

中期計画策定・実践のポイント

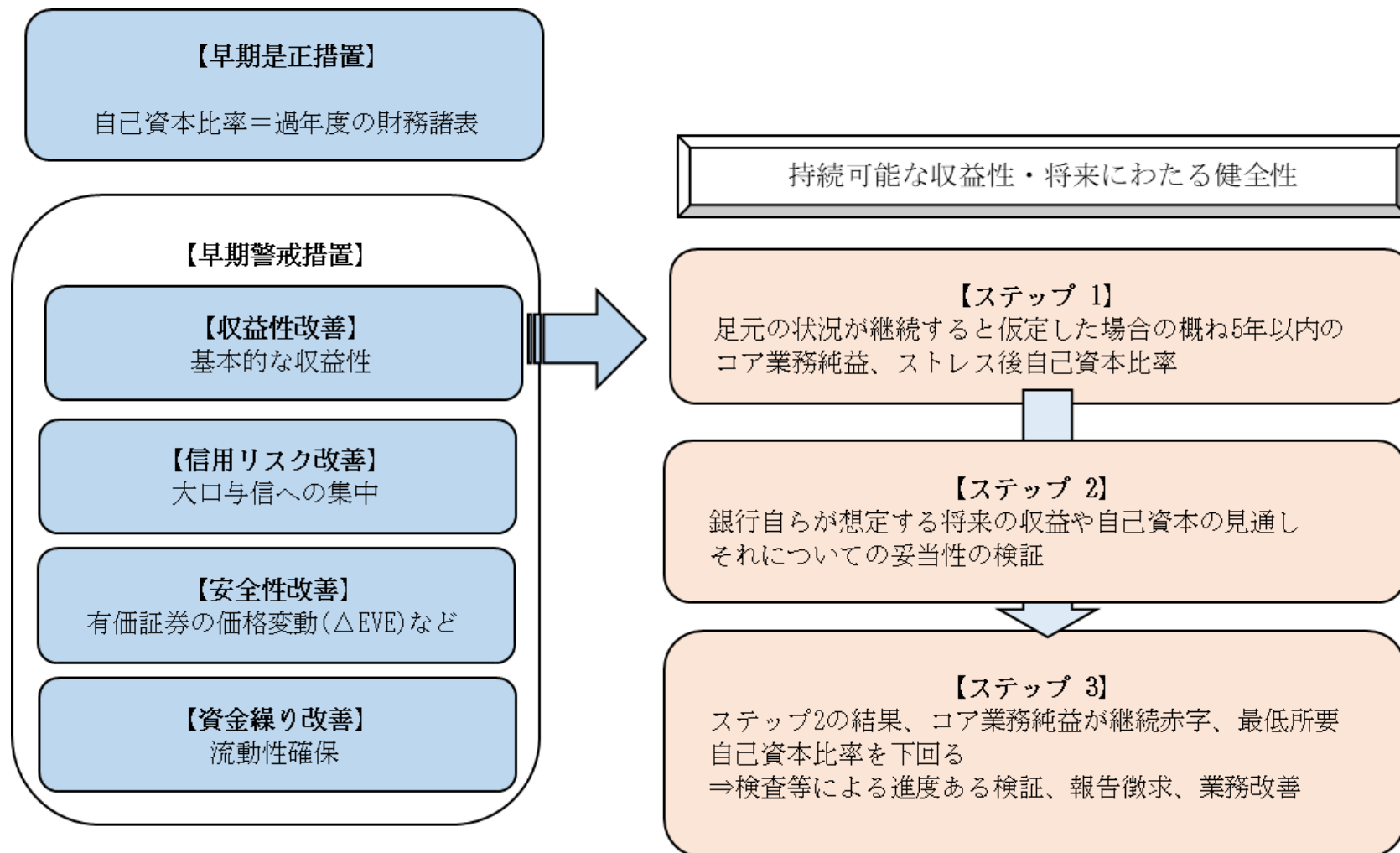
令和3年9月

公認会計士 甲斐野新一郎

1. 最近の情勢と対応方向

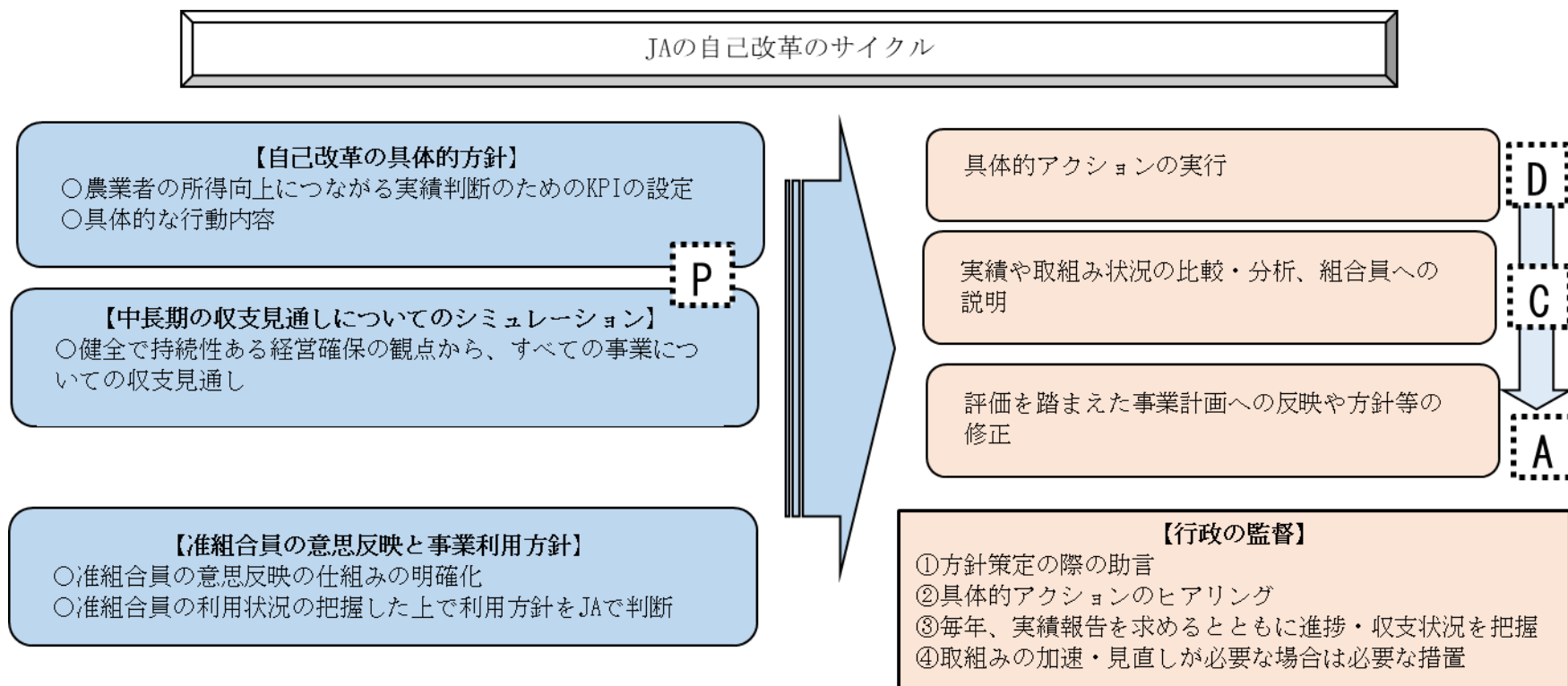
1-1. 早期警戒制度について

- 金融庁は2019年(令和元年)に地域金融機関向けの監督指針を改正しました。
- 改正のポイントは早期警戒制度のうち収益性改善措置について「持続可能な収益性」や「将来にわたる健全性」に着目して、将来の利益や自己資本比率をモニタリングの対象としたことです。
- 金融庁の施策は3ステップに分かれ、ステップ1で当局によるモニタリングが行われ、基準に抵触した金融機関はステップ2で中期計画の検証が行われ、問題がある場合は報告徴求や業務改善命令が出されるステップ3に移行します。
- JAへの早期警戒制度の具体的な導入手法は決まっていますが、金融庁の施策に対応したものとなることが想定されます。



1-2. JAの自己改革について

- 6月1日に規制改革推進会議のから「自己改革の継続的な実施」について答申が出されています。
- 内容はJAに自己改革のサイクルの構築を求めるもので、PDCAのサイクルに沿った整理となっています。
- 計画については、①自己改革の具体的方針、②中長期の収支見通しについてのシミュレーション、③准組合員の意思反映と事業利用方針の3つを設定しています。
- 収支見通しでは「全ての事業についての収支見通し」とされており、信用事業だけでなく営農・経済事業についても収支見通しが求められます。
- 自己改革の具体的法方針では「自己改革の実践を判断するためのKPIの設定」が求められています。
- これらに対応するためにも①営農ビジョンの策定、②部門別損益計画、③ロジックツリー、④PDCAとローリング型の中期財務計画策定が有効です。



<基本的考え方>

農協改革については、「農協改革集中推進期間」の終了後も引き続き自己改革が進められているところであるが、人口減少・高齢化の進展、それに伴う農業生産基盤の弱体化の恐れ、SDGsや環境変化に対する関心の高まり、コロナ禍を契機とした消費行動の急激な変化、デジタル化やフィンテックの進展、異業種の金融業への参入、超低金利環境の継続、地域金融機関の経営統合・再編や異業種との提携と農業分野への参入といった農協を取り巻く経済社会環境が大きく変化しており、**農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化**という基本目標を達成するため、自己改革の取組を行ったことに満足するのではなく、その取組を具体的な成果につなげていかなければならない。

JAのミッション

経済事業については、農業者の所得向上のために価格交渉力を確保しつつ、買取販売やEコマースの活用を含む直接販売の強化、生産資材価格の引下げ等の更なる取組が必要である。また、取組が農業者の所得向上につながっているのかについて、**定量的な把握**が必要である。このため、売上増加や費用低減に**必要な取組**及び**KPI・成果目標**を定め、取組を着実に実行することが必要である。加えて、目標達成には、目指す姿に向けたシナリオに即して、**ロジックツリー**として、実施主体(全体・部門・階層等)毎に、**相互に重複せず、全体として漏れがない形**で、質の高い**KPIを設定**する必要がある。さらに、改革の成果に対する組合員の評価を把握し、新たな取組に効果的につなげていくことも重要である。

ロジックツリー
数値目標

また、信用事業については、あくまで本業である農業への貢献を基本とした自己改革を各単協やJAバンクが検討し、金融業界における「破壊的」といっても過言ではない変化のスピードを踏まえ、必要な取組を迅速に実施する必要がある。その際には既存の体制・資源に基づいた取組のみならず、ビジネスモデルとガバナンスの同時改革、リスク管理体制の強化、デジタル化への対応や外部人材の活用などの構造改革を行うことが重要である。

MECE

そもそも、農協は、農業が本業であって金融は副業であるということを忘れることなく、事業全体の優先順位やバランスを引き続きしっかり考えていく必要があるその中で、農協の在り方についても、引き続き検討していくべきである。

これらの課題に対しては、農協及び全国組織による自己改革を前提としながら、**農林水産省**としても、**KPI・成果目標**等について、**各農協が農業所得とのつながりが見える多数の類型等から複数設定**できる枠組みを構築する等、改革に自律的に取り組み続けられる枠組みを構築する必要がある。また、**農協のKPI・成果目標、中長期のシミュレーション**や**経営戦略、JAバンク中期戦略**、農林中央金庫(以下「農林中金」という。)の経営計画、准組合員の事業利用の方針や状況等についても、**提出を受けて**、海外のベンチマークなども参考に、検証等を行う等、自己改革の継続的な実施を担保するための仕組みを構築することも重要である。

営農ビジョン

<実施事項>

a 農林水産省は、農協において、組合員との対話を通じて自己改革を実践していくため、以下の自己改革実践サイクルが構築され、これを前提として、農林水産省（都道府県）が指導・監督等を行う仕組みを構築する。

① 農協において、次の方針等を策定し、組合員との徹底的な対話を行い、**総会で決定**する。

部門別損益計画

(i) **自己改革を実践するための具体的な方針**（信用事業に過度に依存するのではなく、経済事業の黒字化を図ることも目指し、それぞれの農協が置かれている事業環境に応じて、農業者の所得向上につながる実績を判断するためのK P I等の目標を質の高い形で設定しつつ、農業者の所得向上に組み込むための具体的な行動内容等を定める）

(ii) **中長期の収支見通しについてのシミュレーション**（農業者の所得向上に取り組むべく、健全で持続性のある経営を確保する観点から、経済事業はもちろん、**全ての事業について将来の見通し**を作成する）

(iii) **准組合員の意思反映及び事業利用についての方針**（准組合員の意思反映に関する仕組みを明確化するとともに、事業利用について、組合員が具体的な利用状況を把握した上で、農業者の所得向上を図るとの農協改革の原点に立って判断するものとして定める）

② 農協は、①の方針等や事業計画等に基づいて、自己改革のための**具体的アクション**を実行する。

③ 農協は、毎年、自己改革の実績や取組状況等について、①の**方針等との比較・分析**を含め、組合員に丁寧に説明するとともに、組合員の評価と意向を踏まえ、更なる改革の取組のため、**事業計画への反映や方針等の修正等**を行う。

④ この一連のプロセスを毎年継続して実施していく。b 農林水産省は、全国組織において、農協がa の①の方針等を策定するに当たって助言、優良事例の横展開等を図るとともに、自ら生産資材価格、輸出、他業種連携、販売網の拡大等の農業者の所得向上のための改革を実施し、これらを通じ、農協に対する支援等を行うための仕組みを構築する。

PDCAの取組み

c 農林水産省は、a の①の方針等の作成に当たっての助言、②の**具体的アクション**のヒアリング等を行いつつ、毎年、自己改革の実績等について報告を求め、進捗状況、収支状況等を把握し、農協や全国組織における取組の加速化・見直し等が求められる場合には、自律的な改革の継続・強化や経営の健全性・持続性の確保等の観点から、農協改革の原点に立って、必要な措置を検討・実施する。

d 農林水産省は、J Aバンクにおいて、以下の自己改革実践サイクルが構築され、これを前提として、農林水産省（都道府県）が、金融庁と連携し、指導・監督等を行う仕組みを構築する。

① **J Aバンク**として、**農業者向けの事業融資の強化や関連産業への投融資**等に向けて、**中長期的な戦略**を策定する。

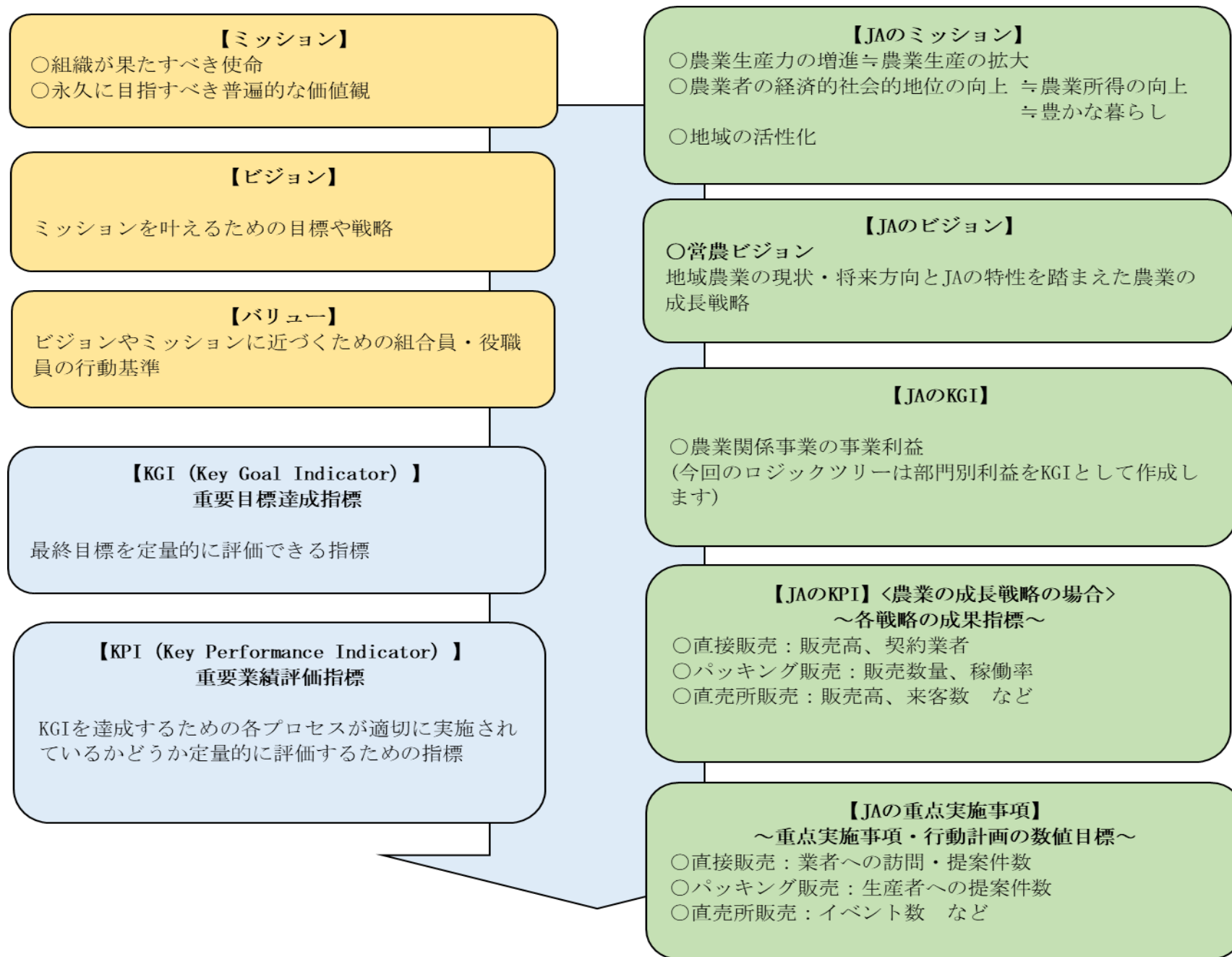
② これを踏まえ、農林中金、信農連、農協において、それぞれ、農業・関連産業向けの投融資活動等について目標を設定し、具体的な行動内容等を定める個別計画を策定する。

③ その個別計画に基づき**具体的アクション**を実行し、その実績や取組状況について、中長期的な戦略等との比較・分析を含め、組合員等に丁寧に説明し、更なる活動等を進めるため、個別計画への反映を行う。

④ 農林中金において、金融環境の急速な変化に対応できる態勢を強化するとともに、農協から実績や取組状況の定期的な報告を求め、農協に対して融資の審査等に**必要な貸出システムの導入**といった支援や目標達成のために必要な助言等を行う。

e 農林水産省は、d の①の中長期的な戦略の作成に当たっての助言、③の**具体的アクション**のヒアリング等を行いつつ、J Aバンクに対し、農業・関連産業向けの投融資の実績について報告を求め、進捗状況等を把握し、見直し等が求められる場合には、必要な措置を検討・実施する。

1-4. ミッション、ビジョンとKPIについて



1-5. 部門損益計画について

- 部門別損益の集計・分析をもとに改善策を検討し、部門別損益計画を策定する(事業計画の策定)
- 事業計画は定性的事項だけでなく、財務情報として定量化した計画を策定する。部門損益計画を合算したものがJA全体の損益計画になる。
- 部門別損益計画は月次別・四半期別に進捗管理する。
- 進捗管理にあたっては財務情報の他に関連する主要指標(KPI)を設定し進捗管理を実施する。
- 月次・四半期で財務目標を達成できていない場合、その原因を分析しそれ以降の改善策を講じる(PDCA)

フォーマット

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
中期損益計画(損益)	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
① 事業収益	0	0	0	0	0	0					
② 事業費用	0	0	0	0	0	0					
③ 事業総利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
④ 事業管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤ うち人件費	0	0	0	0	0	0					
⑥ うち償却費	0	0	0	0	0	0					
⑦ うちその他	0	0	0	0	0	0					
⑨ 共管前事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑩ 共通管理費	0	0	0	0	0	0					
⑪ 事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

中期計画の財務計画を部門別の損益計画まで展開する
⇒進捗管理へ
⇒四半期決算

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
主要指標(定量)	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
1 拠点数											
2 要員数											
うち渉外担当											
3 その他管理費の増加											
4 設備投資											
1 産直出荷者数											
2 ○万円以上出荷者											
3 新販売品目数											
4 来客数											
5 客単価											
6 ポイント会員数											
7 イベント回数											
8 クレーム数											
9 粗利率											
10											

部門を
レヴェニューセンター(収益管理)から
プロフィットセンター(利益管理)へ

財務指標に関連する重要指標(非財務指標：KPI)について進捗管理を実施
⇒日常的な進捗管理

中期計画の重点実施事項(定性)が財務指標に影響するかを整理

部門：ファーマーズマーケット

作成者：〇〇

成果目標(財務目標)

項目	事業利益を〇〇千円改善する
財務目標	事業収益： 事業総利益： 事業利益：

各部門の財務目標を記載する

戦略

項目	新規就農の機会を提供し出荷者を増加させる
数値目標	〇人⇒〇人

項目	季節性のあるイベントにより集客数を増加させる
数値目標	〇人⇒〇人

項目	キャッシュレス対応により顧客単価を増加させる
数値目標	1人当たり：〇円⇒〇円

重点実施事項

項目	新規就農塾の開催
数値目標	年〇回

項目	ハウスの拡大
数値目標	年〇棟

項目	廃園地の継承の実施
数値目標	年〇a

項目	イベントの実施
数値目標	年〇回

戦略を実施するためにJAが取り組む重点事項を記載する

行動計画(詳細)

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

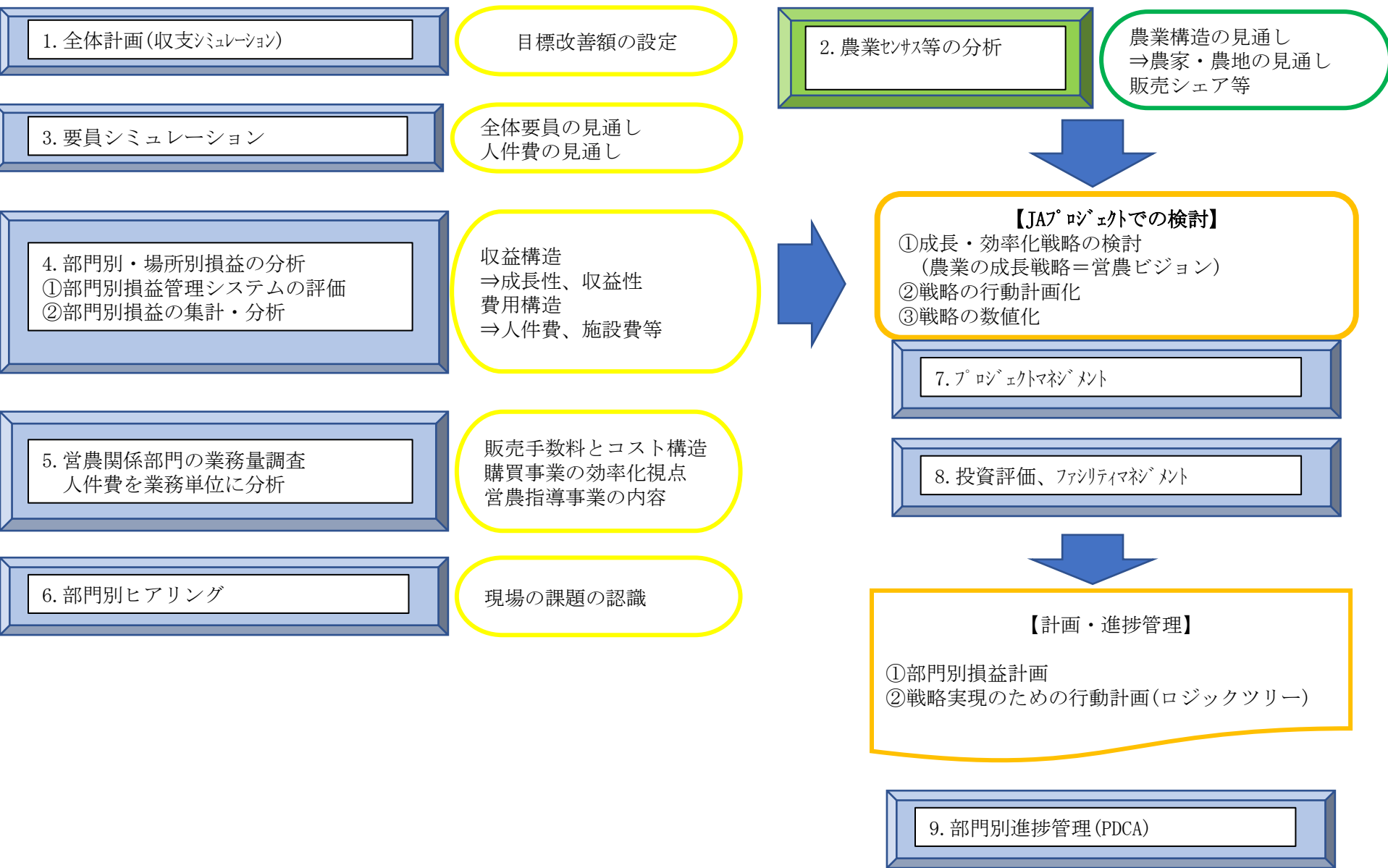
より詳細なJAの行動計画を記載する

財務目標を達成するために必要な要素を記載する
重要業績評価指標(KPI)を参考にするとよい
数値目標を設定する(日常的に管理可能なものにする)

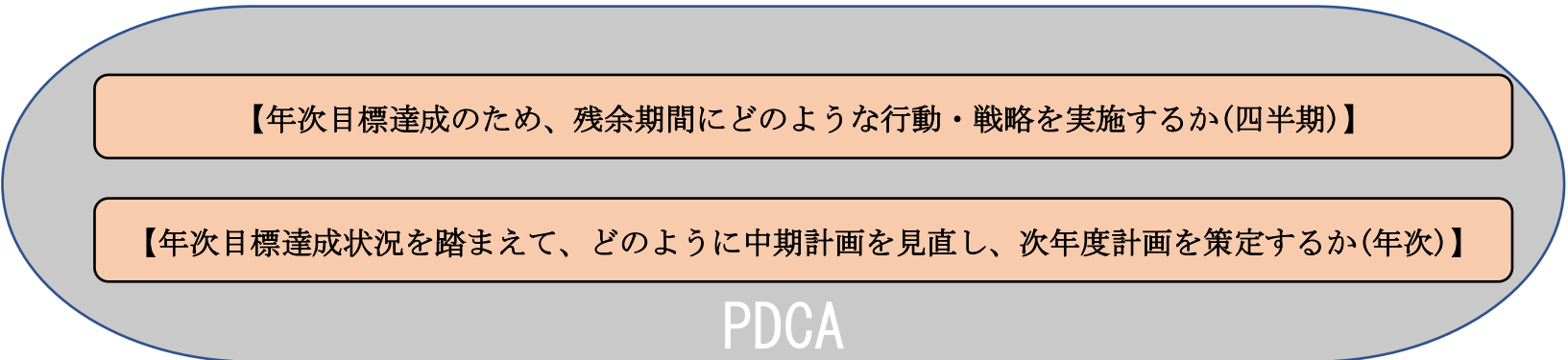
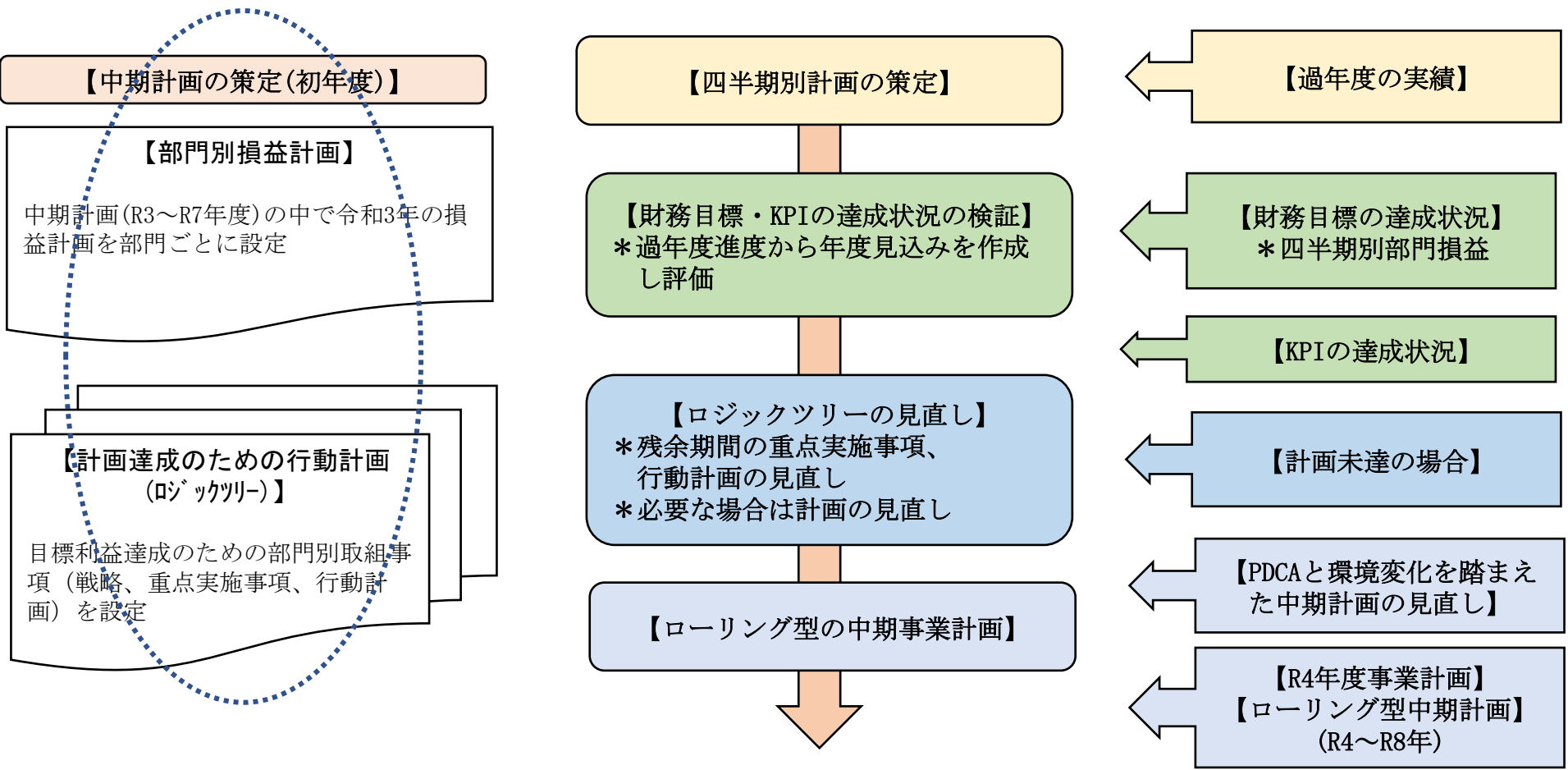
〇この部分の数値を定期的(四半期)に進捗管理する

〇この部分は現業で日常的に管理する
〇財務目標・KPIが未達の場合には重点実施事項、行動計画を見直す
⇒PDCAの実践

1-7. 個別コンサルにおける中期計画策定・実践の全体像



1-8. 個別コンサルにおけるPDCAの取組み



2. 全体計画

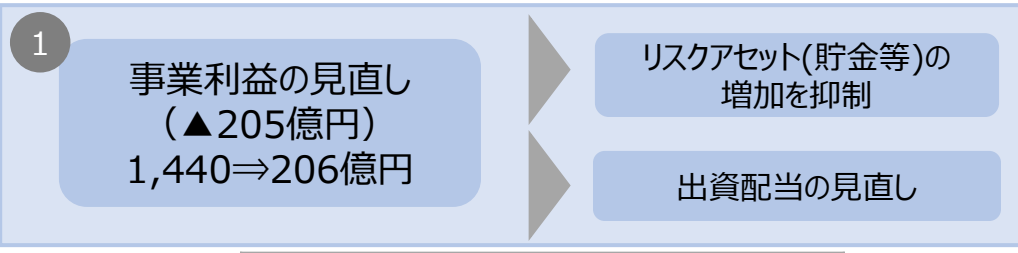
(収支シミュレーション：R3～R7年)

1. 全体計画の全体像

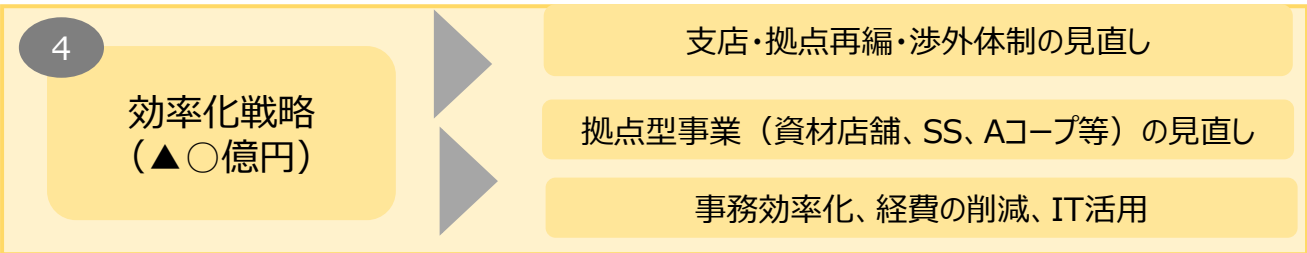
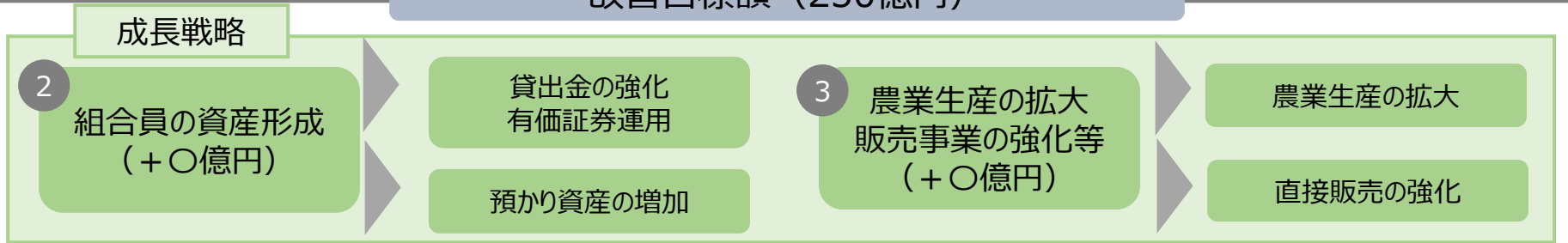
【収支シミュレーションにおいては貸倒引当金の戻入と奨励金等の未収計上を推定・補正した損益をもとに試算している】

- 経営計画策定にあたっての収支計画の全体像(年間増減額)は以下の通り。
- ①事業総利益はこれまでの傾向(トレンド)とともに、預金奨励の見直しを織り込む(統合県基準)。
- ②事業利益目標は⑦JAの資産(リスクアセット)増加に伴う自己資本必要造成額、④出資金の減少額、⑦出資・利用高配当等から必要額を設定。
- ③事業総利益のトレンドと目標事業利益の差額を改善目標額とし、「成長戦略」「効率化戦略」を策定する。
- ④成長戦略(農業)は「農業生産の拡大・販売事業強化」等により事業総利益の拡大を図る。
- ⑤成長戦略(組合員資産形成)は「貸出の伸長」と「投信等の販売促進」などにより事業総利益の拡大を図る。
- ⑥効率化戦略については、「拠点型経済事業の見直し」「金融店舗再編・渉外体制の見直し」、「事務効率化」「経費削減」により事業管理費の削減を図る。

収支シミュレーション(事業総利益のトレンド) ▲456億円(▲2.6%)

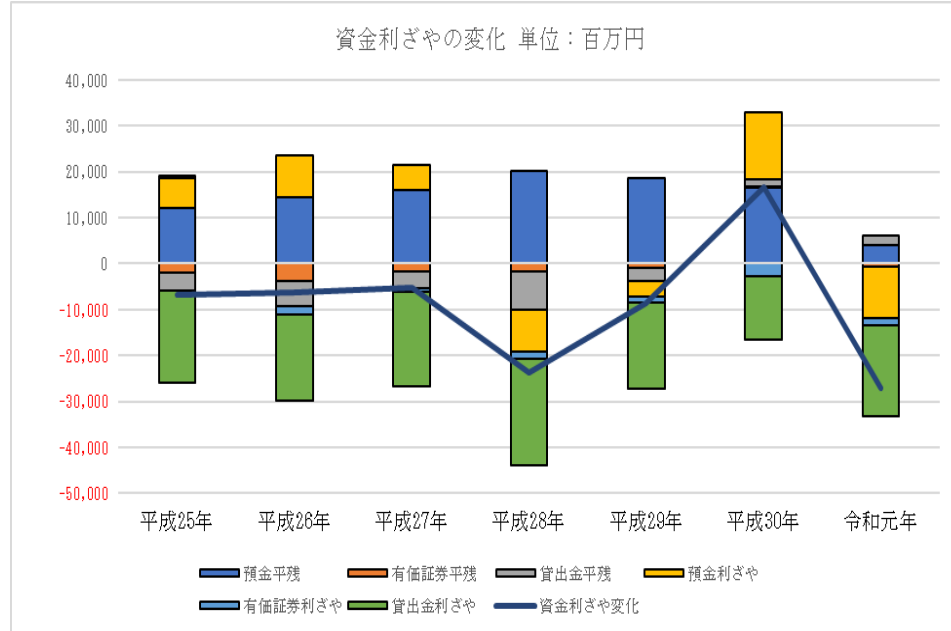
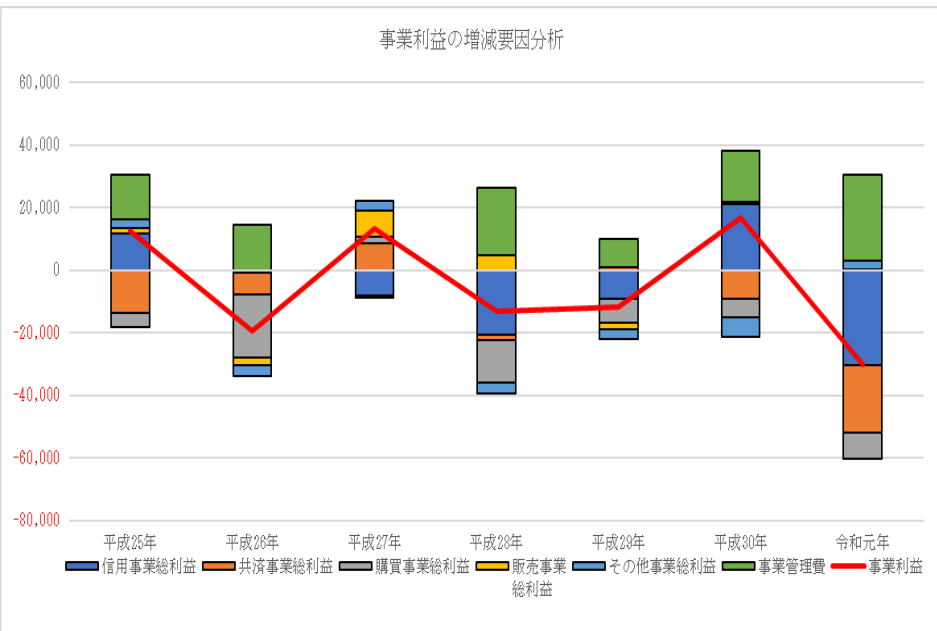


改善目標額(250億円)



2. 事業総利益・資金利ざやのトレンド

- 事業総利益H30まで年率0.8%程度減少してきたが、事業管理費が0.7%程度減少しているため事業利益は横ばい傾向。
- R1は信用・共済事業を中心に事業総利益が減少、事業管理費は低下したが事業利益は減少
- 信用事業総利益は利ざやの減少により減少傾向、共済事業総利益は奨励金や建更転換の影響を除けば減少傾向。
- 販売事業総利益は農産物価格の上昇により増加していたが横ばいに変化、購買事業総利益は減少傾向に歯止めがかからない。
- 信用事業の利ざやは貸出金の残高増加でも利回り低下により低下、預金残高は増加しているが利回りは低下、令和元年度以降は奨励金の見直しにより預金利ざやが大幅に減少する見込み(*R3年の動向)。
- 今後の事業総利益の減少幅は大幅に拡大することが見込まれる。



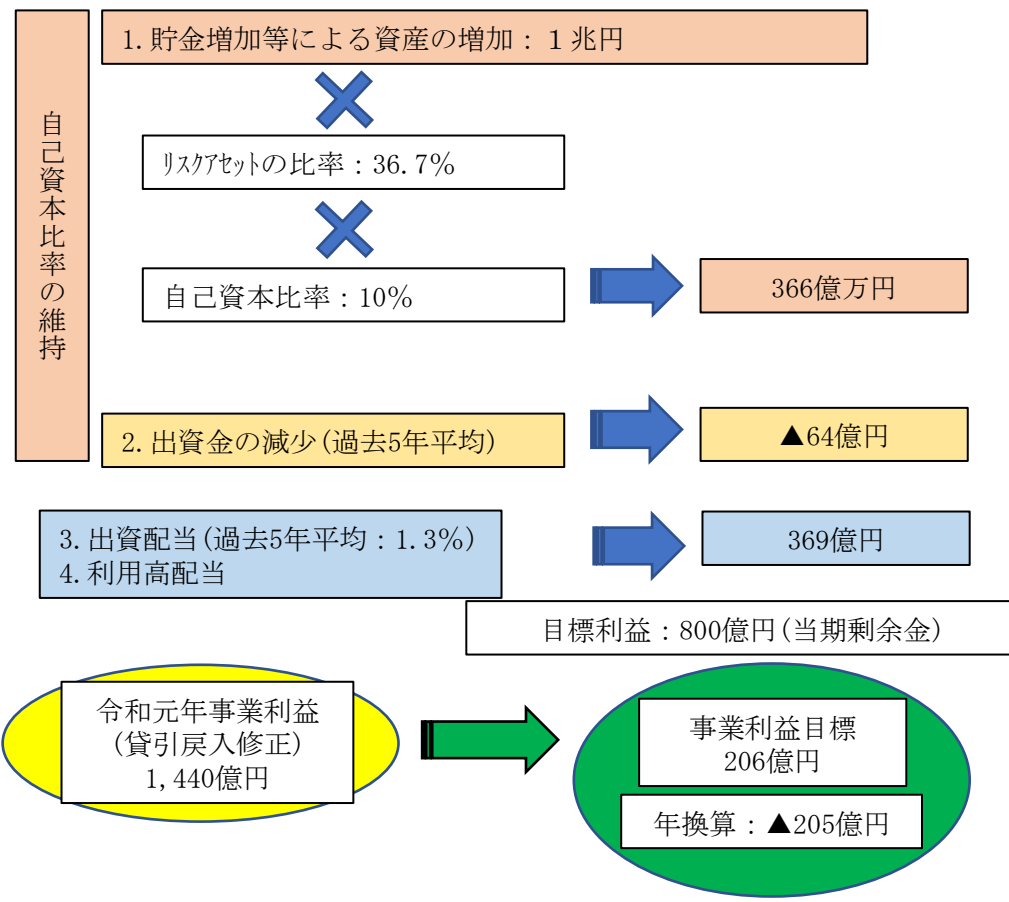
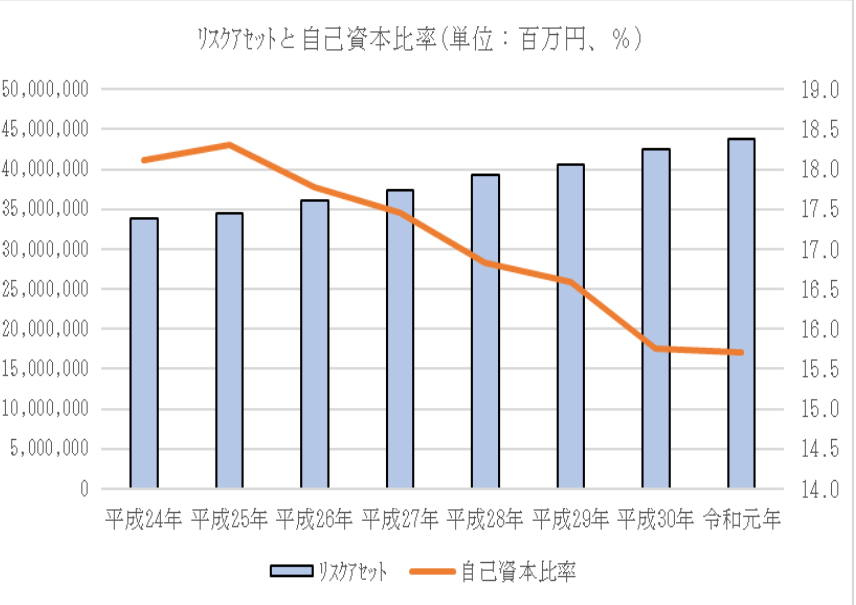
	過去5年の増減	今後のトレンド
共済事業総利益	▲45億円	▲45億円
経済事業総利益	▲56億円	▲56億円

	過去1年の増減	今後のトレンド
貸出金利ざや	▲178億円	▲178億円
有価証券利ざや	▲21億円	▲21億円
預金利ざや	—	▲155億円

事業総利益の減少 ▲456億円/年 ▲2.6%

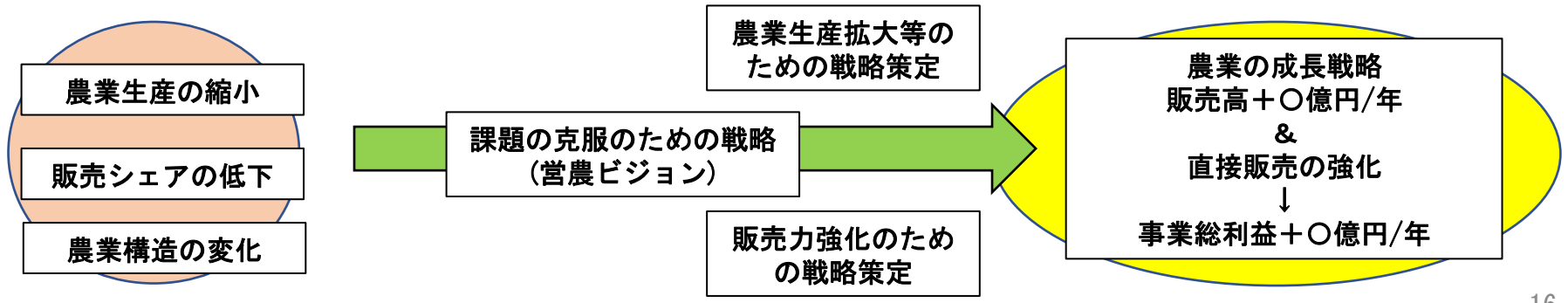
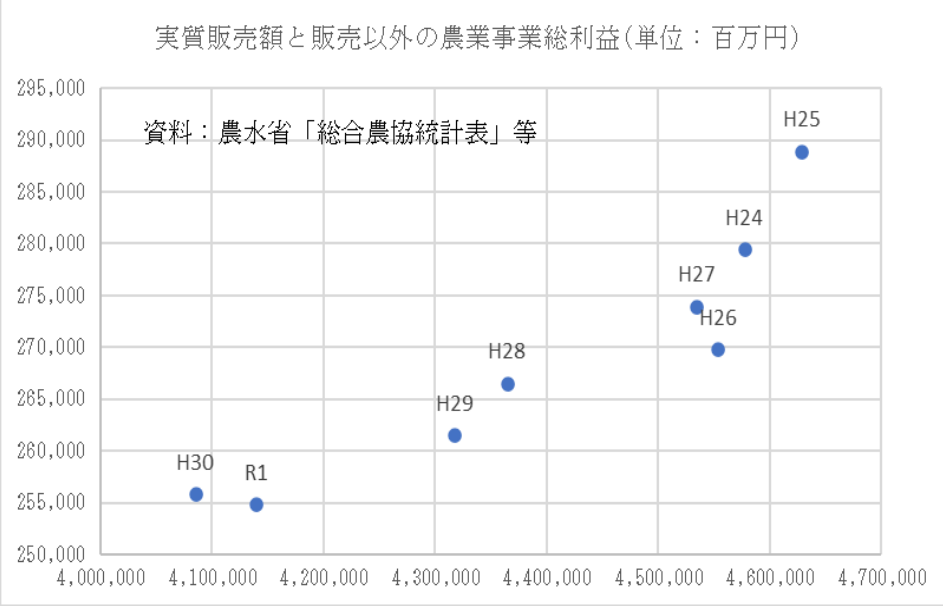
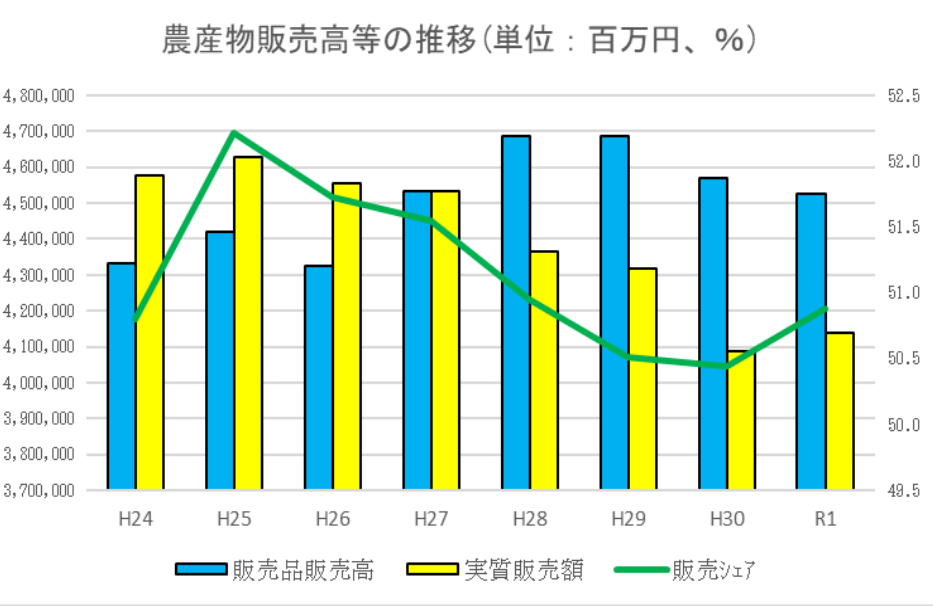
3. 事業利益目標の設定

- 目標事業利益は⑦JAの資産(リスクアセット)増加に伴う自己資本必要造成額、④出資金の減少額、⑤出資・利用高配当等から必要額を設定する。
- 貯金の増加等によりリスクアセットが増加する中で、一定の自己資本比率を維持するためには利益を確保し、内部留保を積み上げる必要がある。
- 近年、リスクアセット比率の見直しと共に、貯金増加によるリスクアセットの増加に内部留保が追いつかず、自己資本比率は低下傾向で推移。
- 信用事業を安定して実施するためには、一定の自己資本を確保する必要があり、今後とも貯金が毎年1兆円程度増加する仮定すると、366億円の内部留保が必要
- これに、高齢化による出資金の減少、出資配当・利用高配当を加えると目標利益(当期剰余金)は800億円(事業利益では206億円)となる。
- 令和元年度の事業利益は、貸倒引当金の戻入を補正すると1,440億円となり、令和7年度の目標事業利益は現行より1,234億円(年205億円)低い206億円となる(目標利益は最低限の利益水準である)。



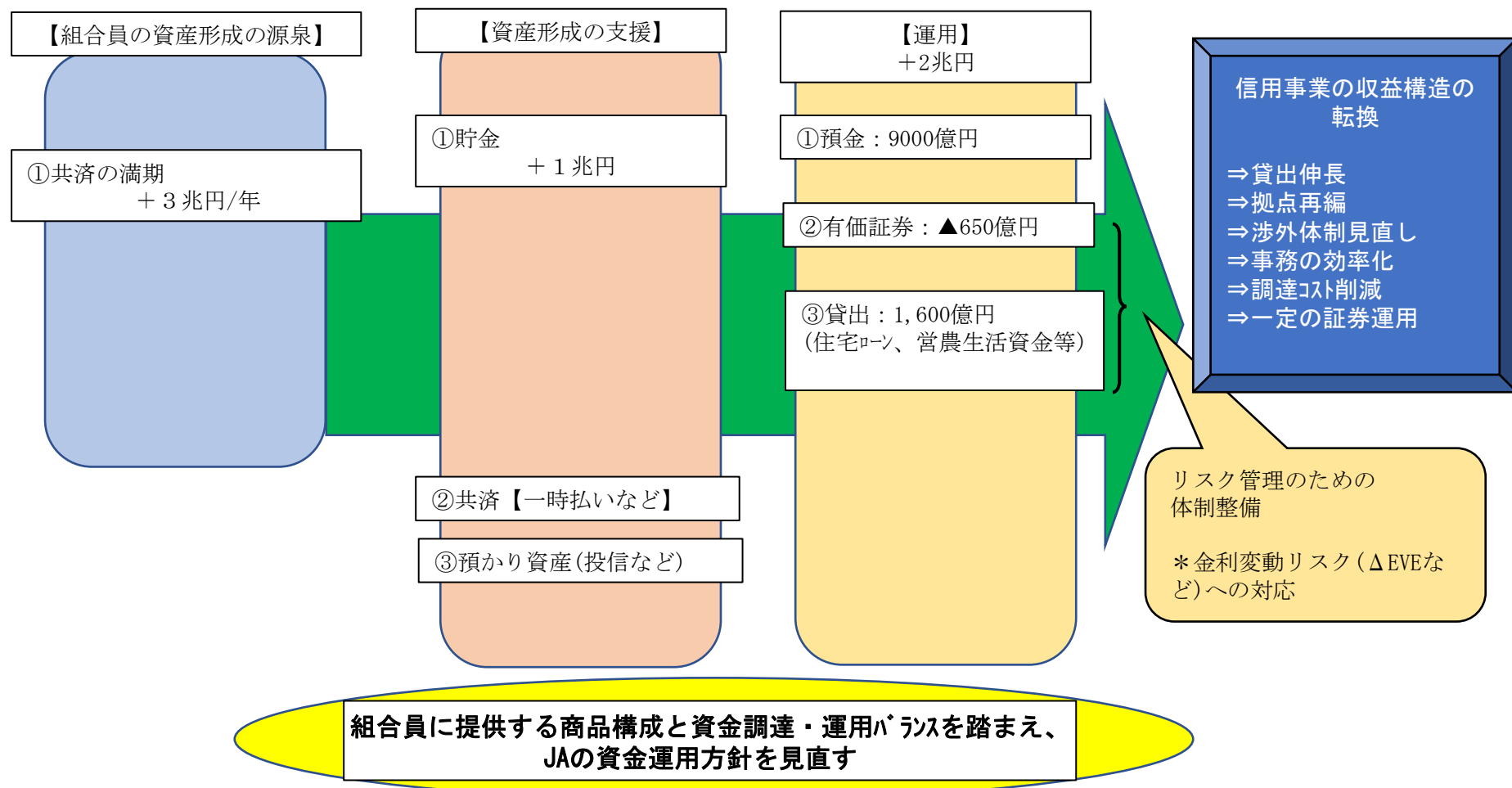
4. 農業生産拡大・販売事業強化(成長戦略)

- 平成20年代に農産物価格は年率3%を超えて上昇している一方で実質生産は近年年率▲2%程度減少している。
- 販売品販売高は増加基調となっていたが地域の農業生産額に占めるJAの販売シェアは低下傾向にある。
- JAとして食料安定供給のためにも農産物生産の拡大に取り組む必要があり、営農ビジョンを策定し販売高の増加を中期計画の中で実現していく必要がある。
- 農業生産の拡大は販売手数料の増加だけではなく利用事業や生産資材を含めた農業関係事業全体の総利益を拡大することになり、その効果は農業生産額に対して9%程度ある。
- 農業の成長戦略は農業生産の生産拡大とともに直接販売を中心とした販売事業の見直しによる付加価値増加を通じて実現していく。
- 営農ビジョン策定のためには、農業の生産構造を踏まえる必要があり農業センサスの分析が有効。



5. 組合員資産形成（成長戦略）

- 組合員世帯においては、資産形成や満期共済金等を原資として新たな金融資産形成が行われる。
- これまで組合員の資産形成を支援するため、定期貯金や貯蓄型共済を提供してきたが、金融環境が変化する中で組合員の資産形成に資するバランスの取れた商品提供を進める必要がある。
- 貸出、有価証券とも残高の維持・拡大を図るため、貸出の新規実行の目標や有価証券の買入枠の検討を行う。
- 預金については預金施設の見直しに伴い、調達・運用のバランスを検討する
- 以上を踏まえ資金運用方針の見直しを行うとともに、リスク管理のための体制を整備する。



6. 成行シミュレーション

- 事業総利益がこれまでの傾向で減少しそれに預金奨励の減額が(統合県基準)加え、従来の資金運用を前提とすると事業総利益は急速に減少する。
- 令和4年度には事業利益が赤字になり、令和7年度には目標事業利益に対して1,535億円不足する。
- 農業をはじめとした成長戦略と効率化戦略を策定し、着実に実践していくことにより目標利益の確保を図る必要がある。

【成長・効率化戦略がない場合(成行)：修正版】

【成行】	実績			推計						R1⇒R7(6年)	
	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	R1⇒R7実額	年増減率
信用事業総利益	730,712	741,294	718,137	670,566	622,396	562,214	542,225	522,235	502,246	-215,891	-5.8%
共済事業総利益	472,984	464,077	442,795	438,277	433,758	429,240	424,721	420,203	415,684	-27,111	-1.0%
購買事業総利益	287,748	282,383	274,169	267,465	260,762	254,058	247,354	240,651	233,947	-40,222	-2.6%
販売事業総利益	146,665	147,221	146,528	148,865	151,202	153,539	155,876	158,213	160,550	14,022	1.5%
その他事業総利益	148,698	142,710	145,463	144,181	142,899	141,617	140,336	139,054	137,772	-7,691	-0.9%
事業総利益(合計)	1,786,807	1,777,685	1,727,092	1,669,354	1,611,017	1,540,668	1,510,512	1,480,355	1,450,199	-276,893	-2.9%
事業管理費(合計)	1,626,435	1,610,210	1,583,001	1,583,001	1,583,001	1,583,001	1,583,001	1,583,001	1,583,001	目標利益	差額
【事業利益】	160,372	167,475	144,091	86,353	28,016	-42,333	-72,489	-102,646	-132,802	20,654	-153,456
事業外収益	102,826	104,978	113,618	113,618	113,618	113,618	113,618	113,618	113,618		
事業外費用	23,659	24,735	25,924	25,924	25,924	25,924	25,924	25,924	25,924		
【経常利益】	239,539	247,718	231,785	174,047	115,710	45,361	15,205	-14,952	-45,108		
特別損益	-57,949	-85,217	-51,684	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000		
【税引前当期利益】	181,590	162,501	180,101	159,047	100,710	30,361	205	-29,952	-60,108		
法人税	-65,650	-44,743	-47,211	-34,693	-18,942	52	8,195	16,337	24,479	目標利益	差額
【当期純利益】	115,940	117,758	132,890	124,354	81,768	30,361	205	-29,952	-60,108	79,998	-140,107

事業管理費の減少(トレンド)	0.90%	1,583,001	1,568,754	1,554,635	1,540,643	1,526,778	1,513,037	1,499,419	
管理費削減トレンド事業利益			100,600	56,381	25	-16,266	-32,681	-49,221	
事業利益+受取配当		219,627	205,202	147,464	89,127	18,778	-11,378	-41,535	-71,691

成長・効率化戦略を具体化・数値化し

目標利益を達成する損益計画を策定する

- 事業管理費の減少(▲0.9%)を加味しても令和5年には事業利益が赤字化
- 事業純益に近い事業利益+受取配当でもR5年から赤字化

【事業純益について】

計算式=事業利益

- 信用事業のその経常収益・費用(債券以外の売却損益)
- 信用事業以外のその他収益・費用
- +受取出資配当金

受取配当金の関係で事業利益より増加

3. 部門別計画

1. 場所別・部門別損益について

○経営基盤強化策を検討するにあたっては、部門別・場所別損益の分析が必要である。
 ○部門損益計算については、①経営管理上の部門損益のほかに、②減損会計のグルーピングや③農協法に基づく部門損益計算書の作成が必要であるが、基本となるのは経営管理上の部門損益計算であり、これを組替えてそれ以外の資料を作成する。
 ○部門損益計算にあたっては、共通管理費は純粋なコストセンターに限定し、事業管理費等を基礎に各部門に配賦する必要がある。
 ○部門の設定については、事業計画の進捗管理を行うため、利益管理を行う単位を基本に設定する必要がある。
 ○信用・共済事業については、支店単位の利益管理が基本となる。農業関係事業については販売・生産購買のように場所別の損益が把握できないものもあることから、どの単位で利益管理を行うか検討する必要がある。
 ○拠点型事業(経済)については事業別・場所別の管理が基本となる。重要な子会社についても会社別・部門別の損益分析を行う。

部門損益計算

全体シミュレーションに基づく成長戦略、効率化戦略目標(中期計画の基本目標)

中期計画の目標数値を達成するため、部門別・場所別の損益を把握・分析する。

経営管理上の部門損益計算(電算システム)

○場所別・部門別に会計情報を集約して作成。電算システムにより毎月経営検討資料として提出され経営管理に活用されている。
 ○損益情報を中心であり、事業総利益、事業管理費、事業利益、純損益の場所別・部門別情報を提供。これに配置要員数を付加して労働生産性の分析を行っている場合もある。

減損会計のための資産のグルーピング

○固定資産の減損の兆候、認識、測定のため、キャッシュフローの生成単位ごとに固定資産価格と事業利益を把握。減損の兆候がある場合、将来キャッシュフローの見込みを策定する必要がある。
 ○本店やライフ施設のほか、農業関係施設が広く共用資産となっている。

農協法に基づく部門別損益計算書

○農協法に基づき、区分経理が必要な信用事業、共済事業のほかに農業関連事業、生活その他事業、営農指導事業、共通管理費等が開示される。
 ○経営管理上の部門損益計算を組み替えて作成している。
 ○配布対象となる共通管理費が事業管理費の2割を占める。

【共通管理費】
 ○部門別損益を適切に把握するため、共通管理費は本店の総務・企画・内部監査部門と本店営農企画部門等に限定(管理費の1~2割程度)
 ○配布基準は事業管理費割が原則

○純粋なコストセンターであり、経費削減やIT活用によりコスト削減に取り組む。

【信用・共済事業=支店単位】
 ○通常支店単位の目標を設定するため、支店単位での目標管理を実施。
 ○支店については収益性と市場性を基本に再編を検討。

○成長戦略を達成するために、貯金、共済、預かり資産、貸出等の事業目標を設定
 ○効率化戦略のため支店の収益と市場性の分析を実施による再編の実施や渉外体制の見直し、事務の効率化を図る

【農業関係事業=事業別+施設別】
 ○CEなどの場所別損益管理と販売・生産購買事業といった部門別損益管理が混在。
 ○営農指導も含めた部門別の目標管理が有効。あわせて施設別の損益管理も実施
 ○農業関係事業の場合、要員の業務内容を把握するため業務量調査が有効。

○成長戦略を達成するための生産拡大、販売事業強化目標を営農ビジョンとして策定
 ○効率化戦略のため、業務量調査を行い業務の削減(受発注、物流など)と拠点(購買店舗)の再編を実施

【生活関係事業=事業別+施設別】
 ○生活関係事業については「選択と集中」を実現するため。生活店舗・燃料事業等の事業別と施設単位の損益の把握を実施。

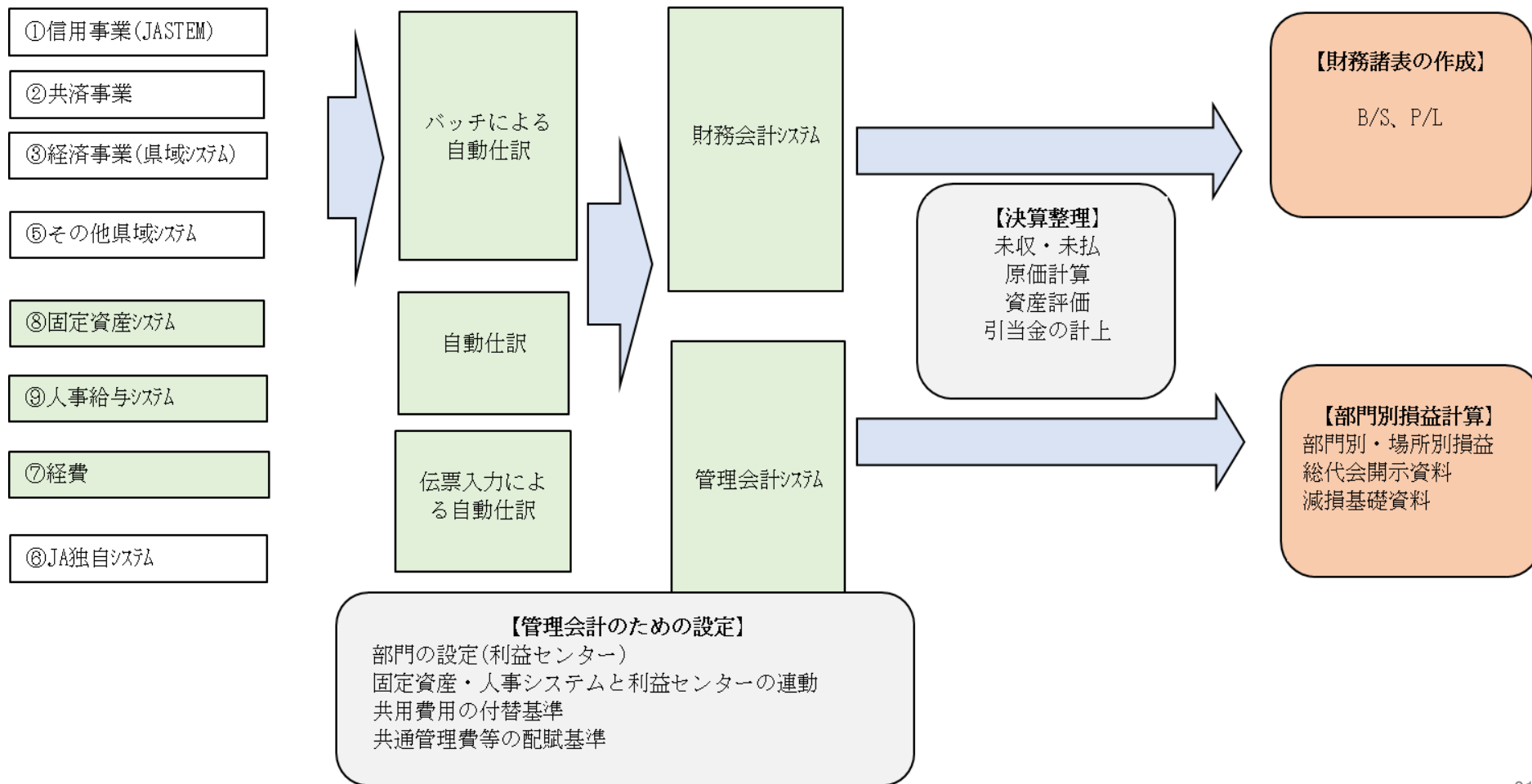
○効率化目標を達成するため、事業別、施設別の継続的な収益分析に基づき対策を検討
 ○事業特有の重要指標も検討する必要(燃料における油外収益等)

【子会社等=会社別】
 ○子会社等については会社の財務諸表が作成されているが、主な子会社については月次指標についても検証することが必要。

○子会社もJAの管理費用等の一部を負担する必要がある、会社の販売一般管理費等に基づき負担額を設定。
 ○配当性向(30%程度)を前提に会社ごとの当期純利益目標を設定し進捗管理。

2. JAの部門別・場所別損益の作成プロセスについて

- コンパスなどの一般的な会計システムでは信用、経済など外部のシステムと連動してバッチによる自動仕訳が行われる。
- 会計システムには固定資産システム、人事給与システムが連動し自動仕訳が行われる。
- 経費等については伝票入力時に自動仕訳が行われ会計システムと連動する。
- 会計システムは財務諸表を作成するための財務会計システムと部門損益管理などの管理会計システムがあり、入力データが連動する。
- 財務会計では勘定科目ごとの管理が基本となるが、管理会計では部門別・場所別に管理するための管理単位を設定する必要があり、それが「利益センター」である。
- 伝票入力にあたり「利益センター情報」が正確に入力されないとい正確な情報が管理会計に反映されない。
- 共通経費や共通管理費は「付替」や「配賦」を通じて配分される。
- 月次・四半期決算等にあたっては、必要な決算修正を行い月次・四半期管理が行われる。



3. JAの部門別・場所別損益の部門区分について

- 部門別・場所別損益計算では事業を細分化した部門を設定し、各部門ごとに場所(地域)別の損益を把握し、細分化された部門別・場所別損益を管理単位ごとに集約し部門別損益としている。
- 場所別損益については①信用・共済事業は支店単位、②拠点事業については拠点単位に区分されることが多い
- 購買・販売については場所別に損益を帰属させることが難しいため、①支店単位に帰属させたり、②場所別の把握を行わない場合がある。支店に購買・販売事業を帰属させるかどうかで支店の収益性が大きく異なる点に留意する必要がある。
- 部門別・場所別損益の把握は①事業計画策定のための検討材料、②事業計画の進捗管理のための材料として利用されるため、利用目的に合わせて集約して管理されている場合が多い。進捗管理に活用する際は管理責任を負う利益管理単位と連動させる必要がある。

【事業】	【部門】	【場所別(地域別)】
<p>○農協法10条の事業の考え方を基本に、具体的には損益計算書の中で事業総利益を区分計上するための単位</p> <p>○具体的には信用、共済、購買、販売、保管、利用、加工、宅地等供給、介護・福祉、その他、営農指導の事業に区分される場合が多い</p>	<p>○本来的には1つの管理単位が部門であり、事業や地域別に部門が設定される</p> <p>○JAでは事業を細分化し、ビジネスモデルごとに部門を設定している場合が多い</p> <p>○信用・共済事業は事業とビジネスモデルの関係が一致しているため、それぞれが1つの部門になる</p> <p>○購買・利用事業等では事業の中で異なるビジネスモデルが存在するため、購買事業(生産・生活)、農機、石油、ガス、育苗、CE・RC、選果場などが部門として設定される。</p>	<p>○事業を実施している場所もしくは地域を単位に事業を細分化するもの</p> <p>○信用・共済事業の場合、支店ごとに担当地区が決まっているため支店が場所別になる</p> <p>○拠点型事業の場合、施設ごとに事業が行われている場合多く、拠点(施設)を場所とする場合が多い。</p> <p>○購買事業、販売事業については拠点ごとに区分が難しく、①支店ごとに区分、②営農センターごとに区分、③区分しない場合がある。</p>

【部門別・場所別損益の目的】

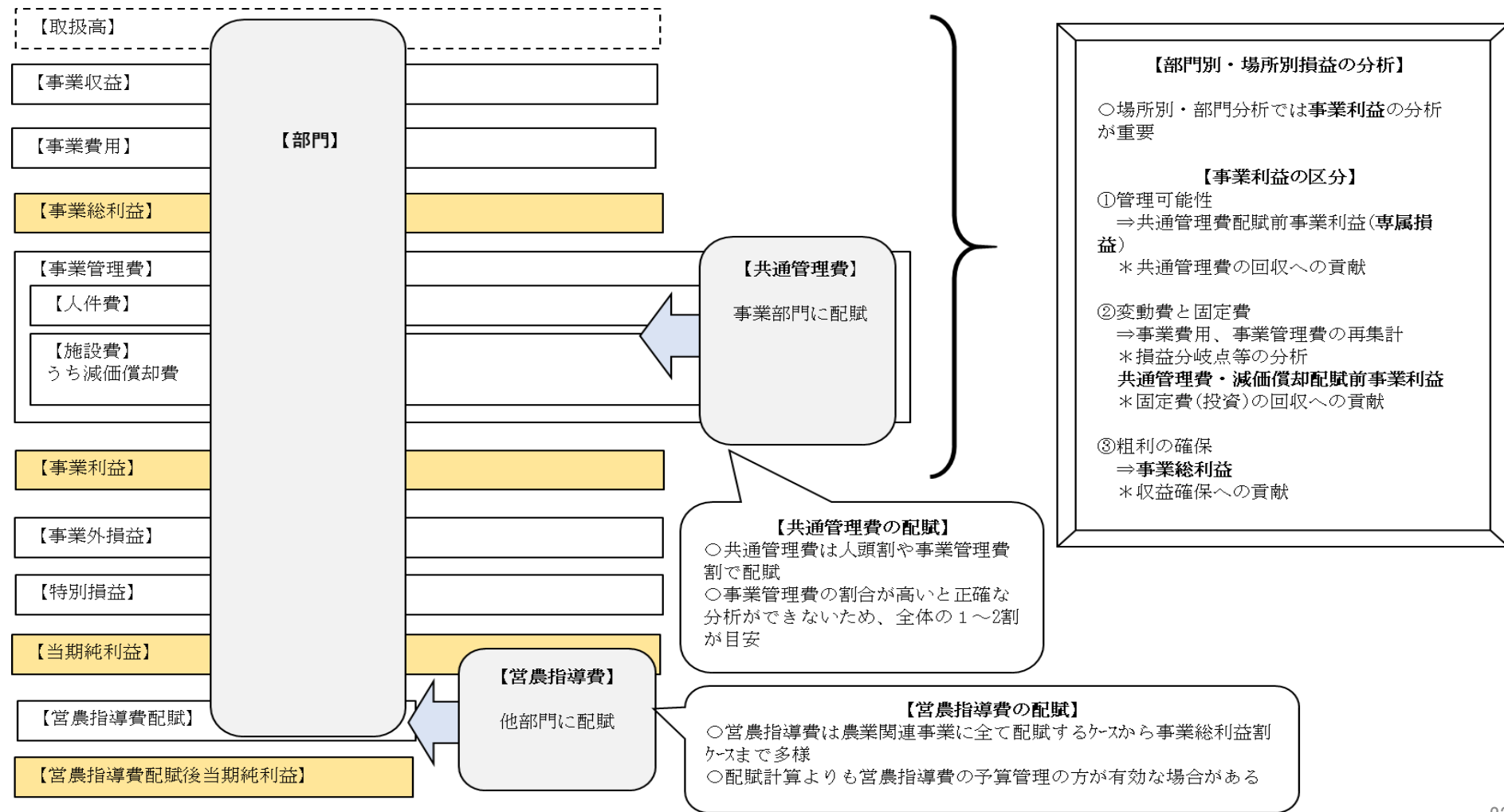
- 【事業計画目的】 部門別・場所別の損益の実態を把握し、JA全体の財務計画のほか部門別計画を策定する
- 【進捗管理目的】 事業計画と比較し計画の達成度合いを評価し改善につなげる(PDCA)

【部門別・場所別損益の集約】

- 【事業計画目的】 課題抽出のためより詳細な単位で分析。会計データのみでは不十分な場合もある。
- 【進捗管理目的】 業部門別・場所別損益は利益管理単位と連動する必要がある(責任の明確化)

4. JAの部門別・場所別の利益区分について

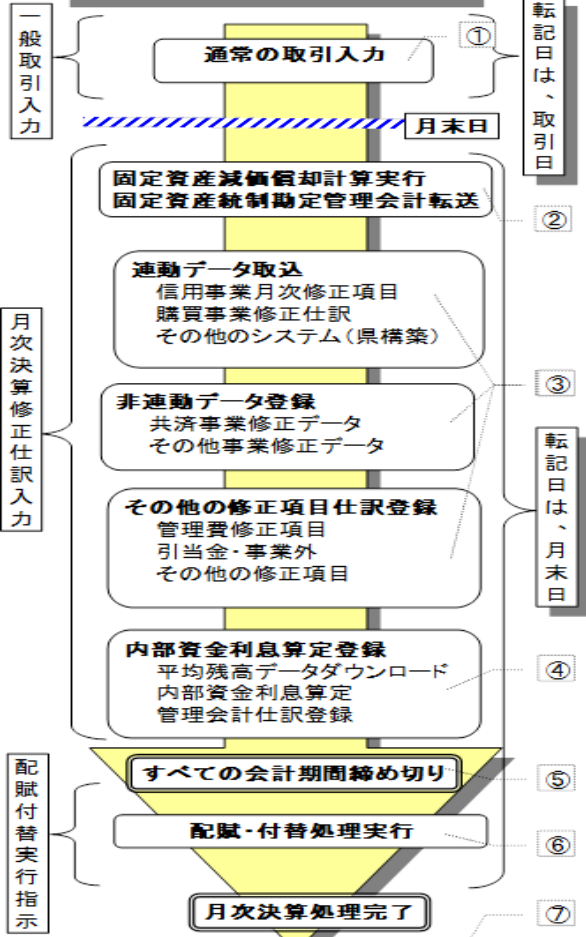
- 事業総利益は粗利であり、これを事業収益(事業取扱高)で除したものが粗利率になる。粗利率は事業ごとに大きく異なるため事業間の比較には向かないが、時系列に分析することで事業ごとの競争環境を把握することが可能となる。
- 部門別・場所別損益の分析では必要な事業利益(共通管理費配賦後事業利益)がどの程度になっているか検証することが基本となる。
- 管理可能性の観点からは共通管理費配賦前の事業利益(部門専属損益)が区分され、これが赤字の場合にはその部門は共通管理費の回収に貢献していないこととなる。変動費と固定費の区分では共通管理費・減価償却前事業利益が一つの指標になり、これが赤字の場合はその部門は投資の回収に貢献していないことになり事業再編の検討が必要になる。
- 減価償却費や部門の管理費や共通管理費が適切に配分されていない場合には適切な管理ができないことから、現行の部門別損益の状況を検証し、必要な場合は改善に取り組む必要がある。



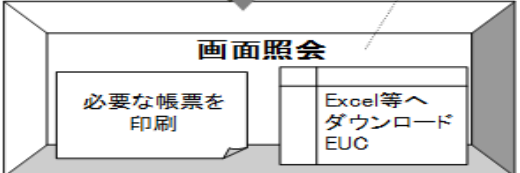
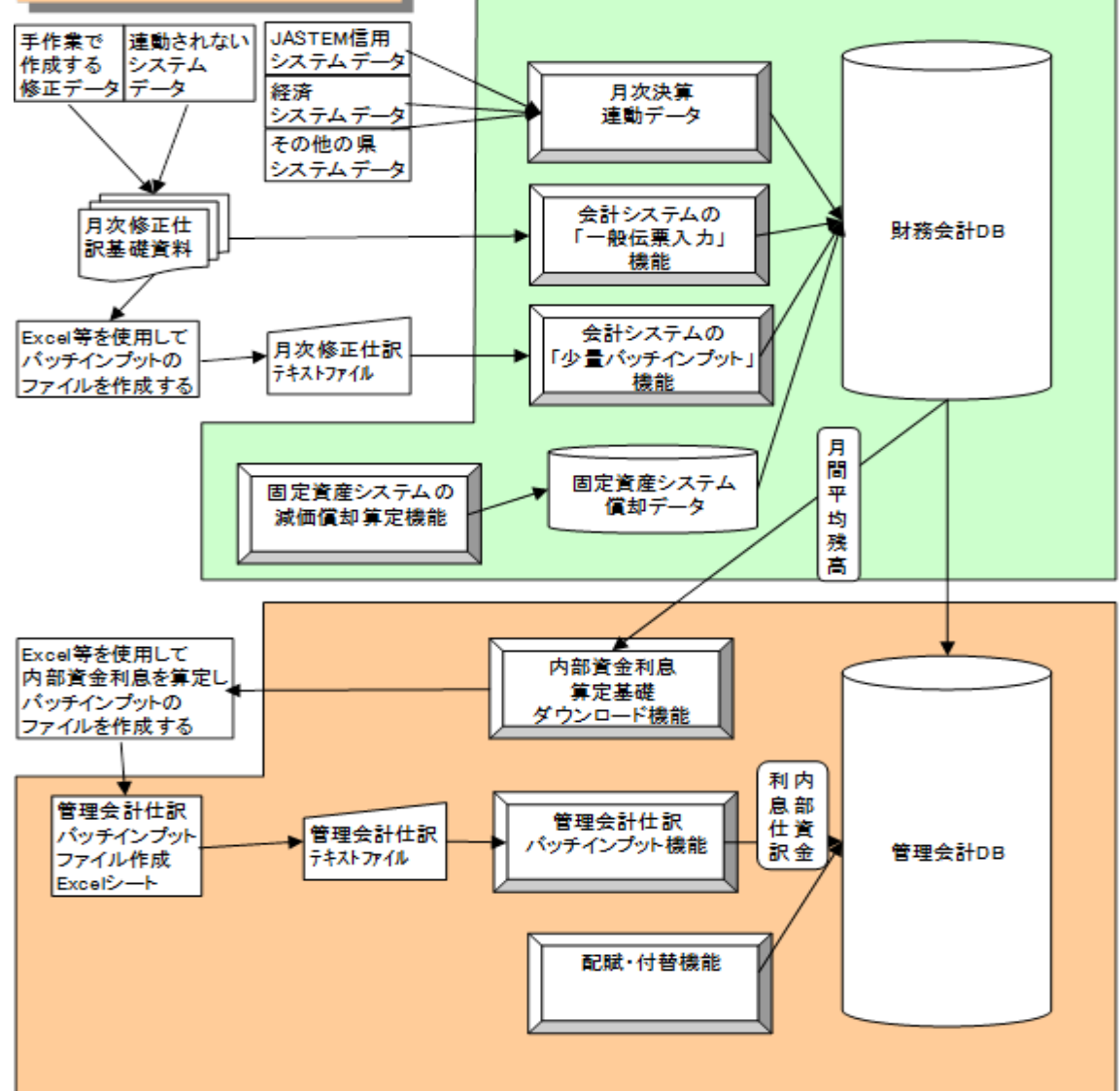
5. 月次・四半期決算

- 部門別・場所別損益を月次で管理するためには、月次別の決算を行う必要がある。
- 月次別決算には未収・未払、供給原価、引当金の処理等がある
- 賞与引当金や退給引当金については予算積算時に月次別見込み額を設定し、支給時や決算時に補正する方法もある。
- 内部資金利息についても計算される

月次決算処理の流れ



月次決算修正データの流れ

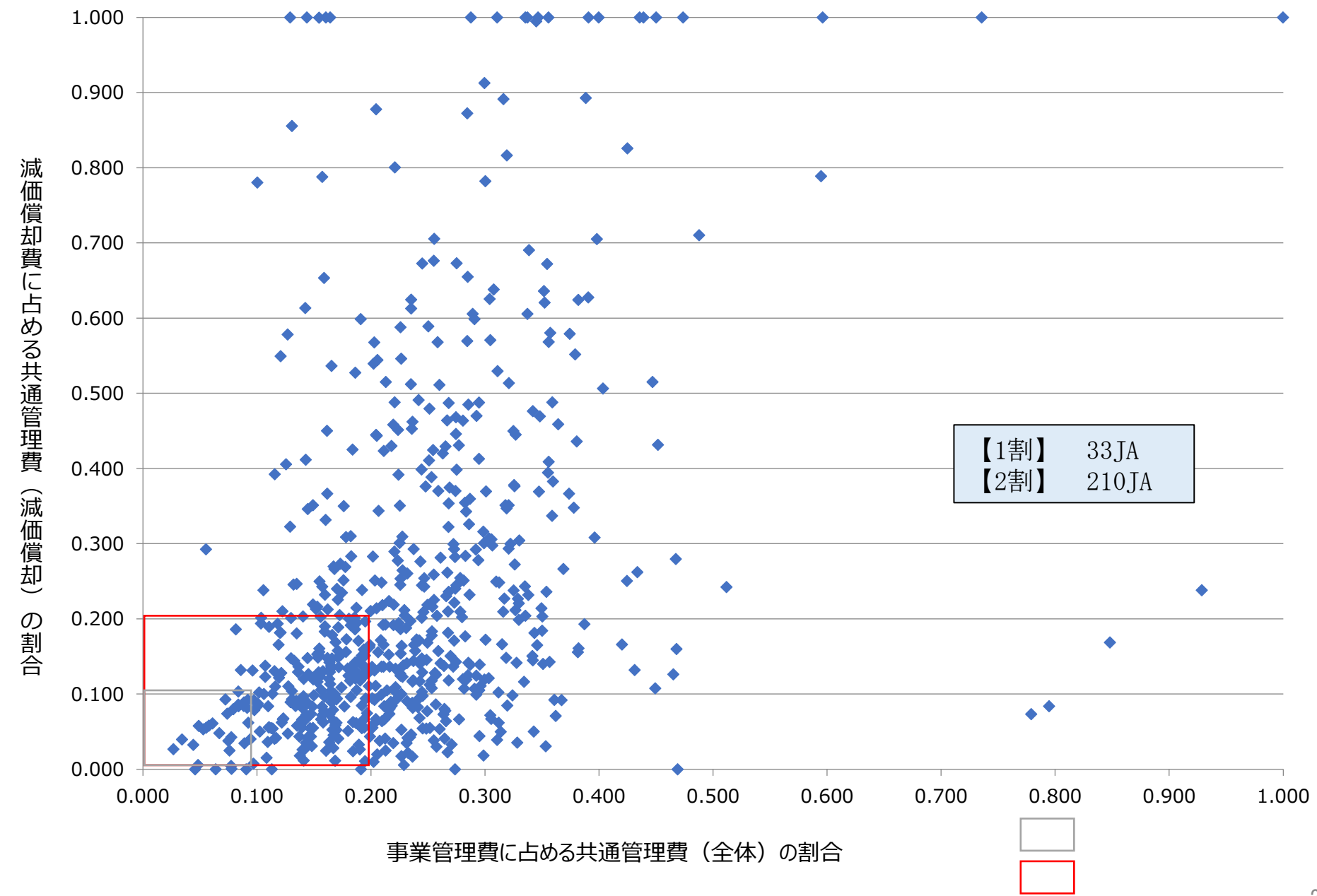


6. 部門別・場所別損益チェックリスト

○部門別・場所別損益が適切に集計・把握されているか下記のチェックリストを活用して検証する。
 ○適切になされていない場合は配分基準の見直しや経費伝票の入力ルールの見直しを行う必要がある。

項目	No	確認事項	指標 (運用チェックポイント)	確認手段
構造	1	経営管理システムの概要	システムはコパス、県域、JA独自か	・システム名
	2	経営管理を行う管理部門の体制は整備されているか。	会計入力チェック体制、決算修正・経営分析を行う管理部門の体制が整備されている。	・担当者確認
コード体系	3	場所コード・部門コードの設定状況	「利益センター」が部門・支店・事業所ならびに部音を網羅し機構とリンクしている。	・利益センター設定表 (場所・部門コード一覧)
事業総利益	4	販売・購買システム等との連動状況	—	・連動のタイミング、構造
	5	勘定科目と部門は対応しているか	勘定科目は部門毎に設定されており、1つの勘定科目が複数部門に分割されていない。(雑収・雑費 等一部科目は例外)	・勘定科目と部門のマトリックス表
	6	供給明細と部門が対応しているか。	供給明細「農機」が部門「生産資材」に計上されるなど、購買システムからの連動で部門の不一致が発生していない。	・購買帳票
	7	実績は場所・部門毎に計上されているか。	本店一括計上など特定の場所コードでなく、本来の発生拠点のコードで実績が計上されている。	・入力票一覧
人件費	8	販売共通・購買共通等、部門の共通項目が設定されているか	部門の共通の利益センターは原則使用しない。使用する場合は付替え設定が適切に行われている。	・共通項目リスト ・共通項目配賦設定
	9	人件費システムとの連動状況	月次決算にあたり賞与、引当金などの月次調整が行われている	・連動のタイミング、構造
	10	人件費の配賦基準	実支給額割・人頭割などの一定基準を勘定科目毎に設けている。	・人件費配賦設定表 ・人件費配賦基準表
	11	人事異動が生じた場合の対応	期中での異動・退職による人員の変動に対応できている。	・チェック体制確認
減価償却費	12	固定資産システムとの連動状況	固定資産システムの中で利益センターが適切に設定されている	・連動のタイミング、構造
	13	減価償却費の配賦基準	使用頻度・面積などの一定の基準で配賦率が設定されている。	・固定資産配賦設定表
その他事業 管理費	14	資産の使用部署に変動があった場合の対応	車両など変更があった場合には、配賦設定の変更がなされている。	・チェック体制確認
	15	伝票入力する担当者は分担されているか	(例) 事業管理費は本店部署で一括処理	・入力権限設定
	16	伝票入力は、場所・部門毎に区分して入力されているか	信用・共済など同一施設で他部門が活用している場合は、分割して入力している。	・入力票一覧
	17	共通経費の伝票入力の際、場所・部門に付替える基準は設けているか。	担当者の感性で案分することなく、一定の基準に基づき処理されている。	・配賦基準の考え方
配賦基準	18	本店配賦の考え方	(例) 各拠点の事業取扱高割	・付替基準表
	19	共通管理費配賦の考え方	(例) 事業総利益割・人頭割・2分法	・配賦基準表
	20	指導費用配賦の考え方	(例) 事業総利益割・影響度割	・配賦基準表
	21	その他配賦基準	—	・配賦基準表
決算修正	22	付替処理を活用しているか。(コンパスのみ)	本来計上される部門への付替え定がなされており、各部門に付替えされている。	・振替設定一覧
	23	決算修正を行うタイミング(月次・半期 等)	月次決算を行っており、月次決算修正を反映した部門別損益を作成	・ヒアリング
検証・修正	25	「利益センター」以外に実績が発生していないか	経済店舗に共済部門が発生しているなど、「利益センター」以外の場所・部門の組み合わせが発生していない。	・発生部門チェック表
	26	チェックのタイミング頻度は	(例) 月次決算毎に確認	・ヒアリング
分析資料	27	実績の把握について	場所毎・部門毎に実績が把握できる資料が簡潔に作成されている。	・場所別部門別損益表
	28	進捗管理手法について	実績と前年・計画対比、差異の原因分析、月次・年次での実績推移などの分析管理がなされている。	・分析資料
	29	現業部署が分析結果の詳細を確認することが可能か。	購買費用の細分化を現業部署で検索(ドリルダウン)ができるなど、実績の詳細を現業でも把握し課題認識できる構造である。	・システム仕様書
活用状況	30	「利益センター」と機構が一致している	機構図と一致することにより責任の所在が明確になり、効果的な進捗管理が可能になる。	・組織機構図
	31	役員会議等で報告・検討がなされているか。	理事会や部門長会議で報告する体制(時期・資料)が構築されており、課題認識と対応策の検討がなされている。	・理事会資料 ・検討会資料
その他	32	実績・分析結果はどのように活用しているか。	所属長への資料提供、職員への共有、各種会議体での課題認識・対応策の検討に活用など。	・提供資料、提供方法
	33	総代会資料等との整合性	「損益計算書」「部門別損益計算書」「付属明細書」等との整合性もしくは相違点の把握がなされている。	・総代会資料作成マニュアル
	34	減損会計との整合性	減損会計のグルーピング・兆候判定・CFの計算など、管理会計との連動性が担保されている。	・減損資料作成マニュアル
	35	その他(自由記載)	—	

(参考)開示資料における共通管理費の割合(平成29年度)

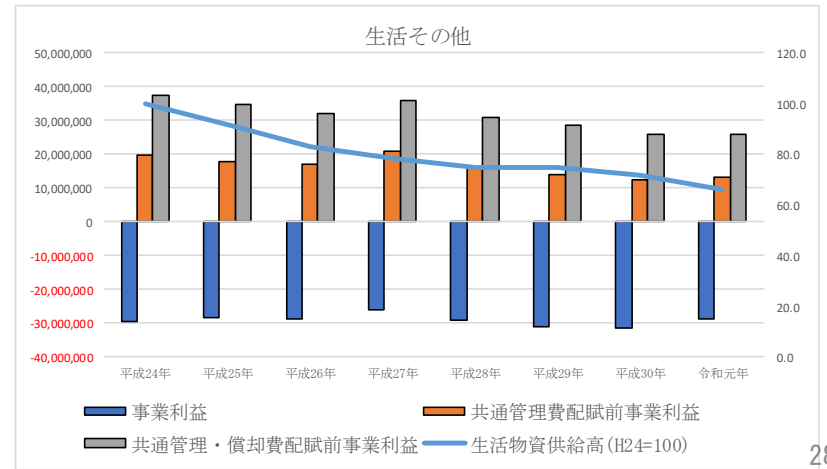
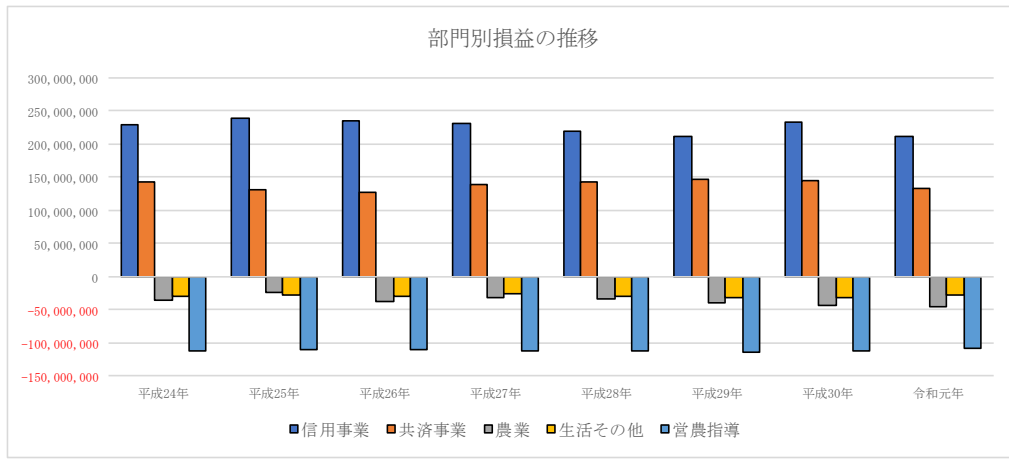
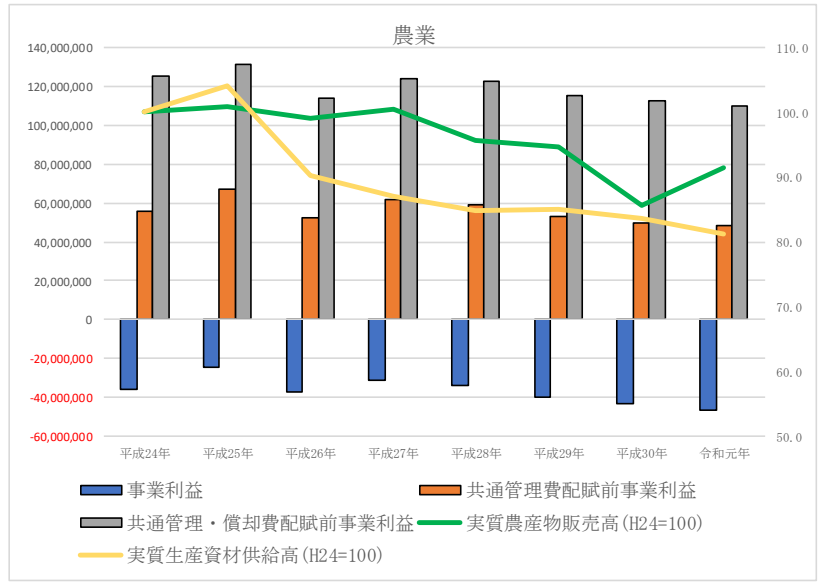


7. 部門別損益(開示用)の分析

○場所別・部門別損益の集計・分析に取組む前段として、総代会に開示する部門別損益について時系列の分析を行う。
 ○開示用の部門別損益は大枠の傾向を分析するには有効である。
 ○共通管理費の配賦や営農指導費の配賦方法についても開示されているので、JA間の比較を行う上では留意する必要がある。
 ○事業部門の事業利益ベース損益(表)、事業の時系列分析(グラフ)とともに、農業関係事業、生活その他事業の損益について、①事業利益ベース、②共通管理費配賦前事業利益ベース、③共通管理費・償却費配賦前事業利益、④事業収益の推移)のグラフが作成される。

【部門別損益計算書(開示ベース)】

	事業利益					
	信用事業	共済事業	農業	生活その他	営農指導	共通管理費
平成24年	228,862,335	143,890,766	-35,526,415	-29,632,142	-112,654,791	-344,810,710
平成25年	239,022,315	131,679,592	-24,589,769	-28,458,983	-109,766,905	-341,277,873
平成26年	235,639,011	126,784,374	-36,990,202	-28,818,469	-110,202,433	-337,868,333
平成27年	231,806,786	138,357,541	-31,269,709	-26,169,109	-111,259,127	-347,356,042
平成28年	219,511,003	142,307,689	-33,671,986	-29,258,567	-111,542,276	-343,321,177
平成29年	210,861,075	147,622,445	-39,521,187	-31,129,576	-113,243,695	-342,579,113
平成30年	233,397,091	144,472,483	-42,918,552	-31,303,793	-112,171,424	-342,526,681
令和元年	211,900,236	133,972,812	-46,380,734	-28,701,072	-108,946,210	-336,766,242
令和2年	0	0	0	0	0	0

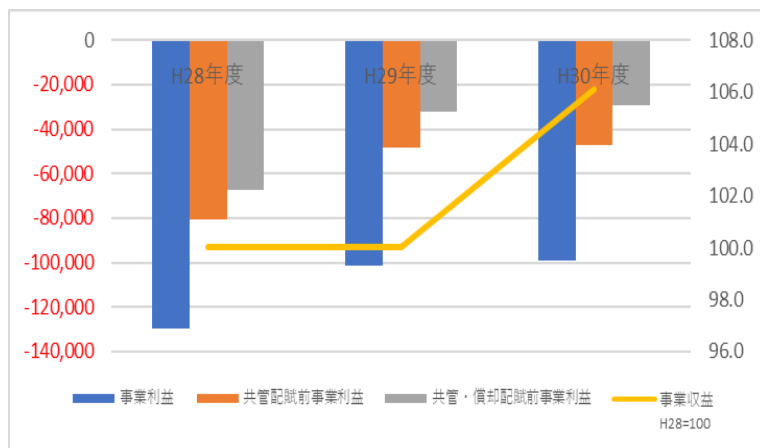


8. JAの部門別・場所別損益の集約・分析

- 部門の設定例として一般的な部門の設定例を示しているが、各県の状況やJAの状況に応じて弾力的に設定する。
- 利益区分の入力項目は①事業収益・費用、②事業管理費、③人件費、④減価償却費、⑤共通管理費配賦額の5項目としており事業外損益、特別損益については集計対象としていない。
- 場所別については、①信用・共済事業については支店別に②拠点型事業については拠点別の損益を整理する。
- 部門別の時系列分析については過去の部門別・場所別損益を入力し、3～5年程度の期間で分析することで事業ごとの問題点を分析できる。

勘定科目	No.	部門	事業収益	事業費用	事業総利益	事業管理費	うち人件費	うち減価償却費	うちその他管理費	共通管理費配賦額	事業利益 ⑨=③-④-⑤	共通管理費配賦前損益 ⑩=⑨+⑥	共通管理費・減価償却配賦前損益 ⑪=⑩+⑦
信用事業	1	信用事業			0						0	0	
共済事業	2	共済事業			0						0	0	
購買事業	3	生産資材			0						0	0	
	4	農機			0						0	0	
	5	その他生産購買			0						0	0	
	6	車両			0						0	0	
	7	石油			0						0	0	
	8	ガス			0						0	0	
	9	生活資材			0						0	0	
	10	冠婚葬祭			0						0	0	
	11	その他生活購買			0						0	0	
	販売事業	12	販売(米穀)			0						0	0
		13	販売(園芸)			0						0	0
14		販売(畜産)			0						0	0	
15		酒販			0						0	0	
16		7-11			0						0	0	
17		保管			0						0	0	
加工事業	18	加工			0						0	0	
利用事業	19	講習センター			0						0	0	
	20	DE・RC			0						0	0	
	21	選果場			0						0	0	
	22	畜産センター			0						0	0	
	23	維持センター			0						0	0	
	24	その他利用			0						0	0	
	宅地等供給事業	25	宅地等供給事業			0						0	0
その他事業	26	介護福祉			0						0	0	
	27	旅行事業			0						0	0	
	28	その他			0						0	0	
農業経営	29	農業経営			0						0	0	
営農指導事業	30	営農指導事業			0						0	0	
共通管理	31	共通管理			0						0	0	
【JA合計】			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
共通管理費比率					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!					
損益計算書			0	0	0	0	0	0					
差額			0	0	0	0	0	0					

部門	生産資材	事業収益	事業総利益	事業管理費	うち減価償却費	共通管理費	事業利益	共管配賦前事業利益	共管・償却配賦前事業利益	事業収益 H28=100	粗利率
	H28年度	1,800,000	200,000	280,885	13,578	200,000	-129,804	-80,885	-67,307	100.0	11.1
	H29年度	1,800,000	240,000	288,637	16,277	240,000	-101,494	-48,637	-32,360	100.0	13.3
	H30年度	1,910,000	240,000	287,000	17,504	240,000	-99,000	-47,000	-29,496	106.1	12.6



9. 事業別の部門別・場所別損益の課題と対応(例)

○部門別損益の分析を行い課題の整理をする。課題についてはデータをもとに下記の例を参考に分析する。
 ○対応方向については一般的な対応方向を下記に整理している。対応方向については「JA経営基盤強化にあたっての個別事例集」(JA全中)が参考になるので、関連部分を参照する。下記の課題と対応方向はあくまでも一般論であり、JAの実情に応じた対応が必要である。

勘定科目	部門	課題	対応方向	個別事例集
信用事業 共済事業		事業管理費率が高い (全国平均70%)	JAバンクの支店・ATMの評価ツールを活用して再編を検討	
購買事業	生産資材	粗利が低い、低下している	値入ミックスの検討、品目集約、仕入の検討	P462、P480、P492
		受発注コストが高い 配送コストが高い	Eコマース、EDIの検討 物流の合理化、配送費の設定	P542 P548
	農機	店舗の人員費が高い	生産購買店舗の再編	
		取扱高の減少 修理費が低い、単価が安い	リース事業、低価格モデルの活用、県域一体化の検討 適切なレベルの設定・請求	P472、P508、P516
	その他生産購買 車両			
	石油	取扱高の減少 粗利が低い、低下している	セルフSS導入を含めた再編、営業時間の見直し、全農への委託の検討 競争環境を踏まえた建値の見直し、油外収入の拡大	P644
	ガス	取扱高の減少	推進機能の強化、電気等とのセット販売、関連機器の販売促進	P650、P656
	生活資材	取扱高の減少	取扱品目の見直し	P682
		店舗売上の減少 仕入に関する人員費が高い	顧客単価の向上、レイアウトの見直し 仕入方式の見直し、ホーレインの見直し	P664 P672
	冠婚葬祭	取扱高の減少	認知度の向上、事前相談の実施	P716
その他生活購買	1件当たり単価の減少	小規模葬への対応、関連サービスの提供(相続等)		
販売事業	販売(米穀)	実質取扱高の減少 粗利が低い、低下している	フレコン集荷等集荷促進 定額手数料の導入、直接販売の拡大	
		実質取扱高の減少	新規作物の導入、生産技術の向上	P16、P150
	販売(園芸)	粗利が低い、低下している	定額手数料の導入、直接販売の拡大	
		人員費が高い 物流経費が高い	分荷・共同計算業務の見直し 集荷拠点の集約、物流の合理化	P398、P406、P588
	販売(畜産)			
	直販	粗利ベースで赤字 専属損益の赤字幅が大きい	販売・仕入単価の見直し 直販経費の適切な設定、担当者の販売力強化	
ファーマーズ	取扱高が低い、低下している 粗利が低い 減価償却費が高い	集客対策の実施(イベント等)、部会員の拡大・生産強化 直売所手数料の設定、クローラー等の導入 過剰投資、店舗再編	P690、P704 P704	
保管事業	保管	老朽化	広域での農業倉庫の再編	P208、P528
加工事業	加工	事業利益が赤字 在庫が増加	原価計算と販売価格の見直し 販売推進、仕入の見直し	
		育苗センター	利用実績の低下 専属損益が赤字	育苗センターの有効活用 利用拡大対策、適切な利用料の設定
利用事業	CE・RC	修繕費の増加	CE・RC全体の再編計画の策定	
		利用期間が短い	収穫期を分散するための作付け誘導	
	選果場	専属損益が赤字 修繕費の増加	適切な利用料の設定 広域での選果施設の再編	P4 P522
	畜産センター 堆肥センター その他利用			
宅地等供給事業				
その他事業	介護福祉	取扱高の減少 1件当たり単価の減少	医療機関等への営業強化 制度変更に対応したサービスメニューの提供	P708
		施設単位で専属損益赤字	要員配置の見直し	
当農指導事業 共通管理			販売・生産購買事業を担当している者については当該部門に費用計上	
		共通管理費の比率が高い	共通管理費の対象の限定	

10. 業務量調査(簡易版)

職員番号	123
所属部署コード	11
所属部署	0
拠点コード	1
拠点名	
氏名	山田太郎

自分の職員番号と所属部署コード(前項)を記入してください。

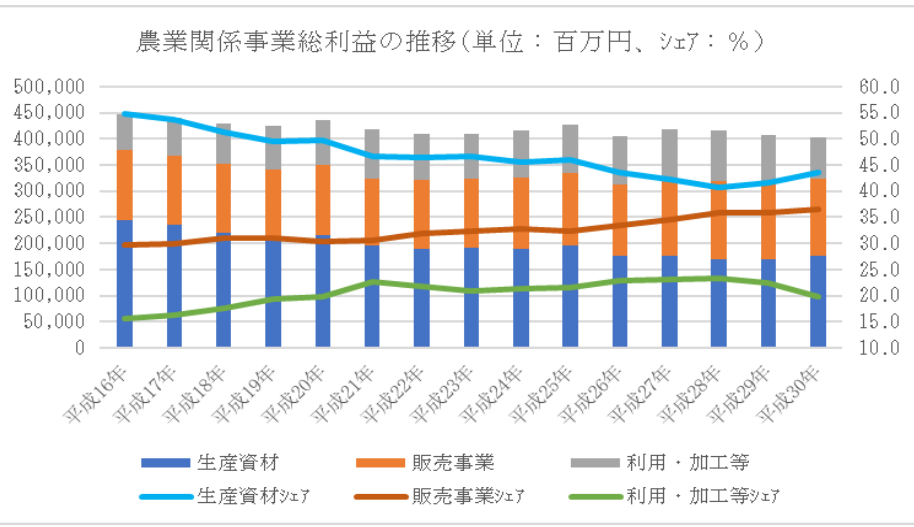
自分の担当する業務の農繁期を記入してください。なお、複数農繁期がある場合は、最も多忙な時期を記入してください。

		農繁期の入力		年間就業時間		就業時間換算				
		開始日	終了日	年間日数	毎日時間	時間換算	日換算			
【業務内容】										
営農米穀関係	集荷・販売関係	1	集荷予約の取りまとめ	20	0.0	20	160	192		
		2	検査・入出庫		1.0	27	214	257		
		3	米等の直接販売業務		2.0	54	428	514		
		4	販売精算業務		1.0	27	214	257		
		5	実行組合関係業務		1.0	27	214	257		
	利用事業関係	6	その他業務		1.0	27	214	257		
		7	育苗センター業務		6	6	48	58		
		8	CE、RCの施設運営		10	10	80	96		
		9	農機具利用業務		10	10	80	96		
		10	その他利用事業			0	0	0		
		11	水田業関係の管理業務		1.0	27	214	257		
園芸関係	集荷・販売業務	12	組織対応業務			0	0	0		
		13	青果物の荷受、出荷業務			0	0	0		
		14	青果物の分荷業務			0	0	0		
		15	販売精算業務			0	0	0		
		16	青果物の直販業務			0	0	0		
		17	部会関係業務			0	0	0		
		18	その他業務			0	0	0		
		19	運果場業務			0	0	0		
		20	冷蔵庫業務			0	0	0		
		21	園芸関係の管理業務			0	0	0		
		直販関係	青果物米加工品	22	受注発注業務			0	0	0
23	集荷配送等業務					0	0	0		
24	経理業務					0	0	0		
25	営業					0	0	0		
26	その他業務					0	0	0		
27	直販関係の管理業務					0	0	0		
畜産関係	集荷・販売関係			28	出荷支障業務			0	0	0
				29	販売精算業務			0	0	0
				30	畜産物の直販業務			0	0	0
				31	部会関係業務			0	0	0
				32	その他業務			0	0	0
		33	飼料関係業務			0	0	0		
		34	衛生管理業務			0	0	0		
		35	堆肥センター業務			0	0	0		
		36	作業受委託			0	0	0		
		37	その他業務			0	0	0		
		購買関係	畜産関係の管理業務	38	経理、人事・労務			0	0	0
39	予約推進・とりまとめ				0.5	13	107	129		
40	個別農家推進					0	0	0		
41	受発注業務					0	0	0		
42	倉庫業務					0	0	0		
43	配送業務					0	0	0		
44	購買未収金管理					0	0	0		
45	資材店舗業務				0.5	13	107	129		
46	展示会、キャンペーン業務					0	0	0		
47	その他業務					0	0	0		
営農指導	購買関係の管理業務			48	経理、人事・労務			0	0	0
		49	企画・調査業務			0	0	0		
		50	行政対応			0	0	0		
		51	その他企画業務			0	0	0		
		52	個別訪問指導			0	0	0		
		53	来店指導			0	0	0		
		54	研修会			0	0	0		
		55	その他指導業務			0	0	0		
		56	営農指導関係の管理業務			0	0	0		
		57	上記以外の経済事業関係業務			0	0	0		
		経済事業以外の業務	経営事業以外の業務	58	信用・共済推進	46	8.0	260	2,080	2,500
【合計】										

合計が8時間になるように入力してください

11. 農業関係事業の部門収支と取り組み方向

- 部門別損益計算を基に部門別の収支状況を明らかにする。当該年度の状況とともに3～5年程度の収支状況も検証する。
- 経済事業の部門収支は部門ごとに大きく異なるが、一般的には傾向は以下の通り。
 - ①販売事業は農産物価格の上昇を受けて収益が拡大しているが、営農指導の販売支援を含めると赤字傾向が強い。
 - ②購買事業は取扱高の減少とともに担い手対応等で収益率が低下している傾向にある。
 - ③利用事業損益は減価償却費の状況より変化する、償却の少ない老朽施設では修繕費が増嵩する場合もある。

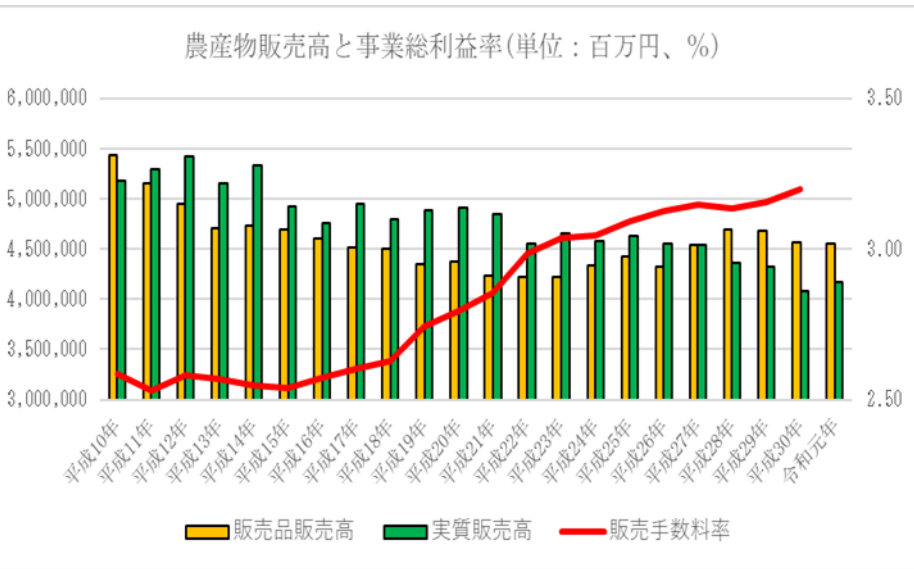


【販売事業】
 ○販売事業は農産物価格の上昇を受けて収益が拡大しているが、営農指導の販売支援を含めると赤字傾向が強い。
 ○農業生産の拡大による販売品販売高の拡大
 ○買取を含め手数料率は増加傾向、直接販売の拡大等による付加価値の拡大が課題。

【生産購買事業】
 ○肥料・農薬等の利用量の低下と、大口向けの価格設定による利ざやの低下で収益性が低下してきている。このため、「効率化戦略」を推進する必要がある。

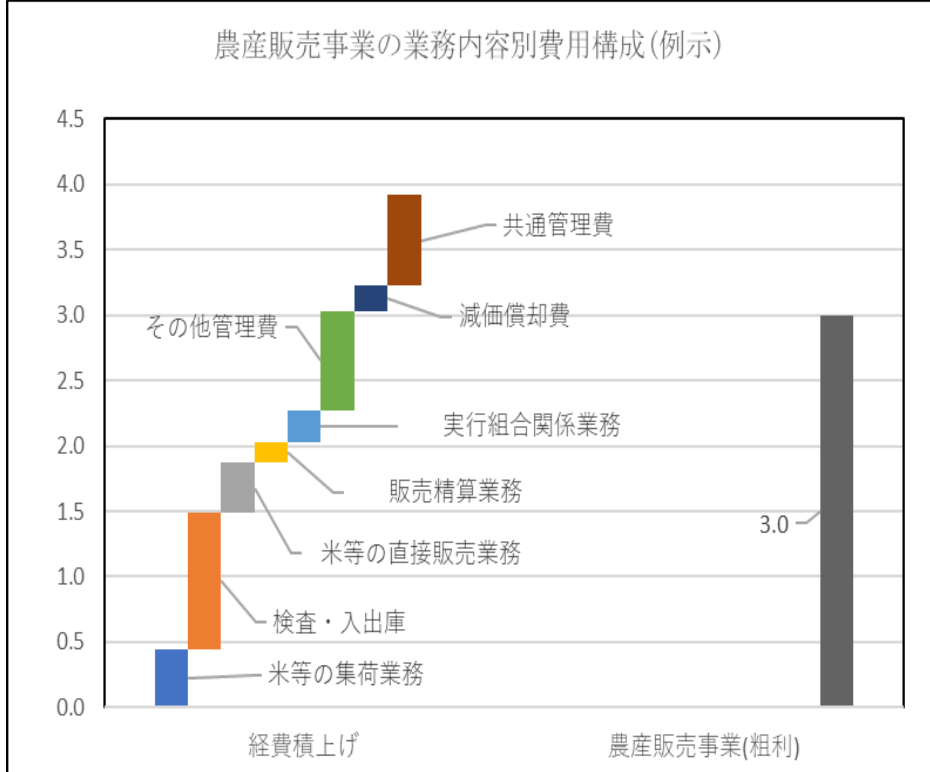
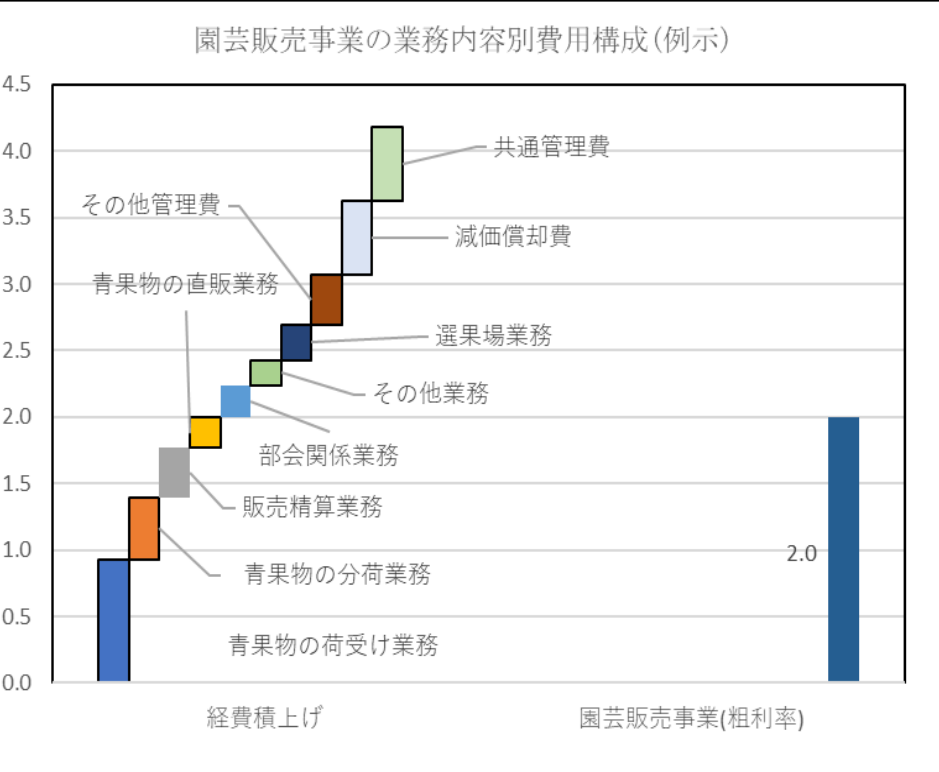
【利用事業】
 ○水田営農を中心とした農業構造の変化で施設利用率が低下する可能性がある。
 ○設備投資が必要となることから、費用に占める減価償却費の割合が高く、老朽化する中で修繕費の増嵩も想定される。
 ○利用については設備投資も含めた中長期的なキャッシュフロー計画を策定するとともに、施設再編等を検討する必要がある。

【営農指導事業】
 ○営農指導事業には営農企画機能などの純粋なコストセンターもあるが、生産・販売支援などの販売・生産購買事業業務が含まれている。
 ○このような業務についてはそれぞれの事業の中で収支を確保していく必要がある。



12. 販売事業の効率化戦略の検討方向

- 販売事業の収益性の分析を行うために業務量調査を実施することが有効である。
- 販売事業のコストと販売手数料を比較すると、共通管理費を加えると、大産地を除き販売手数料でコストを賄いきれない状況となっている。
- 販売事業の業務内容を見ると集荷・荷受けとともに共同販売・清算に関わる業務が多くなっている。効率化のためには集荷・荷受けの拠点を再編することが有効であるが、生産者の利便性を低下させ生産減少につながる可能性もある。
- 分荷や精算業務など効率化が可能な部分について効率化を進めるとともに、生産者にJAの収支状況を示していく必要がある。



- ①宮農センター単位で分荷を実施
- ②JA単位で分荷機能を集約
- ③県域で分荷機能を集約
- ④集出荷施設の集約
- ⑤AIの活用

市場出荷業務の集約による効率化

現行の委託販売コストを分析し、現行手数料では収支確保できていないことを生産者・部会等に提示する

13. JAの直接販売の収益(リターン)とリスク

○生産者の所得拡大に向けてJAが多様な直接販売機能を発揮しているが、一般的な委託販売契約の下では、機能発揮に応じた手数料設定等がなされていない場合が多く、JAの努力やリスクと収益がバランスしていない状況があり、結果として直売部門が赤字となっている場合が多い。
 ○一方で、従来の委託販売契約の下で新たな契約を締結せずJAが直売リットを享受すると不当利得として返還請求がなされる可能性がある。
 ○このため、委託形態の直接販売については機能別手数料や直接販売経費を設定するとともに、買取販売の場合には個別に売買契約を締結する必要がある。

【直接販売の形態】	【JAの機能】	【JA収益】	【JAのコスト・リスク】
①大消費地への予約相対販売促進	市場販売機能	委託販売手数料の一部	
②加工・業務用等の実需者への販売促進	契約販売機能	買取り等による売買差	数量リスク、価格変動リスク、与信リスク
③加工品やふるさと納税などの販売促進	加工販売機能	販売価格-買取価格-加工経費等	数量(在庫)リスク、価格変動リスク、与信リスク
④直売所	店舗直売	直売所手数料(15%程度)	設備投資リスク
⑤農産物の需者等への販売促進	委託直接販売	市場機能を活用する場合は通常の委託販売手数料 *JAの販売努力が反映されない	【市場機能を活用しない場合】 与信リスク、価格変動リスク

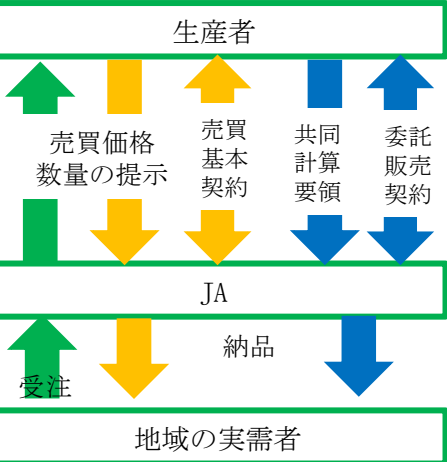
野菜(キャベツ：H17)

	卸売価格=100
農家手取り	72.7
JA手数料	2.1
連合会手数料	1.0
運賃	7.8
包装・荷造	7.1
その他集荷経費	1.4
卸手数料	7.9
仲卸手数料	5.1
小売経費	28.5
【小売価格】	133.7
【卸売価格】	100.0

○直接販売の場合JAは、卸、仲卸等の機能を代替することになる。その場合の手数料は
青果物：18%、米：10%となる。

【機能別手数料・売買差】
○運賃・保管料、精米コストを手数料に含めると
青果物：25%、米：20%となる。

②生産者と個別に売買契約を締結
①直接販売について機能別手数料の設定



米(H16)

	卸売価格=100
農家手取り	79.2
JA手数料	3.0
運賃	2.3
保管料	1.5
その他集荷経費	5.2
卸経費	6.6
精米経費(卸)	2.2
小売経費	10.1
小売価格	110.1
卸売価格	100.0

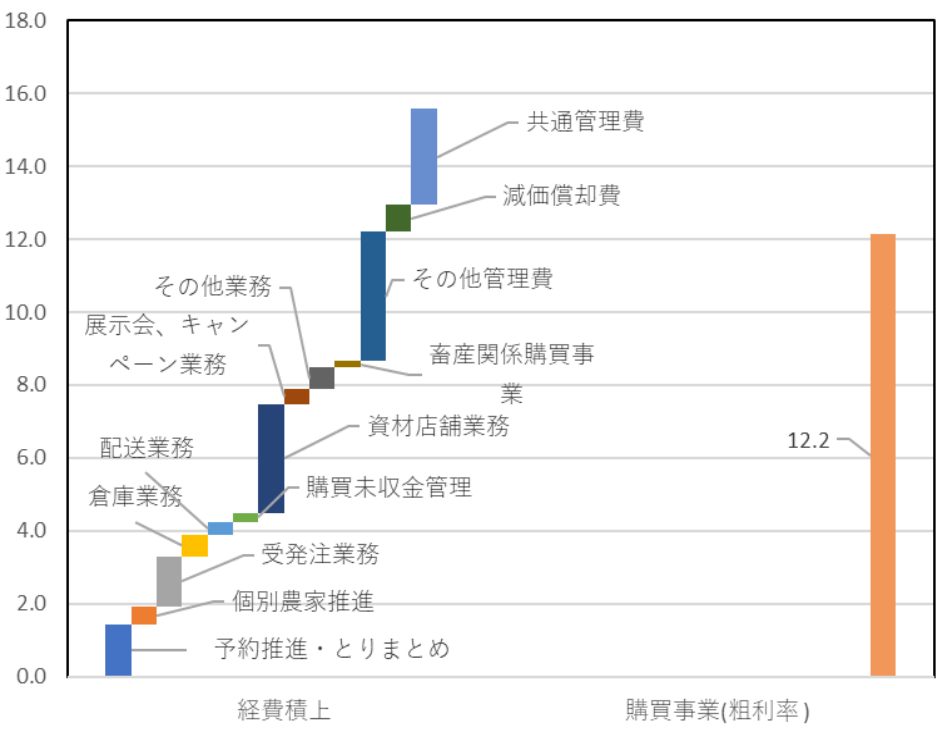
【機能別手数料の設定】
委託販売の下でJAが直接販売を行う場合、JAがどのような機能を発揮するかを明確にするとともに、農業者にもメリットが還元される手数料を『機能別手数料』として設定する方式。

【直接販売経費控除の実施】
直接販売部分について、一般的な委託販売手数料に加え、直販部分の経費をJAが別途共同計算から控除する方式。

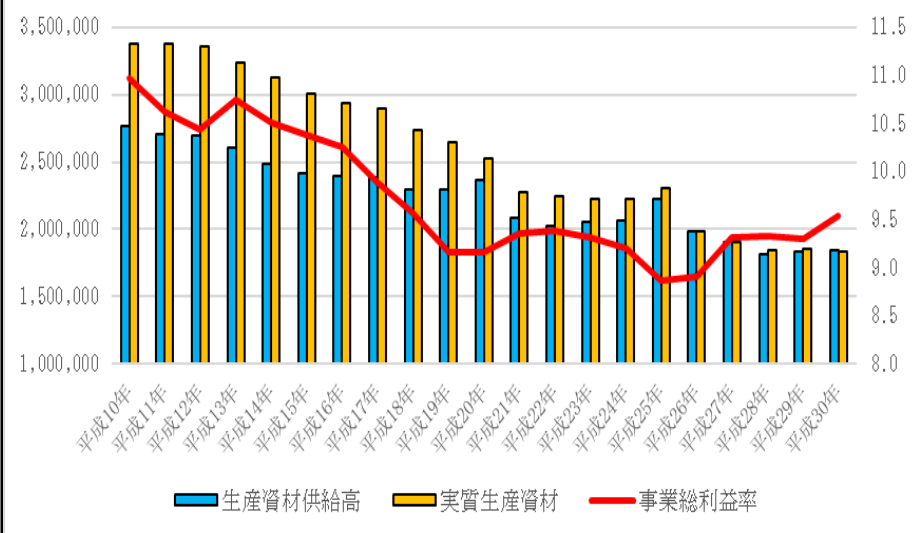
14. 生産購買事業の検討方向

- 生産購買事業についても業務量調査が有効である。
- 生産購買事業は販売事業に比べ事業総利益率は高くなっているが、コストを下回る手数料で収支が賸えない場合がある。
- 業務内容を見ると推進業務の割合が低く、受発注・配送といった物流関係業務が多くを占めこの部分の効率化が重要である。
- 支店単位の購買店舗など店舗が多数となる場合、店舗業務の割合が高くなり採算が取れていない場合が多い。

生産購買事業の業務内容別費用構成(例示)



生産資材の供給高と事業総利益率(単位：百万円、%)



- 【生産購買事業の方向】**
- 肥料・農薬の投入量は減少傾向
 - 担い手等大ロットの取引割合が増加し手数料率は低下



- 【徹底した効率化】**
- 広域物流を基盤とした効率化
 - 生産資材店舗の抜本的な見直し

- 【収益率の改善】**
- 値入ミックス

15. 生産購買事業の見直し

- 生産資材事業の効率化にあたっては、①受発注・配送コストの削減、②店舗の再編、③弾力的な手数料率の設定を一体的に進める必要。
- 受発注・物流については「集約化」「外部化」によりコスト削減策を進める必要がある。
- 生産購買店舗については、現行のJAの粗利ではホームセンター型の運営は困難であり、卸機能(連合会)との一体化や外部提携を進める必要。
- 生産資材の値入については競争環境の中で全体として一定の手数料率を確保するため「値入ミックス」を進める必要がある。

【受発注・配送コストの削減】

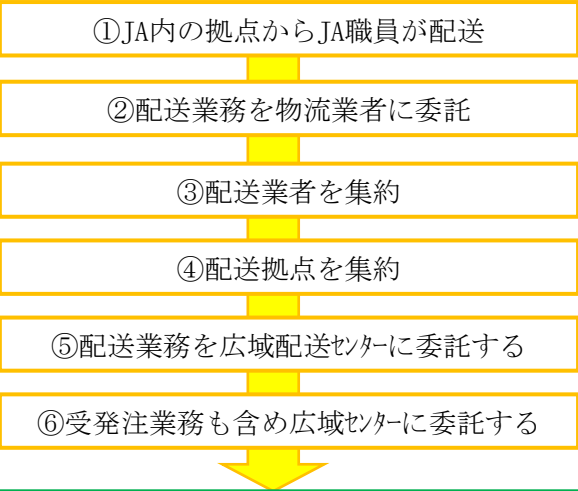
- 業務分析に基づきJAの受発注・物流コストと収益性を分析する。
- 分析結果に基づき受発注・物流コストの削減計画を策定する。
- コスト削減には「集約化」「外部化」の視点が必要であり、JAは生産指導・経営指導や生産資材の普及といった成長戦略分野に経営資源を特化していく。

【収益性の確保】

- 生産資材の収益率はホームセンターとの競合や担い手向け大型規格の普及などで低下傾向にある。
- 購買手数料については委託販売と異なり一定の手数料率とする必要はなく、また、開示する必要もない。
- 資材の特性に応じて粗利率を弾力的に設定し、全体として一定の収益率を確保する必要がある【値入ミックス】

【生産資材店舗】

- JAの生産資材は予約配送中心であるが、担い手も含めた当用対応や生産者の接点確保の観点から生産資材店舗へのニーズは高い。
- 競合するホームセンター等の粗利は30%程度であり、物流や店舗運営コストが26.5%程度となっている。
- JAの生産資材の粗利は11%程度でありホームセンター型の運営を目指す場合は、卸機能との一体化が必要である。



【JAの機能】

- 生産指導と生産資材の普及
- 予約の推進・集約
- 債権回収と農家経営指導

カテゴリー	取組み方向	手数料率
ホームセンターと競合する一般品	競合価格に合わせないと、JAは高いという印象を与える	低く設定
担い手向け大型規格等	価格メリットを出すためには手数料を低く設定する必要がある	低く設定
高機能資材等(競合なし)	ホームセンター等と競合せず、生産メリットのあるものについては一定の手数料を確保する	高く設定
【全体】	トータルで一定の収益率を確保	

【ホームセンターの収益構造】
店舗販売が主体

粗利 (園芸農業用品) 30%	利益2%
	その他6%
	設備費9%
	人件費13%

【JAの収益構造】
予約配送が主体

店舗運営コスト	赤字	JAの粗利 平均11%
	JA配送コスト	
JA渡し運賃 全農手数料		

16. 部門損益計画について

- 部門別損益の集計・分析をもとに改善策を検討し、部門別損益計画を策定する(事業計画の策定)
- 事業計画は定性的事項だけでなく、財務情報として定量化した計画を策定する。部門損益計画を合算したものがJA全体の損益計画になる。
- 部門別損益計画は月次別、四半期別に進捗管理する。
- 進捗管理にあたっては財務情報の他に関連する主要指標(KPI)を設定し進捗管理を実施する。
- 月次・四半期で財務目標を達成できていない場合、その原因を分析しそれ以降の改善策を講じる(PDCA)

ファーマーズ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
中期損益計画(損益)	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
① 事業収益	0	0	0	0	0	0					
② 事業費用	0	0	0	0	0	0					
③ 事業総利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
④ 事業管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤ うち人件費	0	0	0	0	0	0					
⑥ うち償却費	0	0	0	0	0	0					
⑦ うちその他	0	0	0	0	0	0					
⑨ 共管前事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑩ 共通管理費	0	0	0	0	0	0					
⑪ 事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

中期計画の財務計画を部門別の損益計画まで展開する
⇒進捗管理へ
⇒四半期決算

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
主要指標(定量)	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
1 拠点数											
2 要員数											
うち渉外担当											
3 その他管理費の増加											
4 設備投資											
1 産直出荷者数											
2 ○万円以上出荷者											
3 新販売品目数											
4 来客数											
5 客単価											
6 ポイント会員数											
7 イベント回数											
8 クレーム数											
9 粗利率											
10											

部門を
レヴェニューセンター(収益管理)から
プロフィットセンター(利益管理)へ

財務指標に関連する重要指標(非財務指標：KPI)について進捗管理を実施
⇒日常的な進捗管理

中期計画の実施事項(定性)が財務指標に影響するかを整理

4. ロジックツリー

1. ロジックツリーとPDCA

部門：ファーマーズマーケット

作成者：〇〇

成果目標(財務目標)

項目	事業利益を〇〇千円改善する
財務目標	事業収益： 事業総利益： 事業利益：

各部門の財務目標を記載する

戦略

項目	新規就農の機会を提供し出荷者を増加させる
数値目標	〇人⇒〇人

項目	季節性のあるイベントにより集客数を増加させる
数値目標	〇人⇒〇人

項目	キャッシュレス対応により顧客単価を増加させる
数値目標	1人当たり：〇円⇒〇円

重点実施事項

項目	新規就農塾の開催
数値目標	年〇回

項目	ハウスの拡大
数値目標	年〇棟

項目	廃園地の継承の実施
数値目標	年〇a

項目	イベントの実施
数値目標	年〇回

戦略を実施するためにJAが取り組む重点事項を記載する

行動計画(詳細)

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

項目	
数値目標	

より詳細なJAの行動計画を記載する

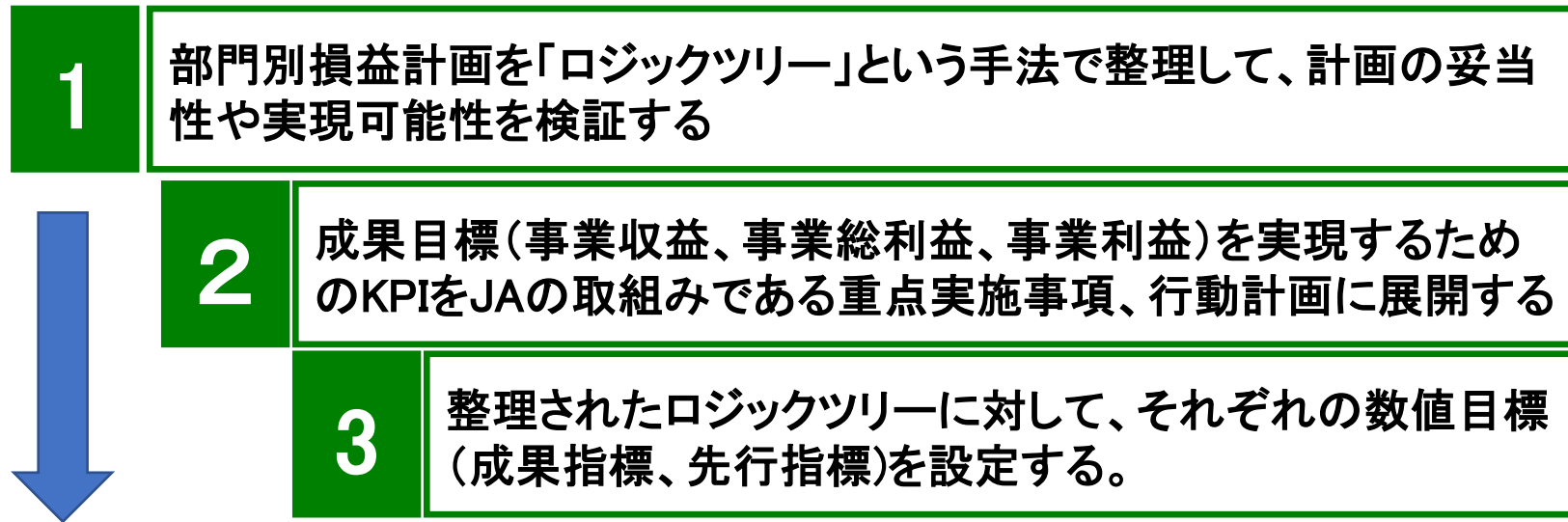
財務目標を達成するために必要な要素を記載する
重要業績評価指標(KPI)を参考にするとよい
数値目標を設定する(日常的に管理可能なものにする)

〇この部分の数値を定期的(四半期)に進捗管理する

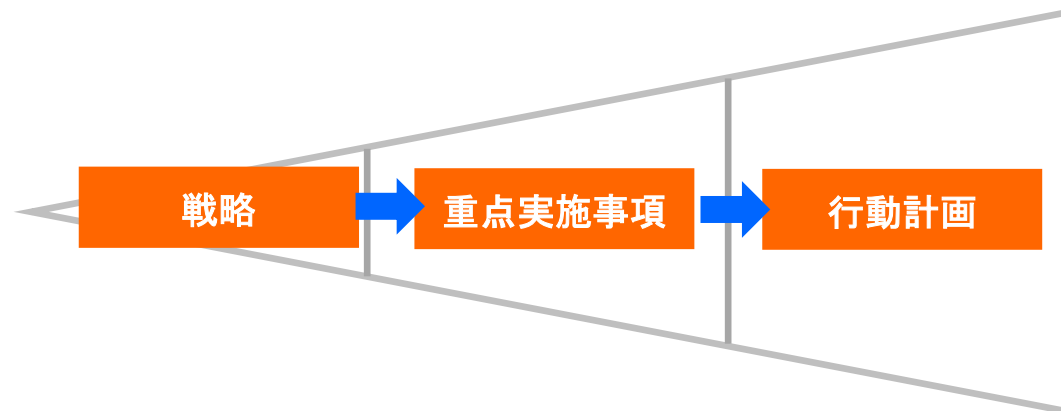
〇この部分は現業で日常的に管理する
〇財務目標・KPIが未達の場合には重点実施事項、行動計画を見直す
⇒PDCAの実践

2. ロジックツリーの作成

- 部門の損益計画をロジックツリーという手法で整理する。
- 整理された計画に対して、各段階の数値目標を設定する。



- 戦略は、重点実施事項、行動計画に展開し具体化しなければ行動には結び付かない。
- 重点実施事項、行動計画に適切に展開しているかをチェックするために、ロジックツリーと呼ばれる手法を用いる。

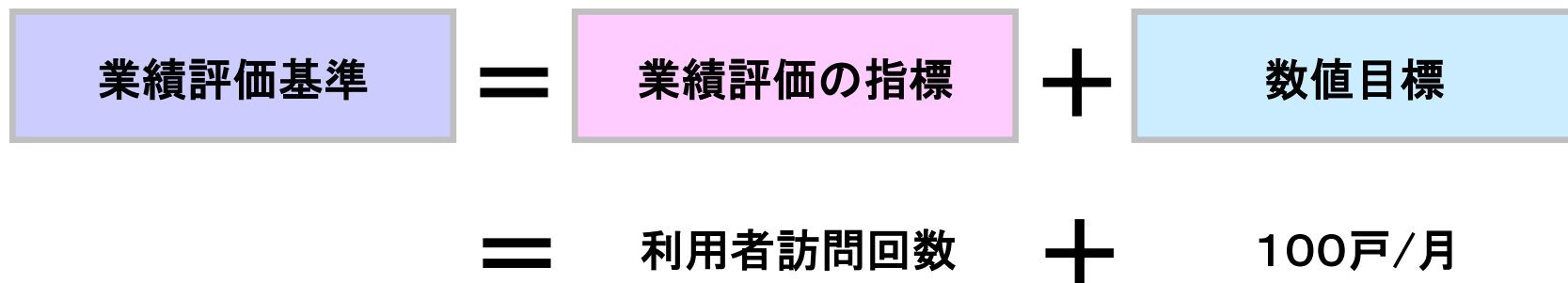


著名な経営学者であるドラッカーは「測定できないものは管理できない。」
といている。測定するためには業績評価基準の設定が不可欠となる。

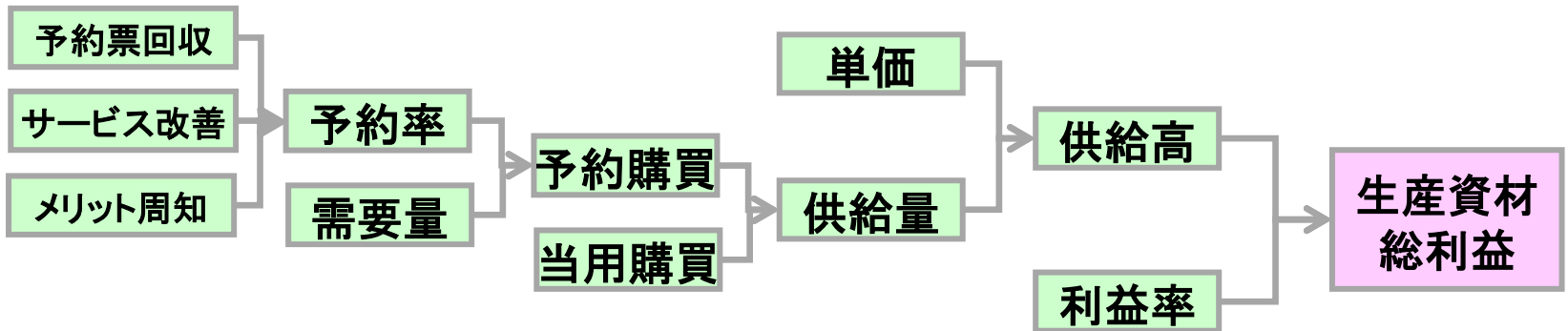
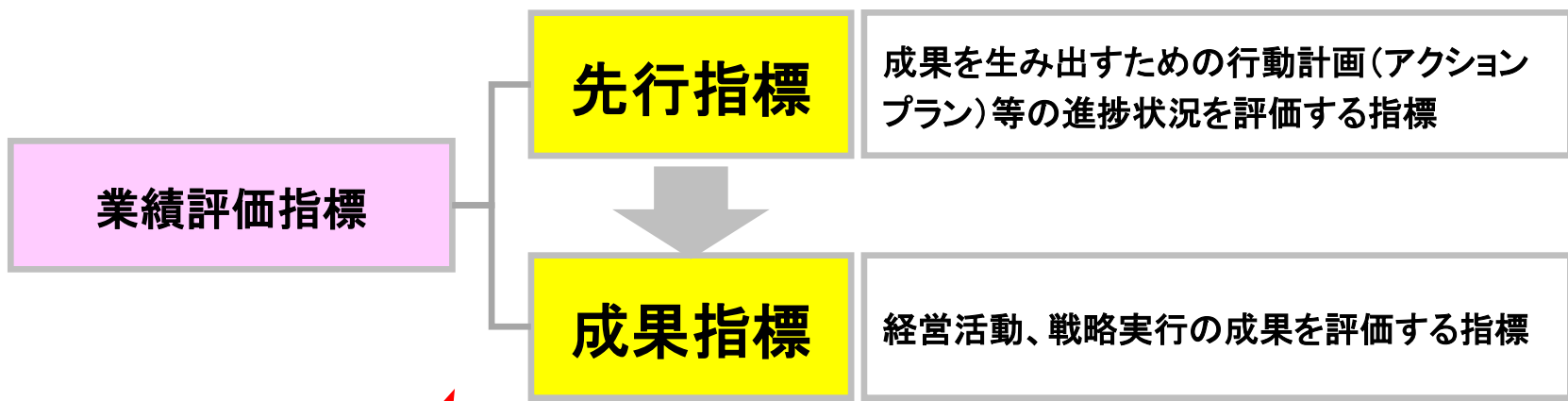
「測定できないものは管理できない。」

“You can't manage what you can't measure.”

P.F.Drucker



業績評価指標には成果指標と先行指標がある。部門別損益計画の成果目標は部門別損益で財務指標である。財務的指標の多くは成果指標だが、成果指標を管理していても、手遅れになってしまう恐れがある。



KGI：成果目標

KPI：成果指標(中間目標)

アクション：
重点実施事項、行動計画

部門別利益
(5か年計画)

中間目標(戦略)をどのように設定するか？
利益を分解してみる

【ステップ 1】 利益：収益－費用
⇒収益を増加＝成長戦略
⇒費用を削減＝効率化戦略

【ステップ 2】 収益＝販売量×粗利率
⇒販売量を増加
⇒粗利率をあげる

【ステップ 3】 販売量＝取引先数×購入量
⇒取引先数を増やす
⇒購入数量を増やす

.....分解するとKPIが増加する
⇒KPIを絞り込む
(市場、競合、JAの競争力)

JAへの出荷者を増やすための
JAのアクション
⇒農家の訪問、企画提案

新規就農者を増やすための
JAのアクション
⇒農業塾、ハウスリース

販売先を増やすための
JAのアクション
⇒新たな商品企画、販売ルート

Product(商品)

機能・品質・サービス
パッケージ・保証・サイズ

Price(価格)

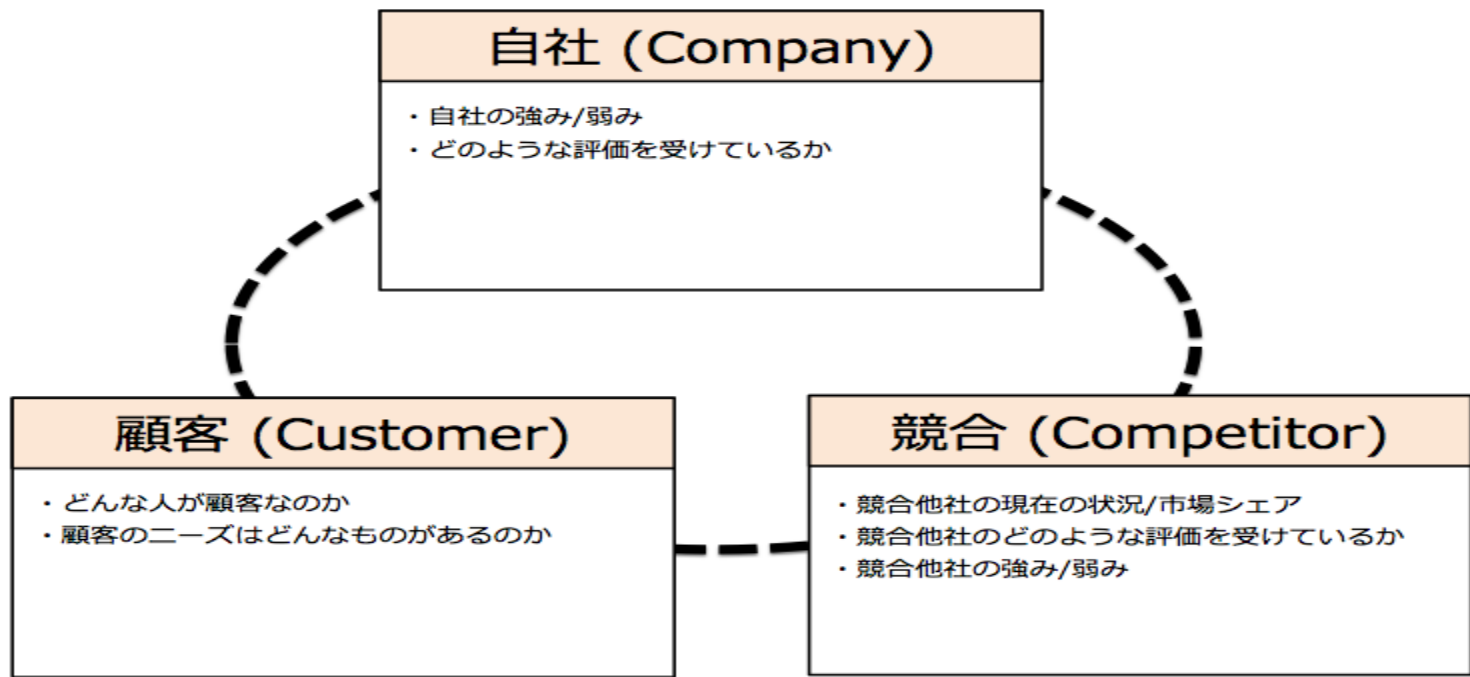
値引き・定価・支払期間
支払条件・利益幅

Promotion(販売)

販売促進・広告宣伝
広報活動・人的販売

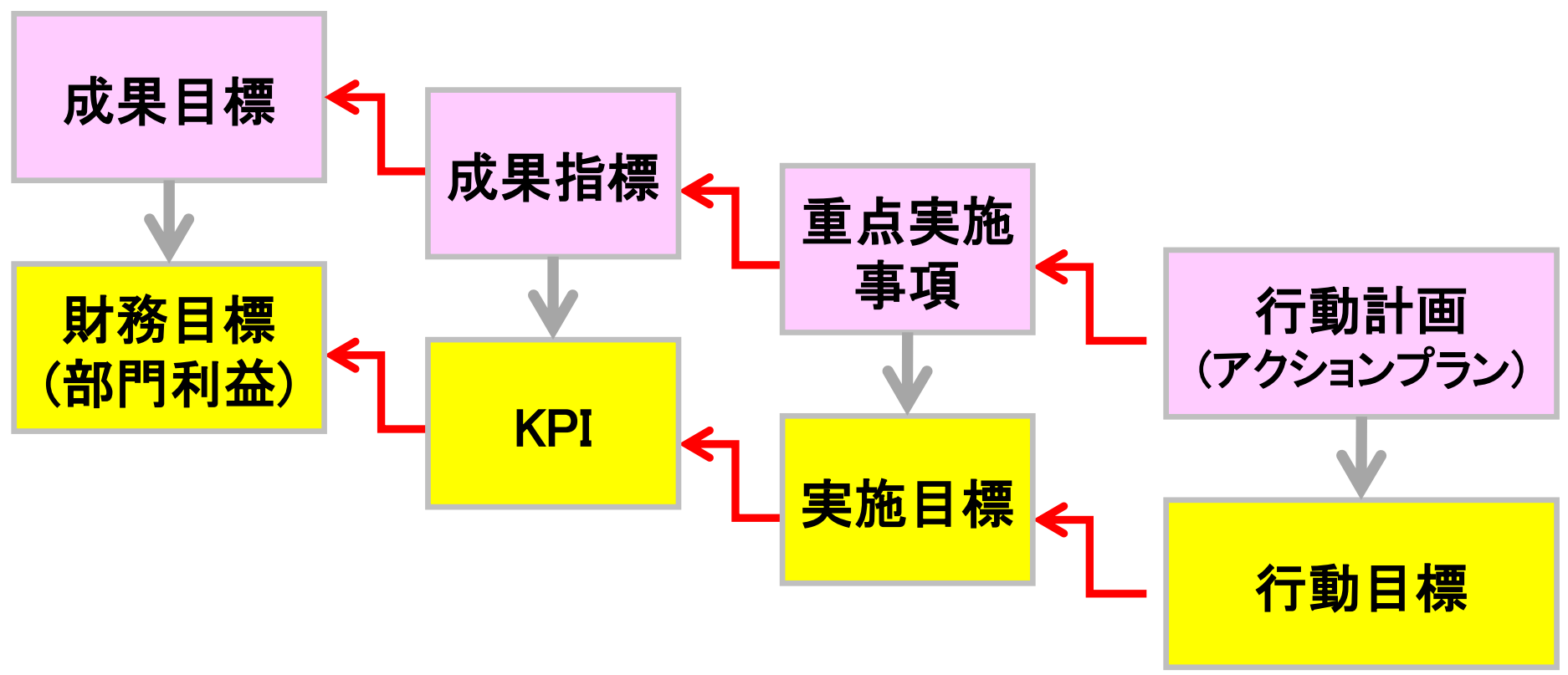
Place(流通)

立地条件・在庫・配送
流通経路・販売領域



7. 逆展開【ロジックツリーの検証】

○ロジックツリーを作成したら、①設定した各段階の数値目標で成果目標(収益、利益)が実現されるか、②重点実施事項や行動計画は妥当かを検証する。
○この手法を「逆展開」という。



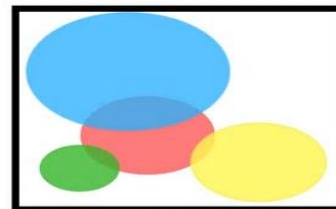
8. ロジックツリーの検証を行う際の留意点

	留意点
1	重点実施事項に戦略性がなく、成果や行動計画を記載している
2	重点実施事項の記載が具体的ではなく、キャッチフレーズになっている（漠然としている）
3	行動計画に具体性がない
4	成果指標が重複している
5	上位の目標の単純な因数分解（目標の細分化）となっている
6	上位と下位の関連性がない、又は大きな論理の飛躍がみられる
7	上位の目標値に対して、下位の目標値が低い
8	従来からの施策・行動ばかりで、目標達成が困難
9	実績値の取得に時間・手間がかかる

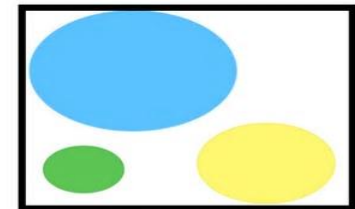
【MECE】

(Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)】

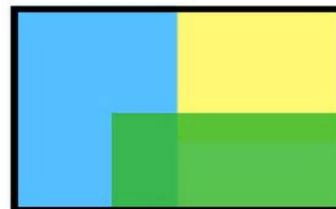
MECEは「モレなく、ダブリなく」と訳し、Mutually（お互いに）、Exclusive（重複せず）、Collectively（全体に）、Exhaustive（漏れがない）の頭文字を取った用語です



×モレありダブリあり



×モレありダブリなし



×モレなしダブリあり



○モレなしダブリなし

【JA〇〇中期計画】

JAは、地域の農業を守り消費者の信頼に応え、安全・安心な農産物を安定的に供給することにより、農家組合員の所得増大を支援します。

また、JA総合事業を通じて協同の力で豊かな暮らしやすい地域社会の実現と次世代の組合員・地域の方々とともに、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」の実現を目指します。

そのため、第〇次中期3か年計画を策定し、①「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」へのさらなる挑戦、②「地域の活性化」へのさらなる貢献、③「自己改革の実践を支えるJAの経営基盤」のさらなる強化を重点実施取組事項として取り組みます。

経営理念

JA〇は地域農業の創造、心豊かな地域づくり、人間力溢れる人財の育成を図ります。

経営方針

JA〇は「創造的自己改革への挑戦」に全力を尽くします。

【ミッション】
 ○組織が果たすべき使命
 ○永久に目指すべき普遍的な価値観

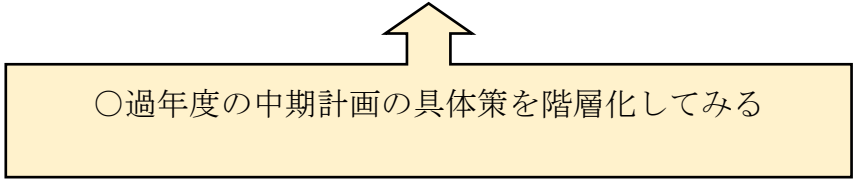
【ビジョン】
 ミッションを叶えるための目標や戦略

【バリュー】
 ビジョンやミッションに近づくための組合員・役職員の行動基準

【KGI】
重要目標達成指標
 最終目標を定量的に評価できる指標

【KPI】
重要業績評価指標
 KGIを達成するための各プロセスが適切に実施されているかどうか定量的に評価するための指標

重点実施事項	具体的実施施策	行動計画		
		○年 ×件	○年 ×件	○年 ×件



経営基盤強化に向けた個別コンサルのご案内



【個別コンサル(財務・会計系コンサル)のご提供】

- JA 経営が厳しさをむかえる中で、中期財務計画の策定・実践が重要になっています。
- JA 全中では JA を支援するため個別コンサルサービスを提供しています。
- コンサル内容は①中期シミュレーション、②部門別損益の分析、③農業センサスの分析、④業務量調査、⑤要員シミュレーション、⑥部門ヒアリング、⑦成長・効率化戦略の検討のための JA プロジェクトマネジメント、⑧部門別の損益計画の作成、⑨戦略の実践するためのロジックツリーの作成となっています。
- ご関心のある方は下記にご連絡ください。

○個別コンサルには県中の方にも参加いただけます

○個別コンサルに参加することでノウハウの取得が可能になります

～個別コンサルを検討する前に～

経営基盤強化 Web 研修のご案内

【経営基盤強化 Web 研修会】

- 個別コンサルを検討する前に JA の収支シミュレーションや部門損益分析を中心とした Web 研修をご提供しています。
- Web 研修の内容は以下の流れになります。
- ご関心のある方は下記にご連絡ください。

○県域で研修会を企画する場合はニーズに合わせた対応が可能です

- ⇒集合研修方式
- ⇒ワークショップの導入
(SWOT、ロジックツリーなど)
- ⇒Web型の集合研修(リアルタイム)
- ⇒eラーニング型の研修
(今回の研修会の録画を提供)
- ⇒JA別の個別相談(対面型、Web型)

1. ①研修資料(PowerPoint)、②シミュレーション・部門損益シート(Excel)、③研修動画(MP4)を参加 JA にメール送信します。

2. JA でシミュレーション・部門損益シート(Excel)にJAのデータを入力します。

3. eラーニング方式で研修を受講します。内容は①めぐる情勢、②全体計画、③部門損益、④数値化とストーリー化の4回でそれぞれ1時間、合計4時間程度です。

【講師：公認会計士 甲斐野 新一郎】

4. JA が作成したシミュレーション・部門損益シート(Excel)をメールで返信します。

5. Web 会議システム(zoom、Webex)で作成したシートについて個別相談を実施します(2時間程度) *個別相談はJAと全中・県中をつないで実施します。

【連絡先】JA 全中 経営基盤・県域 JA 支援課(双木、甲斐野) 電話：03-6665-6040

Eメール：keisen.s@zenchu-ja.or.jp