

協同組合の株式会社化とその問題点

客員研究員 明田 作

〔要 旨〕

2015年の農協法改正は、農協等の株式会社への組織変更を認める規定を創設したが、株式会社が協同組合よりも効率的だとする実証はない。

組織はあくまで手段であって目的ではない。「組織は戦略に従う」のであって、決してその逆ではない。したがって、もっとも重要なのは、「われわれの事業は何か。何であるべきか」に対する答えを、組織として、しっかりもっていることである。

協同組合にとっての「成長の意味」を徹底して検討せず、組織の基本と原則を忘れた戦略なき組織転換の行き着く先は、経営の破たんであることを多くの先例は教えている。

目 次

はじめに

1 株式会社化の諸相

(1) 金融分野の協同組合

(2) 農業分野の協同組合

(3) 生協

2 株式会社化の誘因と法的枠組が与える影響

3 株式会社化の問題

おわりに

はじめに

先の農協法改正で、信用事業または共済事業を行う組合以外の出資組合の株式会社への組織変更を可能とする規定が設けられた。組織戦略上の選択肢が広がることは好ましいのではないかとする意見がある一方、協同組合を否定ないしは蔑ろにする意図をもったものだとの批判が多い。

協同組合の株式会社化（またその逆も同様）というのは、何も今日にはじまった問題ではなく、協同組合が誕生して以来の問題である。^(注1) わが国においても当初は農業生産者の協同組合としてスタートし、その後大規模な株式会社になったケースもあるように株式会社化は無縁なものではない（雪印乳業など）。しかし、20世紀の後半、とりわけ1990年代以降の世界の協同組合の株式会社化には、協同組合が活動する分野ごとにその性格にも違いがあるが、以前とは質的に異なる社会的背景の存在とともに一定の傾向をみてとることができるであろう。

世界的には、各国の法的枠組の違いもあり、協同組合であるか否かという問題とその組織の法形式とは、理論的には別個の問題であるといえる。利用者が所有し管理する株式会社形態の組織もあるし、また協同組合の特質を維持しながら上場会社と同じ仕組みを組み込んだ、いわゆるハイブリッドな組織形態を採用している協同組合も存在している。

ここで「株式会社化」という言葉は、協

同組合や相互保険（共済）などのような利用者が所有し管理する協同組織が投資家所有企業へ組織構造を転換する意味で使用しており、それは協同組合等が相互扶助組織としてのアイデンティティを失って、投資家所有の企業に転換することを意味するものとして使用している。世界の多様な組織形態や多様なガバナンス構造をもった協同組合について、「株式会社化」というくくりで一括して論じることには無理や限界もあるものの、一定の傾向や特徴を抽出することは可能だろうと思われるので、既存の文献を手がかりに、近年、協同組合の世界で何が起きているのか、株式会社化を促している要因と協同組合の株式会社化における問題点を整理してみるのも無益ではないであろう。

(注1) Battilani and Schröter (2012),
Mullineux (2014)

1 株式会社化の諸相

20世紀末以降の金融・経済環境の激変のなかで、あらゆる企業が新たな環境変化に対応して金融や組織構造上の戦略の見直し、変革を迫られてきたことは疑いがなく、協同組合にあっても同様である。協同組合に関していえば、例えば90年代以降、アメリカやカナダを中心とするいわゆる新世代（農業）協同組合の誕生や、イタリアやスペイン等における協同組合のグループ化やネットワーク化といわれるものの進展（Battilani and Schröter (2012)）もその例である。これ

らの2つは組織変革の方向は異なるが、協同組合の性格を維持しながら投資家所有企業の有利点、なかんずく伝統的な協同組織における制約の一つになっている事業を展開するために必要な資本金の調達を企てたところに特徴の一つがある。これらは、いわば組織のハイブリッド化ともいうべきもので、こうした組織構造や組織モデルの革新は、20世紀末から21世紀に入ってから協同組合の際立った特徴であるのは疑いのない事実である。

しかし、環境変化にうまく対応できずに経営が破たんするケースも少なくない。協同組合の破たんは、経営が行き詰まって破産・清算の途を選択するか、やむなく株式会社に身売りをするか、あるいは組織転換することに行き着くが、協同組合のなかには、自らの原点を放棄して、積極的に株式会社に転換したケースも少なくない。

この後者の例の典型としては、イギリスの住宅金融組合をあげることができるが、以下では、株式会社が比較的多くみられた金融分野、農業分野およびいち早く進んだ小売分野の協同組合の典型的なケースを中心に、何が起こったかをみておこう。

(1) 金融分野の協同組合

金融分野の協同組合（相互保険・共済を含む）の株式会社化は、規制緩和、金融制度改革と密接な関連をもっている。イギリスの1986年の住宅金融組合法は、サッチャー政権下のビクバン改革に伴う金融制度改革の一環として、住宅金融組合（Building

Societies^(注2)）の業務規制を緩和するとともに、住宅金融組合が上場会社に組織転換できる途をひらいた。その結果、86年のアビー・ナショナルを皮切りに90年代に多くの大手の住宅金融組合が不動産金融銀行に転換したが、これらはすべて他の銀行グループによって買収されたか、経営困難になり国有化（ノーザン・ロックとブラッドフォード&ビングレイの2つ）されてしまった^(注3)。したがって、イギリスにおける住宅金融組合の株式会社化は疑いもなく失敗だったといえよう。

株式会社化されなかった住宅金融組合は、金融危機を乗り切った。また世界の協同組織金融機関も金融危機を通じて安定的で、利用者の信用を勝ち得てきたことから、協同組織金融機関の意義が再評価され、ノーザン・ロックの最終的な処理も再び協同組織の金融機関へ移行すべきとする主張や期待が高まった^(注4)が、結果的には12年にヴァージン・マネー（イギリスのベンチャー企業）に売却されることとなった。しかし、外部の投資家のためではなく、組合員に対する最大の便益の提供を目的として、短期間に利益をあげることや、外部の投資家のキャピタル・ゲインに焦点を当てることなく長期的な戦略に基づいて経営が可能な協同組織金融機関が存在するということが、金融サービスという分野における消費者に対する多様なサービスの提供と競争を促す環境を維持するうえで重要であるとの認識が政策当局の間でも高まったとみてよいであろう^(注5)。

問題は、なぜイギリスの住宅金融組合の

株式会社化が誘発されたかである。表向きの誘因は、①増大する資本の調達を確実にすること、②金融制度改革においてより積極的なポジションを確保すること、③融資や資金調達の制約から解放されること、④業務を多角化しリスクを伴うが収益性の高い業務分野に進出することなどであるが、裏に隠れた動機は、何世代にもわたって蓄積され現状のままでは手をつけることができない財産に対する権利の制約を解放し、タナボタの利益を得るという私欲^(注6)である。

まず何より、株式会社化の計画を立案するのは組合員の代表ではない経営陣で、その動機は企業を成長させることでより多くの報酬を手に入れたいという機会主義的な動機である。加えて株式会社化が一般的な傾向となるにつれ、組織転換によるタナボタの利益(Windfalls)を狙って預金し、組合員になり株式会社化を工作するカーペットバッガー(Carpetbagger)と呼ばれる人たちがあらわれてくることで株式会社化がもたらされてきた^(注7)。

なお、これによって国民の間に「株式会社化は宝くじに当選したようなものでおいしいもの」という意識が定着したといわれ、なかには「相互扶助組織を輝けるキャッシュ・デイスペンサーと見る」輩もあらわれたといわれる(松岡(2000))。そしてその矛先は、同じ組織構造をもつ相互扶助組織である相互保険会社に向かうこととなった(同)が、タナボタの利益を狙ったカーペットバッガーが活躍できるか否かは、それぞれの国の法制度等によっても異なるので、

同じようなことがどこの国でも生じるといえるものではないであろう。

欧米においては、生命保険(共済)の分野でも90年代に入ってから急速な少子高齢化の進展のもとでの市場の縮小や金融制度改革の流れのなかで、相互会社から株式会社への転換が進んだ。日本でも、96年の保険業法改正により相互保険会社の株式会社化が可能となったが、膨大な数の株主管理に伴うコスト等の問題から実際に株式会社化を行う会社はあられせず、株式会社化が現実化したのは2000年の改正による端株一括売却制度の導入以降である。

しかし、アメリカにおいても依然として大手の生命保険会社が相互会社の形態をとり、わが国でも最大手の日本生命を含む5社が相互会社形態をとっており、株式会社化が積極的に指向されているというわけではない。相互保険会社の株式会社化については、柔軟かつ迅速な資本調達の必要性ということがよくいわれるが、それは何も今にはじまった問題ではなく、むしろ相互会社では不可能な経営の多角化などに柔軟に対応できるというのが理由であろう。しかし、契約者の利益だけを考えれば相互会社形態でできないことは何も^(注8)なく、また海外展開することも法的には可能である。

経営環境の変化や経営判断の誤りによってもたらされる経営難は、株式会社においても当然起こるので、相互会社形態であること自体に問題があるわけではなく、契約者にとっての真の利益とは何かを考えるとこそが組織形態を考える以前に重要なこ

とである。

ちなみに、経営の効率性を何をもって測るかは問題であるが、株式会社が相互会社よりも経営効率において勝るという実証はない。日本における89年から09年までのデータに基づく確率的フロンティア生産関数を用いた分析（久保（2012））では、相互保険会社が株式会社の保険会社よりも効率性が高いという分析結果が示されている。いずれにせよ、外部環境に適応できない組織はいずれ淘汰されることになるので、むしろ相互会社、株式会社の両形態があることが「両社の経営者」のそして「株主」のけん制となる（同）といえよう。

なお、イギリスの住宅金融組合と相互保険会社以外のケースは、紙幅の都合で省略する。^(注9)

(注2) イギリスの住宅金融組合は、住宅購入資金を会員間で融通することを目的とした協同組織の金融機関である。現在46の住宅金融組合があり、2百万人を超すメンバーに対しサービスを提供し約4万人の従業員を抱え、住宅抵当ローン市場で約21%、個人貯金市場で約18%の市場占有率を占める（The Building Societies Associationのホームページより）

(注3) HM TREASURY (2012), BSA (2009)

(注4) All-Party Parliamentary Group for Building Societies and Financial Mutuals (2006), Birchall and Ketilson (2009), Battilani and Schröter (2012)

(注5) All-Party Parliamentary Group for Building Societies and Financial Mutuals (2006), Martin and Hesse (2007), European Parliament resolution of 5 June 2008 on Competition, BSA (2009), Michie and Llewellyn (2010), HM TREASURY (2012)

(注6) BSA (2009)

(注7) Co-operative News (16 May 2014), BSA (2009) pp.33-34

(注8) 岡本園衛（2008）「株式会社にしかできない戦略展開はない」『金融財政事情』2784号

(注9) 欧州の協同組合銀行については、斉藤（2004）、斉藤・重頭（2010）等を参照願いたい。

(2) 農業分野の協同組合

多くの農業協同組合は、依然として伝統的な協同組合原則に立脚した協同組合として存在しているが、ここ数十年の間に、欧米の多くの伝統的な農業協同組合は、著しい変貌をとげてきた（Nilsson et al (2009)）。それらの一部のものは組合員に組合財産に対する個別的な所有権を認めるなど新たなモデルの農業協同組合に移行し、一部は合併等によって消滅した。また、多くの農業協同組合が経営破たんし、いくつかの協同組合は事業の一部を投資家に手放すことでハイブリッド型の協同組合となり、さらに他の一部は投資家所有企業に転換した（Nilsson et al (2012)）。

これは、農業の産業化ないしは情報化時代の農業といわれるようなフードシステムの変容のもとでの資本集約的な農業生産の進展、世界規模での市場競争の激化という背景のもとで起きたものである。

ここでは、ベックムとベイマン（Bekkmum and Bijman (2006)）の類型化に従って、農業協同組合が資本増強に対する解決策として選択した様々なパターンがあることだけを^(注10)紹介しておこう。

① 企業価値の増大を反映した出資や参加証券を導入するケース

これは、出荷高にリンクし（またはリンクしないものもある）、譲渡禁止（内部的には売買可）が付された議決権を伴わない出資証券等を発行し、年次ベースで評

価するとともに脱退した場合等にメンバーが企業価値の増大に参加できるようにしたものである。

② 劣後債を発行するケース

これは組合員の支配権に影響を与えない形で外部から資本調達をしたものである。

③ 子会社を通じあるいはグループレベルで外部の投資家から資本を調達するケース

多くの農業協同組合が特定の種類の組合員や出資者として利用者以外の外部投資家を抱えているが、これは子会社やグループレベルで上場等を条件にして外部から資本参加を求めるケースである。

④ 優先株や優先出資証券を発行・上場するケース

⑤ 農業生産者所有の有限責任会社への転換

上記の①から④までは、ガバナンス構造には変更を加えず、資本調達方法を工夫したものであるが、この農業生産者所有の有限責任会社への転換の例は、農業生産者が引き続き株式を所有しているケースである。株式数が農業者の生産・出荷量とリンクしない場合には、生産者がコントロール権を有さない株式会社へ、そして上場会社へという方向に進みがちになる。

⑥ 上場会社化

協同組合を上場するための株式会社化（上場は株式会社化して数年後のこともある）は、基本的には協同組合の出口戦略にほかならない。最初は、農業生産者がコン

トロール権を有する会社であるが、乗っ取りの餌食になるのが常である。

なお、乗っ取りではないが、農業生産者の市場へのアクセスに伴うリスクがなくなり公正な価格が実現されるような市場環境が出来上がってくることで、協同組合の必要性に対する認識がなくなり、キャピタル・ゲインを得るために純然たる投資家所有会社に変身するケースもある。

⑦ ハイブリッド型の上場化

これは協同組合としての法形式を維持しつつ、外部からの資本調達も容易にしようとするものである。

前述のように優先出資の発行という手法もあるが、この例は、メンバーの種類として、事業は利用せず出資だけをする投資家を新たに加えるものである。北米や欧州の新世代農業協同組合が該当す^(注11)。その場合の出資は、優先株（出資）、議決権のない普通株、議決権のある証券の場合もある。

この種の変形タイプとしては、上場する子会社を設立し、協同組合は持株会社的に残るもの（Chaddad and Cookらのいうアイリッシュ・モデル）であるが、どこまで協同組合が支配権を維持できるかは問題である。このアイリッシュ・モデルの亜種ともいべきフィンランド・モデルと呼ばれるものがある。これは既存の子会社を上場し、株式保有数においては少数派となっても支配権を確保するための種類株式を保有することで農業協同組

合が支配権を維持するものである。

他の変形タイプには、引き続き協同組合として事業を行うが、子会社の一部を単に上場するもの、農産物の売買の事業を農業協同組合に残し、付加価値をつける事業を上場会社として分離し、前者に後者に対する出荷権限を付与するものがある。

以上のように、資本増強を図るための工夫には様々な形態がみられるが、いずれにも共通するのは、伝統的な協同組合の組織構造を維持することによる資本調達への制約から解放されることにあるのは間違いない。

農業協同組合に限らず、協同組合の株式会社化が指向される理由としては、主として資本増強における制約と意思決定における非効率性があげられる。しかし、後者の問題は組織の目的の違いによるものであり、協同組合における一人一票の原則に基づく意思決定と運営の参加は協同組合の強みでもあるので、意思決定の問題は単に効率性をもって論じられるべきものではない。

輸出をはじめ商品の差別化やニッチ戦略の導入によってフードサプライチェーンでの付加価値の高い分野で一定のポジションを得ようと資本集約的なマーケティング・販売戦略をとることに伴って必要とするリスク資本の調達は、重要な戦略的要素であるが、直ちに投資家所有の株式会社へと組織転換する理由にはならない。それは多くの農業協同組合が株式会社化をせずに、協同組合としての性格を維持しつつ投資家所有企業の利点もとり入れているという現実

からも明らかであろう。

では、農業協同組合は投資家所有の企業と比較して非効率なのであろうか。やや古くなるが、ハーデスティとサルジア (Hardesty and Salgia (2004)) によると、酪農、農業資材販売、果実・野菜それに穀物の4つの分野における農業協同組合と投資家所有企業との91年から02年の12年間の財務分析の結果からみて、酪農部門を除き資産利益率では農業協同組合が低い、すべての分野で負債比率は低く、採算性や流動性では決定的な違いはなかったとしている。^(注12)

なお、比較すべき業績評価の指標を何にするかは問題であり、組合員の経済の改善の有無を考慮せず、単に企業ベースの指標比較でよいか、また財務分析には直接反映されない、農業協同組合による市場情報等の提供、ロビイング活動その他の協同組合の付随的サービス、さらには気象変動等による豊凶に備えた施設投資などもコストを増加させる要因であり、これらをどう評価するかは問題であろう。

以上の農業協同組合の動きは、国内市場の飽和化等により、輸出戦略に加え海外においても事業展開を進める大規模な(販売)農業協同組合の場合にとくに顕著であるが、国際化は、ブランド供与、海外での生産への投資、既存の工場の買収または合併企業の設立等様々な選択肢のなかで進められている。それらは、成長戦略の一環として取り組まれてきているもので、主として国内市場の飽和化により成長の機会が限られていることや、市場の自由化による食品小売

業の寡占化の進行などの構造変化のなかでの競争力強化を図るためである。しかし、サプライチェーンの川下における市場支配力を形成することは果たして可能なのかという点は、解明すべき課題の一つである。EUの調査・研究（ベイマンほか（2015））では、酪農部門において多国籍に事業を展開している協同組合を考慮に入れても、個々の協同組合が巨大小売資本の力に対抗する十分な市場支配力を有しているという結論は得られなかったとしている。

(注10) ベックムとベイマンの報告は、50のケースの分析によるもので、具体的にどの区分にどの農業協同組合が該当するのかは、その後も多かれ少なかれ変化を繰り返してきており例示しないので、直接文献にあたられたい。

(注11) 2000年以降、多くの農業協同組合が倒産や投資家所有企業へ転換した（Fulton and Hueth (2009)）。しかし、数的にはそれは少数であり、90年代のUSDAの報告（Wadsworth (1998)）によれば、解散を避けるために規模と範囲の経済を求めて合併等を選択するのが最も一般的であり、組織転換は米国の農業協同組合では一般的なものではない（Chaddad and Cook (2004b), Kramper (2012)）

(注12) バッティラーニとシュレーター（Battilani and Schröter (2012)）も、経営革新がなされることで業績が改善するという事実を超えて、組織構造の違いによる業績の違いに明確かつ一般的な差異は存在しないと結論づけている。

(3) 生協

生協については、金融分野の協同組合や農業分野の協同組合に先立って経営問題に直面した。とくに欧州、なかんずくオランダ、フランス、ベルギー、オーストリア、旧西ドイツ、それに程度の差こそあれイギリスでは市場シェアを落とし、多くの場合には組合員離れも加速して、ついには経営破たんするか、投資家所有企業へ転換すること

となった。事業の縮小傾向は50年代後半からはじまるが、倒産や投資家所有企業への転換は、60年代の終わりから70年代にかけて顕著になり、そして80年代にはさらに顕著な形であられることになった（Kramper (2012)）。

その原因は、端的にいうと、50年代後半から70年代はじめの流通・小売革命に適切に対応しきれなかったということに尽きると思われる。セルフサービス方式の店舗は生協が最初に導入したものであったが、小売業の分野では消費者の所得向上とライフスタイルの変化に対応し、投資家所有の企業は、セルフサービス方式による郊外型の大規模スーパーマーケットやハイパーマーケットを導入するなど、その資本力をもって豊富な品揃えと低価格の商品提供をはじめた。それはそれまで生協の強みの一つであった価格競争力を失わせるとともに生協の店舗を組合員にとって魅力のないものとした。したがって、投資家所有企業への転換も、生協が投資家所有企業と同じ競争条件のもと生き延びようとするための出口戦略としてとられたもので、戦略転換の時点ではすでに回復できない遅れをとっており、いずれは失敗する運命にあったといえる。

とりわけ流通・小売革命といった環境変化の影響は、旧西ドイツにおいて最も激しかったとされる（Kramper (2012)）。60年には2.6百万人いた組合員が90年には60万人となるなど極端に減少）。これは、旧西ドイツの生協の組織基盤と密接に関係していたようである。労働組合の思想的心情を反映し、

協同組合自身が伝統的な対抗力概念から抜けきれず競争力に重きを置かなかったことで、大衆消費社会のなかで競争力を失ってしまったことにある。規模の経済を求めて、60年代だけみても生協の数が50%も少なくなるといったように合併戦略がとられたが、急速な合併が協同組合としてのアイデンティティを失わせ、激化する小売競争の圧力によって協同組合が投資家所有企業へと転換し、74年には労働組合所有の株式会社に転換、単協の事業を統合して乗り切ろうとする途を歩むこととなる (Coop AG)。しかし、旧西ドイツの生協が選択した株式会社化の帰結は、89年のCoop AGの倒産というもので (的場 (1992))、それは西ヨーロッパ諸国の生協が直面していた危機の深さを象徴するものであった。

かかる現象は、ドイツに限らず、西ヨーロッパ諸国に共通するものであったが、大衆消費社会、流通・小売革命が進展していた他のヨーロッパ諸国の生協がすべて同じ運命をたどったわけではない。スカンジナビア諸国やイタリアでは西ヨーロッパ諸国とは様相が異なった。これは、マネジメントの良し悪しを超えて、それぞれの国の市場構造の違いもあるであろうが、西ヨーロッパ諸国の生協の失敗が決して避けることができないものではなかったという理由にはなるであろう。

ところで、ヨーロッパの生協の成功とそれがなぜ活力を失い崩壊するに至ったかを分析したラルフネーダーの『Making Change?』^(注13)は、生協の哲学教育がかけていたため、多

くの組合員が離反し、競争相手に同化してしまったと結論づけている。ミュンクナー (1999) は、当時株式会社化の途を歩まずに世界三大生協の一つとして成功していたドルトムント生協の倒産の事例を分析し、その原因は、ビジョンの欠如、経営陣の将来進むべき方向感覚の欠如、困難に際しての対処能力の欠如等協同組合を脅かす多くの課題があるとしつつ、「重要な問題は、協同組合におけるガバナンスの問題だけでなく、現代における協同組合の存在理由の問題である。それは明確な特性と独自のコーポレート・アイデンティティの欠如」だとしている。

(注13) ネーダー, R. (1989) 『未来へのビジョン—ヨーロッパの生協から学ぶ〈1〉～〈3〉』(野村かつ子・奥田暁子訳), 協同図書サービス

2 株式会社化の誘因と 法的枠組が与える影響

株式会社化は協同組合のすべての分野で進んだわけではないし、依然として健全な伝統的協同組合が多数存在している。株式会社化が進んだ分野でも、さらには国によっても様相は異なる。バッティラーニとシュレーター (Battilani and Schröter (2012)) は、とりわけ80年代以降に世界的に進展した株式会社化を促した要因を、既存の文献に基づき、①組織の制度的同質化、②同質化と密接に関係する文化的環境、③経営陣の私欲、④政治的要因 (旧社会主義国における過去の負の遺産としての協同組合のイメージの刷り込み)、それに⑤協同組合は非効率

で成長性がないという観念に分類している。これらは株式会社化の誘因を理論的に説明するための仮説や要素であり、紙幅の関係でそれぞれについての論評は省略するが、すべて一つの仮説や要素をもって説明できるわけではない。

なお、現実的に株式会社化が差し迫った課題として認識されることとなる要素は何かという点に関し、バッテリーニとシュレーターは、3つの要素が同時（必ずしもすべて同時というわけではないが）に働いた場合だとしている。すなわち、①相互扶助をベースとした伝統的な協同組合の意味合いが薄らいだ場合、②政府が株式会社化の誘因を提供する場合、それに③将来を見通したときに伝統的な現状の協同組合よりも株式会社化を含めた他の選択肢の方が魅力的にみえるようになったときである。

ここでは、組織の制度的同質化とも密接に関連する法的枠組についてふれておこう。^(注14) 法的枠組は、単に株式会社化を許容するというばかりでなく、それを禁止するという点でも、またすでに株式会社への転換が許容されている場合に株式会社化に関心を引きつける環境をつくるという点でも、極めて重要な役割を果たしてきた。

ちなみに、EUにおいては、イギリス、フランス、フィンランド、ドイツ、スペイン、ベルギーそして一定のケースに限るがルクセンブルクやデンマークは、協同組合等から株式会社への転換を許容しているが、他の国々では許容していない（Battilani and Schröter (2012)）。株式会社化が法的に許容

されれば株式会社化が進むというわけではないが、^(注15) 法的な枠組みのあり様は、協同組合の株式会社への転換に重大な影響を与えており、より競争を促すための法的枠組を整備するという制度的な改革に後押しされて組織転換が進んできたのは間違いない。

ハッダードとクックは、株式会社化の波は、多くの場合、協同組合が伝統的に重要な経済的役割を果たしてきた産業分野において、「ゲームのルール」を根本的に変えてしまうようないくつかの著しい制度変更と市場の変化に続いて起こったとしている（Chaddad and Cook (2004a)）。しかし、これによって特定の国々、特定の分野で株式会社化が進展したかの社会的、経済的合理性についてはある程度説明がつくが、同じ国の特定の分野で、さらには株式会社への転換が許容されている国によっても株式会社化の様相に違いがあることは説明できない。

(注14) ここで法的枠組といっているのは、組織法ばかりでなく、税法をはじめ事業を行っていくうえで競争法（独占禁止法）その他のルールを含んでいる。例えば、ドイツの生協の株式会社化の要因の一つに54年の法律が、小売商を保護するために員外利用の許容と引き換えに利用分量配当を3%に制限したことや、出資配当分の所得に対する税率が会社のそれより税率が高かったことが指摘されている（的場（1992））。また、フィンランドの酪農協の連合組織であるヴァリオ（Valio）の株式会社化の最大の要因は、92年の新競争法であったとされている（三石（1999））。

(注15) 68年の「金融機関の合併及び転換に関する法律」により協同組織金融機関の株式会社である銀行への転換が可能となったが、実際に転換したのは、91年に普通銀行に転換した八千代信金のみである。また、戦後株式会社から相互会社に転換した生命保険会社についても95年の保険業法の改正で株式会社化を許容する規定が置かれたが、前述のように株式会社化がはじまるのは00年の改正で端株の一括売却制度が導入さ

れた以降であり、現在も第一生命を除く大手5社は相互会社形態を維持している。

3 株式会社化の問題

先般の農協法改正では、株式会社への組織変更についての根強い批判を受け、株式会社への組織変更計画においては、株式の譲渡制限^(注16)に関する方法を定めなければならないこととしている(施行規則219条)。株式会社にする最大の理由は、資金調達を容易にする点にこそあるはずであり、法律を改正してまで株式会社化を認める意味が問われよう。

これまでも必要に応じ組合が子会社を設け、その事業の一部を子会社で行うといったことが行われてきたことを考えると、連合会であれば、その機能だけに着目して農業協同組合の子会社とすることも考えられなくはない。しかし、事業の利用を通じて会員に便益を供与するためというのであれば、株式会社であればできて、協同組合の連合会ではできないことは何もない。もし、会員の行う事業とは無関係の事業を多角的に展開できることに株式会社化の利点があるのではないかという主張があるとするれば、それは誤りであり、現行の協同組合法のもとで行うことができない事業は、組合の子会社でもできないということを忘れてはならない。それが可能だとすれば、極端に言って、現行法が認める事業のすべてを子会社に移し、親である組合はいわば実質的に持株組合のように運営することが可能だと

いうことを意味するが、それは脱法行為にほかならず、そのようなことが許されるはずはない。

また、員外利用の制限といった経営的な制約から解放されることが株式会社化の理由だとすれば、それは協同組合の意義を否定するものであって、誰にとつての株式会社化なのか、組合員にとって意味するところを真剣に考えなければならない。

欧米における協同組合の株式会社化については、前述のように協同組合に批判的な立場からの理由づけは、主として協同組合はその運営が非効率であることと事業を拡張するのに必要な資本の調達にも大きな制約があることの2点である。しかし、欧米の経験は、多くの協同組合は、その性格を失わずに資本調達を可能とする途をひらいて成功してきているし、協同組合であるが故に経営が非効率であるという実証もないことを教えている。

環境の変化に応じて組織が変わらなければならないというのは、すべての企業に共通するもので協同組合に限らない。環境変化に対応できなければいずれ経営は行き詰まる。そもそも株式会社化すれば経営が良くなるわけでもなければ、資本が集まるわけでもない。

さらに忘れてならないのは、株式会社化によってもたらされる社会関係資本(Social capital)の破壊である。社会関係資本とは、パットナムによると、「個人間のつながり、すなわち社会的ネットワーク、およびそこから生ずる互酬性と信頼性の規範」(パットナ

ム(2006))であり、それは物的資本や人的資本と同様に個人や集団の生産性を高めることに貢献するものである。ICAの協同組合の定義上、明示的に社会関係資本に言及はしていないが、それは協同組合の性格に本来備わっているもので、実際に新たに協同組合をスタートさせ、成功させるためには、何が必要かを想定すればそのことは容易に理解されよう(Nilsson et al (2012)を参照)。そして、それは新制度派経済学というフリーライダー問題やホライズン問題等を乗り越える力をもった要素となっているが、規模が拡大し、協同組合と組合員との関係が利用関係だけに焦点が当たってくるにつれ、社会関係資本は脆弱になってくる。わが国で、広域化、大規模化した農業協同組合でもなお社会関係資本が維持されているように思われるが、これはわが国の農業協同組合が基盤とする農業の特性と農村社会の美德が少なからず維持されているためであろう。株式会社化は、社会関係資本を壊すのみではなく、コミュニティの脆弱化を招くことにもつながる問題であることを忘れてはならない。

(注16) 株式の譲渡制限をしても株式の譲渡ができないわけではなく、株式の譲渡をもって会社に対抗できないというに過ぎないので、株式を譲り受けた者が譲渡人の代理人として株主の権利を行使することは可能である。したがって、これを排除するには、代理人資格についても農協法と同様の制限を付する以外にはないであろう。

おわりに

協同組合は株式会社比べて劣っている

という評価をする人たちの主張は、意思決定のプロセスが非効率で、環境変化に柔軟・迅速に対処することができず、メンバーの拠出に依拠する資本調達では制約が多く積極的な事業活動ができないというものである。

しかし、協同組合における必要な資本調達は株式会社化しなければできないわけではないし、株式会社化することで業績が向上する確証はない。意思決定のプロセスが非効率だという点については、それだけを切り出して評価することは無意味である。協同組合は、人間をその中心に据える民主的な人的結合体であると同時に市場のなかで他の企業と競争する事業体としての二重の性格を有している。この二重の性格の故に、内部にジレンマを抱える組織のようにみえなくはないが、そこにこそ価値があり、企業体的側面だけから組織の効率・非効率を論ずるべきではない。

組織はあくまで手段であって目的ではない。要は、道具としての組織の使い方がすべてであるといって過言ではない。「組織は戦略に従う」(チャンドラー)のであって、決してその逆ではない。戦略とは、「われわれの事業は何か、何になるか、何であるべきか」との問いへの答え(ドラッカー)である。これは自明のことのようであるが、そう簡単に答えられるものではないし、経営が危機的な状況にもなれば、そのことはすっかり忘れられてしまうのが常である。したがって、平常時においてこそ、組織が何であるかではなく、その組織は何をなすべ

きか、その機能は何かということ問い続けなければならない。

最後になるが、協同組合にとっての「成長とは何か」ということは、突き詰めて考えるべき問題である。それは株式会社における成長の意味とはおのずと異なるはずであり、何のための、誰にとっての成長かということである。そのためには「われわれの事業は何か。何であるべきか」に対する答えを、組織としてしっかりもっていることが肝要である。そのことを徹底して検討せず、組織の基本と原則を忘れた戦略なき組織転換の行き着く先は、経営の破たんであることを多くの先例は教えている。

<参考文献>

- ・久保英也 (2012) 「日中および相互・株式会社間の効率性比較からみた相互会社の国際化の評価」『保険学雑誌』第616号
- ・後藤泰二, 小西廣満 (1998) 「相互会社の株式会社化—新保険業法にみる相互主義の変質」『九州産業大学経営学論集』9巻2号
- ・小藤康夫 (2010) 「大和生命の経営破綻と生保の株式会社化」『生命保険論集』第172号
- ・斉藤由理子 (2004) 「EUの協同組合金融機関にみる株式会社化」『農業と経済』70巻9号
- ・斉藤由理子・重頭ユカリ (2010) 『欧州の協同組合銀行』日本経済評論社
- ・バーチャル, ジョンストン (1998) 「協同組合ビジネスに未来はあるのか? イギリスにおける協同組合の株式会社化とその教訓」『生活協同組合研究』Vol.270, 7月号
- ・パトナム, ロバート・D. (2006) 『孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生』(柴内康文訳), 柏書房, Putnam, R.D. (2000), *Bowling alone. The collapse and Revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- ・ベイマン, J. ほか編 (2015) 『EUの農協—役割と支援策—』(農林中金総合研究所・海外協同組合研究会訳) 農林統計出版
- ・的場信樹 (1992) 「欧州生協運動の危機論から本質論へ」農林中金総合研究所編『協同組合の国際化と地域化』筑波書房 (119~141頁)
- ・松岡 博司 (2000) 「米英生保の株式会社化をめぐる動き」『ニッセイ基礎研report』39号
- ・三石誠司 (1988) 「農業協同組合の株式会社化に関する考察—アイルランドの農協のケース」『フードシステム研究』5巻1号
- ・三石誠司 (1999) 「農業協同組合の『会社化』に関する考察—フィンランドの酪農協連合会Valio (ヴァリオ) のケース」『フードシステム研究』6巻1号
- ・ミュンクナー, ハンスH. (1999) 「ドイツの協同組合におけるコーポレート・ガバナンス」『生協総研レポート』No.22
- ・村上博信 (2000) 「諸外国生保相互会社の株式会社化」『生命保険経営』68巻2号
- ・横川洋 (1988) 「経済事業における専門農協化, 垂直統合化, 株式会社化—農業構造変化に対する西ドイツ農村協同組合の対応の—方向」『協同組合奨励研究報告』第14輯 (177~213頁)
- ・All-Party Parliamentary Group for Building Societies and Financial Mutuals. (2006). *Windfalls or Shortfalls? The true cost of Demutualisation*.
- ・Battilani, P. and H.G. Schröter (2012). "Demutualization and Its Problems." In *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*, Cambridge University Press. pp.150-171.
- ・Bekku, O.F.van, and J. Bijman (2006). "Innovations in cooperative ownership: Converted and hybrid listed cooperatives." *Paper presented in 7th International Conference of Management in AgriFood Chains and Networks*, Ede, Netherlands, May 31-June 2.
- ・Birchall, J. and L.H. Ketilson (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*, ILO.
- ・Building Societies Association (BSA). (2009). *Converting failed financial institutions into mutual organisations*. A Report from The Oxford Centre for Mutual & Employee-owned Business. Kellogg College, University of Oxford.
- ・Chaddad, F.R. and M.L. Cook (2004a). "The economics of organization structure changes: an Us perspective on demutualization" *Annales de l'economie publique, sociale et cooperative*, 75:4 2004 pp. 575-594.
- ・Chaddad, F.R. and M.L. Cook (2004b).

- "Understanding New Cooperative Models: An Ownership Control Rights Typology." *Review of Agricultural Economics*. Vol.26 (3). pp.348-360.
- European Parliament resolution of 5 June 2008 on Competition: Sector inquiry on retail banking (2007/2201 (INI)).
 - FAO. (2006). *Promoting farmer entrepreneurship through producer organizations in Central and Eastern Europe (prepared by John Millns)*, Rome, 2006.
 - Fulton, M.E. and B. Hueth (2009). "Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview," *Journal of Cooperatives*, Vol.23, pp.i-xi.
 - Hardesty, S.D. and V.D. Salgia (2004). "Comparative Financial Performance of Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms." *Paper Presented At NCR-194 Research on Cooperatives Annual, Meeting November 2-3, 2004, Kansas City, Missouri*.
 - HM TREASURY. (2012). *The future of building societies*.
 - ICA. (2016). *The Capital Conundrum for Co-operatives*.
 - Kramper, P. (2012). "Why Cooperatives Fail: Case Studies from Europa, Japan, and the United States, 1950-2010." In *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*, Cambridge University Press. pp.126-149.
 - Martin, C. and H. Hesse (2007). "Cooperative Banks and Financial Stability." IMF Working Paper WP/07/02.
 - Michie, J. and D. T. Llewellyn (2010). "Converting failed financial institutions into mutual organizations." *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol.1, No.1, pp. 146-170.
 - Mullineux, A. (2014). "The big bang; how demutualisation of building societies failed." *Co-operative News* (16 May 2014). (<http://www.thenews.coop/85589/news/general/big-bang-demutualisation-building-societies-failed/>, 16年6月1日アクセス)
 - Nilsson, J., A. Kihlen and L. Norell (2009). "Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust," *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 12.
 - Nilsson, J., G.L.H. Svendsen and G.T. Svendsen (2012). "Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?," *Agribusiness*, Vol.28 (2). pp.187-205.
 - Wadsworth, J.J. (1998). "Cooperative Restructuring, 1989-1998." USDA Rural Business-Cooperative Service, Service Report 57, November 1998.

(あけだ つくる)

