

2004年度の農協経営の動向

はじめに

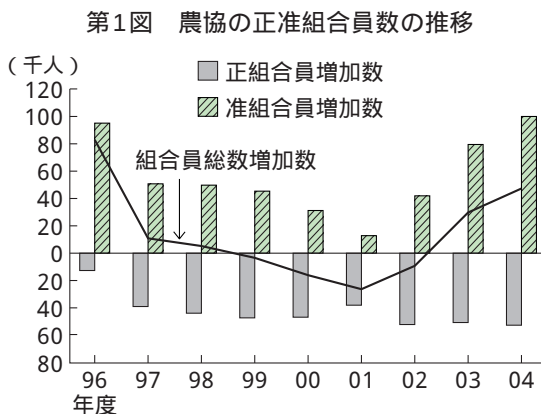
本稿では、農林水産省がまとめた『2004事業年度 総合農協統計表』を利用して、最近の農協経営の動向を概観する。

04年度の集計組合数は、913組合であり、合併の進展を反映して、前年度に比べ34組合の減少となった。

1 組合員数の動向

はじめに、農協の組織基盤である組合員の動向をみると、農協の組合員総数は、99年度から4年連続して減少した後、03年度、04年度は再び増加に転じている（第1図）。

正組合員数に関しては、97年度以降、毎



資料 農林水産省『総合農協統計表』以下、図表において明記されていない場合はすべて同じ。
(注) 前年差。

年5万人程度の減少が続いている。一方で、准組合員数は01年度までは増加数が鈍化して、組合員総数も減少が続いたが、02～04年度は増加数が拡大し、03年度、04年度は正組合員の減少数を上回る増加となった。組合員総数は、03年度には5年ぶりの増加（前年比28,178人増）となり、04年度も拡大（前年比45,784人増）し、914万5,856人となった。04年度の組合員総数は、90年代のピークである98年度の912万8,476人を6年ぶりに上回ったことになる。

2 役職員数、店舗数の動向

04年度の常勤理事数は前年比1.3%減少し3,144人に、非常勤理事数は6.5%減少し1万5,072人となった（第1表）。

そのうち、常勤理事については、1組合当たり平均で、01年度の2.2人から04年度には3.4人へと増加している。これは信用事業を行う農協では、役員として、信用事業を担当する専任の理事1人以上を含め常勤理事を3人以上置かなければならない、という01年6月の農協法改正を受けた動きとみられる。

加えて、02年度以降、実務精通者（組合職員出身者）の常勤理事が大幅に増加を続けていることが注目される。1組合当たり

第1表 役職員数と本・支所数等の推移

(単位 人, 店舗, %)

	実数	前年比増減率			
	04年度	01	02	03	04
常勤理事	3,144	7.9	0.7	23.9	1.3
うち実務精通者	1,725	0.0	39.8	76.0	4.8
非常勤理事	15,072	9.8	12.5	9.7	6.5
職員	240,435	2.2	2.2	3.7	3.1
信用事業	63,033	2.1	1.7	2.8	2.8
共済事業	38,639	4.3	3.7	2.4	3.1
購買事業	63,004	4.7	4.7	6.7	6.7
販売事業	16,797	0.7	1.6	2.0	2.0
その他事業	58,962	3.0	3.0	5.3	3.4
臨時・パート職員	39,659	11.6	4.2	1.2	2.2
合計	21,399	0.5	0.8	4.1	3.2
本所	935	16.8	11.1	6.9	4.6
支所	10,462	1.3	4.3	3.4	5.6
出張所	1,437	0.6	1.6	11.5	0.6
その他事業所	8,565	3.5	5.9	3.3	0.6

(注) その他事業所とは、支所及び出張所以外で独立して事業経営を行っている工場、店舗、給油所等であって、専従職員を配置している事業所をいう。

の実務精通者の常勤理事は01年度には0.6人であったものが、04年度には1.9人と大幅に増加している。前述の信用事業担当専任理事の必置義務に加え、合併による大型化で組合経営にも専門性が必要となるなかで、組合経営の実務に精通した職員出身者が常勤理事に登用されるケースが増えているとみられる。

04年度の職員数は3.1%減少と、03年度の3.7%よりは減少率は小幅だったが、2年連続で3%台の減少となり、24万435人となった。

主要事業のなかで職員の減少率が最も大きかったのは購買事業の6.7%減であり、次いで信用事業の2.8%減、販売事業の2.0%減となっている。一方、共済事業の職員数は3.1%の増加となった。

臨時・パート職員数は、02、03年度と2年連続して前年比減少となったが、04年度

は2.2%と再び増加に転じ、3万9,659人となった。臨時・パート職員を雇用している組合の割合は、01年度の69.7%から04年度には74.3%へと、5ポイント弱上昇しており、臨時・パート職員を増やすことによって、人件費削減を図っていることがうかがえる。

担当業務別には、01年度まで臨時・パート職員を増加させていた購買事業では、02年度以降臨時・パート職員も減少傾向にある。これには、Aコープの経済連・全農県本部への経営委託や協同会社化等の背景が考えられよう。

一方、農協の総店舗数(本所に支所、出張所、事業所を加えたもの)は、前年比3.2%減少し、2万1,399となった。なかでも支所の減少率が5.6%と最も大幅であり、農協の支所統廃合が加速しつつある状況がうかがえる。JAバンク中央本部が「JAバンク中期戦略における店舗再構築の取組について」を決定したのが03年12月、それを受けて全中理事会において「JAグループ全体で取り組むJAの支所・支店再構築指針」(以下「全中指針」という)が決定されたのが04年7月のことである。「全中指針」の中では、店舗の「存置最低基準」として「最低人員基準」(当該店舗内に役席者を含め信用事業担当職員4名以上配置。ただしライフライン店舗では、例外として信用事業担当職員3名で可)と、「最低限の採算性」(支所、支店における共通管理費配賦前の収支

確保)を置き、全国すべての農協が遵守すべき基準とした。そのうえで、04年度から06年度の3か年に支所・支店体制再構築のための抜本的な取組みを集中的に行う、とした。04年度の支所数の大幅な減少は、その取組みの始まりを意味していると考えることができよう。

(注1) ライフライン店舗とは、「その支所、支店がなければ、組合員等地域住民の生活が困ってしまう命綱のようなものであり、廃止した場合に代替策をもって対応できない支所・支店」と定義されている。

3 収支の動向

04年度の事業総利益は、前年比2.6%減の2兆203億円となり、2年連続で前年を下回った(第2表)。

事業別にみると、購買事業総利益が6.3%減、信用事業も2.3%減と前年度よりも減少率を拡大させ、販売事業は前年度の

0.4%増(米価格上昇による米販売・取扱高の増加が主因)から2.0%の減少へと3年ぶりに減少に転じた。

共済事業は1.2%の減少であり、前年比減少率は若干縮小したものの、01年度以降4年連続で事業総利益が減少している。

一方、事業管理費は2.6%減少し、1兆8,827億円となった。なかでも人件費が3.3%減の1兆3,264億円となり、減少の大半を占めている。

事業総利益の減少額が事業管理費の減少額を上回ったため、事業利益は、40億円減(2.8%)の1,376億円となった。事業管理費比率(事業管理費/事業総利益)は横ばいの93.2%であった。

事業利益は小幅減益であったものの、事業外費用の貸倒損失が21億円弱減少したこともあって事業外損益は106億円(18.0%)の増益となった。

この結果、経常利益は3.3%と3年連続増加し、2,068億円となった。

ここで96年度以降、98、02年度を除き一貫している事業総利益減少に対し、事業管理費の面から農協がどのような対応をとってきたのか、事業管理費の削減を総職員数(ここでは臨時・パートを含めた職員数を総職員数とする)の変動要因と、総職員1人当たり事業管理費の変動要因とに分解して、過去の推移をみてみよう(第3表)。

農協の事業総利益は96年度減少傾向となったが、それに対する事業管

第2表 事業総利益等の推移

(単位 億円, %)

	実数	前年比増減率			
	04年度	01	02	03	04
事業総利益	20 203	3.8	1.0	2.5	2.6
うち信用事業	7 166	9.1	6.3	1.7	2.3
共済事業	5 571	0.6	0.8	1.9	1.2
購買事業	4 490	1.0	4.9	5.1	6.3
販売事業	1 327	3.6	1.7	0.4	2.0
事業管理費	18 827	3.1	3.3	3.9	2.6
うち人件費	13 264	2.7	3.6	4.5	3.3
事業利益	1 376	38.6	345.2	21.8	2.8
事業外損益	692	52.9	13.2	15.9	18.0
経常利益	2 068	49.2	97.6	20.0	3.3
当期剰余金	1 250	36.9	2.9	59.5	19.7
事業管理費比率	93.2	0.7	4.2	1.4	0.0

(注) 事業管理費率は前年差(ポイント)。

第3表 事業総利益、事業管理費の前年差及び諸指標の推移

(単位 億円, %)

	95年度	96	97	98	99	00	01	02	03	04
事業総利益前年差	692	733	875	6	591	549	832	210	538	542
事業管理費前年差	553	167	179	349	148	419	667	691	791	502
総職員数要因	72	252	433	285	136	211	112	506	685	454
総職員1人当たり事業管理費要因	627	87	259	64	13	210	559	190	110	49
事業利益 / 事業総利益比率	7.7	5.6	2.8	4.3	2.5	1.9	1.2	5.5	6.8	6.8
臨時・パート職員 / 総職員比率	8.3	8.6	9.6	9.9	11.1	12.0	13.5	13.2	13.5	14.2

(注) 要因分解は、総職員数要因＝総職員数前年差×前年度の総職員1人当たり事業管理費
 総職員1人当たり事業管理費要因＝総職員1人当たり事業管理費前年差×前年度の総職員数で計算。

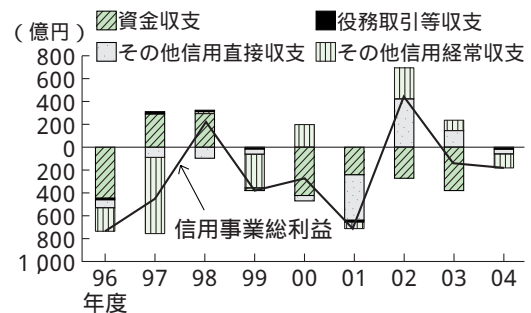
理費の抑制は、99年度までは、ほとんど総職員数の減少によっており、総職員1人当たりの事業管理費は98、99年度にわずかに低下したにとどまっていた。

しかし、00年度以降は総職員1人当たりの事業管理費も大きく抑制するというように、減量経営の深化がみられた。02年度以降は再び総職員数の減少要因が大幅になって事業管理費抑制の中心となったが、総職員1人当たり事業管理費の抑制も引き続き事業利益 / 事業総利益比率の押し上げ要因として寄与している。

4 信用事業の動向

前述したように、04年度の信用事業総利益は前年比2.3%減少した。信用事業総利益の前年比増減額の内訳を90年代後半からみると、96年度から99年度までは「その他信用経常収支」(＝信用事業その他経常収益－信用事業その他経常費用。信用事業その他経常費用は貸倒引当金繰入額、貸出金償却が大半)が信用事業総利益の減少要因となっていたことが明らかで、不良債権への引当

第2図 信用事業総利益と内訳の前年差



金増加が信用事業総利益の動向に大きな影響を与えていた(第2図)。

一方、00年度以降03年度までは、資金収支の悪化が、信用事業総利益の減少要因として大きかった。

そして04年度の特徴としては、資金収支の悪化がごくわずかにとどまったこと、全体的に信用事業総利益の悪化ペースが、90年代後半から2000年度前後のころに比べて小幅になっていることが指摘できる。

資金収支の悪化がごくわずかにとどまった要因をさぐるために、第4表から貯金・貸出金残高および利ざやの推移をみてみよう。

04年度末の貯金残高(平残)は、前年比2.8%、2兆1,378億円増加し、77兆3,765億

第4表 貯金、貸出金、貯貸率、各種利ざやの推移

(単位 億円, %)

	01年度	02	03	04	04 - 03
貯金残高(平残)	731 481	740 719	752 387	773 765	21 378
貸出金残高(平残)	217 141	213 348	212 506	211 974	533
貯貸率	29.7	28.8	28.2	27.4	0.8
貯金前年比増減率	2.1	1.3	1.6	2.8	1.3
貸出金前年比増減率	0.7	1.7	0.4	0.3	0.1
貯金利回り	0.16	0.09	0.06	0.05	0.01
貸出金利回り	2.62	2.51	2.32	2.25	0.08
預け金等利回り	0.71	0.61	0.57	0.60	0.02
有価証券等利回り	1.97	1.84	1.37	1.46	0.09
貯金・貸出金利ざや	2.46	2.42	2.26	2.20	0.06
貯金・預け金等利ざや	0.55	0.52	0.51	0.54	0.03
資金調達運用利ざや	1.15	1.10	1.01	1.02	0.01

(注) 1 資金調達運用利ざや=「資金運用収益-資金調達費用」
/「貸出金・預け金・有価証券平均残高」
2 預け金等利回りは、「預け金利息+その他受入利息」/預け金平残

円となった。

一方、貸出金残高(平残)は、前年比0.3%、533億円減少し、21兆1,974億円となった。この結果、貯貸率は前年比0.8ポイント低下し、27.4%となった。貯貸率の低下は99年度以来6年連続となっている。

利ざやをみると、貯金・貸出金利ざやは0.06ポイント低下し、2.20%となったが、貯金・預け金等利ざやは0.03ポイント拡大し、0.54%となった。これは預け金等利回りが前年比で0.02ポイント上昇したことによる。また有価証券利回りも、0.09ポイント拡大し、1.46%となった。有価証券利回りの上昇は、04年度に入って、国債の利回りが上昇したことが背景にあるとみられる。

以上の結果、資金調達・運用利ざやは0.01ポイント拡大し、1.02%となった。資金調達・運用利ざやが拡大したのは、98年度以来6年ぶりのことである。

このように、資金調達・運用利ざやが小幅ながら前年比プラスとなったこと、利ざ

やの悪化幅が最も大きい貸出金の減少率が前年に比べれば小幅だったことが資金収支の悪化が小幅にとどまった背景といえよう。

おわりに

紙幅の関係で十分には触れられないが、その他の事業についても簡記しておこう。

まず、04年度の共済事業は、

長期共済新契約高は建物更生共済中心に2年ぶりに金額ベースで増加に転じたものの、保有契約高は金額、件数ともに、99年度以降6年連続の減少となっており、減少額が年々拡大しつつあるのが懸念される。

次いで購買事業の供給・取扱高は、生産資材が前年比0.9%の減少、生活物資が6.9%の減少で、全体では2.9%の減少となった。

販売事業の販売取扱高は、果実(前年比4.5%増)、畜産(同5.6%増)のように増加した部門もあったものの、米の販売取扱高が冷害で米価格が高騰した03年度の反動で前年比12.6%の減少となったために、全体では、前年比1.9%の減少となった。

以上のように、04年度は、貯金量以外の事業量、事業総利益が減少するという厳しい環境のなかでの農協経営となった。

以下に、近年の農協経営の特徴として注目される点をあげてむすびにかえたい。

第一は、04年度に組合員総数が、90年代のピークであった98年度を上回ったことで

ある。

准組合員の加入理由について聞いている「農協信用事業動向調査」(03年11月実施)では、「第1位」の理由として最も多かったのが「資金の借入れ」であった。農協の貸出全体は、04年度も前年比で減少しているが、組合員向けの長期貸付残高(年度末)は、03、04年度ともに増加となっており、准組合員の増加に寄与していよう。

また、02年3月の事務ガイドライン改定で、組合員、みなし組合員(組合員の家族)と員外利用者の事業分量を把握できる体制を整備する必要がある、と員外利用規制遵守を求められたことも、組合における准組合員拡大策につながっていよう。

第二に、事業総利益の減少のなかで総職員数を減らして事業管理費を抑えるだけでなく、00年度からは総職員1人当たりの事業管理費も大幅に減少させるという減量経営の深化も加わり、経常利益ベースでは02年度以降3年連続の増益となる等、収益性の回復もみられるようになってきたことである。ただし、事業総利益の増加への展望が描きにくいなかで、減量経営中心の収益

回復においては、職員のモチベーション維持のためのマネジメントの工夫が求められるといえよう。

第三に、実務精通者(組合職員出身者)の常勤理事への登用が増えてきていることである。信用事業担当専任理事の必置義務に加え、合併して大規模化した農協では、経営に関しても専門性が求められてきていることに対応してきた結果といえよう。

第四に、店舗統廃合の動きに加速感がみられることである。各地での聞き取り調査によっても、店舗網の再構築に向けた動きが進んでいる例は多い。

第五に、04年度には信用事業総利益のなかで、資金収支の悪化に歯止めがかかったことである。しかし、その内容は、貸出残高減少と貸出利ざや縮小のなかで、貯金量の増加と預け金等利ざやの下げ止まりによってもたらされたものであり、リテール信用業務の前向きな成果が現れたことを示すわけではないことに留意する必要がある。農協段階での融資拡大の体制強化がより一層求められるといえよう。

(主任研究員 小野沢康晴・おのざわやすはる)

