

営農経済事業における 内部統制浸透促進策の提案

～信用共済事業との比較に基づいて～

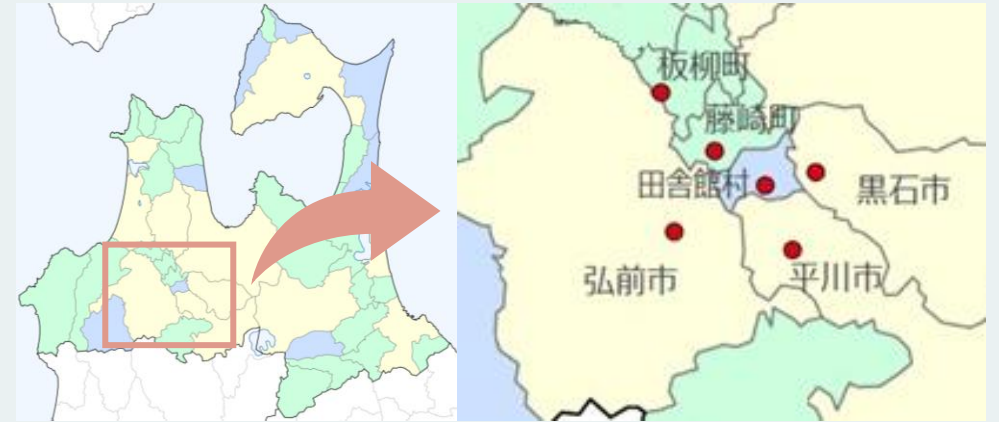
JA津軽みらい 田邊 大介

目次

1. JA津軽みらいの概況
2. 営農経済事業における内部統制の実際
3. 内部統制とは
4. 不祥事件等の発生状況と原因
5. JA津軽みらいの事業別内部統制運用状況
6. 内部統制浸透の課題
7. 組織文化とは
8. アンケート調査の概要と結果
9. 営農経済事業における内部統制浸透促進策の提案

JA津軽みらいの概況

- 設立 平成20年7月1日
6JA（JA黒石、JA津軽みなみ、JA津軽尾上、JA常盤村、JA津軽石川、JAいたやなぎ）が合併
- 農業生産が盛ん
↳ 営農経済事業が収益の大きな柱



購買品販売高 75億4千万円

(生産資材) 61億9千万円

(生活資材) 13億5千万円

※1JAあたりの取扱高 (R4年度) **44億6千万円**

販売品販売高 228億4千万円

(りんご) 150億9千万円

(米) 51億1千万円

(野菜) 21億2千万円

(その他) 5億2千万円

※1JAあたりの取扱高 (R4年度) **78億2千万円**

営農経済事業における内部統制の実際

◆購買事業

【現場】

2019年公認会計士監査導入に伴い、統一した事務手続きが必要に！

フローチャートを意識して、そのとおりに進めることが不十分（慣例・手間を省く）

【統括部署】

本店配属により、内部統制を真に理解（なぜ必要であるのか、なぜ重要であるのか）

フローチャートの整備 現場での業務の流れと整合性が取れているか

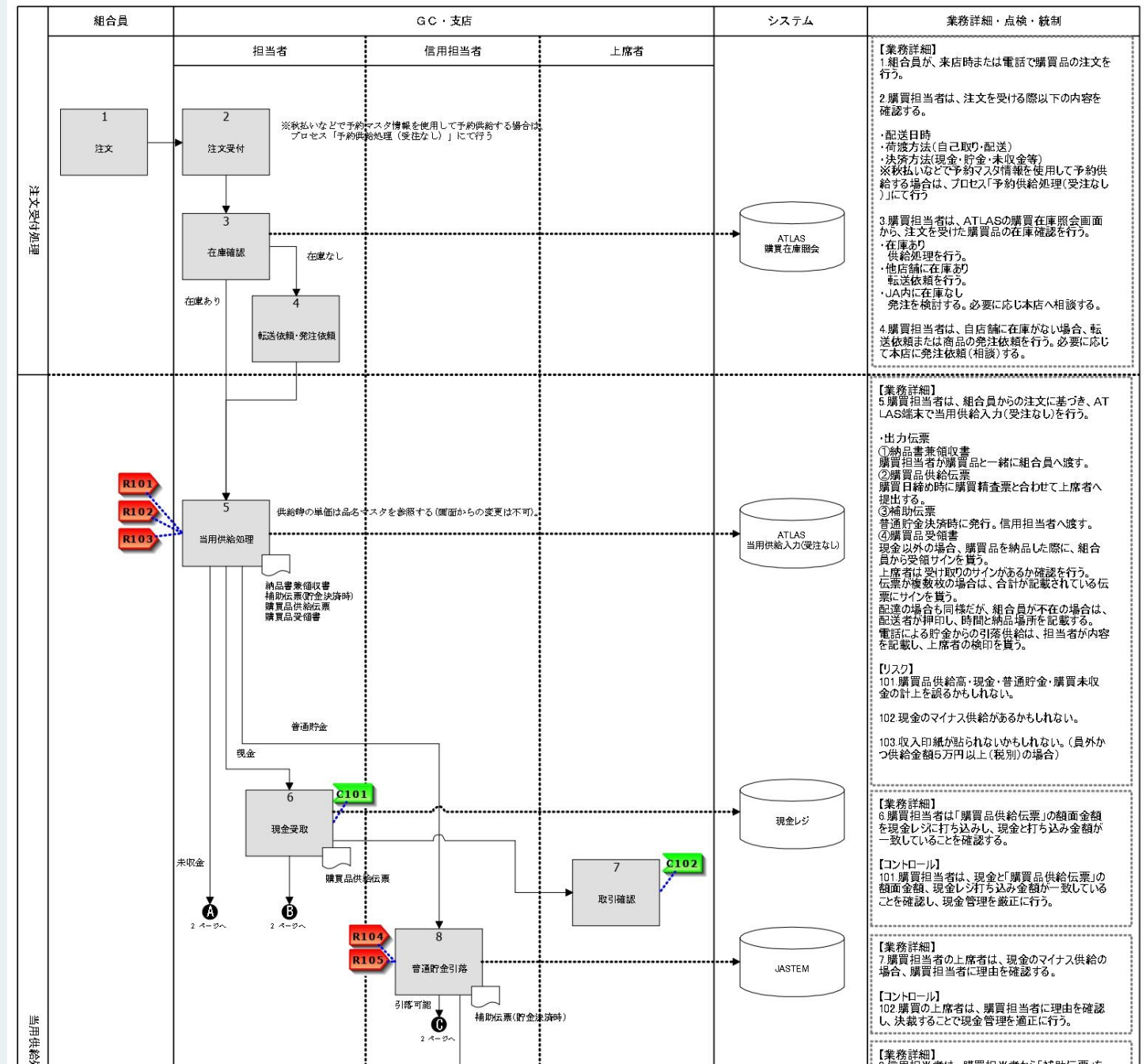
◆直売所事業

【統括部署】

ゼロ状態から内部統制を構築 ⇒ 今現在においても課題は残る。

内部統制の浸透・定着を図るのは難しい！

購買事業 フローチャート



直売所事業 業務記述書

作成者：営業購買部 直売課
作成日：2021/9/30
更新日：2022/3/31

プロセス名：供給処理(POS)

業務工程	業務内容								
	No.	業務名	業務担当者				業務詳細	チェック項目	備考
			お客様	店員	出納	事務			
事前準備	1	レジ開局作業	○				POSレジを起動する。	・日付、時間は正しいか ・釣銭準備金に誤りはないか	
販売処理	2	商品精算	○				商品の精算をする。		
	3	販売処理	○				POSレジで販売処理を行う。 決済方法・・・現金 「領収書（レシート）」が発行されるので、商品と一緒に渡す。 決済方法・・・クレジットカード POSレジ及びクレジット端末での処理も行う。 購入金額が1万円未満の場合、暗証番号入力またはサインは不要。 購入金額が1万円以上の場合、暗証番号入力またはサインを受領する。 決済完了後「領収書（レシート）」と「クレジット売上票（お客様控え）」が発行されるので、商品と一緒に渡す。 「領収書（レシート）」を再発行、「クレジット売上票（加盟店控え）」に押印し、合わせて保管する。 「クレジット売上票（カード会社用）」も発行されるため保管する。 支払金額が5万円以上の場合、収入印紙を「領収書（レシート）」に貼付し、収入印紙管理簿に記入する。 「領収証」発行した場合、当該「領収書（レシート）」を保管する。	・現金授受に誤りはないか ・クレジットの計上に誤りはないか ・収入印紙が貼付したか（金額が5万円以上の場合）	
	4	商品渡し	○				正常に代金決済した場合、「領収書（レシート）」と商品を渡す。		
精算処理	5	レジ精算処理	○				I. クレジット端末より「クレジット売上票」、POSレジより「ポイント日計」を出力し、それぞれの金額が一致していることを確認する。金額が一致しない場合、原因を調査する。 II. 手持現金の突査を行い、POSレジの手持在高入力画面で入力する。「手持在高入力」が出力されるので、過不足金が発生していないことを確認する。 III. 精算画面から、「取引精算（日計）」を出力し、レジ内の現金をすべて出金する。 突査を行い、「取引精算（日計）」の現金在高が一致しているか確認し、押印する。 IV. 各レジの精算後、親機より「マスター業務取引精算（日計）」を出力し、押印する。	・ポイント、クレジットの金額が一致しているか ・現金不突合が発生していないか	当日使用していないPOSレジでも精算処理を行う。
	6	現金不突合決裁			○		上席者は、現金不突合の原因を確認し、帳票に検印する。		

信用事業の内部統制

- ◆ 農林中央金庫が作成
- ◆ 「事務手続」に基づいた処理
- ◆ 後輩の指導、自らの研鑽



内部統制が進んでいる要因

<事務処理内容>

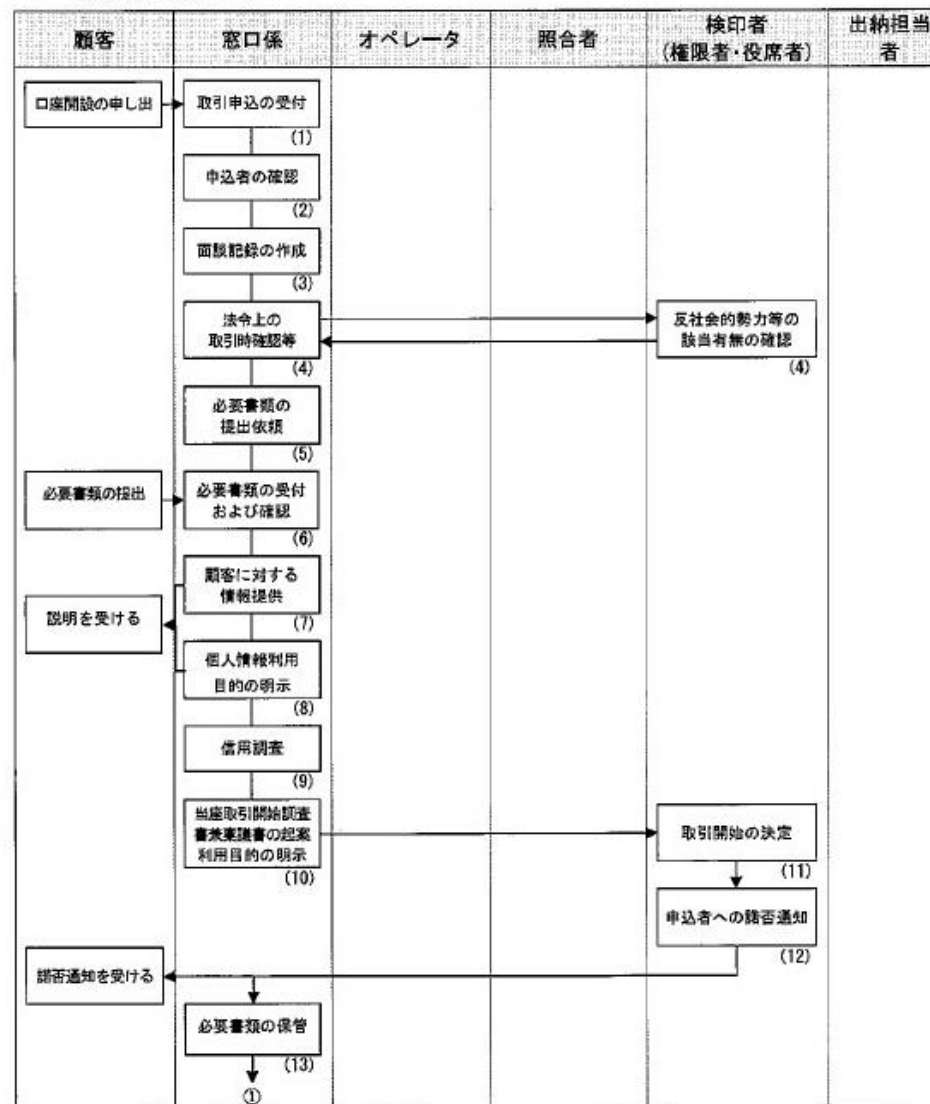
1 口座開設

窓口係は、顧客から口座開設の申し出を受けた場合は、次のとおり取り扱う。

また、窓口端末機への入力処理と連動して現金を格納または排出するオンラインキャッシュまたはオープン出納機等を使用して口座開設する場合は、参照先に準じて取り扱う。

【参照】「第2章<事>1-1 口座開設（キャッシュ取引・オープン出納機取引）」

<事務処理フロー>

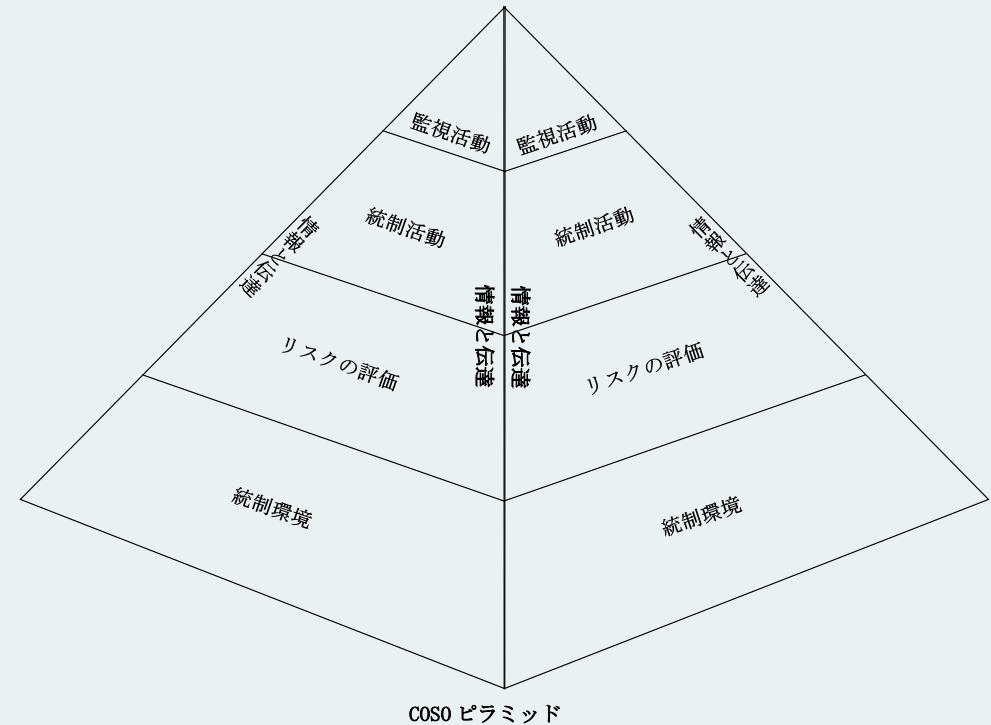
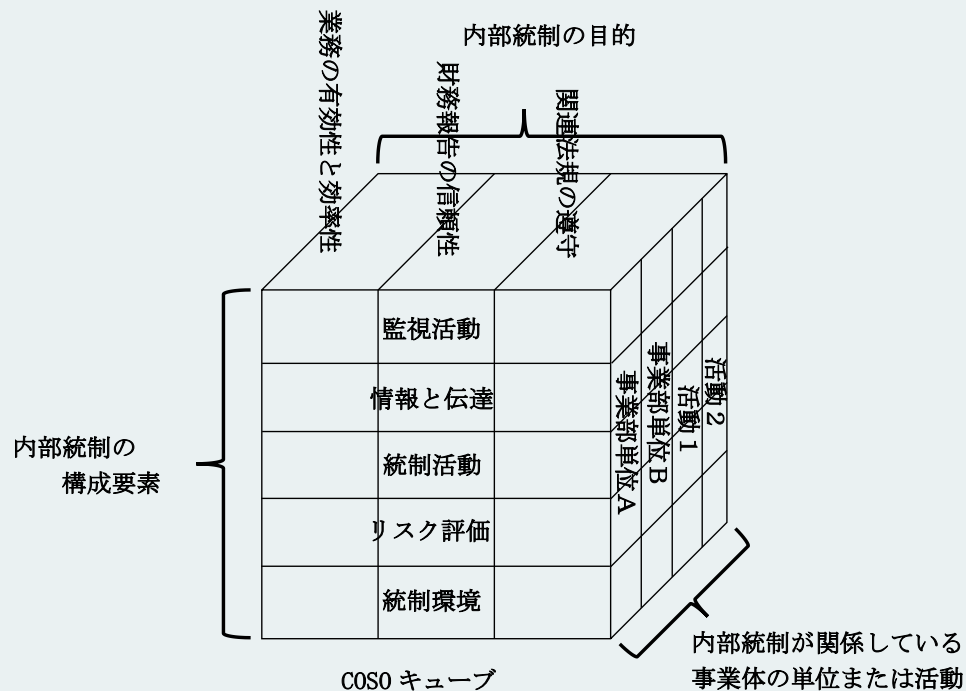


内部統制とは

内部統制とは、企業の目的や経営目標を達成するために必要なルール、仕組みを整備し、運用すること



有効に機能させ実効性が高まれば、企業の目標達成のための優れた仕組み



内部統制の性格

内部統制活動の目的 (1)

- 内部統制は組織目的を達成するためのツールであって、それ自体は目的ではない

内部統制活動の目的 (2)

- 内部統制の目的は、リスクに対応することであり、文書化や記録自体は目的ではない

内部統制活動の最終的な責任者

- 内部統制を組織内に整備し運用する最終的な責任者は組織の長である

内部統制活動の参加者

- 内部統制は、組織のひとりひとり全員が参加すべきものであり、正しく運用する責任はそれぞれの組織における全員が担う

内部統制活動の仕組み

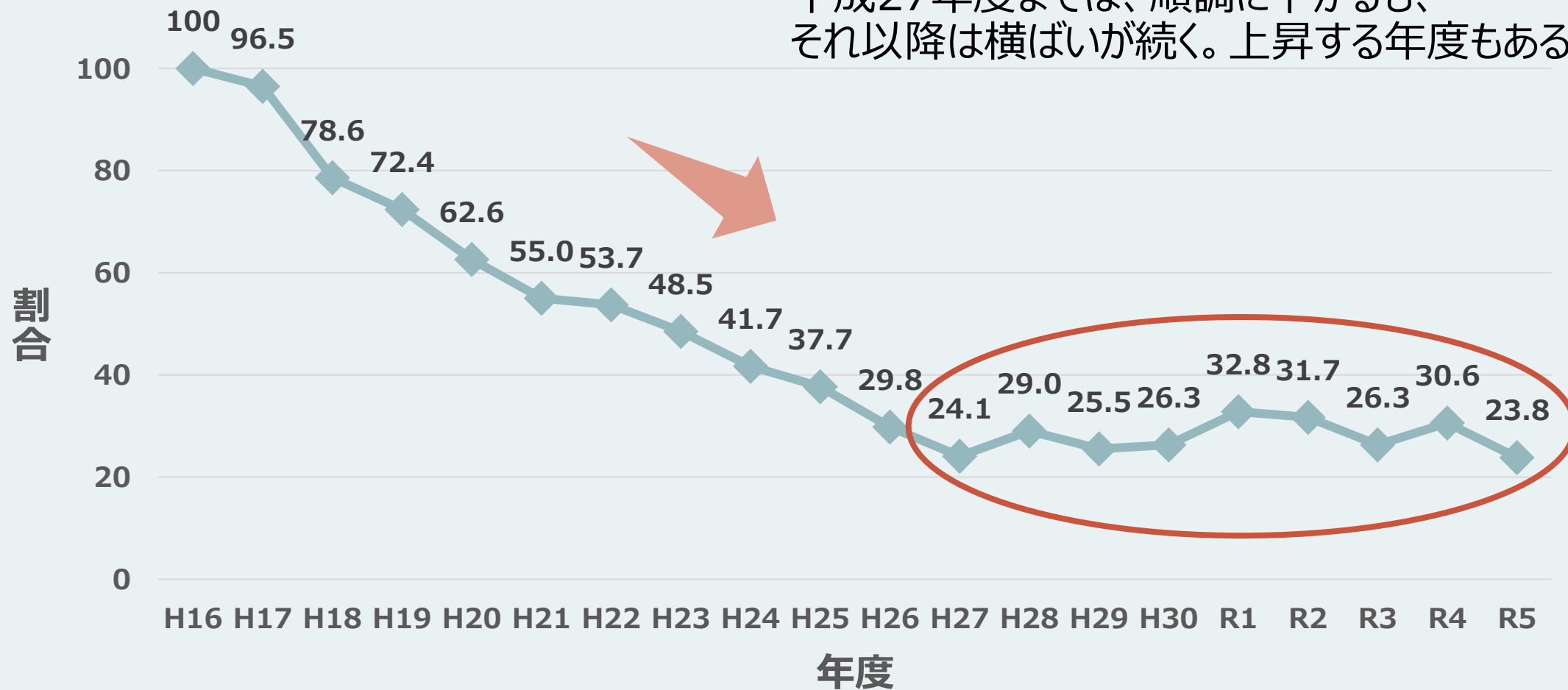
- 内部統制とは、規程や手続きなどの仕組みそのものではなく、仕組みがうまく機能するためのプロセスである

内部統制活動と組織

- 内部統制は、組織の形態や目的に応じてそれぞれ柔軟に構築すればよい

JAにおける不祥事件等発生件数の推移

平成27年度までは、順調に下がるも、
それ以降は横ばいが続く。上昇する年度もある



不祥事件等を防げなかった理由

管理上の問題点	信用	共済	経済	その他
1.事務手続きの未整備	10.3%	7.5%	14.7%	16.3%
2.事務手続きの遵守不徹底	44.8%	50.0%	38.2%	34.7%
①重要物管理の不徹底	15.4%	0.0%	23.1%	70.6%
②集金業務の管理不徹底	46.2%	10.0%	15.4%	0.0%
③未収金等の延滞管理	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
④取引時確認の不徹底	0.0%	35.0%	0.0%	0.0%
⑤重要事項説明せず	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%
⑥手続き不徹底（その他）	38.5%	45.0%	61.5%	29.4%
3.管理者の業務・管理知識の不足	20.7%	25.0%	23.5%	22.4%
①検証・検印の形骸化	33.3%	30.0%	37.5%	72.2%
②職員の行動管理の不徹底	66.7%	50.0%	37.5%	18.2%
③決裁権限の逸脱	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
④管理者（その他）	0.0%	20.0%	25.0%	9.1%

JA津軽みらいの事業別内部統制運用状況

「○の数」統制のとおり実施しているか

信用事業	実施年度	総点検項目数		○の数		運用率	
		1回目	2回目	1回目	2回目	1回目	2回目
自主検査チェックリスト	R4年度	541	549	538	522	99.4%	95.1%
	R5年度	277	351	268	339	96.8%	96.6%
事務処理プロセス ヒアリングシート	R4年度	186	—	186	—	100%	—
	R5年度	111	80	105	80	94.6%	100%

「形式」証跡・押印があるか 「実質」統制の内容を理解しているか 「※」自主点検

営農経済事業	部門	実施年度	総点検項目数	○の数		運用率			
				形式	実質	形式	実質		
内部統制チェックリスト	青果	R4年度	144	130	132	90.3%	91.7%		
	〃	R5年度	157	155	155	98.7%	98.7%		
	米穀	R4年度	60	57	60	95.0%	100%		
	〃	R5年度	63	58	61	92.1%	96.8%		
	購買	R4年度	1,085	1,056	1,031	97.3%	95.0%		
	購買※	〃	327	321	291	98.2%	89.0%		
	購買	R5年度	内部統制チェックリストを使用していないため除外 (R4年度と異なる方法で実施)						
	直売	R4年度	404	346	357	85.6%	88.4%		
	直売※	〃	194	161	172	83.0%	88.7%		
	直売	R5年度	404	390	388	96.5%	96.0%		
直売※	〃	186	181	180	97.3%	96.8%			
車輜燃料	R4年度	607	547	572	90.1%	94.2%			
〃	R5年度	173	149	157	86.1%	90.8%			

内部統制浸透の課題

- ◆ 不祥事件等の発生により内部統制を強化することが目的化
- ◆ 内部統制の運用や強化が不祥事件等発生防止に寄与するのは確かであるが・・・



サービスの提供ができなくなることや業務の質の低下が起これば、JAとしての強みを失いかねない。

そこで、「組織文化」に着目

組織文化の違いが内部統制の浸透・定着に至るまでの差をもたらしている

事業ごとにそれぞれの組織文化を踏まえた内部統制の浸透方策が必要

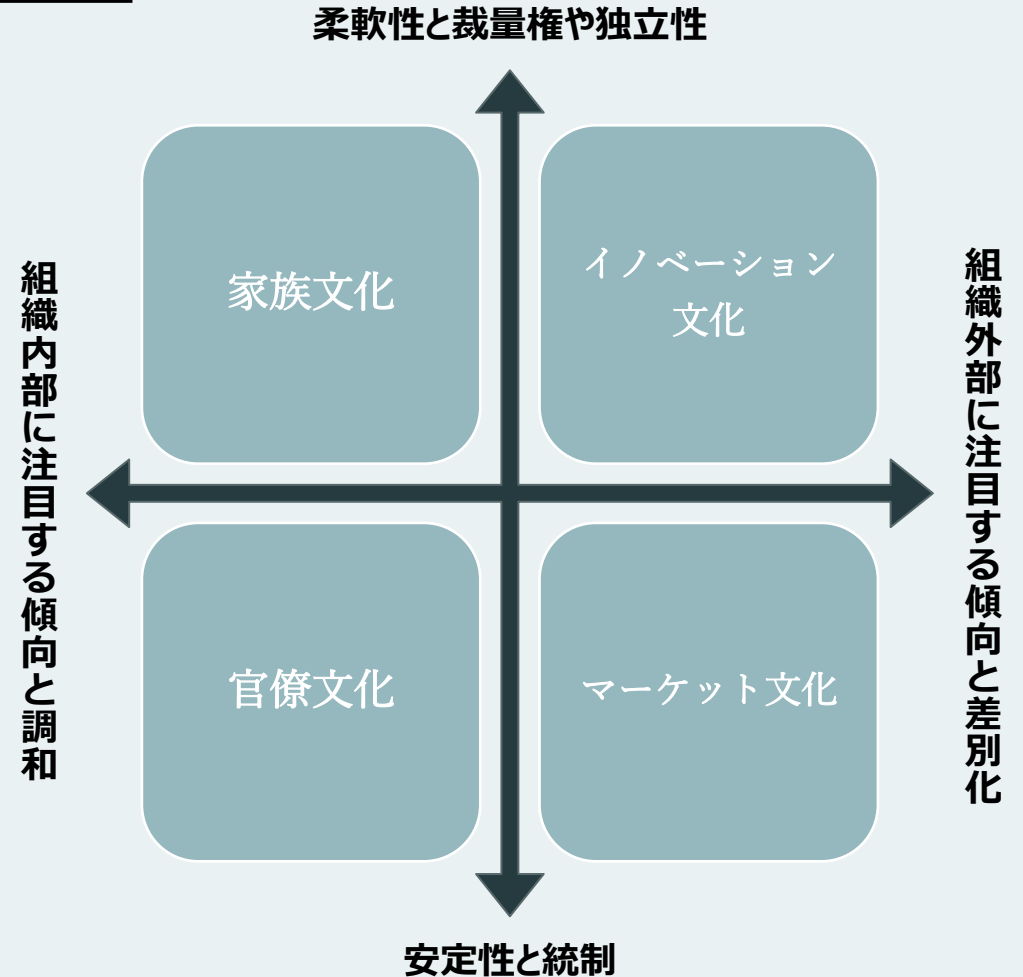
組織文化とは

組織の一員が共有する考え方や認識の仕方であり、
どのような組織でも程度の差はあるが組織文化が存在

競合価値観フレームワーク

Competing Values Framework : CVF

- ◆ 家族文化
チームワーク、意見の一致が重要視
- ◆ イノベーション文化
革新的でサービスの最先端にいることが重視
- ◆ マーケット文化
競争に勝ち、リーダーシップを持つことが重要
- ◆ 官僚文化
安定性と統制の維持が重要



アンケート調査の概要

対象：JA津軽みらい 全職員（453名）

方法：Google フォーム

期間：2024年12月19日～27日

評価：リッカート尺度により5段階評価

◆設問内容

「所属部門の概況」・・・・・・・・・・・・・・・・10問

「内部統制の浸透 理解と実践」・・・各 3問

「内部統制浸透施策」・・・・・・・・・・・・・・・・9問

「組織文化の測定」・・・・・・・・・・・・・・・・10問

アンケート調査の結果

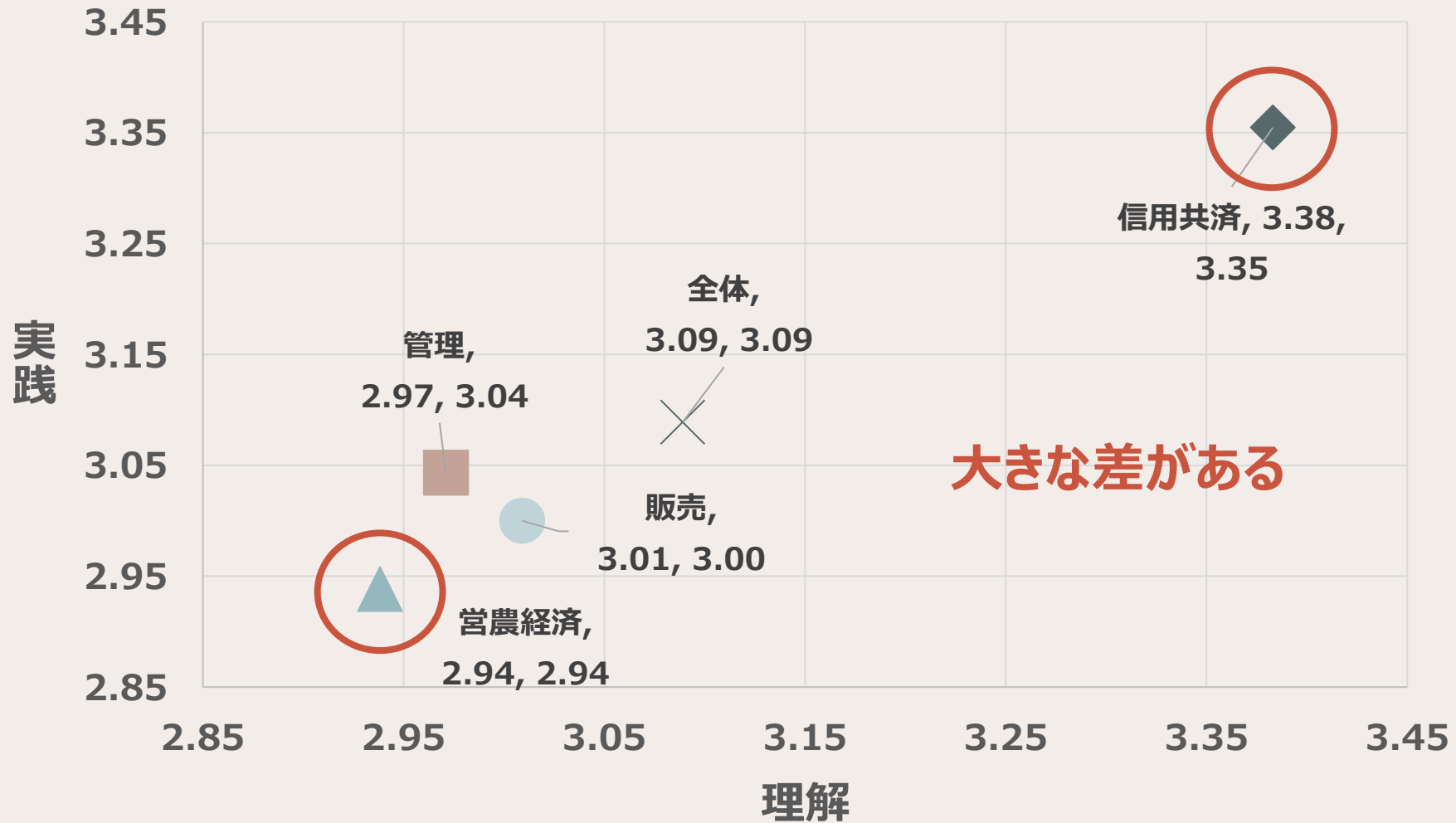
回答者数：161名， 回答率　　：35.5%

性別		単位：人	年齢					単位：人	
			18～ 29歳	30～ 39歳	40～ 49歳	50～ 59歳	60歳 以上	総計	
性別	男性	101							
	女性	56							
	その他	4							
雇用形態	正職員	139							
	臨時職員	8							
	臨時業務員	14							
			営農経済	10	14	18	9	3	54
			信用共済	7	11	14	14	1	47
			販売	3	9	8	14	3	37
			管理	3	4	8	5	3	23
			総計	23	38	48	42	10	161

所属部門の概況

	全事業	営農経済	信用共済	販売	管理
事業成果が高い	2.82	2.89	2.91	3.03	2.13
仕事が効率的である	2.97	2.85	3.06	3.08	2.87
仕事が組合員目線で進められている	3.16	3.35	3.19	3.16	2.61
職員の専門能力が高い	3.29	3.28	3.23	3.19	3.61
職場の雰囲気が良い	3.49	3.26	3.85	3.24	3.70
活発な意見（コミュニケーション）が交わされている	3.39	3.19	3.77	3.16	3.48
職員一人ひとりが尊重されている	3.34	3.09	3.68	3.05	3.65
風通しがよく働きやすい	3.23	3.09	3.60	2.86	3.39
仕事（量・時間）にゆとりがある	2.76	2.98	2.79	2.46	2.65
仕事のミスが少ない	3.06	2.85	3.36	3.00	3.04

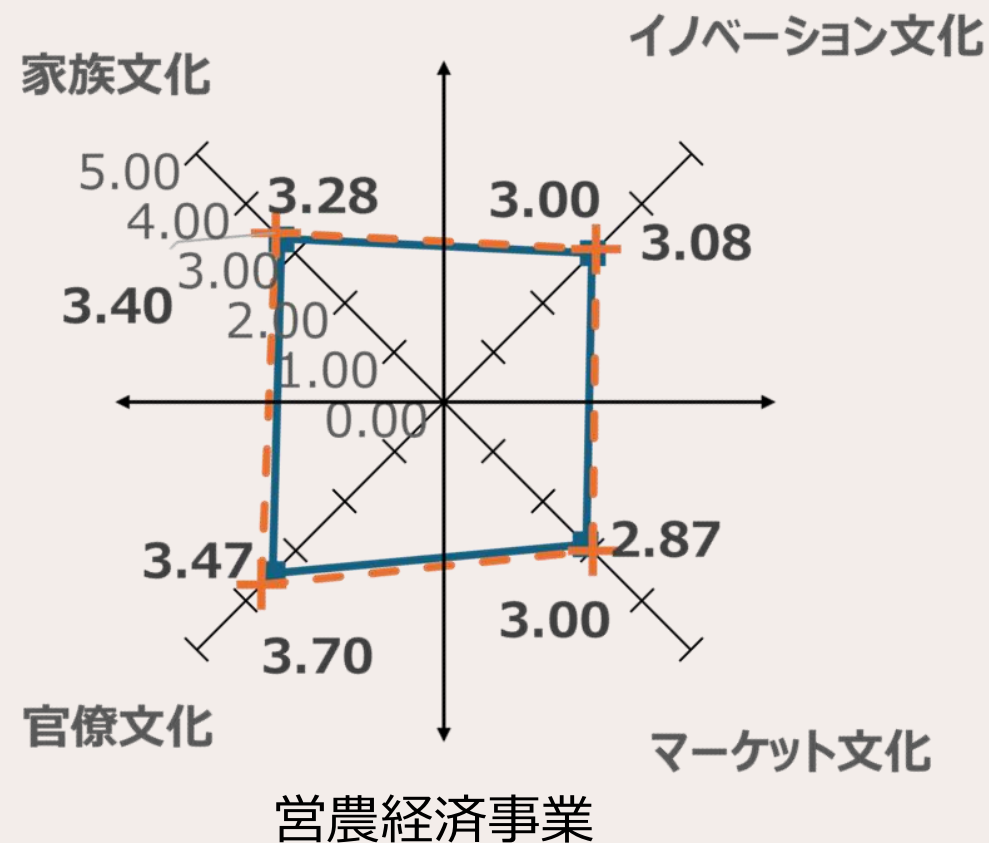
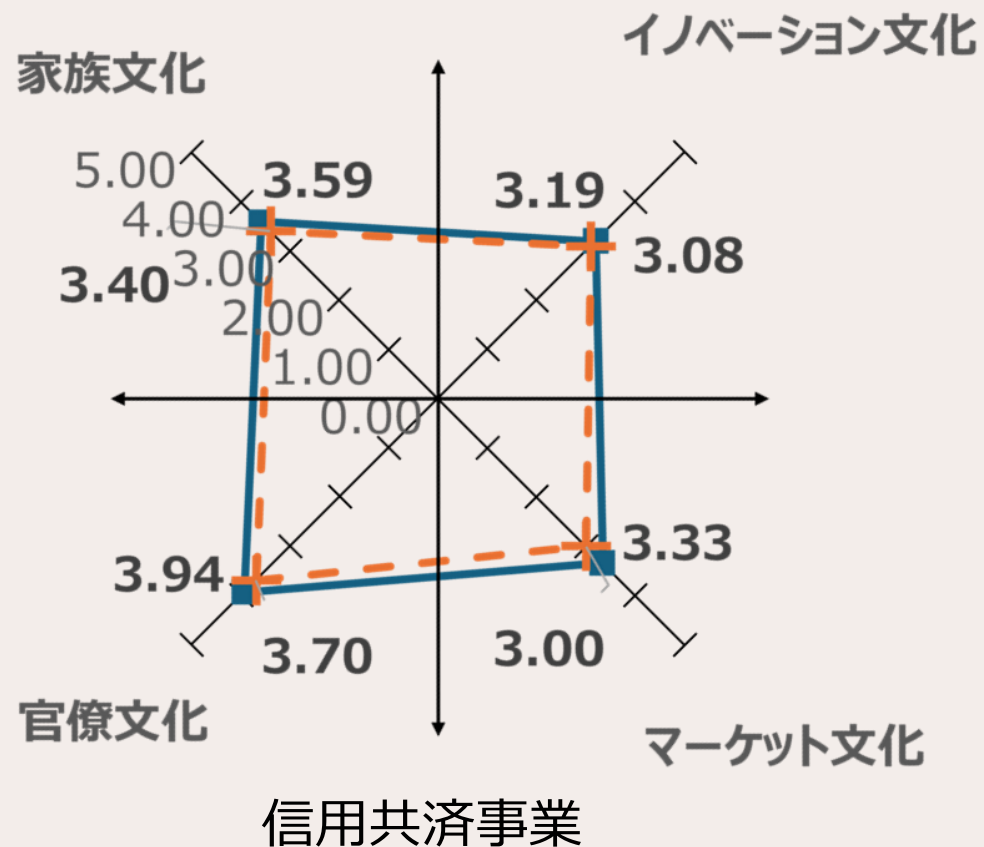
内部統制の浸透 理解と実践



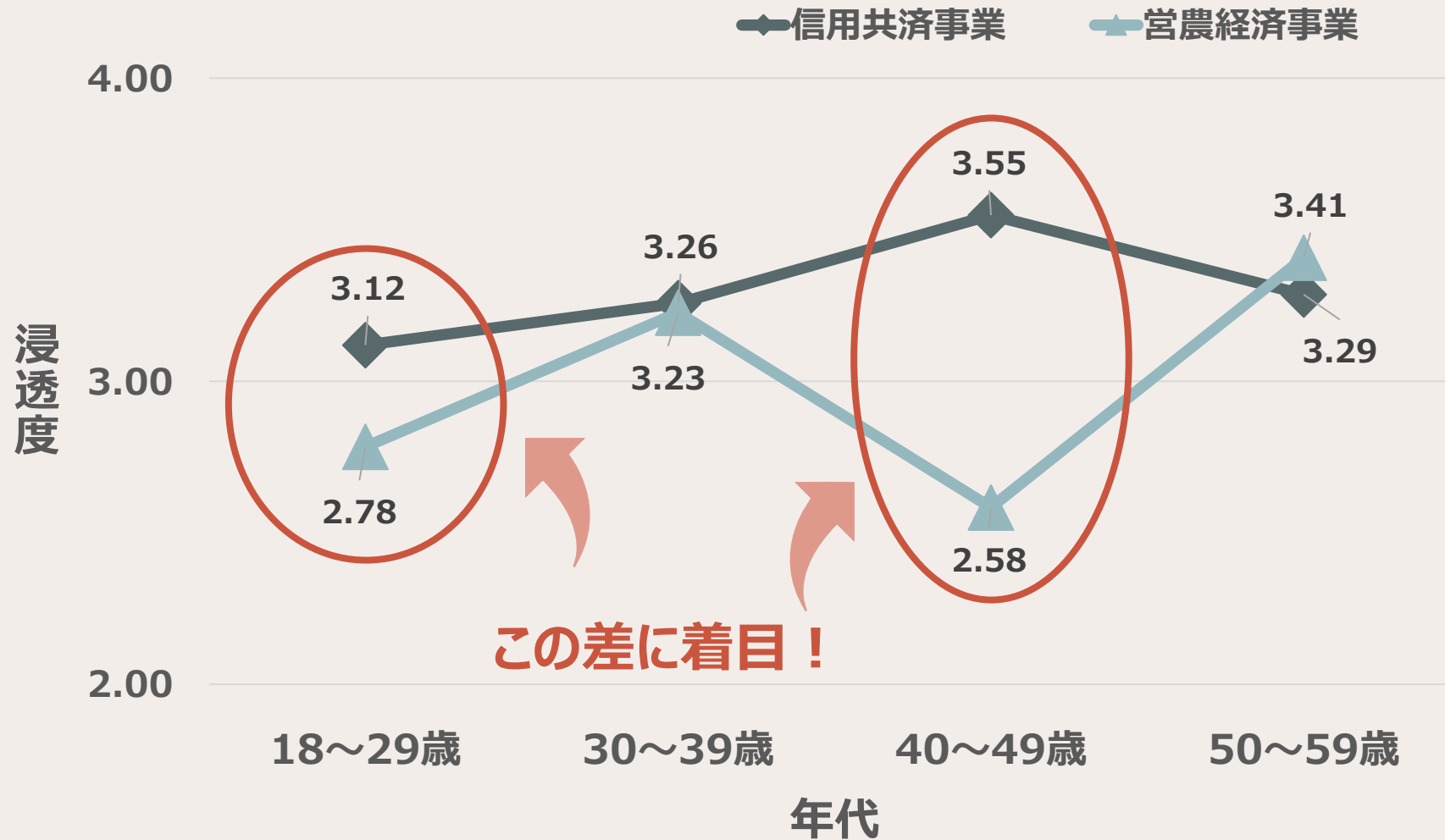
内部統制浸透施策

	全体	営農経済	信用共済	販売	管理
内部統制に関する研修が十分行われている	2.99	2.93	3.21	2.89	2.87
内部統制について本店の指導が十分行われている	3.07	3.22	3.06	3.08	2.70
内部統制への対応が悪いと注意される	2.55	2.65	2.74	2.38	2.17
内部統制を遵守すると人事考課で評価される	2.40	2.39	2.53	2.51	2.00
内部統制よりも優先するものはない	2.75	2.67	3.02	2.84	2.22
内部統制に従わなければ業務が滞る	2.73	2.67	3.02	2.78	2.22
内部統制について現場での確認が十分行われている	3.07	3.00	3.40	2.92	2.78
内部統制により業務の負担が軽減される	2.35	2.22	2.51	2.32	2.35
内部統制が職場環境（役割の明確化、サポート体制の充実）の向上に役立っている	2.89	2.87	3.13	2.68	2.83

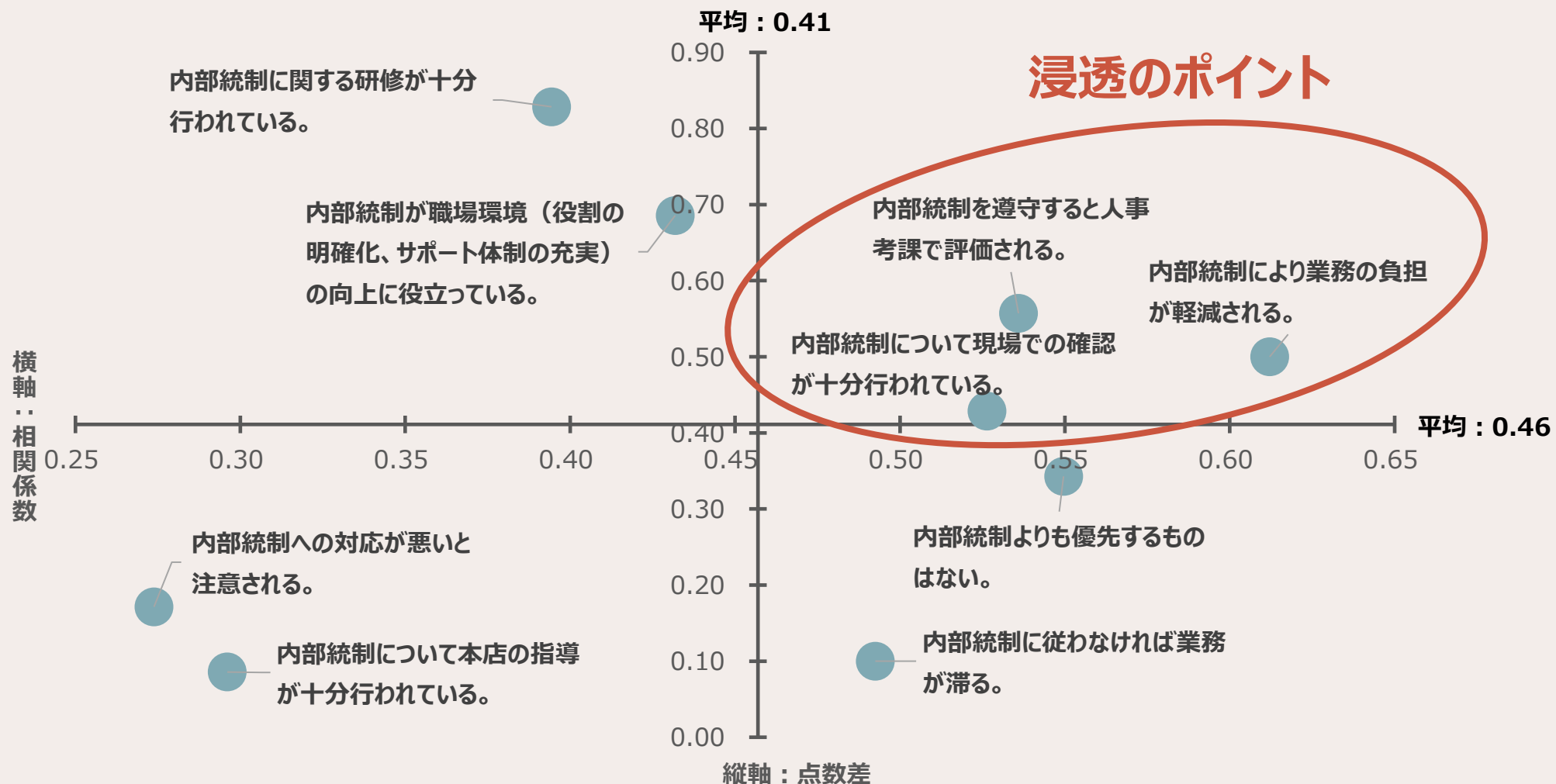
組織文化の測定



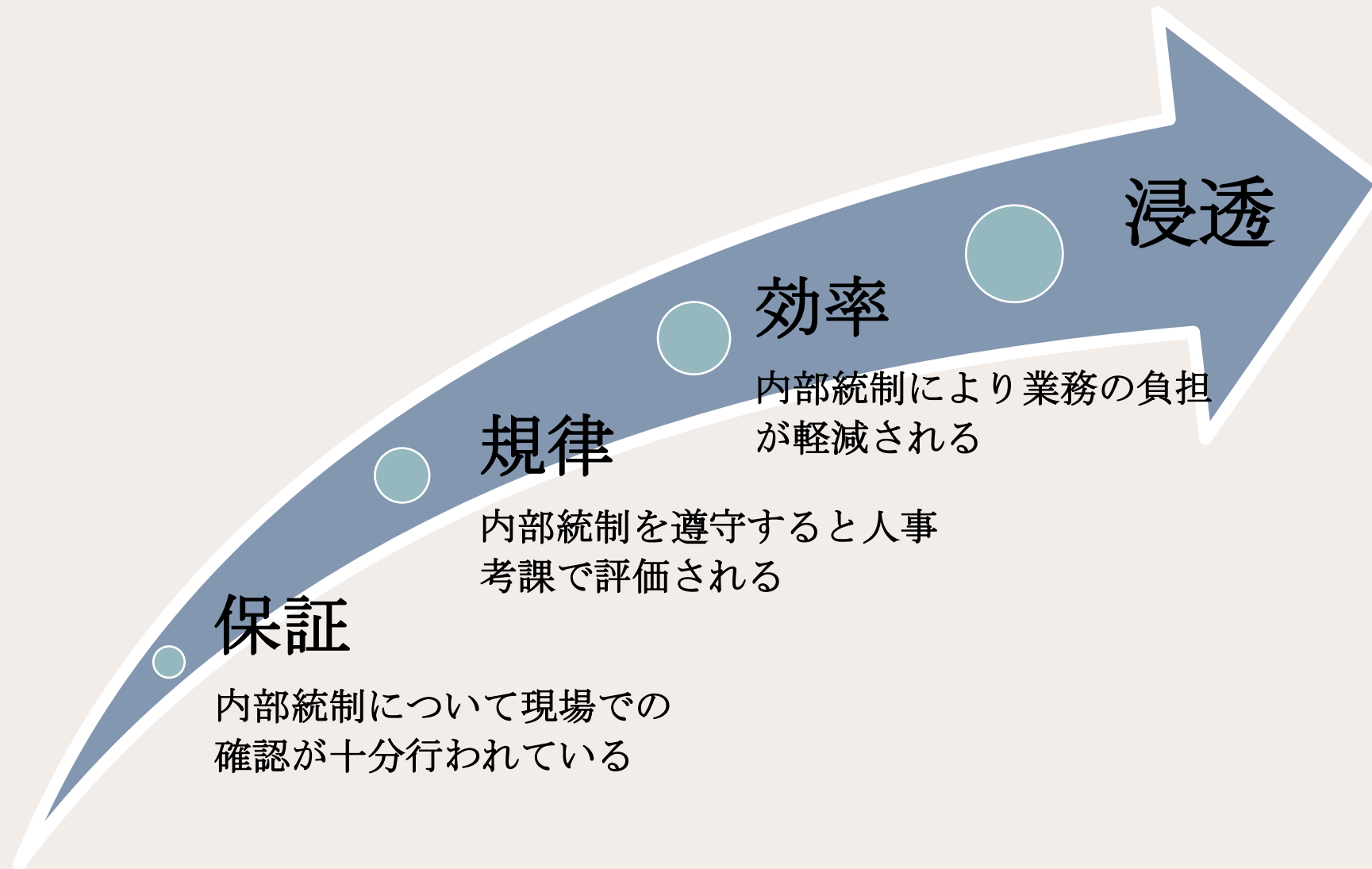
内部統制の浸透 理解と実践（年代別）



相関係数と点数差に基づく内部統制施策の位置（10・20代職員）

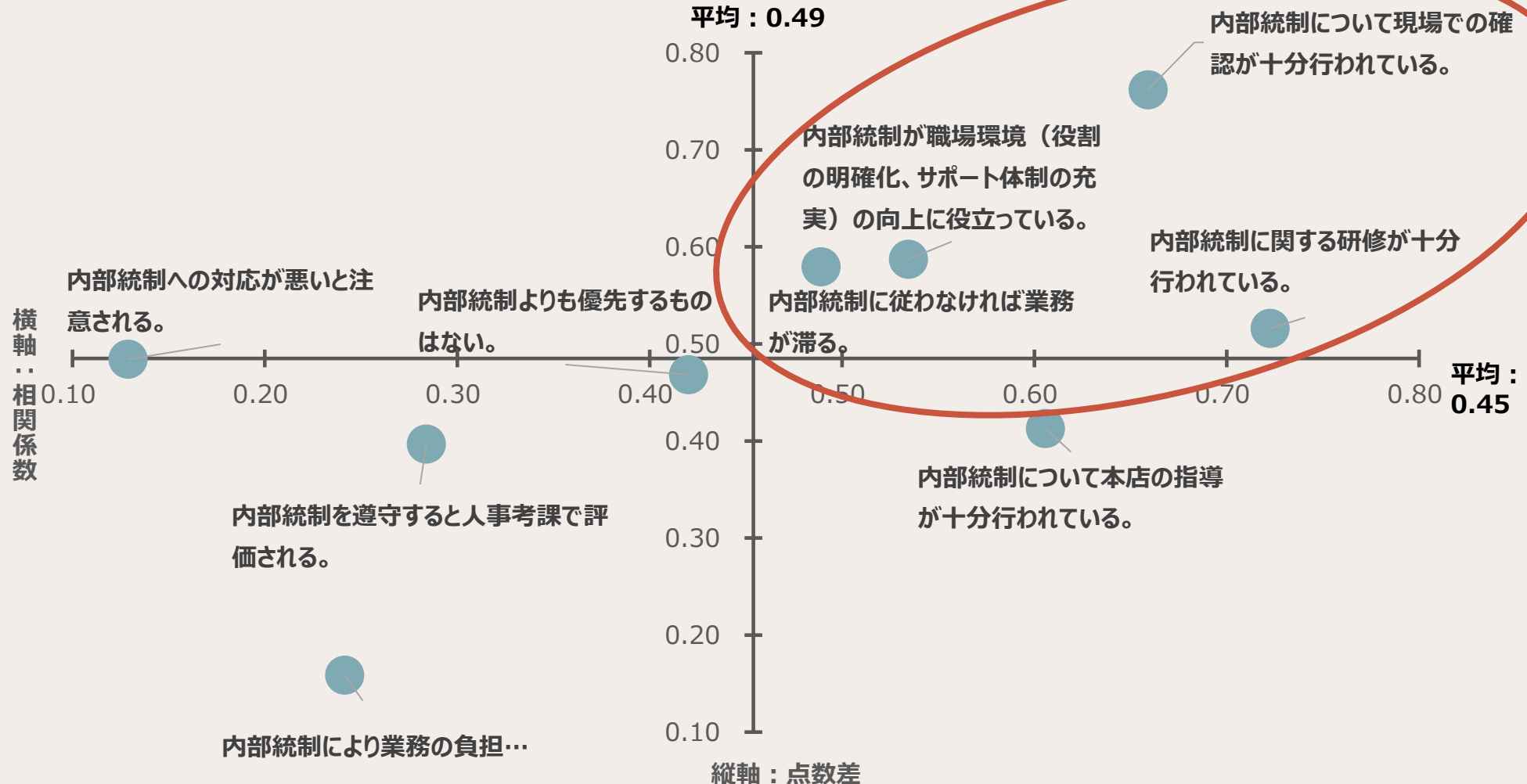


浸透度と相関係数（10・20代職員）



相関係数と点数差に基づく内部統制施策の位置（40代職員）

浸透のポイント



浸透度と相関係数（40代職員）

責任の所在

内部統制が職場環境（役割の明確化、サポート体制の充実）の向上に役立っている

保証

内部統制について現場での確認が十分行われている

浸透

内面的成長

内部統制に関する研修が十分行われている

停滞リスク

内部統制に従わなければ業務が滞る

短期的対策としての浸透施策

◆短期的対策 10・20代職員を対象とする施策①

「効率」

フローチャートが手引書やマニュアルの性格を強める



業務の効率化、フローチャートの参照頻度の向上



短期的対策としての浸透施策

◆短期的対策 10・20代職員を対象とする施策②

「規律」

人事考課本来の目的からしても外れていない。

「内部統制を遵守した業務となっているか」といった評価項目を設定

適正な評価が行われる ⇒ 業務活動の啓発

JA津軽みらい 人事考課実施要領（抜粋）

（目的）

第2条 人事考課は、職員の勤務成績、勤務態度および職務遂行能力を考課することにより、教育・指導・適正配置および処遇などの人事管理の資料とするとともに、職員の能力開発と勤労意欲の向上をはかることを目的として実施する。

（考課基準）

第5条 人事考課を実施するための基準については、職能資格規程に定める職能資格等級表に基づき次のとおり定める。

- (1) 成績考課・・・上司が部下に対して期待し要求する職務の目標に対する達成度を基準とする
- (2) 能力考課・・・農協が職員に対して期待し要求する能力の保有度を基準とする。
- (3) 態度考課・・・上司が部下に対して期待し要求する職務遂行過程における意欲・行動の発揮度を基準とする。

短期的対策としての浸透施策

◆短期的対策 10・20代職員を対象とする施策③

「保証」

フローチャートの徹底

手引書やマニュアルの拡充、人事考課での評価項目の反映 ⇒ 徹底

営農経済事業フローチャートに基づいた指導の経験が浅いこと

⇒ 同チャートを活用することが習慣化されていない

管理職が中心となってフローチャートを理解 ⇒ 指導

短期的対策としての浸透施策

◆短期的対策 40代職員を対象とする施策①

「保証」

10・20代職員と同様、フローチャートの徹底

指導する側として

フローチャートを見ながら、フローチャートに基づいた指導

短期的対策としての浸透施策

◆短期的対策 40代職員を対象とする施策②

「内面的成長」

内部統制に係る研修のあり方の見直し ⇒ グループワークの実施

テーマ 「徹底すべき組織のリスク」

参加者が主体となって相互に討議・作業

問題を見抜く洞察力、的確な判断をする意思決定力の習得

他者の視点や意見を聞く ⇒ 重要性や具体的な方法が職員の間で共有

短期的対策としての浸透施策

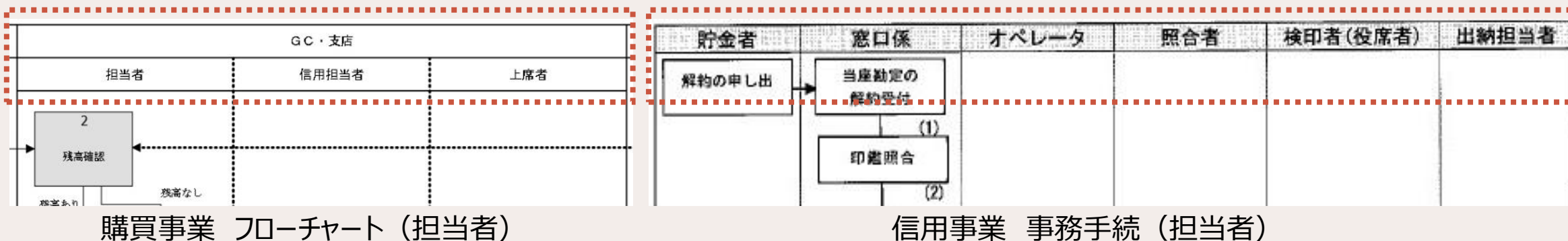
◆短期的対策 40代職員を対象とする施策③

「責任の所在」

フローチャートにおける担当者区分を細分化

業務における透明性の確保、効率性の向上

漏れや重複を防止し、業務管理の円滑化



役割分担を明確 ⇒ 目にする機会が増える

短期的対策としての浸透施策

◆短期的対策 40代職員を対象とする施策④

「停滞リスク」

信用共済事業 「フローを守らなければ業務が停滞する」という意識が強い

⇒ なぜ、「守る」意識が強いのか

被る損失の大きさの違い ⇒ 「守る」意識に差が生じている

営農経済事業 代替手段が取りやすいことや立て直しがしやすい

これまで述べた施策の徹底 ⇒ 規範意識の向上

中長期的対策としての組織文化の強化

◆ 家族文化を高める①

報（ホウ）連（レン）相（ソウ）の徹底

積極的に報告、連絡、相談がしやすい環境を整える

⇒ 心理的安全性を高める

⇒ 家族文化を高める

心理的安全性とは

「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をすることに力を注げるチーム・職場」

中長期的対策としての組織文化の強化

◆ 家族文化を高める②

コーチングの徹底

現在行われている指導 「ティーチング」要素が強い

会話は断片的で、深いコミュニケーションとならない

コーチングはこうした答えを自ら見つける力を高める

⇒ 職場内での人と人とのつながりも強くなる

⇒ 家族文化を高めることに寄与

コーチングとは

「人間の無限の可能性を信じ、一人ひとりの多様な持ち味と成長を認め、適材適所の業務・目標を任せる持続的に発展する経営を実現するためのコミュニケーション・スキル」

中長期的対策としての組織文化の強化

◆ 官僚文化を高める①

各種の方針や事業計画などについてもボトムアップをつくる

「組織のビジョンステートメントの設立に社員を関与させる。また、そのビジョンを達成するための戦略の立案に社員を関与させる。ビジョンステートメントの意味について社員からフィードバックを求め、彼らからどのようにすればそのビジョンが達成できるかについてアイデアを求める」

中長期的対策としての組織文化の強化

◆官僚文化を高める②

業務の棚卸しをする

営農経済事業の仕事は属人化しやすい

リーダーや管理職などのマネージャー業務にも携わることが求められる

自らの役割が明確でなく、プレイヤーとして関わるべき業務とマネージャーとして

関わるべき業務は曖昧になり、効率的に動くことが困難

⇒官僚文化を感じにくくなっている

年度末に業務の棚卸しを行い、やめるべきものはやめる、周囲のメンバーや他部署に任せるものは引き継ぎを行う

ありがとうございました