

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 14 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380639

研究課題名(和文) 市場競争下における協同組合の事業規模とガバナンス構造に関する研究

研究課題名(英文) A Study on the Relationship between Co-operative-size and Governance system under market competition

研究代表者

田中 秀樹 (TANAKA, Hideki)

広島大学・生物圏科学研究科・教授

研究者番号：90227166

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：グローバル市場下において協同組合の事業規模が拡大し、組合員によるガバナンスが困難化しつつある。農協、生協について、その事業特徴から類型化し、類型別のガバナンス構造を検討した。

農協は、組合員の過半を占める准組合員の機関運営への参加が見られなかった。生協は農協に比べ組合員数の大きい単協が現れており、決定権を持つ総代・理事と組合員との距離が大きい。また、農協、生協ともに事業規模の拡大とともに、かつての基礎組織が機能不全、もしくは解体してきており、代わる基礎組織が模索されているが、まだ模索途中にあった。

研究成果の概要(英文)：Expanding business size of the co-operatives brought difficulty of the members control in recent global market. We sorted agricultural and consumers co-operatives by type, and examined the governance system by co-operative members.

Associated members of agricultural co-operatives have hold more than half the members, however they could not attend an annual meeting as a representative. Consumers co-operatives have become bigger than agricultural co-ops, and their members have had smaller representatives. The old basic unit of co-operatives have become dysfunctional, though they could not made alternative basic unit.

研究分野：食料市場学

キーワード：農協 生協 事業類型 基礎組織 ガバナンス構造

1. 研究開始当初の背景

(1) グローバル市場下において協同組合の事業規模が拡大し、組合員によるガバナンスが困難化しつつある。特に、民間資本との競合が厳しい農協と生協において、事業規模の拡大が進むとともに、組合員の多様化が進み、基礎組織が弱体化し、組合員意識も後退することによるガバナンス問題が深刻化している。

(2) 具体的には、生協の県域を越えた合併、農協の県内単一農協化、欧米では国境を越えた多国籍農協化、事業の子会社化と子会社事業の拡大、生協における事業連合化、すなわち2次組織化、農協事業の株式会社化の進展であり、いずれも組合員による事業統制に困難をもたらしている。

2. 研究の目的

(1) 本研究では、農協・生協を対象とし、事業構造の特徴から事業類型に分け、事業類型ごとのガバナンス構造の特徴と問題点を明らかにする。

(2) その際、ガバナンスの基礎単位に注目し、基礎単位 = 基礎組織の現状と今後についても検討する。

3. 研究の方法

(1) 農協、生協について、その事業特徴から類型化し、類型別のガバナンス構造を検討した。先行研究(増田, 2008)に基づき、農協類型は、都市農協型、米農協型、産地農協型とした。生協については、店舗のチェーン展開を主力業態とする店舗展開型と共同購入型の2類型に分けた。

(2) それぞれの類型ごとに事例を選定し、事業報告書の入手および総代・役員選出構造、組合員組織に関わる資料入手のため訪問調査を行った。事例の選定に先立ち、農協全国中央会、日本生協連、およびその研究機関を訪問し、資料入手と聞き取り調査を行った。

(3) 入手した資料を事業類型ごとに整理し、比較検討し考察を行った。

4. 研究成果

(1) ガバナンス構造分析に先立ち、農協の事業類型化についてその妥当性を検討した。農協の事業類型は、その農協の存在する地域性を反映した農協類型として見ることができる。

表1は3類型ごとの事例について、正・准組合員比、事業総利益に占める各事業割合を示した。A農協は地方中核都市部の都市農協であり、B農協は中山間・米作地域の農協、C農協は瀬戸内島嶼部のみかん共販農協である。都市農協Aは准組合員比が高く、信用事業利益が事業総利益の過半を占め、組合員数および事業総利益額も最も大きい。米農協Bは正組合員比が高く、事業構造は信用・共済依存型であるが、A農協ほど信用事業依存度は高くない。産地農協Cにおいて准組合員割

合が多いのは生活インフラとしての農協の位置から地域住民の准組合員化があるからであろう。事業構造は販売事業の貢献度が高く販売農協としての特徴が最も明確であるが事業規模は最も小さい。

表1 組合員・事業構造からみた農協類型

	都市農協A	米農協B	産地農協C
正組合員	17,822	11,496	2,487
准組合員	78,361	6,643	3,135
正組合員%	18.5	63.4	44.2
准組合員%	81.5	36.6	55.8
職員数	724	349	158
支店数	60	8	12
信用%	51.9	33.3	28.4
共済%	28.4	29.0	20.1
購買%	9.6	17.8	24.3
販売%	1.0	4.8	25.1
指導%	-0.2	-1.6	-2.8
事業総利益千円	8,889,313	2,952,054	737,166
資料：各農協事業報告書(2015年)。			

(2) 農協類型別の組合員によるガバナンスの特徴をみると(表2)まず、役員選出および事業方針決定権は総代会にあり、また、総代はすべて正組合員からのみ選ばれており、准組合員の機関運営への道は閉ざされていた。准組合員割合は3農協で異なるが、特にA農協では8割を占める准組合員の意志反映が行われていない。准組合員の機関運営への参加は全国的にも大きな課題となっており、参加方策を実行している先進事例もあり、今後の検討が必要である。

第2に、総代1人当たりの正組合員数をみると、A、B農協は22~26人であり、C農協の5人に比べ多い。また、役員について、特に地区選出役員1人当たりの正組合員数を比較すると、やはりA、B農協が多いがAとB

表2 農協類型別ガバナンス構造

	都市農協A	米農協B	産地農協C
正組合員	17,822	11,496	2,487
准組合員	78,361	6,643	3,135
組合員数	96,183	18,139	5,622
正組合員総代数	696	520	542
正組合員/総代	26	22	5
准組合員総代数	0	0	0
基礎組織(集落)	なし	部分的なし	なし*
役員数	50	25	18
地区選出役員数	36	17	11
正組合員/地区役員	445	676	226
職員数	724	349	158
組合員数/職員数	133	52	36
資料：各農協事業報告書(2015年)。			

で逆転しB農協が多くなる。

第3に、総代選出基盤を含む基礎組織の有無をみると、A農協は「基礎組織なし」であり、B農協は部分的にないところもあるが集落が基礎組織として機能しており、C農協は「基礎組織なし」となっているが、実質的な基礎組織はかつての出荷・共販単位である旧村が基礎組織に代わる機能を果たしている。

(3)生協については、店舗展開型の事例を、首都圏で県域を越えて合併した大規模D生協、共同購入型の事例を、福祉事業と共同購入を結びつけて展開しているE生協とした。

D生協の組合員数は約315.7万人、購買事業の供給高は約3,587億円、うち共同購入2451億円、店舗1,046億円の大規模生協である。共同購入の供給高の方が多いが、これは共同購入型の2生協と店舗展開型1生協が合併によるためである。また、首都圏域で133店舗をチェーン展開しており、店舗展開に力を入れている有力生協のひとつである。また、首都圏の他の5生協と共に事業連合を結成しており、実質的にD生協役員が事業連合役員を兼ねており、事業連合とD生協は一体化している。つまり他の5生協にとって2次組織である事業連合がD生協の事業組織となっており、2次組織であった事業連合の1部が合併により単協化したのがD生協である。総代数は1,288人と巨大総代会となり、総代1人当たり組合員数も2,451人と、先に見た都市型農協Aの696人の3倍以上となる。大規模生協では組合員がマス化し、ばらばらの原子状態＝アトム化した消費者として存在しているのが実態である。

E生協は組合員数約1.6万人、購買事業供給高は共同購入のみで約25億円と、D生協に比べると極めて小規模の生協である。購買事業以外に福祉関連事業を多面的に展開している。総代数は150人、総代1人当たり組合員数109人と、農協に比べると多いが、D生協に比べると小さい数字である。小規模生協といえども、生協は事業規模大きい分、組合員数も増え、組合員による事業統制が農協に比べ難しくなっていると考えられる。また、共同購入型生協においても、全国的に個別配達化が進み、班が解体しつつあるが、E生協では、福祉事業と購買事業を結合しながら、福祉事業の担い手として労働者協同組合（ワーカーズ）を組織化することによってガバナンス構造の構築が行われているのが特徴である。具体的には、共同購入商品の組合員への配達にはワーカーズが行っており、配達単位ごとのワーカーズ員が組合員の安否確認も含め配達を行っており、かつての班が共同購入単位であると同時に助け合いの単位として維持されている。

(4)生協類型別の組合員によるガバナンスの特徴を表3に示した。総代会も巨大化したD生協では、22のブロック（地区）に分け、

ブロック別の会議を年4回行っている。また、理事34名に占める組合員選出理事は17名に過ぎず、事業規模拡大と事業専門化に伴い、非組合員の専門家理事が増大している。かつて基礎組織であった班はすでに解体しており、代わる基礎組織としては行政単位のブロック運営が行われていた。より小規模の組合員組織としてクラブ、サークル、コープ会等が模索されており、そこからの総代選出も見られるが、基礎組織としての位置づけには至っていない。

E生協は組合員数1.6万人の小規模生協で、総代はすべて生協内の労働者協同組合であるワーカーズ単位で選ばれている。行政区別の組合員割合に基づいて総代数は決められており、その総代数に基づき行政区内のワーカーズの代表が総代となっている。ワーカーズは108あるので各ワーカーズから1～2名選出可能である。E生協のガバナンスの基礎組織は実質的にワーカーズとなっている。また、理事27名中22名が組合員選出理事であり、D生協に比べ組合員選出理事割合が高い。

表3 生協類型別ガバナンス構造

	店舗展開型D	共同購入型E
組合員数	3,156,538	16,415
総代数	1,288	150
組合員/総代	2,451	109
理事数	34	27
うち組合員理事	17	22
組合員/組合員理事	185,679	746
総供給高(千円)	358,710,314	2,504,172
共同購入(千円)	254,140,300	2,504,172
店舗(千円)	104,570,014	0
職員数	7,856	274
組合員/職員	402	60
店舗数	133	0
資料：各生協事業報告書（2015年）。		
注：供給高は購買事業のみ。		

(5)農協、生協共に事業規模が拡大し、それと共にガバナンスの基礎組織が弱体化、もしくは解体していた。農協、生協は信用、販売、購買といった貨幣、物の商品に関わる事業を特徴としており、福祉や農業生産に関わる事業に比べ事業が大規模化し、事業が組織から乖離する傾向が強く現れやすい。生協は特に事業規模が拡大し、組合員がマス化しており、個別化した組合員が生協を個別に利用する構造が強まっていた。

基礎組織を別に構築する動きも現れており、農協では支店、生協では班に代わる組合員の自主組織や行政区組織などが模索されていた。近年、農協では集落営農や農業生産法人、生協では福祉・助け合い組織が活性化しており、それらの動きをガバナンスと結び

つける模索も始まっていた。E 生協は、生協内の内部組織であるワーカーズを実質的な基礎組織と位置づけたガバナンス構造を成立させており、ひとつの方向性を示していると考えられる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 0 件)

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年月日：

国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

取得年月日：

国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

田中 秀樹 (TANAKA HIDEKI)

広島大学・大学院生物圏科学研究科・教授

研究者番号：90227166

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携協力者

なし

(4) 研究分担者

小林 元 (KOBAYASHI HAZIME)

広島大学・大学院生物圏科学研究科・助教

研究者番号：40762779