

農協の経営分析

清水純一

第1章 農業協同組合の経営分析

第1節 農業協同組合の概観

第2節 農業協同組合の経営分析

第3節 農業協同組合の経営改善

第4節 農業協同組合の経営展望

農協の経営分析

1. 農業協同組合の経営分析の意義

2. 農業協同組合の経営分析の目的

3. 農業協同組合の経営分析の手法

4. 農業協同組合の経営分析の成果

5. 農業協同組合の経営分析の課題

清水 純一

第2章 農業協同組合の経営分析の手法

第1節 農業協同組合の経営分析の手法の概観

第2節 農業協同組合の経営分析の手法の具体

第3節 農業協同組合の経営分析の手法の発展

第4節 農業協同組合の経営分析の手法の展望

目 次

序 章 問題の所在-----	1
第 I 部 農協経営の統計分析-----	3
第 1 章 使用統計の特徴と基本財務指標の統計的特徴-----	4
1. はじめに (4)	
2. 使用データ (4)	
3. 主要指標の説明 (5)	
(1) 経営分析の体系 (5)	
(2) 財務安定性 (7)	
(3) 収益性指標 (7)	
(4) 労働生産性比率 (8)	
4. 主要財務指標の分布形と業態間比較 (8)	
(1) 用いる基本統計量 (8)	
(2) 各指標の基本統計量 (11)	
(3) 各指標の分布形の要約と一般企業との比較 (18)	
(4) 財務指標間の相関と残された課題 (19)	
第 2 章 主成分分析による農協経営のパターン分類と総合経営指標の抽出-----	22
1. 課題 (22)	
2. 分析指標の選定と基本統計量 (25)	
3. 分析結果 (27)	
(1) 主成分分析結果 (27)	
(2) 因子軸の回転 (27)	
(3) 平成 4 年度の計算結果との比較 (29)	
4. 因子得点による農協パターンの抽出 (32)	
(1) 一般型 (32)	
(2) 財務・生産並立型 (33)	
(3) 首都圏型 (33)	
5. 総合評価指標の作成と評価 (37)	

6.	今後の課題 (39)	
第3章	農協の財務状況の推移と損益較差	40
1.	主要財務指標と部門別損益の動向 (40)	
2.	段階別損益の農協間較差 (43)	
3.	農協信用事業の損益較差と規模の経済性 (45)	
	(1) 信用事業の損益較差 (45)	
	(2) 金融業における規模の概念 (46)	
	(3) 信用事業の規模の経済性の試算 (47)	
	第II部 農協経営の実態分析	52
第4章	アンケートによる農協の現状分析	53
1.	アンケートにみる農協の金融自由化対応 (53)	
	(1) 調査対象農協の属性 (53)	
	(2) 類型別にみた農協の金融自由化対応 (53)	
	(3) まとめ (63)	
	農協の金融自由化対応に関する調査 (アンケート原票) (64)	
2.	アンケートにみる農協合併の現状と問題点 (72)	
	(1) 対象農協について (72)	
	(2) 単純集計結果の概要 (72)	
	(3) クロス集計結果 (76)	
	(4) 小括 (80)	
3.	信用金庫・信用組合からみた農協合併 (85)	
	(1) はじめに (85)	
	(2) 調査の概要 (85)	
	(3) 信金・信組からの農協に対する意見, 要望 (88)	
	農協合併に関する意識調査集計結果 (101)	
	付: アンケート調査原票 (121)	
第5章	実態調査による農協の現状分析	132
1.	都市農協にみる金融自由化対応 (132)	
	(1) 高地価下における資産管理型の信用事業—東京都三鷹市農協の事例— (132)	
	(2) バブル崩壊後の不動産事業をメインとする農協の事業と今後の問題 —神奈川県横浜南農協の事例— (141)	
2.	農協の与信供与と機関保証の役割 (146)	

- (1) 栃木県栃木市農協の事例 (147)
- (2) 徳島県徳島脇町農協の事例 (153)

3. 農協と地域開発 (158)

- (1) 観光開発における農協の役割—群馬県片品村農協の事例— (158)
- (2) 地場産業と農協—山形県河北町におけるスリッパ生産の事例— (167)

終章 むすびと今後の課題-----170

序章 問題の所在

平成7年は長らく倒産がないと信じられてきた日本の金融機関のうち、信用組合が相次いで破綻をきたし、主要銀行の国際的な格付けも低下するなど、国の内外を問わず日本の金融システムに対する信頼が急速に低下したという意味で記憶される年となった。

特に信用組合の経営破綻は、経営者の違法行為など一般化できない要因もあることは事実であるが、同じ協同組織として信用・共済の金融事業を収益の柱としてきた農協経営に対しても、いつにも増して世間の関心が集まったのも当然と言えよう。

農協経営者・組合員はもとより、行政担当者、農協研究者としてもこの問題には無関心ではいられないが、実際に農協の経営をどう捉えるかという段階になるとあまりにも様々な要因があり、分析の仕方が難しい。

というのも、農協は第一義的には協同組合であるから他の一般企業と異なり、事業によって組合員のために「最大の奉仕をすることを目的とし、営利を目的としてその事業を行ってはならない」(農業協同組合法第8条)という意識が組合員、組合関係者に根強く存在する。

しかし、一方でその目的を果たすためには冷徹な市場の中で組織体が経営的に存続していかなければならないのもまた事実である。加えて、地域毎の農協の分化も著しく、大都市の農協と農業地帯の農協を同一のものさしで捉えるのにはもはや限界があり、国が政策立案する際にもこの点を十分考慮に入れる必要がある。このような中で農協の経営をどういう視点から分析していくかを提示するのが本稿の課題である。

本稿が書かれた背景にある農協経営の現状については第3章で詳しく述べられているので、ここでは簡単に述べることにし、1組合当りの純損益合計をみると、平成に入ってから元年度をピーク(1億2,800万円)として減少が続き、5年度には7,033万円とピーク時の45%減までになっている。その中で信用・共済部門の寄与率が昭和62年度の146.5%から平成5年度には225.5%へと相対的な高まりを示している。

筆者は、例えば決して黒字になりえない農協の指導事業を軽視しているわけではないが、農協本来の使命を果たすためにもまず農協が経営体として存続し続けていかなければならないと考える。そのためには、第一義的に農協の財務状況を冷徹に分析することが求められている。

以上の問題意識の下に本稿では以下の構成に従って農協の経営を分析していくことにする。本論文は大きく2部に分かれ、第1部の「農協経営の統計分析」では農業協同組合経営分析調査を使用して様々な角度から農協財務のクロスセクション分析を行っている。

まず第1章では、第1部を通じて使用される統計の説明した後、この個表データを使用して、従来平均値でのみ論じられることが多かった農協の財務指標がいかなる分布をしているかを明らかにし、平均値で論ずることの是非について考察している。また、一部の指標については一般企業との比較を行った。

第2章では、主要財務指標を変数とした主成分分析により、4つの主成分を導出してその得点によって農協の類型化を図るとともに、これらの主成分にウエイト付けをした総合的な農協の評価指標を提案したうえで、実際にこの指標による農協の順位付けを試みている。

第3章では前2章の補完として、時系列でみた全体としての農協の財務状況の推移を概観した後、農協間の損益の較差について分析している。章の後半では規模の経済性を計測する際の金融業における規模の概念についてレビューして、試論的に農協信用事業の規模の経済性について計測を行っている。

第Ⅱ部の「農協経営の実態分析」ではアンケート調査と実態調査を基に、農協経営の抱えている問題と今後のあり方について信用事業を中心に考察を加えている。

うち、第4章ではアンケートにより農協の金融自由化に対する対処のしかた、今後の見通し、農協合併に対する意識が分析されている。最後のアンケートでは農協の信用事業と競合すると思われる信用組合と信用金庫の職員にアンケートに答えてもらい、他業態からみた農協の姿を明らかにしている。従来、他業態に対するアンケートは例が無く、ユニークな調査といえる。いずれもアンケートの実施時期から若干時間を経てはいるものの、ここで論じられている問題の重要性は現在もいささかの変化もみられておらず、現時点でも有効な議論である。

第5章では農協が今後進むべき道を探るため、首都圏における都市農協の実態、与信供与と機関保証の関係、地域開発における農協の役割について各テーマ2農協を対象にした実態調査を通じて考察を加えている。特に後者の2つの問題は従来あまり論じられる機会が少なかった点であるが、今後の農協の新しい道を模索する上で重要な問題と考える。

終章では残された課題について述べて結びとしている。

一、はじめに

農業協会の経営は、戦後高度経済成長の過程で、農家の生活向上と農業の近代化を促進する重要な役割を果たしてきた。本論文は、農業協会の経営の現状と課題を明らかにし、今後の発展策を提言する。

第 I 部

一、農業協会の概況

農業協会は、農家の生活向上と農業の近代化を促進することを目的として設立された。戦後、農家の生活向上と農業の近代化を促進する重要な役割を果たしてきた。

農協経営の統計分析

農業協会の経営状況を把握するために、統計分析を行った。主要な指標として、売上高、利益、資産、負債などを調査した。

項目	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年
売上高	1000	1100	1200	1300	1400
利益	50	60	70	80	90
資産	200	220	240	260	280
負債	150	160	170	180	190

以上の統計分析の結果、農業協会の経営は、売上高、利益、資産、負債ともに、1980年から1984年にかけて、着実に増加していることが確認された。

第1章 使用統計の特徴と基本財務指標の統計的特徴

1. はじめに

総合農協の財務分析がなされる場合、多くは各指標の平均値を用いて時系列的な変化を中心に分析されている。しかし、基準として用いられる平均の母集団がいかなる分布をしているかは必ずしも明らかではなく、平均値が集団の代表値として適当であるかは明確ではない。

本章では全国の農協の財務データの個表を利用して、主として分布形を中心とした統計的特徴の把握を行ない、第2章以下の農協経営の定量評価を行う際の準備作業とする。

2. 使用データ

第1部の第1章～第3章を通じて、今回分析に使用したデータは、『農業協同組合経営分析調査』（以下「経営分析調査」と呼ぶ）の平成5事業年度の個表である。この調査は「総合農協の財務及び事業部門別経営成績の実態を明らかにすることにより、農協行政施策及び農協の経営改善指導に資することを目的」（平成5事業年度報告書の「はしがき」より）として、農林水産省の農業協同組合課と全国農業協同組合中央会（以下「全中」と呼ぶ）が協力して毎年実施されているものである。悉皆調査である総合農協統計表に対して、この調査は標本調査であり、平成5年度の集計組合数は240組合で5年度末総合農協現在数2,836の約8%をカバーしているにすぎない。

サンプルの特徴としては、まず調査対象農協には詳細な財務データの記帳が求められることから、事務管理体制がしっかりした比較的優良農協が多いと言われている。次に規模を正組合員戸数別で6階層に分けて、総合農協統計表と分布を比較したのが次の第1表である。

第1表 正組合員規模別農協数の分布

	合計	500戸未満	500～999戸	1,000～1,999戸	2,000～2,999戸	3,000～4,999戸	5,000戸以上
経営分析調査 (構成比、%)	240 100.0	49 20.4	43 17.9	62 25.8	37 15.4	33 13.8	16 6.7
総合農協統計表 (構成比、%)	2,905 100.0	739 25.4	719 24.8	719 24.8	313 10.8	247 8.5	168 5.8

これをみると、500戸未満、500～999戸の最初の2階層では総合農協統計表が25.4%、24.8%と2階層の合計で50.2%と約半数を占めるのに対し、経営分析調査では同じ層の占める割合が20.4%、17.9%であり、合計38.3%と前者を下回っている。逆に、1,000戸以上の上位4階層ではいずれも経営分析調査の構成比の方が大きくなっており、経営分析調査のサ

ンプルにはやや上方にバイアスがあることがわかる。

このように若干のサンプリングの問題はあるものの、部門別の収益をみようとした場合、総合農協統計表では事業収益から事業直接費を差し引いた事業総利益の段階までしか計算されていないのに対して、経営分析調査では一部擬制計算はあるものの、各部への応援を考慮した修正部門別労働配分が計算されている他、内部資金利息・指導部費・管理部費等が各部に配分されており、純損益までの部門別収支が計算されているというメリットがある¹⁾。よって厳密な経営分析をする際には現状ではこの統計に代替できるものはないといえよう。

3. 主要指標の説明

(1) 経営分析の体系

個々の財務指標の分布を述べる前に総合農協の経営分析体系について簡単に説明して各指標の位置付けをしておくことにする。もっとも、経営分析体系といってもはっきり確立されたものがあるわけではないが、標準的なものとして全中〔2〕に準拠して説明することにする。

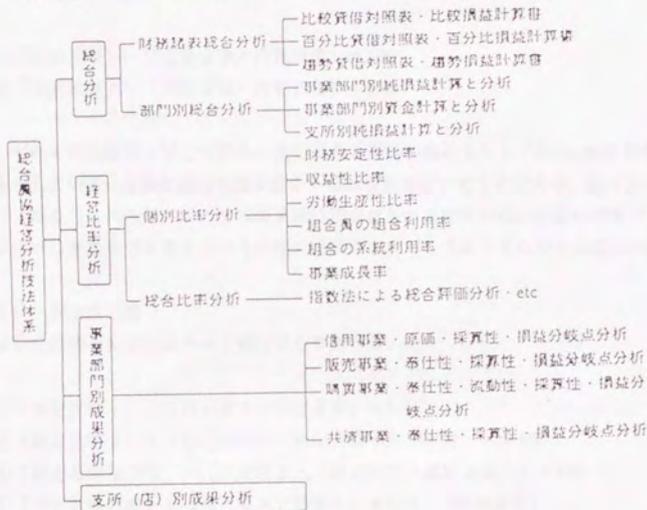
第2表はその体系を示したものである。ここでは体系が総合分析、経営比率分析、事業部門別成果分析、支所(店)別成果分析の大きく4つに別れている。総合分析は主として貸借対照表と損益計算書の各項目について期間比較と相互比較を行うものである。次の経営比率分析は貸借対照表や損益計算書の項目から種々の比率を算出して財務や経営の状態に関して判断を下すものである。事業部門別成果分析は部門別の収支を中心に事業毎の財務・経営状況を検討するものである。総合農協の経営が「ドンブリ勘定」にならないためにも不可欠な分析である。支所(店)別成果分析は文字通り支所、支店毎の単位で財務管理を行うものである。合併の効果がすぐにあがってこないことの原因に支所・支店の統廃合が進まないことがよくあげられる。そういう場合にはこの分析をすることが求められる。

ここでは2番目の経営比率分析に使われる主要な指標について分布を調べることにする。なお、この指標の一部は第3章の主成分分析でも変数として使用されている。

経営比率は財務のどの側面を分析するかによってさらに幾つかのグループに分けられる。総合農協の場合は同じ第2表の個別比率分析の右側にサブグループに分かれているように、財務安定性比率、収益性比率、労働生産性比率、組合員の組合利用率、組合の系統利用率、事業成長率の6つの指標群に分けられることになる。

本章では一般企業の財務指標の分布の研究と比較することが主目的なので、農協に独自の指標である組合員の組合利用率、組合の系統利用率の指標は対象としない。また、最後の成長性についても単年度のデータを用いている関係上検討から除外せざるをえなかった。よって、財務安定性比率、収益性比率、労働生産性比率の3項目に限定して順次検討を加えていくことにする。以下、順に各指標の計算式を示し、簡単な解説をする。なお、一見して計算式から意味が明白な指標については説明を省略したものもある。

第2表 (総合業績経営分析技法体系 (例))



注) 全中(2) p.172.

(2) 財務安定性

組合の財務の流動性と安全性を総合的に測る比率である。前者の流動性は短期的見地からみた支払能力を測定するもので、後者の安全性は長期的見地からみた安全性を測定するものである。

1) 流動性指標

一般に次の2指標が用いられる。

$$\textcircled{1} \text{「流動比率」} = \left[\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \right] * 100$$

$$\textcircled{2} \text{「当座比率」} = \left[\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \right] * 100$$

いずれも流動負債に対して容易に換金できる資産の割合を示しており、流動負債の支払能力を示している。当座資産は流動資産から棚卸資産を除いたものである。棚卸資産は販売によって現金化されるのに対して当座資産は現金化される時間が短い短期の債権であるから、当座比率は流動比率よりもさらに即座の支払要求に対して応えられる支払能力を表わす。

2) 安全性指標

安全性指標としては以下の5項目をとりあげる。

$$\textcircled{1} \text{「固定比率Ⅰ」} = \left[\frac{\text{自己資本}}{\text{固定資産}} \right] * 100$$

$$\textcircled{2} \text{「固定比率Ⅱ」} = \left[\frac{\text{自己資本}}{\text{固定資産} - \text{外部出資}} \right] * 100$$

$$\textcircled{3} \text{「固定長期適合率」} = \left[\frac{\text{固定資本}}{\text{固定資産} + \text{繰延資産}} \right] * 100$$

$$\textcircled{4} \text{「自己資本比率」} = \left[\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \right] * 100 \quad (\text{簡便算式})$$

$$\textcircled{5} \text{「貯貸率」} = \left[\frac{\text{貸出金}}{\text{貯金}} \right] * 100$$

①・②は固定資産を自己資本でどのくらい賄えるかを示す指標であり、「農業協同組合財務処理基準令」（以下「財基令」と略す）の基準では、①が100%以上、②が140%以上であることが求められている。なお、①の一般金融機関平均値は信用組合・信用金庫で300%前後、都市銀行で600%～700%になっている²⁾。

④の自己資本比率について通達では農協で6%以上が要求されている。ただし、通達では細かい算式で計算することになっているが、ここでは簡便算式を採用した³⁾。

(3) 収益性指標

$$\textcircled{1} \text{「総資本収益率」} = \left[\frac{\text{当期剰余金}}{\text{総資本}} \right] * 100$$

$$\textcircled{2} \text{「自己資本収益率」} = \left[\frac{\text{当期剰余金}}{\text{自己資本}} \right] * 100$$

$$\textcircled{3} \text{「事業管理費比率」} = \left[\frac{\text{事業管理費}}{\text{事業総利益}} \right] * 100$$

①の総資本収益率は資本調達の違いが拾象されているので業種間の比較が可能である。②の自己資本収益率は、内部蓄積が不十分で自己資本比率が低下して安全性が低下した場合にも、分母の値が減少した関係で数値が上昇する場合がありますので取り扱いには注意を要する。

(4) 労働生産性比率

①「労働総生産性」＝〔事業総利益合計／常勤従業員数〕

②「給与分配率」＝〔人件費／事業総利益〕×100

③「信用部常勤従業員1人当り貯金額」
＝〔貯金平均残高／信用部常勤従業員数〕

④「共済部常勤従業員1人当り共済保有契約高」
＝〔長期共済保有契約高／共済部常勤従業員数〕

⑤「購買部常勤従業員1人当り購買品供給高」
＝〔購買品供給高／購買部常勤従業員数〕

⑥「販売部常勤従業員1人当り販売品販売高」
＝〔販売品販売高／販売部常勤従業員数〕

①の労働総生産性は分子に一般企業の場合は売上高をとるところであるが、農協の場合事業収益の合計をとっても農協間で部門構成がかなり異なるので、同じ収益合計金額でも純収益がかなり異なる場合がある。よって、ここでは粗利益の一種である事業総利益を採用した。

②は言うまでもないが、数字は低いほうが望ましい。

③～⑥は農協独自の指標であるが、農協間の差が著しく、多様化した農協の姿が収益に直結する形で表れるという意味で採用した。

4. 主要財務指標の分布形と業態間比較

(1) 用いる基本統計量

前節で示した各指標について以下の基本統計量を計算することにする。まず中心的傾向を表す尺度として①平均値と②メジアン（中央値）、次にばらつきを表わす尺度として③標準偏差と④変動係数（＝③標準偏差÷①平均）、最後にヒズミとトガリを表す尺度として⑤歪度（skewness）と⑥尖度（kurtosis）の計6項目を計算する。

①～④の統計量に関しては特に説明を要しないと思われるので、⑤・⑥に関してのみ簡単な説明を加えておく。

まず、⑤の歪度と⑥の尖度は以下の式で定義される。

$$\textcircled{5} \text{ 歪度} = \frac{n}{(n-1)(n-2)} \sum \left(\frac{x_j - \bar{x}}{s} \right)^3$$

$$\textcircled{6} \text{ 尖度} = \left\{ \frac{n(n+1)}{(n-1)(n-2)(n-3)} \sum \left(\frac{x_j - \bar{x}}{s} \right)^4 \right\} - \frac{3(n-1)^2}{(n-2)(n-3)}$$

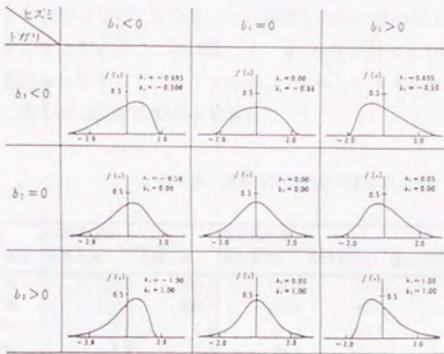
ここで n , x_j , \bar{x} , s はそれぞれ、サンプル数、 j 番目のサンプルの値、標本平均、標本に基づいた標準偏差を表わしている。

⑤の歪度は度数分布の非対称性と方向を示す統計量であり、この値が0の時は対称分布、正の時は左に偏った分布、負の時は右に偏った分布であることをそれぞれ表わす。

⑥の尖度は分布の中央の尖り具合（あるいは“スソ”の長さ）に関する情報を与えてくれる統計量である。この値が0の時は正規分布、正の時は正規分布より中心が尖って両端にスソを引く分布、負の時は中央部が偏平で両端が切れた分布になる。第1図に参考までに歪度と尖度の符号の組み合わせによる9通りの分布型を示しておく。

以上の統計量を計算したうえで各指標のヒストグラムを描き、各指標がいかなる分布をしているかを検討することにする。同時に、各指標が正規分布に従っているかについての適合度検定（ χ^2 検定）も行う。

第1図 歪度と尖度の組み合わせ



注) 奥野・山田〔1〕p.50.

ここでは歪度 (b_1) をヒズミ、尖度 (b_2) をトガリと呼んでいる。

(2) 各指標の基本統計量

(1) で説明した統計量について順に説明する。ただし、歪度と尖度を基準にした分布の偏りについては(3)でまとめて整理することにする。

1) 財務安定性

第3表で基本統計量を見ると、流動性指標では流動比率と当座比率とも平均が101.8と100.2でほとんど100に近く、かつ変動係数が際立って小さい。これは、一般の製造業と異なり、総合農協の場合、貸借対照表の借方(資産)、貸方(負債+資本)のそれぞれの合計の9割以上を信用部門の係数が占めるという金融型財務になっているために、2つの比率とも分母と分子の値がほぼ等しくなり、どの農協も両者の数字が100%前後の数値になり、バラツキが小さくなっていることを反映している。歪度は両者ともほぼ0に近く100を中心としてほぼ対象的な分布をしていることを示している。ヒストグラムは両者ともほぼ同様な形になるので、第2図に流動比率のみを示した。

第3表 財務安定性指標の基本統計量

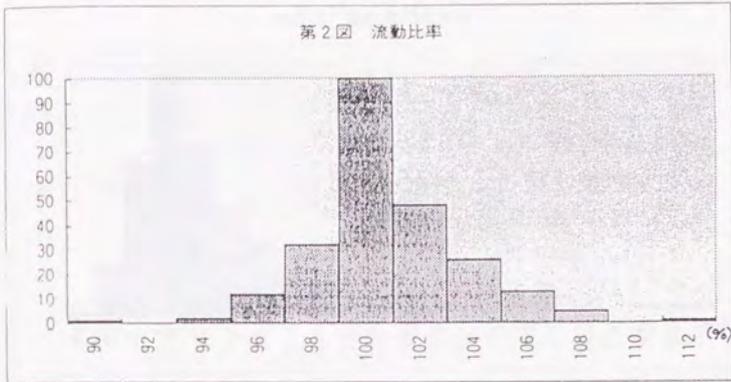
	単位	流動性指標		安定性指標				
		流動比率	当座比率	固定比率I	固定比率II	固定長期適合率	自己資本比率	貯貸率
平均	%	101.8	100.2	123.2	204.5	159.0	4.9	25.2
偏差	%	101.6	100.4	100.6	140.0	130.3	4.6	22.1
標準偏差	%	2.7	3.5	87.3	251.5	93.9	1.9	13.8
変動係数	%	2.7	3.5	70.8	123.0	59.0	38.2	54.7
歪度		0.3	-0.6	2.4	6.3	2.2	1.5	1.1
尖度		1.6	2.1	6.5	58.6	5.2	4.7	1.2

安定性の指標では固定比率I・IIはそれぞれ123.2%、204.5%と財基令の基準を満たしている⁴⁾。しかし、他の金融機関の数字と比較すると見劣りがする。

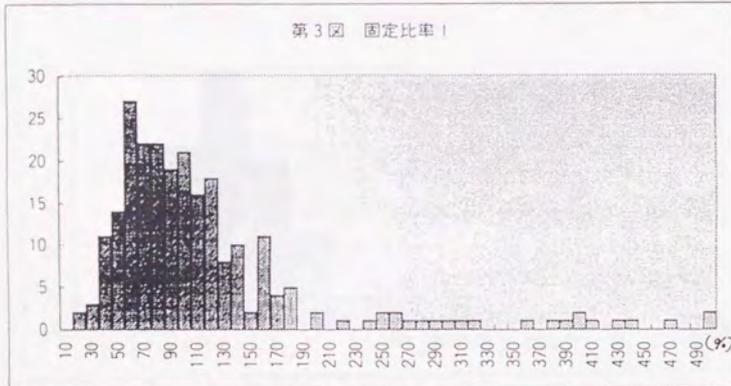
自己資本比率の平均は4.9%で簡便算式ではあるが、通達が要請している6%を下回っている。変動係数では固定比率IIが123%とバラツキが大きく、歪度・尖度もともに他の指標をかなり上回っており、かなり偏った分布であることを示している。

信用事業の収益の多寡のメルクマールとなる貯貸率は25.2%にすぎない。しかも、第3章でも述べているようにこの値は低下傾向にあり、信用事業の収益低下の原因になっている。また、後でも整理しているように、分布は左に偏っている(第7図)。この背景には国内における地域間格差という問題が背景にある可能性がある。木原〔4〕によれば、昭和50年度末の貯貸率は、北海道、東北、南九州といった農業地帯で60%を超えるなど、若干その水準が高いと言うことを除けば、さほどの格差が認められていなかったのに対し、平成5年度末においては南関東の貯貸率は43%と突出した感がある一方、山陽、四国のそれは20%を下回るなど、大きな地域間格差が認められるようによく変化している。

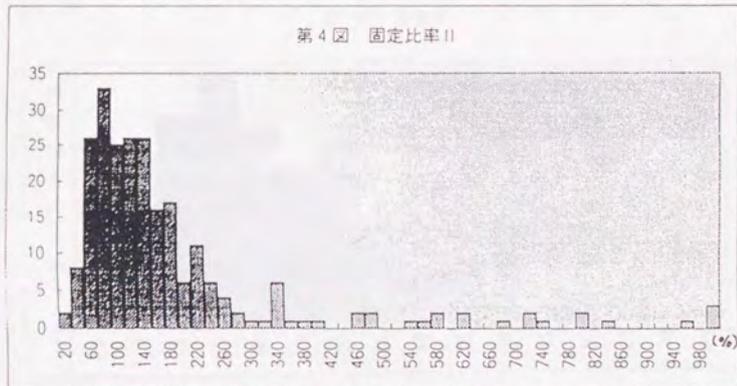
第2図 流動比率



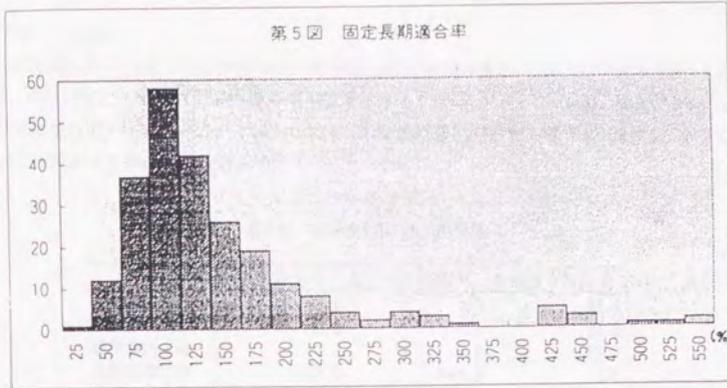
第3図 固定比率Ⅰ



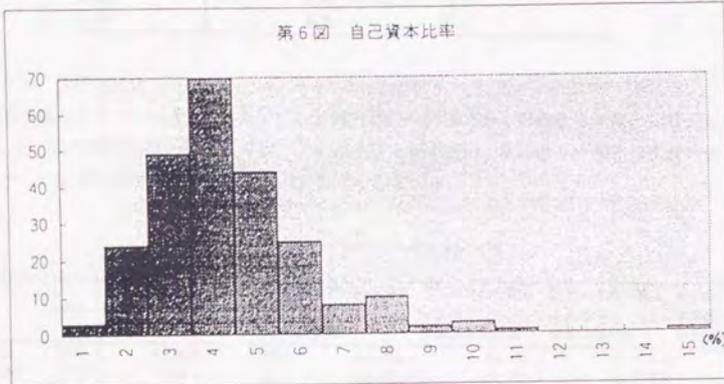
第4図 固定比率Ⅱ



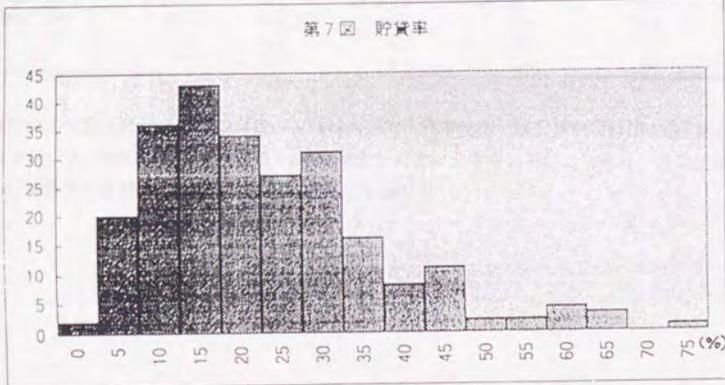
第5図 固定長期適合率



第6図 自己資本比率



第7図 貯蓄率



2) 収益性

第4表にみられるように資本収益率の平均は総資本収益率が0.2%、自己資本4.3%となっている。目安として一般金融機関の平均値を示すと⁹⁾、前者が0.3%~0.5%、後者が8%~12%程度になるので、いずれも若干下回っている。事業管理費比率は変動係数が13.6%と小さく、バラツキが小さいことが特徴的である。

第4表 収益性指標の基本統計量

	単位	総資本収益率	自己資本収益率	事業管理費比率
平均	%	0.2	4.3	93.1
メジアン	%	0.2	4.1	93.8
標準偏差	%	0.3	6.2	12.7
変動係数	%	125.0	141.9	13.6
歪度		0.6	-1.9	0.0
尖度		4.5	20.2	1.7

3) 労働生産性

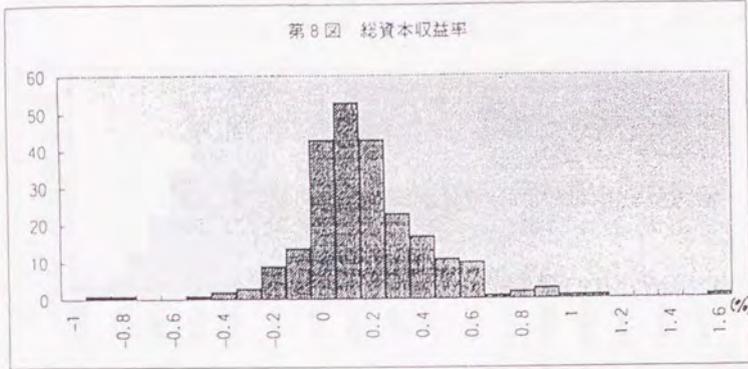
第5表の結果によると、全体としての労働生産性の指標である労働総生産性と給与分配率は、他の部門別の指標と比較して相対的にバラツキが小さい。特に給与分配率は歪度の値も小さく、ほぼ左右対称の正規分布に近い分布をしている。

第5表 労働生産性指標の基本統計量

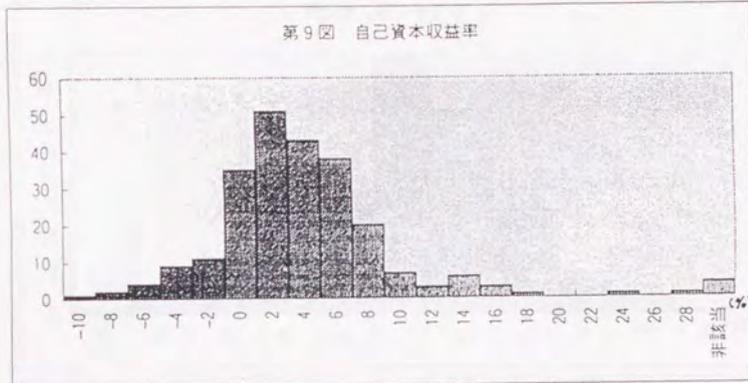
	単位	労働総生産性	給与分配率	信用部常勤役員	共済部常勤役員	購買部常勤役員	販売部常勤役員
				1人当り 貯金額	1人当り 共済保有契約高	1人当り 購買品供給高	1人当り 販売品販売高
平均	千円	7,796.4	53.0	884,828.3	1,388,891.3	47,412.4	332,477.3
メジアン	千円	7,332.8	53.5	823,998.4	1,301,028.8	43,824.6	285,534.4
標準偏差	千円	2,318.0	8.5	324,551.0	494,223.7	17,359.1	250,603.0
変動係数	%	29.7	16.0	36.7	35.6	36.6	75.4
歪度		1.7	-0.3	2.1	0.8	1.6	1.9
尖度		5.1	0.2	9.5	0.8	4.6	5.4

部門別の労働生産性では変動係数の値は信用部門・共済部門・購買部門では36%前後であまり差がないのに対し、販売部門では75%と相対的に大きな値を示しており、農業生産における農協の多様化を反映した結果になっている。

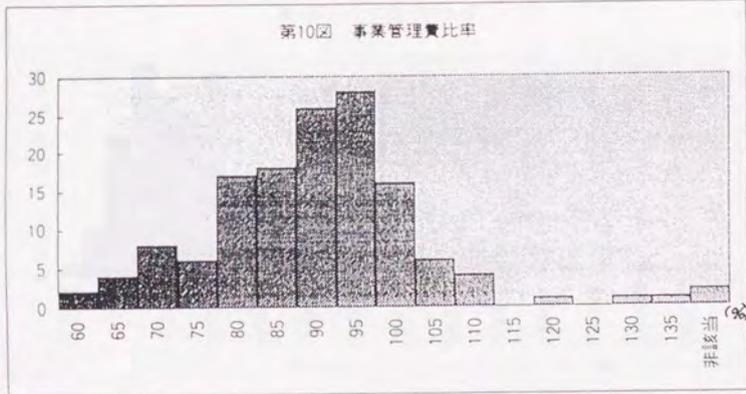
第8図 総資本収益率



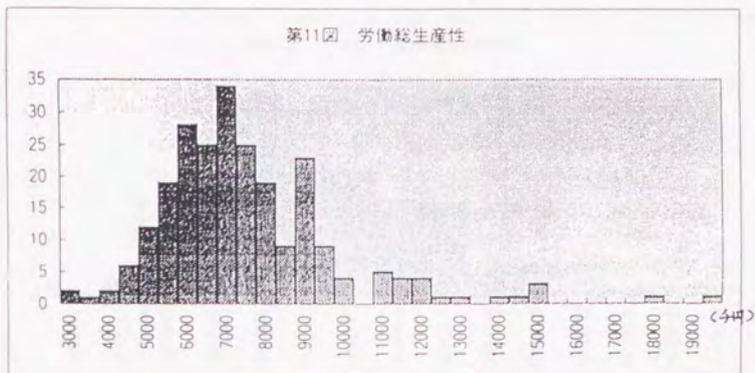
第9図 自己資本収益率



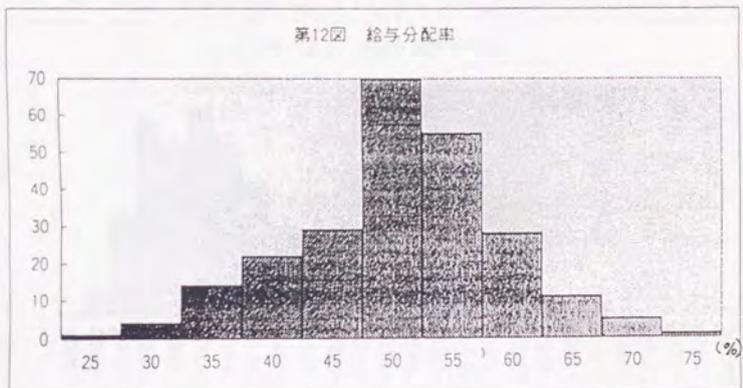
第10図 事業管理費比率



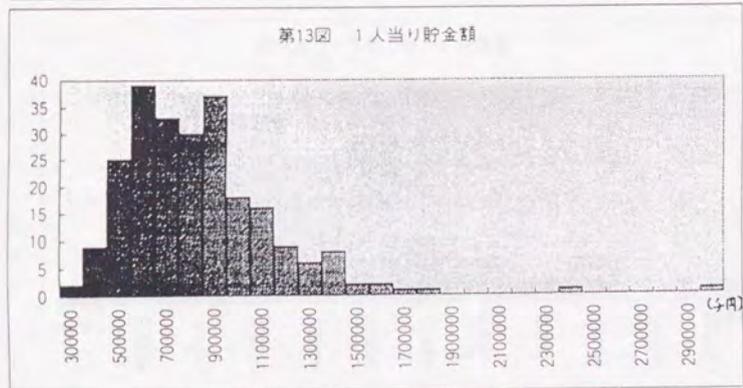
第11図 労働総生産性



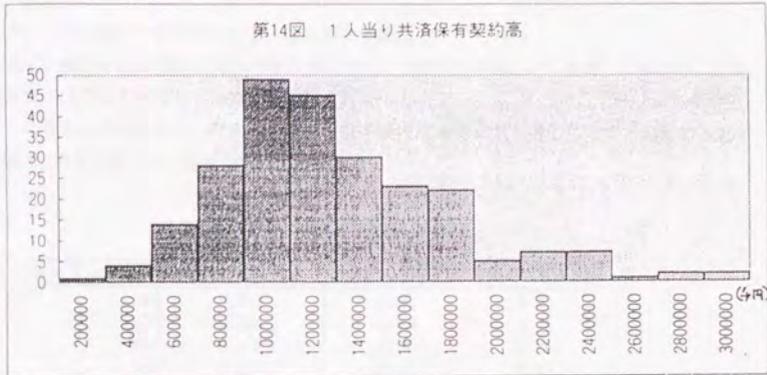
第12図 給与分配率



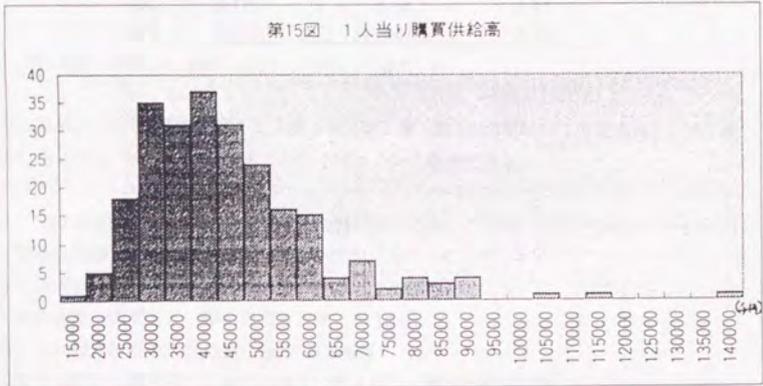
第13図 1人当り貯金額



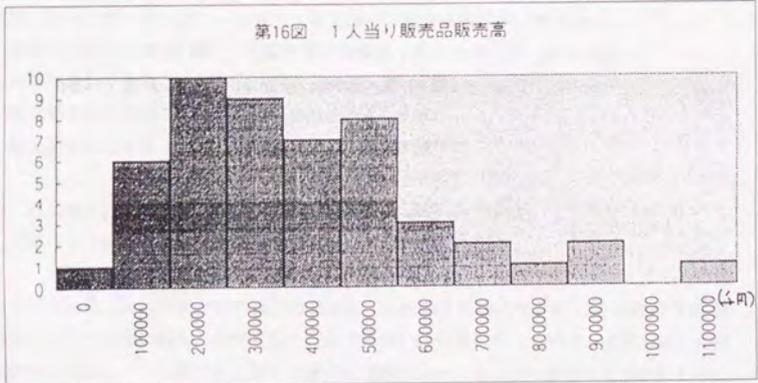
第14図 1人当り共済保有契約高



第15図 1人当り購買供給高



第16図 1人当り販売品販売高



(3) 各指標の分布形の要約と一般企業との比較

以上の結果を特に歪度と尖度の数字を基準にして分布型の側面から整理してみよう。まず、第6表には歪度と尖度の5%有意点が示されている⁶⁾。

この表から判断すると、今回のサンプル数は240であるから、厳しくみて、歪度で0.3、尖度で±0.6を超えると正規分布とはいえそうもない。

第6表 歪度と尖度の有意点

サンプル数	歪度の5%有意点	尖度の2.5%下限	尖度の2.5%上限
50	0.518	-0.82	0.83
100	0.384	-0.64	0.75
200	0.278	-0.49	0.56
300	0.229	-0.41	0.47
500	0.170	-0.33	0.37
1,000	0.127	-0.24	0.26

注：奥野・山田〔1〕p.50。ただし、用語は一部変更した。

この基準から全16指標を第3表～第5表、第2図～第16図を用いて整理すると、第1図で示した9パターンのうち以下のような4パターンに整理できる。

- 1) ほぼ正規分布とみなせる分布（1指標）
給与分配率（第12図）
- 2) ほぼ対称分布で両端にスノが長い分布（2指標）
流動比率（第2図）・事業管理費比率（第10図）
- 3) 左に偏り、かつスノの長い分布（11指標）
固定比率Ⅰ（第3図）・固定比率Ⅱ（第4図）・固定長期適合率（第5図）
・自己資本比率（第6図）・貯貸率（第7図）・総資本収益率（第8図）
・労働総生産性（第11図）・信用部常勤役員1人当り貯金額（第13図）
・共済部常勤役員1人当り共済保有契約高（第14図）
・購買部常勤役員1人当り購買品供給高（第15図）
・販売部常勤役員1人当り販売品販売高（第16図）
- 4) 右に偏り、かつスノの長い分布（2指標）
当座比率（図はなし）・自己資本収益率（第9図）

以上のように、対称分布とみられるのは1)・2)の3指標にすぎず、16指標のうち11指標までが3)の左に偏り、かつ（右に）スノをひいた分布になっている。実際、総ての指標を対象に実施した、正規分布に関する適合度検定においても、5%水準で正規分布とみな

されたものは、給与分配率のみであった。ただし、この結果は、ヒストグラムを作る際の階級の取り方で微妙に変化するし、異常値によっても影響を受ける。しかし、農協の財務指標に関する限り、ほとんどのものは正規分布をしていないとって大きな間違いはないといえよう。よって、最初に述べたように平均値を用いて農協の財務分析をする際には十分な注意が必要といえよう。

以上の結果を奥野・山田〔1〕の一般企業730社の昭和49年3月期決算の財務データを対象にした研究と比較してみることにしよう。かれらの研究結果のうち、共通する指標について分布形を分類すると、以下のようになる。

1) ほぼ対称とみられる分布

使用総資本事業利益率・固定長期適合率・自己資本比率

2) 左に偏った分布

発行済資本経常利益率・流動比率・当座比率・固定比率

以上のように一般企業では対称分布になっている使用総資本事業利益率（農協の総資本収益率に相当）・固定長期適合率・自己資本比率の3指標とも農協では左に偏った分布になっている。

逆に農協ではほぼ対称分布とみられる流動比率は一般企業では左に偏った分布になっている。また、農協では右に偏った分布になっている当座比率と自己資本収益率（一般企業の発行済資本経常利益率に相当）は一般企業ではやはり左に偏った分布になっているという違いが生じている。

(4) 財務指標間の相関と残された課題

最後に第7表で今まで分析してきた16指標の間の相関をみることにする。なお、この際に同時に無相関の検定も行った。表の中で四角で囲まれている数字は無相関の帰無仮説を1%の水準で棄却できないものである。

結果を全体的にみて、他の指標と有意な相関がない指標は一部の指標に集中していることがわかる。この点に注目して、いくつか特徴的な点をあげると、まず貯貸率は安定性指標も含め、あまり他の指標と有意な相関がなく、共済・経済事業を除く労働生産性と自己資本収益率とのみ相関がある。

また、共済・購買・販売各事業の労働生産性は他の項目と相関がなく、独自の要因で決まっていることが推測される。

今後、分析する指標を拡大してこの点をさらに細かく調べると興味深い結果が得られる可能性がある。さらに、各財務指標の時系列変化と相関関係の安定性のチェックが今後の課題となろう。また、異常値の取扱の検討も必要となるだろう。

第7表 各種指標の相関

指標名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 流動比率	1.000															
2 当座比率	0.896	1.000														
3 固定比率I	0.705	0.712	1.000													
4 固定比率II	0.499	0.519	0.792	1.000												
5 固定長期適合率	0.746	0.741	0.980	0.782	1.000											
6 自己資本比率	0.583	0.351	0.354	0.206	0.321	1.000										
7 貯蓄率	0.015	-0.088	0.156	0.663	0.149	0.081	1.000									
8 総資本収益率	0.484	0.415	0.338	0.219	0.353	0.408	0.194	1.000								
9 自己資本比率	0.583	0.351	0.354	0.206	0.321	1.000	0.081	0.408	1.000							
10 事業管理比率	-0.483	-0.487	-0.474	-0.313	-0.486	-0.249	-0.203	-0.763	-0.249	1.000						
11 労働生産性	0.483	0.509	0.630	0.471	0.649	0.135	0.295	0.498	0.135	-0.717	1.000					
12 給与分配率	-0.421	-0.394	-0.420	-0.257	-0.432	-0.352	-0.188	-0.653	-0.352	0.811	-0.655	1.000				
13 1人当り貯蓄額	0.288	0.360	0.293	0.250	0.308	0.033	-0.283	0.200	0.033	-0.361	0.459	-0.343	1.000			
14 1人当り設備投資額	0.213	0.163	0.114	0.024	0.122	0.267	-0.100	0.125	0.267	-0.096	0.189	-0.117	0.307	1.000		
15 1人当り購買品供給高	0.080	-0.035	-0.001	-0.031	0.002	0.195	0.103	0.177	0.195	-0.123	0.232	-0.109	0.111	0.113	1.000	
16 1人当り販売品販売高	0.046	-0.059	-0.106	-0.139	-0.100	0.184	0.013	0.172	0.184	-0.052	0.007	-0.057	0.016	0.134	0.229	1.000

注) □内は1%水準で有意でない

注

1) 以上のようなこの両統計を含めた農協に関する統計の解説と取扱上の注意に関しては中島〔3〕を参照されたい。

2) 全国協同出版〔5〕p.225.

3) 平成5年3月31日大蔵省・農林水産省告示第9号では「自己資本比率基準」は以下の算式により、「農業協同組合にあっては6パーセント以上を、農業協同組合連合会にあっては4パーセント以上を目標とする」としている。

算式は以下の通り。なお、本文のままでは読みにくいので、ここでは分子と分母に分けた。

(分子)：自己資本の額(資本勘定(外部流出予定額(配当及び役員賞与の予定額を言う。))を除く。)+
+諸引当金勘定(貸倒引当金(債券償却特別勘定を除く。)+退職給与引当金
+その他の引当金+特別法上の引当金)+税効果相当額として別に定めるもの)

(分母)：総資産の額-債務保障見返勘定のうち別に定めるもの-債券償却特別勘定相当額

4) 経営分析調査の報告書の集計結果は、この数字よりも低く、固定比率Ⅰ・Ⅱの平均はそれぞれ104.9%、141.4%と記されていて、辛うじて財基令の基準を上回っている程度である。この結果の差は平均の計算の仕方の差に由来する。報告書では比率の平均を計算する際には、全国の農協の貸借対照表の数字を合計した集計貸借対照表を作成し、そのうえで比率を計算しているので結果的に大規模農協のウエイトが高い計算結果になっている。

これに対して、本論文では各農協の個々の比率自体の平均をとっている。どちらの計算方法が良いということではなく、分析目的に応じて選択すべき問題である。本論文では個々の農協の財務指標の分布をみるのが目的であるので後者の方法を採用した。他の比率の数字の差も同様の理由による。

5) 全国協同出版〔5〕p.229.

6) 対象集団が正規分布に従うとき、ランダムに抽出したn個のサンプルから計算した歪度と尖度が、5%の確率でそれより大きくまたは小さくなる点のことを5%有意点という。この表では、歪度の分布は左右対称であるからその絶対値で、尖度の分布は非対称であるから、上限と下限が与えられている。奥野・山田〔1〕p.50.

引用文献

- 〔1〕 奥野忠一・山田文道『情報化時代の経営分析』（東京大学出版会、昭和53年）
 〔2〕 全国農業協同組合中央会編『財務管理 第3版』（家の光協会、平成7年）
 〔3〕 中島明徳『農村金融統計の見方・使い方』（楽遊書房、昭和58年）
 〔4〕 木原久『農協系統金融の現状と課題』（『農業、農協金融をめぐる問題と課題 農業制度金融、系統金融運営の将来等に関する調査 平成6年度報告書』、農村金融研究会、平成7年）
 〔5〕 全国協同出版編『JA役員手帳 1995年版』（全国協同出版、平成6年）

第2章

主成分分析による農協経営のパターン分類と総合経営指標の抽出

1. 課題

伝統的な経営分析では多数存在する経営指標を基本的には1つずつ分析し、実務に通じた専門家が長年の経験から培ってきたノウハウに基づいて経営診断を下してきた。しかし、この方法では一部の専門家以外は財務を総合的に評価するのが困難であった。

これに対する1つの回答は、1920年代に開発された、ウォール(A.Wall)の指数法(Index method)である。これは第1表で説明されているように、選択した各指標にウエイトをつけて加算する総合指標である。

農協の場合にも第2表のように協同組合である点を考慮し、組合員の農協利用率や組合自体の系統利用率のような指標を加味した指数法が提案されている。

しかし、一般に財務指標間にはかなり相関があるのが普通であり、単純な指数法では各指標に共通に含まれている要因を重複して計算する恐れがある。また、用いる指標の選択も恣意的になりがちである。

奥野・山田[1]ではこの問題を解決するために一般企業の財務データを対象に主成分分析を中心とした多変量解析による包括的な分析を行い、企業財務のパターンの抽出と総合経営指標の作成に成功した。本稿もこの成果を基に、協同組合の要素を勘案したうえで農協の財務データに主成分分析を施し、農協のパターン分類と総合経営指標の抽出を意図するものである。言うまでもなく、総合農協は信用・共済事業のみならず経済事業や加工事業などを併せもっているため、一般企業以上に多種の経営指標が存在し、経営状態の包括的把握を困難にしている。よって、農協にこそ多変量解析による経営分析が必要とされていると考える次第である¹⁾。

第1表 ウォールの指数法

ウォールは、1920年代に比率分析を基礎とする経営分析の方法を展開して、その発展に大きな貢献をした。指数法は、彼の提唱した総合的判断法である。その特徴は、選択された各種の比率に対して、それぞれの重要度に応じてウエイトをつけ、それを合計して企業全体の評点とする「加重比率総合法」を採用していることである。

① 静態比率3、動態比率4計7種の比率を選択し、それに全体を100とするウエイトをつける。

流動比率	25%	商品回転率	10%
資本負債比率	25%	売上債券回転率	10%
固定比率	15%	固定資産回転率	10%
		自己資本回転率	5%

② 多数企業の比率を基礎として標準比率を求め、(各企業の比率/標準比率)×100を比率ごとの評価値(関係比率)とする。

評価に際して“標準比率”を導入しているのが注目される。この標準比率は、算術平均、並数、中位数の算術平均値である。

③ 比率ごとの評価値(関係比率)にさきのウエイトを乗じて合算し、総合指数を算出する。この指数は、その企業の各種比率の評価を総合した結果を示し、100以上であれば標準以上ということになる。

比率	ウエイト (1)	標準比率 (2)	実際比率 (3)	関係比率 (4)=100×(3)/(2)	評価 (5)=(1)×(4)/100
流動比率	25%	200%	220%	110%	27.5
資本負債比率	25	150	160	106	26.5
固定比率	15	250	220	83	13.2
商品回転率	10	800	600	75	7.5
売上債券回転率	10	600	500	83	8.5
固定資産回転率	10	400	400	100	10.0
自己資本回転率	5	300	240	80	4.0
指数	100				97.0

第2表 総合農協の経営比率指数表

主要比率	算式	相対価値 (A) (9エ-1)	標準比率 (B)	実際比率 (C)	関係比率 (D)=(C/B) ×100	相対価値指数 (E)=(D*A) ÷100	比率別達成率 (F)=E/A ×100
固定比率	自己資本/固定 資産	15	200%	120%	60%	9.0点	60%
貯貸率	貸出金/貯金	10	50%	30%	60%	6.0点	60
購買品回転率	購買品供給原 価/購買品平残	5	15回	11回	73%	3.7点	74
受取勘定回転率	各事業債券発 生額	5	10回	6回	60%	3.0点	60
元入資本対付加資本比率	付加資本/出資 金	10	300%	220%	73%	7.3点	73
総資本利益率	当期剰余金/総 資本	15	1.0%	0.5%	50%	7.5点	50
常勤役員1人 当り事業総利益	事業総利益/役 職員数	10	850万円	760万円	89%	8.9点	89
組合員1戸当り貯金額	貯金額/組合員 戸数	5	800万円	1,000万円	125%	5.0点 (6.3点)	100
購買損益分岐点 指数	実際供給高/損 益分岐点供給 高	10	100%	80%	80%	8.0点	80
事業総利益成長率	当期総利益/前 期総利益	15	115%	110%	96%	14.4点	96
合計		100				72.8点 (74.1点)	

出典：中〔5〕p.215.

2. 分析指標の選定と基本統計量

分析に採用する指標としては検討の結果、第3表にある16の指標($X_1 \sim X_{16}$)を選定した。このうち、 $X_1 \sim X_4$ はいずれもストックの指標で安定性指標と呼ばれているものである。特に $X_1 \cdot X_2$ に関しては流動性指標として区別される場合がある。

$X_5 \sim X_8$ は経営効率性を表わす指標である。このうち、 $X_5 \cdot X_6$ は収益性指標、 $X_7 \cdot X_8$ は労働生産性指標として細分化することもできる。

$X_9 \sim X_{13}$ は一般企業を分析する際にも用いられる共通の指標であるが、次の $X_9 \sim X_{13}$ は協同組合の要素を考慮に入れた、組合員の組合利用率の高さを表わす指標である。うち、 $X_9 \sim X_{11}$ は共済事業も含めた金融面での農協利用率を、 $X_{12} \cdot X_{13}$ は農業生産に関する投入と販売面での組合員の農協利用率を示している。ただし、前者と後者では指標を計算する際の分母が異なり、金融面の指標では全組合員数を分母に使用しているが、後者では正組合員の数字のみを分母に使用している。

$X_{14} \sim X_{16}$ は一見して明らかなように規模を表わす指標である。ここで X_{16} の事業総利益は一般企業の売上高に対応するものとして採用した。

第3表 使用した経営分析指標

経営分析指標	単位	平均	標準偏差	変動係数	計算式
X_1 流動比率	%	101.8	2.7	2.7	(流動資産/流動負債) * 100
X_2 当座比率	%	100.2	3.5	3.5	(当座資産/流動負債) * 100
X_3 固定比率I	%	123.2	87.3	70.8	(自己資本/外部出資を含む固定資産) * 100
X_4 固定長期適合率	%	159.0	93.9	59.0	(固定資本/(固定資産+繰延資産)) * 100
X_5 総資本収益率	%	0.2	0.3	125.0	(当期純損益/平均使用総資本) * 100
X_6 事業総利益対事業管理費比率	%	93.1	12.7	13.6	(事業管理費/事業総利益) * 100
X_7 労働総生産性	千円	7,796.4	2,318.0	29.7	事業総利益/平均常勤従業員数
X_8 給与分配率	%	53.0	8.5	16.0	給料手当/事業総利益
X_9 組合員1戸当たり貯金額	千円	9,598.9	6,741.6	70.2	貯金平均残高/組合員戸数
X_{10} 組合員1戸当たり貸出金	千円	2,521.5	3,046.6	120.8	貸出金平均残高/組合員戸数
X_{11} 組合員1戸当たり共済保有高	千円	51,457.5	18,335.7	35.6	長期共済保有契約高/組合員戸数
X_{12} 正組合員1戸当たり生産資材購買高	千円	778.7	941.9	121.0	生産資材供給高/正組合員戸数
X_{13} 正組合員1戸当たり販売品販売高	千円	1,565.8	2,725.7	174.1	販売品販売高/正組合員戸数
X_{14} 組合員戸数	戸	3,146.6	2,973.0	94.5	
X_{15} 貯金平均残高	千円	2,845.4	3,054.4	107.3	
X_{16} 事業総利益	千円	102.8	96.1	93.4	

第4表はこの16指標の相関係数行列を示したものであるが、グループ毎に実線で囲まれた範囲の指標の間にはかなり高い相関があり、最初の課題のところでも述べたように単純な指数法には問題があることが確認された。

第4表 16指標の相関係行列

経営分析指標	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	
X_1 流動比率	1.000															
X_2 当座比率	0.896	1.000														
X_3 固定比率 I	0.705	0.712	1.000													
X_4 固定長期適合率	0.746	0.741	0.980	1.000												
X_5 総資本収益率	0.484	0.415	0.338	0.353	1.000											
X_6 事業総利益対事業管理費比率	-0.483	-0.487	-0.474	-0.486	-0.763	1.000										
X_7 労働生産性	0.483	0.509	0.630	0.649	0.498	-0.717	1.000									
X_8 給与分配率	-0.421	-0.394	-0.420	-0.432	-0.653	0.811	-0.655	1.000								
X_9 組合員1戸当たり貯金額	0.250	0.310	0.364	0.364	0.137	-0.210	0.384	-0.243	1.000							
X_{10} 組合員1戸当たり貸出金	0.228	0.201	0.384	0.376	0.249	-0.292	0.458	-0.321	0.785	1.000						
X_{11} 組合員1戸当たり共済保有高	0.101	0.001	-0.129	-0.104	0.044	0.001	0.022	-0.049	0.531	0.390	1.000					
X_{12} 正組合員1戸当たり生産資材購買高	-0.040	-0.242	-0.195	-0.179	0.224	-0.009	-0.057	-0.032	-0.010	0.077	0.248	1.000				
X_{13} 正組合員1戸当たり販売品販売高	-0.021	-0.219	-0.158	-0.132	0.299	-0.069	0.025	-0.050	0.006	0.078	0.235	0.920	1.000			
X_{14} 組合員戸数	-0.187	-0.068	-0.032	-0.071	-0.086	-0.031	0.088	0.129	-0.088	-0.030	-0.241	-0.158	-0.150	1.000		
X_{15} 貯金平均残高	-0.004	0.131	0.189	0.151	0.011	-0.193	0.300	-0.050	0.188	0.183	-0.089	-0.163	-0.148	0.873	1.000	
X_{16} 事業総利益	-0.140	-0.067	-0.008	-0.040	0.037	-0.128	0.178	0.003	0.032	0.086	-0.053	0.041	0.049	0.905	0.895	1.000

3. 分析結果

(1) 主成分分析結果

16 指標の単位は同一でないで、各指標から平均を引いて標準偏差で割ることにより平均0、標準偏差1に標準化して計算した。

第5表に16指標による主成分分析の結果を示す。結果は良好で、第1主成分～第4主成分($Z_1 \sim Z_4$)までで累積寄与率が79%に達している。固有値は第5主成分まで1以上であったが各指標の因子負荷量(各指標Xと主成分Zとの相関係数)の絶対値が小さく、主成分の解釈が難しいことから、この第4主成分までを採用した。各主成分の意味も因子負荷量の絶対値の大きい指標に注目して解釈すると比較的容易に得られる。以下それぞれにみていくことにする。

第1主成分(Z_1): $X_1 \sim X_4$ の安定性指標、 $X_5 \sim X_8$ の経営効率性指標の値が大きく、次に $X_9 \sim X_{10}$ の組合員の金融面の利用度を示す指標が続く。これから、 Z_1 は農協の全般的な財務の優良性を表わしていると解釈できる。(X_6 と X_8 は値が小さいほど財務内容が良くなるので因子負荷量の値は負になっていることに注意されたい。)

第2主成分(Z_2): $X_{14} \sim X_{16}$ の規模を表わす3指標が正の大きな値になっており、 Z_2 は規模を表わす軸といえる。

第3主成分(Z_3): $X_{12} \sim X_{13}$ の2指標が正で大きい。よって、 Z_3 は農業生産に関する投入・販売面での組合員の利用度の高さを示す軸といえる。

第4主成分(Z_4): $X_9 \sim X_{11}$ の因子負荷量が相対的に大きいので共済をも含めた組合員の金融面の組合利用度の高さを示す軸といえる。

(2) 因子軸の回転

以上、主成分分析としては(1)の結果で十分満足といえるが、第1主成分(Z_1)に含まれている安定性の要素と経営の効率性の要素は通常、別の範疇に属すとされている。よって、この2要素が分離されるかどうかに関心のあるところである。

よって、次に因子分析の際に用いられる基準バリマックス(Normal-Varimax)法を利用して因子負荷量の空間で軸の直交回転を行い、各点が1つの軸上にのり、他の残りの軸の因子負荷量をなるべく小さくなるようにした。

結果は、同じ第5表の $F_1 \sim F_4$ の因子負荷量で示されている。第1主成分の2つの要素の分離こそできなかったものの、 F_1 においては Z_1 で0.5以上あった X_9 と X_{10} の因子負荷量が0.3以下になり、 $F_2 \sim F_4$ においても $Z_2 \sim Z_4$ において因子負荷量の大きかった指標の因子負荷量が増大し1に近くなりそれ以外の指標の因子負荷量が減少し0に近くなっており、より解釈が明瞭にできる形になっている。

第5表 主成分分析結果

経営分析指標	各主成分の因子負荷量				輪回転体の因子負荷量						寄与率 (%)
	Z ₁	Z ₂	Z ₃	Z ₄	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	
X ₁ 運転比率	0.789	-0.197	-0.211	-0.068	0.801	-0.192	-0.117	0.137	71.1		
X ₂ 当座比率	0.795	-0.023	-0.337	-0.007	0.794	-0.074	-0.306	0.127	74.6		
X ₃ 固定比率 I	0.840	0.050	-0.280	0.052	0.808	0.014	-0.306	0.204	78.9		
X ₄ 固定長期適合率	0.855	0.004	-0.279	0.042	0.828	-0.027	-0.287	0.206	81.1		
X ₅ 総資本収益率	0.650	-0.180	0.309	-0.436	0.718	0.005	0.471	-0.043	74.0		
X ₆ 事業総利益対事業管理費比率	0.783	-0.020	-0.181	0.358	0.826	-0.156	-0.262	0.001	77.5		
X ₇ 労働生産性	0.825	0.127	0.126	-0.064	0.777	0.228	0.064	0.236	71.6		
X ₈ 給与分配率	-0.720	0.122	-0.161	0.276	-0.751	-0.008	-0.261	-0.059	63.5		
X ₉ 組合員1戸当たり貯金額	0.511	-0.059	0.268	0.738	0.231	0.040	-0.051	0.907	88.1		
X ₁₀ 組合員1戸当たり貸出金	0.540	-0.033	0.358	0.591	0.291	0.104	0.074	0.818	77.0		
X ₁₁ 組合員1戸当たり共同保有高	0.087	-0.315	0.460	0.586	-0.133	-0.160	0.271	0.738	66.2		
X ₁₂ 正組合員1戸当たり生産資材購買高	-0.092	-0.372	0.774	-0.238	-0.088	-0.083	0.884	0.064	80.3		
X ₁₃ 正組合員1戸当たり販売品販売高	-0.039	-0.364	0.782	-0.271	-0.028	-0.067	0.899	0.073	82.0		
X ₁₄ 組合員戸数	-0.030	0.949	0.194	-0.079	-0.075	0.956	-0.112	-0.116	94.5		
X ₁₅ 貯金平残	0.235	0.904	0.236	0.080	0.125	0.941	-0.131	0.126	93.5		
X ₁₆ 事業総利益	0.065	0.866	0.427	-0.057	-0.014	0.953	0.105	0.026	93.9		
累積寄与率 (%)	5.554	2.948	2.383	1.791	34.71	53.14	68.04	79.23			

(注) 各因子負荷量左の記号は、◎…因子負荷量0.7以上、○…因子負荷量0.5以上0.7未満を表わす。

(3) 平成4年度の計算結果との比較

単年度の結果のみでは不安な面が残るため念のため前年度の平成4年度のデータに対しても同様の指標を用いて計算を行った。結果は第6表(相関係数)と第7表(主成分分析結果)に示されている。平成5年度ほど明瞭な結果にはなっていないものの、軸回転後の因子負荷量を見ると、平成5年度とはほぼ同様の結果が得られているので2年間の比較ではあるが、一応主成分の安定性は確保されているとみてもかまわない。

以上の結果から、 $F_1 \sim F_4$ の因子をそれぞれ総合財務力、規模、生産結集度、金融結集度と名付けることにして、以後分析を進めていくことにする。

第6表 16組の相関行列(平成4年度)

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	X_{16}
X_1 流動比率	1.000															
X_2 当座比率	0.881	1.000														
X_3 固定比率1	0.560	0.699	1.000													
X_4 固定長期適合率	0.718	0.740	0.976	1.000												
X_5 総資本収益率	0.382	0.239	0.215	0.192	1.000											
X_6 営業総利益率	-0.425	-0.464	-0.525	-0.512	-0.500	1.000										
X_7 営業総利益率	0.413	0.505	0.648	0.639	0.285	-0.714	1.000									
X_8 総子分配率	-0.334	-0.343	-0.388	-0.377	-0.410	-0.832	-0.602	1.000								
X_9 組合員1戸当たり貯金額	0.207	0.292	0.353	0.323	0.041	-0.285	-0.406	-0.247	1.000							
X_{10} 組合員1戸当たり共済保有高	0.169	0.159	0.340	0.310	0.111	-0.300	0.457	-0.253	0.775	1.000						
X_{11} 組合員1戸当たり資産保有高	0.175	0.059	-0.094	-0.069	0.020	0.010	0.029	-0.058	0.508	0.368	1.000					
X_{12} 正組合員1戸当たり資産保有高	0.070	-0.154	-0.188	-0.146	0.130	0.047	-0.076	-0.057	0.040	0.109	0.337	1.000				
X_{13} 正組合員1戸当たり資産保有高	0.022	-0.214	-0.167	-0.149	0.103	0.059	-0.056	-0.046	0.050	0.134	0.358	0.949	1.000			
X_{14} 組合員平均資産	-0.189	-0.067	-0.004	-0.038	-0.062	-0.059	0.159	0.122	-0.065	0.008	-0.255	-0.159	-0.174	1.000		
X_{15} 組合員平均資産	-0.030	0.112	0.225	0.185	-0.014	-0.258	0.403	-0.071	0.201	0.268	-0.133	-0.160	-0.177	0.879	1.000	
X_{16} 営業総利益	-0.132	-0.060	0.041	0.008	0.016	-0.154	0.242	0.014	0.060	0.151	-0.069	0.022	-0.003	0.916	0.902	1.000

第7表 主成分分析結果(平成4年度)

経営分析指標	各主成分の因子負荷量				軸回転後の因子負荷量				寄与率 (%)
	Z ₁	Z ₂	Z ₃	Z ₄	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	
X ₁ 流動比率	0.728	-0.336	-0.175	-0.080	0.781	-0.235	-0.004	0.126	68.0
X ₂ 当座比率	0.778	-0.144	-0.299	0.060	0.786	-0.116	-0.246	0.162	71.9
X ₃ 固定比率1	0.857	-0.017	-0.227	0.089	0.821	-0.035	-0.259	0.228	79.5
X ₄ 固定長期適合率	0.855	-0.061	-0.249	0.085	0.830	-0.013	-0.256	0.219	80.3
X ₅ 経資本収益率	0.413	-0.179	0.062	-0.534	0.543	0.003	0.378	-0.232	49.2
X ₆ 事業総利益対事業管理費比率	-0.787	-0.020	-0.035	-0.354	-0.821	-0.212	-0.168	0.013	74.6
X ₇ 労働総生産性	0.832	0.140	0.103	-0.050	0.749	0.310	0.009	0.258	72.4
X ₈ 給与分配率	-0.653	0.161	-0.078	0.361	-0.714	-0.041	-0.278	0.014	58.9
X ₉ 組合員1戸当たり貯全額	0.519	-0.113	-0.439	0.609	0.247	0.057	0.020	0.884	84.5
X ₁₀ 組合員1戸当たり貸出全	0.512	-0.034	0.516	0.471	0.251	0.175	0.124	0.801	75.1
X ₁₁ 組合員1戸当たり共済保有高	0.095	-0.409	0.570	0.371	-0.068	-0.203	0.379	0.670	63.8
X ₁₂ 正組合員1戸当たり生産資材購買高	-0.094	-0.412	0.718	-0.374	-0.070	-0.082	0.901	0.100	83.4
X ₁₃ 正組合員1戸当たり販売品販売高	-0.112	-0.421	0.735	-0.341	-0.098	-0.091	0.900	0.131	84.6
X ₁₄ 組合員戸数	0.067	0.929	0.209	-0.118	-0.073	0.946	-0.126	-0.055	92.4
X ₁₅ 貯全平均残高	0.347	0.861	0.285	0.013	0.146	0.940	-0.128	0.146	94.3
X ₁₆ 事業総利益	0.164	0.840	0.420	-0.136	-0.007	0.960	0.071	0.042	92.8
固有値	5.222	3.053	2.396	1.588					
累積寄与率(%)	32.64	51.72	66.69	76.61					

注)各因子負荷量左の記号は、◎…因子負荷量0.7以上、○…因子負荷量0.7未満を表わす。

4. 因子得点による農協パターンの抽出

前節の結果より、第5表で因子負荷量の左に◎がついた0.7以上の指標以外は絶対値が小さいので無視してもさしつかえない。よって、 $F_1 \sim F_4$ の因子得点は以下の式で表される。

第1因子 F_1 : 総合財務力

$$F_1 = 0.801X_1 + 0.794X_2 + 0.808X_3 + 0.828X_4 + 0.718X_5 - 0.826X_6 + 0.777X_7 - 0.751X_8$$

第2因子 F_2 : 規模

$$F_2 = 0.956X_{14} + 0.941X_{15} + 0.963X_{16}$$

第3因子 F_3 : 生産結集度

$$F_3 = 0.884X_{12} + 0.899X_{13}$$

第4因子 F_4 : 金融結集度

$$F_4 = 0.907X_9 + 0.818X_{10} + 0.738X_{11}$$

上記の式により求めた各農協の因子得点($F_1 \sim F_4$)によりレーダーチャートを描いて農協のパターン化を図ることにする。この際、因子得点そのものを用いると図が複雑になり、わかりづらいので各因子得点を平均(0)を中心にして、標準偏差(1)の3.6倍を引いた数字(0-3.6=-3.6)以下を0とし、以後0.8ずつ区切り、3.6を越えるものを10とした0~10の11段階に分けて評点を与えることにした²⁾。

以上の結果得られた評点をもとにレーダーチャートを描くと以下の3パターンに分けられた。

(1) 一般型

総合財務力、金融結集度とも4~5の農協で最も数が多いパターンである。(正規分布の場合54%がこれに含まれる。)さらにこれには場所と規模によりいくつかのバリエーションが生じる。これを第1図に示す。ここでは実際の3農協の結果を示した。中央の正方形を45度回転させた形をしているのが岩手県の1農協で、各因子とも中間的な評点で、都府県の普通の規模の農協でもっとも一般的な形である。これを「都府県型」と名づけることができよう。 F_2 以外がすべて4ないし5の農協をこの型と定義すると全サンプルのうち128の農協がこれにあてはまる。

これに対し、北海道の一般的な農協は都府県の農協に比べて農業生産の比重が高いので生産結集度が高く、「都府県型」を下に引っ張った形をしている。これを「北海道型」とする。

また、最近では都府県の大型合併がさかに行われているが、すぐには総合財務力の向上には結びつかずに規模の軸だけが大きくなり「都府県型」を右に引っ張った形になっている。

これを「都府県特大型」と呼ぶ。最後の規模の大きい農協の総合財務力が必ずしも高くない

という問題については後の総合評点の作成のところでも触れることにする。

次の(2)と(3)の二つのパターンは総合財務力が優良な農協の場合である。

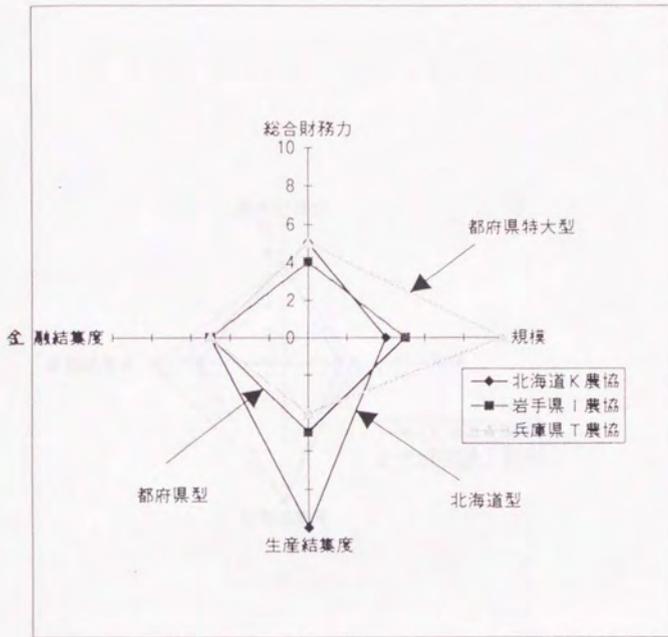
(2) 財務・生産並立型

総合財務力、生産結集度ともに高い評点を持つ農協で第2図の2農協(北海道T農協、群馬県T農協)のように、上下に細長い形になる。農協本来の趣旨からすれば最も望ましいパターンといえる。 F_1 と F_3 がともに6以上の農協をこの型と定義すると7農協が該当する。

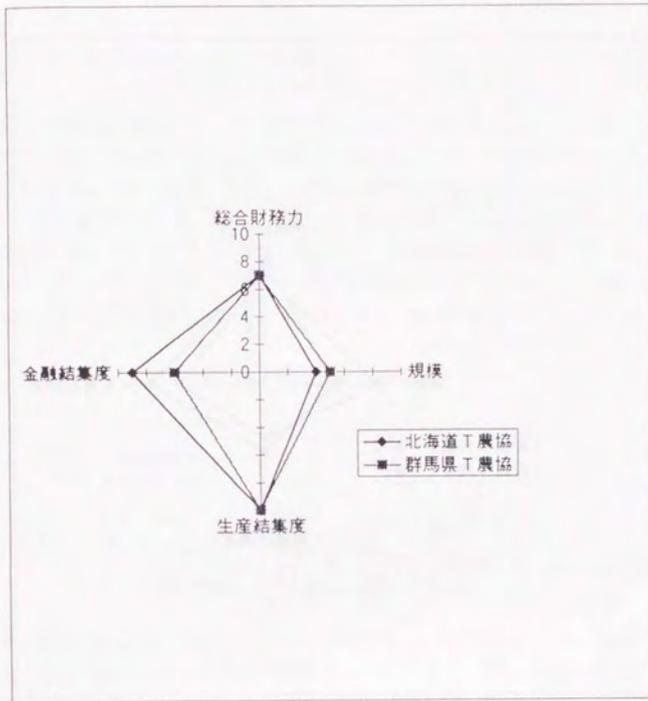
(3) 首都圏型

首都圏の都市農協に典型的に見られる形で、総合財務力、金融結集度の評点が極めて高い。第3図には興味深い例として、千葉県の同じM市内にある合併農協(千葉県M農協)と未合併農協(千葉県C農協)のレーダーチャートを示してある。いずれの農協も総合財務力は8以上(正規分布の場合上位2.3%以内)である。ただし、金融結集力には若干差があり、規模の評点が低いC農協の評点が8とM農協の6を上回っている。余談であるが、C農協が合併を特に急がなくても良い背景がこれからも窺える。

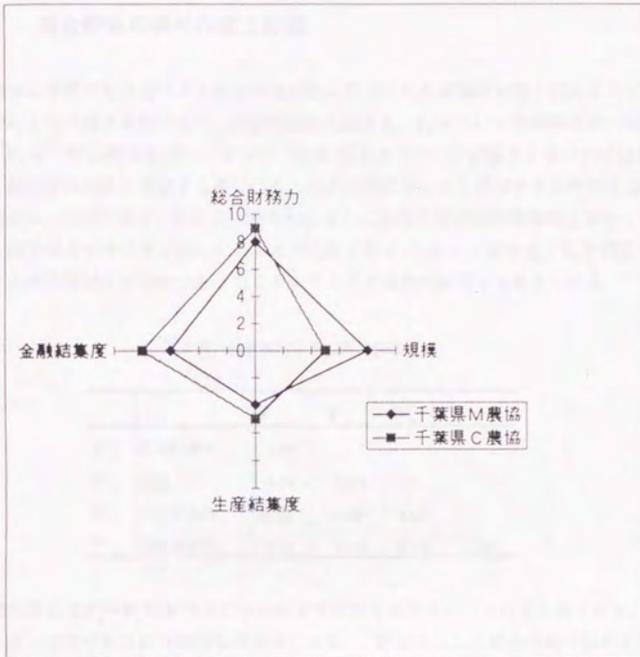
F_1 、 F_4 ともに6以上と定義すると19農協が該当し、うち東京・名古屋・大阪周辺の3大都市圏の農協が13を占める。



第1図 農協のパターン分類（一般型）



第2図 農協のパターン分類（財務・生産並立型）



第3図 農協のパターン分類（首都圏型）

5. 総合評価指標の作成と評価

最後に最終的な目的である総合評価指標を作成して各農協の評価を試みることにする。前節では4つの因子を抽出した。理論的には主成分 $Z_1 \sim Z_4$ は互いに無相関だが、回転後の因子 $F_1 \sim F_4$ は一般に相関を持つ。よって、通常、因子はパターンを抽出するためには使用されるが、総合評価指標を作成するにはもとの主成分にウェイト付けをするのが普通である。

ただし、今回の場合、第8表にみられるように各因子間の相関は極めて小さく、前節で求めた因子得点をそのまま使用することが可能である。これは主成分 $Z_1 \sim Z_4$ を導出した段階でほとんど意味付けが明快であったことを考えると当然の結果とも考えられる。

第8表 回転後因子間の相関係数

		F_1	F_2	F_3	F_4
F_1	総合財務力	1.00			
F_2	規模	0.04	1.00		
F_3	生産結集度	-0.05	-0.09	1.00	
F_4	金融結集度	0.31	0.00	0.12	1.00

総合評点は $F_1 \sim F_4$ の各因子にウェイトを付けて合計することにより得られる。この場合、ウェイトのつけかたに先験的な決めかたはない。評価する人の価値判断で決めるべき問題である。

例えば、総合財務力のみが重要と判断すれば、 $F_2 \sim F_4$ のウェイトが0で、 F_1 のウェイトが1になり、この場合の総合評点は

$$\text{総合評点 I} = F_1$$

となり、 F_1 そのものの値となる。また、前節の農協のパターンのうち(2)の総合財務力・生産並立型が望ましいと判断したら F_1 と F_3 になんらかのウェイトをつければ良いことになる。仮に、総合財務力(F_1)に0.7、生産結集度(F_3)に0.3のウェイトをおいた場合の総合評点は、

$$\text{総合評点 II} = 0.7F_1 + 0.3F_3$$

となる。他の場合も同様である。以下では上記の2通りの計算式により総合評点を計算して240農協の順位付けを行い、その結果を第9表にそれぞれ上位10農協と下位10農協の都道

府県名と正組合員戸数規模の区分を示した。

第9表 総合評点による農協の順位

	総合評点Ⅰ		総合評点Ⅱ	
	都道府 県	規模区 分	都道府 県	規模区 分
上位 10 農協	1	千葉	群馬	大
	2	東京	北海道	小
	3	東京	千葉	小
	4	東京	東京	中
	5	千葉	北海道	小
	6	大阪	東京	大
	7	愛知	東京	小
	8	奈良	石川	小
	9	青森	千葉	大
	10	高知	大阪	小
下位 10 農協	1	大分	大分	特大
	2	大分	大分	特大
	3	大分	大分	中
	4	佐賀	佐賀	大
	5	長崎	京都	大
	6	北海道	福岡	大
	7	京都	三重	特大
	8	福岡	鹿児島	大
	9	三重	島根	特大
	10	秋田	山口	小

注) 規模区分は「農業協同組合経営分析調査」で用いられている

正組合員戸数による分類。

小…500戸未満、中…500戸以上1,000戸未満、

大…1,000戸以上3,000戸未満、特大…3,000戸以上。

総合財務力のみを評価した総合評点Ⅰの場合は、上位に大都市圏の都市農協が並んでいる。対して下位には九州の農協がワースト5位までを占めているなど、6農協と過半を占めているのが目につく。規模区分をみると正組合員3,000戸以上の「特大」農協は上位10以内には1農協のみであるが、下位10農協には4農協含まれており、大規模合併農協が財務の面では今ひとつ成果があがっていない様子が見てとれる。

農業生産にも3割のウエイトを付けた総合評点Ⅱの場合は、上位10位以内に北海道・群馬県の農業地帯の3農協が入っている。これらはいずれも野菜等の畑作物の生産が盛んな農協である。下位の農協の顔ぶれには大きな変化はなく、特に下位4農協は総合評点Ⅰの場合とまったく同一である。

以上、総合評点による順位付けにより興味深い結果が得られたが、今まで説明してきた通り、何等かの目的で農協の総合評価をしたい人は、4つの因子に対するウエイトを決定することにより、自分で自由に総合評価指標を作成することができる。このウエイトは当

人のポリシーによって決定されるべきものであり、農協の組合長と都道府県や農林水産省の行政担当者の間では当然異なる場合もあるだろう。価値判断から自由な点がこの方式のメリットであり、「評価システム」は、ポリシーが与えられればそれに応じてすぐ作動し、必要な結果をたちどころに提供できるようにしておけばよい。」³⁾のである。

6. 今後の課題

以上、今回の主成分分析による農協のパターン化と総合評価指標の作成の試みは、おおむね計算結果は良好であり、実際の農協のデータに式をあてはめた結果も実態調査等で得られた感覚とも一致し、満足すべきものといえる。しかし、残された課題がないわけではない。

最大の問題は、成長性を表わす指標を特性値に取り込むことである。一般の財務分析では主要財務比率を流動性・収益性・生産性・成長性の大きく4つに大別し、各視点からの分析がされることが多いが、今回の変数には成長性の指標が入っていない。

本論文では平成5年事業年度の単年度のデータのみを使用したため、この点に関する考察が欠けていた。しかし、この場合、農協合併が急速に進んでいるため、ただ調査の継続農協を抜き出すのみならず、財務データに合併処理を施さなければならないという技術的な問題があるが、今後の課題とした。

注

1) 実際に単協の経営データを主成分分析した業績としては、同じく経営分析調査の昭和56年度のデータを使用した、相川・稲葉・近藤〔3〕がある。また、高田〔4〕の第3章では同様の統計で昭和57年度のデータを使用して分析している。しかし、使用しているデータは近畿・中国・四国地方の85組合に限られている。ただし、両者とも総合指標の作成までは試みていない。

2) 因子評点の両端の境を標準偏差の3.6倍にしたのは、その間を9等分する際に間隔が標準偏差の0.8倍になり、計算しやすいためである。なお、紙幅の関係で示していないが各因子得点は正規分布をすることが確認されている。

3) 奥野・久米・芳賀・吉澤〔2〕p.218.

引用文献

- 〔1〕 奥野忠一・山田文道『情報化時代の経営分析』（東京大学出版会、昭和53年）
- 〔2〕 奥野忠一・久米 均・芳賀敏郎・吉澤 正『多変量解析法』（日科技連出版社、昭和47年）
- 〔3〕 相川良彦・稲葉弘道・近藤博彦「農協の経営分析とその方法」（全国農業協同組合中央会、協同組合奨励研究報告 第11輯、昭和60年）
- 〔4〕 高田 理『農協経営の理論と実践』（明文書房、昭和62年）
- 〔5〕 全国農業協同組合中央会編『財務管理 第3版』（家の光協会、平成7年）

第3章

農協の財務状況の推移と損益較差

1. 主要財務指標と部門別損益の動向

本節では、主要財務指標と農協の部門別損益の動向を概観する。対象とする期間は昭和49年（1984年）から平成7年（1993年）にいたる20年間である¹⁾。

第1表はこの間の1農協平均の主要財務比率の推移を示したものである。安定性指標である固定比率Ⅰ・Ⅱは順調に大きくなっており、平成元年には102.3%と、財務処理基準令の基準値100%を初めて上回った。固定比率Ⅱも同様な傾向であるが、財務処理基準令の基準値140%の達成は前者に比べてやや遅れ、平成4年に146.6%に達し、基準値を上回った。

第1表 主要指標の推移

事業年度	単位：%			
	固定比率Ⅰ	固定比率Ⅱ	内部運用比率	貯貸率
昭和49年	51.4	60.7	4.3	56.8
50年	52.4	63.0	3.2	53.6
51年	55.8	66.4	1.6	50.7
52年	61.1	73.3	0.8	47.4
53年	65.4	78.7	0.1	42.9
54年	68.5	83.3	-0.1	41.8
55年	72.7	89.4	0.0	41.9
56年	76.0	93.9	-0.1	40.1
57年	77.3	95.9	-0.5	38.1
58年	80.1	100.1	-0.8	36.0
59年	85.3	106.5	-1.0	33.5
60年	88.9	112.6	-1.3	31.5
61年	91.8	117.3	-1.5	29.8
62年	95.6	123.9	-1.9	28.2
63年	97.7	128.1	-2.3	27.3
平成元年	102.3	135.4	-2.3	26.3
2年	102.9	136.7	-2.1	25.9
3年	104.0	139.4	-2.1	27.5
4年	109.7	146.6	-2.0	28.8
5年	104.9	141.4	-1.9	26.9

内部運用比率は昭和54年にマイナスに転じた。このことは、昭和53年以前には信用事業の余裕資金を他部門で運用していたものが、この年を境に他部門の余裕資金を信用事業で運用するように農協内部の部門間の資金の流れが変化したことを示している。従来は信用事業から特に経済事業の運転資金への内部運用資金が過大なことが問題になっていた。一番の原因は自己資本の不足であったが、それ以外にも事業未収金の増大、棚卸資産の増大、不要固

定資産、含み損（資産欠陥）の増大などが原因としてあげられていた²⁾。

収益を生まない事業への資金運用は、貯金者保護の立場からして問題がある、その面では一般に望ましい変化といえる³⁾。

他方、貯貸率は傾向的に低下を続けている。昭和49年度には56.8%であったが、以後低下を続け、平成5年度には26.9%と昭和49年度の半分以下の数字になっている。この間にいったん平成3年から4年にかけて貯貸率が上昇しているが、これは平成2年のバブル経済の末期頃から都市銀行等が貸出を抑制したために、主として都市化地域の賃貸住宅資金需要が限界金融機関としての農協に流れたためである。農林中金の調べによると、農林漁業公庫資金と金融機関貸出を除いた農協の貸出金は平成3年度と4年度には対前年比10%以上の伸びを示している⁴⁾。

このように、固定比率の向上と貯貸率の低下が平行しておきていることは、自己資本に占める出資金の割合が低下していることを考慮すると当期剰余金の動向次第ではまた、低下する可能性があることを示唆している。

次に、部門別の純損益の推移を第2表でみてみることにする。純損益の合計では昭和49年の2,860万円から増加を続け、昭和54年には7,671万円までになった。昭和55・56年は冷害の影響で減少したものの、その後再び増加に転じ、平成元年には1億2,829万円に達した。しかし、この年をピークにして、以後は減少に転じ、平成5年度には7,033万円と昭和57年度の水準まで後退してしまっている。

部門別では、この期間は一貫して信用部と共済部のみが黒字で、それ以外の購買部・販売部・倉庫部・加工利用部・その他事業部の5部はすべて赤字という状態が続いている。

黒字の信用・共済2部門の純損益に注目すると、信用部は平成元年の約1億3千万円がピークでその後減少が続いている。特に平成5年は米の不作の影響で4,553万円と平成4年の9,333万円に対して半減している。他方、共済部門は一貫して増加しており、平成4年に信用事業と肩を並べ、平成5年には1億1,300万円と絶対額で初めて信用部を上回った。

第3表の純損益合計に対する寄与率でも、信用部では昭和50年の183%が最高で昭和61年以降は平成元年を除いて100%を下回っている。これに対して共済部は、昭和58年～昭和63年は50%台で推移していたが平成に入ってから増加を続け、平成5年には160%に達している。

赤字部門では昭和50年以降購買部門が最大の赤字部門であることには変わりがない。

第2表 部門別純損益の推移 (総平均)

単位:千円

事業年度	信用部	共済部	購買部	販売部	倉庫部	加工利用部	その他事業部	計
昭和49年	49,500	9,174	-4,321	-9,413	-4,481	-4,349	-7,505	28,605
50年	54,484	13,636	-13,059	-7,654	-3,955	-4,854	-8,888	29,710
51年	57,480	17,677	-13,317	-7,181	-3,282	-7,519	-8,354	46,990
52年	78,990	20,519	-15,820	-8,734	-3,272	-5,039	-7,579	58,465
53年	85,882	24,822	-17,245	-7,586	-2,284	-7,493	-7,493	69,460
54年	85,590	31,801	-14,059	-10,135	-3,677	-5,039	-5,039	76,711
55年	65,879	37,595	-13,259	-14,030	-4,896	-9,100	-7,519	54,670
56年	67,246	40,800	-16,856	-12,858	-7,167	-8,661	-8,239	54,265
57年	84,279	46,775	-20,905	-13,499	-8,075	-9,503	-8,333	70,740
58年	102,505	52,068	-22,764	-11,850	-9,564	-10,701	-7,972	91,723
59年	102,860	55,265	-21,113	-11,624	-8,562	-9,081	-5,848	101,900
60年	101,687	58,941	-23,746	-13,025	-7,058	-10,872	-5,415	100,509
61年	101,662	62,579	-22,882	-13,896	-6,837	-8,275	-7,003	105,347
62年	99,283	67,569	-21,164	-14,697	-5,464	-6,367	-5,243	113,917
63年	108,550	73,301	-21,477	-16,475	-5,388	-8,540	-4,043	125,981
平成元年	130,022	77,872	-36,102	-17,412	-6,136	-14,435	-4,521	128,290
2年	120,753	88,240	-36,130	-22,398	-8,093	-12,932	-6,549	122,891
3年	114,897	89,178	-34,689	-22,959	-9,016	-16,297	-4,539	116,575
4年	93,325	93,324	-35,121	-24,313	-10,240	-14,553	-5,236	97,271
5年	45,526	113,080	-32,402	-19,706	-8,894	-18,124	-9,152	70,326

第3表 部門別純損益に対する寄与率の推移 (総平均)

単位:%

事業年度	信用部	共済部	購買部	販売部	倉庫部	加工利用部	その他事業部	計
昭和49年	173.0	32.1	-15.1	-32.9	-15.7	-15.2	-26.2	100.0
50年	183.4	45.9	-44.0	-25.8	-13.3	-16.3	-29.9	100.0
51年	122.3	37.6	-28.3	-15.3	-7.0	-16.0	-17.8	100.0
52年	135.1	35.1	-27.1	-14.9	-5.6	-8.6	-13.0	100.0
53年	123.6	35.7	-24.8	-10.9	-3.3	-10.8	-10.8	100.0
54年	111.6	41.5	-18.3	-13.2	-4.8	-6.6	-6.6	100.0
55年	120.5	68.8	-24.3	-25.7	-9.0	-16.6	-13.8	100.0
56年	123.9	75.2	-31.1	-23.7	-13.2	-16.0	-15.2	100.0
57年	119.1	66.1	-29.6	-19.1	-11.4	-13.4	-11.8	100.0
58年	111.8	56.8	-24.8	-12.9	-10.4	-11.7	-8.7	100.0
59年	100.9	54.2	-20.7	-11.4	-8.4	-8.9	-5.7	100.0
60年	101.2	58.6	-23.6	-13.0	-7.0	-10.8	-5.4	100.0
61年	96.5	59.4	-21.7	-13.2	-6.5	-7.9	-6.6	100.0
62年	87.2	59.3	-18.6	-12.9	-4.8	-5.6	-4.6	100.0
63年	86.2	58.2	-17.0	-13.1	-4.3	-6.8	-3.2	100.0
平成元年	101.4	60.7	-28.1	-13.6	-4.8	-11.3	-3.5	100.0
2年	98.3	71.8	-29.4	-18.2	-6.6	-10.5	-5.3	100.0
3年	98.6	76.5	-29.8	-19.7	-7.7	-14.0	-3.9	100.0
4年	95.9	95.9	-36.1	-25.0	-10.5	-15.0	-5.4	100.0
5年	64.7	160.8	-46.1	-28.0	-12.6	-25.8	-13.0	100.0

この純損益の合計に特別利益と損失の差額を加えた最終的な収支尻である当期剰余金でみると、平成5年に1組合当たり4,144万円になっている。ただし、この表では各損益段階で損失を計上している農協の赤字を黒字の農協が相殺しているので、実際に経営に問題のある農協がどのような割合で存在しているかはわからない。そこで個々の農協のレベルでどのくらいの割合の農協が赤字を計上しているかをみたのが第4表である。

第4表 当期損失金計上組合数の推移

事業年度	損失組合数	集計組合数	損失組合割合
55年	27	290	9.3%
56年	33	277	11.9%
57年	20	286	7.0%
58年	12	290	4.1%
59年	8	293	2.7%
60年	12	295	4.1%
61年	11	295	3.7%
62年	9	288	3.1%
63年	4	286	1.4%
平成元年	2	282	0.7%
2年	11	287	3.8%
3年	13	269	4.8%
4年	14	247	5.7%
5年	31	240	12.9%

これにより、昭和55年以降で集計組合数のうち当期損失金を計上した組合数をみると、昭和60年から平成元年までは損失組合の割合が低下していたが、平成2年以降損失を計上した組合の割合が増え、平成5年度には集計組合数240のうち31農協に達し、この14年間の最大の12.9%に達している。近年の農協経営を巡る環境の厳しさがこの数字にも表われている。

2. 段階別損益の農協間較差

前節では時系列で部門別損益を考察した。ここではクロスセクションで全体の損益と部門別収支の寄与率の違いを考察する。

第5表の損益計算書には全国の農協を代表した平均値でみた部門別の損益として4種類の値が計算されている。まず、事業収益から事業直接費を差し引いて得られる事業総利益がある。次に、これから事業管理費を差し引いた事業損益。さらに事業損益に対して管理部費と指導部費を配分し、内部資金利息の受け払いをして事業外損益を加えたのが仮純損益になる。この仮純損益から事業税・法人税・住民税を差し引いて最終的に純損益が求められる。純損益が部門別に損益が計算される最後の段階である。

表 5 表 總門別稻穀產額表 (1946年度)

項目	總產額	稻	粟	黍	稷	雜糧	其他	合計	單位
全產額	1,459,035	285,494	2,055,622	1,835,499	16,779	139,083	93,663	15,080	5,880,233
全產額	1,095,104	29,635	1,754,381	1,768,171	3,297	98,528	72,784	33,099	4,854,999
全產額	363,929	235,859	301,241	67,328	13,482	40,555	20,879	18,019	1,025,254
全產額	214,354	70,800	239,544	53,989	13,414	38,100	20,509	50,389	938,616
全產額	169,575	165,059	41,697	12,339	68	2,455	3705	68,408	218,517
全產額			3,744	3,631	21	64	125	54	912
全產額			629	1,250	890	1,802	349	62	1,472
全產額	27,691	14,491	14,484	5,386	2,284	4,124	2,795	1,174	43,449
全產額	42,546	1,280	4,005	2,201	86	181	944	542	27,470
全產額	37,231	193	1,965	804	170	384	143	64	9,409
全產額	47,244	31,430	44,181	11,587	3,480	9,242	4,891	5,712	159,767
全產額	18,283	10,076	19,141	18,860	2,029	4,775	1,438	74,823	
全產額	61,672	139,131	30,973	17,718	8,678	17,627	8,377	0	117,427
全產額	3,992	5,550	273	419	99	105	148	0	10,586
全產額	12,154	20,501	1,155	1,569	117	392	627	0	36,515
全產額	45,526	113,080	32,403	19,706	8,894	18,124	9,152	0	70,326
合計									55,996
合計									51,605
合計									74,717

單位：公石

まず、事業総利益と事業損益の段階までは部門が信用部～管理部の9部に分けられてそれぞれ、各部の損益が計算されている。これによると、事業総利益・事業損益段階までは指導部・管理部以外の部門は黒字を計上している。しかし、指導部と管理部の経費を配分して7部門に部門分割されている仮純損益・純損益に至っては信用部・共済部以外は赤字になっている。

次に、各損益段階における損失を計上した農協数をみると、事業総利益段階では赤字農協は存在しないのは当然としても各部に共通に関する費用（overhead cost）を差し引く以前の事業損益段階の赤字農協数が62（全サンプルの26%）と最も大きい。このことは直接的な事業管理費を除いた本来の事業に対する損益でも4分の1の農協が赤字であることを意味している。最終的に貸借対照表に反映される当期剰余金では前節でも述べたように全体の13%に当たる31農協が欠損になっている。

第6表 常勤役員1人当りの損益と事業管理費

単位	事業総利益計	事業損益計	仮純損益計	純損益計	事業管理費
平均 千円	8,351	806	1,048	637	7,545
標準偏差 千円	2,405	1,500	1,475	1,173	1,338
変動係数 %	29	186	141	184	18

これらの収益の段階毎のバラツキを各損益を常勤役員数で割ってスケーリングして計算をした第6表の変動係数でみると、事業損益の186が最大で最もバラツキが大きく、以下、純損益184、仮純損益141、事業総利益29の順になっている。事業総利益の値が最小でこれから事業管理費を引いた事業損益のバラツキが最も大きいことから、管理コストの差が影響している可能性を考慮して、同様にして常勤役員数1人当りの事業管理費のバラツキを計算して同じ表に掲載した。しかし、変動係数が18%と小さい結果になっている。

3. 農協信用事業の損益較差と規模の経済性

(1) 信用事業の損益較差

前節の農協総体としての損益の較差から、ここでは平均で純損益合計に対して64.7%の寄与をしている信用事業に絞って農協間の比較をしてみることにする。

信用部の純損益は1組合平均で4,553万円である。確かに、平均すると黒字であるが、農協間のバラツキが大きく、240組合のうち、黒字を計上したのが172組合（71.7%）、赤字を計上したのが68組合（28.3%）と3割弱の組合が赤字になっている。

これを他部門への、あるいは他部門からの応援を考慮した修正後の信用部門職員数（平均33.26人）1人当りの純損益と比較したのが第7表である。

第7表 信用部職員1人当り信用部純損益

平均	標準偏差	変動係数	最大値	最小値	範囲
千円	千円	%	千円	千円	千円
1,429.8	3,083.2	215.6	17,463.2	-6,622.9	24,086.1

注) 範囲は最大値と最小値の差である。

これによると平均は143万円だが、最大の組合の1,746万円から最小の組合のマイナス662万円まで大きな較差がある。

この差がどこから生じたかについてまず考えられるのが、規模の較差による経済性の差が影響しているのではないかという点である。現在推進されている農協合併の背景として、農協信用事業に規模の経済性が存在しているという考えが存在しているのは疑いの無いところであろう。

この場合に「規模」の指標として考えられているのは貯金残高、貸出金残高、あるいは組合員戸数、組合員数等のストックの数字である。しかし、信用事業の場合、必ずしも規模の概念は明確ではない。この点について次に説明する。

(2) 金融業における規模の概念

一般製造業の場合には古くから計量的な研究がなされてきたが、サービス産業である金融業の規模の経済性が計測されたのは、蛸山〔5〕、筒井〔6〕等の一連の計測など、日本の場合1970年代に入ってからであった。ここで問題になったのは、金融業における「産出」の「規模」とはいったい何かという点であった。

蛸山〔5〕が論じているように⁵⁾、製造業の場合には「生産される産出物がどのようなものか言うまでもなく明らかであって、物理的にも測定可能である。それゆえ、製造業における規模の経済性の有無を実証する場合には、規模をどのように測るかという理論的問題に神経質になる必要はない。」が、金融業の場合には金融機関に本質的な経済的機能は何かと考えるかによって異なるアプローチが存在することになる。これには、大まかに言って次の2つの見方に整理されよう。

第1は、貨幣の供給という機能である。これは、最も古典的な見方で銀行論の系譜に属する観点である。この視点からすると、銀行の産出するサービスは貨幣サービスという概念で把握できることになる。そして、この貨幣サービス量は銀行負債である貨幣ストック量に比例して産み出されると考えるのなら、銀行の産出物を負債量である預金(貯金)量でとらえるという考え方が成り立つ。

第2は、黒字主体と赤字主体との資産選択を同時に満足させるように資金の仲介をする金融仲介機能である。この見方にたてば金融機関は資金の利鞘に仲介資金量を掛けた金額が市場で評価された粗所得となり、これが金融機関の運営に要したさまざまな資源に対する要素

支払額を形成することになる。この視点からは銀行の産出物を粗所得でとらえるという考え方が生じる。

以後便宜的にこれらをそれぞれ貨幣供給モデル、資金仲介モデルと呼ことにする。

過去の計測例では、嶺山〔5〕は粗所得を用いて計測しており、筒井〔6〕、筒井・嶺山〔7〕では預金残高を用いている。

また、農協の信用事業の規模の経済性を計測した長谷部〔8〕・川村〔9〕等はいずれも信用事業の産出物として事業総利益を採用しており、後者の資金仲介モデルに属するといえよう。

資金仲介モデルの場合、前提として資金市場は均衡していて、均衡では金融機関の負債残高（貸手の資金供給残高）とその資産残高（借手の資金需要残高）が等しいと考えていることを忘れてはならない。特に農協信用事業の場合、約25%という貯貸率の低さを考慮すると農協に資金仲介モデルを適用する場合、その解釈には十分な注意が必要である。

（3）信用事業の規模の経済性の試算

ここでは先に述べた2つの観点から、簡単な関数形を用いて農協信用事業の費用関数を計測して規模の経済性の有無について調べることにしたい。

1) 使用した関数形とデータ

信用事業の産出を Y 、費用を C とし、まず最も簡単な関数形として次式で表わされるCobb-Douglas費用関数を考える。

$$C = \alpha Y^\beta$$

ここで $\beta < (>) 1$ であれば規模の（不）経済があり、 $\beta = 1$ であれば平均費用は規模から独立ということになる。規模の経済性は $\eta = 1 - \beta$ で計られる。実際の回帰分析においてはこれを対数変換した

$$\log C = a_0 + a_1 \log Y \text{----- (1)}, \text{ ここで } a_0 = \log \alpha, a_1 = \beta$$

について計測が行われた。ただし、Cobb-Douglas費用関数の場合、U字型の費用関数を排除してしまうので、全サンプルを対象とした計測の他に Y の規模でサンプルの農協を2つのグループに分けてそれぞれのグループ毎に計測も実施した。

U字型の費用曲線を排除しないために、より一般的には次のtranslog費用関数が使用される。

$$\log C = \log A + \alpha_1 \log Y + \gamma_{11} (\log Y)^2 + \alpha_2 \log W + \alpha_3 \log r$$

$$\begin{aligned}
 & + \gamma_{wr}(\log r)(\log w) + \gamma_{ww}(\log w)^2 + \gamma_{rr}(\log r)^2 + \gamma_{wY}(\log Y)(\log w) \\
 & + \gamma_{rY}(\log Y)(\log r)
 \end{aligned}$$

ここで、Wは信用事業担当職員の手賃金、rは資本の価格を表す。この式は推定上、しばしば多重共線性が問題となるが、クロスセクション分析で価格が一定と考えられるならば、要素価格の項は定数項に含められ、上の式は、

$$c = a_0 + a_1 y + a_2 y^2 \quad \text{---- (2)}, \quad \text{ここで } c = \log C, \quad y = \log Y$$

と簡単な形になる。このとき、規模の経済性は

$$\theta = 1 - \partial C / \partial y = 1 - a_1 - 2 a_2 y \quad \text{---- (3)}$$

とyの線形関数になり、 $a_2 < 0$ であれば大規模企業ほど規模の経済性が大きいことを表わし、 $a_2 > 0$ であれば平均費用曲線がU字型をしていることを示す。

実際の計測に当たって、最初の貨幣供給モデルでは算出高に貯金平均残高(S)を使用する。さらに、残高200億円以上の農協を大規模グループ、200億円未満の農協を小規模グループとして2つに分けそれぞれについても費用関数を計測した。

次の資金仲介モデルのフローとしての算出高(Y)は経営分析調査の第17表の「信用事業費用収益配賦表」から以下の式のように粗所得を算出した。

$$Y = \text{収益計} - \text{事業外収益} - \text{支払利息}$$

この場合にも、粗所得3億円以上を大規模、3億円未満を小規模として2つのグループに分けて、それぞれについて(1)と(2)の費用関数を計測した。

費用(C)は両モデル共通に同じ表から以下のように計算した。

$$\begin{aligned}
 C = & \text{人件費} + \text{信用雑費用} + \text{旅費} + \text{業務費} + \text{施設費} + \text{減価償却費} + \text{雑費} \\
 & + \text{管理部費配分額} + \text{指導部費配分額}
 \end{aligned}$$

税金(事業税・法人税・住民税等)は農協が資金仲介機能を果たす際における費用と認められないのでここでは含めていない。

3) 計測結果

まず、第8表で貨幣供給モデルの結果を検討する。

第8表 貨幣供給モデルの推定結果

回帰式		a_0	a_1	$\eta = 1 - a_1$	a_2	R^2
		定数	log S	規模の経済性	$(\log S)^2$	自由度修正済決定係数
全サンプル		N=240				
(1)	係数	-1.489	0.931	0.069		0.899
	t-値	10.19**	46.25**			
(2)	係数	-1.553	0.949		-0.001	0.899
	t-値	0.78	1.72		0.03	
小規模グループ		N=129 200億円未満				
(1)	係数	-1.532	0.937	0.063		0.775
	t-値	4.96**	20.99**			
(2)	係数	7.081	-1.583		0.184	0.779
	t-値					
大規模グループ		N=111 200億円以上				
(1)	係数	-1.149	0.887	0.113		0.725
	t-値	2.89**	17.04**			
(2)	係数	16.696	-3.756		0.302	0.727
	t-値	1.33	1.15		1.42	

注) t-値に付いている記号は、**---1%で有意、*---5%で有意なものを表わす。

まず(1)のCobb-Douglas費用関数の推定結果をみると、全サンプル・大規模・小規模の3グループとも、貯金残高の係数(a_1)は有意で1より小さく、規模の経済性がある。規模の経済性($\eta = 1 - a_1$)の大きさは、小規模(0.063) < 全サンプル(0.069) < 大規模(0.113)の順で、大規模農協ほど規模の経済性そのものが大きいことになる。

実際にどれくらいの規模拡大の効果が生じるのか、大規模グループを例にとって計算してみる。大規模グループの平均で考えると約416億8,694万円の貯金を約40億7,380万円の費用で生み出しており、仮に1億円貯金を増加させたとすると867万円の費用増になる。規模の経済性が0で費用が貯金と比例的に増加すると977万円の増加になるので、この場合と比べて110万円の費用の節約が生じることになる。

(2)のtranslog費用関数の計測結果はすべてのグループで a_1 、 a_2 が有意になっていない。これはlog Sと $(\log S)^2$ の間の多重共線性が原因と思われる。

次に第9表で資金仲介モデルの結果をみることにする。

第9表 資金仲介モデルの推定結果

回帰式		a_0	a_1	$\eta = 1 - a_1$	a_2	R^2
		定数	$\log Y$	規模の経済性	$(\log Y)^2$	自由度修正決定係数
全サンプル		N=238				
(1)	係数	0.712	0.846	0.154		0.843
	t-値	5.56**	35.62**			
(2)	係数	2.332	0.239		0.056	0.844
	t-値	2.23*	0.61		1.56	
小規模グループ		N=144 3億円未満				
(1)	係数	0.893	0.808	0.192		0.618
	t-値	3.31**	15.24**			
(2)	係数	13.274	-4.236		0.512	0.670
	t-値	5.15**	4.05**		4.83**	
大規模グループ		N=94				
(1)	係数	1.127	0.778	0.222		0.690
	t-値	3.59**	14.43**			
(2)	係数	-11.775	5.131		-0.367	0.698
	t-値	1.697	2.193		1.861	

注) t-値に付いている記号は、**---1%で有意、*---5%で有意なものを表わす

粗所得(Y)が2サンプルを除外して計測したため全サンプル数は238になる。

(1)のCobb-Douglas費用関数の結果はすべて粗所得($\log Y$)の係数は有意で1より小さい。規模の経済性($\eta = 1 - a_1$)の大きさは、全サンプル(0.154) < 小規模(0.192) < 大規模(0.222)で貨幣供給モデルの結果と順番は異なるが、大規模農協ほど規模の経済性そのものが大きいという結論は変わらない。また、3式とも貨幣供給モデルの結果よりも規模の経済性の数字が大きくなっている。

(2)のtranslog費用関数の結果は小規模グループのみ a_1 、 a_2 とも有意な結果が出ている。この推計では $a_2 = 0.512 > 0$ であるから、規模の経済性(θ)は(3)式より、

$$\theta = 1 - a_1 - 2a_2 \log Y = 1 - (-4.236) - 2(0.512) \log Y = 5.236 - 1.024 \log Y$$

とYの減少関数になり、規模が大きいほど規模の経済性が小さくなることを示している。 θ が0になるのは粗所得が1億3千万円の場合であるから、これを超えると規模の経済性がなくなるという計算になる。

以上、貨幣供給モデルと資金仲介モデルのいずれの結果からも農協信用事業には少なくとも規模の経済性が存在し、しかも大規模農協ほど規模の経済性そのものが大きいという結論になる。

これは民間銀行を対象に同様な計測を行っている筒井〔6〕、筒井・蠟山〔7〕の計測結果とも一致する。

注

- 1) 昭和22年の「農業協同組合法」の施行から昭和59年にいたる農協経営の歴史的展開に関しては高田〔1〕の第2章「戦後における農協の経営的展開と特質」を参照されたい。
- 2) 国井〔3〕p.183.
- 3) 農協役員の手ドブック〔2〕にも「マイナス値分だけ、他部門の無利息の余裕資金を信用部門が有効に運用していることを意味しているので、それだけ組合の財務の健全性と収益性の向上の要因となる。」とある。
- 4) 昭和50年以降の農協系統金融の調達・運用に関しては木原〔4〕が詳細な分析をしている。
- 5) 蠟山〔5〕第8章を参照せよ。

引用文献

- 〔1〕 高田 理『農協経営の理論と実践』（明文書房、昭和62年）
- 〔2〕 『JA 役員手帳 1995年版』（全国協同出版、平成6年）
- 〔3〕 国井守正『新版 農協経営分析入門』（全国協同出版、昭和62年）
- 〔4〕 木原 久「農協系統金融の現状と課題」（『農業、農協金融をめぐる問題と課題 農業制度金融、系統金融運営の将来等に関する調査 平成6年度報告書』、農村金融研究会、平成7年）
- 〔5〕 蠟山昌一『日本の金融システム』（東洋経済新報社、昭和57年）
- 〔6〕 筒井義郎「金融機関の規模の経済性と技術的効率性」（『オイコノミカ』、第22巻 第3・4合併号、昭和61年、pp.43-66）
- 〔7〕 筒井義郎・蠟山昌一「金融業の産業組織」（館 龍一郎・蠟山昌一編『日本の金融 I 新しい見方』（東京大学出版会、昭和62年）
- 〔8〕 長谷部 正「農業協同組合活動の規模の経済性に関する研究」（全国農業協同組合中央会『協同組合奨励研究報告 第4輯』、昭和54年）
- 〔9〕 川村 保「総合農協の規模の経済と範囲の経済」（『農業経済研究』、第63巻、第1号、平成3年）

第 1 章

第 1 節 農業協同組合の発展と現状

農業協同組合は、戦後高度経済成長期を通じて、農業者の生活向上と農業の近代化に大きく貢献してきた。特に、農産物の生産・販売の効率化と、農業者の経済的安定に重要な役割を果たしてきた。しかし、近年は少子高齢化や農業従事者の減少など、深刻な課題に直面している。この中で、農業協同組合は新たな役割を求め、経営の刷新と持続可能な発展を模索している。

第 II 部

農協経営の実態分析

第 2 章 農業協同組合の経営実態分析

農業協同組合の経営実態を分析するためには、まずその組織構造と業務内容を確認する必要がある。農業協同組合は、農業者の共同の利益を追求することを目的として設立される法人である。その業務内容は、農産物の生産・販売、農機具の共同利用、農業者の生活向上のための各種サービスなど多岐にわたる。また、近年では、農業以外の分野にも事業を拡大している。このように、農業協同組合は多岐にわたる事業を営む複業体として発展してきた。

第 3 章 農業協同組合の経営課題

農業協同組合の経営には、いくつかの課題が存在する。まず、少子高齢化による農業従事者の減少と、農業収入の減少である。また、農産物の価格下落や、競争の激化も大きな課題となっている。さらに、経営の刷新や人材の育成など、経営者としての課題も存在する。これらの課題を克服するためには、農業協同組合は新たな経営戦略を立案し、実行していく必要がある。

第4章

アンケートによる農協の現状分析

日米円ドル委員会に端を発した金融自由化は当初金利の自由化のみが先行し、農協の金融自由化対応＝自由金利商品対応の感を呈していた時期もあった。しかし、バブル経済崩壊後の金融機関の不良債権問題を巡る動きに見られるように、好むと好まざるにかかわらず護送船団方式による金融行政が行き詰まり、金利の自由化と平行して実施されるべきであった業容・業態の自由化と内外障壁の撤廃が進むことになった。

すでに、農協系統金融機関においても平成3年3月の「総合審議会答申」において広域農協合併の推進と系統組織・事業の2段階制への移行を提言したのを受けて、同年10月の第19回全国農協大会においてこの点を特別決議として議決している。平成7年12月に住専問題が一応の決着をみたのを受けて、信連と農林中金の統合問題が急速に進んでいくものと思われる。

本章は、この金融自由化に対して農協が現実にとどのような対応をし、いかなる問題点を抱えているのかについてアンケート調査を実施した結果を取りまとめたものである¹⁾。まず、第1節で農協の金融自由化対応について、第2節では金融自由化対応としての農協合併についての現状と意識について調査した。さらに第3節では視点を変えて、農協の信用事業と競合するとされている同じ協同組織金融機関である信用金庫と信用組合の担当者を対象に調査をし、他業態側からみた農協に対する評価を分析した。

1. アンケートにみる農協の金融自由化対応

(1) 調査対象農協の属性

この調査の対象農協は、農林水産省経済局金融課が毎年2回実施している「農業金融等動向基本調査」の平成2年末調査で対象となった483組合である。回収農協数は247で回収率は51.1%であった。

サンプルの規模を貯金残高でみると平成2年9月末で平均180.7億円である。この数字は同時期の農業協同組合主要残高（農林中金調べ）の平均147.6億円の1.22倍に当たり、農協全体の母集団よりやや規模が大きいといえる²⁾。

(2) 類型別にみた農協の金融自由化対応

1) 類型化の基準

このアンケートでは信用事業の概況以外に大きく分けて、①貯金・貸出体制、②金利水準と他金融機関との競合状態、③組織体制と職員教育、④今後の展望の4点について質問し³⁾、農協の類型別の回答を分析した。

農協の類型化を考える場合、種々の指標が考えられるが、まず農協が事業区域としている地域の都市化の進展度、次に農協の規模をの基準に類型化を行った。いずれも従来農協を分類して集計する際によく用いられてきた指標である。

最初の都市化の進展度の代理変数として最も多く使われてきたものは経済地帯別区分である。平成2年11月に改定された農林水産省統計情報部の「農林統計に用いる地域区分」では従来の「経済地帯」という呼び方に替えて「農業地域類型」とし、第1次分類で「都市的地域」・「平地農業地域」・「中間農業地域」・「山間農業地域」に4区分している。

この指標を用いる場合、近年のように市町村の行政区域を越えた広域合併が進んでいる状況下では、農協の本所が置かれている市町村の経済地帯区分で農協が分類した場合、その農協が置かれている環境を反映しない恐れがある。

そこでここでは、地域類型別の分析に加えて都市化の進展度の第2の代理変数として「准組合員比率（個人准組合員が個人組合員総数に占める割合）」をも併せて採用することにし、この比率が「30%未満」・「30%以上 50%未満」・「50%以上」の3階層に分けて集計した。第1表には階層別の主要数値を掲載している。これによると、准組合員比率30%未満の農協が全体の67.5%を占めている。貯金残高・貸出金残高では准組合員比率の高い階層ほど平均値が高くなっている。組合員数・貯貸率では「30%以上 50%未満」と「50%以上」とでは大差がない。

第2の属性の農協の規模についても、組合員数・事業区域の範囲・貯金規模・総事業量等々、どの指標をメルクマールにするか議論の分かれるところであるがここでは貯金残高を用いることにし、5段階に分けて集計した³⁾。

2) 都市化度別の集計

農業地域類型別の集計では最初に危惧した通り、金融自由化対応と組織体制に関しては類型別にほとんど差が見られなかった。これは、従来地域別に対応に差がみられた段階から個別農協の対応の差が顕著になってきたと解釈することもできよう。この分類は比較的よく使われるが、こと農協に関してはあまり有効とはいえない。

次の准組合員比率別の集計では「貸出金利の弾力適用」の実施状況と「職員の業績の人事（給与）への反映」には差がみられるので、この2点に関して説明したい。

前者に関していえば、貸出金利の弾力適用の実施が即金融自由化対応であるとは必ずしも言い切れない。しかし、組合組織の柔軟性をみる指標としては一定の意味があろう。この観点からすると、第2表のように准組合員比率が低い（都市化度が低い）農協ほど「実施していない」の割合が高く、取り組みが遅れがみられ組織の柔軟性にも欠けている。また第3表の弾力適用導入のきっかけも「信連の指導」が多く、他への依存性が高い。

次の職員の業績の人事（給与）への反映について第4表でみてみよう。結果では准組合員比率が低いほど「完全な年功序列体系なので反映させていない」の割合が高く、職員のインセンティブを引き出すうえで問題がある。

第1表 准組合員比率別主要数値

准組合員比率	農協数	農協数割合 (%)	組合員数 (人)	貯金残高 (百万円)	貸出金残高 (百万円)	貯貸率 (%)
30%未満	166	67.5	2,312.5	12,635.3	3,226.4	30.0
30%以上 50%未満	50	20.3	3,738.0	25,954.1	6,151.3	26.6
50%以上	30	12.2	3,578.2	35,141.1	10,724.1	27.0

- 注 (1) 農協数の合計が246と1農協少ないのは欠損値があるため。
 (2) 准組合員比率、農協数、農協数割合、組合員数は平成2年3月末現在。
 (3) 貯金残高、貸出金残高、貯貸率は平成2年9月現在。
 (4) 貯貸率は各農協の貯貸率のみの平均のため、(貸出金残高平均/貯金残高平均)とは一致しない。

第2表 貸出金利の弾力適用の実施

同一の内容の貸出について借り手によって金利を変えを「貸出金利の弾力適用」と呼んでいます。貴農協ではこれを実施していますか。(複数回答可)

- ① 実施していない ② 一定の基準(利用度等)に応じて
 ③ 相対で決める

准組合員比率	(単位:%)			
	①	②	③	無回答
30%未満	40.4	58.4	3.0	0.0
30%以上 50%未満	34.0	62.0	8.0	2.0
50%以上	23.3	73.3	6.7	0.0

第3表 弾力適用を導入したきっかけ(複数回答可)

- ① 借達の指導 ② 他の農協が実施しているの
 ③ 組合員からの要望 ④ その他

准組合員比率	(単位:%)			
	①	②	③	④
30%未満	41.3	30.8	21.2	30.8
30%以上 50%未満	27.8	25.0	25.0	38.9
50%以上	17.4	47.8	39.1	26.1

第4表 職員の実績を人事(俸給)に反映させていますか

- ① 完全な年功序列体系なので反映させていない
 ② 一部反映させている ③ 全面的に反映させている

准組合員比率	(単位:%)			
	①	②	③	無回答
30%未満	33.7	57.8	1.8	6.6
30%以上 50%未満	28.0	62.0	2.0	8.0
50%以上	20.0	76.7	0.0	3.3

3) 貯金規模別の集計

規模の指標としては最初に述べたように平成2年9月末の貯金残高を採用した。これを第5表のように5階層に分類した。

主要数値でみると貯金残高の大きい農協ほど貯貸率が低いという傾向が明瞭にみられる。しかし、金融自由化対応および組織体制に関する回答では都市化度による分類以上に差がみられなかった。

わずかに、貯金残高が大きいほど職員の中途退職が増えている傾向がみられる程度である。ただし、貯金残高の大きい農協は職員数も多いので、中途退職者の絶対数も多くなると思われるので、この結果だけでは早急に判断できない³⁾。

以上述べてきたように、都市化度別・農協規模別ともグループ間で金融自由化・組織体制に関する回答に差がみられなかった。グループ分けの基準に問題があることも考えられるが、准組合員比率の場合、組合員家族を准組合員にする農協も増えてきているので以前ほど都市化の指標にならないということも考えられる。

他方、従来のように同じ都市化度・規模の農協でも信用事業に対する取り組み方に多様性が出てきたことを表わしているとも考えられる。そこで、次は視点を逆にしてアンケートの最後の設問に対する回答農協別に集計することにした。

4) 今後の見通しに関する回答別の集計

このアンケートでは最後に「金融自由化によって農協経営の悪化が懸念されますが、あなた（記入担当者）はこのことについてどう考えますか。その理由も記入して下さい。」という質問をした。この設問に対して選択肢のうち、「信用部門で対処できる」に○を付けた農協を「タイプ1」と呼ぶことにする。同様に「農協全体としては対処できる」・「どうしても対処は難しい」・「無回答」をそれぞれ「タイプ2」・「タイプ3」・「無回答」とグループ分けして集計した。

第6表の主要数値でみると組合員数・貯金残高とも「タイプ1」が大きい。ただし、タイプ1には貯金量1,000億円以上の農協が1つ含まれているために、平均値が上方に片寄っているので注意を要する。

興味深いことに、このグループ毎の集計では2)・3)の集計と異なり、金融自由化対応に明瞭な傾向の差がみられた。ここではネガティブな回答をしているタイプ3の農協に着目して分析することにより農協の抱えている問題点の析出を試みることにする。第7表は4つのグループ間で回答に差があった質問の一覧表である。

第5表 貯金残高別主要数値

貯金残高	農協数	農協数割合 (%)	組合員数 (人)	貯金残高 (百万円)	貸出金残高 (百万円)	貯貸率 (%)
50億円未満	49	19.8	963.5	3,481.4	1,259.6	36.2
50億円以上100億円未満	71	28.7	1,467.7	7,562.9	2,251.2	30.7
100億円以上300億円未満	86	34.8	2,898.0	16,292.1	4,083.5	26.0
300億円以上500億円未満	25	10.1	6,220.6	38,963.1	9,076.4	23.4
500億円以上	16	6.5	7,892.3	86,324.8	23,240.1	23.3

注 (1) 准組合員比率、農協数、農協数割合、組合員数は平成2年3月末現在。

(2) 貯金残高、貸出金残高、貯貸率は平成2年9月現在。

(3) 貯貸率は各農協の貯貸率のみの平均のため、(貸出金残高平均/貯金残高平均)とは一致しない。

第6表 タイプ別の主要数値

	農協数	農協数割合 (%)	組合員数 (人)	貯金残高 (百万円)	貸出金残高 (百万円)	貯貸率 (%)
タイプ-1	22	8.9	3,622.8	29,035.5	7,565.0	25.5
タイプ-2	152	61.5	2,746.8	17,769.1	4,890.5	30.5
タイプ-3	39	15.8	2,368.7	10,829.4	2,955.0	29.4
無回答	34	13.8	3,047.4	20,644.8	4,307.4	24.1

注: 表3-7に同じ。

第7表 タイプ毎に回答の差があった質問の一覧

質問の内容
1) 貸出金利の弾力適用の実施状況
2) 弾力適用を導入のきっかけ
3) 弾力適用の金利下げ幅の限度の根拠
4) 貸出金利改定の決定者
5) 貸出金利と貯金金利の連動
6) 貸出金利決定の際に参考にするもの
7) 非組合員からの貸出の問い合わせ状況(組合員の家族)
8) 非組合員からの貸出の問い合わせ状況(一般人)
9) 職員の業務の人事(給与)への反映の状況
10) 資格取得の必要経費の補助

この 10 の質問は多岐にわたるが、農協組織を評価する観点から次の 4 つの組織特性に関する質問に分類した。

組織特性	関連する質問
① 組織の柔軟性	1・4・5
② 競争意識と意志決定の自立性	2・3・6
③ 組織の開放度	7・8
④ 職員のインセンティブの引き出し	9・10

1) 組織の柔軟性

組織の柔軟性をみる尺度として第 8 表～第 10 表を掲載した。第 8 表の「貸出金利の弾力適用の実施状況」では「実施していない」の割合がタイプ-1・タイプ-2・タイプ-3 の順に最も多い。また、導入のきっかけも表 8 のように「信連の指導」が多く、どちらかというと他者依存型である。

金利の下げ幅の根拠もタイプ-1・タイプ-2・タイプ-3 の順に高くなっており、取り組みに消極的である。

次の第 9 表の「貸出金利の改定の決定者」では「総（代）会」と「理事会」の合計がタイプ-1 では 59% なのに対して、タイプ-3 では 90% の高い水準になっている。このことは組織の権限委譲が進んでいないことを示しており、組織の硬直化が懸念される。

第 10 表の「貸出金利と貯金金利」でも「連動させていない」の割合が同じ順に高くなっており、タイプ-3 が意思決定の機動性に欠ける点がある。

第 8 表 同一の内容の貸出について借り手によって金利を変えることを「貸出金利の弾力適用」と呼んでいますか、貴農協ではこれを実施していますか。(複数回答可)

- ① 実施していない ② 一定の基準(利用度等)に応じて
③ 相対で決める

(単位:%)

	①	②	③	無回答
タイプ-1	13.6	81.8	0.0	4.5
タイプ-2	35.5	62.5	5.9	0.0
タイプ-3	48.7	48.7	2.6	0.0
無回答	14.1	55.9	2.9	0.0

第 9 表 貸出金利の改定は(決済手続とは別に)事実上どのレベルで決定されますか。

- ① 総(代)会 ② 理事会 ③ 組合長
④ 常勤役員 ⑤ 金融部長 ⑥ 金融課長

(単位:%)

	①	②	③	④	⑤	⑥	無回答
タイプ-1	0.0	59.1	4.5	13.6	4.5	18.2	0.0
タイプ-2	2.0	73.0	9.2	3.3	5.9	5.3	1.3
タイプ-3	2.6	87.2	2.6	5.1	2.6	0.0	0.0
無回答	2.9	79.4	11.8	0.0	2.9	0.0	2.9

第 10 表 貸出金利水準は貯金金利と連動させていますか。

- ① すぐに連動させている
② ある程度(1ヶ月ぐらい)の期間をおいて
③ 連動させていない

(単位:%)

	①	②	③	無回答
タイプ-1	4.5	81.8	13.6	0.0
タイプ-2	3.3	68.4	27.6	0.7
タイプ-3	2.6	69.2	28.2	0.0
無回答	2.9	55.9	38.2	2.9

2) 競争意識と意思決定の自立性

ここでは「弾力適用導入のきっかけ」・「弾力適用金利の下げ幅の限度」・「貸出金利改定の際に参考にするもの」の3項目について焦点を当ててみた。

弾力適用導入のきっかけについては、タイプ3が第11表にあるように「信連の指導」が選択肢のなかでも、他のタイプとの比較においても最も大きく他者依存型である。また、「他の農協が実施しているの」は3タイプで最も小さく、競争意識にやや欠ける。

次の金利の下げ幅の決定についての第12表は、タイプ1・タイプ2・タイプ3の順に「組合員間に差がでない範囲」の割合が高く、逆に「他の金融機関の下げ幅をみて」はこの順に低い。タイプ3は他の競争金融機関との競争を意識して主体的に下げ幅を決定する要素に乏しい。ただし、同じ貸出金利の弾力適用でも「一定の基準に応じて」と「相対で決める」とでは意味合いが異なる。前者の目的が組合員の利用度向上にあるとすれば「組合員間に差がでない範囲」の割合が高くて特に問題だということにはならない。

第13表の貸付金利改定の際の基準でも「信連から提示されるガイドライン金利」が53.8%とタイプ1・タイプ2に比較して高い数字を示している。この中で、タイプ1の「長プラ等の市場金利」が72.7%と高い数字を示しており、市場金利に対して敏感に反応して様子が窺われる。

3) 組織の開放度

外に対する組合組織の開放度をみるために、第14表および第15表において組合員家族と組合員以外からの貸出の打診があった場合の対応を調べることにする。第14表の組合員家族の場合、タイプ3が「組合員の名前で貸す」という農協に伝統的な対応が35.9%と他のグループに比べて多いのがめだつ。

また、第15表の一般の人から打診があった場合は「一切断る」というかなり極端に閉鎖的な対応がタイプ3で1割ほどある。またタイプ1で「員外貸出で対応」が45.5%と比較的高い割合なのが注目される。

4) 職員のインセンティブの引き出し

最初に第16表の職員の業績が人事・業績に反映されているかという質問にはタイプ3の場合、「完全な年功序列体系なので反映させていない」が48.7%と多いのが目につく。

これは第17表でも同様で、資格取得のための経費補助の場合、タイプ3は「全額補助している」が43.6%と3タイプのなかで最も少なく、逆の意味の「補助していない」が12.8%と最も多い。

今述べたいずれの場合でもタイプ3は職員のインセンティブを引き出すシステムに書けており、職員のモラルの向上の面では多少問題がある。

第 11 表 弾力適用を導入したきっかけになったことは何ですか。
(複数回答可)

- ① 信連の指導 ② 他の農協が実施しているの
③ 組合員からの要望 ④ その他

(単位:%)

	①	②	③	④
タイプ - 1	22.2	44.4	22.2	33.3
タイプ - 2	34.0	28.3	28.3	31.1
タイプ - 3	40.9	22.7	13.6	27.3
無回答	44.4	50.0	22.2	38.9

第 12 表 弾力適用を行っている場合、金利の下げ幅の限度の決定の
根拠は何ですか。

- ① 組合員間に極端な差がない範囲
② 他の金融機関の下げ幅をみて
③ 利鞘を確保できる範囲
④ その他(具体的に:)

(単位:%)

	①	②	③	④
タイプ - 1	15.8	26.3	47.4	15.8
タイプ - 2	29.5	20.0	41.3	18.1
タイプ - 3	36.4	4.5	40.9	18.2
無回答	44.4	11.1	38.9	11.1

第 13 表 貸出金利を決定する場合、何を参考にしますか。(複数回答可)

- ① 貯金金利 ② 近隣の農協の金利
③ 管内の他の金融機関の金利 ④ 長プラ等の市場金利
⑤ 信連から提示されるガイドライン金利

(単位:%)

	①	②	③	④	⑤	無回答
タイプ - 1	72.7	36.4	9.1	72.7	45.5	0.0
タイプ - 2	65.8	53.9	27.6	34.9	50.7	0.0
タイプ - 3	69.2	61.5	23.1	28.2	53.8	0.0
無回答	44.1	61.8	14.7	32.4	55.9	0.0

第 14 表

組合員資格のない人（組合員の家族・一般の人）から貸出の打診があった時にはどのように対応していますか。（複数回答可）

- 組合員家族：① 一切断る ② 組合員になってもらう
③ 員外貸出で対応 ④ 連名で貸す
⑤ 組合員の名前で貸す

(単位：%)

	①	②	③	④	⑤	無回答
タイプ 1	0.0	50.0	36.4	9.1	13.6	0.0
タイプ 2	0.7	57.2	19.7	21.1	16.4	3.9
タイプ 3	0.0	48.7	5.1	17.9	35.9	7.7
無回答	0.0	38.2	26.5	17.6	20.6	2.9

第 15 表

組合員資格のない人（組合員の家族・一般の人）から貸出の打診があった時にはどのように対応していますか。（複数回答可）

- 一般の人：① 一切断る ② 組合員になってもらう
③ 員外貸出で対応

(単位：%)

	①	②	③	無回答
タイプ 1	4.5	68.2	45.5	4.5
タイプ 2	5.9	78.3	19.7	4.6
タイプ 3	10.3	71.8	15.4	7.7
無回答	2.9	70.6	20.6	5.9

第 16 表

職員の業績を人事（俸給）に反映させていますか。

- ① 完全な年功序列体系なので反映させていない
② 一部反映させている
③ 全面的に反映させている

(単位：%)

	①	②	③	無回答
タイプ 1	18.2	68.2	0.0	13.6
タイプ 2	26.3	67.8	2.6	3.3
タイプ 3	48.7	43.6	0.0	7.7
無回答	3.2	47.1	0.0	14.7

第 17 表

資格の取得を推奨している場合、通信教育代のような必要経費が農協が補助していますか。

- ① 全額している ② 一部している
③ 補助していない

(単位：%)

	①	②	③	無回答
タイプ 1	54.5	22.7	9.1	13.6
タイプ 2	58.6	28.3	3.9	9.2
タイプ 3	43.6	28.2	12.8	15.4
無回答	50.0	17.6	11.8	20.6

(3) まとめ

農協の都市化度別・貯金規模別の類型ではいずれの場合も金融自由化対応の回答には顕著な差がみられなかった。

今後の農協経営の見通しに関する設問に対する回答別の類型では明瞭な差がみられた。次に、質問項目を前述したような4つのインプリシットに表現されている組織の特徴ごとに注目して分析した結果、タイプ3はいずれの項目に対しても否定的な回答がタイプ1・タイプ2に対して多い。

タイプ3の貯貸率が他よりむしろ高いことを考慮すると、タイプ3の場合、財務面で苦しい農協が色々試行錯誤をしたうえで今後の農協経営に対して「どうしても対処は難しい」と回答してしているとはこの結果から読みとれない。

実は実現可能なことを実施しないで、他の金融機関の動向にたいする感度の鈍い農協がこう回答していると判断するのが妥当である。この点は、今後金融自由化に対する農協信用事業担当者の回答を判断する上で留意すべき点といえよう。

農協の金融自由化対応に関する調査

(問い合わせ先)

農林水産省農協総合研究所
 〒114 北区西ヶ原2-2-1
 TEL:03-910-3946
 FAX:03-940-0232
 担当: 松久 篤・清水純一

都道府県名 _____ 農協名 _____
 電話番号 _____ 記入担当者名 _____
 記入担当者役職名 _____ 決算月 _____ 月

I 概況

1. 組合員数(個人)を記入して下さい。(平成2年3月末現在)

正組合員 _____ 人(_____ 戸) 准組合員 _____ 人(_____ 戸)

2. 職員数を記入して下さい。(平成2年3月末現在) (単位:人)

	合 計	借 用 担 当		渉外担当
		貯金担当	貸出担当	
正職員				
うち専任				
臨時職員				

(注) 各部門の職員数に関しては、兼務している職員がいる場合は経営分析上の数字(2.5人等)を記入して下さい。その他は実数を記入して下さい。

II 借入事業の動向

(1) 概況

1. 主要勘定項目の残高を記入して下さい。

(単位:百万円)

	昨年3月末	昨年9月末	本年3月末	本年9月末	本年3月末 (見込み)
貯金					
借入借入金					
貸出金					
有価証券					
預け金					
うち系統					

(2) 貯金

1. 貯金の残高を記入して下さい。

(単位:百万円)

	昨年3月末	昨年9月末	本年3月末	本年9月末	本年3月末 (見込み)
当座性貯金					
定期性貯金					
定期積金					
合 計					

2. 定期性貯金の内訳別残高を記入して下さい。

(単位: 百万円)

	昨年3月末	昨年9月末	本年3月末	本年9月末	来年3月末 (見込み)
定期 (注)					
NCD					
大口定期					
MMC					
小口MMC					
その他					

(注) 「定期」は普通定期と期日指定定期の合計金額を記入して下さい。

3. 定期性貯金の期間別の残高を記入して下さい。(本年9月末)

(単位: 百万円)

	1月末済	1月以上 3月末済	3月以上 6月末済	6月以上 1年末済	1年以上 2年末済	2年以上 3年末済	3年
定期							
NCD							
大口定期							
MMC (注)							

(注) MMCは従来型のMMCと小口MMCの合計金額を記入して下さい。

4. 貯金(総合口座・普通貯金)の口座数を記入して下さい。(本年9月末)

合計 口

5. 各種振込・決済口座の件数を記入して下さい。(本年9月末: 重複可)

種別	給振	年金	電気	ガス	水道	NHK	電話	授業料	その他
件数									

(注) 「件数」は振込を依頼されている口座の数を意味します。

6. 貯金利回りの計算は年に何回行っていますか。

① 年 回 ② 計算していない

7. 自由金利貯金の増加により調達コストがどのくらい上昇しましたか。また、むこう1年間で調達コストはどのくらい上昇すると予想していますか。

この1年間 (%) うち自由金利貯金の割合の上昇によると思われるもの (%)むこう1年間 (%) うち自由金利貯金の割合の上昇によると思われるもの (%)

8. 調達コストが上昇した場合、どのような対応を考えますか。優先度が高い順に番号を2つ右の欄に記入して下さい。

- ① 当座性貯金のようなコストの低い貯金を増やす
 ② 貸出金利を引き上げて、利損を確保する
 ③ 貸出費を低くするように努力する
 ④ 貸出以外の運用利益により対応する
 ⑤ 預残未収金等を減らす
 ⑥ 信用部門では吸収できないので他部門で吸収する

第1位

第2位

(3) 信用貸出金

1. 信用貸出金の残高を記入して下さい。

(単位: 百万円)

	昨年3月末	昨年9月末	本年3月末	本年9月末	来年3月末 (見込み)
短期計					
うち金融機関貸付					
長期計					
① 制度資金					
② 市町村への貸付					
③ 会社・公団への貸付					
④ 員庫関係					
⑤ 自己住宅資金					
⑥ 賃貸住宅等建設資金					
⑦ 自動車購入資金					
⑧ その他生活改善資金					
⑨ 負債整理資金					
⑩ 員外事業資金					
⑪ その他					
合計(長期+短期)					
うち組合員(員内)貸付					

(注) 1 ① 制度資金 = 員庫(仲調)公庫資金 + 員庫近代化資金 + その他
 2 「合計(長期+短期)」は、II-(1)-1の「貸出金」に一致します。

2. ローンの貸出残高を記入して下さい。(本年9月末)

(単位: 百万円)

ローン名	住 宅	自 動 車	クローバー	教 育	カ ー ド	そ の 他
件 数						
残 高						

(注) 1 ローンは、系統の標準形式またはそれに準ずるものであれば名称の如何にかかわらず
 2 クローバーローンは単によって名称が異なる場合がありますので、その場合はクローバーローンと同様のローンは「クローバー」の欄に記入して下さい。

3. 同一の内容の貸出について借り手によって金利を変えることを「貸出金利の弾力適用」と呼んでいます。貴員庫ではこれを実施していますか。(複数回答可)

① 実施していない ② 一定の基準(利用率等)に応じて ③ 相対で決める

*②と③に○をつけられたかたは以下の4~9の設問にもお答え願います。

4. 弾力適用を導入したのはいつからですか。

(年 月 から)

5. 弾力適用を導入したきっかけになったことは何ですか。(複数回答可)

① 借達の指導 ② 他の員庫が実施しているので ③ 組合員からの要望

④ その他(具体的に:)

4. この5年間で管内における買戻債のシェアの変動をどうみていますか。その原因についても自由に記入して下さい。

貯金： ① 伸びている ② ほぼ横ばい ③ 下がっている

(原因：)

貸出： ① 伸びている ② ほぼ横ばい ③ 下がっている

(原因：)

5. 他の金融機関の貯金・貸出金利を把握していますか。

貯金(預金)金利： ① 正確に ② おおまかに ③ 把握していない

貸出金利： ① 正確に ② おおまかに ③ 把握していない

6. 他の金融機関に比べて貴組合の実際の貸出金利は相対的に高いですか、低いですか。

自動車ローン： ① 高い ② 同じくらい ③ 低い

住宅ローン： ① 高い ② 同じくらい ③ 低い

*住宅ローンは固定金利、20年もの

7. 今後貸出を伸ばしたいと思っている分野はどの分野ですか。具体的に記入して下さい。

()

Ⅱ 金融自由化の対応

(1) 貯金と貸出

1. 貯金について買戻債独自で開発した商品がありますか。ある場合には、その名称と内容を記入して下さい。

例：名称(買戻貯金)

内容(利率を人間ドックの費用に充てる)

名称()

内容()

名称()

内容()

2. 貯金について特別な推進方策がありますか。ある場合にはその推進方策を記入して下さい。

()

3. 貸出の決定の権限額はいくらですか(1案件当たり)。

(単位：万円)

	不動産担保貸出	保証人貸出	機関保証貸出	信用貸出
理事会				
組合長				
専任				
部長				
課長				
支所長				

4. 貸出を推進するために、顧客管理ファイル(CIF)を作成し、推進を行っていますか。

① いる ② いない

3. 職員を採用する時、採用試験を行っていますか、行っている場合には、どのような試験ですか。
 ① 選中の統一試験 ② 異属性別の試験 ③ その他の試験 ()
 ④ 行っていない
4. 職員を採用する時、公募はどのように行っていますか。
 ① 職安を通して ② 学校へ直接募集 ③ 就職雑誌・新聞等に広告を掲載
 ④ ポスターの掲示 ⑤ 口コミ ⑥ 関係者に郵便で案内を送る
 ⑦ その他 (具体的な内容:)
5. 金融自由化を思慮して、信用事業の部門で連合会 (選中・信連等) 以外の特別な研修を行っていますか。
 ① 行っている 研修の内容 ()
 ② 特に行っていない
6. 職員の異議を人事 (給与) に反映させていますか。
 ① 完全な年功序列体系なので反映させていない ② 一部反映させている
 ③ 全面的に反映させている
7. 職員の人事ローテーションの基準は何ですか。
 ① スペシャリスト育成志向 ② ゼネラリスト育成志向 ③ どちらともいえない
8. あなた (記入担当者) が、情報源として資料目を通して金融関係の新聞、雑誌名を教えてください。

新聞:

雑誌:

9. 以下の資格のなかで、職員に取得することを特に推奨しているものがありますか。(複数回答可)
 ① 宅建 ② ガス取扱 ③ 自動車整備 ④ 大型乗用車
 ⑤ 司書 ⑥ その他 ()
10. 資格の取得を推奨している場合、通信教育代のような必要経費は異議が補助していますか。
 ① 全額している ② 一部している ③ 補助していない
11. 資格をとることを人事・給与に反映させていますか。
 ① 反映させている ② 資格によっては反映させている ③ 反映させていない
- IV 異議の地域開発について
1. 以下のような地域開発に異議は取り組んでいますか、取り組んでいる項目に○をつけて下さい (複数回答可)
 ① リゾート開発 ② 市民異議 ③ 宅地開発 ④ 土地区画整理
 ⑤ 農地の収益整備 ⑥ 地場加工 ⑦ 工業誘入 ⑧ その他 ()
2. 参考までに地域開発を取り組んでいる異議に伺います。
 地域開発にともなう融資の実績がありますか、ありましたらその残高 (本年9月末) を記入して下さい。

(万円)

V 今後の展望について

1. 現在合併の構想がありますか。

- ① ある ② ない

2. 1で「① ある」の場合、合併によって期待されている効果は何ですか。自由に記入して下さい。
()

3. 業務の拡充として新しく行いたい業務の希望がありますか。

業務	具体的内容
証券関係	
信託関係	
その他	

4. 最近の自己資本比率を記入して下さい。

_____ % (年 月 現在)

5. 信用事業以外で伸ばしていきたい事業がありましたら具体的に記入して下さい。

()

6. 金融自由化によって黒字経営の悪化が懸念されますが、あなた（記入担当者）はこのことについてどう考えますか。その理由も記入して下さい。

① 信用部門で対応できる 理由 ()

② 黒字全体としては対応できる 理由 ()

③ どうしても対応は難しい 理由 ()

VI お願ひ

誠に申し訳ありませんが以下の物も同封していただくようお願いいたします。（秘密は厳守します。）

- | |
|-----------------------|
| ① 現在の金利表 |
| ② 貯金・貸出の性自資金の要綱 |
| ③ 金利の弾力適用をしている場合、その要綱 |

ご協力大変ありがとうございました。

2. アンケートにみる農協合併の現状と問題点

(1) 対象農協について

昭和55年度から平成2年度上半期までの10年間に合併を経験した農協を「合併農協」と呼ぶこととして224組合をリストアップし、さらに同時期に合併を経験していない同数の農協を「非合併農協」として全国17都府県⁴⁾の448農協に調査表を発送して調査を行った。

回答農協数は合併農協が164組合(回収率73.2%)、非合併農協は137組合(回収率61.2%)であった。

(2) 単純集計結果の概要

アンケート原票およびアンケート結果の単純集計結果は合併・非合併ともに章末に付表として掲載したので詳しくはそれを参照されたい。ここでは特徴的な点についてのみ記すことにする。なお、両者に共通の質問項目については比較対照のために同一の表に併記した。

1) 概況

最初に合併農協と非合併農協の概況について両者を比較検討する。まず、農業地域類型の第1次分類(付表1)であるが、両者とも都市的地域の農協が多いことは変わらないが、合併農協は2番目に中間農業地域が多く、非合併は平地農業地域が多い。また、非合併は山間農業地域も多く、地域的には合併よりも分散している。

次の付表2から付表5までは、いずれもなんらかの農協の規模を示す指標であり、当然ながら合併農協の方が大きくなっている。事業区域の範囲(付表2)では非合併のうち、市町村区域未満のものが依然として35%ある。また、組合員数(付表3)・職員数(付表4)・貯金、貸出金(付表5)のいずれをとっても合併農協は非合併農協の2.5~2.8倍の規模になっている。これに対し、役員数が1.5倍であるから職員数にはあまり変化がないが、役員に関しては若干の合理化がなされてはいるようである。

2) 合併農協の結果(金融自由化と今後の展望を除く)

合併前に期待した信用事業への効果を付表10でみると、優先順位1位では圧倒的に「規模の拡大による経営効率化・コストダウン」が多い。しかし、注目すべきは「金融機関としてのイメージアップ」という回答が比較的多いことである。同時に実施した実態調査の結果でも、職員数の数が多いとスペシャリストを育てることが可能になるという意見をしばしば耳にした。

合併推進上の問題点(付表12)は第1位にあげられたのが「資産持ち分の調整」で、「役

員人事の調整」がこれに続く。

次に合併が主目的としている規模によるコストダウンについての意識を付表 13 で調査した。規模から連想される数字では金融面の指標が1番多い。

最適な規模(付表 14)では組合員で9,000人、貯金1,000億円というのが描いている理想的な規模ということになる。常勤役員の数が多いが、これは非常勤の理事を含めて記入しているものと思われ、額面通り受け取ることにはできない。さらに、最適な事業区域の範囲では「市町村区域と一致」という回答が1番多い。この点に関して、現在の事業区域を分類項目にして理想的な事業区域の範囲をクロスさせたのが第 18 表である。これによると、現在の事業区域が市町村未満の農協を除けば、現在の事業区域が最適な規模ということになる。現状肯定型の結果で、さらなる規模拡大に対して疑問を持っている様子が窺われる。集計農協の半数以上が市町村の行政区域と一致していることが付表 14 の結果に反映されている。

最も興味がある合併の評価(付表 18)では「大いにメリットがあった」と「合併に伴う負担と比較してもメリットの方が大きい」を合わせて合併を肯定的に評価するものが49%と半数弱ある。他方、「合併効果が現れるのはこれから、今判断するのは時期尚早」という回答も35%ある。実態調査でも合併の効果が本当に現れるのは10年程度かかるという意見が多かったなのでこの結果にはうなずけるものがある。

実際に合併した後の信用事業のメリット(付表 19)では「規模の拡大による経営効率化・コストダウン」が最も多いのは合併前に期待した結果(付表 10)と同様であるが、構成比は48.2%と付表 10 に比較して20ポイントも低下している。これに対して、「金融機関としてのイメージアップ」や「余裕金運用能力の向上」は構成比が付表 10 の2倍になっている。

逆に次の付表 20 では合併に伴う問題を聞いている。1位はよく言われる「組合と組合員との間に心理的な距離が生じた」で50%を占める。広域合併の場合問題にされる「市町村との連絡が難しくなった」は3.7%と意外に少ない。

実際に金融面の指標に改善がみられるのかを付表 21 で質問している。この中で信用事業総利益が拡大するのは合併しているから当然といえるので、実質的には自己資本比率以外は改善されていないといえる。この点も合併効果が現れるには時間がかかるということの反映とみなすことができる。

第 18 表

現在の事業区域別・最適な事業区域の範囲

現在の事業区域	最適な事業区域						
	合計	市町村区域未 達	市町村区域 と一致	市町村区域 を越え郡の 区域未達	郡の区域 以上未達	県下一円	不 明
全 体	164	9	67	57	15	4	12
	100.0	5.5	40.9	34.8	9.1	2.4	7.3
市町村区域未達	31	9	13	3	2	1	3
	100.0	29.0	41.9	9.7	6.5	3.2	9.7
市町村区域と一致	88	0	48	26	7	2	5
	100.0	0.0	54.5	29.5	8.0	2.3	5.7
市町村区域を越え 郡の区域未達	32	0	2	23	4	1	2
	100.0	0.0	6.3	71.9	12.5	3.1	6.3
郡の区域以上	5	0	1	2	2	0	0
	100.0	0.0	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0
不 明	8	0	3	3	0	0	2
	100.0	0.0	37.5	37.5	0.0	0.0	25.0

3) 非合併農協の結果（金融自由化と今後の展望を除く）

合併農協と重複する質問が多いので回答に特徴がある点のみとりあげることにする。今後の合併の予定（付表30）では、「現在計画が進行中」と「現在進行中計画はないが、近日中に浮上してくると思われる」の合計で75%の農協が今後の合併を予定（予想）している。現場段階での合併の進展の動きが窺われる。

その際に合併を推進する主体（付表32）と合併の中心となる農協（付表33）についての質問では、「農協の主体性」（56.3%）で合併を推進し（付表32）、しかもその場合合併の中心となるのは「規模とは関係なく、強力なリーダーシップを持った人がいる農協」（44.8）という回答がえられた。実際に合併した農協の回答とは差がある（付表8、付表9参照）結果になっている。合併前に考えた理想と現実の差が現れているともいえる。

合併した場合の予想される機構改編の内容（付表37）では、「信用担当職員の大幅な人事異動」という回答が26.2%しかないが、実際に合併した農協では76.7%で行われており（付表16）、事前の予想と現実の合併推進の厳しさの違いが現れている。

この他興味深いのは、最適と思われる信用事業の規模の水準（付表39）に関する質問である。非合併農協が「市町村区域を越え、郡の区域未満」が40.1%で1位なのに対し、合併農協（付表14）ではより狭い範囲の「市町村区域と一致」が40.9%で1位になっている。実際に合併した後の経験では事業区域と行政区域が一致することが望ましいと考えているようである。

4) 金融自由化と今後の展望（合併・非合併共通）

我々が最も注目している、金融自由化対応の手段としての合併の有効性（付表24）については、「最も有効な手段」・「有効といえる」合計で合併農協で95.7%、非合併で89.8%が効果を認めている。実際に合併した農協の方がその割合が高い事が注目される。

さらなる信用事業の発展のための協同組織のあり方（付表25）に関しては、合併・非合併農協とも4割以上が、今後の信用事業のためには「協同組織の形態の維持にこだわらずに事業展開すべきである。」と第1位にあげている。これはやや驚くべき結果であった。よって、回答の真意をさぐるために、この回答をした農協に追加質問を郵送した。その結果が付表26である。実は株式会社の形態まで実際に意識しているのは1割にみたないことがわかり、付表24を読むには注意が必要であることがわかる。しかしながら、現状の協同組合組織形態に対する不満が広範にかなり強く存在することだけはいえよう。

現在各県で推進されている中央会の合併構想の実現について（付表28）は、「ほぼ実現すると思う」が5割強だが、同時に「予定通り実現するのは難しい」も3割近くある。

段階性に関連する議論では、信連に期待すること（付表29）を質問した。結果は両者とも第1位が「余裕金の運用」で第2位が「指導・教育機能」な点は同じだが合併農協で「情報システムの構築」の割合が16.5%と非合併の8.0%に比較して割合の大きい事が注目される。この結果に関しては、次のクロス集計結果で分析しているので参照されたい。

(3) クロス集計結果

1) 分類項目の選定

ここでは、農業センサスで用いられている農業地域類型・准組合員比率・現在の事業区域の範囲・貯金階層を分類項目として選択式の各設問（集計項目）のクロス集計をおこなった。分類の数は農業地域類型は「都市的地域」・「平地農業地域」・「中間農業地域」・「山間農業地域」の4分類、准組合員比率（准組合員数*100/組合員数合計：いずれも個人）は「30%未満」・「30%以上 50%未満」・「50%以上」の3階層、現在の事業区域の範囲は「市町村区域未満」・「市町村区域と一致」・「市町村を越え、郡の区域未満」・「郡の区域以上」の4分類とした。なお、貯金階層については次の2)で説明している。

次に、クロス集計をおこなう意味があるかを調べる意味で、分類項目と集計項目との間に関係があるといえるのか否か（両者の独立性が棄却されるか）について統計的検定（カイ自乗検定）をおこなった。第19表と第20表がその結果である。

第19表で合併農協についてみると、第1に指摘しておく必要があるのは農業地域類型・准組合員比率・貯金階層で分類した農協間の回答に独立性が認められない点である。また、貯金階層と事業区域の範囲との間の独立性もない。よって、4つの分類項目のうち合併農協では貯金階層を分類項目とすれば十分であることになる。

第20表の非合併農協の場合、当然ながら事業区域の範囲が「市町村区域未満」、もしくは「市町村区域と一致」に集中するのでこれを分類項目に入れるのは適当ではない。また、他の分類項目によって得られた結果にも、貯金階層と「合併推進上の主たる問題点（第3位）」の組み合わせなど意味のないものがあり、合併農協のような類型化は困難である。これは非合併農協にバラエティが少ないことを反映しているといえよう。

よって、以後は合併農協に関してのみ、統計的に意味があるクロス結果に限定して掲載する。合計12の結果のうち、3つは金融面の指標の変化に係わるものである。

第19表

クロス集計検定結果一覧表（合併農協）

分類項目	集計項目
(1) 農業地域類型	准組合員比率 貯金階層 Ⅱ-2 合併の主たる目的 Ⅱ-7 合併推進上の主たる問題点（第3位） Ⅲ-8 金融面の指標の変化（貯貸率） Ⅲ-8 金融面の指標の変化（有価証券の割合） Ⅲ-8 金融面の指標の変化（系統預け金の割合） Ⅲ-9 信用事業以外で強化された部門 N-1 金融自由化対応としての合併の有効性
(2) 准組合員比率別	農業地域類型 貯金階層 Ⅱ-6 合併に期待した信用事業以外の部門 Ⅲ-3 合併による権限委譲の変化 Ⅲ-8 金融面の指標の変化（貯貸率） Ⅲ-9 信用事業以外で強化された部門 N-4 中央会の合併構想の実現性 N-5 迅速に期待すること
(3) 事業区域の範囲	貯金階層 Ⅱ-9 最遠な事業区域の範囲 Ⅲ-6 合併に伴う問題点 N-3 今後の合併の予定
(4) 貯金階層	農業地域類型 准組合員比率 事業区域の範囲 Ⅱ-1 合併の種類 Ⅱ-2 合併の目的 Ⅲ-8 金融面の指標の変化（貯貸率） Ⅲ-8 金融面の指標の変化（有価証券の割合） Ⅲ-8 金融面の指標の変化（系統預け金の割合） Ⅲ-9 信用事業以外で強化された部門 N-2 協同組織のあり方 N-3 今後の合併の予定 N-5 迅速に期待すること

注：カイ自乗検定で分類項目と集計項目の独立性が5%水準で棄却されたもの

第 20 表

クロス集計検定結果一覧表 (非合併農協)

分類項目	集計項目
(1) 農業地域類型	准組合員比率 I-4 事業区域の範囲 II-1.3 他の合併農協の評価
(2) 准組合員比率	農業地域類型 貯金階層 II-6 信用事業以外で合併に期待される部門 II-1.3 他の合併農協の評価
(3) 貯金階層	准組合員比率 II-1 今後の合併の予定 II-6 信用事業以外で合併に期待される部門 II-7 合併推進上の主たる問題点(第3位)

注：カイ自乗検定で分類項目と集計項目の独立性が5%水準で棄却されたもの

2) 貯金階層によるクロス集計結果(合併農協)

貯金残高の区分は平成3年3月末時点での貯金残高により、100億円未満・100億円以上300億円未満・300億円以上500億円未満・500億円以上の4階層に分類して集計した。サンプル数はこの順に43・51・23・47となる。合併農協でも全サンプル164のうち、100億円未満の小規模農協が4分の1を占めていることになる。

それぞれの階層の農業地域類型をみると(第1図)上の階層ほど都市的地域の割合が大きいことがはっきりしている。これは准組合員比率でも同様(第2図)で300億円未満の階層では准組合員の割合が半分以上の農協の割合は皆無であるが、500億円以上では43%の農協が准組合員比率が50%以上と対照的である。前述した統計結果でも裏付けられるように、500億円以上の農協は都市的地域に存在し、准組合員比率が高いという関係が明確にでている。ただし、事業区域の範囲(第3図)では、「市町村区域未満」と「市町村区域と一致」を合計した割合が300~500億円の層で52%なのに対し、500億円以上層では58%と逆になっている。このことは、事業区域の広さと貯金量とが必ずしも相関しないことを示している。

次に合併の種類と目的を第4図と第5図でみてみよう。300億円未満の2つの層では対等合併が9割以上を占めるが、300億円以上では8割以下である。合併の目的の方が回答の差が明確に出ている。500億円未満の層では合併の目的の第1位は「特に金融自由化を意識せずに、信用事業の安定・強化のため」であるが、500億円以上層のみ「特に金融自由化を意識したもの」がわずかの差ではあるが第1位になっており、金融自由化対応としての合併という位置づけが明確化している。

第6図・第7図・第8図の3つは金融指標面の変化である。貯貸率の変化では500億円未満ではすべて「下落」が「上昇」を上回っているのに対し、500億円以上層のみ「上昇」が「下落」を上回っている。余裕金運用に占める有価証券の割合では300億円以上層で半数以上が増加したと回答している。当然これとは逆に300億円以上の農協では系統預金の割合が減少した割合が下の階層よりも高い。要約すると金融面の指標では貯貸率では500億円層、有価証券・系統預金は300億円層が変化に関して差が生じる階層の分かれ目といえそうである。特に貯貸率に関してはその上昇要因が固定化債権の割合が増えたことによるものではないと仮定すると、率の上昇は信用事業による利益に寄与するわけであるから、大規模層と他との経営の体力の差が拡大する可能性を示唆するものといえよう。

ここまでは主として信用事業を中心として結果をみてきたが、第9図では合併により信用事業以外で強化された部門を質問している。指導事業が全階層で最も割合が多いが、500億円以上層では共済部門が21%で2番目に位置し、他の階層よりも割合が多い。合併による信用事業と共済事業の相乗効果が大規模層で実現している可能性を窺わせる。

第10図の信用事業を発展させるうえでの協同組織のあり方に関する質問では、「協同組合組織の形態の維持にこだわらずに事業展開すべきである」が300~500億円層で17%と、他の階層が40%以上なのと比較して極端に小さい。逆に2番目の選択肢の「税制面等

の優遇措置は廃止されてもかまわないので自由にやりたい。この場合、協同組合組織の形態は維持する。」が43%と他よりも多い。この事実が何を意味しているかは、はっきりしない面があるが、300～500億円という規模は中途半端な大きさであり、漸進的な変化を求めているとも読み取れる。

今後の合併の計画を尋ねた第11図では300億以上層で「当面計画はない」が過半を占め、合併推進が1段落しているかのようである。これは、各県の中央会の策定している計画とはやや矛盾しているが、判断を留保したい。

最後に第12図では信連に期待することを質問した。どの層でも余裕金の運用が第1位になっているが、第2位に300億円未満の階層では企画・連絡・調整機能や指導教育に多くを期待しているのに対し、300億円以上では情報システムの構築が2割以上を占めている。信連にとっては規模の違いによって異なる機能を求められることになり、画一的な対応では処理できない難しい状況を示しているといえよう。

(4) 小括

最後にクロス集計の反省点も含め、以下の3点を述べてここでの結びにかえることとしたい。

1) 農協をいくつかの基準に照らして分類し、クロス集計をおこない類型化するという作業は、既存の農業地域類型や准組合員比率・貯金規模等を分類項目にするだけでは不十分である。ただし、貯金規模で階層に分けた結果には比較的相違がみられた。いずれにしても、今回はできなかったが農協を類型化する際のなんらかの基準を再検討する必要がある。

2) 統計学的にみて、階層による違いがあると判断された質問では貯金規模300億円以上の農協とそれに達しない農協との間で差がみられる場合が多く、合併をめぐる問題に関する限り、300億円が分岐点になっている。

3) 非合併農協では意味のあるクロス集計が得られなかった。分類項目の検討が必要である。

第1図 農業地域類型

分類項目 (76) 貯金階層 (S A)	都市的地 域	平地農業 地域	中間農業 地域	山間農業 地域	不明
* 合計 *	41	17	32	10	
100 億円未満	12	16	57	21	
100 億円以上 300億未満	25	25	37	12	
300 億円以上 500億未満	52	26	17	4	
500 億円以上	81	4	15		

第2 図 准組合員比率

分類項目 (76) 貯金階層 (S A)	30%未満	30%以上50% 未満	80%以上	不明
* 合計 *	62	24	14	
100 億円未満	88	12		
100 億円以上 300億未満	69	31		
300 億円以上 500億未満	52	35	13	
500 億円以上	34	23	43	

第3 図 現在の事業区域の範囲

分類項目 (76) 貯金階層 (S A)	市町村区 域未満	市町村区 域と一致	郡の区域 未満	郡の区域 以上	不明
* 合計 *	19	54	20	5	
100 億円未満	23	70	5		
100 億円以上 300億未満	25	53	20		
300 億円以上 500億未満	9	43	43	4	
500 億円以上	13	45	23	11	9

第4図 合併の種類

分類項目 (76) 貯金階層	(S A)	対等合併	吸収合併	その他	不明
* 合計 *		86	12		
100 億円未満		93	7		
100 億円以上 300億未満		94			
300 億円以上 500億未満		74	26		
500 億円以上		77	19	4	

第5図 合併の目的

分類項目 (76) 貯金階層	(S A)	信用事業 の安定強 化	金融自由 化を意図	経済事業 の安定強 化	営業指導 基盤の強 化	その他	不明
		* 合計 *	35	23	11	11	18
100 億円未満		30	14	19	19	19	
100 億円以上 300億未満		37	12	12	10	27	
300 億円以上 500億未満		35	30	4	22	4	4
500 億円以上		36	38	6	13	6	

第6図 金融面の指標の変化(貯貸率)

分類項目 (76) 貯金階層	(S A)	上昇	下落	変化なし	不明
* 合計 *		26	39	27	9
100 億円未満		23	49	16	12
100 億円以上 300億未満		10	47	31	12
300 億円以上 500億未満		17	52	26	4
500 億円以上		49	15	32	4

第7図 金融面の指標の変化(有価証券)

分類項目 (76) (S A) 貯金階層	増加	減少	変化なし	不明
* 合計 *	38	12	36	13
100 億円未満	16	12	49	23
100 億円以上 300億未満	29	14	39	18
300 億円以上 500億未満	65		30	4
500 億円以上	55	17	23	4

第8図 金融面の指標の変化(系統預け金)

分類項目 (76) (S A) 貯金階層	増加	減少	変化なし	不明
* 合計 *	37	27	26	10
100 億円未満	44	12	30	14
100 億円以上 300億未満	41	20	25	14
300 億円以上 500億未満	30	57	9	4
500 億円以上	30	34	30	6

第9図 信用事業部門以外で強化された部門

分類項目 (76) (S A) 貯金階層	指導	販売	購買	共済	地域開 発	その他	不明
* 合計 *	43	20	10	15	5	5	5
100 億円未満	42	26	12	16	5		
100 億円以上 300億未満	51	27	10	6	4		
300 億円以上 500億未満	52	17	9	17	4		
500 億円以上	32	6	11	21	4	13	13

第10図

信用事業を発展させていくうえでの
協同組織のあり方

分類項目 (76) 貯金階層	(S A)	現状のままで まわらない	優遇措置を廃 止されてもか まわらない	協同組合形態 の維持にこだ わらない	わからない	不明
* 合 計 *		23	25	42	7	4
100 億円未満		23	19	47	7	5
100 億円以上 300億未満		27	14	47	6	6
300 億円以上 500億未満		35		43	17	4
500 億円以上		11	34	45		9

注：……この場合、協同組織の形態は維持する

第11図

さらなる合併の予定

分類項目 (76) 貯金階層	(S A)	現在進行 中	近日中に 計画が浮 上	当面計画 はない	わからな い	不明
* 合 計 *		26	33		36	5
100 億円未満		42		37	12	7
100 億円以上 300億未満		24	45		31	
300 億円以上 500億未満		17	17	57		9
500 億円以上		17	23		53	6

第12図

信連に期待すること

分類項目 (76) 貯金階層	(S A)	企画連絡 調整	指導教育	情報シス テムの構 築	余裕金の 運用	その他	不明
* 合 計 *		10	17	16		54	3
100 億円未満		5	35	9		49	1
100 億円以上 300億未満		12	10	8		65	6
300 億円以上 500億未満		9	9	26		57	
500 億円以上		13	13	29		45	1