

調査・研究ノート

アメリカにおける新世代農協の設立と外部組織の役割

九〇年代に入ると、ノースダコタ州やミネソタ州を中心とする地域で、高付加価値農産物の生産、販売を目的とした新しいタイプの農協、新世代農協(New Generation Cooperative: NGC)が数多く誕生している。農協自体の紹介、検討は別稿に譲るとして、本稿では外部機関の役割に焦点を当てながら、その設立過程を検討する。

一、世代農協の創業プロセス

(一)創業プロセスの概要
新世代農協の設立過程は、大きく 農協設立の決定まで、事業計画の作成、出資金の調達(三つに分類される。さらにには、特定のプロジェクトの発掘、プロジェクトチームの組織化、調査費の調達(組織化や調査に関わる諸経費)、調査(フィージビリティ調査)の実施(コンサルティングの選定)、には事業計画(Business Plan)の策定に必要な各機関の選定と実際の計画策定、には出資金調達に必要な手続き(説明会の開催)などが含まれる。

(二)設立システムの特徴
このような創業プロセスには幾つかの特徴がある。まず、各段階ごとに綿密な計画立案が求められている。事業は、あくま

でもフィージビリティ調査の結果、収益がみこまれることが確認されて初めて設立活動が開始されるが、その場合でも事業計画が融資する金融機関の厳しい審査を通るまでは、事業は開始できない。また、外部機関が積極的に農協設立に関与し、さまざまなサービス、機能を果たしている点が興味深い。あくまでも生産者グループが農協設立の中心となるが、同時に公的部門と民間部門が役割分担をしながら、「創業」をサポートするネットワークを形成し、生産者グループの農協設立を側面から強力に支援している。しかも、新世代農協の設立は継続しており、ネットワークは一種の常設ネットワークとして機能していると考えられる。

ただし、創業における外部機関の役割はあくまでも条件整備であり、参入障壁を低くすることにあり、安易な補助金ではなく参入に際しての取引コストの削減が眼目となる。これを各組織が連携を取りながらいかに達成するかが、外部機関の基本的な役割となる。

二、外部機関の役割 (一)公的機関

公的機関で重要なのが農産物利用委員会(AGPUC)である。

この機関は、四つの分野における調査や販売促進に対して助成金を支給している。そのなかのひとつが、協同組合販売助成金である。これは、農業生産者に対して、革新的な販売戦略を促すもので、対象は既存の農協よりも個人やグループが望まれている。対象となる農産物も既存の農協が取扱っていないもの、たとえば生産量の少ないマイナーな作物や農産加工品が優先される。ただし、個人間でなんらかの協力関係が結ばれていること等が条件となる。

このような条件もあり、NGCの取扱う品目は地域資源とならざるをえない。

(二)ミクロ的要素(民間機関)

民間機関は、コーディネーターの役割を担う機関(人)と、直接事業開始に関係する機関(人)の二つに分類される。

前者の代表が、ノースダコタ農村電化協同組合(NDAREC)である。これらの機関は、一九九〇年に州政府の開発計画に積極的に関与し、農村開発計画実施に強くコミットすることを明らかにした。なかでもNDARECがコーディネーターとして果たした役割は極めて重要で、とりわけ代表的なNGCであるDakota Growers Pastaの設立では中心的役割を果たした。

後者の代表が、セントポール協同組合銀行やノースダコタ銀行等の金融機関であ

る。セントポール協同組合銀行やノースダコタ銀行は、初期投資資金の一定程度を融資するのが役目であるが(たとえば、ノースダコタ銀行は、二種類の融資制度を設けている)、その過程で農協の参加予定の生産者に対して初期投資額の一定程度の自己調達を義務づけている。その条件が満たされて初めて残りの金額を融資することになる。なお、事業計画策定に際しては、アドバンスを提供しその策定に協力しており、単に融資に止まらず、周辺の分野にまでサービスを提供している。

三、実際の具体的事例

それでは、NGCで全米でも五大パスタメーカーに数えられているDakota Growers Pastaの例をみてみよう。

NGCの設立はまずプロジェクトの発掘から始まるが、基本的には生産者グループが主体となる。Dakota Growers Pastaの場合は、すでにパスタ工場の設立の可能性についての調査が実施され、工場設立の有効性が証明されていた。調査では、経営形態を農協と想定していなかったが、ここでNDARECのコーディネーターがNGCによるパスタ工場建設を最初に思いついたという。その後、四人が参画し合計五人でコアグループを形成することになった。プロジェクト発掘以降は、農協設立のための組織が整備され、組織的に設立手続きが行われた。まず、フィジビリティ調査

の実施を目的とする運営委員会が設立された。委員長にはコアグループのメンバーが選出され、NDARECのコーディネーターが委員長のアドバイザーに就任した。委員会はAGPUCより調査の資金を調達し、コンサルタントを入札で選定し、調査を実施した。

前述したとおり、すでにパスタ工場設立の有効性は証明されていたので、後は農協という形態を取ることに對する可能性調査だけであったが、これについても調査の結果有効性が証明された。これによって、フィジビリティ調査は終了し、委員会は解散した。

解散後、今度は実際に事業を立ち上げる組織、暫定組織協議会が結成された。この組織の目的は、事業を立ち上げるまでのプロセスを担当することであり、具体的には経営陣の選定と事業計画の策定、出資の募集、獲得であった。

ここでも、組織化に当たったっての費用をAGPUCに仰いでいる。実際、AGPUCから一五万ドルを調達し、さらに一五万ドルを生産者から調達し、合計三〇万ドルを集めることができた。その際、NDARECのコーディネーターが資金調達に奔走した。この資金をもとに、経営陣の選定を開始するが、選定に当たっては組織内に選定委員会を設立した。これは、実質的にコアグループによって運営され、彼らが候補者をリス

トアップ、選定した。

経営陣の選定と同様に重要なのが、出資の調達である。この背景にはノースダコタ銀行が、セントポール協同組合銀行の基準に準じて一定程度(一、二五〇万ドル)の出資金調達を融資の条件としたことがある。したがって、生産者からの出資金を調達できない場合には、事業自体が立ち消えとなる可能性があった。

そこで協議会は、出資金の調達のために州内各地を回り、合計三三回の説明会を開いて、生産者との質疑応答を行った。その結果、最終的に一〇〇人以上の生産者の出資を受け、目標額を達成することができた。条件を満たしたことでノースダコタ銀行の融資が可能になり、最終的に投資資金を調達することができた。

四、面的な広がり可能性

このようなNGCの設立システムが、恒常的に機能するには、システムを機能させる潤滑油であるコーディネーターの役割が重要になってくる。特に前述のNDARECのコーディネーターが重要で、Dakota Growers Pasta以外のNGCの設立にも関わっている。

また、一部では、役割補完を目的とした合併や提携が生じているともいわれているが、このような面的な広がり可能性等については今後更に調査を進めていきたい。

(大江徹男)