

リスク管理徹底

JA事業改革へ

441

東日本大震災を教訓に、緊急時を含めた事業のリスク管理に注目が集まっている。緊急時にBCP（事業継続計画）を策定しておくことや、日頃から想定されるリスクを把握するリスクマネジメントが事業改革につながるためだ。協同経済経営研究所の加島徹専務にリスク管理の重要性を解説してもらう。（8回掲載）

BCPの目的

BCPは、JAや企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に事業資産の損害を最小限にとどめ、中核となる事業の継続あるいは早期



社会的信頼に不可欠

復旧を可能とする。平常時におおへき活動や緊急時における事業継続の方法、手段などを決めておくことだ。

BCPと防災計画とはどう違うのか。防災計画は職員や生命の安全を守るために安否確認や自分の組織の被害確認などの手順を定めているが、いち早く重要な業務を再開することを目的としている。なぜ、民間企業は急ピッチでBCPの策定を進めているのか。東日本大震災でもルネサスエレクトロニクスの工場が被災してトヨタを含めた車の生産がストップしたのは記憶に新しい。たった一つの部品

でもBCP策定の意味は、地域社会や地域金融機関として緊急時においても重要な業務が再開されるといった信頼感や安心感を利用者にもっともうつること、JAの存在価値を高めることにはほかならない。

BCPの策定によって緊急時でも頼りになる社会的な信頼感がJAの社会的価値を高めることになる。

かしま・とおる 筑波大学 卒、農学博士。2007年からJA総合研究所（現JC総研）主任を務める。8年から東京農業大学客員教授、11年から協同経済経営研究所専務。



防炎計画は、自らの組織だけの話であるのに対して、BCPは重要事業を中心に緊急時の再開の手順を定めることで、関係先や社会的な信頼を得るために行っている。JA

リスク管理徹底

JA事業改革へ

442

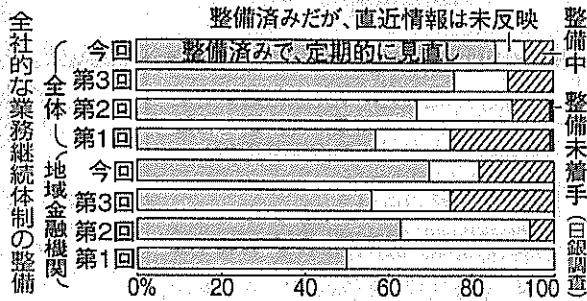
BCP策定実態

JAも金融機関の一員である。金融業務におけるファイナンスは経済の血液であり、一般的に社会的な責任が大きいと考えられている。日銀の調査によれば、金融機関全体のBCP（事業継続計画）の策定率は86%と他の業種よりも高くなっている。信用金庫を含む地域金融機関でも71%が既に策定済みだ。また、一般の金融機関の89%は、緊急時の重要業務再

開までの時間を、4時間または当日中としている。JAはどうか。信用事業のうち、緊急時の重要事業を特定化して再開目標時間を定めたBCPを策定しているJAはどれだけあるのだろうか。現実には本格的なBCPを策定しているJAはほとんど存在しない。

現在の金融機関におけるBCPの策定率を考えると、災害などの緊急事態が生じた場合に、他の

金融機関におけるBCPの策定



急がれるJAの対応

金融機関は業務を再開する考えられる。緊急時の信頼が、JAは再開しない場合も、性、安心感がない場合、利用

者はJAを金融機関として選択するだろうか。

JAの利用者に対してBCPの策定は金融機関としての信頼感、安心感をもたらすといった点で極めて重要といえる。

BCPを策定している金融機関は、緊急時に再開する業務として、決済面での混乱抑制を挙げるところが多い。緊急時の決済業務の再開が金融機関に求められる重要業務といえる。他の金融機関がBCPを策定する中で、利用者に対する安心や信頼を得るためにも、JAもいち早く策定することが求められる。

（協同経済経営研究所専務・加島徹）（次回は14日付）

リスク管理徹底

JA事業改革へ

443

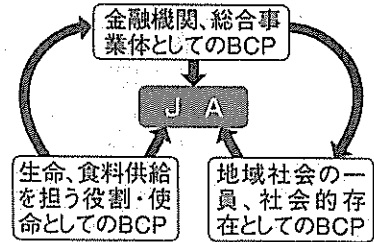
JAにおける領域

JAは金融機関であると同時に、地域に密着した農業協同組合としての性格を併せ持っている。

JAという組織を考えたい場合、一つは金融機関

としてのBCP（事業継続計画）の構築が挙げられる。金融事業は、社会通念的に考えても社会的責任が問われる事業である。このため、他の金融機関で行われているBCP

JAにおけるBCPの領域



■ 共助、地域社会を考え

の構築は、最低限必要になることと考えられる。

二つ目には、組織の使命と役割からくる生命、食料供給を担う役割・使命としてのBCPである。JAはその組織

野に置いたBCPの構築が望まれる。

三つ目の側面を捉えるとJAのBCPには、①金融機関、総合事業体として②生命の維持、食料の供給を担う役割・

の使命として、食料の安定供給といった使命を緊急時でも地域の住民に対して果たせるよう構築していく必要がある。

BCP自体は他の企業や金融機関でいえば、緊急時の単独の事業再開でどうしても自助の範囲でしかない。これに對してJAは、協同組合という性格から共助（共に生きよう）という概念をもとと持っている。

JAの特性を考えた場合、企業などよりも共助、地域社会を考慮した、他がまねのできない協同組合としての特徴的なBCPの構築ができると思いたい。

（協同経済経営研究所専務・加島徹）

リスク管理徹底

JA事業改革へ

444

リスク量と経営改善

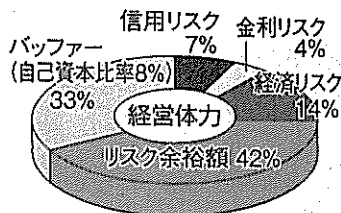
JAは金融機関であると同時に、共済事業や経済事業を営む総合事業を展開している。

JA経営にとってリスク管理（マネジメント）

が重要なことはいまでもない。リスクは広い意味で使われるが、ここでいうリスクとは何か。

金利リスクの場合に金利が

JAにおけるリスクの内訳



実際のJAのデータを基に作成

■ まず総合的な可視化

2.物上昇したら、どれだけ損

失が出るのかといった指標がJAの現場で使われている。

この例でも分かるようにリスクという場合には、将来にお

ける損益（キャッシュフロー）の変化を意味し、リスク量はその変化額を意味している。

JAでは、信用、共済、経済事業の総合事業によるリスクである。JAにおける経営の実態に合ったリスクを捉え、積極的にコントロールするには、この三つの事業のリスクを的確に捉えなければならぬ。

総合的リスクマネジメントによる経営改革や改善は、JAの総合事業のリスクの可視化が前提であり、経営改革や改善は総合事業の将来キャッシュフローの改善にほかならない。

（協同経済経営研究所専務・加島徹）

リスク管理徹底

JA事業改革へ

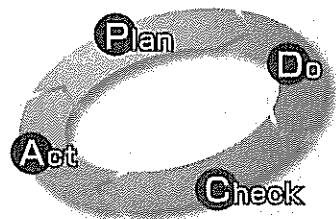
445

トップの役割

リスクマネジメントにおける最も重要な役割を果たすのが経営者である。経営者の経営判断でそのJAの経営の方向性や収支も大きく変わってくる。その意味では経営者の経営判断がJAの経営や将来のありさまを大きく左右する。

リスクマネジメントは、経営者に数値に基づいて客観的に

リスクマネジメントサイクル



最も重要な経営判断

合理的な経営判断の根拠をもちたらずものである。全ての経営判断を経験や勘で成功に導ける経営者はいない。経営判断のためには何らかの根拠や論拠が必要である。

リスクマネジメントも、いわゆる計画(P)、実行(D)、検証(C)、改善(A)といわれるマネジメントサイクルに沿って行われる。JAの経営判断で重要なのはP、Dである。経営者が明確な経営判断のための論拠をつくるプロセスが、Pのプロセスである。それはJA経営から生まれるような効果を持つのかをあらかじめ把握できる。また、Pが緻密であっても経営者が判断し、実行しなれば実際の経営改善や改革は進まない。その意味では、経営者の経営判断が重要な役割を持っている。

JA経営者が判断できる論拠をつくり上げるPと経営者の経営判断、計画の実行がリスクマネジメントによる経営改革の本質である。その意味では、リスクマネジメントにおける経営者が果たす役割は極めて重要だ。(協同経済経営研究所専務・加島徹)

(次回は19日付)

リスク管理徹底

JA事業改革へ

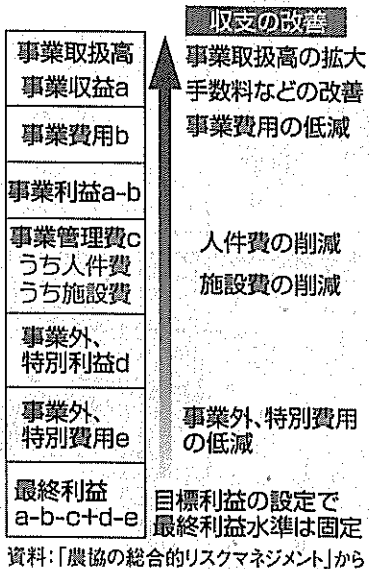
446

目的

総合的リスクマネジメントは、なぜJAの経営に必要か。リスクテーク(リスクを取ることを)を行わなければリターン(収益)は得られない。経営の体力以上にリスクテークを行えば、そのリスクが発現した時に経営は破綻する。

この事象に象徴されるように、一つはリスク量に制限(リミット)を設けて経営体力以上のリスクテークが生じないようにすることであり、経営の継続性を確保すること

目標利益の設定と収支の改善



目標利益に設定変更

にある。もう一つは、リスクを左右される。リスクマネジメントでは、あらかじめリスク許容限度額などの内部ルールを定めることで、組織の永続性と特定の人に影響されない仕組みができることにな

さらに、JAにおいてはもう一つの目的が存在する。内部的ルールが制定されておらず、トップの判断が唯一の経営のルールになっている場合には、経営が人によって大きな

えてきたが、リスクマネジメントでは目標利益という毎期達成する安定収益の水準を設定する。実現する目標利益を達成するために何をを行うかという発想になり、利益やキャッシュフロー重視の経営に転換が進む。このため、経営文化がリスクマネジメントの実践を通じて変わることが挙げられる。

目標利益を設定することで経営改善のための対策が明確になる。特別費用の削減、施設費の削減、事業コストの削減や、事業の効率性の実現などを行うことが明確になる。

JAの経営は、JA自身が分析し、対処策を考えることが必要といえる。(協同経済経営研究所専務・加島徹)

リスク管理徹底

JA事業改革へ

447

経営改革

総合的リスクマネジメントによるJAの経営改善は、JAの経営から生み出されるキャッシュフローを改善することにはかならない。キャッシュフローが改善できれば、利益の水準は大きく改善できる。

大部分のJAは信用・共済事業が黒字で、経済事業が赤字で経営している。最終的に総合事業で生み出される利益水準を考えてみよう。

信用事業は、運用の収益が

ら貯金の調達コストを引いたものが資金収支である。

運用は、有価証券や貸し出しでは1%以上の運用益で利ざやばは1%くらいである。2000億円の貯金があれば20億円の事業利益が得られている。人件費などのコストと経済事業などの赤字を考慮しても貯金量に対して0・25%から0・5%の利益は

■ 損益悪化見込み対策

出てもよさそうといえる。しかし、実際のJAの利益水準はその水準に達していない場合が多い。

JAの事例では、貯金の0・25%と現状の利益水準の

最近の全国のJAの損益の動き (100万円)

項目	2000年度(A)	11年度(B)	B-A	増減率(%)
1. 事業総利益	1,912,382	1,886,601	▲25,781	▲1.35
信用事業総利益	770,849	768,003	▲2,845	▲0.37
共済事業総利益	498,923	489,718	▲9,205	▲1.84
購買事業総利益	358,147	346,397	▲11,750	▲3.28
販売事業総利益	128,366	130,643	▲2,277	1.77
2. 事業管理費	1,722,893	1,713,840	▲9,053	▲0.53
人件費	1,220,042	1,213,920	▲6,112	▲0.50
施設費	283,887	283,962	75	0.03
その他	218,964	215,948	▲3,015	▲1.38
3. 事業利益(または事業損失)	189,488	172,760	▲16,728	▲8.83

注:農水省「総合農協統計表」より、▲はマイナス

差額が実際のリスクマネジメントによる収支の改善額になることが多い。特に、信用と経済事業での改善額が大きく、経済事業のリスクコントロールでは将来の損益を予測して事業価値を算出し、最もリスク量が大きい事業(キャッシュアウト事業)についてはプロジェクトによる抜本対策を講じている。

これまでの経済事業改革と違つのは、将来損益の悪化を見込んだ上で事業改革に取り組む点である。また、それ以外の事業についても将来損益の悪化が許容限度を超えれば自動的に対策を講じる仕組みになっており、赤字の拡大を起させない仕組みになっている。

(協同経済経営研究所専務・加島徹)

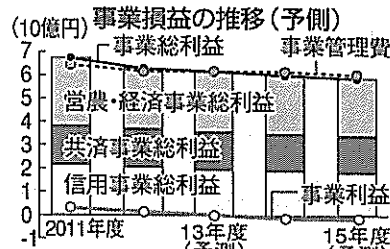
リスク管理徹底

JA事業改革へ

448

経営改善効果

総合的リスクマネジメントを実践しているJAの実際の経営改善効果を挙げると、あるJAでは信用事業での資金収支を信用事業の資産構成と調達コストの見直しにより1億円程度改善し、経済事業の改革プロジェクトでは7000万円程度のキャッシュフローの改善を行った。この結果、翌年度には期待する収益改善効果が得ら



注:実際の個別JAの損益予測を基本としているが一部データの変更を行っている

■ 分析、策定、英断の時

れ、近年では過去最高益を更新することができた。

このようにJA自体の経営改善や改革のポテンシャル(潜在力)は大きい。なぜなら、ガンリンスタンドやAコ

ープでは赤字のままでも事業が行われている。民間企業であれば既に事業から撤退している状況にもかかわらず、事業が続けられるのは信用、共済の収益で赤字部門の事業を継続してきた。この例からい

えばJAはまだまだ収益改善の余地が大きいといえる。今までどおりでいけるのか。実際のJAの事業損益を予測すると、収益部門の収益

水準の低下と赤字部門の赤字が拡大し、事業損益が赤字になる可能性が出ている。現状

でいけばいいが、改革しなければ安定的な経営ができない時代になっている。

キャッシュフローが改善できればJAの利益は大きく改善できる。実際の収支を改善するには二つの課題が存在する。一つは企画部門などミドルセクションが経済や信用部門に働き掛け、改善や改革案をともに作成できるか。もう一つは出された計画案を経営層が判断なり、英断ができるか。この二つの壁を越えられれば、実際の損益の改善が実現する。

総合的リスクマネジメントによる経営の分析と対策案の策定と経営者の英断による経営改革が必要な時期にきている。

(協同経済経営研究所専務・加島徹)

(おわり)