

JA経営をめぐる情勢

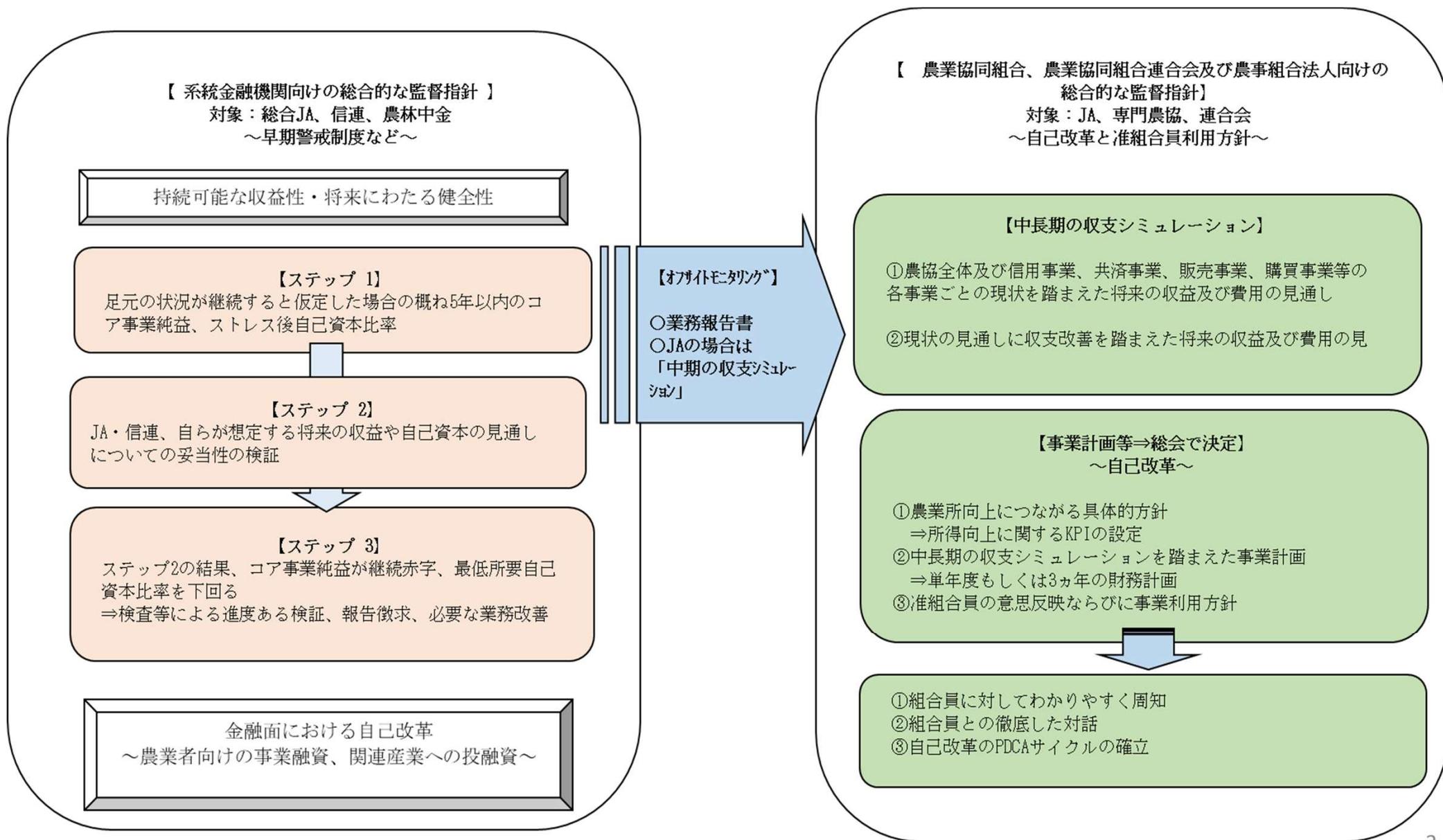
～早期警戒制度と自己改革～

令和4年1月11日

公認会計士 甲斐野新一郎

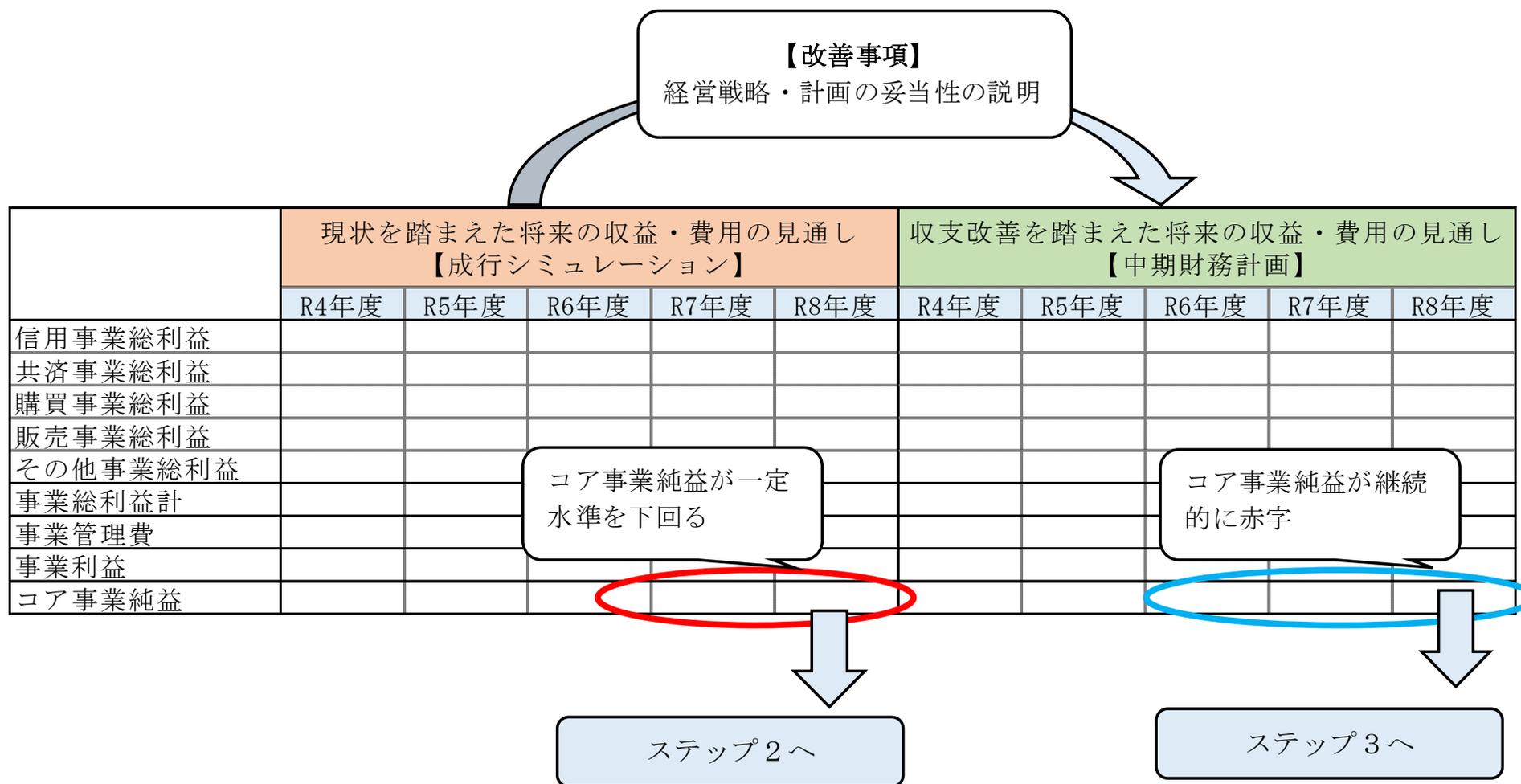
1. 早期警戒・自己改革制度の導入について

- 令和3年に農水省の監督指針が見直され、①早期警戒制度の導入、②自己改革の継続的な取り組みが制度化されました。
- JAでは通常総代会で①農業所得向上につながる具体的方針、②中期(5年)の収支シミュレーションに基づく財務計画、③准組合員の意思反映ならびに事業利用方針、④農業所向け投融資の方針を提起する必要があります。
- なお、総代会に提案する4項目についてはJA全中からひな型が示されています。



2. 早期警戒関係資料(理事会)

- 早期警戒制度ではおおむね5年の①現状を踏まえた収益シミュレーション(成行シミュレーション)と②改善事項を踏まえた収益・費用の見通し(中期財務計画)の作成と理事会での報告・検討が求められています。
- 対象期間はR4～R8年度になります。基準年度はR3年度ですが、決算数値の確定は決算以降になりますので、R3年度の決算観見込みに基づいたシミュレーションが必要となります。



3. 決算見込みと確定決算(個別コンサルの場合)

<第三四半期決算に基づく決算見込み>

1月、2月に検討⇒2, 3月の理事会に報告

②成行シミュレーション

③部門別損益計画

*管理費の差額は共通管理費で調整

④ロジックツリーの作成

*成長戦略を中心
*マイナストrendに対して横ばいの計画の場合も成長戦略に該当

<確定決算による修正>

5月に検討⇒5月の理事会に報告

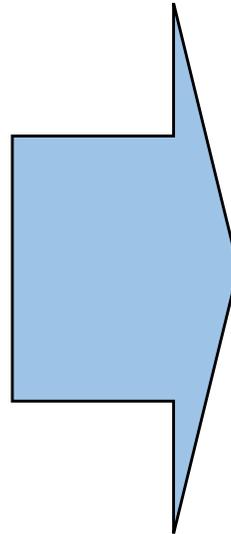
②成行シミュレーション

③部門別損益計画

*R3年の部門別管理費の反映

④ロジックツリーの作成

*ロジックツリーの検証



4. 成行シミュレーションの前提

○成行シミュレーションの前提を整理しておく必要があります

部門	項目	シミュレーションの方法
信用事業	資金の平均残高	過年度のデータに基づく傾向値(異常年を除く)
	預金利息等	農林中金、信連の方針に基づき設定
	貸出金利息	過年度のデータに基づく傾向値(異常年を除く)
	有価証券利息	
共済事業	共済事業総利益	過年度のデータに基づく傾向値(異常年を除く)
購買事業	購買事業総利益	
販売事業	販売事業総利益	
その他事業	その他事業の 事業総利益	
事業管理費		一般的には横ばいで設定
事業外損益		過年度の一般的な数値の利用(特殊要因を除く)
特別損益		過年度の一般的な数値の利用(特殊要因を除く)
法人税		受取配当の益金不算入を含め実効税率27%を設定

J A ○ ○ 自己改革工程表

J A ○ ○ は、○ ○ 年より、組合員との徹底した対話に基づいて、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」を基本目標とする創造的自己改革の実践に全力で取り組んできました。

これまでに自己改革として、直接納入・契約取引の強化に取り組んだほか、直売所・量販店による販売強化、特産品の販路拡大などの取り組みをすすめてきました。

この結果、○ ○ 年に実施した「J A ○ ○ の自己改革に関する組合員調査」等において、多くの正組合員から、一定の評価と自己改革への一層の期待、多くの准組合員から、総合事業の必要性や地域農業を応援したいとの声をいただくことができました。

今後とも、J A ○ ○ は、地域になくしてはならない J A であり続けるため、自己改革の実践を支える持続可能な経営基盤の確立・強化とともに、組合員との徹底した対話を通じ、総合事業を基本として「不断の自己改革」に取り組んでまいります。

自己改革を実践するための具体的な方針【下線項目はKPI設定】

- 1 訪問活動や座談会を通じた「担い手との対話」を原点としてニーズを的確に把握します。
- 2 「農業者の売上増加・コスト低減」につながる担い手目線で必要な取り組みについて、目標及び実践具体策の策定等とあわせて実践し、改革の目的である「所得増大」を実現するほか、「地域の活性化」にも取り組みます。
 - ・担い手経営体や中核的担い手などを対象として、次のことに取り組みます。
 - ア. コンテナ出荷の拡大、イ. 加工品・業務用野菜の導入
 - ・中核的担い手や多様な担い手などを対象として、次のことに取り組みます。
 - ア. 主力品目野菜の契約取引の拡大
 - ・必要とする全ての者を対象として、次のことに取り組みます。
 - ア. 銘柄集約肥料の取扱拡大、イ. 農機導入価格の削減
 - ・「地域の活性化」に向けては、次のことに取り組みます。
 - ア. 農業振興の応援団の拡大、イ. 支店協同活動の充実、ウ. 高齢者生活支援活動の実施
- 3 改革の取り組みと成果について対話等を通じて評価を把握し、次の改革につなげることで、PDCAサイクルを回し、不断の自己改革を着実に実践します。

自己改革の実践に向けた組合員の意思反映

自己改革の実践にあたっては、改革の評価の把握に向けた正組合員との対話や集落座談会のみならず、地域に根ざした J A を目指して直売所利用者モニターや広報モニター、准組合員懇談会の仕組みを通じて「正組合員とともに、地域農業や地域経済の発展を支える組合員」である准組合員の声も聴くことで、正組合員と准組合員が一体となった J A 運営を実現します。組合員の評価を踏まえながら必要な見直しを行います。

また、農業振興の応援団でもある准組合員の事業利用にあたっては、正・准組合員の利用状況を把握したうえで、改革の目的である「農業者の所得増大」につながるよう取り組みます。

自己改革を支える経営基盤の確立・強化の取り組みについて

管内の人口動向は減少傾向にあり、少子高齢化が進展しております。農業経営体は5年前と比較すると全体として2割程度減少していますが、法人経営は1割増加しています。また、農業生産額は上昇傾向に推移していますが、J A ○ ○ の販売品販売高は、○ ○ 億円前後で推移している状況です。

こうした情勢のなか、J A ○ ○ として現状のまま事業改革を進めなかった場合の5年後の成行きについてシミュレーションを行ったところ、5年後には20年前の広域合併以来初めて事業利益が赤字に転じる見通しとなりました。赤字の主な要因は営農経済事業にあり、営農経済事業の赤字額が信用共済事業の黒字額を上回る収支構造となっております。加えて、指導事業を除く経済事業全体の赤字額の約8割を生産購買事業、生活購買事業、販売事業の3事業が占めている状況にあります。

販売力の強化を通じた事業伸長や効率的な施設運営を通じた費用削減により、健全で持続性のある経営を確保することが緊急の課題となっております。

重点目標

成果指標・目標値

農業者の所得増大・農業生産の拡大			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度
コンテナ出荷の拡大を通じたコスト低減	目標	目標	目標
対象者：担い手経営体や中核的担い手など	2,200 t	2,240 t	2,340 t
令和6年度	2,340 t	1 kgあたり20円	
主力品目野菜の契約取引の拡大を通じた売上増加	目標	目標	目標
対象者：中核的担い手や多様な担い手など	3,000 t	3,250 t	3,500 t
令和6年度	3,500 t	1 kgあたり市場単価+1%	
銘柄集約肥料の取扱拡大を通じたコスト低減	目標	目標	目標
対象者：必要とする全ての者	2,000袋	2,100袋	2,200袋
令和6年度	2,200袋	1袋あたり100-500円	
地域の活性化	目標	目標	目標
農業振興の応援団の拡大(食べて応援、作って応援、働いて応援の実施人数)	1,000人	1,200人	1,400人
令和6年度	1,400人		
経営基盤の確立・強化	目標	目標	目標
農業関連施設(園芸)の稼働率向上に向けた機能再編	再編案の決定	2拠点	4拠点
令和6年度	10集荷場のうち6をストックポイント化		
組合員・利用者の利便性を考慮した金融店舗の機能再編	1支店	3支店	4支店
令和6年度	12支店のうち8をコミュニティ店舗化		

対話・意思反映

項目	令和3年度計画	令和3年度実績	令和4年度計画
正組合員との訪問・対話(人数)	3,000人	3,200人	3,200人
集落座談会(回数、出席人数)	50回、1,000人	50回、800人	50回、1,000人
直売所利用者モニター(意見提出人数)	50人	60人	60人
広報モニター(意見提出人数)	50人	40人	50人
准組合員懇談会(回数、出席人数)	6回、180人	6回、150人	6回、150人
組合員アンケート(人数)	全組合員	49,624人	正：800人 准：1,600人

このほかに信用事業の自己改革のひな形が提示されています

6. 理事会・総代会のスケジュール

- 収支シミュレーションや中期の財務計画は確定決算までは「決算見込み」を踏まえて検討を行うことになります。
- 決算見込みと確定決算値が大きく乖離する場合、スタートライン(R3年度)の数値値が異なるので、目標年次(R8年度)の数値が異なってきます
- 四半期PDCAの取組みを通じて両者が乖離しないような取組みが必要です
- また、総代会に向けて今度の取組みのスケジュールリング化をして行く必要があります。

○決算見込みと確定決算値が大きく乖離する場合シミュレーションや事業計画の見直しが必要になる
 ＊スタートライン(R3年度)が異なると目標年次(R8年度)の結果が異なる

時期	1月	2月	3月	4月	5月	6月
機関会議	理事会	理事会	理事会 ⇒事業計画 ⇒早期警戒資料	理事会 ⇒決算資料	理事会 ⇒確定決算 ⇒総代会資料 (自己改革資料)	総代会
決算	第3Q決算	資産査定 退給計算		R3年度決算	決算確定 監査	
個別コンサル 〈PDCA〉	第3四半期のPDCA ①成行シミュレーション(見込み) ②部門別計画(見込み) ③ロジックツリーの見直し(KGI、KPI) ④農業センサスの分析			R3年決算後のPDCA ①成行シミュレーション(確定値) ②部門別計画(確定値) ③ロジックツリーの見直し(KGI、KPI) ⇒理事会・総代会資料		
	中期計画・四半期PDCA 			四半期PDCA 		

Ⅱ－２－３－１ 持続可能な収益性と将来にわたる健全性【組合】

① 意義

・・・各組合において、持続可能なビジネスモデルを構築し、将来にわたる健全性を確保することが必要である。たとえ、足下では一定の健全性を維持していても、恒常的に収益が悪化すれば、将来の財務内容の懸念につながるため、足下の実態に止まらず、持続可能な収益性・**将来にわたる健全性**についてモニタリングを行い、早め早めの経営改善を促していく必要がある。さらに、農協については、金融仲介機能を継続的に発揮するために、信用事業のみならず、共済事業、販売事業、購買事業等の各事業を通じ経営全体として十分な健全性を確保しているかという視点が必要である。

早期警戒制度の主旨

① 主な着眼点

継続的に金融仲介機能を発揮していくため、持続可能な収益性と将来にわたる健全性を確保する態勢が整備されているか。さらに、農協にあっては、信用事業のみならず、経営全体としてこうした態勢が整備されているか。

例えば、

(1) 経営陣は、的確な現状分析に基づき、時間軸を適切に意識し、実現可能性のある経営戦略・計画を策定・実行しているか。

(2) こうした経営戦略・計画の策定・実行に当たって、組合の実情に応じ、例えば、収益性・効率性や健全性等に係る定量的指標（コア事業純益、当期剰余金、ROA、RORA、ROE、OHR及び自己資本比率等）、管理会計その他の財務・経営分析、リスクアペタイト・フレームワーク等の経営管理の枠組み（農協については、**中長期の収支シミュレーション**（「農業協同組合、農業協同組合連合会及び農事組合法人向けの総合的な監督指針（信用事業及び共済事業のみに係るものを除く。）」等を活用しながら、経営戦略・計画の妥当性の検証や見直し等を行っているか

JAでは成行シミュレーションと中期財務計画を検証

(3) また、経営施策の実施状況について、PDCA サイクルの実践を通じて、目標未達の要因を分析し、これを踏まえた改善対応策を策定・実施しているか。

(4) 理事会（経営管理委員会設置組合にあっては経営管理委員会）は、経営陣による上記の取組みに対して、実効的な規律付けを行うべく、ガバナンスを発揮しているか。

③ 監督手法・対応

(1) 収益性や各種リスク情報（農協については、信用事業に加えて、共済事業、販売事業、購買事業等の各事業に係るものを含む。）に関するオフサイト・モニタリングデータ及び業務報告書（決算速報を含む。）等に基づき、持続可能な収益性と将来にわたる健全性の状況を常時把握し、分析を行い、改善が必要と認められる組合に関しては、Ⅱ-2-2-3①から③までの対応等を行う。具体的には、以下の(2)から(4)までの3つのステップを段階的に実施し、最終的な対応を検討・実施する。

早期警戒の3ステップ(銀行等と同じ)

(2) 例えば、貸出金・貯金利息、有価証券利息配当金、役務取引等利益、経費等（農協については、信用事業に係る収益及び費用に加えて、共済事業に係る共済付加収入、共済推進費等、販売事業に係る販売手数料、販売費等、購買事業に係る購買手数料、購買供給費等の各事業に係る収益及び費用を含む。）について、**足下の傾向が継続すると仮定し**、将来の一定期間（概ね5年以内）のコア事業純益（除く投資信託解約損益）や、ストレス事象を想定した場合の将来の自己資本の状況について決算期毎に確認する。これらが一定の水準を下回る組合に対して、下記(3)の対応を行う。

成行シミュレーション：ステップ1

(3) 組合自らが経営計画等において想定する将来の収益や自己資本の見通しに関して、前提条件（地域の経済状況や利用者の見通し）、組合が実施中・実施予定の経営改善に関する施策とその効果（トップラインの増強、経費削減、増資等）、将来発生が見込まれる費用（本支所（事務所）建替・償却、システム更改費用、固定資産の減損、繰延税金資産の取崩し、信用コスト等）、有価証券の益出し余力、配当政策、ストレステストの結果（ストレスシナリオ含む。）等（農協については、信用事業に加えて、共済事業、販売事業、購買事業等の各事業に係る取組の見通しを含む。）の観点から、利用者向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益やそれを構成する内訳にも着目しつつ、ヒアリングを実施し、**見通しの妥当性について検証**する。

中期財務計画の検証⇒JA側が妥当性の説明：ステップ2

(4) (3)の結果、例えば、将来の一定期間（概ね5年以内）に、コア事業純益（除く投資信託解約損益）が継続的に赤字になる、または最低所要自己資本比率を下回ることが見込まれる等、持続可能な収益性や将来にわたる健全性について改善が必要と認められる組合に対しては、必要に応じ、農協法第93条に基づく報告徴求又は農協法第94条第3項に基づく検査を実施し、業務運営やガバナンスの発揮状況等について深度ある検証を行い、必要な業務改善を促す。更に、業務改善を確実に実行させる必要があると認められる場合には、農協法第94条の2に基づき業務改善命令又は農協法第95条に基づき必要措置を採るべき旨の命令を発出するものとする。

行政の必要な措置：ステップ3

【Ⅱ-1-1 経営管理体制】

①意義

組合の事業の方針を定め、事業計画又は中期計画（以下「事業計画等」という。）に反映し、かつ、組合員にその内容を分かりやすく周知した上で事業を適切に行い、組合員に対して実績、取組状況等の情報を丁寧に説明し、組合員による評価等を踏まえた見直しを組合の事業の方針及び次期の事業計画等に反映するという一連のサイクルを構築することが重要

信用事業をはじめとして組合を取り巻く環境が厳しさを増す中、地域農業を支える組合の事業を継続及び強化していけるよう、健全で持続性のある経営を確保していくことが前提

②主な着眼点

成行シミュレーションと中期財務計画の作成

〈事業計画等〉

事業計画等において実施されることとなっている取組については具体的な数値目標が設定され、いつまでに実施するかという期限が示されていること

農協全体及び信用事業、共済事業、販売事業、購買事業等の各事業ごとの現状を踏まえた将来の収益及び費用の見通し並びに現状の見通しに収支改善を踏まえた将来の収益及び費用の見通し（以下「**中長期の収支シミュレーション**」という。）により、事業及び経営上の課題を洗い出すとともに、健全で持続性のある経営を確保する上で必要な**目標利益等**が設定されていること

他の事業の利益で赤字を常態的に補填している事業について赤字原因等を明らかにした上で、組合全体の事業の方針に基づくコストとされている金額を除き、当該赤字額を事業の効率的運営等により段階的に縮減するものとなっていること

赤字事業の改善策(特に営農事業以外)

事業別、支所・支店別、主要施設別等組合の損益管理単位で赤字原因を把握及び分析し、改善に取り組むべき内容を踏まえたものとなっていること

部門別損益の分析と改善策

③監督手法・対応

上記の着眼点を踏まえたヒアリングを必要に応じて実施し、組合の事業の方針や中長期の収支シミュレーション及びそれらを踏まえた事業計画等について提出を求めるとともに、説明を求め、各組合の取組状況を把握する

【Ⅱ-6-1 自己改革の実行、継続及び強化】

農協は

① 自己改革を実践するための具体的な方針（農業者の所得向上につながる売上増加やコスト低減等の取組の内容及びその取組の実績を判断するための適切な指標による数値目標（以下「**所得向上に関するKPI等**」という。）を含む。）

② 農協全体及び各事業ごとの中長期の収支シミュレーションを踏まえた事業計画等

③ 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針を策定し、組合員との徹底的な対話を行い、総会で決定し、実践する。

・・・・・・・・一連のプロセスを**毎年継続して実施**していく

3つの方針の総会決定とPDCA、
毎年のローリング

【Ⅱ-6-2 自己改革を実践するための具体的な方針の策定と実践サイクルの構築】

①意義

自己改革として農業者の所得向上のために行う取組について、それぞれの取組に関する具体的な**数値目標**及び当該目標の達成までの**工程等**を設定し、これらを自己改革を実践するための具体的な方針として定め、これを総会において決定

地域・JAの経営資源に応じた営農ビジョンの策定

農業所得向上のKPIの設定

②主な着眼点

所得向上のための具体的な取組内容は、それぞれの農協が置かれている**事業環境**に応じて、**所得向上に関するKPI等**を設定し、・・・・・・・・総会で決定しているか。

※ **事業環境**とは、管内の主な農畜産物や栽培・飼養形態、生産規模、収穫時期、組合員の状況、地理的状況（、物流の状況等のほか、組合の有する施設、人的資源、財務状況等も含まれるものと考えられる。

※ **数値目標**は、例えば、銘柄集約資材の取扱量や買取販売数量の販売単価等、農業者の所得向上につながる**取組の実績が定量的に測定**できる指標を用いるものとし、単に、検討会の開催回数など所得向上の効果の関係性が測定困難なものは適さない

※ 所得向上に関するKPI等の設定は、画一的・統一的に設定されるものではなく・・・・・・・・