

農協系統における協同会社の設立と役割

—— 事業機能の拡充と利便性の向上をめざして ——

〔要 旨〕

1. 農協による協同会社の設立は、協同組合の基本に係わる課題を内在し、協同会社の是非をめぐる論議を経て現在に至っている。外部出資としての株式取得は、農協法制定時ににおいて総会の議決事項とされ、組合にとって重い判断とされた。
昭和23年には組合出資が過半を占める本格的な株式会社が発足した。農村工業の整備促進に伴い株式会社として発足した工場もあったが、組合出資による株式会社は例外的なものであった。
2. 初期の段階では、経済事業のウエイトの高い専門農協(連合会)による協同会社の設立が先行し、特に酪農協(連合会)や青果連で設立事例がみられる。全国連による協同会社設立は、貿易専門会社の設立が端緒となった。農協系統における協同会社設立の契機となったのは、全購連による配合飼料工場の株式会社移行で、昭和40年代以降協同会社の設立が進展する。これに伴い「農協がなぜ株式会社を設立するのか」「利益追求に走り協同組合の本質を失うのではないか」といった論議も提起された。
3. 協同会社の設立は昭和46年～50年、平成元年～10年の2つの時期にピークがあり、前者は経済連等連合会が、後者は農協が主体である。系統の農畜産物供給体制の拡充や生活基本構想の推進に呼応して、特に経済事業関連の協同会社が多く設立された。平成10年3月末時点で、全国の農協、各県連合会、全国連合わせて1,075社に達し、業種的にも多岐にわたっている。
4. 農協を母体とする協同会社の設立は、広域合併の進展とともに、特に平成以降に本格化する。設立目的、背景として「親組合では事業展開が困難」「組合員の事業ニーズが増大」「土日出勤等特殊な勤務体系に対応」「企業的・専門的経営による収益力強化」「親組合の事業効率化・再構築の一環」等があげられ、事例調査においても確認された。
農協の協同会社は、役員や会社の運営、経営管理等において親組合の関与が強いのが特徴である。業務内容も親組合の運営受託的業務が主体である。今後農業振興や地域における役割が高まるなかで経営体としての採算性確保、事業規模の限界、不採算事業への対応等どう克服していくかが課題となる。
5. 農協系統全体として組織再編の動きが加速しており、協同会社の見直しも始まっている。全国連・県連の協同会社は再編の過程に入っており、特に経済事業では思い切った再編・整理が検討されている。一方、農協段階では協同会社の設立がさらに増加するとみられる。
協同組合出資の会社として、組合員・利用者がより利用しやすい事業への変革や地域に開かれた運営が求められるとともに、経営体として損益責任を明確化し、事業・経営を維持する努力が一層必要となる。また職員の就業意欲や専門能力を発揮しうる環境づくりに努めるとともに親組合の事業・組織の一翼を担う部門として機能発揮が期待される。

目次

はじめに

1．農協系統における協同会社の設立

- (1) 初期段階における協同会社の設立
- (2) 協同会社設立の進展
- (3) 協同会社の現況

2．農協を設立母体とする協同会社

- (1) 農協における協同会社設立と目的
- (2) 事例にみる農協の協同会社の役割
- (3) 農協の協同会社の特徴
- (4) 協同会社特有の課題

結語にかえて

はじめに

近年、組合員の多様なニーズへの対応や経営効率化を図る観点から、事業の一部を協同会社で行なう傾向が強まっている。これらの協同会社は、農協や連合会を主たる出資者とし、農協の事業部門の一部として機能しており、組合における役割が増大してきている。今後、合併の進展や組織再編の過程で、農協をはじめ系統各段階において、協同会社の位置付けが一層重要性を増すとみられている。

農協による協同会社の設立は、協同組合の基本に係わる課題を内在し、その是非をめぐる論議を経て現在に至っている。本稿は、農協系統における協同会社について、設立の経緯や特徴的な事例、現地調査等の概要について紹介をおこない、課題や展望について若干の考察をおこなったものである。

農協や連合会が出資する会社は、一般に子会社あるいは関連会社・関係会社と呼称されるが、協同会社という用語はより限定された対象について比較的早い時期から慣

用されてきた。しかし必ずしも用語や対象の統一がなされていたわけではなく、協同組合会社、系統会社、第二会社なども使用されてきた。昭和46年の農林省農政局長通達^(注1)で「協同会社」の定義がなされており、本稿ではその定義によっている。

(注1) 同通達では次のいずれかに該当する会社としている。

株式会社にあつては、組合が単独または共同してその会社の発行済株式の総数の半数以上を実質的に所有しているもの。

有限会社にあつては、組合が単独または共同してその会社の議決権の2分の1以上を実質的に有しているもの。

または に準ずる会社であつて、組合が単独または共同してその会社を実質的に支配しているもの。

1．農協系統における協同会社の設立

(1) 初期段階における協同会社の設立

a．農協法制定時における株式取得の規定

農協およびその連合会による株式取得は、昭和22年の農協法制定時点において総会の議決事項とされ、組合にとって重い判断とされた。農業協同組合(同連合会)模範

定款例において、「この組合（連合会）が、（中略）会社の株式を取得し又は会社若しくは団体に対し出資しようとするときは、総会の議決を経なければならない」と規定され、これに基づく株式の取得は外部出資として扱われている。^{（注2）}

（注2） 外部出資としての株式の取得は、財務処理基準令における余裕金運用基準としての株式保有とは異なるものである。

b．協同組合出資による株式会社

農協法制定・施行に伴い、農協の設立が急速に進展したが、組合出資による本格的な株式会社の事例として北海道酪農協同株式会社の発足があげられる。

同社は、北方農業確立のため官民合同で事業を進める目的で、有限会社北海道興農公社として設立され、昭和17年に、農業団体、北海道庁、北海道拓殖銀行の出資を得て、株式会社に組織変更した。戦後、北海道酪農協同株式会社として再出発し、農業協同組合の発足とともに、昭和23年には組合出資が過半を占める株式会社となった^{（注3）}（第1表）。

（注3） 経緯については、雪印乳業史編纂委員会『雪印乳業史 第一巻』昭和35年に詳しい。

第1表 北海道酪農協同株式会社の株主構成
——昭和23年3月末現在——

（単位 人、株、％）

株主名	株主数	持株数	構成比
北海道酪農協同連合会 単位組合（酪農協）	1 304	129,200 204,000	21.5 34.0
小 計	305	333,200	55.5
役職員同人会	73	81,400	13.6
金融機関	2	50,000	8.3
一般株主	5	135,400	22.6
合計	385	600,000	100.0

資料 『雪印乳業史 第一巻』

c．農村工業の整備促進と株式会社化

昭和22年の農協法制定、翌年の農業会解散に伴って、農業会の経営する工場の多くが農協に継承された。しかしこれらの工場は、農協および連合会の経営不振の原因の一つとされ、再建整備が課題となった。

例えば長野県の場合、農村工業を継承した県農村工業農協連合会が過大な固定資産を抱えて経営不振に陥り、昭和25年に長野県経済連として統合され、再建整備法の適用を受けることとなった。

経済連の整備促進においては不採算部門の分離が進められ、分離された加工工場の一部は株式会社として再発足した。例えば経済連村井工場は長野トマト株式会社となり、丸子工場は山印信州味噌株式会社となった。^{（注4）}しかし再建整備が進められる状況下で、原料を提供する農協の共同出資は見送られた。

長野県経済連による協同会社の設立は、整備促進が完了して以降のこととなり、昭和38年の信州飼料工業㈱が第1号である。県下畜産の拡大に伴い、経済連自らが飼料工場を建設し供給しようとしたもので、配合飼料の製造を別会社化したものである。

その後、経済連業務の一部を移管して、業務実態に即した効率的な事業展開をはかるため、協同会社の設立が進展する。

事業の協同会社化は、農村工業の整備促進を実施した経験から選択されたもので、特に、会社方式による独立採算的運営をはかる観点から導入された。長野県経済連では種畜の供給、農産物の加工製造、生産・

生活資材の保管・配送，運輸などに係わる事業部門において順次会社化がはかられて^(注5)いく。

(注4) [8]長野県経済連『長野県経済連四十年史』平成2年37頁～76頁

(注5) 長野県経済連における協同会社の設立過程については，[8] 86頁～103頁に詳しく紹介されており，経済連における協同会社設立の経緯を鳥瞰できる。

d．専門農協（連合会）による協同会社の設立

初期の段階では経済事業のウエイトの高い専門農協（連合会）による協同会社の設立が先行し，特に酪農協や青果連での設立事例がみられる。

例えば大分協同乳業^(株)の場合，余剰乳処理施設としての加工工場を大分県酪農協全額出資の会社として独立させたものである。飲用牛乳の場合，冬場に余剰乳が大量に発生するため，需給バランスを調整する機能が必要となる。ちなみに大分県酪農協の場合，当初県酪の加工処理部門を大分協同乳業^(株)として独立させ，さらに昭和39年には畜産振興事業団，大分県，福岡県，全酪連等行政や関係団体の出資を得て，大分県酪農協50.3%出資の九州乳業^(株)を設立し^(注6)ている。

また愛媛県青果連における協同会社設立も初期の代表的な事例である。愛媛県は戦前から柑橘類の栽培が盛んであったが，戦後復興を経て早くから果樹振興がはかられた。さらに農業基本法や果樹農業振興特別措置法の制定を受けて，構造改善や規模拡大，産地形成，流通対策等が整備されていっ

た。専門農協系組合では市場出荷販売を主体としていたが，これに付随する業務として，ジュース原料搾汁や缶詰加工などの生産物加工および肥料，農薬，荷造資材等の生産資材購入斡旋が急速に拡大していった。これに伴いジュース工場や肥料工場，段ボール工場を設置していったが，一部関連する事業について協同会社方式を採用し^(注7)ている。

昭和32年にはジュースや缶詰用空缶の供給を目的として製缶会社を設立し，昭和34年には倉庫会社，昭和44年には市場出荷や加工製品の輸送と効率化をはかる目的で運送会社を設立するなど事業拡大と組織発展に応じて協同会社を設立していった。

(注6) 「現地に見る農協KKの実情と問題点」「地上」昭和42年10月号77頁～81頁

(注7) 愛媛県青果連『愛媛青果連史』平成10年220頁～255頁に資材部門の整備と協同・関連会社の設立が紹介されている。

e．系統全国連における協同会社の設立

系統全国連組織による協同会社設立の端緒として，株式会社協同貿易連合の設立があげられる。国際協同組合同盟(ICA)への加盟等国际交流が進展する中で，農協および漁協，森林組合が協力し関係機関とともに貿易専門会社の設立が進められた。

昭和35年に協同組合貿易^(株)の設立目論見書が策定され，名称を^(株)組合貿易連合と改め昭和36年設立総会が開催された。その設立趣意書では，「貿易業務の特殊性にかんがみ，これを株式会社とし，その株式は協同組合およびその関係機関のみが保有するも

のとし、協同組合による統制を確実にし、いやしくも非協同組合的活動に走ることなき組織事業体とするものである」として協同組合による株式会社設立の理念を表現した。^(注8)

設立発起人には全中会長以下全国連首脳が名を連ね、代表取締役には全購連会長が就任し、創立時の株式引受は全購連、全販連、全漁連、全森連等によった。

(注8) 組合貿易『組合貿易三十年史』平成3年41頁～49頁

(2) 協同会社設立の進展

a. 全購連直営工場の株式会社移行

系統内における協同会社の設立は、初期段階ではあくまで例外的なものであった。こうした中で昭和39年に全購連が事業の基幹である配合飼料工場を直営形態から株式会社へ移行し、これを契機として、40年代以降協同会社の設立が進展していくことになる。

配合飼料の製造については、原料供給を通じ商社と飼料メーカーの系列化が進行し、畜産農家との契約取引まで踏み込んだいわゆるインテグレーションも形成されていった。こうした大手商社による飼料産業への進出に対抗し、系統の供給体制を確立していく上では、厳しい経営合理化を断行せざるをえず、価格の引下げや経費節減を実現し、商系との競争力強化をはかる必要があった。

全購連は「工場みずからが責任体制を確立して企業意識に徹し、専門的生産管理と合理的労務管理のもとに経営の合理化、コ

ストの引下げ、品質管理等に徹した経営を行なうため、会から分離し独立の会社組織とする」として全額出資の会社方式の採用に踏切った。^(注9)その後、飼料工場の会社化は県連段階に波及し、昭和42年には16社に達している。

(注9) 全国農業協同組合連合会『全購連史 完結編』昭和60年137頁～143頁

b. 昭和40年代における協同会社の設立

昭和42年の農林省調査によれば、協同会社は42年9月末現在154社となっている。出資主体別内訳は全国連14社、県連合会99社(うち経済連61社、共済連29社)、県区域未満連合会12社、総合農協20社、専門農協9社で、県連出資の会社が多い。業種別では、農畜産物の加工・販売が50社と最も多く、次いで飼料、肥料などの農業生産資材の製造・販売会社となっている。^(注10)

また同じく昭和46年の調査結果では306社に達し、40年代前半に畜産物加工・販売、飼料製造・販売、不動産管理・売買等の業

第2表 昭和40年代における業種別協同会社数
(単位 社)

	42年	46年
畜産物加工・販売	28	64
青果物加工・販売	15	13
その他農産物加工・販売	7	9
肥料製造・販売	4	3
飼料製造・販売	22	44
農薬製造・販売	1	1
農機具製造・販売・修理	5	10
不動産管理・売買	19	40
保養所(旅館)経営	17	22
土木・建設工事	11	18
その他	25	82
計	154	306

資料 農林水産省「農協による株式取得状況等の実態調査」ほか

種で協同会社設立が進展した（第2表）。

（注10） 協同会社設立の背景については、佐伯尚美「系統会社はなぜふえる」「地上」昭和42年10月号、[3]「進む農協の株式会社化」「地上」昭和47年2月号など参照

c．系統の農畜産物供給体制の拡充と協同会社

高度経済成長による所得水準の向上に伴い、特に肉類、鶏卵、酪製品や野菜、果実、加工食品等に対する需要増加が見込まれ、これに対応した系統の供給体制の拡充が必要とされた。

畜産については経済連を中核とする処理・加工施設の設置が進んだ。特に産地枝肉共同出荷施設として産地食肉センターが食肉流通の基幹施設として重要な役割を担うこととなった。

全販連は畜産物の系統共販を推進する立場から、食肉卸売市場に出資参加するとともに、系統の肉畜流通施設対策として産地食肉処理施設の拡充をはかっていく。こうした施設の拡充は、関連会社への出資という形態で進められた。

なお全販連による協同会社の設立は、昭和36年経済連、食品会社との共同出資によるコープ食品の設立が代表的事例としてあげられる^{（注11）}。販売事業の一環として食品の加工処理に取り組むべきとの要望を背景にしたものであったが、過去の農村工業の多くが整理・統合された経過を考慮して協同会社方式を採ったされる。

（注11） 全国農業協同組合連合会『全販連史 完結編』昭和60年776頁～781頁

d．生活基本構想の推進と協同会社

昭和45年の第12回全国農協大会において「農村生活の課題と農協の対策」、いわゆる生活基本構想が採択された。これを受けて昭和46年度から農協の生活活動強化の実践が系統組織あげて取り組まれた。その具体的対策の一つとして生活物資購買活動があり、特に購買店舗の整備をはかるため、店舗拠点や配送センターを設置しチェーン化が進められた。

昭和45年12月、福岡県購販連と全購連が7対3の出資比率で㈱エコープ福岡を設立し、福岡市に共同運営方式によるエコープ福岡店を開店した。

県連・全購連共同出資による協同会社方式の採用については、流通業界のし烈な競争環境の中で、員外利用制限など組合事業として制度的限界があったこと、店舗運営や職員の就業面での対策が必要であったこと、また県連と全購連が共同して事業をおこなううえでの組織形態等を考慮しての選択であったとされる。

しかし協同会社方式を採用したことについては、系統内外から厳しい批判が寄せられ、特に全購連と生協団体との間で活発な論議がなされた。

e．協同会社の是非をめぐる論議

全購連と生協団体の直接の論点は、都市でのエコープ店舗展開は生協の存在を脅かすというものであったが、その過程において協同会社の是非をめぐる論議が提起された^{（注12）}。

協同会社を批判する主張としては、主に協同組合の本質は何かという観点からの問題提起である。特に協同組合と対置されてきた株式会社方式を選択したことに対し、「農協はなぜ株式会社を設立するのか」「農協株式会社は利益追求に走り、協同組合の本質を失う危険な存在だ」といった主張が提起された。

また協同組合は何を目的とし、誰のために、どういう運営をすべきか理念的観点から、例えば「事業の拡大と経営基盤確立が第一義的に求められ、農民の経済的・社会的地位の向上のための農協本来の事業を放棄することになる」「協同組合の事業は組合員組織を基礎にしてやらなければならない」「組合員参加による民主的運営が阻害される」といった問題提起である。

これに対し協同会社を肯定する主張は、主に現実的立場から協同会社の必要性を強調したもので、例えば「協同組合の本質的機能を保持しつつ、組合員の利益に貢献しようとするものである」「協同会社は一般の株式会社と異なり、農協自身の責任のもとに設立・管理する会社である」「農協としての本質を維持しつつ、事業運営面で会社形態のもつ合理性を導入しようとするものである」といった論である。

こうした論議が活発に展開される中、昭和46年11月には協同会社の健全な運営をはかる観点から、農林省農政局長通達「農業協同組合及び同連合会の協同会社の設立および管理の適正化について」が発出され、指導措置の徹底がはかられていく。

こうした経緯を経ながら、協同会社は農協の事業や組織の一端を担う部署として定着し、その後も多様な展開と拡大を続けていく。

（注12）家の光協会発行の「地上」で、昭和46年当時に展開された論争が有名である。

・涌井安太郎「協同組合運動の原点とその展開」「地上」昭和46年5月号所載

・倉西 勉「協同組合運動発展のための多様な道」「地上」昭和46年6月号所載

・谷村 巖「協同の利益を消費者にも」「地上」昭和46年7月号所載

・新井義雄「農協スーパーの功罪」「地上」昭和46年8月号所載

・倉西 勉「直売と消費結集の拠点に」「地上」昭和46年9月号所載

・織井斉&勝部欣一「対談協同組合間協同の方向をさぐる」「地上」昭和46年11月号所載

（3）協同会社の現況

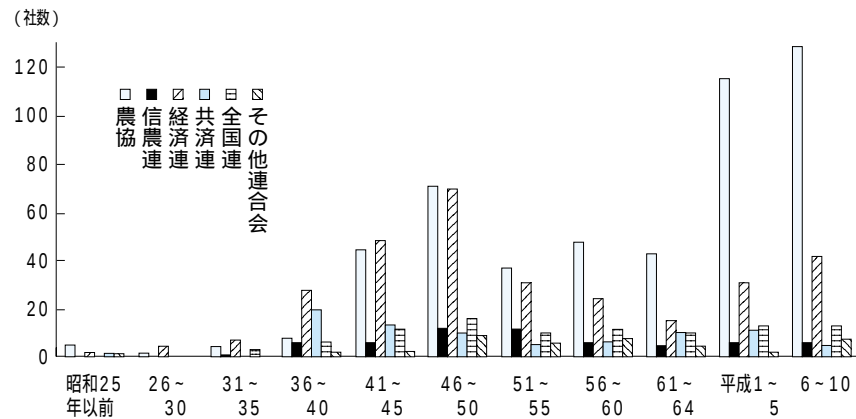
a．協同会社の概況と設立時期

平成10年3月末現在、協同会社の数は、全国の農協、各県連合会、全国連を合わせて1,075社に達する。このうち「株式会社」が9割を占めるが、農協を親組合とする協同会社では「有限会社」の割合が2割を超える。

協同会社の平均像は、出資者10名、資本金137百万円、役員10名、職員46名であるが、農協の協同会社の平均では出資者10名、資本金38百万円、役員9名、職員23名となる。

協同会社の設立は昭和46年～50年、平成元年～10年の2つの時期に設立のピークがある。このうち経済連等連合会を母体とするものは40年代に設立されたものが最も多く、農協では平成以降の設立が多い（第1図）。

第1図 協同会社の設立数推移 — 農協・連合会別 —



資料 農林水産省「協同会社構造分析調査」

b. 協同会社の設立母体と主要事業

協同会社の約半数は農協を親組合とするものであるが、連合会、特に経済連が設立した協同会社も多く、全体の約3割にのぼっている（第3表）。

協同会社を事業区分別にみると「農畜産

物卸」「生活物資小売」といった「卸売・小売・飲食業」区分が最も多く289社、次いで「葬祭」「情報サービス・調査業」などの「サービス業」区分229社、「農畜産品製造」等の「製造業」区分182社となっている。

農協を主たる設立母体とする協同会社の

第3表 協同会社の事業区分別会社数
—平成10年3月末現在—

（単位 社）

	回答数	総合農協	専門農協					連合会（全国連を含む）											
			畜産専門	酪農専門	養鶏専門	園芸特産専門	農村工業専門	信用	経済	共済	厚生	養蚕	畜産	酪農	園芸特産	農村工業	開拓	指導	中央会
合計	1,058	473	3	7	14	7	1	53	355	82	4	1	2	31	5	2	2	6	10
農業	76	55	2	-	2	1	-	-	14	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-
建設業	24	12	-	-	-	-	-	-	10	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
製造業	182	62	-	1	4	1	-	-	93	-	-	-	1	14	2	1	-	1	2
電機ガス熱供給水道業	29	17	-	-	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸通信業	78	23	-	1	2	1	-	-	40	-	-	-	-	9	-	-	-	1	1
卸売小売飲食業	289	122	1	4	2	4	1	2	136	1	3	1	1	6	3	-	-	1	1
金融保険業	34	7	-	-	-	-	-	5	1	20	-	-	-	-	-	-	-	-	1
不動産業	108	80	-	-	-	-	-	7	3	15	-	-	-	1	-	-	1	-	1
サービス業	229	90	-	-	4	-	-	39	44	45	1	-	-	1	-	-	1	1	3
その他	7	3	-	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-

資料 第1図に同じ

（注）各事業の回答数合計が、回答数の合計を下回っているのは、事業区分について、無回答の会社があることによる。

場合、複数の事業を営んでいる場合が多い。この中で最も主要な業務として実施している事業は、生活購買店舗、資産管理、農畜産物加工、葬祭、農作業受委託、農畜産物販売、ガス供給、給油所、運輸、農機・自動車修理などである。

経済連を主たる設立母体とする協同会社では、農畜産物販売、農畜産品加工、エコープ店舗、と殺・解体、運輸などである。信連を母体とするものでは電算センターが代表的である。共済連の場合、保養所などの施設運営や共済事故等調査業務が主なものである。

2. 農協を設立母体とする協同会社

(1) 農協における協同会社設立と目的

農協段階における協同会社の設立は昭和40年以降に進展してくる。40年代には、農畜産物加工や生活購買関連、施設関係の運営、資産管理事業などかなり多様な分野にわたって設立されている。

50年代以降、農協の大型化が進み、事業対象領域が広がるとともに、員外利用者も増大した。また都市化や混住化も一層進行する。これに伴い、特に組合員の資産有効活用をはかるための資産管理事業や組合員の生活福祉充実などの観点から生活施設関連事業の協同

会社化が進展する。

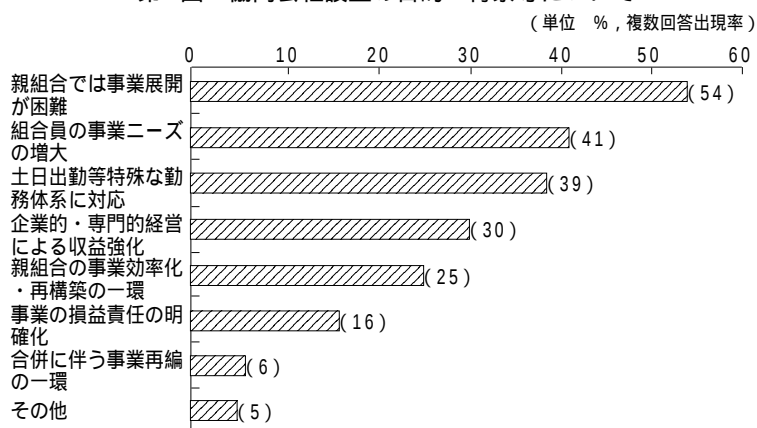
農協段階における協同会社の設立は、平成以降に本格化する。特に広域合併が進展し、合併後の事業・組織の見直しの一環で協同会社を設立する場合が増加し、この傾向は年々強まっている。業種的には農畜産加工、葬祭、生活購買関連、資産管理関連業務の会社化が目立つ。また、組合員の高齢化や担い手対策から農作業受委託を営む有限会社の設立も増加している。

(2) 事例にみる農協の協同会社の役割

農協における協同会社設立の目的、背景として最も多いのは「親組合では事業展開が困難」、ついで「組合員の事業ニーズの増大」「土日出勤等特殊な勤務体系に対応」、以下「企業的・専門的経営による収益力強化」「親組合の事業効率化・再構築の一環」等である（第2図）。

協同会社設立の理由は、現実には複雑で複合的な要因によるものであるが、環境変化に対する一つの対応の姿であり、事例調

第2図 協同会社設立の目的・背景等について



資料 第1図に同じ

(注13)
査からも上記結果がほぼ確認できた。

a．広域合併農協における事業・組織の
再構築の一環

Ｊ農協は平成８年に10農協が合併した広域合併農協で、合併後早期に「統一的な農協運営」を実現し、「高度な事業機能に支えられる経営基盤」を確立することを目指して、事業・組織改革に取り組んでいった。事業面でも事業部制を導入し成果をみたが、一部事業では収益性が低下し新たな対応が必要となった。なかでも生活購買事業は大型量販店等との競争により供給高の低下傾向が続き抜本的対策を必要とした。

Ｊ農協では厳しい環境に対処するため、新たな対応が必要な部門については、より独立性の高い協同会社へ移行することとし、平成11年に生活購買事業、食材宅配事業、葬祭事業、会館事業の４部門を一括Ｊ農協100％出資の協同会社(株)Eに移管した。４事業部門を一括独立させたのは、生活購買と食材宅配のように事業間の相乗効果が見込めること、弾力的な就業体制が必要なこと、Ｊ農協の生活事業課のなかで一括経営管理していたことなどが主な理由である。

b．組合員・利用者が利用しやすい事業へ
の変革

Ｉ農協は３市５町からなる広域合併農協で、全国でも有数の規模をほこる。平成５年合併後、Ｉ農協では事業本部制を採用し、広域合併農協として各事業の独立性を

高めた組織運営に取り組んでいた。(株)DはＩ農協100％出資の協同会社として平成11年10月から燃料事業、葬祭事業の営業を開始した。

(株)Dの事業としては、農協の既存事業のなかで、土日営業など特に就業形態が農協の他部門と大きく異なること、規制緩和により、効率性の強化とともに高い専門性や徹底したサービスが必要なこと、組合員を核としながらも地域の利用者も多く、他業態同様の経営体制の整備が必要なこと等を考慮して、その後自動車の販売・整備事業、エコープ事業を追加した。

c．特殊な勤務形態や労務管理面への対応

B農協は早くから地域営農振興と農産物のブランド確立に取り組み、農産物の市場出荷や飼料の配送等で各種の輸送ニーズを抱えていた。特にトラック輸送の必要性が増大し、昭和51年に運送業務を分離し(株)Nを設立した。

青果物の輸送は、市場出荷に時限を有すること等から通常の時間帯での勤務は困難で、極めて不規則な時間帯での業務となる。また、帰り便の貨物を確保し採算性を向上させるため、保有トラックの稼働率をあげることが必須となる。

さらに出荷組合の輸送ニーズは根強いものがあり、かつ１円でも輸送コストを下げるためには、親組合の就業規則等の枠組みでは限界があり、従業員の賃金体系も歩合給的要素を強くするなどの運営をおこなっている。

d．職員の就業意欲と高度な専門能力を
発揮できる環境づくり

H農協は都市中心部への通勤圏に位置しており、ベットタウン化が進んでいる。昭和60年代に入り、管内の都市化の進行と土地税制の強化などにより営農条件が一層厳しい状況となってきた。農協にとって、組合員の土地活用に関わっていくかが特に重要な課題となり、組合員の土地利用計画の相談から資産の保全・管理・運用にいたる総合的支援を行なうための組織づくりに取り組むことになった。

特に資産管理事業に要求される高い専門性とノウハウを考慮した場合、農協の体制のなかでの取組みには限界があり、平成元年に資産管理事業と葬祭事業を分離しH農協100%出資の(株)Cを設立した。同農協は都市型農協では正組合員比率も高く、「正組合員の土地活用と地域住民への橋渡し」をおこなうことは農協にとって重要な課題と位置付け、会社設立に踏切った。

e．経営体として事業・経営を維持し、
損益責任を明確化

S農協は、平成4年に2市4町の10農協が合併した広域合併農協である。県下でも有数の畜産地帯で、販売事業のうち畜産部門のウエイトが高い。S農協では合併を機に、事業・組織の再構築を図るため、事業毎の専門性の発揮と採算性を考慮した事業方式の確立をめざし、特に事業部制を柱とした取組みを進めた。

畜産部門では旧合併農協の所有していた

養豚場の経営が非常に厳しく、予想以上に赤字が大きいものであった。このままでは農協経営への影響が大きくなるとの判断から、独立採算による収益性強化を図ることとし、協同会社を設立した。また養豚専門部署により生産性の向上をはかり、肉質向上や消費拡大に取り組むとともに、繁殖農家の高齢化や担い手の減少に対応し育成支援体制を整備するという意識もあった。

f．組合員ニーズや系統運動に呼応した
体制づくり

(株)Aは昭和46年に設立された。昭和45年に開かれた全国農協大会における「生活基本構想」の決定をうけ、組合員の生活にかかわる協同活動を展開することが、農協系統あげて取り組まれた時期である。

F農協でも組合員の生活面でのニーズに応えるため、いくつかの生活事業に新たに取り組むこととなった。このうち、住宅建築、結婚式場、レストラン事業については、協同会社方式により取り組むことになったものである。その後保養所の受託運営や葬祭事業の取組みも始まった。

協同会社を選択したのは、基本的には特殊な勤務形態や有資格者の処遇等農協本体での労務管理が難しいこと、また住宅建築・賃貸住宅事業に関しては、地域の同業者との関係を配慮した等の理由によるものである。

g．組合員を核としながらも、より地域に
開かれた運営の必要性

R 農協は稲作を中心とする農村地帯に位置する 1 市 1 町の合併農協である。

同農協では地域の高齢化の進行，組合員からの要望，県内他農協の取組み，さらに介護保険制度の開始等を考慮して高齢者介護事業への参入を検討していた。このような状況の中で管内の市当局から「第 3 セクター方式にて事業化してはどうか」との働きかけがあり，市社会福祉協議会より訪問介護事業を引き継ぐ形で事業化することとなった。

平成11年に農協と市の出資による協同会社を設立した。また地域との連携を深める観点から，管内の町，漁協，商工会議所の出資による増資をおこない地域に密着した活動を進めている。

（注13）協同会社に関する実証的研究としては，例えば 6 三田他「農協の事業展開における協同会社の役割に関する実証的研究」平成 4 年，[7] 中央協同組合学園『協同会社』平成 2 年がある。

（3）農協の協同会社の特徴

農協の協同会社について，農協がその事業運営上の必要性から設立し，農協が株式（議決権）の全部少なくとも過半数を保有し，役員構成で農協代表が優位を占め，取引面・資金面で農協と密接な関連をもち，農協の直営的な性格を持つ会社との定義もあり^{（注14）}，実際の協同会社においてはこの傾向が強い。

a．協同会社の統治

A 社の場合，取締役会は親組合の組合長，常勤理事，会社の専務取締役（常勤）等

で構成されている。代表取締役社長は，親組合の組合長が無報酬の非常勤役員として就任している。会社の常勤取締役は，かつて親組合で事業部門に従事し，退職後，会社の実質的責任者に就任した。また監査役も組合の監査役が兼務している。他の事例においても，親組合の役員が会社の役員を兼務しているケースが一般的で，A 社と似たような構成になっている。

資本関係においても，親組合出資比率が極めて高く，会社運営の基本的事項や重要事項の決定等について，親組合が決定できる体制にある。

G 社の場合は，会社の経営に関する重要事項について会社の運営協議会，経営会議といった協議機関での検討を経て，取締役会に付議されるというプロセスを経る。事業計画も親組合の総代会資料に掲載される。

施設・固定資産も親組合からの賃借が主体である。会社の規模等から自己所有までは至っておらず，施設・固定資産は親組合が保有し運営面を受託するという傾向が強い。会社の経営目標・経営方針は，親組合の経営方針を受けており，決定機関の構成も親組合の役員とかなり重複している。

b．親組合による経営管理と取引

会社に関する経営管理は，親組合では参事や総務部門，協同会社では常勤取締役，事業部門の責任者，総務部署などが担当しており，親組合がかなり関与している。G 社の場合，決算等定例的な報告のほか，日

常の事業実績，計画・実績対比，収支実績の把握等，簡便なものは高い頻度でおこなっており，他社についても同様の傾向にある。会社の月次総勘定元帳を親組合で作成している事例もある。

外部監査は，親組合に対する監査の一環で会社もみるというもので，県と中央会がほぼ交代で監査している。親組合による監査は，組合本体における部署の監査と同等の位置付けで，監査役による監査を受けている。

また親組合との取引のウエイトが高く，親組合の事業をかなり広範に利用している。例えば，輸送事業を営むN社は，会社の事業収入の大半は親組合（出荷組合）からの貨物運賃収入である。その他飼料，肥料，農薬等の配達，生産資材の配達，小荷物関係を含め親組合の輸送業務をおこなっているため，親組合から会社に配達運賃，手数料の支払が発生する。

親組合の利用で大きいのは輸送用燃料の購入，車両修繕関係である。その他信用事業関係では，主に輸送事業にかかる決済関係の必要から決済口座を保有している。共済関係では自動車損害保険等損害共済を利用している。

農協の協同会社は，運営，経営管理等において，親組合による関与が強いのが特徴である。また，農協の事業部門の一部として機能しており，業務内容も親組合の運営受託的業務が主体である。

（注14）『新版協同組合事典』昭和61年544頁による。倉西勉氏も「地上」昭和46年6月で同様の見

解を述べている。協同会社の定義や設立要因については[1]小野寺義幸「農協経営と協同会社」昭和50年，[2]大原純一「協同会社の現状分析」昭和49年など参照。

（4）協同会社特有の課題

a．農業振興への役割と会社運営

地域農業振興に対する農協への期待は大きく，平成以降，農協による農作業受委託会社の設立が増加している。特に平成6年に農業基盤強化促進法が改正され，農業生産法人に対する農協の出資が可能になったため，農作業受委託会社の設立が進展した。農業者の高齢化や後継者不足を背景に，年々ニーズが高まっており，農協への期待も大きい分野である。

農協出資の農作業受委託会社は，多くの場合有限会社であり，専従職員も極めて限られているのが実情である。これは農作業であるため委託者のニーズが特定時期に集中すること，対象が限られること等の理由により，会社としての運営は厳しいものがある。

経営体としての事業・組織の維持と組合出資の会社として組合員ニーズに応えていくことの両立は，現実には容易なことではない。

b．農協単体での事業規模の限界

広域合併の進展により，従業員100人を超える規模の協同会社も設立されてきているが，大多数の組合は小規模な協同会社を保有するにすぎない。ちなみに平成9年度の1組合あたり農協職員数は135名である

が、協同会社は平均で23名という水準である。

農協の協同会社の場合、施設や固定資産を親組合から賃借して、主に運営受託的業務をおこなっている会社が多い。農協単体での事業規模や内容から、協同会社に移行しうる事業には一定の限界がある。エコープ事業のように厳しい競争環境を受けて、県域・広域的再編を進めている部門もあるが、協同会社の再編についての課題も内在している。

c．地域における役割の増大

今後、地域振興や活性化、高齢者対策において農協の役割はますます重要になっていく。例えば農協の購買事業は、元来組合員が必要とする諸資材を低価格で安定的に供給する役割をもつものであった。ところが農業専用資材と違い食料品・燃料などの生活購買資材の場合、対象をより地域の利用者に向けた必要があった。特に、生活購買店舗やガソリンスタンドなどの運営は、地域のニーズにも応じて員外者の利用を前提としなければならない面があるが、員外利用は原則として組合員利用量の20%に制限されており、農協の事業としておこなうには制約を伴うものである。地域振興や高齢者介護事業に対する農協の役割や利用者ニーズを踏まえるとより地域に開かれた事業運営が一層求められている。

d．不採算事業への対処

社会・経済環境の変化に伴い、かつては

組合員ニーズが強かったが、ニーズの変化とともに利用が減少し見直しを必要とする部門もある。例えば会館・結婚式事業は生活基本構想の推進に呼応して農協事業としても取り組まれ、協同会社方式で運営している組合もある。固定資産は親組合が保有し会社は運営を受託するが多いが、会社としての経営努力にも一定の限界が生じている。

しかしながら、保有していた協同会社が事業から撤退したり、親組合の部門に再編するケースは少なく、不採算事業であっても、現実には撤退がなかなか困難な状況にある。このため事業としての採算性を考慮し、特に不採算部門について抜本的な再構築をおこなう必要がある。

e．親組合の合併と協同会社の位置付け

農協間の経営格差が依然存在する中で、協同会社を合併農協のなかでどう位置付け、どう生かしていくかという課題もある。

例えばH農協の保有するC社は、組合員の理解や経営努力の結果、これまで優良な経営をおこなっている。現在、広域合併構想の実現に向けた取組みが進められているが、今後、合併の過程では協同会社の資産や持分調整上の扱いをどうするか、また合併後の協同会社の運営をどうしていくかが課題である。農協本体の経営が厳しく、収益環境の厳しい協同会社を保有する場合は、合併を阻害する一因にもなるため、健全経営の確保が不可欠である。

結語にかえて

現在農協系統全体として系統組織再編の動きが加速しており、協同会社の見直しも始まっている。

全国連・県連の協同会社は再編・整備の過程に入っている。特に経済事業については、全農と経済連の統合が進んでおり、既に27県連の統合が実現し、さらに進展する見通しである。統合後の全農の協同会社は200社を超える水準に達し、全農は今後協同会社全体を再編する方針である。

農協段階では、協同会社の設立がさらに増加するとみられる。特に合併構想実現農協で今後設立を予定しているところが多くなっている。事業分野では、葬祭事業、ガソリンスタンド、農機自動車販売・修理、生活物資供給、農作業受委託等で協同会社化が進行しよう。

協同会社については、これまで否定的な論調が多かったように思われる。

協同会社に関する論議は、協同組合の本質と役割を踏まえる必要があり、協同会社の設立や事業内容、親組合や組合員との関係、会社の運営等に関し、実態分析に基づく具体的提言も必要とされる。

また協同組合と株式会社に関する基本的な課題を内在するもので、協同組合論や経営学説^(注15)、法制度など広い視野にたって考察されるべき課題である。

いま一つの類型は、協同会社の経営が健全におこなわれているか、管理が適正に実

施されているかといった指摘である。

この点については、かなり早い段階から問題意識をもって取り組まれており、協同会社の健全な運営を確保する観点から指導措置が講じられてきた。主な内容は協同会社の設立に関する事項、協同会社の経営内容の把握、財務諸表の報告・届出、業務および財産状況の調査・監査等に関するものである。

協同会社の設立は環境変化に対応して進行してきたが、親組合の事業部門として、また経営体として取り組むべき多くの課題を抱えているのも事実である。

特に組合員・利用者にとって、より利用しやすく支持される事業体であることである。営業時間も短い、休日も多いということではなかなか組合員・利用者の理解が得られないのが現実である。協同会社の事業を通じて、親組合以上に農協の理念を実現していこうという経営姿勢が重要となる。

親組合においては、組合自らの責任において設立し管理する会社であるとの認識にたって、事業、経営管理の両面において、親組合と一体的にみていくことが必要である。

地域社会との関係においては、組合員を核としながらも、より地域に開かれた会社運営が求められている。これは地域や農業振興における農協の役割、親組合の制度的制約等の観点から、協同会社に特に期待されることである。

外部企業との競争環境が厳しくなるなかで、経営体として損益責任を明確化し、専

門的な経営や実務への精通により、事業・経営を維持する努力が一層必要となる。

また職員の就業意欲を喚起し、より高い能力を発揮しうるインセンティブをつくりだしていくか、専門能力を発揮できる環境づくりとプロ集団の育成が親組合にも増して求められる。

今後、組合員、親組合、地域、職員にとって、また経営体として協同会社の役割はますます重要になってくる。親組合の事業・組織の一翼を担う部門として一層の機能発揮が期待される。

(注15) [9] 堀越芳昭『協同組合資本学説の研究』平成元年では、従来ほとんど顧みられなかった協同組合の経営学的研究について考察している。

参考文献

- [1] 小野寺義幸「農協経営と協同会社」
川野・桑原・森監修『農協経営の基本問題』
昭和50年所載
- [2] 大原純一「協同会社の現状分析」
桑原正信監修 現代農業協同組合論第2巻
『農協運動の現状分析』昭和49年所載
- [3] 佐伯尚美「進む農協の株式会社化」
「地上」昭和47年2月号所載
- [4] 大橋 忍「農業協同組合の協同会社」
協同組合事典編集委員会編『新版協同組合
事典』昭和61年所載
- [5] 横川 洋「経済事業における専門農協化、垂直統
合化、株式会社化」『協同組合奨励研究報告第14
輯』昭和63年所載
- [6] 三田・富田・市川・小林・須藤「農協の事業展開
における協同会社の役割に関する実証的研究」
『協同組合奨励研究報告第18輯』平成4年所載
- [7] 中央協同組合学園平成2年度研究報告『協同会社
—協同会社の必要性について—』平成2年 全国
農業協同組合中央会
- [8] 長野県経済連四十年史編集委員会『長野県経済連
四十年史』平成2年
- [9] 堀越芳昭『協同組合資本学説の研究』平成元年
日本経済評論社

(鴻巣 正・こうのすただし)