



2010年度の農協経営の動向

主事研究員 古江晋也

はじめに

本稿では、農林水産省「平成22事業年度総合農協統計表」をもとに、2010年度の農協経営の動向を概観する。

08年9月、米国大手証券会社リーマン・ブラザーズの経営破綻が引き金となり（以下「リーマン・ショック」という）、世界経済は金融危機に直面した。先進国や主要新興国は、金融市場への資金供給、金融緩和策、財政出動などを通じて事態の収束を図り、経営危機に瀕した欧米金融機関には公的資金の注入が実施された。これらの手段によって世界経済は09年半ばに持ち直したが、ほどなくギリシャで多額の財政赤字が発覚した。この財政破綻懸念はイタリアやスペイン等にも向けられ、金融市場等では「欧州債務危機」として警戒感を強めていった。

一方、日本では10年6月、菅直人内閣が発足したものの、翌月の参議院選挙で与党・民主党は惨敗。野党・自民党が参議院第一党となり、いわゆる「ねじれ」状態となった。このように政治経済が混迷の度を深めているなか、11年3月11日、太平洋三陸沖を震源とする巨大地震「平成23年（2011年）

東北地方太平洋沖地震」が東日本を襲った（その後、「東日本大震災」と命名）。

なお、「平成22事業年度総合農協統計表」には東日本大震災の被害額等がほとんど反映されていない。そのため、本稿が分析対象としている10年度の農協経営の動向にも東日本大震災の影響はほとんど含まれていないことに留意する必要がある。

1 組合員数と職員数の動向

10年度の集計組合数は725組合と前年度（741組合）よりも16組合（ $\Delta 2.2\%$ ）減少した。組合員数は969万3,855人となり、前年度より1.2%増加した。組合員のうち、正組合員数は472万274人と前年度より $\Delta 1.2\%$ 減少している。これは正組合員の高齢化が大きな要因である（第1表）。

それに対して准組合員数は住宅ローンの推進、組合員拡充運動等が行われたこともあり、497万3,581人と前年度より3.5%増加した。このような「正組合員数と准組合員数の逆転」は09年度から生じており、正組合員数と准組合員数の開きは今後も拡大すると思われる。

一方、役職員数に目を向けると10年度の役員数は1万9,161人（前年度比 $\Delta 1.8\%$ ）、職

員数は22万781人（同△1.1%）と減少が継続している。役員数が減少している要因は、農協の合併等があげられる。

役員数のうちひと際目を引くのが女性役員数の伸びであり、10年度には741人（前年度比7.4%）となった。この背景には監督官庁の後押しがある。政府は00年、「男女共同参画基本計画」を閣議決定し、指導的地位にある女性の割合を20年までに30%とすることを目標にした。こうした時流のなか、農林水産省は「事務ガイドライン」において女性非常勤理事の登用を促進す

(注1)

る特例措置を定めている。正組合員に占める女性の割合が高まりつつあるなか、女性役員数の増加は農協の活性化の観点からも重要である。

(注1) 農山漁村男女共同参画推進協議会「新たな協同 女性とともに～女性参画がJAを再生する～」参照。

2 主要事業量の動向

10年度の貯金（平均残高）は85兆5,637億円（前年度比1.5%増）、貸出金（平均残高）は23兆8,080億円（同0.8%増）となった。それに対して共済事業（長期共済期末保有契約高）は311兆878億円（同△2.9%）と98年度の391兆

第1表 集計組合数と組合員数、役員数、職員の推移

(単位 組合、団体、人、%)

	10年度		前年度比増減率				
	実数	1組合あたり	06	07	08	09	10
集計組合数	725	-	△4.7	△3.1	△5.9	△3.8	△2.2
組合員	9,693,855	13,371	1.5	1.2	0.7	0.9	1.2
正組合員	4,720,274	6,511	△1.1	△1.1	△1.2	△1.1	△1.2
うち女性	890,718	1,229	1.0	5.0	2.2	1.0	1.1
団体	12,926	18	5.9	7.1	4.8	5.3	5.6
准組合員	4,973,581	6,860	4.5	3.7	2.7	3.0	3.5
うち団体	80,744	111	1.1	0.1	3.5	△1.9	2.0
役員数	19,161	26	△3.4	△3.2	△5.9	△2.8	△1.8
うち常勤理事	2,649	4	△3.3	△1.9	△4.4	△2.7	△1.7
女性	741	1	6.2	12.9	15.2	14.0	7.4
職員数	220,781	305	△2.3	△0.8	△0.9	△0.3	△1.1
うち信用事業	58,647	81	△2.6	△0.9	△0.7	0.1	△0.3
共済事業	40,126	55	0.7	0.1	0.8	1.4	0.8
購買事業	46,986	65	△5.4	△3.8	△3.5	△4.2	△4.6
販売事業	16,443	23	△3.1	0.9	0.7	2.9	△1.6
指導事業	15,917	22	△0.5	3.8	△0.5	△0.3	△0.3
臨時・パート職員	41,682	57	0.2	4.5	△0.4	2.4	1.5

資料 農林水産省「総合農協統計表」から作成。以下同じ

4,169億円をピークに減少を続けている（第2表）。

購買事業では、生産資材が前年度比△2.7%となった。生産資材関連価格は08年度に上昇したが、09年度はその反動によって大幅に低下した。11年に入ると再び上昇傾向をたどるようになったものの、10年半ば頃までの価格下落が影響したため供給・取

第2表 主要事業量の推移

(単位 億円、%)

	10年度		前年度比増減率				
	実数	1組合あたり	06	07	08	09	10
貯金(平均残高)	855,637	1,180	1.4	2.2	1.6	1.8	1.5
貸出金(平均残高)	238,080	328	1.7	2.4	2.6	4.6	0.8
長期共済期末保有契約高	3,110,878	4,291	△2.4	△3.1	△3.2	△3.0	△2.9
購買事業当期供給・取扱高	29,848	41	△4.2	△0.9	0.7	△8.4	△1.2
生産資材	20,273	28	△3.7	0.0	2.9	△11.9	△2.7
生活物資	9,575	13	△5.3	△3.1	△4.5	0.5	1.9
販売事業当期販売・取扱高	42,262	58	△0.3	△3.4	0.7	△3.4	△0.1

扱高の減少につながったと思われる。特に肥料は前年度比△8.4%と最も供給・取扱高が減少している。

3 収支の動向

10年度の事業総利益は1兆8,866億円と02年度（2兆1,282億円）から8年連続で前年度比マイナスとなった。第3表は06～10年度における部門別損益の前年度比増減率を示したものである。これによれば、農協は事業総利益が減少する状況のなか、事業管理費を削減することで事業利益を確保してきた。

一方、部門別事業利益をみると10年

度は信用事業が2,195億円、共済事業が1,473億円の黒字となり、農業関連（△484億円）、生活その他（△315億円）、営農指導（△1,142億円）は赤字となっている。このように信用、共済部門が黒字、他の事業部門が赤字という基調は変わらないが、近年では共済部門の事業利益が減少しており、農協全体の事業利益は信用事業に対する依存度を高めつつある。

4 協同組織金融機関の財務分析比較

ここまでは10年度の農協経営の動向を中心に概観してきたが、以下では協同組織金融機関である信用金庫（以下

「信金」という）、信用組合（以下「信組」という）と財務分析比較を行うことで農協経営の状況を検討することにしよう。

従来、金融機関の財務分析比較は都銀、地銀、信金、信組間で行われており、そのなかに農協が含まれることは少なかった。その理由は、農協が、①共済事業や営農経済事業など信用事業以外の事業を営んでいること、②他金融機関と異なる勘定科目等があること、に大きく関係している。しかし、これらの相違を有していても信金、信組と財務分析比較を行うことは、農協

第3表 部門別損益の推移

(単位 億円, %)

	10年度		前年度比増減率				
	実数	1組合当たり	06	07	08	09	10
事業総利益	18,866	26.0	△1.2	△1.3	△1.5	△0.2	△1.3
信用	7,680	10.6	1.8	3.2	△4.0	4.5	△0.4
共済	4,897	6.8	△1.3	△5.2	△0.7	△2.1	△1.8
農業関連	4,101	5.7	△2.4	△1.0	2.6	△4.1	△1.9
生活その他	2,357	3.3	△7.0	△6.4	△2.2	△4.1	△2.0
営農指導	△169	△0.2	4.8	4.5	△5.6	6.2	△5.1
事業管理費	17,138	23.6	△1.9	△1.3	△1.2	△1.9	△0.5
信用	5,485	7.6	△0.6	△0.8	△1.3	△1.9	△0.2
共済	3,425	4.7	0.0	△1.0	△0.9	△0.5	△0.1
農業関連	4,585	6.3	△2.7	△0.3	0.1	△1.4	△0.6
生活その他	2,671	3.7	△6.3	△4.9	△3.4	△4.5	△1.9
営農指導	972	1.3	1.9	1.4	△1.1	△1.5	0.3
事業利益	1,728	2.4	7.2	△1.3	△5.1	18.1	△8.8
信用	2,195	3.0	10.6	16.1	△11.7	24.7	△0.8
共済	1,473	2.0	△3.5	△13.1	△0.4	△5.3	△5.6
農業関連	△484	△0.7	6.2	△6.5	25.2	△34.9	△13.0
生活その他	△315	△0.4	0.4	△5.7	11.8	7.0	1.5
営農指導	△1,142	△1.6	△0.8	△0.5	0.2	2.2	△1.0
税引前当期利益	2,224	3.1	13.5	0.7	1.5	8.8	△6.7
信用	2,492	3.4	13.4	15.8	△9.3	16.1	0.1
共済	1,534	2.1	△2.2	△13.1	1.5	△5.2	△5.4
農業関連	△400	△0.6	13.1	△17.2	40.5	△50.8	△19.2
生活その他	△272	△0.4	3.6	3.9	19.5	7.6	1.0
営農指導	△1,130	△1.6	△0.6	△1.1	0.4	2.5	△1.1

(信用事業)の現状をきめ細かく理解する上での一助になると考えられる。

信金、信組の財務分析を行うにあたっては『全国信用金庫財務諸表分析』(社団法人全国信用金庫協会)、『全国信用組合決算状況』(社団法人全国信用組合中央協会)を用いることにする。なお農協は総合事業体であるため、信用部門のみを取り出して厳密に比較することは困難である。そのため、一部は農協全体の経営指標を用いて比較していることに留意されたい。

(1) 06～10年度の主要経営指標の推移

第4表は06～10年度における信金、信組、農協(信用事業)の主要経営指標の推移を表したものである。この表でまず注目されることは、農協(信用事業)は信金、信組よりも経費率^(注2)がかなり低いことである。

ただし、06年度の農協(信用事業)の業務粗利益経費率^(注3)(OHR: Over Head Ratio)は06年度76.8%と信金、信組よりも高水準にあった。また、総資金利ざや^(注4)も信金0.43%、信組0.59%に対して農協は0.3%と最も低かった。つまり、06年度の農協は信金、信組よりも低コストで資金調達を行いつつも、利ざやは最も低かったのである。

しかし、08年度のリーマン・ショック以降の協同組織金融機関の経営指標は大きく様変わりするようになる。まず、当期純利益をみてみると、信組は07年度(△16億円)から赤字に陥り、08年度には△367億円を計上。09年度になってようやく136億円の黒字となった。信金も07年度820億円と当

期純利益は急速に低下、08年度には△2,147億円を計上することになった。翌09年度には1,476億円、10年度には2,001億円と回復を見せたものの、06年度の2,620億円には遠く及ばない。それに対して信用事業以外の事業を含めた農協全事業の当期剰余金(信金・信組の当期純利益に相当)は08年度1,480億円、09年度1,686億円、10年度1,569億円と底堅く推移している。

次に総資産利益率^(注5)(ROA: Return On Assets)をみると、当期純利益が大きく減少したことを反映して、信金は07年度0.07%、08年度△0.18%、09年度0.12%と推移し、10年度には0.16%となった。信組は07年度△0.01%、08年度△0.21%、09年度0.08%、10年度0.05%と依然低調に推移している。一方、信用事業以外の事業を含めた農協全事業では07年度0.16%、08年度0.16%、09年度0.18%、10年度0.17%とリーマン・ショック以前の水準を維持している。

さらにこの期間、信金は業務粗利益経費率を69.6%(06年度)→70.8%(10年度)、信組は68.2%(06年度)→72.0%(10年度)と上昇させたのに対し、農協(信用事業)は76.8%(06年度)→71.4%(10年度)と低下させてきた。

農協の総資産利益率と業務粗利益経費率が改善した要因の一つは、一貫した経費削減をあげることができる。第5表は信用事業以外の事業を含めた農協全事業の事業管理費の推移をまとめたものである。この表によれば、農協は06～10年度の5年間で869億円もの事業管理費を削減した。その

第4表 農協・信組・信金の主要経営指標の推移(2006～10年度)

(単位 億円, %)

主要経営指標		06年度	07	08	09	10
総資産(A)	信金	1,150,631	1,176,096	1,203,309	1,218,977	1,287,792
	信組	171,042	173,228	175,134	177,552	182,751
	農協*	888,784	909,265	923,100	936,366	949,452
業務粗利益(B)	信金	20,114	18,846	17,580	19,223	20,421
	信組	3,344	3,189	2,815	3,029	3,032
	農協	7,449	7,684	7,377	7,708	7,680
当期純利益(C)	信金	2,620	820	△2,147	1,476	2,001
	信組	243	△16	△367	136	84
	農協*	1,424	1,462	1,480	1,686	1,569
経費(D)	信金	13,991	14,150	14,291	13,995	14,466
	信組	2,280	2,250	2,228	2,183	2,184
	農協	5,718	5,674	5,603	5,496	5,485
総資金利ざや	信金	0.43	0.35	0.30	0.31	0.27
	信組	0.59	0.50	0.42	0.43	0.38
	農協	0.30	0.31	0.32	0.32	0.31
預金(貯金)貸出金利ざや	信金	1.08	1.04	0.99	0.94	0.93
	信組	1.48	1.40	1.32	1.29	1.27
	農協	1.38	1.30	1.23	1.22	1.20
資金運用利回り	信金	1.90	1.97	1.92	1.80	1.67
	信組	2.22	2.27	2.20	2.10	1.94
	農協	1.15	1.31	1.34	1.24	1.13
貸出金利回り	信金	2.55	2.65	2.60	2.44	2.33
	信組	3.11	3.17	3.10	2.97	2.84
	農協	2.21	2.28	2.23	2.13	2.01
預金(貯金)利回り	信金	0.15	0.31	0.33	0.26	0.18
	信組	0.20	0.37	0.41	0.36	0.29
	農協	0.11	0.29	0.33	0.25	0.17
経費率	信金	1.32	1.30	1.28	1.24	1.22
	信組	1.43	1.40	1.37	1.32	1.28
	農協	0.72	0.70	0.68	0.65	0.64
資金調達原価率	信金	1.47	1.62	1.62	1.49	1.40
	信組	1.63	1.77	1.78	1.67	1.57
	農協	0.84	1.00	1.01	0.91	0.82
預金(貯金)原価率	信金	1.47	1.61	1.61	1.50	1.40
	信組	1.63	1.77	1.78	1.68	1.57
	農協	0.83	0.98	1.00	0.90	0.82
総資産利益率(C/A)	信金	0.23	0.07	△0.18	0.12	0.16
	信組	0.14	△0.01	△0.21	0.08	0.05
	農協*	0.16	0.16	0.16	0.18	0.17
業務粗利益経費率(D/B)	信金	69.6	75.1	81.3	72.8	70.8
	信組	68.2	70.5	79.1	72.1	72.0
	農協	76.8	73.8	75.9	71.3	71.4

(注) *の農協の「総資産」「当期純利益」「総資産利益率」には、信用事業の他、共済事業、営農事業など農協全事業の数値が含まれている。
農協の場合、「信用事業総利益」を「業務粗利益」としている。

うち、もっとも削減額が大きかった項目(金額ベース)は人件費(575億円)である。

一方、第6表は信金の経費の推移を表したものである。06年度と10年度を比較すると経費は475億円も増大しており、なかで

も物件費(303億円)が増加している。物件費が増大した要因は、老朽化した店舗の建替などに加え、資産運用業務への対応に伴う改装等が考えられる。この間、業務粗利益の水準はほぼ横ばいであったため業務粗

第5表 農協の事業管理費の推移

(単位 億円)

	06年度 (A)	07	08	09	10 (B)	B-A
事業管理費	18,007	17,773	17,563	17,229	17,138	△869
人件費	12,714	12,539	12,369	12,200	12,139	△575
業務費	1,538	1,524	1,515	1,470	1,461	△77
諸税負担	679	661	638	613	614	△65
施設費	2,941	2,921	2,907	2,839	2,840	△101
その他	135	128	133	106	85	△50

第6表 信金の経費の推移

(単位 億円)

	06年度 (A)	07	08	09	10 (B)	B-A
経費	13,991	14,150	14,291	13,995	14,466	475
人件費	8,344	8,380	8,425	8,266	8,535	190
物件費	5,332	5,467	5,572	5,444	5,636	303
税金	315	303	294	285	296	△19

利益経費率と総資産利益率が悪化した大きな要因は経費の高止まりにあったとみられる。

(注2) 信金、信組の経費率は「(人件費+物件費+税金) / (預金積金+譲渡性預金) 平均残高×100」で計算。農協の経費率は「信用事業事業管理費/貯金月末平均残高×100」で計算。

(注3) 信金、信組の業務粗利益経費率は「経費/業務粗利益×100」で計算。農協(信用事業)の業務粗利益経費率(事業管理費率)は「信用事業事業管理費/信用事業総利益×100」で計算。

(注4) 信金、信組、農協(信用事業)の総資金利ざやは「資金運用利回-資金調達原価率」で計算。

(注5) 信金、信組の総資産利益率は「当期純利益/総資産(平均残高)×100」で計算。農協の総資産利益率は「当期剰余金/総資産(期末残高)×100」で計算。

(2) 減損会計の影響

ここで05年4月に強制適用された減損会計が信金、信組、農協に大きな影響を与え

たことにもふれておく。第7表は三業態の特別損失、減損損失、総資産利益率、減損処理しない場合の総資産利益率を表したものである(農協の特別損失、減損損失、総資産利益率は信用事業以外の全事業が含まれている)。この表によると05年度は各業態とも多額の減損損失(信金362億円、信組83億円、農協439億円)が生じたことがわかる。しかし、信金、信組の減損額はその後大きく減少した。

農協も減損損失は減少傾向にあるが、10年度においても133億円を計上している。これには店舗統廃合によって生じた遊休地の他に、信用事業以外で継続して赤字となっている事業の固定資産が含まれていると考えられる。

なお、減損会計が適用されたことを受け、05年度の総資産利益率は減損処理しないケースに比べて信金0.03%、信組0.05%、農協0.07%低下した。少子高齢化によって経済の衰退が懸念される地域では、将来的に

第7表 協同組織金融機関における減損会計の影響

(単位 億円, %)

		05年度	06	07	08	09	10
特別損失	信金	615	204	243	244	155	253
	信組	118	46	77	43	76	38
	農協	1,295	1,083	1,105	788	862	906
うち減損損失	信金	362	73	72	84	84	77
	信組	83	18	12	22	19	13
	農協	439	371	223	171	129	133
総資産利益率(A)	信金	0.23	0.23	0.07	△0.18	0.12	0.16
	信組	0.09	0.14	△0.01	△0.21	0.08	0.05
	農協	0.14	0.16	0.16	0.16	0.18	0.17
減損処理しない場合の総資産利益率(B)	信金	0.26	0.23	0.08	△0.17	0.13	0.16
	信組	0.14	0.15	0.00	△0.20	0.09	0.05
	農協	0.20	0.22	0.20	0.19	0.21	0.18
B-A	信金	0.03	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
	信組	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
	農協	0.07	0.06	0.04	0.03	0.03	0.01

も更なる減損処理が求められる可能性がある。

おわりに

近年、「リーマン・ショック」「欧州債務危機」など金融機関経営に影響を及ぼす出来事が相次いでおり、金融市場は混乱の様相を呈している。しかし、こうしたなかでも農協は継続的に事業管理費を削減して利益を確保してきた。ただし、10年度になると事業管理費の削減幅は従来よりも縮小しており、更なるコスト削減は徐々に難しくなりつつある。

一方、農協（信用事業）は信金、信組と比較して経費率、貯金利回り、資金調達原価率が低いという特徴がある。この背景には運営コストの低さに加え、ロイヤリティの高い組合員の存在があり、総合事業を営んでいる農協ならではのビジネスモデルといえよう。しかし、「正組合員数と准組合員数の逆転」現象が生じているなか、今後とも組合員の高いロイヤリティを維持していけるかどうか、またそのためにどのようなサービスを提供できるのか、が重要な経営課題の一つとなるであろう。

（ふるえ しんや）

