

EUの酪農協における意思決定や 利益配分のあり方

—スペイン、フランス、オランダの酪農協を事例に—

主事研究員 小田志保

〔要 旨〕

EUの酪農協は、国際競争に打ち勝つため販売力強化に取り組んでおり、大規模化等、組織体制を変化させている。これに加えて、生乳の生産調整であるミルククォータ制度の廃止に向け、離農を伴う規模拡大が進んでおり、酪農協と組合員の関係強化はますます重要になっている。

これを背景に、スペイン、フランス、オランダの3つの酪農協について、意思反映の仕組みや利益配分に焦点をあてながら、酪農協と組合員の関係をみた。その結果、意思反映や利益配分では出荷乳量の多い産地が重視されることや、組合員へ還元した利益の一部を組合へ再び出資させる仕組みの発展が確認された。さらに、2万超の組合員がいる大規模組合では、地域性を反映させる分権的な組織体制や、酪農協の役員が地域に出向き事業や経営について説明するような組合員との関係強化の取組みが注目された。

JAグループにとって、このような事例調査の結果は、資本増強等の農協運営のあり方を考える際に大いに参考になる。加えて、いずれの事例でもこのような組織や運営の工夫が地域の酪農構造やその変化に柔軟に対応するなかで発展していることから、農協の事業や組織の設計は、組合員が参画し評価するなかで、内面的に取り組まれるべきと考えられる。

目 次

はじめに

1 EUの酪農構造と酪農協

- (1) EUにおいて強まる酪農生産の偏在
- (2) EUの酪農協の歴史的な発展
- (3) 組合員との関係性の変化

2 スペイン、フランス、オランダの酪農協に みる意思反映や利益配分

- (1) 組織と事業の概要
- (2) セントラル・レチェラ・アストゥリアス
酪農協 (CLA酪農協)

- (3) ソディアール・ユニオン酪農協
(SU酪農協)

- (4) フリースランド・カンピーナ酪農協
(FC酪農協)

おわりに

- (1) 事例の注目点
- (2) JAグループが自己改革に取り組むに
あたって

はじめに

EUでは2015年のミルククォータ制度の廃止から、生乳は増産基調にあり、酪農協には輸出を含めた販売力の強化が求められている。そして、販売力の強化には、国際競争に勝ち抜くための乳製品のブランド力を高めることが必要となり、EU各国の酪農協は、大規模な設備投資や意思決定の迅速化に取り組んでいる。

このような経営戦略に対応して、EU各国の酪農協は合併による規模拡大や乳業部門の子会社化を進めているが、こうした組織の変化は、一方で組合員の一部に「農協ばなれ」を引き起こしている。例えば、乳価が暴落した酪農危機の際には、組合内部での解決をあきらめるようになった一部の組合員から、組合の工場前での抗議行動や出荷ボイコットを受けた酪農協もあった。

このように、酪農協と組合員の関係づくりは、EUの酪農協の大きな課題となっている。川下部門を垂直統合するなかで、民間企業との競争に打ち勝つには、組合員である生産者との近さこそ酪農協系統の強みと考えるものの、それが生かされない状況が生じてきたのである。

ただし、組合員との紐帯^{ちゆうたい}を維持し、発展を遂げている酪農協も存在する。本稿ではそうした酪農協の事例について、とくに組合員の意見や要望を事業や経営に反映させる意思反映の仕組みと、出資や利益配分のあり方からみていく。事例に、スペイン、

フランス、オランダの3つの酪農協を取り上げ、主に18年に実施した現地調査や公表資料から検証していく。

(注1) 本稿では、酪農協とその子会社である乳業メーカーを酪農協系統としている。

1 EUの酪農構造と酪農協

まず、主要酪農国が集中する北西欧(EU15)^(注2)について、05年以降の酪農経営体の規模拡大と酪農協の歴史的な発展を概観したうえで、組合員との関係性の変化を述べていく。

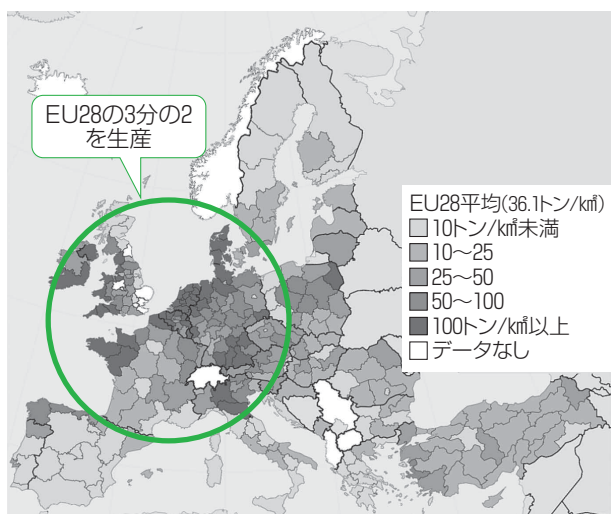
(注2) 04年5月のEU拡大以前の加盟国であるベルギー、デンマーク、ドイツ、アイルランド、ギリシャ、スペイン、フランス、イタリア、ルクセンブルク、オランダ、オーストリア、ポルトガル、フィンランド、スウェーデンおよび英国。

(1) EUにおいて強まる酪農生産の偏在 a EU全体での生乳生産量の偏在

05年から15年にかけて、EU全体の生乳生産量は増加傾向にあった。これは、ミルククォータ制度の廃止まで、激変緩和措置として各国の生産割当量が漸進的に追加されたためである。

この生乳生産量の増加は、英国、フランス、ドイツ、オランダ等の酪農主要国に集中しており、EUでは生乳産地が一層偏在するようになってきた。EUの面積あたり生乳生産量は、EU平均では36.1トン/km²だが、イタリア北部、フランス北西部、オランダやデンマーク、ドイツ北部、英国西部やアイルランドには、100トン/km²以上となる産地が多い(第1図)。そして、16年には、EUの生乳生産量の3分の2がこれらの産地

第1図 EU28の面積あたり生乳生産量(2016年)



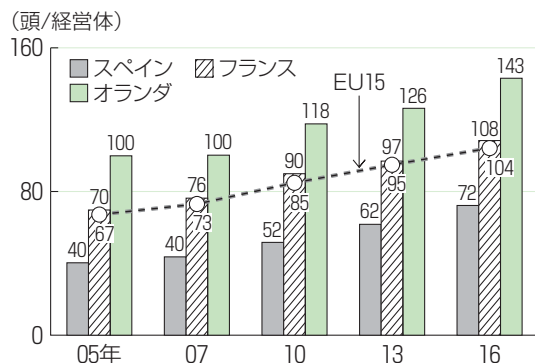
資料 EUROSTAT、Perrot(2017)

を擁する酪農主要国から産出されている。

b 酪農経営体の構造変化

このようなEUの酪農主要国では、生産者の構造変化も進んでいる。EU15、スペイン、フランス、オランダにおける経営体あたり平均飼養頭数（搾乳牛）は、05年以降はいずれも増加している（第2図）。スペインは相対的に大きな変化を経験しているといえる。16年の平均飼養頭数は05年に比べて、ス

第2図 経営体あたり平均飼養頭数(搾乳牛)



資料 EUROSTAT

(注) EU15は04年のEU拡大前の15加盟国。

インでは1.8倍増となっており、これはフランス（1.6倍増）やオランダ（1.4倍増）より大きい。さらに、同期間にスペインでは5割の経営体が離農しており、この割合はフランス（3割）やオランダ（2割弱）を上回る。

この背景には、生乳生産からの利益率の低下がある。酪農主要国が含まれるEU15で、^(注3)乳代から生産費用（減価償却や自作地代、自己資本利子を含み、家族労働費は除く）を差し引いた生乳生産の利益率をみると、04～06年平均に比べて09～13年平均は44%の低下となっている（European Commission (2018)）。

このように、EUの酪農主要国では、酪農経営体の規模拡大とそれに伴う離農が進んでいる。そして、それに伴い、酪農経営体の格差は拡大しており、後述するように組合と組合員の関係性の変化に影響している。

(注3) EUの複合経営体を除く酪農経営体が対象。収入の1割ほどを占める子牛販売額は除いて計算されている。

(2) EUの酪農協の歴史的な発展

つぎに、EUの酪農協の歴史的な発展を述べる。

生乳は毎日生産され、貯蔵性がなく、生産者は搾乳後すぐに乳業メーカーに生乳を受け入れてもらう必要がある。このような生乳の特質から、生産者の価格交渉力は小さく、日本では、農協系統である指定生乳生産者団体が、乳業メーカーとの価格交渉を一元的に担当してきた。一方、EUでは、酪農協は生乳を出荷するだけにとどまらず、その多くが乳業メーカーとして生乳の加工

まで手掛けている。

これは、EUの酪農主要国における酪農協の誕生が、1878年に発明され、バターの生産の機械化を可能にしたクリームセパレーターの共同利用のための組合設立がきっかけとなったことに起因している。さらに、同時期の協同組合法の施行は、組織拡大の追い風となった（Bijman（2018））。

そしてEUの酪農協においては、戦後期の1980年代までは、農業、集乳、乳製品製造のいずれにおいても機械化が進むとともに、生産増加のために酪農協間の合併が相次いだ。

しかし、84年にミルククォータ制が導入されたことで、酪農協の経営環境は一転して厳しくなった。生乳の取扱量が固定されたため、酪農協は従来のバルク商品だけではなく、高付加価値品の製造へも、経営資源をシフトさせるよう経営戦略の転換を迫られたのである。

このような経営戦略の転換は、組織の再編・合理化を伴った。新たに、製品開発に向けた設備投資や、ブランド構築に資するマーケティングの強化のため、資本調達力の強化や意思反映の迅速化が必要となり、とりわけ大手の酪農協では、乳業部門の子会社化が進んだ。

そして、足元では、EUにおける酪農協システムの経営環境は、さらに悪化している。ロシアの禁輸措置が続き、EU域内の消費も停滞するなか、15年3月末にミルククォータ制は廃止さ

れ、それを背景に、酪農協系統には一層の販売力強化が求められている。そのため、大手の酪農協系統の間では、製造協定の締結といった、さらなる連携体制構築の動きが活発になっている。

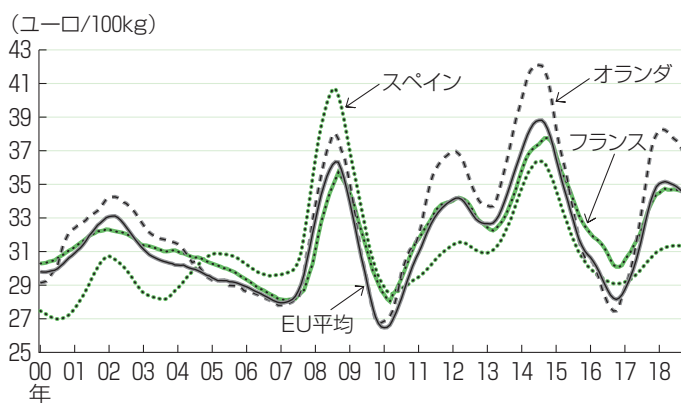
（3）組合員との関係性の変化

この間の酪農協を巡る環境変化を組合員側からみてみよう。

2000年代には、CAP改革で支持価格水準が引き下げられ、EUの乳価は国際相場に連動するようになり、その変動幅は拡大した。そのなかで、08～09年や14～16年にかけては、再生産価格を下回るほど乳価は下落するようになった（第3図）。

この酪農危機の際には、酪農協システムの組合員も組合に対する激しい抗議行動を繰り返した。例えば、08年4月の、ドイツの大手旧フマーナ・ミルヒユニオン酪農協（現DMK酪農協）の乳業工場の前での組合員によるデモ活動等、報道資料には同様の事例が散見される。

第3図 EU乳価(加重平均)とスペイン、フランス、オランダの平均乳価



資料 EU Milk Market Observatory

こうした大手の酪農協系統における現象の背景には、組合への帰属意識の希薄化がある。基本的には、酪農協の乳価は、組合の総代会にて最終決定がなされるなど、民主的に策定されている。しかし、酪農協の大規模化とともに、組合員は乳価形成にかかる意思反映へ関与している実感を失うようになり、もはや民間企業と酪農協を同一視するようになっていいると考えられる。

さらには、前述のような酪農構造の変化は、飼養規模を拡大する酪農家と後継者不在で離農予定の酪農家という、組合員層の異質化を伴い、そのことは酪農協の適切な設備投資を困難にする。脱退予定の組合員は、十分な見返りが期待できない設備投資よりも、配当としての利益還元を望む。こうして、酪農協は設備投資が難しくなるが、これは、労働者管理企業等とも共通する課題で、経済学ではホライゾン問題と呼ばれている（小野沢（2012））。

以上みてきたように、EUでは酪農構造や酪農協の組織が変化しており、そこでは組合員の帰属意識の希薄化が進んでいる。さらに、こうした変化は、組合員の意思反映や利益配分にかかる問題を招いていると考えられる。

以下では、このような所有と運営にかかる組合員と酪農協の関係性の変化への対応としての、具体的な取組みについて事例から詳しくみていき

たい。

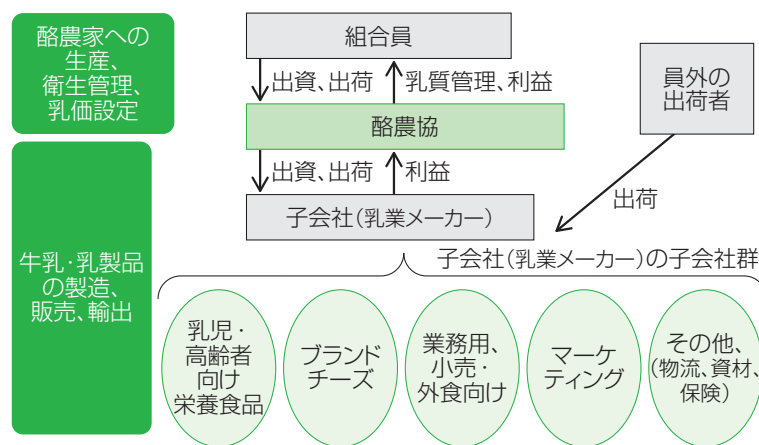
2 スペイン、フランス、オランダの酪農協にみる意思反映や利益配分

事例として、スペインのセントラル・レチェラ・アストゥリアス酪農協（以下「CLA酪農協」という）、フランスのソディアル・ユニオン酪農協（以下「SU酪農協」という）、オランダのフリースランド・カンピーナ酪農協（以下「FC酪農協」という）を取り上げる。はじめに組織と事業を概観し、つぎに組合員の意思反映の仕組みや出資および利益配分について述べる。

(1) 組織と事業の概要

第一に、3つの事例に共通する点を以下で述べていきたい。まず、全て専門農協であり、組合員から集めた生乳を、子会社である乳業メーカーに販売している（第4図）。

第4図 3つの事例の酪農協系統の組織概要



資料 各酪農協のウェブサイト

なお、事例のうち、SU酪農協やFC酪農協は完全子会社として乳業メーカーを所有し、CLA酪農協は子会社（株）CAPSAの8割の株式を保有している^(注4)。

一般に、定款の定めに従い、EUの酪農協には組合員からの出荷を全量受け入れる義務があり、組合員は全量委託を義務付けられ、部分委託は認められない。これは3事例においても同様であり、さらに、事例の酪農協は乳質を厳格に管理し、その理事会等には、組合員が出荷した生乳の乳質管理に関する強い権限が与えられている。

加えて、子会社の利益は、酪農協に還元され、酪農協からは、配当金や乳価を通じて利益が分配される。分配のあり方や乳価決定、また子会社を含むグループ全体の事業の方向性について、組合員には意思決定の権限があるが、乳製品製造は子会社に一任され、意思決定は迅速化されている。

具体的には、酪農協の理事会と子会社の取締役とが、グループ全体の事業や組織の方向性を策定し、それを酪農協の総代会が承認する。なお、3事例はともに輸出等で組合員の所得向上に取り組んでいるが、理

事は農業者か元農業者に限定され、日本の農協法にあるような「農産物販売等のプロ」ではなかった。

また、各酪農協の子会社である乳業メーカーは、チーズのブランド別などの製品ごとに、子会社（酪農協からすると孫会社）を設置している。これは、生乳から製造される多様な乳製品について、それぞれの収益性を可視化させる仕組みであり、他部門の農協にみられない酪農協系統の特徴である（Hanisch and Rommel（2012））。さらに、子会社群には、民間企業との合弁会社も含まれており、資金調達の柔軟性の向上が図られていた。

第二に、集乳量や売上高等から、3事例の相違点について述べていきたい。まず、17年の集乳量は、CLA酪農協は91万トン、SU酪農協は500万トン、FC酪農協は1,100万トンとなっている（第1表）。

つぎに、組合員数は、CLA酪農協では約8千、SU酪農協とFC酪農協は約2万である。ただし、前者では、家長を組合員とする一戸一組合員制であるが、後者は一農場複数組合員制で、3事例の組合員数は単純

第1表 事例となる酪農協系統の概要(2017年)

(単位 万トン、組合員、億ユーロ)

	セントラル・レチェラ・アストゥリアス酪農協(CLA)	ソディアール・ユニオン酪農協(SU)	フリースランド・カンピーナ酪農協(FC)
集乳量	91 -43%アストゥリアス州 -43%ガリシア州 -10%カタルニア州 } 員外	500 -フランス国内全域 -フランスの集乳量の2割	1,100 -オランダ(1,000) -ドイツ(30) -ベルギー(員外)
組合員数	8,100(うち7,000は元農業者)	20,000超(10,800農場)	18,645(12,707農場)
牛乳・乳製品売上高	7 飼料販売等は除く	51 世界第9位の乳業メーカー	121 世界第5位の乳業メーカー

資料 第4図に同じ

に比較できない。また、FC酪農協には、オランダ以外にドイツ等にも組合員がおり、ベルギーの員外からも生乳を調達している。CLA酪農協でも、集乳量の5割超は員外からの調達分である。

さらに、17年のグループ全体での牛乳・乳製品の売上高は、CLA酪農協は7億ユーロ、SU酪農協は51億ユーロ、FC酪農協が121億ユーロである。この売上高のうち、FC酪農協では4割超がEU域外市場であり、SU酪農協では2割強が国外市場と、輸出の割合は大きい。そして、生産調整の廃止により組合員からの集乳量は増えており、今後その出口となる輸出はますます重要になっている。とくにSU酪農協とFC酪農協は、2010年代以降、ブランド力の高い企業の買収や、中国や中東等の輸出先での合併会社の設置等を強化している。

なお、事例では最小規模だが、CLA酪農協はスペインで最大規模の酪農協である。スペインでは、農協制度そのものの発展が北西欧に遅れており、酪農協の組織率（組合員/酪農家、17年時点）も36%と低い。このなかで、CLA酪農協系統は、牛乳、クリーム、バターの国内市場シェアがPB商品について2位と、健闘している。

（注4）残る2割は、金融機関（LiberbankとCaja Rural de Asturias）。

（2） セントラル・レチェラ・アストゥリアス酪農協（CLA酪農協）

a 組合員の意思反映の方法

CLA酪農協の全組合員は、8つのZona（本項内以下「地区」という）に所属してい

る。全組合員には、生乳を出荷している組合員1,100に加えて、7,000の元農業者である「協力組合員Socios colaboradores」がいる。

スペインでは、定款で定めることで、現役農業者以外にも協力組合員として元農業者に組合員資格を付与できる。CLA酪農協では、2000年前後には、7,000の組合員が27万トンの生乳を出荷していたが、現在は、1,100の組合員が40万トンを出荷するまでに、組合員の酪農構造が変化するなか、離農後^{（注5）}も組合員であり続けたい元農業者を協力組合員として受け入れている。なお、この制度は、酪農協における急激な出資金の流出を防止する効果もある。

全組合員が所属する8つの地区からは、総代数111人（組合員総代95人、協力組合員総代16人）が選出され、総代会で、1人1票の議決権が与えられている。残念ながら、組合員総代の各地区の定数は、定款に見当たらず不明である。一方、協力組合員総代は、各地区から一律2人ずつが選ばれる。

総代会は理事長、副理事長、書記 Secretarioと9人以上の理事を選任し、理事会は毎月定例会を開く。理事長は組合員に限定されるが、それ以外は、協力組合員でも構わない。また、理事の2人は、協力組合員の代表者と規定されている。

さらに、理事の互選で選ばれた4人は監査委員会を組織し、毎月の業務を監督する。

以上のように、CLA酪農協では、上限はあるものの協力組合員にも意思反映の機会が与えられている。このような仕組みについて、CLA酪農協の役員は、現役農業者と

元農業者におけるバランスのとれた意思反映の仕組みであるとみなしている。

(注5) スペインやフランスの農協中央会への18年の聞き取り調査からは、農協の組合員であることは、農村社会における当人への高い評価や本人の社会帰属意識の維持につながり、離農後も組合にとどまりたい農業者の意向は強いとのことである。

b 利益配分の方法

上述のように、協力組合員にも意思反映の権利はあるが、CLA酪農協にとっては、現役農業者である組合員の所得向上が最優先課題である。したがって、CLA酪農協を通じて子会社の利益の大部分は、組合員向け乳価に上乗せされ分配されている。

まず、子会社とCLA酪農協の間では、スペイン国内の平均的な水準の乳価（17年は34.9セント/kg）として生乳は取引されている。しかし、これにCLA酪農協が上乗せして組合員向け乳価を支払うので、組合員は国内平均を1割ほど上回る乳価で乳代の支払いを受ける（第5図）。

CLA酪農協では、この上乗せ分は経費（17年は1,000万ユーロ弱）となる。また、当期利益については総代会でその処分を決定する。17年の税引後当期利益は2.5百万ユーロであり、ここから総代会の決議に従い、24.1万

ユーロが協力組合員も還元を受ける出資配当に、残る2百万ユーロ超は準備金や社会事業基金等となった。

さらに、後述する2事例と違って、組合員へ支払った乳代の一部を組合内に積み立てるような仕組みはない。このように、組合員からの資金調達の仕組みが未発達であることは、CLA酪農協を含めたスペインの酪農協に共通する課題となっている。^(注6)

同様に、CLA酪農協の出資金についても、組合員1人あたり60ユーロに生乳出荷量1トンあたり5ユーロを加えた額であり、試算すると、乳代に対する出資金の比率は1%台と、後述する2事例（1～2割）を大きく下回っている。

(注6) 18年9月に実行のスペインの農協中央会 Cooperativas Agro-Alimentariasへの聞き取り調査による。

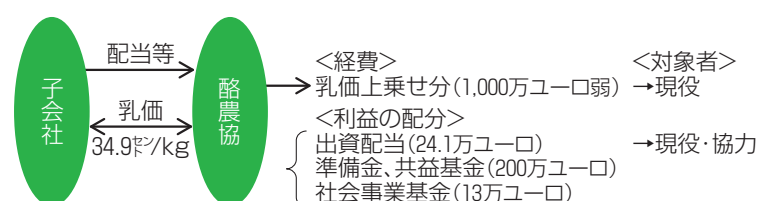
(3) ソディアル・ユニオン酪農協 (SU酪農協)

a 組合員の意思反映の方法

2万超（10,800農場）の組合員は、31のSection（以下「区画」という）に所属する。まず、各区画から、組合員数と集乳量を根拠に割り当てられた総代定数が選ばれる（第6図）。さらに、区画の総会Section assembléeでは、毎年6月の総代会の内容を地域の組合員が協議する。このように、SU酪農協ほどの規模では、各区画が総代選任と協議の場となっている。

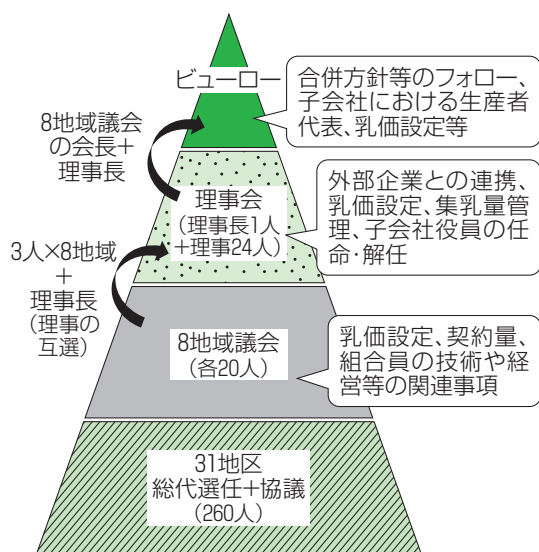
各区画から選ばれた260人

第5図 CLA酪農協グループにおける組合員への利益配分(2017年)



資料 EUROPAPRESS紙、CLA酪農協財務諸表を参考に作成
(注) 「現役」は組合員、「協力」は協力組合員のこと。

第6図 ソディアール・ユニオン酪農協の意思決定にかかわる組織体制



資料 ソディアール・ユニオン酪農協の説明資料

の総代は、総代会で、単体と連結の決算報告や事業計画を承認するほか、EBIT（支払金利前税引前利益）の処分、また理事の選任や解任を行う。ここまでは、前述のCLA酪農協とおおむね同じ仕組みである。

しかし、SU酪農協には、31区画をさらに8つに統合したRegion（以下「地域」という）があり、そこで選出された20人から地域議会Regional Conceileが構成され、地域議会は一定の権限を行使している。地域議会は2か月に1回開催され、乳価の設定や出荷契約等を取り決めている。

また、理事の選任は地域議会を基盤としている。理事は、各地域議会から3人ずつ（地域議会の会長＋2人）が選ばれ、総代会で指名を受ける。理事会は2か月に1回開催され、SU酪農協系統の事業方針の策定等を行う。

なお、SU酪農協の定款には、元農業者であ

る非利用組合員Associés non coopérateursから出資を受け入れ、非利用組合員からも定数の3分の1までを上限に理事を選任するなど、意思反映の仕組みを設置している。しかし、聞き取り調査によると、現在の理事は全て現役農業者である組合員であり、非利用組合員数はごく少数と考えられる。

また、フランスに特徴的な仕組みとして、意思決定の迅速化を目的とするビューローBureauという執行機関がある（Filippi (2012)）。この組織の構成員にも、地域議会の会長8人が就任し、同じく構成員である理事長や子会社の財務担当者とともに、2週間に1回の会議で、合併方針の策定や子会社の業務等のフォローを行う。

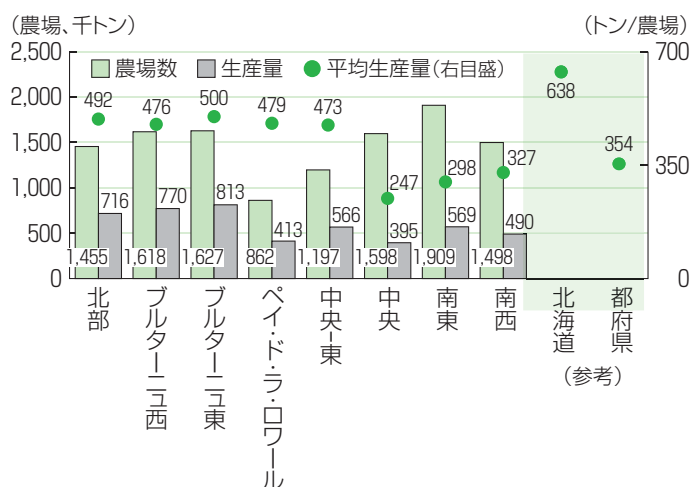
以上のように、最終的な判断は総代会が行うものの、構成員が地域から集乳量にかかわらず選ばれた地域議会の権限は大きい。この背景には、地理的な条件に関する管内の酪農構造の多様性があると思われる。8つの地域の組合員の農場数、生乳生産量、農場あたり平均生産量をみると、地域差が大きい。^(注7)例えば、平均生産量は、北部から中央-東までの5地域と、それ以外で大きく違い、その違いは、北海道と都府県の差と同程度である（第7図）。

（注7）フランスの農用地の4割が山岳等の条件不利地にある（農林水産省ウェブサイト）。

b 利益配分の方法

つぎに、出資や利益配分をみたい。全ての組合員は、事業参加出資（parts sociales d'activité）として、乳代の10%を5年間かけて払い込む義務を負う。17年末には、SU

第7図 ソディアール・ユニオン酪農協の地域性



資料 ソディアール・ユニオン酪農協資料、農林水産省「畜産統計」「牛乳乳製品統計」

酪農協の出資金（208百万ユーロ）の大半がこの事業参加出資（143百万ユーロ）となっている。

出資金の残りは、積立出資 (parts sociales d'épargne) が47百万ユーロ、利益参加出資 (parts sociales à avantages particuliers) が17百万ユーロである。前者は、日本の旧農協法の回転出資金に相当する（農林中金総合研究所（2018））。後者は、事業参加出資からの転換や新規発行で、組合員のみが取得できる。いずれも、06年の「農業の方向づけ法」（Loi n° 2006-11 du 5 janvier 2006 d'orientation agricole）で導入された仕組みであり、組合員ベースの農協の資本増強や、農協子会社から組合員への利益還元を目的としている。

なお、非利用組合員からの出資金は百万ユーロと大きくはない。

つづいて、組合員への利益の分配をみる。17年のEBITは320百万ユーロであり、そこから法定準備金（EBITの10%）を除いた部

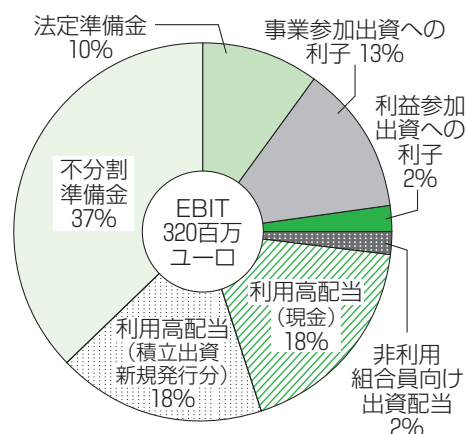
分に関しては、総代会の決議に従い、不分割準備金（17年はEBITの37%）と組合員への還元分となる（第8図）。

組合員への還元分として、17年のEBITの36%は利用高配当で、その半分は現金、残る半分は積立出資の新規発行分で組合員に支払われた。一方、出資配当^(注8)としては、EBITの17%が支払われるのみである。

CLA酪農協と違って、この利用高配当を上乗せしても、SU酪農協の乳価は、国内の平均水準である。SU酪

農協では、生乳生産調整制度下での各組合員の割当量の9割までをA価格（32.2セント/kg：乳脂肪3.8%、乳タンパク3.2%、17年の実績、以下同じ）、9割を超過した量についてはB価格（29.1セント/kg）で取引し、組合員には組合に提出した計画どおりの生産を行うインセンティブがある。そして、17年のA価格とB価格の加重平均は31.0セント/kgと、これに上述の利用高配当を加えて

第8図 ソディアール・ユニオン酪農協の利益分配の内容(2017年)



資料 Procès-verbal de l'assemblée générale de SODIAAL UNION du 13 juin 2018

も、フランス国内の平均的な乳価水準にしない。

一方、放牧等の特別な飼養形態からの生乳へのプレミアム乳価は相対的に高い。SU酪農協では、南部の中央高地に3,000超の組合員がおり、そこでは原産地表示付きのチーズ等向けの生乳が生産されている。そういった特別な生乳に対して、SU酪農協はAB価格に加えて5～25セント/kgのプレミアム乳価を支払っており、このプレミアム分は、後述のFC酪農協（放牧乳向けに0.6セント/kg）と比べても大きい。

（注8）1947年法第14条で利率の上限が過去3年間の社債の平均利率+2ポイントと定められている。

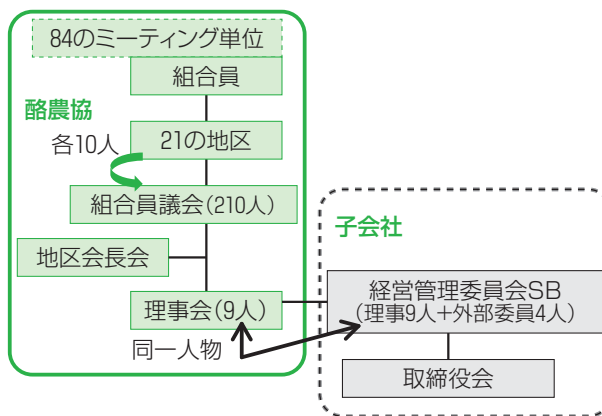
（4） フリースランド・カンピーナ酪農協（FC酪農協）

a 組合員の意思反映の方法

18,645（農場数では12,707）の組合員は、管内を21にわけたDistrict（本項内以下「地区」という）に所属する。21地区は、面積や集乳量を根拠に分割されており、総代の選任区域となっている（第9図）。

FC酪農協は、この21の地区をさらに4分割し、84の地域単位で酪農協の理事と地域の組合員が年次の業績や規則改正を話し合うミーティングを年2回開催している。このミーティングの参集範囲は、平均すると220の組合員となっている。このような地域に密着したコミュニケーションの仕組みは、組合員との関係強化を目的にしているとのことである。なお、このミーティングへの出席率は50%ほどである。

第9図 フリースランド・カンピーナ酪農協および子会社の組織図



資料 フリースランド・カンピーナ酪農協ヒアリング資料

各地区から10人ずつ選ばれた計210人の総代は、組合員議会Member Councilを組織し、総代会に参加する。総代会には、各規則の変更、250百万ユーロ以上の設備投資や企業買収、また剰余金の処分についての権限があり、グループの大きな方向性は総代が決定している。

総代の議決権は、集乳量に比例している。また、地区の集乳量1万トンにつき1票となっており、大産地がある地区ほど議決権数は多い。

理事は、全組合員のなかから選出される。理事候補者は、各地区の議長が構成する地区会長会Chairmen's meetingからの推薦を得たうえで、総代会で指名され、理事に就任する。選ばれた9人は理事会を構成し、議決権が1票ずつ付与される。なお、地区会長会とは、理事会の諮問機関である。

第9図にみるように、FC酪農協系統では、酪農協の理事会と子会社の経営管理委員会がそれぞれ存在している。酪農協の理事全員が子会社の経営管理委員を兼務し、そこ

へ外部委員が4人加わる。同一人物が酪農協の理事会と子会社の経営管理委員会を構成するのは、酪農協の役員が組合内の政治的な目的から乳価を適正水準以上に引き上げ、乳業部門の経営を妨害することを防ぐ目的^(注9)がある。

(注9) オランダの砂糖部門のロイヤル・コスン農協系統には、子会社の経営管理委員会は存在せず、農協の理事会が子会社の取締役会として機能する。ロイヤル・コスン農協がFC酪農協のような重複した構造を取らない理由は、農協らしさの重視にあるとのことである(18年の現地調査による)。

b 利益配分の方法

組合員がFC酪農協に資金を提供する主な手段は、組合員債券Member Bondである。17年末の自己資本Equity (3,512百万ユーロ)のうち、組合員債券は1,596百万ユーロと最大で、出資金Issued capital (370百万ユーロ)を大きく上回る。

^(注10)
08年に導入された組合員債券は、実際には子会社がFC酪農協の組合員向けに発行する永久債で、現在、その利子は欧州銀行間取引金利6か月物+3.25%である。

組合員債券とは、利用高配当の一部を組

合に積み立てたものである。まず、FC酪農協では、北西欧の各国乳価の加重平均(17年は37.96ユーロ/100kg)である保証価格で乳代を払い、組合員債券の利子(総額44百万ユーロ)を組合員に支払う(第2表)。そして、その残余である剰余金は、総代会が定めた比率に従い、17年には以下のように分配^(注11)されている。

まず、剰余金(142百万ユーロ)の35%は業績プレミアム(1.03ユーロ/100kg)として、10%は0.30ユーロ/100kgの組合員債券(固定型)の新規発行分として、組合員に分配された。これらは、各組合員に生乳出荷量に応じて還元されている。さらに、残る55%は別途積立金として処分された。

この組合員債券(固定型)は、記名債券であり、各組合員は脱退までは取引できない。また、08年末の799百万ユーロから17年末の1,596百万ユーロへ増加しており、設備投資の原資となっている(第10図)。

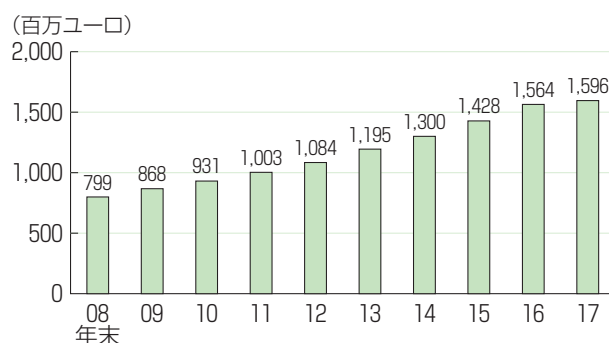
組合員の脱退に際して、この組合員債券(固定型)は組合員債券(自由型)へと切り替わり、取引可能になる。ここでの取引とは、組合員債券保持者向けの概念上の市場

第2表 フリースランド・カンピーナ酪農協の業績、乳価、総資産(連結)

		(単位 業績・総資産:百万ユーロ、乳価:ユーロ/100kg)					
		12年	13	14	15	16	17
業績	収益	10,309	11,281	11,348	11,210	11,001	12,110
	営業利益	487	313	489	579	563	444
	組合員へ分配する剰余金	210	282	277	355	371	142
乳価	保証価格	33.87	39.45	39.38	30.68	28.38	37.96
	業績プレミアム	1.42	1.81	1.86	2.25	2.19	1.03
	組合員向け債券の発行	0.95	1.23	1.07	1.28	1.25	0.30
	放牧プレミアム	0.32	0.31	0.29	0.29	0.29	0.60
	特別補償	0.12	0.10	0.10	0.14	0.15	0.12
総資産		6,831	7,112	7,676	8,421	9,318	9,046

資料 フリースランド・カンピーナ酪農協の年次報告書
(注) 乳価は、乳タンパク3.47%、乳脂肪分4.4%、乳糖含有率4.51%。

第10図 組合員向け債券(固定型)の取引残高



資料 第2表と同じ

(インターバンク)で行われるもので、ラボバンク^(注12)がリクイディティ・プロバイダーを務め、FC酪農協系統の財務からは切り離されている。

組合員債券(固定型および自由型)は、償還予定のない永久債である。したがって、発行体の信用力が重要となり、FC酪農協は元組合員へも財務情報を提供している。

以上の仕組みは、近い将来脱退する予定の組合員に対しても、組合へ資金を積み立てるインセンティブを与える。FC酪農協の理事によると、この結果、ホライゾン問題は解消されているとのことである。

(注10) FC酪農協は08年に2つの酪農協の合併で誕生した。旧酪農協時代から、同様の仕組みが構築されており、その持分から転換されるかたちで組合員債券が導入された。

(注11) 14~16年は、業績プレミアムが35%、組合員債券が20%、別途積立金が45%。

(注12) オランダの協同組合銀行ラボバンクについては、農林中金総合研究所(2018)を参照。

おわりに

(1) 事例の注目点

ここまでみてきた、3つの酪農協の意思

反映と利益配分のあり方からは、以下の4点が注目された。

第一に、意思反映や利益配分が出荷量に比例した仕組みとなっていることである。FC酪農協では総代の選任区域の線引きや総代への議決権付与が、またSU酪農協では総代選任区域の線引きが、集乳量を根拠としていた。また、利益配分についても、利益から利用高配当として組合員へ還元される割合が大きかった。

第二に、利用高配当から一部を組合に積み立てる資金調達の仕組みの発達である。EUの最大手の乳業メーカーであるSU酪農協やFC酪農協では、積立出資や組合員債券として、利用高配当の一部を組合内に積み立てる仕組みが発達していた。SU酪農協ではEBITの2割弱が積立出資として、FC酪農協でも余剰金の1割が組合員債券の新規発行分となっていた。

なお、組合員の出資金と生乳代金の比率については、設立が70年代と歴史の浅いCLA酪農協では1%台と低いが、それ以外の2事例では1~2割と高い^(注13)。このため、このような仕組みの構築は、スペインでは、今後発展すべき課題とされていた。

第三として、総代の選任区域等となる地域の単位の狭さである。2万超の組合員を擁するSU酪農協やFC酪農協では、集落段階での組織基盤の仕組みが、総代選出や酪農協との情報共有の場として設置されていた。2つの事例においては、組合員は500人以下の地区単位に所属し、その単位から総代は選出されていた。さらにFC酪農協で

は、総代の選任区域を4分割した84の単位で、酪農協と組合員の関係強化の取り組みが実施されていた。

第四として、3事例を比較すると、いずれも地域の酪農構造を反映した意思反映や利益配分の仕組みになっていることである。例えば、急速に酪農構造が変化するスペインのCLA酪農協では、元農業者の意思も反映する機会が設けられていた。また、SU酪農協では、地域性を反映するよう、地域議会の権限が大きい分権的なシステムとなっており、また乳価基準も多様な地域性を反映する設計となっていた。近年については、酪農構造に大きな変化がないオランダでも、FC酪農協は、組合員債券としてホライゾン問題を解消するような仕組みを講じていた。

(注13) 18年のSU酪農協への聞き取り調査に依拠。

(2) JAグループが自己改革に取り組むにあたって

これらの事例は全て専門農協であり、総合農協と単純に比較できないものの、EUの酪農協の事例から、JAグループに示唆される点を提示したい。

まずは、意思反映や利益配分における利用量の重視である。これは、高田(2006)も、農協における組合員の「農協ばなれ」対策として利用分量配当の重視を挙げている。

つぎに、この利用分量配当の一部を組合への出資に転換させるような、資金の調達手法を構築する必要性である。3つの事例のうち、とくに大規模なSU酪農協やFC酪農協では、積立出資や組合員債券(固定型)

として、利用高配当の一部を組合への出資や債券に転換する仕組みが発達していた。そして、この仕組みは、EUでは輸出や販売が旺盛な酪農協ほど発展しているとみられる。また、この仕組みは、旧農協法の回転出資金に相当すると考えられ、明田(2015)は、この回転出資金を、専門農協における「協同組合らしい資本調達手法として、なお意義を有している」と評している。

JAグループが自己改革としての販売戦略の強化に取り組むなかで、組合の資本増強は避けることができないテーマであろう。そして、組合員に資する販売戦略の強化について、それらと整合性のある資金調達や利益配分のあり方は、内発的に設計されなければならないと考える。内発的な設計とは、定款自治のもと、組合員の自治により仕組みが構築されることを指している。そのためには、今回のEUの酪農協の事例にみられるように、柔軟性のある法制度が有効であろう。これは、協同組合制度が最も柔軟と^(注14)考えられているオランダのFC酪農協で、脱退後も組合への資金の積立を保持し続けることができ、さらにそれを内部で取引可能にするなどの仕組みが発展しており、それが組合員のライフサイクルに適応していることから明らかである。

最後に、こういった組織体制が大きくかわるなかでの集落組織の重要性である。内田(2011)が指摘するように、日本においては、高齢化で農協の組織基盤となる集落組織は減少し、農協の存立基盤となる集落組織の瓦解が懸念されている。本稿では、

組合員数が2万前後と大規模な酪農協では、合理的に意思反映や利益配分の仕組みを構築していたが、集落での組合員と酪農協役員の話合いはいまだ重視されていた。JAグループでも、合併による広域化や農業者の所得向上のための販売力の強化が目指されているが、意思反映や利益配分の仕組みについては、利用量を重視しつつも、同時に、農協らしい事業の発展のためには、地域の組合員に対する説明責任を丁寧に行うことが必要と考えられる。

(注14) オランダの農協制度については、農林中金総合研究所(2018)を参照のこと。

<参考文献>

- Bijman, J. (2018) "Exploring the Sustainability of the Cooperative Model in Dairy: The Case of the Netherlands", *Sustainability*, 10 (7) : 2498, July.
<https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- COGECA (2016) "AGRI-COOPERATIVES IN THE EU : Essence, governance and keys to success".
- Cooperatives Europe (2016) *The Power of Cooperation, Cooperatives Europe key figures 2015*.
- European Commission (2018) *EU Dairy farms report-based on 2016 FADN data*.
- Filippi, M. (2012) *Support for Farmers' Cooperatives; Country Report France*, Wageningen: Wageningen UR.
- Giagnocavo, C., C. Vargas-Vasserot (2012) *Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Spain*, Wageningen: Wageningen UR.

- Hanisch, M., M. Müller, and J. Rommel (2012) *Support for Farmers' Cooperatives; Sector Report Dairy*, Wageningen: Wageningen UR.
- Perrot, C. (2017) "The Dairy Sector in France - Structure and Organization and the Impact of Quota Abolition", (ENPARD WORKSHOP dairy policy 19-21/12/2017, presented material).
- 明田作 (2015) 「農協法の改正について」『農林金融』10月号
- 内田多喜生 (2011) 「2010年センサスにみる農業集落の活動状況—懸念される農協の組織基盤への影響—」『農中総研 調査と情報』9月号
- 小田志保 (2018) 「ドイツの酪農協系乳業DMKグループにみる農業協同組合の今日的課題」『農林金融』6月号
- 小野澤康晴 (2012) 「米国における経済学からの農協論の諸潮流—新古典派と組織の経済学を中心に—」『農林金融』4月号
- 木下順子 (2016) 「欧州の酪農協と乳業の概況」『Primaff review』5月号、No.71
- 高田理 (2006) 「農協の組織・運営の現状と進むべき方向」『農林金融』7月号
- 中野貴史 (2015) 「生乳クォータ制度廃止後のEU主要酪農国の動向」『畜産の情報』8月号
<http://lin.alic.go.jp/alic/month/domefore/2015/aug/wrepo02.htm>
- 農林中金総合研究所 (2018) 「平成29年度 世界の協同組合組織の発展事例に係る調査委託事業報告書」農林水産省ウェブサイト
- ベイマン, J., C. イリオボウロス, and K. J. ポッペ編著 (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

(本研究の一部はJSPS科研費17K07961の助成を受けたものである。)

(おだ しほ)

