

令和３年度農協監査・事業利用実態調査
における農協等の監査コスト合理化に関する
調査委託事業 調査報告書 取り纏め
(個別の組合に対する調査結果)

農業協同組合中央会等による共同事業体

2022年3月

目次

1. はじめに	1
2. 調査方法	2
(1) 組合における監査コスト合理化方策の調査	2
(2) 組合への周知	3
3. 調査体制	4
4. 調査の性質	6
5. 調査結果と分析	8
(1) 調査対象組合の選定結果	8
(2) 調査結果の概要	9
(3) 調査結果の分析①（関連する拠点数等と合理化効果の関係）	9
(4) 調査結果の分析②（対象事業・業務等と合理化効果の関係）	19
(5) 合理化策の類型と合理化効果、効果発現に要する期間の関係	31
(6) ITと合理化効果の関係	53
6. 経済的効果の試算	67
(1) 公認会計士監査の監査報酬単価	67
(2) 組合側の人件費単価	67
(3) 経済的効果	68
7. 周知	70
8. まとめ	73

1. はじめに

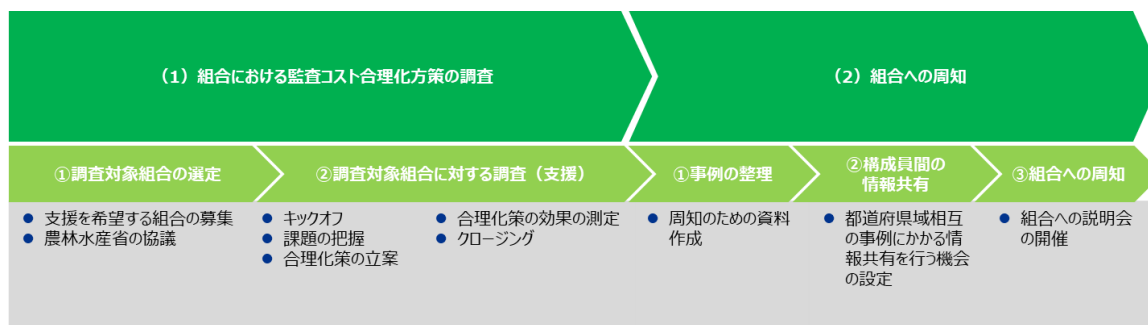
農林水産省においては、平成 28 年度及び平成 29 年度に、農業協同組合及び農業協同組合連合会（以下「組合」という。）に対する監査制度の全国農業協同組合中央会（以下「全国中央会」）による監査から公認会計士による監査への移行に伴う組合の費用負担の変化とその要因を明らかにし、組合の費用負担を低減させるための対策を提言し、平成 30 年度に、平成 28 年度及び平成 29 年度に整理した監査費用負担低減策について、組合が実践する際の課題を明らかにし、当該課題への一般的解決策を整理するとともに、公認会計士監査を実際に受けるに当たって有用な基本的事項（監査の手法や手続など）や本事業で整理した内容を広く組合に周知した。

令和元年度からは、「農協監査・事業利用実態調査における農協等の監査コスト合理化に関する調査委託事業」として、組合において実際に監査コスト合理化の取組を実践し、当該取組を広く全国の組合に周知することにより、組合における監査コスト合理化への取組の促進を図ることを目的とする調査となった。本資料は、令和 3 年度における調査について、周知のための資料として取りまとめたものである。農業協同組合中央会による共同事業体（以下「実施主体」という。）はこれを組合に周知し、公認会計士監査制度移行期における組合を支援する。

2. 調査方法

本調査は、「組合における監査コスト合理化方策の調査」、「組合への周知」の2つのフェーズにより構成される。各フェーズの詳細は以下の通り。

図 1 調査の全体像



(1) 組合における監査コスト合理化方策の調査

① 調査対象組合の選定

調査は、組合において監査コスト合理化の取組を実践する過程を支援し、事例として収集することで行うが、信用事業を行う組合（※）のうち農業協同組合法第37条の2第3項の会計監査人設置組合となる組合から、支援を希望する組合を募集する方法等により、農林水産省経営局協同組織課と協議の上、選定し、調査対象とした。

（※）信用事業を行う組合は611組合（令和元事業年度総合農協統計表）

② 調査対象組合に対する調査（支援）

調査対象組合のある各都道府県の農業協同組合中央会は、調査対象組合に対し監査コスト合理化の取組（この取組の個別の施策のことを以下「合理化策」という。）を促進する支援を実施し、組合の取組事例を調査内容とする。具体的には概ね次の方法で支援を実施した。

キックオフ： 調査対象組合の状況の確認と、監査コスト合理化に取り組むメンバーやそれを支援する実施主体のメンバー等の協力関係の確認。

課題の把握： 関連資料の閲覧や組合の業務担当者へのヒアリングなどにより、調査対象組合における会計監査対応上の課題（当該課題を改善することにより実質的な監査費用負担の低減につながり得ると考えられるものをいう。）の抽出を行う。

合理化策の立案： 実践可能性や改善目標時期などを勘案し、抽出された課題に対して合理化策を立案する。

合理化策の効果の測定： 組合において実践予定となった合理化策の効果（例えば、内部統制の改善状況、監査対応時間の縮減等）を測定する。

クロージング： 組合において、具体的に実践する意思決定を行う。実施主体は組合との協議において、合理化策の効果（見込み）について同意を得る。

（２） 組合への周知

本調査で収集された監査コスト合理化の実践事例を整理し、監査コスト合理化の取組の今後のさらなる促進に資するため、調査対象とならなかった組合も含め全国の組合に対して広く周知を行う。

① 事例の整理

個別の取組事例について他の組合に共有できるよう、a. 課題と合理化策、b. その効果の測定結果、c. 合理化策の具体的な内容の説明、d. 本事業を通じて識別された課題と今後の対応策、e. 取組の経緯 などについて取りまとめる。

② 構成員間の情報共有

都道府県域相互の事例にかかる情報共有を行う機会を設ける。

③ 組合への周知

都道府県毎に、農業協同組合法第37条の2第3項の会計監査人設置組合となる組合に対して、各都道府県の農業協同組合中央会が、本調査で収集された実践事例について周知するため、組合の担当者に向けて説明会を開催する。

3. 調査体制

本調査は、全国農業協同組合中央会、全ての都道府県の農業協同組合中央会（以下「都道府県中央会」という。なお、全国中央会と合わせて呼ぶときには、「中央会」という。）、2つの電算センターから構成する、「農業協同組合中央会による共同事業体」が実施する。それぞれの主な役割は、次のとおりである。

- ① 全国農業協同組合中央会は事業全体の進捗管理や調査報告等を行う
- ② 都道府県中央会は、調査対象組合を募集し、組合に対する調査を行う。
- ③ 電算センターは必要に応じ都道府県中央会と連携し、組合に対する調査を行う。

図 2 調査体制

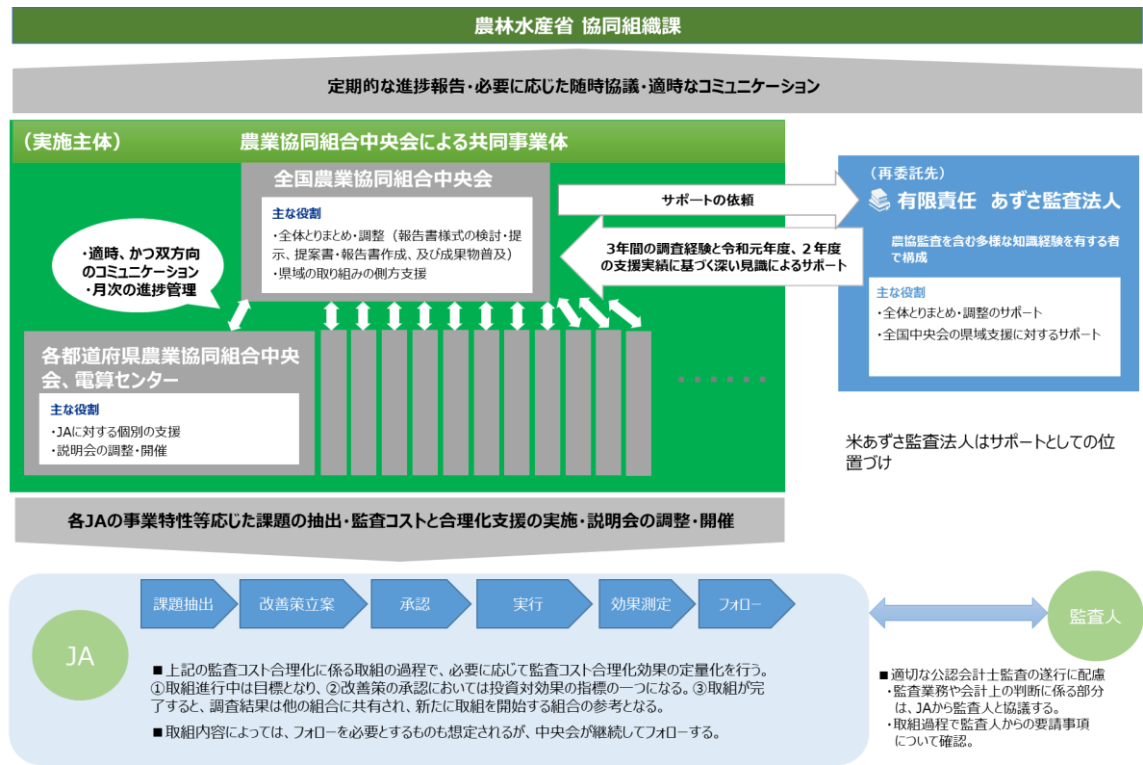


表 1 農業協同組合中央会による共同事業体への参画組織の一覧

農業協同組合中央会による共同事業体への参画組織	
全国農業協同組合中央会	北海道農業協同組合中央会
株式会社 JA 北海道情報センター	青森県農業協同組合中央会
岩手県農業協同組合中央会	宮城県農業協同組合中央会
秋田県農業協同組合中央会	山形県農業協同組合中央会
福島県農業協同組合中央会	茨城県農業協同組合中央会
栃木県農業協同組合中央会	群馬県農業協同組合中央会
埼玉県農業協同組合中央会	千葉県農業協同組合中央会
東京都農業協同組合中央会	神奈川県農業協同組合中央会
山梨県農業協同組合中央会	長野県農業協同組合中央会
新潟県農業協同組合中央会	富山県農業協同組合中央会
石川県農業協同組合中央会	福井県農業協同組合中央会
岐阜県農業協同組合中央会	静岡県農業協同組合中央会
愛知県農業協同組合中央会	三重県農業協同組合中央会
滋賀県農業協同組合中央会	京都府農業協同組合中央会
大阪府農業協同組合中央会	兵庫県農業協同組合中央会
奈良県農業協同組合中央会	和歌山県農業協同組合中央会
鳥取県農業協同組合中央会	島根県農業協同組合中央会
岡山県農業協同組合中央会	広島県農業協同組合中央会
山口県農業協同組合中央会	徳島県農業協同組合中央会
香川県農業協同組合中央会	愛媛県農業協同組合中央会
高知県農業協同組合中央会	株式会社高知県農協電算センター
福岡県農業協同組合中央会	佐賀県農業協同組合中央会
長崎県農業協同組合中央会	熊本県農業協同組合中央会
大分県農業協同組合中央会	宮崎県農業協同組合中央会
鹿児島県農業協同組合中央会	沖縄県農業協同組合中央会

4. 調査の性質

本調査は、公認会計士監査制度への移行が組合において実質的な監査費用負担の増大とならないよう、組合側において採り得る監査コストの合理化策の実践事例を収集し、周知することによって、全国の組合における監査費用負担の抑制に向けた取組を促進することを目標としたものである。

なお、本調査は、一定の制約のもと実施しているため、以下の点には留意されたい。

① 事例調査を基礎とすること

本調査は、調査対象組合に対し監査コスト合理化策の実践を支援した実績を基に、事例的にこれを収集し周知する。採り得る合理化策やその効果は事業や業務の内容によって異なるところ、事業や業務の態様は組合毎に様々である。このため、調査対象組合毎に収集した事例が必ずしもすべての組合で同様に取り組むことのできる合理化策であるとは限らない。同じ取組でも状況が異なれば、その効果は大きく変わってくるものと考えられる。

② 合理化策の効果測定は試算であること

多くの合理化策は業務のフローの見直し、規程やマニュアルの改訂、IT システムの導入や改変等を伴うものであり、これらの取組は一朝一夕には完了しない。調査期間内に取組が完了したものよりも、監査コスト合理化策を講じる計画等について合意した段階のものが多い。

取組の効果が実績で確認できるようになるまでには相当の期間を要するため、監査コスト合理化策の効果は、各組合が、計画に従って実践できた場合には合理化できると見込んだ作業時間等を基に試算したものとしての性質を有している。

③ 調査対象は組合であり、会計監査人を調査対象としていないこと

本調査が対象としているのは組合による監査コスト合理化に向けた取組であって、会計監査人は調査対象に含まれない。このため、監査コスト合理化の効果は専ら実施主体あるいは組合の見積に基づくものである。このような性質から、監査報酬に与える一定の効果を見込んでいる事例もあれば、見込めないとする事例もある。そして、監査報酬について一定の効果を見込んでいる事例の場合でも、会計監査人との合意が得られているわけではない。何らかの監査時間の削減が期待できる場合においても、必ずしも実際に監査報酬を低減させる効果が発現するとは限らない。

なお、本調査においては、公認会計士監査の専門的能力を有する者の助言を得るため、有限責任 あずさ監査法人を再委託先として契約している。しかし、監査事務所毎に監査判断やマニュアル等が異なるため、公認会計士監査の具体的な作業内容等は、調査対象組合の会計監査人ではない者がその内容にまで関与すべきものではない。また、個別の監査契約毎に、監査責任者が自身の職業的専門家としての判断に基づいて監査の内容や結論を決定すべきであり、会計監査人でないあずさ監査法人が、各組合と契約している他の会計監査人の監査判断の制約にならないよう配慮する必要がある。このため、本調査においては、会計監査人の監査手続の内容や、監査

報酬に関する事項などについて、あずさ監査法人は一切関与していない。

本調査において、会計監査人の判断等に関連する部分、例えば、会計監査人側の監査時間の削減効果等については、全て調査対象組合又はそれを支援した都道府県中央会が判断し、集計したものである。

④ 監査コストの範囲

監査報酬は、最終的には組合との間で監査契約を締結する会計監査人が、監査の専門家として必要と判断した監査資源にかかる費用負担として、監査先に要求するものである。契約当事者である組合と会計監査人の交渉によって決定されるべきであり、組合側の一方的な事情で削減できる性質のものでもない。

一方、監査の対象となる取引やそれを処理して財務諸表に反映する一連の業務を整理することによって、監査の対象となる業務のコストや監査資料準備などにかかるコスト（監査対象になる業務と会計監査人の監査を受けるための費用という意味で、これらをまとめて「監査対応コスト」という。）は自主的な取組によって削減できる。

本調査においては、監査コストの概念に監査対応コストを含めて調査対象とし、その合理化策を共有することとしている。多くの合理化策を共有することで公認会計士監査制度への円滑な移行に寄与できるものと考えている。

調査の性質にかかるこのような留意事項はあるものの、少なくとも調査対象組合においては効果を見込むことが出来るため実際に計画された、という意味において、事例として共有する意味は大きい。公認会計士監査制度への移行を契機として、各組合が都道府県中央会等と共に自主的に業務を見直し、監査コストの低減のための取組が実践されている。このような実践事例の共有は、調査対象とならなかった組合においても取組を進める機会を提供することになる。また調査対象となった組合においても他の事例を参考にして、さらに監査コストを抑制する機会となる。

組合の事業に必要なコストは最終的には利用者である組合員の負担となることから、コストの合理化は組合員のために組織された組合に求められていることである。本事業において監査コスト合理化策として提示された実践事例は、すべての組合にとって参考とすべき資料となる。これらを参考に積極的に合理化策を講じていただきたい。

5. 調査結果と分析

(1) 調査対象組合の選定結果

農業協同組合中央会による共同事業体では、すべての都道府県中央会から、信用事業を行う組合のうち農業協同組合法第37条の2第3項の会計監査人設置組合となる組合の中から調査対象の希望を収集した。そして、具体的にどのような領域について課題を有しているかなどに係る概要を聴取の上、農林水産省協同組織課の担当者と選定先に係る協議の結果、調査対象組合を選定した。

調査対象先の取組を円滑に推進してもらうことを優先し、調査対象組合の名称や、都道府県については公開しないものとした。

表 2 調査対象組合の一覧

都道府県名	調査対象組合名（対象事業数）
A	農協 01(1), 農協 02(1)
B	農協 03(2)
C	農協 04(1)
D	農協 05(1), 農協 06(1)
E	農協 07(3), 農協 08(1), 農協 09(1)
F	農協 10(1), 農協 11(1), 農協 12(1), 農協 13(1), 農協 14(1) 農協 15(1), 農協 16(1)
G	農協 17(3)
H	農協 18(1)
I	農協 19(2), 農協 20(2)
J	農協 21(2)
K	農協 22(3)
L	農協 23(3)

(2) 調査結果の概要

調査対象組合に対して、「2. 調査方法 (1) ②調査対象組合に対する調査(支援)」に記載の内容を実施し、合理化効果(時間)を組合別に集計した結果は、表3の通り。
各組合における取組の内訳は、「別表 監査コスト合理化策一覧」に記載のとおりである。
なお、本報告書における合理化効果(時間)は小数点以下第一位を四捨五入している。

表3 監査コスト合理化効果(時間) - 調査対象組合別 (単位: 時間)

都道府県名	調査対象組合名	組合内効果	会計監査人効果	効果合計
A	農協 01	60	5	65
	農協 02	210	5	215
B	農協 03	488	28	516
C	農協 04	2,142	9	2,151
D	農協 05	11	1	12
	農協 06	11	1	12
E	農協 07	300	4	304
	農協 08	29	3	32
	農協 09	1,042	1	1,043
F	農協 10	334	88	422
	農協 11	334	88	422
	農協 12	334	88	422
	農協 13	334	88	422
	農協 14	334	88	422
	農協 15	334	88	422
	農協 16	334	88	422
G	農協 17	3,696	6	3,702
H	農協 18	803	16	819
I	農協 19	2,135	52	2,187
	農協 20	140	24	164
J	農協 21	657	10	667
K	農協 22	926	42	968
L	農協 23	1,901	315	2,216

(3) 調査結果の分析①(関連する拠点数等と合理化効果の関係)

① 拠点数と合理化効果

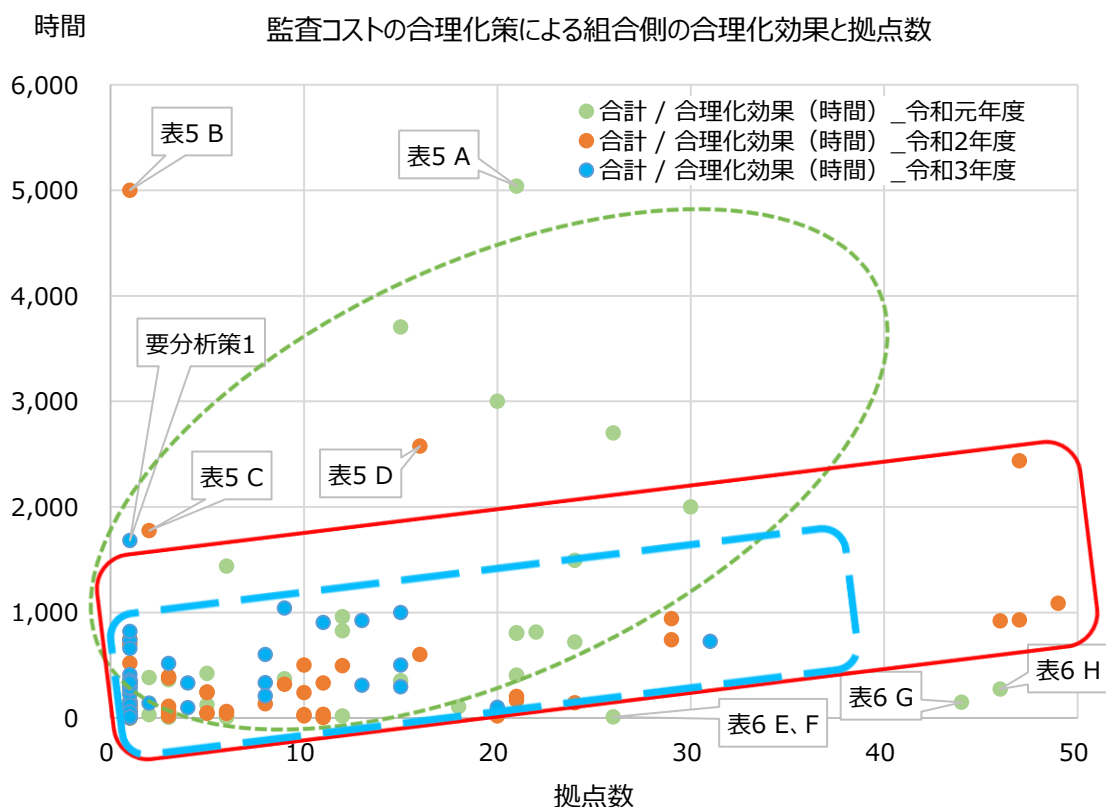
監査コスト合理化策の立案においては、どんな施策がより大きな効果を期待できるかという視点が重要となる。そこで、本調査における監査コスト合理化策が対象とする業務等の

範囲の代表的な定量値である拠点数との関係において、合理化効果がどのように変化する
か分析することとした。次のグラフ1、2は各監査コスト合理化策に関連する、拠点数と監
査コスト合理化効果を散布図としてまとめたものである。

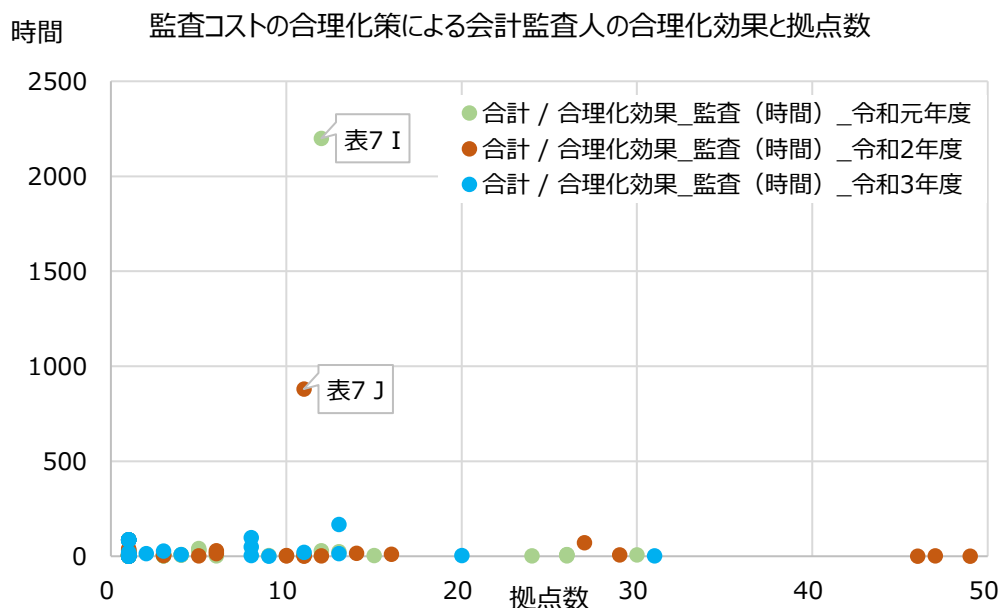
グラフ1、2は以下の前提を置き作成している。

- ※1 作成に当たっては、定量効果が見込める合理化策を基にし、現時点で定量効果
の測定が困難な合理化策については含めていない。
- ※2 拠点数による試算が適切でないと判断された合理化策をグラフ作成に当り除外し
ており、②において検討する。
- ※3 合理化策を適用する業務の実施頻度や単位業務に要する時間が異なるため、
拠点数と合理化効果が比例しないケースもある。当該ケースについては、個別に
観察結果で記載する。

グラフ 1



グラフ 2



監査コストの合理化策によって得られると想定される組合内の合理化効果及び会計監査人の監査時間の合理化効果と合理化策が適用される拠点数の関係を分析したところ、以下のような結果が読み取れた。

i. 組合内の合理化効果

組合内の合理化効果は概ね拠点数が増加するにつれて大きくなるという関係が見られた（グラフ1の点線四角枠）。監査コスト合理化の取組は、支店や営農センター等を含む業務について整理したもの、経理業務に特化したもの、本店業務を整理したもの等様々な内容があるが、拠点数を多く含む業務を見直すことで監査コスト合理化効果は大きくなると言える。なお、上記の関係は令和元年度（グラフ1の点線楕円枠）、及び令和2年度（グラフ1の実線四角枠）と類似している。

拠点数に対して非常に大きい合理化効果が試算されている事例もある（要分析策1）。過年度（ともにグラフ1参照）と同様、合理化効果は拠点数以外に、実施されている個々の業務に係る合理化時間や実施している業務の実施頻度（例：年間1回、半期に1回、月次毎、日次毎）といった構成要素によって算定されているため、拠点数以外の要素の大小によっても、影響を受けていると言える。

拠点数に比して合理化効果が大きいもの（表4参照）を分析してみると、年間の実施頻度が多く（ほぼ日次で行われている業務）、かつ1日当たりの作業時間が長い業務を対象にした取組であることが確認された。

表 4 拠点数に比して合理化効果が大きい取組

要分析策	調査対象組合	拠点数	合理化効果	効果の算定過程 拠点数×合理化時間×実施頻度(年換算)
1	04	1	1,680 時間	1 拠点×7 時間×240 日

表 5 過年度の事業で検出された拠点数に比して合理化効果が大きい取組

取組	拠点数	合理化効果	効果の算定過程 拠点数×合理化時間×実施頻度(年換算)	年度
A	21	5,040 時間	21 拠点 ×1 時間×240 回	令和元年度
B	1	5,000 時間	1 拠点×0.1 時間×50,000 取引	令和 2 年度
C	2	1,775 時間	2 拠点×約 3.5 時間×250 日	令和 2 年度
D	16	2,575 時間	16 拠点×1 時間×約 160 取引	令和 2 年度

要分析策 1 は、本店で集中処理している系統外向け購買未払金にかかる取引データの照合と精算にかかる業務であり、1 拠点における業務だが、1 日当たりの作業時間が長く、年間 240 日に及ぶ作業であり、合理化効果が大きく試算されている。

過年度においても、取組 B、C において同様の傾向が見て取れる。取組 B、C では、取引の処理を各支店や営農センターで行っているのではなく、本店等に集約している業務が対象となっている。

業務の実施拠点を本店等に一括集中しているものの、帳票作成、システムへの入力等の業務が手作業主体（手書きや Excel 等の表計算ソフトを用いる）で行われていたため事務負担が大きくなっているという課題に対して、IT を活用（県域システムの改修）することにより手作業を削減する取組をしているものである。

このように、合理化対象の選定において、拠点数に拘らずとも、取引の処理がある拠点到に集約されている場合には、大きな合理化効果を得られると言える。合理化策に取り組む対象を検討する際は業務量を考慮に入れることが重要である。

なお、過年度の取組 A、D は、同一システム内から出力された帳票の不要な照合作業削減、帳票の電子化による紙面書類の保管事務作業削減および会計監査人への提出事務（検索、提出準備、運搬、提出、回収等）を削減させるものである。これらは、1 拠点当りの業務量もそれなりに大きいため、1 日当たり 1 時間程度の合理化効果が試算された。結果、他の取組に比して、拠点数に対する合理化効果が大きくなっているが、拠点数が多い方が合理化効果を大きくできるという意味で全体の傾向と同じであると考えてよい。

なお、今年度の事例にはみられなかったが、令和元年度の事業において確認された事例として、合理化の対象とした拠点数が多いものの合理化効果が小さいものがあった。これは決算業務等に関する取組であり、年間の業務の実施頻度が低く、合理化効果が小さくなっ

たものである。業務数（＝実施頻度）が合理化の取組において重要な考慮要素であることがここにおいても確認された。表6にその内訳を示す。

表6 過年度の事業で検出された拠点数が多いものの合理化効果が低い取組

取組	拠点数	合理化効果 (小数点以下四捨五入)	効果の算定過程 拠点数×合理化時間×実施頻度(年換算)	年度
E	26	10 時間	(本店) 8 時間 (拠点) 1 時間 (25 拠点分) ×2 回	令和元年度
F	26	30 時間	(拠点) 25 拠点×約 0.083 時間×11 回 = 23 時間 (本店) 7 時間	令和元年度
G	44	148 時間	I : 16 時間 (拠点) 16 拠点×1 時間×1 回 II : 36 時間 (拠点) 12 拠点×3 時間×1 回 III : 96 時間 (拠点) 16 拠点×6 時間×1 回	令和元年度
H	46	274 時間	I : 22 時間 (拠点) 13 拠点×0.5 時間×3 名 II : 162 時間 (拠点) 27 拠点×2 時間×3 名 III : 90 時間 (拠点) 6 拠点×5 時間×3 名	令和元年度

ただし、これらの業務は、月末や年度末決算時期において日常業務に重なって行われ、繁忙期になることが一般的であるため、繁忙期の業務負担を軽減する観点からは合理化策を導入する意義は十分にある。

上記の分析の結果、拠点数や実施頻度との関係において見られるように、原則として合理化効果が発現する頻度に応じて合理化効果は大きくなるといえる。業務の合理化というと実施者個人の負担が大きい業務を意識しがちだが、組織全体では、合理化効果が一見小さいもののように思えても、それが関連する拠点数や業務の実施頻度、業務量の多寡などに意識を向けて、合理化の対象領域を見極めることが肝要であること示すものである。

ii. 会計監査人の監査時間の合理化効果

会計監査人の合理化効果は、全体として拠点数が増加しても大きく変化する傾向は

見られなかった。この傾向は過年度の事業と比較しても同様の傾向である。

会計監査人の合理化効果は、組合の業務合理化により情報の入手が容易になる、あるいは、入手する情報が整理されるため質問等の作業が効率化されるといったものが多い。業務合理化が進めば、会計監査人側の合理化効果も発現するはずである。

しかし、監査は試査を原則としており、例えば、査定判定の妥当性にかかる監査手続や棚卸立会等は拠点全てに対して手続を実施するものではないため、合理化策の対象拠点数が増加してもそれに伴い増加する傾向は見られない。

ただし、監査手続の一環として、リスク評価を行うに当たり内部統制の理解や評価を行う場合、拠点数や業務プロセスの数が多くなるほど、監査時間は増加することが通常であるため、内部統制のデザインの評価や業務への適用の有無の検討等、会計監査人が行うリスク評価手続に影響を与える合理化策であれば、拠点数や業務プロセスの数に応じた削減効果が見込まれると想定される。

表7に示すグラフ2の取組I、Jは、今年度の取組ではないが、内部統制の有効性に対する会計監査人の評価に係る監査時間を大きく削減することを見込むものであり、上記の想定を裏付ける事例とも言える。

表 7 過年度の事業で検出された会計監査人の合理化効果が大きい取組

取組	拠点数	合理化効果	効果の算定過程 拠点数×合理化時間×実施頻度(年換算)	年度
I	12	2,200 時間	(拠点) 55 プロセス(※) × 40 時間 × 1 回 ※合理化効果が業務プロセス毎に見込まれている。	令和元年度
J	11	880 時間	(拠点) 22 プロセス(※) × 40 時間 × 1 回 ※合理化効果が業務プロセス毎に見込まれている。	令和2年度

上記は、組合の合併によりそれまで別個に実施していた各旧組合の業務プロセスの相違点を解消し、業務自体の見直しと併せてシステム化することで業務プロセスの整理を行うものである。組合側の事務手続の効率化等の効果が期待されることに加え、会計監査人側でも業務プロセスの理解や評価を実施する上で、評価対象数が減少し、整理された情報を基に手続を実施できることに伴い、相当程度の効率化を期待できるものと試算されている。

このような拠点数と合理化効果の分析の結果から、支店や営農センター、経済事業店舗等で共通する業務は、合理化策により複数拠点到影響を与えることや、年間の業務量の多い日常業務は拠点数との相乗効果を期待できるため、1 作業当たりの削減時

間が小さい場合でも、合理化の取組をする意義があると言える。また、対象拠点数が少ないことのみをもって合理化の取組をあきらめる必要はなく、業務が一定の拠点に集約されている場合のように、対象とする業務の数あるいは業務量が多い場合には合理化を検討する意義が大きいことも示された。

② 査定件数と合理化効果

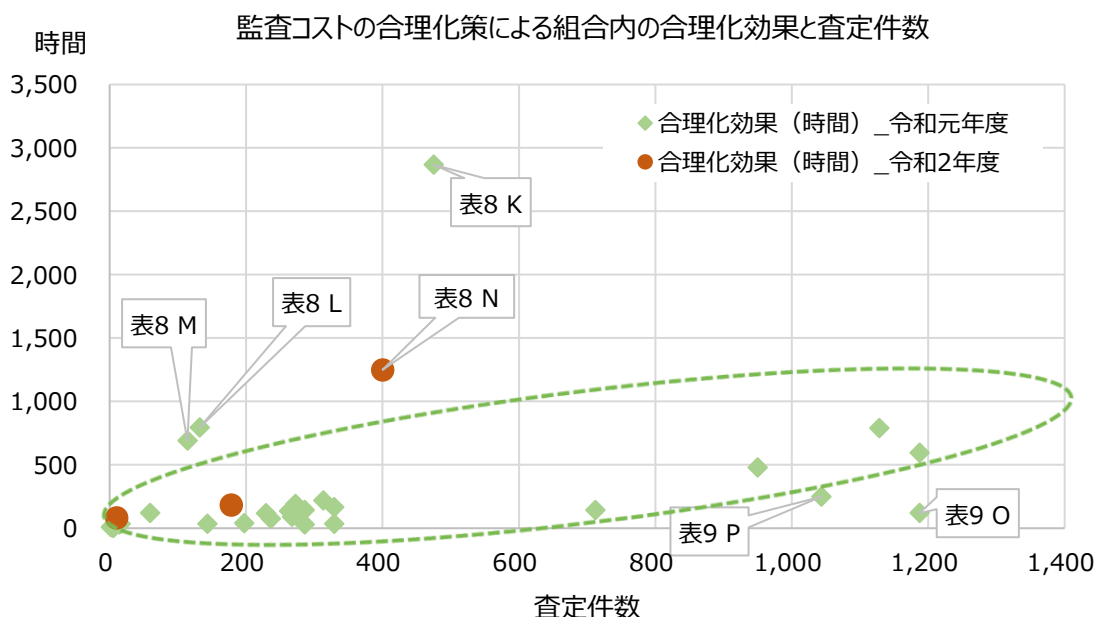
過年度の調査において、査定件数との関係において合理化効果を分析しているが、今年度の調査においては査定業務に関連する業務の合理化策がないため、分析を実施しない。

しかし、過年度の調査結果は、組合の監査コスト合理化に資する情報であるため、その分析情報も掲載することとした。グラフ３は、過年度において査定件数と監査コスト合理化効果を散布図としてまとめたものである。

グラフ３を作成するに当たり、考慮した事項は以下である。

- ※１ 合理化策を適用する拠点数を計測することが困難であった都道府県では、監査コストの合理化策を検討するに当たり、信用事業の自己査定業務を対象としている。自己査定業務は、主として、査定件数により業務の時間が左右されることから、監査コストの合理化効果の分析を行うに当たり、査定件数と合理化効果の傾向を分析することとした。
- ※２ 合理化策を適用する業務の実施頻度、都度の業務に要する時間が異なるため、査定件数と合理化効果が比例しないケースもある。当該ケースについては、個別に観察結果で記載する。
- ※３ 会計監査人の監査時間の合理化効果はいずれも、数時間程度と僅少の為、グラフに含めていない。

グラフ 3



査定件数と合理化効果の傾向としては、概ね査定件数に比して合理化効果が大きくなる（楕円枠）という効果が得られている（グラフ3参照）。合理化策の内容は、業務のチェックリスト化、ルール化、査定対象の見直し、確認回数の削減、査定先の状況に応じた査定業務の簡略化等様々であるが、個々の査定に関連する業務の場合、査定件数の多い業務の見直しは監査コスト合理化効果が大きくなるといえる。

なお、査定件数に比して他の組合との比較において相対的に合理化効果が大きい取組として、表8に記載した事例（取組K、L、M、N）がある。これは、合理化効果が査定件数以外の要素によっても影響を受けることが考えられる。つまり、合理化効果は、査定件数以外に、実施されている個々の業務に係る合理化時間、実施している業務の実施頻度（例：年間1回、年間2回）といった構成要素によって算定されているため、査定件数以外の構成要素の多寡によっても、影響を受けていると言える。

表 8 過年度の事業で検出された査定件数に比して合理化効果が大い取組

取組	査定 件数	合理化効果 (小数点以下四捨五入)	効果の算定過程 査定件数×合理化時間×年間実施頻度	年度
K	475	2,867 時間	I. 分析漏れによる書類差戻、検証の削減 1,187 件×3%×0.5h×1 回 = 17.8 時間 ※一般査定先の 3%ほどと想定 II. 優良な正常先の分析・検証の省略化 1,187 件×40%×3h×2 回 = 2848.8h ※正常先は一般先全体の 40%と想定	令和元 年度
L	132	795 時間	I. 分析漏れによる書類差戻、検証の削減 329 件×3%×0.5h×1 回 = 4.9h ※一般査定先の 3%ほどと想定 II. 優良な正常先の分析・検証の省略化 329 件×40%×3h×2 回 = 789.6h ※一般査定先の 40%と想定	令和元 年度
M	114	691 時間	I. 分析漏れによる書類差戻、検証の削減 0.5h×286 件×3% = 4.3h ※一般査定先の 3%ほどと想定 II. 優良な正常先の分析・検証の省略化 286 件×40%×3h×2 回 = 686.4h ※一般査定先全体の 40%と想定	令和元 年度
N	400	1,250 時間	400 件×3.125 時間×1 回	令和 2 年度

令和元年度事業の取組である K、L、M は、査定先の状況に応じて査定業務の簡略化（優良な正常先の査定業務の簡略化）をすることで改善が見込まれる効果である。これは、検討対象となる相手先のリスクに応じて業務の深度を見直すことであり、この考えは査定業務に限らず様々なリスク（業務を誤るリスクや誤りを見落とすリスク等）に適用できる。

令和 2 年度事業の取組である N は、査定等シートに作成上のガイダンス（過年度までの誤りにより手戻りが生じた事項等）を明示することで作業ミス削減させるものである。査定業務はマニュアル上に詳細な手順が紹介されているが、件数が多いと査定シートの作成中に確認しながら行うことは実務的ではない。作業の手戻りは、再作成、再提出、再確認が生じ、1 取引につき多くの業務時間が割かれるため、査定シート上で誤りが生じやすい部分について留意点を明示することでミスを減らし、業務の均質化と手戻りの減少につながる上に、留意点を確認しながら正しい作業を繰り返すことで査定担当者の習熟効果も期待できる。

また、令和元年度の事業においては、査定件数が多いものの合理化効果が小さい事例があった。表 9 においてその内訳を示す。

表 9 過年度の事業で検出された査定件数に比して合理化効果が小さい取組

取組	査定件数	合理化効果 (小数点以下四捨五入)	効果の算定過程 査定件数×合理化時間×年間実施頻度	年度
O	1,187	119 時間	1,187 件×0.1 時間×1 回	令和元年度
P	1,043	248 時間	I. 要注意先以下の担保評価の検証 144 件×1 時間×1 回 II. 正常先の担保評価の検証 1,043 件×0.1 時間×1 回	令和元年度

表 9 の取組はいずれも、査定そのものではなく、査定を実施する上で利用する情報の入力作業や不必要な書面の出力作業の省略にかかるものであった。1 回あたりの合理化効果は小さいが、付随的作業の合理化を行うことでより査定業務自体に注力することが出来るという効果を見込んだものである。このように、関連する他の業務への波及効果も考慮するという視点もある。

このような分析の結果から、査定業務のような残高や取引等の業務の対象件数により業務時間数が増減する業務においては、業務の対象件数に着目した合理化の取組、その他個々の業務でも相当数の時間を要している場合、業務の重要度を鑑み、従来業務を削減することや手戻りを抑制する方向で見直しを行うことにより、相対的に大きな合理化効果を期待できるということが示された。

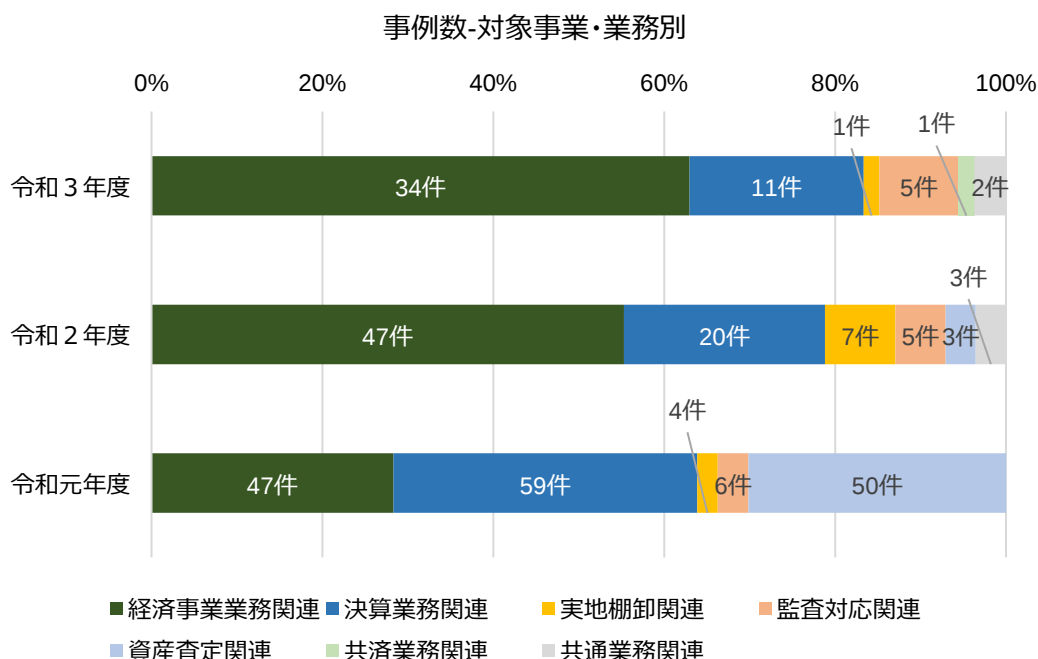
(4) 調査結果の分析②（対象事業・業務等と合理化効果の関係）

合理化の対象事業・業務の内容と監査コストの合理化効果について調査結果を整理した。ここでは、合理化策の実践事例にかかる傾向を捉えるために、調査結果から合理化策がどの事業・業務にかかるものか大別した類型である。

決算業務関連：	決算整理手続や減損会計の適用等の決算業務。
資産査定関連：	組合は信用事業を営むことから、資産査定を実施している。その関連業務。
経済事業業務関連：	経済事業に関連する業務(実地棚卸関連業務を除く)。
実地棚卸関連：	実地棚卸に関連する業務。
監査対応関連：	会計監査人の監査を受けるに当たり必要となる対応業務。
共済業務関連：	共済事業に関連する業務。
共通業務関連：	上記の分類に特定されず、複数の事業等に共通する業務。

① 対象事業・業務合理化策の数の比率

グラフ 4



対象事業・業務等別の合理化策の数（※）はそれぞれの事業・業務領域において合理化策の取組数の傾向を見ることができる。グラフ4では事業・業務領域別の件数の比率の推移を示した。取組事例全54件を分類した結果、経済事業業務関連の事例数が34件（構成比63%）と最も多く、次いで決算業務関連が11件（構成比20%）となった。当該2種類の合計で全体の8割超を占めている。

過去2期の事業と比較してみると、経済事業業務関連の合理化策は、各年度において安定して件数が多いが、資産査定関連の合理化策は令和元年度では経済事業業務関連と同水準見られたが、年々減少している。資産査定関連の業務は取引規模が大きく、全国レベルで一定の手法が確立されており、経済事業のように事業の種類が多く存在しないことなどが、原因となっている可能性がある。令和元年度には多くの合理化策があったため、この事業領域についても合理化の余地があることは認識しておく意味がある。

また、令和元年度には見られなかった稟議手続など共通業務については令和2年度以降合理化策が講じられることとなったが、本事業を通じて継続した合理化の追求が行われ、組合における取組が多くの事業・業務領域に及ぶこととなったものと考えられる。

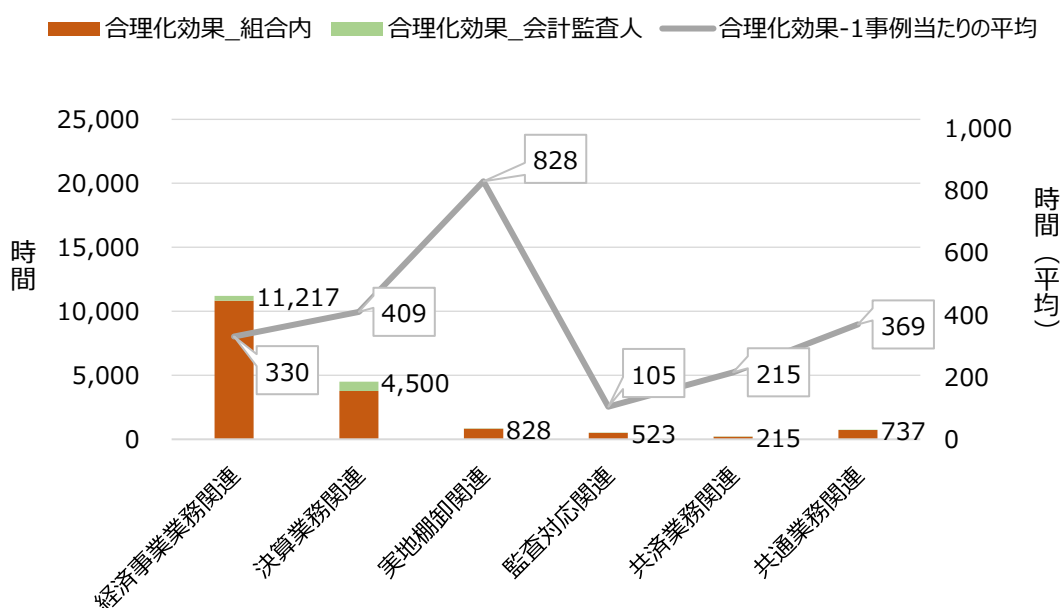
※合理化策の数は、合理化効果が0時間、計測中、計測不可の取組を含む。

② 対象事業・業務別の合理化効果と1事例当たりの合理化効果

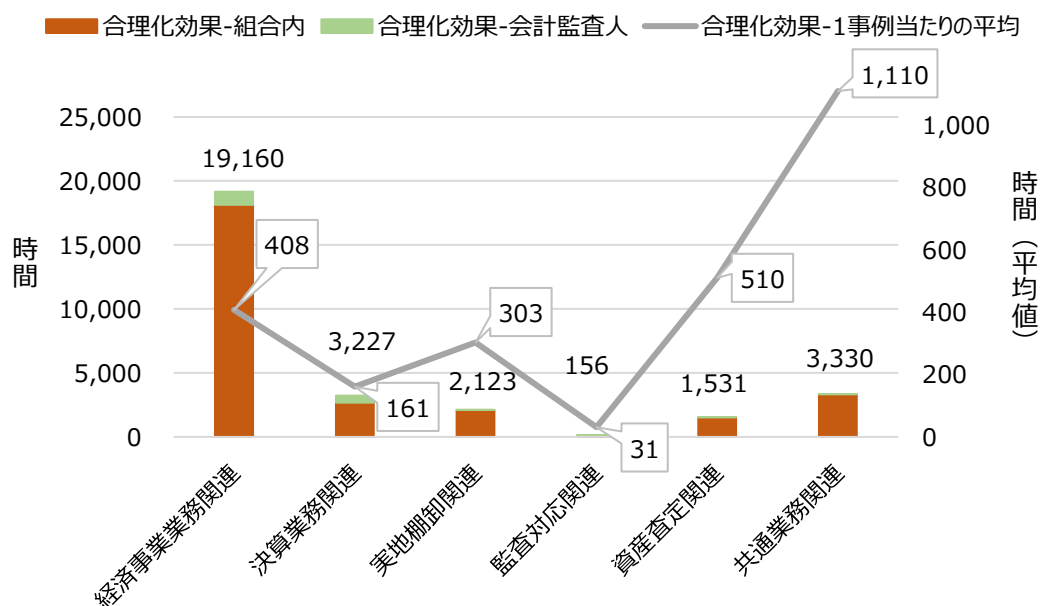
グラフ5において、定量化された合理化効果について、対象事業・業務別に累計値と1事例当たりの平均値を示した。

グラフ5

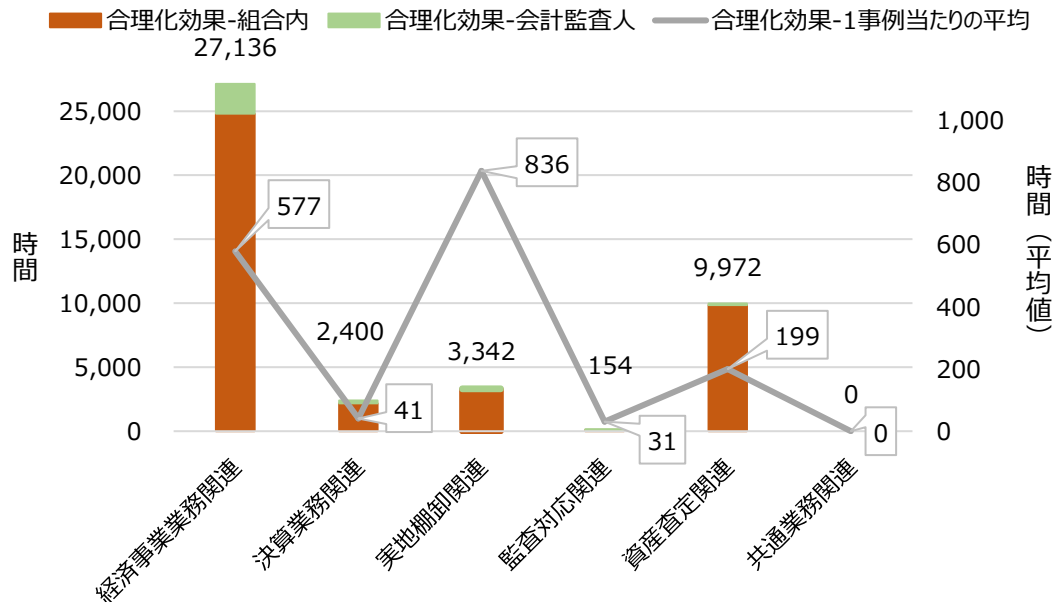
合理化の定量効果 - 対象事業・業務別



参考 合理化の定量効果 - 対象事業・業務別（令和2年度）



参考 合理化の定量効果 - 対象事業・業務別（令和元年度）



累計値に関しては、グラフ4で事例数の構成比率が高かった経済事業業務関連と決算業務関連がそれぞれ 11,217 時間（組合内と会計監査人側の合計）、4,500 時間を見込んでおり、合理化効果の構成比でもそれぞれ 62%、25%となる。合わせて 8 割超を占めており、件数の構成比と整合した動きをしている。

1 事例当たりの平均値では、実施棚卸関連の合理化策が最大で、828 時間となった。在庫管理の過程で日々実施している棚卸を省力化したことが、大きな合理化効果につながっている。昨年度は 303 時間であったため、今期は大きな合理化効果につながった合理化策があったことが分かる。今年度その次に大きい 1 事例あたり平均となった決算業務関連の合理化策では、取組事例数が減少したものの、1 事例当たりの平均値は 409 時間であり、過去 2 期と比較して大きく、過年度と比較しても順位を大きく上げている。その次に共通業務関連の合理化策の 1 事例あたりの合理化効果平均 369 時間（令和元年度は事例なし、令和 2 年度は 1 位）、経済事業関連の合理化策の 1 事例あたり合理化効果平均 330 時間（令和元年度、令和 2 年度共に 2 位であった。）となっている。当年度では事例がなかったが、資産査定関連の合理化策の 1 事例あたり平均は、令和元年度は 199 時間、令和 2 年度 510 時間であった。年度により順位の入れ替えが多く見受けられる。

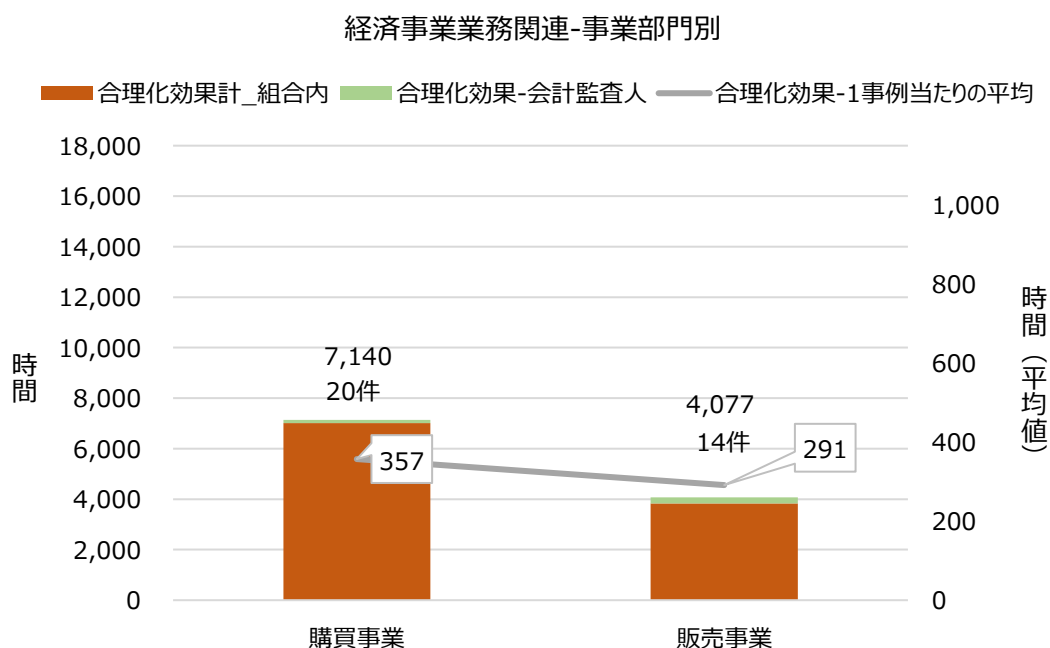
本調査が始まった令和元年度から今年度まで、各組合がそれぞれの状況に応じ多くの事業・業務を対象として合理化策を講じており、1 事例あたりの平均において一定の傾向を定められるという性質のものではない。組合においては全ての事業領域において不断の努力で合理化できる領域を模索しつつ、業務合理化を図る必要があることがわかる。

③ 対象事業・業務区分における主な合理化策

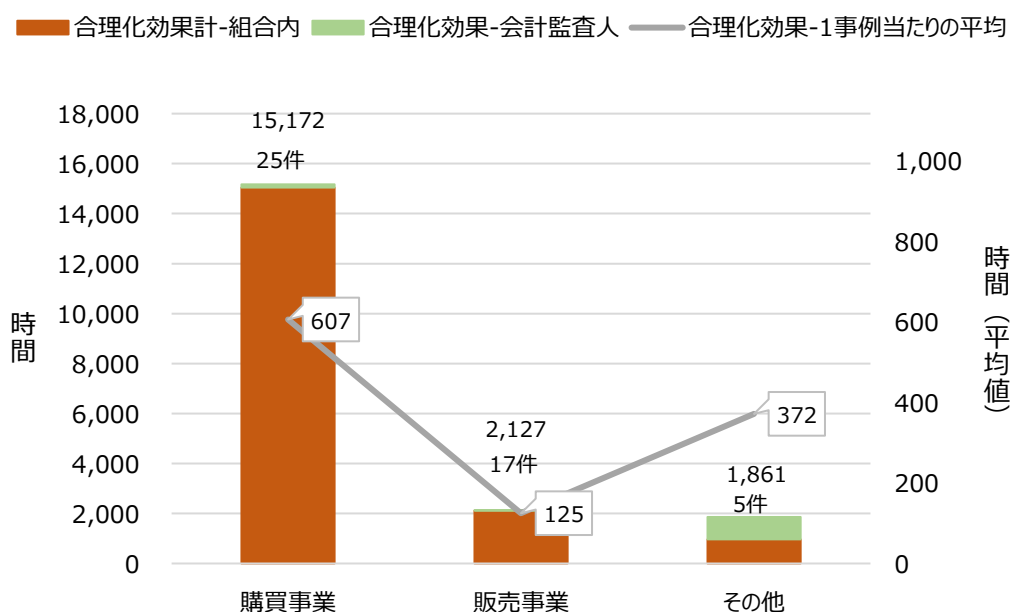
i. 経済事業業務関連(合理化効果合計 11,217 時間/1 事例当たり平均 330 時間)

以下は経済事業業務関連に関して、事業部門ごとの内訳を整理したものである。

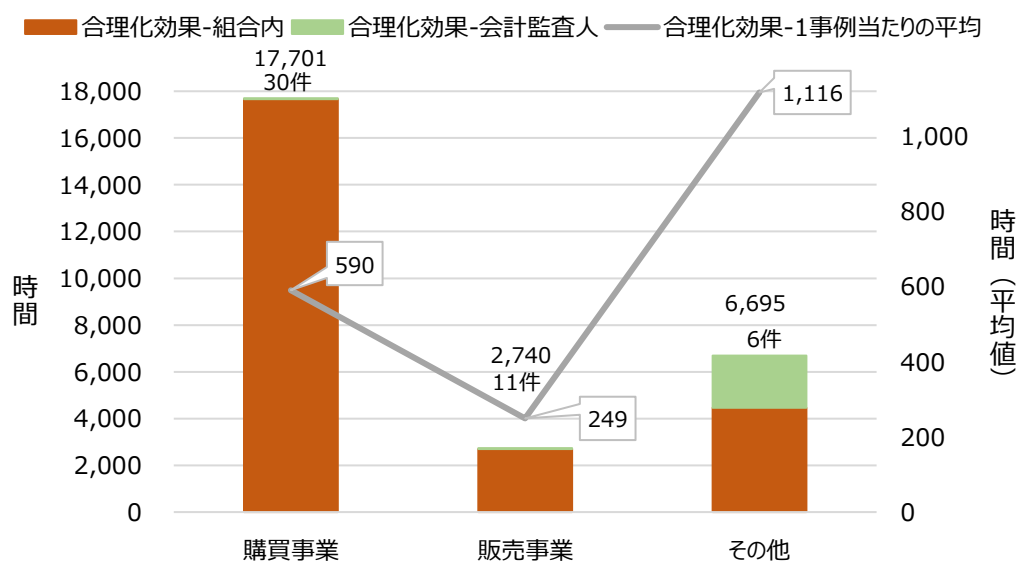
グラフ 6



参考 経済事業業務関連-事業部門別 (令和2年度)



参考 経済事業業務関連-事業部門別（令和元年度）



購買事業について令和2年度から事例件数が減少（令和2年度の25件であったのが当年度は20件）し、合理化効果の累計値も7,140時間と令和2年度の15,172時間と比べて50%強の減少となっている。1事例当たりの合理化効果の平均値は令和2年度の607時間から、当年度は357時間と小さくなった。しかし、3年間の調査を通じて、経済事業に関する取り組みは、購買事業に関連する事例が最も多く、依然として購買事業に対する課題意識の高さがうかがえる。

販売事業は事例件数こそ減少しているものの（令和2年度の17件であったのが当年度は14件）、合理化効果の累計値は4,077時間で令和2年度の2,127時間と比べて90%超の増加となっており、1件あたりの合理化効果も令和2年度の125時間から当年度291時間と大きく増加している。

なお、令和3年度において購買事業・販売事業以外の事業の合理化策についての事例はなかった。購買事業や販売事業に対して相対的に事業領域が小さいことが多いことが背景となったものと推測できるが、過去2年間においては事例があったこと、そして令和元年度において、1事例あたりの平均が1,000時間超の合理化効果と見込まれたこともあるため、継続して合理化の取り組みが行われていくことを期待したい。

1) 購買事業の合理化策

購買事業では多くの組合でシステムを導入しているものの、なお取引情報の入力には膨大な手作業を要しているケースが見受けられる。購買事業の合理化策はこういった手作業に対してITを活用しているものが多い。例えば、JAグループの系統内の取引のみに対して購買未払金の自動照合が行われてきたところ、系統外の取引においてもITを導

入して自動照合とすることで、1,000 時間を超える大きな効果を見込む事例が確認されている。組合には、系統外の取引のほうが、取扱高が小さい場合が多く、業務処理の自動化が進んでいないことも多い。取扱高の大小は確かに業務の負担と相関することが多いが、IT の活用によって得られる業務負担の軽減にかかる費用対効果は別の計算による。単に取扱高が相対的に小さいことをもって系統外の取引にシステムによる自動処理が進んでいないという組合には、合理化策を講じたほうがよい領域があるということの証左となるものといえる。

不要業務の整理による合理化策も引き続き効果を上げている。過剰な検証作業を行っているケースや、またシステムの機能で正確性や網羅性が十分担保されているにも関わらず、重ねて手作業による検証も行っているケース等は、不要業務の整理による合理化を見込める典型的なパターンとなっている。また、当年度の事例では日締め処理や朝に行う前日業務の照会による検証作業などについて、システムで自動処理されているにもかかわらず、帳票を全頁出力しその全てに検印していたものについて、不要業務を削減し、1,000 時間もの合理化効果を見込んでいるものもあった。定常的に行われている業務の中には、各担当者が目的を意識せずに繰り返しているケースもあるが、本事例はそのような業務の見直しによる合理化の好事例である。

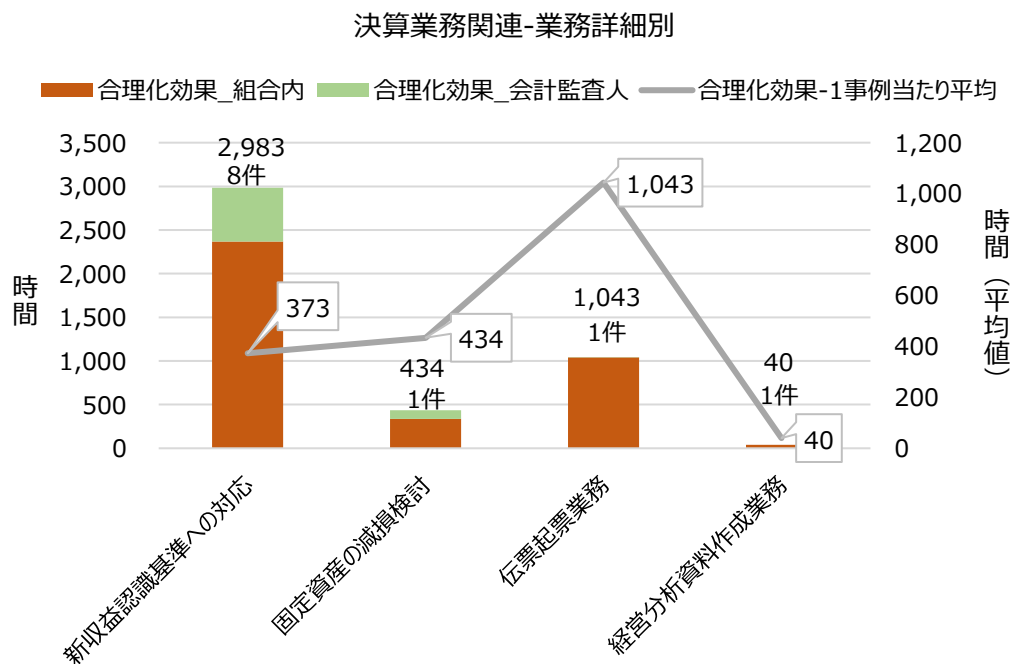
2) 販売事業

販売事業においても、購買事業と同様に、IT を活用した合理化策が大きな合理化効果を見込んでいるものがある。米穀の販売事業において、表計算ソフトを用いて人手により管理をしている JA 直売取引の業務を自動化するために県域システムを改修する取組である。システムの構築・改修はコスト負担や実現時期が長期化しやすい傾向にあるが、同一県域の全ての組合において活用されることでその負担を上回る効果を狙うものである。他にも荷受事務にタブレットを導入して荷受時に適時にシステムへ荷受・分荷情報の入力等の業務効率化を見込んでいる事例もある。頻度が高い業務はシステム改修等と合わせて検討することで一作業当たりの合理化効果が小さく見える場合においても大きな合理化効果となることがある。

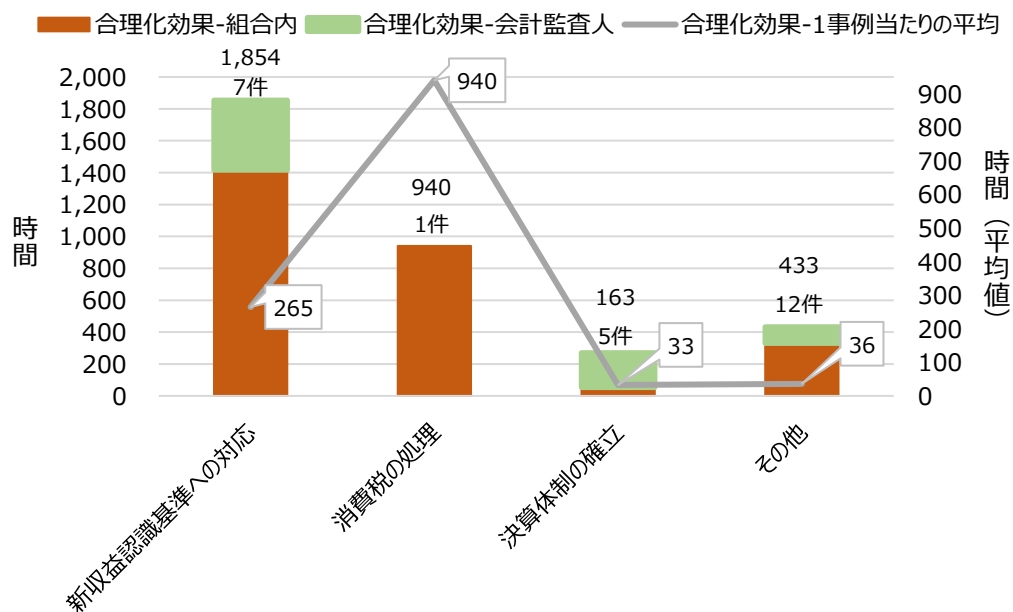
ii. 決算業務関連(合理化効果合計 4,500 時間 / 1 事例当たり平均 409 時間)

決算業務関連について、さらに詳細な業務レベルに結びつけて分類し集計した結果を以下に示す。

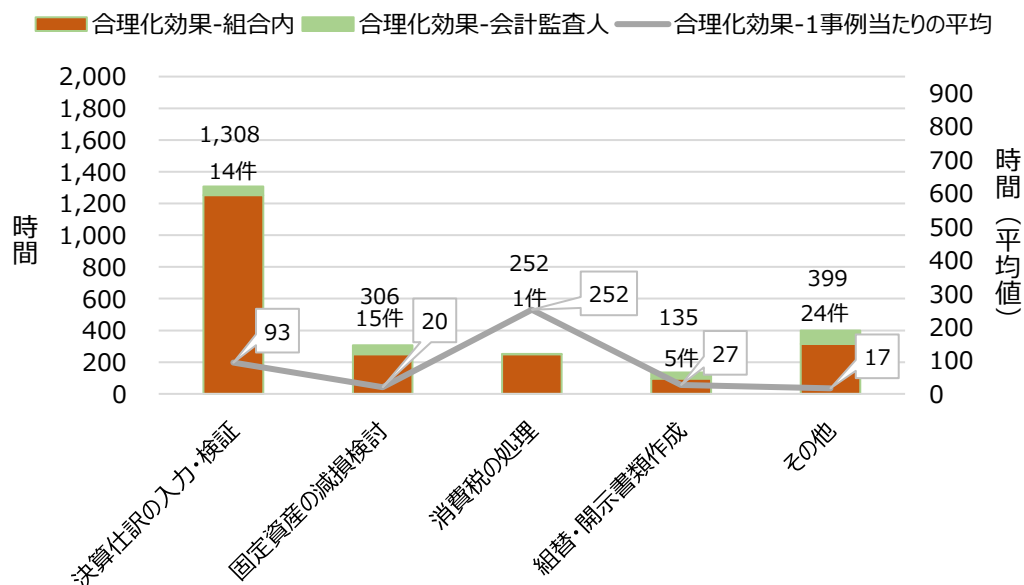
グラフ 7



参考 決算業務関連-業務詳細別 (令和2年度)



参考 決算業務関連-業務詳細別（令和元年度）



過去2期では1事例当たりの合理化効果が他の類型に比べて相対的に小さい一方、多様な取組がみられていたが、当期は様相が異なる。当期は事例こそ11件となり過去3期で最小となったものの、合理化効果の累計値は4,500時間となり、過去2期（令和2年度は3,227時間、令和元年度は2,400時間）と比べて最高値を記録した。1事例当たりの合理化効果も409時間となり、過去2期（令和2年度は161時間、令和元年度は41時間）と比べて最高値となり、他の累計（経済事業業務関連は330時間）と比べても遜色ないものとなっている。

決算業務関連の合理化効果の累計値4,500時間に対して、66%が新収益認識基準への対応業務の合理化事例によるものである。企業会計基準委員会により公表された企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」（以下「新収益認識基準」という。）について、3月末決算の組合においては令和3年度からの適用が求められている。新会計基準適用に対応するための手順は、会計基準の理解から始まり、会計処理に影響の生じる可能性のある取引の抽出、会計処理の変更を要する取引の特定、会計方針を決定・文章化の上、会計監査人と協議を行う流れとなる。しかしこの手順を円滑に進めるためには、取引実態の適切な把握に加え、会計に関する深い理解に基づく高度な判断等が要求され、基準の適用までに、十分かつ適切な対応ができていない組合も多い。適切な会計方針のもとに会計処理が適正に行われなかった場合には、会計監査人が慎重に監査を行うため、監査コストが大幅に増大する可能性がある。このような課題に対応した合理化策の主な内容は、論点整理シートや会計監査人との協議用資料フォーマットなどのツールの提供を通じて組合の効率的・効果的な対応を支援するものとなっている。中には、400時間を超え

る大きな合理化効果を見込むものもあるが、これは、ツールの提供に加え、組合が行う分析・整理作業の実地支援などきめ細やかな支援策が講じられている。この傾向は令和 2 年度と同様であり、同一中央会の改善策で対象となった組合数が増加（令和 2 年度は 4 件、当年度は 7 件）している。当期の合理化効果累計時間増加の主要因である。令和 2 年度は 3 月末決算の組合を対象とし、当年度は変則決算期の組合（いずれも 2 月末決算）を改善策の対象としている。

そのほか、大きな合理化効果が試算された事例として、伝票起票業務のペーパーレス化を進めて 1,000 時間超の合理化効果を見込んでいる事例がある。次期の会計システムで証憑を含む仕訳日記帳など伝票類をシステムで一元管理を進めて、検印事務や保管業務に付随する負担の軽減を図るものである。

また、手作業で実施している固定資産の減損業務について、固定資産システム、会計システムを連動させることで固定資産の帳簿価額の転記作業の削減、固定資産関連情報の一元化を進める事例も 400 時間超の合理化効果を見積もっている。複数地区に及ぶ集計や転記作業に加え、その検証作業などを自動処理とすることで積み上げると大きな合理化効果となると考えられる。

組合間の組織再編に応じて必要となる取り組みという意味で、分析資料作成業務の統一化・合理化業務も注目に値する事例である。これは組合の合併及び連合会機能の吸収により、複雑化した組織において一部手作業で実施していた経営分析用の資料作成をシステム化するものである。

iii. 実地棚卸関連(合理化効果合計 828 時間 / 1 事例当たり平均 828 時間)

過去 2 期に比べ事例件数は 1 件と過去最少となった。（令和 2 年度は 7 件、令和元年度は 4 件）。しかし、1 事例当たりの合理化効果では、828 時間と、大きな合理化効果が見込まれている。

今年度の事例では、実地棚卸作業にハンディ端末の導入と毎営業日に実施していた棚卸を週 1 回の頻度に削減すること等により合計で 800 時間超の合理化効果を見込んでいる。

なお、令和元年度においても、相対的に大きな合理化効果が得られた取組に、実地棚卸の回数を削減する取組が含まれている。実地棚卸は業務負担が大きく、その負担に見合うリスクの抑制効果を期待できることが必要である。今年度の事例もハンディの端末の導入により棚卸作業の効率化を図るとともに、実地棚卸業務そのものについて、費用対効果を勘案して棚卸回数を削減している。IT の活用と不要業務の見直し削減は業務の合理化を進める上で取り組みやすい着眼点であり、今後も未実施の組合において業務の合理化を進める上で参考にされたい。

iv. 監査対応関連(合理化効果合計 523 時間 / 1 事例当たり平均 105 時間)

過去 2 年の調査と同様、事例数、合理化効果ともに低い水準にとどまった。過去 2 期は主に会計監査人依頼資料の内容や提出期日、監査手続の趣旨、また監査の指摘事項などの明確な把握を通じて監査コストを合理化するものが多かった。当年度の新しい取組として、リスク管理部門及び内部監査部門での業務効率化でそれぞれ 300 時間、150 時間の合理化効果を見込んでいる事例がある。前者は全国中央会が開発した不正対応監査ツールを同一地域の組合すべてで活用し、効率的な内部統制の評価の実施に寄与することが期待される。後者については上述の監査ツールを活用しつつ「往査先選定シート」を独自に作成してリスク評価を行う。その結果内部監査室の往査人数をリスクに応じて調整して効率的かつ効果的な内部統制監査の実現を目指すものである。いずれもリスクアプローチに基づく監査を促進するものであり、限られた人員で対応している現状を踏まえれば避けては通れない。さらに同中央会では、中央会・連合会、及び各組合で構成する県域チームを組織して内部統制評価を実施する上での人員の融通や定期的なコミュニケーションの回数を増やして県域全体での内部統制監査の効率化を構想している。各組合単独での業務効率化はこれまで通り進めつつ、組合間の垣根を越えて連動する動きに期待したい。

v. 資産査定関連

令和元年度においては 50 件、令和 2 年度においては 3 件の取組があったが、当年度の取組事例はない。過年度においては、査定マニュアルの改訂やシステム・入力支援ツールなどを用いた査定水準の統一化や、査定ための情報収集・更新の頻度の合理化を図るなどして合理化効果が得られることが指摘されている。

2 次査定において 1 次査定の結果の見直しが多数存在する場合などには参考となる。

vi. 共済業務関連(合理化効果合計 215 時間 / 1 事例当たり平均 215 時間)

共済業務の事例は過去 2 期にはない。発生事例は 1 件のみであり、新契約掛金で一部キャッシュレス化がなされていない収納方法があるため、キャッシュレス化を進めることで貯金の窓口業務の負担が減少し、上記の特有な業務がなくなることで業務の統一化を進めるものである。

キャッシュレス化の取組は、不祥事予防の観点でも組合にとって重要な取り組みであり、本事例にあるように業務の合理化とともに他の目的も達成できる取り組みを進める事例として他の組合においても参考とする意味がある。このような事例では本来不祥事が生じた場合に生じる潜在的な費用を抑制する可能性がある。

- vii. 共通業務関連(合理化効果合計 737 時間 / 1 事例当たり平均 369 時間)
全事例 2 件の概要は以下の通りとなっている。

表 10 共通業務関連-内訳

事例の概要	組合内効果	会計監査人効果	効果合計
電子帳簿保存法の取引データをはじめとした組合内における文書の電磁的記録の保存体制の整備	8 時間	2 時間	10 時間
電子稟議システム（ワークフローシステム）を導入、活用	725 時間	2 時間	727 時間
総計	733 時間	4 時間	737 時間

1 事例当たりの平均値は 369 時間となり、令和 2 年度の 1,110 時間から大幅に減少した。

今年度大きな合理化効果を見込んでいる事例は、電子稟議システムの導入である。このように稟議システムの電子化で大きな合理化効果を見込む取組は、令和 2 年度にも 2,000 時間を超える合理化効果を見込む事例として見られた。紙面での稟議は組合における稟議書の運搬コスト（人件費）がかかる上に、単に稟議書を見たいという役席者への回付希望に対応する結果、稟議手続が冗長化し、物的な紛失リスクと紛失した場合の回復にも時間がかかり、また押印などのため決裁者の移動にも無駄が生じることも考えられる。稟議の途中で差替を必要とする場合にはさらに重畳的に回覧のコストがかかる。電子稟議システムを導入すれば、決裁権限者のみに稟議フローを限定することで決済までの業務を短縮化することが出来るほか、閲覧希望者へは閲覧権限を付与することで足りること、物理的移動に係る稟議紙面の運搬コスト等も削減できるうえに、紙面の文書の保管に要するコストも不要となり、検索が容易になるため監査人の閲覧依頼への対応などの観点からも合理化効果が期待できる。

（５） 合理化策の類型と合理化効果、効果発現に要する期間の関係

調査結果について、合理化策の合理化効果とその効果が発現されるまでに要する期間との観点から考察を加えた。前提として、各県において取り組まれた合理化策を次の考え方に基づいて分類した。

【IT の活用】

システムの導入や改変等を伴う業務の場合には IT の活用としてその他の取組を区別した。これは、IT の活用を含む合理化策を講じる場合には業務フローの変更や、不要業務の整理等複数の要素を含むが、IT の活用に関連する複数の要素を同時に見直すことが前提となっているため、他の合理化策と区別して分析することで有用な結果が得られると考えたためである。

【不要業務の整理】

次に業務自体を削減するだけのものを分類した。従来から、あるシステム出力の取引単位の帳票について、集計表などと照合し検印を押印していたが、集計表も同じシステムで自動出力するようになり、照合の意味は小さくなっていたものの、作業の必要性に関する見直しが行われず、そのまま継続して実施されていたケースはその典型である。その他、単なる保管資料に過ぎないが、全ての資料に押印していたなどのケースもある。現時点で統制その他の意味が失われている場合に、照合・検印業務を不要なものとして整理する取組である。

【マニュアル改善】

これは、業務の規程やマニュアルが現状と合わないために見直しをかけ、一定範囲の業務全体の整理を実施したものなどの類型として分類した。システムの改変や法改正などによって業務を変更する際に、ボトムアップで業務の現状に対して見直す局面では、現場の判断にばらつきが生じることがある。また資産の管理などにおいてより効果的・効率的な方法を採用したい場合等には、管理の基準などを変更することも考えられる。実際に適用される業務の手順の見直しや業務間の整合性等を図り、統制の効いたより効率的な業務を策定する取組である。

【チェック方法の明確化】

業務の中で繰り返し生じる業務処理上のミスについて、これが局所的に生じているにすぎないと考える場合に、チェックリストや留意点を明示することが効果的である。他方、業務全体の手順を全て見直すほどの改善を加えるのは、不効率であると判断されることがある。このような場合に、内部統制の運用上の工夫としてチェックリスト等を用いて効率的にミスを予防できれば、業務を変更する負担などを増やさずに状況を改善できる。このようなケースをチェック方法の明確化として分類している。

【資料フォーマットの改善】

資料が見やすいほど、業務は効率化する。また計算作業などは計算表をテンプレートにして定型化し、間違えないようにする。このような取組については資料フォーマットの改善として分類した。このような取組は、資料フォーマットの出来栄にもよるが、計算過程などを簡単にする効果を持つだけでなく、資料フォーマットそのものが引継ぎや教育のツールとなりうる可能性もある。

【決算早期化】

決算の早期化は、決算に関連する作業の特定時期への集中の抑制や、余裕のできた決算スケジュールを上手に使うことで、エラーの削減などにも有用である。また、組合の決算の前提となる作業として実地棚卸があるが、実地棚卸の実施時期を前倒しすることで、棚卸資産の差異の原因分析や、その後の会計処理及び資産管理上の是正措置を講じることできる。作業時期の前倒しにより軽減された作業負荷を他に振り向け、エラーの抑制等につなげるこのようなケースを決算早期化として分類している。

【業務の統一化】

複数の組合が合併した場合などには、同一の事業・品目を扱う業務であっても業務手順や利用するシステムなどが相違しているケースがある。会計監査人は業務手順等が統一され、内部統制が同質と評価できる範囲ごとに監査上の重要プロセスを認識し、その単位ごとに内部統制の理解や有効性の評価を行うのが通常であり、業務手順等が統一されずに評価単位が多い場合には監査時間が増加する可能性が高いものと考えられる。また、上記のようなケースでは、事業拠点ごとに手続が異なるため、本所やリスク管理部署等によるモニタリング活動が難しくなる等、組合側の業務効率にも影響を及ぼし得る。そのような不都合を解消するために業務の統一を図る取組を業務の統一化として分類することとした。

【監査対応体制の整備】

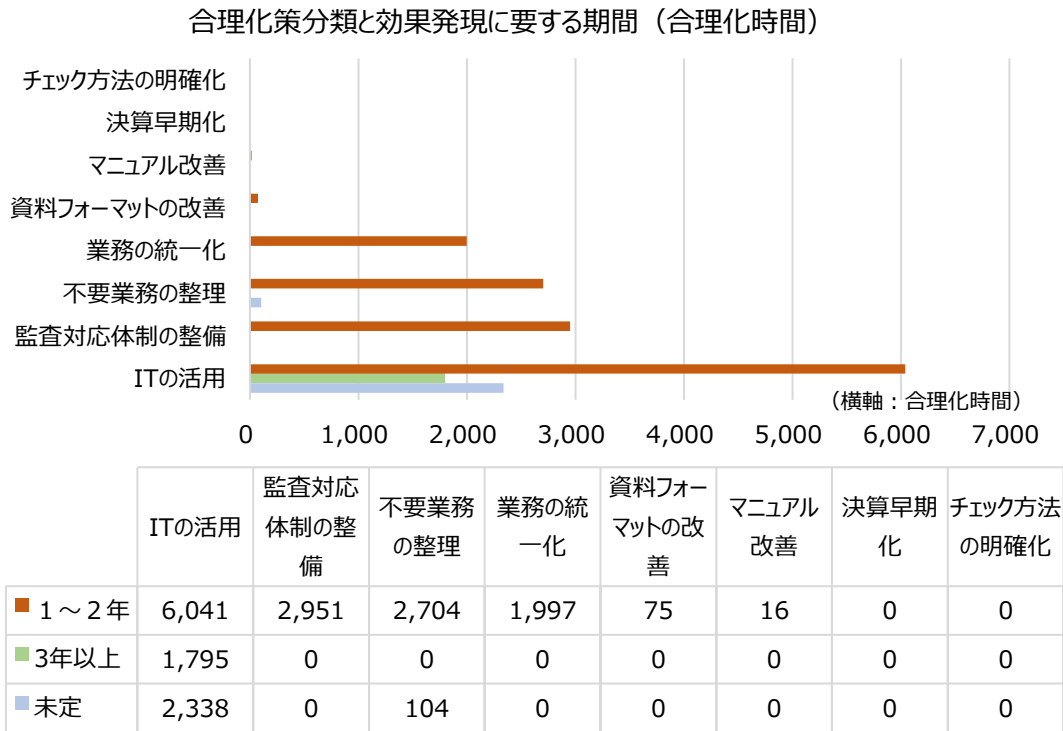
会計監査人への資料提供や、質問への対応等の局面において手戻りを少なくするなど、会計監査人の監査時間の削減にも有用な取組を行う場合は監査対応体制の整備とした。

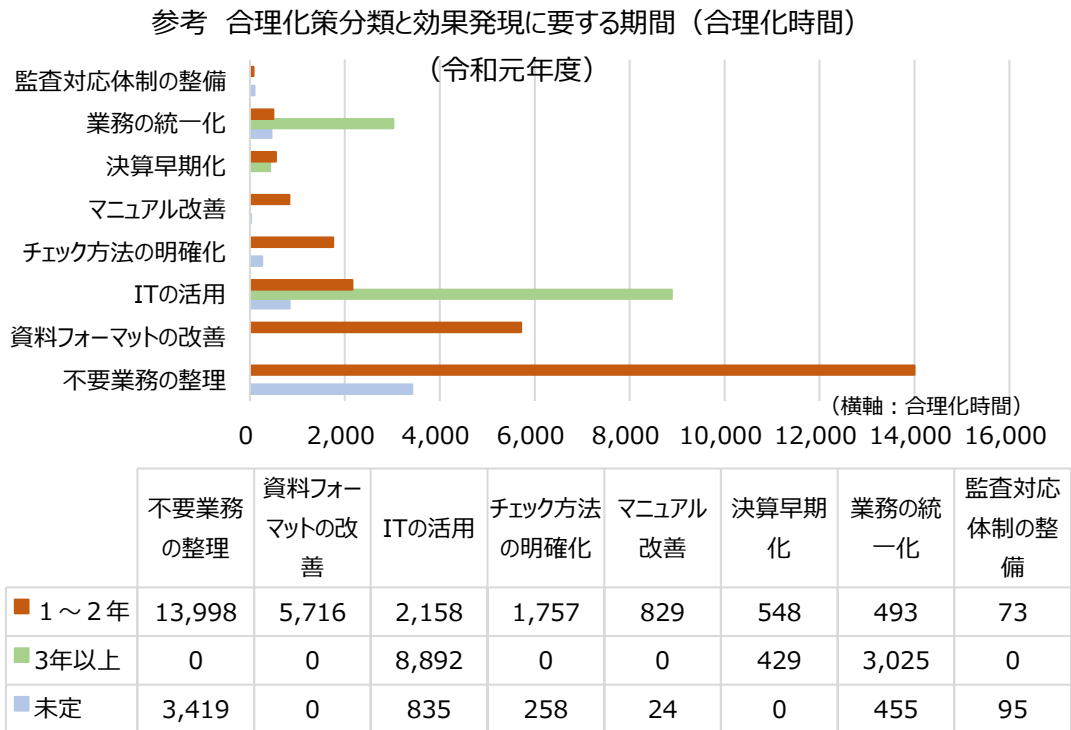
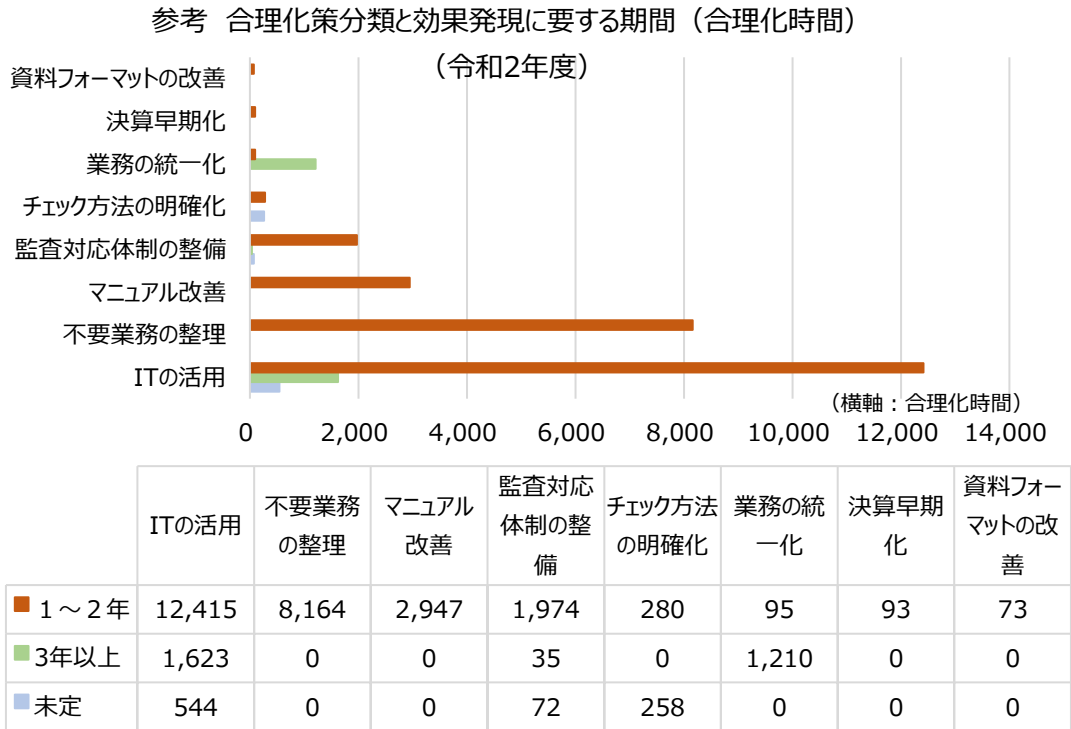
以下では、上記合理化策の類型、効果の発現に要する期間、及び合理化時間の関係についての考察を行った。

① 合理化効果と効果発現期間の関係

次のグラフは、合理化策毎の実施目標期限を効果の発現に要する期間と読み替え、1～2年・3年以上・未定の3カテゴリーに分類し、縦軸には合理化策の類型、横軸には組合内及び監査人側の双方に見込まれる合理化時間の合計をとり、合理化策の類型別の状況を示したものである。

グラフ 8

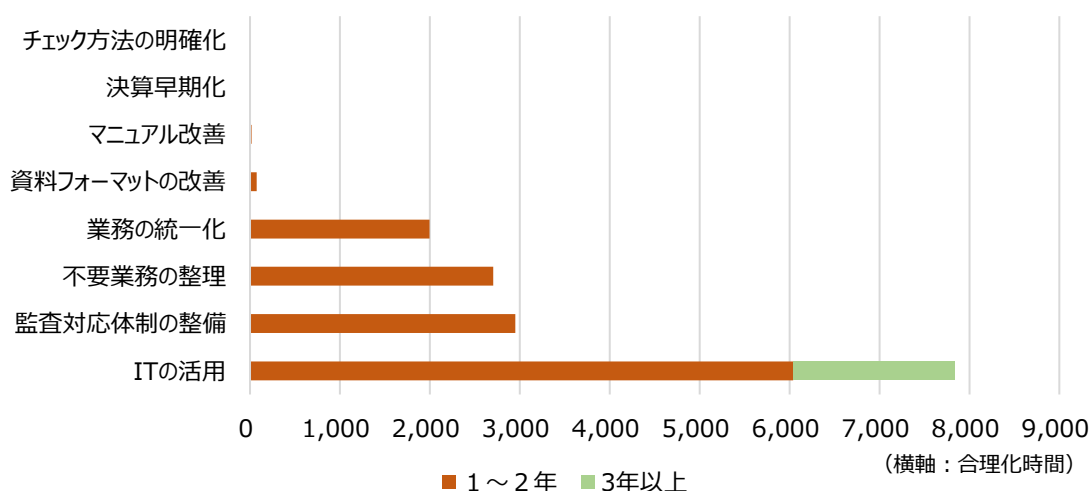




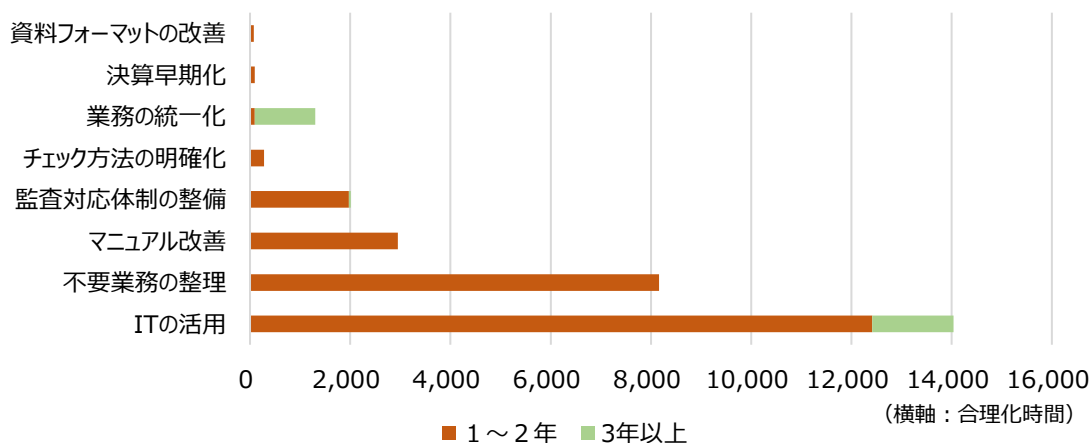
今年度の調査では、合理化効果の累計値が大きい取組は、ITの活用、監査対応体制の整備、不要業務の整理となった。令和元年度や令和2年度のグラフにおいてもわかるとおり、ITの活用、及び不要業務の整理については、いずれの事業年度においても合理化効果が大きかった類型となっている。一方、監査対応体制の整備については、令和元年度では最も合理化効果の累計値が小さい類型であったが、年度が経過するごとに増加し今年度においては約2,000時間と、相対的に合理化効果の大きい類型となった。

グラフ 9

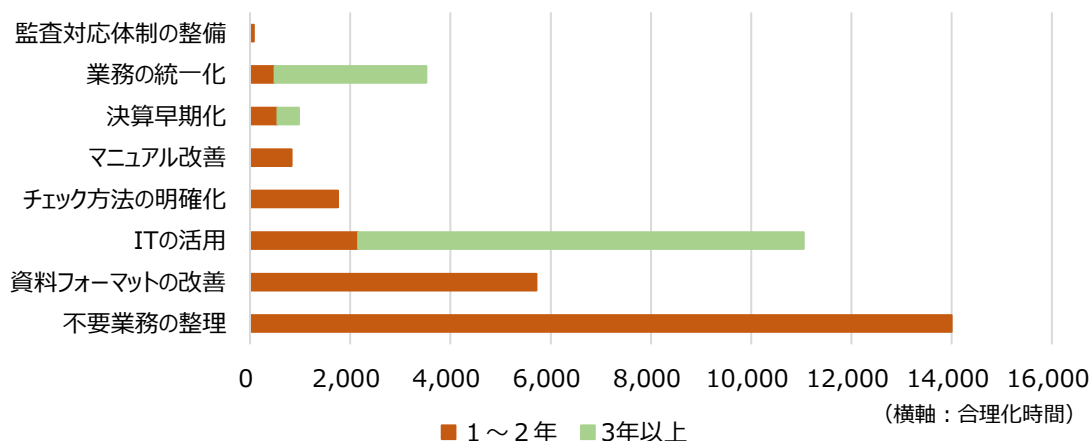
合理化策の類型別効果発現期間のバランス



参考 合理化策の類型別効果発現期間のバランス
(令和2年度)



参考 合理化策の類型別効果発現期間のバランス
(令和元年度)



グラフ9は、それぞれの種類の合理化効果について効果発現期間1～2年の相対的に短期間の取組により効果が発言する見込まれるものと3年以上の長期に及ぶ取り組みを必要とするもののバランスを示したものである。以下、今年度合理化効果が大きく見積もられた、ITの活用、監査対応体制の整備、不要業務の整理、業務の統一化の合理化策の類型と効果発現までの期間について記載する。

【ITの活用】

今年度、最も合理化効果の累計値が大きかったITの活用については、令和元年度、令和2年度及び今年度のいずれの調査においても、効果発現までに3年以上を要する事例の割合が他の類型に比して相対的に高い。特に、令和元年度事業においてはITの活用の大部分が効果発現に3年以上を要する合理化策となっている。令和元年度において大きな合理化効果が試算された事例は、購買品受発注システムの構築、及び経費関係のワークフローシステムの導入など、従来ほとんどの作業を人手で実施していた業務領域に対してITの活用を試みるものであり、IT機能により代替を図る人手作業の範囲が大きかった。このような取組は合理化効果が大きくなる反面、システム構築に係る工数も増大する傾向にある。令和2年度のITの活用では、購買システムへの受入登録の自動化や購買品の発注・検品・納品業務へのRPA導入などの事例において合理化時間が大きく見積もられたが、これらの事例では業務プロセスにおける一部の作業をIT機能で代替させるにとどまる。このような場合、大規模なシステムの構築・導入を要せず取組に係る工数も比較的小さくなり、効果発現までに要する期間は短くなる傾向にある。

今年度におけるITの活用の合理化策は、令和2年度事業と同様、IT機能による代替を図る対象を業務プロセスの一部とする事例が主要なものであり、この結果効果発現期間1～

2年の合理化策によりもたらされる合理化効果の割合が高くなったと考えられる。具体的な取組としては、既存システムの未利用機能を活用する事例、外部システムとのデータ連携を通じて購買事業の発注・受入処理を効率化する事例、また、タブレット端末やスマートフォンを活用し棚卸結果の入力や販売事業の荷受・分荷処理を効率化する事例などが確認された。その他にプロセスの一部を対象とするものではない取組として、電子稟議システムの導入の事例がある。伝統的に紙面で行われてきた稟議手続きにかかるもので、多くの部門に影響するため一見すると長期間を要するようにも見えるが、系統内の他の組織で導入実績のあるシステムを導入することにより技術的・心理的な障壁が下がり、短期に合理化できる見込みとなっている。合理化に取り組むにあたっては中央会、電算センター、各組合等の連携が重要であることを再度認識させられる事例といえる。

なお、今年度の効果発現期間3年以上のITの活用は、直売に対応した米穀システムの開発、及びペーパーレス化に対応した会計システムの開発など合理化効果が700時間を超える事例がみられるが、取組件数は限定的である。基幹システムの刷新といった大局的な視点を持った取組によってもたらされる合理化効果は相対的に大きいと考えられるが、相応の取組コストを要する（＝効果発現期間が長い）。合理化に取り組む際には、合理化効果の大きさだけではなくそのコストについても勘案し、個々の状況に適した合理化策を講じることが重要と考えられる。3年間のITの活用事例には、大規模なシステムの構築・導入を決断せずとも、業務プロセスの中で負担が大きい部分について目を配ることで十分な合理化を見込むものが多く存在していることにも留意されたい。

【監査対応体制の整備】

今年度、ITの活用に次いで合理化効果の累計値が大きかった監査対応体制の整備については、3年間の調査においては効果発現まで3年以上を要する事例は確認されなかった。

令和元年度事業においては、会計監査人に提出する資料を体系的に整理する、資料自体の見やすさを改善する、また、資料の提供方法を確立するなど、基礎的な取組が主だったものであり、このような取組は通常、短期間での対応が可能なものであるが合理化効果は小さいものであった。

令和2年度、及び今年度で大きな効果が見込まれたのは、会計上の重要なトピックである新収益認識基準への対応に係る取組であり、内容的には一歩踏み込んだものとなっている（詳細については、組合内と会計監査人との内訳に関する分析において後述する。）。新収益認識の強制適用が目前に迫る中、短期集中的に投入し合理化策を実施した結果、効果発現期間は短期となった。

なお、3年以上の監査対応体制の整備の事例は確認されなかったものの、本事業の有無にかかわらず、継続的に、監事、内部監査人、及び会計監査人の連携強化により監査コストの合理化を図るといった取組が必要である点を指摘しておく。

【不要業務の整理】

合理化効果の観点で依然として主要な合理化策の類型といえる不要業務の整理であるが、こちらも 3 年間の調査において効果発現期間 3 年以上の事例は確認されなかった。不要な業務であることに対する気づきを得られれば、その合理化策は短期間で実施可能なものが多いといえる。

事例を確認すると、いずれの事業年度においても購買事業に関連する不要業務の整理の合理化効果が大きいことが分かるが、とりわけ実施頻度の高い作業の見直しが特に有効なものに見受けられる。実施頻度の高い作業は、作業単位当たりの時間数は少なくとも年間換算すると想像以上に作業時間が費やされている場合が多く、不要と判断できる作業を見つけることができれば大きな合理化を短期間で実現できる可能性がある。

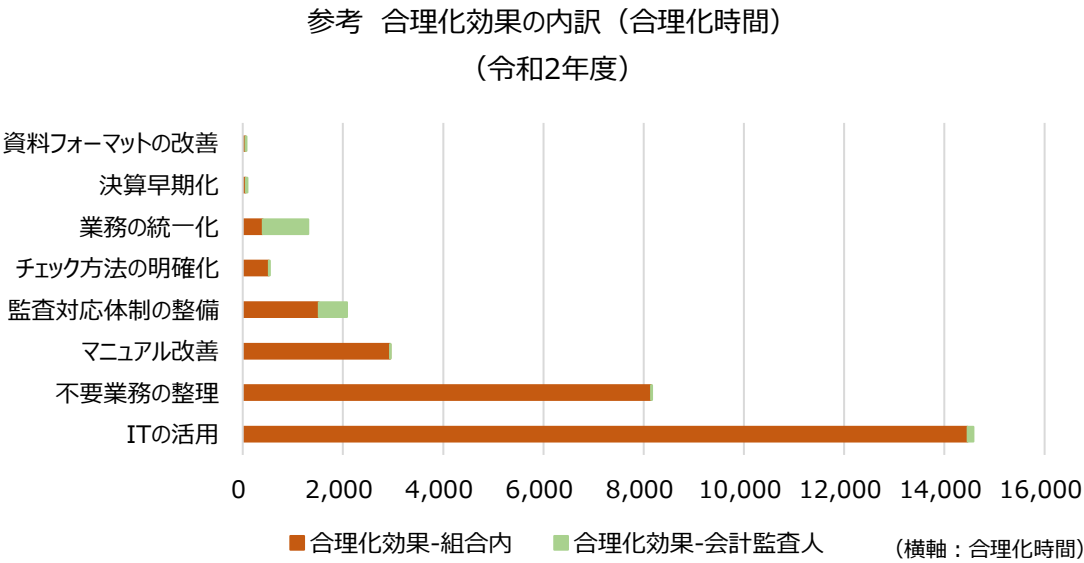
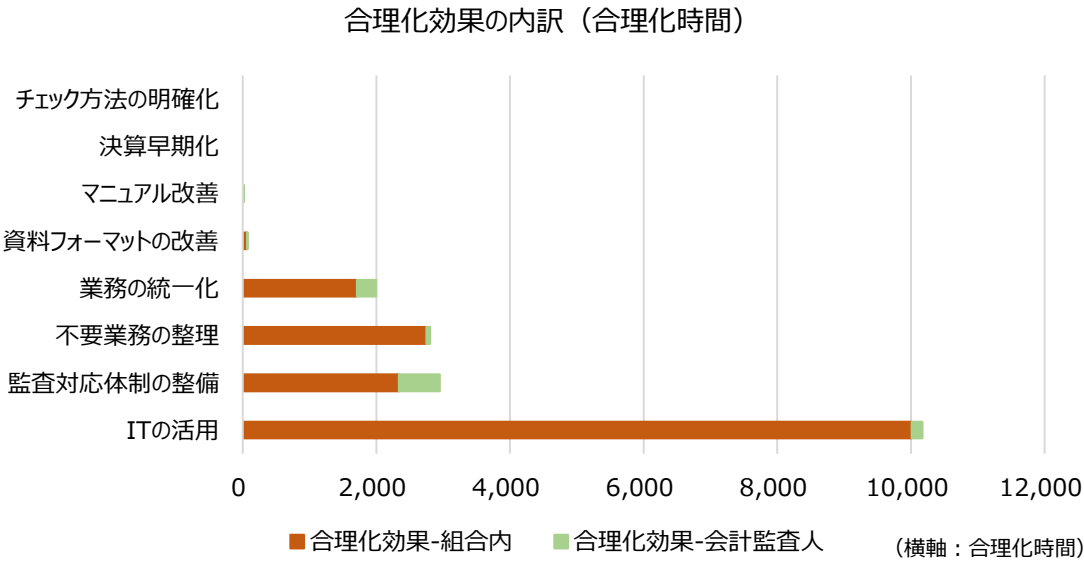
しかし、本事業において取り組まれることとなった不要業務の整理が多いということは、普段の組合の業務の過程で、不要業務の整理が行われていないことを示しているものと考えられる。例えば、定期的に業務の棚卸を行い不要業務の洗い出しを行う、内部監査などにおいて不要業務の有無を確認するよう計画する、あるいは、役職員のすべての者が日常業務の気づきに基づく合理化提案をすることができる体制を整備する等の体制を構築して、継続的な取組にしていく必要がある。

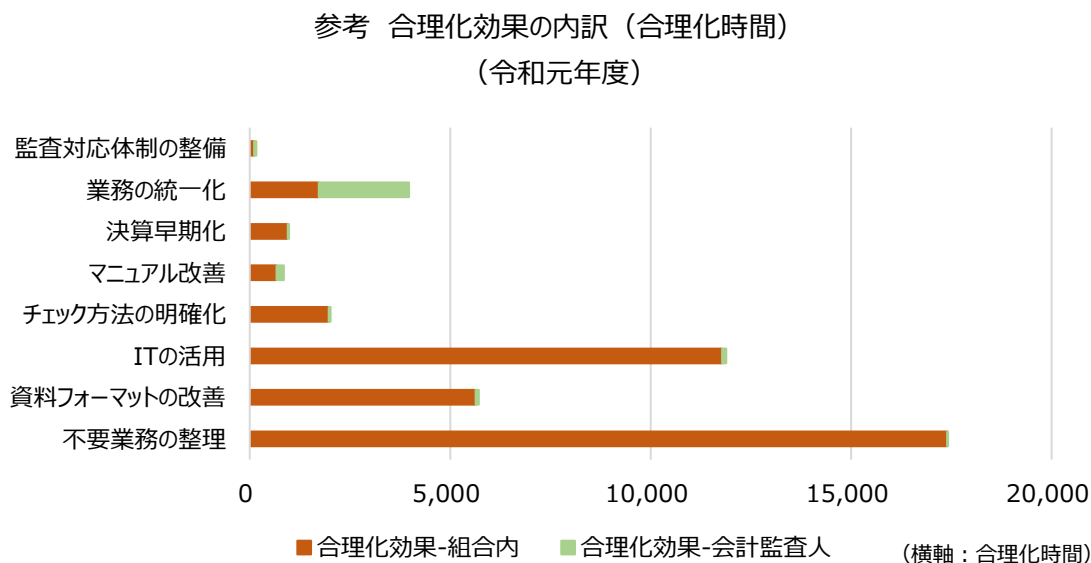
【業務の統一化】

業務の統一化については、令和元年度事業、及び令和 2 年度事業と、効果発現期間 3 年以上の割合が高かったが、今年度はすべてが 1 ～ 2 年で効果が発現する事例となっている点に特色がある。今年度の業務の統一化の事例を見ると、販売事業における精算業務、固定資産の減損会計業務や、内部監査における特定業務など、相対的に局所的な業務統一化が大半となっている。

一方、令和元年度及び令和 2 年度の調査においては、同類型内で最大の合理化効果（1,000 時間超）が試算された合理化策は、複数組合の合併における広範な業務プロセスの統一化の事例であった。このことから、業務の統一化における効果発現期間の短期化の背景には、主要な取組について抜本的な業務プロセスの見直しを伴うものから局所的なものへの変化があったことがわかる。なお、過去 2 年においてみられた合併後における旧組合間の業務のばらつきを統一化する取組は今年度見られなかったものの、個別組合の枠を超えて県域全体で事務処理の統一化を図る事例がみられ、組合ならではの利点を活かした業務の統一化の動きが確認されている。

グラフ 10





次に合理化策にかかる合理化時間について、組合内と会計監査人との内訳を確認する。令和元年度、及び令和2年度から引き続き、今年度も、類型を問わず大部分が組合内での合理化効果を狙った合理化策となっている。一方で、3年間の調査を通じて、監査対応体制の整備及び業務の統一化において、会計監査人側の合理化効果の割合が他の類型に比して高いことがわかる。

令和元年度事業において監査対応体制の整備による合理化時間の合計値はグラフ上表記されないほど僅少であったが、年々増加し今年度はITの活用に次ぎ大きな値となっており、会計監査人側の合理化時間の観点からみた場合は全類型中最大となった。

今年度の監査対応体制の整備の合理化策の内容としては、令和2年度と同様、収益認識基準への対応を図る取組である。新収益認識基準の適用に際しての論点整理と課題解決の方向性を検討することに加え、組合と会計監査人が協議を行う際に必要となる協議資料の作成まで踏み込んだものとするにより合理化効果が大きく見積られる結果となっている。監査対応体制の整備に取り組む組合においては、組合内だけの議論にとどまらず会計監査人と適宜連携・協力体制を構築しながら会計監査人による監査業務への理解を深め、監査における検討作業に先んじて資料準備を行う等、会計監査人の目線に配慮した対応を行うことが有効である点について改めて理解されたい。

監査対応体制の整備に次いで会計監査人側の監査時間の合理化効果が大きく見込まれている業務の統一化の合理化策であるが、会計監査人側の監査時間の縮減による合理化効果を見込み易い典型的な取組と考えられる。同一業務プロセスにおいて拠点ごとに異なっていた業務を統一することは、一般的に内部統制の評価対象の数を減少させる効果があると考えられるためである。特に、拠点を多く有する組合においては業務の統一化の取組により大きな合理化効果を見込める可能性が高いため、合理化に取り組む際にはこの観点に配慮されたい。

いずれの事業年度においても、合理化時間の合計値の観点では大きな値となっている IT の活用、及び不要業務の整理であるが、会計監査人側の合理化時間の割合は小さい。IT の活用において会計監査人側の合理化時間が小さくなるのは、システム構築・導入を実施した場合、人手による内部統制が削減される部分においては監査手続の削減が期待されるものの、通常、新たに導入した IT システムに対する監査工数の増大が想定されるため、会計監査人側の合理化効果を積極的に見積もりづらいことが要因と考えられる。

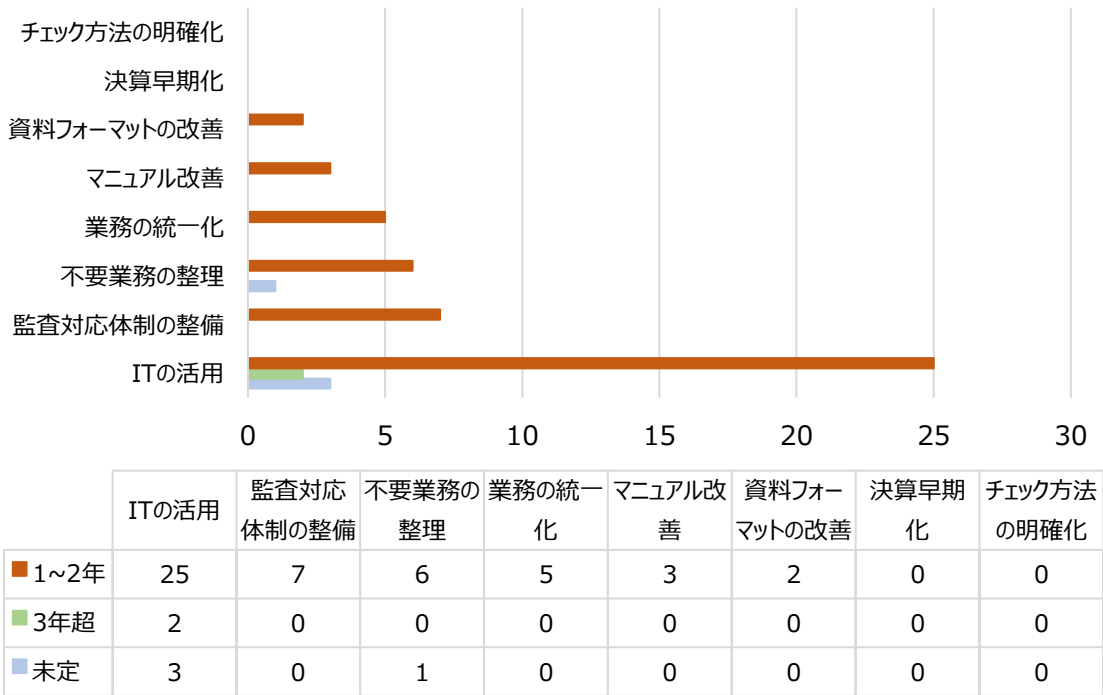
不要業務の整理においては、一般的に不要業務として整理できる業務は監査手続きの対象となっていない可能性が高い。このような場合、合理化策の実施によって組合側の業務量は削減されるが、会計監査人の監査手続きが大きく合理化されるケースは少ないと考えられる。不要業務の整理で会計監査人側の合理化時間が小さくなる一因としては、このような背景が影響しているものと推察される。

② 合理化策別の取組件数と効果発現期間の関係

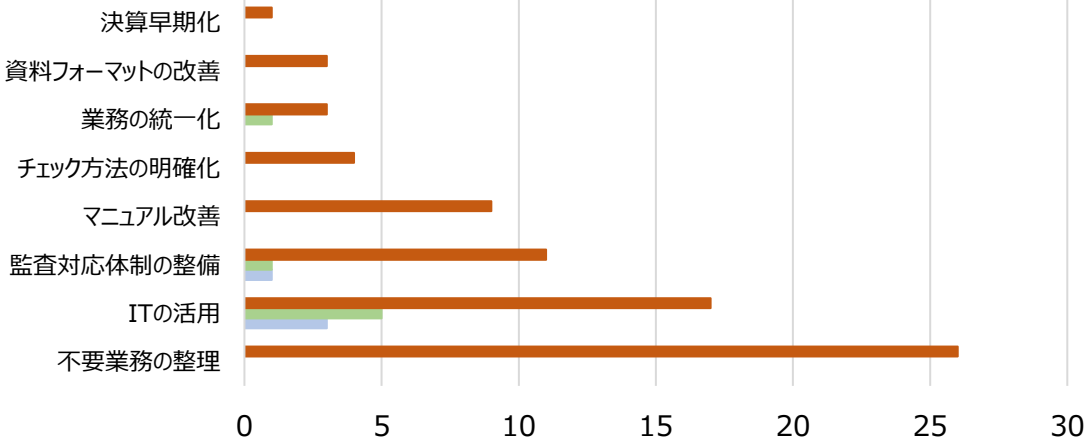
これまで合理化効果に着眼し分析を行ってきたが、ここでは合理化策の実施件数に着目し考察を加える。次のグラフは合理化策別・効果発現期間別に、今年度実際に実施された取組の件数を示したものである。

グラフ 11

合理化策の類型と効果発現に要する期間（実施件数）

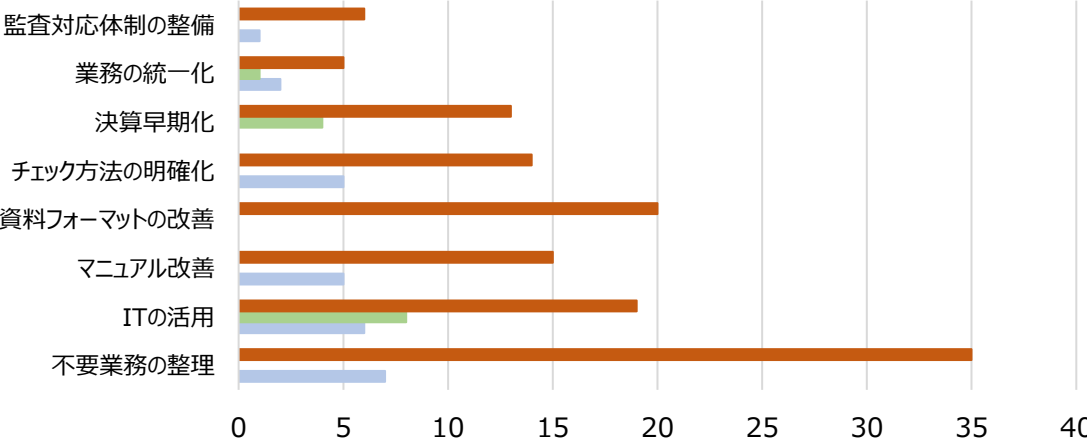


参考 合理化策の類型と効果発現に要する期間（実施件数）
（令和2年度）



	不要業務の 整理	ITの活用	監査対応 体制の整備	マニュアル改 善	チェック方法 の明確化	業務の統一 化	資料フォー マットの改善	決算早期 化
1～2年	26	17	11	9	4	3	3	1
3年超	0	5	1	0	0	1	0	0
未定	0	3	1	0	0	0	0	0

参考 合理化策の類型と効果発現に要する期間（実施件数）
（令和元年度）



	不要業務の 整理	ITの活用	マニュアル改 善	資料フォー マットの改善	チェック方法 の明確化	決算早期 化	業務の統一 化	監査対応 体制の整備
1～2年	35	19	15	20	14	13	5	6
3年超	0	8	0	0	0	4	1	0
未定	7	6	5	0	5	0	2	1

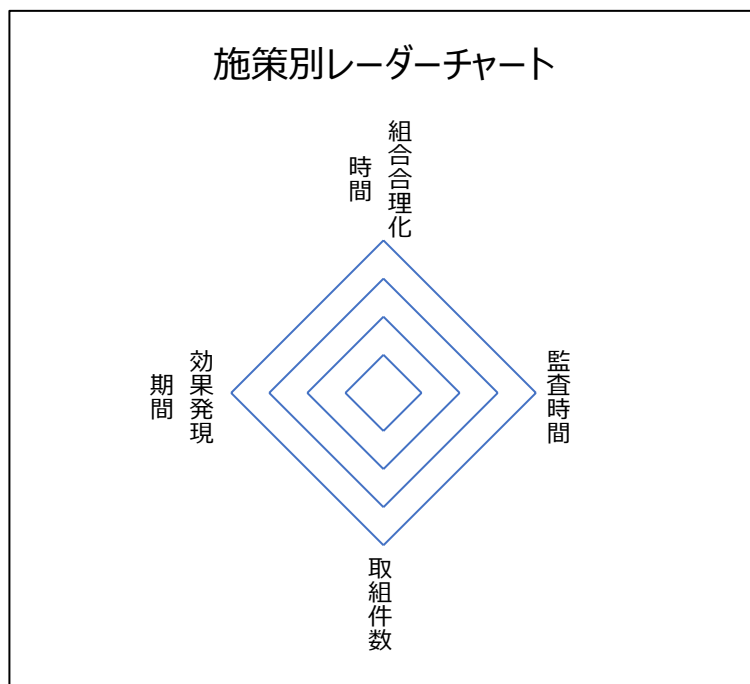
合理化時間で上位を占めた IT の活用、監査対応体制の整備、不要業務の整理、及び業務の統一化は、実施件数の観点でも同様に上位に並ぶ結果となった。

事業年度間の推移を見ると、合理化時間の観点同様、実施件数の観点でも監査対応体制の整備の取組が年々相対的な順位を上げていることが確認できる。公認会計士監査制度の導入から２年超が経過し、各組合にて監査対応体制をどのように整備すべきか具体的な方向性が明確になってきたことが背景にあると推察される。反対に、マニュアル改善、資料フォーマットの整理については、年々順位を落とす結果となった。監査コスト合理化事業の初年度においては、着手の容易さから取組件数が多かったものの、当該取組の中で、組合内での業務のばらつき、また必ずしも必要ではない業務に対する気づきが生まれ、合理化の目線が不要業務の整理や業務の統一化へシフトしたものと考えられる。

効果発現期間未定の取組件数について、令和元年度では全体の 16%であったが、当年度は 7%と大きく低下している点も着目すべきであろう。監査コスト合理化に対する組合全体のコミットメントを引き出す上で、取組による合理化効果だけではなく実施目標期限を明示することの重要性がより理解されてきた結果と考えられる。

本節の最後に、これから合理化に取り組む都道府県にとって有用な情報となることを企図し、合理化策ごとのレーダーチャートを用意した。

図 3 レーダーチャート



本節の分析において焦点を当てた合理化時間（組合内）・合理化時間（会計監査人）・（合理化策ごとの）取組件数・効果発現期間の4つの項目について順位付けし、結果をレーダーチャートで表現した。各項目の具体的な計算方法はそれぞれ以下の通りである。

- 組合合理化時間、監査時間（合理化効果）

取組件数の多寡による影響を排除するため、合理化策ごとの合理化時間（組合内）・合理化時間（会計監査人）各合計を取組件数で除すことにより、合理化策1件当たりの平均合理化時間を計算し、順位づけを行った。なお、ここでは例えば一つの取組に関して、組合内と会計監査人両方の合理化時間を見込んでいる合理化策については、組合側の取組が1件、会計監査人側の取組が1件、としてカウントしている。

- 取組件数（取組易さ）

合理化策ごとの取組件数合計について順位づけを行った。

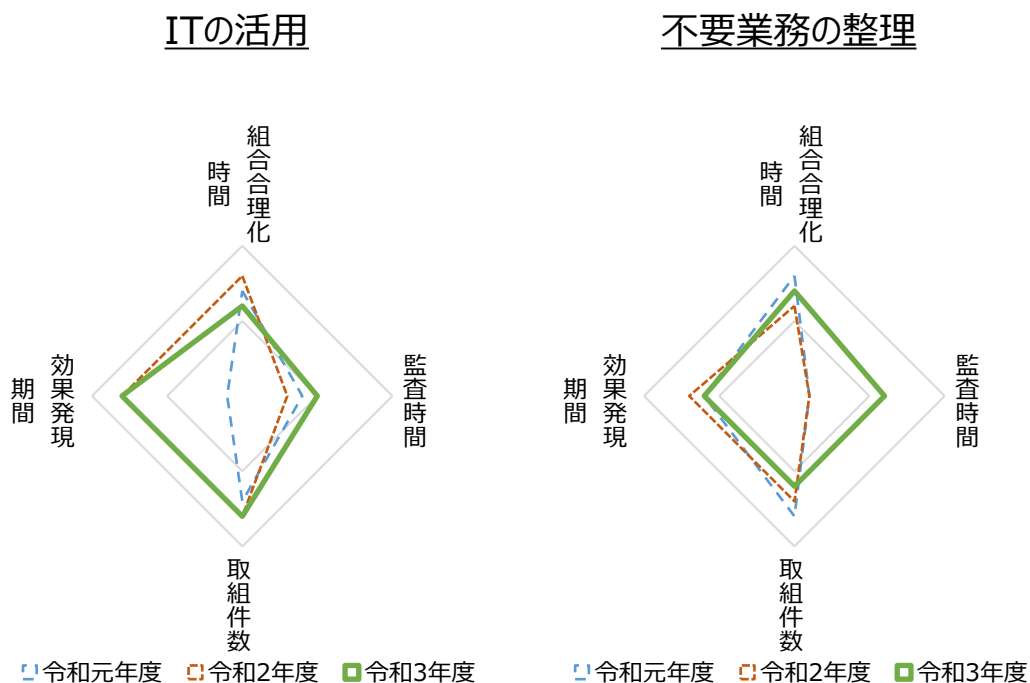
- 効果発現期間（速攻性）

合理化策の実施目標期限に応じ、1～2年で完遂する取組、完遂までに3年以上を要する取組、実施期限が未定の取組、それぞれの取組件数について、短期間で効果が発現する取組が

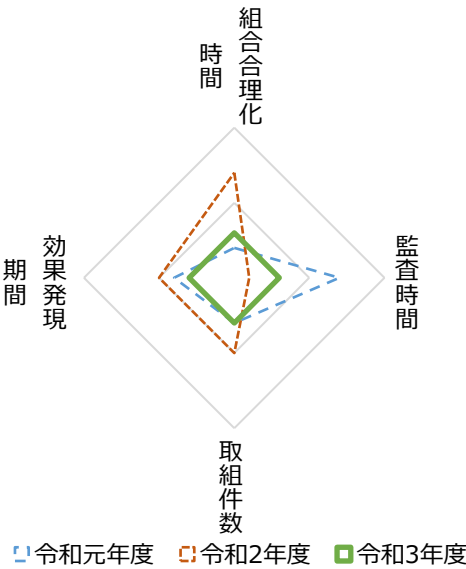
多い場合に点数が高くなるよう6：2：2の重みづけを行い、算出されたポイントを取組件数で除した値の順位づけを行った。

既に述べたように、合理化時間の大きい取組、取組件数が多く取り組み易そうな合理化策、監査時間の削減に寄与する合理化策など、8つ設けた合理化策分類の中でもその特徴は各者各様であり、各項目の順位が高い、すなわちレーダーチャートの面積が広い合理化策が最も効果的であることを必ずしも意味するわけではないが、これから取組を進めていく都道府県においては、各合理化策の特徴をよく踏まえて検討されたい。

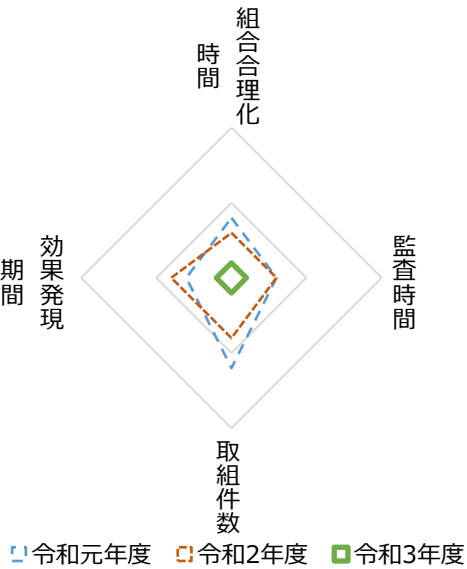
グラフ 12



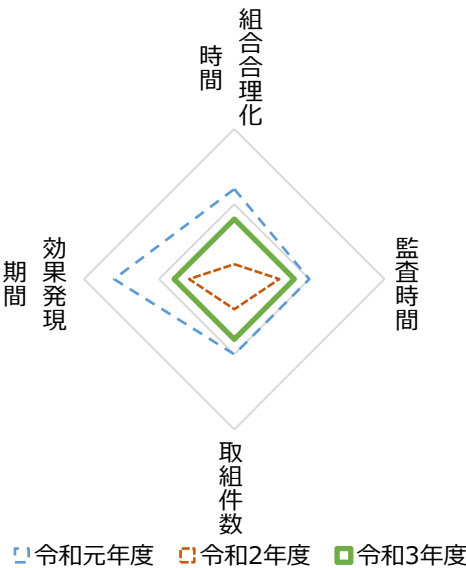
マニュアル改善



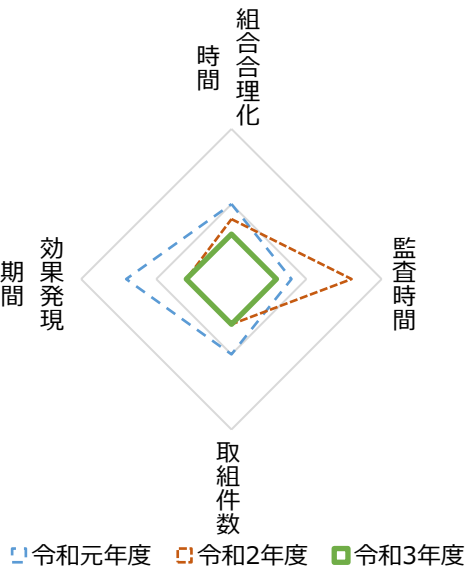
チェック方法の明確化



資料フォーマットの改善

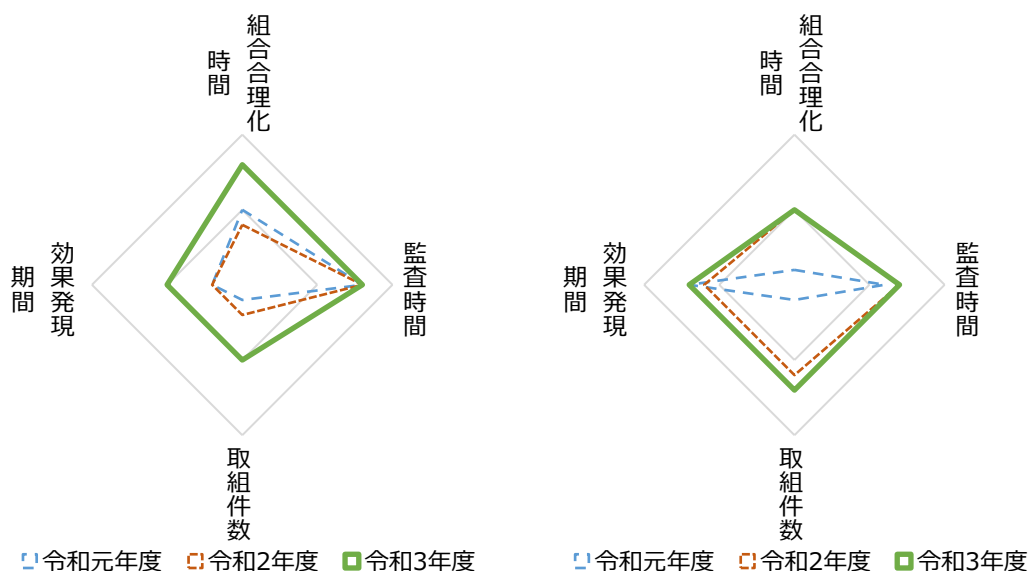


決算早期化



業務の統一化

監査対応体制の整備



※ 上記は、合理化策の分類ごとに、合理化時間等の相対的な順位を表したものであり、チャートの面積と各取組の合理化効果は必ずしもリンクしない点に留意されたい。

レーダーチャートによる分析を通じて明らかになった合理化策類型別のポイントを以下に整理した。

不要業務の整理は令和元年度事業から継続して合理化時間、及び取組件数の観点でいずれも高い値を示した。効果発現期間についてもいずれの事業年度も中程度の値を保っており、合理化効果を得やすく、取り組み易くもある合理化策であると言える。この取組には、視点の切り替えが重要であり、そのためには業務に精通した担当者に加え、本所や内部監査部門、合理化対象拠点と同じ業務を行う別拠点の役席者など、改善対象業務から独立した立場にある者によって新しい視点から検討を加えることが重要な場合もある。また、ジョブローテーション等により、各部署に定期的に新しい人材を取り入れる仕組みを採用することも有用であろう。不要業務の整理を実践する際には、本節の末尾に不要業務見直し時の検討切り口と考え方をリストアップした表 11 を掲載したので適宜参照されたい。

IT の活用による合理化策についても令和元年度事業から継続して合理化時間の大きさ、及び取組件数の多さともに高い値を示している。効果発現期間の観点では、令和元年度事業においては業務系基幹システムの新規構築構想など、業務プロセス全体にわたり業務の見直し等が求められるため長期を要する取組となる傾向にあったが、令和2年度、及び今年度は数値が改善している。これは、主要な取組が、既存システムの未利用機能を活用する、データの連動機能を既存システムに追加する、また人手対応を余儀なくされていたシステム登録作業を RPA に代替するなど、業務プロセスの一部分を IT 機能で置き換える取組へシフトしたことに起因する。多くの組合が、合理

化効果の大きさだけではなく、効果発現までの期間やコストを考慮に入れて合理化対象の範囲を検討したことから導かれたものと考えられる。取組件数は令和元年度事業より多く、DX が重要視される昨今のビジネス環境を背景に関心の高さがうかがえるが、IT の活用を志向する組合においては、業務プロセス全体を俯瞰し、その中で特に不効率な点を洗い出したうえで、プロセス全体を見直すべきか、あるいはボトルネックとなっている一部分の見直しで想定する効果が得られそうか等、複数の代替案を策定の上で検討する必要がある点について留意されたい。

合理化時間の側面では、監査対応体制の整備や業務の統一化も有効な合理化策である。特に、会計監査人側の合理化効果においては、すべての事業年度で不要業務の整理や IT の活用よりも高い値となっており、組合側のみならず会計監査人側の合理化も期待される点で優位性があるものと考えられる。

監査対応体制の整備においては、令和 2 年度及び当年度で、収益認識基準の適用に際しての論点整理と課題解決の方向性を検討することに加え、組合と会計監査人が協議を行う際に必要となる協議資料の作成まで踏み込んだ形で合理化に取り組んだ結果、合理化効果が大きく見積もられた事例が確認された。監査対応体制の整備においては、組合内だけの議論にとどまらず会計監査人と適宜連携・協力体制を構築しながら会計監査人による監査業務への理解を深めつつ、監査における検討作業に先んじて資料準備を行う等、会計監査人側の作業削減への寄与可能性も視野に入れ対応を行うことも有意義である点について認識を新たにされたい。公認会計士監査制度開始より 2 年超が経過し、取組件数も増加基調にあるが、今後更なる取り組みを期待したい。

業務の統一化は、現状調査と統合の方向性の検討、合理化後の業務手順等の策定のみならず、その後の現場への定着までを視野に取組を推進する必要がある。そのため、令和元年度事業、及び令和 2 年度事業でみられるように長期のプロジェクトとなる傾向にあるが、組合側の業務のみならず会計監査人側の監査時間の低減にも寄与するバランスの良さを特長とする点、過去の合併時に業務統合しきれていない組合などにおいては検討に値する合理化策であると言える。

今年度においてはチャートの面積が小さくなったマニュアル改善、資料フォーマットの改善、チェック方法の明確化、及び決算早期化であるが、これらは現行のオペレーションを見直すうえで最も基本的かつ重要な活動である。当該活動は、不要業務の整理、業務の統一化、場合によっては IT の活用といったより有効性の高い取組につながる新たな気づきをもたらす可能性がある。特に、これまで監査コスト合理化に取り組んでいなかった組合が今後新たに取組に着手する場合には依然として有効性が高いと考えられるため、そのような組合においては積極的な検討が望まれる。

《不要業務の整理について》

本調査のいずれの年度の調査においても不要業務の整理による取組は合理化効果の累計値が大きい。そこで、3年間の調査において取り組まれた不要業務の整理のうち、典型的な不要業務の例と実施の際に留意すべきポイントについて以下に整理した。合理化策と効果に関する考察を加える本編とは記載の性質が異なるが、これから新たに取組を始める際には参考にされたい。

【典型的な不要業務の例】

- 同一のシステムから出力される帳票間の数値等の整合性を確認する手続
- 検証等の意味を持たない検印作業
- 自己査定において、前回の査定基準日以降、債務者区分の変動に影響を及ぼす事象が生じている以外の債務者にかかる概況表の更新作業

【業務見直し時に留意すべきポイント】

不要業務の整理を行うにあたっては、各担当が日常的に行っている種々の作業について、その作業が持つ意味を考えながら見直しを行ってみることが有用である。ただし、ルーティン化している定型業務に関して、担当者自身がそのような視点を持ちつつ業務を行うことは通常困難であることから、①日常業務に充てる時間と、業務の見直しを行う時間とに明確に時間を分け、腰を据えて見直し作業（業務の棚卸）を行うことが肝要である。場合によっては②担当者自身ではなく、日常業務とは独立した役席者や内部監査を活用するほか、③A 拠点の役席者がB 拠点の業務をレビューするなど、所属部署を襍掛けにして、相互にレビューし合うことでも新しい視点による検討が可能になるだけでなく、拠点横断的なベストプラクティスの共有化など、副次的な効果をもたらす契機となることも期待できる。

本調査の過程では、特に検証・承認にかかる省力化などの検討の際に、これまで行ってきた作業を削減することに対して不安を感じるとの声が聞かれた。しかし、チェック体制を幾重にも重ねていては、それに係る費用がこれらの統制のメリットを上回ってしまうことになりかねない。組合の業務の見直しにおいては、例えば統制行為が無い場合にどれくらい誤るリスクがあるのか等を冷静に評価し、検証・承認等の統制から得られるメリットとそれに係るコストの比較による経済性の確認を欠かさぬよう、十分留意する必要がある。

【不要業務見直し時の検討切り口】

今年度行われた不要業務の整理結果より、不要業務を発見するための検討切り口を表11に集約した。今後取組を検討する際には参考とされたい。ただし、これらはいずれも内部統制の変更を伴う性質の事柄であり、実際に取り組む際には指導当局や会計監査人の意向も汲みつつ、慎重に進める必要があることに十分留意する必要がある。

表 11 不要業務見直し時の検討切り口の例

質問	考え方
「規程に定められた手続だから」「前任者もこうしていたから」という理由だけで不効率が懸念される作業をそのまま引き継いでいないか？	規程や前任者が前提としている状況が今日においては変化している可能性があるため、少しでも不効率が懸念されるのであれば、真に意味のある作業かどうか検討してみることは有用である。
複数ページに及ぶ資料のレビュー時に、全ページに対し押印していないか？	全ページもれなくレビューを実施しているかどうか、また実施している場合であっても全ページに押印がないと統制証跡として不十分と判断する理由があるか、について検討することが有用である。
確認・検証等を行っていないにもかかわらず、押印している帳票はないか？	押印は作成・検証等、何らかの作業が押印者により行われたことを意味するのが通常である。それら作業を行っていない場合にまで押印することで、当該帳票をめぐる責任関係が曖昧になる恐れがあるだけでなく、その場合の押印作業そのものは通常不要であるため、左記の場合には削減を検討する余地があると考えられる。
決裁文書の回覧者は真に決裁権限を有する者だけに限定されているか？	規程等に定められた決裁権限者に限定して文書を回覧することとし、情報共有のための回覧を別ルートとすることで、決裁に要する期間が短縮化される効果を見込むことが可能である。 電子稟議・決裁などを導入すると取り組み易い。
通常ではエラーの生じにくい業務結果に対し、複数の検証が行われる体制となっていないか？	組合の事業や決算に大きく影響を及ぼし得る、あるいは、作成過程が複雑で誤謬が生じるリスクが高い書類など、検証対象書類にかかるリスクの影響度や発生可能性に着目して、ダブルチェック体制の要否を検討することは望ましいと言える。
確認・検証に回付する文書の添付書類のうち、検証者に参照されることのない不要な書類はないか？	膨大なシステム出力帳票など、一見しただけでは参照される可能性が低そうな帳票が過去からの慣例で添付されているケースがある。左記の視点で添付書類の意味を見直すことにより、添付書類の削減につながる可能性がある。

システム間のデータのやりとりに USB メモリを用いた手作業が介在していないか？	システム間のデータ連携の頻度が高ければ高いほどシステムを自動連携させることによる恩恵は大きい。左記の状況が存在する場合、既に自動連携の可能性が検討されているケースが多いものと思われるが、改めて検討する余地はある。
システムから出力している紙の帳票は電子データ形式で保管することで代替できないか？	内規や慣例でシステム出力帳票を紙で保管することとしているが、出力後に参照されることがない場合や、ページが多く必要な情報を検索しにくい等の事情があれば、電子データをイントラに掲載する等の対応を検討することが有用である。
保存する必要のない帳票まで保管していないか？	従前の業務で保管を必要とされていたなどの理由により現場判断で保存されている紙面帳票や、電子データで保管しているにも関わらず紙面出力し保存している帳票がある場合は、紙面保管の必要性について再検討することが有用である。
同一システムから出力される種類の異なる帳票を照合する作業はないか？	同一システムからの出力帳票であれば、元となるデータは同一であり照合作業の意味は薄いのが通常である。過去からの慣例でこのような状況に陥っているケースがあるため、改めて左記の状況が存在しないか検討してみることは有用である。
システムからの出力帳票のうち、項目の並びを望ましい順番に変えるだけで検証負担が軽減される可能性のあるものはないか？	例えば実地棚卸の際に在庫の実数を記入する棚卸表等について、品目コード順ではなく、在庫管理拠点別や棚番号順で出力できるようにするなど、出力帳票に記載の項目にかかる並び順を変えるだけで、作業効率が改善する可能性のある帳票が存在する。
システムにデータを取り込む際に、取込前と取込後で同様の検証が二重に行われていないか？	左記の状況がある場合、取込データの確からしさと取込時のエラー有無などについて、取込後に一括して検証を行うことで取込前の検証作業が削減され、業務効率が向上する。
組合で独自に行う未払金等の残高確認において、確認対象を全件としていないか？	残高確認を行う趣旨にもよるが、例えば恒常的に取引数の多い先や残高の多い先など、趣旨に沿った特定の先に対象を絞って残高確認を行うことで効率化を図ることが可能である。

実地棚卸を年 1 回超の頻度で行っている場合、決算月以外に行う棚卸作業を簡素化する余地はないか？	毎月行ってきた実地棚卸の頻度を四半期ごとに下げる、決算月以外に行う実地棚卸を二人一組から一人で行う体制に変更する、棚卸関連書類に関する決裁レベルを下げる、などの簡素化を検討することは有用である。
決算時に作成・編綴する書き抜き表（決算作業で作成される科目別の残高明細表のこと。組合によっては「決算棚卸表」とも呼ばれている。）に添付すべき書類の種類が担当者の判断に委ねられていないか？	書き抜き表の添付書類は部署や担当によって範囲が異なるケースがあり、書き抜き表の決裁を行う役席者や本店の担当部署のニーズに応じてルール化し、添付書類を必要最低限に抑えることで作業効率が向上する。

（６） ITと合理化効果の関係

取引数の多い業務は一般的に IT システムの利用が想定されるため、一般的な企業では業務を合理化する際に IT システムに係る変更を視野に入れることも多い。また、令和 2 年度の事業における合理化効果の累計時間の 53%、令和元年度の事業における合理化効果の累計時間の 30%が IT を取り入れたものであった。

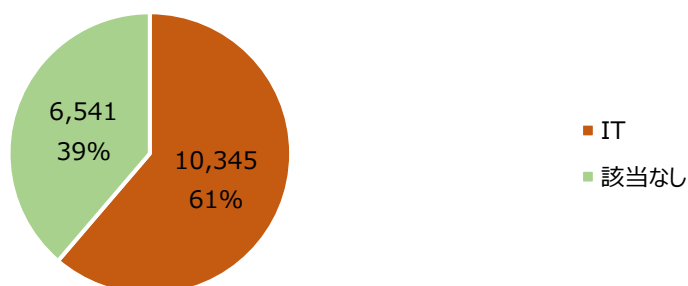
「（５）合理化策の類型と合理化効果、効果発現に要する期間の関係」では、組合における改善策の検討過程を勘案して合理化策の類型を決めている。しかし、「（６）IT と合理化の関係」では、改善策に IT システムが利用されるものをすべて取り扱っている。このため、「（５）合理化策の類型と合理化効果、効果発現に要する期間の関係」における「IT の活用」の類型よりも「（６）ITと合理化の関係」における IT を取り入れた合理化策のほうがより多く合理化策を含む。

① 合理化策に IT を取り入れるか否かと合理化効果の関係

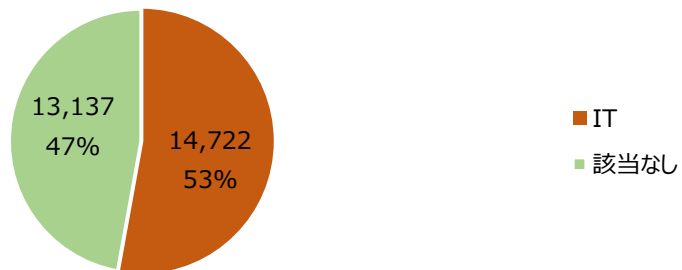
本調査の組合内効果（監査人側の合理化効果を含めない場合のこと）について、合理化策に IT を取り入れるか否かによる合理化効果の内訳を分析したのが、グラフ 13 である。本調査における取組の中では、合理化効果に占める IT の導入や改変を伴う割合は 61%となった（（合理化策に IT を取り入れた件数割合は 59%（=32 件/54 件）に対し、令和 2 年度は 35%（=30 件/85 件）、令和元年度は 23%（=39 件/166 件））。令和 2 年度の事業に引き続き、一定程度のシステム投資を行ってでも、IT を導入することによる合理化効果が大きいと見込まれるケースについて各組合で検討が進んだことが窺える。なお、合理化策に IT を取り入れた場合の会計監査人側の合理化効果は合計で 263 時間と少なかったため、ここでの分析は割愛する。

グラフ 13

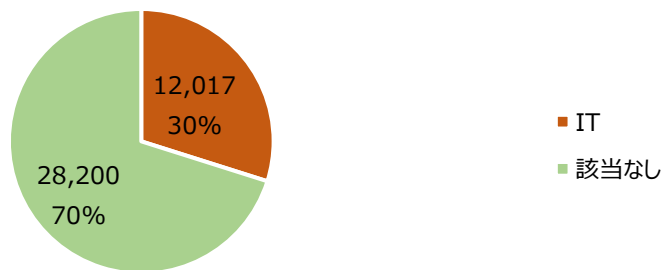
合理化策にITを取り入れるか否かと合理化効果の関係
(単位：時間)



参考 合理化策にITを取り入れるか否かと合理化効果の関係
(令和2年度) (単位: 時間)



参考 合理化策にITを取り入れるか否かと合理化効果の関係
(令和元年度) (単位: 時間)

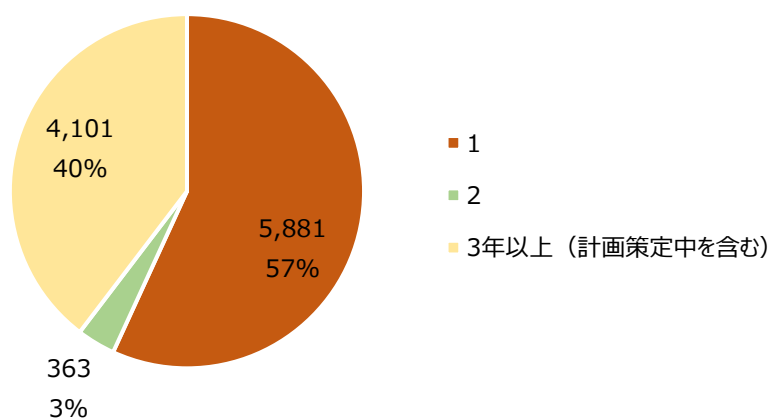


② ITを取り入れた合理化策の実施目標期限と合理化効果の関係

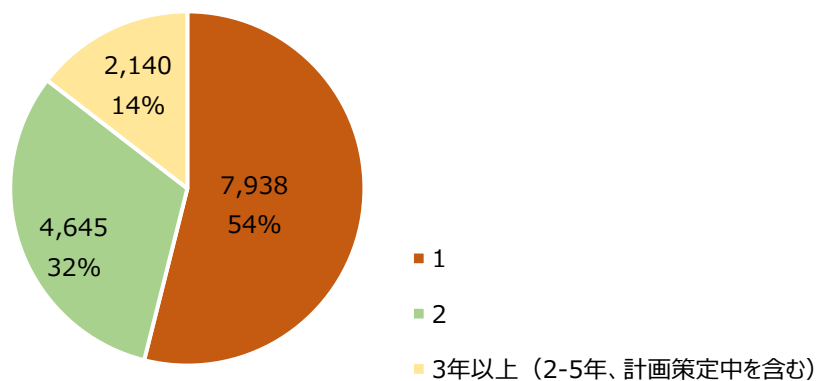
一般的にITの導入や改変には一定の期間が必要である。グラフ14において、ITの活用を含む合理化策の効果発現に要する期間がどのような割合になっているかについて示した。

グラフ 14

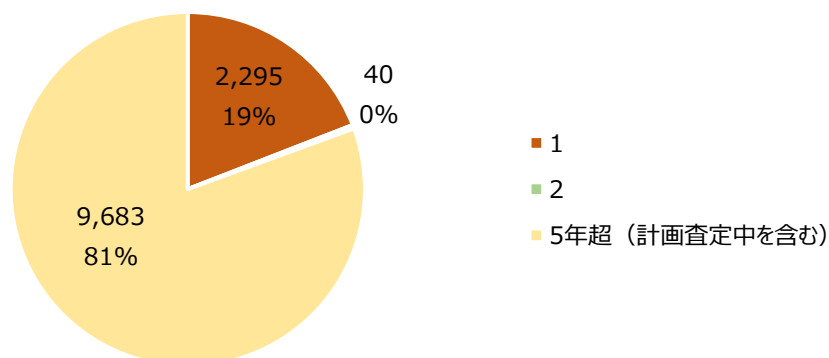
ITを取り入れた合理化策の実施目標期限と合理化効果の関係
(単位:時間)



参考 ITを取り入れた合理化策の実施目標期限と合理化効果の関係
(令和2年度) (単位:時間)



参考 ITを取り入れた合理化策の実施目標期限と合理化効果の関係
(令和元年度)(単位:時間)



ITを取り入れた合理化策の実施目標期限が1～2年内の比較的短期に行われる予定のものは60%、3年以上(計画査定中を含む)のものが40%となっており、令和2年度は、1～2年内のものが86%であった点と比較すると低下しているものの、令和元年度は1～2年内のものが19%に留まっていたので、基本的には令和2年度と同様に比較的短期に行われる予定のものの割合が高い。

県域システムの大幅な改良等を伴う合理化策は効果の発現までの期間が長期になる傾向が強いため、令和2年度に引き続き、県域システムの改修等は小幅にとどめて県域システムがすでに有している機能を活用することを想定したものが多かった。県域システムの改変を伴う取組においては、具体的なシステムの要件定義や、他の組合とのコスト負担の調整、システムの開発に時間を要することに加えて、現行システムの更新のタイミングとの調整等の事情を考慮した結果、取組の目標期限が3年以上あるいは計画中と見積もられた事例が多い。今年度の調査においても目標期限が3年以上となったものはこれに類する事例が多い。

しかし、複数の組合によるコスト負担の軽減という電算センター活用のメリットを最大化するという観点から、組合間の調整やシステムの開発期間の短縮化などの取組が期待されるところである。

③ ITを取り入れた合理化策による合理化効果の事例

今年度のITを取り入れた合理化策で合理化効果上位5件を示したものが表12である。

表 12 ITを取り入れた合理化策の合理化効果（上位5つを抜粋）

順位	調査対象組合	合理化効果（単位：時間）
1	農協 04	1,680
2	農協 09	1,042
3	農協 19	906
4	農協 19	821
5	農協 18	736

以下では表12の合理化策について記載する。

最も効果が大きく試算されているのは、農協04(1位)である。当該組合では、購買事業の系統外向け購買未払金の取引データとの照合業務について、取引先数および取引件数が膨大であるにも関わらず、人手により受入データ（「系外未払金期日別明細表」）と請求内容（「請求書」もしくは「請求明細書」）について突合するため、工数が非常に膨大になっているという課題があった。

この作業をWEB-EDIシステム等の導入により、系統向け購買未払金と同様に、系統外購買未払金の照合作業を自動化するという解決策を講じている。これにより、手作業による照合の廃止及び自動照合化がなされることから、大きな合理化効果を得られると見込んでいる。さらに照合ミス等も防止され、業務の正確性を高めることも見込んでいる。

この合理化策は県域システムの利用を予定しているため、他の組合にも展開することが可能と認識されている。同都道府県内の他の組合でも同様の効果を享受できるため、電算センターでは初期投資や運用のコストをその効果で賄うことができると見込んでいる。

農協09(2位)では、伝票入力・照合・日計事務について、起票から日計表の確認に至る事務の多くを紙媒体で行っているため、入力結果の印刷、請求書等証憑類の糊付けや紙文書の保管等の作業に多くの工数がかかっているという課題があった。さらに担当者の起票から管理者の仕訳日記帳の検証を含む検印事務は紙で行われているため、監査人による監査もその検印を確認するために時間を要するという課題もあった。

そこで、次期会計システムで会計事務をペーパーレス化し、請求書等証憑類を含む伝票類をシステムで管理するとともに、ワークフローシステムの導入により起票から検印までの事務をペーパーレス化するという解決策を講じている。紙媒体の印刷や紙への検印、決裁済み・作業済み伝票の保管・管理事務を廃止し、ITによる統制範囲を広げることで監査人による承認記録等の検印確認を省力化できる等、大きな合理化効果を得られると見込んでいる。

本調査の事例以外においても、紙面を用いた承認手続が数多く残っている組合は多い。

紙面を用いた検証に慣れているから電子化に抵抗を感じている役職員も多いかもしれないが、全体の作業工数が減少し、コストを合理化するメリットを得られる可能性を考慮するとこの事例を参考に前向きな検討を進めることが望ましいといえる。

農協 19(3 位)では、購買事業の肥料・農薬の供給業務について、手書きによる供給伝票を起票後、担当者が押印し、上席者がそれを確認・検印する作業に多くの工数がかかっているという課題があった。また、本店で組合員に直接商品を引き渡した際に、支店に供給実績を紐づけるために、支店から本店に対して配送依頼オペレーションを行い、本店で配送用供給伝票を出力し、配送完了オペレーションを行い、支店でシステムによる購買品供給オペレーションを行うといった手順で、供給処理に多くの作業を要するという課題もあった。

そこで、本支店で取り扱う購買品在庫について JAN コードを設定し、POS レジ機器を本店・支店に設置することで供給処理を効率化するというという解決策を講じた。県域端末に接続したバーコードリーダーで JAN コードを読み取り、供給時に購買品の品目コードを探索する手間を省略し、POS データを購買管理システムに連携して供給を自動処理することとして、大きな合理化効果を得られると見込んでいる。

なお、支店への供給実績については、県域システム上、購買未収金口座が登録されている店舗別に把握できることから、JAN コード及び POS レジ機器の導入を機に、本店引き渡し時における支店の供給実績との紐づけ処理は廃止した。取扱品目の多さから購買品の品目コードを探索するのに多くの手間がかかっているケースや手書きによる供給伝票を起票しているケースにおいては、本事例が参考になる。

農協 19(4 位)の事例は、肥料・農薬の在庫管理（棚卸）に関するものである。毎営業日に受け払いのあった品目を対象として棚卸を行う一方、棚卸作業で購買管理システムの受入処理や供給処理が間に合わず、システム外で在庫の受け払いを管理する台帳を作成し、現物との照合を行っている。日々の台帳の更新作業と実地棚卸に時間を要するという課題があった。

そこで、実地棚卸作業にハンディ端末を導入するとともに、実地棚卸頻度を削減（毎営業日から週 1 回程度）するという解決策を講じた。これにより、カウント結果をハンディ端末に直接登録することで手書記録が不要になるとともに、システム転記入力が自動化される。時間的な余裕が生まれ、実地棚卸日に購買システム上の帳簿をあるべき残高にする運用が可能となり、システム外で作成していた在庫台帳を廃止できることとなった。3 位の合理化策とともに取り組まれたものであるが、在庫管理の観点からも大きな合理化効果を得られると見込んでいる。

本調査の事例以外においても、棚卸の頻度が高い組合は多い。僅少とはいえ、棚卸差額が生じることに抵抗を感じている役職員も多いかもしれないが、仮にそのような心配があれば、システムを導入し、十分な管理体制を構築して、本事例のように、合理的な取組となるよう前向きな検討を進めることも検討する価値があるといえる。

農協 18(5 位)では、米穀の JA 直売業務で利用している県域システムで、全国農業協同組合向け以外の米穀販売に対応できていない部分があり、同得意先を経由しない JA 直売

等に対応する在庫管理・債権管理等については、表計算ソフトを用いた人手による管理となっており、担当者の業務負荷が膨大かつ業務が属人化しているという課題があった。

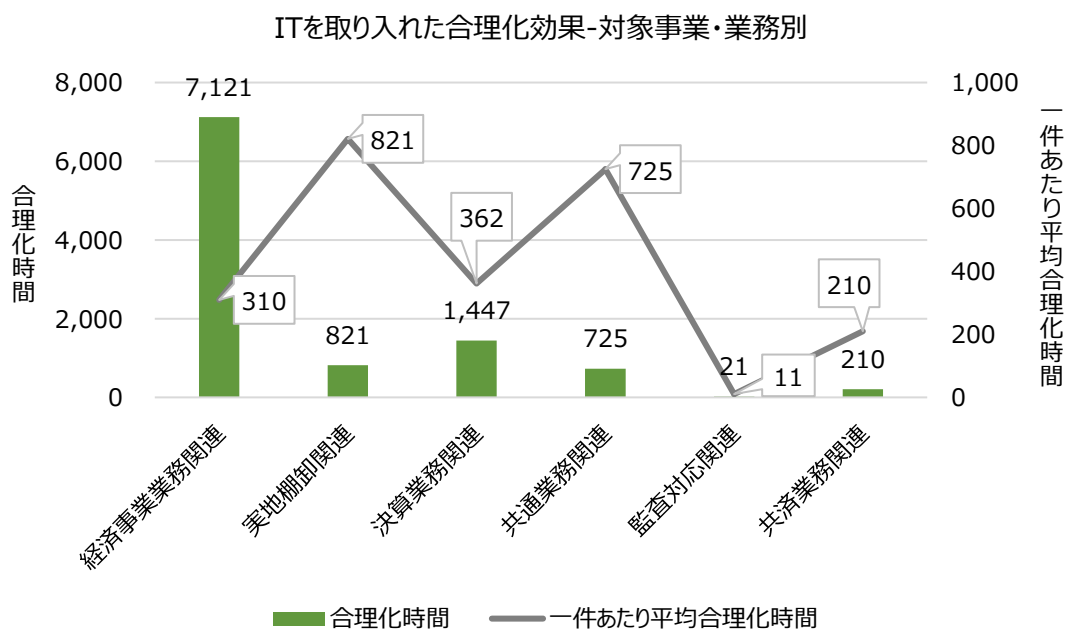
そこで、県域システムにおいて会計システムへの自動連動や請求書等の自動作成等の機能を追加するという解決策を講じた。これにより、日常の入在庫管理・検証作業、月次の会計処理、報告資料の作成・検証作業、及び業者への請求書作成・内容検証作業等を省力化し、人手による処理誤りのリスクを低減させて、大きな合理化効果を得ることを見込んでいる。自動処理となるため、属人化している業務の解消につながると見込んでいる。

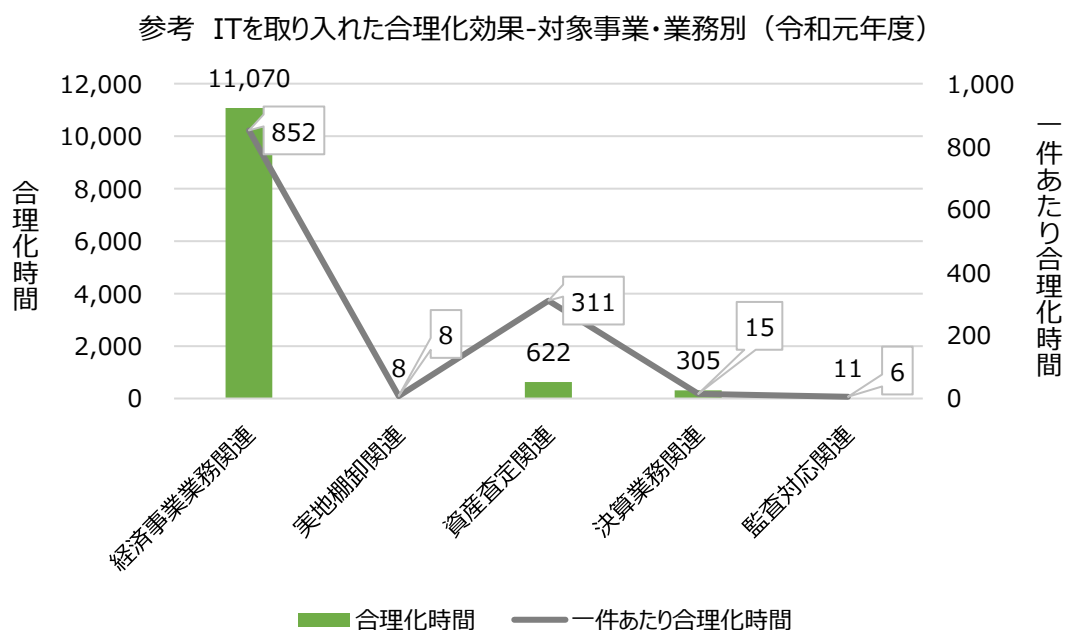
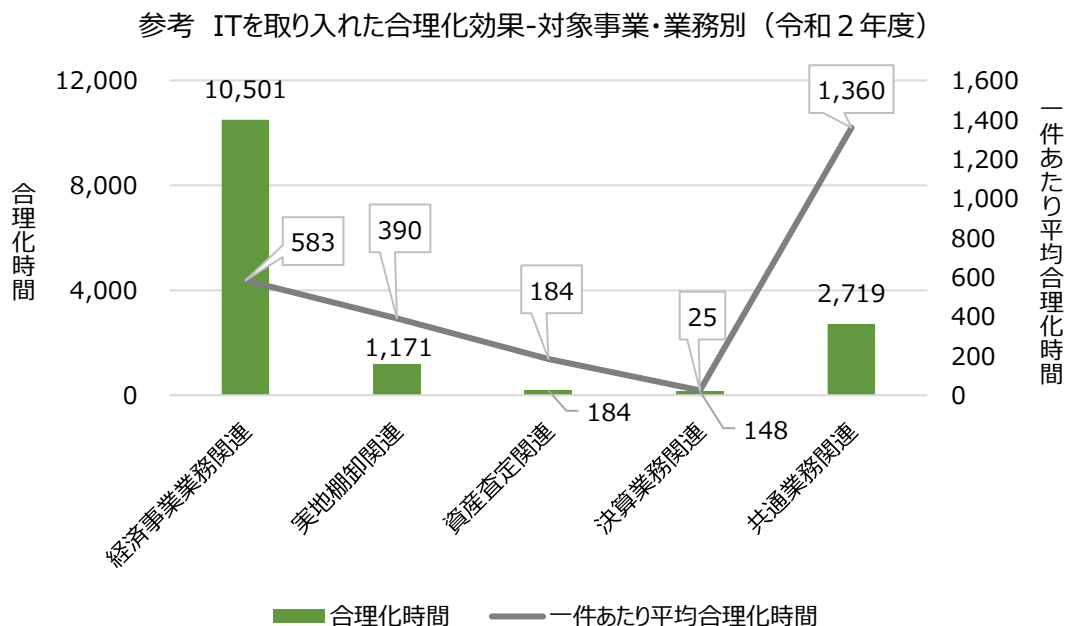
本調査の事例以外においても、特定の業務について属人化している組合は多い。業務の安定性等を理由に担当者の変更について抵抗を感じている役職員も多いかもしれないが、大きな合理化効果が得られる可能性もあるため、本事例のように前向きに検討する価値があるといえる。

④ ITを取り入れた場合の対象事業・業務種類別の合理化効果

次に、ITを取り入れた合理化策が組合のどの事業・業務を対象にしたものかについて分析する。この点で、ITを取り入れた場合の合理化効果を対象事業・業務類型別に整理したものがグラフ15である。

グラフ 15





ITを取り入れた取組の合理化効果について、事業・業務類型別に見ると、経済事業業務関連が7,121時間と、令和2年度及び令和元年度の事業と同様に大半を占めた。⑤において詳述する。

ここでは、経済事業業務関連に続いて合理化効果の累計値が500時間以上の合理化策についてその内容を分析した結果を記載する。

i) 決算業務関連

- 起票から日計表の確認に至る事務の多くを紙媒体で行っている伝票入力・照合・日計事務、及び担当者の起票から管理者の仕訳日記帳の検証を紙で行っている検印事務について、次期会計システムで会計事務をペーパーレス化するとともに、ワークフローソフトウェアを導入することで、紙媒体の印刷や紙への検印、決裁済み・作業済み伝票の保管・管理事務を廃止するとともに、ITによる統制範囲を広げることで監査人の承認記録等の検印確認を省略することで、事務効率化及び監査効率化を図る。(③において前述している。)

ii) 実地棚卸関連

- システムでの受入処理や供給処理がリアルタイムに行われていないため、在庫の受け払いを管理する台帳を作成し、あるべき帳簿在庫として現物との照合を行っている肥料・農薬の実地棚卸について、実地棚卸作業にハンディ端末を導入するとともに、実地棚卸頻度を削減（毎営業日から週1回程度）することで、カウント結果をハンディ端末に直接登録し、システム転記入力が自動化されるとともに、実地棚卸頻度の削減で時間の余裕が生じ、実地棚卸日に購買システム上の帳簿のあるべき残高にする運用が可能にすることで、事務効率化を図る。(③において前述している。)

iii) 共通業務関連

- 稟議について、紙媒体を使用していることから、組合内での稟議書の移動等による決裁の長期化、及び文書回覧の事務負担が発生するとともに、監査人からの稟議書の提示依頼に対して提出までに時間を要するという課題があった。

そこで、電子稟議システムを導入するという解決策を講じた。これにより、本店と支店間の物理的な移動が不要になり、稟議書が誰に回覧されているか確認することも可能になるとともに、監査人からの稟議書の提示依頼に対して、システムを用いて検索が容易になることから、大きな合理化効果を得られると見込んでいる。

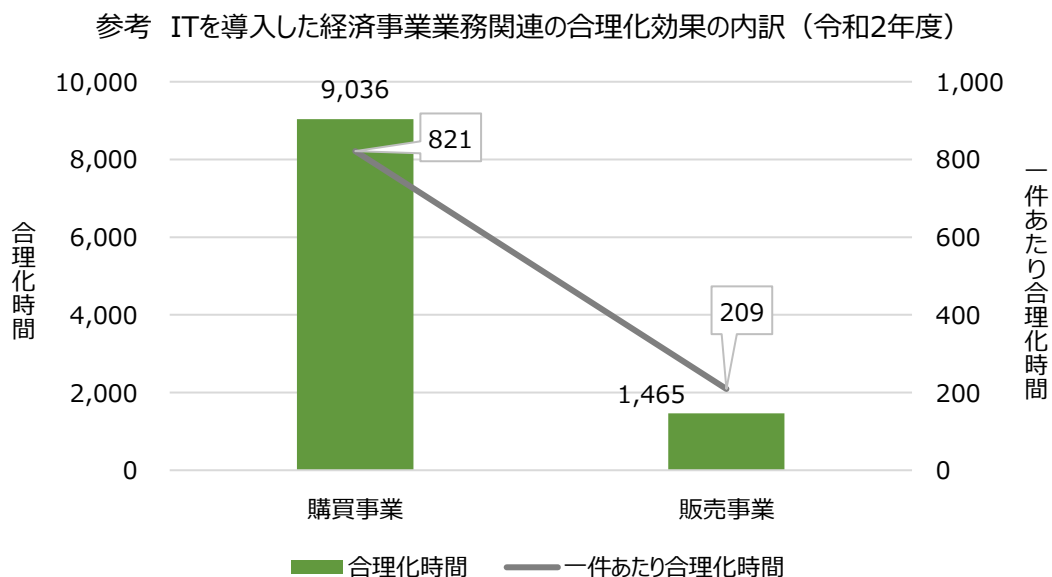
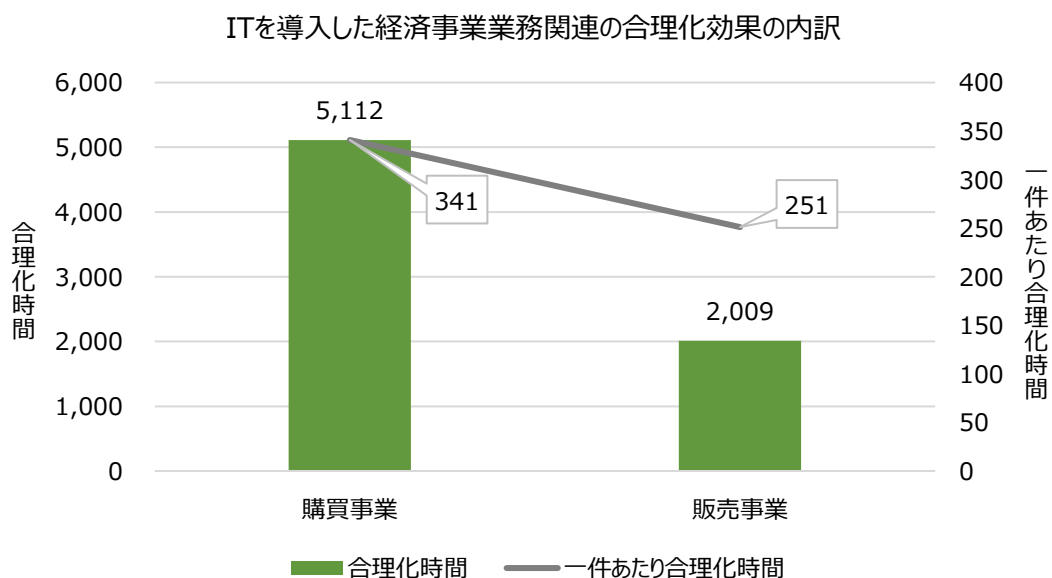
本調査の事例以外においても、稟議について、紙媒体を使用している組合は多い。またその中には、決裁を目的とせず、閲覧のみを目的とする回覧先も多数散見される。紙による閲覧を希望する役職員も多いかもしれないが、合理化効果を得られる可能性を考慮すると事例を参考に前向きな検討を進めることが望ましいといえる。

決算業務関連の事例は日次の伝票の数、実地棚卸業務関連の事例は品目数×営業日、共通業務関連の事例では稟議の本数などに見受けられるように、日々の処理の数が多い点で共通している。業務処理の数が多く、システムで処理できる方法にできる場合には、各種の業務でシステムによる自動処理を前向きに検討する価値があることがわかる。

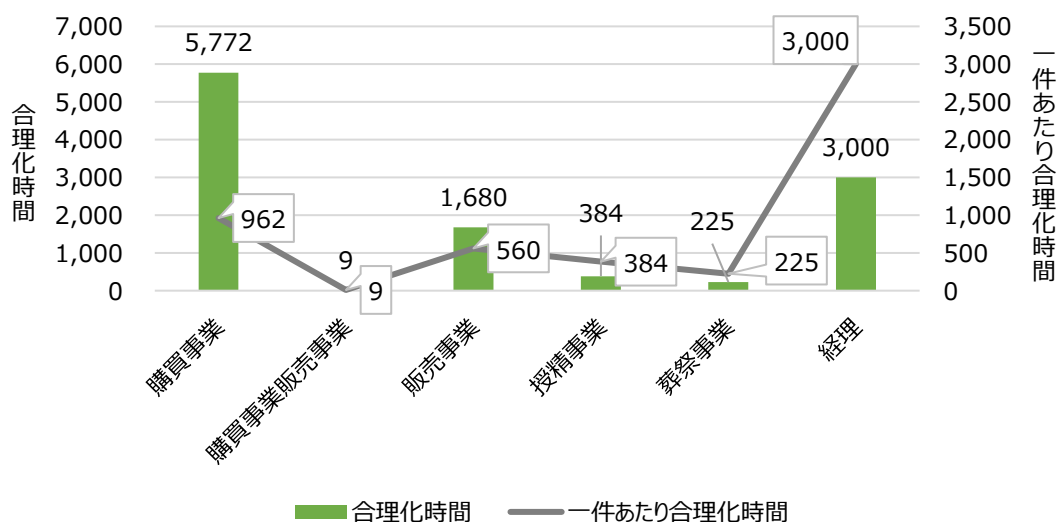
⑤ ITを活用した経済事業業務関連の合理化効果

経済事業に関連するITを取り入れた取組で、さらにどの事業に関連するものが多いかという視点でその内訳をさらに確認したものがグラフ16である。なお、一件あたり合理化時間とは、事業毎の合理化時間を、組合が取り組んだ改善策数で除して算定している。

グラフ 16



参考 ITを導入した経済事業業務関連の合理化効果の内訳（令和元年度）



令和元年度と異なり葬祭事業、授精事業に関連する事例はなかったが、購買事業の占める割合が最大となっている点で令和2年度と同様の傾向が見受けられた。なお、令和元年度の経済事業に関連するITを取り入れた取組のうち、1件当たりの合理化効果が最大であった経理に分類した合理化策は、経費支出に関するワークフローシステムの導入と未収・未払管理システムとの統合に関するものであり、令和3年度では経済事業の領域ではないが、決算業務関連と共通業務関連に類似した取り組みが稟議・承認業務電子化する事例として確認されている点に留意されたい。

それぞれの事業において具体的にどのような業務の改善策が実践されることとなったかについて具体的な内容を示す。

i) 購買事業

- 「購買品発注・受入システム」を構築して、発注管理から入庫処理・受入計上までを一元的に管理することで、手書きによる発注・受入台帳の作成、FAX作業（作成・送信・確認）を削減するとともに、発注データと発注先（業者）からの納品データをシステムで自動照合の上、入庫・受入処理を自動化することで、人手による関与を削減する。
- 購買システムの商品コードにJANコードを採用、及び簡易POS機能を有する県端末機を導入するほか、組合員バーコードが表示できるアプリを開発することで、取引先コードや商品コードの検索作業のほか、購買システムへの入力票の起票、入力作業などを削減する。
- 購買システムにおいてJA所定の分類・品目単位の値入率をマスタ登録し、受入処理時において、オペレータによる分類コード等をキーとして、値入単価等を自動参照させることで、手作業による所定の値入単価等の算定作業や、購買システムへの登録作業を

削減する。

ii) 販売事業

- 米穀の JA 直売業務については県域システムで全ての対応ができないため、JA 直売分も含めた日常の在庫管理・債権管理等については、表計算ソフトを用いた人手による管理となっている。そこで、県域システムの機能を改善（会計システムへの自動連動や請求書等の自動作成等）することで、日常の入在庫管理・検証作業、月次の会計計上、報告資料の作成・検証作業、及び業者への請求書作成・内容検証作業を削減し、事務効率化を図る。
- タブレットを導入し、出先集出荷場の荷受担当者が、荷受現場にて荷受・分荷情報を入力することで、送り状については複写式カーボン紙の使用を廃止し、出先集出荷場のプリンタから送り状を出力して作業を効率化するとともに、入力データを県域システムへ CSV ファイルで取り込むことで、県内システムの入力及び役席者の検証の効率化を図る。

事例においては、購買事業や販売事業で、各拠点で行われている日々の手作業の業務について、IT を導入することで大きな効果を見出している。一作業当たりの効果が小さくとも、システムの自動処理機能を活用することで、人手を介さずに作業の速度や、正確性の向上を達成できるため、このような業務について、システムの活用を含む合理化策を検討するのは合理的な取組であると言える。

以上より、IT を取り入れた合理化策に関して取りまとめると、次のことが言える。

IT を取り入れた合理化策は、導入にコストや時間を要する。しかし、その効果が投資を上回れば合理化に資する。今年度の結果からは、都道府県単位の電算センターによる開発を待たずとも市販の POS システムなど、組合で単独で取り入れられるシステムを活用する組合も見受けられ、組合独自で投資対効果を勘案して IT 活用の取組を推進することが可能であること、またそういう領域があることが確認された。

また、相応の時間はかかるものの、都道府県単位で各組合の課題が共通し、その課題の解消により得られる効果が IT の導入や保守にかかる費用負担を上回る場合には、電算センターの協力の下、IT の活用による合理化を検討することができることも示された。この際、その効果を定量的に積み上げること、電算センターの利用を想定する場合には利用する各組合の効果を測定することなどが、必要であることがポイントになる。都道府県単位で組合が利用する電算センターにおいては、開発に関する組合間の調整や、開発期間の短縮化、そして計画的なシステムの更新に対する柔軟な対応等が将来期待されることが、上記③に記載の農協 04 の取組において示された。今後、全国レベルのシステムの機能強化が実現できればより大きな効果が期待できる可能性を指摘しておく。

IT を取り込んだ合理化が効果を発現しやすいと考えられる業務領域としては、各拠点で行われ

る日々の手作業に注目することがポイントになることも示された。現段階では経済事業に関連する領域に係る取組が多いが、この視点で取り組んだ結果、決算業務や複数の事業の共通業務、実地棚卸に関する領域にも大きな合理化を期待できる領域があることも⑤において示された。

組合は、経済事業に並んで信用事業や共済事業も手掛けている。信用事業や共済事業は全国レベルで同種の業務が存在し、マニュアルや手順、システムが全国レベルで提供されており、個別の組合の枠を超えた取組を必要とするため、本調査においては経済事業におけるIT活用にかかる取組が多く実践された。しかし、これは信用事業や共済事業においても、経済事業と同様に合理化の余地があることを否定するものではないことに留意する必要がある。

今年度までの事例を通じて、ITを取り込んだ合理化が多くの事業領域で確認された。当道府県単位の電算センターを巻き込んでシステムの改修を狙う取組もあれば、システムの全面改修や、大型のシステム導入・更新の機会を待たず、短期でできる市販のアプリケーションの導入や、システムの部分改修などで短期的に達成できる取組もあることが示された。費用対効果を勘案して組合の事情に応じた取り組みで合理化効果を創出することが可能であることの証左であるといえる。

6. 経済的効果の試算

本事業で得られた調査結果について経済的効果を試算する。他の組合が監査コストの合理化に取り組む際には、人件費単価や監査報酬単価について、他の組合のものをを用いて試算することは想定しにくいため、本調査では、時間を中心として調査結果を取りまとめている。しかし、監査コスト合理化という観点において、金額に換算した後の値も一定の意味を有する。そこで、本調査の経済的効果の試算に用いる監査報酬単価や組合側の人件費単価には単一のものを適用し、経済的効果を試算した。なお、日本公認会計士協会開示の監査報酬も本報告書の報酬単価も消費税抜きとなっている。

ただし、実際には組合別に組合の人件費単価が異なり、また監査報酬単価も異なるため、監査コスト及び監査対応コストがその単価の影響を受けることとなる点には留意されたい。

以下、経済的効果の試算に当たり想定した監査報酬単価及び組合の人件費単価の設定過程と、経済的効果の試算結果について記載する。

(1) 公認会計士監査の監査報酬単価

① 本調査報告の合理化効果試算における単価

日本公認会計士協会の「監査実施状況調査（2020年度）」の農業協同組合の監査報酬及び監査時間数を調査し、前者を後者で除すことにより、時間当たり報酬単価を算出した。

組合区分	監査時間数（時間）	監査報酬（千円）	監査報酬単価（円/時間）
農業協同組合	626,094	6,309,903	10,078

令和元年度の事業は日本公認会計士協会の「監査実施状況調査（2018年度）」の卸売・小売業（会社法監査）及び信金・信組・労金監査の監査報酬及び監査時間数を調査し、各業種の監査報酬の平均単価を単純平均した値を用いていたが、令和2年度以降の事業からは「農業協同組合法等の一部を改正する等の法律」に基づく会計監査人による監査が実施されたことに伴い、日本公認会計士協会の「監査実施状況調査」において農業協同組合の監査報酬及び監査時間数が公表されたことから、当該情報を用いることとした。なお、本調査では農業協同組合を対象としていることから、併せて公表されている農業協同組合連合会に対する監査報酬及び監査時間数は含めていない。

(2) 組合側の人件費単価

全国の組合の給与や福利厚生費等の人件費の合計額を、職員数と営業日数、1日あたりの就業時間を乗じて計算した延べ勤務時間で除して組合の人件費単価として試算した。なお、計算の過程で、職員数は、正規雇用と臨時職員数を合計し、営業日数は245日（金融機関の標

準的な営業日数）、１日あたりの就業時間は、多くの組合が７時間超であったため、８時間を想定して計算している。結果、組合側の人件費単価は、２,５７５円/時間と試算された。

(３) 経済的効果

表３（小数点第一位四捨五入前の時間）に単価を投入して計算した結果は次のとおりである。

表 13 監査コスト合理化効果（金額） - 調査対象組合別

都道府 県名	調査対象 組合名	組合内		会計監査人		合計金額 (千円)
		時間	金額(千円)	時間	金額(千円)	
A	農協 01	60	155	5	50	205
	農協 02	210	541	5	50	591
B	農協 03	488	1,255	28	282	1,537
C	農協 04	2,142	5,515	9	91	5,605
D	農協 05	11	27	1	5	32
	農協 06	11	27	1	5	32
E	農協 07	300	773	4	39	813
	農協 08	29	75	3	30	105
	農協 09	1,042	2,683	1	10	2,693
F	農協 10	334	860	88	882	1,742
	農協 11	334	860	88	882	1,742
	農協 12	334	860	88	882	1,742
	農協 13	334	860	88	882	1,742
	農協 14	334	860	88	882	1,742
	農協 15	334	860	88	882	1,742
	農協 16	334	860	88	882	1,742
G	農協 17	3,696	9,518	6	60	9,578
H	農協 18	803	2,068	16	161	2,229
I	農協 19	2,135	5,496	52	524	6,020
	農協 20	140	361	24	242	602
J	農協 21	657	1,690	10	101	1,791
K	農協 22	926	2,384	42	423	2,808
L	農協 24	1,901	4,895	315	3,175	8,070
合計		16,887	43,483	1,133	11,422	54,905

（合理化効果（金額）は、千円未満を四捨五入している。）

経済的効果の集計結果から、24の組合のうち17の組合において1百万円以上の合理化効果を実践するという結果が得られた。また、このうち4の組合においては、5百万円以上の合理化効果を見込んでいるという結果が得られた。

合理化効果（時間）では、全ての組合で組合側の合理化効果の方が大きく試算されているが、経済的効果の観点では、会計監査人側の経済的効果の方が上回る組合も相当数存在する。

組合側も会計監査人側も経済的効果の試算においては、組合側の人件費単価と公認会計士単価を、それぞれの合理化できると見込んだ時間に乗じているが、公認会計士の監査報酬単価には、給与のみならず、監査事務所の賃料やシステム利用料、公認会計士に要求される継続的専門教育制度に必要とする費用その他の費用が含まれており、組合の人件費単価との比較では自ずと水準は大きく異なる。同じ時間であれば、単価の高い会計監査人側の時間を削減できた場合の方が経済的効果は当然大きくなる。

しかし、監査の内容は組合の会計監査人が職業的専門家として決定するものであり、組合の側でその詳細を知り得ない以上、組合が見込んだ合理化効果（時間）があったとしても、その時には他に監査時間の増加となる監査手続等が原因で効果が相殺される可能性は否定できない。また、もともと会計監査人は監査証明に必要な範囲で監査手続を組み合わせ、監査計画を組み立てるのが通常であり、交渉の余地はあるにしても監査報酬の大幅な削減を果たすことは容易ではない。本調査においても会計監査人側のコスト削減の余地があることを認識しながら、敢えて見積もらない組合が多かったのはこのような背景によるものと考えられる。

他方、会計監査人との報酬交渉とは別に組合自身の業務を合理化する、あるいは、監査を受ける態勢を合理化するなどの取組による方が、主導権が組合にあるため確実に合理化効果を期待できる。殆どの組合で組合側の合理化の時間数の方が大きくなっており、表13は、そのことを示していると考えられる。

単価の高低は経済的効果に大きな違いを生じさせるが、交渉の結果として決定される監査報酬に合理化効果を期待するよりも、自身の合理化を進めることの方が、経済的効果を確実に追求できると多くの組合が考えているということである。

なお、組合自身が業務合理化を進めたとしても、十分に効果を享受できないこともある点には注意したい。業務は減っても作業者が業務の速度を調整してしまうケースはその典型例である。このような場合、結果として業務時間に変化が生じないため、当然のことながらその合理化効果は現出しない。そこで、合理化により得られた経営資源をほかの事業・業務に活用することを積極的に検討すべきである。例えば更なる業務合理化のための時間とする等の取組に充てることは有用である。1日のうち5分しか空かないような場合には、その5分を使って今日起きた業務の停滞がどこで生じたかをメモに残し、定期的に職員同士でその結果を持ち寄って、共通している課題にかかる解決策について協議することとしてもよい。余った経営資源を使わないことは組織の効率性を低下させる。この点には十分に留意する必要がある。

7. 周知

調査事例について都道府県中央会が中心となって、説明会を開催した。表 14 は開催した実績を取りまとめたものである。

表 14 周知の状況

開催状況	実施日時等	都道府県名
開催	2021 年 11 月 9 日	F (1 回目)
開催	2021 年 11 月 16 日	F (2 回目)
開催	2021 年 11 月 22 日	F (3 回目)
開催	2021 年 11 月 29 日	F (4 回目)
開催	2022 年 2 月 4 日	B
開催	2022 年 2 月 10 日	J
開催	2022 年 2 月 15 日	ζ (1 回目)
開催	2022 年 2 月 16 日	I
開催	2022 年 2 月 16 日	λ (1 回目)
開催	2022 年 2 月 16 日	⑤
開催	2022 年 2 月 17 日	ρ
開催	2022 年 2 月 17 日	©
開催	2022 年 2 月 17 日	⑥
開催	2022 年 2 月 21 日	ε (1 回目)
開催	2022 年 2 月 22 日	ε (2 回目)
開催	2022 年 2 月 24 日	ψ
開催	2022 年 2 月 25 日	θ
開催	2022 年 2 月 25 日	χ
開催	2022 年 2 月 28 日	φ
開催	2022 年 3 月 1 日	η
開催	2022 年 3 月 2 日	β
開催	2022 年 3 月 2 日	ζ (2 回目)
開催	2022 年 3 月 2 日	H
開催	2022 年 3 月 2 日	K (1 回目)
開催	2022 年 3 月 2 日	L (1 回目)
開催	2022 年 3 月 2 日	①
開催	2022 年 3 月 3 日	I
開催	2022 年 3 月 3 日	④
開催	2022 年 3 月 4 日	α

開催状況	実施日時等	都道府県名
開催	2022年3月4日	μ
開催	2022年3月7日	A
開催	2022年3月7日	γ
開催	2022年3月7日	λ (2回目)
開催	2022年3月8日	D
開催	2022年3月8日	G
開催	2022年3月8日	Ⓚ (1回目)
開催	2022年3月9日	ζ (3回目)
開催	2022年3月9日	K (2回目)
開催	2022年3月9日	π
開催	2022年3月9日	Ⓜ
開催	2022年3月9日	Ⓚ (2回目)
開催	2022年3月10日	E
開催	2022年3月11日	Ⓛ
開催	2022年3月11日	Ⓞ
開催	2022年3月15日	τ
開催	2022年2月16日～2022年3月15日	ξ
開催	Webによるファイル共有	C
開催	Webによるファイル共有	δ
開催	Webによるファイル共有	F (5回目)
開催	Webによるファイル共有	ο
開催	Webによるファイル共有	σ
開催	Webによるファイル共有	υ
開催	Webによるファイル共有	ω
開催	Webによるファイル共有	Ⓟ
開催	Webによるファイル共有	L (2回目)
開催	Webによるファイル共有	①
延期	2022年度実施予定、詳細は検討中	K
延期	2022年6月4日予定	v

表 14 に記載の通り、各都道府県中央会で COVID-19 の感染状況などを勘案し、現地及び WEB 会議システムを通じた説明会の実施や Web によるファイル共有を行った。

このような取組の結果、本調査の調査事例の周知は上記のとおり、全て都道府県において計画され、45 の都道府県域において計 56 回の周知が何らかの形式で行われた。結果として 2 都道府県

が延期となった。これらは各都道府県域の組合の事情を考慮し、本事業終了後に延期しても、効果的な周知とするための対応であり、本共同事業体の責任においてこれを実施する方針である。

監査コスト合理化の取組事例は多数集められた。周知する側と周知される側の時間的制約などから、全ての事例について組合に周知できなかったケースも多くある。しかし先に記載のとおり、本共同事業体の構成員間ではもれなく共有されており、各組合が取り組みを進めるに当たり、事例の有無やその具体的内容について、情報を必要とする場合には本共同事業体の構成員に問い合わせることができる。本共同事業体の全ての構成員も、各組合からの問い合わせ等に応じ、継続して事例周知を図り、監査コスト合理化の取組を促進していく予定である。組合からの積極的な問合せを期待したい。

8. まとめ

令和元年度から3年間の調査の結果、全国の組合が監査コスト合理化に向けて取り組む際に参考となる事項の要点を次に取りまとめた。

【監査コスト合理化の実践事例における傾向と考察の要点】

本調査の取組事例から得られた傾向を要約すると、次の5点を指摘できる。

- ① 「不要業務の整理」は取組件数が多く、効果発現期間が短く、合理化策あたりの効果も相対的に大きい。どの組合でも採用することができて、短期間に大きな成果を確認できる。
- ② 一般的には、拠点数や取引件数等が多い、あるいは頻度が高い定常的な業務に係る合理化策は、大きな効果が得られる。3年間の調査を通じ、合理化の対象となった事業領域は事業部門から各種事業に共通する業務まで広くに及ぶこととなった。
- ③ 「業務の統一化」や「ITの活用」は相対的に長期の取組を要するものがあるが、監査コスト合理化効果も大きく期待できる。特に、組合はシステムの共同利用を背景に投資負担を分担できるという特徴があり、費用対効果を検討して取り組む事例も確認できている。
- ④ 「ITの活用」は、業務の一部（ボトルネック）を解消する目的で市販パッケージやRPAを導入する程度の内容であれば、短い効果発現期間で高い合理化効果を得られる場合がある。
- ⑤ その他にも様々な合理化策があり、個別に見れば、相応に効果が確認できるものもある。

この結果から得られる監査コストの合理化における取組において重要な考察を次に記載する。

A. 業務合理化を組織的に改善する活動を継続させる。

上記①の傾向から、組合の業務全般における業務の効率性に関する課題意識を顕在化させ、その解消に組織的に取り組む姿勢が必要となる。そして、合理化を継続的に推進するために、次に掲げる取組あるいはその組み合わせで対応する方法が考えられる。

- 1) 「不要業務の整理」は現場担当者が日頃感じていた業務への素朴な疑問などがヒントとなって改善につながることも多い。業務に関する課題意識を集約し、組織的に改善していく活動を継続することが重要となる。現場の気づきを改善につなげる体制を構築する。
- 2) 日常業務においては無意識で実施している業務も、本事業において第三者目線で業務を見つめなおし、改めて不要業務に気付く機会となった組合も多い。日常業務と離れて定期的に業務の棚卸を行う、内部監査部門や中央会、外部の専門家を活用するなどして、第三者の視点を入れて意識的に業務の合理化の機会を定期的に設ける。

B. 組織横断的に取り組む。

上記②の傾向から、関連する拠点数や取引件数の多い現場業務も視野に入れた取組が望ましいということが分かる。合理化策の対象事業領域は経済事業から共通業務まで組合のあらゆる事業業務に及ぶ。組織横断的な取組が必要である。

C. 長期的な視点も大切にする。

上記③の傾向から、業務の統合や IT の活用も視野に入れた中長期的な取組も大きな合理化効果を期待できる。短期的な視点のみならず、中長期の視点も持った対応が望ましい。

D. 合理化策について視野を広くもつ。

上記④、⑤の傾向から、合理化策は組合の事情に応じて多様である。本調査は事例に基づくものであり、実際にはその他の手段が大きな合理化効果を生じる可能性もある。また上記③後段に記載のとおり、システム投資負担を他組合と分担できる点等も考慮に入れたい。視野は広く構えることが望ましい。

上記 A～D に記載の事項の推進役は、経営管理層であると推察される。監査コストの合理化に向け、代表理事をはじめとする経営管理層がリーダーシップを発揮することが期待される。

公認会計士監査制度移行が始まったことを契機に令和元年度から開始した本調査で多くの合理化策の事例が収集された。合理化策の中には継続的に効果を享受できる取組も多く、そのような事例においては、組合の健全な発展に継続的に貢献するものとなる。しかし、まだ取組を開始して3年未満であり、合理化効果が発現していないものも多い。調査対象組合には、実際に合理化効果を享受できるまで歩みを止めず取り組んでいただきたい。

調査対象組合の方々には、調査への協力に謝意を表したい。本調査は、この協力の上で、中央会が調査対象組合に監査コスト合理化の支援を行い、その取組の実践例を収集・共有するものである。各組合においては本調査結果を活用し、監査コストの合理化に前向きに取り組んで欲しい。

以 上

都道府県	JA	改善施策の概要	対象事業・業務	対象拠点数	ITの活用	改善施策の分類	実施目標期限（年）	合理化効果（時間）		
								組合内	会計監査人側	合計
A	農協01	既存システムのmast機能活用による購買仕入業務の効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	2	60	5	65
A	農協02	既存システムの改修による共済掛金収納業務の効率化	共済業務関連	8	IT	ITの活用	2	210	5	215
B	農協03	販売事業における米の最終精算業務の合理化	経済事業業務関連	1	該当なし	資料フォーマットの改善	1	38	7	45
B	農協03	不正対応監査ツール使用によるリスク管理部門の業務効率化	監査対応関連	1	該当なし	業務の統一化	1	300	21	321
B	農協03	往査先選定シート使用による内部監査部門の業務効率化	監査対応関連	1	該当なし	業務の統一化	1	150	0	150
C	農協04	予約購買品受注にかかる検証作業の電子化	経済事業業務関連	20	該当なし	不要業務の整理	計画策定中	100	4	104
C	農協04	購買品受入処理にかかる値入単価登録作業の省力化	経済事業業務関連	4	IT	ITの活用	計画策定中	333	0	333
C	農協04	系統外向け購買未払金の照合・精算作業の自動化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	計画策定中	1,680	1	1,681
C	農協04	「経理連動チェックリスト」と「振込一覧表」の照合作業の廃止	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	29	4	33
D	農協05	内部監査手続きの高度化・システム化	監査対応関連	1	IT	ITの活用	2	11	1	11
D	農協06	内部監査手続きの高度化・システム化	監査対応関連	1	IT	ITの活用	2	11	1	11
E	農協07	システム改修による購買mast変更時の事務手続きの合理化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	3	2	5
E	農協07	畜産販売精算入金確認事務フローにおける不要業務の削減	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	225	1	226
E	農協07	直販精算業務のシステム化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	2	72	1	73
E	農協08	収益認識基準に対応したシステムによるデータ管理	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	29	3	32
E	農協09	伝票入力、照合、日計事務等の会計事務をシステムに組み込みペーパーレス化	決算業務関連	9	IT	ITの活用	4	1,042	1	1,043
F	農協10	新収益認識基準に関する論点整理、及び監査人説明のためのフォーマットの整備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	334	88	422
F	農協11	新収益認識基準に関する論点整理、及び監査人説明のためのフォーマットの整備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	334	88	422
F	農協12	新収益認識基準に関する論点整理、及び監査人説明のためのフォーマットの整備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	334	88	422
F	農協13	新収益認識基準に関する論点整理、及び監査人説明のためのフォーマットの整備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	334	88	422
F	農協14	新収益認識基準に関する論点整理、及び監査人説明のためのフォーマットの整備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	334	88	422
F	農協15	新収益認識基準に関する論点整理、及び監査人説明のためのフォーマットの整備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	334	88	422
F	農協16	新収益認識基準に関する論点整理、及び監査人説明のためのフォーマットの整備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	334	88	422
G	農協17	タブレット端末を用いた集出荷作業の効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	660	0	660
G	農協17	県内システムの仕切連動機能を活用した仕切照合事務の効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	360	0	360
G	農協17	県内システムの仕切連動機能を活用した会計仕訳起票の効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	120	0	120
G	農協17	不要な帳票出力の廃止、簡易チェックリストや統一マニュアルの作成等を通じた日締め・朝一照会にかかる検証作業の効率化	経済事業業務関連	15	該当なし	不要業務の整理	1	1,000	0	1,000
G	農協17	発注・受入事務における職務権限の見直し、及び事務手続の見直し	経済事業業務関連	15	該当なし	不要業務の整理	1	500	0	500
G	農協17	不要な押印、及びエクセル管理表の廃止	経済事業業務関連	15	該当なし	不要業務の整理	1	295	0	295
G	農協17	電子稟議システム（ワークフローシステム）を導入、活用	共通業務関連	31	IT	ITの活用	1	725	2	727
G	農協17	電磁的記録の保存体制の整備	共通業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	8	2	10
G	農協17	専用様式を活用した監査人とのやり取りの見える化	監査対応関連	1	該当なし	資料フォーマットの改善	1	28	2	30
H	農協18	米穀業務のJA直売システムの構築	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	5	736	16	752
H	農協18	米穀業務の新規需要米のシステム対応	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	36	0	36
H	農協18	米穀以外の販売業務の帳票類及び業務フローの見直し	経済事業業務関連	1	IT	マニュアル改善	1	0	0	0
H	農協18	米穀以外の販売業務の精算時の連動エラーに対するシステムの機能改善	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	25	0	25
H	農協18	カントリーエレベーターの利用業務における一部権限移譲	経済事業業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	6	0	6
I	農協19	J A Nコードの設定、P O Sレジ導入と本店での自己取り供給業務の本店一括処理への変更	経済事業業務関連	11	IT	ITの活用	1	906	21	927
I	農協19	実地棚卸でのハンディ端末の導入、および実地棚卸頻度の削減と受払い処理の徹底	実地棚卸関連	1	IT	ITの活用	1	821	7	828
I	農協19	発注管理システム、簡易型受入システムの導入による内部統制の明確化、受入作業の効率化	経済事業業務関連	13	IT	ITの活用	計画策定中	310	14	324
I	農協19	実績管理システムの導入、およびとりまとめ部署での転記作業の削減	経済事業業務関連	4	IT	ITの活用	1	98	10	108
I	農協20	発注管理システム、簡易型受入システムの導入による内部統制の明確化、受入作業の効率化	経済事業業務関連	2	IT	ITの活用	1	140	14	154
I	農協20	実績管理システムの導入、およびとりまとめ部署での転記作業の削減	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	0	10	10
J	農協21	システム改修による肥料農業の発注・受入業務の効率化（系統発注・受入）	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	273	10	283
J	農協21	システム改修による肥料農業の発注・受入業務の効率化（商系発注・受入）	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	288	0	288
J	農協21	システム改修による肥料農業の発注・受入業務の効率化（内部発注）	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	57	0	57
J	農協21	システム改修による肥料農業の発注・受入業務の効率化（JA内転送）	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	38	0	38
K	農協22	発注業務、商品在庫業務のシステム化	経済事業業務関連	3	IT	ITの活用	1	516	28	544
K	農協22	組合員アプリの開発、タブレットやPOSレジの導入、配送伝票へのバーコード印字などによる受注・供給事務の合理化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	410	14	424
K	農協22	購買事業における県統一事務手続書の整備	経済事業業務関連	3	該当なし	業務の統一化	1	0	0	0
L	農協23	分析資料作成業務の統一化・合理化と本所と地区間の内容確認プロセス等の合理化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	40	0	40
L	農協23	データ連動による業務の平準化・目線の統一化、および減損WSの簡略・明瞭化	決算業務関連	8	IT	業務の統一化	1	336	98	434
L	農協23	販売精算業務における統一事務手続書の改善	経済事業業務関連	13	該当なし	業務の統一化	1	924	168	1,092
L	農協23	検査保留金の廃止、および共計外品目における本部経費の請求方法の見直し	経済事業業務関連	8	該当なし	不要業務の整理	1	601	49	650