

# 中期計画の実行へ向けて ～PDCAの実践～

---

令和4年12月16日

公認会計士 甲斐野新一郎

# 1. 監督指針のでPDCA

## 【事業計画とPDCA】

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

事業計画の策定と協議

⇒事業計画を総代会に付議するため、総代会に向けた地区別座談会のプロセスで対応

## 【事業計画等】

事業計画等において、例えば、販路の拡大や販売手法、資材供給の効率化、農地の集積、担い手の確保・育成等の実施内容が具体化されているか。また、組合の事業の方針及び事業計画等の内容及び取組結果は組合員に分かりやすく知らされ、組合員の評価を踏まえ、必要な見直しが随時なされているか。

数値目標の設定

⇒財務計画のほかそれを実現するためのKPIならびに**重点実施事項**の設定

## 【数値計画】

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、**具体的な数値目標等**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

KPIの設定手法

⇒地域農業環境の分析（地域農業の特徴、農業センサス分析など）

## 【事業環境に応じたKPIの設定】

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（主業・兼業別戸数や年齢構成、経営規模等）地理的状況（平地・中山間農業地域、都市的地域等）、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

⇒JAの農業関係事業の経営資源の分析（施設の保有状況、シェアなど）

## 【多彩なKPIの設定】

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、組合員の意見等を踏まえ、農協の管内全域又は地域ごとの事業環境や農業者の所得を向上する上での課題等を分析の上、農協として必要とする取組を決定していること、その取組に対して農協内の実践体制や工程、取組期間等を考慮した実践的かつ実効的な数値目標を設定していること等、質の高いものとすることに留意する

**環境×経営資源の分析**  
⇒SWOT分析

## 【数値目標の指標】

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ことに留意する

KPIの性格

⇒KPIはプロセスの目標ではなく、**成果目標**として設定

## 2. 中期財務計画のひな形

### 【部門別 中期財務計画】

ファーマーズ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
中期損益計画(損益)	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
① 事業収益	0	0	0	0	0	0				
② 事業費用	0	0	0	0	0					
③ 事業総利益	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
⑤ うち人件費	0	0	0	0	0					
⑥ うち償却費	0	0	0	0	0					
⑦ うちその他	0	0	0	0	0					
⑨ 共管前事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑩ 共通管理費	0	0	0	0	0					
⑪ 事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

部門別財務計画(収益計画+管理費計画)

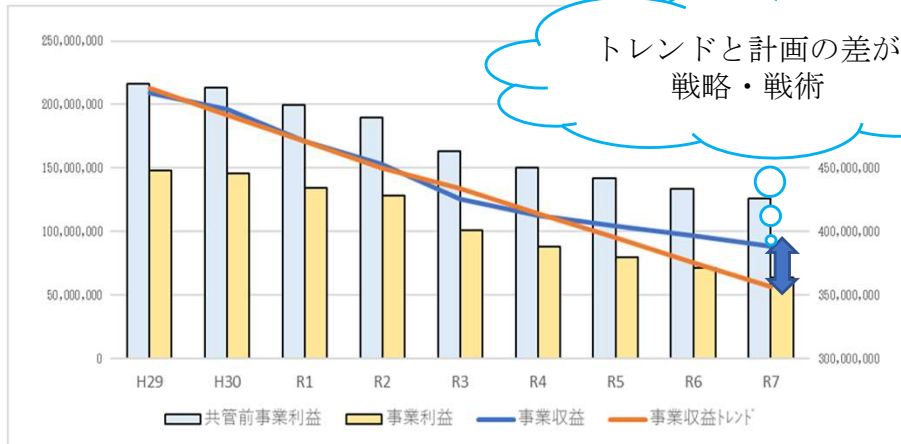
主要指標(定量)	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
1 拠点数										
2 要員数										
うち渉外担当										
3 その他管理費の増加										
4 設備投資										
1 産直出荷者数										
2 ○万円以上出荷者										
3 新販売品目数										
4 来客数										
5 客単価										
6 ポイント会員数										
7 イベント回数										
8 クレーム数										
9 粗利率										
10 労働生産性										

管理費計画の基礎データ

収益計画を実現するためのKPIの計画

財務計画の分析指標⇒労働生産性、粗利率

### 【収益計画とトレンド】

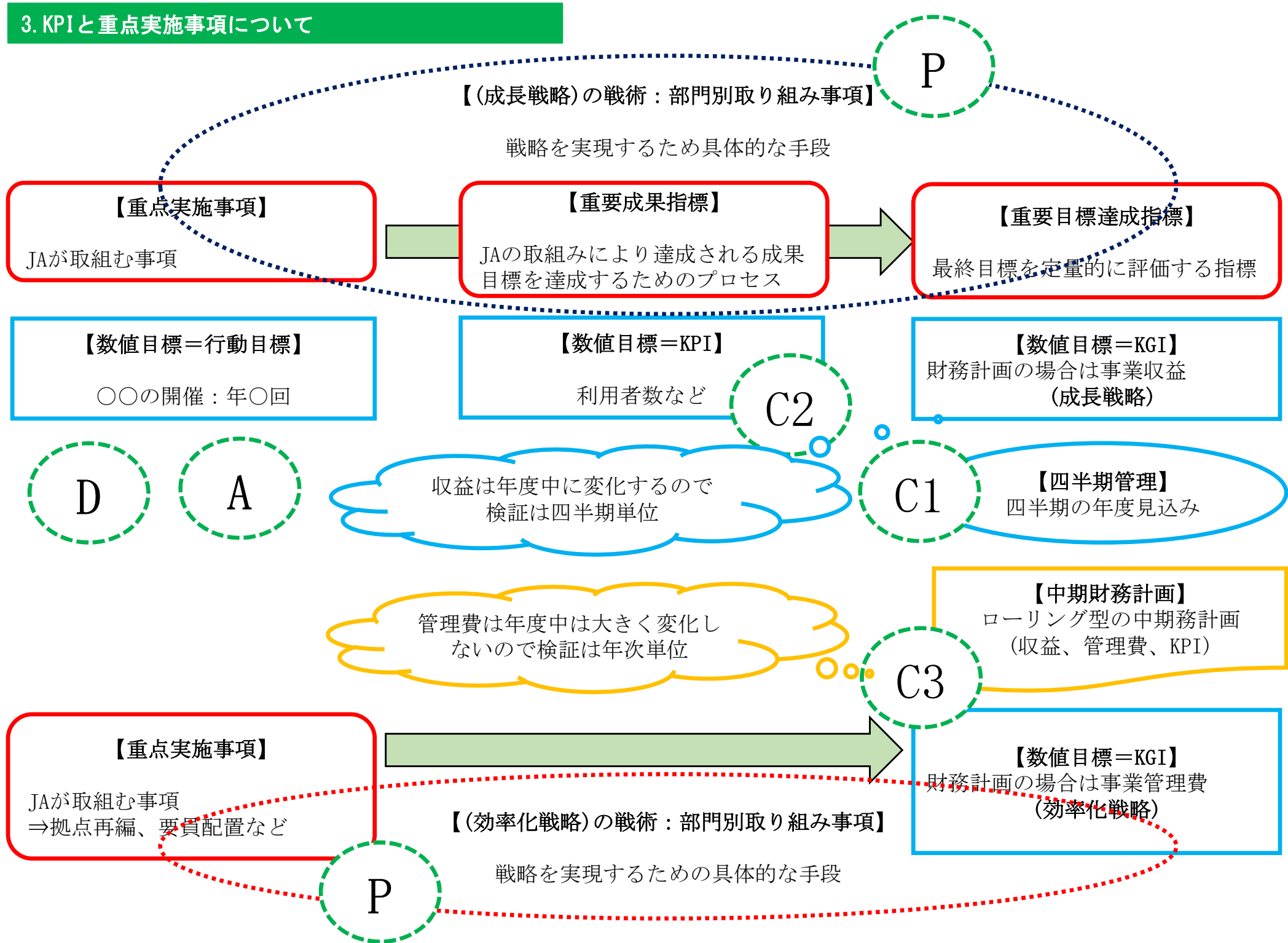


### 【KPIと重点実施事項】

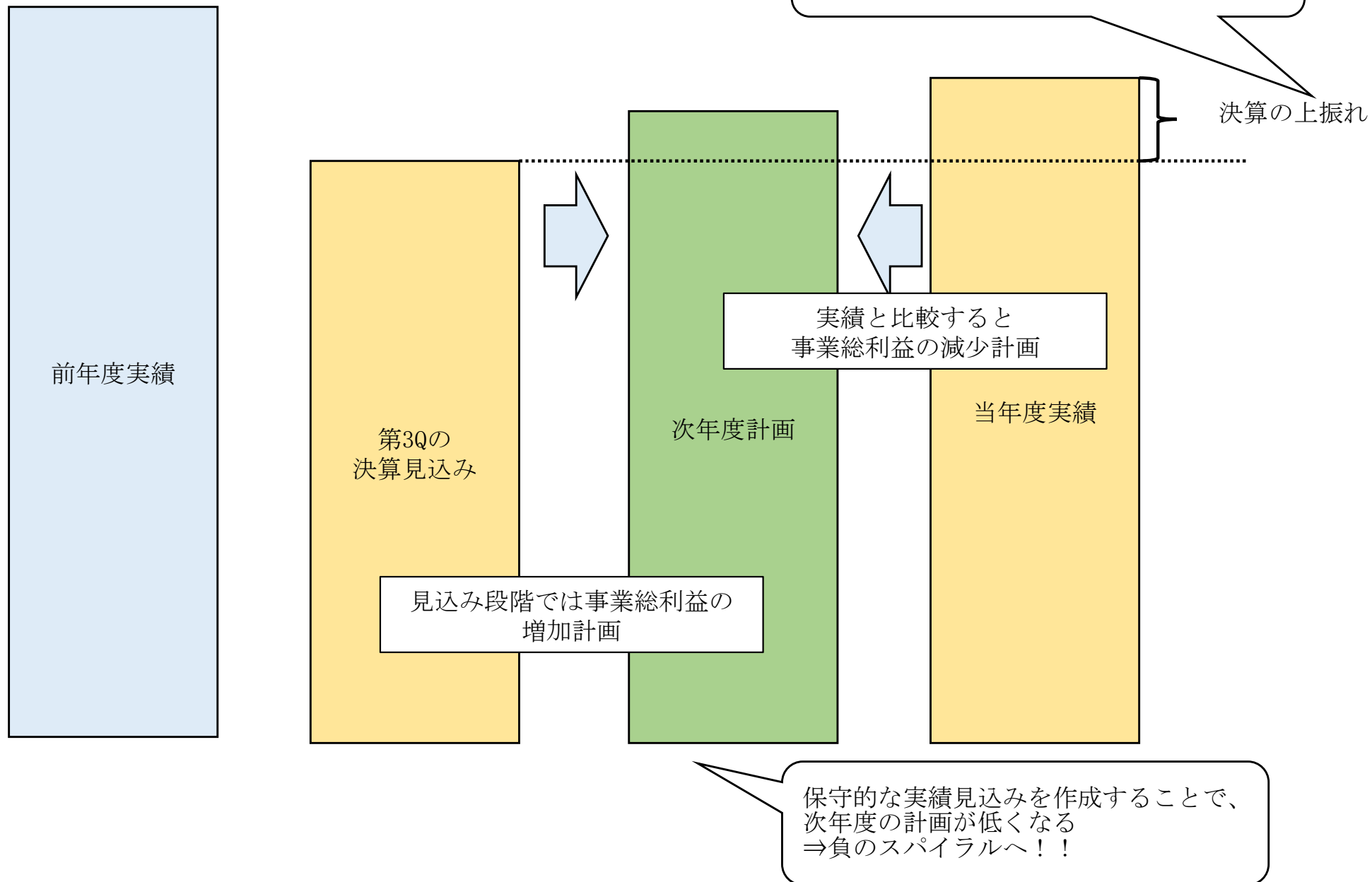
KPIとそれを実現するためのJAの取組み事項(重点実施事項)の整理

【KPI】	【重点実施事項】	【行動計画】
出荷者数 ○人増加	就農塾の開催による新規出荷者の増加	就農塾：○回
来客数 ○人⇒○人	イベントの実施による集客拡大	イベント数：○回
顧客単価の増加 ○円⇒○円	電子決済の導入	○年度導入

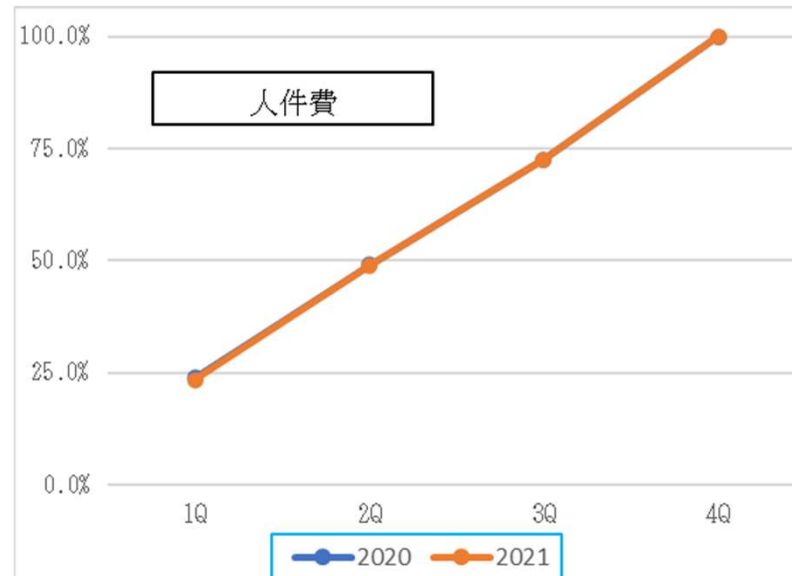
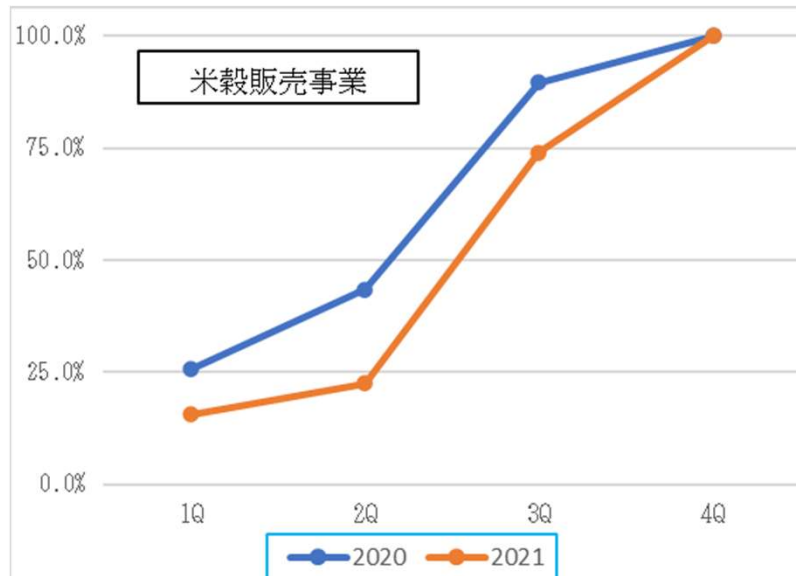
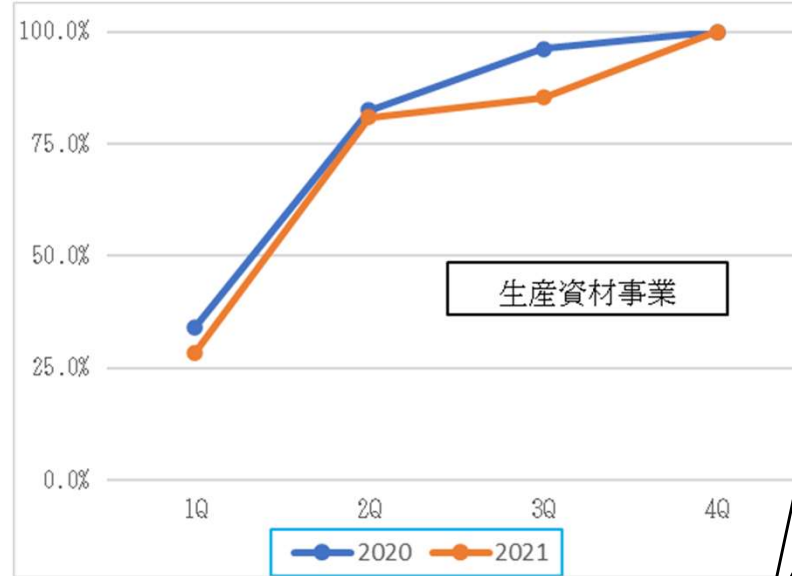
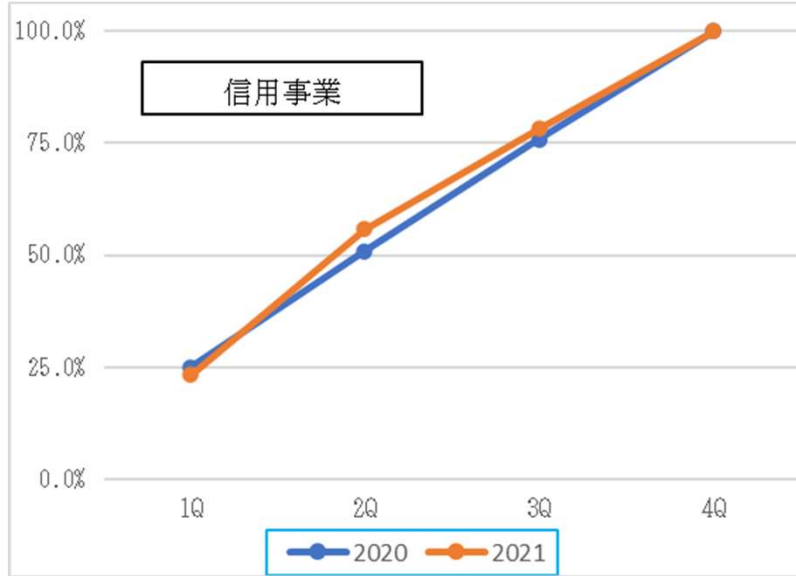
### 3. KPIと重点実施事項について



## 4. 決算見込みと計画策定



## 5. 四半期実績の検討



四半期実績は事業ごとにカラチが異なるが形状は毎年同じ

年度ごとに違いがある場合は何らかの理由がある

事業ごとの累積度合から期末の状況を予想する

目標未達の場合、残って期間で何に取り組むか検討する

⇒PDCA