情勢

JA生産部会における組織力効果の発揮による農業収入の増大

主任研究員　尾高恵美

はじめに

JAグループ自己改革（以下「自己改革」という）では，10年後の目指す姿として，持続可能な農業，豊かでくらしやすい地域社会，協同組合としての役割発揮を掲げている。目指す姿を実現するために，協同組合の強みを生かすことを明確に打ち出している点に注目したい。

『新版協同組合事典』(1986) によると，協同組合には，規模の経済性の効果と組織力の経済効果がある。前者は協同組合だけでなく他の企業形態にも共通しているが，後者は協同組合に特有の効果，強みと位置づけられている。

現在進められている自己改革では，持続可能な農業の実現に向けて，農業者の所得増大と農業生産の拡大を重点目標としている。目標の達成には，営農関連の組合員組織である生産部会の活動を通じて，組織力の経済効果を引き出すことが不可欠となろう。

そこで本稿では，露地野菜の生産部会に注目して，組織力の経済効果について取り上げる。以下では，先行研究に基づいて組織力の経済効果について整理したのち，農林業センサスにより露地野菜作経営の状況を概観したうえで，事例に基づいて生産部会における組織力の経済効果とそれを高めている要因を考察する。

1　協同組合における組織力の経済効果とは

高田（2008）では，組織力の経済効果は「計画・調整の経済効果」と「参画の経済効果」によってもたらされると整理している(注1)。計画・調整の経済効果とは，組合員の利用量を事前に把握したり，協議と調整によって取扱品目を集約すること等によって生み出される効果である。例として，事前申請に基づいた農産物の共同販売，共同利用施設の計画的利用や生産資材の予約購買が挙げられる。一方，参画の経済効果とは，運営を職員に一任するのではなく，組合員の参画や無償労働によって生み出される効果である。例として，利用組合方式による共同利用施設の運営や，部会員による農産物の販促活動が挙げられる。

組織力に影響を与える要因として藤谷（1974）は，協同組合運動に対する意識，メンバーに与えられる情報，そして組合員組織の編成方法を挙げている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp

組織力の経済効果を発揮するための生産部会の組織編成を考えるうえで，近年，課題となっているのが，農業者の異質化である。石田（1995）は，農業者の異質化に対応し，出荷体系や栽培方法等の同質性に基づいて，生産部会を細分化する必要があることを指摘している。次に，露地野菜作経営における異質化の状況について，農林業センサスによりみていく。

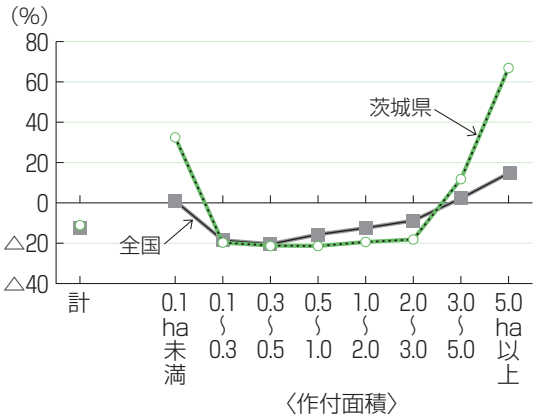
（注１）高田（2008）では，組織力の経済効果を費用面から論じているが，本稿では収益面について農産物販売に注目する。

2　露地野菜作経営における異質化

（1）　露地野菜の作付面積は二極化

農林水産省「農林業センサス」によると，2015年において販売目的で露地野菜を作付けしている農業経営体数は33万725経営体で，10年の37万7,003経営体に比べて，４万6,278経営体，率にして12.3％減少した。作付面積規模別にみると，最も規模が小さい0.1ha未満の経営体数は0.9％，３～５haは2.2％，５ha以上は14.6％それぞれ増加した（第１図）。一方，0.1ha以上３ha未満の経営体数は減少し，とくに0.3～0.5ha未満では△20.5％と大きく減少した。規模を縮小して営農を継続する小規模な経営体が増える一方で，縮小した経営体やリタイアした経営体の農地を引き受けたり，回転率を上げることで作付面積の拡大を図り，大規模な経営体が増えるという二極化がみられる。この結果，３ha以上の経営体が経営体数全体に占める割合は5.1％に上昇した。

第１図　2015年における露地野菜の作付面積規模別経営体数の2010年比増減率



資料　農林水産省「2015年農林業センサス」

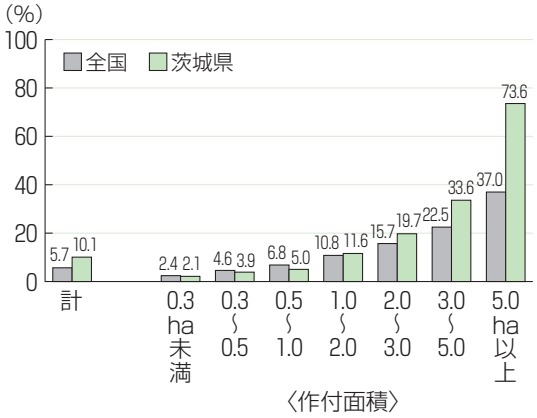
後に事例で取り上げる茨城県でも，中規模層の減少，小規模層と大規模層の増加という傾向は全国と同様にみられる。ただし茨城県の場合には，小規模層と大規模層の増加率が全国に比べて大きく，二極化がより顕著となっている。この結果，15年には茨城県における３ha以上の経営体の割合は9.7％となり，大規模経営体の存在感が強まっている。

（2）　雇用や販売方法にも影響

経営規模の違いは，雇用面，ひいては販売方法にも影響している。15年において常雇い（雇用契約の期間が７か月以上）を雇用している割合は，露地野菜作経営の全国平均では5.7％である。作付面積規模別にみると，0.3ha未満では2.4％だが，３～５haでは22.5％，５ha以上では37.0％と規模が大きいほど高くなっている（第２図）。茨城県についてみると，５ha以上では73.6％と全国の２倍近い高さとなっている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp

第2図　露地野菜作経営における常雇いを雇用している割合（2015年）

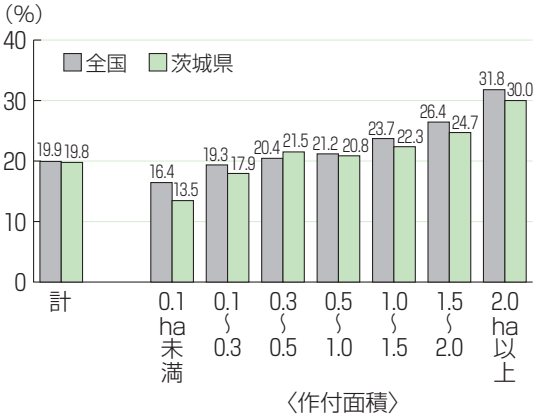


資料　第1図に同じ

常雇いを雇用すると，定期的な給与・賃金の支払いが生じるため，販売において価格や数量が比較的安定している契約取引を望む傾向がある。05年において露地野菜作販売農家のうち「契約生産を行っている」割合は19.9％だが，作付面積２ha以上では31.8％に高まっている（第３図）。茨城県でもほぼ同様の傾向がみられる。

このように同じ作目でも，規模の二極化や販売方法の多様化という形で農業者の異質化が進んでいる。このため，生産部会の組織編成も，従来の作目や品目による区分だけでは，農業者のニーズに十分対応できずに，協同組合の組織力の経済効果を弱める恐れがあると考えられる。次節では，農業収入の安定化という共通のニーズをもつ大規模な農業者による生産部会の取組事例を紹介する。

第3図　「契約生産を行っている」露地野菜作販売農家の割合（2005年）



資料　農林水産省「2005年農林業センサス」

3　契約取引のための生産部会
──JA常総ひかり石下地区契約部会の取組み──

本節では，露地野菜の契約取引に取り組んでいるJA常総ひかり石下地区契約レタス部会の取組みを紹介する。(注2)

（注２）本節の記述は，JC総研「2017年度マーケットインに対応した生産部会のあり方に関する研究会」における筆者担当の調査結果，尾高（2008），尾高（2009）を活用している。

（1）　規模拡大が進む露地野菜産地

JA常総ひかり（以下「JA」という）は，茨城県南西部の常総市（旧水海道市，旧石下町），下妻市（旧下妻市，旧千代川村），八千代町の２市１町を管内としている。管内では，八千代町，旧石下町，旧千代川村（以下「３地区」という）を中心に，露地野菜の大産地が形成されている。16年における管内の農業産出額（推計）は424.7億円で，うち野菜が268.3億円，全体の63.2％を占めている（農林水産省「市町村別農業産出額（推計）」）。

管内の露地野菜の作付経営体数は，10年の1,029経営体から15年の1,000経営体へと

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp

若干減少したが，１経営体当たり作付面積は2.2haから2.9haへと拡大した（農林水産省「2015年農林業センサス」）。

規模拡大に伴って雇用労働力を受け入れる経営体が増えた。15年において，露地野菜を含むすべての農業経営体のうち常雇いを雇用した割合をみると，全国では3.9%（前述したように露地野菜に限定すると5.7%），県平均で5.1%（同10.1%）だが，管内では7.5%と全国の２倍近い。露地野菜の栽培が盛んな３地区に限定すると13.0%となり，常雇人数も平均3.7人となっている。

(2)　安定収入のニーズに対応して設立

前述したように，常雇いを雇用している農業者では，通年で働く従業員に定期的に給与を支払うために，安定的に収入が得られる契約取引のニーズがとくに強い。そのようなニーズを踏まえて，全農茨城県本部は，レタス，キャベツやハクサイの契約取引の販路を開拓し，JAに取引を打診した。これを受けてJAでは，エコファーマーの認証を取得するなど露地野菜の栽培技術が高く，契約意識の高い農業者に打診した。契約取引によって収入の安定性が高まることを期待した農業者を集めて４～10人で１つのグループを作り，活動を開始した。

露地野菜栽培の盛んな３地区の１つである石下地区では，96年に石下地区契約レタス部会（以下「契約レタス部会」という）を設立してレタスの契約取引に取り組むことになった。当初の部会員は10人だったが，高齢化やレタスの連作障害により２人が脱退して，現在は８人となっている。このうち６人は外国人技能実習生を受け入れて，多品目の野菜を大規模に生産している。ほかの２人は家族労働が主体であるものの，契約レタス専作で耕地面積３ha弱（作付面積６ha弱）を経営している。いずれの部会員も収入を安定化させたいというニーズが強い。また，部会員は社交ダンスという共通の趣味があり，夫婦で同じサークルに参加している。

(3)　契約取引のための部会として確固とした位置づけ

JAには，園芸部門に関して，地区（合併前の旧JAのエリア）ごとに品目部会がある。

品目部会の部会員全員ないし役員を構成員として地区園芸部があり，さらに，地区園芸部の役員を構成員として管内を網羅する園芸部会連絡協議会が設置されている。

石下地区の園芸部には８つの品目部会がある。その１つにレタス部会があり，契約レタス部会とリーフレタス部会で構成されている。組織図上レタス部会はあるが，契約レタス部会とリーフレタス部会はそれぞれ独自に活動し，部会会計，販売やプール計算の単位も別となっている。JA営農指導員が事務局として部会運営をサポートしている。

(4)　安定出荷に向け生産・販売面で協力

契約レタス部会の出荷物は，JA，全農茨城県本部や卸売市場を通じてカット野菜業者等加工業務向けに販売されている。出荷

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp

期間は，春レタスが３月上旬から５月中旬まで，秋レタスが10月上旬から12月中旬までであり，期間中は月曜日から金曜日まで毎日一定量を出荷する契約である。契約ではシーズンを通して同一価格となっている。

出荷物の安定出荷と品質向上のために，契約レタス部会では，シーズンごとにすべての部会員が参加して，栽培や出荷に関する会議を開催している。栽培に関しては，栽培講習会や現地研修会で，栽培上の注意点を確認し，害虫対策技術を共有している。加工業務用規格に対応するため，出荷規格と品質基準の確認を行う目ぞろえ会は，出荷直前と中間に２回ずつ行い，部会員は夫婦で参加している。また，出荷が終了した段階で，当年度の実績を振り返り，対策を協議する次年度対策会議を開催している。

とくに安定出荷に向けては，出荷期間中の毎週金曜日に，すべての部会員，JA営農指導員，全農茨城県本部の販売担当者が参加して定例会を開催し，生育状況や個別の行事等を加味したうえで，翌週の出荷数量を割り当てている。自然災害の被害を受けた場合には即日に臨時総会を開催して対応を協議している。

生育状況等を加味して出荷数量を割り当てているが，作柄不良等により割当量を満たせない場合には，他の部会員が補っている。また，レタスの収穫適期は短いため，加工業務向けの栽培技術が定着する前は収穫作業が追い付かないこともあり，その場合は，他の部会員が無償で収穫作業を手伝っていた。このほか，個々の部会員が天候変動等による単収減を想定し，余裕をもった面積を作付けしている。

(5)　部会員のレタス販売高は拡大

06年度の契約レタス部会の販売高は1.8億円だった。11年の東日本大震災後は風評被害を受けて一時的に減少したものの徐々に回復し，16年度には2.6億円となった。部会員１人当たりでみると，06年度の2,000万円程度から，16年度には3,200万円程度へと1.6倍に増加した。これは，同年の石下地区園芸部平均の879万円の3.6倍で，高収入の農業者が多い地域にあっても際立った販売高を実現している。安定して高い収入を獲得していることもあり，部会員８人のうち７人で後継者を確保している。

4　事例にみる組織力の経済効果
──希望する販売方法の継続と拡大に寄与──

前述した事例における組織力の経済効果は，部会員のニーズである農業収入の増加という形で現れている。これは，生産部会の活動とJAグループの営農経済事業との一体的な運営によって実現されたものである。本節では，生産部会の活動によってもたらされた組織力の経済効果について，計画・調整の経済効果と参画の経済効果の観点から整理するとともに，これらが発揮されている要因の抽出を試みる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp

(1)　計画・調整の経済効果

計画・調整の経済効果に関して事例では，契約に基づいて出荷することを前提として作付けし，出荷直前に生育状況等を加味して出荷割当を調整するなど，部会自体が需給調整機能を強めている。これにより，計画に基づく安定した出荷を実現し，部会員が望む契約取引の継続と拡大につながっている。

計画・調整の経済効果を生かせる点で，通常の卸売市場出荷に比べて，契約取引は独自組織が有効な取引形態ともいえる。

(2)　参画の経済効果

参画の経済効果に関しては，契約どおりに出荷するために，害虫対策技術を共有したり，また，ある部会員が出荷できない場合に別の部会員が補ったり，さらに，ある部会員のほ場でレタスの生育が進み収穫が間に合わない場合に別の部会員が作業を手伝うなど，部会員同士が協力している。このような欠品を回避するための努力は，契約取引の継続と拡大に寄与していると考えられる。

(3)　組織力の経済効果を引き出す要因

これらの経済効果が発揮されている要因として，組織編成に関して事例から次の２つのことが示唆される。

１つめは，営農に関するニーズが共通する農業者を構成員として生産部会を組織していることである。契約レタス部会の部会員は，契約取引によって農業収入の安定性が高まると期待し，JAからの提案に応じた農業者で，市況の一時的な高騰よりも安定した価格のメリットを重視している。このため，計画に沿って出荷する意識が強くなり，契約取引を継続するための助け合いにもつながっていると考えられる。

２つめは，部会員間の密接なコミュニケーションである。契約レタス部会では，頻繁に会合を開催して栽培に関する情報交換を行っている。また，住居やほ場が比較的近いところにあるため相互に生育状況が目にみえ，趣味の活動などの日常的な接触も多くなっている。密接なコミュニケーションを通じて，互いの状況をよく把握できることは，自発的協力を促す一因になっていると考えられる。

おわりに

農業者の異質化について，本稿では経営規模の二極化や販売に関する志向に注目したが，これら以外にも栽培方法や６次産業化の取組みなどの経営内容についても多様化が進んでいる。このような状況においては，生産部会を細分化し，特性に合わせて営農経済事業の対応を行うことが，農業者のニーズを満たし，組織力の経済効果を引き出すうえで有効であることを紹介した事例は示唆している。生産部会の細分化に当たっては，生産者のニーズの共通性や部会員同士の関係性に配慮することが重要となろう。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp

＜参考文献＞
・石田正昭（1995）「農業経営異質化への農協販売事業の対応課題」『農業経営研究』第33巻第２号，45～52頁
・石塚修敬（2018）「部会内組織と農家の生産志向の相違に関する個と集団の論理による整理」『農業経済研究』第90巻第１号，23～28頁
・板橋衛（2015）「農協の営農指導・販売事業の展開と生産部会」石田正昭・小林元編著『JAの運営と組合員組織』全国共同出版，35～52頁
・尾高恵美（2008）「少人数の強みを生かすJA常総ひかり石下地区契約レタス部会」『農中総研　調査と情報』web誌，３月号
・尾高恵美（2009）「市場細分化戦略における農協生産部会と農協系統の機能高度化──中小規模の野菜生産部会の取組みを中心に──」『農林金融』12月号
・北川太一（2012）「協同組合の特性を強みに変えるために──『組織力』を考える──」『月刊JA』８月号，４～７頁
・協同組合事典編集委員会編（1986）『新版 協同組合事典』家の光協会
・高田理（2008）「広域合併農協づくりの基本課題と県単一農協」小池恒男編著『農協の存在意義と新しい展開方向──他律的改革への決別と新提言──』昭和堂，211～229頁
・西井賢悟（2006）『信頼型マネジメントによる農協生産部会の革新』大学教育出版
・西井賢悟（2015）「生産部会を基軸とする系統結集力の再構築」石田正昭・小林元編著『JAの運営と組合員組織』全国共同出版，53～66頁
・西井賢悟（2017）「JA自己改革の王道は『組織力』の再構築」『JC総研レポート』VOL.42，２～９頁
・農林水産省「市町村別農業産出額（推計）」
・農林水産省「2005年農林業センサス」「2010年世界農林業センサス」「2015年農林業センサス」
・藤谷築次（1974）「協同組合の適正規模と連合組織の役割」桑原正信監修・農業開発研修センター編『農協運動の理論的基礎』家の光協会，315～366頁

（おだか　めぐみ）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp