

## 次のフェーズへ

全国の農協は自己改革に取り組んでいるが、組合員、農協を取り巻く環境は今後も大きく変化し、農協は不断に改革を進める必要があろう。では、中長期的にどのような農協の姿が考えられるか。そうした視点から、昨年度、当社はEUの農業大国において、農業に対するプレゼンスが高く、成果も上げている、蘭独仏3か国の農協、協同組合銀行の実態と制度を調査した。今月号の論調はこの研究成果を踏まえて執筆されている。

これに先駆け、2015年に、当社の有志からなる海外協同組合研究会は、欧州委員会によるEU諸国の農協に関する大規模調査の最終報告書を翻訳、『EUの農協 役割と支援策』として刊行した。本書は各国の農協の成功の決定要因として、①事業戦略、その結果としてのフードチェーンにおける農協の地位、②ガバナンス、③制度的環境をあげている。以下では、この3点について、今回の調査結果から注目される点をいくつか紹介したい。

第1に、農協の事業戦略は多様だが、たとえば、フランスの一部の農協が合併や民間企業の買収等によって、規模拡大とともに川下部門にも子会社を通じて進出し、付加価値の高い川下部門の利益が組合員に還元されていることは注目される。また、ドイツでは金融を兼営する農協数は減少しているが、事業の相互補完によって、よいサービスの提供、経営の安定および事業の維持が可能となる実態を踏まえ、兼営の継続を選択する農協もある。

第2に、競争激化に対応して、規模拡大や多角化、ビジネスモデルの変更がなされているが、これらは組合員との関係の希薄化や組合員の不満につながる懸念があり、それを避けるため、フランスではガバナンスの単位を小さくする、ドイツでは役員教育や組合員の意思反映の新たな機会を設けるなど、様々なガバナンスの工夫が行われている。

第3に、制度的環境を日本と比較すると、まず、3か国の農協の制度面での自由度は高い。オランダの協同組合に関する法律上の規定は非常に少なく、農協は定款に事業をはじめ詳しい規定を置くことができる。農協を監督する機関も許認可を行う機関もない。ドイツには協同組合全体の根拠法があるのみで、定款自治の範囲は広く、上記の兼営継続か否かは組合員自身が決定する。両国とも農協法はない。農協法があり、3か国で最も政府の関与が大きいフランスも農協の自由度は高まる方向にある。かつて農協の監督、許認可、模範定款の作成等は農業省が行っていたが、06年に、その権限は、農協代表7名と有識者5名により構成され、運営費は農協の加盟金による、農業協同組合高等評議会に委譲された。

一方、組合員の事業利用についての自由度が高いわけではない。日本では、16年施行の改正農協法には、組合員に事業利用を強制してはならないと明記され、専属利用契約に関する規定も廃止されたが、フランスでは農協法に組合員には利用義務があることが明記され、違反した場合の罰則は定款で規定できる。ドイツとオランダでは定款で組合員に組合の利用義務を課すことができる。利用義務は、農協の事業の強化や経営の安定につながるだけではない。フランスの研究者は、組合員の出荷義務が川下部門の農協子会社にとっても原料の安定調達につながり、経営に重要な役割を果たすと述べている。そして、前述のとおり、子会社の利益は組合員の利益につながっている。

（（株）農林中金総合研究所 常務取締役 齊藤由理子・さいとう ゆりこ）