

垂直統合の理論と農協組織

企業との比較を通して考える

〔要 旨〕

- 1 協同組合としての農協は株式会社とは基本的なところで異なるが、組織の姿やその機能の面で、類似した点も少なくない。このため、農協組織の垂直統合の効果について考える場合、企業の統合に関する産業組織論の研究成果を踏まえつつ、農協独自の効果も併せて検討することが有効である。
- 2 企業の垂直統合メリットとしては、次のようなものが考えられる。
 - 効率性の追求
 - 1 技術的に補完的な生産工程の統合
 - 2 取引費用の削減（機会主義的行動の排除、「部分最適化」の排除、情報の共有と有効活用）
 - 市場支配力の強化
 - 市場未成熟期における統合的事業立上げしかし一方、効率化へのインセンティブの低下、規模の経済が発揮できない場合、範囲の経済が発揮できない場合、等のデメリットもある。
- 3 農協組織は、単位農協が基本であり、連合会は補完機能を果たすものである。近年は、農協の水平的合併に加え、県連合会と全国連の統合や1県1農協の出現等、組織の垂直的統合も増えてきた。
- 4 農協組織の垂直統合効果には、企業の場合の統合効果に通ずるものも多い。効率化へのインセンティブの低下などのデメリットにも留意が必要である。
 - 一方、農協独自の統合効果としては、組合員と組織の距離の短縮化、機能分担の見直しを踏まえた組織の再デザイン、食の安全性確保への取組強化などがあげられる。
 - 垂直合併は水平的合併と同様、それ自体が目的ではなく、改善の手段である。目的意識をもって統合効果を発揮する取組みが必要である。

目次

はじめに

1 企業の垂直統合

- (1) 産業組織論と「垂直統合」
- (2) 垂直統合とは
- (3) 垂直統合のメリット
- (4) 垂直統合のデメリット

(5) 垂直統合の動向

2 農協組織と垂直統合

- (1) 農協にとっての連合組織
 - (2) 農協組織における垂直統合の現状
 - (3) 垂直統合のメリット・デメリット
- おわりに

はじめに

近年、農協の組織は大きな変貌を遂げてきた。農協は、戦後発足以来水平的な合併により規模拡大と組合数の減少を続け、最近の大型合併農協は発足当初の組織の姿とは大きく異なるものになった。近年の特徴は、このような水平的合併に加え、垂直的な統合が多く行われるようになったことである。農協組織における垂直的統合は、県連合会と全国連の統合が主なものであるが、単位農協と県連合会が統合する1県1農協もその一種といえるし、また、直接の組織統合には至らなくても、協同会社の形で事業を組合から分離しつつ、各段階の機能を統合しようとすることも、垂直統合に該当しよう。

このような組織統合は、いうまでもなく、それを自己目的として行われるものではなく、系統組織をめぐる環境が変化するなかで、それに対応して系統組織が果たすべき役割を十全に発揮するために、いわば環境

変化に対応して自らを改善するための手段として行われるものである。^(注1)

水平的統合としての農協合併は大きな進展を見せてきたが、その合併効果の発揮については、まだまだ課題が多いのが現状である。すでに合併が相当進捗した今日、「合併効果」というよりは「大規模農協の組織・事業運営のあり方」を改革することが課題になっている。

組織統合の効果を最大限に発揮することは、垂直統合にとっても重要な課題である。それは、いますすめられている農協改革において、重要な部分を占めているといえる。

組織統合の効果発揮策を考えるにあたっては、企業について研究されてきた産業組織論の成果を活用することが望ましい。もちろん、農協は協同組合であり、株式会社とは基本的なところで異なるものであるが、市場のなかで共に活動しているという点では、組織の姿やその機能の面で、類似した点も少なくない。企業において組織統合のメリットはどのように表れるのか、ま

た、留意すべきデメリットは何なのかを意識しつつ、協同組合としての特殊性をさらに織り込んで、組織統合の効果発揮方を考える必要がある。

このような問題意識の下に、本稿では、企業に関する垂直統合の理論を整理し、その動向について概観するとともに、農協と企業の異同を明らかにしつつ、農協にとっての垂直統合効果について考察することとしたい。

(注1) 農協の合併効果については石田(1993)(1995)、石田・中村(1994)を参照。

1 企業の垂直統合

(1) 産業組織論と「垂直統合」

本稿で扱う「垂直統合」は、産業組織論において研究の対象とされてきた。

産業組織論を体系的に確立したJ.S.ペインは、市場において企業の組織や構造がどのようなになっているかという「市場構造」が、企業の「市場行動」に影響をおよぼし、そしてそれが、経済全体の厚生としての「市場成果」に支配的な影響力をもつとした。このような枠組みの下で産業の集中や参入障壁についての分析が行われ、それはアメリカの反トラスト政策に大きな影響を与えた。

その後、このような「市場構造 - 市場行動 - 市場成果」という構図では説明できないことが多くあることが明らかにされるなかで、産業組織論の新しい展開が図られてきた。

そのなかでとりわけ重要であり、また、垂直統合のような「企業の境界」をめぐる研究に大きな貢献をしたのが、R.H.コースやO.E.ウィリアムソン等による「取引費用論」からのアプローチである。

「取引費用」とは、企業が市場で取引をする場合に、取引相手を探し、交渉を通して取引条件を決め、契約し、契約の履行を管理して取引を完了させるまでの全体的なコストのことを指す。市場調達をするための取引費用が安い場合は、企業は市場を通して他社から購入するだろうし、それが高い場合は、自社で生産するために垂直統合をするだろう。このようにして、企業がどこまでの領域を含む組織になるかという、「企業の境界」が決まる、という考え方である。

本稿では、このような取引費用論の考え方を多く援用しつつ、垂直統合のメリット・デメリットについて整理することとする。^(注2)

(注2) 過去の産業組織論の展開経緯については、小西(2000)を参照。

(2) 垂直統合とは

企業の統合としての「合併」には3つの形態がある。すなわち、同種の事業を行う企業同士による「水平的」合併、取引の川上または川下の企業と合併する「垂直的」合併、そしてこれらの双方を含む「混合的」合併である。

垂直統合、すなわち垂直的合併は、企業が「垂直的關係」にある企業と合併することを指す。「垂直的關係」とは、原材料や

製品，技術，情報，システムなどを販売したり購入したりする関係であり，資材メーカーと部品メーカー，部品メーカーと最終製品メーカー，最終製品メーカーと卸売企業，研究開発会社とその利用企業，システム会社とその利用企業などの関係がそれにあたる。

なお，一般に垂直統合とは，各企業が一つの企業のなかに一本化することを指しており，系列化等の，企業の独立性はそのままに相互の取引を制限し連携する関係は，「垂直的制限」と呼ばれている。

(3) 垂直統合のメリット

垂直統合のメリットとして，ここでは，なるべく実感に合う分類を行い第1表のとおり整理した。垂直統合の主なメリットとしては，効率性の追求，市場支配力の強化が挙げられる。の市場未成熟期における統合的事業立上げは，限定的な場合の効果である。

第1表 垂直統合のメリット

| | |
|-------|--------------------|
| 1 | 効率性の追求 |
| 1-1 | 技術的に補完的な生産工程の統合 |
| 1-2 | 取引費用の削減 |
| 1-2-1 | 機会主義的行動の排除 |
| 1-2-2 | 「部分最適化」の排除 |
| 1-2-3 | 情報の共有と有効活用 |
| 2 | 市場支配力の強化 |
| 3 | 市場未成熟期における統合的事業立上げ |

a 効率性の追求 ()

(a) 技術的に補完的な生産工程の統合(- 1)

この例として，J.S.ペイン(1970)(p.183)は，銑鉄をつくり，鉄を鋼に変え，そして

鋼を半製品につくりあげる過程を単一工場にまとめる場合を挙げている。統合前は銑鉄も粗鋼もいったん冷却して次の生産工程の前に再び加熱していたものが，単一工場ですべて完結するために燃料の節約になる。

このような効果は，物理的な工場の統合に限らず，よりソフトな事業においてもありうるように思われる。すなわち，各段階の企業が機能を分担し，全体として初めて一つのサービスを提供することになるような場合や，各企業が重層的なシステムを構築している場合などが該当しよう。

(b) 取引費用の削減(- 2)

ア 機会主義的行動の排除(- 2 - 1)

これは，仕入先が急に部品供給に難色を示したり，販売先が他社製品の販売も始めたりすることによる損失や，それを回避するための膨大な交渉コストなどを指す。そのような事態を招かないために，詳細な契約を締結することも考えられるが，それも高いコストを伴うかも知れない。このような取引費用よりも，垂直統合を行う費用の方が安ければ，企業は垂直統合を行おうとする。

また，特殊な製品を供給する場合，そのために特別の設備投資が必要になることがある。その後販売先から取引解消を持ち出されると，投資が回収できず大きな損失を被る。そのことを背景に，供給先との取引条件の交渉で不利な力関係に陥る可能性もある。このような関係は「ホールドアップ」と呼ばれ，ホールドアップ効果を完全に断ち切るためには当該企業同士の垂直統合が

効果的な手段になる。

イ 「部分最適化」の排除（ - 2 - 2 ）

部分最適化とは、垂直的関係にある企業同士がそれぞれ自分の利益のみ考えて行動することで、最終的には自らもデメリットを被ることを指す。たとえば、川上・川下双方の企業が市場に対して支配力を持っている場合を考える。そして、川上・川下それぞれの企業が過大な利益を確保できるような価格設定を行うと、その結果かえって販売量は小さくなり、トータルで考えた価格設定をする場合よりも結果として利益も少なくなってしまう（「二重マージン」）。

また、相互に依存関係の強い川上・川下企業が、それぞれの目先の利益を優先させた企業戦略や具体的なプロジェクトを実行すると、中長期的にみて双方の企業にデメリットになる場合がある。

さらに、グループを形成している企業集団において、各企業がばらばらなりリスク認識の下に事業を展開している場合に、一部の企業で事故が発生してそのマイナス情報がグループ全体に波及するようなケースもある。

このような、それぞれの企業が部分最適のみを考えて行動することによる損失を回避するためには、垂直統合により単一の統制の下に企業組織を再編成することが有効である。

ウ 情報の共有と有効活用（ - 2 - 3 ）

これは、上に挙げたメリットと重なる面もあるが、「情報」をキーに置いたものである。

高度な技術により製造した製品を販売する場合には、セールスやアフターサービスを行う場合の製品情報にも高度な水準が求められるし、その技術が流出しないための保全コストも高いものになる。また、消費者と接する販売企業で得られるマーケティング情報も、川上企業で十分得られるとは限らない。

垂直統合は、情報の共有と有効活用を通して、企業のパフォーマンスを大いに改善する効果を持つ。

b 市場支配力の強化（ ）

製造会社は流通企業を垂直統合し、商品の価格決定に強い影響力を行使できる可能性がある。もちろん、その商品が他の商品と裁定が容易な場合は価格差別も困難であるが、このような効果をねらって、ブランド品製造企業は直営店を通ずる排他的な販売ルートを構築している。

また、川下企業の分野に新規参入しようとする企業がある場合、川上と川下の企業が合併し、川上企業が販売する中間製品の価格を引き上げれば、新規参入しようとする企業のコストを引き上げ、新規参入を阻止することにつながる。このようにして、垂直統合は市場支配力の強化を可能にする。

c 市場未成熟期における

統合的事業立上げ（ ）

これは、市場参加者が十分に成長していない段階で、技術や需要が急速に発達する

なかで、一挙に統合的事業を立ち上げるような場合である。

A.D.チャンドラー（2004）は、南北戦争後のアメリカ東部で生肉需要が高まる一方、主要産地である西部での食肉流通機構が未整備ななかで、グスタヴス・スウィフトが販売組織を設けるタイプの垂直統合を通して成長した例を紹介している。

また、時代と業種はまったく異なるが、わが国の最近の電気通信業界では、ネットワークレイヤー（電気通信事業者）- プラットフォームレイヤー（認証・課金・コンテンツ配信等）- コンテンツ・アプリケーションレイヤー（コンテンツ・アプリケーションの制作販売）といった事業を垂直統合するビジネスモデルが生まれつつあるが^{（注3）}、これもこのような垂直統合の一種として分類されよう。

（注3）情報通信新時代のビジネスモデルと競争環境整備の在り方に関する研究会（2002）

（4）垂直統合のデメリット

垂直統合にはまた、第2表に挙げたようなデメリットがあると考えられる。このようなデメリットを考慮して垂直統合の可否を検討する必要があるし、統合後においても、このようなデメリットが顕在化しないような仕組みを構築し、対策を講じることが必要である。

第2表 垂直統合のデメリット

| | |
|---|--------------------|
| 1 | 効率化へのインセンティブの低下 |
| 2 | 規模の経済が発揮できないケースがある |
| 3 | 範囲の経済が発揮できないケースがある |

a 効率化へのインセンティブの低下（ ）
垂直的關係にはあるが統合には至らず別々の企業である場合は、それぞれの企業には自らのパフォーマンスを向上させようとするインセンティブが働く。これを怠れば倒産のリスクさえあるのであり、このために、効率化に取り組むことは自明のことと意識される。

しかし両方の企業が統合され、それまでの経営者が内部組織の長となった場合は、このような効率化へのインセンティブが自動的に働くとは限らず、インセンティブを持たせるための新たな仕組みの導入が必要になる。

b 規模の経済が発揮できない
ケースがある（ ）

例えば川下企業が川上の部品メーカーを統合した場合、その部品生産が規模の経済を発揮できる産業にもかかわらず川下企業の仕入量は小さく、少量の部品生産にとどまる場合、その部品を市場調達する場合と比べて高い価格での調達となる可能性がある。

c 範囲の経済が発揮できない
ケースがある（ ）

たとえば生活用品を製造する川上企業が川下の専門販売店を統合した場合、これをスーパーに卸売してたくさんの種類の商品と一緒に小売する場合と比較して、範囲の経済が発揮できない可能性がある。

(5) 垂直統合の動向

a アメリカにおける垂直統合

企業の垂直統合が活発に行われだしたのは、19世紀終盤のアメリカにおいてであった。A.D.チャンドラー(2004)は、この時期に始まるアメリカの壮大な経営発展について記述している。

19世紀後半の市場拡大期に、アメリカの企業は大きく成長を遂げるが、水平的合併が進展し本社の一括管理機能も強化されてくると、さらなる発展を図る手段として垂直的統合への圧力が高まってきた。

それは、多くの場合は流通企業の統合となって現れたが、さらに原材料の生産や輸送にまで広げる企業も少なくなかった。こうして、スタンダード石油、USラバー、デュポンなど巨大な統合企業が誕生し、それは後の事業部制の誕生に向かって成長し^(注4)ていく。

その後の垂直統合は、第3表にみるとおり、60年代までは合併件数のなかで相当の割合を占めていたが、最近では減少している。これは、合併規制が強化されたことによるものといわれる。^(注5)

第3表 アメリカにおける合併の形態別構成比の推移

(単位 %)

| | 1926 ~30年 | 40 ~47 | 48 ~51 | 52 ~55 | 56 ~59 | 63 | 67 | 71 |
|-----|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|-------|
| 水平的 | 67.6 | 62.0 | 36.4 | 36.1 | 22.2 | 9.4 | 5.3 | 7.3 |
| 垂直的 | 4.8 | 17.0 | 18.2 | 11.3 | 14.0 | 15.1 | 9.7 | 1.8 |
| 混合 | 27.6 | 21.0 | 45.4 | 52.6 | 63.7 | 75.5 | 85.0 | 90.9 |
| 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

資料 篠原・馬場(1974)p.67

(注) 原資料は、J.W.Markham(1973)『Conglomerate Enterprise and Public Policy』Harvard Univ.

b わが国における垂直統合

わが国経済は、戦前の財閥体制から戦後の企業系列に至る企業グループの形成と、下請け企業の広範な存在に基づく経済の二重構造の下で発展を遂げた。それにより、直接の統合以外の形で実質的な垂直統合の効果を発揮できた面もあると思われる。しかし一方では、流通分野をはじめとする垂直統合も盛んに行われてきている。

近年の公正取引委員会への合併届出状況をみると(第4表)、おおむね6%前後を垂直合併が占めている。

また、垂直統合が行われることの多い流通業について、卸売業の流通段階別の販売額構成比をみたのが第5表である。ここでいう「その他の卸」は、大半が同一企業の本支店間取引であり、その比率の高い業種は垂直統合度が高いと判断される。表にみるとおり、機械器具、鉱物・金属材料、化学製品などの資本財や、医薬品・化粧品、食料・飲料などで垂直統合度が高い。

なお、1997年の改正独占禁止法施行により、持株会社が、グループ経営における組織形態の選択肢の一つとして追加されたが、これも、それぞれの組織の独立性を維持しつつ、合併に近い効果を追求するものといえよう。公正取引委員会の調査によれば、持株会社の利用目的は第6表のとおりであり、さきに挙げた垂直統合の効果に通ずるものもあると思われる。

ここで、垂直統合を含む合併は、どのような目的で行われているかを

第4表 態様別合併件数・構成比

(単位 件, %)

| | | 1998年 | 00 | 01 | 02 | 03 |
|------|----|-------|------|------|------|------|
| 合併件数 | | 151 | 170 | 127 | 112 | 103 |
| 構成比 | 水平 | 54.3 | 62.9 | 64.3 | 59.1 | 74.3 |
| | 垂直 | 5.4 | 7.1 | 8.2 | 5.5 | 6.6 |
| | 混合 | 40.3 | 29.9 | 27.5 | 35.4 | 19.1 |

資料 『公正取引委員会年次報告』から筆者作成

第5表 卸売業の流通段階別販売額構成比
(1997年)

(単位 %)

| | 第1次卸 | 第2次卸 | その他卸 |
|------------|------|------|------|
| 卸売業合計 | 42.0 | 22.5 | 35.6 |
| 繊維品 | 39.3 | 36.0 | 24.7 |
| 衣服・身の回り品 | 48.7 | 28.2 | 23.1 |
| 農畜産物・水産物 | 34.9 | 46.7 | 18.4 |
| 食料・飲料 | 35.4 | 21.2 | 43.4 |
| 建築材料 | 35.7 | 39.1 | 25.3 |
| 化学製品 | 44.6 | 21.2 | 34.2 |
| 鉱物・金属材料 | 35.0 | 25.1 | 39.9 |
| 再生資源 | 25.7 | 67.6 | 6.8 |
| 機械器具 | 27.8 | 14.7 | 57.5 |
| 家具・建具・じゅう器 | 44.2 | 25.3 | 30.5 |
| 医薬品・化粧品 | 30.2 | 11.5 | 58.2 |

資料 通商産業省『平成9年商業統計』

第6表 持株会社の利用目的

(単位 %)

| | |
|----------------------|------|
| 企業風土が異なる会社との統合(合併代替) | 35.7 |
| グループマネジメントによる戦略決定 | 71.4 |
| 各事業分野ごとの経営責任の明確化 | 64.3 |
| 各事業部門の雇用形態、労働条件の適正化 | 35.7 |
| 企業グループの再編成、多角化 | 53.6 |
| 新規分野への参入 | 10.7 |
| その他 | 10.7 |

資料 公正取引委員会(2001)
(注) 集計対象は28社。複数回答。

みておきたい。第7表にみるとおり、事業の整理・統合や経営合理化などが多い。なお、70年に通商産業省が実施した調査結果によれば、事業面に関する合併目的としては生産集中・専門化(36.1%)、経営多角化

第7表 合併の目的

(単位 %)

| | |
|-------------------|------|
| 事業の整理・統合 | 73.0 |
| 既存市場でのシェア拡大 | 39.7 |
| 新規技術やノウハウの獲得 | 22.2 |
| 生産効率の向上等経営合理化 | 77.8 |
| 取引先との統合による事業の一元管理 | 14.3 |
| 新規事業・新規市場の獲得その他 | 20.6 |
| その他 | 1.6 |

資料 公正取引委員会(2001)
(注) 集計対象は合併に積極的と回答した大規模事業会社63社。複数回答。

(20.5%)、設備の適正規模化(18.0%)、事業の補充(16.9%)、不振会社の整理(13.2%)などが、経営面に関する合併目的としては管理費用の節減(56.2%)、販売力の強化(46.6%)、二重投資の回避(31.1%)、占拠率の拡大(23.7%)、資金調達力の増大(22.4%)、技術開発力の強化(14.1%)などが挙げられ、前向きな合併理由も多い。^(注6) 企業環境の変化を反映して、合併の目的も変化していることがわかる。

(注4) A.D.チャンドラー(2004) p.36~52

(注5) 篠原・馬場(1974) p.68

(注6) 篠原・馬場(1974) p.68

2 農協組織と垂直統合

(1) 農協にとっての連合組織

農協と連合会の関係は、垂直的關係にある企業同士の関係とは異なるものである。農協の連合会は、単位農協を基本としつつ、事業のスケールメリットや専門性を発揮するために、単位農協を補完するものとして機能している。従って農協の組織についてみる場合、企業と同じように、集中度等を

通して市場の構造を分析したり、市場における企業同士の関係としてとらえると、実態に合わない見方になる。

連合会が単位農協の補完であるということからは、系統組織全体として初めて完結するように組織のデザインが行われているということである。そしてそのなかでは、協同組合の本来の成り立ちである利用を結集することを通してメリットを出すという意味での、高い割合での系統利用が志向され、場合によっては一定割合以上での系統利用率が定められることもある（余裕金運用の系統利用率等）。

このような関係は、企業グループにおける垂直支配関係とは異なり、協同組合としての組織原理に基づくものであることに留意する必要がある。

しかしまた、単位農協と連合会の関係には、企業と似た面がみられることも否定できない。単位農協と県連合会、県連合会と全国連合会の取引は、法制度や相互の行動を規定する諸要素の面で企業同士の取引と類似する点を多く持っているし、それぞれの組織は市場を通して企業とも取引を行っている。

このようなことから、農協組織の垂直統合の目的やメリット・デメリットを考える場合には、企業の垂直統合についての既往の研究成果を活用するとともに、協同組合としての独自性からもそれを考えることが必要である。

（2）農協組織における垂直統合の現状

全中会長の諮問機関である総合審議会は91年3月、系統農協の組織整備の将来方向と実行方策について、農協・連合会の事業機能の拡充と経営管理強化のための法制度等の改正対策について、の2点について答申を行った。この答申は、農協の合併を促進するとともに、各事業とも原則として事業二段方式とすること、組織整備の将来方向は、農協と統合連合組織の二段を原則とし、事業・地域の実情によっては、簡素な県組織の存置や広域連合組織を組成するものとした。

これを受け、91年10月の第19回全国農協大会決議に「系統農協の組織・事業改革」が盛り込まれ、93年4月には全国段階の実行方策として、「系統農協における組織整備実行方策」が取りまとめられた。そして、各県ごとに組織整備の方針が検討され、実施に移されてきている。

この結果2005年2月末現在、信用事業においては、8県で一部事業譲渡の方式で信連と農林中金の統合が行われている。また、経済事業においては36都府県において経済連と全農が統合し、共済事業においてはすべての共済連と全共連の一斉統合が行われた。

また、奈良、沖縄の両県では1県1農協となっているが、これも、単位農協と県連合会が垂直統合したケースとみることができよう。

(3) 垂直統合のメリット・デメリット

以下、前掲第1,2表に挙げた企業における垂直統合のメリット・デメリットに照らし合わせて農協の場合はどうなのか、また、農協独自の垂直統合効果にはどのようなものがあるのかについて、考察することとしたい。

なお、農協系統の組織整備は、各県ごとの実情にあわせて実行方策が定められており、機械的・一律に統合をすすめようというものではない。従って以下の内容も、あらゆる場合に垂直統合が最も有効であるという趣旨ではなく、企業の場合との比較で農協組織にとって考えられる垂直統合のメリット・デメリットについて一般的に記述するものであることに留意いただきたい。

a 企業の垂直統合メリットとの比較

「技術的に補完的な生産工程の統合」については、農協組織の場合、製造工場の統合のような場面は多くはないであろうが、連続する機能を統合することによるメリットを発揮する可能性は少なくないと思われる。地域経済の変化や農協合併の進展は、全国連機能や県域機能の中身とそれぞれの関係をも変化させてきていると考えられ、これらに対応して効率的な事業体制を構築するうえで、垂直統合は有効な手段の一つとなろう。

事業二段の実現を通じた効率化は、生産資材供給のような購買事業においても、また米流通の変化に象徴的にみられる販売事業における流通変化に対応するうえでも、

さらには、多段階の形で行われていた物流を広域的な配送拠点を設定する等により効率化を図るうえでもメリットが期待できる。その要因としては、ここに挙げた連続する機能の統合としての効果が大きいと思われる。

次に、「機会主義的行動の排除」については、例えば、高度成長期のように金融の緩和と引締めが交互に行われる状況の下で、当面の環境に合わせてそれぞれの組織が資金の自己運用を増やしたり減らしたりすると、短期的にはその組織の利益になることはあっても、グループ全体としては長期安定的な有利運用が阻害されるような場合が考えられる。

また、「『部分最適化』の排除」についてみると、農協組織では企業と同じような意味で川上・川下の組織それぞれが過大な「二重マージン」を徴収することは考えにくい。垂直統合前の状態では、段階を通ずるコスト構造が把握できず、トータルとしてのコスト削減が課題として認識されなかったり、削減方法が複雑になることが考えられる。

部分最適化の排除やホールドアップ問題に関連しては、多段階制組織が共同して、システム開発のような多額の資金を要するプロジェクトを実施する時のリスクについても指摘できよう。大規模システムの開発を決定した場合、さまざまな要望をすべて織り込んで最小公倍数的なシステムを構築した場合、高いシステムコスト負担を余儀なくされる懸念がある。

事業の戦略や計画に関して言えば、農協システム組織では組織的な討議を経て樹立されることも多いが、垂直統合は、より一貫した戦略や計画の策定を可能にしよう。さらに、一部の組織のマイナス情報がグループ全体の風評被害に発展するようリスクは、農協システムにおいても企業と同様にあり、このようなリスクに対処する手段としても、垂直統合は有効といえよう。

「情報の共有と有効活用」に関しては、市況情報や金融情報の提供、組合員の事業利用動向の全国的な事業企画や戦略立案への反映等が考えられる。

次に、「市場支配力の強化」は、企業の項で説明したような意味でのメリットは、農協組織の場合には該当しないといえる。「市場未成熟期における統合的事業立上げ」についても同様である。

以上、企業の垂直統合効果が農協組織にも適用できるかどうかについて考察してきたが、重要なことは、仮に農協にとって効果が期待できる場合でも、そのような問題意識をもって、統合後の組織を再編成しなければ、効果はよく発揮されないということであろう。「事業二段化で連続する事業機能を統合することによるメリット」「機会主義的行動の排除」「部分最適化の排除」等の効果を発揮するには、そのために望ましい内部組織体制とマネジメントを検討し、実施に移すことが必要である。

b 企業の場合のデメリットとの比較

企業の垂直統合のデメリットも、農協に

共通するものが少なくない。

とくに、「効率化へのインセンティブの低下」は、農協組織においても、十分に考慮する必要がある問題である。垂直統合後の各部門や地域本部等がドンブリ勘定にならないよう、事業実績の管理を濃密に行い、場所別部門別の損益計算を充実させる等、計画・実績の管理を厳格に行うことが課題となろう。また、それぞれの部署で職員が計画達成に向けて取り組むインセンティブを確保し高めるための、業績評価と処遇の仕組みを構築することも重要である。さらに、事業の規模や中身に依じて、そのような管理が効率的に行える組織のあり方についても検討する必要がある（事業部制を導入するか否か等）。

規模の経済や範囲の経済が発揮できないというデメリットは、農協組織の場合は限定的なものと思われるが、規模の経済については、事業規模が縮小している場面が少なくないことを考えれば、既存事業について選択と集中の観点から点検していくことは課題であろう。

c 農協組織に固有の垂直統合効果

以上、企業における垂直統合効果が農協の場合についても適用できるかどうかについて検討してきたが、ここでは、農協組織に固有の垂直統合効果について考察したい。

農協組織の垂直統合効果として最も基本的なものは、組合員から全国連に至る間の距離を縮めるということであろう。段階制

組織がたくさん段階を構成するほど、それぞれの組織は自らのパフォーマンスの向上には力を注いでも、組合員の利益という基本的な視点が薄れがちになる危険がある。しかし、農協の連合会は単位農協の機能を補完するためのものであり、単位農協は組合員が集まってよりよい暮らしを実現するための共同利用施設であるという組織原理を踏まえるならば、そのような状態が続けば組織の存立意義が問われることになりかねない。それを避けるためには、組合員の意向や実態が単位農協から全国連に至るまで速やかに伝わり、それが改善として組合員にフィードバックされるという循環が必要である。垂直統合は、このような循環がよりよく働くのを可能にしよう。

しかしここでも、その効果を発揮するための意識的な努力が必要である。事業戦略から個別の商品企画、基盤的な日常業務のみならず、指導事業や教育文化活動に至るあらゆる面で、組合員との距離が短くなるように垂直統合効果が働くための努力が求められよう。

次に、農協組織が各段階それぞれ固有の機能を果たすためにつくられているという意味では、その垂直統合は、企業が自らの経営発展のために他社を垂直統合するというのとは異なり、環境変化に合わせて自らの組織を再デザインすると考える方が実態に合うように思われる。そのような観点から、よりよい機能分担のあり方を検討しつつ統合後の組織の姿を描く必要がある。

さらに、具体的な事業分野においても、

農協独自の垂直統合のメリットがあるように思われる。すぐに思いつくのは、食の安全性確保をとおした消費者との連携強化である。トレーサビリティシステムを構築するうえで、生産から消費の間にある事業主体数が少なくなることは、大きなメリットである。しかも、農協組織は、肥料、飼料、農薬等の生産資材の供給から、生産者への営農指導、生産物の販売まで、一貫したプロセスに関与している。消費者の信頼を得るために垂直統合を活かすという観点も極めて重要であろう。

おわりに

以上、企業と農協を比較しながら、垂直統合の効果について考えてきたが、農協組織にとっても企業と同じような垂直統合のメリット・デメリットがあること、また農協には協同組合として、独自の統合効果があることがわかる。

しかし、すでに述べてきたように、垂直統合の効果をよく発揮するには、そのために内部組織をデザインし、そのための仕組みを構築する等、目的意識的な努力が求められることも明らかである。このような意識をもって、組織と事業を点検し、改善することが今後とも求められよう。

<参考文献>

- ・ J.S.ペイン (1970) 『産業組織論』 丸善
- ・ 篠原三代平・馬場正雄 (1974) 『現代産業論 2 産業組織』 日本経済新聞社
- ・ G.J.スティグラー (1975) 『産業組織論』 東洋経済新報社
- ・ 今井賢一 (1976) 『現代産業組織』 岩波書店

- ・ O.E. ウィリアムソン (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社
- ・ 全国農業協同組合中央会 (1985) 『JA教科書 農業協同組合 事業総論』 家の光協会
- ・ R.H. コース (1992) 『企業・市場・法』 東洋経済新報社
- ・ 石田信隆 (1993) 「農協の合併効果について」 『農林金融』 4月号
- ・ 石田信隆・中村耕 (1994) 「事例に見る農協の合併効果」 『農林金融』 3月号
- ・ 石田信隆 (1995) 「農協合併をめぐる諸課題」 『農林金融』 8月号
- ・ ミルグリム・ロバーツ (1997) 『組織の経済学』 NTT出版
- ・ 長岡貞男・平尾由紀子 (1998) 『産業組織の経済学』

日本評論社

- ・ 小西唯雄 (2000) 『産業組織論と競争政策』 晃洋書房
- ・ 公正取引委員会 (2001) 『大規模事業会社とグループ経営に関する実態調査報告書』
- ・ 情報通信新時代のビジネスモデルと競争環境整備の在り方に関する研究会 (2002) 『電気通信事業分野におけるブロードバンド時代の競争環境整備の在り方』
- ・ A.D. チャンドラー (2004) 『組織は戦略に従う』 ダイヤモンド社
- ・ 日本農業新聞 (各年版) 『日本農業年鑑』

(基礎研究部長 石田信隆・いしだのぶたか)

