HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ドイツ農業における組織革新
Author(s)	浅見, 淳之
Citation	北海道農業経済研究, 2(1), 14-26
Issue Date	1992-10-01
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/62809
Type	journal article
File Information	KJ00009064831.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

［北海道農業経済研究 第2巻第1号 1992年］

［ 論文 ］

ドイツ農業における組織革新

浅 見 淳 之*

I．はじめに

わが国農業の発展をもたらす重要な要因として、今日組織革新が大いに注目されている。わが国農業では農業協同組合をはじめとして、大型機械・施設共同利用組織、共同作業組織、経営受委託組織、糞尿処理組織、共販組織、インテグレーション、組織化された地域農業・産地など、ほとんどの生産・販売活動の場面において独立した農業経営間の組織が形成されている。そして技術革新のみならずこの組織革新の遂行によって、農業経営・産地は発展が成し遂げられてきたのである。わが国と類似した経済構造をもった国として、ドイツ[1)]があげられる。ドイツは後発資本主義国として出発し、特に第二次大戦後、産業構造および農業構造の大幅な変化を伴いながら著しい経済発展をとげてきた。このドイツにおいても、わが国同様独立した農業経営間の組織革新が農業の発展起因となっていた。ライファイゼン信用協同組合、シュルツェ信用協同組合などは1800年代に形成され、わが国の農協の形成にも大きな影響を与えている。またマシーネンリングも1970年代にわが国に紹介され農業機械銀行として定着しており、日本農業の展開に大きな影響を与えている。それにもかかわらず、その他の多くの組織およびその現状については詳しく紹介されていない。本稿ではドイツにおける農業組織の形成・発展について分析し、わが国の農業組織との類似点、相違点を明らかにし、わが国農業の組織革新に示唆を与えていくことを目的とする。

II．ドイツの農業生産組織・共販組織

まず、農業経営同士が自主的に形成する共同組織（Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit）を考察したい。わが国農業では一般に農業生産組織、共販組織と言われているものに対応する。ドイツにおいてもゆい、手間替えは常に行われてきたが、現在はリング（Ringe）とゲマインシャフト(Gemeinschaften）の形で制度化されている。

1．農業生産組織—マシーネンリング、経営補助リング、ヘルパー制度—

マシーネンリング（Maschinenringe）はわが国にもすでに紹介されている。ドイツ（西）の農業構造は、1986年現在平均規模16.8ha、5ha未満層31.0%、5から10ha層17.8%、10から20ha層21.9%、20から50ha層23.8%、50ha以上層5.5%となっており、他の欧米豪諸国に比べると規模が小さく、しかも小規模層に偏っている。現在の農業の機械化技術進歩は規模の経済を伴っており、このような小規模農業経営では適正規模が達成できない。各小規模個別経営内では適正利用(auslasten)で

*帯広畜産大学

きない大型農業機械をリングで管理することによって、経営間相互利用して規模の経済を実現するためにマシーネンリングが設立された。さらに機械の減価償却が速まることによって、最新の技術の導入が容易となるのである。

マシーネンリングは同時に経営補助リング(Betriebshilfsringe)の機能をも兼ねている。つまり、農業機械の相互利用に附随して農業経営間に各種のパートタイム補完作業労働を斡旋することによって（作業受委託）、労働ピークを軽減しまた労働の遊休化を防ぎ、参加農業経営間の労働の最適資源配分を実現するのである。農業機械サービスおよび作業受委託は一般に専門マネージャー（Geschäftsführer）によって、参加農業経営の需要と供給に応じて配分されている。効率的な農業機械利用および良質な作業受託には、各経営にとっての所得向上、適正な作業手数料(Verrechnungssätzen)、参加経営間の協調性が必要である。

参加農業経営は専業農家のみならず、第1種兼業農家、第2種兼業農家も含んでいる。専業農家（Vollerwerbsbetrieb）にとっては、大型機械への投資を節約してより収益性の高い部門への資本投下が可能となり、また余剰労働力を作業受託して有効利用することができる。第1種兼業農家（Zuerwerbsbetrieb）にとっても資本装備が専業農家レベルになり、節約された労働、資本を補完的経営部門や作業受託にまわし、所得向上が実現する。第2種兼業農家（Nebenerberbsbetrieb）は大型機械利用と作業委託によって特定の経営部門の集約的生産が可能になり、同時に兼業収入と財産としての土地の保持が可能になる。

最近マシーネンリングは農業機械の利用を伴わない場合もあり、また、補完的な作業受委託ではないヘルパー的な労働をも斡旋している。つまり週末、休暇、病気、事故、療養、不慮の死に対応してヘルパー労働（Betriebshelfer）の貸出しを行っている。ただしヘルパー労働の貸出しはその他にも、農業共済機関、公共管財委員会、慈善団体などで行われている。

マシーネンリングは1959年バイエルン州でエーリヒ・ガイアースベルガーによって始められたものである。その後特に専門マネージャーのいる本格的マシーネンリングは急速にドイツ全体に広まり、現在もさらに発展し続けている（表1参照）。1970年当時81組合、参加者21,092人であったのが、1990年現在は184組合、154,195人まで発展した。総数が増えたばかりではない。マシーネンリングの平均規模は参加者数260人、取扱耕地面積7,049haから、838人、22,734haまで拡大しており、個々のリングも拡大発展している。それに対し専門マネージャーのいないマシーネンリングは1970年には637組合、参加者数32,833人いたのが1990年現在では100組合、27,011人まで減少し、専門マネージャーのいるマシーネンリングに代替されている。

表1　マシーネン・リングの動向

ha

	年	リング数	組合員数	（平均）	耕地面積	（平　均）
マジ	1970	81	21,092	260	570,929	7,049
ネャ	1980	157	96,768	616	2,494,764	15,890
｜｜	1985	169	129,504	766	3,420,269	20,238
有	1990	184	154,195	838	4,183,141	22,734
マジ	1970	637	32,833	52	592,341	930
ネャ	1980	94	17,492	186	499,286	5,312
｜｜	1985	109	26,722	245	844,628	7,749
無	1990	100	27,011	270	863,833	8,638

統計［9］より作成

ただし平均規模は参加者数52人、取扱耕地面積930haから、270人、8,638haに拡大している。しかし、専門マネージャーのいる場合に比べるとその規模は小さい。

わが国の農業機械銀行と異なり、マシーネンリングは農業生産組織活動の中心を担っている。そして農協とはなんら関係なく生産者自らが管理し、専門マネージャーのいる本格的な共同組織として飛躍的に発展している。

2．自主的共販組織—生産者ゲマインシャフト、生産者リング—

次に共販活動について考察する。ドイツでは共販活動は自主的共販組織と農協共販組織の2種類が形成されている。

自主的に共販活動を行う組織は生産者ゲマインシャフト（Erzeugergemeinschaften）という。この共販組織は1969年に制定された市場構造法によって規制されており、協同組合とは別個の、私法で規定され政府の認可を必要とする法人である。それぞれの農畜産物ごとに組織化され、参加者は市場条件に適した規格、品質に統一し、ゲマインシャフトの総会で議決された形態で出荷する義務を負っている。出荷義務違反に対しては定款で罰則が定められている。生産者ゲマインシャフトを設立するには最低7名以上の参加を必要とし、それぞれの農畜産物に関して最低出荷量を満たしていなければならない。また参加者は専業経営、第1種兼業経営のみならず第2種兼業経営も含んでいる。

このようにして生産者ゲマインシャフトは、個々の農業経営の出荷を統合して市場における規模の経済を享受し、スーパーマーケットの台頭にみられる需要の集中化に対応して交渉力を発揮している。そして個別経営間の過剰競争を排除し、個別経営の生産部門が特化しやすい危険性を減らしている。生産者ゲマインシャフトの活動を円滑にするために生産者リングが形成されている。生産者リング（Erzeugerringe）とは、作物の品種、素畜、肥料、飼料の種類を協定して統一するために、生産部門ごとに農業経営が組織化されたものである。

政府は生産者ゲマインシャフトの設立を押し進め、補助金を交付している。認可後第1年目に販売額の3%、管理費用の60%の補助を受け、第2年目にはそれぞれ2%、40%の補助、それ以降第5年目までそれぞれ1%、20%の補助を受けることができる。また認可後7年間は投資額の25%の補助を受けることもできる。その結果現在多くの生産者ゲマインシャフトが設立され、連合会も形成されている（表2参照）。特に屠畜、子豚、牛乳、鶏卵、家禽、ワイン、高級穀物、ばれいしょ、菜種、野菜、果実などの市場で生産者ゲマインシャフトが数多く活動している。

表2　生産者ゲマインシャフト数

	組合数		連合会数	
生産部門	1980	1989	1980	1989
屠畜・子豚	189	240	12	10
牛乳	132	131	1	1
漁業	11	11		
鶏卵・家禽	71	64	4	3
種畜	14	15		
ワイン	249	262	3	5
高級穀物	318	499	8	10
ばれいしょ	64	89	3	3
切花・草花	20	26		
菜種		90		1
野菜・果物	73	60	7	9
ホップ	4	4		
魚	18	19	1	2
その他	17	20		

統計［9］より作成

III．ドイツの農業協同組合

1．ドイツ農業協同組合の概要

ドイツの農業協同組合は、フリードリッヒ・ヴィ

協同組合銀行

－全国段階－	－州段階－	－単協段階－
DG銀行コンツェルン	協同組合中央銀行	3,359 ライファイゼン・フォルクスバンク
7 DG銀行	北ドイツ協同組合銀行	そのうち
5 バイエルンDG銀行	クールヘッセン	1,785 信用兼経済事業協同組合
特別目的金融機関	ライファイゼン中央銀行	
ドイツ協同組合抵当銀行	SGZ銀行 南西ドイツ協同組合中央銀行	
ミュンヘン抵当銀行	西ドイツ協同組合中央銀行	
シュバーベン農民貯蓄金庫		
投資組合ゲゼルシャフト		
R+V 保険グループ		
ドイツ不動産基金		
DEVIF ドイツ投資基金ゲゼルシャフト		

農業経済事業・利用事業・サービス事業協同組合

－全国段階－	－州段階－	－単協段階－
ドイツライファイゼン経済事業中央会	11 中央協同組合	1,785 信用兼経済事業協同組合
ドイツ牛乳センター	11 乳製品・卵販売中央会	739 購買・販売協同組合
ドイツワイン協同組合ワイン販売中央会	8 家畜・畜肉中央会	925 乳製品・牛乳利用協同組合
野菜・果実生産者組織連邦連合会	6 中央ワイン醸造所	226 家畜利用協同組合
	15 その他協同組合中央会	102 野菜・果実協同組合
		313 ワイン協同組合
		1,615 その他協同組合

生業経済事業・サービス事業協同組合

－全国段階－	－州・市町村段階－
Edeka小売店協同組合中央会	51 食料品・嗜好品小売店協同組合
REWE小売店協同組合中央会・中央金庫	212 食料品加工業者協同組合
BÄKO製パン・製菓協同組合連邦中央会	549 その他協同組合
ZENTRAG肉屋協同組合中央会	
道路交通協同組合連邦中央会	
屋根職人協同組合中央会	
壁紙職人ドイツ協同組合	

図1 ドイツ（西）協同組合系統組織の構造

ルヘルム・ライファイゼンによって設立された農業信用協同組合が起源である。ライファイゼンは資本不足と高利貸しにさいなまれていた農民を自助と団結によって救おうと、1862年農業信用組合を設立した。同じ頃、1850年にはヘルマン・シュルツェ・デリッチはやはり資本不足にさいなまれていた生業（Gewerbe：職人、手工業者、小売店など）を救おうと、生業信用協同組合（フォルクスバンク）を設立した。この二つの信用協同組合が基礎となって農業および生業に対し、その後購買、販売、サービス事業などを兼営するようになり現在の協同組合の形態が形成されている。そしてこれらの協同組合は1889年の協同組合法ならびに1974年の改正協同組合法に規制されている。

ドイツの農業協同組合には単協レベルで次のような種類がある（図1参照）。

(1) 農業信用協同組合（Ländliche Kreditgenossenschaften）

これはライファイゼンバンク（Raiffeisenbanken）として、生業信用協同組合であるフォルクスバンク（Volksbanken）とともに信用事業を行っている。組合員は農業者に限定されずあらゆる職種に開放されている。現在では農業者の占める割合は8％にすぎない。逆に農業者はフォルクスバンクの組合員になっている場合もあり、商業銀行や貯蓄金庫（Sparkasse）と取引している場合も多い。組合員の貯金を土地などを担保として組合員にのみ貸出している。

(2) 農業経済事業協同組合（Ländliche Warengenossenschaften）

ライファイゼンバンクは多くの場合、農業経済事業を兼営している。名称はバンクであっても、実態は信用兼経済事業協同組合（Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr）である場合が多い。ただし信用事業だけ行うライファイゼンバンクも、都市部を中心にある。また経済事業だけを行う協同組合（Bezugs- und Absatzgenossenschaften）もある。肥料、種苗、農薬、農業機械などの生産要素の購買事業と生産物の販売事業を行う。販売事業においては、市場での規模の経済と交渉力の強化をはかり、農協連合会が供給を統合しスーパーマーケットの台頭による需要の集中化に対応している。たとえば穀物の農協共販率は1990年現在、小麦50.7％、ライ麦50.6％、ビール大麦57.0％、その他大麦53.7％、燕麦56.5％、とうもろこし47.7％となっており5割程度を占めている。

さらに以下のような農畜産物ごとに共販を行う専門農協や、個別経営の機能を補完する農業サービス事業協同組合がある。

(3) 乳製品・牛乳利用協同組合（Molkerei- und Milchverwertungsgenossenschaften）

(4) 家畜・畜肉利用協同組合（Vieh- und Fleisch-）

農協共販率約30％。屠殺場や畜肉加工（ハム、ソーセージ）工場も経営している。

(5) 鶏卵・家禽利用協同組合（Eier- und Geflügel-）

ただし鶏卵は乳製品・牛乳利用協同組合でも取り扱われている。

(6) 菜・果実利用協同組合（Obst- und Gemüse-）

冷凍庫保存による供給調整も行っている。農協共販率は野菜で40％、果実で約20％である。

(7) ワイン協同組合（Winzer-）

農協共販率約35％。ワイン醸造所も経営している。

(8) 農業サービス協同組合（Ländliche Dienstleistungs-）

個別経営の生産活動を共同で補完するために、飼料乾燥、電力利用、水利用などのサービスを提供している。

これらのドイツの農協の購買、販売事業に占めるシェアは全体で50％程度であり、ドイツの農協の重要性はわが国に比べると小さいといえよう。

2．ドイツ農業協同組合の動向

ドイツの農協は現在単協レベルで5,413組合あり、組合員数4,585千人いる。そのうちライファイゼンバンクが組合数では30%占めるのに対し組合員数では73%も占めている。ただしその実態としては、ライファイゼンバンクを利用する非農業組合員が全組合員数の67%も占めている。

その動向はわが国同様、合理化のための統合合併によってその数が減少してきている（表3参照）。1960年当時と1989年現在を比較してみよう。信用兼経済事業協同組合（兼営ライファイゼンバンク）は1960年当時の8,896組合から1989年現在の1,613組合まで激減している。しかしその組合員は1,381千人から3,338千人まで増加し、1組合当たりの規模が増加していることがわかる。ただし組合員農家数は892千人から260千人まで減少している。信用兼経済事業協同組合がかつては農業に特化した協同組合であったのに、現在は信用事業を利用する非農業組合員によって支えられていることがわかる。購買・販売事業協同組合は、2,270組合から697組合まで、組合員数341千人から184千人まで減少、また乳製品・牛乳利用協同組合は5,267組合から889組合まで、組合員数894千人から311千人まで減少、さらに野菜・果実利用協同組合は195組合から100組合まで、組合員数104千人から72千人まで減少している。つまり組合数、組合員数ともに大幅に減少しているが平均規模は拡大している。

それに対し家畜・畜肉利用協同組合は272組合から214組合まで減少したが、組合員数は93千人から151千人まで増加している。同様にワイン協同組合は541組合から311組合まで減少、組合員数55千人から69千人まで増加、農業サービス協同組合は2,923組合から1,306組合まで減少、組合員数383千人から401千人までとやや増加している。これらの組合は平均規模が拡大しているのと同時に、組合員数が伸びその重要性が増している。

表3　ドイツ（西）における協同組合の動向

		1960	1970	1980	1985	1989
組合数	信用・経済	8,896	4,920	2,572	2,083	1,613
	購買・販売	2,270	1,740	1,056	839	697
	乳製品	5,267	3,705	1,493	1,083	889
	家畜・畜肉	272	263	251	240	214
	野菜・果実	195	201	128	113	100
	ワイン	541	500	342	324	311
	その他経済	484	419	370	304	283
	サービス	2,923	1,926	1,528	1,347	1,306
	単協計	20,848	13,674	7,740	6,333	5,413
組合員数（千人）	信用・経済	1,381	1,991	2,925	3,373	3,338
	（うち農家）	892	766	373	311	260
	購買・販売	341	289	224	200	184
	乳製品	894	721	452	369	311
	家畜・畜肉	93	114	149	145	151
	野菜・果実	104	114	79	69	72
	ワイン	55	62	68	70	69
	その他経済	146	89	68	62	59
	サービス	383	490	515	435	401
	単協計	3,398	3,870	4,480	4,723	4,585

統計［7］，［9］より作成

3．ドイツ協同組合の系統組織

わが国同様、ドイツの協同組合は3段階の系統組織(Genossenschaftsverband)を形成している（図1参照）。ただし農業に限らず生業協同組合を含めた系統組織である。まず信用協同組合について見てみよう。市町村段階にある単協レベルでは総数3,359のライファイゼンバンクとフォルクスバンクがある。この段階での貯金の余剰金は州レベル連合会の州協同組合中央銀行(Regionale-genossenschaftliche Zentralbanken) に集められる。このレベルには図1で示したような州中央銀行があるが、バイエルン州だけは2段階系統組織になっており全国レベルのＤＧ銀行（DG Bank）が州中央銀行業務を兼ねている。さらに剰余金は全国レベルのＤＧ銀行に集められる。かつてはドイツ協同組合金庫(Deutsche Genossenschaftskasse)という中央金庫であったが、1976年にドイツ協同組合銀行法が制定され、現在はＤＧ銀行となっている。ＤＧ銀行はドイツ国内に7つの支店を持ち、特にバイエルン州ではバイエルンＤＧ銀行として州中央銀行を兼任している。さらに海外に３５の支店並びに関連銀行を持っており、世界的コンツェルンを形成している。さらに、図1に示しているドイツ協同組合抵当銀行などの、住宅金融、農業金融などの融資のための特別目的金融機関も、全国レベルでの協同組合系統組織に参加している。

次に農業のための経済事業・利用事業・サービス事業協同組合について説明する。単協レベルには、信用兼経済事業協同組合（兼営ライファイゼンバンク）、購買・販売協同組合、あるいは乳製品、牛乳、家畜、畜肉、鶏卵、家禽、野菜、果実、ワインなどについての専門農協、あるいは農業サービス協同組合がある。規模の経済を求め州レベルでこれらの事業活動をとりまとめるために、それぞれの分野に関して全体で52の州中央農業協同組合（Regionale Zentralgenossenshaften）が形成されている。具体的な名称は各州によって異なる。また全国レベルでは、経済事業に関してはドイツライファイゼン経済事業中央会が形成され、牛乳、ワイン、野菜・果実の専門農協の中央会が結成されており、４つの連邦中央会(Bundeszentralen)がある。 さらに系統組織は生業協同組合も含んでいる。経済力の小さい食料小売店が卸売業務を共同で行うために結成されたEdekaやREWEは、ドイツでは全国チェーン店として展開している。

Ⅳ．バイエルン州の農業協同組合

さらに農業協同組合組織を詳しく説明するために、ドイツ最大のバイエルン州の農協を事例として取り上げてみよう。バイエルン州はオーストリアとチェコスロバキアに国境を接するドイツ南東部に位置し、1983年現在旧西ドイツの耕地面積の28%、農家数の34%を占めている。ただし平均耕地規模は14ha（旧西独平均16.8ha）で規模が小さく兼業農家も多い。旧西ドイツの全生産量のうち、小麦で30%、夏大麦で36%、とうもろこしで29%、ばれいしょで39%、ホップで93%、野菜で14%、牛乳で33%、バターで25%、チーズで70%、牛肉で36%、豚肉で17%のシェアをバイエルン州が占めている。アルプスに影響を受けた寒冷な気候と耕地規模が小さいことから、畜産経営が中心で穀物は主に飼料として使われている。また州都ミュンヘンを中心にドイツでも特にビール醸造の盛んな州であり、さらにバイエルン州北部フランケン地方はドイツ最高級白ワイン（フランケンワイン）の特産地として知られている。

このような農業生産構造を背景にして農業協同組合が設立されている（図2参照）。単協レベルでは、信用兼経済事業協同組合（兼営ライファイゼンバンク）が621組合活動しているのと同時に、多くの専門農協、農業サービス協同組合が設立されている。特に畜産地帯であることを背景に、牛乳・乳製品協同組合481組合と家畜利用組合12組

合が、農業経済事業・サービス事業協同組合の全売上高の87%も占めている。また農業サービス協同組合に関しても、牧場利用協同組合（Weidegen.）48組合、飼料の乾燥施設協同組合（Trockungsgen.）39組合、繁殖協同組合（Zuchtgen.）12組合など、畜産経営を共同で補完する組合が多い。さらにフランケンワインのために6協同組合が結成されている他、ビール醸造業協同組合（Brauereigen.）5組合、蒸留酒製造業者協同組合（Brennereigen.）91組合など州の特産物を反映した協同組合が形成されている。

さらにバイエルン州では8つの州中央農業協同組合が設立されている（図2参照）。信用協同組合（ライファイゼン・フォルクスバンク）は、1985年にバイエルン州ライファイゼン中央銀行がDG銀行に業務を委譲して、DG銀行が直接バイエルンDG銀行として州中央銀行の業務を行っている。

8　州中央農業協同組合

バイエルンDG銀行（DG BANK Bayern）：27.6　Mrd.DM
バイワ株式会社（BayWa）：5.73　Mrd.DM
南家畜・南畜肉有限会社（Süd vieh- Süd fleisch）:3.01 Mrd.DM
南乳製品中央有限会社（Molkerei Zentrale Süd）:934　Mio.DM
バイエルン牛乳産業協同組合（Bayerische Milchindustrie）:369　Mio.DM
フランケン地域ワイン協同組合（Gebiets Winzergen. Franken）:74　Mio.DM
製パン業者協同組合（BÄKO Bayern）:363　Mio.DM
バイエルン電算機中央協同組合（Rechenzentrale Bayerischergen.）:198　Mio

1909　単位協同組合

893　信用協同組合（ライファイゼン・フォルクスバンク）:113.9　Mrd.DM
　うち621　信用兼経済事業 :2.11　Mrd
888　農業経済事業・サービス事業協同組合 :6115　Mio.DM
　481　牛乳・乳製品協同組合 :4000　Mio　　48　牧場利用協同組合 :1　Mio
　91　蒸留酒製造業者協同組合 :37　Mio　　39　乾燥施設協同組合 :29　Mio
　30　購買・販売協同組合 :283　Mio　　34　電力利用協同組合 :132　Mio
　27　野菜・果実協同組合 :135　Mio　　33　水道利用協同組合 :1　Mio
　12　家畜利用協同組合 :1314　Mio　　12　繁殖協同組合 :19　Mio
　6　ワイン協同組合 :45　Mio　　70　その他 :24　Mio
　5　ビール醸造業協同組合 :15　Mio
128　生業経済事業・サービス事業協同組合 :7,790　Mio　DM
　19パン屋組合、18肉屋組合、20小売店組合など

DM:マルク、Mrd.:十億、Mio.:百万　　1990年現在

図2　バイエルン州協同組合組織の構造

表4　バイエルン州における協同組合の農業経済活動

信用兼経済事業協同組合

	組合数	購　買	肥　料	飼　料	販　売
1950	3,625	99	48	21	22
1960	3,414	417	178	115	89
1970	1,715	929	283	379	147
1980	931	2,152	579	834	215
1985	790	2,275	618	774	355
1989	667	1,764	439	547	363

(Mio.DM)

牛乳販売・乳製品製造事業

	組合数	組合員	牛　乳	バター	チーズ
1960	1,366	217	1,806	62.9	37.2
1970	1,035	220	3,005	88.3	81.4
1980	657	170	4,671	101.4	204.0
1985	562	144	4,907	74.3	240.9
1989	509	123	4,289	53.1	220.7

(千人)　　(千t)

統計［8］より作成

信用兼経済事業協同組合（兼営ライファイゼンバンク）の州中央組織はバイワ株式会社である。これは信用兼経済事業協同組合の活動を補完するために1923年に設立された。バイエルン州の協同組合が株式の85％を所有し、500店舗、10,000人の従業員がバイエルン州に散在し、おもに農村地域で信用兼経済事業協同組合の活動と重なることなく、異なる活動領域、異なる担当地域で活動を行っている。まず肥料、飼料、農薬などの購買、農業機械の購買、修理、指導、とうもろこし、菜種、ばれいしょの販売など農業経済事業を行っている。その上にあらゆる人々のために、土木資材、建築資材、建築用具、家庭用品、ガソリン、灯油、車の修理、ボイラーなど広範な非農業購買事業を行っているのである。売上はそれぞれ農業、非農業約50％ずつになっている。ドイツ統合後は旧東ドイツの協同組合とフランチャイズを形成し出店規模を広げている。それと同時に、バーデン－ヴュルテンベルグ州の経済事業中央組織と合併してバイワーＷＬＺ株式会社となる予定であり、バイエルン州の協同組合の枠組みを越えた企業として成長を続けている。

専門農協の州中央組織としては、まず家畜・畜肉に関しては南家畜・南畜肉有限会社が設立されている。これは家畜、畜肉の屠畜と共販を行っており、バイエルン州では商系のマフォックス（Mavox）、モクゼル（Mocksel）と並んで畜肉業者ビッグ3を形成し、全国でも5番目に大きい畜肉業者となっている。種畜や用畜も扱い輸出もしている。乳製品に関しては、バイエルン州乳製品中央協同組合とヘッセン州乳製品中央協同組合の販売組織である南乳製品中央有限・合資会社が設立されている。ここではバター、バター脂肪、ナチュラルチーズ、軟質プロセスチーズ、クリームなどが生産販売されている。牛乳の場合はバイエルン牛乳産業協同組合があり、生乳の輸送、加工乳（ローファットミルク、バターミルク、乳清、糖蜜）の生産・販売を行い、特にローファットミ

ルクは輸出もしている。

さらに、製パン業者、肉屋などのための生業協同組合およびその州中央組織を含めて、あらゆる協同組合とその中央組織はバイエルン協同組合連盟（GVB：Genossenschaftensverband Bayern）を形成し、ここが指導助言を行っている。

最後にバイエルン州農業協同組合の動向について見てみよう（表4参照）。バイエルン州においても単協レベルの統合合併による組合数の減少は顕在化している。1960年と1989年を比較してみよう。信用兼経済事業協同組合の組合数は3,414組合から667組合に減少している。農業経済事業について見てみると、購買事業で12万DMから264万DMへ、販売事業で2.6万DMから54.4万DMへと単協当たり平均事業規模が拡大している。購買事業は肥料、飼料とも成長を続け、特に1970年から1980年にかけて急増したがここ5年間はむしろ減少している。販売事業については成長し続けているが、購買事業の1/5程度の規模でしかない。専門農協として牛乳、乳製品協同組合を取り上げる。これも組合数で10,366組合から509組合へ、組合員数で217千人から123千人へと平均組合員規模を拡大しながら減少している。牛乳販売量、乳製品製造量は成長していたものの、生産調整も反映して牛乳、チーズで1985年、バターで1980年をピークに減少している。バイエルン州でも協同組合の農業経済事業は、現在生産調整などのきびしい局面に直面している。

Ⅴ．その他の農業組織

ドイツには以上の他にも農業経営の生産・販売活動を促進する組織が形成されている。農民連盟（Bauernverband）は市町村、郡、州、連邦の各レベルで形成され、各レベルの農政の策定に参加し農民の利害を代表して反映させる機関である。政治上の問題に関し農業を促進させ、農業行政、法律、税法上の問題に関し農家を指導し助言を与え、わが国でいえば農協中央会に対応する役割を負っている。特に連邦レベルのドイツ農民連盟はＥＣの理事会・委員会に対してドイツ農業の利害を陳情し、ＥＣの共通農業政策に影響を与えている。農民連盟にはさらに農業婦人および農業後継者の指導、助言、教育などを行うドイツ農業婦人連盟とドイツ農業青少年連盟がある。さらに、連邦政府に対して農家を代表して提案や意見表明を作成して陳述し、逆に連邦政府の政策を農家に浸透させる役割も持つ州レベル、連邦レベルの農業会議所（Landwirtschaftskammern）がある。

ドイツ農業ゲゼルシャフト（Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft：DLG）は、農業技術進歩の促進とそれに応じた実技教育のために、マックス・アイスによって1885年ベルリンで設立された。農業機械の展覧会開催、品種改良、種苗・素畜の評価など活動は多岐にわたる。特に重要なのが、農業機械、濃厚飼料などの品質検査であり、ＤＬＧの検査を通ったもののみ保証マークを与え、機械会社、飼料会社などが機会主義的な行動をとることを自主的に防いでいる。ＤＬＧの信頼性をもって、さらに農産物の品質保証も行っており産地銘柄形成を促進している。

Ⅵ．農業組織の日独比較分析

以上ドイツにおける農業組織を紹介した。農業生産組織、共販組織、農業協同組合、農協の系統組織など組織形態はわが国の場合と類似しており、経済構造の類似した国家間の農業における組織革新の普遍性が認められる。しかし両国の自然的、経済的、技術的、社会的、歴史的環境は全く異なっており、相違点も認められる。ドイツの農業組織と比較することによって、わが国の農業組織の特徴を明らかにしたい。

組織には垂直的組織と水平的組織がある。垂直

的組織とは売手と買手が、取引の結果として個々の経営内部で規模の経済、範囲の経済を実現するために、その取引（調達・販売）過程を効率化するために形成する組織である。O.Williamsonは垂直的組織の形成はつまるところ、取引過程に関連した要因によってのみ説明されると主張している。[2] また水平的組織とは売手どうしまたは買手どうしが、全体で（共同の結節点で）規模の経済、範囲の経済を実現するために形成する組織である。ただし水平的組織に関しても結節点と売手群、結節点と買手群との間に取引が行われ、取引過程の効率化が問題となる。したがって両国の農業組織の分析に対しても、取引過程に注目するのがもっとも肝要である。経済学の観点から組織の分析に対し取引過程に注目しているのが内部組織の経済学である。[3]

O.Williamsonは規模の経済、範囲の経済、取引の制御（governance）によって取引形態が決まることを説明している。[4] 市場取引、組織内部取引、さらにその中間の様々な取引形態に依存して、享受できる規模の経済、範囲の経済が異なってくる。市場取引であれば弾力的に広範囲の調達・販売ができることによって規模の経済、範囲の経済はより享受できよう。逆に組織内部取引であれば、売手と買手の情報の共有や未利用資源の共同利用が可能となり、別の規模の経済、範囲の経済が享受できるのである。また取引形態とは取引の制御の仕方であり、取引形態に応じて制御のための取引制御コスト（取引コスト）[5] は異なる。取引形態に基づく規模の経済、範囲の経済による生産コストの節約分ならびに収益の増加分と、取引コストの大きさが比較され、もっとも余剰の大きい形態が選択されるのである。売手と買手の所属する自然的、経済的、技術的、社会的、歴史的環境によって、それぞれの取引形態のもたらす規模の経済、範囲の経済、取引コストは異なる。したがって同じ財でも国の違いによって選択される取引形態は異なることになる。

(1) 固定資本、土地、労働の取引

まず農業経営に沈下固定している固定資本、土地、労働の取引形態については、日独ともに垂直的組織を形成しているが大きな違いがある。ドイツにおいてはマシーネンリングがその全役割を負っている。大型農業機械を適正利用して規模の経済を実現するため、専門マネージャーが、参加している専業から第1種、第2種兼業農家の需要と供給に応じて機械用役を配分している。また経営補助リングとして、作業受委託やヘルパーの派遣も需給に応じた適正な料金のもとで専門マネージャーが斡旋している。つまりメンバーを固定するために組織が形成されるが、その中では専門マネージャーをせり人として価格メカニズムによる資源配分が行われている。マシーネンリングは協同組合とは独立した組織であり、その数を急激に伸ばし参加農家の規模も著しく拡大している。ドイツでは組織的に完全な市場を確立することによって固定資本、土地、労働の取引を効率化しているのである。

これに対しわが国では共同利用組織、共同作業組織、受委託組織、農業機械銀行などの様々な形態で取引が行われている。しかも機械の利用の仕方、労働の配分などの資源配分の方法は厳格に需給と適正な価格を反映して決めているとはいえない。むしろ地縁的、血縁的な相互扶助的申し合わせや営農指導員の意見によって決められている。農業機械銀行でさえ農協の指導によって専業農家を犠牲にする形で運営され、マシーネンリングとは性格を異にする。その規模もマシーネンリングに比べると小さく、地縁的範囲に留まっている。これは農協や地縁的、血縁的な権限の受諾に基づく組織原理による（命令による）資源配分といえよう。わが国の場合は目的に応じて逐次、参加者を限定した生産組織を形成し組織原理による資源配分を試みてきているといえよう。

(2) 流動資本、資金の取引

流動資本ならびに資金の取引については、日独両国とも水平的組織である協同組合を形成して対処している。経済力のない小規模農業経営どうしが規模の経済、範囲の経済を求めて水平的に結合し、共同で購買協同組合や信用協同組合という結節点を形成する。結節点との組織内部取引において、協力的な組合利用、モラルハザードの排除、情報の蓄積などによって、非協同組合との市場を通じた取引では実現できない規模の経済、範囲の経済ならびに取引コストの節約を享受できるのである。

わが国では農協の購買事業、信用事業として主として農業者に特化した取引を行っているのに対し、ドイツでは農協の農業離れ、農家の農協離れが進んでいる。信用事業を担っているライファイゼンバンクは組合員を農業者から非農業者に重点を移すことによって発展を続け、今や非農業者との取引が中心となっている。農家サイドもライファイゼンバンクの組合員として組織内部取引だけを行うのではなく、むしろ貯蓄金庫や商業銀行との自由な市場による取引が中心になってきている。購買事業に関しても、信用兼経済事業協同組合だけでなく、農業者あるいは組合員に限らずすべての人に対してスポット市場的に流動資本、資材、家庭用品などを販売する株式会社を協同組合出資で設立している。たとえば、バイエルン州のバイワ株式会社やバーデンーヴュルテンベルグ州のWＬＺ株式会社などである。わが国では農業者に特化した組合の組織内部取引が中心であるのに対し、ドイツでは信用事業、購買事業ともに農業離れが進み、組合員と組合の組織内部取引よりむしろ市場取引へ移行してきている。

(3) 生産物の取引

生産物の取引についても、日独両国とも小規模農業経営どうしが規模の経済、範囲の経済、市場における競争力、交渉力の強化を求めて水平的に結合し、集荷、販売機能を担うマーケティング主体を結節点として形成する。マーケティング主体は販売サービスを供給し参加農家は手数料を支払う取引を行う。この取引は共販組織内の組織内部取引であり、生産物の安定供給、協力的な組合利用などによって、産地商人や農産物商社との市場を通じた取引では実現できない規模の経済、範囲の経済ならびに取引コストの節約を享受できるのである。

わが国ではほとんどの場合農協共販が行われているのに対し、ドイツでは信用兼経済事業協同組合や専門農協などによる共販率は多くとも50%程度にとどまり、しかも組合員は縮小傾向にある。農協共販に限らずドイツでは共販組織は形成されにくく、農協共販以外に政策的に生産者ゲマインシャフトの形成を促進しているほどである。むしろ産地商人や専門商社との取引が多く、弾力的に出荷できる市場取引が好まれている。つまりわが国では農協共販との組織内部取引を経て生産物が出荷されるのに対し、ドイツでは共販による販売はあるものの直接市場取引による出荷が多いといえる。

以上の点から次のように結論づけられる。わが国農業もドイツ農業も類似した組織を形成することで発展してきた。しかしドイツでは組織を形成しながらも常に市場取引を追求しているのに対し、わが国では完全に組織内部取引に移行することによって問題を解決してきたのである。

(付記)

本稿は、筆者が1991年文部省在外研究員としてミュンヘン工科大学に留学し、そこでの調査、研究を基礎に執筆されたものである。研究にあたり同大学のDr.A.Heissenhuber, Dr.W.Rothenburgerの指導を受けた。謝意を表したい。

(注)

1) 1990年10月ドイツ連邦共和国は統合されたが、旧西ドイツと旧東ドイツでは経済構造が著しく異なるので本稿では旧西ドイツの農業組織に限定して考察する。旧東ドイツでは主に農業生産協同組合集団農場と一部国営農場によって農業生産が行われていた。統合後集団農場を組合員家族に分割すると過小規模になってしまうので、依然として非効率なままの集団農場で生産が行われておりドイツ農業にとって大きな問題となっている。

2) Williamson, O., "Transaction Cost Economics:The Governance of Contractural Relations", Journal of Law and Economics,22,1979 を参照。

3) 内部組織の経済学に基づく取引過程に注目した農業組織分析として、浅見淳之「農業経営・産地発展論」、大明堂、1989の第4章を参照。

4) Williamson,O.,The Economic Institution of Capitalism, Free Press,1985 を参照。

5) 取引コストは極めて狭義に用いられる場合もあるが、R.Coase、O.Williamson、A.Alchianなどの内部組織の経済学グループでは資源配分を制御するコストという広義な意味で用いられている。O.Williamsonは制御コストと言い換えて用いている場合もある。本稿でも取引コストに広義の意味をもたせる。

(参考文献・参考統計)

本稿の執筆に際して以下の文献、統計を参考にした。

[1] Boerger/Hüffmeier, Die Landwirtschaft Band4 Wirtschaftslehre, BLV,1990.

[2] Kiparski,W,."Struktur und Entwicklung der Erzeugergenossenschaften für Obst und Gemüse",Arbeitsberichte des Technishen Instituts Hannover,1978.

[3] Reisch,E., Betriebs- und Marktlehre, Ulmer,1984.

[4] Reisch/Zeddies, Einführung in die landwirtschaftliche Betriebslehre Spezieller Teil, Ulmer,1983.

[5] Wöhlken,E., Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre, Ulmer,1984.

[6] BayWa Geschäftsbericht 1989.

[7] Deutscher Raiffeisenverband e.V. Jahrbuch 1989.

[8] Genossenschaftsverband Bayern Jahresbericht 1989.

[9] Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten,1990.

(1991年11月5日受理)