



Title	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
Author(s)	禹, 暎均
Citation	北海道大学農經論叢, 54, 53-61
Issue Date	1998-03
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/11166">http://hdl.handle.net/2115/11166</a>
Type	bulletin (article)
File Information	54_p53-61.pdf



[Instructions for use](#)

# 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

禹 暎 均

## A Comparative Study on the Organizational and Functional Differences of Agricultural Cooperative Federation between Korea and Japan

Young Kyun Woo

### Summary

The purpose of this study is to explore the relationship between organizational structure and function of agricultural cooperatives. A comparative analysis is performed on the organization structures, management, and functions of the agricultural cooperative federations in both Korea and Japan.

The organizational structure of cooperatives is similar in both countries, both have a multi-purpose function. However, the federations are fundamentally different; there is a multi-purpose federation in Korea and a single-purpose in Japan. In terms of employee ratios of each level of organization, in particular, the ratio of Korean federation employees to the total number of employees of cooperatives and federations appears to be greater than the Japanese counterpart. Consequently it implies that, compared to the case of Japan, Korean federations are over-employing, especially considering that there are two levels in the Korean organization compared to three levels in Japan.

It is common in both Japan and Korea that cooperative management relies mainly on credit business. However, Korean federation management relies on credit business more heavily than cooperatives, while Japanese federations have a similar fraction of each business compared to that of cooperatives. Japanese cooperatives more frequently utilize federations than Koreans do, except for consumer goods, even though they run a larger scale business, indicating that Japanese federations are functioning appropriately. This results from the fact that Korean federations keep a rather weak connection to cooperatives and manage many businesses independent of cooperatives.

The result suggests that the single-purpose federations have advantages over the multi-purpose federations. The multi-purpose federation without independent local federations tends to lead to over-centralization, and thus it does not properly assist local businesses needing originality and variety based on local characteristics.

### 1. はじめに

協同組合における連合会の機能は組合機能の補完および拡充を通じた規模の経済性の実現にあると言えよう。このような連合会の機能は経済発展に伴って求められている専門性と多様性と言う二重の要求に対して単位組合が充分に対応できない

と言う点でますます重要になってきている。しかしもう一方では、単協の規模拡大と組織基盤の変化に伴って連合会の機能と組織形態に関する見直しが進められている(註1)。

本研究は、このような問題意識の下で協同組合の連合組織形態がその機能にどのような影響を及ぼすかを考察することを目的とする。そのアプ

ローチの方法として単位組合段階では同じような総合農協が中心でありながら、連合会段階では事業別の専門的組織形態をとっている日本と連合会段階でも総合的組織形態をとっている韓国の系統農協の組織構造及び機能を比較研究する。具体的には、(1)系統組織の変遷とその背景、(2)経営構造、(3)系統事業の現況と機能の3つに対して比較分析し考察を行った。

## 2. 農協系統組織の変遷と背景

戦後における韓国と日本の農協系統組織の比較分析に際して、最初に問われるのはその組織形態の差がいかにして形成されたかであろう。そのためにここではまず両国の農協系統組織の変遷とその背景を簡単に見て、その初期条件の格差を確認しておくことにする。

### 1) 韓国の農協系統組織の変遷と背景

植民地時代の韓国の農業団体は日本の制度をほとんど踏襲しており、金融組合、産業組合、農会等が中心をなしていた。この中、産業組合は反産運動と金融組合との競合等で脆弱化した末に戦時統制の下で解散されたが、金融組合と農会は解放後も存続し、農会は旧農協に(註2)、金融組合は農業銀行に受け継がれた。

韓国では独立後、新たな農協を設立するための議論がなされたが、その最大の争点は農協の金融業務兼営問題であった。1958年に農業銀行法と農協法が制定されて農業銀行と農業協同組合(旧農協)が発足し、信用事業は農協から分離され、農民への貸付は農業銀行によってなされるようになった。その理由として、農協の金融業務に関する専門技術の不足が挙げられた。また、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当時の事情から、対外信用と預金動員力が相対的に高く、外部資金の調達に有利な別途の農業金融専門機構を設立運営するのが妥当と言うのがもう1つの理由であった(註3)。

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は停滞し、しかも金融面で支援すべき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一

層深刻になり、両団体の合併が議論されるようになる。そして1961年新政権の下で、農協と農業銀行を統合して総合農協を設立させた。これが今日の韓国農協の組織的原型になる。

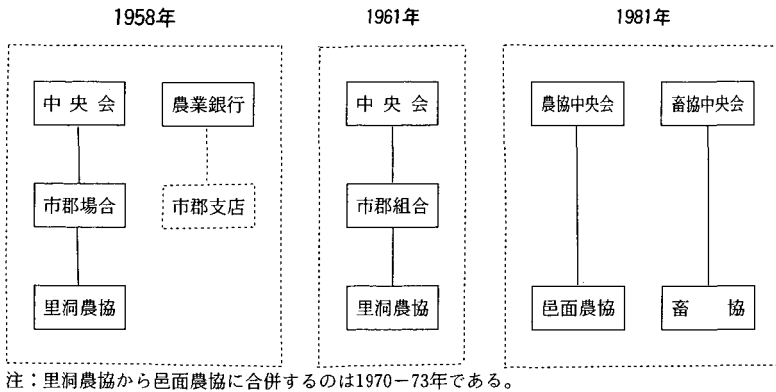
農協の組織区域は行政区画と一致させたが、発足当時は末端の行政単位である里洞(日本の集落に相当)ごとであったため多数の零細な農協が設立された。系統組織は、地域連合会として郡組合があり、これが中央会の会員組合になる3段階組織であった。設立初期の1961～63年の間には中央会の指針によって郡組合の職員が農協を組織したため農民の自発的参加が無視され、官僚的性格から抜け出すことができなかった。規模の零細性と組合員利用率の低位性のために単位組合の事業活動は政府の政策事業として肥料と農薬等を供給し、政府委託の農産物を買集める行政的機能を果たしたに過ぎない。その結果、事業活動はほとんどが郡組合を中心に運営されるようになり、組合員と農協の間には組織的な連帯意識が生まれなかった。

1970年から1つ上の行政単位である邑面単位(日本の町村に相当)での農協合併が推進された。合併を完了し、財務状況が一定の水準に達した農協に対しては、1969年から始まった相互金融事業と70年から導入した生活物資供給事業、そして肥料、農業資金の貸付、共済、政策購買・販売事業等の郡組合が遂行してきた業務を移管させるなど多くの特典が与えられた。このような合併助成策によって、単位組合数は1968年の16,086組合から1972年には1,567組合に大幅に減少し、組合員数も1千3百万人に増加してほぼ現在の単協組織ができあがるようになる。

1981年には、専門協同組合体制を育成するという趣旨から畜産業生産者団体としての畜産業協同組合を農協から分離することになる。すなわち、畜産物の生産流通の支援および畜産振興基金の管理業務を担当してきた畜産振興会と農協の畜産事業を統合して畜産業協同組合中央会を発足させたのである。これによって少なくとも原則としては農協は耕種農家によって組織され、畜産農家は畜協に組織されるようになった。

一方、農協合併によって1970年代後半から単協の規模が拡大し、市郡組合(地域連合会)との機

図1 韓国農協系統組織の変遷



能の重複・非効率性が顕在化することによって系統組織の二段階化が本格的に検討される。そして、1979年には事実上「組織3段階・事業2段階」体制として運営されるようになる。このような過渡期を経て1981年新政権の下で畜協の分離とともに市郡組合の法人格を消滅させ、従来の3段階組織から単協-中央会の2段階組織に再編された。中央会は会員農協の事業活動の指導・経営指導・調査研究・国際協力・監査・農政活動などをしており、独自の信用・経済・指導事業も遂行している。中央会の支店として市道支会と市郡支部が設置されており、このうち市郡支部は指導機能よりは主に中央会信用事業の支店的性格が強い。

韓国の系統組織は何回もの大きな変革を遂げているが、要約すれば、事業的総合化、品目別専門化、段階の縮小とすることができる。

## 2) 日本の農協系統組織の変遷と背景

日本においては戦前から既に現在のような農協系統組織の原型が成立していた。法人としての農協設立が認められるようになったのは1900年の産業組合法の制定以降であるが、その設立が本格的になったのは産業組合中央会が設立された1905年からである。当初の産業組合法では、産業組合は信用、販売、購買、生産(利用)組合の4種類に分けられていた。このうち信用組合は他事業との兼営を禁止されていたが、1905年の法改正によって兼営が認められるようになった。1909年には連合会と中央会が法認され、それ以降連合会の設立が各地方で相次いで起こった。さらに、第1次大

戦後の昭和恐慌の下で独占資本の強化に対抗するため全国的連合組織の必要性が高まるなかで、1921年に全国連合会の設立が法認され産業組合中央金庫法が公布される。これによって1923年には全国購買組合連合会と産業組合中央金庫が、1927年に大日本生糸販売組合、1931年には全国米国販売購買連合会が設立される(註4)。また、この時期の「産業組合拡充5カ年計画」によって産業組合の組織率は1935年に75%に達し、その最盛期を迎えるようになる。このように日本では1930年代初頭に既に現在のような4種兼営の総合農協と事業別の地域連合会および全国連合会と言う3段階の系統組織の原型が成立していたのである。

戦時統制が強化されるなかで1943年には農業団体法が公布され、産業組合、農会等の従来の各種農業団体を農業会に統合するようになる。さらに産業組合中央金庫は農林中央金庫に改組され農業だけでなく森林および漁業団体をも組織員とする農林水産団体の中央金融機関としての機能を果たすこととなった(山本修他[9], p.111)。

戦後、日本ではアメリカの占領政策の下で1948年農業会が解散して農協が新しく発足するが、その内実は「農業会の看板塗り替え」と言われるほど戦前の組織と人員をほとんどそのまま受け継いだのである。そして、1948年に全指連・全販連・全購連、1950年に全共連、1954年には全信連と全国連合会が設立されて農協系統組織ができあがったが、連合会の種類がもっと多様になったことを除けば事業別連合会と3段階制という基本的な組織構造には変化がなかった(註5)。日本におい

て系統組織の根本的な再編がようやく議論されるようになったのは1960年代の農協規模拡大に伴う県連機能の見直しからであり、最近の金融自由化に伴う信用事業の収益性低下の下で再編論議が現実性をもつようになった。

以上で見てきたように、戦後の両国の農協系統組織はその変遷にもかかわらず、事業面での総合性と専門性という特徴は一貫して変わっていない。

### 3. 系統組織の比較

表1は韓国と日本の総合農協組織の推移を比較したものである。組織規模においては大きな差は見られないが、農協当たり職員数および正組合員

表1 韓国と日本の総合農協組織の推移

組織状況		1975	1985	1995
韓国	農協数	1,545	1,464	1,356
	農協当たり正組合員数	1,233	1,416	1,431
	農協当たり准組合員数	—	—	1,796
	農協当たり職員数	12.8	20.7	37.0
	正組合員100人当たり職員数	1.04	1.46	2.59
日本	農協数	4,942	4,242	2,457
	農協当たり正組合員数	1,063	1,171	1,925
	農協当たり准組合員数	384	595	1,210
	農協当たり職員数	54.9	70.0	121.1
	正組合員100人当たり職員数	5.16	5.98	6.29

資料：(韓国)農協中央会「農協30年史」,「農協年鑑1996」  
(日本)農林水産省「総合農協統計表」各年度

100人当たり職員数では日本が韓国の2.4~3.2倍に達して経営規模の大きいことが分かる。

図2は、韓国系統農協組織と日本の系統組織の概念図を表したものである。

日本の農協連合組織は養蚕連、畜産連、酪農連、園芸連等、多数の専門農協連合会が組織されているだけでなく、総合農協の連合会も単位組合とは異なって事業部門別に分離して組織することによって専門化されている。

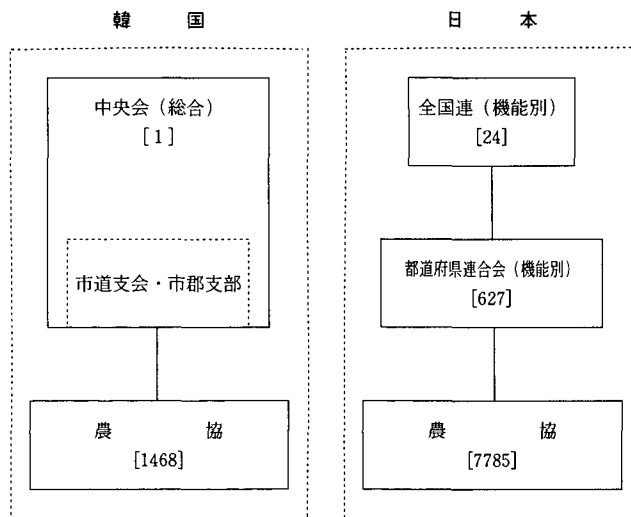
これに対して韓国の場合は、畜産分野の畜協中央会を除いては連合会も単位組合と同じように総合的連合組織となっており、耕種農業分野ではただ1つの連合組織が存在するだけである。

連合組織の段階制は、日本が3段階であるのに対して、韓国は2段階組織になっており、市道支会・市郡支部は別途の法人格を持たない中央会の支店に過ぎない。このように韓国と日本の単位組合組織はその性格上大きな差がないのに対して、連合組織においては総合的組織と専門的組織という相異なる組織体系をもっている。

表2は、農協系統組織の職員数の推移を比較したものである。

韓国の農協系統組織の総職員数は1970年の15,901人から1990年には57,287人で20年間に3.6倍に増加した。単協職員数は1970年以降急激に増

図2 韓国と日本の農協系統組織の概念図



注：1) [ ] 内は、1991年の組織数である。

2) 農協数は専門農協を含めたものである。

表2 農協系統組織職員数の韓日比較

(単位：名，%)

系 統 組 織		1970	1980	1990
韓 国	中 本 部	996( 6)	1,569( 4)	2,110( 4)
	本 会・支 部	8,729( 55)	10,550( 25)	14,366( 24)
	小 計	9,725( 61)	12,119( 29)	16,476( 28)
日 本	農 協	6,176( 39)	29,730( 71)	40,811( 71)
	合 計	15,901(100)	41,849(100)	57,287(100)
日 本	連 全 国	5,358( 2)	6,995( 2)	6,339( 2)
	合 都 道 府 県	54,983( 18)	72,704( 20)	74,253( 20)
	小 計	60,341( 20)	79,699( 22)	80,592( 22)
日 本	農 協	247,379( 80)	286,377( 78)	296,770( 78)
	合 計	307,720(100)	366,076(100)	377,362(100)

資料：(韓国)「農協30年史」

(日本)「第16回全国農業協同組合大会議案」

注：1) ( ) 内は、構成比%である。

2) 1990年度の日本の数値は1989年度の数値である。

加して6,176人から40,811人で6.6倍増加し、中央会職員数は9,725人から16,476人と1.7倍増加して単協職員数の増加率が高くなっている。これによって中央会と単協の職員数構成比は逆転し、単協が39%から71%に増加した反面、中央会は61%から29%に大幅に減少した。このような変化は1970年代初の農協合併に伴う郡農協業務の移管による単協業務の増加と、1980年の畜協の分離および農協系統の2段階への移行による中央会組織と業務の縮小にその要因があると考えられる。

一方、日本の農協系統の職員数構成比は、1970年以来大きな変化なく推移してきており、1989年現在単協78%、県連合会20%、全国連合会2%を占めている。ただし、この数値は資料の制約上、単協は専門農協を除いた総合農協だけの職員数である反面、県および全国連合会には専門農協連合会が含まれている。したがって、専門農協を含めると単協の職員数構成比はもっと大きくなる。これを考慮すれば単協の職員数構成比は概ね80%を越えると考えられる。

以上の韓国と日本の農協系統組織の段階別職員数構成比を比較して見ると、韓国が日本より単協の構成比が小さく、連合組織の構成比は大きいという特徴を見いだすことができる。

#### 4. 経営構造

表3は、韓国農協系統の部門別事業総利益構成比を表したものである。1993年、単協においては

信用66.4%、経済28.4%、共済5.2%で信用事業への依存度が高い。このような信用事業への経営依存は中央会においてもっと強く現れており、中央会の信用事業総利益構成比は88%に及んでいる。

韓国の単協に比べた中央会の信用事業への偏重は、事業部門別の職員数構成比においてもっと顕著に現れる(表4)。職員数構成比は単協の信用37%、経済40%、指導管理22%に対して中央会は

表3 韓国農協系統の部門別事業総利益構成比

(単位：%)

事業部門	1990 年度		1993 年度	
	総合農協	中央会	総合農協	中央会
信用事業	71.0	89.0	66.4	88.0
経済事業	25.2	8.0	28.4	10.0
共済事業	3.7	3.0	5.2	2.0
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：「農協30年史」,「総合農協経営計数要覧1994」,協同組合研究所出版部「農水畜協,何が問題か」1994

表4 韓国農協系統の事業部門別役員数と構成比(1992年度)

事業部門	総合農協		中央会	
	職員数(名)	構成比(%)	役員数(名)	構成比(%)
信用事業	17,141	37	11,326	65
経済事業	18,682	40	1,649	10
指導・管理	10,384	22	4,435	25
合 計	46,207	100	17,410	100

資料：協同組合研究所出版部「農水畜協,何が問題か」1994

注：農協は職員数,中央会は役員数である。

表5 日本の農協連合組織の職員数と構成比(1987年度)

(単位:%)

全国連	職員数	連連合会	職員数	計
全中	183 ( 2.2)	県中央会	4,304 ( 9.7)	4,487 ( 8.5)
全農	3,937 ( 47.8)	県経済連	24,722 ( 55.5)	28,659 ( 54.3)
全共連	749 ( 9.1)	県共済連	6,372 ( 14.3)	7,121 ( 13.5)
農林中金	3,368 ( 40.9)	県信連	9,133 ( 20.5)	12,501 ( 23.7)
小計	8,237 (100.0)	小計	44,531 (100.0)	52,768 (100.0)

資料: 梶浦福督・安達生桓, 「農協大改革案」1991

注: 1) 関連会社及び協同会社は含まない。

2) 連合会の中, 厚生連合会は除外されている

信用65%, 経済10%, 指導管理25%で, 韓国中央会の経営活動が単協の経営構造と乖離していることがわかる。

一方, 日本の総合農協の事業部門別総利益構成比は, 1989年において信用45%, 経済31%, 共済18.6%, その他5%で, 韓国と同じように信用事業への経営依存度がもっとも大きい。しかし, 韓国に比べて信用事業への依存度は小さく, 経済事業・共済事業等も相当の比重を占めて相対的に均衡のとれた経営構造を持っていると言える。

日本は事業別連合会で, 単協との経営構造の相違を事業総利益構成比で見ることができないため, 各連合会の職員数構成比を検討してみよう。表5は, 段階別・部門別の職員数構成比を表したものである。全国連段階では経済部門の全農(47.8%), 信用部門の農林中金(40.9%), 共済部門の全共連(9.1%), 指導部門の全中(2.2%)の順である。県連段階でも大きさの順序は同じであるが, 経済連, 共済連, 中央会の比重が高くなる反面, 信連の比重は著しく減少している。連合会全体と単協の部門別職員数構成比(その他事業を除く)を比べてみると, 経済(54%-49%), 信用(24%-32%), 共済(14%-9%), 指導(9%-10%)で, 連合会の部門別職員数構成比は概ね単協のそれと均衡を保っていると考えられる。

## 5. 事業展開

### 1) 販売事業

表6は, 韓国と日本の販売事業系統利用率を比較したものである。系統利用率は1965年当時は両国の間にあまり差がなかったが, 1970年以降韓国は一貫して低下する反面, 日本は徐々にではあるが上昇してきた。そして1995年には韓国34%, 日

本93%と大きな格差が生ずるようになった。韓国における販売事業系統利用率の減少要因としては, 産地流通施設が整備されるにつれて単協の販売事業高が増加したにも関わらず, それに対する中央会の対応が不十分で政策販売および委嘱販売事業中心から抜け出せなかったことが指摘されており, 販売における両国の連合組織の機能的相違が系統利用率の格差として現れたとすることができる。

韓日の販売事業における連合組織の機能的相違としては次の2点を上げることができる。1つには, 韓国農協中央会の場合, 委嘱販売事業, 政策販売事業のような中央会独自の事業が大きな比重を占める反面, 日本の場合には米を除いては基本的に単協の事業を補完・代行するのが大部分であるということである。2つには, 地域連合組織の販売機能の有無である。日本の場合, 長野の野菜基本計画や北海道の加工原料乳の生産調整などに見るように地域連合組織の調整機能が比較的大きく, また地域的特性を生かした多様な販売活動が行われている。しかし, 韓国の場合には市郡支部・市道支会の販売事業への対応は中央会の画一的な指針による形式的な指導・販売がわずかに行われているだけである。

結局, 韓国系統農協の販売事業間の連携の不十

表6 販売事業系統利用率推移の韓日比較  
(単位:%)

年度	韓国	日本
1965	82.0	83.1
1975	61.9	86.3
1985	42.5	88.8
1995	34.0	92.7

資料: (韓国) 農協中央会, 「農協年鑑」

(日本) 農林水産省, 「総合農協統計表」

分さと連合組織の調整および事業拡大機能の低位性が販売事業における連合組織の必要性を減少させることによって系統利用率を低下させて来たと言えよう。

### 2) 購買事業

表7は購買事業系統利用率を比較したものである。全体的に韓日ともに系統利用率は低下傾向にあるが、韓国の生産資材購買利用率の減少が特に著しい。1995年では韓国の生産資材購買の系統利用率が日本よりずっと低くなっている反面、生活物資では韓国が日本より若干高くなっている。また生産資材購買の場合、品目別に見れば日本が75～90%の範囲内にあるのに対して、韓国は15～90%で品目間の利用率格差が大きい。

### 3) 信用事業

表8は、信用事業を比較したものである(註6)。まず、単協の調達には韓日ともに大部分の信用事業資金を貯金に依存している点では差がない。運用においては1975年頃までは貸出金比率が似ていたが、以後韓国では増加し、日本では減少することによって1995年には72%と27%で差が大きくなった。

表7 購買事業系統利用率の韓日比較

年度	生産資材		生活物資	
	韓国	日本	韓国	日本
1990	73.8	78.7	87.2	75.8
1995	59.4	76.1	80.6	73.5

資料：(韓国)「農協年鑑」、(日本)「総合農協統計表」

た。すなわち、農協信用事業の連合組織依存度は日本が高く、韓国が低い。なお、韓国中央会は「相互金融資金特別会計」を主に国債等の有価証券に運用しており、1995年現在全運用額の66%を占めて日本より高くなっている。

しかし、韓国中央会の一般金融業務を合わせた連合組織の段階別預金比率を見れば、1990年現在日本が単協71%－県信連49%－農林中金11%として上部組織に行くほど自己運用比率が高くなるのに対して、韓国の場合は単協26%－中央会27%とかえって増加して自己運用比率は低くなっている。

## 6. 要約と結論

本研究は、協同組合の連合組織形態がその機能にどのような影響を及ぼすかを考察することを目的とした。そのアプローチの方法として単位組合段階では同じような総合農協が中心でありながら、連合会段階では事業別の専門的組織形態をとっている日本と総合的組織形態をとっている韓国の系統農協の組織構造及び機能を比較研究した。具体的には、(1)系統組織の形態、(2)経営構造、(3)系統事業の現況と機能の3つに対して比較分析し考察を行った。その結果、確認されたのは次の点である。

系統組織形態は、単位組合段階では日本が韓国より相対的に品目別専門農協が発達しており、職員規模において大きい以外は本質的に類似している。しかし、連合組織においては韓国が総合的連合組織として耕種農業分野ではただ1つの連合組

表8 農協信用事業推移の韓日比較

(単位：10億won・円、%)

項目	韓国		日本	
	1985	1995	1985	1995
調 貯 金	2,628 (95.0)	31,065 (94.1)	37,083 (94.0)	67,482 (96.2)
	139 (5.0)	1,943 (5.9)	2,370 (6.0)	2,684 (3.8)
達 合 計	2,767 (100.0)	33,008 (100.0)	39,453 (100.0)	70,166 (100.0)
運 貸 出 金	1,856 (67.1)	23,842 (72.2)	12,289 (31.1)	18,977 (27.0)
	665 (24.0)	7,099 (21.5)	25,223 (63.9)	47,010 (67.0)
	247 (8.9)	2,067 (6.3)	1,941 (4.9)	4,179 (6.0)

資料：(韓国)農協中央会、「農協年鑑1996」

(日本)農林水産省、「総合農協統計表」各年度版。

注：1) 韓国は年度末残高、日本は月末平均残高である。

2) ( )内は、調達及び運用総額に対する構成比である。

3) 調達の「借入金等」は、韓国は統計値そのままであるが、日本の場合は運用総額。



織が存在しているのに対して、日本の場合は事業部門別連合組織として機能と性格の異なった多数の連合会が組織されている。また、韓国が単協－中央会の2段階組織であるのに対して日本は単位組合－都道府県連合会－全国連合会の3段階組織になっている。すなわち、日本と韓国の農協系統組織は単位組合においては組織上の本質的な差がないが、連合組織においては総合性と専門性及び段階制の相違と言う本質的な差が存在している。

経営構造は、単位組合においては日韓ともに信用事業依存度が高いと言う点で共通している。しかし、事業部門別職員数比率で検討した結果、韓国が単位組合に比べて中央会の信用事業への偏重が大きい反面、日本は単協の事業部門別職員数比率と比例している。また、系統組織の段階別職員数構成比においては日本の連合組織職員数より韓国中央会の職員数比率が大きい。これは、韓国が2段階組織で日本が3段階組織ということ考慮すれば韓国農協中央会の組織的肥大化を表しているものであり、韓国が系統組織の短縮性の利点を十分に生かしてないと言える。

一方、地域連合組織の機能を見れば、韓国の市道支会・市郡支部が信用事業に著しく偏重しており経済事業活動はごく小さいのに対して、日本の場合は信用事業より経済事業において地域連合組織の比重が大きくなっている。このように日本の連合組織が単協の事業構成に比例した組織構成をもっており経済事業での地域連合組織の比重が相対的に大きいのに対して、韓国の場合は信用事業に偏重して単協の経営構造とは乖離を見せている。特に地域連合組織の経済事業における機能が発揮されていない。

事業構造における単協の系統利用率は、生活物資購買事業を除いては日本が高くなっている。特に販売事業においてその格差が大きい。その要因としては、韓国の中央会事業活動が日本の連合組織に比べて単協事業との連携性が少なく、政策事業など中央会独自の事業が多いことを指摘する事ができる。また、組織構造との関連においては、販売事業のように地域的な多様性への対応が重要な場合には独立した地域連合組織が必要であることを示唆するものと考えられる(註7)。すなわち、韓国のように総合的連合組織でしかも独立した地

域連合会をもたない系統組織構造は、連合組織の中央集権化をもたらし、地域連合組織の機能を画一化する。それによって地域特性に基づく多様性と創意性を必要とする事業においては連合組織としての機能が阻害されるのである。

連合組織の組織形態を論ずる時、専門的組織においては技術的専門性による効率化、総合的組織においては管理費用の節減及び事業間の連関による範囲の経済などがその利点として挙げられる。しかし、このような有利性は企業経営の側面からの論理と言えよう。協同組合組織において重要なものは、組合員または会員組合が必要とする補完・代行・調整機能を充実させることによって系統組織間に実質的な事業上の連携性が保たれて初めてその存在価値があると言う点である。その点、総合的連合組織は経営主義と結びつくことによって特定の収益部門に偏重し、単協との連携性が失われる恐れがあるように思われる。日韓の農協連合組織の経営構造及び事業活動上の相違はその1つの現れである考えられる。

## 註

(註1) 農協系統組織再編に関する最近の議論は、韓日両国の農協の現在の組織構造とその基盤変化の差によって異なっている。大きく整理すれば、韓国においては総合的連合組織(中央会)からの信用事業の分離問題を中心とする連合組織の専門化が主な論点であるのに対して、日本においては県連の統合を中心とする段階制が主な論点になっている。韓国の系統組織再編に関する議論は徐箕源[2]を参照。

(註2) 信用事業が農協系統の事業から除外されていた設立当初の農協を、韓国では「旧農協」と呼んでいる。

(註3) 農協中央会[5], p. 88.

(註4) 産業組合の系統組織の発達については奥谷松治[14]を参考にした。

(註5) 日本においても戦後の農協設立に際して初めから事業別連合会を設立しようとしたのではなかった。農林省および農協協会の組織方針では信用事業以外は総合事業連とすることとされていた。ところが、GHQが連合会の兼営禁止を強く主張し、農協法に定められた事業ごとに単独の連合会を設けることを要求したために事業別連合会になったのである。山本修他[9] p. 124を参照。

(註6) 韓国中央会は農協の信用事業に対する補完機能としての「相互金融資金特別会計」の外に一般金融業務を行う独自の信用事業を行っているが、ここでは連

合組織機能を見るために「相互金融資金特別会計」の  
みを取り上げている。

(註7) 総合審議会答申をめぐる日本の農協系統再編に  
関する議論においても経済事業の二段階制については  
懐疑的意見が強く、「生産・販売面では、産地間の独  
自性発揮のため、県連単位を優先すべきである」、「経  
済事業は農協・県連を主体とした二段階制が望ましく、  
必要に応じて県連・全農間の事業調整を行うべきであ  
る」(佐伯尚美 [8] p. 140) という声が出ているの  
はその裏付けと言えよう。

#### 参考文献

- [1] 徐仲一他「協同組合制度改善に関する研究」協同  
組合研究会, 1994年。
- [2] 徐箕源「農水畜協の制度改善方向」1994年度農業  
経済関連5個学会夏季学術発表大会発表論文集, 1994  
年, pp. 75~85。
- [3] ムジゲ協同文庫刊行委員会「農水畜協, 何が問題

か」協同組合研究所, 1994年。

- [4] 陣興福・金成基「最新農業協同組合論」先進文化  
社, 1991年。
- [5] 農協中央会「農協30年史」, 1991年。
- [6] 鄭燦吉「韓国協同組合の発展」韓国農村経済研究  
院, 1983年。
- [7] 朱奉圭「韓国農業経済史」文運堂, 1971年。
- [8] 佐伯尚美「農協改革」家の光協会, 1993年。
- [9] 山本修・武内哲夫・亀谷暎・藤谷築次「農協運動  
の現代的課題」全国協同出版, 1992年。
- [10] 太田原高昭「系統再編と農協改革」農文協, 1992  
年。
- [11] 安達生恒・梶浦福督「農協大改革」ダイヤモンド  
社, 1991年。
- [12] 坂下明彦「戦間期産業組合連合会の再編成問題」  
『農経論叢』第44集, 1988年。
- [13] 武内哲夫・太田原高昭「明日の農協」農文協,  
1986年。
- [14] 奥谷松治「日本協同組合史」三笠書房, 1938年。