

韓国農協の株式会社転換後の経営特性 および組織アイデンティティの分析

崔 桓 碩

1. はじめに

(1) 研究背景

韓国の農業協同組合（以下、農協）は、2012年3月2日付けで既存の協同組合から株式会社へ組織の転換をしている。その背景として、大きく内部要因と外部要因に分けて考えることができる。

まず、内部要因としては、農協は銀行、共済などの信用事業の収益確保に集中しており、組合員のための経済事業と流通事業は怠っていたとの指摘を受けていた。また信用事業の場合、一般銀行との比較で収益が減少しており、競争力も弱体化しているとの意見が高まっていた。これは韓国での特徴かもしれないが、協同組合の組織特性を十分に理解せず、農協が行う銀行の事業を一般銀行の事業と比較して収益が低いとか、競争力が低いとか比較するケースが一般的に広がっていると感じられる。

2008年のリーマンショック後の金融危機の影響で経営環境はさらに厳しくなっており、信用事業の健全化のためにも組織を分離すべきであるという意見が高まってきた¹。そのほかにも、農協は准組合員の問題、資産の確保、組織の効率を向上させることによる競争力の強化など、さまざまな問題に直

1 農協改革委員会（2009）、p. 1。

面していた。

それに加えて、外部要因として、韓米FTAが2007年に締結されて2012年3月2日に発効し、自由貿易環境の拡大が農協の経済事業を圧迫する要因となった。さらに共済事業については、例えば韓米FTAの中で、実行可能な限り保険事業との同一の規制を適用しなければならないと規定されており、保険事業とのイコールフットィングの要求も農協の組織改編を圧迫する一つの要因になったと思われる。

このような内部要因と外部要因により、政府は、農協の経済事業を活性化し、会員組合と農業人の權益を代弁する農協本来の役割を充実させるため、農協改革を推進した²。改革の作業が本格的に進められたのは2008年12月からであるが、これは農協自らの改革ではなく、政府による農協改革であったということがポイントであると言える。その議論の結果、協同組合組織から持株会社組織へ改編され、組織の構成員（いわゆる組合員）のための保障、または福利厚生の一環として行われてきた共済事業も農協生命保険株式会社（以下、農協生命保険）、農協損害保険株式会社（以下、農協損害保険）にそれぞれ分離、設立された。

(2) 研究目的および研究内容

上記の研究背景に基づき、農協は持株会社に組織を転換して7年が経過しているが、果たして今、他の株式会社に比較して農協の競争力は高くなったと言えるのか。また、競争力の強化が既存の組合員にどのような利害関係を持っているのか、その上での組織アイデンティティは何かということに疑問を感じ、本稿の問題意識としている。

そこで本稿では、株式会社へ組織を転換して7年を経過している現時点において、主に農協生命保険に焦点を当てて「経営特性」と「組織アイデンテ

2 農林水産食品部（2011）、p. 1。

イティ」について分析する。

本稿の構成として、2節では、韓国農協が株式会社化される前に改革委員会が設置されているが、そこでどのような議論が行われたのかについて論じる。その後、株式会社に転換した後の組織体系について記述する。3節では、農協生命保険を対象とし、経営特性を分析する。農協生命保険の経営特性については、基本的な収支構造をはじめ、「商品」、「販売チャネル」、「資産運用」について他の生命保険会社との比較を通じて分析する。4節では、既存の共済事業は協同組合としての組織アイデンティティを有していると思われるが、保険株式会社化した後に組織アイデンティティはどのように変わっているのかについて考察する。具体的に、農協生命保険の組織アイデンティティについては、組織変更に伴う「名称（ブランド）使用料」、「アニュアルレポートにおける用語の変化」、「社会貢献活動」、「役職員の急増」といった4つの要因に注目して考察する。5節では、以上の内容を踏まえて、農協生命保険における今後の課題について述べる。

2. 農協の組織改編に関する議論と事業構造

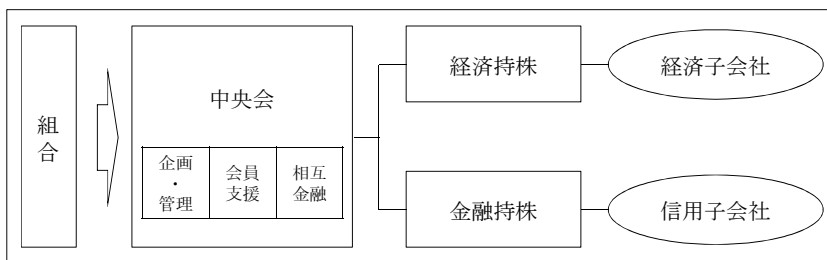
(1) 組織改編に関する議論

韓国政府は2008年12月9日に農協・農業従事者団体・学界等の専門家11人で「農協改革委員会」を構成し、「農協中央会の信・経分離推進方案」という事業構造の改編作業を開始した³。農協の改革を巡り、委員会の中で、さまざまな議論が行われたが、最終的には2つの案にまとまった。一つ目の案は、農協中央会がコンサルタント会社であるマッキンゼーに依頼した案で、「持株会社案」であった。二つ目の案は、全農（全国農民会総連盟）が出した「連

3 農林水産食品部（2011）、p. 1。

合会案」で、委員会ではその2つの案を比較検討した。まず、農協中央会が依頼したマッキンゼーの案をみると、中央会の事業の中で、信用事業部門（銀行、保険、証券など）を中央会が支配する金融持株会社に分離する。また中央会は、信用事業部門を除いた教育支援、経済、相互金融などを現在と同様に運営する。中央会が金融持株会社から配当金を受け取り、教育支援事業を行い、経済事業は初期の出資金により発展させる方式である。

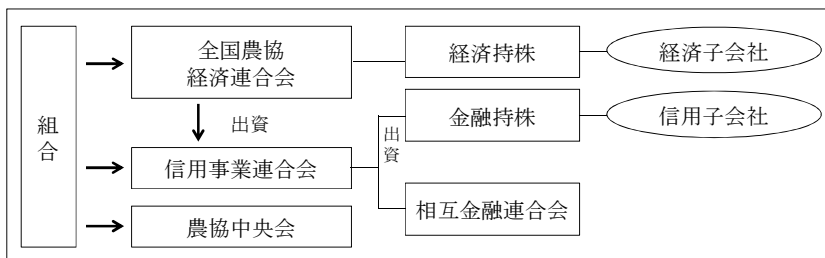
＜図表 1＞農協中央会の案



（出典）農協改革委員会（2009）『農協中央会信経分離推進方案』、p. 5。

次に、全農の連合会案では、中央会を、非事業的機能を担当する中央会、経済事業連合会、信用事業連合会に分離する。また分離された中央会は資本金を所有せず、負担金で運営する。信用事業連合会には、中央会の信用事業である金融持株会社と相互金融の競争力強化のための相互金融連合会を導入する。金融持株会社は信用事業連合会が出資して支配する構造で、可能な限り外部資本の流入を抑制して協同組合体制を維持するという案である。

＜図表2＞全農の案



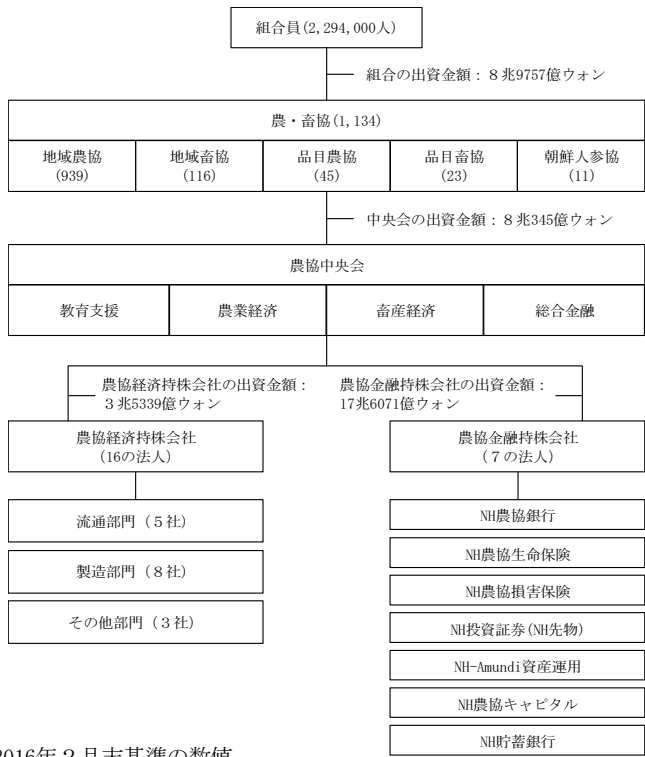
（出典）農協改革委員会（2009）『農協中央会信経分離推進方案』、p. 5。

上記の2つの案の中で、委員会の最初の段階では連合会案を少し修正したものが有力であったが、議論を重ねていく中で、最終的には農協中央会の持株会社案が採択された。

（2）事業構造

組織改編を巡るさまざまな議論の結果、韓国の農業協同組合は、2012年3月2日付けで既存の協同組合から株式会社へ組織を転換した。新しい組織体系は＜図表3＞のとおりである。農協中央会の傘下に農協経済持株会社と農協金融持株会社を設置し、農協金融持株会社には銀行、生命保険、損害保険、証券などが入ることになった。

＜図表 3＞韓国農協の組織体系



(注) 2016年2月末基準の数値

(出典) 農協ホームページにより作成。

組織改編に伴い、農協法も改正されており、概ね①事業分離方式、②経済事業の活性化、③金融事業の競争力の向上、④名称使用料制度の導入、⑤政府支援、⑥組合選挙制度の改善などの内容が含まれている⁴。

さらに、共済事業および保険事業に関する主な規定として4つほど挙げる
ことができる。まず、一つ目は、退職年金の販売禁止である。当初は、2017

4 農林水産食品部 (2011)、pp. 3－8。

年3月1日までであったが、2016年12月27日の改正で、2022年3月1日までさらに5年間販売禁止となっている。

二つ目は、韓国特有の制度であるバンカシュランスルールの適用猶予である。バンカシュランスルールとは、銀行や証券会社の窓口で保険を販売するときに特定保険会社の商品割合が25%を超えないこと、また販売職員を2人以下に制限する規定である。農協の持株会社化により農協銀行は金融機関保険代理店に登録されるため、バンカシュランスルールが適用されると農協の支店および代理店で、農協生命保険の商品が25%以上販売できなくなる。また、販売職員が2人以下に制限されてしまうと、保険商品を説明する職員の数も減るため、代理店および銀行窓販チャネルで主な業績を上げている農協生命保険の場合は大きな打撃を受けることになる。当初、バンカシュランスルールの適用猶予は2017年3月1日までであったが、2016年12月27日の改正で、2022年3月1日までさらに5年間延長にたった。

三つ目は、既存の共済契約は保険業法による保険契約とみなすことである。

四つ目は、農業機械保険を除外した自動車保険商品等は、別途の認可が必要となることである。

次に、農協生命保険の事業構造をみると、＜図表4＞のとおりである。大きく3総括、10本部から構成されており、共済事業のときの組織図と比較するとだいぶ大きく、詳細に部署が分かれている。

8



3. 農協生命保険の経営特性分析

農協生命保険の経営特性を分析する前に、保険会社と共済組織を比較すると<図表5>のとおりである。保険会社はさらに株式会社と相互会社に区分できるが、韓国では相互会社は存在していないため、株式会社と共済組織の2つのみになっている。

農協における共済事業の保険株式会社化を考慮しつつ、保険株式会社と共済組織を比較してみると、まず農協を所有するのは共済事業では「組合員」であるが、保険株式会社では「株主」になる。なお、組織の営利性も、「非営利」から「営利」になる。最高意思決定機関も「組合員総会」から「株主総会」になる。法的根拠も「特別法」ではなく「保険業法」になる。すなわち、組織の変更により、経営特性も大きく変わる。この点は、共済の組織アイデンティティと保険株式会社の組織アイデンティティにも深く関連している。

<図表5> 保険会社と共済組織の比較

区分	保険会社		共済組織
	株式会社	相互会社	
所有	株主	社員	組合員
営利性	営利	非営利	非営利
基礎財産	資本金	基金	出資金
最高意思決定機関	株主総会	社員総会	組合員総会
事業	保険、付随業務	保険、付随業務	経済事業、信用事業、共済事業等
兼営	不可能	不可能	可能
法的根拠	保険業法	保険業法	特別法
公的セーフティネット	生命保険契約者保護機構	生命保険契約者保護機構	なし
メリット	・誰でも保険の加入検討が可能 ・保険商品が豊富 ・必要保障額を自身で設定可能 ・公的なセーフティネットが整備されている		・掛金が安い ・掛金が一定の年齢・性別の群団方式 ・決算内容に応じて割戻金がある
デメリット	・共済と比較すると一般的に保険料が高い ・保険料が性別や年齢で変わってくる		・組合員以外の共済加入ができない ・共済の種類が少ない ・保障内容にセットが多く、保障商品選択の自由度が低い ・公的なセーフティネットの整備なし

(出典) 筆者作成

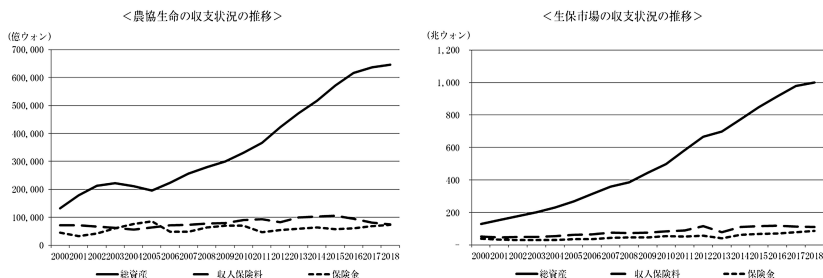
さらに、共済事業のメリットとして言われてきた、掛金が安い、掛金が一
定の年齢・性別の群団方式でわかりやすい、といった従来の特徴が、保険株
式会社になることによってなくなってしまう恐れも存在するかもしれない。

(1) 収支構造

農協生命保険が株式会社に転換した7年間の経緯を調べる。まず、農協生
命と生保市場の収支状況を比較したのが<図表6>である。保険事業への転
換後も全般的に総資産の規模は増加の推移を見せているが、近年において収
入保険料が減少し、保険金が増加する傾向にある。

そして、農協生命保険の生命保険市場におけるマーケットシェアは減少傾
向にある。共済事業のとき、2000年には15.3%であったが、2010年には10.8%
で4.5ポイント減少している。さらに保険事業の後の2015年は8.98%まで下が
っている。他の生命保険会社に比較し価格競争力を持っていると言われている
農協生命保険が生命保険市場に参入すると、マーケットシェアは大きく増
加すると予想されていたが、実際の推移をみると、むしろマーケットシェア
は減少している。

<図表6>農協生命と生保市場の収支状況の推移

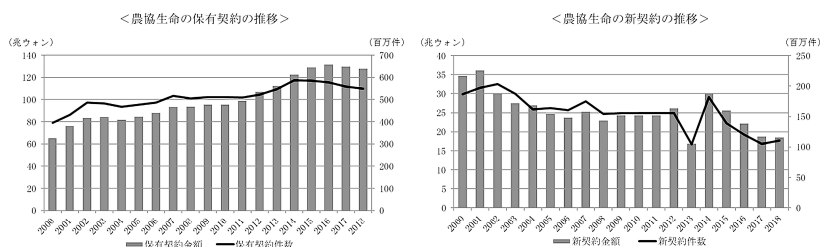


(注) 農協生命保険の場合、2000年から2011年までは収入保険料は共済掛金、保険金
は共済金の数値

(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

<図表7>は、農協生命保険の保有契約と新契約の推移である。まず農協生命保険の保有契約の推移は、組織転換後しばらくは増加したが、保有契約金額は2017年から、保有契約件数は2015年から減少している。そして、新契約の金額と件数も減少の傾向をみせている。特に新契約では、上記の保険株式会社と共済組織との経営特性に基づき、価格の面で他の生命保険会社より比較的優位にあるため、生命保険市場への参入後増加すると予想されたが、実際の推移をみると予想通りにはならなかった。農協共済事業の特徴およびメリットが、生命保険市場で十分発揮されていないと思われる。

<図表7> 農協生命保険の保有契約と新契約の推移



(注) 2000年～2011年は共済事業、2012年～2018年は保険事業

(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

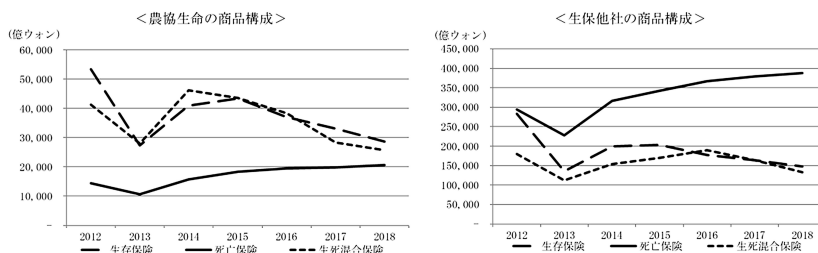
(2) 商品

保険と共済において商品というのは、消費者および組合員の人生における諸リスクを保障する観点から非常に重要な役割を担っている。また、商品へのニーズを考えると、共済事業のときには組合員、すなわち農業に従事する農民、または准組合員を対象にした商品が開発され、販売される。ところが、保険事業化したうえでは、既存の組合員および准組合員のみではなく、それ以外の消費者のニーズも含めた商品を開発、販売しなければならない。さらに、マーケット規模の面から見て、既存の共済事業よりも保険事業のマーケットのほうが規模が大きいため、商品の内容および性質もシフトすると考えられる。

このような考え方にに基づき、農協生命保険が販売している商品構成を他の生命保険会社と比較して分析したものが、＜図表8＞である。農協生命保険は、生存保険と生死混合保険の割合が死亡保険より高い反面、農協生命保険を除いた生保他社の場合は、死亡保険の割合が生存保険と生死混合保険よりも高い。すなわち、農協生命は貯蓄性保険商品の販売割合が高く、生保他社は保障性保険商品の販売割合が高い。

今までは掛け捨てとも言われる保障性保険商品よりは、貯蓄性保険商品へのニーズが高かった。しかし、韓国の生保市場も、日本の生保市場と同様に、

＜図表8＞農協生命保険と生保他社における商品構成



(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

低金利時代に突入しており、逆ザヤの恐れから保障性保険商品へシフトしている状況である。さらに、低金利の影響も大きいのが、2022年からはIFRS17⁵という新しい国際会計基準が導入される予定であり、その関係からも保障性保険商品の販売割合が高くなっている。

生命保険会社を巡るこのような環境の中で、農協生命保険も生保他社と同様に保障性保険商品の割合を増加させる方向でシフトしている。

その他に、農協生命保険の特徴として言われるのは、生命保険業界の中で唯一、有配当の年金保険商品を販売していることである。その販売理由として、保険事業化した当時の農協生命保険の社長は“有配当商品は無配当商品より会社の損益に寄与する部分が少ないため、販売を決めたときにさんざん悩んだが、利益の顧客への還元を通じて協同組合のアイデンティティを継承することが重要である”と語っている⁶。

しかし、農協生命保険の募集対象となるのは既存の組合員と一般の消費者という2つの顧客になり、そうすると年金保険に加入する一般の消費者にも協同組合のアイデンティティが継承されるのかという疑問が生じる。逆に言うと、一般の消費者が農協生命保険の年金保険に加入することで協同組合のアイデンティティを継承しようとするのかという疑問でもある。また、年金保険ではない他の保険商品と協同組合のアイデンティティの関係についても疑問が残る。

さらに、最初は有配当年金保険商品が3種類販売されていたが、低金利の拡大による逆ザヤの恐れが高くなる一方、契約者の年金額は増加していたため、有配当保険商品を3種類から1種類に縮小している。今後、有配当保険商品の販売状況はさらに厳しくなると予想されている中で、場合によっては

5 IFRS17とは、IFRS 4を代替する新しい国際保険会計基準の名称である。IFRS17は原価で評価する保険負債を時価（経済価値ベース）で評価することが主な内容である。この場合、高金利確定金利型商品を多く販売してきた韓国の生命保険会社は会計上の負債が高くなる影響をもたらす。

6 「ナ・ドンミン農協生命社長“2020年生保業界最高ROE達成”」『ajunews』

今の1種類の有配当保険商品も募集停止される可能性も考えられる。そうなると、「有配当保険商品＝協同組合の組織アイデンティティ」という考え方も考え直す必要がある。

(3) 販売チャネル

農協生命保険の販売チャネル状況を生保他社と比較したのが＜図表9＞である。募集形態別の収入保険料の推移をみると、銀行窓販がほとんどの割合を占めている。2018年度では、収入保険料の95.73%を銀行窓販チャネルから上げている。生保他社の場合も銀行窓販の割合が高くなっているが、2018年度基準で銀行窓販は66.57%、その次の営業職員は21.45%で、農協生命保険よりは銀行窓販の割合が低い。

＜図表9＞農協生命と生保他社における募集形態別の収入保険料

(一般勘定・初回)

＜農協生命の募集形態別の収入保険料＞

(単位：%)

＜生保他社の募集形態別の収入保険料＞

(単位：%)

年度	直扱	営業 職員	代理店	仲立人	銀行 窓販	その他	年度	直扱	営業 職員	代理店	仲立人	銀行 窓販	その他
2012	0.06	6.93	1.62	0.00	91.38	0.00	2012	0.51	22.31	7.31	0.00	69.83	0.04
2013	0.03	3.06	1.33	0.00	95.58	0.00	2013	1.58	27.01	8.66	0.02	62.49	0.24
2014	0.01	3.08	1.90	0.00	95.01	0.00	2014	1.28	27.02	9.30	0.06	62.18	0.16
2015	0.03	2.29	1.80	0.00	95.88	0.00	2015	1.13	26.10	9.35	0.10	63.15	0.17
2016	0.06	2.07	1.45	0.00	96.42	0.00	2016	1.27	20.08	8.25	0.13	70.10	0.18
2017	0.02	2.17	1.59	0.00	96.22	0.00	2017	1.93	22.99	8.84	0.23	65.79	0.22
2018	0.04	2.10	2.11	0.00	95.73	0.02	2018	2.54	21.45	8.85	0.38	66.57	0.21

(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

ところが、前述のように、韓国では2022年からIFRS17が導入される予定であり、その関係で今後生命保険会社は貯蓄性保険商品より保障型保険商品の販売をさらに増やしている傾向にある。保険商品と販売チャネルとの関係の

特徴として、銀行窓販は貯蓄性保険商品の販売に強みを持ち、営業職員（募集人）は保障性保険商品の販売に特化していると言われている。その理由として、貯蓄性保険商品の場合は、預金との関連性が高く、商品内容も比較的わかりやすいため、銀行の窓口での販売が容易である。その反面、保障性保険商品の場合は商品内容が複雑でわかりにくいいため、募集人の十分な説明がなければ加入が難しい面がある。

そこで、生保業界をめぐる環境を考えると、農協生命保険も保障性保険商品の販売を増やすためには、バンカシュランスチャネルのみではなく、営業職員チャネルを強化しなければならない。しかし、農協生命保険の営業職員数は2018年基準で2,191人であり、大手のサムスン生命の37,259人、ハンファ生命の18,045人、教保生命の15,645人に比較すると極めて少ないため、現状は容易ではない状況である。

さらに、2022年3月2日からはバンカシュランスルールが適用される予定であるため、1つの販売チャネルへの集中ではなく、バランスの取れた運営が課題である。

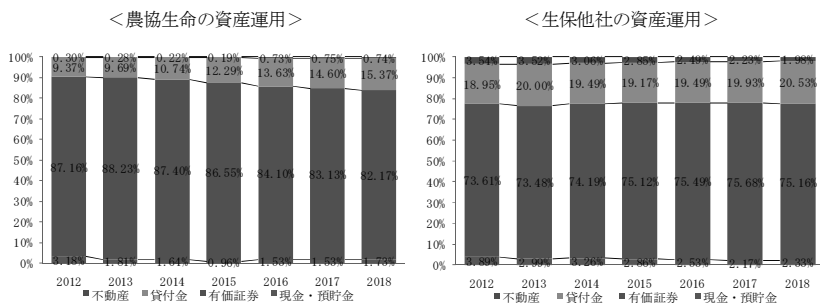
(4) 資産運用

共済事業と保険事業における資産運用の特徴として、たとえば、共済事業においては、共済掛金として集めた資産を共済事業が属する協同組合の経済事業に投資、貸付するなどの方法で資産運用することで、協同組合の発展、組合員の生活の向上に大いに貢献しているという話がある。また、保険事業においては、同じく保険料として集めた資産を国の経済事業に投資、貸付するなどの方法で資産運用することで、国家経済の発展、または国民の生活の向上に大いに貢献しているという説がある。

ところが、＜図表10＞のとおり、最近の共済事業、保険事業の資産運用の状況をみると、2018年基準で農協生命保険は有価証券の割合が82.17%を占めており、貸付金15.37%、現金・預貯金1.73%、不動産0.74%の順となってい

る。農協生命を除いた生保他社の場合は、有価証券の割合が75.16%を占めており、貸付金20.53%、現金・預貯金2.33%、不動産1.98%の順となっている。

＜図表10＞農協生命と生保他社における資産運用の推移



(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

資産運用面において、農協生命保険と生保他社は類似の傾向を見せているが、農協生命保険のほうの有価証券の割合が高い。有価証券の割合が高いと株価や金利の変動による影響が大きいいため、それに対するリスクマネジメント体制が今後の課題である。

4. 農協生命保険の組織アイデンティティに関する考察

農協においては持株会社へ組織転換した後も組合員と准組合員が存在しており、一方で農協生命保険の契約については組合員と一般消費者との境界が崩壊した。その結果、農協生命保険の組織のみをみると、共済事業としての組織アイデンティティと保険事業としての組織アイデンティティが混在しているとも言える。このように複数の組織アイデンティティが存在する状況では、組織を構成する構成員同士のコンフリクトなどの問題が発生しやすくなり、ガバナンスの問題への取り組みが今後の課題になると思われる。

組織アイデンティティとは、「我々はどのような存在であるか」という問いに対する自己認識である。この組織アイデンティティは、組織を取り巻く環境がより複雑で激しい変化が行われるようになったことで登場したといわれている⁷。組織アイデンティティに関する研究としては、Albert and Whetten (1985) の論文が幅広く取り上げられている。この論文では、数ある組織の特徴の中でもどの特徴が組織アイデンティティであるかを判断する3つの基準として、①宣言性 (claimed central character)、②識別性 (claimed distinctiveness)、③時間的連続性 (claimed temporal continuity) が挙げられている⁸。

以下では、まず共済事業としての組織アイデンティティについて調べた後、

7 佐藤 (2012)、p. 85。

8 3つの基準について具体的に説明すると、①宣言性とは、ある組織を特徴付ける重要で本質的な、宣言 (statement) された特徴のことである。場面に応じて、組織の異なる性質に焦点が当てられ、異なるアイデンティティが主観的 (claimed) に宣言されるものである。②識別性とは、自らの組織と他の組織を区別できる比較可能な特徴のことである。識別性で重要な論点は、組織は分類体系を作りそこに自らを位置づけている (自己分類: self-classification) のであって、他の組織に対して独自性 (uniqueness) が必要であるとは主張していない点である。③時間的連続性とは、時が経つにつれて変化しう特徴のことである (山城 (2015)、pp. 77-78)。参考として、他の研究では、この3つの基準を①中心性、②独自性、③連続性とも訳しているが、本研究では山城 (2015) の定義に従っている。

組織アイデンティティの特徴を判断する3つの基準に基づき、農協生命保険の組織アイデンティティについて考察する。

(1) 共済事業としての組織アイデンティティ

共済事業の組織アイデンティティは、協同組合の組織アイデンティティと同一であるとみなすことができる。協同組合は、共同的に所有し民主的に管理する事業体を通じて、共通の経済的・社会的・文化的なニーズと熱望を満たすために、自発的に結びついた人びとの自治的な組織である⁹。

また、協同組合による共済事業は、相互扶助の精神に基づいて、多数の経済主体（すなわち組合員）が自己責任で「参加」し、保険の仕組みを利用した合理的な拠出を行うことによって共同の財産を準備する制度である¹⁰。換言すれば、協同組合における共済事業は、協同組合に所属する組合員のための福祉活動としての保障制度であり、共済事業では組合員による組織への参加が重要である。

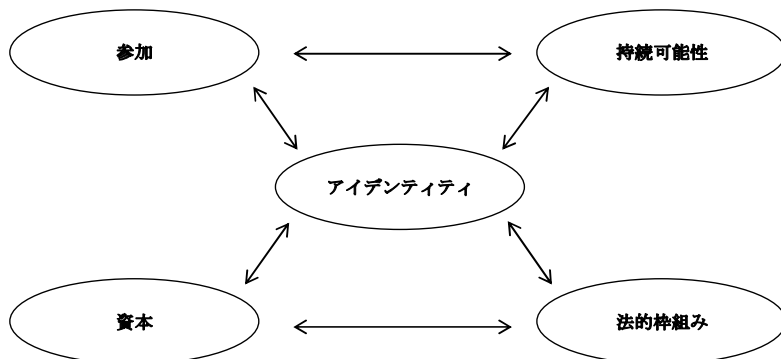
2013年に発表された「協同組合の10年に向けたブループリント」の中でも、参加、持続可能性、アイデンティティ、法的枠組み、資本の5つの重要性が取り上げられている。その中でも協同組合のアイデンティティの確立が最も中心的な戦略として位置づけられている。ここでいうアイデンティティとは、協同組合セクターそれ自体と組合員のためにある協同組合の意義であり、協同組合セクターが鏡に映る自らの姿をいかに認識するかという問題であるとされている¹¹。

9 さらに、協同組合の7つ原則について、①自発的でオープンな組合員制度、②組合員による民主的管理、③組合員の経済的参加、④自治と自立、⑤教育、訓練、広報、⑥協同組合間協同、⑦コミュニティへの関与が挙げられている。

10 江澤（2007）による保険の定義と押尾（2012）による共済の定義に基づくと、保険と共済の最も大きな違いは構成員による組織への参加の有無である（押尾（2012）、pp. 124－127、pp. 211－215、江澤（2007）、pp. 21－35）。

11 『協同組合の10年に向けたブループリント』、p. 21。

＜図表11＞ブループリント戦略



(出典)『協同組合の10年に向けたブループリント』、p. 4。

以下では共済事業の組織アイデンティティに基づき、農協生命保険が保険事業化した後の保険事業としての組織アイデンティティが、既存の共済事業の組織アイデンティティとどのような関連性を見せているのかについて確認する。

(2) 保険事業化での組織アイデンティティの変容

組織アイデンティティの特徴を判断する3つの基準に基づき、それに該当するいくつかの事例を取り上げることで、農協生命保険の組織アイデンティティについて考察する。具体的に「宣言性」については、農協生命保険における「名称（ブランド）使用料」と「アニュアルレポートにおける用語の変化」を確認する。そして、「識別性」については、農協生命保険の「社会貢献活動」を、「時間的連続性」については「役職員の急増」をそれぞれ事例として取り上げる。

① 名称（ブランド）使用料¹²

農協組織が株式会社に転換することによって、農協中央会の傘下にある農協金融持株会社の各会社は「農協」という名称（ブランド）を使用することで一定額の使用料を農協中央会に払うことになっている。農協法では売上高の2.5%以内で農協中央会が自由に決めることができると定められている。すなわち、金融持株会社の傘下にある銀行、生命保険会社、損害保険会社、農協キャピタルなど、金融機関の売上高の2.5%以内で中央会が名称（ブランド）使用料を徴収することができる。農協中央会は、傘下の金融会社から名称使用料を受け、それを経済事業の活性化のために使うことにしている。

名称使用料の詳細として、株式会社に転換した後の推移を見ると、2012年の場合、金融持株会社全体の純利益は4,726億ウォンに対し名称使用料は4,351億ウォンであった。その後の名称使用料は、4,535億ウォン（2013年）、3,315億ウォン（2014年）、3,525億ウォン（2015年）、3,834億ウォン（2016年）、3,628億ウォン（2017年）、3,858億ウォン（2018年）となっている。そのうち、農協生命保険の場合をみると、2012年と2013年には名称使用料に対する賦課率は1.51%でそれぞれ227億ウォンと266億ウォンであった。その後は、288億ウォン（2014年）、302億ウォン（2015年）、496億ウォン（2016年）、526億ウォン（2017年）、628億ウォン（2018年）で増加傾向にある。

農協としては経済事業と信用事業に分離することによって、全く異なる組織になることを防ぐ方法として名称（ブランド）使用料制度を導入し、信用事業が経済事業をバックアップするようにしている。言い換えれば、農協は農業の協同組合としての組織アイデンティティを維持するために、名称（ブランド）使用料制度を設けたと思われる。

12 農業協同組合法第159条2により、農協中央会が産地流通の活性化等の会員と組合員に対する支援および指導事業遂行などに必要な財源を安定的に調達するために、農協銀行等の子会社に賦課する費用である。2016年からは「農業支援事業費」へ名称が変更されている。

② アニュアルレポートにおける用語の変化

2012年から農協の共済事業は正式に保険事業になったが、アニュアルレポートを調べてみると、2012年ではなく、2007年から用語の変化が見られた。たとえば、アニュアルレポートのタイトルの変化である。2006年のアニュアルレポートのタイトルは「農協共済（保険）事業経営現況」となっているが¹³、2007年には「農協保険（共済）事業経営公示」となっており、「保険」という用語を前面に出して、カッコして「共済」という用語を使い始めている。

さらに、アニュアルレポートには宣言文という内容があり、それを見ると、2006年には「農協共済事業は1961年に農協銀行の家畜共済を継承し、火災共済事業を始めて以来、1965年に生命共済事業を実施しており……」と書いてあるが、2007年には「農協の保険事業は1961年に総合農協の誕生とともに生命保険事業と損害保険事業を実施しており……」となっており、「共済」が「保険」に変わっている。

経営目標の内容も「共済」が「保険」に変わっており、生命保険市場での競争を意識したような目標が定められている。たとえば、2006年の経営目標では、「共済保険教育の強化」、「農業人の実益事業の推進で新農村・新農協運動実践」などが書いてあったが、2007年からは、「農協保険の顧客拡大を通じた最高の保険会社の基盤構築」、「新規保障性保険の総力推進で保障性保険市場の先占」、「保険教育の活性化を通じた専門人材を育成」などが書いてあり、すでに2007年から保険事業としての組織アイデンティティを所有し始めていると思われる。

そこで、なぜ2007年からこのような現象が発生しているのかについて調べると、主な要因として2007年に韓米FTAが妥結した。2007年の妥結の後、国会の批准を経て2012年から発効されたが、韓米FTAが妥結した時点からす

13 2006年までは「共済（保険）」ということで、農協の場合は農民のための政策的な保険商品も扱っていたため、保険を付随的なものとしてカッコ内に書いていた。

に保険事業化への準備を進めていたのではないかと推測できる。

以上の農協生命保険の事例に基づき、宣言性の側面から組織アイデンティティについて考察すると、名称使用料の面では農協の経済事業への支援を目標としており、共済事業・協同組合としてのアイデンティティが見られる反面、アニュアルレポートの面では共済の用語が保険の用語に代替されたことより、保険事業としてのアイデンティティが見られる。すなわち、宣言性の側面から、農協生命保険には共済事業のアイデンティティと保険事業のアイデンティティが両方存在しているといえる。

③ 農協生命保険の社会貢献活動

以下では、保険事業化した後の農協生命保険の社会貢献活動を共済事業のときと比較することにより、農協生命保険の組織アイデンティティについて考察する。

まず、共済事業での社会貢献活動としては、共済福祉事業がある。事業内容として、農業人医療支援、共済奨学金支給、修練院（組合員のための宿泊施設）の運営、葬礼事業への物品供給などの各種サービスを提供している¹⁴。

次に、保険事業として農協生命保険の社会貢献活動の内容をみると①国民健康の増進、②金融消費者保護および健全な保険文化の定着、③農業人の福祉増進および地域社会の発展を志向している。社会貢献活動の実績として、2015年の当期純利益1,554億ウォンのうち社会貢献寄付金額は15億ウォンである。また2015年の1年間、役職員一人当たりのボランティア活動の時間は、2013年の2.5時間から4倍強の11.7時間であった。これは生命保険業界において3位に該当する。

社会貢献活動の内容をみると、農村に関する活動が多い。たとえば、全国各地の農村を巡回しながら無料診療をしたり、定期的に農村を訪問して農事

14 『保険統計年鑑（2010年度）』、p. 649。

を手伝ったり、農・畜産物を購入して社会福祉施設に寄付するなどの活動を行っている。他の生命保険会社の場合は、主に低所得層または体の不自由な子どもへの支援などのように社会問題に重点を置いて社会貢献活動を行っている一方、農協生命保険の場合は、主に農村地域に特化した社会貢献活動を行っている。

以上の農協生命保険の事例に基づき、識別性の側面から組織アイデンティティについて考察すると、社会貢献活動の面では、他の生命保険会社と異なり、主に農民・農村のための活動を行っているため、共済事業のアイデンティティが継続しているといえる。

④ 役職員の急増

組織構成員の変化は組織のアイデンティティに最も大きな影響を与える要素である。農協生命保険は、組織図からも把握できるように、組織の拡大とともに役職員も大幅に増加している。＜図表12＞は共済事業と農協生命保険事業の役職員の推移を比較したものである。共済事業であった2007年には378人であったが、2018年には農協生命保険のみで1,090人になっており、約3倍近く増えている。

その背景として、農協生命保険は共済事業からそれぞれ農協生命保険と農

＜図表12＞共済事業と生命保険事業における役職員の推移

＜農協共済時代＞

＜農協生命時代＞

(単位：人)						(単位：人)								
区分	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	区分	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	
役員	分社長	1	1	1	1	役員	登記役員 (在外取締役含む)	7	7	7	7	7	7	
一般職員	責任者	148	169	174	172		205	非登記役員	2	2	2	3	4	6
	社員	41	35	76	107	118	職員	正規職	394	440	549	633	695	739
その他職員		188	192	142	128	298		非正規職	390	453	444	416	343	333
合計		378	397	393	408	622	小計	793	902	1,002	1,059	1,049	1,085	1,090

(出典) 農協生命『年次資料』各年より作成

協損害保険に分離される際に、人材不足の問題を解決するため、新規採用および保険会社出身の人材を多く受け入れた。この人々において農協生命保険は、共済事業よりは保険事業としての認識が高いと思われるため、農協における協同組合および共済の理念についてどの程度理解しているのかは疑問である。

この事例に基づき、時間的連続性の側面から組織アイデンティティについて考察すると、共済事業のアイデンティティをもっている構成員と保険事業のアイデンティティを持っている構成員が両方存在しているといえる。そこで、農協生命保険の組織においては、構成員同士の利害関係によるコンフリクトの発生のような問題を未然に防ぐために協同組合および共済の理念に関する教育の重要性が今後の課題である。

5. おわりに

韓国の農協は組織をめぐる内部的・外部的環境によって、協同組合から株式会社に転換した。それとともに、組合員の保障、または福利厚生の一環として行われてきた共済事業も保険事業になっている。

本稿で分析した農協生命保険の経営状況と組織アイデンティティについて考えると、組織転換後の経営状況は、収支構造の改善、低金利への突入およびIFRS17導入に伴う商品構造の改編、バンカシュランスチャネルへの集中度合い分散といった課題を持っており、他の生保会社と比較して厳しい環境にあるといえる。

そして、組織アイデンティティについては、共済事業（すなわち、協同組合）としてのアイデンティティと保険事業（すなわち、株式会社）としてのアイデンティティが混在しており、そこから発生し得るコンフリクトへの対応、組織アイデンティティの明確化といった課題がある。

ところで、近年において韓国では、社会的経済の導入および協同組合の普

及のためにさまざまな法改正と活動が行われている。たとえば、政府が新しい形態の協同組合の創設を積極的に支援することで、2012年12月1日には「協同組合基本法」が施行された。今までは、8つの個別法に基づかなければ協同組合を運営することができなかったが、協同組合基本法の制定により、5人以上集まれば誰でも協同組合を設立することが可能になった。さらに、今まで共済事業を行ってこなかった消費者生活協同組合が共済事業を運営するために法制度および基盤構築のための整備を進めている。韓国社会を巡るこのような動きは市場社会に対する補完策または代替案として生まれていると思われる。

また、保険経済学では、保険市場を完全市場、共済市場を不完全市場に捉える傾向がある。たとえば、資本主義の発展とともに市場の自由度が高まり、完全市場に近い環境になっていくほど、不完全市場の領域は縮小するため、共済事業もその規模が制限されるということである。しかし、保険市場は市場への参入・撤退の自由度、情報の共有性、保険の利用可能性などの理由で、完全市場の達成は他の市場と比較して難しい。さらに、近年における所得の二極化問題は、保険の利用可能性をさらに制限しており、市場は逆に不完全市場になってきている。その意味で、低所得層、いわゆる経済的弱者の生活保障を目的としてきた共済事業は、今後さらなる発展の可能性があると思われる。

このような環境の中で農協の株式会社への組織転換は今の流れに逆行している感じもある。しかしながら、たとえ韓国の農協組織が株式会社に転換したとはいえ、組織の胎生的な特徴はその後もしなされると思われる。すなわち株式会社に転換しても、農協が農民のための組織という事実は変わらない。同じく、共済事業本来の役割である組合員の所得保障・増大および生活リスク保障、そして地域発展への貢献は保険事業化した後でも同一である。

しかし、農協が今後利益追求に専念する場合、組合員の生活保障としての充実度は弱体化していく恐れがある。たとえば、組合員の中でも所得水準が

低い階層の組合員は、保険事業への転換により事業費の増加に伴い保険料が引上げられた結果、保険への加入が難しくなったり、既存の契約者が解約したりする可能性も存在する。たとえ組織の構造に変化があったとはいえ、相変わらず農協は第一義的に組合員のために存在する組織であり、農協本来の役割を追及できるかが今後の課題である。

(八戸学院大学ビジネス学部講師 (現地域経営学部講師))

(本稿は平成29年6月23日開催の研究会報告の講演内容および配付資料を再整理のうえ加筆修正したものである。)

<参考文献>

〔日本語文献〕

江澤雅彦 (2007) 「第2章 保険の意義と仕組み」『保険論』(大谷孝一編著) 成文堂、pp. 21-35.

江澤雅彦 (2008) 「大規模生協共済のアイデンティティ」『生協の共済 今、問われていること』(生協共済研究会編著) コープ出版、pp. 95-112.

江澤雅彦 (2009) 「保険と共済の「境界」について」『保険学雑誌』第605号、pp. 13-32.

江澤雅彦 (2015) 「第8章 保険の販売チャネル」『保険論』(大谷孝一編著) 成文堂、pp. 127-144.

押尾直志 (1998) 「大競争時代の共済」『協同組合研究』第18巻第2号、pp. 41-50.

押尾直志 (2012) 『現代共済論』日本経済評論社.

押尾直志 (2017) 『保険経済の根本問題』ミネルヴァ書房.

佐藤秀典 (2012) 「組織アイデンティティ論の発生と発展—「我々は何者であるか」

を我々はどのように考えてきたのか?—」『組織学会大会論文集』Vol.

1 No. 2、pp. 85—95.

水島一也 (2006)『現代保険経済 第8版』千倉書房.

山城慶晃 (2015)「組織アイデンティティの三つの基準とは何だったのか?

—経営学輪講Albert and Whetten (1985) —」『赤門マネジメント・レビュー』14巻2号 (2015年2月)、pp. 77—87.

国際協同組合同盟 (1995)『国際協同組合同盟・協同組合のアイデンティティに関する声明』.

国際協同組合同盟 (2013)『協同組合の10年に向けたブループリント』.

〔韓国語文献〕

이중용 (1976)「농협공제에 있어서 복지활동의 의의」『한국보험학회지』제12권、pp. 171—187.

(李鐘龍 (1976)「農協共済における福祉活動の意義」『韓国保険学会誌』第12巻、pp. 171—187.)

신수식 (1993)「유사보험제도의 현황과 민영보험과의 상호발전방안」『보험개발연구』제9권、pp. 4—17.

(申守植 (1993)「類似保険制度の現況と民営保険との相互発展方案」『保険開発研究』第9巻、pp. 4—17.)

송정근 (2005)「방카슈랑스 시장구조하에서의 농협공제사업의 발전방향」전남대학교.

(宋貞根 (2005)「バンカシュランス市場構造下での農協共済事業の発展方向」全南大学校.)

최규호 (1982)「농협공제의 현황분석과 효과적 운영방안에 관한 연구」『전북대학교 농대논문집』제13집、pp. 207—216.

(崔圭皓 (1982)「農協共済の現況分析と効果的運営方案に関する研究」『全北大学校農大論文集』第13集、pp. 207—216.)

한국생명보험협회 『통계연보 (각년도)』

(韓国生命保險協會 『統計年報 (各年度)』)

농업협동조합중앙회 (2011) 『한국의 농협』 농업협동조합중앙회.

(農業協同組合中央会 (2011) 『韓国の農協』 農業協同組合中央会.)

농협개혁위원회 (2009) 『농협중앙회 신경분리추진방안 (농협개혁위원회중
간결과)』 농협개혁위원회.

(農協改革委員會 (2009) 『農協中央会信經分離推進方案 (農協改革委員會中
間結果)』 農協改革委員會.)

농협생명보험 『농협생명보험회사의 현황 (각년도)』 농협생명보험.

(農協生命保險 『農協生命保險会社の現況 (各年度)』 農協生命保險.)

농림수산식품부 (2011) 『농협중앙회사업구조개편을 위한 농협법 개정 주요
내용 및 효과』 농림수산식품부.

(農林水産食品部 (2011) 『農協中央会事業構造改編のための農協法改正主要
内容および効果』 農林水産食品部.)

보험개발원 (2002) 『국내유사보험감독 및 사업현황』 보험개발원.

(保險開發院 (2002) 『国内類似保險監督および事業現況』 保險開發院.)

보험개발원 『보험통계연감 (각년도)』 보험개발원.

(保險開發院 『保險統計年鑑 (各年度)』 保險開發院.)

『보험법』

(『農協法』)

『보험업법』

(『保險業法』)

[新聞記事]

「나동민 농협생명 사장 “2020년 생보업계 최고 ROE달성”」 「ナ・ドンミン農
協生命社長 “2020年生保業界最高ROE達成”」 『ajunews』 2012. 04. 17、

<<http://www.ajunews.com/common/redirect.jsp?newsId=20120417000473>>

[2016年 6月23日閲覧]

「[Who Is?] 김용복 NH농협생명사장」 「[Who Is?] キム・ヨンボク NH 農協生命社長」 『Businesspost』 2016. 06. 01、

<<http://www.businesspost.co.kr/news/articleView.html?idxno=28596>>

[2016年 6月23日閲覧]

「NH농협생명、사회공헌활동 “진정성” 담아 농촌으로— “진정성” 자원봉사활동 추구、농촌—농업인 위한 활동에 집중」 「NH農協生命、社会貢献活動 “本音” を含め農村へ— “本音” のボランティア活動を追求、農村—農業人のための活動に集中」 『dailian』 2016. 05. 31、

<<http://www.dailian.co.kr/news/view/574793/?sc=naver>> [2016年 6月23日閲覧]

「농협생명、 지난해 대체투자 급증 」 「 農協生命、昨年代替投資急増 」 『asiatoday』 2017. 01. 12、

<<http://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20170111010007072>>

[2017年 1月15日閲覧]

「김희석 NH농협생명CIO “米금리인상 제한적、최고투자처는 米금융채”」 「キム・ヒソク NH農協生命CIO “米国の金利引き上げは制限的、最高投資先は米国の金融債”」 『毎日経済新聞』 2017. 01. 19、

<<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=46491&year=2017>> [2017年 1月25日閲覧]

「김용복 농협생명 사장、‘반쪽 보험사’ 한계 극복」 「キム・ヨンボク 農協生命社長、保険会社の限界を克服」 『thebell』 2016. 12. 12、

<http://www.thebell.co.kr/front/free/contents/news/article_view.asp?key=201612070100013100000789&mode=I20161212104501> [2017年 1月15日閲覧]

「보험사 금리딜레마、투자이익률 하락、RBC는 상승」 「保険会社の金利ジレンマ、投資利益率が下落、RBCは上昇」 『fntimes』 2013. 11. 13、

<<http://www.fntimes.com/paper/view.aspx?num=127905>>[2017年1月
15日閲覧]

[ホームページ]

韓国生命保険協会ホームページ<<http://www.klia.or.kr/main/index.do>>

NH農協ホームページ<[http://www.nonghyup.com/Html/Nhnonghyup/Ustatu
s/Organization/OrganOrgan.aspx](http://www.nonghyup.com/Html/Nhnonghyup/Ustatu/s/Organization/OrganOrgan.aspx)>

NH農協生命ホームページ<<https://www.nhlife.co.kr/main.nhl>>