

## 中国農民専業合作社における構成員の異質性と組織運営に関する研究

程, 明

<https://hdl.handle.net/2324/4060226>

---

出版情報：九州大学, 2019, 博士（農学）, 課程博士  
バージョン：  
権利関係：



中国農民專業合作社における構成員の  
異質性と組織運営に関する研究

程 明

**2019 年**

博士論文

# 中国農民專業合作社における構成員の異質性と 組織運営に関する研究

---

指導教員

福田 晋 教授

森高 正博 准教授

劉 然 助教授

九州大学大学院生物資源環境科学府

農業資源経済学部門

食料流通学研究室

程 明

2019 年

## 目次

|     |                          |    |
|-----|--------------------------|----|
| 第1章 | 序論                       | 2  |
| 第1節 | 研究背景                     | 2  |
| 第2節 | 既存研究                     | 5  |
| 第3節 | 問題意識・研究課題                | 9  |
| 第2章 | 合作社が抱える異質性の特徴            | 13 |
| 第1節 | ICA 国際原則と合作社理念           | 13 |
| 第2節 | 異質性の形成と内容                | 14 |
| 第3節 | 日本・欧米農協への注目              | 15 |
| 第4節 | 日本・欧米農協モデルの適用性に関する検討     | 17 |
| 第3章 | 合作社における組織と制度の実態          | 27 |
| 第1節 | 研究背景と課題                  | 27 |
| 第2節 | 安溪県茶産業の産業化               | 31 |
| 第3節 | 大規模農家主導型 A 茶葉専業合作社の組織と事業 | 38 |
| 第4節 | 企業主導型 B 茶葉専業合作社の組織と事業    | 43 |
| 第5節 | 結論                       | 49 |
| 第4章 | 社員の共同出荷問題に関する考察          | 54 |
| 第1節 | 研究背景と課題                  | 54 |
| 第2節 | 合作社が結合利得の最大化を目指す場合       | 58 |
| 第3節 | 合作社が自己の利得のみの最大化をめざす場合    | 59 |
| 第4節 | 結論                       | 69 |

|              |                                |    |
|--------------|--------------------------------|----|
| <b>第 5 章</b> | <b>構成員間の剰余金分配問題に関する考察</b>      | 72 |
| 第 1 節        | 研究背景と課題                        | 72 |
| 第 2 節        | 合作社における異質性，剰余金分配及び意思決定         | 74 |
| 第 3 節        | 剰余金分配率決定における社員総会の機能不全に関するゲーム分析 | 81 |
| 第 4 節        | 結論                             | 87 |
| <b>第 6 章</b> | <b>総括</b>                      | 94 |
|              | 謝辞                             | 97 |

## 図表リスト

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 表 1. 新旧合作社法の比較                                 | 4  |
| 表 2. アメリカ新世代農協, EU 企業的協同組合および中国農民專業合作社の組織・事業比較 | 22 |
| 表 3. 2001－2011 年安溪烏龍茶面積と産量の推移                  | 33 |
| 表 4. 安溪県農民一人あたりの年間収入の推移                        | 34 |
| 表 5. 安溪茶産業と経済全体との関連度統計表                        | 37 |
| 表 6. 2005－2011 年安溪茶産業産額と安溪                     | 37 |
| 表 7. A 茶葉のグラム当たり価格                             | 42 |
| 表 8. B 茶葉のグラムあたり値段                             | 47 |
| 表 9. B 合作社の徹底した技術指導                            | 48 |
| 表 10. 先行研究の整理                                  | 79 |
| 図 1. A 合作社の組織構造                                | 40 |
| 図 2. B 茶葉專業合作社の組織構造                            | 46 |
| 図 3. 組織構成の変化に伴う結合利得の変化                         | 67 |
| 図 4. 合作社法による社員総会の権限                            | 78 |
| 図 5. 理事会の実質的な権限                                | 80 |

# 第1章 序論

## 第1節 研究背景

### 1. 農業産業化経営

1) 1956年から1977年まで、人民公社化が農業の低生産性をもたらし、農家の生活水準も急激に下がったため、1978年、中国の改革開放初期に政府は「生産責任制（中国語「家庭联产承包责任制」）」を導入した。生産責任制のもと、農家は国所有の土地を下請け、政府との契約で一定数量の農作物を国に上納し、それ以外の農作物を自由に処分（自家用か、農作物を市場に販売するか等）できるようになった。農業生産・経営面の変化において、「生産責任制」の導入が農家の農業生産に大きなインセンティブを与えた。そして、農家は人民公社時代の集団生産から独立して、個人単位で農業生産を営むようになった。

1986年、計画経済から市場経済への移行の最中、生産責任制によって農地を平等に配分され、その規模は極めて零細で、農家の経営能力が低くなっているという現状（浅見ほか、2005）があつて、そして、どのような主体が生産責任制導入後に従来人民公社が提供してきた農業経営を補完する農業生産サービス、公共財供給などの経済機能を担うかという問題（山田、2016）もあつたため、中央政府は「一号文件」（「1986年農村工作部署」）で「双層経営体制」を初めて提起した。生産面において、集団の農業経営と分散型農家の個人的農業経営が並行して行われる。食糧の流通において、政府の関与が薄くなり、具体的に、市場メカニズムに委ねる方向となった（寶劔、2016）。

こうした一連の農業政策によって、中国農業に歴史的な変化をもたらされた。しかし、多数である零細農家は市場と対抗できず、そして、国民収入の向上によって、農家は市場、または消費者に生産の規模化・専門化、農産物の高品質化・付加価値化を求められる。そのため、1990年代に「農業産業化経営」が提起された。農産物の市場化に伴い、これまで、分散的及び伝統的な農業生産は市場の量的・質的な要求に対応できない。これに対し、農産物の高付加価値・高品質を実現させるために、政府は農業構造の調整を行い、

生産・加工・流通の一体化を促す農業産業化政策を推進した。その中核的役割を果たしている龍頭企業は、農家との連携を通じて農業近代化の促進や農家の所得向上をもたらした。そして、このような「龍頭企業＋農家」（龍頭企業は契約を通して農家と連携することを意味する）モデルを全国に普及された。

「龍頭企業＋農家」モデルは契約で企業と農家の連携を実現させるから、契約の不履行、品質問題を防ぐために、数多くの零細農家に対する有効なモニタリングができない。そこで、企業と農家の間に中間組織の必要性が出てきた。

## 2. 合作社の躍進および特徴

農業産業化経営を対応するために、2006年に合作社が導入された。中国の農村において、数多くの合作社が設立されている。2007年合作社法の施行に伴い、2017年まで合作社数は201.7万社で、2007年の約77倍となっている。そして、合作社に加入した農家の数も多くなっている。2007年全国合作社の社員数は35万戸で、2011年に1000万戸を突破し、2012年以後、さらに毎年1000万戸増加の勢いで発展している。2016年末まで4485.5万戸となり、全国農家総数の16.7%を占めている<sup>1)</sup>。

合作社間の連合も多く見られている。農村部のさらなる発展に伴い、より多くの商業資本が参入してきた。農産物市場において、単体の合作社が激しい競争を直面している。競争力を強化するため、複数の合作社の統合によって連合社が生まれた。2016年末まで、全国で三社、または三社以上の合作社合作社を主体として、自発的に設立された連合社は5277社までに増加し、2015年より17%多くなり、社員数が30.5万戸で、2015年より2.3%増加している。その他、各協会等の組織による聯合も社設立されている。2017年連合社数は7200社に達し、加入した農家数が674.6万戸を超えている<sup>1)</sup>。

合作社の特徴について大きく二つがある。まず、構成員の職業に異質性が発生する。この場合、非農業生産者は設立主体であり、合作社の経営陣と呼ばれる。加入している農業生産者は非経営陣に属する。大規模農家も経営陣に入ることがあるが、本論文では研究対

象としない。追加的に説明すると、一般的に、協同組合には、経営陣が存在しないはずが、先行研究でこのようなことを実証できているので、本論文もこのような見分け方を使った。次に、合作社に加入している農業生産者の生産規模に異質性が発生している。

### 3. 合作社法の改正

2006 年合作社法の下で、合作社数が急激に増加してきたが、多くの問題も発生している。例えば、合作社の「私企業」化、「実のない」合作社等々がある。これらの問題に対

表 1. 新旧合作社法の比較

|      | 2006 年旧合作社法 <sup>1)</sup>                                                            | 2017 年新合作社法 <sup>2)</sup>                                                           |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 立法目的 | 合作社の発展を支持し指導を目的に、農民專業合作社の組織及び活動を定め、農民專業合作社及びその組合員の合法的な權益を保護し、農業及び農村經濟の発展を促進する。       | 合作社の組織と活動に係る規則の整備、合作社の発展の奨励・支援、合作社とその構成員の合法的權利利益の保護、農業と農村の現代化推進を目的とする。              |
| 異質性  | 合作社は、農家生産請負經營を基礎にして、同一農產品生産經營者、あるいは同一農業生産經營サービスの提供者と利用者が自発的に連合し、民主的に運営する互助性の經濟組織である。 | 合作社とは、農家による生産請負制を基盤として、農産物の生産經營者又は農業生産經營関連サービスの提供者・利用者が自発的に連合し、民主的に管理を行う互助的經濟組織である。 |
| 連合社  | —                                                                                    | 連合社の設立、意思決定、剰余金の分配、理事長、幹事長等の選出等が定められた。                                              |

出所：

1) 2006 年旧合作社法について、中華人民共和國農業部 [http://japanese.agri.gov.cn/flfg/201312/t20131213\\_20856.htm](http://japanese.agri.gov.cn/flfg/201312/t20131213_20856.htm)

2) 2017 年新合作社法について、岡村志嘉子「農民專業合作社法の改正」

する法制度の整備が不十分である（孔・周，2014；苑，2016），そして，多くの規定が合作社の実態に適合せず，法の実効性が確保できなくなった（岡村，2018）ため，2016年，政府による改正案が出されて，2017年に施行された。

まず，立法目的について，合作社の設立等を指導することから，合作社の行動規準になった。次に，「同一」の制限がなくなり，同質化的な協同から異質的な協同に移行することが分かる。最後に，近年連合合作社は全国各地域に多く見られているが，法的根拠がなかったため，連行合作社のさらなる発展に不利である。そのため，新合作社法は社員資格，登記，組織運営等に対して明確にしている。

### 3. 既存研究

合作社の飛躍的な発展に対し、先行研究によって多くの問題点が明らかにされた。特に組織運営の問題に関して研究者の注目を集めた。

#### ①異質性を抱える合作社の本質

合作社の本質が何かについての分析は，主に ICA 国際原則と合致しているか否かをめぐって行われた。近年以来，一部の研究者は，中国の合作社が ICA 国際原則と合致していないことを指摘した。馬（2013）は，社員の身分が生産者であるか否か，所有者と利用者が同一になっているか否か，合作社が社員利益の最大化を目指しているか否かという視点から，真の合作社であるか否かを判断できるとしている。所有者と利用者が同一になっているか否かについて，鄧・王（2014），鄧ほか（2016）は，各地域の合作社を対象とした調査を通じて，現在中国における大部分の合作社で，所有者と利用者が同一になっていないことを明らかにし，そして，多くの場合は企業に近い組織づくりであることを指摘している。真の合作社でないという消極的な分析結果に対して，多くの研究者は積極かつ実用主義的な観点から異なる分析と評価を行った。彼らは，ICA 国際原則との一致性よりも，法律にそって適切に登記して，社員により多くの利益をもたらされるならば，それが合作社の本質であると主張している。そのような議論を踏まえて，秦（2013）は，組織づくりの

コストという視点から、農家が合作社の設立、事業展開等が自立的に行われておらず、現在の合作社が真の合作社でないことの合理性を説明した。

真の合作社であるか否かについて、農家一人あたりの生産規模が小さくて、資本力も弱い等といった中国なりの状況はあるので、積極的な見方を取られるべきであるが、問題点も無視できない。例えば、少数人による合作社への支配（崔・謝，2014），剰余金分配が少数の発起人に傾いている（成田，2011；任・于，2013）等の現象が起きている。この原因は、主に構成員間の異質性及び法律の不備（鄧・王，2014）にあると分析されている。合作社への管理および意思決定において少数の発起人が主導権を握っていることが顕著な特徴である。苑（2013）では、少数の発起人について、農産物加工企業，商人，大規模農家と村幹部に分類している。それぞれの発起人によって、設立された合作社の組織ガバナンス構造への影響も異なる。具体的に、大規模農家が発起人である場合に、剰余金の分配が比較的公平に行われている。それ以外の場合に、資本投入に対するより多くの資本回収が求められるため、剰余金の分配の公平性はあまり守られないことを理論的に分析した。一方、これまでの分析において、研究者は、少数の発起人に注目して分析してきたが、非経営陣の社員はあまり注目されていなかった。譚・孔（2011，2012）で、合作社内にあるプリンシパル-エージェント関係、つまり、非経営陣の社員はプリンシパルとして、経営陣の社員に合作社の管理を依頼しながら、経営陣の社員の管理状況を監視するという視点が提示された。この分析から、非経営陣の社員の経営陣の社員に対する監視が機能せず、そのため経営陣の社員は管理の役割を果たさず、結果、非経営陣の社員が合作社の共同事業を利用しながらも、合作社を通じた出荷に参加しないというフリーライダー問題を抑制できないことが示されている。この問題をめぐって、蔡・王（2010），蔡・韓（2012）も社員に対するアンケート調査を踏まえて、社員が協同できない主要因が異質性にあることを明らかにした。加えて、経営陣の社員の力が圧倒的に強くなっていることが、非経営陣の社員が経営陣の社員を監視せず、行使すべき権利の放棄につながっている。

## ②異質性が合作社の意思決定への影響

合作社のガバナンス構造の重要課題としては、いかにコントロール権と残余請求権が配分されるかである。近年以来、合作社は企業化される傾向にあり、コントロール権と残余請求権の配分が変化している。まず、コントロール権において、ICA 国際原則に沿った合作社法によると、「理事長、理事、監事あるいは監事会員は組合員大会において組合員の中から選出され、本法及び定款の規定に基づき職権を行使し、組合員大会に対して責任を負う。理事会会議、監事会会議の議決は、一人一票である。」と規定されているが、商人、大規模農家と村幹部等、いわゆる経営陣の社員が合作社の出資総額の半分以上に占めるため、実際に、少数の経営陣の社員がコントロール権を有している（苑，2013）。それに伴い、合作社の意思決定に関して、社員総会が形骸化していることも指摘されている（馬・孟，2008）。実態調査からは、社員総会が完全に開かれない、または定期的にかかれないことが明らかにされている（姜・田中，2014）。

次に、龍頭企業、農産物加工企業といったアグリビジネス企業が、大規模生産による規模の経済を実現させるためには、より多くの土地が必要になる。しかし、農村で土地を獲得することは容易ではない。アグリビジネス企業が農村に進出する際、地方に申請する手続きの複雑さ、土地代の高騰等が主な問題になる。ところが、図らずも 2007 年合作社法の施行に伴い、これらの問題への対策が可能となった。地域の農民が合作社に加入する際に、土地で出資することは可能である。企業にとって、土地出資の形で土地集約が比較的容易に実現されて、財政、金融政策等、政府にも優遇される。そのため、近年では、企業主導型合作社という合作社モデルが多く企業に採用され、飛躍的に増加している。これに伴って、企業がコントロール権と残余請求権を独占している問題も発生することになる。商人、大規模農家と村幹部等のケースと同様で、社員間の出資額にはかなりの差があるため、合作社は企業の一部門になってしまったと指摘される（苑，2008）。

それら問題点に対して、多くの提言は農民の権益が保護されるべきだ等の価値判断にとどまっている。経営陣の社員の集権的行動をいかに防止するかについての検討は残され課

題である。コントロール権について、農民間に資本、土地規模等の差があった結果、少数の経営陣の社員が多額の資本、または大規模な農地を出資して、コントロール権を自分に集中させている。その場合、合作社を設立する目的は、明らかに農民のためではない。それに対して、多くの提言は農民の権益が保護されるべきだ等の価値判断にとどまっている。

### ③異質性が合作社の剰余金分配への影響

剰余請求権と直接関わるのは剰余金の分配率である。合作社の営利性は合作社法によって認められ、ICA 国際原則に合致した伝統的な協同組合の非営利性と異なっている（郭，2007）。郭は、この理由として、一つには非営利組織の効率性の低下を克服するためとしている。もう一つは、アメリカ新世代農協の市場志向に学んだためであると分析している。合作社法によると、剰余金は「組合員と合作社の取引量（額）に基づき返還する。返還額の総額は配分剰余金額の 60%より少なくしてはならない。」と規定されている。これに対して、一部の研究者から、より多く出資している社員は他の社員より大きなリスクを負担しているにもかかわらず、出資額に応じた配当は 40%以下しかなく、こういった社員のモチベーションを低下させるとの主張がなされている（鄭，2011）。しかし、これは、合作社法の精神に鑑みれば、農民権益を保護することと相反するであろう。李（2016）<sup>2)</sup>では、剰余金の分配率について、具体的に、合作社との取引高に応じた分配率を 60%から 50%に調整することを提言し、経営陣の社員と非経営陣の社員、両者の利益を損なわないようにできると提言した。孔・周（2014）は、合作社の剰余金分において、次期に設備、生産技術等を更新するための積立金を最初に取りられるべきであると主張する。そして、合作社との取引量、合作社への出資だけでなく、合作社に貢献しているすべての土地、技術等といった要素を剰余金分配の基準として、分配が行われるべきであると強調した。しかし、これらの提言の適用可能性と合作社の発展への寄与について検討されていない。

## 5. 問題意識・研究課題

中国の合作社は協同組合ではない（鄧・王 2014）（鄧ほか、2016）という考え方は、協同組合を極めて限定的に「資本主義と対抗する勢力」としてとらえようとするものである。近年、欧米では政府セクター、企業セクターを補完するセクターとして協同組合をとらえる考え方（George H・Li, 2013）が次第に多くなっている。つまり、農民と企業は対抗関係でなく補完関係として位置づけられるのである。このため、企業的な協同組織も含め多様な形態の組織が協同組合と認められている。異質性を抱える合作社には多様な形態があるが、いずれも協同組合であることを否定する必要はないであろう。更に言えば、純粋な協同組合であるかどうか明らかにすること自体は重要課題ではない。仮に協同組合でなくとも、合作社は農業者が農業産業化・市場化に対応する重要な組織運営である。

ただし、異質性を抱える合作社では、民主的な管理、剰余金分配において協同組合原則に違反することが見られている。そのため、農家の権益を損壊しているという合作社の発展現状が農家の権益を保護するための合作社法と乖離している。今後も異質性が長く続く（周・胡、2016）中で、農業産業化経営を成功させるため、農家の権益を保護し、農家主体性を反映させることができるような合作社の組織運営について検討が必要となる。

農業産業化経営をさらに進められる際に、資本調達の問題、経営人材の欠如、生産規模の零細化等といった合作社の限界がでてくる。これらの限界を乗り越えるために、異質性を抱える合作社において、組織運営の発展の方向性について検討する。

注：

1. 魏后凯・闫坤・于法稳・崔红志・譚秋成『中国農村発展報告 2018：新時代乡村全面振兴之路』，中国社会科学出版社，2018 年  
魏后凯・闫坤・譚秋成・崔红志・于法稳『中国農村発展報告 2017：以全面深化改革激发农村发展新动能』，中国社会科学出版社，2017 年
2. 2016 年国際農村農業学会の口頭報告による

## 参考文献

- [1] 馬彥麗「论中国農民專業合作社的識別与判定」『中国農村觀察』，第3期，2013年，pp.65-71
- [2] 鄧衡山・王文烂「合作社的本質規定与現實檢視——中国到底有没有真正的農民合作社？」『中国農村經濟』，第7期，2014年，pp.15-26
- [3] 鄧衡山・徐志剛・応瑞瑶・廖小静「真正的农民专业合作社为何在中国难寻？——一个框架性解释与经验事实」『中国農村觀察』，第4期，2016年，pp.72-83
- [4] 秦愚「中国農業合作社株式合作化發展道路的反思」『農業經濟問題』，第6期，2013年，pp.19-29
- [5] 崔宝玉・謝煜「農民專業合作社：“双重酬”機制及其治理效应」『農業經濟問題』，第6期，2014年，pp.60-67
- [6] 成田拓未「中国における農民專業合作社法の制定と農産物産地商人の合作社化」『農業市場研究』，第19卷，第4号，2011年，pp.9-19
- [7] 任大鵬・于欣慧「論合作社惠顾返還原則的価値」『農業經濟問題』，第2期，2013年，pp.44-48
- [8] 苑鵬「中国農民專業合作社の發展の現状・問題と今後の展望」『農林金融』，第2号，2015年，pp.95-108
- [9] 譚智心・孔祥智「不完全契約，内部監督与合作社中小社員激勵——合作社内部“搭便车”行为分析及其政策含义」『中国農村經濟』，第7号，2012年，pp.17-28
- [10] 譚智心・孔祥智「不完全契約，非对称信息与合作社經營者激勵——農民專用合作社“委托—代理”理論模型的构建及其応用」『中国人民大学學報』，第5期，2011年，pp.34-42
- [11] 蔡榮・王学淵「農業合作社的集团行動困境：理論分析与実証檢驗」『農業經濟問題』，第四期，2010年，pp.69-75
- [12] 蔡榮・韓洪雲「農民参与合作社的行為決策及其影響分析」『中国農村觀察』，第5期，2012年，pp.32-40

- [13] 馬彥麗·孟彩英「我國農民專業合作社的雙重委託—代理關係——兼論存在的問題及改進思路」『農業經濟問題』，第5期，2008年，pp.55-60
- [14] 苑鵬「對公司領辦的農民專業合作社的探討——以北京聖澤林梨專業合作社為例」『管理世界』，第7期，2008年，pp.62-69
- [15] 苑鵬「“公司+合作社+農戶”下的四種農業產業化經營模式探析——從農戶福利改善的視角」『中國農村經濟』，第4期，2013年，pp.71-78
- [16] George H·Li F, “Interfirm cooperatives” *Handbook of Economic Organization*, Edward Elgar, 2013, pp.501-521
- [17] 周應恒·胡凌嘯「中國農民專業合作社還能否實現“弱者的聯合”?——基於中日實踐的對比分析」『中國農村經濟』，第6期，pp.30-38
- [18] 樓棟·孔祥智「合作社成員異質性研究回顧與展望」『華中農業大學學報』，第3期，2014年，pp.75-81
- [19] 鄭丹「農民專業合作社盈餘分配狀況探究」『中國農村經濟』，第4期，2011年，pp.74-80
- [20] 郭曉鳴·廖祖君·付嫻「龍頭企業帶動型，中介組織聯動型和合作社一體化三種農業產業化模式的比較——基於制度經濟學視角的分析」『中國農村經濟』，第4期，2007年，pp.40-47
- [21] 孔祥智·周振「分配理論與農民專業合作社盈餘分配原則——兼談《中華人民共和國農民專業合作社法》的修改」『東岳論叢』，第4期，2014年，pp.79-85
- [22] 魏後凱·閔坤·于法穩·崔紅志·譚秋成『中國農村發展報告 2018：新時代鄉村全面振興之路』，中國社會科學出版社，2018年
- [23] 魏後凱·閔坤·譚秋成·崔紅志·于法穩『中國農村發展報告 2017：以全面深化改革激發農村發展新動能』，中國社會科學出版社，2017年
- [24] 國家市場監督管理局 [http://gkml.samr.gov.cn/nsjg/fgs/201908/t20190819\\_306106.html](http://gkml.samr.gov.cn/nsjg/fgs/201908/t20190819_306106.html)
- [25] 苑鵬「關於『農民專業合作社法』的名稱和調整範圍的修改建議」『中國合作經濟』，

第 7 期, 2016, pp.4-6

[26] 山田七絵「中国の新たな農業経営モデル」『途上国農業の新たな担い手』, 清水達也編, 2016 年, pp.29-48

[27] 寶劔久俊「中国における食糧流通政策の変遷と農家経営への影響」『アフリカとアジアの農産物流通』, 高根務編, 2003 年, pp.25-86

[28] 浅見淳之・千田良仁・曹力群・辻井博「中国農業における農家と村の経営能力—利潤関数のパネルデータ分析—」『農業経済研究』, 第 77 卷, 第 2 号, 2005 年, pp.67-77

## 第2章 合作社が抱える異質性の特徴

### 第1節 ICA 国際原則と合作社理念

本論文では第2章、そして、第3章、第4章及び第5章の課題が「ICA 国際原則」「合作社法理念」と絡むので、ここで、「ICA 国際原則」「合作社法理念」についての考えを説明しておきたい。

まず、1995年の『ICA 宣言』<sup>1)</sup>によると、協同組合とは、「人々が自主的に結びついた自律の団体である。人々が共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、経済的・社会的・文化的に共通して必要とするものや強い願いを充すことを目的にしている。」

そして、国際原則<sup>1)</sup>は、

第1原則：自主的で開かれた組合員制

第2原則：組合員による民主的な管理

第3原則：組合財政への参加

第4原則：自主・自立

第5原則：教育・研修、広報

第6原則：協同組合間の協同

第7原則：地域社会への係わり

以上の定義では、まず、最も重要なのは「一人一票制」による民主的管理である。理由として、株式所有額に基づいた運営による株式会社との最も大きな相違点がそこにあるからである。「一人一票」は1895年に初めて提起されて、組合員の平等な関係が表現できる。協同組合の多様化とともに、組合員間の出資高、または協同組合への貢献が全然違ってくるので、民主の含意も変わってきた。「一人一票」は組合員が協同組合への貢献度をうまく表現できず、その後「平等投票」に変更した。しかし、最終的に「民主的管理」を最も適切な表現として使われている。そこで、「民主的管理」が意味しているのは、民主的管理による相対的な平等となっている。

次、剰余金分配は他の経済組織と区分する重要なポイントである。この原則の発展歴史からみれば、分配の仕方について、「利用高に応じる分配」，「剰余金はすべての組合員所有」，「財政への参加」といった流れだった。この中、最も強調されたのは、組合員全員の参加である。従って、協同組合的というとは、すべての組合員が平等に出資し、剰余金を自ら民主的な管理をすることである。そこで、本論文では、合作社が一人一票制を実行しているか否か、剰余金分配を取引量に応じるか否かを重要な基準にし、協同組合的性格を有しているかを判断していくことにする。

## 第2節 異質性の形成及び内容

構成員間の異質性問題は、協同組合研究において、重要な研究領域のひとつである（Cook L, 2004）。異質性の形成過程をみると、生産請負制の導入に伴い、数多くの零細小農、兼業農家が出現した。その後、改革開放政策によって、東南沿岸部で数多くの非農業就労の機会があったため、一部の農家は出稼ぎ労働者等となった。この中、農家間の分化が大きく進んでおり、少数の農家は村官僚、大規模農家、農村企業家等といった村エリートになり、多くは零細小農、兼業農家のままであった。そこで、2006年の合作社法が導入される前、構成員の異質性がすでに生まれた。

合作社研究において、研究者が注目したのは、異質性の内容であった。重要なポイントとして、資源賦存（resource endowment）が指摘された。林・王（2002）は社員間の資源賦存にある差異について、具体的に、農民の資本、生産規模といった生産資源、労働力及び人間関係・人脈といった社会資源において差異が存在することを説明した。邵・徐

（2013）は同様に、社員間の資源賦存の差異を認識し、そのうえ、農民が合作社に加入する動機・目的の差異、合作社の設立段階、かつその後の役割の差異から異質性をより詳しく整理した。郭・趙（2010）では、異質性について、社員間の資源賦存の差異以外に、土地出資等といった合作社への要素出資、合作社への貢献、それに応じた利益に対する要求の程度、リスク分担等での差異も指摘している。そして、これらを踏まえて、郭ほかは、

社員を経営陣の社員等六つのタイプに分類し、異質性の本質は構成員が合作社の日常運営等に参加する水準の差異であることを指摘した。その分析結果を踏まえ、徐・邵（2014）は、構成員が合作社の日常運営等に参加する水準への分析をつうじて、構成員間の役割には非常に顕著な差異があることを明らかにした。

### 第3節 日本・欧米農協への注目

前節で述べたように、合作社の異質性問題は歴史的要因、政策・法律の不備によるものであるため、解決が容易ではない。そこで、中国の研究者は、外国の農業協同組合の制度及び発展状況に注目した。主に二タイプの農協、一つは日本の総合農協という ICA 国際原則に合致した伝統型協同組合で、もう一つは、ICA 国際原則を生かしながら、組織イノベーションが行われたアメリカ新世代農協および EU の起業家的農協である。注目の理由について、まず、日本と中国と同様に零細小農が数多く存在している。日本の場合、零細小農の生産・販売の問題は農協をつうじて解決できた。今でも多くの小農を抱えている中国にとって参考価値がある。次、青柳（2015）は合作社法の内容をめぐって、①構成員は同一品目の生産者 ②合作社の事業内容に信用・共済事業を含めない ③付加議決権<sup>2)</sup> 最大 20%まで許容している ④剰余金の分配は利用配当が重視されていることから、欧米専門農協<sup>3)</sup> に近似していると指摘している。この二タイプの農協をめぐって、どちらの経験を学ぶべきであるかについて、議論が行われた。

#### 1. 日本総合農協

日本の農業協同組合（JA）は、単協、県連と全国連という三段階性を持っている。そして、事業内容別で農協は二タイプに分けられる。日本農林水産省の『2015 年度農業協同組合及び同連合会一斉調査の概要』によると、一つは信用事業を行わない専門農協である。もう一つは、信用、共済、購買、販売等の事業を総合的に行う総合農協である。2016 年 4 月 1 日現在、組合員数は 1,014 万人となり、農家の農協への加入率はほぼ 100%である。

正組合員数が 456 万人、准組合員数が 558 万人である（JA 全中ホームページによる）。農協は地域の農業産業化、活性化に重要な役割を果たしている。農協に関わる法制度の整備も不可欠である。1900 年の「産業組合法」の導入は商業資本の参入を制限し、組合構成員の同質性を維持できた。1947 年の「農業協同組合法」によって、農協の設立、組織運営、罰則規定等が定められた。

中国の研究者は、日本の農協に対する調査、または文献をつうじて、以下の提言を行っている。まず、合作社の設立について、村で合作社のメリット、機能等を農民に宣伝、普及することで、農民が自発的に合作社を設立することを促すべきであるという提言である（藤ほか，2009；梁，2010）。次に、中国政府の役割について、政府は合作社に有利な財政政策、金融政策をさらに打ち出して、法制度を整備すべきというものである（袁・栗，2008；藤ほか，2009；崔・田，2009）。さらに、合作社の活動範囲を生産、加工と販売に限らず、信用、保険事業等も積極的に行うべきというものである（袁・栗，2008，藤ほか，2009）。そして、合作社は、日本の総合農協のように、地域の農業生産における営農指導の役割をより果たすべきというものである（袁・栗，2008）。

## 2. 欧米型専門農協

いずれも高付加価値化が求められる市場に対応するために、アメリカ新世代農協と EU 企業家的協同組合は 20 世紀 60 年代、70 年代に出現した。

アメリカ新世代農協、EU 企業家的協同組合の発展概要について、20 世紀初期、農業生産資材価格の高騰、農産物の販売における農民の交渉力低下を背景に、伝統的農協が設立された。その後、30 年代から 40 年代に、農村地域で、農業に関わる金融、販売、情報等のサービスが後退したため、協同組合が多様化した。生産に集中する生産組合、農産物の販売を促進するマーケティング組合、組合員に融資サービスを提供するサービス組合等である（陳・王，2016）。70 年代以後、グローバリゼーションの下、農産物市場のさらなる開放、農産物に対する消費者ニーズの変化等に対応するために、伝統的な農業組合制度の

イノベーションが行われて、90年代に、新世代農業が登場した（趙・陳，2007）。そして、アメリカにおける農協の発展の潮流になっていた。

EUにおいて、1850年代に最初の農協が設立され、その後、アメリカ新世代農協と同様に、時代の変化とともに、農協の発展が進んだ。1960年代以後、農産物市場におけるグローバル化に伴い、競争が激しくなっている一方、各国の自国の農産物に対する支援策・補助策は次第に減少している。農産物に対する消費構造が変化し、新たなニーズにこたえるために、高付加価値の農業生産が必要となり、農業に関わる各セクター間の統合が求められている（オンノフランクファン・ベックムほか，2000；趙，2012）。こうした背景の下で、企業家的で適応性のある、または市場志向的な農協が登場した。

アメリカ新世代農協、EU企業家的協同組合は、どちらも商工企業という外部資本と農民が契約をつうじて結合されて、ICA国際原則に基づきつつも、企業と近似する仕方で運営されている。特に、アメリカ新世代農協が農業に関わる各セクターの垂直統合によって生まれていること、農業者に限らずに農協に加入しているという異質性があること等、中国の合作社の状況と近似しているので、参考とする価値があると指摘された（趙，2012）。

## 第4節 日本・欧米農協モデルの適用性に関する検討

研究者の提言に関して、合作社にこのまま適用できるのか。組織・事業方式において、日本型農協、欧米型専門農協と中国の合作社と比較しながら、適用可能性を検討する。

### 1. 日本型農協モデルの適合性

組織から検討すると、まず、日本の農協は、単協、県連と全国連という三段階の組織になっている。合作社は村、郷レベルまで、単協にとどまり、連合会がない。そして、日本の農協が政治と関わり、一定の影響力を持っているが、合作社はほぼ政治と関わらない。

次に、設立の経緯について、日本農協法によると、農業者<sup>4)</sup>らが農協を作ることを明記

されている。合作社の場合、商工資本が規模の経済を達成するために、農村に進出し、労働力、土地が必要になる。一方、農民が高品質な農産物を生産するため、生産技術、生産資材等の更新に関わる資本が必要であった。そのため、商工資本と農民の間にある補完関係が合作社の設立のきっかけになった。従って、日本の初期の農協においては、地縁関係かつ生産者として同様な身分であるため、組合員の間に信頼関係の基盤が作りやすかったと言えよう。逆に、合作社は、発起人と農民の補完関係によって設立されたため、利益に対するそれぞれの要求が対立しやすい。実際の発展状況からみると、組織全体の求心力が低下している。こうした違う構成員への取り扱いについて、日本の農協が組合員を正組合員と准組合員に分けて、それぞれの加入基準を明確にされている。合作社の場合は、正、准社員の区分なく、企業等の加入が可能になるが、農民の割合が80%以上に規定されている。

さらに、農民の加入について、日本の場合、農家が農協への加入率は高くなっている。合作社の場合、国家工商局の統計データによると、合作社への加入率は約28%にとどまっている。その中、村の行政者が業績（主にGDP）をアピールする、または商工資本が財政策・金融策上の優遇措置を獲得するために、実質のない合作社を設立した。社員名簿に載っている農民を対象に調査した結果、自分が社員であることを分からなかったことが明らかになった（潘，2011）。ゆえに実際の加入率はより低くなっていると考えられる。組織規模（組合員の人数）について、日本の総合農協が圧倒的に大きくなっている。加入率に関わるのは加入目的（理由）である。組合員は、協同組合の共同生産、共同販売といった共同事業のメリット、つまり、生産コストの削減、交渉力の強化等を生かしながら、農業所得、地域農業の活性化等を図っている。合作社の場合、農業技術の習得、農業所得の向上等が加入目的になっている。しかし、これが、あくまでも生活への改善にとどまり、地域への貢献はまだまだ及んでいない。

意思決定について、日本の農協は一人一票原則を厳守している。農協法により、農業者、または農業関連以外が准組合員としての加入が認められた。ただし、正組合員のみが

議決権を持つことができる。しかし、合作社の場合、商工資本に対して配慮された結果、原則として一人一票であるが、「出資額あるいは合作社との取引量（額）が大きな組合員は、定款規定により、付加議決権を持つことができる。合作社の付加議決権の総数は、合作社組合員の基本議決権総数の 20%以上を超えることができない」を規定されている。中国の現状として、農業者以外の商工資本が圧倒的に強くなっているため、実質上、合作社の意思決定は民主的に行われない。

事業方式からみると、大きく異なっている。日本の農協は、農業生産・加工と販売だけでなく、信用事業、共済事業にも積極的に展開している。合作社の場合、生産に集中する農民專業合作社、土地流動ための土地合作社、村の農民間に金の貸出に関わる資金互助合作社等があり、事業ごとに合作社が作られている。取り扱い生産物について、合作社が単一の生産物になり、日本の農協は単一、または複合的生産物になっている。

以上のような日本の農協との相違点が示されたように、中国の合作社は政治的影響力を持たず、農民の合作社への加入率も比較的に低く、事業内容も単一化している。そして、意思決定等は必ずしも ICA 国際原則に沿っておらず、企業等といった商工資本の合作社への加入が許容されているため、欧米の専門農協の性格を有していると考えられる。木村・程（2014）福建省の茶業合作社に対する事例分析で、合作社は零細農家を維持・保護する防衛的役割よりも、むしろアメリカの新世代農協にみられる小農排除で高付加価値を追求するような、攻勢的役割を果たす協同組合の性格を有しているとみてよいと主張している。

## 2. 欧米型専門農協モデルの適合性

アメリカ新世代農協、EU 企業家的協同組合と中国の合作社、三者の組織・事業方式に対する比較を行いながら検討したい。まず、背景からみると、グローバリゼーションの下、農産物市場の競争が激化していく中、高付加価値、差別化農産物の生産・販売による高利潤が追求されるため（磯田，2000；大江，2000・2002），農協にとって資本の必要性

は顕著になっている。それに対応したサプライチェーンの統合も同時に進められている。中国も同様に、龍頭企業といったアグリビジネス企業による農業の産業化が進められ、企業と農民の間に中間組織の必要性が出ており、合作社法の確立に伴い、法的根拠のある生産者組織が登場した。

加入について、アメリカ新世代農協、EU 企業家的協同組合は農民の生産規模、資本力の異質性によるリスクを回避するため、主に高額な出資金を条件として、加入制限が設けられる。特にアメリカ新世代農協において、農民が農協へ出荷する意思の有無、出荷量を確保できる否か（磯田，2000；大江，2000・2002）を加入の判断基準としている。合作社は、原則として農民の加入を制限しないが、社員の均質化を図るために、加入条件を設けて、農民の加入を制限している合作社も多い。主な条件は土地規模（木村・程，2014；伊藤，2011）等の生産要素，あるいは出資金である。非農業生産者の加入はいずれも許容されている。

社員の脱退について、アメリカ新世代農協は、組合員の脱退を許可しないが、出資金に応じた株の譲渡が可能である（磯田，2000；大江，2000；王，2013）。EU 企業家的協同組合も一般に脱退を制限している（趙，2012）。合作社は社員の脱退を許可している。しかし、社員は利益を優先で考えるので、一度利益を獲得して直ちに脱退すれば、合作社の共同事業を維持することは難しくなる。そのため、社員の脱退自由について検討する必要がある（朱，2012）。

アメリカ新世代農協、EU 企業家的協同組合における意思決定は、一人一票制を基礎にしながらも、出資に応じる投票権の配分も導入されている。合作社は、大規模出資者の票数が農家の票数を上回らないように法的に制約されているが、実質上、役員層に支配されている（馬，2008）。当然ながら、剰余金の分配に関して、欧米において、農協法によって定められた剰余金の分配比例の下で、出資高と取引量に応じる分配が行われている。一方、合作社の場合、法律が農民を重視して取引量配当に傾いているが、現状として、出資高配当が優先、または完全に投資高に応じる分配になっている。

罰則規定について、いずれもあるが、アメリカ新世代農協、EU 企業家的協同組合の場合、組合員が定款、法律に違反したら、他の組合員の損失を補償することになる。合作社法には、補償の規定はないが、定款による除名等の罰則が儲けられている。

事業方式において、アメリカ新世代農協、EU 企業家的協同組合のいずれも生産物取り扱いには単一品目で、厳格な生産基準を組合員に課している。そして、組合員に出荷することを義務化するために、出資額に対応した出荷量の権利と義務が定められる「出荷権株（磯田，2000；江，2000；王，2003）」を組合員に発行する。このメリットとして、組合員が共同出荷しないという機会主義的行動を最大限抑制できることが挙げられる（王，2003）。また、欧米の場合、事前に農民と契約を結び、農産物の協定価格を設定しているため、市場価格の影響を受けにくくなる。一方、合作社法には、必ず出荷することは義務化されていない。また、合作社が社員と出荷契約することは少なく、合作社と社員の取引価格は市場価格の影響を受けやすい。

上述の相違点を踏まえながら、欧米型専門農協のやり方を合作社に導入する適合性を検討する。まず出資について、事業運営の安定性を保つために、高い出資金が社員に求められている。アメリカ新世代農協の事例では5万ドル（約33万円）といった高額な出資金を加入条件としている（王，2003）が、中国福建省の事例では、合作社に未加入の一般農家の年間収入は1～2万元程度（木村・程，2014）で、新世代農協のやり方であれば、農民は加入できない。福建省が中国の東南沿岸部に位置され、内陸部の農村より農民の所得比較的に高くなっていることを考えると、福建省でさえできなければ、他の農村地域の農民も加入できない状態といえる。従って、事業運営の安定性は確かに重要であるが、アメリカ新世代農協のやり方では、合作社に適用できない。

また、加入動機についての実態調査からは、農業産業化というまでもなく、農家が、「合作社とは何か」、「合作社で何をやるか」等でさえ分かっておらず、そして、社員になっても、自分の生産物を安定的に売れば良いという考え方が主流であることが明らかにされている（潘，2011）。そして、生産要素と僅かな資本のみを出資した農家は自分が合作

社の所有者であることを意識せず、民主管理の実現は難しくなる。そして、生産要素で出資した場合、出資金に転換する公的基準もない。

さらに、欧米の専門農協の発展の歴史をみると、長い歴史の蓄積があつて、農協法、協同組合原則に合致した農協を基礎としたうえで、組織制度のイノベーションが行われた。つまり、長い歴史の中に、農民の間に協同文化が成熟していたと考えられる。中国の場合は、図1に示されるように、農協発展の初期段階を飛ばして、法律が施行され、すでに合作社法、協同組合原則に合致した伝統型の合作社のみならず、農業産業化に対応するための新たな、また、社員間に異質性を抱える合作社も存在する。しかし、農民の中で協同の文化が成熟していない。

日本・欧米農協の経験を整理すると、いずれも農協法だけではなく、農協関連の産業政策の蓄積があつた。そして、いずれも農家の同質性による協同文化があつた。従って、いずれの経験・制度をこのまま応用できず、合作社の現状を踏まえた組織運営への検討が必要になる。

表 2. アメリカ新世代農協, EU 企業家的協同組合および中国農民專業合作社の組織・事業比較

|               | アメリカ新世代農協                                       | EU企業家的協同組合              | 中国農民專業合作社<br>(現状)                      | 中国合作社法が示す合<br>作社の全体像                                          |
|---------------|-------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 背景            | ①高付加価値、差別化の農産物の生産・販売による高利潤<br>②サプライチェーンの垂直統合に対応 |                         |                                        | 農業産業化の成果を農<br>家がより多く享受できる                                     |
| 組織について        |                                                 |                         |                                        |                                                               |
| 出資            | 資本                                              | 資本                      | 主に生産要素による出資                            | 合作社の定款による                                                     |
| 加入            | 制限                                              | 制限                      | 自由/制限                                  | 自由                                                            |
| 加入条件          | ①農協に出荷する意思あり<br>②出荷量を確保できる                      | あり                      | —/<br>生産要素を一定水準に                       | 合作社の定款を認め<br>る                                                |
| 脱退            | 自由<br>(ただし、出資金の返却不可)                            | 主に制限/自由                 | 自由                                     | 自由                                                            |
| 非農業生産<br>者の加入 | 可                                               | 可<br>(人数制限あり)           | 可<br>(人数制限あり)                          | 可<br>(人数制限あり)                                                 |
| 意思決定          | 出資に応じる投票権の配分                                    | 主に出資に応じる投票<br>権の配分/一人一票 | 一人一票/<br>役員層に支配される                     | 一人一票制                                                         |
| 剰余金の<br>分配    | 一定の比例で、出資高と取引量に応じる分配                            |                         | 法律の通り/出資高配<br>当・取引量配当/完全に<br>出資高に応じる分配 | 社員と合作社の取引量に基<br>づき返還する。返還額の総<br>額は配分剰余金額の60%よ<br>り少なくしてはならない。 |
| 罰則規定          | あり<br>(損失を補償する)                                 |                         | あり<br>(社員に対する罰則規定<br>あり 除名等)           | なし                                                            |

|              | アメリカ新世代農協                | EU企業家的協同組合 | 中国農民專業合作社<br>(現状) | 中国合作社法が示す<br>合作社の全体像 |
|--------------|--------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| 事業方式について     |                          |            |                   |                      |
| 生産           | 同一の農産物、明確かつ厳格な生産基準       |            |                   | —                    |
| 出荷           | 出資に対応した出荷権株・契約あり         |            | 義務なし/(口)契約あり      | 義務なし                 |
| 農産物の<br>協定価格 | あり(買取価格は市場価格の影響を受けない)    |            | あり(一部)            | —                    |
| 直面している問題について |                          |            |                   |                      |
| 所有権          | ①フリーライダー問題 ②ホールドアップ問題    |            |                   | —                    |
| ガバナンス        | 組合員が協同組合を監視し評価することが困難    |            |                   |                      |
| 意思決定         | 経営者側(役員層)の意思をより多く反映されている |            |                   |                      |

注：(磯田, 2000), (大江 2000, 2002), (オンノフランク ファン・ベックム 2000), (クリストファー・D・メレット, ノーマン・ワルツァー, 2003), (ヨス ベイマン, クライン・J. ポッペ, コンスタンチン イリオポウロス 2015), (馬, 2014), (王, 2013), (趙, 2012) より筆者作成

注：

1. 『ICA 宣言』は 1996 年 10 月 JA 全中「21 世紀の協同組合原則」JA 訳を引用

<https://www.zennoh.or.jp/about/principle/principle.html>

2. 付加議決権：合作社法第 17 条より、農民專業合作社組合員大会の選挙と議決を行う際、一人一票を基本に組合員は各自一票の議決権を有する。出資額あるいは合作社との取引量（額）が大きな組合員は、定款規定により、付加議決権を持つことができる。合作社の付加議決権の総数は、合作社組合員の基本議決権総数の 20%以上を超えることができない。組合員大会の開催時、付加議決権を所持する組合員及び付加議決権数を出席組合員に告知しなければならない。定款は付加議決権の行使範囲を制限することができる。
3. 専門農協：農林水産省『農業協同組合及び同連合会一斉調査』の定義によると、「信用事業を行う農協」が総合農協であって、それ以外を全て専門農協としている。本稿はこの類型化に従った。
4. 農業者：農民又は農業を営む法人（その常時使用する従業員の数が三百人を超え、かつ、その資本金の額又は出資の総額が三億円を超える法人を除く）である。農民とは、自ら農業を営み、又は農業に従事する個人である。

参考文献：

- [1] Cook M, L, Chaddad F, R, and Iliopoulos C, “Avances in Cooperative Theory Since 1990: A Review of Agricultural Economics Literature,” *Cooperatives*. Erasmus University Press, 2004, pp.65-90
- [2] 郭春麗・赵国杰「基于成员异质性的农民专业合作社知识管理模式的研究」『電子科技大学学報（社会科学版）』，第 2 号，2010 年，pp.6-10
- [3] 邵科・徐旭初「合作社社员参与：概念，角色与行为特征」『経済学』，第 1 期，2013 年，pp.85-92

- [4] 林堅・王寧「公平与効率：合作社組織的思想宗旨及其制度安排」『農業經濟問題』，第9期，2002年，pp.46-49.
- [5] 徐旭初・邵科「合作社成员异质性：内涵特征，演化路径与应对方略」『農林經濟管理學報』，第13期，2014年，pp.571-576
- [6] 『2015年度農業協同組合及び同連合会一斉調査の概要』，日本農林水産省，  
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500602&tstat=000001018065>
- [7] 「協同組合のアイデンティティーに関するICA宣言」，JA全中，<https://www.zenchu-ja.or.jp/>
- [8] 藤栄刚・周若云・張瑜・胡定寰「日本農業協同組織的發展新动向与面临的挑戰——日本案例和对中国農民專業合作社的啓示」『農業經濟問題』第2期，2009年，pp.103-109
- [9] 梁艷「中日農民合作經濟組織的比較及啓示」『河南工程学院學報(社会科学版)』第25卷，第4期，2010年，pp.21-24
- [10] 袁志军・栗倩云「日本農協对我国農民專業合作組織發展的啓示」『農村經營管理』，第7期，2008年，pp.44-48
- [11] 崔馥娟・田书芹「日本農業協同組織与中国農民專業合作社比較研究」『新疆农垦經濟』，第4期，2009年，pp.89-92
- [12] 陳杉・王平建「美国新一代合作社对我国農民合作社發展的啓示」『學術交流』，第3期，2016，pp.115-122
- [13] 趙珀・陳阿興「美国新一代合作社：組織特徵，優勢及績效」『農業經濟問題』，第11期，2007年，pp.99-103
- [14] 趙黎「市場導向，跨国合作：欧洲農業合作社發展的新動向」『農業經濟』，第4期，2012年，pp.117-121
- [15] 潘劲「中国農民專業合作社：数据背後的解讀」『中国農村觀察』，第6期，2011年，pp.2-11
- [16] 木村務・程明「中国茶産業における農民專業合作社の役割」『東アジア評論』，第

6 号, 2014 年, pp.109-125

[17] 大江徹男「アメリカにおける農協の新たな展開—新世代農協を中心として—」『フードシステム研究』, 第 7 卷, 第 2 号, 2000 年, pp.92-103

[18] 大江徹男『アメリカ食肉産業と新世代農協』, 日本経済評論社, 2002 年

[19] オンノフランク ファン・ベックム著, 『EU の農協—21 世紀への展望』, 小楠湊監訳, 農林中金総合研究所海外農協研究会訳, 家の光協会, 2000 年

[20] 青柳斉「農民專業合作社の普及と新たな展開」『農業と経済』, 12 月臨時増刊号, 2015 年, pp.120-127

[21] 磯田宏「アメリカにおける新世代農協の展開—穀物セクターの場合を中心に—」『農業市場研究』第 9 巻第 1 号, 2000 年, pp.71-80

[22] 朱富强「再造農業合作社——林毅夫的合作社失敗命题之重审」『社会科学研究』, 第 2 期, 2012 年, pp.20-26

[23] 伊藤順一「中国農民專業合作社のミクロ経済分析」『平成 22 年度カントリーレポート中国』, 農林水産政策研究所, 2011 年, pp.43-80

[24] 馬彦麗・孟彩英「我国農民專業合作社的双重プリンシパル・エージェント関係—兼論存在的問題及改進思路」『農業經濟問題』, 第 5 期, 2008 年, pp.55-60

[25] 王震江「美国新一代合作社透视」『中国農村經濟』, 第 11 期, 2003 年, pp.72-78

[26] 林堅・王寧「公平与効率: 合作社組織的思想宗旨及其制度安排」『農業經濟問題』, 第 9 期, 2002 年, pp.46-49

[27] 趙玉亮「中国における食糧合作社の経営実態とその性格:—設立主体別の類型と耕地利用の一考察—」『農業問題研究』, 第 46 巻, 第 1 号, 2014 年, pp.1-10

## 第3章 合作社における組織と制度の実態

### 第1節 課題の設定

#### 1. 研究背景

21世紀に入ってから以来、中国農業においては「三農問題」（注1）に注目が集り、「農業現代化」、「社会主義新農村建設」を掲げた農業、農村の改革が進んでいる。「農業現代化」（農業産業化）を実現する方法のひとつである農業産業化経営は農村経済と社会発展に対し非常に重要な意義を持っている。伝統的農業生産においては、中国農民は「小農思想」の影響を受け、市場情報の閉鎖、思想の保守と教育レベルの低下という状況にあり、これらの原因によって巨大化する農産物市場に対応できなくなってきた。それを解決できるのは、農民が組織化されて農業産業化経営を行うことである。

農業産業化経営は3つの特徴を持つ。第1は、専門化分業をもとにした規模生産を行い、農業生産の効率を著しく向上させること。第2は、産業の垂直統合によって、新たな複合産業が形成され、農産物の価値を高めること。そして第3は、WTOに加入後、国内外市場向け農業生産が完全に商品化と市場化されており、それに対応することである。

中国農業の産業化を実現するため、現在、伝統的農業生産経営から農業産業化経営に転換している。つまり、個別的小規模生産から集中的大規模生産に転換している過程である。この過程において、規模経済と範囲経済の効果がもたらされる（劉・王、2012）一方、農業構造の調整、農村経済の持続可能な発展等、個別的小規模生産にかつてない問題も直面している。したがって、農業産業化経営を推進するために、政府による政策支援のみならず、農民自ら農業産業化経営方式の革新も行われなければならない。

農民が生産や販売を共同で行う「農民合作経済組織」は農業産業化経営方式のひとつであり、すでに多くの地域において農業産業化の重要なアクターとして2000年代に登場してきた。しかしこの組織は、組織の適法性や農民主体性の不明確さ、あるいは財務管理の不透明さなどのために非常に混乱した状況に直面していた。しかし、2007年7月「中国農

民專業合作社法」が施行されて、「農民合作經濟組織」に関する新たな法人登記作業と組織正規化が進められた結果、多数の合作社が組織されてきた。なお、本章では農業者の協同組合組織の中国語標記としての「農民專業合作社」（Farmers Professional Cooperatives）を、日本の農協組織と区別するために、中国語標記のまま、「合作社」として標記することとする。

合作社の数が急増の理由については、郭・張（2010）は以下のことが指摘されている。

①農民が政府や大規模農業者から指導されて合作社に対する認識を深めたこと、②合作社によって市場アクセスが容易になること、③政府が合作社に対して多くの優遇策を施したこと、④合作社の発展状況が地方政府幹部の評価に影響すること、⑤すでに農民の協同組織である農民合作經濟組織ができていたことなどである。合作社は、なぜ急増しているのだろうか、その機能、そしてどのような方向に向かっているのだろうか。本章では合作社を対象として研究することとした。

## 2. 合作社に関する先行研究と研究の視点

合作社が急増するようになり、多くの調査研究が行われるようになってきた。それは大きく分けると、①農業産業化に対応する手段としての合作社の機能と意義に関する研究、②組織・事業方式の特徴を重視した合作社の企業形態に関する研究の二つに分類できる。本節では、この先行研究の検討をもとに本研究の視点を明らかにしておきたい。

### 1) 農業産業化に対応する手段としての合作社の機能と意義等に関する研究

大島（2010）は、中国農業の低生産性問題や農産物流通における農家と商業資本の利益をめぐる問題の視点から、なぜ合作社が必要とされているかについて検討した。青柳（2007）は合作社の発展状況を日本の農協と比較しながら、農業産業化に対応するため、合作法に沿って合作社の組織再編がこれからの課題になってくると主張し、政府が果たすべき役割（行政改革、政策誘導など）も指摘した。

Jia ほか（2012）は農民が合作社への参加によって市場化に対応できるようになり、農業の産業化も進んでいると指摘した。この研究は大規模な調査に基づき、合作社が農業産業化に対する手段であることを統計分析で明らかにしている。

以上のような農業環境の変化への対応という視点からの研究に対し、農業者の内在的な側面からの要因分析も行われている。徐ほか（2010）は、農民間の社会信任（信用）が合作社の形成、存続、発展の必要条件であることを統計分析で明らかにした。また、鄧ほか（2011）は新制度経済学の視点から、社会信任のみならず、企業のように、組織化によって農業者が潜在利潤（期待収益）を追求していることも合作組織の内部からの形成要因であると指摘した。

以上の研究成果は、合作社の機能や意義を明らかにするものであるが、それは近年の急増の理由でもある。そこに共通して明らかにされていることは、農業産業化への農業者の対応とその促進という、合作社の機能・意義である。

## 2) 組織・事業方式の特徴をもとにした合作社の企業形態に関する研究

一方、農業者と企業との関係など企業形態をもとにした研究も行われてきた。欧米の農業協同組織をもとに、新制度学派経済学からのアプローチによって、取引コスト削減の仕方によって農業者の協同組織は様々な企業形態をとることが明らかにされ（Charles, 2012），また協同組織は、市場志向の高まりに対応して、内部組織や財政構造等が変化し、企業との連携などの多様な企業形態を取ることが明らかにされて（Bijman,2012）。中国の合作社についても、Fulton ほか（2009）は、ICA 協同組合原則と中国の企業主導型合作社制度を比較し、企業主導型合作社は非農民型協同組合的であることを指摘した。同様の企業形態に視点を置いた研究成果で、宋・神田（2010）も中国農民專業合作社の多くは非農民型協同組合と主張している。さらに、孔・蔣（2010）は企業型合作社の合理性と効率性を検証し、このような企業型の合作社が主流形式になる原因を解明した。

このように、合作社に対して企業形態の視点から研究が行われ、合作社は、協同組合組

織であるか企業組織であるか、などの論点も出されてきている。

### 3. 本研究の視点

多くの先行研究において、合作社は、農民が農業産業化に対応する手段となっていることが明らかにされ、一方、合作社の企業形態的な研究によって、多くの合作社が協同組合的な特徴よりも企業組織的な特徴をより多く持っていることを明らかにしている。しかしながら、農民の農業産業化対応と多様な合作社の企業形態（組織・事業方式）との関係の検討、合作社はなぜ企業組織的な特徴を有するのかについての検討はほとんど行われていない。本章では、制度学派経済学のアプローチをもとに合作社を企業形態的な視点から分析する。

### 4. 研究の課題と方法

そこで本章では、上記の視点から以下の2点を検討することとした。①合作社の組織と事業の特徴を明らかにする、②多くの合作社において、協同組合でありながら、なぜ企業組織的な特徴があるかについて考察する。

研究の方法としては、まず、合作社を分類し、その代表的な事例を調査対象として事例分析を行う。苑（2010）は合作社の所有者・組合員構成の特徴に従い、合作社を二つの基本タイプ（農産物生産者と利用者、農産物生産者と非農産物生産者）に区分したが、これをもとに本研究では大規模農家主導型と企業主導型に分類する。具体的には、中国の代表的なウーロン茶産地である福建省安溪県の合作社の中で上記2タイプの代表的な合作社を対象に、合作社の組織構造と運営状況の調査を実施する。以上をもとに上記の課題について分析し考察する。

本章の構成は、第1節では、研究の背景について述べ、次に合作社に関する先行研究をレビューして、先行研究に対する本研究の課題と研究方法を明らかにする。

第2節では、調査地である福建省泉州市安溪県について、安溪県茶産業の発展を紹介

し、地域の茶産業の特徴を明らかにする。

第3節・第4節では、調査をもとに、大規模農家主導型 A と企業主導型 B 合作社の組織構造・事業内容を明らかにする。これらの組織、事業の分析をもとに茶業合作社の特徴を明らかにする。

第5節では、分析のまとめと結論を述べる。

## 第2節 安溪県茶産業の産業化

### 1. 産業化の各段階

#### 1) 創業段階

安溪県における茶産業は非常に長い歴史を持っている。唐朝から、茶の栽植、加工を始めた。宋朝、「評茶」などのような茶文化は発展していた。清朝、烏龍茶の生産技術の発明、鉄観音茶種の繁殖技術の発達などに伴い、安溪茶産業は新たな契機を迎えてきた。民国時期、戦争の影響を受け、茶の生産が止められ、茶園も廃業された。1949年、中華人民共和国が成立され、安溪茶産業は再び契機を迎えてきた。数年間の復旧作業を通じて、安溪茶産業の影響力が徐々に大きくなった。1985年、茶園面積は約11万ムーに達していたが、小規模茶生産と分散経営が行われた。その結果、茶産業の利潤は次第に減少していた。茶農も影響を受け、農民のモチベーションが下げられた。安溪茶産業はまた廃業の問題に直面した。1995年において、安溪の茶生産量は僅か2万トンで、茶産業の総生産額が7.5億元だった。安溪茶産業における産業構造を調整することは焦眉の急であった。

#### 2) ブランドづくり段階

20世紀90年代中後期から今世紀初にかけて、安溪茶産業は初期段階における不足なところを踏まえて、積極的に産業構造の調整を行い、ブランド戦略を展開した。安溪県政府も力を注いでいた。安溪地区で「茶文化節」、「茶王試合」などのイベントを開催し、鉄観音をテーマとした茶文化を宣伝することによって、茶文化と茶ブランドを一体に統合し

た。そして、茶企業は県政府とともに、各種類の商業活動、鉄観音博覧会などに参加し、安溪茶産業ブランドの知名度を上げることができた。さらに、茶産業ブランドは重要な特許品として保護されている。2000年に「安溪鉄観音」がブランドとして登記され、正式に使用され、2004年に有数の「地理標志商品」(Product of geographical indication)になった。これらのことによって、消費者の安溪茶商品に対する信頼はより一層を深められ、「鉄観音」茶商品が市場に認められるようになった。「安溪鉄観音」が登記された後、55億枚のブランドマーク付きのシールが茶商品に貼り付けられ、茶商品の総重量は10万トンを超えて、その生産総額も約120億元に達している。

### 3) 産業クラスター段階

安溪茶産業は完全にブランド化された後、更なる発展を図った。それは安溪県の産業クラスターを形成することである。「中国茶都」、「中国特産城」、「中国茶博覧会」と福建農林大学安溪茶学院などの設立に伴い、安溪県は茶の生産、販売、貿易、旅行と研究などの環境を整備した。数多くの外来茶企業は安溪茶産業に入り、そのため、安溪県の地場茶企業の競争力も強められた。同時に、茶産業だけではなく、それに関連する産業、例えば、機械製造業、包装印刷業、物流業なども発展し、茶産業クラスターを形成することによって、茶産業経済は第一次産業から、第二、三次産業に伸びている。茶産業の集積に対し、研究者の注目が集った。パンら(2012)は、LQ指数(地域集中度指数)を分析し、安溪県茶産業の集積がかなり進んでいることを指摘した。

### 4) 茶産業の発展状況

2001年から2011年における安溪県烏龍茶の茶園面積と産量の状況は表4のようになっている。2011年末、安溪県茶園面積は4万ヘクタール(そのうち、鉄観音茶園面積が2万6千ヘクタール)に達し、全国茶園総面積の約1/50を占めている。年間茶生産量は6.5万トンで、全国茶生産量の約1/25を占めている。茶産業に関連がある産業の総産出額は92

億元であり、産業別から見ると、第一次産業は約 57.5 億元、第二次産業は約 26.5 億元、第三次産業は約 8 億元だった。年間茶葉の輸出量は約 1.5－1.8 万トンで、6, 000-8, 000 万ドルの収益をもたらした。2009-2011 年、安溪県は三年連続で「全国百強産茶県」の第一位を取った。

表 3. 2001－2011 年安溪烏龍茶面積と産量の推移

| 年度   | 茶園面積<br>(万ヘクタール) | 鉄観音の面積<br>(万ヘクタール) | 茶葉の総生産量<br>(万トン) | 鉄観音の生産<br>量 (万トン) |
|------|------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| 2001 | 2. 00            | 0. 76              | 2. 90            | 1. 10             |
| 2002 | 2. 20            | 0. 93              | 3. 20            | 1. 30             |
| 2003 | 2. 33            | 1. 10              | 3. 50            | 1. 50             |
| 2004 | 2. 67            | 1. 20              | 4. 00            | 1. 80             |
| 2005 | 3. 00            | 1. 33              | 4. 20            | 2. 00             |
| 2006 | 3. 13            | 2. 00              | 5. 00            | 2. 35             |
| 2007 | 3. 40            | 2. 33              | 5. 50            | 2. 55             |
| 2008 | 4. 00            | 2. 56              | 6. 00            | 2. 92             |
| 2009 | 4. 00            | 2. 66              | 6. 10            | 3. 02             |
| 2010 | 4. 07            | 2. 66              | 6. 30            | 3. 08             |
| 2011 | 4. 00            | 2. 66              | 6. 50            | 3. 20             |

(資料) 安溪県人民政府公衆信息网, 安溪県茶業局の資料を参考に筆者作成

## 2. 安溪産業の特徴

### 1) 茶業の普及

安溪県において、26 万戸農家のうち 20 万戸は茶の栽植，茶の加工をしている。113 万人のうち 50 万人は茶葉を主な収入源として生活し，そして，35 万人は茶業に関連のある仕事に就いている。そのため，多くの農民が茶業の恩恵を受けている。表 5 は安溪県農民一人あたりの年間収入の推移である。2011 年安溪県農民一人あたりの年間純収入は 9542 元であり，そのうち，茶から得られた収入が 6409 元，67%を占めている。さらに，安溪県は県級茶園総面積，年間茶の総生産量，茶業従業員と茶の収入などの方面において，全国トップレベルである。

表 4. 安溪県農民一人あたりの年間収入の推移

| 年度   | 農民一人当たり<br>年間収入（元） | 茶の収入（元） | 割合<br>(%) |
|------|--------------------|---------|-----------|
| 2004 | 4, 574             | 2, 660  | 58        |
| 2005 | 5, 156             | 3, 427  | 66        |
| 2006 | 5, 781             | 3, 868  | 67        |
| 2007 | 6, 435             | 4, 369  | 68        |
| 2008 | 7, 118             | 5, 054  | 71        |
| 2009 | 7, 701             | 4, 300  | 55        |
| 2010 | 8, 405             | 4, 700  | 56        |
| 2011 | 9, 542             | 6, 409  | 67        |

（資料）『福建統計年鑑 2004-2011』，安溪県茶葉協会の資料より作成

## 2) ブランド化

20 世紀 90 年代中後期までに、鉄観音は周知のものであったが、どの鉄観音のブランドがあるか全然わからなかった。つまり、安溪県において、数多くの茶企業、茶ブランドがあったが、全国的な知名度の茶ブランドはあまりなかった。多くの茶企業は伝統的販売方式を満足し、ブランドに余計な投資することが必要ではないと判断した。そのため、ブランドづくりに関心がない企業はブランドを持たないままで運営していた。逆に、関心がある企業は投資資金の不足などの原因で、ブランドを有していたものの、その影響力は地方にとどまっていた。この状況を改善するため、安溪県政府と茶企業などはブランドづくりに力を注いで、2000 年から 2011 年にかけて、この 11 年間、鉄観音が「安溪鉄観音」（証明商標）、「原産地保護商品」として国家工商総局、国家質検総局に認可され、「中国馳名商標」、「最具影響力、最具貢献力品牌(ブランド)」と「中国世博十大名茶」等の栄誉賞を受賞した。

## 3) 現代化

現代科学技術、現代経営理念の導入に伴い、茶園の管理、安溪茶産業の生産と加工、茶のマーケティング等は変化しつつある。まず、茶園の管理は標準化、正規化になっている。特に近年以来、外国の先進的な生産管理方式を学び、茶の生産から商品までの流れにおいて、品質を保証できるようになった。次に、生産方式は組織化、専門化に変わり、そして、安溪県において、530 茶業專業合作社があり、多投入、高度技術で作られた有機茶園の総面積は約 40 万ムーである。生産設備は人工生産から機械自動化生産に転換し、高度な生産、加工、鮮度管理技術を用いている。さらに、茶のマーケティングは流通現代化の方向に発展している。同時に、直販、専門店、加盟店、電子取引などの販売チャンネルが現れ、全国に進出している。

#### 4) 業クラスター化

現在、安溪県において、茶葉企業が 550 社を超えて、年間産額を億元以上に達する企業は 7 社、一千万元以上の企業は 50 社、500 万元以上の企業は 200 社である。約 80 社は独自の基地を持ち、市場に対応する産業経営を行っている。そして、一定の経営規模になって、上場することも検討している。茶産業の発展に伴い、包装印刷、機械製造、食品加工、食品流通、飲食業、旅行業と不動産業はその影響を受けて集積し、新たな地域複合産業を形成することによって、安溪県の経済を牽引している。そのため、農民収入が持続的に増加することによって、生活水準がより一層高められて、安溪県の「城郷一体化」もさらに加速している（陳，2012）。

### 3. 安溪茶産業と安溪県経済

#### 1) 関連度

上述のような多面的機能を持つ茶産業は安溪県経済とどのような関係があるか。このことに対して、余ほか（2012）は茶園面積，茶産量，茶産業の産出額が安溪県GDP，財務総収入，社会消費品販売総額，城镇居民一人あたり可処分所得，農民一人当たり純収入と実際の外資利用額との関連が非常に高いことを検証した（潘ほか，2012）。表 6 は茶産業と安溪県経済の関連度をあきらかにしていた。

#### 2) 貢献度

茶産業は安溪県経済と強い関連がある。そして、近年における安溪茶産業産出額と安溪県GDPの比較（表 7）を見ると、安溪茶産業は安溪県GDPの約 3 割合を占めている。このことから、茶産業の発展が安溪県経済に大きな影響を与えていることがわかる。

表 5. 安溪茶産業と経済全体との関連度統計表

| 指標                 | 茶面栽培<br>面積 | 茶の生産量 | 茶産業の<br>産出額 | 平均値   | 関連度<br>順位 |
|--------------------|------------|-------|-------------|-------|-----------|
| GDP                | 0.661      | 0.785 | 0.674       | 0.707 | 2         |
| 財政総収入              | 0.632      | 0.830 | 0.770       | 0.744 | 1         |
| 社会消費品販売<br>総額      | 0.596      | 0.797 | 0.642       | 0.678 | 4         |
| 城镇居民一人あ<br>たり可処分所得 | 0.576      | 0.712 | 0.741       | 0.676 | 5         |
| 農民一人当たり<br>純収入     | 0.627      | 0.781 | 0.657       | 0.688 | 3         |
| 实际外资<br>利用額        | 0.622      | 0.669 | 0.627       | 0.677 | 6         |

(出所) 余ほか『茶产业与安溪县经济发展关联度的实证研究』2012

表 6. 2005—2011 年安溪茶産業産額と安溪

| 年度             | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 茶産業産出額<br>(億元) | 45     | 50     | 57     | 65     | 73     | 81     | 92     |
| 県GDP<br>(億元)   | 136.33 | 157.89 | 192.85 | 239.15 | 248.95 | 305.99 | 355.86 |
| 割合 (%)         | 33     | 32     | 30     | 27     | 29     | 26     | 26     |

(資料) 安溪県統計局より作成

## 第3節 大規模農家主導型 A 茶葉專業合作社の組織と事業

### 1. 概況

A 茶葉專業合作社は安溪縣竜ケ郷に位置している。A 合作社は大規模農家 29 人により、2008 年 7 月に創立された。創立当時、合作社は社員 59 戸を有し、総面積 2500 km<sup>2</sup>の茶葉加工場、1800 ムーの生産基地も持っていた。2008 年末、A 合作社の年間産額は 650 万元に達し、2009 年に 1300 万元を超えた。2010 年、A 合作社は茶園面積を 3900 ムーに拡大し、社員が 108 戸になった。

現在、A 合作社は社員 158 戸を有する。社員の出資は現金のみならず、茶園、技術、機械、最低限が労働力である。出資金の総額は 2000 万元、茶園の総面積は 5900 ムーであり、そのうち、有機茶園の面積が 320 ムーである。そして、有機茶園は「国家農業部無公害商品認証」の検査を通過し、A 合作社が「経営林権証」を持つ。A 合作社は台湾有機農業研究基金会、福建省農業科学院と連携し、「閩台茶葉安全生産管理」と「トレーサビリティシステム」を開発した。経営方式は五つの「統一」になっている。それは、「統一管理、統一農資、統一技術、統一生産、統一ブランド」である。作業の仕方と効果を総括すると、「専門分業、規模發展、精耕細作、公司運営、効益保障、質量追遡」になる。過去 5 年において、「全国首批農民專業合作社示範社」、「福建省名牌農產品」と「福建著名商標」など、様々な榮譽賞を受賞した。

### 2. 組織運営

#### 1) 入社資格、社員の権利と義務

入社資格は、①民事行為のある能力を持つこと。②合作社の定款を承認し、合作社の指導を受けて茶生産を行うことである。このような資格を持つ農民は申請書を理事会に提出し、社員大会で審議のうえ、入会可否を判定される。

社員権利としては、①社員大会に参加権、表決権、選挙権と被選挙権を持つこと。②合作社が提供するサービスと生産設備を利用できること。③合作社の定款と社員大会の決議

にしたがって剰余金を配分できること。④合作社の定款，社員名簿，社員大会記録と理事会決議を閲覧できること。⑤合作社の日常運営に対しアドバイス，質疑できること。⑥臨時社員大会を提議できること。⑦合作社の定款にしたがって，自由に退社できることである。

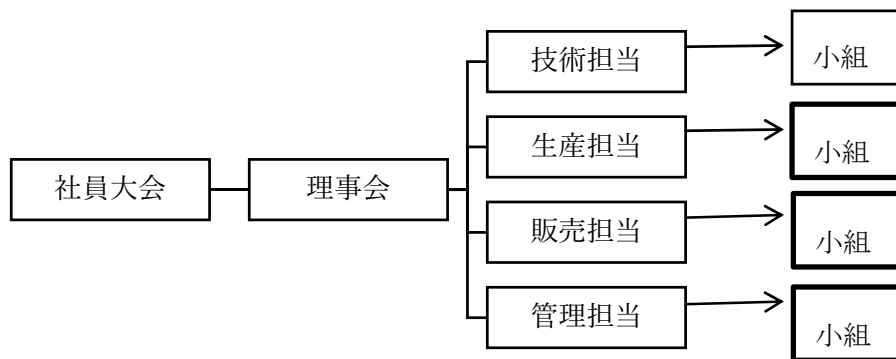
社員の義務としては，①合作社の定款，規定を守り，社員大会の決議を実行すること。②合作社の定款にしたがって出資すること。③積極的に合作社の各事業に参加し，指導を受け，定められた品質基準と生産技術規定にしたがって生産を行うこと。④合作社と社員の共同利益を損害しないこと。⑤合作社の損失を負担することである。

## 2) 組織構造

協同組合の組合員総会にあたる社員大会は，最高の権力機構であり，合作社の重大事項と事業項目を決定する。社員大会は年に1回を理事会によって主催され，事業報告などが行われる。社員の出席者数は三分の二を超えなければならない。決議は一人一票制で行われ，出席者の過半数で決定される。定款上このようになっているが，ヒアリングの際，実際社員総会の開催回数，開催状況等，理事長がはっきり説明しなかった。

合作社は理事会を設置している。理事会は社員に対し責任を負う。理事数は7人，任期は5年である。任期満了後，再任することができる。そして，理事会は理事長と副理事長を1名ずつ指定し，理事長は法人を代表する。さらに，理事会と幹事会のメンバーの過失によって，合作社の損失が出た場合，全額賠償をしなければならない。

小組が7組編成され，1組に約20人の社員がいる。組長は理事である。現在は，ブランド化を図る統一栽培・加工のために農民の新規加入を制限している。組織構造を図示するとこのようになっている。



(出所) 聞き取り調査より筆者作成

図 1. A 合作社の組織構造

### 3) 財務管理

A 合作社は法律、行政法定と政府管理部門の規定にしたがって、財務と会計制度を備えている。独立的財務管理と会計が行われ、厳格に国家農業部が制定した農民專業合作社財務制度と会計制度を参照しながら、生産経営と管理の過程に発生した費用を精算する。会計年度終了の時点で、理事長が定款を参照しながら、合作社の年度業務報告書、剰余金配分方案、損失処理方案と財務会計報告書を作成し、理事会の承認をもらい、社員大会で審議する。A 合作社は社員に「社員証書」を発行し、同時に社員の出資金額を決定する。

## 3. 事業内容

### 1) 主要な事業

農薬などの生産資材は共同購入している。新品種、新技術などの導入も統一で行っている。生産基地にある加工場で荒茶を統一加工し、さらに製品加工を合作社の工場で行っている。製品は、「印象挙源」というブランドで統一販売し、製品価格は表 8 のように、その中の最大のブランド、「A・NT」は 300～6000 元/500 g と高価格で販売している。販売は、直営店 2 店舗が安溪県にあり、全国からこのブランドを販売する加盟店を募集し、現

在 43 店舗が加盟し、全国でこのブランドを販売している。この過程において、茶葉生産の指導に基づき農民自身が生産等を記録し、トレーサビリティシステムを作っている。

## 2) 加盟店舗へのサービス

A 合作社の加盟店舗方式はフランチャイズ方式である。具体的に次のようになっている。

### ①加盟前

まず、A 合作社本部は加盟商に店舗づくりや販売方法等のモデルを提供する。加盟商は無料で A 合作社の統一の広告宣伝と媒体広告を使用することができる。本部は不定期に大型展覧会とセール活動を実施する。このことによって、A 合作社のブランド知名度が高められるとともに、市場シェアも拡大される。次に、本部は経営計画を設定し、加盟商と話し合いながら、専門店の出店先を確定する。さらに、無料で加盟商に店舗の外装と内装、専門知識、経営管理、顧客管理と物流管理などの店内全般業務に対し指導する。

### ②加盟後

A 合作社は現代的物流管理システムを持っている。このことによって、本部は全国各地の加盟店舗に物流管理と配達サービスを統一提供する。セール商品に対し、各加盟商の需要と売り上げの状況に応じて配達する。加盟商の状況を把握しながら、市場の需要を配慮している。安溪県だけではなく、異なった地域の市場需要に応じて、新商品の開発にも力を注いでいる。

表 7. A 茶葉のグラム当たり価格

|     | ブランド       | 価格 (500 g /元) |
|-----|------------|---------------|
| 普通品 | A・Q T 300  | 300           |
|     | A・NT300    | 300           |
| 中級品 | A・Q T 600  | 600           |
|     | A・NT600    | 600           |
|     | A・QT1000   | 1000          |
|     | A・NT1000   | 1000          |
| 高級品 | A・QT1600   | 1600          |
|     | A・NT1600   | 1600          |
|     | A・QT2600   | 2600          |
|     | A・N T 2600 | 2600          |
| 特級品 | A・QT6000   | 6000          |
|     | A・N T 6000 | 6000          |

(資料)A 合作社の資料を参考に筆者作成

#### 4. 安全システムの導入

事業内容において特徴なのはトレーサビリティシステムである。この中に公開している記録内容は、生産時間、茶の名前と種類、生産基地、加工数量、包装の情報である。消費者は携帯電話で、外包装にある QR コードを読み取り、インターネットで茶の情報を調べることが出来る。このトレーサビリティシステムを通して、基地の茶葉生産過程と商品安全を全部調べ、「身分証明書」のある茶であることが確かめられる。

### 第4節. 企業主導型 B 茶葉專業合作社の組織と事業

#### 1. 概況

発起人は B 茶葉有限公司である。B 茶葉有限公司の前身は明朝時代に創立された「慶隆茶肆」であり、産地企業として、鉄観音の生産、加工と販売をし、茶文化の伝播も行っている。鉄観音をメインとした茶莊園の生産規模は約 2000 ムーである。B 茶葉專業合作社は感徳鎮に位置している。2012 年 7 月 13 日に設立された。安溪県最大規模の茶葉專業合作社である。合作社の設立目的としては、社員が勉強、訓練、宣伝と教育を通じて、生産基準に従って茶葉を科学的に栽植し、高品質かつ衛生的な茶商品の生産を誘導、協調することである。社員数は約 800 戸である。茶園面積は約 8000 ムーで、資本金は 2000 万元である。出資型配当もある。

合作社の特徴としては、①茶葉加工企業によって組織されていること。②茶園の土地面積によって、入社資格に差があること。③安溪県の状況を踏まえ、農民の自発性によって作られた聯保小組は、生産資料の統一使用、茶園の自主管理と連帯責任制で、茶の品質を確保する非営利的經濟組織であること。④企業が合作社に出資、合作社との間に荒茶の販売契約を結び、企業が製品加工・販売をし、合作社は企業が求める基準で栽培管理や技術指導、社員が茶葉生産と荒茶加工を行っていることである。

## 2. 組織運営

### 1) 入社資格，社員の権利，義務と責任

入社資格としては，①一定の文化を持ち，民事行為のある能力，法律を守れること。②本合作社の定款を守れること。③鉄観音の栽植面積3 ムー以上，荒茶加工技術を持つこと。④本産地以外の荒茶を購入しないことである。これらの条件を満たす企業と農民は，入会申請書を理事会に提出し，社員大会で審議のうえ，入会可否を判定される。入会可と判定された場合，社員に社員証が発行される。毎年一回社員証の更新がある。

社員の権利としては，①社員大会に参加でき，表決権，選挙権と被選挙権を持つこと。②合作社が統一購入した生産資料（肥料，農薬と生産機械等）を発注できること。③合作社が主催した技術研修会，交流会と情報諮問サービスに参加できること。④社員証でB 有限公司と荒茶商品の販売契約を締結できること。⑤合作社の名誉を博しながら，自由に衛生的かつ高品質の茶商品を販売できること。⑥合作社，または合作社と政府で主催した「茶葉初製試合」，「茶王試合」等の活動に参加できること。⑦合作社の日常運営に対しアドバイス，質疑できることである。

社員の義務としては，①合作社の定款と各規定を守り，社員大会と理事会の決議を実行すること。②積極的に合作社の活動に参加し，理事会，幹事会と小組長を支持すること。③安全な生産物資を統一使用し，商品の衛生と品質を確保すること。④荒茶を無条件にスポットチェックされること。⑤合作社に対し不利益な行動をしないこと。⑥毎年会費を納めることである。

社員の責任としては，①荒茶をスポットチェックされた後，問題（農薬など国家基準を超える）があった場合，事故責任者(個人)を政府管理部門に通報する。そして，聯保小組のメンバーが互いによく監督できなかった場合，聯保小組の全員も社内にも通報，警告すること。②スポットチェック後，聯保小組内に二戸以上の社員は生産した荒茶に問題を検出された場合，聯保小組を無条件に除名され，政府管理部門に通報されること。③違う農薬などを使うことが発見された場合，告発者は連帯責任を取らず，奨励されることである。

## 2) 組織構造

協同組合の組合員総会にあたる合作社員から構成される社員大会は、最高の権力機構であり、合作社の重大事項を決定する。三分の二以上の社員が出席しなければならない。社員大会は年に1回開催され、事業報告等が行なわれる。決議は一人一票制で行われている。

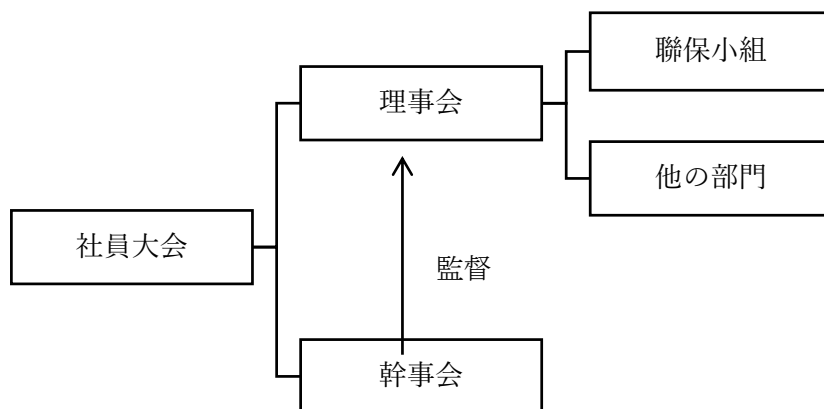
社員大会の役割としては、①合作社にかかわる重大な決議、定款の修正などを行うこと。

②理事長、理事、幹事長と監事を選出、罷免すること。③社員の入社、退社、奨励と処分などを処理すること。④会費の徴収基準と合作社の発展方向を定めること。⑤理事会と幹事会の日常運営報告を聴取することである。

理事会は合作社の実行機構であり、社員に対し責任を負う。理事長は一人で、理事数は19人であり、理事の任期は3年である。任期満了後、再任することができる。理事会の役割、権利としては、①合作社の発展計画と日常仕事のスケジュールを確定すること。②社員大会と小組長会議の準備をし、社員大会の決議を実行すること。③社員の入社、退社、奨励、処分と除名等の事項を討論すること。④技術研修会、交流会と各活動を主催すること。⑤生産資料を統一購入すること。⑥社員の茶園管理、茶の生産と加工を指導することである。

監事会は合作社の監督機構であり、社員（代表）に対し責任を負い、理事会の日常事務等の仕事を監督・検査する。監事長は一人で、監事数は19人であり、監事の任期は3年である。任期満了後、再任されることができる。

聯保小組が78組編成され、1組に約10人の社員がいる。小組長が一人で、社員によって指名され、理事会で審議のうえ、判定する。小組長の役割としては、理事会に協力しながら、社員の茶園管理、生産と加工を指導、協調することである。連帯責任制（聯保小組）は生産された茶商品が問題になった場合、聯保小組にいる全員が責任をとることである。連帯責任制で社員管理、栽培管理、販売を対応している。



(出所) 聞き取り調査より筆者作成

図2 B茶葉專業合作社の組織構造

### 3) 財務管理

合作社の運営資金は主に社員の会費，社員または企業の寄付金と政府の支援である。この運営資金は日常公務，研究会の主催，一部の「误工」補助金（（人民公社時代に）生産隊の幹部が会議・出張などで生産に参加できない場合に通例主催機関などが生産隊に交付する手当），茶の試合に関する活動と茶の検査に使っている。

### 3. 事業内容

農薬などの生産資材は指定された農資公司から統一購入している。技術指導も統一で行っている。生産において，二つの特徴を持つ。ひとつ目は企業との契約栽培を行っていること。ふたつ目は組が荒茶加工場を持ち，加工していることである。栽培と加工は全部連帯責任制で達成する。茶商品の販売は合作社の名義ではなく，茶葉有限公司のブランドで販売している。茶商品の値段は表9のようになっている。その中の最大のブランド，「B叠山」は製品価格 500～6800 元/500 g の高価格を実現している

表 8. B 茶葉のグラムあたり値段

|     | ブランド      | 値段 (500 g /元) |
|-----|-----------|---------------|
| 普通品 | B 雅韻 200  | 200           |
|     | B 雅韻 300  | 300           |
|     | B 疊山 500  | 500           |
| 中級品 | B 雅韻 600  | 600           |
|     | B 雅韻 800  | 800           |
|     | B 疊山 900  | 900           |
| 上級品 | B 問道 1200 | 1200          |
|     | B 問道 1500 | 1500          |
|     | B 疊山 1800 | 1800          |
| 特級品 | B 問鼎 3000 | 3000          |
|     | B 問鼎 6800 | 6800          |
|     | B 疊山 6800 | 6800          |

(資料)B 茶葉有限公司の資料を参考に筆者作成

#### 4. 徹底した技術指導と連帯責任制

##### 1) 技術指導

B 合作社は茶加工企業と契約をしているので、茶の品質を重視している。表 10 は徹底した技術指導の具体的内容である。

表 9. B 合作社の徹底した技術指導

|                   |                                                                                                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 茶樹と土<br>壤の検査      | ①合作社が茶樹から取られた茶葉を統一に検査センターに送る。（問題があった場合、茶園の改造をしなければならない。<br>②土壌にも検査を受け、有機肥料などを使って、茶の生産量を確保する。       |
| 生産投入<br>の管理       | ①組長と技術担当者を相談した上で、農薬を購入する。<br>②農薬が統一購入された後、合作社所有の倉庫にいれられ、統一管理する。<br>③肥料の購入量を实际需要に応じて注文し、合作社が統一購入する。 |
| 技術訓練<br>と意識教<br>育 | ①農林部門の専門家を招いて、茶園管理の知識を教える。<br>②定期的に茶産業に関する条例、知識を勉強し、茶農の安全意識を育てる。                                   |
| 病虫害の<br>予報        | ①技術専門家を定期的に招いて、茶園への検査を行う。                                                                          |
| 茶園基礎<br>管理        | ①茶園の土壌の栄養不足などを科学的に改良する。<br>②秋茶の収穫後、茶園の改善を行う。                                                       |

（資料）B 茶葉有限公司の資料を参考に筆者作成

## 2) 連帯責任制

B 合作社の事業特徴は、厳格な連帯責任制の実施である。具体的に言うと、技術指導を受け、指定された農薬・肥料の使用や荒茶加工の品質基準を確保することが求められる。もしそれが履行されない場合は、聯保小組全員が無条件に除名処分となる。このような厳格な管理は安溪県だけではなく、ほかの地域でも実施している。山東省のある合作社が「農超对接」のため、大規模な生産を行い、農資品に対し厳しい審査もある（成田・大島，2013）。契約違反などの問題を発見者が監事会に通報した場合、その発見者は責任追及されないというように、違反者がでないような通報システムを作っている。

## 第 5 節 結論

### 1. 研究のまとめと考察

以上の分析によって、茶業專業合作社の組織と事業の内容と合作社のタイプ別の特徴を明らかにすることができた。それをまとめると、4 つにまとめることができよう。

第 1 の特徴は、合作社が自分の直面するさまざまな市場（農資品市場、製品市場等）で相手とのスポット取引を行うではなく、これらの相手の間に作り上げていくさまざまな契約等の関係である。これによって取引コストを引き下げ、社員の収入を引き上げることを可能としていることである。それは、自分のブランドの生産から販売にとどまらず、加盟店契約のような外部の企業組織との契約的取引にも展開している。

第 2 の特徴は、合作社が企業組織としての内部構造を持つことである。今回の茶業專業合作社は自分の取引相手との間に契約関係をつくろうとするばかりではなく、自分自身も組織としてさまざまな意味での内部構造を構築している。管理上の効果を見ると、両合作社は定款上社員大会、監事会等の設置による意思決定の透明性、公正性と効率性を図るが、実際に社員大会、監事会が機能しているか否かについて不明である。生産上の効果を見ると、大規模農家主導型 A 合作社が 7 小組に社員を分け、資材共同購入・統一栽培から製品製造・販売までの統合した事業を共同作業等によって遂行している。企業主導型 B 合

作社の場合は 78 の聯保小組に社員を分け、厳格な連帯責任制を採用して企業が求める高価格ブランドに対応した高品質茶葉生産と荒茶加工を遂行している。いずれも企業の内部組織に比肩できるほどの統一管理構造を構築している。

第 3 の特徴は、合作社の意思決定に中心的な役割を果たす理事長である。理事長が時には合作社の管理者として、時には合作社の経営者として機能する。さらに、合作社を取り巻くさまざまな利害関係者の間で、その利害の調整者としても機能する場合がある。いずれにしても、理事長を抜きにして合作社はうまく運営できないという面がある。

第 4 の特徴は、市場志向型の高い技術を追求していることである。技術は農民生産、加工の基盤である。特に、茶ブランドを達成する条件は、茶の品種だけではなく、茶の栽植技術、加工技術、包装技術等が整合的に連携することである。これらの体系的な技術を構築しなければ、高付加価値を有するブランドは形成できないし、合作社の事業の中核をなすものである。今回の調査対象である茶業專業合作社において、高度な技術の追求と活用はすでに両合作社の事業活動の中核になっている。大規模農家主導型 A 合作社はトレーサビリティに取り組んで高付加価値のブランド形成を図って、A ブランドの茶葉商品を顧客に信頼されている。企業主導型 B 合作社は茶葉協会と研究院等と連携し、新技術の共同開発によって、高品質の茶葉商品を生産している。

以上の 4 つの組織・事業の特徴に共通することは、いずれも企業組織の特質を持っている。それは高度な技術・厳格な管理システム・多大な資本からなる企業組織的なシステムに農業者が積極的に参加していることによって実現しているともいえよう。このことが現在の中国における多くの合作社が企業的な特徴を有している理由と考えられる。

## 2. 異質性を抱える合作社の協同組合性格

合作社の特質が今後どのような方向に向かうか、本調査研究ではこのことを直接の目的とはしなかったが、この調査分析を踏まえ、これまでの協同組織研究の成果をもとに推測すると以下のようなものである。

Bonus (1986)によると、合作社はいつも向心力（集団組織のメリット）と遠心力（独立経営のメリット）が共同作用の下で、不均衡な状態にある。そして、この不均衡の状態はいつか消えるかもしれない。言い換えると、合作社のような特殊な組織構造は市場型組織と企業型組織（Hierarchies）の間にあり、ハイブリッドである。これは、合作社が協同組合性格と企業特質の二重の特質（Chaddad, Cook, 2012 ; Bijman, 2012）を持つことと重要な関係がある。その二重の特質とは、合作社の民主的管理と最終的目標は協同組合独自の特質であるが、組織・事業方式とブランド化等の実現手段は企業組織的特質をもつということである。

市場経済における激しい競争の中で、多くの研究者は合作社がどのように存続するかに注目し、合作社が企業組織的であることを明らかにした研究が多くみられた。つまり、合作社の協同組合的な特質は次第に消滅し、企業的な特質が次第に明確化しているというのである。

合作社が市場競争に生き残るために、どのように協同組合性格を維持しながら、企業特質を発揮するか、この問題はますます重要になっている。とくに、茶業專業合作社のような合作社は、国内市場だけではなく、海外市場にも進出している。ブランドづくり等の市場志向をさらに追求していくと、資本の問題（システムの開発と維持、機械の更新等）を回避できない(Bijman, 2012)。この問題を解決するため、合作社は二つの選択に直面している。それは、社員の出資金額を増加させること、もうひとつが外部資本の投入を拡大させることである。成員資金の不足が土地出資型合作社の形成要因の一つである（黄，2012）ため、社員の出資金を増加させることは、土地出資型合作社でなかなか実現できない。外部資金の投入を拡大させると、合作社が完全に株式化され、投資者志向型企业（IOF）になる可能性も高くなっている。そこで、合作社が完全に株式化されない前提で、協同組合性格を維持しながら、一定の外部資本を獲得することになる。

以上のことはすでにヨーロッパの協同組織において明らかにされている(Bijman, 2012)。これからの中国農民專業合作社においても、組織運営と事業活動がより企業組織的展開し

て合作社の協同組合的特質は次第に薄れていくとみられるが、農家の合作社への参加がある限り協同組合的特質は消えることがないと考える。

注：

1. 三農問題とは、「農業」の低生産性、「農村」の荒廃、「農民」の貧困、「農」が抱える3つの問題のことを言い、中国の経済社会の持続的発展を脅かす不安定要因となっている。問題の中心は、農民所得の伸び悩みとそれによる都市部と農村部の所得格差の拡大にある。

参考文献：

- [1] Bijman, J, “Agricultural Cooperatives and Market Orientation: A Challenging Combination?”  
Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer 2010 pp. 119-136
- [2] Bonus H. “The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions” [J]. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1986, pp.310-339.
- [3] Cook M L, CHADDAD F R. “Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models”[J]. American Journal of Agricultural Economics, 2004, pp. 1249-1253
- [4] Fulton, M. and Zhao, Jun “Agriculture Industrialization, New Generation Cooperatives and Farmer Cooperatives in China” 『中国农民专业合作社发展新走向：理论研究，实践探索』，四川科学技术出版社，2009年
- [5] Jia, Huang, Xu, “Marketing of Farmer Professional Cooperatives in the Wave of Transformed Agro-food Market in China”, China Economic Review vol. 23, 2012, pp.665-674
- [6] 劉婧・王征兵 「農民專業合作社規模經濟和範圍經濟的實証研究——基于山西省合作社調查数据」，『經濟經緯』，第4号，2014年，pp.32-35
- [7] 青柳齊 「中国農村合作經濟組織の企業形態と諸類型」，『農林金融』，第12号，2001年，pp.57-60

- [8] 郭紅東・張若建『中国农民专业合作社调查』浙江大学出版社，2010年9月，pp.305-322
- [9] 大島一二「中国における三農問題の深化と農民專業合作社の展開」，『中国農業の市場化と農村合作社の展開』筑波書房，2013年1月，pp.11-24
- [10] 青柳齊「中国農民專業合作社の制度的特質と展望—日本農協との対比から—」，『協同組合研究』第30卷，第2号，2011年05月，pp.65-70
- [11] 徐志剛・張森・黃季焜「社会信任：組織產生，存続和發展的必要条件？—来自中国農民專業合作經濟組織發展的經驗」，『中国軟件科学』，第6号，2011年，pp.47-58
- [12] 鄧衡山・徐志剛・黃季焜・宋一青「組織化潜在利潤對農民專業合作組織形成發展的影響」，『經濟学（季刊）』，第10卷，第4号，2011年7月，pp.1515-1532
- [13] 宋曉凱・神田健策「中国における農民專業合作社の現状と課題—山東省の農民專業合作社の実態に基づく」，『2010年度日本農業經濟学会論文集』，日本農業經濟学会，2010年，pp.472-478
- [14] 孔祥智・蔣忱忱「成員異質性對合作社治理機制的影響分析—以四川省井研縣聯合水果合作社為例」，『農村經濟』，第9号，2010年，pp.8-11
- [15] 苑鵬「中国農民專業合作社的發展の現状・問題と今後の展望」，『農林金融』，第2号，2013年，pp.37-50
- [16] 陳钦儒「安溪茶产业发展的现状与策略研究」，福建農林大学，2012年，pp.18-29
- [17] 潘慧・朴智勇・郭垂財「安溪茶產業聚集度分析」，『台灣農業探索』，第5号，2012年10月，pp.24-27
- [18] 陳钦儒「安溪茶產業發展的現状与策略研究」，福建農林大学，2012年，pp.18-22
- [19] 黃胜忠「以土地入股农民专业合作社的所有权分析」，『中国合作经济评论』，第1号，2012年，pp.41-48

## 第4章 社員の共同出荷問題に関する考察

### 第1節 研究背景と課題の設定

#### 1. 研究背景

昨年、中国政府の統計データによると、中国農村部総人口数が5.6億人となっている。そのうち、農業就労総人口が農村部総人口数の五割程度を占めている。農村部から都市部への出稼ぎが多くなっているが、農業所得は依然として地域農家の重要な収入源の一つである。そこで、地域農家の農業所得水準を向上させ、生活水準を改善させるため、中央政府は2006年に中国農民專業合作社（下記「合作社」）法を打ち出した。

合作社制度の導入は従来の農業生産・販売に変化をもたらした。まず、生産面において、一般に農家は市場の価格変動及びニーズ等をあまり重要視せず、農産物の品質より数量を優先してきた。合作社に加入する場合、社員である農家は農産物の高品質または高付加価値化を追求するため、生産資材の共同購買、標準化生産を実現するための共同指導を利用しながら、市場ニーズに合わせた農産物を生産できる。農家自身も大きく成長する。販売面において、零細農家は市場情報等を把握できなくて、農産物市場でプライステイカーとして行動するしかない。最終的に、農産物の殆どが一次産品であって、農家は在庫をできるだけ減らしたいため、安価で売ることになってしまう。合作社に加入する場合、社員の間で市場価格、ニーズ等に関する多くの情報が合作社側によって共有される。そして、合作社が農産物の流通チャンネルを持っているため、農家自力で取引相手を探す場合に比べて、取引の安定化を維持できる。さらに、農産物の品質が社員に重要視されるため、市場での高価格も実現できる。そのような、合作社を加入するメリットについて、趙（2014）と木村・程（2014）の事例研究でも同じように指摘した。そして、木村・程（2014）は合作社に加入した農家の年収が非合作社社員よりはるかに高くなっていることを明らかにした。

しかし、全ての合作社がそのようになっているわけではない。譚・孔（2012）は中国山

東省、山西省及び寧夏自治区の合作社社員 567 名を対象とした調査を行った。調査結果では、合作社の共同購買・共同指導を利用したものの、村幹部主導型合作社、企業主導型合作社、販売農家主導型合作社、三タイプ合作社の社員の共同出荷率が五割弱になっている。同様に、蔡・王（2013）は中国山東省りんごの生産・販売を行う合作社の理事長または理事 47 名を対象とした調査を行い、社員の共同出荷率が五割弱になっていることも明らかにした。

譚・孔（2012）は、社員が合作社の共同購買・共同指導を利用しながら、合作社外の買い手に売る行動を社員のただ乗りとして、合作社に、規模の経済性が達成できなくなる等の不利益をもたらす行動と位置づけ、合作社の共同購買・共同指導による社員の生産物は全量を合作社に出荷すべきと主張した。その後、蔡・王（2013）、蔡ほか（2015）は、譚・孔（2012）が提起した社員の「ただ乗り」問題に対し、社員の合作社への出荷率を社員属性に回帰させる計量分析を行った。結論として、大規模社員ほど、合作社への出荷率が低いことを示した。さらに、この結論について、大規模社員にとって、外部出荷の方が高価格を実現できるために、合作社へ出荷するインセンティブが下がると推論した。

## 2. 問題意識・研究課題

Carlton・Pefloff（2015）によると、機会主義的行動とは、契約の記載事項に不備がある場合、契約の当事者双方のどちらも記載事項の意味合いを自分に有利な方向に解釈することである。この定義をさらに展開していくと、個人や企業が有利な取引を進めるため、事前に定められた契約の項目に従わず、相手を裏切るということである。合作社の場合、出荷の契約は口頭で行われる。そして、社員間の相互監視が機能しても、社員の生産規模がそれぞれに異なっているため、各社員の出荷に対するモニタリングはより難しくなる。さらに、そもそも社員間の相互監視が欠けている（譚・孔，2012）ため、社員が合作社外の買い手に売ることになってしまう。

合作社の買取価格の設定が固定型であれば、市場価格の変動に伴い、社員が機会主義的

に出荷先（合作社か、外部チャネルか）を選択することで、出荷率低下が発生しやすくなる。しかし、多くの合作社の買取価格は市場連動型である。その場合、合作社に全量を出荷することが期待される。それにもかかわらず、出荷率の低下が発生している。そこで、本研究は社員の生産規模、買取価格の低下が社員の出荷率を低下させるメカニズムを契約理論で明らかにする。

### 3. 研究方法

#### 1) 本研究の分析枠組

合作社、大規模社員及び小規模社員をプレイヤーとする取引モデルを構築する。次、合作社が全体利得（合作社、大規模社員、小規模社員の三者の結合利得）の最大化を目指すとして分析する。その場合、すべての社員は合作社外の買い手に出荷する行動がなくなることを示す。次に、合作社が合作社の利得のみを最大化する利己的な場合を分析し、出荷率の低下が起こることを示す。また、そのメカニズムを明らかにする。

#### 2) モデルの構築

分析モデルは以下のように設定する。まず、合作社の経営陣、 $n$ 人の大規模社員と $k$ 人の小規模社員によって構成される合作社を想定する。大規模社員と小規模社員は合作社への出荷量と農産物の市場価格の相違によって次のように定義される。なお、以下では、添字  $L$ ,  $S$  は大規模社員と小規模社員のことを意味する。大規模社員と小規模社員は、一人あたりそれぞれ  $Q_L$ ,  $Q_S$  を生産している ( $Q_L > Q_S$ )。大規模社員・小規模社員の生産コストを  $C_L, C_S$  とする。それぞれの農産物の市場価格は  $p_{ML}$ ,  $p_{MS}$  となっている。ここで、蔡・王 (2012) が推論したような、出荷率の低下という問題を抱える合作社において、大規模社員が直面する農産物の市場価格は小規模社員のそれより高いことを仮定する。

$$p_{ML} > p_{MS} \quad (1)$$

共同出荷をめぐる合作社の経営陣と社員の取引について、ゲームのタイムラインは次の通りである。最初に、大規模社員・小規模社員が直面するそれぞれの市場価格 $p_{ML}, p_{MS}$ が決められる。次に、合作社が買取価格 $p_{CO}$ 、社員一人あたり買取量 $\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO}$ をオファーする。最後に、大規模社員と小規模社員それぞれがオファーを受け入れるか、受け入れないかを選択する。もし、オファー以上の生産量がある場合、あるいはオファーを受け入れない場合、大規模社員・小規模社員、それぞれ価格 $p_{ML}, p_{MS}$ で合作社外に出荷する。

両タイプの社員がオファーを受け入れる場合、合作社の総買取量を $Q_{CO}$ と表し、

$$Q_{CO} = n\bar{q}_{CO} + k\underline{q}_{CO} \quad (2)$$

となる。また、合作社の再販売価格 $p_W$ は農産物収穫時の市場価格 $p_M$ と合作社の総買取量 $Q_{CO}$ によって決定されると仮定し、これを $p_W(p_M, Q_{CO})$ と表す。そして、

$$\begin{aligned} \frac{\partial p_W(p_M, Q_{CO}(\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO}))}{\partial \bar{q}_{CO}} &> 0, \frac{\partial^2 p_W(p_M, Q_{CO}(\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO}))}{\partial \bar{q}_{CO}^2} < 0 \\ \frac{\partial p_W(p_M, Q_{CO}(\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO}))}{\partial \underline{q}_{CO}} &> 0, \frac{\partial^2 p_W(p_M, Q_{CO}(\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO}))}{\partial \underline{q}_{CO}^2} < 0 \end{aligned} \quad (3)$$

である。ここで、合作社及び大規模社員、小規模社員それぞれ一人当たりの利得を

$\pi_{CO}, \pi_L, \pi_S$ とすると、これは次のようになる。

$$\pi_{CO} = (p_W(p_M, Q_{CO}(\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO})) - p_{CO})n\bar{q}_{CO} + (p_W(p_M, Q_{CO}(\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO})) - p_{CO})k\underline{q}_{CO} \quad (4)$$

$$\pi_L = p_{CO}\bar{q}_{CO} + p_{ML}(Q_L - \bar{q}_{CO}) - C_L \quad (5)$$

$$\pi_S = p_{CO}\underline{q}_{CO} + p_{MS}(Q_S - \underline{q}_{CO}) - C_S \quad (6)$$

オファー以上の生産量、あるいは受け入れない場合、大規模社員、小規模社員、それぞれ価格 $p_{ML}, p_{MS}$ で合作社外に出荷し、それぞれの利得は次のようになる。

$$p_{ML}Q_L - C_L \quad (7)$$

$$p_{MS}Q_S - C_S \quad (8)$$

## 第2節 合作社が結合利得の最大化を目指す場合

### 1. 合作社の結合利得

木下（1957，1959）によると，協同組合は勤労者及び小規模生産者が規模の経済性に基き，それぞれの経済の一部を共有の設備・事業によって営み，共同活動により最大可能の利益の実現を図らんとするものである。ICA（国際協同組合同盟）（1995）は，共同で所有し民主的に管理する事業体をつうじて，共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願望を満たすために，自発的に結びついた人々の自治的な協同組織である。協同組合に対する二通りの定義からみると，いずれも「共同」を強調し，協同組織全体の利得の最適化には，すべての構成員の利得に対する最適化でないとはいけない。中国の場合，生産者の組織とする合作社が本来の協同組合をめざすべきである。

### 2. 分析

合作社は社員を含めて，結合利得の最大化するような行動を取る場合，結合利得を $\pi_{all}$ とすると，結合利得関数は次のようになる。

$$\pi_{all} = \pi_{co} + n\pi_L + k\pi_S \quad (9)$$

$$\begin{aligned} \pi_{all} = & \left( p_W \left( p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}) \right) - p_{co} \right) n\bar{q}_{co} + \left( p_W \left( p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}) \right) - p_{co} \right) k\underline{q}_{co} \\ & + n[p_{co}\bar{q}_{co} + p_{ML}(Q_L - \bar{q}_{co}) - C_L] \\ & + k[p_{co}\underline{q}_{co} + p_{MS}(Q_S - \underline{q}_{co}) - C_S] \end{aligned} \quad (10)$$

式(10)を整理すると，

$$\begin{aligned} \pi_{all} = & n\bar{q}_{co} \left( p_W \left( p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}) \right) - p_{ML} \right) + k\underline{q}_{co} \left( p_W \left( p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}) \right) - p_{MS} \right) \\ & + n(p_{ML}Q_L - C_L) + k(p_{MS}Q_S - C_S) \end{aligned} \quad (11)$$

となる。社員のトランスファーが消えたため， $p_{co}$ の水準は結合利得の最大化に影響しないことを示している。合作社が結合利得の最大化を目指す際，大規模社員，小規模社員に最適な $\bar{q}_{co}^*, \underline{q}_{co}^*$ をオファーする問題は以下のように定式化される。

$$\max_{\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}} \pi_{co} + \pi_L + \pi_S \quad (12)$$

$\pi_{all}$  の  $\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}$  に関する一階導関数は

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_{all}}{\partial \bar{q}_{co}} = & n \left( p_W \left( p_M, Q_{co} \left( \bar{q}_{co}, \underline{q}_{co} \right) \right) - p_{ML} \right) + n^2 \bar{q}_{co} \frac{\partial p_W \left( p_M, Q_{co} \left( \bar{q}_{co}, \underline{q}_{co} \right) \right) - p_{ML}}{\partial Q_{co}} \\ & + n \frac{\partial p_W \left( p_M, Q_{co} \left( \bar{q}_{co}, \underline{q}_{co} \right) \right) - p_{ML}}{\partial Q_{co}} \end{aligned} \quad (12)$$

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_{all}}{\partial \underline{q}_{co}} = & k \left( p_W \left( p_M, Q_{co} \left( \bar{q}_{co}, \underline{q}_{co} \right) \right) - p_{MS} \right) \\ & + k^2 \underline{q}_{co} \frac{\partial p_W \left( p_M, Q_{co} \left( \bar{q}_{co}, \underline{q}_{co} \right) \right) - p_{MS}}{\partial Q_{co}} + k \frac{\partial p_W \left( p_M, Q_{co} \left( \bar{q}_{co}, \underline{q}_{co} \right) \right) - p_{MS}}{\partial Q_{co}} \end{aligned} \quad (13)$$

である。 $\frac{\partial \pi_{all}}{\partial \bar{q}_{co}} > 0, \frac{\partial \pi_{all}}{\partial \underline{q}_{co}} > 0$  となり、社員に全量買取は結合利得の最大化につながる。この式(12) (13)を満たす買取価格を  $p_{co}^*$  とする。大規模社員、小規模社員に全量を出荷させるための個人合理性条件は、

$$p_{co} \bar{q}_{co} + p_{ML} (Q_L - \bar{q}_{co}) - C_L \geq p_{ML} Q_L - C_L \quad (14)$$

$$p_{co} \underline{q}_{co} + p_{MS} (Q_S - \underline{q}_{co}) - C_S \geq p_{MS} Q_S - C_S \quad (15)$$

である。式(14)、(15)を整理すると、

$$p_{co}^* \geq p_{ML} \quad (16)$$

となる。以上より、合作社が結合利得の最大化を目指す場合は次のように述べる事ができる。

合作社は  $p_{ML}$  以上の買取価格をオファーし、社員は全量を合作社に出荷する。特に出荷に関する問題が起こらない。

### 第3節 合作社が自己の利得のみの最大化をめざす場合

本来、ICA 国際原則に合致した協同組合は安易に自己の利得のみの最大化を追求することができない。しかし、合作社に関する先行研究において、自己の利得のみの最大化を追求し、協同組合の性格を失っている事例が見られている（郭・廖，2010；宋・神田，2010；鄧・祁，

2012 ; 鄧・王, 2014 ; 鄧ほか, 2016 ; 張ほか, 2019) 。これらの事例をみると、多くの場合、合作社の性格が協同組合よりも私企業に近いことが示唆されている。このため、第3節では合作社の経営陣があたかも私企業のように合作社のみの利益最大化を図る場合について分析する。

買取価格水準が高くなるほど、社員の出荷量は増えていく (鄧・祁, 2012 ; 蔡・王, 2015) 。以下では、合作社のオファーする買取価格に対し、大規模と小規模の社員が異なる反応を取る。そこで、

(i)  $p_{co} > p_{ML}$  の場合、両社員ともオファーを受け入れる。

合作社の経営陣が買取価格  $p_{co}$  を両タイプ社員に提示する。買取価格の水準が  $p_{ML}$  以上であるため、両タイプ社員がオファーを受け入れる。その結果、大規模社員と小規模社員が  $\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}$  を合作社に出荷し、それぞれ  $p_{co}\bar{q}_{co} + p_{ML}(Q_L - \bar{q}_{co}) - C_L$ ,  $p_{co}\underline{q}_{co} + p_{MS}(Q_S - \underline{q}_{co}) - C_S$  の利得となる。合作社の利得は  $(p_W(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - p_{co})n\bar{q}_{co} + (p_W(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - p_{co})k\underline{q}_{co}$  となる。

(ii) 大規模社員と小規模社員にそれぞれ自己選択的なオファー  $(\bar{p}_{co}, \underline{q}_{co})$ ,  $(\underline{p}_{co}, \bar{q}_{co})$  を行う

合作社の経営陣が大規模社員と小規模社員にそれぞれの買取価格  $\bar{p}_{co}$ ,  $\underline{p}_{co}$  で、買取量  $\underline{q}_{co}$ ,  $\bar{q}_{co}$  をオファーする。大規模社員と小規模社員が  $\underline{q}_{co}$ ,  $\bar{q}_{co}$  を出荷し、それぞれ  $\bar{p}_{co}\underline{q}_{co} + p_{ML}(Q_L - \underline{q}_{co}) - C$ ,  $\underline{p}_{co}\bar{q}_{co} + p_{MS}(Q_S - \bar{q}_{co}) - C$  の利得となる。総出荷量が  $Q_{co} = n\underline{q}_{co} + k\bar{q}_{co}$  となり、合作社の利得は  $(p_W(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - \bar{p}_{co})n\underline{q}_{co} + (p_W(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - \underline{p}_{co})k\bar{q}_{co}$  となる。

(iii)  $p_{ML} > p_{co} > p_{MS}$  となる  $p_{co}$  をオファーする、大規模社員はオファーを受け入れず、小規模社員のみオファーを受ける。

$p_{co}$  の水準が大規模社員による農産物の市場価格  $p_{ML}$  を下回るため、大規模社員はオファー

を受け入れない。一方、小規模社員による農産物の市場価格 $p_{MS}$ を上回るため、小規模社員だけがオファーを受け入れる。その際、合作社の利得は $(p_W(p_M, Q_{CO}(\underline{q}_{CO})) - p_{CO})k\underline{q}_{CO}$ となる。大規模社員はオファーを受け入れないため、利得がゼロとなる。小規模社員の出荷量が $k\underline{q}_{CO}$ で、 $p_{CO}\underline{q}_{CO} + p_{MS}(Q_S - \underline{q}_{CO}) - C_S$ の利得となる。

分析方針として、契約論の最適化問題では、社員の行動を制約条件として問題が立てられるため、社員の反応ごとに最適化問題を分割して解いていき、それらを総合して、大域的な最適解を得るというアプローチを取る。

### 1. (i) の場合

社員にオファーを受け入れさせるために、社員がオファーを受け入れる際の利得がオファーを受け入れない時の利得より少なくないと保証しなければならない。従って、大規模社員がオファーを受け入れる個人合理性条件は、

$$p_{CO}\bar{q}_{CO} + p_{ML}(Q_L - \bar{q}_{CO}) - C_L \geq p_{ML}Q_L - C_L \quad (17)$$

$$\Rightarrow p_{CO} \geq p_{ML} \quad (18)$$

である。そして、小規模社員がオファーを受け入れる個人合理性条件は

$$p_{CO}\underline{q}_{CO} + p_{MS}(Q_S - \underline{q}_{CO}) - C_S \geq p_{MS}Q_S - C_S \quad (19)$$

$$\Rightarrow p_{CO} \geq p_{MS} \quad (20)$$

である。合作社が利得の最大化を目指す際、すべての社員に最適な $p_{CO}^*, \bar{q}_{CO}^*, \underline{q}_{CO}^*$ をオファーする問題は以下のように定式化される。

$$\begin{cases} \max_{p_{CO}, \bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO}} \pi_{CO}^i = (p_W(p_M, Q_{CO}(\bar{q}_{CO}, \underline{q}_{CO})) - p_{CO})(n\bar{q}_{CO} + k\underline{q}_{CO}) \\ s. t. (17)(19) \end{cases} \quad (21)$$

$\pi_{CO}$ の $p_{CO}$ に関する一階導関数は

$$\frac{d\pi_{CO}}{dp_{CO}} = -(n\bar{q}_{CO} + k\underline{q}_{CO}) \quad (22)$$

である。 $\frac{d\pi_{CO}}{dp_{CO}}$ が正なので、 $p_{CO}$ に対して、一階導関数は単調減少関数で、 $p_{CO}$ ができるだけ小さくする。社員にオファーする最適な買取価格は

$$p_{co}^* = p_{ML} \quad (23)$$

となる。式(21)のもとで、 $\pi_{co}$ の $\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}$ に関する一階導関数は

$$\frac{\partial \pi_{co}}{\partial \bar{q}_{co}} = n \frac{\partial p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}))}{\partial Q_{co}} (n\bar{q}_{co} + k\underline{q}_{co}) + n(p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - p_{co}) \quad (24)$$

$$\frac{\partial \pi_{co}}{\partial \underline{q}_{co}} = k \frac{\partial p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}))}{\partial Q_{co}} (n\bar{q}_{co} + k\underline{q}_{co}) + k(p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - p_{co}) \quad (25)$$

である。 $\frac{\partial \pi_{co}}{\partial \bar{q}_{co}}, \frac{\partial \pi_{co}}{\partial \underline{q}_{co}}$ が正なので、 $\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}$ に対して、一階導関数は単調増加関数で、社員が全量を合作社に出荷することを意味している。ここで、すべての社員にオファーする最適な $p_{co}^*, \bar{q}_{co}^*, \underline{q}_{co}^*$ のもとで、合作社の経営陣、大規模社員及び小規模社員の新たな利得は次のようになる。

$$\pi_{co}^{i*} = (p_w(p_M, Q_{co}(nQ_L + kQ_S)) - p_{ML})(nQ_L + kQ_S) \quad (26)$$

$$\pi_L^{i*} = p_{ML}Q_L - C_L \quad (27)$$

$$\pi_S^{i*} = p_{ML}Q_S - C_S \quad (28)$$

以上より、買取価格が $p_{ML}$ 以上となり、すべての社員がオファーを受け入れる場合は次のように述べるができる。

大規模社員にとって、合作社への出荷と合作社外への出荷、両場合の利得が同じである。小規模社員にとって、合作社への出荷は合作社外への出荷より利得が高くなっている。合作社は社員を含めた結合利得の最大化を目指す場合と同じである

## 2. (ii)の場合

合作社が買取価格 $\bar{p}_{co}$ で、買取量 $\underline{q}_{co}$ を大規模社員にオファーする際、大規模社員がオファーを受け入れさせるため、大規模社員の参加制約は

$$\bar{p}_{co}\underline{q}_{co} + p_{ML}(Q_L - \underline{q}_{co}) - C_L \geq p_{ML}Q_L - C_L \quad (29)$$

$$\Rightarrow \bar{p}_{co} \geq p_{ML} \quad (30)$$

である。大規模社員の誘因両立条件は

$$\bar{p}_{co}q_{co} + p_{ML}(Q_L - q_{co}) - C \geq \underline{p}_{co}\bar{q}_{co} + p_{ML}(Q_L - \bar{q}_{co}) - C \quad (31)$$

$$\Rightarrow (\bar{p}_{co} - p_{ML})q_{co} \geq (\underline{p}_{co} - p_{ML})\bar{q}_{co} \quad (32)$$

である。合作社が買取価格 $\underline{p}_{co}$ で、買取量 $\bar{q}_{co}$ を小規模社員にオファーする際、小規模社の参加制約は

$$\underline{p}_{co}\bar{q}_{co} + p_{MS}(Q_S - \bar{q}_{co}) - C \geq p_{MS}Q_S - C \quad (33)$$

$$\Rightarrow \underline{p}_{co} \geq p_{MS} \quad (34)$$

である。小規模社員の誘因両立条件は

$$\underline{p}_{co}\bar{q}_{co} + p_{MS}(Q_S - \bar{q}_{co}) - C \geq \bar{p}_{co}q_{co} + p_{MS}(Q_S - q_{co}) - C \quad (35)$$

$$\Rightarrow (\underline{p}_{co} - p_{MS})\bar{q}_{co} \geq (\bar{p}_{co} - p_{MS})q_{co} \quad (36)$$

である。

ここで、合作社が両タイプ社員に最適な契約をオファーする問題は次のようになる。

$$\begin{aligned} \max_{\bar{p}_{co}, \underline{p}_{co}, \bar{q}_{co}, \underline{q}_{co}} \pi_{co}^{ii}(p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - \bar{p}_{co})n\bar{q}_{co} + (p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) \\ - \underline{p}_{co})k\underline{q}_{co}) \end{aligned} \quad (37)$$

$$s. t. \quad (29), (33), (32), (36)$$

大規模社員と小規模社員の誘因両立条件、式(32)(36)より、

$$p_{MS}(\bar{q}_{co} - \underline{q}_{co}) \leq \underline{p}_{co}\bar{q}_{co} - \bar{p}_{co}q_{co} \leq p_{ML}(\bar{q}_{co} - \underline{q}_{co}) \quad (38)$$

となる。この条件を満たすオファーがあったとして、第2辺の値を変えずに買取価格 $\bar{p}_{co}$ 、 $\underline{p}_{co}$ を共に小さくしていくことが可能であり、かつ、そのように価格設定することで合作社の利得を増加させることができる。しかし、両買取価格を、参加制約を等号で満たす水準 $\bar{p}_{co} = p_{ML}$ 、 $\underline{p}_{co} = p_{MS}$ まで下げると、(38)式の第1辺、第2辺間の不等号が満たされなくなる。つまり、最適解において、 $\bar{p}_{co}$ については $\bar{p}_{co} = p_{ML}$ の水準まで落とすことができるが、 $\underline{p}_{co}$ については $\underline{p}_{co} > p_{MS}$ となっていないといけなことが分かる。そして、そのように買取価格を落とすことで、(38)式の第1辺、第2辺間がちょうど等号で成立する水準まで第

2 辺の値を落とすことができる。

以上より、最適解においては、参加制約、誘因両立制約は次のような形で満たされることになる。大規模農家の参加制約は

$$\bar{p}_{co} = p_{ML} \quad (39)$$

である。小規模農家の参加制約は

$$\underline{p}_{co} > p_{MS} \quad (40)$$

である。大規模農家の誘因両立性条件は

$$\bar{p}_{co}\underline{q}_{co} + p_{ML}(Q_L - \underline{q}_{co}) - C_L > \underline{p}_{co}\bar{q}_{co} + p_{ML}(Q_L - \bar{q}_{co}) - C_S \quad (41)$$

となる。小規模農家の誘因両立性条件は

$$\underline{p}_{co}\bar{q}_{co} + p_{MS}(Q_S - \bar{q}_{co}) - C_S = \bar{p}_{co}\underline{q}_{co} + p_{MS}(Q_S - \underline{q}_{co}) - C_L \quad (42)$$

となる。ここで、等号で成立した 2 つの条件に着目し、小規模農家の誘因両立性条件に、大規模農家の参加制約を代入すると、

$$p_{MS}(\bar{q}_{co} - \underline{q}_{co}) = \underline{p}_{co}\bar{q}_{co} - p_{ML}\underline{q}_{co} \quad (43)$$

これを整理して次のような最適オファー価格を得る。

$$\underline{p}_{co} = p_{MS} + (p_{ML} - p_{MS}) \frac{q_{co}}{\bar{q}_{co}} > p_{MS} \quad (44)$$

また、大規模農家の参加制約と小規模農家の誘因両立性条件が等号で成立する場合、(40)式より小規模農家の参加制約、(41)式より大規模農家の誘因両立性条件が、それぞれ自動的に強い不等号で成立することが明らかである。

2 つの制約条件を目的関数に代入すると、最適化問題は、

$$\begin{aligned} \max_{\underline{q}_{co}, \bar{q}_{co}} \pi_{co}^{ii} = & (p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - p_{ML}) n \underline{q}_{co} \\ & + \left[ p_w(p_M, Q_{co}(\bar{q}_{co}, \underline{q}_{co})) - \left( p_{MS} + (p_{ML} - p_{MS}) \frac{q_{co}}{\bar{q}_{co}} \right) \right] k \bar{q}_{co} \end{aligned} \quad (45)$$

$\pi_{co}$  の  $\bar{q}_{co}$  に関する一階導関数は

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_{co}}{\partial \bar{q}_{co}} = & n + \frac{p_{co} - p_{ms}}{p_{ml} - p_{ms}} \cdot \frac{\partial p_w(p_m, Q_{co}(\bar{q}_{co}))}{\partial Q_{co}(\bar{q}_{co})} (n + k \frac{p_{co} - p_{ms}}{p_{ml} - p_{ms}}) \\ & + k + \frac{\partial p_w(p_m, Q_{co}(\bar{q}_{co}))}{\partial Q_{co}(\bar{q}_{co})} (n + k \frac{p_{co} - p_{ms}}{p_{ml} - p_{ms}}) \end{aligned} \quad (46)$$

$\frac{\partial \pi_{co}}{\partial \bar{q}_{co}}$ が正なので、 $\bar{q}_{co}^{ii*} = Q_s$ となる。つまり、小規模社員に全量をオファーすることになる。

大規模社員にぎりぎり $p_{ml}$ までの買取価格でわずかな買取量をオファーする。小規模社員のミミックする行動を防ぐため、合作社が小規模社員に $p_{ms}$ より少し高い買取価格で生産量の全量 $Q_s$ をオファーする。

### 3. (iii)の場合

小規模社員だけにオファーを受け入れさせるため、大規模社員がオファーを受け入れない条件は

$$p_{co}\bar{q}_{co} + p_{ml}(Q_L - \bar{q}_{co}) - C_L < p_{ml}Q_L - C_L \quad (47)$$

$$\Rightarrow p_{co} < p_{ml} \quad (48)$$

である。小規模社員がオファーを受け入れる個人合理性条件は

$$p_{co}q_{co} + p_{ms}(Q_s - q_{co}) - C_s \geq p_{ms}Q_s - C_s \quad (49)$$

$$\Rightarrow p_{co} \geq p_{ms} \quad (50)$$

である。大規模社員がオファーを受け入れないため、合作社の利得は次ようになる。

$$\pi_{co}^{iii} = (p_w(p_m, Q_{co}(q_{co})) - p_{co})kq_{co} \quad (51)$$

ここで、合作社が自己の利得のも最大化を目指す際、小規模社員だけに最適な $p_{co}^*, q_{co}^*$ をオファーする問題は以下のように定式化される。

$$\begin{aligned} \max_{p_{co}, q_{co}} \pi_{co}^{iii} = & (p_w(p_m, Q_{co}(q_{co})) - p_{co})kq_{co} \\ \text{s. t.} \quad & (47), (49) \end{aligned} \quad (52)$$

$\pi_{co}^{iii}$ の $p_{co}$ に関する一階導関数は

$$\frac{\partial \pi_{co}^{iii}}{\partial p_{co}} = -k \underline{q}_{co} \quad (53)$$

である。 $\frac{\partial \pi_{co}^{iii}}{\partial p_{co}}$ が負なので、 $p_{co}$ に対して目的関数は単調減少関数で、 $p_{co}$ ができるだけ小さくすることで利得を最大化できる。よって、

$$p_{co}^* = p_{ms} \quad (54)$$

となる。 $\pi_{co}^{iii}$ の $\underline{q}_{co}$ に関する一階導関数は

$$\frac{\partial \pi_{co}^{iii}}{\partial \underline{q}_{co}} = \frac{\partial p_w(p_M, Q_{co}(\underline{q}_{co}))}{\partial \underline{q}_{co}} k \underline{q}_{co} + p_w(p_M, Q_{co}(\underline{q}_{co})) k \quad (55)$$

である。 $\frac{\partial \pi_{co}^{iii}}{\partial \underline{q}_{co}}$ が正なので、 $\underline{q}_{co}$ に対して目的関数は単調増加関数で、 $\underline{q}_{co}$ ができるだけ大きくすることで利得を最大化できる。よって、

$$\underline{q}_{co}^* = Q_s \quad (56)$$

となる。ここで、合作社の経営陣、小規模社員の新たな利得は次のようになる。

$$\pi_{co}^{iii*} = (p_w(p_M, Q_s) - p_{ms}) k Q_s \quad (57)$$

$$\pi_s^{iii*} = p_{ms} Q_s - C_s \quad (58)$$

以上より、買取価格が $p_{ms}$ となる際、小規模社員だけがオファーを受け入れる場合は次のように述べることができる。

小規模社員だけがオファーを受け入れる場合、合作社は低買取価格で、自己の利得の最大化を実現する。小規模社員にとって、合作社へ出荷することと合作社外に出荷することの利得は同じである。

## 結合利得

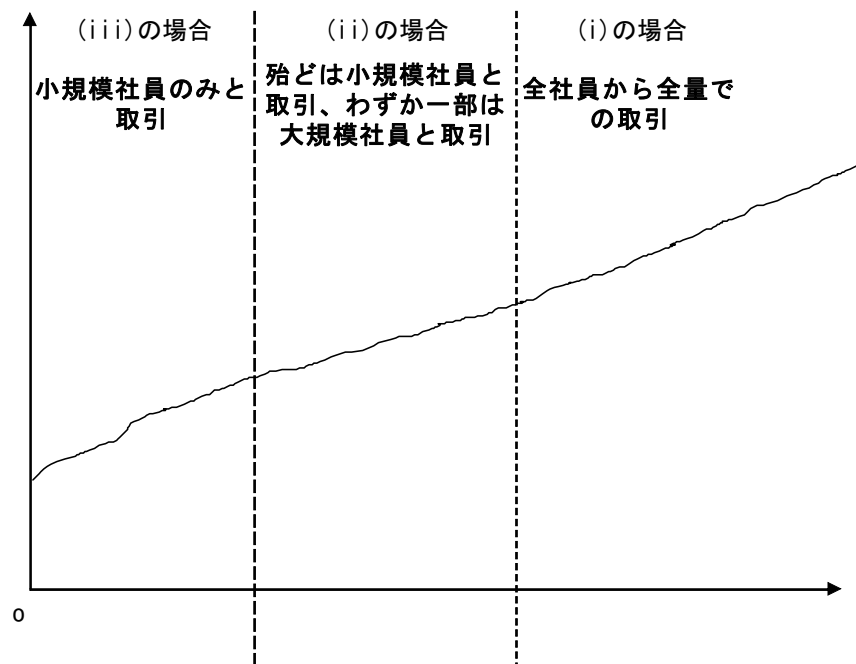


図3 組織構成の変化に伴う結合利得の変化

### 4. 場合(i), 場合(ii), 場合(iii)の比較

場合(i), 場合(ii), 場合(iii)において, それぞれの局所的最適を図示している通りとなり, 大域的最適を検討する。大規模社員数の増加に伴い, 結合利得が大きくなっていくことが得られる。理由について, 図3の左辺をみると, 合作社の経営陣は小規模社員に合わせて価格設定を行うとき, 合作社の経営陣は小規模社員からできるだけ利益を吸い上げることで, 買取価格を彼らが持つ市場価格まで落とす。小規模社員のみがオファーを受け入れるため, 合作社の集荷量が少なくなり, 結合利得も小さくなる。場合(ii)に行くと, 大規模社員が多くなり始めるが, 小規模社員の方がまだ相対的に多くなっている。大規模社員からの生産物調達費用が高いため, 買取価格をぎりぎりまで安くして, 一部のみを出荷させるようなオファーしする。一方, 小規模社員が大規模社員向けのオファーを選択しないようにするために, 合作社が小規模社員にオファーする買取価格を少し高くして, 生産物のすべてを出荷させるようなオファーをする。その際, 結合利得が大きくなり始める。右辺では, 大規模社員が

相対的に多くなっている。合作社は大規模社員に合わせて価格設定を行うと、いずれもオファーする買取価格を受け入れ、全社員が全量を合作社に出荷することになるので、結合利得が一番大きくなっている。合作社が社員を含めた結合利得を目指す場合と同じである。ここで、 $\pi_{CO}^{i*} - \pi_{CO}^{iii*} = Z$ を仮定すると、

$$Z = (p_W(p_M, Q_{CO}(nQ_L + kQ_S)) - p_{ML})(nQ_L + kQ_S) - (p_W(p_M, Q_S) - p_{MS})kQ_S \quad (59)$$

となる。

$Z$ の $nQ_L$ に関する一階導関数は

$$\frac{dZ}{dnQ_L} = \frac{dp_W(p_M, Q_{CO}(nQ_L))}{dnQ_L} (nQ_L + kQ_S) + (p_W(p_M, Q_{CO}(nQ_L)) - p_{ML}) \quad (60)$$

である。 $\frac{dZ}{dnQ_L}$ が正なので、大規模社員の総生産量が相対的に多いほど、(i)場合の $\pi^{i*}$ が(iii)場合の $\pi^{iii*}$ に対して大きくなる。つまり、合作社は両タイプの社員とも受け入れるようなオファーをする。逆に、小規模社員の総生産量が相対的に多い時、合作社は大規模社員を切るような価格設定をし、小規模社員から $p_{ML}$ ではなく $p_{MS}$ で調達することで、利得の最大化を実現する。

以上の説明をまとめると、場合(i)と場合(iii)の中間のケースは、小規模社員からできるだけ搾取しつつ、大規模社員の合作社への出荷も促すために、小規模社員向けに $(\underline{p}_{CO}, \bar{q}_{CO})$ 、大規模社員向けに $(\bar{p}_{CO}, \underline{q}_{CO})$ を提示するものになる。ただし、協同組合として、社員の差別的取扱いはいえない。つまり、社員にはどちらのオファーも選択する権利を保障する必要がある。

場合(i)、大規模農家の総生産量が相対的に大きいときは、大規模農家、小規模農家双方からの全量出荷が実現する。場合(iii)、小規模農家の総生産量が相対的に大きいときは、合作社は大規模社員を切るような低い価格設定をし、小規模社員から $p_{ML}$ ではなく $p_{MS}$ で調達することで、利得の最大化を実現する。その際、合作社外への出荷が発生する。

場合(iii)の状態から大規模農家の総生産量が増えるにしたがって、場合(i)に至るまで場合(ii)の中間的な状態が存在する。しかし、場合(ii)では、協同組合として農家を差別的に取り扱

えないことから、大規模農家の合作社への出荷量は、小規模農家の出荷量を下回るものとならざるをえない（誘因両立性条件より）。異質性が大きい（ $Q_S$ と $Q_L$ の差が大きい）とき、大規模社員の生産量のほとんどは合作社外へ仕向けられることになる。

## 第4節 結論

### 1. 考察

先行研究で指摘されたように、大規模社員ほど合作社外への出荷が発生することが、理論上も確認された。しかし、合作社が社員と合作社の結合利得の最大化（全体最適化）を目指している場合、社員に異質性があつたとしても、全社員から全量を集めるべきであり、集荷量が少ないほど、結合利得が減少することが示された。

協同組合として全体最適を目指すのであれば、先行研究に示された大規模農家の参加を制限する提言は結合利得を悪化させる結果につながる。

### 2. メカニズム及び対策

社員の生産規模に異質性が存在し、その中でも、小規模社員の総生産量が大規模社員より相対的に大きい場合、そして、合作社が自己の利得のみを追求する場合に、大規模農家からの農産物調達を断念することで、低価格の設定をしながら小規模農家からの搾取を強めることが行われる。

対策として、合作社の経営方針が社員を含めた結合利得最大化であれば、社員の異質性がどのような場合であっても、合作社外への出荷は理論上発生しない。したがって、社員総会が有効に機能させ、経営方針が結合利得最大化となるように、経営陣を掣肘できる体制づくりが最も根本的な対策といえる。

## 参考文献

- [1] 鄧衡山・王文烂「合作社的本质规定与现实检视—中国到底有没有真正的农民合作社?」,『中国農村經濟』,第7号,2014年,pp.15-26
- [2] 鄧衡山・徐志刚・応瑞瑶・廖小静「真正的農民専用合作社为何在中国難寻?—一个框架性解构与經驗事实」,『中国農村觀察』,第4号,2016年,pp.72-83
- [3] 郭晓鸣・廖祖君「公司领办型合作社的形成机理与制度特征—以四川省邛崃市金利猪业合作社为例」,『中国農村觀察』,第5号,2010年,pp.48-55
- [4] 张輝・王杰・周慧颖・康峻琿「隐形合约与农民专业合作社产权—基于贵州N村茶叶合作社的个案分析」,『農村經濟問題』,第2号,2019年,pp.63-72
- [5] 鄧军蓉・祁春节「农民专业合作社与成员订单履约的比较分析—基于湖北省2家柑橘合作社的调查」,『農村經濟』,第12号,2012年,pp.121-124
- [6] 宋曉凱・神田健策「中国における農民專業合作社の現状と課題:山東省の農民專業合作社の実態に基づく」,『日本農業經濟学会論文集』,日本農業經濟学会編,2010年,pp.472-478
- [7] 趙玉亮「中国の食糧主産地における小麦の良質化の展開と合作社の果たす役割:河南省新郷市の事例を中心に」,『農業市場研究』,第22巻,第2号,2014年,pp.31-38
- [8] 木村務・程明「中国茶産業発展における農民專業合作社の役割」,『東アジア評論』,第6号,2014年,pp.109-125
- [9] 木下公士「協同組合の經濟構造」,『協同組合の組織と経営:協同組合研究会第一回大会報告』,御茶の水書房,1957年,pp.282-303
- [10] 木下公士「協同組合の均衡分析—組織と経営の理論」,『經濟發展と農業問題:東畑精一先生還暦記念論文集』,岩波書店,1959年,pp.219-263
- [11] Dennis W. Carlton・Jeffrey M. Perloff『Modern Industrial Organization, Global Edition』(4th Edition), Pearson, 2015
- [12] 蔡荣・马旺林・王舒娟「小農戶参与大市場的集体行動:合作社社員承諾及其影響因

素」，『中国農村經濟』，第4号，2015年，pp.44-58

[13] 蔡荣・王学渊「农业合作社的集体行动困境:理论分析与实证检验」，『農業經濟問題』，第4号，2013年，pp.69-75

[14] 谭智心・孔祥智「不完全契约，内部监督与合作社中小社员激励——合作社内部“搭便车”行为分析及其政策含义」，『中国農村經濟』，第7号，2012年，pp.17-28

## 第5章 構成員間の剰余金分配問題に関する考察

### 第1節 研究背景と課題の設定

#### 1. 研究背景

中国政府は三農問題<sup>1)</sup>の解決、かつ地域の農業産業化をより推進するために、農民專業合作社（以下、「合作社」）を重要な解決策の一つとして位置づけ、2006年に農民專業合作社法（以下、「合作社法」）を制定した。法律上、合作社は、「農家生産請負經營を基礎にして、同類の農產品生産經營者、あるいは同類の農業生産經營サービスの提供者と利用者が自発的に連合し、民主的に運営する互助性の經濟組織である。農民專業合作社の社員に対する主なサービスの対象は、農業生産資材の購買、農產品の販売、加工、運輸、貯蔵及び農業生産經營に関する技術や情報等の提供である。（中華人民共和國農業部「36」）」と定義されている。2007年に施行されて以降、合作社の数は飛躍的に発展している。中でも、中央政府の政策誘導の下で、商工資本が農業分野に進出し先頭に立って合作社を多く開設していることが、各地域で行われた調査から明らかにされている<sup>2)</sup>。

農産物加工企業、商業者、村官僚等、いわゆる非農業生産者は合作社に多額の出資をすることで理事会のメンバー等合作社の重要な役職に就き、彼らは經營陣の社員と呼ばれ、主に出资比例に応じた剰余金の分配を得ている（譚・孔「30」）。中小規模の農家は非經營陣の社員と呼ばれており、僅かな出資で合作社に加入し、主に合作社への出荷量に応じた剰余金の分配を獲得している（梁 [23]）。このような組織構成は、主に農民によって構成されてきた日本の農業協同組合と明らかに異なっている。そのため、合作社の直面している問題は、非農業生産者と、単一農産物の生産活動を行う生産者との社員間の協力関係が、合作社を通じていかに構築、維持されるかという点にある。また、農民のみで構成される合作社においても、大規模生産者と小規模生産者という規模の異質性が存在する場合があります、同様に異質な社員間の協力関係の構築・維持という課題を抱えている。

社員構成が多様化している合作社において、社員間の協力関係を構築、維持する上で重要

な点は公正な利益分配である。しかし、経営陣の社員に交渉力が偏在する場合、利益還元の公正性が損なわれることが危惧される。社員総会は、こうした利益分配を調整し、社員間の協力関係を構築、維持する機能を担っているが、近年の合作社の異質性問題に関する実証研究では、社員総会の機能発揮や公正な利益分配について後述のように否定的な結果が示されている。

## 2. 先行研究と問題意識

苑 [31] , 鄧・王 [5] , 鄧ほか [6] は、経営陣の社員が多額な出資によって意思決定の主導権を握っているため、社員総会が開催されても、意思決定に非経営陣の社員の意志が反映されないと指摘した。これに対して、以下のような解決方法が提示されている。譚・孔 [29] [30] は非経営陣の社員を理事会、監事会に入れることによって、社員総会の機能不全が改善される可能性があることを指摘している。馬・孟 [24] は非経営陣の社員を理事会、監事会に入れる人数を明確にすべきであることを強調している。あるいは、構成員間の異質性が主な要因であるため、構成員の均質化を図るべきであるという主張もある（黄・徐 [12] , 任 [26] ）。ここで、黄・徐 [12] , 任 [26] の主張は実際に一部の合作社において零細農家の参加を制限する動きとも整合するものではあるが、零細農家の所得向上を狙った合作社法の精神から遠ざかるものでもある。一方、譚・孔 [29] [30] および馬・孟 [24] の提言は、実質的な意思決定の場となっている理事会において、非経営陣の社員の交渉力を高めることを意図した提案であるが、それをいかに頑健な制度としていくかという視点での考察は深められていない。そして、問題の背景にあるパワー関係のアンバランスをもたらした経営陣の社員も配慮する必要がある。そのためには、非経営陣の社員並びに経営陣の社員の置かれたインセンティブの構造を明示的に取り扱うゲーム理論的なアプローチが有効である。

### 3. 研究課題と内容の構成

本来は、一人一票制を原則とする合作社において、議決権の過半数を占める非経営陣の社員は、社員総会を通して不公正な利益分配を是正することが可能である。そこで、本章は譚・孔[29][30]、馬・孟[24]と同じ立場を取りながらも、まず、そもそも社員総会が有効に機能しないメカニズムを、ゲーム理論のモデルを用いて明らかにする。それを踏まえて、非経営陣の社員が理事会、幹事会メンバーとして組み込んだ場合に、そうしたメンバー及び社員総会を機能させるための制度的な対策について検討する。

次節以降の本稿の構成は以下の通りである。第2節では、合作社の剰余金分配について先行研究で実施された事例調査を可能な限り網羅し、これらのメタ分析を通して、社員間の異質性が剰余金分配の実態及びその意思決定にどのような影響を及ぼしているか検討する。第3節では、剰余金分配及び意思決定の現状を踏まえて、社員総会の機能不全のメカニズムをゲーム理論で分析し、そのメカニズムに基づいた対策を提言する。最後に、第4節にて分析結果をまとめる。

## 第2節 合作社における異質性、剰余金分配及び意思決定

### 1. 社員間の異質性

合作社において社員間の異質性が発生するのは、法律上、企業、事業体、社会団体、いったん非農業生産者の加入が条件付きで認められているためである。具体的に、合作社登記条例によると、企業、事業体あるいは社会団体は一法人として合作社に加入し、合作社の社員総数が二十人以下の場合、非農業生産者は最大一人しか加入できない。社員総数が二十人を超える場合、社員総数の5%以上を超えてはならないことが規定されている。なお、法律上明記されていないが、実際には個人の投資家や村官僚などが非農家の社員として合作社に加入している場合もある。以下では、これらも含めてすべて非農家の加入者として扱う。

合作社への既存の実態調査をみると、非農業生産者の加入数上限は遵守されているが、社員の中で、非農業生産者与其他多くの零細農家には資本出資における格差が大きい。郭・

張 [9] は 2009 年と 2010 年に全国 10 省 29 地域 442 の合作社に対する調査を行い、理事長一人での出資が出資総額の 30%以上を占めるケースが多く、100%出資したケースもあったことを明らかにした。楼・孔 [22] は北京市、河北省、黒龍江省の 72 の合作社の理事長に対する聞き取り調査を通じて、37 社の理事長の出資額が全社員の出資額の 50%以上を占めることを明らかにした。また、木村・程 [16] は、社員が自分の土地を共有地として出資する事例を取り上げ、その場合においても同様の状況であることを明らかにした。

以上のように、社員間で出資、出荷量について不均一性が著しく高いことに、合作社の特徴を見出すことができる。このことはまた、異質な社員間での剰余金分配上の対立関係を生み出すことになる。

## 2. 剰余金分配の現状

剰余金分配の仕方は協同組合と企業を区分する重要な規定である。合作社法では、合作社への出荷量に応じる分配額は分配可能な剰余金額の 60%以上で、合作社への出資高に応じる分配額は分配可能な剰余金額の 40%以下になることと規定されている。しかし、中国各地の調査結果からは、剰余金は出資高だけに応じて分配されるか、出資高に応じる比率が合作社法の規定を超えて高くなっている（鄭 [34]，楼・孔 [22]，周・孔 [22]，応ほか [33]）。一名、または数名の経営陣の社員の出資額が出資総額の大半以上を占めており、彼らが出資高に応じる剰余金の分配をより多く要求していることが指摘されている（鄭 [34]，苑 [32]，楼・孔 [22]）。すなわち、非経営陣の社員が僅かな出資金、土地で合作社に加入しているため、出荷量に応じた剰余金の分配に比重を置きたいが、経営陣の社員は非経営陣の社員に比べ出荷量よりも出資高割合が相対的に高く、出資高に応じる剰余金の分配率を高めることで収入の増加を図るのである。

表 1 は、先行研究の事例調査結果を社員構成、出資構成及び剰余金分配状況について整理したものである。まず、No.1, No.3 の事例を除くと、農業生産者でない企業、商人等が経営陣の社員であり、彼らの出荷量はゼロとなっている一方、出資金の 60%以上を占めている。

特に出資総額に占める経営陣の社員の割合が高い No.5, 9, 及び村官僚が経営陣の社員となっている No.10, 11, 12 の事例では、出資高にのみ応じて剰余金が分配されている。No.8 においては、No.9 同様に農産物の生産・販売が行われる竜頭企業が経営陣の社員となっているが、出資金に占める割合は 60%と、他の事例に比べて低い。No.8 の事例では、出荷量に応じた分配が合作社法通りになされているが、一定の規格基準を満たした出荷量が分配の対象であり、この規格基準を恣意的に運用することで、実質的に出荷量分配がほとんどなされない結果となっている。一方、No.9 の事例では、剰余金の分配が行われていない。

次に、産地商人あるいは經紀人が経営陣の社員となっている No.2, 3, 4, 7 では、合作社設立以前からの農産物の生産基準・買取価格等が含まれた契約内容が優先され、剰余金分配が適正に行われていない事例 (No.2, 3) , そして、定款上は合作社に則って剰余金分配を謳っているものの、実際の分配はこれに従わない事例 (No.4) が報告されている。公正な剰余金分配が行われている事例 (No.7) は、元篤農家である産地商人が経営陣の社員として多額の出資を行って合作社を設立している。剰余金の分配は合作社法を遵守したものとなっており、更に元篤農家として、経営陣の社員が非経営陣の社員に対して技術普及を図っている。成田 [25] では、その結果として、非経営陣の社員の合作社に対する出荷量の増加と安定化が図られ、かつ、合作社運営に対する非経営陣の社員の関与が高まったことを明らかにしている。ここには、たとえ出資高に対する分配率を下げたとしても、それによって合作社に対する出荷量の安定的増加、ひいては剰余金自体の増加につながり、経営陣の社員の分配額も増加するという、経営陣の社員と非経営陣の社員間の互惠関係の存在が推察される。

最後に、大規模農家が経営陣の社員となっている No.1 の事例では、資本あるいは土地による出資のほぼ全てが経営陣の社員である大規模農家によってなされており、経営陣の社員が農業生産者でない場合と同様に、剰余金の分配率をめぐる対立が生じる構造となっている。剰余金の分配は経営陣の社員によって決定され、ほぼ出資高に応じたものとなっている。そのため、非経営陣の社員の所得は出稼ぎによるそれと変わらない状態となり、結果、合作社に出荷しないようになったことが報告されている (陳 [4] )。一方、村官僚と大規

模農家が伍して経営陣の社員を構成している No.6 の事例では、大規模農家の農家としての立場がより鮮明になっている。出資構成を細かく見ると、村官僚である理事長が 35%の出資をしたが、村官僚は出荷がないため、大規模農家は経営陣の社員であっても、出荷量に応じた分配の方が、より多くの分配を得られる立場にあることが予想される。また、大規模農家全体の出資額は 42%にのぼり、理事に対して自らの意思を反映する十分な拮抗力を備えていることも予想される。その結果、出荷高に対する分配は 52%と、合作社法の定める最低基準には及ばないものの、それに近い水準を維持している。

以上、産地商人が経営陣の社員となっているケースや、大規模農家が非農家と伍して経営陣の社員となっている場合に、経営陣の社員と非経営陣の社員が対立関係でないケースもあったが、ほとんどの事例において、剰余金分配は出資側に大きく傾斜した形となっていた。また、ほぼ全ての事例で、剰余金分配を含めた合作社の意思決定は経営陣の社員によって行われており、社員総会は開かれないう、開かれても形骸化している。従って、現時点では、合作社の意思決定は基本的に経営陣の社員によってなされており、経営陣の社員の利益と非経営陣の社員の利益対立が生じない場合を例外として、法律の規定を逸脱する水準で、経営陣の社員に有利な剰余金分配が、一般的に実現していると判断せざるを得ない。

### 3. 合作社における意思決定の実態

合作社における民主管理の中核をなすものは社員総会における一人一票制の原則であるが、定款において、多く出資または出荷している社員に対してして、基本議決権総数の 20%を超えない範囲で付加議決権を付与することができる。例えば、1 名の経営陣の社員とその他の非経営陣の社員 99 名で構成された合作社において、経営陣の社員に基本議決権総数(この場合 100) の 20%の付加議決権を与えると、経営陣の社員は 120 票の内、21 票を持つことが可能となる。一人一票制が ICA 国際協同組合原則の民主管理を反映したものであるとすると、付加議決権制は合作社意思決定の特徴とも言える。意思決定のプロセスとして、まず、意思決定の機構である社員総会は定款通りに招集され、少なくとも毎年一回開催されな

ければならず、社員総会は出席人数が社員総数の三分の二以上でなければならない。そして、社員総会の選挙あるいは議決は、社員の議決権総数の過半数以上で可決されなければならないと規定されている。

人数が圧倒的に多い非経営陣の社員は、法律上、社員総会を通じて、剰余金分配の問題を解決できるはずであるが、現実には社員総会が機能せず、問題が放置されている状態にある。例えば、社員総会が設置されていない、あるいは、設置されていても開催されていない場合（表 1 における No.1, 10 の事例）、社員総会は開催されているものの非経営陣の社員の意思を反映する形で剰余金分配が審議されていない場合（表 1 における No.5, 6 の事例、その他に倣ほか [21]）などがみられる。

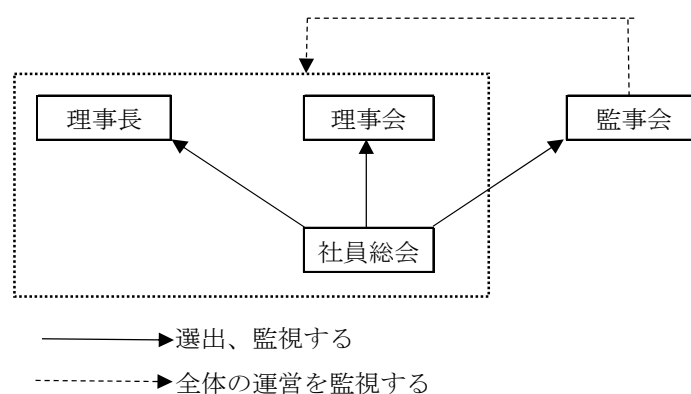


図 4. 合作社法による社員総会の権限

表 10 先行研究の整理

| 先行研究                    | No. | 農畜産物  | 社員総数 <sup>1</sup>  | 経営陣の社員              | 経営陣の社員の<br>出荷量    | 経営陣の社員<br>の出資 <sup>3</sup> | 剰余金分配の問題                                                                | ガバナンス問題                                |
|-------------------------|-----|-------|--------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 陳<br>(2017)             | 1   | 羊     | 76人                | 大規模農家               | 出荷しているが、<br>出荷量不明 | 100%                       | —                                                                       | 非経営陣の社員が労働力だけでしているため、意思決定に参加できない       |
|                         | 2   | 鳥     | — <sup>2</sup>     | 野菜商人                | —                 | 100%                       | 合作社法に従わず、両者の生産・出荷に関する契約通りになっている                                         | —                                      |
|                         | 3   | 唐辛子   | —                  | 野菜商人                | 出荷しているが、<br>出荷量不明 | 70%                        | 合作社法に従わず、両者の生産・出荷に関する契約通りになっている                                         | —                                      |
| 鄧・王<br>(2014)           | 4   | 野菜等   | 238人               | 經紀人 <sup>5</sup> 8人 | —                 | 60%                        | 剰余金の分配は出荷量に応じるが、非経営陣は実際に僅かな剰余金分配を獲得                                     | 社員総会の開催不明；意思決定は理事会の判断による               |
| 李・樊<br>(2014)           | 5   | 野菜    | —                  | 大規模農家 5人            | —                 | 94%                        | 剰余金の分配は出資高に応じる                                                          | 社員総会、理事会と監事会があるが、意思決定は大規模農家 5人の判断による   |
| 姜・田中<br>(2014)          | 6   | ニンニク等 | 2169人 <sup>4</sup> | 村官僚<br>大規模農家        | —                 | 92% <sup>6</sup>           | 出資高に応じ分配率20%，出荷量に応じ分配率52%，残りの積立金等不明；財務情報の公開は理事会と監事会だけに                  | 社員総会を開催するが、役員の選挙が行われなく、生産に関わる事項だけを討論する |
| 成田<br>(2011)            | 7   | リンゴ   | 162人               | 産地商人                | —                 | 80.3%                      | 法律以上の水準で行われる                                                            | —                                      |
| 鄧・邹<br>(2011)<br>(2012) | 8   | リンゴ   | 123人               | 竜頭企業                | —                 | 61%                        | 合作社側が買取基準を人為的に高くして、非経営陣の社員の生産物が買取基準に満たさず、出荷量に応じる分配を獲得できなくして、すべての剰余金の分配を | —                                      |
|                         | 9   | リンゴ   | 1125人              | 竜頭企業                | —                 | 84%                        | なし                                                                      | —                                      |
| 宋・神田<br>(2010)          | 10  | リンゴ   | 250人               | 村官僚（元）              | —                 | —                          | 財務情報を公開せず、剰余金の分配は出資高に応じる                                                | 意思決定は理事長個人の判断による；監事会なし；社員総会未開催         |
|                         | 11  | リンゴ   | 106人               | 村官僚                 | —                 | —                          | 剰余金の分配は出資高に応じる                                                          | 監事会なし；社員総会の開催不明；理事会だけ機能している            |
|                         | 12  | 葡萄    | 308人               | 企業と村官僚              | —                 | —                          | 剰余金の分配は出資高に応じる                                                          | —                                      |

注：

1）経営陣の社員は、最も多く出資している個人、団体、または数人で、合作社の日常運営を管理し、意思決定を主導する社員である。

2）引用文献に明記されていない。

3）経営陣の社員の出資率＝経営陣の社員の出資／出資総額

4）No.6 の事例では 2,169 人のうちに未出資の農家を、No.9 の事例では 1,125 人のうちに団体社員 15 名を、また No.12 の事例では 308 人のうちに団体社員 1 名を含む。

5）經紀人は、一般的に「農村經紀人」と呼ばれ、「ブローカー」または「仲介者」を意味する。

6）経営陣の社員の出資構成は、理事長 35%，理事 6 人 15%，大規模農家 103 人 42%である。

こうした理由として、社員総会の設置・開催に対する非経営陣の社員の認識が不足していること（鄭 [34] ）、非経営陣の社員が、剰余金の分配を社員総会の議題として認識していないこと（韓 [10] ）、そして、社員総会への参加率が低い（馬・孟 [24] 、孔ほか [17] 、潘 [27] ）といったことが指摘されている。本来、合作社法に定められた権限として、図 1 に示すように、社員総会が理事長、理事、監事を選出し、社員総会は権力機構として機能しなければならない。そして、理事会等の機構は合作社の日常運営、財務等の情報を社員総会に公開し、社員総会と監事会の監視を受けることになる。社員はこれらの情報を参考に意思決定を行うことが可能となる。しかし実際は、財務情報の公開は不十分であり（孔ほか [17] ）<sup>4)</sup>、総会が開催されたとしても経営陣の社員に主導され、非経営陣の社員の意思が社員総会を通じて十分に反映されていない。理事会が権力機構となっており、理事長、監事等の人事を決定する（崔・陳 [2] 、孔・史 [18] 、鄭 [31] ）（図 2）こととなり、非経営陣の社員は合作社の所有者であることを意識せず、合作社の日常運営等に対して関心を持たなくなるという悪循環に陥るのである。

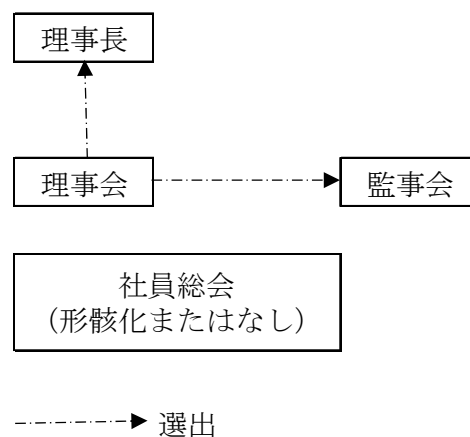


図 5. 理事会の実質的な権限

また、剰余金分配にとどまらず、合作社に関する重大事項を決定する上で、社員総会が機能していないことが指摘されている（馬・孟 [24] 、苑 [32] ）。以上のような状況が改善されない限り、最終的に合作社は経営陣の社員の個人企業になりかねないであろう。

### 第3節 剰余金分配率決定における社員総会の機能不全に関するゲーム分析

チーム生産におけるモラル・ハザード問題に対する経済理論からの考察は、チームメンバーの個別の限界生産力が観察できないことによって、メンバーの生産努力が過小となる問題に集中している。Alchain・Demsetz [1] は、その解決方法として、チームメンバーの限界生産力をモニタリングすることについて考察した。そして、利益分配型の会社においては、残余請求権がモニターとなるべきであること、しかし、協同組合のような組織においては、株式売買がなされないこと、残余を一人の請求権に集中できないから、モニタリングが効果的に行われないことを指摘した。Alchain・Demsetz [1] の議論を踏まえて、Holmstrom [14] はプリンシパルである残余請求者の役割として、モニターだけでなく、エージェントである生産者に対する奨励と懲罰を含む集団インセンティブ (group incentives) の提示について論じた。そして、それによって、チーム生産におけるフリーライダー問題が解消できることを示した。

その後、チーム生産等の問題に関する研究は組織の経済学の一分野として多くおこなわれてきたが、協同組合への応用研究は多くない。その中で、協同組合の共同資源の運用に関して、Giannakas et al. [19] は、既存組合員が努力を投入して構築してきた協同組合の共有資源に対して、新規加入組合員が加入時の出資のみでフリーライドしている状況を分析し、解決方法として、追加的な入会費の設定を提案した。分析対象について、Giannakas et al. [19] が異質な組合員間のフリーライダー問題を取り扱ったのに対して、本章では、非経営陣の社員と経営陣の社員間での著しい交渉力のアンバランスがある中で、非経営陣の社員という同質な生産者間でのフリーライダー問題によって、非経営陣の社員が経営陣の社員に対して抵抗力を発揮できない状況を分析する。

## 1. 剰余金分配方法決定における経営陣の社員と非経営陣の社員の対立関係

社員総会が機能していれば、経営陣の社員が提示した剰余金の分配案に対し、非経営陣の社員は不満があった場合、対案を出して、全社員の議決権総数の過半数以上でこれを可決させることが可能である。ただし、対案をつくる作業には相当の労力を要する一方で、対案が可決することによる非経営陣の社員への利益還元においては、対案作成に尽力した非経営陣の社員と、そうでない非経営陣の社員を通常区別しない。ここに、対案作成作業への協力を集めにくいといういわゆる囚人のジレンマが存在する。これは社員総会がうまく機能しないことの根本的問題構造と考えられる。この問題は非経営陣の社員間の多人数の囚人のジレンマ問題として一般化されるが、これに加えて、経営陣の社員と非経営陣の社員というヘテロな社員構成という要素をモデル分析において明示的に考慮することで、社員総会を機能させるための条件について考察する。

分析モデルは以下のように設定する。まず、 $m$ 人の経営陣の社員と $n$ 人の非経営陣の社員によって構成された合作社を想定する。経営陣の社員と非経営陣の社員は合作社への出資額と出荷量の相違によって次のように定義される。なお、いかでは、 $L$ ,  $S$ は経営陣の社員と非経営陣の社員のことを意味する。経営陣の社員と非経営陣の社員は、一人あたりそれぞれ  $I_L$ ,  $I_S$ を合作社に出資し、一人あたりそれぞれ  $Q_L$ ,  $Q_S$ を合作社へ出荷している。ここで、前節で考察したように、剰余金の分配において問題を抱える合作社の典型的な社員構成は、資本家が経営陣の社員となっている場合、及び大規模農家が経営陣の社員であっても、合作社の出資額全体に占める大規模農家の占める割合が、合作社の出荷量に占めるそれよりも大きい場合である。前者においては、

$$I_L > I_S \geq 0, \quad Q_S > Q_L = 0 \quad (1)$$

となり、後者においては、

$$I_L > I_S \geq 0, \quad Q_L > Q_S > 0, \quad \frac{I_L}{I_S} > \frac{Q_L}{Q_S} \quad (2)$$

である。

また、分配可能な剰余金を所与としてこれを  $R$  と表す。この剰余金の分配に対して経営陣

の社員が提示する分配案を，出荷額に応じて按分される剰余金の割合を  $\alpha$ ，したがって，出資額に応じて按分される剰余金の割合を  $1 - \alpha$  と表すことにする。この時，経営陣の社員と非経営陣の社員一人あたりの剰余金分配総額をそれぞれ  $D_L$ ， $D_S$  とすると，これは次のようになる。

$$D_L(\alpha) = \alpha R \cdot \frac{Q_L}{mQ_L + nQ_S} + (1 - \alpha)R \cdot \frac{I_L}{mI_L + nI_S} \quad (3)$$

$$D_S(\alpha) = \alpha R \cdot \frac{Q_S}{mQ_L + nQ_S} + (1 - \alpha)R \cdot \frac{I_S}{mI_L + nI_S} \quad (4)$$

ここで，資本家が経営陣の社員となっている前者のケースでは，(1)式の条件より，

$$\frac{\partial D_L}{\partial \alpha} = -R \frac{I_L}{mI_L + nI_S} < 0 \quad (5)$$

$$\frac{\partial D_S}{\partial \alpha} = RQ_S mI_L > 0 \quad (6)$$

となり，経営陣の社員と非経営陣の社員の間に，剰余金の割合  $\alpha$  に関する対立関係が発生する。同様に，経営陣の社員が大規模農家となっている後者のケースでも，(2)式の条件より，

$$\frac{\partial D_L}{\partial \alpha} = R \cdot \left( \frac{Q_L}{mQ_L + nQ_S} - \frac{I_L}{mI_L + nI_S} \right) = nR \cdot (Q_L I_S - Q_S I_L) < 0 \quad (7)$$

$$\frac{\partial D_S}{\partial \alpha} = R \cdot \left( \frac{Q_S}{mQ_L + nQ_S} - \frac{I_S}{mI_L + nI_S} \right) = mR \cdot (Q_S I_L - Q_L I_S) > 0 \quad (8)$$

となり，やはり対立関係が発生する。

## 2. 社員総会への起案における非経営陣の社員間協力関係の分析

以上の仮定の下で，本稿では非経営陣の社員のみプレイヤーとして行動するものとし剰余金分配の対案をつくることに「協力する」もしくは「協力しない」という二つの戦略がある  $m$  人同時手番ゲームを考える。また，前提として1人でも対案をつくることに協力した場合，対案は作成され，かつ，社員総会において可決されるものとする。出荷額に応じて按分される剰余金の割合について，非経営陣の社員の提案を  $\beta$  ( $> \alpha$ ) とし，この対案の作成コストを  $C$  とする。これには，合作社の収支状況の精査，適切な分配案の考案，社員総会への起案などの一連の費用が含まれるものとする。対案作成に協力した非経営陣の社員の数  $l$  とすると，対案に協力した非経営陣の社員個人の利得は，

$$D_S(\beta) - \frac{C}{l} = \beta R \cdot \frac{Q_S}{mQ_L + nQ_S} + (1 - \beta)R \cdot \frac{I_S}{mI_L + nI_S} - \frac{C}{l} \quad (9)$$

となり、協力しなかった非経営陣の社員個人の利得は、

$$D_S(\beta) = \beta R \cdot \frac{Q_S}{mQ_L + nQ_S} + (1 - \beta)R \cdot \frac{I_S}{mI_L + nI_S} \quad (10)$$

となる。

非経営陣の社員における  $m$  人囚人のジレンマゲームにおいて、ナッシュ均衡の条件は、他の全ての非経営陣の社員の戦略を所与としたときに、自身の戦略が最適反応となっているという条件が、全ての社員にとって同時に成立しているということである。これは、協力しなかった非経営陣の社員については、次の通りとなる。

$$D_S(\beta) - \frac{C}{l+1} \leq D_S(\beta) \quad (11)$$

また、協力した非経営陣の社員については、次の通りとなる。

$$\begin{cases} D_S(\beta) - \frac{C}{l} \geq D_S(\beta) & \text{if } l \geq 2 \\ D_S(\beta) - C \geq D_S(\alpha) & \text{if } l = 1 \end{cases} \quad (12)$$

(8)式より、協力する非経営陣の社員が2人以上の場合、条件式を変換すると、

|                       |      |
|-----------------------|------|
| $-\frac{C}{l} \geq 0$ | (13) |
|-----------------------|------|

となり、上述の均衡条件を満たすことができない。これは、対案作成について、非経営陣の社員間にただ乗りするインセンティブが働き、協力的な行動がとられなくなる状況である。ただし、協力する非経営陣の社員が一人の場合は、対案が採用されることによる非経営陣の社員一人当たり分配額の増加分が、対案作成コストを上回れば、一人での対案作成が実現する。ただし、現実的には非常に難しい条件であることは明らかであろう。以上より、経営陣

#### メカニズム 1

2人以上の非経営陣の社員が対案を作ることに協力した場合、非経営陣の社員はただ乗りをするインセンティブが常に生じる。そのため、それらの非経営陣の社員間でコストを分担する協力関係をつくるのが困難となる。そして、最後に残された1人の非経営陣の社員にとって、対案をつくるインセンティブがあるか否かという問題に帰着する。

の社員の提示する分配案に対して、社員総会がこれを修正する機能が働かないメカニズムは次のように述べることができる。

#### メカニズム 2

対案をつくることから得られる限界収入  $(D_S(\beta) - D_S(\alpha))$  が限界費用  $(C)$  以上のとき、最後に残された 1 人の非経営陣の社員は対案をつくることに協力する。しかし、現状の多くの合作社における収支構造の不透明さ、財務情報公開の不十分さのため、対案を作る限界費用  $C$  は、膨大になる。一方、非経営陣の社員はその人数  $m$  が多い一方で、個々の生産規模が限られているので、一人あたりに還元される剰余金は非常に小さくなっている。対案をつくることから得られる限界収入  $(D_S(\beta) - D_S(\alpha))$  が限界費用  $(C)$  以下の際、すべての非経営陣の社員が対案を作ることに「協力しない」ナッシュ均衡になってしまう。

### 3. 対策

社員総会が機能しない場合、剰余金分配が合作社法に則って公正に実施されるためには、意思決定を行う経営陣の社員側にそうしたインセンティブが必要となる。鄧ほか [6] は、剰余金分配が合作社法に違反しても罰則がないことが問題であると指摘している。そこで、経営陣の社員に対する罰則規定を設けることが対策の第一となる。経営陣の社員一人当たりの罰金額を  $Pen$  とした場合、経営陣の社員側が剰余金分配方法について法令順守するための誘因整合性条件は、

$$\begin{aligned} D_L(\alpha) &= 0.6R \cdot \frac{Q_L}{mQ_L + nQ_S} + 0.4R \cdot \frac{I_L}{mI_L + nI_S} \\ &\geq \alpha R \cdot \frac{Q_L}{mQ_L + nQ_S} + (1 - \alpha)R \cdot \frac{I_L}{mI_L + nI_S} - Pen \end{aligned} \quad (14)$$

であり、違法に得られた剰余金の分配以上の罰金額が設定されなければならない。これを整理すると、

|                                                                                                                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| $Pen \geq R(\alpha - 0.6) \left( \frac{Q_L}{mQ_L + nQ_S} - \frac{I_L}{mI_L + nI_S} \right)$ $= R(0.6 - \alpha) \frac{n(Q_S I_L - Q_L I_S)}{(mQ_L + nQ_S)(mI_L + nI_S)}$ | (15) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|

である。ここで、経営陣の社員の出荷量  $Q_L$  が 0 のとき、他の変数を所与として、必要な罰則額が最も高くなる。したがって、社員別の出荷量の情報が不透明であっても十分なペナルティを設定しようとする場合、 $Q_L = 0$  と置いて、

|                                                      |      |
|------------------------------------------------------|------|
| $Pen \geq R(0.6 - \alpha) \frac{I_L}{(mI_L + nI_S)}$ | (16) |
|------------------------------------------------------|------|

あるいは、

|                                                        |      |
|--------------------------------------------------------|------|
| $mPen \geq R(0.6 - \alpha) \frac{mI_L}{(mI_L + nI_S)}$ | (17) |
|--------------------------------------------------------|------|

つまり、経営陣の社員一人当たり（全体）へのペナルティの必要額は、剰余金  $R$ 、現状の分配比率  $\alpha$ 、総出資額にしめる経営陣の社員の一人当たり（全体の）出資額によって決定される。このように、一般に得やすい情報によって、十分かつ現実的なペナルティを設定することが可能である。

なお、分配比率の不公平という形で分かりやすい違反に対しては、以上のような罰則の明文化が機能することが期待される。しかしながら、合作社と直接の取引のある商業者や加工業者が経営陣の社員となっている場合、彼らは剰余金の分配ではなく、取引価格の上下を通して直接に利益を増加させることも可能であり、これは、合作社側の剰余金減少を伴うものである。また、孔ほか [17] で指摘されたように、剰余金の根拠となる財務情報自体が適切に開示されない可能性もある。非経営陣の社員の実質的な利益の保護のためには、罰則の明文化だけでは不十分といえる。適正な監査体制と、不公平があった場合にこれを正すための総会機能の発揮はいずれにせよ必要である。

ただし、メカニズム 1 に見た通り、社員総会是非経営陣の社員間で常にただ乗りをするインセンティブが生じる組織構造になっているため、監視から起案までの活動は社員間の互助によっては機能しにくい。最終的に社員総会を通して非経営陣の社員が意思決定を行うとしても、監視から起案までは別組織において実施されなければならない。また、多くの場合、監事会は経営陣の社員、または経営陣の社員に関わる人間（親族等）によって構成され

ている（黄ほか [11]，黄・邵 [13]）ため，監事会に合作社の日常運営・財務状況等を透明化することが期待できない。

そこでまず，監査をより厳しくするために，第三者監査を導入すること，また，合作社の財務や日常運営等情報が常に公開されることも義務づけるべきである。こういった非経営陣の社員が経営陣の社員を監視できる環境を整えたうえ，経営陣の社員が利益還元の公正を守れない場合，非経営陣の社員は行政機関に通報し，行政機関が状況を踏まえながら判断し，経営陣の社員に対して罰則規定を課す。そして，非経営陣の社員からも理事を一定割合で選定することを義務付け，上記情報に基づいて，実質的な意思決定の場となっている理事会において非経営陣の社員の利益を代表させる必要がある。加えて，こうした非経営陣の社員の立場からの監査，理事の活動に対して，その費用  $C$  の予算化<sup>5)</sup>も保証されなければならないであろう。ここで注意したいのは，こうした内部組織は，単に非経営陣の社員の利益確保のためにのみ活動するのではないということである。先の罰則規定があることで，罰則の発動を未然に防止するために機能するという意味で，経営陣の社員に対してもその利益確保に貢献するのである。

最後に，剰余金分配，社員総会の機能，権利とその行使について，非経営陣の社員の認識・理解を向上させることは，罰則の実行性の向上にもつながる。そのための社員教育も重要である。

## 第4節 結論

本章は，中国の合作社における剰余金分配をめぐる，経営陣の社員が自分に有利な分配方法を法の規定範囲を逸脱して採用しており，これを是正すべき社員総会がうまく機能しないことについて検討した。合作社は非農家の出資が法的に認められていることで，社員間の異質性が発生しやすく，実際に，社員間で出資，出荷量について不均一性が著しく高いという特徴がある。このことは，剰余金分配の方法について異質な社員間の対立関係を生起させる。先行研究における合作社事例調査のメタ分析からは，合作社の意思決定は基本的に経営

陣の社員によってなされており、経営陣の社員の利益と非経営陣の社員の利益対立が生じない場合を例外として、法律の規定を逸脱する水準で、経営陣の社員に有利な剰余金分配が、一般的に実現していると推察された。

出資が少ない非経営陣の社員は、名義上で合作社の所有者であるが、剰余金の分配において、異議があるとしても実質的な発言権を持たない。そのことは、農業生産や合作社の自主管理等に対する非経営陣の社員のモチベーションは低下させるであろう。このような現状が続くと、三農問題の解決策としての合作社の意義は失われる恐れがある。

圧倒的に票数をもっている非経営陣の社員は、自身に不利な剰余金分配方法に対して、社員総会を通して改善することが制度上は可能である。ただし、社員総会に対案を諮るためには、合作社の収支状況の精査、適切な分配案の考案、社員総会への起案などの一連の費用を賄う必要がある。第3節では、非経営陣の社員がそうした起案に至ることが可能か、 $n$ 人同時手番ゲームによって考察した。その結果、相互のただ乗りの可能性のために、非経営陣の社員間の協力関係を構築することができず、結果、社員総会が機能しないことが示された。

これを踏まえて、剰余金分配が合作社法に則って公正に実施されるための対策について、以下の通り検討した。第1に、意思決定を行う経営陣の社員側にそうしたインセンティブが必要であり、罰則規定を合作社法に盛り込むことである。経営陣の社員の誘因整合性条件を満たす罰則額の大きさは、社員の出荷量分布に規定されるが、経営陣の社員の出荷量が0の場合に最も必要な罰則額が大きく、かつ、罰則額の算定に社員の出荷量分布という把握困難な数字に依拠しなくなる。そこで、出荷量分布に関わらず、この罰則額を適用することで、十分かつ実効的な罰則額となろう。

第2に、経営、財務状況に対する監査体制と、不公正があった場合にこれを正す総会機能の発揮はいずれにせよ必要である。しかし、メカニズム2に示したように、監視から起案までの活動を社員間の互助に期待しにくい。非経営陣の社員の利益を代表した理事、監事を非経営陣の社員から選出し、上記の活動を予算的にも保証することを義務付けるべきである。なお、こうした非経営陣の社員の代表者による活動は、先の罰則規定があることで、単に非

経営陣の社員の利益を代表するだけでなく、経営陣の社員の利益確保にも貢献するものとなり、実効性の高い活動となりえる。

第3に、いずれにせよ、社員総会が、経営陣の社員に対する拮抗力として、更には、合作社全体の利益向上のための経営方針策定において、最終的な意思決定機構として有効に機能することが大前提である。社員の太宗を占める非経営陣の社員の合作社に対する理解と関与を高めるための定期的な社員教育も義務付けるべきであろう。

最後に、今後の研究課題について若干触れたい。まず、(16)式で提示した最低限の罰則金について、同質の経営陣の社員と同質の非経営陣の社員という二分法に基づいたモデルによって示されており、この点の解消が必要である。実際には、社員の出資量および出荷量によって連続的に分布しており、経営陣の社員と非経営陣の社員を区分する境界は曖昧である。従って、そうした実データに対応する形に(16)式を変換することが必要である。次に、現在、多くの合作社研究者は、伝統的な協同組合原則の立場から異質性を問題視する議論を展開している。しかし、今後は、経営陣の社員と非経営陣の社員の間に、Win-win 関係を構築する必要がある。

#### 註

1) 三農問題：農業、農村、農民問題のこと、農業問題は特に零細経営規模や低生産性などの農業構問題、農村問題は農村と都市の社会資本格差問題、農民問題は農民と都市住民の所得格差問題を指す。

2) 蔡・易 [3] は山東省、陝西省にある 25 の合作社に対する調査を行い、75%の合作社が企業、商人によって設置されていることを明らかにした。孔ほか [17] は寧夏自治区、山東省、山西省にある 114 の合作社に対する調査で、企業、商人による合作社が 114 社に占める割合が 37%であることを明らかにした。

3) 社員総会の開催時、出席した社員に対して、付加議決権を所持する社員及び付加議決権数を告知しなければならない。また、定款によって付加議決権の行使範囲を制限することが

できる。

4) 孔ほか[17]が山東省, 寧夏自治区, 山西省 114 省の合作社を対象とした調査によると, 「随時財務資料を調べることができる」「常に社員に公開している」合作社はわずか 11% であった。

5) 費用Cの予算化について, 非経営陣の社員の役員報酬が固定化でなく, 彼らが理事会, 監事会に入り, 経営陣の社員への監視等の活動をし始めてから獲得できることになる。予算の数值は次の研究課題としたい。

## 引用文献

[1] Alchain A, Demsetz H, “Prouduction, Information Costs, and Economic Organization,” *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, 1972, pp.777-795

[2] 崔宝玉・陳强「資本控制必然导致農民專業合作社功能弱化么?」, 『農業經濟問題』第2期, 2011年, pp.8-15

[3] 蔡荣・易小兰「合作社治理的成员态度与参与行为——以鲁陕2省672位果农调查为例」, 『農業技術經濟』, 第1期, 2017年, pp.98-103

[4] 陳义媛「大户主导型合作社是合作社发展的初级形态吗?」, 『南京農業大学学报(社会科学版)』, 第2期, 2017年, pp.30-41

[5] 鄧衡山・王文烂「合作社的本质规定与现实检视——中国到底有没有真正的農民合作社?」, 『中国農村經濟』, 第7期, 2014年, pp.15-26

[6] 鄧衡山・徐志刚・応瑞瑶・廖小静「真正的农民专业合作社为何在中国难寻?——一个框架性解释与经验事实」, 『中国農村經濟』, 第4期, 2016年, pp.72-83

[7] 鄧军蓉・祁春节「公司领办型合作社与社员的订单安排及履约分析——以湖北省宜昌市柑橘合作社为例」, 『農村經濟』, 第1期, 2011年, pp.123-126

[8] 鄧军蓉・祁春节「農民專業合作社与成员订单履约的比较分析——基于湖北省2家柑橘合作社的调查」, 『農村經濟』, 第12期, 2012年, pp.121-124

- [9] 郭红东·楼栋·胡卓红·林迪「影響農民專業合作社成長的因素分析—基於浙江省部分農民專業合作社的調查」，『中國農村經濟』，第3期，2009年，pp.24-31
- [10] 韓俊『中國農民專業合作社調查』，上海遠東出版社，2007年，pp.120
- [11] 黃勝忠·林堅·徐旭初「農民專業合作社治理機制及其績效的實證分析」，『中國農村經濟』，第3期，2008年，pp.65-73
- [12] 黃勝忠·「農民專業合作社的成員選擇與激勵機制分析」，『農林經濟管理學報』，第6期，2014年，pp.577-583
- [13] 黃祖輝·邵科「合作社的本質規定性以及漂移」，『浙江大學學報』，第7期，2009年，pp.11-16
- [14] Holmstrom B, “Moral Hazard in Teams,” *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, 1979, pp.324-340
- [15] 姜康董·田中秀樹「農民專業合作社的形成主體別類型と協同組合的性格に関する実証的研究—中国江蘇省の事例から—」，『農業市場研究』，第23卷第1号，2014年，pp.1-11
- [16] 木村務·程明「中国茶産業発展における農民專業合作社の役割」，『東アジア評論』，長崎県立大学東アジア研究所，2014年，pp.109-125
- [17] 孔祥智·史冰清·鐘真等『中國農民專業合作社運行機制與社會效應研究——百社千戶調查』，中國農業出版社，2012年，pp.115
- [18] 孔祥智·史冰清「當前農民專業合作組織的運行機制，基本作用以及影響因素分析」，『農村經濟』，第1期，2009年，pp.3-9
- [19] Giannakas K, Fulton M, and Sesmero J, “Horizon and Free-Rider Problem in Cooperative Organizations,” *Journal of Agricultural and Resource Economics*, No.41(3), 2016, pp.372-392
- [20] 李明賢·樊英「經營模式，經營特性與農民專業合作社的發展研究——基於湖南省瀏陽市三家典型蔬菜類合作社的研究」，『農業經濟問題』，第2期，2014年，pp.81-87
- [21] 樓棟·邵峰·常青·孔祥智「當前我國農民專業合作社發展面臨的問題，趨勢與政策建議」，『學習論壇』，第12期，2011年，pp.32-37

- [22] 楼栋·孔祥智「成员異質性对农民合作社收益分配控制权归属的影响分析——基于京，冀，黑三省 72 家農民合作社的調查」，『農林經濟管理學報』，第 13 期，2014 年，pp.32-40
- [23] 梁巧「基于 2012-2014 年国内外合作社文献的梳理与思考」，『農業經濟問題』，第 11 期，2015 年，pp.97-107
- [24] 馬彦丽·孟彩英「我国農民專業合作社的双重委托-代理关系——兼论存在的問題及改進思路」，『農業經濟問題』，第 5 期，2008 年，pp.55-60
- [25] 成田拓未「中国における農民專業合作社法の制定と農産物産地商人の合作社化——山東省・青島 D 果菜專業合作社の事例——」，『農業市場研究』，第 19 卷第 4 号，2011 年，pp.79-84
- [26] 任大鵬「合作社法修订的几个问题」，『農村經營管理』，第 4 期，2014 年，pp.28-30
- [27] 潘劲「中国農民專業合作社：数据背后的解讀」，『中国農村觀察』，第 6 期，2011 年，pp.2-11
- [28] 宋曉凱·神田健策「中国における農民專業合作社の現状と課題——山東省の農民專業合作社の実態に基づく——」，『日本農業經濟学会論文集』，2010 年，pp.472-478
- [29] 譚智心·孔祥智「不完全契约，内部监督与合作社中小社员激励——合作社“搭便车”行为及其规避機制設計」『中国合作經濟評論』第 4 期，2011 年，pp.2-14
- [30] 譚智心·孔祥智「不完全契约，非对称信息与合作社经营者激励——合作社“委托-代理”理论模型的构建及其应用」，『中国合作經濟評論』，第 4 期，2011 年，pp.68-81
- [31] 苑鵬「中国農民專業合作社の發展の現状・問題と今後の展望」，『農林金融』，第 66 卷第 2 号，2013 年，pp.37-50
- [32] 苑鵬「中国特色的農民合作社制度的变异現象研究」，『中国農村觀察』，第 3 期，2013 年，pp.40-46
- [33] 応瑞瑤·唐春燕·鄧衡山·徐志刚「成员異質性，合作博弈与利益分配——一个对農民專業合作社盈余分配机制安排的經濟解釋」，『財貿研究』，第 3 期，2016 年，pp.72-79
- [34] 鄭丹「農民專業合作社盈余分配狀況探究」，『中国農村經濟』，第 4 期，2011 年，

pp.74-80

[35] 周振・孔祥智「盈余分配方式对農民合作社經營绩效的影響—以黑龙江省克山县仁尧農機合作社为例」, 『中国農村觀察』, 第5期, 2015年, pp.19-30

[36] 中華人民共和国農業部『中華人民共和国農民專業合作社法日本語版』,  
[http://japanese.agri.gov.cn/flfg/201312/t20131213\\_20856.htm](http://japanese.agri.gov.cn/flfg/201312/t20131213_20856.htm) (2015年8月閲覧), 2013年

## Abstract

The Farmer Professional Cooperative (FPC) Law was enacted in 2006. Under the government's policy guidance, many FPCs were currently established by industrial and commercial capital from entrepreneurs, merchants, and village cadres or by large-scale farmers. At this type of FPC, there is heterogeneity in the investment amount into FPC between core members and many smallholder farmers. Meta-analysis through previous case studies indicates that the core members make a resolution of the distribution of FPC's surplus as much as possible for their favor through violating the FPC Law, which restricts the above limitation of distribution of investment at 40% of the total surplus. Moreover, membership assembly, which can intrinsically prohibit core members from the violation, does not work. In this paper, we indicate that the reason of inefficient membership assembly is the occurrence of prisoners' dilemma among smallholder farmers, which prevents the smallholder farmers from taking an action of the audit; making a counteroffer as well as raising counteroffer on the membership assembly. We present three alternatives to deal with this problem. First is the penalty for the core members when violating the FPC Law for the surplus distribution. Second, the auditor-secretary and administrative board should include the representatives of smallholder farmers. Last is to educate the smallholder farmers to enlighten them regarding FPC's philosophy, members' rights and so on.

## 第6章 総括

1990年代、中国政府は、龍頭企業が中核となり契約農業を通じて農家をけん引し、一貫した生産・加工・流通のシステムを構築するような農業産業化経営を推進した。しかし、龍頭企業と農家の間に中間組織の不在によって、契約上・利益上の問題が顕在化し、農業産業化経営はうまくいかなかった。2006年、農家の主体性をより強く反映させるために、政府は新たな農業経営の担い手と位置付けられる合作社を導入した。合作社の構成員間で、職業、生産規模等に異質性が発生し、構成員を経営陣と非経営陣に分けられる。異質性が組織運営上、農産物調達、意思決定、利益分配等に影響を与えている。そこで、本論文は、合作社による農業産業化経営を成功させるために、異質性を抱える合作社の組織運営の発展の方向性について検討する。

第2章では、先行研究を整理し、異質性の形成過程を説明した。そして、日本、欧米農協との相違点をまとめたうえ、いずれの経験もそのまま応用できず、合作社の組織運営の発展の方向性を検討する際、合作社独自の発展現状を踏まえる必要性を明らかにした。

第3章では、中国福建省安溪県政府が選出した企業主導型、大規模農家主導型合作社に基づき、異質性を抱える合作社の組織・事業の特徴を明らかにした。組織運営において異質性があつたものの、合作社ブランドの構築に一定の役割を果たしているといえる。ただし、一部の優良事例であるため、合作社の全体状況を反映できない。

第4章では、非経営陣の社員を大規模社員と小規模社員に分類し、大規模社員の出荷率が低下している問題に関して契約理論で考察した。分析結果について、まず、先行研究で指摘されたように、大規模社員ほど合作社外への出荷が発生することが、理論上も確認された。しかし、一般に見られる市場連動型の調達価格において、合作社の経営方針が社員を含めた結合利得の最大化を目指している場合、社員に異質性があつたとしても、大規模社員の機会主義的行動が発生しないことが示された。出荷率低下のメカニズムは、小規模社員の総生産量が小規模社員より相対的に大きい場合、かつ合作社の経営方針が自己の利得のみを追求

する場合に、大規模農家からの農産物調達を断念することで、低価格の設定をしながら小規模農家からの搾取を強めることが行われるというものである。合作社の経営方針が社員を含めた結合利得最大化であれば、社員の異質性がどのような場合であっても、合作社外への出荷は理論上発生しない。従って、社員総会が有効に機能させ、経営方針が結合利得最大化となるように、経営陣を掣肘できる体制づくりが最も根本的な対策といえる。

第5章では、合作社の剰余金が経営陣に有利に分配されている問題を分析した。これに対し、現実には、非経営陣の社員が社員総会で権利を行使せず、対案が出されない問題をめぐってゲーム理論を用いて考察した。対案が出さない理由は以下の二点となる。①対案を作ることに協力した場合、非経営陣の社員がただ乗りをするインセンティブが常に生じる。そのため、それらの非経営陣の社員間でコストを分担する協力関係をつくれない。②財務収支構造の不透明、財務情報公開の不十分のため、対案を作ることは、膨大なコストが発生する。対策として考えられるのは以下の4点である。①対案をつくった非経営陣の社員に対し、それにかかわるコストを補償するシステムを導入すべきである。②合作社が財務、日常運営等情報を常に公開することを強制的に義務づけるべきである。そして、合作社法を違反するような行為等があった場合、罰則規定等を導入する必要がある。③合作社に関する日常運営、財務状況等の不透明を、監事は解消できるはずだが、多くの場合、理事会、監事会は経営陣の社員によって構成されているため、非経営陣の社員を監事会に入れるか、第三の独立した監査役を設けるか、いずれかが必要である。④社員が権利を理解し、行使できるよう教育が必要である。

第6章では合作社による農業産業化は実現させるための方策を検討した。第4章では、出荷率の低下をめぐって、大規模社員は機会主義的行動を取る傾向がつよいため、大規模社員の加入を制限するという先行研究の主張に対し、契約論から合作社の経営陣が利己的な経営方針を取っているために、大規模社員が合作社外に出荷する現象が現れることを明らかにした。さらに、大規模社員ならではの農業産業化経営に必要とする生産技術及び農業経営の指導等も無視できない。そこで、大規模社員を切り捨てられないような組織体制に関し

て、社員総会を有効に機能させ、経営方針を全体最適へ変更させることが有効であることを明らかにした。それを踏まえて、第 5 章では、経営方針を民主的に変更できるようにするため、社員総会をいかに機能させるかを検討した。

## 謝辞

この論文は筆者の6年間の研究生活の結果であります。本論文を執筆するに当たって、応援していただいた方々に対し、お礼を申し上げます。

とりわけ教授福田先生に心から感謝を申し上げます。博士課程の6年間、研究上、家庭上、急な出来事があって、どんな時も、先生の暖かいご指導と励ましは私にとって大切な物であります。家庭状況であきらめたい時、先生の後押しがあったこそ、再び開き直ったのであります。また、博士論文の作成に当たって、研究課題等に関わるところから、論文の構成まで、貴重なご指導とアドバイスをいただきました。そして、たいへんお忙しい中、私の下手な日本語の文章までも丁寧にご訂正をいただきました。

副査の前田先生、矢部先生は中間発表から博論の作成・公聴会まで、励まし、適格なコメント・アドバイスをいただいたことで、博論の構成・分析等が前進させました。感謝したいと思います。

准教授森高先生には、論文作成などに際して着想から研究方法の検討、細部の作業に至るまで御指導、御示唆を頂きました。また、ゲーム理論の素人である自分に、基礎知識、実際の応用方法を教えてくださったり、学会発表のため、夜遅くまで計算などにも付き添って下さったりするだけではなく、進路、人生相談にもものってくださいました。森高先生のおかげで、本論文を無事完成することができました。

協同組合研究に道導いてくださった木村先生に感謝を申し上げます。農業に関する知識の基礎が全くない私を引き受けて、農業経済学、協同組合論及統計学を教えていただきました。そして、実際中国現地での調査の機会もいただいて、研究室で学んだ知識への理解を深めることができました。

助教授劉然先生には、博論に対するアドバイス、研究室情報の共有などを沢山いただきました。感謝したいと思います。

最後に、日本留学を後押し、常にサポートして頂いた両親、特に今持病している父親に感謝の気持ちを伝えたいと思います。