

令和元年6月17日現在

機関番号：17701

研究種目：基盤研究(B) (海外学術調査)

研究期間：2016～2018

課題番号：16H05798

研究課題名(和文) EU農協のビジネス環境変化と組織構造の変容に関する実証的研究

研究課題名(英文) An Empirical Study on European Agricultural cooperatives' Organizational Reform under the Change of Business Environment

研究代表者

李 哉ヒョン (Lee, Jaehyeon)

鹿児島大学・農水産獣医学域農学系・准教授

研究者番号：60292786

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、欧州に展開する大規模青果農協の組織再編のプロセスを明らかにしたものである。その結果を以下の5つに整理できる。

一つに、大手小売との取引拡大や輸出をめぐる競争激化というビジネス環境は、農協に対して何らかの組織再編を求めている。二つに、農協が進める水平的統合は、資産の所有権移転を伴う合併を避け、農協連合を選択する傾向がある。三つに、水平的統合が結果する製品ライン及び出荷規模は販売事業の基盤的条件に影響を与える。四つに、大手小売との取引拡大は、農協のマネージャーの権限を強めている。最後に、複数の選択肢を持つ、欧州農協の組織再編は単線的な方向へ収束することなく多様な方向へと広がっている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

EUの青果農協の組織再編を促したビジネス環境の変化(大手小売との取引、製品の品質・安全性を保証するプライベートスタンダード、効率的なサプライチェーンの構築、プライベートブランドへの対応)は、日本の青果農協も共通して抱える課題である。

日本に比べて、相対的に早い時期に、組織再編を断行することにより、上述のビジネス環境の変化への対応を成し遂げたEUの大規模青果農協の関連情報は、今後、同様なビジネス環境の下で、日本農協のマーケットポジション強化を図るに当たって不可欠な組織再編の方向やマーケティング戦略のあり方を探るに当たって必要な示唆が得られるものと考えられる。

研究成果の概要(英文)：In this study, the paths of European agricultural cooperatives have been revealed. The results of this study can be summarized as follows: first, the changes of business environment such as increasing of large-scale retailers' demand and fierce competition over exports imposed organizational reform to agricultural cooperatives. Secondly, they prefer to choose federated cooperatives as a measure of horizontal integration rather than mergers that requires transfer of ownership rights. Thirdly, the result of horizontal integration likely impact to the fundamental conditions for marketing. Fourth, they are going to strengthen their managers' power to carrying out of sales with large-scale retailers. Finally, organizational reforms in European agricultural cooperatives are likely to spread in diverse directions instead of convergent into single way under multi-options.

研究分野：農業経営学

キーワード：農協 ビジネス環境 組織再編 販売事業 基盤的条件

様式 C - 19 , F - 19 - 1 , Z - 19 , CK - 19 ( 共通 )

## 1 . 研究開始当初の背景

( 1 ) EU 農協の国際協力組織である COGECA は農協を , 「農業生産者 ( famers ) が , マーケットにおける自らのポジショニングを強化するために , 協同組合の基本原則に基づき自発的に組織する企業形態 ([1]p.25) 」と定義している . このような経済事業に特化した農協は , 日本型総合農協 ([2]p.17) と区別して 「専門農協」と称される .

日本では , 総合農協からの信用事業や共済事業の分離が提案されてきたが , 近年の信用事業の経営悪化はその実現可能性を高めている . 若林 ([3]p.30) は , これを 「総合農協の専門農協化」と呼び , この提案の実現に備えるべく , 1960 年代以降に途絶えた 「新たな専門農協論」の展開を期待している .

( 2 ) Nilsson ( [4]p.450 ) は , 欧州の専門農協にみる伝統的農協の組織及び事業構造の変化は , ビジネス環境の変化への対応によりもたらされたという . ところが , Chaddad ・ Cook ( [5] ) が示した多様なハイブリット農協の類型によれば , 類似したビジネス環境の変化の下でも , 各々農協は異なる組織形態を選択している . また , Me´nard ( [6] ) においても , 農協のマネージャーへの権限の集中度合いの異なる多様なガバナンス方式が示されている . さらに , 農協が選択するネットワークは , 単協に止まるケースがあれば , 農協間の合併や農協連合もしくは両者を同時に進めるケースがある ( [7] ) .

しかしながら , 関連研究では , 各々農協の組織再編の選択に作用するメカニズムや因果関係は依然として不明確なままであった .

( 3 ) 目下 , 青果物を販売している日本の農協が抱える問題が類似していることも研究計画に作用した . 欧州の農協は , 「ボトルネック」( [8] ) という語が象徴するように , 大手スーパーチェーンとの取引を避けては消費者に容易にアクセスできない環境にある . 欧州の野菜農協は何らかの組織再編を通じて , 大手スーパーとの取引要件を満たした上で , 効率的なサプライチェーンの構築を進めてきた . 小売主導型流通システム ( [9] ) の強まりに直面し , 大手スーパーとのサプライチェーン構築を強いられている日本の青果農協にも , それに応じた農協の新たな役割 ( [10] ) が期待されているものの , 依然として十分な対応ができていないが故に , 「農協共販の有効性の低下 ( [11]:p.7) 」が懸念されている .

## 2 . 研究の目的

本研究では , これまで欧州農協の展開構造の解明の切り口として別々に用いられた , 組織形態 , ガバナンス方式 , ネットワークについて , その見直しを促すビジネス環境の変化の実態 ,

新たな選択に至るまでのプロセス , その選択の組合せの結果と販売事業の基盤的条件の関係性という三つを明らかにし , 欧州農協の展開構造を解明することを研究の目的としている . なお , ここでいう 「組織再編」は , 農協自らが新たに組織形態 , ガバナンス , ネットワークを選択し , それを組合せることを意味する . 加えて , 販売事業の基盤的条件については , 農協の販売事業が備えている出荷規模および製品ラインが主たる観察対象となる .

## 3 . 研究の方法

本研究の遂行に際しては , EU に展開する大規模青果農協のほか , 各々の加盟国において農協組織の中央会を訪ね , スティックホルダーへのインタビューをベースとするケーススタディーが行われた . ケーススタディーにおいては , 伝統的協同組合を組織形態とする農協 = 単協は ,

産地構造を所与の条件として販売事業を開始し、その後直面するビジネス環境の変化に促され、新たな組織形態、ガバナンス方式、ネットワークを選択するという想定の下で、各々の事例における組織再編のプロセスと選択の結果を比較した。合わせて、組織再編の結果と農協の販売事業の基盤的条件やマーケティング戦略との関係にもアプローチした。

その調査の中で、最も EU 青果農協の展開構造が鮮明に読み取れるのが、スペインのアンダルシア州アルメリア県の4つの農協（「CASI」、「AGROIRIS」、「MURGIVERDE」、「UNICA GROUP」）であった。そこで、以下には、これら4つの農協のケーススタディーの結果を研究成果として整理した（表1）。

表1 事例農協の概要

	CASI(カシ)	Agroiris (アグリオス)	Murgiverde (ムルヒベルデ)	Unica (ウニカ) Group
設立年次	1944	1994	2005	2009
組織形態	SCA 単協	SAT 単協	SCA 農協連合	SCA 農協連合
メンバー組織 もしくは 合併組織	なし	Compolameria SA(2010) Mayba SAT(2011) Ejidoluz SCA(2013)	AGROMURGI SAT(2005) EJIDOVERDE SCA(2005) CAMPOVICAR SCA(2009) GEOSUR SCA(2009)	Cabasc SCA(2009) Casur SCA(2009) Chorsan SCA(2009) Ferva SAT(2009) Agrieco SAT(2009) El Grupo SCA(2011) Agrolevante SAT(2015) Parquenat SCA(2011) Pa r afruts SL(2015)
組合員 (出荷者)数	1800	700	400	1900
面積	2100ha	1000ha	1400ha	2300ha (施設) 1000ha (露地)
出荷量	約20万 t	約20万 t	約14万 t	約27万 t
従業員(人)	1,100	1,500	3,500	2,800
販売額(2015)	1億9,000万€	1億2,000万€	1億2,000万€	2億6,000万€
子会社など	—	Sol Poniente SAT Socoiris SL	Alcoex Mediterranean SL Consofrut (輸出商社)	2016年 Group An と共同販売開始
品目	トマト(95%)	ピーマン、きゅうり、メロン、 すいか	ピーマン、きゅうり、なす、 ズッキーニ、すいか、トマト、 いんげん、メロン	トマト、ピーマン、きゅうり、 なす、ズッキーニ、メロン、す いか、いんげん、レタス、オレ ンジ、クレメンティン
集出荷施設	集出荷施設 3ヶ所	集出荷施設 5ヶ所	集出荷施設 5ヶ所	集出荷施設 10ヶ所
集荷エリア	アルメリア東側に集中	アルメリア西側に集中	アルメリア県全域	アンダルシア州全域及び ムールシア州一部
販売方法	オークション(40%) 直接販売(60%)	直接販売(100%)	直接販売(100%)	直接販売(67%)
マーケティング 戦略	製品集中によるコスト リーダーシップ・バーゲニン グパワーの発揮	大手スーパーチェーンの コシューマ・パック・PBへの積 極的対応によるリテール サービスの強化(チャネル 集中)	多様な販売チャネルへの 対応(チャネルミックス) 輸出先市場の開拓	製品カテゴリ・ラインの 拡張に よる製品差別化および製品 提案力の強化

#### 4. 研究成果

アルメリア県に展開する野菜農協は、共通の産地及び類似したビジネス環境の下で、互いが異なる組織再編を選択している様子から、複線的に広がる欧州農協の展開構造を垣間見ることができた。そうした中、各々の事例の組織再編のプロセスを吟味すれば、欧州農協の展開構造を方向付ける、以下の5つの特徴を読み取ることができる。

(1) 欧州の専門農協は、バーゲニング農協からスタートし、マーケティング農協へ移行するが、その移行には、販売事業を取り巻くビジネス環境の変化に応じた何らかの組織再編が伴われるということである。取引先からの受注に合わせて集出荷施設を運営している事例農協からはマーケティング農協の典型を見ることができた。なお、1990年代のEUの大手スーパーの市場集中の高まりとともに、EUの発足やその外延的拡大がもたらした農産物の輸出をめぐる加

盟国間の競争激化は、農協にとって最も大きなビジネス環境の変化にほかならない。

(2) 農協は、ビジネス環境の変化に適応すべく、水平的統合を図った農協間のネットワーキングを図るが、その手段としては、資産の所有権を統合する農協間合併より、どちらかと言えば、販売機能のみの統合に止まる農協連合を選択する傾向が見られるということである。とりわけ、事例分析の結果からは、メンバーの個別的所有権を認めない伝統的協同組合の組織形態は農協間の合併を妨げる一要因として働いていることを確認した。なお、農協連合は、MURUGIVERDE のようにメンバー農協の集出荷施設を買収し、その所有権を農協連合に移転するケースがあることから、今後は、Soeggard([12])がいうように、メンバー農協を統合した内部組織への移行を進める可能性は排除できない。

(3) 各々の農協が選択する農協間ネットワークのメンバー構成や集荷エリアの地理的範囲は、出荷品目の種類及び品目ごとの出荷量に制約を与えることになり、ネットワークによって異なる販売事業の基盤的条件及びマーケティング戦略を結果するということである。なお、農協が選択するネットワークには、隣接産地の統合するケースと、遠隔産地の農協同士が結ばれるケースも見られたが、その選択には、立場や考え方の異なるパートナー間の合意にかかる時間的経過が反映されている。

(4) 農協の組織再編のうちガバナンス方式の選択については、組合員自治を維持するケースは稀であり、大手スーパーチェーンとの取引拡大に伴い、組合員の自由を制限し、販売事業における農協の機能や権限を強化する方式を選択しているケースが多いということである。

(5) このような傾向が認められる一方で、組織形態、ガバナンス、ネットワークの組合せにおいて、複数の選択肢が与えられている欧州農協の組織再編は、単線的な方向へ収束することなく多様な方向へと広がることが考えられるということである。

一方、本研究では農協の異なる組織再編の選択が販売事業の基盤的条件の違いをもたらすことを確認したものの、その条件と効率性、収益性、付加価値といったマーケティングの成果との関係性は解明されていない。この問題への追求は今後の研究課題として残しておき、最後は、日本への示唆に触れておきたい。

今般の日本の農協改革(「農業協同組合法等の一部を改正する等の法律(平成27年法律第63号)」)は、組合員による農協の事業および施設利用に関する選択の自由を保障(10条2)したが、欧州農協が進めてきた農協の組織再編とりわけガバナンス改革に逆行するものである。目下、日本でも大手スーパーとの契約取引が拡大している中、農協系統販売における生産者の自主的選択が強まれば、農協の販売事業をめぐっては、Me´nard([6])のいう取引コストが上昇する懸念は払拭できるのか。また、地理的近接性=連坦性([13]p.41)を基本に、一つの県に完結する、日本の農協の合併や事業の統合方式は、産地からの越境を辞さないアルメリアの一部の農協のネットワーク構造と些か異なっている。この日本の合併方式は製品カテゴリの拡大や範囲の経済性の発揮を制約する要因ではなからうか。アルメリア県の組織再編のプロセスやその結果から浮かび上がる大きな疑問であり、今後においてその検証が必要であると考える。

<引用文献>

- [1] Cogeca , *Development of Agricultural Cooperatives in the EU*,2014,1-385.
- [2]太田原高昭,「農協の位置と役割」『農協四十年-期待と現実(日本農業年報 36)』お茶の水書房,1988.
- [3]若林剛志(2012)「専門農協論序説」『農林金融』2月号,15-31.
- [4]Nilsson, J., Co-operative Organizational Models as Reflections of the Business Environments, *Finnish Journal of Business Economics*,Vol.4,1999,449-470.
- [5]Chaddad, F. R. and Cook, M. L. ,Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology, *Review of Agricultural Economics*, Vol.26,No. 2, 2004, 348-360.
- [6] Ménard, C. ,Cooperatives: HIERARCHIES OR HYBRIDS?, (Karantininis, K. and Nilsson, J. ed.) *The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry*,Springer,2007,1-17.
- [7]Tito Menzani and Vera Zamagni, Cooperative networks in the Italian Economy, *Enterprise & Society*, Vol.11,No.1, 2010.
- [8]Cainglet, J., From Bottleneck to Hourglass: Issues and Concerns on the Market Concentration of Giant Agrifood Retailers in Commodity Chains and Competition Policies, GLOBAL ISSUE PAPERS,Vol.29, Heinrich BoII Foundation,2006.
- [9]齊藤修,「青果物流通システムの変化とサプライチェーンの構築」『フードシステム研究』16巻2号,2009,45-58.
- [10]尾高恵美,「野菜流通における農協の役割」『農業と経済』73巻12号,2007,22-32.
- [11]増田佳昭,「農協共販をめぐる問題状況と課題-組織論的考察」『農業市場研究』24巻3号,2015,3-12.
- [12]Soeggard, V., Power-dependence Relations in Federative Organizations, *Annals in Public and Cooperative Economy*,Vol.65,1999,103-125 .
- [13]千葉修,「農協合併の歴史と現段階」(両角和夫編著)『農協問題の経済分析』農業総合研究所,1997.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計6件)

李哉法,清野誠喜,森嶋輝也,組織再編のプロセスから見た欧州農協の展開構造,農業経済研究,査読有,92巻2号,2019,掲載予定.

森嶋輝也,EUにおける野菜及び果実の需給構造,九州沖縄農研農業経営研究資料,査読無,17巻,2019,1-10.

森嶋輝也,ドイツにおける野菜の需給構造と生産者組織,九州沖縄農研農業経営研究資料,査読無,17巻,2019,11-25.

森嶋輝也,イタリアにおける有機食品市場とブランド戦略,九州沖縄農研農業経営研究資料,査読無,17巻,2019,43-51.

李哉法,イタリアの青果部門における農協間ネットワークの構造と特徴,農林金融,査読有,70巻,2017,46-64.

李哉法,清野誠喜,森嶋輝也,農産物地域ブランドの境界設定がもたらす隣接産地間競争の行方,フードシステム研究,査読有,24巻,2017,309-314

〔学会発表〕(計0件)

〔図書〕(計1件)

李哉法，森嶋輝也，清野誠喜，EU 青果農協の組織と戦略，日本経済評論社，2019，近刊。

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：李 哉ヒョン(研究代表者)

ローマ字氏名：Jaehyeon Lee

所属研究機関名：鹿児島大学

部局名：農水産獣医学域農学系

職名：准教授

研究者番号(8桁)：60292786

研究分担者氏名：森嶋 輝也

ローマ字氏名：Teruya Morishima

所属研究機関名：国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構

部局名：九州沖縄農業研究センター

職名：グループ長

研究者番号(8桁)：30391486

研究分担者氏名：清野 誠喜

ローマ字氏名：Seiki Kiyono

所属研究機関名：新潟大学

部局名：自然科学系

職名：教授

研究者番号(8桁)：90225095

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。