

### 3. 信用金庫・信用組合からみた農協合併

#### (1) はじめに

最初に述べたように、今後は業態間の垣根が取り払われる規制緩和が本格化し、農協も他業態との競合関係が本格化してこよう。第1節で説明したアンケートでは貯金で競合する機関として地方銀行・郵便局・信用金庫がそれぞれ33.6%、22.7%、16.2%の順にあげられている<sup>5)</sup>。また貸出の分野では地方銀行32.4%、信用金庫23.1%の順になっている。

逆に他業態からみても、経済企画庁が委託し、日本リサーチ総合研究所が実施したアンケートでは金融関連の規制緩和により地方銀行で44.8%、信用金庫で25.5%が今後農協との競合関係が強まるとしている<sup>6)</sup>。

いずれの結果でも地方銀行が農協との競合関係であげられているが、現実の問題として地方銀行と農協では預金量・営業区域の広さで差があるので競合関係が緊急の問題として浮かび上がってくるとは考えにくい。本章では資金量・営業区域が比較的接近している信用金庫・信用組合を対象に他業態からみた農協合併と金融機関としての評価をアンケートにより調査した。質問は簡単なものであるがこの種の調査は例のないものであり、現状の農協を映す鏡という意味で参考になると思われる。なお、前節と同様アンケート原票は本章の末尾に掲載してあるので参照されたい。

#### (2) 調査の概要

##### 1) 調査対象

信用金庫は平成3年3月末現在の全信用金庫451、信用組合は平成3年度の『全国信用組合名簿』に掲載されている組合のうち、地域組合に分類される250組合すべてに郵送した。有効回収数は信用金庫が260、信用組合109で回収率はそれぞれ57.6%と43.6%であった。

第21表で地域的なばらつきをみると、信用金庫がほぼまんべんなく全国に散らばっているのに対し、信用組合は関東・近畿・3大都市圏の割合が大きく、結果を読む際に注意を要する。

主な数値的指標を比較したのが第22表である。これによると預金・貸出金の規模の指標では信用金庫は信用組合の2倍以上であり、職員1人当たりあるいは1店舗当たりの当期利益金の額という効率性の指標でも上回っている。

第 21 表 地域別回収数

	信用金庫	信用組合
全 国	260 (100.0)	109 (100.0)
北 海 道	22 ( 8.5)	2 ( 1.8)
東 北	27 (10.4)	9 ( 8.3)
関 東	47 (18.1)	31 (28.4)
北陸・東山	31 (11.9)	18 (16.5)
東 海	29 (11.1)	5 ( 4.6)
近 畿	34 (13.1)	20 (18.3)
中 国	25 ( 9.6)	10 ( 9.2)
四 国	10 ( 3.8)	4 ( 3.7)
九州・沖縄	35 (13.5)	10 ( 9.2)
3大都市圏	41 (15.8)	26 (23.9)

第 22 表 主要数値の比較

	信用金庫	信用組合
預金残高(億円)	1712	649
貸出残高(億円)	1238	505
預貸率(%)	67	74
当期利益金(百万円)	729	252
職員数	321	153
店舗数	18	10
職員1人当たり当期利益金(万円)	209	145
1店舗当たり利益金(万円)	340	218

## 2) 集計上の分類

集計は全体を対象にした単純集計の他に信用金庫で5階層、信用組合で4階層に分けた預金高階層別と、3大都市圏（東京都・愛知県・大阪府）とそれ以外の地域別の2通りのクロス集計を行った。預金高階層別では回答にめだつた差がみられなかったが、地域別では各質問項目で興味深い差がみられたのでこのクロス集計を中心に結果を述べていきたい。なお、以下の叙述では便宜上信用金庫を「信金」、信用組合を「信組」、3大都市圏を「3大都市」、3大都市圏以外の地域を「3大都市以外」と呼ぶことにする。

## 3) 農協との競合

預金・貸出とも3大都市以外の方が競合の割合が大きい。（第23表・第24表）競合の度合いは預金の方が大きく、「激しく競合している」と「競合している」の割合の合計が信金、信組とも3大都市以外で8割を超えている。

業態別では信金の方が競合度が高く、両地域の預金・貸出の「ほとんど競合していない」割合が信組より小さい。

具体的に競合している分野（第25表）で両業態に共通にいえるのは、3大都市以外で自動車ローンの割合が高いことである。また、信金では賃貸住宅ローンの割合が3大都市で多いという結果が出ている。

## 4) 農協の金融機関としての強みと問題点

金融機関としての強み（第26表）では両業態とも「共済事業の兼営」と「農家地域住民を組織している」をあげている。この割合は両地域ともほぼ同じである。

金融機関としての問題点（第27表）は、全体では両業態とも「貸出審理体制の甘さ」が1位であるが、3大都市ではいずれの業態も「機械化の遅れ」が1位となっており、興味深い差を見せている。

## 5) 農協合併に関する認識

域内の農協の合併の状況について（第28表）はやはり3大都市以外の方がよく認知しており、「詳しく知っている」と「ある程度知っている」の合計は8割を超える。これに対して、3大都市では信金が51.2%、信組が38.5%にすぎない。

農協信用事業のどの分野で合併の効果が現れるかという問（第29表）では、信金が両地域で「機械化の進展」を1位にあげているのに対し、信組では「イメージの向上」を1位としている。信金の3大都市では前述したように金融機関の問題点の1位に「機械化の遅れ」をあげており、その意味では整合性のとれた回答になっているとともに、大都市の信金が特に機械化を意識している様子が窺われる。

最後の合併によって農協にはたして競争力がつくかという問（第30表）では両業態・両地域で「やや強化される」が最も多く、穏当な回答ともいえようが、やや細かくみると



信組のほうが「かなり強化される」の割合（3大都市26.9%，3大都市以外32.5%）が信金（3大都市12.2%，3大都市以外19.6%）よりも大きく、将来の競合関係を意識している。

### （3） 信金・信組からの農協に対する意見，要望

アンケートでは最後に農協に対する意見，要望を自由に記入してもらった。それに関しては第31表に一括して生の声を掲載してあるので参照されたい。総体として農協に対して厳しい意見が多かったのは問の性格上当然といえよう。

内容的には大きく2つに意見が分けられる。1つは農協が農民のための農協という性格を失いつつあるのではないかという指摘である。第2には前者と密接に関連するが、農協が安易に農業外の分野に進出して自己の分野を脅かして欲しくないというものである。

ただし、一方では農家に限定しては農協もやっていけないので、より地域に密着すべきだという意見もあった。

合併に関しては信金・信組を含めた異企業との合併も視野にいれるべきという、今後の金融自由化の流れを考えるうえで注目すべき意見もみられた。

### 注

1) 本章は農業総合研究所〔1〕・〔2〕のうち、筆者が取りまとめたアンケート調査結果の分析に関わる部分を再構成したものである。

2) 地域別の分布，他の指標の比較など，詳しくは農業総合研究所〔1〕pp.7-9を参照せよ。

3) アンケート原票はpp. 64-71に掲載してあるので参照されたい。

4) 農業総合研究所〔2〕において「農協の規模」という言葉から何を連想するかについてアンケートの設定で調査した結果では約5割の農協が金融面の指標をあげ，3割弱の農協が組合員総（戸数）と回答している。

5) 試みに貯金残高を信用事業職員数に回帰させた結果が以下の式である。

$$SV = -404.2 + 731.6 NE$$

(29.8)

$$S.E.=10930.3, R^*R=0.7883, ( )内は t 値$$

SV：平成2年9月末貯金残高（単位：百万円）

NE：平成2年3月末信用事業部門職員数（単位：人）

SE：標準誤差 R\*R：決定係数

この結果，貯金残高の農協間の変動が信用事業部門の職員数で約80%説明されている。また，限界的に信用事業職員数が1人増加すると貯金残高が7億3,000万円増加する計算になる。

6) 17 都府県の地域別内訳は次の通り。東北(岩手・福島)・関東(茨城・埼玉・千葉・東京・神奈川)・北陸(新潟)・東山(山梨・長野)・東海(三重)・近畿(大阪・奈良)・中国(広島)・四国(徳島)・九州(福岡・熊本)。

7) 農業総合研究所〔1〕p.120.参照

8) 経済企画庁〔3〕p.239 参照。

#### 引用文献

- 〔1〕 農業総合研究所『農協の金融自由化対応—その現状と問題—』（農業総合研究所，平成4年3月）
- 〔2〕 農業総合研究所『農協合併の実態と問題—金融自由化対応を中心に—』（農業総合研究所，平成5年3月）
- 〔3〕 経済企画庁『規制緩和の経済的効果—規制緩和研究会報告書』，昭和61年。

## 第 23 表

## 金融機関としての農協との競合状態

## 預 金

1. 激しく競合している 2. 競合している 3. ほとんど競合していない  
4. 域内に農協がない

(信用金庫)

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	8.1	72.3	18.1	0.8	0.8	100.0	260
三大都市	0.0	58.5	36.6	4.9	0.0	100.0	41
三大都市以外	9.6	74.9	14.6	0.0	0.9	100.0	219

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府

(信用組合)

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	8.3	63.3	28.4	0.0	0.0	100.0	109
三大都市	11.5	26.9	61.5	0.0	0.0	100.0	26
三大都市以外	7.2	74.4	18.1	0.0	0.0	100.0	83

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府



第 24 表 金融機関としての農協との競合状態（つづき）

貸 出

1. 激しく競合している 2. 競合している 3. ほとんど競合していない  
4. 域内に農協がない

(信用金庫)

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	1.2	54.6	43.1	0.8	0.4	100.0	260
三大都市	0.0	29.3	65.9	4.9	0.0	100.0	41
三大都市以外	1.4	59.4	38.8	0.0	0.5	100.0	219

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府

(信用組合)

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	4.6	42.2	53.2	0.0	0.0	100.0	109
三大都市	7.7	15.4	76.9	0.0	0.0	100.0	26
三大都市以外	3.6	50.6	45.8	0.0	0.0	100.0	83

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府

図 25 表

ここ2、3年で特に競合してきている分野

1. 自動車ローン 2. 住宅（自己住宅用）ローン 3. 住宅（賃貸住宅用）ローン  
 4. カードローン 5. 給振口座獲得 6. 年金口座獲得 7. 自由金利商品  
 8. 積立預金 9. その他

(信用金庫)

【複数回答】

(単位：%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
全 国	36.5	12.7	12.7	6.2	2.7	51.5	32.3	15.8	1.5
三大都市	7.3	14.6	31.7	2.4	2.4	39.0	24.4	19.5	2.4
三大都市以外	42.0	12.3	9.1	6.8	2.7	59.3	33.8	15.1	1.4

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府

(信用組合)

【複数回答】

(単位：%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
全 国	25.7	10.1	3.7	9.2	3.7	48.6	33.9	22.9	8.3
三大都市	7.7	15.4	7.7	19.2	3.8	34.6	38.5	19.2	11.5
三大都市以外	31.3	8.4	2.4	6.0	3.6	53.0	32.5	24.1	7.2

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府



第26表 農協の金融機関としての強み

1. 共済事業（保険）も併せておこなっている  
 2. 経済事業（Aコープ、自動車、農機具販売等）も併せて行っている  
 3. 情報収集能力 4. 農家・地域住民を組織している 5. コンサルタント機能  
 6. 税制上の優遇措置 7. 地域における知名度の高さ  
 8. 農林中金、信連を含む3段階制 9. その他  
 （信用金庫）

【複数回答】

（単位：％）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
全 国	68.8	38.8	4.2	65.8	0.4	2.3	7.7	4.2	1.2
三大都市	63.4	29.3	2.4	70.7	0.0	4.9	17.1	4.9	0.0
三大都市以外	69.9	40.6	4.6	64.8	0.5	1.8	5.9	4.1	1.4

注）三大都市＝東京都、愛知県、大阪府

（信用組合）

【複数回答】

（単位：％）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
全 国	59.6	41.3	2.8	62.4	0.9	1.8	8.3	3.7	0.9
三大都市	42.3	42.3	3.8	57.7	0.0	3.8	11.5	7.7	0.0
三大都市以外	65.1	41.0	2.4	63.9	1.2	1.2	7.2	2.4	1.2

注）三大都市＝東京都、愛知県、大阪府

第27表 農協の金融機関としての問題点

1. 規模が小さい 2. 職員の資質 3. トップマネジメント 4. 機械化の遅れ  
5. 貸出審査体制の甘さ 6. 接客態度 7. その他

(信用金庫)

	【複数回答】						
	(単位：%)						
	1	2	3	4	5	6	7
全 国	38.5	32.7	17.7	34.2	41.2	6.2	6.9
三大都市	36.6	12.2	17.8	56.1	41.5	4.9	7.3
三大都市以外	38.8	36.5	17.8	30.1	41.1	6.4	6.8

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府

(信用組合)

	【複数回答】						
	(単位：%)						
	1	2	3	4	5	6	7
全 国	24.8	35.8	23.9	17.4	46.8	11.0	7.3
三大都市	26.9	38.5	7.7	38.5	26.9	11.5	11.5
三大都市以外	24.1	34.9	28.9	10.8	53.0	10.8	6.0

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府

第 28 表 域内の農協合併状況について

1. 詳しく知っている 2. ある程度知っている 3. ほとんど知らない  
4. 関心がない

(信用金庫)

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	7.7	67.3	23.8	0.8	0.4	100.0	260
三大都市	4.9	46.3	43.9	4.9	0.0	100.0	41
三大都市以外	8.2	71.2	20.1	0.0	0.5	100.0	219

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府

(信用組合)

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	2.8	67.9	26.6	0.9	1.8	100.0	109
三大都市	7.7	30.8	61.5	0.0	0.0	100.0	26
三大都市以外	1.2	79.5	15.7	1.2	2.4	100.0	83

注) 三大都市 = 東京都、愛知県、大阪府



第 29 表

農協信用事業に対する合併の効果

1. 渉外の充実 2. 機械化の進展 3. イメージの向上 4. 職員の資質の向上  
5. 金利面での競争力 6. その他 7. 特に効果はない

(信用金庫)

(単位: %)

	1	2	3	4	5	6	7	無回答	計	実数
全 国	2.7	27.3	23.1	6.2	15.8	1.5	8.8	14.6	100.0	260
三大都市	2.4	29.3	19.5	7.3	9.8	0.0	9.8	22.0	100.0	41
三大都市以外	2.7	26.9	23.7	5.9	16.9	1.8	8.7	13.2	100.0	219

注) 三大都市=東京都、愛知県、大阪府

(信用組合)

(単位: %)

	1	2	3	4	5	6	7	無回答	計	実数
全 国	2.8	22.9	25.7	8.3	17.4	4.6	5.5	12.8	100.0	109
三大都市	3.8	23.1	26.9	11.5	7.7	11.5	7.7	7.7	100.0	26
三大都市以外	2.4	22.9	25.3	7.2	20.5	2.4	4.8	14.5	100.0	83

注) 三大都市=東京都、愛知県、大阪府

第 30 表

合併による農協の金融機関としての競争力

1. かなり強化される 2. やや強化される 3. 強化されない  
4. かえって弱体化する

(信用金庫)

(単位: %)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	18.5	65.8	13.1	1.5	1.2	100.0	260
三大都市	12.2	75.6	12.2	0.0	0.0	100.0	41
三大都市以外	19.6	63.9	13.2	1.8	1.4	100.0	219

注) 三大都市=東京都、愛知県、大阪府

(信用組合)

(単位: %)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	31.2	53.2	9.2	1.8	4.6	100.0	109
三大都市	26.9	50.0	11.5	3.8	7.7	100.0	26
三大都市以外	32.5	54.2	8.4	1.2	3.6	100.0	83

注) 三大都市=東京都、愛知県、大阪府

## 第 31 表

## 農協に対する意見・要望等

## (信用組合)

- ・金融、経済、共済の各事業の取引に占める農家である組合員のシェアが低下し「組合員のためにする……」という使命感が失われつつある。島根県
  - ・農協本来の設立の趣旨がうすれてきている。茨城県
  - ・金融部門での採算を度外視して経営を行っている。新潟県
  - ・農業関係者には限界がある。地元密着を計るべきではないか。東京都
  - ・人材の質的向上と資金運用面のベテランが揃えばもっと飛躍するであろう。大阪府
  - ・農業関連外事業への安易な貸出が多いと聞いている。救済等は別として、誰のために、何のために合併が必要なのか疑問を持つ。東京都
  - ・あらゆる業種に手を広げすぎる—結婚式場から葬儀社まで、このため信用組合取引者の業者が大なり小なり影響を受けている—農協組合員への割り当て販売は農業資材程度にとどめるべきだ。農協職員から割り当て消化のためセーターのセールスを受けたことがある。栃木県
  - ・上部団体に大きく左右される経営のように見受けられる。千葉県
  - ・宮農指導の強化。長崎県、兵庫県
  - ・信用事業・共済事業は経営の大きな柱であり注力するのは当然であるが農家に対し将来への経営アドバイス等のコンサルタント機能を充実する必要があると考えます。兵庫県
  - ・農協は本来の農民のための農協に帰るべきだ。岩手県
  - ・当然ながら農家に対しては、絶対的な強さを持っている。愛知県
  - ・農林中金、信連、単位農協をルートとする資金の偏在は必ずしも金融ルールになじまないところがあるのではないか。
- 農協における信用事業部門は完全分離させ農林中金に集約してはどうか、もしくは他金融機関に移譲せしめることも一計。大阪府



### 第31表 (続き)

#### (信用金庫)

- ・物品等経済的利益提供の話しを聞くが、員外貸出をも含めた信用事業を行う金融機関としての自主独立を望みたい。岡山県
- ・大型合併は「おらが農協」という近親感が薄らぐのではないかと東京都
- ・金融界の一員として公正な競争・サービスの提供で互いに発展。長野県
- ・経営力を持つこと。福井県
- ・J. A. という表現になじめない。栃木県
- ・一般金融機関と同質化して農協の独自性が失われている。兵庫県
- ・当地区で3町農協の合併が行われたが、内部管理体制、職員の資質面で夫々格差があり、意識統一向上がむずかしいと聞いている。今こそ創業の原点に戻るべき。多事業展開で地元零細業者を圧迫している。北海道
- ・農協と農家の古いイメージ払拭の必要あり。千葉県
- ・都市型農協になってほしくない。営農指導を重視してほしい。徳島県
- ・信用部門への専担者の設置。岩手県
- ・融資基盤の脆弱等により勘案し、他の協同組織金融機関との合併も検討が必要と思われる。栃木県
- ・農協が農民だけを対象として補助で利息を高くとり運営しているが、これだけでは金利の自由化におくれをとると思う。もっと一般が利用できるように制度を、あらためた方がよいと思う。現在の農協を二つの部門に分け独立させた方がよいのではないかと。一つは農民のための農協、一つは金融と共済部門を独立させるべきだと思う。尚、小生は准組合員である。北海道
- ・個別農協は域内には強いが、となりとの交流が少なく、合併のタイミングを遅らせているように思う。もっと広い地域をターゲットにしてマネジメントを向上させないと、この先困ることが増えるのではないかと。新潟県
- ・合併は狭域高密度の地域性が無くなると思われる。神奈川県
- ・特に農村部において「農協を利用しないと村八分になる」的住民の声もあり、締め付けの厳しさが目につく。京都府
- ・真に会員に対しての為になっているのか疑問、経営のディスクロースを積極的に行い開かれた会員組織にしてもらいたい。業界のイメージアップを図る必要がある。山形県
- ・特に信用事業分野は農家に限定してもらいたい。農家に関係なく我々信用金庫の市場を荒らされるのは困る。岡山県
- ・合併によるある程度の規模拡大は必要と思うが、規模は小さくても地域に密着し地域になくしてはならない金融機関となることが協同組合組織の金融機関としては必要と思

### 表31 表 (続き)

- います。岩手県
- ・地域金融機関として情報交換の場に出てもらいたい。岡山県
- ・農協本米の経済事業（生産者農家の指導も含め）にも合併の効果を挙げて欲しい。京都府
- ・各農家の農協離れについて従前の農協経営を反省して欲しい。佐賀県
- ・当地方大型農協の場合、経営陣の交替が激しい。米の自由化、りんご農家の台風被害等、農業の大きな転換期にあたって誰の為の農協かという感じは拭えない。会員組織の金融機関として共通する面もあり、組合員の信頼の上になった農協経営を望むものである。青森県
- ・店舗外自動設備共同設置の推進。静岡県
- ・今、日本の農業は米の市場開放、後継者不足等、大変難しい岐路に立っております。日本の農業、農村をどのように方向付けて行くのか、ぜひ農協さんに頑張って頂きたいと考えております。福島県
- ・田舎だけに（合併）あまり効果がないように思う。三重県
- ・農協と異種金融機関の合併の道も制度として整えてほしい（主として信金、信組）。広島県
- ・農協の合併については、地方公共団体単位が地域金融機関の特性が発揮出来ると思います。広島県
- ・プロとしての資金運用力はいかかか。高知県
- ・JAの旗のもと、ますますの御活躍！福岡県

### 【農協合併に関する意識調査集計結果】

1. 概況（合併・非合併共通）
2. 合併農協の集計結果
3. 非合併農協の集計結果



## 1. 概況（合併・非合併共通）

付表1 農業地域類型・第1次分類

農業地域類型	合併		非合併	
	農協数	構成比	農協数	構成比
都市的地域	68	41.5	52	38.0
平地農業地域	28	17.1	35	25.5
中間農業地域	52	31.7	27	19.7
山間農業地域	16	9.8	23	16.8
合計	164	100.0	137	100.0

注：農業地域類型の定義に関しては

農林水産省統計情報部「農林統計に用いる地域区分」（平成2年11月）を参照されたい。

付表2 事業区域の範囲

	合併		非合併	
	農協数	構成比	農協数	構成比
1) 市町村区域未満	31	18.9	48	35.0
2) 市町村区域と一緒	88	53.7	62	45.3
3) 市町村区域を越え、郡の区域未満	32	19.5	16	11.7
4) 郡の区域以上	5	3.0	0	0.0
不明	8	4.9	11	8.0
合計	164	100.0	137	100.0

付表3 組合員数と戸数（個人のみ）：平成3年3月末 平均

	単位	合併 (A)	非合併 (B)	(A)/(B)
正組合員数	人	3390.4	1303.0	2.6
正組合員戸数	戸	2934.6	1171.0	2.5
准組合員数	人	1777.2	738.0	2.4
准組合員戸数	戸	1492.2	626.5	2.4
組合員数合計	人	5167.6	2064.6	2.5
准組合員比率	%	28.2	31.9	0.9

- 注：(1) 組合員数合計 = 正組合員数 + 准組合員数  
 (2) 准組合員比率 = 准組合員数 \* 100 / 組合員数合計  
 (3) 准組合員比率はサンプルの平均

付表4 役・職員数、支所数 平均

	単位	合併 (A)	非合併 (B)	(A)/(B)
1 役員数	人	27.8	18.8	1.5
うち常勤役員数	人	2.1	1.4	1.5
2 正職員数	人	156.4	66.0	2.4
うち信用担当	人	46.1	18.7	2.5
3 支所（支店数）	店舗数	8.8	3.1	2.8

付表5 貯金と貸出金の残高（平成3年3月末現在） 平均

	単位	合併 (A)	非合併 (B)	(A)/(B)
貯金	百万円	37885.3	13685.1	2.8
貸出金	百万円	9659.8	4132.7	2.3
貯貸率	%	24.6	26.8	0.9

- 注：(1) 貯貸率 = 貸出金 \* 100 / 貯金  
 (2) 貯貸率はサンプルの平均

## 2. 合併農協の集計結果

## II. 合併の経過

## 付表 6

## 1. 合併の種類

	回答数	構成比
1) 対等合併	141	86.0
2) 吸収合併	19	11.6
3) その他	1	0.6
不明	3	1.8
合計	164	100.0

## 付表 7

## 2. 合併の主たる目的

	回答数	構成比
1) 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	57	34.8
2) 特に金融自由化を意識したもの	37	22.6
3) 経済事業の安定・強化のため	18	11.0
4) 宮農指導基盤の強化	18	11.0
5) その他	29	17.7
不明	5	3.0
合計	164	100.0



付表8

## 3. 合併を推進した主体

	回答数	構成比
1) 行政当局	19	11.6
2) 県中央会、その他系統組織	84	51.2
3) 農協の主体性	51	31.1
4) その他	5	3.0
不明	5	3.0
合計	164	100.0

付表9

## 4. 合併の中心となった農協

	回答数	構成比
1) 規模の大きな農協	25	49.0
2) 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た農協	17	33.3
3) その他	7	13.7
不明	2	3.9
合計	51	100.0

注：付表8で「3) 農協の主体性」に○をつけた農協のみ集計

付表10

## 5. 合併前に期待した信用事業への効果

	第1位		第2位		第3位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1) 規模の拡大による経営効率化・コストダウン	112	68.3	14	8.5	10	6.1
2) 貯金の増大による制度的に可能な業務の拡大	13	7.9	36	22.0	8	4.9
3) 人材の確保・活用	2	1.2	22	13.4	26	15.9
4) 金融機関としてのイメージアップ	16	9.8	33	20.1	34	20.7
5) 余裕金運用能力の向上	10	6.1	32	19.5	27	16.5
6) 他部門との連携強化	1	0.6	9	5.5	30	18.3
7) 貸出審査等リスク管理能力の向上	2	1.2	7	4.3	13	7.9
8) その他	2	1.2	0	0.0	2	1.2
不明	6	3.7	11	6.7	14	8.5
合計	164	100.0	164	100.0	164	100.0

付表11

## 6. 信用事業以外の部門で最も合併に期待した部門

	合併	
	回答数	構成比
1) 指導事業	87	53.0
2) 販売事業	34	20.7
3) 購買事業	13	7.9
4) 共済事業	9	5.5
5) 地域開発	7	4.3
6) その他	5	3.0
不明	9	5.5
合計	164	100.0

付表12

## 7. 合併推進上問題点になったこと

	第1位		第2位		第3位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1) 役員人事の調整	27	22.6	19	11.6	16	9.8
2) 職員の人車配置	7	4.3	29	17.7	20	12.2
3) 給与格差の調整	18	11.0	38	23.2	49	29.9
4) 支所・店舗配置	6	3.7	8	4.9	10	6.1
5) 資産持ち分の調整	43	26.2	28	17.1	17	10.4
6) 組合員の反対	24	14.6	13	7.9	14	8.5
7) 職員(労働組合)の反対	0	0.0	1	0.6	1	0.6
8) 固定化債権が問題になっている農協があった	16	9.8	13	7.9	16	9.8
9) その他	3	1.8	1	0.6	2	1.2
不明	10	6.1	14	8.5	19	11.6
合計	164	100.0	164	100.0	164	100.0

付表13

## 8. 規模から連想される数字

	回答数	構成比
1) 組合員総 (戸) 数	47	28.7
2) 金融面の指標 (貯金・貸出残高、共済保有高等)	82	50.0
3) 経済事業の取扱高	9	5.5
4) 事業区域の広さ	18	11.0
5) (役) 職員数	0	0.0
6) その他	2	1.2
不明	6	3.7
合計	164	100.0

付表14

## 9. 最適と思われる信用事業に関わる規模の水準

	単位	最適規模 (A)	現在数 (B)	倍率 (A)/(B)
1) 組合員総数 (正・准合計、個人のみ)	人	9058.6	5167.6	1.8
2) 常勤役員数	人	7.5	2.1	3.6
3) 職員数合計	人	266.8	156.4	1.7
4) 総貯金残高	億円	1059.0	378.9	2.8
5) 総貸出金残高	億円	445.3	96.6	4.6
-----				
6) 事業区域の範囲		回答数	構成比	
1) 市町村区域未満		9	5.5	
2) 市町村区域と一致		67	40.9	
3) 市町村区域を越え、郡の区域未満		57	34.8	
4) 郡の区域以上県未満		15	9.1	
5) 県下一円		4	2.4	
6) 不明		12	7.3	
7) 合計		164	100.0	



### Ⅲ 合併後の状況と評価

付表15

#### 1. 合併に伴う信用事業部門での大幅な機構変更の有無

	回答数	構成比
1) 大幅な機構変更があった	30	18.3
2) なかった	126	76.8
不明	8	4.9
合計	164	100.0

付表16

#### 2. 機構変更があった場合の内容（複数回答）

	回答数	出現率
1) 信用担当部署で大幅な機構改編があった	12	40.0
2) 信用担当職員の大幅な人事異動をおこなった	23	76.7
3) 金融店舗の統廃合をおこなった	2	6.7
4) その他	1	3.3
合計	30	

付表17

#### 3. 合併による権限委譲の面での変化（複数回答）

	回答数	出現率
1) 貸出面での決済権限の金額が支所の段階で拡大した	75	45.7
2) 金利改定の決定がスムーズにおこなわれるようになった	44	26.8
3) 以前よりも本所に権限が集中するようになった	63	38.4
4) その他	10	6.1
合計	164	

付表18

## 4. 総合的にみた合併の評価

	回答数	構成比
1)大いにメリットがあった	22	13.4
2)合併に伴う負担と比較しても、メリットのほうが大きい	59	36.0
3)合併に伴う負担と比較すると、メリットは少ない	6	3.7
4)合併のメリットはあまりなかった	14	8.5
5)合併の効果が現われるのはこれから、今判断するのは時期尚早	58	35.4
6)わからない	0	0.0
不明	5	3.0
合計	164	100.0

付表19

## 5. 合併による信用事業のメリット

	第1位		第2位		第3位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1)規模の拡大による経営効率化・コストダウン	79	48.2	15	9.1	17	14.7
2)貯金の増大による制度的に可能な業務の拡大	18	11.0	27	16.5	3	2.7
3)人材の確保・活用	5	3.0	20	12.2	21	12.0
4)金融機関としてのイメージアップ	31	18.9	37	22.6	26	17.3
5)余裕金運用能力の向上	22	13.4	32	19.5	31	19.3
6)他部門との連携強化	0	0.0	9	5.5	31	21.3
7)貸出審査等リスク管理能力の向上	1	0.6	14	8.5	23	12.0
8)その他	2	1.2	0	0.0	1	1.3
不切	6	3.7	10	6.1	11	5.3
合計	164	100.0	164	100.0	164	100.0

付表20

## 6. 合併に伴う問題

	回答数	構成比
1)組合と組合員との間に心理的な距離が生じた	82	50.0
2)組合規模にみあう事務・組織体制ができていない	46	28.0
3)市町村との連絡が難しくなった	6	3.7
4)役・職員間のコミュニケーションが難しくなった	5	3.0
その他	10	6.1
不明	15	9.1
合計	164	100.0

付表21

## 8. 主たる金融面の指標の合併による変化

(1) 野算率	回答数	構成比	(2) 利鞘	回答数	構成比	(3) 固定比率 II	回答数	構成比
1) 上昇	42	25.6	1) 拡大	33	20.1	1) 上昇	46	28.0
2) 下落	64	39.0	2) 縮小	73	44.5	2) 下落	56	34.1
3) 変化なし	44	26.8	3) 変化なし	42	25.6	3) 変化なし	47	28.7
不明	14	8.5	不明	16	9.8	不明	15	9.1
合計	164	100.0	合計	164	100.0	合計	164	100.0

(4) 自己資本比率	回答数	構成比	(5) 信用申込総額	回答数	構成比
1) 上昇	60	36.6	1) 増加	81	49.4
2) 下落	45	27.4	2) 減少	39	23.8
3) 変化なし	42	25.6	3) 変化なし	28	17.1
不明	17	10.4	不明	16	9.8
合計	164	100.0	合計	164	100.0

(6) 余裕金運用に占める有価証券の割合	回答数	構成比
1) 増加	63	38.4
2) 減少	20	12.2
3) 変化なし	59	36.0
不明	22	13.4
合計	164	100.0

(7) 余裕金運用に占める系統預け金の割合	回答数	構成比
1) 増加	61	37.2
2) 減少	44	26.8
3) 変化なし	42	25.6
不明	17	10.4

付表22

## 9. 信用事業部門以外で強化された部門

	回答数	構成比
1) 指導事業	71	43.3
2) 販売事業	32	19.5
3) 購買事業	17	10.4
4) 共済事業	24	14.6
5) 地域開発	3	1.8
6) その他	8	4.9
不明	9	5.5
合計	164	100.0



付表23

## 10. 他の合併している農協の評価

1) 効果があがっている例が多い	56	34.1
2) 一部は効果があがっている	47	28.7
3) ほとんどの場合効果があがっていない	19	11.6
4) よくわからない	39	23.8
不明	3	1.8
合計	164	100.0

## IV. 金融自由化と今後の展望

付表24

## 1. 金融自由化対応の手段としての合併の有効性

	合併		非合併	
	回答数	構成比	回答数	構成比
1) 最も有効な手段	50	30.5	30	21.9
2) 有効といえる	107	65.2	93	67.9
3) あまり効果があるとは思われない	6	3.7	10	7.3
不明	1	0.6	4	2.9
合計	164	100.0	137	100.0

付表25

## 2. 協同組合組織のあり方

	合併		非合併	
	回答数	構成比	回答数	構成比
1) 現状のままでかまわない	37	22.6	22	16.1
2) 規制面等の機遇措置を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。	41	25.0	32	23.4
3) 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。	69	42.1	60	43.8
4) わからない	11	6.7	14	10.2
不明	6	3.7	9	6.6
合計	164	100.0	137	100.0

付表25の協同組合のあり方に関する設問に関して、「3) 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」と回答した農協に対して付表にある追加質問を送付し補完調査を行った。

付表26 協同組織のあり方に関する補完質問

## 1. 「協同組合組織の形態の維持にこだわらず」という部分の理解

- ①今後とも農協の信用事業を発展させるには、協同組合組織の形態ではなく株式会社形態をとる必要がある。  
 ②株式会社形態までは考えないが、協同組合組織では積極的な事業展開をしにくいので、ともかくこうした組織形態から脱却する必要がある。  
 ③現在の農協では事業の展開上、員外利用制限、あるいは地区制限があるので、こうした制約をなくすためには、協同組合組織でないほうがよい。  
 ④その他

選択肢	合併		非合併		合計	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
①	4	9.1	3	7.7	7	8.4
②	18	40.9	19	48.7	37	44.5
③	16	36.4	15	38.5	31	37.3
④	6	13.6	2	5.1	8	9.8

## 2. (上記質問で、①と②に○を付けた農協に) 何故、協同組合組織では事業の積極的な展開が難しいとお考えですか。

- ①協同組合組織は、そもそも営利を追求しない組織であり、経営体としての発展が期待されていない。  
 ②現在の農協では、組織の運営(総会)と経営(理事会)がきちんと分離されていないため、そもそも経営が成る組織となっていない。  
 ③その他

選択肢	合併		非合併		合計	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
①	17	77.3	14	71.7	31	75.5
②	4	18.2	3	15.8	7	17.1
③	1	4.5	2	10.5	3	7.3

## 3. (上記1で①に○を付けた農協に) その理由はなぜですか。

- ①経営責任が明確となり、かつ経営体として発展が期待できる。  
 ②事業展開に制限(員外利用制限や地区制限)がない。  
 ③その他

選択肢	合併		非合併		合計	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
①	3	75.0	2	66.7	5	71.4
②	1	25.0	1	33.3	2	28.6
③	0	0.0	0	0.0	0	0.0

付表27

## 3. 今後の合併の予定

	回答数	構成比
1) 現在計画が進行中	42	25.6
2) 現在進行中の計画はないが、近期中に計画が浮上してくると思われる	54	32.9
3) 当面計画はない	59	36.0
4) わからない	8	4.9
不明	1	0.6
合計	164	100.0

付表28

## 4. 中央会の合併構想の実現について

	合併		非合併	
	回答数	構成比	回答数	構成比
1) ほぼ実現すると思う	89	54.3	69	50.4
2) 予定通り実現するのは難しい	44	26.8	39	28.5
3) わからない	29	17.7	24	17.5
不明	2	1.2	5	3.6
合計	164	100.0	137	100.0

付表29

## 5. 信連に期待すること

	合併		非合併	
	回答数	構成比	回答数	構成比
1) 企画・連絡・調整機能	16	9.8	15	10.9
2) 指導・教育機能	28	17.1	25	18.2
3) 情報システムの構築	27	16.5	11	8.0
4) 余裕金の運用	88	53.7	81	59.1
5) その他	1	0.6	0	0.0
不明	4	2.4	5	3.6
合計	164	100.0	137	100.0



## 3. 非合併農協の集計結果

## II. 合併に対するイメージ

付表30

1. 今後、金融自由化を見越して、合併する予定がありますか

	回答数	構成比
1) 現在計画が進行中	55	40.1
2) 具体的な計画はないが近日中に浮上してくると思われる	48	35.0
3) 当面予定はない	25	18.2
4) わからない	4	2.9
不明	5	3.6
合計	137	100.0

(注意)

以下の2. から8. までの集計は上記の設問で1)または2)に○をつけたものを集計

付表31

2. 合併する場合の主たる目的

	回答数	構成比
1) 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	32	31.1
2) 特に金融自由化を意識したもの	49	47.6
3) 経済事業の安定・強化のため	4	3.9
4) 宮農指導基盤の強化	8	7.8
5) その他	9	8.7
不明	1	1.0
合計	103	100.0

付表32

## 3. 合併を推進する主体

	回答数	構成比
1) 行政当局	6	5.8
2) 県中央会、その他系統組織	37	35.9
3) 農協の主体性	58	56.3
4) その他	0	0.0
不明	2	1.9
合計	103	100.0

付表33

## 4. 合併の中心となる農協

	回答数	構成比
1) 規模の大きな農協	21	36.2
2) 規模とは関係なく、強力なリーダーシップを持った人がある農協	26	44.8
3) その他	9	15.5
不明	2	3.4
合計	58	100.0

付表34

## 5. 合併により期待される信用事業への効果

	第1位		第2位		第3位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1) 規模の拡大による経営効率化・コストダウン	67	65.0	11	10.7	6	5.8
2) 貯金の増大による制度的に可能な業務の拡大	9	8.7	28	27.2	6	5.8
3) 人材の確保・活用	7	6.8	29	28.2	20	19.4
4) 金融機関としてのイメージアップ	5	4.9	6	5.8	15	14.6
5) 余裕金運用能力の向上	4	3.9	13	12.6	25	24.3
6) 他部門との連携強化	2	1.9	4	3.9	14	13.6
7) 貸出審査等リスク管理能力の向上	1	1.0	2	1.9	7	6.8
8) その他	2	1.9	0	0.0	0	0.0
不明	6	5.8	10	9.7	10	9.7
合計	103	100.0	103	100.0	103	100.0

付表35

## 6. 信用事業以外の部門で特に合併に期待される部門

	回答数	構成比
1)指導事業	47	45.6
2)販売事業	18	17.5
3)購買事業	25	24.3
4)共済事業	5	4.9
5)地域開発	3	2.9
6)その他	4	3.9
不明	1	1.0
合計	103	100.0

付表36

## 7. 合併推進上問題点になると思われること

	第1位		第2位		第3位	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1)役員人事の調整	32	31.1	11	10.7	10	9.7
2)職員の人事配置	4	3.9	15	14.6	12	11.7
3)給与格差の調整	8	7.8	18	17.5	17	16.5
4)支所・店舗配置	3	2.9	5	4.9	7	6.8
5)資産持ち分の調整	25	24.3	24	23.3	14	13.6
6)組合員の反対	12	11.7	14	13.6	13	12.6
7)職員(労働組合)の反対	0	0.0	0	0.0	2	1.9
8)固定化債権問題	11	10.7	12	11.7	20	19.4
9)その他	4	3.9	0	0.0	3	2.9
不明	4	3.9	4	3.9	5	4.9
合計	103	100.0	103	100.0	103	100.0



付表37

## 8. 予想される機構改変の内容（複数回答）

	回答数	出現率
1) 信用担当部署で大幅な機構改変	72	69.9
2) 信用担当職員の大幅な人事異動	27	26.2
3) 金融店舗の統廃合	25	24.3
4) その他	4	3.9
合計	103	

付表38

## 10. 規模から連想される数字

	回答数	構成比
1) 組合員総（戸）数	40	29.2
2) 金融面の指標（貯金・貸出残高、共済保有高等）	72	52.6
3) 経済事業の取扱高	2	1.5
4) 事業区域の広さ	17	12.4
5) (役) 職員数	0	0.0
6) その他	0	0.0
不明	6	4.4
合計	137	100.0

付表39

## 11. 最適と思われる信用事業に関わる規模の水準

	単位	最適規模 (A)	現在数 (B)	倍率 (A)/(B)
1) 組合員総数（正・准合計、個人のみ）	人	8812.4	2064.6	4.3
2) 常勤役員数	人	11.6	1.4	8.3
3) 職員数合計	人	261.6	66.0	4.0
4) 総貯金残高	億円	784.3	136.9	5.7
5) 総貸出金残高	億円	334.5	41.3	8.1

## 6) 事業区域の範囲

	回答数	構成比
1) 市町村区域未滿	7	5.1
2) 市町村区域と一致	43	31.4
3) 市町村区域を越え、郡の区域未滿	55	40.1
4) 郡の区域以上県未滿	13	9.5
5) 県下一円	2	1.5
6) 不明	17	12.4
7) 合計	137	100.0

付表40

## 12. 合併に伴う問題

	回答数	構成比
1) 組合と組合員との間に心理的な距離が生じる	94	68.6
2) 組合規模にみあう事務・組織体制をつくるのが難しい	22	16.1
3) 市町村との連絡が難しくなると予想される	9	6.6
4) 役・職員間のコミュニケーションが難しくなる	6	4.4
その他	0	0.0
不明	6	4.4
合計	137	100.0

付表41

## 13. 他の合併している農協の評価

	回答数	構成比
1) 効果があがっている例が多い	40	29.2
2) 一部は効果があがっている	49	35.8
3) ほとんどの場合効果があがっていない	12	8.8
4) よくわからない	31	22.6
不明	5	3.6
合計	137	100.0

### Ⅲ. 金融自由化と合併・今後の展望

付表42

#### 1. 金融自由化対応の手段としての合併の有効性

	回答数	構成比
1)最も有効な手段	30	21.9
2)有効といえる	93	67.9
3)あまり効果があるとは思われない	10	7.3
不明	4	2.9
合計	137	100.0

付表43

#### 2. 協同組合組織のあり方

	回答数	構成比
1)現状のままでかまわない	22	16.1
2)税制面等の優遇措置を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。	32	23.4
3)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。	60	43.8
4)わからない	14	10.2
不明	9	6.6
合計	137	100.0

付表44

#### 3. 中央会の合併構想の実現について

	回答数	構成比
1)ほぼ実現すると思う	69	50.4
2)予定通り実現するのは難しい	39	28.5
3)わからない	24	17.5
不明	5	3.6
合計	137	100.0



付表45

## 4. 信連に期待すること

	回答数	構成比
1)企画・連絡・調整機能	15	10.9
2)指導・教育機能	25	18.2
3)情報システムの構築	11	8.0
4)余裕金の運用	81	59.1
5)その他	0	0.0
不明	5	3.6
合計	137	100.0

付表46

## 5. 農協合併の進展をみてどう思うか

	回答数	構成比
1)せかされる思いがする	81	59.1
2)マイペースで業務を行なっているので何も感じない	30	21.9
3)わからない	14	10.2
不明	12	8.8
合計	137	100.0

## 付：アンケート調査原票

1. 「農協合併に関する意識調査」(合併農協用、A4判4頁)
2. 「農協合併に関する意識調査」(非合併農協用、A4判4頁)
3. 「農協合併に関する意識調査(補完)」(デルファイ、A4判1頁)
4. 「農協合併に関するアンケート調査」(信用金庫および信用組合用、  
A4判1頁)

## 農協合併に関する意識調査

## Ⅰ. 概況

1. 農協名 新・西・東 農協組合

(市、町、村)

2. 記入担当者 (役職・名称)

氏名  役職名 

3. 最も最近に合併した年と合併に参加した農協名

①合併した年(登記日): 昭和・平成(いずれかに○)  年  月

②合併に参加した農協名

農協	農協	農協
農協	農協	農協
農協	農協	農協

4. 貴農協の事業区域の範囲を以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①市町村区域未満  
 ②市町村区域と一致  
 ③市町村区域を越え、郡の区域未満  
 ④郡の区域以上

5. 平成3年3月末組合員数と戸数 (個人のみ)

①正組合員数	人	②正組合員戸数	戸
③准組合員数	人	④准組合員戸数	戸

6. 役・職員数、支所数

①役員数	人	(うち常勤)	人
②正職員数	人	(うち信用担当)	人
③支所(支店)数			

・ 信用担当職員数は行金・貸出の扱方を含みます。専任している場合は経基分析上の数字(1.1人等)を記入して下さい。

・ 支所(支店)数は金融融資を行っている支所(支店)の数のみ記入して下さい。ただし、C・D・A・T・Mのみを設置しているＡＴＭ等の店舗は除きます。

7. 貯金と貸出金の残高 (平成3年3月末現在)

①貯金	百万円	②貸出金(公庫貸金を除く)	百万円
-----	-----	---------------	-----

## Ⅱ. 合併の意義

1. 合併の理由を以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①同等合併  
 ②吸収合併  
 ③その他(具体的に: )

2. 合併の主たる目的は何ですか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①特に金融自由化を要請せずに、信用事業の安定・強化のため  
 ②特に金融自由化対応を要請したため  
 ③経済事業の安定・強化のため  
 ④官能指導事業の強化  
 ⑤その他(具体的に: )

〒114 東京都北区西ヶ原1-2-1  
 TEL: (03) 3510-2546  
 (担当) 千原 輝・成水 純一

この欄には記入されなくて結構です

▼

0
1
2
3
4
5
6
7
8

9
---

10
11
12
13

14
15
16
17
18

19
20

21
----

22
----



3. 合併を遂げた主体は誰ですか。最も重要と思われるものを以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。

- ①行政当局
- ②議中会合、その他関係機関
- ③業協の主体性
- ④その他（具体的に：\_\_\_\_\_）

23

4. この場合中心となった機関はどのような機関ですか。以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。

- ①規模の大きな業協
- ②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た機関
- ③その他（具体的に：\_\_\_\_\_）

24

5. 合併前に期待した合併による信用事業への効果は何ですか。優先順位をつけて最上位から第3位まで右下の様に、選択肢の番号を記入して下さい。

- ①規模の拡大による経営効率化・コストダウン
- ②貯蓄の増大による制度的に可能な業務の拡大（例：特定組合になることによる株式の活用）
- ③人材の確保・活用
- ④金融機関としてのイメージアップ
- ⑤非採算運用能力の向上
- ⑥労働力との連携強化
- ⑦貸出審査等リスク管理能力の向上
- ⑧その他（具体的に：\_\_\_\_\_）

第1位	<input type="text"/>
第2位	<input type="text"/>
第3位	<input type="text"/>

25  
 26  
 27

6. 信用事業以外の分野で最も合併に期待した分野は何ですか。

- 以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。
- ①指導事業
- ②経営事業
- ③融資事業
- ④共済事業
- ⑤地域開発（具体的に：\_\_\_\_\_）
- ⑥その他（具体的に：\_\_\_\_\_）

28

7. 合併推進上の観点になったことは何ですか。問題になった場合に3つ右下の様に、選択肢の番号を記入して下さい。

- ①役員人事の調整
- ②職員の人事配置
- ③給与体系の調整
- ④支所・店舗配置
- ⑤資産増加分の調整
- ⑥組合員の反対
- ⑦職員（労働組合）の反対
- ⑧固定化債権が注目になっている業協があった
- ⑧その他（具体的に：\_\_\_\_\_）

第1位	<input type="text"/>
第2位	<input type="text"/>
第3位	<input type="text"/>

29  
 30  
 31

8. 規模の拡大という言葉を聞いたときに、「規模」から連想される数字は何ですか。

- 以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。
- ①組合員総数（戸）数
- ②金融面の指標（貯蓄・貸出残高、共済保有率等）
- ③経営事業の取扱いは
- ④事業区域の広さ
- ⑤（株）職員数
- ⑥その他（具体的に：\_\_\_\_\_）

32

9. 貴業協にとって最もと思われる信用事業に関わる規模の水準はどれくらいですか。

下の各指標について数字を記入して下さい。ただし、「④事業区域の範囲」のみは選択肢の番号に1つだけ○をつけて下さい。

①組合員総数（正・准合計、個人のみ）	人
②本部役員数	人
③職員数合計	人
④総貯蓄残高	億円
⑤総貸出金残高（公庫資金を除く）	億円
⑥事業区域の範囲	①市町村区域未満 ②市町村区域と一致 ③市町村区域を越え、郡区域未満 ④郡の区域以上県未満 ⑤県下一円

33  
 34  
 35  
 36  
 37  
 38

III. 合併提案の状況と公平性

1. 合併に伴い、特に信用事業部門で大幅な組織の改編がありましたか。以下で該当するものに1つだけ○をつけて下さい。  
 ①大幅な組織改編があった。②なかった。

\*上記の1の質問で「①大幅な組織改編があった」に○をつけられた方は、以下の2.の質問にもお答え下さい。

2. 組織改編があった場合の内容について、以下で該当するものすべてに○をつけて下さい。  
 ①信用担当部署で大幅な組織改編があった  
 ②信用担当部署の大幅な人事異動をおこなった  
 ③金融店舗の統廃合をおこなった  
 ④その他（具体的に：）

3. 合併による業務推進の面で顕著な変化がありましたか。以下で該当するものすべてに○をつけて下さい。  
 ①貸出面での決裁権限の委譲が顕著な程度で拡大した  
 ②金利改訂の決定がスムーズにおこなわれるようになった  
 ③以前よりも本所に業務が集中するようになった  
 ④その他（具体的に：）

4. 総体的にみて、貴業協の合併をどう評価しますか。以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。  
 ①大いにメリットがあった  
 ②合併に伴う負担と比較しても、メリットのほうが大きい  
 ③合併に伴う負担と比較すると、メリットは少ない  
 ④合併のメリットはあまりなかった  
 ⑤合併の効果が現れるのはこれから、判断するのは時期尚早  
 ⑥わからない

5. 合併による信用事業のメリットは何ですか。  
 選取項目をつけて選1位から選3位まで右の欄に、選択した項目を記入して下さい。  
 ①規模の拡大による経営効率化・コストダウン  
 ②行金の増大による制度的に可能な業務の拡大（例：約定組合になることによる株式の運用）  
 ③人材の確保・活用  
 ④長期継続としてのイメージアップ  
 ⑤金融運用能力の向上  
 ⑥他部門との連携強化  
 ⑦貸出審査リスク管理能力の向上  
 ⑧その他（具体的に：）

選1位		
選2位		
選3位		

6. 合併に伴う問題は何かと思いますが、以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。  
 ①組合と組合員との間に心理的な距離が生じた  
 ②組合規模の拡大にみあう業務・経営体制ができていない  
 ③市町村との連携が弱くなった  
 ④役・職員間のコミュニケーションが弱くなった  
 ⑤その他（具体的に：）

7. 上記の6.の質問の問題に対して貴業協ではどのように克服しようとされていますか。  
 下の欄にご自由に、ご意見をお書き下さい。

8. 下記の正た金融面の指標が合併により変化しましたか。  
 およそその感で指標ですので、それぞれについて1つだけ○をつけて下さい。  
 各指標の定義につきましては下の注を参照して下さい。

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| ①行利率              | (①上昇 ②下落 ③変化なし) |
| ②金利幅              | (①拡大 ②縮小 ③変化なし) |
| ③貸付比率①            | (①上昇 ②下落 ③変化なし) |
| ④自己資本比率           | (①上昇 ②下落 ③変化なし) |
| ⑤信用事業純利益          | (①増加 ②減少 ③変化なし) |
| ⑥金融運用に占める資産証券の割合  | (①増加 ②減少 ③変化なし) |
| ⑦金融運用に占める非伝統行金の割合 | (①増加 ②減少 ③変化なし) |

注：上記の用語の定義

- ①行利率 = (貸出金(公庫貸金を除く) / 行金) × 100  
 ②金利幅 = 運用利回り - (運用経費コスト + 資金収支経費コスト + 資金金利)  
 ③貸付比率① = [自己資本 / 貸付総額(外債出資を含まず)] × 100  
 ④自己資本比率 = [(資本総額 + 引当金等 + 繰上利益剰余金 + その他) / (総資産 - 繰上利益剰余金)] × 100  
 ⑤信用事業純利益 = 借付総額 - 借付総額

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

9. 信用事業部以外で強化された部門はどこですか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①作業者
- ②販売事業
- ③融資事業
- ④共同事業
- ⑤地域開発 (具体的に: )
- ⑥その他 (具体的に: )

 55

10. 他と合併している業種をみて、どう評価していますか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①効果があがっている例が多い
- ②一部は効果があがっている
- ③ほとんどの場合効果があがっていない
- ④よくわからない

 56

(上の10.の設問で①または②に○をつけた方は下の11.の設問にもお答え願います。

11. この場合、効果があがっているのはどのような点だと思いますか。具体的に記入して下さい。

[ ]

 57

#### IV. 金融自由化と合併・今後の展望

1. 合併は金融自由化の手段としての程度有効だと思いますか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①最も有効な手段となる
- ②有効といえる
- ③あまり効果があるとは思われない (理由: )

 58

2. 金融信用事業を発展させていく上で、信用組合結成のあり方についてどうお考えですか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①業種のままでまかさない
- ②地域区分の従属性を廃止されてもかまわないので、自由にやりたい。この場合、信用組合組織の形態は別にする。
- ③信用組合組織の形態の維持にこだわらずに業種区分すべきである
- ④わからない

 59

3. 今後、さらなる合併の予定がありますか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①現在計画が進行中
- ②予定進行中の計画はないが、近目中に計画が浮上してくると思われる
- ③当面計画は無い
- ④わからない

 60

4. 経済同友会の合併構想の真意について、どうお考えですか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①ほぼ実現すると思う
- ②予定通り実現するのは難しい (理由もご記入願います)

(理由: )  
③わからない

 61

5. 信託に期待することは何ですか。最も期待するものを以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①企画・連絡・調査業務
- ②指導・教育業務
- ③情報システムの構築
- ④命預金の運用
- ⑤その他 (具体的に: )

 62

6. 合併以外の信用事業の発展方面について、何かお考えがありましたら以下の欄にご自由に記して下さい。

[ ]

 63

\*\*\* 次頁参照 \*\*\*

大阪お手紙ですが、別途の用紙に「信用組合事業部」区内にある他の金融機関の本(支)店名をご記入願います

ご協力大変ありがとうございました



## 農協合併に関する意識調査

## I. 概要①

1. 農協名 \_\_\_\_\_ 都・府・県 \_\_\_\_\_ 農業協同組合  
 (但し: \_\_\_\_\_ )

## 2. 記入担当者(役職・名前)

氏名 _____	役職名 _____
----------	-----------

## 3. 最も最近に合併した年と合併に参加した農協名

- ①合併した年・月(登記日): 昭和・平成(いずれかに○) \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月  
 ②合併に参加した農協名 \_\_\_\_\_

農協 _____	農協 _____	農協 _____
農協 _____	農協 _____	農協 _____
農協 _____	農協 _____	農協 _____

## 4. 貴農協の事業区域の範囲を以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①市町村区域未満  
 ②市町村区域と一致  
 ③市町村区域を越え、群の区域未満  
 ④群の区域以上

## 5. 平成3年3月末組合員数と戸数(個人のみ)

①正組合員数 _____ 人	②正組合員戸数 _____ 戸
③准組合員数 _____ 人	④准組合員戸数 _____ 戸

## 6. 役・職員数、支所数

①役員数 _____ 人	(うち専勤 _____ 人)
②正職員数 _____ 人	(うち任用担当* _____ 人)
③支所(支店)数** _____	

- \* 任用担当職員数は行金・貸出の双方を含みます。既辞している場合は調査分析上の数字(1.5人等)を記入して下さい。  
 \*\* 支所(支店)数は金融業務を行っている支所(支店)の数のみ記入して下さい。ただし、CD・ATMのみを設置しているAコープ等の店舗は除きます。

## 7. 行金と貸出金の残高(平成3年3月末現在)

①行金 _____ 百万円	②貸出金(公庫貸金を除く) _____ 百万円
---------------	-------------------------

連絡先  
 農林水産省 農業総合研究所  
 〒114 東京都北区西ヶ原2-1-1  
 TEL: (03) 3910-3944  
 (担当) 千葉 隆・清水 純一

この欄には記入されなくて結構です

▼

0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20

ロ、合併にまつるイメージ

1. 今後、金融自由化を見越して、合併する予定がありますか、以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①現在計画が進行中
- ②具体的な計画はないが近目中に計画が浮上してくると思われる
- ③当面予定はない(一斉に撤退)
- ④わからない

	21
--	----

・上の設問で①または②に○をつけられた方は下の2、3-8の設問にもお答え下さい。  
また、③に○をつけられた方は次に9の設問にお返下さい。

2. この場合、合併の主要な目的は何になると思われますか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①特に金融自由化を契機せず、信用事業の安定・強化のため
- ②特に金融自由化対応を契機としたもの
- ③経営事業の安定・強化のため
- ④営業指導事業の強化
- ⑤その他 (具体的に: )

	22
--	----

3. 合併する場合、報道する主体は何になると思われますか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①行政当局
- ②党中央会、その他系統組織
- ③農協の主体性
- ④その他 (③に○をつけた方は、次の4、もお答え下さい)

	23
--	----

4. この場合中心となる農協はどのような農協と思われますか。  
以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①規模の大きな農協
- ②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
- ③その他 (具体的に: )

	24
--	----

5. 合併により期待される信用事業への効果は何ですか。

優先順位をつけて第1位から第3位まで右下の順に、選択肢の番号を記入して下さい。

- ①規模の拡大による経営効率化(コストダウン)
- ②幹線の増大による単位的に可能な業務の拡大(例: 特定組合になることによる株式の運用)
- ③人材の確保・活用
- ④金融機関としてのイメージアップ
- ⑤余裕金運用能力の向上
- ⑥他部門との連携強化
- ⑦貸出審査等リスク管理能力の向上
- ⑧その他 (具体的に: )

第1位	
第2位	
第3位	

	25
	26
	27

6. 信用事業以外の部門で特に合併に期待される部門は何ですか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①作付事業
- ②販売事業
- ③購買事業
- ④共済事業
- ⑤地域開発 (具体的に: )
- ⑥その他 (具体的に: )

	28
--	----

7. 合併推進上問題になると思われることは何ですか。順に3つ右下の順に、選択肢の番号を記入して下さい。

- ①役員人事の調整
- ②職員的人事配置
- ③給与体系の調整
- ④支所・店舗配置
- ⑤東渡持ち分の調整
- ⑥組合員の反対
- ⑦職員(労働組合)の反対
- ⑧固定化債権問題
- ⑨その他 (具体的に: )

第1位	
第2位	
第3位	

	29
	30
	31

8. 合併する場合、特に信用事業部門の大幅な組織の改編で何が予想されますか。  
以下で該当するもの全てに○をつけて下さい。

- ①信用担当部署での大幅な組織改編
- ②信用担当職員の大規模な人事異動
- ③金融店舗の統廃合
- ④その他 (具体的に: )

	32
--	----

9. 0-1. の今後の合併予定に関する質問で「④当面予定はない」とお答えになった方は、その理由をお聞かせ下さい。

 32

以下設問は0-1. の設問の回答の如何に関わらず、全ての人に答え願います。

10. 地域の拡大という言葉を聞いたときに、「規模」から連想される数字は何ですか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①組合員（戸）数  
②金融面の指標（貯金・貸出残高、共済保有残高）  
③経済事業の取扱い高  
④事業区域の広さ  
⑤（役）職員数  
⑥その他（具体的に：）

 34

11. 貴農協にとって最悪と思われる規模の水準はどれくらいですか。

下の各項目について数字を記入して下さい。

ただし、「⑤事業区域の範囲」のみは選択肢の番号に1つだけ○をつけて下さい。

①組合員総数（正・准合計、個人のみ）	人	35
②実働役員数	人	
③職員数合計	人	36
④総行金残高	億円	37
⑤総貸出金残高（公庫資金を除く）	億円	38
⑥事業区域の範囲	①市町村区域未満 ②市町村区域と一致 ③市町村区域を越え、郡の区域未満 ④郡の区域以上県未満 ⑤県下一円	39
		40

12. 合併に伴う問題は何かと思えますか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①組合と組合員との間に心理的な距離が生じる  
②組合規模の拡大にみあう事業・組織体制をつくるのが難しい  
③市町村との連絡が難しくなると思える  
④役・職員間のコミュニケーションが難しくなる  
⑤その他（具体的に：）

 41

13. 他の合併している農協をみて、どう評価していますか。以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。

- ①効果があがっている例が多い  
②一筋は効果があがっている  
③ほとんどの場合効果があがっていない  
④よくわからない

 42

（上の設問で①または②に○をつけた方は下の14. の設問にも答え願います。

14. この場合、効果があがっているのはどのような点だと思いますか。具体的に記入して下さい。

 43



### III. 金融自由化と合併・今後の展望

1. 合併は金融自由化対応の手段としてどの程度有効だと思いますか、以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。
- ①最も有効な手段となる  
 ②有効といえる  
 ③あまり効果があるとは思われない（理由： \_\_\_\_\_）

 44

2. 業協任用事業を発展させていくうえで、協同組合組織のあり方についてどう思われますか、以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。
- ①現状のままでかまわない  
 ②地方法等の経過措置を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。  
 ③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  
 ④わからない

 45

3. 新選府議中央会の合併構想の実現について、どう思われますか、以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。
- ①ほぼ実現すると思う  
 ②予定通り実現するのは難しい（理由もご記入下さい）  
 （理由： \_\_\_\_\_）  
 ③わからない

 46

4. 信通に期待することは何ですか、最も期待するものを以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。
- ①企画・連絡・経営機軸  
 ②指導・教育機軸  
 ③情報システムの構築  
 ④お金の運用  
 ⑤その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

 47

5. 業協合併の進展をみてどう思われますか、以下の選択肢の内から1つだけ○をつけて下さい。
- ①せままれる思いがする  
 ②マイペースで業務を行っているので何も感じない。  
 ③わからない

 48

6. 合併以外の任用事業の発展方面について、何かお考えがありましたら以下にご記入下さい。
- （ \_\_\_\_\_ ）

 49

ご協力大変ありがとうございました

農協合併に関する意識調査（補完）

被調査者 郡・町 農協組合  
 (TEL: - - )  
 担当者 (役職・氏名)  
 氏名 役職名

1. 当該設問中「協同組合組織の形態の相違にこだわらず」という部分をどのように理解しましたか。以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。

- ①今後とも農協の信用事業を発展させるには、協同組合組織の形態ではなく株式会社形態をとる必要がある。  
 ②株式会社形態までは考えないが、協同組合組織では限定的な事業展開をしにくいので、ともかくこうした組織形態から脱却する必要がある。  
 ③現在の農協では事業の展開上、員外利用制限、あるいは地区制限があるので、こうした制約をなくするためには、協同組合組織でないほうがよい。  
 ④その他（なるべく具体的に書いて下さい）

2. 上記質問で、①と②に○を付けた方にお伺いします。何故、協同組合組織では事業の限定的な展開が難しいとお考えですか。以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。

- ①協同組合組織は、そもそも富利を追求しない組織であり、経営体としての発展が期待されていない。  
 ②現在の農協では、組織の運営（総会）と経営（理事会）がきちんと分離されていないため、そもそも経営がである組織となっていない。  
 ③その他（なるべく具体的に）

3. 上記1で①「今後とも農協の信用事業を発展させるには、協同組合組織の形態ではなく株式会社の形態をとる必要がある。」に○を付けた方にお伺いします。その理由はなんですか。以下の選択肢の中から1つだけ○をつけて下さい。

- ①経営責任が明確となり、かつ経営体として発展が期待できる。  
 ②事業展開に制限（員外利用制限や地区制限）がない。  
 ③その他（具体的に）

4. 上記1の質問で、②「株式会社形態までは考えないが、協同組合組織では限定的な事業展開をしにくいので、ともかくこうした組織形態から脱却する必要がある。」に○を付けた方にお伺いします。株式会社以外に、どのような組織形態を想定しておられますか。もし、具体的に何が考えられていたらその形態と理由を書いて下さい。

ご協力ありがとうございました。

お問い合わせは、下記の担当者にお願致します。

114 東京都北区西ヶ原2-2-1  
 農林水産省農協総合研究所  
 電 (03) 3910-3946 FAX (03) 3940-0232  
 担当: 経産社面談 西角(もろずみ)和夫、清水純一

## 農協合併に関するアンケート調査

信用金庫名 \_\_\_\_\_ 信用金庫

本店が所在する都道府県 \_\_\_\_\_ 都道府県

記入担当者(役職・名前) 役職名 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

## 1. 金融機関としての農協との競合状態

## (1) 預金(該当するところに1つだけ○をつけて下さい)

1. 激しく競合している 2. 競合している 3. ほとんど競合していない  
4. 域内に農協がない

## (2) 貸出(該当するところに1つだけ○をつけて下さい)

1. 激しく競合している 2. 競合している 3. ほとんど競合していない  
4. 域内に農協がない

## (3) ここ2,3年で特に競合してきている分野(該当するところに2つ○をつけて下さい)

1. 自動車ローン 2. 住宅(自己住宅用)ローン 3. 住宅(賃貸住宅用)ローン  
4. カードローン 5. 給付口座獲得 6. 年金口座獲得 7. 自由金利商品  
8. 積立預金 9. その他( )

## 2. 農協の金融機関としての強み(該当するところに2つ○をつけて下さい)

1. 共済事業(保険)も併せて行なっている  
2. 経済事業(Aコープ、自動車、農機具販売等)も併せて行なっている  
3. 情報収集能力 4. 農家・地域住民を組織している 5. コンサルタント機能  
6. 税制上の優遇措置 7. 地域における知名度の高さ  
8. 農村中金、信連を含む3段階制 9. その他( )

## 3. 農協の金融機関としての弱点(該当するところに2つ○をつけて下さい)

1. 規模が小さい 2. 融資の資質 3. トップマネジメント 4. 機械化の遅れ  
5. 貸出審査体制の甘さ 6. 接客態度 7. その他( )

## 4. 域内の農協合併状況について(該当するところに1つだけ○をつけて下さい)

1. 詳しく知っている 2. ある程度知っている 3. ほとんど知らない 4. 興味が無い

## 5. 農協信用事業に対する合併の効果(該当するところに1つだけ○をつけて下さい)

1. 存外の充実 2. 機械化の進展 3. イメージの向上 4. 融資の資質の向上  
5. 金利面での競争力 6. その他( ) 7. 特に効果はない

## 6. 合併による農協の金融機関としての競争力(該当するところに1つ○をつけて下さい)

1. かなり強化される 2. やや強化される 3. 強化されない 4. かえって弱体化する

## 7. その他農協に対する意見・要望等がございましたらご記入下さい

( )



## 第5章 実態調査による農協の現状分析

### 1. 都市農協にみる金融自由化対応

第2章でも明らかになったように、大都市圏の農協は総合的な財務力では抜きんでた力を持っている。その多くは高地価を背景とする不動産事業関連の信用事業に支えられてきたものである。しかし、バブル経済の崩壊後の地価下落により都市農協の基盤にも重要な影響が生じてきている。

ここではバブル経済の崩壊以前と以後に調査した首都圏の典型的な都市農協の信用事業を特に不動産管理の視点から見ることによって分析することにする。

#### (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—

##### 1) はじめに

事業地域としている三鷹市は人口約16万人、首都圏に位置し、戦前から郊外住宅地として都市化が進展した。三鷹市農協も信用事業を中心とした典型的な都市農協である。

ただし、同じ都市農協のなかでも、都市化が完了した時期が比較的早く、既に成熟期に入っているということである。これは人口の動きにも現れており、昭和50年以降三鷹市人口の対前年増加率は1%以下であり、人口増の内容でも昭和46年以降は社会増がマイナスで自然増のみで占められている。

この早期に都市化が進展したことと近年の地価急騰が、良くも悪くもこの農協の信用事業に対するスタンスを決定づけており、他の都市農協とは異なる、事業展開に現れている。これについては順次説明していくが、内容を理解するうえでこの点を念頭に置いておくことが特に重要である。

##### 2) 農協の概況

三鷹市農協の母体は大正9年に誕生した信用購買組合であり、昭和23年に現在の農業協同組合が設立されている。昭和25年には駅前に金融専門の支店を開設していることからわかるように、早くから信用事業に特化している。

管内農家戸数は437戸で、専業農家5戸、第I種兼業農家42戸、第II種兼業農家390戸という構成になっている(昭和60年農業センサス)。組合員数は昭和62年3月末現在で正組合員数1,080人、准組合員数2,772人で約3:7の比になっており、1戸複数正組合員制になっている。(第1表参照)。

なお、すでに昭和29年には正・准の組合員数が逆転しており、そのため通常の総会とは別に「業務報告会」という形で准組合員だけの総会を開き、業務内容の説明を行っている

る。出席率は40%程度で毎回1,200名程度の准組合員が参加している。

耕地面積は昭和45年～50年にかけては市街地化の影響を受けて305haから251haへと大幅に減少したが、その後は240～250haで安定的に推移している。地目別では畑の割合が大きく、169haで7割を占め、西洋野菜・夏果菜・うど・キウイフルーツなどが作付され、都市近郊という立地を生かした農業経営が行われている。ただし、正組合員の所得に占める農業収入はごく僅かである。

調査時点はいささか古いのが、三鷹市農協が「農業振興・農協経営刷新強化運動」の一環として、昭和59年の7月から8月にかけて正組合員666戸に対して行った全数調査のアンケート結果（回収率94.7%）によれば、「お宅の主な収入は」という設問に対して3割以上が「農業収入は、ほとんどない」と答えている。これに「農業以外の収入が主」を合計すると85%にもなる。そして、「農業収入のみ」と答えた農家（2.7%）以外に、「農業以外の主な収入」を尋ねた結果では、じつに50%が「不動産収入」と答えているのである。三鷹市農協の正組合員にとって不動産の意味あいを示唆する結果である。

次に部門別の事業量と損益の推移を簡単にみることにする。信用事業については項を改めて検討するのでここでは詳しくは触れない。部門別損益は信用事業が全総利益の8割以上になり、収益の基軸になっている。しかしその割合は緩やかではあるが低下傾向にある。

注目されるのは宅地等供給事業の動向である。近年この事業の伸びが大きく、総利益合計に占める割合でみても水準は依然として低いもののその比重が増加している。昭和61年度の総利益合計の増加寄与度も一番大きくなっている。当農協では後に触れるように組合員とのつながりを密接にし、信用事業と結びつけるうえでこの事業を重視しており、他の事業とは別に特別会計を設けて会計処理をしている。

最後に市の農政との関係について触れておくことにする。興味深いことに、三鷹市では昭和36年以降市の農業行政指導が農協に移管されており、農協が農業振興事業の立案を行っている。昭和61年度の場合、市の農業振興事業の総予算1億1,800万円のうち市の直接支出分の予算額は2割弱で、残りが農協予算額である。農協には市から補助金が交付され、再度農協予算として支出される制度になっている。よって三鷹市西洋野菜研究会や三鷹市キャベツ組合など11ある市の補助金交付団体は農協内に事務所が置かれており、組織の性格が市と農協の中間的な性格になっている。このような制度ができた理由としては、農業振興事業を立案するうえで農業を一番良く知っている農協がふさわしいということもあるが、市役所側に職員数を抑制するという目的もあったようである。

### 3) 信用事業の動向

第2表に示したように昭和61年度末で貯金残高は約530億円、10年前の昭和51年度の223億円に比べて2.4倍に増加している。対前年度伸び率も57年度を除けば7～12%で推移し、昭和61・62年度でみても10%の伸び率を確保していることなど、管内全金融機関平均の伸び率（1.4%、7.1%）と比較しても健闘しているといえるだろう。ただし、信用



担当職員1人当たりの貯金残高で比較すると昭和61年度末で3億8,000万円で都市銀行・信託銀行は別にしても、信用金庫をも下回っている。わずかに信用組合よりは上回っているが、生産性の面で見劣りがすることは否めない(第3表)。

貯金を資格別の内訳でみた場合、正組合員の割合が65%と見なされているので、昭和61年度の場合、正組合員1人当たり平均の貯金額は単純計算で約3,000万円になる。1戸複数の正組合員のいる農家もあるので、農協だけで500万円以上の貯金を持っている農家もかなりあるとみられる。これに対して、准組合員1人当たり平均の貯金額は約670万円なので正組合員の比重がいかに大きいかかわかる。後述するように三鷹市農協が正組合員重視策をとるゆえんである。

この多額の貯金額は金利選好の敏感さにつながっている。1例として昭和62年10月にMMC(市場金利連動型預金)の最低預入単位が2,000万円から1,000万円へ引き下げられる前後のMMCとNCD(譲渡性預金)の残高合計を比較してみよう。昭和62年9月初め段階でMMCとNCD残高の合計は26億円であった。これが最低預入単位引き下げ後の昭和63年1月末には40億円(MMC25億円・NCD15億円)と急増している。この5ヵ月間の14億円の増加はまったく新規の預入れではなく、満期が到来した2~3年物定期預金が振り変わったものが多い。いずれにしても組合員が金利に対して敏感なことがわかる。今後さらに小口預金金利の自由化が進めば、この傾向がより明確になるであろう。

貸出金は貯金ほどは伸びていない。特に昭和56~58年度にかけての3年間は対前年比マイナスであった。プラスであった昭和61・62年度にしても全金融機関平均の伸び率(10.4%, 13.3%)に遠く及ばず、相対的に貸出面が弱体といえよう。貸出の内訳では第4表の通り、農業貸出はほとんど無く、約6割程が賃貸住宅建設などの住宅用の資金で占められている。特に昭和62年末は賃貸住宅建設のブームになり、この用途の貸出が伸びている。これには昭和62年10月に長期プライムレートが上昇した際に、他の金融機関が貸出金利を引き上げたのに対して、三鷹市農協が金利を据え置いたためとのことであるが、組合員が貯金金利のみならず貸出金利にも敏感に反応していることを示すエピソードである。

資格別では金額的には員外貸出はネグリジブルであり、組合員別では貯金に比べて准組合員の比重が若干大きく、4割程度である。しかし、いずれにしても貸出件数はここ数年ほとんど変化していない。他の金融機関との関係では信金と都市銀行と競合する機会が多い。特に都市銀行は農家の場合確実な不動産担保があるため、かなり安い金利をオファーでき、農協が貸出先を奪われる事例もあるようである。事業資金の貸出の場合でも、農協が育ててきた企業が年商1億円以上になると都市銀行に流れる傾向があるとのことであった。



第 1 表 組合員・職員数の推移

(単位:人)

年度	正組合員	准組合員	計	職 員 数	
				合計	内、借入 ( ) 融資
50	1,057	2,116	3,173	122	80 (15)
51	1,072	2,180	3,252	126	91 (16)
52	1,077	2,262	3,339	135	96 (14)
53	1,078	2,355	3,439	134	97 (15)
54	1,079	2,431	3,510	140	101 (13)
55	1,077	2,526	3,603	139	99 (12)
56	1,081	2,593	3,674	144	97 (11)
57	1,081	2,635	3,715	143	98 (16)
58	1,087	2,672	3,759	141	94 (16.5)
59	1,079	2,690	3,769	140	92 (11)
60	1,078	2,797	3,875	136	89 (11)
61	1,080	2,772	3,852	144	96 (11)

資料) 農協の業務資料。

第 2 表 三 度 市 農 協 部 門 別 事 業 量 の 推 移

事業	年度	50年度	51年度	52年度	53年度	54年度	55年度	56年度	57年度	58年度	59年度	60年度	61年度
1. 金融事業													
(1) 貯 金		207.4	222.8	251.1	278.9	308.3	331.5	366.3	384.9	413.6	442.8	475.5	529.8
伸び率			7.4	12.7	11.1	10.5	7.5	10.5	5.1	7.5	7.1	7.4	11.1
(2) 貸出金		151.4	160.3	166.3	163.9	181.1	197.3	192.4	183.9	177.4	188.0	202.2	214.4
伸び率			5.6	3.6	-1.5	9.5	9.0	-2.5	-4.4	-3.6	6.0	7.6	6.0
2. 共済事業													
(1) 長期共済保有高		172.2	231.0	272.4	327.5	390.5	452.4	514.7	574.3	633.7	693.9	748.0	808.0
伸び率			25.5	15.2	16.8	16.1	9.0	-2.5	-4.4	-3.6	6.0	7.6	6.0
(2) 新規契約高		607.4	634.0	589.7	425.5	780.9	713.4	734.4	702.2	740.0	788.9	772.2	837.1
伸び率			4.2	-7.5	-38.6	45.5	9.0	-2.5	-4.4	-3.6	6.0	7.6	6.0
3. 窓森事業													
(1) 購買品供給高		163.3	200.2	245.1	228.5	256.2	340.1	316.4	249.1	264.4	355.5	370.6	350.4
伸び率			18.4	18.3	-7.3	10.8	9.0	-2.5	-4.4	-3.6	6.0	7.6	6.0
(2) 販売品供給高		65.9	117.7	111.3	108.5	129.2	141.3	156.2	149.0	165.6	157.1	188.8	167.9
伸び率			44.0	-5.8	-2.6	16.0	9.0	-2.5	-4.4	-3.6	6.0	7.6	6.0
4. 宅地等供給事業													
(1) 取扱高							970.0	310.0	1,950.0	2,290.0	1,140.0	2,120.0	3,850.0
伸び率							-20.5	-68.1	529.0	17.4	-50.3	85.9	81.6
(2) 利用高		17.6	18.4	18.5	23.6	30.5	28.4	34.3	43.3	39.1	43.6	53.5	57.5
伸び率			4.3	0.5	21.6	22.6	9.0	-2.5	-4.4	-3.6	6.0	7.6	6.0

注: 単位は金融・共済事業に関しては億円、その他は百万円。

資料) 本報に同じ。

第3表 管内金融機関別貯金・貸出金のシェア

	貯 貸 率			1歳目当り貯金			貯金構成比			貸出金構成比		
	60.3	61.3	62.3	61.3	62.3	60.1	61.1	62.1	60.1	61.1	62.1	
農 協 (1 農協, 6 店舖)	42	42	41	349	368	10.1	10.7	11.1	9.3	9.0	8.5	
都市銀行 (4 銀行, 4 店舖)	60.4	70.5	75.7	995	1,124	40.6	38.5	38.0	53.3	54.2	54.3	
地方銀行 (1 銀行, 1 店舖)	51.9	56.9	63.8	859	935	4.4	5.2	4.9	4.9	5.9	5.9	
信託銀行 (2 銀行, 2 店舖)	7.0	9.4	12.6	1,899	1,920	29.1	29.9	29.5	4.4	5.6	7.0	
相互銀行 (2 銀行, 2 店舖)	52.0	52.7	62.2	336	420	2.8	2.6	2.7	3.1	2.7	3.2	
信用金庫 (5 信金, 6 店舖)	92.5	89.9	85.4	367	443	11.3	11.2	11.9	22.8	20.2	19.2	
信用組合 (2 信組, 2 店舖)	57.6	64.3	54.6	249	261	1.7	1.8	1.8	2.2	2.3	1.8	
全 体 均 (17 行, 23 店舖)	46.1	50.1	53.0	731	801	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

注: 単位は「1歳目当り貯金」は百万円、他は第  
資料-第1表に同じ。

第4表 貸出金の内容

(1) 貸金使途別残高

(単位: 千円)

使 途	昭和60. 3		昭和61. 3		昭和62. 3	
	件数	金 額	件数	金 額	件数	金 額
農 運 転	2	5,500	2	4,500	1	12,024
基 設 備	22	173,996	22	169,661	19	180,465
住 宅	965	12,227,981	1,011	12,357,170	969	13,495,948
生 活	393	1,428,308	419	1,450,415	465	1,521,654
農 運 転	539	3,611,893	539	3,654,108	528	5,221,534
外 設 備	95	1,232,257	84	2,458,959	60	835,377
合 計	2,016	18,679,935	2,077	20,094,813	2,051	21,267,002

(2) 資格別残高

(単位: 千円)

	昭和60. 3		昭和61. 3		昭和62. 3	
	件数	金 額	件数	金 額	件数	金 額
正 (本人)	616	8,655,718	637	9,093,119	620	9,564,134
“ (家族)	67	493,015	79	566,374	64	499,244
計	683	9,148,733	716	9,659,493	684	10,063,378
准 (本人)	857	6,785,512	829	6,804,863	810	7,046,795
“ (家族)	54	126,754	51	114,622	47	132,087
計	911	6,912,266	880	6,919,485	857	7,178,882
組合員計	1,594	16,061,001	1,596	16,578,979	1,541	17,242,262
目 外	422	2,618,934	481	3,515,834	510	4,024,740

資料-第1表に同じ。

第 5 表 貯貨率等の推移

(単位:%)

年度	項目	貯貨率	貯預率	貯証率
50		73.0	28.3	9.2
51		72.0	27.9	9.6
52		66.2	35.3	8.4
53		58.8	41.3	8.7
54		58.7	40.3	9.6
55		59.5	38.8	11.6
56		52.5	43.7	11.9
57		47.8	49.0	13.1
58		42.9	53.7	13.9
59		42.5	52.0	14.4
60		42.5	49.6	15.7
61		40.5	53.7	15.3

資料第1表に同じ。



この貯金と貸出金の伸び率の格差が貯貸率の低下に現れている。第5表の通り、昭和50年度には73%もあった貯貸率が昭和61年度には40.5%と11年間に30ポイント以上も低下している。増大する余裕金の運用は信連預金に依存する度合いが強まっており、貯貸率が同じ期間に28.3%から53.7%へと25ポイントも上昇している。同様に貯証率も高まっているが、積極的に有価証券運用を行うまでには至っておらず、基本的に信連預金を中心にすえている。当農協の信連の運用能力に対する評価も比較的高い。

#### 4) 他の金融機関との競合の中における農協対応

初めに述べたとおり首都圏における地価の上昇には著しいものがあるが、そのなかでも三鷹市およびこれに隣接している武蔵野市は地価の上昇率が大きく、固定資産税や相続税負担が増加し、土地を手放して納税する人が増加している。これに伴う金の移動をめぐって多数の金融機関が参入し、その数は昭和62年3月末現在で17行23店舗（他に郵便局が18存在）にのぼり、金融機関どうしが激しい競争を繰り広げている。このような環境下で三鷹市農協の信用事業はどのように展開されているのであろうか。

三鷹市農協では参事の下に指導・金融・総務の3部があり、金融部の下にも5支店と本店の金融課と共済課（この2課が本店において支店と同じ機能を果たしている）が置かれている。各支店長は課長と同格である。全体の企画立案の中心になるのは総務部の企画管理課であり、信用事業の場合総務部で年間計画が策定され、それが金融部におろされ、店舗ごとの詳細な計画は各支店から2名ずつ（次長・得意先係）の委員で構成される「推進委員会」で検討されることになる。

職員数を先に示した第1表でみると、事業量の伸びのわりには職員数が増えていない。特に信用担当の職員数はほとんど変化していない。機械化による省力化も大きい意識的に職員数の増加を抑制していることもある。毎年10～13名の職員が新規採用されているが、ほとんどが女子職員である。女子職員の平均年齢は21～22歳で10年以上勤務している女性はほとんどなく、回転が早くなっている。この場合はいくつかの高校を指定校にして募集している。うち6～7割は地区外の人ということである。

男子職員の新規採用は毎年1～2名で、退職者に伴う欠員を補充している程度にすぎず、公募も行われていない。ただし、かといって農家の子弟が多いというわけでもない。これは途中で農家の後を継ぐために退職される危ぐがあるためである。また信用職員の中途採用も行われていない。この背景としては農協職員の年齢構成が上方に偏っており、人を増やしても、ポストの確保が難しいなどの問題もあるようである。あまり優秀な人を採用しても他の職員から浮き上がってしまう面もあるようであるが、長期的な経営体制を考えた場合には問題が残るところであろう。

金融自由化が進展し、金融機関の業態間の競争が激化する中で、信用金庫などある特定な地域に地盤を持った地域金融機関（リージョナルバンキング）は渉外活動を力をつけ、個人取引中心の「リテール型」に特化する動きが顕著になっている。他の報告で触れてい

るように、都市農協でも自動車ローン等小口の融資を契機として准組合員数を拡大し、地域組合化を徹底していく方向が主流になりつつある。この際核となるのが外務員の渉外活動である。

三鷹市農協の場合、主として入って3～4年の職員が各支店の得意先係の下に外務員として配置される。農協としては得意先係の充実が課題にはしているが、「管理職になるためには外務員経験が必要」とまでの明確な方針ができていないところまでに至っていない。ただし優秀な人間が外務員になるというイメージは職員の間にもできつつあるようである。

また、口座獲得数に対応した得点制などによるノルマ等を設定したり報奨金を出すなどの目標管理はされていない。三鷹市自体が都市としての成長が停滞しているのであまりきつい管理をしてもシェアが伸ばせないという判断があるようである。

次に職員教育であるが、この農協独自の研修は行われておらず、基本的には会議などで教育していくという方針である。職員数を抑制しているので、外の研修には人を出しにくい事情もある。ただし通信教育には補助をしており、係長クラスでは中央会の管理者養成講座を受講している。各種資格に関しては取得者に特別な手当の支給はなされていない。主要な職員はほぼ全員が既に三鷹市農協で最優先の資格として位置づけている宅建の資格を取得しているため、実効的な意味がないからでもある。ただし、職員のインセンティブを引き出すという面では、若干もの足りなさが残るところである。

渉外活動の重視とならんで都市農協の傾向として進んでいるのが、機動的な貸出を行うための下部職員に対する権限委譲と貸出金利の弾力化である。結論から先述すると三鷹市農協ではこの両者とも実施されていない。

支店長決裁で貸し出せる限度額は、不動産担保の一般貸出で300万円にすぎない。(基金協会保証の貸出に関しては1,000万円。)同様に金融部長は700万円、参事は1,000万円であるが、支店長権限の300万円は実際上はほとんど意味のないほどの低額といえよう。組織体制のところでも説明したように支店長は課長と同格であり、通常の農協の支店長とは異なり、実際上は金融部長が一元的にその役割を果たしている。

貸出金利の弾力適用に関しては、利用高に基づくルール方式・相対で行う方法を含めいっさい行っていない。組合員の中には、「貯金に関しては利用分量配当がなされているのであるから、貸出金利にも差がある方が実質的な平等になる。」との声もあるようであるが、正組合員の中に1人でも反対の声があれば実施は不可能と考えているようである。ではその背景にあるものは何なのであろうか。このような農協のスタンスは、次に述べる組合員の不動産管理と密接な関係があるのである。

組合員の資産管理は資産課の管轄の「資産管理研究会」を軸に税務指導と宅地等供給事業が有機的に連携して展開されている。60年～61年の地価上昇に伴い、農協の不動産仲介手数料収入が上昇したことに典型的に現れているように組合員の保有する不動産の資産価値が急上昇している。競争が激化する中で、既述したように三鷹市農協が渉外活動や貸出金利の弾力化などにそれほど積極的とも見えない訳は、この資産家の組合員達をしっ



かり押さえておけば農協も存続していけるという読みがあるからであろう。それが、「金融自由化対応としてどのような方向にこの農協が進んでいくのか。」という筆者の問いに対して「正組員を主体として農協臭を消さないでやっていきたい。」という農協職員の見解が回答につながっているわけである。

例えば、貸出金利の弾力適用を無理に実施したとしても、これに反対する1戸の正組員が農協を離れただけで、農協が管理しうる多額の資産が失われることになる。それだけ正組員の比重が大きいうことを示している。

実際、農協は外の活動に比べて組員の資産管理にはかなりの努力を払っており、地区別・個人別に家屋から物置にいたるまでの詳細な財産目録を作成し、組員の総資産量の把握に努めている。ただし、この資料の利用の仕方はまだ不十分であり、いずれ電算入力して管理することができれば貴重な資料がいかされるものと思われる。

ここで一番問題となるのは、現在農協に親近感を抱いていて農協に不動産管理を任せている今の世代から次の世代に相続される時点である。なにしろ1件相続があると相続税だけでも5～7億円納入しなければいけないような地域である。他の金融機関（特に都市銀行と信託銀行）もこの時点を狙って参入しているものであり、ややもすれば三鷹市農協の基盤が短期間で崩壊しかねない危険がある。

この対策として農協が後継者を組織しているのが「青年部」である。主として資産管理などが話題にされており、情報交換を行っている。また年1回は正式な「意見交換会」が開かれる。現在青年部のメンバーは117名である。20年前の発足当初は34名であったわけであるから約3倍に増加していることになる。これは勤務を辞めてUターンしてきた後継者がいるためである。ただし、表面的に後継者の数が増えているからといって、Uターンの中に不動産管理で暮らしていけるという考えがあるとしたら単純には評価できない面があるといえよう。このような組員はその考え方がクールであり、他の金融機関が農協よりも有利な条件を提示した場合には農協から離れていく可能性が十分ある。いずれにしても農協は後継者をしっかりと把握しておく必要があり、今後の事態は予断を許さない。

##### 5) おわりに

最後にもう1度三鷹市農協の事業展開を整理してまとめに代えることとした。

①三鷹市農協は典型的な都市農協であるが事業区域の三鷹市が早期に都市化を完了し、人口も停滞状態になっているため、貯金・貸出の既存組員以外の新規開拓が難しい状況にある。

②貯金獲得はここ数年比較的順調であるが、貸出に伸び悩みがみられ、貯貸率が傾向的に低下している。

③近年の地価高騰により正組員所有の不動産の資産価値が急上昇しており、不動産管理が農協のメイン戦略となっている。極端な表現を用いれば「不動産管理組合」友いえる様相を呈している。



④この正組員の比重の大きさが貸出金利の弾力適用などに踏み切れない原因になっている。早期に都市化が進展し地価が高いが故に正組員を重視し、事業展開では保守的にならざるをえないというような、いささかパラドックスめいた状況になっている。同じ都市農協でも相対的に遅れて都市化が進展した農協にみられる純組員拡大の方式とは対照的である。

⑤ただし、相続時をねらって他の金融機関が参入しており、一気に農協の基盤が崩される危険があり、これからが正念場といえよう。

## (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—

#### 1) 沿革

横浜南農協は昭和44年に横浜市内南西部の戸塚地区14農協のうち、13農協が合併して発足した。さらに20年を経た平成元年に地区内で未合併であった横浜戸塚農協と合併して現在に至っている。

この間の横浜市の都市化の進展のスピードは取って置けるまでもなく、本農協は日本を代表する大型都市農協として発展してきた。事実、後述するように他の大型広域合併農協が誕生する以前は貯金残高日本一の座を長期間維持してきた。なお、平成6年度末現在、総組員数は19,221人でうち正組員が4,649人、准組員が14,572人という構成で准組員が76%を占めている。

#### 2) 「資産運用部」の変遷

首都圏の都市農協という地理的關係から、当農協の事業活動の中心になっているのは不動産に対する取り組みである。しかし、農業経営と不動産事業の関係をみると重心が変化してきている。これは不動産関連事業を営んでいる組員の部会組織の名称の変化に現れている。変遷を年代順に記すと以下の通りになる。

- 昭和46年6月、農業以外に不動産事業を経営する組員が支所毎に「貸家経営部」に組織され、これの集まりとして「横浜南農協貸家経営部」が創部される。
- 昭和49年3月、農業経営を中心に兼業として広範な不動産経営によって資産の効率運用を図る趣旨で「貸家経営部」から「兼業開発部」へと呼称変更。
- 昭和56年4月、不動産事業と葬祭利用事業を中心とする横浜南商事株式会社を設立。
- 昭和57年11月、兼業開発部内に「青色申告連絡協議会」を設立。
- 昭和58年3月、青色申告部が兼業開発部から独立。
- 昭和59年4月、もはや不動産運用は副次的なものではないという趣旨で再度「資産運用部」へ呼称変更。

昭和 49 年の呼称変更があくまでも農業経営を基軸において、補完としての兼業である不動産事業という位置付けに対し、昭和 59 年には明らかに重心が不動産事業へと移っており、当農協における不動産事業の比重の変化がこの呼称の変化に象徴的に現れており興味深い。この点は後述する地域農協への転換という問題にも関連している。

次に具体的に不動産事業がどのような比重を占めているかを信用事業の内容を分析することを通じて説明したい。

### 3) 信用事業

貯金残高は第 6 表の通り、平成 4 年度以降対前年伸び率が 1 桁になり若干停滞気味である。しかし、系統内で比較すると、全国・神奈川県・横浜市の平均のいずれに対しても上回っている。平成 6 年 12 月末には、残高が念願の 4,000 億円を突破し、4,029 億円に達した。

第 6 表 信用事業の推移

	単位	平成元年	平成 2 年	平成 3 年	平成 4 年	平成 5 年	平成 6 年
貯金残高	億円	2,639	2,950	3,280	3,529	3,797	4,031
同対前年伸び率	%	12.8	11.8	11.2	7.6	7.6	6.2
貸出金残高	億円	887	941	1,055	1,221	1,353	1,436
同対前年伸び率	%	7.4	6.1	12.1	15.7	10.8	6.1
貯貸率	%	33.6	31.9	32.2	34.6	35.6	35.6

資料：横浜南農協総代会資料

横浜南農協の貯金残高は平成 7 年 5 月末現在、とびあ浜松農協（静岡県）、さがみ農協（神奈川県）に次いで全国第 3 位の数字であるが、1 位・2 位とも平成 7 年に入ってから広域合併したばかりの農協であることを考慮すると事業区域面積当りの貯金量は依然として日本一といっても過言ではない。

貯金の源泉としては現在管内で地下鉄工事が行われており、これに伴う土地の買収・拡幅に伴う金や貸家からの家賃収入などの不動産に係るものが主である。

これ以外では、年金が 2 ヶ月に 1 回 18 億円が振り込まれ、年間 100 億円以上になる。これは歩留まりが良い。給与振込も年間 100 億円あるが歩留まりが悪く結果的には残高の増加にはつなげていない。

組合員資格別では人数割合で 24% の正組合員が残高の 60.8% を占めている。ただし、残高の対前年比をとると、正組合員 103.2%・准組合員 106.5%・員外 112.2% と正組合員以外の伸び率が高い。



他の金融機関との競合という面では、貯金は原則として全金融機関と競合する。特に、平成6年10月17日の流動性貯金の金利自由化以降一段と金利競争が激しくなった。よく農協と最も競合するといわれる信金では、管内では横浜信用金庫が預金量1兆円、湘南信用金庫が7,500億円と特に脅威は感じていないという感触であった。

金利競争対策としては、毎週金曜日の午後5時から金融課・融資課・資金課・審査課の4課長・金融部長・常務（金融共済担当）を構成員とする金利設定委員会を開催して、この場で支所長権限での貯金金利の最高上乘せ幅を決めて機動性を保つようにしている。

また、懸賞金付き定期貯金・国債窓口販売の取り扱いを新規に開始した。特に懸賞金付き定期貯金は城南信用金庫よりも先に計画したが諸般の事情により発売が遅れ、平成7年1月4日から3月末までの予定で「たから船」という名前で販売を開始した。吸収資金の約50%がニューマネーということで成功を納めた。

経常的な推進方策としては夏と冬に貯蓄運動を行っている。この時点で遅れを回復できないと年間目標は達成できないという意味で重視している。また、この夏冬の運動の前後に6店舗ずつ1ブロックにして4箇所、年4回ブロック会議を開催している。組織としては平成6年4月1日から「総合外務制度」を発足させ、金融と共済で分かれていた112名の渉外を一体化した。

職員からの提案も求めており、最近の事例として、平成6年12月に緑園都市支店の女子職員の提案で渉外がサンタクロースの格好をして、お母さんからプレゼントを預かって、その家の子供まで届けるサービスを3店舗で実施し、好評を得た例がある。

次に貸出では、平成6年度末貸出金1,436億円のうち、実に67.5%にあたる970億円が貸家事業関係の融資である。このうち、新規実行分は平成5年度143億円に対して、平成6年度は77億円に減少した。不況で貸家を建設しても100%の入居がないことが背景にあり不動産関連貸出に多くを依存している当農協にとっては厳しい情勢になってきている。

貯貸率は平成6年度末で35.6%と南関東の都市農協としては特に高い数字とは言えない。平成9年度に40%を目標しているが達成は難しい状況にある。対策として消費者ローンと自動車ローンに力を入れているが量的には大きな貢献は望めず、不動産市況の回復を待っているところである。

農業者以外の事業資金の貸出では、不動産業者3社ほどに建売り住宅建設用の資金融資を約140億円している。これらの業者は、金利に対してさほど厳しい要求をしてこないのが収益面では良い顧客である。

不動産業者以外の中小企業に対する純粹の事業資金の貸出はない。一般商店には浸透力が弱く、信用金庫と一種の棲み分けができています。

貸出における他の機関との競合の面では、信用金庫・信用組合には遅れをとることはないが都市銀行との競争は厳しい。正組合員は皆貸家を持っているがこの貸家を保有する正組合員を金利面で一本釣りができることがある。

対策の一環として、長プラ基準の貸出しを平成7年1月から短プラ標準へ変更した。ま



た、規準金利以下の貸出も組合長決済で可能にした。実際の組合員に対する貸出金利は案件毎に異なり、これに対して特に組合員からも不満は出ていない。貸出金利に対する選好は、将来の安心を求める人と単発でも良いから好条件を求める人との両極端の反応があり、一概には言えないようである。

#### 4) 組織改革と今後の方向

信用事業のところで述べたように、不動産関連事業に逆風が吹いている中、当農協は平成7年3月に組織の大改革を実施した。具体的には参事制を廃止して「担当常務制」に移行し、組合長・副組合長・専務の下にそれぞれの担当を決めた3人の常務を置くことにした。以前は常務1人であったが、学経の参事を常務にして、以前の1人と合わせて学経の常務が2人に増やした。代表権は組合長と副組合長の2人が持っている。

3人の常務の担当はそれぞれ、金融共済・総務企画・経済指導となっており、金融自由化、改正農協法に備え、専門知識を結集し、意思決定の迅速化を図るのが目的ということでその効果が注目される。

また経済事業の体制整備も行われている。購買事業では本部の経済センターを信用共済とは別に戸塚区の中田町に設置して3～4店舗をエリア化し、総合センター・港南店はエリア化の拠点とした。エリア化の拠点には専任を駐在させ、お茶・味噌以外は扱うことにし、各エリアは生活購買に特化して効率化を図ることにした。

販売事業では、組合員の小口生産物を集約して、東急ストア・イトヨーカドーなどのスーパーにまとめて卸す「一括販売方式」を採用して、梅・梨等の販路拡大に成果をあげている。また、農産物販売をコープかながわと提携し、店舗に農産物を納品している。コープかながわと農協婦人部幹部との交流会も昨年2回ほど実施している。

以上の最近の組織改革とは別に、当農協の長期的な方向性は既に昭和50年代後半に地域農協への転換という形で打ち出されている。この背景としては、混住化の進展に伴い、地場産業としての農業や避難空間としての農地に対する非農家の理解が十分に得られるようになってなくなったことがある。農地に空き缶が非農家から平気で投げ込まれるようになったことがこの点を象徴している。

加えて、昭和52年度に正組合員数と准組合員数が逆転したのを機に、正組合員の中に自らの農協内における位置付けに対する危機感が生じ、農業者を核として周りの地域住民を取り込んでいく必要性が痛感されるようになった。

この問題は昭和56年から昭和58年にかけて実施された「あしがら荘研修」で検討され、結果は以下の3点に要約され、職能組合に對置する概念である「地域農協」へと転換を図る路線が確認された。

1. 准組合員に対して協同活動の教育啓蒙を反復継続実施し、農協に対して理解を得る。

2. 地域に密着した活動を実施して、農協と地域との交流を深める。
3. 地域の経済活動の拠点となるため多店舗化を進め、時代の要求に合った機械設備を整備して地域社会の要望に応える。

この検討結果を踏まえて、以後対象となる年齢階層別に様々な地域活動が行われるようになった。

今後の方向の重要な選択肢である合併に関しては、神奈川県下7農協の構想になっている。県内では平成7年3月1日に「さがみ農協」が誕生するなど比較的川崎地区が進んでいる。

横浜地区7農協はまだ話し合いの場が持たれている段階ではない。7農協のうち、横浜南・横浜北・横浜中央の各農協の規模が大きく、残り4農協（田奈・保土ヶ谷・鶴見・神奈川信用）が小さい。ただし、横浜地区では資金量の差や財務状況が合併の足を引っ張ることはないとのことであった。

合併推進上の問題があるとすれば、各農協の組合員に対するスタンスに違いがあること。当農協の組合員に対するサービスはきめが細かく、このことが逆に合併によるサービス低下を組合員が心配する要因にもなっている。

しかし、仮に横浜地区7農協がすべて合併すれば貯金残高1兆円、正組合員1万人、職員2千人規模の組合になることになる。

##### 5) おわりに

以上述べてきたように当農協は組合員の不動産事業がかつての「兼業」からメインの事業にと位置付けが変化してきており当農協も巧みに時代の変化に対応してきたといえるであろう。しかし、それだけに農業以外の経済情勢に影響される度合いが強まり、特にバブル崩壊後は厳しい情勢にある。

これに伴い、従来は農地の宅地化を農協が口にするのはタブーであったが、建前だけではやっていけないという認識が生まれ、農地の宅地化を含めた「総合相談室」を設立して、農協存続を訴えるPRのインパクトを強めようとしている。

このことは、農協が存在している意味を問われる機会が増えることになり、地域内の土地にどうかかわって行くかという哲学が問われることになる。

## 2. 農協の与信供与と機関保証の役割

従来、農協の組合員が農協から融資を受ける際は集落内の知人ないし親戚が保証人になって債務保証することが普通であった。しかるに、近年は集落の共同体意識が希薄になり、保証人のなり手が少なくなるとともに、貸手の農協側にとっても農家の家庭内の事情に疎くなり、人的保証で融資を伸ばすことには限界が生じてきた。そこで県の基金協会が債務保証をする農業信用保証制度、いわゆる“機関保証”が農協の貸出において重要な役割を担うようになってきた。

最初にこの農業信用保証制度について簡単に説明することにしよう。まず、農協が組合員に融資をするとしよう。この際に組合員が貸手側の農協から求められて、都道府県の信用基金協会に保証委託をし、基金協会が農協に対して保証をする保証契約をする。仮に、この組合員が農協に対して債務不履行をおこした場合、保証契約に基づいて、基金協会が農協に対して代位弁済を行ない、基金協会が求償権を取得して、この組合員からその債権の回収にあたることになる。

農協にとっては貸付債権のリスク負担から解放され、固定化債権の流動化が容易になるというメリットがある。

農協信用事業が貯貸率の低迷するなかで、著しくその収益性を低下させているのは周知の通りである。しかし、住専問題にもみられるように、もはや信連の余資運用は限界に達しており、農協としては信連預け金依存体質からの脱却が求められている。このことは、有価証券運用を別とすれば、農協自身による貸出市場、特に農業貸出の伸びが期待できないなかで、農外貸出の開拓をしていかなければならないことを意味している。

その意味で借手の組合員のみならず、貸手の農協にとってのリスク分散という意味で農業信用保証保険制度のもつ重要性が強まってきているといえよう。

以下に示す2つの農協の事例は、平成3年～平成5年にかけて、このような情勢を背景として、農協の与信構造の変化に伴う保証保険制度の役割について調査した結果である。



## (1) 栃木県栃木市農協の事例

### 1) 概況

栃木市農協が事業区域としている栃木市は、北関東に位置し、距離的には首都圏からJR・私鉄で2時間程度である。人口は平成3年現在約8万5千人。ここ20年間大きな社会増もなく、大企業も進出してない落ち着いた感じの地方都市である。農協の組合員総数は平成3年2月末現在6,468人、内訳は正組合員4,599人・准組合員1,869人で、正組合員が7割を占めている。

職員数は210人。このうち信用事業担当職員は貸出担当が9.9人、貯金担当が39.4人である。(貸出・貯金の内訳は経営分析上の数字である。)

支所は6ヶ所あるが、農業的な支所と比較的都市化が進んだ支所と地域性がみられる。正組合員1戸当たり農作物販売高で10倍以上の差がある。全体の販売額の構成は米、園芸、畜産が26～28%ではほぼ同じだが、中でも畜産が1番のシェアを占め、牛・豚の肥育が中心となっている。最近では黒毛和種の繁殖にも力を入れ始めている。以前は畑作分野で施設園芸やニラの団地があったが面積的には近年は減少の一途を辿っている。

### 2) 信用事業の現況

ここ3年間の貯金と貸付の推移は第7表の通り。貯金は平成元年2月の388億円から2年後の平成3年2月には515億円と2年間で33%の増加を示している。平成3年6月末残高501億円のうち、当座性が13.2%、定期性84%、定期積金2.8%という構成になっている。

これに対し、貸出金は同じ時期に97億円から162億円にと、67%と大きな伸びを示している。これが貯貸率の上昇につながっており、その3年ぐらい前までは貯貸率が24～25%だったのに比較すると最近では30%以上になっており、貸出面で比較的健闘しているといえるであろう。

第7表 貯金・貸出金の推移

(単位：百万円、%)

	昭和63年2月	平成元年2月	平成2年2月	平成3年2月	平成3年6月
貯金	38,819	41,528	45,268	51,563	50,080
貸出金	9,697	9,801	11,967	16,138	17,230
貯貸率	25.0	23.6	26.4	31.3	34.4

資料：各年の栃木市農協総代会資料と聞き取りによる。

平成3年2月末現在の貸出金の資金使途別の内訳をみると、スーパー経営などの兼業農家の事業資金が50.6%と過半を占めている。次に、農業近代化資金に代表される制度資金

及び農協プロパー資金を含めた農業関係資金が14.1%とこれに続く。その他、住宅資金の13.1%が主なものである。自動車関係資金は4.2%と残高の割合としてはまだ低い。

賃貸住宅建設を含む住宅資金の割合は予想外に低いが、これは建設の盛んな地区は都市化が進んだ地区であり、比較的財政的に裕福な組合員が多く、住宅建設費のうち自己資金で賄っている割合が大きいためである。

参考までに与信の限度額を示すと、個人の貸出累計額の限度（極度額）が4億3千万円、同居の親族を含めると7億5千万円まで拡大される。員外の個人については300万円である。

また、案件1件毎の貸出決済限度額は組合長、常務理事、参事、部長、支所長の順にそれぞれ1億円、7千万円、4千万円、3千万円、2千万円となっている。

次に貸出面で近年推進目標の中心になっている、ローンについて触れておくことにする。ローン関係合計では貸出件数が1,289件で29億円の残高がある。このうち、推進の力が重点的に投入されているのが、自動車ローンである「グッドラン」と使途自由な「カードローン」である。

グッドランは316件・4億円の貸出残高があるが、件数・残高とも極度契約額の半分にも満たない。この点に関しては、評価が分かれるところであろう。推進だけが先走ったともいえるし、まだ十分に融資を伸ばす余地があるともいえる。このローンの利用者の8割以上は准組合員である。正組合員である農家の子弟が車を購入する際には実際に親御さんが金を出すケースが多いとのことであった。実のところ、最近の最近の若者が欲しがるとスリーナンバーの高級車を購入するにはグッドランの極度制限額300万円では不足のようである。逆に言えば、極度枠設定の際は300万円の枠ぎりぎり設定する人が多い。

グッドランに対してカードローンは極度額が低い（3種類あり、最高でも50万円）こともあり、一時的な生活資金の不足を補うという側面が強い。極度契約の合計248件・9,760万円に対して貸付残高は2,264万円である。（件数は貸付形態が当座貸越の形をとっており、返済方法が多岐にわたるので聞き取りでは厳密な数を把握することはできなかった。）管内には病院があり、ATMが2台設置されており、看護婦さんの契約者も多いとのことであった。ただし、給与振込の利用の中でのカードローンの利用者は少ない。

### 3) 基金協会の利用状況

第8表は資金種類別の基金協会の保証残高と延滞の合計である。一般の貸出構成と異なり、当然ながら農業関係資金が保証残高の44%を占めている。2番目が住宅関係資金の36%でこれに続く。クローバー・教育・カーローン3つの合計は14.6%で、うちカーローンは11.1%でそのほとんどを占める。ローン推進と協会保証との関係での自動車の比重の大きさがわかる。

次に同じ表で延滞状況を見ることにする。全体としての延滞率は1.72%で県の平均0.93%に比べてやや高い。これは、保証残高割合で4.8%を占めるにすぎない経営維持資金



が延滞金額合計の46%をも占めていることである。延滞率も16%以上と飛び抜けて高い。この資金は負債整理のための資金と思われる。

逆に近代化資金・カーローンは延滞金額に占める割合はそれぞれ18.9%・6.5%と保証残高に占める割合の約2分の1である。近代化資金は保証残高の割合が1番大きい。延滞率が0.84%と相対的に低いことが影響している。

この関係を分かりやすく図にしたのが第1図である。横軸には全保証残高に占める割合、縦軸には延滞金額に占める割合をプロットしてある。点が45度線上にあれば、保証残高に占める比重と延滞金額における比重が同じことになる。よって45度線より上にある資金は相対的に延滞する傾向が強いことになる。

45度線より上の延滞傾向が強い資金は経営維持資金・クローバーローン・生活資金一般・事業資金の4資金である。

逆に45度線より下の延滞傾向が弱い資金は、カーローン・農業近代化資金・住宅関係資金になる。

大家畜経営体質強化資金と教育ローンの2つはまったく延滞がない。

仮に、延滞特化係数＝(延滞金額に占める割合/保証残高に占める割合)と定義することにして、保証残高に1割以上の割合を占める資金について計算すると以下のようになる。ただし、農業に関しては資金合計と近代化資金の両方を計算した。

農業関係資金計：カーローン：農業近代化資金：住宅関係資金

1.48	0.59	0.49	0.22
------	------	------	------

農業関係資金計では経営維持資金の以上な特化係数の高さ(9.58=46%/4.8%)に引上げられて、1より高くなっている。この資金を除けばカーローンの延滞特化係数が近代化資金よりも高い。延滞率も1.01%と県の平均0.6%よりも高いのが気になる。今後の推進上の留意事項となろう。

また、基金協会が有する平成3年3月末現在の求償権残高のうち、栃本市農協が融資した分は合計で36件の1億8,300万円。うち、近代化資金が16件の4,263万円。一般資金が20件の1億4,015万円という構成になっている。

#### 4) 延滞債権の回収体制

延滞が発生したと認知する時期であるが、プロパー資金とローン関係では若干異なる。

プロパー資金の場合、支払期日から概ね2～3ヶ月経過した後に支払がない場合、その月から電話連絡を開始する。6ヶ月を経過した後に農協側がはっきりと延滞と「認知」し、債権回収への本格的な取り組みを開始する。1年半を過ぎても回収のめどがたたない場合は担保処分に移行することになる。財産処分の場合、ほとんどが話し合ったうえでの任意の処分であり、法的手段に訴えることはめったにない。また、この資金の場合、ほと



んどが不動産担保であり担保価値もあるので全額延滞債権を回収できている。担保不動産の売却は農協の企画開発部が担当するが、買い主が見つかるまでの時期にずれがあるが、延滞発生から2年以内にはほとんどの場合完全に債権回収を終えている。

ローンの場合は基本的に県の基金協会のガイドラインに添った事務手続きで処理しているので農協の独自性はあまりない。しかし、延滞が発生した後の第1回目の督促時期は県のガイドラインの3ヶ月よりも遅くなり、9カ月程度経過するまでは督促しないようである。

回収の役割分担であるが、督促は直接の貸付担当者があたり、回収も支所に責任をもたせて任せている。また代弁請求に踏み切る時期の決定も支所が行う。本所の役割は、毎日県の電算センターからセンターカットされてきた情報を支所に流すことであり、基本的には貸付から回収まで支所（本所）の貸付担当者が責任を持つことになる。

代弁請求がなされるか否かの節目になるのが延滞発生から約1年後に開かれる3者協議である。この協議の最大の眼目は本人の支払の支払意志の確認であり、この時点で返済見込みがないと担当者が判断した場合に前述の代弁請求に踏み切ることになる。

代弁請求後に債務者が行方不明になるケースも年間10～15件ほどあるとのことであった。とはいえ、この問題がさほど重要視されているとはいえない。カードローンの契約者といってもまったくのいわゆる「飛び込みの」新来者の新規の客は少なく、何らかの土地に関係している人であるということが背景にあるからである。

##### 5) 延滞発生の理由

延滞の発生の原因として問題なのは、「資金の目的外利用」と「多重債務」の2つである。前者の典型的な例としては、自動車ローンを借りる際にブローカーに偽の見積書を作らせて別の用途に流用した事件がある。この種の事件に関しては、基金協会の指導も徹底するようになり最近は起きていない。

問題なのは主として生活上の浪費が要因である後者の多重債務である。これが原因の債務者のうち年齢的には40歳代が半数を占めている。職種別にみると自由業の人は少なく、サラリーマン、特に公務員に問題が多いとのことであった。確かにサラリーマンには職場等で低利の資金を借りられる制度が整っている場合が多く、小口のローンをわざわざ農協に借りに来る必然性はあまりないといえよう。よって、借入申込者には問題を抱えている人がいる確率が相対的に高いといえる。この点はローン推進上の留意点になろう。

##### 6) 農協の管理・回収体制上の課題

ここでは、重複するものもあるが農協の債権管理の実態を整理して本稿を終えることにしたい。

第1に、協会保証のない農協のプロパー資金の場合、非農家の大きな額の延滞はない。農家の場合は不動産担保がほとんどで、延滞が生じて資産処分になっている事態になっても、

任意の財産処分ではほとんどの場合が延滞発生から2年以内に解決されている。

第2に、最近農協が貸出推進している資金の中心はローンであるが、これは100%協会保証に付されている。年齢的には40歳代のサラリーマンが多く、原因は多重債務によるものが多い。

第3に、ローン推進の中心となっている自動車ローンは県の平均より延滞率が高い。この資金は正組合員の子弟が借りることは少ないので、農家以外の准組合員が問題となる。推進対象となる20歳代の若者を考えた場合、一般的給与水準と比較して返済期間が5年程度では返済が苦しくなる。特にボーナスの返済に多くを振り分けている場合に問題が多いとのことであった。

最後に、ローン推進上の一般的な問題がある。一斉推進の場合はローン推進の渉外担当者が共済の推進も同時に行うことになる。共済の掛け金を工面することがローン返済の延滞につながる場合も生じる。いわば「貯蓄と消費の同時推進」（農協担当職員の手紙）ともいべき状況が生じている。延滞が発生した後の対策が重要なのは勿論だが、推進の考え方の整理を行っておく必要がある。

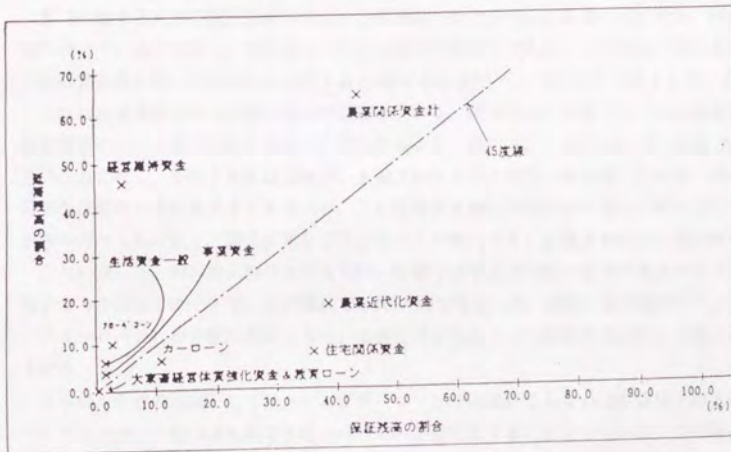
第8表 資金別保証残高と延滞残高(平成3年6月末)

[単位:円、%)]

資金区分	保証残高			延滞残高		
	保証残高	延滞率	金額	保証残高	延滞率	金額
農業近代化資金	1,066	57.5	1,487,898,600	38.7	649	12,465,000
大宮圏圏域体育強化資金	2	0.1	19,517,000	0.5	0	0
体育振興資金	7	0.4	183,253,749	4.8	7	30,380,805
農業関係資金計	1,075	58.0	1,690,669,349	43.9	656	42,845,805
住宅関係資金	167	9.0	1,398,539,448	36.3	28	5,270,108
生活資金一般	92	5.0	61,734,318	1.6	17	4,155,564
ローン	126	6.8	110,930,338	2.9	26	6,997,264
カーローン	24	1.3	21,468,726	0.6	1	12,504
カーローン	352	19.0	425,344,599	11.1	37	4,304,612
事業資金	17	0.9	44,989,946	1.2	8	2,508,615
合計	1,853	100.0	3,848,640,724	100.0	773	66,094,472

(注) 農協実態による

第1図 保証残高構成と延滞残高構成の関係(平成3年6月末)



(注) 資料と資金の内訳は第8表と同じ。



## (2) 徳島県徳島脇町農協の事例

### 1) 町と農協の概況

徳島県脇町は人口約1万9千人、県庁所在地の徳島市から40kmほど離れたところに位置した旧城下町である。町の南側に水量豊富な1級河川吉野川が流れているが、用水路の建設が遅れたことと、年降水量が1,500ミリと県下でも最も少ないこともあり、農業は畑作が中心である。

藩政期から大正中期までは藍作が盛んであり、後に養蚕がこれに代わるが、第2次大戦後の経済成長とともに減産の一途を辿っている。現在プロイラーは県下のトップクラスだが多くはインテグレーションの系列下にある。花きの分野では、町内にシンビジウムの成長点の組織培養で発展し、国内でも有数のシェアを持つ株式会社がある。

現在の脇町は昭和33年4月に3町が合併して発足した。農協は旧村単位で3農協が存続していたが、昭和42年7月に経営問題が生じた1農協を他の農協が吸収合併し、残った2農協が昭和47年4月に合併し、行政区域と農協の事業区域が一致して現在に至っている。

農協の概況は第9表の通り。経年的にみるとこの10年間、経済事業は横ばいないしは減少傾向にある。特に販売事業では肉牛のみが伸びている程度である。

### 2) 与信構造・保証利用状況の変化

第10表で5ヶ年の信用事業の変化と与信構造の変化を中心にみることにする。貯金が26%伸びているのに対し、貸出金は5%との伸びで横ばいである。この結果、貸出金から公庫転貸資金を除いた貯貸率を比較すると32%から27%へと5ポイント低下している。

これには農業的な資金需要の減少が影響している。制度資金と農協プロパーの農業普通長期資金の合計を貸出件数と残高で比較してみると、昭和62年度が430件、9億2,200万円なのに対し、平成3年度は238件、4億7,900万円と両者とも半減している。公庫転貸資金は県内の他の農協よりも多いが、これは新農業構造改善事業の導入に伴うもので、新規の借入れは無く、償還が進むだけなのでこの傾向はさらに強まるものと思われる。

これに対して、相対的に伸びているのは、短期では平成3年度に信連の推進のモデル農協になった関係でカードローンが残高で59%の伸びを示した。長期では自動車ローン（ヤングカーローン）が8倍の残高になり、賃貸住宅を中心とした農外事業資金も2倍になっている。

さらに、今後の展開としては、ヤングカーローンの対象にならない36歳以上の人にはヤングカーローンの0.5%高でクローバーローンで対応することにしている。この場合、通常のクローバーローンとの金利差は農協が負担することになる。

保証利用状況にもまったく同様の傾向が反映されており、第11表にみる通り農業近代化資金と金融公庫転貸資金の保証残高が大幅に減少し、ヤングカーローン・カードローンが大幅に伸びている。

第9表 農協の概要

## (1) 組合員

正組合員 個人 2,361・農事組合法人 10

准組合員 個人 589・農事組合法人 6・その他 1

## (2) 役員

役員 21人(うち、常勤理事2名、監事3名)常務理事は学経

職員数 63人(男性39人・女性24人)

## (3) 組織機構

管理・信用・共済・営農販売・業務の5部。他に信用事業を営む支所が3。

## (4) 事業量

信用事業 貯金 188億8千万円・貸出金(公庫貸金を除く) 56億1千万円・貯貸率29.7%

共済事業 長期共済保有高 1,210億5千万円

購買事業 8億4千万円(うち畜産関連資材3億円)

販売事業 15億5千万円(畜産10億、野菜2億2千万、種子1億1千万円)

資料：農協総代会資料

第10表 信用事業の変化

	昭和62年度末		平成3年度末		指数(62年度=100)	
	件	百万円	件	百万円	件数	残高
貯金		15,036		18,879		126
貸出金		5,106		5,827		114
短期のうちカードローン	96	22	288	35	300	159
長期農協プロパー資金	900	2,873	1,016	3,426	113	119
(内訳) 1) 農業普通長期資金	62	190	33	116	53	61
2) 住宅ローン	156	476	109	409	70	86
3) クローバローン	15	28	42	36	280	129
4) 購買ローン	1	0	0	0		
5) 自動車ローン	42	11	105	90	250	818
6) 教育ローン	3	3	3	4	100	133
7) 農外事業資金	70	359	102	799	146	223
8) その他	551	1,806	622	1,972	113	109
制度資金	368	732	205	363	56	50
1) 近代化貸金	212	350	85	145	40	41
2) 公庫転貸資金	156	282	120	218	77	77
長期農協プロパー資金の延滞残高	66	231	90	54	136	23

資料：農協11月1日資料

第 11 表 資金種類別・保証残高・求償権残高表

(単位:円)

年 度	昭 和 62 年 度 末				平 成 3 年 度 末			
	保証残高		求償権残高		保証残高		求償権残高	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
近代化資金	186	243,884,900	7	4,765,660	73	102,527,000	3	3,733,219
クローバローン	67	45,826,530	10	8,911,887	53	42,581,063	8	4,679,328
住宅ローン	4	20,763,067	-	-	4	16,030,374	-	-
購買ローン	2	306,409	-	-	-	-	-	-
ヤングカーローン	-	-	-	-	105	90,755,793	-	-
教育ローン	3	3,701,477	-	-	3	1,636,210	-	-
カードローン	36	17,600,000	-	-	288	134,300,000	-	-
公庫転貸資金	143	308,091,865	-	-	111	192,649,118	-	-
農協委託資金	-	-	1	1,439,578	-	-	-	-
新特貸金	11	54,195,000	-	-	9	43,962,000	-	-
一般資金計	266	450,484,348	11	10,351,465	573	521,913,558	8	4,679,328
合 計	452	694,369,248	18	15,117,125	646	624,440,558	11	8,412,547

資料: 財基金協会

第 12 表 決裁金額の区分

支 所 長	100 万円
本 部 部 長	300 万円
参 事	500 万円
常 勤 役 員	1,500 万円
委 員 会	5,000 万円
理 事 会	1 億円

注: 地方公共団体貸付はすべて理事会決裁



以上要約すれば、この5年間の与信構造の変化は、農業的資金需要の著しい減少につきるといえよう。自動車ローン等の伸びているとはいえ、残高ペースで下ざさえるのがやっとなという現状であり、貯貸率の減少に歯止めをかけるまでにはいたっていない。

### 3) 信用部門以外の与信形態

通常の信用部門以外の与信形態としては営農貸越と購買未収等がある。農業部門の運転資金の供給は通常この形態でなされている。売掛金の場合、期日がきて普通貯金から引き落とす際に、残高が不足する場合は営農貸越の扱いをしている。ただし、1支所だけは合併前に商系が資材供給に進出しており、代金は半年後に支払う慣習があり、それが引き継がれたため売り掛債権は農産物代金が入るまで購買未収金のままにしている。この場合金利はとっていない。

営農貸越の極度額の枠は作目毎に、稲作は反別、野菜作は経費を基準にして設定している。基本的には農産物代金収入の範囲内の額になるので、農産物代金が振り込まれた後も赤残が残るような例はあまりない。むしろ、自家消費用の米しか生産していないような小規模な農家で生じるケースがあるとのことであった。

徳島県では平成4年12月から営農ローンの取扱いを始めることになった。しかし、営農貸越の赤残を証書に書き換えたものの切り替えは認められないので、新規の分のみが対象となった。全面的な切り替えには時間がかかると思われるが、現在そう深刻な問題は生じていないようである。

### 4) 金融自由化対応と保証保険制度の新たな課題

以上であきらかになったように、農業的資金需要の停滞の中で貯貸率が低下するなか、金融自由化、なかでも金利の自由化の進展により農協信用事業部門の今後の経営が懸念されることが明らかになった。では、当農協ではどのようなスタンスでこれに対応しようとしているのであろうか。

この点に関する当農協の姿勢は明快である。これには2つの柱がある。第1は、農業的な資金需要の拡大が見込めないなかで積極的に組合員以外にも貸出を行い、地域金融機関化を進めること。第2は、量的拡大よりも収益を重視し、利幅の大きい貸出を推進することである。これは農業を軽視しているのではなく、1割いる専業農家のためにもリスクを恐れず農外の収益性の高い貸出を推進して全体の収益を確保し、内部留保の蓄積をすすめることが当地域の農業自体を守るという考え方が背景にある。

第1の柱であるが、農家以外に進出する以前の問題として、ここでも農協正組合員の子弟の農協離れがある。子供の頃から農協に親しみを持たせるために、組合町杯のソフトボール大会を開いて若い親も巻き込んでどうかというアイデアも出ていたが、いずれにしてもこの点の取り組みはこれからであろう。

農家以外への進出の鍵となるのは渉外担当職員による需要の掘り起こしが重要となろう。

最近は地銀との競合が生じてきているようであるが、依然として地元での農協の知名度は高い。地銀が5回行って獲得する顧客は農協は3回行けば獲得できるとのことであった。

渉外担当職員は現在30歳前後の職員が多く、1人600戸を担当しており、1日20戸を巡回し約1ヶ月半で1回りするようになっている。研修も年間500~600万円をかけて行っている。渉外担当職員は現在全員男性であるが、将来的には女性の力を活用したいという意向があるようである。実際、当農協の共済推進の目標達成は女性の方が率が高く、この点は人材活用の面からいって重要であろう。

第2の柱である収益を重視する場合、どのような数字が目標となろうか。当農協では利鞘は最低1.5%（損益分岐点は1%）、貯貸率は40%を目標としている。平成4年度上半期の利鞘は1.3%であった。貯貸率は前述したように27%であるから両者とも満足のいく数字とはいえない。

員外に積極的に進出する際には組織に機動性があり、下部への権限の委譲が進んでいないと他の金融機関に遅れをとることになる。第12表で貸出する際の決裁権限の金額を示しておいた。積極的な展開をすすめるうえでは不足のようだが、実際の運営上は、金融担当理事6名と常勤理事2名で構成する委員会の決裁で8~9割の案件は対応できるとのことであった。本所における決裁区分はかなりきめ細かく、本所でできるだけ支所の情報も把握しようとする姿勢がみうけられる。また、今後は各種のリスクに対する管理が重要となろう。

他の金融自由化対応の大きな選択肢として、大きな意味をもつものに農協合併がある。コストダウンの他に、地域金融を推進するうえで、1件当たりの貸出金額の上限を増やすためにも自己資本を増加させる意味で合併が必要となる。

現在、当農協を含めた県中央会の合併構想があるが、中には財務的に問題のある農協もあるとのことであり、合併の必要性は認めつつも、新設よりも吸収合併の方が安上がりであるという指摘があった。

最後に現行保証制度への課題を述べて、まとめにかえることにしたい。周知のように今回の農協法改正により農外への貸出先拡大が可能になったのに対し、員外の保証ができないという点で現行の保証保険法との間に齟齬が生じている。金融自由化に対応して、地域金融を積極的に伸ばそうとすると保証業務にのってこないという問題が生じる。

員外の保証を認めることは法的な面も含めて難しい問題があるが、貯貸率を上昇させて金融自由化を乗り切るためには課題が残されたといえよう。



### 3. 農協と地域開発

農協の地域社会開発への取り組みは、昭和45年の『生活基本構想』に始まり、昭和63年に開催された第18回農協大会における『21世紀を展望する農協の基本戦略—国際化のなかでの日本農業の確立と魅力ある地域社会の創造—』によって積極的な意義付けを与えられた。近年問題となっているいわゆる中山間問題に対する処方箋の1つとしてその重要性はますます高まってきたといえよう。

本節では、全国各地で多様な取り組みが行われている事例の中から観光開発と地場産業の育成に農協が関与した2つの事例について述べてみたい。

#### (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—

##### 1) はじめに

周知の通り、昭和62年6月に閣議決定された第四次全国総合開発計画(四全総)は東京への一極集中を背景として交流ネットワーク構想を開発方式とする「多極分散型国土の構築」を基本目標に掲げている。四全総における農山漁村の位置付けとしては「農山漁村の多面的役割」として、1.5次産業の育成などを提唱した「活力ある生産・生活空間の形成」、森林関連産業の振興を唱った「国土の管理機能の充実」と並んで「都市との広域的交流」があげられている。ここで強調されているのは、マルチハビテーション(複数地域居住)とともに長期滞在型の大規模なリゾート地域の整備である。同時期に施行された「リゾート法」(総合保養地域整備法)がこれの法的裏付けをしており、「過疎化、自由化に揺れる地域の振興」を目的の一つとしている<sup>2)</sup>。以上のことを背景として、農山村の地域開発の主体として農協の役割がますます重要になってきているわけである。

ただし、現在日本で進められているリゾート開発のなかには、欧米の長期滞在型のリゾートを念頭においているものもあるが、海外との競争もあり、滞在費の高い日本においては現実的ではない<sup>3)</sup>。当分の間は週末を利用した中期滞在型のリゾートが中心になっていくものと思われる。その意味でスキーと温泉を核とした観光開発に取り組んでいる片品村の事例は「日本型リゾート」の典型的な例として興味深いものがある<sup>3)</sup>。

##### 2) 片品村農協の概況

片品村は群馬県の東北端にあり、北は新潟県と福島県、東は栃木県の3県に接している。東西24km、南北で34km、総面積391.5km<sup>2</sup>におよび、県内でも水上町に次ぐ広さである。標高が高く、最高で2,577m、最低でも640mの地点にあり、年平均気温が10度前後で夏の最高気温も30度に達しない冷涼な気候である。

総面積のうち9割が林野であるが国立公園・保安林に編入されているものが多く、伐採規制を受けている。



世帯数 1,701 戸で人口が 6,343 人(平成元年 3 月末住民基本台帳人口)。東京から 300km 圏内にあり、関越自動車道の開通(沼田インターチェンジ)により 3 時間程度でアクセスできる距離にある。

農業は白菜・キャベツ・大根等の高冷地野菜を中心として、トウモロコシ、りんご(陽光)などが栽培されている。その他の特産物としては舞茸(まいたけ)が有名で、周年栽培で年間 45t 生産されている(県下随一)。また最近では水芭蕉の鉢植(1鉢 1,500 円)にも力を入れており、平成元年には「国際花と緑の博覧会」にも 15,000 鉢を出展した。さらに戸倉地区では温泉を利用してセラビアの養殖を行なっている。

この片品村一門を事業区域とする片品村農協は平成 2 年 3 月末現在で組合員数 1,025 人(個人)。そのうち、正組合員が 628 人と約 6 割を占める。

農産物の販売金額は総額約 10 億円で内訳は第 13 表の通り。青果物が 74% を占めている。そのうち半分以上が大根で 2 位の白菜と合わせて重量物野菜で青果物の 68% を占めている。

貯金額は 27 億 7500 万円、組合員 1 戸当たりの貯金額は 268 万円で前年比 15% の伸びである。貸出金は 7 億 746 万円で貯貸率が 25.5% になっている。

### 3) 観光資源

片品村の観光資源は豊富であるが、地理的にまとまりを持った観光地を形成しているのではなく、若干性格の異なる観光地がいくつかの地域に分かれて立地している。そのなかでは第 1 に日光国立公園「尾瀬」をあげておかなければならないであろう。国の特別天然記念物・特別保護地区に指定されており年間 60~70 万人の入山者がある。しかし、ここは国立公園でもあり、片品村単独で開発することも不可能であり、村の裁量可能な観光「資源」とはいいがたく、農協が観光開発に果たす役割を考えるうえではこの地区は除外しておいたほうが良いであろう。

片品村には温泉も片品・丸沼・金精・戸倉など村内各地で湧き出しており、「国民温泉保養村」に指定されている。武尊(ほたか)山麓は標高 2,158m の武尊山を中心とした高原台地(標高 1,450m)でキャンプ場・牧場・スキー場がある。こども「武尊山自然休養林」に指定されている。

最後に、観光の一番のメインとなるスキー場は第 14 表に示したように 7 つある。このうち国設武尊スキー場が村営で、武尊牧場スキー場が村も出資している第 3 セクターである。また労働者が財団法人を作って経営している尾瀬戸倉スキー場のリフトの一部は村営で、他は民間資本である。しかし、今のところ外部の大手資本は入ってきていない<sup>4)</sup>。

第 15 表は観光施設別の軒数と収容可能客数を示したものである。1 日の可能収容客数は 18,000 人である。このうち山小屋(1,840 人)はすべて尾瀬であるのを除くと、片品村で裁量可能な観光客収容数は 16,000 人程度である。観光客数は年間約 290 万人(昭和 62 年)だがそのうち 66% にあたる 189 万人が日帰り客である。

第13 表 農協販売事業の内訳（平成元年度）

	販売金額（千円）	構成比（％）
① 青果物	757,098	74.0
うち	429,826	42.0
根菜	83,726	8.2
トマ	74,366	7.3
タ	53,050	5.2
マン	31,289	3.1
バ	84,841	8.3
い	163,789	16.0
そ	81,308	7.9
の	41,984	4.1
他	40,497	4.0
② 畜産物	23,835	2.3
うち	15,385	1.5
原乳	63,925	6.2
豚肉		
牛肉		
③ 米		
④ こ		
⑤ ん		
の		
他		
に		
ゃ		
く		
の		
他		
総販売高	1,024,032	100.0

資料：片品村農業協同組合「平成元年度事業報告書」。

第14 表 片品村スキー場一覧

	リフト数	経 営
丸沼高原	11 (6)	㈱十條開発
武尊オリンピック	7	㈱大和根観光開発
武尊牧場	5	㈱武尊山観光開発
国設武尊	7	片品村
尾瀬岩笹	11 (9)	㈱尾瀬開発
尾瀬戸倉	9 (6)	財尾瀬勤労者休暇センター
片品高原	6	㈱大都開発

注. リフトの欄で（ ）内はベアリフト。

第15表 観光施設別収容可能客数

(単位：軒、人)

	旅館	民宿	ホテル	ペンション・ロッジ	山小屋	計
軒数	53	132	15	87	14	301
収容数	3,856	5,826	2,540	3,851	1,840	17,913

第16表 農協民宿誘客宿泊者数

(単位：泊)

	昭和62年度	63年度	平成元年度
夏休み子供村	438	3,039	7,864
ゲートボール大会		847	3,060
スキー 他	570	675	1,959
合計	1,008	4,561	12,883

注：平成元年度は12月20日現在



#### 4) 片品村の観光開発の歴史

昭和37年に国設尾瀬戸倉スキー場が当村で初めて開設されたのに続き、昭和39年には武尊オリンピックスキー場が開かれ、本格的にスキーをメインとした観光の時代が片品村でも始まった。これを契機に村内にぞくぞくと民宿が誕生していった(昭和30年代後半以前は1軒もなかった)。ただし、その性格は地区毎に若干異なる。

最も早期に民宿街を形成した戸倉地区の場合は、最初はわずかな改装であったが、40年代初頭に再び改築を行い、設備的には旅館と遜色のない、旅館の資格を有する「民宿旅館」に衣更えた。最初の改築の際の資金は100万円程度であったが、2回目の改築の際には主として国民金融公庫から融資を受けた。この地区は地形的にも農業が不可能な場所で民宿も炭焼きを生業としている林家が経営するものである。(ただし、農協の組合員ではなかった。)

これに対し、武尊オリンピックスキー場ができた花咲(はなさく)地区では、たまたまこの時期、従来の古い農家住宅(「くずや」と呼ばれている)の改築期にあたり、スキー客をターゲットとした宿泊施設を併設した農家民宿が誕生していった。この地区では昭和50年代まではむしろ農業生産が主で民宿は農家の小遣い稼ぎ程度であった。現在でもこの地区の農家民宿では農業と民宿からの収入が半々ということであった<sup>3)</sup>。

その後、各民宿経営者は温泉のボーリングを始め、「スキー+温泉」というこの村の観光の原型が出来上がった。ただし温泉のボーリング費用(1m掘るのに約4万円、最低500mは掘らなければならないとされる)は民宿経営者の自己資金と銀行からの借り入れて賄われた。農協はむしろこの融資には及び腰でリスク負担を恐れていた。ある農協の職員は「この辺は掘れば温泉が出る確率が高いのですが、100%出るとは言えませんからね。」と語っていた。

農協と民宿の関わりを言えば、最初の建築時も建築資金を融資をしたのは農協ではなく地銀や信金が主体であった。農協とは購買事業のつきあいしかなかった。このように最近までは民宿の経営者が農家で、農協の組合員であるというだけで、積極的に農協が観光にかかわっていたとはいいがたい。前述したように民宿の改築や温泉のボーリング費用など少しでもリスクのある貸付に対しては他の金融機関に委せていたのが実情である。ところが、最近になって農協の姿勢も変わってきている。その背景と新しい動きの萌芽について次に述べることにする。

#### 5) 観光立村へ向かっての新しい動き

片品村のような山村では、農協はいわば「半公共機関」であり、住民にとっては必要不可欠な空気のような存在で、収益面でも従来は経済事業が中心で農協が各種事業に積極的に打って出なくても経営上の問題が浮上してくることはなかった。しかし、全国的に農協経営上の問題となっている貯貸率の低下はここでも例外ではなく、冷害の影響で天災資金の貸出しがあった昭和50-52年頃を貯貸率のピークとして、以後低下してきている。前

述したように、平成2年3月末では25.5%の水準になっており、農協経営も苦しい局面に立たされている。以上のことを背景にして、イベント等を通じた部門間の連携による信用事業の伸びを期待する方向にベクトルの向きが変わってきた。

具体的には、昭和60年代に入ってから農協も積極的に各種イベントを主宰し、観光客誘致に乗り出すことになった。主なものとして「夏休みこども村」、「尾瀬片品農協民宿杯争奪ゲートボール大会」、「尾瀬片品農協民宿杯スキー大会」の3つがある。これらはいずれも農協観光を通じて募集している。皆この数年内に始まったもので、一番早く始まった「夏休みこども村」でも今年で3年目である。第16表に各イベントによりどのくらいの方が民宿に泊まったか示しておいたが、いずれも順調に参加者数が伸びていることがわかる。

イベントによる誘客数の増加による農協経営への具体的な効果としては信用事業への直接効果として、宿泊代金の振込による低利資金の吸収のメリットが大きい。旅行参加者は送りだし側農協に代金を支払うことによりクーポン券の交付を受け、宿泊した民宿にクーポン券による支払いをする。それを片品村農協が民宿経営者から受け取り、農協観光から代金取り立てを行い、各自の農協口座に振り込まれる仕組みになっている。これにより低コストの資金吸収が可能になった。第2に購買事業への間接効果として、民宿向けのプロパンガス等の供給が増加している。

しかし、それ以上に長期的にみて効果が大いなのは都市農協との提携である。「夏休み子供村」の成功により、子供だけでなく婦人・お年寄りを対象にした観光事業の拡大への道が開けたわけで、長期的にみてこの意味は大い。

また、農協と軌を一にして村の姿勢も変わってきた。村としては昭和60年代に入ってから観光を村の基軸となる産業と位置づけ、農業と観光を有機的に結びつける方向に転換した。これは組織体制の変化にも現れており、従来特別会計内で分かれていた武尊牧場観光施設特別会計や尾瀬戸倉スキー場特別会計を平成2年度から一つの特別会計に統合し、「独立採算」を全面に押し出して事業課が統括することとし、体制を強化した。

このような村・農協という村内の2つの地域開発の主体の姿勢の変化が新しい資金を生み出すことになった。「観光農業推進資金」という名のこの資金は民宿等の為の用地取得、新築、増改築、修繕等を使途とする正・准組合員に対する貸付で、従来農協が及び腰であった融資分野を対象にしている。

資金創設のきっかけは、昭和62年に就任した星野組合長の現在の民宿の風呂・トイレ等の衛生設備では宿泊客が満足しないという考えにあった。たまたま平成元年度から制度改正で、農家民宿施設の改良・造成・取得にも近代化資金（観光農業施設資金）が借りられるという情報が入った。ただし、この資金では組合員の民宿のうち約半数を占める准組合員には対応できないので新たな資金創設の必要を感じ、資金のアイデアを出して村に持ち込み村の協力を引き出すことに成功した。

参考資料として最後に資金の要綱を付しておいたが、貸付限度は個人1,000万円、団体



2,000万円である。利率は平成2年10月末現在で村が1.5%利子補給をし、末端金利4.95%という非常に低利なものになっている。基準金利を6.45%に設定していることになるから農協も1.5%程度の負担していることになる。従来組合員が融資を受けていた群馬銀行の貸出金利が7.6%程度であることから、かなり戦略的な金利設定をしていることがわかる。当初村は何故農協が農家以外の問題にまで関わりを持つのかといぶかり、難色を示したこともあったようだが、地域組合としての農協を強調することで理解を得、村当局としても通年観光を実施する上で現在の民宿の設備では不十分と判断していることもあり、平成元年12月の議会で補正予算が成立してこの資金制度がスタートした。

初年度の平成元年は12月～平成2年5月の短期間に1億円の融資枠を消化し、平成2年度も10月現在で約8,000万円の実績があがっている。組合員の関心の高さがわかる。村としても将来融資枠を拡大する意向もある。

観光農業推進資金の創設は「夏休み子ども村」等の観光イベントがどちらかという間接的に信用事業との結び付きを期待しているのに対し、ダイレクトに資金需要の掘り起こしを狙った、農協が一步前に打って出た戦略といえよう。貯金残高も3年間の間に倍増しており、種々の事業の効果が現れてきている。

#### 6) 求められるソフト面での指導

最後に、繰り返しになるが、今まで述べてきた片品村の観光と農協の係わりについて整理し、農協に今後求められる課題を述べて結びとしたい。

片品村は観光資源に恵まれているが、本格的に観光開発に取り組む姿勢になったのは村・農協とも平成の時代になってからのことである。特に農協は組合員の経営する民宿の建築・増改築等の資金需要には及び腰で群馬銀行に委せていた。

しかし、既存の民宿の衛生設備が不十分であるという判断の下に、農協がイニシアティブをとり、村と協議して低利の観光農業推進資金を創設した。資金に対する組合員の関心は高いが、できたばかりの資金であり、これから運営上の問題が生じてくるものと思われる。

特に、これからは民宿の入れ物を造った後のアフターケアとして、民宿運営のノウハウや設計のアドバイスなどソフト面で農協がより踏み込んだ指導をして行くことが必要である。要は借りにくる人を待っている受身の体制から、民宿の改築時期等を農協側で管理していて個別組合毎にあった改築プランを提示するなどの、いわば「提案型」の貸出し体制への転換が迫られているわけである。この際、多少のリスクは覚悟する必要がある、そのためには審査体制の確立が急務であり、農協職員の教育もこれまでに必要となってくる。

次に、観光客の増加に伴い、ピーク時に入出不足が生じて労働過重になっている。この状態が続くと民宿の後継者が後を継ぐのを嫌がり、「民宿の後継者問題」が顕在化してくる懸念がある。そのためには、客単価の高い民宿経営の在り方を模索していくことになる



う。

また民宿の運転資金の需要もかなりあるようだが、農協としても次の対応として新資金創設も含めて対応を考えているようである。今後注目したい。

最後に、農協は観光農業推進資金創設の際、地域組合としての立場を説明して村当局を説得したと述べた。片品村には毎年村外から脱サラ組でペンション経営を始める人が入ってくる。現在はこれらの人々と農協のつきあいは各種料金の決済用の口座開設や、燃料・食材等の購買事業の繋がりが主で、積極的に准組合員になることを奨めてはいない<sup>6)</sup>。今後は正組合員との関係を考慮しながら農協としてこのような新規参入者にどのようなスタンスで臨むのか地域組合としてのコンセンサス作りが求められる時期がくるであろう。

観光資源に恵まれている片品村でも農協の積極的な関与は始まったばかりであり、おそらく対応がより遅れていると思われる他の多くの農協にとって示唆に富む事が多い事例であろう。

#### 注

1) 全国総合開発計画の策定経緯と農協の地域開発の取り組みに関しては、藤野 厚「農協による地域社会建設を展望する(上)」(『農業協同組合』, 昭和63年11月号)を参照されたい。なお本書の記述もこれによる部分が多い。

2) 宮崎 清「レクリエーションの形態と日本型リゾート——地域開発にとってのプラスとマイナス——」(『農業協同組合』, 昭和63年11月号)

3) もっとも、リゾートの本義がフランス語の「足繁く通う(resortir)」にあるとすれば、「中期滞在型の日本型リゾート」という言葉自体が形容矛盾にならうか。(佐藤 誠「リゾート列島」, 岩波書店, 平成2年。)

4) 多数の外部資本の流入により地元が荒廃した例として新潟県の湯沢町はあまりにも有名である。(新潟日報報道部「東京都湯沢町」, 潮出版社, 平成2年。)

5) 石井 弘「山村における観光開発の課題」(『山村の農林漁業と観光レクリエーション開発[1]』, 全国構造改善協会, 昭和52年3月)

6) 現在は購買事業等で継続的に2年間程度農協利用があった後に組合加盟を奨めているということであった。また新規参入者は建設資金は村外で調達してきており、この面での農協に対する資金需要はない。

#### 【参考資料】 観光農業推進資金貸付要綱

##### (目的)

農業者等が、観光農業の一環として、民宿等の経営を行う場合長期にわたる低利な資金を貸付し、観光農業の振興と農家経済の安定を図ることを目的とする。

##### (名称)

## 観光農業推進資金

## (対象者)

1. 農協組合員.
2. 農業信用基金協会の保証を得られる者.

## (使 途)

民宿等の為の、用地取得、新築、施設取得（自動車は除く）、増改築、修繕に必要とする資金

## (貸付限度)

個人	1,000万円
農業者の組織する団体	2,000万円

## (貸付期間)

10年以内（うち据置期間は3年以内とし、増改築、修繕は1年以内）

## (貸付利率)

年3.90%とする.

## (償還方法)

年1回又は2回の元金均等償還とし千円単位で償還する。但し端数のある場合初回償還額

に加えて2回以降は均等額とする。

## (保証、担保)

農業信用基金協会保証とし、必要に応じ保証人、担保物件の徴求を行う

## (遅滞損害金)

農協所定の割合により計算した遅延損害金

この要綱は、平成2年1月23日より施行する。

## (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—

### 1) 河北町の概況

河北町は地理的には、山形県のほぼ中央に位置し、東西8 km、南北11 kmで、面積は52.38 km<sup>2</sup>ある。町の東側には最上川、南側には寒河江川が流れている。人口は23,000人弱で、ここ数年微減傾向が続いている。また、65歳以上の人口比率が平成3年で19.6%と山形県平均の16.98%よりも高い。

交通アクセスの面では、山形空港から車で約5分のところにあり、山形県の内陸部の空の表玄関といえる位置にある。また、道路交通網の発達により山形市まで車で40分、仙台市にも1時間という立地条件で両都市の通勤圏内にある。

地目別面積では、田が35%、畑が12%を占めている。

この町は歴史的には、中世から近世にかけて、最上川交易と紅花の集産地として栄えた所であり、最上川の水運で酒田に集められた紅花は日本海を船で京都や大阪に運ばれた。この交易の過程で、上方文化が浸透し、その影響を色濃く残すことになった。

### 2) 河北町の産業

河北町の全就業人口は、平成2年の国勢調査の結果では11,880人。産業別では、第1次産業16.5%、第2次産業43.5%、第3次産業39.9%という構成になっている。時系列的には第1次産業の就業人口が急速に減少する一方で、第2次産業は増加傾向にある。

平成2年度の町内純生産は346億円であり、町民所得は全体で500億円。人口1人当りの町民所得に直してみると224万円となり、県平均235万円の95.4%に当たり、県全体でみて平均的に豊かな町に入る。しかし、就業者1人当りの町内純生産(291万円)は県平均(435万円)の67%にすぎず、労働生産性は低い。

農家数は1,913戸で、専業5.3%、第1種兼業15.4%、第2種兼業79.3%という構成になっている。農家の平均経営規模は平成2年で、0.95haと県平均の1.44haに比して小さい。規模別では自給的農家を含む1ha未満の農家が約64%を占め、対する3ha以上農家は約3%に留まっている。また農家人口は9,689人で町全体の人口の4割以上を占める(平成4年2月1日現在)。

農業就業人口は1,966人(国勢調査、平成2年10月1日現在)。平成3年の基幹農業従事者は約1,500人となっている。

農業粗生産額は、平成3年で合計60億5,800万円。うち、米が23億8,700万円(39.4%)。桜桃を中心とした果実が18億9,400万円(31.3%)となっている。

### 3) 地場産業としてのスリッパ製造業

従来河北町の工業の中心になっていたのは、地場産業としてのスリッパの生産である。

河北町ではスリッパ製造の前身として、かつては良質の稲藁と農家の余剰労働力を背景にした、草履表の生産が盛んであった。最盛期(昭和15年頃)には全国生産の90%をも



占めていたこともあるほどであった。

しかし、住環境の変化に伴い、草履に対する需要が徐々に衰退し、スリッパの生産に移行せざるをえなくなり、主に昭和30年代後半から40年代にかけて産地形成がなされ、日本1の生産量を誇るまでになった（全国シェアの約3割）。山形県内でも河北町が生産の中心で、山形県スリッパ工業協同組合21社のうち、河北町内に本社がある企業が17社をも占めている。ただし、町内最大手の企業でも年間売上高が8億円程度で、すべて中小企業から構成されている。

スリッパの生産高は現在約70億円で減少傾向にある。この背景としては、スリッパ産業が「超成熟産業」（河北町商工会、林重見事務局長）であることがあげられよう。日本履物新聞によると平成2年の国内総需要量は約1億2千万足前後と推定されている。この数字にどの程度の信憑性があるかは別として、家庭需要、事業需要（旅館、ホテル、体育館、公民館等）のいずれもスリッパ需要は飽和状態を過ぎており、建物内のスリッパ使用箇所が減少していることを考慮すると、この先国内需要の伸びはほとんど期待できない。

供給サイドとしては国内、海外それぞれに要因がある。最初に国内要因としては、産地間競争の問題がある。四国の大量生産のスリッパ、埼玉県の産地が競争力をつけてきており、河北町と競合している。

海外との関係では、賃金が安い東南アジアへ生産地がシフトしつつあるという問題がある。特にインドネシアと中国での生産が近年増加している。インドネシアからは年間6千万足が輸入されている。中国の場合は日本企業の工場が移転されて、生産物は全量日本に輸入されて国内需要に向けられている。これらの国でも最近では労働賃金が上昇しているとはいえ、日本とはかなりの差がある。これに加えて最近の円高が相乗効果となってこの両国の価格競争力を強めている。

河北町においても、町内17社のうち、2社が既に中国へ進出し、生産拠点を移し始めている。

今まで述べてきたように、スケールメリットが期待できる汎用スリッパは今後も海外生産に移行していく傾向が強まるとみるのが妥当であろう。国内で生産するには、スリッパにおけるニッチ商品の開発が課題となるが、実際には難しい。しかし、高級感があり、小ロット多品種生産しか生き残る道は無さそうである。

ただし、最近旅館やホテルの一部で草履を最評価する動きがあり、若干草履表の生産が復活している。この動きもどれだけの広がりを持つに至るかは不透明であり、いずれにしても、河北町のスリッパ製造業が難しい局面にあることには変わりがない。

以上の状況を受けて、町当局としても、スリッパ製造以外の産業の導入を図るため、外部からの工場誘致を積極的に進めてきている。1例として昭和47年に農工団地の指定を受け、平成2年に完売した谷地（やち）工業団地の場合は、平成4年3月31日現在20社が立地し、従業員712人が働いている。うち農家世帯員は354人で、約5割を占めている。ただし、期待したほど波及効果は少なく、人口の減少率が少なくなるのに寄与した程度と

評価するむきもある。日本経済全体が不況であることもあり、事態は楽観できない。

#### 4) スリッパ製造業と農協の関係

河北町のスリッパ製造業の場合、農協の組合員とは労働力の供給を受ける点で関連がある。特に、スリッパ製造業の前身である草履表の生産の場合は、原料が稲作の副産物の稲藁であるという意味では農業との繋がりがあった。

スリッパ製造業においても、製造行程のうち縫製の部分は作業に習熟するのに2年かかるため、農家からの中年女性労働力の安定的な供給に依存している部分が多い。

今一つは主に内職が主である糊付け、張り合わせのような単純作業の場合である。内職をしている人のうち半数以上を、農家の高齢者が占めている。

企業と農協との金融面の関係としては、中小企業の場合は県や国民金融公庫などの制度資金があるので、大半の企業はこの資金を利用しており農協から融資を受ける例は少ない。

しかし、農家の高齢化がこれからも進み、農業の規模拡大が進むと想定するならば、高齢な農家の余剰労働力を如何に地域の中に取り込んでいくかという問題が行政だけではなく、農協にとっても焦眉の急である。純粋に農協経営だけに焦点を絞って考えても、設備投資資金は制度資金に対抗できないまでも、運転資金をうまく融資して、農協とスリッパ製造企業が共存共栄の道を探り、農家労働力も含めた地域の産業構造のあり方を真剣に検討する時期にきているのではないだろうか。

## 終章 むすびと今後の課題

本論文では統計分析・アンケート調査・実態調査と3つの手法を用いて信用事業を中心とした農協経営の分析を行ってきた。しかし、今後の農協経営を考えるうえで、他に分析すべき課題が多々残っている。以下のこの点について2、3述べて結びとしたい。

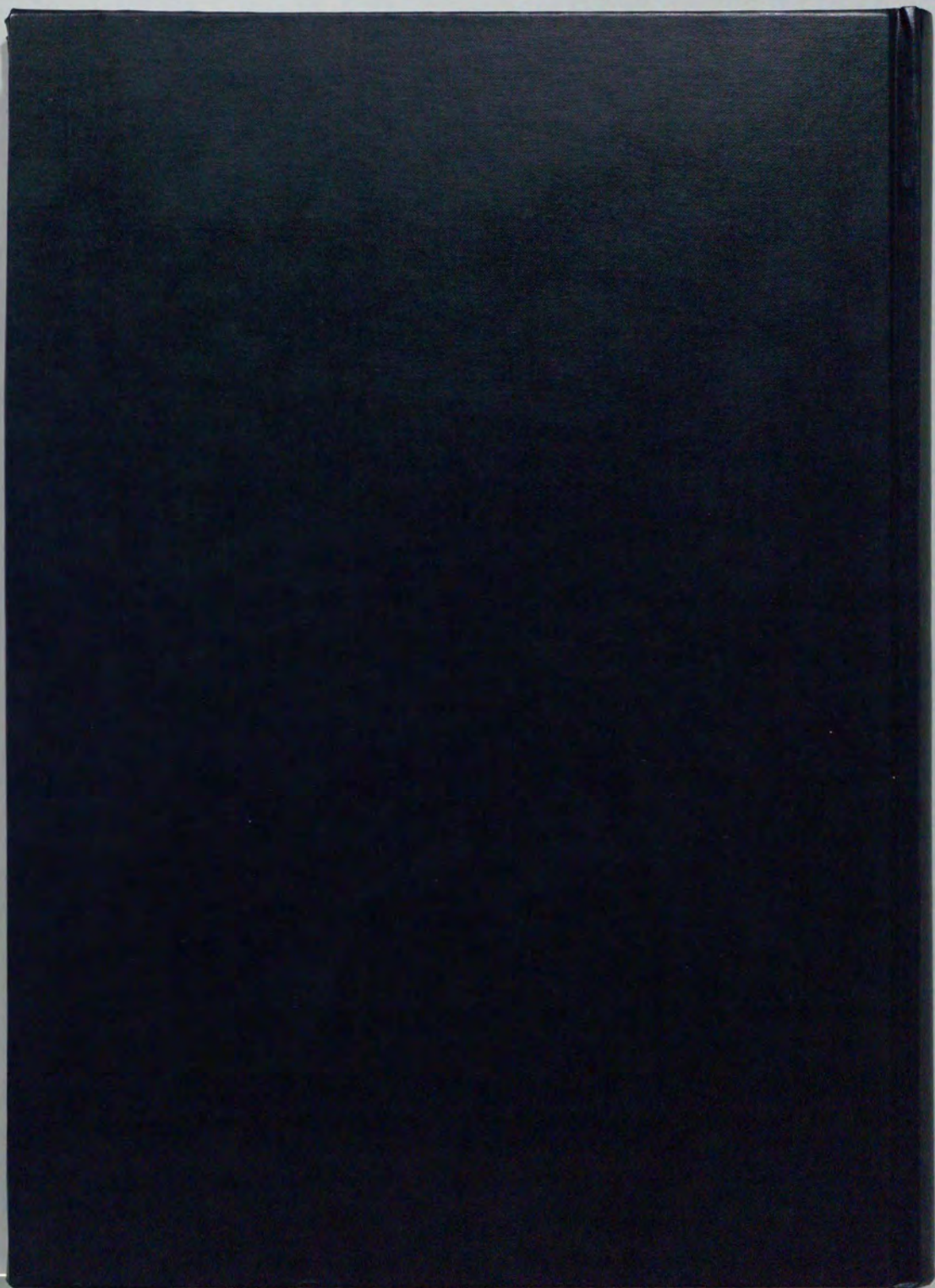
まず本論文の第3章でも述べているように、純損益の部門別寄与率ではもはや共済事業が信用事業を上回っており、最大の収益源になっている。その一方で、農協の組合員の高齢化が急速に進んでおり、将来どの程度共済事業の収益性が確保されるのか疑問視するむきもある。以上のことも含めて今回は共済事業の分析にまでは至らなかった。これは第1の今後の課題となろう。

次に、第1章～第3章では全国の農協を一律に扱って統計分析を行ったが、より均一性をもった地域に限定して分析する必要があるだろう。

さらに、第5章第3節の農協と地域開発と関連して、今後農村地帯の高齢化問題を考える場合、地域社会の中で老人福祉問題に果たす農協の役割がますます重要になってくると思われる。平成4年の農協法の改正でも老人福祉事業の実施が盛り込まれたのは記憶に新しいところである。既に一部先進的な農協では農協法の改正を待つ前から老人ホームの運営、農協における介護機具の販売・レンタル等に取り組んできている。一面ではこれは農協にとってビジネスチャンスにもなる可能性を秘めている。この点の分析は非常に魅力があるテーマである。

また、論文全般として分析対象が農協段階にとどまり、再編が急速に進みかけている系統段階制を視野に入れた分析がなされなかった。この問題は21世紀に向けて最も変化が激しく、かつ挑戦すべき課題である。





Kodak  
cm 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 8

# Kodak Color Control Patches

© Kodak, 2007 TM, Kodak

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black



# Kodak Gray Scale



© Kodak, 2007 TM, Kodak

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

