

イタリアの青果部門における 農協間ネットワークの構造と特徴

—エミリヤ・ロマーニャ地域におけるケース・スタディ—

李 哉泓 (LEE, Jaehyeon)
〈鹿児島大学農学部 准教授〉

〔要 旨〕

本稿では、イタリアの大規模青果農協が構築するネットワーク組織の構造と特徴を捉えた。

本稿が取り上げる二つの事例は、単協間の合併や青果加工事業の導入をめぐる共同出資会社＝コンソーシアムの設立を同時に進めてきたネットワーク組織である。これらネットワーク組織は、異なる組織構造を有しているほか、マーケティング戦略においても相違がみられた。イタリアにおいては、青果物の販売をめぐる競争が、産地、品目、事業領域が錯綜する農協ネットワーク間競争の様相を帯びている実態を垣間見ることができる。

そこで、単協にとって複数農協とのネットワーキングは避けられないなか、自らが打ち出す経営戦略とりわけマーケティング戦略は、専門農協の展開なくなくネットワークの選択を方向づけるキーファクターであるほか、ネットワーク組織における議決権は、単協自らのマーケティング戦略をネットワーク組織に貫徹できる主要な手段であることを明らかにした。

目 次

はじめに

- (1) 欧州の専門農協と日本の総合農協
- (2) 研究の視点と課題
- (3) 研究の方法と事例の位置づけ

1 イタリアにおける農協の概要と特徴

- (1) 関連法制度
- (2) 統計にみる農協の概況
- (3) 青果部門にみる大規模農協と
コンソーシアム

2 事例にみる農協ネットワークの構造

- (1) 生鮮青果物の出荷をめぐる農協間合併
- (2) 青果加工事業におけるコンソーシアム

3 考察

- (1) 専門農協にみる農協間ネットワークの特徴
- (2) 日本への示唆

はじめに

(1) 欧州の専門農協と日本の総合農協

欧州農協の国際協力組織であるCOGECAは、農協を「農業生産者（farmers）が、マーケットにおける自らのポジショニングを強化するために、協同組合の基本原則に基づき自発的に組織する企業形態」（Cogeca（2014, p.25））と定義している。日本では、このような経済事業に特化した農協は、「日本型総合農協」^(注1)（太田原（1989, 17頁））と区別して「専門農協」（若林（2012））と称される。

川村（2007, 249頁）は、日本における農協論は「海外での研究動向とは関わりが薄く、日本独自で研究が進められている」という。欧州の農協についても、一部の情報が翻訳書（ベックムほか（2000）およびバイマンほか（2015））や関連文献の引用・紹介（栗本（2007）、田中（2007））により間接的に伝わっている程度である。こうしたなか、若林（2012, 30頁）は、日本の農協改革で検討されている総合農協から信用・共済事業の分離を論じるにあたっては、海外で主流となっている専門農協の研究が必要であると指摘している。

（注1）太田原（1989）は、日本の総合農協の特徴として、①信用事業をはじめ多目的事業の兼営、②属地主義と網羅主義（全戸加入）、③行政補完組織を挙げている。

(2) 研究の視点と課題

本研究は、このような研究ニーズに応え

るべく、欧州における専門農協の展開構造の解明を試みたものである。その際に、イタリアの大規模青果農協が構築する農協間ネットワークの構造と特徴に注目したが、その理由を以下に述べる。

目下、日本の青果部門に展開する多くの農協は、小売主導型流通システムの強まりや加工業務用需要の拡大が従来の農協系統共販体制の「有効性の低下」（増田（2015, 14頁））をもたらしているなかで、新しいビジネス環境とりわけ小売企業や食品メーカーとの直販事業に求められるサプライチェーン構築に対応した農協系統組織の新たな機能分担のあり方を模索している（小林ほか（2015））。こうした、日本の農協が抱える青果物マーケティングの今日的課題への対応も研究のモチーフをなしている。

これに対して、日本と同様の問題に直面している欧州の青果農協^(注2)（李（2010））では、大手小売企業が求める大規模出荷ロットの確保、豊富な品揃えによる周年出荷体制の整備、小分け・包装センターを含む加工施設の設置・運営といった取引条件を満たすために、水平的統合（合併）と、垂直的統合を積極的に進めているという（European Commission（2011, p.24））。本研究においては、このような青果農協の統合のプロセスが専門農協の展開構造を規定する重要な要因であると考えている。なお、本研究では、こうした水平的・垂直的統合の動きをMenzani and Zamagni（2010）とChaddad et al（2001）にちなんで、農協間ネットワークと称している。

こうして、欧州の専門農協、農協間ネットワークという二つをキーワードにしてみると、イタリアの青果農協の動向が注目に値する。イタリアは、欧州の販売額トップ10 (Cogeca (2014, p.34)) の青果農協に、最も多くの農協 (4つ) がランクインしているなかで、大規模合併農協と青果加工事業を展開する複数農協が関わるコンソーシアム^(注3)が同時にみられているからである。そこで、イタリアの大規模青果農協やそのネットワークを分析対象として選んだ。

本研究では、以上のような視点に基づき、イタリアの青果農協の農協間ネットワーク構築のプロセスとともに、当該ネットワークの構造と特徴を明らかにすべく、①ネットワークの目的と機能、②ネットワークの事業領域および地理的範囲の広がり、③ネットワークの組織構造とガバナンス、④ネットワークの販売チャネルやブランド展開にみるマーケティング戦略を中心に事例分析を進めた。この分析結果は、日本型総合農協体制に照らし合わせてみた、欧州の専門農協とりわけイタリアの大規模青果農協の展開構造の特徴と示唆として、最後の考察にまとめた。

(注2) 李 (2010) は、スペイン・バレンシア地域をフィールドに、柑橘類の出荷組合が、国境を跨いで展開する大手小売企業との取引において、効率的なサプライチェーン構築をめぐるプライベート企業との競争に劣勢を強いられている実態を捉えている。

(注3) イタリア語ではコンソルシオ (consorzio) というが、英語のコンソーシアム (consortium) と同義語である。その辞典的意味は共同出資会社であることから、ここでは特定の事業展開のために、複数の協同組合が共同出資によって設立する協同組合の企業形態を持つ会社という意

味で使用する。日本語では、協同組合の連合組織と言っても差し支えないものの、本稿で取り扱う事例をみる限り、日本の農業協同組合連合会と違って、イタリアの青果農協が関与するコンソーシアムについては、生協の出資を受けていたり、構成農協の地理的範囲が複数の県や州を跨いで錯綜していることから、その特徴を強調したいという意図もあって、コンソーシアムというカタカナ表記をそのまま用いた。

(注4) このランキングにおいては、イタリアが4つの農協 (Conserve Italia, ApoConerpo, Consorzio Melinda, Agrintesa)、オランダが3つ、ドイツ、スペイン、ベルギーが各々1つの農協をランクインしている。

(3) 研究の方法と事例の位置づけ

本研究は、イタリアのエミリヤ・ロマーニャ (Emilia・Romagna) 州の4つの大規模青果農協への訪問調査 (2012~13年) を実施し、関係者の対面インタビューおよび提供資料を分析したケース・スタディである。

ここに取り上げる4つの事例は、大規模合併農協である①アグリンテサ (Agrintesa)、②アポフルーツ・イタリア (Apofruit Italia) と、青果加工事業の展開をめぐる複数農協が共同出資により設立したすなわちコンソーシアムとしての③コンセルベ・イタリア (Conserve Italia)、④フルタゲル (Fruttage) であり (後掲第4表)、いずれも青果部門ではヨーロッパ屈指の事業規模を誇る協同組合である。

1 イタリアにおける農協の概要と特徴

(1) 関連法制度

事例分析に先立ち、第1表を通じて、イタリアの協同組合関連の法制度を理解して

第1表 イタリアの協同組合関連法制度の経過

年次	法改正の経過と主要内容
1882	商法において初めて法的根拠
1886	全国協同組合連盟創設(後にLegacoop)
1895	協同組合コンソーシアム連盟(Trento)
1898	カトリック農民協同組合連盟(後にConfcoop)
1904~1911	Giovanni Giolitti政府により多くの協同組合関連法を整備 ※協同組合のコンソーシアムを法的に許容
1911	イタリア消費者協同組合コンソーシアムの創設
1913	全国信用協同組合協会
1917	全国協同組合連盟による消費者協同組合連盟(Milano), 労働者協同組合連盟(Roma), 農民協同組合連盟(Bologna)の設置
1918	カトリック協同組合運動によるイタリア協同組合総連盟の創立
1922~1944	ファシスト党による弾圧
1942	民法第6章5節2511~2544において協同組合の規定を盛り込む
1945	イタリア協同組合総連盟の再結成(1967年よりConfcooperativeへ) 協同組合全国連合の再結成(1966年よりLegaCoopへ) ※共和国憲法(1948)への反映を目指して共同の努力
1947	Basevi(法律1577)法による協同組合の定義:加入脱退の自由, 1人1票制, 組合員の類似事業禁止, 法定利子率超過配当禁止, 内部留保金の配当禁止, 精算時の残余資産譲渡制限など
1948	共和国憲法45条:共和国は私的利益を目的としない協同組合の社会的機能を認める。法の定められる最も適切な手段により, 協同組合の成長を促進し支持するほか, 法の特別な統制により協同組合の性格と目的を保障する。
1971	組合員による組合への貸付けを認める。
1977	法律904/1977(別名Pandolfi法):分配不可能な内部留保金への免税措置
1983	協同組合による株式会社および有限会社の設立もしくはその持ち分の取得を認める(別名Visentini法)
1991	社会的協同組合のための特別法制定
1992	協同基金と組合員投資者, 協同組合参与株(ある種の優先株)の導入により, 協同組合の資金調達力を強化(法律59)
2003	法律366/2001(別名2003年会社法改革と呼ばれる):憲法上の協同組合(相互扶助の貫徹, 議決権配分の制限)とその他の協同組合に区分。免税対象となりうる利益限度を定める。

資料 Fici(2010), Petriccione(2013), MPAAF(2013), Zamagni and Zamagni(2011)より作成

おきたい。^(注5)なお、古い歴史と幾度にわたる法改正に関する説明は第1表に委ね、論旨に関係する部分を中心に特徴を述べるにとどめる。

第一に、イタリアの協同組合法は、個別法により法的根拠を与える日本と違って、^(注6)事業分野を問わず協同組合を包括する法律を一元的に適用している。このような協同組合の法体系は協同組合のコンソーシアムに異業種の組合が結合しやすい環境として

働いている。

第二に、協同組合が出資するコンソーシアムに対しては、一定の制約の下で、出資額シェアもしくは利用高に応じた議決権の^(注7)傾斜配分が認められている。また、原料調達において組合員外のカバー率を50%未満にとどめておけば、協同組合として減税措置が受けられるために、協同組合本来の相互扶助の精神を逸脱し、^(注8)員外取引を積極的に進める農協も少なくない。

第三には、業種を問わない個々の協同組合が特定の連盟組織^(注9)の中で、互いが連携もしくは提携する機運が古くから助長されてきたということがある。とりわけ、イタリアでは、1900年代初頭において、すでに複数の組合が出資するコンソーシアムに法的根拠が与えられ、現在においても、多くのコンソーシアムが協同組合の成長を牽引している（Menzani and Zamagni (2010)）。

（注5）イタリアの協同組合に関する法制度については、参考文献のFici (2010), Petriccione (2013), MPAAF (2013), Zamagni and Zamagni (2011) を参照されたい。なお、第1表は、これらの文献に基づいて作成したものである。

（注6）日本では、農業協同組合法、森林組合法、中小企業協同組合法、消費生活協同組合法などの事業分野ごとに個別法が設けられており、協同組合は各々の根拠法によって規定を受けることになる。

（注7）出資メンバーの出資額シェアに応じた議決権の配分は、1出資メンバーは5票以下、議決権の10%以内に限って認められている（Fici (2010, pp.13-15)）。

（注8）イタリアでは、協同組合に対しては、組合員への利益配当を制限し、内部資金として留保される利益には課税しない。それが故に、この節税効果を狙ったプライベート企業に相当する多くの企業が協同組合として登録している実態があった。そこで、03年の会社法の改正にあたって、協同組合としての認可基準を相互扶助（mutualism）とし、組合員以外からの集荷もしくは仕入れが販売額または販売数量の50%以上であれば、協同組合の資格を解消する措置を断行した。これについては、組合員外取引の許容範囲が緩すぎるという批判も散見される。

（注9）イタリアでは、ほとんどの協同組合が、主要な5つの連盟組織（Agci-Agrital, Fedagri - Confcooperat, Legacoop, Unci, Unicoop）に加盟している。

（2）統計にみる農協の概況

イタリアの農林政策省（以下「MPAAF」^(注10)という）によれば、現在（11年）、農業および食品関連事業に取り組む協同組合（以下

「農協」という）は10,439組合ある。これらの農協は、協同組合合計（81,293組合）の12.8%を占めている（第2表のA）。農産物の生産に事業を特化している組合は73.3%として最も多く、次に食品加工業を営む組合（14.9%）、農産物および食品卸売業の組合（11.8%）の順となっている。なお、第2表のAからは、農協の多くは、南部・島嶼部^{とうしょ}に集中していることが分かる。これには、イタリア固有の南北間の経済力格差により相対的に産業化に遅れた南部・島嶼地域では農業への依存度が高いということが関係している（MPAAF (2013, p.9)）と同時に、北部および中部地域においては、農協間の合併が進むことにより大規模農協が数多く出現しているという事情が働いている（MPAAF (2013, p.10)）。

品目別の農協数をみると、農業資材の供給に特化した農協（31.0%）を除けば、果実・野菜を取り扱う農協数（21.6%）が最も多く、次に酪農（15.5%）、ワイン（10.0%）、酪農を除く畜産（8.3%）、オリーブ（6.7%）の順となっている（第2表のB^(注10)）。畜産部門および青果部門の農協においては、その他の農協に比べて相対的に1組合当たりの組合員数が少なく、組合員1人当たりの販売額が相対的に大きいほか、1組合当たりの従業員数が多い。

第3表によれば、販売金額シェアについては、農協数の67%を占める2百万€未満の農協の販売額シェアは6%であることに対して、農協数シェアは2%である4千万€以上の農協が有する販売金額シェアは58%

第2表 イタリアにおける農協の概況

A 事業領域別・エリア別の農協数

(単位 農協)

	北部		中部		南部・島嶼部		合計	
		%		%		%		%
農業(生産) A	1,671	61.6	874	72.1	4,976	78.8	7,655	73.3
食品加工業 B	669	24.7	203	16.7	644	10.2	1,557	14.9
食品卸売業 C	373	13.7	135	11.1	694	11.0	1,227	11.8
農業・食品関連 組合合計 A+B+C	2,713	100.0	1,212	100.0	6,314	100.0	10,439	100.0
協同組合数合計 ^(注)	29,389	9.2	14,274	8.5	37,612	16.8	81,293	12.8

(注) 右の%は、協同組合数合計に占める農協のシェアである。

B 品目別の農協にみる組合数・販売額・従業員数・出資者数

(単位 組合、百万€、人)

	組合数 A		取扱高 B		従業員数 C		組合員数 D	
		%		%		%		%
畜産(酪農を除く)	489	8.3	9,345	26.7	20,485	21.7	22,820	2.3
果実・野菜	1,273	21.6	7,757	22.1	28,658	30.4	97,510	9.8
酪農	912	15.5	6,903	19.7	12,366	13.1	32,968	3.3
農業資材の供給	1,827	31.0	5,982	17.1	16,008	17.0	246,497	24.8
ワイン	589	10.0	3,861	11.0	9,356	9.9	185,669	18.7
オリーブ	398	6.7	285	0.8	1,859	2.0	370,098	37.3
その他	412	7.0	919	2.6	5,478	5.8	37,832	3.8
合計	5,900	100.0	35,052	100.0	94,210	100.0	993,394	100.0

資料 MPAAF(2013)より作成

第3表 販売金額規模別の組合数および金額シェア

(単位 %)

販売額規模		2百万€未満		2～7百万€		7百万～4千万€		4千万€以上	
シェア		組合数	金額	組合数	金額	組合数	金額	組合数 ^(注)	金額
品目部門別	オリーブ	93	39	5	19	2	22	0	20
	ワイン	49	4	31	18	19	38	2	39
	サービス	73	12	22	26	5	19	1	43
	酪農	46	4	38	21	14	25	3	51
	果実・野菜	70	8	15	9	13	30	3	53
	畜産	70	2	11	2	14	9	5	87
	その他	85	15	11	18	4	29	0	37
	平均	67	6	21	14	10	22	2	58

資料 第2表に同じ

(注) 組合数シェアが0であるケースは、0.5%未満のシェアを示しているものの、元の表に整数部のみが表示されているために、確認することができなかった。

と極めて高い。とりわけ、畜産部門と青果部門の農協においては販売金額シェアがごく少数の大規模農協によって占められている傾向が顕著である。

(注10) 第2表のBは、(注9)に示した連盟組織に加盟している農協のうち、共通のデータベース(AIDA)に取扱品目、組合員数、従業員数、販

売額などの情報を登録している組合(5,900組合)のみを対象にカウントしている。

(3) 青果部門にみる大規模農協と コンソーシアム

第4表は、イタリアの販売額上位30(11年)にランクインしている農協の中から、

第4表 青果部門における大規模農協

(単位 百万€)

順位Ⅰ	順位Ⅱ ^(注1)	組合名	販売額 (2011年)	事業 部門	主な製品	所在地(州)	備考
1	3	コンセルベ・イタリア [*] (Conserve Italia)	940.6	青果加工 組合	果実ジュース・ ヨーグルト	エミリア・ロマーニャ (Emilia Romagna)	コンソーシウム
2	8	コンソーシオ・ボーグ (Consorzio Vog)	428.8	青果出荷 組合 (生鮮)	りんご	トレンティノ (Trentino Alto Adige)	コンソーシウム
3	20	コンソーシオ・メリンダ (Consorzio Melinda)	238.0	青果出荷 組合 (生鮮)	りんご	トレンティノ	コンソーシウム
4	23	ヴィアイピ・コープ (VIP Coop)	223.6	青果出荷 組合 (生鮮)	りんご	トレンティノ	コンソーシウム
5	24	アグリンテサ [*] (Agrintesa)	222.2	青果出荷 組合 (生鮮)	果実・野菜	エミリア・ロマーニャ	大規模合併農協
6	26	コンソーシオ・カサラスコ・ デル・ポモドロ (Consorzio Casalasco Del Pomodoro)	220.5	青果加工 組合	トマト	ロンバルディア (Lombardia)	コンソーシウム
7	30	アポフルーツ・イタリア [*] (Apofruit Italia)	207.1	青果出荷 組合 (生鮮)	果実・野菜	エミリア・ロマーニャ	大規模合併農協
9 ^(注2)	41	フルタゲル [*] (Fruttage)	122.1	青果加工 組合	冷凍野菜 果実ジュース トマト調製品	エミリア・ロマーニャ	コンソーシウム

資料 第2表に同じ

(注) 1 順位Ⅱは、農協の販売額上位30位のリストにおけるランキングである。

2 フルタゲルは、2011年の販売額ランキング30位には含まれていないために、2008年の順位を示している。

3 本研究が事例として取り扱っている農協については※印をつけている。

青果部門を事業とする農協を8つピックアップしたものである。これらのうち、大規模合併農協であるアグリンテサとアポフルーツを除く、6つの農協はコンソーシウムである。これら青果部門の大規模コンソーシウムは、すべてが北部の諸州に集中しており、①果実飲料や青果調製品の加工事業を行っている農協か、あるいは②集出荷施設を有する生鮮青果物のマーケティング組織のいずれかに大別できる。

2 事例にみる農協ネットワークの構造

(1) 生鮮青果物の出荷をめぐる農協間合併

a 2つの大規模青果物出荷組合

アグリンテサとアポフルーツは、いずれもエミリア・ロマーニャ州において、あんだ、桃などの核果類の果実 (stone fruit) を販売する専門農協としてスタートし、長年にわたる農協間合併を繰り返した結果、現在に至っては、数十万トンに及ぶ出荷数量により2億€を上回る販売額を誇る、イタ

リア最大の青果物出荷組合である（第5表）。

このように、同じ産地において類似した事業を展開しつつも、互いが異なる組合として存在しているということは、2つの農協が青果物の集荷・販売をめぐって競争関係に置かれていることを意味する。^(注11)

（注11）インタビューにおいては、いずれの農協からも互いがライバル関係にあることを認めたという経緯がある。

b 異なるネットワークの展開

(a) 集荷範囲や製品ライン

ア アグリンテサ

アグリンテサは、青果物の生産・販売におけるスケールメリットやバーゲニングパワーを図った、多くの青果農協の合併により誕生した大規模青果農協である。アグリンテサは、その合併によりエミリヤ・ロマ

第5表 アグリンテサとアポフルーツの概要

	Agrintesa	Apofruit Italia
設立年次	2007年の複数組合の合併により現在の名称	1960年代 ^(注)
合併の経過	Intensa, Arifrut, emiliafutta(2007年) CEPAL(2012年)	1990年代に、エミリヤ・ローマニャ州以外の3つの州の4つの農協を合併
系列	Confcoop	Legacoop
主たる事業	果実・野菜の出荷 選別・小分け・包装・販売(1次加工)	果実・野菜の出荷 選別・小分け・包装・販売(1次加工)
組合員数	約5,000人	約3,400人
主要なルール	・出資 50€/1人 ・1人1票制 ・委託販売, 共同計算, 販売後の精算	・出資 100€/1人 ・1人1票制 ・委託販売, 共同計算, 販売後の精算
売上(2012年度)	2億7,400万€(うち、ワイン用葡萄シェア:約30%)	2億490万€
※当期利益	約78万€	約45万€
年間出荷数量	約45万トン	約20万トン
加工施設	5つの集出荷施設 6つのワイン醸造施設	イタリア全域に12の集出荷施設
集荷の地理的範囲(州名)	①エミリヤ・ローマニャ(90%)②ヴェネト(Veneto) ③プーリア(Puglia)④ラツィオ(Lazio)	①エミリヤ・ローマニャ②ラツィオ③バジリカータ(Basilicata)④シチリア(Sicilia)
スタンダードおよび認証	トレーサビリティシステム Global GAP/BRC/PGI	トレーサビリティシステム Global GAP/ BRC/ IFS/PGI/Organic
マーケティング組織(生鮮青果)	・Alegra(共同出資)	・Canova(子会社) ※有機製品に特化 ・Mediterraneo Group(共同出資)
加工原料の出荷先(出資組合)	・Conserve Italia(共同出資) ・Caviro(ワイン, 子会社)	・Conserve Italia(共同出資) ・Fruttage(共同出資)
主要な品目(トン)	ネクタリン(85,000), キウイ(52,000), 梨(42,000), プラム(20,000), 桃(18,000), りんご(14,000), 柿(6,000), あんず(4,000), チェリー(1,000), いちご(600), その他果実(14,600), 加工原料(45,000), ワイン用葡萄(150,000)	ネクタリン(43,200), キウイ(33,200), 梨(21,400), 桃(19,200), 馬鈴薯(13,000), プラム(9,300), 玉ねぎ(8,000), あんず(7,000), クレメンティン(3,500), メロン(2,500), チェリー(2,500), 柿(1,800), (種無し)すいか(470), その他果実・野菜(11,930)
備考	・州内に17の直営店舗を展開し、90名の雇用, 販売額1,200万€/年の実績 ・周年集荷のために、ChiliとNZの出荷組織と提携している	・有機栽培への取り組みを強化 ・有機認証面積(1,800ha), 有機生産者(約500人), 有機製品販売額(約5,500万€, 売上シェア約25%) ・Almaverdeという有機製品のための共同ブランドを開発・管理

資料 聞き取り調査および提供資料より作成

(注) アポフルーツについては設立年次が得られなかった。ここには、50年以上の歴史を持つという説明に基づき1960年代と記した。

ーニャ州のほかに、ヴェネト、プーリア、ラツィオの3つの州に組合員を擁しているものの、出荷量の90%を州内でカバーしていることから、ほぼエミリヤ・ロマーニャ州に集荷の地理的範囲が完結しているといっている。

イ アポフルーツ・イタリア

アポフルーツも、アグリンテサと同様に、多くの青果農協が合併により統合された大規模青果農協であるが、組合員の地理的分布はアグリンテサといささか異なっている。アポフルーツの組合員は、エミリヤ・ロマーニャ州のほかに、ラツィオ、プーリア、バジリカータ、シチリア州に広がっているが、エミリヤ・ロマーニャ州が主力品目とする核果類の果実に、南部諸州の多様な野菜やシチリア島の柑橘の確保を目的に、遠隔農協の合併に積極的に取り組んできた結果である。

このような、アグリンテサとアポフルーツの組合員の地理的分布すなわち集荷範囲の違いは、後にみる互いに異なるマーケティング戦略に起因するものである。

(b) コンソーシアムへの出資

ア アグリンテサ

アグリンテサは、アレグラ (Alegra) という青果物販売組織とともに、果実加工企業のコンセルベ・イタリアに出資している。そのほかにも、ワイン醸造会社であるカビロ (Caviro) を子会社として傘下に抱えている。

アレグラは、80年代に卸売業者への出荷を取り止め、アグリンテサが自らの販売を手掛けるために設立したという。なお、アレグラとの取引は委託販売・販売後精算という方式をとっており、アグリンテサは、アレグラの取扱数量の約70%を供給していることから半ば子会社に近い企業であると考えられる。

コンセルベについては、後に詳述するが、加工原料果実の安定的な販売先の確保のための戦略的手段として出資を決めたが、設立メンバーとして最大の持分を有している。

イ アポフルーツ・イタリア

アポフルーツは、3つの組合が共同で出資する生鮮果実のマーケティング組織 (メディテラネオ・グループ: Mediterraneo Group) と青果加工を行うコンソーシアム (フルタゲル) に出資しているほか、有機農産物のみを取り扱うカノバ (Canova)^(注12) という子会社を傘下に抱えている。ちなみに、メディテラネオ・グループへの出資は、自社販売と違って、ほかの出荷組合と連携し高級品を揃え、高付加価値販売を図ることが目的である。なお、フルタゲルについては後に詳述する。

(注12) アポフルーツの有機製品の生産・販売に関する詳細は、李・岩元・豊 (2013) を参照されたい。

c マーケティング戦略

アグリンテサにせよ、アポフルーツにせよ、大手小売企業との取引に課される基本的条件としてのトレーサビリティシステム

やプライベートスタンダード（Global GAP、BRCなど）を備えていることは共通している（第5表）。

しかしながら、アポフルーツは出荷額ベースの約80%が大手小売企業とのダイレクト販売であることに対して、アグリンテサのそれは、50%前後と大手小売企業との直販シェアが相対的に少ない。このような違いには、2つの組合の異なるマーケティング戦略が関係している。

(a) アグリンテサ ープロダクトアウト型

アグリンテサは、農協間合併による出荷ロットの拡大に加え、アレグラの設立目的に触れたように、卸売機能の内部化によるバーゲニングパワーの確保がマーケティング戦略の根幹をなしている。アレグラは、当初より、プロダクトアウト体制を堅持し、青果を求める卸・小売業者との間でマッチングを図ってきた。今日においても、アグリンテサの集荷機能とアレグラのマッチング機能が結びついた販売が行われている。したがって、契約取引を基本とする大手小売企業のプライベートブランド（以下「PB」という）への対応は容易ではないという。

(b) アポフルーツ・イタリア

ーマーケットイン型

アポフルーツの出荷額の80%以上はヨーロッパ全域に展開する大手小売企業を販売チャネルとしているなかで、多くの製品をそれら小売企業のPBとして納品している。総じて、マーケットインを基本に小売企業

とのサプライチェーン構築に積極的であり、リテールサービスの強化に力を入れている。ちなみに、アポフルーツはEurep GAPの創設当初、認証基準を協議する委員会のメンバー（Konefal et al（2005, p.298））として加わったことは特記すべきであろう。

さらにアポフルーツは、近年のイタリア国内のオーガニックマーケットの成長にビジネスチャンスを求め、有機農産物の出荷に積極的に取り組んでいるが、アグリンテサとは対照的な差別化戦略として位置づけられる（李・岩元・豊（2013, 17～19頁））。

(2) 青果加工事業におけるコンソーシアム

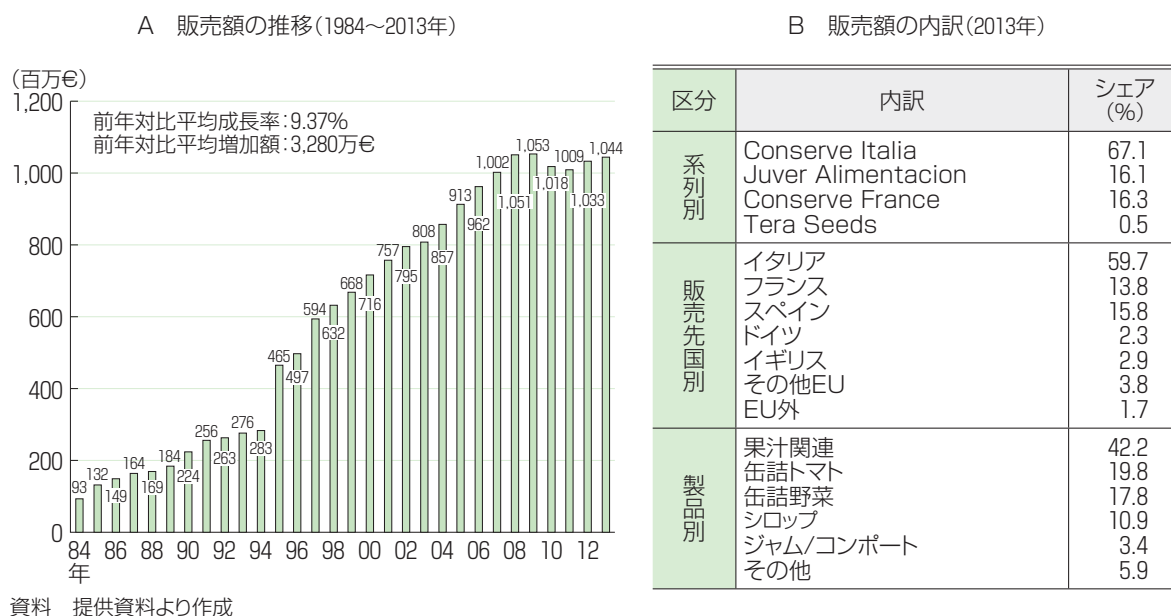
a 事例の概要

(a) コンセルベ・イタリア

コンセルベは、76年に、複数の青果農協が青果加工事業への進出をめぐって共同出資により設立した、青果加工を事業とするコンソーシアムである。現在、果実および野菜加工品の販売により10億€（13年）を売り上げているが、協同組合の形態をとる青果加工事業者の中では欧州最大規模である。果実飲料とトマトを含む缶詰野菜を主力製品とし、販売額の約60%がイタリア国内販売、約40%が海外輸出によって得られている（第1図）。現在の事業規模を得るまでは、イタリア国内をはじめEU諸国（イギリス、フランス、ドイツ、スペイン、ポーランド）の果汁加工企業の買収・合併または分社化が続いた（第1図および第6表）。

コンセルベは、生鮮青果物の出荷組合が

第1図 コンセルベ・イタリアの販売額の推移



第6表 コンセルベ・イタリアの沿革

No.	年次	設立/買収/出資企業	拠点国	種類	備考
1	1976	Conserve Italia(15の青果出荷組合およびトマト加工組合の共同出資)	イタリア	設立	青果加工
2	1979	Covalpa-Mon Jardinコンソーシアム設立	イタリア	買収	缶詰製造
3	1983	Mediterranean Growers Ltd.	イギリス	設立	貿易商社
4	1984	Salfa S.p.A.	イタリア	設立	果汁加工
5	1990	Otra S.A. とBarbier Dauphin S.A.	フランス	買収	トマト加工
6	1991	Warburger GmbH	ドイツ	買収	貿易商社 缶詰工場
7	1993	Massalombarda-Colombani S.p.A.	イタリア	買収	果汁工場
8	1996	Lomco S.A.	フランス	買収	果汁
9	1997	Konserwa Polska Sp.zo.o.	ポーランド	設立	果汁
10		Verjame S.A.	フランス	買収	果汁
11	2003	Juver Alimentación S.A.	スペイン	買収	果汁
12	2004	Salfa S.p.A.	イタリア	合併	果汁
13		Cirio and De Rica S.p.A.	イタリア	出資	果汁
14	2006	Konserwa Polska Sp.zo.o.	ポーランド	閉鎖	果汁
15	2007	Cirio and De Rica S.p.A.	イタリア	買収	果汁
16		Tera Seeds S.r.	イタリア	設立	種子
17	2009	Mediterranean Growers Ltd.	イギリス	分社	取引企業へ
18	2010	Conserve Italia Deutschland GmbH	ドイツ	No.6 分社	取引企業へ

資料 第1図に同じ

出資するコンソーシアムとして、7つの州の51の農協から55万トンもの加工原料の供給を受けている（後掲第10表）。これら膨大な原料からなる加工製品の製造・販売のためには、国内のみならず海外への輸出とともに、加工施設の拡充が必要であった。そこで、加工施設を含む海外の関連企業の買収・合併に取り組んできたという経緯がある。

(b) フルタゲル

フルタゲルは、94年に設立した冷凍野菜、トマト加工品、果実飲料の加工・販売を行う、青果農協のみならず生協組織をも出資するコンソーシアムである。その販売金額（約1億3千万€）や原料仕入数量（約12万トン）は、協同組合形態の中ではイタリアで2番目に大きい（第7表および後掲第11表）。

フルタゲルは、もともとプロモサガリ（PROMOSAGARI）という青果出荷組合が所有する青果加工施設の債務不履行による閉鎖を機に、それを再建することを目的に、エミリヤ・ロマーニャ州のラベンナ（Ravenna）地域の10の青果出荷組合の出資を受けて誕生した。

フルタゲルには、設立当初、エミリヤ・ロマーニャ州のラベンナに果実ネクター、果実ジュース、その他茶飲料、トマト加工品、冷凍野菜の加工ラインを整備したが、09年には、モリーゼ州のラニーノの冷凍野菜工場を買収・合併す

第7表 フルタゲルの販売額および製品別シェア

	2009年	2010	2011	2012
販売額(百万€)	117	115	122	129
製品別 (%)				
果実飲料、茶類	42.4	42.3	43.2	42.6
冷凍野菜	39.2	41.5	42.1	41.6
トマト加工品	14.9	13.6	12.6	13.5
その他	3.5	2.6	2.2	2.4

資料 Fruttage BILANCIO SOCIALE

ることによりもう1つの加工施設を設けた。冷凍野菜マーケットの成長が見込まれるなかで、新たな投資が行われたということである。

b 各々のコンソーシアムの組織構造

(a) ステークホルダーの構成

ア コンセルベ・イタリア

第8表によれば、出資者は4つのグループに区分されている。オーディナリー・メンバー（ordinary）は、出資者であると同時に、原料用果実や野菜を供給する40の青果出荷組合であり、これらの青果農協の持分割合は43.7%である。議決権の配分においては、理事会の議決総数の3分の2がオーディナリー・メンバーに与えられている。

第8表 コンセルベ・イタリアの出資者構成

	金額(千€)	シェア(%)	備考
資本金	オーディナリー・メンバー A	34,207	43.7
	サブ・メンバー	14,067	18.0
	出資のみ	30,000	38.3
	スペシャルメンバー	21	0.03
	出資額合計 B	78,294	100.0
	内部留保金 C	136,004	63.5
	資本金合計 D	214,299	100.0
備考	Agrintesaの出資額 E	9,288	E/A:27.2, E/B:11.9

資料 Bono and Iliopoulos(2012, p.15)第3表およびAgrintesa Bilancio dell'esercizio 2012-2013 より作成

サブ・メンバー (subsiding) は、シーズンや品目において限定的な原料の提供にとどまっている11の青果出荷組合で、持分シェアは18.0%である。なお、出資者には、出資の^(注13)みを行っている組織 (ISA) と原料供給を伴^(注14)わないスペシャルメンバー (APOCONERPO) が含まれている。

ちなみに、出資額におけるアグリンテサの持分は、その合計に対するシェアは11.9%であるが、40のオーディナリー・メンバーの出資額に占める持分シェアは27.2%である。このように、アグリンテサは、コンセルベの最大の持分シェアと原料供給量を有し、コンセルベの意思決定に大きな影響^(注15)を行使しているという。

(注13) MPAAFが加工ビジネスの活性化のために設けた投融資機関である。

(注14) Apoconerpolは、欧州連合 (EU) が認可す

る44の生産者組織 (PO) の連絡協議体であり、これ自体は青果物の生産・販売機能を持たない。
(注15) コンセルベでは、メンバー組合ごとの議決権の配分に関する詳細な情報が入手できなかったが、アグリンテサのインタビューでは、最大の持分を行使し、コンセルベの意思決定において大きな影響力を与えているという回答が得られた。

イ フルタゲル

フルタゲルの出資者 (第9表) には、青果物の出荷組合 (No.1~10) や自治体 (No.19)^(注16) および連盟組織 (Confcoop, No.20) といった設立 (94年) メンバーのほか、96年に新たな出資により加わった、Coop CONARD が傘下におく4つの子会社 (No.14~17) が含まれている。生協は、製品の生産から売場をつなぐサプライチェーンの構築のために、自らが出資を申し出たという。その後においては、98年にISAの投資を受けたが、

第9表 フルタゲルの出資者の構成

区分	出資 年次	(No) 出資農協/企業など	州名	県名	持分 (%)	議決権 (票)	出資額 (€)	コンセルベ
青果物 出荷組合	1994	1 PROMOSAGARI	エミリヤ・ ロマーニャ	Ravenna	9.37	5	1,285,000	○
	1994	2 TERREMERSE		Ravenna	4.73	1	649,500	
	1994	3 AGRISFERA		Ravenna	0.84	1	115,700	
	1994	4 CO. RRO. AGRI.		Ravenna	3.64	1	500,000	○
	1994	5 PEMPACORER		Ravenna	2.86	1	392,000	
	1994	6 SORGEVA		Ferrara	2.2	1	302,600	
	1994	7 SALVI VIVAI		Ferrara	0.83	1	113,500	○
	1994	8 APOFRUIT ITALIA		Forli-Cesena	2.62	1	360,000	
	1994	9 APOIDUSTRIA		Forli-Cesena	0.73	1	100,000	
	1994	10 AS.I.P.O.		Parma	1.83	1	251,900	○
	2012	11 C.A.S.A Mesola		Ferrara	0.73	1	100,000	
	2011	12 APOCONERPO		Bologna	1.05	1	144,600	
	2004	13 A.O.M	モリーゼ (Molise)	-	0.73	1	100,000	
非農協	1996	14 CO. IND	エミリヤ・ ロマーニャ	Bologna	5.24	5	719,900	
	1996	15 SIREA		Bologna	5.24	5	719,900	
	1996	16 CO. IND. TRADING		Bologna	5.24	5	719,800	
	1996	17 ATTIBASSI		Bologna	5.24	5	719,300	
出資のみ	1998	18 ISA	ローマ (Roma)	Roma	31.22	5	4,284,000	○
	1994	19 FCPR	エミリヤ・ ロマーニャ	Ravenna	4.73	1	650,000	
	1994	20 COOPFOND	エミリヤ・ ロマーニャ	Bologna	10.93	1	1,500,000	
		合計 (20)	2つの州	5つの県	100.0	44	13,727,700	6

資料 第7表に同じ

(注) 「コンセルベ」の○は、コンセルベ・イタリアにも出資している農協を印している。

冷凍野菜加工ラインの拡充が契機であった。

フルタゲルの理事会や役員会における議決権配分（第2図）の現況からすれば、非農協（生協の子会社4社）が有する議決権は、役員会において、農協の行使できる議決権を上回っている。ただし、理事会においては、これら4社の議決権が過半に達しないよう制限が掛かっているなかで、重要な意思決定においては、青果農協の配慮されて

いるガバナンス構造であることを垣間見ることができる。

（注16）Confcoopは、カトリック系列の連盟組織である。Confcoopと社会主義系列のLegacoop連盟は、異なる理念に基づきイタリアの協同組合運動を主導してきた経緯がある（第1表および〔注10〕参照）。これら連盟組織は、自らが展開する協同組合運動に資すべく、投資基金を設けたうえで、所属する単協への投資を行っている（Fici（2010, p.46-61））。

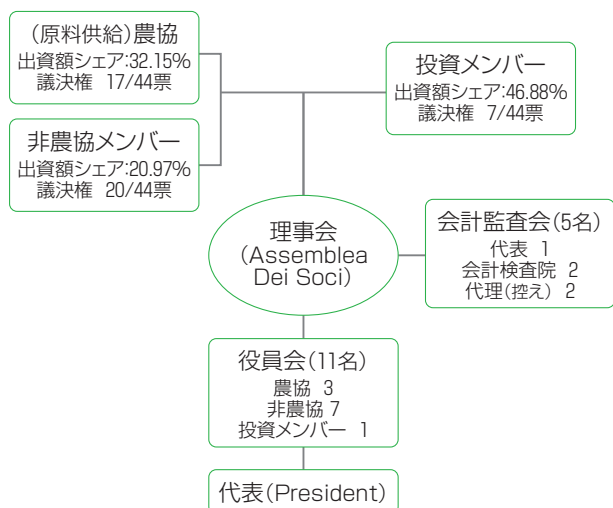
（b）原料調達にみるメンバーカバー率

ア コンセルベ・イタリア

第10表によれば、コンセルベは、7つの州の51の出荷組合から果実や野菜を集荷している。これらの加工原料の生産面積および集荷数量は、約2万ha、55万トンに及んでいる。^{（注17）}また、10年の加工原料の仕入額や仕入数量は、各々4,700万€、38万トンであり、重量ベースの出資組合のカバー率は88%である。この仕入額や集荷量は年々の変動はあるものの、出資組合によるカバー率は、90%弱を常に保ってきている。

（注17）加工製品の場合は、製品在庫を反映した原料仕入の管理が行われるために、コンセルベの

第2図 フルタゲルの議決権配分



資料 第7表に同じ

第10表 コンセルベ・イタリアの原料調達

A 調達先組合の概要（2013年）

拠点地域(州)	組合数
エミリア・ロマーニャ	26
トスカーナ(Toscana)	10
ラツィオ	6
ヴェネト	3
ロンバルディア	2
ピエモンテ(Piemonte)	1
プーリア	3
合計(7つの州)	51

B 原料別の面積・数（2013年）

区分		面積(ha)	数量(トン)
果実	梨, りんご, 桃, あんず, プラム等	4,712	124,492
	トマト	4,329	320,371
野菜	インゲンマメ, エンドウマメ, グリーンピース, スイートコーン, ヒヨコマメ等	11,054	105,254
	合計	20,095	550,117

C 原料仕入における出資組合のポジション^{（注）}

年度	重量(千トン)	シェア(%)	金額(百万€)
2006	357	88	36
2007	402	80	46
2008	408	87	58
2009	476	88	56
2010	387	88	47

資料 提供資料およびBono and Iliopoulos(2012)より作成

（注）出荷組合のポジションについては、Bonoが示した語をそのまま使用しているが、出資組合に完結する原料仕入れの度合いを指している。

仕入数量の変動が販売額に反映されていないことに注意が必要である。

イ フルタゲル

フルタゲル（12年）の加工原料の仕入量および仕入額は、11万6,000トン、6,747万€^(注18)である。このうち、出資組合からの原料カバー率は、重量ベースにおいて72%である。ただし、12年の同割合は相対的に高く、09年には60%を下回っていた。

フルタゲルがメンバー組合以外からの原料仕入を行っている理由は、モリーゼの第2工場の加工ラインに見合った安定的な原料の確保とともに、メンバー組合だけでは足りない有機認証を有する生産者の十分な

確保のためであった。とりわけ、第11表によれば、この有機製品の加工原料の出資組合カバー率（12年）は、トマトが約21.8%、野菜が8.3%、果実が12.7%と極めて低く、80～90%が組合員以外の個別生産者からの仕入れであることが分かる。フルタゲルについては、差別化製品としての有機加工品の積極的な販売のためには、員外取引を辞さない一面を垣間見ることができる。

(注18) コンセルベ（123€/トン）とフルタゲル（581€/トン）において、1トン当たりの仕入額には大きな開きがある。前者の（缶詰）野菜製品の売上シェア（17.8%）に比べて、後者の（冷凍）野菜の同シェア（41.6%）が相対的に高いほか、後者にはメンバー外からの有機野菜の高値仕入（第11表）が少なくないからである。

第11表 フルタゲルの原料調達

区 分			2009年	2010	2011	2012
合計	重量 (トン)	メンバー農協より	69,949	67,912	78,997	83,883
		メンバー外からの購入	48,105	42,883	43,720	32,576
		合計	118,054	110,794	122,717	116,459
	メンバーカバー率(%)		59.3	61.3	64.6	72.0
	金額 (%)	野菜	23.8	50.2	32.9	30.0
		果実	11.8	27.0	35.8	33.7
		トマト	64.4	22.7	31.3	36.3
	合計(万€)		4,351	4,895	6,786	6,747
有機	有機シェア(%) (重量ベース)		13.5	13.4	13.9	15.1
	野菜	重量	7.4	10.8	9.5	9.5
		メンバーカバー率	4.1	5.4	6.1	8.3
	金額	シェア	10.3	15.8	13.8	13.8
		メンバーカバー率	6.1	8.32	8.8	12.1
	果実	重量	6.2	11.1	14.5	15.1
		メンバーカバー率	4.9	7.5	9.2	12.7
	金額	シェア	13.2	19	24.7	24.95
		メンバーカバー率	10.3	12.9	15.9	21.2
	トマト	重量	22.8	17.6	19.7	21.8
		メンバーカバー率	18.7	15.8	17.9	21.8
	金額	シェア	28.9	21.2	24.1	26.5
		メンバーカバー率	23.8	18.9	21.9	26.5
受託事業	運搬作業(%)		46.3	44.4	44.6	46.6
	収穫作業(%)		53.7	55.6	55.4	53.4
	受託料金合計(千€)		2,149	2,251	2,560	2,424

資料 第7表に同じ

c 販売チャンネルとブランド展開

(a) コンセルベ・イタリア

コンセルベの製品ブランド別の販売額シェアをみれば、自社ブランド（65.7%）、大手小売企業のPB（17.7%）、企業（Horeca）ブランドへのOEM提供（13.9%）、ノンブランド（2.7%）の順に高い（第12表）。自社ブランドが占めるシェアが相対的に高く、PBの同シェアは比較的低い（第12表）。

(b) フルタゲル

第13表をみる限り、フルタゲルの製品販売チャンネルは、小売への直販とともに、業務用の食品問屋の2つに大別できる。各々のチャンネルが持つ販売額シェアは、前者が約55%、後者が約45%である。さらに、小売へ

第12表 コンセルベ・イタリアの販売チャネル

販売先/ブランド		販売額 シェア (%)	備考 (自社ブランド)
小売への直接販売	食品	27.8	Valfrutta, Yoga, Cirio, Derby Blue, Jolly Colombani, Mon Jardin, Valfrutta Granchef, Apé
	飲料	22.8	
子会社経由		1.9	
海外市場		13.2	
自社ブランド		65.7	
プライベートブランド(PB)		17.7	
Horeca Food	Horeca Beverage	5.2	
		8.7	
OEM生産		13.9	
バルク販売		0.7	
生鮮のまま		1.6	
その他		0.4	
合計		100.0	

資料 第1図に同じ

の直販に占める、PBの販売額シェアは約90%であり、自社ブランドの存在が希薄である。さらに、業務用への供給においても、そのほとんど(95%)が取引先企業のブランドとして納品されている。ちなみに、設立当初はCoop CONARDへの販売が小売直販額に占めるシェアは70%以上であった。現在は、当時より販売数量が拡大し、Coop CONARD以外の販売先が増えるにつれ、同割合は約30%程度へと減少している。

一方、フルタゲルとアポフルーツはアル

第13表 フルタゲルの販売チャネル

区分		販売額 シェア (%)	備考
販小 売売 への	小売への直販 ※Coop Conardへの納品	約55 約30	うち、すべての製品がPB Coop Conardほか、Coop Italia, Eroskiなど
	小売直販に占めるPBの 販売額シェア	約90	
業務用(外食または学校給食)		約45	PBもしくはOEM対応:約95%

資料 聞き取り調査より作成

マベルデ(Armaverde)という有機製品の共同ブランドを展開している(李・岩元・豊(2013, 18頁))。有機製品の専用棚割りが可能な品揃えを図り、11のメーカーがコンソーシアムを形成し共同ブランドとして管理している。これも、有機製品のPBを持たない、中小の小売企業に対するサービスの一環である。

3 考察

(1) 専門農協にみる農協間ネットワークの特徴

以上のように、アグリンテサ、コンセルベの組合せからなるネットワークと、アポフルーツとフルタゲルが組み合わさったネットワークは、互いが異なる構成メンバーやマーケティング戦略を有している。

前者においては、エミリヤ・ロマーニャ州にほぼ完結する大規模合併農協＝アグリンテサによって核果類果実の産地統合が図られ、農協の果実販売事業におけるスケールメリットや青果加工事業の展開を目指し、アレグラとコンセルベなどの青果農協に完結するコンソーシアムに参加している。そ

して、アグリンテサは、自らが打ち出した、川中・川下に対抗しうるバーゲニングパワーの確保というマーケティング戦略を、アレグラやコンセルベの理事会の最大の議決権をもって貫徹させている。その結果、協同組合のコンソー

シラム組織の販売事業においても、プロダクトアウトや自社ブランドを重視した売り手優位のマーケティング戦略を堅持している。

後者のアポフルーツは、アグリンテサと異なり、取扱品目の拡大による周年出荷および品揃えの確保に合意する、エミリヤ・ロマーニャ州の一軍の果実農協が主体となって、野菜農協や柑橘農協との提携のために、複数の産地（州）を跨いで農協を統合した大規模合併農協である。また、アポフルーツが出資し、共同ブランド（アルマベルデ）のパートナーとして関係しているフルタゲルは、コンセルベに類似した事業を有しているものの、生協組織が大きな持分を持って意思決定に大きな影響を及ぼしていた。なお、このアポフルーツとフルタゲルには、マーケットインに基づいたリテールサービスを充実させ、大規模小売企業との取引において順応的なマーケティング戦略を実行しているという共通点がみられた。

このような二つの農協間ネットワークの違いを吟味すれば、専門農協の展開構造に関わる農協間ネットワークの特徴を読み取ることができる。その特徴を以下の五つに整理した。

一つ目は、特定品目の販売事業を目的とするローカルレベルの生産者組織からスタートした青果農協は、スケールメリットを図った農協間合併と、加工原料用青果物の安定的出荷や付加価値拡大に欠かせない加工・販売事業の導入のために協同組合のコンソーシアムづくりを同時に進めてきたと

いうことである。個々の専門農協は、単独ではなし得ないスケールメリットの発現や大きな投資を伴う川中への進出を複数農協が関わるネットワーキングを通じて達成してきたことを意味する。

二つ目は、農協間ネットワーキングの目的は共通しているものの、各々のネットワークの広がる地理的範囲は、特定の品目や産地の範囲を超え、複数の品目また産地へと広がっており、その広がりパターンは一樣ではないということである。

三つ目は、専門農協の販売事業を取り巻く競争環境は、産地間競争もしくは農協間競争もさることながら、産地、品目、事業領域が錯綜するネットワーク間の競争の様子を帯びているということである。

四つ目は、青果農協が構築する農協間ネットワークが有するマーケティング戦略は、大規模小売企業のバイイングパワーに対抗できるバーゲニングパワー構築のための戦略と、大規模小売企業との取引を積極的に進めるべく、リテールサービスの強化や効率的なサプライチェーン構築を図った戦略に大別できるということである。

最後に、個々の農協が自ら打ち出す経営戦略とりわけマーケティング戦略は、専門農協の展開を方向づけるキーファクターであるほか、協同組合のコンソーシアム組織における議決権の確保は、自らのマーケティング戦略をネットワーク組織に貫徹できる主要な手段でもあるということである。

(2) 日本への示唆

以下には、日本の農協が取り組んでいる青果物マーケティングや日本の農協改革をめぐる議論^(注19)のあり方に関連づけられる、いくつかの示唆を整理した。

一点目は、青果物の販売事業に関しては、小売主導型流通システムの強まりに直面し、大規模小売企業との取引が増えるなか、その取引関係に対する農協自らのポジションを明確に打ち出す必要があるものの、その選択すなわちバーゲニングパワーによる対抗関係の維持か、あるいはバイイングパワーへの順応かを決定づけるネットワーク構築の地理的範囲が制限されているということである。日本の農協は、戦前から引き継いだ整然とした系統組織（千葉（1997, 41頁）の下で、地理的近接性＝連坦性（千葉（1997, 38頁））を基本に、行政区域とりわけ県に完結する農協の合併や事業の統合に大きく傾斜した選択がなされ、産地間協力より産地間競争を強く意識した産地マーケティングを展開しているからである。

そこで、二点目は、農協の青果物マーケティングにおける品揃えの充実や差別化製品の確保を可能にするためには、多様な地域の農協を農協間ネットワークに包摂する必要があるほか、ある程度の組合員外取引の許容が求められるものの、その結果次第では地域農協としての面貌や協同組合本来の相互扶助の理念が蔑ろになる可能性も排除できないということである。

三点目は、日本の農協改革論議に度々言及される経済事業に特化し自立した農協の

イメージを、本稿の事例分析結果に照らし合わせれば、自らの経営理念に基づきマーケティング戦略を打ち出し、これを前提にネットワーク組織を選び、かつそれをネットワーク組織にも貫徹させる「アグリンテサ」や「アポフルーツ」のような農協が浮かび上がってくるということである。

四点目は、株式会社としてのコンソーシアムを想定すれば、川中もしくは川下における営利企業を株主として迎え、出資額シェアに応じた議決権の傾斜配分を無制限に認めるガバナンスは、農業生産者にメンバーが完結する協同組合組織という農協のアイデンティティを危うくする大きな危険を潜めているということである。例えば、フルタゲルは、小売業態が最大の議決権を持ち、コンソーシアムをコントロールしているものの、それが生協という協同組合であるほか、イタリアの協同組合法による議決権^{(前掲(注7))}の制限が理事会における農協の意思決定権を保護している。この点を鑑みれば、全国農業協同組合連合会（全農）の株式会社化をめぐる論議には、株主の選択可能性や農協のアイデンティティを守りうる議決権の配分方式が考慮されて然るべきであろう。

これらの示唆は、日本の農協改革論議に対して、既存のJAグループの枠組みを取り払い、農協が必要に応じて選択しうる多様な農協間ネットワークを想定した検討の必要性を訴えている。そして、その検討の際には、農協間のネットワークの広がりによって、失われるかもしれないコミュニティをベースとした地域農協の存立基盤、産地、

品目、事業領域が錯綜したネットワーク間の競争の行方、農協としてのアイデンティティを守りうる農協・非農協間の資本提携のあり方をも考慮に入れて然るべきであろう。

(注19) 規制改革会議が打ち出した「農業改革に関する意見」(平成26年5月14日)によれば、単協の専門農協化と連合会組織としての全農の株式会社化が農協改革論議の重要な柱として取り上げられている。

<参考文献>

- ・李哉泓 (2010) 「EUの果実・野菜部門共通農業市場改革における生産者組織の可能性」『農業市場研究』第19巻第2号, 1~12頁
- ・李哉泓・岩元泉・豊智行 (2013) 「小売主導により進むイタリアの有機農産物マーケットの特徴」『農業市場研究』第22巻第2号, 11~21頁
- ・太田原高昭 (1989) 「農協の位置と役割」大内力・梶井功編『農協四十年——期待と現実——(日本農業年報36)』御茶の水書房
- ・川村保 (2007) 「日本の農協論の現状と課題」生源寺眞一編『これからの農協』農林統計協会
- ・栗本昭 (2007) 「諸外国と協同組合運動の特徴」生源寺眞一編『これからの農協』農林統計協会
- ・小林国之ほか (2015) 「系統農協組織の改革と経済連機能の現段階的意義に関する研究」『協同組合奨励研究報告 第40輯』家の光出版総合サービス, 195~222頁
- ・田中久義 (2007) 「強まる市場主義のなかでの協同組合モデル」生源寺眞一編『これからの農協』農林統計協会
- ・千葉修 (1997) 「農協合併の歴史と現段階」両角和夫編著『農協問題の経済分析』農業総合研究所, 研究叢書120号
- ・ベックム, オンノ・フランク・ファンほか著／農林中金総合研究所海外農協研究会訳 (2000) 『EUの農協——21世紀への展望』家の光協会
- ・ベイマン, ヨスほか著／農林中金総合研究所海外協同組合研究会訳 (2015) 『EUの農協——役割と支援』農林統計出版
- ・増田佳昭 (2015) 「農協共販をめぐる問題状況と課題」『日本農業市場学会2015年度大会報告資料集(大会シンポジウム第1報告)』, 10~21頁
- ・若林剛志 (2012) 「専門農協論序説——専門農協の定義と論点について——」『農林金融』2月号
- ・Bono, P. and C. Iliopoulos (2012), *Support for Farmers' Cooperatives : Case Study Report: Internationalisation of second-tier Cooperatives: The case of Conserve Italia, Italy*. Wageningen: Wageningen UR.
- ・Chaddad, Fabio R. and Michael L. Cook, (2001), "Integrating Supply Chain and Network Analyses: The Study of Netchains," *Journal on Chain and Network Science*, pp.7-22.
- ・Cogeca (2014), *Development of Agricultural Cooperatives in the EU*.
- ・European Commission (2011), *The EU Fruit and Vegetables Sector: Overview and Post 2013 CAP perspective*.
- ・Fici, A. (2010), *Italian Co-operative Law Reform and Co-operative Principles*, Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) Working Papers, No.002.
- ・Konefal, J., Mascarenhas, M. and Hatanaka, M. (2005), "Governance in the global agro-food system: Backlighting the role of transnational supermarket chains," *Agriculture and Human Value*, Vol.22, pp.291-302.
- ・Menzani, T. and Zamagni, V. (2010), "Co-operative networks in the Italian Economy," *Enterprise & Society*, 11-1, pp.98-127.
- ・MPAAF (MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE ALIMENTARI E FORESTALI) (2013), *Osservatorio della cooperazione agricola italiana- La dimensione economica della cooperazione agroalimentare in Italia nel 2011*, pp.1-45.
- ・Petriccione, Gaetana (2013), "Imprese Agricole E Relazioni di Filiera: Gli Strumenti di Organizzazione Economica a Sostegno della Competitività," *RAPPORTO SULLO STATO DELL' AGRICOLTURA*, INEA.
- ・Zamagni, S. and Zamagni, V. (2011), *Cooperative Enterprise-Facing the Challenge of Globalization*, Edward Elgar Pub.

(イ ジェンヒョン)