

## 2019年度における農協の経営動向

主席研究員 尾高恵美

### はじめに

本稿では、2019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」（21年5月公表）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）<sup>(注1)</sup>である。19年度の集計農協数は611組合（部門別損益計算書については607組合）で、1県1農協設立などにより前年比28組合減少した。調査対象期間は、19年4月1日から20年3月31日までの間に終了した年度である。

**(注1)** 17年3月以降、再編強化法第42条第1項に基づいて信用事業譲渡を行い業務の代理を行う農協は、調査対象であるが部門別損益計算書は除く。信用事業を譲渡し信農連の代理店となった農協では、代理店の店舗や職員は、信用事業の店舗数や職員数に計上され、代理店手数料収入はその他事業収益に含まれる。また、貸借対照表と損益計算書の信用事業関連科目、貯金平均残高等の信用事業主要勘定は該当数値なしとなる（期中に譲渡した場合は、期首から譲渡までの実績が計上される）。

### 1 経営環境

まず、19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611組合のうち約半数の328組合（53.7%）

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、19年4月から20年3月の状況を中心にみていく。

#### (1) 経済・金融

##### ——大規模な金融緩和が継続——

経済については、人口の減少と少子高齢化により、生産年齢人口（15～64歳人口）は引き続き減少し、労働市場はひっ迫した。19年度平均の有効求人倍率（パートタイムを含む一般）は1.55倍となり、17年度の1.54倍、18年度の1.62倍に続いて3年連続で1.5倍以上の高水準となった（厚生労働省「一般職業紹介状況〔職業安定業務統計〕」）。人手不足感が強まり、農協の職員採用や農業者の設備投資にも影響を与えた。

また、19年10月に消費税率が8%から10%に引き上げられた。住宅の新設着工戸数に関して、持ち家や分譲住宅では、年度の前半に増税前の駆け込み、後半にその反動減とみられる動きがあった。一方貸家の着工戸数は、14年の消費税増税や15年の改正相続税法が適用される以前に大幅に増加したこともあり、今回は増税前の駆け込み着工の動きはみられず前年比△14.2%と大きく落ち込んだ。この結果、19年度の新設住宅着工戸数は前年比7.3%減少し、88.4万

戸となった。

金融について、日銀は16年からの「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を継続し、19年度平均の国内銀行の貸出金利（ストック、総合）は前年度より0.041ポイント低下の0.871%となり、過去最低を更新した。

新型コロナウイルスに関しては、20年1月に国内で初めて確認されて以降、感染者が増加し、3月から（最長5月まで）小中高校が臨時休校となるなど、影響が広がりつつあった。感染防止対策として外出や接触機会の削減が求められ、飲食店の時短営業やイベント自粛等により、農畜産物の業務用需要が大幅に減少した。農協職員の訪問活動や集合形式での組合員組織活動が制限された。

## (2) 農業物価

### —農業の交易条件が5年ぶりに悪化—

前述したように10月から消費税率が8%から10%に引き上げられたが、19年の農産物価格は、総合指数で前年比2.2%下落した。年次指数が前年比で下落するのは14年以来である。作物別にみると、うるち米の19年6月末の民間在庫量が前年同月比△2.2%と微減にとどまり、米価の上昇率は前年の6.4%から0.5%に低下した。野菜価格は△11.9%と大幅に下落した。生育が順調で、夏にキャベツやレタスといった葉茎菜類、秋にダイコンやニンジンといった根菜類の価格が低迷したことが響いた。さらに、茶は18年産が豊作で製茶問屋が在庫を抱えて

いたことにより（19年6月12日付日本農業新聞）、生葉、荒茶ともに価格が低迷した。一方、4月から飲用向け乳価が引き上げられたことにより、生乳価格は1.8%上昇した。

農業生産資材価格は、総合指数で1.2%上昇した。消費税増税の影響に加えて、肥料については、世界的な需要拡大により（全国農業協同組合連合会（2018））塩化カリウムの国際相場が前年を上回って推移したことを受けて、価格が3.9%上昇した。光熱動力価格は17、18年に大幅に上昇したが、原油の国際相場が下落基調で推移したため、△0.2%と小幅ながら下落した。

農業交易条件指数（農産物価格総合／農業生産資材価格総合）は、15年以降、年々改善してきたが、19年は農産物価格が下落し農業生産資材価格が上昇した結果、5年ぶりに悪化した。

自然災害では、とくに9月と10月に強い勢力の台風が複数上陸し、房総半島を含む関東を中心に広範な産地で、農産物、農業用の機械や施設が大きな被害を受けた。

以下では、労働市場のひっ迫、消費税率引上げ、大規模な金融緩和、新型コロナウイルスの感染拡大や農業物価変動の影響に注目しつつ、農協経営の動向をみていく。

## 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) 組合員数と役員数

### —職員確保に懸念—

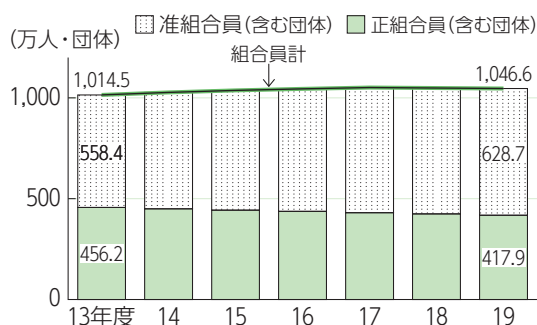
19年度の組合員数(団体を含む)は、前年比0.2%減の1,046万6千人となった(第1図)。03年度から17年度まで前年比増加が続いていたが、准組合員の増勢が弱まったことにより、2年連続で前年比減少となった。内訳をみると、正組合員数は1.6%減の417万9千人、准組合員数は0.7%増の628万7千人となり、正組合員の割合は39.9%となった。

役員数は、農協合併により減少し1万6,241人となった。認定農業者とそれに準ずる者や販売のプロなど実践的能力者を役員数の過半数とする法改正への対応は進み、役員数に占める割合は65.6%となった。女性役員は1組合当たり2.2人、役員に占める割合では8.4%となった。

正職員と臨時職員を合わせた職員数は前年比△2.4%の23万1千人となった。正職員は2.4%、臨時職員は2.5%、それぞれ減少し、全職員に占める臨時職員の割合は17.5%と横ばいで推移した。

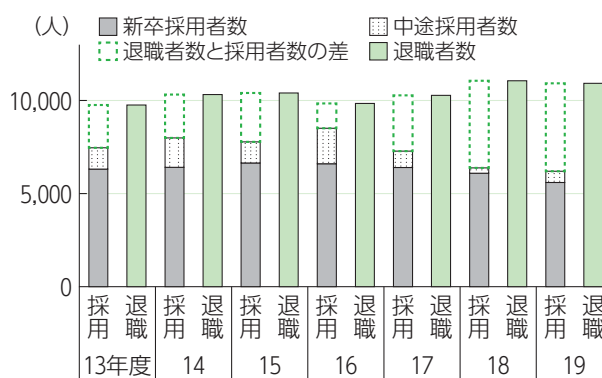
正職員数を担当別にみると、とくに(生

第1図 組合員数の推移



資料 農林水産省「総合農協統計表」

第2図 職員の採用者数と退職者数の推移



資料 第1図に同じ

- (注) 1 中途採用者数は、当年度の(正職員数-新卒採用者数+退職者数)-前年度の正職員数として推計した。  
2 中途採用者数には、定年退職し再雇用した職員を含む。

産資材に従事していない)生活購買や共済では前年比減少数が多い一方で、管理、販売、信用の貸付専従は増加している。

全ての組合が職員の定年制を採っており、定年年齢で一旦退職した職員を再び雇用できる再雇用制度を99.2%の組合が導入している。しかし、近年、正職員については退職者数が増加する一方、採用者数は減少し、その差が拡大している(第2図)。前述したように19年度も有効求人倍率は高い水準で推移しており、人手不足により採用が困難になっている様子が見えてくる。

## (2) 組合員資本と設備投資

### —事業所減少も設備投資拡大の兆し—

19年度末の組合員資本は、6兆8,225億円で、内部留保の増加を主因に、金額にして1,275億円、率にして1.9%前年比増加した。このうち出資金(回転出資金を含む)は1兆5,708億円で、0.2%増加した。

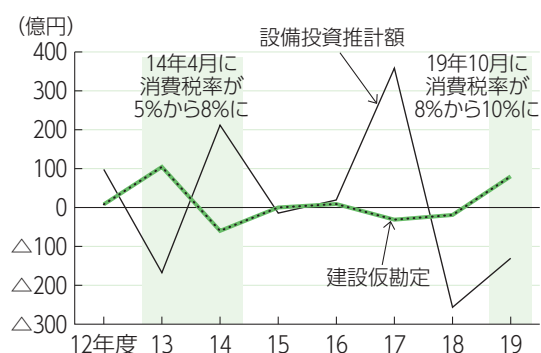
設備投資は増加の兆しがみられる。19年

度の設備投資推計額は前年比131億円減となった。一方で、設備投資の先行指標である建設仮勘定<sup>(注2)</sup>は、前年比80億円増の177億円となり、増加額、規模ともに、前回の消費税率引上げ前の13年度以来の水準となった(第3図)。増加の背景は必ずしも明確でないが、消費税率引上げ前の駆け込みによる投資も含まれるとみられる。建設仮勘定は、翌年度以降、有形固定資産に振り替えられ、設備投資額を押し上げると予想される。

本所(本店)、支所(支店)・出張所、事業所を合計した施設数は1万5,897か所となり、前年比4.7%減少した。01年度以降の減少率をみると、06年度の△6.4%に次いで2番目に大きい。信用店舗、購買店舗や農業関連施設の統廃合を反映したものとみられる。

(注2) 建設仮勘定とは、建設中の建物等、取得予定の有形固定資産の引渡しの前に支出した金額を計上する勘定科目。完成、引渡しの後、事業に使用した時点で有形固定資産に振り替えられる。

第3図 設備投資推計額と建設仮勘定の前年比増減額の推移



資料 第1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取得価額の前年比増減額。

### 3 主要事業の取扱高

#### (1) 信用事業

##### —貸出金が2年連続で増加—

19年度の貯金の月末平均残高(以下「平残」という)は、前年比1.3%増の104.4兆円となった(第1表)。

一方、運用についてみると、貸出金平残は0.8%増の21.8兆円となった。11~17年度は前年比減少が続いていたが、18、19年度と2年連続で前年比増加となった。地方公共団体や地方公社等向けの貸付金の減少幅縮小に加え、農協貸出金残高の一定割合を占める住宅ローンが前年比増加したことが寄与したとみられる(住宅金融支援機構「業態別の住宅ローン新規貸出額・貸出残高の推移」)。前述したように、消費税増税に伴う駆け込み購入の反動で、新設住宅着工戸数は前年比減少した。そのような環境下での貸出金の伸長には、19年度から始まったJAバンク中期戦略で、貸出の強化を重点施策の1つに位置付けて取り組んだことが奏功したとみられる(農林中央金庫(2020))。預け金平残は1.4%増の79.6兆円、有価証券平残は前年の増加から減少に転じて1.6%減の3.9兆円となった。

この結果、貯貸率はやや低下し20.9%、貯預率はやや上昇し76.2%となった。

#### (2) 共済事業

##### —生命、建更ともに保有高減少—

19年度の長期共済保有契約高は前年比

第1表 主要事業取扱高の推移

(単位 兆円、%)

		信用事業(月末平均残高)				共済事業		
		貯金 残高	貸出金 残高	預け金 残高	有価 証券 残高	長期 共済 保有 契約高	うち 生命 総合 共済	建物 更生 共済
実 額	16年度	97.6	21.8	72.6	4.1	267.2	125.2	142.0
	17	100.6	21.6	75.7	4.0	260.0	117.8	142.2
	18	103.1	21.7	78.5	4.0	252.7	110.0	142.6
	19	104.4	21.8	79.6	3.9	245.4	103.2	142.2
増 前 年 比	16	2.5	△2.5	4.7	△3.5	△2.4	△4.8	△0.1
	17	3.0	△1.0	4.3	△2.2	△2.7	△5.9	0.1
	18	2.5	0.6	3.7	0.3	△2.8	△6.6	0.3
	19	1.3	0.8	1.4	△1.6	△2.9	△6.2	△0.3

(単位 億円、%)

		農業関連事業											生活その他事業	
		農産物 販売・ 取扱高	うち 米	野菜	生乳	茶	生産 資材 供給・ 取扱高	うち 肥料	農薬	飼料	農業 機械	燃料	生活 物資 供給・ 取扱高	うち 食料品
実 額	16年度	46,883	8,429	14,002	4,792	476	18,131	2,834	2,270	3,170	2,403	2,713	6,741	2,015
	17	46,849	8,904	13,562	4,754	500	18,302	2,693	2,225	3,185	2,384	3,067	6,800	1,957
	18	45,679	8,587	13,103	4,735	433	18,469	2,723	2,204	3,290	2,376	3,186	6,537	1,795
	19	45,251	8,545	12,602	4,975	320	18,032	2,696	2,192	3,277	2,323	2,858	5,977	1,633
増 前 年 比	16	3.4	6.5	2.3	△1.2	13.3	△4.7	△6.0	△0.5	△8.5	2.4	△8.0	△4.5	△4.9
	17	△0.1	5.6	△3.1	△0.8	5.0	0.9	△5.0	△2.0	0.5	△0.8	13.0	0.9	△2.9
	18	△2.5	△3.6	△3.4	△0.4	△13.5	0.9	1.1	△1.0	3.3	△0.4	3.9	△3.9	△8.3
	19	△0.9	△0.5	△3.8	5.1	△26.2	△2.4	△1.0	△0.6	△0.4	△2.2	△10.3	△8.6	△9.1

資料 第1図に同じ

2.9%減の245.4兆円となった。生命総合共済保有契約高は、前年比減が続いている。建物更生共済保有契約高は、17、18年度と前年比増加したが、19年度は減少に転じた。

### (3) 農業関連事業

#### — 6次化で新型コロナの影響 —

##### a 販売事業

19年度の販売・取扱高は、前年比0.9%減の4兆5,251億円となった。品目別にみると、前述した価格下落の影響で、野菜が金額で502億円、率にして3.8%、茶が113億円、26.2%、それぞれ減少した。一方で、生乳は240億円、5.1%増と、4年ぶりに前年比増加

した。飲用向け乳価が引き上げられ、生乳生産量も4年ぶりに増加したことによる。

新型コロナウイルスの感染拡大により、外食産業や観光業の需要が激減し、とくに肉用牛が大きな影響を受けた。主産地の宮崎県では1月決算、鹿児島県では2月決算の組合が多く、19年度調査への影響は限定的で、肉用牛の販売・取扱高は前年比△1.4%の5,773億円となった。

米を中心に買取販売が増えている。販売・取扱高に占める買取販売額の割合は、前年比0.5ポイント上昇し5.4%となった。買取販売額の51.1%を米が占めている。米の販売・取扱高に占める買取販売額の割合は



年々上昇し14.5%となった。

#### b 6次産業化

農林水産省「6次産業化総合調査」において、農協は、農産加工、農産物直売所、農家レストランの調査対象となっている。19年度の農協販売額をみると、農産加工は前年比1.6%増の3,188億円、農産物直売所は0.3%増の3,618億円となったが、農家レストランは14.3%減の56億円となった。新型コロナウイルスの感染防止対策として発出された飲食店への休業や時短営業の要請により、農家レストランは落込みが大きかった一方で、家庭で調理する機会が増えた。これにより、農産物直売所は、全体としてみれば健闘したが、立地や利用者層の違いにより明暗が分かれた。都道府県を越えた移動自粛により、農村部に所在し、大消費地から訪れる利用者が多い直売所では売上げが大幅に減少したケースもあった（20年2月21日付日本農業新聞）。

農協の農産物直売所販売額の販売・取扱高に対する割合は、前年比0.1ポイント上昇して8.0%となった。

#### c 生産資材購買事業

19年度の実産資材供給・取扱高は、前年比2.4%減少し、1兆8,032億円となった。品目別には、前述した光熱動力価格の下落を反映して、燃料が10.3%減少した。農業機械は、全体としては2.2%減と、3年連続で前年を下回ったが、北海道では4年連続で前年比増となった。人手不足等を背景に、

北海道の農業経営体での、GPSガイダンス・自動操舵装置や搾乳ロボットなど省力的な機械を導入する動きを反映したものとみられる。

#### (4) 生活その他事業

##### —食料品供給を中心に減少—

19年度の生活物資供給・取扱高は、前年比8.6%減少し、5,977億円となった。内訳をみると、食料品の減少額が大きく、子会社化や全農等への事業移譲によって集計対象から外れたことや、生活購買店舗の統廃合が影響しているとみられる。

## 4 損益の動向

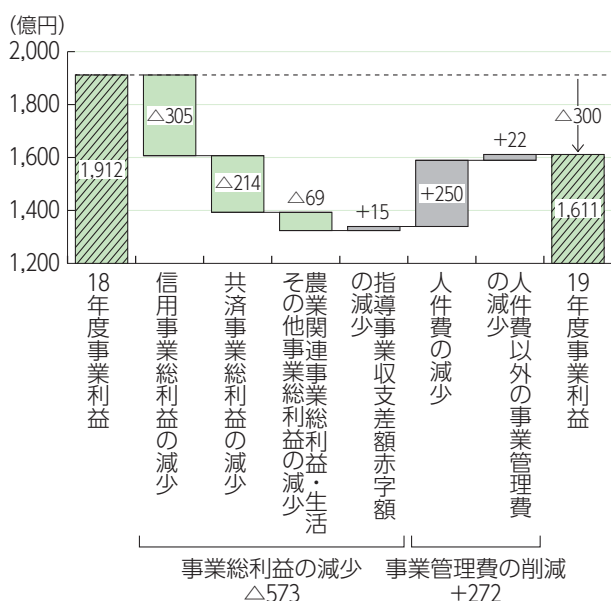
#### (1) 概況

##### —事業利益減少も税引前当期利益は増加—

19年度の事業総利益は、金額にして573億円、率にして3.2%、前年比減少し、1兆7,441億円となった<sup>(注3)</sup>。主な要因は、信用事業総利益と共済事業総利益が減少したことである（第4図）。職員数の減少により人件費が圧縮されて事業管理費は減少したが、事業総利益の減少額がそれを上回り、事業利益は前年比15.7%減少し、1,611億円となった。事業利益の水準としては08年度と同程度である。事業管理費比率（事業総利益に対する事業管理費の割合）は90.8%で、前年比1.4ポイント上昇した。

特別損失では373億円の減損損失を計上した。信用や購買の店舗統廃合による遊休

第4図 2019年度の事業利益の前年比増減要因



資料 第1図に同じ

化の影響とみられる。減損損失は17年度から3年連続で300億円を超えたが、過去最高額となった前年に比べると225億円減少した。

税引前当期利益は5.9%増の1,972億円となった。事業利益や経常利益は前年比減少したものの、特別損失が大幅に減少したことにより、増加となった。

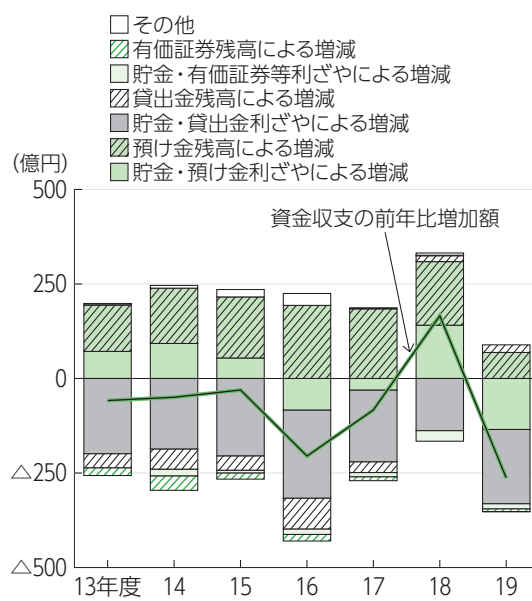
(注3) 19年度「総合農協統計表」の損益計算書の集計組合数は611組合だが、部門別損益計算書については信用事業を譲渡した組合を除く607組合となっており、数値が一致しない。このため、とくに断らない限り本節では、第1～3項は損益計算書(611組合の集計値)、第4～6項は部門別損益計算書(607組合の集計値)を使用した。

## (2) 信用事業

### —利ざや縮小により資金収支減少—

19年度の信用事業総利益は、金額にして305億円、率にして4.0%減少した。大宗を占める資金収支が263億円減少したことが

第5図 資金収支の前年比増減要因



資料 第1図に同じ

影響した。貯金利息を中心に資金調達費用は138億円減少したものの、資金運用収益がそれを上回って401億円減少したためである。

より詳しくみると、前述の貸出金と預け金の残高増加は資金収支の増加に寄与した。一方で、貸出金利の低迷と預け金の奨励金体系の変更により、貯金・貸出金利ざやと貯金・預け金利ざやが縮小し、資金収支を押し下げた(第5図)。

## (3) 共済事業

### —共済付加収入は減少—

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、19年度の共済付加収入が前年比5.7%減少したため、共済事業総利益は金額にして214億円、率にして4.6%、前年比減少した。

#### (4) 農業関連事業

##### —事業管理費比率はやや上昇—

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（買取販売粗利益を含む）で構成されている。19年度については、生産資材購買粗利益は前年比0.7%増加したものの、販売・取扱高の減少により販売手数料は1.8%減少した（611組合の集計結果）。19年度の農業関連事業総利益は4,027億円、事業管理費が4,491億円でそれを上回り、464億円の事業損失となった。農業関連事業の事業管理費比率は、前年比0.6ポイント上昇して111.5%となった。

#### (5) 生活その他事業

##### —事業管理費比率はやや改善—

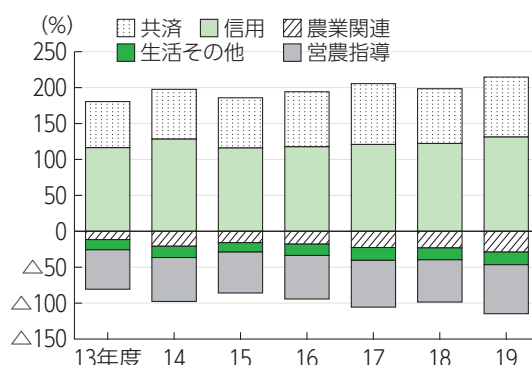
生活その他事業総利益の過半を占める生活物資購買粗利益をみると、19年度は供給・取扱高減少を主因として前年比4.7%減少した（611組合の集計結果）。19年度の生活その他事業総利益は1,804億円、事業管理費が2,091億円でそれを上回り、287億円の事業損失となった。生活その他事業の事業管理費比率は、前年比1.0ポイント改善して115.9%となった。

#### (6) 部門別損益

##### —信用・共済への依存度高まる—

参考までに、事業利益の部門別構成比をみると、農業関連事業と生活その他事業の赤字幅は拡大しており、信用事業と共済事業への依存度は高まっていることがうかがえる（第6図）。

第6図 事業利益の部門別構成比



資料 第1図に同じ  
(注) 18年度までの部門別損益の集計対象は全ての調査対象組合だったが、19年度は調査対象611組合のうち607組合。

## おわりに

最後に、19年度の農協経営について、環境変化の注目点を中心にまとめてみたい。

労働市場がひっ迫した影響もあり、農協職員数は減少傾向が続いている。これまで、事業総利益が右肩下がり推移するなかで、職員数の減少により人件費を抑制し、事業管理費の圧縮を通じて、事業利益を確保してきた面がある。しかし近年は、退職者数と採用者数の差が拡大しており、事業や活動の充実に必要な人材の確保が懸念される状況にある。

10月の消費税率引上げについては、新設住宅着工では前回ほどの駆け込み購入の動きはみられなかった。そのようななかで、貸付専従職員を拡充し、JAバンク中期戦略で貸出強化に取り組んだことが実り、貸出金残高は住宅ローンを中心に2年連続で前年比増となった。一方で、大規模な金融緩和政策の継続により、貯金・貸出金利ざや



は縮小し、預け金の奨励金体系の見直しも加わり、信用事業利益は減少した。

新型コロナウイルスの感染拡大により、飲食店の休業や訪日外国人の大幅減少による需要の減少で、とくに肉用牛の価格が下落した。主産地では1月決算や2月決算の組合が多いため、19年度調査への影響は限定的で、本格的な影響が出るのは20年度以降とみられる。また、感染防止対策を徹底しながら、事業推進、組合員組織活動や組合員と役職員との対話を継続するための方法が、21年度の現在も模索されている。移動制限に対しては、農産物商談のオンライン化を進めて旅費交通費の削減につなげ、また、農畜産物の業務用需要の減少に対しては、応援消費の機運を追い風にクラウドファンディングを活用して販路開拓をファンづくりにつなげる取組みもみられる。

農業関連事業と生活その他事業の赤字を信用事業と共済事業の黒字が補う構造は続いている。19年度の信用と共済の事業総利益は前年より減少したが、事業利益段階の依存度は高まった。経営の持続性を高めるため、農業関連事業と生活その他事業の赤字削減が急務となっている。

超低金利下での経営基盤強化、職員数の減少に対応した労働生産性向上という課題に加えて、20年1月以降は新型コロナウイ

ルスへの対応が加わり、農協の課題は重層化している。コロナ禍において、これらの課題を克服するため、協同組合の強みのさらなる発揮が求められている。職員の人材育成や業務のデジタル化に加え、組合員の事業や経営への一層の参画を進めることが重要となろう。

#### <参考文献>

- 小林俊介・鈴木雄大郎 (2019) 「『駆け込み需要』の徹底検証 (業種別・品目別)」大和総研リサーチレポート
- 齋藤周 (2014) 「相続税法改正と貸家着工—税制改正が貸家着工に与える影響試算—」『みずほリサーチ』8月号、6～7頁
- 全国農業協同組合連合会 (2018) 「平成30肥料年度春肥の肥料価格について」
- 農林中央金庫 (2020) 「JAバンク中期戦略 (2019～2021年度) における2020年度に向けた施策展開 (貸出の強化) について」『JAバンク情報』2月号  
[https://www.jabank.org/library/pdf/jabank\\_202002.pdf](https://www.jabank.org/library/pdf/jabank_202002.pdf) (2021年8月31日最終アクセス)
- 北海道農政部技術普及課 (2021) 「農業用GPSガイダンスシステム等出荷台数の推移」
- 国土交通省「住宅着工統計」
- 住宅金融支援機構「業態別の住宅ローン新規貸出額・貸出残高の推移」
- 総務省「人口推計」
- 日本銀行「貸出約定平均金利」
- 農林水産省「牛乳乳製品統計」「総合農協統計表」「農産物価統計調査」「畜産・酪農をめぐる情勢」「米穀の取引に関する報告」「令和元年度 食料・農業・農村白書」「6次産業化総合調査」
- IMF “Primary Commodity Prices”.

(おだか めぐみ)

