

中期計画の革新 ～自己改革工程表への対応～

(新世紀JA研究会 セミナー)

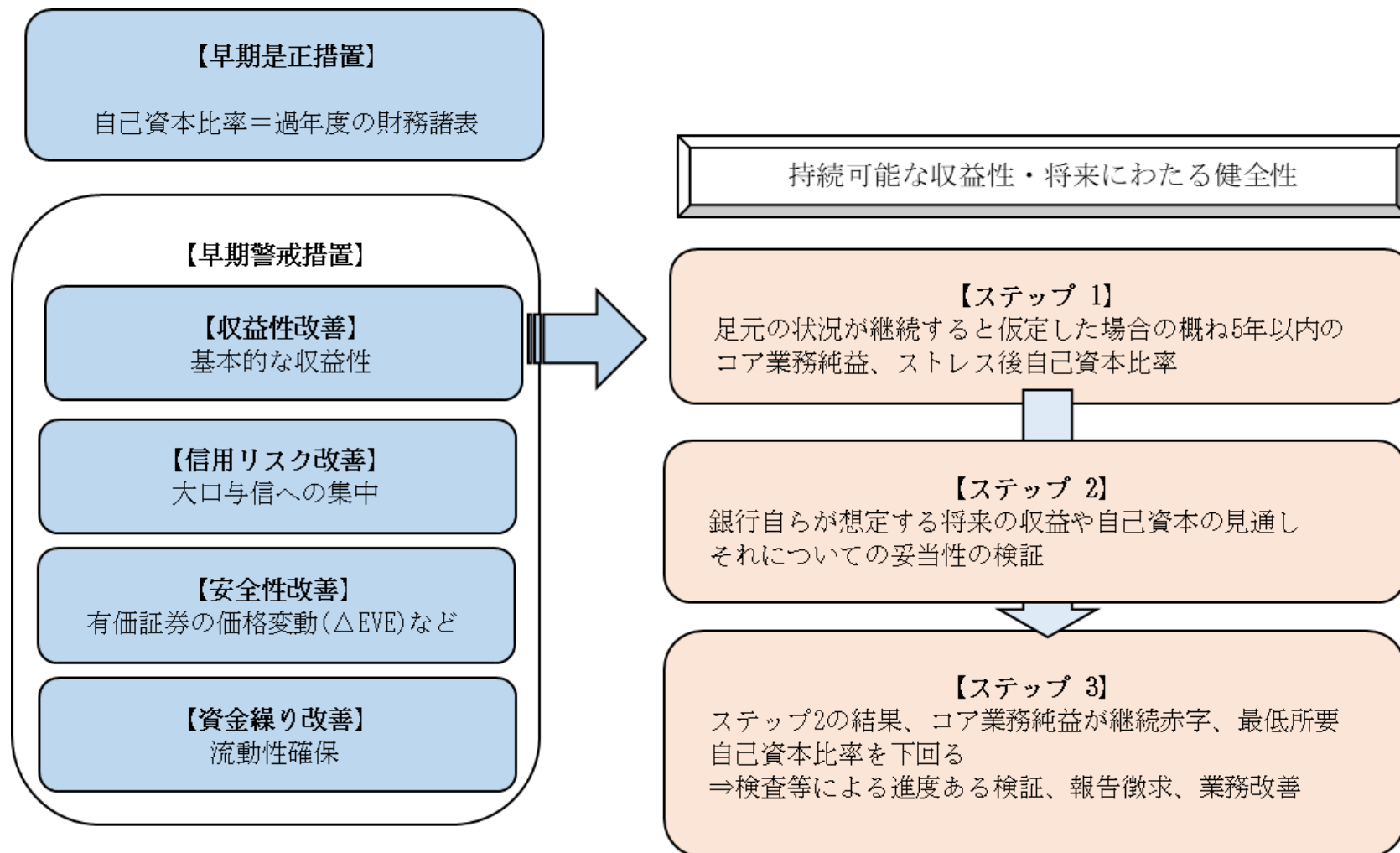
令和3年12月

公認会計士 甲斐野新一郎

1. 最近の情勢と対応方向

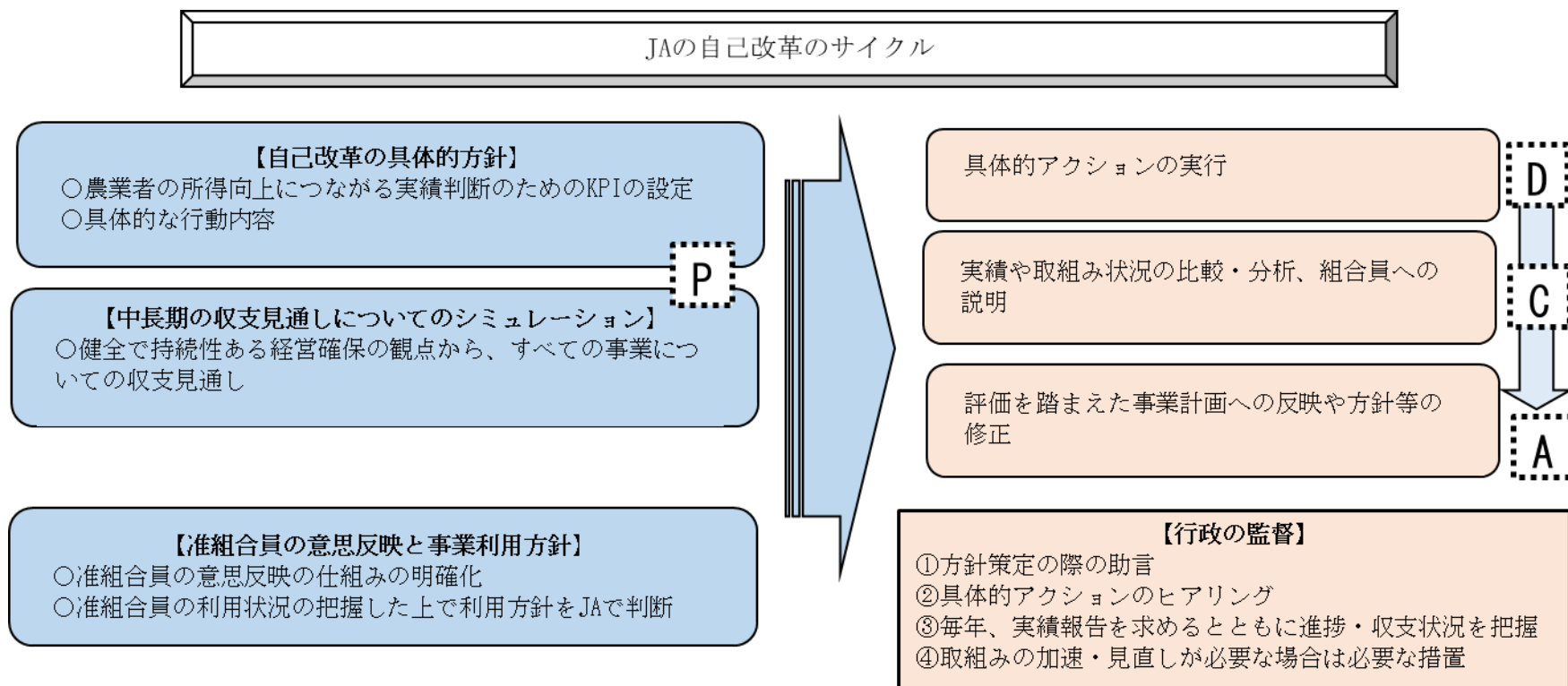
1-1. 早期警戒制度について

- 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. シミュレーション・財務計画の理事会報告のひな形

○規制改革実行計画の閣議決定を踏まえて、JA全中から「自己改革工程表」の理事会・総代会資料のひな形が示されています。

- 金融機関横並びの観点から5か年の数値計画が求められる(毎年改定：ローリング型の中期計画)
- 理事会ならびに地区別座談会で説明(JA全中)

《改革する場合・しない場合の収支見通しの比較》

単位：千円

事業総利益	改革しない場合（成り行き）					改革する場合（対策後）				
	X4年度	X5年度	X6年度	X7年度	X8年度	X4年度	X5年度	X6年度	X7年度	X8年度
信用事業	1,097,040	1,042,425	986,938	930,579	873,346	1,097,905	1,043,258	987,805	931,438	874,280
共済事業	701,824	698,459	695,094	691,729	688,364	702,636	699,504	697,481	694,117	690,753
購買事業	426,112	415,507	404,903	394,299	383,695	426,033	415,369	394,014	378,908	363,360
販売事業	220,792	224,178	227,564	230,950	234,336	221,194	224,730	236,325	244,038	255,343
その他	218,096	216,910	215,725	214,539	213,354	218,320	217,281	216,438	215,407	214,271
事業総利益計	2,663,864	2,597,479	2,530,224	2,462,096	2,393,095	2,666,088	2,600,142	2,532,063	2,463,908	2,398,007
事業管理費	2,433,178	2,433,178	2,433,178	2,433,178	2,433,178	2,433,178	2,433,178	2,401,196	2,397,307	2,390,212
事業利益	230,686	164,301	97,046	28,918	▲ 40,083	232,910	166,964	130,867	66,601	7,795

【成行シミュレーション部分】

＜JAの場合＞

○県中・県連、全国連の情報提供のもとでJAが作成

＜金融庁＞

○監督の一環として当局が作成(非公表)

【中期計画部分】

＜JAの場合＞

○JAが作成。これまで中期計画で財務計画として作成(3年計画が多い)

＜銀行＞

○中期経営計画として開示(有価証券報告書、IR情報など)

【成行シミュレーションと事業計画】

○成行シミュレーションと中期計画を比較することで、その差がどのように生じるか説明が必要
 ⇒事業総利益の増加＝「成長戦略」 事業管理費の削減＝「効率化戦略」

＜金融庁＞ 当局と金融機関の「深度ある対話」の中で検討される

JA〇〇自己改革工程表

JA〇〇は、〇〇年より、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、〇〇年に実施した「JA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、JA〇〇は、地域になくてはならないJA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に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
 また、これらの取り組みあたり必要な農業資金の供給にも取り組みます。
- 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(農業所得増大、農業生産拡大、地域活性化)について記載
 ○農業部門の成長戦略(営農ビジョン)

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JA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JA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。

○准組合員の参画についてはJAの取組みを記載
 ○准組合員利用については「ひな形」を参照

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、JA〇〇の販売品販売高は、〇〇億円前後で推移している状況です。こうした情勢のなか、JA〇〇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。

○収支シミュレーション、中期計画については文書記述
 ○財務計画(単年度、3カ年計画)については開示

JA〇〇自己改革工程表(数値編)

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

コンテナ出荷の拡大を通じたコスト低減		令和4年度	令和5年度	令和6年度
対象者：担い手経営体や中核的担い手など	コスト低減効果	目標	目標	目標
令和6年度	2,340 t	2,200 t	2,240 t	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		令和4年度	令和5年度	令和6年度
対象者：中核的担い手や多様な担い手など	売上増加効果	目標	目標	目標
令和6年度	5,000 t	3,000 t	4,000 t	5,000 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		令和4年度	令和5年度	令和6年度
対象者：必要とする全ての者	コスト低減効果	目標	目標	目標
令和6年度	5,000袋	2,000袋	3,000袋	5,000袋
	1袋あたり 100~500円			

○ 農業の成長戦略(営農ビジョン)のKGI、KPIを記載する

調整中

○ JAバンクの農業融資・投資の戦略を記載する

地域の活性化		令和4年度	令和5年度	令和6年度
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)		目標	目標	目標
令和6年度	3,000人	1,000人	2,000人	3,000人

経営基盤の確立・強化		令和4年度	令和5年度	令和6年度
農業関連施設(園芸)の稼働率向上に向けた機能再編		目標	目標	目標
令和6年度	10集荷場のうち6をストックポイント化	再編案の決定	2拠点	4拠点
組合員・利用者の利便性を考慮した金融店舗の機能再編		目標	目標	目標
令和6年度	12支店のうち8をコミュニティ店舗化	1支店	3支店	4支店

○ 部門別計画・ロジックツリーのKPIを記載する
* 効率化戦略・成長戦略

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	3,500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

○ 組合員との対話、准組合員の参画の取組み計画を記載する

1-7. 理事会・総代会のスケジュールと個別コンサル

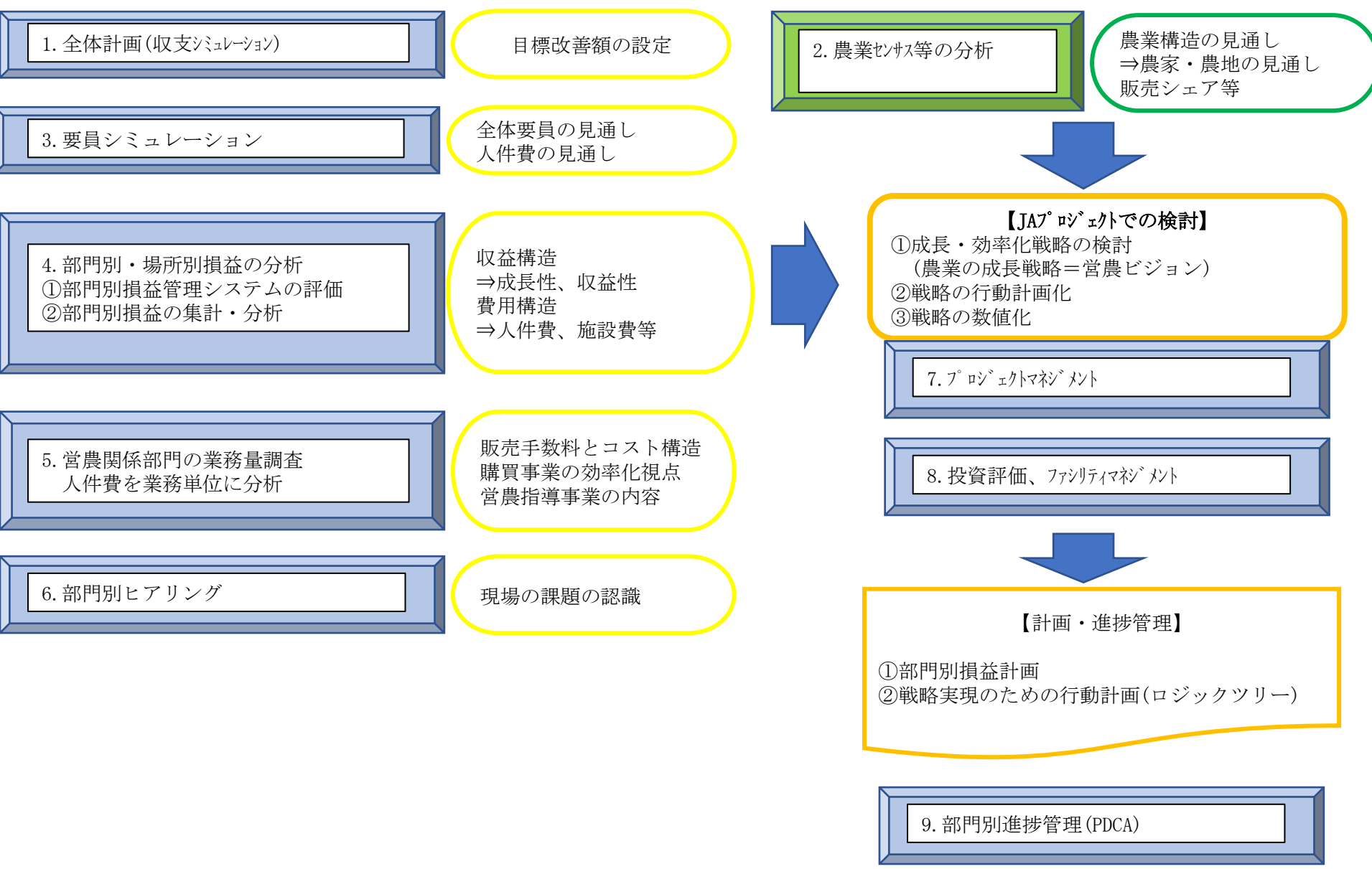
- 収支シミュレーションや中期の財務計画は「決算見込み」を踏まえて検討を行う場合が多くなっています。
- 決算見込みと確定決算値が大きく乖離する場合、スタートライン(R3年度)の数値値が異なるので、目標年次(R8年度)の数値が異なってきます
- 四半期PDCAの取組みを通じて両者が乖離しないような取組みが必要です
- また、総代会に向けて今度の取組みのスケジュールリング化をして行く必要があります。

○ 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

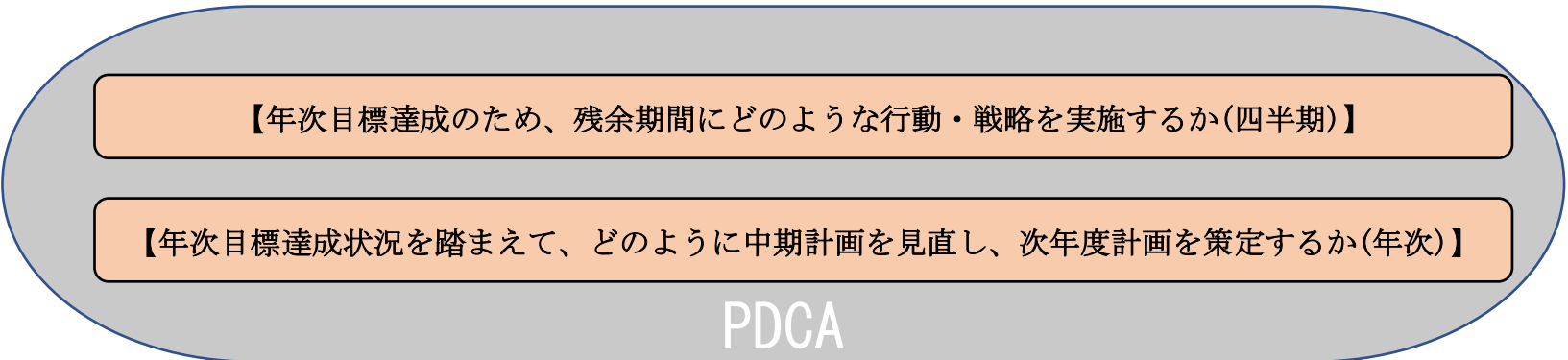
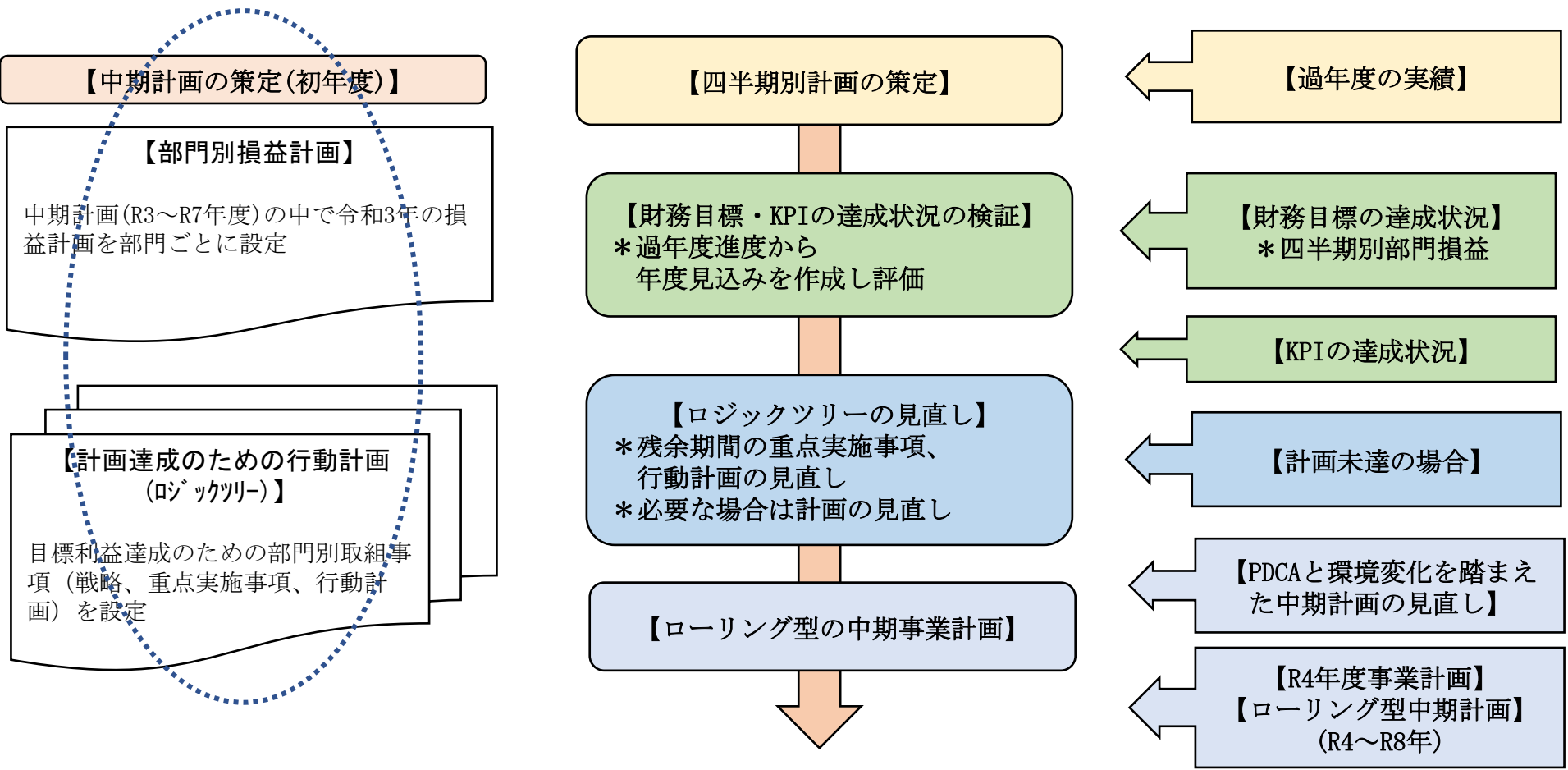
時期	1月	2月	3月	4月	5月	6月
機関会議	理事会	理事会	理事会	理事会 ⇒事業計画 ⇒決算資料	理事会 ⇒確定決算 ⇒総代会資料	地区別座談会 総代会
決算	第3Q決算	資産査定 退給計算		R3年度決算	決算確定 監査	
個別コンサル <PDCA>	第3四半期のPDCA ①成行シミュレーション(見込み) ②部門別計画(見込み) ③ロジックツリーの見直し(KGI、KPI) ④農業センサスの分析			R3年決算後のPDCA ①成行シミュレーション(確定値) ②部門別計画(確定値) ③ロジックツリーの見直し(KGI、KPI) ⇒理事会・総代会資料		
	中期計画・四半期PDCA			四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

2. 個別コンサルにおける取組み ～自己改革工程表への対応～

2-1. 個別コンサルにおける中期計画策定・実践の全体像



2-2. 個別コンサルにおけるPDCAの取組み



2-3. 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

2-5. ロジックツリーの留意点

成果目標：KGI
 部門損益の場合は部門利益
 自己改革の場合は販売額など

成果指標：KPI
 KGIを達成する成果指標
 部門別計画にも記載

JAの取組事項：重点実施事項
 JAの行動の指標、目標
 * 成果指標達成に十分か？

成果目標(財務目標)

【直接販売の拡大】
【数値指標】
 取扱高：+〇〇億円

戦略

【直接販売先の拡大】
 ターゲット別のニーズを把握し、JAの特性を生かした提案を行い取引先を拡大する
【数値目標】 取引先数：〇〇先

戦術(重点実施事項)

【セグメント別の販売先の検討】
 ①小売(スーパー、イソショップ)
 ②業務用(外食、中食)
 ③加工(1次、2次加工)

行動計画

①全農と協議しセグメント別の訪問先リストを作成する **【数値目標】** 訪問先リスト数
 ②販売先を訪問し、相手先のニーズを聞き取る **【数値目標】** 訪問件数



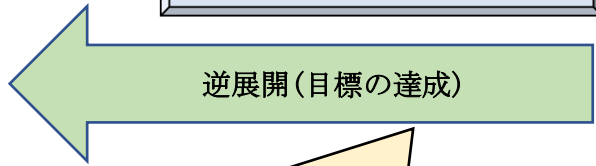
【販売先ニーズに対するJAの提案】
 ①周年供給
 ②低価格品の提供

①JAとして提案可能な内容を整理する
 ②販売先への提案書を作成し提案を実施する **【数値目標】**：販売先への提案件数

【直接販売の戦略作物を増す】
 販売先のニーズを踏まえ、新たに提案できる戦略作物を増やす
【数値目標】
 戦略作物数：〇作物
 作物別取扱高：〇億円

【戦略作物の販売期間の延長】
 戦略作物について栽培技術の見直しにより販売期間を延長する
【数値目標】 戦略作物についての販売期間

①販売期間を延ばす営農技術の検討・確立 **【数値目標】**：提案件数
 ②生産者に新たな栽培方法を提案する **【数値目標】**：生産者への提案件数



【JA間連携による周年供給】
 〇〇JAとの連携によるリレー出荷により周年供給を実現する
【数値目標】 リレー出荷による周年供給作物数

①〇〇JAとリレー出荷について協議決定する **【数値目標】**：提携JA数

実際は
 行動⇒行動の成果⇒成果目標の順番

【低価格品の有効活用】
 低価格品について商品化し、直接販売ルートで販売する
【数値目標】 低価格品の商品化件数

①低価格品の商品化の企画 **【数値目標】**：低価格品の商品化企画数
 ②低価格品の出荷についての生産者への提案 **【数値目標】**：生産者への提案件数

2-6. 四半期別の決算見込みの作成手法

【過年度の四半期別進捗率の分析】

現業部門：事業総利益

管理部門：人件費、償却費、その他管理費

①四半期別の進捗が安定している部門

①四半期実績を四半期進捗で割戻して年度見込みを作成

②四半期別の進捗が安定していない部門
(他の指標を利用)

②販売品販売高などの指標の利用

③四半期別の進捗が安定していない部門
(他の指標を利用できない)

③R3年度の計画を利用(営農指導費など)

①四半期別の決算見込みの策定

- 年間計画に対して年間予想が上回る(指導、管理費の場合は下回る)場合は、目標の修正
- 年間計画に対して年間予想が下前る場合は、年間目標の達成に向けた取組みを行う
- 年間計画の達成が極めて困難な場合は計画の下方修正

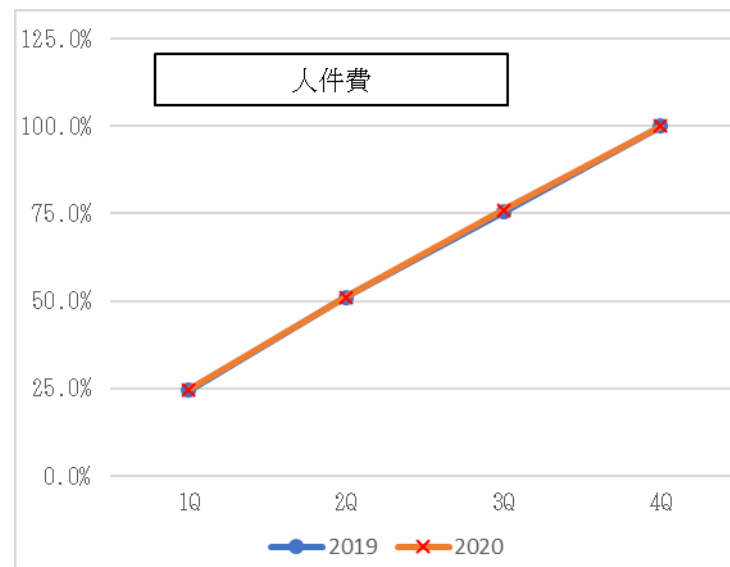
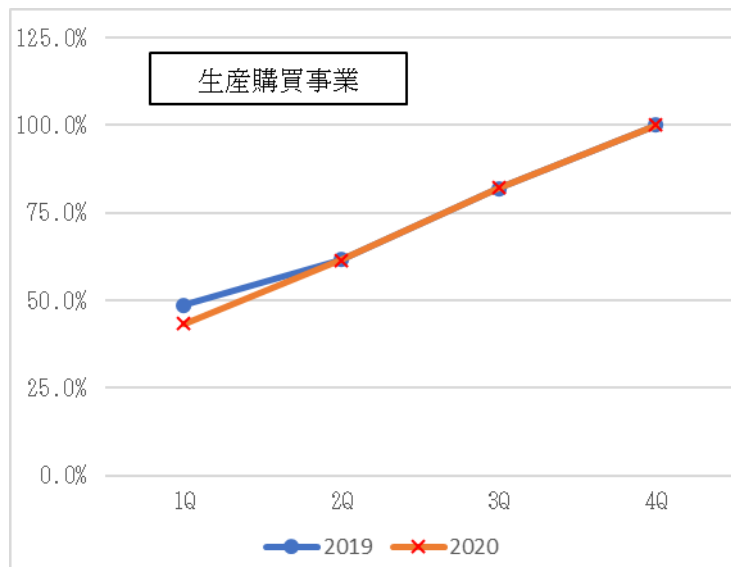
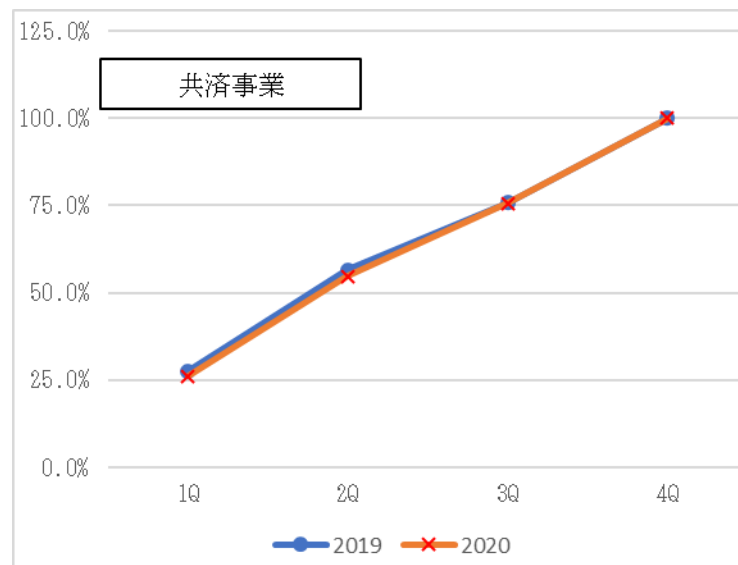
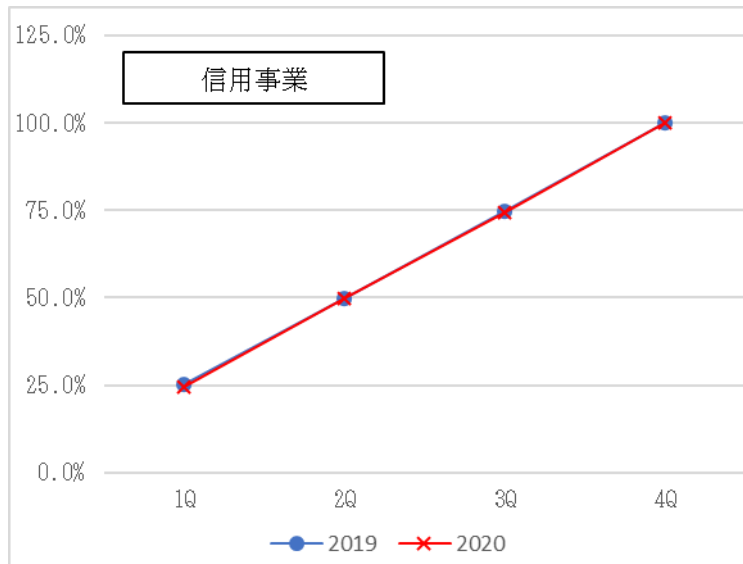
四半期ごとの決算見込み

取組事項の見直し
(ロジックツリー)

②年度末の決算見込みの作成、次年度以降の計画策定

- 四半期見込みと現業積み上げにより、決算見込みの精度の向上
- 決算見込みを踏まえた次年度以降の計画の策定

2-7. 過年度の四半期別の進捗(例示)



2-8. 四半期別PDCAシート

部門		2021 (R3)					2021 (R3)								備考	現業コメント	
		四半期実績				年間計画	1Q 時点										
		1Q	2Q	3Q	4Q		年間予想	差額	率	評価	決算見込み	計画差	前年差	前年比			
信用事業	1	信用事業															
共済事業	2	共済事業															
購買事業	3	購買															
	4	農機															
	5	その他生産購買															
	6	車両															
	7	石油															
	8	ガス															
	9	生活資材															
	10	冠婚葬祭															
	11	その他生活購買															
	販売事業	12	販売(農産)														
		13	販売(園芸)														
14		販売(畜産)															
15		直販															
16		ファーマーズ															
保管事業	17	保管															
加工事業	18	加工															
利用事業	19	利用															
	20	CE・RC															
	21	選果場															
	22	畜産センター															
	23	堆肥センター															
	24	その他利用															
宅地等供給事業	25	宅地等供給事業															
その他事業	26	介護福祉															
	27	旅行事業															
	28	その他															
農業経営	29	農地利用調整															
営農指導事業	30	営農指導事業															
【事業総利益合計】			0	0	0	0	0										
事業管理費	1	人件費															
	2	減価償却費															
	3	その他管理費															
【事業管理費】			0	0	0	0											
【JA事業利益】			0	0	0	0					0						

【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



○過年度の中期計画の具体策を階層化してみる
 JAの取組み：重点実施事項の計画・進捗管理が多い
 ＊JAとして協同活動として何に取り組むかは重要

○重点実施事項
 重点実施事項が成果目標の達成に寄与しているか？
 目標はあくまでKGIとそれを達成するためのKPI
 行動(重点実施事項)を適時見直すのがPDCA(Act=行動)