

## 総合的リスク管理

### JA事業改革③

リスクマネジメントにおいて、将来キャッシュフロー（現金収支）を重視することは、いかに将来利益水準を確保することにならない。取扱高がいくら伸びてもそれに掛かるコストが多ければ、得られるキャッシュフローは少なくなってしまう。

これまでJAでは取扱高を中心に伸ばすことが経営を良くすることと同義語だった。しかし、リスクマネジメントの場合、取扱高や事業分益ではなく、JA経営から生み出

される将来キャッシュフロー、将来の安定収益をいかに確保するかが課題になってくる。

### 経営文化の転換

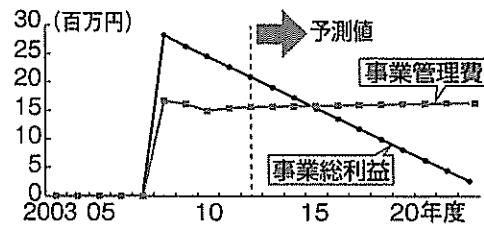
## 長期的収益見据えて

また、経済事業はこれまで現場担当者の意向で「組合員にとって必要だから、協同組合だから赤字でも仕方がない」「経験や勘でこれはもうかりそうだから」といった理由で投資が決められ、その後の赤字拡大で減損損失が突然生じたり、撤退を余儀なくされたりするといった事態がよく起きている。

協同組合だから赤字が拡大しても仕方ない、赤字が当た

り前という考え方は根本的に間違っている。赤字が当たり前だと、赤字の拡大で利益水準が低下し、それが続くと職

K農協における経済事業部門の将来損益の予測



注：この事業は現状では黒字であるが、現状の傾向が続く場合には3年後以降は損益が逆転する

員の給与の引き下げやカットなどが始まる。本場に協同組合だから給与は下げてもいいと思う職員はどれだけのいるのか。

JA経営においてリスクマネジメントが定着化することは、これまでの事業分益主義だった経営文化を安定収益やキャッシュフロー重視に変えることである。考え方を根本的に変えることであり、従来の経営慣行を変えていくことに他ならない。

総合的リスクマネジメントで重視しているのは、事業分益ではなく収益であり、当面の利益ではなく、将来、未来の利益である。

（協同経済経営研究所専務・加島徹）