

【論文】

農業協同組合の管理会計実務の現状と今後の課題

The current status of management accounting practices in Japan
Agricultural cooperatives and issues for changing them in future

川野克典
KAWANO Katsunori

目次

1. はじめに
2. JA の概要
3. 管理会計実務に影響する JA 組織の特徴
4. JA の管理会計実務の先行研究と本論の問題意識
5. JA の管理会計実務調査の方法と調査結果の概要
6. 個々の管理会計実務の考察
7. JA の管理会計実務の先進事例
8. 自己改革と管理会計実務
9. おわりに

(要旨)

農協法の改正に伴い、全国の農業協同組合が「自己改革」を進めている。この自己改革を支えているのが、管理会計実務である。農業協同組合の管理会計実務の水準は、過去 10 年間で急速に向上し、一部の農業協同組合では、上場企業に追い付き、あるいは追い越す水準になるまでに至っている。本論では、農業協同組合の管理会計実務の現状を考察した上で、自己改革の完遂に向けて、解決すべき課題の提起とその解決策の提案を行う。

1. はじめに

日本の食料自給率はカロリーベースで38% (2018年度, 農林水産省, 2020) に過ぎず, 先進国では最低水準であること, 農業協同組合 (以下 JA) 経由の販売高が日本の農畜産物の過半数を占めていることを考えると, JA の管理会計実務を高度化, 健全化することは, 日本の農業, さらに日本経済を支えることになることと確信し, JA の管理会計実務の研究を続けてきた。本論は, JA の「自己改革」の完遂に向けて, 主として管理会計の実務面, 運用面等から課題を考察するものである。

2. JA の概要

農業協同組合, 通称「JA」(Japan Agricultural cooperatives) は, 農業協同組合法に基づき設立されている組織体である。同法第7条には, 「組合は, その行う事業によってその組合員及び会員のために最大の奉仕をすることを目的」とし, 同条第2項において「組合は, その事業を行うに当たっては, 農業所得の増大に最大限の配慮をしなければならない」, 同条第3項において, 「組合は, 農畜産物の販売その他の事業において, 事業の的確な遂行により高い収益性を実現し, 事業から生じた収益をもって, 経営の健全性を確保しつつ事業の成長発展を図るための投資又は事業利用分量配当に充てるよう努めなければならない」と記載されている。

全国農業協同組合中央会 (現一般社団法人全国農業協同組合中央会¹⁾) が発行した『JA ファクトブック 2018』(2018, p.7) には, 「協同組合の目的は, 組合員の生産や事業, 生活を守り向上させることにあり, 協同組合自体の利潤の追求を目的とはしていません。一方, 株式会社の目的は利潤の追求にあり, できるだけ多くの利潤をあげてこれを株主に配当す

ることにあります。協同組合の非利潤思想は, 協同組合がその誕生以来一貫して持ち続けているものです」と記載されており, JA は非営利組織であると主張し, 一般にも非営利組織と理解されている。しかし, JA は, 利益の追求や営利を目的とした事業活動は行わない非営利思想を持っているが, 農業協同組合法第7条第3項で「配当」という用語が用いられている通り, 現実として出資者である組合員に対して利益分配を行っている点で, 営利を目的とせず, かつ公益を目的とする団体である NPO 法人や, 公益法人, 社団法人, 財団法人, 宗教法人, 学校法人, 社会福祉法人等とは異なる。

JA グループの組織形態は複雑である。一般社団法人 全国農業協同組合中央会 (2020) によると, 2020年4月1日現在で全国に584のJA²⁾があるが, 合併の結果, 1県に1つのJAしか存在しない県が5県ある反面, 北海道には105JAが存在し, 規模は大小さまざまである。JAでは, 農業関連事業, 具体的には, 肥料や農薬等の資材を共同購入したり, 農畜産物を共同販売したりするのみならず, 貯金, 貸出などの信用(金融)事業や, 生命, 自動車等の共済(保険)事業, 高齢者福祉事業, 葬祭事業, 健康管理等の事業も展開する複数事業体(JAグループ内では「総合事業体」と呼ぶことが多い)である。しかし, 個々のJAが個別に事業展開を進めると不効率が生じるため, 指導, 経済, 信用, 共済等の事業単位で, 県組織, 全国組織が形成され, JAグループを構成している。

3. 管理会計実務に影響する JA 組織の特徴

株式会社と比較した場合, JAには多数の特徴があるが, 管理会計実務への影響が大きい特徴に絞って整理したい。

最初に挙げられるのが, 多種多様な事業展開である。農業者(組合員)への農業指導事

業、農業施設運営事業、農畜産物の直売所（ファーマーズ・マーケット）運営事業、農機具や自動車の販売事業、信用事業、共済事業、加工事業（農畜産物を使った加工製品の製造）、高齢者介護事業、葬祭事業、プロパンガスやガソリンの販売事業、旅行代理店事業、不動産管理事業、コンビニエンス・ストア事業、病院経営と、生活に関わるありとあらゆる事業を展開しており、多様な事業をどのように総合的に計画、統制、評価するかという点において難しさが伴う。また、多様な事業を運営、管理するために、JA内に担当部門が設けられるが、互いの事業内容が大きく異なるために「部門の壁」が生じやすく、部門間の円滑な情報交換が行われない状況に陥りやすい。

次に、主たる事業である農業指導事業において、農畜産物の投入から完成までのリードタイムが長い点が挙げられる。「桃栗3年、柿8年」という言葉があるが、農産物は作付けから収穫までに通常数カ月以上を要する。畜産物は動物であるのでさらに期間を要する場合がある。もちろん、農畜産物の生育を担当するのは農業者であり、JA自体が直接的にこれら農畜産物の生育に携わることは多くないが、施策の実行から成果までのリードタイムが長いことは、業績評価においてもタイムラグを考慮しなければならないことを意味する。

また、農畜産物、施設のライフサイクルが長い点も掲げておかねばならない。昨今は農畜産物においても新品種が次々と誕生しているが、それでも電気製品等に比べると、特定品種の農畜産物が販売される期間は長い。一般に農畜産物が新品種に代わる期間は10年単位である。加えて、ントリー・エレベーター（大きなサイロと穀物搬入用エレベーター、穀物の乾燥施設および調製施設等からなる穀物の貯蔵施設）等の農業用機械の経済的耐用年数も長い傾向にある。この結果、一

般企業と比べると保守的な、変化を避ける組織風土が形成されてしまうことが多くなる。

4. JAの管理会計実務の先行研究と本論の問題意識

1959年に初版が出版された『農協経営管理入門』の新版（甲斐，1992）では、管理会計の実務手法として、経営計画と予算管理が取り上げられているが、農業関係の経営計画、いわゆる「農業振興計画」が中心であり、予算管理についても基礎的、初歩的な記述が中心となっている。また、全国農業協同組合中央会（2009）『JAの財務会計と管理会計』でも、経営計画、予算管理、財務諸表（経営）分析、損益分岐点分析および資金収支分岐点分析が取り上げられているが、基礎的な記述が中心で、JA特有の管理会計実務についての記述はほとんどない。

全国農業協同組合中央会の職員であった濱田（2005，pp.86-96）は、執筆当時のJAにおける管理会計・総合評価の動きについて解説し、最近では、一般社団法人全国農業協同組合中央会の現顧問であり、公認会計士の甲斐野（2020，pp.46-51）が「部門別損益計算」を中心にJAの管理会計実務の問題点を指摘しているが、いずれもJAの管理会計実務の一部の記述に止まり、全般的な考察には至っていない。

こうした中で、全国のJAが、管理会計実務導入の指針としてきたのは、現一般社団法人全国農業協同組合中央会あるいは都道府県農業協同組合中央会が発行する内部マニュアルである「手引書」であり、筆者もこれらの組織が発行している手引書を入手し、研究を進めてきた。

先行研究の通り、JAの管理会計実務を総合的かつ客観的に評価した研究は存在しない。後述の通り、JAグループは、自己改革を推し進めているが、JAグループが用いた

「自己」という言葉は「自我」や「自分」とは異なる。自己には、「客観的」、「周りから見える」、「他から意識される」という意味が含まれ、「勝手に進める」わけではない。

そこで、自己改革の計画策定と評価、統制を担う管理会計実務の水準を客観的に評価し、課題を提示することは、自己改革自体の継続とその成果に貢献することとなり、社会的にも意義があると考えられる。

5. JAの管理会計実務調査の方法と調査結果の概要

筆者は、現在に至るまで、上場企業を中心として管理会計・原価計算実務のインタビュー調査を継続的に実施し、情報を蓄積してきている。調査に当たっては、比較可能性を確保するため、原則として同一の質問項目からインタビューを開始し、特異な管理会計・原価計算手法が発見された場合には、当該手法の詳細を掘り下げてインタビューする方式を採用してきた。今回のJAの管理会計実務の調査に当たっても、同じインタビュー手法、同一質問項目を採用し、一般企業とJA、そしてJA間の管理会計・原価計算実務の相違点を明らかにすることに努めた。

調査したJAは、山口県、愛媛県、愛知県、神奈川県、長野県、群馬県の9JAである。この他に別目的で訪問した際に、部分的ではあるが、9JA、6県農業協同組合中央会にもインタビューを実施しており、本論に反映している。なお、複数のJAから名称の非公開を求められたことから、本論では一般社団法人 全国農業協同組合中央会を除き、組織体の名称の記載を避けた。

インタビューの主たる質問の大項目は、経理体制、財務会計、内部統制・ガバナンス、予算管理、中期（経営）計画、原価計算、現場管理、利益管理、会計情報システム、その他であり、本論の注として質問の中項目を記

載した³⁾。

以下、インタビュー結果の概要を記述する。経理体制としては、「経理部」のように経理機能が部組織として独立しているJAはなく、総務部や経営（総合）企画部傘下の課組織であった。中期計画、予算管理は、主として経営企画部が担っており、また、内部統制・ガバナンスを担っているのは、監査部（室）やリスク管理部であった。すなわち、経理課業務の中心は財務会計であり、上場企業に比べるとその役割は限定的である。

中期（経営）計画は、自己改革の具体的な計画として策定されており、インタビュー調査を実施した全てのJAにおいて、3カ年の固定方式を採用していた。これは全国のJAが参加する「JA全国大会」が3年に一度開催されることと無縁ではないだろう。現在、一部の県農業協同組合中央会が中心となって、ローリング方式を採用する動きもあるが、まだ準備段階である。

予算は、「単年度計画」と呼ばれることが多く、全てのJAにおいて、対象期間は1カ年である。総代会等の承認事項であることが影響し、途中で単年度計画の見直しが行われることは少ない。

加工工場を持つJAもあるが、『原価計算基準』に記載されているような本格的な原価計算、原価管理を実施しているJAを見出すことができなかった。

利益管理の中心は、後述の部門別損益計算である。これは、粒度の高い（小さい）損益計算書作成業務であり、インタビューした全てのJAにおいて実施されていた。驚くべきは、実績のみならず、単年度計画も同じ粒度で、部門別、場所別、月別、勘定科目別に策定され、計画実績対比および差異分析が行われている点である。

財務諸表分析の面では、JAは信用事業を抱えることから、自己資本比率が最重要指標となっていた。

インタビュー調査の結果、JAの管理会計実務の中心は、先行研究の通り、中期計画、単年度計画、部門別損益計算、財務諸表分析であったが、その方法は、先行研究で紹介されている方法と異なっている点も多かった。以下、個別に考察する。

6. 個々の管理会計実務の考察

(1) 中期計画

JAの中期（経営）計画制度は、農業協同組合法等の一部を改正する等の法律（以下、改正農協法）の施行前後に大幅に見直しがなされた。内閣府に設置されている規制改革会議で改正農協法の議論が開始されると、JAグループは、2014年に「JAグループの自己改革について」を決定、翌2015年のJA全国大会では「創造的自己改革への挑戦」を決議し、2016年には「『魅力増す農業・農村』の実現に向けたJAグループの取り組みと提案」により具体的な方向性を示した。

（創造的）自己改革では、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して、担い手の経営体のニーズに応える個別対応、生産資材価格の引き下げと低コスト生産技術の確立・普及、マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換、新たな担い手の育成や担い手のレベルアップ対策、付加価値の増大と新たな需要開拓への挑戦、営農・経済事業への経営資源シフトを最重点実施分野、事業を通じた生活インフラ機能の発揮およびくらしの活動を通じた地域コミュニティの活性化、正・准組合員のメンバーシップの強化、准組合員の「農」に基づくメンバーシップの強化が重点実施分野として掲げられた。しかし、これらは基本目標と重点実施分野を定めたに過ぎず、具体性に乏しいため、個々のJAの中期計画の中で具体的な実施内容、施策を策定することになった。

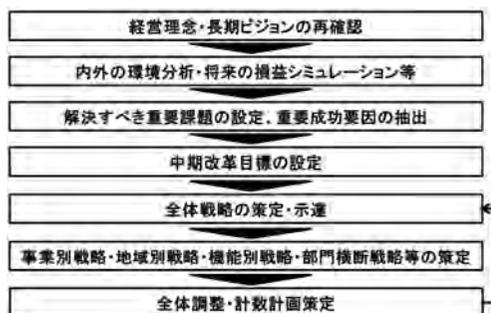
これまでのJAの中期計画は、実施内容や施策を先に検討し、それらから期待できる成

果を後から評価して、目標を設定するという策定方法をとっていた。いわば「できそうなこと」を計画する策定方法であった。水谷（2018, pp.22-33）も、JAのこれまでの中期計画について、前年踏襲、短期的な数字ありき、どこのJAでも使える汎用的中期計画、役員「思い」の欠如等の指摘をしている。これまでの策定方法は着実に実行可能という点で、「改善」には適した方法であったが、「改革」のように、従来の延長線上にない戦略施策を策定するためには適した方法ではなかった。そこで、JAも上場企業水準の中期計画策定方法に転換する必要性に迫られることとなった。

具体的な策定方法について、インタビューの結果と、全国農業協同組合中央会の『JA中期計画策定の手引き』（2015）に基づき、記述していく。

- ① 最初に基本目標からJAの長期（多くは10年間の）ビジョンの再確認を行い、現在のJAを取り巻く環境に適合していない場合には、長期ビジョンの再作成を行う。自己改革を掲げる前に長期ビジョンを作成したJAでは、長期ビジョンの見直しが必要となった。
- ② 次に内外の環境分析、将来の損益シミュレーションを実施する。JAを取り巻く環境は大変厳しく、農業者（組合員）の高齢化、少ない新規担い手数、耕作放棄地面積の拡大、正組合員数の減少、大規模農業者のJA離れ、農林中央金庫からの奨励金の削減等、多数の解決すべき問題点があり、成り行き（現状の延長線）として算出した損益も大変厳しい結果となったJAが多かったようだ。JAとして目指すべきビジョンや自己改革の目標を達成しつつ、成り行きの損益予測と損益目標との差額を埋めることが、改革として実行されるべき戦略施策の成果目標となった。
- ③ 達成すべき成果目標を設定すると、従来

図1 中期計画策定の概要手順



から実施してきた戦略施策を単に継続して実施して行くだけでは成果目標を達成することは困難であることをJAの役員、管理者が認識するに至った。そこで、都道府県農業協同組合中央会、外部のコンサルティング会社等の助言、指導を受けながら、目標達成のために最も重要な解決すべき課題は何か、その課題を解決するための重要成功要因は何かを検討した。これまでは各部門で個別に課題認識していたが、まずJA全体で課題認識を行う方法に改めた。なお、ここでの重要成功要因という用語は、バランスト・スコアカードで用いられる重要成功要因とは意味が異なる。バランスト・スコアカードでは、戦略目標の達成のために、成功裏に達成また実行されなければならない、特に欠くことのできない要因と定義され、戦略実行時に重要な要因としてとらえられるが、JAでは、経営課題の解決に決定的な影響を与える要因と定義されており、戦略施策策定前に検討すべき重要な要因としている点に留意する必要がある。

- ④ 重要成功要因が認識されると、その重要成功要因に対する評価指標と目標水準値として中期改革目標が設定される。この指標には非財務的指標が用いられ、中期改革目標を達成することにより、体質、構造、意識、能力等が変化し、結果的に財務的指標に結び付く指標と目標値である。これまで

は計画の最終段階で目標が設定されていたが、具体的に計画を策定する前に目標を設定することにより、「目標を達成するために何をすべきか」という目標展開型の策定方法に変更した。

- ⑤ 中期改革目標の達成を目指し、重要成功要因に対するJA全体の方針が全体戦略である。農業においても、海外産農畜産物との競争、あるいは国内でも産地間競争はあるが、外部の競合との戦いのみならず、JAという組織体自体の文化、価値観、役員意識といった「内部的な戦い」を含めた用語として戦略を用いている。JAでは多種多様な事業を営み、自らを「総合事業体」と呼んでいるが、各事業間が個別最適を指向し、シナジー（相乗効果）を発揮しているとはいえない面があった。そこで、中期計画策定に当たり、先に全体戦略を定め、その全体戦略の下で各事業、各部門の個別戦略を策定する方式に改めた。
- ⑥ その後、事業別戦略、地域別戦略、機能別戦略、部門横断戦略等の個別戦略を策定していくが、これらの戦略を全て策定するのではなく、当該JAの組織形態により必要な戦略を選定して策定する。

なお、これらの個別戦略の策定に当たっても、総花的な戦略の羅列から、「選択と集中」の思想を取り入れた。これまでのJAの中期計画は、さまざまな組合員層、さまざまな意見にこたえようとして、戦略施策の内容が小さくなってしまい、その結果、成果も小さくなってしまっていた。そこで、戦略施策を列挙した後、それらを成果、経済性、実現可能性、革新性、達成時期等の観点から評価し、優先順位を付けて戦略施策の取捨選択を行った。つまり、「何をやるか」ではなく、「何をやらねばならないか」、「何をやらないか」という視点を取り入れた。

- ⑦ こうして全体戦略から個別戦略に展開を

行った後、その戦略施策の成果を集計して、計数計画、すなわち損益計画等を策定する。これまでは、損益計画等を策定するに当たり、年度別部門別勘定科目別の金額を積み上げていた。いわば、3カ年分の予算編成（計画策定）に近い手続きであり、集計には手間もかかり、また戦略施策との関係も不明確であった。そこで、成り行き損益から、戦略施策による改善見込み額を加減算して、損益を算出する方法に改めた。残念ながら、この方法を徹底しているJAはまだ少なく、積み上げ計算を継続しているJAも多いようだ。さて、損益計画等を終了したら、中期計画策定が終了するのではない。これまでは策定された戦略施策の成果の試算としての損益計画等であったが、新しい策定方法では先に目標を定めているので、計算された損益と差額が生じることがある。むしろ目標が未達成であることの方が多し。その場合には、③あるいは④に戻り、検討を行うことを繰り返して、目標に近づけていく。しかし、実態としては時間切れとなり、必ずしも目標達成の目途がつかないまま中期計画書をまとめざるを得ないJAも少なくなかったようだ。

- ⑧ 検討を繰り返し、目標が達成できる戦略施策が策定されると、中期計画書として、理事会や総会、総代会等の承認を経て、中期計画が確定する。総（代）会は、農業協同組合法第43条の2で「通常総会は、定款で定めるところにより、毎事業年度1回招集しなければならない」としており、決算日から3カ月以内、多くは2カ月以内に開催される。すなわち、中期計画の対象期間が開始後に承認されるので、戦略施策の実行が遅れるという問題点がある。また、承認されるといっても、役員が組合員に対して、中期計画の目標達成をコミット（強い約束）するという水準になっているかは疑問が残る。

以上の様に、JAの中期計画は、策定方法が抜本的に見直しされ、自己改革として実行すべき具体的事項を決定する計画として機能し始めていることが確認できた。

JAの中期計画策定方法は見直しされたが、中期計画の問題点として、ほとんどのJAで、自己改革の名のもとに正組合員や准組合員の意見を過度に反映して中期計画を策定しようとする姿勢をとっていた点に筆者は疑問を持っている。企業でいえば、組立員は株主兼顧客であり、株主重視、顧客重視の姿勢は非常に高く評価でき、私も否定するつもりはない。

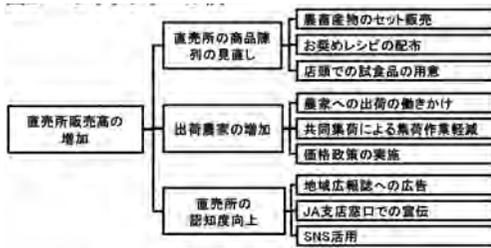
しかし、「イノベーションのジレンマ」(Christensen, 1997)として指摘されているように、短期的な成果を求める株主や顧客の声に過度に耳を傾けるあまり、中長期的に企業や商品が衰退してしまうことがある。日本の農業は、中長期的に衰退傾向にあるが、組合員の声に応えようとする中期計画がこの傾向を加速することになってしまう可能性を危惧する。この点を理解して、JAは、将来の組合員、日本の農業のために、たとえ現在の組合員から批判を受けることがあっても、抜本的に事業を再構築し、真の自己改革を完遂する中期計画策定に挑戦する必要があると考える。

(2) 単年度計画

単年度（事業）計画とは、いわゆる予算である。JAの単年度計画は、財務的あるいは物量的な計数計画の性格が強かったが、2010年から「Cから始めるPDCA」⁴⁾あるいは「経営管理の高度化」の導入が始まり、行動計画重視に変わって、現在に至っている。全国農業協同組合中央会『経営管理高度化の取組み概要』(2012)も参考にしつつ、記述する。

当初、全国農業協同組合中央会では、経営管理の高度化の手法として、バランスト・ス

図2 ロジックツリーの例



コアカードの導入を検討したが、全国大小のJAに導入する手法としては、難易度が高いと判断され、ロジックツリーと先行指標を用いた手法を採用することとなった。

ロジックツリーは、木の幹のようにロジック（論理）を展開していく方法で、問題を解決する時に根っこにある原因や方針を行動に結びつけるために用いられる。ロジックツリーは、結果・原因型、目的・手段型、全体・部分型の3つに大別されるが、JAグループでは目的・手段型を採用している。JAグループでは、このロジックツリーを「業績評価指標展開書」という名称で、全国農業協同組合中央会、都道府県農業協同組合中央会が中心となって、全国のJAに導入を進め、自己改革の行動計画（アクションプラン）の策定時にも活用された。

先行指標は、バランス・スコアカードでも用いられている概念であるが、農業の場合、行動を実行しても、その成果が生まれるまでに長期間を要することが多く、成果指標を用いて管理を行った場合、対応が手遅れになってしまう可能性がある。そこで、実行の評価を行うために先行指標を用いている。

これらの手法は「Cから始めるPDCA」という名称が付いている。PDCAは、Plan, Do, Check, Act (ion) の略であり、シューハートあるいはデミングが提唱し、もともとは品質改善サイクルを示すものであったが、日本企業では経営管理サイクルとして用いられている。しかし、このPDCAサイク

ルは、継続的サイクルが前提であり、初めて着手する場合いきなり計画（Plan）を策定することは難しい。そこで、導入に当たり、JAの既存の単年度計画を、ロジックツリーを用いて検証（Check）することから開始しようという意味で、「Cから始める」という言葉を付けている。既存の経営サイクルにも、CAPDo（Check-Action-Plan-Do）やMAIC（Measure-Analyze-Improve-Control）、DMAIC（Define-Measure-Analyze-Improve-Control）があるが、これらのサイクルに類似している。

JAで既存の単年度計画をロジックツリーの形式で検証してみると、MECE（Mutually, Exclusive, Collectively, Exhaustiveの頭文字で、漏れなく重複なく）になっていない計画が続出し、既存の単年度計画の問題点が明らかになった。すなわち、既存の単年度計画では、計画と目標が明確につながっていなかったのであるから、計画通り実行しても目標達成ができなかったのは当然である。

Cから始めるPDCAにはもう1つの意味がある。ダブルループ・フィードバック・コントロールを採用した点である。先行指標を導入して、計画対実績の対比を続けていくと、先行指標の実績値が目標を達成し、かつ一定期間を経過しているにも関わらず、成果指標の実績値が向上、良化しないことがある。この場合、先行指標の前提となっている行動計画自体が、JAを取り巻く環境に適合せず、有効ではないことを意味する。つまり、成果を生まない計画を実行し続けても、成果は生まれないので、行動計画自体を柔軟に見直すべきである。このように、総（代）会で承認を受けた計画であることを理由に固定化し、見直すことのなかった単年度計画が変化しつつある。しかし、JAの場合、総（代）会では、役員が成果をコミットするのではなく、実行策、過程をコミットしているので、見直すべきではないとの意見、考えも根強く、柔軟に

単年度計画の見直しを行っているJAは多くない。

このようにCから始めるPDCAは導入開始から10年を経過し、全国のJAに定着しつつあり、数値中心の単年度計画から行動中心の単年度計画へ脱却する途上にある。

しかし、まだ課題は残る。計画策定に要する膨大な時間、工数と、検証（Check）の間隔が長い点である。単年度計画の策定に6カ月もの期間を要しているJAもある。上場企業の平均が2.5カ月（川野，2014，pp.75-76）であることを考えると、策定期間の短縮は大きな課題の一つであろう。検証の間隔についても四半期としているJAが多いが、月次で実施することが望まれる。

また、ロジックツリーにより形式的には整備されたが、まだまだ役職員に保守的な思考が強く、目標達成を目指して大胆に変えていくという「戦略思考」を身に付けていないため、自己改革で期待されている大きな成果が得られる行動計画にはなっていない点、ICT（Information & Communication Technology）が未整備で迅速、効率的に実績値を集計できず、フィードバックが遅くなってしまいう問題点もある。自己改革の完遂に向けて、まだまだ道半ばである。

(3) 部門別損益計算

齊藤（2005）によると、JAにおいて、部門別損益計算は3種類あるという。1つ目

は、JAは、農業協同組合法第37条、及び同施行規則第143条第2項第1号の規定に基づき、信用事業、共済事業、農業関連事業およびその他の事業の4区分で開示することが義務付けられている「部門別損益計算書」である。いわば、セグメント開示に当たる計算書である。なお、この部門別損益計算書において、営農指導事業については、税引前当期利益計算後の全額を、JAで採用する合理的な配賦基準により4区分の事業に配賦することになっている。

2つ目は、農林水産省が全国農業協同組合中央会の協力で1950年度より2002年度まで実施していた「農業協同組合経営分析調査」である。なお、この調査は全JAを対象としたものではなかった。

3つ目がJAで自主的にあるいは全国農業協同組合中央会の指導により実施されてきた管理会計実務としての部門別損益計算である。

甲斐野（2020，p.48）は、この3つの他に減損会計の一般資産や資産グループの損益も部門別損益計算と呼ばれると指摘している。

1つ目、2つ目、甲斐野による4つ目の部門別損益計算は主として外部報告を目的としているので、本論では3つ目の管理会計実務としての部門別損益計算について考察して行きたい。

前述の通り、JAは多種多様な事業を営んでおり、1県1JAに代表されるように対象

図3 部門別損益計算書の様式例

	A 支店			B 支店			C 営農センター					D SS
	信用	共済	合計	信用	共済	合計	生産	生活	販売	指導	合計	燃料
事業収益												
事業費用												
事業総利益												
人件費												
業務費												
施設費												
その他諸経費												
共通管理費												
事業管理費												
事業利益												

とする地域が広範囲となるJAもあり、その結果、直売所（ファーマーズ・マーケット）、カントリー・エレベーター、営農経済センター、金融店舗等々、さまざまな施設を有している。JAは非営利思想を持ち、公益性の強い組織体であるが、農業協同組合法により、「事業の的確な遂行により高い収益性を実現」することが定められており、赤字の施設等を放置して良いわけではない。そこで、部門別場所別の損益を把握し、損益改善を図ることを目的に作成されるのが、管理会計実務としての部門別損益計算である⁵⁾。ここで部門とは、組織、施設、場所、拠点等の総称として用いられ、その区分はJAの組織形態により異なる。その粒度は高く、上場企業の利益中心点（プロフィットセンター）の大きさと比較しても遜色ない、あるいは上場企業以上の小さな単位で損益の計算がなされている。一般に1つの部門で複数の事業を営んでいることが少なくないので、部門と事業のマトリックス上に損益把握単位としての利益中心点が定義される。ここでの事業は、農業協同組合法第10条に限定列举された事業を指し、外部開示目的の事業区分とは異なる。単年度計画も部門別損益計算と同じ単位で策定されていることが多く、月次決算として、部門別損益計算書を作成して、計画実績対比および差異分析が行われている。

濱田（2005, pp.92-93）は、部門別損益計算を行うに際しての留意点（計算上の工夫）を10項目掲げているが、「経理業務人員は、伝票枚数等により各部門へ直接帰属させる」、「各部門長は、担当する各課や管理単位ごとに従事割合を予め議論し、決定しておくこと」等の記述があり、これは簡易的なABC（Activity-Based Costing；活動基準原価計算）に他ならない。筆者のインタビュー調査においても、簡易的なABCと同じ計算機構を持つ割付計算が実施されていることを確認している。また、濱田は、「農協総体の事業・

経営成績は連結財務諸表でとらえないとわからない」、「収支改善を目的とした部門別損益の採算性は、子会社（協同会社）ごとにも把握する必要がある」等の指摘もあり、連結部門別損益計算の必要性を主張している。残念ながら、筆者のインタビュー調査では、まだ管理会計実務として、連結部門別損益計算を継続的に実施しているJAを確認できていない。

甲斐野（2020, pp.50-51）によれば、部門別損益計算において、直接賦課に比べて、共通管理費の配賦の割合が高く、その損益の精度に課題があるJAもあるという。共通管理費の割合が事業管理費の2割を超える場合、他部門の管理費が共通管理費に集計されている可能性があると指摘している。具体例として、共済事業については独自の固定資産がほとんどないので、減価償却費が相対的に少なくなる傾向が見られない場合には減価償却費が事後的な配賦計算になっている可能性や、共通管理費の割合が極端に高い場合には会議費、旅費等のその他経費が部門に計上されずに共通管理費として配賦されている可能性を指摘している。

JAの管理会計実務において、部門別損益計算は中核的機能を持っており、多くのJAで部門別損益計算書は、役員、各部門の責任者等に配布されている。一方で、中央会の指導によりこの部門別損益計算書による管理の指導が徹底されてきたゆえに、財務的な数値中心主義の管理会計実務が定着してしまったと考えられ、その脱却を図るため、Cから始めるPDCAの一層の定着化、徹底が求められる。

また、自己改革の観点からすると、部門別損益計算は、負の効果をもたらす可能性がある。部門別損益計算により不採算の事業や施設が明らかになると、当然議論の対象となるのが、撤退、統廃合である。JAの収益性向上のためには避けられないが、撤退や統廃合

は組合員や利用者に対するサービスに影響し、自己改革が目指す組合員の満足度を低下させる恐れがある。

(4) 財務諸表分析

前述の『JAの財務会計と管理会計』で、管理会計実務の中では相対的に多くの頁数を割いて説明されているのが、財務諸表（経営）分析である。経営分析の基礎、収益性の分析、付加価値の分析、財務安定性の分析、損益分岐点分析および資金収支分岐点分析、総合JAにおける経営分析について、それぞれ1章が割り当てられている。

JAにおいてこれらの財務諸表分析は、都道府県内の他のJA、競合する地方銀行、信用金庫等と比較して、劣っている点を明確化する目的で実施されているが、JAは信用事業を有するため、いわゆるBISベースの自己資本比率が最重要指標となっている。農林中央金庫の『JAバンク基本方針』（2019）によると、「ストレステスト後自己資本比率8%未満のJA」を「要改善JA」として指定し、経営改善策を実行することになっている。当然であるが、要改善JAとなることを避けるため、JAでは自己資本比率および関連指標の実績、将来予測値のモニタリングを実施している。

また、昨今では、働き方改革の影響もあり、労働生産性（＝付加価値÷職員数）も注目されているようだ。

総合分析に取り組んでいるJAもある。総合評価とは、複数の業績評価指標を用いて、特定目的のために総合的に評価、分析することをいう（川野、2016）。『週刊東洋経済』で公表される「新・企業力ランキング」は、成長性、収益性、安全性、規模の4つのカテゴリーで合計20の財務指標を用いて、上場企業の総合ランキングを行っている。また、『週刊ダイヤモンド』に定期的に掲載されるJAに関するランキングも総合分析の一種であ

る。2019年度は、「JA存亡ランキング」として掲載された（ダイヤモンド社、2019）。JAの総合分析の事例としては、熊本県農業協同組合中央会（2001）、JAひすい（岩崎、2003）の事例が公表されている。しかし、自己改革の過程や成果を総合分析しようとするJAを筆者は発見できておらず、自己改革の最終的な評価、総括を行う際の大きな課題である。

7. JAの管理会計実務の先進事例

本章では、インタビューにより発見した上場企業水準以上の管理会計実務の事例を紹介し、考察したい。

中国地方にあるJAでは、CRM（Customer Relationship Management）システムを構築し、「総合ポイント」を通じて得られる利用者情報を活用し、取引の拡大に結びつけていた。このJAでは、利用者のデータベースの名寄せが実施されており、共済、信用、農業関連事業、その他事業の利用者およびその利用状況が把握できる。また、このシステムにより、利用者個人単位の管理のみならず、世帯単位での管理も実現し、組合員の後継者へのアプローチが容易になっていた。ビッグデータを活用した先進事例といえよう。しかし、利用者単位、世帯単位の収益は把握できるが、まだ損益計算システムと結び付いて、利用者単位、世帯単位の損益を把握するまでには至っていない。まだ発展の余地はあると考える。

また、長野県にあるJAでは投資リスクの考えを取り入れると共に、経済性評価指標として、正味現在価値（Net Present Value）法を採用していた。同行した全国農業協同組合中央会の職員の言葉を借りると「JAで統合的リスクマネジメントという言葉が出てくるとは思わなかった」というように、このJAでは、信用リスクのみならず、農業関

連事業を含めた事業から得られる10年間のキャッシュ・フローを予測し、BISベースの自己資本比率が8%割れしないように、JA全体の事業リスクの管理を実施していた。また、この事業リスクとその額を組合員にも提示し、丁寧に説明を繰り返し、不採算の施設や拠点の統廃合を進めたという。

信用事業を営んでいるにも関わらず、キャッシュ・フローや資本コストを使った投資の経済性評価を実施しているJAは少ない。理由は、農業には行政から補助金が支給されるため、投資の経済性を考慮する必要がなかったためである。極端にいうと、「補助金が出るから設備投資する」といった投資判断が行われ、結果的に能力過剰となっている施設も少なくない。また、施設の老朽化が進んでいるものの、経営成績の悪化によって、設備更新の投資ができない、あるいは保守修繕すらできないJAもあるようだ。ファシリティ・マネジメントと投資経済性評価の管理会計手法を積極的に活用して、必要な投資は実行する、不必要な投資は実行しないという選択と集中を推し進めないと、自己改革の完遂以前の問題として、全国のJAで経営成績と財政状態がますます悪化する「負のループ」に陥る可能性を否定できない。

中期計画において、詳細な中期行動計画を策定しているJAもあった。中期の行動計画を策定する利点として、中期の行動計画から単年度計画への展開が比較的容易である点が挙げられる。しかし、容易であるだけで、中期計画と単年度計画の整合性がとれていないJAも少なくないが、そんな中、訪問した2つのJAでは、中期計画から単年度計画への展開は見事であった。これらのJAでは、中期計画を実行するために単年度計画を策定し、そして単年度計画の策定、実行、評価、是正（PDCA）を徹底しており、これまでの事業環境の中では十分にその成果を発揮し、自己改革の推進と経営成績向上に結び付けて

いた。実は、インタビュー訪問時に説明してくれた専務理事に対して、私は事務量が増えることを理由に批判的な発言をしてしまったのだが、今は反省している。

このように、先進的な管理会計実務を導入しているJAも存在する。JAが持つ文化の一つに「前例主義」がある。他JAの視察が奨励されており、他JAの事例があると、意思決定が進みやすい。昨今では、RPA（Robotic Process Automation）を導入した中国地方のJAの事例が全国に伝わり、JAでもRPAを導入する動きが始まった。ぜひこうした管理会計実務の先進事例を「真似」して、全国のJAの管理会計実務の水準が向上することを期待したい。

8. 自己改革と管理会計実務

JAの自己改革の集中推進期間は終了し、規制改革推進会議（2019, p.10）の「規制改革推進に関する第5次答申～平成から令和へ～多様化が切り拓く未来～」でも「一定の進捗が見られた」と記載された。そして、筆者の調査等により、自己改革の計画策定と進捗管理において、管理会計実務が果たした役割が大きいことが明らかとなった。

しかし、「農協改革集中推進期間の終了後も、自己改革の実施状況を把握した上で、引き続き自己改革の取組を促す」（規制改革推進会議, 2019, p.10）とも記載され、現一般社団法人全国農業協同組合中央会 中家徹会長も「自己改革に終わりはない」（日本農業新聞, 2020）と述べている。

調査等から、JAの管理会計実務は、形式面では上場企業の水準に達し、一部のJAでは上場企業を上回る水準になっていることが明らかになった。しかし、その運用面ではまだ課題を残している。今後もJAの管理会計実務を高度化させ、自己改革を完遂に導くことが必要であり、2つの課題を提示する。

1つは、経営目標として、測定可能な高い目標値を掲げる必要性である。自己改革では、農業者の所得増大、農業生産の拡大を掲げているが、農業者の所得額の増加額を成果指標の目標値として掲げているJAはなかった。また、農業販売高についても、中期計画等には目標値が掲載されているが、「改革」といえる高い目標値を掲げているJAはなかった。すなわち、まだまだ戦略施策（手段）から目標値を設定しており、成果指標の目標値から戦略施策を策定することが定着していない。

2つ目は、JAは、ロジックツリーを用いた経営管理の高度化に取り組んだはずであるが、ロジックツリーを用いているJAは多いものの、成果を生み出すための先行指標を用いた進捗管理（Cから始めるPDCA）を徹底できていない。

この2点の運用面の課題について、今後も管理会計実務自体の改革を継続していく必要がある。

9. おわりに

JAの管理会計実務の水準は、過去10年間で急速に向上し、一部のJAでは、上場企業に追い付き、あるいは追い越す水準になるまでに至っている。しかし、企業にも中小企業があるように、JAにも小規模のJAがある。その小規模JAの管理会計実務の水準の底上げが必要である。その点からも、昨今、件数が増加傾向にあるJAの合併も有効な手段なのかもしれない⁶⁾。一定の管理会計実務の水準に達するためには、組織規模や管理部門の職員数も無視できない。

また、JAの真の自己改革には、役員層、管理者層、職員層の意識改革が必要である。幸い役員層の意識は、変わりつつあるが、一番変わっていないのは、管理者層である。口先ではJAの改革を語るが、総論賛成各論反

対で、抵抗勢力となるのが管理者層である。この管理者層の意識を変えるには、「躰」が必要である。何が良くて、何が悪いのかをはっきりさせることである。日本航空が会社更生法を適用して、事実上の倒産に至ったが、その再建を図る過程で、稲盛和夫氏は、「アメーバ経営」と呼ばれる管理会計手法の導入とフィロソフィー（経営哲学）の制定、浸透を進めた。日本航空において、何が正しい考えなのかをはっきりさせて、従業員の再教育を図ったのだ。JAにおいても、既存の価値基準を見直し、「躰」の観点に立ち、管理者の意識を根本から変えてこそ、管理会計実務が有効に機能し、業績向上に寄与するのではないだろうか。役員のリーダーシップが求められている。

一方で、天災にも左右される農業関連事業を管理統制することは極めて難しく、既存の管理会計の手法で解決することは極めて困難である。しかし、今はICTを活用できるようになった。農業分野でも、「スマート農業」や「Agritech」（アグリテック）という言葉も生まれている。ICTの力を借りて、統計処理を用いた管理会計実務が必要になっていくのではないかと筆者は「art」としての農業管理から「science」としての農業管理への転換を主張している。「できない」という言葉で済ませたら、進歩はない。まずは、データを蓄積することが必要である。筆者も、JAと共にデータと統計を使ったJAの管理会計実務を模索、提案して行きたいと考えている。

謝辞

本研究は日本大学商学部研究費（個人研究費）の成果論文である。研究費を支出頂いた日本大学商学部並びに事務を支援頂いた研究事務課にお礼を申し上げます。

また、研究にご協力頂いた一般社団法人全国農業協同組合中央会、都道府県農業協同組合中央会、全国のJAに感謝致します。

(注)

- 1) 全国農業協同組合中央会は、2019年(令和元年)9月30日付で一般社団法人 全国農業協同組合中央会となった。本論では、調査や発行の時期等で名称を使い分けている。
- 2) 2020年11月1日付で、松本ハイランド農業協同組合、松本市農業協同組合、塩尻市農業協同組合が合併する等、2020年5月以降もJAの合併は続いている。
- 3) JAの管理会計・原価計算実務の主たるインタビュー項目は以下の通りである。

①経理体制

- ・企画、経理、管理部門の組織体制、人数
- ・子会社や施設における経理機能の有無
- ・会計単位
- ・利益中心点、投資中心点、収益中心点

②財務会計

- ・年間の財務会計イベント
- ・主たる会計方針
- ・年次および月次連結決算スケジュール
- ・月次連結決算の実施有無

③内部統制・ガバナンス

- ・内部統制組織全体
- ・IT (Information Technology) 統制
- ・現金出納業務の不正防止
- ・企業経営、役員の監視方法

④予算管理

- ・予算編成スケジュール
- ・予算体系
- ・材料費予算の編成方法
- ・経費、労務費予算の編成方法
- ・損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書予算の編成方法
- ・連結予算の有無、単位
- ・予算統制の方法
- ・予算管理制度の改善について

⑤中期(経営)計画

- ・長期計画、ビジョンの有無
- ・主たる経営目標

- ・中期計画の期間
- ・固定方式とローリング方式
- ・中期計画の策定方法 (トップダウン、ボトムアップ、数字中心、戦略中心)
- ・中期計画策定のスケジュール
- ・経営目標の現場への展開方法

⑥原価計算

- ・原価計算の方法 (直接原価計算、標準原価計算)
- ・標準原価計算の会計帳簿への組み込み方法
- ・原価差異(差額)の調整計算
- ・原価標準の設定方法
- ・直接原価計算の場合の固定費調整の方法
- ・勘定関連図
- ・月次棚卸の有無
- ・間接費の配賦方法、配賦基準
- ・月次連結原価計算
- ・サービス原価計算の方法
- ・単位原価計算(部品表積み上げ型原価計算)の採用
- ・原価企画の採用

⑦現場管理

- ・改善管理の手法 (標準原価計算、ミニ・プロフィットセンター等)
- ・TQC (Total Quality Control) やTQM (Total Quality Management), TPM (Total Productive Maintenance), 方針管理等との関連

⑧利益管理

- ・算出している利益区分
- ・本社費の配賦基準
- ・損益把握の単位
- ・損益計算書の項目
- ・収益、費用の管理方法
- ・管理対象利益

⑨会計情報システム

- ・総勘定元帳、補助記入帳、補助元帳、連結決算等のシステム
- ・パッケージソフトウェアの活用有無
- ・パッケージソフトウェアの場合の導入モ

- ジュール
- ・周辺システムとの自動仕訳
- ・自社開発システムの場合のシステム構成図
- ・原価計算システム, 予算管理システム等
- ⑩その他
 - ・施設の管理方法
 - ・販売価格の設定方法
 - ・内部移転価格の設定方法
 - ・投資経済性評価基準
 - ・統廃合や撤退基準
 - ・広告宣伝費, 販売促進費, マーケティング費用, 研究開発費の管理
 - ・物流コスト管理
- ・損益分岐点管理
- 4) 「C から始める PDCA」は, 「C から始まる PDCA」と呼ぶ場合もある。
- 5) 「部門別損益計算」は, 「部門別場所別損益計算」, 「場所別部門別損益計算」と表記されることもあり, 必ずしも用語が統一されていない。本論では, 「部門別損益計算」で統一する。
- 6) 筆者は JA の広域合併には肯定的ではない。理由は, 自己資本比率の改善が合併の主たる目的で, 経営管理面では事業部制により旧体制が事実上存続していること, 地域の差別化が困難となることからである。

(参考文献)

- 岩崎満 (2003) 「協同活動こそ, 組合の基本ー組合員アンケートを活用した改革の取組ー」『経営実務』2003年12月号, 58 (13), 全国協同出版, pp.18-25。
- 一般社団法人 全国農業協同組合中央会 (2020) 「グループ組織図」JA 全中ホームページ, <https://www.zenchu-ja.or.jp/organization/>, 2020年6月28日閲覧。
- 甲斐武至 (1992) 『《新訂》農協経営管理入門』, 全国協同出版, 初版は1959年。
- 甲斐野新一郎 (2020) 「現場を活かす JA 経営基盤の強化」『農業協同組合経営実務』2020年5月号, 75 (5), 全国共同出版, pp.46-51。
- 川野克典 (2014) 「日本企業の管理会計・原価計算の現状と課題」『商学研究』第30号, 日本大学商学部商学研究所, 日本大学商学部会計学研究所, 日本大学商学部情報科学研究所, pp.75-76。
- 川野克典 (2016) 『管理会計の理論と実務 第2版』中央経済社, p.254。
- 規制改革推進会議 (2019) 『規制改革推進に関する第5次答申 ～平成から令和へ～多様化が切り拓く未来～』内閣府, p.10。
- 熊本県農業協同組合中央会総合評価研究会 (2001) 『JAにおける「総合評価制度」ー JA の理念・ビジョンの確実な実現を目指して』。
- 黒川俊継 (1999) 「支所別・部門別損益管理の導入と活用」『農業協同組合経営実務』1999年3月号, 54 (3), 全国協同出版, pp.23-28。
- 斉藤由理子 (2005) 「改正された部門別損益計算にみる農協の損益管理と収支構造」『農林金融』2005年02月号, 第58巻第2号通巻708号, 農林中金総合研究所, pp.47-48。
- JA 全中経営対策部 (2010) 「協同を支える JA 経営の変革ー JA グループが直面する課題」『月刊 JA』2010年10月号, 56 (10), 全国農業協同組合中央会, pp.17-18。
- JA 全中経営対策部 (2010) 「経営管理の高度化をめざして」『月刊 JA』2010年10月号, 56 (10), 全国農業協同組合中央会, pp.24-26。
- JA 全中経営対策部 (2014) 「経営管理の高度化による JA 基盤強化に向けて」『月刊 JA』2014年2月号, 60 (2), 全国農業協同組合中央会, pp.16-25。

- 下田吉昭 (1999) 「事業所別損益管理を活用する」『農業協同組合経営実務』1999年3月号, 54 (3), 全国協同出版, pp.17-22。
- 全国協同出版編集部 (1999) 「部門別・場所別損益管理のさらなる活用に向けて (特集 部門別・場所別損益管理のシステム化)」『農業協同組合経営実務』1999年3月号, 54 (3), 全国協同出版, pp.6-11。
- 全国農業協同組合中央会 (2010) 『JA の財務会計と管理会計』。
- 全国農業協同組合中央会 (2010) 『「部門別損益計算書」作成の手引き (第4版)』, JA グループ内部資料。
- 全国農業協同組合中央会 (2012) 『経営管理高度化の取組み概要』, JA グループ内部資料。
- 全国農業協同組合中央会 (2015) 『JA 中期計画策定の手引き』, JA グループ内部資料。
- 全国農業協同組合中央会 (2018) 『JA ファクトブック 2018』日本農業新聞, p.7。
- ダイヤモンド (2019) 「農政改革骨抜きで二極化 JA 存亡ランキング」『週刊ダイヤモンド』3月9日号, 107 (10), ダイヤモンド社, pp.58-71。
- 農林水産省 (2020) 「令和元年度食料自給率について」https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/attach/pdf/012-16.pdf, 2020年11月8日閲覧。
- 農林中央金庫 (2019) 『JA バンク基本方針 系統信用事業の再編と強化にかかる基本方針』。
- 日本農業新聞 (2020) 「全中 中家会長 2期目始動 改革継続へ決意」日本農業新聞 2020年8月21日, <https://www.agrinews.co.jp/p51687.html>, 2021年1月13日閲覧。
- 濱田達海 (2005) 「JA における管理会計・総合評価の動きについて」『にじ』(612), 協同組合連携機構, pp.86-96。
- 水谷成吾 (2018) 「想いのある中期計画が農協を変える」『農業協同組合経営実務』2018年8月号, 73 (8), 全国共同出版, pp.22-33。
- 山田徳彦 (1999) 「支所別・部門別損益管理をめぐる状況」『農業協同組合経営実務』1999年3月, 54 (3), 全国協同出版, pp.12-16。
- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年。)

(Abstract)

With the revision of the agricultural cooperative law, Japan Agricultural cooperatives are promoting self-reforms named "Zikokaikaku". And the management accounting practices have been supporting them. The level of management accounting practices in Japan Agricultural cooperatives have improved rapidly over the past 10 years, and some Japan Agricultural cooperatives have reached the level of catching up or overtaking listed companies. In this paper, after considering the current situation of management accounting practices of Japan Agricultural cooperatives, I propose the necessity of reviewing value standards, changing the mind of managers, and the utilization of ICT (Information & Communication Technology).