

JAリスクマネジメントに関わる 現状評価について



協同経済経営研究所

株式会社 協同経済経営研究所

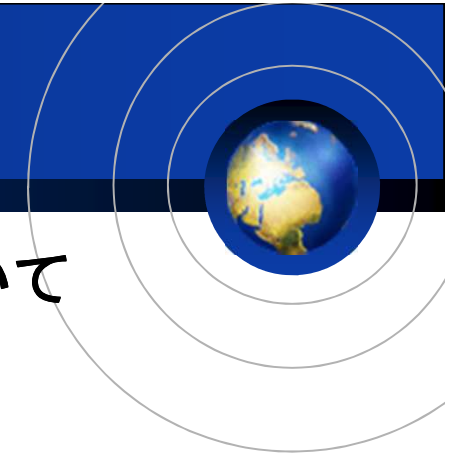
Cooperatives Economy And Management Research Institute

目次



I. リスクアセスメントによる現状分析・評価の実施	
・JA向けリスクアセスメントによる現状評価について	1
II. リスクマネジメントコンサルとリスクアセスメント	
・リスクマネジメントコンサルの流れと現状評価	4
・JA向けリスクアセスメント評価の位置づけ	5
III. リスクアセスメント評価の報告内容と特徴	
・レポートによるリスクアセスメント評価報告	7
IV. リスクアセスメント評価の内容(現状分析アプローチ)	
・リスクアセスメント評価の内容	10
V. リスクアセスメント評価の期間、手順	
・リスクアセスメント評価の期間、手順と予算	15
・リスクアセスメント評価の使用データ	17
VI. 協同経済経営研究所の概要	
・会社概要	19
VII. 免責、および前提条件	22

I .リスクアセスメントによる現状分析・評価の実施

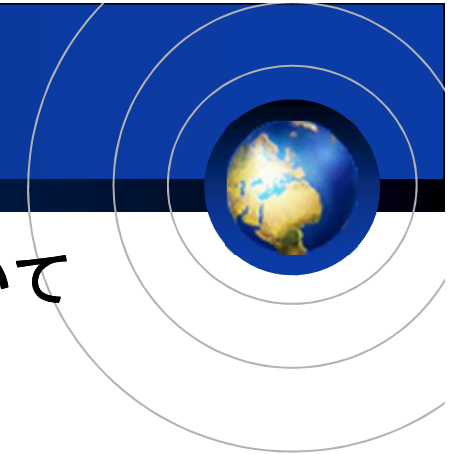


- JA向けリスクアセスメントによる現状評価について
 - JA向けリスクマネジメントに関わる現状評価手続きの実施

<目的>

- ◆ 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双方の課題認識を行います。
- ◆ JAの本格的なリスクマネジメント態勢を構築する際にJAの現状を十分に理解することは、実務として有効に機能するリスクマネジメントを構築・実践するうえで必要不可欠といえます。
- ◆ 現状の財務や内部統制、信用・経済などのリスク認識を客観的に認識していくことは、これから何に対処すべきなのかを明確に認識し、重点的に対処すべき事項を明確にすることになります。

I .リスクアセスメントによる現状分析・評価の実施

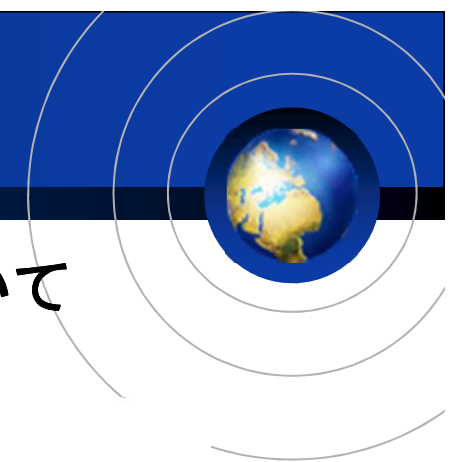


- JA向けリスクアセスメントによる現状評価について
 - JA向けリスクマネジメントに関わる現状評価手続きの実施

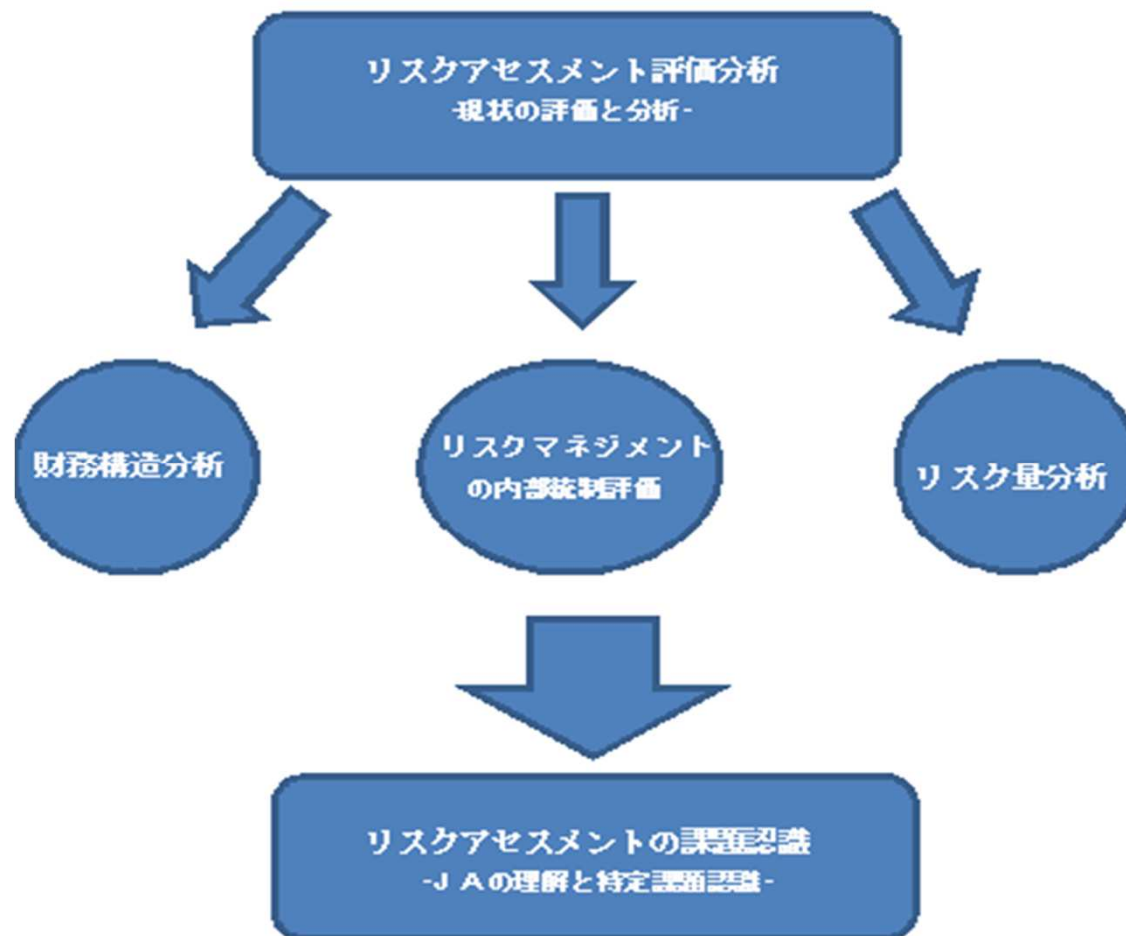
<内容>

- ◆ リスクマネジメントに関わる現状評価手続きは、主に①財務分析、②内部統制評価、③リスクマネジメントツールを活用したリスクテイク状況の確認が主な内容になります。
- ◆ 財務分析では、過去3年間程度の財務諸表を中心に当該JA経営における資産の動きと現状分析を通じて当該JAのキャッシュフローCFの動きを把握します。資産、負債の動きと収益、CFを対比することで当該JAの財務構造を把握し、最も効率的な収益確保のための課題の認識を行います。
- ◆ 内部統制評価では、現在のJAで実施しているリスクマネジメントの仕組みを把握したうえでリスクマネジメント態勢の有効性の検証を行います。リスクマネジメントにおけるPDCAサイクルにおけるプロセスチェックを通じて評価を行います。
- ◆ 現状のリスク量の把握について、リスクマネジメントツールを利用した信用・経済（経済に関しては特定部門）などのリスク認識を行ったうえで、財務分析とあわせて収益性とリスクの関係からの課題点の把握と改善方向について検討を行っていきます。

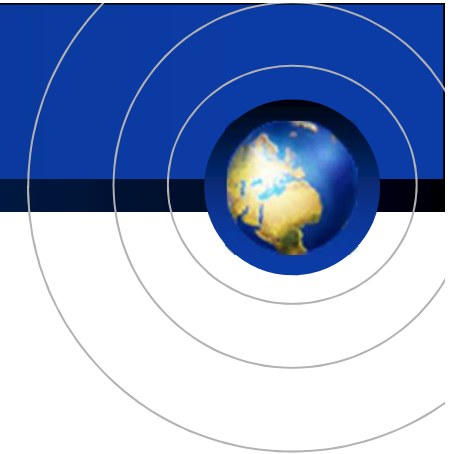
I .リスクアセスメントによる現状分析・評価の実施



- JA向けリスクアセスメントによる現状評価について
- JA向けリスクマネジメントに関わる現状評価手続きの実施



Ⅱ. リスクマネジメントコンサルとリスクアセスメント



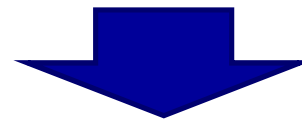
- リスクマネジメントコンサルの流れと現状評価
 - リスクマネジメントコンサル全体の流れ
 - ◆ JA向けのリスクマネジメントコンサル全体の流れは、①リスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)、②リスクマネジメント構築コンサル(実践適用アプローチ)、③アドバイザリー業務(保守・サポート)の3段階を想定しています。
 - ◆ 第1段階のリスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)では、JA経営の現状分析を通じて当該JAのリスクマネジメントが有効に働くためには何が課題か、経営改善による収益改善効果の把握を行い、JAとコンサルティングにおける改善目標や共通の課題認識を行います。
 - ◆ 第2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。

Ⅱ. リスクマネジメントコンサルとリスクアセスメント



■ JA向けリスクアセスメント評価の位置づけ

- 第1段階 リスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)の位置づけ
 - ◆ とくにリスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)はリスクマネジメント態勢を構築するうえでも重要なプロセスになります。
 - ◆ 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、分析を行っています。
 - ◆ 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。



課題の共有化とリスクマネジメントの有効性の確認

Ⅱ. リスクマネジメントコンサルとリスクアセスメント



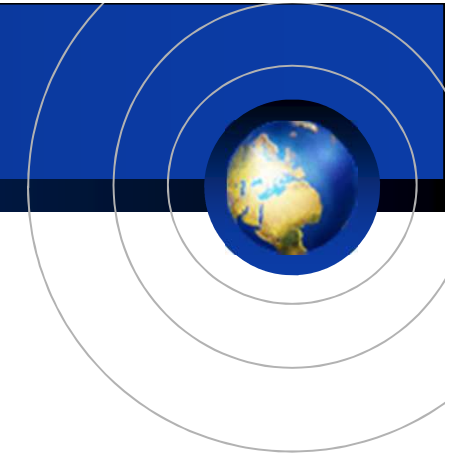
■ JA向けリスクアセスメント評価の位置づけ

- リスクアセスメント評価(現状分析アプローチ)に基づくコンサル期間の見積り
 - ◆ リスクアセスメント評価(現状分析)結果に基づいて、当該JAにおけるその有効性と課題が明確になるために本格的なリスクマネジメント態勢の構築に向けた期間を決定します。
 - ◆ 複雑な課題が無い場合には、コンサル期間は短期間で済むため、大きなコストはかかりません。リスクマネジメント態勢の構築は内部統制の仕組みが良好な場合は短くて半年程度で済むと推測されます。本格コンサル期間については、JAの評価結果に依存します。



リスクマネジメント態勢の構築
に向けた期間の確定

Ⅲ. リスクアセスメント評価の報告内容と特徴



■ レポートによるリスクアセスメント評価報告

- レポートの種類は2通り
 - ◆ リスクアセスメント評価報告は基本的にレポートによる報告を基本にしています。
 - ◆ レポートは2通りで、①分析結果の詳細な結果を記載した報告書(本文70p程度:パワーポイント形式)と②詳細な内容を要約した報告書(20p word形式:参考資料含む)で報告ととりまとめを行っています。→(サンプル目次は次ページ以降)
- レポートの報告
 - ◆ リスクアセスメント評価報告を、JAの常勤役員等、経営層に対して行っていきます。
 - ◆ この際に使用する資料は、要約したレポートで、①分析結果の要点と課題となる事項(財務・内部統制・リスクマネジメント)の説明と理解、②総合的リスクマネジメント態勢の構築を行う際の見通しと効果について、報告を行っています。

サンプル<詳細>報告JA目次

I.財務的特徴	4
II.内部統制に関する評価	9
III.ALM分析による金利リスク・収支分析結果	16
IV.統合リスク量とリスク許容額	28
V.有価証券運用に関する統合リスク評価	39
VI.貸出金に関するリスク評価	53
VII.経済事業のリスクコントロール	63

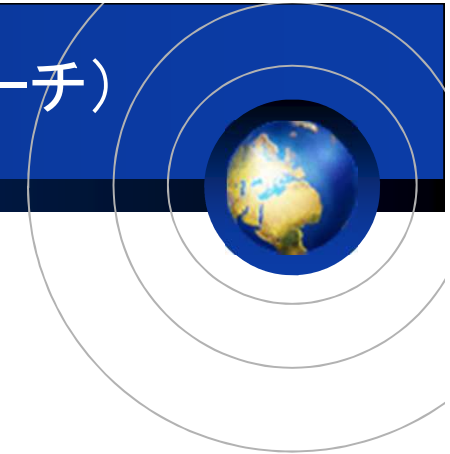
- 実際の実例の詳細報告の目次例で70p前後になります。

サンプル<要約>報告JA目次

1.財務からみた収支構造	1
2.リスク量とリスク許容量と経営の継続性 (最大損失リスク量による経営の健全性)	2
3.事業とリスク量、収益 (1)信用事業全体 (2)貸出 (3)有価証券 (4)経済事業	4
4.リスクマネジメントに関わる内部統制と内部牽制組織	8
5.総合的リスクマネジメントの実践に向けた検討課題	10
参考資料	14

- 実際の実例の要旨報告の目次例で20p前後になります。

IV. リスクアセスメント評価の内容(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

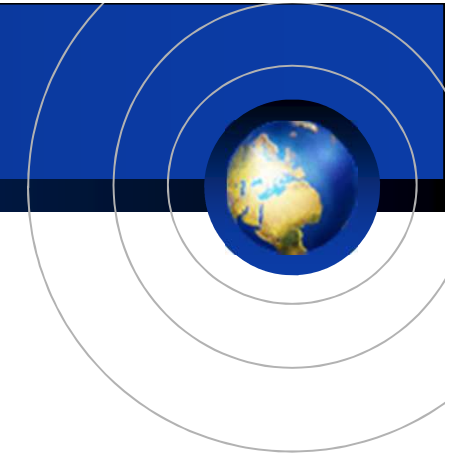
◆ II 内部統制(リスクマネジメント)の有効性評価

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

IV. 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

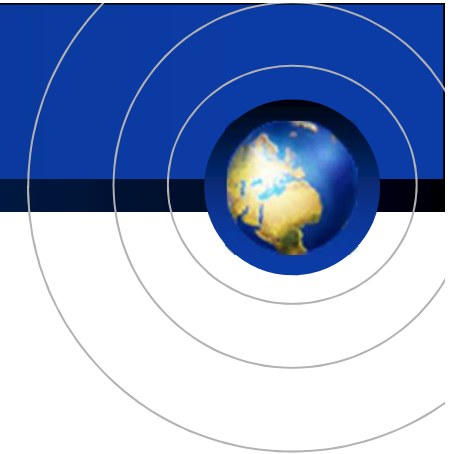
実際のツールを使用してできれば経営全体の統合リスク量を算出します。統合リスク量と自己資本額を比較することで現在の経営の継続性の程度を客観的に把握することが目的です。また、全体のリスク量を算出するには貸出の担保データの整備状況や経済事業に関しては管理会計の整備状況に依存します。このため、どのようなデータの整備が必要になるかが明確になります。また、将来リスクの状況がある程度把握できるようになります。

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

IV. 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10～20ページ程度のドキュメントとしてとりまとめます。



内部統制組織に関する評価結果

チェック項目	評点	コメント
1. リスク管理構造		
(1) リスク管理方針	3	内部牽制組織に関しては、ミドルセクションが機能しており、また、リスク管理方針や規定も明文化されており、一般的な農協のレベルと比べるとリスク管理のレベルは良好と考えられる。態勢的な観点では、企画がミドルの役割として明確化されており、牽制組織の構築、横断的な経営課題の認識も行われている。
(2) リスク管理の考え方とリスクの認識	3	
(3) 経営者の役割	3	
(4) リスク管理のための牽制組織	4	

小計 13

2. リスクの分析と計測・報告		
(1) リスク管理分野	3	現状のリスク管理分野は、信用事業を中心に行われており、JA経営全体のリスクを捉えたものではない。とくに経済事業の収支コントロールは当JAIにとって重要と考えられる。しかしながら、信用事業においては利用者保護や金融円滑化、信用リスクなど総合的に捉えられていると思慮され、他のJAと比較すると良好と考えられる。リスク管理の課題は、一部VaRなどの指標を用いているが資本との比較が十分出来ないことやリスク許容限度管理(リミット)と積極的な収支コントロールの実現が課題といえる。
(2) リスクの計測手法	2	
(3) 収支管理	2	
(4) リスク管理及び収支管理の報告	3	

小計 10

合計 23

＜総合コメント＞

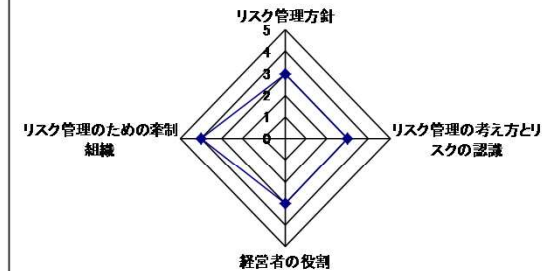
リスク管理体制は内部牽制組織に関して、ミドルセクション(企画)が牽制機能として位置づけられ、機能面、態勢面は整えられている。また、リスク管理方針や規定も明文化されており、一般的な農協のレベルと比べるとリスク管理のレベルは良好と考えられる。

とくにリスク管理の課題は、信用事業だけでなく、収益水準に影響をもたらす経済事業のキャッシュフローの改善を目標としたリスクマネジメント機能の構築が重要である。また、リスク管理の手法の面では、リミット(限度管理)と積極的な収支コントロールの実現が課題といえる。

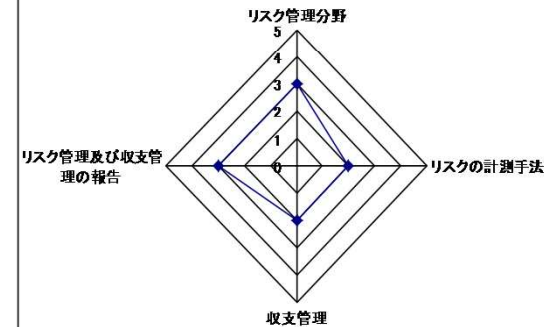
リミット管理では、VaR(最大損失リスク量)などの計測によって統合リスク量を算出し、リスク量の限度を設けていく必要がある。また、収支コントロールに関しては、農協経営で生み出されるキャッシュフローの最大化のために何を実践していくかが問われることになる。そのためには、キャッシュフローの把握とコントロールが重要である。

経営収支の変動の抑制と安定収益の確保、組合の継続性の確保を重点事項にリスクマネジメント態勢を構築していくことが重要であるが、現行の経営判断の仕組みとリスクマネジメント態勢の整理が必要と思われる。

1. リスク管理構造



2. リスクの分析と計測・報告

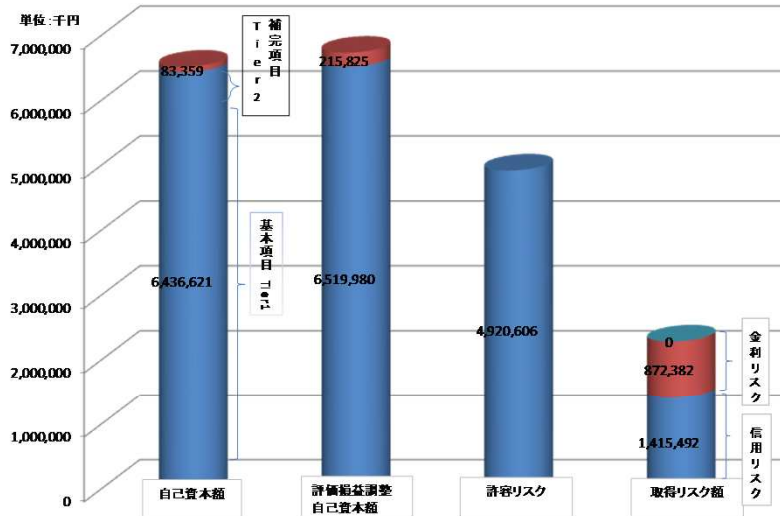


サンプル<リスク量分析評価>報告例

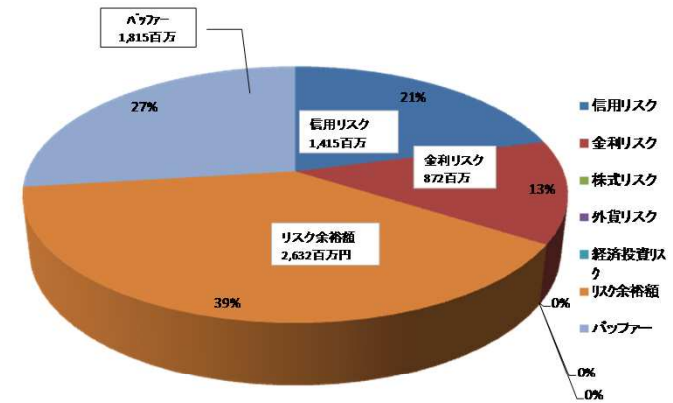


<リスク管理情報> 許容リスクに対する取得リスク量

基準時点 平成23年2月28日
最低自己資本比率 8.0%



評価損益加味後自己資本に対する取得リスク量の内訳



H23.2.28 単位:千円

自己資本	自己資本額	基本項目	補完項目
自己資本	6,519,980	6,436,621	83,359
評価損益調整後自己資本	6,735,806	有価評価損益 215,825	土地評価損益 0
許容リスク	許容額 4,920,606	許容割合 26.95%	パuffer 1,815,199
取得リスク	取得リスク額 2,287,874	金利リスク額 872,382	信用リスク額 1,415,492
	株式リスク額 0	外貨リスク額 0	経済リスク額 0
うち金利リスク	金利リスク額 872,382	貸出 543,178	有価証券 95,933
うち信用リスク	信用リスク額 1,415,492	貸出 1,415,492	有価証券 0

リスク量変化 単位:千円

	H22.2.28	H23.2.28	増減	変化率
貸出		1,958,671	1,958,671	0.00%
金利リスク		543,178	543,178	0.00%
信用リスク		1,415,492	1,415,492	0.00%
有価証券		95,933	95,933	0.00%
金利リスク		95,933	95,933	0.00%
信用リスク		0	0	0.00%
株式リスク		0	0	0.00%
外貨リスク		0	0	0.00%
預金金利リスク		233,271	233,271	0.00%
経済率差		0	0	0.00%
リスク余裕額		2,632,732	2,632,732	0.00%
許容リスク量計		4,920,606	4,920,606	0.00%

参考指標 単位:百万円

	H22.2.28	H23.2.28	増減
95%VaR値	▲ 682	▲ 731	▲ 49
自己資本割合	10.46%	11.21%	0.75%
200bpv	▲ 1,363	▲ 1,441	▲ 78
自己資本割合	20.91%	22.11%	1.20%

自己資本額	6,520 百万円
リスクアセット額	22,690 百万円

V. リスクアセスメント評価の期間、手順

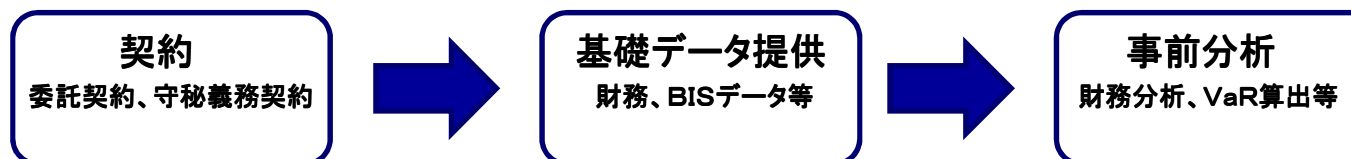


■ リスクアセスメント評価の期間、手順と予算

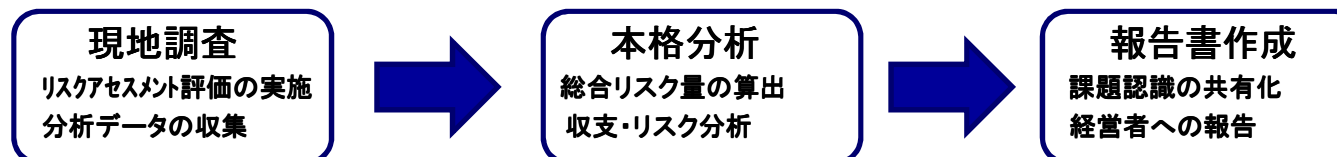
● リスクアセスメント評価の手順と期間

◆ 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。



V. リスクアセスメント評価の期間、手順



■ 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

前述のような手順で進めますが、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。

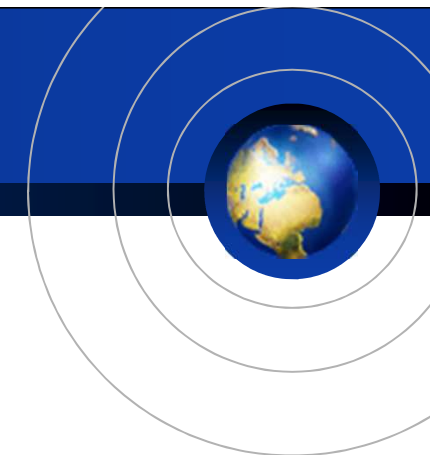
期間的には契約後、事前分析と事前調査までに1か月、本格分析に1か月、事前打ち合わせ、役員報告の完了までに1か月を要しています。

● 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。

V. リスクアセスメント評価の期間、手順



■ リスクアセスメント評価の使用データ

● リスクアセスメント評価に使用するデータ

○財務、リスク管理

当組合のディスクロ誌(過去3年分) 紙 もしくはデータ

管理会計の管理表(総括表) (現地調査時に提供いただきます)

リスク管理体系が把握できるもの (現地調査時に提供いただきます)紙

貸借対照表、損益計算書より入力データに入力し、返送ください。

定期預金、定期貯金の満期構成データ 月別

合計残高試算表 今年度、昨年度

○ALM関連

GPS管理表(過去1年四半期別)データ BISシステム

キャッシュフロー種類別作業表(過去1年四半期別)データ BISシステム

○有価証券関係 コスモス

センシティブティマトリックス データ

ポジションデータ excel ミドル権限で作成

評価損益管理表 bakデータ

V. リスクアセスメント評価の期間、手順



■ リスクアセスメント評価の使用データ

● リスクアセスメント評価に使用するデータ

○貸出

貸出関連BISデータ(現地調査時に提供いただきます)

担保評価表 (現地調査時に提供いただきます)紙

査定結果(個別)の電子ファイル (現地調査時に提供いただきます)

1件別貸出のレコードフォーマット 紙もしくはデータ(現地調査時に提供いただきます)

○自己資本比率

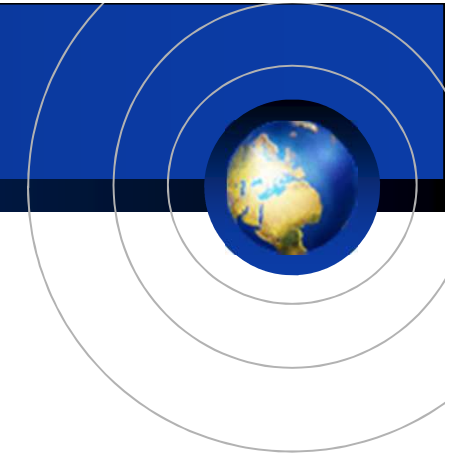
BISシステム単体自己資本比率(決算月末と比較時点の月末)

BISシステム単体自己資本比率付表1

○経済事業

課題があると思われる個別の経済事業、優良であると思われる事業を選んで過去のデータを所定のシートに入力し、返送ください。Excel様式を送ります。

VI. (株)協同経済経営研究所会社概要



■ 会社概要

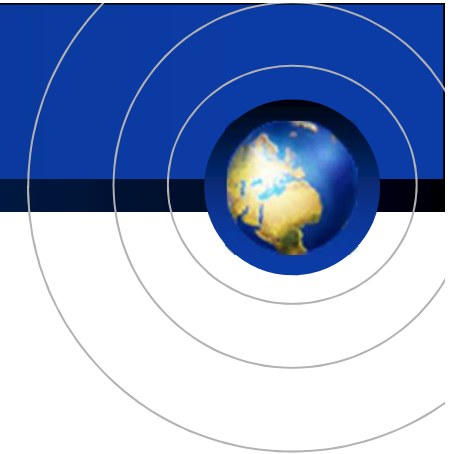
1. 設立経緯

平成16年に農大市場(株式会社メルカード東京農大:初代 代表取締役 鈴木充夫教授)が大学発の学生ベンチャー企業として設立され、この株式会社メルカード東京農大に関連する業務を支援するために平成17年に設立されたのが、当社の前身である「株式会社メルカードシステム」です。

その後、衛星画像による解析業務(GIS)を加えて地域農業の発展のために貢献してきましたが、地域農業の発展にとどまらず広く地域・現場をサポートする観点から、また現場における実際の農協経営に貢献するために、農協経営における総合的リスクマネジメントコンサル業務を加えて、平成23年2月より『株式会社 協同経済経営研究所 代表取締役 鈴木充夫(現東京農大教授)』に社名を変更して再出発いたしました。

※メルカードとは、スペイン語で『市場』の意味。

VI. (株)協同経済経営研究所会社概要



■ 会社概要

2. 運営の基本コンセプト

基本コンセプトは、すでに設立経緯でも示されているように、現場の農協経営の改善や地域農業の発展に具体的に貢献するため、現場を徹底的に応援し、改善や改革に寄与すること目標に据えております。

農協の総合的リスクマネジメントのコンサルでは、いくつかの農協の現場での実践事例を踏まえて、信用事業・経済事業といった総合事業を営む農協の実情や実務の現場を想定した、より実践的かつ具体的なソリューションの提供を行います。そのため、農協経営指導の実務経験者や会計、金融工学などの分野の外部の専門家とのネットワークにより、優れた専門性と蓄積されたノウハウによって個別の農協の実情にあわせた現実的な経営改善策の策定とリスクマネジメント態勢の構築を行っています。

農協の総合的リスクマネジメントの目的は、経営の継続性(ゴーイングコンサーン)の確保と安定した収益水準の維持、そしてリスクマネジメントによる自らの継続的な経営の改善と改革の実践が行われるようになることを最終目標にしています。

VI. (株)協同経済経営研究所会社概要



■ 会社概要

3. 構成員

現在の当研究所の構成メンバーは以下のとおりです。

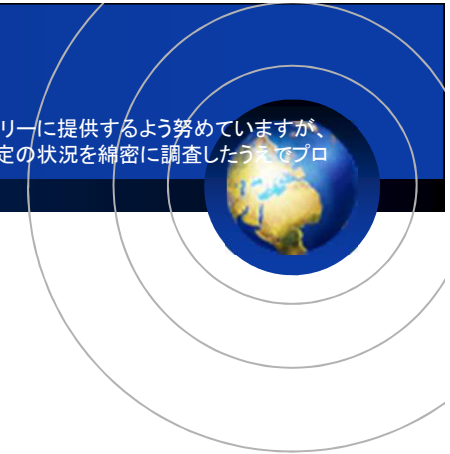
- 会長 森田 松太郎 前JA全国監査機構 委員長
(株)日本ビジネスソリューション 代表取締役
公認会計士
- 代表取締役 鈴木 充夫 東京農業大学 教授
農学博士
- 取締役専務 加島 徹 前JC総研 主席研究員
(株)日本ビジネスソリューション 主席研究員
東京農業大学 客員研究員
農業経済学博士
- 上席研究員 櫻井 勇 JC総研 客員研究員
前全国農業協同組合中央会

Ⅶ 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
ホームページ: <http://www.ceam-ri.com>