

2019年12月10日 全9頁

# JAバンク再編の布石

## 農協の収益構造転換の方向性

金融調査部 主任研究員  
中里 幸聖

### [要約]

- 農協の信用事業（いわゆる JA バンク）の今後のあり方について、農業生産への支援強化や金融面の健全性などの観点から政府・行政側から問題提起があり、農協側でも検討が進められていた。検討の結果、現時点では現状の事業体制のまま経営基盤強化を図る方針の総合農協がほとんどである。
- 経済事業、JA バンク、共済事業の農協 3 大事業を運営する総合農協においては、信用事業・共済事業が他の事業を収益的に支えているところが多い。
- 今後の総合農協は、農地所有適格法人との取引拡大、各総合農協の地元の他の金融機関との連携などにより経済事業の収益改善を図ることが重要となろう。その際、信用事業は農林中金等に統合したうえで、経済事業との相乗効果を高める方向が考えられる。
- 今後、総合農協の収益構造の転換、農業の大規模化が進むと考えられる。大規模化した農業は従来よりも資金需要が拡大し、資金調達ルートや手法も変化すると推測される。

## 1. 農協の信用事業のあり方に関する検討

JA（農業協同組合）の信用事業運営体制のあり方についての各総合農協（単位農協：市町村段階）の検討のとりまとめ結果が、2019年8月に農協の信用事業の全国機関である農林中金（農林中央金庫）より公表されている。2019年5月末時点で613ある信用事業を行っている総合農協のうち、9割弱は当面は単独で経営基盤強化を進めるとしており、合併による経営基盤強化は1割強、事業

図表1 JAの「信用事業運営体制のあり方」検討の結果

	JA数	割合
信用事業譲渡(代理店等)	5	0.8%
合併により経営基盤を強化し 総合事業を継続	73	11.9%
単独で経営基盤強化を進め 総合事業を継続	535	87.3%
うち「合併協議中」 もしくは「今後合併を検討」	140	22.8%
合計	613	100.0%

(注) JA数は2019年5月末時点

(出所) 農林中央金庫「JAの経営基盤強化に向けた取組みについて  
～『信用事業運営体制のあり方』検討のとりまとめ結果～  
(2019年8月8日)より大和総研作成

譲渡予定は1%未満に留まっている（図表1）。しかしながら、当面は単独で強化と回答した総合農協のうち1/4強は合併協議中や今後合併を検討するとしている。

農林中金発表の検討のとりまとめ結果からは、当面、JAバンクシステム（JA・信連・農林中金で構成されるJAバンク会員総意のもと「JAバンク基本方針」に基づき一体的に取り組む仕組み）は現行の体制をほぼ継続することとみられる。しかし、今回の検討を通じて各総合農協は信用事業以外も含めた今後の経営の方向性を見つめ直す契機としたことになり、当面は経済事業と信用事業の一層の連携などを進める、合併により規模拡大を図るなどの対応をとるとみられる。

なお、総合農協は信用事業（各種金融サービス）、経済事業（野菜や米など農畜産物を扱う販売、肥料・農薬等の生産資材や生活用品等を扱う購買など）、共済事業（各種保険サービス）を運営している各地域の農協のことである。本レポートでは取り上げないが、専門農協も多く存在する。専門農協は、信用事業を行わず、畜産、酪農、園芸といった特定の生産物の販売・購買事業のみを行う農協であるとされている。ただし、農林水産省「農業協同組合等現在数統計」では、「信用事業を行う専門農協」を総合農協数にカウントしており、総合と専門の区別は生産物の特定度合いによると言える。

信用事業の全国機関が農林中金、経済事業の全国機関がJA全農（全国農業協同組合連合会）、共済事業の全国機関がJA共済連（全国共済農業協同組合連合会）であり、信用事業、経済事業は都道府県段階の組織も存在する。前述したように信用事業はJAバンクとして運営されているが、それぞれの総合農協は独立した組織であり、他の金融機関のような本店支店といった関係ではない。民営化前の郵便局は郵便業務、銀行業務、保険業務を一組織として扱っていたが、総合農協はそれに近い組織形態とイメージすれば、わかりやすいかもしれない。

## 2. 近年の農協の信用事業

農協の信用事業（JAバンク）については、金融機関としての健全性確保などの観点からも再編等が検討され、1996年に「農林中央金庫及び特定農水産業協同組合等による信用事業の再編及び強化に関する法律」（JAバンク法、再編強化法とも、現法律名には2001年に改正）が定められている。なお、ここで「再編」とは「合併及び事業譲渡」（JAバンク法第三条）のことである。

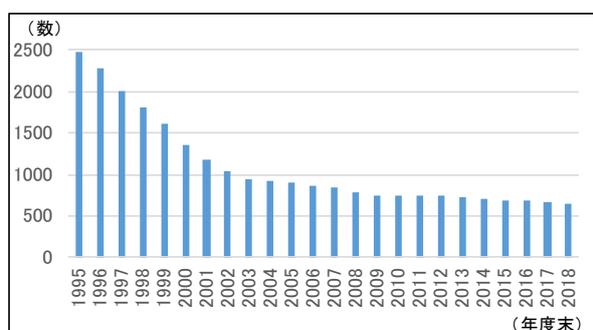
農業活性化の議論の一部として農協の改革が俎上に載せられた2014年の際は、経済事業により注力するためにJAバンク法で規定されている方式での信用事業再編を進めるべきとの議論があった。JAバンク法で規定されている方式とは、総合農協同士の合併の他、総合農協に農林中金等の支店を置く、あるいは総合農協が代理店として金融サービスを提供する方式などである。

様々な事由により総合農協の合併は既にかかなり進んできている（図表2）。そのため現状では当面の体制を強化するとして総合農協が多いと考えられるが、総合農協の収益面での事情も考えると、近い将来に事業内容の再検討を含むさらなる全体の再編強化が具体化するのではない

だろうか。

総合農協全体の経常利益は、近年は2015年をピークに減少基調である（図表3）。昨今の低金利、マイナス金利といった金融環境を考慮すると、当面は経常利益の減少基調が継続すると予想される。部門別内訳を見ると、信用事業、共済事業は経常黒字だが、経済事業等（農業関連事業、生活その他事業、営農指導事業の合計）は経常赤字である。つまり、経済事業等の赤字を信用事業、共済事業の黒字で補って、全体として黒字となっているのが総合農協の収益構造と言える。経済事業が赤字基調であるのは、組合の経営規模が小さいため、農畜産物の販売や生産資材の購買・供給などにおいて規模のメリットが活かせてないことが要因の一つとなっていると思われる。また、正組合員のニーズを事業運営に十分に反映できず、ホームセンター等との競合分野（生産資材の購買等）などで正組合員の需要を取りこぼしているとの指摘もある。

図表2 総合農協数の推移

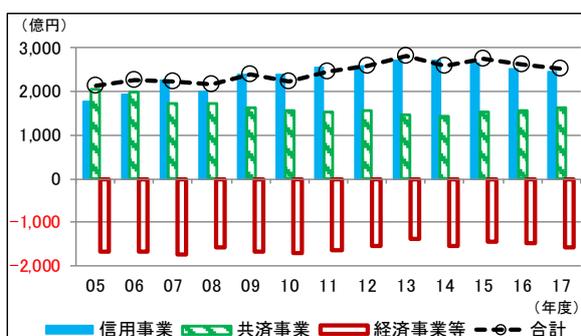


(注1) 信用事業を行う専門農協を含む。

(注2) 再編強化法に基づく信用事業譲渡を行い業務の代理を行う農協を含む。

(出所) 農林水産省「農業協同組合等現在数統計」より大和総研作成

図表3 総合農協の部門別経常損益



(注) 経済事業等は、農業関連事業、生活その他事業、営農指導事業の合計。

(出所) 農林水産省「農業協同組合及び同連合会一斉調査」より大和総研作成

図表4 各部門別損益の黒字農協と赤字農協の数（2017事業年度）

		信用		共済		経済		全体	
		数	構成比	数	構成比	数	構成比	数	構成比
全国	黒字	643	98.0%	650	99.4%	122	18.6%	619	94.2%
	赤字	13	2.0%	4	0.6%	535	81.4%	38	5.8%
	計	656	100.0%	654	100.0%	657	100.0%	657	100.0%
北海道	黒字	106	97.2%	109	100.0%	74	67.9%	109	100.0%
	赤字	3	2.8%	0	0.0%	35	32.1%	0	0.0%
	計	109	100.0%	109	100.0%	109	100.0%	109	100.0%

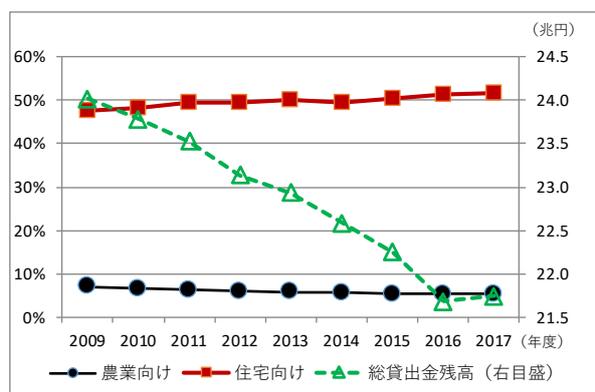
(出所) 農林水産省「農協について」（令和元年5月）より大和総研作成

ただし、図表3の数値は全国の総合農協全体の集計値であり、個別の総合農協で見れば経済事業等でも黒字を確保しているところもある。2017事業年度において経済事業等が黒字の農協の数は、全国では全体の約2割を占める（図表4）。なお、北海道は経済事業等が黒字の農協の数は約7割と多くなっている。他地域よりも相対的に大規模経営の農業者が多いことなどにより

組合の経営規模も大きく、購買事業や販売事業などで規模のメリットが活かしやすいと推測される。

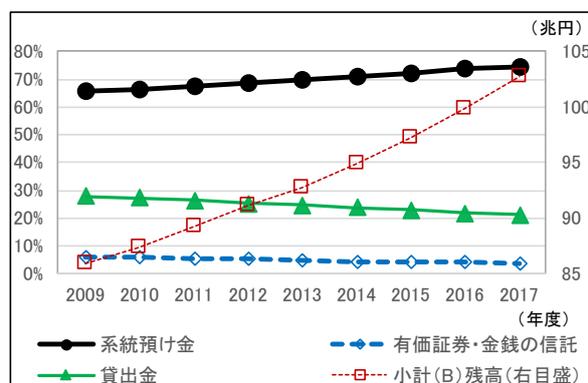
JAバンクの貸出自体は、住宅ローン、自動車ローン、教育ローン、その他各種ローンなど一般の銀行と同様の品揃えとなっている。農業という事業そのものへの貸出の比率は、総合農協の近年の総貸出金残高の5%程度と低い(図表5)。また、総貸出金残高は減少基調である。他の地域金融機関と同様に地元での資金需要が減少していると考えられる。

図表5 総合農協の総貸出金残高に占める住宅向け、農業向けの比率



(出所) 農林中央金庫「農林漁業金融統計」より大和総研作成

図表6 総合農協の金融資産残高の主な勘定の比率

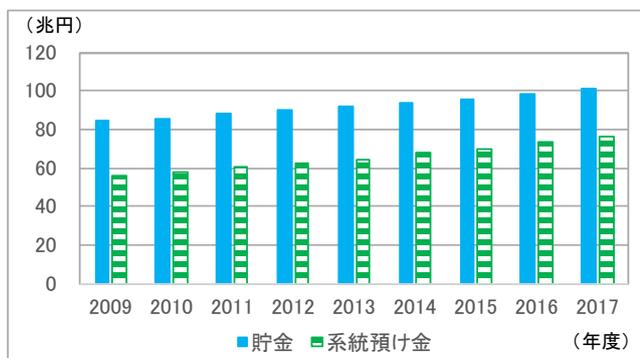


(注) 「残高試算表」の「小計(B)」に対する比率。  
(出所) 農林中央金庫「農林漁業金融統計」より大和総研作成

総合農協の金融資産残高(農林中央金庫「農林漁業金融統計」における「残高試算表」の「小計(B)」:信用事業に係る金融資産に相当)は増加基調であるが(図表6)、大半は預け金であり、ほとんどは系統(農林中金及びJA信連)への預け金となっている。金融資産残高に占める貸出金の比率は低下基調で直近では2割程度であるが、預け金の比率は上昇基調で直近では75%程度となっている。つまり、金融資産の使い道という観点では、系統に依存している部分が多く、かつその傾向が強まっていると言えよう。

一方、総合農協への貯金は増加基調である(図表7)。組合員から集まってくる貯金の多くは、総合農協自身ではなく、農林中金及びJA信連が運用している構図となっている。

図表7 総合農協の貯金と系統預け金残高



(出所) 農林中央金庫「農林漁業金融統計」より大和総研作成

### 3. JA 再編と農業金融の今後の方向性

信用事業については農林中金等の代理店あるいは支店という形で JA バンク 全体の本格的な統合（事業譲渡）を進めて、効率性と健全性の向上を図る方がよいと指摘されてきた。並行して、経済事業については正組合員の経営規模拡大や新規就農を支援する方向に重点を置き、さらには近隣総合農協との合併等による規模の効果の発揮などにより、経済事業を強化することが望ましいのではないだろうか。今後、農業生産者の大規模化が進むと考えられ（本レポート末の関連レポートなど参照）、総合農協も大規模化に対応した体制を整えることで経済事業の黒字化への道筋を描き、必要に応じて農林中金の代理店機能や支店との連携を進めるということが考えられる。

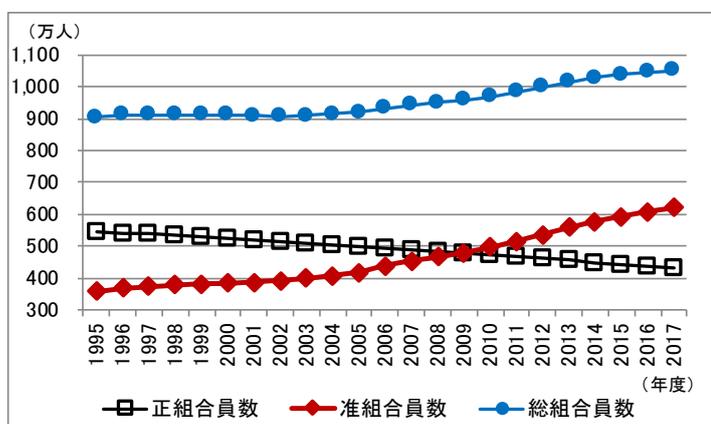
#### （1）政府と総合農協の認識の違い

総合農協の事業運営について、政府側は信用事業を農林中金等に統合し、各総合農協は経済事業に重点化すべきという認識である。一方、農協側は、信用事業を継続してこそ総合農協の事業運営が成り立つとの認識が多数派のようである。

2015 年の農協法改正に向けた政府の規制改革会議（現、規制改革推進会議）における議論の論調は、経済事業に注力するためにも総合農協から信用事業を切り離すという方向であった。結局、法改正には盛り込まれなかったが、冒頭に述べた農林中金のとりまとめはそうした議論を受けたものである。また、直近の規制改革推進会議（10 月 31 日開催）の配布資料「重点的フォローアップ事項（案）」には「JA グループの信用事業の健全な持続性を確保するため、代理店方式の活用の更なる推進、農林中金・信連・全共連の農協出資株式会社への転換を可能にする等、必要な見直しの実施状況について確認を行う。」とあり、信用事業は農林中金等に統合していく方向で検討しているとみられる。農林中金も総合農協に対して代理店・支店を設置する場合の事業のやり方の説明、総合農協に支払う手数料水準の提示などを 2018 年 3 月末までに全都道府県で実施した。

さらに、准組合員（信用事業の利用度が高い）について、事業利用規制のあり方の検討をすることとなっている。正組合員は農業者であり、准組合員は農業者ではないが当該農協の地区内に住んでいる個人等である。具体的な組合員資格は、各総合農協がそれぞれ要件を規定している。現在進められている利用状況調査を踏まえて、2021 年度から規制のあり方が検討される予定である。総

図表 8 総合農協の組合員数



(出所) 農林水産省「農業協同組合及び同連合会一斉調査」より大和総研作成

合農協全体でみると、既に准組合員数の方が正組合員数よりも多い（図表8）。2019年9月に農林水産省から発表された「組合員の事業利用調査（1回目）」（農林水産省「農協改革の進捗状況について（令和元年9月6日公表）」より）によると、信用事業の貯金額残高は正組合員の方が准組合員より多いが、貸出金額残高は准組合員の方が多くなっている。

一方、農協側は信用事業で収益基盤を安定化させつつ、経済事業等の強化・赤字縮小を図る方針の総合農協が多数派であるようだ。農業協同組合新聞をはじめ総合農協側の視点からの議論では、引き続き総合農協が信用事業を維持していくことが望ましいとの論調が多い。実際、今回の農林中金による検討のとりまとめ結果では、単独で経営基盤強化を進めるとしている総合農協が圧倒的に多かった。ただし、当面は単独で経営基盤強化と回答した総合農協の1/4ほどは、将来の合併も視野に入れている（前掲図表1）。農協の正組合員の対象となる農業者は減少しかつ高齢化が顕著であり（2019年2月時点で基幹的農業従事者の約7割が65歳以上。出所：農林水産省「農業構造動態調査」）、合併により組織規模の縮小を緩和する誘因があると思われる。

総合事業体としての機能という観点や現状の収益構造の実態からは信用事業譲渡は決断しにくいかもしれない。しかし、農林水産省は金融環境の悪化から信用事業の損益が「減少、マイナスになるおそれもある」として、「信用事業はJAにとってお荷物になるおそれもある」と警鐘を鳴らしている（農林水産省「農協について」（令和元年5月）より）。今後検討される准組合員の事業利用規制のあり方次第では、さらに大胆な再編に踏み込む必要が出てくる総合農協も生じるであろう。現実的ではないと思うが、准組合員の信用事業利用が全面禁止となったと仮定して2017年度の数値で単純計算すると、信用事業総利益が15%減少する試算になる（総合農協の貸出金残高、貯金残高に占める准組合員の比率を、貸出金利収入額、貯金利息支払額に掛けて差引計算）。なお、准組合員の貯金残高がなくなるとすれば、系統などへの預け金残高もある程度減少して預金利息収入が減少すると思われるが、この試算ではそこまでは計算に入れていない。同様の試算で、正組合員分がなくなるとすれば信用事業総利益は9.5%減少、員外利用分は4.6%減少という計算になる。信用事業総利益の他の部分は、系統等への預け金利息収入や有価証券利息収入、役務取引等収支などである。

正組合員数減少という観点からは（図表8）、現状のままでは経済事業は先細りとなりかねず、ますます信用事業に収益的に依存する可能性が高い。しかし、農業の協同組合であるという本来的な趣旨からすれば、経済事業が本筋であり、仮に信用事業に重点化していくのであれば農協法の対象外となるであろう。経済事業の収益性向上が求められている。

## （2）農協の収益構造転換と農業の大規模化の方向性

農業者の減少・高齢化のさらなる進行を踏まえると、我が国の農業は大規模化に進んで行かなければ立ち行かないと考えられる。政府は財政投融资、農地集積バンク（農地中間管理機構）、A-FIVE（株式会社農林漁業成長産業化支援機構）の活用などの施策により、農業の大規模化や6次産業化を推進している。なお、A-FIVEについては、累積損失が大きく黒字化の目途が立たないとされ、財務省と農林水産省が現在のビジネスモデルでの継続は難しいと判断したとの報道

がなされている。A-FIVE 自体がコスト面で課題を抱えているとしても、6次産業化そのものの事業性とは別次元の話であり、6次産業化推進は引き続き重要施策である。

農協も正組合員の減少・高齢化という現実に対処するために自己改革を進めてきている。より一層の経済事業強化の観点からは、これまであまり取引のなかった農地所有適格法人との取引拡大、各総合農協の地元の他の金融機関（地銀や信金などの）との連携による経済事業の規模拡大や多様化（資材調達先や生産物販路など）などを進めることとなろう。既にこのような取り組みを始めている総合農協に関する報道も散見される。

その際、信用事業については農林中金等に譲渡して信用事業としての専門性を高め、健全性強化と効率性・収益性向上を図る方向が考えられる。農林中金等の代理店・支店を設置する総合農協に、農林中金等から支払う手数料水準が適切に設定されれば、総合農協の収益面での懸念は緩和できると期待される。経済事業強化において投融资と一体となって実施した方がよい案件（例えば、正組合員の経営規模拡大に伴う設備投資）などは、代理店あるいは支店として同じ敷地内で実施されている信用事業を十分に活用すればよい。

農地所有適格法人や地域金融機関の立場からすれば、総合農協との協業を深めることによって、対象農村地域の正組合員のネットワークを活用できるかもしれない。総合農協の高齢化した正組合員の中には、農地を持て余している層が少なからずいると思われる。農地を拡大したい農地所有適格法人などは、総合農協の仲介により、そうした余剰農地の活用を図る可能性が広がる。耕地や生産販売組織などの規模拡大は、それに伴う生産設備や販路などに関連する資金需要を発生させるであろう。

いずれにしても、現役農業者の顕著な高齢化などを考えると、我が国の農業を産業として成立させ続けるためには、農業とその周辺が大きく変わらざるを得ないのは時間の問題であろう。

- ▶ 農業生産の大規模化（耕地だけでなく生産組織なども含む。また植物工場などの生産様式の多様化も考えられる）
- ▶ 農業の6次産業化（生産の大規模化に伴い、販売や外食なども大規模に兼ねる可能性。輸出に重点化するケースも考えられる）
- ▶ 規模拡大による資金需要拡大、資金調達ルートや手法の多様化（従来の融資中心ではなく、出資や債券発行、証券化なども）

などが大きな流れとなるであろう。上記については、農業生産者自らが変化するだけでなく、積極的に自己変革を進める総合農協、あるいは食品加工・卸小売・外食などの農業周辺産業、一見農業から遠い産業（情報通信産業、製造業など）などが主役になったり、互いに連携したりして進むことになろう。収益源の多様化や地盤地域の活性化などを狙った広義の金融業の参入も考えられる。こうした異業種の参入は、長期的には農業の生産性・収益性向上にも寄与するであろう。実際、情報通信産業や金融機関などが様々な形で農業にチャレンジしている報道も散見される。ただし、当初は様々な失敗事例も多く出るであろうし、既に参入撤退した企業もある。今後は異業種からの農業参入や提携に関する具体的な事例を調査し、資金需要・調達の観点を中

心に課題や展望などについて深掘りしていきたいと考えている。

上記のような方向での農業及び農業金融の展開に向けて、今回の信用事業の検討は農協改革の大きな布石となっていると考える。農協改革は、農協以外のプレーヤーのチャレンジの可能性が広がることにもつながる。例えば、外食産業や土木建設業（耕地整備や農業施設建設などで農業に関係する）などの農業関連産業と金融機関が協同しての農業生産者との提携、金融機関自らが農業に乗り出す事例なども報道されている。農業の可能性に着目するならば、こうした動きを踏まえて、様々な方式での本格参入の準備を進めておくべきであろう。

## 関連文献・レポート・コラム

- ・中里幸聖『変わる！農業金融 儲かる“企業化する農業”の仕組み』（日刊工業新聞社、2018年2月）

<https://www.dir.co.jp/publicity/book/20180216.html>

- ・内野逸勢・中里幸聖「農業金融と成長戦略～大規模化推進が資金需要増加へ～」(大和総研リサーチレポート、2018年10月4日)

[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20181004\\_020349.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20181004_020349.html)

- ・中里幸聖「農業改革の進捗状況と農業金融～農業の企業化進展の兆し～」(大和総研リサーチレポート、2016年11月28日)

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20161128\\_011445.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20161128_011445.html)

- ・中里幸聖「金融の機能を農業に活かす～農業の復権に向けた金融の役割④～」(大和総研リサーチレポート、2014年10月24日)

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20141024\\_009066.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20141024_009066.html)

- ・中里幸聖「農業金融の都道府県別貸出額～農業の復権に向けた金融の役割③～」(大和総研リサーチレポート、2014年9月17日)

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20140917\\_008944.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20140917_008944.html)

- ・中里幸聖「農業政策変革の動きと農業政策金融～農業の復権に向けた金融の役割②～」(大和総研リサーチレポート、2014年7月23日)

[http://www.dir.co.jp/research/report/capital-mkt/20140723\\_008775.html](http://www.dir.co.jp/research/report/capital-mkt/20140723_008775.html)

- ・中里幸聖「農業と金融：戦後の概観<訂正版>～農業の復権に向けた金融の役割①～」(大和総研リサーチレポート、2014年7月17日)

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20140717\\_008764.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20140717_008764.html)

- ・中里幸聖「農業の企業化は若者の新規就農を目玉に」(大和総研コラム、2013年9月2日)

[https://www.dir.co.jp/report/column/20130902\\_007622.html](https://www.dir.co.jp/report/column/20130902_007622.html)

- ・中里幸聖「瑞穂の国における農業」(大和総研コラム、2012年3月7日)

<https://www.dir.co.jp/report/column/120307.html>