農協経営の回顧

――2000年度以降の動向と18年度の位置づけ――

主席研究員　尾高恵美

〔要　　旨〕

本稿では、2018年度を中心に、00年度以降の農協経営を概観した。00年度以降の農協経営は、事業総利益の減少を上回る事業管理費の削減により事業利益を維持してきた。18年度は、事業総利益は横ばいだったが、事業管理費の減少により、事業利益を確保した。

部門別事業損益については、農業関連事業、生活その他事業、および営農指導事業の赤字を、信用事業と共済事業の黒字で補う構図が、部門別損益の集計が開始された04年度以降続いている。とくに近年は、信用事業への依存度が高まっている。預け金は10年代の資金利益の増加を通じて信用事業総利益の増加に寄与してきた。しかし、貯金・預け金利ざやは縮小すると見込まれている。このため、農業関連事業と生活その他事業の損益改善が急務といえよう。

目　次

はじめに
1　経営環境
(1)　人口動態・一般経済・金融
――長期金利は低迷――
(2)　農家数・農業
――農家戸数は減少――
2　組織基盤
(1)　組合数の推移
――広域合併進む――
(2)　組合員数
――正・准組合員数が逆転――
(3)　役員数
――減少するなかで女性比率上昇――
(4)　職員数
――正職員減少、臨時・パート比率上昇――
3　組合員資本と設備投資
(1)　組合員資本
――内部留保により拡充――
(2)　設備投資
――回復傾向も施設老朽化進む――
(3)　外部出資
――農産物加工・販売子会社が増加――
4　主要事業の利用高
(1)　信用事業
――貯貸率は低下・貯預率は上昇――
(2)　共済事業
――長期共済保有契約高は減少――
(3)　農業関連事業
(4)　生活その他事業
――高齢化に対応した事業が拡大――
5　損益の動向
(1)　経営概況
――人件費減少により事業利益確保――
(2)　信用事業損益
――貯金・貸出金利ざや縮小が重荷に――
(3)　共済事業損益
――事業利益の前年比減少続く――
(4)　農業関連事業損益
――農産物価格により手数料変動――
(5)　生活その他事業損益
――損失額は再び拡大――
おわりに

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

はじめに

本稿では、総合農協の経営動向について、2020年５月に公表された最新データである18事業年度（以下「年度」という）を中心に、少し長期的に振り返ってみたい。主に使用する資料は、農林水産省「総合農協統計表」の全国集計値で、集計対象は信用事業を営む総合農協（以下「農協」という）である。(注1)以下では、18年度の動きに加えて、部門別損益に関してはその集計が開始された04年度以降、それ以外はデータの得られる範囲で00年度以降の動向を整理した。

（注１）17年３月以降、再編強化法第42条第１項に基づく信用事業譲渡を行い業務の代理を行う農協も含まれる。

１　経営環境

（1）　人口動態・一般経済・金融

――長期金利は低迷――

a　人口動態

まず、00年以降の農協経営に大きな影響を与えた外部環境を概観する。人口動態をみると、07年以降、総人口は死亡数が出生数を上回り自然減が続いている。生産年齢人口は1995年をピークに減少基調が続いており、人手不足が深刻化して、近年は農協でも人材の確保が難しくなっている。

b　一般経済

一般経済についてみると、持続的に物価が下落するデフレが継続した。とくに00年代から12年にかけて、全国消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は前年を下回って推移し、農産物価格も低迷した。

また、08年９月のリーマン・ブラザーズの破綻を受けて翌10月に、日経平均株価はバブル後最安値の6,994円90銭まで下落した。

新設住宅着工戸数は、14年の消費税増税の前後の増加と反動減を除くと、06年度の128.5万戸をピークに減少基調で、17、18年度は95万戸前後で推移している。

c　金融

金融政策をみると、バブル崩壊以降、金融緩和が続き、長期貸出金利の指標となる新発10年国債流通利回りは、00年末の1.64％から11年末には0.98％に低下した。さらに12年に誕生した第二次安倍政権の経済政策「アベノミクス」では、三本の矢の１つとして大胆な金融政策を打ち出した。これを受けて日銀は、13年に量的・質的金融緩和政策、さらに16年からはマイナス金利付き量的・質的金融緩和政策（以下「マイナス金利政策」という）を導入した。この結果、新発10年国債流通利回りは、14年末に0.33％、16年末に0.04％、18年末には△0.01％に低下し、農協の貸出金利ざやの縮小をもたらし、資金利益を大きく押し下げた。

また、金融機関に関しては、02年に策定された金融庁の「金融再生プログラム」に基づいて、集中的に不良債権処理が行われた。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

(2) 農家数・農業

──農家戸数は減少──

a 農家数

販売農家、自給的農家、土地持ち非農家を合わせた戸数は、農協の正組合員戸数にほぼ等しい。これをみると、00年の421.8万戸から15年には356.9万戸へと、64.9万戸減少した(注2)。このうち販売農家数は、00年の233.7万戸から15年には133.0万戸へと、100.7万戸減少した。

b 自然災害

00年以降の自然災害について、農林水産業に4,000億円以上の被害が生じた年の被害額をみると、03年は北海道・東北での冷害等により6,502億円、04年は新潟県中越地震や多数の台風等により１兆５億円、11年は東日本大震災や台風等により２兆7,055億円、16年は熊本地震や台風等により4,358億円、18年は西日本豪雨や北海道胆振東部地震等により6,282億円となっている。自然災害は、地域経済や農業生産に大きな打撃を与えた。とくに11年の東日本大震災では、津波や原子力発電所事故により、組合員や農協自身も避難を余儀なくされたり、営農が困難になった（内田（2012））。農業の復興に向けた取組みは進められているが、19年度末時点で道半ばの地域もある。

c 農業物価

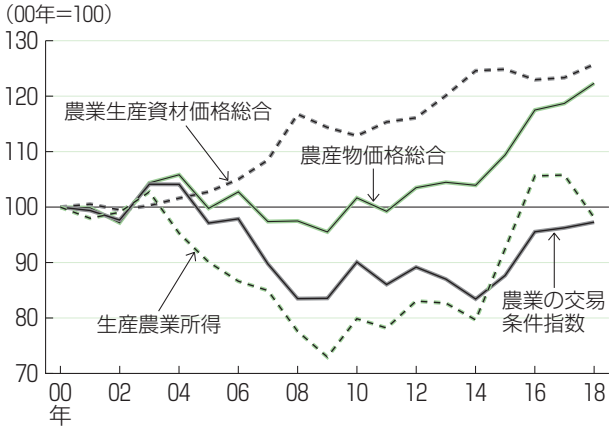
00年代の農産物価格総合は、冷害や台風の影響を受けた03年と04年を除いて、景気低迷や輸入増加により低調だった。景気回復に伴い、農産物価格総合も09年を底に18年にかけて回復傾向で推移した（第１図）。

米価は、04年と05年、14年と15年にそれぞれ２年連続で前年比10％以上下落した。16年から18年にかけては、主食用米の作付面積縮小により需給が引き締まったこともあり、米価は回復しつつあった。

野菜は、00年にネギや生シイタケの輸入増により国内価格が低迷して、01年にセーフガードが発動された。デフレやリーマン・ショック後の景気低迷の影響を受けて、肉用牛と果実の価格は低迷したが、肉用牛は12年以降、果実は15年以降、回復傾向にあった。

農業生産資材価格総合は、原料の国際価格高騰の影響を受けて、06年から14年にかけて上昇基調で推移した。リーマン・ショック発生前には、投機マネーが商品市場に流入し、原油、肥料やトウモロコシの価格が高騰した。12年には、米国のコーンベルトで大干ばつが発生し、国際価格が高騰し

第１図　農業物価と生産農業所得の推移
（2000年＝100）



資料　農林水産省「農業物価統計調査」「生産農業所得統計」

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

た（山神（2014））。この影響で13年に国内の飼料価格が上昇し、肉用牛価格の低迷とあいまって畜産業に深刻な打撃を与えた。

d　生産農業所得

農業産出額は84年の11兆7,171億円をピークに減少し、00年代も農産物価格の低迷と農業生産の縮小により減少傾向で推移した。農産物価格の持ち直しにより、10年の８兆1,214億円をボトムとして回復しており、16～18年は３年連続で９兆円を超えている。

農業産出額から物的経費を控除し経常補助金を加算した生産農業所得も、農業の交易条件指数の改善とともに近年持ち直しつつある。

（注２）農林業センサスでは、経営耕地面積10a以上ないし前年の農産物販売金額15万円以上を「農家」としており、農家以外で耕地面積と耕作放棄地面積を合わせて５a以上の場合は「土地持ち非農家」に分類しているが、土地持ち非農家でも農業を営んでいるケースは少なくない。

2　組織基盤

(1)　組合数の推移

――広域合併進む――

90年代に大きく進展した農協の広域合併の動きは、00年度以降も続いている。01年３月末の農協数は1,347組合だったが、04年３月末に952組合と1,000組合を下回り、19年３月末には649組合へと半減した。

広域合併が進み、近年は複数の行政区域を管内とする農協が大宗となっている。その代表的な例が県単一農協である。99年に奈良県農協が誕生したことを端緒に、19年３月末時点で、奈良県、沖縄県、香川県、島根県が県単一農協となっている。

(2)　組合員数

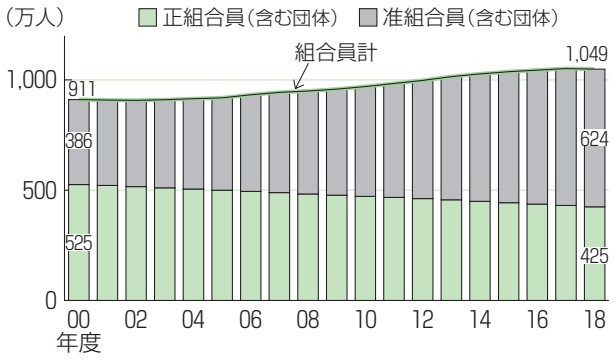
――正・准組合員数が逆転――

次に、組合員、役員、職員の動向をみてみたい。18年度の組合員数は、前年比0.2%減の1,049万人となり、02年度以来、16年ぶりに前年比減少となった（第２図）。これまで組合員数の増加をけん引してきた准組合員の増勢が鈍化したことによる。

18年度の組合員数を00年度と比べると、138万人増加した。この間に正組合員数は525万人から425万人へと100万人減少した一方、准組合員数は386万人から624万人へと238万人増加した。組合員数に占める正組合員の割合は、00年度に57.6%だったが、09年度に49.8%と正准が逆転し、18年度には40.5%となった。

集落営農組織等の農事組合法人の組合員数は、集計が開始された07年度は9,199で、このうち准組合員として加入している割合が57.0%を占めていた。18年度には9,625と

第2図　組合員数の推移



資料　農林水産省「総合農協統計表」

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

なり、集落営農組織の法人化が進み、正組合員として加入している割合が71.8％を占めるようになった。

営農経済に関する組合員組織である生産組織数は、00年度の２万4,665組織から、18年度には１万6,649組織へと３分の２に減少した。農協合併により、生産組織の統合が進んだためとみられる。

(3) 役員数

──減少するなかで女性比率上昇──

理事、経営管理委員、監事を合わせた役員数は18年度に１万6,916人となった。農協の合併が進むにつれて役員数も減少しており、00年度の３万2,003人の約半数となった。

このうち経営管理委員は、96年の農協法改正で経営管理委員会制度が設けられ、導入が徐々に広がった。18年度において導入している割合は6.4％である。

また、役員に占める女性の割合は、00年度の0.6％から18年度には8.0％へと上昇した。１組合当たり女性役員をみても、00年度の0.13人から徐々に増え、17年度に2.02人、18年度に2.11人となった。

(4) 職員数

──正職員減少、臨時・パート比率上昇──

正職員と臨時・パート職員を合わせた職員数は、18年度に23万7,040人となり、前年比2.2％減少した。18年度の対00年度比の減少率は年率△1.4％となっている。

このうち営農指導員数は18年度に１万3,507人となり、前年比1.2％減少した。00年度以降年々減少しているが、18年度の対00年度比減少率は年率△1.0％と、職員数合計の減少率に比べて緩やかとなっている。この間、営農指導員の担当業務別構成比は変化しており、畜産や農業機械技術指導の割合は低下した。一方、販売・取扱高の拡大を反映して野菜の割合と、集落営農など大規模経営体への支援を反映して農家の経営指導の割合がともに上昇した。

また、18年度の外務専従職員数は２万2,613人で、前年比3.9％減少したが、00年度と比較すると年率0.2％の増加となっている。TAC等の営農渉外をはじめとして、組合員・利用者に出向く体制を強化したことを反映しており、職員数に占める割合は00年度の7.2％から18年度には9.5％へと上昇した。

さらに、指導事業と農業関連事業の職員数を合わせてみると、データを遡ることができる11年度の24.3％から18年度には25.7％となり、1.3ポイント上昇した(注3)。農業者の所得増大と農業生産の拡大を重点目標とする自己改革への取組みを反映したものと思われる。

正職員と臨時・パート職員に分けてみると、18年度の正職員は19万5,508人で、前年比△2.3％、臨時・パート職員は４万1,533人で、△1.7％となった。00年度と比べると、それぞれ、年率△1.8％、0.7％増となっており、職員数に占める臨時・パート職員の割合は00年度の12.0％から18年度には17.5％に上昇した。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

正職員数は、00年度以降全体として減少しているが、担当事業別構成比に変化がみられる。共済事業の割合は00年代に拡大したが、11年度以降はほぼ横ばいである。一方で、販売事業職員は近年やや拡大した。

（注３）販売事業、生産資材購買事業、保管事業、加工事業、指導事業の職員数の合計が全職員数に占める割合。

3　組合員資本と設備投資

(1)　組合員資本

──内部留保により拡充──

次に、組合員資本についてみてみたい。

18年度の組合員資本は６兆6,950億円で、前年比1.7％増加した。連続性のあるデータの得られる06年度以降、前年比増加率は２～３％台で推移してきたが、18年度は１％台に低下した。この間の組合員資本の増加は内部留保によるもので、16年度までは前年比３％台で増加してきたが、17年度と18年度は２％台となった。一方、出資金（回転出資金含む）は、東日本大震災で被災した農協での優先出資受入れ（11年度）とその返済（15年度と16年度）等による変動はあるものの、18年度は１兆5,672億円で、06年度とほぼ同程度となっている。

(2)　設備投資

──回復傾向も施設老朽化進む──

18年度の設備投資推計額は718億円となった(注4)。08年度以降をみると、13年度まではおおむね600億円を下回って推移していたが、自己改革を開始した14年度以降は600億円弱から1,000億円弱に拡大した。

事業所数をみると、18年度は１万6,677か所で、00年度の２万3,347か所に比べて３割ほど減少した。事業別にみると、信用店舗数は00年度に１万4,518か所存在したが、03～04年に決定した「存置最低基準」に基づいて統合が進められ、18年度には7,833か所とほぼ半減した(注5)。

農業関連事業の共同利用施設や生活その他事業の施設数は全体的に減少傾向にある。とくに、03年度から始まった経済事業改革では、ガソリンスタンド、Ａコープなどの生活購買店舗や農機センターといった拠点型事業の損益改善と競争力強化が進められた。これを契機に、子会社化、連合会への移管、場合によっては不採算施設の撤退が行われた。このうち生活購買店舗数は18年度に3,220か所となり、00年度比で３割ほど減少した。

一方で、６次産業化や加工・業務用野菜の産地化に対応した施設は増えている。農産物直売施設数は集計が始まった03年度の864か所から、18年度の1,494か所へと1.7倍に増加した。とくに04年度から06年度にかけては、毎年、前年比100か所以上増加した。また、近年では、青果物貯蔵施設が16、17年度の２年連続で前年を上回った。近年、食の外部化に対応して、加工・業務用野菜の産地化に取り組む農協が増えている。野菜の生育は天候の影響で前後することもあり、安定供給や品質保持のために貯蔵施設を整備したことも反映されていると推測される(注6)。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

このような動きと並行して、事務所、店舗、共同利用施設や車両等で構成される有形減価償却資産は老朽化が進んでいる。その償却度合いを示す資産老朽化比率をみると、18年度は70.5％となり、00年度の62.2％に比べて8.3ポイント上昇した(注7)。ただし11年度以降は、東日本大震災からの復興やTPP対策の補助事業の活用等により設備投資が増え、71％前後で横ばいで推移している。

一方で、店舗統廃合等によって遊休施設が生じ、近年、減損損失が増加している。08年度以降100億円台で推移していたが、17年度には448億円、18年度には598億円を計上した。

(注４) 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の取得価額の前年比増加額。土地やソフトウエア等無形固定資産は含まない。

(注５) 03年12月にJAバンク中央本部が決定した「JAバンク中期戦略における店舗再構築の取組について」に基づいて、04年７月に全中理事会決定の「JAグループ全体で取り組むJAの支所・支店再構築指針」において、人員と採算性の観点から信用店舗の存置最低基準が示された（小野澤（2006））。

(注６) 例えば、とぴあ浜松農協では、加工・業務用キャベツの予冷・保管・貯蔵コスト削減と品質管理を徹底するため、17年12月に冷蔵庫を新設した（18年１月12日付日本農業新聞）。

(注７) 資産老朽化比率＝減価償却累計額／（減価償却資産＋減損損失の累計額）

(3)　外部出資

――農産物加工・販売子会社が増加――

18年度の外部出資額は４兆115億円となった。08年度以降、農林中金、連合会、農業信用基金協会や子会社への増資が行われたことによる。

子会社に注目すると、18年度は736社だったが、県単一農協が連合会と統合した際にその子会社を承継したこともあり、00年度の392社の1.9倍に増加した。業種別にみると、農産物加工・販売の会社は00年度の74社から18年度の141社へと1.9倍に増加したことが目立つ。このなかには農産物直売施設を運営する子会社も含まれているとみられる。

4　主要事業の利用高

(1)　信用事業

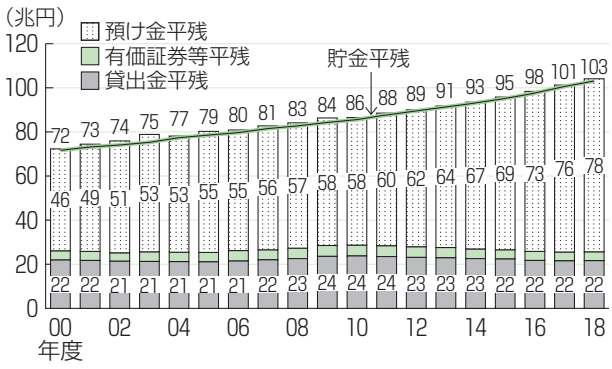
――貯貸率は低下・貯預率は上昇――

次に、主要事業の事業利用高をみてみよう。信用事業の調達をみると、18年度の貯金の月末平均残高（以下「平残」という）は前年比2.5％増の103兆873億円、借入金平残は24.9％増の5,180億円となった。一方、運用では、貸出金平残は前年比0.6％増の21兆6,703億円、有価証券等平残は0.3％増の３兆9,899億円、預け金平残は3.7％増の78兆4,711億円となった。貸出金の年度末残高（以下「末残」という）の内訳をみると、住宅ローンや農業融資がけん引して組合員向けは２年連続の増加となった。

18年度の平残を00年度と比較すると、貯金平残は71兆6,628億円から、金額にして31兆4,246億円増加、年率にして2.0％増加した（第３図）。貯金平残の増加は、運用では預け金平残の増加に直結しており、00年度の46兆2,132億円から、金額にして32兆2,579億円増加、年率にして3.0％増加した。00年代の預け金平残は前年を下回る年もあったが、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第3図　資金運用構成の推移



資料　第2図に同じ
(注)　比較的金額が小さいため、借入金平残は割愛した。

11年度以降は３～４％台の前年比増加率が続いている。

一方、貸出金平残は、00年度の21兆8,768億円から、金額にして2,065億円、年率にして0.1％減となった。住宅金融公庫の融資業務の縮小と独立行政法人化もあり、00年代後半に平残が伸長したが、地域金融機関における競争が激しくなり、11年度から17年度まで７年連続で前年を下回っている。貸出先別に、18年度の末残を00年度と比較すると、組合員向けは年率△0.0％で横ばい、地方公共団体向けは3.0％増、地方公社等向けは△13.5％となった。また、02年以降、金融機関の不良債権が集中的に処理され、農協の貸出金に対するリスク管理債権の割合は04年度の6.9％から徐々に低下し、18年度には1.6％となった。(注8)

この結果、資金運用構成における預け金の割合が高まった。貯貸率は、00年度の30.5％から18年度の21.0％へと、9.5ポイント低下した一方、貯預率は、同期間に64.5％から76.1％へと11.6ポイント上昇した。

(注８) 農林水産省資料。リスク管理債権とは、貸出金のうち、破綻先債権、延滞債権、３か月以上延滞債権、貸出条件緩和債権の合計。

(2)　共済事業

──長期共済保有契約高は減少──

18年度の長期共済保有契約高は252.7兆円で、前年比△2.8％となった。内訳をみると、生命共済は△6.6％の110.0兆円となった一方、建物更生共済は142.6兆円で、前年比0.3％増と２年連続で前年比増加となった。

00年度と比較すると、長期共済保有契約高は年率△2.4％となった。生命共済は△4.2％で推移したが、建物更生共済は△0.3％にとどまった。建物更生共済の保有契約高は、14年度に生命共済のそれを上回った。人口減少、組合員の高齢化や、大規模な自然災害が影響していると考えられる。

(3)　農業関連事業

a　販売事業

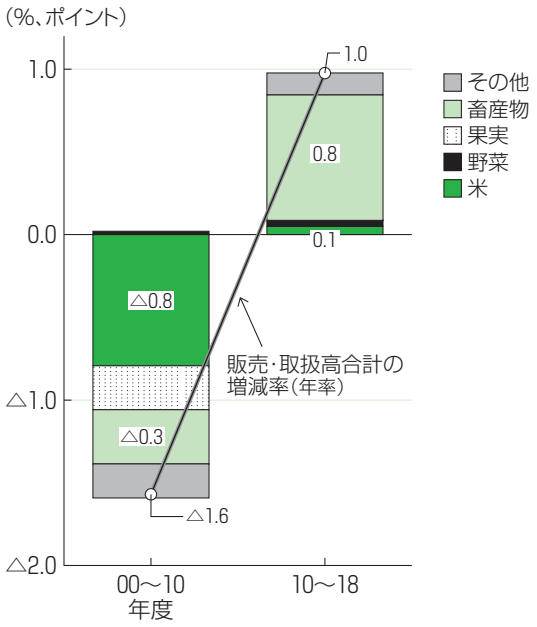
──畜産物の割合が拡大──

18年度の農産物販売・取扱高は４兆5,679億円で、前年比2.5％の減少となった。野菜と米の販売・取扱高減少が影響した。00年度は４兆9,508億円であったので、金額にして3,829億円減少、年率にして0.4％の減少となった。

大きく、00年代（00～10年度）と10年代（10～18年度）に分けてみてみると、00年代は金額にして7,245億円減、年率にして1.6％の減少、10年代は金額にして3,417億円増、年率にして1.0％の増加となった（第４図）。00年代は、前述したようにデフレ経済下で、農産物価格が全般的に低迷するなかで、と

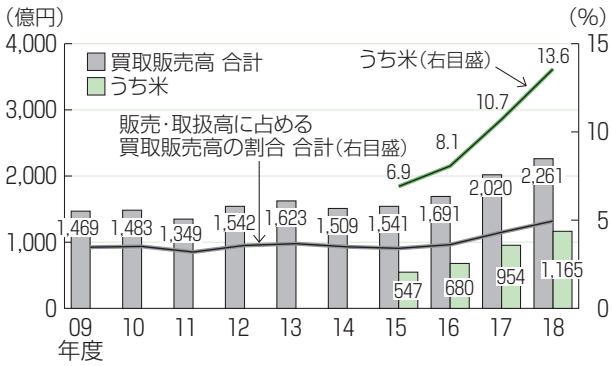
農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第4図　農産物販売・取扱高増減率の寄与度分解



資料　第2図に同じ

第5図　農産物買取販売高の推移



資料　第2図に同じ

くに米の販売・取扱高の落ち込みが大きかった。一方、10年代の増加は、肉用牛価格の上昇により、畜産物がけん引した。

この結果、販売・取扱高の構成比は大きく変化した。畜産物の割合は00年度の25.0%から18年度の29.6%に、野菜の割合は26.0%から28.7%に、それぞれ上昇した。一方、米の割合は24.4%から5.6ポイント低下して18.8%となった。

また、販売事業では、農協による買取りが徐々に増加してきたことも特徴である。自己改革が本格的に開始された14年度以降、買取販売高は年々増加しており、18年度には販売・取扱高の4.9%に相当する2,261億円となった（第５図）。とくに米において顕著であり、15年度の547億円から18年度には1,165億円へと2.1倍に増えており、販売・取扱高に占める割合は13.6%となった。

b　生産資材購買事業

―原料の国際価格が影響―

18年度の生産資材供給・取扱高は、前年比0.9%増の１兆8,469億円となった。２年連続で前年を上回った。主に燃料と飼料の供給・取扱高が増加したことによる。農業機械は、消費税増税を翌年に控えた13年度には駆け込み購入で供給・取扱高が急増したが、18年度は目立った動きはみられなかった。

中間投入額に対する農協の生産資材供給・取扱高の割合により、18年度の農協のシェアをみると、肥料は46.4%、農薬は41.6%、飼料は23.0%となり、３品目とも前年比で上昇した(注9)。例えば肥料については、農協、経済連や全農が銘柄集約と価格引下げに取り組んだ効果があらわれたものと思われる。

00年度以降の推移をみると、原料の国際価格の動向の影響が大きい。07年度から08年度にかけては、原料の国際価格が高騰した影響で、燃料、肥料や飼料の供給・取扱高、13年度には、トウモロコシの国際価格上昇の影響で飼料の供給・取扱高が増加した。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

c　6次産業化

──直売所の位置づけ向上──

農業関連事業に関して、6次産業化の観点から、農産物加工と農産物直売所の動向についてみてみたい。農林水産省「6次産業化総合調査」により18年度における農協直営の販売金額をみると、農産物加工は3,139億円、農産物直売所は3,609億円で、前年比4.5%、9.1%、それぞれ増加した。農協のシェアは、いずれも33.4%となっている。

これらの事業は子会社や女性部が運営していることが少なくない。そこで子会社や生産者グループを含めた「農協等」の販売金額をみると、18年度の農産物加工は5,878億円、直売所は8,978億円となり、シェアは62.5%、83.2%となっている。(注10)

データが得られる11年度と比較すると、加工について、直営は年率△0.1%、「農協等」でみると2.0%増、直売所については、直営で5.4%増、「農協等」でみても3.8%増となった。

このように、6次産業化のなかでも直売所の伸びが顕著となっている。購買事業に分類されている農産物直売所、子会社や女性部が運営している農産物直売所の販売金額は、「総合農協統計表」の販売・取扱高に計上されておらず単純な比較はできない。参考までに、「6次産業化総合調査」の農産物直売所販売金額の、「総合農協統計表」の農産物販売・取扱高に対する割合をみると、直営の場合は11年度の5.9%から18年度の7.9%へと2.0ポイント、「農協等」でみると、同期間に16.3%から19.7%へと3.3ポイント、それぞれ上昇しており、販売事業における農産物直売所の位置づけは着実に高まっているといえよう。

d　組合の行う農業経営

──取り組む農協が増加──

09年の農地法と農協法の改正により、それまでの子会社（いわゆる「JA出資型農業法人」）に加えて、農協本体でも総会の決議に基づいて農業経営を行うことができるようになった。農業者のリタイアによる耕作放棄地の増加を背景に、法改正を契機として、自ら実施する農協が増えている。09年度は4組合、全体の0.5%だったが、18年度には57組合、8.9%となり、実施面積も18haから1,017haに拡大した。JA出資型農業法人が引き受けている農地は概して条件が悪く、分散している場合も少なくないため、採算性の確保が課題となっている（内田・小針(2015)）。農協直営の農業経営でも同様の状況が懸念される。

(注9) 18年の中間投入額は概算値。

(注10) 農林水産省「6次産業化総合調査」では、「農協等」には、農協（連合会を含む）、農協が50%以上出資する子会社、生産者グループ、都道府県、市区町村、第3セクターを含む。

(4)　生活その他事業

──高齢化に対応した事業が拡大──

18年度の生活物資供給・取扱高は前年比3.9%減少して6,537億円となった。品目別には食料品が大きく減少した。

00年度の生活物資供給・取扱高は1兆4,733億円であったので、18年度はその4割強となっている。子会社化、連合会への移

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

管、場合によっては不採算店の撤退により、統計の集計対象である直営の生活物資供給・取扱高は大きく減少した。

また、生活物資購買以外の生活その他事業では、組合員の高齢化に対応して、老人福祉施設と葬祭センターを運営する組合の割合が上昇した。老人福祉施設は00年度の39.3％から09年度には47.1％に上昇したが、18年度には40.1％となった。葬祭センターについては、00年度は18.5％、センター数は324か所だったが、18年度には38.7％、593か所に増加した。

5　損益の動向

(1)　経営概況

――人件費減少により事業利益確保――

以上を踏まえて損益の動向をみると、18年度の事業総利益は１兆8,014億円で前年比0.03％増とほぼ横ばい、事業管理費は1.0％減の１兆6,102億円であったため、事業利益は9.6％増の1,912億円となった。事業総利益の前年比増加は、農業関連事業総利益が大幅に増加した15年度以来３年ぶりで、18年度の増加には信用事業総利益が寄与した。

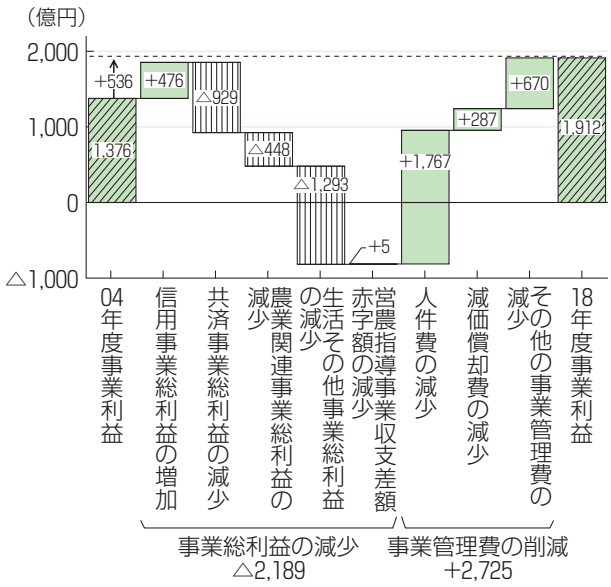
経常利益は7.0％増加したものの、減損損失等の特別損失が増加したため、税引前当期利益は4.8％減少し、1,862億円となった。

18年度の事業利益を、部門別損益の集計が開始された04年度と比較すると、金額にして536億円増加、年率にして4.2％増であった（第６図）。要因をみると事業総利益は金額にして2,189億円減少した。信用事業総利益は増加したが、生活その他、共済、農業関連事業総利益は減少した。事業利益の増加には、事業総利益の減少を上回る事業管理費減少の効果が大きく、とくに正職員の減少と、パート・臨時職員比率の上昇による人件費の減少が寄与した。この結果、事業管理費比率（事業管理費／事業総利益）は、00年度の98.1％、04年度の93.2％から、18年度には89.4％に改善した。

事業利益の部門別構成比をみると、信用事業利益の割合は、04年度の95.7％から、18年度には122.3％となり、信用事業への依存度が高まった（第７図）。

以下では、部門別に損益の動向をみてみたい。長期的な動向については、部門別損益の集計は04年度から始まったため、00年代は04～10年度（以下「Ⅰ期」という）とし、10年代は10～18年度（以下「Ⅱ期」という）とした。

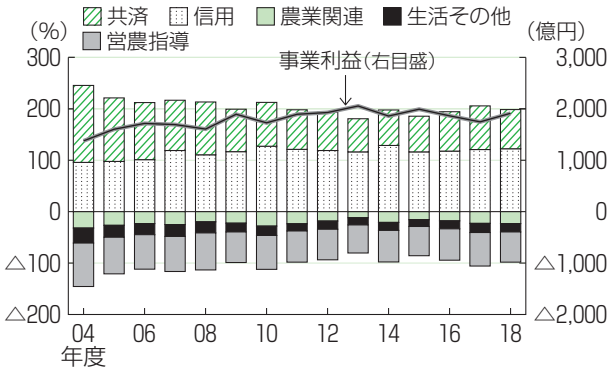
第6図　2018年度事業利益の2004年度比増減要因



資料　第2図に同じ

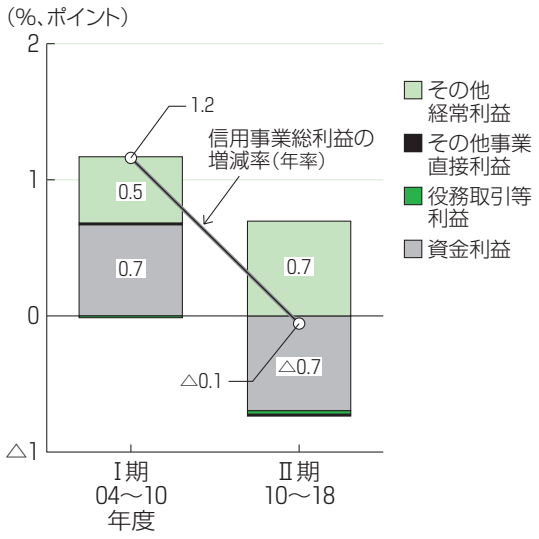
農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第7図　事業利益の部門別構成比



資料　第2図に同じ

第8図　信用事業総利益増減率の寄与度分解



資料　第2図に同じ

(2)　信用事業損益

――貯金・貸出金利ざや縮小が重荷に――

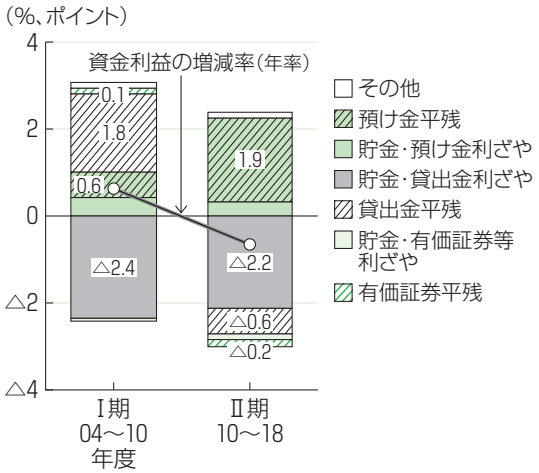
18年度の信用事業総利益は前年比2.8％増の7,642億円となった。預け金の平残増加と利ざや拡大により、資金利益が増加したことが寄与した。信用事業管理費も0.3％減少したため、信用事業利益は10.8％増の2,338億円となった。

18年度の信用事業利益を04年度と比較すると、金額にして1,021億円増加、年率にして4.2％増加した。信用事業総利益の増加（476億円）と、信用事業管理費の減少（△544億円）がともに寄与している。

信用事業総利益は、Ⅰ期には514億円、年率1.2％で増加した。資金利益の寄与度が0.7ポイントと大きかった（第８図）。一方Ⅱ期には、信用事業総利益は38億円減少し、増減率は年率△0.1％であった。前述したようにリスク管理債権比率が低下し、その処理コスト減少により、その他経常利益は増加に寄与したが、資金利益の減少により相殺された。

信用事業総利益の大宗を占める資金利益の寄与度をみると、貯金・貸出金利ざやの縮小が最も大きく影響したことはⅠ期とⅡ期で共通している（第９図）。これは前述したように、超低金利政策の継続により、長期貸出金利の指標となる新発10年国債の低迷が続き、貯金・貸出金利ざやが著しく縮

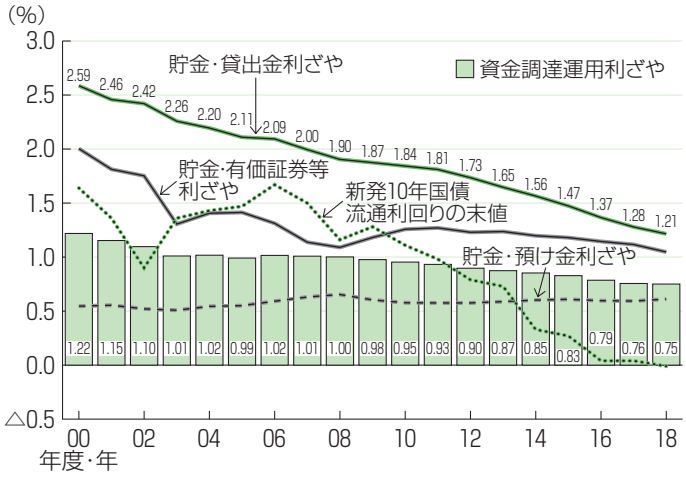
第9図　資金利益増減率の寄与度分解



資料　第2図に同じ
（注）　残高および利ざやの増減要因が重なる部分については収支増減額の構成比に応じて按分した。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第10図　利ざやの推移



資料　農林水産省「総合農協統計表」、内閣府「令和元年度 年次経済財政報告」
(注)　新発10年国債流通利回りは各年の最終出来値。

小したことによる（第10図）。

Ⅰ期とⅡ期の大きな違いは、貸出金平残がⅠ期では増加してプラスに寄与したが、Ⅱ期では減少しマイナスの寄与に転じたことである。Ⅱ期には、地方公共団体や地方公社等向け貸出の大幅な減少が影響した。一方、資金運用構成における預け金の割合が上昇したことに伴い、Ⅱ期に預け金平残の寄与度は拡大した。

(3)　共済事業損益
――事業利益の前年比減少続く――

18年度の共済事業総利益は、付加収入の前年比減少額が、共済事業費用の減少額を上回ったため、共済事業総利益は前年比1.9％減少した。共済事業管理費も減少したが、共済事業利益は前年比1.5％の減少となった。長期共済保有契約高の減少に伴い、04年度比の共済事業利益は年率2.5％で減少した。

(4)　農業関連事業損益
――農産物価格により手数料変動――

18年度の農業関連事業総利益は前年比1.2％減の4,032億円、事業管理費は0.1％減の4,473億円であったため、441億円の事業損失となり、損失額は前年比45億円（11.4％）拡大した。

農業関連事業損失額を長期的にみると、04年度の440億円から、13年度には240億円まで減少したが、14年度以降、再び拡大した。このため18年度の事業損失額は04年度とほぼ同水準となった。農業関連事業総利益が448億円減少したが、農業関連事業管理費も447億円減少したためである。事業管理費については、共通管理費配賦前事業管理費に占める農業関連事業の割合をみると、自己改革の推進に向けた職員等経営資源のシフトを反映して、04年度の20.9％から、18年度には22.0％へと1.1ポイント上昇した。

信用事業総利益と同じくⅠ期とⅡ期に分けてみると、Ⅰ期（04～10年度）の農業関連事業総利益は、後述するように農産物価格の低迷等で販売手数料収入が減少したことにより、金額にして379億円、年率にして1.5％減少したが、Ⅱ期（10～18年度）は、△69億円、△0.2％とほぼ横ばいとなった。農業関連事業管理費はⅠ期に年率1.2％減少したが、経営資源のシフトも影響してⅡ期は0.3％減にとどまった。

農業関連事業総利益について、主要な源泉の１つである販売手数料収入について増

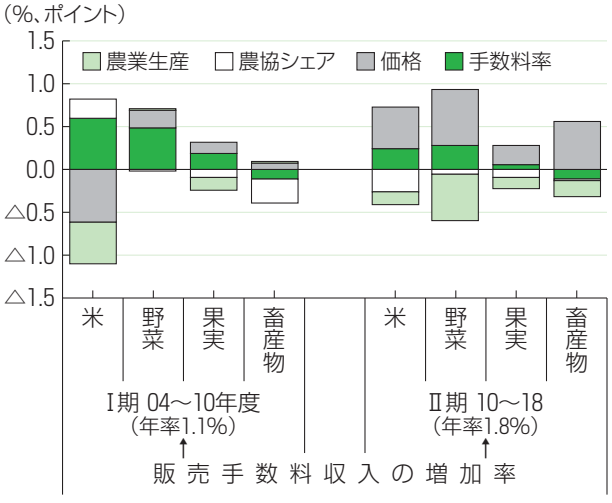
農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

減要因を少し詳しくみてみたい(注11)。米、野菜、果実、畜産物を取り上げて、農業生産、農協シェア、価格、手数料率に寄与度分解したものを第11図に示した。

販売手数料収入は、Ⅰ期に金額にして79億円、年率にして1.1％増加した。米と野菜の手数料率の上昇が増加に寄与した。手数料率の上昇は、比較的手数料率が高い農産物直売所の取扱いを、一部の農協で生活購買事業から販売事業に変更したこと、加えて米については、一部の農協で販売・取扱高に一定の割合を乗じる定率制から、販売重量に対して一定額を乗じる定額制に変更したことも影響しているとみられる。一方で、00年代は、米価の下落、および農業者の高齢化に伴うリタイア等により農業生産が縮小したことが大きな下押し要因となった。

Ⅱ期に、販売手数料は金額にして199億円、年率にして1.8％増加した。価格の回復が寄与した。米は主食用米の作付面積の減少、野菜は自然災害等による出荷量の減少、肉用牛等需要拡大により、価格が上昇したことによる。

第11図　農協の販売手数料収入増減率の寄与度分解



資料　農林水産省「総合農協統計表」「生産農業所得統計」「農業物価統計調査」
(注) 1　その他の品目は割愛した。
2　手数料率および価格の増減要因が重なる部分については、手数料率の寄与度に含めた。

(注11) 農産物販売事業では、受託販売取扱高が大部分を占めているため、ここでは受託販売の手数料と買取販売の粗利益を合わせて、「販売手数料収入」という。

(5)　生活その他事業損益

──損失額は再び拡大──

18年度の生活その他事業総利益は前年比3.4％減の1,873億円、事業管理費は2.7％減の2,190億円であったため、317億円の事業損失となり、損失額は５億円（1.7％）拡大した。

生活その他事業損失額を長期的にみると、04年度の399億円から、15年度には262億円まで減少したが、近年再び拡大しつつある。撤退の一方で、採算性の確保が見込めない地域においても、農協が生活インフラを支える最後の砦として、食料品やガソリンといった生活必需品の供給を行っていることも少なからず反映しているとみられる。

おわりに

本稿では、18年度を中心に、00年度以降の農協経営を概観した。00年度以降の農協経営は、事業総利益の減少を上回る事業管理費の削減により事業利益を維持してきた。18年度は、事業総利益は横ばいだったが、事業管理費の減少により、事業利益を確保

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

した。

部門別事業損益については、農業関連事業、生活その他事業、および営農指導事業の赤字を、信用事業と共済事業の黒字で補う構図が、「総合農協統計表」で部門別損益の集計が開始された04年度以降続いている。とくに近年は、信用事業への依存度が高まっている。しかし、長びく金融緩和政策や貸出をめぐる金融機関の競争激化など、信用事業の環境は厳しさを増している。このため、農業関連事業と生活その他事業の損益改善が急務となっている。このようなことから18年度は部門別損益構造の転換点となる可能性がある。

農協の経営資源をみると、ヒトに関しては、自己改革と組合員の多様化への対応が求められるなかで、正職員は減少し、臨時・パート職員の割合が高まっている。業務の標準化や効率化とともに、人材育成の重要度が増している。モノに関しては、共同利用施設の老朽化が進んでおり、組合員の合意を得ながら、地域での利用実態の変化に合わせた再編と更新が課題といえよう。

＜参考文献＞

- 板橋衛（2020）『果樹産地の再編と農協』筑波書房
- 内田多喜生（2012）「大震災からの農業復旧・復興へ向けた農協の取組みについて」『農林金融』３月号、23～30頁
- 内田多喜生・小針美和（2015）「JA出資型農業法人の動向と新たな役割」『農林金融』４月号、16～30頁
- 小野澤康晴（2006）「2004年度の農協経営の動向」『農林金融』８月号、68～73頁
- 小峰隆夫（2019）『平成の経済』日本経済新聞出版社
- 両角和夫（2017）「「農協改革」をめぐる政府の検討と農協系統組織の対応」日本農業研究所研究報告『農業研究』第30号、153～224頁
- 山神尭基（2014）「米国のトウモロコシ生産──2014/15年の生産概況──」『畜産の情報』８月号

- 国土交通省「住宅着工統計」
- 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」
- 総務省「人口推計」「消費者物価指数」
- 内閣府「令和元年度 年次経済財政報告」
- 農林水産省「総合農協統計表」「農業協同組合等現在数統計」「農業物価統計調査」「世界農林業センサス」「農林業センサス」「６次産業化総合調査」「生産農業所得統計」「農業・食料関連産業の経済計算」「過去の主な異常災害等と農林水産被害」「東日本大震災からの農林水産業の復興支援のための取組」
- IMF “Primary Commodity Prices”.

（おだか　めぐみ）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/