

“農協グループの「子会社等」”について今どう論じるか（上） －「子会社等」をどうとらえ、どう位置付けるか－

小池恒男

1. 課題の設定

農協改革，自己改革は，いよいよ事業構造の転換という根源的な課題に正面から立ち向かわざるを得ない局面を迎えている。同時に，それは単協個々の対応の限界を認識せざるを得ないことを明らかにしている。つまり，今こそ単協任せでない，系統組織，農協グループあげての取り組み目指してのヨコヨコ・タテタテの“農協ネットワーク型連携組織”の形成を図ることの必要性がますます高まっている。さらに言えば，そのことによって総合農協，総合事業のより豊かな発展が保障されることにもなるということでもある。

そして同時にこのことと関連して，子会社等の設立といったような事業改革の新しい手法の開拓の必要性もまた強く求められているということでもある。小論の課題は，こうした動きを受けて，「今，“農協グループの「子会社等」”についてどう論じるか」について検討を加えることである。

2. “農協グループの「子会社等」”についての概念規定

“農協グループ”については，ここではこれを，農協（単協）を中心に置きながらも，その二次組織である都道府県連合会，その三次組織である全国連合会を含めて，それらを総体としてとらえる概念として使用する。

次に“子会社等”についてであるが，農協グループが保有する会社には，子会社をはじめ，関連会社，「その他の関係会社」があるが，“子会社等”はこれらのものを総体としてとらえる概念として使用する。したがって農協グループが出資する農事組合法人，NPO法人はこれに含まない。つまり，“農協グループの子会社等”は農協グループが出資する法人のすべてを包含する概念とは異なるものとする。

ここではさらに「子会社等」をより具体的に把握するために，「子会社等」について分類 1 では出資比率ないしは議決権の保有割合に基づいて，そして事業区分に代えて分類 2 では，農産物のバリューチェーンのプロセスを以下の 3 つの大括り「生産・研究・開発」，「物流（集荷）・保管・加工・製造・物流（分荷）・販売」，「小売・消費」でとらえることとして，そのチェーンにかかわる「子会社等」と，そのチェーンにかかわらない「子会

社等」に区分した（この点については4節で再検討する）^{注1)}。

また、ここでは〈表1〉に基づいて、I、IIのものを子会社、III、IVのものを関連会社、V、VIのものを「その他の関係会社」と呼ぶことにしたい。

表1. 「子会社等」の分類別把握

分類1	分類2	農産物バリューチェーンの各プロセスにかかわる「子会社等」	そのプロセスにかかわらない「子会社等」
50%以上（完全連結）		I	II
20～50%（持ち分法適用）		III	IV
20%未満（一般社外扱い）		V	VI

注：分類1 = 出資比率ないしは議決権の保有割合。

分類2 = ここでは農産物のバリューチェーンのプロセスを以下の3つの大括り「生産・研究・開発」、「物流（集荷）・保管・加工・製造・物流（分荷）・販売」、「小売・消費」でとらえることとする。

注1) 「営農経済以外の事業」としては『全農レポート』は、生活関連、貿易、管理業務、総合を上げている。『総合農協統計表』は、生活物資の供給、リース業、不動産業、その他をあげている。

3. 「子会社等」をどうとらえるか

全農の『全農レポート』に基づいて全農ならびに全農県本部の子会社についてみているのが〈表2〉(12ページ掲載)である。これによれば、全農の子会社が63社、全農県本部の子会社が73社である。

次に、農協の子会社についてみているのが〈表3〉(13ページ掲載)である。これによれば、農協の子会社は全国で734社であり、子会社を保有する農協は378農協で、保有農協割合は57%である。1農協あたり平均1.11社、保有農協あたり子会社は1.94社となっている。

また、2006年からの10年間でみると、平均で16.7%の増加率となっている。事業内容別にみると、数が多いのは「その他」368社で、これが全体の50.1%を占め、次いで農産物の加工・販売138社、生活物資の供給110社となっており、伸び率が大きいのは農産物の加工・販売で、この10年間に42.3%の増加となっている。

この統計の最大の欠陥は農作業受託、農業経営がとらえられていない点にあるが、実はそれは「その他」に含まれていて、農林水産省経営局の他の業務統計によれば、2016年に農作業受託が56社、農業経営が74社で、両者でその他の35%を占めている、しかも、近年においてこれが増加する傾向を示しているとのことであり、この点には留意しておかなければならない。

表2、表3を合体して、子会社の設置数を全国域、都道府県域、単協域の地域区分別にみているのが〈表4〉である。これによれば、子会社の総数が948社、うち単協域の設置が672社・71%で最大である。以下、都道府県域が213社・22%、全国域が63社・7%とつづいている。都道府県域の中の全農県本部、道県地域経済連、県農協の設置数は肩を並べている。

表 4 . 地域区分別にみた子会社数

		組織数	子会社数
全国	全農本社	1	63 (6.6)
都道府県域	全農県本部	34	73 (7.7)
	道県地域経済連	8	78 (8.2)
	県農協	5	62 (6.6)
	小計	47	213 (22.5)
農協域	農協	675	672 (70.9)
合 計		—	948 (100.0)

資料：表1, 表2より合成。

注1) 2019年3月26日現在, 全国の総合農協数は611。

2) 道県地域経済連の子会社数についてはネット上の資料による推計。

3) 現在, 経済連を包含するという意味では県農協はすず、高知, 山口を含めて7県に及んでいる。

ここまでのところでの最大の特徴は、2つの統計ともに「子会社等」のうちの子会社しかとらえていないという点である。つまり、関連会社も、他の関係会社もまったく視野に入れていないという点である。しかし統計がないだけに、逆にそれがいかほどの数に及ぶものであって、いかほどの意味をもつものかの見当もつかないというのが実態なのである。それゆえに、それらについては独自の調査によるほかはない。今その手掛かりになる資料として2つの資料についてみておきたい。

一つは、滋賀県における「子会社等」の実態である。〈表5〉〈表5-1〉(14・15ページ掲載)は2018年現在の県下の農協の「子会社等」の設立状況を示している。総数は28社であるが、ダブルカウントを除くと実質的には27社である。子会社、関連会社別にみると、前者が22社、後者が6社となっている。ちなみに2016年の『総合農協統計表』の滋賀県の子会社は21社で、1社のズレが確認されるが、ダブルカウントの1社を除くと21社で、両者は一致する。以上で明らかかなように、滋賀県に関しては「子会社等」のうちに関連会社の6社が抜け落ちていることになる(その割合は21%≒6社/28社)。

もう一つは、広島県JA三次の「子会社等」の実態である。〈表6〉(16ページ掲載)は2004年のJA三次の「子会社等」の設立状況を示している。総数は14社であるが、子会社は1社のみである。つまり、JA三次の13の関連会社は『総合農協統計表』から抜け落ちていることになる(その割合は93%≒13社/14社)。

この2つの事例から明らかなことは、『総合農協統計表』の子会社の把握に、農協の「子会社等」の相当部分の脱漏ありの事実である。以上のことを確認したうえでここでは、以下の理由により、以下の分析対象の絞り込みを提起しておきたい。

まず理由についてであるが、一つは、農産物のバリューチェーンにかかわる事業と、これと異なる生活事業、管理部門等における「子会社等」の両者の間には設立の論理において相当に異なるものがあることを想定する必要があるのではないという点である。二つには、議論の拡散を防ぐために分析対象を絞り込む必要があるという理由である。この2

つの理由により、本論では分析対象を第一次接近として農産物のバリューチェーンにかかわる「子会社等」に限定することとする^{注2)}。

本論稿は、現時点では以下の7項からなる構成を想定している。紙数の関係上、今回の1～3項を（上）、以下の4～5項を（中）、6～7項を（下）として、3回にわたって執筆を進めるものとする。

（中）

- 4．農産物のバリューチェーンにかかわる「子会社等」の設立はどのように論じられてきたか
- 5．日本協同組合学会は「子会社化」についてどう論じたか

（下）

- 6．JA三次、全農広島県本部における「子会社等」の設立の実態
- 7．農産物のバリューチェーンにかかわる「子会社等」の設立の論理

（本センター会長・滋賀県立大学名誉教授）

注2)『農総合農協統計表』は子会社の業種を、生産資材の供給、生活物資の供給、農産物加工・販売、農産物の運搬、リース業、不動産業、共同利用施設、その他の5業種に分類している（農作業受託、農業経営はその他に含まれている）。

表 2. 全農・全農都府県本部子会社の分野別・部門別、全農本所・全農都府県本部別子会社数

分野別	部門別		畜産		生活関連		総合		小計		合計
	米穀・園芸・生産資材	米穀・園芸・生産資材	全農本所	県本部	全農本所	県本部	全農本所	県本部	全農本所	県本部	
生産・集荷・保管・物流	2(1)	7	25(8)	2	0	0	1	1	28(9)	10	38(9)
加工・販売	4	13	10	14	0	0	1	0	15	27	42
リテール	3(2)	0	2	0	7	22	1	0	13(2)	22	35(2)
貿易	1(1)	0	3	0	0	0	0	0	4(1)	0	4(1)
管理業務	1	0	0	0	0	0	1	1	2	1	3
総合	0	0	0	0	0	0	1	13	1	13	14
合計	11(4)	20	40(8)	16	7	22	5	15	63(12)	73	136(12)

資料：J A 全農「全農レポート2017」

注 1) 合計136社(ただし、子法人6を含む)。

2) () 内数値は海外。

3) 子会社とは、全農及び子会社が50%以上の議決権を有する会社。

4) 子法人とは、全農及び子会社が40%以上50%以下の議決権を有し、かつ、取締役会の過半数を占めるなど、支配力を有する会社。

5) 「生産・集荷・保管・物流」の県本部の「総合」は、山梨県の(株)山梨県(株)さんけいであり、管理業務の県本部の「総合」は、(株)全農長野計算センターである。

表3 事業内容別にみた農協の子会社数の推移

	農協数	該当農協	生産資材の供給	生活物資の供給	農産物の加工・販売	農産物の運搬	リース業	不動産業	共同利用施設	その他	合計
2006	844	358 (42.4)	24	111	97	12	7	55	17	306	629
2011	723	370 (51.2)	24	117	118	12	6	49	15	335	676
2012	717	379 (52.7)	27	117	122	12	5	53	16	347	699
2013	712	384 (53.9)	29	118	116	12	5	51	16	348	695
2014	692	379 (54.6)	29	122	126	12	3	48	14	360	714
2015	680	383 (56.3)	35	118	132	12	3	50	16	361	727
2016	661	378 (57.2)	38	110	138	12	3	50	15	368	734
2015/2006	78.3	105.6	158.3	99.1	142.3	100.0	42.9	90.9	88.2	120.3	116.7

資料：農林水産省「総合農協統計表」各年次

注1) 農協数には県農協を含む。子会社数には県農協の62の子会社を含む。

2) 共同利用施設には、精米処理施設、ライスセンター、カントリエレベーター、共同育苗施設、青果主出荷施設、青果貯蔵施設、青果加工施設、茶加工施設、葬祭センター、農機サービスステーション、自動車分解修理施設、給油所、農産物直売施設、レストラン等々を含む。1、2の例外を除いて、その多くが農産物パリエューションにかかわるものである(13社)。

3) その他には、農作業受託、農業経営、旅行事業、福祉事業、輸送事業、他、上記のいずれにも属さないものとなっている。農林水産省経営局協同組織課の別の業務統計「子会社調査」によれば、近年増加傾向にある農作業受託56社、農業経営74社となっていて、両者が全体の35%を占めていて、近年においてはこの増加する傾向を強めている。

4) 上記注2) 3) を考慮して農産物パリエューションにかかわる子会社は推計で441社、60%ということになる。

表5. 滋賀県JAの「子会社等」(2018年現在)

(単位:万円)

農協	会社分類	会社名	設立年	業 務 内 容	分類	資本金 万円	議決権 割合	役員数		職員数		売上額 (万円)
								兼職	兼職	兼職	兼職	
草津市	子会社	(株)バステル	1994	葬祭、霊柩	他	1,500	100.00	6	6	5	0	15,207
	子会社	(株)アグリ	1996	農作業受託, 農産物加工・販売	農バ	3,000	99.00	3	1	3	0	5,054
栗東市	子会社	(株)JA栗東市	2014	ガス、石油	他	5,000	100.00	4	4	8	8	74,195
	子会社	(株)アグリサポートおのみ富士	2010	農作業受託, 農業経営, 担い手サポート, 農地管理	農バ	3,000	99.00	3	2	8	2	25,060
おのみ富士	子会社	(株)初穂	1973	給食・弁当等の調理販売	農バ	3,000	99.60	10	8	67	0	51,796
	子会社	(株)J.A.ゆうハート	1969	労働者派遣事業, 介護福祉事業	他	3,000	100.00	6	3	126	0	51,476
甲賀	子会社	(株)オートバルこうか	2012	自動車の販売, 整備等	他	3,000	100.00	9	8	16	0	61,167
	関連会社	甲賀協同ガス(株)	1968	天然ガス, L.P.ガス	他	21,000	40.30	14	3	44	0	167,589
甲賀	関連会社	(株)アグリ甲賀	1996	農作業受託, 農業経営, 販売・加工,	農バ	600	33.30	5	4	0	0	1,119
	関連会社	(株)あいコムこうか	2011	電気通信, 放送等	他	3,000	20.00	10	1	26	0	69,543
グリーン近江	子会社	(株)コープ開発グリーン近江	1988	不動産, 人材派遣, その他	他	1,000	100.00	6	6	27	18	13,758
	子会社	(株)グリーンサポート楽農	2006	作業受託, 農業経営等	農バ	645	98.00	4	4	0	0	1,411
滋賀蒲生町	子会社	(有)アグリ蒲生	2001	農作業受託, 農業経営	農バ	990	98.00	3	0	8	2	12,212
東能登川	子会社	(株)アグリやわたの郷	2015	農作業受託, 農業経営	農バ	1,500	99.00	3	1	0	0	956
湖東	子会社	(有)タノーム	2000	農業経営	農バ	1,340	98.50	3	3	3	3	2,608
東びわこ	子会社	(有)アクセス愛知	1995	農作業受託, 農業経営, 農産物の加工・販売	農バ	6,000	99.66	5	5	2	0	3,523
	子会社	(有)ホープびこね	1995	農作業受託, 農業経営, 農産物の販売	農バ	500	94.00	5	5	3	2	3,100
レイク伊吹	子会社	(有)グリーンパワー長浜	1995	農作業受託, 農業経営, 農産物の販売	農バ	2,000	99.00	2	1	5	0	5,267
	子会社	(株)びわこライズ	2009	農業経営, 搗精, 販売	農バ	3,500	99.00	3	2	5	0	17,164
北びわこ	関連会社	(有)ミルクコーヒーファーム伊吹	1997	農場経営, 牛乳及び農畜産物の加工・販売	農バ	1,000	42.00	2	0	10	1	20,889
	関連会社	(有)伊吹・旬菜	2004	農産物の加工・販売, 飲食店	農バ	1,050	28.00	3	2	19	0	19,308
マキノ町	子会社	(株)アグリサポート北びわこ	2005	農作業受託, 農業経営, 農産物の販売	農バ	1,000	98.00	5	3	5	1	20,770
今津町	子会社	(有)アグリ今津	1998	葬祭, 霊柩	他	2,000	36.75	5	3	5	1	20,770
	子会社	(株)今津町農協	2013	店舗, 給油所, 付帯する事業, 付帯する事業	農バ	2,300	80.00	2	1	2	0	9,777
新旭町	子会社	(株)ジェイエイエイアジスト*	1998	葬祭, 霊柩	他	5,000	100.00	4	4	4	1	134,643
	子会社	(有)グリーンサポート新旭	1999	農作業受託, 農業経営, 農産物の販売	農バ	2,000	63.25	5	3	5	1	20,770
西びわこ	子会社	(有)アグリ西びわこ	2005	農作業受託, 農業経営, 農産物に付する事業	農バ	1,000	98.00	4	2	5	0	7,075
合 計	28社	(株)17, (有)11				500	92.00	2	1	4	0	5,834

資料: 滋賀県農協中央会

注1) 子会社とは、議決権の100分の50を超える議決権を有する会社等(農協法第11条の2第2項)。

- 2) 関連会社とは、議決権の100分の20を超える議決権を有する会社等で、子会社に該当しないもの（連結財務諸表原則第4-8-2）。
- 3) 役員数及び職員数の「うち兼職」は、組合からの出向者を含む兼職者数。
- 4) 分類は、農産物のバリューチェーンのプロセスを以下の3つの大括り「生産・研究・開発」、「物流（集荷）・保管・加工・製造・物流（分荷）・販売」、「小売・消費」でとらえることとして、そのチェーンにかかわらない「子会社等」と、そのチェーンにかかわる「子会社等」と、後者を「他」とした。
- 5) * 同一の会社。ただし議決権の保有割合は異なる。したがって滋賀県の農協の「子会社等」の28社は、このダブルカウントを考慮すると27社ということになる。なお滋賀県「総合農協統計表」の2016年の子会社数は21社である。本表の子会社数は22社となっているが、ダブルカウントされているマキノ町と新旭町の（株）ジェイエイエアアシストを差し引くと21社となり、「総合農協統計表」の21社と一致する。

表 5 - 1 . 設立年次別にみた農産物バリューチェーンに基づく区分、(株)・(有) 区分別にみた会社

	農バ	他	合計	株式会社	有限会社
1968		1	1	1	
1969		1	1	1	
1973	1		1	1	
1988		1	1	1	
1994		1	1	1	
95	3		3		3
96	2		2	2	
97	1		1		1
98	1	2	3	2	1
99	1		1		1
2000	1		1		1
01	1		1		1
04	1		1		1
05	2		2		2
06	1		1	1	1
09	1		1	1	1
2010	1		1	1	1
11		1	1	1	1
12		1	1	1	1
13		1	1	1	1
14		1	1	1	1
15	1		1	1	1
合計	18	10	28	17	11

表 5 - 2 . 農産物バリューチェーンに基づく区分と株式会社・有限会社区分

農産物バリューチェーンに基づく分類	株式会社	有限会社	合計
農産物バリューチェーンにかかわる会社	8	11	19
それ以外の会社	9	0	8
合 計	17	11	27

表 6 J A 三次の子会社・協同会社

分類	出資者	事業内容	設立年次	
子会社	1 J A, 全農県本部	燃料	1990.9	
協 同 会 社	J A 連携型	2 J A, 全農県本部	葬祭	
		3 J A, 全農県本部	農業機械	
		10 J A, 全農県本部	大型農機整備	
		11 J A, 全農県本部	生活店舗	
		1994.7	1994.7	
	協同運営組織	2 J A, 全農県本部	購買品配送	1995.7
		5 J A, 全農県本部	アスパラガス広域選果施設	2001.8
	行政連携型 (第三セクター)	2 J A, 全農県本部, ぶどう生産組合, 観光協会他	ワイナリー, 農産物加工販売	1994.7
		1 J A, その関連会社, 市, J A 県信連, 商工会議所所属企業	C A T V	2003.7
		旧布野村他関係団体, J A 三次	農産物加工販売	1996.6
		旧吉舎町他関係団体, J A 三次	農産物加工販売	1990.10
		旧三良坂町, J A 三次 * 1	農作業受委託他	1997.9
		旧三和町他関係団体, J A 三次 * 2	農作業受委託, 農産物加工販売	1991.3
旧作木村他関係団体, J A 三次 * 3		農作業受委託, 農産物加工販売	1997.11	

資料：日本協同組合学会『協同組合研究』第24巻第2号，2005年10月，に基づいて筆者が作表。

注1) 出資比率ないしは議決権の保有割合。

2) * 1 有限会社, 農業公社

3) * 2 財団法人, まちづくり公社

4) * 3 財団法人, ふるさと振興公社

5) 協同会社の定義は，1971年の農林省農政局長通達によれば，以下のいずれかに該当する会社としている。
 ①株式会社にあっては，組合が単独または共同してその会社の発行済株式の総数の半数以上を実質的に所有しているもの，
 ②有限会社にあっては，組合が単独または共同してその会社の議決権の2分の1以上を実質的に有しているもの，
 ③①または②に準じる会社であって，組合が単独または共同してその会社を実質的に支配しているもの。これによれば，子会社もまた協同会社に含まれることになる。

J A 三次の協同会社をもう少し正確に知るためには，各社における J A 三次の出資比率なり，役員のパイプライン等についてももう少し詳しく知る必要がある。

これに対して全農の『全農リポート2018』における子会社の定義は，単に「全農および子会社が50%を超える議決権を有する会社」としている。会計ルールでは一般的に，出資比率50%以上の会社を子会社，出資比率20%以上～50%以下のものを関連会社と呼んでいる。

しかしいずれにしても，協同会社，子会社それぞれを上のように定義して，表中で子会社，協同会社と区分することには無理がある。

表 6 - 1 . 生活・営農区分別，設立年次別一覧

年次	生活	営農	合計
1990	1	1	2
91		1	1
94	2	2	4
95	1		1
96		1	1
97		2	2
2000		1	1
01		1	1
03	1		1
合計	5	9	14