HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農協系統組織再編と経済連の位置
Author(s)	藤田, 久雄
Citation	北海道大学大学院農学研究院邦文紀要, 35(1), 43-132
Issue Date	2017-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/64966
Type	departmental bulletin paper
File Information	4_fujita.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北大農研邦文紀要 35(1)：43〜132，2017

農協系統組織再編と経済連の位置

藤　田　久　雄
（北海道大学農学研究院）

Restructuring of Agricultual Cooperative System and the Position of the Prefectural Economic Federation of Agricultural Cooperatives

Hisao FUJITA
（Graduate School of Agriculture Hokkaido University）

目　　次

Ⅰ．課題と方法
　Ａ．問題意識と課題 …… 44
　Ｂ．既存研究の整理 …… 44
　Ｃ．分析視角と論文構成 …… 46
Ⅱ．独立経済連への道程
　Ａ．系統農協組織改革の背景 …… 46
　Ｂ．経済連存続県における組織再編の審議過程 …… 49
　Ｃ．１県１農協と全農統合県の組織再編過程 …… 55
　Ｄ．小括 …… 57
Ⅲ．経済連存続の経済的基礎
　Ａ．県域組織形態別にみた農業産出額の動向 …… 58
　Ｂ．県域組織形態別にみた農協の事業と経営 …… 60
　Ｃ．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 …… 63
　Ｄ．経済連存続要件の具備率の検証 …… 70
　Ｅ．小括 …… 71
Ⅳ．「道内完結・事業２段」に向けた事業構造の構築―北海道
　Ａ．北海道農業と農協事業の特徴 …… 75
　Ｂ．ホクレン主導型の農協経済事業体制の構築と事業展開 …… 76
　Ｃ．系統組織改革と道内完結事業２段の選択 …… 78
　Ｄ．「道内完結・事業２段」型事業体制の整備と全国連利用の変化 …… 79
　Ｅ．小括 …… 84
Ⅴ．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
　Ａ．鹿児島県農業と農協事業の特徴 …… 89
　Ｂ．鹿児島県における農協合併と経営問題 …… 90
　Ｃ．畜産事業を中心とした鹿児島経済連の事業展開 …… 93
　Ｄ．全農不統合の選択と県連機能の再強化 …… 100
　Ｅ．小括 …… 101
Ⅵ．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
　Ａ．愛知県農業と農協事業の特徴 …… 105
　Ｂ．農協合併の進展と系統組織改革 …… 107
　Ｃ．県連主導型の農協経済事業体制 …… 108
　Ｄ．小括 …… 113
Ⅶ．有力経済連の県本部化の帰結―長野県
　Ａ．全農との統合の経緯 …… 116
　Ｂ．県本部として事業動向と評価 …… 119
Ⅷ．総括　農協販売事業の補完としての連合会の県域機能
　Ａ．組織再編と経済連の多様性―Ⅰ〜Ⅶからの結論 …… 123
　Ｂ．県域機能拡充の方向性 …… 128

*北海道大学博士論文（2016）
Doctoral thesis submitted to the Graduate School of Agriculture, Hokkaido University (2016).

Ⅰ．課題と方法

A．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。

第 1 の課題は県域機能をどこが担っているのかということである。連合組織は農協を補完（藤谷[51] は代行・補完・調整）するものでなければならない。さらに地域の農業と地域社会に貢献するには地域密着型でなければならない。品目ごとの産地形成，予算対策，需給調整，品種改良など県行政との対応も必要である。生産から販売に亘る県域機能はどこが担うのか。従来は経済連が担ってきたのである。当然存続経済連が担っているはずである。そのために，まず存続経済連は連合組織としてどのような機能を担当し県域機能を担っているのかを分析する。そして 1 県 1 農協型県，全農統合型県との県域機能の担い方の違いについて考察することを課題とする。

第 2 の課題は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を課題とする。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。

第 1 の課題に接近するため，経済連を存続させている北海道，鹿児島，愛知 3 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）を藤谷[51] 理論（連合組織の担当機能）により事例分析を試みる。

第 2 の課題に接近するため 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県（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。

B．既存研究の整理

a．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。連合組織による単協機能の展開は三つの方向性をもっている。その第 1 は連合組織による単協機能の『代行』であり，第 2 は連合組織による単協機能の『補完』であり，第 3 は連合組織による単協機能の『調整』である。第 1 の代行機能が連合組織に期待されるのは，言うまでもなく，単協においても一般に担当しうる機能であるが，連合組織においてより効率に担いうるような機能が存在する場合である。その意味で連合組織の代行機能は基本的には効率化機能である。第 2 の補完機能については，『単協機能拡大のための補完機能』と『絶対的補完機能』に分けて考える必要がある。前者は，組合員経済にとって有用な機能であるが，単協の規模では一般に実施

困難であり，連合組織においてはじめて担当しうるような機能が存在する場合の連合組織形成の意義を示すものである。後者の絶対的補完機能というのは単協において本来担当することが出来ず，連合組織を形成して必ず担当させる必要があるか，担当させることが単協にとって望ましいと判断される機能が存在する場合に成立する。現在，中央会が担当している自主監査機能はこの絶対的補完機能の典型事例である。第３の調整機能は，単協において本来担当することができない連合組織固有の機能であるという点においては，絶対的補完機能と類似した性格をもつが，これは単協における組織力効果を追求するための連合組織の重要な機能であるので，絶対的補完機能と区別して設定したのである。連合組織による単協の調整は，基本的には，単協の取引市場における純粋競争的地位からの脱却をそのねらいとしている。販売事業における調整販売のための広域連合組織形成は，その代表的事例とみなすことができる」とした（**表序.1**）。

その上連合会の機能は，「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。

増田[54]は90年代前半の購買事業の都道府県別に異なる系統利用率と系統依存度の実態を分析して，「経済連の変質と多様化（あるいは「異質化」）を直視した場合，全国農協中央会が打ち出してきた組織再編論について疑問を持たざるを得ないのである。その一つは，全国画一的な再編を指向したことである。事業領域が拡大し，かつ都道府県間に極めて大きな差異が存在する場合，画一的な組織再編は妥当でないというより，むしろ困難とみるべきではないだろうか。もう一つは，組織再編が「事業の論理」よりも「組織の論理」で構想されていることである。確かに「組織二段階」は明快なスローガンであり，系統組織に強いインパクトを与えるものであった。だがそれぞれの事業について，事業環境変化との関連で競争力を維持するための事業方式の改革が，それなりに行われてきていることである。それが具体的には，品目別の単協や経済連の系統利用率の動向や協同会社化の動きに表れてきているのである。『系統組織再選は組織の論理でなく事業の論理で進められるべきである』」と指摘した。

b．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]，岩元[8]，太田原[12]，荻野[19]，坂下[29]，藤谷[51]，増田[54]，三輪[56]，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

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） ・気険の広域的プール（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。

「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。

C．分析視角と論文構成

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平準化の指導機能など従来の経済連が保有していた「県域機能」をだれが担うのかという視点は重要な課題であろう。存続経済連は当然のことながら「県域機能」を維持していると思うので，どのような県域機能を担っているのかを分析する。その上で 1 県 1 農協型，全農統合型の県域機能の担い方の違いを考察する。

さらに，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。何故に存続を選択できたのかという視点も重要な課題であろう。経済連存続のための要件として，上記 B の a 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。

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。

Ⅱ. 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。

Ⅲ. 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Ⅱ，Ⅲ（A～C）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。

Ⅳ，Ⅴ，Ⅵ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，藤谷[51] 理論（連合組織の担当機能）により，連合組織としてどのような機能を担当し県域機能を担っているかを分析する。さらに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。

Ⅶ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，Ⅲ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，Ⅷでは総合的考察を行い結論とする。

Ⅱ．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。

A．系統農協組織改革の背景

a．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「食管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。1986 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，中曽根首相の「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管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」を発表した。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（ポストハーベストの農薬の危険性）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。

b．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「㈠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「㈡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]）。

㈠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。㈡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るとされた。

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。

c．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 3 JA 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。

B．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（2010 年）を**表 1.1** に示している。

次に，**表 1.2** 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。

a．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―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。

b．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

表 1.1　11 道県農業の主要指標（2010 年度）

	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	除北海道 全国（46 県）	1 県当たり
総農家数	A	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	B	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	C	戸	26,693	25,292	10,024	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	C/B	%	61	55	23	38	48	23	42	10	38	27	31	20	28	28	27	27
主業農家	D	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	D/B	%	72	29	23	35	34	27	34	6	32	18	25	13	22	22	21	21
耕地面積	E	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	E/A	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	F	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	F/E	%	19	32	56	61	54	33	30	91	47	50	78	72	54	54	66	66
農業産出額	G	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	米	%	11	5	8	11	6	8	8	63	15	19	17	22	24	24	20	20
構成比	園芸	%	29	29	64	54	37	60	86	23	48	67	60	62	45	45	47	47
構成比	麦・雑穀・豆	%	6	0	1	0	0	0	0	3	1	1	3	0	1	1	1	1
構成比	畜産	%	52	57	26	30	54	18	6	10	32	13	18	14	32	32	29	29
	（うち生乳）	%	31	2	7	8	3	4	1	2	7	5	4	7	8	8	5	5
構成比	工芸農作物	%	3	9	1	4	3	14	0	0	4	0	2	2	3	3	2	2
全国における地位（位）			1	4	6	5	7	11	28	45	13	13	15	44				
農協総取扱高		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	1,947	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（表 2-2）		%	84	37	47	46	38	41	50	63	58	85	49	41	50	50	45	45
農協の系統利用率（表 2-4-1）		%	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（表 2-6）		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
農協の貯金額（系統）		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
1 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		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（表 3-9-2）		%	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（表 3-8）																		
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			111	15	20	14	13	19	10	14	27	23	21	1	725	15	614	13
農協合併計画			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）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 1.2　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	2006.12 当分の間見合わせる	2010.12 統合は見送る			
	宮崎	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。

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，ジ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。

c．福井県経済連

1991 年の「8 JA 構想の確認」（県 JA 大会）を経て 2001 年には「県内 1 JA 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 1 JA 実現により「事業 2 段，組織 2 段」を目指したものといえよう。そしてこの「県内 1 JA」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 1 JA 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 1 JA の奈良県（1994 年），香川県（2000 年）の誕生や，1 JA 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 とぴあ浜松，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 1 JA 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 1 JA 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 8 JA 構想を実現してから，県内 1 JA 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 1 JA 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」と言うことになる。現状では結果的には，県連存続である。

d．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れたい」(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まて，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 15 JA 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。

e．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。

f．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（14 JA 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 1 JA・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，ブランド対応か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。

g．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（13 JA 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 1 JA を目標とすべき等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。

h．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，12 JA 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。

C．1 県 1 農協と全農統合県の組織再編過程

a．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 3 JA 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 42 JA 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。審議経過をみてみると，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 64 JA）。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 45 JA）。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 42 JA 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。

b．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，Ⅶにおいて詳述する。

c．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ージー㈱（LP ガス，石油販売），㈲SPF 豚育成センター，㈱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㈱，統合時には㈱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㈱，全農ミートフーズ㈱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て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。

D．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「食管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」の三転）。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。

III. 経済連存続の経済的基礎

Ⅲの A～C 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 D ではⅡ，Ⅲ. 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。

A．県域組織形態別にみた農業産出額の動向

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 年に食管法が廃止され，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

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。

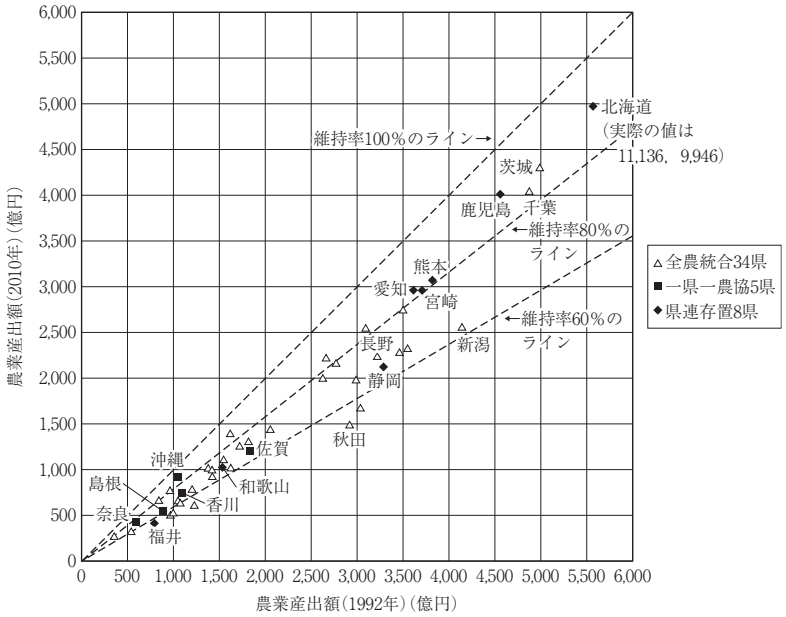

図 2.1　県別農業産出額の推移

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

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

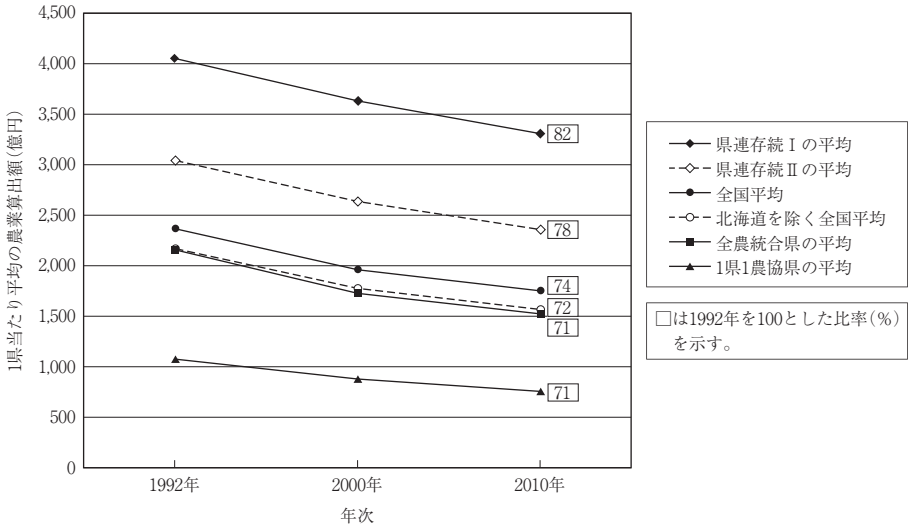

図 2.2　県域組織形態別の農業産出額の推移（1992－2000－2010 年）
出典：農林水産省「生産農業所得統計」をもとに作成。
註）付表 2.1 より作成

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

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。

B．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%），全農統合県は 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.d. 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，

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

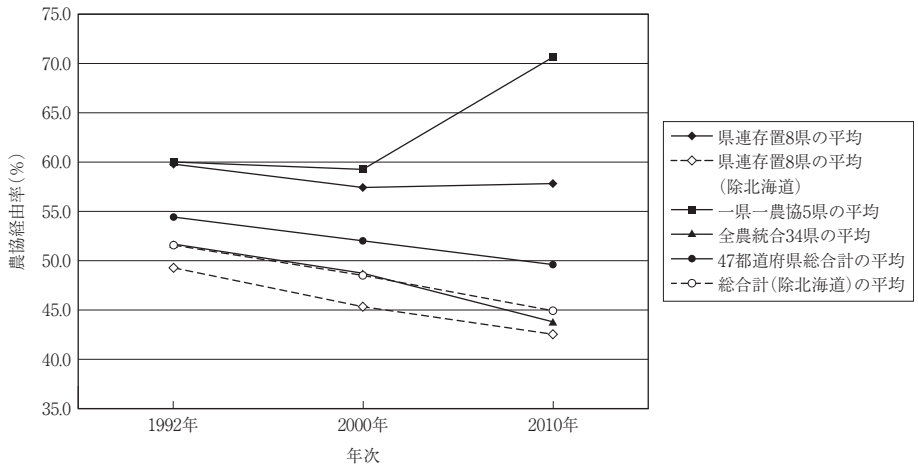

図 2.3　県域組織形態別農業産出額のうち農協経由率の推移
出典：農林水産省「生産農業所得統計」「総合農協統計表」より作成
註）農協受入額＝農協販売額－販売手数料
註）付表 2.6 より作成

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，

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
1県1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。

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
1県1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。

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 82%から 50%と 32 ポイントもの減少，全農統合型は 87%から 77%と 10 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 59%と 9 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，全農統合型にほぼ同じ状況である。県別にみてみると，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

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。

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。

C．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

a．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 34 倍の規模差がある。1992 年度の系統組織は 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てみると，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 県のうち北海道，鹿児島，愛知，熊本，宮崎の 5 県が入っている。

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）

次に販売事業のウエイトをみてみる。総じて販売事業のウエ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%以上）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

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。

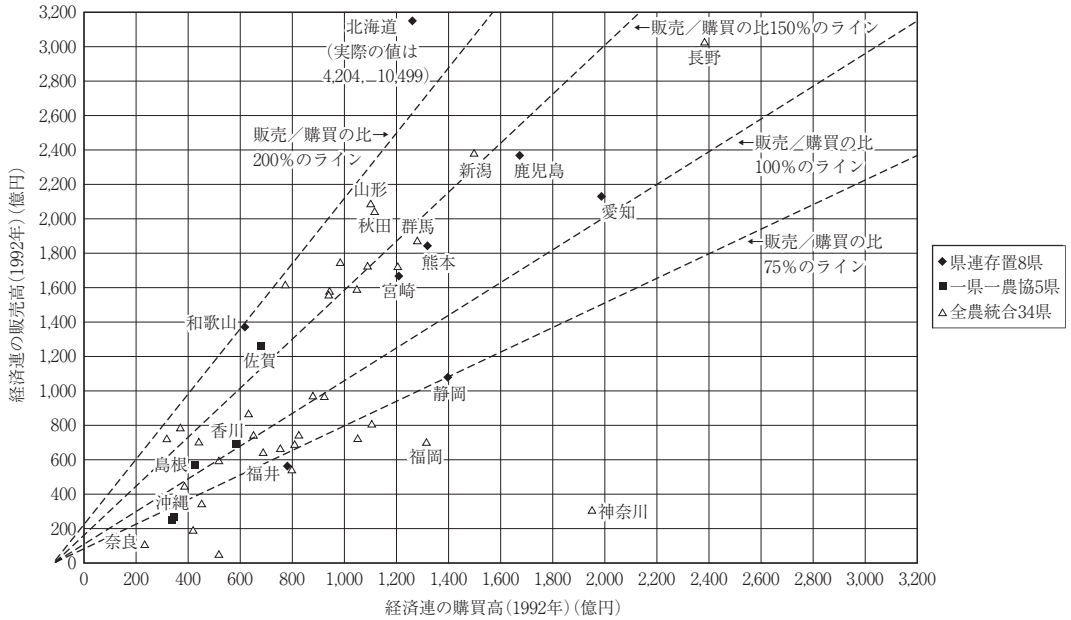

図 2.4　経済連の購買高と販売高による経済連の位置

註）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。
註）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。
註）付表 2.14 をもとに作成。

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 47 都道府県経済連の数字であるが，現段階の県域組織別区分でみてみると，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 農協型 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

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。

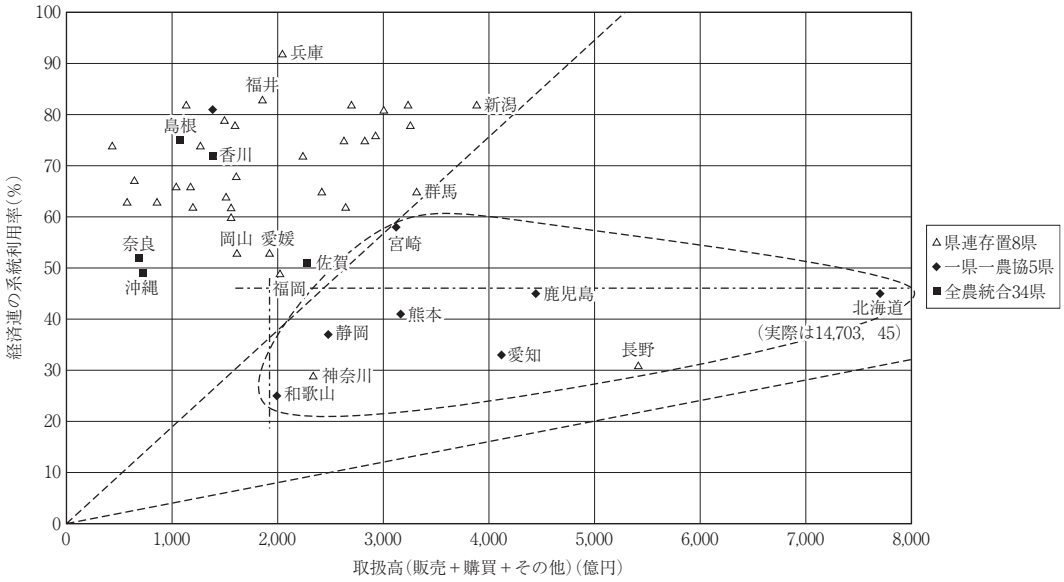

図 2.5　経済連の取扱高と系統利用率の関係（1992 年）

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

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*[1)]

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。

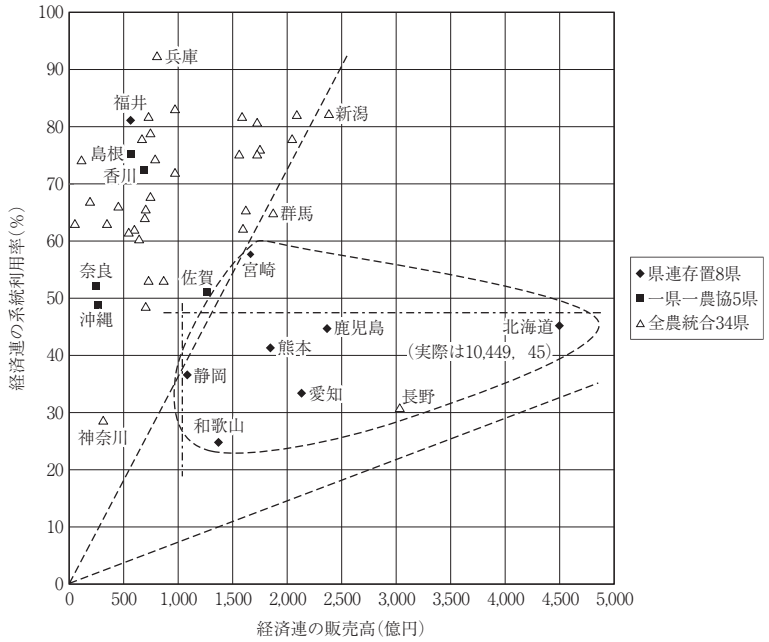

図 2.6　経済連の販売高と系統利用率の関係（1992 年）

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。

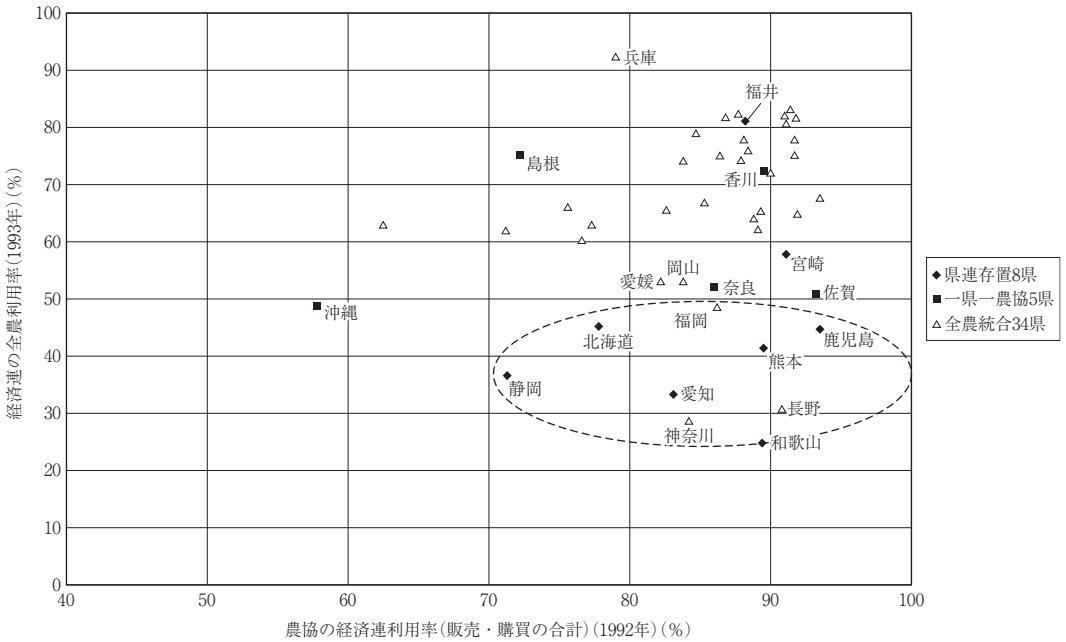

図 2.7　農協の経済連利用率（販売・購買の合計）と全農利用率（販売・購買合計）による経済連の位置

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。

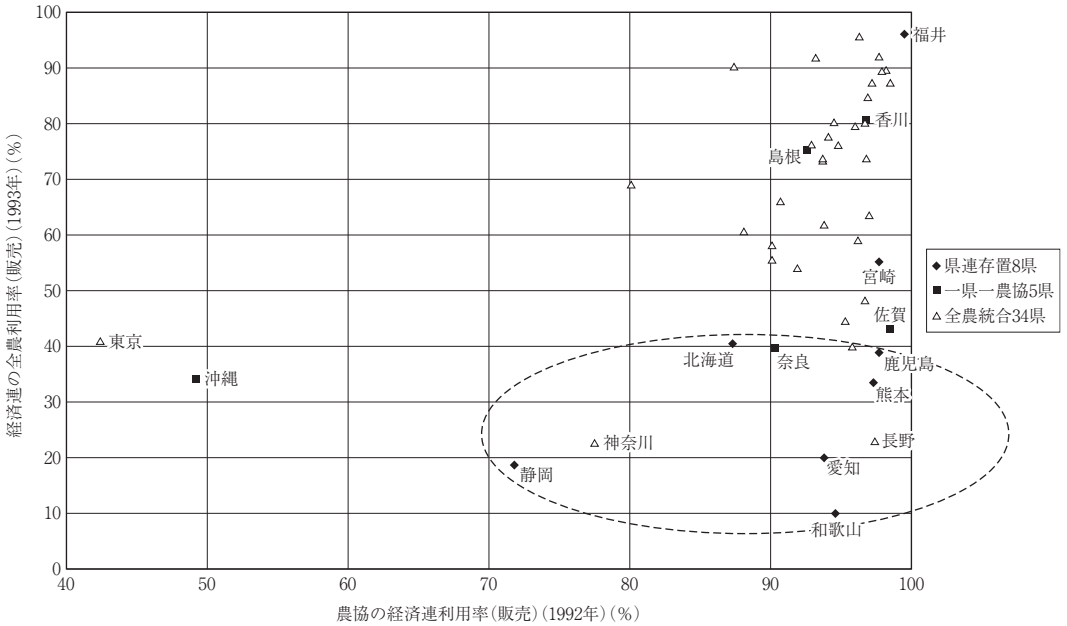

図 2.8　農協の経済連利用率（販売）と全農利用率（販売）による経済連の位置
註）農協の経済連利用率（販売）は付表 2.9 より，経済利の全農利用率（販売）は付表 2.16 より作成

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

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。

b．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 1992 年度から 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。県域組織別にみてみると，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

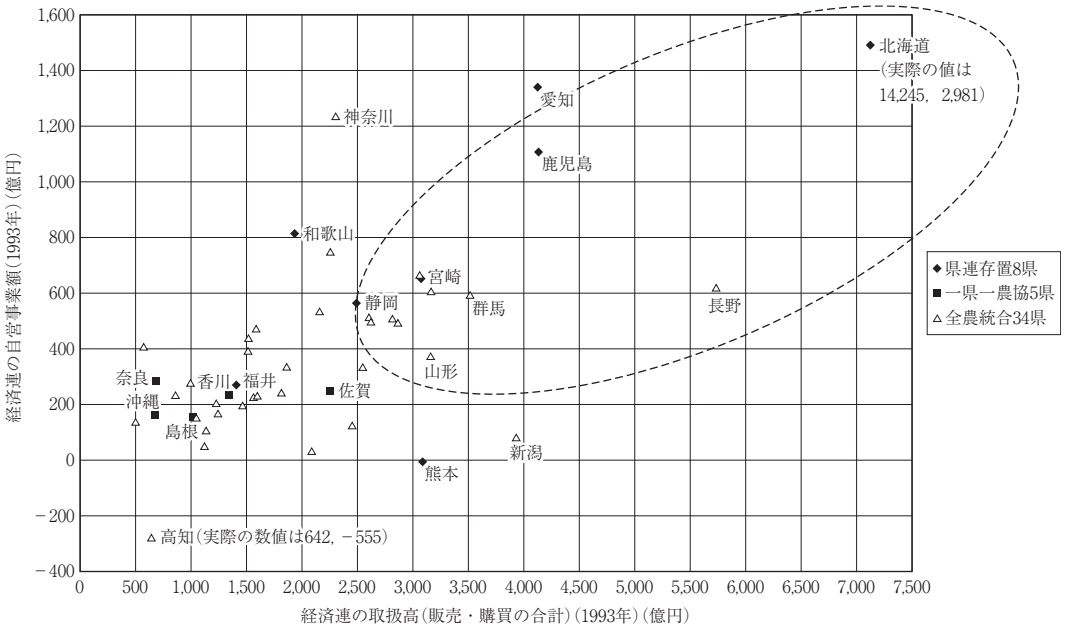

図 2.9　経済連取扱高と自営事業額による経済連の位置

註）付表 2.16 より作成（高知，熊本の自営事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未処分剰余金（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			余剰金処分額	次期繰越剰余金
		繰越余剰金	当期余剰金	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
全農統合	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

だつ（維持率の全国における高い順位 10 位までに県連存置型から 6 県がはいる）。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 に経済連の取扱高の推移（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

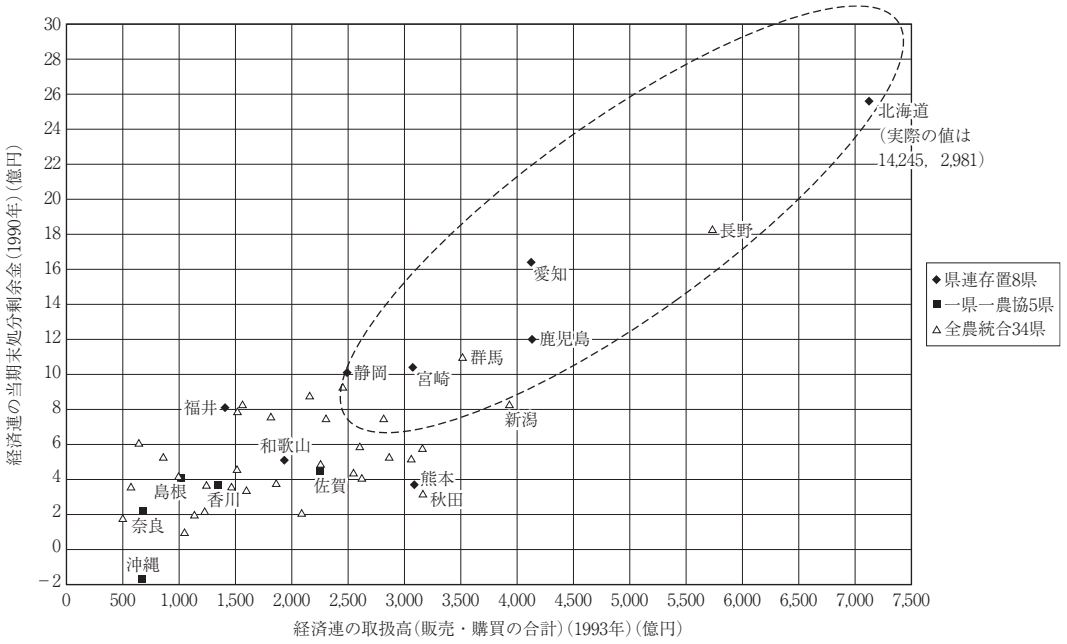

図 2.10　経済連取扱高と当期未処分剰余金による経済連の位置

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

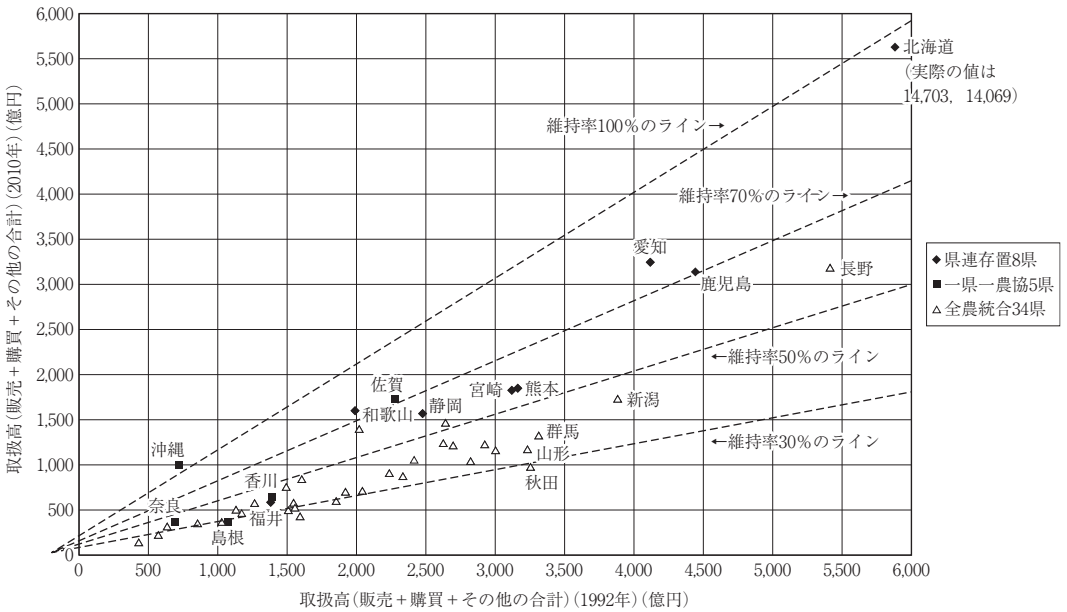

図 2.11　経済連の取扱高の推移（維持率）

註）北海道の値は（14703，14069）であるが，作図の便宜のため（5881，5628）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 96％であるが，図上でも 96％の位置に表示した

註）付表 2.14 より作成

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。

D．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 農協型 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Ⅰで設定した仮説要件にⅡ.およびⅢ.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。

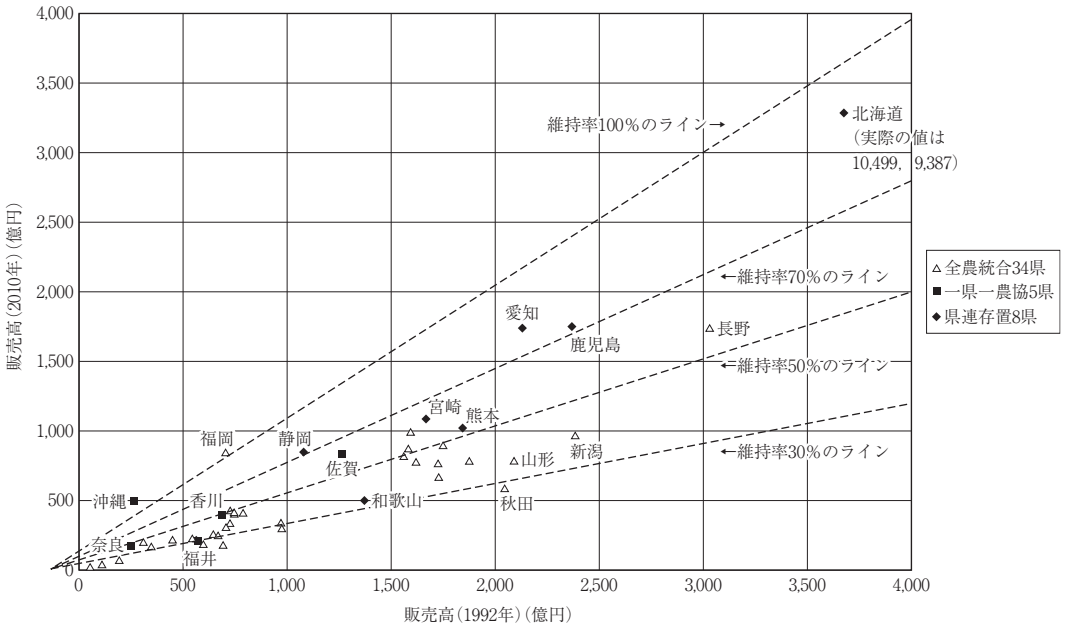

図 2.12　経済連の販売高の推移（維持率の変化）

註）北海道の値は（10499，9387）であるが，作図の便宜のため（3675，3285）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%の位置に表示してある。

註）付表 2.14 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 A	農協の経済連利用高 B	自営事業高 C＝A－B	比率％ C/A	経済連取扱高 A	農協の経済連利用高 B	自営事業高 C＝A－B	比率％ C/A	経済連取扱高 A	農協の経済連利用高 B	自営事業高 C＝A－B	比率％ C/A	2010/1992	2010/1992
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	2,476	2,018	458	18	1,944	1,429	515	26	1,568	1,045	523	33	63	114
福　井	1,381	1,139	242	18	982	761	221	23	565	566	－1	－0	41	－0
愛　知	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	1,989	1,138	851	43	1,899	877	1,022	54	1,600	695	905	57	80	106
熊　本	3,162	3,373	－211	－7	2,402	2,434	－32	－1	1,849	1,940	－91	－5	58	43
宮　崎	3,119	2,606	513	16	2,366	2,029	337	14	1,826	1,567	259	14	59	50
鹿児島	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

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大きい，⑬経済連の自営事業額が大きいである。

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も，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，経済連存位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Ⅶ．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。

E．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。

a．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

表 2.13　11 道・県の経済連存置要件具備率の検証　2010 年度

（単位：億円，%）

要件	北海道	静岡	福井	愛知	和歌山	熊本	宮崎	鹿児島	奈良	長野	福岡	全国平均（除北海道）
1．農協の組織規模と経営状況												
①農協数が多い（2014 年度）	○ 109	○ 16	× 12	○ 20	× 8	○ 14	○ 13	○ 15	× 1	○ 20	○ 20	13
②合併構想数が多い（2015 年度）	○ 37	○ 16	× 1	○ 15	○ 8	○ 11	× 4	× 4	× 1	○ 16	× 3	7
③販売購買取扱高が大きい	○ 13,389	○ 1,605	× 721	○ 2,869	× 953	○ 2,517	○ 1,919	○ 2,528	× 354	○ 3,252	○ 1,915	1,277
④経済事業利益率が高い	○ 66	× 19	○ 39	× 26	○ 35	○ 52	○ 43	○ 49	× 21	○ 42	○ 37	31
2．系統組織に対する期待												
⑤農業産出額の農協経由率が高い	○ 64	× 41	○ 63	○ 47	○ 50	○ 46	× 38	× 37	× 41	○ 85	○ 49	45
⑥農協の経済連利用率が高い	○ 76	× 70	○ 85	○ 80	○ 78	○ 81	○ 85	○ 94	× 46	○ 76	× 69	76
⑦経済連の全農利用率が低い　販売	○ 40	○ 19	× 96	○ 20	○ 10	○ 33	○ 55	○ 39	○ 40	○ 23	○ 40	60
⑧　（1993 年度）　購買	○ 56	○ 51	× 67	○ 60	○ 62	○ 52	○ 62	○ 54	× 65	○ 43	× 63	63
3．農協・経済連一体化の事業活動												
⑨経済連取扱高が大きい	○ 14,069	○ 1,568	× 565	○ 3,245	○ 1,600	○ 1,849	○ 1,826	○ 3,138	× 369	○ 3,186	○ 1,399	1,032
⑩経済連の販売/購買比率が高い	○ 250	× 77	× 72	× 107	○ 222	○ 140	○ 138	○ 142	× 74	○ 127	× 54	121
⑪経済連取扱高の維持率が高い	○ 96	○ 63	× 41	○ 79	○ 80	○ 58	○ 59	○ 71	○ 54	○ 59	○ 69	49
⑫・未処分利益剰余金（1990 年度）大きい	○ 51	○ 10	○ 6	○ 16	× 5	× 4	○ 10	○ 12	× 2	○ 18	× 5	6
⑬自営事業額（(1993 年度）大きい	○ 30	○ 6	× 3	○ 13	○ 8	× 0	○ 7	○ 11	× 3	○ 6	○ 7	4
・経済連の職員数	2,009	305	175	558	173	311	274	434	2,039	444	256	
・本所・支所・支店	21	5	3	11	8	4	5	6		8	4	
・生産製造流通事業所	45	34	20	68	19	10	23	49		10	19	
・研究施設	4	0	0	1	0	0	0	1		(社)1		
・固定資産	1,286	181	88	251	119	60	187	256				
・協同会社・子会社	28	11	4	10	3	7	15	11		7	3	
・協同会社・子会社取扱高	3,426	330		280	547	257	2,204	2,722	316		544	
・会員資本	769	210	89	328	127	182	181	221	517	131	116	
・県内に全農の施設の有無	無		無	無，子会社有	無，子会社有	無，子会社有	無	無，子会社有	—		無，子会社有	
4．農畜産物の販売環境												
⑭農業産出額が大きい	○ 9,946	○ 2,123	× 413	○ 2,962	× 1,025	○ 3,071	○ 2,960	○ 4,011	× 424	○ 2,263	○ 2,168	1,578
⑮米の構成比が少ない	○ 11	○ 8	× 63	○ 8	○ 8	○ 11	○ 6	○ 6	× 22	○ 19	○ 17	20
⑯畜産の構成比が高い	○ 52	× 18	× 10	× 26	× 6	○ 30	○ 54	○ 57	× 14	× 13	× 18	29
⑰農業産出額の維持率が高い	○ 89	× 65	× 52	○ 82	× 67	○ 80	○ 80	○ 88	○ 72	× 70	○ 78	72
⑱特産品・ブランド	○ ゆめぴりか 吟風，彗星 DoBeef，SPF 豚 春よ恋 ホクレン	○ 茶 わさび ガーベラ 浜名湖そだち（豚） 静岡そだち（黒毛）	○ 福井米（コシヒカリ ハナエチゼン イクヒカリ あきさかり） 福井梅 上庄里芋	○ 安心愛知米 みかわポーク あいち牛（交雑種） みかわ牛（和牛） きみ元気	○ 「ココ・カラ，和歌山」 みかん，はっさく 梅，桃，さやえんどう 産出額全国 1 位	○ 「KUMAMON」マーク 牛肉『味彩牛』 『和王』	○ 宮崎牛 宮崎ハマユウポーク 宮崎地頭鶏 日向夏 マンゴー『太陽の刷	○ 鹿児島黒牛 鹿児島黒豚 茶美豚 （チャーミポーク）	○ 大和茶 奈良米 （ヒノヒカリ） いちご （アスカルビー） 大和野菜 ハウス柿	○ りんご 3 兄弟 （シナノスイート， シナノゴールド 秋映） 信州和牛， アルプス和牛	○ めしまるくん あまおう 冬柿 甘柿 博多和牛 ラー麦	
5．その他要因												
⑲道県との一体意識	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
⑳中央会，各連合会の一体意識	○	○	○	○	○	×	○	○	○	×	×	
共通会長制	無	無	有	有	有	無	有	無				
経営管理委員会導入	無	有	有	有	有	無	無	有	有	県本部運営委員会	県本部運営委員会	
職員の共通採用制	無	無	有	無	有	無（昭 50 年代は有）	無	有	一	全国域，県域別採用	全国域，県域別採用	
信連の存置	有	有	有	有	有	無	有	有	信連を吸収	有	有	
厚生連の存置	有	有	有	有	無	有	無	有	無	有	有	
㉑全国連への役員就任状況（決定前後）	○宮田中央会長 02'.8～08'.8 全中会長	○	○	○	○	○	○	○　森口会長（全農副会長）が「鶏肉偽装事件」で 02'4 辞任	○経済連を吸収	×堀内会長が 87'7～93'7 全中会長 木下会長が 09'7 全農副会長，02'7 から全農会長，茂木会長が 08'8～11'8 全中会長	×花元会長が 02'7 に全中副会長統合後の全農ふくれん出利業初代会長が全農副会長，03.2「八女茶産地偽装問題」で辞任	
決定前後に就任していない　○ 決定前後に就任していた　×	飛田会長が 11'8～15'8 全中副会長		田波会長 15'8 より全中副会長		中家会長が 14'8～15.'8 全中副会長		森永会長 15'8 より全中副会長		永田会長が 087～11'7 全農会長			
要件の数（21 件のうち　○の数）	21（具備率 100%）	15（具備率 71%）	8（具備率 38%）	19（具備率 90%）	15（具備率 71%）	18（具備率 86%）	19（具備率 90%）	19（具備率 90%）	7（具備率 33%）	17（具備率 81%）	13（具備率 62%）	
実際の選択	1998.3 県連存置	2010.7 県連存置	組織検討中（県連存置のまま）	2002.3 県連存置	2011.5 県連存置	2010.12. 県連存置	2005.1 県連存置	2011.3 県連存置	1999.4 1 県 1 農協	2001.2 全農統合	2001.4 全農統合	

出典：経済連・全農県本部・奈良県農協の「業務報告書」，農林水産省「総合農協統計表」

註）会員資本とは出資金，回転出資金，利益剰余金（各種積立金など）の合計金額である。但し長野，福岡は全農統合まえの 2000 年度の金額である。

註）職員数は正職員とし，出向者を含める。嘱託，臨時，受入者は含めない数値である。

註）固定資産は有形固定資産，無形固定資産，外部出資その他の資産の当期末残高数値である。

註）県連存置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（要件具備○，要件具備せず×）。

から販売まで県連に負っているところが大きい。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 農協型 1,092 億円，全農統合型 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か多く，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てみると，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。

b．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。

c．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Ⅰ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も，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，経済連存位置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Ⅶ．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。

注

*1 自営事業とは，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で，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のことをいう。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。

IV.「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。

ホクレンは農協の連合組織としてどのような機能を担当し県域機能を担っているのかを分析する。さらに何故経済連（ホクレン）の存続を選択したのか，存続することができたのか。その背景となる要因を明らかにする。

A．北海道農業と農協事業の特徴

a．北海道農業

ここでは，**表 1.1** と**表 3.1** を用いながら，北海道農業の特徴についてみていく。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（ビート 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５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

表 3.1　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」。

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。

ｂ．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 3 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 3.1**）。

第 4 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%（除北海道の全国平均は販売 81%・購買 68・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 4 ポイント上回り，購買で 7 ポイント下回っている（**付表 2.8**）。第 5 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**）。

Ｂ．ホクレン主導型の農協経済事業体制の構築と事業展開

ａ．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（**付表 2.14**）。

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。

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。

b．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*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」*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*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*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 ヵ所に開設しており，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 ヵ所（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 ヵ所（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ヵ所のホクレン 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」*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，水稲など 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 3.1**）。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。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。

c．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（**付表 2.16**）。**表 2.12** 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 2.1**）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。

C．系統組織改革と道内完結事業 2 段の選択

a．農協合併

北海道には現在 109 農協が存在する。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*1，農協の経営が自立していること，JA ネットワーク十勝*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。

b．系統組織改革

審議経過については前述（Ⅱ.A 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，農協ー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。その後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。

D．「道内完結・事業 2 段」型事業体制の整備と全国連利用の変化

a．事業機能の強化・合理化・効率化

以下では，**表 3.2** と**表 3.3** を用いて，1992 年度の状況と「道内完結・事業 2 段」決定（1993 年）後の当面対策，2010 年度の状況について，その事業機能強化・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，1992 年度は食糧管理法において，三段階制が規定されていた。当面対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した。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，計画流通制度廃止となった。全農が指定法人から外れた。2010 年度の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である。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，麦についてみると，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。当面対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

表 3.2　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	2010/1992	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㈱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。

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，でん粉についてみると，1992 年度でん粉は国の制度の下で全国連を経由して販売していた。当面対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した。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った。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，園芸についてみると，1992 年度，卸市場経由のうち，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た。実需向け販売は直接取引をおこなっていた。当面対策として既に，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 年度現在でみてみると玉ねぎ，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

表 3.3　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	仕入額			全農利用額			利用率		
	1992年度	2000年度	2010年度	2010年度/1992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

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，肉牛についてみると 1992 年度，大消費地で大半を全国連経由で販売していた。当面対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た。また，肉用素牛については他経済連に対する直販を強化した。2010 年度現在でみて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（㈱全農ミートフーズ）を経由販売している。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，生乳についてみると，1992 年度，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た。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た。当面対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った。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行った。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ーラ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，飼料についてみると 1992 年度，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た。当面対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た。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った。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，肥料についてみると，1992 年度，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た。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。当面対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 年度現在でみてみると 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 ヵ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，農薬についてみると，1992 年度，製剤メーカーより全国連を経由して購入していた。当面対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，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，直接購買を行った。また，価格交渉，試験研究等に係る体制の整備を行った。2010 年度現在でみてみると 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，農業機械についてみると，1992 年度，一部の品目については，全国連を通じて価格交渉，代金決済を行ていた。当面対策として，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した。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した。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，石油についてみると，1992 年度，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た。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た。当面対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移管した。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（全農利用率が伸びている原因は 1992 年度，2000 年度当時は C 重油，A 重油が

全農未経由であったため）。

第12に，生活用品についてみると，1992年度，一部の品目について，全国連を帳合して購入している。当面対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。

b．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㈱くみあい肥料センターがホクレン肥料㈱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年水稲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 7,096 t 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㈱（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㈱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。

c．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。

d．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）。

e．全国連利用の変化

取扱高と系統（全農）利用率について**表 3.2** と**表 3.3** 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。

E．小　　括

a．ホクレンはどのような県域機能を担っているか

北海道農業の特徴は，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。農業産出額は全都道府県の第 1 位で全国の 12%を占める。また，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（ビート 100%，インゲン 97%，小豆 88%，馬鈴薯 78%，小麦 61%，2010 年）。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）。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。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，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。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。

北海道の農協の特徴は，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。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。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。

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）。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%（除北海道の全国平均は販売 81%・購買 68%・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 4 ポイント上回り，購買で 7 ポイント下回っている。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%となっており，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。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。

以上の北海道農業と農協事業の特徴を背景にホクレンは次のような連合組織としての機能（**前掲表序 .1**）を担当し県域機能を担っている。

第 1 には，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ている（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

第 2 には，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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

第 3 に，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（機能拡大的補完）。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（絶対的補完）。それぞれ連合組織としての補完機能を担当している。

第 4 に，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。（機能拡大的補完）。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（絶対的補完）。また家畜市場を北海道内 7 ヵ所に開設しており，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（機能拡大的補完）。それぞれ連合組織としての補完機能を担当している。

第 5 に，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（調整―予約購買）。輸入の比率が高い肥料原料については北海道内 3 ヵ所（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 ヵ所（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ヵ所のホクレン SS を結んで安定供給している（機能拡大的補完）。連合組織としての調整・補完機能を担当している。

第 6 には，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」で，農業の多彩な魅力を伝えている。

連合組織としての代行―効率化機能を担当している。

第 7 には，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。連合組織としての代行―効率化機能を担当している。

第 8 には，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，水稲など 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。品種開発・普及については，行政（試験場など）の支援も大きかった（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

第 9 には，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。生乳専用輸送船「ほくれん丸」「第二ほくれん丸」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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

b．北海道は何故経済連（ホクレン）を存続させたか。存続させることが出来たか

その必然性について，改めて整理すると次の通りである。

第 1 には，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組んでいるが 2010 年 111 JA 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 には，ホクレンに対する期待感である。2010 年度の主業農家率が 72％と全国（除北海道 46 県平均）21％にくらべ圧倒的に高い。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 には，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 ヵ所），石油受入基地（道内 3 ヵ所）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 には，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 ヵ所に開設しており，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 には，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[*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

[*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もこのことを証明している。

[*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 1 JA に移行することを最も理想とする考え方である。

*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。

*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 出演のパホーマンスは話題になった。

*5 CA 貯蔵とは果実や野菜の貯蔵法の一種。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。

*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，遅くても 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。

*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 18 ha 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。

Ⅴ．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

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，大消費地にも遠い地域に位置する鹿児島県経済連は農協の連合組織としてどのような機能を担当し県域機能を担っているのかを分析する。さらに何故経済連の存続を選択したのか，存続することができたのか。その背景となる要因を明らかにする。

A．鹿児島県農業と農協事業の特徴

a．鹿児島県農業

鹿児島県は九州の南端に位置し，東西約 270 km，南北 600 km に広がり，薩摩，大隈の二大半島からなる県本土と，甑島（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 1.1 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。

b．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 1.1**）。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 4.1 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。

B．鹿児島県における農協合併と経営問題

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。

a．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[*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的処理（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

表 4.1　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
実数	鹿児島県	384	34	112	3	35	184	103	92	195
	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	26.0	66.7

資料：『総合農協統計表』2010 年度

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。

b．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 12 JA 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 90 JA があった。12 JA の根拠としては郡が 12ヵ所あり，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 4.2**）。2012 年時点では 15 JA（11＋未合併 4 JA）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。

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。第 1 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。第 2 に，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。第 3 に，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。第 4 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。

c．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 1 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，12 JA 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営農形態の類似性，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

表4.2　鹿児島県における農協合併の推移

郡名	12構想	12JA構想策定時(1989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	
鹿児島	1	かごしま小野，犬迫，谷山飯，谷山中山，坂之上，吉田南，桜島町	12	グリーン鹿児島(1993年3月合併)	5	グリーン鹿児島(2006年3月谷山とグリーン鹿児島合併)	3	Ⅰ
		かごしま，小山田		かごしま，小山田		かごしま中央(2002年3月かごしま，小山田合併，2009年3月かごしま，鹿児島中央が合併)，東部		
		鹿児島中央，東部，谷山		鹿児島中央，東部，谷山				
指宿	2	喜入町，指宿市，山川町，開聞町，えい	5	いぶすき(1993年3月合併)	1	いぶすき	1	Ⅱ
川辺	3	加世田市，笠沙長，坊津町，かわなべ町	7	南さつま(1993年3月合併)	1	南さつま	1	
		枕崎市，知覧町，大静町		南さつま(1998年3月2市5町の農協合併)				
日置	4	串木野市，市来町，東市来町，日置中部，吹上，金峰町	6	さつま日置(1992年4月1日合併)	1	さつま日置	1	
薩摩	5	さつま川内市，樋脇町，入来町，こしき	5	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				
伊佐		大口市，菱刈町	2	伊佐(1983年3月1日合併)	1			
出水	6	出水中央，米ノ津，阿久根市，高尾野，野田町，江内，三笠町，大川内，東町，長島	10	鹿児島いずみ(1992年3月1日出水郡10農協合併)	1	鹿児島いずみ	1	
姶良	7	加治木町，かごしま姶良，かもう，姶良中部，北あいら，牧園町，隼人町，霧島町，国分市，福山町	10	あいら(1992年3月1日合併)	1	あいら	1	
曽於	8	大隅町，輝北町，財部町，末吉町，大隈松山，志布志町，大崎町	8	そお鹿児島(1993年3月1日合併)	2	そお鹿児島	2	Ⅳ
		曽於有明町		あおぞら(曽於有明町から改名)		あおぞら		
肝属	9	鹿屋市，垂水市，串良町，東串良町，内之浦町，なんぐう	8	鹿児島きもつき(1993年3月1日合併)	3	鹿児島きもつき(2005年5月高山町農協が鹿児島きもつきに事業譲渡)	2	
		高山町，肝付吾平町		高山町，肝付吾平町		肝付吾平町		
熊毛	10	中種子町，南種子町	4	鹿児島くまげ(1993年5月1日合併)	3	種子屋久(2006年4月鹿児島くまげ，西之表市，屋久島が合併)	1	Ⅰ
		西之表市，屋久島		西之表市，屋久島				
大島	11	大和村，宇検村，瀬戸内町，住用村，竜郷町	13	奄美(1997年10月1日合併)	7	あまみ(2006年4月喜界町ほか7農協合併)	1	
		名瀬市，笠利町		奄美(1999年7月1日合併)				
		喜界町，徳之島，天城町，和泊町，知名町，与論町		喜界町，徳之島，天城町，和沿町，知名町，与論町				
合計	12		90		28		15	4

資料：鹿児島中央会資料
注)「合併前のJA名（数)」は「新農協合併構想（12JA)」策定時（1989年）の名称・数である。

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 15 JA 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，12 JA 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 月の県連役員の大幅な交替，現行 15 JA の組合長が大幅に代変わりしたことにより，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。

C．畜産事業を中心とした鹿児島経済連の事業展開

a．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㈱（配合飼料の製造工場），全農サイロ㈱（飼料原料の保管），㈱科学飼料研究所（動物薬の保管），全農畜産サービス㈱（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，コンプライン推進室，担い手法人サポートセンター，総務部，監事室がある。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。

b．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 4.3** および**表 4.4** 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 c. 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。

c．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

表 4.3　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			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	100.0	100.0	70.4
他用途利用米	俵	68,402	15,710	12,221	604	166	96	100.0	100.0	100.0
その他麦類	俵	29,462	8,699	197	154	40	11	100.0	100.0	100.0
小計		380,459			7,234	6,704	6,706	100.0	100.0	70.8
生甘しょ	トン	195,226	121,067	78,891	6,222	3,810	727	3.1	2.2	0.0
生でん粉	トン	2,020	1,407	16,553	291	195	926	100.0	100.0	100.0
乾でん粉	トン	51,360	29,260		7,704	4,224		100.0	100.0	
さとうきび	トン	695,171	629,589	673,324	13,917	13,071	3,761	0.0	0.0	0.0
なたね	俵	5,117			27	−	−	100.0		
そば	俵	17,931			205	−	−	0.0		
その特産品					31	11	23	100.0	100.0	90.6
小計					28,397	21,311	5,437	29.0	21.2	17.4
花き・緑化樹					2,683	2,264	1,946	63.8	0.0	0.4
上繭	トン	337	32		565	48	−	0.0	0.0	
副蚕糸	トン	6			0	−	−			
小計		343	32		565	48		0.0	0.0	
野菜	トン	160,301	156,271	117,696	37,041	31,958	28,048	73.7	70.2	87.6
農産加工品					0	0	1,511			0.0
果実	トン	19,426	14,704	8,450	5,625	3,718	2,692	71.9	63.5	75.3
荒茶	トン	10,669	13,214	17,556	17,654	20,019	19,464	0.0	0.0	0.0
肉牛	頭	39,711	43,506	38,554	29,725	27,686	26,929	0.0	0.0	0.0
肉豚	頭	779,070	600,744	415,260	24,857	17,966	13,655	0.0	0.0	0.0
種豚	頭	8,210	10,408	5,681	542	801	376	0.0	0.0	0.0
廃豚	頭	4,545	1,085		170	32	−	0.0	0.0	
食鳥	トン	57,626	46,924		19,493	14,473	−	100.0	0.0	
廃鶏					56	73	29	0.0	0.0	0.0
小計					74,843	61,032	40,988	26.0	0.0	0.0
食肉製品					0	0	17,454			97.0
鶏卵	トン	71,142	74,473	53,784	10,640	13,165	10,334	100.0	100.0	92.9
原料卵	トン	5,261	4,490	5,638	534	486	755	100.0	100.0	100.0
農畜産物直売所					−	−	543			0.0
小計					11,173	13,651	29,087	100.0	100.0	93.8
その他					51,585	38,795	39,100			
合計					236,800	199,500	174,978	42.8	30.9	44.0

資料：鹿児島経済連事業報告書（各年度）

注）

⑴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イ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。

⑵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。

⑶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。

⑷なたね，そば，繭　販売むけ生産は消滅

⑸農産加工品　㈱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

⑹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，相場の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かごしま茶業㈱との取引であり，全農との取引でないので除外した。

⑺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㈱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。

⑻肉豚　2010 年度の「事業報告書」には系統利用高として 118 億円が計上されているが，上記肉牛とおなじ理由で除外した。

⑼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いあいチキンフーズ㈱を全農チキンフーズ㈱（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。

⑽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「おいどん市場与次郎館」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 戸。年間来店客数約 36 万人になった。

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ヵ所，子豚供給センター５ヵ所と実験農場７ヵ所を，牛では肥育牛実験センター５ヵ所，肉用繁殖牛実験センター３ヵ所など24ヵ所の施設を持つ。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行っている。

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 4.5**）。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ヵ所の繁殖センターで3,000頭，肥育センター22ヵ所で7,540頭，育成センター２ヵ所で230頭規模がある。また，キャトルセンターが５ヵ所ある。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ヵ所合計で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（**表 4.3**）のうちJA全農ミートフーズ㈱（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㈱（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㈱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㈱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 4.6**）。経済連の販売体制をみると，取扱数量415,260頭（**表 4.3**）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㈱への委託販売とJA食肉鹿児島㈱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㈱を全農チキンフーズ㈱の子会社に再編し，鹿児島県経済連は全農チキンフーズ㈱の株主の関係

表 4.4　鹿児島県経済連における購買取扱高と全農利用率の推移
（単位：百万円，%）

品目	当期受入高			系統利用率		
	1992	2000	2010	1992	2000	2010
肥料	12,066	10,955	11,143	90	81	83
農薬	4,938	4,245	4,268	89	80	84
農業機械	7,518	7,446	4,546	73	57	69
飼料	34,853	27,551	25,041	86	92	93
燃料	15,609	23,218	21,689	86	72	67
自動車	4,195	4,090	2,187	39	24	15
計	19,805	27,309	23,876	76	65	62
住宅・施設資材	8,044	7,924	3,668	17	16	51
設計・系統施行	9,628	8,990	4,568	70	84	80
計	17,672	16,915	8,236	46	52	67
園芸資材	5,229	7,185	3,905	49	49	84
野菜種，苗	840	950	775	44	45	47
花き緑化資材	107	−	−	0		
計	6,177	8,135	4,680	47	48	78
一般食品	15,325	15,373	11,154	70	67	56
生活資材	13,505	12,496	9,686	71	69	39
生鮮食品	12,091	14,224	11,644	29	29	33
日配惣菜品	9,297	9,746	7,093	53	56	42
店舗器材	1,855	1,906	1,132	0	0	0
A コープ桜ケ丘	2,435	−	−	100		
計	54,507	53,745	40,709	57	53	41
米麦資材	422	326	193	56	51	15
澱粉資材	69	−	−	52		
蚕業資材	61	−	−	0		
茶業資材	1,154	1,470	334	75	77	86
大中家畜資材	1,145	1,259	1,863	34	44	8
養鶏資材	2,658	2,079	565	72	71	35
計	5,510	5,134	2,956	62	65	23
合　計	163,046	161,436	125,454	68	64	64

資料：鹿児島県経済連事業報告書（各年度）

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㈱（全農チキンフーズ 100％株主）→全農チキンフーズ㈱（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㈱はブロイラー処理工場 2 ヵ所（薩摩川内市，曽於市大隅町），加工工場 2 ヵ所（南九州市知覧町，賀屋市），種鶏場・育雛場 8 ヵ所。孵化場 1 ヵ所を備えている。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）

表 4.5　畜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
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

資料：鹿児島県経済連 2011 年事業案内

表 4.6　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	61616	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

資料：鹿児島県経済連資料

に出店している。

2）園芸農産

県内耕地面積 122,300 ha に対し水田面積 39,400 ha 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 29％，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 2.4**）。

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

表 4.7　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

資料：鹿児島県経済連 2011 年事業案内より作成。

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㈱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 11 JA 管内で生産されており，主産地は南さつま，日置，姶良，曽於，肝属である。2010 年の栽培面積は 8,690 ha で全国の 19％，荒茶生産量は 24,600 t で全国の 29％占めている（静岡県の栽培面積は 19,000 ha で全国の 41％，荒茶生産量は 33400 t 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 3.9 ha である（静岡県は 1.3 ha）。10 a 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 4.8**）。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㈱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 4.1** 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 4.9** 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㈱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」による栽培履歴記帳率 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，曽於，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

表 4.8　鹿児島県と静岡県の茶業の比較
（2010 年度）

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
10 a 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	14,500
	2 番茶	6,520	9,850
	3 番茶	4,800	389
	4 番茶	962	182
	秋冬番茶	4,070	8,640
比率（%）	1 番茶	31.3	43.3
	2 番茶	27.4	29.4
	3 番茶	20.2	1.2
	4 番茶	4.0	0.5
	秋冬番茶	17.1	25.7
仕上茶出荷額（百万円）		10,372	151,950

資料：「農林水産統計」，「農林業センサス」，静岡県「静岡県茶業の現状」
注）工場数は 2012 年度，荒茶生産量は 2011 年度
仕上茶出荷額は 2009 年度

表 4.9　茶の農協・経済連・全農経由率（2010 年度）
（単位：億円，%）

		鹿児島県	静岡県
県産出額	A	254	436
農協経由高	B	216	138
農協経由率	B/A	85	32
経済連経由高	C	216	50
経済連経由高	C/A	85	11
農協の経済連経由率	C/B	100	37
全農経由額	D	0	0
全農経由率	D/A	0	0

出典：農林水産省『都道府県別農業算出額および生産農業所得』，『総合農協統計表』，鹿児島県経済連『業務報告書』より作成
注）表Ⅳ-2 の注でも記してあるが，鹿児島県経済連「事業報告書」に初めて系統（全農）取扱高として 37 億円計上されているが，これは子会社のジェイエイかごしま茶㈱との取引きであり，全農本体との取引でないので除外した。

なく三・四番茶，秋冬番茶まで巾広く生産している。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。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。

d．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㈱（BB 肥料の製造）を設立した（2003 年，鹿児島くみあい運輸㈱と合併し，㈱ 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・防除アドバイサーを 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サーに発信している。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，低コスト生分解性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資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 年にはジェイエイ南九州燃料㈱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 年ジェイエイ南九州燃料㈱を廃止，輸送事業のみを JA エコパル㈱（経済連持株比率 100%）に移管）。

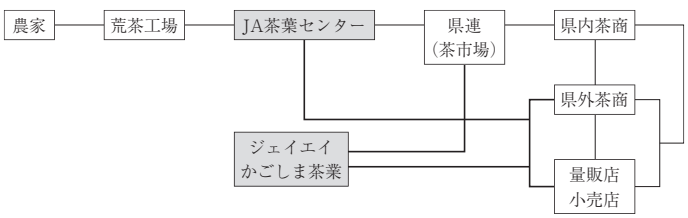

図 4.1　鹿児島県の茶の流通

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㈱が設立された（3 工場，鹿児島経済連持株比率 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。

なお，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 8 JA），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。

e．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**）。1992 年度から 2010 年度の推移をみてみると，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。

D．全農不統合の選択と県連機能の再強化

a．系統組織改革

審議経過についてはⅡの D 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。

b．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）*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。

c．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㈱が直販という分担がなされており，㈱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㈱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，㈱鹿児島くみあい食肉，鹿児島県農協直販㈱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ヵ所，肥育経営実験農場，養豚実験農場をもつ。また，㈱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㈱とその子会社である鹿児島くみあいチキンフーズ㈱が取り扱う。鹿児島くみあいチキンフーズ㈱は県内に加工食品工場1ヵ所と食鳥工場4ヵ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。

E．小　　括

a．鹿児島県経済連はどのような県域機能を担っているか

鹿児島県農業の特徴は鹿児島県は九州の南端に位置し，東西約270 km，南北600 kmに広がり，薩摩，大隅の二大半島からなる県本土と，甑島（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。

2010年度の農業産出額は，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。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。

鹿児島県の農協の特徴は，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。2010 年度の農協の事業総利益は経済事業で 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る。離島も多く弱小農協もあり，信用事業での自己資本比率規制を契機に破たん農協が続出するなど，単協の経営問題が相次いだ。

以上の鹿児島県農協と農協事業の特徴を背景に鹿児島経済連は次のような連合組織としての機能（**表序 .1**）を担当し県域機能を担っている。

第 1 に，畜産が農業業産出額に占める割合は 57%と大きな部分を占める部門であり，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 ヵ所，子豚供給センター 5 ヵ所と実験農場 7 ヵ所を，牛では肥育牛実験センター 5 ヵ所，肉用繁殖牛実験センター 3 ヵ所など 24ヵ所の施設を持つ。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行っている（機能拡大的補完）。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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

第 2 に，肉用牛の県内の生産者数を見ると，繁殖農家 12,800 戸，肥育農家 332 戸である。これらに加えて，JA 運営の肉用牛センターとして，8 ヵ所の繁殖センターで 3,000 頭，肥育センター 22ヵ所で 7,540 頭，育成センター 2 ヵ所で 230 頭規模がある。また，キャトルセンターが 5 ヵ所ある。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 ヵ所合計で 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（機能拡大的補完）。販売体制としては取扱数量 38,554 頭（**表 4.3**）のうち JA 全農ミートフーズ㈱（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㈱（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（代行―効率化機能）。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 1 JA 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（機能拡大的補完）。など連合組織としての補完機能を担当している。

第 3 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㈱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（機能拡大的補完）。販売体制をみると，取扱数量 415,260 頭（**表 4.3**）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㈱への委託販売と JA 食肉鹿児島㈱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（代行―効率化機能）。など連合組織としての補完・代行機能を担当している。

第 4 に，園芸についてみると，水田率は 32％であるため，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 29％，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。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・品目ごとに経済連で対応し，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。連合組織としての代行―効率化機能を担当している。

第 5 に，茶についてみると，茶市場については JA 鹿児島県経済連が開設者である（絶対的補完）。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㈱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％）。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％）このように鹿児島県の場合，系統農協が強い（代行―効率化機能）。

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」による栽培履歴記帳率 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（機能拡大的補完）。など連合組織としての補完・代行機能を担当している。

第 6 に，肥料農薬については，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㈱（BB 肥料の製造）を設立した（2003 年，鹿児島くみあい運輸㈱と合併し，㈱ 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・防除アドバイサーを 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サーに発信している。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。など連合組織としての機能拡大的補完機能を担当している。

第 7 に，園芸資材・施設についてみると，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，低コスト生分解性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資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（機能拡大的補完）。など連合組織としての補完機能を担当している。

第 8 に，燃料についてみると，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 年にはジェイエイ南九州燃料㈱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。

マスタープランに基づき SS 施設整備を実施している。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機能拡大的補完）。など連合組織としての補完機能を担当している。

第 9 に，飼料についてみると，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㈱が設立された。

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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

b．鹿児島県は何故鹿児島県経済連を存続させたか。存続させることが出来たか

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 には，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（12 JA 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 月 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 月の県連役員の大幅な交代，現行 15 JA の組合長が大幅に代変わりしたことにより，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 には，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 には，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 には，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』など地域名を関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には，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

*1「国際業務を行う銀行の自己資本比率は8％を超えていなくてはならない」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。

*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トンを「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。

VI. 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。

愛知県経済連は農協の連合組織としてどのような機能を担当し県域機能を担っているのかを分析する。さらに何故経済連の存続を選択したのか，存続することができたのか。その背景となる要因を明らかにする。

A．愛知県農業と農協事業の特徴

a．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 km^2，平均気温16度，年間降水量1,700 mm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，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い。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 1.1 に愛知県農業の主要指標を見てみる。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 94.1 a と全国平均の 181.9 a と比べると 52%であるが，耕地 10 a 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。

b．農協事業

表 5.2 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幅は小さい。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。経済事業で 27%，信用

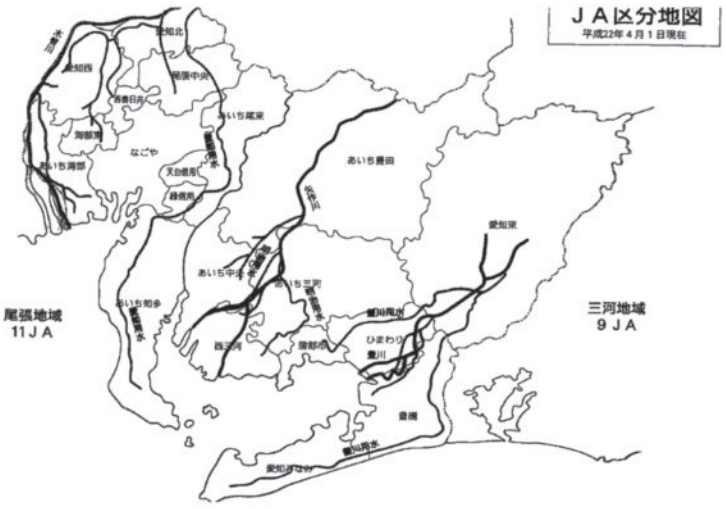

図 5.1　愛知県用水路と JA（2010）

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

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（**表 5.3**）（**付表 2.13**）。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*1 傾向がるなかで，愛知県は特異な事業総利益構造といえる。

表 5.4 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，これをみると農協の貯金（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。

B．農協合併の進展と系統組織改革

a．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 22 JA 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 87 JA 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 15 JA 構想については，目標年次は定められておらず，現在の 20 JA をもって現状では一区切りという認識となっている（**表 5.5**）（**付表 2.5**）。

b．系統組織改革

審議経過については前述（Ⅱの D 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。

表 5.2　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 5.3　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』

C．県連主導型の農協経済事業体制

a．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ヵ所，事業所 69ヵ所（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*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。

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

表 5.4　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 5.5　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

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。

b．取扱額と系統（全農）利用率の推移

表 5.6 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。販売事業においての中心品目は園芸，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 5.7** 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。

c．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[*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

表 5.6　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
	LP 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	1,359	1,310	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

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 ヵ所に設置して，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 ヵ所保有し，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 6 JA 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 ヵ所合計）の取扱高は肉牛で 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ーは 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㈱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**表 5.7** 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

表 5.7　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

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 5.8**）。

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。

表 5.8　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

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，3 JA（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無く，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無かった。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。

d．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。水稲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 年に県内水稲栽培の 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。

e．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 年度の推移をみてみると，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（**表 2.12**）。

D．小　　括

a．愛知経済連はどのような県域機能を担っているか

愛知県農業の特徴は愛知県は日本のほぼ中央に位置し，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。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，施設園芸を筆頭に全国屈指の農業地帯が形成さ

れた。特に畜産（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い。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。

2010 年度の農業産出額は 6 位である。耕種が 74%（野菜 38%，花き 18%，米 8 %），畜産が 26%である。農家 1 戸あたりの平均耕作面積は全国平均の 52%であるが，耕地 10 a 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。

愛知県の農協の特徴は，農協の系統利用率は 80%（販売 86%，購買 72%）である。これはいずれも全国平均 76%（販売 82%，購買 67%）より高く，経済連にたいする期待が大きい。

2010 年度の農協の事業総利益は 1,221 億円（全国 1 位）である。経済事業で 27%，信用 50%，共済事業 23%である。全国平均は経済事業 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傾向がるなかで，愛知県は特異な事業総利益構造といえる。農協の貯金（系統分）は 1 農協当り 2,603 億円であり全国 1 位である。

以上の愛知県農業と農協の特徴を背景に愛知県経済連は次のような連合組織としての機能（**前掲表序 .1**）を担当し県域機能を担っている。

第 1 に，園芸についてみると，県内産野菜の県内仕向けは 28%，果実は 40%であり，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。経済連としては単協と連携しながら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。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，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，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%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。

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。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。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，3 JA（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無く，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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

第2に，畜産についてみると，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。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。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45％を占めている。交雑種は県連ブランド「あいち牛」が設定され41％を占めている。豚肉については，県連ブランド「みかわポーク」が設けられている。

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㈱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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

第3に，米についてみると，経済連で集荷した米の内97％が県内向けの販売であり，このうちの約60％が経済連直販部門の取り扱いである。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ヵ所保有し，直販部門の取り扱いの内約7割が精米での販売である。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％が「JA米」として取り扱われている。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」として販売している。さらに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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

第4に，購買事業についてみると，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（機能拡大的補完）。連合組織としての補完機能を担当している。

b．愛知県は何故愛知経済連を存続させたか，存続させることが出来たか

その必然性について，改めて整理すると次の通りである。

第1には，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には，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 には，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市ほか各市，大阪市，東京都に事務所・事業所 80ヵ所設置し販売・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 には，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 には，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

*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。

*2 東日本組合飼料，全農グリンリソース（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。

*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。

VII. 有力経済連の県本部化の帰結―長野県

A．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

⑴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

⑵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）
⑶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
⑷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）
⑸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
⑹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）
③ JA 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
⑺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
⑻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
②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
⑼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。

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 位鹿児島　2000 年度）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 の第 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。

B．県本部として事業動向と評価

a．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

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	
	生産資材	43	45	
	農機	53	40	
	施設住宅	24	80	補償制度加入増に伴うアップ
	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

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

⑴JA 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。

⑵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。

⑶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。
⑷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。
⑸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。

b．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。

増田・藤谷[54]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。

VIII. 総括　農協販売事業の補完としての連合会の県域機能

A．組織再編と経済連の多様性―Ⅰ～Ⅶ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―を分析する。第１の課題は，存続経済連が連合組織としてどのような機能を担当し，県域機能を担っているのかを分析する。そして１県１農協型県，全農統合型県との県域機能の担い方の違いについて考察することを課題とした。

第２の課題は，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。

a．第１の課題に応えるために

Ⅳから Ⅵ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た。

ホクレンでは，米穀事業で試験場と協力して「きらら 397」「ななつぼし」「「ゆめぴりか」「ふっくりんこ」「おぼろづき（八十八）」といった高級品種を開発した（機能拡大的補完機能）。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ている（調整機能）。農産事業で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，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（機能拡大的補完機能）。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（機能拡大的補完機能）。てん菜原料はホクレンが全道共同計算方式で品代の概算払いを出来秋にする（絶対的補完機能）。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。（機能拡大的補完機能）。

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（調整機能―予約購買，機能拡大的補完機能―取りまとめ数量拡大による交渉力アップ）。肥料原料については北海道内３ヵ所（苫小牧・十勝・釧路）の受入基地を効率的に運用し，物流の合理化をはかっている。燃料は北海道内３ヵ所（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ヵ所のホクレン SS を結んで安定供給して

いる（機能拡大的補完機能）。

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（代行機能―効率化機能）。

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（代行機能―効率化機能）。

研究部門では 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，水稲など 13 品目。数々の新品種を生み出している（機能拡大的補完機能）。

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。生乳専用輸送船「ほくれん丸」「第二ほくれん丸」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（機能拡大的補完機能）。

鹿児島経済連では，畜産は農業業産出額に占める割合は 57% と大きな部分を占める部門であり，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 ヵ所，子豚供給センター 5 ヵ所と実験農場 7 ヵ所を，牛では肥育牛実験センター 5 ヵ所，肉用繁殖牛実験センター 3 ヵ所など 24ヵ所の施設を持つ。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行っている（機能拡大的補完機能）。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（機能拡大的補完機能）。販売体制は JA 全農ミートフーズ㈱）への委託販売が約 45%，残りについては経済連の子会社である JA 食肉かごしま㈱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（代行―効率化機能）。野菜類の販売は，市場対応は産地・品目ごとに経済連で対応し，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が対応するという分業体制が取られている（代行機能―効率化機能）。

収穫量全国 2 位の茶についてみると，茶市場については JA 鹿児島県経済連が開設者である（絶対的補完機能）。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。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%）。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%）このように鹿児島県の場合，系統農協が強い（代行―効率化機能）。

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」による栽培履歴記帳率 100% である。（機能拡大的補完機能）。

飼料については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㈱が設立された（機能拡大的補完機能）。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 内に配置，経済連・JA 一体的推進を進めている（代行―効率化機能）。

愛知経済連では園芸についてみると，県内産野菜の県内仕向けは 28%，果実は 40% であり，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。単協と連携しながら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。2011年では青果全体の14%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。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，具体的にはキャベツ，ニンジン，タマネギを中心として，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。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無く，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（機能拡大的補完機能）。

畜産についてみると，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。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。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45%を占めている。交雑種は県連ブランド「あいち牛」が設定され41%を占めている。豚肉については，県連ブランド「みかわポーク」が設けられている。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㈱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（機能拡大的補完機能）。

米についてみると経済連で集荷した米の内97%が県内向けの販売であり，このうちの約60%が経済連直販部門の取り扱いである。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ヵ所保有し，直販部門の取り扱いの内約7割が精米での販売である。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%が「JA米」として取り扱われている。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」として販売している。さらに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（機能拡大的補完機能）。

購買事業についてみると，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（機能拡大的補完機能）。

従来は経済連が連合組織として県域機能を担っていたが，引き続き存続経済連はさらに強化されたかたちで県域機能を担っていることが明らかになった。

次に 1 県 1 農協型県の県域機能はどこが担っているのかを考えてみる。県内の全農協が一つに合併し，さらに従来の経済連を包括継承して設立したのが 1 県 1 農協型である。県域機能は当然，1 県 1 農協型農協が担っている。従来の経済連の事業規模が小さいこと（ex. 奈良県経済連 1992 年度取扱高，経済連存置県 8 県の平均の 16%），経済連の事業は農協とダブっていることから，事業量はそれほど増えない。農協の総利益の事業割合は信用・共済事業が多く経済事業が少ない（ex. 奈良 2010 年度，信用・共済 79%，経済 21%）。このことから，1 県 1 農協型の場合，経営資源（人・施設・資金）を経済事業に特化して県域機能を強化することは難しいと思われる。

更に全農統合型県の県域機能はどこが担っているかを考えてみる。当然，従来の経済連のほとんどの業務を引き継いだ，全農県本部が担っていることになる。しかしながら，県本部は全国本部の部の位置づけであり，県本部長は参事（職員）である。全農意思決定機関である理事会には出席できない。そのため地域の意思反映が難しくなっている。事業規模が 3,000 億円県本部と 300 億円程度の県本部を全て全国本部（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。県本部に対する経営指標（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割り当てが増えており，経営を圧迫している（長野県本部）。他県での不祥事も「全農」として一括処理されるため，イメージダウンにつながっている。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。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など大きな不満が燻っている。これらのことが直接・間接的に県域機能の強化に悪影響をあたえていると思われる。この悪影響を端的にあらわしているのが，1992 年度と 2010 年度の比較で農協の系統利用率（販売）の低下である。全農長野県本部の場合 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，鹿児島は 93%から 90%へとわずかな減少である。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。

以上，存続経済連，1 県 1 農協型，全農統合型の県域機能についてみてきたが，県域機能を強化する意味では，存続経済連の優位性が明らかである。

b．第 2 の課題に応えるために

Ⅰ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，各存続経済連とも，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。

Ⅱ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。第 1 はは全国に先駆けて 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。第2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。第3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。そして第4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。

Ⅲ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1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。第3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4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5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は著しい。

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Ⅰ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には，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も，明らかである。第2には，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には，長野の17である。要件全体の81%の具備率であり，経済連存位置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。第4には，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。

ⅣからⅥ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は前述のとおりであり，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ⅢのD，Ⅶ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。増田[54] 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，Ⅶ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。

B．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・質・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・高品質・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。

第 2 に農業振興の面では，農業試験場との協同研究・品種開発や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。県としての「一体感」が県連存続決定に影響を与えたとかんがえられる。品種開発に関しては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 3 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活性化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主・自立の農業協同組合の基本理念に則ったものである。

第 4 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。

第 5 に，全国組織については①農協・県組織との機能重複を避け，特化した業務組織が望ましい。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，国産農畜産物の安心・安全対策，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安定的輸入など），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。③ただしこれらの業務を完全に行うには，協同組合組織でなければならない。独禁法適用除外のことを考えると，会社化は無理である。この度の農協法改正（2016.4.1，全農・経済連が選択すれば株式会社に組織変更できる）により，もし全農が会社化された場合，県域機能を十分に担っていくため，県本部は従来の経済連，または 1 県 1 農協に移行せざるを得ないものと考える。

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・小林国之「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法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』文部省科研報告書部）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・小林国之・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―鹿児島経済連のケーススタディ―」『農経論叢』第 69 集，2014 年.
[50] 藤田久雄・小林国之・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―愛知経済連のケーススタディ―」『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.

Summary

In 1991, the general assembly of Japanese agricultural cooperatives agreed on an organizational restructuring called the “two level business and administrative reorganization” Under this proposal, prefectural-level federations of agricultural cooperatives were to be abolished and their functions were to taken over by the national-level federations and business unit associations. The national-level federation was to supervise the business unit associations directly, i. e., so-called “two-level restructuring without middle levels”.

Following this decision, the prefectural economic federation of agricultural cooperatives was reorganized into 34 prefectural headquarters under the Zennoh federation (Zennoh integrated type). In 5 prefectures, the former prefectural economic federation of agricultural cooperatives reorganized into 5 agricultural cooperatives; one per prefecture (United one type). In addition, 8 prefectural economic federation of agricultural cooperatives maintained their prefectural organization (Independent type) and decided to focus on sales as their primary economic activity in order to strengthen prefectural level functions. These eight, such as Hokuren, were powerful.

Although there have been studies regarding the persistence of the independent prefectural cooperative, no comprehensive systematic study has been conducted.

This study revealed several reasons why 8 prefectural cooperatives did not unite with Zennoh for more than 20 years after the restructuring. It also shows that the Independent type cooperative has economic advantage compared to the Zennoh integrated or United one type.