

農村農協の経営悪化構造

地域間比較から

青 柳 齊

<新潟大学農学部教授>

〔要 旨〕

- 1 1990年以降の農業生産の縮小や農産物価格の低迷，事業シェアの低下等によって，農協諸事業全般的にその取扱実績は減少に転じ，その傾向は特に90年代半ば以降に顕著になってきた。事業不振は事業総利益及び事業損益の減少となって表れ，近年，損失組合の増大や赤字が巨額化する傾向にある。但し，農協経営悪化の傾向は全国一様ではなく，組合員戸数規模や農業地帯別で大きく異なっている。
- 2 特に遠隔地農村地帯の農協では，地域農業の衰退に起因する事業の成長性・収益性低下を，リストラや共済推進の強化で回避できないでいる。とりわけ，推進体制を強化した共済部門の生産性低下が大きく，その限界労働生産性はゼロ以下になってきており，共済依存型の農協経営の限界が表れている。その傾向は東北で最も顕著である。
- 3 また，事業損益の大幅な減少に対して，事業連からの推進・奨励費等の農協内留保を高めて，経常損益や剰余金を捻出しようとする傾向もみられる。但し，遠隔地農村地帯では，収益力の低い小規模の県事業連が多く，還元利益に強く依存することはできない。これらの事情が，農村農協の当期損益において著しい悪化をもたらしている。
- 4 以上のように，バブル経済破綻後，農協事業は停滞局面に移行するのだが，90年代半ば以降の経営損益状況で見れば，農協の経営悪化が著しく進行している地域は，主に東北や北海道，九州（沖縄）の遠隔地農村地帯である。今後とも地方経済や農業経済環境の厳しさを展望すると，経済立地条件の不利な中山間地農村の農協を中心として経営悪化がさらに進み，とりわけ東北，九州では経営困難に至る組合の発生・増加が懸念される。

目次

1 はじめに

近年の農協経営の悪化状況

2 農協経営損益の組合間格差の諸相

(1) 損失金の巨額化と黒字農協の存在

(2) 農協経営損益の規模間格差

(3) 農協経営損益の地帯別格差

3 経営財務の悪化が深刻な農村農協

(1) 東北、九州の農協事業損益の赤字傾向

(2) 内部留保形成の大きな地域間格差

4 農協経営悪化の主要因

(1) パブル崩壊後の事業実績の減少

(2) 90年代後半の事業総利益の激減

(3) 信用部門の収益性格差と要因

5 農協の事業不振への対応

(1) 人件費、職員の削減

(2) 事業連からの利益還元の留保志向

(3) 経営合理化による部門労働生産性の動向

6 要約と結論

農村農協の展望

1 はじめに

近年の農協経営の悪化状況

1990年以降の農協経営を概観すると、バブル崩壊を契機として農業生産の縮小や農産物価格の低迷、事業シェアの低下等によって、農協の諸事業全般的にその取扱実績は減少に転じ、その傾向は特に90年代半ば以降に顕著になってきた。事業全般の停滞は事業総利益の減少となって表れ、『総合農協統計表』（農林水産省）によれば、91年（事業年度、以下同じ）から01年において対前年比伸び率がプラスであった年度は91年と94年、95年のみである。そして、90年と95年対比では2%の微増に対して、95年から01年では12%と90年代後半になって事業総利益が大幅に減少した。

なお、全国農業協同組合中央会（全中）の経営速報値によれば、02年度の伸びは8

年ぶりにプラスの0.9%に転じている。但し、対比する01年度の事業総利益が前年に比べて大幅に落ち込んでおり（前年比3.8%）、02年度の実績は00年度の水準をかなり下回る。また、当年度に事業総利益がやや持ち直したのは、貸倒の引当て・償却費が減少したことや、BSE問題で落ち込んだ畜産物販売等が回復したためで、本格的な事業実績の伸長によるものとは言えない。その意味では、依然として農協の事業総利益は低迷基調にある。

また、90年代後半に入り、各事業部門の労働生産性が全般的に低下し、その結果、96年以降は事業利益が大幅に減少する。バブル絶頂期の90年の事業利益は3,735億円であったが、95年にその約半分の1,904億円、そして01年にはわずか261億円まで激減している。

このような事業利益の激減及び経常利益の減少は、最終的に当期損益の悪化となっ

て表れている。『総合農協統計表』には、剰余金発生（黒字）組合の「当期剰余金」と損失発生（赤字）組合の「当期損失金」、そして、その両者を相殺した「当期損益」が掲載されている。いま、三者それぞれについて90年代の動向を紹介してみよう。

まず、当期剰余金は、90年を100とした指数でみると、バブル崩壊の直後に激減し、93年以降は主に50～60の範囲で横ばいに推移する。他方、当期損失金は、まず92年以降になって90年の4倍前後に肥大し、さらに97年以後になるとその15倍以上に激増している。そして、両者を相殺させた当期損益では、90年の2,749億円から92年に2千億円を下回り、さらに97年には1千億円以下に激減する。90年代半ば以降の経営悪化状況を自己資本利益率(当期損益/自己資本)で見れば、90年から95年の平均自己資本利益率6.1%の高さに対して、96年から01年のそれは2.2%に低下している。

以上のような農協の経営悪化状況についての理解は、系統組織内外でおおよそ共有されており、近年の農協改革についての様々な提案もこのような経営問題の深刻さを前提にしている。但し、農協の経営収支・財務の状況は全国一様でない。これまで、農協の経営間格差（経営比較）に関する統計的分析及び事例実態分析は少なく、また、農協の組織・事業基盤の地域性に着目した経営問題の解明と課題の検討が弱いように思われる。そこで本稿では、『総合農協統計表』に依拠して、当該データの加工計算により、農協経営間格差の特徴とそ

の諸要因の把握に迫ってみたい。

2 農協経営損益の組合間格差の諸相

(1) 損失金の巨額化と黒字農協の存在

まず、先の「当期損益」の動向によれば、当期剰余金の横ばい傾向に対して一方的に損失金が急増している。ここで、後者の相対的大きさを両者の比率（損失金/剰余金）で見ると、同比率は90年の1.3%から92年に7.5%へ、さらに97年には前年の15.6%から一挙に51.5%に急上昇する。このことは、一定程度の剰余金を実現している黒字農協がいる一方で、特に97年以降、赤字農協の増大とその損失金の巨額化が進んでいることを予想させる。この点を第1表でさらに詳しく検討してみよう。

最初に、損失組合数の割合では90年の2.4%から93年に7.7%、97年には13.1%と増え、99年には一時的に約2割まで急増する。

第1表 当期損失金・剰余金の計上農協割合等の推移

	損失組合の割合 (%)	損失金1億 円以上組合の割合 (%)	剰余金2億 円以上組合の割合 (%)	損失組合の1組合 当たりの損失金 (百万円)	剰余金計上の1組合 当たり剰余金 (百万円)
90年度	2.4	41	79
91	3.0	47	81
92	4.2	116	69
93	7.7	63	59
94	8.0	1.3	7.2	62	69
95	4.7	1.2	7.3	134	70
96	7.0	1.5	6.9	137	66
97	13.1	4.6	7.3	250	73
98	14.7	5.3	10.9	200	98
99	20.9	8.0	13.5	179	123
00	14.1	6.5	16.2	321	140
01	16.2	8.9	17.8	509	168

資料 農林水産省『総合農協統計表』(各年度版)
 (注) ... (不明)は当該年度の『総合農協統計表』に記載されていない。

また、赤字農協の1組合当たり損失金では、95年及び97年に段階的に増大している。そして、損失金1億円以上組合の全農協に対する割合は、96年の1.5%から97年に一挙に4.6%に高まり、そのまま上昇し続け01年には8.9%に至る。このように、損失組合割合及び損失金は、およそ97年時点で急上昇しているのだが、損失金の増大は、広域合併による経営大規模化だけでなく、規模に比して農協の損失金が巨額化していることを意味している。なお、97年以降の損失金の急増には、早期是正措置や金融検査マニュアルの導入が大きく影響している。

他方、剰余金計上の1組合当たり剰余金及び、剰余金2億円以上組合の割合を見ると、いずれも98年以降に漸増している。これは、広域合併によって、主に農協の経営規模が拡大したことによるものと思われる。この事実と黒字組合合計の剰余金が93年以降、およそ1,500億円前後の水準でコンスタントに推移していることを考え合わせると、近年に赤字組合が増大しその損失金が巨額化しつつも、その傾向は全国一様ではなく、一方で、従前の黒字を達成し続けている農協が一定程度、併存していると言えよう。

ここで、『総合農協統計表』の組合員戸数規模別と農業地帯別にクロス集計したデータから、農協間の経営損益状況の多様性をさらに詳しく検証してみたい。

(2) 農協経営損益の規模間格差

第2表は、組合員戸数規模別にみた農協の経営成果指標であり、96年から01年の平均値で求めている。ここで、表中の自己資本(当期末処分剰余金及び再評価差額金、評価差額金を含まず)に対する剰余金、損失金の比率(A)及び、事業管理費に対する同様の比率(B)は、自己資本及び事業管理費が同規模階層では同一と仮定して、赤字組合の損失金及び黒字組合の剰余金の相対的大きさを、自己資本・事業管理費(経営体の大きさを表す指標として仮定)との対比でとらえてみたものである。

これによれば、組合員戸数2千未満の規模階層は、2千戸以上1万戸未満の大規模階層と比べると、損失組合の割合や剰余金に対する損失金の比率、自己資本及び事業管理費に対する損失金の比率がいずれも高い傾向にある。但し一方で、自己資本及び事業管理費に対する剰余金の比率も高い。特に、500～1千戸未満の未合併農協では、

第2表 農協組織規模別の経営成果指標(96～01年の平均値)

	事業総利益/職員数 (万円)	対自己資本 (A)		対事業管理費 (B)		当期損失金/当期剰余金 (%)	当期損失組合の割合 (%)	
		剰余金 (%)	損失金 (%)	剰余金 (%)	損失金 (%)			
組規模別	～499戸	832	4.2	15.6	8.9	31.8	59.2	13.7
組合員別	500～	870	5.7	14.7	12.3	30.9	46.3	15.3
戸階層	1000～	802	4.7	15.9	9.3	30.2	54.7	14.7
	2000～	875	5.2	13.3	12.0	30.1	31.2	10.8
	3000～	832	5.2	9.2	10.9	19.6	27.3	13.0
	5000～	807	4.0	7.2	7.1	12.8	27.5	13.5
	10,000～	766	3.3	10.9	5.6	19.4	52.8	15.7

資料 第1表と同じ

(注) (A)及び(B)は、集計組合平均の自己資本(当期末処分剰余金及び再評価差額金、評価差額金を含まず)及び事業管理費に対する当期剰余金及び当期損失金のそれぞれの割合である。その指標は、各階層別集計組合の自己資本及び事業管理費が同程度と仮定して、損失計上組合の損失金及び剰余計上組合の剰余金の相対的大きさを、自己資本及び事業管理費との対比でとらえてみた。

労働生産性(事業総利益/職員数=870万円), 自己資本及び事業管理費に対する剰余金の比率(5.7%, 12.3%)がいずれも高く, 5千戸以上の大規模階層とは大きな格差がある。但しその一方で, 自己資本及び事業管理費, また当期剰余金に対する損失金の比率(それぞれ14.7%, 30.9%, 46.3%)や損失組合の割合(15.3%)も高い。以上の統計的事実は, 2千戸未満の小規模農協階層では, 経営良好な組合と巨額の欠損を抱えている組合が併存する状況を示している。

これに対して, 複数市町村域の合併農協に相当する5千~1万戸未満の規模階層では, 労働生産性(807万円)が他の規模階層に比べて低いものの, 自己資本及び事業管理費, 当期剰余金に対する損失金の比率(それぞれ7.2%, 12.8%, 27.5%)や損失組合の割合(13.5%)では相対的に小さい。他方で, 自己資本及び事業管理費に対する剰余金の比率(4.0%, 7.1%)も小さい。このことは, 当該規模階層では, 赤字組合の損失金が規模に比して小さく, 経営損益が良好な組合も悪化している組合も少ないと言えよう。

他方, 広域合併農協の大多数を占める組合員1万戸以上の規模階層では, 自己資本及び事業管理費に対する損失金の比率(10.9%, 19.4%)では低い, 当期剰余金に対する損失金の比率(52.8%)や損失組合の割合(15.7%)が高い。このことは, 広域合併後も経営が改善せず, 経営悪化に陥っている大型農協が多いことを意味しよう。

以上のように, 第2表の経営成果指標における規模階層間の格差から, 各階層間の農協経営の損益状況は下記のように特徴づけられよう。

- ・2千戸未満の小規模農協階層...巨額赤字の農協と黒字農協が併存
- ・2~5千戸未満の中規模階層...黒字農協が多い, または赤字農協の欠損額が小さい
- ・5千~1万戸未満の大規模階層...巨額赤字の農協は少ないが黒字農協も少ない
- ・1万戸以上の超大規模農協階層...赤字農協が多い

(3) 農協経営損益の地帯別格差

次に, 経営損益の農協間格差を第3表で農業地帯別に見てみよう。同表の経営成果指標は前表と同じである。これによれば, 各経営成果比率において, 「都市地帯」と「中山間地」の農協で対照的であることが分かる。都市地帯では, 労働生産性(事業総利益/職員数)が950万円と著しく高く, 自己資本及び事業管理費に対する剰余金の比率(4.9%, 15.8%)も高い。そして, 当期剰余金に対する損失金の比率(39.1%)や当期損失組合の割合(11.4%)は他の地帯より相対的に低い。但し一方で, 自己資本及び事業管理費に対する損失金の比率(14.0%, 45.5%)は他の地帯に比べると極めて高い。要するに, 前述の小規模農協階層と似て, 「都市地帯」の農協の多くは全般的に経営成果は良好であるが, 他方で巨額の欠損を抱えている少数の農協が併存している。このような特徴は, 「都市的農村」

第3表 農業地帯別の農協経営成果指標(96～01年の平均値)

農業地帯別	事業総利益/職員数 (万円)	対自己資本 (A)		対事業管理費 (B)		当期損失金/当期剰余金 (%)	当期損失組合の割合 (%)	剰余・損失1組 合当たり損益金		職員数 (人)
		剰余金 (%)	損失金 (%)	剰余金 (%)	損失金 (%)			剰余金 (百万円)	損失金 (百万円)	
都市地帯	950	4.9	14.0	15.8	45.5	39.1	11.4	191	549	116
都市的農村	773	4.6	11.7	11.4	28.7	38.1	13.1	175	441	196
中山間地	685	5.0	13.2	6.9	18.3	54.7	16.3	70	186	136
農村地帯	773	4.2	9.4	7.0	15.8	37.8	14.6	91	205	167

資料 第1表に同じ

(注) (A)及び(B)は、第2表と同じ含意である。

経済や事業基盤

の相違が農協経営の格差に大きく反映すると一

般に予想されて

良い。そこで、

農協間の比較を

「遠隔地農村地

帯」(北海道, 東北, 九州)や「大都市近郊

地帯」(関東, 東海, 近畿)という地域別に

検討してみよう。^(注1)

(注1) 筆者はかつて農協経営財務構造の地域間格差に着目し、主に『総合農協統計表』や『農協経営分析調査結果報告』に依拠した統計分析(主に80年代前半までのデータ)から、本稿で言う遠隔地農村地帯と大都市近郊地帯との対比で、前者の財務構造を「増資型」、後者を「内部留保型」と規定した。詳しい内容は、拙著(1986)『低成長下の農協経営構造』明文書房を参照されたい。

においてもおおよそ当てはまる。

これに対して「中山間地」の農協では、その条件不利の事業基盤を反映して、労働生産性は685万円と地帯別では最も低く、「都市地帯」の農協とは対照的に、剰余金に対する損失金の比率(54.7%)や損失組合の割合(16.3%)は他の地帯より高い。但し他方で、自己資本及び事業管理費に対する損失金の比率(13.2%, 18.3%)は「都市地帯」農協よりも低い。そして、自己資本に対する剰余金の比率(5.0%)は高いほうにある。このような点から、「中山間地」農協の多数は、不利な経済立地条件のなかで経営が悪化しているものの、巨額の欠損を抱えた農協は少ないこと、あるいは経営良好な農協も一定程度存在することを示唆している。「農村地帯」では、都市地帯と中山間地の中間的特徴がみられる。

以上のように、近年、損失組合の増大やその赤字が巨額化する傾向にあるものの、それは一様ではなく組織規模や農業地帯別で大きく異なっている。ところで、『総合農協統計表』では、規模別・農業地帯別の集計項目が少なく、上述の規模・地帯間格差の要因解明には限界がある。また、地域

3 経営財務の悪化が 深刻な農村農協

(1) 東北、九州の農協事業損益の 赤字傾向

いま、96～01年の事業損益について地域別に紹介してみよう。まず、同期間の年平均の事業損益では東北と九州は赤字になり、その大きさを同期間の事業管理費平均に対する比率でとらえるとそれぞれ2.9%, 1.6%になる。時系列で見れば、九州は97年以降から赤字で01年度には黒字に転じているが、東北ではその後も赤字を継続している。このことが、当地域の損失

組合の高い発生率（後述）と関連している。

また，中四国では事業利益が減少傾向にあり，00年及び01年には連続赤字に転じている。北海道も96年以降の6年間で赤字年度が3か年もあり低迷している。従って，両地域は同期間平均で黒字ではあるが，その事業利益の大きさを事業管理費との対比でみると0.4%及び1.3%と小さい。

これに対して関東（東山，静岡を含む），東海，北陸，近畿の事業利益は大きく，事業管理費対比ではそれぞれ7.5%，14.3%，5.3%，2.9%と高い。この高い収益力が後述の分厚い内部留保を形成させている。なお，時系列的な傾向では東海，北陸が横ばいで収益力を維持しているが，関東及び近畿は減少傾向にある。

ここで，収益力の大きさを自己資本利益率の指標でとらえてみよう。全国的には，90年代前半（90～95年）は年平均6.1%と後半（96～01年）の2.2%より高い。特に関東，

東海では7%以上の利益率であり，これに対して東北は2.9%と著しく低かった。90年代後半（96～01年）については，第4表で詳しく見てみよう。まず，対自己資本の剰余金，損失金の比率（同期間平均）では，東北は両者とも低い，剰余金よりも損失金为上回り，相殺した合計では0.2%と赤字になる。九州でも両者は拮抗しており，その差は0.9%と小さい。これに対して，関東，北陸，東海では3%以上の高さにある。このような自己資本利益率の地域的格差は，基本的に前述の事業損益の水準を反映している。

ここで，剰余金に対する損失金の大きさを両者の相対比（損失金/剰余金）でみれば，東北及び九州ではそれぞれ109.5%，75.5%となる。また，損失発生組合の割合では，両地域は20%以上の高さになる。さらに，損失金1億円以上の巨額損失組合の割合では，東北，九州では9%以上であり，他地域に比べて突出している。他方，損失金/剰余金の比率が著しく低い東海（10.7%），北陸（15.4%）では，損失発生組合の割合はそれぞれ2.6%，6.1%にとどまる。

以上のように，東北，九州では農協全般的に経営悪化が進行しており，巨額損失組合の発生も多い。これに対して関東，東海，北陸の農協では経営成果水準が高く損失組合も少ない。そして北海道，近畿，中四国では，東北のように農協全般的に経営悪化は進行してい

第4表 当期損益の対自己資本比率等(96～01年平均)

(単位 %)

	当期損失金/当期剰余金	対自己資本			損失発生組合の割合	うち損失金1億円以上
		剰余金 (A)	損失金 (B)	(A - B)		
全国	39.8	3.7	1.5	2.2	14.3	5.8
北海道	49.6	3.3	1.7	1.7	11.0	3.5
東北	109.5	2.3	2.5	0.2	24.3	9.3
関東	16.6	3.6	0.6	3.0	12.0	4.0
北陸	15.4	4.1	0.6	3.5	6.1	2.9
東海	10.7	4.1	0.4	3.7	2.6	1.7
近畿	55.8	3.6	2.0	1.6	11.1	5.9
中四国	59.2	4.2	2.5	1.7	14.1	6.9
九州	75.5	3.5	2.7	0.9	20.8	9.0
沖縄	150.7	11.8	17.8	6.0	48.2	17.3

資料 第1表と同じ

(注)1 当期損失金/当期剰余金は、それぞれの96～01年の平均値で算出した。同様に、当期損益の対自己資本比率でも、算出の分母は同期間平均の自己資本(再評価差額金を除く)で求めた。但し、損失組合の割合は、各年度ごとの計算値(割合)を平均して算出した。

2 「関東」には東山、静岡を含む。また、「全国」には沖縄を含む。以下の表も同じ。

ないものの、経営成果水準の高い農協と低い農協が拮抗的に併存している状況にある。

(2) 内部留保形成の大きな地域間格差

ところで、経営成果水準の格差は、直接的には財務構造に反映する。まず、自己資本の形成は出資金と内部留保による場合がある。90年代は農家経済の悪化傾向を反映して、増資よりも内部留保による資本形成が進んだ。いま第5表の期間別指数対比によれば、出資金の伸びでは、90年代前半(95/90年)及び後半(00/95年)においても地域的格差が小さい。そのなかで、北海道の低さ(90年代後半で107)と中四国の高さ(同122)が指摘できる。

他方、自己資本に占める内部留保の割合(内部留保率)では、地域別に大きな格差がみられる。00年で内部留保率が5割を下回る地域は東北25.1%、九州42.3%、北海道48.9%であり、対照的に東海87.3%、関東

76.6%、近畿75.1%は極めて高い。時系列的に見てみると、内部留保率はどの地域も上昇傾向にあるが、全国平均では90年から00年に6.2%の上昇にとどまる。そのなかで、特に北陸の上昇幅が11%と大きく、内部留保率はこの間に43.7%から54.7%へ上昇している。それは同地域の90年代における内部留保の急増によるもので、その前半では指数対比で137、後半でも136と増加幅が突出して大きい。

対照的に東北では、経営悪化が進行する90年代後半に内部留保を減少させている(指数対比で91)。その結果、東北の内部留保率だけが95年の28.8%から00年には25.1%に低下している。同地域のなかでも、特に内部留保の減少幅が大きい県は岩手、宮城、秋田である。これらの諸県では、90年代後半に赤字組合が多く発生して、欠損補填のために内部留保の取り崩しが顕著である。

なお、内部留保の成長及びその累積的成果としての内部留保率の上昇

は、基本的には経営損益の成果水準と下記の配当性向の大きさによって決まる。

配当性向 = (出資配当金 + 特別配当金) / 当期末処分剰余金 × 100(%)

同表によれば、東海、近畿の配当性向は低く(それぞれ8.8%、9.5%)、経営成果水準が高くても内部留保を優先している。これと反対に、北海道では29.4%であり、組合員

第5表 出資金の増大及び内部留保率等の推移

	出資金(指数)		内部留保(指数)		内部留保率(%)			2000年度(%)	
	95/90	00/95	95/90	00/95	90	95	00	配当性向	出資配当率
全国	116	113	139	121	59.4	63.9	65.6	13.1	1.2
北海道	108	107	127	124	41.3	45.1	48.9	29.4	0.8
東北	115	110	124	91	27.2	28.8	25.1	14.6	0.3
関東	119	111	149	121	69.8	74.7	76.6	13.6	1.7
北陸	114	110	137	136	43.7	48.6	54.7	15.9	1.2
東海	115	113	142	122	83.1	86.2	87.3	8.8	3.0
近畿	118	117	129	126	71.5	73.6	75.1	9.5	1.8
中四国	120	122	133	113	57.0	59.8	58.1	13.0	1.4
九州	117	114	124	117	40.0	41.4	42.3	14.0	0.6

資料 第1表と同じ

(注)1 内部留保率とは、内部留保/自己資本(出資金+内部留保)の値(%)である。そのさい、内部留保には再評価差額金を除く。また、配当性向とは、(出資配当金+特別配当金)/当期末処分剰余金(%)をいう。

2 95/90とは、90年度を100とした場合の95年度の相対値(指数)である。00/95も同じ含意であり、以下の表でも同様である。

への利益還元志向が強い。他方、出資配当率では、都市部の組合員の金利選好志向を反映して、東海が3.0%と突出して高い。対照的に、経営が悪化していることと、農村部の金利選好の低さを反映して、東北や九州では貯金金利に準じて0.3%、0.6%と低い。

このように、内部留保・自己資本比率にみる関東、東海、近畿と北海道、東北、九州での大きな格差は、両者の経営成果水準や配当性向の相違による相乗的な効果で形成されたと言える。そして、基本的には内部蓄積の大きさが資本形成を強く規定しており、90年代前半及び後半を通して、関東、東海、近畿の自己資本の伸びが高く、反対に北海道、東北、九州が低いという結果に表れたのであった。

また、内部蓄積力の格差は自己資本形成への影響を通して、固定比率の地域的差異となって表れている。90年代の農協の固定比率は、関東を除いて全国的に低下傾向にあるが、その水準には大きな地域的格差がみられる。東北や九州では、それぞれ62.3%、58.3%（自己資本を固定資産プラス外部出資で単純に商した百分率）と低く、それは固定資産の伸びに対して内部蓄積形成（その背景としての収益力）の低さによるものである。対照的に関東、東海、近畿は高く、それぞれ132.3%、152.7%、104.8%であり、これは持続的な収益力に規定された厚い内部留保の形成結果である。

以上のように、遠隔地農村地帯（北海道、東北、九州）と大都市近郊地帯（関東、東

海、近畿）の農協とでは、90年代半ば以降において、経営成果水準（収益力）及び財務の健全性（内部蓄積の大きさ）において対照的な格差が存在する。それでは、このような収益力格差等は、どのような客体的な諸要因によって形成されたのであろうか。以下、この点について検討してみよう。

4 農協経営悪化の主要因

(1) バブル崩壊後の事業実績の減少

まず、85年以降の5年置きの間別指数対比で、農協主要事業の成長性に関してその地域性を第6表で見よう。貯金の場合、90/85年対比ではバブル経済を反映して、どの地域も約3割以上の伸びを示している。そのなかで、指数対比で関東155の高さと九州129の低さが指摘できる。そして、95/90年にはその伸びが全国的に2~3割強にやや低下し、00/95年になると1割以下の伸びに鈍化した地域が多数になる。両期間とも地域間格差は小さいのだが、東海の場合、90年代の貯金の増加度が大きい（前半対比135、後半112）。

他方、貸出金についてはいずれの期間でも地域間格差が大きい。まず、90/85年対比の指数では全国平均で111になるが、実績が伸びたのは関東、東海、近畿の大都市圏であり、そのなかで関東の145が突出している。他方、その他地域はむしろ減少しており、特に遠隔地農村地帯の北海道80、東北90、九州88の落ち込みが大きい。また、

第6表 信用・共済事業の期間別指数

	貯金平残			貸出金平残			長期共済保有契約高		
	90/85年	95/90	00/95	90/85	95/90	00/95	90/85	95/90	00/95
全国	144	127	106	111	139	115	141	125	105
北海道	134	132	109	80	122	112	139	133	103
東北	140	125	104	90	113	114	136	123	103
関東	155	128	107	145	154	108	147	128	105
北陸	135	130	108	97	122	129	135	123	107
東海	146	135	112	128	155	126	143	127	108
近畿	146	121	105	115	158	127	142	127	106
中四国	136	125	104	97	125	117	139	121	102
九州	129	122	103	88	121	119	137	120	101

資料 第1表と同じ

95/90年では全国平均が139でありどの地域も貸出実績を伸ばしたが、大都市圏の関東154、東海155、近畿158が突出している。そして00/95年になると、いずれの地域もまだ伸長しているが、関東の伸びは一転して最も低く(108)、北陸129や東海126、近畿127が相対的に高い。

また、共済事業の動向について、同表の長期共済期末保有契約高で見ると、貯金と似たような成長性がみられ、その地域間格差は小さい。

さらに、表では示さないが、91年から01年度までの生産資材購買の動向を紹介してみよう。まず、90年代の対前年比伸び率では、多くの地域で91年と96年を除いてマイナスである。期間別の指数対比で見ると、80年代後半(90/85年)ではいずれの地域でも90以上で地域間格差は小さい。そのなかで、中四国と九州が90、91とやや減少率が高い。90年代前半(95/90年)になると地域間に開きがあり、北海道及び北陸の106、102に対してその他は減少しており、特に関東88の減少度が大である。そして、90年代後半(00/95年)では何れの地域も

減少しており、その度合いは北海道94、九州93を除いて90以下の指数になっている。なかでも東北81の落ち込みが大きい。90年代を通して見れば、北海道及び九州の微減に対して、東北、関東では90年対比で00年は約2割の減少幅になっている。

また、農産物販売の取扱高では、その時系列的な伸びや地域性は、上述の生産資材購買のそれと似ている。90年代後半(00/95年)に限ってみれば、生産資材と同様に農産物販売の取扱実績は落ち込むが、期間対比で全国平均84に対して、東北、北陸、中四国ではそれぞれ77、72、78であり、この5年間だけで2割以上の減少となっている。特に米販売の比重が高い東北、北陸の場合、米集荷率の低下や米価の低迷が大きく影響している。

以上のように、北海道や東北、九州では、90年代後半以降において、主に農業生産(特に稲作)の縮小や農産物価格の低迷、農協共販率(特に米集荷率)の低下等により、農協の事業取扱高の大幅な減少が、販売・購買事業をはじめ信用・共済事業等の全般に及んでいる。これに対し、事業基盤を主に都市経済に依存する南関東、東海、近畿の農協では、事業面での農業不況の影響が小さくとどまっていると言えよう。このことが、遠隔地農村地帯と大都市近郊地帯の農協において、事業総利益の成長性や最終的な経営成果等の面で、以下に示すような

大きな格差を形成させている。

(2) 90年代後半の事業総利益の激減

いま、第7表で90年代の事業総利益の伸びについて、90年代前半(95/90年)と後半(00/95年)に分けてその地域性を見てみよう。まず、全部門の事業総利益(期間対比の指数)で比べると、90年代前半で高い伸びを見せる地域は、東北112及び北海道110、九州108であり、反対に減少した地域は東海94と近畿93であった。後半では、いずれの地域も事業総利益は減少したが、特に落ち込みが大きい地域は、前半とは対照的に東北85と北海道86であり、反対に東海の減少度合いは97で小さかった。以下、部門別に詳しく見てみよう。

まず、信用部門では、90年代前半は全国平均が87と13%減少したのに対して、北海道117、九州104は増大しており、東北99もほぼ横ばいを維持した。反対に大幅に減少した地域は、北陸80、東海75、近畿75であった。そして、90年代後半になると、全く逆に北海道57、東北76が大幅に減少し、対

照的に北陸91、東海97、近畿90は全国平均(83)以下の減少にとどまっている。信用部門は、農協一般において事業総利益での比重が大きいため、後述のように、当該部門の減益の度合いが各地域の最終経営成果の水準を強く規定している。

他方、共済部門は地域間格差が小さく、いずれの地域も90年代前半は20%以上の高い伸びを見せ、90年代後半には横ばいに転じている。また、購買部門も地域間格差は小さく、一様に90年代前半は微増で、後半は大幅に減少している。販売部門は、90年代前半は横ばい傾向が支配的だが、東北106と近畿105がやや増大した。後半は、横ばいの北海道を除いて一様に減少したが、米販売の比重が高い東北79と北陸77では大きく落ち込んでいる。

次に、90年代後半の事業総利益の動向にしばって地域別の特徴的な点を指摘してみよう。まず、北海道では、上述のように信用事業総利益が95年から00年の間に43%と大幅に減少させている。また、事業総利益の34.0%(00年)を占める購買部門は、

90年代で最大実績時の93年以後は減少傾向にあり、00年には93年時の21.5%減になっている。

東北は、90年代後半では共済を除く全部門で事業総利益を大きく減少させている。具体的には、販売部門はピーク時の95年に対して00年は20.9%

第7表 事業総利益増減(指数)の地域別動向

	対比年度	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中四国	九州
全部門	95/90 00/95	102 89	110 86	112 85	101 88	101 89	94 97	93 92	101 91	108 91
信用	95/90 00/95	87 83	117 57	99 76	89 83	80 91	75 97	75 90	86 86	104 83
共済	95/90 00/95	126 102	122 98	124 102	129 101	127 102	127 106	129 102	121 100	121 103
購買	95/90 00/95	106 82	105 84	113 79	104 80	108 78	108 88	102 80	105 83	104 83
販売	95/90 00/95	99 91	99 100	106 79	94 92	94 77	98 99	105 89	100 97	96 96

資料 第1表と同じ

の減少であり、購買部門も最大時の94年に
対して00年は24.8%の減、また、信用部門
では95年の最大実績に対して00年は24.8%
の減少になっている。この背景には、93年
の米の大凶作や直後の減反緩和、95年の新
食糧法施行以後の計画外流通の拡大、98年
までの米価の高さとそれ以後の大幅下落、
再び減反拡大という、米の生産・販売の変
動が強く影響している。

北陸は、東北と似て購買・販売部門の減
少幅が顕著で、ピーク時の93年の対比で00
年はそれぞれ26.5%及び36.4%減である。
但し、信用部門の減少幅が全国平均（95/
00年の指数83）に比べて91と小さい。これ
は、東北と同様に農業（特に米）生産の縮
小で購買・販売事業が大きな影響を受けて
も、北陸の場合、相対的に兼業機会に恵ま
れ、農外所得水準が高いという地域条件が
反映している。

関東、近畿では、購買部門の減少幅が大
きく、00年の事業総利益はピーク時の93年
との対比でそれぞれ25.5%、25.4%減とな
っている。但し東海では、共済部門の伸び
が顕著で、00年と90年対比で34.9%増、95
年対比でも5.9%増となっている。そして、
他地域が90年代後半に大幅減少させた他部
門においても微減にとどまっている。特に
信用部門は、95/00年の対比で97とその減
少幅が小さい。中四国、九州は、販売部門
は微減（それぞれ97、96）にとどまり、そ
の他部門は全国平均的な傾向にある。

以上のように、90年代後半の販売・購買
部門の事業総利益は、東海を除くいずれの

地域も大幅に減少させている。そして、事
業総利益の伸びでの地域間格差は、基本的
に信用部門の動向に左右されていることが
分かる。そこで、特に信用部門収支の地域
性やその諸要因について詳しく検討してみ
よう。

（3）信用部門の収益性格差と要因

前述のように、90年代後半の信用事業総
利益の伸びでは、北海道、東北が大幅に低
下しており、これに対して北陸、近畿は1
割程度の減少、東海はほぼ横ばい、中四国、
九州は全国平均的という地域性がみられ
た。その信用部門の事業総利益は主に運用
純収益（資金運用収益 - 資金調達費用）に依
存し、さらにそれは利ざやや貯貸率、貸出
伸長、不良債権・貸倒償却の大きさ等によ
って左右される。以下、このような観点か
ら、それぞれの動向について順に追跡して
みよう。

まず、第8表に依拠して、00年時点での
資金運用の地域性を見てみよう。これによ
れば、北海道、東北、関東、九州では貯貸
率が35%以上で、他地域の27%以下台とは
やや開きがある。そして、北海道、東北、
九州では、運用収入の割合で貸出利息が7
割以上を占めている。なお、表中には示し
ていないが、時系列でみると遠隔地農村地
帯及び関東は、90年代に入って貯貸率を低
下させており、近年、その他地域との格差
が縮小傾向にある。

次に、95年と00年の対比で貯貸・貯預利
ざや（貯金に対する貸出金・預金の利回り差）

第8表 信用部門の事業総利益・利鞘の増減等(地域別)

	指数(95年=100) (00/95)		利ぎやの増減 (00-95)		2000年 (月末平均残高ベースで算出)		
	事業 総利益	運用 純収益	貯貸利 ぎや(%)	貯預利 ぎや(%)	貯貸率 (%)	貯預率 (%)	貯証率 (%)
全国	83	88	0.61	0.18	30.5	64.5	5.9
北海道	57	71	0.67	0.40	39.5	63.2	1.3
東北	76	80	1.16	0.15	37.1	50.6	2.9
関東	83	86	0.46	0.29	36.2	60.2	5.8
北陸	91	94	0.80	0.07	26.7	67.9	5.6
東海	97	100	0.37	0.05	25.4	67.7	10.0
近畿	90	90	0.48	0.13	22.9	72.6	6.7
中四国	86	90	0.66	0.21	22.4	72.9	5.8
九州	83	84	0.90	0.22	36.2	57.8	4.1

資料 第1表と同じ

の地域性を見てみよう。北海道では、貯預利ぎやが大幅に低下し、95年の0.23%から00年には0.17%へと逆ぎやに転じている。そして、表中にはないが運用収益に占める預金利息割合は、95年の38.1%から00年にはわずかに6.6%に低下している。このことが北海道では、この間の運用純収益及び信用事業総利益が大幅に減少した要因の一つである。また、東北では、貯貸利ぎやの減少が1.16%と全国平均の2倍弱の低下幅となり、00年の運用純収益ひいては事業総利益の減少(対95年比20%、24%)に直結した。

これに対して東海では、貯貸利ぎやの低下は全国平均を下回る0.37%(00年)と微減にとどまり、一方で貯預利ぎやは、他地域がすべて低下しているのに対し95年の水準を維持している。このことが運用純収益を維持し、この間の事業総利益の減少幅を3%の微減に押し止めている。

また、第9表の信用部門の貸倒引

当金や「その他経常収支差額」(信用事業の「その他経常収支差額」-「同費用」)の比重で、不良債権処理負担の大きさを地域別に見てみよう。比較する年度は96年と00年である。これによれば、北海道が貸倒引当金比率(引当金/貸出金平残)及び「その他経常収支差額/信用事業総利益」の比

率(絶対値)とともに急増しており、後者は00年度で42.6%にもなっている。このことが北海道では、信用事業総利益の大幅減益に決定的な影響を与えた二つ目の要因である。似たような事情は九州についても当てはまる。これに対して、北陸、東海の場合は、貸倒引当金及び「その他経常収支差額」ともにその比重や増加の程度も低い。

以上のように、90年代半ば以降の北海道、東北における信用事業総利益の大幅な減少は、前者では貯預利ぎやの大幅な低下と不良債権の急増が、後者では貯貸利ぎやの顕著な低下がもたらしたのであった。そして、

第9表 信用貸倒引当金比率の増減等(地域別)

(単位 %)

	信用貸倒引当金比率 (引当金/貸出金平残)			「その他経常収支差額」対 信用事業総利益の比率		
	96年度 (a)	00 (b)	増減 (b-a)	95 (c)	00 (d)	増減 (d-c)
全国	0.9	2.4	1.5	2.7	16.2	13.5
北海道	0.9	4.4	3.5	0.3	42.6	42.3
東北	1.0	1.7	0.7	1.9	14.8	12.9
関東	0.9	2.3	1.4	4.0	17.6	13.6
北陸	0.6	0.9	0.3	0.8	7.0	7.8
東海	0.8	2.1	1.2	5.4	11.0	5.6
近畿	1.0	2.4	1.4	3.4	12.4	9.0
中四国	0.9	1.7	0.8	1.9	7.8	9.7
九州	1.1	3.7	2.7	4.7	15.2	10.5

資料 第1表と同じ

東海，近畿，北陸で信用事業総利益の伸びが横ばいないし小幅な減少にとどまった理由は，貯預利ざやの伸びが横ばいないし小幅の低下であり，また，貸倒償却負担の水準が低くその増加も小さいことにあった。特に，東海では貯貸利ざやも微減にとどまり，貸倒償却負担も小さいため，90年代半ばの運用純収益ないし事業総利益の高水準をその後も維持できたのであった。

5 農協の事業不振への対応

(1) 人件費，職員の削減

上述のように，遠隔地農村地帯の農協では，90年代後半において，事業取扱実績ないし事業総利益の大幅な減少に直面したが，これにはどのような経営対応を見せているのであろうか。東北を主な比較の対象として地域の特徴をとらえてみたい。

いま第10表で，事業管理費及び人件費等の動向について，その地域性を90年代前半（91～95年平均）と後半（96～01年平均）の対比で見てみよう。まず東北では，90年代前半に人件費の年平均伸び率が3.0%と最

も高かったが，後半になって 2.6%と反対に人件費の減少幅が最も大きい。この傾向は事業管理費の伸びについても当てはまる。東北におけるこのような人件費，事業管理費の顕著な削減は，前述の90年代後半における事業総利益の大幅な減少（年平均 3.5%）に対応している。北海道もほぼ似たような事情にある。これと対照的に東海では，前半の人件費，事業管理費の年平均伸び率（1.8%，2.1%）は低く，90年代後半ではその減少幅（0.8%，0.5%）が小さい。近畿も同様な傾向にある。

また，同表で職員数（常勤職員）の動向を見てみると，全国平均で前半（90～95年）では横ばい（指数対比で100）であるが，後半（95～00年）では90でありいずれの地域も減少させている。そのなかでも，95/00年の対比で，北海道，東北が86，88とその減少幅が特に大きい。さらに，同期間で部門別の増減を見てみると，共済部門のみが増大しており（全国平均19%増），その増加幅は東北（26%），東海（24%），近畿（23%），北陸（22%）が大きい。総職員数を削減しているもとの共済担当職員の増大は，支店

や購買店舗等の統廃合によって生じた余剰職員が，共済渉外等にかなり振り向けられたことを推測させる。

以上のように，東北や北海道では，90年代後半の事業全

第10表 地域別の事業管理費，人件費の伸び率等

（単位 %）

		全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中四国	九州
91～95年度 伸び率 (平均値)	事業総利益	0.5	2.0	2.3	0.3	0.3	1.2	1.3	0.3	1.5
	事業管理費	2.2	2.4	2.9	2.5	2.0	2.1	1.2	2.0	2.1
	人件費	2.1	2.2	3.0	2.2	2.1	1.8	1.2	1.8	2.2
96～01 伸び率 (平均値)	事業総利益	2.6	2.7	3.5	2.7	2.3	2.1	1.9	3.1	1.1
	事業管理費	1.5	1.9	2.5	1.6	1.9	0.5	0.9	0.8	1.4
	人件費	1.6	1.8	2.6	1.7	2.0	0.8	1.1	1.4	1.6
95/90 00/95 (指数)	職員数	100	102	100	101	100	103	98	98	99
		90	86	88	91	90	93	91	92	91

資料 第1表と同じ

(注) 事業総利益，事業管理費，人件費の各伸び率の平均値は，各年度ごと伸び率の平均値である。

体の不振を，人件費（職員数）の大幅な削減や共済推進の強化でカバーしようとしてきたことが明瞭である。

（２）事業連からの利益還元の留保志向

ところで，90年度末以降，農協は事業連からの推進・奨励費及び配当等への依存を強めている。いま，事業連からの「推進・奨励費受入・支払差額＋受入特別配当金」を「還元利益」とすると，その大きさは95年を100とした指数対比で99年106，00年132，01年112となっている。^{（注2）}ここで，第11表で「還元利益」の地域性について見てみたい。これによれば，90年代後半に東北，北陸は95年水準よりも低く推移しているのに対し，北海道，関東，九州は増大傾向にある。また，95～01年平均の「推進・奨励費留保率」（受入・支払差額／受入額）で対比すれば，北海道，東北がそれぞれ30.5%，41.3%と低く，対照的に関東，北陸，東海，近畿，中四国は65%以上の高さである。これだけをみれば，前者は事業連からの還元

利益を組合員に還元している度合いが大きいと言えよう。

ここで，還元利益の地域的な大きさをとらえるために，自己資本及び事業総利益で商した「還元利益率」で比べてみよう。同表によれば，北海道は上述の「留保率」の極端な低さ，東北は事業連の利益還元額の減少傾向を反映して，両者の還元利益率はいずれも4%以下の低さにある。逆に，九州を除く他の地域は相対的に高く，そのなかでも特に中四国の還元利益率（對自己資本10.2%，対事業総利益15.1%）や近畿（同6.4%，13.7%）が顕著である。これらの地域性は，基本的には各府県等事業連の利益還元能力の格差を反映している。

また，共済付加収入に対する推進費の比率で比べると，00年度では北海道の極端な低さ（3.2%）を除けば，地域間に大きな格差はみられない。但し，95年と01年を比べた時系列でみると，おおよそいずれの地域も低下させている。なかでも東北の場合，9.0%から6.3%に急低下しており，最近の

事業不振に直面して農協内部の利益留保志向を強めている。

（注2）95年度以降の『総合農協統計表』には，「補助金・助成金等」の項目に，「受入推進・奨励費」「受入特別配当金」「支払推進・奨励費」の統計欄がある。ここでいま，

第11表 事業連からの利益還元の推移

	還元利益の指数(95年=100)							95～01年平均(%)			共済推進費/付加収入(%)	
	95	96	97	98	99	00	01	推進・奨励費留保率	還元利益率		95	01
									對自己資本	対事業総利益		
全国	100	105	104	103	106	132	112	66.9	5.3	9.6	7.1	5.4
北海道	100	96	91	113	115	125	154	30.5	2.1	3.9	3.1	3.2
東北	100	86	79	64	82	93	104	41.3	3.0	3.7	9.0	6.3
関東	100	108	105	111	113	127	127	65.5	4.6	9.8	8.1	5.9
北陸	100	86	82	81	88	104	94	74.1	5.8	9.3	5.2	4.5
東海	100	123	124	115	115	182	128	69.3	4.6	11.8	6.4	4.5
近畿	100	113	116	98	107	89	75	72.1	6.4	13.7	7.7	5.8
中四国	100	99	103	90	96	108	103	78.0	10.2	15.1	6.8	5.3
九州	100	104	99	132	139	362	167	57.4	5.0	6.2	5.2	5.0

資料 第1表に同じ

（注）還元利益,推進・奨励費留保率,還元利益率の定義は本文中に記す。また,還元利益率(95～01年度平均)は各年度ごとの当該値を平均化した数値である。

事業連の推進・奨励費の受入れと組合員等への支払いの差額を「留保額」として、これに受入配当金を加算した金額は、農協内部に留保された「還元利益」と呼ぶことにしたい。それは、事業連からの利益還元の大きさを示す徴表としてみることができよう。

(3) 経営合理化による部門労働生産性の動向

また、事業実績減少への対応として、いずれの地域でも支店・施設の統廃合等が進展している。その経営合理化の成果として、第12表で各地域の部門別労働生産性の動向を見てみよう。まず、全部門労働生産性では、90年代前半(95/90年対比)は北海道108、東北112、九州109で生産性の上昇が大きい。対照的に東海91、近畿95では低下している。東海・近畿の生産性が低下した要因は、信用部門の大幅な生産性低下(それぞれ76、77)にある。他方、前者の生産性上昇要因は地域によって異なる。北海道・九州の場合は信用部門の大幅な上昇(117、109)であり、これに購買部門106、103が貢献している。これに対して東北では、もっぱら購買部門の生産性上昇(115)

が大きく貢献した。

一方、90年代後半(00/95年対比)の全部門生産性の増減では地域間格差が小さい。そのなかで東北がやや低下し(96)、東海がやや上昇している(105)。但し、部門別に見てみると地域間で大きな格差がある。まず、販売部門では、北海道、東海の上昇幅が大きく(108、112)、反対に東北、北陸の低下幅が大きい(いずれも92)。また、購買では北海道、東海の生産性上昇幅が大きく(115、112)、東北、北陸では低下させている(いずれも94)。そして、信用部門では北海道が大幅に低下し(61)、全国平均でも9%低下しているのに対して、東海及び近畿ではむしろ上昇している(それぞれ104、102)。特に注目すべきは共済部門であり、いずれの地域も生産性を低下させているのだが、特に東北では95年対比で00年の指数81とその下落幅が大きい。

以上のように、生産性の動向は部門や地域によって多様だが、90年代後半では、事業部門全体的には東北の減少傾向が目立つ。東北では、農業不況の影響で全般的な

事業不振に直面し、主に共済推進の強化で対応しようとしている。但し近年、共済部門の大幅な労働生産性低下にみられるように、共済依存型の農協経営が限界になりつつある。

第12表 部門労働生産性の期間別指数(地域別)

	対比年度	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中四国	九州
合計	95/90	102	108	112	100	102	91	95	103	109
	00/95	98	100	96	97	99	105	101	99	101
信用	95/90	89	117	101	90	82	76	77	89	109
	00/95	91	61	83	90	99	104	102	93	92
共済	95/90	101	99	101	102	97	103	104	97	101
	00/95	86	88	81	86	84	85	83	86	92
購買	95/90	107	106	115	105	111	104	106	107	103
	00/95	101	115	94	99	94	112	104	100	102
販売	95/90	97	88	98	98	105	99	105	99	91
	00/95	100	108	92	99	92	112	97	106	104

資料 第1表に同じ

6 要約と結論

農村農協の展望

大都市部と地方農村部の経済格差の拡大に加えて、90年代半ば以降の農業不況の深化は、農家経済の悪化を反映して、大都市周辺(太平洋ベルト)地帯の農協経営財務の良さと対照的に、遠隔地農村地帯(北海道、東北、九州)の農協経営の悪化が顕著に進行している。具体的には以下のような様相を呈している。

まず、90年代後半の事業取扱高や事業総利益の減少に対して、多くの地域で広域農協合併を契機として、要員削減やパート化、賃金抑制、支店・施設統廃合等のリストラによって対応しようとする傾向が顕著である。また、その支店統廃合等によって生じた余剰職員を、生産性の最も高い共済部門に向けると、共済推進の偏重がみられる。

但し、遠隔地農村地帯の農協では、主に地域農業に依存した事業基盤の縮小による事業成長性・収益性低下を、一連のリストラや共済推進の強化で回避することはできない。そして、全国的に農協の多くの部門生産性は、90年代後半になって大幅に減少した。とりわけ、推進体制を強化した共済部門の生産性低下が大きく、全国平均で01年にはマイナスに転ずる。いわば、共済部門の限界労働生産性はゼロ以下になってきており、共済依存型の農協経営の限界が表れている。その傾向が最も顕著であ

る地域が東北である。

また、事業損益の減少・赤字に対して、事業連からの推進・奨励費や共済付加収入の「農協内留保」を高めることによって、経常利益や剰余金を捻出しようとする傾向もみられる。但し、遠隔地農村地帯では、そもそも収益力(すなわち還元力)の低い小規模の県事業連が多く、その還元利益に強く依存することはできない。これらの事情から、多くの農村農協の当期損益は著しい悪化に陥っているのであった。

以上のように、バブル破綻後、農協事業は停滞局面に移行するのだが、90年代半ば以降の経営損益状況でみれば、農協の経営悪化が著しく進行している地域は、主に東北や北海道、九州(沖縄)の遠隔地農村地帯である。今後とも地方経済や農業経済環境の厳しさを展望すると、経済立地条件の不利な中山間地農村の農協を中心として経営悪化がさらに進み、とりわけ東北、九州では経営困難に至る組合の発生・増加が懸念される。そして、高齢社会化が進行している農村の保険市場では、もはや共済に依存した経営展開に農村農協の展望は無い。また、非農家世帯が多数を占め、管内人口も増えている都市部の農協とは異なって、過疎地域も含む農村農協では、(元)農家の賃貸住宅建設の促進や員外向け住宅ローン市場への進出によって、信用部門の収益拡大をねらう展開方向も制約されている。

このような地域条件から、農村農協が農業・農家経済を主な事業基盤とせざるを得ない限り、地域農業や農業経営の存続・発

展の取り組み無しに農協経営の展望もない。その意味で、昨年の全国農協大会で掲げた系統経済事業の改革は、とりわけ農村地域の農協でこそ、取り組みの喫緊性と重要性があると言えよう。

ところで、中山間地域であっても、経営成果水準や生産性の高い農協もみられる。例えば県単位で比べると、中山間地町村が多い長野県下の農協の経営財務状況は、大

都市近郊地帯の農協と見劣りがしない。このことは、農協の経営改善において、単純に地域経済条件に規定されない主体的な経営努力や工夫の余地の大きいことを示している。経営成果を規定する主体的な諸要因の解明については、改めて別途の機会に試みてみたい。

(あおやぎひとし)

