



## 農協における農業関連事業損益の現状と課題

### はじめに

従来から経済事業利益の赤字を信用・共済事業の黒字で補っている農協は少なくなると指摘されてきた。全体としてみれば、<sup>(注1)</sup>現在もそのような構造は継続している。

第23回JA全国大会から経済事業改革に財務目標が加わり、農業関連事業と生活その他事業の損益均衡に取り組むこととなった。そして第24回JA全国大会でも、財務目標の達成に向けて、引き続き改革を進めることが決議された。

農業関連事業の財務目標は、共通管理費配賦前の事業利益段階で黒字化することであり、農林水産省『総合農協統計表』によれば、2004事業年度（以下「年度」）と05年度の全国集計値はいずれも黒字となっている。しかし個別農協についてみると、目標を達成した農協の割合は05年度で62.2%であり、03年度の59.1%に比べると3.1ポイント上昇したものの、赤字の農協が依然として4割弱を占めている。<sup>(注2)</sup>

本稿では、農中総研「農協信用事業動向調査」により、農業関連事業の部門別損益の動向を把握し、赤字農協の特徴を示すとともに、赤字農協の割合が高い正組合員1人当たりの農協取扱高（販売・取扱高＋生産

資材供給・取扱高）が少ない農協に焦点を<sup>(注3)</sup>当てて改善の方向を考察することにしたい。

なお農業関連事業は、農産物販売事業と農業生産資材購買事業が収益の大部分を占めるが、倉庫事業、共同利用施設事業、農産物加工事業等も含まれている。

（注1）斉藤由理子（2008）「農協の部門別損益の現状と変化」『農林金融』3月号，60～65頁。

（注2）全国農業協同組合中央会（2007）「財務目標の17年度実績（最終とりまとめ）について」（第19回経済事業改革中央本部委員会（07年2月22日開催）資料），全中ホームページ。

（注3）「農協信用事業動向調査」とは、全国の資金観測農協の協力を得て毎年2回実施しているアンケート調査である。本稿では、04年度第1回，05年度第1回と第2回，06年度第1回と第2回，07年度第1回の調査結果を使用した。

### 1 農業関連事業の部門別損益の推移

#### （1）全体的な傾向

農業生産の縮小と農産物価格の低迷を主因に農業関連事業総利益が減少傾向にあるなかで、人件費や減価償却費等からなる農業関連事業の「共通管理費配賦前事業管理費」（以下「個別管理費」という）の削減によって、農業関連事業の「共通管理費配賦前事業利益」（以下「事業利益」という）が増加するという状況にある。この結果、事業利益が黒字の農協の割合は徐々に上昇し

ている。

03年度から06年度の1組合当たり農業関連事業の損益をみると、事業総利益も個別管理費も3年連続で減少となった(第1表)。いずれの年度も個別管理費の前年比減少額が事業総利益の減少額を大きく上回ったため、事業利益は増加となった。個別管理費の減少額は、1,200~1,800万円と3年連続で1,000万円台となっており、経済事業個別管理費の約7割が人件費であることから、1,000万円前後の人件費が毎年減

(注4)  
少したことになる。

個別管理費の削減が進められた結果、黒字農協の割合は年々上昇してきた。03年度は44.9%、04年度は47.4%、05年度は50.5%、06年度は51.5%へと、この間6.6ポイント上昇しており、徐々に改善してきている。

(注4) 農林水産省・全中(2004)『農業協同組合経営分析調査報告書』によると、02年度の購買事業、販売事業、倉庫事業、加工事業、利用事業の合計の個別管理費に占める人件費の割合は70.3%である。

第1表 農業関連事業損益の推移(単純平均, 1県1農協を除く)

< 農業関連事業総利益 >

(単位 組合, 百万円, %, ポイント)

	集計 組合数	実 数				前年比増減額			03~06 年度平均 増減率
		03年度	04	05	06	04	05	06	
全 体	197	690	682	674	666	8	8	8	0.9
06年度の正 組員1人当 たり農協取 扱高									
50万円未満	52	264	270	259	249	6	10	10	1.4
50~100万円	60	652	628	627	626	24	1	1	1.0
100~150万円	39	767	745	750	750	21	5	0	0.6
150万円以上	46	1,157	1,166	1,140	1,115	9	26	24	0.9

< 農業関連事業個別管理費 >

全 体	197	666	653	637	619	12	16	18	1.8
正組員 1人当 たり農 協取 扱高									
50万円未満	52	352	366	344	335	14	22	9	1.2
50~100万円	60	703	674	675	673	29	1	2	1.1
100~150万円	39	675	665	645	603	10	20	42	2.8
150万円以上	46	964	941	912	883	23	29	29	2.2

< 農業関連事業利益(共通管理費配賦前) >

全 体	197	24	29	37	47	4	8	10	17.5
正組員 1人当 たり農 協取 扱高									
50万円未満	52	88	96	85	86	9	11	1	0.5
50~100万円	60	51	46	48	46	5	2	2	2.4
100~150万円	39	92	81	105	147	11	25	41	12.5
150万円以上	46	193	225	228	233	32	3	5	4.8

< 黒字農協の割合 >

	集計 組合数	割 合				前年比変化幅			03~06 年度の 変化幅
		03年度	04	05	06	04	05	06	
全 体	197	44.9	47.4	50.5	51.5	2.5	3.1	1.0	6.6
正組員 1人当 たり農 協取 扱高									
50万円未満	52	17.3	9.6	11.5	13.5	7.7	1.9	2.0	3.8
50~100万円	60	30.0	36.7	43.3	41.7	6.7	6.6	1.6	11.7
100~150万円	39	69.2	69.2	71.8	74.4	0.0	2.6	2.6	5.2
150万円以上	46	76.1	84.8	84.8	87.0	8.7	0.0	2.2	10.9

資料 農中総研「農協信用事業動向調査」(以下の図表同じ)

(注)1 03~06年度の4年間連続して回答した組合を集計。

2 事業利益の平均増減率の斜体は赤字額の減少率を示す。

## (2) 正組合員 1 人当たり農協取扱高別の動向

全体的にみれば黒字農協の割合は上昇傾向にあるが、正組合員 1 人当たり農協取扱高が少ない農協では改善が進んでいないのが現状である。

正組合員 1 人当たり農協取扱高が150万円以上の農協では、個別管理費の減少率が事業総利益の減少率を上回り、事業利益の03～06年度平均増減率は4.8%となった(第1表)。

一方、正組合員 1 人当たり農協取扱高が50万円未満の農協では、事業総利益の03～06年度平均増減率は 1.4%であり、個別管理費の03～06年度平均増減率の 1.2%を上回っている。

この結果、06年度の黒字農協の割合は、正組合員 1 人当たり農協取扱高が150万円以上の農協では03年度に比べて10.9ポイント上昇し大幅に改善したが、50万円未満の農協では3.8ポイント低下した。ちなみに正組合員 1 人当たり農協取扱高が50万円未満の農協の地域区分の内訳は、37.7%が特定市、36.4%が都市的農村である。

## 2 黒字農協と赤字農協との差異

### (1) 農業関連事業の取扱高、事業総利益、個別管理費の差異

黒字農協の割合は全体として上昇傾向にあるとはいえ、06年度においても51.5%と、半数をやや上回る程度である。それでは、黒字農協と赤字農協では何が異なっている

のであろうか。本節では、販売・取扱高や生産資材供給・取扱高等に関する調査を行った06年度の結果を用いて、両者の違いを明らかにすることにしたい(前節での03～06年度に連続して回答した農協の集計値とは多少異なる)。

第2表は、黒字農協と赤字農協の経営指標の単純平均を示したものである。

取扱高についてみると、黒字農協では123.2億円であるのに対して、赤字農協では58.7億円と、約2分の1の水準である。しかし一般の売上高総利益率に相当する取扱高事業総利益率は、黒字農協、赤字農協ともに7.9%であり、違いはみられない。

このため事業総利益は、取扱高の違いを反映し、赤字農協のそれは黒字農協の約2分の1となっている。

一方、大部分が固定費とみられる個別管理費は、黒字農協では6.7億円であり、赤字農協では5.1億円と前者の約4分の3の水準である。この結果、取扱高に対する個別管理費の割合は、黒字農協では6.0%、赤字農協では倍の12.0%となっており、後者において個別管理費の負担が相対的に大きいものとなっている。

### (2) 担当役職員 1 人当たり取扱高の違い

取扱高の違いについて、主要な管理費である人件費との関係を見るために、担当役職員 1 人当たり取扱高をみると、黒字農協では1.8億円であるのに対して、赤字農協は1.0億円と、後者は前者の約2分の1の水準にある。

第2表 黒字農協の平均と赤字農協の平均との比較(単純平均, 1県1農協を除く)

	(単位)	全体の平均	黒字農協平均(a)	赤字農協平均(b)	(b)/(a)	t値
取扱高(販売・取扱高+生産資材供給・取扱高)		92.1	123.2	58.7	0.48	7.802
うち販売・取扱高	億円	63.8	87.1	38.8	0.44	7.860
生産資材購買供給・取扱高		28.3	36.1	20.0	0.55	6.542
農業関連事業総利益		6.3	8.5	4.0	0.48	8.154
農業関連事業個別管理費		5.9	6.7	5.1	0.76	2.906
農業関連事業利益(共通管理費配賦前)		0.4	1.8	1.1	-	-
取扱高事業総利益率	%	7.9	7.9	7.9	1.00	0.489
取扱高対農業関連事業個別管理費比率	%	8.7	6.0	12.0	1.99	9.427
農業関連事業役員1人当たり取扱高	億円	1.4	1.8	1.0	0.53	4.379
正組合員1人当たり農協取扱高	万円	110	151	65	0.43	5.236
役員1人当たり正組合員	人	192	202	180	0.89	0.048
准組合員比率	%	41.7	36.3	47.6	1.31	5.686
正組合員(個人)	人	9,018	9,024	9,013	1.00	1.246
集計組合数	組合	315	172	143		

(注)1 一般企業の売上高に相当する科目として、ここでは便宜上、販売・取扱高と生産資材供給・取扱高の合計値を使用した(文中では「取扱高」「正組合員1人当たり農協取扱高」。部門別損益計算書には、農業関連事業収益という科目があるが、販売事業からの収益として、販売・取扱高を計上している組合と、受取手数料のみを計上している組合が混在しているとみられるため、ここでは使用しない。  
 2 黒字農協の平均と赤字農協の平均に差があるか否かを判断するためにt検定を行った。t検定とは、2つの集団の平均に意味のある差があるか否かを検定するもの。t値が有意水準5%で有意である場合に、黒字農協の平均と赤字農協の平均に差があるとした(表の中では色網掛け)。

さらに担当役員1人当たりの取扱高を、正組合員1人当たり農協取扱高と、役員1人当たり正組合員数に分解すると、については、黒字農協では151万円、赤字農協では65万円と、赤字農協のそれは黒字農協の4割をやや上回る程度にすぎない。一方については、黒字農協では202人、赤字農協では180人であり、t検定の結果から両者に有意な差があるとはいえない。正組合員1人当たり農協取扱高において、黒字農協と赤字農協の差異が大きいといえる。

### 3 損益均衡のための改善度合いと改善方向

#### (1) 損益均衡に必要な改善度合い

それでは、赤字農協が農業関連の事業利

益段階で損益を均衡させるにはどの程度の改善が必要であろうか。

赤字農協の事業利益を黒字化するには、取扱高を増やす、取扱高事業総利益率を高める、個別管理費を削減する、のいずれか、あるいはこれらの組合せが必要である。

06年度を基準に、他の条件を不変として試算すると、赤字農協全体では、取扱高のみで均衡させる場合には25.9%の増加、個別管理費のみで均衡させる場合には20.6%の削減、取扱高事業総利益率のみで均衡させる場合には1.8ポイント引き上げることが必要となる(注5)(第3表)。

同様に06年度の正組合員1人当たり農協取扱高別にみると、150万円以上の農協では、取扱高は14.0%の増加、個別管理費は12.3%の削減、取扱高事業総利益率では0.7

ポイント引き上げることが、それぞれ必要である。

これに対して正組合員1人当たり農協取扱高が50万円未満の農協の場合には、取扱高は48.6%の増加、個別管理費は32.7%の削減、取扱高事業総利益率では4.7ポイント引き上げる必要があるなど、正組合員1人当たり農協取扱高が少ない組合において、損益均衡に必要な改善幅がより大きい。

参考までに06年度の赤字農協における信用事業利益と共済事業利益の合計に対する事業利益の割合をみると、正組合員1人当たり農協取扱高が50万円未満の農協では△12.0%であり、50～100万円未満の農協でも△11.4%となっている。

(注5) 赤字農協全体を例とした場合、取扱高に関する目標値の算出方法は次の通り。06年度実績の個別管理費は5.7億円であり、損益を均衡させるには、これと同額まで事業総利益を増加させる必要がある(目標値5.7億円)。06年度実績の取扱高事業総利益率7.0%を不変とすると、事業総利益が目標値に達するには取扱高を80.5億円まで増やす必要がある。

## (2) 正組合員1人当たり農協取扱高が少ない農協の特徴

正組合員1人当たり農協取扱高が50万円未満の農協における近年の実績では、事業総利益の減少が個別管理費の削減を上回るペースで進んでいる(前掲第1表)。

このような農協のおかれた地域環境を考慮すると、取扱高を大幅に増加させることは難しく、一方で個別管理費の削減だけで損益を均衡させることも困難とみられる。

第3表 赤字農協において農業関連事業利益を均衡させるために必要な改善度合い(1組合当たり)

(単位 億円, %, ポイント, 組合, 人)

	赤字農協全体	06年度の正組合員1人当たり農協取扱高				
		50万円未満	50～100万円	100～150万円	150万円以上	
実績値 (06年度)	取扱高(販売・取扱高+生産資材供給・取扱高)	63.9	22.3	86.7	85.4	159.9
	農業関連事業総利益	4.5	2.1	6.5	4.8	7.8
	農業関連事業個別管理費	5.7	3.2	8.0	5.4	8.9
	共通管理費配賦前農業関連事業利益	△1.2	△1.0	△1.5	△0.6	△1.1
	取扱高事業総利益率	7.0	9.6	7.5	5.6	4.9
	事業総利益対農業関連事業個別管理費比率	125.9	148.6	122.9	112.5	114.0
	目標値 (他の条件は 不変として)	取扱高	80.5	33.2	106.6	96.1
農業関連事業総利益		5.7	3.2	8.0	5.4	8.9
農業関連事業個別管理費		4.5	2.1	6.5	4.8	7.8
取扱高事業総利益率		8.8	14.2	9.2	6.3	5.6
目標 △実績	取扱高	16.6	10.8	19.9	10.7	22.4
	農業関連事業総利益	1.2	1.0	1.5	0.6	1.1
	農業関連事業個別管理費	△1.2	△1.0	△1.5	△0.6	△1.1
	取扱高事業総利益率	1.8	4.7	1.7	0.7	0.7
目標の実績比 増減率	取扱高	25.9	48.6	22.9	12.5	14.0
	農業関連事業個別管理費	△20.6	△32.7	△18.6	△11.1	△12.3
集計組合数		146	65	54	15	12
参考 (単純平均)	正組合員に占める60歳以上の割合(推計含む)	63.4	67.4	61.9	58.3	55.3
	准組合員比率	47.6	54.9	43.1	40.6	37.3
	正組合員以外の人口/正組合員	41.9	60.8	30.6	22.7	19.5

(注) 参考は単純平均であり、それ以外は06年度の正組合員1人当たり農協取扱高別の合計値を集計組合数で除したもののため、参考以外は第2表と数値が異なる。

正組合員 1 人当たり農協取扱高50万円未満の農協の事業環境をみると、正組合員のうち60歳以上の割合が67.4%と高齢化が進んでおり、他方で准組合員比率が54.9%と高く、正組合員以外の管内人口も多いという特徴がある。

聞き取り調査では、それまで1つの品目の野菜を大量に生産し共同販売によって卸売市場に出荷していた生産者が、高齢化とともに直売所への出荷に切り替えたという話も聞く。高齢の生産者の農業経営の方針は、若手生産者のそれとは同じではないであろう。農業関連事業の主要な利用者である正組合員の変化に対応した営農指導や販売方法が求められている。

農業生産の縮小に合わせて、個別管理費を切り詰めるよりも、正組合員のニーズの変化に対応して、取扱高を維持しつつ、取扱高事業総利益率の向上に結び付けていく方法がより現実的であると考えられる。例えば、上記のような地域の強みを生かした直売所、体験農園や市民農園といった地産地消型の取組みも1つのビジネス・モデルとなる。

### (3) 正組合員 1 人当たり農協取扱高が少ない農協の改善方向

#### A 農協の取組み

このように正組合員 1 人当たり農協取扱高が少ないほど、赤字農協の割合が高く、損益均衡の難度が高い。このような正組合員 1 人当たり農協取扱高が少ない農協が黒字化を達成した事例として、A 農協の取組

みを紹介したい。

A 農協は九州地方の農村地帯にある。農林業センサスによると、05年の管内の販売農家は2000年に比べて15.2%減少し、一方自給的農家は14.9%増加した。06年度の農協の販売・取扱高は30億円であり、正組合員 1 人当たりの農業関連の農協取扱高は63万円である。

A 農協では、合併後に、構造的な赤字体質であることが判明し、支所再編をはじめとする改善に取り組んできた。農業関連事業についても、部門別に採算をとることが重要であるとの考え方にに基づき、さまざまな取組みを行ってきた。なかでも注目すべきは、地産地消型流通への注力、地域住民を対象とする農業技術研修会の開催、野菜集出荷場の縮小、である。

の農産物販売については、農協直営の直売所（4店舗）に加えて、地元の「道の駅」にも出荷している。98年度の直売所の売上高は2.4億円であったが、05年度には7.5億円へと3.1倍に増加した（道の駅への出荷を含む）。また今後は、地元量販店のインショップに出荷することも検討している。直売所への出荷では、卸売市場出荷に比べて農協の受取手数料率が高く設定されている。

は、高齢化や後継者不足で増加している休耕地の活用を促し、新たな農業の担い手を育成すること目的に、98年度から毎年、開催している。05年度までに延べ145人が受講し、このうち8割に相当する117人が農業を営んでいる。対象は60歳未満の地域

住民で、受講者は稲作経営等の兼業農家が多いが、非農家も少なくない。

このような生産者も直売所に農産物を出荷しており、農協の農業関連事業の利用者の裾野を広げることにつながっている。

については、4か所のうち2か所を廃止し、廃止したうちの1か所は葬祭施設に改築した。葬祭施設としたのは、これまで農協を支えていただいた組合員にご恩返しするという考えに基づくものである。葬祭事業の利用件数は、2000年度の181件から、04年度には322件となり、管内のシェアは4割を超えるようになった。

## おわりに

全体的にみれば、農業関連事業の損益は、

事業総利益の減少を上回る個別管理費の削減により、黒字組合の割合は徐々に上昇している。しかし正組合員1人当たり農協取扱高が少ない農協を中心に、06年度の段階で4割程度の農協の事業利益が赤字となっている。

正組合員1人当たり農協取扱高が少ない農協では、損益を均衡させるために必要な改善幅が大きい。一方、事業環境としては正組合員は高齢化しているものの、管内人口や准組合員が多く存在する。このような地域の強みを生かしつつ利用者の変化に対応したビジネス・モデルをいかに構築するか、それに合わせて農協内部のシステムをいかに適応させていくかが課題といえよう。

(主事研究員 尾高恵美・おだかめぐみ)

## 発刊のお知らせ

### 農林漁業金融統計2007

A4判, 194頁  
頒価 2,000円(税込)

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

なお、CD-ROM版をご希望の方には、有料で提供。

#### 頒布取扱方法

編集...株式会社農林中金総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-8-3 TEL 03(3243)7318

FAX 03(3270)2658

発行...農林中央金庫

〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

頒布取扱...株式会社えいらく営業第一部

〒101-0021 東京都千代田区外神田1-16-8 TEL 03(5295)7580

FAX 03(5295)1916

発行 2007年12月