

# 協同組合金融と農林中央金庫

農林中金総合研究所  
岡山信夫

# 金融(信用)協同組合が生まれた背景

- 19世紀半ばのドイツ
  - 都市部では、工業化の波に押され、零細な手工業者の経営が苦しくなっていた
  - 農村部では、産業化とともに貨幣経済が広がり、農民も家畜の購入や小売商品、雑貨の購入のための資金が必要に
  - しかし、農民から農産物を買い取る価格も、農民に販売するモノの価格も商人が決めており、収奪に近い状態
- 手工業者や農民が近代的な銀行から借入をすることは難しく、地域の外からやってくる高利貸からの借入に頼るしかなかった  
⇒返済できずに土地や家屋を差し押さえられる人が続出
- 都市部ではシュルツェ（法律家、プロイセン国民議会議員）、農村部ではライファイゼンを指導者として、手工業者や農民が資金の借入ができるような組織を、自分たちで設立する動きが広がる

# 世界への広がり

- ライファイゼンやシュルツェの信用協同組合は、ドイツからオーストリア、オランダ、フランス、イタリア、旧東欧諸国にも拡大
- さらに、ヨーロッパからカナダ、日本、韓国、台湾にも広がった
- これらの国では、信用協同組合は成熟した「銀行」に

## ＜欧洲域内での拡大＞

### ＜北米への拡大＞



デジタルダン  
庶民金庫の成立



ライファイゼンバンク・  
モデルのオーストリア・  
オランダ・フランス等へ  
の拡大

### ＜東アジアへの拡大＞



ライファイゼン  
バンクを手本と  
した産業組合の  
拡大

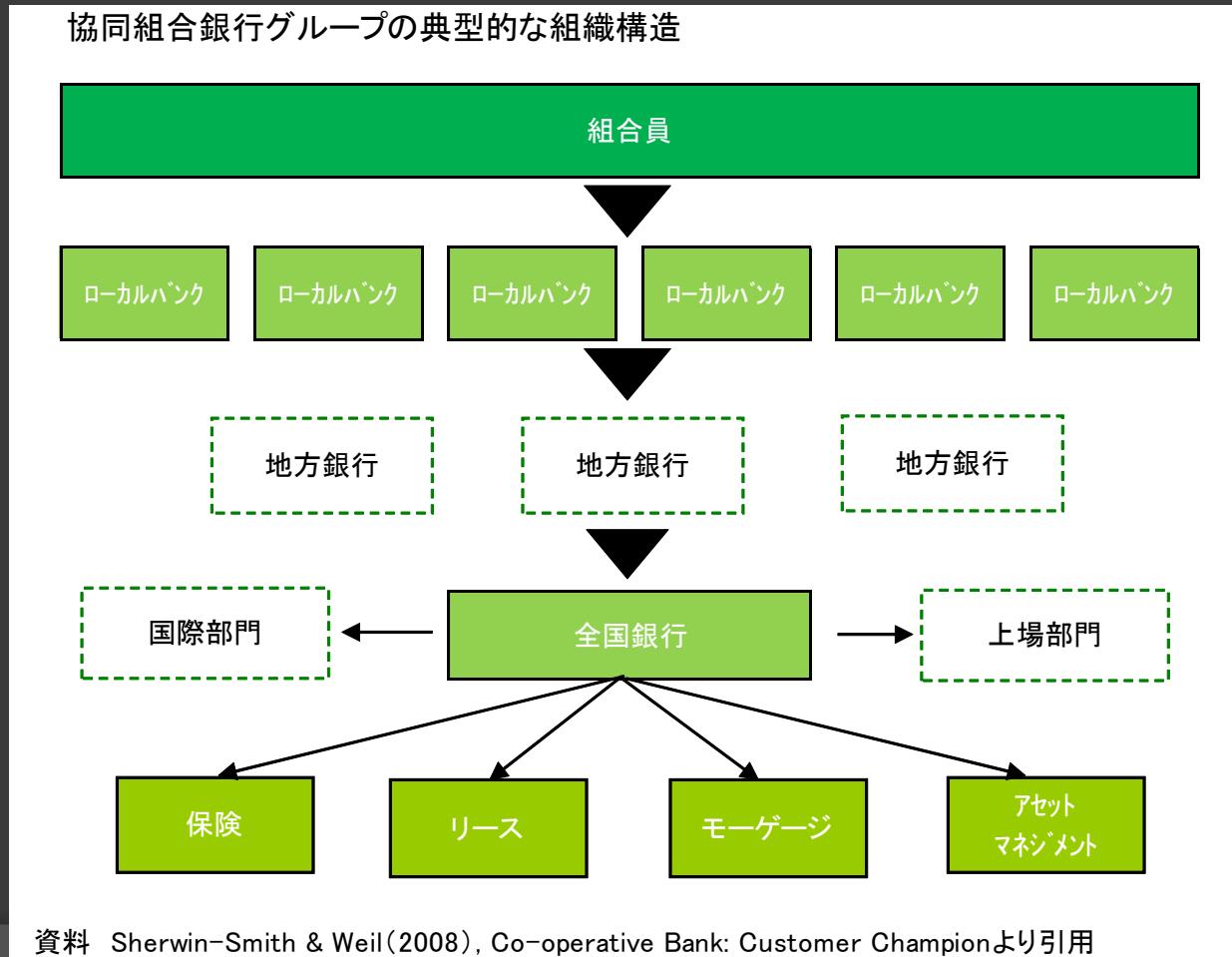
# 今も残るライファイゼンの名前

- オーストリア、スイス、ルクセンブルグの協同組合銀行は、ライファイゼンバンクという名前
- ドイツの協同組合銀行の単位組合も、○○ライファイゼンバンクという名前を利用
- イタリアでも一部地域では、ライファイゼンバンクを名乗る
- オランダのラボバンクは、ライファイゼンバンクとボエレンリーンバンク (Boerenleenbank : 農業貸付銀行) の頭の文字をとっている



# 現在の協同組合銀行グループの典型的な組織構造

- 地域レベルの組合は「ローカルバンク」と呼ばれる
- 地方レベル、全国レベルで連合会を組成



資料 Sherwin-Smith & Weil(2008), Co-operative Bank: Customer Championより引用

# 連合会の役割

- 連合会が事業組織と非事業組織に分かれているケースも
- 事業のための連合会
  - 地方レベル：個々の組合では対応しきれない法人融資、その地方の組合の事業戦略策定、その地方の組合の流動性の管理
  - 全国レベル：大規模法人融資、国際業務、ITシステム構築、専門子会社（保険、アセットマネジメント、リースなど）の運営、流動性と支払い能力の保証
- 事業以外のための連合会（地方レベル、全国レベル）
  - 法律・税務対応、組合の監査、経営コンサルティング、人材育成・研修、政府等に対するロビー活動、グループ全体の戦略の構築

# 協同組合銀行の特徴

- ◎ ローカルバンクはリテール（個人や中小企業）業務を中心とし、基本的には預金を預かり融資を行うという業務がメインで、複雑な金融商品への投資等はほとんど行っていない
- ◎ ローカルバンクの経営者は、地域の組合員から選出されており、多額の報酬を受け取るかわりに短期的な利益を上げなければならぬという圧力がかかっているケースはない
- ◎ 商業銀行と比べて、（特に農村部で）店舗数が多い
  - どんな農村に行っても教会と協同組合銀行の店舗はあるともいわれる



イタリアの農村部の  
協同組合銀行の店舗

# 世界における協同組合銀行の存在感

銀行の総資産額の世界ランキング(2011年)

ランキング	銀行名	国	総資産(百万ドル)
1	Deutsche Bank	ドイツ	2,800,133
2	三菱UFJフィナンシャルグループ	日本	2,664,171
3	HSBC Holdings	イギリス	2,555,579
4	BNP Paribas	フランス	2,542,880
5	中国工商銀行	中国	2,456,295
6	Crédit Agricole	フランス	2,431,932
7	Barclays	イギリス	2,417,369
8	Royal Bank of Scotland	イギリス	2,329,767
9	JPMorgan Chase & Co	アメリカ	2,265,792
10	Bank of America	アメリカ	2,136,578
11	みずほフィナンシャルグループ	日本	2,012,909
12	中国建設銀行	中国	1,949,219
13	中国銀行	中国	1,877,520
14	Citi Group	アメリカ	1,873,878
15	中国農業銀行	中国	1,853,319
16	三井住友フィナンシャルグループ	日本	1,741,213
17	Banco Santander	スペイン	1,619,349
18	Société Générale	フランス	1,528,577
19	UBS	スイス	1,508,303
20	Lloyds Banking Group	イギリス	1,500,561
21	Groupe BPCE	フランス	1,472,969
22	Wells Fargo & Co	アメリカ	1,313,867
23	ING Bank	オランダ	1,243,651
24	UniCredit	イタリア	1,199,146
25	Credit Suisse Group	スイス	1,115,065
26	Rabobank Group	オランダ	946,701
28	Goldman Sachs	アメリカ	923,718
29	農林中央金庫	日本	879,646
30	Commerzbank	ドイツ	856,255

資料 Tha Banker 2012年7月号より作成

# ヨーロッパにおける協同組合銀行の存在感

- 各国の国内市場でのシェアは平均20%程度
- フランスには、複数の協同組合銀行が存在し、非常に高いシェアを占めている

ヨーロッパ主要国における協同組合銀行のマーケットシェア(2010年末)

国	名前	預金 シェア	貸出金 シェア
ドイツ	協同組合銀行グループ	19.4%	16.9%
フランス	クレディ・アグリコル *	23.9%	21.4%
	クレディ・ミュチュエル	14.2%	17.0%
	庶民銀行 **	6.7%	7.6%
イタリア	庶民銀行	26.9%	24.7%
	BCC(信用協同組合銀行)	7.3%	7.2%
オランダ	ラボバンク	40.0%	29.0%
オーストリア	ライファイゼンバンク	29.3%	25.5%
	フォルクスバンク	7.2%	7.3%
フィンランド	OP-ポヒヨラ・グループ	32.5%	33.0%
	EACB会員合計	21.0%	19.0%

資料 EACBのウェブサイトに掲載されたデータより抜粋

注 \* は2009年末、\*\* は2008年末データ

# グローバリゼーションと協同組合

- 協同組合も国際的な競争環境のなかで事業を行わざるをえず、効率性や生産性の追求のための合併が進展
- 子会社の活用や、資本の調達のため連合会の株式会社化なども進んでいる  
⇒協同組合らしさが薄れたり、組織自体、協同組合であることをやめて株式会社に転換するケースも



協同組合も国際的な  
競争環境にある

持続的な経営のためには

- ・効率性、生産性の追求
- ・専門的な経営
- ・より素早い意思決定
- ・より多くの資本
- などが必要に

合併等による単協の  
大規模化

ガバナンスの変革

子会社の活用

連合会の株式会社化  
による資本調達

協同組合から組織転換  
するケースも

# 総合農協の果たしている機能

## 総合農協

### 指導

営農指導  
生活指導  
農政活動

### 経済

農産物の販売  
農業資材等の購買  
生活用品等の購買

### 信用

貯金の受入  
営農資金の貸付  
生活資金等の貸付

### 共済

生命共済  
損害共済  
年金

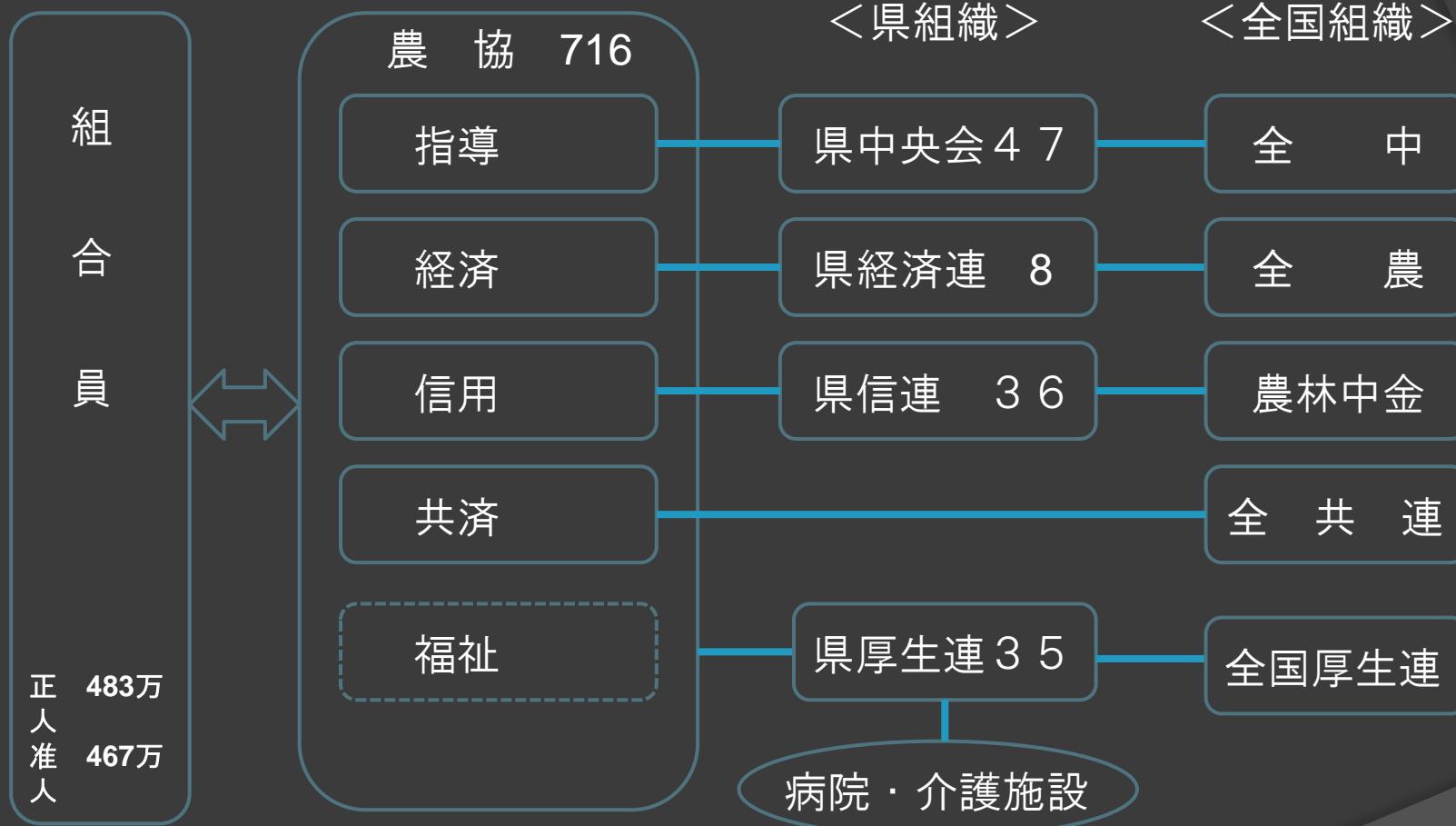
### 厚生

介護  
地域支援

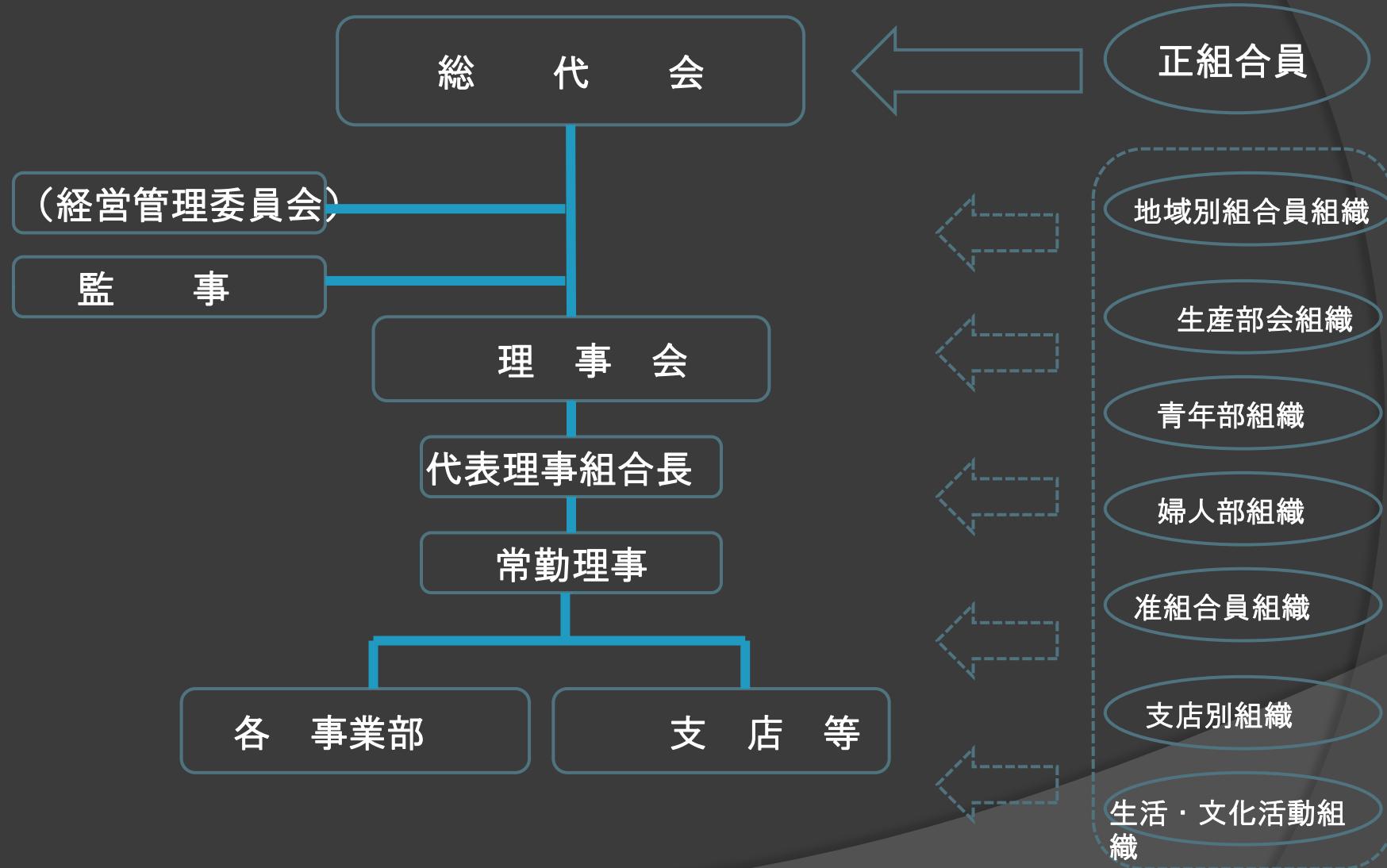
正組合員：農業者（議決権有）

准組合員：地域住民（議決権無）

# 総合農協の全国組織



# 農協における意思決定の仕組み



## 総代会



## 集落座談会



一人一票の原則

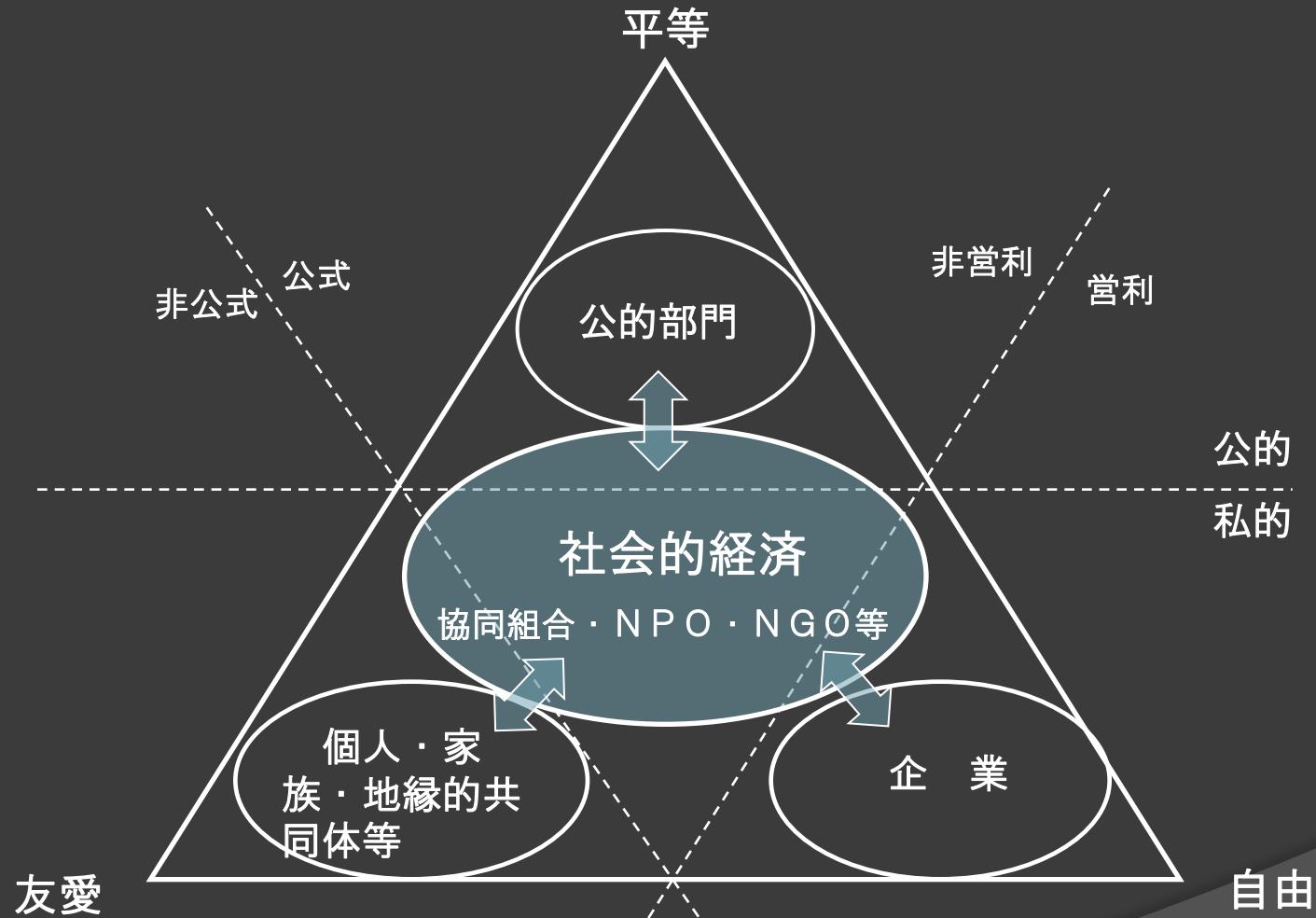
# 協同組合と株式会社

		協 同 組 合	株 式 会 社
組 織	基 本 的 性 格	「ひと」の連帯(人格的結合体)	「かね」の結合(資本構成体)
	構成員加入資格	地域等の制限。組合の承認要す	制限はなく、株式取得・譲渡は自由
資 本	準 抱 法	各協同組合法	商法
	資 本 額	組合員の加入・脱退により増減	総額が固定
運 営	出 資 配 当	制限あり	制限なし
	剩 余 金 配 分	事業の利用に応じた配当	出資に応じた配当
運 営	基 本 原 理	所有・利用・経営が三位一体 組合員の事業利用が主体。適 性利潤を確保。相互扶助が基本	所有(株主)・利用(顧客)・経営が分 離。利潤極大化の追求。競争原理
	経 営 支 配 権 行 使	構成員による平等な参加。一人 一票の原則	出資額に応じた発言権。一株一票。

## 独占禁止法22条（適用除外）における協同組合の定義

①小規模の事業者または消費者の相互扶助を目的とすること、②任意に設立され、かつ、組合員が任意に加入し、または脱退することができること、③各組合員が平等の権利を有すること、④組合員に対して利益配分を行なう場合には、その限度が法令または定款に定められていること

# 「社会的経済」としての協同組合 -ペストフの三角形-



福祉社会と市民民主主義—協同組合と社会的企業の役割  
ビクター・Aペストフ(Victor A Pestoff)を参考に  
作成

# 現在の農協の抱える様々な課題

## 協同組合主義

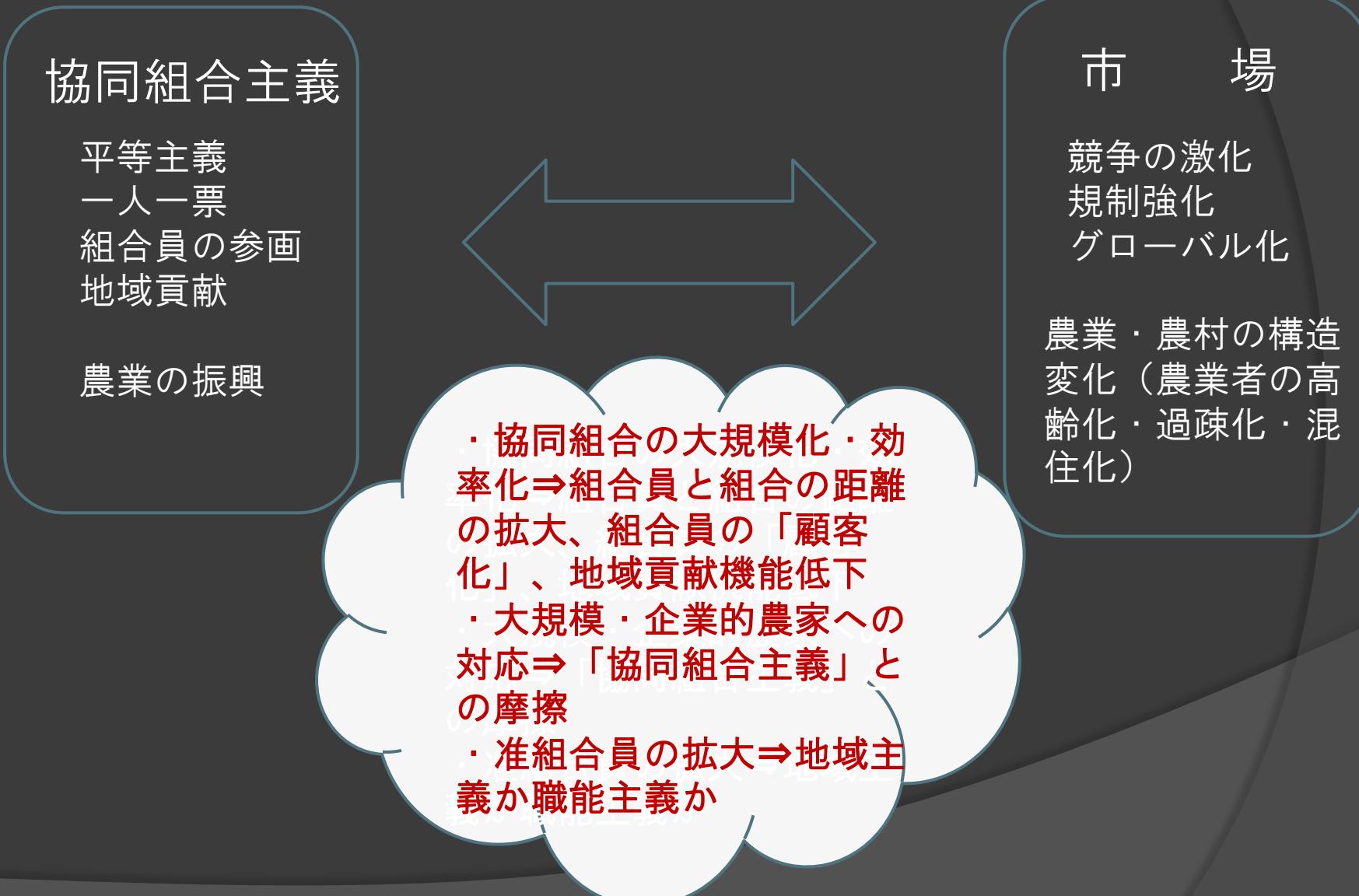
平等主義  
一人一票  
組合員の参画  
地域貢献

農業の振興

## 市場

競争の激化  
規制強化  
グローバル化

農業・農村の構造  
変化（農業者の高  
齢化・過疎化・混  
住化）

- 
- ・協同組合の大規模化・効率化→組合員と組合の距離の拡大、組合員の「顧客化」、地域貢献機能低下
  - ・大規模・企業的農家への対応→「協同組合主義」との摩擦
  - ・准組合員の拡大⇒地域主義か職能主義か

# 農村金融の特色と農協・農業政策の必要性

## （1）農業経営の特質

### ①東アジアに共通の特質

- ・「企業」というより「生業」的経営
- ・生産と消費が未分離のまま結合

### ②農業経営一般に共通する特質

- ・自然条件の制約
- ・農産物の価格変動が激しい
- ・投下資本の回収に長期を要する

⇒ 農業融資には大きなリスクあり

## （2）農協・農業政策金融の必要性

農業経営の特質から、農民は企業と比較し資金調達面でより大きな困難に直面

⇒ 協同組合と農業政策金融が重要な役割

# 農業融資のリスクを軽減するための制度

## （1）農業共済制度

農業が内包するリスクを軽減するための制度  
農家（耕地）毎の基準収穫量を定め、  
実際の収穫量が

- ①風水害、冷害等の自然災害
- ②火災
- ③病虫害

により それを下回った場合、共済  
金支給

## （2）金融機関の農業貸出リスクを軽減するための制度

### ①農業信用保証保険制度

（1961年農業信用基金協会法制定）

金融機関の農業者融資について

各県段階の農業信用基金協会が債務保証

各県基金協会は農林漁業信用基金に保険

### ②全国農協保証センター（1980年設立）

農業協同組合の准組合員員外貸出について

基金協会の保証を再保証

# 農業協同組合の信用事業の農業金融における優位性

- ・総合事業による実質的な農産物担保融資が可能
- ・・（例）「営農計画書」を農家が作成→審査（指導事業）  
年間の運転資金の上限を決定  
→営農・生活資金融資（信用事業）  
農産物販売代金の入金（経済事業）→融資回収
- ・農業信用保証保険制度など信用補完制度の活用  
農業融資のほか、住宅、自動車、教育、カードローン
- ・資金の過不足を連合会機能が調整
- ・金融機関としての健全性確保  
→自主的健全性確保システムを整備・・資金調達力

# 農林中央金庫の概要と 資金運用・調達の現況

# 農林中金の民営化の歴史

昭和34年の政府出資全額返済、昭和61年の出資資格者からの政府削除により、純粹な民間法人化した後、現在、農林中金プロパー職員のみから成る理事会運営を実施

1900年(明治33年) 「産業組合法」制定

1923年(大正12年) 「産業組合中央金庫法」制定、農林水産業者の協同組織を基盤とする金融機関として産業組合中央金庫を設立

1943年(昭和18年) 「農業団体法」によって産業組合の主力が農業団体として整理されたこと等により、産業組合中央金庫から農林中央金庫に名称変更  
(「農林中央金庫法」に改正)

1959年(昭和34年) 政府からの優先出資の消却を完了…… 政府出資を全て返済

1961年(昭和36年) 役員の政府任命制の廃止等

1986年(昭和61年) 出資資格者から政府を削除…… 民間法人化

2002年(平成14年) 改正農林中央金庫法施行(経営管理委員会制度導入等)  
再編強化法施行(JAバンク会員に対する指導権限付与)

＜民間法人化の要件＞  
①国等の出資が制度上および実態上無いこと  
②役員の選任が自主的に行われていること  
③運営が国等の補助金等に依存していないこと

# 農林中金の設立目的

「農林中央金庫法」第1条に規定されている農林中金の設立目的では、協同組織(会員)のために金融の円滑化を図ることが定められている

## 「農林中央金庫法」 第一条（目的）

農林中央金庫は、農業協同組合、森林組合、漁業協同組合その他の農林水産業者の協同組織を基盤とする金融機関としてこれらの協同組織のために金融の円滑を図ることにより、農林水産業の発展に寄与し、もって国民経済の発展に資することを目的とする。

## 協同組織のために、金融の円滑化を図ること

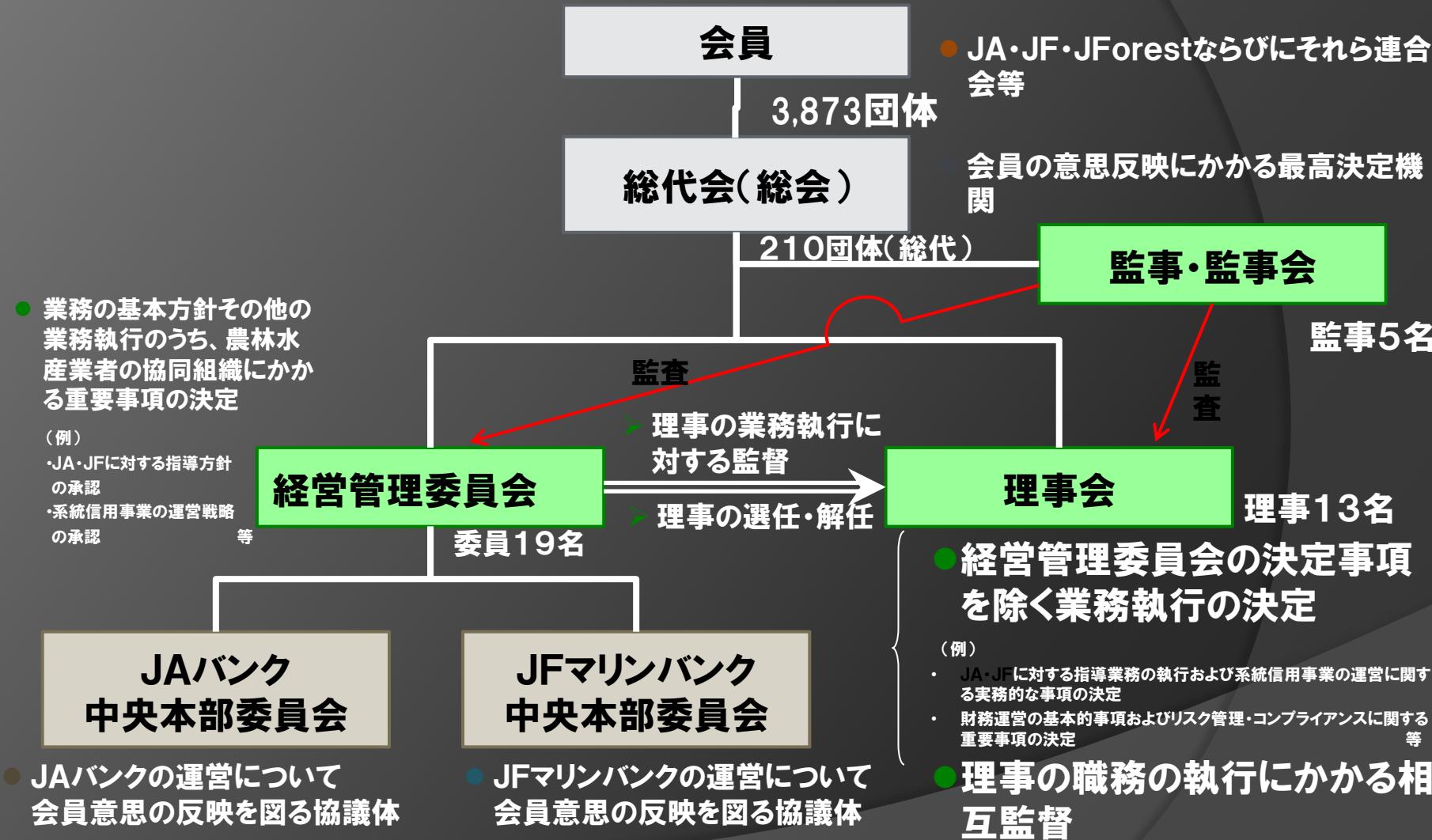
- ⇒ 直接的な農林漁業者に対する融資(リテール部分)は、主として、JA・JF・信農連・信漁連が行い、農林中金は一部直接融資を含め会員の取組みをサポート
- ⇒ 農林中金は、会員の安定的収支確保に金融面で貢献すること、第一次産業・地域の事業展開を機能面でサポートすること、会員に対する経営指導等を行うことにより、会員のために貢献

## 最終目的

- 農林水産業の発展に寄与する
- 国民経済の発展に寄与する

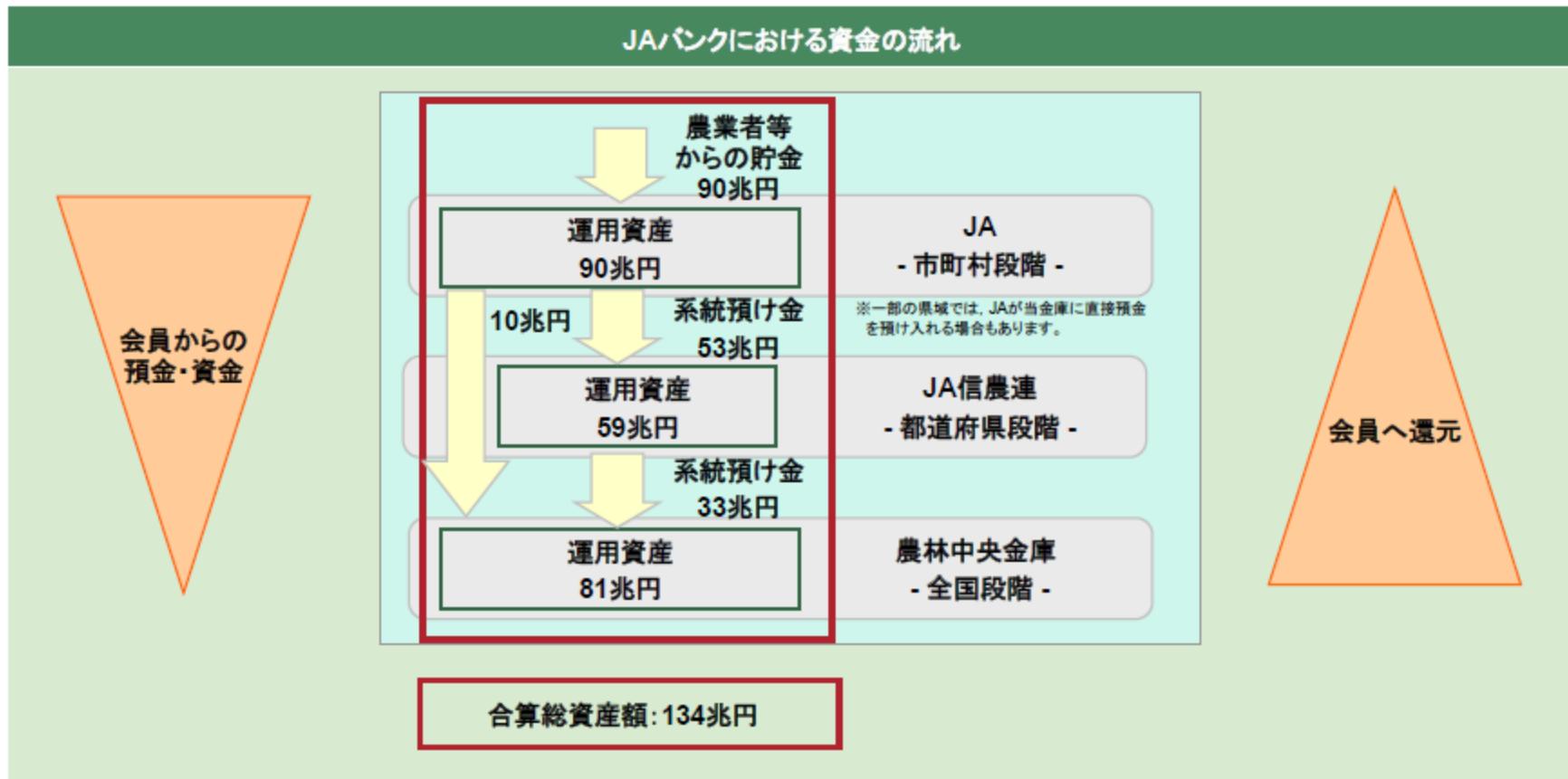
# 農林中金の経営体制(ガバナンス)

農林中金の経営の意思決定は、会員の意思を反映する手続きを経て、厳正に執り行われている



# JA銀行における資金の流れ

■ JA銀行 = JA(市町村段階) + JA信農連(都道府県段階) + 農林中央金庫(全国段階)



注: 2013年3月末現在

合算総資産額 = 運用資産(90兆円 + 59兆円 + 81兆円) - 預け金(53兆円 + 10兆円 + 33兆円)

# 損益の状況

## 【単体】

(単位:億円)

	2011年度 通期	2012年度 通期	増減
1 経常収益	9,331	9,708	377
2 うち資金運用収益	5,946	6,347	400
3 経常費用	8,647	8,827	180
4 うち資金調達費用	5,875	5,896	21
5 うち事業管理費	1,120	1,165	45
6 経常利益	684	881	196
7 特別損益	▲ 42	▲ 7	34
8 税引前純利益	642	873	231
9 純利益	616	1,068	451

## 【単体:参考値】

10 有価証券売却損益	▲ 108	▲ 124	▲ 16
11 有価証券売却益	392	651	258
12 有価証券売却損(▲)	501	775	274
13 与信関係費用(▲)(注1)	▲ 69	134	204
14 有価証券償却(▲)	194	28	▲ 166

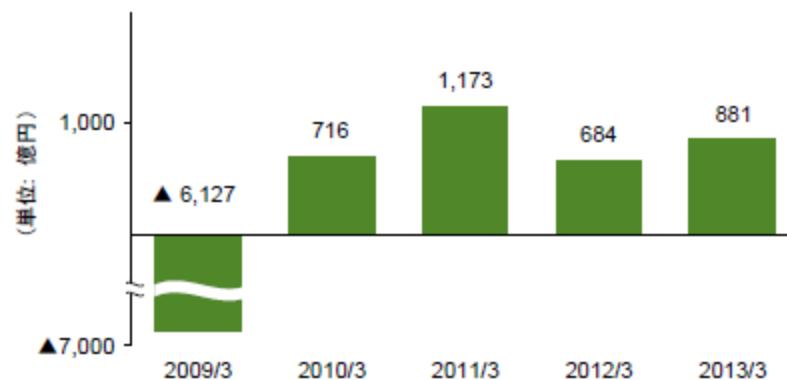
注1:与信関係費用のマイナス(▲)は戻入。

## 【連結】

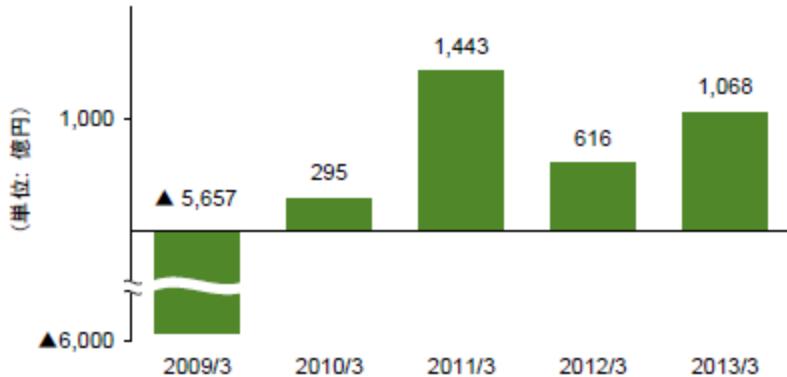
(単位:億円)

	2011年度 通期	2012年度 通期	増減
15 経常利益	756	1,027	270
16 純利益	705	1,198	493

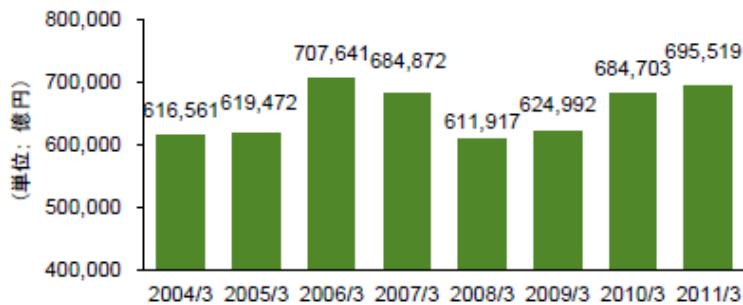
## 経常利益の推移(単体)



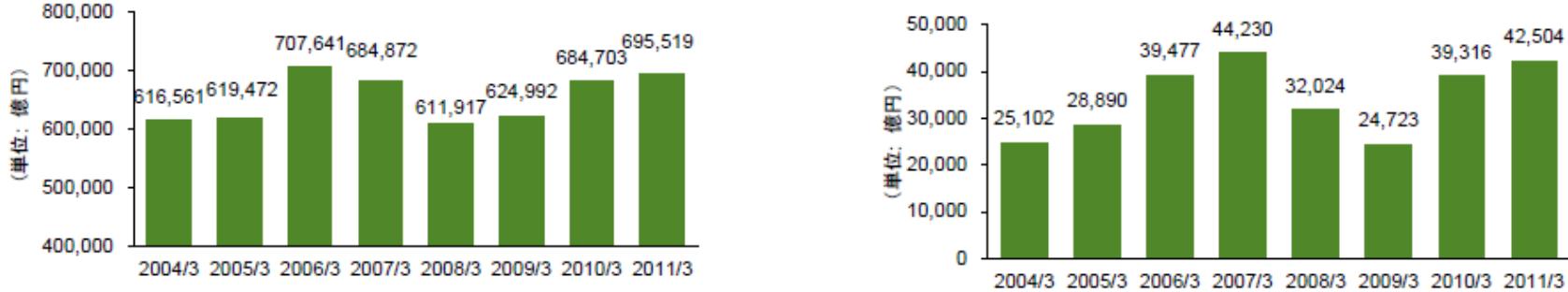
## 純利益の推移(単体)



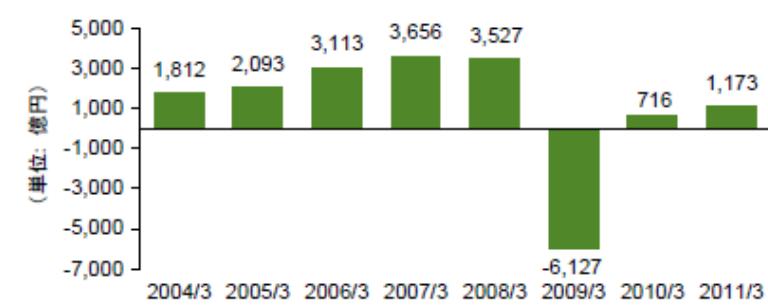
### 総資産額



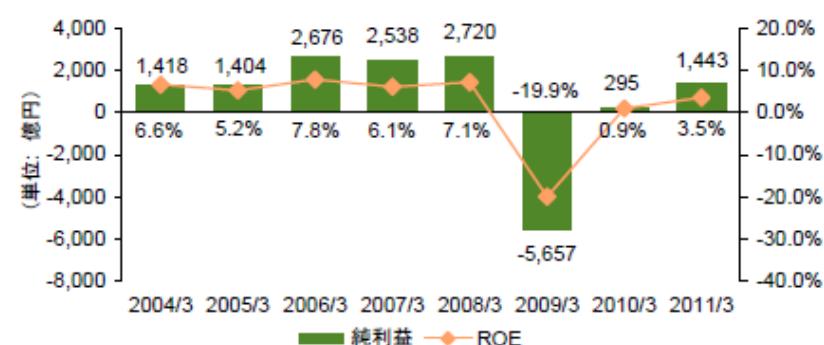
### 純資産額



### 経常利益



### ROEおよび純利益



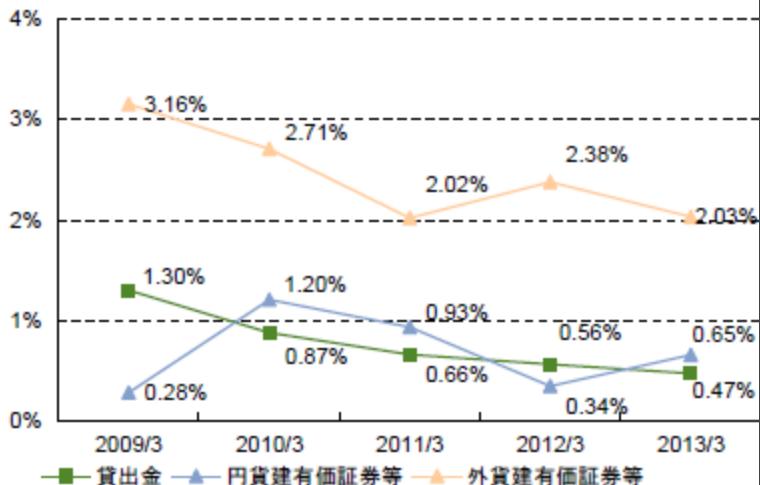
注: 2011年3月末現在、単体ベース。2006年3月期以前の純資産額のデータは資本の部合計ベース

出所: 農林中央金庫

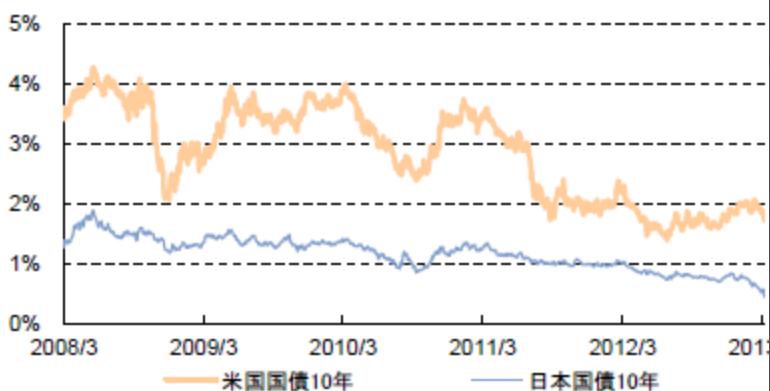
# 運用・調達利回り(単体)

	平残(単位:兆円)		収支(単位:億円)		利回り	
	2012年度 通期	前期比	2012年度 通期	前期比	2012年度 通期	前期比
<b>【運用の状況】</b>						
1 貸出金	16.0	1.4	749	▲ 68	0.47%	▲ 0.09%
2 有価証券等	47.7	4.6	7,289	403	1.53%	▲ 0.07%
3 円貨建有価証券等	17.5	0.9	1,148	576	0.65%	0.31%
4 外貨建有価証券等	30.2	3.6	6,141	▲ 173	2.03%	▲ 0.35%
5 短期運用資産等	7.0	▲ 1.3	84	▲ 29	0.12%	▲ 0.02%
<b>【調達の状況】</b>						
6 信連等調達	44.2	2.5	3,077	▲ 56	0.70%	▲ 0.06%
7 農林債券	4.8	▲ 0.3	452	▲ 138	0.93%	▲ 0.20%
8 市場調達・対顧調達等	20.5	3.2	1,255	▲ 57	0.61%	▲ 0.15%
9 うち円貨市場調達	0.8	▲ 0.0	17	▲ 0	0.20%	0.01%
10 うち外貨市場調達	17.3	3.3	432	▲ 53	0.25%	▲ 0.10%

## 貸出金・有価証券等利回りの推移



## (参考)市場金利の推移



# バランスシートの状況

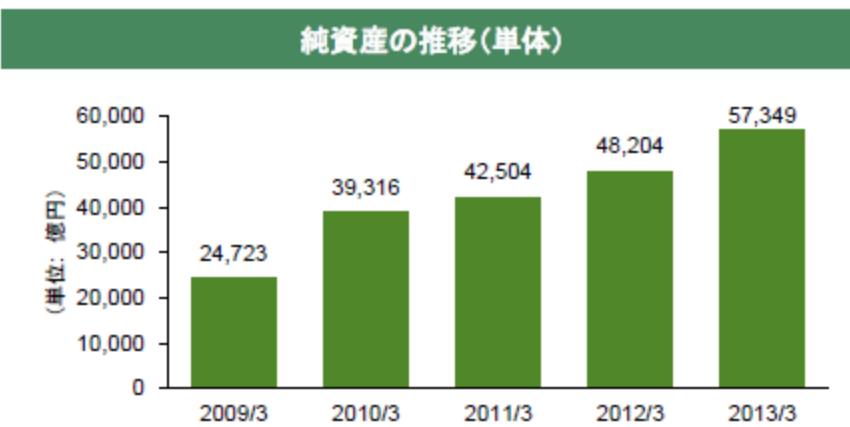
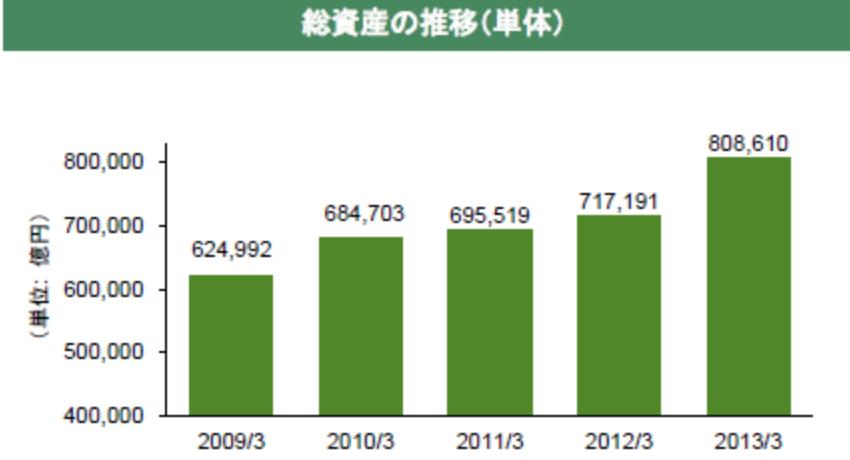
## 【単体】

			(単位:億円)
	2012年3月末	2013年3月末	増減
1 貸出金	146,557	161,276	14,719
2 有価証券	456,554	500,723	44,169
3 金銭の信託	70,269	68,912	▲ 1,356
4 現金預け金	16,728	44,038	27,310
5 その他	27,082	33,659	6,576
6 資産の部合計	717,191	808,610	91,419
7 預金等 <sup>(注1)</sup>	479,148	516,915	37,766
8 農林債	51,256	46,192	▲ 5,064
9 売現先勘定	78,004	123,497	45,493
10 その他	60,578	64,656	4,078
11 負債の部合計	668,987	751,261	82,273
12 純資産の部合計	48,204	57,349	9,145
13 その他有価証券評価損益	5,042	17,409	12,366

注1:預金等は会計上の預金と受託金(会員からの短期資金受入が大半)

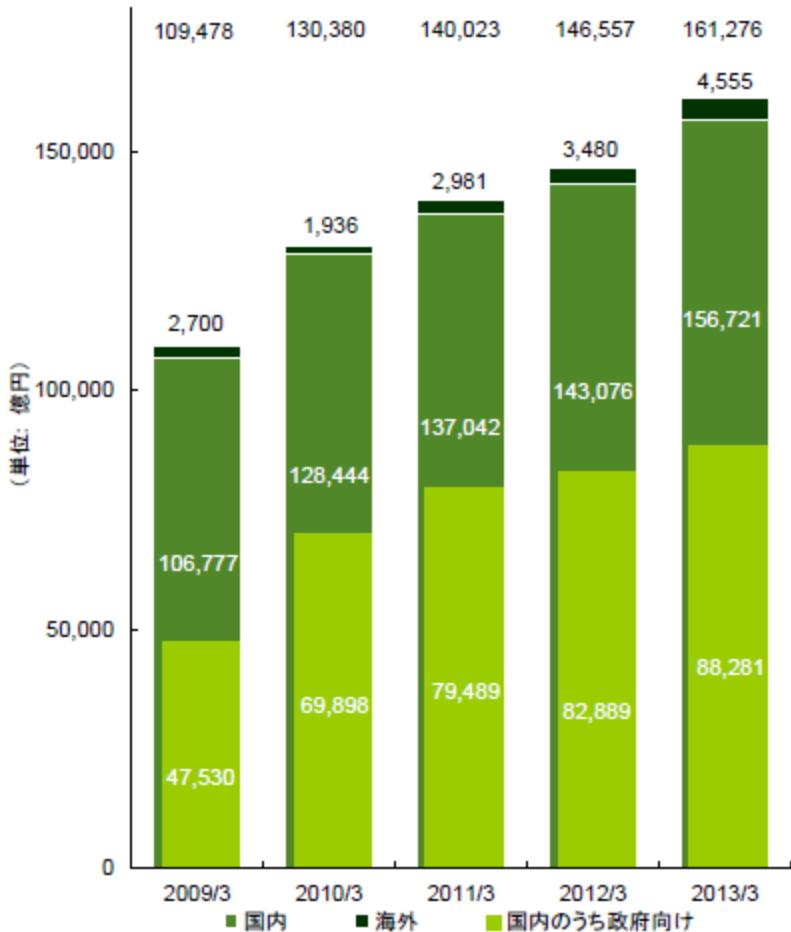
## 【連結】

			(単位:億円)
	2012年3月末	2013年3月末	増減
14 資産の部合計	722,628	814,968	92,339
15 負債の部合計	674,239	757,295	83,056
16 純資産の部合計	48,389	57,672	9,283



# 貸出金(単体)

## 貸出金残高の推移



## 部門別貸出金残高

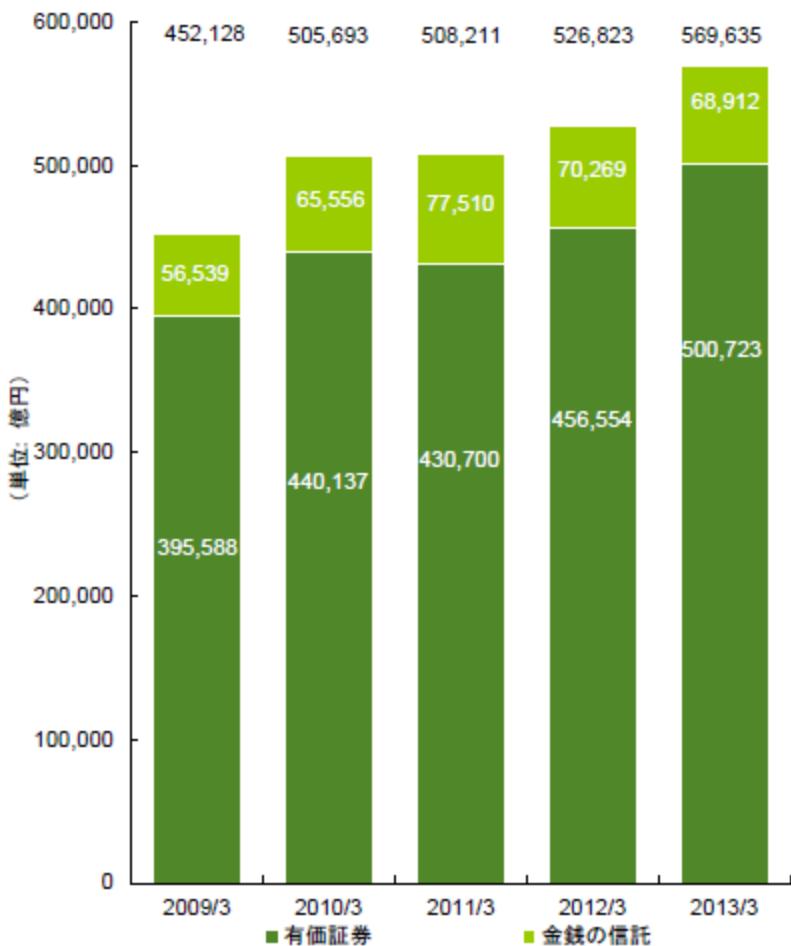
	2013年3月末 残高	%	
		前期比	%
1 系統部門	6,001	64	4%
2 法人営業部門	54,621	8,142	34%
3 その他	100,654	6,513	62%
4 うち政府向け	88,281	5,391	55%
5 合計	161,276	14,719	100%

## リスク管理債権の推移



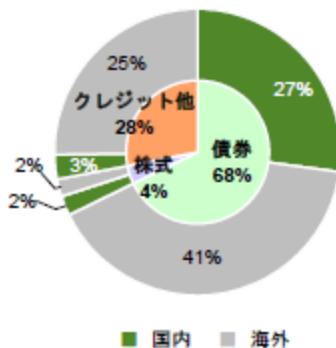
# 市場運用資産(単体)

## 有価証券・金銭の信託の推移

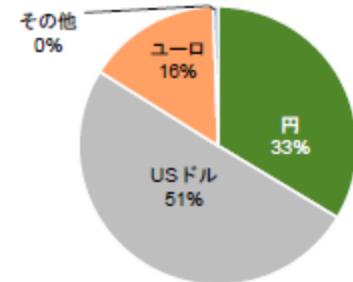


## 市場運用資産の状況(2013年3月末)

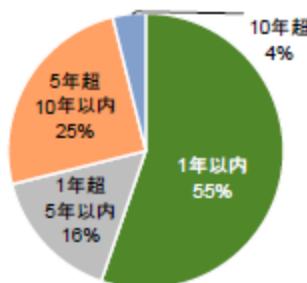
### 市場運用資産 リスク別内訳



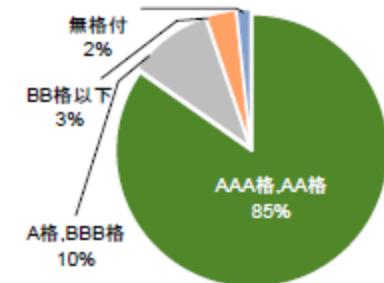
### 市場運用資産 通貨別内訳



### 市場運用資産(満期がないものを除く) 金利更改満期別内訳



### 市場運用部門総資産 格付別内訳



スライド1～11	重頭主任研究員作成
12～18	原常務取締役作成
19～23	岡山作成
25～27	古谷代表取締役社長作成



# 農林中金総合研究所

## Norinchukin Research Institute Co., Ltd.

農林水産業・食料・環境問題などの中長期的な研究、農林漁業協同組合の実践的研究、  
経済金融情報の提供など、幅広い調査研究活動を行っています