

平成 29 年度
世界の協同組合組織の発展事例に係る調査委託事業
報告書

2018 年 2 月

株式会社 農林中金総合研究所

調査の概要

本報告書は、平成 29 年度「世界の協同組合組織の発展事例に係る調査委託事業」の調査結果を取りまとめたものである。

1 調査の目的

本事業は、欧州の主要 3 か国を対象として、農業と関係する協同組合組織（経済事業、金融事業）についての法制度・事業環境および当該協同組合の発展の経緯を調査し、日本の農業協同組合との比較分析を行うことにより、農協の自己改革の基礎的な資料とすることを目的とする。

農業と関係する協同組合組織が発展しているとみられる国々において、それらが事業環境の変化に対応しながら、どのような成長を遂げてきたかを把握することにより、わが国の農協制度を考えるうえで有用な示唆を得ようというものである。

2 調査の方法

上記の目的を達成するため、具体的には、以下の 2 点について調査・分析を行った。

- (1) 主要国（ドイツ、フランス、オランダの計 3 カ国）の農業協同組合、協同組合銀行に関する法制度、税制、及び組織体制の調査・分析、個別組合に関する事例調査
- (2) 上記主要国の協同組合と日本の農業協同組合との比較分析

(1) に関連し、本事業の現地調査として、フランスでは、農業省、農協の全国組織である Coop de France、協同組合銀行クレディ・アグリコル・グループの全国機関 CASA と地方金庫（Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel Centre Loire）、オランダでは、協同組合銀行ラボバンクとティルブルフ大学でヒアリング調査を行った。

調査受託期間が短期であったため、報告書の執筆に当たっては、本事業で実施した上記現地調査に加え、本年度に当社が独自で実施した調査や過去の調査経験も参考にした。なお、本年度に実施した当社独自の現地調査先は、ドイツの協同組合銀行の全国機関である DZ BANK と経済事業を兼営する協同組合銀行（単協）、州監査中央会、フランスのテレナ農協、農業協同組合高等評議会（HCCA）、全国監査中央会（ANR）、フランス国立農業研究所（INRA）である。

これらの現地調査や文献調査をもとに、(2) の日本の農業協同組合の制度や事業環境について、調査チーム内で比較分析を行った。

3 調査チーム

調査は、農林中金総合研究所で実施した。主な担当は以下のとおりである。

取締役常務 斉藤 由理子（フランス、ドイツの協同組合銀行）

主席研究員 内田 多喜生（フランスの農協）

主席研究員 重頭 ユカリ

（フランス、ドイツ、オランダの協同組合銀行、オランダの農協）

主事研究員 小田 志保（ドイツの農協）

客員研究員 明田 作（各国の法制、税制、EU 競争法）

主席研究員 平澤 明彦（各国農業情勢の監修）

4 報告書の構成

報告書は、「Ⅰ フランス」、「Ⅱ ドイツ」、「Ⅲ オランダ」の各章において、農業協同組合、協同組合銀行に関する法制度、税制、及び組織体制、個別組合に関する事例調査の結果をまとめている。

「Ⅳ 比較分析」は、日本の農業協同組合の制度や事業環境とⅠ～Ⅲの結果との比較分析を行った内容をまとめている。

5 調査結果の要約

本報告書は4で示す構成をとるため、Ⅳの比較分析が、全体の調査結果を要約した内容となっている。

6 用語について注意事項

本報告書では、日本との対比をわかりやすくするため、各国の用語を以下のように訳しているので注意されたい。

（1）ガバナンスに関する用語

英語	フランス語	ドイツ語	オランダ語	日本語
Supervisory Board	Conseil de surveillance	Aufsichtsrat	Raad van commissarissen	経営管理委員会
Board of Directors	Counseil D'Administration	Vorstand	Bestuur	理事会
Management Board, Executive Board	Directoire, Comité exécutif			業務執行役員会

（2）中央会と連合会の区別

単位組合の意見を代表したり監査を行ったりする上部組織を「中央会」とし、事業面に関わる上部組織を「連合会」と訳した。

目次

I フランスの協同組合組織	1
1 フランスの農業の概要	1
2 フランスの協同組合概要	2
(1) 協同組合の種類	2
(2) 協同組合の全国組織	3
(3) フランスの協同組合法制	4
(4) 協同組合税制と競争法の適用関係	7
3 農業協同組合	8
(1) 農業協同組合に関する法律.....	8
(2) 農協の概要とフードチェーンにおけるシェア	16
(3) フランスにおける農協の発展の歴史	19
(4) 定款における規定	21
(5) 農協に関する地方組織、全国組織.....	23
(6) 農協に対する監督・監査.....	24
(7) 個別組合の事例：テレナ農協	26
4 協同組合銀行クレディ・アグリコル	32
(1) フランス国内の金融機関の概況	32
(2) クレディ・アグリコル・グループの現況.....	32
(3) クレディ・アグリコルの歴史的な展開	34
(4) 法律・定款における規定	34
(5) 組合員数、地区金庫・地方金庫数の推移.....	36
(6) 全国組織.....	38
(7) 個別行の事例：クレディ・アグリコル中央ロワール地方金庫	41
5 農業融資に関する政府支援の状況.....	45
(1) 歴史的な展開	45
(2) 青年就農低利融資	45
II ドイツの協同組合組織	47
1 ドイツの農業の概要	47
2 ドイツの協同組合概要	48

(1) 協同組合の種類	48
(2) 協同組合の全国組織 DGRV の役割	51
3 農業協同組合	52
(1) 農業協同組合の現況.....	52
(2) 農業協同組合の誕生と戦前までの発展.....	54
(3) ドイツの協同組合法制	56
(4) 協同組合税制と競争法の適用関係	63
(5) 模範定款における規定	65
(6) 農協数、組合員数の推移.....	68
(7) 農協に関する地方組織、全国組織.....	70
4 ドイツ協同組合銀行.....	70
(1) ドイツ国内の金融機関の概況.....	70
(2) 協同組合銀行グループの現況.....	72
(3) 協同組合銀行の歴史的な展開.....	74
(4) 法律・定款における規定	76
(5) 協同組合銀行数、組合員数の推移.....	79
5 経済事業を兼営する協同組合銀行.....	79
(1) 経済事業を兼営する協同組合銀行数の推移.....	79
(2) 事業分離の要因.....	81
(3) 事業分離の方法.....	82
(4) 兼営組合のメリット・デメリット.....	82
(5) 個別組合の事例.....	83
6 農業融資に関する政府支援の状況.....	91
(1) レンテンバンクの概要.....	91
(2) 融資のプロセス.....	93
(3) 融資の状況.....	94
III オランダの協同組合組織	97
1 オランダの農業の概要	97
2 オランダの協同組合概要	97
(1) 協同組合の種類	97
(2) 協同組合の全国組織	98
(3) オランダの協同組合法制	99
(4) 協同組合税制と競争法の適用関係	105

3	農業協同組合	106
	(1) 農業協同組合の歴史的な展開.....	106
	(2) 法律・定款における規定	108
4	協同組合銀行ラボバンク	109
	(1) オランダ国内の金融機関の概況	109
	(2) ラボバンク・グループの現況.....	110
	(3) ラボバンクの歴史的な展開.....	112
	(4) 法律・定款における規定	114
	(5) 組合員数、ローカルバンク数の推移.....	115
	(6) 地方組織、全国組織	115
	(7) 個別行の事例.....	115
5	農業融資に関する政府支援の状況.....	120
	【参考】農業分野へのEU競争法適用の法的枠組み.....	121
IV	3か国の農業協同組合・協同組合銀行と日本の農業協同組合との比較	129
1	制度面での比較.....	129
	(1) 法律の構成	129
	(2) 監督機関.....	129
	(3) 協同組合セクターの特徴	130
	(4) 農協の設立.....	130
	(5) 農協の模範定款.....	131
	(6) 農協の組合員資格	131
	(7) 協同組合銀行の組合員資格.....	133
	(8) 員外利用規制	133
	(9) 農協の監査.....	134
	(10) 税制.....	134
2	事業環境面等での比較	135
	(1) 農業情勢.....	135
	(2) 国内経済に占める農業のウェイト低下への農協、協同組合銀行の対応	135
	(3) 組合数と存在感.....	136
	(4) 農業融資に関する公的助成.....	136
3	まとめ	137
	(参考文献)	141

I フランスの協同組合組織

1 フランスの農業の概要

フランスは、EU で最大の農業国である。農林水産業の名目国内総生産額は 362 億ドルで、GDP に占める比率は 1.5% (2016 年) と、日本の 1.1% を上回る (図表 1)。

また、フランスの国土面積は 54 万 9 千km²と日本の約 1.5 倍であるが、フランスの農用地面積は 28 万 7 千km²と国土の 52% を占め、日本の農用地面積の 6 倍以上ある (図表 2)。そして、フランスの農用地のうち約 6 割が耕地、約 3 割が牧草地で、他 (約 1 百万 ha) は、果樹等の永年作物地である。

2013 年のフランスの農業経営体数は 47 万 2 千で、これは 2005 年に比べ約 10 万経営体減少している (図表 3)。

一方、2013 年の 1 経営体当たり農用地面積は、58.7ha でこれは 2005 年に比べ約 10ha 増加している。日本と同様、農業者の高齢化や減少も課題で、新規就農や世代交代が農政上の大きなテーマとなっている。

なお、フランスでは、既存の主業的家族経営を基盤とした経営体を存続可能な形で育成し、その規模拡大と法人化を進めることで、農業構造の変化を進めてきた。構造政策も、それら家族経営を基盤とする経営体が持続的な経営を維持できるよう、農地を経営する権利の取得を、地域単位で許可制によりコントロールする施策が講じられている (原田 (2010))。

フランスの主要農産物は、穀物、食肉、生乳、ぶどう等で、生産量は、鶏肉を除き、日本を大きく上回る (図表 4)。

図表1 農林水産業の地位(2016年)

(億USDドル、%)

	フランス		日本	
	名目額	GDP比	名目額	GDP比
国内総生産(GDP)	24,655	-	49,362	-
うち農林水産業	362	1.5	530	1.1
一人当たりGDP(ドル)	36,826		38,640	

資料 国連統計

図表2 農地の状況(2015年)

(万ha、%)

	フランス		日本	
	面積	比率	面積	比率
国土全体	5,491	100.0	3,780	100.0
農用地	2,873	52.3	450	11.9
耕地(除く永年作物)	1,848	33.7	420	11.1
永年作物地	99	1.8	30	0.8
永年牧草地採草・放牧地	926	16.9	-	-
森林	1,699	30.9	2,496	66.0

資料 FAO統計

図表3 フランスの農業経営体及び農用地面積推移

	農業経営体数	農用地面積(ha)	1経営体当たり面積(ha)
2005年	567,140	27,590,940	48.6
2007	527,350	27,476,930	52.1
2010	516,100	27,837,290	53.9
2013	472,210	27,739,430	58.7

資料 eurostat

そして、2016年の加工品を含む農林水産物の輸出額はドル換算で643億ドルに達する。ただし、輸出額は2015年、16年と2年連続で減少している(図表5)。輸出額の減少は、2014年8月のロシアによる欧州産農畜産物の禁輸措置や天候不順による穀物の生産減少等によるものである。輸出額で最も大きいのは「飲料、アルコール、酢」であるが、そのなかで「ワイン」が半分以上を占める。以下、「酪農品、鶏卵等」、「穀物」と、国内生産が大きい農畜産物が続く。その一方、多くの農畜産物を輸入しており、2016年の農林水産物輸入額は576億ドルに上る。

図表4 主要農産物の生産状況

	フランス						日本
	2011年	2012	2013	2014	2015	2016	2016
小麦	3,599	3,789	3,865	3,895	4,275	2,950	79
大麦	878	1,134	1,032	1,173	1,310	1,031	17
とうもろこし	1,591	1,539	1,504	1,834	1,372	1,213	0.02
てん菜	3,794	3,308	3,363	3,784	3,351	3,379	319
ばれいしょ	744	638	696	809	712	683	216
菜種	537	546	437	552	533	473	0.4
ぶどう	664	538	554	620	626	625	18
生乳(牛)	2,436	2,400	2,375	2,498	2,507	2,448	739
牛肉	157	149	140	141	145	146	46
豚肉	222	216	213	212	215	219	128
鶏肉	109	109	112	114	116	113	235

資料 FAO統計

図表5 フランスの農林水産物輸出額の推移

	2012年	2013	2014	2015	2016	(百万ドル、%)	
						構成比	輸入(2016)
合計	74,324	78,953	75,931	65,984	64,316	100.0	57,610
飲料、アルコール、酢	17,976	18,382	18,062	16,384	16,517	25.7	3,878
ワイン	10,100	10,396	10,262	9,177	9,132	14.2	823
酪農品、鶏卵等	7,777	8,365	8,847	6,918	6,581	10.2	3,524
穀物	8,951	10,862	8,971	7,991	6,206	9.6	991
穀物等の調整品	4,260	4,642	4,637	4,063	4,214	6.6	3,595
食肉	4,507	4,530	4,176	3,455	3,297	5.1	4,521
その他	30,852	32,171	31,238	27,174	27,501	42.8	41,102

資料 UN Comtrade Database

2 フランスの協同組合概要

(1) 協同組合の種類

協同組合の全国組織 Coop FR によれば、フランスの協同組合は非金融機関協同組合、社会的共通益協同組合、金融機関に分類される。

2014年におけるフランスの協同組合の具体的な計数をみると、全国には22,517の協同組合があり、約2,610万人の組合員、約122万人の職員を抱え、約3,070億ユーロの売上

げがある（図表6）。農業分野では、農協が2,750組合、農業機械の共同利用のための農協であるCUMA（Cooperatives d'Utilisation du Material Agricole）が11,545ある。農業者の4分の3がいずれかの農協の組合員となっている。

図表6 フランスの協同組合（2014年データ）

		単協数	組合員数	職員数	売上高 (10億ユーロ)
非 金 融 機 関 協 同 組 合	農業協同組合（連合会、SICA含む）	2,750	農業者の4分の3	160,000	84.8
	CUMA	11,545			
	手工業者協同組合	424	59,000	130,000	1.3
	運送業協同組合	23	776	1,500	0.145
	小売協同組合	89	31,574	534,308	143.5
	漁業協同組合（注1）	134	1,230	1,800	1.2
	消費者協同組合	35	750,000	6,200	1.372
	公共住宅協同組合	175	60,462	1,087	0.649
	学校協同組合	55,000	5,026,832	115	0.32
	労働者協同組合	2,222	25,582	47,508	4.2
社会的共通益協同組合		408	25,205	3,298	0.142
金 融 機 関 （ 注 2）	クレディ・アグリコル・グループ	地方金庫39 地区金庫2,477	8,200,000	140,000	30.2
	BPCEグループ	47	8,985,924	110,021	23.7
	うちケス・デパルニュ	17	8,900,000	108,000	23.3
	うちバンク・ポピュレール	18			
	うちクレディ・コーペラティブ	12	85,924	2,021	0.41
クレディ・ミュチュエル・グループ	地方金庫18 地区金庫2,131	7,600,000	83,650	15.4	
合計		(注3) 22,517	(注4) 26,106,829	1,217,466	306.9

資料 Coop FR 'Panorama sectoriel des entreprises coopératives édition 2016' より農中総研作成

注1 2012年のデータ

2 金融機関の売上高は、純銀行収入

3 単協数は学校協同組合を除き、クレディ・アグリコルとクレディ・ミュチュエルの地区金庫、CUMAを含む

4 組合員数は学校協同組合を除く。農協等の組合員数は2010年の農業者数より推計

（2）協同組合の全国組織

フランスにおける各種の協同組合を代表する組織として、Coop FRがある。Coop FRは1901年のアソシエーション法に基づくアソシエーションである。

もともとは、Groupement national de la coopération（略称GNC）という名称で、1968年に5つの協同組合全国団体によって設立された。当時は、協同組合運動が盛んになり、各種の協同組合の全国団体の組成が進んだ時期でもあったとみられる。GNCは、各種の協同組合を代表し、協同組合の価値と原則の振興および公共政策における協同組合の利益を守ることがその使命であった。具体的には、一般市民、教師、研究者、政府等とコミュニケーションをとり、協同組合独自の特徴、価値、協同組合の原則についての認知を高めたり、各種の協同組合間の意見交流を図る場として活動したりすることであった。フランスでは、2001年の法改正で後述する社会的共通益協同組合（SCIC- sociétés coopératives d'intérêt collectif [cooperative societies of collective interest]）が創設されたが、これにあたっては、GNCのもとで既存の協同組合が協力し支援を行った。

社会的共通益協同組合は、いわゆる社会的協同組合の一種であり、多様な組合員を受け

入れるマルチ・ステークホルダー型協同組合である。フランスの社会的共通益協同組合の組合員の種類は、①労働者、②利用者、③ボランティア、④公共団体、⑤その他であり、このうち労働者と利用者は必ず含まなければならない、さらにもう1つのタイプを含む最低3種類の組合員が必要である。こうした多種類の組合員の利害を調整し、意思決定を行うための仕組みも設けられている。

2010年10月25日に開催された協同組合の会議において、GNCはCoop FRと名称変更することが決定された。現在のCoop FRのウェブサイトを見ると、Coop FRは、あらゆるセクターの23,000を超える協同組合と100万人の雇用者の代弁者であると記されている。その会員は、各種の協同組合の全国団体（労働者協同組合の全国団体等）であるが、協同組合銀行については、各銀行グループが直接会員になっている。

フランスでは、2014年に、「社会的連帯経済に関する2014年7月31日の法律第2014-856号」（Loi sur l'économie sociale et solidaire）が制定された。社会的連帯経済の代表的な組織としては、非営利団体、共済組合、協同組合、基金等があるが、株式会社等の形態をとるものもある。従来からフランスでは、この部門が活発であり、その経済活動はGDPの約10%を占め、全被用者数の10%に当たる約230万人の雇用を創出しているとされる。政府も担当大臣を置き、この分野の発展を促進してきたが、包括的な法律が欠如していたため、法律を制定し社会的連帯経済を担う法人の定義を定めたのである。このことからみても、フランスでは、協同組合を含む社会的連帯経済部門の促進に非常に積極的であることがわかる。

（3）フランスの協同組合法制

a 協同組合の特徴

フランスの協同組合に関する法律は、歴史的な経過から複雑である。傾向的には、分野別の法典のなかに当該分野の協同組合に関する規定を編纂するという傾向がみられるが、単独法のまま残っているものもある。

協同組合の法源を形成する制定法としては、今日、個別の協同組合法、協同組合の地位に関する1947年の法律（Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. 以下「1947年法」という）、それに協同組合法と矛盾しない限りで適用される会社法が主なものである。

このうち、農業協同組合に関するものは、1947年法と農漁業法典の第5編（Livre V du Code rural et de la pêche maritime）である。

協同組合法を直接に規定する法律は、30程度あるといわれるが、その主なものを掲げると次のようなものがある。

- 協同組合の地位に関する1947年の法律（Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération）

- 小売業者の協同組合に関する法律 (Chaptire 4, Titre II, Livre I du Code de commerce)
- 協同組合銀行または相互銀行に関する法律 (Chapitre 2, Title I , Livre V du Code monétaire et financier)
 - Section 1 : Dispositions générales (Articles L512-1 à L512-1-1)
 - Section 2 : Les banques populaires (Articles L512-2 à L512-12)
 - Section 3 : Le crédit agricole (Article L512-20 à L512-54)
 - Section 4 : Le crédit mutuel (Articles L512-55 à L512-59)
 - Section 5 : Le crédit mutuel agricole et rural (Article L512-60)
 - Section 6 : Les sociétés coopératives de banque (Articles L512-61 à L512-67)
 - Section 7 : Le crédit maritime mutuel Sous-section (Articles L512-68 à L512-84)
 - Section 8 : Le réseau des caisses d'épargne (Article L512-85 à L512-105)
 - Section 9 : Organe central des caisses d'épargne et des banques populaires (Articles L512-106 à L512-108)
- 可変資本制に関する法律 (Chapitre I, Titre III, Livre II, Code de commerce)
- 消費生活協同組合等に関する 1917 年法 (Loi du 7 mai 1917 ayant pour objet l'organisation du crédit aux sociétés coopératives de consommation)
- 労働者協同組合に関する 1978 年法 (Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production)
- 手工芸等特定の活動を支援する協同組合に関する法律 (Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale)
- 農業協同組合に関する法律 (Titre II、Livre V du Code rural et de la pêche maritime)
- 漁業協同組合に関する法律 (Chapitre Ier、Titre III、Livre IX du Code rural et de la pêche maritime)

1947 年法は、他の特定のタイプの協同組合法に別段の定めがないかぎり、同法の定めるところによって規整されるので、協同組合の共通法といえるが、ほとんどの規定は各種協同組合に関する法律に定めがおかれている。

ところで、フランス法のもとで協同組合が会社 (société/company) であるか社団 (association) であるか (いずれの私企業 (entité privée) も実質的に会社か社団のいずれかである) については、議論があったところで、1947 年法 (1992 年法による改正後) は、協同組合は会社 (société / company) である旨規定している¹。

¹ société をどう訳するかの問題であるともいえるが、ちなみに協同組合は société coopérative、株式会社は société anonyme である。なお、1992 年法による改正 (1947 年法第 1 条) が「協同組合は会社」とした理由は、1947 年当時協同組合に関する法律は未熟で、多くを定款に委ねていたこと、個別の協同組合法によっては会社形態を採用したこと、社団に関する法律は機関や管理に関する規定がほとんどなく協同組合が事業を行っていくうえでは不便であることなどであるといわれる (Hiez (2013) p.395)

したがって、フランスでは、協同組合がゲノッセンシャフト (Genossenschaft) としてゲゼルシャフト (Gesellschaft) とゲマインシャフト (Gemeinschaft) の両者を兼ね備える独自の法的概念を形成しているドイツとは大きく異なっているといえる。

一般法としての会社法は、特別法である協同組合法と矛盾しないものに限って協同組合に適用になる。なお、協同組合を会社であるとすることによる実際上の問題点は、協同組合法に特別の定めがない事項について、協同組合法一般の原則に照らし解釈をするというのではなく、会社法を無批判に適用することとなる点であるといわれる (Hiez (2013) P.396)。

b 協同組合の定義と目的

1947 年法は、協同組合はそのメンバーが共同で、必要な施設を設けることを通じてメンバーの経済的または社会的ニーズを満たすために積極的な意思をもって設立された会社である旨定める (同法第 1 条)。

協同組合の行える事業の分野は、特段の制限はない (同条 2 項) が、保険業務は協同組合で行うことはできず、相互会社(société mutuelle)か株式会社(société anonyme)の法形式で行わなければならないことになっている。

なお、非組合員との取引は、特定の分野の協同組合に関する法律に定めがある場合を除き、定款で定めるところによって総売上高の 20%を限度に認めることができる (同第 3 条) とされている。農業協同組合にあつては 1947 年法と同じく全事業量の 20% (農漁業法典 L522-5) までであるが、消費生活協同組合や協同組合銀行等にあつては非組合員との取引は無制限である。

また、イタリアの社会的協同組合法 (Disciplina delle cooperative sociali, L.381/91)の影響のもと、2001 年の協同組合法改正²によって導入されたコミュニティの利益のためのマルチ・ステークホルダー型の社会的共通益協同組合 (SCIC) (1947 年法第 19 条 d 以下) は、組合員以外の第三者が当該協同組合からの便益の提供を受けることができる旨定められている (第 19 条 e)。

c 協同組合の設立、登記および監督

協同組合はどのような会社形態であっても自由に設立することができ (協同組合の種類によっては選択できる会社形態が限定)、他の会社と同様、原則として、商業登記簿 (Registre du commerce et des sociétés) に登記される (民法典 1842 条 1 項、令 (Décret n°78-704 du 3 juillet 1978)第 2 条、農漁業法典 R521-7 条第 2 項等)³。

² Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel)

³ 後述のクレディ・アグリコルの地方金庫および地区金庫については、登記が免除されている

1947年法のもとでは、第三者の承認が必要である等の特別の要件は定められていないが、特定の種類の協同組合に関しては、承認や特別な登記が求められる。例えば、農業協同組合の場合には、後述のように農業協同組合高等評議会⁴（Haut Conseil de la coopération agricole、以下「HCCA」という）の承認が必要とされている（農漁業法典 L525-1）。

なお、設立に必要な組合員数は、有限会社（société à responsabilité limitée）の形式を選択する場合には2人以上、株式会社（société anonyme : SA）の形式を選択する場合および農業協同組合にあつては7人以上の構成員が必要とされる（商法典 L 225-1、農漁業法典 R522-1）。ただし、農業機械共同利用組合（coopératives d'utilisation de matériel Agricole (CUMA)）の場合には、4人以上の構成員がいればよいことになっている（農林漁業法典 R522-1 第2項1文）。また、農業協同組合連合会（union）の設立は、少なくとも2つの農業協同組合等が存在すれば足りる（同法典 R522-1 第2項2文）。

協同組合は、その性格に応じた所轄の大臣の指名する行政官または調査官の求めに従い、法律に従った運営がなされているかどうかに関し、それを正当づける情報を提供しなければならないとされる（1947年法第23条）。

（4）協同組合税制と競争法の適用関係

a 協同組合に対する課税（法人税）

非組合員との取引から生じた利益（通常の法人課税の対象）を除き、利用分量配当は課税所得から控除される（なお、協同組合銀行で利用分量配当が活用されることはほとんどない）。このほか、労働者協同組合と社会的共通益協同組合にあつては、一定の積立金に関しては課税されない。

なお、農業協同組合、手工業者の協同組合、漁業協同組合、運送業協同組合にあつては一定の要件のもと法人税が免除される。免除されるのは、組合員との取引に起因する所得に限られ、かつ、非組合員との取引は総売上高の20%を超えないこと（非組合員との取引に起因する所得は法人税が課税される）、投資組合員が出資総額の50%を超す出資を保有していないことが要件である（一般税法典(CGI)第207条）。

また、公共住宅協同組合の場合には、社会的な目的をもった組織として法人税は免除されている。

b 競争法の適用関係

フランスの競争法は、商法典の第4編「価格の自由及び競争」として規定が置かれてい

（通貨金融法典 L512-30 第2項）。

⁴ フランスには、社会連帯経済高等評議会とともに協同組合の分野を担当する大臣の求めに応じ、協同組合に関する活動や法令の立案等に関する審議や意見を述べるため協同組合高等評議会が分野別に設置されている（1947年法第5-1条ほか）。農業協同組合高等評議会については、後述。

る (LivreIV : De la liberté de prix et de la concurrence、L410-1 à L490-12)。

フランスは、ドイツと異なり、1970年代までは、ディリジスム(国家管理計画経済)のもと産業政策が重視され、積極的に競争政策を展開することが困難な事情があり、競争政策が確立するのは価格の自由および競争に関する1986年12月1日の法律(Ordonnance)第86-1243号以後と考えられる。

EU競争法におけると同様、協同組合を適用除外にする規定は設けられていないが、EUの共通農業市場制度のもと承認された農業生産者組織(PO)およびその団体の農産物の生産、販売等に関し、協定等を行うことは認められ、またその範囲外の農業生産者組織等による市場価格安定のための生産、販売等に関する協定等が認められている(農漁業法典L551-1、L554-1)ので、農業協同組合は原則として競争法の適用除外を受けることとなる。

EUにおけるフランスの立ち位置とも関連し、フランス競争法の分野は、基本的にEU競争法に寄りそうものとなっていると考えてよい。

3 農業協同組合

(1) 農業協同組合に関する法律

前述のように農業協同組合に関する第一義的な法律は、農漁業法典の第5編(Livre V du Code rural et de la pêche maritime)である。

a 農業協同組合の性格

農業協同組合(sociétés coopératives agricoles)は歴史的に最も古いタイプの協同組合で、その法的地位は、商事会社(sociétés commerciale)でもなく、また民事会社(sociétés civiles)でもなく、農漁業法典に基づく特別な種類の会社(catégorie spéciale de sociétés)としての地位を有するとされている(農漁業法典L521-1第2項)。

農業協同組合は、可変資本でなければならず、その存続期間が原則として99年を超えてはならないこと、それに定款には組合の地区を定めなければならないことになっている(同法典L521-2)。さらに、連合会は、会員となっている農業協同組合の地区を包含した地区と一致する地区を地区として定めなければならない(同条3項)。

農業協同組合と称するためには、次に掲げる事項を定款で定めなければならない(同法典L521-3)こととされている。

- i 組合員が農業協同組合のサービスの全部または一部を利用する義務を負う期間と組合員の利用に応じた出資義務
- ii 利用組合員とのみ取引を行わなければならない義務
ただし、この義務に関しては定款で定めることにより1事業年度の売上高の20%を限度に非組合員との取引が許容されている(同法典L522-5)。
- iii 払込済出資に対する支払利率の制限(1947年法第14条で定める利率以内)

- iv 利用高に応じた剰余金の分配
- v 出資の出資額面による払戻し、清算の場合の残余財産の他の協同組合または農業一般の利益となる事業への帰属
ただし、連合会への帰属も可（同法典 L526-2）。また、出資額面の払戻に関しては、準備金の出資への組合入れ、出資の再評価も可（同法典 L523-1、L523-7）
- vi 総会における組合員の議決権の平等。ただし、農業経営集団が組合に加入している場合には当該集団の組合員のすべてが組合員としてみなされるが、同じグループで議決権数の 49%を超える議決権を保有することはできない。
ただし、一定の限度で利用等に応じた議決権の付与も可能である（同法典 L524-4）
- vii 組合員資格、脱退および除名の要件
- viii 組合員の義務とその内容を定めるべき理事の義務。組合員との契約においては、組合員の事業利用の契約期間、出資の払込み、出荷すべき農産物の種類・量、出荷された農産物に対する対価の決定および支払いの方法等を定める。

b 組合員資格

農業協同組合の組合員資格は、次のとおりである（農漁業法典 L522-1）。

- i 農業協同組合の地区内の農業者または林業者（法人を含む）
- ii 農業協同組合の目的とする分野の農業に利害関係を有する者で農業法典第 521-3 条の規定に従い出資をした者
- iii 当該地区内で共同で農業経営を営む集団
- iv 当該農業協同組合と同じ目的または関連する目的をもった農業者の団体
- v 他の農業協同組合およびその連合会および農業機械共同利用組合（地区内に主たる事務所がある場合で可）
- vi 当該農業協同組合に隣接するフランス域外に住所や事務所を有する EU 加盟国の農業者または林業者

なお、1992 年の改正法は、協同組合にあらたなタイプの組合員、すなわち非利用組合員〔投資組合員〕の制度を導入した（1947 年法第 3 条の a）が、農業協同組合に投資組合員制度を導入する改正は、2008 年に行われた（Loi n°2008-649 du 3 juillet 2008 - art. 24）。

改正後の農漁業法典（L522-3）では、定款の定めによって、従業員を含め当該農業協同組合の活動に関心のあるものであれば誰でも、理事会の承認に基づき、非利用組合員（associé non coopérateur）として、農業協同組合に加入することを許容した。

ところで、組合員には脱退の自由が認められており、その態様は定款で定められているが、協同組合法は組合の資本を保護するために脱退に一定の制約を課している。この問題は IAS32 号の会計ルールの施行とも関連する問題であり、これまで法律の改正は行われていないが、その理由は、協同組合にあってはすでに一定の事情のもと脱退を拒むことが許

されているためであり、農業協同組合の場合にも脱退を制限できるようにするための定款改正が行われたようである。

c 組合員の権利義務

協同組合の組合員は、協同組合の所有者であり出資者であると同時に利用者としての契約関係にある者であり、それを前提に組合員の権利義務は規整される。

事業者の協同組合である農業協同組合については、組合員の事業利用義務に関する規整が特徴的である。

フランスに限ったことではないが、協同組合には、組合員の脱退自由の原則がある。組合員は脱退することで穀物を出荷する義務や協同組合の事業に参加する義務を免れることになるが、施設投資等が求められる協同組合側からすると、協同組合は常に組合員の脱退に伴うリスクにさらされ、他の組合員への資金的なしわ寄せが起きるリスクを抱えることになる。そのリスクは、非組合員との取引が制限されることで、さらに高まることになる。

こうした不利益に対処するために、協同組合は、定款に各組合員との契約期間に関する定めを置くことで解決を図ってきた。この拘束期間の妥当性の問題は、組合員の自由を組合員全体の利益のためにどこまで制限できるかということの評価如何にかかっている。

農漁業法典の R522-3 は、協同組合の組合員であることは必然的に、協同組合の事業の全部または一部を利用する義務を伴うこと、そしてその性質、期間および条件ならびに義務を怠った場合のペナルティは定款で定められる旨規定する。

フランスでは、古くは、事業の利用に関する契約期間が 50 年間であったといわれ、70 年代には、裁判所の判断が、契約による制限期間は職業上の期間 (professional life) を超えてはならないとしたため、その決定に従い協同組合は 25 年の期間を設定してきた。しかし、今日では、個人の自由の制限としてはあまり長すぎるということで 10 年に限定されるべきではないかとの議論があるということである (裁判所は、まだこの件に関し決定を下していない) (Hiez (2013) P.399)。

2016 年の改正 (Décret n°2016-1820 du 21 décembre 2016 - art. 1) 後の農漁業法典 R522-4 は、止むを得ない正当な理由がある場合を除き、利用組合員は組合員としての契約期間が満了する前に協同組合から脱退することはできないことにしているが、定款に定める正当な理由がある場合には、契約期間中であっても脱退することが可能である。ただし、この場合でも最低限必要とされる資本金 (一定の場合を除き法人設立後もっとも高い額の 4 分の 3 (R523-3 第 3 項・4 項)) を下回ることとなる場合には出資の払戻はされない (同法典 R522-4 第 2 項)。

また、契約期間の満了時に脱退する明確な意思表示がない場合には、定款または契約終了の時点で効力を有する契約に基づき契約が更新されたものとされるが (暗黙の更新)、契約期間が 5 年を超える場合の暗黙の更新期間 (再更新を含む) は 5 年を超えてはならない

ことになっている（同条3項・4項）。

d 農業協同組合の機関

(a) 総会

組合員は、総会において出資や事業利用高にかかわらず、原則として、1人1票の議決権を有する（1947年法第1条。農漁業法典 L524-4）。ただし、連合会にあっては連合会の会員の組合員の数や当該連合会との取引高に応じた議決権の付与が認められる（1947年法第9条）。

農業協同組合にあっては、定款の定めるところに従い、利用高に応じて複数の議決権を付与することが可能であるが、複数の議決権を有する組合員が行使することができる議決権は、総会に出席した組合員の議決権総数の5%を超えることはできない（農漁業法典 L524-4。ただし、実際にこのオプションを活用している例は少ないといわれる）。3人以上の組合員からなる連合会にあっては1人が40%、2人の構成員からなる連合会にあっては1人が60%を超えて議決権を行使することはできない（同条）。

これ以外に例外がある。それは、非利用組合員に対する出資金に応じた議決権の付与（1人1票にすることも可）で、総議決権の3分の1までの限度で出資に応じた議決権の付与を認めている（1947年法第3条）。その場合、農業協同組合の場合にあっては、非利用組合員の議決権総数は、総会における議決権総数の20%を超えることはできず、1人で組合員の議決権総数の10%を超えて保有することはできない（農漁業法典 L522-3）。

(b) 1層方式、2層方式のガバナンス構造の選択

総会以外の経営管理のための機関の基本は、協同組合が選択する組織形態、すなわち有限責任会社の形態（商法典 L223-1 から L223-43）（民法典に基づく民事会社もこれと同様）か、株式会社（同 L225-1 から L225-257）の形態であるかにかかっている。

有限責任会社を選択した場合には、総会に対して直接説明責任を有する1人ないしは複数の取締役（通常は1人）によって経営が行われる。これに対し、株式会社形態を採用した場合には、取締役会によって経営が行われる1層方式のガバナンス方式（フランスの伝統）か、ドイツのような2層方式によるガバナンス方式のいずれかを選択することになる。

以上は協同組合一般の例で、農業協同組合は、商法典または民法典に基づく会社ではないが、農業協同組合の場合にあっては、総会で選任される理事会（conseil d'administration）と理事会が指名する理事長によって経営管理が行われる1層方式（これが原則的な方式）か、定款の定めるところによって経営管理委員会（conseil de surveillance）の監督のもと、理事会に代えて業務執行役員会（directoire）によって経営管理が行われる2層方式のいずれかによる（農漁業法典 L524-1）。ただし、他の協同組合と同様、2層方式のガバナンス方式を採用する例は少ない。

1 層方式による場合でも、理事会は業務執行役員 (directeur) を指名することができ、この業務執行役員は理事会の指揮、管理および監督のもとその付与された権限の範囲内において組合を代表しその職務を執行する (同 R524-9 第 1 項・2 項)。この業務執行役員は、組合員であれば理事会の構成員でなくても差し支えない (同条 1 項)。

非利用組合員を抱える農業協同組合にあっては、かれらの代表を理事会または経営管理委員会のメンバーに加えなければならない。なお、その場合、構成員の 3 分の 1 を限度として、その代表が非利用組合員によって選出される (同条)。

理事会、経営管理委員会の構成員は、報酬を受けてはならず、職務執行に要した費用等の弁償を請求する権利が与えられるだけである (農漁業法典 L524-3)。

また、定款では、理事会または経営管理委員会の構成員の職務を規定するとともに、理事会または経営管理委員会の構成員の全部または一定の割合の員数に関して年齢制限を規定しなければならない (同 L524-2)。定款に明文を欠く場合には、理事会または経営管理委員会の構成員のうち 70 歳を超える者の数は、それらの 3 分の 1 を超えてはならないとされている (同条 2 項)。

業務執行役員についても、定款で上限年齢を定めなければならない、定款に明文を欠く場合には 65 歳を超えてはならない (同条 4 項)。

理事の定数は、固定数または一定の範囲をもって定めることができるが、農業協同組合にあっては最低 3 名、連合会にあっては 2 名でなければならない。理事は、組合員の中から総会において投票数の過半数で選出される (農漁業法典 R524-1)。ただし、2 層方式による場合の業務執行役員会は、3 名から 5 名で構成し、その資格は組合員でなくても構わない (同 R524-27、R524-28 第 2 項)。その選出は、総会によって行われるが、解任は経営管理委員会が行うことになっている (同 R524-28 第 1 項)。また、2 層方式による場合の業務執行役員は、組合員以外の者から選任することができ、その報酬は経営管理委員会が定める (同条 2 項)。

経営管理委員会の構成員は少なくとも 3 名 (連合会は 2 名) で、総会において組合員の中から選ばれる (同法典 R524-33、R524-36)。

なお、経営管理委員会の構成員、理事会の構成員の資格は、組合員でなければならない、①フランス国籍、EU 加盟国の国籍相互協定が存する国の国籍または農業大臣が別に定めるもの、②当該協同組合の業務と競合する業務に関与していないこと、③法律上、その職務を遂行する権限を有する者、でなければならないが、それ以外の要件はとくにない (同法典 R524-1、L529-2)。

● 農業協同組合の財務・会計

協同組合の伝統的な資本構成は、出資金と積立金によって構成される。資本金は、原則として組合員によって所有され、加入脱退に伴って変動する可変資本制が採用されている

ため、不可分資本が重要な意味をもっている。1992年改正後、厳格性が緩和されてきているが、フランスの協同組合にあっては、そのアイデンティティの構成要素の一つとして積立金は不分割であると考えられてきている（Chômel (2010) p.538）。

（a）普通出資以外の資本調達手段

- ・ 積立出資（parts sociales d'épargne）

これは、農業協同組合の特有の制度で、利用分量配当を留保した出資金である。日本の旧農協法の回転出資金に相当するもので、その払戻しや譲渡の要件等は定款の定めるところに従う（農漁業法典 L523-4-1）。

- ・ 非利用組合員による出資

1947年法は、資本拠出を通じて協同組合の目的達成に貢献しようとする者でその提供するサービスを利用しない組合員を許容した（1992年法第3条による）が、この改正は農業協同組合には適用されず、それは①農業協同組合については出資総額の50%を超えない、②理事会の構成員の3分の1を超えてはならないという要件で1972年の改正により同様な内容の制度がすでに導入されていたからである。非利用組合員の資格については法律に限定的に列挙されていたが、前述のように2008年の改正で、従業員を含め当該農業協同組合の活動に関心のあるものであれば誰でも、理事会の承認するところに従い、非利用組合員（associé non coopérateur）として、農業協同組合に加入することができることとなった。議決権は1人1票で行使することが可能（前述のように出資に応じた議決権付与も一定程度で可）で、出資に対する配当は、利用組合員に対する配当率を2ポイント上回る限度まで許容している（農漁業法典 L522-3、L522-4）。

- ・ 参加証券の発行（同法典 L523-8）
- ・ 協同組合投資証券の発行（同法典 L523-10）
- ・ 譲渡可能な債券の発行（同法典 L523-11）

（b）剰余金の処分

毎事業年度の剰余金は、法定準備金その他の準備金として内部留保されるか組合員に分配される。

- ・ 法定準備金等

法定準備金として、出資金の額に達するまで毎事業年度の剰余金の10分の1以上を積み立てなければならない（同法典 R524-21 第1項）。法定準備金以外の積立金を積み立てることもできる（同項）が、一定の要件のもと出資に組み入れられたもの（同法典 L523-1）、および出資の再評価のために利用された準備金（同法典 L523-7）を除き、組合の存続中は不分割とされる（同法典 R524-21 第2項）。

- ・ 出資配当

出資金に対する報酬は、原則的に利益の分配ではなく利息の形をとっており、前述のように上限規制があり、その上限は財務大臣によって年 2 回公表される社債のレートである（1947 年法第 14 条、農漁業法典 L521-3）。

- 事業利用分量配当

非組合員との取引から生じたものを除き、組合員との取引から生じた剰余金については利用高に応じて組合員に分配することができる（1947 法第 15 条）。

なお、この剰余金の分配方法は、協同組合的な剰余金の処分の形態であるが、一般に組合員資格や利用者に限定的ない協同組合（例えば、生協や協同組合銀行等）においては、活用される例は少ないといわれる。

f 監査

農業協同組合は、農業大臣から監査（révision）という名のもとに監査を行うことの承認を受けている監査中央会（*fédérations de coopératives agréées ayant pour objet de procéder aux opérations de révision*）への加入義務を負う（農漁業法典 L527-1）。この監査は、監査中央会から給与を受けている公認の監査人（*réviseurs agréés*）によって行われる（同条 2 項）。監査中央会は、監査中央会の監査業務を監督し、監査人の認証や教育訓練等を行う全国農業協同組合監査協会（*à L'association nationale de révision de La coopération agricole*）への加入義務を負う（同条 3 項・4 項）。

監査中央会による監査（révision）の第一義的目的は、協同組合が法令、協同組合の原則に従って運営されているかどうかのチェックにある（同法典 L528-1）。監査は、HCCA が承認・策定した監査基準に従って実施される（同 L527-1-3）が、全国監査協会は、この HCCA が設定する基準の策定に加わり、基準の具体的な運用に携わっている（同 L527-1 第 4 項）。

なお、貸借対照表および損益計算書等の決算書類は、商法典の規定（L123-12 から L123-22 まで）に従って作成される（同法典 L524-6）。事業年度末に次に掲げる基準に該当する農業協同組合にあつては、会計監査を受けるため、少なくとも 1 人の会計監査人（*commissaire aux compte*）と補欠の監査人を指名しなければならない（同 R524-22-1）とされ、決算書類は、決算承認総会終了後 1 ヶ月以内に、管轄裁判所の登録のために提出しなければならない。

- i 期限の定めのない雇用契約による従業員数が 10 人以上
- ii 税額控除前の売上高が 534,000 ユーロ以上
- iii 貸借対照表の純資産額が 267,000 ユーロ以上

この会計監査については、商法典 L822-1 の規定に従って登録された自然人によって行なわれ、当該自然人は監査中央会から給与の支払いを受けることができるが、その場合には会計監査以外の業務を行うことはできないこととし（同 L527-1-1）、監査人の独立性を

確保している。

なお、有価証券を上場している農業協同組合の連結決算については、2人の会計監査人 (commissaires aux comptes) によって会計監査が行われなければならないが、その内の一人は連合会から給与が支払われるものであってはならないとされている (同 L524-6-3)。

g 登記と監督

農業協同組合の登記は、商事裁判所が管轄する商業登記簿に登録することによって行われる (農漁業法典 R521-7)。

農業協同組合を設立するには、HCCA の承認を必要とし、承認は法令・協同組合の原則ならびに農業大臣に承認を受けた模範定款に従って行われる (同法典 L525-1)。この承認は登記手続き完了後に行われる (同条)。

HCCA は、かつて農業大臣の権限に属していた承認、承認の取消しを代わって行使する存在になっており、農業協同組合の監視・監督を行っている (同法典 L528-1、R525-6)。

h 組織転換等

フランスでは、長い間、協同組合から一般の会社への組織転換は、その性格の違いから禁止されてきた。したがって、解散し新たな会社を設立する以外にはなく、新たな会社が解散した協同組合の資本を引き継ぐことができなかったが、1992年の改正で組織転換の規定が設けられた (1992年改正後の1947年法第25条)。

しかし、一定の制約があり、協同組合の財政危機からの救出のためか、あるいはその発展のために必要な場合または行政庁による改善勧告のあった場合に限られる (同条第1項各号)。また、転換の意思決定はあらかじめ協同組合最高評議会に相談し、それを踏まえた行政当局の承認がなければ効力が生じない (同項本文)。

なお、転換が承認された場合であっても転換後の会社は転換前の組合の資本金を自由に使用することはできず、引き継いだ積立金は特別積立金として、10年間、社員には当該積立金を分配できない (同条第1項第2項)。したがって、これは組織転換の濫用を完全に防止するというより、目先のタナボタの利益を狙った組織転換を抑制するための措置ということになる。

組織分割については、合併とセットで規定されており、農業協同組合については、農漁業法典 L526-3 以下に規定が設けられている。合併と同様、新設、吸収分割の双方が認められ、定款変更の決議と同様、3分の2以上の多数決による決議が必要とされている (同法典 L526-3、L526-4)。

【補足】 SICA (sociétés d'intérêt collectif agricole、Agricultural common interest cooperatives)

SICA（農業・農村の共通利益のための協同組合）は、特定の農村地域の農家の利益のために、またその地域の住民の利益のために、設備および備品の設置・管理、またはサービスの提供を確保するための協同組合であり、農漁業法典に農業協同組合(sociétés coopératives agricoles)とは別のものとして定めが置かれている（農漁業法典の Titre III : Sociétés d'intérêt collectif agricole、L531-1 から L535-5）。

SICA は、1947 年法の協同組合としての地位を有し、民法典 1832 条以下の規定に基づく民事会社、商法典に基づく株式会社または有限会社の形式のいずれかによって設立される（農漁業法典 L531-1 第 1 項）。

伝統的な協同組合と異なる特徴は、次のような点にある。

組合員資格は、農業者、クレディ・アグリコルに加入できる団体および SICA の目的の達成に貢献する活動を行っている者である（同法典 R531-5）。また、定款では、農業者、クレディ・アグリコルに加入できる団体およびクレディ・アグリコルが組合員である場合にはクレディ・アグリコルが合わせて議決権の過半を占めるよう定めなければならない（同法典 R532-3 第 1 項）。ただし、各組合員は議決権の 40% を超える議決権を保有してはならず、また 10 名を超える組合員がいる場合には各組合員が 10% を超える議決権を保有することができない（クレディ・アグリコル、協同組合およびその連合会である組合員には適用しない）（同法典 R532-4 第 2 項・3 項）。

また、農業者およびクレディ・アグリコルに加入できる団体以外の者との取引は、年間総売上高の 50% まで許容されている（同法典 R532-4）。

（２）農協の概要とフードチェーンにおけるシェア

Coop de France によれば 2015 年時点でフランス国内には 2,700 の農協(連合会、SICA 含む)と 11,545 の CUMA（農業機械共同利用組合）がある。農協数は 1995 年の 3,800 からみると約 3 分の 2 に減少している。

農業者の 4 分の 3 がいずれかの農協の組合員となっており、農協は 16.5 万人の職員を雇用している。農協グループの売上高は合計 851 億ユーロで、フランスの農業食料産業で創出される売上高の 40% に相当する。そして、フランスの食品ブランドの 3 分の 1 を農協グループが保有するブランドが占める。

分野別の農協数の推移をみたものが図表 7 である。最も数が多いのは、ワインで 648 組合、次いで酪農の 240 組合、果物・野菜の 200 組合が続く。同表にみられるように、ほとんどの分

図表7 分野別の農協数

	(組合)		
	2003	2010	2016
穀物	350	195	165
砂糖	9	4	4
飼料	91	41	47
酪農	340	260	240
食肉	285	213	136
動物受精	80	56	41
ワイン	900	715	648(注)
たばこ	10	7	6
果物・野菜	350	300	200
はちみつ	12	12	12
森林	39	27	19

資料 Filippi (2012) 及び Coop de France 'La Cooperation Agricole et Agroalimentaire 2016' より農中総研作成
(注) caves coopérative 606、union 32、sica 10 の計。

野で 2003 年から 2016 年にかけて農協数は減少している。この背景の一つとしては、農協の合併等組織再編が進んだことがあげられる。

次に、フードチェーンのなかでの農協のシェア等をみたものが図表 8 である。農業分野のなかで農協のシェアが高いのは、穀物集荷、砂糖、豚肉、飼料といった分野で、これら分野では過半を超えている。牛乳・乳製品に関しては、シェアはほぼ 5 割である。逆に低いのは、牛肉、野菜、果物である。ワインの農協のシェアは表示方法によって差があり、特定の産地を表示できる A.O.P ラベルのワインは約 4 割、生産地域を表示できる I.G.P ラベルのワインでは約 7 割である。2003 年、2010 年、2016 年を品目別に比較すると、農協のシェアは全体としてみるとほとんど変わっておらず、飲用乳、飼料では上昇している。

図表 8 フードチェーンのなかでの農協のシェア

	市場シェア (%)			売上高 (10億ユーロ)		
	2003年	2010	2016	2003	2010	2016
穀物	集荷74	集荷74	集荷70	11.2	11	23
砂糖	62	62	62	1.9	3.7	3.7
飼料	60	70	70	3.0	3.0	4.3
牛乳・乳製品	集乳47	集乳55、飲用乳47、バター50	集乳55、飲用乳66、バター51	7.0	7.1	12.5(加工子会社含む)
家畜(食肉)	豚91 牛36	豚94 牛33	豚91 牛33	10.1	11.9	9.4
鶏卵と家禽	家禽55 卵30	家禽60 卵30	家禽生産60 卵30	-	-	-
動物受精	95%	-	牛95%	0.2	-	0.378
ワイン	A.O.C(注1)	38	38	4.0	4.8	5.6
	A.O.P(注2)	-	-			
	I.G.P(注3)	-	72			
	Champagne	30	36			
タバコ	100	100	100	-	0.063	0.063
果物・野菜	果物35 野菜25	生鮮果物35 生鮮野菜30 カット・パック野菜45 缶入野菜40	生鮮果物35 生鮮野菜30 缶入野菜40	3.8	4.5	6
はちみつ	20	20	20	0.02	0.014	0.014
森林	20	23	19	0.2	0.22	0.4

資料 Filippi (2012)及びCoop de France 'La Cooperation Agricole et Agroalimentaire2016' より農中総研作成

(注1) Appellation d'Origine Contrôlée: A.O.C、原産地統制呼称

(注2) Appellation d'Origine Protégée: A.O.P、原産地呼称保護

(注3) Indication géographique protégée: I.G.P、地理的表示保護

図表 9、10 は、売上高上位の 10 農協を 1996 年と 2015 年で比較したものである。なお、売上高にはグループ会社も含まれる。同表にみられるように、上位の農協は規模拡大が顕著で、10 位までの合計売上高は 1995 年の 120 億 ECU が 2015 年には 381 億ユーロとなり、3 倍以上に増加している。

一方、1996 年、2015 年の両リストにのっている農協は、ソディアール農協、リマグラ農協のみである。この間に多くの入れ替わりがあったことがうかがえる。また、売上高の急速な拡大から明らかなように、この間、農協合併や川下部門への進出を伴う規模拡大

が進んでいる。なお、最も売上が大きいインヴィヴォ農協は、自らも事業を行っているが、穀物農協の連合会の性格が強く注意が必要である。

農協の合併・再編については、特定部門に特化し拡大する農協と、多品目に展開し拡大する農協があることが特徴的である。代表的な多品目農協であるテレナ農協への聞き取り調査によれば、この背

景には地域の営農形態の差があるとし、地域農業のなかで単一経営が主であれば農協も特定の部門に特化しやすく、複合経営が主であれば、テレナ農協のように農協も多品目化が進みやすいとしている。

また、図表 10 からは、複数農協がある特定部門を統合して新たな事業体を作る動きも読み取ることができる。同図表には、テレナ農協、イーブン農協、トリスカリア農協の主要ブランドにいずれも Paysan Breton（乳製品ブランド）があるが、これは 3 農協が出資して運営している乳業会社 Laïta の保有ブランドである。

図表9 売上高上位の農協(1996年)

			(百万ECU)
順位	農協名	活動分野	売上高
1	ソディアール(Sodiaal)	牛乳・乳製品	2,550
2	ソコパ(Socopa)	肉	2,003
3	UNCAA	農業資材、肉	(注)1,519
4	カナ(Cana)	多品目	1,280
5	コパグリ・ブルターニ(Coopagri Bertagne)	多品目	1,279
6	シグマ(Sigma)	穀物	1,141
7	ユニコパ(Unicopa)	多品目	996
8	CECAB	缶詰野菜	950
9	シャンパーニュ・セリアル(Champagne Cereals)	穀物	938
10	リマグラン(Limagrain)	穀物、種子	801
上位10農協合計			11,936

資料 オンノフランク・ファン・ベックム他(2000)

(注) 1995年の売上高

図表10 売上高上位の農協(2015年)

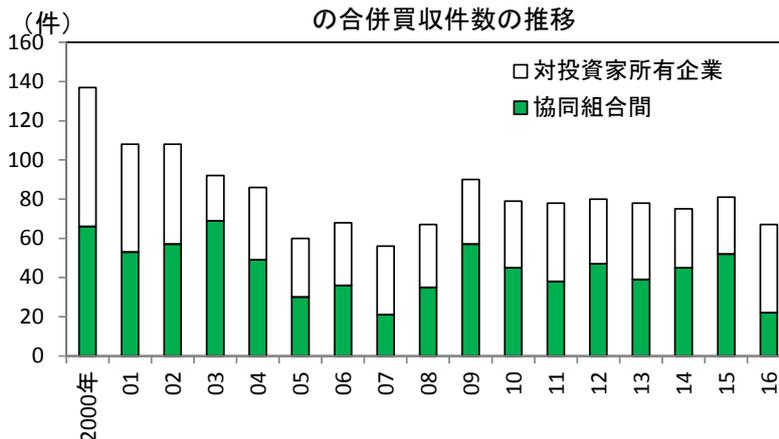
				(百万ユーロ)
順位	農協名	主な活動分野	主要ブランド	売上高
1	インヴィヴォ(InVivo)	穀物、生産資材	Gamm Vert, Semences de France, Frais d'ici	5,654
2	テレナ(Terrena)	多品目	Gastronome, Douce France, Paysan Breton, Régilait, Tendre et plus	5,037
3	ソディアール(Sodiaal)	牛乳・乳製品	Yoplait, Candia, Riches Monts, Régilait, Entremont, Juragrüyère	4,998
4	アグリアル(Agrial)	多品目	Florette, Créaline, Priméale, Ecusson, Danao, Loïc Raison	4,776
5	テレオス(Tereos)	砂糖、でんぷん、アルコール	Beghin Say, L'Antillaise, Origny, La Perruche	4,300
6	ヴィベシア(Vivescia)	穀物(資材調達、製粉、麦芽、動物栄養)	Delifrance, Francine, Campaillette	3,646
7	Axéreal	穀物(資材調達、製粉、麦芽、動物栄養)	Banette, Francine, Lemaire, Treblec	3,203
8	リマグラン(Limagrain)	穀物・種子・バイオ健康関連(Bio-santé)	Vilmorin, Clause, Jacquet, Brossard	2,351
9	イーブン(Groupe EVEN)	牛乳、資材調達、動物栄養	Even, Paysan Breton, Kerguelen	2,096
10	トリスカリア(Triskalia)	多品目	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Régilait, Ronsard	2,037
上位10農協合計				38,098

資料 Coop de France 'La Coopération Agricole et Agroalimentaire 2016'

農協が食品関連の主要ブランドを多く保有していることからわかるように、1990年代以降のフランスの農協の規模拡大は、農協同士の再編統合が進んだことに加え、川下部門での子会社設立によるグループ化が影響している。そのなかには、投資家所有企業との共同による会社設立や買収等によるものも含まれる。例えば、図表 11 のように、2000年から 2016 年にかけての農協による統合・合併・買収等の合計件数 1,410 件のうち約 4 割、649 件が投資家所有企業との間で行われている。

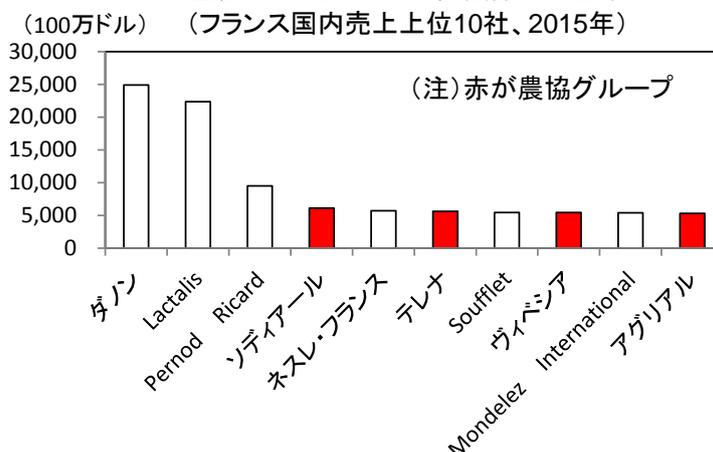
その結果、農協が食品加工企業の上位に多く名を連ねるようになっており、図表 12 のようにフランス国内の食品加工グループ上位 10 社のうち、農協グループが 4 社を占める。

図表 11 農協による協同組合間もしくは投資家所有企業との合併買収件数の推移



資料 Filippi (2012) 及び Coop de France 'La Cooperation Agricole et Agroalimentaire 2016' より農中総研作成

図表 12 フランスの主要食品加工企業 (フランス国内売上上位10社、2015年)



資料 USDA Foreign Agricultural Service 'FRANCE: Food processing Ingredients October 25, 2016'

(3) フランスにおける農協の発展の歴史

本項では Filippi (2012)、ベックム他 (2000) 等をもとに、フランスの農協の発展の経緯を振り返る。

フランスで近代的な農業協同組合運動が始まったのは、19世紀末である。組合 (syndicat、サンディカ) に関する 1884年 3月 21日法 (Loi du 21 mars 1884) の成立が契機となったとされる。とくに、組合の設立目的に、「農業利益の保全」が盛り込まれたことが後押ししたと考えられている。多くは資材の共同購入を行う農民組合として設立され、本報告書で事例として紹介するテレナ農協も、1887年に創設されたアンジュー農民組合 (le syndicat agricole d'Anjou) を起源とする。さらに、1920年 3月 12日法 (Loi du 12 mars 1920) では、組合が「農業機械、肥料、種子、植物、動物および動物飼料」について、組合員のために共同購入する権限があることが明記された。Filippi (2012)によれば

1920年には15,000の農民組合があり、その大部分は後に協同組合になった。

第一次大戦後は、戦争で荒廃した地域の再生と農村部の経済的復興の再生のため、政府が農業協同組合に支援を行ったこともさらなる成長につながったとされる。1930年代には、世界恐慌による経済および小麦市場危機によって、穀物協同組合の発展が促された。とくに、1936年の法律で、貯蔵協同組合に小麦の集荷が認められたことが寄与した。

第2次世界大戦後、農業者は、食糧不足の解消のために生産を拡大し、農業協同組合も活動を再開していく。生産拡大を支援するため、1945年には、農業者のために農業機械の共同購入・共同利用を行う農協「CUMA」がマーシャルプランにより創設されている。また、前述の通り1947年には、協同組合の地位に関する1947年の法律が作られた。農業協同組合は数の上でも力の上からも勢力を拡大し、1966年には農協の全国組織であるCFCA（現Coop de France）が設立された。なお、1950年代までのフランスの農協の発展は、とくに、ワイン農協と穀物農協中心に進んだとされる。

1960年代以降もフランス農業のなかで農業協同組合は大きな役割を果たし、ワイン、穀物、牛乳といった重要で伝統的な市場において大きなシェアを維持してきた。さらに、1970年代も同様に農業協同組合の発展がみられたが、この背景としてはEUの価格支持政策の利益を受ける上で、農協の組織化が有利に働いた面があったとされる。

しかし、1990年代以降、CAP改革等で価格支持政策から所得支持政策へEUの農業政策が大きくシフトするとともに、EU域内で近隣諸国との農産物市場競争も激しくなってきた。またフランス国内の流通市場でカルフルに代表される大手小売量販店の巨大化・集中化が進むなど、フランスの農協および農業を巡る環境は大きく変化していった。

大手小売量販店への対抗力の強化とフードチェーンのなかでの付加価値の取込みのため、フランスの農協は、合併や組織の再編・統合に取り組むとともに、農産加工やブランド開発、小売店舗展開、さらに国際化の動きを強めていった。

なお、農協間の合併においては、専門農協同士が合併し特定の品目で規模拡大が進むケースと、異なる部門の農協が合併し多品目農協として規模拡大が進むケースがみられた。また、川下部門への進出の多くは、農協単独（もしくは複数農協）か、農協と民間セクターとの共同出資による子会社設立により進められた。

Filippi (2012)は、子会社を通じて事業展開することのメリットとして、まず会社法に基づく子会社には員外利用規制が適用されないため、20%という員外利用規制の天井を考慮せず、第三者と取引することが可能となることを挙げる。また、川上部分に比べ相対的に大きな川下部分の付加価値が子会社を通じ農協に還元されることで、組合員の経済メリットにもつながるとする。さらに、こうした川下部門への投資は、特定の農業生産部門を救済し、生産者の販路を守る上でも有効としている。実際にテレナ連合会（テレナ農協グループの前身）は、家禽部門の有力な民間会社Bourgoinの経営危機に際し、同社の資産を2001年に買収している。

また、Filippi 氏への聞き取り調査によれば、フランスの農協が契約により組合員に出荷義務を課していることが、子会社にとっては原料の安定調達につながり、その経営にとって重要な役割を果たしているとのことだった。

そして、これら子会社を通じた取組みを後押しすることになったのが、1991年と1992年に成立した2つの関連法（Loi n° 91-5 du 3 janvier 1991、Loi du 13 juillet 1992）である。この2つの法律は、協同組合による資金調達手段の強化等を目的としたとされ、例えば、農協の資本充実策として債券発行や一定の条件のもとでの出資の導入、組合員への利益還元策として子会社からの配当の農協組合員への再配分を容易にする等の制度が導入された。また、この2法の成立とともに、それまで農協の農産加工や商品取引ビジネスを行っていた SICA（協同組合の1形態）への課税が強化されたことは、SICAの株式会社等への転換を加速させたとされている。さらに、1994年の会社法の改正により、複数の企業が合弁事業を組織する際に便利で、また親会社のコントロールが容易な単純型株式会社（société par actions simplifiée : SAS）が制度化されたこともその後の子会社設立に影響したとみられる。

単純型株式会社（SAS）には、最低資本金額の定めはなく、出資者1名だけでも設立することができる。出資者一人の場合は、簡素型単一株主株式会社（SAS Unipersonnelle : SASU）と呼ばれる。SAS（あるいは SASU）は「株主間の関係、機関構成、組織運営、資本譲渡を定款で自由に定められ」、「フランス法における最新の会社形態で、持株会社の場合や子会社に対する100%の経営支配権を維持したい外国会社の場合に非常に適している」とされる（フランス貿易投資庁（2015））。例えば、前述の3農協が出資者となっている乳業会社 Laita も法人形態は SAS である。

（4）定款における規定

前述のとおり、フランスの農協には、税制面での優遇措置（組合員取引について法人税免税、但し員外取引は課税等）があり、また歴史的には政府からの財政的な支援も受けてきた。それらを背景に、2005年までは政府当局による認可、管理も行われていた。模範定款は農業省が作成し、当局による許認可の理由ともなるため、各農協の定款は模範定款を尊重しなければならなかった。また、毎年農協の活動が定款に一致することを表す資料を当局に提出していた。

2006年以降は、この認可、監督業務は農業省から後述の HCCA に移管された。そして、模範定款は、農業省と Coop de France が協議して案をつくり、それを HCCA が確認をするというプロセスに変わった。HCCA は、農協の設立の際の許認可、定款の変更の許認可も行っている。具体的には、定款や内規のチェック、商業登記のチェックをし、農協設立の理由、監査中央会からの証明書等を見て、審査を行う。

a 組合活動の対応と業務執行のオプション

農協を設立する場合には、組合の活動のタイプを6種類のなかから、業務執行にかかるオプションを9種類のなかから選ぶ必要がある。活動には6つのタイプ、①集荷・販売農協、同連合会、②共同利用農協、③部門別農協、④穀物農協、⑤資材供給農協、同連合会、⑥サービス農協・連合会（CUMAと動物受精協同組合を含む）がある。6つのタイプそれぞれに模範定款があり、主な活動が6つのうちのどれに該当するかを選んで、その模範定款を使う。複数の活動を行うことはできるが、模範定款を組み合わせることはできない。事例で紹介するテレナ農協では、6つのタイプのうち、②共同利用を除く5つのタイプの活動を行っている。

次に、業務執行にかかるオプションには、員外利用取引を行うか、投票の重みづけを行うか、非利用の組合員を置くか等9つのオプションが設けられており、このうち該当するものを選ぶ。Coop de Franceによれば、過半の農協は、員外利用のオプションを採用している。このオプションを取らないと、農業者に資材を販売する場合などに売り先に制限がかかってしまうので、販路の確保のために採用している。また、農家で後継者に事業が引き継がれたとき、息子が組合員でないと取引ができないといった事態を避けることもできる。このオプションを採用していないと員外取引はできないが、このオプションを採用した場合に、員外取引は20%までに制限されている。

b 組合員の種類

農協の組合員には、事業利用を行う組合員（associés-coopérateurs、以下「正組合員」という）と非利用組合員（associés non coopérateurs）の2種類がある。非利用組合員のオプションを採用する場合、定款に記載し、正組合員の出資と非利用組合員の出資の区分経理を行う。議決権について、組合員と非利用の組合員は、ともに総会での1人1票の議決権を有するが、定款によって議決権の加重を定めることができる。ただし、総会では、非利用組合員は合計で20%以上、個別で10%以上の議決権を持つことはできないとしている。

c 組合員の組合利用に関する義務等

組合員は事業量に比例して出資を行い、活動の全部または一部について組合を利用する契約（engagement）を結ぶ義務がある。その契約内容や期間等は定款で規定するが、契約期間内の脱退は原則認められない。また、農協は、この契約に違反した場合の罰則を設けることもできる。

例えば、テレナ農協では、組合員の結ぶ契約として、組合員はその生産に対し穀物、生乳は全量、牛、羊、フォアグラ用ガチョウは75%を組合に出荷し、契約期間は5年とする等と定款に記載されている。そして、量的、質的に契約に違反した場合には、違反した数量

に平均もしくは固定価格を乗じた金額を組合員に罰金（*pénalité financière*）として課すことができるなどと定款には記載されている。

（５）農協に関する地方組織、全国組織

Coop de France は、農業協同組合が加盟する全国組織であり、その組織形態は 1901 年のアソシエーション法⁵に基づくアソシエーションである。農協が Coop de France に加盟することは義務づけられてはいないが、98%は加盟しているとのことである。

Coop de France の始まりは、右派の農協団体と左派の農協団体が合同で 1966 年に設立した *Confédération française de la coopération agricole (CFCA)* である。CFCA は、2003 年に Coop de France に名称変更した。Coop de France は、最初からすべての農協を代表していたわけではなかったようだが、各分野の農協代表機関との合併を経て、ほぼすべての農協が加盟する組織になったようである。2017 年にも、酪農協の全国連盟（FNCL）との合併を行った。

Coop de France の目的は、全国的な組織として、地方、国、欧州、そして国際的なレベルにおいて、市場や顧客、最終消費者と直接対応している農業協同組合を、統一的に代表することである。Coop de France では、「Coop de France 2020」と題する目標において、以下の 4 つの優先的な課題を掲げている。①協同組合モデルの価値を守り促進すること、②事業体としての協同組合の競争力を向上させること、③経済的な価値や、社会的責任といった分野で価値を創造する協同組合の能力を高めること、④フードチェーンにおける食料の供給に、消費者の期待に応えながら関与していくこと。

Coop de France には 13 の地方支部があり、通常、農協は自らが立地している地方の支部に加盟する。しかし、規模の大きい農協の場合は営業エリアが複数の地方にまたがることもある。そのような場合は、複数の支部に加盟してもよいし、全国組織に直接加盟してもよい。加盟金は売上高に比例しているため、複数支部に加盟する場合は売上を地方ごとに分割して加盟金を払うことになる。複数の農協が連合会（*union*）を組成している場合には、各農協と連合会のそれぞれが加盟する。

地方ごとの支部とは別に、穀物や果実・野菜、酪農、食肉、ワインといった分野別のネットワークも組成されており、それぞれの分野で専門的に働く職員がいる。Coop de France には、一般的な活動内容を紹介するウェブサイト「*La coopération agricole*」に加えて、法務に関しては「*Juricoop*」、監査やコンサル、研修については「*Services Coop de France*」という別のウェブサイトが設けられており、それぞれの業務を担当する部署が設置されている。つまり、Coop de France は、会員を代表してロビー活動を行うほかにも労務や税務、コンサルティングや職員研修に関するサービスを農協向けに提供している。ま

⁵ Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

た、市民向けに農協の活動をわかりやすく紹介する活動も行っており、その一環として、スーパー等で販売されている様々な食品ブランドが農協のものであることを示す冊子を作成している。

Coop de France は、フランスの協同組合全体の組織である Coop FR のメンバーであり、また欧州農業協同組合委員会（COGECA）のメンバーでもある。

（6）農協に対する監督・監査

a 監督

農協およびその連合会（union）は、農業協同組合高等評議会（以下「HCCA」という）の監督に服する（農漁業法典 R525-6）。

HCCA は 2006 年の法律⁶により設立され、それ以前は、農協およびその連合会は農業省が監督していた。2006 年に HCCA が設立された背景について、HCCA の運営委員である Filippi 氏によれば、もともとは農業省の部局が担当していたが、専門機関を作り自主的に行わせることとしたとのことであった。また、全国農業協同組合監査協会（L'association nationale de révision de la coopération agricole、以下「ANR」という）と農協の全国組織である Coop de France への聞き取り調査では、農業省が監督を行うと非常にコストがかかり、予算や人員確保が難しかったという理由があげられた。

HCCA のミッションは、次の 4 つである。①農協に関する政策の策定と実施に貢献し、法令等の実態への適応を確実にする、②農協に関する法令等の順守を保証し、農協の認可と取消を行う、③農協監査の原則と基準を作成・決定する、④農協の経済・財務面での発展状況を把握する。

このうち、③の監査原則と基準の策定は、2006 年以前は ANR が行っていたが、①、②、④は農業省が行っていた。2006 年以降はこれらすべてが HCCA に移管されたが、HCCA の運営にかかる費用はすべて農協からの義務的加盟金による。

HCCA の運営委員会は、12 人の委員から構成されている。うち 7 人は農協の代表、5 人は農業大臣から任命された有識者である。これ以外にすべての会議に出席できるが投票権は持たず拒否権のみを持つ 2 人の政府委員がおり、うち 1 人は農業省、1 人は社会的連帯経済担当省の委員である。ANR に聞き取り調査を実施した 2017 年 12 月当時、農協側の 7 人の委員は、砂糖農協、酪農協、穀物農協、種子農協、多品目農協、シャンパン農協、CUMA（農業機械共同利用組合）の役員である。有識者の 5 人の委員は大学教授（農政学）、弁護士（農業に関する法律の専門家）、小売協同組合連合会の役員、クレディ・アグリコル SA（CASA）の役員、そして元農業大臣かつ元司法大臣である。運営委員会の委員長は、元農業大臣かつ元司法大臣であるアンリ・ナレット氏であるが、委員長は運営委員の投票

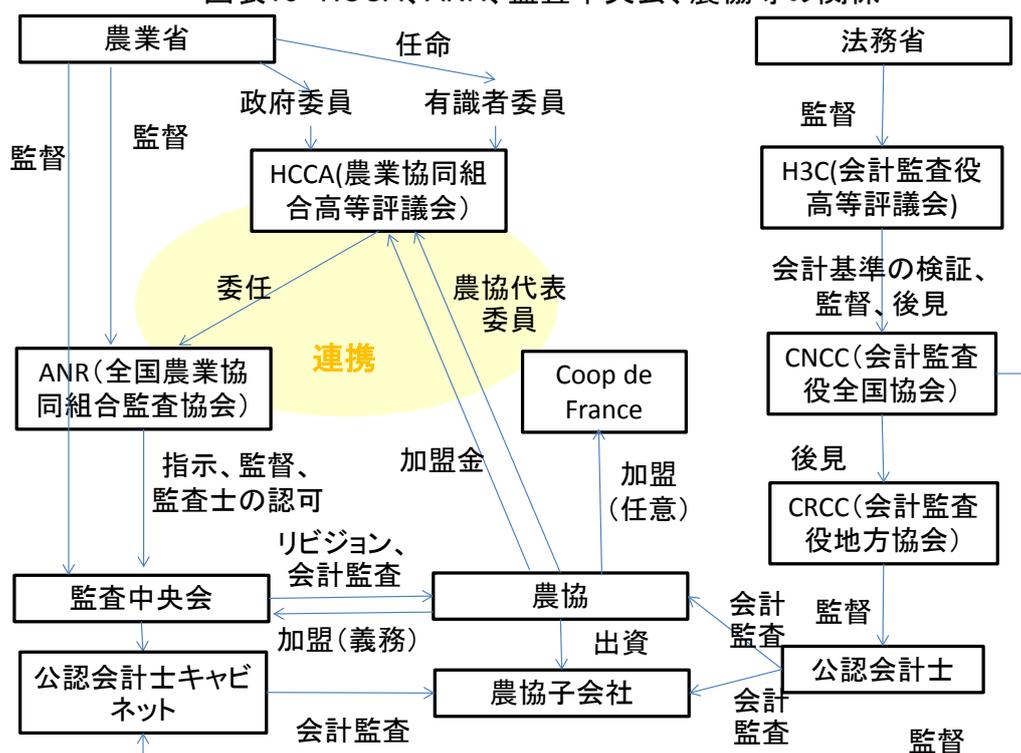
⁶ Loi n° 2006-11 du 5 janvier 2006 d'orientation agricole

により決定し、農協代表か有識者かは決められていない。

HCCAには法務、監査、経済財政の3つのセクションがあり、12人の運営委員は3つのセクションのどれかを担当している。各セクションには必要に応じて専門家を置いている。

HCCAは、政府（農業省等）やCoop de France、ANRと連携して、上記のミッションを果たしている（図表13）。HCCAの業績については年次報告書を作成し政府に報告している。また、農協法の改正案は政府が関係団体（HCCA、ANR、Coop de France）と協議し、詰めていくが、その過程でHCCAはチェックし、自らの見解を出す。模範定款は農業省とCoop de Franceが協議して案を作成し、それをHCCAが確認する。監査基準や監査ツールは、HCCAとANRが協議して作成する。HCCAの職員（5名）はすべてANRの職員でもある。前述のとおり、HCCAの収入は農協の義務的加盟金によるが、義務的加盟金（ここには監査費用が含まれていない）はHCCAに集められたのち、そこからANRの経費が支払われる。

図表13 HCCA、ANR、監査中央会、農協等の関係



(資料) ANRへの聞き取り調査をもとに筆者作成

b 監査

農協および連合会は、監査を行うことを目的として行政庁の認可を受けた監査中央会 (fédération de révision) に加入しなくてはならない (農漁業法典 L527-1)。監査中央会は全国域の全国リビジョン連合会も含め現在7つであるが、それぞれがANRに加入しなくてはならない。監査中央会の監査士には、監査中央会が資格認可試験を行う Rivisor、

公認会計士、両方の資格を持つ人の3種類がいる。監査は、農協の原則にのっとって運営されているかというリビジョンと会計監査に分けられ、前者は5年に1度、後者は毎年行われる。

農協は監査中央会のリビジョンを受けなくてはならない。しかし、その地域の監査中央会に所属せずに、全国リビジョン連合会に加入してもよく、また監査ごとに異なる監査中央会を選択することもできる。

会計監査は監査中央会の監査士によるだけでなく、外部の公認会計士によることもできる。リビジョンは監査中央会でなくてはできない。グループの連結決算の会計監査については、監査中央会の監査士だけでなく公認会計士が必要となる。これは監査中央会の監査士は農協の監査しかできず、株式会社である農協の子会社については、公認会計士が監査を行うからである。農協の子会社の会計監査を行うために、監査連合会が出資して公認会計士キャビネットが設立された。

リビジョンを受ける農協の基準は変化している、2013年までは、①非組合員との取引、②農協の創設、③合併、④増資、⑤HCCAの請求であった。2014年の社会的連帯経済法により、①非組合員との取引、②資本金の半分を失った場合、③組合員の10分の1、取締役会の3分の1、HCCAと農業省及び社会連帯経済省の請求があった場合が加わった。農協の基準としては、①はすでにあるため、②と③が加わった。非組合員からの収益には通常の税率が適用されるため、非組合員との取引を行う農協の場合には、リビジョンを行い、非組合員との取引の状況をチェックする必要がある。

ANRは、①監査中央会を監督、②監査士を監督、③監査基準をHCCAとともに作成、④監査士の使うガイドブックやツールを作成、⑤監査士の資格認可試験の実施、⑥監査士の継続的な教育等を行っている。ANRは農業省の監督を受けている。監査中央会はANRが監督するとともに、農業省が直接監督を行っている。

(7) 個別組合の事例：テレナ農協

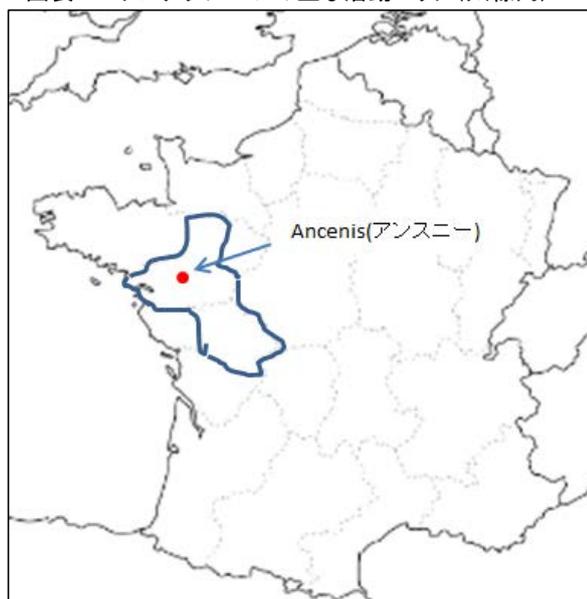
a テレナ農協の概況

テレナ農協は、フランス西部ロワール＝アトランティック県、メイン＝ロワール県、ドゥ＝セーブル県、ヴィエンヌ県、マイエンヌ県を主な地区とする大規模な多品目農協で、本拠地はアンスニーにある（図表14）。すでに全国有数の多品目農協であったカナ農協（CANA）を核に、カバル農協（CAVAL）、GCA農協が加わって、2004年に設立された。

2015年時点では組合員数は22,000、組合員が耕作する農地面積は200万haに上る。職員数は約14,000人である。2016年のテレナ農協単体の売上高は14億ユーロ、グループの全体の売上高は52億ユーロで、その活動はフランス国内に加え、EU内外に広く展開しており、フランス国内外に63か所の拠点を持つ。多品目農協としては、フランスでは一番大きく、EUでも2番目の規模の農協である。

グループの事業内容は、多岐にわたっている。農畜産物の集荷販売に加え、種子・育苗・農機等の生産資材供給、製粉、精肉・ハムソーセージ加工、乳製品加工、リンゴ加工・原木供給、醸造（ワイン）、環境緑化、再生可能エネルギーについてのコンサルティング、農業関連小売店舗等、川上から川下までの活動部門を持ち、多くの食品ブランドも有する。

図表14 テレナグループの主な活動エリア(太線内)



b テレナグループの組織・事業構成

テレナ農協は非常に多くの部門で活動を行っており、主に川下部門を担う子会社等とともに、テレナグループを形成している。

テレナグループは6つのクラスターに分かれている（図表15）。同図表にみられるとおり、生産部門のクラスターにテレナ農協本体が属する。農協部門を含む生産部門の売上は約19億ユーロで、テレナ農協の組合員農業者が生産した農畜産物の多くは、ここから子会社へ販売される。

主に川下部門を担う5つのクラスターは、品目別に4部門と、その他の1部門（partnerships）に分かれる。5つのクラスターに属する子会社等は農協とは独立して運営されるが、テレナ農協の理事と業務執行役員が経営に関わっているケースが多い。子会社としての組織形態はSA（株式会社）、SAS（簡素型株式会社）、SASU（簡素型単一株主株式会社）など様々である。

品目別にみた4部門のクラスターのなかで、最もウェイトが大きいのは家禽の加工・販売部門で、子会社 Galliance として事業を行っており、売上高は約11.7億ユーロに上る。テレナ農協によれば、家禽部門はフランスの家禽生産では2番目の規模があり、さらに子会社の Doux SA 等を通じて行っている鶏肉輸出は全世界で3番目の規模である。

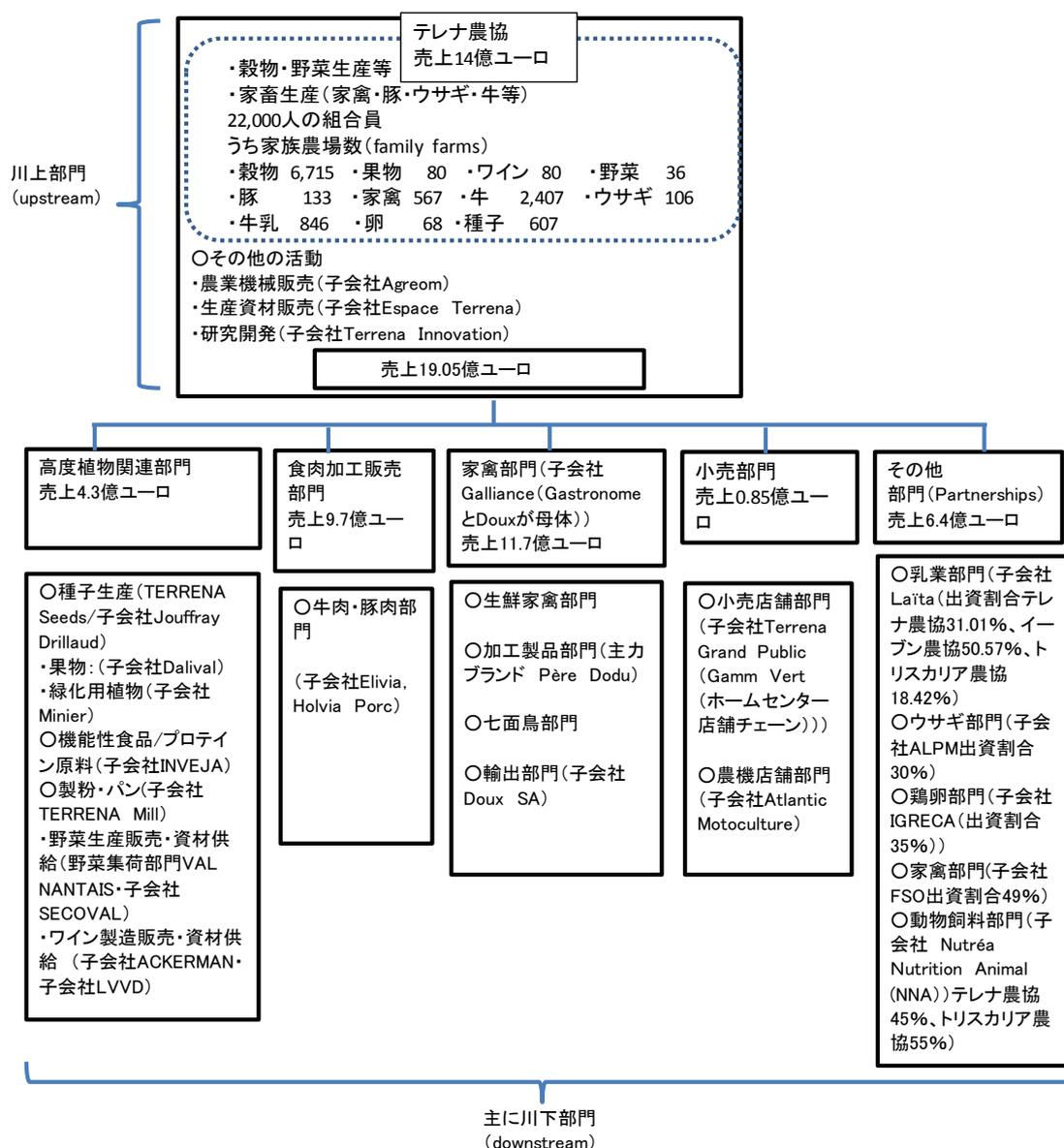
家禽部門に次いでウェイトが大きいクラスターは、食肉加工販売部門で、売上高は9.7億ユーロである。両部門は主に子会社（牛肉は Elivia、豚肉は HOLVIA PORC）を通じ事業を行っている。鶏肉生産同様に事業規模は大きく、牛肉生産ではフランスでは2番目にあたる。3番目にウェイトが大きいクラスターは、高度植物関連部門で、売上は4.3億ユーロである。同部門は、様々な取組みを活発に行っており、例えば TERRENA Seeds は、トウモロコシや菜園用の種子等、様々な種類の種子を作り、日本を含む内外の種子会社に出荷している。Jouffray Drillaud は飼料用草地種子生産、とくにアルファルファで有名で、また、Dalival は世界でも有数のリンゴの苗木提供及びその開発を行う会社である。さら

に、INVEJAのように、大豆由来等の植物たんぱく質を健康食品・サプリメント会社等に提供する会社もある。4番目のクラスターとして農業にかかわる小売部門があり、ホームセンターや農機販売店舗を展開している。

その他部門 (partnerships) のクラスターのなかでウェイトが最も大きいのは、乳業会社の Laita である。同社は、イーブン農協、トリスカリア農協との共同出資で運営されており、主力のブランドの Paysan Breton の商品は日本へも輸出されている。

また、クラスターではないが、有機農業 (agriculture biologique) にも積極的に取り組んでおり、フランスにおける有機農畜産物の最大の供給者である。約 600 の農業経営体で 2016 年は 1.44 億ユーロの売上があった。

図表15 テレナグループの組織(数字は2016年)



テレナ農協提供資料、テレナ農協Annual Report等をもとに農中総研作成

c テレナ農協及びテレナグループの売上高等の推移

テレナ農協及びテレナグループの売上高等の推移をみたものが図表 16、図表 17 である。同表にあるように、テレナ農協の売上高は 2013 年以降 14 億ユーロ前後で推移している。テレナグループ全体の 2016 年の売上高は、農協単体の売上高の約 3.5 倍で 50 億ユーロを超え、グループ全体の売上高は 2010 年以降 2016 年まで 7 年連続で増加している。

また、利益の推移をみると、2012 年から 2015 年までは、テレナ農協、テレナグループともに営業利益、純利益ともに黒字であったが、2016 年は、テレナグループが営業利益、純利益ともにマイナスに、テレナ農協も純利益、営業利益が 2012 年以降で最低となった。

アニュアルレポートによれば、この背景にはロシアの禁輸措置の継続等で穀物、牛乳、畜産物の価格低迷が長期化したことに加え、2016

年春の降雨で穀物生産が平均で 40%の減少、さらに夏の干ばつでトウモロコシ生産が 50%減少となったことがあるとしている。ただし、同レポートでは、こうした悪条件のなかでも経済パフォーマンスは回復過程にあり、EBITDA（非現金支出調整後の営業利益）は 2015 年と同水準を維持したと

図表 16 テレナ農協の売上高等の推移

	(百万ユーロ)				
	2012年	2013	2014	2015	2016
売上高	1,342.3	1,451.9	1,381.1	1,421.1	1,407.7
営業利益	17.2	11.0	11.7	3.2	2.5
純利益	20.8	14.9	15.7	10.1	9.0
キャッシュフロー (capacité d'autofinancement)	28.4	26.6	31.1	21.4	14.2

資料 テレナ農協 Annual Report

図表 17 テレナグループの売上高等の推移

	(百万ユーロ)				
	2012年	2013	2014	2015	2016
売上高	4,445.9	4,667.6	4,683.4	5,044.0	5,196.4
営業利益	5.4	13.4	35.0	26.8	△ 0.3
純利益	10.9	16.7	22.1	32.3	△ 22.4
キャッシュフロー (capacité d'autofinancement)	62.4	81.5	111.1	101.3	72.3

資料 テレナ農協 Annual Report

d テレナ農協自身及びグループ会社の資金調達

テレナ農協によれば、同農協及びテレナグループの資金調達は銀行借入が中心であり、新規事業に取り組む場合は自己資金と銀行からの借入を充当してきたとする。ただし、2014 年以降は、資金調達手法を変更しつつあり、債券発行にも取り組んでいる。

2016 年のアニュアルレポートによれば、テレナグループとして、さらなる発展と新たな事業展開を図るため、非上場債券 (Euro PP) を 5 千万ユーロ発行、また、クレディ・アグリコルとソシエテ・ジェネラル銀行を取りまとめ役として初のシンジケートローンを 6 億 3 千万ユーロ組成し、合わせて 6 億 8 千万ユーロの資金を確保したとしている。資金調達先として、既存の取引金融機関に加え新しい金融機関がこの取引に加わったことに対し、テレナグループでは、「La Nouvelle Agriculture ®」(「新農業」)モデルの展開など同グ

ループの経営戦略への信頼が反映されたものとしている。

e テレナ農協の事業展開

フランスの農協における合併や川下部門への展開は、1990年代以降に急速に進展した。2004年の合併で誕生したテレナグループも、主要な母体となったカナ農協、カバル農協を通じ、すでに1990年代から現在のグループの事業展開につながる大きな事業再編を行っていた。

まず、1992年にカナ農協はコパグリ・ブリターニ農協と Paysan Breton ブランドの乳製品事業の販売部門を統合している。この組織が母体となって前述の乳業部門の子会社 Laïta が2009年に設立されることになる。

そして、2000年にはカナ農協とカバル農協は、川下の事業を再編成し、テレナ連合会を創設したが、このテレナ連合会の創設と並行して、カナ農協とカバル農協は、それぞれが所有していた家禽関連企業 Soparvol と Synavi を統合し、Gastronome を新たに設立した。また2001年にテレナ連合会は、経営危機に直面した Bourgoin グループの家禽部門を買収し、さらに家禽ブランド Douce France を取得している。

2004年にはカナ農協を核に、カバル農協と GCA 農協が合併しテレナ農協となり、現在に至るテレナグループが誕生する。2009年にはリサーチアンドソリューション部門を立ち上げ、2011年にはテレナグループとして現在の事業戦略の中心となっている「La Nouvelle Agriculture ®」モデルの取組みに本格的に乗り出す。また、2012年には子会社 Terrena Innovation を設立し、大規模な研究開発投資を開始する。

2014年には野菜ビジネスを強化するため VAL Nantais 農協を統合し、2016年には国際的な事業活動を行う家禽加工企業 Groupe Doux をグループ化する。そして、それに伴って、子会社 Gastronome と、Groupe Doux の家禽部門を統合し、新たに子会社 Galliannce を設立している。さらに、直近では2018年1月1日にテレナ農協は、CAM 農協、Terrena Poitou 農協と合併している。

f ガバナンス

テレナ農協の運営は、理事会 (le conseil d'administration) と業務執行役員会 (le comité exécutif) によって行われている。政治的な判断など大きな方針決定は理事会が行い、業務執行は業務執行役員会が行うが、両者は常に意思疎通を図っている。理事長 (président) と、業務執行役員会会長 (directeur général) は常に連携して農協の運営にあたる。すべての段階で、二人体制で運営を行っており、子会社の体制も同様としている。

理事 (administrateur) は33名、業務執行役員 (directeur) は会長を含め11名である。理事は農業者中心だが非利用組合員からも選ばれる。農業者の理事はエリアごと生産部門ごと、また幅広い世代から選ばれている。理事は総会の過半の投票で選ばれ、そのなかか

ら理事長が選ばれる。一方、業務執行役員は理事会が任命する。

テレナ農協によれば、大規模な農協の業務執行を行う上では高い専門性が必要で、外部人材の業務執行役員登用も多いとのことである。現在の業務執行役員会会長もフランス最大の酪農協ソディアル農協をはじめ複数の経営体の幹部を経て 2013 年からテレナ農協の業務執行を任されている。

g テレナグループの戦略

テレナ農協への聞き取り調査によれば、テレナグループの特徴は一言でいえば「from farm to fork」（農場から（食卓の）フォークまで）で表せる。つまり、農畜産物生産からその加工販売に至るバリューチェーンの全てのプロセスをカバーしていることにある。

生産から加工、販売まで、あらゆるプロセスをカバーすることによって、非常に高いレベルの食品の安全性と品質を確保することを実現している。また、そのことは、組合員の生産した原材料を、子会社を通じて高品質の差別化製品に変えることを意味し、そこで生まれた付加価値を組合員に還元するというビジネスモデルにつながっている。

このビジネスモデルをさらに進化させ、テレナグループとして取り組んでいるのが「La Nouvelle Agriculture ®」（以下「新農業」）ブランドの展開である。テレナグループは、すでにヨーロッパにおいて有機農畜産物の取扱高では有数の規模をもつが、「新農業」ではさらに消費者の健康志向や動物福祉、エコロジー等へ配慮した持続性の高い、高品質な農業生産を行うことを目指す。それにより、組合員の生産する農畜産物へのさらなる高い評価につなげていくことを目標としている。周知のとおり、フランスには非常に大規模な小売流通網があるが、そのなかでテレナグループの独自ブランドとして展開していくもので、テレナグループとその組合員にとって非常に重要な取組みである。

「新農業」への取組みは、もともと農業者の側からでてきた提案がきっかけとなっている。2000 年代後半、農業関連の法律や消費者の嗜好、農産物流通等、農業環境が大きく変わる中、組合と地域農業、農業者が存続していくために、新しい革新的な農業への取組みが必要ではないかという声が農業者の側から多く上がってきた。それらの提案に対し、テレナグループとして、前述のように 2009 年にリサーチアンドソリューション部門を立ち上げ、研究技術開発に本格的な投資を開始し、大型小売流通網では取り組めないような品質やトレーサビリティなどにこだわった生産方法の開発を進めてきたものである。

具体的には、「新農業」は、エコロジカリー・インテンシブ・ファーミング(Ecologically-Intensive Farming (L'Agriculture Ecologiquement Intensive (AEI)) という生産コンセプトから成り立っている。環境や動物福祉をより尊重し、消費者・社会の期待に沿うものを生産することを指す。ベースには農業生産技術の工夫がある。例えば、高度な土壌分析手法による肥料投入抑制や、非遺伝子組み換え飼料の使用、抗生物質を使わない飼育方法等である。より少ない投入でより多くの生産を実現し、しかも家畜や生態系にやさしい生

産技術を、「新農業」における要求スペックとして生産者に提案している。2017年から本格的な広告宣伝活動に取り組み、大手量販店（GMS）での販売も開始している。

4 協同組合銀行クレディ・アグリコル

(1) フランス国内の金融機関の概況

フランスでは、銀行法（通貨金融法典に含まれる）により、国内の金融機関は、①銀行、②相互・協同組合銀行、③市町村信用金庫、④金融会社、⑤特殊金融機関の5つに分類されている。同法では、銀行業務として、①預貯金、②信用供与、③決済に加えて、④外国為替・貴金属取引、⑤証券業務、⑥資産管理、⑦財務相談、⑧リース業者に対する動産・不動産の貸与があげられており、金融機関のうち、銀行、相互・協同組合銀行、市町村信用金庫はこれらの業務を行うことができるが、このうち相互・協同組合銀行と市町村信用金庫は、それらの業態を規定する法律の規定に従わなくてはならない。

フランスでは、銀行業務と保険業務の両方を取り扱うバンカシュアランス（バンク＋アシュアランス）が発達しており、ほとんどの銀行が保険子会社を保有している。

相互・協同組合銀行セクターでは、グループ間の再編が進んでいる。

ケス・デパルニュはもともと公的金融機関として位置づけられていたが、1999年に協同組合銀行に転換した。2003年にはクレディ・コーペラティブがバンク・ポピュレール・グループの一員となった。さらに、バンク・ポピュレール・グループとケス・デパルニュ・グループは、2006年に各グループ内の企業金融・投資部門を一体化して、NATIXISグループを設立した。しかし、世界金融危機の影響を受け、NATIXISグループの経営が悪化したため、その経営再建を主な目的として、2009年7月に、バンク・ポピュレール・グループとケス・デパルニュ・グループの各中央機関、CNCE（La Caisse Nationale des Caisses d'Epargne）とBFBP（La Banque Fédérale des Banques Populaires）が合併し、新たな中央機関BPCEを設立した。それとともに、両グループは合併し、BPCEグループが発足した。

これらの結果、2009年7月以降、相互・協同組合銀行セクターは、主にクレディ・アグリコル・グループ、BPCEグループ、クレディ・ミチュエル・グループの3グループにより構成されている。

The Banker誌の2017年7月号によれば、2016年データに基づく世界の銀行の総資産ランキングにおいて、フランスの銀行はBNPパリバが9位、クレディ・アグリコル・グループが11位、ソシエテ・ジェネラルが17位、BPCEグループが19位に入っており、フランスの協同組合銀行は世界的に見ても規模が大きいことがわかる。

(2) クレディ・アグリコル・グループの現況

この報告書では、農業者を主な組合員としながら発展してきた協同組合銀行をとりあげ

ることとしているため、以下では、上述のフランスの協同組合銀行のうち、クレディ・アグリコル・グループについてとりあげる。歴史的な経緯について触れる前に、現況を簡単にみておきたい。

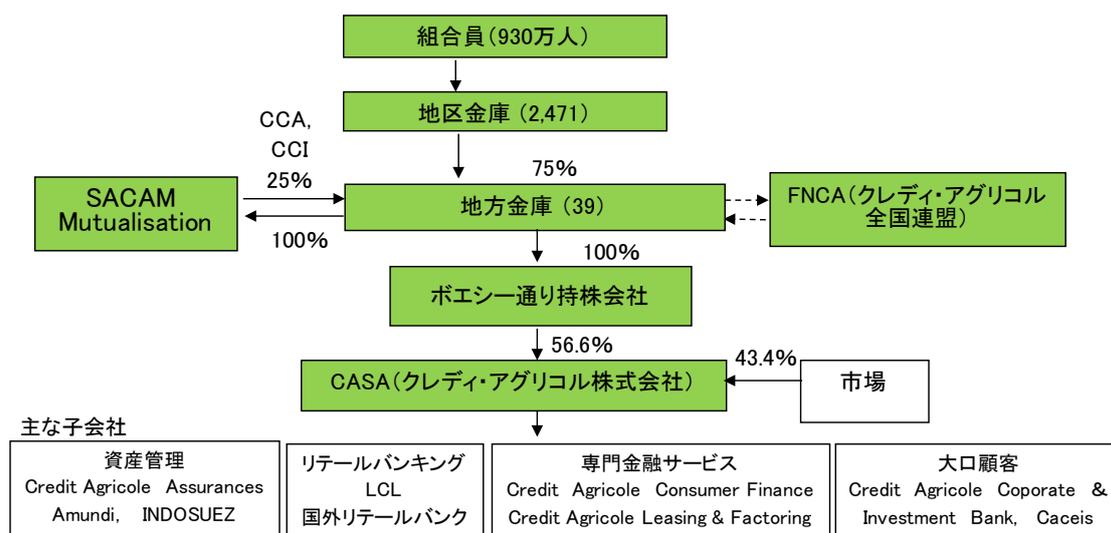
a グループの構成

クレディ・アグリコル・グループは、地区金庫（Casse Locale）、地方金庫（Casse Regionale）、全国銀行である CASA（Crédit Agricole S.A.）、および FNCA（Fédération Nationale du Crédit Agricole、クレディ・アグリコル全国連盟）と CASA の子会社からなる（図表 18）。CASA は国内外に数多くの子会社を所有しており、50 か国に進出している。グループ全体で、世界中に 5,200 万の顧客を有し、13 万 8,000 人の職員が働いている。

各地方金庫単体、また CASA 単体でも決算書を公表しているが、クレディ・アグリコル・グループとしても、CASA、地方金庫、子会社等が連結決算を行っている。同グループの連結決算をみると、2016 年の純利益グループ帰属分（表示金額）は 48 億 2,500 万ユーロであった。そのうちリテールバンク業務は 47%、アセットギャザリング（保険、アセットマネジメント）は 24%、専門金融サービス（消費者信用、リース・ファクタリング）は 9%、大口顧客は 20%を占めた。

なお、この報告書でクレディ・アグリコルの組合員という場合には、図表 18 に示すとおり地区金庫に出資している組合員を指し、顧客という場合には地方金庫の顧客であり、LCL やその他の CASA 子会社等の顧客は含めていないことに注意されたい。

図表18 クレディ・アグリコル・グループの構成(2016年12月末)



資料 Crédit Agricole Group 'Financial Statements 2016'

b 国内市場シェア

クレディ・アグリコルの地方金庫は、フランス国内の家計預金市場においては 23.3%、住宅ローンでは 23.6%のシェアを占める。また、農業者の 83%は事業目的で利用してお

り、76%が家計の管理用に利用している。農業以外の分野でも、小規模事業者の市場シェア 34%、中小企業の利用率 36%など高い割合を占めている。加えて、銀行が保険商品を販売するバンカシュアランスとしては、欧州第 1 位となっている。

c フィンテックへの取組み

クレディ・アグリコルは、「Village by CA」を通じて、グループを挙げてフィンテックを含むスタートアップ企業の支援に取り組んでいる。パリには 2014 年に開設された 4,600 m²の Village Square があり、100 程度のスタートアップ企業を支援している。スタートアップ企業は、クレディ・アグリコル以外のパートナー企業からも技術的、金銭的支援を受けられたり、また、スタートアップ企業と提携や投資をしたい企業とのマッチングなどが行われたりしている。ここに参加している企業の 1 つに、農業と食品に特化してクラウドファンディングのサービスを行う MiiMOSA がある。現在では、いくつかの地方金庫が MiiMOSA と提携し、銀行借入によらず資金を調達したいと希望する農業経営体に MiiMOSA を紹介する取組みを開始している。

なお、Village by CA Paris と同様の取組みは地方金庫でも行っており、2018 年 2 月の時点で、パリ以外に 27 の Village がある。

(3) クレディ・アグリコルの歴史的な展開

1870 年代の欧州全体の農業不況、1880 年代のフランスにおけるぶどうの凶作等の結果、フランスにおける農業経営は悪化し、農業者の資本不足が深刻な問題となった。このような状況で、クレディ・アグリコルは誕生した。1894 年にクレディ・アグリコルに関する法律（現在は下記のとおり通貨金融法典に含まれている）が制定され、現在のクレディ・アグリコル・グループのローカルバンクにあたる地区金庫（Casse Locale）を農業サンディカ（農協の前身）の組合員が設立することが可能となった。しかし、1894 年の法律は地区金庫に対して優遇を与えるものではなく、地区金庫は資本不足と不十分な担保など財政面での問題に陥ったため、1897 年にフランス銀行からの資本注入と毎年の贈与金の制度が定められた。1899 年には、地区金庫のために資金調達を行う組織として地方金庫（Casse Regionale）が設立された。

1920 年には、農業省の信用部局が地方金庫のための中央決済機構として全国クレディ・アグリコル事務局となった。この組織は、1926 年にクレディ・アグリコル全国金庫（CNCA : Casse Nationale de Crédit Agricole）として再編成された。1988 年に CNCA は民営化し、また株式会社となった。さらに 2001 年に CNCA はクレディ・アグリコル株式会社（CASA : Crédit Agricole S.A、以下 CASA とする）と名称を変更し、上場した。

(4) 法律・定款における規定

a 通貨金融法典におけるクレディ・アグリコルの規定の概要

協同組合銀行に関する法律としては、クレディ・アグリコル等の協同組合銀行のグループ別の法律がある。銀行法等とともに通貨金融法典の第5編第1部第2章相互・協同組合銀行の中に、第3節クレディ・アグリコル (le crédit agricole)、第4節クレディ・ミュチュエル (le crédit mutuel) など各種協同組合銀行法が含まれている。

上記の第3節では、クレディ・アグリコルの組合員資格を農業者およびその団体としているが、また、定款で、預貯金や貸出金、外為など金融機関のサービスを利用するものを組合員として認める可能性について規定することができるとしている (L512-22)。

CASA への聞き取り調査によれば、実際には、クレディ・アグリコルの組合員になるには、出資をするという誓約書を書くだけでよく、誰でも組合員となれる。また、クレディ・アグリコルの口座を保有するには、身分証明書と住居証明さえあればよく、誰でも利用者になることができる。また、組合員と非組合員との間に利用上の違いをもうけていない場合が多いが、定款で借入は組合員でなければならないと規定している地方金庫もある。

なお、組合員の議決権数は、協同組合共通法 (1947 年法) の 1 人 1 票の規定による。

同じく通貨金融法典に、クレディ・アグリコル・グループのクレディ・アグリコル株式会社 (CASA) と BPCE グループの BPCE SA、そしてクレディ・ミュチュエル・グループのクレディ・ミュチュエル全国連盟が、それぞれのグループの「中央機関」と位置づけられている (L511-30)。また、これらの中央機関が、中央銀行であるフランス銀行と金融監督当局に対して加盟金融機関を代表すること、加盟金融機関の流動性と支払い能力の保証のために必要な措置をとること、加盟金融機関の監督を行うこと等が定められている (L511-31)。

b 組合員資格と員外利用緩和の制度改正

クレディ・アグリコルは、財政資金を農業分野に供給するという政策のために協同組合を活用するべく制度化されたものであった。したがって、クレディ・アグリコルに関する法律において、当初、組合員資格は、農業生産者およびその組織する団体に限定されていた。

それが、農業金融専門の金融機関から、非農業分野にも取り組んで一般金融機関化していくとともに、組合員制度の緩和も進められた。

1959 年に人口 2 千人以下の地域における居住目的の不動産所有者にクレディ・アグリコルへの出資が認められた。1971 年の「農業から農村へ」をキャッチフレーズにした制度改正では、農村地帯 (人口 5 千人以下) の個人および小規模事業主のほぼすべてに加入資格が与えられ、さらにその農村地帯の範囲が、1976 年には人口 7,500 人未満、1978 年には 1 万 2 千人へと拡大した。

さらに、1992 年の政令により、定款で、金融機関のサービスを利用する顧客を組合員と

して認めることを規定できることになった（通貨金融法典 L512-22）。すなわち定款によって、農村地帯に限らず、個人・法人を問わず、誰でも組合員とすることができることになった。

また、1979年の政令により、組合員の条件を満たさないもののうち、「利用者(usager)」としての資格を満たすものを指定して、これに対して金融サービスを行うことができることとした(Décret n°79-416 第1条、第2条)。その対象は順次追加され、食品関連企業、商業、工業、サービス業、不動産所有者、建設業者、組合等の組織、個人（家計に必要な資金について）、公法上の法人、混合経済会社等大変広い範囲を対象とし、これによって事実上誰でも利用者となることができるようになったと考えられる。

c 役員の登用

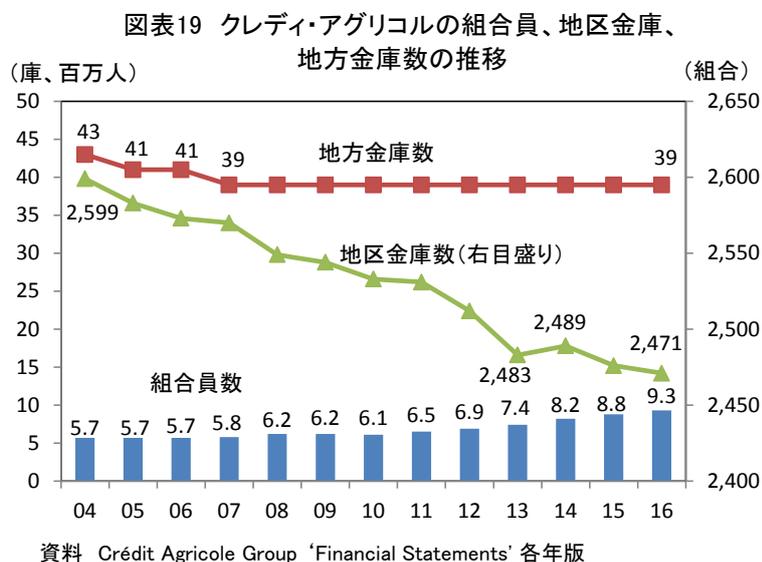
地方金庫の理事会 (conseil d'administration) は業務執行を監督、戦略を決定し、業務執行役員 (directeur) は業務執行を行う。

地区金庫の理事は組合員が総会において選任する。地区金庫の理事は地方金庫の総会に出席し、地方金庫の理事 (administrateurs) を選出する。地方金庫の理事会が理事長 (président) を選出する。専門経営者である業務執行役員は、地方金庫の推薦を受けた経営層の候補者のうち共通訓練機関 (IFCAM) での選抜に合格した者が記載される候補者リストの中から、理事会によって指名され、CASA の取締役会により承認を受ける。業務執行役員は、地方金庫の理事会の意見を聞いたのち、CASA の代表執行役員が行う決定により解任することができる。

(5) 組合員数、地区金庫・地方金庫数の推移

a 組合員、理事

2016年12月末時点のクレディ・アグリコルの組合員数は930万である(図表19)。クレディ・アグリコルでは、2020年までに組合員数を1,200万とすること、新しい顧客をすべて組合員とすることを目標としており、2016年の1年間には50万人増加した。各地方金庫において、組

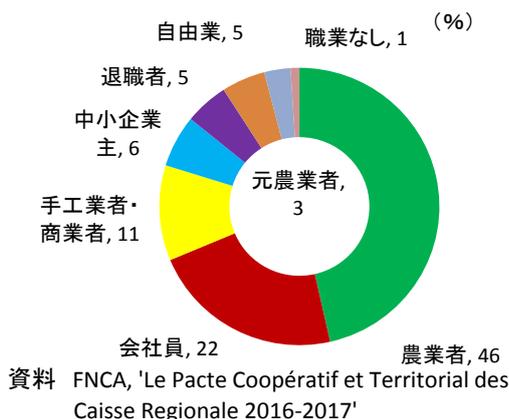


会員向けにメリットのある商品やサービスを提供していることが奏功しているとみられる。また、2016年の時点では、組合員になると、美術館や旅行サイト、文化的なイベント等での恩恵を受けられるようなサービスを、26の地方金庫が提供している。

地区金庫単位で選出された理事は、地方金庫の総会に参加する。2016年末の理事の数は3万1千人である。

先にみたとおり、組合員や理事になるための要件として農業者であるといった職業制限は設けられていないが、クレディ・アグリコル設立の歴史的な経緯もあり、理事には農業者が多い。2016年には理事のうち、農業者は46%、元農業者は3%を占め、半数程度を農業者が占めていることがわかる(図表20)。ただし、新規に選出された理事だけをみると、会社員が35%と農業者の26%を上回っており、徐々に理事に占める農業者の割合は低下していくものとみられる。

図表20 クレディ・アグリコルにおける理事の職業別構成(2016年)



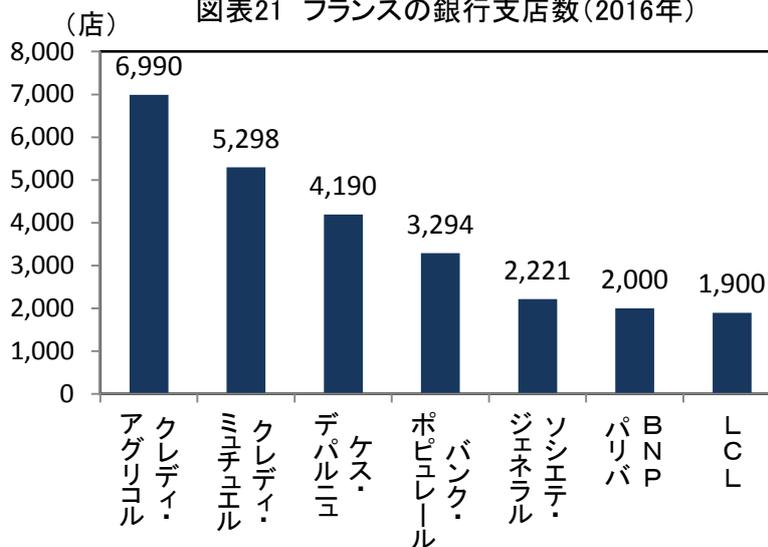
b 地区金庫

地区金庫数は合併により減少する傾向がみられるが、2016年末には2,471であった。地区金庫は、創設当時は金融業務を行う基礎単位であったが、歴史を経るにつれ、業務は地方金庫に集約されることとなった。現在では、地区金庫は、組合員の出資の受入れや理事の選出母体として機能し、場合によっては、地区金庫単位で貸付の審査委員会を設置することもあるが、金融業務を担う組織とはなっていない。

c 地方金庫

地方金庫数は2007年以来39で変化がない。地方金庫は、個人、農業者、中小企業、地方公共団体を主な顧客として、預金、貸出、決済、投資商品、保険商品等の商品・サービスを提供している。地方金庫では、主にCASAの子会社が提

図表21 フランスの銀行支店数(2016年)



資料 Statistaウェブサイト 'Number of bank branch in France as of 2016, by bank'

供する各種の商品（投資商品、保険商品、リース等）を扱っていることが多いが、なかには独自の保険会社を有しているケースもある。

39の地方金庫の顧客数を合計すると2,100万人である。地方金庫が開設している支店の数は6,990となっており、クレディ・ミュチュエルの5,298を上回り、クレディ・アグリコルはフランスのなかで最も多くの支店を有する銀行となっている（図表21）。特に人口の少ない農村部では、銀行の支店数に占めるクレディ・アグリコルの支店の割合は高いものとなっている。なお、CASAの子会社であるLCLは、都市部を中心にフランス国内に1,900の支店を有している。

地方金庫全体の貸出金の推移をみると、貸出金全体の額は年々増加しており、農業向けも少しずつ増えている（図表22）。ただし、貸出金に占める農業向け貸出の割合は2014年の9.1%から、15年（9.0%）、16年（8.8%）と徐々に低下する傾向がみられる。

図表22 地方金庫の貸出金の内訳

(10億ユーロ、%)

		2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
残高	住宅ローン	218.9	224.4	229.3	239.4	254.9
	農業	34.0	35.4	36.3	37.0	37.6
	企業と小規模事業	84.1	80.2	78.7	83.5	85.9
	消費者信用	15.9	15.0	14.9	15.5	17.0
	地方公共団体	43.1	42.6	40.9	36.0	34.1
	計	396.0	397.6	400.1	411.5	429.5
		2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
構成比	住宅ローン	55.3	56.4	57.3	58.2	59.3
	農業	8.6	8.9	9.1	9.0	8.8
	企業と小規模事業	21.2	20.2	19.7	20.3	20.0
	消費者信用	4.0	3.8	3.7	3.8	4.0
	地方公共団体	10.9	10.7	10.2	8.7	7.9
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
前年比増減率	住宅ローン	2.2	2.5	2.2	4.4	6.5
	農業	1.5	4.1	2.5	1.9	1.6
	企業と小規模事業	△ 0.6	△ 4.6	△ 1.9	6.1	2.9
	消費者信用	△ 6.5	△ 5.7	△ 0.7	4.0	9.7
	地方公共団体	4.1	△ 1.2	△ 4.0	△ 12.0	△ 5.3
	計	1.4	0.4	0.6	2.8	4.4

資料 Crédit Agricole Group 'Financial Statements' 各年版

(6) 全国組織

a Fédération Nationale du Crédit Agricole : クレディ・アグリコル全国連盟 (FNCA)

FNCAは、1948年に地方金庫が自分たちの組織や戦略について議論するために創設した連盟である。現在でも「地方金庫の議会」として機能しており、当局に対しては、地方金庫とクレディ・アグリコル・グループを代表している。

FNCAには、20の地方金庫の理事長10人と代表業務執行役員10人の計20人から成る業務執行委員会が設けられている。そのなかから、FNCAの会長が選出される。

具体的な運営は、コミッション、コミテ、ワーキンググループという会議体によって行

われる。コミッションでは、地方金庫の理事長と代表業務執行役員が集まり大きな方針の決定を行う。コミテはコミッションで決定された大きな方針に基づき、具体的な課題を検討する。たとえば、地域・経済のコミッションのなかに、IT戦略、住宅、エネルギーと環境、農業金融の4つのコミテがあるといったイメージである。コミッションとコミテはそれぞれ月1回開催される。ワーキンググループは、より具体的な課題を検討するため、月1回に限らず、FCNAの職員と地方金庫の職員が参加して開催される。

クレディ・アグリコルでは、各地方金庫が独自の商品やサービスを開発することがある。そうしたものはコミッションやワーキンググループで検討され、パイロットスキームを経て全国展開されることもある。たとえば、ある地方金庫が地元の不動産会社を買収し、不動産業務を開始し非常に成功したというケースがあった。そこで、不動産業務をクレディ・アグリコルの共通ブランド「スクエア・ハビタ」とすることを決定し、業務に参入したい地方金庫にはFNCAがノウハウ等を支援するといった取組みを行った。その結果、現在スクエア・ハビタはフランス国内でも有数の不動産会社ネットワークとなっている。

しかし、どのような商品、サービスを提供するかは各地方金庫の決定にゆだねられており、必ずグループ内の商品やサービスを扱わなければならないと決められているわけではない。FNCAの会議体を通じて、地方金庫は情報や経験を共有し、その中から共通化できる商品やサービスを生み出しているのである。

こうした活動に加えて、FNCAでは、地方金庫に対して役員のキャリアマネジメント、役職員教育、労務、税制への助言等、様々なサービスを提供している。

b Crédit Agricole S.A (CASA)

(a) 歴史的な展開

CASAは、もともと地方金庫の中央機関という位置づけで、1920年に農業省の担当部局として設置された全国クレディ・アグリコル事務局を前身とする。当時は、財政資金を原資とする低利資金を、地方金庫・地区金庫を通じて農業者に供給するための政府組織だったのである。この組織は、1926年に農業省から独立した政府機関となり、クレディ・アグリコル全国金庫(CNCA : Caisse Nationale Crédit Agricole)となった。1942年まで資金調達には100%財政資金に依存していたが、その後地方金庫での預金の受入れやCNCAの債券発行により、1960年代末には資金調達を自賄いできるようになった。1988年にCNCAは株式会社化され、政府所有の株式の9割を地方金庫に、1割を全国金庫と地方金庫の役職員に売却することによって民営化された。民営化の直接的な背景としては、当時のシラク政権下で、政府主導での国営企業の民営化推進が進展していたことが挙げられるものの、長期的にはクレディ・アグリコルが自律性を高め、組合員資格を農業者以外にも広げるなど、地域のための協同組合銀行という性格を強めていたことも挙げられよう。

その後2001年に、CNCAは株式を上場し、CASAに名称変更した。上場後は、地方金

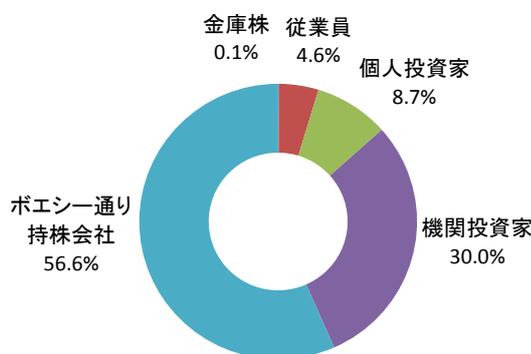
庫が 100%出資するボエシー通り持株会社が CASA の株式の 70%を保有し、全国金庫と地方金庫の役職員の 10%を含む 30%はグループ外で保有されることとなった。ボエシー通り持株会社は、CASA への地方金庫の出資を取りまとめ、地方金庫を代表して CASA への議決権を執行する会社である。同持株会社の定款においては、CASA の株式の 50%超を保有すること、その比率を変更するには全地方金庫の賛成が必要と定められており、グループ内で株式の過半を維持する仕組みが設けられている。

CASA の株式上場の直接的なきっかけは、1998 年に 10%を出資し筆頭株主となっていたクレディ・リヨネ（現 LCL）への出資比率の引上げである。2003 年 6 月に CASA は公開買い付けによる株式交換により、クレディ・リヨネの約 93%を保有することとなった。これにより、地方金庫の CASA 株式の保有比率は上場直後の 70.2%から 52.4%へと低下したが、2016 年 12 月現在では 56.6%となっている（図表 23）。

上場にあたり、地方金庫がグループの主要子会社の株式を CASA に譲渡する一方で、CASA は地方金庫（コルシカ地方金庫を除く）に議決権のない協同組合出資者証書または協同組合投資証券によって 25%を出資することにより、グループの主要子会社と地方金庫の 25%を代表することとなった。

その後、2016 年に、CASA が保有する地方金庫の協同組合出資者証書または協同組合投資証券は、地方金庫が 100%出資する組織（SACAM Mutualisation）に約 185 億ユーロで売却され、グループ内での株式の持ち合いは解消された。これは、クレディ・アグリコル・グループの組織構造を簡素化し、市場や監督者への分かりやすさを高めるために行われた措置である。

図表23 CASAの株主(2016年12月末)



資料 Cr dit Agricole Group 'Financial Statements 2016'

(b) CASA の役割

CASA はグループの中央機関として、銀行法に基づき、地方金庫を監督し、流動性や支払能力の保証を行っている。また、地方金庫によって集められた貯蓄預金をプールして、地方金庫の中長期貸出をファイナンスする前貸し金を地方金庫に交付するとともに、長期債の発行を行っている。さらに、グループの戦略を作成、また子会社とともに地方金庫が販売する商品・サービスを開発し、提供する。

(c) 農業分野での取組み

農業の分野に関して、クレディ・アグリコルは銀行であるにも関わらず、農業団体としての位置づけを与えられており、HCCA の運営委員会や、農業に関係する会議等にもCASA がグループを代表して参加している。

CASA には、農業に関連する部署として農業部と食品産業部があり、また産業調査部にも農業や環境をテーマに調査を行うアナリストがいる。農業部では、フランス国内のバター不足といった農業関係の課題の検討や、農業者向けの商品の開発、農業者向けに気象を含め様々な情報を提供するインターネットサイトの開発に関わっている。食品産業部は、地方金庫と一緒に規模の大きい農業顧客を訪問したりしている。

CASA には、証券会社、リース会社、保険会社など様々な子会社があるので、個人農業者向けから大規模食品産業向けまで多様な選択肢を提供することができる。CACEIS は、農業・食品産業のリスクヘッジを行う企業である。食品産業については、CACIB やSODICA が買収や合併の手伝いをしている。IDIA は主に食品産業に対するマイノリティ投資を行うファンドである。保険会社 PACIFICA は、霜害向けの保険、収穫に関する保険、売上高全体に対する保険など、農業に関する保険を提供している。

グループ内で最近始まったものとしては、クレディ・アグリコルと農協が提携して融資を行う仕組み agil@ppro がある。これは、農協が組合員に資材などを販売する際、組合員が借入を必要とすれば、農協のタブレットからクレディ・アグリコルにローンの申込みができるというものである。一般に農協の組合員はクレディ・アグリコルの組合員ないしは顧客であることが多いが、わざわざクレディ・アグリコルの窓口にいかななくても借入の申込みができるようになり、利便性が高まった。まだすべての地方金庫が提供しているわけではないが、全国で統一の仕組みを作り、利用が進んできているとのことである。

CASA と地方金庫は、農業に関する委員会を開催している。委員会の目的は、CASA から専門的な知見を地方金庫に対して発信するとともに、地方金庫から現場で起きている課題について情報提供をしてもらうことである。インターネットの専門家など、農業以外も含む様々な分野の専門家が参加する会議であり、地方金庫からの参加者の職位も特に定めていないオープンなものである。地方金庫からの参加者が会議で出た課題を持ち帰り、検討したうえで、次の会議でまた話し合いを行うといった仕組みをとっている。

(7) 個別行の事例：クレディ・アグリコル中央ロワール地方金庫

a 概況

クレディ・アグリコル中央ロワール地方金庫 (Caisse régionale de Crédit Agricole Mutuel Centre Loire、以下「中央ロワール地方金庫」という) は、パリから特急電車で1時間ほどの地に本店を置き、ロワレ、シェール、ニエーヴルの3県を地区とする。地区内は、穀物やヤギのチーズ等の乳製品、ワイン、シャロレ牛等を産出する田園地帯であり、

2016年9月末の同地方金庫の貯金、貸出の市場シェアはそれぞれ34.7%、40.2%である。2016年末時点で傘下の地区金庫数は91であり、顧客数は627,873人、そのうち組合員は379,741人であり、顧客に占める組合員の比率は65.9%である。銀行支店数は167、職員数1,981人である。

b 組合員、ガバナンス

組合員になるためには、出資をすることと、地区金庫の理事会から加入を承認されることが要件として挙げられている。地区金庫が地方金庫の顧客にメンバーシップを開放していたとしても、地区金庫の理事会による承認は必須である。組合員には自然人あるいは法人になることができる。

員外利用についての制限は設けられていない。

中央ロワール地方金庫の組合員数は、足元では毎年2~4万人ほど増えている(図表24)。同金庫のウェブサイトでは組合員になるメリットとして、総会に参加して議決権を行使できるといったことのほかに、①組合員がATMで預金を引き出す度に地方金庫が地域開発のために積み立てている基金に自動的に1サンチーム(0.01ユーロ)を寄付すること、②リブレという金融商品を利用する場合、通常(非組合員)よりも高い金利が受けられること、③組合員カード(銀行カード、クレジットカードと一体となったもの)を提示すれば、地域の様々な施設で割引が受けられることを挙げている。組合員数が増加している背景には、このような組合員への優遇措置があることが影響しているとみられる。

地方金庫の経営機構には、総会、理事会、業務執行役員会の3つがある。

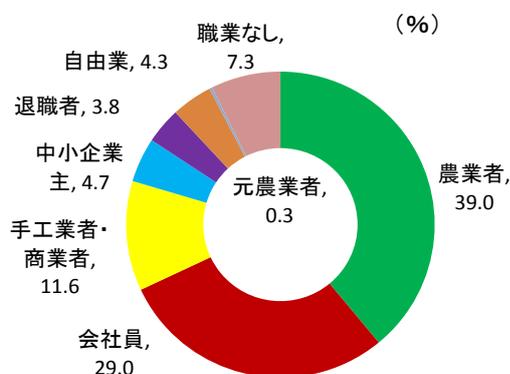
組合員の総会は地区金庫ごとに開催され、2016年の総会には、21,484人が参加した。総会で組合員は地区金庫の理事を選出する。地区金庫の理事の数は2016年6月30日時点で1,053人であり、そのうち34%は女性が占める。理事の構成比は、農業者が最も高いが、

図表24 中央ロワール地方金庫の組合員数推移



資料 CA Centre Loire 'Rapport Financier' 各年版、'Pacte coopératif 2015'

図表25 中央ロワール地方金庫管内の地区金庫理事の構成(2016年)



資料 CA Centre Loire, 'Rapport Financier Pacte Cooperative 2016'

全国平均に比べるとやや低い水準となっている（図表 25）。

地区金庫の理事は各地区金庫の代表を選出し、その代表から中央ロワール地方金庫の理事が選出される。地方金庫の理事会は 18 名で構成され、そのなかから毎年理事長を選出する仕組みとなっている。現在の理事長は農業者である。また、地区内の 3 つの県を代表する 3 名の副理事長が置かれている。地方金庫の理事のうち、27.7%は女性が占める。

中央ロワール地方金庫の業務執行役員会は、9 名で構成されており、代表業務執行役員、副代表業務執行役員が各 1 名と、7 つの業務部門を担当する業務執行役員が置かれている。

c 融資の概況

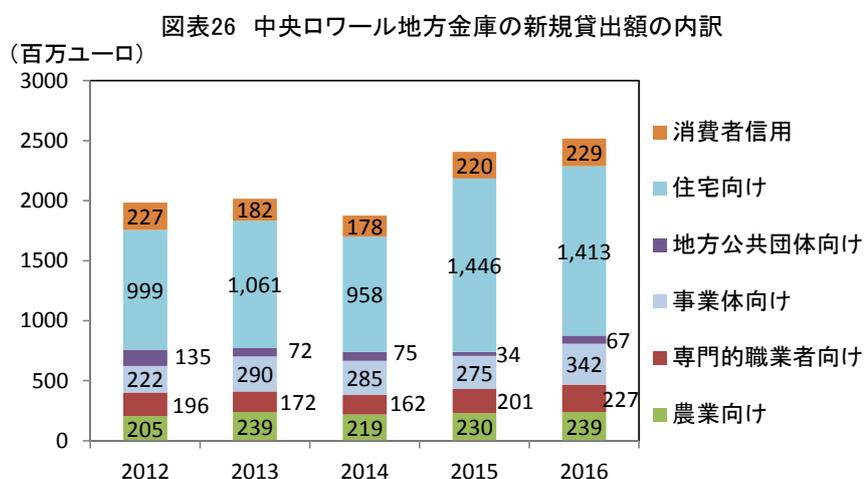
中央ロワール地方金庫のウェブサイトを見ると、「個人」「専門的職業者」「農業者」「事業者」「地方公共団体」「アソシエーション」というカテゴリで、サイトの内容を分けている。個人については、さらに「預金」「貸出」「保証」「クレジットカード」「顧客になる」「シミュレーション」「オンラインショッピング」とに分かれているが、農業者等の事業者については、「口座・カード」「貸出」「預金」「保証」「全商品」というカテゴリが示されている。

新規貸出金の内訳をみると、地方公共団体向けを含めて事業者向けの割合よりも、個人向けの住宅ローンや

消費者信用の割合が高いことがわかる

（図表 26）。農業向けの新規貸出金の額は、年によって違いがあるものの、おおむね 2.3 億ユーロ程度を維持している。

2015 年、2016 年は前年よりも増えており、2016 年には新規貸出額の 9.5%を占めた。



資料 CA Centre Loire, 'Rapport Financier Pacte Cooperative 2016'

d 農業融資

同地方金庫によれば農業融資の地区内シェアは、約 85%である。クレディ・アグリコル全体に言えることだが、中央ロワール地方金庫は農業地帯に立地していることもあり農業を特に重視しており、農業市場を専門とする、比較的高位の職務者（Responsible marché de L'agriculture）を置いている。その役割は、理事会が決定した方針に沿って事業が行わ

れるよう地方金庫内の部門間の調整を行ったり、同じ地域圏に存在する他の3つの地方金庫と連携して自治体との折衝を行ったりすることである。フランスでは近年、地域圏の権限が強まっており、また、EUからの支援策を担当するのも国ではなく地域圏であるため、その対応を行うことも重要な役割である。他3つの地方金庫とは半月ごとに電話会議を行い、共同で行う活動について話し合っている。前述のCASAが地方金庫と合同で開催している農業に関する会議にも参加している。

農業融資以外にも含めて各分野について毎年融資の目標額を設定している。農業融資には、農家が行う再生可能エネルギー向け投資への融資額も含まれている。4、5年前から太陽光発電やメタンガスによる発電向けの融資が増え、また足元では、国や地域圏が政策として押し進めていることもあり、とくにメタンガス発電向けの融資が増えている。

通常の場合は、農業向けだけ特別に金利を引き下げたり、助成を行ったりすることはない。しかし、農業に危機的な状況が発生した場合には、特別に金利引き下げを行うことはある。

農業融資の実務に関しては、同地方金庫では、農業以外の分野も含め支店で決裁できる貸出額に上限が設けられている。それを上回る農業融資の案件については、農業融資部で審査を行う。支店決裁の案件は約85%を占め、農業融資部で審査を行うのは15%程度である。農業融資部には12人の職員がおり、3つの県に担当を分けて審査を行っている。

貸付の審査については、まず地区金庫の組合員によって構成される貸付委員会が意見を出し、その後地方金庫で審査を行うという手順となっており、地区金庫の貸付委員会が拒絶すれば地方金庫での審査は行われぬ。地方金庫では、貸付額に応じて支店で審査、ないしは本店の農業融資部で審査を行う。

フランスでは農業者のほとんどが会計士と契約しているため、地方金庫は農業者が利用する会計事務所から財務データを入手したり、記帳と税金申告の代行を含む経営指導を中心に行う農村経済コンサル協会（CER: conseil d'économie rurale）などからも情報を入手したりする。また、フランス銀行が管理する消費者信用支払事故全国データベース（FICP: fichier des incidents de remboursement des crédits aux particuliers）に照会して申込者の信用情報を調べたり、農業者が肥料などを購入している会社に、未払い金がないかを確認したりする。

地方金庫の農業融資担当者の職員研修は2種類あり、1つは審査方法について学ぶ初級レベルのもので、地方金庫自身で実施している。もう1つは、20万ユーロ以上の貸出や、これまであまり手掛けたことのない分野のプロジェクト（例：豚や家禽類用の新型の畜舎など）の審査といったより上級者向けの研修である。上級者向けについては、クレディ・アグリコル・グループの研修機関であるIFCAMが研修を行うことが多い。

5 農業融資に関する政府支援の状況

(1) 歴史的な展開

フランスでは、農業融資への政府の支援は 1910 年から始まった。その歴史的な背景について、Westercamp ほか (2015) を参考に簡単に振り返りたい。

フランスでは 20 世紀に入ると、政治的な安定を図るため、多数の小農を支援する方針がとられ、農業政策も小農の維持を基盤としていた。したがって、前述のとおり 1920 年に農業省の担当部局として全国クレディ・アグリコル事務局を設置すると、同事務局を通じて国の資金を多数の農業者に供給した。原資は、当初はフランス銀行の資金であったが、1926 年からは預金供託公庫 (CDC) の資金となった。

第二次世界大戦後、農業政策は農業経営体の規模拡大といった農業構造改革にシフトするようになり、農業投資を助長するような補助金が出されたり、投資を行うための低利貸付への助成が行われたりするようになった。1960 年代後半にクレディ・アグリコル全国金庫 (CNCA) が資金を自賄いできるようになると、国はローン金利の一部を助成するかたちをとることとなった。利子助成は中長期向けの融資に対して行われ、2000 年において農業向けの中長期融資のうち、利子助成を受けていた割合は 20%未満であった。

その後財政状況が厳しくなったこともあり、農業分野の利子助成付ローンの対象は徐々に絞られ、2007 年からは青年農業者の就業向けに限定されることとなった。これは農業人口の減少が続くなかで、高齢化も進展しているため、世代交代を促進したいという政策的な意図に基づくものである。他方、1990 年までは、農業者向けのローンに対する利子助成はクレディ・アグリコルのみに行われていたが、1990 年以降はその他の銀行も同様の措置を受けられるようになった。Westercamp ほか (2015) によれば、2001 年に利子助成付ローンを提供していたのは、クレディ・アグリコルのほか、バンク・ポピュレール、BNP、クレディ・リヨネ (現 LCL)、クレディ・ミュチュエル、CIC であった。

(2) 青年就農低利融資

a 概況

EU 各国では、共通農業政策のもと、直接支払に、40 歳以下の直近 5 年以内に就農した農業経営者に対しては最大 5 年間にわたり基本支払い受給額の 25%相当額が上乘せされて支給される。フランスでは、さらに独自の取組みとして、一定の受給要件を満たした 39 歳以下の就農者は、最長 5 年間一定の助成金が支給される青年就農者助成金という制度がある (図表 27)。

これと同様の要件を満たす就農者は前述の利子助成付のローンの借入れが可能になる、青年就農者低利融資という制度もある。平地での就農者よりも、条件不利地域での就農者の場合はより低利での借入れが可能であり、利子助成の上限額も高い。

こうした利子助成は、EU の国家補助規制に該当するものの、欧州委員会によって域内市場との適合性判断により許容されうる補助とされている。

b 借入の手順

資格要件に該当する青年就農者は、農業省の県の出先機関に申請し、青年就農者助成金を受ける。さらに資金の借入れを希望する場合は、青年就農低利融資を

扱っている銀行に出向いて、ローンの申請を行う。ローンの相談が来ると、銀行は投資計画についての手続きや書類の書き方等のサポートを行うが、銀行自身は審査を行わない。審査は、農業省の県の出先機関が行う。青年就農者としての認定を受けること自体が難しく、また就農者の認定にあたっては銀行も意思決定に参加しているという事情もあり、銀行が審査を行わずとも、貸倒れの比率は5%程度に留まるとのことであった。

なお、青年就農低利融資を扱うにあたり、銀行は、農業省と事前に協約を締結している。銀行側には、貸付額にかかわらず、1件あたり36ユーロの手数料と、利子補給を受けた分が入る仕組みとなっている。

中央ロワール地方金庫は、青年就農低利融資の貸付では地区内で9割のシェアを有しており、青年就農者が一番に相談する相手はクレディ・アグリコルであると自負している。

c 制度の廃止

青年就農低利融資については、近年、フランス国内で金利水準が低下しているため、有利性が薄れ、利用も伸び悩んでいた。また貸付期間は、以前は最長9年間であったが、2015年以降の貸付についてはEUから認められる期間が最長5年になった。こうした背景もあり、ローンへの利子助成、ないしはその拡充ではなく、直接的な補助金を拡充してほしいという要望が青年農業者団体から大きくなった。

そのため、2017年から青年就農低利融資制度は段階的に廃止されることとなった。その代わりに青年就農者助成金の予算枠が増額され、受給額のベースを増やすとともに、基本受給額に対して上乘せが行われる条件が3つから4つに増やされた。

図表27 青年就農者助成金と青年就農低利融資の受給要件

項目	主な要件
対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・18～39歳以下 ・一定の農業教育研修を修了した者(農業経営に関する国家資格、あるいは農業技術認定の取得など) ・個人職業計画(PPP)の作成(最低21時間のグループ研修受講を含み、出身県による承認を得ていること)
適用条件	<ul style="list-style-type: none"> ・5年間の事業計画の作成 ・収支計画書の作成(就農5年後には収益が得られる計画であること) ・個人経営の場合、農地や生産に必要な建物や十分な施設を有していること
受給条件	<ul style="list-style-type: none"> ・最低5年間の就農(返還義務あり) ・帳簿(会計記録)の作成(監査制度あり)
申請手続き	<ul style="list-style-type: none"> ・申請書を県に提出 ・農業会議所による一次審査、中央農業委員会(CDOA)による二次審査後、県が承認 ・承認後、サービス・支払い代理店(ASP)を通じてDJAが支給

資料 中野、大内田(2016)