

韓国農協中央会の信用・経済事業分離の経緯と現状、今後の課題

(社)JC 総研基礎研究部

主席研究員 櫻井勇

1. はじめに

韓国は、チリ、EU ならびにアメリカなどとの間での FTA を締結し、工業製品の輸出により、グローバル市場のもとで生き残りをかけている。しかしながら、韓米 FTA 等では、米を除外するなど、最低限の農業を守る取組みを進めつつ、戦略的に工業製品を輸出できるよう、日本と同様に資源がない中で加工貿易立国を進めている。同時に、食料自給率の低下のもとで、自主率なる概念を規定し、韓国資本がロシアその他海外で生産した農産物も自給率に準じたものとして自主率¹を定め、自給率は低下するものの、自主率は上昇する、つまり、安定期な農産物の輸入確保をはかる方向を明確にしている。

こうした市場開放を進める上で、韓国において農協中央会のあり方が問われて来ている。1993 年（金泳三大統領の時代）の農協法改正の際から金融事業と経済事業の分離が提起されている。特に 2007 年 4 月の米韓 FTA の締結と合わせる形で同年 3 月下旬に韓国農林部は、農協中央会の信用・経済事業の分離方策を確定している。

ここでは、韓国の農協系統組織の経緯と現状ならびに中央会の金融・経済事業の分離の経緯と現状、今後の課題をみることにする。

2. 現状と経緯

(1) 農協

①1961 年の農業銀行と農会の統合が起点

韓国の農協系統組織は、日本の植民地時代には日本の制度を踏襲し、金融組合、産業組合、農会等が中心であったが、産業組合は反産運動と金融組合との競合等で脆弱化し、戦時統制下に解散された。金融組合と農会は存続し、金融組合は農業銀行に受け継がれ、後者は農協とされた。独立後、新たな農協を設立する論議での最大の争点は、農協の金融業務の兼営問題であったが、1958 年に農業銀行法と農協法が制定され、農業銀行農協が発足した。信用事業は農協から分離され、農民への貸し付けは農業銀行によってなされた。その理由は、農協の金融業務に関する知識の不足に加えて、農業資金を農村内部の組合金融では調達できず、政府や外部資金に依存するしかなかったこと等の事情から、対外信用と預金動員力が相対的に高い外部資金の調達に有利な別途の農業金融

¹ 農村経済研究院での説明によると、「韓国政府は 7 月に海外生産した穀物の調達分を自給に加えた数値を“自主率”とし、現在の現在の食料自給率 50%を 2020 年に引き上げるとしている。

専門機構の設立が妥当というものである。

しかし、自己資金の不足と事業体系の不備によって農協の事業活動が停滞し、かつ農業銀行が農協の経営不振を理由に資金調達に非協力的であったため、農協の経営難はいっそう深刻になり、両団体の合併が議論され、1961年新政権下で農協と農業銀行を統合して総合農協が設立された。²

朴正熙軍事政権下の1961年の農協法改正でそれまでの農協と農業銀行を合併させて、農協が設立されている。当初、中央会会長は、政府の任命であり、組合長も任命制で、現在は、公選制（組合長の任期は4年）とされている。

②集落単位から町・村、広域合併へ

1960年には集落ごとに農協が組織され、約1万8千を超える地域農協が設立された。中央会は組合が設立されていない地域で組合の設立を強力に推進するとともに、全農業者の加入を勧め、1962年には2万1千を超える農協が設立され、全農家の90%以上が組合員となった。その後、集落レベルから町や村単位、さらに村・町を超える農協の合併が進められ、1969年には7,525農協、1974年には1,545農協となり³、1996年には合併促進法により国の資金ならびに中央会の支援金（不良債権の償却と合併推進）で強力な合併が進められた結果、2010年には1,089農協となり、郡単位の組合など広域合併農協が出来ている。

また、1981年農協法の改正で、市・郡組合（地域連合会）を廃止し、組織はそれまでの3段階から現在の2段階（農協、中央会）の組織となっている。

③農協の組織概況

現在、農協組織は、2010年の韓国農協中央会の年次報告書によると、地域農協（日本の総合農協に相当）は、1,089（支店数2,954）、このほかに日本の専門農協に相当する品目農協（畜産、エンジンなど）が、82（支店283）となっている。

組合員数は、韓国農協中央会の説明では、農民240万人対し、2008年で正組合員206万人（女性の正組合員もいる。）となっている。

準組合員は1,100万人いるが、準組合員には出資金はないかわりに、平均して1口5千ウォン程度の加入金で、事業利用ができる。このほか員外利用もあるが、農協の事業により異なるが、信用事業（預貯金）の員外利用は3分の2以下、経済事業は2分の1以下とされている。準組合員が非常に多い理由は、

²（出所）「農協連合会の組織及び機能的相違に関する韓日比較研究」（Young Kyun Woo 著）「北大農経論叢」Vol54（1998. 3月号）による。

³（出所）「韓国における地域農協合併の現状と課題」（小栗克之・成者政・平児慎太郎著）「岐阜大学地域科学部研究報告第19号（2006）」による。

農協の預金金利が他の金融機関と異なり、高いことによっている。⁴

1 農協平均の組合員数は 2 千名程度で、規模が小さく、経営基盤も金融事業（預金・貸出、共済）で収益を上げ、その収益で経済事業や生活指導事業等の赤字を補てんしている状況にある。農協の職員数は、7 万人（中央会を除く）。

なお、韓国の農家人口は 1970 年の約 1,440 万人から 2009 年の約 310 万人と約 5 分の 1 に、農家戸数は約 250 万戸から約 120 万戸の半減以下となっている。

5

韓国農業では、専業農家比率が 50%以上あり、日本の約 20%に比較して相当に高いのが特徴であるが、これは農村地域における兼業機会が少ないことを示している。⁶

④訪問農協の概要（安城市・古三農協）

ここで韓国の地域農協の実態を見るため、訪問した安城市・古三農協の概要をみる。⁷調査団が訪問したソウルから南に高速道路で 1 時間ほどの安城市にある「古三農協」の組合長の話では、地域は住民人口 2,400 人、農家 600 世帯の村で非農家が増大しており、65 歳以上組合員が 47%と高齢化が進行している。当農協は、正組合員数 1,076 人（うち女性組合員が 40%）、職員数 30 名で、農産物は米麦、韓牛、野菜などである。

農協は、1997 年にライスセンターを建築、1999 年には 6 農協の共同事業で精米流通施設を運営し、11 農協で飼料の共同購入、野菜の総合農協流通センター（2003 年）を運営している。米は、有機栽培の米作りを進め、消費者と提携しながら、ブランド化をはかっている。1997 年には行政が購入し、農協に有償（実質 7 割補助）で貸し出すという方式で農業機械銀行を作り、コンバイン、トラクターを共同利用している。

当農協の収益構造は、金融事業の収益で、経済事業（生活事業を含む）の赤字を補てんしている状況にあり、昨年は赤字であったとしている。

農協は、組合員から農産物を高く買い取りを行っており、安く販売することから、販売事業は恒常的な赤字となっている。なお、韓国農協中央会の金融・経済事業の分離については、農協組合長は、反対運動を行ったが、残念ではあるが、分離されることとなったとしていた。

単位農協の事業構造は、金融事業に大きく依存しており、経済事業では買取

4 （出所）韓国農協中央会経済研究所の金應圭氏の聞き取りによる。

5 （出所）ジェトロ・アジア経済研究所「韓国農業と国内支援策の動向」による。

6 5 に同じ。

7 （出所）「古三農協の現況」（「新自由主義経済下の韓国農協」（第 3 章「地域農協の『社会的企業』と『地域総合センター』としての展開」P84～89 参照。（李仁爾・柳京熙・超顯宣著）による。

ではなく、日本のように委託販売にしたいとの意向が中央会でも見受けられた。

(2) 韓国農協中央会の組織

韓国農協中央会は、日本の全中、全農、農林中金（以下、「中金」と略称）、全共連などの機能を総合した組織である。1988年までは、中央会長も政府の任命制であり、時の国家権力との関わりが強く、政治・経済的な力が強く、中央会の力を削ぐため、信用事業と経済事業の分離が市場開放のもとで常に求められてきた。中央会長ならびに農協組合長の任命制は、1989年から直接選挙に変更されている。

韓国農協中央会（1958年に設立、以下「中央会」と略称）は、日本の全中、全農、中金、全共連などが一体化した連合会であり、地域農協、品目農協を会員とし、組織は2段階である。傘下には農民新聞、農協単科大学、農協文化・福祉財団のほか、子会社として農協流通、南海化学（肥料会社）、韓国農協貿易、農協アグロ、農協飼料、農協牛肉加工、農協アセット（クレディ・アグリコーレとの合弁）、農協投資、農協為替、農協キャピタル、農協発展（PR、旅行、カーリース、農家の教育・訓練など）、農協アセットマネジメント（不良債権や資産の売却）、農協情報システム、農協経済研究所がある。

このほかに中央会本体で16の広域市・特別市・道に160の「郡・市事務所」があり、691の金融支店、238の出張所が置かれている。

中央会の職員数は1万7千人である。中央会は、ソウルをはじめ大都市に金融店舗を出しており、地域農協の金融事業との競合が一部で起きている。中央会の銀行部門である農協銀行は、韓国内で第4位の規模を誇っており、都市部に24時間利用できるATMや高速道路にもATMを設置している。

中央会の組織は、会長のもとに組合監査委員会ならびに協同組合預金保険機構が置かれている。また会長のもとに①企画教育支援、②販売・購買、③畜産、④銀行・共済の部門がある。

教育支援事業統括部門は、副会長が所管し、販売・購買、畜産、銀行・共済の3つの部門は各担当の専務理事が所管している。

中央会の組織体制はつぎのとおり。

1. 教育支援部門

- ①企画調整部
- ②農村支援部
- ③会員農協支援部
- ④組織改革本部など

2. 農業経済部門

- ア. 農業企画部、
- イ. 農場供給部
- ウ. 糧穀部
- エ. 農業機械銀行課など

②販売・供給部

- ア. 農産物事業部
- イ. 仁川事業所
- ウ. 卸販売課
- エ. 小売販売課

③食料・小売チェーン事業支援部

- ア. 食料販売課
- イ. ハナロマート小売店課

3. 畜産経済部門

①畜産支援部

- ア. 畜産事業企画部
- イ. 畜産サービス部
- ウ. 畜産コンサル部

②畜産販売部

- ア. 畜産販売部
- イ. 畜産販売課

4. 信用(金融・共済)部門

①リテール金融部

- ア. リテール銀行部
- イ. 融資商品部
- ウ. 地区事務所
- エ. プライベート銀行部

③農業金融部

- ア. 公共金融サービス部
- イ. 農業資金供給部
- ウ. 不良債権管理事務所
- エ. 農漁業信用保証

④金融企画部

- ア. 金融企画部

- イ. 融資政策・管理部
- ウ. Eビジネス部
- エ. 支店運営支援課
- ⑤資金管理部
 - ア. 財務事務所
 - イ. 外為部
 - ウ. 投資銀行課
- ⑥リスク管理部
 - ア. リスク管理部
 - イ. 信用分析・株・社債引受部
 - ウ. 貸出管理部

5. 相互金融総本部(相互金融資産管理:農協からの余裕金運用等)

- ①相互金融資産管理部
 - ア. 相互金融資産管理部
 - イ. 相互金融投資部
- ②相互金融支援本部
 - ア. 相互金融計画部
 - イ. 協同組合預金部
 - ウ. 協同組合貸出部

相互金融総本部は、日本でいえば、中金と同じ機能を有しているといえる。

地域農協（品目農協を含む）の調達総額 222 兆 7,011 億ウォンで、預金総額 201 兆 1,278 億ウォン、貸出金総額 134 兆 5100 億ウォンで貯貸率は 69.6%である。規定では、地域農協は余裕金の 50%以上を中央会の相互金融部門に預けることが義務付けられているが、実際には 50%を越える余裕金が預けられている。⁸

この余裕金がすなわち、相互金融特別会計の預金総額（2011年8月時点）62兆4,557億ウォンであり、有価証券（国債、地方債、金融債など）に56兆8,109億ウォンを運用し、残りは貸出などである。

中央会の年次報告によると、中央会の農協相互金融部門は預金と貸出の両面で総額は増加し、事業領域の拡大、資産管理に起因する利益に焦点を置くように注力している。他の地域金融機関の競合の激化にもかかわらず、農協相互金融部門は、韓国における相互金融のトップとしての位置と韓国における地域に

⁸ 調達総額、貸出金総額、相互金融特別会計などの数値は、韓国農協中央会経済研究所の金應圭氏の聞き取りによる（数値は、2011年8月時点）。

根ざした最良の金融機関としての状態を確保したとしている。⁹

なお、中央会の金融部門自体（農協からの余裕金は含まれていない）の預金総額は、144兆9,051億ウォン、貸出総額109兆5,498億ウォンで、余裕資金を含めて60～70兆ウォンを国債、地方債、株式等有価証券で運用している。¹⁰

中央会の2010年の年次報告によると土地補償基金や納税貯金、顧客関係で成功した営業活動のおかげで農協相互金融は預金が増加している。

貸出では、農村社会の高齢化と経済の低迷、特に不動産の不況の継続というもとで地域農協の相互金融は利益のあがる貸出の着実な増加や貸出システムの改善、教育に多くの力を割いた。地方保証基金に保証された中小企業や商業への特殊な貸出やLH会社（政府の住宅・土地、戦略資産管理）による特殊な貸出により、農協相互金融は、前年から総貸出高7兆ウォン増加させ、135兆ウォンに増加した。それにより、農協相互金融は、地域社会の農業ビジネスの発展を助けたとしている。

（3）中央会の経営構造と農協への配当

中央会の経営構造（2008年）をみると、次の図1のとおりであるが、中央会の教育支援事業の3,000億ウォンと経済事業の1,300億ウォン（事業費分担400億ウォンと赤字の900億ウォンの合計）の合計額4,300億ウォンを、信用事業の収益6,700億ウォンで埋め、その結果が当期純利益2,400億ウォンとなっている、これから各種積立金などを除いて、会員農協には1,500億ウォンが配当されている。¹¹

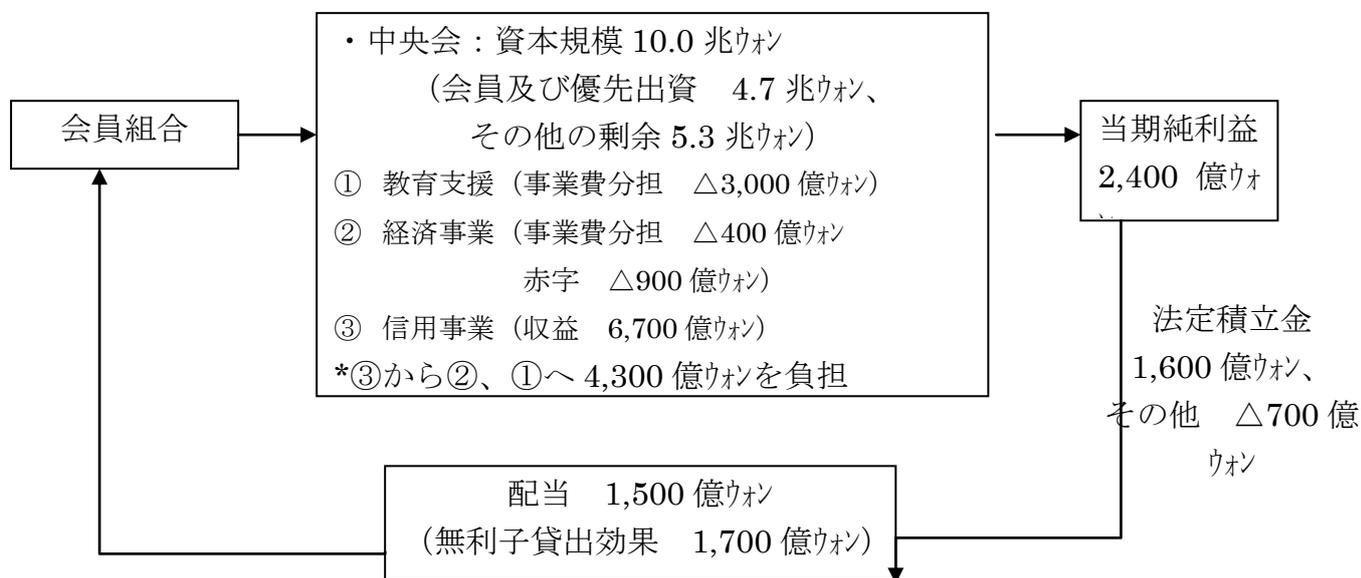
⁹ 中央会の年次報告（2010年）による。

¹⁰ 中央会の金融部門の数値は、前記8に同じ。

¹¹ 韓国農村経済研究院「農協経済事業の未来ビジョン及び活性化方策」（朴ソングジェ選任研究委員）（2011年韓国農業経済学会夏季学会報告からの抜粋。（訳：金亨美氏による）

図一 1 事業構造の現況

・中央会の事業と収益のフロー（2008年）



3. 韓国農協中央会の金融・経済事業の分離の経緯と動向

(1) 金融・経済事業の分離の経緯

①1994年から金融事業と経済事業の分離論議が開始

韓国・農村経済研究院によると、1994年の農協法の改正の際にすでに中央会の信用事業と経済事業の分離が提起されていた。それは、市場開放のもとで農協の販売力・競争力の強化が課題とされていたことが背景にあった。90年代半ばから中央会の透明性・効率性を高めるべしとの議論が提起され、94年には大統領直属の農漁村発展委員会の論議をふまえて97年に中央会の経済、金融事業の独立事業部制が実施された。

99年には金融・経済分離の妥当性の検討を明示した農協法の改正が行われ、2000年の統合農協法（農協中央会と畜産中央会、人参中央会と統合）により「金融・経済分離推進協議会」が設置・運営された。¹²

②2007年3月に韓国農林部が「中央会の金融及び経済事業の分離方策」を確定

その後、韓国農林部は「信用経済分離推進協議会」の提案を受けて、2007年

¹² 「韓国農協中央会の金融・経済分離について」（「農林金融」2011年7月、藤野信之）

3月下旬に農協中央会の信用・経済事業の分離方策を確定した。¹³

その内容は、2007年から10年間の準備期間ののち、準備期間を終え次第、中央会（教育支援）、経済、金融の3つの法人に分離するというもの。10年間の準備期間の根拠は、経済事業の活性化のための投資と自立経営の基盤構築のためとしているが、実際は金融部門の体制強化が主な目的とされている。つまり、BIS自己資本比率12%の数値目標を達成するために金融部門としてその資本蓄積に10年を要するというものである。試算の根拠は、BIS自己資本比率12%を達成するため、追加所要額が8兆2,489億ウォンと想定、これを10年間で積み立てるといふもの。

また、経済事業活性化のために「**経済事業活性化方策**」として、韓米FTAなどの市場開放に対応して農協が2015年までに産地農産物の15%の取り扱うように具体的な経済事業活性化方策を用意する。

そのために

- ア. 経済事業の自立基盤達成のため、農協の経済事業に重点を置き、農協運動として推進する、
- イ. 産地農産物の60%以上を農協が責任をとり、販売（2005年実績45%）を行う。この支援のため、無利息・低利資金7兆ウォンを中央会が投入する。
- ウ. 国が農協系統に6兆ウォンを投資して、消費地の流通網の拡充、NH（農協）食品会社の設立などを通して、卸・小売りの流通部門に積極的に参加する、
- エ. 経済事業の安定化基金の設置、産地組合の販売事業の総合評価システムの構築など、経済事業を安定的かつ持続的に推進できる体系を構築することとしている。

また「**制度改善事項**」として、

- ア. 経済部門の投資を活性化して、信用事業も独自にBIS自己資本比率を達成するために事業部門別に資本金を配分する、
- イ. 農協法を経済事業活性化のため、組合員の選択権の強化と経済部門の出資制限緩和などをまず推進し、法人設立の根拠及び機能、出資構造などの農協法と税法を金融・経済事業の分離時点で改正する計画であるとしている。

③2011年3月の農協改革法の成立

農協改革法案は、2009年12月に国会に提出され、最終的には2011年3月に農協改革法が成立した。金融・経済事業の分離のなかで、中央会会長が相互金融部門（単位組合の余裕金の運用を行う）を中央会に残すという対案を出してそれが認められて、成立に至っている。相互金融部門が中央会に残ることで、

¹³ 「韓国農林部の報道資料の抜粋～農協中央会の金融・経済事業の分離方策」（2007年3月29日、酪農学園大学 柳京熙准教授翻訳）による。

日本でいえば中金の機能は残る、つまり新たな中央会は、日本でいえば、全中と中金が合体したものとみることでもできよう。

この改革法の施行は、2012年3月2日であり、現在、経済事業改革をどのように進めるかなどの論議が行われているところである。なお、中央会は毎年、国会監査があり、今年の監査では、中央会への国からの資金注入6兆ウォンが4兆ウォンしか出せないとされており、国会議員からは農協の合併など合理化をはかるべきとの意見が出される一方、いま韓米FTAの批准のための国会審議が行われているが、農協改革法を改正して中央会の金融・経済事業の分離の保留または延期という議論も出されている模様である。

また、中央会の経済事業は、資本を持たず、借入に依存しており、経済事業の資本確保が不可欠な状況にあるとみられる。

④改正内容と今後の日程

2012年3月2日をもって中央会には、従来の教育支援事業と相互金融部門が残り、経済事業と金融事業は中央会の持株会社となる(図一2参照)。また、2015年には販売と流通に関連した経済事業は、農協経済持株会社に移管される。その他の経済事業は経済事業活性化委員会の意見を聴取し、組合及び中央会経済事業活性化方策、投資計画、子会社設立及び持株会社への編入方策などを内容とした経済事業活性化計画を樹立し、推進するとしている。

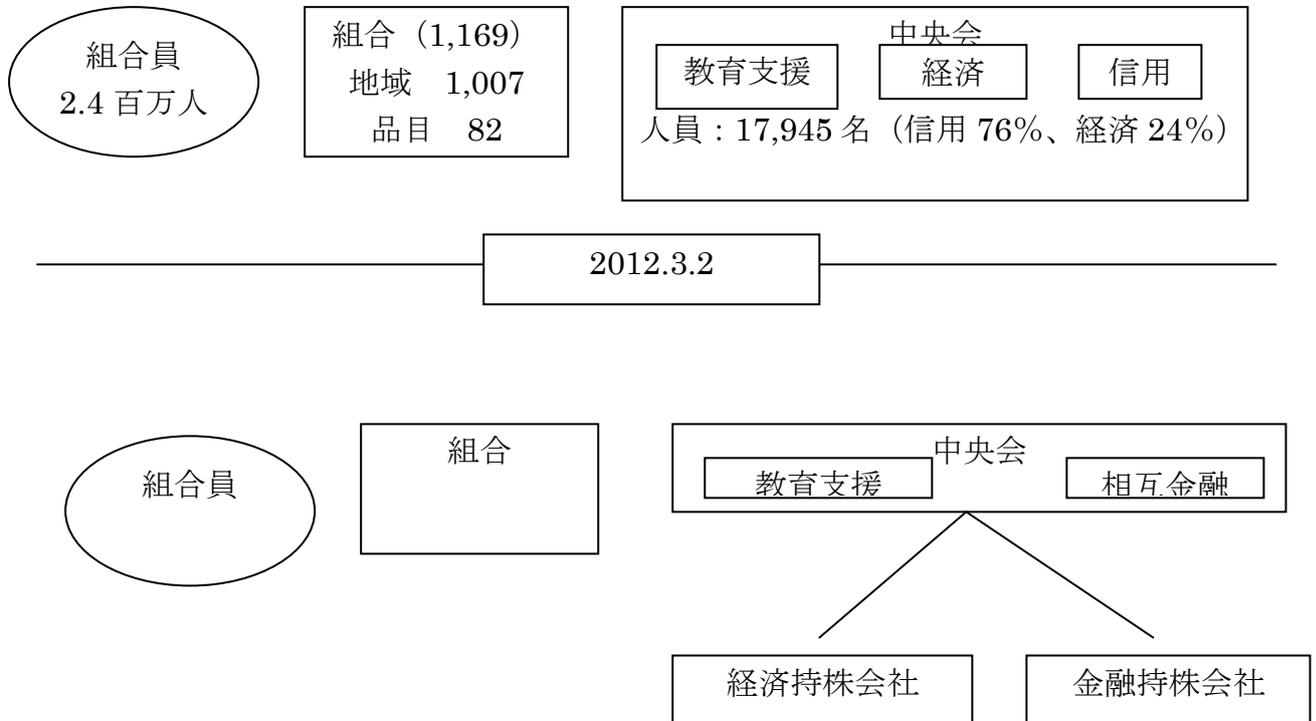
なお、金融持株会社の下には、「農協銀行」、「農協生命保険」、「農協損害保険」、「農協カード」、「農協投資証券」、「農協投資先物」、「農協キャピタル」、その他の子会社が入る。農協損保については、今回新たに自動車保険を取り扱えることとなり、業務範囲が拡大している。会員組合の金融部門は、農協生保ならびに損保は代理店となる。

経済持株会社の下には、「農協流通」、「南海化学」、「農協物流」、「農協飼料」、「農協牧牛村」その他の新設会社が入ることになる。

なお、分離される経済、金融業務は、農協の名称使用料を営利法人に限って中央会に納めることとされ、その金額は売上高あるいは営業収益の2.5%を上限(賦課率は総会で決定)とし、この収益が中央会の教育支援事業の原資とされる。¹⁴

¹⁴ 「韓国農協中央会の金融・経済分離について」(「農林金融」2011年7月、藤野信之)

図一 2 農協法改定の内容と今後の日程¹⁵



表一 2 農協法改定の内容と今後の日程¹⁶

2012.3.2	1 中央会—2 持株会社体制へ転換
2015 年	販売・流通と関連した経済事業を農協経済持株へ移管
2017 年	その他の経済事業は、経済事業活性化委員会の評価を経て法律施行の 5 年以内に経済持株へ移管

・中央会は、専門機関の研究と経済事業活性化委員会の意見を聴取し、組合及び中央会経済事業活性化方案、投資計画、子会社設立及び持株会社への編入方案などを内容とした経済事業活性化計画を樹立し、推進。

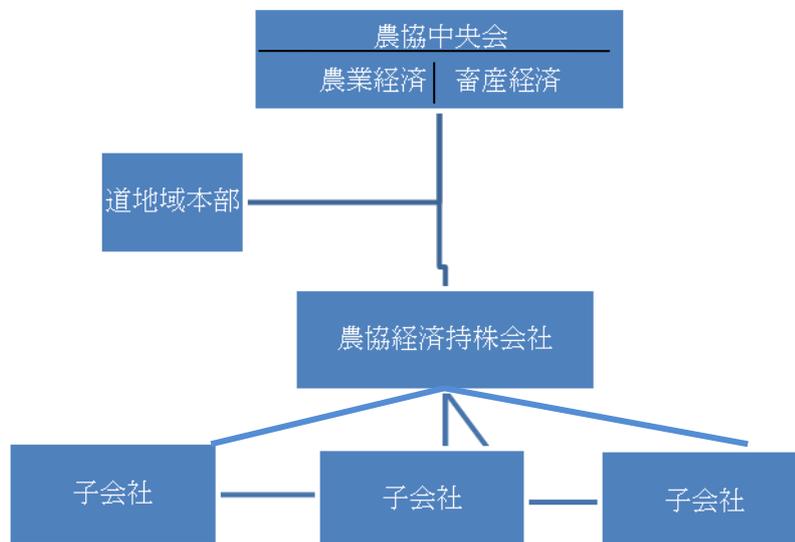
最終的には 2017 年に経済持株会社に移管されるが、それまでの間の体制は図一 3 のとおりである。¹⁷

¹⁵ 韓国農村経済研究院「農協経済事業の未来ビジョン及び活性化方策」(朴ソンジェ選任研究委員)(2011 年韓国農業経済学会夏季学会報告からの抜粋(翻訳:金亨美氏による))。

¹⁶ 15 に同じ。

¹⁷ 15 に同じ。

図一3 2012～2017年の中央会の経済事業の体制¹⁸



農協中央会 (農業経済/畜産経済)	<ul style="list-style-type: none"> ・農協経済事業の総括及び調整 ・会員経済事業の支援本部機能：支援事業（組合共同法人出資） ・経済事業の助成機能
道地域本部	<ul style="list-style-type: none"> ・道単位以下の組合共同法人の管理、育成など、地域連合 ・自治体農政との連携機能
農協経済持株会社	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社管理 ・本体事業の担当、新規事業開発（incubating）の推進 ・品目別卸売事業の管理
子会社	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部門別に独立事業を担当 ・圏域別の支社事務所を通じた産地出荷基盤の構築と連携強化

（2）経済事業改革の方向性

中央会の事業構造の現状と課題については、韓国農村経済研究院（韓国・農林部（日本の農水省に相当）の研究所）ならびに韓国農協中央会経済研究所の共同研究「農協経済事業の活性化方策」¹⁹で明らかにされている。

¹⁸ 韓国農村経済研究院「農協経済事業の未来ビジョン及び活性化方策」（朴ソンジェ選任研究委員）（2011年韓国農業経済学会夏季学会報告からの抜粋（翻訳：金亭美氏による）。

¹⁹ 18に同じ。

①経済事業改革の方向性

この方策のなかで中央会が直接実施する事業は不十分であり、収益事業と非収益事業が混在しており、資本不足による利子負担など赤字が固定しており、中央会の卸売事業が脆弱化しているため、産地の販売負担が大きいとしている。

経済事業の赤字の要因としては、ア．農業者の所得保障のための低率の手数料等、収益構造が脆弱、イ．非収益事業の負担、ウ．借入金の利子負担、エ．共通管理費、教育支援分担金が挙げられている。

事業構造について、青果卸売事業、米穀卸売事業、食品事業、小売・ハナロマー、畜産事業に分けて分析している。

農協経済事業の問題として、単協中心の経済事業を中央会が単純に支援・指導する消極的な方式であり、慢性的な赤字を信用収益で補てんする構造から脱皮できていないとしている。

その上で、ア．単協中心から中央会の卸売事業先導型経済事業の構築、イ．従来の単協と中央会の個別事業推進から、中央会と単協の共同投資事業の推進、農家の自立的な選択による出荷から流通協約による契約出荷組織の育成、ウ．金融事業依存型経済事業から収益性を重視した経済事業の自立経営システムへの転換が必要としている。

具体的には、単協と中央会の共同事業の基本原則適用方策(例)として、協同責任 - 共同利益を得る組織構造にすることが想定されている(図一4参照)。

図一4 共同事業の基本原則適用方策(例)

単協と中央会の共同事業とは、共同で出資し、共同で権限を持つガバナンスであり、共同責任 - 共同利益を得る組織構造でもあり、事業利用組合は必ず共同出資をするという方案

<共同出資による共同意志決定構造の形成>

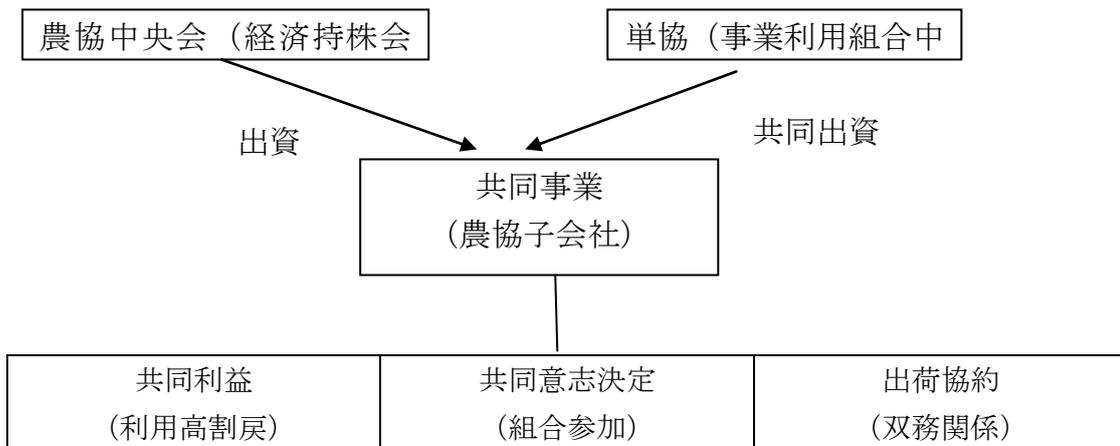
- ・参加義務と意志決定権限を共有
- ・農協中央会がまず50%以上を出資して会社を設立
- ・事業を利用する組合は義務的に出資へ参加
- ・事業利用の多い組合であればあるほど多く出資(回転出資制)
- ・非利用組合は優先出資方式で参加

<利用組合中心の利益分配体系の構築>

- ・出資配当よりも利用高割戻の原則を強化、出荷条件を満たした農産物は必ず売ってあげるという責任も共有。
- ・出資組合の代表が理事会に参加して共同意志決定。
- ・非利用出資組合には有利な条件を提示。

中央会と単協の一体化を構築

(事業利用が高ければ高いほどより多くを利益を提供する)



- ・単協が利用する事業として利益が連携される中央会子会社事業を中心に推進
- ・現在の子会社も利用に比例する回転出資制を適用

4. 今後の課題

中央会の事業分離自体が、韓米FTAの締結をふまえて行われており、市場開放に対応できる韓国の農協の経済事業体制の構築が目論まれているといえる。中央会の金融・経済事業の分離について言えば、金融事業については、単協との競合が一部で出ている状況にあるが、競争力を有しており、分離しても経営上の問題は生じないとみられる。ここでは、今後の課題として、次の4点を提示する。

①困難が予想される農協経済事業改革

経済事業は、24時間開店している大型食品ショッピングモールであるハナロクラブですら、収支均衡の状態であり、取り組みはなかなか難しいとみられる。また、買取販売が定着しているなかで、出荷契約による義務付けをいかに組合員との間で進めるかということも課題になろう。この点は有利販売がどの程度できるかということになろう。

また地域農協独自の投資は過大投資になっている面があるとみられることから、中央会と単協の共同投資は、有効な方策とはみられるが、そのことを通じて単協の組合員等との地域密着度合に影響が出る可能性もありえよう。結果として、単協の経済事業が中央会との共同事業による子会社に集約され、単協の事業から経済事業が見えにくくなる可能性もあろう。

ハナロクラブでは、いまのところ国産品しか扱っておらず、例外的に水産物で一部日本からの輸入があるとしていたが、ハナロクラブのヒアリングの際に顧客の利便性の観点から今後は輸入農畜産物を扱うことを検討しているとしており、他の有力スーパーとの競合の激化からも輸入農畜産物を取り扱うものとみられる。

②農協中央会における労務・人事管理問題の発生の可能性

農協中央会は約1万7千名の職員がおり、給与水準は都市銀行とほぼ同じレベルであり、しかも韓国では一般的には会社員は定年50歳で、年金受給開始年齢は60歳（現在65歳支給開始へ段階的に移行中）であるが、農協中央会は55歳定年であり、魅力のある職場となっている。

中央会の職員が、金融持株会社か経済持株会社のどちらに異動するかで将来的に給与水準・待遇などで差が出る可能性がある。その意味では、どのように分離し、移行するのかが、大きな問題になろう。

この点は、先に紹介した農村経済研究院と農協中央会経済研究所の共同研究報告でも意識されているところである。²⁰なお、1万7千名の職員のうち、76%が金融事業部門で、24%が経済事業部門におり、中央会の教育支援事業は、金融や経済事業の職員が兼務している状況にある。²¹

③予想される農協合併の推進

今後、単協の規模が小さいことから、合併を進める必要が生じる可能性があると思われる。すでに中央会に対する国会監査においても農協合併による合理化が指摘されているようであり、その点でいえば、組織が3段階から2段階になった際に、市・郡組合を廃止しているが、市・郡組合レベルへの合併が目標とされるように思われる。そのことは、地域密着や組合員サービスとの関連での課題を生む可能性もありえるだけにその進め方が注目される。

他方で、組合長の政治力が強いことから、合併への反対も強いとみられる。

④事業間連携の困難の増大の可能性

中央会が持株会社となるものの、従来は、部門間の人事異動が行われ、中央会全体としての一体性は確保されていたとみられる。今回の事業分離により持株会社さらにはその子会社が独自の動きを始める可能性は十分にあろう。その点でいえば、農協系統としてのアイデンティティ・理念の明確化が絶えず求められることになると思われる。

5. おわりに

韓国農協中央会の金融・経済事業分離を日本の農協からみた場合、日本と同じ構造に韓国もなったという見方もありえよう。すなわち、韓国農協中央会の各部門が全中（教育支援事業）、全農（経済事業）、中金（金融）、全共連（生保・

²⁰ 韓国農村経済研究院「農協経済事業の未来ビジョン及び活性化方策」（朴ソンジェ選任研究委員）（2011年韓国農業経済学会夏季学会報告からの抜粋（翻訳：金亨美氏による）。

²¹ 韓国農協中央会経済研究所の金應圭氏の聞き取りによる

損保) になったという見方である。他方、中央会に相互金融部門が残ったことを考慮すると、厳密には中央会の金融、経済事業分離は、中央会からの銀行部門と経済事業部門の分離であり、日本でいえば、中央会と中金が残ったという見方もできよう。

中央会は事業分離されるものの、韓国の地域農協は、いままでどおり金融事業と経済事業の兼営による総合農協として事業は展開される。しかし、経済事業が単協との共同投資で別会社化が進行したとした場合、地域農協から経済事業が徐々に無くなる可能性もあるのではないかとみられる。その結果として、地域農協の金融機関化がより進行する可能性もあろう。

翻って、日本の総合農協 (JA) をみた場合、規制・制度改革のもとでの総合農協への攻撃が継続され、農業関連投資も段階的に金融事業の収益依存度を下げることが提言されている状況のもとで、総合農協もある意味で金融機関化の流れにあるといえよう。さらに総合農協への金融庁検査も行われ来ていることやリーマンショック以降の世界的な規模での規制強化 (バーゼルⅢなど自己資本の充実と国際会計基準の見直しなど) の状況のもとで、どのような形で残るのか、大きな課題と言えよう。

さらに韓国と日本の異なる点として、日本では改正農地法で企業の参入が認められ、各種の補助金も投入されるに至っている。韓国では、大規模農家が生まれてきている中で日本と同様に農協が大規模農家などへの支援や競争力強化に努めていないなどの強い批判があるものの、企業の参入は認められていないことがあげられる。

(参考文献)

- 「韓国農協中央会の金融・経済分離について」(「農林金融」2011年7月、藤野信之)
- 「農協経済事業の未来ビジョン及び活性化方策」(韓国農村経済研究院・朴ソンジエ選任研究委員) 2011年韓国農業経済学会夏季学会報告による。(翻訳:金亨美氏による)
- 「新自由主義経済下の韓国農協」(柳京熙・李仁爾・黄永模・吉田成雄編著、筑波書房)