

平成 24～25 年度 一般社団法人 北海道地域農業研究所 自主研究

系統農協組織改革と経済連の対応に係る  
調査報告書

2014 年 7 月

一般社団法人 北海道地域農業研究所

## はじめに

1947年に農業協同組合法が制定されてから65年が経過する。韓国、中国などから一つのモデルとされてきた日本の系統組織(農協一県連一全国連)は、戦後の農業発展に大きな役割を果たしてきた。しかし、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』の系統組織再編を提案し、決定を見た。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および統合連合会「全国連」に移管するというのが、その内容である。いわゆる『中抜き2段』の改革方針である。

各県連ではそれぞれ議論を重ねた結果、経済事業においては35の県經濟連が全農に統合された。『県連を存置・県内完結の事業2段』を選択した經濟連は、北海道、福井、静岡、愛知、和歌山、熊本、宮崎、鹿児島の8道・県である。残りの4県については県内1農協に合併して組織2段とした。

当研究所では平成24年度から「系統農協組織改革と經濟連の対応」を研究テーマに取り上げた。経済事業の組織再編を経て、新たに生まれた組織の経済事業がどのように変化したかを明らかにし、今後の経済事業の進むべき方向を考察するためである。

当研究所顧問の太田原高昭北大名誉教授は「北海道農業について考察するとき、農業団体の役割に注意を払うことは府県農業の場合よりも重要である。…(略)…、全国的な農協の組織・事業の再編があり、北海道はその中にあって独自の道を選択している(新北海道農業発達史)」と指摘しているが、北海道がホクレンを存置した理由や背景、その後の経済事業の経過は「系統農協組織改革と北海道の位置」(2011年 農經論叢)で整理されている。

その分析視点を参考にして、經濟連を存置した宮崎県他の中央会と經濟連等の調査を行った。

この報告書は、宮崎県の県連存置の組織決定経過やその後の経済事業の変遷をまとめたものである。

調査にあたっては、宮崎の県中央会と県經濟連の役職員の方々に懇切・丁寧な対応をいただいた。JA北海道中央会には調査先の県連との連絡調整の労を取っていただいた。ここに記してお礼申し上げる次第である。

2014年7月

一般社団法人 北海道地域農業研究所

**J A 宮崎県経済連の調査報告**  
～大規模農協合併先進地における経済連の県域機能～

小林国之・藤田久雄  
中村正士・坂下明彦

- 1、宮崎県の農業の特徴と経済連の歴史的性格
- 2、組織整備に関する議論の経過
- 3、現在の組織整備方向
- 4、販売事業の連携強化策
- 5、宮崎県経済連の「つよみ」（県と一体となった販売戦略の構築）  
～「みやざきブランド推進本部」および経済連マーケティング戦略課の役割～
- 6、宮崎県経済連の今後の展開とJAグループの戦略

### 1. 宮崎県農業の特徴と経済連の歴史的性格

宮崎県は、温暖な気候を活かした園芸と、集約的な畜産产地として全国的に有数の農業県である。2010年の総農家戸数は45,804戸であり、うち専業農家が14,759戸と比較的多くを占める（表1、表2）。

表1 宮崎県農業概況の推移

単位:戸

農家数	総 数	専業農家	兼業農家		
			小 計	第1種兼業	第2種兼業
(1975)	90,205	20,672	69,533	25,033	44,500
(1980)	83,138	20,508	62,230	20,706	41,924
(1985)	78,127	20,844	57,283	17,408	39,875
(1990)	68,612	19,403	49,209	12,135	37,074
(1995)	61,866	14,810	33,244	11,395	21,849
(2000)	56,195	14,364	27,642	8,121	19,521
(2005)	50,735	14,378	20,867	6,475	14,392
(2010)	45,804	14,759	16,199	4,570	11,629

資料:農林水産省「農林業センサス」「農林水産累年統計」「農業調査」「農業構造動態調査」

注:昭和22(1947)年及び西暦末尾0及び5は、センサス年次で(昭和30(1955)年を除く)、昭和22年は8月1日、昭和25.26~30及びセンサス年は2月1日、36~39.41~43年は12月1日、その他の年次はそれぞれ1月1日現在です。

2 昭和23.24年及び昭和53.54年は調査を実施していません。

3 昭和44年は12月に調査を実施していますが、昭和45年2月1日の農業センサスとの期間が接近しているため掲載していません。

4 平成3年以降の専兼別農家数は販売農家のみについて集計しています。

表2 宮崎県農業概況の推移

単位:ha

	耕地面積		畑			
	合計	田	小計	普通畑	樹園地	牧草地
(1975)	89,200	45,500	43,700	28,600	13,500	1,610
(1980)	83,700	43,800	39,900	27,100	11,100	1,700
(1985)	80,700	42,200	38,500	27,500	9,230	1,760
(1990)	76,600	40,900	35,700	27,400	6,940	1,360
(1995)	74,200	39,900	34,300	27,200	5,810	1,300
(2000)	71,700	38,900	32,800	26,400	5,250	1,210
(2005)	70,200	38,100	32,100	25,900	5,040	1,190
(2010)	69,000	37,400	31,600	25,500	4,960	1,160

資料：農林水産省「農林業センサス」「農林水産累年統計」「耕地及び作付面積統計」、県農政水産部「宮崎県農業統計表」

注1 昭和43年以降各年8月1日現在、それ以前は不明です。

2 昭和38年までの面積は町単位で集計しています。

主な作物を見ると、水稻の他には、焼酎原料などになる甘藷や加工品（切り干しダイコン）となるダイコン、里芋にくわえて、都市向けの移出産地として確立している施設園芸品目としてのピーマン、キュウリなどがある（表3）。

表3 宮崎県農業概況の推移

単位:ha

	主な作物の作付面積					
	水稻	かんしょ	ピーマン	大根	さといも	きゅうり
(1975)	38,600	5,160	268	2,810	1,620	1,020
(1980)	31,300	4,920	393	3,370	2,750	1,160
(1985)	31,300	4,890	485	3,480	2,680	977
(1990)	26,700	4,030	442	3,690	2,960	1,040
(1995)	28,100	2,900	452	3,320	2,090	1,020
(2000)	22,700	2,270	423	2,800	1,410	867
(2005)	21,800	2,430	372	2,350	1,120	851
(2010)	20,100	3,040	313	2,060	1,220	758

資料：農林水産省「農林水産累年統計」「作物統計」「作況調査」、宮崎農政事務所「宮崎農林水産統計年報」、県農政水産部「宮崎県農業統計表」

注1 昭和43年以降各年8月1日現在、それ以前は不明です。

2 昭和22年までの水稻とかんしょは町単位で集計しています。

3 平成17年以降の大根は秋冬だいこんを計上しています。

また、果樹も重要な品目となっており、伝統的な品目であるみかんやブドウ、日向夏などに加えて、近年ではマンゴーが重要な品目となっている（表4）。

表4 宮崎県農業概況の推移

単位：百万円

果樹の產出額						
	マンゴー	みかん	きんかん	日向夏	ぶどう	その他
「(1992)		7,869	762	689	1,316	2,724
「(1993)		7,009	887	851	1,021	1,922
「(1994)	85	7,339	1,010	848	1,059	2,438
「(1995)	191	8,147	1,189	990	1,217	2,741
「(1996)	263	7,031	949	750	1,046	2,245
「(1997)	335	6,473	1,324	844	1,242	2,265
「(1998)	398	6,415	1,468	683	1,004	2,398
「(1999)	480	6,310	1,480	710	950	2,380
「(2000)	599	5,767	1,538	1,069	1,313	2,716
「(2001)	763	5,011	1,611	1,048	1,210	2,550
「(2002)	915	4,426	1,081	1,029	1,108	2,281
「(2003)	1,298	4,456	1,356	715	1,226	2,546
「(2004)	1,674	3,580	1,531	822	1,181	2,270
「(2005)	2,095	3,546	1,378	1,136	1,260	2,150
「(2006)	2,190	3,020	1,720	1,170	1,300	2,410
「(2007)	3,920	2,780	1,770	1,240	1,340	3,060
「(2008)	3,710	2,320	1,690	1,470	1,410	2,510
「(2009)	3,600	2,090	1,930	1,680	1,370	2,420

資料：宮崎農政事務所、県農産園芸課「宮崎の果樹」

さらに、畜産においても和牛の高級ブランドである宮崎牛などのほか、プロイラーや肉豚も重要な品目となっている。(表5)

表5 宮崎県農業概況の推移

家畜飼養頭羽数					
	乳用牛	肉用牛	豚	採卵鶏	プロイラー
	頭	頭	頭	千羽	千羽
「(1975)	26,300	180,000	267,000	3,490	8,064
「(1980)	26,770	162,903	433,075	4,657	16,775
「(1985)	31,100	213,500	586,800	4,790	22,111
「(1990)	29,800	219,000	757,800	6,020	27,409
「(1995)	26,800	248,300	760,400	6,604	18,358
「(2000)	23,200	246,800	791,600	5,713	16,774
「(2005)	20,700	268,200			18,169
「(2009)	16,700	297,900	914,500	3,970	18,388
「(2010)	16,000	293,200			

資料：農林水産省「農林水産累年統計」「畜産統計」「食鳥流通統計調査」、宮崎農政事務所「農林水産統計年報」、県農政水産部「宮崎県農業統計表」

注1 各年2月1日現在の頭羽数です。

2 豚、採卵鶏の平成17年及び22年は調査が実施されませんでした。

3 プロイラーの22年は調査が実施されませんでした。

このように、宮崎県は地域・県名に結びついたいくつかの有名ブランドをもつ園芸、畜産の産地として展開してきたのである。こうした特徴ある地域農業をベースとして、他の南九州の経済連と共に、県連を存置しながら地域農業振興を図ってきている。

その前提として、1つの興味深い論文を紹介しよう。北川（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」鳥大農研報 46、鳥取大学、pp.77-84（1993））は、1970年代の農協合併が進められた時期を対象として、農協合併の推進が、農協組織の自主的運動として展開したのか、それとも県などの主導によって進められたのか、という点について検証したものである。

その中で、広域の農協合併を積極的に推進しようとしていた県では、農協の合併と同時に「県連組織整備審議機関」を設置した。その審議の結果が中間報告として出されている県が7県あるが、「一部の先進的な県においては、中、長期的には県連組織の再整備をもにらんだ広域合併の推進に取り込まれていたことは注目に値しよう」と述べており、それらがいざれも積極的に農協の広域合併を推進しようとしていた県であることを指摘している。

中間報告を出した県は、福井、静岡、愛知、愛媛、福岡、佐賀、鹿児島の七カ所であり、そのうち4県が、現在まで経済連を存置していることは、さらに注目に値するといえる。

仮説的に考えるならば、全国的にも早い段階で農協の広域合併の推進を検討してきた、または実際に合併を推進してきた県において、その裏返しとして経済連の存在意義について早くから議論し組織整備を行ってきた。そうした県が、その後の組織二段が検討された時点において、経済連の機能分担を明確に認識し、その存置という方向に舵を切ったのであろう。

また、農協陣営の「営農団地構想」と、行政の「広域営農団地整備経営」との関係を見ると、両者を調整して実施した県は、農協の広域合併を推進しようとした22県のうち7県と少ない。このことを根拠として、当時の農協の広域合併は農協陣営の独自性のもとで展開されたと指摘している。

行政と調整した数少ない県の中に、愛知、鹿児島、宮崎が入っている（その他、福島、神奈川、愛媛、福岡、佐賀）。そして「九州は典型的な農業振興を基礎とした営農団地推進のために広域合併が取り組まれた地域」であるとした（北川前掲書 p81）。

この時期の宮崎県の広域農協合併の推進方策を定めたものとして「1970年代の宮崎県農協基本構想」がある。この中で、連合会問題に積極的に対応して、次のような構想を示した。一つには、連合会の実質的一体化を図るため「共通役員制」を導入し、農協段階における事業の重複を避け補完機能に徹するよう管理体制を合理化した。さらに「売る連合会」としての機能を強化することを目指して、「有利な金融共済、経済事業の企画戦略本部としての体制に刷新強化して流通経費の大幅な合理化を図ることとした。

このように宮崎県においては、単協合併の先進的な推進と共に、県と系統組織が一体となり、大規模化した単協との緊張関係の上で、経済連が事業展開を行ってきた地域といえよう。

以下では、こうした宮崎県における農協組織整備と経済連の県域機能の現段階についてみてみよう。

## 2. 組織整備に関する議論の経過

宮崎県は1973～78年頃に全国的に先駆けて農協の大型合併を推進してきた。JA都城などは全国的にもマンモス農協として知られていた。昭和46年に県の営農団地構想があり、それを受ける形で農協の合併構想が作られ、それによって、現在ある13JAのうち7JAがすでに設立された。そして、こうした大型合併農協の出現に伴って、その当時からすでに経済連をどうするのか、という議論が行われてきた（図1）。

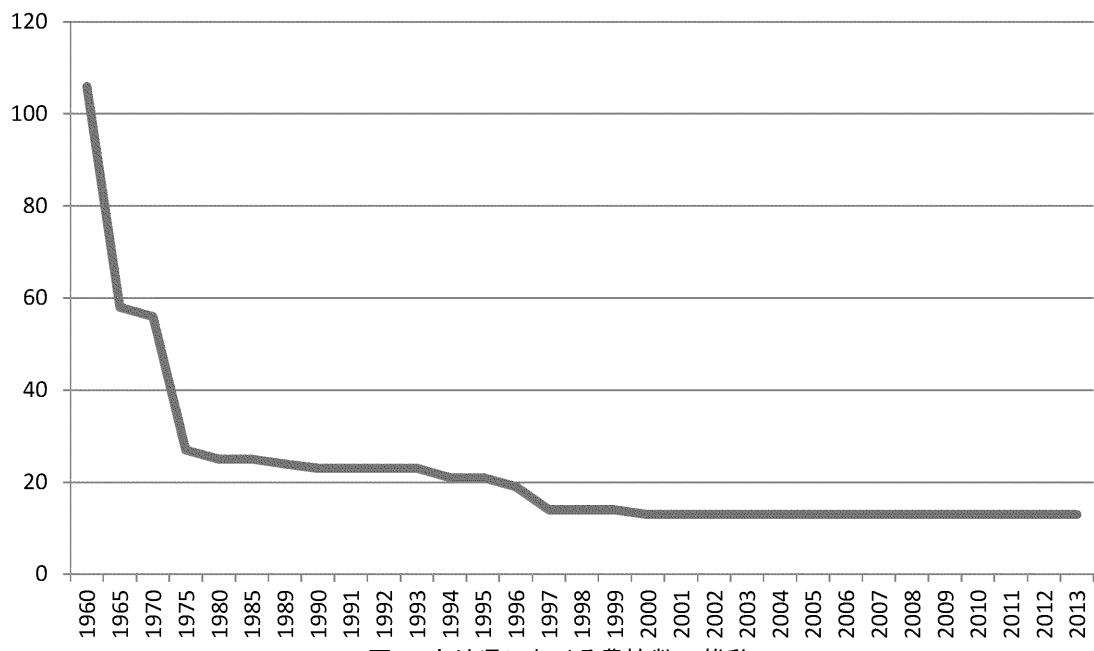


図1 宮崎県における農協数の推移  
資料)総合農協統計表及びJA宮崎県中央会資料より作成。

中央会としては2000年のJAはまゆうの誕生によって合併構想はいったん完結したという見解を示していた。その後、2005年になって組織整備委員会が全県の組合長によって組織され、3JA構想を目指す検討が3ヵ年計画で再び開始された。結果としては、2007年になって4JA構想という形で決着し、将来的には1JAを目指すという大目標が設定された。そして4JA構想に落ち着いた代わりに、県連機能を見直すことが提起された。

しかし現在では、4JA構想は棚上げされるかたちとなり、JA間協同などで効率化を進めるために2011年、2012年にかけてJA事業連携戦略部をつくりその取り組み方向について検討し、2012年には実際の組織整備（農協間連携を含む）を行っている。

宮崎県における系統組織再編の動きは、他の経済連と比較しても紆余曲折を経た点が特徴的である。表6に県JAグループにおける組織整備の検討経過を整理した。

表6 JA宮崎グループにおける県連組織整備の経過

年 月	項 目	内 容 等
1991年3月	県連整備審議会設置	県連役員体制、農協・県連の機能分担、県連事業体制の整備方策
1994年10月	県連整備審議会より答申	「県連事業体制の整備方策について」答申
1999年11月	県連整備審議会	全農との統合研究会の発足決定
2000年11月	中央会理事会	県連整備審議会を「宮崎県組織整備委員会」に改組
同上	第18回JA宮崎県大会	2002年3月の全農・経済連の統合を目指す
2001年6月	宮崎県組織整備委員会	2002年3月には全農とは統合しない、引き続き検討する。二段階制については、原点に帰って委員会で検討することを決定。
2003年9月	同上	経済連、信連の組織整備について協議を再開。経済事業改革について
2005年1月	同上	経済連の組織整備は当面の間統合を見合わせることを決定。「JAのあり方研究会」設置
2007年8月・9月	同上	県下4JA構想(目標24年度)と地区別組織整備研究会設置を決定。「あり方研究会」での県連機能見直しの協議・研究指示

資料)JA宮崎中央会提供資料より作成。

これをみると、1993年に「系統農協における組織整備実行方策」が全国段階で決定された後、1994年の4月には、中央会が組合長などからなる「県連組織整備審議会」に対して「県連事業体制の整備方策について」諮問を行っている。答申としては、農協合併(13JA構想)の実現による「高水準の機能を具備したJA」の確立を基盤として、産地間競争により農業の活性化が進んできたという認識を下にして、「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置の方向を示した。

具体的には、「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入れて、可能な限り県域完結を基本とする事業二段とする」とした。そして、経済連については「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、協同会社機能の四つの機能に重点化・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。その背景の詳細は不明であるが、全国的に全農と経済連の統合が進んでいく中で、役員の考え方にも変化が生じたと言うことであろう。「2002年3月に統合することを目指す」と方針転換をして、宮崎県は全農と統合するだろうと見

られていた。

その後事態はさらに変わる。全農が他県産の切り干しダイコン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、統合の方針が2001年の6月に撤回されて、1994年の答申の原点に戻り、「引き続き検討していく」ということになったのである。

理由として、経済連は以下の点を示した。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。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、県内1JAへの不安が意見として出された。

2003年9月には、組合長改選を受けて、再び組織再編の協議が開始された。しかし、2005年には全農に業務改善命令が出され、また全農に統合した県の状況も見えてきていた。一方、県内においては、2007年に4農協構想が出され、それに伴って県連機能の見直しの研究・提案を行うことになった。その後、4農協構想自体が進まない中で、県連機能に対する議論も棚上げとなっているというのが現状である。

### 3. 現在の組織整備方向

では現在の組織整備の方向はどうなっているのであろうか。県内においては当面はJA間協同などで効率化を進めていくという方向にある。そして経済連との連携のあり方を検討するために2011年に中央会のなかで「JA事業連携戦略部」がつくられて、「JA・県連一体となって、総合力を発揮し、着実な成果が見える事業連携等による事業改革を具体化し、実践していく」ことが決定された。

戦略部では1年をかけて課題別に農協、経済連、中央会が検討チームを作成し、その中でどのような連携が出来るのか、という点について具体策を検討することになった。検討の柱は、①農業法人等大規模農業経営者への事業対応力強化、②農業振興への実践的参加と農業の6次産業化の具現化、③多様な組合員・農業者に対する営農支援等きめ細やかなサービスの強化、である。その結果として2011年の12月には、検討課題と対応が整理された。

その中で、2012年度から具体的に動き出しているものに「JAグループ宮崎農業法人等支援センター」がある。これは鹿児島県の取り組みを参考にして行うもので、各農協が選定した農業法人に対して、経済連、信連が月一回事業対応の検討を行いながら支援していく体制である。開始当初29法人が支援の対象となっていたが、2013年5月現在では県内45法人に加えて、法人化を志向している8農家にも出向いている。経営形態で見ると、露地野菜(14箇所)、普通作物(11箇所)、施設野菜(10箇所)となっており、これら経営体でその大半を占めている。

センター事業の中ではJAグループによる農業への実践的参加の検討も行っている。農協主導型農業法人の設立による農地を活用した土地利用型農業の実践や、農協の地域的枠を超えて農協主導型法人間の連携強化(農業機械、施設、労働力等の相互補完)、未活用農地での土地利用型農業の実践などを検討している。

その他、営農指導体制の強化に向けて県内一体的に営農指導員の資質向上を図るための育成プログラムの選定などの強化策も打ち出している。

こうした組織整備のなかで一貫している考え方は、農協、経済連、中央会、協同会社な

どを一つのグループ（JA グループ宮崎）としてとらえ、それらの経営資源を課題に適応して再編成していく、というものである。

【農業法人対応イメージ図】

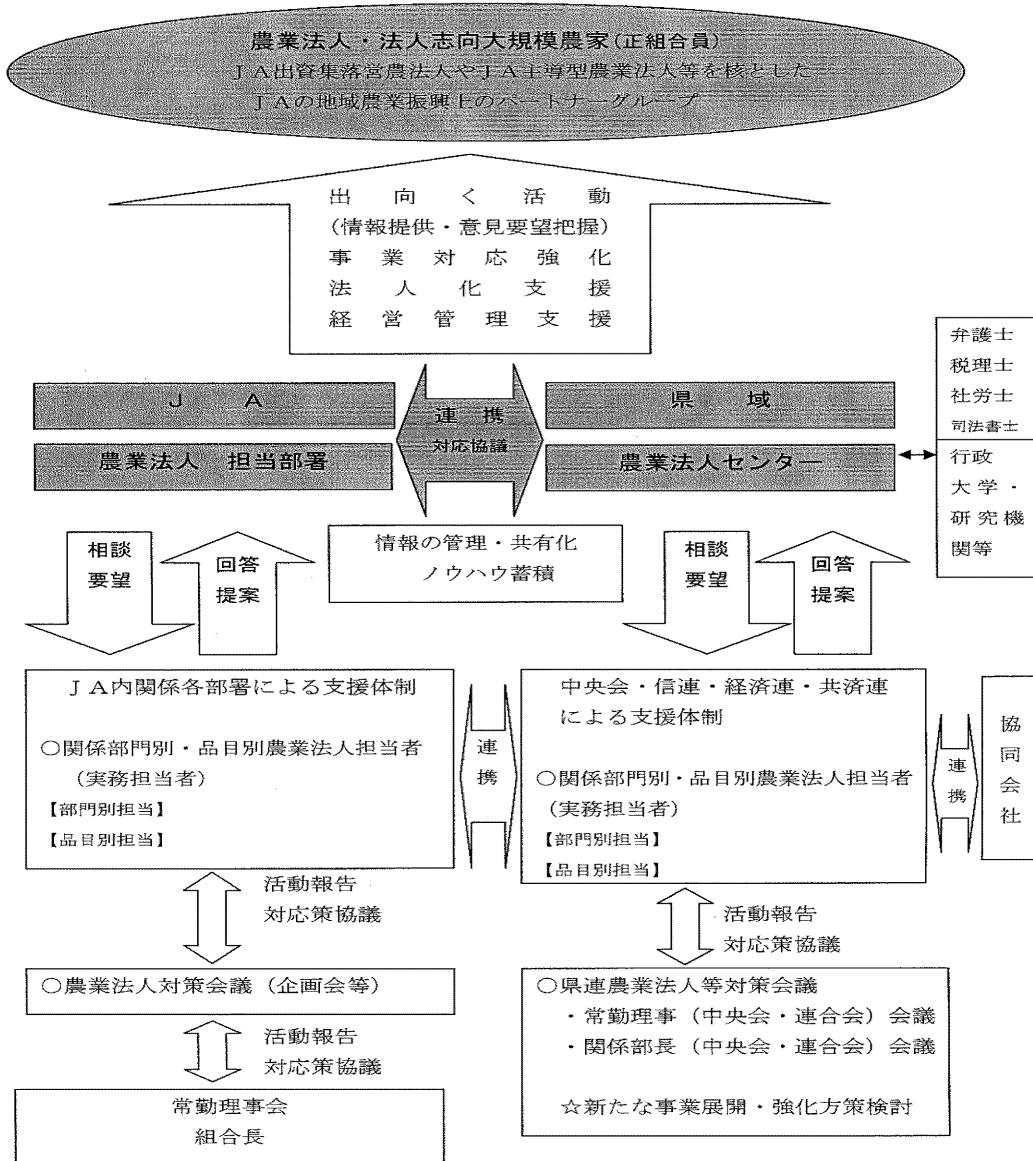


図2 JA グループ宮崎における農業法人対応の体制

資料)JA 宮崎県中央会提供資料より作成。

#### 4. 販売事業の連携強化策

##### 1) 経済連事業方式の概要

2001年全農への統合方針の撤回以降、経済連はどのように事業展開を行ってきたのであろうか。販売、購買事業共に基本的な事業方式自体に大きな変更はみられない。県連存置決定から約10年の間、これまでのビジネスモデルの上でその機能を強化してきたことであろう。表7には、経済連の全農利用率を整理したが、宮崎県においては、購買事

業ではあまり変化は見られていない。一方、販売事業についてみると、全農利用率は1992年の64%から2000年には21%になり、その後2010年には15%となっている。

表7 経済連の全農利用率の推移

購買				販売			単位: %
	1992	2000	2010	1992	2000	2010	
北海道	60	40	48	42	30	15	
宮崎	70	53	58	64	21	15	
A県	68	64	64	43	31	44	
B県 注1	64	41	53	13		14	
C県	60	60	59	21	24	5	
D県 注2	—	48	53	—	19	17	
E県	63	54	49	8	3	2	
F県	68	61	56	95	—	—	
<b>全経済連</b>	<b>63.6</b>			<b>61.4</b>			

資料) 各経済連業務報告書及び内部資料により作成。

注1) B県の1992年の数値は1996年のものである。

注2) D県の2000年の数値は2002年のものである。

注) 北海道の購買の2000年の数値は2003年のものである。

注) ーはデータなし。

ここでは、経済連の事業方式の特徴について整理しよう。経済連では1991年から事業本部制を導入しており、これまで事業の効率化や専門化を図りながら現在は園芸農産事業と畜産事業に分かれて、それぞれ販売、購買事業を行っている。生産者が作る農畜産物をいかに有利に販売し、生産に必要な資材等をいかに安く安定的に供給するかということになるが、その一つの販売事業では、前述したような産地形成の経過があるため、特に青果物、果実類の販売については単協の意見を尊重し、経済連は物流や産地間の調整、県全体のブランド戦略構築を担っている。畜産物については、と畜・加工という過程があるために、経済連の役割が強く、販売においても経済連主導（または協同会社経由）で行われる。

経済連では販売、購買事業を行いながら、協同会社でそれらを補完・安定させる仕組みを作っている。

表8は事業沿革を示しているが、宮崎経済連の事業の歴史を辿ることで宮崎県農業の発展が垣間見える。昭和36年の農業基本法制定と並行して宮崎県では防災営農計画を策定し、台風災害を避けた営農方式の導入・定着に向け早期水稻・施設園芸・畜産の導入が進む中で、経済連では、各事業のセンター機能づくりや倉庫の整備が行われた。また積極的に協同会社を設立して、畜産の生産、加工、販売、物流体制を整備してきた過程が見て取れる。この時期を通じて、現在につながる経済連の事業体制が確立されたといえよう。

表8 宮崎県経済連における事業・組織沿革

		組織	事業所	J A	農畜園芸	畜産	協同会社	その他
1953	昭和28年	販売連を購買連が吸收合併 宮崎県経済農業協同組合連合会発足			細島肥料配給所完成 椎屋倉庫完成			
1955	昭和30年							
1959	昭和34年	南前販売連を吸收合併	東京事務所開設					
1960	昭和35年							
1961	昭和36年				花ヶ島飼料倉庫完成 椎屋低温倉庫完成			
1962	昭和37年				花ヶ島倉庫完成 佐土原プロパン工場完成	川南畜産センター		
1964	昭和39年				茶低温倉庫建設 日向椎茸低温倉庫完成	畜産センター・養鶏施設完成		
1965	昭和40年				農業機械研修所完成	畜産センター・鶏舎完成		
1966	昭和41年				農業機械サービスセンター完成			
1967	昭和42年				タピオバラン工場容器検査場完成			
1968	昭和43年				総合集配センター完成			
1969	昭和44年				日向倉庫完成			
1970	昭和45年				門川プロパン工場完成			
1971	昭和46年					南九州くみあい飼料工場創立		購買事務電算処理開始
1972	昭和47年						㈱宮崎経済連直販設立	
1973	昭和48年		東京事務所移転(現東京営業所)	JA日向発足	都城プロパン工場完成 多目的恒温恒湿貯蔵庫完成		家具のAコープ設立 (現㈱ピープル宮崎)	Aコープチェーン宮崎県本部結成
1974	昭和49年				JAこばやし発足		㈱宮崎県畜産物物流公社設立	
1975	昭和50年				JA西都発足		宮崎県農協果汁供給設立	
1977	昭和52年				JA都城、JA児湯、JA尾鷲発足		フローランサーカー都城工場完成	
1978	昭和53年						果汁工場完成	
1979	昭和54年							
1981	昭和56年		広島事務所開設(H12年度まで)				㈱宮崎農産設立	
1982	昭和57年						㈱宮崎くみあい食肉、 (㈱県畜産公社を合併)	
1983	昭和58年		福岡事務所開設(S60年度まで)				南日本くみあい飼料㈱設立	
1985	昭和60年						㈱宮崎農産設立	
1986	昭和61年	より良き宮崎牛づくり対策協議会設立	北九州事務所開設(H12年度まで)				宮崎県ハイオテクノジー 種苗増殖センター開所	総合情報システム開設
1989	平成元年		東京営業所新事務所開設				コメ仲卸業務開始(ハーライス)	
1990	平成2年			JA延岡発足	花ヶ島別館・生活総合センター完成	食肉・液卵加工センター完成		米国向け牛肉輸出開始
1991	平成3年	事業本部制導入						
1992	平成4年	みやざきブランド確立推進本部設立	大阪営業所事務所移転				宮崎くみあいキーフーズ㈱設立	JA宮崎経済連3000億達成
1993	平成5年				JA高千穂地区発足		シェイイアクリシード㈱設立	
1994	平成6年				JAはまゆう発足		(社)宮崎県シェイイ 食品開発研究所設立	
1996	平成8年				JA宮崎中央発足		シェイイ南九州燃料㈱設立	
1997	平成9年						宮崎牛焼肉レストラン「アーバス」オープン	
1998	平成10年						宮崎牛焼肉レストラン「アーバス」オープン	
1999	平成11年						「もっときっと店」 (㈱ピープル宮崎)オープン	
2000	平成12年		広域集配センター完成					
2001	平成13年	宮崎県酪農業協同組合連合会を合併	福岡営業所開設				㈱宮崎くみあい食肉から (㈱ミヤザキに社名変更)	
2002	平成14年						「宮崎牛飲食処ステキヤチク」を リニューアルオープン	
2003	平成15年						㈱エコーグルメやざき設立	
2004	平成16年						宮崎石油基地(株)設立	
2005	平成17年		霧島集乳事業所完成				「宮崎牛専門店銀座みやちく」オープン	
2006	平成18年						㈱宮崎県農畜産物流通公社、 (㈱JA物流みやざきへ社名変更)	
2007	平成19年						「宮崎牛専門店大淀河畔みやちく」 オープン	全国和牛能力共進会7部門主席
2008	平成20年							
2009	平成21年		農畜産物総合検査センター完成				「宮崎牛専門店博多みやちく」オープン	
2010	平成22年						㈱ミヤハイ直販設立	
2012	平成24年	香港事務所開設					㈱シェイイフーズ・みやざき設立	全国和牛能力共進会5部門主席

そして90年代後半に入つてからは、こうした事業体制をベースとして、みやざきブランドの確立に取組むとともに、経済連グループ一体となって生産のための実証農場や検査・研究施設、消費に向けた加工施設やレストランなどに取り組んでいる。

一方、園芸関係についてみると、事業内容としては1960～1970年にかけての政策主導によるみかんの産地化に伴い果汁の加工施設を作つたほかには、1970年代以降の経済連の役割は広域合併農協主導で進められていく産地形成の中で、消費地ストックポイントの設置などの物流の改善が中心であった。また、単協が全国の卸売市場を対象に販売を展開する中、経済連は各地の中央卸売市場内に営業所を開設し、単協の販売をサポートする体制を整備したのである。

それに対して、畜産事業では経済連が主導的な役割を果たしている。生産・加工過程において生産実証農場や協同会社を設置しながら、人材や技術の育成や産地形成を行つてきたのである。

90年代後半になってからは、それまで経済連の重要な役割であった物流において、広域的集配センターを設置するなど、単協間の物流の調整、効率化などを進めている。

以上のように、畜産事業においては経済連が生産から加工、販売の事業所を設置するなど主導的な役割を果たしてきたが、園芸においては、単協中心による産地形成を土台として、経済連はそれをサポートするための物流体制の構築、市場情報の収集、伝達、調整機能を中心にしてきたのである。

職員数についてみてみると表9に示すように職員数は減少しているが、その減少の中心は臨時職員数であり、正職員数は維持されている。

表9 宮崎県経済連における職員数の推移

職階	2000	2010
参事	2	2
正職員	280	272
臨時職員	158	116
受入出向	23	29
合計	463	419
うち出向者	60	39

資料)宮崎県経済連業務報告書より作成。

注)臨時職員とは、嘱託、準職員(二号準職員)のことである。

新たな事業・施設をみると、グループ会社における消費地への直売(レストラン)の設置、冷凍加工工場の建設による農畜産物の付加価値化への取組みや、農畜産物総合検査センターの設置による検査や分析機能強化を進め、農畜産物の安全・安心に対する取組みを行うことで、商品の信頼性を高める取組みを行つている。

## 2)事業高の推移

「JA グループ経済事業基礎統計」の数値によると、宮崎県経済連の販売、購買事業取扱高合計は、1990 年の 2,721 億円（購買事業 1,077 億円、販売事業 1,644 億円）に対して 2010 年になると 36% 減少して、合計で 1,741 億円（購買事業 652 億円、販売事業 1,086 億円）となっている。経済連の取扱高としてはこれに事業所の取扱高が加わることになるが、それらを加えた数値を経済連の業務報告書から見ると、2011 年では総取扱高で 1,974 億円となっている。その内訳を表 10 でみると、園芸農産事業が 1,198 億円、畜産事業が 651 億円、事業所が 125 億円となっている。

表10 宮崎県経済連における部門別事業高(2011年度)

			単位:百万円
園芸農産事業	畜産事業	事業所	
園芸販売課	47,065	飼料養鶏課	23,830
米穀特産課	8,166	酪農課	9,255
生産資材課	9,921	肉用牛課	21,547
農機施設課	11,881	養豚課	10,486
燃料課	14,345		
組織生活課	2,586		
果汁販売部	25,825		
<b>計</b>	<b>119,789</b>	<b>計</b>	<b>65,118</b>
			<b>12,523</b>

資料)宮崎県経済連「事業案内2012」より作成。

2012 年度の取扱高を表 11 からみると、園芸農産関係では、園芸（野菜・果樹・果実・花き）で 429 億円、果汁製品 181 億円、米が 64 億円、茶が 23 億円となっており、合計では 746 億円である。畜産は肉用牛 265 億円、養豚 110 億円、生乳が 88 億円、鶏卵 29 億円であり畜産合計は 496 億円である。

表11 2012年度における宮崎経済連の販売事業

千円			
受託品	園芸	野菜	34,186,623
		果実	6,953,446
		花き	1,759,089
		小計	42,899,158
加工品			3,531,981
農産加工品	果汁製品	18,125,489	
	冷凍製品	390,697	
米			6,425,209
茶			2,325,669
畜産物	肉用牛	26,544,936	
	養豚	11,053,649	
	鶏卵	2,894,443	
	加工卵	284,602	
	生乳	8,850,313	
	その他	0	
	小計	49,627,943	
その他			925,766
合計			124,251,912
買取品			264,393

宮崎県の農業産出額（農水省「生産農業所得統計」）をみると 2010 年度で野菜・米・果実・花き・その他合計で 1,365 億円、畜産が 1,595 億円であることから、経済連の取扱高シェアは、それぞれ 41%（果汁製品を除いた取扱高でのシェア）、31%となっている。（ただし宮崎県の農業産出額については経済連の取扱いのない農産物や繁殖牛などが含まれる。）

### 3) 経済連による販売事業の特徴

#### (1) 園芸

前述したように、宮崎県においては、1970 年代当初から行政が主導する形で農協系統と一体となった大型産地形成を行ってきた。実際の産地形成、販売の主役は広域合併農協であり、販売先としては大都市圏の卸売市場がターゲットであった。表 12 には、1992 年からの青果物の販売数量実績の推移を見たものである。キュウリやピーマンといった従来からの基幹品目が現在も中心的な作物となっているが、その数量は減少傾向にあり、全体的な取り扱いも減少している。

表12 経済連における主要品目の取扱量の推移

単位:トン

	1992	2000	2009	2012
かぼちゃ	2,420	1,356	1,105	1,048
きゅうり	48,841	39,524	38,327	38,232
トマト	15,265	12,201	11,526	11,496
ピーマン	31,339	22,142	15,346	16,751
甘藷	17,073	17,628	16,942	11,204
ゴボウ	9,000	3,751	2,688	2,014
里芋	11,156	3,639	3,473	3,024
スイートコーン	2,804	2,554	2,305	1,733
にら			3,020	2,508
青果用ミカン	9,554	7,161	5,018	3,859
日向夏	528	693	724	634
金柑	1,632	1,980	1,987	1,739
その他ミカン	495	754	665	381
マンゴー			596	936
くり	148	328	265	161
ブドウ	1,257	829	458	247
メロン	8,820	7,203	2,522	1,447
イチゴ	1,057	1,436	994	936

資料)宮崎県経済連業務報告書より作成

注)空欄は資料なしであり、実績なしではない。

青果物の販売については、当初経済連が列車を仕立てて、分荷権を持ちながら各市場に販売するという時代もあったが、現在、販売の中心は単協である。青果については基本的には市場販売が中心である。単協段階での集荷率の把握は困難であるが 6 割程度であると経済連では認識している。単協の経済連の系統利用率は 9 割程度となっている。

販売の主体は単協であるが、促成ピーマン（共計）、ゴーヤー、スッキーニなどは経済連

で分荷を行っており、その他の品目は農協と一体となった販売を展開している。青果物の全農利用は青果センターのみであり、野菜、果実併せて1割に満たない物量である。分荷については単協がおこなっており、経済連は物流を一元的に行っている。また、部会組織の事務局は経済連が担っている。県内13品目については各農協の部会代表者会議があり、促成ピーマン（共計）については協議会がある。

県内青果物の中心的作物はピーマン、キュウリであるが、これらは品質、味などでの差別化が困難な商品である。一部、ピーマンでは宮崎県の長い日照時間の影響によりビタミン含有量が高くなるというアピールも行っているが、基本的には市場を重点化して、品質、物量両面での安定出荷により、仲卸や量販店、中食・外食向けの市場流通内のルート化販売という手法をこれからもとることになる。経済連としては、量販店での差別化販売が可能であるP B商品等の取扱拡大を図りながら、市場販売においては、どうやって「大事に売る（卸売販売の中でなくてはならない）産地になるか」ということが流通段階での「みやざきブランド」であると考えている。

また、現在県内の集荷場を集約していく構想が動いている。1998年の経済連の広域集配送センターとあわせて、5年前にはJA尾鈴が広域集荷場を建設したが、それを利用して広域的な物流の改善を図る計画である。各JAの集荷場が更新時期を迎えていくなかで、広域センターの活用が今後進んでいくとみられている。

## (2)畜産

前述したように畜産振興については、行政主導のもと経済連をはじめ関係先などが一体となって行ってきた経過がある。主な販売形態は生産者の委託を受けて、経済連がミヤチク他に販売するという方法をとっているが、一方で県内唯一の食肉処理場であるミヤチクの安定稼働を図るために、生産基盤を補完する役割として自社農場等により生産面にも取組んでいる。

## 5. JA宮崎経済連の「つよみ」（県と一体となった販売戦略の構築）

### ～「みやざきブランド推進本部」および経済連マーケティング戦略課の役割～

前述したように、宮崎県の農業振興においては、県も重要な役割を果たしてきた。経済連が存置されているということは、県独自の農業振興の取り組みと経済連が密接な連携を取りながら事業展開をすることが可能となっている。こうした県独自の戦略として現在取り組んでいるのが「みやざきブランド」である。

宮崎県では、1992年に県と経済連によって「みやざきブランド確立推進本部」を設立し、94年に「みやざきブランド確立戦略構想」が立てられた。その中でいわゆるマーケットインの発想を取り入れた産地づくりを目指すことになり、県および経済連にブランド推進本部が設置された。経済連としては、それまで各品目別に行ってきましたマーケティングを一本化して推進するために、現在では園芸販売部の中にマーケティング戦略課を設置してこれ

に対応している。

推進本部では、下記のような基準を満たした商品を「みやざきブランド」として認定する制度を運用している。

- ①品目の特長が消費者等実需者に分かりやすいものとなっていること。
- ②販売ターゲットが明確化していること。
- ③安定供給できる産地体制が整備されていること。
- ④品質管理体制が確立されていること。

長野県本部での聞き取り調査時に端的に指摘されていたように県に納税しない経済団体は、県農業に対する発言力が無くなる。宮崎県の農業振興は、県がかなりの主導性を発揮しながら、それと農協系統が一体となることで進められてきたという歴史的経過がある。県に経済連があることによって、県と連動した地域農業振興、ブランド戦略を構築することが可能となっている

そのいずれもが、地域に根をおいている JA グループ宮崎ならではの取り組みといえよう。

## 6. 宮崎県農業の今後の展開方向と JA グループの戦略

### 1) 今後の展開

上記の検討を踏まえて、販売事業としてはどのような方向を目指しているのであろう。

まずは再生産価格を念頭に置いた販売力強化が最重要課題であり、そのために営業力強化や物流の効率化による所得確保を目指した販売基盤の拡大、またブランド力強化による販路拡大や有利取引を進めている。その他にはいわゆる 6 次産業化の推進であり、それを個別農業経営や単協ではなく JA グループ宮崎として展開していくものである。協同会社である加工施設を主な販路として活用することが想定されている。

宮崎県は「第七次宮崎県農業・農村振興長期計画」において『みやざき農業の新たな成長産業化への挑戦』を目標に“儲かる農業の実現”、“連携と交流による農村地域の再生”などを柱に掲げている。

その背景には、次のような県による試算がある。2005 年の宮崎県産業連関表の数値によると県の農業生産額は 3,200 億円（耕種 1,450 億円、畜産 1,750 億円）であるがそのうち耕種では 950 億円、畜産では 650 億円が県外に移出されている。特に野菜類についてはその多くが県外移出である。こうした遠隔野菜産地としての展開が宮崎県農業を支えてきたのであるが、その一方で、移出分の 100 億円を県内で一次・二次加工などで活用することで、380 億円の経済効果と 2,000 人の雇用創出が可能となる。このようにして、農畜産物の生産額が伸び悩んでいる中で、付加価値を高める戦略が目指されているのである。

こうした中で、経済連は園芸事業においては県域としての販売戦略の構築、単協間の調整、協同会社との連携強化という方向を目指している。その他にも再生産価格維持のため

の買取販売の拡大、取引先に向けた安定供給のための農業法人との連携強化などに務めている。

畜産においては、経済連の役割が明確化されているが、園芸において「県域機能」としてどのような機能発揮をしていくのかが課題であろう。経済連としては、重点取引先に人を貼り付けて「専任営業体制」による販売力の強化というソフト面と、選果・貯蔵施設整備を核とした共販体制の強化、そして、農業生産法人との連携強化を推進していく計画である。

## 2)現段階における経済連の県域機能

全国で存続されている経済連は、それぞれに産地形成の歴史、農協組織整備の経過という地域の条件に応じて、現時点での県域機能を模索しながらその存在意義を発揮しようと取り組みを行っている。JA宮崎経済連の県域機能（経済連としての強み）としては、次の点に求められよう。それは、県と連携した地域ブランドイメージの構築・品質保証制度（多層的ブランド管理）、産地営業力のサポート（消費地における事業所）、物流効率化への取組み、単協や法人との連携、生産基盤の補完など新たな産地づくりである。

経済連は独自の経営体として、地域（県域）に人的・物的資本をとどめることを可能とし、それを単協の実情に応じて必要な事業に配分しながら、常に単協との協力関係の下で、今果たすべき機能・事業を模索しながら、その存在意義を発揮してきた。

制度として整備された経済連が、機能ありきの経済連としての変貌を遂げながら存在しているのである。

【研究班】

坂下 明彦 北海道大学大学院農学研究院 教授  
小林 国之 北海道大学大学院農学研究院 助教  
棚橋 知春 北海道大学大学院農学院 博士課程  
藤田 久雄 一般社団法人 北海道地域農業研究所 顧問  
黒河 功 一般社団法人 北海道地域農業研究所 副理事長、所長  
入江 千晴 一般社団法人 北海道地域農業研究所 常務  
中村 正士 一般社団法人 北海道地域農業研究所 特別研究員

\* 上記の所属・役職は 2013 年 9 月現在のものである。

---

発行 一般社団法人 北海道地域農業研究所  
〒 〒060-0806 札幌市北区北6条西1丁目4-2  
フアーストプラザビル7階  
TEL 011-757-0022  
FAX 011-757-3111

---