

最近の農協経営の動向

——地域差が拡大する信用事業の労働生産性——

〔要 旨〕

- 1 農協の事業量は、住宅ローンの増加を反映した組合員向け長期貸出金残高が03年度に増加に転じたものの、それ以外の主要事業に関しては、貯金量を除いて減少を続けている。農協の事業総利益も減少基調であり、02年度は一時的に事業総利益の増加を伴う事業利益の増益であったが、03年度に事業利益が増益を続けたのは、人件費を中心とした事業管理費の抑制による。
- 2 事業総利益の減少要因としては購買事業総利益と信用事業総利益の減少が大きい。購買事業の事業総利益の減少は、経済連・全農県本部への事業譲渡等による要因も含まれるが、それも含めて事業量が大幅に減少していることによる。事業量減少による購買事業総利益の減少に対しては、購買店舗の統廃合等も含めた購買事業職員の削減が相当程度行われてきており、購買事業職員の労働生産性の低下は全体的に小幅なものにとどまっている。
- 3 信用事業総利益の減少については、地域別の差がみられる。信用事業総利益の動向には、資金収支と不良債権処理費用の増減の影響が大きい。資金収支はすべての地域で悪化しているが、東北、北陸、中国・四国、九州・沖縄といった地域で悪化率が高い。また悪化の内容に関しては、北海道、東北では貸出金からの収支悪化が主であり、近畿、東海では有価証券利息配当金からの収支悪化が大きい。不良債権処理費用に関しては、全体としては減少に転じたが、東北、北陸といった地域で依然高水準が続いているとみられる。
- 4 資金収支の悪化や不良債権処理の本格化以降、信用事業総利益の減少率には地域によって大きな差があるが、信用事業の事業量自体が増加しているといった事情もあり、信用事業総利益の減少に応じた信用事業職員の減少にはなっておらず、信用事業職員の労働生産性の地域別格差が広がりつつある。信用事業職員の労働生産性格差の拡大には、地域ごとの事業基盤の違いが反映している面もあるとみられ、信用事業の労働生産性の低下している地域において、それを改善させていくためには、地域ごとのよりきめ細かな実情把握や対応策が必要と考えられる。

目 次

はじめに

- 1 主要事業量の動向
- 2 収支の概要とコスト削減の動向
 - (1) 収支の概要
 - (2) コスト削減の動向
- 3 購買事業総利益と購買事業労働生産性

4 信用事業総利益と信用事業労働生産性

- (1) 信用事業総利益推移の内訳
- (2) 資金収支悪化に関する地域別内容の相違
- (3) 信用事業その他経常収支赤字の動向に関する地域別相違
- (4) 信用事業総利益減少への雇用面の対応

まとめ

はじめに

本稿では、農林水産省「総合農協統計表」およびJA全中平成16事業年度（以下、単に「年度」）「総合JA経営速報調査報告」の結果を主たる資料として、最近の農協経営の動向について、地域別にみられる差異にも着目しつつ概観する。「総合農協統計表」は総合農協（＝信用事業を営む農協）をほぼ網羅した調査であり、平成16（2004）年度の「総合JA経営速報調査報告」は全国の総合農協の94.2％からの集計値である。

1 主要事業量の動向

近年の農協の主要な事業量は、貯金を除いておおむね減少基調が続いている（第1表）。

貯金に関しては、02年4月からの定期性預貯金に対するペイオフ導入で01年度後半ごろから要求払貯金へ

のシフトが生じ、02年度は要求払貯金が10.0％増加する一方で、定期性貯金は1.7％の減少となった。03年度にはその影響は薄らいできたものの、要求払貯金が5.8％増だったのに対し、定期性貯金は0.6％増にとどまり、04年度も依然として要求払貯金6.2％増、定期性貯金0.6％増と伸び率格差が大きい（以下04年度の数字は「総合JA経営速報調査報告」に基づくものであり、厳密に

第1表 農協の事業量の推移

（単位 億円，％）

	実額	前年比増減率			
		01	02	03	04
貯金残高(年度末残)	763 030	2.1	1.3	2.1	2.2
要求払	220 776	14.1	10.0	5.8	6.2
定期性	542 254	1.5	1.7	0.6	0.6
貸出金残高(年度末残)	213 802	1.4	0.9	0.3	0.7
組合員向け	172 547	1.0	1.3	0.6	—
短期	15 939	7.0	7.5	9.8	—
長期	156 608	0.2	0.5	1.8	—
その他	41 255	2.8	0.6	3.9	—
長期共済期末保有契約高	3 757 455	0.6	1.2	1.9	2.1
長期共済新契約高	301 555	5.8	0.8	0.2	—
購買事業供給・取扱高	36 297	4.1	4.9	4.5	2.7
生産資材	24 128	3.4	4.3	3.1	1.1
生活物資	12 169	5.4	6.0	7.1	4.9
販売事業販売・取扱高	46 916	4.8	0.5	0.9	1.3

資料 03年度までは農林水産省『総合農協統計表』、04年度はJA全中『総合JA経営速報調査報告書』

は「総合農協統計表」との連続性が無いことに留意する必要がある。

貸出金については、03年度は全体で前年比減少率が 0.3%となっているものの、統一住宅ローン商品「JAあんしん計画」の03年5月の販売開始と農協でのローン増加に対する取組強化により、組合員向けの長期貸出が前年比1.8%増と比較的大幅に増加したのが03年度の特徴といえよう。その一方で、組合員向けの短期貸出は正組合員の減少等を反映して大幅な減少が続いている。04年度の貸出金は 0.7%と減少傾向は続いている。

次いで共済事業に関しては、03年度は長期共済期末保有契約高、長期共済新契約高ともに、前年比減少となった。建物更正共済は新契約高、期末保有契約高ともに、前年を上回ったが、農家の高齢化もあり、生命総合共済の新契約高、期末保有契約高が減少した。04年度の長期共済保有契約高は、減少率が更に拡大して 2.1%となった。

購買品の供給・取扱高は近年大幅な減少が続いているが、03年度も前年比 4.5%の3兆6,297億円となった。

生産資材の供給・取扱高は、03年度に前年比 3.1%の2兆4,128億円となったが、農林水産省「農業物価統計」によれば、農業生産資材総合価格指数は03年には0.7%とわずかながら上昇しているため、生産資材の供給・取扱高の減少は、数量面での減少である。背景には農業生産活動の低下や、ホームセンター等競合店との競争激化がある。農林水産省「農林水産業生産指数」

によれば、03年の農業総合生産指数は前年比 5.0%の減少となっている。また04年度の生産資材供給・取扱高は、 1.1%と減少幅が縮小している。

生活物資の供給・取扱高は生産資材以上に減少幅が大きく、03年度は前年比 7.1%の1兆2,169億円となった。この背景には、Aコープ店の経済連・全農県本部への譲渡や協同会社化、不採算店舗の閉鎖等による購買店舗数の減少があろう。購買店舗数は03年には前年比 7.9%の3,844店舗となった。店舗当たりの供給・取扱高は03年度には前年比3.7%の増加となっている。なお04年度の生活物資の供給・取扱高は4.9%と減少幅が縮小している。

03年12月に出された全中の「経済事業改革指針」においても、事業目標の1つとして「拠点型事業（物流、農機、SS、Aコープ）の収支改善と競争力の強化」があげられており、今後とも不採算店の閉鎖や事業譲渡による効率的運営の追求は続くものと考えられる。

次いで販売事業に関しては、02年度の前年比0.5%増に続き、03年度も 0.9%と小幅マイナスにとどまったが、これについては特殊要因を考慮する必要がある。

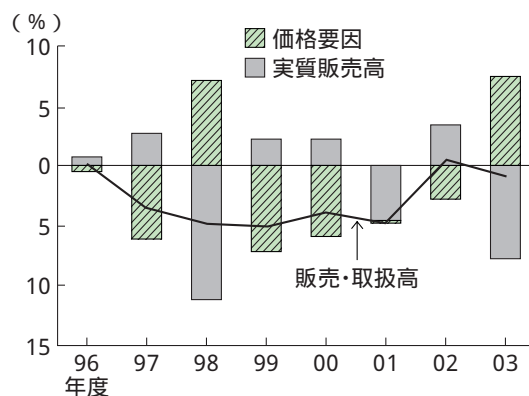
第一に、01年9月に日本で初のBSE感染牛が発見されたことで、01年度の販売品販売額が肉用牛中心に大幅に減少した反動が02年度の増加となっていることである。

第二に、03年度に関しては冷夏による米の不作で、米価格が前年比18.0%上昇と米収量の減少(779万2千トン、前年比 12.3%)

を上回り、販売・取扱高の25%を占める米の販売・取扱高が3.1%の増加となったことがある。販売・取扱高を農産物価格指数によって実質化し、数量要因の変化と価格要因の変化に分解すれば、03年度に関しては、価格上昇と数量の減少が顕著である（第1図）。

農産物直売や市場外流通等の販売手法の多様化や、より消費者ニーズにあった販売に向けた農協の取組みが、農協の販売・取扱高にプラスの効果を与えることも期待されるが、中長期的な農業生産の低下、輸入農産物の増加といった傾向もあり、農協の販売事業の先行きも、楽観はできないものがある。04年度は、米価格の反動下落もあり、販売・取扱高は1.3%と減少幅が拡大している。

第1図 農協の販売・取扱高増減率と実質販売高、価格変化の関係



資料 農林水産省「農業物価統計」『総合農協統計表』
 (注) 1 前年比増減率。
 2 実質販売高は農協の販売品販売・取扱高を「農業物価統計」の農産物総合価格指数で実質化したもの。

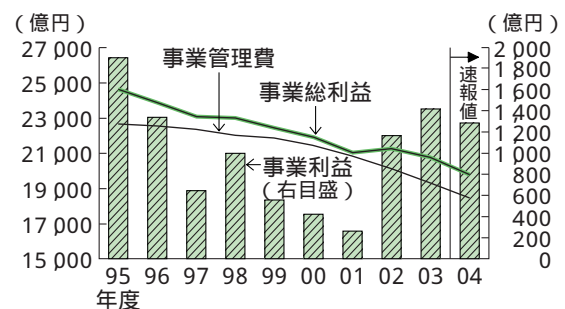
2 収支の概要とコスト削減の動向

(1) 収支の概要

最近の農協の経営収支については、事業利益が02年度、03年度と2年連続の増益となったことが特徴としてあげられる（第2図）。

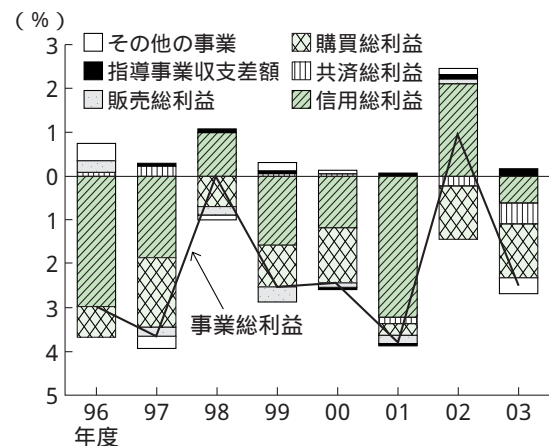
02年度の農協の収支は、事業総利益が4年ぶりに増加に転じたのが特徴だったが、それは事業総利益全体の増加額を上回る信用事業総利益の増加によっていた（第3図）。

第2図 農協の事業総利益、事業管理費、事業利益の推移



資料 第1表に同じ

第3図 事業総利益前年比増加率と事業別寄与度



資料 農林水産省『総合農協統計表』
 (注) 前年比増減率と内訳別寄与度。

ただし02年度の信用事業総利益の増加には、01年度にいくつかの県で大幅な信用事業の「その他事業直接収支」の赤字（債券売却損とみられる）があった反動増という要因が大きく、その要因が剥落した03年度には信用事業総利益は前年比減少に転じており、全体の事業総利益も03年度は減少となった。

その意味では、農協の事業総利益は、一時的な要因を除けば、減少を続けているのが基調といえよう。02年度は事業総利益の増加と事業管理費の減少によって事業利益は大幅増益となったが、03年度は事業総利益の減少のなかで、事業管理費の減少率がそれを上回ったために、増益が維持された。

なお04年度の農協の収支は、事業総利益が前年比 3.1%、事業管理費が前年比 2.8%と、事業総利益の減少が事業管理費減少を上回ったため、事業利益は7.9%の減益となった。

（2）コスト削減の動向

農協の事業管理費は、90年代の後半には前年比 1%前後の減少率であり、99年度以降事業総利益の減少率が大きくなるなかで、農協の事業利益は急速に減少した。事業管理費の減少率が拡大したのは01年度以降であり、01年度が 3.1%、02年度が 3.3%、03年度が 3.9%となった。急速な事業利益減少に対して、コスト削減が強化されたといえよう。

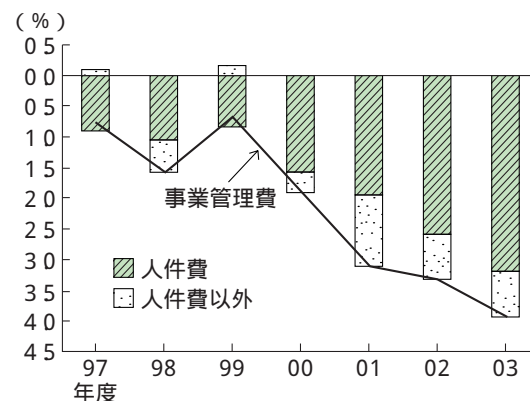
事業管理費削減は、7割を占める人件費

の削減が中心である（第4図）。

人件費の削減に関しては、正職員の削減や臨時・パート職員化が従来から行われてきたが、近年の特徴は、02年度以降、臨時・パート職員数も減少に転じたこと、03年度は正職員ではない常備職員も含めてすべての雇用形態で職員が減少となり、職員全体での減少数が、単年度で1万人を上回ったことに示されるように、人員削減の姿勢が強化されていることである（第5図）。

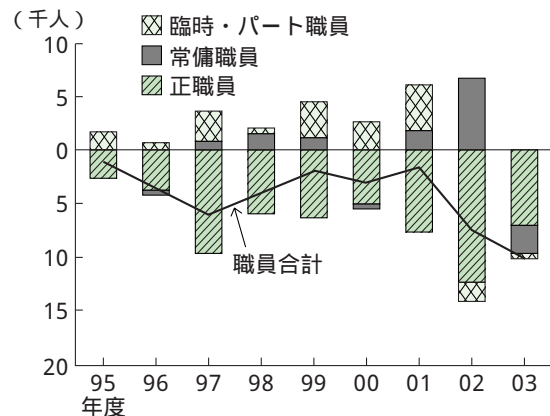
また、職員の平均年齢が上がるなかで、

第4図 事業管理費の変化率とその内訳



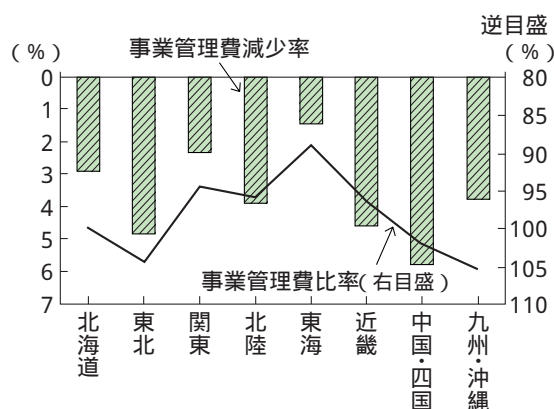
資料 第3図に同じ
(注) 前年比変化率と内訳別寄与度。

第5図 農協職員数の前年比増減数



資料 第3図に同じ
(注) 前年比増減率と内訳別寄与度。

第6図 事業管理費比率(99～01年度平均値)と
事業管理費減少率(02, 03年度平均値)



資料 第3図に同じ
(注) 右軸は目盛を逆転させて表示。

01年度まで上昇してきた月間平均給与(超過勤務手当除く)も、02年度 0.4%、03年度 0.3%と2年連続して引き下げられている(職員の平均年齢は02年度39.4歳、03年度39.7歳と上昇)。

(注)
地域別にみると、事業管理費比率がピーク圏となった99～01年度の事業管理費比率の水準と、その後の02, 03年度の事業管理費減少率とはほぼ逆相関の関係にあり、事業管理費比率の水準が高く、事業利益の悪化が顕著だった地域ほど、02, 03年度の事業管理費の減少率が大きかったという傾向が読み取れる(第6図)。

農協の場合、事業利益の総額としての悪化に対して、事業管理費全体の抑制という形でそれを経営に反映させて、事業利益を確保していくという姿勢は強いといえよう。

(注) 地域区分は総合農協統計表の区分による。
・東北は青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島
の各県。
・関東は、茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、山梨、長野、静岡の各都県。
・北陸は新潟、富山、石川、福井の各県。

・東海は岐阜、愛知、三重の各県。
・近畿は滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山の各府県。
・中国・四国は鳥取、島根、岡山、広島、徳島、香川、愛媛、高知の各県。
・九州・沖縄は九州各県に沖縄県を加えたものの。

3 購買事業総利益と 購買事業労働生産性

次に、農協の事業総利益減少の大半を占めている購買事業と信用事業に着目して、事業総利益と労働生産性の観点からみてみたい。

主要事業別の事業総利益の変化のなかでは、前掲第3図の通り、信用事業と購買事業の変動の影響が大きい。03年度と95年度の事業総利益の差をとって、事業ごとにその差に対する寄与率を出すと、事業総利益の減少の51.0%が信用事業総利益の減少であり、45.7%が購買事業総利益の減少である。

購買事業に関しては、90年代後半以降の購買事業総利益の減少(27.1%)を、購買事業の事業量(購買品供給・取扱高)の減少と事業量当たりの事業総利益の変化とに分ければ、事業量の減少要因が26.9%、事業量当たりの事業総利益の低下要因は0.2%と事業量の減少が事業総利益の減少をもたらしてきたことは明らかである(95年度と03年度を比較)。

事業量の減少には購買店舗の経済連・全農県本部への譲渡や協同会社化も含まれることには留意が必要である。ただそれだけ

第2表 購買事業の総利益、職員数、労働生産性の変化
(03年度と95年度の比較)

(単位 %)

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄
購買事業総利益	27.1	24.9	32.1	28.0	31.1	17.7	31.8	32.4	18.8
購買事業職員数	25.2	35.2	27.4	23.4	22.6	8.3	25.9	30.7	25.8
労働生産性	2.5	15.9	6.4	5.9	11.0	10.3	8.0	2.4	9.4

資料 第3図に同じ

(注)1 労働生産性は購買総利益/購買職員数。

2 購買職員数には臨時・パート含む。

でなく、競合他店の増加によって需要自体が減少している面もある。それに対しては不採算店舗の閉鎖等による、購買関係職員の配置転換や削減、または店舗を存続させた場合も職員のパート化による人件費削減等の対応がこれまでに相当程度行われてきている。実際、全国では購買職員数(臨時・パート含む)は同期間に25.2%減少し、結果として購買事業職員の労働生産性は2.5%の低下にとどまっている(第2表)。

購買事業に関しては、事業量の減少による事業総利益減少に対して、それに見合う職員数の削減によって生産性の低下を防ぐという対応は、地域によってさほど大きな差は無いとみられる。労働生産性の低下幅は北陸で11.0%、東海で10.3%であるが、北海道や九州・沖縄では労働生産性が上昇しており、それ以外の地域では一けた台の低下にとどまっている。

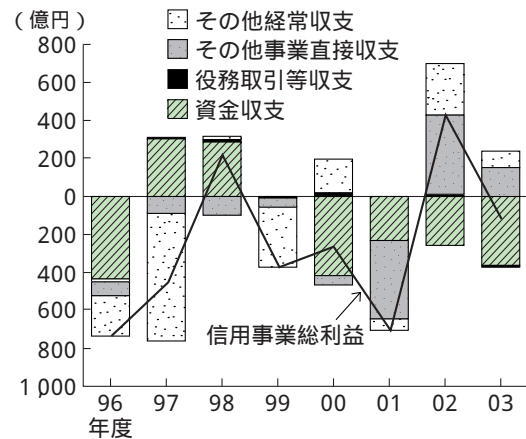
4 信用事業総利益と信用事業労働生産性

(1) 信用事業総利益推移の内訳

次に信用事業について検討しよう。信用

事業の総利益の変化に関しては、資金収支(「資金運用収益—資金調達費用」と、不良債権処理の費用が中心となっている信用事業その他経常収支(「その他経常収益—その他経常費

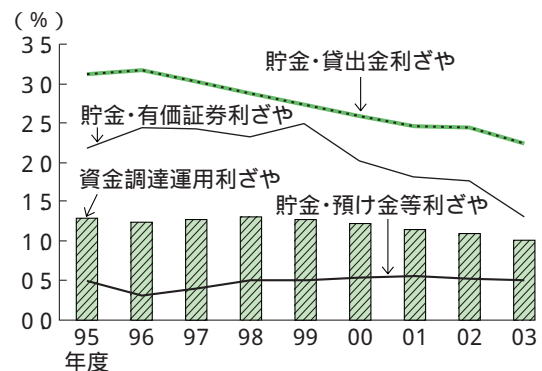
第7図 信用事業総利益の前年差とその内訳の推移



資料 第3図に同じ

(注)「その他経常収支」は貸倒引当金繰入増加や貸出金償却等が含まれ、「その他事業直接収支」は債券売却損益等が含まれる。

第8図 各種利ざやの推移



資料 第3図に同じ

(注) 資金調達運用利ざや=資金収支/貸出金・有価証券・預け金平銭の合計×100

その他は、各利回りの差。

預け金等利回りは以下で計算。

(預け金利息+その他受入利息)/預け金平残×100

用」)の2つが要因として大きい(第7図)。

まず第一に資金収支については、00年度以降、毎年200～400億円の大幅悪化が続いている。資金収支の悪化は基本的には利ざやの縮小がその要因である。資金調達運用利ざやは98年度の1.31%をピークにその後縮小を続けている(第8図)。

第二に信用事業にかかる費用としての貸倒引当金繰入、貸出金償却等が主である信用事業その他経常収支については、98年度の早期是正措置実施に伴って97年度決算時に自己査定が導入されて以来、貸倒引当金繰入や貸出金償却等のその他経常費用が増加し、01年度までは総じて赤字額が増加基調をたどった。しかし02、03年度にはその他経常収支の赤字額が頭打ちから減少となり、信用事業総利益の増加要因に変わってきている。

農協の信用事業総利益の減少要因となってきた不良債権処理のための貸倒引当金繰入や貸出金償却負担に関しては、全国的にみれば、ピークアウトしつつあるともみられる。

近年の農協全体としての信用事業総利益の動向は以上であるが、事業総利益の推移の地域ごとの差にも着目し、資金収支と信用事業その他経常収支について検討する。

(2) 資金収支悪化に関する

地域別内容の相違

信用事業総利益の減少のなかで、主要部分である資金収支悪化に関して地域別の相違をみてみよう。

資金収支は00年度以降すべての地域で悪化しているが、東北、北陸、中国・四国、九州・沖縄の各地域で悪化率が高い(第3表)。そして悪化の程度に加え、その内容にも地域差がある。

第9図は各地域の資金別(預け金、貸出金、有価証券)の資金収支について、03年と99年度の間の変化率を各資金ごとに寄与度分解したものである。ここでは、資金運用収益中の「その他受入利息」(受取奨励金、受取特別配当金、外国為替受入利息、買入金銭債権利息、信用受入雑利息からなる)を預け金利息に加えて「預け金利息等による資金収支」としているため、預け金利息のみの場合よりも過大になっていることに留意する必要があるが、概要は把握できよう。

これによれば、北海道、東北は貸出金利息による資金収支の悪化がほとんどを占めているのに対し、東海、近畿といった地域では、有価証券利息による資金収支悪化の寄与度が高いことが分かる。その他の地

第3表 農協の資金収支の地域別推移

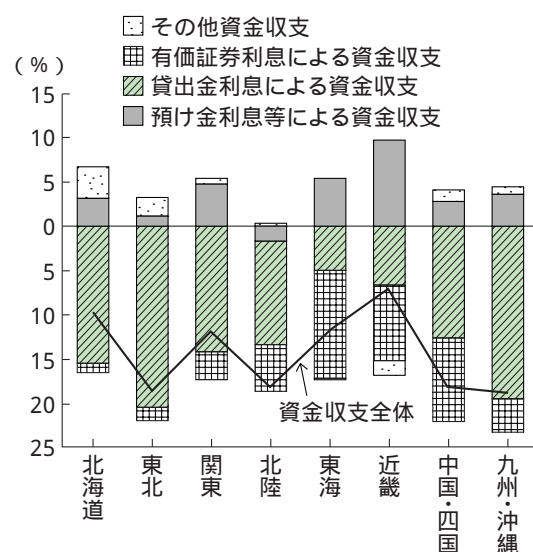
(単位 99年度=100)

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄
00年度	95.5	91.5	93.3	97.0	94.7	95.1	93.5	97.2	94.8
01	93.0	92.4	87.7	94.0	91.5	94.5	96.3	94.3	88.2
02	90.2	92.1	85.8	92.0	85.5	94.7	96.2	83.5	86.8
03	86.3	90.4	81.4	88.1	81.7	88.2	93.0	82.0	81.2

資料 第3図に同じ

(注) 全国計の資金収支が大幅に悪化する直前の99年度を100として指数化。

第9図 地域別の資金収支悪化率と資金別寄与度
(03年度と99年度の比較)



資料 第3図に同じ

域は貸出金利息による資金収支悪化と有価証券利息による資金収支悪化がある程度ずつ寄与している(第9図)。

次にそれぞれの資金別に、資金収支の変

化額を利ざやの変化と資金平残の変化とに分解してみる(第4表)。

預け金利息等による資金収支の変化額は、プラスの地域が多いが、貯預等利ざやの変化がプラスに寄与しているのは東北、近畿、中国・四国、九州・沖縄といった地域であり、特に近畿で利ざや改善の寄与度が高い。貸出金利息による資金収支の変化額は、ほとんどが貯貸利ざやの悪化によって生じているが、北海道、関東では、利ざや悪化に加え、貸出金平残減少も他の地域に比べ影響度が高い。有価証券利息による資金収支の変化額の要因は地域によってまちまちだが、当該資金収支変化額が大きい東海、近畿では、貯金有価証券利ざや悪化による部分のマイナス寄与が大きなものとなっている。

第4表 資金収支変化額の利ざや変化部分と資金平残変化部分への分解
(99年度と03年度の資金収支変化)

(単位 億円)

	資金収支変化額	預け金利息等による資金収支の変化額	貯預等利ざや変化による部分	預け金平残変化による部分	貸出金利息による資金収支の変化額	貯貸利ざや変化による部分	貸出金平残変化による部分	有価証券利息による資金収支の変化額	貯金有価証券利ざや変化による部分	有価証券平残変化による部分	その他資金収支変化額
全国	1,266	396	46	350	1,177	1,052	124	540	532	8	55
北海道	29	9	1	10	46	35	10	3	1	1	11
東北	137	8	6	2	150	144	6	12	10	2	17
関東	358	146	70	216	426	329	96	96	165	70	17
北陸	109	10	24	14	70	58	11	31	21	11	2
東海	133	62	10	72	56	72	16	136	103	33	3
近畿	83	116	110	6	78	94	16	102	84	18	19
中国・四国	223	34	6	28	154	144	10	120	89	31	17
九州・沖縄	195	38	35	4	201	180	21	40	28	13	8

資料 第3図に同じ

(注) 「(03年度の利ざや - 99年度の利ざや) × 99年度の資金平残」を各利ざや変化による部分とし、「03年度の利ざや × (03年度の資金平残 - 99年度の資金平残)」を各資金平残変化による部分とした。

(3) 信用事業その他経常収支赤字の 動向に関する地域別相違

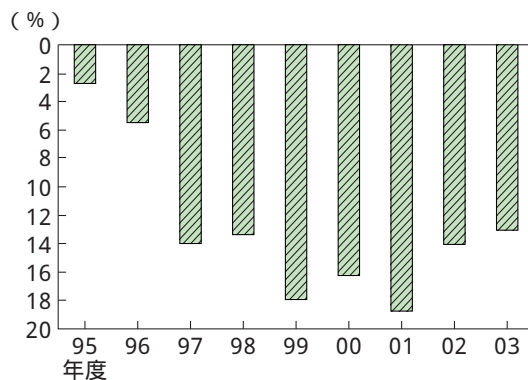
次に貸倒引当金繰入や貸出金償却を主なものとする信用事業その他経常収支赤字に関して、地域別の相違をみよう。

前述のように、信用事業その他経常収支の赤字全体としては、02、03年度と連続して減少し、信用事業総利益を押し上げる要因になった。

信用事業その他経常収支赤字の信用事業総利益に対する比率を信用事業その他経常収支の相対的な大きさとすれば、自己査定導入の97年度以降大幅になり、02年度以降はピークアウトの兆しが出ている（第10図）。

ここで同比率の97～01年度平均と02、03

第10図 信用事業その他経常収支赤字の
信用事業総利益に対する比率



資料 第3図に同じ

第5表 信用事業その他経常収支赤字の信用事業総利益に対する比率

	(単位 %)								
	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄
97～01年度平均	15.9	23.8	12.5	18.4	10.1	9.8	20.0	7.2	27.1
02～03	13.5	0.2	13.4	17.9	18.3	8.8	15.5	9.2	11.1

資料 第3図に同じ

(注)1 標記比率が全国的に大幅になった97～01年度平均と、02～03年度の平均の水準。

2 網掛けは、02～03年度平均が97～01年度の比率よりもマイナス幅が大きい地域。

年度平均をとって地域別に比べると、全国では02、03年度には改善（マイナス幅縮小）しているものの、東北、北陸、中国・四国では、マイナス幅が拡大しており、貸倒引当金繰入等の増加が依然続いている状況にあるといえる（第5表）。

逆にマイナス幅が大きく縮小したのが、北海道と九州・沖縄であり、特に北海道は同比率の97年度～01年度までのマイナス幅が大きく、より積極的な不良債権処理を行った結果が、02、03年度の不良債権処理費用急減につながったとみられる。

(4) 信用事業総利益減少への 雇用面の対応

次に信用事業総利益減少への雇用面の対応として信用事業の労働生産性に着目する。90年代後半以降の信用事業の事業総利益、職員数、労働生産性の変化を地域別にみると、第6表のとおりである。

全国では信用事業総利益が21.3%減少しているのに対して、信用事業職員数（臨時・パート含む）の減少は、10.9%にとどまり、信用事業の労働生産性は11.7%の低下となっている。

地域別にみると、信用事業総利益の減少

には、東海の 4.8%から東北の 34.0%まで30ポイント近い格差がある。にもかかわらず、信用事業職員数の減少率は、信用事業総利益減少率の格差ほど大き

第6表 信用事業総利益, 職員数, 労働生産性の変化
(03年度と95年度の比較)

(単位 %)

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・ 四国	九州・ 沖縄
信用事業総利益	21.3	19.8	34.0	22.7	29.3	4.8	15.7	21.6	25.9
信用事業職員数	10.9	10.7	10.8	8.3	5.6	6.9	14.8	14.1	14.9
労働生産性	11.7	10.2	26.0	15.7	25.1	2.3	1.1	8.7	12.9

資料 第3図に同じ

(注) 信用事業職員数には臨時・パート含む。

な差が無い。その結果地域ごとの労働生産性変化率には、東海の2.3%の上昇から東北の26.0%の低下まで、30ポイント弱の格差がついている。

信用事業総利益の変化ほどには信用事業職員数の変化に差が無いことの背景としては、信用事業の事業量（ここでは信用事業総資産）が拡大していることが一つにはあるとみられる。事業量が拡大しているものでは、信用事業職員の削減にも限界があるという事情があろう。

信用事業の労働生産性を信用事業資産 / 信用事業職員（＝職員当たり事業量）と、信用事業総利益 / 信用事業資産（＝信用事業資産総利益率）に分解すれば、地域ごとに差はあるものの、すべての地域で職員当たり事業量は拡大傾向にある（第7表）。

しかしその一方で、信用事業資産総利益率がすべての地域で低下し、かつその低下

幅が大きいために、労働生産性が総体として低下しているわけであるが、なかには東海地区のように労働生産性が上昇している地域もあるといった、地域格

差が大きいことが、近年の信用事業の成果指標をめぐる特徴とみられる。

そして信用事業資産総利益率は、どの地域も2～3割程度の下落となっているのに対し、職員当たり事業量は、東北の11.4%増から近畿の29.5%増まで格差が大きい。

また95年度と03年度を比較した場合、信用事業資産総利益率では地域間格差が縮小傾向にあるのに対し、職員当たり事業量では拡大傾向にある（第8,9表）。

そして第8,9表から分かるとおり、東北や九州・沖縄では、職員当たり事業量は全国平均を下回るものの、信用事業資産総利益率は全国平均を上回っていたが、近年では信用事業資産総利益率の優位性が低下するとともに、職員当たり事業量の相対的な低さは、東北では更にその状況が悪化している。

一方で東海、近畿といった地域は、信用

事業資産総利益率の全国対比での低さは改善方向にあり、もともと全国対比で優位性があった職員当たり事業量では、全国平

第7表 信用事業労働生産性関連指標の変化
(03年度と95年度の比較)

(単位 %)

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・ 四国	九州・ 沖縄
職員当たり事業量	22.5	24.3	11.4	20.9	11.7	28.0	29.5	21.2	23.2
信用事業資産総利益率	27.9	27.8	33.6	30.2	33.0	20.1	23.6	24.7	29.3
労働生産性	11.7	10.2	26.0	15.7	25.1	2.3	1.1	8.7	12.9

資料 第3図に同じ

第8表 信用事業資産総利益率の全国平均との対比

(単位 全国平均値 = 1)

	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄	最大/最小倍率
95年度	1.07	1.31	1.03	0.92	0.91	0.82	0.95	1.20	1.60
03	1.07	1.20	1.00	0.85	1.01	0.86	1.00	1.17	1.41

資料 第3図に同じ

(注) 最大/最小倍率とは、全国平均に対して最も水準の高い地域の値を最も低い地域の値で割ったもの。

第9表 職員当たり事業量の全国平均との対比

(単位 全国平均値 = 1)

	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄	最大/最小倍率
95年度	1.07	0.67	1.14	1.04	1.13	1.12	0.97	0.72	1.71
03	1.09	0.61	1.12	0.95	1.18	1.19	0.96	0.73	1.96

資料、(注)とも第8表に同じ

均を上回る伸びを示している。

また北陸は、信用事業資産総利益率、職員当たり事業量双方ともに、全国対比で相対水準を低下させている。

更に、職員当たり事業量を組合員数/信用事業職員(職員当たり組合員)と事業量/組合員(組合員当たり事業量)に分解すると、東北や北

陸では、組合員当たり事業量が減少しないし、全国平均より低い伸びにとどまっていることが、職員当たり事業量の伸びが全国

平均を下回る要因として指摘できる(第10表)。

組合員当たりの事業量の伸びの差には、農協の主体的取り組みの違いだけでなく、地域

経済、地域農業そのものの成長度合い等も影響していることが考えられよう。

結果的に信用事業労働生産性に関しては、近年東北、北陸といった地域の悪化が目立ち、もともと労働生産性の水準が高かった関東、北海道や、上昇している東海との格差が拡大している(第11表)。

このような地域ごとの格差を考慮すると、信用事業の労働生産性向上のためには、地

域の実情に応じた、きめ細かな対応が必要になっていると考えられる。

また、購買事業との対比でみると、これまで信用事業総利益の減少に比して、信用事業職員数の減少率が小幅だった背景としては、購買事業に比べ、店舗の削減ペースが緩やかだったことも要因として考えられ

第10表 職員当たり事業量、職員当たり組合員、組合員当たり事業量の変化率(03年度と95年度の変化率)

(単位 %)

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄
職員当たり事業量	22.5	24.3	11.4	20.9	11.7	28.0	29.5	21.2	23.2
職員当たり組合員	13.1	12.8	12.3	8.7	6.4	11.7	21.2	15.3	19.1
組合員当たり事業量	8.3	10.2	0.8	11.2	5.1	14.6	6.9	5.1	3.5

資料 第3図に同じ

第11表 信用事業労働生産性の全国平均との対比

(単位 全国平均値 = 1)

	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国・四国	九州・沖縄	最大/最小倍率
95年度	1.14	0.87	1.17	0.95	1.02	0.92	0.93	0.87	1.36
03	1.16	0.73	1.12	0.81	1.19	1.03	0.96	0.85	1.63

資料、(注)とも第8表に同じ

る。03年度の購買店舗数は3,844店舗と95年度の6,211店舗に対して4割程度の減少になっているが、信用事業店舗は、その間15,877店舗が12,875店舗へと2割程度の減少にとどまっている。

ただしこれに関しては04年7月の全中による「支所・支店体制再構築指針」等で効率化の方向性（職員4人以上配置で収支確保が前提等）が示されており、それに基づいた各農協での取組みが進捗中である。

そして既に店舗網再構築の動きが進み始めていることもうかがえ、信用事業を営む店舗の減少数は02年度は678、03年度は540と、それまでの年間200～400店舗台の減少から、減少ペースを速めている。

店舗の減少率と信用事業職員数の減少率との間には、地域でみれば緩やかには相関があるとみられるが、今後の店舗統廃合の進展のなかで、それが信用事業の職員数や

信用事業の労働生産性にどのように影響を及ぼしてくるか注目される（第11図）。

まとめ

以上、最近の農協経営をめぐる状況をふりかえると、以下のような点が指摘できよう。

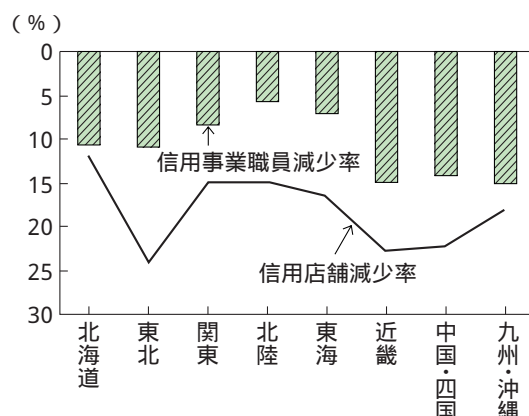
第一に、90年代末にみられたような急速な事業利益の落ち込みに対して、農協経営に関する危機意識が高まっているのではないかとと思われることである。この点は、人件費中心の事業管理費の大幅抑制の姿勢や、店舗網再構築に加速感が出てきたことからいえることである。

第二に事業総利益の減少の主要な部門である購買部門と信用部門では、現在までのところ、事業総利益減少に対する雇用面での対応に相違があり、両者間で比較すれば、事業量が伸びつつも事業総利益率の低下している信用事業の方が、雇用面での調整が難しく、労働生産性の低下につながっているとみられることである。

第三に、信用事業労働生産性の地域格差が拡大しつつあることである。このことは、それぞれの地域の事業基盤の違いが、成果の違いとなって現れている面もあろうから、信用事業に関しては、地域の事業基盤や競合他行の状況にも配慮した、よりきめ細かな実情の把握や対応策の必要性があることを示唆していると思われる。

（主任研究員 小野沢康晴・おのざわやすはる）

第11図 信用事業職員数減少率と信用店舗減少率の地域動向（03年度と95年度の比較）



資料 第3図と同じ