



2016年度における農協の経営動向

主任研究員 尾高恵美

はじめに

本稿では、2016事業年度（以下「年度」という）における総合農協の経営動向について報告する。主に使用する資料は、農林水産省「総合農協統計表」である。集計対象は信用事業を営む総合農協（以下「農協」という）であり、16年度は、福島県内の16組合が4組合に合併したこと等により、前年度に比べて25組合少ない661組合となった。集計期間は、16年4月1日から17年3月31日までの間に終了した事業年度である。

1 経営環境

まず、16年度の農協経営に大きな影響を与えた外部環境について整理する。集計対象の661組合のうち過半の362組合が3月決算を採用している。そこで以下の経営環境については、16年4月から17年3月の状況を中心にみていく。

(1) 経済・金融

—マイナス金利政策が影響—

16年2月に導入されたマイナス金利政策は、金融機関の経営を圧迫した。長期金利

の指標となる新発10年国債利回りは一時マイナス圏で推移するなど低下し、預（貯）金・貸出金利ざやの縮小をもたらした。加えて、日銀当座預金残高の一部にマイナス0.1%の金利が適用され、その分、収益の減少につながった。

一方で、新設住宅着工戸数は、消費税増税後の14年度には大幅に落ち込んだものの、住宅ローン金利の低下が追い風となり、16年度は前年比5.8%増の97.4万戸となった。

(2) 農作物価

—自然災害等による出荷減で農産物価格が上昇—

16年は、熊本地震や6つの台風が日本列島に上陸するなど、大きな自然災害が多数発生した。農林水産省（2017）によると、16年の台風による農林水産被害額は1,596.4億円となり、前年の4倍にのぼった。

米については、東北や北海道といった主産地が台風の被害を受けたことに加え、飼料用米等への転換が進み、主食用米の生産量が減少して需給が引き締まり、16年産の米価は前年産を上回った。

野菜についても、地震により熊本のハウス施設が損傷したり、台風によって北海道の主産地が被害を受け、果菜類や土物類の

出荷量が減少して、価格が上昇した。果実も同様に、熊本地震や台風の影響等により、西日本産地を中心にかんきつ類の出荷量が減少したため、価格は前年を上回った。

畜産物については、とくに子牛の供給不足が続いており、前年を上回る価格で推移した。

この結果、16年度の農産物総合価格指数は、前年を上回って推移した。

一方、生産資材価格については、資材原料の国際相場が軟調だったことにより、総合指数は前年をやや下回って推移した。

原油については、16年11月にOPEC定例総会で8年ぶりに減産が正式に決定されるまで、国際価格は前年を下回って推移した。国内の重油価格も16年12月までは前年を下回って推移し、17年1月以降、上昇に転じた。

飼料価格も、トウモロコシの国際価格が

軟調だったことから、前年を下回って推移した。

一方、主として繁殖経営の減少による供給不足により、肉用子牛価格は引き続き前年を上回った。

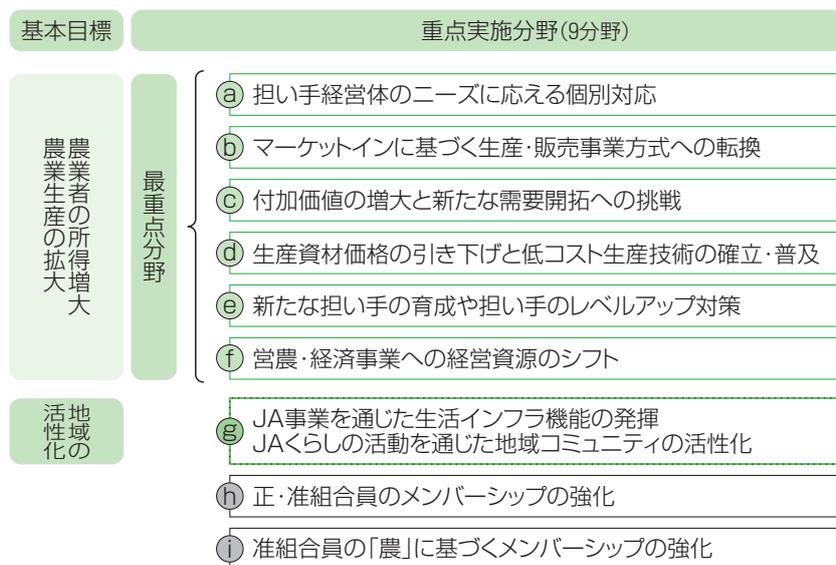
(3) JAグループ自己改革

—本格的な取組みがスタート—

営農・経済事業におけるさまざまな改革は、以前からそれぞれの農協で行われてきたが、16年度からは「創造的自己改革への挑戦」（以下「自己改革」という）として、本格的にスタートした。自己改革では、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」の確立に向けて、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」を基本目標に掲げ、第1図に示した①～⑨の9つの重点実施分野を設定して取り組んでいる。

以下の各節では、6点の最重点分野のう

第1図 JAグループ自己改革の基本目標と重点実施分野



出典 全国農業協同組合中央会「創造的自己改革への挑戦(平成27年10月)」

ちの3点「⑥マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換」「⑦付加価値の増大と新たな需要開拓への挑戦」「⑧営農・経済事業への経営資源のシフト」に多くに注目して見ていく。

2 組織基盤・設備投資の動向

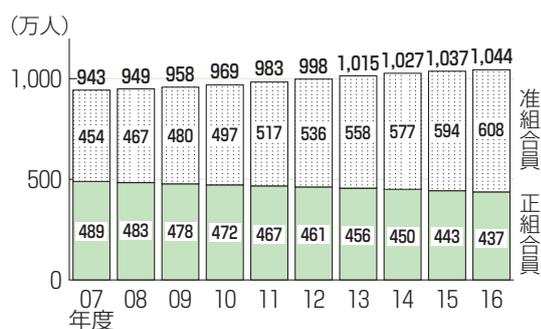
次に、農協組織の基盤である組合員数、役職員数、組合員資本、および組合員が利用する事業の継続に不可欠な設備投資の動向を概観する。

(1) 組合員数と役職員数

—販売職員が2年連続で増加—

16年度の組合員数(団体を含む)は、前年比0.7%増加し1,044万人となった(第2図)。内訳をみると、正組合員数は1.5%減少し437万人となり、組合員合計に占める正組合員の割合は41.8%となった。正組合員数の前年比減少率は、2000年度以降、 $\Delta 0.7\%$ ~ $\Delta 1.2\%$ で推移してきたが、14年度は $\Delta 1.5\%$ 、15年度は $\Delta 1.4\%$ 、16年度は $\Delta 1.5\%$ に拡大し、近年減少が加速している。また、正組

第2図 正組合員と准組合員の推移



資料 農林水産省「総合農協統計表」
(注) 正・准組合員とも「団体」を含む。

合員に占める法人の割合は0.4%、個人正組合員に占める女性の割合は21.6%となった。

一方、准組合員数は2.4%増加し608万人となった。初めて600万人を超えたが、増加率は13年度の4.1%、14年度の3.4%、15年度の2.8%と年々鈍化している。

役員数は3.3%減少し1万7,542人となった。このうち女性役員もやや減少したが、全体に占める割合は7.5%に上昇した。

組合員数増加の一方で、職員数は年々減少している。16年度の正職員数は20万3,178人となり、前年比0.7%減少した。担当事業別にみると、購買事業のうち生産資材以外(生活物資購買事業等)の職員数が $\Delta 2.0\%$ と大きく減少した一方、販売事業職員は0.7%増加し、2年連続で前年を上回ったことが目立つ。職員の部門別構成比をみても、正職員に占める営農・経済職員の割合は21.7%となり、前年度の21.6%から0.1ポイント拡大した。^(注1)

(注1)「営農・経済職員」は、販売事業、生産資材購買事業、倉庫事業、加工事業、営農指導事業の職員数の合計。

(2) 組合員資本と設備投資

—設備投資は回復基調—

16年度末の組合員資本は6兆4,406億円であり、内部留保の増加により前年比1,352億円増加した。このうち出資金(回転出資金を含む)は1兆5,603億円であり、前年に比べて112億円、率にして0.7%減少した。これは、東日本大震災に対処するため11年度に8組合が優先出資を受け入れたが、このうち1組合が92億円の返済を完了したこと

が影響した（残り7組合は15年度に完済）。

一方、設備投資は08年度をボトムに回復基調にある。設備投資推計額（ここでは、減損損失の累計額を控除する前の有形減価償却資産の取得価額の前年比増加額。土地やソフトウェア等無形固定資産は含まない）は616億円となった（第3図）。08年度には200億



資料 第2図に同じ
 (注) 設備投資推計額は、減損損失の累計額を控除する前の有形減価償却資産所得価額の前年比増加額。

円を下回る額まで落ち込んだが、14年度以降600億円前後で推移している。

投資先として共同利用施設数の変化をみると、農産物直売施設が前年比10店舗（増加率は0.7%）、青果物貯蔵施設（冷蔵施設を含む）が12か所（同0.6%）、それぞれ増加した。とくに農産物直売施設は、13年度以降、4年連続で前年比10店舗以上増加している。

3 主要事業の利用高

(1) 信用事業

—預け金平残が70兆円超え—

16年度の貯金の月末平均残高（以下「平残」という）は97兆6,482億円で、前年比2.5%増となり、4年連続で2%台の伸び率となった（第1表）。

第1表 主要事業利用高の推移

(単位 10億円, %)

		実額				前年比増加率			
		13年度	14	15	16	13	14	15	16
信用事業 (月末平均 残高)	貯金残高	91,261	93,170	95,289	97,648	2.0	2.1	2.3	2.5
	貸出金残高	22,891	22,566	22,323	21,760	△0.9	△1.4	△1.1	△2.5
	預け金残高	64,171	66,626	69,279	72,569	3.4	3.8	4.0	4.7
	有価証券残高	4,658	4,346	4,214	4,065	△3.3	△6.7	△3.0	△3.5
共済事業	長期共済保有契約高	289,402	281,192	273,682	267,230	△2.7	△2.8	△2.7	△2.4
	うち生命総合共済	145,317	138,128	131,487	125,198	△4.5	△4.9	△4.8	△4.8
	建物更生共済	144,074	143,053	142,184	142,020	△0.7	△0.7	△0.6	△0.1
農業関連 事業	農産物販売・取扱高	4,421	4,326	4,535	4,688	2.1	△2.1	4.8	3.4
	うち米	950	824	791	843	△3.9	△13.3	△3.9	6.5
	畜産物	1,162	1,211	1,322	1,387	6.5	4.3	9.2	4.9
	果実	412	396	413	428	1.8	△3.9	4.2	3.7
	野菜	1,285	1,276	1,368	1,400	3.2	△0.7	7.2	2.3
	生産資材供給・取扱高	2,221	1,982	1,902	1,813	7.5	△10.8	△4.0	△4.7
	うち農業機械	293	227	235	240	25.7	△22.5	3.4	2.4
	農薬	258	219	228	227	10.0	△15.2	4.2	△0.5
肥料	335	297	301	283	5.7	△11.3	1.4	△6.0	
燃料	439	389	295	271	3.4	△11.3	△24.2	△8.0	
飼料	384	367	346	317	6.1	△4.3	△5.6	△8.5	
生活その他 事業	生活物資供給・取扱高	824	769	706	674	△7.4	△6.7	△8.2	△4.5

資料 第2図に同じ
 (注) 信用事業は月末平均残高。

一方、貸出金平残は、前年比△2.5%の21兆7,604億円となり、15年度の△1.1%から減少率が拡大した。残高減少の主な要因は、11年度以降前年比減が続いてきた地方公共団体向け貸付が引き続き減少したことに加えて、これまで前年比増で推移してきた金融機関向け貸出が16年度に減少に転じたことが影響した。

貯金平残は増加し、貸出金平残は減少したため、貯貸率は前年比1.1ポイント低下の22.3%となった。

また、貸出金平残が減少したため、預け金平残は前年比4.7%増加し、72兆5,689億円となった。資金運用構成における預け金の割合が高まり、貯預率は前年比1.6ポイント上昇し74.3%となった。

(2) 共済事業

—長期共済保有契約高の前年比減が続く—

16年度末の長期共済保有契約高は267兆2,300億円で、新契約高の伸び悩みにより、前年比2.4%の減少となった。内訳をみると、建物更生共済保有契約高は前年比△0.1%と小幅な減少にとどまったが、生命総合共済は△4.8%と4%台の減少率が続いている。

(3) 農業関連事業

—販売高は増加、資材供給は減少—

16年度の農産物販売・取扱高は4兆6,883億円で、前年比1,534億円、率にして3.4%増加し、2年連続で前年を上回った。畜産物の販売・取扱高が649億円、米が515億円、

野菜が318億円増加したことが寄与した。

品目別にみると、畜産物は、供給不足による子牛や肉用牛の価格上昇により、販売・取扱高が前年比4.9%増加した。米は6.5%増加し、東日本大震災の影響を受けた12年度以来の前年比増となった。15年産と16年産の米価が上昇したことによる。野菜は、価格上昇により、2.3%増加した。

自己改革に関連して買取販売高をみると、16年度は1,691億円となり、前年比9.7%増加した。これには、米の買取販売額の増加が大きく寄与した。

また、6次産業化の取組みについて、農林水産省「6次産業化総合調査」(第1報)により農協の販売金額をみると、16年度の農産物加工は5,720億円、直売所は3,453億円で、合わせて9,173億円となり、前年比1.5%増加した。^(注2)

一方、生産資材供給・取扱高は、16年度に1兆8,131億円となり、前年比△4.7%となった。農業機械は2年連続で前年を上回ったものの、トウモロコシや原油の国際価格が軟調に推移したため、飼料が△8.5%、燃料が△8.0%、肥料が△6.0%となった。

農業経営を営む組合数をみると、16年度は54組合と初めて50組合を超え、集計組合に占める割合も8.2%に上昇した。09年の農地法と農協法の改正によって農協が農業経営を直接営むことが可能となり、高齢化によりリタイアする農業者の受け皿として農業経営に取り組む組合が増えてきたものと思われる。

(注2)「6次産業化総合調査」における農協には

専門農協が含まれている。また、農産物加工販売金額には農協子会社を含む。農産物直売所でも農協子会社が運営する場合があるが、本調査では企業を含むその他に分類されており抽出できない。子会社を含む農協の農産物加工と直売所の販売金額は、本調査結果より多いとみられる。

(4) 生活その他事業

—家庭燃料が大幅減—

16年度の生活物資供給・取扱高は6,741億円で、前年比△4.5%減少した。品目別には、家庭燃料と食料品で大きく減少した。家庭燃料については、原油の国際価格下落を反映したとみられる。

4 損益の動向

(1) 経営概況

—事業総利益は前年比減に転じる—

16年度の事業総利益は1兆8,217億円となり、前年比344億円、率にして1.9%減少した。15年度の事業総利益は13年ぶりに前年比増となったが、16年度は再び減少に転じた。部門別には、信用事業総利益が205億円減少したことが大きく響いた（第4図）。

一方、事業管理費は1兆6,355億円となり、前年比214億円、率にして1.3%減少した。事業管理費についても、15年度は20年ぶりに増加したが、16年度は減少に転じた。内訳をみると、設備投資の増加により減価償却費は6年ぶりに前年比増となったが、人件費が182億円減少したことが寄与した。

事業管理費は減少したものの、事業総利益の減少幅が大きく、事業総利益は1,862億円となり、前年比130億円、率にして6.5%減少した。この結果、同年度の事業管理費比率（事業管理費／事業総利益）は89.8%となり、0.5ポイント上昇した。

経常利益は前年比△4.8%の2,627億円、税引前当期利益は△7.4%の2,383億円となった。以下では、部門別に損益動向をみていく。

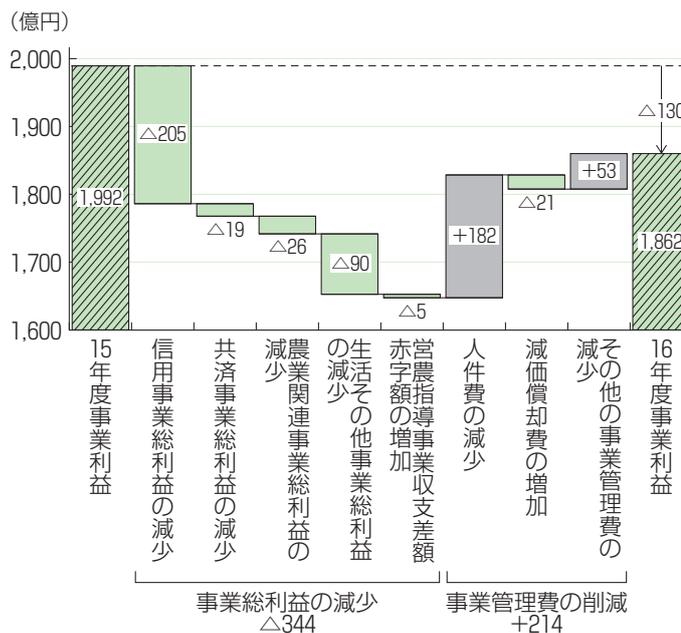
(2) 信用事業利益

—貸出金による収益減は続く—

16年度の信用事業総利益は、前年比205億円、率にして2.6%減少した。大宗を占める資金運用収支が205億円、2.6%減少したことが影響した。

資金運用収益の構成比をみると預け金へ

第4図 2016年度の事業利益の前年度比増減要因

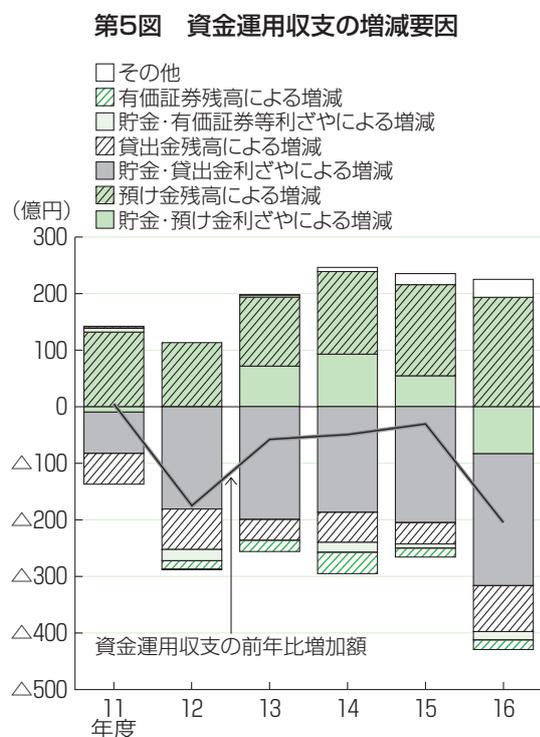


資料 第2図に同じ

の依存度が強まっている。資金運用収益に占める貸出金利息の割合は07年度の46.4%から16年度には36.5%に低下した一方、預け金利息の割合は同期間に31.5%から46.2%へと上昇した。

貯金利息を中心に資金調達費用は110億円減少したものの、それを上回って資金運用収益が315億円減少したため、資金運用収支は前年比205億円減少した。

資金運用収支の減少要因をより詳しくみると、資金運用収支の増加に寄与したのは預け金残高の増加のみで、193億円押し上げた（第5図）。一方、貯金・貸出金利ざやの縮小は233億円、貸出金残高の減少は81億円、資金運用収支をそれぞれ押し下げており、下げ幅は前年度より拡大した。金



融緩和の拡大と地域における他業態との激しい競争により、貸出金利回りの低下を通じて貯金・貸出金利ざやは一段と低下し、上述したように貸出金残高も減少したためである。さらに、前年度まで増加に寄与していた貯金・預け金利ざやはマイナス金利政策等の影響により低下し、84億円押し下げた。

信用担当職員の減少などにより信用事業管理費は82億円減少したが、信用事業総利益の減少額205億円がそれを上回ったため、信用事業利益は123億円、率にして5.3%減少した。

(3) 共済事業利益

—前年比増加に転じる—

共済事業については、前述した長期共済保有契約高の減少に伴い、16年度の共済付加収入が前年比1.4%減少したため、共済事業総利益は19億円、0.4%減少した。共済担当職員の減少などにより共済事業管理費が59億円、1.8%減少したため、共済事業利益は40億円、2.9%の増加となった。

(4) 農業関連事業利益

—購買粗利益の減少により赤字拡大—

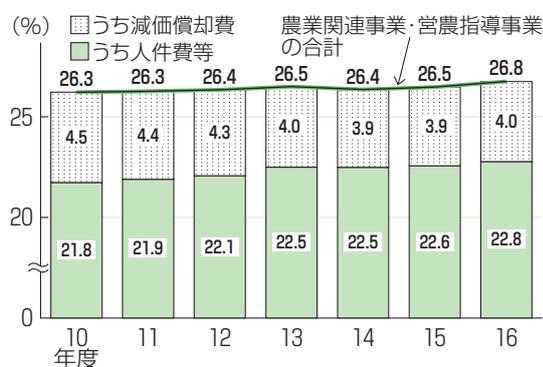
農業関連事業総利益は、主に生産資材購買粗利益と販売手数料（買取粗利益を含む、以下同じ）で構成されている。16年度については、購買粗利益は前年比79億円、4.5%減少したが、販売手数料が44億円、3.1%増加した。手数料率（買取販売による粗利益を

含む)はほぼ横ばいだったが、価格上昇による販売・取扱高の増加が販売手数料の増加に寄与した。この結果、16年度の農業関連事業総利益は26億円、率にして0.6%減少した。

農業関連事業管理費がほぼ横ばいとなったため、農業関連事業損失額は前年比20億円拡大し、333億円となった。

ここで、事業管理費計に占める営農・経済事業の割合により、経営資源配分をみてみたい。共通管理費配賦前事業管理費に占める農業関連事業と営農指導事業の割合は、10年度から15年度にかけて26.3~26.5%で推移してきたが、16年度は26.8%となった(第6図)。16年度の前年比増加幅は0.3ポイントと、それまでの0.1ポイント程度の変化幅に比べて大きなものとなっている。人件費等が22.8%に拡大したことに加えて、縮小傾向だった減価償却費も拡大に転じたことによる。

第6図 事業管理費計に占める農業関連事業・営農指導事業の割合



資料 第2図に同じ

(注) 1 共通管理費配賦前の金額。
2 人件費等=事業管理費-減価償却費。

(5) 生活その他事業利益

—赤字額は拡大—

16年度の生活その他事業総利益は、家庭燃料供給・取扱高減少の影響を受けて前年比90億円減少し、生活その他事業管理費は7億円の減少にとどまったため、生活その他事業損失額は29億円拡大し、291億円となった。

おわりに

これまでみてきたなかで、自己改革に関連するデータを整理してまとめたい。

前掲第1図に示した最重点分野のうち「マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換」に関して農産物の買取販売額をみると、米を中心に増加した。また、「付加価値の増大と新たな需要開拓への挑戦」に関しては、農産物加工と直売所の合計販売金額が増加し、6次産業化の取組みが拡大した。

さらに、「営農・経済事業への経営資源のシフト」に関して、ヒト(人件費)とモノ(施設や機械等の減価償却費)への投入金額が反映される事業管理費をみると、農業関連事業・営農指導事業の構成比は前年に比べて若干拡大した。これには販売事業正職員数が2年連続で増加し、正職員数に占める営農・経済部門の割合がやや拡大したこと、共同利用施設として農産物直売施設や青果物貯蔵施設(冷蔵施設を含む)が増加したことも影響したと考えられる。統計で把握できる項目は限られているが、総じ

てみると、経営資源が営農・経済事業にシフトしつつあるといえる。

例えば、農産物直売施設数の増加は6次産業化に、青果物貯蔵施設の増加は品質保持や需給調整によって有利販売につながるものである。農業者の所得増大や農業生産の拡大に向けて、経営資源の一層の活用が期待される。

営農・経済事業への経営資源のシフトを掲げる一方で、マイナス金利政策等の影響で16年度の信用事業利益は前年度に比べて減少した。今後も超低金利が続けば、農業関連事業や営農指導事業の損失の圧縮は避けられないというジレンマを抱えている。こうした状況を克服するために、例えば、受託販売に比べて利益率が高い買取販売を拡大することも考えられるが、収益拡大に

寄与する可能性がある一方で、リスクもあることに留意する必要がある(尾高(2015))。リスクに対応した体制を整備するなど、ビジネスモデルの転換が求められよう。

<参考文献>

- ・尾高恵美(2015)「JAによる農産物買取販売の課題」『農中総研 調査と情報』web誌, 7月号, 6~7頁
- ・国土交通省「建築着工統計調査報告」
- ・石油天然ガス・金属鉱物資源機構「石油・天然ガス資源情報」
- ・貯金保険機構(2016)「大船渡市農業協同組合の特定優先出資の処分について」
- ・東京都中央卸売市場「市場取引情報」
- ・農林水産省「農業物価統計調査」
- ・農林水産省(2017)「平成28年度 食料・農業・農村白書」
- ・農林中金総合研究所「今月の経済・金融情勢」
- ・IMF "Primary Commodity Prices".

(おだか めぐみ)

