

# JAリスクマネジメントコンサル概要

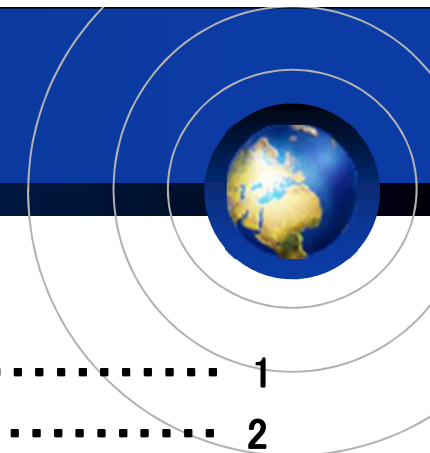


協同経済経営研究所

株式会社 協同経済経営研究所

Cooperatives Economy And Management Research Institute

# 目次



## I. リスクマネジメントコンサルの特徴と流れ

・JA向けリスクマネジメントコンサルの考え方と特徴 .....	1
・JA向けリスクマネジメントコンサルの流れ .....	2
・JA向けリスクマネジメントコンサルの内容 .....	3

## II. リスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)

・リスクアセスメント評価の内容 .....	7
・リスクアセスメント評価の期間、手順と予算 .....	10

## III. リスクマネジメント構築コンサル(実践適用アプローチ)

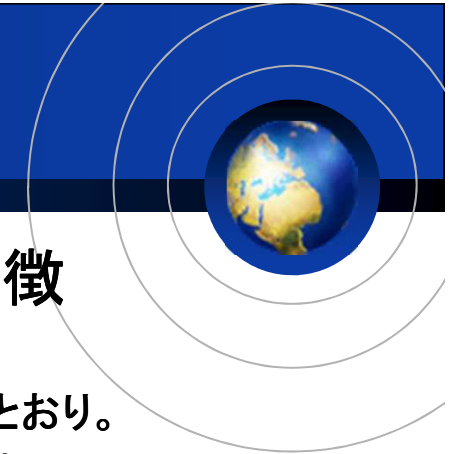
・リスクマネジメント構築コンサルの特徴と内容 .....	12
・リスクマネジメント構築コンサルの期間と予算 .....	13

## IV. アドバイザリー業務(保守・サポート)

・アドバイザリー業務の内容 .....	14
・アドバイザリー業務の契約および期間、予算 .....	15

## V. 免責および前提条件

# I .リスクマネジメントコンサルの特徴と流れ



## ■ JA向けリスクマネジメントコンサルの考え方と特徴

- 現在実施しているJA向けコンサルのビジネスの考え方と特徴は以下のとおり。
  - ◆ JA向けといった総合農協のリスクマネジメントに的を絞ったコンサルであること。
  - ◆ 信用(金融)、共済事業(保険)、経済事業(購買、販売)といった総合事業を営む総合農協に対する統合的リスク管理の実務的かつ実践的なソリューション提供であること。
  - ◆ JAのリスクマネジメントのミドルセクションを担うのは企画部門であり、少人数の限られた人材のなかでリスクマネジメントに関わる牽制やモニタリングが出来るよう実務面での徹底した省力化と機能強化を目標にしている。
  - ◆ 現場の農協で実務として定着するよう農協の現場段階で実際に使用されている優れた実務ツール(リスク量の算出・分析、関連規定等)を集積しており、現場で最も使いやすい知的実務ツールであること。
  - ◆ 実際に系統農協での指導団体や事業連に従事した者がJAに対するコンサルを実施するため、他のコンサルに比べて遙かに系統農協の組織に対する理解や専門性、実践経験を有している。
  - ◆ 徹底した現場主義を基本にしており、現場段階でのリスクマネジメント態勢の構築の実践指導やリスクマネジメントによる収益面での具体的な改善や成果を到達目標としている。
  - ◆ 具体的な改善を実現するためには、職員クラスへの働きかけだけでなく、役員に対する働きかけと意志決定を促し、具体的な収益改善につなげていく仕組みを実践している。

# I .リスクマネジメントコンサルの特徴と流れ



## ■ JA向けリスクマネジメントコンサルの流れ

### ● リスクマネジメントコンサル全体の流れ

- ◆ JA向けのリスクマネジメントコンサル全体の流れは、①リスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)、②リスクマネジメント構築コンサル(実践適用アプローチ)、③アドバイザリー業務(保守・サポート)の3段階を想定しています。
- ◆ 第1段階のリスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)では、JA経営の現状分析を通じて当該JAのリスクマネジメントが有効に働くためには何が課題か、経営改善による収益改善効果の把握を行い、JAとコンサルティングにおける改善目標や共通の課題認識を行います。
- ◆ 第2段階のリスクマネジメント構築コンサル(実践適用アプローチ)では、現状評価で設定された経営改善目標やリスクマネジメントが有効に機能するための課題解決をJAとともに考え、課題解決や実際のリスクマネジメントの構築や高度化を行います。
- ◆ 第3段階のアドバイザリー業務(保守・サポート)では、リスクマネジメント態勢を維持していくための基礎データや情報の提供に加えてリスクマネジメントや会計、経営課題などについてのアドバイザリーを外部専門機関と連携しながら行っていきます。

# I .リスクマネジメントコンサルの特徴と流れ



## ■ JA向けリスクマネジメントコンサルの内容

- 第1段階 リスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)
  - ◆ リスクアセスメント評価(現状分析)では、①農協の財務分析、②現行リスクマネジメントの内部統制としての有効性評価、③次の段階で提供するリスクマネジメントツールによる統合リスク量の算出と評価、分析を行っている。
  - ◆ この現状分析を通じて当該JAの経営の全体像を捉え、利益改善の可能性の目安を把握する。リスクマネジメントが有効に働くためには何が課題か、経営改善による収益改善効果のためには何が必要かを把握し、次のコンサルステップにおけるコンサルティングにおける改善目標をたてる。
  - ◆ この利益改善項目やリスクマネジメントが有効に機能するための課題を抽出し、レポートとして提出することでクライアントであるJAの経営層や幹部職員との課題認識の共有化を行っている。このため、報告は常勤役員会で最終報告を行っている。
  - ◆ 実務で使用可能なリスクマネジメントツールを分析ツールとして活用することで実務としてリスクマネジメントを行っていく場合のイメージ(何が出来るか)がはっきりする。
  - ◆ 現状分析を通じてコンサルを実施する側と受ける側での課題の共通認識を図ることを最大の目標にしている。

# I .リスクマネジメントコンサルの内容・特徴と進め方



## ■ JA向けリスクマネジメントコンサルの内容

- 第2段階 リスクマネジメント構築コンサル(実践適用アプローチ)
  - ◆ 第1段階を経て次に第2段階へ移行する。リスクマネジメント構築(本格コンサル)では、①経営の継続性確保と内部統制としてのリスクマネジメント態勢の構築、②リスク量の可視化とリスクコントロール手法の提供、③モニタリングと目標利益の導入による経営改善と経営の効率化を柱にリスクマネジメント構築コンサルを行っている。
  - ◆ この現状分析を通じて当該JAの経営の全体像やリスクマネジメント上の課題点、利益改善のポイントが把握されているためコンサルティングにおけるテーマが明確になっている。
  - ◆ この設定したコンサルティングテーマに沿って最終的な利益改善やリスクマネジメント態勢の構築がどう実現できるかがポイントであり、経営層や職員に向けて働きかけていく。
  - ◆ リスクマネジメントツールをこの段階で配布し、実務で定着ができるよう指導を行っていく。分析の意味や知識の伝授などもポイントになってくる。
  - ◆ リスクマネジメントのなかで重要な機能はミドルセクションによる牽制機能と企画Plan機能の充実と役員層における意志決定と実行のDo機能の構築をポイントにコンサルティングを進めている。

# I .リスクマネジメントコンサルの内容・特徴と進め方



## ■ JA向けリスクマネジメントコンサルの内容

- 第3段階 アドバイザリー業務(保守・サポート)
  - ◆ 第2段階を経てJA自らがモニタリング資料の作成が出来るようになり、リスクマネジメントに関わる基礎知識の向上が図られる。しかしながら、リスクマネジメントに関わるツールを維持して仕組みを継続していくためには、データの更新が不可欠になってくる。
  - ◆ また、実際にツールを使用するなかでJAの現場での改善要望を受けてツールの改善や高度化を行い、より実務や実践に向けた改良を行い、提供・還元している。
  - ◆ アドバイザリーの中心は、①リスクマネジメントのモニタリングに関わるデータの提供、②リスクマネジメントを含む経営全般(決算、財務)の改善に関わるアドバイスを中心に実施している。
  - ◆ リスクマネジメントのモニタリングに関わるデータ提供の内容はVaR(最大損失リスク量)算出のための市況データ(毎月)と貸出の信用リスク算出に関わる計算結果の還元、経済事業リスク算出のためのバリュエーションのデータ更新を行っている。
  - ◆ アドバイザリー業務における現地での指導は年間3~4回程度を想定している。現地に行くタイミングとしては四半期ごとにALMやリスク管理委員会が開催されるため、そのタイミングをみて現地指導を実施している。

# I .リスクマネジメントコンサルの内容・特徴と進め方

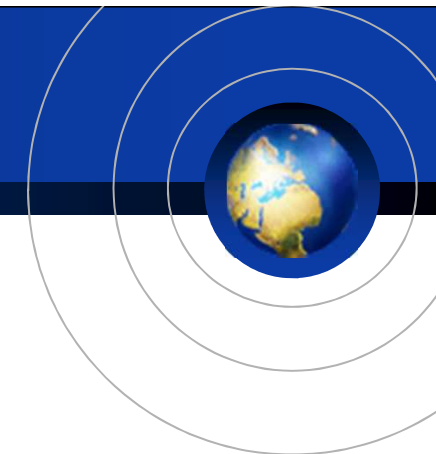


## ■ JA向けリスクマネジメントコンサルの内容

- その他のサポート体制(セミナーの実施、情報提供)
  - ◆ 現在、実施しているコンサルは個人レベルで実施しているため、外部にJAをサポートするネットワークを構築している。1つは、知識ベースのネットワークで金融工学の専門機関や会計・税務などの専門機関との連携を行っている。2つめは、セミナーの開催や会議の開催は日本農業新聞など外部の機関に事業委託を行っている。
  - ◆ 日本農業新聞でのセミナーの開催は、リスクマネジメントの確立に向けた喚起、動機付けのための位置づけで、コンサルを実施しているJAに関しては「先進的リスクマネジメント研究会」を年数回開催し、リスクマネジメントの実践JAでの意見交換の場を設定している。
  - ◆ こうしたセミナーや研究会といった場を通じてリスクマネジメントの成熟段階に応じたコンサルに対する要望や改善を絶えずできる仕組みを行っている。
  - ◆ 情報提供は金融工学研究所の信用リスク情報、金利等市況情報、バリュエーションの基礎情報などを行っているが、住宅ローンのキャッシュフローの把握のための金融工学モデルの提供も今後、行っていく。



## Ⅱ. リスクアセスメント評価（現状分析アプローチ）



### ■ リスクアセスメント評価の内容

#### ● リスクアセスメント評価の内容と特徴

以下の柱を中心に評価を行い課題認識の共通化を行います。

##### ◆ I 財務分析による収支構造の把握

全体の収支構造と資産構成のバランスを評価し、財務上の課題点を明確にします。このプロセスは収支構造全体を把握し、本格コンサルを行う際に何を課題点としてすすめていくか。個別のJAの実情を踏まえた財務上の課題点の把握を行います。



**収支構造からみた財務上の課題点の明確化**

##### ◆ II 内部統制（リスクマネジメント）の有効性評価

現地でのヒアリングを行い、JAで現状運営されているリスク管理やマネジメントの有効性評価をPDCAサイクルの有効性の観点から実施します。内部統制の有効性評価のチェックリストと実際に行っているリスクマネジメント上の仕組みの課題点を明確にします。



**PDCAからみたリスク管理やマネジメントの有効性評価**

## Ⅱ. リスクアセスメント評価（現状分析アプローチ）



### ■ リスクアセスメント評価の内容

#### ● リスクアセスメント評価の内容と特徴

#### ◆ Ⅲ リスク量に関する把握と分析

実際のツールを使用してできれば経営全体の統合リスク量を算出します。統合リスク量と自己資本額を比較することで現在の経営の継続性の程度を客観的に把握することが目的です。また、全体のリスク量を算出するには貸出の担保データの整備状況や経済事業に関しては管理会計の整備状況に依存します。このため、どのようなデータの整備が必要になるかが明確になります。また、将来リスクの状況がある程度把握できるようになります。

利鞘や収支の効率性の分析も行いますので毎期、安定的に収益を確保するための課題点の把握を行います。安定収益の観点からの課題点の抽出を行います。



**経営全体の統合リスク量からみた経営の継続性の評価**  
**安定収益の確保からみた課題点の明確化**

## Ⅱ. リスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)



### ■ リスクアセスメント評価の内容

#### ● リスクアセスメント評価の内容と特徴

#### ◆ IV 総合評価

I からⅢの分析を通じて当JAにとって経営の継続性の維持や安定収益の実現、マネジメントの有効性の確保を図るために何がポイントになるのかを提示していきます。

収支構造・財務構造の課題点、PDCAからみたリスクマネジメントの課題点、経営の継続性の評価と安定収益からみた課題点を踏まえ、JAとの現状からみた課題認識、ポイントの共有化を図ります。



**課題認識の共有化ならびに改善・改革に向けたポイントの共有化**

#### ◆ V とりまとめ

とりまとめにあたっては、パワーポイントによる報告書(本冊)80ページ程度、要旨に関してはword文書6~8ページ程度のドキュメントとしてとりまとめます。

## Ⅱ. リスクアセスメント評価（現状分析アプローチ）

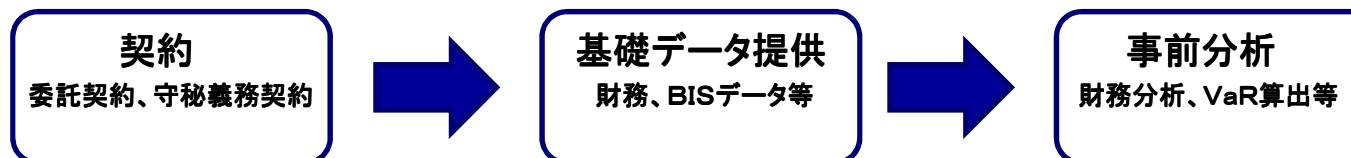


### ■ リスクアセスメント評価の期間、手順と予算

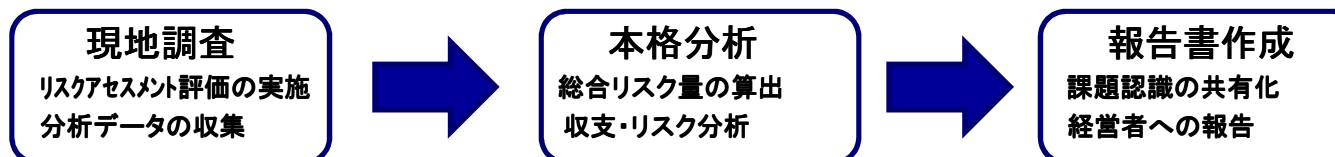
#### ● リスクアセスメント評価の手順と期間

#### ◆ リスクアセスメント評価の進め方と手順

以下のような手順を進めます。契約に関しては、守秘義務契約書、業務委託契約締結後、ディスクロージャー誌過去3期分、BISデータなど送っていただき事前分析を進めます。



事前分析がある程度進んだ段階で現地JAに出向き、PDCAからみたリスクマネジメントの有効性評価や不足しているデータの収集を企画、信用部門を中心に行います。リスクアセスメント評価実施後、分析・評価を進め、報告書としてとりまとめます。



## Ⅱ. リスクアセスメント評価（現状分析アプローチ）



### ■ リスクアセスメント評価の期間、手順と予算

#### ● リスクアセスメント評価の手順と期間

##### ◆ リスクアセスメント評価にかかる期間

前述のような手順を進めますが、これまでに実施したJAにおいては役員報告まで完了するまでに2～3か月を要しています。

期間的には契約後、事前分析と事前調査までに1か月、本格分析に1か月、事前打ち合わせ、役員報告の完了までに1か月を要しています。

#### ● リスクアセスメント評価に関わる予算

##### ◆ リスクアセスメント評価に関わる予算

リスクアセスメント評価に関わる全体の期間が2～3か月程度、報告書のとりまとめを含めた作業人日数に20人日前後を要していることから、リスクアセスメント評価に関わる経費は250万円程度になります。

なお、直接経費に関しては現地調査に関わる旅費、役員報告に関わる旅費などの直接費のご負担をお願いしております。

### Ⅲ. リスクマネジメント構築コンサル(実践適用アプローチ)

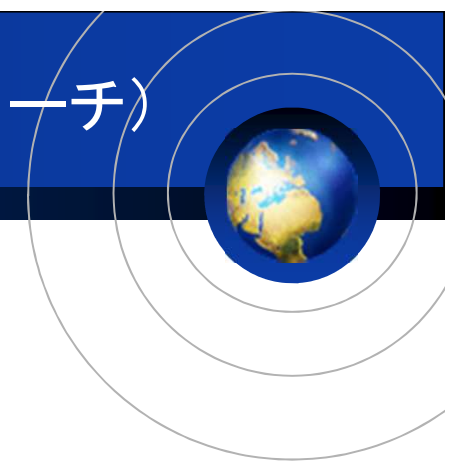


#### ■ リスクマネジメント構築コンサルの特徴と内容

##### ● リスクマネジメント構築コンサルの特徴と内容

- ◆ リスクマネジメント構築(本格コンサル)では、①経営の継続性確保と内部統制としてのリスクマネジメント態勢の構築、②リスク量の可視化とリスクコントロール手法の提供、③モニタリングと目標利益の導入による経営改善と経営の効率化を柱にリスクマネジメント構築コンサルを行っている。
- ◆ リスクマネジメント構築コンサルの段階では、JAのリスクマネジメントの実践に資するリスクマネジメントツールの提供、参考規定などハード、ソフトのノウハウの提供を実際に行う。
- ◆ すでに現状評価のなかで課題点や改善や改革のポイントは判明しているため、明かになった改善や改革のポイント、態勢整備を中心にコンサルを進める。
- ◆ 個別JAごとに実情が異なるため、コンサルの内容はJAによって異なっている。このため、本格コンサルを行う場合の提案書を作成し、個別JAの実情にあわせた計画を作成し、JAと双方確認のうえ契約を実施している。
- ◆ リスクマネジメント構築コンサルを通じて、コンサルと同時に知識のレベルアップがリスクマネジメントを実務として運営していくうえでは必要になるため、役員、職員向けに数値を読むための基礎知識のレベルアップを実施している。

## Ⅲ. リスクマネジメント構築コンサル(実践適用アプローチ)



### ■ リスクマネジメント構築コンサルの期間と予算

#### ● リスクマネジメント構築コンサルの期間

##### ◆ リスクマネジメント構築コンサルにかかる期間

リスクマネジメント構築に要する期間は、JAの個別課題の状況や予算に依存します。これまでに実施したJAにおいては全体のレベルアップや個別課題の解決までに1年程度を要しています。規定関係の役員会での決定などを考慮しますと最低限3か月以上の期間はかかると考えられます。毎月、課題と整備すべきテーマを定め、1歩ずつJAとともに解決する方法で進めています。提案書に関しては別紙のサンプルを参考にしてください。

#### ● リスクマネジメント構築に関わる予算

##### ◆ リスクマネジメント構築に関わる予算

リスクアセスメント評価の結果、個別JAのリスクマネジメント態勢の構築にかかる期間を想定します。1年程度の取り組み期間が必要な場合には800～1,000万円程度になります。予算等の制約や期間が短縮で済む場合には、個別のJAの実情に依りますが半年で済む場合には500万円程度になります。年度をまたぐ場合が多いので年度ごとの負担は上記の金額の半分程度になります。

なお、直接経費に関して旅費などの直接費のご負担をお願いしております。

## IV.アドバイザー業務(保守・サポート)



### ■ アドバイザー業務の内容

#### ● アドバイザー業務の内容

- ◆ アドバイザー業務の内容は、①リスクマネジメントのモニタリングに関わるデータの提供、②リスクマネジメントツールの改善・改良結果の提供、③リスクマネジメントを含む経営全般(決算、財務)の改善に関わるアドバイスを中心に実施している。
- ◆ データ提供の内容は、金利など基礎データ、上場会社の信用情報(毎月)等に加え、経済事業リスクの算出のための基礎データ(年2回)を提供する。
- ◆ アドバイザー業務における現地での指導は年間3~4回程度を想定している。現地に行くタイミングとしては四半期ごとにALMやリスク管理委員会が開催されるため、そのタイミングをみて現地指導を実施している。
- ◆ コンサルティング実施JAを中心に、「先進的リスクマネジメント研究会」を設置し、現場段階での要望や解決事例をJA同士相互に情報交換する場とメンバーの知識のレベルアップを目的に開催する。
- ◆ IFRSやBISなど外部環境の変化に関しても外部専門機関との連携により、専門的な助言が受けられるような協力体制を構築している。



## IV.アドバイザー業務(保守・サポート)



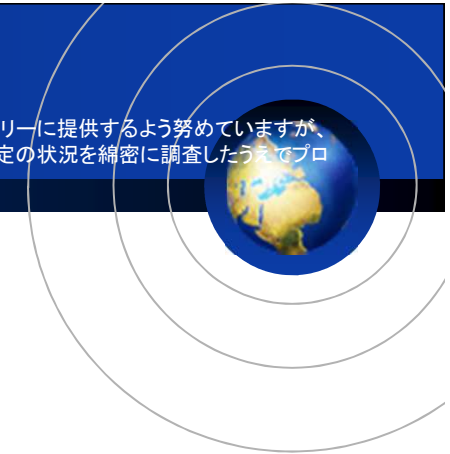
- **アドバイザー業務の契約および期間、予算**
  - **アドバイザー業務の契約および期間、予算**
    - ◆ **アドバイザー業務については、データの更新などを実施するため、1年ごとの更新を前提としている。**
    - ◆ **1年契約で予算は1JAあたり150万円/年としている。旅費などの実費に関しては、別途の請求としている。**
    - ◆ **守秘義務契約に関しては、コンサルティングの前提として双方で契約を行っているため、アドバイザー業務においても引き続き継続している。**

## V 免責、および前提条件



- 受託者は監査手続を実施していない。したがって、対象事業、事象の財務情報に対していかなる意見を表明するものではなく、かつ、いかなる意味においても監査証明またはそれに類似した証明・保証を与えるものではない。財務情報以外の法令等コンプライアンスに抵触する事象に関しても内部統制の監査手続を実施しておらず、いかなる意見を表明するものではなく、かつ、いかなる意味においても監査証明またはそれに類似した証明・保証を与えるものではない。また、業務完了後の財務ならびにコンプライアンスに関する発生事象について追跡調査する責務を負わない。
- 本件業務は業務アドバイザー契約であり、業務の過程において貴組合に提案するアイデア、コンセプトに基づき、貴組合が検討し、経営意思として決定した内容および結果については、何らかの証明・保証を与えるものではなく、貴組合自らの経営意思に基づく結果であり、証明・保証等の責務を負わない。
- 本件業務の遂行過程において受託者が作成し、貴組合に提出する報告書その他のドキュメント等(以下、「本件成果物」という。)に対する著作権、およびそれらに含まれるノウハウ、コンセプト、アイデアその他の知的財産権は、すべて業務受託者に帰属する。
- 秘密保持義務に違反しない限度で、本件成果物およびこれに含まれるノウハウ、コンセプトまたはアイデア等を、貴組合以外の第三者に対する本件業務と同一または同種の業務の遂行に使用することができる。

ここに記載されている情報は、あくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。的確な情報をタイムリーに提供するよう努めていますが、情報を受け取られた時点以降における正確性は保証の限りではありません。なんらかの行動をとられる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、特定の状況を綿密に調査したうえでプロフェッショナルが下す適切なアドバイスに従ってください。



## ■ 問い合わせ先

加島 徹(かしま とおる)  
株式会社協同経済経営研究所  
〒104-0053  
東京都中央区晴海3-6-8-1715  
Tel 03-6320-5285  
e-mail: [toru-kashima@ceam-ri.com](mailto:toru-kashima@ceam-ri.com)  
ホームページ: <http://www.ceam-ri.com>

または

株式会社日本ビジネスソリューション  
Tel 03-3270-0020  
E-mail [toru-kashima@ceam-ri.com](mailto:toru-kashima@ceam-ri.com)