

# 農協の経済事業の現状と課題

農林水産省  
平成18年7月28日

## (目次)

	(頁)
農協系統組織と経済事業の概要	
(1) 農協系統組織	1
(2) 農協、経済連と全農との関係	2
(3) 販売事業の現状	3
(4) 生産資材購買事業の現状	4
農協系統が取り組んでいる経済事業改革	
(1) 農協中央会による農協の経済事業改革の指導	5
(2) 農協系統の経済事業改革の取組	6
(3) 全農改革の取組	8

# 農協系統組織と経済事業の概要

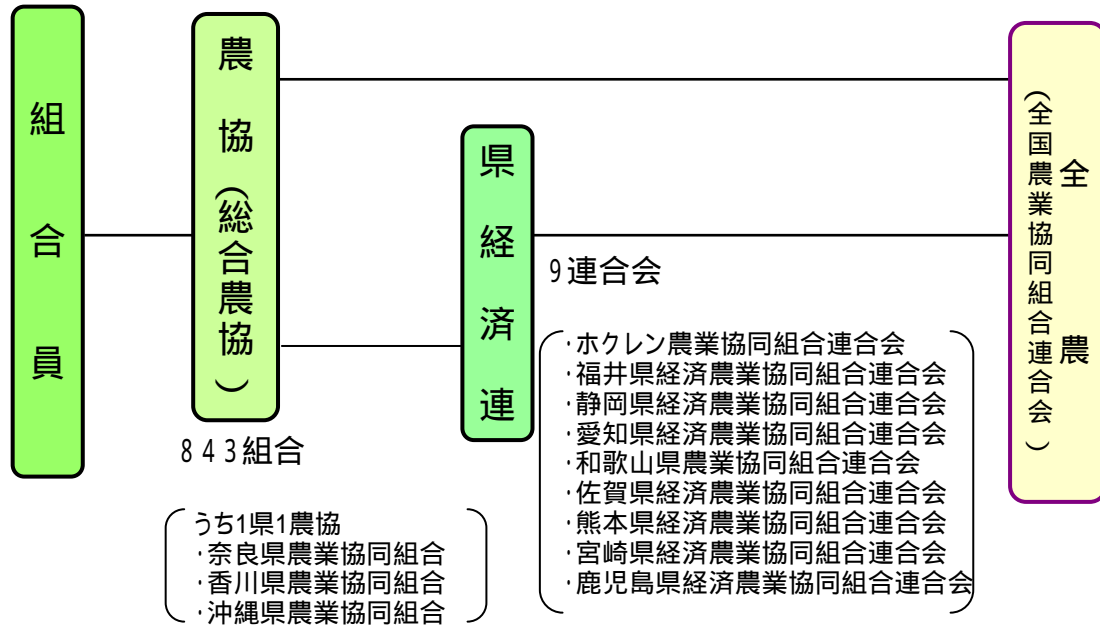
## (1) 農協系統組織

農協は、組合員である農業者の相互扶助を目的とする民間の協同組織で、農業者を組合員とし、各種の事業を行う農協(単位農協)と、農協を会員とし、その事業活動を補完する連合会(県経済連、全農)とがある。

近年、県経済連と全農との統合や、1県1農協化に伴う県経済連と農協との統合が進んでおり、38都府県では「農協 - 全農」の2段階制。

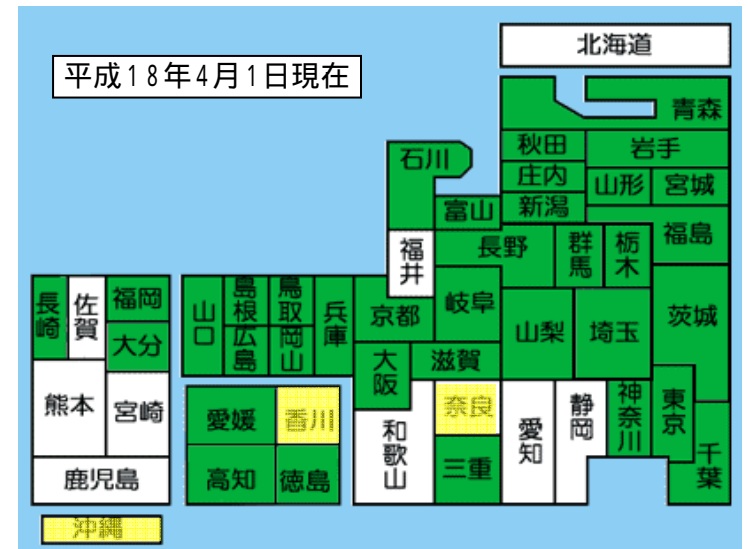
北海道など9道県では、道県域の経済連が存置し、「農協 - 経済連 - 全農」の3段階制。

### 組合員と農協系統組織（経済事業関連）の関係



資料:「総合農協数」は、全中調べ(平成18年7月1日現在)

### 全農(全国本部 + 36 県本部体制)



注1: 緑色部分は、経済連が全農に統合、黄色部分は、経済連が農協(1県1農協)に統合。

注2: 山形県には、庄内と山形の2本部がある。

## (2) 農協、経済連と全農との関係

農協の事業を利用するかどうかは、組合員の自由。同様に、農協が経済連や全農の事業を利用するかどうかも任意。

経済事業(販売事業、購買事業)は、取り扱う品目(例:米穀、野菜、果実、食肉、肥料、農薬など)も多種多様で、特に販売事業では、激しい産地間競争が行われるなど地域性も強いいため、全農が全国の農協・経済連の経済事業を一元的に統制しているという状況にはない。

経済連の中には、ホクレン(北海道)のように取扱高も多く、独自の事業展開を行っているものもある。

### 農協の連合会利用率(平成16年度)

- ・ 販売事業 86.6%
- ・ 購買事業 (生産資材) 69.5%

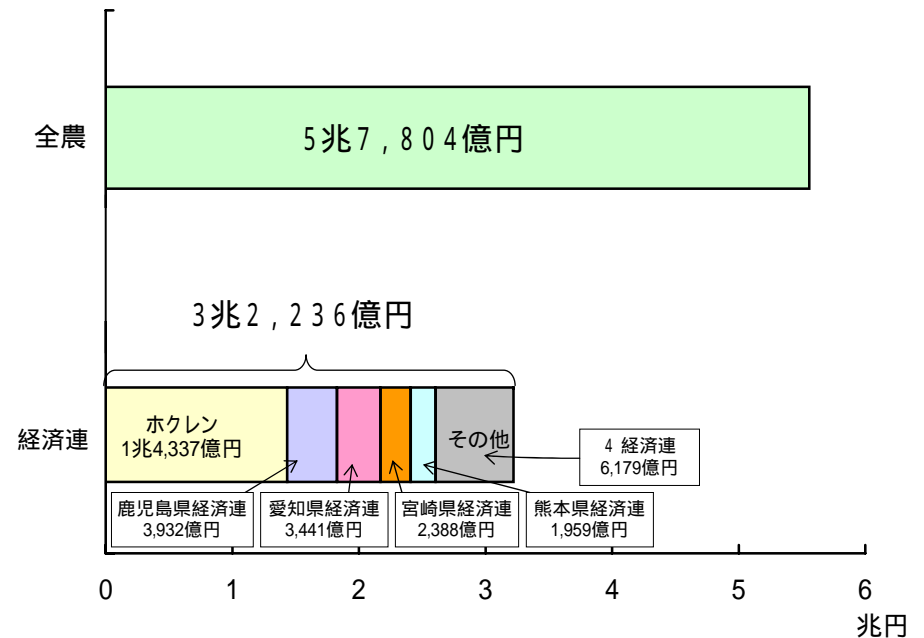
資料:農林水産省「総合農協統計表」

### 経済連の全農利用率(平成16年度)

- ・ 販売事業 22.9%
- ・ 購買事業 (生産資材) 58.8%

資料:農林水産省「農業協同組合連合会統計表」

### 全農と経済連の取扱高の比較(平成16年度)



### (3) 販売事業の現状

農協の販売事業の取扱高は、昭和60年度(6.7兆円)をピークに減少傾向で推移し、平成16年度では、4.6兆円とピーク時の7割程度の水準まで落ち込んでいる。この要因としては、需要の減少や価格の低迷による米の取扱高の減少(昭和60年度:2.6兆円 平成16年度:1兆円)などが考えられる。

農協系統は、組合員の農産物を販売するため、集荷・選別、検査・証明(品質、残留農薬など)、貯蔵・保管、輸送手配、販路開拓、代金回収、精算などの機能を果たしている。

農産物販売に占める農協システムのシェアは、米で約5割(全農のシェアは約4割)

#### 総合農協の販売事業取扱高の推移

(単位:億円)

昭 55	60	平 7	14	15	16
55,009	66,961	59,047	47,351	46,916	46,030

資料:農林水産省「総合農協統計表」

#### 主な販売品目別の農協システムのシェア(平成15年度)

(単位:%)

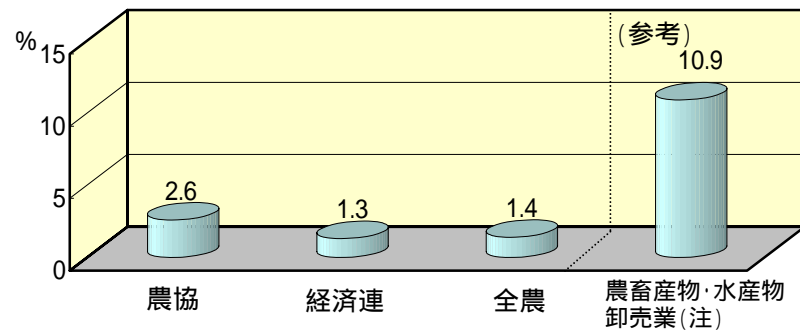
	農協	全農
米	50.0	43.0
野菜	53.6	31.8
果実	34.3	28.1
牛肉	62.8	21.2
豚肉	24.0	14.9

資料:全農調べ

注1:米は、平成16年度。

注2:輸入品は、含まない。

#### 販売事業の取扱高に占める粗収益の割合(平成16年度)



資料:農林水産省「総合農協統計表」、「農業協同組合連合会統計表」、全農「業務報告書」から算出。  
中小企業庁「平成10年商工業実態基本調査報告書」

注:「農畜産物・水産物卸売業」は、売上高に占める売上総利益の割合(平成10年)

## (4) 生産資材購買事業の現状

農協の生産資材の取扱高は、昭和60年度(3.4兆円)をピークに減少傾向で推移し、平成16年度では、2.4兆円とピーク時の7割程度の水準まで落ち込んでいる。この要因としては、化学肥料、農薬、農業機械の供給量の減少などが考えられる。

農協系統は、一部を除き、自ら肥料・農薬・飼料などの生産資材を製造しているわけではないが、組合員に生産資材を供給するため、組合員の予約注文をとりまとめ、大量の予約注文を背景にメーカーと交渉し、資材を一括購入し、組合員に資材を配達するなどといった機能を果たしている。

農家に対する農協の生産資材の供給シェアは、化学肥料で約9割、農薬及び農業機械では約6割(全農のシェアは化学肥料で約7割、農薬で約3割、農業機械で約2割)

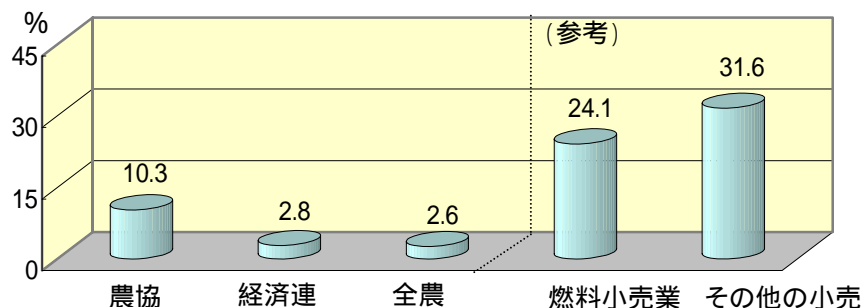
### 総合農協の生産資材購買品目別取扱高の推移

(単位:億円)

昭 55	60	平 7	14	15	16
32,025	33,726	30,498	24,903	24,128	23,921

資料:農林水産省「総合農協統計表」

### 生産資材の取扱高に占める粗収益の割合(平成16年度)



資料:農林水産省「総合農協統計表」、「農業協同組合連合会統計表」、全農「業務報告書」から算出。  
中小企業庁「平成10年商工業実態基本調査報告書」

注1:「燃料小売業」、「その他の小売業」は、売上高に占める売上総利益の割合(平成10年)

注2:「その他の小売業」には、農業用機械器具、肥料・飼料の小売業を含む。

### 主な購買品目別の農協系統のシェア(平成14年度)

(単位:%)

	農協	全農
化学肥料	90	70
農薬	60	34
飼料		30
農業機械	55	15
石油 (農村需要)	53	44

資料:農林水産省調べ、全農調べ

注1:「飼料」の農協段階のシェアは、不明。

注2:「石油」は、農村需要に占める農協及び全農の取扱数量の割合である。

なお、農村需要は、全農が推計。

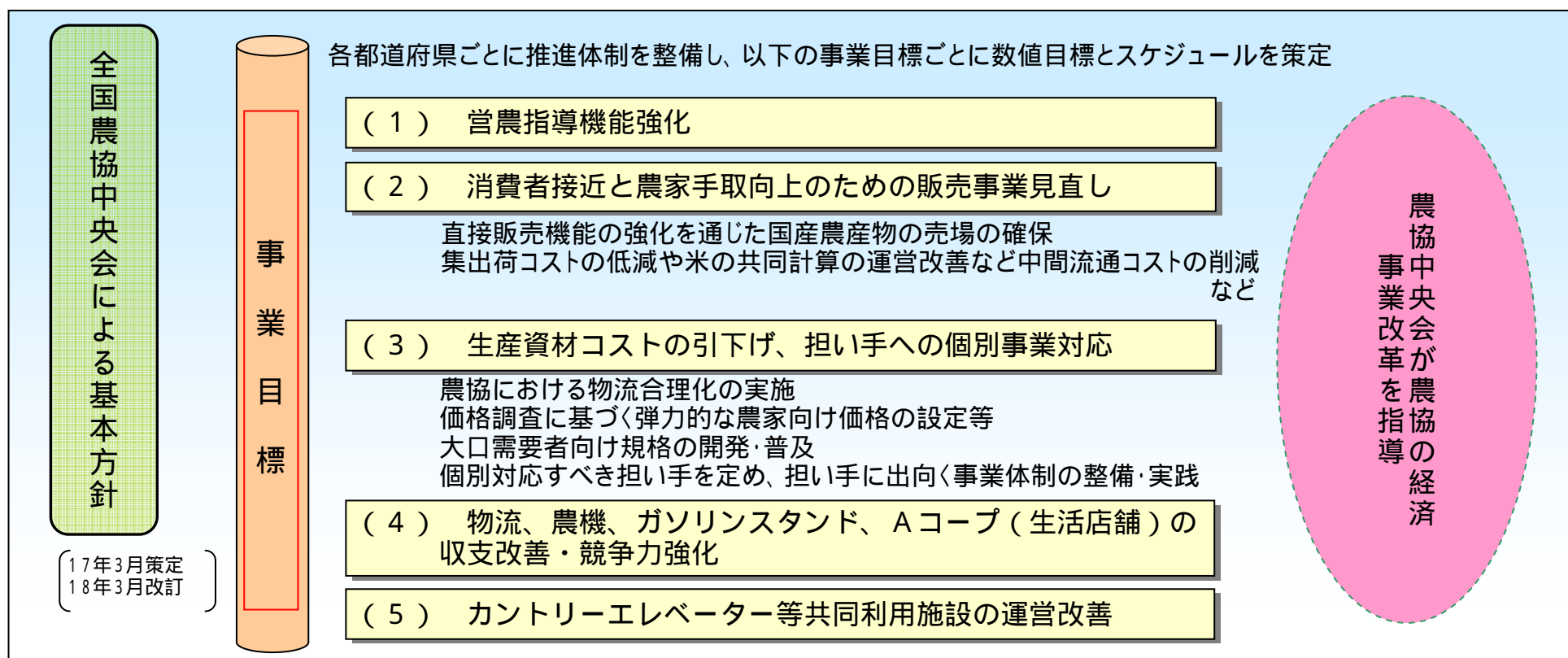
# 農協系統が取り組んでいる経済事業改革

## (1) 農協中央会による農協の経済事業改革の指導

民間の協同組織である農協が、今後も、農業者と消費者から選択してもらえる存在であるためには、自ら経済事業改革を実行し、その成果を農業者等に還元することが喫緊の課題。

農協を指導する役割を担う農協中央会<sup>(注)</sup>には、経済事業改革のリーダーシップの発揮を期待。

農協系統自らが取り組む経済事業改革を推進するため、平成16年の農協法改正(17年4月施行)で、全国農協中央会が「基本方針」を策定し、農協中央会が農協の経済事業改革を強力に指導する仕組みを構築。



(注) 農協中央会は、農協等によって構成される組織で、農協の指導等を行う。全国農協中央会と都道府県農協中央会がある。

## (2) 農協系統の経済事業改革の取組

農産物の販売について、一部の先進的な農協では、独自の販売チャンネルの開拓等に取り組むことにより、組合員の所得の向上を実現。

生産資材コスト低減に向け、農協系統では、安価な資材・農機の提供、物流の合理化による配送コスト縮減と大口利用者にメリットある価格体系の構築などに取組んでいるところ。

### 農産物販売の先進的な取組事例

#### JAふくおか八女(福岡県)

##### 取組の内容

市場流通にも太いパイプを持ちつつ、市場流通だけに依存せず、農協自らが生協や量販店に直接販売

直接販売高 30億円  
販売高に占める直接販売の割合 10%  
(平成14年度)

##### 取組の効果

直接販売で有利販売した部分を農業者に割戻  
平成14年度割戻し実績 1.3億円

(例:ナス部会の場合(平成14年実績))  
1農家当たり割戻額 9万5000円

### 生産資材コスト低減の取組

#### 安価な資材・農機の提供

ジェネリック農薬(注1)

低コスト支援農機(注2)の供給拡大

韓国トラクタの輸入や独自型式トラクタ(注3)の取扱い

#### 物流合理化と大口利用者にメリットある価格体系の構築

広域配送拠点の整備による物流合理化  
物流コスト比率(注4)  
合理化前 15~16%

大容量の容器に入った農薬(大型規格品)の拡大(注5)

肥料を港湾倉庫から10トン車満車で農家に直送する場合の割引価格の設定

#### コスト低減効果

20%~30%  
(競合品対比)

10%~20%  
(従来機種比)

20%~30%  
(国産同クラス比)

合理化後 9~10%

5%~38%  
(標準規格品対比)

10%~15%  
(従来比)

注1:特許切れの有効成分で製造した農薬

注2:仕様の見直しなどにより従来機種より価格低減した農機

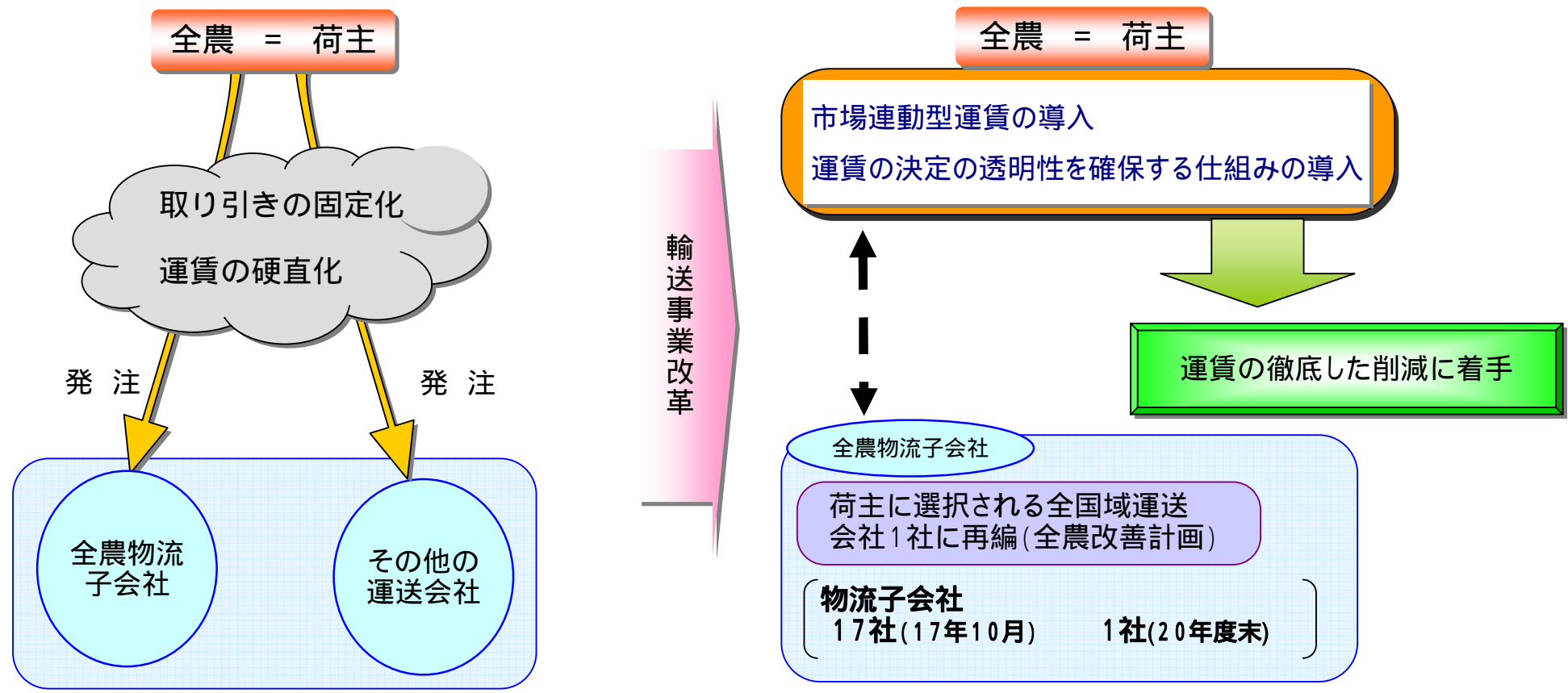
注3:大量生産機をベースとする農協系統の独自型式のトラクタ

注4:取扱高に占める物流コストの割合

注5:例えば、ラウンドアップハイロード(除草剤)は、500ミリリットル容器での販売とは別に、その40倍の20リットル容器の規格を設定し、容器コストの縮減等により38%価格引下げ

農協系統では、例えば、農産物の輸送など、業務の一部を外部発注する場合に、市場原理に基づき、条件や業者等を見直し、事業コストの縮減を目指す動きが見られる。

輸送事業改革の取組事例(全農)



### (3) 全農改革の取組

不祥事を契機に17年10月に発出された業務改善命令に基づき、全農は17年12月に「改善計画」を策定。  
全農は、この「改善計画」を自ら「新生プラン」と位置付け、抜本的な事業改革に取り組んでいる。

## 全農の改善計画

#### 1 組織のスリム化

子会社を含めたグループ全体で5,000人の人員削減  
〔【17年度末】25,000人 【5年後】20,000人(20%)〕  
役員・全国本部職員の報酬・給与削減も実施

#### 2 「担い手」への対応強化

組織のスリム化による合理化効果を「担い手」対策に投入  
〔19年度から5年間で累計240億円を担い手対策に投入  
(うち、120億円～160億円は、価格対策(大口割引の拡大など))〕

#### 3 流通コストの削減

米の流通コストの削減  
〔【従来】3,000円程度 / 60kg 【20年産までに】2,000円以下 / 60kg〕

#### 4 生産資材事業の改革

生産資材手数料の引下げ  
〔【16年度】290億円  
段階的に引下げ20年度には36億円引下げ(16年対比)〕

#### 5 子会社の抜本的な整理合理化

【17年10月】203社 【3年後】98～117社

#### 6 内部管理態勢の強化

### これまでの取組

担い手担当専任者の配置(103名配置済み)  
18年度中に150名配置予定

「担い手」対策の18年度から前倒し実施  
(肥料の満車直行割引の実施など)

18年産米から販売対策費の廃止

運賃の徹底した削減交渉を実施

18年産米からコスト項目ごとの削減目標を  
生産者へ明示

「生産資材コスト低減チャレンジプラン」の策定  
(17年12月)

生産資材手数料18億円引下げ(18年度)