

新世紀JA研究会
ミニ研究会
2023年7回

JAの成長戦略

令和5年10月17日

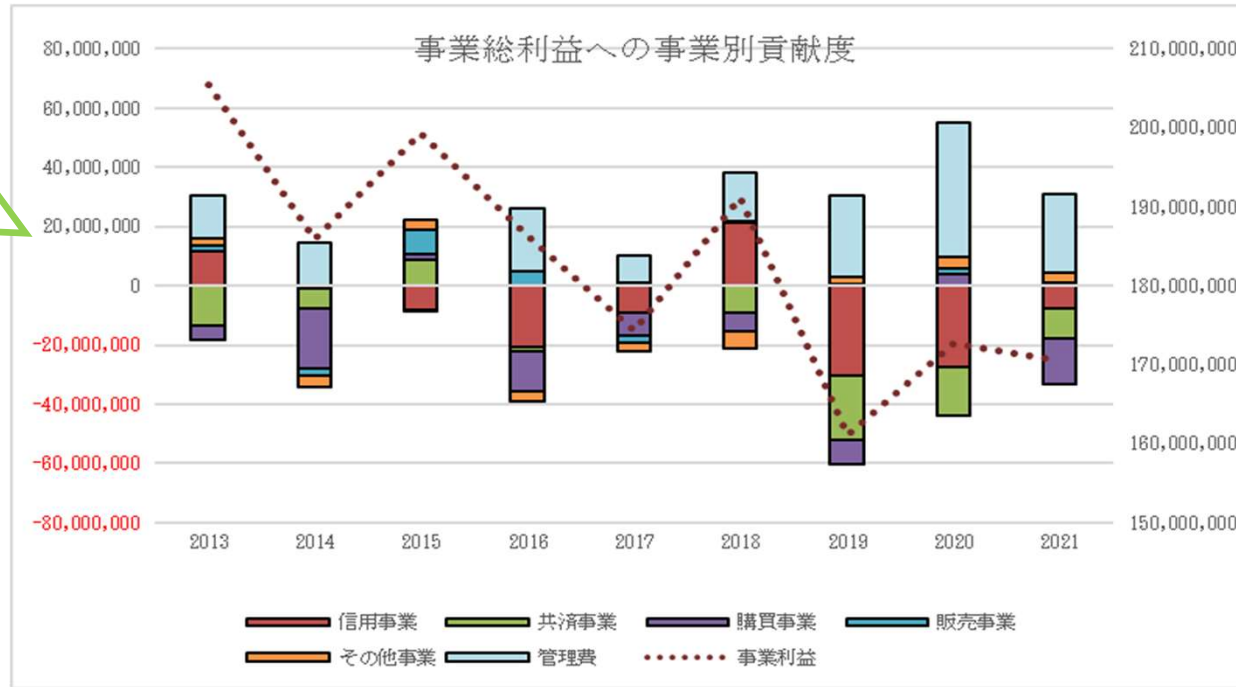
公認会計士 甲斐野新一郎

1. JAの事業利益の動向と見通し

単位：千円

2021年度までの収益構造

2019年以降、信用奨励の減額、共済のマイナス基調から、事業管理費の抑制で利益を確保



2022、2023年度の見通し

【部門】	【2022年度の状況】	【2023年度の状況】
信用事業	2021年の農林中金の利用高配当を受け信連県で利用高配当が増加、統合県は奨励金・利用高配当の減少で収益減、全体では横ばいないし微増 有価証券の含み損が発生	統合県では奨励金は横ばいだが利用高配当の減少が影響、信連県は横ばい、全体ではやや減少 有価証券の含み損は拡大
共済事業	引続き減少	がトライインの影響もあり減少幅が拡大
購買事業	資材価格の上昇により収益拡大	前半は資材価格上昇で収益拡大、後半は肥料価格の値下げの影響で収益減少、全体では横ばいないし増加
販売事業	米の需給改善効果もあり増加基調	米の需給改善や業務用需要の回復で増加基調 インフレ下の節約志向で一部農産物が軟調
事業管理費	要員減少の影響で人件費を中心に引続き減少	賃上げで賃金単価は増加するが、要員減少が継続し人件費は横ばい基調 コロナからの回復と燃料高騰でその他管理費が増加
事業利益	事業利益は改善傾向	共済の減少、管理費の減少幅の圧縮で減少傾向

2. JAの経営の将来見通し

管理費の減少を前提とした経営が難しくなる

【管理費】	【将来見通し】	【備考】
人件費	人員不足で賃金単価は上昇(最賃：+3%、ベア：1~2%) 給与改善をしないと要員が確保できない 必要な要員が確保できないと収益減少につながる可能性	中期計画に人件費単価の上昇を織込む 人件費単価の1%上昇=100億円
減価償却費	共同利用施設、JA施設の老朽化⇒修繕費の増加 新たな設備投資は資材高騰もあり減価償却費が増加	中期的な設備投資計画
その他管理費	燃料費を中心とした物価上昇の影響	



【部門】	【将来見通し】	【備考】
信用事業	預金利回りの低下は2023年度が底、制度変更がなければ横ばい 金利上昇で利ざや拡大の可能性 貯金から投資の流れへの対応	金利シナリオと平残計画
共済事業	2023年度の決算の状況とその後の減少率の見通し(2023年度は一時的?)	
購買・販売事業	価格による収益改善効果は2023年度がピーク 農業就業人口の減少の中で農業生産が確保できるか	農業の労働生産性向上への対応



- 従来の事業総利益の減少を管理費の減少でカバーする経営の限界(他の企業も同様)
- 事業総利益を増加させる戦略(成長戦略)がないと「負のスパイラル」が加速する
- 成長戦略には投資が必用となるがリスクを伴う
⇒結果的にJA間の格差の拡大につながる可能性(成長するJAと縮小するJA)
- その場合、合併の効果は(合併は基本的に効率化戦略)?

3. 成長戦略の検討 (SWOT分析)



【クロスSWOT分析】

- ・ SWOT分析は中期計画の策定時にJAの経営資源の配分を検討するため利用する
- ・ 外部環境(市場の成長性、競争環境)とともにJAの強み、弱みを分析する
- ・ その分析をクロスさせることにより戦略を策定し、経営資源の重点配分を検討する

【②経営資源の再編】

- ・ 積極戦略をとる部分に経営資源を重点的に配置し、反対に縮小戦略の場合は経営資源を削減していく
- ・ 積極戦略は市場も拡大しJAに優位性があることから収益の拡大が期待できる分野

【①外部環境の分析】

- ・ 市場の成長の検討では市場をどうとらえるかがポイント
- ・ 例えば農産物の販売について①販売事業全体とするか、②市場出荷を想定するか、③直接販売や④ファーマーズマーケットを想定するかで市場の成長見通しは異なる
- ・ 成長の見込める市場は機会になり、反対に市場自体が縮小する場合はそれ自体が脅威となる
- ・ 成長市場には通常競合相手が存在する。競合が少なくJAに強みがある場合は積極戦略をとる
- ・ 競合が多い場合はJA強みを生かして差別化戦略をとるか、強みがない場合は改善戦略をとる

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

【4P分析】

- ・ 自社商品・サービスにまつわる「Product (商品)」「Price (価格)」「Place (場所)」「Promotion (販売促進)」の、4つの頭文字をとったマーケティング手法
- ・ 4つの戦略領域を分析することで、具体的なマーケティング戦略を立案する

【JAでの検討】

- ・ 4P分析は一般的には商品開発の分野で利用されるが、JAのサービスを商品としてとらえ、販売ルートや対象者、販促活動を具体化する
- ・ それが重点実施事項や行動計画になる

【商品・サービス】	【価格・特性】	【場所・対象者】	【販促活動】
自動車共済	低コスト	支店窓口(カー利用者)	見積キャンペーン
贈答用農産物	高品質	地域住民	ファーマーズマーケットでのイベント
		地区外住民	ネット販売、ふるさと納税

5. JAでの戦略の整理

- 【成長戦略】 経営資源を投下した上でそれを上回る事業総利益を確保
- 【効率化戦略】 事業総利益の減少に対して管理費を削減することで事業利益を確保
- 【重点化戦略】 事業収益の確保が可能な分野への事業の絞り込み

【事業】	【環境変化】	【自己分析】	【戦略】	【KPI】
信用事業	<ul style="list-style-type: none"> 金融市場：管内人口 金利シナリオ 競合（銀行、郵貯） 	<ul style="list-style-type: none"> 渉外体制（貸出、資産形成） 窓口 	<ul style="list-style-type: none"> 貯金、貸出、有価証券 預かり資産 支店体制 	<ul style="list-style-type: none"> 貯金、貸出、有価証券平残 貸出新規実行 大口預金者・Aランク
共済事業	<ul style="list-style-type: none"> 共済・保険市場：管内人口 競合（ワウイ、他共済、郵貯） 	<ul style="list-style-type: none"> 渉外担当：LA・スマホ 	<ul style="list-style-type: none"> ひと・いえ・くるまの新規契約、充実 満期対策 ニューパートナー 	<ul style="list-style-type: none"> 3Q訪問 提案件数 ニューパートナー
営農関係事業（米穀）	<ul style="list-style-type: none"> 農業構造（人、土地） 作付動向 販売環境 	<ul style="list-style-type: none"> JAの農業へ関与度合（設備の状況） 	【営農ビジョン】 <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上対策 担い手対策 作付計画 	
営農関係事業（園芸）	<ul style="list-style-type: none"> 農業構造（人、土地） 作付動向 販売環境 	<ul style="list-style-type: none"> JAの農業へ関与度合（設備の状況） 	【営農ビジョン】 <ul style="list-style-type: none"> 販売戦略 生産者対策 作付計画 	
直売所		<ul style="list-style-type: none"> アイテム別収益分析 	<ul style="list-style-type: none"> 販売戦略（チャンネル、アイテム） 生産者対策 	
管理費	<ul style="list-style-type: none"> 中途退職増、採用難 燃料費等の高騰 DXの進展 		<ul style="list-style-type: none"> 人材確保・育成戦略（人材ビジョン） 	<ul style="list-style-type: none"> 離職率、採用数 燃料費 ペーパーレス

6. 投資の検討

投資回収の検討

〇〇事業 (単位：千円)		年次										合計 平均	備考			
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032			2033		
現状	事業収益															
	事業費用															
	事業総利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	人件費															
	償却費															
	その他管理費															
	CF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
投資後	事業収益															
	事業費用															
	事業総利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	人件費															
	償却費															
	その他管理費															
	CF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
差分分析	追加減価償却費		-1	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-1	
	事業収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	事業費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	事業総利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	償却費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	その他管理費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	CF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	事業利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	投資額															
分析 指標	投資利益率(%)	事業利益														
	回収期間法(年)	CF	0.0													
	内部利益率：10年															
	投資回収	2%	1.000	0.980	0.960	0.941	0.922	0.904	0.886	0.868	0.851	0.834	0.817			
		割引CF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	投資回収 (税込み)	累積	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		タックスシールド		-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0		
		正味CF(税込み)	0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	
割引CF		0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0		
累積	0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0			

【農業関係投資の課題】

- 建築費用の増高で従来の利用料では投資回収ができな状況
- 利用料を上げるか、補助率を引きか上げないと投資回収はできない
- 農業関係投資を促進するなら「投資の税額控除」などの支援措置が必要
- * 基本法の見直しでは食料安全保障⇒備蓄・輸入・有事対応の流れ
- * 半導体などは安全保障⇒国内生産回帰⇒政策支援の流れ

【投資の評価】

投資によるCOFの回収状況の検証
 投資後のCFでは投資回収できない場合が多い
 投資と合わせて事業全体の効率化を図ることで
 投資回収を可能にする場合が多い