

2002年度の農協経営の動向

組織・事業の現況と変化への対応

〔要 旨〕

- 1 農協の組織と事業の両面について、最近の変化とそれへの対応をまとめてみると、まず組織面における変化としては、正組合員および農協の基礎的な組合員組織である集落組織の減少テンポが速まっていることが注目される。これに対して、積極的な准組合員拡大策がとられていることもあって准組合員の増加率が高まっており、03年度には組合員全体で前年比増加に転じた。また集落組織の減少に加え集落機能が弱体化している地域もあり、これに対して、農協では、これまで集落組織の担っていた機能を農協職員や新たな組織が代替する、集落組織を活性化するなどの取組みが行われている。
- 2 一方、事業面をみると、主要事業の事業量は貯金を除き減少を続けている。また事業総利益は02年度に増益となったが、これは主に一時的要因によるものであり、減益基調が続いている。これに対して、人件費を中心にコスト削減が行われ、この結果02、03年度には事業利益が増益に転じた。また、顕著な経費削減に結びついてはいないが店舗統廃合の動きもみられる。さらに部門別損益計算が導入されたこともあり、部門別収支の均衡が各農協の重要な課題の一つとなっている。
- 3 これらの対応のなかで、今後の農協の組織・事業に大きく影響を及ぼす可能性があるものとして特に注目されるのは、経営安定化のための主体的な取組みとして、農協がコスト削減や事業再構築を強力に進めていること、集落組織や生産組織など組合員組織に農協が対応するという従来の組織・事業の方式に代わって、各組合員に農協職員が直接対応する方式がとられるようになってきていること、部門別損益計算の導入や機能特化店舗の増加など、農協各事業の採算性を明らかし、それを高める取組みがみられることである。

目次

1 はじめに

2 組織の変化と対応

- (1) 正組合員の減少
- (2) 集落組織の減少傾向強まる
- (3) 准組合員の伸び率上昇
- (4) 集落組織の変化への対応

3 事業の変化と対応

- (1) 事業量の減少
- (2) 事業総利益の変化とその要因
- (3) コスト削減の強化

4 むすび

1 はじめに

2003年10月のJA全国大会をはじめとして農協系統では事業方式の見直しや体制整備を進める動きが強まっているが、こうした農協改革が急務であると広く認識されている背景には、近年の急速な農協収支の悪化があり、また組合員のニーズに農協が十分対応できていないという現状がある。

本稿では、こうした状況を踏まえて、農林水産省「総合農協統計表」を主たる資料として、02事業年度を中心に最近の農協の組織と事業の両面について、それらの変化の状況と変化への農協の対応という視点から取りまとめることとしたい。なお、02事業年度とは02年4月から03年3月末までに終了した年度であり、以下事業年度を年度と略すこととする。また、04年7月に全中「総合JA経営速報調査報告」(以下「経営速報」)が発表されており、この資料によって03年度までの動きを補っていく。また、当総研のアンケート調査結果「農協信用事業動向調査」(以下「動向調査」)なども必

要に応じて紹介する。

なお、総合農協統計表は、総合農協(=信用事業を営む農協)をほぼ網羅した調査であり、02事業年度は1,046組合を集計対象としている。一方経営速報では、項目によって集計数は異なるが、事業総利益の場合、集計対象は02年度955組合、03年度872組合と、総合農協統計表に比べ若干回答農協数は少なくなっている。また動向調査の調査対象はおおむね400組合である。

2 組織の変化と対応

(1) 正組合員の減少

総合農協の正組合員は1954年度の644万人をピークに減少基調を続け、02年度には516万人となった。一方54年度に70万人にすぎなかった准組合員はほぼ一貫して増加を続け、02年度には391万人となり、准組合員比率は43.1%まで上昇した。

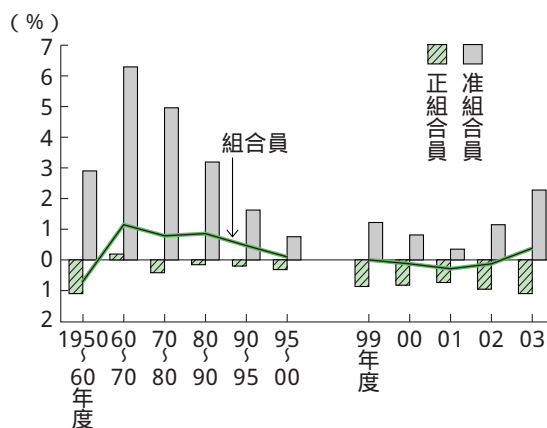
やや詳しくみれば、この間の組合員数の増減状況は一様ではない。年率に換算した増減率の推移をみると(第1図)、60~80年代には正組合員が徐々に減少したもの

の、准組合員がそれを上回って増加したため、組合員全体での増加率は1%程度でほぼ安定的していた。90年代になると正組合員の減少率が拡大し、准組合員の増加率が低下した結果、組合員数全体の伸びは低下に向かい、99年度以降02年度まで4年連続で組合員数全体では減少となった。しかし02年度、03年度には准組合員の増加率が上向き、03年度には組合員全体で再び前年比増加に転じた。

このように、02、03年度の組合員についての特徴的な動きは、正組合員の減少率が拡大していることと准組合員の増加率が高まっていることである。

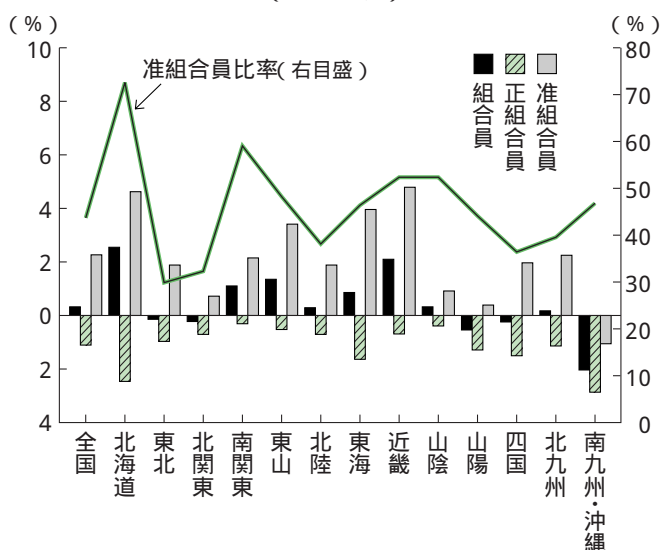
地域別にみると、准組合員の増加率が全国平均より高いのは、近畿、北海道、東海、東山であり、これらは准組合員比率が比較的高い地域でもある。北海道を含め、四国、北九州など正組合員の減少率が高い地域でも准組合員の増加率は比較的高くなってい

第1図 組合員数の年率増減率



資料 農林水産省『総合農協統計表』, 全中『総合JA経営速報調査報告』
 (注) 03年度のみ全中資料による。

第2図 組合員数の前年比増減率と准組合員比率 (2003年度)



資料 JA全中『総合JA経営速報調査報告』

る(第2図)。

(2) 集落組織の減少傾向強まる

組織面の動きでもう一つ注目されるのは、集落組織の減少率が拡大する傾向がみられることである。

総合農協統計表によれば、「集落組織」とは、農家が生産面、生活面で共同しあっている集落単位の農家集団で、集落(農事)実行組合、農家組合、農業改良組合等の名称で呼ばれているものである。この集落単位の組織がそのまま農協の基礎的な組合員組織となっている。

80~90年度の10年間における集落組織の減少率は1.6%減と小幅な減少にとどまっていたが、90~00年度には8.4%減、92~02年度には10.4%減と減少幅は大きく拡大し、また正組合員戸数の減少幅を上回るものとなった(第1表)。

集落組織の減少は、集落そのものの減少

第1表 農協の集落組織数と農業集落

(単位 戸, 組織, 集落 %)

		正組員 戸数	集落 組織数	農業 集落数	実行組合 のある農 業集落数	実行組合 のある農業 集落比率
実 数	1980年度	5 088 348	205 987	142 377	123 707	86.9
	90	4 858 831	202 615	140 122	118 333	84.4
	00	4 573 809	185 512	135 163	106 898	79.1
	02	4 495 922	179 971	-	-	-
増 減 率	90/80	4.5	1.6	1.6	4.3	2.8
	00/90	5.9	8.4	3.5	9.7	6.3
	02/92	6.5	10.4	-	-	-

資料 農林水産省『総合農協統計表』『世界農林業センサス』
 (注) 正組員戸数, 集落組織数は『総合農協統計表』による事業年度末現
 在のデータ。農業集落数, 実行組合のある農業集落数, 実行組合のある
 農業集落比率は『世界農林業センサス』による2月1日現在のデータ。

幅が拡大したこと、集落は存続しているものの集落組織のない集落の割合が高まっていることによるものであり、次にみるように後者の寄与がより大きい。

すなわち、農林水産省「世界農林業センサス」の農業集落調査によれば、80～90年間の農業集落の減少率は1.6%にすぎなかったが、90～00年には3.5%と2倍以上となった。加えて実行組合（総合農協統計表という集落組織とほぼ同義）のある農業集落の比率が90年の84.4%から00年には79.1%へと、10年間で6.3%減少（5.3ポイント低下）したため、実行組合のある農業集落数の減少率は90～00年には9.7%となり、農業集落の減少率を大きく上回った。

農業集落の減少率が拡大した要因については、「都市部を中心とする混住化に起因するものと、中山間地域における高齢化・過疎化に起因するものとが混在し、発現しているとみてよいだろう」との分析がある。

では、農業集落が存続するなかで

集落組織が減少していることは何によるのであろうか。地域別にみると、山陽、山陰、南九州など1集落当たりの農家戸数や販売農家戸数が少ない地域で、実行組合のある集落比率は低く、また実行組合数の減少率も高い傾向がみられる（第3図）。さらに詳細な分析が必要ではあるが、過疎化や高齢化によって農家戸数が急速に減少し

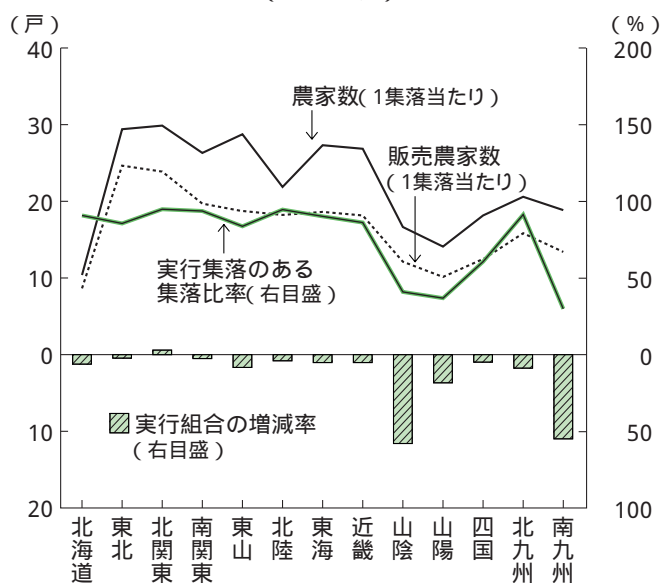
た集落では、集落の消滅に先行して集落組織が消滅していることが集落組織減少の要因の一つと考えられる。

(注) 橋詰(2004)「農業センサスにみる農業集落の減少とその要因」 向角和夫他『農業集落の崩壊過程に関する研究』19頁による。

(3) 准組員の伸び率上昇

正組員数の減少幅が拡大している一方、先にみたように准組員数の伸びは拡

第3図 実行組合のある農業集落比率と集落当たり農家数 (2003年度)



資料 農林水産省『世界農林業センサス』

大している。

「動向調査」(03年11月実施)では、最近数年間の准組合員の加入理由について第1位から第3位までを聞いているが、うち第1位の理由として最も多かったのが「資金の借入れ」であり、全体の85.7%を占めている。農協による信用事業、特に最近の住宅ローンを中心とした貸出増強への積極的な取組みが准組合員の増加につながっているものと考えられる。

また、同調査によれば、准組合員の積極的拡大策を実施している農協は1割程度あり、積極的拡大策を「実施」「予定」「検討中」の農協を合わせると全体の45.8%にのぼる。利用者に対して准組合員加入を勧める場合には、出資配当や利用高配当、事業利用における優遇など組合員になることによる有利性のPRや個別訪問などが行われている。正組合員の減少に対応して出資増強、組合員基盤の拡大をはかるため、また員外利用規制遵守のためにも、利用者の准組合員化が進められているとみられ、こうした准組合員拡大策も、最近における准組合員拡大の要因の一つと考えられる。

(4) 集落組織の変化への対応

集落組織は、農協の組織運営及び事業推進の両面での農協の地縁的な基盤である。集落座談会などを通じて農協に対する組合員の意思反映や意見集約を行う最小の単位であり、総代や理事という組合員代表者の選出母体となっているところが多い。また、農協からの情報の伝達は集落組織の組合長

を通じて行われることが多かった。事業推進のうえでも、共済の推進、生活購買や生産資材購買の予約の取りまとめ、配達も集落組織を通じて行われてきた。

しかしながら、前述のとおり集落組織のない地域が増加しており、また集落組織の消滅に至らなくてもこれまで果たしてきた役割が機能していない農協も一定程度みられる(第2表)。

このような変化に対し、農協がとっている対応は大きく2種類に分けることができる。

第1に、これまで集落組織が担ってきた機能を農協職員や新たな組織などが代替する動きである。職員が月1回定期的に組合員宅を訪問している農協のケースはよくみられるが、これは、広報誌を組合員に手渡す、組合員の意見を聞くなど職員による直接的な情報収集と伝達の機会となっている。また、渉外担当者が直接購買の予約や注文対応を行うことが増えている。組合員

第2表 集落組織に期待された役割が現状機能しているか

(単位 %)

	役割発揮している	役割発揮していない	無回答
総代候補者の基礎組織としての役割	71.6	13.9	14.5
役員候補者の基礎組織としての役割	88.2	11.8	0.0
JAの連絡事項の伝達・回覧を行う上での役割	95.9	4.1	0.0
事業推進上の基礎組織としての役割	72.8	27.2	0.0
組合員の意志反映組織としての役割	85.3	14.7	0.0

資料 全中^①JAの活動に関する全国一斉調査 調査結果報告書^②

(注) 調査時点02年4月1日。

との接点として、集落の代表者とは別に、利用者モニターや事業協力委員などを置いている農協もある。

第2に、集落組織を生かして現状に対応させるための取組みも行われている。「動向調査」(02年11月実施)によれば、混住化が進むなかで、集落組織の対象として正

組合員だけでなく准組合員を含んでいる農協は全体の4割にのぼっている。また、なるべく多くの組合員が出席できるようにと集落座談会を従来にくらべ小さな単位で開催する、夜間に開催するなどの例もある。さらに集落組織の活性化のために集落組織の抜本的見直しに取り組む農協もでてきた。

3 事業の変化と対応

(1) 事業量の減少

最近の農協の事業面での特徴は、主要部門の事業量が総じて減少していることと、90年代後半以降事業総利益、事業利益の悪化が続いてきたが、02年度には事業総利益、事業利益ともに増益に転じたことである。以下では事業総利益の悪化傾向が明確になった90年代後半以降の動きを把握するために、事業量、事業総利益等について、年度間の比較とともに95年度との比較をみることにする。

まず、事業量の推移についてみると、第3表のとおり、99～02年度における主要部門の事業量は貯金を除き総じて前年比減少

第3表 事業量の推移

(単位 億円, %)

	金額	前年比増減率				増減率
		2002年度	99	00	01	
貯金残高	747,676	1.7	2.5	2.1	1.3	9.9
貸出金残高	214,363	0.5	0.5	1.4	0.9	10.1
長期共済保有契約高	3,829,004	0.1	0.3	0.6	1.2	2.7
購買事業供給・取扱高	37,996	2.8	2.6	4.1	4.9	23.5
生産資材	24,903	1.9	0.6	3.4	4.3	18.3
生活物資	13,093	4.5	6.0	5.4	6.0	31.7
販売事業販売・取扱高	47,351	5.1	3.9	4.8	0.5	19.8

資料 農林水産省『総合農協統計表』

となっている。部門ごとに減少に転じた時期とその減少テンポは異なっており、購買事業取扱高は10年連続で減少し、販売事業取扱高は01年度まで5年連続で減少した。一方、長期共済保有契約高は99年度に減少に転じたのち4年連続で減少、貸出金残高は3年連続で減少している。

また、02年度の事業量を95年度と比較すると、貸出金と長期共済保有契約高はプラスであるのに対して、購買事業取扱高と販売事業取扱高は二けたの減少と、信用・共済事業と経済事業とで事業量の落ち込みの程度は異なっている。

(2) 事業総利益の変化とその要因

次に、事業総利益についてみると、01年度の事業総利益は95年度に比べ3,572億円減少したが、このうち信用事業の寄与率が64.5%、購買事業の寄与率が35.4%と、ほぼ100%両事業の事業総利益減少によるものである(第4表)。

その後02年度には4年ぶりで事業総利益は増加に転じたが、事業総利益が210億円増加したのに対して信用事業総利益の増加

第4表 事業総利益の増減内訳

(単位 億円, %)

	実数 2002 年度	増減額		増減寄与率		増減率	
		01 - 95	02 - 01	01 - 95	02 - 01	02/01	03/02
事業総利益	21 282	3 572	210	100 0	100 0	1 0	2 2
信用	7 459	2 306	442	64 5	210 7	6 3	1 3
共済	5 744	70	49	2 0	23 3	0 8	1 8
購買	5 048	1 264	260	35 4	124 1	4 9	5 1
販売	1 349	193	23	5 4	10 9	1 7	3 4
農業倉庫	252	70	14	2 0	6 7	5 9	12 0
加工	232	1	18	0 0	8 8	7 3	
利用	869	16	7	0 4	3 1	0 7	
宅地等供給	131	18	12	0 5	5 6	8 2	
その他	493	145	54	4 1	25 6	12 2	
指導事業収支差額	295	46	23	1 3	10 8	7 1	

資料(注)とも第1図に同じ

額は442億円とその2倍以上であり、購買事業総利益の減少額260億円も大きく上回っており、信用事業の回復が事業総利益回復の主因であることがわかる。

さらに、信用、購買、販売の3部門について、事業総利益の変化が事業量の変化によるものか、利益率の変化によるものかをみたのが、第5表である。利益率は事業総利益を事業量(資産や取扱高)で割って算出した。これによれば、95年度と01年度の比較では、信用事業総利益の減少は利益率の減少によるものであり、購買事業総利益

第5表 部門別事業総利益・事業量・利益率の増減率

(単位 %)

		01/95	02/01
信用事業	総利益(a)	24.7	6.3
	信用事業資産(b)	5.6	1.3
	総利益率(a/b)	28.7	4.9
購買事業	総利益(c)	19.2	4.9
	供給・取扱高(d)	19.6	4.9
	総利益率(c/d)	0.4	0.0
販売事業	総利益(e)	12.7	1.7
	販売・取扱高(f)	20.2	0.5
	総利益率(e/f)	9.4	1.2

資料 第3表に同じ

および販売事業総利益の減少は各取扱高の減少によるものである。一方、02年度については、信用事業総利益は利益率の上昇を中心に前年比6.3%増加、購買事業総利益は取扱高減少により同4.9%減少、販売事業は取扱高、利益率とも増加し、事業総利益も1.7%と小幅ながら増加した。

次に、信用事業総利益の増減の内訳を各収支尻によってみると、95~01年度の減少額中最も影響が大きいのは貸倒引当金繰入の増加や貸出金償却等不良債権処理のコストを含む「その他信用事業経常収支」の悪化であり、これが信用事業総利益全体の減少額中46%を占めている。次いで債券売却損益等の「その他信用事業直接収支」の赤字拡大が33%、また資金収支の悪化も21%を占めている。一方、02年度に信用事業総利益が増益に転じたのは、01年度に赤字が大幅に拡大した「その他信用事業直接収支」の赤字縮小が主因であり、このうち改善幅の大きな6県分で赤字縮小の9割を占めている。また「その他信用事業経常収支」の赤字幅は縮小しているものの、資金収支の黒字は引き続き縮小し、事業総利益のマイナス要因となっている(第6表)。

資金収支は99年度以降4年連続で黒字幅が縮小しているが、貯金残高と借入金残高の合計はこの間小幅ながら増加を続けている一方で、資金利ざやも98年度の1.31ポイ

第6表 信用事業総利益とその内訳

(単位 億円, %)

	年度	事業 総利益 (参考)	信用事業総利益				
			資金収支 ()	役務取引 等収支	その他信 用事業直 接収支()	その他信 用事業経 常収支()	
金額	95年度	24 645	9 323	9 080	165	330	253
	96	23 912	8 587	8 648	145	260	466
	97	23 038	8 137	8 949	152	174	1 139
	98	23 044	8 357	9 239	156	76	1 115
	99	22 453	7 989	9 232	159	26	1 428
	00	21 904	7 720	8 817	176	22	1 252
	01	21 073	7 017	8 587	178	435	1 312
	02	21 282	7 459	8 331	192	22	1 042
増減額	01-95	3 572	2 306	494	13	765	1 060
	02-01	210	442	255	14	413	270
寄与率	01-95	-	100	21	1	33	46
	02-01	-	100	58	3	93	61

資料 第3表に同じ

(注) は以下の式により算出。

資金収支 = 資金運用収益 - 資金調達費用

役務取引等収支 = 役務取引等収益 - 役務取引等費用

その他信用事業直接収支 = その他事業直接収益 - その他事業直接費用

その他信用事業経常収支 = その他経常収益 - その他経常費用

ントをピークに02年度には1.10ポイントまで低下しており、資金収支の悪化は資金利ざやの縮小による。そして、超低金利が長期化しているなかで過去の比較的高利回りの貸出金や有価証券が減少した結果、貸出金利回りと有価証券利回りが低下していること、および貯貸率の低下が利ざや縮小の主な要因とみられる。

まとめてみると、その他信用事業経常収支の赤字はピークであった99年度に比べ02年度には400億円程度縮小しており、不良

債権処理にかかるコストの拡大はピークを超えた感がある。しかしながら、02年度の信用事業総利益回復は01年度の数県における大幅な債券関連損失の反動によるところが大きく、資金収支の悪化傾向は続いていることから、信用事業総利益およびそれを主因とした事業総利益の回復は一時的なものとみられる。「経営速報」によれば03年度の信用事業総利益は前年比1.3%減、事業総利益同2.2%減と再び減益に転じている。

(3) コスト削減の強化

このような事業量、事業総利益の減少傾向に対応した動きとして、最近目立っているのが事業管理費の減少幅拡大にみられるコスト削減の強化である。

90年代後半以降、事業総利益は減少基調で推移しているが、01年度までは事業総利益の減少率に比べ事業管理費の減少率は総じて小幅であった。この結果、事業総利益から事業管理費を差し引いた事業利益は95年度の1,904億円から01年度には261億円に

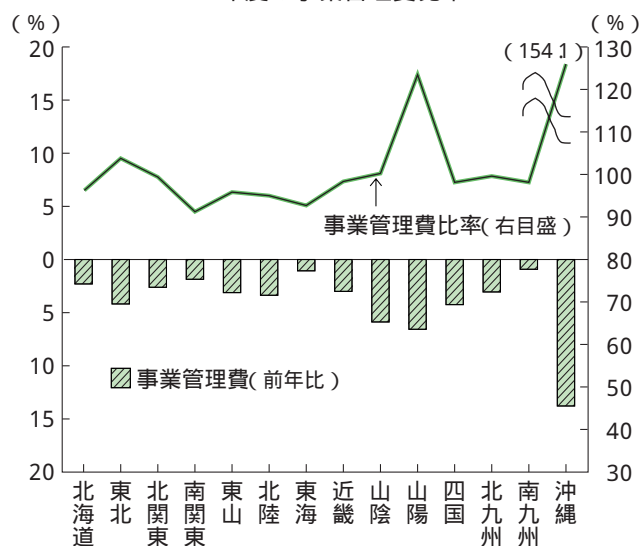
第7表 事業総利益,事業管理費,事業利益,事業管理費比率

(単位 億円, %)

	1995年度	96	97	98	99	00	01	02	03	
金額	事業総利益	24 645	23 912	23 038	23 044	22 453	21 904	21 073	21 282	-
	事業管理費	22 741	22 574	22 395	22 046	21 898	21 479	20 812	20 120	-
	事業利益	1 904	1 338	643	998	556	425	261	1 162	-
前年比	事業総利益	2.9	3.0	3.7	0.0	2.6	2.4	3.8	1.0	2.2
	事業管理費	2.5	0.7	0.8	1.6	0.7	1.9	3.1	3.3	3.7
	事業利益	7.8	29.7	52.0	55.2	44.3	23.5	38.6	345.2	24.2
事業管理費比率	92.3	94.4	97.2	95.7	97.5	98.1	98.8	94.5	93.1	

資料,(注)とも第1図に同じ

第4図 02年度の事業管理費(前年比)と01年度の事業管理費比率



資料 第3表に同じ

まで減少し、また収益に占めるコストを表す代表的な指標である事業管理費比率(=事業管理費/事業総利益)は95年度の92.3%から01年度には98.8%まで上昇した(第7表)。

しかし、02、03年度についてみると、(03年度は経営速報による)事業管理費の減少幅が02年度3.3%、03年度3.7%と拡大している。02年度の実業利益は、事業総利益が増益となったことと事業管理費の減少幅が拡大したことにより345.2%と大幅な増益となり、03年度については事業総利益が減少に転じたにもかかわらず、それを上回る事業管理費の削減により事業利益は同24.2%増と増益となった。

地域別にみると、事業管理費が大きく減少している地域は、事業管理費比率の高い地域とほぼ一致しており、収支の悪化がコスト削減を進める主因となっていると考え

られる(第4図)。

a 人件費の削減

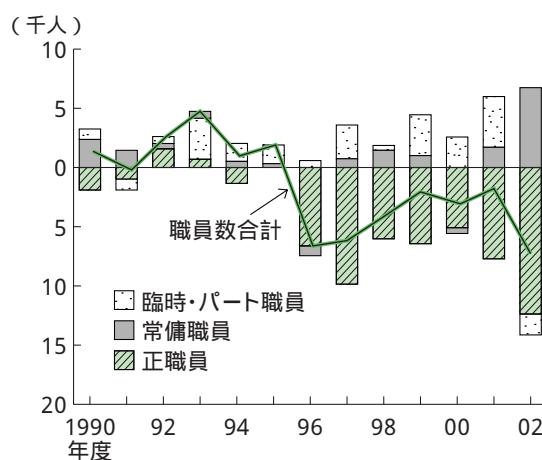
事業管理費の8割を占める人件費が、事業管理費減少の中心である。人件費は02年度に前年比3.6%減、03年度は同4.3%減と事業管理費全体の減少率を上回る減少幅となっている。

人件費の削減については、まず正職員を常備職員や臨時・パート職員に代替する動きがみられる。この結果、02年度には職員(正職員、常備職員、臨時・パート職員の合計)に対して常備職員は16.1%、臨時・パート職員は13.2%

を占めるにいたった。また、01年度まで増加を続けていた臨時・パート職員が、02年度には減少に転じており、臨時・パート職員を含めて職員数全体を抑制する動きに転換したものと考えられる(第5図)。

さらに、正職員一人当たりの給与についてみると、年間賞与額は95年度をピークに

第5図 農協職員数の前年比増減



資料 第3表に同じ

(注) 職員数合計は正職員、常備職員、臨時・パート職員の合計。

減少基調であるが、月間平均給与額（各年9月末）は01年度まで増加を続け、02年度に初めて前年比減少に転じた。

このように、人件費全体の削減傾向が強まっているが、02年度にはこれまで増加してきた臨時・パート職員数と正職員一人当たりの毎月の給与も減少に転じるなど、より広い範囲で人件費削減につながる動きが行われるようになっている。

また、職員数は、正職員（常備雇用を含む）も臨時・パートを含む職員数全体でも共済部門のみが増加しており、労働生産性が相対的に高い共済事業への職員のシフトが顕著である。

b 店舗統廃合

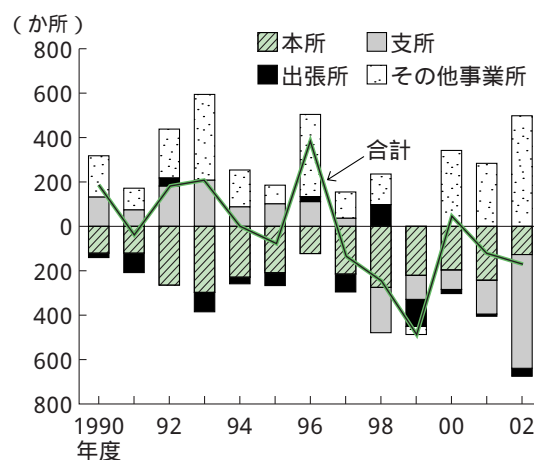
一方、人件費以外の事業管理費の減少率は02年度は前年比2.6%減にとどまった。うち店舗や施設の減価償却費用が含まれる施設費は0.9%減と減少幅はより小幅なものとなっており、人件費に比べると店舗や施設関連の経費削減は遅れているといえよう。

しかし、データからは店舗統廃合が徐々に加速している様子がみられる。

02年度における農協の本所は1,053か所、うち支所は11,471か所、出張所は1,614か所、またうち信用事業を行っている本所は996か所、信用事業を行っている支所、出張所等の出先機関は12,419か所である。

02年度の特徴は、支所数が前年比512か所減少、前年比4.3%減とこれまでになく大幅に減少していることであり、それと

第6図 本支所別店舗数(前年比増減)



資料 第3表と同じ

もに出先機関のうち信用事業を営む店舗数も4.2%と同程度の減少率となった（第6図）。

また、本支所別の職員数をみると、01年度までは合併によって本店が統合されるのに伴って本店の職員数が減少するのに対して、支店の職員は増加あるいは小幅な減少にとどまっており、01年度には支店の職員数は微増であった。それが02年度は前年比2.0%と比較的大幅な減少となった。

「動向調査」(03年6月実施)によれば信用事業店舗削減のきっかけは「合併効果発現のための店舗再編」という回答が5割以上を占めており、また、近年、合併後店舗再編までの期間が縮小するという傾向がみられる。収支の厳しさが増していることが、合併後短期間で店舗統廃合の実施を促していると考えられる。

また、同調査によれば、店舗の統廃合とともに店舗機能見直しとして、「基幹店舗への機能集中による一部店舗の機能簡素化」「信用事業店舗と其他事業店舗の分

離」なども行われている。信用，共済，経済事業を複合的に行っていたこれまでの総合店舗中心の店舗展開から，信用事業特化店舗，営農経済センター，購買店舗など機能を特化した店舗を主軸とする店舗戦略への転換が進んでいる。

c 新たな部門別損益計算の導入

従来，信用・共済事業の黒字で経済・指導事業の赤字を補ってきた農協が多数あった。しかし，前述のとおり，不良債権処理や資金収支の悪化により信用事業収支は悪化し，また共済事業についても事業量，事業総利益とも減少しており，赤字部門を放置したまま将来的にも信用・共済事業で収支全体を支えることは難しい状況となっている。

こうしたなかで，03年の信用事業命令および事務ガイドラインの改正によって，事業区分が改正されるとともに共通管理費や営農指導事業収支も各部門に配賦することとなった。これは部門ごとの損益を明確にし，各部門特に赤字部門の問題点や改善方向を把握することを目的としたものであり，この新たな方式に基づいた部門別損益計算が04年3月期決算から農協に導入された。「動向調査」(04年7月実施)によれば，03年度決算では8割の農協が部門別損益計算を実施した。

4 むすび

これまでの分析を要約すると次のように

まとめることができる。

まず，組織面の変化としては，正組合員数の減少と准組合員の増加，また集落組織の減少がそれぞれ強まっていることがあげられる。

正組合員の減少は90年代後半から顕著となり，この結果組合員数全体も99年度以降4年連続して減少となった。これに対して准組合員の伸び率は02，03年度と拡大しており，03年度には組合員数全体でも前年比増加に転じた。これは，貸出等信用事業への積極的な取組みや准組合員拡大策がとられたことによるものとみられる。

集落組織については，農家の減少や混住化が進展するなかで集落組織数の減少テンポが速まっており，また集落機能が弱体化している割合も高いとみられる。これに対して，従来集落組織によって担われてきた機能の農協職員による代替や，集落組織の活性化のための取組みなどが行われている。

事業面では，事業量の減少と収益の悪化基調が続いている。90年代末からは共済事業の事業量も減少に転じるなど貯金を除くほぼすべての主要事業で事業量が減少しており，また信用事業，購買事業を中心に収益の悪化基調が続いている。

これに対して，人件費を中心に事業管理費の削減傾向が強まっている。また経費削減にはなかなか結びついていないが，JAバンク中期戦略や全中による店舗再構築戦略に先駆けて，店舗再構築の動きが加速している。さらに，赤字部門の問題点の把握

や収支均衡のために新たな部門別損益計算が導入された。

こうした対応のうち、特に注目されるのは以下の3つの点である。

第1は、経営安定化のための農協の主体的な取組みとして、コスト削減やリストラがこれまでになく強力に進められはじめたことである。職員数が削減され給与も減少に転じるなかで、比較的労働生産性の高い共済事業への職員のシフトが進められている。特に事業管理費比率が100%を超えるような地域では大幅な事業管理費の削減が行われていることからみても、収支の悪化がコスト削減を進める主因となっていることがわかる。これまで店舗統廃合にはかなりの時間とエネルギーが必要といわれてきたが、最近では合併後比較的短期間で店舗統廃合に着手できるようになっているのは、やはり厳しい収支の状況を反映したものと考えられる。

第2は、集落組織の弱体化や、准組合員比率の上昇などによる組合員ニーズの多様化を背景に、集落組織や生産組織に代表さ

れる組合員のグループに農協が対応するという従来からの組織・事業の方式にかわって、各組合員に渉外担当者などの農協職員が直接対応する方式がとられることが多くなっていることである。

第3は、部門事業別の採算性を明確にするとともにそれを高めるような取組みがとられていることである。これまでは信用・共済事業の黒字で経済・指導事業の赤字を埋める農協が多く、総合事業全体として収支が考えられてきた面が強かった。しかし、近年信用・共済事業収支についても悪化する状況のなかで新たな部門別損益計算が導入されるなど、部門別収支の均衡が各農協の重要な課題となっている。また、店舗再構築のなかでは、信用事業特化店舗や営農経済センターが設置されるなど機能特化型の店舗が多く作られるようになっている。

こうした新しい動きが、農協の変化の方向にどのように影響を及ぼしていくのか、注目していきたい。

(主任研究員 斉藤由理子・さいとうゆりこ)

