設備投資推計額の推移



資料 第1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取得価額の前年比増加額。

くに青果物貯蔵施設は2年連続の増加となっている。

3 主要事業の利用高

(1) 信用事業

17年度の貯金の月末平均残高（以下「平残」という）は100兆5,961億円で、前年比3.0%増となった（第1表）。

一方、貸出金平残は、前年比△1.0%の21兆5,515億円となり7年連続で前年比減少したが、減少幅は16年度の△2.5%から縮小した。

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0.9ポイント低下の21.4%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4.3%増加し、75兆6,828億円となった。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0.9ポイント上昇し75.2%となった。

(2) 共済事業

17年度末の長期共済保有契約高は259兆9,574億円で、新契約高の伸び悩みにより、前年比2.7%の減少となり、2%台の前年比減少率が継続している。内訳をみると、建物更生共済保有契約高は前年比0.1%の増加となったが、生命総合共済が△5.9%で前年を1.1ポイント上回る減少率となり、5年連続で大幅に減少した。

(3) 農業関連事業

17年度の農産物販売・取扱高は4兆6,849

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			
		14年度	15	16	17	14	15	16	17
信用事業 (月末平均残高)	貯金残高	93,170	95,289	97,648	100,596	2.1	2.3	2.5	3.0
	貸出金残高	22,566	22,323	21,760	21,551	△1.4	△1.1	△2.5	△1.0
	預け金残高	66,626	69,279	72,569	75,683	3.8	4.0	4.7	4.3
	有価証券残高	4,346	4,214	4,065	3,978	△6.7	△3.0	△3.5	△2.2
共済事業	長期共済保有契約高	281,192	273,682	267,230	259,957	△2.8	△2.7	△2.4	△2.7
	うち生命総合共済	138,128	131,487	125,198	117,766	△4.9	△4.8	△4.8	△5.9
	建物更生共済	143,053	142,184	142,020	142,179	△0.7	△0.6	△0.1	0.1
農業関連事業	農産物販売・取扱高	4,326	4,535	4,688	4,685	△2.1	4.8	3.4	△0.1
	うち米	824	791	843	890	△13.3	△3.9	6.5	5.6
	果実	396	413	428	429	△3.9	4.2	3.7	0.2
	畜産物	1,211	1,322	1,387	1,361	4.3	9.2	4.9	△1.9
	野菜	1,276	1,368	1,400	1,356	△0.7	7.2	2.3	△3.1
	生産資材供給・取扱高	1,982	1,902	1,813	1,830	△10.8	△4.0	△4.7	0.9
	うち燃料	389	295	271	307	△11.3	△24.2	△8.0	13.0
	農業機械	227	235	240	238	△22.5	3.4	2.4	△0.8
	農薬	219	228	227	223	△15.2	4.2	△0.5	△2.0
	肥料	297	301	283	269	△11.3	1.4	△6.0	△5.0
	飼料	367	346	317	319	△4.3	△5.6	△8.5	0.5
生活その他事業	生活物資供給・取扱高	769	706	674	680	△6.7	△8.2	△4.5	0.9

資料 第1図に同じ

億円で、前年比33億円減少、率にして△0.1%とほぼ横ばいである。米価は回復しつつあるものの、野菜の販売・取扱高が440億円、畜産物が258億円減少したことが影響した。

自己改革に関連して、農協は米を中心として買取販売に取り組んでいる。17年度の買取販売額は2,020億円となり、前年比19.5%増加した。販売・取扱高に占める買取販売額の割合は4.3%に上昇しており、そこには米における10.7%の増加が大きく寄与している。

一方、生産資材供給・取扱高は、17年度に1兆8,302億円となり、前年比0.9%増加となった。農薬と肥料は2年連続で前年度を下回ったものの、燃料の13.0%増加が大きく寄与した。

農業経営を営む組合数をみると、17年度は55組合となり前年度を1組合上回り、集計組合に占める割合も8.4%となった。

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。

(4) 生活その他事業

17年度の生活物資供給・取扱高は6,800億円で、前年比0.9%増加した。前年比増加は7年ぶりである。燃油価格上昇による家庭燃料の増加によるところが大きい。

4 損益の動向

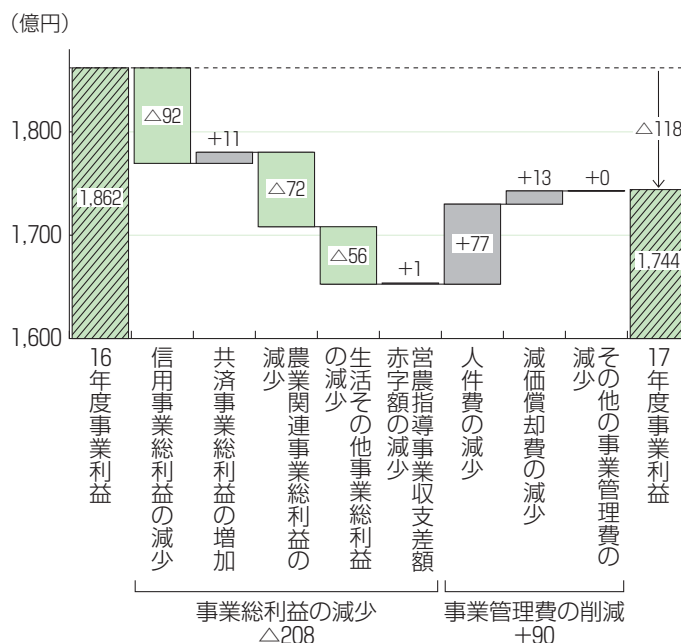
(1) 経営概況

17年度の事業総利益は1兆8,009億円となり、前年比208億円、率にして1.1%減少した。2年連続での減少である。部門別には、共済事業総利益は増加したものの、信用事業総利益が92億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1兆6,264億円となり、前年比90億円、率にして0.6%減少した。事業管理費も2年連続での減少である。内訳をみると、減価償却費は前年比13億円の減少、人件費は77億円の減少であり、人件費の減少が事業管理費の減少に大きく寄与したことが分かる。

このように事業管理費は減少したものの、

第4図 2017年度の事業利益の前年比増減要因



資料 第1図に同じ

事業総利益の減少幅が大きく、事業利益は1,744億円となり、前年比118億円、率にして6.3%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90.3%となり、7年ぶりの90%台となった。

多額の減損損失を計上したことも影響して、経常利益は前年比△3.5%の2,536億円、税引前当期利益は△17.9%の1,956億円となった。以下では、部門別に損益動向をみていく。

(2) 信用事業利益

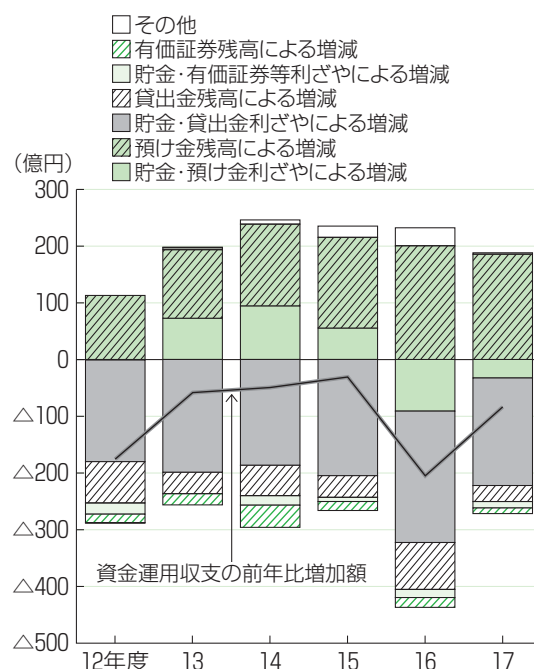
17年度の信用事業総利益は、前年比92億円、率にして1.2%減少した。大宗を占める資金運用収支が83億円、1.1%減少したことが影響した。

資金運用収益の構成比をみると預け金への依存度が高まっている。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17年度には34.5%に低下した一方、預け金利息の割合は同期間に31.5%から47.8%へと上昇した。

貯金利息を中心に資金調達費用は139億円減少したものの、それを上回って資金運用収益が223億円減少したため、資金運用収支は前年比83億円減少した。

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、186億円押し上げた（第5図）。一方、貯金・貸出金利ざやの縮小は189億円、貸出金残高の減少は29億円、資金運用収支をそれぞれ押し下げているが、下げ幅は前年度より縮小した。金融

第5図 資金運用収支の増減要因



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。さらに、前々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の影響により低下し、33億円押し下げた。

信用担当職員の減少などにより信用事業管理費は7億円減少したが、信用事業総利益の減少額92億円がそれを上回ったため、信用事業利益は85億円、率にして3.9%減少した。

(3) 共済事業利益

共済事業については、長期共済保有契約高の減少はあったものの、17年度の共済付加収入が前年比0.5%増加したため、共済事

業総利益は11億円、0.2%増加した。共済担当職員の減少などにより共済事業管理費が43億円、1.3%減少したこともあり、共済事業利益は54億円、3.8%の増加となった。

(4) 農業関連事業利益

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。17年度については、購買粗利益と販売手数料はともに0.5%の増加であった。一方で、事業費用はそれを上回る増加となったため、農業関連事業総利益は72億円、率にして1.7%の減少となった。

農業関連事業管理費が10億円減少したものの、農業関連事業総利益の減少幅が上回ったため、農業関連事業損失額は前年比62億円拡大し、396億円となった。

ここで、事業管理費合計に占める営農・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、16年度の0.3ポイント上昇に続き、17年度も0.1ポイント上昇し、26.9%になった。減価償却費は変わらなかったが、人件費等が拡大したためである。

(5) 生活その他事業利益

17年度の生活その他事業総利益は、食料

品供給・取扱高減少等の影響を受けて前年比56億円減少した一方、生活その他事業管理費は35億円の減少となったため、生活その他事業損失額は21億円拡大し、312億円となった。

おわりに

農協経営全体に関しては、事業管理費を削減したものの、事業総利益の落ち込みが大きく、事業利益は2年連続で減少した。信用事業総利益の減少が主因となっている。

自己改革関連については、理事に占める認定農業者等の割合は7割強、経営管理委員では5割強といずれも半数を超えており、対応が進んでいることが分かった。

また職員数は、信用事業・共済事業・購買事業における減少により年々減少している状況下、販売事業では3年連続で前年を上回った。経営資源を営農経済事業にシフトさせる兆しとみることできるだろう。

<参考文献>

- ・尾高恵美（2018）「2016年度における農協の経営動向」『農林金融』10月号、51～59頁
- ・農林水産省（2018）「平成29年度 食料・農業・農村の動向」
- ・農林水産省（2019a）「平成29年 農業物価統計」
- ・農林水産省（2019b）「平成29事業年度 総合農協統計表」

（くさの たくじ）



発刊のお知らせ



JA経営の真髄 地域・協同組織金融と JA信用事業

農林中金総合研究所 編著

2019年10月1日発行 A5判176頁 定価1,900円(税別) 全国共同出版(株)

地域・協同組織金融機関は様々な課題を突き付けられている。とりわけJA信用事業は、低金利の長期化により事業環境が厳しさを増していることに加え、農協改革においてその存在意義が改めて問われている。本書では、こうしたなかで生き残りを模索する金融機関の取組事例を紹介する。JAに限らず、その他の地域・協同組織金融機関や海外の事例も取り上げている。

目 次

はじめに

【第1部 地域・協同組織金融機関】

第1章 協同組織金融の形成と展開

第2章 地域金融機関を巡る環境変化——金融再生プログラム以降の金融行政から——

第3章 マイナス金利政策下における地域金融機関の経営戦略
——生き残りをかけた広域化戦略と深掘り戦略——

第4章 信用金庫の取引先支援——貸出金残高減少に歯止めをかける——

第5章 積極化する地銀の農業融資

【第2部 欧州の協同組織金融機関】

第6章 地域・協同組織金融機関と再生可能エネルギー

第7章 欧州の協同組合銀行——農業融資への取組みを中心に——

【第3部 JA信用事業】

第8章 JA信用事業の渉外活動における諸課題
——総合事業体としての特徴を活かした事業推進——

第9章 ローン利用者の行動に対応したJAの取組み
——住宅関連会社営業と職域ローンの事例——

第10章 農業融資の現状とJAの取組み

第11章 金融機関の店舗再編の動向——JAと銀行等の事例から——

第12章 特性を活かしたJA信用事業の展開

あとがき

購入申込先…………… 全国共同出版(株)

TEL 03-3359-4811 (営業部)

問合せ先…………… (株) 農林中金総合研究所

TEL 03-6362-7700 (代表)



小林富雄・野見山敏雄 編著

『フードバンクの多様性
とサプライチェーンの
進化
——食品寄付の海外動向と
日本における課題——』

農林水産省が公表した最新のデータによると、わが国の食料自給率は37%（2018年度、カロリーベース）である一方で、本来食べられるにもかかわらず捨てられた食品ロスは643万トン（16年度）発生しているという。また、少なからぬ量の食品が廃棄されている傍らで、貧困ゆえに十分な食事を摂取できない人々のニュースがしばしば報じられる。すなわち、わが国では飽食と飢餓とが併存しているといえよう。換言すれば、農林水産物の国内生産、食品の供給および消費にインバランスが生じている。

このような不均衡を解消する取組みとしてわが国でも近年広がりつつある活動が、まだ食べられるのに廃棄されてしまう食品を集めて生活困窮者等へと提供するフードバンクである。フードバンクがテーマの本書は、農産物流通が専門の研究者らにより日本農業市場学会研究叢書として著された。

序章と終章を除く本書の本体部分は2部構成であり、第Ⅰ部では世界のフードサプライチェーンにおけるフードバンクの意義や位置づけを整理したうえで諸外国の事例を取り上げ、第Ⅱ部ではわが国の事例を紹介している。

第Ⅰ部冒頭の章でフードバンクの歴史と多様な機能が紹介される。1967年に米国のセントメアリーズ・フードバンクが食品会

社等から寄付された食品を生活困窮者等へ配布した民間の福祉活動がその端緒である。

フードバンクの機能は、単に食品援助という福祉の面のみならず、廃棄物対策という環境の面や需給調整という農業の面でも発揮される。そのため、その活動は、2015年に国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）の複数項目に該当するという。具体的には、1.貧困の撲滅、2.飢餓の撲滅、12.持続可能な消費と生産のパターンの確保、17.パートナーシップによる目標の達成、等だ。

したがって、諸外国のフードバンクは、どの機能に重きを置くのか、どのような主体がパートナーシップに含まれるのか、寄付文化の定着度合い、法制度等によって、国ごとに多様であるという。本書で取り上げるフランス、韓国、イギリス、オーストラリア、香港、台湾、各々に特徴がある。

フランスでは、16年に食料廃棄禁止法が施行され、大型量販店に賞味期限切れの食品の廃棄禁止やフードバンク等の慈善団体との食品寄付の協定締結を義務付けている。

韓国では、政府機関の健康福祉部が主導してフードバンクを運営しており、NPO等の民間組織やボランティアが中心的役割を担う他の国々と様相を異にしている。

イギリスでは、市民運動家と政府系NPOが連携し、Tesco等の大規模量販店は食品を寄付すべきという社会状況を醸成したことで、フードバンクが急速に普及した。

オーストラリアでは、フードバンク自体が食品会社と連携して、量販店のPBのような商品を製造している。これはフードバンクの産業化であり、食品ロスの源である工業的なフードサプライチェーンの正当化だとの批判もある。

香港では、食品会社から回収した加工食

品を配布する従来型に加え、回収した食材を調理し食事を提供する食堂型、宴会の大皿料理等を回収・冷凍して福祉団体へ配布する総菜提供型等、多様な取組みがある。

台湾では、全国を網羅する台湾フードバンク連合へ、全国展開するカルフル台湾が食品を寄付し、広域的に取り組まれている。フードバンク条例を制定し、食品の寄付者に税の減免措置を導入する自治体もある。

第Ⅱ部冒頭の章では、わが国のフードバンクで提供される食品の栄養バランス等を検討している。日本社会には「働かざる者、食うべからず」という意識が浸透しており、貧困層への支援に否定的な見方が強い。しかし、基本的人権の尊重の観点から、貧困層にも栄養バランスのよい食事をとる権利はあるので、意識改革が不可欠と指摘する。

それに続く各章は事例分析に充てられており、山梨、三重、福岡、山口のフードバンクの特徴と課題等が整理されている。

山梨では、08年にフードバンク山梨が設立された。当初自治体の補助金を活動資金に充てていたが、行政の支援が縮小したため、企業や個人からの寄付で賄うようになった。県内の食品会社やJリーグチームと連携しつつ、利用者への食品の供給に加え、困窮家庭の子どもの学習支援等にも取り組んでいる。

三重では、リーマンショックの影響で解雇された在留外国人労働者向けの支援が端緒となった。フードバンク多文化みえは県内の食品会社やスーパー、隣県のフードバンクであるセカンドハーベスト名古屋から食品を調達し、生活困窮者支援組織へ提供している。調達先にスーパーが含まれていることから、生鮮食品を提供することもある。

福岡では、県市町村が出資して設立した

公益財団法人福岡県リサイクル総合研究事業化センターが、県内に複数あるフードバンクの調整機能を果たしている。同センターは県内のフードバンクや食品会社、生協等とともに、その活動を通じて安全かつ衛生的に食品を調達・保管・提供するための課題やノウハウの検証等にも取り組んでいる。

山口では、14年に下関市でフードバンク山口が設立された。同団体は食品会社から加工食品等の寄贈を受けるだけでなく、県内に展開する食品スーパーの店頭でフードバンクポストを常設して一般市民が気軽に食品を寄贈できる仕組みを整備している。

このように各国、各県で多様な活動を行うフードバンクであるが、直面する主要な課題はおおむね共通している。具体的には、ぜい弱な財政基盤、人材の確保、配送・保管設備の確保である。資金に乏しいため、十分な職員を雇用することが難しく、作業を善意のボランティアに頼らざるをえない。また、費用がかかる配送・保管設備の導入も進みづらく、生鮮食料品を取り扱うことが難しい状況にある。すなわち、十分な活動資金がないことが、生活困窮者のニーズがあるにもかかわらず、取り扱える食品の量、質および種類を制限しているといえよう。

ところで、SDGsに関連して食品ロス削減の一方策としてフードバンクが位置づけられがちだが、本書でも繰り返し指摘されているとおり、食品ロスの有無にかかわらず生活困窮者には生存に必要な食品の支援が必要であることを忘れてはなるまい。

——筑波書房 2019年7月

定価3,000円（税別）265頁——

（主事研究員

一瀬裕一郎・いちのせ ゆういちろう）

統計資料

目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く)	(55)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く)	(55)
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)	(55)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く)	(56)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定	(56)
6. 農業協同組合 主要勘定	(56)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定	(58)
8. 漁業協同組合 主要勘定	(58)
9. 金融機関別預貯金残高	(59)
10. 金融機関別貸出金残高	(60)

統計資料照会先 農林中金総合研究所調査第一部

T E L 03 (6362) 7752

F A X 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
2014. 8	51,045,710	3,853,777	28,249,138	9,975,475	50,697,759	17,183,715	5,291,676	83,148,625
2015. 8	54,359,268	3,406,472	35,611,419	12,516,205	57,686,683	18,395,437	4,778,834	93,377,159
2016. 8	61,204,037	2,837,329	29,646,304	24,529,057	52,913,635	11,895,381	4,349,597	93,687,670
2017. 8	64,565,307	2,153,003	40,130,884	24,764,661	62,176,800	10,327,776	9,579,957	106,849,194
2018. 8	66,557,692	1,558,640	33,486,370	24,174,612	51,554,384	11,915,002	13,958,704	101,602,702
2019. 3	66,470,201	1,262,239	34,314,079	18,388,352	55,691,300	17,103,794	10,863,073	102,046,519
4	66,618,380	1,216,448	34,585,391	20,792,778	52,961,251	17,528,224	11,137,966	102,420,219
5	65,647,431	1,171,359	33,644,245	20,146,865	52,816,139	16,934,078	10,565,953	100,463,035
6	66,913,337	1,126,477	32,617,229	21,258,432	52,837,450	17,042,985	9,518,176	100,657,043
7	66,390,057	1,089,511	32,524,016	20,957,122	52,938,538	17,558,358	8,549,566	100,003,584
8	66,186,946	1,052,440	32,100,839	20,572,848	52,098,016	17,258,105	9,411,256	99,340,225

(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

2019年8月末現在

(単位 百万円)

団 体 別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農 業 団 体	55,446,524	-	2,785,236	260	5,671	-	58,237,691
水 産 団 体	1,911,302	-	126,766	1	59	-	2,038,128
森 林 団 体	1,915	-	5,920	22	208	-	8,065
そ の 他 会 員	2,169	-	11,550	14	-	-	13,733
会 員 計	57,361,910	-	2,929,473	297	5,938	-	60,297,617
会 員 以 外 の 者 計	508,493	13,776	344,653	86,969	4,932,245	3,194	5,889,330
合 計	57,870,403	13,776	3,274,125	87,266	4,938,183	3,194	66,186,947

(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 372,651百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2019年8月末現在

(単位 百万円)

団 体 別	証 書 貸 付	手 形 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計
系 農 業 団 体	1,880,525	105,212	66,963	-	2,052,701
統 開 拓 団 体	4	7	-	-	11
水 産 団 体	38,234	2,929	8,607	20	49,790
森 林 団 体	2,180	1,528	3,127	3	6,838
そ の 他 会 員	-	635	20	-	655
会 員 小 計	1,920,943	110,312	78,716	23	2,109,994
その他系統団体等小計	129,409	9,582	47,273	-	186,264
等 計	2,050,352	119,894	125,989	23	2,296,258
関 連 産 業	3,839,988	39,237	811,856	2,395	4,693,477
そ の 他	10,073,521	7,723	187,127	-	10,268,371
合 計	15,963,861	166,854	1,124,972	2,419	17,258,106

(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		
2019. 3	8,329,909	58,140,292	66,470,201	32,980	1,262,239
4	8,723,296	57,895,084	66,618,380	10,000	1,216,448
5	8,034,573	57,612,858	65,647,431	22,980	1,171,359
6	8,942,362	57,970,975	66,913,337	32,980	1,126,477
7	8,703,401	57,686,656	66,390,057	5,000	1,089,511
8	8,315,648	57,871,298	66,186,946	32,980	1,052,440
2018. 8	8,744,025	57,813,667	66,557,692	-	1,558,640

(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			
2019. 3	92,077	18,296,275	55,691,300	10,558,008	8,560	-	149,980
4	40,894	20,751,884	52,961,251	10,327,623	8,826	-	163,920
5	108,471	20,038,393	52,816,139	10,426,160	9,302	-	156,875
6	25,598	21,232,833	52,837,450	10,383,504	9,537	-	161,429
7	82,867	20,874,255	52,938,538	10,368,820	9,543	-	169,102
8	86,232	20,486,616	52,098,016	10,499,904	10,223	-	166,853
2018. 8	32,124	24,142,487	51,554,384	11,022,024	5,339	-	163,963

(注) 1 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。 2 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
3 預金のうち定期性は定期預金。

5. 信 用 農 業 協 同 組

年 月 末	貸		方		
	貯 金		譲 渡 性 貯 金	借 入 金	出 資 金
	計	うち定期性			
2019. 3	66,443,587	65,162,076	991,577	2,171,588	2,073,114
4	66,731,505	65,532,180	972,754	2,162,748	2,080,033
5	66,540,141	65,474,035	1,046,990	2,162,748	2,080,033
6	67,737,379	66,446,982	1,055,954	2,287,593	2,083,152
7	67,571,983	66,317,827	1,065,068	2,287,594	2,090,569
8	67,893,063	66,529,665	1,077,798	2,287,593	2,091,667
2018. 8	66,812,627	65,534,142	1,478,665	1,965,482	1,976,207

(注) 1 貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。 2 出資金には回転出資金を含む。

6. 農 業 協 同 組

年 月 末	貸			方	
	貯 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	うち信用借入金
2019. 2	36,458,689	67,633,691	104,092,380	623,869	539,907
3	36,607,651	66,616,819	103,224,470	648,664	561,033
4	37,097,411	66,614,422	103,711,833	652,781	564,194
5	36,619,063	66,801,398	103,420,461	668,126	579,526
6	37,295,487	67,558,606	104,854,093	682,137	594,257
7	36,805,170	67,758,187	104,563,357	702,293	614,672
2018. 7	34,697,629	68,514,296	103,211,925	642,089	512,041

(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
-	1,048,091	4,040,198	29,192,810	102,046,519
150,000	1,659,836	4,040,198	28,725,357	102,420,219
50,000	1,702,655	4,040,198	27,828,412	100,463,035
-	2,482,750	4,040,198	26,061,301	100,657,043
-	2,347,140	4,040,198	26,131,678	100,003,584
-	2,288,454	4,040,198	25,739,207	99,340,225
-	2,736,813	3,480,488	27,269,069	101,602,702

貸 出 金				コ ー ル ン	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計			
15,750,449	1,200,746	2,616	17,103,794	44,368	10,810,145	102,046,519
16,187,804	1,173,630	2,869	17,528,224	78,288	11,050,852	102,420,219
15,586,647	1,188,348	2,206	16,934,078	862,129	9,694,523	100,463,035
15,696,821	1,181,864	2,869	17,042,985	1,221,829	8,286,811	100,657,043
16,238,036	1,148,943	2,276	17,558,358	672,054	7,867,969	100,003,584
15,963,861	1,124,971	2,418	17,258,105	1,678,566	7,722,467	99,340,225
10,676,154	1,073,473	1,411	11,915,002	2,000,000	11,953,366	101,602,702

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
77,447	43,972,875	43,919,459	50,000	1,079,284	19,799,501	7,761,087	1,784,262
88,901	44,480,243	44,431,204	75,000	1,083,894	18,253,656	7,693,138	1,776,962
74,783	44,373,821	44,313,832	50,000	1,119,912	18,338,701	7,665,909	1,766,583
69,920	45,591,962	45,547,377	85,000	1,135,067	18,337,587	7,722,443	1,800,771
72,688	45,126,822	45,079,235	40,000	1,138,851	18,485,393	7,761,873	1,793,110
68,720	45,280,163	45,235,279	25,000	1,155,075	18,564,315	7,828,066	1,780,604
66,578	45,379,501	45,324,788	25,000	985,542	18,214,335	7,551,971	1,899,972

合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

借 方							報 告 組 合 数
現 金	預 け 金		有価証券・金銭の信託		貸 出 金		
	計	う ち 系 統	計	う ち 国 債	計	う ち 公 庫 (農)貸付金	
421,397	79,187,702	78,922,380	3,969,633	1,498,721	21,830,708	153,126	629
418,841	78,609,477	78,349,161	3,937,020	1,481,742	21,772,526	155,578	628
519,586	78,972,929	78,719,414	3,878,191	1,438,144	21,723,137	155,158	613
436,577	78,637,410	78,380,793	3,831,522	1,397,465	21,862,610	155,945	613
434,685	80,111,959	79,880,439	3,791,556	1,356,672	21,892,219	155,205	613
446,878	79,746,378	79,531,430	3,823,174	1,357,820	21,942,640	155,074	609
434,626	78,576,275	78,332,375	3,950,664	1,554,947	21,834,885	162,543	648

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

(単位 百万円)

年 月 末	貸 方				借 方				
	貯 金		借 用 金	出 資 金	現 金	預 け 金		有 価 証 券	貸 出 金
	計	うち定期性				計	うち系統		
2019. 5	2,403,951	1,691,943	40,066	55,946	17,611	1,926,237	1,907,916	78,808	447,584
6	2,420,898	1,706,216	41,166	55,975	16,782	1,950,168	1,932,483	77,249	447,770
7	2,427,737	1,722,142	41,166	55,987	18,625	1,947,605	1,930,661	77,997	450,066
8	2,411,815	1,712,219	41,166	56,289	17,945	1,933,135	1,915,276	78,370	452,301
2018. 8	2,452,623	1,749,208	32,867	55,889	17,403	1,960,459	1,941,025	81,642	470,741

(注) 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁業協同組合主要勘定

(単位 百万円)

年 月 末	貸 方					借 方						報 告 組合数
	貯 金		借 入 金		払込済 出資金	現 金	預 け 金		有 価 証 券	貸 出 金		
	計	うち定期性	計	うち信用 借 入 金			計	うち系統		計	うち公庫 (農)資金	
2019. 3	778,365	425,220	73,996	54,436	98,628	5,755	784,613	776,400	-	135,322	5,784	76
4	769,560	422,268	77,857	55,480	98,642	5,460	774,601	765,613	-	138,411	5,544	76
5	761,148	415,115	80,275	56,283	98,643	5,951	762,805	755,182	-	139,883	5,408	76
6	760,669	415,951	80,653	57,177	98,345	5,590	757,613	749,984	-	142,340	5,401	75
2018. 6	774,537	425,724	84,273	59,824	105,389	5,776	757,882	748,746	400	148,733	6,461	76

(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	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
	2018. 3	1,013,060	648,140	3,593,112	2,620,107	668,302	1,409,772	203,399
	2018. 8	1,037,064	668,126	3,638,160	2,631,747	649,557	1,432,528	205,939
	9	1,034,711	664,844	3,648,840	2,637,998	654,304	1,437,739	206,812
	10	1,039,721	668,336	3,667,003	2,619,863	649,187	1,434,996	206,130
	11	1,039,200	666,810	3,702,540	2,625,252	649,227	1,431,085	205,796
	12	1,047,216	675,163	3,659,640	2,651,511	656,383	1,445,832	207,742
	2019. 1	1,040,815	669,697	3,681,835	2,627,018	647,706	1,433,349	206,660
	2	1,040,924	669,291	3,672,328	2,632,686	649,210	1,438,602	207,143
	3	1,032,245	664,436	3,755,950	2,681,866	655,093	1,434,772	207,220
	4	1,037,118	667,315	3,778,018	2,732,368	618,281	1,447,279	208,293
	5	1,034,205	665,401	3,797,306	2,719,714	612,439	1,436,614	207,441
	6	1,048,541	677,374	3,711,756	2,747,926	621,244	1,455,665	210,223
	7	1,045,634	675,720	3,746,166	2,716,895	616,001	1,448,201	209,840
	8 P	1,049,341	678,931	3,722,531	2,730,467	619,573	1,452,594	...
前年同月比増減率	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
	2018. 3	2.9	4.2	4.6	3.0	1.6	2.2	2.0
	2018. 8	2.8	3.5	5.0	3.1	△1.8	1.9	1.8
	9	2.7	3.3	5.5	3.2	△1.7	1.9	1.8
	10	2.8	3.4	4.6	2.9	△2.0	1.7	1.6
	11	2.7	3.1	4.3	2.8	△2.0	1.7	1.7
	12	2.4	3.1	4.9	2.6	△2.1	1.7	1.6
	2019. 1	2.3	3.0	4.1	2.5	△2.3	1.6	1.6
	2	2.1	2.8	3.6	2.5	△2.2	1.7	1.7
	3	1.9	2.5	4.5	2.4	△2.0	1.8	1.9
	4	1.8	2.0	2.8	4.4	△8.1	1.7	1.8
	5	1.7	1.8	2.5	3.2	△5.4	1.3	2.0
	6	1.5	1.8	2.4	3.5	△5.2	1.5	2.2
	7	1.3	1.5	2.6	3.3	△5.1	1.4	2.3
	8 P	1.2	1.6	2.3	3.8	△4.6	1.4	...

(注) 1 農協、信農連は農林中央金庫、信用金庫は信金中央金庫調べ、信用組合は全国信用組合中央協会、その他は日銀資料（ホームページ等）による。

2 都銀、地銀、第二地銀および信金には、オフショア勘定を含む。

3 農協には譲渡性貯金を含む（農協以外の金融機関は含まない）。

4 ゆうちょ銀行の貯金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。

5 第二地方銀行の計数は、2018年5月末以降2019年3月末までは、八千代銀行、東京都民銀行、新銀行東京の合併できらぼし銀行（地方銀行）が発足したことにより41行から40行の合計となり、2019年4月末以降は、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の合併で関西みらい銀行（地方銀行）が発足したことにより39行の合計となっている。

10. 金融機関別貸出金残高

(単位 億円、%)

		農 協		信 農 連		都市銀行		地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合	
残高	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
	2018 . 3		204 ,568		55 ,875		1 ,816 ,884		1 ,996 ,811		519 ,071		709 ,635		110 ,695
	2018 . 8		205 ,876		56 ,520		1 ,883 ,718		2 ,031 ,859		503 ,165		707 ,804		111 ,527
	9		205 ,990		57 ,106		1 ,908 ,465		2 ,043 ,686		508 ,342		714 ,564		112 ,719
	10		205 ,664		58 ,353		1 ,889 ,797		2 ,043 ,927		506 ,358		709 ,355		112 ,404
	11		205 ,864		58 ,479		1 ,903 ,510		2 ,053 ,387		507 ,725		709 ,807		112 ,807
	12		205 ,476		59 ,030		1 ,926 ,110		2 ,066 ,818		513 ,140		717 ,720		113 ,969
	2019 . 1		205 ,385		59 ,183		1 ,905 ,754		2 ,063 ,867		510 ,567		712 ,377		113 ,415
	2		205 ,845		59 ,204		1 ,901 ,677		2 ,066 ,476		511 ,582		711 ,919		113 ,694
	3		207 ,386		59 ,768		1 ,934 ,688		2 ,082 ,899		517 ,558		719 ,838		114 ,920
	4		206 ,996		59 ,162		1 ,937 ,863		2 ,122 ,716		474 ,916		714 ,863		114 ,518
	5		208 ,383		58 ,993		1 ,918 ,619		2 ,125 ,737		473 ,800		711 ,945		114 ,492
	6		208 ,850		59 ,217		1 ,926 ,734		2 ,134 ,817		476 ,617		714 ,787		114 ,792
	7		209 ,442		59 ,688		1 ,917 ,393		2 ,140 ,278		476 ,457		713 ,592		114 ,885
	8	P	210 ,371		60 ,475		1 ,911 ,774		2 ,146 ,976		477 ,498		715 ,636		…
前年同月比増減率	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
	2018 . 3		0.4		6.1		△1.6		4.1		3.3		2.6		4.1
	2018 . 8		0.6		7.2		4.5		5.1		0.1		2.1		4.1
	9		0.7		7.8		5.3		4.7		△0.2		1.7		4.0
	10		0.8		7.4		5.1		4.9		△0.0		1.7		3.9
	11		1.0		7.8		5.8		4.9		△0.2		1.7		3.9
	12		1.1		7.4		6.1		4.6		△0.4		1.5		3.9
	2019 . 1		1.1		7.6		5.3		4.7		△0.4		1.4		3.8
	2		1.2		7.9		5.7		4.7		△0.3		1.3		3.8
	3		1.4		7.0		6.5		4.3		△0.3		1.4		3.8
	4		1.5		8.1		2.4		6.6		△7.9		1.4		3.9
	5		1.7		7.3		2.1		5.8		△5.2		1.2		3.7
	6		1.8		6.3		1.5		5.6		△5.3		1.0		3.3
	7		1.8		6.8		1.4		5.6		△5.3		0.9		3.3
	8	P	2.2		7.0		1.5		5.7		△5.1		1.1		…

(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。

4 第二地方銀行の計数は、2018年5月末以降2019年3月末までは、八千代銀行、東京都民銀行、新銀行東京の合併できらぼし銀行（地方銀行）が発足したことにより41行から40行の合計となり、2019年4月末以降は、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の合併で関西みらい銀行（地方銀行）が発足したことにより39行の合計となっている。

ホームページ「東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）」のお知らせ

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

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

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

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

（2019年10月20日現在、掲載情報タイトル4,277件）

The screenshot shows the homepage of the website. At the top, there is a header with the title '農林漁業協同組合の復興への取組み記録 東日本大震災アーカイブズ' and navigation links like '文字サイズ変更', '標準', '拡大', 'サイトマップ', 'リンク集', and 'English'. Below the header is a green navigation bar with tabs: 'HOME', '内容から探す', '都道府県から探す', '情報提供組織から探す', and '詳細検索'. A search bar is located below the navigation bar. The main content area features a large banner with the title '農林漁業協同組合の復興への取組み記録～東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）～' and a brief description. Below the banner are four main sections: '被災状況', '支援活動', '復旧・復興への取組み', and '原発関連'. At the bottom, there is a '更新情報' section with a list of updates and social media links for Twitter, Facebook, and Google+. The URL 'http://www.quake-coop-japan.org/' is displayed at the bottom left of the screenshot.

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

2019年11月号第72巻第11号〈通巻885号〉11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