

## 農業協同組合の企業形態的性格と合併の今日的意義

北川太一\*

平成2年5月31日受付

### A Study on the Economic Forms of Business Organization and the Present Significance of Amalgamation in Agricultural Co-operatives

Taichi KITAGAWA\*

Recently, agricultural co-operatives in Japan are facing some changes in the quality of their economic forms of business organization than before especially in the quality of the basic relations between the organization and its members, under the new situation as the keen competition in market structure and some changes of economic environment surrounding co-operatives rapidly.

On the contrary, for the purpose of trying to find a way out of the strict circumstances the Federation of Agricultural Co-operatives (ZENCHU) is developing a movement to promote the amalgamation of agricultural co-operatives, which was presented in a resolution called the "Basic Strategy of Agricultural Co-operatives Based on a 21th Century Perspective" in 1988.

The present significance in amalgamating agricultural co-operatives and expanding their organic and business scale is divided into the following three aspects: 1) toward the external markets, 2) toward the federal and internal organizations and 3) toward the regional communities located. I strongly assert in this paper that it is required to take measures particularly at the point of the aspect 2), so far as the situation above mentioned.

#### 緒 言

##### (1) 問題の背景

現代は、協同組合の存立基盤が国際的にも国内的にも大きく揺れ動いている時代であるといえよう。国際的に

は、例えばヨーロッパの生活協同組合においてみた場合、1970年から80年にかけての停滞もしくは衰退の傾向を基調とした経営的な危機的状況のもと、いわゆる「事業と運動の分離傾向」にあることがしばしば指摘されており、また一部には協同組合の株式会社化への動きもみられる<sup>2)</sup>。

\* 鳥取大学農学部農林総合科学科経営管理学講座

\* *Department of Farm Business Management, Faculty of Agriculture, Tottori University*

一方、国内的にも協同組合全般についてみた場合、市場構造の急激な変化に伴う経営環境の激化や、さらには資本主義的企業との激しい競争にさらされるといった状況にある。とりわけこのことは、本稿において考察の対象とする農業協同組合（以下、農協と略す）についてもあてはまるが、こうした厳しい状況に対処するための一つの方策として、全国農協中央会（以下、全中と略す）を中心とする系統農協指導機関は、農協合併の推進を緊要の取り組み課題として運動を展開している。例えば、1988年11月に開かれた第18回全国農協大会の決議である『21世紀を展望する農協の基本戦略』においては、「農業再編・生活の広域化、競争激化等環境変化のなかで、組合員ニーズに耐えうる経営力を確保する観点から」農協合併に取り組むという方針が打ち出され<sup>10)</sup>、これを受けて翌89年4月には「農協合併助成法」の第7次延長が行われた。

しかしながら、このような農協合併の推進は、ややもすれば協同組合としても経営体的側面の肥大化傾向に拍車をかけることにもつながりかねず、この点をめぐって一部の農協合併反対論者による批判や1988年6月に出された総務庁の行政監察報告という形になって表れ、延いては、当初全中がもくろんでいたとおりには合併が進まないという結果にもなっている。

いずれにせよ、こうした状況のもとで今日において改めて問われているのは、「協同組合らしさ」とは一体何かという点であり、その意味において協同組合の企業形態論的考察の重要性が指摘できよう。

## (2) 本稿の課題と方法

そこで本稿では、こうした問題を解決していくための第一次接近として、農協の企業形態的性格についてその研究方法を中心とした検討を試みるものであるが、以下の順序でこの課題に接近していきたい。第一は、一般経営学における企業形態論の特質と、そのなかでの協同組合研究の位置について考察することであり、第二は、協同組合の企業形態的性格把握に関する研究における諸論点を確認し、その特徴と問題点を明らかにする。そして第三に、以上の考察結果を踏まえたうえで、今日における農協の性格と企業形態論の研究課題との関連を、とりわけ農協合併の進展という状況を基軸に据えて考察を進め、今日的な農協合併の意義を明らかにしていきたい。

### 企業形態論の特質と協同組合研究における位置

#### (1) 経営学における企業形態論

まず、一般の経営学における企業形態論がどのような

範疇と特徴をもつのかについて確認しておこう。通常ここでは、企業形態とは「出資者または所有者の種類、数、および範囲からみた企業の種類、つまり出資者または所有者の構成からみた企業の種類」<sup>11)</sup>と理解されている。この点をさらに詳細に検討し体系的に整理する試みは多くの経営学者によって行われているが、ここでは国弘員氏の企業形態に関する考え方をみておこう。

国弘氏によれば、現実の企業形態を広義に解釈すれば「企業種類」ということになるが、やや限定的（狭義）に定義すれば、企業形態とは「出資、経営および支配の関係がどのようになっているか」<sup>12)</sup>という観点からみたものであるとし、このことを踏まえて、研究方法としての企業形態論は、法律形態の企業形態論と経済形態の企業形態論とがあるとする。前者はいわば「事業を起し、事業を営むには、いかなる法律形態が望ましいか」という点に関する考察であり（この際、法学者のみならず経済・経営学者も、この点についての考察が行い得るとしている点に注意する必要がある）、後者についてはさらに、①「まず合名会社や株式会社などの法律形態を取り上げて、その経済的性格ないし内容を考察しようとするもの」、②「法律形態と経済形態を明確に区別して、経済形態を考察しようとするもの」に分ける。と同時に、この点は別の見方をすれば、①「静態的」な、すなわち「出資と経営の関係からみて、いかなる企業形態があるかをみて、その各形態をいわば並列的に考察しようとする」企業形態論と、②「動態的」な企業形態論、すなわち「企業の発展につれて、出資（資本の結合）と経営（支配）との関係がいかに変化していくか、また変化しなければならないか」という、二つの研究方法に分ける<sup>13)</sup>。

とくに本稿においては、経済形態としての企業形態論的研究方法とその動向に注目しておく必要があるが、しかしながら、国弘氏も指摘しているように<sup>14)</sup>、こうした企業形態論的研究はその大部分において経済形態の静態的分析であり、動態的分析の蓄積は少なく、その場合も資本主義社会の展開のなかでの資本主義的企業（株式会社）の変質過程とその論理を明らかにするといった、マクロ的、歴史的な分析に焦点があてられることになる。

#### (2) 協同組合研究における企業形態論の位置

このような形で、経営学においては企業形態論に対する体系が示されたが、協同組合研究においてそれはどのような位置を占めているであろうか。後にやや詳しくみるように、協同組合論における企業形態論的研究も古くから関心が示されたものの、その体系的な整理や理解の試みは比較的近年になってようやく行われたのが実状で

あるが、そこでは経済形態の静態的分析に大部分の関心が集められたといえる。このことはわが国における協同組合研究が、いわゆる「近藤理論」とその批判的継承に端を発すること、そしてこれらの研究が、マクロ的立場から協同組合を資本主義経済社会の展開のなかに位置づけることによって、その組織的性格や協同組合そのものが果たす役割を論じることが中心課題とされていたことに起因するものと思われる。

### (3) 協同組合の企業形態的性格把握に関する諸論点

協同組合の企業形態的特質、もしくは経営経済的特質に関する理解をめぐっては、古くから多くの協同組合研究者によって見解が示されてきたが、そこでの議論の焦点は、協同組合という組織を経済形態の企業形態としてどのようにみなすかということであり、その意味において先に示した国弘氏の理解に基づくならば、静態論的企業形態論が中心であったという見方ができる。

これら一連の研究系譜を体系的に整理し直し、かつ独自の見解を示したものに、山本 修氏の研究<sup>9)</sup>があるが、そこでは必ずしも、それぞれが同じ土俵の上に立って議論されているとはいえない面があるものの、主な協同組合の企業形態的特質については、①共同利用施設説、②人的結合体説、③協同組合企業説がある、とされている。

共同利用施設説は、協同組合は個別の企業および家計の集合体もしくは組織であるとし、機能的には組合員が行う経済活動の一部を分担する共同機関にすぎないという見方をとる。そして、次の二つの論点を併せもつ。第一は、協同組合と組合員との基本的関係についての理解であり、共同利用施設説では、協同組合はあくまで組合員の利用を通しての結合に基づく組織であるという規定を行う。第二は、協同組合の経営目標についてであり、協同組合は組合員経済の補助的機関であるからして、営利を経営目標とはしないという見方をとっている。

人的結合体説は、いま述べた第一の点への反論として位置づけることができるが、そこでは、とりわけ組合員相互の連帯感や運動精神の存在を強調し、協同組合はあくまで組合員が共通の意思に基づいて加入してできた組織であり、ここでの共通の意思とは組合員間での経済的利害に関する同質性を基礎としたものである、というものである。

協同組合企業説は、第二の点への反論として位置づけられる。すなわち、協同組合は資本の結合体であり、協同組合の経営目標はあくまで組合員の利益のための利潤追求であるとする(ただし、傍点部分の意味において完

全な資本主義的営利企業とは一線が画されていることに注意しておく必要がある)。そして、協同組合そのものの内部に意思決定主体が存在するとし、共同利用施設説の第一の論点とも関連して協同組合は組合員からの相対的自律性をもつ、というものである。

しかしながら、これらの研究は各論者が置かれていた時代の背景や、考察対象とする協同組合を具体的にどのようにイメージしているかによって強く影響を受けている傾向があり、考察対象とする協同組合を絞りこむ必要性が生ずる。と同時に、時代の推移に伴う協同組合活動をとりまく市場構造の変化や、組合員経済の構造変化の発生にしたがい、協同組合そのものが抱える現実的諸問題の解決への要請が高まるにつれ、いわばミクロ的な立場からの企業形態論的研究の重要性、とりわけ動態的な接近に基づく研究が求められている、というのが協同組合の企業形態的研究の現段階であろう。

## 農協の企業形態的性格の変化と合併の今日的意義

### (1) 農協の企業形態的性格の変化

今日における農協の企業形態的性格の変化について一言で述べるならば、組合と組合員との関係(結合形態)の変化であり、とりわけその大きな特徴は、協同組合の構成員として組合員が有する、①出資者(所有者)=②運営参加者(意思決定者)および経営者=③利用者(受益者)、という三位一体的な性格とその原則が崩れているところにある。

その大きな原因の一つに、組合員自体の異質化・多様化といった、わが国農協がこれまで依拠してきた組織基盤の変容や、それに基づく組織理念問題があげられる。このことは上で述べた組合員の第一の性格、つまり協同組合の出資者(所有者)という性格が、都市化や混住化に伴う准組合員や地方住民の増加により農協の構成員が正組合員とは限らなくなってきたという点とも大いに関連するが、残る二つの性格についてさらに考察するならば次のようになろう。

運営参加者(意思決定者)および経営者という性格については、農協が今日の情勢変化によって高度かつ複雑な対応に迫られていることに伴う組織および経営(者)機能の肥大化が強く影響しており、そのことによって、第一の出資者としての性格との分離化傾向が露呈したことである。と同時に、組合員自体の意思の集約・結集と農協への意思反映を行うことが非常に難しくなっており、この点は従来からの伝統的な組合員組織対応では限界があることを示すと同時に、後述する合併問題とも

大いに関連する部分である。

利用者（受益者）としての性格については、先に述べた出資者としての組合員経済の変貌という状況に関連して、農協の利用者が正組合員とは限らなくなってきたこと、つまり准組合員やさらには地域住民という利用者の存在が、農協の事業活動や運営にとって無視できない状態になってきていることである。さらには、こうした事業活動をとりまく各種の市場（競争）構造の変化に伴い、例えば、従来より無条件に利用者として位置づけることのできた組合員が、利用の“選択”行動をとる条件が大いに醸成されてきているという点も見逃すことができない。

こうした組合と組合員間における関係変化の状況とともに、今日においてさらに重要なことは、農協合併が改めて全中を中心とする系統農協指導機関によって強力に推進されている点である。農協合併は、組織規模、事業規模、経営規模の拡大や管轄地域の広域化といった点にとどまらず、上で述べたような組合員が有する三位一体的な性格、延いては組合と組合員の基本的関係、すなわち農協が協同組合としてもつ企業形態の性格を大きく揺さぶる可能性を含んでおり、合併を積極的に推進することは、まさしくこうした諸関係を能動的に改編しようという企てにほかならない。

そこで、現段階における農協合併推進方策がどのような論拠に基づいているのかが重要な問題となってくる。以下この点について検討しておこう。

## (2) 現段階における農協合併推進方策の特徴

冒頭で触れたように、第18回全国農協大会の決議においては、合併推進方策が最重点課題の一つとして位置づけられているが、現段階における合併推進方策を大きく規定しているのは、1985年10月に出された全中の諮問機関である総合審議会（以下、総審と略す）の答申「農協合併の推進方策について」である。

ここでの農協合併推進方策の特徴は、積極的な農協合併推進論が改めて強調されていることである。総審は1985年7月に再開されたが、そこでの最重要課題は「金融自由化や規制緩和等の情勢変化、組織基盤の変容に対応していくための組織、制度、事業運営の将来方向について」の検討であり、したがって農協合併問題は、とくに金融自由化対応との関係で位置づけられた。この農協合併の推進方策では、以下の点においてこれまでにない特徴がみられる。

第一に、事業機能、経営基盤の強化が農協合併の目的であることを明記し、さらに一必ずしも体系的に整理されているとは言い難いが一金融自由化のみならず多様な

角度から農協合併の必要性を強調していることである。すなわち、①農業・農村の振興を推進し得る農協機能の強化、②金融自由化への対応、③営農・生活・文化等、多様化する組合員ニーズへの対応、④系統農協事業の合理化・効率化、を合併の必要性として位置づけたうえで、⑤人的体制の充実・強化、⑥諸施設の充実・整備、⑦財産基盤の充実、⑧経営管理機能の強化、⑨系統組織の合理的な機能分担、を取り組み課題としてあげている。

第二に、合併の目標規模に関して、正組合員戸数3,000戸、都市化地帯は貯金残高300億円以上という広域規模を設定すると同時に、市町村区域未満農協や正組合員戸数1,000戸未満農協の合併にも重点を置くという、かつて1970年代前半においてみられた“広域合併論”と70年代後半において主流であった“規模格差解消論”との両面を追求していることである<sup>11)</sup>。

さらに付け加えるならば第三に、合併の推進体制として行政と一体となった合併推進体制をとるとしている点があげられよう。

こうした特徴をもった合併推進方策が定められた最大の背景は、1980年代に入って顕在化した農協のいわゆる「経営危機」問題との関連であり、さらには、いよいよ本番を間近に控えた金融自由化が、こうした危機感に一層の拍車をかけたことである。そのことは、先に示した農協合併の必要性において、とくに各種経営体制の強化に関連した取り組み課題（⑤～⑧）を通して運動課題（①～④）を実現するという構図になっている点にはつきりと表れている。

このように、現段階において全中を中心とする系統農協指導機関が示している農協合併推進方策においては、今日の厳しい状況を打開していくための対応策として、合併の必要性が位置づけられているといえる。とはいうものの、ここまで考察してきたような、農協が協同組合としてもつ企業形態の性格との関連、とりわけ合併を推進していくことの意味がそうした性格を改編しようとするものであるという認識が、この推進方策の中には直接的には表れていないとみることができる。

## (3) 農協合併の今日的意義

農協合併の意義については従来より合併推進論という形で提起され、それぞれの時代的背景の影響を受けつつもさまざまな形で論じられてきた。ここではその代表的なものとして、武内哲夫氏<sup>8)</sup>と藤谷築次氏<sup>1)</sup>のものを取り上げておきたい。

武内氏は、農協運動の革新を展望するという視角から情勢変化に対応する農協そのものの積極的対応として、

農協合併（ここでは広域合併）の重要性を論じたが、ここでは合併の意義を次の4点に求めている。すなわち、①「組合員サイドにおいて小規模の場合に潜在化していた個別的な期待が、…（中略）…組織化された期待構造として顕在化する」、②「“資本力の強化”と“優れた専門的能力を持った人的確保”により、自己完結性が高く責任ある対応を行うことのできる経営体制」が確立する、③「系統組織における、農協優位の原則を確立する物的条件」が与えられる、④「地域社会における発言力を強め、同時に行政に対する独自の主体的な姿勢をもたらす」、といった点である。

農協の主体性の確保を軸とした運動論的視座を十分考慮しつつ、組織体、事業体、経営体的側面から農協合併の意義を論じている点は、現代的な農協合併の意義を論じるにあたって重要な論点が提起されているといえよう。

次に藤谷氏は、連合会のあり方まで含めた系統農協の組織整備の基本方向を展望しつつ農協合併の意義として、「①組合員に有用な各種の事業機能整備の適正規模への接近または到達（連合組織の相対的補完機能の垂直的統合を含む事業機能整備の基礎条件の確保）、②単位協同組合に求められつつある高度な事務局機能を担う人材の確保・育成・活用条件の整備（事務局機能整備条件の確保）、③連合組織の補完力活用に際しての単位協同組合の主体性の確保（系統組織における単協の主体性の確保）」の3点を指摘している。ここでも、物的・人的基礎条件としての①と②を根底に据えつつ、③に示されているようなの主体性確保としての意義を重視しているのが特徴である。

以上のような先行研究に学びつつ、ここでわれわれなりに農協合併の一般的な意義を整理するならば、次のようになるだろう。

第一は、組織論的意義であり、組合員が抱える多様な期待構造の顕在化と集約化を実現するための条件整備である。

第二は、事業論的意義であり、今日農協をとりまく厳しい環境条件の変化に対応し得るための事業機能強化のための条件整備である。

第三は、経営論的意義であり、以上の二点を実現するための運営システムおよび経営管理体制の確立のための条件整備である。

そして第四は、社会運動論的意義であり、以上の三点を通して、系統農協組織内および地域内における農協の主体性の確保・発揮のための条件整備である。

しかしながら、本稿における問題意識とその視角との関連で、合併というものを当該の企業をとりまく経営・経済的な環境変化に対応もしくは対処していくための主体的な経営行動と位置づけたうえで、農協合併の今日的意義を述べるならば、以下のように、対市場、対組織、対地域社会という視点から整理を行うことが重要であろう。

第一は、対市場としての意義についてである。

近年における市場（競争）構造の変化に対応するために、合併による組織規模の拡大の実現を通じて市場シェアを拡大することにより、当該の事業、産業内での地位をさらに向上させること、さらには新しい事業の開発や導入に基づく当該部門への新規参入を可能にさせることである。

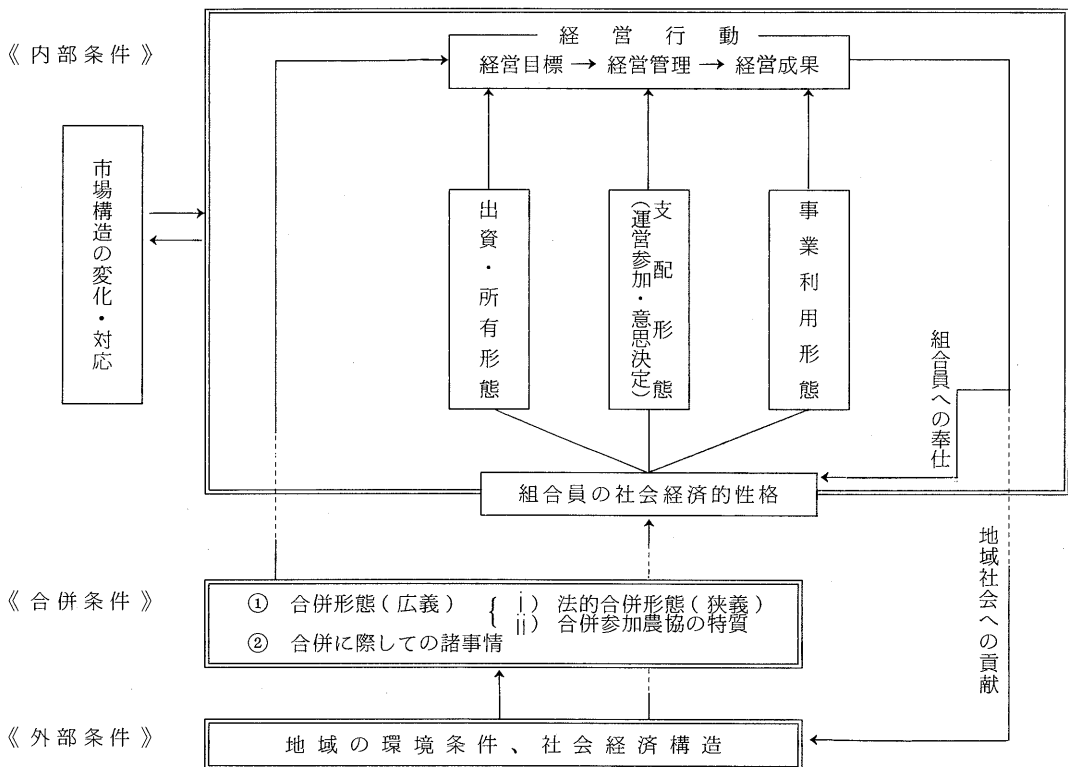
一般に、資本主義的企業の合併は、この点が第一の目標として置かれてきたものであるとともに、1961年の「農協合併助成法」制定以降その推進が図られてきた農協合併も、一般の企業合併とは市場構造や組織の性格や規模といった諸点において条件や状況が異なっていたとはいえ、この点を合併推進の重要な論拠としてきたものである。とくにこの傾向は、系統指導機関によって積極的に広域合併が推進された1970年代前半において顕著であったといえる<sup>12)</sup>。そしてこのことは、現代のわが国における経済（とりわけ産業組織）の動向において、規制緩和という制度的改革の基調とも大きく関連し合っ、業態間の垣根を低くするといういわゆる「業際化」<sup>13)</sup>が一層進展してきていることを考えても、こうした対市場としての意義を合併推進の論拠の重要な柱の一つと位置づけることは不可避であろう。現段階における系統農協指導機関による合併推進方策も、この点が中心に据えられていることは、既に確認したとおりである。

とはいえ、本稿においてこれまで考察してきたような協同組合の企業形態的性格、とりわけ組合と組合員間の関係の基本的性格が崩れつつある傾向を踏まえるならば、次に述べる点が、今日的な合併推進の重要な論拠として見逃すことはできない。

すなわち第二は、対組織としての意義であり、これには対系統農協組織（中央会、連合会）、対（単位）農協組織、対組合員とに分けることができよう。当然、広域合併の進展と中央会や連合会をも含めたいわゆる系統農協の組織整備問題は、その三段階制問題の基本方向をいかに考えるかという点を最大の焦点として大変重要な問題であるが、本稿の課題との関連で、対農協、対組合員の問題に絞って考察するならば、この点がまさに組織の

内部構造の変化・変革の部分であり、対市場としての農協合併の意義を実現しうるための基本的な要件となる。一部にみられる合併反対論者や合併推進に際しての阻害要因として、こうした組合と組合員関係、例えば両者の物理的・心理的距離が開くことから生ずる種々の弊害の問題がしばしば指摘されるように、この点の実現如何が合併の成否を握っているといっても過言ではない。とくに、先に検討したような組合員の三位一体的性格のそれぞれの関係が、外的条件の変化に伴い崩れていく基調にあるなかで、協同組合としての組織力を維持、強化していくための運営参加者、意思決定者、さらには経営者としての部分を具体的にテコ入れすることが最大の課題であり、その際重要な戦略的ポイントとして組合員組織に関する対策とその再編問題を位置づけることができよう。さらに、農協の企業形態論的研究課題との関連でいえば、この対組織として合併推進の論拠を一つの協同組合の類型のなかでの個別具体的（ミクロ的）なレベルでもって、しかもこれまでみてきたように、従来の企業形態

的性格に関する研究が静態的であり、協同組合の性格規定もしくは類型的考察に終始する傾向にあったことを考えれば、動態的にその変質過程に着目し、その論理化を図っていくことが求められているといえよう。なお、こうした点に関連づけて合併の諸局面について述べるならば、次に示すようないくつかの時期を設定することにより、その企業形態的性格変化の過程を論じることが必要である。すなわち、未合併期→[合併の意思決定]→組織体制準備期→[合併の実現]→組織体制整備期→[各種の機構改革等]→組織体制確立期、という一連の経過である。合併効果の発生が長期的に表れるという傾向が認められるとするならば<sup>7)</sup>、こうした視点や考え方がますます重要になってこよう。なお第1図は、以上のような考え方に基づいて、合併農協を企業形態的に把握するための相互規定関係を、内部条件、外部条件、さらには合併条件との関連からまとめたものである。最後に、対地域社会として農協合併の意義について触れておきたい。この点については、先に示した武内氏の



第1図 合併農協の企業形態的把握のための相互規定関係

論稿においてその重要性が指摘されているが、水田農業確立対策に代表されるように、行政施策へも系統農協が踏み込んでいく必要が生じていること、さらには現段階における系統農協運動が、これまで運動課題として取り組んできた営農面活動と生活面活動とに加えて、地域開発面活動をも重要な柱（いわゆる“三正面”作戦の一つ）として位置づけられていることは考えれば、合併の実現による農協の主体的力量の強化とそれに伴う地域社会への影響力の拡大といった意義が、今後は大いにクローズアップされる必要がある。

### む す び

ややもすれば、従来の農協合併論は、規模の経済性の考え方に依拠した適正規模論に重点が置かれる傾向にあったが、その立論が対市場という側面については有効性をもっていたものの、規模の経済性そのものの考え方や論理構造が、事後的、規範的性格を有しており、組織自体の内部構造の変化という点を十分に説明するには限界があったことは否定できない。現段階において進められている農協合併が、本稿で検討してきたような合併の今日的意義を確立して初めて有効なものになってくることを考えるとき、農協の企業形態の性格に関する研究をますます深化させていくことの重要性が高まっているといえよう。

### 文 献

- 1) 藤谷築次：協同組合における連合会機能。協同組合研究, 6(2)3-8 (1987)
- 2) 川口清史：生活協同組合における「経営」と「運動」協同組合経営研究月報, 431 2-7 (1989)
- 3) 国弘員人：三訂企業形態論。泉分堂, 東京 (1987) pp. 24
- 4) 国弘員人：同上書。pp. 62-66
- 5) 宮沢健一：制度と情報の経済学。有斐閣, 東京 (1988) pp. 64
- 6) 藻利重隆編：経営学辞典。東洋経済新報社, 東京 (1967) pp. 106
- 7) 高田 理：農協合併効果と効果発揮の条件。神戸大学農業経済, 24 1-18 (1989)
- 8) 武内哲夫：農協運動革新の主体とその役割（桑原正信監修・農業開発研修センター編：農協運動の課題と方向。所収）。家の光協会, 東京 (1974) pp. 169
- 9) 山本 修：協同組合の企業形態的特質（桑原正信監修・農業開発研修センター編：農協運動の理論的基礎。所収）。家の光協会, 東京 (1974) pp. 179-207
- 10) 全国農協中央会：21世紀を展望する農協の基本戦略。全国農協中央会, 東京 (1988) pp. 64-65
- 11) 全国農協中央会・農業開発研修センター編：農協合併に関する調査研究報告書。全国農協中央会・農業開発研修センター, 東京・京都 (1989) pp. 21-22
- 12) 全国農協中央会・農業開発研修センター編：同上書。pp. 18-20
- 1) 藤谷築次：協同組合における連合会機能。協同組合