



Title	農協系統組織再編と経済連の位置
Author(s)	藤田, 久雄
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(農学)
Dissertation Number	甲第12248号
Issue Date	2016-03-24
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k12248
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/64861
Type	doctoral thesis
File Information	Hisao_Fujita.pdf



農協系統組織再編と経済連の位置

北海道大学 大学院農学院
共生基盤学専攻 博士後期課程

藤 田 久 雄

[目次]

序章 課題と方法

第1節 問題意識と課題	1
第2節 既存研究の整理	1
1) 連合会組織に関する研究	1
2) 系統農協組織改革に関する研究	2
第3節 分析視角と論文構成	2

第1章 独立経済連への道程

第1節 系統農協組織改革の背景	5
1) 農業・農協批判の高まりとそれへの対応	5
2) 全国農協中央会の組織改革への動き	6
3) 経済連と全農の統合	7
4) 経済連組織の変遷	8
第2節 経済連存続県における組織再編の審議過程	8
1) ホクレン	8
2) 静岡県経済連	8
3) 福井県経済連	10
4) 愛知県経済連	11
5) 和歌山経済連	12
6) 熊本県経済連	13
7) 宮崎県経済連	14
8) 鹿児島県経済連	14
第3節 1県1農協と全農統合県の組織再編過程	15
1) 奈良県農協（1県1農協）	15
2) 全農長野県本部（全農統合）	16
3) 全農福岡県本部（全農統合）	16
第4節 小括	17

第2章 経済連存続の経済的基礎

第1節 県域組織形態別にみた農業産出額の動向	23
第2節 県域組織形態別にみた農協の事業と経営	24
第3節 組織再編前の経済連のバリエーションと県域組織形態別の事業変化	25
1) 組織再編前の経済連のバリエーションと選択	25
2) 県域組織形態別の20年後の事業変化	27
第4節 経済連存続要件の具備率の検証	28
第5節 小括	29
1) 経済連存置を選択させた要因	29
2) 組織再編以降の20年の変化からみた経済連存続県の優位性	30
3) 経済連存続要件の具備率の検証	31

第3章 「道内完結・事業2段」に向けた事業構造の構築ー北海道

第1節 北海道農業の特徴と農協経営	52
1) 北海道農業	52
2) 農協事業	52
第2節 農協合併の進展と系統組織改革	53
1) 農協合併	53
2) 系統組織改革	53
3) 「道内完結・事業2段」に向けて施設の移管・投資等	57
4) 販売体制の強化	58
5) メリット還元	59
第3節 ホクレン主導型の農協経済事業体制	59
1) ホクレン事業	59
2) ホクレン主導型の農協経済事業体制	60
3) 取扱高と系統（全農）利用率の推移	62
4) ホクレンの自営事業	62
5) 経営管理委員会制度未導入と役員の執行体制	63
第4節 小括	63

第4章 経済連主導型の農協事業体制と農協合併による一体化―鹿児島県

第1節 鹿児島県農業の特徴と農協経営	73
1) 鹿児島県農業	73
2) 農協事業	73
第2節 農協合併の進展と系統組織改革	74
1) 単位農協の経営問題	74
2) 12 農協構想とその実現	74
3) 新たな合併構想	75
4) 系統組織改革	76
第3節 県連主導型の農協経済事業体制	76
1) 経済連の組織	76
2) 取扱額と系統(全農)利用率の推移	76
3) 販売事業体制の強化	77
4) 購買事業体制の強化	80
5) 経済連の自営事業	82
第4節 業務改善命令と経済連の事業改革	82
1) 業務改善命令と経済連改革	82
2) 経営管理委員会制度導入と役員執行体制	83
3) 販売体制の強化と子会社の再編	83
第5節 小括	84

第5章 単位農協と県連の事業一体化と販売優位の経済事業改革―愛知県

第1節 愛知県農業の特徴と農協経営	97
1) 愛知県農業	97
2) 農協事業	97
第2節 農協合併の進展と系統組織改革	98
1) 農協合併	98

2) 系統組織改革	98
第3節 県連主導型の農協経済事業体制	98
1) 経済連の組織と施設投資	98
2) 取扱額と系統(全農)利用率の推移	99
3) 販売事業体制の強化	99
4) 購買事業体制の強化	102
5) 経済連の自営事業	103
6) 経営管理委員会導入と役員執行体制	103
7) 経済連の県域機能	104
第4節 小括	104

補章 有力経済連の県本部化の帰結—長野県

第1節 全農との統合の経緯	114
第2節 県本部として事業動向と評価	117
1) 統合前後の変化	117
2) 期待と結果の乖離—統合後15年の経過—	119

終章 農協販売事業の補完としての連合会の県域機能

第1節 組織再編と経済連の多様性—各章からの結論	122
第2節 県域機能拡充の方向性	124

付属資料 経済連組織の変遷(変遷図)	150
--------------------	-----

[図表目次]

[序 章]

表序.1 連合組織の担当機能の例示	4
-------------------	---

[第1章]

表 1.1 11 道県農業の主要指標 (1992 年度)	19
表 1.2 11 道県農業の主要指標 (2000 年度)	20
表 1.3 11 道県農業の主要指標 (2010 年度)	21
表 1.4 組織再編の決定内容と年次	22

[第2章]

表 2.1 農業産出額の作目別推移	32
図 2.1 県別農業産出額の推移	33
図 2.2 県域組織形態別の農業産出額の推移	34
表 2.2 県域組織形態別の農業産出額の作目別割合 (2010 年)	35
表 2.3 農協合併の県域組織形態別の推移	35
図 2.3 県域組織形態別農業産出額のうち農協経由率の推移	36
表 2.4 県域組織形態別の農協取扱高の推移	37
表 2.5 県域組織形態別の農協取扱高の系統利用率の推移	37
表 2.6 県域組織形態別 1 農協当たり取扱高の推移	37
表 2.7 県域組織別農協総利益の事業割合 (2010 年度)	38
表 2.8 県域組織形態別の県段階取扱高の推移	38
図 2.4 経済連の購買高と販売高による経済連の位置	39
表 2.9 経済連の系統利用率 (1993 年度)	39
図 2.5 経済連の取扱高と系統利用率の関係	40
図 2.6 経済連の販売高と系統利用率の関係	41
図 2.7 農協の経済連利用率と全農利用率による経済連の位置づけ(経済事業全体)	42
図 2.8 農協の経済連利用率と全農利用率による経済連の位置づけ(販売事業)	43
表 2.10 県域組織形態別の自営事業 (県平均 1993 年度)	44
図 2.9 経済連取扱高と自営事業額による経済連の位置	45
表 2.11 県域組織形態別の当期末処分剰余金 (県平均 1990 年度)	46
図 2.10 経済連取扱高と当期末処分剰余金による経済連の位置	47
図 2.11 経済連の取扱高の推移(維持率)	48
図 2.12 経済連の販売高の推移(維持率の変化)	49
表 2.12 存続経済連の自営事業の推移	50

表 2.13 11 道・県の経済連存続要件具備率の検証(2010 年度)	51
--	----

[第3章]

表 3.1 北海道農業の主要指標 (2010 年度)	68
表 3.2 北海道農畜産物の道外移出割合	69
表 3.3 ホクレン販売事業と全農利用率の推移	69
表 3.4 ホクレン購買事業と全農利用率の推移	70
表 3.5 ホクレンの常勤役員構成	70
図 3.1 J A ホクレン組織図 (2014 年度)	71
図 3.2 北海道 J A 配置図 (道北)	71
図 3.3 北海道 J A 配置図 (道東)	72
図 3.4 北海道 J A 配置図 (道南)	72

[第4章]

表 4.1 鹿児島県農業の主要指標 (2010 年度)	87
表 4.2 農協の事業総利益の内訳 (2010 年度)	88
表 4.3 鹿児島県における農協合併の推移	89
図 4.1 鹿児島県における J A の配置図	90
図 4.2 鹿児島県経済連の組織図 (2015 年)	91
表 4.4 鹿児島県経済連販売取扱高と全農利用率の推移	92
表 4.5 鹿児島県経済連の購買取扱高と全農利用率	93
表 4.6 畜産事業における品目別取扱高 (2010 年)	93
表 4.7 豚の生産状況 (2010 年度)	94
表 4.8 園芸農産事業における品目別取扱高 (2010 年度)	94
表 4.9 鹿児島県と静岡県の子業の比較	95
図 4.3 鹿児島県の子業の流通	96
表 4.10 茶の農協・経済連・全農経由率 (2010 年度)	96

[第5章]

表 5.1 愛知県部門別農業産出額の推移	106
表 5.2 愛知県農業の主要指標 (2010 年度)	107
表 5.3 愛知県の農協取扱高と系統利用率の推移	108
表 5.4 愛知県および他県・全国の農協事業総利益の事業別割合	108
表 5.5 愛知県と他県・全国の農協貯金＜系統分＞月末平均残高 (2010 年)	109
表 5.6 愛知県における農協合併の推移	109
表 5.7 愛知県経済連における取扱高の推移	110

表 5.8	愛知県経済連の系統利用率の推移	111
表 5.9	愛知県経済連の園芸部取扱高及び直売の推移	112
図 5.1	愛知県用水路と JA (2010 年)	112
図 5.2	愛知県経済連組織図	113

[補 章]

表補.1	経全農長野県本部の事業環境	121
表補.2	全農長野県本部の統合前後の全国本部利用率	121

[付 表]

付表 2.1	県域組織別・都道府県別の農業産出額の推移と地位	126
付表 2.2	県域組織別・都道府県別農業産出額の作目別内訳 (1992 年度)	127
付表 2.3	県域組織別・都道府県別農業産出額の作目別内訳 (2000 年度)	128
付表 2.4	県域組織別・都道府県別農業産出額の作目別内訳 (2010 年度)	129
付表 2.5	農協合併の県域組織別推移	130
付表 2.6	県域組織別農業産出額と農協受入額の推移	131
付表 2.7	県域組織別農協取扱高 (販売・購買) の推移	132
付表 2.8	県域組織別農協取扱高の系統利用率の推移 (総括表)	133
付表 2.9	県域機能別農協取扱高の系統利用率の推移 (1992 年度)	134
付表 2.10	県域機能別農協取扱高の系統利用率の推移 (2000 年度)	135
付表 2.11	県域機能別農協取扱高の系統利用率の推移 (2010 年度)	136
付表 2.12	県域組織別 1 農協当たり取扱高の推移	137
付表 2.13	県域組織別農協総利益の事業別割合 (2010 年度)	138
付表 2.14	県域組織別県段階取扱高の推移	139
付表 2.15	経済連の系統利用率 (1993 年度)	140
付表 2.16	経済連の自営事業 (1993 年度)	141
付表 2.17	県別当期末処分利益余剰金明細 (1990 年度)	142
付表 2.18	農業産出額に対する経済連経由率 (1992)	143
付表 2.19	農業産出額に対する経済連経由率 (2000)	144
付表 2.20	農業産出額に対する経済連経由率 (2010)	145
付表 2.21	農業産出額の農協経由率・経済連経由率	146
付表 2.22	農業産出額の農協経由率・経済連経由率総括表	147
付表 2.23	県域組織別組合員 (正組合員・准組合員) の推移	148

序 章 課題と方法

第 1 節 問題意識と課題

1947 年に「農業協同組合法（以下、農協法と略する）」が制定されてから、70 年近くが経過する。韓国、台湾など主にアジア諸国での農協の手本とされてきた日本の系統農協組織（全国連—県連—農協）は、戦後日本の農業発展に大きな役割を果たしてきたといえる。しかし、一般国民を巻き込み、政財界を中心とする農業・農協組織に対する厳しい批判のなかで、全国農協中央会は 1991 年の第 19 回全国農協大会で「事業 2 段、組織 2 段」の組織改革案を提案し、決定した。都道府県段階の連合会を清算して全国連に統合し、その機能を合併農協及び統合連合会（全国連）に移管する、いわゆる「中抜き 2 段階」の改革方針である。

これを基点とする組織改革から 20 年以上が経ち、系統経済事業の県域組織形態は 2015 年 4 月現在、全農と経済連との統合による全農県本部型が 34 府県、1 県 1 農協型が 5 県、県連存続型が 8 道県となっている。多くの経済連が全農と統合したのに、何故に 8 道県が経済連存続を選択したのか。その背景、要因を把握、分析し、今後全農への統合へ進むのか、経済連として独自の機能を果たしていくのかを明らかにすることは、存続経済連の事業規模が大きいだけに今後の系統組織再編を考えるうえで重要な課題である。

そこで、本論文では多くの経済連が全農と統合した状況下で、何故に 8 道県が経済連存続を選択したのか。その背景、要因を分析把握し、明らかにすることを課題とする。さらに、今後全農への統合へ進むのか、それとも経済連として独自の機能を果たしていくのかを各分析から予測し、今後の系統農協組織再編の方向性を検討する。

これらの課題に接近するため、本論文では経済連存続のための要件を探るため、5 つの検討項目（仮説要件）を設定する。それら検討項目をもとに、第 1 に経済連を存続した全農（8 道県）、および対照として 1 県 1 農協を選択した県から奈良、全農統合を選択した県から長野、福岡の 11 道県を現地調査し、一次資料（業務報告書、組織整備審議会資料など県中央会・経済連資料）をもとに分析を行う。第 2 に全国の県域組織ごとに、農業・農協・経済連の変遷を統計資料により分析する。第 3 に、この仮説要件に第 1、第 2 の分析結果を加え、経済連存続のための正式要件を確定する。併せて調査県（11 道県）における経済連存続要件の具備率を検証する。第 4 に経済連を存続させている北海道、鹿児島、愛知の事例分析を試みる。

第 2 節 既存研究の整理

1) 連合会組織に関する研究

経済連をはじめとした連合会組織の研究として、藤谷 [51]、増田[54]をあげることができる。藤谷[51]は、「連合組織は、『組織力効果』を単位協同組合段階において高位に確保し

つつ、『規模効果』の追求を図ろうとする場合の協同組合の組織展開の必然的形態である」として、その機能を単協の「代行」、「補完」、「調整」機能と整理している。代行とは、効率化であり連合会で行った方がより効率的な機能である。補完とは単協がやろうとすればできるが規模が小さくて出来ない機能であり、単協機能の拡大のための補完機能と単協では絶対にできない絶対的補完機能がある。そして調整は単協だけではできない機能であり、販売事業における調整販売のための広域連合会などとした。そして連合会の機能は、「単協の組織規模の変化」、「組合員の農協に対する期待機能の多様化と高度化」、「事業活動内容の変化」、「市場条件の変化」という条件によって変化するとした。その上、系統組織再編は「組織の論理ではなく事業の論理で進められるべき」とであると指摘した（表序.1）。

2) 系統農協組織改革に関する研究

系統農協組織改革に関する既存研究は、麻野[1]、藤谷[51]、岩元[8]、太田原[12]、荻野[20]、三輪[56]、増田[54]、坂下[29]等が取り上げられる。これら研究は、全農統合や1県1農協が農協系統の組織決定路線として進められる中で、概括的な経済連に係る統計分析と個別経済連の事例的な研究にとどまっており、総合的な研究は行われていない。しかもほとんどの研究が系統農協組織改革提案時の1990年代前半に集中しており、現状における調査研究は皆無である。

そこで本研究は、存続を決定した8経済連すべてを対象に現地調査をおこない、1991年の「事業2段、組織2段」の決定から今日まで20年間の事業体制の推移を一次資料（業務報告書、組織整備審議会資料）などから分析を行う。

第3節 分析視角と論文構成

本研究では経済連存続のための要件として、上記1)を参考にして次の検討項目（仮説要件）を設定した。①農協の組織規模と経営状況（合併構想計画達成の有無）、②組合員の農協に対する期待（農協経由率）、農協の経済連・全農に対する期待（系統利用率）③農協・経済連一体化の事業活動（経済連の資産・資本・経営収支・自営事業・県内の全農施設）、④農畜産物の販売環境（農業産出額・全国シェア・特産品・ブランド、消費地との距離）、⑤その他要因（県・中央会・各県連の一体意識等、役員執行体制、全国連への役員就任状況）である。

系統組織再編の動きから約20年を経過し、さらに経済連の統合が一段落してから10年以上経過した現在、経済連について機能論的にその実態を明らかにすることは、非常に重要な課題であろう。系統農協組織の事業を考える場合、行政、試験場対応、外部市場対応が適切な事業機能、県一円システムの電算機能、県下単協間の経営力底上げ準化の指導機能などの県連が従来保有していた「県域機能」をだれが担うのかという視点も重要な課題であろう。また存続経済連の事業のなかで、組織基盤とする農協の収益構造から独立し

た事業を行っているところがめだっている。委託購買・販売からの手数料収入を基調とする収益構造だけでなく、加工事業（原料買取）や燃料自動車、生活購買、卸米穀など非農業的事業である（以下「自営事業」と称する）。これらの積極的な事業展開によって得られた収益は農協に還元される原資になるので、自営事業の多寡は経済連を存続するかどうかの判断の重要なファクターであろう。

以上の分析視角に基づいて課題に応えるため、以下の構成をとる。

第1章では、まず系統農協の組織改革が課題として浮上してきた経過について明らかにする。まず、農業・農協批判の高まりとそれに対する対応、全国農協中央会における組織再編への議論と経過、全農と経済連の統合過程を整理する。その上で、独立経済連として存続するに至った経過を存続経済連の動向から明らかにする。

第2章では、現行の県域組織形態（県連存続8県、1県1農協5県、全農統合34県）ごとに、農業生産、農協事業と系統利用、県域組織の事業変遷について主に1992年、2000年、2010年の3時点をとり整理する。それを基に経済連存続の要件を探る。

さらに仮説要件5項目に第1章、第2章（第1節～第3節）の分析結果を加え、正式要件を確定する。そして調査県（11道県）の確定要件の具備率を検証する。

第3章、第4章、第5章では、経済連存続を選択したホクレン（北海道）、鹿児島県経済連、愛知県経済連を取り上げ、なぜ経済連の存続を選択したのか、その背景となる要因を実態分析から明らかにする。

補章では、経済連存続を選択せず、全農統合を選択した長野県を取り上げる。長野県は、第2章で整理する経済連存続のための要件を満たしているにもかかわらず、全農統合へ進んだ。その経緯と要因について明らかにする。

以上を踏まえ、終章では総合的考察を行い結論とする。

表序-1 連合組織の担当機能の例示

機能	代行	補完		調整
		機能拡大的補完	絶対的補完	
経済機能	・市場販売 ・生活物資の仕入 ・資金運用（信用）	・加工 ・生産資材の仕入れ ・広告宣伝 ・組合貿易	・政策的支援の受入（指定団体等） ・危険の広域的プール（共済）	・調整販売 ・予約購買（仕入）
経営機能	・役職員教育	・高度の役職員教育 ・大規模広報	・監査 ・経営指導 ・協同組合の利益代表	・給与調整

出典：藤谷築次「協同組合の適正規模と連合組織の役割」家の光協会、1974年。

第1章 独立経済連への道程

本章においては、まず系統農協の組織改革が課題として浮上してきた経過について主に農業・農協批判の高まりとそれに対する対応、全国農協中央会における組織再編への議論と経過、全農と経済連の統合過程を明らかにする。その上で、現在経済連として存続している8経済連への聞き取り結果、および比較としての1県1農協県や全農統合県の数事例をもとに各県内での組織再編の経過をたどり、それによって経済連存続の意思決定の過程を明らかにする。

第1節 系統農協組織改革の背景

1) 農業・農協批判の高まりとそれへの対応

1980年代の国際情勢としては、米国はレーガノミックスの失敗から、貿易赤字と財政赤字、いわゆる双子の赤字に陥り、日米間の貿易不均衡が日米経済摩擦に発展していった。1986年4月、中曽根内閣の私的諮問機関である経済構造調整研究会(座長 前川春雄)は、国際協調のための経済調整策「内需拡大と市場開放」を謳った報告書、「前川レポート」を発表した。そのなかでは、農産物の内外価格差が浮き彫りにされ、さらに行革審小委においても「食糧の全量管理方式の見直し」が打ち出されるなど、とくに農業への風当たりが一挙に強まったのである。

農業・農協に対する批判のたかまりが本格化したのは、1986年産生産者米価の据置き決定がきっかけであった。1984年産米価算定の際、その算定方式を当面3年間は動かさないと米価審議会が決定した経緯があった。1984年産米価をその算定方式に当てはめた結果は引き下げであった。前川レポートは内外価格差縮小を求めており、さらに行革推進審議会最終答申により「生産者米価は生産抑制的に決定すること」と釘を刺されていた。さらに、食糧管理費抑制の財政当局の圧力もあり、1986年度からの水田利用再編対策(ポスト3期対策)で60万haから70万haに転作面積を拡大しなければならない状況下では、転作推進を阻害しない米価設定にする必要があった。農水省が事前に米審に示した従来算定方式による計算値は、前年比6.6%の引き下げであり、自民党との折衝を経て示された米審への諮問案は3.8%の引き下げであった。引き下げ必至の情勢の中で、農業団体の要求も、要求米価を明記せず「現行価格以上で決定すること」と言う事実上の据え置き要求にならざるを得なかったのである。そこで少なくとも据え置き水準を確保するために、米価決定直前に行われた衆参同時選挙にあたっては自民党の各候補者にアンケートを送付して農業団体の要求支持を表明させ、政府との米価交渉時に支持表明自民党議員の顔写真入りパンフレットを示し、「自民党も据え置き支持」の証拠とした。農業情勢が厳しいなかで、このような農業団体の必死の運動の結果、1986年産生産者米価は据え置きに決められた。しかし、農協に対するマスコミの非難・攻撃はこれを契機に強まっていくこととなる。

1986年8月27日の管区行政監査局長会議での玉置和郎総務長官による農協批判は、中

曾根首相の「玉置君の発言なんかも私が言わせている」の発言とともに、大きくマスコミに取り上げられた。衆参同時選挙の大勝の原因が、農民票よりも都市票を吸収したことによるとの認識から、今後の自民党の支持基盤は都市住民に求めるべきとの判断もあり、農協批判を可能にしたものと考えられる。さらに1986年9月10日、全米精米業者協会(RMA)が日本の米輸入制限は不当だとして、米通商法301号(不公正貿易慣行に対する報復措置)に基づいて米通商代表部に提訴した。このことを捕らえ、マスコミは米価の国際価格との比較や食糧改廃に関するキャンペーンを展開したのである。

全国農協中央会は、高まる農業・農協批判に対して、農業への国民の理解を求めることを基本に、1986年10月「最近の農業・農協批判に対する見解」を公表した。この見解は、最近の農業・農協批判の主な論点を整理し、それに対する基本的な考え方を示し、米、農業保護、農地など、26項目にわたって主張を展開した。1987年6月には、更に内容を掘り下げた反論をまとめた。「検証 農業批判を正す」は、農業は国民にとって、如何に大切であるか。さらに、安全性の問題(ポストハーベットの農薬の危険性)と安全保障や環境保全、文化的価値、雇用力の側面から検証するものである。

2) 全国農協中央会の組織改革への動き

1988年10月、第18回全国農協大会において「21世紀を展望する農協の基本戦略」が決定され、「全国1,000農協の実現と、全国連、県連など段階組織再編について抜本的検討を行う」ことが盛り込まれた。これを受けて1990年6月、全国農協中央会会長(堀内長野県中央会会長が1987.7より就任)は諮問機関である総合審議会(議長 森本修農林中金理事長)に「(ア)系統農協を通ずる事業機能の強化と事業運営の合理化・効率化および組織整備の将来方向ならびにその実行方策」及び「(イ)農協・連合会の事業運営機能の拡充および経営管理強化のための法制度等の改正対策」を諮問した。諮問を受けた総合審議会は、専門委員会、事業別小委員会の段階を含め20回にもわたる検討を行ない、1991年3月、総合審議会の森本議長から全国中央会堀内会長に答申がなされた。総合審議会の答申内容は次の通りである(JAグループ資料[1])。

(ア)については、農協の合併による機能・体制の確立を図り、県機能と全国段階の組織を統合し、系統農協の組織・事業2段階とする。(イ)については、系統農協組織において取り組み方向及び状況変化に対し法制度等とも整合性が図れるよう改正要請を行う、である。組織整備のポイントは、以下の通りである。第1は、1000農協合併構想の早期実現である。第2は県連と全国連の統合による組織2段階制を基本とし、信用・共済事業は県連と全国連の統合連合組織、経済事業は統合連合組織のほか、県連と農協の統合も可能とされた。県中央会は県組織を残すとされた。第3は、事業は2段方式とするが、経済事業については「農協完結」「農協・県連」「農協・全農」「県連・全農」の4方式がしめされた。第4には県連機能を農協に移管するとされた。第5には農協の全国連直接利用を認めるとされた。第6には体制の整った県から順次移行するとされた。そして第7には1992年度末

までに県段階の実行方策取りまとめとされた。

この答申を受け、1991年4月には全国中央会の、臨時理事会が開催され総合審議会の答申の報告が行われ、了承された。そして10月開催予定の第19回全国農協大会（3年に1回開催、農協組織最大の意思結集大会）への提出議案についての今後の討議日程を決定した。6月開催の理事会には、全国農協大会提出議案（原案）が上程され、その後、全国組織討議を経た上で修正され、全国農協大会議案審議会に提案された。9月開催の理事会にて、第19回全国農協大会提出議案が決定された。

なお、理事会終了後、堀内全中会長、佐藤・川野同副会長、松旭同常務ら全中代表は、近藤農相に組織整備の協力を要請した。再編の実現には、農協法を始め、1991年で期限切れとなる第7次合併助成法の延長など、法制度の改正や、法制度面での行政機関との調整・後押しが欠かせないことから支援を求めたのである。

6月の全中理事会以降、全中は都道府県連合会への説明を開始した。地区別農協中央会・連合会、専務・常務・参事会議に続き、7月から8月中旬までは地区別農協中央会・連合会会長会議、都道府県での組織討議がおこなわれた。このような討議過程での検討結果を受け、8月下旬に意見集約が実施された。

1991年10月開催の第19回全国農協大会において、系統農協の事業・組織の改革として、農協の合併構想の早期実現と系統を通ずる事業2段方式及び組織2段を基本とした将来方向が決議された。また、その推進のため全国・県段階に農協組織整備推進本部を設置し、1993年3月迄に実行方策を策定、その後実践することも併せて決議された。

3) 経済連と全農の統合

経済連と全農の統合については、まず1998年5月、全農と宮城・鳥取・島根経済連が合併契約を締結し、10月には統合している。1999年9月には、東京・山口・徳島の3都県経済連と合併契約を締結し、2000年4月に統合を行った。翌年の2001年4月には、青森・山形・庄内・栃木・千葉・山梨・長野・新潟・富山・石川・岐阜・三重・滋賀・京都・大阪・兵庫・岡山・広島・高知・福岡・長崎の21府県と統合を行っている。さらに、2002年4月岩手・秋田・茨城・群馬・埼玉・大分の6経済連と統合し、さらに2003年4月には福島・神奈川経済連と統合した。2004年4月に県農愛媛が続き36都府県本部体制になった。その後2008年4月に山形県本部と庄内本部が統合して全農山形県本部となったこと、2015年3月に島根県内11農協が統合して島根県農業協同組合を発足させ全農島根県本部、を承継したことにより、実質的には34都府県本部となっている。このように、1995年の新食糧法施行、食管法廃止による食管事業体制の崩壊に伴い、米情勢の悪化、制度としての農協の終焉が経済連を直撃し、ドミノ的な統合になった。

以上のような経緯の結果、統合による以外の「県内単一農協方針による組織2段」による県域確保は、奈良(1999.10)、沖縄(2002.4)、香川(2013.4)、島根(2015.3)、佐賀(2007.4)の5県である。佐賀県は県内の8つの農協が合併して佐賀県農協が発足、経済連事業を承

継した。まだ JA 佐賀市中央、JA 唐津、JA 伊万里の 3JA が未参加であるが、佐賀県農協が経済連を承継したので県内単一農協に分類している。「県連存続」は、北海道、静岡、福井、愛知、和歌山、熊本、宮崎、鹿児島 の 8 道県である。

4) 経済連組織の変遷

1947 年の農協法制定に伴い、農協が設立された。農業会の看板かけかえと称されるように農業会の資産と人的資源を引き継いで設立された。連合会も設立されていち早く 3 段階の系統組織が復活することになった。この度の系統農協組織改革（「事業 2 段・組織 2 段」）は戦後の農協設立から 50 年、1920 年の産業組合法 4 次改正で連合会組織の合併(販連と購連の合併)が認められてからでは 80 年の大改革である。その意味で、経済連組織の変遷を調査研究することは意義のあることである。11 道県経済連の農協法制定以来の変遷については論文末の付属資料に整理した。なお、経済連の変遷経過がこのたびの系統農協組織の選択に直接影響を与えた事実は認められなかった。

第 2 節 経済連存続県における組織再編の審議過程

2011 年から 2014 年にかけて、県経済連存続を選択した県を中心に現地調査した。県連存続を選択した北海道、静岡、福井、愛知、和歌山、熊本、宮崎、鹿児島 の 8 全県と対照として 1 県 1 農協を選択した県から奈良、全農統合を選択した県から長野、福岡の 11 道県である。農協組織改革の背景、県域組織の変遷、県域組織決定までの審議経過等、農協組織改革決定（1991 年）以降 20 年の経過を調査して、県経済連を存続させた要因を分析する。

なお、現地調査による 1 次資料（業務報告書、組織整備審議会資料、その他県中央会・経済連提供資料）を分析した内容は次の通りである。、各経済連事業に影響する、農家数、主業農家率、耕作面積、水田率、農業産出額、農協総取扱高、農協経由率、農協の事業総利益に占める経済事業比率、経済連取扱高、経済連取扱高、農業産出額の経済連経由率、農協数、農協合併構想などの主要指標を 1992 年、2000 年、2010 年の順に表 1.1～表 1.3 に示している。

次に、表 1.4 には調査を行った 11 道県について各経済連の組織整備に関する中間整理を含む結論の内容と決定年次を示している。1 県 1 農協の奈良は 1999 年に、全農と統合した長野県と福岡県は 2001 年に決定している。それに対し、1993 年に経済連の存続を決定した北海道を除くと、暫定処置として当面存続する、当面全農との統合は見合すなど微妙な対応、表現が目立つ。そこで、各県の中央会、県域組織での聞き取り調査により、各県毎の内情を詳細に明らかにすることとする。

1) ホクレン

ホクレンは内部に検討委員会を設置し、全中総合審議会答申の中身を調査分析し、問題点の洗い出しを行った。それを、常勤役員参事会、理事会にて協議を重ね、ホクレンの存続を前提とする「道内事業２段階制」を道内他連合会に先駆けていち早く北海道農協中央会に提出した。北海道農協中央会は、中央会・各連合会の意見をまとめ、「全中総合審議会答申」とともに、道内 12 の地区討議を行った。この討議内容をもとに、「道内事業２段階制」の方向を決定し、全中に報告したのである。

全中は、北海道の方向を確認した上で、第 19 回全国農協大会提出議案を決定した（北海道の方向を確認、若干の字句の修正あり）。

1991 年 11 月開催の第 20 回北海道農協大会に、道内事業２段階制を提案、決議する。決議の内容は「農協については、合併による大規模化を指向しつつ、農協事業の補完機能の役割と新たな時代に対応した付加価値の拡大を担う連合会の体制を整備し、その機能が効率的に発揮できるように「道内事業２段階」を指向する。この場合、道内２段階制において完結できない事業については、全国統合組織と事業調整を行いつつその遂行を図ることを基本とする」である。

1992 年 1 月に「北海道農協組織整備本部」が発足し、同年 8 月に道内事業２段階制を指向することを基本とした組織討議に向けた実行方策を纏めた。この原案を地区討議にかけ、補足・補完・整理して、再度地区討議で内容が検討され、1993 年 3 月 16 日の全道農協組合長会議において「北海道における系統農協組織の組織整備の方向とその実行方策」が最終確認されたのである。なお、ホクレンについては「系統経済事業の合理化・効率化を目指し、農協一ホクレン完結を基本とした事業方式を構築する。したがって当面全国連からの機能移管、機能の重視見直し等による機能体制の整備と物流システムの合理化を進める」ことが確認されたのである。

2) 静岡県経済連

中央会、各連合会は、全国連が打ち出した「事業２段、組織２段」構想に対して、反対の独自路線を歩んできた。中央会の理事会では、県内農協の役割分担、連合会の事業・組織の合理化など具体案が検討され、農協特別審議会を設置して検討することにした。各連合会は他県に比べて資金力、取扱量など全国でも上位に位置し経営も安定している。また茶、ミカンなど特産物が多いことや農協、連合会とも財務、収支状況が良好であることから、1992 年、1995 年の 2 年にわたり「県連存続」を組織決定し、農協・県連の一体的事業運営を進めてきた。しかしながら、その後、農協の経営環境が大きく変化してきているなかで、今一度、JA グループの組織整備の方向について検討が必要となっていた。そのため、「静岡県農協組織・事業検討委員会」を設置し 2001 年 1 月より検討を重ねた。この検討委員会で提起された主な意見を要約すると、①米中心の事業の全農が茶、みかん、園芸等地域特産品をもつ静岡県について、指導体制が出来るか、②肥料、農薬、燃料等の収益部門を全農本部に属し、他の購買部門と販売部門が県本部に属するというのでは、県本部

の採算はとれない、③県独自のノウハウが全国共通の機能に置きかえられてしまう、④全農自身の合理化が必要だが、その改革・改善方向が具体的に出ていない、⑤統合により県のきめ細かい施策・要望が減殺される⑥統合は経営権を譲渡することになるので、十分な検討が必要である、⑦経済連のもっている財産・職員・電算情報システムを有効に生かしていけるか、⑧先行している統合県から、統合によるメリットの情報が聞かれない、⑨県ではすでに全事業量の 65%という県域完結のウエイトをもっている⑩統合によるメリットよりデメリットの方が大きい、などの意見が多く出された。

一方、①統合しないと統合県より仕入価格が高くならないか、②統合の機会を失い、ギリ貧になってからの統合は得策でない、などの意見も提起された。この時の静岡県農協組織・事業検討委員会の結論は「当面は経済連・信連は全国連と統合せず、JA と一体となって県域による事業改革を進める」であった。以降、各県で全農統合が多く出てきたことから、再確認をおこなっている。

2002 年 3 月第 46 回県農協大会「本県 JA グループは将来とも、より組合員の負託に応えていくために、全国連と統合せずに県域による事業改革に取り組んでいく」。2004 年 8 月静岡県農協組織・事業検討委員会「統合県の状況や 3 年間の事業改革の成果を踏まえ、信連・経済連の県連存続を再確認した」。2004 年 12 月第 47 回県農協大会「信連、経済連は全国連とは当面統合せず、県域における事業改革を進める」。2010 年 7 月静岡県農協組織・事業検討委員会「これまでの信連・経済連が JA と一体となって取組んだ事業改革の成果、他県における全国連への統合の状況を踏まえ、信連・経済連は全国連とは当面統合せず、引き続き、JA と一体となって事業改革を進める」。このように 1992 年、1995 年の農協特別審議会で「県連存続」を決議してから、一貫してその方針は変わっていない。

3) 福井県経済連

1991 年の「8JA 構想の確認」(県 JA 大会)を経て 2001 年には「県内 1JA 構想」を組織決定した(JA 組合長・常勤役員会議)。このことは県連の全国連統合による「事業 2 段、組織 2 段」ではなくて、県連も包括継承しての県内 1JA 実現により「事業 2 段、組織 2 段」を目指したものだといえよう。そしてこの「県内 1JA」は「経済連存続」同様に県域機能を明確に担うことが出来るとの判断である。「県内 1JA 構想」にいたった要因について次の通り整理した。

第 1 に県内の農業・農協の脆弱性である。2010 年度の農業産出額は 413 億円で全国における地位は 45 番目である。農協の取扱額は 271 億円で全国県平均 899 億円の 30%である。

1 農協当たり貯金額では 464 億円で全国平均 794 億円の 58%である。

第 2 に県内全域的に米中心(水田率 91%)であって、専業農家率が 10%(全国 28%)、主業農家率 6%(全国 22%)と低く、概ね土日の農作業を行うサラリーマン農家がほとんどである。このため、地域特性を生かしながら、県域的な営農指導体制の充実を図る必要がある。

第3に福井県JAグループと同規模広域JAの誕生がある。県1JAの奈良県（1994年）、香川県（2000年）の誕生や、1JA構想を打ち出していた沖縄県・徳島県があった。また、全国的にはJA兵庫六甲、JAとびあ浜松、JAセレサ川崎などのように、福井県全JAの事業取扱高より大きい広域JAも誕生した。

第4に福井県の2010年度の農業産出額に対する農協取扱率は66%（全国51%）、経済連取扱率は59%（全国42%）と全国より高い。米の農業産出額に対する農協取扱率でも75%（全国53%）、経済連取扱率67%（全国42%）と高い。このことは、生産者の福井県JAグループへの信頼感が極めて強いことを示している。

しかしながら、その後の検討経過において①組合員の具体的メリットが見えない②1県1JA構想の他県の視察でもデメリットよりメリットの方が大きいとは言えない③県内の農協に規模、経営状態にバラツキがあり、各JAが合併までに取り組むこととした事項（自己資本の増強、退職給付引当金等の充足、不良債権の処理、遊休固定資産の処分等）が守れないJAがある、④未合併地区および未合併JAの合意形成が先決である、などの意見が強くなってきた。さらに県内1JAを強いリーダーシップで引っ張ってきた県連役員の退任も影響し、県内1JA構想は後退している。しかし、JA経営を取り巻く厳しい環境を考慮すると、将来的に「県内全JAと中央会・各経済連のすべてを統合した1JAの実現を目指す」ことが必要であるとの旗印は下げていない。大勢としては、まずは8JA構想を実現してから、県内1JA構想に取り組むという考え方であろう。

北陸4県のうち、新潟、石川、富山は2001年4月に全農に統合している。福井は1県1JA構想の論議のみで、全国連との統合問題は表立って検討したことはなかった。しかしながら経済連の中期計画（2013年度～2015年度）の中で、「全農との組織統合等を含め広範な検討を実施し」と明記しており、全農との統合について完全に除外はしていない。福井県の系統農協組織改革は対外的には「組織協議中」ということになる。現状では結果的には、県連存続である。

4）愛知県経済連

愛知県では「農協総合審議会（県連役員、農協組合長）」、「事業別専門委員会（各連理事）」、「幹事会（JA専務・常務）」といった組織体において50回以上の審議がなされ、1995年に「農協総合審議会」より下記のような答申が出された。

「本県のJAグループが組合員並びに地域に密着した事業を展開する必要性は、ますます高まりを見せている。このため、県連組織は、今後も当分の間、本県JAグループの事業・機能を合理的・効率的に担う組織として存続することとする。本県各事業の優位性を更に拡充するために、JAと県連との一体的事業運営を進めることとし、JAと県連とは合併構想の進捗に合わせ、機能分担の実現に努めるものとする。今後も県内完結を目指す本県としては、統合連合組織組成を前提とする全国連事業の直接利用には取り組まないものとするが、県連はJAおよび組合員に対し、全国連直接利用に優るよう一層の機能充実に努めら

りたい」(1995.12.21)。こうして単協の合併の推進と県連との機能分担の実現、合理化、効率化を進めながらも基本的には県域組織を残すという方針が決定されたのである。

この答申から 5 年を経過する頃になると、全国的に共済連や経済連の統合が進められるようになった。2001 年 4 月の時点で経済連は 27 までに減少し、信用事業系統でも農林中金と統合指向県の一部との間で統合に向けた議論が開始されたほか、系統 3 段階の総合力を結集し一体的な事業運営を目指す「JA バンクグループ」構想が立ち上げられるという新たな流れが出てきた。

こうした環境変化をふえ、愛知県 JA グループは再び前述の農協総合審議会に諮問したが、その結果も県域組織を残すという方向であった。具体的には「早期に 15JA 計画の完遂を期するものとする。県域組織は、当分の間、存続することとし、明確な機能分担の下、JA と県域組織との一体的事業運営を一層強化する中で、効率的事業運営の確立を図ることとする。県域組織の役員共通化が一層進む中で、中央会、各連合会、全共連県本部の相互間の連携を一層強めるものとする」(2002.3.11) というものである。

このように、愛知県においては、単協の合併を進めながらも一貫して県域組織を存続するという方針が採られてきたのである。

5) 和歌山経済連

2003 年の第 24 回 JA 大会で、「全農との統合を基本に組織整備を進める」ことを決議して以降、協議を重ねていくことになった。しかしながら全農との統合に関する検討を行う組織的な機関がなく、課題としての提起はするものの、具体的な検討は先送りとなっていた。こうしたことから、2009 年 5 月県農の経営委員で構成する「県農組織整備検討委員会」を設置し、具体的な協議を開始した。2009 年 11 月の第 26 回 JA 大会では「県農の組織整備については、環境変化に対応できる JA グループの構築に向け、組合員への最大限のメリット還元と JA に対する効率的な補完機能をより発揮するため、県域機能の再編と組織力の強化に取り組みます。併せて、全農との統合を視野に、全農と検討機関を設置し、組織討議を進めます」を決議している。全農との検討機関として、2010 年 6 月に県農組織整備検討委員会の下部機構として「和歌山県農・全農組織整備研究会」を立ち上げ、以降全農との合併を前提として、合併の基本方針や財務調整、合併後の事業方式・経営シミュレーションの検討を行い、2011 年 3 月に一定の総括を行った後、県農組織整備検討委員会に答申した。県農組織整備検討委員会は答申を受けて検討を重ねた結果①合併により当初収益が減少する、②県域としての機能発揮や結集のメリットが見えない、③機動的かつ長期的な施策・投資が講じにくくなる、④県農の財務比率は全農を上回り、財務体質の健全性を有している、との総括を行い、2011 年 5 月、県農の組織方向として「和歌山県農・全農組織整備研究会での検討結果を踏まえ、さらなる県域の事業機能の強化に努め、当面は県農を存続し、県内農業の活性化と JA グループの経済事業基盤の拡充に向け、対応を強化していきたい」との結論にいたった。こうして、その後(2011 年 5 月)の経営管理委員会で

承認をえて、県農の組織整備については一応の終結となり、より一層の県域機能発揮に向けて取り組んでいくことになった。

6) 熊本県経済連

1991年12月の農協大会で「事業2段・組織2段を基本とする組織方向」を決議した。1994年11月の農協大会で「熊本県JAグループの組織整備の基本方向」を決議、経済組織検討委員会(14JAと中央会)での検討を行うとした。その結果1997年12月の農協大会で「組織の将来方向として全農統合・1県1JA・効率化された県連存続の3パターンを想定し組織検討を進める」とし、事業2段・組織2段にこだわらない選択肢も含めて検討することを決議している。2000年12月の農協大会では「全農との統合も視野に入れた研究会をスタートさせ、検討を進める」ことを決議、2003年12月の農協大会では「2006年4月を目途に全農との統合に向けて取り組む」として、統合に向けた動きが始まる。2004年12月には経済事業組織検討委員会では厳しい条件のもとで2008年4月1日に統合するとされた。単協合併の後に経済連も全農と統合するという雰囲気が組合員の中にあった。個々には「経済連分の手数料が安くなる」という誤解もあり、そのような雰囲気が広がった。

しかし2003年から2006年の農協大会の間に大分、長崎、長野、愛知、全農本所などを研修した結果、明確な統合メリットは見いだすことが出来なかった。意思決定に時間がかかる、ブランド対応が弱いなどデメリットも多く聞かれた。そのため、2006年の農協大会では方針を一転させ「当分の間、全農との統合を見合わせ、JAと一体になった県域事業体制の構築に取り組む」ことを決議した。2008年に経済連の役員が改選により大幅に交代、会長も交代した後、2009年12月農協大会には「全農統合問題は、2011年3月末を目途に組織検討を踏まえ決定する」ことを決議した。これを受け、2010年に3回の経済事業組織検討委員会を開催、その決定方針に基づき、2010年3月の第9回理事会にて「県連組織体制を継続し全農との統合を見送る」こととした。併せて、2002年6月1日に設置した、全農との統合を前提とした「統合連合・組織整備研究会」は解散した。これは経済事業組織検討委員会としての決定であり、全農家、JAへ宛てた文書が配布された。2012年7月時点では熊本県経済連は、この決定を元に「全農との統合は見送る」という状態にあり、県経済連を維持した体制で「生産者所得の最大化」、ひいては「組合員の営農とくらしを守る」ことを目標とした県域戦略を構築するとしている。なお経済事業組織検討委員会の中で専門連との協力・統合を求める声が複数でている。専門連として果実連、酪連、畜産連が存在し、機能の重複もみられることから、1997年に経済連と専門連の合併に関する研究会が設置され、合併後の事業体制の素案が作成されるところまでいったが、最終的には合併は実現しなかった。専門連の中でも果実連が職員数500人(加工工場含む)、余剰金はおよそ10億円と強力である。

専門連のある部門の経済連の取扱は以下のようになっている。生乳は酪連が取り扱い、経済連は取り扱わない。ホルスタインの雄は酪連での取り扱いもあるが、経済連の畜産部

でも取り扱いがあり、競合している。飼料についても同様に競合がある。果樹については経済連での取り扱いはない（資材購買は経済連が供給）ものの、単協段階では果実連を通す組合員と、単協での販売をする組合員が同一の単協管轄内にいる。なお果実連の役員は、組合長以外にも生産部会長が就く事になっている。また民間からのジュースの委託生産（OEM 生産）を受け工場の稼働率を上げている。

7) 宮崎県経済連

1991 年に「県連組織整備審議会」が設置された。1994 年 4 月に中央会長は「県連事業体制の整備方策について」を諮問している。答申としては、農協合併（13JA 構想）の実現による「高水準の機能を具備した JA」の確立を基盤として、産地間競争により農業の活性化が進んできたという認識をもとに「地域特性を重視した宮崎ブランド確立戦略構想」の実現を目指すとして、基本的に経済連については存続の方向を示した。具体的な考え方として「みやざきブランドの確立への取り組み、並びに本県の地域的特性、組織整備及び経済事業の歴史的経過等を踏まえ、組合員・JA を基盤とする JA と県連の一体的運営を視野にいれて、可能な限り県域完結を基本とする事業二段とする。また、組合員・地域住民への対応強化、経済事業の競争力の強化、JA の優位性発揮が出来るよう、経済機能の移管、統合、分割、調整を進めながら販売事業機能、営農生活指導機能、購買事業機能、協同会社機能の 4 つの機能に重点化・集約化した組織整備を実行する」とした。

ところが、1999 年の組織整備審議会では、全農との統合研究会を発足させ、統合に向けた動きを進める方向に舵を切った。全国的に全農と経済連の統合の動きが大きくなってきたこと、県連の役員の改選があったことなどから、考え方に変化が生じたということであろう。2000 年 11 月の第 18 回 JA 宮崎県大会では「経済連と全農の統合 2002 年 3 月を目指す」と方針転換した。

その後事態はさらに変わる。全農が他県産の切干大根を宮崎産として販売した偽装事件による全農への不信などの要因もあり、2001 年 6 月、組織整備委員会（中央会会長が委員長、組織整備審議会を改組）は「2001 年 3 月には全農と統合しない。二段階制については、1994 年の答申の原点に戻り、引き続き検討していく」とした。理由としては、①統合された全農組織への県内の意思反映についての不安、②全農提案は総論改革で具体的な実現性に欠ける、③これまでの経過の中で、全農に行った提案が受け入れられてこなかったことをしめした。また JA の参事会議からは、メリットが見えない、意思反映への不安、JA の運営の不安、将来県内 1JA への不安が意見として出された。

2003 年 9 月、組合長改選を受けて、組織再編の協議が再開されたが、2005 年 1 月、組織整備委員会は「当面の間、統合を見合わせる」ことを決定した。

8) 鹿児島県経済連

鹿児島においては単協の合併が優先して進められ、1991 年に単協の合併方針が県農協大

会で決議された。一定程度単協の合併が進んだ後に県連の方向性も検討され、1993 年以降に組織・事業の 2 段階を目指した検討が進められた。

1996 年には、単協による全国連の直接利用（将来の事業 2 段を占う）の検討がされた。その結果としては、全農の広域農協に対する条件が厳しくメリットはないと判断された。、2002 年には、12JA 構想の実現を優先させつつ、「全国的に統合が進んでいることから、全農との統合に向けて、JA 代表も入れた検討委員会を設置し具体的な検討を進めること」と言う前向きに検討する方針となった。

2003 年 3 月には経済連に「経済事業検討委員会」を設置し、専門的検討を進めた結果、「統合にはもう少し時間をかけて慎重に検討すべきである」という表現に変わる。また単協の合併が進む中で、奄美大島の支所を除く、郡単位にあった連合会地区事務所が閉鎖された。

2011 年 3 月開催の JA 代表者会議では「農林中金・全農との統合については、統合メリットが不明確であることや全国的な状況を踏まえ当面実施しないが、今後の情勢変化によっては検討するものとし、本県 JA グループは、4 ブロック構想を軸とした JA・県連による新たな一体的事業運営を構築する。」ということが組織決定された。それ以後系統組織改革問題の論議はない

第 3 節 1 県 1 農協と全農統合県の組織再編過程

1) 奈良県農協（1 県 1 農協）

県連存続県を研究する上で、対照として 1 県 1 農協を調査分析した。1 県 1 農協構想を掲げている県は全国で 13 県あるが実現している県は奈良県、香川県、沖縄県、島根、佐賀（未参加 3JA ある）の 5 県である（未実現は茨城、山梨、福井、京都、鳥取、徳島、高知、大分の 8 府県）。代表して奈良県農協をとりあげた。奈良県農協は 1999 年 4 月県内 42JA が合併して、全国初の県単一農協として発足した。更に 1999 年 10 月には信連と経済連を包括継承した。全国に先駆け組織・事業 2 段階が達成されることになった。審議経過をみると、1991 年 1 月、奈良県広域農協合併推進協議会が設置され 10 農協構想を策定した（1992 年 64JA）。1996 年 4 月には 10 農協構想を基本としつつも、より広域な合併を推進することを決めた（1996 年 45JA）。さらに 1997 年 1 月には奈良県単一 JA 合併基本構想を策定決定した。1999 年 4 月 42JA が合併して奈良県単一 JA が発足した。そのあと前述のとおり信連と経済連の権利義務を包括継承したのである。

なぜ県単一農協を選択したのか。奈良県農協では次の通り総括している①県内の経営資源（人材、施設、資金）を全県の視野で効果的に再配置すれば、より一層質の高いサービスを組合員・地域住民に提供出来る。②経済活動が県北部に集中しているという地理的条件、米作を中心とした農業、小規模で兼業農家比率が高いなど県単一農協に適した環境が整っていた。③事業量・財務内容など規模の格差が著しく、安定的な経営を危惧される農

協や不良債権により経営難の農協もあり、合併が喫緊の課題だった。④県連合会が共通役員制（会長が4連会長兼務）であり、単位農協に対してリーダーシップを発揮できる体制にあった。

2）全農長野県本部（全農統合）

県連存続県を研究する上で対照として全農統合県を調査分析した。1991年10月の第19回全国農協大会での事業2段階方式に関する決議をうけ、長野県農協大会で「農協の事業・組織の改革と組織整備の推進」が決定され検討が開始された。県内全系統農協組織をあげて慎重な審議を重ね、紆余曲折はあったが、2001年4月に、21府県一緒に全農に統合された。長野県は、取扱額で全国第2位の経済連（1位北海道、1992年度）であり、その合併は全農統合の象徴とされた。合併には堀内県中央会・経済連会長（1987.7～1993.7全中会長）、合併前後の木下県中央会・経済連会長（1999.7～2002.7全農副会長、2002.7～2004.7全農会長）のリーダーシップが大きかった。検討の時系列経過については補章において詳述する。

3）全農福岡県本部（全農統合）

同様に全農統合県である福岡県についての経過をみると、第19回全国農協大会で「組織2段・事業2段」が決議されてから、県内に「組織整備専門委員会」「合併委員会」を組織し、福岡県経済連を取り巻く将来方向、他経済連の動向などの検討を続けた。最終的に、全体組合長会議（2000.10.16）、理事会（2000.10.27）、臨時総会（2000.12.4）で、2001年3月31日をもって、全農と統合する事を決定した。殆どの経済連が全農への統合の方向であること、JAふくれんの将来経営に対する不安感、JA福岡県中央会花元克己会長（2002.7～全中副会長）・JA福岡県中央会出利葉史郎理事（合併後のJAふくれん初代会長、2002.7～全農副会長）のリーダーシップなどにより統合止むなしの方向へ動いた。

福岡県本部においては、1998年の園芸連と購販連の合併時には、2732億円（職員783名）の取扱があったが、2012年には1400億円（職員数295名）まで減少している。規制緩和のもとで競走条件を確保するため、迅速な意思決定や多様な就業形態・専門性等を必要とする事業として統合前に福岡ライフエナジー(株)（LPガス、石油販売）、(有)SPF豚育成センター、(株)Aコープ九州(同じく全農統合の大分、長崎との協同事業)、福岡パールライス(株)、統合時には(株)ふくれん（清涼飲料・乳製品・酒類の製造販売、青果物の包装加工販売、生鮮食料品の製造販売）を分社化（外だし）した。さらに、事業の特殊性から統合と同時に畜産事業を全農の子会社であるジェイエイ北九州くみあい飼料(株)、全農ミートフーズ(株)へ移管し、統合後に自動車事業をJAへ移管した。そのために、大幅に取扱高が減少したのである。2000年度（統合前経済連として最後の事業年度）の決算報告では当期末処理欠損金として32億円を計上している。統合後の県本部の経営推移をみると事業利益段階の赤字が続き（10年中8年が赤字）、事業で採算が取れない状況であったが、

2012 年度決算では事業利益、当期利益ともに黒に転じた。なお酪農については、専門農協のふくおか県酪農業協同組合（2007.4.1 福岡県内 11 酪農専門農協が合併し、総合農協の酪農家も加入した県一円を区域とする酪農専門の農協）から九州生乳販売農業協同組合連合会（指定生乳生産者指定団体）を通じて販売しているので、全農福岡県本部の取扱にはない。

2010 年に統合全農に対する JA の意見をアンケート方式によりとった。主な意見は次の通りである。①職員が産地に出てきていない（旧園芸連は技術者集団だったので良く産地に出ていた）、②全農全体が組織を維持するための活動のみ目立つ、組合員の厳しい現状を認識すべきである、③全農のスケールを活かした事業展開を期待するが、現時点では事業展開の具体策が出てこない（資材・燃料他）（事業 2 段、組織 2 段のメリットが見えない）、④施策が全国画一的である、もっと地域性を考慮した内容を望む、⑤担い手対策が、大口対策ばかりである、小規模農家への支援を期待する（営農指導）、⑥担い手支援・法人支援・出向く経済渉外体制の構築がすすんでいない、全農の持つノウハウを駆使した指導・助言を望む（営農指導）、⑦全農のもつ本来の総合的機能を発揮してほしい（園芸）、⑧産地間の調整ができておらず、指導力が発揮出来ていない（園芸）、⑨県間の無用な産地競争が低価格を招いている、全農は全国組織として県間調整を行うべきである（米）、⑩県本部主導による県域事業の取り組みの早期実現（2015 年の現状では、全農統合の福岡、大分、長崎、共同で石油事業、生活事業、農機事業、土壌分析の広域センターを設置している）。

県本部には県内会員代表により運営委員会が設置されている。運営委員は 8 名（役付きは会長、副会長 1 名）である。ここでは県本部の事業運営の基本事項について審議をおこなっている。決定機関ではないが、県本部長は重要案件は運営委員会、運営委員長の承認を得ながら、県本部運営を行っている。県本部には県本部長、県副本部長 1 名が配置されている。県本部の事業運営の実務責任者として理事会（東京）での決定を踏まえ、県本部の業務執行及び事業運営の総括を行う。県本部長は職員であり、職務権限に基づき理事長から委任された業務をおこなう。

福岡県経済連が全農と統合したことにより法人税の納税場所「本店又は主たる事務所の所在地」が福岡から東京に変わったため、地域の人々の間で、地元の法人という意識が希薄になったという。

第 4 節 小括

1900 年制定の「産業組合法」の第四次改正（1920 年）で全国連を設立する法的根拠をあたえられ、今日の 3 段階（単協—県連—全国連）の系統組織が形成された。関係する法律が変わっても三段階の系統組織は長い間、我が国に根づいてきた。

日米経済摩擦など発端に内需拡大と市場開放が謳われ、農産物の内外価格差が浮き彫りになった。さらに「食糧の全量管理方式の見直し」が打ち出されるなど、農業・農協批判

が高まった。全中はこれら批判に応え、1991年「農協の合併による機能・体制の確立を図り、県機能と全国段階の組織統合し、系統農協の組織・事業2段とする」を決めた。

韓国、中国など世界各国から手本にされ長い間、根づいてきた、3段階組織を変革することは、極めて困難なことであった。各都道府県連合会では「組織整備検討委員会」「組織整備研究会」など設置して検討を重ね、それぞれ正式に機関決定した。その結果、現段階（2015.4.1）では全農統合県が34都府県、1県1農協県が5県、県連存続県が8道県である。

県連を存続した8道県を、その審議経過から次の通り4つに分類した。第1は全国に先駆けて1993年に「道内完結・事業2段」をきめ、具体的に全農と交渉して事業移管、施設移管をすすめた北海道である。第2は、一貫して「当面統合せず」という暫定処置として対応している静岡県、愛知県、鹿児島県である。第3は、一旦は全農との統合を決定したが、その後「統合は見合わせる」に変更した和歌山県、熊本県、宮崎県である（宮崎県は「経済連存続」→「統合を目指す」→「統合は見合わせる」の二転）。第4は1県1農協を目指しているが、未実現につき県連存続のままで「組織検討中」としている福井県である。

なお、県連存続県の対照として調査した全農統合の長野県については、取扱額で全国第2位の経済連（1位北海道、1992年度）であり、その合併は全農統合の象徴とされた。合併には堀内県中央会・経済連会長（1987.7～1993.7全中会長）、合併前後の木下県中央会・経済連会長（1999.7～2002.7全農副会長、2002.7～2004.7全農会長）のリーダーシップが大きかった。

全農統合の福岡県の場合は、殆どの経済連が全農への統合の方向であること、福岡県経済連（JAふくれん）の将来経営に対する不安感、福岡県中央会花元克己会長（2002.7～全中副会長）・福岡県中央会出利葉史郎理事（合併後のJAふくれん初代会長、2002.7～全農副会長）のリーダーシップなどがあげられる。

県連存続の対照として調査した1県1農協の奈良県については①県内の経営資源（人材、施設、資金）を全県的視野で効果的に再配置すれば、より一層質の高いサービスを組合員・地域住民に提供できる、②経済活動が県北部に集中しているという地理的条件、米作を中心とした農業、規模で兼業農家比率が高いなど県単一農協に適した環境が整っていた、③事業量・財務内容など規模の格差が著しく、安定的な経営を危惧される農協や不良債権により経営難の農協もあり、合併が喫緊の課題であった、④県連合会が共通役員制（会長が4連会長兼務）であり、単位農協に対してリーダーシップを発揮できる体制である、ことなどが判断要因になった。1県1農協制により「組織・事業2段」を計るものである。

なお、系統農協組織改革の分析にあたり、農協法制定以降の県経済連の変遷を整理したが、系統農協組織の選択に直接影響を与えた事実は認められなかった。

表1.1 11道県農業の主要指標(1992年度)

単位	北海道	鹿児島	愛知	熊本	宮崎	静岡	和歌山	福井	小計(平均)	長野	福岡	奈良	(除北海道)	
													全国7県	1県当たり
総農家数	95,437	129,415	119,573	96,877	68,612	102,966	47,232	46,101	88,277	162,298	102,598	39,883	3,834,732	81,590
販売農家	86,704	89,903	82,617	78,992	53,809	73,248	34,390	37,749	67,177	115,637	82,097	26,193	2,970,527	63,203
専業農家	40,782	32,168	12,281	22,389	16,183	11,062	9,821	1,752	18,305	17,972	15,010	2,889	473,359	10,071
専業農家率	47	36	15	28	30	15	29	5	27	16	18	11	16	15
主業農家	65,864	38,391	20,724	38,689	24,297	26,181	14,971	2,439	28,945	28,512	22,946	4,650	820,377	17,455
主業農家率	76	43	25	49	45	36	44	6	43	25	28	18	28	26
耕地面積	1,208,000	139,300	90,000	137,600	75,300	87,100	40,300	45,800	227,925	133,000	103,700	27,000	5,165,000	109,894
1戸当り	13	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	0
水田面積	241,300	45,600	53,200	79,700	40,300	29,800	14,100	41,600	68,200	68,500	78,800	19,400	2,802,000	59,617
畑面積	966,400	93,800	36,800	58,000	35,000	57,400	26,200	4,140	159,718	64,500	24,900	7,630	2,362,000	50,255
水田率	20	33	59	58	54	34	35	91	30	52	76	72	54	34
農業産出額(付表2.4)	11,136	4,558	3,613	3,819	3,707	3,287	1,533	792	4,056	3,219	2,770	591	111,376	2,370
構成比	18	10	15	20	11	10	8	72	16	27	29	28	30	30
米														
園芸	24	30	56	44	33	52	84	17	37	56	48	54	38	39
麦・雑穀・豆・いも他	10	0	1	1	0	0	0	3	4	1	4	0	2	2
畜産	42	50	27	23	51	18	7	8	35	15	16	15	26	25
(うち生乳)	23	2	7	6	3	4	1	2	10	6	5	6	7	7
工業農作物	6	10	1	11	5	20	0	0	8	1	2	3	4	4
全国における地位(付表2.1)	1	4	8	6	7	12	29	44		13	18	45		
農業総取扱高(付表2.7)	15,103	3,701	3,719	3,935	3,014	3,082	1,350	1,406	4,414	5,928	3,110	525	115,729	2,463
販売事業	9,115	2,013	1,792	2,298	1,728	1,484	789	563	2,473	3,023	1,678	217	62,124	1,322
購買事業	5,988	1,688	1,927	1,637	1,286	1,598	561	843	1,941	2,905	1,432	308	53,605	1,141
農業産出額の農協比率(付表2.6)	80	43	49	59	46	44	50	80	60	92	59	36	55	55
農協の系統利用率(付表2.8)	78	93	83	90	91	71	89	88	83	91	86	86	85	85
販売	87	98	94	97	98	72	95	99	91	97	96	90	93	93
購買	63	88	71	77	81	71	81	80	72	83	73	82	75	75
農協の事業総利益(付表2.13)	1,519	519	1,300	497	350	1,044	295	301	728	1,126	708	295	24,568	523
経済事業比率	66	55	31	52	54	30	37	45		50	38	20		
農協の貯金額(系統)	13,759	4,908	24,458	4,394	3,130	20,529	7,261	4,868	10,413	15,061	11,716	6,391	425,978	9,063
1農協当り貯金	55	73	281	78	136	395	158	135		221	180	100	133	133
経済連総取扱高(付表2.14)	14,703	4,442	4,117	3,162	3,119	2,476	1,989	1,381		5,413	2,111	688		
販売事業	10,031	2,368	1,705	1,843	1,667	1,079	1,371	563		3,030	705	250		
購買事業	4,672	1,673	1,788	1,319	1,209	1,397	618	781		2,383	1,139	338		
その他事業(加工事業等)		401	624	243				37		2	267	100		
販売比率(販売/総取扱)	68	53	41	58	53	44	69	41		56	33	36		
購買比率(購買/総取扱)	32	38	43	42	39	56	31	57		44	54	49		
その他比率(その他/総取扱)	0	9	15	0	8	0	0	3		0	13	15		
農業産出額の経済連比率(付表2.22)	70	42	46	57	45	32	47	68	54	89	57	33	51	49
経済連の系統利用率														
販売	42	33	20	21	64	19	8	96		23	93	47		
購買	60	68	60	60	70	51	63	68		42	65	62		
農協数(付表2.5)	248	67	87	56	23	52	46	36	77	68	65	64	3,204	458
農協合併計画													2,956	64

出典：経済連の総取扱高・系統利用率は経済連「業務報告書」より、農協合併計画は県中央会資料、それ以外は農林水産省資料より作成

注：愛知、静岡の経済連の系統利用率は全農「県連経済事業調査報告1994.8」の1993年度の数値

表1.2 11道県農業の主要指標(2000年度)																(除北海道)	
区分	単位	北海道	鹿児島	愛知	熊本	宮崎	静岡	和歌山	福井	小計(平均)	長野	福岡	奈良	全国(47県)	1県当たり	全国(46県)	1県当たり
総農家数	A	戸	69,841	98,211	98,591	79,621	56,195	83,149	39,863	81,849	32,255	136,033	81,849	3,120,215	66,388	3,050,374	66,312
販売農家	B	戸	62,611	65,494	65,065	63,050	42,005	56,455	28,681	31,058	51,802	90,401	64,037	2,336,909	49,721	2,274,298	49,441
専業農家	C	戸	29,051	26,815	11,218	17,809	14,364	9,429	8,649	2,048	14,923	16,246	13,808	426,355	9,071	397,304	8,637
専業農家率	C/B	%	46	41	17	28	34	17	30	7	28	18	22	13	18		
主業農家	D	戸	45,217	19,866	15,095	23,884	15,366	17,033	10,407	1,453	18,540	16,348	14,869	500,484	10,649	455,267	9,897
主業農家率	D/B	%	72	30	23	38	37	30	36	5	34	18	23	14	21		
耕地面積	E	ha	1,185,000	129,600	85,700	125,400	71,700	78,500	37,200	43,000	219,513	118,200	94,400	4,830,000	102,766	3,645,000	79,239
1戸当り	E/A	ha								0							
水田面積	F	ha	235,000	41,900	49,500	74,100	38,900	26,700	12,200	39,100	64,675	59,600	72,500	2,641,000	56,191	2,406,000	52,304
畑面積	F	ha	949,600	87,700	36,200	51,300	32,800	51,800	25,000	3,870	154,784	58,600	21,800	6,710	2,189,000	46,574	1,239,400
水田率	F/E	%	20	32	58	59	54	34	33	91	48	50	77	72	55	66	66
農業産出額	(付表2.4)	億円	10,551	4,048	3,419	3,358	3,128	2,800	1,174	591	3,634	2,558	2,388	92,574	1,970	82,023	1,783
構成比 米		%	15	8	11	17	9	9	8	70	18	23	21	24	25	26	26
構成比 園芸		%	25	30	64	51	33	56	86	20	46	62	54	58	41	43	43
構成比 麦・雑穀・豆		%	10	0	1	1	0	0	0	3	2	1	6	0	3	2	2
構成比 畜産		%	45	51	23	25	52	15	6	7	28	13	16	15	28	25	25
構成比 (うち生乳)		%	25	2	6	7	3	4	0	2	6	6	5	6	7	5	5
構成比 工業農作物		%	6	11	1	6	6	20	0	0	6	1	2	3	4	3	3
全国における地位(位)(付表2.1)			1	4	5	6	8	10	30	44	14	15	45				
農協総取扱高(付表2.7)		億円	13,510	3,070	3,199	3,132	2,408	2,297	1,095	1,036	3,718	4,315	2,549	606	91,169	1,940	77,659
販売事業		億円	8,508	1,845	1,511	1,789	1,324	1,188	581	375	2,140	2,395	1,497	245	49,508	1,053	41,000
購買事業		億円	5,002	1,225	1,688	1,343	1,084	1,109	514	661	1,578	1,920	1,052	361	41,661	886	36,659
農業産出額の農協経由率(付表2.6)		%	79	45	43	52	41	42	48	61	58	92	61	42	52	49	49
農協の系統利用率(付表2.8)		%								0							
販売		%	83	91	87	86	97	72	96	87	87	95	88	66	89	90	90
購買		%	58	82	71	74	79	63	73	78	72	75	68	62	69	71	71
農協の事業総利益(付表2.13)		億円	1,327	468	1,248	474	352	912	302	267	669	978	663	211	21,904	466	20,577
経済事業比率		%	70	50	31	52	44	27	36	40	44	46	37	28	39		
農協の貯金額(系統)		億円	15277	5245	31225	4092	3603	23197	9407	4751	12,100	15556	11002	7475	457367	9,731	442,090
1農協当り貯金		億円	79	169	946	141	277	1,009	392	226	405	519	344	7,475	321	359	359
経済連総取扱高(付表2.14)		億円	14,161	4,029	3,644	2,402	2,366	1,944	1,899	982	3,928	3,694	2,487				
販売事業		億円	9,483	1,995	1,362	1,221	1,352	938	1,469	401	2,278	2,307	1,174				
購買事業		億円	4,678	1,653	1,359	1,181	879	1,006	430	581	1,471	1,382	962				
その他事業(加工事業等)		億円		381	923	135					180	5	351				
販売比率(販売/総取扱)		%	67	50	37	51	57	48	77	41	54	62	47				
購買比率(購買/総取扱)		%	33	41	37	49	37	52	23	59	41	37	39				
その他比率(その他/総取扱)		%		9	25	6				5	1	1	14				
農業産出額の経済連経由率(付表2-22)		%															
経済連の系統利用率																	
販売		%	31	25	13	23	21	19	3	92	28						
購買		%	40	64	41	60	56	48	53	61	53						
農協数(付表2.5)			194	31	33	29	13	23	24	21	46	30	32	1	1,424		1,230
農協合併計画																	

出典：経済連の総取扱高・系統利用率は経済連「業務報告書」より農協合併計画は県中央会資料より、それ以外は農林水産省資料より作成

註：愛知の経済連の系統利用率(販売)は1996年度の数値である

註：静岡の経済連の系統利用率は2002年度の数値である

表1.3 11道県農業の主要指標(2010年度)

表1.3 11道農業の主要指標(2010年度)																除北海道	
区分	単位	北海道	鹿児島	愛知	熊本	宮崎	静岡	和歌山	福井	計(平均)	長野	福岡	奈良	全国(47県)	1県当たり	全国(46県)	1県当たり
総農家数	戸	51,203	78,102	84,028	66,869	45,804	70,283	33,799	27,523	57,201	117,316	61,981	28,563	2,527,948	53,786	2,476,745	53,842
販売農家	戸	44,050	45,855	43,599	46,480	30,958	38,969	23,207	19,233	36,544	62,076	41,727	15,040	1,631,206	34,707	1,587,156	34,503
専業農家	戸	26,693	25,292	20,024	17,620	14,759	9,136	9,644	1,958	14,391	16,742	13,089	2,951	451,427	9,605	424,734	9,232
専業農家率	%	61	55	23	38	48	23	23	42	10	38	31	20	28	28	27	27
主業農家	戸	31,778	13,180	10,128	16,293	10,620	10,516	7,997	1,117	12,704	11,460	10,416	1,964	359,720	7,654	327,942	7,129
主業農家率	%	72	29	23	35	34	27	34	6	32	18	25	13	22	22	21	21
耕地面積	ha	1,156,000	122,300	79,100	117,400	69,000	70,800	35,200	40,900	211,338	111,200	86,500	22,500	4,593,000	97,723	3,437,000	74,717
1戸当り	ha	22.6	1.6	0.9	1.8	1.5	1.0	1.0	1.5	4	1.0	1.4	0.8	1.8	1.8	1.4	1.4
水田面積	ha	224,600	39,400	44,600	71,100	37,400	23,400	10,600	37,100	61,025	55,400	67,900	16,200	2,496,000	53,106	2,271,400	49,378
畑面積	ha	931,700	83,600	34,500	46,300	31,600	47,400	24,600	3,780	150,435	55,800	18,600	6,350	2,097,000	44,617	1,165,300	25,333
水田率	%	19	32	56	61	54	33	30	91	47	50	78	72	54	54	66	66
農業産出額	億円	9,946	4,011	2,962	3,071	2,960	2,123	1,025	413	3,314	2,243	2,168	424	82,551	1,756	72,605	1,578
構成比	%	11	5	8	11	6	8	8	63	15	19	17	22	24	24	20	20
米	%	29	29	64	54	37	60	86	23	48	67	60	62	45	45	47	47
園芸	%	6	0	1	0	0	0	0	3	1	1	3	0	1	1	1	1
麦・雑穀・豆	%	52	57	26	30	54	18	6	10	32	13	18	14	32	32	29	29
畜産	%	31	2	7	8	3	4	1	2	7	5	4	7	8	8	5	5
(うち生乳)	%	3	9	1	4	3	14	0	4	4	0	2	2	3	3	2	2
工業農作物	%	1	4	6	5	7	11	28	45	13	13	15	44				
全国における地位(位)(付表2.1)																	
農協総取扱高(付表2.7)	億円	13,389	2,528	2,869	2,517	1,919	1,605	953	721	3,313	3,252	1,915	354	72,112	1,534	58,723	1,277
販売事業	億円	8,522	1,523	1,451	1,434	1,151	890	546	271	1,974	1,974	1,101	176	42,263	899	33,741	734
購買事業	億円	4,867	1,005	1,418	1,083	768	715	407	450	1,339	1,305	814	178	29,849	635	24,982	543
農業産出額の農協経由率(付表2.6)	%	84	37	47	46	34	41	50	63	58	85	49	41	45	50	45	45
農協の系統利用率(付表2.8)	%	76	94	80	81	85	70	81	85	83	76	69	46	76	76	76	76
販売	%	85	98	86	92	94	79	85	90	90	79	73	39	82	82	81	81
購買	%	61	77	72	64	70	63	68	82	72	71	63	53	67	67	68	68
農協の事業総利益(付表2.13)	億円	1,181	384	1,221	394	264	838	278	209	596	760	604	202	18,866	404	17,685	384
経済事業比率	%	66	49	26	52	43	19	35	39	41	42	37	21	33	33	31	31
経済事業比率	億円	20,950	7,451	52,051	5,030	4,549	29,488	10,650	5,562	16,966	20,418	13,973	8,458	575,891	12,253	554,941	12,063
農協当り貯金	億円	189	497	2,603	359	350	1,552	1,065	464	885	888	665	8,458	794	794	904	904
経済連総取扱高(付表2.14)	億円	14,069	3,138	3,245	1,849	1,826	1,568	1,600	565	3,483	3,186	1,399					
販売事業	億円	9,502	1,750	1,288	1,021	1,086	848	1,240	214	2,119	1,741	847					
購買事業	億円	4,567	1,278	1,310	776	662	720	360	351	1,253	1,435	552					
その他事業(加工事業等)	億円		110	647	52	78				111	10						
販売比率(販売/総取扱)	%	68	56	40	55	59	54	78	38	56	55	61					
購買比率(購買/総取扱)	%	32	41	40	42	36	46	23	62	40	45	39					
その他比率(その他/総取扱)	%		3	20	3	5				4	0						
農業産出額の経済連経由率(付表2.22)	%	71	37	41	42	36	31	43	57	50	67	36	16	41	41	36	36
経済連の系統利用率																	
販売	%	16	36	14	5	15	17	5	89	25							
購買	%	45	64	53	59	58	53	49	56	55							
農協数(付表2.5)		111	15	20	14	13	19	10	14	27	23	21	1	725	15	614	13
農協合併計画(付表2.5)		37	4	15	11	4	17	8	1	12	16	3	1	360	8	330	7

出典：経済連の総取扱高・系統利用率は経済連「業務報告書」より、農協合併計画は県中央会資料より、それ以外は農林水産省資料に基づき作成

註：經濟連總取扱高の長野、福岡の数値は全農長野県本部、全農福岡県本部の数値である。

表1.4 組織再編の決定内容と年次							
県域組織	道県	決定内容・年次					
県連存置	北海道	1993. 3 道内完結・事業２段					
	静岡	1992. 5 当面存続	1995. 4 当面存置	2001. 1 当面全国連と統合せず	2002. 3 全国連と統合せず	2004. 12 当面統合せず	2010. 7 当面統合せず
	福井	2001 県内1JA構想	組織協議中				
	愛知	1995. 12 当分の間存置する	2002. 3 当分の間存置する				
	和歌山	2003. 11 全農との統合を 基本に進める	2009. 11 全農との統合を視野	2011. 5 当面存置する			
	熊本	2003. 12 06' . 4を目途に統合 に向けて取り組む	2004. 12 08' . 4に統合する	2006. 12 当分の間見合わせる	2010. 12 統合は見送る		
	宮崎	1994. 4 経済連存置の方向	2000. 11 02' 3に統合を目指す	2001. 3 全農と統合しない	2005. 1 当面の間見合わせる		
	鹿児島	2003. 3 統合は慎重検討	2011. 3 統合は当面実施しない				
1 県 1 農協	奈良	1999. 4 1 県 1 農協					
全農統合	長野	2001. 2 全農統合					
	福岡	2001. 4 全農統合					

出典：各道県中央会、経済連資料より作成。

第2章 経済連存続の経済的基礎

本章第1節～第3節では、経済連が存続している県の特徴を農業生産、農協の組織・事業の変化について、全農県本部に移行した県および1県1農協へと合併した県と比較して明らかにする。それにより、何故県連存続を選択したのかその要因を明らかにする。以下では県域組織の形態別に経済連が存続している8道県を県連存続型Ⅰとし、そこから北海道を除いた場合を県連存続型Ⅱ、全農県本部に移行した県を全農統合型（34都府県）、県域で合併し1農協となった県を1県1農協型（5県）と呼ぶことにする。なお、比較に採用する年次は、「事業2段・組織2段」を決定した第19回全国農協大会の翌年の1992年、中間年の2000年、および直近の2010年の3時点とする。最後に第4節では第1章、第2章の分析結果をもとに、経済連存続のための細目要件を設定し、実地調査を行った11道県についてその要件の「具備率」を検証する。

第1節 県域組織形態別にみた農業産出額の動向

まず最初に、観察期間である1992年から2010年における農業産出額の作物別推移を示したのが表2.1である。1992年の全国の農業産出額が11兆1,378億円であったのに対し、2010年は8兆2,549億円と2兆8829億円、26%の減少である。作物別構成比の変化をみると、米は30%から19%へと11ポイントの減少、園芸は38%から45%へと7ポイントの増加、畜産は26%から32%と6ポイント増加をみせている。その結果、1992年には構成で園芸、米、畜産の順であったが、2010年には園芸、畜産、米の順へと変化している。米については、1995年に食糧法が廃止され、代わりに食糧法が制定され、さらに2004年に大幅に改正された。これにより政府による管理は緩和され、農業従事者に限らず誰でも自由に米を販売・流通させることができるようになった。しかし、結果的には生産数量の減少（2004年に政府主導の減反政策は止めたが結果的には減反強化になっている）と米価下落により農業産出額の大幅減少をまねいている。

図2.1には都道府県別の農業産出額の変化を示している。全国平均では2010年の農業産出額は1992年度の74%である（以下これを維持率と呼ぶ）。これを地域別に見ると、産出額の多い北海道、茨木、千葉、鹿児島、熊本、愛知、宮崎は2010年の産出額がほぼ3,000億円以上であり、維持率も80%を超えている。この中には県連存続型が北海道、鹿児島、熊本、愛知、宮崎と、7道県のうち5道県が含まれている。県域組織の形態別の平均でみたのが図2.2である。産出額の維持率は、県連存続型Ⅰが82%、北海道を除く県連存続型Ⅱが78%、1県1農協型が71%、全農統合型が71%であり、北海道を除いても県連存続型の県での維持率が大きいことが確認できる。2010年の農業産出額の県域組織形態別平均では、県連存続型Ⅰが3,314億円、県連存続型Ⅱが2,366億円、全農統合型が1,535億円、1県1農協型が770億円であり、絶対額でも県連存続型が大きくなっている。

次に、表 2.2 は県域組織形態別の作物別内訳を示している。2010 年度の構成比をみると、米が全国平均で 19%、県連存続型が 10%、1 県 1 農協型が 17%、全農統合型が 24%であり、県連存続型の米割合がもっとも低い（唯一福井県は 63%と例外）。また畜産は全国平均が 32%、県連存続型が 42%、1 県 1 農協型が 31%、全農統合型が 27%と、県連存続型が最も高くなっている（和歌山県は 6%と例外、園芸の比率の高さの影響）。

このように、農業産出額との関連では、経済連存続県は非稲作地帯を多く含み、野菜や畜産など相対的に農業産出額の維持率の高い地域から主に構成されていることがわかる。そのことが、特に販売事業における全農統合型や 1 県 1 農協型の県域組織形態よりも優位性をもたらしているのである。

第 2 節 県域組織形態別にみた農協の事業と経営

表 2.3 は農協合併の県域組織形態別の推移を示している。全国の 2014 年の農協数は 688 組合であり、1992 年の 3,204 組合の 21%水準（減少率 79%）にある。県域組織形態別にみると、県連存続型は 34%（減少率 66%）、1 県 1 農協型は 3%（減少率 97%）、全農統合型は 20%（減少率 80%）であり、県連存続型の減少率が少ない。2014 年の県域組織別の県内平均農協数は県連存続型 25.9、1 県 1 農協型 1.6、全農統合型 13.9 と県連存続型が多い。ただし北海道を除く県連存続型Ⅱは 14.0 となり全農統合型と同じになる。合併構想は全国で 346（県平均 7.4）であり、県連存続型で平均 12.0（除北海道 8.4）、1 県 1 農協型で 1、全農統合型で 7.2 と県連存続型で単位農協の存続数が多い。

図 2.3 に県域組織形態別農業産出額と農協受入額の推移を示した。農協経由率の総合計は 1992 年 54%、2000 年 52%、2010 年 50%と漸減している。1992 年度は県連存続型が 60%、1 県 1 農協が 60%、全農統合型が 52%であったが 2010 年度は県連存続型が 58%、1 県 1 農協型が 71%、全農統合型が 44%であり、県連存続型は全農統合型に対し、両年度とも 13 ポイント上回っている。県連存続型Ⅱは 43%であり、全農統合型と同じである。農協経由率 70%以上に北海道、佐賀県、長野県、高知県が並ぶ。

表 2.4 には県域組織形態別の農協取扱高（販売・購買）の推移を示している。全国合計では、1992 年度 11 兆 5729 億円（販売 6 兆 2124 億円、購買 5 兆 3605 億円）に対し、2010 年度は 7 兆 2112 億円（販売 4 兆 2263 億円、購買 2 兆 9849 億円）と 4 兆 3617 億円（販売 1 兆 9861 億円、購買 2 兆 3756 億円）の減少、1992 年度の 62%（販売 68%、購買 56%）である。この維持率を県域組織別にみると県連存続型 75%、1 県 1 農協型 76%、全農統合型 55%と県連存続型、1 県 1 農協型が高い。北海道を除いた県連存続型Ⅱでは 65%となり 1 県 1 農協型を下まわる。しかし、いずれの場合も全農統合型を上回る。販売については、1 県 1 農協型が 84%と一番高い。

表 2.5 に県域組織別農協取扱高の系統利用率の推移を整理した。ここでいう系統利用率とは、1992 年度は全県、経済連利用率であり、2000 年度の系統利用率は 1 県 1 農協型のうち

奈良県、香川県が全農利用率、沖縄県が経済連利用率、全農統合型のうち宮城県、鳥取県、島根県、東京都、山口県、徳島県が全農利用率、それ以外は経済連利用率である。2010年度の系統利用率は県連存続型では経済連利用率、1県1農協型は全農利用率、全農統合型は全農利用率のことである。1992年度から2010年度の推移をみると合計では、県連存続型が83%から79%へと4ポイント減少しているが、1県1農協型は78%から32%と46ポイントもの減少、全農統合型は85%から76%と9ポイントの減少である。特に販売事業を見ると全農統合が始まった2000度に比べると、県連存続型は85%から87%と2ポイント増えているのに対し、1県1農協型は84%から45%と39ポイントもの減少している。このことは系統（全農）利用から農協独自販売に大きく転換したことを示している。購買についても68%から49%と19ポイント減少しており、農協独自購買に大きく転換したことを示している。全農統合型も販売で92%から83%と9ポイント系統（全農）利用率を減らしている。このことは農協独自販売を強化していることを示している。

表2.6に県域組織別1農協当たり取扱高の推移を整理した。2010年度で見ると農協取扱高の県平均では 県連存続型が3313億円、全農統合型が1196億円、1県1農協型が987億円である。1農協当たりでは、農協数の多寡により、1県1農協型が260億円、県連存続型が123億円、全農統合型が82億円になる。

表2.7に2010年度の県域組織別農協総利益の事業別割合を整理した。全国では信用事業によるもの41%、経済事業によるもの33%、共済事業によるもの26%の順である。県域組織別にみると県連存続型が経済事業41%、信用事業37%、共済事業23%であるが、北海道を除くと信用事業42%、経済事業32%、共済事業26%となり、全農統合型にはほぼ同じ状況である。県別にみても、信用事業による事業利益の大きな県は大阪府70%、神奈川県70%、東京都69%、奈良県57%、埼玉県54%、兵庫県54%である。経済事業による事業利益の大きな県は北海道66%、青森県59%、佐賀県55%、熊本県52%である。共済事業による事業利益が信用事業・経済事業による事業利益より大きい県は山梨県38%、福島県34%である。

第3節 組織再編前の経済連のバリエーションと県域組織形態別の事業変化

1) 組織再編前の経済連のバリエーションと選択

(1) 事業取扱高の特徴

表2.8および付表2.14に県域組織別県段階取扱高（経済連）を整理した。1992年度の全国合計では11兆1338億円（1県当たり平均2,369億円）であり、最大の北海道1兆4,703億円から最少の大阪430億円まで259倍の規模差がある。1992年度は系統組織は3段階を維持しており全ての県に経済連が存続している。これを現段階の県域組織別区分でみると、県連存続型（1県当たり平均4,424億円）が一番大きい。取扱高の全国における順位を10位までみると県連存続型8県のうち5県が入っている。

次に販売事業のウェイトをみてみる。総じて販売事業のウェイトの高い経済連は農業県である。図 2.4 に 1992 年度の経済連の購買高と販売高による経済連の位置を整理した。販売高が上回った（100%）県は 30 道県であり、県連存続型の 6 道県が含まれている。この 30 道県のうち 200%以上の県は、北海道、和歌山、青森、山梨、徳島である。購買高が上回ったのは 17 都府県で静岡、福井、奈良、沖縄、東京、神奈川、石川、岐阜、三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、広島、愛媛、高知、福岡である。

（２）経済連の系統利用率

表 2.9 に経済連の系統利用率（1993 年度）を整理した。1993 年度は全て経済連の数字であるが、現段階の県域組織別区分でみると、全農統合型が 67%、1 県 1 農協型 60%、県連存続型Ⅰが 44%、県連存続型Ⅱが 43%である。特に販売をみると、全農統合型 69%、1 県 1 農協 55%、県連存続型Ⅰが 37%、県連存続型Ⅱが 34%と差が広がる。もともと全農利用率の低いところが、県連存続型を選択したことが明白である。

図 2.5 に経済連の取扱高と系統利用率（1992 年）の関係を整理した。県連存続型は、福井を除けば、0 点を通る直線の傾きによって、グループ化できる。県連存続型は、概ね、取扱高 2000 億円以上で、かつ系統利用率 50%以下のグループとみなすことが出来る。長野県がグループに入ってくる。

図 2.6 に経済連の販売高と系統利用率(販売)（1992 年）の関係を整理した。取扱高のうち「県連存続型は、0 点を通る直線の傾きによってグループ化できる。県連存続型は概ね販売高規模 1000 億円以上で、かつ系統利用率 50%以下のグループと見做すこともできる。取扱高全体と同様に長野県がこのグループに入ってくる。

図 2.7 に農協の経済連利用率と経済連の全農利用率による経済連の位置を整理した。県連存続型は概ね経済連利用率 70%以上、全農利用率 50%以下にグループ化される。さらに、図 2.8 で農協の経済連利用率（販売）と経済連の全農利用率（販売）による位置をみると県連存続型は概ね経済連利用率（販売）70%以上、全農利用率(販売)40%以下にグループ化される。いずれも長野県がこのグループに入ってくる。

（３）経済連の自営事業

表 2.10 に経済連の自営事業（1993 年度）を整理した。全国 1 県当たりの自営事業額を見てもみると 436 億円、県連存続型Ⅰが 965 億円、県連存続型Ⅱが 677 億円、全農統合型が 362 億円、1 県 1 農協型が 216 億円である。自営事業額の全国における順位 10 位までを見ると県連存続型（8 県）から 5 県が入る。もともと自営事業額の多いところが県連存続を選択したことが明白である。

図 2.9 に経済連の取扱高と自営事業による経済連の位置を整理した。県連存続型は概ね経済連取扱高 2000 億円以上、自営事業額 600 億円以上にグループ化できる。

（４）経済連の経営状況

経済連の経営状況をみるため、表 2.11 に経済連未処分利益剰余金（1990 年度）を整理した。県連存続型Ⅰの平均では 14 億 6588 万円、県連存続型Ⅱが 9 億 4266 億円、全農統合

型 5 億 4988 万円、1 県 1 農協型は 2 億 5750 万円と県連存続型が圧倒的に多い。また、当期末処分剰余金額第 1 位から 7 位の中に、県連存続型が 5 道県入っている。後の 2 県は、2 位の長野県、5 位の群馬県である。

図 2.10 に経済連の取扱高と未処分剰余金による経済連の位置を整理した。経済連取扱高 2500 億円以上、未処分剰余金 8 億円以上に県連存続型から北海道、愛知、鹿児島、宮崎、静岡の 5 道県が入りグループ化できる。このグループに、長野、群馬、新潟もはいる。

2) 県域組織形態別の 20 年後の事業変化

前掲表 2.8、付表 2.14 により 2010 年度の県域組織別県段階取扱高推移を見てみる。全国合計では 1992 年度の 11 兆 1,338 億円（1 県当たり 2,369 億円）から 2010 年度の 6 兆 1,103 億円（1 県当たり 1,300 億円）と、50,235 億円（1 県当たり 1,069 億円）減少している。2010 年度の県域組織別では県連存続型（1 県当たり平均 3483 億円）が依然として一番大きい。取扱高の 1992 年度に対する 2010 年度の割合（維持率）は合計で 55%である。県域組織別にみても、県連存続型Ⅰが 79%、県連存続型Ⅱが 67%、1 県 1 農協型が 67%、全農統合型が 42%である。全農統合型の減少がめだつ。1 県当たり平均取扱高をみると、1992 年度は全国平均で 2,369 億円、県連存続型 4,423 億円、全農統合型 2,369 億円、1 県 1 農協型 1229 億円である。2010 年度は全国平均で 1,310 億円、県連存続型 3,485 億円、全農統合型 870 億円、1 県 1 農協型 820 億円であり、県域組織別の傾向は変わらない。この傾向は北海道を除いても変わらない。取扱高の全国における順位 10 位までをみると、県連存続型（8 県）のうち 1992 年度で 5 県、2010 年度で 7 県が入っている。経済連を存続することによって、経済事業が相対的に活性化していることがわかる。

図 2.11 に経済連の取扱の推移（維持率の変化）を整理した。維持率 70%以上に沖縄 139%、北海道 96%、和歌山 80%、愛知 79%、佐賀 76%、鹿児島 71%が並ぶ。沖縄は 2002 年 4 月に県下 27 農協が合併、さらに経済連を吸収・事業継承し、沖縄県農協が発足した。佐賀は 2007 年 4 月に県下 8 農協が合併しさらに経済連を吸収・事業継承して佐賀県農協が発足した。そのため、2010 年度の県段階取扱高には従来の経済連の取扱高に農協の取扱高の一部が加算されているため高めに表示されている。

さらに図 2.12 に経済連の販売高の推移（維持率の変化）を整理した。維持率 70%以上に沖縄 186%、福岡 120%、北海道 89%、愛知 82%、静岡 79%、鹿児島 74%、奈良 70%が並ぶ。沖縄は前述と同じ理由により高め表示されている。福岡は 1997 年にい販連と、1998 年に園芸連と合併したことにより高めに表示されている。

表 2.12 に経済連存続県（経済連）の自営事業の推移を整理した。全体でみると 1992 年度と 2010 年度の取扱高の維持率で 79%に対して自営事業の維持率は 106%と伸びている。なかでも北海道は維持率 139%と大きい。2010 年度の県連存続 8 県の合計額は 7,714 億円である。北海道がこの内 53%の 4,112 億円を占めている。

第4節 経済連存続要件の具備率の検証

以上の県域組織形態別の分析を補強するために、実態調査を実施した県連存続型の全8道県と1県1農協1県および全農統合型2県、合わせて11道県について、以下ではその存続要件の具備率を検証してみる。

表2.13には序章で設定した仮説要件に第1章および第2章の分析結果を勘案して経済連存続のための5要件をさらに21の細目に区分して、11道県の要件具備率を示している。

要件の第1は農協の組織規模と経営状況である。細目としては①県域内での農協数が多い、②合併構想後の農協数が多い、③販売・購買取扱高が多い、④経済事業利益率が高いである。

要件の第2は系統組織に対する期待である。細目としては⑤農業産出額の農協経由率が高い、⑥農協の経済連利用率が高い、⑦経済連の全農利用率が低い（販売）、⑧経済連の全農利用率が低い（購買）である。

要件の第3は農協・経済連一体化の事業活動である。細目としては⑨経済連の取扱額が大きい、⑩経済連の販売/購買比率が高い、⑪経済連取扱高の維持率が高い、⑫経済連の未処分利益剰余金が多い、⑬経済連の自営事業額が多いである。

要件の第4は農畜産物の販売環境である。細目としては⑭農業産出額が大きい、⑮米の構成比が低い、⑯畜産の構成比が高い、⑰農業産出額の維持率が高い、⑱特産品・ブランドの存在である。

要件の第5はその他要因である。細目としては⑲道・県との一体意識、⑳中央会・各連合の一体意識である（共通会長制、経営管理委員会制、職員の共通採用制、信連の存続、厚生連の存続状況、審議経過を参考に判断）、㉑全国連への役員就任状況（県連存続決定前後の就任状況、就任してないことを要件とした）。

なお、①～⑰の県連存続の要件を具備しているかどうかは、全国平均値（除北海道）を基に判断した。

この5要件（21細目要件）により現地調査した11道県を分析した結果、次のことが明らかになった。

第1は、細目要件21のうち、奈良は7、福井は8で要件全体の40%以下の具備率であり、経済連存続は難しいことがわかった。実際の選択も奈良は1県1農協であり、福井は現在組織検討中であるが1県1農協合併構想であることから、明らかである。

第2は福岡の13である。要件全体の62%の具備率である。実際の選択は全農統合であった。経済連の経営不安状況、役員との統合へのリーダーシップが大きかった。

第3は長野の17である。要件全体の81%の具備率であり、経済連存続要件を完全にクリアしている。実際の選択は全農統合であった。役員との統合へのリーダーシップが大きかった。詳細は補章にて論述する。

第4は北海道21(具備率100%)、愛知20(具備率95%)、鹿児島19(具備率90%)、宮崎

19(具備率 90%)、熊本 18(具備率 86%)、静岡 16(具備率 76%)、和歌山 14(具備率 67%)であり、経済連存続要件をクリアーしていることが明らかになった。、実際の選択も経済連存続を決定している。

第 5 節 小括

以上の分析から、経済連を存続させた要因、現段階での県連存続県の経済的優位性、および経済連存続要件の具備率の検証結果をまとめておこう。

1) 経済連存続を選択させた要因

第 1 に、農業産出額、農協取扱高（販売）ともに大きいため、県外への移出量も多く、生産から販売まで県連に負っているところが多い。県連組織が必要との判断要因になった。1992 年度農業産出額の県域組織別平均では、県連存続型が 4,056 億円、県連存続型（除北海道）3,044 億円、1 県 1 農協 1,092 億円、全農統合 2,161 億円と県連存続型が大きい。全国における地位を見ると、県連存続型が 10 位以内に 5 県が入るなど農業産出額の大きい県が多い。1992 年度の農協取扱高（販売）の県域組織別平均では、県連存続型が 2,473 億円、県連存続型（除 北海道）1,624 億円、1 県 1 農協型 671 億円、全農統合型 1,147 億円と県連存続型が大きい。

第 2 に、農業産出額の構成比において、米の比率が低く、そのかわり畜産の比率が高い。畜産については経済連が農協とともに、多くの施設を所有して、生産から販売まで主導している場合が多く、県連組織が必要との判断要因になった。1992 年度の県域組織別・都道府県別農業産出額の構成比をみると、米が全国平均で 30%、県連存続型が 16%、県連存続型（除北海道）15%、1 県 1 農協型 27%、全農統合型が 36%と県連存続型が一番低い（唯一福井県は 72%と例外）。また畜産は全国平均 26%、県連存続型 35%、県連存続型（除北海道）32%、1 県 1 農協型 24%、全農統合型 23%と、県連存続型が一番高い（和歌山県は 7%と例外、園芸の比率 84%の影響）。

第 3 に、農協の系統利用率（経済連利用率）は高く、経済連の系統利用率（全農利用率）が低い。このことは、販売・購買事業について農協・経済連一体化のなかで県内完結に向かって進められていることであり、県連組織なしでは考えられないとの判断要因になった。1992 年度農協の系統利用率は県連存続型 83%、県連存続型（除北海道）87%、1 県 1 農協型 82%、全農統合型 87%と全て高率で大きな差はない。1993 年度経済連の系統利用率をみると、全農統合型が 67%、1 県 1 農協型 60%、県連存続型 44%、県連存続型（除北海道）43%である。特に販売をみると、全農統合型 68%、1 県 1 農協 55%、県連存続型 37%、県連存続型（除北海道）34%と差が広がる。もともと全農利用率の低いところが、県連存続型を選択したことが明白である。

第 4 に経済連の自営事業額が大きい点である。農協から収益還元を期待され、県連組織が必要との判断要因になった。1993 年度の全国 1 県当たりの自営事業額を見てみると 436

億円、県連存続型 965 億円、県連存続型（除北海道）677 億円、全農統合型 362 億円、1 県 1 農協型 226 億円である。自営事業の全国における地位（多い順番）10 位までを見ると県連存続型（8 県）から 5 県が入る。県連存続型は概ね経済連取扱高 2000 億円以上、自営事業額 600 億円以上にグループ化できる。

第 5 に経営状況（未処分剰余金）は良好である。全国連に統合されずに、独立した経済連としてやっていけるとの判断要因になった。経済連未処分利益剰余金は県連存続型の平均では 14 億 6588 万円、県連存続型（除北海道）9 億 4266 億円、全農統合型 5 億 4988 万円、1 県 1 農協型は 2 億 5750 万円と県連存続が圧倒的に多い。当期末処分剰余金額第 1 位から 7 位の中に、県連存続型が 5 道県入っている。後の 2 県は、2 位の長野県、5 位の群馬県である。また経済連取扱高 2500 億円以上、未処分剰余金 8 億円以上に県連存続型から北海道、愛知、鹿児島、宮崎、静岡の 5 道県が入りグループ化できる。このグループに、長野、群馬、新潟もはいる。

第 6 に農協数、合併構想数が多い。農協間を束ねるために、県連組織が必要との判断要因になった。全国の 2014 年度の農協数は 688 であり、1992 年度 3,204 の 21%(減少率 79%)である。県域機能別にみると、県連存続型は 34%(減少率 66%)、1 県 1 農協型は 3%(減少率 97%)、全農統合型は 20%(減少率 80%)であり、県連存続型の減少率が少ない。2014 年度の県域組織別の県内平均農協数は県連存続型 25.9、1 県 1 農協型 1.6、全農統合型 13.9 と県連存続型が多い。ただし北海道を除くと 14.0 となり全農統合型と同じになる。合併構想は全国で 346(県平均 7.4)であり、県連存続型で平均 12.0(除北海道 8.4)、1 県 1 農協型で 1、全農統合型で 7.2 と県連存続型が多い。

2) 組織再編以降の 20 年の変化からみた経済連存続県の優位性

農業産出額については、米の生産数量の減少と米価の下落により 2010 年度/1992 年度（維持率）は 74%である。また農協・経済連（経済連・1 県 1 農協・県本部）の取扱高もこの影響や商系との競合などにより維持率は低下傾向である。しかしそのなかにあっても県域組織別の内訳をみると、経済連存続県の維持率は高く、優位性が明白である。

農業産出高の維持率は全国平均 74%（除北海道 72%）に対し県連存続型 82%（除北海道 78%）、1 県 1 農協型 71%、全農統合型 71%と県連存続型が一番高い。

農協取扱高（販売）の維持率は全国平均 68%（除北海道 64%）に対し県連存続型 80%（除北海道 68%）、1 県 1 農協型 84%、全農統合型 61%と県連存続型が 1 県 1 農協型に次ぎ高い。農協取扱高（購買）の維持率は全国平均 56%（除北海道 52%）に対し県連存続型 69%（除北海道 61%）、1 県 1 農協型 68%、全農統合型 49%と県連存続型は全農統合型より高い。したがって農協取扱高（合計）の維持率は全国平均 62%（除北海道 58%）に対し県連存続型 75%（除北海道 65%）、1 県 1 農協型 76%。全農統合型 55%と全農統合型より高い。農協取扱高維持率は県連存続型と 1 県 1 農協型が同列 1 位、県連存続型（除北海道）が 2 位、3 位が全農統合型であり、ここでも県連存続型の全農統合型にたいして優位性がみと

められる。

経済連取扱高（販売）の維持率は全国平均 59%（除北海道 52%）に対し県連存続型 77%（除北海道 65%）、1 県 1 農協型 69%、全農統合型 47%と県連存続型が高い。経済連取扱高（購買）の維持率は全国平均 48%（除北海道 43%）に対し県連存続型 72%（除北海道 59%）、1 県 1 農協型 65%、全農統合型 36%と県連存続型が高い。したがって経済連（合計）の維持率は全国平均 55%（除北海道 49%）に対し県連存続型 79%（除北海道 67%）、1 県 1 農協型 67%、全農統合型 42%と県連存続型が高い。経済連取扱高維持率は県連存続型が 1 位、県連存続型（除北海道）と 1 県 1 農協型が同列 2 位、全農統合型が 3 位であり県連存続型の優位性がみとめられる。特に全農統合型維持率の落ち込みが著しい。

自営事業額の推移をみても、経済連存続県の優位性は明白である。1992 年度と 2010 年度の取扱高の維持率で 79%に対して自営事業の維持率は 106%と伸びている。なかでも北海道は維持率 139%と大きい。2010 年度の県連存続 8 県の合計額は 7,714 億円である。北海道がこの内 53%の 4,112 億円を占める。

このように、組織再編以降の 20 年の変化からみても経済連存続県は農業産出額、農協取扱額、県域組織の事業取扱額、自営事業額のそれぞれの維持率（2010 年／1992 年）において優位性を示していることが分かる。

3) 経済連存続要件の具備率の検証

経済連存続の要件として序章において仮説的に提示した 5 要件をその後の分析を踏まえて細分化した 21 細目要件により実態調査を行った 11 道県について要件具備率を検証したところ次のことが明らかになった。

第 1 は細目要件 21 のうち、奈良は 7、福井は 8 で要件全体の 40%以下の具備率であり、経済連存続は難しいことがわかった。実際の選択も奈良は 1 県 1 農協である。福井の農業・農協は脆弱であり、農業産出額の地位も 45 番目、米中心（水田率 91%）である。1 県 1 農協合併構想を維持していることから、明らかである。

第 2 は福岡の 13 である。要件全体の 62%の具備率である。実際の選択は全農統合であった。経済連の経営不安状況、役員の統合へのリーダーシップが大きかった。

第 3 は長野の 17 である。要件全体の 81%の具備率であり、経済連存続要件を完全にクリアーしている。実際の選択は全農統合であった。役員の統合へのリーダーシップが大きかった。詳細は補章にて論述する。

第 4 は北海道 21(具備率 100%)、愛知 20(具備率 95%)、鹿児島 19(具備率 90%)、宮崎 19(具備率 90%)、熊本 18(具備率 86%)、静岡 16(具備率 76%)、和歌山 14(具備率 67%)であり、経済連存続要件をクリアーしていることが明らかになった。、実際の選択も経済連存続を決定している。

表2.1 農業産出額の作目別推移

(単位：億円，%)

作目区分	農業産出額						構成比			
	1992	2000	2010	差 2010-1992	同左 構成比	比率 (維持率) 2010/ 1992	1992	2000	2010	差 2010-1992
米	33,025	23,253	15,725	-17,300	60	48	30	25	19	-11
園 芸	42,039	37,945	36,980	-5,059	18	88	38	41	45	7
麦・雑穀・豆	2,612	2,429	1,223	-1,389	5	47	2	3	1	-1
畜 産	29,374	25,554	26,478	-2,896	10	90	26	28	32	6
(うち生乳)	7,534	6,891	6,775	-759	3	90	7	7	8	1
工芸農作物	4,328	3,393	2,143	-2,185	8	50	4	4	3	-1
計	111,378	92,574	82,549	-28,829	100	74	100	100	100	

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成。

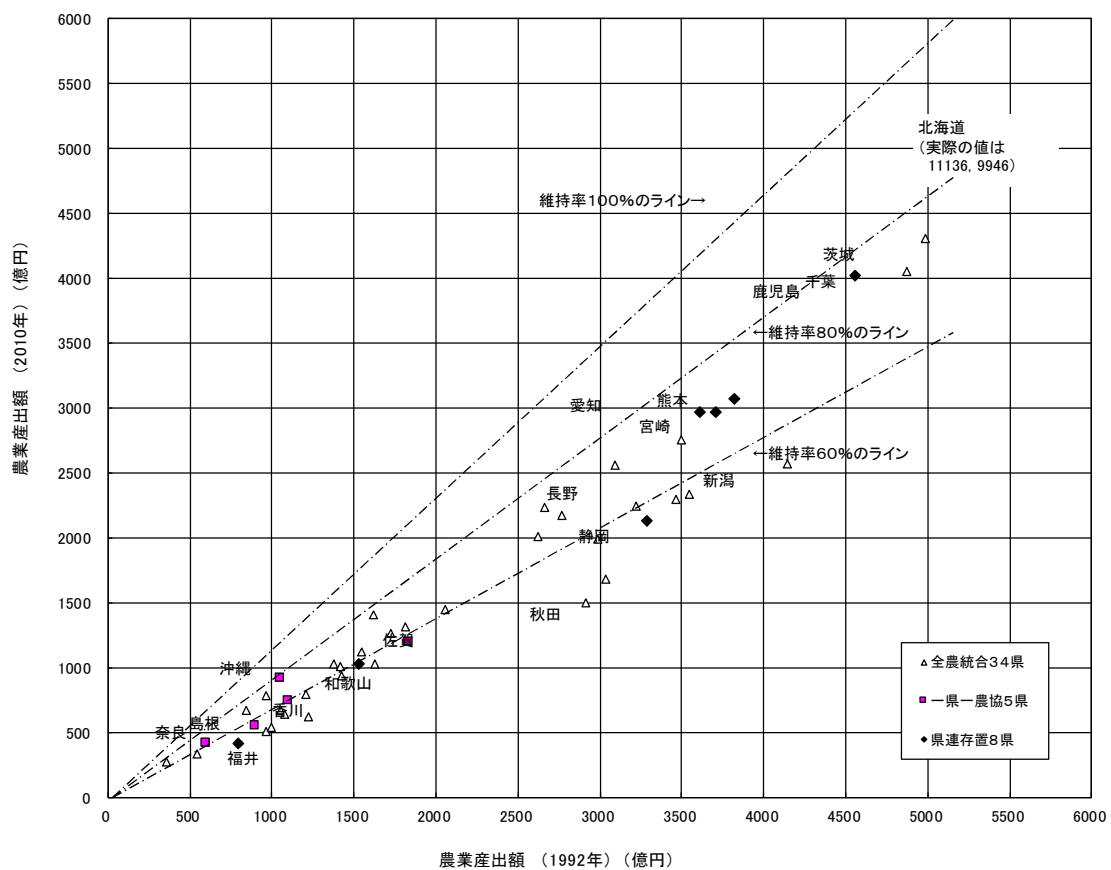


図2.1 県別農業産出額の推移

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成

註：北海道の値は（11136，9946）であるが、作図の便宜のため（5568，4973）の位置に表示している

註：維持率＝2010年／1992年の比（％）．北海道の維持率は実数値89％であるが、図上でも89％の位置に表示した

註：維持率＝2010年／1992年の比（％）．北海道の維持率は実数値89％であるが、図上でも89％の位置に表示した

註：付表2.1より作成

県連存置県の維持率が高い、80％以上に13けんあるが、この内県連存置県が5道県ある

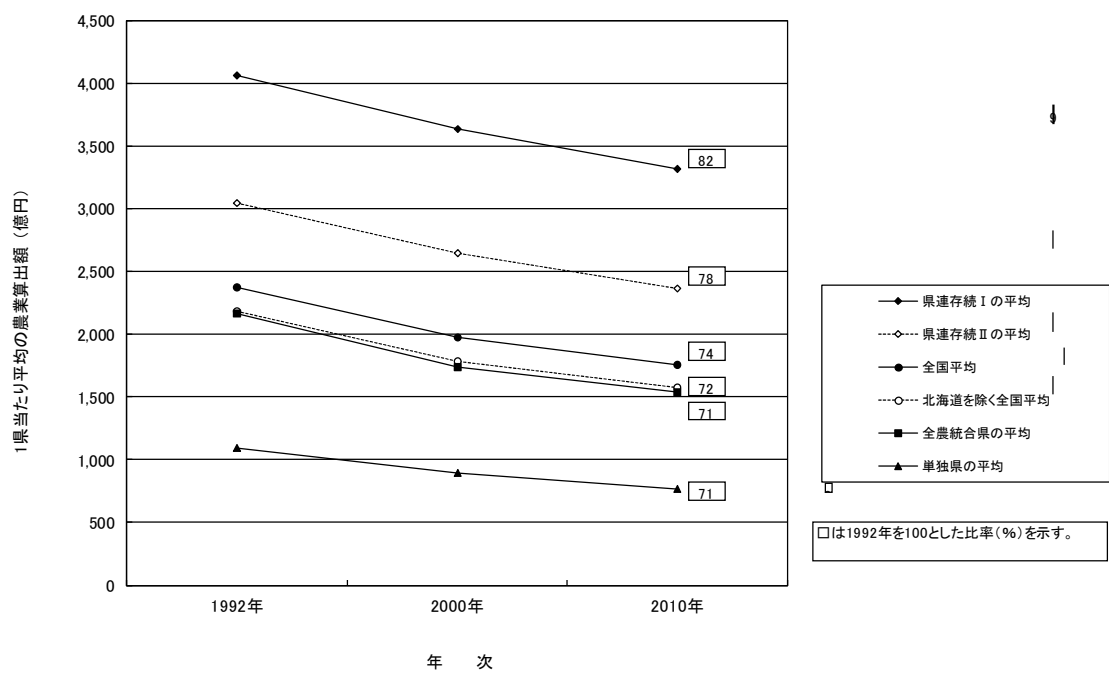


図2.2 県域組織形態別の農業産出額の推移(1992—2000—2010年)

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成。
 註：付表2.1より作成

表2.2 県域組織形態別の農業産出額の作目別割合(2010年)

(単位：％)

	米	園芸	麦・雑穀・豆	畜産	(うち生乳)	工芸農作物	計
県連存続Ⅰ	10	41	2	42	14	5	100
県連存続Ⅱ	9	49	0	37	4	5	100
1県1農協	17	42	2	31	5	7	100
全農統合県	24	47	1	27	5	1	100
全国	19	45	1	32	8	3	100

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成

註：付表2.4より作成

表2.3 農協合併の県域組織形態別の農協数の推移

(単位：農協数，％)

県域組織形態		1992年	2000年	2010年	2014年	合併構想	減少率	達成率
		A	B	C	D	E	100-D/A	E/D×100
県連存続型Ⅰ	小計	615	368	216	207	96	66	46
	平均	76.9	46.0	27.0	25.9	12.0	66	46
県連存続型Ⅱ	小計	367	174	105	98	59	73	60
	平均	52.4	24.9	15.0	14.0	8.4	73	60
1県1農協	小計	235	75	19	8	5	97	63
	平均	47.0	15.0	3.8	1.6	1.0	97	63
全農統合	小計	2,354	981	490	473	245	80	52
	平均	69.2	28.9	14.4	13.9	7.2	80	52
総 合 計	合計	3,204	1,424	725	688	346	79	50
	平均	68.2	30.3	15.4	14.6	7.4	79	50

出典：農林水産省「総合農協統計表」、2014年度農協数は全国中央会資料より作成

註：合併構想は全国中央会「都道府県JA構想」2015.4.1現在より作成

註：付表2.5より作成

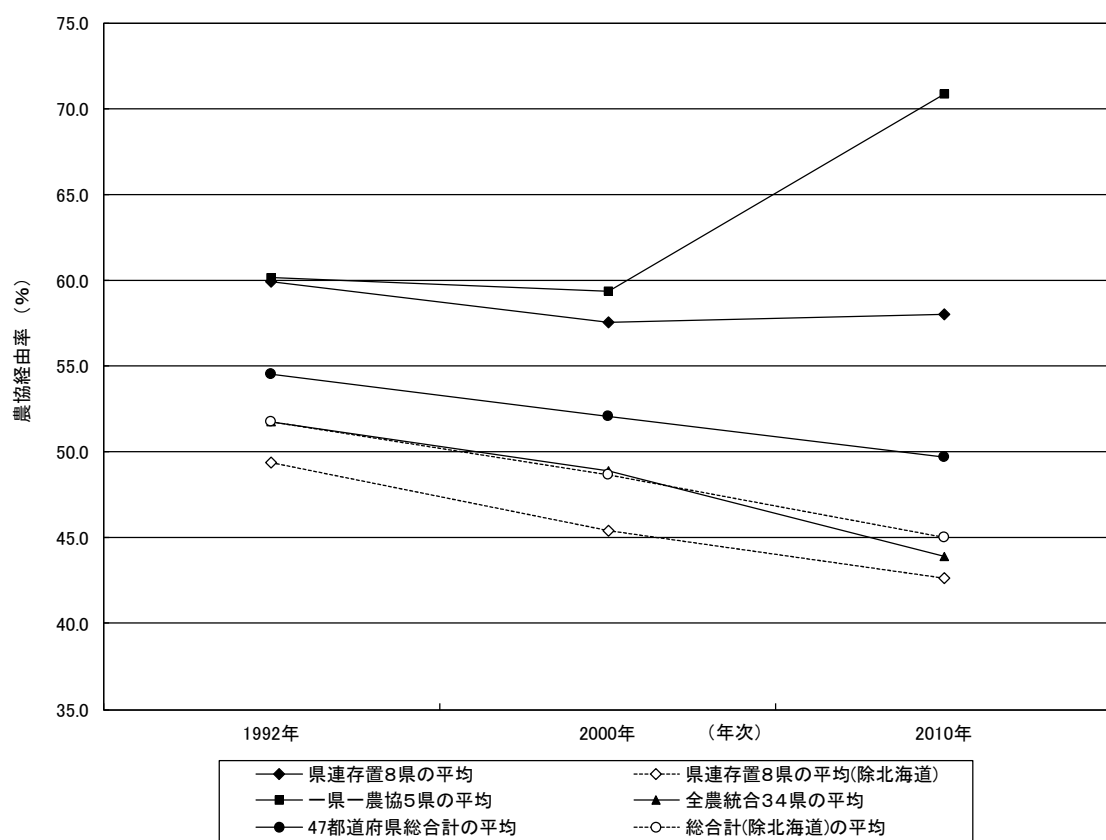


図2.3 県域組織形態別農業産出額のうち農協経由率の推移

出典：農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より作成

註：農協受入額＝農協販売額－販売手数料

註：付表2.6より作成

表2.4 県域組織形態別の農協取扱高の推移

(単位：億円、%)

県域組織形態	販 売				購 買				合 計			
	1992	2000	2010	2010/ 1992	1992	2000	2010	2010/ 1992	1992	2000	2010	2010/ 1992
県連存続Ⅰ	19,782	17,121	15,788	79.8	15,528	12,626	10,713	69.0	35,310	29,747	26,501	75.1
県連存続Ⅱ	10,667	8,613	7,266	68.1	9,540	7,624	5,846	61.3	20,207	16,237	13,112	64.9
一県一農協	3,356	2,710	2,807	83.6	3,141	2,917	2,127	67.7	6,497	5,627	4,934	75.9
全農統合	38,986	29,677	23,668	60.7	34,936	26,118	17,009	48.7	73,922	55,795	40,677	55.0
総 合 計	62,124	49,508	42,263	68.0	53,605	41,661	29,849	55.7	115,729	91,169	72,112	62.3

出典：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成。

註：付表2.7より作成

表2.5 県域組織形態別の農協取扱高の系統利用率の推移

(単位：%)

県域組織形態	販 売			購 買			合 計		
	1992	2000	2010	1992	2000	2010	1992	2000	2010
県連存続Ⅰ	91	85	87	72	67	67	83	78	79
県連存続Ⅱ	93	88	90	78	74	72	87	82	83
一県一農協	89	84	45	74	68	59	82	77	50
全農統合	95	92	83	77	70	68	87	82	77
総 合 計	93	89	82	75	69	67	85	81	76

出典：農水省「総合農協統計表」をもとに作成。

註：付表2.8より作成

表2.6 県域組織形態別1農協当たり取扱高の推移

(単位：億円)

県域組織形態	県当り平均農協取扱高			1農協当り平均取扱高		
	1992	2000	2010	1992	2000	2010
県連存続Ⅰ	4,414	3,718	3,313	57	81	123
県連存続Ⅱ	2,887	2,320	1,873	55	93	125
1県1農協	1,299	1,125	987	28	75	260
全農統合	2,174	1,641	1,196	31	57	82
総合計	2,462	1,940	1,534	36	64	98

出典：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成。

註：付表2.12より作成

表2.7 県域組織別農協総利益の事業別割合（2010年度）

（単位：％）

県域組織形態	信用事業	共済事業	経済事業
県連存続Ⅰ	36.5	22.6	40.8
県連存続Ⅱ	41.9	25.7	32.4
1 県 1 農協	41.4	23.1	35.5
全農統合	42.2	27.5	30.4
総 合 計	40.7	26.0	33.3

出典：農林水産省「総合農協統計表」より作成。

註：経済事業利益＝事業総利益－（信用事業利益＋共済事業利益）

註：付表2.13より作成

表2.8 県域組織形態別の県段階取扱高の推移

（単位：億円、％）

県域組織形態	販 売			購 買			その他を含む合計		
	1992	2010	2010/ 1992	1992	2010	2010/ 1992	1992	2010	2010/ 1992
県連存続Ⅰ	21,520	16,558	76.9	13,188	9,449	71.6	35,389	27,860	78.7
県連存続Ⅱ	11,021	7,171	65.1	8,984	5,232	58.2	20,686	13,791	66.7
1 県 1 農協	3,038	2,109	69.4	2,376	1,556	65.5	6,143	4,100	66.7
全農統合	36,351	16,963	46.7	30,396	10,882	35.8	69,806	29,401	42.1
総 合 計	60,909	35,630	58.5	45,960	21,887	47.6	111,338	61,361	55.1

出典：全農「県連経済事業調査報告」1994、「JAグループ経済事業基礎統計」2012をもとに作成。

註：付表2.14より作成

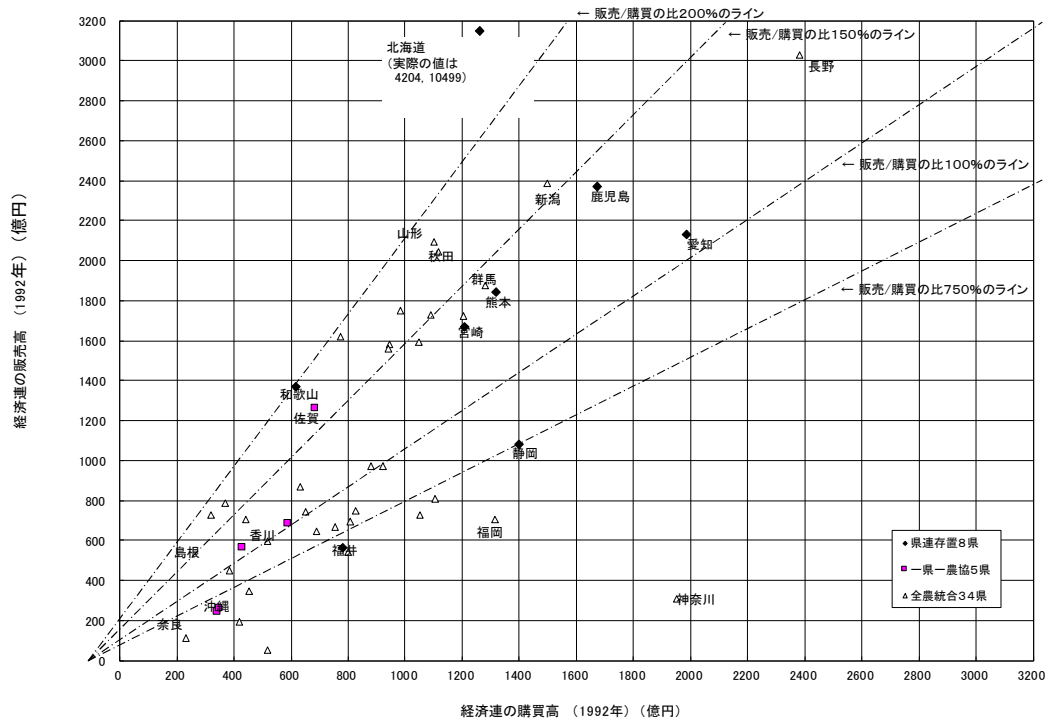


図2.4 経済連の購買高と販売高による経済連の位置

注：北海道の値は（4204，10499）であるが、作図の便宜のため（1261，3150）の位置に表示している。
 注：北海道の「販売高／購買高の比」は実数値で250%であるが、図上でも250%の位置に表示してある。
 注：付表2.14をもとに作成。

表2.9 経済連の系統利用率（1993年度）

（単位：億円，％）

県域組織形態	販 売			購 買				合 計		
	取扱高	系統利用高	系統利用率	取扱高	受入高	系統利用高	系統利用率	取扱高	系統利用高	系統利用率
県連存続Ⅰ	21,878	8,121	37.1	12,537	12,240	6,945	56.7	34,415	15,066	44.2
県連存続Ⅱ	12,019	4,132	34.4	8,151	7,984	4,555	57.1	20,170	8,687	43.4
1県1農協	3,645	2,016	55.3	2,322	2,237	1,499	67.0	5,967	3,515	59.8
全農統合	39,631	27,213	68.7	29,885	28,920	18,543	64.1	69,516	45,756	66.7
合 計	65,154	37,350	57.3	44,744	43,397	26,987	62.2	109,898	64,337	59.3

出典：全農「県連経済事業調査報告」1994.をもとに作成。

注：付表2.15より作成

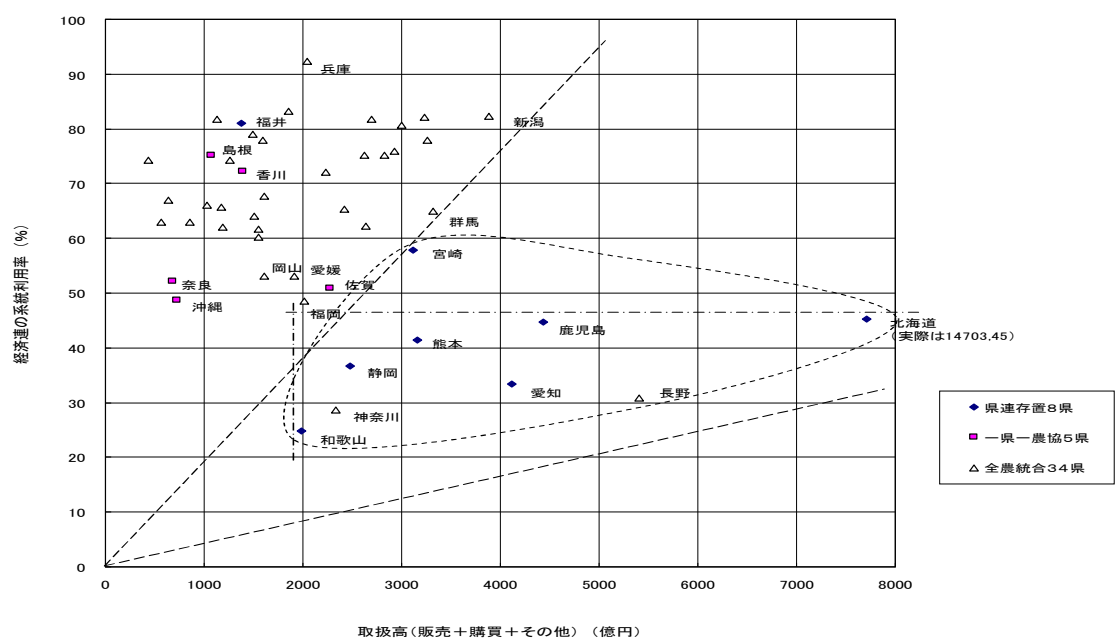


図2.5 経済連の取扱高と系統利用率の関係 (1992年)

註：北海道は作図のための便宜上、(7703, 45)の位置に表示しているが、実際の数値は(14703, 45)である
 註：経済連の取扱高は付表2.14より、経済連の系統利用率は付表2.15より作成

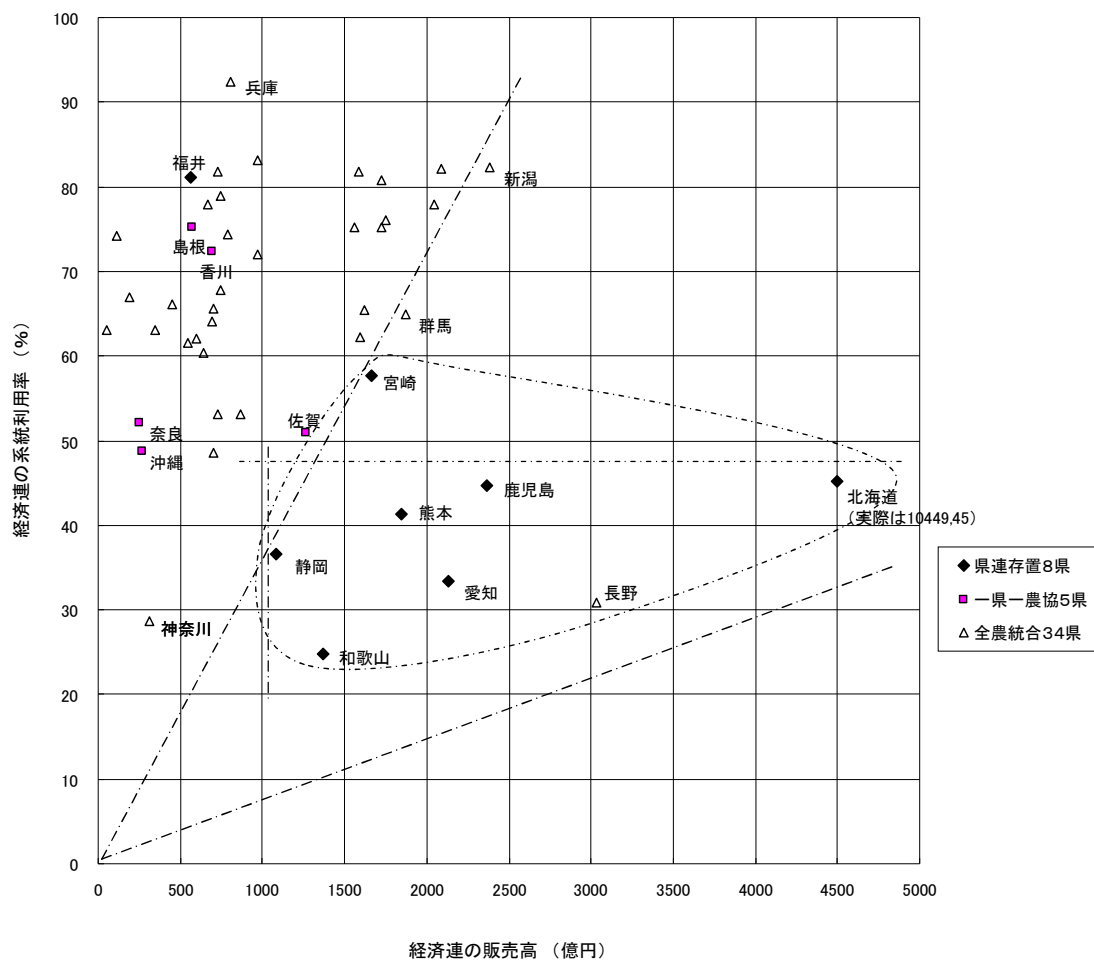


図2.6 経済連の販売高と系統利用率の関係 (1992年)

註: 北海道は作図のための便宜上、(4499,45)の位置に表示しているが、実際の数値は(10499,45)である。
 註: 経済連の販売高は付表2.14より、経済連の系統利用率は付表2.15より作成。

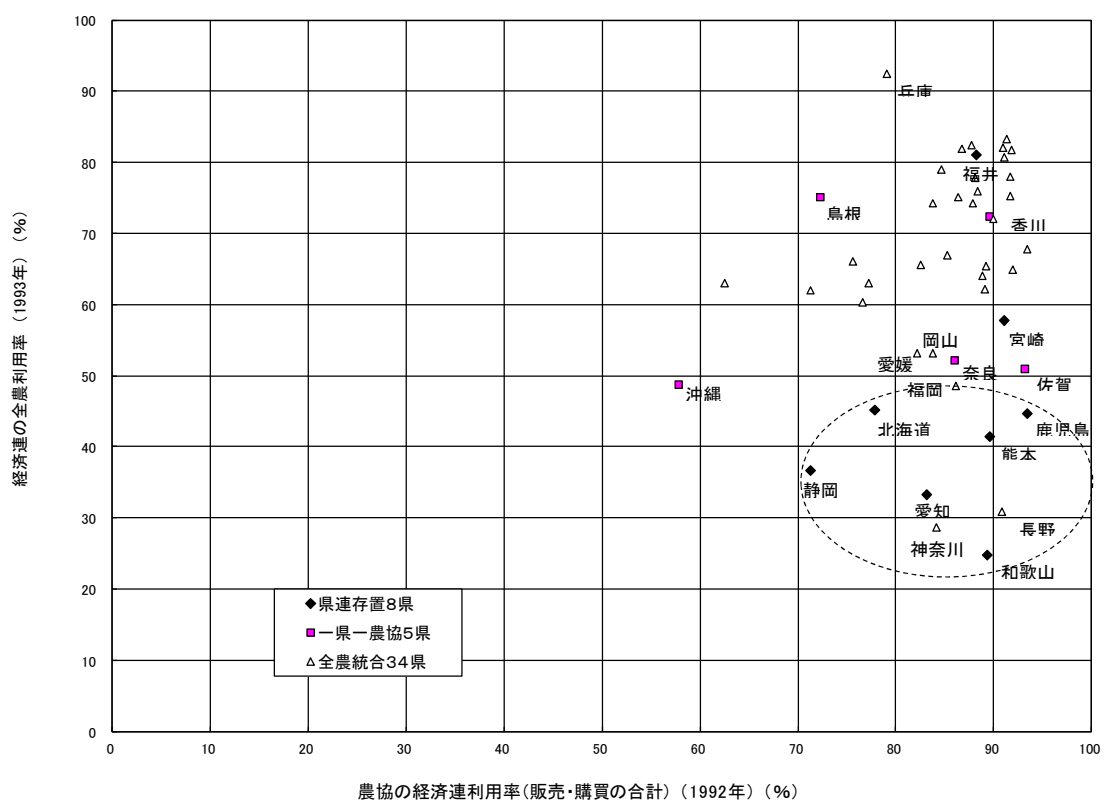


図2.7 農協の経済連利用率（販売・購買の合計）と全農利用率（販売・購買合計）による経済連の位置
 註:農協の経済連利用率は付表2.9より、経済連の系統利用率は付表2.15より作成。

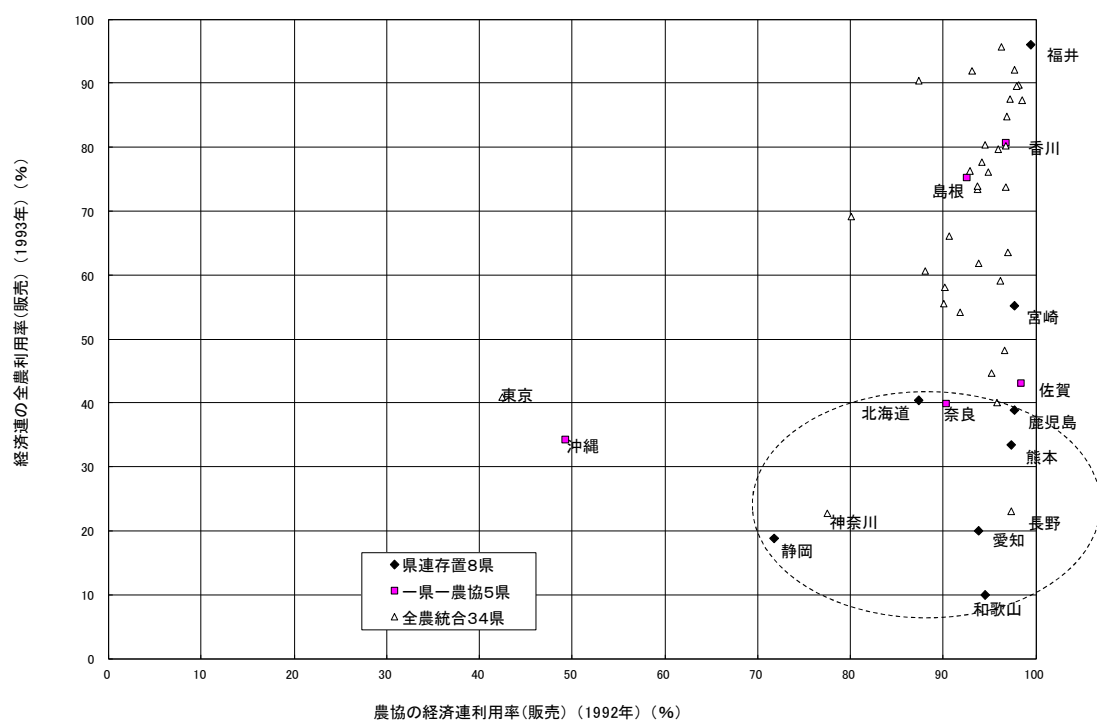


図2.8 農協の経済連利用率（販売）と全農利用率（販売）による経済連の位置
 註: 農協の経済連利用率（販売）は付表2.9より、経済利の全農利用率（販売）は付表2.16より作成

表2.10 県域組織形態別の自営事業（県平均 1993年度）

（単位：億円、％）

県域組織形態	経済連 取扱高 A	農協の系 統利用高 B	経済連の自営事業額	
			額 (A-B)	比率 (A-B)/A
県連存続Ⅰ	4,311	3,346	965	22.4
県連存続Ⅱ	2,892	2,215	677	23.4
1 県 1 農協	1,193	977	216	18.1
全農統合	2,047	1,703	344	16.8
合計	2,341	1,905	436	18.6

出典：経済連取扱高は全農「県連経済事業調査報告」1994をもとに作成

農協の系統利用高は農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

註：付表2.16より作成

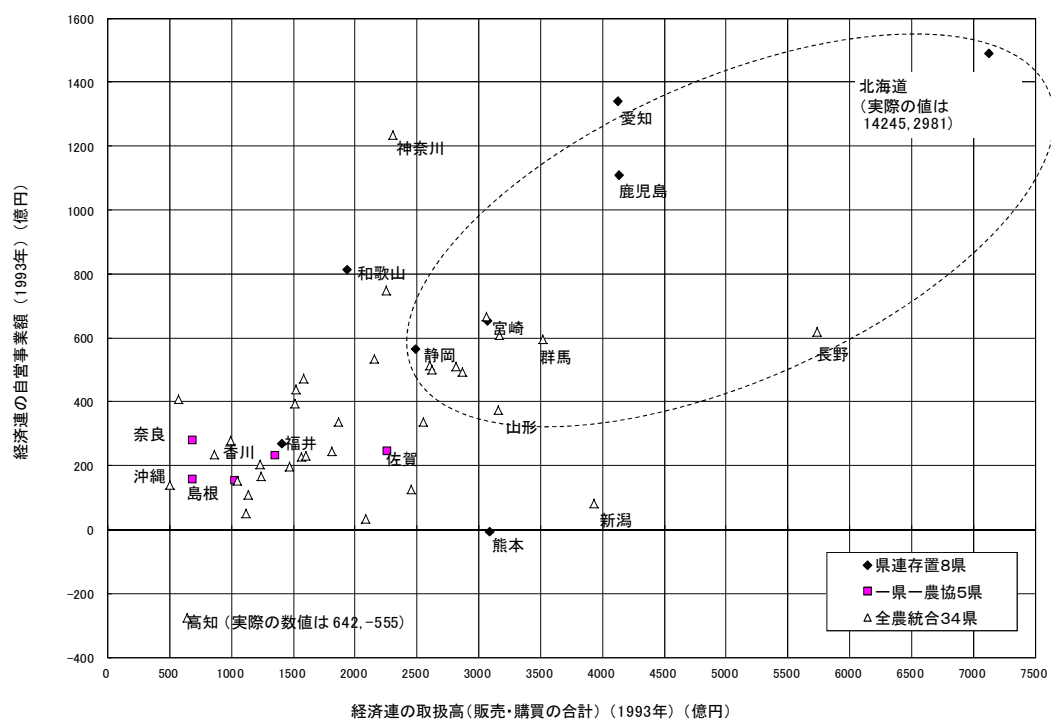


図2.9 経済連取扱高と自営業額による経済連の位置

註: 付表2.16より作成(高知、熊本の自営業額が赤の理由は付表に表記)

註: 北海道の値は(14245,2981)であるが、作図の便宜のため(7123,1491)の位置に表示している

註: 高知県の値は(642,-555)であるが、作図の便宜のため(642,-278)の位置に表示している

表2.11 県域組織形態別の当期末処分剰余金(県平均 1990年度)

単位：千円

県域組織形態	当期末処分 剰余金	左の内訳			剰余金処分 額	次期繰越 剰余金
		繰越剰余金	当期剰余金	目的積立金 目的取崩額		
県連存続Ⅰ	1,465,875	44,534	1,391,342	30,000	1,416,361	49,515
県連存続Ⅱ	942,661	49,186	893,474	0	888,339	54,322
1県1農協	257,502	14,508	242,994	0	276,028	-18,526
全農平均	549,883	30,192	512,662	7,029	517,331	32,552
合計	674,692	30,964	633,536	10,191	644,686	30,006

出典：全農「全国経済連財務・経営の概況」（1990年度）をもとに作成

註：付表2.17より作成

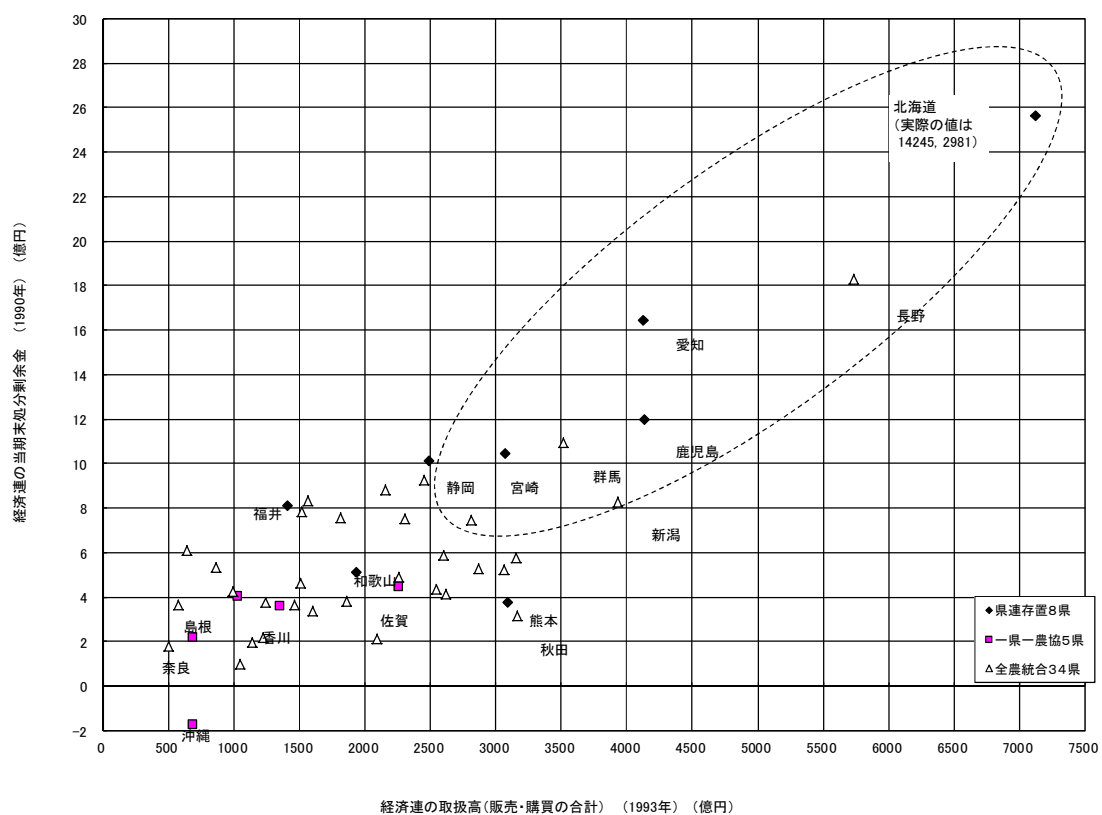


図2.10 経済連取扱高と当期未処分剰余金による経済連の位置

註: 北海道の値は(14245, 51.3)であるが、作図の便宜のため(7123, 25.6)の位置に表示している

註: 経済連取扱高は付表2.15より、経済連の未処分剰余金は付表2.17より作成

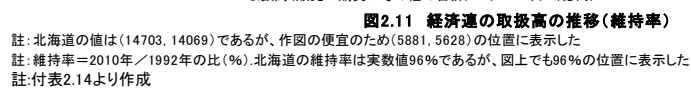


表2.12 存続経済連の自営事業の推移

(単位: 億円、%)

県連 存置県	1992年度				2000年度				2010年度				経済連 取扱高 維持率	自営事業 高 維持率
	経済連 取扱高	農協の 経済連 利用高	自営事業 高	比率%	経済連 取扱高	農協の 経済連 利用高	自営事業 高	比率%	経済連 取扱高	農協の 経済連 利用高	自営事業 高	比率%	2010/1992	2010/1992
	A	B	C=A-B	C/A	A	B	C=A-B	C/A	A	B	C=A-B	C/A		
北海道	14,703	11,751	2,952	20	14,161	9,937	4,224	30	14,069	9,958	4,111	29	96	139
静岡県	2,476	2,018	458	18	1,944	1,429	515	26	1,568	1,045	523	33	63	114
福井県	1,381	1,139	242	18	982	761	221	23	565	566	-1	-0	41	-0
愛知県	4,117	2,836	1,281	31	3,644	2,330	1,314	36	3,245	2,123	1,122	35	79	88
和歌山県	1,989	1,138	851	43	1,899	877	1,022	54	1,600	695	905	57	80	106
熊本県	3,162	3,373	-211	-7	2,402	2,434	-32	-1	1,849	1,940	-91	-5	58	43
宮崎県	3,119	2,606	513	16	2,366	2,029	337	14	1,826	1,567	259	14	59	50
鹿児島県	4,442	3,253	1,189	27	4,029	2,567	1,462	36	3,138	2,273	865	28	71	73
計	35,389	28,114	7,275	21	31,427	22,364	9,063	29	27,860	20,167	7,693	28	79	106

出典：経済連「業務報告書」、農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

註：熊本県の「農協の経済連利用高」には専門連の利用高も含まれているため、自営事業がマイナスとなっている

第3章 「道内完結・事業2段」に向けた事業構造の構築－北海道

北海道の総土地面積は東北6県に新潟県を加えた面積より大きい。耕作面積は全国の4分の1を占め、地域ごとに特色のある土地利用型の専業的大規模経営の農業を展開している。農業産出額は全国の12%（2010年度）占め、我が国最大の食料供給基地と言われている。その北海道は他都府県にさきがけて1993年に「道内完結の事業2段階制」を決定した。何故経済連（ホクレン）の存続を選択したのか、その背景となる要因を明らかにする。

第1節 北海道農業の特徴と農協経営

1) 北海道農業

ここでは、表3.1と表3.2を用いながら、北海道農業の特色についてみていく。都府県農業と異なる北海道農業の特色は、第1に、主業農家率が72%と都府県の22%と比べ高率であることである。広大な耕地面積の中で、大規模土地利用型農業を中心に経営が行われている。農業産出額は9946億円と全都道府県の第1位で全国の12%を占める。第2に、道内にあっても地域ごとに農業形態が異なることである。畑作についてみれば寒冷地作物が中心であり、小麦、馬鈴薯、ビート、豆類の4年輪作を基本としているが、都府県には纏まった畑作地帯が少ないため、これらの作物の北海道への集中度は極めて高いものとなっている（てん菜100%、インゲン97%、小豆88%、馬鈴薯78%、小麦61%、2010年）。第3に、生乳生産についても、北海道への集中度は51%とかなり高く、その74%が加工原料乳である（都府県の生乳はほとんどが飲用向け）ことから、都府県との間に大きな価格差が存在していることである。その上、乳製品の輸入増大に伴う生産調整はとりわけ北海道に厳しいものとなっており、都府県農業とは際だって異なる条件下にある。第4に、米については、食管制度の下で品質より収量に偏る傾向が顕著であった北海道の稲作は、米過剰のなかで、極めて苦しい立場に立たされてきた。とりわけ減反がそれであり、転作の傾斜配分については、北海道は一時、全国の3分の1の面積を配分されるなど過酷な負担を強いられたのである。しかしこうした経験を経て、現在まで北海道産の米も品質向上に向け努力を続け、食味ランキング「特A」の「ななつぼし」「ゆめぴりか」「ふっくりんこ」「きらら397」など高品質米が生産されるようになった。第五に、農畜産物の生産単位、生産物量が多いため、大半の生産物（生乳をのぞいて約7割）が北海道外に移出され、したがって道産の農産物の商流・物流は広域にわたっている。

2) 農協事業

都府県農協と異なる北海道の農協の特色は、第1に、主業農家の経営安定と地域農業の確立を経営の柱とする生産主体の総合事業経営であることである。すなわち都府県農協が信用・共済が中心的事業であることに対し、北海道の農協は経済事業（販売・購買・加工他）が中心的事業となっている。2010年度の北海道の農協の事業総利益は1,181億円であ

り経済事業による寄与率が66%、信用・共済事業による寄与率は34%である。都府県では信用・共済が69%、経済事業は31%である（付表2.13）。

第2に、地域経済の農業依存度が高く、農協は地域における中核的経済機関としての役割を果たしており、その存在は不可欠である。第三に、生産農産物の生産単位、生産物量の大きさ、その道外移出ウエイトが高いことにより、農協の生産関連施設整備の必要性が高いことである（前掲表3.2）。第四に極めて高い農畜産物の農協経由率である。2010年度の農業産出額の84%が農協経由である、全国平均（除北海道）は45%である（付表2.6）。このことは生産者の農協に対する期待が極めて高いことを示している。農協の系統利用率は販売85%・購買61%・計76%（全国平均は販売82%・購買67%・計76%）と全国平均と全体ではおなじであるが、内訳では販売で3ポイント上回り、購買で6ポイント下回っている（付表2.8）。第五に取扱高と系統利用率の推移（1992年度に対する2010年度の比率）についてみると、取扱高では販売事業は北海道の93%に対し全国（除北海道）では64%をなっており、全国の減少率が大きい。購買事業でも北海道は81%に対し全国（除北海道）では52%と、ここでも全国の減少率が大きい（付表2.7）。系統利用率では北海道の販売事業は、87%から85%へ、購買事業は63%から61%と漸減しているが、全国（除北海道）は販売事業が94%から81%、購買事業が77%から68%と減少率が大きい。2010年度の販売・購買合計の系統利用率は北海道・全国とも同率の76%である（付表2.8）。

第2節 農協合併の進展と系統組織改革

1) 農協合併

北海道には現在109農協が存在しており、その分布は図3.1、図3.2、図3.3のように示すことができる。北海道は、1988年第19回北海道農協大会で決議され、1991年第20回北海道農協大会で確認された「76農協構想」がある（全国1000農協構想における北海道の農協数は76農協で積み上げたものである）。その後、1994年第21回JA北海道大会で「37農協構想」を決議し、組織・事業・機能の改革に積極的に取り組んでいるが2010年111JAと遅々として進んでいない（付表2.5）。広大な北海道には179市町村がある。特に市部から離れた遠隔地では農協が営農含め、地域住民の暮らしを支えるセンターの役割を果たしていること^{注1)}、農協の経営が自立していること、JAネットワーク十勝^{注2)}のように合併ではなく農協間のネットワークの構築によって事業を強化していく考え方等要因はいくつか挙げることができる。更に「37農協構想」自体に疑義を感じている農協もあり、そのことが道段階の連合会による補完機能の継続を期待させていたと考えられる。

2) 系統組織改革

審議経過については前述（第1章第1節ホクレン）のとおりであり、道内完結・事業2段をきめた。ホクレンについては「系統経済事業の合理化・効率化を目指し、農協一ホクレン完結を基本とした事業方式を構築する。したがって当面全国連から機能移管、機能の

重視見直し等による機能体制の整備と物流システムの合理化を進める」ことが確認された。以下に全農との交渉経過、方針決定後の事業機能の強化・合理化・効率化の推移についてみる。

(1) 全農への申し入れ

ホクレン独自の事業展開をめぐって、1993年10月25日付けでホクレン（当時の代表理事会長 藤野貞雄）は、全農（当時代表理事会長 本橋元）宛、「①販売品については、ホクレンが主体的に販売を行いたく、現行法制度の下で、本道特産品を始めとする制度品目・販売品目の販売に伴う業務のホクレンへの移管等についての協力方について②購買品の原料の取扱については、ホクレンが主体となって行いたく、その為の協力方について③これらに伴い、道内に設置されている全農事業施設の移管についての協力方について」のように申し入れしている。

このように、その後も具体的には事業毎に実務段階で協議を重ねていったが、品目によっては、その扱いの歴史的経過から難しいものも多々あった。尚、現存の経済連で具体的に全農へ事業方式の変更、事業施設の移管など申し入れ、交渉した経済連は他にない。このことにより全農札幌支所は2004年3月に廃止になる。現在は事業所として少人員で運営している。

(2) 「道内完結・事業2段」決定後の事業機能強化・合理化・効率化の推移

以下では、表3.3と表3.4を用いて、「道内完結・事業2段」決定後の事業機能強化・合理化・効率化の推移を品目別にみていく。

第1に、米穀についてみると、食糧管理法において、三段階制が規定されていた。当面对策として流通コストの削減による有利精算、北海道米の需要拡大を図るため、全農が行っている機能を見直し、全農からの業務移管について検討を行った。また、道外支店販売体制を強化するとともに、オンラインシステムを開発する。1995年に「食糧法」施行に伴い「食糧管理法」廃止、2004年に「食糧法」改正により、計画流通制度廃止、全農が指定法人外れる。北海道米の販売については、受発注システム活用により基本的に全農経由となっているが、一部はホクレン直接販売。政府米については、ホクレンから直接売り渡しを行っている。北海道米の有利生産に向け、早期販売や道内食率の向上への取組、販売対策費の廃止などにより、流通コストの削減に努めている。米穀情報システムの導入により受発注システムの効率化を図っている。品質向上に向けた生産技術指導や価値向上に向けた北海道米のブランド力向上への取組などにより道内販売を強化している。2010年度全農利用率は62%である。

第2に、麦である。政府麦については、国の制度の下で全国連を経由して販売している。規格外麦についても全国連を経由して販売している。当面对策として現行制度を維持しつつ、麦価要請・条件設定等についてホクレンが主体的役割を果たすため現行方式の見直しを検討する。また、規格外麦については、販売から代金回収に至るまでホクレンで行うための見直しを検討する。2010年度現在で見ると道産麦の需要に応じた計画生産に努め、系

統コスト低減に向けた効率的な取扱体制の整備を図っている。「きたほなみ」の普及計画に基づく円滑な作付拡大を図った。生産者手取りの確保に向け、ホクレン直接販売の開始した（2008 年から規格外麦、2009 年産から民間流通麦）。2009 年度の全農利用率は 46%、2010 年度以降は全農未経由になった。

第 3 に、でん粉についてであるが、でん粉は国の制度の下で全国連を経由して販売している。当面对策として販売コストの軽減のため、現行制度の下で、大手実需直結型の販売方式への変更を検討する。また、ホクレン販売体制を強化するとともに事務の合理化を行う。2010 年度現在で見ると馬鈴しょでん粉の計画生産と、品質管理の徹底など、安全・安心なでん粉共計体制の確立による需要の確保につとめた。一部の地場向けを除き、全農経由販売であり、2010 年度の全農利用率は 99%である。引き続き、ホクレンが直接販売を行った場合の機能・制度・コスト面の課題等を分析し、今後の販売のあり方を検討している。

第 4 に、園芸である。園芸の状況をみると、卸市場経由は道外市場販売の代金精算は卸売会社より全農を経由して行っている。実需向け販売は直接取引をおこなっている。当面对策として既に、農協～ホクレン完結型の体制にあるが、北海道の園芸事業を拡大するため、販売力の強化ならびに顧客の確保を行う。このため、消費地の販売要員の増員、園芸事業総合システムの構築を行うとともに、全農を経由しない代金精算方式とする。2010 年度現在でみると玉ねぎ、馬鈴しょの用途別販売やパートナーを重点とした実需直結型販売の強化を図っている。野菜・果実のニーズに基づく個別事業戦略の実施による販売体制の確立。1994 年度よりホクレン直接販売に移行、当面は全農の直販施設に対する取引先として販売継続する。2010 年度の全農利用率は 6%である。

第 5 に、肉牛は大消費地で大半を全国連経由で販売している。当面对策として道外での販売を拡大するため、直販比率を高めるとともに、新規販売先の確保を進める。また、肉用素牛については他経済連に対する直販を強化する。2010 年度現在でみると乳用種肥育牛においては、大消費地での販売は全農子会社((株)全農ミートフーズ)を経由した販売である。乳用種肥育牛直販分は大消費地への販売拡大とともに外食、CS（コンビニエンスストア）等の新規事業に対する販売を強化している。肉専用種・デイリービーフにおいては、道外支店を中心とした、全国の実需者に対しての直接販売が主体である。また肉専用種については十勝枝肉市場を活用し新規取引先誘致による販売数量拡大に取り組んでいる。2010 年度全農利用率（全農本体の利用率）は 0 である。

第 6 に、生乳についての状況をみると、道外移出生乳については、全国の指定生乳生産者団体の合意のもと、全国連への再委託販売を基本としている。道外向け生乳の物流については、発地以降の輸送業務を全農に委ねている。当面对策として道外移出生乳については、従来通り全農再委託販売を基本とし、輸送コストの低減、有利販売のため既に直接取引のある乳業者に対する取引交渉をホクレンが主体となって行うほか、再委託生乳の輸送をホクレン協同会社で行う。また、ホクレン販売体制の強化、クーラーステーション・輸送タンクの増強をおこなう。2010 年度現在でみると、道外移出生乳については、現行にお

いても全農への再委託販売で実施している。道外移出生乳の輸送においては、一部の販売先を除いてホクレン運輸で行っている。道外移出生乳の搬出拠点として、ホクレン所有施設である釧路クラーーステーションから搬出を行うほか、一部乳業者の搬出能力も活用したなかで移出体制を構築。移出数量については、平成4年度当時の28万トン/年から、平成14年度には過去最高の52万トン/年に達するも、その後は飲用需要の低迷を受け、35万t～40万tで推移している。2010年度の全農利用率は14%である。

第7に、飼料についての状況である。1992年度の状況をみると全国連が原料供給を行うとともに、製品製造委託方式をとっている。当面对策として生産資材のコスト低減に向けて、製品製造から農家供給までの機能を農協・ホクレンで完結させる。また、原料調達ノウハウの蓄積と危険負担財源の創設を行う。2010年度現在でみると原料調達、製品製造および流通、製品供給における役割をそれぞれ全農、ホクレンくみあい飼料、ホクレンと分担し、三位一体となった事業運営。原料調達においては、定期的な全農との情報交換、有利原料購買、産地多元化・流通コスト低減等の積極的な提案、米国等における原料購買実態の視察および確認・監視を行っている。2010年度の全農利用率は81%である。

第8に、肥料は、製品について、BB肥料を除き肥料メーカーより全国連を経由しているが、原料については、一部を除き全国連を経由してホクレン肥料など、肥料メーカーが購入している。当面对策として営農コスト低減に向けて、BB肥料の普及を推進するほか海外肥料原料の道内港湾以降の効率的な受入れ・供給を行うため、物流基地等を構築し、原料購買供給体制を確立するとともに、技術普及推進体制の整備強化を行う。2010年度現在でみると1995肥料年度よりメーカー数社との直接取引を開始し、直接購買メリットの反映とホクレン独自の価格交渉により、全国価格よりも安価に設定している。現在、道内3か所に肥料原料基地を設置、肥料工場への安定供給・原料供給の効率化を図っている。肥料向上や港湾倉庫から生産者への直行輸送を促進し、物流合理化によるコスト削減を図っている。安価なBB肥料を積極的に普及推進し、土壌分析結果を基にきめ細かな銘柄設定をするなど、適正施肥に向けた対応を行っている。2010年度の全農利用率は肥料で11%、肥料原料で66%である。

第9に、農薬は、製剤メーカーより全国連を経由して購入している。当面对策として有利購買のため、主要農薬について買い取り購買も含めた傾斜購買、目標契約達成制度を実施するとともに、本道のシェアが高い薬剤については、直接購買を行う。また、価格交渉、試験研究等に係る体制の整備を行う。2010年度現在でみると1995農薬年度より直接取引を開始、直接購買メリットの反映とホクレン独自の価格交渉、大型規格の設定など、コスト低減を図っている。防除合理化圃場の設置や農業総合研究所との連携により、北海道に適した品目を選択するとともに、適正防除に向けた対応を図っている。2010年度の全農利用率は21%である。

第10に、農業機械は、流通コストの低減のため、直接条件交渉を行うなど直接購買を実施する。また、教育体系の見直しとともに、国内外の情報収集を強化する。当面对策とし

て流通コストの低減のため、直接条件交渉を行うなど直接購買を実施する。また、教育体系の見直しとともに、国内外の情報収集を強化する。2010 年度現在でみると全て直接取引を行っており、北海道の作業体系に合致したオリジナルトラクターを中心に推進している。2010 年度の全農利用率は 0 である。

第 11 に、石油は元売り石油会社からの購入について全国連を経由しているほか、全国連は釧路基地を運営、ホクレンは苫小牧・留萌石油貯蔵施設を運営している。当面对策として製品購買価格の引下げのため、元売りからの直接購買を行うとともに、将来的にホクレン基地を釧路に保有することを前提に全農釧路基地扱い分をホクレン基地へシフトする。2010 年度現在で見ると 1995 年度より、全農から釧路石油基地を賃借し、ホクレン所有の苫小牧石油貯蔵施設同様に運用することにより、道内各地への供給体制の確立とコストの削減を図っている。2010 年度の全農利用率は 89%である。

第 12 に、生活用品は一部の品目について、全国連を帳合して購入している。当面对策として購買品価格の引下げを行うため、現行の流通チャネルの改善を行い、全農の帳合機能をホクレンに移管するとともに、メーカーとの直接交渉によるメリットを追求する。2010 年度現在でみるとホクレンがメーカー、問屋に対して全道分を一括交渉することで全道 A コープの仕入機能の集約化を図っている。A コープマーク品等一部商品のみ全農を帳合として購入している。

3) 「道内完結・事業 2 段」に向けて施設の移管・投資等

ホクレンの第 4 次中期計画（1991 年から 1995 年）には、今後 5 年間で「日本の農業イコール北海道」といわれるような新時代の形成と、「日本全国津々浦々に道産農畜産物、ホクレン商品が届いており、買われている状態をつくりだす」と、やや高揚した文言がならんでいるが、これらからは、ホクレンとしての事業 2 段への覚悟のほどが窺うことができる。

全農施設のホクレンへの移管は次の通りである。1995 年 4 月に(株)くみあい肥料センターがホクレン肥料(株)の 100%子会社になり、ホクレンにより物流の合理化を進めることになった。その後 1995 年 5 月に全農の北海道農薬試験地（長沼町）がホクレンに移管され、1995 年 10 月には全農釧路石油基地がホクレンに移管された。

また、方針決定後の大型施設投資や組織強化についてみていく。第 1 に、滝川種苗生産センターの設置（1992 年）である。種苗法改正(1986 年)により、主要農産物の種苗生産・流通に民間参入の道が開かれたのを契機に、1991 年道から原原種生産事業の委託・移管を受け設置した。1993 年豆と麦、1994 年玉ねぎ他 4 品目、1995 年水稻の本栽培を開始した。また野菜・花卉の生産省力化、高品質化のためのプラグ苗「北のプラグ」を 1992 年より供給した。

第 2 に、石狩野菜センターの設置（1991 年）である。青果食材の一次加工センターである。量販店や調理食品業務筋向けの馬鈴薯、玉ねぎの小袋パッケージ、カット野菜、皮む

き芋、むき玉ねぎ、むき・ささがき牛蒡、むき人参、刻みキャベツ等である。人手不足や廃棄物処理などの面で都市での一次加工は難しくなり産地での対応を求めてくるようになったためである。

第3に、石狩穀物調製センターの設置（1992年）である。豆類をより高品質で供給するため、最新設備を設置した。豆類の主産地十勝などでは農協施設が整備されているが、水田転作などで雑豆作をはじめた石狩、後志などの生産規模が小さい為、品質の均一化、安定供給が難しい。かつては、調製が多少不十分でも加工業者が再調整して使用していたが、近年、人手不足から産地での完全調製を求められるようになった。

第4に、滝川スワインステーションの設置（1991年）である。従来、国、道、全農と連携を密にして、優秀な種豚の確保に努めてきたが、自賄いの生産・流通体制が確立していなかった為、安定供給に支障が生ずることも少なくなかった。原原種、原種、繁殖豚など常時年間3000頭を飼養し、健康で優秀な種豚の安定供給に当たっている。また、ホクレンは1994年度から道産SPF豚の普及に乗り出した。

第5に、製糖工場への設備投資（1989年～1992年）である。1989年から3年計画で、50数億円を投じ、中斜里製糖工場の分離機などシュガーエンド(製糖の最終工程部)の更新を進め、生産コストの低減に大きく貢献することになった。また1993年10月、中斜里製糖工場にシュガーサイロ（貯蔵庫）を建設した。サイロは直径30m、高さ50m、容量3万tという巨大なもので、この完成で、生産した砂糖をそのまま貯蔵、必要に応じて1tバックやタンクローリー直充填、ユーザーのもとに迅速かつ低コストで運ぶことが可能になった。

第6に、「ほくれん丸」の就航（1993年）である。増大する生乳の道外輸送に対処し、大量輸送手段として、日本で初めて生乳輸送専用船「ほくれん丸（釧路港―茨城県・日立港）」を就航させた。「ほくれん丸」は総トン数7,096tの高速船で釧路―日立港を20時間で結ぶ。船主は川崎近海汽船（本社・東京）で、輸送スペースの7割をホクレが借り受けるスペースチャーター方式がとられた。1997年6月には「第2ほくれん丸」を就航させ、これまでの隔日運航から毎日運航体制を確立した。「第2ほくれん丸」も総トン数7,096tで、「ほくれん丸」と同様にスペースチャーター方式がとられた。生乳を府県の乳業工場に従前より1日短縮し3日目納入の配送が可能となった。

そのほかに、ほくれん丸の運用・配送管理を主要な業務として設立したホクレン運輸(株)(本社・札幌)の設立（1992年）と、従来ホクレン役員室貿易推進室で行っていた貿易業務を移管し、貿易会社として新たなスタートを切った。北海道の農畜産物の輸出や肥料、飼料の輸入を行っている(株)ホクレン通商(本社・札幌)設立（1992年）と貿易事業開始（1996年）が取り上げられる。

4) 販売体制の強化

ホクレンは販売体制の強化のため、以下のような取り組みを行っており、その内容につ

いてみていく。まず、1990年に東京に「マーケティング本部」（現在の販売本部）を設置したことである。北海道の農畜産物の約7割までが道外で消費され、道外販売無くして北海道農業は成り立たいるが、さらに道外販売力強化を狙いとして東京に「マーケティング本部」を設置した。2001年2月には、役員(常務)の東京常駐を始め、販売拡大をめざし米穀、農産、酪農畜産の各品目で組織改革と人員の強化を図った。

続いて、1993年にホクレン東京ビルの取得である。道産農畜産物の道外での販売ウエイトが増加傾向にあること、「道内事業2段階制」を指向することが決まったことなどから、首都圏の販売拠点として、消費者のニーズ、情報の収集拠点とし、東京都東神田に約50億円でビルを取得した。この事による、対外的な信用、宣伝効果は計り知れないものがあるといえる。

最後に、広報宣伝の実施である。1992年に「地平線を見て育ちました」のキャッチコピーと「北海道だから～クリーン農業推進宣言」を基本スローガンに、首都圏を中心にホクレンのイメージアップキャンペーンを展開した。キャンペーンの中核イベントである「北の収穫祭」が、東京のホテルオークラに約千人を招き開催された。ホクレンの取引先である商社、卸売業者、量販店、食品メーカー、外食産業の方々に、北海道農業のクリーンなイメージとホクレンの幅広い事業内容や多種多様な商品について理解してもらうためである。1993年には、直接販売に結びつく見本市や、9月にオープンした首都圏の販売拠点「ホクレン東京ビル」の披露もかねて「北のメニュー'93」を開催した。ホクレン・イメージアップキャンペーンは、1992年～1995年度まで、交流会、見本市など多彩に開催されてきた。

5) メリット還元

ホクレン資材事業本部は、組織整備メリット9億円を価格反映させたことを明らかにしている。ホクレン酪農畜産事業本部は、組織整備メリットとして1995年10月、11月トントン当たり1,200円のくみあい飼料特別対策を実施したことを明らかにした（「北海協同通信」北海道協同組合通信社、1996.2.16より引用）。

第3節 ホクレン主導型の農協経済事業体制

1) ホクレン事業

都府県経済連と異なるホクレンの特色について挙げると、事業高は1兆4703億円（1992年度）にのぼり、これは第2位の長野経済連の3倍に当たり、経済連全体の事業総額の13%に当たるわが国最大の経済連であることにある(表2.17)。

事業高のうち、71%に当たる1兆499億円を販売事業が占めている。都府県においては事業内容が購買事業に偏る「購買連」的経済連が多い（1992年度で17都府県）なかで、加工部門の充実と併せて「販売・加工連」的色彩が強いことも特色といえる。

札幌の本所のほかに農業形態の異なる（米地帯、畑作地帯、酪農畜産地帯、その混合地帯）12地域にそれぞれ支所を配置し、農協と密接な連携を保ちながら、事業を推進してお

り、札幌の道央支店を始め、北海道外の仙台、東京、名古屋、大阪、福岡に支店を配置し、広く全国的に営業展開を推進している。1944年には東京都千代田区の丸ビルに東京支所(その後東京事務所と名所変更)を開設し、国会、農林水産省等役所対応、関係団体対応に努めている。組織としては9本部(6事業本部・販売本部・農業総合研究所・管理本部)があり、それぞれ本部長(農業総合研究所は所長)を配置している。組織図は図 3.4 の通りである。

2010年度のホクレンの固定資産額は659億円、会員資本769億円、職員数2009人である。子会社等としてはホクレン肥料、ホクレンくみあい飼料、ホクレン商事、ホクレン通商(貿易会社)など28社があり、それらが各地域に製造施設、営業拠点を設けており、その事業総額は3426億円、社員2830人にも達している。

戦前、ニューヨークの薄荷市場に君臨した北海道北見の薄荷、北聯(HOKUREN)ブランドに対する郷愁を断ち難く、1954年には北海道経済農業協同組合連合会を「ホクレン農業協同組合連合会」に改称し(連合会の前にカタカナの名前がつく経済連は北海道のみ)、以降、全ての販売品、購買品に「ホクレン」名を使用、名実ともに「ホクレン」がブランド名となっている。現在、北海道の冷涼な気候のなかで生産される農畜産物に対する安全・安心などの好イメージが消費者にもたれているためか、その農畜産物を取り扱う「ホクレン」ブランドも全国的に市場、卸、実需先、一般消費者に好印象で受け入れられているとみられる。

2) ホクレン主導型の農協経済事業体制

以下事業ごとにホクレン主導型の事業体制を整理する。

米穀事業では生産者・JA・関連機関と連携し、種子の供給、生産、集荷、販売まで一貫した体制で取り組んでいる。うるち米の主要品種「きらら397」「ななつぼし」のほか、近年は「ゆめぴりか」「ふっくりんこ」「おぼろづき(八十八)」といった品種が高級ブランド米として定着している。かつて「鳥またぎ」とまで揶揄され、まずい北海道米のイメージを北海道立上川試験場(現・北海道立総合研究機構農業研究本部上川農業試験場)開発の「きらら397」は一新させた。その後も北海道立試験場の試験研究の成果により前述のような高品種が開発されていく。ホクレンは北海道米対策本部委員会^{注3)}に諮りながらの各品種の適地適作、実需の要望品種に対する生産の調整など品種ブランドの維持向上につとめた。全国的な米供給の過剰感から道内でも府県産の米が安値で販売されるなど北海道米の販売環境は厳しい状況にある。北海道米のテレビCMによる消費者へのPRやコンビニのおにぎり・弁当等の業務用に於ける使用拡大などにより、2014米穀年度(2013.11~2014.10)の道内食率は89%になった(過去最低1996年の37%、最高2013年91%)。なお、このことは、2005年より取り組んでいる北海道主催の「米チェン」^{注4)}運動推進の影響も大きい。もち米の生産は全国一の生産量を誇るが、赤飯やおこわに適した「はくちょうもち」「風の子もち」、2010年産から販売開始した「きたゆきもち」が主要品種である。北海道産もち

米は、やわらかさ、粘りが長持ちするのが特徴で、全国的銘菓にも使用されている。酒造好適米は「吟風」「彗星」が府県産の有名酒米に匹敵する品質であると認められている。2002年に竣工した「ホクレンパールライス工場」は国内一の年間最大 135,000 トンの玄米加工能力と、国内最高水準の設備・機器・システム導入による合理化工場である。コミュニケーション型工場（工場内見学施設の充実をはかり消費者にたいしてより身近に、楽しく感じてもらえる情報発信工場）をも目指して工場見学者を募っており、農業・米穀流通など業界関係者、小学生を中心とした学生を含む一般消費者など多くの来場者がある。

農産事業では生産者がどのような肥料や農薬を使用して作物を生産したのかを記録する「生産履歴記帳運動」に取り組み、適正な肥料・農薬の使用を推進している。またモニタリング検査としては残留農薬の分析を実施している。農業総合研究所と連携し、特徴ある野菜品種の育種に取り組みホクレンオリジナル品種の生産・拡販を進めている。またさまざまなニーズに応えるために北海道内外に加工施設を設置している。石狩穀物調整センターは、北海道産の豆類を調整選別して、業務用・家庭用製品を製造しているほか、北海道馬鈴しょでん粉を原料とした家庭用片栗粉製品を製造している。札幌野菜センターは、野菜のパッケージのほかに、CA貯蔵^{注5)}庫を設置し鮮度を保つ貯蔵をおこなっている。関東野菜センターは野菜のパッケージのほかに、CA貯蔵施設として首都圏への出荷体制をととのえ、三笠食品工場は北海道産米を使用した冷凍ピラフなどの製造をおこなっている。

てん菜事業では優良なてん菜種子の供給から、てん菜を原料とした砂糖の製造・販売まで一貫した事業を展開している。ホクレンは2つの製糖工場を有し菓子や飲料の原料となる業務用や一般家庭用など用途に合わせた各種製品を生産し、全国へ出荷している。北海道にはホクレンのほか製糖会社が日甜，北糖の2社（6工場）があり、原料集荷区域が定められ、それぞれ直接、生産者・農協から原料を買い付けしていたが、2007年より、ホクレンが全面的に委託され全道共同計算方式で品代の概算払いを出来秋にすることになった。

酪農畜産事業では北海道で生産される生乳・食肉・鶏卵など、畜産物の生産から流通・販売まで総合的に事業を展開している。また畜産物に必要な飼料や飼料種子の供給、生産技術指導、さらには、食肉加工品の製造等をおこなっている。指定生乳生産者団体^{注6)}であるホクレンは北海道で生産される生乳のほぼ全量（2013年度で98%）を受託し、各乳業会社に販売している。また家畜市場を北海道内7か所に開設しており、家畜の国内供給基地の役割も果たしている。あわせてホクレン十勝枝肉市場を開設しており、道産銘柄和牛を中心に最高水準の肉牛が集まる“産地型枝肉市場”として全国から注目されている。

資材事業では農畜産物の生産に欠かせない肥料・農薬・包装資材・農業機械・燃料などを生産者により良い品質の資材を、より安く、安定的に供給している。輸入の比率が高い肥料原料については北海道内3ヶ所（苫小牧・十勝・釧路）の受入基地（ホクレン肥料所有）を効率的に運用し、物流の合理化をはかっている。営農に欠かせない燃料は北海道内3ヶ所（苫小牧・釧路・留萌）に所有する石油基地を起点に、北海道内約285ヶ所のホクレンSSを結んで安定供給している。

生活事業では全道のAコープ（農協）・ホクレンショップ（ホクレン商事）各店舗に野菜・精肉・鮮魚などの生鮮食品や加工食品、日用雑貨の供給するほか販売計画や売り場づくりの提案などにより店舗運営のサポートを行っている。個別宅配事業や通販事業なども展開している。2010年からは「くるるの杜」^{注7）}で、農業の多彩な魅力を伝えている。

販売部門では北海道の農畜産物を全国に売り込むために、最前線で営業活動を展開している。東京に販売本部を置き、仙台・名古屋・大阪・福岡の各支店と連携、タイムリーな情報を産地と消費地、双方向に発信している。担当役員（代表理事常務）が常駐しており迅速な判断による販売対応を進めている。

研究部門は4つの施設を持っている。農業総合研究所（札幌）、恵庭研究農場（恵庭市）、長沼研究農場（長沼町）、バイオ研究センター（長沼町）である。農畜産物の貯蔵・流通・加工の研究や品質・安全性に関する検査は札幌の農業総合研究所で行ない、品種開発・生産技術・バイオテクノロジーの研究は他の3施設で行っている。品種開発の対象は馬鈴しょ、春播き小麦、玉ねぎ、水稻など13品目。数々の新品種を生み出している。パン用小麦「春よ恋」は1989年から開発を進め、高い収量や優れた栽培特性を持つことから、急速に普及し、現在では北海道の春播き小麦の約9割を占める品種になっている。

物流部門では、北海道の農畜産物の約7割は都府県に運ばれているが、新鮮さを守りながら届ける役割を担っている（前掲表3-2）。生乳専用輸送船「ほくれん丸」「第二ほくれん丸」（前掲表）は生乳をはじめとする農畜産物を積載して毎日釧路港と日立港を約20時間で結んでいる。トレーラー130台を積載可能な主要物流ルートとして機能しており、燃費改善による省エネルギーを実現している。輸送には船舶以外にもトラック、鉄道、航空も活用。東京食品流通センター（品川、ホクレン倉庫）を拠点として首都圏での二次配送等の物流体制を構築している。

3）取扱高と系統（全農）利用率の推移

表3.3と表3.4を用いて1992年度から2010年度の推移をみると、取扱高（総合計）では14,703億円から14,069億円となり、634億円減少している（維持率96%）。この内、販売事業では10,031億円から9,502億円となり、529億円減少している（維持率95%）。購買事業では4,672億円から4,567億円となり105億円減少している（維持率は98%）。系統利用率では販売事業で42%から16%、購買事業で60%から45%と減少している。

4）ホクレンの自営事業

1993年度のホクレンの自営事業の額は2,981億円で全国1位である。北海道を除く46県の平均自営事業額は381億円であり、7.8倍の大きさである（表2.19）。表2.22に1992年度から2010年度の推移をみてみると、2010年度の自営事業額は4,112億円であり、維持率は139%になり大幅に伸ばしている。農業産出額の減少率11%（表2.2）の影響もあり、農協の経済連利用高は11,751億円から9,957億円と15%減少しているが、自営事業の伸び

により、経済連取扱高の維持率は96%になっている。

5) 経営管理委員会制度未導入と役員の執行体制

ホクレンは経営管理委員会制度^{注8)}を導入していない。業務内容が高度化・専門化している全農、全共連及び信連については導入を義務付けられているが、経済連は選択制であるからである。北海道においては経営管理委員会制度導入については組織代表側から疑問視されている。一つの例を挙げれば、すでに経営管理委員会導入されているJA北海道信連の増資問題である。2008年のリーマンショックによる有価証券の下落で2009年度末406億円もの最終損失を計上し、道内の農協に増資を要請した経緯がある。「経営管理委員会は経営には携わってはいない。実際に経営に携わっているのは専門的な知識がある学識経験者で構成される理事会である。しかし増資に際して農協に出資を何百万円とお願いするのは、結局は経営管理委員会の委員である組織代表である。そこでの責任はどうなるのか。経営管理委員会制度は系統組織の運営には馴染まない」などの組織代表の発言が端的に表している。

ホクレンの役員は理事24名、監事7名である。この内、常勤役員は表3.5のように、9名で、会長、副会長3名、専務1名、常務2名、代表監事、常任監事と構成されている。常勤の理事全員に代表権を与えている。北海道は米地帯、畑作地帯、酪農畜産地帯、その混合地帯に分かれている。その地帯ごとに選ばれて役員になるシステムになっている。役員は全員個人的にも農業経営者(専業農家)であり、また永年、農協組合長を経験していることから、農業政策、農業実務に精通している。したがって地域の農業振興に直接影響する耕種部門、酪畜部門を中心に、副会長(組織代表)が担当することになっている。そしてそれぞれ、学識経験者の専務・常務が補佐する体制をとっている。従来の理事会制に経営管理委員会制の考えを一部とり入れたような執行体制である。役員は全員常勤であり専任である。過去(1996.6~1999.6)に会長を中央会との兼務制にしたことがあったが、物理的に無理という評価となり1期3年で取り止めた経過にある。尚、本部長、農業総合研究所長の9名は参事(職員)である。現在経済連で経営管理委員会制を導入していないのは、他に熊本経済連、宮崎経済連がある。

第4節 小括

JA北海道グループが経済連を存続するに至った必然性について改めて整理すると、以下の通りである。

第1は単協の組織規模と経営状況の問題である。1994年に「37農協構想」を決議、組織・事業・機能改革に積極的に取り組んでいるが2010年111JAと遅々として進んでいない。広大な北海道には179市町村がある。特に市部から離れた遠隔地では農協が営農含め、地域住民の暮らしを支えるセンターの役割を果たしていること、JA農協の経営が自立している

こと、ネットワーク十勝のように合併でなく農協間のネットワークの構築によって事業を強化していく考えなど、要因は幾つか挙げることができる。このことが、農協間を束ねる連合会の補完機能が必要との判断基準になった。

第2はホクレンに対する期待感である。2010年度の主要農家率が72%と全国（除北海道46県平均）21%に比べ圧倒的に高い。農業産出額は9,946億円と全国1位で、全国2位の茨城県4,306億円の2.3倍である。日本の食糧基地と言われる所以である。生産される大量の農畜産物は一部農協の施設で選果・加工されるが、ホクレン並びにホクレンの子会社・関連法人の大型施設で製造・加工され、全国に販売されている。ホクレンは「販売・加工連的色彩が強い」といわれてきた。1992年度農業産出額のホクレン経由率は70%で全国第1位である（除北海道46県平均49%）。一方1992年度のホクレンの全農利用率（販売）は42%と低い（2010年度はさらに下がり16%）。全農利用率（購買）は60%である（2010年度は45%に低下）。1993年度のホクレンの自営事業の額は2,981億円で全国1位である。北海道を除く46県の平均自営事業額は381億円であり、7.8倍の大きさである。自営事業による収益は会員である農協に還元される原資と期待されることから、経済連存続の重要な判断要因になった。

第3は農協・経済連一体化の事業活動である。事業高は1兆4703億円（1992年度）にのぼり、これは第2位の長野経済連の3倍に当たる。事業高のうち、7割に当たる1兆271億円を販売事業が占めており、加工部門の充実と併せて「販売・加工連」的色彩が強い。札幌の本所のほかに農業形態の異なる（米地帯、畑作地帯、酪農畜産地帯、その混合地帯）12地域にそれぞれ支所を配置し、農協と密接な連携を保ちながら、事業を推進している。

また札幌の道央支店を始め、北海道外の仙台、東京、名古屋、大阪、福岡に支店を配置し、広く全国的に営業展開を推進している。1944年には東京都千代田区の丸ビルに東京支所（その後東京事務所と名所変更）を開設し、国会、農林水産省等役所対応、関係団体対応に努めている。組織としては9本部（6事業本部・販売本部・農業総合研究所・管理本部）があり、それぞれ本部長（農業総合研究所は所長）を配置している。

大型施設としては、国内一の玄米加工能力を持つパールライス工場、種苗生産センター、穀物調整センター、野菜センター、2つの製糖工場、肥料原料受入基地（道内3ヶ所）、石油受入基地（道内3ヶ所）がある。固定資産額は659億円、会員資本769億円、職員数2009人である。子会社等としてはホクレン肥料、ホクレンくみあい飼料、ホクレン商事、ホクレン通商（貿易会社）など28社があり、それらが各地域に製造施設、営業拠点を設けており、その事業総額は3426億円、社員2830人にも達している（2010年度）。

全ての販売品、購買品に「ホクレン」名を使用、名実ともに「ホクレン」がブランド名となっている。北海道の冷涼な気候のなかで生産される農畜産物に対する安全・安心などの好イメージが消費者にもたれているため、その農畜産物を取り扱うホクレンがブランド名として、全国的に市場、卸、実需先、一般消費者に好印象で受け入れられている。

第4が販売環境である。北海道は大消費地（首都圏）に遠くはなれている。生産農畜産

物の生産単位、生産物量が大きく、その7割は道外移出されている。ホクレンは農協、卸（市場）、実需先などと連携の上、輸送体制を構築している。いかにして新鮮さを守りながら届けるかが重要課題である。生乳専用輸送船「ほくれん丸」「第二ほくれん丸」（前掲述）は生乳をはじめとする農畜産物を積載して毎日釧路港と日立港を約 20 時間で結んでいる。輸送その他フェリー、トラック、鉄道、航空も活用。東京食品流通センター（品川、ホクレン倉庫）を拠点として首都圏での二次配送等の物流体制を構築している。

また家畜市場を北海道内7か所に開設しており、家畜の国内供給基地の役割も果たしている。あわせてホクレン十勝枝肉市場を開設しており、道産銘柄和牛を中心に最高水準の肉牛が集まる“産地型枝肉市場”として全国から注目されている。

指定生乳生産者団体であるホクレンは北海道で生産される生乳のほぼ全量（2013 年度で 98%）を受託し、各乳業会社に販売している。

東京に販売本部を置き、仙台・名古屋・大阪・福岡の各支店と連携、タイムリーな情報を産地と消費地、双方向に発信している。担当役員（代表理事常務）が常駐しており迅速な判断による販売対応を進めている。

第5は道・中央会・各連合会の一体化である。北海道のJAグループでは全道12地区の組合長の代表と中央会・各連合会常勤役員で耕種・酪農畜産に関する生産対策、政策価格対策、国費予算対策など諸課題を協議するため北海道米対策本部委員会、北海道農協畑作青果対策本部委員会、北海道農協酪農畜産対策本部委員会（事務局 中央会）、生乳受託販売委員会（事務局 ホクレン）を設けている。

まずい北海道米のイメージを北海道立上川試験場（現・北海道立総合研究機構農業研究本部上川農業試験場）開発の「きらら 397」は一新させた。その後も北海道立試験場の試験研究の成果により「ななつぼし」「ゆめぴりか」「ふっくりんこ」「おぼろづき（八十八）」といった高級ブランド品種が開発された。ホクレンは北海道米対策本部委員会^{注3)}に諮りながらの各品種の適地適作、実需の要望品種に対する生産の調整など品種ブランドの維持向上につとめた。2005年に北海道が提唱し、オール北海道で取り組む「米チェン」の推進は大きな成果をあげた（北海道米食率 2005 年 62%→2013 年 91%）。

以上の通り①農協の組織規模と経営状況、②農協の経済連・全農に対する期待、③農協・経済連一体化の事業活動、④農畜産物の販売環境、⑤その他要因のいずれの点から考えても、ホクレンの存続は合理的であり、必然的であることが明らかになった。

注

注 1) 付表 2.23 に「県域組織別組合員（正組合員・准組合員）の推移」をしめした。2010 年度北海道の准組合員比率が 79%と、全国で一番高いことからこのことを証明している。

注 2) 十勝地区には現在 24 農協がある。北海道全体で上記 37 農協構想を決めたときの十勝地区は 1 農協構想であった（1994 年）。その後十勝地区組織整備検討委員会を設置

(2000 年)、検討を重ねた結果、合併でなく、ネットワークの構築によって事業の強化を進めるという基本路線をかため、2001 年「JA ネットワーク十勝」が発足した。あくまでも農業生産を基本に置いた十勝型の事業展開をめざす組織であり、各 JA が自己責任で主体的に運営する組織である。その基本姿勢としては、JA 合併はあくまでも JA 事業の伸長とコスト低減を図り、組合員メリット増大を実現するための「手段」であって「目的」ではないこと。全 JA の財務基盤が健全な水準に達し、さらに JA 間協同事業で規模の有利性が具体的に発揮されることによって大同団結の意識が高まりその結果、JA 事業の一層のレベルアップという明確な目標の下で十勝 1JA に移行することを最も理想とする考え方である。

注 3) 北海道の JA グループでは全道 12 地区の組合長の代表と中央会・各連合会常勤役員で耕種・酪農畜産に関する生産対策、政策価格対策、国費予算対策などを協議するため北海道米対策本部委員会、北海道農協畑作青果対策本部委員会、北海道農協酪農畜産対策本部委員会を設けている。

注 4) 「米チェン」の取組

2005 年にオール北海道で道内食率向上に取り組む「北海道米食率向上戦略会議」を設置し、米主産県並の食率 80%を目標に、道内における北海道米への「米チェン」を推進、さらに、地域段階にも北海道米食率向上戦略会議を設置し、関係者が一体となって「米チェン」の取り組みを推進する。「米チェン」とは道内で消費される米を府県産米から北海道米へチェンジする取り組みである。高橋知事みずから TV 出演のパフォーマンスは話題になった。

注 5) CA 貯蔵とは果実や野菜の貯蔵法の一つ。庫内空気中の酸素を減らして二酸化炭素をふやし、かつ温度を低くする貯蔵法で、呼吸作用を抑制して青果物に含まれる糖や酸の消耗を防止するので、普通の冷蔵に比べて鮮度の保持期間が大幅に延長される。

注 6) 指定生乳生産者団体制度は 1966 年に施行された「加工原料乳生産者補給金等暫定措置法（不足払い法）」に基づき運用されており、その原則は“指定生乳生産者団体（北海道はホクレン）による、一元集荷・多元販売とプール乳価制と指定生乳生産者団体への全量無条件委託”である。当初は各都道府県に一つあったが、生乳生産地が特化していること、乳業工場の集約化によって生乳の地域間移動が増加、生産流通の合理化が進んだことから、2001 年 4 月から都府県が 8 ブロックの広域生乳生産者団体となり、北海道のホクレンとあわせ全国で 9 つの指定生乳生産者団体になった。指定生乳生産者団体については、2015 年 7 月、自民党の畜産・酪農対策小委員会(生乳流通・取引体制等検討ワーキングチーム)は集送乳の合理化や乳価交渉力強化のため、2015 年度中に具体的な計画をつくり、遅くとも 5 年後までに再編を目指すとしている。ホクレンは指定生乳生産者団体として全道 12 地区の組合長の代表と中央会・各連合会常勤役員で生乳受託販売委員会を組織し諸課題に

対応している。

注 7) 2010 年、北広島市大曲に、ホクレン食と農のふれあいファーム「くるるの杜」をオープンした。約 18ha の雄大な敷地には、地産地消を実現する農畜産物直売所や農村レストランの他、体験農場、調理加工の体験施設などを設置、「育てる」「作る」「食べる」など、さまざまな体験を通して訪れる人に農業の多彩な魅力を実感してもらっている。

注 8) 経営管理委員会制度は農協系統金融機関である信連などが住宅金融専門会社（いわゆる住専）への融資によって多額の焦げ付きを発生させたことの教訓から生まれたものである。1996 年の農協法改正によって、従来の理事会が有していた①組合員の意思反映機能と②日常的業務執行機能を分離し、それぞれ「経営管理委員会」と「理事会」という別々の機関に担わせる経営管理委員会制度を、各組合で導入できる（従来の理事会制との選択）こととした。経営管理委員会制を導入した組合では、組合員代表からなる経営管理委員会が専門的知識を有する実務家を理事に選任し、理事会は経営委員会が決定した基本方針に従い、日常業務執行を行う形をとる。2001 年の農協法改正では①業務内容が高度化・専門化している全農、全共連、および信連について導入を義務付ける、②代表理事の任命権を付与する、③青年部、女性部など正組合員以外の者も 4 分の 1 まで経営管理委員となれる、といった措置を講じて制度の定着を促すこととした。経営管理委員会の権限についてみると、理事会の上位機関であり、業務執行上の基本方針や重要事項を決定する。また経営管理委員会は、代表理事・理事を任命するとともに、理事の業務執行の状況を監督するため、経営管理委員会には理事を出席させて必要な説明を求めることができる。なお、経営管理委員は日常的業務執行に携わらないことから、兼職・兼業の制限はかからない。理事会の権限についてみると、理事会は、組合員の意向を十分踏まえた業務運営をするため、経営管理委員会の決定に従って日常的業務執行を担当することになる。また従来の理事と異なり、特に資格の制限が求められていないため、実務者による機動的な業務運営が可能な常勤体制を確立し、高度・専門化する業務に迅速に対応することが可能となる。一方兼職・兼業については、理事に専念するよう厳しく制限されている。

表3.1 北海道農業の主要指標(2010年度)

区分		単位	北海道	全国 (47県)	1 県 当たり	除北海道	
						全国 (46県)	1県 当たり
総農家数	A	戸	51,203	2,527,948	53,786	2,476,745	53,842
販売農家	B	戸	44,050	1,631,206	34,707	1,587,156	34,503
専業農家	C	戸	26,693	451,427	9,605	424,734	9,232
専業農家率	C/B	%	61	28	28	27	27
主業農家	D	戸	31,778	359,720	7,654	327,942	7,129
主業農家率	D/B	%	72	22	22	21	21
耕地面積	E	ha	1,156,000	4,593,000	97,723	3,437,000	74,717
1戸当り	E/A	ha	22.6	1.8	1.8	1.4	1.4
水田面積	F	ha	224,600	2,496,000	53,106	2,271,400	49,378
畑面積		ha	931,700	2,097,000	44,617	1,165,300	25,333
水田率	F/E	%	19	54	54	66	66
農業産出額	(付表2.4)	億円	9,946	82,551	1,756	72,605	1,578
構成比 米		%	11	24	24	20	20
構成比 園芸		%	29	45	45	47	47
構成比 麦・雑穀・豆		%	6	1	1	1	1
構成比 畜産		%	52	32	32	29	29
(うち生乳)		%	31	8	8	5	5
構成比 工芸農作物		%	3	3	3	2	2
全国における地位 (位)	(付表2.1)		1				
農協総取扱高	(付表2.7)	億円	13,389	72,112	1,534	58,723	1,277
販売事業		億円	8,522	42,263	899	33,741	734
購買事業		億円	4,867	29,849	635	24,982	543
農業産出額の農協経由率 (付表2.6)		%	84	50	50	45	45
農協の系統利用率 (付表2.8)		%	76	76	76	76	76
販売		%	85	82	82	81	81
購買		%	61	67	67	68	68
農協の事業総利益	(付表2.13)	億円	1,181	18,866	404	17,685	384
経済事業比率		%	66	33	33	31	31
農協の貯金額(系統)		億円	20,950	575,891	12,253	554,941	12,063
1農協当り貯金		億円	189	794	794	904	904
経済連総取扱高	(付表2.14)	億円	14,069				
販売事業		億円	9,502				
購買事業		億円	4,567				
その他事業(加工事業等)		億円					
販売比率(販売/総取扱)		%	68				
購買比率(購買/総取扱)		%	32				
その他比率(その他/総取扱)		%					
農業産出額の経済連経由率 (付表2.22)		%	71	41	41	36	36
経済連の系統利用率 (表1.4)							
販売		%	16				
購買		%	45				
農協数	(付表2.5)		111	725	15	614	13
農協合併計画	(付表2.5)		37	360	8	330	7

出典：経済連の総取扱高・系統利用率は経済連「業務報告書」より、農協合併計画は

県中央会資料より、それ以外は農林水産省資料に基づき作成

註：経済連総取扱高の長野、福岡の数値は全農長野県本部、全農福岡県本部の数値である。

表3.2 北海道農畜産物の道外移出割合

(単位:トン、%)

品目	出荷量	うち道外出荷量	移出割合
米類	367,605	256,138	70
小麦	577,004	483,230	84
豆類	92,653	48,307	52
野菜類	1,321,411	929,566	70
果実類	3,015	383	13
牛肉	47,822	29,491	62
豚肉	60,201	12,242	20
乳製品	861,708	619,505	72
でんぷん	171,138	143,086	84
砂糖	561,946	494,415	88
小計	4,064,503	3,016,363	74
生乳	3,797,500	335,812	9
合計	7,862,003	3,352,175	43
花き(千本) (切り花類)	120,008	88,357	74

出典:北海道開発局「農畜産物及び加工食品の移出実態調査結果報告書2013」.

表3.3 ホクレン販売事業と全農利用率の推移

品目	取扱高			維持率	全農利用額			全農利用率		
	1992年度	2000年度	2010年度		1992年度	2000年度	2010年度	1992年度	2000年度	2010年度
米穀	1,672	1,441	816	49	1,480	1,323	505	89	92	62
(政府米)	(384)	(171)	(56)	15	(384)	(169)	0	(100)	(99)	0
麦	573	306	215	38	567	308	9	99	101	4
豆類	819	425	327	40	37	6	28	5	1	9
でん粉	287	271	171	60	271	260	170	94	96	99
加工食品	144	110	95	66	5	4	2	3	4	2
園芸	1,439	1,558	1,814	126	905	65	102	63	4	6
種苗	65	52	60	92	31	19	13	48	37	22
砂糖(製糖事業含)	425	439	577	136	9	6	7	2	1	1
生乳	2,452	2,484	2,893	118	327	452	409	13	18	14
家畜販売	365	429	638	175	71	49	59	19	11	9
畜産販売	521	469	507	97	272	155	0	52	33	0
鶏卵類	81	70	55	68	0	1	0	0	1	0
牛乳乳製品	674	866	775	115	259	251	190	38	29	25
その他(施設取扱高)	514	563	559	109	0	0	0	0	0	0
合計	10,031	9,483	9,502	95	4,234	2,899	1,494	42	31	16

出典:ホクレン「業務報告書」に基づき作成

註(1)2010年度畜産販売の全農利用額は「業務報告書」では185億円になっているが、これは全農本体ではなく子会社である(株)全農ミートフーズの利用額であるので除外した。そのため 0となっている。

(2) 麦の取扱総額が大幅に減少したのは2007年度から『品目横断的経営安定対策』を柱とする新たな経営安定対策が導入され、それまでの麦作経営安定資金が廃止された事による。(国から生産者へ直接支払いに変わる)

(3) 豆類の取扱総額が減少した理由は、中国からの加糖餡の輸入増加により、国産小豆の作付け、取扱が減少した事による。全農利用率の向上した理由は交付金大豆の割合が増加したことによる。

(4) でん粉の取扱総額が減少している理由は、コーンスターチ等の代替品の輸入増加により、作付面積が減少したことによる。

表3.4 ホクレン購買事業と全農利用率の推移

品目	取扱高			維持率 2010年度/1992年度	仕入額			全農利用額			利用率		
	1992年度	2000年度	2010年度		1992年度	2000年度	2010年度	1992年度	2000年度	2010年度	1992年度	2000年度	2010年度
飼料	570	597	881	122	555	584	854	462	463	695	83	78	81
(内、飼料原料)	-	(172)	(274)		-	(172)	(274)	-	(172)	(274)	-	100	100
肥料	519	449	497	10	517	444	486	321	56	53	62	12	11
肥料原料	124	131	190	101	123	131	190	113	88	125	92	67	66
農薬	212	200	199	19	212	189	199	212	48	41	100	24	21
包装資材	223	181	175	4	230	186	190	153	13	8	67	7	4
農業資材	71	74	79	0	55	60	57	16	4	0	29	5	0
施設	306	428	259	55	305	422	256	145	268	169	48	63	66
農業機械	297	322	202	0	300	283	201	81	4	0	27	1	0
部品	102	105	97	0	100	103	95	4	3	0	4	3	0
石油	614	728	973	141	602	723	973	468	505	867	78	69	89
自動車	259	203	109	6	256	201	108	106	55	16	41	27	15
食料品	603	584	427	1	592	570	420	216	7	6	36	1	1
衣料・日用品	160	123	57	6	155	118	55	100	23	10	65	19	18
家具	83	38	30	0	75	37	29	34	0	0	45	0	0
その他（施設取扱高他）	61	68	74	0	56	54	74	3	1	0	5	1	0
小計	4,204	4,231	4,249	47	4,133	4,105	4,187	2,434	1,538	1,990	59	36	48
卸米穀	468	447	318	8	436	442	338	295	343	37	68	77	11
合計	4,672	4,678	4,567	43	4,569	4,547	4,525	2,729	1,881	2,027	60	40	45
総合計（販売+購買）	14,703	14,161	14,069	24				6,963	4,780	3,521	48	34	25

出典：ホクレン「業務報告書」に基づき作成。購買事業の利用率は全農利用額/仕入額にて算出した。総合計の利用率は全農利用額/（販売取扱高計+購買仕入額計）により算出した（販売取扱高計は表3.3）

註：石油の全農利用率が伸びた原因は、1992年度、2003年度当時は、C重油、A重油が全農未経由であったため

註：卸米穀の全農利用率が大幅に減った理由は、道内における道産米の食率が向上し、卸米穀業種における道外産米の取扱が減少したため

表3.5 ホクレンの常任役員構成

役員	担当	補佐
代表理事会長（組織代表）	全般	専務
代表理事副会長（組織代表）	米穀事業本部、農業総合研究所	常務
代表理事副会長（組織代表）	農産事業本部、てん菜事業本部	常務
代表理事副会長（組織代表）	酪農畜産事業本部	常務
代表理事専務（学識経験者）	管理本部、資材事業本部	
代表理事常務（学識経験者）	生活事業本部	
代表理事常務（学識経験者）	営業本部（東京）	
代表監事（組織代表）		
常任監事（学識経験者）		

資料：筆者作成。

第4章 経済連主導型の農協事業体制と農協合併による一体化ー鹿児島県

県連存続県のうち農業産出額の構成比で畜産の比率が第1位の県は北海道を除けば、鹿児島県、宮崎県である。代表して農業産出額全国4位の鹿児島県をとりあげる。2010年度で鹿児島県は畜産57%・園芸29%、宮崎県は畜産54%・園芸37%と農業産出額の構成も比較的似ている。鹿児島県の工芸農畜産物（お茶）の農業産出額は全国第2位である。第1位の静岡県との比較も分析する。離島も多く、大消費地にも遠い鹿児島県が何故経済連存続を選択したのか、その背景となる要因を分析する。

第1節 鹿児島県農業の特徴と農協経営

1) 鹿児島県農業

鹿児島県は九州の南端に位置し、東西約270km、南北600kmに広がり、薩摩、大隅の二大半島からなる県本土と、甕島（こしきじま）、種子島、屋久島、トカラ列島、奄美諸島など200有余の島々からなっている。

気象は温帯から亜熱帯まで広範囲に及んでおり、多彩な作物が栽培されている。この温暖な気候、広大な畑地等の特性をいかして、畜産、園芸を中心として農業生産が伸びている。しかし一方では、台風などによる災害の発生が少なくない上、シラスなど火山灰性不良土壌も広く分布し、また、大消費地に遠いなど、自然的、地理的に不利な条件もある。

表4.1に鹿児島県農業の主要な指標を整理した。2010年度の農業産出額は総計4,011億円で全国4位である。うち畜産が57%、耕種が41%である。基幹作物は米、茶、さつまいも、さとうきび等である。また、全国有数の畜産の産地でもある。畜産では豚、ブロイラーが全国1位、肉用牛が全国2位の飼養数である。耕種ではさつまいも、そらまめ、さやえんどう、球根類が全国1位、茶、さとうきび、かぼちゃが全国2位の収穫量である。

総農家数は2010年2月1日現在78,102戸で全国第7位、うち販売農家数は45,855

戸で全国第12位となっている。販売農家のうち主業農家13,180戸（29%）であり全国（22%）に比べ主業農家の割合が高くなっている。

2) 農協事業

2010年度の県内の農協の取扱高は2,528億円（販売1,523億円、購買1,005億円）であり、全国の県平均（除北海道）1,277億円の2倍である（前掲表4.1）。農協の系統利用率は販売98%、購買86%である。これはいずれも全国より高く（全国：販売82%、購買67%）、経済連に対する期待が大きいことを示している。

表4.2に鹿児島県における農協の事業利益を示しているが、2010年度の農協の事業総利益は384億円である。経済事業で49%、信用事業で27%、共済事業で24%である。全国平均では経済事業で33%、信用事業で41%、共済事業26%である。一般に農畜産物生産高の高いところが経済事業による事業総利益率が高い。ちなみに北海道は経済事業で66%、

信用事業で 20%、共済事業 13%である。東京都は経済事業で 7%、信用事業で 69%、共済事業で 19%ある。経済事業による事業利益率が高いところは経済連に対しての期待が大きいとみることができよう。

第 2 節 農協合併の進展と系統組織改革

経済連の存否は、地域の単協の経営、事業構造に大きな影響を与えることになる。ここでは、鹿児島県における農協合併の過程とそれを踏まえた県連存続決定経過について整理をする。

1) 単位農協の経営問題

鹿児島県における農協合併の契機として重要な点が、単協の経営問題であった。単協の経営問題に注目が集まった理由としては、信用事業での自己資本比率規制^{注1)}が大きく影響している。鹿児島県では、1988 年に旧鹿児島市農協が破たんしている。その後も 1999 年には奄美大島の JA 名瀬市、JA 笠利町が破たんし、県連から 10 数億円の支援が行われた。JA 奄美へ JA 名瀬市は事業譲渡、JA 笠利町は吸収合併となった。その後も 2005 年に高山農協の破たん（負債 35 億円）、2009 年にさつま川内が破たんの処理（負債約 10 億円）により 2 郡での合併となるなど、単協の重大な経営問題が相次いだ。旧鹿児島市農協以降の事例では各県連からの資金支援により処理が進められた。

2) 12 農協構想とその実現

上記のような経営問題を背景として、1989 年に県内 12JA 構想が打ち出された。その内容は「合併の目標規模は郡（市を含む）域を区域とした広域合併とする。推進期間は第 7 次合併助成法期限の 1992 年 3 月末までとする。ただし、組合員の合意形成ならびに条件整備等からやむを得ない地区については最終期限を 1993 年 3 月末までとする。」と言うものである。その時点で 90JA があった。12JA の根拠としては郡が 12 ヶ所あり、それに合わせたためである。1992 年からこの構想に基づいた合併が開始され、翌 1993 年までに合併に一区切りがつく程度にまで合併が進んだ（表 4.3）。2012 年時点では 15JA（11+未合併 4JA）となっている。特記すべき合併として、薩摩と伊予の郡域を超えた合併（JA 北さつま 2010 年）があげられる。JA の配置図は図 4.1 の通りである。

このように合併が進んだ要因としては信用事業で問題になる自己資本比率規制に加え、未合併農協は県連役員にしないということも 1 つの要因となった。また中央会・連合会等の支援も大きかった。体制整備としては、JA・県連一体となった広域農協合併推進を強化するため、1990 年 4 月に広域合併推進本部を設置した。合併推進部を中心に関係部署の総合的な体制を整備し、各連合会においても、合併担当部署（地区担当制）を設置した。また地区段階では、中央会・各連合会により地区ごとに 2~3 名の専任職員を配置し推進体制の整備をはかった。

財務的支援としては以下の 4 点がなされた。一つ目に「農業経営再建対策特別事業」である。固定化債権の流動化を進め、農業経営の債権と農協財務の健全化をはかるための支援対策として 1990 年に県と一体となり新設。再建可能農家に対しては借入金の利子助成、再建不可能農家に対しては負債額の 50%を県と中央会・連合会が負担した。二つ目として合併推進経費の支援である。地区合併推進協議会に対し県（被合併農協数×150 千円+200 千円）、中央会・連合会（被合併農協数×150 千円+200 千円）、新農協設立委員会に対し県（被合併農協数×200 千円）、中央会・連合会（被合併農協数×1000 千円）が支援を行った。三つ目として合併農協への財政的支援である。1991 年度に「広域合併農協体制整備特別助成」を新設して、中央会・連合会が支援（組合員 10,000 人以上の場合 10,000 千円×2 年、組合員 10,000 人未満の場合 6,000 千円×2 年）した。最後に合併農協への人的支援である。広域合併農協の経営管理体制や各事業実施体制の充実強化を促進するため、中央会・連合会は職員派遣による人的支援を行った。

農協運営としては各農協とも経済事業中心であり、貯金額が 1,000 億円以上は 3 農協のみであり、将来的に経営が安定しているとはいえない状況にある。

3) 新たな合併構想

2009 年 6 月に中央会・各連合会会長より組織整備審議会に新たな合併構想について諮問がなされた。同審議会では、約 1 年半（計 13 回）に亘る審議を行い答申した。その答申を踏まえ、中央会・各連合会では理事会・経営管理委員会にて「新たな合併構想と JA 県連を通ずる組織・事業の整備方策」を策定し、2011 年 3 月 29 日の JA 代表者会議（組合長、専務、常務出席）で組織決定した。その内容として、将来的には県一 JA も視野に入れながら地理的条件、営農形態、経営規模の目安など総合的に検討した結果、新たな合併構想は「4 ブロック構想」とした。

次いで構想実現の最終期限は郡域を超える合併であり、組合員の合意形成並びに条件整備に一定の合併推進期間が必要であることから、合併の目標期間を 2016 年 3 月 1 日とした。そして、12JA 構想における未合併 JA については、2013 年 3 月 1 日までに広域合併 JA と合併し、「4 ブロック構想」に参加するものとした。ただし、広域合併 JA での協議が整わない場合、2016 年 3 月 1 日をブロック合併の最終期限とするとした。合併区域・規模に係る検討視点として次の 6 項目を挙げている。①営農形態の類犠牲、経済事業の効率性を勘案し、地域の農業振興がはかれるようにする、②行政との連携を図るため、可能な限り市町村・県地域振興局区域との整合性を勘案する、③地理的条件、経済圏、交通の便などを勘案する、④経営規模については貯金量 2,000 億円以上、販売高 200 億円以上を目安とする（2010 年度 15JA の平均実績は貯金量 492 億円、販売高 101 億円）、⑤同規模の JA が互いに切磋琢磨し競争力が強化されるよう、ブロック JA 間の規模のバランスを勘案する、⑦離島 JA(JA あまみ、JA 種子屋久)における事業・組織の特殊性に配慮する、というものであった。

その後、2012年11月に開催されたJA大会では"JA・県連間の新たな補完、分担にもとづくJA・県連のより一体的事業方式を確立“という表現にとどまり、「4ブロック構想」の表現はなかった。その背景としては、12JA構想における未合併JAを中心に、4ブロック構想より、1県1農協を指向すべきとの考えが依然として強くあること、2011年6月の県連役員の大規模な交替、現行15JAの組合長が大幅に代わり変わったことにより、現段階では4ブロック構想への合意形成は時期早尚との判断が働いたものと考えられる。

4) 系統組織改革

審議経過については第1章第4節で詳述した通りである。現時点では2011年月開催のJA代表者会議で決定した「農林中金・全農との統合については、統合メリットが不明確であることや全国的な状況を踏まえ当面実施しないが、今後の情勢変化によっては検討するものとし、本県JAグループは、4ブロック構想を軸としたJA・県連による新たな一体的事業運営を構築する。」が最終結論である。その後、系統組織改革問題の論議はない。

第3節 県連主導型の農協経済事業体制

1) 経済連の組織

2010年度の職員数は434名（嘱託は除く）、会員資本は221億円、固定資産（当期末残高）は256億円である。経済連は県内に多くの畜産関連施設、かごしま茶流通センター、野菜・花き流通センター、野菜広域流通加工施設など56の事務所・営業所・および事業所をもつ。また子会社など11社の本社・工場・事務所がある。

なお、県内に全農所有の施設はない。ただし全農資本の入った会社の東日本くみあい飼料(株)(配合飼料の製造工場)、全農サイロ(株)(飼料原料の保管)、(株)科学飼料研究所(動物薬の保管)、全農畜産サービス(株)(畜産資材等の保管)は県内に施設を持つ。全て購買事業に関連する施設であり、販売事業に関連する施設はない。

2015年の組織機構をみると、管理部門以外に、畜産事業本部、園芸農産事業本部、生活事業本部の3本部制を敷いており、畜産事業本部には肉用牛事業部、養豚事業部、飼料養鶏事業部、園芸農産事業本部には、園芸事業部、農産事業部、茶事業部、生活事業本部には生活事業部、燃料施設事業部があり、各部の下に、課、営業所がある。園芸事業部の下に、東京営業所、大阪営業所、福岡営業所を配置している。管理部門としては企画開発部、管理部、関連事業室、コンプライアンス推進室、担い手法人サポートセンター、総務部、監事がある（注2）。全体で3事業本部、11部、3室、1センター、19課、3営業所、1研究所（食品総合）である（図4.2）。

2) 取扱額と系統（全農）利用率の推移

経済連の経済事業取扱高の推移を1992年、2000年、2010年の3時点で整理したものが表4.4および表4.5である。2010年度の県経済連の取扱額は3138億円（販売1750億円、

購買 1278 億円、その他 110 億円) である。1992 年度比較すると販売 74%, 購買 76%に減少している。販売が減少した要因の一つに、さとうきびで 2007 年度からの品目別経営安定対策によって、交付金部分(単価の約 4 分の 3)が販売高に計上されなくなったことがある。購買が落ち込んだのは肥料など生産資材の適正使用などにより使用量が減ったこと、ホームセンターなど地域における商系資材店舗との競合による。

2010 年度の系統利用率は販売 36%, 購買 64%であり、1992 年度と大きな変化はない。

他経済連に比し販売利用率が高いのは、米 70%, 野菜 88%, 食肉製品 97%, 鶏卵 93%の利用率による。このことは、全農に対しこの 20 年ほど変わらない取引関係にあることをしめしている。

3) 販売事業体制の強化

鹿児島経済連の経済事業体制の特徴は、主に畜産事業を中心にして経済連が生産、加工、販売において単協をリードしながら産地形成を図ってきた点が上げられる。ここでは、そうした特徴を県連主導型の経済事業体制として整理することにする。

(1) 畜産

2010 年度の県内農業産出額に占める畜産の割合は 57%と大きな部分を占める部門であり、経済連の 2010 年度事業としても総事業取扱高 3,138 億円のうち 1,466 億円と 47%を占める部門である(前掲表 4.1)。そのため経済連は畜産事業の多くの事業所を持っている。畜産実験牧場のほか、豚では原種豚センター2 か所、子豚供給センター5 か所と実験農場 7 か所を、牛では肥育牛実験センター5 ヶ所、肉用繁殖牛実験センター3 ヶ所など 24 ヶ所の施設を持つ。また経済連として組合員である農家に対して一貫経営の育成を目的として経営安定対策事業を農協とともにやっている。

経済連での畜産事業の取扱高の品目別内訳をみると、子牛、肉牛で 4 割以上を占める(表 4.6)。生乳については鹿児島県の産出額は 87 億円であり、この内、総合農協を経由するのは、わずか1 億 3 千万円である。ほとんどが鹿児島県酪農協同組合(略称:県酪、2007 年 4 月県内 5 酪農協が合併) 経由、九州生乳販売農業協同組合(略称:九州生乳販連、1998. 6 設立、指定団体)を通し販売されている。従って、経済連の取扱はない。以下、畜種毎に事業体制についてみる。

まず、肉用牛であるが、県内の生産者数を見ると、繁殖農家 12,800 戸、肥育農家 332 戸がいる。これらに加えて、JA 運営の肉用牛センターとして、8 カ所の繁殖センターで 3,000 頭、肥育センター22 ヶ所で 7,540 頭、育成センター2 ヶ所で 230 頭規模がある。また、キャトルセンターが 5 カ所ある。これは子牛を畜産農家から一時的に預かり飼育する施設であり、高齢者の飼養負担軽減が図れ、また分娩後の早期離乳・受精により回転率をあげ、生産を高めることができる。5 ヶ所合計で 830 頭規模となっている。また、経済連運営の預託事業として、肥育預託 36,847 頭、繁殖預託 3,498 頭を行っている。さらに経済連・JA

一体化事業方式で進める事業畜産として、繁殖経営安定事業農家 30 戸（2,470 頭規模）、肥育経営パイロット事業農家 8 戸（2,250 頭規模）がある。

経済連の販売体制としては取扱数量 38,554 頭(附表 2-7)のうち JA 全農ミートフーズ(株)(全農 100%株主)への委託販売が約 45%である。残りについては経済連の子会社である JA 食肉かごしま(株) (JA 鹿児島経済連 50.42%, 農畜産業振興機構 23.59%, 全農 14.95%, JA 南さつま他 11.04%株主) による直販, 大手量販店・生協・A コープ・鹿児島営業所・関西営業所・関東営業所を拠点とするルート営業(鹿児島黒牛販売指定店 500 店)により販売している。

鹿児島県は『鹿児島黒牛』として、質量ともに黒毛和牛の日本一の産地を誇っているが、JA 全農ミートフーズ(株) に委託販売すると、全国産と一緒にされ「国産黒毛和牛」として販売される。鹿児島県としては全農ミートフーズに出荷する分についても産地の育成につながる『鹿児島黒牛』の銘柄での販売を熱望している。

また、県下に 15 ある家畜市場は経済連が開設権を有している。仕切り等経済連職員がこれに当たっている。本土地区は鹿児島・日置・川辺を除き 1JA に 1 市場、離島地区は奄美本島に 2 市場と他の 4 島には 1 島 1 市場である。一部あいら市場のみ成牛を扱うが他の市場は全て子牛を扱う。購入者は県内約 6 割、県外 4 割である。

つぎに豚について経済連経由の生産体制をみると、養豚農家の高齢化が進み、2010 度末で農家戸数は 125 戸となっており、農家の出荷頭数は 129,134 頭で全体の 31%となっている。生産基盤を補うため、経済連で養豚肥育経営安定事業を展開しているが、37 戸で出荷頭数は 168,549 頭、全体の 41%を占めている。JA 直営農場や経済連実験農場、JA 食肉かごしま(株)直営農場が 29 施設あり、合計で 117,577 頭の出荷となっており全体の 28%となっている（表 4.7）。

経済連の販売体制をみると、取扱数量 415,260 頭（附表 2-7）の内訳の第一は産直事業での販売 227,900 頭（50 戸の農家で 186,900 頭を出荷、不足分を養豚肥育経営安定事業で 41,000 頭を補完）であり、全体の 55%をしめている。主要取引先はユーコープ、オークワなどである。残りの 45%は JA 全農ミートフーズ(株)への委託販売と JA 食肉鹿児島(株)による直販事業が占めている。いずれも経済連を通しての販売である

最後にブロイラー事業は、2008 年に経済連の子会社であった鹿児島くみあいチキンフーズ(株)を全農チキンフーズ(株)の子会社に再編し、鹿児島県経済連は全農チキンフーズ(株)の株主の関係になっている。商流は農協、経済連は通さず、農家から直接、鹿児島くみあいチキンフーズ(株)(全農チキンフーズ 100%株主)→全農チキンフーズ(株)(全農 41.15%, 鹿児島県経済連 22.48%, 宮崎県経済連 22.48%株主)をへて全国に販売される。したがって農協・経済連の取扱高は発生しない。

県内の 2010 年度の生産を見ると系統に出荷している農家として、ブロイラー農家 119 戸 184 農場、若しゃも(地鶏)農家 7 戸 14 農場がある。生産羽数 2920 万羽(鹿児島県内生産 12100 万羽の 24%)となっている。

販売額（鹿児島チキンフーズの売上高）は 174 億円である。鹿児島チキンフーズ(株)はブロイラー処理工場 2 ヲ所(薩摩川内市, 曾於市大隅町), 加工工場 2 ヲ所（南九州市知覧町, 賀屋市), 種鶏場・育雛場 8 ヲ所。孵化場 1 ヲ所を備えている。また農家指導のため営農指導員 11 名を配置している。経済連は畜産事業のアンテナショップとして直営レストランを鹿児島（1990 年）, 博多（2005 年）, 大阪心斎橋（2007 年）, 東京銀座（2013 年）に出店している。

（2）園芸農産

県内耕地面積 122,300ha に対し水田面積 39,400ha と水田率 32%しかないことから、米による農業産出額は全体の 5%と少ない。これに対し園芸 19%, 茶・さとうきびを中心とする工芸農作物 9%が耕種部門の中心となっている（付表 2-2）。経済連取扱高でもこれを反映し、園芸農産事業では野菜、荒茶で取扱高の半数以上を占めている。

野菜類の販売においては、市場対応は産地・品目ごとに県連で対応し、市場を通さない直販に関しては子会社である鹿児島くみあい食品の中に青果直販部を発足（1986 年）させて分業体制が取られている。現在、鹿児島くみあい食品では大手流通小売業者（現在イオンなど 8 社）への直販を行っている。鹿児島くみあい食品では青果物の直販、加工（パッケージ）のほかに加工食品（かん詰、冷凍食品）・発酵食品（黒酢）・漬物の製造（一部（株）新進が出資）、また一部農産物（らっきょう、ピーマン、インゲン）の生産も行っている。

野菜以外の販売事業でもノウハウを生かして販売を進めるために、1997 年に経済連の中に総合営業部を設置したが、チキンフーズの事件の影響もあり、2003 年にはこれを廃止し、園芸事業部、くみあい食品間での機能分担を見直した。

（3）茶

県の農業産出額に対する茶産出額の比率は 6%（静岡県 21%）であり、荒茶生産量は静岡県に次いで全国第 2 位である。県内 11JA 管内で生産されており、主産地は南さつま、日置、始良、曾於、肝属である。2010 年の栽培面積は 8,690ha で全国の 19%, 荒茶生産量は 24,600t で全国の 29%占めている（静岡県の栽培面積は 19,000ha で全国の 41%, 荒茶生産量は 33400t で全国の 40%）。栽培面積のわりに荒茶生産量の比率が高いのは、温暖な気象条件に恵まれ三番茶・四番茶が 24%生産される為である。（静岡県の三番茶・四番茶は 2%）茶園の 1 戸当たり面積は 3.9ha である（静岡県は 1.3 ha）。10a 当り労働時間は 83 時間（静岡県は 136 時間）。乗用型機械数は 1 戸当り 1.4 台導入（静岡県は 0.2 台）。荒茶工場は 632 工場（農家工場 618 工場, JA 直営工場が 14 工場）ある（表 4.9）。この様に温暖な気象条件や広大な畑地など 恵まれた立地条件を最大限に生かしながら、生産・加工施設の整備、環境に配慮した栽培技術の普及に取組み、低コスト・高品質茶生産技術の一層の向上に努めている。

茶市場については JA 鹿児島県経済連が開設者である。茶業振興は鹿児島県茶業会議所と一体的に取り組んでいる。会議所会頭は経済連会長がつとめる。

販売流通体制については、経済連は市場開設者であるため販売活動は子会社である(株)ジェイエイかごしま茶業が一茶商として入札に参加、県外茶商との荒茶取引や仕上茶、包装茶の営業を展開している。茶の流通は図 4.3 の通りである。茶市場には県内生産のほぼ全量が出される(静岡県茶市場は 10%)。表 4.10 から茶の取り扱いをみると鹿児島県では県産出額の 85%が農協を経由(静岡県 32%)し、経済連経由が 85%(静岡県 11%)、全農は取り扱っていない(全農子会社のジェイエイかごしま茶業(株)に 37 億円の取扱があるが全農本体でないので除外)。このように鹿児島県の場合、系統農協が強いが、静岡県の場合、長い歴史のなかで茶商の力が強く、後発の農協組織の力は強くない。

営農指導体制については、経済連は地区担当が JA 営農指導員(48 名)と連携して農家工場への直接指導を実施している。生産履歴システム「茶れきくん」による栽培履歴記載率 100%である。市場上場時の水分、製品色画像をネットで提供、荒茶製造のランクアップ運動を展開中である。

鹿児島県の特徴(静岡県との違い)としては、南さつま、曾於、肝属を中心に平場地帯で機械化(乗用型)が進んでいる。そしてこの機械化等による低コスト化により、一・二番茶だけでなく三・四番茶、秋冬番茶まで幅広く生産している。そして温暖な気候より全国トップをきって一番茶の生産がはじまり、有利販売することが出来る。仕上茶出荷額は鹿児島県が 104 億円に対し静岡県が 1520 億円と圧倒的に多くなっている(前掲表 4.9)。このことは、鹿児島県はじめ全国の荒茶が静岡県に移出され、そこで仕上げ茶となっているからである。鹿児島県の荒茶生産量 23,800 トンのうち、16,660 トンが静岡県・京都府に移出されている(注 3)。静岡県の伝統ある焙煎技術と、東京など大消費地に近い為、ストックヤード的役割があるからである。鹿児島県の課題は、いかに仕上げ茶までを、低コスト、高品質で生産出来るかということである。

4) 購買事業体制の強化

(1) 肥料農薬

コスト削減に努めるとともに、JA と連携した大規模農家への巡回推進や、安心・安全な農産物づくりへの取り組みをすすめている。1991 年には安価で地域に根差した製品の供給体制を確立することを目的として、鹿児島くみあい肥料(株)(BB 肥料の製造)を設立した(2003 年、鹿児島くみあい運輸(株)と合併し、(株)JA 物流かごしまに名称変更、経済連持株比率 88.9%)。経済連はグリーンアドバイザー(肥料農薬大規模農家担当)を 2011 年度 3 名設置した。さらに JA 施肥・防除アドバイザーを JA の営農指導員を中心に資格試験を実施(JA 組合長が推薦し経済連会長が認定する)、2013 年度末 44 名設置した。業務内容はグリーンアドバイザーと JA 施肥・防除アドバイザーが連携し、大規模農家・法人農家を対象に定期的に巡回する。訪問先は県全体で 267 農家。この他一人 3 件の新規訪問先を選定し、毎月 4 回を目標に巡回している。活動内容は報告書として毎月、組合長まで提出する。JA は経済連に定期的に報告し、情報を共有する。訪問先では土壌診断、生産履歴など

による施肥・防除指導や施肥設計の他、事業提案などを行う。農家からの意見、要望については JA、経済連に報告し、経済連はタブレット端末で随時、必要な情報をアドバイザーに発信している。経済連はアドバイザーの活動費を助成する。また、アドバイザーを対象としたタブレット研修やスキルアップ研修を行い資質向上対策もすすめている。

経済連は県内肥料推定使用高の 67%、県内農薬推定使用高のおおよそ 55%を占有する。

（２）園芸資材・施設

JA と連携した低コスト資材や省力化資材の開発・普及などによる生産・流通コストの削減に取り組むとともに、食の安心・安全を担保する体制作りをすすめている。

段ボール低コスト原紙の普及拡大や、低コスト生分解せいマルチの実証試験などコスト低減にむけた取り組みを実施している。

利便性の高い新たな農業集材店舗の設置により組合員ニーズ変化への対応と新たな顧客の創造をはかっている。

経済連は園芸包装資材の県内推定需要量の 69%、園芸施設資材では 48%占有しており、園芸資材合計の占有率は 56%である。

（３）燃料

石油製品・LP ガスは元売りと直接交渉、全農メーカーについては全農帳合方式、一部商社系列との直接取引も展開している。一方 1994 年にはあじエイエ南九州燃料(株)を宮崎経済連とともに設立し、共同で自主配送、自主仕入を開始した（2004 年ジェイエ南九州燃料(株)を廃止、輸送事業のみを JA エコパル(株)（経済連持株比率 100%）に移管）。

マスタープランに基づき SS 施設整備を実施している（2014 年度改装 2 SS，新規出店 1 SS）。LP ガス取扱拡大に向けて、経済連から JA ガスセンターに営業専任者を配置（毎年 3～4 名）、営業体制の強化や燃料転換の取り組み強化を図っている。

鹿児島県 JA-SS チェーン本部（県内 JA・経済連の 93 店舗で構成）は 2015 年度から JA-SS チェーンのブランド戦略に取り組んでいる。戦略のイメージコンセプトは「チーム」。メンバー全員（382 人）が「チーム」として同じ価値観を共有し、モラル・技術の向上に努め、県内 SS 統一の「農家支援・地域密着」型キャンペーンを展開、農家・地域住民から選ばれる SS を目指す。メンバーの教育研修では、SS 運営やサービスレベルの JA 間統一を図るため、新たに「JA 間相互派遣研修制度」を提案、メンバーの相互交流で県内 SS のレベルアップを目指す。統一した研修の場として JA-SS トレーニングセンターを鹿児島市の「たわわタウン谷山セルフ SS」に設置し、20 代の SS マンを対象に受け入れる。また営農用免税経由の利用拡大などの各種キャンペーンを行う。ブランド確立に向け鹿児島市で開いたチェーン大会では、農家・地域利用者から選ばれる SS を目指す大会決議を採択しシェア拡大と売上アップを目指すことを誓った。経済連は県内燃料推定使用量のおおよそ 9%を占有する。

(4) 飼料

低コストで安全良質な飼料の安定供給をはかるため 1982 年、全農・宮崎県経済連・鹿児島県経済連の三者により南日本くみあい飼料(株)が設立された(3 工場、鹿児島県経済連持株比率 32.5%)。鹿児島県内には志布志工場(志布志市)、谷山工場(鹿児島市)がある。

なを、志布志市にはサイロ収容能力 108,300 トンの全農サイロ株式会社志布志支店がある。(全農サイロは 1975 年、神戸サイロ、東海サイロ、鹿島サイロが合併して設立、全国に 5 支店を持つ、持株比率は全農 90%、東洋埠頭 4%、渋沢倉庫・明港海運が各 3%)

JA と連携した系統飼料推進を図るため、経済連からの飼料推進専任担当者を JA 内に設置(2014 年度現在 8JA)、経済連・JA 一体的推進を進めている。

系統飼料未利用農家への推進強化の為タブレット活用を 2016 年度より計画している。畜産に関するあらゆる情報・資料・家畜疾病情報などをクラウドに蓄積し、いつでもその情報を提供出来るようにする。経済連は県内飼料推定使用量のおおよそ 19%を占有する。

5) 経済連の自営事業

1993 年度の鹿児島県経済連の自営事業の額は 1,107 億円で全国 4 位である。全国平均の自営事業額は 436 億円であり、2.5 倍の大きさである。付表 2.16 により 1992 年度から 2010 年度の推移をみると、2010 年度は 865 億円と 1992 年度の 73%となっている。取扱高の維持率は 71%であるが、わずか 2 ポイント上回っている。

第 4 節 業務改善命令と経済連の事業改革

1) 業務改善命令と経済連改革

全農チキンフーズ、鹿児島チキンフーズによる偽装表示事件(2002 年 3 月)^{注 2)}に関連し農林水産省は親組合の全農と鹿児島県経済連に対し(2002 年 4 月)業務改善を命じた。責任所在の明確化と責任ある役職者に対する処分、再発防止策の策定と体制整備、専門的知識をもつ第 3 者による経営監視・業務監査の強化などである。その後、鹿児島県経済連として業務改善命令措置に対する取り組みを半年ごとに公表している。

その内容は子会社を含むコンプライアンス強化、組織体制の見直し、意識改革、内部組織・第三者によるチェック機能となっている。

2002 年 6 月には農林水産省に対し①組織規程を改正し、役員直轄のコンプライアンス推進室を設置するとともに、コンプライアンス・マニュアルを制定した、②経済連部長以上の役職員をメンバーとする「コンプライアンス委員会」と県中央会や子会社常勤役員を加えた「コンプライアンス拡大委員会」を設置した、③さらに「経済連グループコンプライアンス推進体制」を構築するとともに、経済連において毎月「コンプライアンス委員会」を、子会社との間では定期的に「コンプライアンス連絡会議」を開催する、ことを報告している。

一方、全農はこの全農チキンフーズ、鹿児島チキンフーズによる偽装表示事件以降、八女茶偽装事件（全農福岡県本部が同県星野村産の茶葉に宮崎産や熊本産の茶葉をまぜ「茶どころ八女で育ったさわやかな茶」と表示し販売(2003 年 1 月)、輸入黒豚肉の産地偽装販売（全農子会社の組合貿易が輸入した輸入黒豚を購入した鹿児島県の卸売会社「大隅産直センター」）が鹿児島県産の黒豚肉に偽装販売）などの事件が続き、農林水産省から真相究明や子会社の管理など、計 8 回にわたる業務改善命令が出され、社会問題になった。このことが、全農との「統合は当面実施しない」との判断の一因になった。

2) 経営管理委員会制度導入と役員執行体制

業務改善命令に対する組織体制の見直しの一環として、2005 年 6 月総会後より、経営管理委員会制度（農協法改正により、信連には導入義務化、経済連、厚生連は選択制）が導入された。経営管理委員は 15 名とし、全員組織代表である。そして会長以外は非常勤である。会長は常勤で専任である。理事体制については全て学識経験者とし、常勤である。現在、経済連の理事体制は、代表理事理事長（全般）、代表理事専務（全般）、常務理事（管理・生活部門）、常務理事（畜産部門）、常務理事（園芸農産部門）の 5 名体制である。監事体制は代表監事（組織代表、非常勤）、主任監事（組織代表、非常勤）、常勤監事（学識経験者）、監事 3 名（学識経験者、非常勤）の 6 名体制である。南九州の独立系経済連では経営管理委員会制度に対し懐疑的であった。業務改善命令がなかったら、熊本県経済連、宮崎県経済連と同じく経営管理委員会導入はなかったものと考えられる。

3) 販売体制の強化と子会社の再編

事件後の販売体制の強化としては、消費者の信頼回復に重点が置かれ、消費者交流、トレーサビリティ、地産地消、食農教育、残留農薬自主検査といった事業が進められた。

直販に関しては上述のように畜産事業、園芸農産事業ともに子会社と経済連の間での機能分担が見直され、子会社同士の統合も含めた再編が行われた。

多くの事業を子会社化している畜産事業は、経済連の食肉販売事業部は全農販売、鹿児島県農協直販（株）が直販という分担がなされており、（株）鹿児島くみあい食肉はと畜と少数であるが生産を行っていた。しかし処理・加工・販売の一貫体制の確立を目指して、2003 年 11 月に子会社として（株）JA 食肉かごしまが設立された。この会社設立は経済連の食肉販売事業部、（株）鹿児島くみあい食肉、鹿児島県農協直販（株）の合併によるものであり、経済連とは別に子豚供給センター 4 か所、肥育経営実験農場、養豚実験農場をもつ。また、（株）JA 食肉かごしまとして 2005 年に関西、2008 年に関東へそれぞれ営業所を設置し、直販比率向上に向けて養豚事業における量販店との提携による産直契約生産方式の拡充や大消費地での営業強化を行っている。これらの結果として、現在では牛肉の 4 割、豚肉の 5 割が直販となっている。

鶏は全農チキンフーズ（株）とその子会社である鹿児島くみあいチキンフーズ（株）が取り扱う。鹿児島くみあいチキンフーズ（株）は県内に加工食品工場 1 か所と食鳥工場 4 か所を所有している直販に関わる子会社以外にも運輸会社と肥料会社の統合など再編が行われ、1992 年の 14 社から 2010 年には 11 社へと数が減った。

業務改善命令を契機に経済連の事業改革が進み、農家・農協から経済連の役割が再認識された。

第 5 節 小括

JA 鹿児島グループが経済連を存続するに至った必然性について改めて整理すると、以下の通りである。

第 1 は単協の組織規模と経営状況の問題である。1989 年新農協合併構想（12JA 構想）策定時 90 あった農協数は 2001 年 28 農協、2012 年 15 農協であり、まだ 12 構想を達成していない。15 農協のなかには、JA あまみ、JA 種子屋久のように複数の離島の農協が合併した農協もある。その後、4 ブロック構想（新たな合併構想）が 2011 年 3 月組織決定され、2016 年 3 月までに合併することが組織決定された。しかしながら 1 県 1 農協を志向すべきとの考えが依然として強くあること、2011 年 6 月の県連役員的大幅な交代、現行 15JA の組合長が大幅に代わり変わったことにより、この合併構想を更に合意形成のため論議を深めていきたいとしている。合併構想実現のためには県連の力が必要との判断要因になった。

過去において農協の経営破綻の際、県連から多額の資金支援をおこなっている。また農協合併のために県連から財務的支援、人的支援を行っているという資源投資の経過が、県連存続の方向に作用したものといえる。

第 2 は経済連に対する期待感である。県内の農業基盤を見ると、主業農家率が 29%と全国（除北海道 46 県平均）の 21%より高い。農業産出額 4011 億円と多く、全国 4 位である。全国有数の農業県であり経済連の機能に対する期待の大きさが考えられる。また、農協の経済連利用率も高い。農協の系統（経済連）利用率が販売 98%、購買 77%（全国 47 県平均販売 82%、購買 67%）と高い。このことは経済連に対する期待が大きいことを証明している。

関連して、経済連の系統（全農）利用率は販売 36%、購買 64%であり、1992 年度と比較して現在でも大きな変化はない。このことは経済連存続後も全農との事業体制には大きな変化がなく、経済連が独自の機能を発揮してきたといえる。

1993 年度の鹿児島県経済連の自営事業の額は 1,107 億円で全国 4 位である。全国平均の自営事業額は 436 億円であり、2.5 倍の大きさである。自営事業による収益は会員である農協に還元される原資と期待されることから、経済連存続の重要な判断要因になった。

第 3 が農協・経済連の一体化の事業活動である。経済連の保有施設があげられる。県内には経済連の施設が 47 の事業施設と関連会社の事業施設 45 を持っている。畜産事業でみ

るように経済連が独自に事業に必要な固定資産の投資を行いながら、生産者、農協の施設をふくめて生産から販売までの一体化の事業体制を構築してきたといえる。

関連して、県内に全農所有の施設はないことがあげられる。ただし全農子会社の施設はあるが全て購買事業に関連する施設であり、販売事業に関する施設はない。このことは販売事業については出来るだけ全農にたよらず独自でやっていく意識が強いといえる。

第4が販売環境である。品目の生産、販売において、県経済連が主導権を握っている。県経済連は連合会としての組織規模を踏まえて、単協では出来ない機能の「代行」及び「補完」を積極的に行うことで、その存在意義を発揮している。家畜市場や茶市場の運営は単協で行うには非効率な事業の代行であり、また畜産における直営農場の経営や農家への積極的な支援は、生産量の確保を通じて販売力、地域ブランドの確立を補完するための機能を果たしているとみることが出来る。生産物に『鹿児島黒牛』『鹿児島黒豚』など地域名を關したブランド商品があるが、全農を通すと全国一緒の「黒牛」「黒豚」になり、差別化出来ない。経済連はそれら商品を独自に販売している。そしてプロモーションのために鹿児島市、博多、大阪心斎橋、東京銀座に直営レストランを出している。このことも、県域の経済連ならではの重要な補完機能である。

第5が県・中央会・各連合会の一体感である。信連は存続されている。会長はじめ役員の共通制、職員の共通採用制、入会後の連合会間の人事交流、単協・連合会間の人事交流など単協・連合会相互の一体感が強く、県連存続の意識が強いといえる。更に農林水産省からの業務改善命令を契機に経営管理委員会制導入やコンプライアンス推進室の設置など組織・事業改革が進み、農家・農協から経済連の役割が再認識された。また全農に対する相次ぐ業務改善命令は全農との「統合は当面実施しない」との判断の一因になった。

以上のように、①農協の組織規模と経営状況、②農協の経済連・全農に対する期待、③農協・経済連一体化の事業活動、④農畜産物の販売環境、⑤その他要因のいずれの点から考えても、鹿児島経済連の存続は合理的であり、必然的であることが明らかになった。

注

注1)「国際業務を行う銀行の自己資本比率は8%を超えてはならない」という国際統一基準。これとは別に日本では、国内業務のみを行う銀行については自己資本比率を4%という規制をもうけている。日本では1993年3月末から適用が開始された。

注2) 全農チキンフーズと鹿児島くみあいチキンフーズが、タイ産・中国産鶏肉約7トン「鹿児島県産無薬飼料飼育若鳥」と偽り、コープネット事業連合に販売。狂牛病により鶏肉需要が急増し、欠品対策として全農チキンフーズの指示で偽装が行われたとされている。農林水産省はJAS法違反と認定、埼玉、鹿児島両県警合同捜査本部は全農チキンフーズの幹部社員、鶏肉を加工した鹿児島くみあいチキンフーズの役員など7人を不正競争

防止法違反（原産地・質量偽装表示）により逮捕した。このことにより全農では大池浩会長、森口晃副会長（鹿児島県経済連会長）、堀喬専務、三村浩昭常務が辞任した。また鹿児島経済連では森口晃会長と新澤郁男常務（鹿児島チキンフーズ社長）が責任をとって辞任した。

表4.1 鹿児島県農業の主要指標 2010年度

			除北海道			
区分	単位	鹿児島	全国（47県）	1県当たり	全国（46県）	1県当たり
総農家数	A 戸	78,102	2,527,948	53,786	2,476,745	53,842
販売農家	B 戸	45,855	1,631,206	34,707	1,587,156	34,503
専業農家	C 戸	25,292	451,427	9,605	424,734	9,232
専業農家率	C/B %	55	28	28	27	27
主業農家	D 戸	13,180	359,720	7,654	327,942	7,129
主業農家率	D/B %	29	22	22	21	21
耕地面積	E ha	122,300	4,593,000	97,723	3,437,000	74,717
1戸当り	E/A ha	1.6	1.8	1.8	1.4	1.4
水田面積	F ha	39,400	2,496,000	53,106	2,271,400	49,378
畑面積	ha	83,600	2,097,000	44,617	1,165,300	25,333
水田率	F/E %	32	54	54	66	66
農業産出額	(付表2.4) 億円	4,011	82,551	1,756	72,605	1,578
構成比 米	%	5	24	24	20	20
構成比 園芸	%	29	45	45	47	47
構成比 麦・雑穀・豆	%	0	1	1	1	1
構成比 畜産	%	57	32	32	29	29
(うち生乳)	%	2	8	8	5	5
構成比 工芸農作物	%	9	3	3	2	2
全国における地位（位）	(付表2.1)	4				
農協総取扱高	(付表2.7) 億円	2,528	72,112	1,534	58,723	1,277
販売事業	億円	1,523	42,263	899	33,741	734
購買事業	億円	1,005	29,849	635	24,982	543
農業産出額の農協経由率	(付表2.6) %	37	50	50	45	45
農協の系統利用率	(付表2.8) %	94	76	76	76	76
販売	%	98	82	82	81	81
購買	%	77	67	67	68	68
農協の事業総利益	(付表2.13) 億円	384	18,866	404	17,685	384
経済事業比率	%	49	33	33	31	31
農協の貯金額(系統)	億円	7,451	575,891	12,253	554,941	12,063
1農協当り貯金	億円	497	794	794	904	904
経済連総取扱高	(付表2.14) 億円	3,138				
販売事業	億円	1,750				
購買事業	億円	1,278				
その他事業(加工事業等)	億円	110				
販売比率(販売/総取扱)	%	56				
購買比率(購買/総取扱)	%	41				
その他比率(その他/総取扱)	%	3				
農業産出額の経済連経由率	(付表2.22) %	37	41	41	36	36
経済連の系統利用率	(表1.4)					
販売	%	36				
購買	%	64				
農協数	(付表2.5)	15	725	15	614	13
農協合併計画	(付表2.5)	4	360	8	330	7

出典：経済連の総取扱高・系統利用率は経済連「業務報告書」より、農協合併計画は

県中央会資料より、それ以外は農林水産省資料に基づき作成

註：経済連総取扱高の長野、福岡の数値は全農長野県本部、全農福岡県本部の数値である。

表4.2 農協の事業総利益の内訳(2010年度)

(単位：億円、%)

	事業総利益	販売	購買	加工	利用	経済計	信用	共済	金融計
鹿児島県	384	34	112	3	35	184	103	92	195
実数 北海道	1,181	239	313	25	43	620	240	159	399
東京都	511	3	23		10	36	353	98	451
全国	18,866	1,306	3,581	165	801	5,853	7,680	4,897	12,577
寄与率 鹿児島県	100.0	8.9	29.2	0.8	9.1	47.9	26.8	24.0	50.8
北海道	100.0	20.2	26.5	2.1	3.6	52.5	20.3	13.5	33.8
東京都	100.0	0.6	4.5	0.0	2.0	8.0	69.1	19.2	88.3
全国	100.0	6.9	19.0	0.9	4.2	31.0	40.7	26	66.7

出典：『総合農協統計表』2010年度

表3.3 鹿児島県におきた農協合併の推移

郡名	12構 想	12 J A 開設年度等 (1983年)			2001年1月時点			2012年1月時点			4ブ ロック 構想
		農協名	数	農協名	数	農協名	数	農協名	数	農協名	
鹿児島	1	かごしま小野 大島 谷山飯 谷山中山 坂之上 吉田南 校場町	12	グリーン鹿児島	5	グリーン鹿児島 (1993年3月合併)	5	グリーン鹿児島 2005年3月谷山とグリーン鹿児島合併	3	I	
		かごしま、小川田		鹿児島中央 東部 谷山		かごしま、小川田		かごしま中央 2002年3月かごしま、小川田合併 2009年3月かごしま、鹿児島中央合併、東部			
		鹿児島中央 東部 谷山		鹿児島中央 東部 谷山		鹿児島中央、小川田					
指 宿	2	喜久町、指宿市、山形町、開聞町、えい、	5	いさけき (1993年3月合併)	1	いさけき	1	いさけき	1	II	
		加世田町、笠沙長、杉津町、カネノナ町、		南さつま (1998年3月合併)		南さつま		南さつま			
川 辺	3	杉野市、知覧町、大瀬町	7	南さつま (1998年3月2日15町の農協合併)	1	南さつま (1998年3月2日15町の農協合併)	1	南さつま	1	II	
		日 置		さつま日置 (1992年4月1日合併)		さつま日置 (1992年4月1日合併)		さつま日置			
薩 摩	5	さつま川内市、柳井町、入来町、こしき、	5	さつま川内 (1995年3月1日合併)	2	さつま川内 (1995年3月1日合併)	2	北さつま 2010年3月1日さつま、さつま川内 伊佐合併	1	III	
		さつま		さつま		さつま					
伊 佐	6	大工町、蓼刈町	2	伊佐 (1983年3月1日合併)	1	伊佐 (1983年3月1日合併)	1	鹿児島、ササミ	1	III	
		出水中央、米ノ津、阿波根町、高砂町、野田町、江戸三笠町、大川内、東町、長島		10 鹿児島、ササミ (1992年3月1日出水中央の農協合併)		10 鹿児島、ササミ (1992年3月1日出水中央の農協合併)					
始 良	7	加世田町、かごしま中央、かもろ、牧原市、北あゝら、牧原町、集人町、鶴岡町、国分市、福山町	10	あゝら (1992年3月1日合併)	1	あゝら (1992年3月1日合併)	1	あゝら	1		
		大島町、加世田町、具志川町、末吉町、大島町、志布志町、大島町		さつま鹿児島 (1993年3月1日合併)		さつま鹿児島 (1993年3月1日合併)		さつま鹿児島			
曾 於	8	曾於市、垂水市、串良町、東串良町、内之浦町、かぶぐ	8	あおぞら、曾於市、串良町、内之浦町、かぶぐ	2	あおぞら、曾於市、串良町、内之浦町、かぶぐ	2	鹿児島、ササミ	2	IV	
		鹿児島市、垂水市、串良町、東串良町、内之浦町、かぶぐ		鹿児島、ササミ (1993年3月1日合併)		鹿児島、ササミ (1993年3月1日合併)		鹿児島、ササミ			
肝 属	9	高山市、肝付町、	4	高山市、肝付町、	3	高山市、肝付町、	3	鹿児島、ササミ	2		
		中瀬町、西之島、		鹿児島、ササミ (1993年3月1日合併)		鹿児島、ササミ (1993年3月1日合併)		鹿児島、ササミ			
熊 毛	10	西之島市、屋久島	4	西之島市、屋久島	3	西之島市、屋久島	3	種子屋敷、2006年4月鹿児島、西之島、屋久島合併	1	I	
		大和町、宇和島市、瀬戸町、白井市、龍野町		奄美 (1997年10月1日合併)		奄美 (1997年10月1日合併)					
大 島	11	名瀬市、笠原町	13	奄美 (1999年7月1日合併)	7	奄美 (1999年7月1日合併)	7	あまみ 2008年4月喜望峯、あまみ、7農協合併	1	I	
		喜望峯町、徳之島、和名町、知名町、与那覇町		喜望峯町、徳之島、和名町、知名町、与那覇町		喜望峯町、徳之島、和名町、知名町、与那覇町					
合 計	12		90		28		28		15	4	

出典:鹿児島県庁

注:合併のJ A 数「1」は 閉農協合併(2 J A)「第1期」(1983年)の名称・数である。

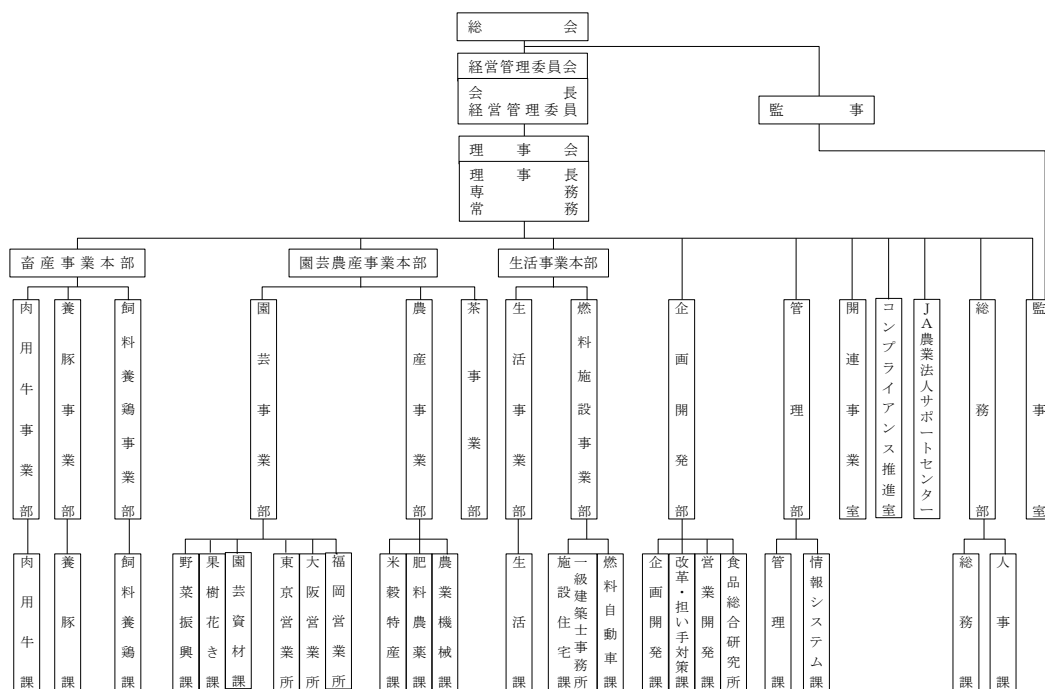


図4. 2 鹿児島県経済連の組織図 (2015年)

出典:鹿児島県経済連資料

表4.4 鹿児島県経済連販売取扱高と全農利用率の推移

(単位：百万円、%)

品目	数量			販売取扱高			維持率	全農利用率		
	1992	2000	2010	1992	2000	2010		1992	2000	2010
自主流通米 俵	282,595	434,695	536,987	6,476	6,497	6,599	102	100	100	70
他用途利用米 俵	68,402	15,710	12,221	604	166	96	16	100	100	100
その他麦類 俵	29,462	8,699	197	154	40	11	7	100	100	100
小計	380,459			7,234	6,704	6,706	93	100	100	71
生甘しょ トン	195,226	121,067	78,891	6,222	3,810	727	12	3	2	0
生でん粉 トン	2,020	1,407	16,553	291	195	926	318	100	100	100
乾でん粉 トン	51,360	29,260		7,704	4,224		0	100	100	
さとうきび トン	695,171	629,589	673,324	13,917	13,071	3,761	27	0	0	0
なたね 俵	5,117			27	-	-		100		
そば 俵	17,931			205	-	-		0		
その特産品				31	11	23	74	100	100	91
小計				28,397	21,311	5,437	19	29	21	17
花き・緑化樹				2,683	2,264	1,946	73	64	0	0
上繭 トン	337	32		565	48	-		0	0	
副蚕糸 トン	6			0	-	-				
小計	343	32		565	48		0	0	0	
野菜 トン	160,301	156,271	117,696	37,041	31,958	28,048	76	74	70	88
農産加工品				0	0	1,511				0
果実 トン	19,426	14,704	8,450	5,625	3,718	2,692	48	72	63	75
荒茶 トン	10,669	13,214	17,556	17,654	20,019	19,464	110	0	0	0
肉牛 頭	39,711	43,506	38,554	29,725	27,686	26,929	91	0	0	0
肉豚 頭	779,070	600,744	415,260	24,857	17,966	13,655	55	0	0	0
種豚 頭	8,210	10,408	5,681	542	801	376	69	0	0	0
廃豚 頭	4,545	1,085		170	32	-		0	0	
食鳥 トン	57,626	46,924		19,493	14,473	-		100	0	
廃鶏				56	73	29	51	0	0	0
小計				74,843	61,032	40,988	55	26	0	0
食肉製品				0	0	17,454				97
鶏卵 トン	71,142	74,473	53,784	10,640	13,165	10,334	97	100	100	93
原料卵 トン	5,261	4,490	5,638	534	486	755	141	100	100	100
農畜産物直売所				-	-	543				0
小計				11,173	13,651	29,087	260	100	100	94
その他				51,585	38,795	39,100	76			
合計				236,800	199,500	174,978	74	33	25	36

出典：鹿児島県経済連事業報告書（各年度）

注

(1) 生甘しょ取扱がへったのは原料用甘しょは、1990年代にでん粉原料用に加えて焼酎用原料もＪＡ、経済連を通じて焼酎メーカーに売り渡していた時期があったが、現在は一部のＪＡが直取引をしているのみとなったため。全農取引が0となった理由は、一部のＪＡが集荷し、県でん粉工業組合系への原料販売の際、債権保全の為、経済連を通じて全農帳合としていたが2010年度はなくなったため。

(2) 乾でんぷん2000年度に0になったのは生でん粉と乾でん粉を一緒にして「でん粉」として集約したため。

(3) さとうきび取扱高が減少したのは2007年度からの品目別経営安定対策によって、交付金部分（単価の約4分の3）が販売高に計上されなくなったため。生産量は増加している。

(4) なたね、そば、繭販売むけ生産は消滅

(5) 農産加工品（株）くみあい食品の冷凍野菜加工品、さつまいも等の仕入れ販売

(6) 荒茶数量が増加している理由は共販率の向上ならびに生産量の増、ペットボトル需要増による秋冬番茶の伸びなどによる。単価が2000年度1,515千円から2010年度1,109千円に大幅に下がったのは、相場下落ならびに総体生産量（1番茶～秋冬番茶）に占める1番茶の割合が下がったことによる。2010年度の「事業報告書」には初めて系統利用高として37億計上されているが、これは子会社のジェイエイがごしま茶業（株）との取引であり、全農との取引でないので除外した。

(7) 肉牛2010年度の「事業報告書」には系統利用高として152億計上されているが経済連→ＪＡ食肉かごしま→ＪＡ全農ミーとフーズ（株）との取引であります。これまでは会社との取引を系統外として整理していたものである。2010年度も全農との直接取引でないので除外した。

(8) 肉豚2010年度の「事業報告書」には系統利用高として118億計上されえいるが、上記肉牛とおなじ理由で除外した。

(9) 食鳥2010年度「事業報告書」には取扱高0になっている。これは2008年度から経済連の子会社であった鹿児島くあいチキンフーズ（株）を全農チキンフーズ（株）（本社東京、株主 全農、宮崎県経済連、鹿児島県経済連）の子会社に再編したため。商流は飼料も含め経済連を通さなくなった。

(10) 農畜産物直売所2010年度の取扱高5億4千万は、2007年11月に鹿児島市に経済連直営の直売所として「おいどん市場と次郎館」を開設。県内ＪＡ組合員農家の生産する青果物、加工品をＪＡを通じて出荷、鹿児島市内を中心とする一般消費者へ販売、経済連子会社の取り扱う食肉、食肉加工品、焼酎類、県漁連と提携した魚の取扱など。2011年度で約6億の販売、出荷登録農家1,300、年間来店客数約36万人になった。

表4.5 鹿児島県経済連購買取扱高と全農利用率の推移

単位：百万円、％

品目	取扱高			維持率 2010/1992	仕入額			全農利用率		
	1992	2000	2010		1992	2000	2010	1992	2000	2010
肥料	12,387	11,199	11,386	92	12,066	10,955	11,143	90	81	83
農薬	5,119	4,608	4,504	88	4,938	4,245	4,268	89	80	84
農業機械	7,839	7,689	4,648	59	7,518	7,446	4,546	73	57	69
飼料	35,518	28,078	25,482	72	34,853	27,551	25,041	86	92	93
燃料	16,141	23,909	22,156	137	15,609	23,218	21,689	86	72	67
自動車	4,193	4,181	2,205	53	4,195	4,090	2,187	39	24	15
計	20,334	28,090	24,361	120	19,805	27,309	23,876	76	65	62
住宅・施設資材	8,183	8,061	3,751	46	8,044	7,924	3,668	17	16	51
設計・系統施行	9,871	9,140	4,687	47	9,628	8,990	4,568	70	84	80
計	18,055	17,201	8,438	47	17,672	16,915	8,236	46	52	67
園芸資材	5,383	7,366	4,005	74	5,229	7,185	3,905	49	49	84
野菜種、苗	887	1,000	814	92	840	950	775	44	45	47
花き緑化資材	115			0	107	-	-	0	0	0
計	6,385	8,366	4,819	75	6,177	8,135	4,680	47	48	78
一般食品	15,682	15,665	11,201	71	15,325	15,373	11,154	70	67	56
生活資材	13,797	12,716	9,903	72	13,505	12,496	9,686	71	69	39
生鮮食品	12,176	14,376	11,711	96	12,091	14,224	11,644	29	29	33
日配惣菜品	9,506	10,039	7,116	75	9,297	9,746	7,093	53	56	42
店舗器材	1,930	1,962	1,137	59	1,855	1,906	1,132	0	0	0
Aコープ桜ヶ丘	2,900			0	2,435	-	-	100	0	0
計	55,991	54,759	41,069	73	54,507	53,745	40,709	57	53	41
米麦資材	416	331	215	52	422	326	193	56	51	15
澱粉資材	72	0	0	0	69	0	0	52	0	0
蚕業資材	62	0	0	0	61	0	0	0	0	0
茶業資材	1,181	1,500	343	29	1,154	1,470	334	75	77	86
大中家畜資材	1,209	1,297	1,950	161	1,145	1,259	1,863	34	44	8
養鶏資材	2,742	2,138	568	21	2,658	2,079	565	72	71	35
計	5,682	5,266	3,077	54	5,510	5,134	2,956	62	65	23
合 計	167,309	165,256	127,784	76	163,046	161,436	125,454	68	64	64
その他	40,100	38,100	11,000	27						
総合計（販売+購買+その他）	444,209	402,856	313,762	71						

出典：鹿児島県経済連「事業報告書」（各年度）

表4.6 畜産事業における
品目別取扱高（2010年）

（単位：億円、％）

品目	取扱高	構成比
子牛	336	23
肉牛	269	18
食肉	175	12
肉豚	137	9
鶏卵	103	7
成牛	31	2
飼料	255	17
その他	163	11
合計	1,469	100

出典：鹿児島県経済連2011年事業案内。

表4.7 豚の生産状況(2010年度)

(単位:戸、%)

経営主体		白豚	黒豚	合計	構成比
戸数・施設数	農家	44	81	125	65
	肥育経営安定 (経済連)	37	0	37	19
	JA直営	5	0	5	3
	経済連・JA食肉	19	5	24	13
	合計	105	86	191	100
出荷頭数	農家	78,109	51,025	129,134	31
	肥育経営安定 (経済連)	168,549	0	168,549	41
	JA直営	61,616	0	61,616	15
	経済連・JA食肉	39,788	16,173	55,961	13
	合計	348,062	67,198	415,260	100
うちJA食肉鹿児島処理		298,140	59,574	357,714	86

出典:鹿児島県経済連資料より.

**表4.8 園芸農産事業における
品目別取扱高(2010年度)**

(単位:億円、%)

品目	取扱高	構成比
野菜	280	30
荒茶	195	21
米	64	7
さとうきび	38	4
果樹	27	3
でん粉甘しょ	17	2
肥料農薬	159	17
農機	46	5
園芸資材	40	4
その他	54	6
合計	920	100

出典:鹿児島県経済連2011年事業案内より
作成。

表4.9 鹿児島県と静岡県茶業の比較(2010年)

項目	鹿児島県	静岡県
農業産出額(億円)	4,011	2,123
茶産出額(億円)	254	436
比率	6.3	20.5
販売農家数	45,855	38,969
茶栽培農家数	2,216	13,933
比率	4.8	35.8
耕地面積(ha)	123,100	70,800
茶園面積(ha)	8,690	19,000
1戸当り面積(ha)	3.9	1.4
10a当り労働時間(h)	83	136
乗用型機械台数(台)	3,192	3,435
茶栽培農家当り(台)	1.4	0.2
荒茶工場数	632	2,327
荒茶生産量(t)	23,800	33,500
実数 (t)	1番茶	7,440
	2番茶	14,500
	3番茶	6,520
	4番茶	9,850
	秋冬番茶	4,800
比率 (%)	1番茶	31.3
	2番茶	43.3
	3番茶	27.4
	4番茶	29.4
	秋冬番茶	20.2
仕上茶出荷額(百万円)	10,372	151,950

出典：「農林水産統計」「農林業センサス」「静岡県茶業の現状」 静岡県「静岡県茶業の現状」

註：工場数は2012年、荒茶生産量は2011年、仕上茶出荷量は2009年度仕上茶出荷額は2009年

第5章 単位農協と県連の事業一体化と販売優位の経済事業改革—愛知県

県連存続県のうち農業産出額構成比において、園芸の比率が第1位の県は愛知県 62%・熊本県 50%・静岡県 50%・和歌山県 82%である。代表して農業産出額第6位の愛知県をとりあげる。愛知県は日本の3大首都圏でありながら、農業県でもある他地域とは異なる特殊性を有している。比較的早く(1995.12)「当分の間存続」を決めた。何故経済連の存続を選択したのか。その背景となる要因を明らかにする。

第1節 愛知県農業の特徴と農協経営

1) 愛知県農業

愛知県は日本のほぼ中央に位置し、面積は 5,155 km²、平均気温 16 度、年間降水量 1,700mm と四季を通じて穏やかなで農業に適した自然条件をそなえた地域である。図 5.1 に示したように木曽川、矢作川(やはぎがわ)、豊川という3つの流域をもち、その豊富な水流を活用し用水(愛知用水 1961 年、明治用水 1891 年、豊川用水 1968 年)を完成させたことにより全ての平野部に水が行き渡り、愛知県の農業は飛躍的な近代化を遂げた、施設園芸を筆頭に全国屈指の農業地帯が形成された。表 5.1 は部門別の農業産出額の推移を示したものであるが、とくに畜産(肉用牛・養豚・養鶏等)や野菜、電照菊など生花の生産額が大きく、地域別では渥美半島(豊橋市、田原市)は日本を代表する農業地帯となっている。田原市の農業産出額は全国市町村で1位となっている。大消費地、名古屋と首都圏、阪神圏の3大市場を近くに持つとともに、太平洋ベルト地帯に沿って交通・情報網の発達した地域である。

表 5.2 は県農業の主要指数を見たものであるが、農業産出額は常にベスト10に入っている(2010年度 2,962 億円 6位)。耕種が 74%(野菜 38%、花き 18%、米 8%)、畜産が 26%である。総農家数は 2010 年 2 月 1 日現在、84,028 戸で全国第6位、うち販売農家数は 43,599 戸で全国第16位となっている。販売農家のうち主業農家 10,128 戸(23%)であり全国(22%)とほぼ同じ割合である。農家1戸あたりの平均耕作面積は 94.1a と全国平均の 181.9a と比べると 52%であるが、耕地 10a 当りの生産農業所得は全国平均の 2 倍となっている。このことは愛知県農業の特徴でもある施設型農業が進展していることや、各品目において土地生産性の高い農業が展開されていることを示している。

2) 農協事業

表 5.3 に示したが、2010年度の県農協の取扱高は 2,869 億円(販売 1,451 億円、購買 1,418 億円)であり、全国の県平均(除北海道)の 2.2 倍である。1992年度の取扱高と比較すると 77%(販売 81%購買 74%)と大幅に落ち込んでいるが全国(除北海道)の 58%(販売 64%、購買 52%)に比べるとその落ち巾は小さい。販売が減少した要因の一つに米の販売単価の下落、販売数量の減少がある。購買が落ち込んだのは肥料など生産資材の

適正使用などにより使用量が減ったこと、ホームセンターなど地域における商系資材店舗との競合による。

2010年度の農協の系統利用率は80%（販売86%、購買72%）である。全国平均は76%（販売82%、購買67%）で4ポイント（販売4ポイント、購買5ポイント）上回っている。1992年度の系統利用率は83%（販売94%、購買71%）であり2010年度は3ポイント減少（販売8ポイント減少、購買1ポイント増加）した。全国平均の推移は1992年度85%（販売95%、購買77%）、2010年度76%（販売82%、購買67%）で9ポイントの減少である。とくに販売の系統利用率の13ポイントの減少が目立つ。

2010年度の農協の事業総利益は1,221億円（全国1位）である（表2.4）。経済事業で27%、信用50%、共済事業23%である。全国平均では経済事業33%、信用41%、共済26%である。一般に農業産出額が高いところが経済事業による事業総利益率が高い^{注1)}傾向があるなかで、愛知県は特異な事業総利益構造といえる。

表5.5は愛知県と他県および全国の農協貯金の月末平均残高を示したものであるが、これを見ると農協の貯金（系統分）は5兆2,051億円、1農協当り2,603億円であり全国1位であることがわかる。

第2節 農協合併の進展と系統組織改革

1) 農協合併

経済連の再編を考える上で重要な要因が、その構成員たる単協の規模である。歴史的にみると、愛知県のJAグループは1970年前半における農協合併推進時に農協合併構想・営農団地構想と県の広域営農団地整備計画をそれぞれ調整して構想を樹立した（北川[23]）。1985年度（JA数113）に22JA構想を樹立し、一定の成果をあげてきた。全国的な合併再編の動き、厳しい農業情勢、長く続いてきた。1992年度には87JAになった。「農協合併助成法」が延長不可能との認識も加わり、1997年11月（JA数55）の愛知県農協大会で「新JA合併計画」（15JA計画）が決議された。この15JA構想については、目標年次は定められておらず、現在の20JAをもって現状では一区切りという認識となっている（表2.6）。

2) 系統組織改革

審議経過については前述（第1章第4節愛知県経済連）の通りである。現時点では2002.3.11付の農協総合審議会の答申「県域組織は当分の間、存続することし、明確な機能分担の下、JAと県域組織との一体的事業運営を一層強化する中で、効率的事業運営の確立を図るものとする」が最終結論である。その後、系統組織改革問題の論議はない。

第3節 県連主導型の農協経済事業体制

1) 経済連の組織と施設投資

2010年度の経済連の職員数は558名（嘱託は除く）、会員資本は328億円、固定資産（当

期末残高)は 251 億円である。施設としては愛知県の名古屋市他各市、大阪市、東京都に事務所 11 ヶ所、事業所 69 ヶ所(肥料工場、パールライス工場、研究所、食肉営業店、食肉・家畜市場、整備工場など)を持っている。全農は一部子会社の施設^{注2)}があるほかは県内に施設を持っていない。

経済連組織機構をみると、管理部門以外に、園芸部、生産資材部、営農総合室、販売企画室、米穀部、畜産部、食肉部、石油部、店舗部、生活部、建設部がある。そして部室の下に 24 の課・営業所・事務所がある。特徴としては、それぞれに各種加工工場、営業店、や市場などの現業部門を抱えている点である(図 5.2)。

大型設備投資としては、苗生産センター(1994)、東三河営農物流センター(1994)、鶏卵加工センター(1994)、パールライス名古屋工場(1995)、豊橋食肉加工施設移転(2003)、名古屋食肉加工施設移転(2006)、パールライス安城工場(2007)など 100 億円の投資を行っている。そのうち「当分の間経済連存続」(2002 年)時からの投資は 65 億円にのぼる。全国連に統合された場合、県本部として独自に決定できる事業の内容、事業規模は限られることになる。このような大型施設投資は、経済連を存続することによって、初めて可能となったといえよう。

2) 取扱額と系統(全農)利用率の推移

表 5.7 に経済連の品目別取扱高を示した。2010 年度における県経済連の取扱額は 3245 億円(販売 1288 億円、購買 1310 億円、その他 647 億円)であり、1992 年度の取扱高の 79%(販売 83%、購買 73%、その他 83%)に減少している。販売事業における中心品目は園芸、花きであり、購買事業では燃料自動車、そしてパールライスが中心の主要食糧、食料品という生活事業が柱となっている。農業関連では、飼料、肥料、園芸資材が中心である。

続いて表 5.8 に経済連の全農利用率の推移を見てみると、1996 年から 2010 年の間に大きな変化は見られない。そのことは、経済連存続決定以後も事業方式自体に大きな変化はないことを示唆している。つまり経済連は、それまでのビジネスモデルを基本としながら強化を図ってきたのである。品目別に見てみると販売事業では米、麦以外の主要な取扱品目で全農利用率は低く、野菜(8%)、花き(0%)、果実(4%)と、ほとんどが経済連独自の販売であり、金額ベースに見た平均の全農利用率は 14%である。一方購買事業についてみると、金額ベースの平均全農利用率は 1996 年の 64%から 2010 年には 53%となっており、この間独自性を強めていることがわかる。品目別に見ると、全農利用率を大きく下げたものに肥料、LP ガス、生活物資などがあり、これらにおいて経済連の独自の取り組みが見られている。

3) 販売事業体制の強化

販売事業としては、大消費地でもある県内向け販売と県外への販売に分けることが出来

る。県内中心の品目としては米及び食肉であり、ほぼ 100% 県内販売^{注 3)}である。これらは、経済連が集荷・加工過程を担当している。米については、「パールライス（精米）」や炊飯米に加工し農協や A コープ、その他県内の量販店、実需者への販売を行っている。畜産（牛肉・豚肉）については、経済連が家畜市場を開設し、さらにと畜から部分肉加工までを一貫しておこなうミートセンターを県内 4 カ所に設置して、流通・加工体制を整備している。一方県外販売の多い品目は青果物であり、野菜は県内産の 72%、果実は県内産の 70% が県外販売である。

県下のブランドとしては、米について JA ブランドの他に、県連ブランドとしての「安心あいち米」、畜産は県連ブランドでは和牛で「みかわ牛」、交雑種で「あいち牛」、豚で「みかわポーク」がある。JA ブランドも多数存在している。一方で、青果物は基本的に JA ブランド（JA 名・品種名）での販売が中心である。

（１）調製・加工過程を核とした販売事業

米についてみると 2010 年度における県内の米の収穫量は 154,100 トンであるが、そのうち JA の集荷実績は約 36,000 トンである。経済連で集荷した米の内 97% が県内向けの販売であり、2011 年では約 60% が経済連直販部門の取り扱いである。このうち愛知県学校給食会への直接販売が 19% である。直販部門では量販店・実需加工業者向けを中心に販売強化・販路拡大をしている。また経済連で精米工場を 2 か所保有し、直販部門の取り扱いの内約 7 割が精米での販売である。うち 1 工場は 2007 年に高品質化、コスト競争力の強化を目的に選別工程の強化を図っている。経済連では 2003 年から経済事業改革の一環として売れる米作りに取り組んでおり、そのひとつに「JA 米」という取り組みがある。これは栽培履歴記帳、種子更新、農産物検査受検をみたした米のことであり、2010 年度の取り扱い数量の 97% にあたる 34,865 トンが「JA 米」として取り扱われている。

2004 年には県下 6JA と経済連の農産販売課、食糧販売課、肥料農薬課が「あいち米戦略検討会」を設置して、差別化商品の取り組みを開始している。実需者ニーズの高い品種、コシヒカリ、あいちのかおりへの作付誘導をベースとしながら、「JA 米」の 3 条件に加えて、農薬成分 12 成分以内、全量元肥栽培によって栽培された米を「安心あいち米」として販売し、2011 年で 13,240 トンの実績となっている。

また 2004 年産より、品質向上への対応として品質評価の生産価格への反映をはじめている。具体的にはタンパク質比率、整粒歩合、玄米千粒重の 3 項目により 3 ランクに区分し、各ランク間で 300 円/俵の差をつけている。

畜産についてみると前述のように経済連自ら食肉市場（4 市場）を保有しており、県内の牛・豚を集荷し、卸・加工業者へ販売している。畜産部が有している食肉市場（4 カ所合計）の取扱高は牛肉で 102 億円、肉豚で 123 億円となっており、県内の系統集荷数量割合（頭数）は牛で 56%、豚で 61% となっている（2009 年実績）。また枝肉・部分肉への加工施設を保有し、生協・量販店などの実需者への販売が可能となっている。経済連では愛知県 38

店舗、岐阜県内 1 店舗の食肉直売店舗を有しており、実需への販売も含めて、食肉のほとんどを県内向けに販売している（2012 年の部分肉、包装肉取扱高 185 億円）。

食肉のうち和牛については県連ブランド「みかわ牛」が設定され、県内と畜頭数の 45% を占めている。この「みかわ牛」には一部、JA ブランドである「安城和牛」（JA あいち中央）並びに「鳳来牛」（JA 愛知東）も包含されている。交雑種は県連ブランド「あいち牛」が設けられ、県内交雑種で肉質等級 2 等級以上のものが、全て含まれており、各 JA ブランド（県内と畜頭数の 41%）を包含するブランド名となっている。豚肉については、県連ブランド「みかわポーク」が 30,000 頭の規模であり、県内と畜頭数に占めるシェアは 5.5% と低いものの、JA ブランド（「知多豚」（JA あいち知多）、「豊川エコポーク」（JA ひまわり）、計 8,000 頭）を大きく上回っており、農協系ブランドとしては県内で最大のブランドとなっている。

経済連では品質・衛生度向上による販売力強化を目的とし、2003 年 10 月に生体から枝肉、部分肉、包装肉までの一貫加工体制を子会社である（株）東三河食肉流通センターに構築した。また 2007 年 2 月には名古屋市中央卸売市場南部市場内に部分肉までの一貫加工体制を構築している。

（2）園芸販売事業

2010 年度の県内産野菜の県内仕向けは 28%、果実は 40% であり（愛知県 [2]）、基本的に関東、関西への移出産地としての性格を有している。また付表 2.15 にみるように、経済連の全農利用率は野菜 8%。果実 4% に過ぎず、園芸については愛知経済連としては単協と連携しながら独自の販売事業を行ってきた。経済連は現在、①実需への直販の拡大、②契約栽培など取引方法の拡充、③品目別広域販売体制の強化拡充の 3 点に取り組んでいる。経済連は直販について 1993 年に「新販売プロジェクト会議」を設置して、新たな販売体制を検討していた。その中で、市場委託以外の販売形態、つまり直販の必要性が認識されて、青果販売課のなかで直販をおこなうということになった。タマネギ、キャベツで取り組みを開始したが、量販店が関心を持ってイチジク、イチゴなどの販路が徐々に広がり、1996 年には園芸部に直接販売課が設置された。2011 年では青果全体の 14% にあたる 112 億円を直接販売している。取扱高全体が縮小傾向にある中、この直接販売は取扱高を伸ばしてきた（表 5.9）。

しかし、直販といっても実際は市場から紹介されたところに市場連動で販売するという形態（「市場帳合」）が多い。直販の取扱高のうちトマト、キャベツ、大葉で全体の 3 割を占めている。そのうち大葉は 7 割、キャベツは 4 割が契約価格での取引であり、トマトでの直販はほとんど市場帳合の直売となっている。また、2 年ほどは横ばいで推移し、取扱高は伸びていない。

経済連としては事前値決めのいわゆる契約栽培方式を伸ばしていく必要があると認識しており、その際の手法として加工業務用の推進を計画している。具体的には次期 3 カ年計画（2014～2016 年度）のなかで、キャベツ、ニンジン、タマネギを中心として、品種から似

姿までをメニュー化して販売できる体制づくりをめざしている。つまり産地での生産段階から、実需者の加工用ニーズに合わせたサプライチェーンを整備するという計画である。集出荷施設の整備や苗の供給など、個別組合員の経営状況まで踏まえた新たな事業を展開するという取り組みを開始する。そのために課長 1 名プラス職員 2 名の体制で生産から資材、販売加工までを全て行う担当部署「産地開発担当」を設置して取り組むことになっている。

経済連が進めてきたもう一つの課題である品目別広域販売体制の強化拡充については、販売高の 67%を占める主要 9 品目（キャベツ、はくさい、ブロッコリー、トマト、なす、きゅうり、大葉、いちご、いちじく）について、経済連を通じた販売体制の構築を目指している。販売力強化と系統共販の拡充を図るため、複数農協の担当部署と連携して出荷の増える時期限定でキャベツ販売本部、はくさい販売本部を設置している。一元的販売体制のもと、農協間の目揃会、冷蔵保管などによる出荷調整等により安定供給と価格誘導をおこなっている。

大葉は「愛知県つまもの振興協議会」による通年の広域出荷による契約栽培、トマト類は実需直販先をターゲットに、3JA（JA 豊橋、JA 愛知みなみ、JA ひまわり）に協力して販売喚起をするための宣伝などをおこなっている。イチゴは県全域で生産されている品目のため、全県で意思共有をしながら単協間で協調的に販売をしている。ブロッコリーなどは単協で取扱高に格差があるため取り扱いの大きな農協が主導して販売をしている。

これら重要品目については、毎月経済連と JA が情報交換を行っていたが、2014 年度からは JA 愛知みなみ、JA ひまわり農協とは、現在経済連が JA 豊橋と行っているように、毎月の販売状況と課題、需用者の情報の共有を毎日実施することになっている。この背景には、経済連がより意思表示（積極性）を持って販売を主導していくという考え方がある。単協で配荷している品目だとしても、経済連の担当者が品目の計画を立てて、説明できるような体制づくりをめざしている。

そのためにも、経済連としては単協の短期的な仕事ではなく、園芸産地としての中長期的な戦略のもとで事業を構築していく必要があると認識している。経済連はこれまで市場相手の商売を行ってきたため、販売に関するデータはあるが、それを活かして提案するという機能がなかった。そのため、2010 年からの中期計画のなかで青果企画担当 3 名（担当課長 1 名）を専任で配置して体制の整備を行っている。

4）購買事業体制の強化

愛知経済連の購買事業を考える際に重要な点が、重化学工場を管内に抱えるという立地条件である。そのため肥料や生産資材などの資材メーカーが地域内に多数存在し、経済連はそれらから直接安価に原料を仕入れることで、競争力を高めている。全農統合をしないと決定したことを 1 つの契機として、資材の仕入れにおいてより好条件の業者との取引を拡大しながら、購買事業の競争力を高めてきた。

肥料については 1981 年に BB 肥料工場を設置し、一般化成肥料に対して 15%価格が安

い BB 肥料の普及拡大を進めている。水稻栽培での全量元肥栽培用の BB 肥料「ひとまきくん」は 1992 年から導入開始し、2011 年に県内水稻栽培の 74% で使用されている。麦・露地野菜用の担い手向け低コスト肥料を導入し、一般化成肥料に比べ 35% のコスト低減が可能になった。石灰窒素、養液栽培用肥料を海外から開発輸入し、石灰窒素では 2000 年から輸入を開始し従来に比べ 20% のコスト低減になっている。さらに肥料物流における一貫パレチゼーションの導入、10 t 車直送条件の設定により物流コストを低減している。この成果として 2002 年から実施し年間 1,900 万円を単協へ還元した。この他大規模対策として生産資材高騰（肥料）を受けて 2008 年度に約 10 億円の対策を実施している。

農薬については、原料となる原体（化学薬品）自体に対する価格交渉を行うことはむずかしい。経済連としては独自の価格政策により全国の農薬価格推移と比較し、2001 年から 2006 年の間には 7.1% の価格引き下げを行った。また大型農家向けに大型規格農薬の特別対策を 19 品目 27 規格で実施した。同様に 2001 年からは主要園芸農薬について特別対策を 30 品目 36 規格で実施した。またこれ以外にもジェネリック品、系統独自開発低コスト農薬の普及拡大を 18 品目 28 規格で行うことで、組合員の生産コスト低減を図っている。

ダンボールは、管内に存在する原紙メーカーとの直接的な交渉によって、複数農協間での規格統一をすることで仕入れコストを引き下げ、またメーカーと共同で低コスト新原紙を開発し、茶箱化を普及させることにより、価格引き下げを実施した。この取り組みの結果、青果、花きの主要品目において 1995 年から 2004 年で 21～36% の引き下げとなった。低コスト原紙の普及率を見ると 2005 年で 78%、茶箱へは 2005 年に 65% にまで拡大している。

営農用重油については物流コスト削減による大口需要農家へのメリット還元や、石油元売りとの直接交渉による供給価格の引き下げを図っている。大口ロット配送価格には最大 2.5 円/ℓ、需要期前予約配送にも 2.5 円/ℓ の価格引き下げを行った。また 2005 年から 2008 年度には重油高騰に伴う特別対策として 1 円/ℓ の価格引き下げをした。

5) 経済連の自営事業

1993 年度の愛知県の自営事業の額は 1,340 億円で全国 2 位である。全国平均の自営事業額は 436 億円であり、3.1 倍の大きさである（付表 2.16）。1992 年度から 2010 年度の推移をみると、2010 年度は 1,122 億円と 1992 年度の 88% となっている。自営事業額を除く取扱高の維持率は 75% であり、自営事業の健闘により全取扱高の維持率を 79% に押し上げている。

6) 経営管理委員会導入と役員執行体制

愛知県農協総合審議会の答申（2001.9）により、2002 年 6 月より信連・経済連・厚生連に経営管理委員会制度が導入された。答申の内容は「経営管理委員の定数は 13 名とし、全て非常勤の組織代表とする。委員のうち 1 名を会長とする。経済連・厚生連の会長は兼任とし、中央会会長（常勤）が兼務する。経営管理委員会に副会長は置かないこととする。

理事体制については、信連、経済連、厚生連の理事は、全て学識経験者とし、常勤（農

協法の趣旨)とする。役付理事は理事長、常務理事とする。代表権は複数の理事に与える。理事の定数は5〜7名とする」である。このことにより、現在経済連の理事体制は、代表理事理事長(全般)、代表理事常務(管理部門)、常務理事(営農部門)、常務理事(直販・畜産部門)、常務理事(生活部門)の5名体制である。また経済連の監事体制は代表監事(組織代表、非常勤)、常勤監事(学識経験者)、監事(組織代表、非常勤)、監事(学識経験者、常勤)の4名体制である。なお、参事制はひいていない。

7) 経済連の県域機能

販売事業においては、事業のベースは大規模化した単協にあり、それをサポートするという機能を果たしてきた。また、経済連の営農支援センターにおいて、県の試験研究機関とも連携しながら、単協では行えない試験研究による「補完機能」を果たしてきた。一方購買事業においては、経済連の独自機能として、ロットの確保を背景とした資材・原料の安価調達、独自商品の開発、物流の効率化などによって経済的メリットを生み出している。これは、事業規模を拡大することで、単協の機能をより効果的に「代行」する機能である。まさに連合会機能の一つであり、愛知県という地理的特徴を踏まえて、その機能をより高めているといえよう。

第4節 小括

JA 愛知グループが経済連を存続するに至った必然性について、改めて整理すると、以下の通りである。

第1は単協の組織規模と経営状況の問題である。県内農協数は20JAあり、新農協合併計画(15JA)を達成していない。このことは農協間を束ねる県連組織が必要との判断要因となった。また農協の経営が非常に良い。貯金が月末平均残高5兆2051億円で全国1位、事業総利益1221億円で全国1位である。このことは自分達で出来るとの独立意識が高く、あえて全農に頼る必要ないとの判断要因になった。

第2は経済連に対する期待感である。農協の販売事業、購買事業で経済連利用率が高い(販売86%、購買72%)。他方で経済連の全農利用率は低く、販売事業で特にこの傾向が強い(販売14%、購買53%)。このように販売・購買事業は農協・経済連一体化の中で進んでおり、今や経済連抜きには考えられない状況にある。特に販売事業についてはこの意識が強いといえる。また、1993年度の愛知県の自営事業の額は1,340億円で全国2位である。全国平均の自営事業額は436億円であり、3.1倍の大きさである。自営事業による収益は会員である農協へ還元される原資と期待されることから、経済連存続の重要な判断要因になった。

第3は事業活動内容である。米や畜産は従来からほとんどを名古屋中心の県内で販売しており、単協・経済連完結による販売事業体制が構築されてきたため、全農(東京)に頼る必要ないという判断要因となった。園芸については、県外移出も多いがそれらの販売に

については、すでに単協と経済連による販売体制が構築されていた。

また、県内に全農の施設はなかった。一方で経済連は愛知県名古屋ほか各市、大阪市、東京都に事務所・事業所 80 ヶ所設置し販売・購買事業の拠点としている。

経済連の有形固定資産は 82 億円、会員資本は 328 億円であり、これら地元の資産、資本を地域として維持することが必要という認識が強く、県連存続が必要との判断要因になったのである。

第 4 は販売環境である。農業産出額 2962 億円（全国 6 位）の園芸を中心とした農業県である。全国 1 位の特産物も多い。近くに名古屋、大阪、首都圏という大消費地があり、それぞれに経済連の営業所を配置している。

また、経済連の量販店、加工業者など実需者にたいする直接販売が伸びている。経済連の一元的販売体制のもと冷蔵保管などによる出荷調整などにより安定供給価格誘導が可能との判断がある。このことが全農にたよらずとも農協・県連一体化のなかで販売が可能との判断要因になった。

第 5 は県の農業振興策との一体化である。愛知県は、全国的に農協合併が進んだ 1970 年代当初から、JA グループによる「広域農協合併構想」と「営農団地構想」、県の「広域営農団地整備計画」をそれぞれ調整して進めてきた歴史的経過がある。又県の農業試験場との協同研究、品種開発など県との一体となった農業振興の歴史という点も、県連存続の決定に大きな、いわば県としての「一体感」として影響を与えたと考えられる。

以上のように、①農協の組織規模と経営状況、②農協の経済連・全農に対する期待、③農協・経済連一体化の事業活動、④農畜産物の販売環境、⑤その他要因のいずれの点から考えても、愛知経済連の存続は合理的であり、必然的であることが明かになった。

注

注 1) 北海道は経済事業で 66%（全国 1 位比率）、信用 20%、共済事業 14%である。東京都は経済事業で 12%、信用 69%、共済事業 19%である。

注 2) 東日本組合飼料、全農グリーンリソース（肥料原料保管）、全農ミートフーズ（イオン向け部分肉の販売）の施設

注 3) 要県内米需要に対する 2007 年度生産量の割合は 32%（県生産量 160 千トン/県推定需量 498 千トン）である。食肉はほとんどが県内仕向けられていると想定され、県内食肉需要に対する 2007 年度生産量の割合は 29%（県内生産量 91 千トン/県推定需要量 316 千トン）となっている。

表5.1 愛知県部門別農業産出額の推移

(単位:億円、%)

		農業産出額				
		1968年	1973年	1978年	2012年	78年/68年
耕	種	828	1,263	1,984	2,178	240%
	米	415	408	705	250	170%
	麦 類	16	1	3	7	19%
	雑穀・豆類	5	4	7	10	140%
	い も 類	24	24	32	18	133%
	野 菜	261	562	818	1,114	313%
	果 実	50	82	147	178	294%
	花 き	30	109	180	533	600%
	工業農作物	17	22	35	23	206%
	種苗・苗木類	10	51	58	46	580%
畜	産	464	767	1,271	780	274%
	肉 用 牛	11	55	81	91	736%
	乳 用 牛	73	128	263	205	360%
	豚	123	252	487	221	396%
	鶏	238	307	406	220	171%
	そ の 他	19	35	36	32	189%
加工農産物		3	9	19	4	633%
計		1,296	2,047	3,277	2,962	253%

出典:農林水産省「生産農業所得統計」

註:1968年豊川用水が完成したことにより、全ての平野部に水が行き渡る

表5.2 愛知県農業の主要指標(2010年度)

			除北海道			
区分	単位	愛知	全国 (47県)	1 県当たり	全国 (46県)	1 県当たり
総農家数	A 戸	84,028	2,527,948	53,786	2,476,745	53,842
販売農家	B 戸	43,599	1,631,206	34,707	1,587,156	34,503
専業農家	C 戸	10,024	451,427	9,605	424,734	9,232
専業農家率	C/B %	23	28	28	27	27
主業農家	D 戸	10,128	359,720	7,654	327,942	7,129
主業農家率	D/B %	23	22	22	21	21
耕地面積	E ha	79,100	4,593,000	97,723	3,437,000	74,717
1戸当り	E/A ha	0.9	1.8	1.8	1.4	1.4
水田面積	F ha	44,600	2,496,000	53,106	2,271,400	49,378
畑面積	ha	34,500	2,097,000	44,617	1,165,300	25,333
水田率	F/E %	56	54	54	66	66
農業産出額 (付表2.4)	億円	2,962	82,551	1,756	72,605	1,578
構成比 米	%	8	24	24	20	20
構成比 園芸	%	64	45	45	47	47
構成比 麦・雑穀・豆	%	1	1	1	1	1
構成比 畜産	%	26	32	32	29	29
(うち生乳)	%	7	8	8	5	5
構成比 工業農作物	%	1	3	3	2	2
全国における地位 (位) (付表2.1)		6				
生産農業所得/10a	千円	118		59		
農協総取扱高 (付表2.7)	億円	2,869	72,112	1,534	58,723	1,277
販売事業	億円	1,451	42,263	899	33,741	734
購買事業	億円	1,418	29,849	635	24,982	543
農業産出額の農協経由率 (付表2.6)	%	47	50	50	45	45
農協の系統利用率 (付表2.8)	%	80	76	76	76	76
販売	%	86	82	82	81	81
購買	%	72	67	67	68	68
農協の事業総利益 (付表2.13)	億円	1,221	18,866	404	17,685	384
経済事業比率	%	26	33	33	31	31
農協の貯金額(系統)	億円	52,051	575,891	12,253	554,941	12,063
1農協当り貯金	億円	2,603	794	794	904	904
経済連総取扱高 (付表2.14)	億円	3,245				
販売事業	億円	1,288				
購買事業	億円	1,310				
その他事業(加工事業等)	億円	647				
販売比率(販売/総取扱)	%	40				
購買比率(購買/総取扱)	%	40				
その他比率(その他/総取扱)	%	20				
農業産出額の経済連経由率 (付表2.22)	%	41	41	41	36	36
経済連の系統利用率 (表1.4)						
販売	%	14				
購買	%	53				
農協数 (付表2.5)		20	725	15	614	13
農協合併計画 (付表2.5)		15	360	8	330	7

出典：経済連の総取扱高・系統利用率は経済連「業務報告書」より、農協合併計画は県中央会資料より、それ以外は農林水産省資料に基づき作成。

註：経済連総取扱高の長野、福岡の数値は全農長野県本部、全農福岡県本部の数値である。

表5.3 愛知県の農協取扱高と系統利用率の推移

(単位：億円、%)

		年 度	受入高	取扱高	系統 利用額	系統利用率			取扱高 推移比率
			A	B	C	販売 C/B	購買 C/A	計 注)	%
愛知県	販売	1992年度		1,792	1,681	94			100
		2000年度		1,511	1,322	88			84
		2010年度		1,451	1,250	86			81
	購買	1992年度	1,620	1,927	1,155		71		100
		2000年度	1,418	1,688	1,008		71		88
		2010年度	1,216	1,418	873		72		74
	計	1992年度		3,719	2,836			83	100
		2000年度		3,199	2,330			80	86
		2010年度		2,869	2,123			80	77
全 国	販売	1992年度		62,123	57,881	93			100
		2000年度		49,508	44,093	89			80
		2010年度		42,262	34,540	82			68
	購買	1992年度	47,084	53,603	35,289		75		100
		2000年度	36,399	41,660	25,141		69		78
		2010年度	26,059	29,649	17,482		67		55
	計	1992年度		115,726	93,170			85	100
		2000年度		91,168	69,234			81	77
		2010年度		71,911	52,022			76	62

出典：農林水産省 総合農協統計表

註)購買・販売の系統利用率の平均値

表5.4 愛知県および他県・全国の農協事業総利益の事業別割合

	愛知県		鹿児島県		北海道		東京都		全国	
	億円	(%)	億円	(%)	億円	(%)	億円	(%)	億円	(%)
経済事業	323	27	189	49	782	66	60	12	6,289	33
信用事業	613	50	103	27	240	20	353	69	7,680	41
共済事業	285	23	92	24	159	14	98	19	4,897	26
事業総利益	1,221	100	384	100	1,181	100	511	100	18,866	100

出典：農林水産省『2010年度総合農協統計表』

表5.5 愛知県と他県・全国の農協貯金〈系統分〉月末平均残高(2010年)

項目		単位	愛知県	鹿児島県	北海道	全国
貯金〈系統〉	A	億円	52,051	7,451	20,950	575,891
農協数	B		20	15	111	725
農協当り貯金	A/B	億円	2,603	497	189	794
正組合員戸数	C		155,593	106,012	54,929	4,068,269
准組合員戸数	D		224,418	102,723	255,944	4,060,925
正＋准組合員	C+D=E		380,011	288,735	310,873	8,129,194
組合員戸数当り貯金	A/E	千円	13,697	2,581	6,739	7,084

出典：農水省「総合農協統計表」

表5.6 愛知県における農協合併の推移

年度	愛知県	全国
1960年	361	12,050
1970年	192	6,049
1980年	116	4,528
1990年	97	3,561
1995年	67	2,389
2000年	31	1,166
2005年	21	865
2010年	20	715
2012年	20	710
計画数	15	367

出典：合併推進情報（愛知県農協中央会）

註：各事業年度末時点データ、計画数は 2012年3月末時点

表5.7 愛知県経済連における取扱高の推移

(単位:億円、%)

事業	品名	1992年	2000年	2010年	2010/1992
販売	米	123	99	83	67
	麦	0	0	5	
	野菜	751	689	641	85
	果実	261	206	139	53
	花き	354	316	302	85
	鶏卵	57	46	108	189
	畜産	4	4	3	75
	その他	5	3	7	140
	小計	1,555	1,362	1,288	83
購買	肥料	91	76	70	77
	農薬	39	30	27	69
	農業機械	35	33	27	77
	飼料	124	69	87	70
	燃料・自動車	273	265	406	149
	L P ガス	33	40	42	127
	施設住宅	380	200	98	26
	園芸資材	96	81	62	65
	食料品	257	223	146	57
	生活用品	132	127	93	70
	主要食糧	301	203	242	80
	家畜	28	12	8	29
	小計	1,788	1359	1310	73
その他	加工・市場・整備	774	922	647	83
	合計	4,117	3,643	3,245	79

出典：各年愛知経済連事業報告書

表5.8 愛知県経済連の系統利用率の推移

(単位：％)

事業	品名	1996年	2010年
販売	米	100	99
	麦	0	100
	加工用米	0	27
	その他農産販売	0	77
	野菜	4	8
	果実	2	4
	花き	1	0
	鶏卵	76	44
	うずら・食鳥	0	97
	平均	13	14
購買	肥料	76	36
	農薬	87	98
	農業機械（部品を含む）	81	83
	飼料	90	92
	石油（燃料）	100	78
	自動車	39	0
	LPガス（器具を含む）	41	23
	住宅・施設資材・設計・系統施工	62	0
	農産・種子資材	27	18
	園芸資材・種子	46	49
	一般食品	36	16
	生活資材	53	26
	生鮮食品	23	1
	店舗器材・販売品	40	0
	主要・加工食糧	76	54
	大中家畜（購買牛・豚・資材）	17	42
	鶏・鶏卵	0	0
	平均	64	53

出典：愛知県経済連資料

表5.9 愛知県経済連の園芸部取扱高及び直販の推移

(単位:億円、%)

品目	直販	1996	2001	2006	2011
青果	全体	996	809	755	787
	うち直販	8	29	66	112
	直販比率(%)	1	4	6	14
花き	全体	392	319	324	294
	うち直販	5	11	13	19
	直販比率(%)	1	3	4	6

出典:愛知県経済連資料

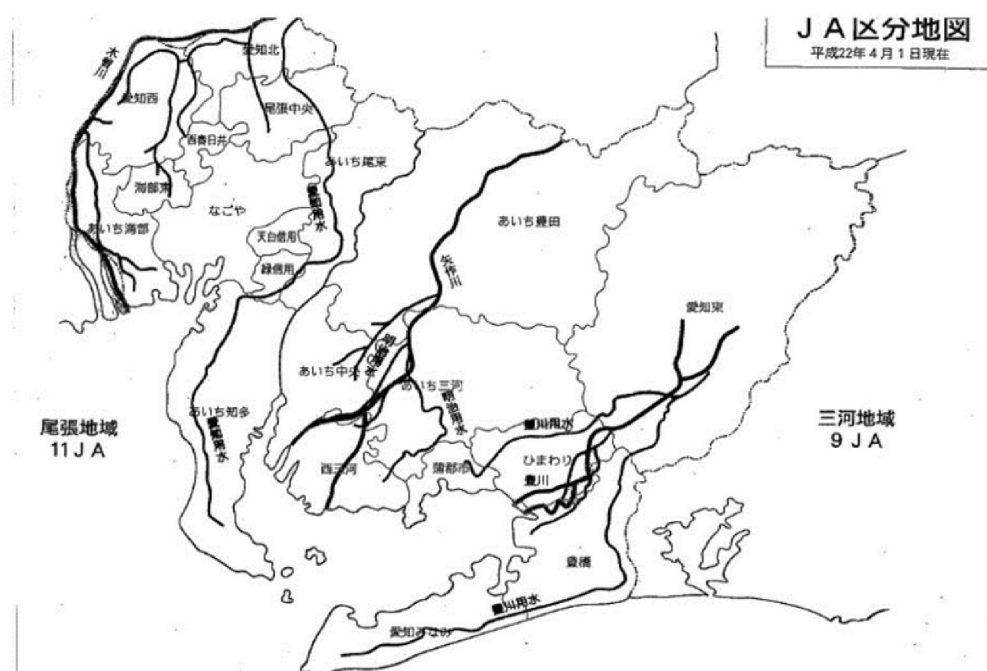


図5.1 愛知県用水路とJA(2010)

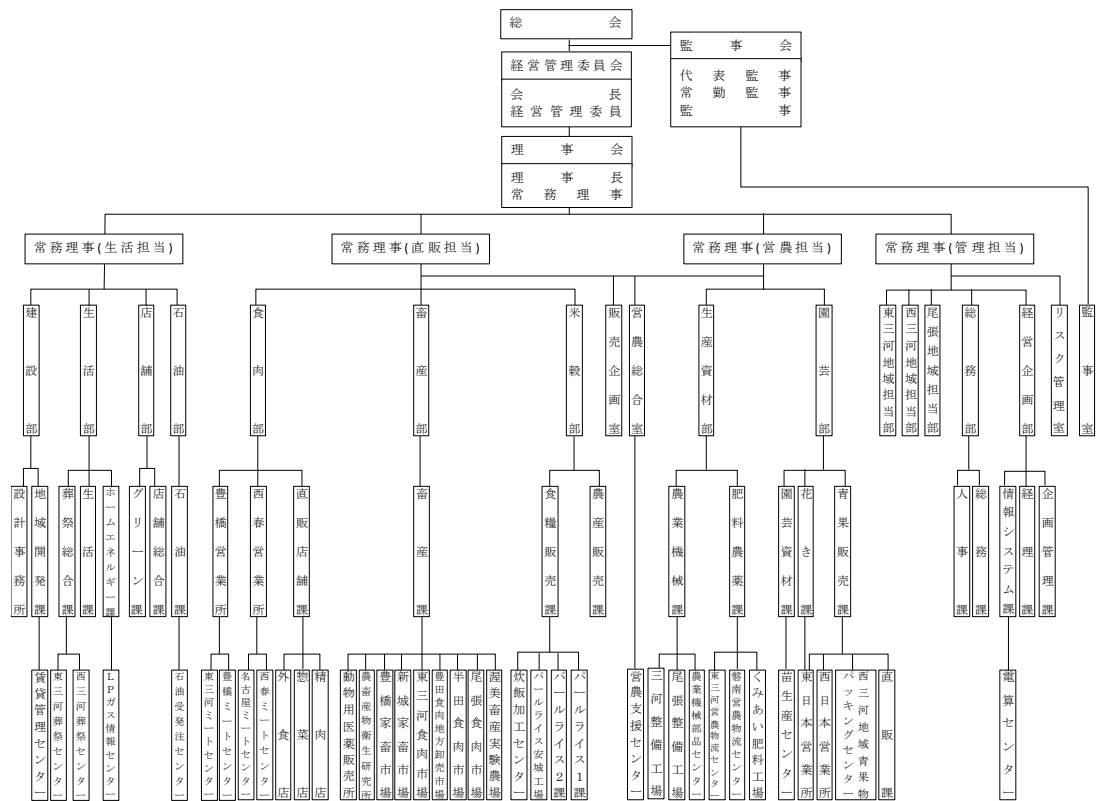


図5.2 JA愛知県経済連組織図(2012年度)
出典:愛知県経済連資料

補章 有力経済連の県本部化の帰結—長野県

第 1 節 全農との統合の経緯

1991 年 10 月の第 19 回全国農協大会での事業 2 段階方式に関する決議をうけ、長野県農協大会で「農協の事業・組織の改革と組織整備の推進」が決定され、県内の農協の再編が開始された。

長野県における事業・組織改革は 1992 年に策定した「JA 長野県事業・組織改革基本計画」からスタートした。基本計画に描いている組織再編後のあるべき姿は「高度な補完機能を担う効率的で簡素な統合連合会」で、その統合連合会の基本理念と具備する要件として次の“10 の要件”を掲げた。その要点は次の通りである。

①組合員・農業・地域に貢献する事業機能が「地域主義」に立って展開されること、②中央集権でなく、地域・県域の特性や運営の「自主性・独立採算制」等、JA の展開を踏まえた民主的運営（意志反映）が確保されていること、③県域、全国域に必要な機能が最も合理的・効率的に発揮でき、競争力が強まること、④県域結集の成果や経営努力の果実が、より適正に還元されること、⑤協同運動、事業運営面で県的に培った諸力（ノウハウ、ブランド、基金等）が維持されること、⑥県行政との連携や意思反映など行政対応機能が低下しないこと、⑦県下 JA に参加した組合員の理解と共感がえられること、⑧職員に将来展望を与え、魅力ある組織であること、⑨統合によるコストダウンが図られるとともにリスク管理が適正になされ全国結集の負の影響が全体に及ばない仕組みであること、⑩超長期のさらなる JA 合併構想の力をそがない内容であること、である（長野方式）。以降この長野方式を基本に全農の「組織整備対策県連研究会」（1994.4～1994.9）、「統合連合研究会」（1995.12～1996.12）、「系統経済事業審議会」（1996.12～1997.4）に参画して協議してきた。

その結果、まず事業改革を優先（「事業改革の先に組織改革がある」との方針）し、事業方式を事業・品目の実態に応じ、①全販売品と一部の購買品における「県域完結」、②肥料、通信購買、メーカー車などの「全農直接利用」、③生活即売品、ディーラー車と自動車資材、石油・ガスなどの「農協移管」の 3 つに区分し、トータルコスト削減と競争力強化の取り組みを開始した（3 事業方式）。

一方、全農は 1997 年 6 月の臨時総代会で合併方針「経済事業改革の方向」（いわゆる「統合スキーム」）を決議した。長野県経済連はこの「統合スキーム」を検討したが、県内 16 農協合併構想と上記「3 事業方式」を推進中であり、この段階で「統合スキーム」（統合連合組織）をすすめても、組合員や JA の結集力が低下する危険性のほうが大きく、JA・組合員に支持される組織改革にならないとの判断であった。統合か経済連存続か、中央会、経済連の事務局も見解が分かれた。

その後しばらくの間、統合に関する正式な協議から遠ざかっていたが、16JA 合併構想に

基づく大型農協が誕生している状況下で、組織改革に大きく踏み出すべきだとする木下会長の強い意向を受け、1998年3月、全農本橋会長と長野県経済連木下会長の会談を経て、全農との事業・組織改革を進めるため、改革上の課題について正式協議をすることで合意した。そして1999年5月県組織整備委員会は「2001年3月合併を目指す」ことを正式発表した。しかし、県内農協および経済連内部で「統合によるメリットがはっきり見えない」という意見もあり、2001年3月の統合はこだわるべきではないという考え方も出された。2000年1月から2月にかけての「組織整備特別委員会」や4月の「JA組合長全体会議」などでも統合に対する反対意見が出された。

その後、木下経済連会長（1999年7月より全農副会長）や役員が、反対農協に対し説明を行うなどした結果、2000年6月の「組織整備特別委員会」と「経済連理事会」において、統合に向けた「統合研究会」を設置することを決定した。同時に、「統合に関する基本的考え方」を整理した。この基本的考え方は合併方式や財務調整、職員の継承、知的所有権、事業方式、本部の経費負担などかなり具体的な項目が上げられている。

資料.1 統合研究会における「統合に関する基本的考え方」2000.6

〔統合における組織・事業・運営方式〕

組織整備特別委員会及び経済連理事会

- (1) 合併方式：県連と全農は対等合併であり、法的には全農を存続法人とする
- (2) 財務調整：
 - ①純資産（資産・負債）は県連格差があるため、純資産が等しくなるよう各県ごとに調整して持ち込む
 - ②従って資産、負債の不良資産等は合併前に整理して継承する（他県から本県への影響はない）
- (3) 職員の継承：職員の権利・義務は継承し、原則として県本部に配置する
- (4) 知的所有権の保護：長野県で培った「三ツ山マーク」等のブランドの知的所有権は長野県固有のブランドとして保護し、他県は使用できない（管理規則で明文化する）
- (5) 事業方式：
 - ①販売事業
 - ア、従来の長野県経済連の方式を踏襲する（商流、物流、システム、情報、決済等）
 - イ、従って、競争原理に基づき長野県ブランドとして農業振興をはかる
 - ②購買事業

基本的には長野県経済連の方式を踏襲するが、事務の改善は行う。特に、従来と同様県域で仕入れる方式が有利な品目は現行どおりとする
- (6) 県本部の収支：
 - ①従来どおり販売、購買事業のバランスがとれる経営収支を県本部で確立する（他県からの影響は受けない）
 - ②手数料率は当面現行どおりとする（将来はメリットを考慮する）
 - ③JAに対する奨励施策等は事業取扱量によるが、基本的には統合による削減はない

- (7) 全国本部の経費負担：管理部、システム等全国本部の費用について、年間定められた額を負担する
- (8) 民主的運営の堅持：
- ①全国本部は理事会のほか、会員の意思反映、理事の業務執行を監督する「経営管理委員会」を設置し、JA、県本部の意思が反映できる機関運営する
 - ④県本部の組織、機構、事業方針、計画、人事等にかかわる事項については、県本部長に権限委譲できる
- (9) 統合の意義（メリット、デメリット）
- ①当面、従来どおりの仕組みで事業展開するため、合併のメリットは見え難いが、管理部門等の圧縮を行い、要員の抑制を行いメリットを追及する
 - ②購買事業は、県を越えたほうがメリット追及できる仕入れ、物流、施設等はブロック化をはかることを目指す
 - ③販売事業は、米等全国規模で調整したほうが有利な品目は、全国調整しながらメリットを追求する
- 『長野経済連 50 年史』による

2000 年 10 月 20 日に、翌年 3 月 31 日に全農との合併することを決めた調印が行われた。2000 年度は長野県経済連発足 50 周年である。この記念すべき大きな節目の年度に統合するという歴史的な年になった。その後、11 月に入り系統組織内では JA 佐久あさまや、農協労連などが反対し、統合の差し止めを求めた訴えが裁判所に出され、田中県知事も反対表明を出した。こうした反対の動きに対し、経済連および中央会は文書などによる反論を行った。更に、役職員の問題である農林年金と厚生年金の統合問題も経済連統合に影を落とし、事態を複雑化させたが、2001 年 2 月 1 日によりやく農林年金と厚生年金の統合が決まった。

2 月 16 日になって農水省および全中から「合併が長野県の農業者、JA グループにとってマイナスとなることなく、地域の特性を踏まえて、真に合併メリットが出るものとする」ことを目的に“協議会”の設置を要請してきた。協議会の構成は県経済連、県中央会、全農、経済連労組、農水省、全中、長野県、農団労である。これは統合反対を主張する農団労のメンツをたてたようなもので、全国にも例がなく法的根拠も不明だ、として県中央会・経済連から強い異論があった。しかし臨時総会が迫っていることもあり、この協議会設置を了承することにした。これに連動したかのように、最後まで残っていた一部 JA 組合員による総会における組合長の議決権行使差し止めの仮処分申請は取り下げられた。

2001 年 2 月 19 日に開かれた経済連臨時総会は、正会員 48 農協中、42 農協が出席し、全会一致で全農との統合が決定された。これを受けて、幾つかの混乱はあったが、最終的に 2001 年 3 月 31 日に長野県経済連と全農は合併したのである。同日付で長野も含め 21 経済連が合併した。経済連の取扱額で全国第 3 位の長野経済連（1 位北海道、2 位愛知）の合併は全農統合の象徴とされた（長野の統合の波及効果は大きかった）。合併には堀内県中央会・経済連会長（1987.7～1993.7 全中会長、1991.10 第 19 回全国農協大会時全中会長）、

合併前後の木下県中央会・経済連会長（1999.7～2002.7 全農副会長、2002.7～2004.7 全農会長）のリーダーシップが大きかった。

第2節 県本部として事業動向と評価

1) 統合前後の変化

統合前の1992年度と統合後10年経過した2010年度を比較するとつぎの通りである。

まず表補-1で事業面からみてみる。1992年度、経済連取扱高は1位北海道、2位長野県、3位鹿児島県、4位愛知県である。この4経済連の変化をみてみる。

第1に、農業産出額が維持率70%と大幅に下がっている（北海道89%、愛知82%、鹿児島88%）。これは長野県の農業産出額にしめる米の構成比が27%と高いことも一因であろう（北海道18%、愛知15%、鹿児島10%）。

第2に、農協取扱高が維持率55%と大幅に下がっている（北海道89%、愛知77%、鹿児島68%）。販売では農業産出額の70%よりも低い64%、購買は45%と、5割以下の維持率で、減少が大きい。このことは農協の影響力の低下を証明している。経済連の機動的独自施策（販売対策費、購買対策費）として農協を通じ支出していたものが難しくなっていることも一因であろう。

第3に、農協の系統利用率の低下が大きい。全農長野県本部の場合91%から76%へと15ポイント低下している（特に販売では97%から79%へと18ポイント低下と落ち込みが大きい。これに対し、北海道は78%から76%へ、愛知は83%から80%へわずかの減少、鹿児島は93%から94%へと逆に増加している。このことは明らかに、県域組織の変化（経済連⇒全農県本部）の影響であろう。

第4に、全国本部への利用率の低下が大きい。全農統合直前の2000年度と統合後2010年度を表補-2で比較すると全農長野県本部の全国本部の利用率は24%から14%へと10ポイント低下している（特に販売では21%から7%へと14ポイント低下と落ち込みが大きい）。これは販売については県本部機能とし、全国本部は直販機能と行政対応に特化するとした結果である。購買については施設住宅が全農保障制度の加入増により利用率が大幅アップしているほか、生産資材、生活で微増している。購買については、原則として原料は全国本部機能、製品は県本部機能ととりきめているがその分担関係は実現されていない。そのため、組織2段の明確なメリット還元が出来ていない（表補-2）。

第5に、飼料事業を全農子会社であるJA東日本くみあい飼料に移管したことにより、県本部から飼料事業がなくなり、県本部の収益が減少した。また、畜産販売事業との連携が希薄になった。

次に統合後の組織・経営面の変化をみてみる。

第1に、県域意思決定機関は県本部運営委員会である。ただし県域としての意思決定は出来るが、全農としては法的には何の権限もなく経営に関与できない審議機関の位置づけ

である（統合前は経済連として総会、理事会が意思決定機関であった）。全農としては経営管理委員会、理事会が意思決定機関である。

第 2 に、執行体制については運営委員会会長（非常勤）・副会長 1 名（非常勤）、県本部（学経、常勤）・県副本部長 3 名（学経、常勤）である（統合前は会長・副会長 1 名・専務 1 名（学経）・常務 1 名（学経）、いずれも常勤）。

第 3 に、県本部長の権限については、県本部長は県本部の経営・事業運営の実務責任者として、専務・常務の権限の一部の委譲を受け、経営管理を行う。また運営委員会、県行政等への対応および県本部職員の人事労務に関する業務は県本部長の権限とする。また県域での販売事業は、県行政への対応も含め、県本部が中心となることから、これに対応できる権限とする、としている。県本部長は法的には代理人として登記されており、従来の参事の位置づけである。但し長野県本部長は唯一「理事職務権限常時代行」権限を与えられている。これは合併の際、農林大臣の認可書但し書きで確保したものである（農水省、全中、全農、長野県、長野県中央会、長野県経済連、全国農団労、経済連労組で構成する 8 者協議会において合併が長野県にとってメリットがあるかどうかを検証チェックし、そうでない場合は長野の事業方式をそのまま継続することの確認）。したがってほとんどの決済事項は県本部長の決済ですむ。例えば、事業計画は県本部で独自に決定してそれを全国本部で追認している。

第 4 に、機構におけるレベルは全国本部の各部と同じである。

第 5 に、経営管理は全国・県本部をそれぞれ単位とし、合わせて全国一本として管理していた（事業部・県本部単位の管理）。しかし、県本部収支均衡が困難になっている県本部の増加をふまえ、2013 年度より「全農型事業部制」（県本部収支均衡を外し、事業本部ごとの収支管理、すなわち県本部内の個別事業部と全国本部の同業種の事業部とを一括りにした収支管理）が導入される計画であった。このことに対し、JA 長野県グループは 2012 年 3 月、全国本部に長野方式を強く要請し、了解のもとに従来通りの「県本部収支均衡型」経営管理を続けている。JA 長野県グループの主張は、統合時の「統合に関する基本的な考え方」並びに 2005 年に組織決定し、全農全国本部に申し入れを行った「新たな全農の事業・組織・経営のありかたに関する JA 長野県方針」に基づき、長野県組織整備委員会及び長野県組合長会において組織協議を続けた結果、全農型事業部制では、「県域結集成果の県域還元を基本とした総合経営管理体制の維持が担保出来ない」とし現行の長野県本部の事業・組織・経営管理体制と「理事の職務権限常時代行」を維持することを強くもとめたのである。なお、長野県本部以外の県本部への適用は未確認である。

資料.2 「全農型事業部制」に関する JA 長野県方針 2012 年 3 月 14 日

JA 長野県組織整備委員会、JA 長野県組合長

- (1) JA 長野県は、本県の農業振興と地域の生活基盤の維持・強化のため、「全農との統合の基本事項」に基づく理念と乖離があると認められる「全農型事業部制」への全農長野県本部の意向には同意できない。
- (2) 統合の前提条件である組合員・JA に最大の還元をはかるため、県本部に負担を求めるのではなく、全国本部の合理化により統合メリットを還元する対策を求めていく。
- (3) スケールメリットによる還元を組合員に約束し全農との統合に至ったが、そのことを実感できない中で組合員の結集力が弱まっている。統合メリットを組合員に還元するため、未統合県の解消を第一に進めることを求めていく。
- (4) 長野県における経済事業は、本県の地域特性と独自性を活かした個性ある農業の発展をはかるため、JA・県本部一体的に総合経済事業展開する JA 長野県経済事業改革指針に基づく事業方式を継続する。
- (5) 組合員・JA へのメリット還元が困難な全農型事業部制でなく、長野県 JA の県域結集力の成果（果実）が県内の組合員・JA に還元できる現行の長野県本部の事業・組織・経営管理体制と「理事の職務権限常時代行」を維持する。

2) 期待と結果の乖離－統合後 15 年の経過－

統合全農の機能は事業基盤が弱く経営の良くなかった県連の救済措置としては有効であった。実際、2003 年度決算で、35 都府県本部中、10 都府県と全国本部が事業利益段階で赤字になっていた（長野県本部資料）。理事者から破綻県連を出さなかったのが、統合の最大のメリットであるとの発言もあった。しかし、長野県本部にとってはメリットが全くないというのが認識である。

第 1 に、経営管理委員会制度導入に伴う県本部長理事制についてである。旧全農へ地域の現場感覚が注入され、組合員の営農と生活に役立つ事業と経営の在り方に統合連合会が転換する実務役員体制の抜本的見直しを期待していたが、果たせなかった。統合前に、全農が設置した経済事業審議会報告では、全農への経営管理委員会制導入に伴う理事会の位置付けの中で「県本部における経営責任体制の確保のため、日常的に業務執行に専念する県本部長を理事とする。」となっており、長野県としても、かねてより県本部の的確な意思反映と自己責任の明確化を計るため、県本部長を理事（地区常務）とすることを強く要請していた。しかしその後「農水省から“理事数が極めて多く機動的・効率的な執行体制を阻害する恐れがあるため、県本部長担当理事については、絞るべき”との指摘を受けたことを踏まえ、機動的・効率的な執行体制を構築する観点から、理事は 10 名程度に抑え、県本部長は現行の位置付けを継続し参事とする。」との見解が示された。長野県本部では全国本部に対して、地域の意思反映が出来ない中央集権的な理事会体制であるとして、各県本部に働きかけをしながら、県本部長を理事とすることを全国本部に再度要請しているが、実現していない。現在の理事会役員体制は理事長、専務理事 2 名、常務理事 8 名の 11 名体

制である。このうち常務理事 2 名は県本部から登用している。県本部のガス抜きの側面が強い。

第 2 に、事業規模が長野県のように 3,000 億円県本部と 300 億円程度の県本部（大阪府 143 億円、東京都 225 億円、高知県 319 億円 2010 年度）を全て全国本部総合企画部で統一的にコントロールしようとする仕組みに無理があるということである。

第 3 に、経営指標（ノルマ）は一定の基準で設定されているが、全国の経営悪化に伴い長野県本部の割り当てが増えており、経営を圧迫している。長野県本部は独自の賃金体系を維持し雇用を確保している。全国基準より年間 3 億～4 億円少ない。他の県本部では全農本部なみに賃金体系をあげているところもある。長野県本部は人件費まで節約して他県本部の面倒を見ていることになる。

第 4 に、法務・コンプライアンスの全国本部体制が充実し、相談機能が強化されたため、全国本部指示による全国一律での点検や処理などによる業務が大幅に増加した。

第 5 に、他県での不祥事も「全農」として一括処理されるため、長野県のイメージダウンにつながっている。

第 6 に、固定資産の取得・処分の県本部長権限が限定されたため、決済までに要する時間が長くなった。特に、迅速な処理が必要な譲渡については問題である。

第 7 に、統合全農に対し、組合員・農協からの期待が大きい生産資材の価格引き下げに向け、原料調達から製品の農協供給までの内部での情報開示と真摯な討論が不十分であり、現場に近い県本部として、説明責任を果たせない。

第 8 に、全農と統合したことにより、法人税の納入場所「本店または主たる事務所の所在地」が長野から東京に変わったため、地域の人々の間で地元の法人という意識が希薄になった。

長野県の場合、当初はまず事業改革を優先（「事業改革の先に組織改革がある」との方針）で論議を進めていた。しかし、全国での組織改革の動きの中で、長野が全農統合の象徴とされ、組織の論理で会長など役員のリーダーシップにより統合が進められたことが問題の根元にある。

藤谷[53]は系統組織再編について「組織の論理ではなく、事業の論理で進められるべき」と指摘しているが、長野県の場合は事業の論理でなく、組織の論理で進められたことが明らかである。

表補.1 全農長野県本部の事業環境

単位:億円、%

	全農長野県本部			北海道			愛知			鹿児島		
	1992年度	2010年度	維持率 2010/1992	1992年度	2010年度	維持率 2010/1992	1992年度	2010年度	維持率 2010/1992	1992年度	2010年度	維持率 2010/1992
農業産出額	3,219	2,243	70	11,136	9,946	89	3,613	2,962	82	4,558	4,011	88
米の比率	27	19		18	11		15	8		10	5	
農協取扱高	5,928	3,252	55	15,103	13,389	89	3,719	2,869	77	3,701	2,528	68
販売	3,023	1,947	64	9,115	8,522	93	1,792	1,451	81	2,013	1,523	76
購買	2,905	1,305	45	5,988	4,867	81	1,927	1,418	74	1,688	1,005	60
農協園芸取扱高	1,809	1,341	74	1,789	2,132	119	1,203	1,046	87	412	378	92
野菜	921	894	97	1,526	2,000	131	491	537	109	316	323	102
果実	721	362	50	192	45	23	274	146	53	69	30	43
花き・花木	167	85	51	71	87	123	438	363	83	27	25	93
農協の系統利用率	91	76	84	78	76	97	83	80	96	93	94	101
販売	97	79	81	87	85	98	94	86	91	98	98	100
購買	83	71	86	63	61	97	71	72	101	88	77	88
経済連取扱高	5,413	3,186	59	14,703	14,069	96	4,117	3,245	79	4,442	3,138	71
販売	3,030	1,741	57	10,031	9,502	95	1,705	1,288	76	2,368	1,750	74
購買	2,383	1,435	60	4,672	4,567	98	1,788	1,310	73	1,673	1,278	76
その他	0	10					624	647	104	401	110	27
全国の地位	2	3		1	1		4	2		3	4	
経済連の全農利用率												
販売	23	7		42	16		20	14		33	36	
購買	42	52		60	45		60	53		68	64	

出典:「農業産出額」は農林水産省「生産農業所得統計」より、農協取扱高、園芸取扱高、農協の系統利用率は農林水産省「総合農協統計表」より作成
 経済連の全農利用率は経済連「業務報告書」より作成、2010年度長野本部の数値は長野本部資料による

表補.2 全農長野県本部の統合前後の全国本部利用率

(単位:%)

項目	品目	2000年度	2010年度	備考
販売品	米穀	55	52	商流として県外販売分
	果実	5	0	
	野菜・花き	4	0	
	きのこ	8	0	
	畜産	30	4	
	小計	21	7	
生産購買品	包装資材	56	57	補償制度加入増に伴うアップ
	生産資材	43	45	
	農機	53	40	
	施設住宅	24	80	
	小計	30	52	
生活購買品	燃料	15	4	
	生活	21	23	
	小計	21	9	
合計		24	14	

出典:全農長野県本部提供資料

終章 農協販売事業の補完としての連合会の県域機能

第1節 組織再編と経済連の多様性—各章からの結論

この20年間による農協系統組織再編において、多くの旧経済連は全農と統合して県本部となり(34都府県)、あるいは県内の系統組織統合によって1県1農協となっている(5県)。系統組織の2段階化が進んだのである。それに対し、8つの経済連では、再編の議論において「当面」などの表現を使いつつ実質的に経済連の存続を選択し、経済連体制を継続させている。しかも、存続している経済連は系統再編以前からホクレンを代表格として有力な連合会が多く、その存続の意味が問われてきたのである。本論では、この注目されつつも本格的に議論されることがなかった存続経済連—その独自性をこめて「独立経済連」と呼ぶが—が何故議論の過程で自らの存続を決定したのか、そして改革議論から20年を経た今日においてその経済的実力は維持されているのかを課題とした。

この課題に応えるために、序章で示したように、経済連存続の要件(仮説)として次の5つの検討項目を設定し、統計分析ならびに実態調査により分析を加えた。

①農協の組織規模と経営状況(合併構想計画達成の有無)、②組合員の農協に対する期待(農協経由率)、農協の経済連・全農に対する期待(系統利用率)③農協・経済連一体化の事業活動(経済連の資産・資本・経営収支・自営事業・県内の全農施設)、④農畜産物の販売環境(農業産出額・全国シェア・特産品・ブランド・消費地との距離)、⑤その他要因(県・中央会・各連の一体意識、役員執行体制、全国連への役員就任状況等)である。

これらの結果から、各経済連とも、経済連存続のための要件5項目についていずれの点から考えても合理的であり、必然的であることが明らかとなった。

第1章で検討した各存続経済連の組織再編に関する議論の過程の特徴を示すと以下の通りである。まず、組織「存続」という意思決定に関して次のような分類ができる。1つ目は全国に先駆けて1993年3月に「道内完結・事業2段」を決定し、全農との交渉により事業移管、施設移管を進めた北海道。2つ目は一貫して全農と「当面統合せず」と暫定的立場を表明している静岡県、愛知県、鹿児島県。三つ目は全農と統合を一旦決定したが、その後に「統合は見合わせる」に変更した和歌山県、熊本県、宮崎県。そして四つ目は「組織検討中」(1県1農協を目指したが、未実現につき県連存続のまま)の福井県である。また、系統農協組織再編の議論においては、事業面の検討を行ったことは当然であるが、役員のリーダーシップも大きく影響していることが明らかになった。これには県連の役員が全国連の主要役員に就任しているかどうか、共通会長制を採用しているかどうかなどが重要であった。

第2章での統計分析によって明らかとなった点は、次のように整理できる。経済連存続を選択した県は、第一に農業産出額、農協取扱高(販売)ともに大きく、県外への移出量も多く、生産から販売まで県連に負っているところが大きい。第二に農業産出額の構成比

において、米の比率が低く、そのかわり畜産の比率が高い。第三に農協の経済連利用率は高く、逆に経済連の全農利用率が低い。第四に経済連の自営事業額が大きく、経営状況（未処分剰余金）は良好である。第五に、農協数、合併構想数も多く、農協合併は相対的に進んでいない。

更に、その後の20年の経過のなかで経済連存続県の優位性が明らかになった。農業産出額については、米の生産数量の減少と米価の下落により維持率（2010年度/1992年度）は74%である。また農協・県域組織（経済連・1県1農協・県本部）の事業の維持率も米価の影響や商系との競合などにより低下傾向にある。しかし、県域組織形態別にみると、経済連存続県の優位性が明白である。農業産出額の維持率、農協取扱高の維持率、経済連取扱高の維持率において県連存続県の優位性が認められ、全農統合県の維持率の落ち込みが著しい。

自営事業額（1992）をみても、県連存続県の金額は大きい。経済連の事業取扱高の維持率（2010年度/1992年度）は79%であるのに対し、自営事業額の維持率は106%と伸びている。なかでも北海道は維持率が139%と大きい。自営事業額の伸びにより、経済連事業の取扱高の大幅な下落をカバーしているのである。

さらに、経済連存続の要件として序章において仮説的に提示した5要件をその後の分析を踏まえて細分化した21細目要件により実態調査を行った11道県について要件具備率を検証したところ次のことが明らかになった。第1は細目要件21のうち、奈良は7、福井は8で要件全体の40%以下の具備率であり、経済連存続は難しいことがわかった。実際の選択も奈良は1県1農協である。福井の農業・農協は脆弱であり、農業産出額の地位も45番目、米中心（水田率91%）である。1県1農協合併構想を維持していることから、明らかである。第2は福岡の13である。要件全体の62%の具備率である。実際の選択は全農統合であった。経済連の経営不安状況、役員の統合へのリーダーシップが大きかった。

第3は長野の17である。要件全体の81%の具備率であり、経済連存続要件を完全にクリアーしている。実際の選択は全農統合であった。役員の統合へのリーダーシップが大きかった。詳細は補章にて論述する。第4は北海道21(具備率100%)、愛知20(具備率95%)、鹿児島19(具備率90%)、宮崎19(具備率90%)、熊本18(具備率86%)、静岡16(具備率76%)、和歌山14(具備率67%)であり、経済連存続要件をクリアーしていることが明らかになった。実際の選択も経済連存続を決定している。

第3章から第5章はに事例研究として、ホクレン、鹿児島県経済連、愛知県経済連をとりあげ、詳細に調査分析した結果、経済連存続の妥当性が明らかとなった。ホクレンの大型施設の保持（製糖工場、肥料工場、飼料工場）、ほくれん丸（生乳輸送専用船）など道外輸送体制の構築、7か所の家畜市場開設と十勝枝肉市場の開設、指定生乳生産者団体としての役割、東京での販売本部の設置とと仙台・名古屋・大阪・福岡における支店の配置は、単協の「補完」機能である（藤谷[53]）。しかもそれは、単協では対応できない「絶対的補完機能」である。

そして鹿児島経済連のもつ畜産実験牧場、原種豚センター、子豚供給センター、実験農場、肥育牛実験センター、肉用繁殖牛実験センターなど多くの畜産事業の事業所は単協の「代行」機能であり、経済連で行った方が効率的な機能である。茶市場の開設者としての機能は単協の「絶対的補完機能」である。

さらに愛知県経済連の野菜の出荷最盛期限定でのキャベツ販売本部、はくさい販売本部の設置（農協間の目揃会、冷蔵保管などによる出荷調整）は単協の「調整」機能である。購買事業の肥料供給ではB B肥料工場を設置し一般化成肥料より 15%安い価格での供給、農薬供給ではジェネリック品、系統独自開発低コスト農薬の供給、ダンボール供給では複数農協間の規格統一による仕入れコスト引き下げ、などを行っているが、これは単協の「補完」機能であり、補完機能のうちの「機能拡大的補完」機能である。

これら 3 つのいずれの事例をみても、経済連存続要件 5 項目（①農協の組織規模と経営状況、②農協の経済連・全農に対する期待、③農協・経済連一体化の事業活動、④農畜産物の販売環境、⑤その他要因）を満たしており、各経済連の存続は合理的、必然的であることが明らかになった。ただし、福井県経済連はその例外である。福井県の農業・農協は脆弱であり、農業産出額も全国の都道府県別ランクで 45 番目であり、米中心（水田率 91%）としている。そのため一旦は「県内 1 農協構想」を組織決定しているが、実現しておらず、経済連が存続しているのである。

逆に第 2 章 4 節、補章で分析したように、存続要件を高率で具備しているが経済連存続を選択せず、全農統合を選択した長野県がある。全農統合には一部農協、労働組合、県知事まで異論を唱え、最後まで議論が続いたが、県中央会長、連合会長等のリーダーシップで全農統合が決定された。長野県の場合、全農と統合して 15 年になるが、統合時に全農に期待した内容と結果に乖離があることから、現時点では統合メリットはないとしている。詳細な分析をしなければ軽々に判断はできないが、前掲表補-1 をみるかぎり、全農長野本部は経済連存続県の北海道・愛知・鹿児島に比べ県域機能の活性化が進んでいないとみられる。藤谷[52]は系統組織再編について「組織の論理ではなく、事業の論理で進められるべき」と指摘しているが、補章で論述の通り、長野県の場合は事業の論理でなく、組織の論理で進められたことが明らかである。

尚、今後の経済連体制は、現状での県連存続県の優位性を考えると、事業面での県内完結を志向しつつ、独立経済連体制が続くものと思われる。

第 2 節 県域機能拡充の方向性

県域機能を系統事業の中での分業関係のあり方としてを敷衍すると、次のように整理することができる。

第 1 に、農協段階では販売品の品目・量・時期が限定されるため、農畜産物として必要とされる多品目・ロット・期間を確保し、市場、卸、量販店に対応するためにも県単位の

集約が必要である。実際、生産振興と消費宣伝は県行政と密接に連携をとって実施されている。品種開発に関しても各県で良い意味での競争を行っており、その成果が同一法人の全農のなかで希釈されてしまうのは知的財産や開発コストの回収の面からも問題である。

第 2 には、販売品の基本の産地単位は県単位であり、産地間競争は農畜産物の品質向上や組織のスキルアップのためにも必要である。しかし現在の全農では産地競合を同一法人内に抱えており、調整は困難なことが統合後の経過のなかで明らかになった。県組織に法人格を付与し、県単位の事業展開、経営責任を基本とすることが、全国一本の経営体より自立自助の農業協同組合の基本理念に則ったものである。

第 3 に、県単位の事業基盤や生産額に大きな格差のある実態を踏まえ、生産額の少ない県や都市化した県、離島等を事業区域に持つ県は 1 県 1 農協も選択肢として必要となる。さらに突き詰めると、生産額の少ない県は近隣の複数県で経済連を構築し（ブロック経済連）、ブロック内を一つの事業区域（拡大県域）とする考え方も検討に値する。

全国組織については①農協・県組織との機能重複を避け、できるだけ簡素な組織が望ましい。②全国組織の主要業務は、国産農畜産物の消費拡大、主要農畜産物の需給調整、国産農畜産物の輸出、生産コスト抑制への取り組み（高品質で安価な生産資材の輸入など）、子会社管理（全国機能の販売機能は限定的で主要品目の販売は子会社が担っている）等に特化すべきと考える。

付表2.1 県域組織別・都道府県別の農業産出額の推移と地位

単位：億円，%

県域組織形態	都道府県	1992年度		2000年度		2010年度		差額	維持率
		産出額	全国に於ける地位	産出額	全国に於ける地位	産出額	全国に於ける地位	2010-1992	2010/1992
県連存置8県	北海道	11,136	1	10,551	1	9,946	1	-1,190	89
	静岡県	3,287	12	2,800	10	2,123	16	-1,164	65
	福井県	792	44	591	44	413	45	-379	52
	愛知県	3,613	8	3,419	5	2,962	6	-651	82
	和歌山県	1,533	29	1,174	30	1,025	28	-508	67
	熊本県	3,819	6	3,358	6	3,071	5	-748	80
	宮崎県	3,707	7	3,128	8	2,960	7	-747	80
	鹿児島県	4,558	4	4,048	4	4,011	4	-547	88
	小計	32,445		29,069		26,511		-5,934	82
	(除北海道)	21,309		18,518		16,565		-4,744	78
一県一農協5県	平均	4,056		3,634		3,314		-742	82
	平均(除北海道)	3,044		2,645		2,366		-678	78
	奈良県	591	45	567	45	424	44	-167	72
	香川県	1,094	35	845	35	747	36	-347	68
	沖縄県	1,049	38	902	34	924	33	-125	88
全農統合34県	島根県	891	42	685	43	552	41	-339	62
	佐賀県	1,833	22	1,455	23	1,204	26	-629	66
	小計	5,458		4,454		3,851		-1,607	71
	平均	1,092		891		770		-322	71
	青森県	3,500	10	2,648	13	2,751	8	-749	79
	岩手県	3,461	11	2,849	9	2,287	12	-1,174	66
	宮城県	3,036	15	2,202	18	1,679	19	-1,357	55
	秋田県	2,918	17	2,058	19	1,494	20	-1,424	51
	山形県	2,988	16	2,372	16	1,986	18	-1,002	66
	福島県	3,549	9	2,651	12	2,330	11	-1,219	66
全農統合34県	茨城県	4,988	2	4,147	3	4,306	2	-682	86
	栃木県	3,093	14	2,746	11	2,552	10	-541	83
	群馬県	2,662	19	2,289	17	2,226	14	-436	84
	埼玉県	2,626	20	2,052	20	2,004	17	-622	76
	千葉県	4,874	3	4,448	2	4,048	3	-826	83
	東京都	355	47	312	47	275	47	-80	77
	神奈川県	962	41	827	37	777	35	-185	81
	山梨県	1,203	34	925	33	790	34	-413	66
	長野県	3,219	13	2,558	14	2,243	13	-976	70
	新潟県	4,141	5	3,141	7	2,563	9	-1,578	62
全農統合34県	富山県	1,227	33	800	38	615	40	-612	50
	石川県	967	40	685	42	508	43	-459	53
	岐阜県	1,546	28	1,275	28	1,114	27	-432	72
	三重県	1,624	26	1,334	27	1,024	29	-600	63
	滋賀県	997	39	746	40	532	42	-465	53
	京都府	841	43	741	41	669	37	-172	80
	大阪府	540	46	377	46	328	46	-212	61
	兵庫県	2,055	21	1,676	21	1,445	21	-610	70
	鳥取県	1,050	37	770	39	665	38	-385	63
	岡山県	1,831	23	1,362	26	1,242	25	-589	68
全農統合34県	広島県	1,378	32	1,160	31	1,021	30	-357	74
	山口県	1,075	36	835	36	640	39	-435	60
	徳島県	1,420	31	1,242	29	1,002	31	-418	71
	愛媛県	1,721	25	1,452	24	1,262	24	-459	73
	高知県	1,423	30	1,096	32	930	32	-493	65
	福岡県	2,770	18	2,388	15	2,168	15	-602	78
	長崎県	1,618	27	1,369	25	1,399	22	-219	86
	大分県	1,817	24	1,520	22	1,312	23	-505	72
	小計	73,475		59,053		52,187		-21,288	71
	平均	2,161		1,737		1,535		-626	71
総 合 計		111,378		92,576		82,549		-28,829	74
総合計(除北海道)		100,242		82,025		72,603		-27,639	72
総合計の平均		2,370		1,970		1,756		-614	74
総合計(除北海道)の平均		2,179		1,783		1,578		-601	72

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成

付表2.2 県域組織別・都道府県別農業産出額の作目別内訳(1992年度)

単位：億円、%

県域組織形態	都道府県	農業産出額							構成比						
		米	園芸	麦・雑穀・豆	畜産	(うち生乳)	工芸農作物	計	米	園芸	麦・雑穀・豆	畜産	(うち生乳)	工芸農作物	計
県連存置8県	北海道	2,039	2,674	1,087	4,678	2,554	658	11,136	18	24	10	42	23	6	100
	静岡県	317	1,705	10	591	123	664	3,287	10	52	0	18	4	20	100
	福井県	571	137	22	60	17	2	792	72	17	3	8	2	0	100
	愛知県	525	2,038	25	991	250	34	3,613	15	56	1	27	7	1	100
	和歌山県	128	1,294	1	105	8	5	1,533	8	84	0	7	1	0	100
	熊本県	782	1,666	45	894	240	432	3,819	20	44	1	23	6	11	100
	宮崎県	399	1,211	11	1,889	120	197	3,707	11	33	0	51	3	5	100
	鹿児島県	453	1,359	19	2,276	89	451	4,558	10	30	0	50	2	10	100
	小計	5,214	12,084	1,220	11,484	3,401	2,443	32,445	16	37	4	35	10	8	100
	(除北海道)	3,175	9,410	133	6,806	847	1,785	21,309	15	44	1	32	4	8	100
一県一農協5県	平均	652	1,511	153	1,436	425	305	4,056	16	37	4	35	10	8	100
	平均(除北海道)	454	1,344	19	972	121	255	3,044	15	44	1	32	4	8	100
	奈良県	163	322	2	89	37	15	591	28	54	0	15	6	3	100
	香川県	292	496	21	267	55	18	1,094	27	45	2	24	5	2	100
	沖縄県	9	411	1	364	43	264	1,049	1	39	0	35	4	25	100
	島根県	408	205	9	244	62	25	891	46	23	1	27	7	3	100
	佐賀県	627	665	127	373	45	41	1,833	34	36	7	20	2	2	100
	小計	1,499	2,099	160	1,337	242	363	5,458	27	38	3	24	4	7	100
	平均	300	420	32	267	48	73	1,092	27	38	3	24	4	7	100
全農統合34県	青森県	1,165	1,413	35	789	85	98	3,500	33	40	1	23	2	3	100
	岩手県	1,207	597	38	1,472	259	147	3,461	35	17	1	43	7	4	100
	宮城県	1,672	468	24	856	172	16	3,036	55	15	1	28	6	1	100
	秋田県	2,001	469	40	362	48	46	2,918	69	16	1	12	2	2	100
	山形県	1,551	981	19	407	103	30	2,988	52	33	1	14	3	1	100
	福島県	1,557	1,134	29	696	132	133	3,549	44	32	1	20	4	4	100
	茨城県	1,389	2,273	112	1,125	190	89	4,988	28	46	2	23	4	2	100
	栃木県	1,218	867	162	816	278	30	3,093	39	28	5	26	9	1	100
	群馬県	306	1,160	93	1,013	285	90	2,662	11	44	3	38	11	3	100
	埼玉県	591	1,435	74	496	157	30	2,626	23	55	3	19	6	1	100
	千葉県	1,145	2,584	96	1,021	330	28	4,874	23	53	2	21	7	1	100
	東京都	4	301	0	48	28	2	355	1	85	0	14	8	1	100
	神奈川県	47	605	5	300	125	5	962	5	63	1	31	13	1	100
	山梨県	101	958	4	136	30	4	1,203	8	80	0	11	2	0	100
	長野県	867	1,818	28	478	194	28	3,219	27	56	1	15	6	1	100
	新潟県	2,902	653	28	483	100	75	4,141	70	16	1	12	2	2	100
	富山県	930	133	27	134	29	3	1,227	76	11	2	11	2	0	100
	石川県	583	199	13	143	40	29	967	60	21	1	15	4	3	100
	岐阜県	470	538	14	503	89	21	1,546	30	35	1	33	6	1	100
	三重県	584	544	21	399	74	76	1,624	36	33	1	25	5	5	100
	滋賀県	656	144	45	138	40	14	997	66	14	5	14	4	1	100
	京都府	309	336	19	136	42	41	841	37	40	2	16	5	5	100
	大阪府	105	355	0	80	33	0	540	19	66	0	15	6	0	100
	兵庫県	754	570	34	690	204	7	2,055	37	28	2	34	10	0	100
	鳥取県	262	493	7	250	59	38	1,050	25	47	1	24	6	4	100
	岡山県	692	514	53	522	180	50	1,831	38	28	3	29	10	3	100
	広島県	532	451	11	373	83	11	1,378	39	33	1	27	6	1	100
	山口県	470	324	9	257	35	15	1,075	44	30	1	24	3	1	100
	徳島県	207	784	13	387	75	29	1,420	15	55	1	27	5	2	100
	愛媛県	291	943	16	420	65	51	1,721	17	55	1	24	4	3	100
	高知県	228	1,008	1	127	33	59	1,423	16	71	0	9	2	4	100
	福岡県	806	1,337	112	449	137	66	2,770	29	48	4	16	5	2	100
	長崎県	248	753	19	531	68	67	1,618	15	47	1	33	4	4	100
	大分県	462	714	31	516	89	94	1,817	25	39	2	28	5	5	100
	小計	26,312	27,856	1,232	16,553	3,891	1,522	73,475	36	38	2	23	5	2	100
	平均	774	819	36	487	114	45	2,161	36	38	2	23	5	2	100
総合計		33,025	42,039	2,612	29,374	7,534	4,328	111,378	30	38	2	26	7	4	100
総合計(除北海道)		30,986	39,365	1,525	24,696	4,980	3,670	100,242	31	39	2	25	5	4	100
総合計の平均		703	894	56	625	160	92	2,370	30	38	2	26	7	4	100
総合計(除北海道)の平均		674	856	33	537	108	80	2,179	31	39	2	25	5	4	100

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成

註：「総合農協統計表」では食用甘しょ、ばれいしょ等いも類を、野菜として分類しているの、農業産出額の上記園芸にいも類を含めた。

付表2.3 県域組織別・都道府県別農業産出額の作目別内訳(2000年度)

単位：億円、%

県域組織形態	都道府県	農業産出額							構成比						
		米	園芸	麦・雑穀・豆	畜産	(うち生乳)	工芸農作物	計	米	園芸	麦・雑穀・豆	畜産	(うち生乳)	工芸農作物	計
県連存置8県	北海道	1,569	2,664	1,034	4,699	2,664	585	10,551	15	25	10	45	25	6	100
	静岡県	248	1,556	9	431	109	556	2,800	9	56	0	15	4	20	100
	福井県	411	117	19	43	12	1	591	70	20	3	7	2	0	100
	愛知県	371	2,184	38	796	198	30	3,419	11	64	1	23	6	1	100
	和歌山県	92	1,008	0	69	5	5	1,174	8	86	0	6	0	0	100
	熊本県	561	1,697	46	842	237	212	3,358	17	51	1	25	7	6	100
	宮崎県	286	1,020	4	1,642	109	176	3,128	9	33	0	52	3	6	100
	鹿児島県	311	1,208	9	2,067	82	453	4,048	8	30	0	51	2	11	100
	小計	3,849	11,454	1,159	10,589	3,416	2,018	29,069	13	39	4	36	12	7	100
	(除北海道)	2,280	8,790	125	5,890	752	1,433	18,518	12	47	1	32	4	8	100
5県一農協	平均	481	1,432	145	1,324	427	252	3,634	13	39	4	36	12	7	100
	平均(除北海道)	326	1,256	18	841	107	205	2,645	12	47	1	32	4	8	100
	奈良県	138	328	1	83	33	17	567	24	58	0	15	6	3	100
	香川県	186	381	20	247	44	11	845	22	45	2	29	5	1	100
	沖縄県	9	316	1	360	48	216	902	1	35	0	40	5	24	100
全農統合34県	島根県	287	188	9	188	63	13	685	42	27	1	27	9	2	100
	佐賀県	396	575	153	294	34	37	1,455	27	40	11	20	2	3	100
	小計	1,016	1,788	184	1,172	222	294	4,454	23	40	4	26	5	7	100
	平均	203	358	37	234	44	59	891	23	40	4	26	5	7	100
	青森県	647	1,266	28	627	71	80	2,648	24	48	1	24	3	3	100
	岩手県	874	536	25	1,310	221	104	2,849	31	19	1	46	8	4	100
	宮城県	1,098	384	45	665	149	10	2,202	50	17	2	30	7	0	100
	秋田県	1,307	423	28	263	33	37	2,058	64	21	1	13	2	2	100
	山形県	1,056	948	26	326	88	16	2,372	45	40	1	14	4	1	100
	福島県	1,112	919	19	521	111	80	2,651	42	35	1	20	4	3	100
	茨城県	1,070	1,933	73	1,014	162	57	4,147	26	47	2	24	4	1	100
	栃木県	948	864	110	807	288	17	2,746	35	31	4	29	10	1	100
	群馬県	217	1,047	75	860	247	90	2,289	9	46	3	38	11	4	100
	埼玉県	466	1,157	54	358	112	17	2,052	23	56	3	17	5	1	100
	千葉県	876	2,485	92	976	281	19	4,448	20	56	2	22	6	0	100
	東京都	2	279	0	30	18	1	312	1	89	0	10	6	0	100
	神奈川県	41	562	3	218	91	3	827	5	68	0	26	11	0	100
	山梨県	77	748	3	95	28	2	925	8	81	0	10	3	0	100
	長野県	596	1,586	30	333	142	13	2,558	23	62	1	13	6	1	100
	新潟県	2,019	582	31	462	87	47	3,141	64	19	1	15	3	1	100
	富山県	581	90	26	102	22	1	800	73	11	3	13	3	0	100
	石川県	376	160	9	124	35	16	685	55	23	1	18	5	2	100
	岐阜県	325	492	19	422	68	17	1,275	25	39	1	33	5	1	100
	三重県	440	490	21	321	57	62	1,334	33	37	2	24	4	5	100
	滋賀県	468	114	41	113	32	10	746	63	15	5	15	4	1	100
	京都府	234	332	13	116	39	46	741	32	45	2	16	5	6	100
	大阪府	82	253	0	42	23	0	377	22	67	0	11	6	0	100
	兵庫県	566	513	40	554	150	3	1,676	34	31	2	33	9	0	100
	鳥取県	204	336	5	202	54	23	770	26	44	1	26	7	3	100
	岡山県	433	430	50	430	136	19	1,362	32	32	4	32	10	1	100
	広島県	358	416	5	374	71	7	1,160	31	36	0	32	6	1	100
	山口県	340	252	5	229	26	9	835	41	30	1	27	3	1	100
	徳島県	166	727	4	326	55	19	1,242	13	59	0	26	4	2	100
	愛媛県	208	897	14	307	56	26	1,452	14	62	1	21	4	2	100
	高知県	154	822	1	81	29	38	1,096	14	75	0	7	3	3	100
	福岡県	502	1,301	142	394	122	49	2,388	21	54	6	16	5	2	100
	長崎県	179	707	15	392	57	76	1,369	13	52	1	29	4	6	100
	大分県	366	657	37	398	95	62	1,520	24	43	2	26	6	4	100
	小計	18,388	24,708	1,089	13,792	3,256	1,076	59,053	31	42	2	23	6	2	100
	平均	541	727	32	406	96	32	1,737	31	42	2	23	6	2	100
総合計		23,253	37,950	2,432	25,553	6,894	3,388	92,576	25	41	3	28	7	4	100
総合計(除北海道)		21,684	35,286	1,398	20,854	4,230	2,803	82,025	26	43	2	25	5	3	100
総合計の平均		495	807	52	544	147	72	1,970	25	41	3	28	7	4	100
総合計(除北海道)の平均		471	767	30	453	92	61	1,783	26	43	2	25	5	3	100

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成

註：「総合農協統計表」では食用甘しょ、ばれいしょ等いも類を、野菜として分類しているの、農業産出額の上記園芸にいも類を含めた。

付表2.4 県域組織別・都道府県別農業産出額の作目別内訳(2010年度)

単位: 億円、%

県域組織形態	都道府県	農業産出額							構成比						
		米	園芸	麦・雑穀・豆	畜産	(うち生乳)	工業農作物	計	米	園芸	麦・雑穀・豆	畜産	(うち生乳)	工業農作物	計
県連存置8県	北海道	1,064	2,857	551	5,139	3,041	335	9,946	11	29	6	52	31	3	100
	静岡県	175	1,266	2	375	95	305	2,123	8	60	0	18	4	14	100
	福井県	261	96	14	42	9	0	413	63	23	3	10	2	0	100
	愛知県	250	1,892	17	780	201	23	2,962	8	64	1	26	7	1	100
	和歌山県	78	881	0	62	6	4	1,025	8	86	0	6	1	0	100
	熊本県	351	1,656	14	935	235	115	3,071	11	54	0	30	8	4	100
	宮崎県	188	1,095	3	1,595	78	79	2,960	6	37	0	54	3	3	100
	鹿児島県	202	1,169	5	2,271	87	364	4,011	5	29	0	57	2	9	100
	小計	2,569	10,912	606	11,199	3,752	1,225	26,511	10	41	2	42	14	5	100
	(除北海道)	1,505	8,055	55	6,060	711	890	16,565	9	49	0	37	4	5	100
一県一農協5県	平均	321	1,364	76	1,400	469	153	3,314	10	41	2	42	14	5	100
	平均(除北海道)	215	1,151	8	866	102	127	2,366	9	49	0	37	4	5	100
	奈良県	93	261	1	61	29	8	424	22	62	0	14	7	2	100
	香川県	135	332	5	271	36	4	747	18	44	1	36	5	1	100
	沖縄県	6	311	2	370	37	235	924	1	34	0	40	4	25	100
	島根県	188	152	7	200	61	5	552	34	28	1	36	11	1	100
	佐賀県	239	571	64	305	20	25	1,204	20	47	5	25	2	2	100
	小計	661	1,627	79	1,207	183	277	3,851	17	42	2	31	5	7	100
	平均	132	325	16	241	37	55	770	17	42	2	31	5	7	100
	平均(除北海道)	215	1,151	8	866	102	127	2,366	9	49	0	37	4	5	100
全農統合34県	青森県	410	1,458	11	818	69	54	2,751	15	53	0	30	3	2	100
	岩手県	456	435	14	1,325	212	57	2,287	20	19	1	58	9	2	100
	宮城県	667	343	26	640	129	3	1,679	40	20	2	38	8	0	100
	秋田県	785	372	12	305	30	20	1,494	53	25	1	20	2	1	100
	山形県	697	930	17	335	78	7	1,986	35	47	1	17	4	0	100
	福島県	791	949	13	541	98	36	2,330	34	41	1	23	4	2	100
	茨城県	845	2,278	32	1,125	155	26	4,306	20	53	1	26	4	1	100
	栃木県	643	986	61	853	298	9	2,552	25	39	2	33	12	0	100
	群馬県	127	1,066	21	923	243	89	2,226	6	48	1	41	11	4	100
	埼玉県	333	1,340	16	297	74	18	2,004	17	67	1	15	4	1	100
	千葉県	674	2,266	60	1,036	254	12	4,048	17	56	1	26	6	0	100
	東京都	1	253	0	21	12	0	275	0	92	0	8	4	0	100
	神奈川県	39	574	2	160	61	2	777	5	74	0	21	8	0	100
	山梨県	62	652	2	72	19	2	790	8	83	0	9	2	0	100
	長野県	428	1,504	19	288	110	4	2,243	19	67	1	13	5	0	100
	新潟県	1,422	629	14	474	68	24	2,563	55	25	1	18	3	1	100
	富山県	412	97	15	91	14	0	615	67	16	2	15	2	0	100
	石川県	262	142	5	95	25	4	508	52	28	1	19	5	1	100
	岐阜県	212	475	10	408	51	9	1,114	19	43	1	37	5	1	100
	三重県	242	384	14	328	55	56	1,024	24	38	1	32	5	5	100
	滋賀県	295	104	20	105	27	8	532	55	20	4	20	5	2	100
	京都府	174	324	7	123	37	41	669	26	48	1	18	6	6	100
	大阪府	70	235	0	23	14	0	328	21	72	0	7	4	0	100
	兵庫県	382	530	27	504	114	2	1,445	26	37	2	35	8	0	100
	鳥取県	132	291	3	231	60	8	665	20	44	0	35	9	1	100
	岡山県	327	422	17	473	107	3	1,242	26	34	1	38	9	0	100
	広島県	234	386	3	395	64	3	1,021	23	38	0	39	6	0	100
	山口県	234	218	2	182	20	4	640	37	34	0	28	3	1	100
	徳島県	121	600	0	272	41	9	1,002	12	60	0	27	4	1	100
	愛媛県	153	792	4	304	43	9	1,262	12	63	0	24	3	1	100
	高知県	105	727	0	82	28	16	930	11	78	0	9	3	2	100
	福岡県	374	1,300	74	387	90	33	2,168	17	60	3	18	4	2	100
	長崎県	121	799	6	429	52	44	1,399	9	57	0	31	4	3	100
	大分県	265	580	11	427	88	29	1,312	20	44	1	33	7	2	100
	小計	12,495	24,441	538	14,072	2,840	641	52,187	24	47	1	27	5	1	100
	平均	368	719	16	414	84	19	1,535	24	47	1	27	5	1	100
	総合計	15,725	36,980	1,223	26,478	6,775	2,143	82,549	19	45	1	32	8	3	100
	総合計(除北海道)	14,661	34,123	672	21,339	3,734	1,808	72,603	20	47	1	29	5	2	100
	総合計の平均	335	787	26	563	144	46	1,756	19	45	1	32	8	3	100
	総合計(除北海道)の平均	319	742	15	464	81	39	1,578	20	47	1	29	5	2	100

出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成

註：「総合農協統計表」では食用甘しょ、ばれいしょ等いも類を、野菜として分類しているので、農業産出額の上記園芸にいも類を含めた。

付表2.5 農協合併の県域組織別推移

単位：農協数，％

県域 組織 形態	都道府県	1992年度	2000年度	2010年度	2014年度	合併構想	減少率	達成率
		A	B	C	D	E	100-D/A	E/D×100
県連 存置 8 県	北海道	248	194	111	109	37	56	34
	静岡県	52	23	19	16	16	69	100
	福井県	36	21	14	12	1	67	8
	愛知県	87	33	20	20	15	77	75
	和歌山県	46	24	10	8	8	83	100
	熊本県	56	29	14	14	11	75	79
	宮崎県	23	13	13	13	4	43	31
	鹿児島県	67	31	15	15	4	78	27
	小計	615	368	216	207	96	66	46
	(除北海道)	367	174	105	98	59	73	60
一 県 一 農 協 5 県	平均	76.9	46.0	27.0	25.9	12.0	66	46
	平均(除北海道)	52.4	24.9	15.0	14.0	8.4	73	60
	奈良県	64	1	1	1	1	98	100
	香川県	47	3	2	1	1	98	100
	沖縄県	52	28	1	1	1	98	100
	島根県	39	11	11	1	1	97	100
	佐賀県	33	32	4	4	1	88	25
	小計	235	75	19	8	5	97	63
	平均	47.0	15.0	3.8	1.6	1.0	97	63
全 農 統 合 3 4 県	青森県	88	52	10	10	5	89	50
	岩手県	63	29	9	7	6	89	86
	宮城県	97	35	15	14	11	86	79
	秋田県	101	17	16	15	11	85	73
	山形県	63	24	18	17	7	73	41
	福島県	113	32	17	17	4	85	24
	茨城県	85	48	27	26	1	69	4
	栃木県	54	19	11	10	10	81	100
	群馬県	75	35	16	15	6	80	40
	埼玉県	104	44	21	21	10	80	48
	千葉県	60	49	21	21	7	65	33
	東京都	43	26	16	15	14	65	93
	神奈川県	36	23	14	14	7	61	50
	山梨県	67	30	11	11	1	84	9
	長野県	68	30	23	20	16	71	80
	新潟県	145	68	26	25	13	83	52
	富山県	53	32	17	17	9	68	53
	石川県	52	24	17	17	10	67	59
	岐阜県	54	21	7	7	5	87	71
	三重県	28	20	15	12	13	57	108
	滋賀県	47	19	16	16	7	66	44
	京都府	68	10	5	5	5	93	100
	大阪府	77	29	14	14	8	82	57
	兵庫県	68	32	14	14	7	79	50
	鳥取県	41	5	3	3	1	93	33
	岡山県	111	39	9	9	9	92	100
	広島県	63	37	13	13	8	79	62
	山口県	89	17	12	12	11	87	92
	徳島県	48	19	16	16	1	67	6
	愛媛県	76	15	12	12	10	84	83
	高知県	72	16	15	15	1	79	7
	福岡県	65	32	21	20	3	69	15
	長崎県	39	26	7	7	7	82	100
	大分県	41	27	6	6	1	85	17
	小計	2,354	981	490	473	245	80	52
	平均	69.2	28.9	14.4	13.9	7.2	80	52
総 合 計		3,204	1,424	725	688	346	79	50
総合計（除北海道）		2,956	1,230	614	579	309	80	53
総合計の平均		68.2	30.3	15.4	14.6	7.4	79	50
総合計(除北海道)の平均		64.3	26.7	13.3	12.6	6.7	80	53

出典：農林水産省「総合農協統計表」、2014年度農協数は全国中央会資料より作成

註：合併構想は全国中央会「都道府県JA構想」2015.4.1現在より作成

付表2.6 県域組織別農業産出額と農協受入額の推移

単位：億円，%

県域 組織 形態	都道府県	農業産出額 (A)				農協受入額 (B)				農協経由率 (B/A)		
		1992	2000	2010	2010/ 1992	1992	2000	2010	2010/ 1992	1992	2000	2010
県連 存置 8 県	北海道	11,136	10,551	9,946	89	8,905	8,313	8,313	93	80	79	84
	静岡県	3,287	2,800	2,123	65	1,449	1,162	860	59	44	42	41
	福井県	792	591	413	52	545	362	261	48	69	61	63
	愛知県	3,613	3,419	2,962	82	1,756	1,473	1,403	80	49	43	47
	和歌山県	1,533	1,174	1,025	67	766	561	516	67	50	48	50
	熊本県	3,819	3,358	3,071	80	2,254	1,752	1,405	62	59	52	46
	宮崎県	3,707	3,128	2,960	80	1,692	1,298	1,125	66	46	41	38
	鹿児島県	4,558	4,048	4,011	88	1,978	1,807	1,492	75	43	45	37
	小計	32,445	29,069	26,511	82	19,345	16,728	15,375	79	60	58	58
	(除北海道)	21,309	18,518	16,565	78	10,440	8,415	7,062	68	49	45	43
一 県 一 農 協 5 県	平均	4,056	3,634	3,314	82	2,418	2,091	1,922	79	60	58	58
	平均(除北海道)	3,044	2,645	2,366	78	1,491	1,202	1,009	68	49	45	43
	奈良県	591	567	424	72	213	238	172	81	36	42	41
	香川県	1,094	845	747	68	672	524	439	65	61	62	59
	沖縄県	1,049	902	924	88	503	426	487	97	48	47	53
	島根県	891	685	552	62	567	361	316	56	64	53	57
	佐賀県	1,833	1,455	1,204	66	1,330	1,096	1,314	99	73	75	109
	小計	5,458	4,454	3,851	71	3,285	2,645	2,728	83	60	59	71
	平均	1,092	891	770	71	657	529	546	83	60	59	71
	平均(除北海道)	3,044	2,645	2,366	78	1,491	1,202	1,009	68	49	45	43
全 農 統 合 3 4 県	青森県	3,500	2,648	2,751	79	1,366	1,283	1,048	77	39	48	38
	岩手県	3,461	2,849	2,287	66	1,910	1,407	1,042	55	55	49	46
	宮城県	3,036	2,202	1,679	55	1,802	1,318	917	51	59	60	55
	秋田県	2,918	2,058	1,494	51	1,859	1,186	875	47	64	58	59
	山形県	2,988	2,372	1,986	66	1,956	1,438	1,168	60	65	61	59
	福島県	3,549	2,651	2,330	66	1,639	1,099	916	56	46	41	39
	茨城県	4,988	4,147	4,306	86	1,527	1,288	1,161	76	31	31	27
	栃木県	3,093	2,746	2,552	83	1,614	1,351	1,117	69	52	49	44
	群馬県	2,662	2,289	2,226	84	1,770	1,420	1,271	72	66	62	57
	埼玉県	2,626	2,052	2,004	76	930	677	503	54	35	33	25
	千葉県	4,874	4,448	4,048	83	1,537	1,169	1,019	66	32	26	25
	東京都	355	312	275	77	63	59	40	63	18	19	15
	神奈川県	962	827	777	81	336	345	285	85	35	42	37
	山梨県	1,203	925	790	66	740	540	376	51	62	58	48
	長野県	3,219	2,558	2,243	70	2,955	2,341	1,902	64	92	92	85
	新潟県	4,141	3,141	2,563	62	2,349	1,726	1,384	59	57	55	54
	富山県	1,227	800	615	50	931	486	357	38	76	61	58
	石川県	967	685	508	53	637	365	275	43	66	53	54
	岐阜県	1,546	1,275	1,114	72	774	551	513	66	50	43	46
	三重県	1,624	1,334	1,024	63	661	470	321	49	41	35	31
	滋賀県	997	746	532	53	654	396	321	49	66	53	60
	京都府	841	741	669	80	335	242	174	52	40	33	26
	大阪府	540	377	328	61	87	55	71	82	16	15	22
	兵庫県	2,055	1,676	1,445	70	971	775	606	62	47	46	42
	鳥取県	1,050	770	665	63	732	495	321	44	70	64	48
	岡山県	1,831	1,362	1,242	68	798	599	359	45	44	44	29
	広島県	1,378	1,160	1,021	74	611	364	286	47	44	31	28
	山口県	1,075	835	640	60	490	387	265	54	46	46	41
	徳島県	1,420	1,242	1,002	71	802	621	503	63	56	50	50
	愛媛県	1,721	1,452	1,262	73	1,057	769	638	60	61	53	51
	高知県	1,423	1,096	930	65	883	780	670	76	62	71	72
	福岡県	2,770	2,388	2,168	78	1,641	1,452	1,064	65	59	61	49
	長崎県	1,618	1,369	1,399	86	835	739	708	85	52	54	51
	大分県	1,817	1,520	1,312	72	789	664	423	54	43	44	32
	小計	73,475	59,053	52,187	71	38,041	28,857	22,899	60	52	49	44
	平均	2,161	1,737	1,535	71	1,119	849	674	60	52	49	44
総 合 計		111,378	92,576	82,549	74	60,671	48,230	41,002	68	54	52	50
総合計(除北海道)		100,242	82,025	72,603	72	51,766	39,917	32,689	63	52	49	45
総合計の平均		2,370	1,970	1,756	74	1,291	1,026	872	68	54	52	50
総合計(除北海道)の平均		2,179	1,783	1,578	72	1,125	868	711	63	52	49	45

出典：農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より作成

註：農協受入額＝農協販売額－販売手数料

付表2.7 県域組織別農協取扱高(販売・購買)の推移

単位: 億円、%

県域組織形態	都道府県	販 売				購 買				合 計			
		1992	2000	2010	2010/ 1992	1992	2000	2010	2010/ 1992	1992	2000	2010	2010/ 1992
県連 存置 8 県	北海道	9,115	8,508	8,522	93	5,988	5,002	4,867	81	15,103	13,510	13,389	89
	静岡県	1,484	1,188	890	60	1,598	1,109	715	45	3,082	2,297	1,605	52
	福井県	563	375	271	48	843	661	450	53	1,406	1,036	721	51
	愛知県	1,792	1,511	1,451	81	1,927	1,688	1,418	74	3,719	3,199	2,869	77
	和歌山県	789	581	546	69	561	514	407	73	1,350	1,095	953	71
	熊本県	2,298	1,789	1,434	62	1,637	1,343	1,083	66	3,935	3,132	2,517	64
	宮崎県	1,728	1,324	1,151	67	1,286	1,084	768	60	3,014	2,408	1,919	64
	鹿児島県	2,013	1,845	1,523	76	1,688	1,225	1,005	60	3,701	3,070	2,528	68
	小計	19,782	17,121	15,788	80	15,528	12,626	10,713	69	35,310	29,747	26,501	75
	(除北海道)	10,667	8,613	7,266	68	9,540	7,624	5,846	61	20,207	16,237	13,112	65
	平均	2,473	2,140	1,974	80	1,941	1,578	1,339	69	4,414	3,718	3,313	75
一 県 一 農 協 5 県	平均(除北海道)	1,524	1,230	1,038	68	1,363	1,089	835	61	2,887	2,320	1,873	65
	奈良県	217	245	176	81	308	361	178	58	525	606	354	67
	香川県	684	534	449	66	665	670	258	39	1,349	1,204	707	52
	沖縄県	514	439	507	99	460	417	461	100	974	856	968	99
	島根県	580	369	324	56	769	636	398	52	1,349	1,005	722	54
	佐賀県	1,361	1,123	1,351	99	939	833	832	89	2,300	1,956	2,183	95
	小計	3,356	2,710	2,807	84	3,141	2,917	2,127	68	6,497	5,627	4,934	76
全 農 統 合 3 4 県	平均	671	542	561	84	628	583	425	68	1,299	1,125	987	76
	青森県	1,401	1,320	1,079	77	884	712	587	66	2,285	2,032	1,666	73
	岩手県	1,954	1,440	1,072	55	1,304	916	515	39	3,258	2,356	1,587	49
	宮城県	1,849	1,359	945	51	1,340	906	555	41	3,189	2,265	1,500	47
	秋田県	1,912	1,218	905	47	1,342	1,031	545	41	3,254	2,249	1,450	45
	山形県	2,011	1,479	1,202	60	1,336	876	637	48	3,347	2,355	1,839	55
	福島県	1,683	1,129	956	57	1,315	947	554	42	2,998	2,076	1,510	50
	茨城県	1,565	1,320	1,196	76	1,080	843	604	56	2,645	2,163	1,800	68
	栃木県	1,655	1,392	1,159	70	1,008	820	529	52	2,663	2,212	1,688	63
	群馬県	1,805	1,447	1,329	74	1,402	1,113	836	60	3,207	2,560	2,165	68
	埼玉県	945	689	519	55	923	710	590	64	1,868	1,399	1,109	59
	千葉県	1,563	1,191	1,046	67	1,002	747	585	58	2,565	1,938	1,631	64
	東京都	66	61	44	67	286	203	138	48	352	264	182	52
	神奈川県	342	357	301	88	995	766	361	36	1,337	1,123	662	50
	山梨県	752	548	383	51	443	415	322	73	1,195	963	705	59
	長野県	3,023	2,395	1,947	64	2,905	1,920	1,305	45	5,928	4,315	3,252	55
	新潟県	2,418	1,777	1,428	59	1,945	1,463	1,093	56	4,363	3,240	2,521	58
	富山県	954	505	375	39	1,031	757	556	54	1,985	1,262	931	47
	石川県	653	379	285	44	815	584	486	60	1,468	963	771	53
	岐阜県	789	568	527	67	1,091	939	657	60	1,880	1,507	1,184	63
	三重県	680	499	332	49	999	740	438	44	1,679	1,239	770	46
	滋賀県	674	409	336	50	568	431	280	49	1,242	840	616	50
	京都府	343	248	179	52	558	384	153	27	901	632	332	37
	大阪府	88	56	79	90	332	188	94	28	420	244	173	41
	兵庫県	1,002	807	635	63	1,204	844	411	34	2,206	1,651	1,046	47
	鳥取県	749	509	330	44	908	768	238	26	1,657	1,277	568	34
	岡山県	822	616	372	45	997	785	382	38	1,819	1,401	754	41
	広島県	641	387	298	46	984	679	373	38	1,625	1,066	671	41
	山口県	504	416	278	55	622	439	263	42	1,126	855	541	48
	徳島県	820	633	517	63	437	369	301	69	1,257	1,002	818	65
	愛媛県	1,080	785	657	61	1,407	1,021	521	37	2,487	1,806	1,178	47
	高知県	905	804	694	77	590	482	386	65	1,495	1,286	1,080	72
	福岡県	1,678	1,497	1,101	66	1,432	1,052	814	57	3,110	2,549	1,915	62
	長崎県	852	756	726	85	873	750	628	72	1,725	1,506	1,354	78
	大分県	808	681	436	54	578	518	272	47	1,386	1,199	708	51
	小計	38,986	29,677	23,668	61	34,936	26,118	17,009	49	73,922	55,795	40,677	55
	平均	1,147	873	696	61	1,028	768	500	49	2,174	1,641	1,196	55
総 合 計		62,124	49,508	42,263	68	53,605	41,661	29,849	56	115,729	91,169	72,112	62
総合計(除北海道)		53,009	41,000	33,741	64	47,617	36,659	24,982	52	100,626	77,659	58,723	58
総合計の平均		1,322	1,053	899	68	1,141	886	635	56	2,462	1,940	1,534	62
総合計(除北海道)の平均		1,152	891	734	64	1,035	797	543	52	2,188	1,688	1,277	58

出典：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

註：販売・購買取扱高は 付表2.9、付表2.10、付表2.11 をもとに作成

付表2.8 県域組織別農協取扱高の系統利用率の推移(総括表)

単位：％

県域 組織 形態	都道府県	販 売			購 買			合 計		
		1992	2000	2010	1992	2000	2010	1992	2000	2010
県連 存置 8 県	北海道	87	83	85	63	58	61	78	74	76
	静岡県	72	72	75	71	63	63	71	68	70
	福井県	99	87	90	80	78	83	88	81	85
	愛知県	94	87	86	71	71	72	83	80	80
	和歌山県	95	96	85	81	73	68	89	86	78
	熊本県	97	86	92	77	75	64	90	82	81
	宮崎県	98	97	94	81	79	70	91	89	85
	鹿児島県	98	91	98	88	82	86	93	88	94
	小計	91	85	87	72	67	67	83	78	79
	(除北海道)	93	88	90	78	74	72	87	82	83
	平均	91	85	87	72	67	67	83	78	79
	平均(除北海道)	93	88	90	78	74	72	87	82	83
一 県 一 農 協 5 県	奈良県	90	66	39	82	62	53	86	64	46
	香川県	97	91	35	81	72	39	90	81	36
	沖縄県	49	49	2	69	67	54	58	57	25
	島根県	93	88	86	54	47	34	72	64	60
	佐賀県	98	97	55	84	84	79	93	92	64
	小計	89	84	45	74	68	59	82	77	50
	平均	89	84	45	74	68	59	82	77	50
全 農 統 合 3 4 県	青森県	96	96	85	77	65	66	89	86	79
	岩手県	95	95	89	77	74	66	88	87	82
	宮城県	94	82	89	75	55	68	86	72	82
	秋田県	98	97	68	81	76	70	92	88	69
	山形県	97	95	81	81	71	61	91	87	75
	福島県	98	97	80	81	79	84	91	89	82
	茨城県	97	94	87	77	73	78	89	87	84
	栃木県	98	98	87	80	70	50	92	89	77
	群馬県	97	97	96	84	82	80	92	91	91
	埼玉県	93	94	91	86	82	77	90	89	84
	千葉県	96	92	81	84	77	71	92	87	78
	東京都	42	25	16	68	62	54	62	52	43
	神奈川県	77	73	66	87	81	81	84	78	73
	山梨県	97	97	90	67	61	55	87	83	75
	長野県	97	95	79	83	75	71	91	87	76
	新潟県	96	92	81	75	74	70	88	84	76
	富山県	98	97	84	85	77	67	91	86	74
	石川県	97	95	85	81	68	69	89	80	75
	岐阜県	94	92	80	93	64	71	93	76	76
	三重県	90	76	70	66	62	60	77	68	65
	滋賀県	97	97	71	76	73	64	88	86	68
	京都府	90	88	88	68	65	72	77	75	81
	大阪府	93	82	41	81	74	61	84	76	51
	兵庫県	87	80	72	71	67	67	79	74	70
	鳥取県	80	77	67	63	40	60	71	56	64
	岡山県	95	94	83	73	74	63	84	84	74
	広島県	92	82	86	66	60	57	78	69	71
	山口県	88	69	83	64	63	64	76	66	75
	徳島県	94	94	92	75	64	60	88	84	81
	愛媛県	92	94	93	74	67	63	82	80	81
	高知県	94	94	88	70	74	71	85	87	83
	福岡県	96	88	73	73	68	63	86	80	69
	長崎県	94	86	86	73	70	68	85	79	78
	大分県	91	93	80	70	58	68	83	79	76
	小計	95	92	83	77	70	68	87	82	77
	平均	95	92	83	77	70	68	87	82	77
総 合 計		93	89	82	75	69	67	85	81	76
総合計(除北海道)		94	90	81	77	71	68	87	82	76
総合計の平均		93	89	82	75	69	67	85	81	76
総合計(除北海道)の平均		94	90	81	77	71	68	87	82	76

出典：農水省「総合農協統計表」をもとに作成

註：系統利用率は 付表2.9～付表2.11をもとに作成

付表2.9 県域機能別農協取扱高の系統利用率の推移(1992年度)

単位：億円，％

県域 組織 形態	都道府県	販 売			購 買				合 計		
		取扱高	系統 利用高	系統 利用率	取扱高	受入高	系統 利用高	系統 利用率	取扱高	系統 利用高	系統 利用率
		A	B	B/A	C	D	E	E/D	(A+C)	(B+E)	(B+E) / (A+D)
県連 存置 8 県	北海道	9,115	7,961	87	5,988	5,980	3,790	63	15,103	11,751	78
	静岡県	1,484	1,066	72	1,598	1,345	952	71	3,082	2,018	71
	福井県	563	560	99	843	728	579	80	1,406	1,139	88
	愛知県	1,792	1,681	94	1,927	1,620	1,155	71	3,719	2,836	83
	和歌山県	789	746	95	561	484	392	81	1,350	1,138	89
	熊本県	2,298	2,237	97	1,637	1,469	1,136	77	3,935	3,373	90
	宮崎県	1,728	1,688	98	1,286	1,133	918	81	3,014	2,606	91
	鹿児島県	2,013	1,966	98	1,688	1,468	1,287	88	3,701	3,253	93
	小計	19,782	17,905	91	15,528	14,227	10,209	72	35,310	28,114	83
	(除北海道)	10,667	9,944	93	9,540	8,247	6,419	78	20,207	16,363	87
一 県 一 農 協 5 県	平均	2,473	2,238	91	1,941	1,778	1,276	72	4,414	3,514	83
	平均(除北海道)	1,524	1,421	93	1,363	1,178	917	78	2,887	2,338	87
	奈良県	217	196	90	308	256	211	82	525	407	86
	香川県	684	662	97	665	586	475	81	1,349	1,137	90
	沖縄県	514	253	49	460	387	268	69	974	521	58
	島根県	580	537	93	769	641	345	54	1,349	882	72
	佐賀県	1,361	1,340	98	939	808	682	84	2,300	2,022	93
	小計	3,356	2,988	89	3,141	2,678	1,981	74	6,497	4,969	82
	平均	671	598	89	628	536	396	74	1,299	994	82
全 農 統 合 3 4 県	青森県	1,401	1,348	96	884	780	599	77	2,285	1,947	89
	岩手県	1,954	1,853	95	1,304	1,142	883	77	3,258	2,736	88
	宮城県	1,849	1,733	94	1,340	1,167	873	75	3,189	2,606	86
	秋田県	1,912	1,883	98	1,342	1,185	957	81	3,254	2,840	92
	山形県	2,011	1,948	97	1,336	1,166	942	81	3,347	2,890	91
	福島県	1,683	1,652	98	1,315	1,147	925	81	2,998	2,577	91
	茨城県	1,565	1,513	97	1,080	949	727	77	2,645	2,240	89
	栃木県	1,655	1,620	98	1,008	882	709	80	2,663	2,329	92
	群馬県	1,805	1,751	97	1,402	1,234	1,041	84	3,207	2,792	92
	埼玉県	945	878	93	923	798	690	86	1,868	1,568	90
	千葉県	1,563	1,500	96	1,002	866	728	84	2,565	2,228	92
	東京都	66	28	42	286	243	165	68	352	193	62
	神奈川県	342	265	77	995	865	751	87	1,337	1,016	84
	山梨県	752	731	97	443	397	266	67	1,195	997	87
	長野県	3,023	2,944	97	2,905	2,477	2,049	83	5,928	4,993	91
	新潟県	2,418	2,329	96	1,945	1,674	1,260	75	4,363	3,589	88
	富山県	954	932	98	1,031	887	750	85	1,985	1,682	91
	石川県	653	632	97	815	702	571	81	1,468	1,203	89
	岐阜県	789	739	94	1,091	728	679	93	1,880	1,418	93
	三重県	680	613	90	999	857	565	66	1,679	1,178	77
	滋賀県	674	652	97	568	465	352	76	1,242	1,004	88
	京都府	343	309	90	558	471	320	68	901	629	77
	大阪府	88	82	93	332	301	244	81	420	326	84
	兵庫県	1,002	876	87	1,204	1,005	710	71	2,206	1,586	79
	鳥取県	749	600	80	908	791	497	63	1,657	1,097	71
	岡山県	822	783	95	997	845	614	73	1,819	1,397	84
	広島県	641	590	92	984	823	546	66	1,625	1,136	78
	山口県	504	444	88	622	533	340	64	1,126	784	76
	徳島県	820	772	94	437	395	296	75	1,257	1,068	88
	愛媛県	1,080	992	92	1,407	1,201	883	74	2,487	1,875	82
	高知県	905	849	94	590	516	363	70	1,495	1,212	85
	福岡県	1,678	1,608	96	1,432	1,237	904	73	3,110	2,512	86
	長崎県	852	805	94	873	747	549	73	1,725	1,354	85
	大分県	808	733	91	578	502	349	70	1,386	1,082	83
	小計	38,986	36,987	95	34,936	29,978	23,097	77	73,922	60,084	87
	平均	1,147	1,088	95	1,028	882	679	77	2,174	1,767	87
総 合 計		62,124	57,880	93	53,605	46,883	35,287	75	115,729	93,167	85
総合計(除北海道)		53,009	49,919	94	47,617	40,903	31,497	77	100,626	81,416	87
総合計の平均		1,322	1,231	93	1,141	998	751	75	2,462	1,982	85
総合計(除北海道)の平均		1,152	1,085	94	1,035	889	685	77	2,188	1,770	87

出典：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

付表2.10 県域機能別農協取扱高の系統利用率の推移(2000年度)

単位：億円，%

県域 組織 形態	都道府県	販 売			購 買				合 計		
		取扱高	系統 利用高	系統 利用率	取扱高	受入高	系統 利用高	系統 利用率	取扱高	系統 利用高	系統 利用率
		A	B	B/A	C	D	E	E/D	(A+C)	(B+E)	(B+E) / (A+D)
県 連 存 置 8 県	北海道	8,508	7,032	83	5,002	4,969	2,905	58	13,510	9,937	74
	静岡県	1,188	855	72	1,109	914	574	63	2,297	1,429	68
	福井県	375	326	87	661	559	435	78	1,036	761	81
	愛知県	1,511	1,322	87	1,688	1,418	1,008	71	3,199	2,330	80
	和歌山県	581	558	96	514	439	319	73	1,095	877	86
	熊本県	1,789	1,542	86	1,343	1,195	892	75	3,132	2,434	82
	宮崎県	1,324	1,285	97	1,084	947	744	79	2,408	2,029	89
	鹿児島県	1,845	1,678	91	1,225	1,085	889	82	3,070	2,567	88
	小計	17,121	14,598	85	12,626	11,526	7,766	67	29,747	22,364	78
	(除北海道)	8,613	7,566	88	7,624	6,557	4,861	74	16,237	12,427	82
	平均	2,140	1,825	85	1,578	1,441	971	67	3,718	2,796	78
一 県 一 農 協 5 県	平均(除北海道)	1,230	1,081	88	1,089	937	694	74	2,320	1,775	82
	奈良県	245	162	66	361	317	197	62	606	359	64
	香川県	534	488	91	670	611	440	72	1,204	928	81
	沖縄県	439	216	49	417	342	228	67	856	444	57
	島根県	369	326	88	636	516	241	47	1,005	567	64
	佐賀県	1,123	1,092	97	833	729	614	84	1,956	1,706	92
	小計	2,710	2,284	84	2,917	2,515	1,720	68	5,627	4,004	77
	平均	542	457	84	583	503	344	68	1,125	801	77
全 農 統 合 3 4 県	青森県	1,320	1,261	96	712	629	406	65	2,032	1,667	86
	岩手県	1,440	1,369	95	916	790	582	74	2,356	1,951	87
	宮城県	1,359	1,109	82	906	780	428	55	2,265	1,537	72
	秋田県	1,218	1,184	97	1,031	887	674	76	2,249	1,858	88
	山形県	1,479	1,398	95	876	766	544	71	2,355	1,942	87
	福島県	1,129	1,091	97	947	827	650	79	2,076	1,741	89
	茨城県	1,320	1,247	94	843	732	538	73	2,163	1,785	87
	栃木県	1,392	1,364	98	820	717	504	70	2,212	1,868	89
	群馬県	1,447	1,397	97	1,113	969	797	82	2,560	2,194	91
	埼玉県	689	646	94	710	599	494	82	1,399	1,140	89
	千葉県	1,191	1,101	92	747	642	497	77	1,938	1,598	87
	東京都	61	15	25	203	168	104	62	264	119	52
	神奈川県	357	259	73	766	667	540	81	1,123	799	78
	山梨県	548	534	97	415	364	223	61	963	757	83
	長野県	2,395	2,284	95	1,920	1,588	1,193	75	4,315	3,477	87
	新潟県	1,777	1,628	92	1,463	1,275	938	74	3,240	2,566	84
	富山県	505	488	97	757	657	506	77	1,262	994	86
	石川県	379	360	95	584	492	336	68	963	696	80
	岐阜県	568	525	92	939	805	515	64	1,507	1,040	76
	三重県	499	379	76	740	626	389	62	1,239	768	68
	滋賀県	409	397	97	431	355	260	73	840	657	86
	京都府	248	218	88	384	324	210	65	632	428	75
	大阪府	56	46	82	188	165	122	74	244	168	76
	兵庫県	807	647	80	844	697	467	67	1,651	1,114	74
	鳥取県	509	394	77	768	667	268	40	1,277	662	56
	岡山県	616	579	94	785	660	491	74	1,401	1,070	84
	広島県	387	319	82	679	549	331	60	1,066	650	69
	山口県	416	286	69	439	363	227	63	855	513	66
	徳島県	633	597	94	369	326	210	64	1,002	807	84
	愛媛県	785	740	94	1,021	873	589	67	1,806	1,329	80
	高知県	804	755	94	482	410	302	74	1,286	1,057	87
	福岡県	1,497	1,316	88	1,052	909	614	68	2,549	1,930	80
	長崎県	756	647	86	750	635	447	70	1,506	1,094	79
	大分県	681	631	93	518	445	260	58	1,199	891	79
	小計	29,677	27,211	92	26,118	22,358	15,656	70	55,795	42,867	82
	平均	873	800	92	768	658	460	70	1,641	1,261	82
総 合 計		49,508	44,093	89	41,661	36,399	25,142	69	91,169	69,235	81
総合計(除北海道)		41,000	37,061	90	36,659	31,430	22,237	71	77,659	59,298	82
総合計の平均		1,053	938	89	886	774	535	69	1,940	1,473	81
総合計(除北海道)の平均		891	806	90	797	683	483	71	1,688	1,289	82

出典：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

付表2.11 県域機能別農協取扱高の系統利用率の推移(2010年度)

単位：億円，％

県域 組織 形態	都道府県	販 売			購 買				合 計		
		取扱高	系統 利用高	系統 利用率	取扱高	受入高	系統 利用高	系統 利用率	取扱高	系統 利用高	系統 利用率
		A	B	B/A	C	D	E	E/D	(A+C)	(B+E)	(B+E)/ (A+D)
県連 存置 8 県	北海道	8,522	7,205	85	4,867	4,498	2,753	61	13,389	9,958	76
	静岡県	890	671	75	715	593	374	63	1,605	1,045	70
	福井県	271	243	90	450	391	323	83	721	566	85
	愛知県	1,451	1,250	86	1,418	1,216	873	72	2,869	2,123	80
	和歌山県	546	462	85	407	344	233	68	953	695	78
	熊本県	1,434	1,324	92	1,083	968	616	64	2,517	1,940	81
	宮崎県	1,151	1,086	94	768	686	481	70	1,919	1,567	85
	鹿児島県	1,523	1,499	98	1,005	897	774	86	2,528	2,273	94
	小計	15,788	13,740	87	10,713	9,593	6,427	67	26,501	20,167	79
	(除北海道)	7,266	6,535	90	5,846	5,095	3,674	72	13,112	10,209	83
一 県 一 農 協 5 県	平均	1,974	1,718	87	1,339	1,199	803	67	3,313	2,521	79
	平均(除北海道)	1,038	934	90	835	728	525	72	1,873	1,458	83
	奈良県	176	69	39	178	149	79	53	354	148	46
	香川県	449	156	35	258	229	90	39	707	246	36
	沖縄県	507	10	2	461	394	212	54	968	222	25
	島根県	324	278	86	398	325	111	34	722	389	60
	佐賀県	1,351	742	55	832	761	602	79	2,183	1,344	64
	小計	2,807	1,255	45	2,127	1,858	1,094	59	4,934	2,349	50
	平均	561	251	45	425	372	219	59	987	470	50
全 農 統 合 3 4 県	青森県	1,079	920	85	587	503	332	66	1,666	1,252	79
	岩手県	1,072	955	89	515	457	301	66	1,587	1,256	82
	宮城県	945	841	89	555	485	328	68	1,500	1,169	82
	秋田県	905	618	68	545	467	325	70	1,450	943	69
	山形県	1,202	973	81	637	549	337	61	1,839	1,310	75
	福島県	956	766	80	554	485	409	84	1,510	1,175	82
	茨城県	1,196	1,035	87	604	530	416	78	1,800	1,451	84
	栃木県	1,159	1,013	87	529	463	233	50	1,688	1,246	77
	群馬県	1,329	1,279	96	836	722	580	80	2,165	1,859	91
	埼玉県	519	471	91	590	508	392	77	1,109	863	84
	千葉県	1,046	851	81	585	505	358	71	1,631	1,209	78
	東京都	44	7	16	138	112	60	54	182	67	43
	神奈川県	301	198	66	361	304	246	81	662	444	73
	山梨県	383	343	90	322	276	152	55	705	495	75
	長野県	1,947	1,531	79	1,305	1,095	781	71	3,252	2,312	76
	新潟県	1,428	1,150	81	1,093	927	648	70	2,521	1,798	76
	富山県	375	315	84	556	487	327	67	931	642	74
	石川県	285	241	85	486	416	286	69	771	527	75
	岐阜県	527	424	80	657	563	401	71	1,184	825	76
	三重県	332	234	70	438	367	222	60	770	456	65
	滋賀県	336	239	71	280	228	146	64	616	385	68
	京都府	179	158	88	153	131	94	72	332	252	81
	大阪府	79	32	41	94	83	51	61	173	83	51
	兵庫県	635	458	72	411	346	231	67	1,046	689	70
	鳥取県	330	222	67	238	217	130	60	568	352	64
	岡山県	372	308	83	382	326	207	63	754	515	74
	広島県	298	256	86	373	307	176	57	671	432	71
	山口県	278	232	83	263	224	143	64	541	375	75
	徳島県	517	477	92	301	270	161	60	818	638	81
	愛媛県	657	609	93	521	447	280	63	1,178	889	81
	高知県	694	613	88	386	334	236	71	1,080	849	83
	福岡県	1,101	800	73	814	701	445	63	1,915	1,245	69
	長崎県	726	623	86	628	538	366	68	1,354	989	78
	大分県	436	350	80	272	235	160	68	708	510	76
	小計	23,668	19,542	83	17,009	14,608	9,960	68	40,677	29,502	77
	平均	696	575	83	500	430	293	68	1,196	868	77
総 合 計		42,263	34,537	82	29,849	26,059	17,481	67	72,112	52,018	76
総合計(除北海道)		33,741	27,332	81	24,982	21,561	14,728	68	58,723	42,060	76
総合計の平均		899	735	82	635	554	372	67	1,534	1,107	76
総合計(除北海道)の平均		734	594	81	543	469	320	68	1,277	914	76

出典：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

付表2.12 県域組織別1農協当たり取扱高の推移

(単位：億円)

県域組織形態	都道府県	農協数			農協取扱高			1農協当たり取扱高		
		1992	2000	2010	1992	2000	2010	1992	2000	2010
県連 存置 8 県	北海道	248	194	111	15,103	13,510	13,389	61	70	121
	静岡県	52	23	19	3,082	2,297	1,605	59	100	84
	福井県	36	21	14	1,406	1,036	721	39	49	52
	愛知県	87	33	20	3,719	3,199	2,869	43	97	143
	和歌山県	46	24	10	1,350	1,095	953	29	46	95
	熊本県	56	29	14	3,935	3,132	2,517	70	108	180
	宮崎県	23	13	13	3,014	2,408	1,919	131	185	148
	鹿児島県	67	31	15	3,701	3,070	2,528	55	99	169
	小計	615	368	216	35,310	29,747	26,501	57	81	123
	(除北海道)	367	174	105	20,207	16,237	13,112	55	93	125
一 県 一 農 協 5 県	平均	76.9	46.0	27.0	4,414	3,718	3,313	57	81	123
	平均(除北海道)	52.4	24.9	15.0	2,887	2,320	1,873	55	93	125
	奈良県	64	1	1	525	606	354	8	606	354
	香川県	47	3	2	1,349	1,204	707	29	401	354
	沖縄県	52	28	1	974	856	968	19	31	968
	島根県	39	11	11	1,349	1,005	722	35	91	66
	佐賀県	33	32	4	2,300	1,956	2,183	70	61	546
	小計	235	75	19	6,497	5,627	4,934	28	75	260
	平均	47.0	15.0	3.8	1,299	1,125	987	28	75	260
全 農 統 合 3 4 県	青森県	88	52	10	2,285	2,032	1,666	26	39	167
	岩手県	63	29	9	3,258	2,356	1,587	52	81	176
	宮城県	97	35	15	3,189	2,265	1,500	33	65	100
	秋田県	101	17	16	3,254	2,249	1,450	32	132	91
	山形県	63	24	18	3,347	2,355	1,839	53	98	102
	福島県	113	32	17	2,998	2,076	1,510	27	65	89
	茨城県	85	48	27	2,645	2,163	1,800	31	45	67
	栃木県	54	19	11	2,663	2,212	1,688	49	116	153
	群馬県	75	35	16	3,207	2,560	2,165	43	73	135
	埼玉県	104	44	21	1,868	1,399	1,109	18	32	53
	千葉県	60	49	21	2,565	1,938	1,631	43	40	78
	東京都	43	26	16	352	264	182	8	10	11
	神奈川県	36	23	14	1,337	1,123	662	37	49	47
	山梨県	67	30	11	1,195	963	705	18	32	64
	長野県	68	30	23	5,928	4,315	3,252	87	144	141
	新潟県	145	68	26	4,363	3,240	2,521	30	48	97
	富山県	53	32	17	1,985	1,262	931	37	39	55
	石川県	52	24	17	1,468	963	771	28	40	45
	岐阜県	54	21	7	1,880	1,507	1,184	35	72	169
	三重県	28	20	15	1,679	1,239	770	60	62	51
	滋賀県	47	19	16	1,242	840	616	26	44	39
	京都府	68	10	5	901	632	332	13	63	66
	大阪府	77	29	14	420	244	173	5	8	12
	兵庫県	68	32	14	2,206	1,651	1,046	32	52	75
	鳥取県	41	5	3	1,657	1,277	568	40	255	189
	岡山県	111	39	9	1,819	1,401	754	16	36	84
	広島県	63	37	13	1,625	1,066	671	26	29	52
	山口県	89	17	12	1,126	855	541	13	50	45
	徳島県	48	19	16	1,257	1,002	818	26	53	51
	愛媛県	76	15	12	2,487	1,806	1,178	33	120	98
	高知県	72	16	15	1,495	1,286	1,080	21	80	72
	福岡県	65	32	21	3,110	2,549	1,915	48	80	91
	長崎県	39	26	7	1,725	1,506	1,354	44	58	193
	大分県	41	27	14	1,386	1,199	708	34	44	51
	小計	2,354	981	498	73,922	55,795	40,677	31	57	82
	平均	69.2	28.9	14.6	2,174	1,641	1,196	31	57	82
総 合 計		3,204	1,424	733	115,729	91,169	72,112	36	64	98
総合計(除北海道)		2,956	1,230	622	100,626	77,659	58,723	34	63	94
総合計の平均		68.2	30.3	15.6	2,462	1,940	1,534	36	64	98
総合計(除北海道)の平均		64.3	26.7	13.5	2,188	1,688	1,277	34	63	94

出典：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

付表2.13 県域組織別農協総利益の事業別割合（2010年度）

（単位：億円、％）

県域 組織 形態	都道府県	事業総利益	信用事業利益	共済事業利益	経済事業利益	比 率		
		A	B	C	D	B/A	C/A	D/A
県 連 存 置 8 県	北海道	1,181	240	159	782	20	13	66
	静岡県	838	443	239	156	53	29	19
	福井県	209	56	71	82	27	34	39
	愛知県	1,221	613	285	323	50	23	26
	和歌山県	278	116	64	98	42	23	35
	熊本県	394	93	98	203	24	25	52
	宮崎県	264	79	72	113	30	27	43
	鹿児島県	384	103	92	189	27	24	49
	小計	4,769	1,743	1,080	1,946	37	23	41
	(除北海道)	3,588	1,503	921	1,164	42	26	32
	平均	596	218	135	243	37	23	41
	平均(除北海道)	513	215	132	166	42	26	32
一 県 一 農 協 5 県	奈良県	202	115	45	42	57	22	21
	香川県	285	143	71	71	50	25	25
	沖縄県	191	89	33	69	47	17	36
	島根県	266	93	75	98	35	28	37
	佐賀県	289	70	61	158	24	21	55
	小計	1,233	510	285	438	41	23	36
	平均	247	102	57	88	41	23	36
全 農 統 合 3 4 県	青森県	237	43	53	141	18	22	59
	岩手県	291	84	81	126	29	28	43
	宮城県	315	99	100	116	31	32	37
	秋田県	292	75	72	145	26	25	50
	山形県	350	102	88	160	29	25	46
	福島県	414	134	142	138	32	34	33
	茨城県	391	135	105	151	35	27	39
	栃木県	383	160	91	132	42	24	34
	群馬県	352	109	98	145	31	28	41
	埼玉県	585	318	165	102	54	28	17
	千葉県	414	180	122	112	43	29	27
	東京都	511	353	98	60	69	19	12
	神奈川県	788	548	186	54	70	24	7
	山梨県	172	48	65	59	28	38	34
	長野県	760	244	195	321	32	26	42
	新潟県	614	195	162	257	32	26	42
	富山県	289	103	72	114	36	25	39
	石川県	265	94	79	92	35	30	35
	岐阜県	505	222	144	139	44	29	28
	三重県	354	165	105	84	47	30	24
	滋賀県	263	107	76	80	41	29	30
	京都府	191	84	72	35	44	38	18
	大阪府	440	310	110	20	70	25	5
	兵庫県	663	360	186	117	54	28	18
	鳥取県	136	43	39	54	32	29	40
	岡山県	371	161	114	96	43	31	26
	広島県	470	231	142	97	49	30	21
	山口県	273	118	97	58	43	36	21
	徳島県	148	51	46	51	34	31	34
	愛媛県	347	136	93	118	39	27	34
	高知県	224	72	59	93	32	26	42
	福岡県	604	228	153	223	38	25	37
	長崎県	281	71	69	141	25	25	50
	大分県	170	41	53	76	24	31	45
	小計	12,863	5,424	3,532	3,907	42	27	30
	平均	378	160	104	115	42	27	30
総 合 計		18,865	7,677	4,897	6,291	41	26	33
総合計（除北海道）		17,684	7,437	4,738	5,509	42	27	31
総合計の平均		401	163	104	134	41	26	33
総合計(除北海道)の平均		384	162	103	120	42	27	31

出典：農林水産省「総合農協統計表」より作成

註：経済事業利益＝事業総利益－（信用事業利益＋共済事業利益）

付表2.14 県域組織別県段階取扱高の推移

単位：億円、%

県域 組織 形態	都道府県	販 売			購 買			その他		合 計					
		1992	2010	2010/ 1992	1992	2010	2010/ 1992	1992	2010	1992	地位	2010	地位	2010/ 1992	地位
県 連 存 置 8 県	北海道	10,499	9,387	89	4,204	4,217	100	0	465	14,703	①	14,069	①	96	②
	静岡県	1,079	848	79	1,397	665	48	0	55	2,476		1,568	⑩	63	⑧
	福井県	563	227	40	781	296	38	37	42	1,381		565		41	
	愛知県	2,130	1,739	82	1,987	1,195	60	0	311	4,117	④	3,245	②	79	④
	和歌山県	1,371	500	36	618	360	58	0	740	1,989		1,600	⑨	80	③
	熊本県	1,843	1,021	55	1,319	776	59	0	52	3,162	⑨	1,849	⑤	58	
	宮崎県	1,667	1,086	65	1,209	662	55	243	78	3,119	⑩	1,826	⑥	59	⑨
	鹿児島県	2,368	1,750	74	1,673	1,278	76	401	110	4,442	③	3,138	④	71	⑥
	小計	21,520	16,558	77	13,188	9,449	72	681	1,853	35,389		27,860		79	
	(除北海道)	11,021	7,171	65	8,984	5,232	58	681	1,388	20,686		13,791		67	
一 県 一 農 協 5 県	平均	2,690	2,070	77	1,649	1,181	72	85	232	4,424		3,483		79	
	平均(除北海道)	1,574	1,024	65	1,283	747	58	97	198	2,955		1,970		67	
	奈良県	250	176	70	338	178	53	100	15	688		369		54	
	香川県	689	397	58	585	241	41	114	8	1,388		646		47	
	沖縄県	265	494	186	345	461	134	108	42	718		997		139	①
	島根県	571	206	36	427	126	30	74	30	1,072		362		34	
	佐賀県	1,263	836	66	681	550	81	333	340	2,277		1,726	⑧	76	⑤
	小計	3,038	2,109	69	2,376	1,556	65	729	435	6,143		4,100		67	
	平均	608	422	69	475	311	65	146	87	1,229		820		67	
全 農 統 合 3 4 県	青森県	1,619	779	48	773	273	35	23	6	2,415		1,058		44	
	岩手県	1,749	898	51	984	323	33	191	8	2,924		1,229		42	
	宮城県	1,728	670	39	1,089	350	32	5	23	2,822		1,043		37	
	秋田県	2,045	589	29	1,116	381	34	93	9	3,254	⑦	979		30	
	山形県	2,090	787	38	1,101	357	32	41	30	3,232	⑧	1,174		36	
	福島県	1,725	768	45	1,205	383	32	72	12	3,002		1,163		39	
	茨城県	1,593	994	62	1,048	453	43	0	21	2,641		1,468		56	
	栃木県	1,582	875	55	943	322	34	171	20	2,696		1,217		45	
	群馬県	1,875	786	42	1,280	481	38	158	60	3,313	⑥	1,327		40	
	埼玉県	970	342	35	923	393	43	343	175	2,236		910		41	
	千葉県	1,560	820	53	940	382	41	125	40	2,625		1,242		47	
	東京都	53	24	45	518	82	16	0	119	571		225		39	
	神奈川県	309	203	66	1,951	206	11	74	467	2,334		876		38	
	山梨県	725	339	47	318	160	50	88	6	1,131		505		45	
	長野県	3,030	1,741	57	2,383	1,435	60	0	10	5,413	②	3,186	③	59	⑨
	新潟県	2,384	969	41	1,498	708	47	0	57	3,882	⑤	1,734	⑦	45	
	富山県	974	301	31	879	261	30	0	39	1,853		601		32	
	石川県	692	182	26	809	290	36	7	27	1,508		499		33	
	岐阜県	746	406	54	825	416	50	34	21	1,605		843		53	
	三重県	645	260	40	688	252	37	223	16	1,556		528		34	
	滋賀県	668	251	38	754	162	21	171	18	1,593		431		27	
	京都府	347	171	49	452	177	39	55	6	854		354		41	
	大阪府	110	42	38	233	55	24	87	46	430		143		33	
	兵庫県	810	377	47	1,105	312	28	127	25	2,042		714		35	
	鳥取県	597	188	31	518	161	31	79	16	1,194		365		31	
	岡山県	870	346	40	632	233	37	100	20	1,602		599		37	
	広島県	544	229	42	798	227	28	204	126	1,546		582		38	
	山口県	449	220	49	386	136	35	193	13	1,028		369		36	
	徳島県	788	413	52	370	153	41	107	12	1,265		578		46	
	愛媛県	726	430	59	1,051	253	24	143	21	1,920		704		37	
	高知県	193	73	38	419	230	55	23	16	635		319		50	
	福岡県	704	847	120	1,315	552	42	0	0	2,019		1,399		69	⑦
	長崎県	745	417	56	651	317	49	97	23	1,493		757		51	
	大分県	706	310	44	441	150	34	25	8	1,172		468		40	
	小計	36,351	17,047	47	30,396	11,026	36	3,059	1,516	69,806		29,589		42	
	平均	1,069	501	47	894	324	36	90	45	2,053		870		42	
総 合 計		60,909	35,714	59	45,960	22,031	48	4,469	3,804	111,338		61,549		55	
総合計(除北海道)		50,410	26,327	52	41,756	17,814	43	4,469	3,339	96,635		47,480		49	
総合計の平均		1,296	760	59	978	469	48	95	81	2,369		1,310		55	
総合計(除北海道)の平均		1,096	572	52	908	387	43	97	73	2,101		1,032		49	

出典：全農「県連経済事業調査報告」1994、「JAグループ経済事業基礎統計」2012をもとに作成。

註：1) 山形は山形＋山形庄内の数値である。

2) 経済連は1999.4以降、経済連存置、1県1農協、全農統合に形が変わっていくが、1992年度は経済連が全て残っているときである。仮に後にかわる県域組織別に分類してみたのが上記表である。

3) ①～⑩は全国における上位10位までの順位。

4) 沖縄県、佐賀県の2010/1992の値が139%、76%と高い。沖縄県は2002.4に県下27JAが合併、さらに経済連を吸収、事業継し、沖縄県単一農協が発足した。佐賀県は2007.4に県下8JAが合併、経済連を吸収、事業継承して佐賀県農協が発足した。その為2010年度の県段階取扱高には従来の経済連取扱高に農協の取扱高が加算されている。

5) 上記北海道と愛知県の取扱高は、総額においては経済連の「業務報告書」数値と合致するが内訳区分（販売・購買・その他）において、経済連の仕分け基準と異なるため、表1-3、表1-5の取扱高内訳が異なっている。

付表2.15 経済連の系統利用率（1993年度）

単位：億円，％

県域 組織 形態	都道府県	販 売			購 買				合 計		
		取扱高	系統利用高	系統利用率	取扱高	受入高	系統利用高	系統利用率	取扱高	系統利用高	系統利用率
		A	B	B/A	C	D	E	E/D	(A+C)	(B+E)	(B+E) / (A+D)
県 連 存 置 8 県	北海道	9,859	3,989	40	4,386	4,256	2,390	56	14,245	6,379	45
	静岡県	1,095	205	19	1,395	1,359	694	51	2,490	899	37
	福井県	660	634	96	747	699	468	67	1,407	1,102	81
	愛知県	2,720	544	20	1,404	1,364	817	60	4,124	1,361	33
	和歌山県	1,364	136	10	569	554	340	61	1,933	476	25
	熊本県	1,762	590	33	1,325	1,287	671	52	3,087	1,261	41
	宮崎県	1,863	1,029	55	1,145	1,186	732	62	3,008	1,761	58
	鹿児島県	2,555	994	39	1,566	1,535	833	54	4,121	1,827	45
	小計	21,878	8,121	37	12,537	12,240	6,945	57	34,415	15,066	44
	(除北海道)	12,019	4,132	34	8,151	7,984	4,555	57	20,170	8,687	43
	平均	2,735	1,015	37	1,567	1,530	868	57	4,302	1,883	44
一 県 一 農 協 5 県	平均(除北海道)	1,717	590	34	1,164	1,141	651	57	2,881	1,241	43
	奈良県	344	137	40	336	318	208	65	680	345	52
	香川県	778	628	81	567	551	333	60	1,345	961	72
	沖縄県	351	120	34	323	307	201	65	674	321	49
	島根県	603	454	75	413	395	296	75	1,016	750	75
	佐賀県	1,569	677	43	683	666	461	69	2,252	1,138	51
	小計	3,645	2,016	55	2,322	2,237	1,499	67	5,967	3,515	60
	平均	729	403	55	464	447	300	67	1,193	703	60
全 農 統 合 3 4 県	青森県	1,263	746	59	824	802	604	75	2,087	1,350	65
	岩手県	1,552	1,182	76	995	971	735	76	2,547	1,917	76
	宮城県	1,398	1,026	73	1,054	1,024	794	78	2,452	1,820	75
	秋田県	2,022	1,767	87	1,141	1,112	675	61	3,163	2,442	78
	山形県	2,010	1,704	85	1,149	1,084	835	77	3,159	2,539	82
	福島県	1,678	1,506	90	1,186	1,155	780	68	2,864	2,286	81
	茨城県	1,519	733	48	1,084	1,055	868	82	2,603	1,601	62
	栃木県	1,626	1,456	90	995	961	658	68	2,621	2,114	82
	群馬県	2,228	1,416	64	1,287	1,242	837	67	3,515	2,253	65
	埼玉県	1,340	1,022	76	915	887	583	66	2,255	1,605	72
	千葉県	1,847	1,471	80	968	940	626	67	2,815	2,097	75
	東京都	61	25	41	511	499	328	66	572	353	63
	神奈川県	392	89	23	1,911	1,860	557	30	2,303	646	29
	山梨県	732	640	87	315	303	207	68	1,047	847	82
	長野県	3,426	788	23	2,307	2,255	964	43	5,733	1,752	31
	新潟県	2,448	2,342	96	1,483	1,442	862	60	3,931	3,204	82
	富山県	952	877	92	862	841	615	73	1,814	1,492	83
	石川県	686	506	74	831	789	439	56	1,517	945	64
	岐阜県	741	547	74	821	796	494	62	1,562	1,041	68
	三重県	827	481	58	686	664	418	63	1,513	899	60
	滋賀県	810	650	80	416	382	278	73	1,226	928	78
	京都府	410	228	56	449	436	305	70	859	533	63
	大阪府	270	248	92	229	223	118	53	499	366	74
	兵庫県	1,055	953	90	1,103	1,065	1,006	94	2,158	1,959	92
	鳥取県	608	420	69	512	494	263	53	1,120	683	62
	岡山県	980	437	45	617	598	401	67	1,597	838	53
	広島県	786	436	55	800	779	528	68	1,586	964	62
	山口県	613	372	61	381	366	275	75	994	647	66
	徳島県	887	689	78	355	343	225	66	1,242	914	74
	愛媛県	852	461	54	1,009	953	497	52	1,861	958	53
	高知県	202	125	62	440	420	291	69	642	416	67
	福岡県	1,908	763	40	1,152	1,112	705	63	3,060	1,468	49
	長崎県	803	645	80	661	643	497	77	1,464	1,142	79
	大分県	699	462	66	436	424	275	65	1,135	737	66
	小計	39,631	27,213	69	29,885	28,920	18,543	64	69,516	45,756	67
	平均	1,166	800	69	879	851	545	64	2,045	1,346	67
総 合 計		65,154	37,350	57	44,744	43,397	26,987	62	109,898	64,337	59
総合計（除北海道）		55,295	33,361	60	40,358	39,141	24,597	63	95,653	57,958	61
総合計の平均		1,386	795	57	952	923	574	62	2,338	1,369	59
総合計（除北海道）の平均		1,229	741	60	897	870	547	63	2,126	1,288	61

出典：全農「県連経済事業調査報告」1994.をもとに作成

註：1) 山形は山形+山形庄内の数値である。

2) 「その他の事業」（加工事業等）は販売に含めた。

3) 経済連は1999.4以降、経済連存置・1県1農協・全農統合に形が変わっていくが1993年は経済連が全て残っている時である。仮に後になる県域機能別に分類したのが、この表である。

付表2.16 経済連の自営事業（1993年度）

（単位：億円、％）

県域 組織 形態	都道府県	経済連 取扱高 A	農協の系統利用高			経済連の自営事業額		
			販売	購買	計 B	額 (A-B)	地位	比率 (A-B)/A
県 連 存 置 8 県	北海道	14,244	7,520	3,743	11,263	2,981	①	21
	静岡県	2,490	1,028	898	1,926	564		23
	福井県	1,407	543	594	1,137	270		19
	愛知県	4,124	1,658	1,126	2,784	1,340	②	32
	和歌山県	1,933	734	385	1,119	814	⑤	42
	熊本県	3,087	2,016	1,077	3,093	-6		-0
	宮崎県	3,073	1,512	909	2,421	652	⑦	21
	鹿児島県	4,132	1,753	1,272	3,025	1,107	④	27
	小計	34,490	16,764	10,004	26,768	7,722		22
	(除北海道)	20,246	9,244	6,261	15,505	4,741		23
一 県 一 農 協 5 県	平均	4,311	2,096	1,251	3,346	965		22
	平均(除北海道)	2,892	1,321	894	2,215	677		23
	奈良県	680	197	200	397	283		42
	香川県	1,345	646	466	1,112	233		17
	沖縄県	674	272	241	513	161		24
	島根県	1,016	523	337	860	156		15
	佐賀県	2,251	1,331	671	2,002	249		11
	小計	5,966	2,969	1,915	4,884	1,082		18
	平均	1,193	594	383	977	216		18
全 農 統 合 3 4 県	青森県	2,087	1,458	596	2,054	33		2
	岩手県	2,547	1,378	834	2,212	335		13
	宮城県	2,452	1,491	836	2,327	125		5
	秋田県	3,162	1,622	933	2,555	607	⑨	19
	山形県	3,159	1,925	860	2,785	374		12
	福島県	2,864	1,487	883	2,370	494		17
	茨城県	2,602	1,376	712	2,088	514		20
	栃木県	2,620	1,421	701	2,122	498		19
	群馬県	3,515	1,869	1,052	2,921	594	⑩	17
	埼玉県	2,255	856	650	1,506	749		33
	千葉県	2,815	1,608	698	2,306	509		18
	東京都	572	22	142	164	408		71
	神奈川県	2,303	269	798	1,067	1,236	③	54
	山梨県	1,047	643	251	894	153		15
	長野県	5,733	3,051	2,062	5,113	620	⑧	11
	新潟県	3,931	2,553	1,296	3,849	82		2
	富山県	1,814	812	759	1,571	243		13
	石川県	1,515	534	542	1,076	439		29
	岐阜県	1,562	691	644	1,335	227		15
	三重県	1,513	581	539	1,120	393		26
	滋賀県	1,226	663	358	1,021	205		17
	京都府	859	309	316	625	234		27
	大阪府	499	92	269	361	138		28
	兵庫県	2,158	944	679	1,623	535		25
	鳥取県	1,120	592	477	1,069	51		5
	岡山県	1,597	767	598	1,365	232		15
	広島県	1,586	567	546	1,113	473		30
	山口県	1,072	446	348	794	278		26
	徳島県	1,243	783	292	1,075	168		14
	愛媛県	1,861	745	780	1,525	336		18
	高知県	642	845	352	1,197	-555		-86
	福岡県	3,060	1,518	876	2,394	666	⑥	22
	長崎県	1,465	740	528	1,268	197		13
	大分県	1,135	692	336	1,028	107		9
	小計	69,591	35,350	22,543	57,893	11,698		17
	平均	2,047	1,040	663	1,703	344		17
	総 合 計	110,047	55,083	34,462	89,545	20,502		19
	総合計（除北海道）	95,803	47,563	30,719	78,282	17,521		18
	総合計の平均	2,341	1,172	733	1,905	436		19
	総合計（除北海道）の平均	2,083	1,034	668	1,702	381		18

出典：経済連取扱高は全農「県連経済事業調査報告」1994をもとに作成、
農協の系統利用高は農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

注：1) 山形は山形＋山形庄内の数値である

2) 経済連は1999.4以降、経済連存置・1県1農協・全農統合に形が変わっていくが1993年は
経済連が全て残っている時である。仮に後になる県域機能別に分類したのが、この表である

3) 熊本県、高知県の農協の系統利用高には経済連以外に専門連への供給額が含まれているため、
自営事業額が赤になっている。熊本県の専門連は果実連・酪連・畜産連、高知県の専門連は
園芸連がある

4) 県域組織別平均は熊本県、高知県を除いた県での県当たり平均額である

付表2.17 県別当期未処分利益余剰金明細（1990年度）

（単位：千円）

県域 組織 形態	都道府県	当期末処分 剰余金	左の内訳			剰余金処分額	次期繰越 剰余金
			繰越剰余金	当期剰余金	目的積立金 目的取崩額		
県 連 存 置 8 県	北海道	5,128,379	11,964	4,876,415	240,000	5,112,513	15,866
	静岡県	1,014,286	40,430	973,856	0	957,120	57,166
	福井県	811,179	37,328	773,851	0	767,485	43,694
	愛知県	1,642,573	72,106	1,570,467	0	1,543,931	98,642
	和歌山県	513,239	35,566	477,673	0	482,164	31,075
	熊本県	374,717	30,905	343,813	0	333,505	41,212
	宮崎県	1,042,959	43,406	999,553	0	992,447	50,512
	鹿児島県	1,199,671	84,564	1,115,108	0	1,141,719	57,953
	小計	11,727,003	356,269	11,130,736	240,000	11,330,884	396,120
	(除北海道)	6,598,624	344,305	6,254,321	0	6,218,371	380,254
5 県 一 農 協	平均	1,465,875	44,534	1,391,342	30,000	1,416,361	49,515
	平均(除北海道)	942,661	49,186	893,474	0	888,339	54,322
	奈良県	223,355	11,610	211,745	0	211,780	11,575
一 農 協	香川県	365,899	24,346	341,553	0	335,910	29,989
	沖縄県	-165,888	12,002	-177,890	0	0	-165,888
	島根県	410,943	19,317	391,626	0	388,190	22,753
	佐賀県	453,200	5,265	447,935	0	444,258	8,942
	小計	1,287,509	72,540	1,214,969	0	1,380,138	-92,629
	平均	257,502	14,508	242,994	0	276,028	-18,526
全 農 統 合 3 4 県	青森県	214,850	9,201	205,649	0	204,550	10,300
	岩手県	435,404	17,506	417,898	0	409,352	26,052
	宮城県	925,705	27,430	898,275	0	879,924	45,781
	秋田県	315,188	16,404	298,783	0	299,540	15,648
	山形県	575,710	30,871	544,839	0	545,315	30,395
	福島県	530,384	27,009	503,375	0	504,341	26,043
	茨城県	587,016	27,746	559,270	0	558,516	28,500
	栃木県	413,442	18,120	395,322	0	391,570	21,872
	群馬県	1,095,261	53,289	1,041,972	0	1,041,082	54,179
	埼玉県	490,802	25,702	465,101	0	465,915	24,887
	千葉県	745,158	43,338	701,820	0	698,801	46,357
	東京都	363,106	29,175	333,931	0	342,185	20,921
	神奈川県	751,414	75,457	675,957	0	712,093	39,321
	山梨県	101,041	10,580	90,461	0	87,336	13,705
	長野県	1,829,429	72,148	1,757,281	0	1,738,313	91,116
	新潟県	825,548	37,236	788,150	162	783,879	41,670
	富山県	757,195	32,842	724,354	0	718,478	38,718
	石川県	785,506	61,968	723,538	0	733,001	52,505
	岐阜県	830,766	34,280	796,486	0	784,625	46,141
	三重県	463,405	24,293	439,112	0	440,119	23,286
	滋賀県	220,390	13,116	207,274	0	207,743	12,647
	京都府	533,191	37,791	495,400	0	494,952	38,239
	大阪府	180,978	9,940	171,038	0	158,855	22,123
	兵庫県	882,423	76,621	805,802	0	791,529	90,894
	鳥取県	310,241	16,760	293,481	0	295,461	14,779
	岡山県	338,299	12,494	325,805	0	320,196	18,103
	広島県	322,529	28,754	293,775	0	278,301	44,228
	山口県	423,433	19,314	404,118	0	402,424	21,008
	徳島県	373,630	13,781	359,849	0	355,288	18,342
	愛媛県	380,645	24,990	355,655	0	354,186	26,459
	高知県	611,015	29,593	342,590	238,832	583,326	27,690
	福岡県	521,875	32,622	489,253	0	481,561	40,314
	長崎県	364,738	21,831	342,907	0	341,189	23,548
	大分県	196,298	14,315	181,983	0	185,293	11,005
	小計	18,696,015	1,026,517	17,430,504	238,994	17,589,239	1,106,776
	平均	549,883	30,192	512,662	7,029	517,331	32,552
総 合 計		31,710,527	1,455,326	29,776,209	478,994	30,300,261	1,410,267
総合計(除北海道)		26,582,148	1,443,362	24,899,794	238,994	25,187,748	1,394,401
総合計の平均		674,692	30,964	633,536	10,191	644,686	30,006
総合計(除北海道)の平均		577,873	31,377	541,300	5,196	547,560	30,313

出典：全農「全国経済連財務・経営の概況」（1990年度）をもとに作成

註：山形は山形と山形庄内の合計である

付表2.18 農業産出額に対する経済連経由率(1992)

単位:億円、%

		産出額	農協販売直	経済連利用高	農協 販売手数料	内経済連利用 によるもの	経済連経由額	経済連経由率
		A	B	C	D	E=D×C÷B	F=C-E	F÷A×100
県 連 存 置 8 県	北海道	11,136	9,115	7961	210	183	7778	70
	静岡県	3,287	1,484	1066	35	25	1041	32
	福井県	792	563	560	18	18	542	68
	愛知県	3,613	1,792	1681	36	34	1647	46
	和歌山県	1,533	789	746	23	22	724	47
	熊本県	3,819	2,298	2237	44	43	2194	57
	宮崎県	3,707	1,728	1688	36	35	1653	45
	鹿児島県	4,558	2,013	1966	35	34	1932	42
	小計	32,445	19,782	17905	437	396	17509	54
	(除北海道)	21,309	10,667	9944	227	212	9732	46
一 県 一 農 協	平均	4,056	2,473	2238	55	49	2189	54
	平均(除北海道)	3,044	1,524	1421	32	30	1390	46
	奈良県	591	217	196	4	4	192	33
	香川県	1,094	684	662	12	12	650	59
	沖縄県	1,049	514	253	11	5	248	24
	島根県	891	580	537	13	12	525	59
	佐賀県	1,833	1,361	1340	31	31	1309	71
	小計	5,458	3,356	2988	71	63	2925	54
	平均	1,092	671	598	14	13	585	54
全 農 統 合 3 4 県	青森県	3,500	1,401	1348	35	34	1314	38
	岩手県	3,461	1,954	1853	44	42	1811	52
	宮城県	3,036	1,849	1733	47	44	1689	56
	秋田県	2,918	1,912	1883	53	52	1831	63
	山形県	2,988	2,011	1948	55	53	1895	63
	福島県	3,549	1,683	1652	44	43	1609	45
	茨城県	4,988	1,565	1513	38	37	1476	30
	栃木県	3,093	1,655	1620	41	40	1580	51
	群馬県	2,662	1,805	1751	35	34	1717	65
	埼玉県	2,626	945	878	15	14	864	33
	千葉県	4,874	1,563	1500	26	25	1475	30
	東京都	355	66	28	3	1	27	8
	神奈川県	962	342	265	6	5	260	27
	山梨県	1,203	752	731	12	12	719	60
	長野県	3,219	3,023	2944	68	66	2878	89
	新潟県	4,141	2,418	2329	69	66	2263	55
	富山県	1,227	954	932	23	22	910	74
	石川県	967	653	632	16	15	617	64
	岐阜県	1,546	789	739	15	14	725	47
	三重県	1,624	680	613	19	17	596	37
	滋賀県	997	674	652	20	19	633	63
	京都府	841	343	309	8	7	302	36
	大阪府	540	88	82	1	1	81	15
	兵庫県	2,055	1,002	876	31	27	849	41
	鳥取県	1,050	749	600	17	14	586	56
	岡山県	1,831	822	783	24	23	760	42
	広島県	1,378	641	590	30	28	562	41
	山口県	1,075	504	444	14	12	432	40
	徳島県	1,420	820	772	18	17	755	53
	愛媛県	1,721	1,080	992	22	20	972	56
	高知県	1,423	905	849	22	21	828	58
	福岡県	2,770	1,678	1608	37	35	1573	57
	長崎県	1,618	852	805	17	16	789	49
	大分県	1,817	808	733	19	17	716	39
	小計	73,475	38,986	36987	944	896	36091	49
	平均	2,161	1,147	1088	28	26	1062	49
総 合 計		111,378	62,124	57880	1452	1353	56527	51
総合計(除北海道)		100,242	53,009	49919	1242	1170	48749	49
総合計の平均		2,370	1,322	1231	31	29	1203	51
総合計(除北海道)の平均		2,179	1,152	1085	27	25	1060	49

出典:農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より作成

付表2.19 農業産出額に対する経済連経由率(2000)

(単位:億円、%)

		産出額	農協販売高	経済連利用高	農協 販売手数料	内経済連連利用 によるもの	経済連経由額	経済連経由率
		A	B	C	D	E = D × C ÷ B	F = C - E	F ÷ A × 100
県連 存置 8 県	北海道	10,551	8,508	7,032	195	161	6,871	65
	静岡県	2,800	1,188	855	26	19	836	30
	福井県	591	375	326	13	11	315	53
	愛知県	3,419	1,511	1,322	38	33	1,289	38
	和歌山県	1,174	581	558	20	19	539	46
	熊本県	3,358	1,789	1,542	37	32	1,510	45
	宮崎県	3,128	1,324	1,285	26	25	1,260	40
	鹿児島県	4,048	1,845	1,678	38	35	1,643	41
	小計	29,069	17,121	14,598	393	335	14,263	49
	(除北海道)	18,518	8,613	7,566	198	174	7,392	40
一 県 一 農 協 5 県	平均	3,634	2,140	1,825	49	42	1,783	49
	平均(除北海道)	2,645	1,230	1,081	28	25	1,056	40
	奈良県	567	245	162	7	5	157	28
	香川県	845	534	488	10	9	479	57
	沖縄県	902	439	216	13	6	210	23
	島根県	685	369	326	8	7	319	47
	佐賀県	1,455	1,123	1,092	27	26	1,066	73
	小計	4,454	2,710	2,284	65	55	2,229	50
	平均	891	542	457	13	11	446	50
全農 統 合 3 4 県	青森県	2,648	1,320	1,261	37	35	1,226	46
	岩手県	2,849	1,440	1,369	33	31	1,338	47
	宮城県	2,202	1,359	1,109	41	33	1,076	49
	秋田県	2,058	1,218	1,184	32	31	1,153	56
	山形県	2,372	1,479	1,398	41	39	1,359	57
	福島県	2,651	1,129	1,091	30	29	1,062	40
	茨城県	4,147	1,320	1,247	32	30	1,217	29
	栃木県	2,746	1,392	1,364	41	40	1,324	48
	群馬県	2,289	1,447	1,397	27	26	1,371	60
	埼玉県	2,052	689	646	12	11	635	31
	千葉県	4,448	1,191	1,101	22	20	1,081	24
	東京都	312	61	15	2	0	15	5
	神奈川県	827	357	259	12	9	250	30
	山梨県	925	548	534	8	8	526	57
	長野県	2,558	2,395	2,284	54	51	2,233	87
	新潟県	3,141	1,777	1,628	51	47	1,581	50
	富山県	800	505	488	19	18	470	59
	石川県	685	379	360	14	13	347	51
	岐阜県	1,275	568	525	17	16	509	40
	三重県	1,334	499	379	29	22	357	27
	滋賀県	746	409	397	13	13	384	52
	京都府	741	248	218	6	5	213	29
	大阪府	377	56	46	1	1	45	12
	兵庫県	1,676	807	647	32	26	621	37
	鳥取県	770	509	394	14	11	383	50
	岡山県	1,362	616	579	17	16	563	41
	広島県	1,160	387	319	23	19	300	26
	山口県	835	416	286	29	20	266	32
	徳島県	1,242	633	597	12	11	586	47
	愛媛県	1,452	785	740	16	15	725	50
	高知県	1,096	804	755	24	23	732	67
	福岡県	2,388	1,497	1,316	45	40	1,276	53
	長崎県	1,369	756	647	17	15	632	46
	大分県	1,520	681	631	17	16	615	40
	小計	59,053	29,677	27,211	820	752	26,459	45
	平均	1,737	873	800	24	22	778	45
総 合 計		92,576	49,508	44,093	1,278	1,138	42,955	46
総合計 (除北海道)		82,025	41,000	37,061	1,083	979	36,082	44
総合計の平均		1,970	1,053	938	27	24	914	46
総合計(除北海道)の平均		1,783	891	806	24	21	784	44

出典：農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より作成

註：上記経済連とあるところは、1県1農協県、全農統合県は全農の数値である

付表2.20 農業産出額に対する経済連経由率(2010)

(単位:億円、%)

		産出額	農協販売高	経済連利用高	農協 販売手数料	内経済連連利用 によるもの	経済連経由額	経済連経由率
		A	B	C	D	E = D × C ÷ B	F = C - E	F ÷ A × 100
県連 存置 8 県	北海道	9,946	8,522	7,205	209	177	7,028	71
	静岡県	2,123	890	671	30	23	648	31
	福井県	413	271	243	10	9	234	57
	愛知県	2,962	1,451	1,250	48	41	1,209	41
	和歌山県	1,025	546	462	30	25	437	43
	熊本県	3,071	1,434	1,324	29	27	1,297	42
	宮崎県	2,960	1,151	1,086	26	25	1,061	36
	鹿児島県	4,011	1,523	1,499	31	31	1,468	37
	小計	26,511	15,788	13,740	413	359	13,381	50
	(除北海道)	16,565	7,266	6,535	204	183	6,352	38
	平均	3,314	1,974	1,718	52	45	1,673	50
一 県 一 農 協 5 県	平均(除北海道)	2,366	1,038	934	29	26	907	38
	奈良県	424	176	69	4	2	67	16
	香川県	747	449	156	10	3	153	20
	沖縄県	924	507	11	20	0	11	1
	島根県	552	324	278	8	7	271	49
	佐賀県	1,204	1,351	742	37	20	722	60
	小計	3,851	2,807	1,256	79	35	1,221	32
	平均	770	561	251	16	7	244	32
全 農 統 合 3 4 県	青森県	2,751	1,079	920	31	26	894	32
	岩手県	2,287	1,072	955	29	26	929	41
	宮城県	1,679	945	841	28	25	816	49
	秋田県	1,494	905	618	30	20	598	40
	山形県	1,986	1,202	973	34	28	945	48
	福島県	2,330	956	766	40	32	734	31
	茨城県	4,306	1,196	1,035	35	30	1,005	23
	栃木県	2,552	1,159	1,013	42	37	976	38
	群馬県	2,226	1,329	1,274	58	56	1,218	55
	埼玉県	2,004	519	471	16	15	456	23
	千葉県	4,048	1,046	851	27	22	829	20
	東京都	275	44	7	4	1	6	2
	神奈川県	777	301	198	16	11	187	24
	山梨県	790	383	343	7	6	337	43
	長野県	2,243	1,947	1,531	45	35	1,496	67
	新潟県	2,563	1,428	1,150	44	35	1,115	43
	富山県	615	375	315	18	15	300	49
	石川県	508	285	241	13	11	230	45
	岐阜県	1,114	527	424	14	11	413	37
	三重県	1,024	332	234	11	8	226	22
	滋賀県	532	336	239	15	11	228	43
	京都府	669	179	158	5	4	154	23
	大阪府	328	79	32	8	3	29	9
	兵庫県	1,445	635	458	29	21	437	30
	鳥取県	665	330	222	9	6	216	32
	岡山県	1,242	372	308	13	11	297	24
	広島県	1,021	298	256	12	10	246	24
	山口県	640	278	232	13	11	221	35
	徳島県	1,002	517	477	14	13	464	46
	愛媛県	1,262	657	609	19	18	591	47
	高知県	930	694	613	24	21	592	64
	福岡県	2,168	1,101	800	37	27	773	36
	長崎県	1,399	726	623	18	15	608	43
	大分県	1,312	436	350	13	10	340	26
	小計	52,187	23,668	19,537	771	636	18,901	36
	平均	1,535	696	575	23	19	556	36
総 合 計		82,549	42,263	34,533	1,263	1,032	33,501	41
総合計 (除北海道)		72,603	33,741	27,328	1,054	854	26,474	36
総合計の平均		1,756	899	735	27	22	713	41
総合計(除北海道)の平均		1,578	734	594	23	19	576	36

出典：農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より作成

註：上記経済連とあるところは、1県1農協県、全農統合県は全農の数値である

付表2.21 農業産出額の農協經由率・経済連經由率

(単位：億円、%)

県域組織 形態	都道府県	農業産出額			農協經由率			経済連經由率		
		1992	2010	2010/1992	1992	2010	2010-1992	1992	2010	2010-1992
県連 存 置 8 県	北海道	11,136	9,946	89	80	84	4	70	71	1
	静岡県	3,287	2,123	65	44	41	-3	32	31	-1
	福井県	792	413	52	80	63	-17	68	57	-12
	愛知県	3,613	2,962	82	49	47	-2	46	41	-5
	和歌山県	1,533	1,025	67	50	50	0	47	43	-5
	熊本県	3,819	3,071	80	59	46	-13	57	42	-15
	宮崎県	3,707	2,960	80	46	38	-8	45	36	-9
	鹿児島県	4,558	4,011	88	43	37	-6	42	37	-6
	小計	32,445	26,511	82	60	58	-2	54	50	-3
	(除北海道)	21,309	16,565	78	49	43	-6	46	38	-7
	平均	4,056	3,314	82	60	58	-2	54	50	-3
一 県 一 農 協 5 県	平均(除北海道)	3,044	2,366	78	49	43	-6	46	38	-7
	奈良県	591	424	72	36	41	5	33	16	-17
	香川県	1,094	747	68	61	59	-2	59	20	-39
	沖縄県	1,049	924	88	48	53	5	24	1	-22
	島根県	891	552	62	64	57	-7	59	49	-10
	佐賀県	1,833	1,204	66	73	109	36	71	60	-11
	小計	5,458	3,851	71	60	71	11	54	32	-22
全 農 統 合 3 4 県	平均	1,092	770	71	60	71	11	54	32	-22
	青森県	3,500	2,751	79	39	38	-1	38	32	-5
	岩手県	3,461	2,287	66	55	46	-9	52	41	-12
	宮城県	3,036	1,679	55	59	55	-4	56	49	-7
	秋田県	2,918	1,494	51	64	59	-5	63	40	-23
	山形県	2,988	1,986	66	65	59	-6	63	48	-16
	福島県	3,549	2,330	66	46	39	-7	45	31	-14
	茨城県	4,988	4,306	86	31	27	-4	30	23	-6
	栃木県	3,093	2,552	83	52	44	-8	51	38	-13
	群馬県	2,662	2,226	84	66	57	-9	65	55	-10
	埼玉県	2,626	2,004	76	35	25	-10	33	23	-10
	千葉県	4,874	4,048	83	32	25	-7	30	20	-10
	東京都	355	275	77	18	15	-3	8	2	-5
	神奈川県	962	777	81	35	37	2	27	24	-3
	山梨県	1,203	790	66	62	48	-14	60	43	-17
	長野県	3,219	2,243	70	92	85	-7	89	67	-23
	新潟県	4,141	2,563	62	57	54	-3	55	43	-11
	富山県	1,227	615	50	76	58	-18	74	49	-25
	石川県	967	508	53	66	54	-12	64	45	-18
	岐阜県	1,546	1,114	72	50	46	-4	47	37	-10
	三重県	1,624	1,024	63	41	31	-10	37	22	-15
	滋賀県	997	532	53	66	60	-6	63	43	-21
	京都府	841	669	80	40	26	-14	36	23	-13
	大阪府	540	328	61	16	22	6	15	9	-6
	兵庫県	2,055	1,445	70	47	42	-5	41	30	-11
	鳥取県	1,050	665	63	70	48	-22	56	32	-23
	岡山県	1,831	1,242	68	44	29	-15	42	24	-18
	広島県	1,378	1,021	74	44	28	-16	41	24	-17
	山口県	1,075	640	60	46	41	-5	40	35	-6
	徳島県	1,420	1,002	71	56	50	-6	53	46	-7
	愛媛県	1,721	1,262	73	61	51	-10	56	47	-10
	高知県	1,423	930	65	62	72	10	58	64	5
	福岡県	2,770	2,168	78	59	49	-10	57	36	-21
	長崎県	1,618	1,399	86	52	51	-1	49	43	-5
	大分県	1,817	1,312	72	43	32	-11	39	26	-14
	小計	73,475	52,187	71	52	44	-8	49	36	-13
	平均	2,161	1,535	71	52	44	-8	49	36	-13
総 合 計		111,378	82,549	74	55	50	-5	51	41	-10
総合計(除北海道)		100,242	72,603	72	52	45	-7	49	36	-12
総合計の平均		2,370	1,756	74	55	50	-5	51	41	-10
総合計(除北海道)の平均		2,179	1,578	72	52	45	-7	49	36	-12

出典：付表2.6、付表2.17、付表2.19より作成

註：上記経済連經由率の2010年度は、1県1農協県、全農統合県は全農經由の数値である

付表2.22 農業産出額の農協經由率・経済連經由率総括表

(単位：億円、%)

県域 組織 形態	都道府県	農業産出額			農協經由率			経済連經由率		
		1992	2000	2010	1992	2000	2010	1992	2000	2010
県連 存置 8 県	北海道	11,136	10,551	9946	80	79	84	70	65	71
	静岡県	3,287	2,800	2123	44	42	41	32	30	31
	福井県	792	591	413	80	61	63	68	53	57
	愛知県	3,613	3,419	2962	49	43	47	46	38	41
	和歌山県	1,533	1,174	1025	50	48	50	47	46	43
	熊本県	3,819	3,358	3071	59	52	46	57	45	42
	宮崎県	3,707	3,128	2960	46	41	38	45	40	36
	鹿児島県	4,558	4,048	4011	43	45	37	42	41	37
	小計	32,445	29,069	26511	60	58	58	54	49	50
	(除北海道)	21,309	18,518	16565	49	45	43	46	40	38
	平均	4,056	3,634	3314	60	58	58	54	49	50
一 県 一 農 協	平均(除北海道)	3,044	2,645	2366	49	45	43	46	40	38
	奈良県	591	567	424	36	42	41	33	28	16
	香川県	1,094	845	747	61	62	59	59	57	20
	沖縄県	1,049	902	924	48	47	53	24	23	1
	島根県	891	685	552	64	53	57	59	47	49
	佐賀県	1,833	1,455	1204	73	75	109	71	73	60
	小計	5,458	4,454	3851	60	59	71	54	50	32
全 農 統 合 3 4 県	平均	1,092	890.8	770	60	59	71	54	50	32
	青森県	3,500	2,648	2751	39	48	38	38	46	32
	岩手県	3,461	2,849	2287	55	49	46	52	47	41
	宮城県	3,036	2,202	1679	59	60	55	56	49	49
	秋田県	2,918	2,058	1494	64	58	59	63	56	40
	山形県	2,988	2,372	1986	65	61	59	63	57	48
	福島県	3,549	2,651	2330	46	41	39	45	40	31
	茨城県	4,988	4,147	4306	31	31	27	30	29	23
	栃木県	3,093	2,746	2552	52	49	44	51	48	38
	群馬県	2,662	2,289	2226	66	62	57	65	60	55
	埼玉県	2,626	2,052	2004	35	33	25	33	31	23
	千葉県	4,874	4,448	4048	32	26	25	30	24	20
	東京都	355	312	275	18	19	15	8	5	2
	神奈川県	962	827	777	35	42	37	27	30	24
	山梨県	1,203	925	790	62	58	48	60	57	43
	長野県	3,219	2,558	2243	92	92	85	89	87	67
	新潟県	4,141	3,141	2563	57	55	54	55	50	43
	富山県	1,227	800	615	76	61	58	74	59	49
	石川県	967	685	508	66	53	54	64	51	45
	岐阜県	1,546	1,275	1114	50	43	46	47	40	37
	三重県	1,624	1,334	1024	41	35	31	37	27	22
	滋賀県	997	746	532	66	53	60	63	52	43
	京都府	841	741	669	40	33	26	36	29	23
	大阪府	540	377	328	16	15	22	15	12	9
	兵庫県	2,055	1,676	1445	47	46	42	41	37	30
	鳥取県	1,050	770	665	70	64	48	56	50	32
	岡山県	1,831	1,362	1242	44	44	29	42	41	24
	広島県	1,378	1,160	1021	44	31	28	41	26	24
	山口県	1,075	835	640	46	46	41	40	32	35
	徳島県	1,420	1,242	1002	56	50	50	53	47	46
	愛媛県	1,721	1,452	1262	61	53	51	56	50	47
	高知県	1,423	1096	930	62	71	72	58	67	64
	福岡県	2,770	2,388	2168	59	61	49	57	53	36
	長崎県	1,618	1,369	1399	52	54	51	49	46	43
	大分県	1,817	1,520	1312	43	44	32	39	40	26
	小計	73,475	59,053	52187	52	49	44	49	45	36
	平均	2,161	1,737	1535	52	49	44	49	45	36
総 合 計		111,378	92,576	82549	55	52	50	51	46	41
総合計(除北海道)		100,242	82,025	72603	52	49	45	49	44	36
総合計の平均		2,370	1,970	1756	55	52	50	51	46	41
総合計(除北海道)の平均		2,179	1,783	1578	52	49	45	49	44	36

出典：付表2.6、付表2.17～2.19より作成

註：上記経済連經由率の2010年度は、1県1農協県、全農統合県は全農経由の数値である

付表 2.23 県組織別組合員（正組合員・准組合員）の推移

県域組織	都道府県	正組合員				准組合員				単位：人、％			
		1992	2000	2010	2010/1992	1992	2000	2010	2010/1992	1992	2000	2010	2010/1992
		1992	2000	2010	2010/1992	1992	2000	2010	2010/1992	1992	2000	2010	2010/1992
1 県 1 農協 5 県	北海道	117,305	95,674	73,056	62	184,252	227,095	267,246	145	301,557	322,769	340,302	113
	青森県	162,919	158,354	151,061	93	202,674	213,185	262,404	129	365,593	371,539	413,465	113
	岩手県	58,452	57,217	52,984	91	27,939	33,025	43,038	154	86,391	90,242	96,022	111
	宮城県	172,701	171,341	162,839	94	123,848	131,621	255,807	207	296,549	302,962	418,646	141
	福島県	79,094	77,266	72,400	92	63,387	79,482	105,226	166	142,481	156,748	177,626	125
	茨城県	118,563	112,182	101,239	85	34,001	40,911	57,249	168	152,564	153,093	158,488	104
	栃木県	77,925	72,251	63,625	82	53,576	73,703	90,434	169	131,501	145,954	154,059	117
	群馬県	178,596	157,942	116,609	65	76,108	94,973	115,711	152	254,704	252,915	232,320	91
1 県 1 農協 5 県	鹿児島県	965,555	902,227	793,813	82	765,785	893,995	1,197,115	156	1,731,340	1,796,222	1,990,928	115
	小計	58,971	55,871	53,746	91	27,846	29,578	46,895	168	86,817	85,449	100,641	116
	奈良県	94,788	89,712	73,560	78	48,516	55,262	66,460	137	143,304	144,974	140,020	98
	和歌山県	60,391	57,157	53,637	89	45,908	59,039	68,671	150	106,299	116,196	122,308	115
	兵庫県	91,010	84,542	74,209	82	86,548	115,770	152,985	177	177,558	200,312	227,194	128
	鳥取県	70,115	65,884	58,752	84	31,796	43,374	59,483	187	101,911	109,258	118,235	116
	佐賀県	375,275	353,166	313,904	84	240,614	303,023	394,484	164	615,889	656,189	708,398	115
	小計	90,077	84,752	70,908	79	22,081	32,963	33,167	150	112,158	117,715	104,075	93
全農連合 34 県	青森県	127,376	120,703	100,928	79	48,618	65,125	74,518	153	175,994	185,828	175,446	100
	岩手県	156,260	144,042	128,050	82	36,927	43,543	51,460	139	193,187	187,585	179,510	93
	宮城県	134,776	124,140	106,565	79	28,564	35,067	43,440	152	163,340	159,207	150,005	92
	秋田県	122,072	116,398	106,465	87	30,110	39,607	50,071	166	152,182	156,005	156,536	103
	山形県	163,593	160,556	148,870	91	58,625	80,546	104,973	179	222,218	241,102	253,843	114
	福島県	175,451	171,040	163,685	93	39,579	47,918	61,977	157	215,030	218,958	225,662	105
	茨城県	120,521	116,831	110,952	92	47,752	53,752	62,146	130	168,273	170,403	173,098	103
	群馬県	112,681	105,999	88,954	79	61,609	74,532	85,815	139	174,290	180,531	174,769	100
全農連合 34 県	埼玉県	152,993	150,507	144,878	95	110,462	125,356	166,265	151	263,455	275,863	311,143	118
	千葉県	164,351	161,527	149,193	91	123,082	122,514	118,904	97	287,433	284,041	268,097	93
	東京都	50,986	48,583	45,636	90	99,097	94,610	146,781	148	150,083	143,193	192,417	128
	神奈川県	65,504	64,710	66,025	101	155,846	166,508	234,895	151	221,350	231,218	300,920	136
	山梨県	69,759	68,646	64,971	93	19,153	24,067	28,316	148	88,912	92,713	93,287	105
	長野県	225,898	219,833	200,994	89	96,466	115,698	126,454	131	322,364	335,531	327,448	102
	新潟県	211,343	200,066	180,090	85	93,666	109,389	132,662	142	305,009	309,455	312,752	103
	富山県	87,314	85,389	82,567	95	53,151	57,838	61,192	115	140,465	143,227	143,759	102
全農連合 34 県	石川県	72,132	70,848	64,472	89	35,613	38,790	43,640	123	107,745	109,638	108,112	100
	岐阜県	152,402	154,505	137,244	90	134,091	159,481	176,659	132	286,493	313,986	313,903	110
	三重県	122,278	119,175	109,337	89	53,174	56,078	79,158	149	175,452	175,253	188,495	107
	滋賀県	71,851	65,521	58,227	81	47,024	55,447	76,801	163	118,875	120,968	135,028	114
	京都府	74,514	67,988	58,589	79	36,390	49,277	57,845	159	110,904	117,265	116,434	105
	大阪府	72,649	68,991	58,579	81	103,487	111,134	195,780	189	176,136	180,125	254,359	144
	兵庫県	214,366	213,198	213,395	100	117,506	134,411	215,347	183	331,872	347,609	428,742	129
	鳥取県	58,120	53,132	48,343	83	22,291	25,416	31,988	144	80,411	78,548	68,331	84
全農連合 34 県	岡山県	175,192	163,391	145,147	83	41,332	38,324	50,518	122	216,524	201,715	195,665	90
	広島県	208,039	195,885	163,791	79	188,892	213,832	243,532	129	396,931	409,717	407,323	103
	山口県	119,144	109,958	93,969	79	85,189	102,660	122,618	138	204,333	212,618	216,202	106
	徳島県	91,754	87,360	79,529	87	22,250	26,985	30,751	133	114,004	114,345	110,280	97
	愛媛県	117,931	112,181	97,296	83	66,868	77,408	92,466	138	184,799	189,589	189,762	103
	高知県	81,708	79,162	67,083	82	35,774	39,249	54,881	153	117,482	118,411	121,964	104
	福岡県	144,989	136,978	125,693	87	121,170	133,055	184,949	153	266,159	270,033	310,642	117
	長崎県	74,911	67,263	58,707	78	58,870	73,236	91,392	155	133,781	140,499	150,099	112
全農連合 34 県	大分県	91,042	84,848	73,425	81	27,790	38,443	50,996	184	118,832	123,291	124,421	105
	小計	4,173,977	3,994,106	3,612,557	87	2,322,499	2,662,079	3,381,972	146	6,496,476	6,656,185	6,994,529	108
	合計	5,514,807	5,249,499	4,720,274	86	3,328,598	3,859,097	4,973,581	149	8,843,705	9,108,596	9,693,555	110
	鳥根県は2015.3.1より1県1農協										62	58	49

出所：農林水産省「総合農協統計表」をもとに作成

経済連組織の変遷

1. 法制度の変遷	
1) 1900 (明治 33)「産業組合法」制定	150
2) 1943 (昭和 18)「農業団体法」制定	150
3) 1947 (昭和 22)「農業協同組合法」(農協法) 制定	150
2. 農協法制定後の県域組織の経営状況	151
1) 1951 (昭 26)「再建整備法」制定	151
2) 1953 (昭 28)「整促法」制定	152
3. 農協法制定後の県域組織の変遷 (変遷図)	153
1) ホクレン	153
2) 静岡経済連	155
3) 福井県経済連	158
4) 愛知県経済連	160
5) 和歌山県経済連	162
6) 熊本県経済連	164
7) 宮崎県経済連	166
8) 鹿児島県経済連	169
9) 奈良県経済連 (奈良県農協)	172
10) 長野県経済連 (全農長野)	174
11) 福岡県農協連 (全農ふくれん)	176

1. 法制度の変遷

1) 「産業組合法」1900年制定

我が国の協同組合に関する実定法の始まりである。10回の改正が行われている。1909年の二次改正では連合会制度（信用組合連合会、販売組合連合会、購買組合連合会、生産組合連合会の4種の連合会）、中央会制度（産業組合中央会）をみとめた。1920年の四次改正では連合会をもって連合会を組織する事をみとめた。これは全国連合会設立に対する法的根拠を与えたものである。この改正によつての今日の全国連をいわば頂点とするピラミット型の系統組織が形成されることになる。

2) 「農業団体法」1943年制定

戦時体制であり、国策の協力機関として、全国組織として全国農業経済会（経済事業担当）と中央農業会（指導事業担当）が設立、また道府県農業会、市町村農業会が相次いで設立。農家、産業組合、畜産組合、養蚕業組合、茶業組合の系統団体を総合整備して組織した。解散団体の会員は当然に農業会の会員になった。完全な農業経済の統制機関が生まれるに至った。

3) 「農業協同組合法」1947年制定

連合司令部による「農地改革についての覚書」（いわゆる農地解放指令 1947.12.19）を受けて、太平洋戦争終結後の農民解放、農村民主化政策の一環として制定された法律で、それは従前の農業団体制度とはことなる理念、原理に基づいて制定された。

アメリカの農業協同組合法の影響を強くうけている。農地解放は地主的土地所有制を解体、勤労農民を土地所有者にし、土地所有と農業経営を結合させたが、経営規模の零細性を解消させるものでなかった。農民が経済的、社会的地位の向上をはかる為には農業生産力の増進・生産物の有利販売・消費生活の改善などいろいろな面で協力することが必要であった。

1950年の第4次改正では、連合会の合併を可能にしたことである。連合会の事業を①信用事業②販売・購買の経済事業③教育指導・病院経営の非経済事業の三つの分野に明確に区分しこれらの兼営を禁止している。その中での合併を認めたのである。GHQや政府ははじめ独禁法に固執して連合会の合併を承認しようとしなかったが、その後、次第に統合の必要を認めるようになった。これを契機に都道府県で販連、購連の合併がおこなわれた。但し都道府県の区域を超える地区を区域とする連合会は購買事業と販売事業の兼営は出来ないこととした（法10条8項現行法に規定なし）。当時連合会司令部の独禁政策に関する指導として、実質的に行われていたものが明文化されたものである。

1954年の第7次改正では、新しい指導組織として農協中央会制度を創設したことである。国の方針と呼応して組合の指導を総合的かつ広域的に行いうる指導組織を設置する必要があるとの認識に基づくものである。

2. 農協法制定後の県域組織の経営状況（農協の乱立と経営破たん）

農業会の清算にあたって、無用の社会的混乱を避けるため、その財産を会員に払い戻すこともなく、一括して農協に引き継ぐ方法が一般にとられた。従業員もほとんどそのまま農協に引き継がれた。さらに当時は、なお大部分の農産物や生産資材が政府の統制下にあったうえ、それらはほとんど農協の取扱となっていたため、農民はいやおうなしに農協に加入せざるを得なかった。したがって、農協は農業会の看板を塗り替えたものにすぎないという見方をするものも少なくなかった。民主化の風潮のもとに急速に設立をみた農協であったが、農業会から引き継いだ不良資産や債務を抱えたうえで、インフレーションの激しい進行や、ドッジ・ラインによる厳しい経済情勢に直面し、さらには経験不足な新役員の登場などにより、運営は容易でなく、発足後一年を経ないうちに行き詰まる農協も現れた。さらに、農協設立自由の原則が乱立をもたらし、個々の組合を弱体化させる結果を生じた。即ち総合農協でも1町村に2組合以上の設立をみたところも少なくない。また、連合会は単営と決められたため、事業別の各種の連合会が続出することになった。そのため1950年末では、355の道府県連合会が設立された。1950年の第4次改正によって、事業連の兼営禁止が解除されたことにより、全国の都道府県では県販連と県購連の合併が実現したが、経営不振の両連合会の合併であったため、合併が直ちに再建の決め手とはならなかった。再建には1951年制定の「農林漁業組合再建整備法」^{注1)}、1953年制定の「農林漁業組合連合会整備促進法」^{注2)}の適用が大きかった。

特に、整備法に基づく、農林中金、県信連の整備促進貸付金の利息の減免や、税法上の特例などによって連合会の収支は好転し、欠損金の補填や、不良債権の整理は順調にすすみ、整備促進計画の期間満了を待たずに計画を達成する連合会も多かった。整備法が事業連の再建に果たした役割は大きく、経済事業の破綻を食い止めたことによって信用事業の危機も回避されたといえる。また整備促進が順調に進行した要因として、1955年以降、米の連続豊作があったことは見逃せない。こうした豊作の恒常化は農家経済を安定し、系統の販売・購買事業を著しく好転させた。さらにこの間に神武景気、岩戸景気と呼ばれた経済の高度成長によって農家の兼業収入や、青果、畜産などの販売収入が増加したことも農協事業の好転につながった。

注1)「農林漁業組合再建整備法」（略称「再建整備法」1951年制定）

その要旨は次の通りである。

事業の継続に著しい支障をきたすことなく、その債務を弁済できない組合、および連合会で再建整備を行おうとする者は、1951年3月末日（指定日）現在の貸借対照表に基づいて整備計画をたてる。この貸借対照表は、債券、在庫品について、政令の定めるところによって適正な評価を行い、この評価によって生じた損失金を、指定日の貸借対照表に算入しなければならない。整備計画は5カ年以内に固定化債権、及び、固定化在庫品を資金化し、欠損金、及び、固定資産以上に自己資本を増加し、さらに、財務の状況を、財務処理

基準令に適合させることを目標としなければならない。その内容として組合員、連合会にあっては会員の強化、執行体制の改善、資金、事業、収支に対する計画、固定化債権、固定化在庫品の資金化、不良不要固定資産の処分、欠損の補填、出資金の増加、債務の弁済などを定めることが指示された。行政庁は、この再建整備について指導、援助を行うほかに、自分で再建出来ない場合、及び、連合会、については、その申請によって再建整備計画を審査して、一定の基準にしたがって奨励金を交付するが、その奨励金は、固定化資金利子補給金であった。この再建整備法のねらいは、あくまでも農協の自主再建と、自己資本充実のために補助を与え、これにより早期に欠損金を補填させようとするものであって、政府が直接欠損金を補填するものではなかった。

注 2)「農林漁業組合整備促進法」(略称「整促法」1953 年制定)

その要旨は次の通りである。

再建整備法が単に連合会の財務整備を中心にただけであった点をあらためて、連合会の事業体制を徹底的に立て直すことに重点を置き、連合会自体の整備体制の確立と、系統金融機関の援助とを二つの柱として連合会の整備を行い、税法上の特別損失を認め、内部留保を非課税とし、これによって欠損金の補填と固定化債務の整理、財務内容の健全化を計ることを目的としたものであった。県信連、農林中金には連合会に積極的な指導と協力をもとめ、これらの金融機関が行う貸付利息の減免等に対して、政府が補助金を支出するというものであった。連合会は具体的な整備体制を自主的に検討、確立が要請され、実行体制が整ったと認定されると、指定日を定めて実施された。

認定されるには人員体制、役員体制、事業体制、農協との協力体制、連合会間の協力体制などかなり厳しい規制条件をクリアしなければならなかった。自主規制の形式をとっていたが、実際は国や道府県の強い行政指導があった。

整促法の推進は、単位農協と全国連とを結ぶ接点ともいうべき都道府県連合会の経営の立て直しをはかることによって、単位農協の執行体制や、事業体制の健全化を推進するというねらいもあった。

整促法をもとに、農協系統で編み出した、3 段階制の事業方式「整促 7 原則」が経済連を立て直しに大きく寄与した。

それは①予約注文 ②無条件委託 ③全利用 ④計画取引 ⑤共同計算 ⑥原価主義 ⑦現金決済である。

3. 農協法制定後の県域組織の変遷

1) ホクレン 図1

1948年8月農業会は解散し、農協の設立が本格的に進み1949年9月現在369組合に達した。1948年5月から8月にかけて、信連、購買連、販売連、指導農協連、厚生連、共済連、開拓農協連、酪農販売連が設立された。その他にも特殊事業連合会、道内各地区ごとの連合会が設立され1949年10月末で27連合会を数えた。

販売連の経営基礎が確立されないうちに農産物の統制撤廃となり、共販運動低調、取扱数量減少等により、1952年度の損失額は2億8000万円を超えるに至った。その後の事業改革の努力の結果、ようやく再建の目途がつき、1954年10月購買連と販売連が統合し、北海道経済連として設立された。1959年8月名称をホクレン農協連合会と改称した。

販売連は設立当初は酪農・畜産に関する実績は皆無に等しかったが、設立初年度に業務部のなかに畜産課を設置し生乳その他の畜産物の販売を開始、集乳シェア35～40%という状況が続いた。酪販連は集乳シェア10%を有していたが、販売連、乳業会社との事業競合や資金事情から大きな赤字を出し1953年12月事業を停止し販売連に事業を委譲、生乳販売業務は合併後の北海道経済連に引き継がれた。北海道経済連は1955年に畜産課を畜産部に再編し1956年には酪農課を新設し生乳販売の推進にあたった。

道内14支庁区域を単位とする地区連は13を数えたが、1961年北見地区連の事業をホクレンに継承したのを初め、1971年までに9地区連がホクレンに事業継承し、現在地区連として存在するのは十勝、上川、釧路、根室の4地区連である。

1961北見地方農協連の事業継承、1965後志、留萌、根室、宗谷生産の事業連継承、1967道南、空知生産連の事業継承、1969胆振、日高生産連の事業継承、1971石狩生産連の事業継承、1949年に土地改良および種苗事業連合会として北生連が設立された。1967年に北生連より農産種苗事業をホクレンが継承、北生連は土地改良事業専門連となったが、1970年北海道農業開発公社の設立に伴い北生連は解散した。

共済連は2000年に全共済連と統合し、全共連北海道本部に改編された。

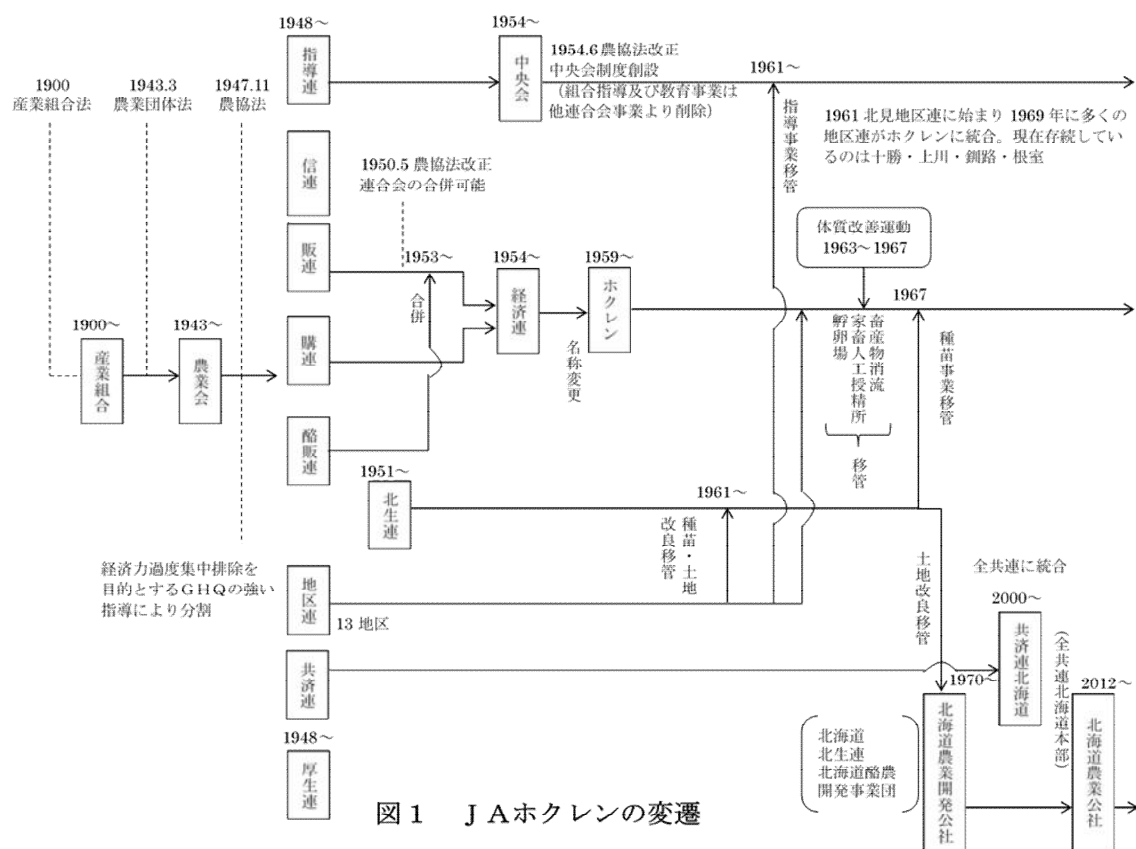


図1 JAホクレンの変遷

2) 静岡県経済連 図2

県農業会の法定解散期限である 1948 年 8 月 14 日までに空白が生じないよう、速やかに連合会を設立すべく、行政および農業団体関係者は腐心した。各郡部から選出された代表 54 名により静岡県農業協同組合連絡協議会が組織された。連合会の規模について、県域とするか郡域とするかが主題となった。一部郡部から、郡連制を支持する意見も出されたが、大部分は県連制支持であった。

1948 年 7 月 27 日にまず組織指導団体として農協協会が設立された。そして 8 月 17 日に生産連、信連、販連、購連、厚生連が設立された。その後 8 月 18 日に養蚕連、8 月 21 日に茶連、9 月 20 日に柑橘連が設立された。

連合会経営の不安定性は、経済変動など、外的要因だけでなく、連合会分立による農協からの問題点が内在していた。即ち①事業連間で取扱品目が競合する事態が生じ、農協における取扱の複雑化と能率の低下をきたした。②役員関係費や共通経費の重複の不合理があった。③農協の出資金や各種負担金が過重なものになっていた④連合会が分立しているため、資金調達に困難を来し、円滑な運用が出来なくなっていた。これらの理由から、事業連の分離による不合理性を排除し、経営の合理化を図ることが提起され、農協から連合会合併の要望が出された。農協協会は各郡農協代表者 3 名ずつと各連合会代表者を集め、連合会の今後のあり方について協議した。この結果、県信連以外の組織統合は農協・各連合会・農協協会からなる「統合研究委員会」を設けここで決定することにした。3 月 17 日開催の農協協会通常総会において、生産連、農協協会への負担金過重問題が出席農協から一斉に指摘され、席上両者の統合が満場一致で決議された。この決議をうけ、総合研究委員会は両者を統合してあらたに指導連を設立（1949.6.1）することとした。

事業連の統合については、1949 年 11 月 1 日の第 2 回県下農協大会において、統一した指導性のある強力な連合会を実現するため、連合会統合委員会を設置する、統合委員会は各郡支部管内で 3 名の委員を選任する、各連合会は統合委員会の決定に従う、ことを決議した。統合委員会は販連、購連、養蚕連、茶連、柑橘連及び指導連の中の、経済事業を統合し強力な連合会を設立する事を決める。その後合併予定連合会は理事会、総会を開いて協議した結果、販連、購連、養蚕連、茶連の 4 連は合併を可としたが柑橘連は統合しないことに決定した。1950 年 8 月 1 日この 4 連により販購連が設立された。統合にあたって、統合委員会は大幅な職員の人員整理を決定した。その内容は統合する 4 連の現在人員 894 名を 430 名に縮小するものであった。販購連に移行を希望する全員に対して採用試験が実施された。試験は森田統合委員長自らあたり、役付職員、一般男子職員、女子職員の 3 区分で筆記試験と口頭試験により行われ、採用者は講堂に受験番号で掲示された。

購販連は合併 4 連合会の膨大な内在損失を一身に集め、まさしく難破しかけた連合丸であった。4 連合会から引継いだ、実質損失金は、販連 1 億 3,294 万円、購連 2 億 1,525 万円、養蚕連 2,269 万円、茶連 1 億 3,066 万円の合計 5 億 224 万円であった。事業は販購連発足と同時に統制解除となった肥料（購買事業）と販売食糧（販売事業）を重点にすすめ

られ初年度目標はほぼ達したが、実質欠損金を解消するにはとおくに及ばなかった。

1955 年 3 月整促法に基づく指定を受けた。指定日の実質欠損金は 3 億 1984 万円であった。整備計画 4 年半を 1 年早く 1958 年 9 月に達成した。

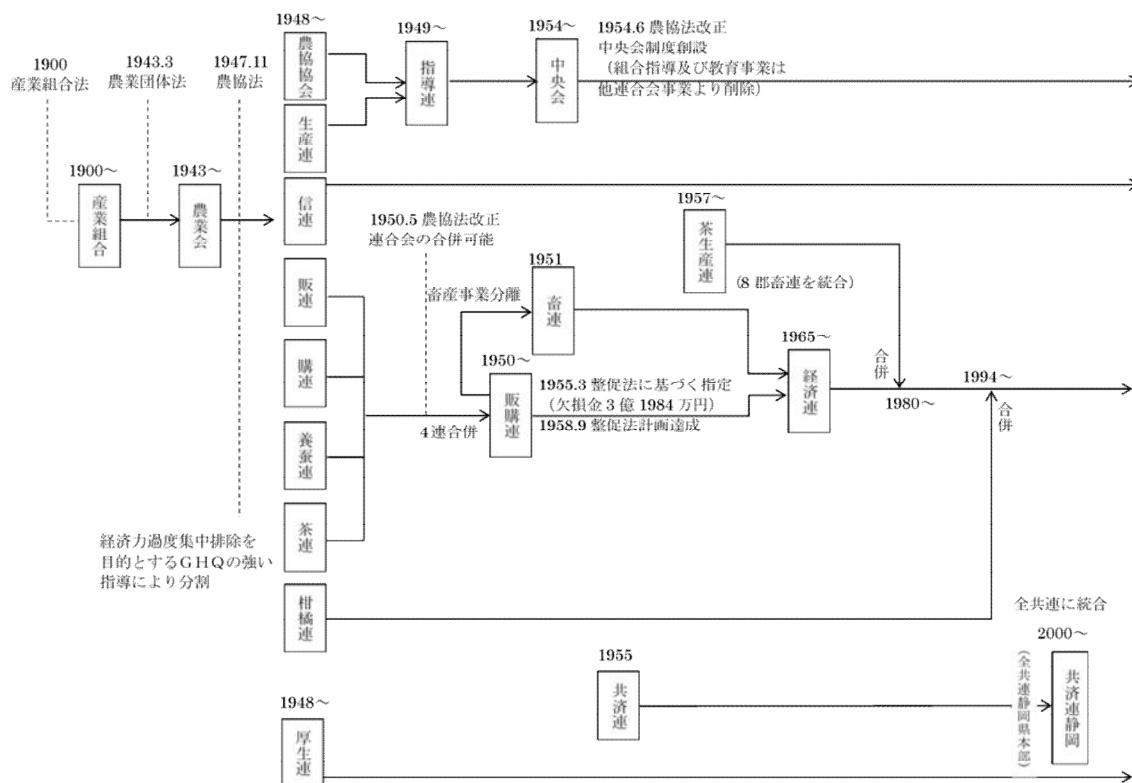


図2 J A静岡県経済連の変遷

3) 福井県経済連 図3

1949年県農業会は解散し、同年8月指導連、信連、販売連、購買連の設立が認可された。S24年末から総合農協の赤字組合が現れてきた。統制撤廃、それによる良質商品の出回りに起因する在庫価格の暴落、売掛金、前渡し金の焦げ付き、などが原因である。この単位農協の経営悪化は、県連合会でも同様の事態を招いた。特に購連は売掛金・在庫品の激増を招き、経営不振に陥った。一方販連は米麦等、取り扱い物資が統制となっているものが多かったため、購連ほど早く経営悪化しなかったが、貸し倒れや農産加工品の不振で徐々に赤字を蓄積していった。購連、販連の経営悪化が信連の経営をも圧迫する傾向が顕著になった。

1951年販連・購連の合併協議が始まり、1952年1月に販連・購連が合併し、県販売購買連が発足した。1952年3月期の取扱高54億円であった。しかし、1951年3月時点では経営破綻寸前の状態で、1951年3月再建整備法による指定を受け、指定日現在の欠損金は、販連2983万円、購連6961万円、計9944万円であった。次いで1955年2月に整備促進法に基づく指定を受け、整備促進特別整理損失金8097万円を計上、1951年度以降の損失金の総計は1億8041万円となった。これに対して1951年度以降、助成金を受け9940万円を補填、機構改革実施、人員整理、委託販売制と計画購買制の確立、町村担当制の採用、加工工場の廃止などの対策を講じ、1955～1958年度の事業利益による補填8958万円、計1億8898万円を補填した。1959年3月取扱高106億円を達成し、利益金856万円計上に至り、整備計画を完了した。

1960年養蚕連を吸収合併している。1968年3月取扱高328億円を達成し、同年5月県経済連に名称変更した。

1954年10月県指導連解散し、同月県中央会設立。1955年8月には県共済連が発足した。共済連は2000年に全共済連と統合し、全共連福井県本部に改編された。1974年8月県厚生連が発足した。

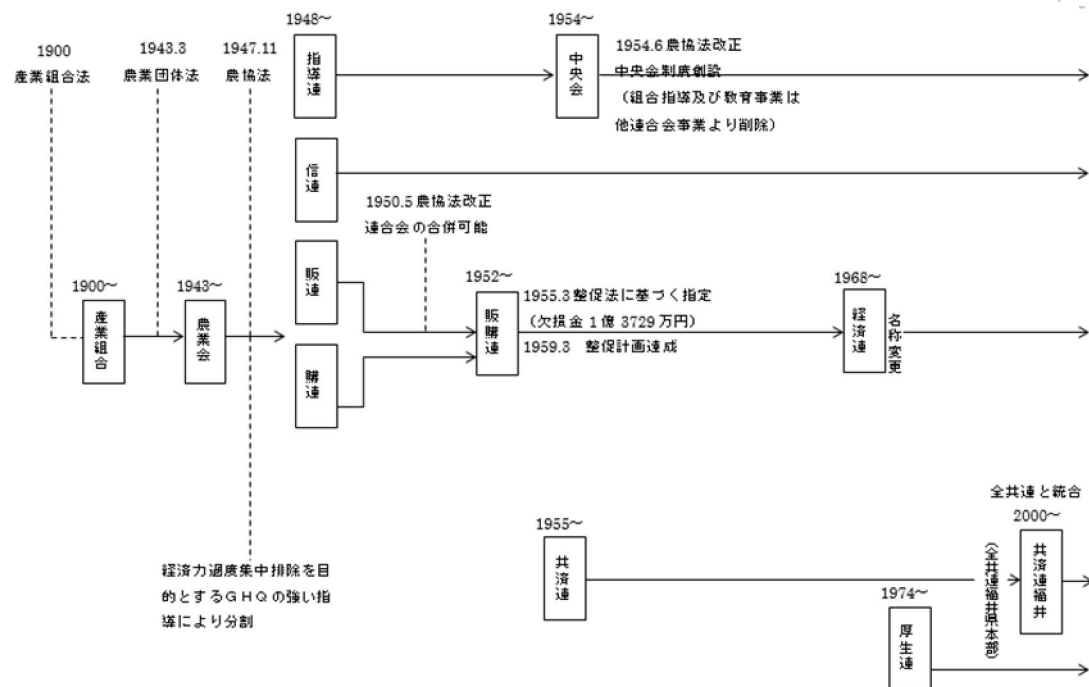


図3 J A福井県経済連の変遷

4) 愛知県経済連 図4

県農業会は解散し1948年教育連、信連、販連、販連、厚生連を設立した。事業別の分立が総合経営を行う農協に多くの不利不便を感じさせたこと、また連合会相互においても、事実上の競合をきたしていたこと、などにたいする農協の強い不満があった。GHQや政府は、はじめは、独占禁止法に固執して、なかなか連合会の合併を承認しようとしなかったが、その後、統合の必要を認めるに至り、1950年5月農協法を改正して連合会の合併を可能にした。1952年1月販連と購連は合併して販購連を設立した。合併によるメリットとしては、余剰人員が整理されたこと、本支所を通じて共通部分の諸経費が節減されたこと、当面する連合会の増資対策が統一的に進められたこと、事業の重複や競合がなくなり農協と連合会の事業運営が円滑になったことなどがあげられる。しかし販購連が引き継いだ欠損金は1億1,550万円（販連4,347万円、購連7,214万円）となった。1955年3月31日、指定日厳しい条件をクリアして、整促法の指定を受ける。指定日現在の欠損金は8,577万円であった。整促の推進は、指定の受けた連合会の問題としてでなく、農協系統全体の運動として進められたことが大きな特徴であった。信連の協力を得て借入金利子の減免による財政的援助を受けることになった。内部の経営合理化、会員の協力による、系統利用率の向上、共同販売、共同購買が実効をあげたこと、景気の向上に支えられ、1959年3月をもって、当初予定の4年を1年短縮して、欠損金の全てを補填し、整促計画を達成した。1965年5月経済連と名称変更する。1968年4月、園芸連が発足、経済連の青果事業を移譲する（ただし経済連は園芸関係資材の供給を一元に扱うことになり機構として農産園芸部及び園芸特産課を廃止して、新たに農産部並びに園芸資材課を設置）。1978年10月、経済連は園芸連と合併し、機構として園芸指導部、園芸事業部および東京・大阪駐在を設置する。

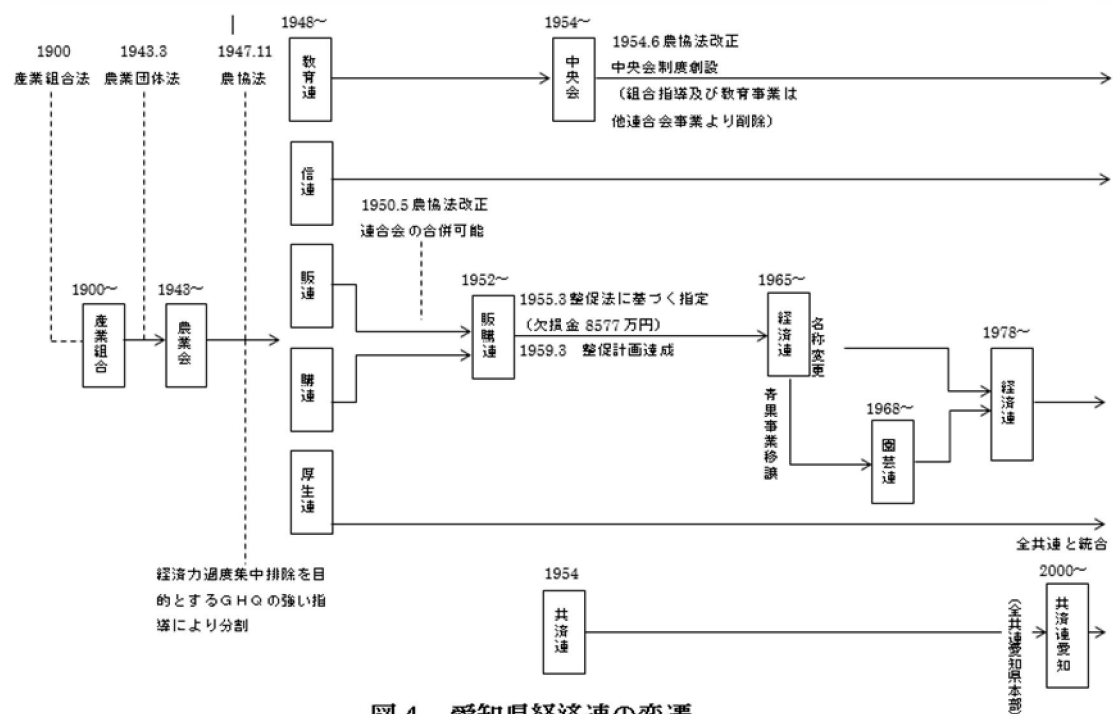


図4 愛知県経済連の変遷

5) 和歌山県経済連 図5

1948 年県農業会は解散し、同年、農協の設立が始まり、翌 1949 年には総合農協 238、専門 32 を数えた。農協の設立に伴い県域の連合会の設立も進められ、1948 年 8 月には指導連、信連、販売連、購買連が発足した。1951 年 4 月販連・購連の合併により、会員数 238 組合の県経済連が発足した。合併は購連の経営不振に端を発しているが、合併時に購連から持ち込まれた欠損金は 8300 万円余であった。県経済連はスタート時から膨大な赤字を抱え経営難に脅かされながらの事業展開を余儀なくされ、予約購買制度の普及推進、加工品の販売等に奔走した。

1951 年再建整備法による指定を受け、政府の増資奨励金や固定化利子補給金による援助を受け事業の刷新、経営の合理化を進めてきたが、再建はなかなか進展しなかった。そこに 1953 年 7 月大水害があり、農作物、施設等に甚大な被害をもたらし、被害額は 140 億円にのぼった。経済連も倉庫施設の損壊や在庫品が水浸しになるなどの被害をうけ、この影響もあり 1953 年度末の繰越欠損金は 1 億 4000 万円に達した。

次いで 1954 年 5 月に整備促進法に基づく指定を受け、徹底した合理化と会員農協には系統全利用も義務づけ、予約注文、無条件委託、購買取引現金決済制度などを導入した。指定時の欠損金総額は 1 億 433 万円であった。以降、年々事業量が増大、収益も増加を続けた。当初 7 年間で予定していた整備計画より 2 年間早い 1958 年度末には全ての赤字補填を終え整備計画を完了した。1960 年には取扱高 50 億円を達成した。

県経済連は、この後、1977 年に畜産連と合併、1986 年には青果連と合併し、和歌山県農協連「県農」と改称、生産、販売、加工までの系統一貫体制が整った。

畜産連は 1955 年に設立されている。青果連は、1946 年設立された果樹協会（任意団体）を前身とし、以後 1948 年に果樹連として改組設立、1951 年には果実連に、1976 年に青果連に名称変更し、共通役員制に加わった。これにより、経済連との事業見直しが行われ、経済連の野菜販売事業は青果連に、果実連の段ボールなどの生産資材事業は経済連に移管した。1948 年の果樹連設立による、果実の生産販売事業の一元化は、経済連が再建整備の指定を受けた矢先のことであった。現在でもみかんをはじめとする果実は和歌山県の農業産出額の半分以上を占める重要農産物であり、莫大な赤字を引き継いだ経済連にとって、果実の取り扱いを失うことは大きな痛手であった。

1960 年、中央会、信連、経済連、共済連の役員を共通化し、合理化と人事交流を図る共通役員制が導入された。和歌山県における共通役員制導入は全国で初の取り組みである。

さらに 1993 年に酪連と合併し、現在に至っている。酪連は 1946 年に設立された酪農連（任意団体）を前身とし、1959 年に改組し酪連となった。1993 年の経済連との合併時は関係農協 18、酪農家 25 戸であった。

1954 年県指導連は解散し、同年県中央会設立、1957 年には県共済連が発足している。共済連は 2000 年に全共済連と統合し、全共連和歌山県本部に改編された。和歌山県域には厚生連は設立されていない。

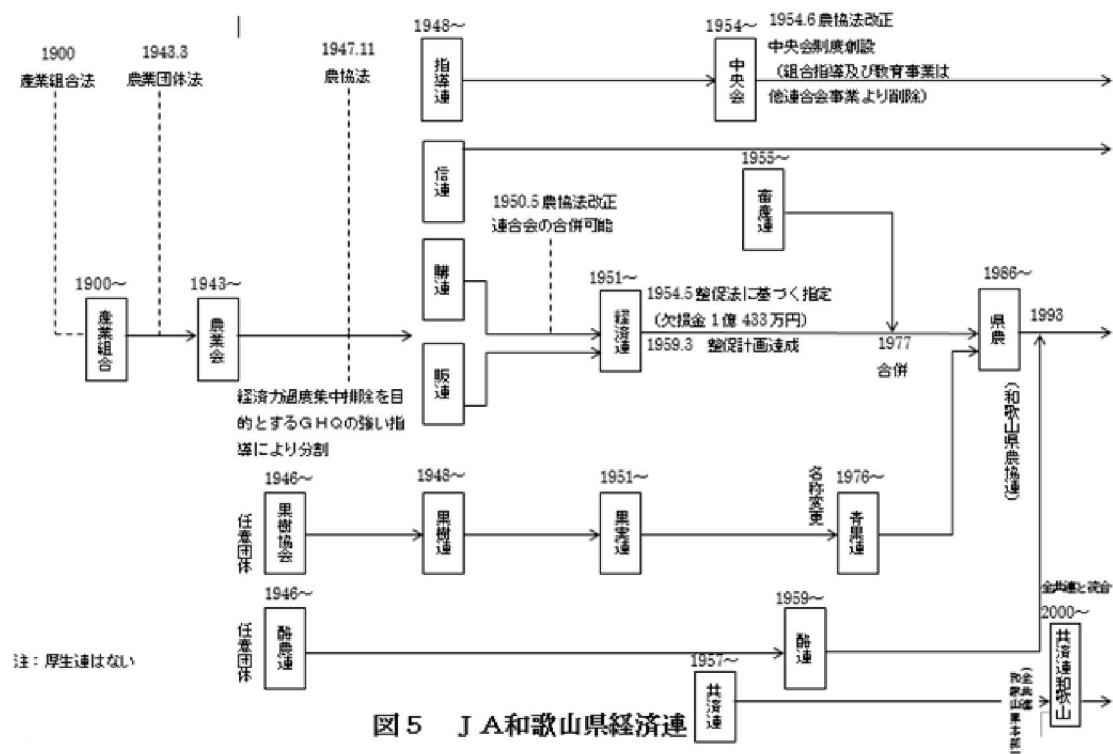


図5 JA和歌山県経済連

6) 熊本県経済連 図6

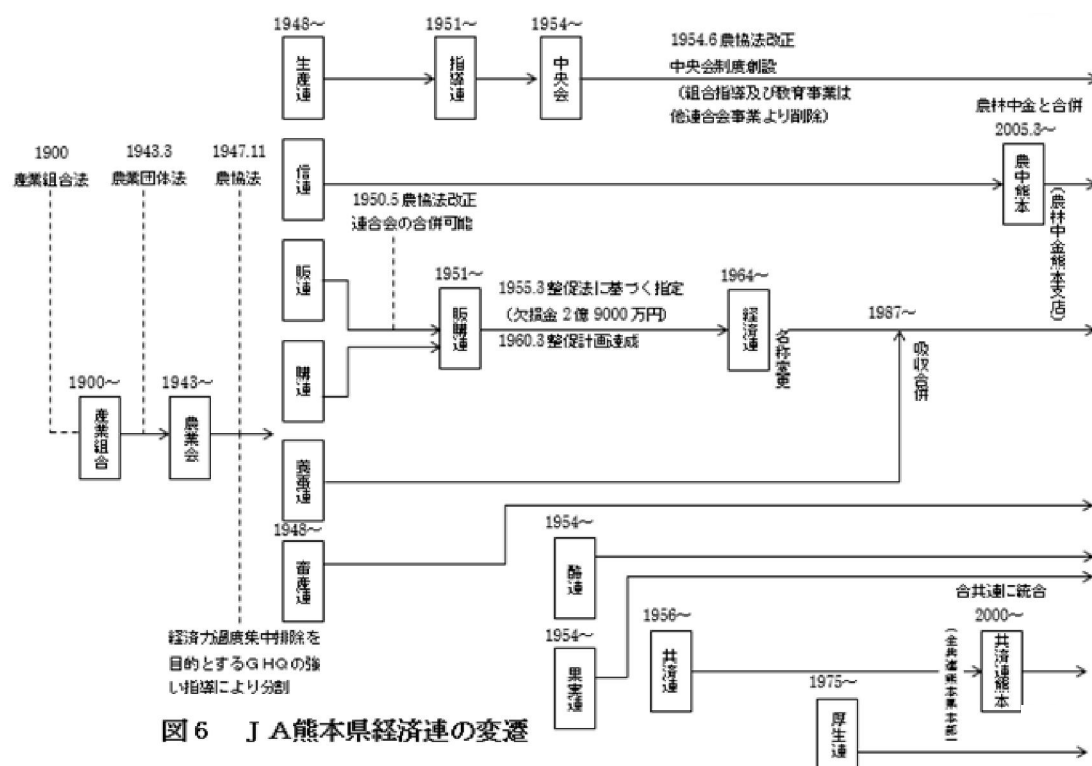
1948 年県農業会は解散し、同年、農協の設立が始まり、総合農協 408、養蚕農協 758、開拓農協 57、畜産農協 25 を数えた。1953 年には総合農協 429、養蚕農協 783、開拓農協 228、畜産農協 58、その他 51 となっている。農協の設立に伴い県域の連合会の設立も進められ、1948 年には生産連、信連、販連、購連、養蚕連、畜産連が発足した。1954 年には酪連、果実連が設立された。

農協は、農業会の資産、人員を引き継いでスタートしたのであるが、連合会の乱立、不良債権の引継ぎ、多量の不良品・粗悪品在庫、経営陣の経営理念欠落・不適格などの状況から、わずか 1 年足らずで経営不振に陥った。連合会も多数の零細小規模農協を基盤にしているため経営基盤が脆弱であり、発足当初から多くの困難な問題を抱えていた。

1950 年農協法が改正され、連合会の事業が信用、経済、指導の 3 本立てとなったことから、県でも統合に向けて整備を進めた。一部の農協組合長から、養蚕連、畜産連も統合に組み入れる要望があったが種々の事情から実現しなかった。1951 年 4 月販連・購連の合併により、県販購連が発足した。

県販購連は販連・購連から引き継いだ欠損金 2 億 2000 万円を計上するに至り、1955 年 3 月に整備促進法に基づく指定を受け、8 年計画で経営の再建に着手した。見込み購買を廃止し、徹底的な予約注文制導入、人員整理、不採算工場の閉鎖・売却、徹底的経費節減を進め、同時に農協推進員を増やして信頼関係を築き系統への結集をはかって事業拡大に務め、1954 年の取扱高 112 億円が 1959 年には 116 億円へと増加した。県下全系統をあげての協力、努力により、5 ヶ年で赤字を補填し、1960 年 3 月整備計画を完了した。

1964 年県販購連から県経済連に名称を変更した。1987 年養蚕連を吸収合併し、経済連に養蚕課が設置された。畜産連、酪連、果実連は独立した連合会として現在に至っている。生産連は 1951 年に指導連に改組、さらに 1954 年に指導連が解散し同年中央会が設立された。1956 年に共済連設立、共済連は 2000 年に全共済連と統合し、全共連熊本県本部に改編された。1975 年に厚生連が設立されている。



7) 宮崎県経済連 図7

1948 年県農業会は解散し、同年、農協の設立が始まった。15 人の組合員で結成できることから少人数の組合が乱立し、同年設立の総合農協は 112 を数えた。農協の設立に伴い県域の連合会の設立も進められ、1948 年 5 月に児湯郡畜産連が発足、同年 8 月には県信連、県販連、県購連、県指導連が発足した。1949 年インフレ抑制策の結果、デフレ傾向が強まり、総産物の価格も低落し農家経済は落ち込んだ。農協は代金焦げ付き、貸し倒れ多発、農業会から引き継いだ不良資産を抱える一方、資金不足に陥り危機的な状況となった。販連、購連も発足当初から一般商工業者との競合で経営状態は困難を極めた。さらに県販連、県購連も、農業会の負の遺産を引き継いだ上に、農業政策の影響を受け、また台風の被害もあり、巨大な累積赤字は慢性的な事業不振を引き起こした。県販連、県購連は県内の単位農協 51 とともに、1951 年 12 月、再建指定を受けた。経営基盤の強化を目的として、販連・購連が合併し 1953 年 4 月県経済連が発足した。

1955 年 3 月に整備促進法に基づく指定を受けた。指定時の欠損金は 1 億 5139 万円であった。10 年計画で再建に取り組むこととした。無条件委託販売、計画購買制確立、系統全利用、増資、人員整理、不採算工場の廃止、現金決済制度などにより、計画より 4 年前倒しで 1961 年 3 月整備計画を完了した。

県指導連の解散を受けて、1949 年 8 月農協に指導事業は必要との理由で 13 農協が県販厚連を脱退して、都城を本拠とした南部購連、南部販連が設立された。1950 年 5 月県指導連は解散し、同年 6 月から南部販連、南部購連は全面的に事業展開を開始した。1952 年 12 月南部購連が南部販連を吸収する形で合併し南部販売購買連となった。南部販購連は経営に余裕があるが、経済連は四苦八苦の状態であった。県内に二つの経済農協連が存在することは経営合理化などの面でもマイナス要素であることから、1958 年県知事と県中央会会長名で県経済連との合併意見書が出され、1959 年 11 月県経済連と南部販購連が合併し経済連の県下 1 本化体制となった。1955 年 8 月霧島地区の 2 市（都城、小林）が集約酪農地域指定を受け、1957 年 4 月雪印乳業小林工場が創業を開始、同年 6 月霧島集約酪農連が結成された。1964 年には尾鈴集約酪農連が結成された。1965 年不足払い法の制定を受けて、県では指定生乳生産団体の創設が課題となり、霧島集約酪連、尾鈴集約酪連が中心になって、その他の専門農協も全てが合併し県酪連が発足、県指定団体の体制が確立した。2001 年 4 月酪連は競争力強化と会員サービス向上を目的に経済連に合併し、経済連に酪農飼料部が開設された。

宮崎県では江戸明治から茶の栽培が盛んで、大正 7 年県農事試験場に茶業部が設けられた。現在、茶の生産量全国 4 位である。県内では各郡毎に茶業組合が設立され茶の生産に取り組んでいた。県販連でも茶は事業の柱の一つであった。県経済連発足以降、販路の拡大を図るとともに茶低温倉庫設置、大規模な茶業センターの設置、宮崎茶銘柄確立を進めた。県農業試験場も 1965 年茶業支場を発足させた。経済連は茶業関係 307 人と協力し 1965 年県茶生産連合会（農協連合会ではない。生産者連合会である。）の発足に参加し、茶生産へ

の足並みをそろえた。同時に県茶業会議所、県茶商連合会も設立された。1982年県茶業会議所、県茶生産連合会を解散し、県茶業協会を設立した。現在、協会の会員は生産者 381名、事務局は県経済連米穀特産課内に置かれている。1954年に県中央会が発足している。1956年に共済連が設立されている。共済連は 2000年に全共済連と統合し、全共連宮崎県本部に改編された。宮崎県域には厚生連は設立されていない。

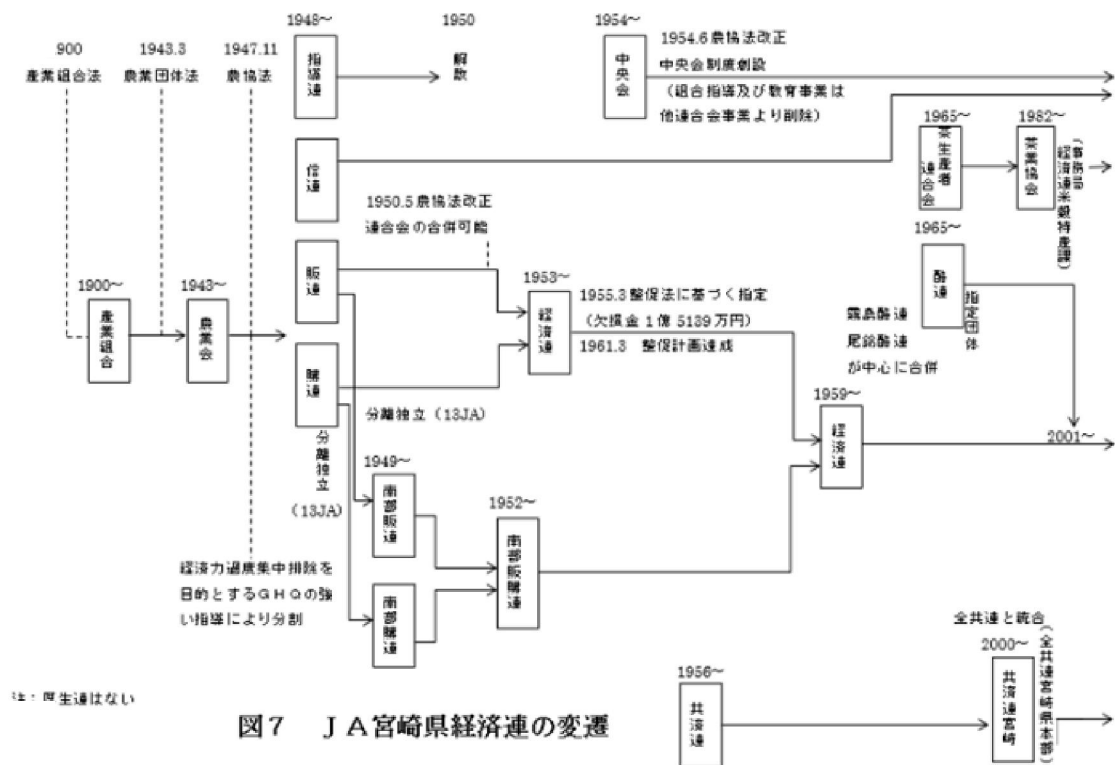


図7 JA宮崎県経済連の変遷

8) 鹿児島県経済連 図8

1948 年県農業会は解散し、同年、農協の設立が始まり、同年中に 226 の設立を数えた。農協の設立に伴い県域の連合会の設立も進められ、1948 年には信連、販連、購連、生産利用連が発足した。系統経済事業は販連、購連、生産利用連の 3 連分立の体制でスタートすることになったが、本来、有機的な関連の深い経済事業を分割したために、各連合会それぞれに困難な事情を抱え、県連の運営は年をおかず行き詰まった。

生産利用連は県農業会の機能のうち信連、販連、購連が引き継いだ事業以外の全てを引き継ぎ、指導事業の他に自動車整備工場、孵卵場、家畜市場、印刷工場、肉加工施設などを有していたが、事業の中心であった家畜市場が県畜販連との競合により多大な赤字を出すことになった。

県連の統合による機能発揮が求められたが、1950 年 5 月農協法の改正により合併が可能となり、1951 年 4 月販連・購連の合併により、県経済連が発足した。販連が購連を吸収合併するという形をとった。経済連は旧販連、旧購連時代からの不良債権や不良在庫品によって当初から欠損金を持ってスタートしたが、販連の火災被害、ルース台風被害の影響もあり、さらに欠損金は増加した。1951 年 5 月に再建整備法に基づく指定を受けた。指定時の欠損金総額は 7315 万円であった。再建整備達成に向けて増資、債権回収強化、経費節減徹底、360 余人の職員のうち 97 名の人員整理などが進められた。1953 年に整備促進法が施行され全国の大部分の経済連がこの認定を受けたが、県経済連はこの指定を受けず、自力更生によって再建整備を進め、1957 年 10 月整備計画を達成した。

1963 年に連合会の共通役員制を導入し、共通会長制をとった。1975 年共通役員制は維持しつつ、会長は各連単独会長制となった。1947 年農協法公布後、同一市町村内に総合農協と畜産農協が設立され、1948 年には畜産農協は 72 を数えた。畜産農協は漸次解散または総合農協と合併した。

県段階では総合農協の生産利用連の畜産部、畜産農協の畜産販売連と畜産利用連が設立され、3 連合会で県下の畜産事業が推進されていた。生産利用連の畜産部は 1950 年に県販連に移管された。これらの団体は畜産振興を図るための財源を家畜市場手数料に求め対立していた。事態を憂慮した県が畜産組織の 1 本化の必要性を説いた結果、郡と県に畜産専門農協連を設立することで関係者の合意を得て、販連・購連の合併に先立ち、1951 年 1 月販連の畜産部門が分離独立改組し県畜連として設立された。郡畜連は 1956 年から 57 年にかけて設立された。

1969 年県農協大会に於いて、商系資本の畜産部門への進出、畜産価格の低迷などに対処するため、食肉の生産、販売、購買など一連の事業を 1 本化し、経営基盤の確立を目指すべく、系統畜産事業組織の整備強化が決議された。

1970 年 2 月中央会は組織整備審議会の答申を受けて畜産団体との協議を進め、同年 9 月経済連と畜連が合併し、新経済連として再スタートした。

生産利用連は 1950 年指導連に改組、さらに 1954 年農協法改正に伴い指導連を改組し中央

会が設立された。1955 年に共済連が設立されている。共済連は 2000 年に全共済連と統合し、全共連鹿児島県本部に改編された。1977 年に厚生連が設立されている。

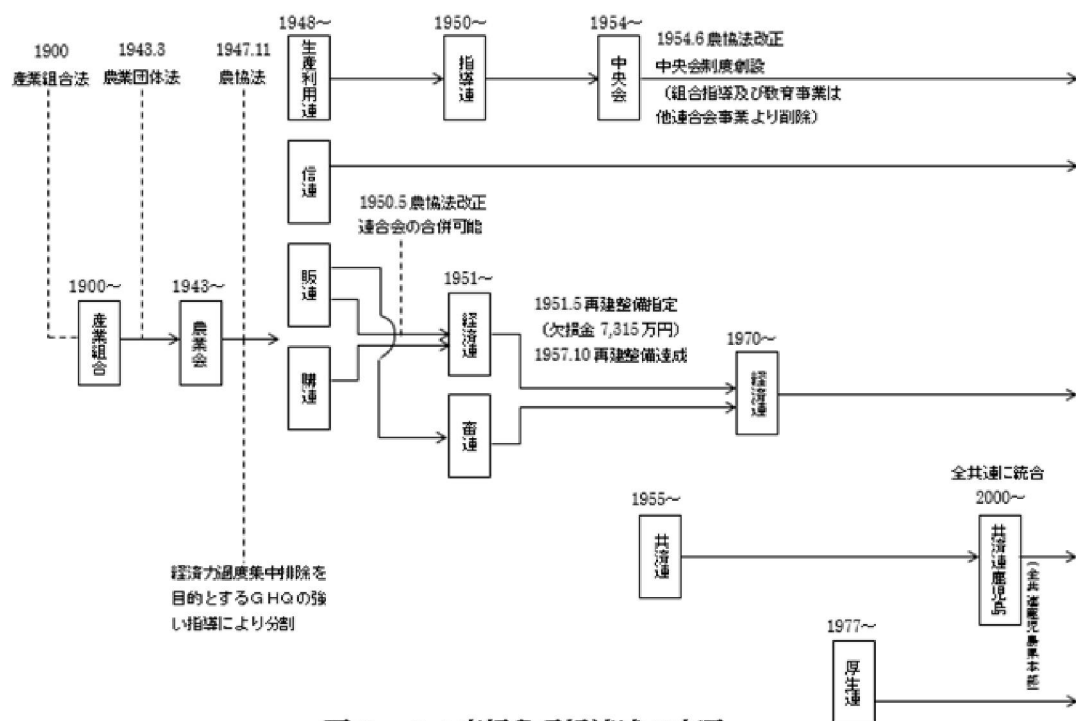


図8 JA鹿児島県経済連の変遷

9) 奈良県経済連（奈良県農協）図 9

1948 年 8 月県農業会は解散し、同年 8 月販売連、購買連の設立が認可された。同時期に信連、教育情報連も発足した。教育情報連は 1951 年指導連に名称変更した。

1951 年販連・購連の合併協議が始まり、役員体制も共通役員制に移行した。1952 年 7 月に販連・購連が合併し経済連として発足した。

合併により機構の改革、経営の合理化、系統利用運動の推進などをすすめたが、すでに農協自体は経営不振に陥っており、加えて経済連の加工場、孵化場の不賑、債権の回収不能が経済連の経営を圧迫した。1954 年 11 月に整備促進法に基づく指定を受けた。この時の財務内容は、欠損金 1 億 7,339 万円、不稼働資産 3,651 万円、合計 2 億 990 万円であった。固定化した債務の整理計画として、信連から整備促進借入金 2 億 990 万円を証書借入し、各年の剰余金並ぶに不稼働資産の売却額で毎年度末に償却する方法をとった。整備促進法の主旨に基づき、①増資目標の達成、②執行体制の整備、③事業体制の確立、④財務の整備を行い今後の経営に欠損金が生じないよう系統組織の強化を推進した。このような基本方針により 1954 年 11 月から 1963 年度末までの 9 年 5 カ月計画で整備促進を遂行したが、1961 年 5 月、計画を 2 年 10 カ月短縮して整備促進を完了した。

1949 年運輸連が設立される。その後経済連と肥料運搬業務契約締結、1955 年本格的に石油燃料事業取り組み開始、1957 年観光事業開始(バス幹旋)、1962 年橿原給油所業務開始、1972 年ローリー車による燃料配送開始、1967 年県下農協に農協観光取次所設置、1982 年日本旅行業協会奈良地区に加入など事業展開を進めた。1985 年 10 月経済連との合併協議開始、1986 年 4 月に経済連と運輸連が合併した。

この間、1951 年全共連設立、1952 年全共連奈良事務所開設し共済事業スタート、1954 年中央会設立、1957 年共済連が設立されている。共済連は 2000 年に全国共済連と統合し、全共連奈良県本部に改編された。

1999 年 4 月奈良県下 42 農協が合併し、県単一農協である奈良県農業協同組合として発足し、1999 年 10 月奈良県信連および奈良県経済連の事業を包括的に継承した。奈良県には厚生連は設立されていない。

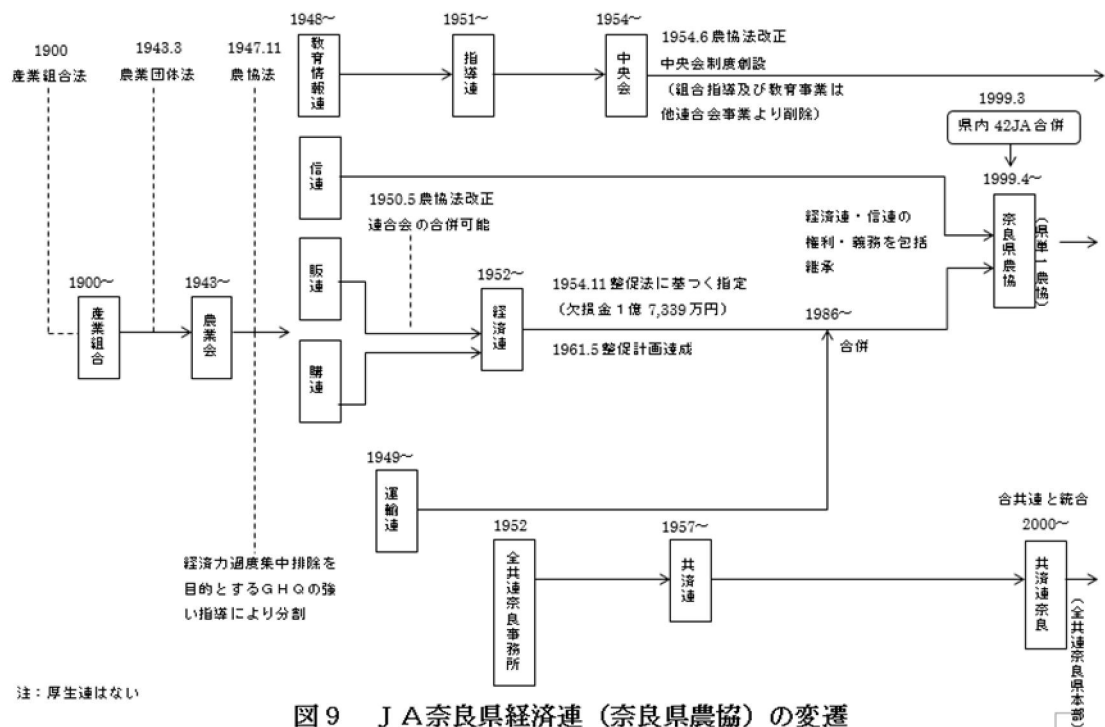


図9 J A奈良県経済連（奈良県農協）の変遷

10) 長野県経済連（全農長野）図 10

1948 年県農業会は解散し、農協の設立が始まり、農協の設立に伴い県域の連合会の設立も進められた。1948 年には教育指導連、信連、販連、購連、農村工業連、養蚕販売連が発足した。病院は農村工業連に含めることとなった。同年、単一県連として園芸連、畜連も発足している。

養蚕については、農業会系が総合を、蚕糸関係が単一を主張、全県に渡り各種会合がもたれたが、養蚕関係はすでに 80 町村に出来ていた養蚕農協を背景に、単一県連を設立した。

新県連は農業会の資産および従業員を無条件に継承したため、購買では、粗悪在庫商品の価格暴落、在庫購買方式のため手持ち在庫の過剰、単協からの返品、売掛金の回収難などが発生した。農村工業関係では過大な固定資産を抱え、工場生産品も効率が悪く、販売先の確保に不備あり、1949 年には工場の休止、従業員整理。取扱品目の重点化を断行したが、厳しい経営を余儀なくされた。これらを背景に、1950 年 8 月販連が購連、農工利連を吸収する形で合併し、県経済連が発足した。

農工利連に属していた病院は、法律上そのままでは存続出来なくなったので 1950 年に厚生連として発足することとなった。

新経済連は、膨大な負債を抱え、自力での解決不可能な事態に陥り、1951 年 11 月再建整備法の指定を受け、再建に取り組んだが、欠損はさらに増大し、1954 年 5 月付けで整備促進法に基づく指定を受けた。指定時の欠損金総額は 8 億 8000 万円であった。役員数削減、不採算部門の切り捨て、現金決済方式導入、受託購買による無在庫直送方式導入などの取り組みにより、1960 年 10 月整備計画を完了した。

1955 年県中央会の畜産部門と県家畜登録連が合併し、新県畜連が発足した。

1964 年園芸連と畜連が経済連に合併し、県内の園芸事業一本化が実現した。

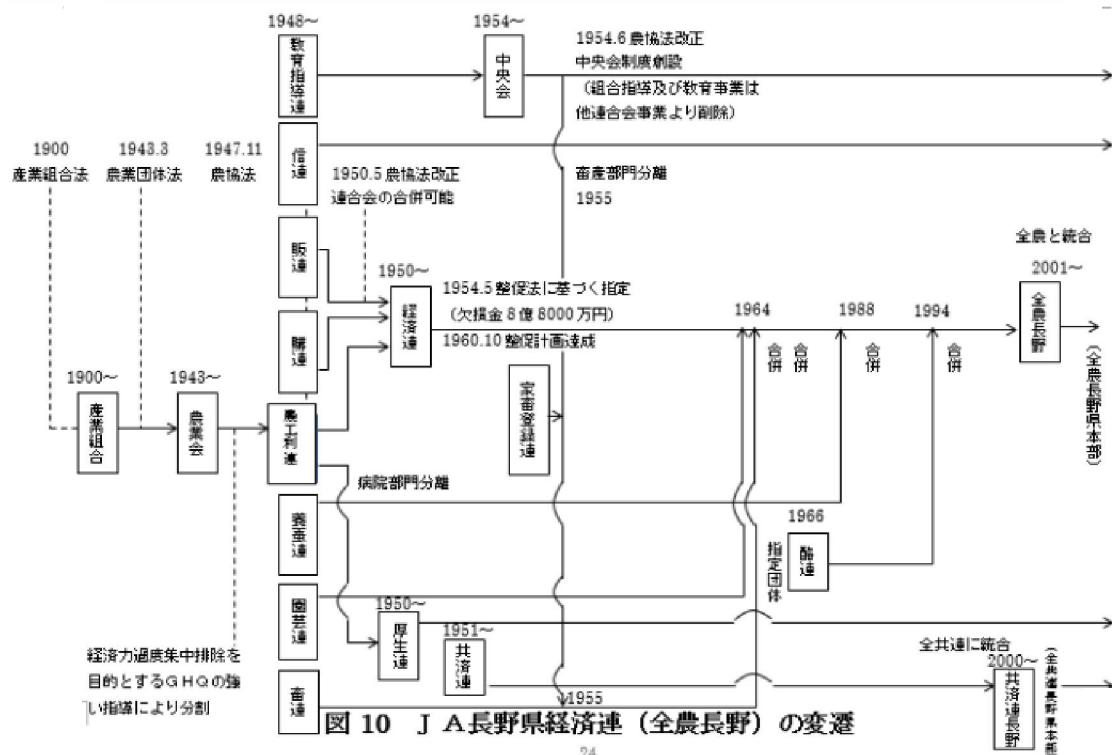
1966 年酪連が設立された。

1988 年に養蚕連が、1994 年に酪連が経済連に合併している。

経済連は 2001 年 3 月全農と統合し、全農長野県本部に改編され、現在に至っている。

1951 年に共済連が設立されている。共済連は 2000 年に全共済連と統合し、全共連長野県本部に改編された。

教育指導連は 1954 年中央会に改組した。



11) 福岡県農協連（全農ふくれん）図 11

1948 年県農業会は解散し、同年、農協の設立が始まり、260 組合を数えた。農業会の解散前後から金融資本の農村への厚生が強まり、県域の連合会を早急に設立する必要が生じ、1948 年には指導連、信連、販売連、購買連が発足した。GHQ から購買、販売事業の兼営禁止が指示されたため、購買販売事業連の設立は出来なかったが、運営面において実質的に総合経営体として機能を発揮するべきであることを申し合わせた。

県購連は発足初年からデフレ政策等の影響により経営不振を余儀なくされ 1 億 6000 万円余の欠損を出した。販連との合併が検討されたが、購買代金未払い事故が発生し、1950 年 6 月には業務を中止することとなり、1950 年 5 月に農協法が改正され連合会の合併が可能になったが合併は見送りとなった。1950 年には販連が経営危機に陥り、1951 年購連、販連ともに再建整備法の適用を受けた。購連は以後 2 ヶ年の間に再建整備はほぼ計画通り進んだが、販連は計画が達成できず 1952 年度末には欠損金見込み 1 億 5000 万円に至った。1953 年、合併による合理化を図るべく、購連が販連を吸収する形で合併し、県購販連が発足した。合併後も、迂回出資の利子負担、無条件委託販売の不徹底、固定化債権、在庫品の含み損、不採算事業の整理不徹底などにより、事業再建は行き詰まった。

1955 年 3 月に整備促進法に基づく指定を受けた。指定時の欠損金総額は 1 億 3234 万円であった。国や県の強い行政指導、整備計画の策定には農林中金、県信連が参画し、主導的な役割を果たした。県購販連は役員数削減、職員 304 名を人員整理し 586 名を 282 名に縮減、無条件委託販売および計画的予約購買の確立、八幡花市場処分などの取り組みに加えて借入金の利息減免措置を受け、1958 年 3 月整備計画を完了した。

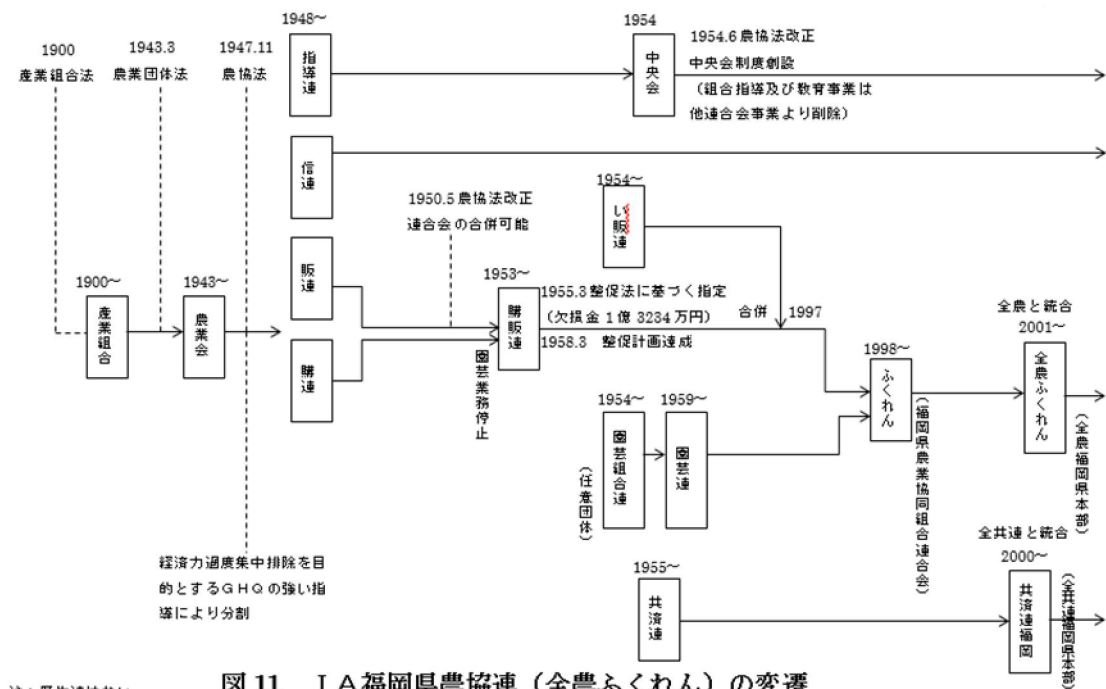
1954 年いぐさ販連が発足した。1997 年いぐさ販連は県購販連に合併した。

1954 年県園芸組合連合会（任意団体）が設立され、1959 年 7 月に県園芸農協連が発足している。県園芸農協連発足時に、事業調整を行い包装資材については県購販連の扱いとしたが、1973 年に園芸製品の市場性を追求するため段ボール・いちごパックなどの包装資材の取り扱いを県園芸連に移管した。1998 年県園芸連と県購販連が合併し福岡県農業協同組合連合会となり、呼称を「ふくれん」と定めて再スタートした。

県農協連ふくれんは、2001 年全農と組織統合し、全農福岡県本部に改編され、呼称も「全農ふくれん」に改称し、現在に至っている。

指導連は 1954 年に中央会に改組となった。

1955 年に共済連が設立されている。共済連は 2000 年に全共済連と統合し、全共連福岡県本部に改編された。福岡県域には厚生連は設立されていないが、共済連福岡の事業のなかに、福岡整形外科病院（1977 年竣工、175 床）、耳納高原病院（内科・リハビリテーション科、160 床）を有している。



注：厚生連はない

図 11 JA福岡県農協連（全農ふくれん）の変遷

引用・参考文献

- [1] 麻野尚延「連合会再編の到達点と課題」（小池恒男編『農協の存在意義と新しい展開方向』）昭和堂、2008 年.
- [2] 明田作「農業協同組合法」経済法令研究会、2010 年.
- [3] 石田信隆『JA が変わる』家の光協会、2008 年.
- [4] 石田正昭『農協は地域に何ができるか』農文協、2012 年.
- [5] 板橋衛「農協の独自事業展開に関する一考察」（太田原高昭研究代表『農業協同組合連合会の組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究』文部省科研報告書）北海道大学農学部、1998 年.
- [6] 板橋衛「宮崎県における農協合併と地域農業再編」（太田原高昭研究代表『農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究』文部省科研報告書）北海道大学農学部、1999 年.
- [7] 板橋衛「南九州における養豚経営の展開と環境問題」（太田原高昭研究代表『農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究』文部省科研報告書）北海道大学農学部、2001 年.
- [8] 岩元泉「広域合併・二段階制化の現状と単協の課題」『農業市場研究』第 9 巻第 2 号、2001 年.
- [9] 井上誠司・正木卓・東山寛「産地形成型農協による土地利用型部門の再構築－北海道の事例－」農業・農協問題研究所『農業・農協問題研究』46 号、2014 年.
- [10] 岩崎徹・牛山敬二『北海道農業の地帯構成と構造変動』北海道大学出版会、2006 年.
- [11] 埋橋茂人「統合全農の期待・成果と課題」『農業と経済』2005 年 7 月.
- [12] 太田原高昭「農協の適正規模についての領域論的考察」（飯島源次郎編著『転換期の協同組合』筑波書房）1991 年.
- [13] 太田原高昭『系統再編と農協改革』農文協、1992 年.
- [14] 太田原高昭「系統農協の組織再編と北海道の選択」（太田原高昭研究代表『農業協同組合連合会組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究』文部省科研報告書）北海道農学部、1998 年.
- [15] 太田原高昭「日本型農協は自立できるか」『農林金融』2003 年 8 月.
- [16] 太田原高昭・田中学『農業団体史・農民運動史』（編集代表委員 梶井功・祖田修・田中学・松田藤四郎『戦後日本の食料・農業・農村』第 14 巻）農林統計協会、2014 年.
- [17] 太田原高昭『農協の大義』農文協、2014 年.
- [18] 岡野昇一・井上周八『協同組合論・批判と考察』文真堂、1976 年.
- [19] 荻野考利『JA 改革の本質』日本経済新聞社 1992 年.
- [20] 梶井功「農協 40 年」『日本農業年報』第 36 号、御茶の水書房、1989 年.
- [21] 河田大輔・小林国治「広域農協における“出向く営農指導体制”構築の意義－きたみらい農協を事例として」『農経論叢』65 集、2010 年.
- [22] 北川太一「1970 年代前半における広域農協合併推進方策の検討」（鳥取大学『鳥大農研報』

- 46) 1993 年.
- [23] 小林国之「連合会組織による全県共販体制の機能と再編方向」(太田原高昭研究代表『農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、2001 年.
- [24] 小林国之「ホクレン販売事業にみる経済連の組織機構と機能-野菜と米を中心として-」(吉田成雄・柳京熙編著『日中韓農協の脱グローバリゼーション戦略』農文協、2013 年.
- [25] 小林国之・藤田久雄・坂下明彦「系統農協組織の改革と経済連機能の現段階的意義に関する研究」(全国農業協同組合中央会『協同組合奨励研究報告』第 40 輯) 2015 年.
- [26] 小池恒夫編著『農協の存在意義と新しい展開方向』昭和堂、2008 年.
- [27] 坂下明彦「北海道における農業金融の特質」(飯島源次郎編著『転換期の協同組合』筑波書房) 1991 年.
- [28] 坂下明彦『中農層形成の論理と形態』御茶の水書房、1992 年.
- [29] 坂下明彦「経済事業における県域機能と経済連の類型」(太田原高昭研究代表『農業協同組合連合会の事業方式とその再編方向に関する総合的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、1996 年.
- [30] 坂爪浩史「協同会社による青果物直販の展開」『農業と経済』1997 年 4 月.
- [31] 坂爪浩史「鹿児島県における野菜振興と経済連の役割」(太田原高昭研究代表『農業協同組合連合会の組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究』文部省研報告書) 北海道大学農学部、1998 年.
- [32] 坂爪浩史「鹿児島県における農協の畜産事業と組織再編」(太田原高昭研究代表『農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、1999 年.
- [33] 坂爪浩史「宮崎経済連直販による青果事業の展開と直販」(太田原高昭研究代表『農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、2001 年.
- [34] 白石正彦「農協の現段階的特性とその改革の課題と論点」『農林金融』2006 年 6 月.
- [35] 全農協労連『連合会の事業と運営の民主化』全農協労連、1980 年.
- [36] 高田理「広域合併農協づくりの基本課題と県単一農協」(小池恒男編『農協の存在意義と新しい展開方向』昭和堂、2008 年.
- [37] 武内哲夫、太田原高昭『明日の農業』農山漁村文化協会、1986 年
- [38] 田代洋一『協同組合としての農協』筑波書房、2008 年.
- [39] 田代洋一『日本農業の主体形成』筑波書房、2004 年.
- [40] 田淵直子・太田原高昭「北海道における農協組合員勘定制度と営農指導事業」『農経論叢』51 集、1995 年.
- [41] 田淵直子・太田原高昭「北海道における農協組織・事業整備過程-昭和 30 年代末『系統体質改善運動』の考察」『農経論叢』50 集、1994 年.
- [42] 田淵直子「ホクレンの事業方式とその再編方向」(太田原高昭研究代表『農業協同組合連合会の組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究』文部省科研報告書)、北海道大学

農学部、1998 年.

[43] 玉真之介『主産地形成と農業団体』農文協、1996 年.

[44] 中嶋信「現段階の農協合併の基本的性格」(太田原高昭研究代表『農業協同組合連合会の組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、1998 年.

[45] 農政ジャーナリストの会『組織再編にかける農協』農林統計協会、1991 年.

[46] 林芙俊「北海道の農業の特徴と農協事業・組織の特徴」(太田原高昭研究代表『農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、2001 年.

[47] 北海道地域農業研究所『新北海道農業発達史』北海道協同組合通信社、2013 年.

[48] 藤田久雄・黒河功「系統農協組織改革と北海道の位置」『農経論叢』第 66 集、2011 年.

[49] 藤田久雄・棚橋知春・中村正士・小林国・坂下明彦「県連主導型の農協事業体制と農協合併による一体化ー鹿児島経済連のケーススタディー」『農経論叢』第 69 集、2014 年.

[50] 藤田久雄・小林国・棚橋知春・中村正士・坂下明彦「単位農協と県連の事業一体化と販売優位の経済事業改革ー愛知経済連のケーススタディー」『フロンティア農業経済研究』第 18 巻第 2 号、印刷中、2015 年.

[51] 藤谷築次「協同組合の適正規模と連合組織の役割」桑原正信監修『農協運動の理論的基礎』(現代協同組合論第 1 巻、第五章) 家の光協会、1974 年.

[52] 藤谷築次「連合組織再編の在り方」藤谷築次『農協運動の展開方向を問う』家の光協会、1997 年.

[53] 増田佳昭『規制改革時代の JA 戦略』家の光協会、2006 年.

[54] 増田佳昭「系統経済事業の展開と連合組織の課題」藤谷築次編『農協運動の展開方向を問う』第 6 章、家の光協会、1997 年.

[55] 正木卓「北海道における系統農協組織の改革プランとその方向性」『農業・農協問題研究』57、2015 年.

[56] 三輪昌男『農協改革の新視点』農山漁村文化協会、1997 年.

[57] 柳村俊介『農村集落再編の研究』日本経済評論社、1992 年.

[58] 万木孝雄「全農と経済連の統合前後における事業シェアと収益性の推移に関する分析」『農業経済研究』第 87 巻 2 号、2015 年.

[59] 渡辺克司「系統再編と農協職員問題」(太田原高昭研究代表『農業協同組合連合会の組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、1997 年.

[60] 渡辺克司「鹿児島県における広域合併農協の営農指導体制と営農センター」(太田原高昭研究代表『農業構造の変貌と職能組合としての農協の存立条件に関する実証的研究』文部省科研報告書) 北海道大学農学部、1999 年.

JA グループ資料

(全国)

[61]]全国農業協同組合中央会「総合審議会答申」1991

[62]全国農業協同組合中央会『JA 全国大会議案』

①第18回「全国1000農協構想」1988

②第19回「事業2段、組織2段」1991

③第20回「合併構想の早期実現」1994

④第21回「21世紀に向けたJA運動」1997

⑤第22回「農と共生の世紀づくりをめざそう」2000

⑥第23回「JA改革の断行」2003

⑦第24回「食と農を結ぶ活力あるJAづくり」2006

⑧第25回「大転換期における新たな協同の創造」2009

⑨第26回「次代へつなぐ協同」2012

⑩第27回「創造的自己改革への挑戦」2015

[64]JA 全農 2015 年度事業計画

(北海道)

[65]JA 北海道大会の議案

第20回1991から第28回2015

[66]全道組合長会議議案『道内二段階制を指向』1993

[67]ホクレン中期計画

第4次(1991～1995)、第4次修正(1993～1995)、第5次(1996～1999)

[68]北農中央会、ホクレンの事業計画書、事業報告書、1992,2000,2010

[69]藤野貞雄(自叙伝)「みのりあれ北の大地」大日本印刷、2001

[70]ホクレン年史

①50年史1968.1、60年史1977.10

②70年史1988.7、80年史1998.11、90年史2008.5

[71]新北海道農業発達史 2013.3

(静岡県)

[72]静岡県農林業局茶業農産課「静岡県茶業の現状(お茶白書)」2012

[73]日本茶業中央会「茶関係資料」2012

[74]静岡県茶業会議所「お茶の静岡」2012

[75](株)静岡茶市場「要覧」2012

[76]日本茶インストラクター協会「茶論」NO.36～40

[77]静岡県「静岡県の産業ハンドブック」2010、2011、2012

[78]静岡県中央会「JA 静岡3か年計画」2010

[79]静岡県中央会「静岡県農業協同組合大会議案」2010

- [80]静岡県経済連のあゆみ 2004.3
- [81]JA 静岡経済連 60 年のあゆみ 2011.3
(福井県)
- [82]福井県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992,2000,2010
- [83]福井県 1JA 構想(案)、2003.1
- [84]農林漁業の動き(福井県農林水産部)。2013
- [85]福井県経済連 50 年史 2001.3
- [86]福井県経済連 50 年史続資料編 (2009 年度迄)
(愛知県)
- [87]愛知県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992,2000,2010
- [88]愛知県『農業の動き』2012
- [89]愛知県『図で見る愛知の園芸農産 2012 』<http://www.pref.aichi.jp/0000049926.html>
- [90]JA あいち経済連『事業案内』2012
- [91]JA 愛知農業協同組合中央会『JA-AICHI Guide Book』2012
- [92]JA 愛知農業協同組合中央会『第 13 回愛知県 JA 大会議案』2012
- [93]JA 愛知農業協同組合中央会『グリーンレポート』2010～2013
- [94]愛知経済連 50 年史 1980.4
(和歌山県)
- [95]和歌山県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992,2000,2010
- [96]和歌山県農業協同組合連合会 3 か年計画 (1998～2000)
- [97]和歌山県農業協同組合連合会事業案内～ココ・カラ。和歌山 2013
- [98]和歌山県農 60 年のあゆみ 2012.3
(熊本県)
- [99]熊本県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992,2000,2010
- [100]熊本県中央会「次期 3 か年行動計画」2010
- [101]JA グループ熊本「第 23 回 JA 熊本県大会議案」2009
- [102]熊本県「くまもとの農業」2012
- [103]熊本県経済連「事業案内」
- [104]熊本県 JA50 年史 1998.3
- [105]JA 熊本経済連グループ 60 年のあゆみ 2012.1
(宮崎県)
- [106]宮崎県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992,2000,2010
- [107]第 21 回 JA 宮崎県大会議案 2009
- [108]第 22 回 JA 宮崎県大会議案 2012
- [109]JA 宮崎経済連事業案内 2012
- [110]みやざきブランド 2013

- [111]宮崎経済連のあゆみ 2010.9
- [112]宮崎県農協中央会 50 年のあゆみ
(鹿児島県)
- [113]鹿児島県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992,2000,2010
- [114]鹿児島県経済農業連合会 (2006)『業務改善命令に対する報告について』
- [115]JA 鹿児島 4 県連(中央会・信連・経済連・厚生連)平成 25 年度新卒職員募集要領(大卒)
- [116]鹿児島県中央会「中期 3 か年計画」(1992～1994)～広域合併で築く農協新時代～
- [117]鹿児島県中央会「中期 3 か年計画」(2010～2012)～食と地域を支える JA の新たな挑戦
- [118]12.鹿児島県農協 40 年史 1990.8
(奈良県)
- [119]奈良県農協第 1 回通常総代会資料(全国初の単一 JA、最初の総代会) 2000 事業報告・事業計画
- [120]奈良県農協第 14 回通常総代会資料 2013 事業報告・事業計画
- [121]奈良県の農産・園芸・水産(奈良県農林部)2012
- [122]奈良県経済連の歴史
- [123]奈良県農業協同組合 50 年の歴史
(長野県)
- [124]長野県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992,2010
- [125]長野県経済連 90 年代長期構想「第 1 期中期計画書」1992～1994
- [126]長野県農業の概要 2012
- [127]長野県経済連 40 年史 1990.7
- [128]長野県経済連史 2001.3
- [129]長野県農業協同組合史 1983.4
- [130]長野県農協中央会 50 年史 2004.2
(福岡県)
- [131]福岡県中央会・経済連の事業計画書、事業報告書、1992、2000、2010
- [132]福岡県食料・農業・農村の動向(福岡県)～2011 年度農業白書～
- [133]福岡県購販連史 1998.3

統計資料

- | | |
|-----------------|---|
| [134]総合農協統計表 | 1992 年度、2000 年度、2010 年度、2011 年度、2012 年度 |
| [135]生産農業所得統計 | 1992 年度、2000 年度、2010 年度 |
| [136]耕地及び作付面積統計 | 1992 年度、2000 年度、2010 年度 |
| [137]世界農林業センサス | 1992 年度、2000 年度、2010 年度 |

農業調査報告書

[138]全農総合企画部「JA グループ経済事業基礎統計」 1992、1994、2000、2002、2010、2011、2012、2014

[139]全農総合企画部「全国経済連財務・経営の概要」―一品目別損益検討―1990 年度

[140]全農総合企画部「県連経済事業調査報告」―1993 年度事業報告・1994 年度事業計画

―

その他資料

[141]農協年鑑 1990～2008

[142]日本農業新聞 1991～1996

[143]北海道新聞 1991～1996

[144]北海道協同通信 1991～1996