令和２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による共同事業体

2021 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） 10
（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 48
（７） 全国中央会におけるシステム検討 58
6. 経済的効果の試算 65
（１） 公認会計士監査の監査報酬単価 65
（２） 組合側の人件費単価 65
（３） 経済的効果 66
7. 周知 69
8. まとめ 72

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、この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639組合（平成30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

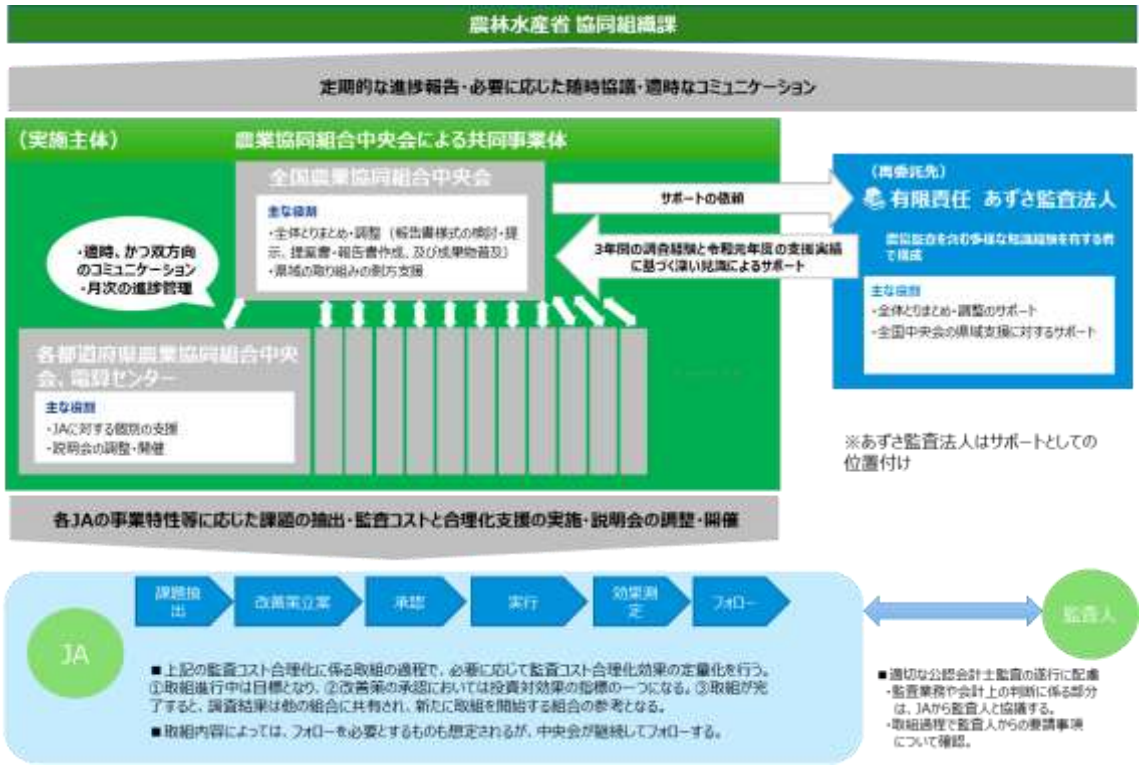


表 1 農業協同組合中央会による共同事業体への参画組織の一覧

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	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
株式会社 JA 大分総合情報センター	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業務の遂行に必要な監査資源を確保するための費用負担として、監査先に要求するものである。このため、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に鑑みれば、コストを合理化することは組合員のために求められることである。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り、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(3)
D	農協 05(1)，農協 06(1)，農協 07(1)
E	農協 08(2)，農協 09(2)，農協 10(1)，農協 11(1)
F	農協 12(1)，農協 13(1)
G	農協 14(2)
H	農協 15(2)，農協 16(2)，農協 17(2)，農協 18(2)，農協 19(2)
I	農協 20(1)
J	農協 21(3)
K	農協 22(2)，農協 23(1)
L	農協 24(1)
M	農協 25(2)
N	農協 26(3)
O	農協 27(2)
P	農協 28(1)

（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	5,000	10	5,010
	農協 02	20	5	25
B	農協 03	1,519	9	1,528
C	農協 04	978	7	985
D	農協 05	1,088	1	1,089
	農協 06	78	1	79
	農協 07	184	16	200
E	農協 08	10	6	15
	農協 09	3,195	21	3,216
	農協 10	1,312	3	1,314
	農協 11	15	15	30
F	農協 12	2,734	19	2,753
	農協 13	1,264	15	1,279
G	農協 14	90	15	105
H	農協 15	26	32	58
	農協 16	334	88	422
	農協 17	334	88	422
	農協 18	334	88	422
	農協 19	334	88	422
I	農協 20	1,003	30	1,033
J	農協 21	795	0	795
K	農協 22	0	80	80
	農協 23	1,137	16	1,153
L	農協 24	1,331	0	1,331
M	農協 25	390	930	1,320
N	農協 26	4,225	3	4,228
O	農協 27	70	56	126
P	農協 28	59	29	88

（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。

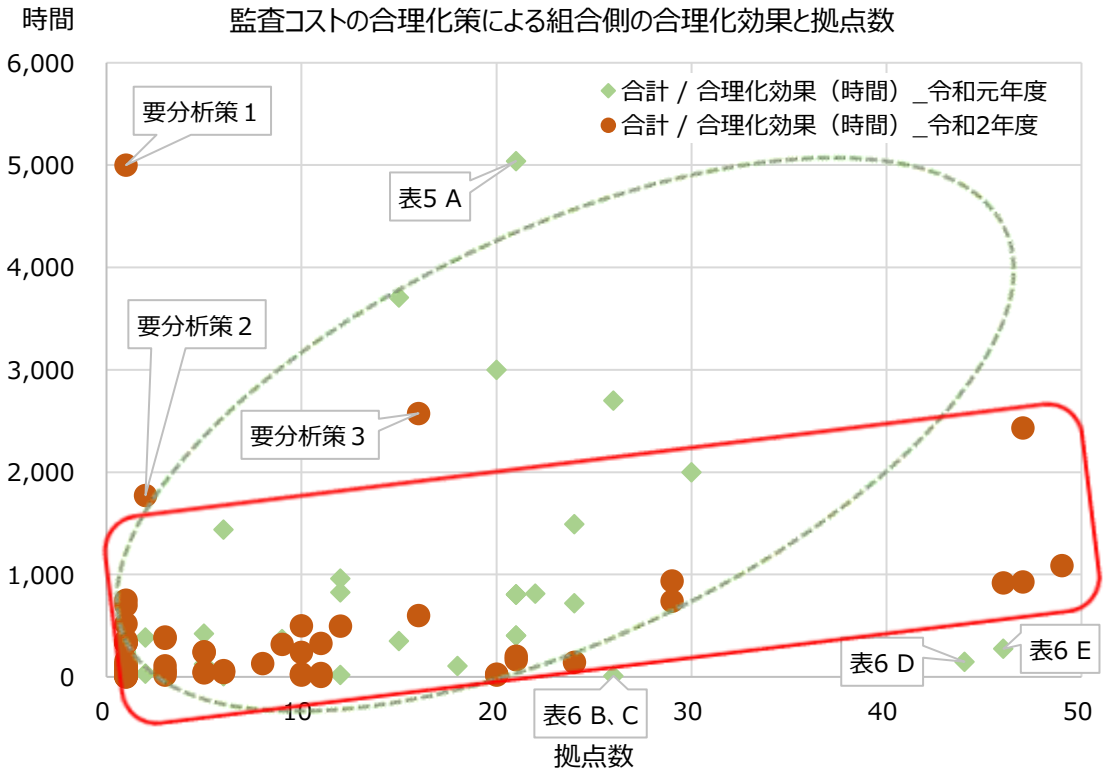
グラフ１、２は以下の前提を置き作成している。

※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。

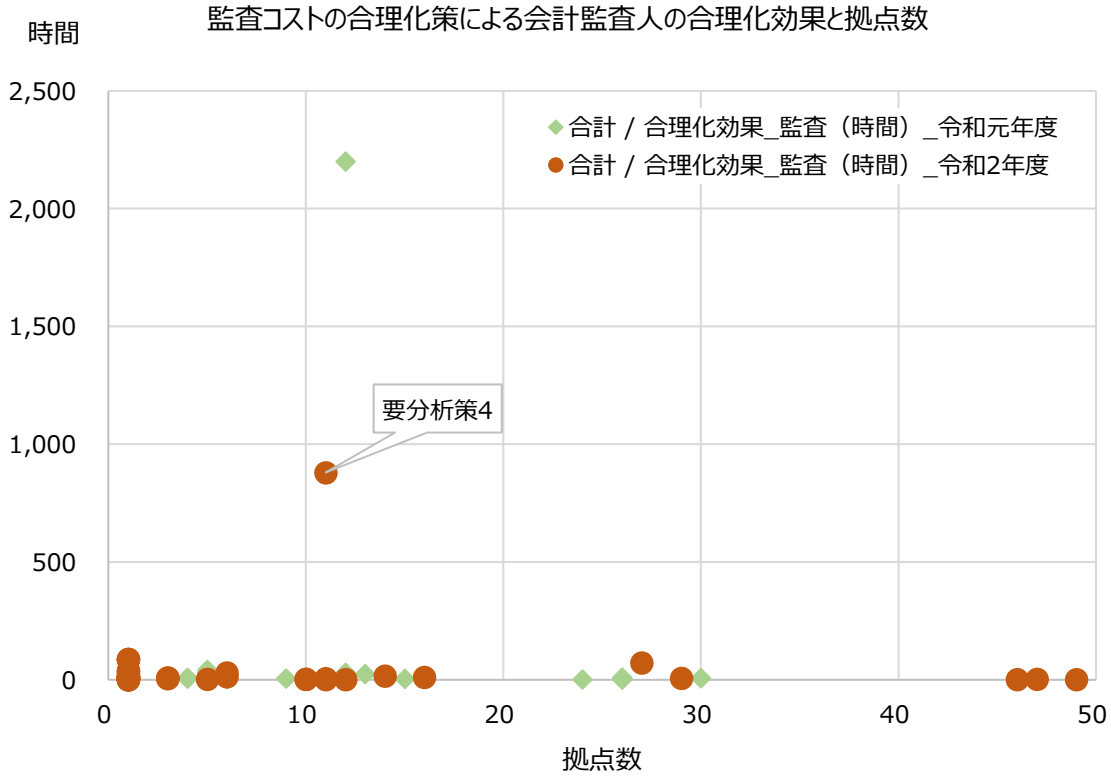
※2 拠点数による試算が適切でないと判断された合理化策をグラフ作成に当り除外しており、②において検討する。

※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の実線四角枠）。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の事業と類似している（グラフ１の点線楕円枠）。

一方、拠点数と合理化効果が比例していない結果も散見された（要分析策１～3）。当該結果は、拠点数に比して合理化効果が大きいものである。この関係も令和元年度の事業（グラフ 1 参照）と類似しており、合理化効果が拠点数以外の要素によっても影響を受けていることを示唆している。

つまり、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、拠点数以外の構成要素の多寡によっても、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、年間の業務の実施頻度が多い（ほぼ日次で行われている業務）合理化策であることが確認された。個々の業務に係る合理化時間は数分～数時間と幅があることが確認された。また、拠点数が 1、2 と特に少ない場合でも大きな効果を得られている取組がある。

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	農協 01	1	5,000 時間	1 拠点×0.1 時間×50,000 取引
2	農協 26	2	1,775 時間	2 拠点×約 3.5 時間×250 日
3	農協 09	16	2,575 時間	16 拠点×1 時間×約 160 取引

表 5 拠点数に比して合理化効果が大きい取組（令和元年度の事業）

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)
A	21	5,040 時間	（拠点）21 拠点 ×1 時間×240 回

要分析策 1、2 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主に手作業（手書きや Excel 等の表計算ソフトを用いる）で行われており、手作業によるミスの発生やその修正のための時間を含めて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（RPA の導入やシステム間の連携機能を利用）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。

さらに、要分析策 2 は購買事業における発注、検品・納品、受入返品業務までを対象としており、合理化時間が大きなものとなっている。

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、要分析策 3 は、各拠点で保管されている紙面帳票を電子化して紙面整理の事務や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。1 拠点当りの業務量もそれなりにあるため、1 日当り 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傾向であると考えてよい。

なお、表 5 において令和元年度に要分析策としたものについて参考として記載したが、効果の算定過程を見てわかる通り、拠点数と実施頻度の乗数が大きなものとなった結果、合理化効果が大きくなったものである。

合理化効果が発現する頻度の分大きくなりやすいという単純な内容ではあるが、組合においては、単に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。

なお、今年度の結果ではないが、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 （参考）令和元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)
B	26	10 時間	（本店）8 時間 （拠点）1 時間（25 拠点分）×2 回
C	26	30 時間	（拠点）25 拠点×約 0.083 時間×11 回＝23 時間 （本店）7 時間
D	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
E	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

ただし、こういった業務の実施時期は、月末や年度末決算時期であり、他の業務も重なる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。

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。この傾向は令和元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、組合の合理化効果によって情報の入手が容易になる、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であり、監査は試査を原則としているため、例えば、査定判定の妥当性や棚卸立会など拠点全てに対して個別に手続を実施するものではないことから、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の要分析策４は、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 会計監査人の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)
4	農協 25	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。

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対応し、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に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他の業務に与える影響を鑑み、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

合理化策を適用する拠点数による試算が適切でないと判断された合理化策が、都道府県 D、L における事例において報告された。本事例では、合理化効果の測定は、関連する査定件数が適切とされた。そこで、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が次のグラフ３である。

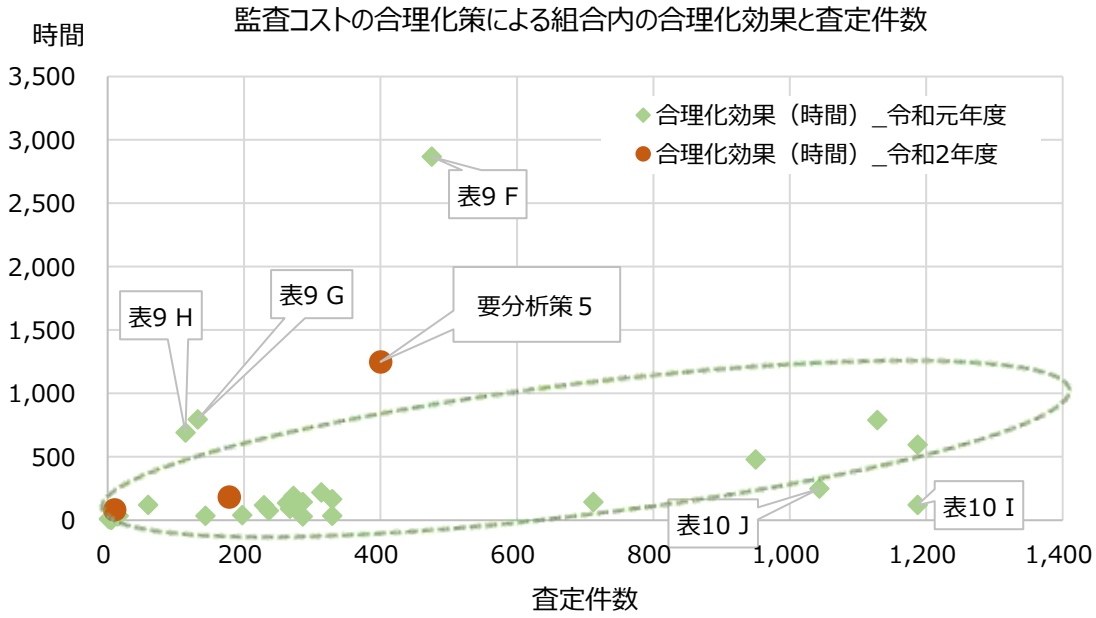
グラフ３を作成するに当たり、考慮した事項は以下である。

※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 D、L 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



今年度の事業は資産査定関連の取組件数が３件と昨年度に比して少ないが、査定件数と合理化効果の傾向としては、令和元年度の事業と同様に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）。

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（要分析策５）がある。

表 8 査定件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	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
5	農協 24	400	1,250 時間	400 件×3.125 時間×1 回

表 9 （参考：令和元年度の事業）査定件数に比して合理化効果が大きい取組

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
F	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

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
G	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
H	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

この取組事例は、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を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。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。表 9 に記載の令和元年度事業の事例に示された傾向が今年度も確認できたものと言える。

なお、査定件数が少ない場合であっても、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、業務負荷の軽減につながる有効な取組であると言える。

今年度の結果ではないが、令和元年度の事業において確認された事例として、査定件数が多いものの合理化効果が小さいものがあった。

表 10 （参考：令和元年度の事業）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
I	1,187	119 時間	1,187 件×0.1 時間×1 回
J	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

表 10 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。合理化効果は小さいが、改善する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。単体合理化策の効果だけを狙うのではなく、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。

（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)。
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。
実地棚卸関連：	実地棚卸に関連する業務。
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 合理化策の数と対象業務

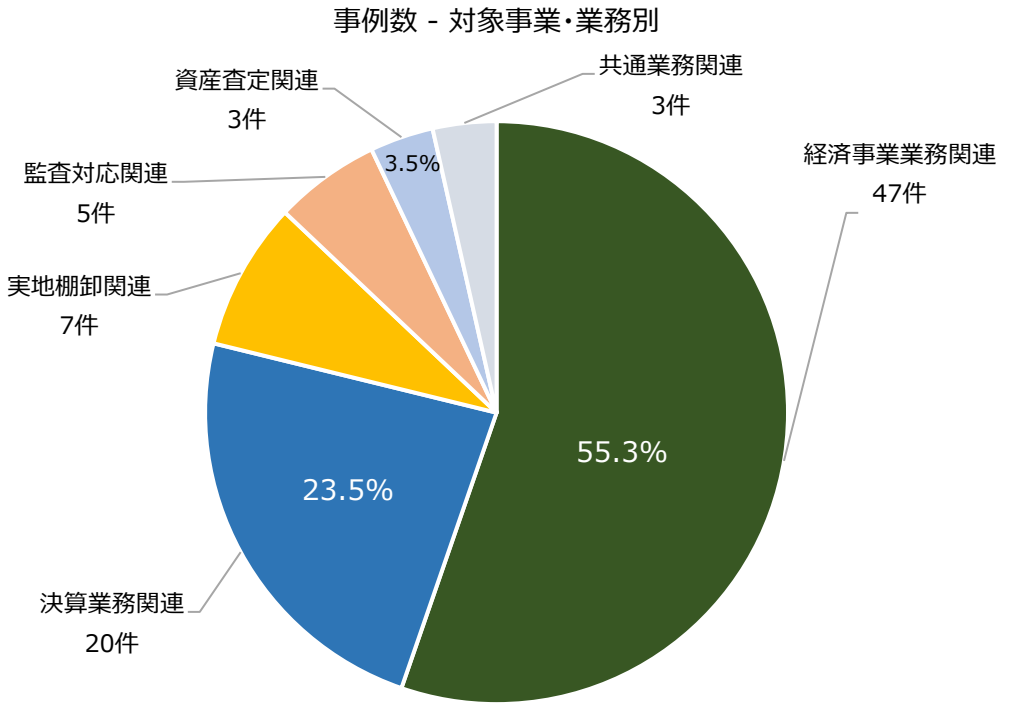
まず、類型別の合理化策の数（※）について確認した。

取組事例全 85 件を分類した結果、経済事業業務関連の事例数が 47 件（構成比 55.3%）と最も多く、次いで決算業務関連が 20 件（構成比 23.5%）となった。当該 2 類型の合計で全体の 8 割弱を占めている。

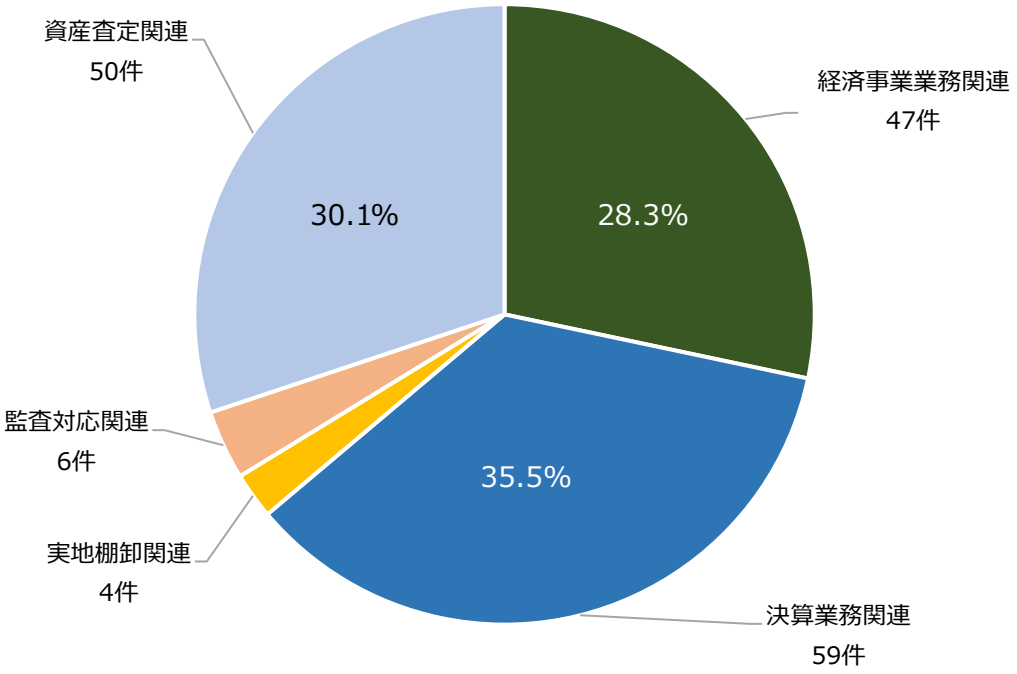
令和元年度の事業と比較してみると、経済事業業務関連の構成比が令和元年度 28.3%から 55.3%へ大きく上昇している。これは、経済事業業務関連の事例数に変動がなかった一方で、資産査定関連と決算業務関連の事例数が大きく減少したことによる。資産査定関連と決算業務関連の構成比は、それぞれ 30.1%から 3.4%へ、35.5%から 23.5%へと大きく低下している。

※合理化策の件数は、合理化効果が 0 時間、計測中、又は計測不可の取組についても含んでいる。

グラフ ４



参考　事例数 - 対象事業・業務別（令和元年度）



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。

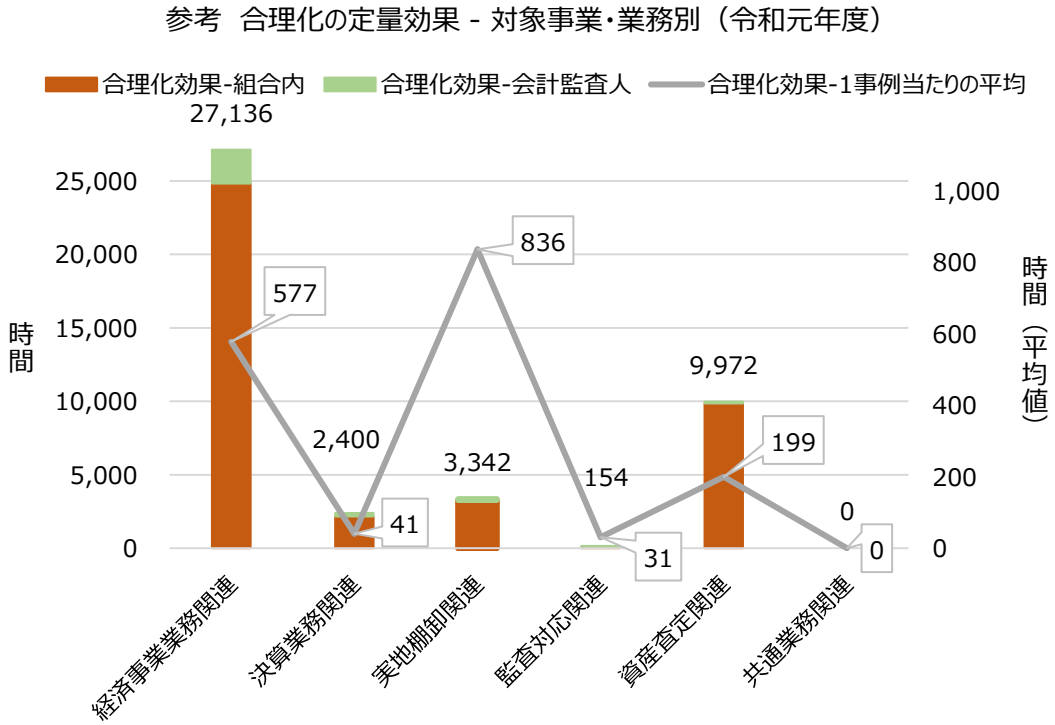
累計値に関しては、事例数が最も多かった経済事業業務関連が 19,160 時間（組合内と会計監査人側の合計）と、合理化効果の観点でも最大で全体の 64.9%を占めている。

1 事例当たりの平均値では、共通業務関連の類型が、事例数は 3 件と最も少なかったものの 1,110 時間で最大となった（令和元年度はこの類型の事例は無かった。）。資産査定関連及び決算業務関連は今年度において取組事例数が減少したものの、1 事例当たりの平均値は令和元年度と比較して大きく上昇している。資産査定関連は、令和元年度 199 時間から 100%超上昇し 510 時間と、共通業務関連に次ぐ水準となった。決算業務関連は 161 時間と全平均 347 時間には及ばないものの、令和元年度 41 時間から 300%超上昇している。令和元年度の事業において 1 事例当たりの平均値が最大であった実地棚卸関連は、今年度 303 時間と全平均と同程度の水準にとどまった。

なお、合理化効果の累計値、及び 1 事例当たりの平均値の双方で低水準となったのは監査対応関連であり、この傾向は令和元年度の事業と変わらない。

グラフ 5

合理化の定量効果 - 対象事業・業務別
合理化効果-組合内
合理化効果-会計監査人
合理化効果-1事例当たりの平均
時間
時間（平均値）
25,000
20,000
15,000
10,000
5,000
0
1,000
800
600
400
200
0
19,160
408
3,227
161
2,123
303
156
31
1,531
510
3,330
1,110
経済事業業務関連
決算業務関連
実地棚卸関連
監査対応関連
資産査定関連
共通業務関連

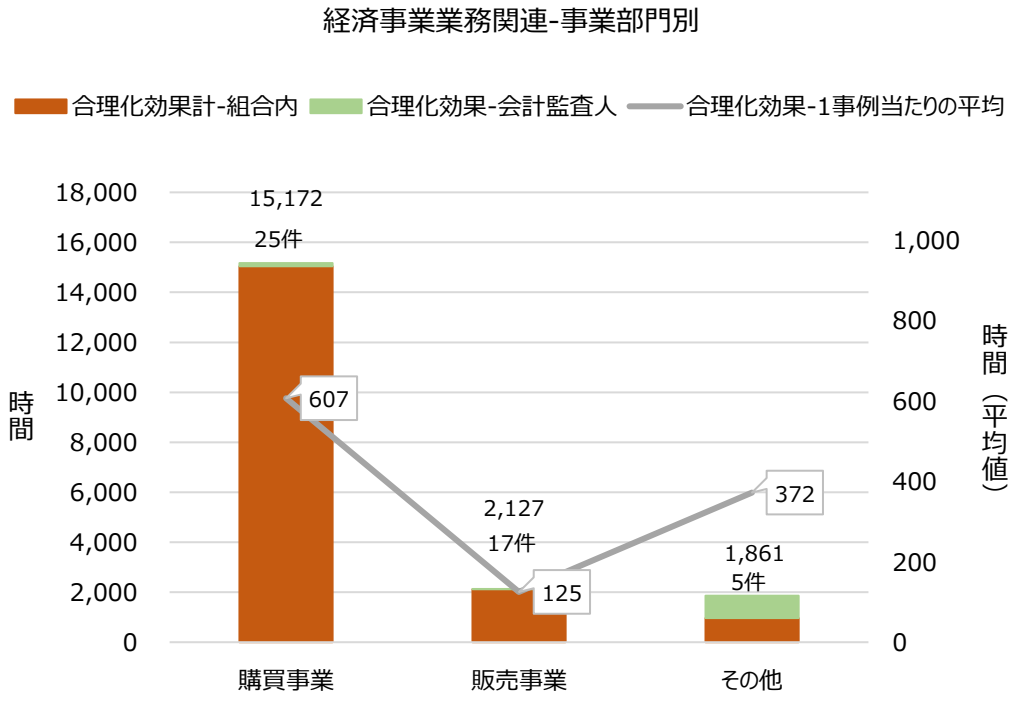

参考　合理化の定量効果 - 対象事業・業務別（令和元年度）
合理化効果-組合内
合理化効果-会計監査人
合理化効果-1事例当たりの平均
時間
時間（平均値）
27,136
25,000
20,000
15,000
10,000
5,000
0
1,000
800
600
400
200
0
577
2,400
41
3,342
836
154
31
9,972
199
0
0
経済事業業務関連
決算業務関連
実地棚卸関連
監査対応関連
資産査定関連
共通業務関連

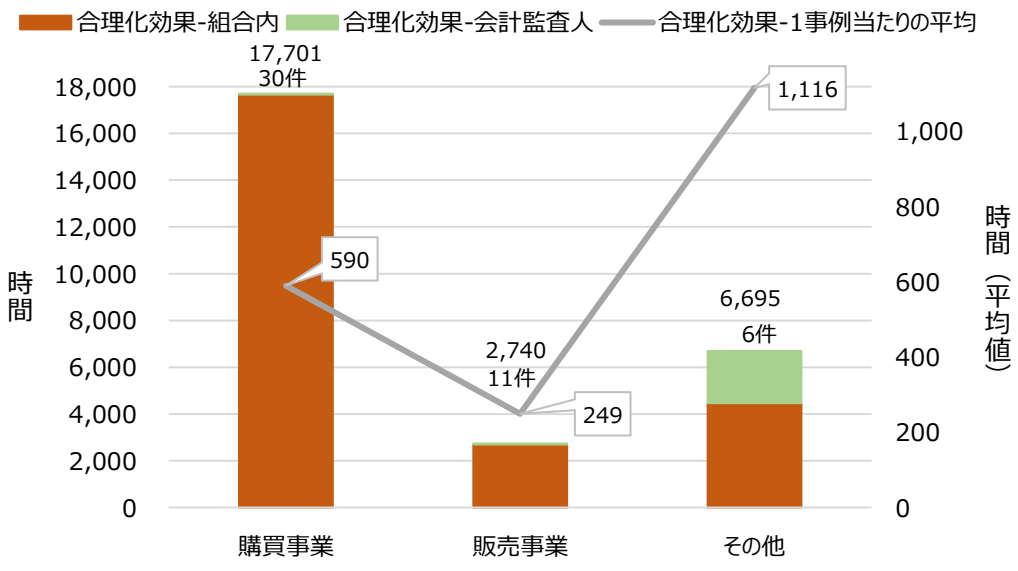
③　対象事業・業務区分における主な合理化策

i. 経済事業業務関連(合理化効果合計 19,160 時間/1 事例当たり平均 408 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





令和元年度の事業と同様、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。合理化効果の累計値としても 15,172 時間で最大となっており、着実に合理化効果が期待できる領域と言えよう。さらに、購買事業における合理化効果の 1 事例当たりの平均値が令和元年度から上昇している点は着目する意味がある。公認会計士監査の初年度を終え、監査コスト合理化にとって優先されるべき領域が鮮明になり、より効果的な合理化策が打ち出されたものと推察される。

購買事業では多くの組合でシステムを導入している。しかし、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。人手による作業ミスやその修正に係る業務負担を考慮し、RPA の導入やシステム間連携の仕組みを構築するなどの取組により手作業の削減を図り、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。購買事業において、このような IT の活用による合理化効果の累計値は 8,833 時間となっており、購買事業全体の 58.2%を占める。

購買事業における受注・発注業務は、組合員から FAX などで注文を受けることも多く、従来からシステムを使用せずスプレッドシートや手書きで作成された管理簿により情報管理を行っている組合が多く見受けられる。情報の記録、集計、加工、及び伝達の作業の時間がかかる上に、誤りが生じる可能性も高く、合理化の余地が大きいことが推測される。より多くの組合やより多くの業務で類似の取組が促進されることを期待したい領域である。

購買事業では、不要業務の整理による合理化策も大きな効果を上げている。購買事業において不要業務の整理で算定された合理化効果の累計値は 6,027 時間となっており、購買事業全体の 39.7%を占めている。本店と支店又は資材センターで検証作業が重複しているケース、過剰な検証作業を行っているケース、またシステム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、当年度の事例では拠点間の書類の転送に大きなコストをかけている点にも着目し、業務の見直しにより、転送作業を削減することにより大きな合理化効果をあげるものもあった。業務プロセスに複数のロケーションが関与する場合は、拠点間での相互の業務理解が不足しがちであり、業務が見直されない一因となる。拠点の垣根を越えた現場レベルでの相互の業務理解を促進し、不要業務の検出が自発的に行われるように工夫することを期待したい。例えば、業務を所管する責任者が定期的に現場の業務を確認するなどの取組により、不要業務の見直しはできるし、内部監査部門等が内部統制に対する監査を行うときなどにも、このような役割を果たすことが出来る。

販売事業に関する取組については、令和元年度と同様、事例数、合理化効果の累計値ともに購買事業を大きく下回る結果となった。ただし、IT の活用に関する合理化策では、購買事業と同様、相対的に大きな合理化効果となっている。IT の活用で特に大きな合理化効果を見込む事例は、直売場での日締処理において手作業で行っている会計伝票の起票作業について業務管理システムの機能を活用することで自動化する取組である。日次業

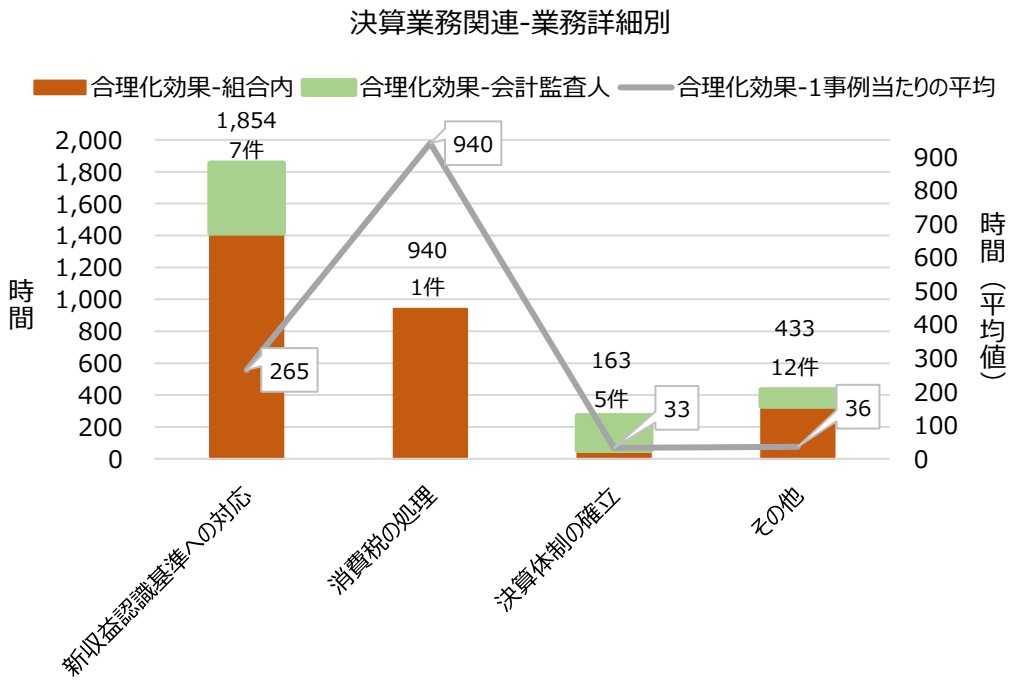
務は、1 日当たりの合理化時間が少ない場合でも、年間で見た場合には相当程度の業務時間になる場合が多く、大きな合理化効果につながる。同様の IT の活用による会計伝票の起票作業の自動化として、他にも青果の精算業務を対象として実施される事例もある。

購買事業及び販売事業以外のその他の事業について、令和元年度より事例数はほぼ変動していないものの合理化効果の累計値は大きく減少している。事例の内容を見てみると、合併のあった組合において業務の統一化や内部統制文書の整理を行う事例や、経費支出に係る申請・承認・伝票起票の一連のプロセスの統合による合理化を図る事例で大きな合理化効果が算定されている。この点では、令和元年度の調査結果においても同様の傾向が指摘されている。

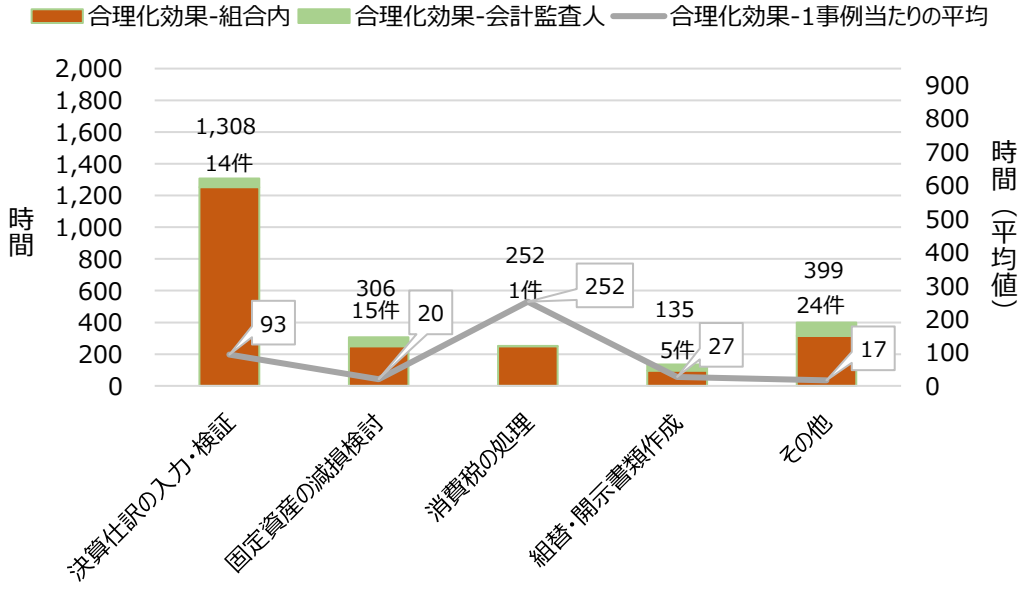
ii. 決算業務関連(合理化効果合計 3,227 時間 / 1 事例当たり平均 161 時間)

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（令和元年度）



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る点で、令和元年度の事業と同様の傾向が確認された。

決算業務関連の合理化効果の累計値 3,227 時間に対して、その約 6 割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 年事業年度からの適用が求められている。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となっ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。

消費税の処理の合理化策は、令和元年度の事業と同様、事例数は少ないものの効果は相対的に大きい。消費税の処理は日常業務で反復的に行われるため処理件数が多い上に、各拠点において処理するなどの背景から関与する担当者が多い場合には、課税区分

の判断にばらつきが生じ、検証者の作業負荷も増えることになる。事例では、担当者が正確な処理ができるよう、担当者の実用に資する課税区分表を整備することで、担当者の作業効率の向上と検証者の作業負荷の減少を通じて、大きな合理化効果につなげている。

決算体制の確立は、部門ごとの決算スケジュールや決算作業マニュアルを作成し決算業務全般を効率的に行える土台を整備しようとする取組である。当該取組自体の合理化効果は限定的であるが、決算スケジュールや決算作業マニュアルを作成し作業が見える化された結果、課題領域が明確化されるといった副次的な効果が期待できる。当該取組をきっかけに連鎖的に合理化を進めていくことが可能となる。

その他には、業績予測、確認状作成、内部取引消去や法人税申告書作成業務に IT を活用する合理化策も含まれるが、合理化効果の 1 事例当たりの平均値は 36 時間と相対的に小さい。決算業務関連の合理化策は主に経理部門内にとどまるケースが多いことが要因と考えられる。

iii. 実地棚卸関連(合理化効果合計 2,123 時間 / 1 事例当たり平均 303 時間)

令和元年度の事業において合理化効果の 1 事例当たりの平均が突出して大きかった実地棚卸関連の取組は、今年度においては 303 時間/件と他の類型と比較して特段大きな水準とはなっていない。

最も大きな効果が見込まれた事例は、棚卸結果の承認フローについて書類を回覧する方式からシステム上で決裁する方式に変更することで、手作業で行っていた書類作成の工数を削減する取組であった。当該事例における組合では、棚卸結果の承認手続きを在庫店舗ごとに実施しており、また在庫店舗の数も多かったことから、合理化効果が大きく算定される結果となった。

なお、令和元年度と同様に、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、この回数を増やす場合にはそのコストに見合うリスクの抑制が期待されることが必要である。負担の重い実地棚卸業務について、費用対効果を勘案した結果である。

iv. 監査対応関連(合理化効果合計 156 時間 / 1 事例当たり平均 31 時間)

令和元年度の事業と同様、事例数、合理化効果ともに低い水準にとどまった。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主な内容である。会計監査人との綿密なコミュニケーションに基づく相互理解の進展が、基礎的ではあるが監査コスト合理化にとって最も重要であるとの認識が系統内でなされているものと考えられる。

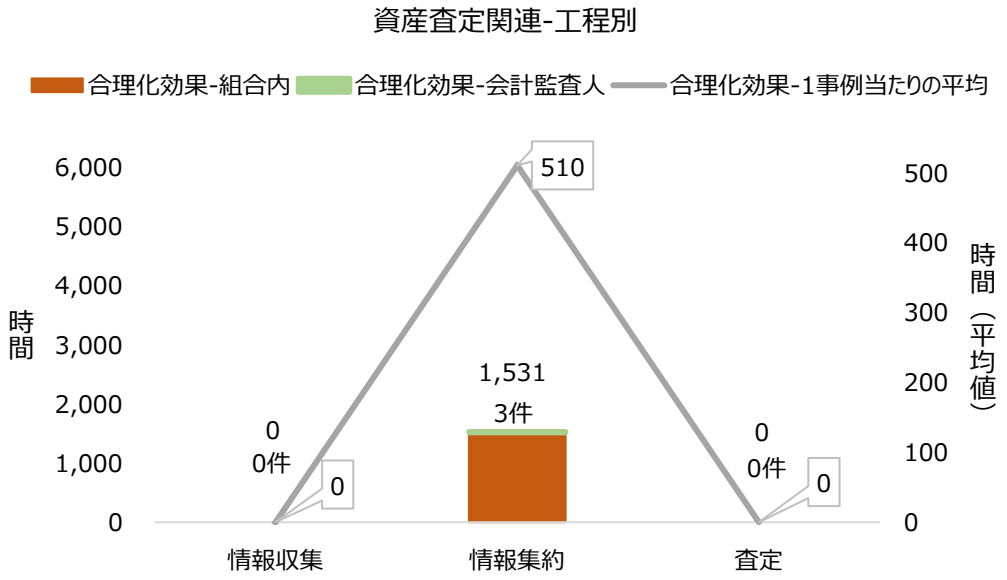
v.資産査定関連(合理化効果合計 1,531 時間 / 1 事例当たり平均 510 時)

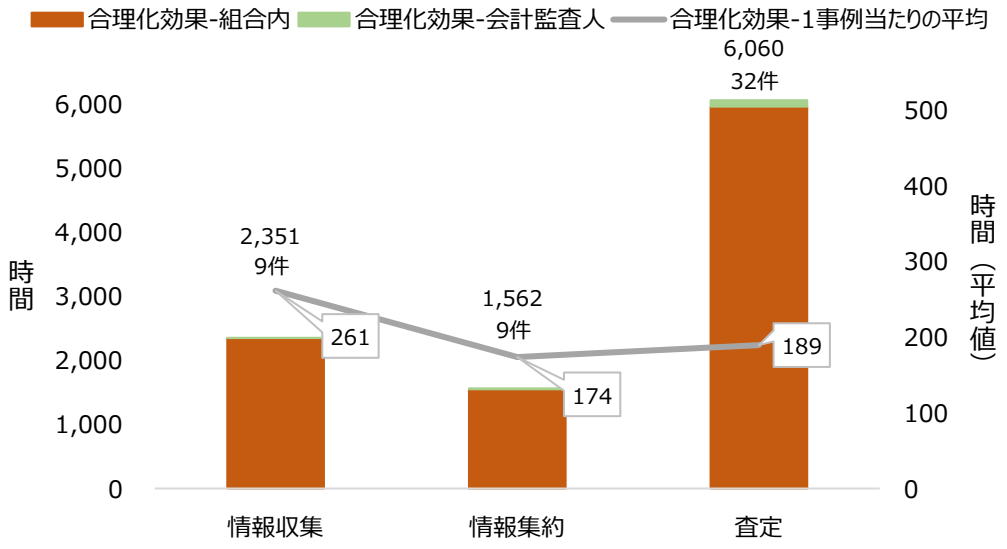
資産査定関連を分析するにあたって、業務を 3 つの作業工程に大別した。

a. 情報収集…査定に必要な情報（債権残高、返済状況、財務状況、担保・保証等）を収集する活動。
b. 情報集約…収集した情報をまとめ査定資料を作成する活動
c. 査定…作成された査定資料に基づき債務者区分を判定する活動

それぞれの事例がどの工程の合理化を目的にしたものかを集計した結果は以下の通りとなっている。

グラフ 8





資産査定関連の合理化事例は令和元年度の 50 件から大きく減少しており、合理化効果の累計値も大きく減少した。査定の工程別の内訳をみると、情報集約を対象とする合理化策のみとなっている。

情報集約を対象とした合理化の事例は、査定支援システムを利用してもなお残存する手作業による査定資料作成業務（例えばキャッシュフロー判定表の作成など）を合理化のターゲットとしている。既存の査定支援システムを改修し手作業を削減する合理化策に加え、査定の作業の一部について実施頻度自体を下げる合理化策もある。後者は、仮査定から本査定までに査定判断に影響するような状況の変化がない場合においても査定資料を作り直していたところ、アップデートが不要と考えられるケースを整理し業務の合理化を図る取組である。

vi. 共通業務関連(合理化効果合計 3,330 時間 / 1 事例当たり平均 1,110 時間)

全事例 3 件の概要は以下の通りとなっている。

表 11 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
紙面稟議から電子稟議に変更し、決裁の迅速化や移動コスト削減等を図る。	2,575 時間	11 時間	2,586 時間
各稟議の決裁者を明確にし、不要な決裁業務を削減する。	600 時間	-	600 時間
電子帳票システム内での電子承認を行うことで、紙の出力、押印、綴り込みを廃止する。	144 時間	-	144 時間
総計	3,319 時間	11 時間	3,330 時間

1 事例当たりの平均値が 1,110 時間と他の類型と比べ突出して大きくなっている。関連する拠点数が多い業務を合理化の対象としている、また IT を活用した合理化策であるなどの要因から合理化効果が大きく算定されているものと考えられる。

2,000 時間を超える合理化効果を見込む事例は、電子稟議システムの導入により紙面の稟議書を回覧する伝統的なフローを改革する試みとなっている。紙面を前提とした稟議・決裁の体制は、監査対応上、原紙の提示やコピーの引渡しなどの物理的な業務の追加要因となり得るが、電子稟議・決裁のシステムによれば、閲覧権限を監査人に与えることで、監査人側の検索も容易となり、紙面での監査対応も不要となる。組合内では、紙面での稟議のケースで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、稟議フローが冗長化し、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ているケースも考えられる。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、大きな合理化効果が期待できるとされている。

現場の日常業務に電子承認の仕組みを導入する取組も注目すべき事例である。取引情報がシステムで管理されている場合においても、役席者の承認行為は実務上紙ベースで行われていることが多い。電子承認にすれば、紙面帳票を前提とした監査対応の負担が無くなるのは、既に述べた電子稟議システムの導入のときと同様の効果を期待できる。組合内においても、システムからの帳票出力、回覧、押印済みの帳票の保管といった人的作業に相当のコストが発生している。当該事例は承認行為がシステム内で完結する仕組みを構築することで、こういったコストの合理化を図る取組である。

（後述の IT の活用と合理化効果の関係④IT を導入した場合の対象事業・業務種類別の合理化効果において再掲している。）

（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えにもよるが、計算過程などを簡単にする効果を持つだけではなく、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もできる。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。

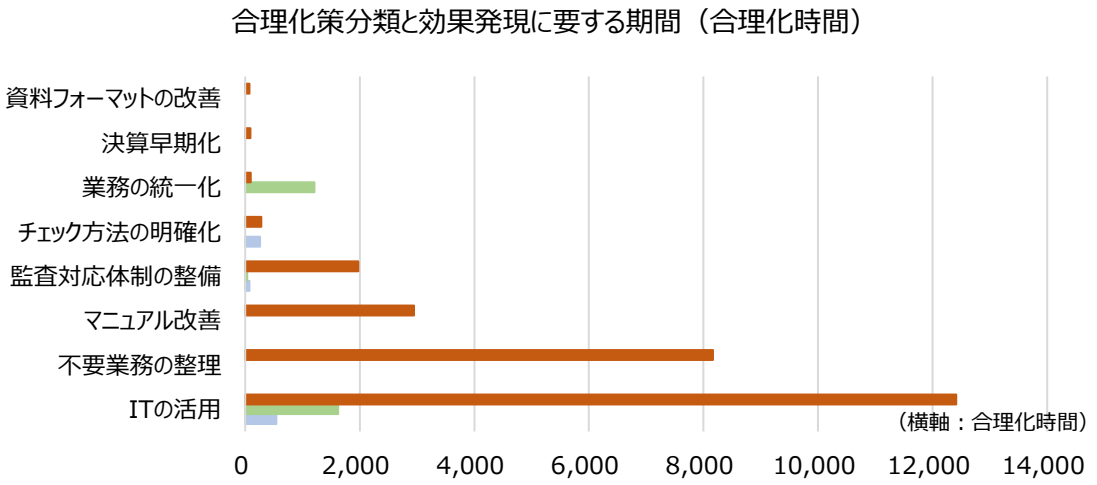
【監査対応体制の整備】

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。

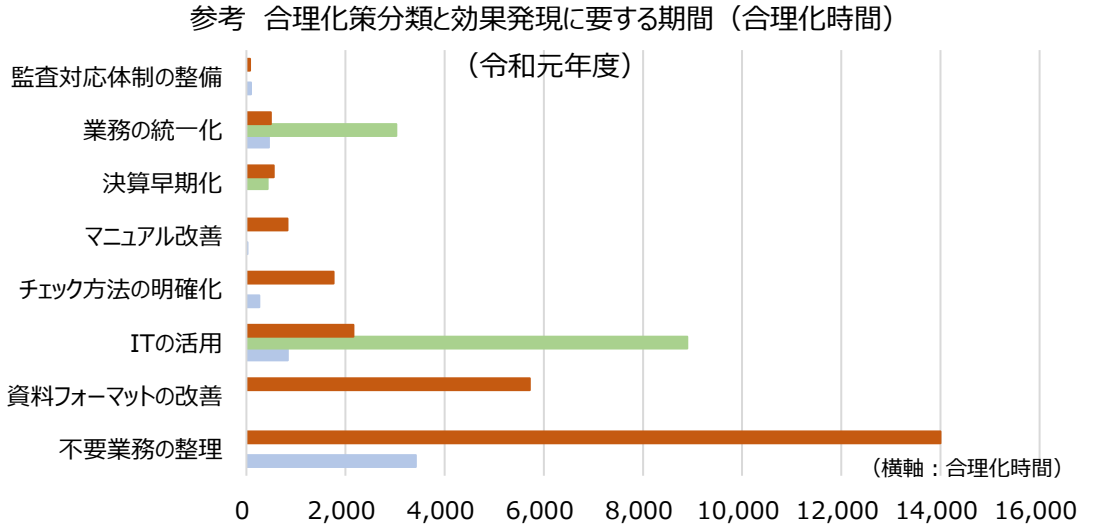
以下では、上記合理化策の類型、効果の発現に要する期間、及び合理化時間の相関関係についての考察を行った。

① 合理化効果と効果発現期間の関係

グラフ ９



	ITの活用	不要業務の整理	マニュアル改善	監査対応体制の整備	チェック方法の明確化	業務の統一化	決算早期化	資料フォーマットの改善
１～２年	12,415	8,164	2,947	1,974	280	95	93	73
3年超	1,623	0	0	35	0	1,210	0	0
未定	544	0	0	72	258	0	0	0



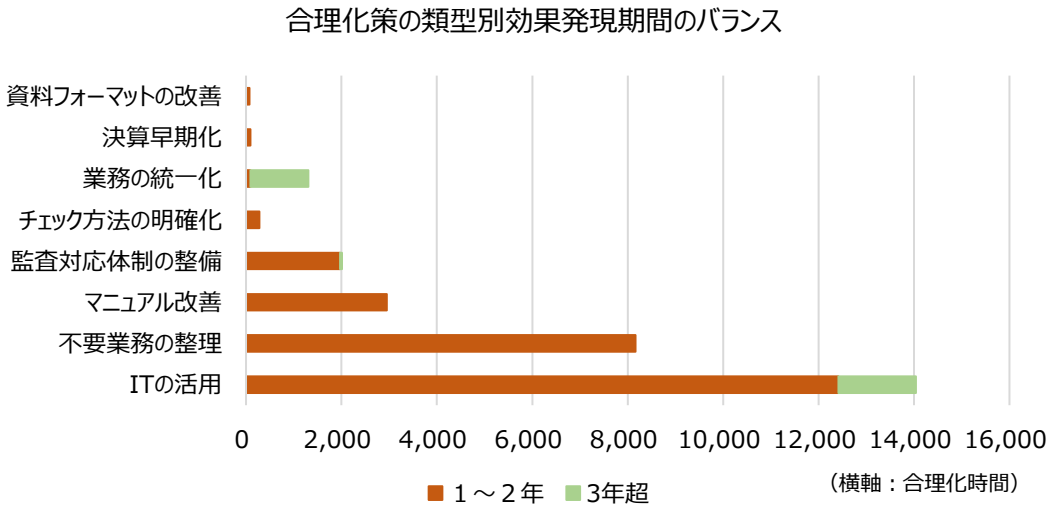
	不要業務の整理	資料フォーマットの改善	ITの活用	チェック方法の明確化	マニュアル改善	決算早期化	業務の統一化	監査対応体制の整備
１～２年	13,998	5,716	2,158	1,757	829	548	493	73
３年超	0	0	8,892	0	0	429	3,025	0
未定	3,419	0	835	258	24	0	455	95

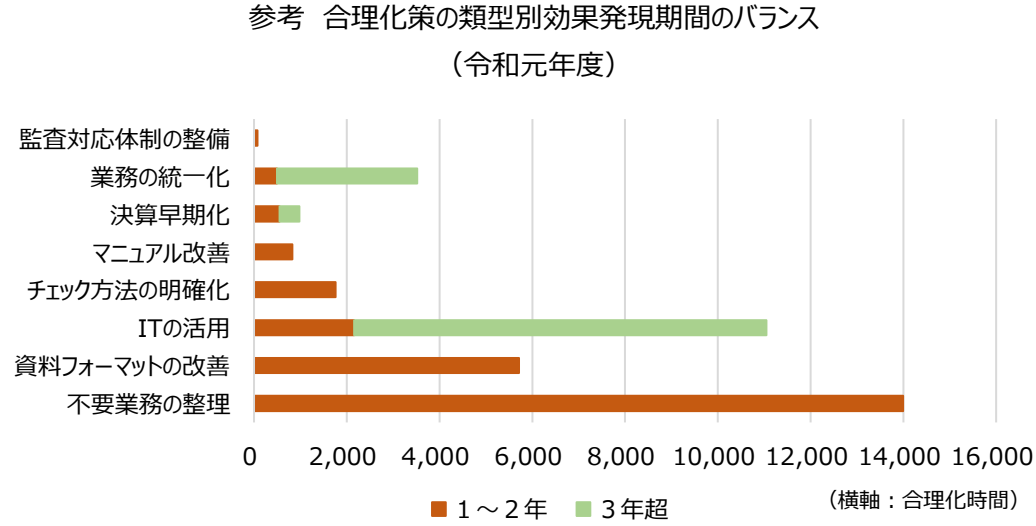
縦軸には合理化策の類型、横軸には合理化効果が発現した場合に、組合側及び監査人側の双方に見込まれる合理化時間の合計をとり、加えて、合理化策ごとの実施目標期限を効果の発現に要する期間と読み替え、１～２年・３年超・未定の３カテゴリーに分類し、傾向を分析することとした。グラフ９はその全体像である。合理化効果が大きい取組としては、ITの活用、不要業務の整理、マニュアル改善といったところである。次に効果発現期間ごとに内容を見ていく。

以下は効果発現期間の切り口で合理化効果を合理化策の類型ごとに並べたものがグラフ10である。

② 合理化効果と効果発現期間の傾向

グラフ 10





ITの活用の一部と業務の統一化を除けば、大半は１～２年で効果が発現する合理化策に分類される結果となった。この点では令和元年度と同様の傾向であるが、前者は、１～２年で効果が発現する取組に大きくシフトしており、最も効果発現期間までのバランスが変化している。

IT の活用による合理化は典型的には人手による作業を、システム等を導入・改変し IT 機能で代替することにより、意図した処理を誤りなく迅速に行うことを目指す取組であるが、IT により代替を図る範囲は取組により様々である。

参考として同じ視点で令和元年度事業における合理化策の類型別効果発現期間のバランスを示したグラフからは、今年度の傾向とは異なり IT の活用に占める大部分が効果発現に３年超を要する取組となっていたことが分かる。これは、IT の活用により合理化を図る範囲が広くなる購買品受発注システムの構築の他、経費関係のワークフローシステムの導入などに関連して、他の組合においても共通して利用可能であることを勘案し、都道府県域の電算センターにおいてシステムを開発するような事例が多く、現行業務プロセスの分析やシステム要件定義、ベンダーやパッケージソフトの選定等に長期間を要する取組であったことが主因である。

その一方で今年度の IT の活用による合理化策に目を向けると、手作業で行っていた購買システムへの受入登録に関し経済連からの売上データ（組合にとっての受入データ）との連動機能を具備し、受入の自動登録を図る合理化策や、購買品の発注・検品・納品に際し人手対応を余儀なくされている現行業務を RPA に代替することで合理化を図る取組において合理化時間が大きく見積もられており、これら取組は令和元年度事業において立案された業務系基幹システムの構築・導入のような業務プロセス全体の見直しを伴わず、プロセスの一部分をマイナーチェンジさせるにとどまる点において色彩を異にしている。これから合理化に取り組む組合においては、基幹システムの刷新といった大局的な視点を持つだけでなく、業務プロセスの部分的なシステム化等の細部まで目を配る必要がある点について留意されたい。

《不要業務の整理について》

令和元年度に引き続き、今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多かった。そこで、2 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、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を行うことが肝要である。場合によっては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要員を活用するほか、A 拠点の役席者が B 拠点の業務をレビューするなど、所属部署を襷掛けにして、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以下の通り集約した。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こと。

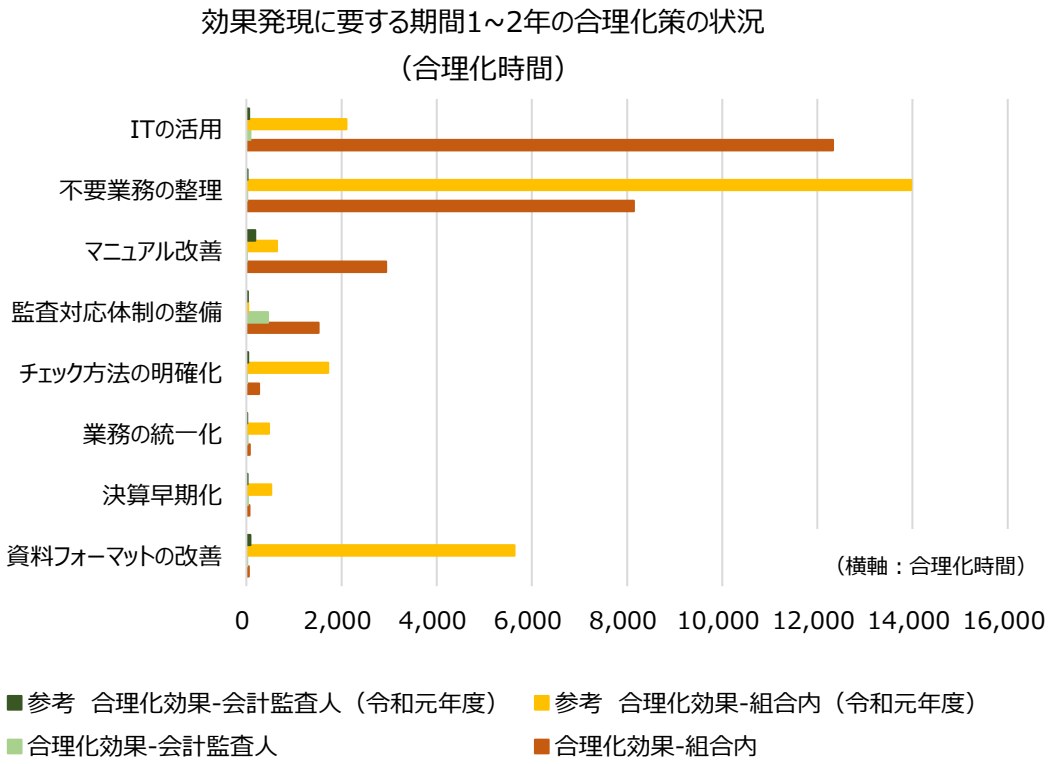
表 12 不要業務見直し時の検討切り口の例

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	書き抜き表の添付書類は部署や担当によって範

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？	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。

グラフ 11



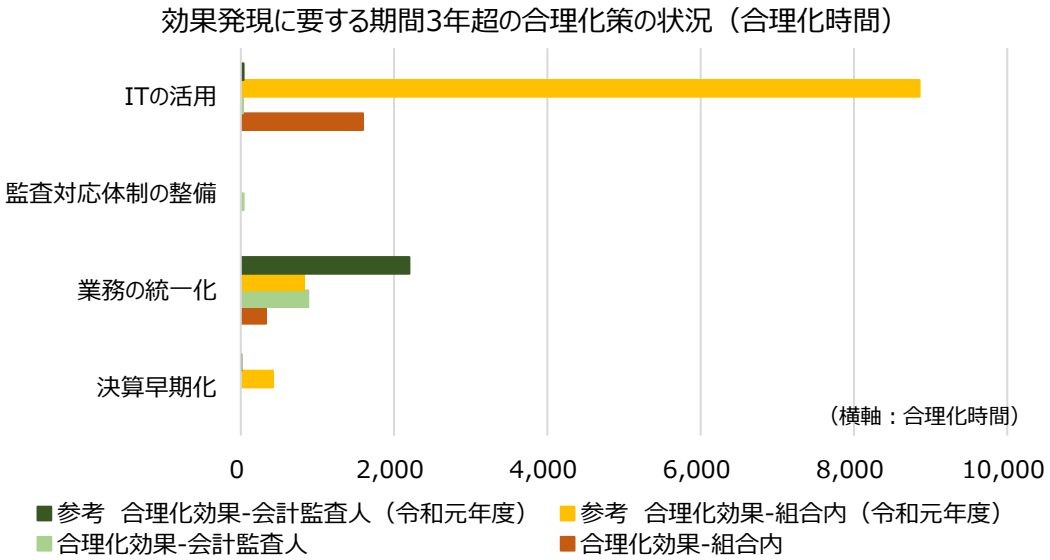
次は効果発現に要する期間として１～２年を要する合理化策にかかる合理化時間の組合内と会計監査人との内訳を確認する。大部分が組合内での合理化効果を狙った合理化策となっているものの、監査対応体制の整備と IT の活用において、会計監査人側の合理化効果が見込まれている取組も存在している。

令和元年度事業においては監査対応体制の整備による合理化効果はグラフ上表記されないほど僅少であったが、今年度は合理化策分類別にみてもその合理化時間が全体の中程度に位置するなど、令和元年度事業とは異なった傾向が見て取れる。合理化策の内容としては収益認識基準への対応を図る取組が主たるものであるが、ある県域においては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支援を行い、このことにより他県の同様の取組に比べ合理化効果が大きく見積もられる結果となっている。監査対

応体制の整備にこれから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、時に踏み込んだ対応を行うことも有意義である点について改めて理解されたい。

また、資料フォーマットの改善による合理化効果は令和元年度事業においては大きく見積もられていたが、今年度の合理化効果は僅少な結果となり、この点においても令和元年度事業とは異なった傾向が表れている。令和元年度事業における取組の内容を見ると、資産査定関連のフォーマットを改善する合理化策が多く、これに対して今年度は固定資産減損や決算プロセスに関連するフォーマットの見直しによるものが主である。このことは（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において述べたように、取引件数が多い資産査定業務における合理化効果は取引１件あたりの合理化効果を生むだけでも全体の件数の多寡に応じ効果が大きくなり得るのに対し、決算プロセスにかかる合理化策は総務・経理等における限定された作業にのみ貢献するものであり、その効果が及ぶ範囲が限定的である点において両取組は相違しており、合理化による恩恵を受ける範囲により合理化効果の規模も異なってくることの証左と言えよう。

グラフ 12

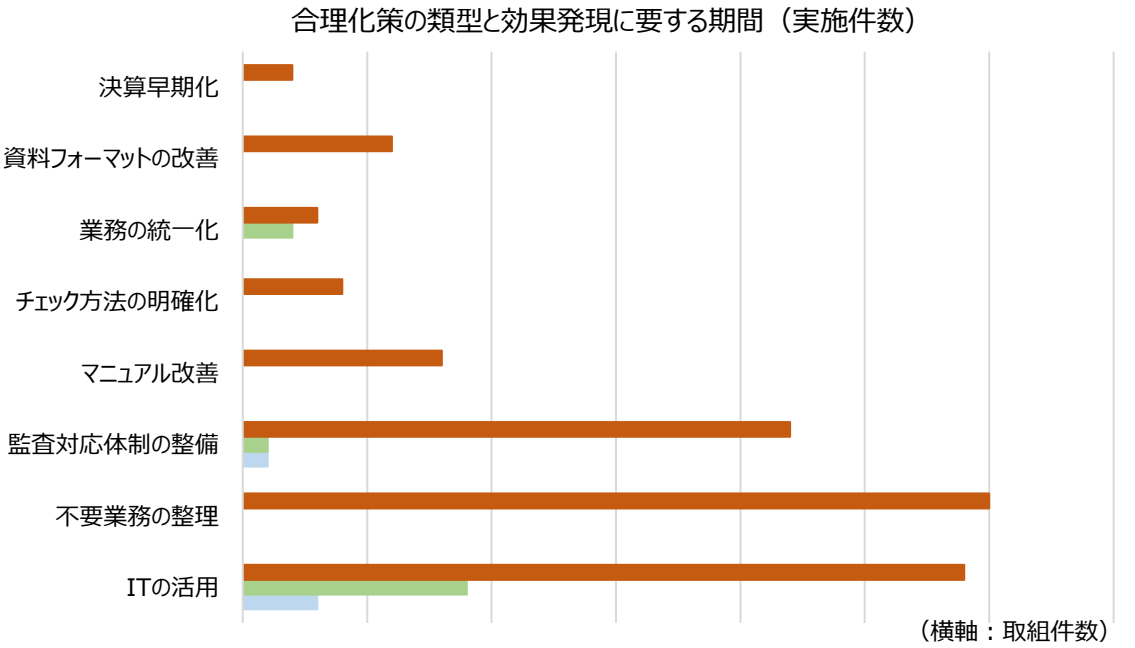


効果発現に３年超を要する合理化策の状況を上のグラフに示した。全体の傾向は令和元年度事業と変わらず、業務の統一化においては３年超の息の長い取組となることが通常であるものの、会計監査人側の監査時間の縮減による合理化効果が大きく見込まれており、合理化策の実践に際しては、このような観点も含め複眼的に検討を行う必要がある点に留意されたい。

③　合理化策別の取組件数と効果発現期間の関係

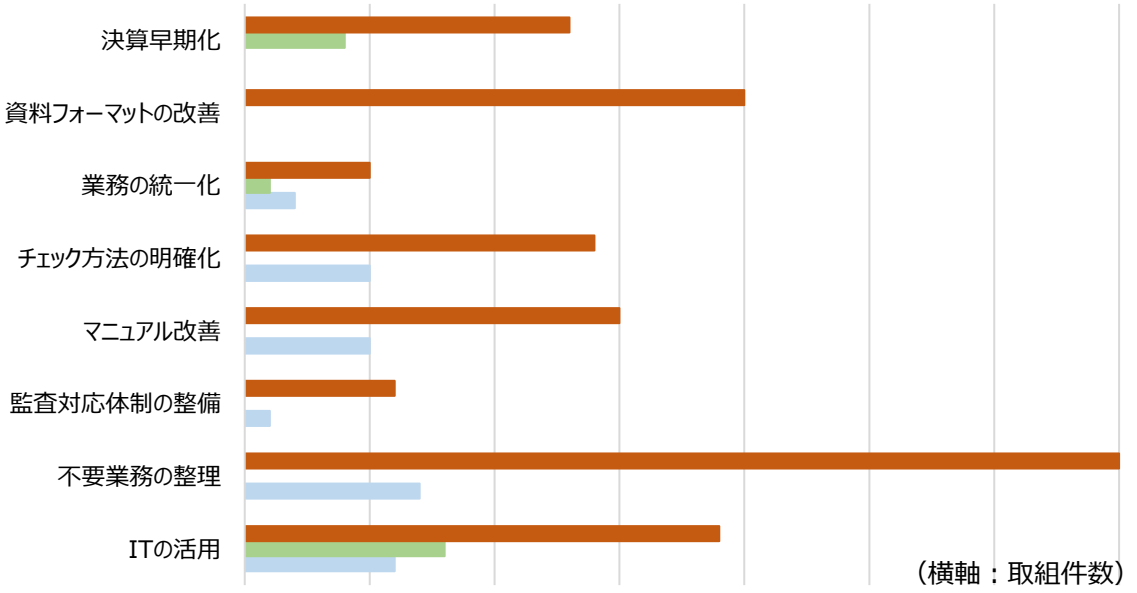
ここまでは合理化効果に着眼し分析を行ってきたが、ここでは合理化策の実施件数に着目し考察を加える。次のグラフは合理化策別・効果発現期間別に、今年度実際に実施された取組の件数を示したものである。

グラフ 13



	ITの活用	不要業務の整理	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	29	30	22	8	4	3	6	2
3年超	9	0	1	0	0	2	0	0
未定	3	0	1	0	0	0	0	0

参考　合理化策の分類と効果発現に要する期間（実施件数）
（令和元年度）

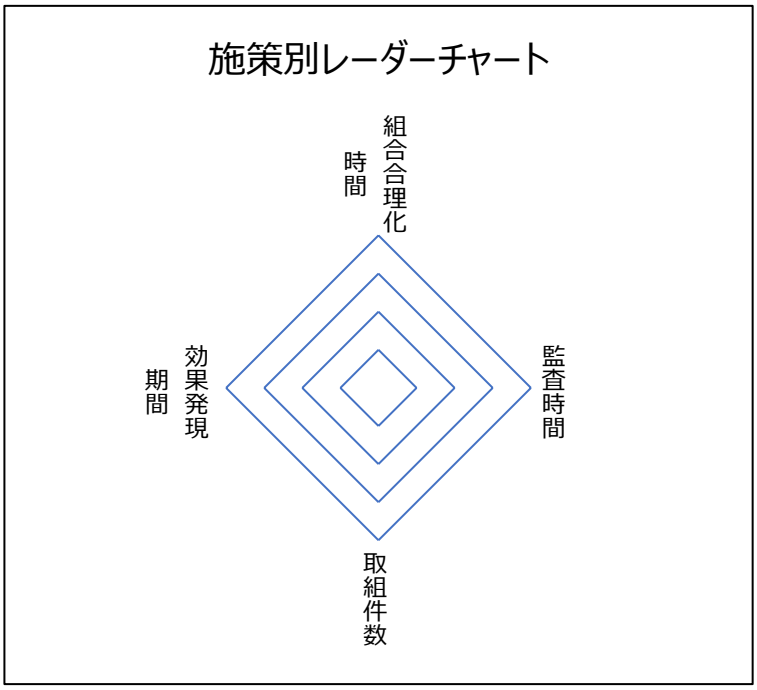


	ITの活用	不要業務の整理	監査対応体制の整備	マニュアル改善	チェック方法の明確化	業務の統一化	資料フォーマットの改善	決算早期化
１～２年	19	35	6	15	14	5	20	13
３年超	8	0	0	0	0	1	0	4
未定	6	7	1	5	5	2	0	0

合理化時間でも上位を占めたITの活用や不要業務の整理の上位は実施件数に置き換えても令和元年度から継続して同様の傾向である。その一方で、合理化時間の観点からは他の合理化策分類に劣後していたチェック方法の明確化や資料フォーマットの改善の順位が改善している。このことは、それらの取組が効果時間の観点からは必ずしも効果の大きい取組とは言い切れないが、短期的に果実を得やすい性質であろうことを意味している。また、取組件数の多さからは、全国の多くの都道府県において実際の合理化に取り組まれたことが示唆され、このことは換言すれば、これらは相対的に取り組み易い合理化策であると言える。

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



これまで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付けを行った。

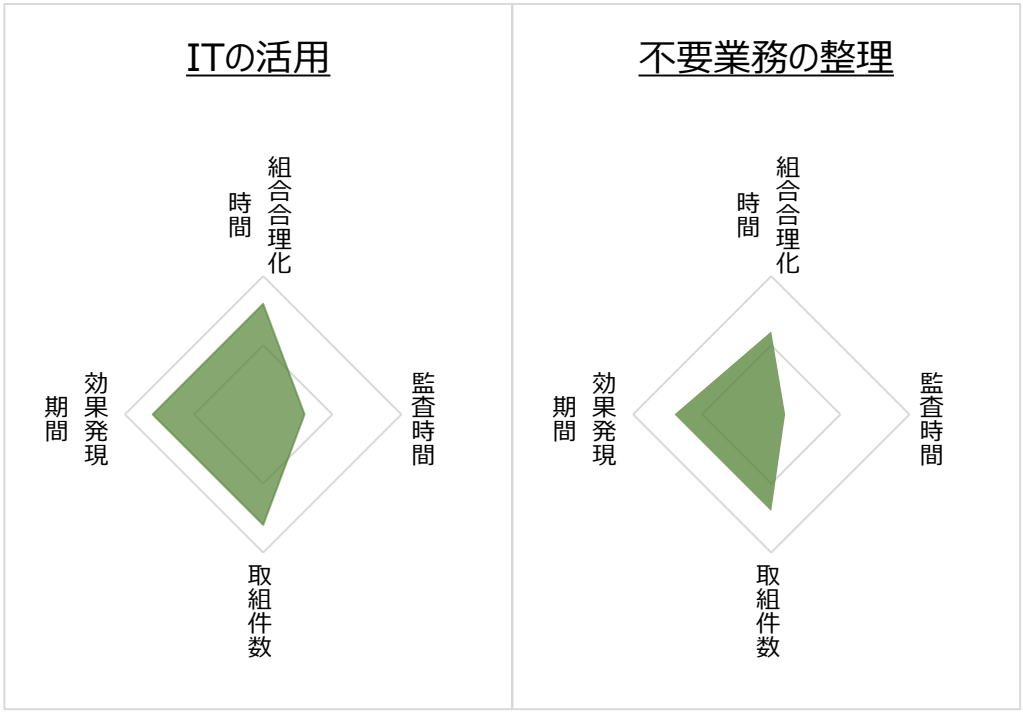
- 効果発現期間（速攻性）

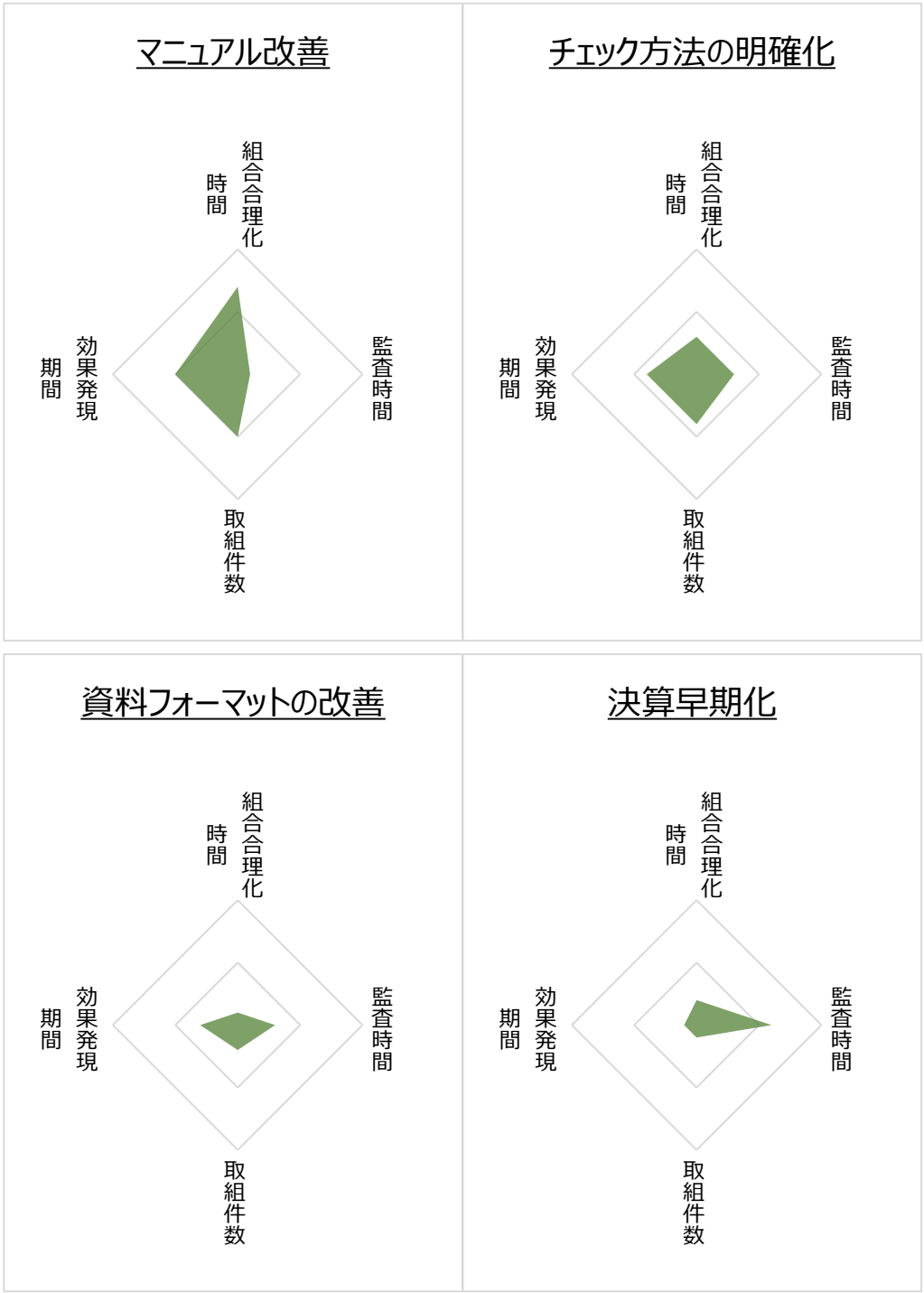
合理化策の実施目標期限に応じ、１～２年で完遂する取組、完遂までに３年超を要する取組、実施期限が未定の取組、それぞれの取組件数について、短期間で効果が発現する

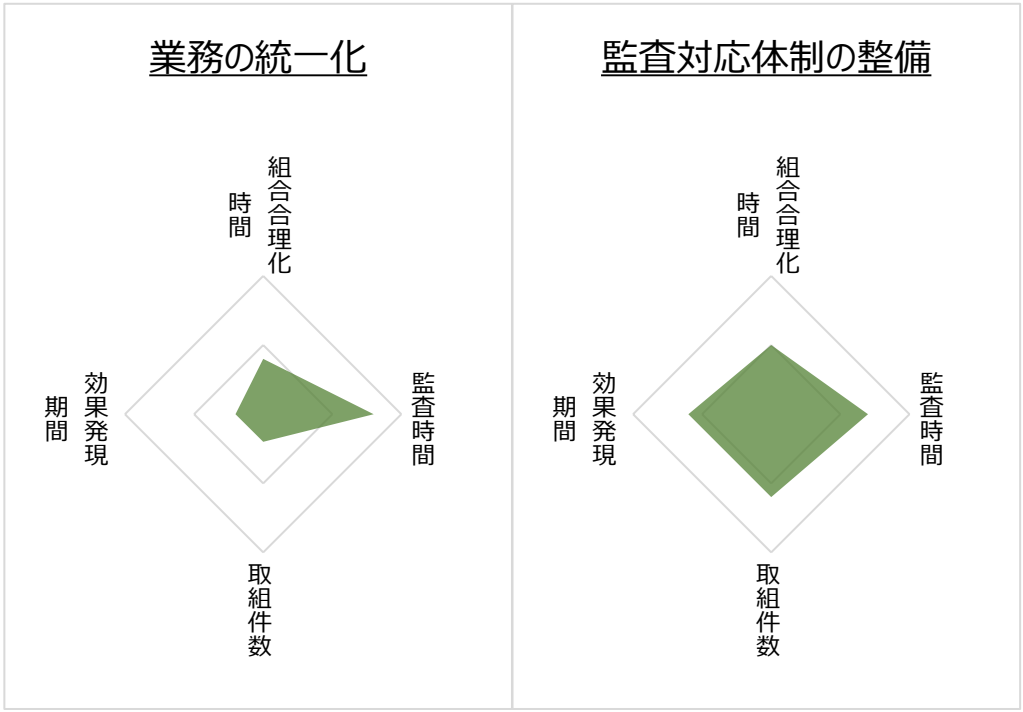
取組が多い場合に点数が高くなるよう６：２：２の重みづけを行い、算出されたポイントを取組件数で除した値の順位づけを行った。

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 14 レーダーチャート群




マニュアル改善
組合合理化時間
監査時間
取組件数
効果発現期間
チェック方法の明確化
組合合理化時間
監査時間
取組件数
効果発現期間
資料フォーマットの改善
組合合理化時間
監査時間
取組件数
効果発現期間
決算早期化
組合合理化時間
監査時間
取組件数
効果発現期間



※ 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。

本節の最後として、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・取組件数の多さのいずれも高い値を示した。このことからは合理化効果を得やすく、取組易くもある合理化策であるということが言える。当該取組の実践に際しては、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、本所や内部監査要員、合理化対象拠点と同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ことに留意する。また、不要業務の整理を実践する際には、表 12 として、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ている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・取組件数の多さともに高い値を示した。さらに今年度においては、IT の活用による合理化策を効果発現期間との関係から紐解くと、令和元年度事業とは異なり１～２年で効果発現が見込まれる取組が多いのが今年度の特徴である。これ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見直し等が求められる広い範囲を合理化対象とすべき取組が存在していたのに対し、今年度には既存データの連動機能を既存システムに追加することや、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があり、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る特徴であったと言える。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、両天秤にかけて検討する必要がある点について留意されたい。

また、合理化時間の面では不要業務の整理や IT の活用といった取組ほど高い値ではないが、監査対応体制の整備やマニュアル改善といった各種合理化策については、取組件数、すなわち取り組み易さの観点からは取組全体の中で中程度の値を示しており、さらに効果発現期間も短期間であることが多くなっていることから、これらの合理化策は全国の組合においても取り組み易く、短期間で結果を求めやすい取組であると言え、限られた陣容で早期に合理化効果を期待したい組合にとっては一考の余地があるものと考えられる。中でも監査対応体制の整備において見られたように、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を行うこととした結果、合理化効果が大きく見積もられることとなった事例が見受けられた。監査対応体制の整備にこれから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。

上述したような監査対応体制の整備や業務の統一化といった取組は、得られる効果が組合側の業務合理化だけでなく、会計監査人の監査時間にも及びやすい点で、他の合理化策と一線を画す取組であり、このことは令和元年度事業から継続してみられる傾向の一つである。特に業務の統一化においては、現状調査と統合の方向性検討、合理化後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り、IT の活用と同様長期のプロジェクトとなる可能性があるが、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し、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。

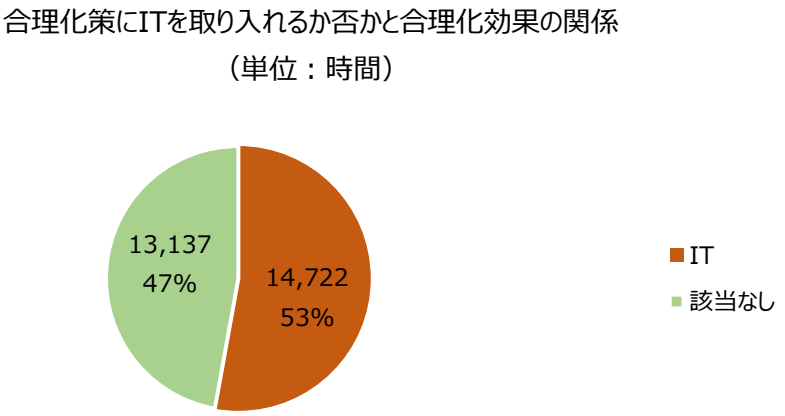
（６） IT と合理化効果の関係

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、令和元年度の事業における合理化効果の累計時間の 30%が IT 活用によるものであった。今年度の事業において合理化策と IT 化による合理化効果の関係について整理した結果を以下に記載する。

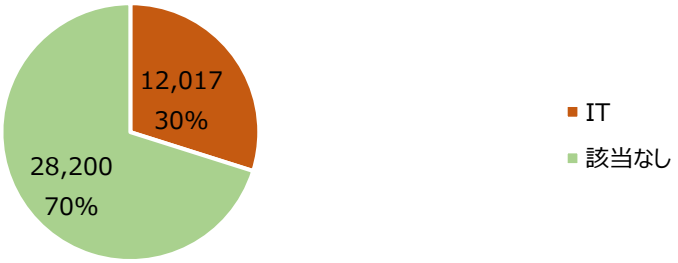
① 合理化策に IT を取り入れるか否かと合理化効果の関係

本調査の組合内効果（監査人側の合理効果を含まない場合のこと）について、合理化策に IT を取り入れるか否かと合理化効果の関係を分析したのが、グラフ 15 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 53%となった（（合理化策に IT を取り入れた件数割合は 35%（=30 件/85 件）に対し、令和元年度は 23%（=39 件/166 件））。令和元年度の事業と比較して、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 190 時間と少なかったため、ここでの分析は割愛する。

グラフ 15



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）

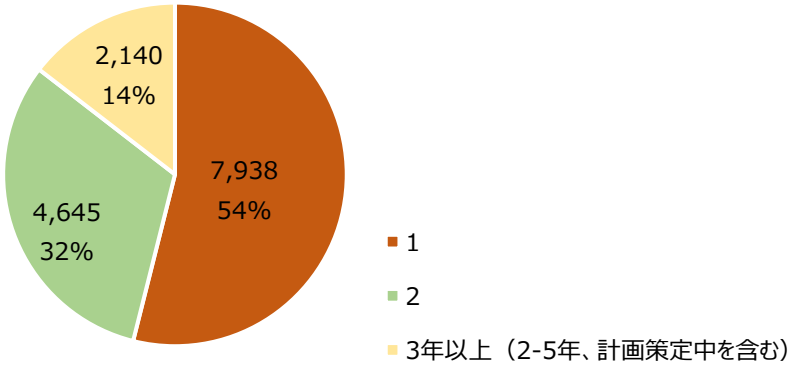


②　IT を取り入れた合理化策の実施目標期限と合理化効果の関係

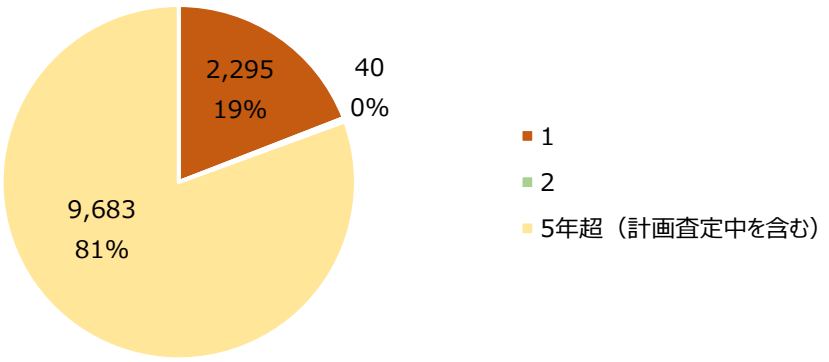
一般的に IT の導入や改変には一定の期間が必要である。グラフ 16 において、IT の活用を含む合理化策の効果発現に要する期間がどのような割合になっているかについて示した。

グラフ 16

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
（令和元年度）(単位:時間)



ITを活用し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86%、3年以上（2～5年、計画査定中を含む）のものが14%となっており、令和元年度の事業においては、5年超のものが81%を占めていたのとは異なる傾向が出ている。

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、県域システムの改修等は小幅にとどめて市販のパッケージ等を利用することを想定したものが増えたことによる。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5年超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 を活用した合理化策による合理化効果の事例

本調査において実践することとなった経緯についてより具体的に確認した。次に示すのは、都道府県別調査対象組合別に見た場合の合理化効果である。

表 13 都道府県別調査対象組合の合理化効果（上位５県抜粋）

都道府県名	調査対象組合	合理化効果（単位：時間）
A	農協 01	5,000
E	農協 09	2,575
N	農協 26	1,775
D	農協 05	1,088
F	農協 12	740

以下ではこのうち合理化効果が 1,000 時間以上のものについてその内容等を記載する。最も効果が大きく試算されているのは、農協 01 である。当該組合では、購買事業の受入業務について、仕入伝票に、商品コード、売価数量、売価単価を手書きにより起票後、購買システムへ手入力しており、取引数も多く作業が負担になっているという課題があった。

この作業を大口仕入先のデータ取込を可能とする等して、自動化するシステムを構築するという解決策を講じている。これにより、伝票への手書きや入力作業が削減されるとともに、入力ミス等も防止され、業務の正確性を高めることもできることから、大きな合理化効果を得られると見込んでいる。

当該合理化策は組合独自のシステムの利用を予定している。ただし、県域システムにおいて同様の機能を持たせることにより、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 では、稟議手続に関して、決裁権限規程はあるものの、多くが役員決裁まで要求しており、重畳的で、その工数負担が重く、却って形骸化している点に課題があった。紙による稟議決裁は支所-本所間の稟議書の物理的な移動を必要とし、移動時間のロスも生じるという課題があった。

そこで、電子稟議システムを導入し、案件の重要性に応じて決裁者を明確に設定し、決裁ルートの短縮化を図った。不要な回覧の削減（閲覧のみを希望する役員には、閲覧権限を付与することで足りる）と決裁の迅速化、物理的な移動時間の削減が図られ、大きな合理化効果を見込んでいる。稟議書を紙面で回覧している組合は多く存在する。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。他の組合においても合理化策の立案において参考とされたい。

農協 26 では、購買事業の発注、検品・納品、受入返品業務について、支所から集めた

手書注文書を本所において手書きで集約する作業を行っているが、人員不足に加え、担当者ごとの作業内容に差異があるという課題があった。また、本所での入荷入力後、支所において、返送された帳票と受入台帳を照合するが、月次でも再度照合し、入力漏れの検証を行っており、検証が重複しているという課題もあった。

本所における人手による注文書の集約作業や、発注管理簿の作成および入荷時の帳票のシステム入力について、AI-OCR 及び RPA を導入して自動化する解決策を講じた。これにより、手作業による注文書の転記作業や発注管理簿の作成等が削減されることから、大きな合理化効果を得られると見込んでいる。手書作業や転記作業の負担が重いケースにおいては、このような AI-OCR や RPA などの導入を検討することも一考である。

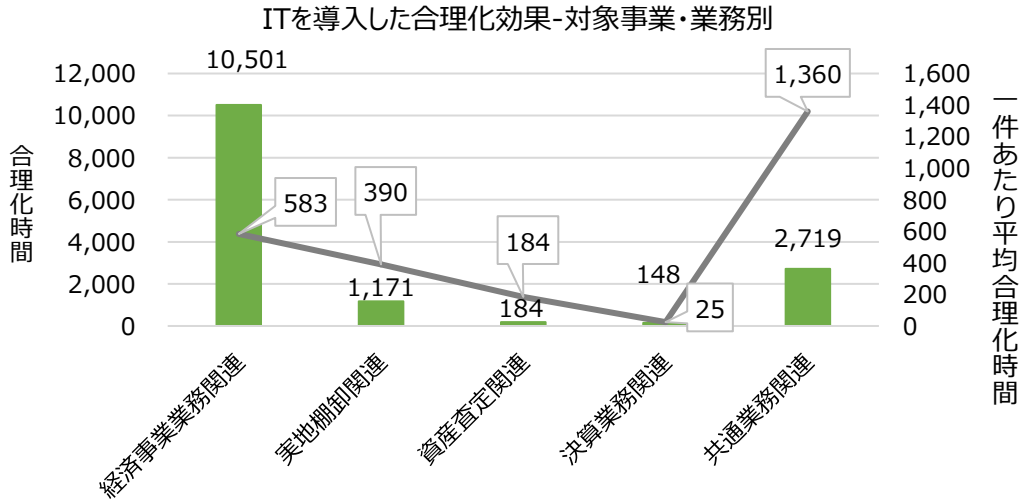
農協 05 では、購買事業における棚卸資産の評価手続について、表計算ソフトウェアを使用し、手入力でこれを行っており、対象品目の目検での抽出や簿価切下げ金額の転記作業等の負担が重いという課題があった。また、棚卸結果表のほか、棚卸差損、固定化対象品目、不良品・旧型品・廃棄品等の独自の書抜き表等をそれぞれすべて作成の上、紙面で出力し、承認のために回付しなければならず、負担が重いという課題があった。

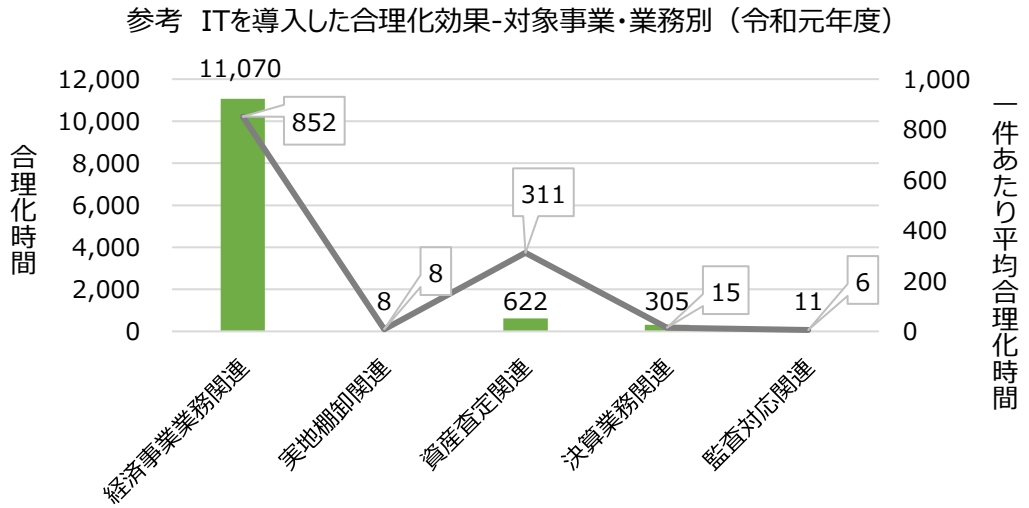
購買システム上に、簿価切下げ対象品目の自動抽出、簿価切下げ基準単価の自動計算、簿価切下げ額の自動計算、関連する帳票類の自動作成に加えて電子承認の機能も組み込むという解決策を講じた。棚卸差損（差益）や固定化対象品目、不良品・旧型品・廃棄品等に関する原因調査の入力や管理者による承認機能も追加され、同様に帳票作成及び電子承認が可能となった。これにより、表計算ソフトウェアによる手作業等が削減され、承認までの過程やその証跡が電子化され、紙面での書類の保管事務等も削減され、大きな合理化効果を得られると見込んでいる。システム上でデータを持ちながら、紙面による業務が多いケースではこのような取組を参考とすることができる。

④　IT を導入した場合の対象事業・業務種類別の合理化効果

次に、IT の活用を視野に入れた合理化策は、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 を導入し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 17 である。

グラフ 17





IT の活用を含む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 10,501 時間と、令和元年度の事業と同様に大半を占めた。

経済事業関連については、⑤においてその内容を分析するが、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大きい順に 1,000 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）共通業務関連

- 電子稟議システムの導入により、本店と支店等事業所間における稟議書等の物理的移動にともなう人の移動コストを削減するとともに、決裁ルートを必要最小の人数に抑えて（この点、不要な決裁業務の削減に関する部分については事例集計においては不要業務の整理の累計に集計し、IT の活用の集計には含めていないので留意されたい。）、閲覧することが目的で回付していた者に対しては閲覧のみの権限を付与することで、決裁の責任の所在の明確化、決裁の迅速化、そして業務コストの合理化ができる。1 事例当たりの合理化効果はこの取組が最大である。

  これは、複数の事業において共通する業務について自動処理を取り入れることから、関連する拠点数、対象業務の数が多く、合理化効果も大きくなる。（対象事業・業務等と合理化効果の関係 IT の活用と合理化効果の関係ⅳ．共通業務関連及び③において前述している。）

  本調査の事例以外においても、紙面での承認手続が数多く残っている組合は多い。紙面での決済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、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。

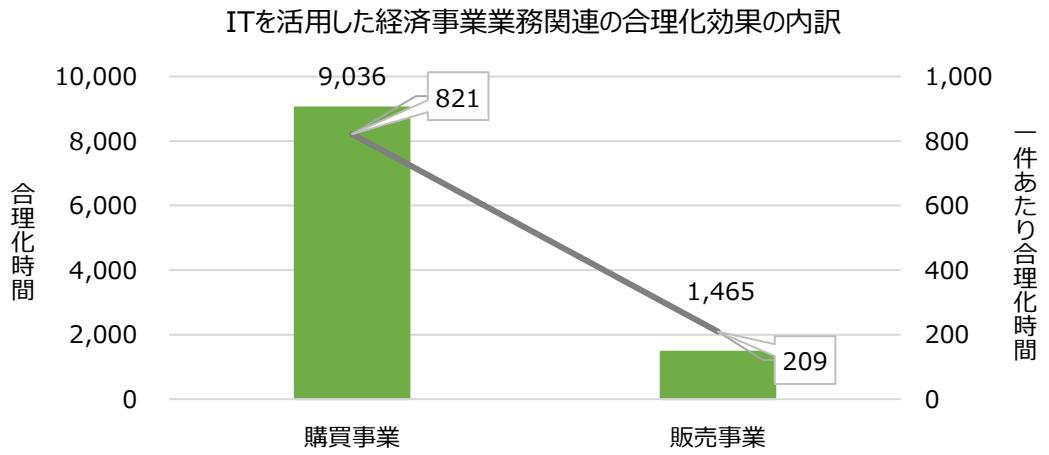
ⅱ）実地棚卸関連

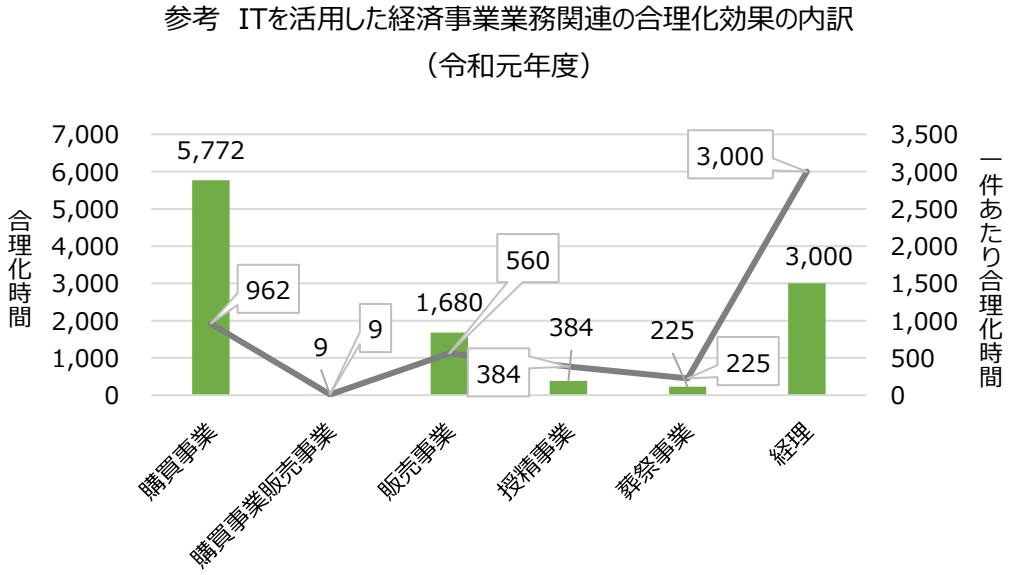
- 従前手作業で行っていた簿価切下げ手続き及び棚卸結果の承認について、購買システムに機能を追加することで、簿価切下げ対象項目の抽出、対象額の計算を自動化するとともに、関連帳票の保管、担当者の入力、管理者による承認をシステム内で完結させ、事務効率化を図る。（③において前述している。）

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 の活用による取組で、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 18 である。

グラフ 18





令和元年度と異なり葬祭事業、授精事業の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昨年度と同様の傾向が見受けられた。なお、昨年度の経済事業に関連する IT の活用による取組のうち、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、今年度では経済事業の領域ではないが、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

- 発注業務（手書きによる注文書や発注管理簿の作成）、検品・納品業務（各種帳票のシステム入力）に RPA を導入し、人手による関与を削減する。（③において前述している。）
- 予約注文の取り纏め及び供給データの作成に RPA を活用することで、手作業による作業を削減する。
- 大口仕入先との協力の下、発注業務についてシステム化することで、納品時の担当者の受入管理票の作成作業を省力化するとともに、系統外の発注業務については、発注データを活用し、RPA で発注票（FAX 用）を自動作成する。

ⅱ）販売事業

- 産直事業における日締処理について、レジ・システムの更新と併せ、一部自動処理化することで、現状、手作業で行っている仕訳伝票起票の元となる科目入力原票への入力及び検証作業を削減し、事務効率化を図る。
- 青果物情報システムの仕切連動機能を活用し、精算担当者が手作業で行っている市場からの仕切情報の入力を自動化するとともに、出荷伝票と仕切情報の突合を相当数削減する。

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 活用を含む合理化策に関して取りまとめると、次のことが言える。

IT 活用を含む合理化策は、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パッケージなどを活用することで対応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事例を通じて確認された。

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必要もあることがポイントになる。そして電算センターは、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も示された。

IT 活用の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、日々、各拠点で行われる手作業について自動化すると効果を享受しやすく、頻度の高い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、複数の事業の共通業務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、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も想定しうる。また逆に、経済事業において、組合間で類似業務に対して全国レベルのシステムの機能強化等の効果が期待できる。加えて今年度は複数事業の共通業務についても合理化できる領域があることも確認できた。今後、全国レベルで組合の現場の事情を十分に汲み取ったシステムの機能強化等を通じて、大きな業務の合理化が達成されることを期待したい。

なお、合理化効果の中には含んでいないが、本調査において、県域システムを利用していない調査対象組合について、独自に利用しているシステムから県域システムへ移行する場合のメリットとデメリットを整理した結果、メリットが上回ることを明らかにしたうえで、県域システムへの移行がなされた場合には、独自に利用しているシステムにかかる更新料や保守料等を削減する効果があるとの整理を行ったケースがあった。県域システムを利用しない組合は、他の都道府県でも同様にあることから、今後の参考になりうる取組と思われる。

（７） 全国中央会におけるシステム検討

組合が利用する IT システムは、組合が個別に導入するものや、都道府県域ごとに組合間で共同利用しているもの、そして全国域で利用可能となっているものがある。組合はその事業の形態に応じてこれらを利用できる。特に、全国域で利用可能なシステムは利用している組合数が多く、組合側における利便性が向上すれば、全国域に及ぼす合理化効果の合計値は大きくなることが期待できる。

「令和元年度 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」の調査対象となった組合で様々な取組が確認された。しかし、調査対象組合単独では、全国域で利用可能なシステムを改変することはできない。各組合の合理化の取組において、対峙しうるこの課題に対応するため、全国中央会では、今年度、全国域で利用可能なシステムの合理化に取り組んでいる。

この取組は、各都道府県域に対するアンケート調査の実施結果を基に課題を認識し、これに対して主に全国中央会及び一部の都道府県中央会等の担当者で検討を重ね、システムの改変案を立案の上、その合理化効果を組合に確認するという手順で調査を実施した。

なお、全国中央会におけるシステム検討は、組合側の主体的な取組を促進するというよりも、潜在的に共通して存在し、組合単独で取り組むことが困難な課題を解消するものである。このため、本報告書上は、（６）までに記載の取組と同列に扱わず、合理化の効果の傾向分析においても（７）及び（８）の表 15 に関連する記載にとどめるものとしている。

① 認識された課題

ｉ）経済事業の IT システムにおける課題

経済事業は、組合員が農業を営む上で必要な各種の資材や農業機械などを共同購入する購買事業や、組合員の生産した農作物を取り纏めて販売する販売事業を主軸としており、この意味では全国的に類似の業務が行われている。アンケート調査では、購買事業の組合員からの受注や組合から仕入先への発注業務に対する課題が大きいことが分かった。

a) 購買事業の受注業務における課題

現在多くの組合では、組合員からの受注は口頭、電話、FAX といった手段で受付を行い、受注内容を紙面に転記・集計したうえで購買システム（全国域で利用可能なシステムの一つ。以下、単に「購買システム」という。）に入力している。手作業による各種帳票の作成やシステムへのインプット作業で多くの時間が割かれており、転記ミスや入力ミスなども生じやすく、業務の負荷が高くなっている。また、受注関連資料が紙面管理の場合、会計監査対応においては、紙面を複製あるいは電子データ化する作業負担が重く、会計監査人側においても、電子データよりも紙面での取り扱いの方が、作業負担が重いといった状況となっているケースが散見される。

b) 購買事業の発注業務における課題

組合から仕入先への発注業務は、本所・支所などの拠点間の在庫確認や発注内容の取り纏め作業、注文書の作成・発送、システムへの入力作業など、多くの人手による作業を含み、業務の負荷が重い上に非効率や作業ミスが生じやすい。発注業務に関連する資料の多くが紙面管理になっており、会計監査対応においては、紙面を複製あるいは電子データにして提出する作業負担が重く、会計監査人側においても、電子データよりも紙面での取り扱いの方が、作業負担が重いといった状況となっているケースが散見される。

ii ）資産査定業務の IT システムにおける課題

全国域で利用可能なシステムとして、資産査定システムが提供されている。しかし、紙面帳票での査定業務を前提として設計されており、主として次に記載の課題が識別された。

a) 紙面帳票の印刷に加えて、回付・押印や保存作業の負荷が高い。紙面帳票で保存しているため、会計監査で要求される資料の不足や再提出といった状況が発生している。

b) 査定先によっては合算財務諸表の作成等を要し、その場合、表計算ソフトを用いて人手で作業をしているが、その作業負担が重い。

c) 査定業務は、本査定に先立って仮査定を行う上に、それぞれ現場側で行う査定（1 次査定）に加えて本部側で行う査定（2 次査定）があるが、現行のシステムでは変更・更新箇所等が不明瞭であるため、各段階で変更・更新箇所の確認作業を要し、業務負荷が高い。

② 立案した合理化策

全国中央会では、認識された課題に対して、全国域で利用可能なシステムの改変を検討している。具体的に立案された合理化策は次に記載のとおりである。

i. 経済事業-購買事業

対象システム：購買システム

a) 受注業務の効率化

対応する課題：①認識された課題ｉ）経済事業の IT システムにおける課題
a）購買事業の受注業務における課題

（受注事務の効率化、以下「受注事務効率化」）

組合員から Web 注文を受け付けることが出来るようにシステム改変を行い、口頭、電話、FAX による受注受付業務、受注内容の紙面集計業務を無くす合理化を図る。

（システムへの入力軽減、以下「システム入力軽減」）

Web による受付データを購買システムに連携する仕組みを構築し、組合担当者による購買システムへの受注データの入力作業をなくすことで業務の合理化を図る。

（監査対応の省力化、以下「監査対応省力化」）

受注に係る帳票を電子データで取り扱うことを原則とすることにより、会計監査対応時の資料提出のスピード向上や不足なく資料を提出できるようにし、会計監査人側の確認や追加依頼の負荷も軽減する合理化を図る。

b) 発注業務の効率化

対応する課題：①認識された課題ⅰ）経済事業の IT システムにおける課題 b）購買事業の発注業務における課題

（発注事務の効率化、以下「発注事務効率化」）

購買システムと仕入先システム（全農システム等）をデータ連携させることにより、各システムへ入力するための発注情報の集計作業をなくし業務の合理化を図る。また、在庫管理の機能を構築することにより適時の在庫量の把握を可能とすることで業務の合理化を図る。

（システム入力軽減）

購買システムと仕入先システム（全農システム等）をデータ連携させる仕組みを構築し、組合担当者による仕入先システム及び購買システムへの発注情報の入力作業をなくすことで業務の合理化を図る。

（監査対応省力化）

発注に係る帳票を電子データで取り扱うことを原則とすることで、会計監査対応時の資料提出のスピード向上や不足なく資料を提出できるようにし、会計監査人側の確認や追加依頼の負荷も軽減する合理化を図る。

ii. 資産査定業務

対象システム：資産査定システム

a) 帳票及び承認証跡の電子化

対応する課題：①認識された課題ⅱ）資産査定業務の IT システムにおける課題 a）

（承認作業等の効率化）

債務者の名寄せ、債務者の概況調査や査定結果等の帳票の紙面印刷の廃止、作成・承認者の証跡が資産査定システム上に残るように改変し、現

在おこなわれている紙面に出力し承認証跡を残す作業をなくすことで合理化を図る。

（監査対応省力化）

帳票を紙面からデータにすることで、会計監査対応時の資料提出のスピード向上や不足なく資料を提出できるようにし、会計監査人側の確認や追加依頼の負荷も軽減する合理化を図る。

b) 帳票作成のシステム化

対応する課題：①認識された課題 ii ） 資産査定業務の IT システムにおける課題 b）

（作成作業の効率化）

表計算ソフトで別途作成されている合算財務諸表等について資産査定システムで作成できる機能を付加しシステム外の作成や帳票管理の手間を削減する合理化を図る。

c) 変更・更新箇所の可視化

対応する課題：①認識された課題 ii ） 信用事業の IT システムにおける課題 c)

（確認作業の効率化）

債務者状況等を変更・更新した場合に、資産査定システム上でその変更箇所が明示されるように改変することで 1 次査定・2 次査定の承認部署での確認作業の負担を軽減させる合理化を図る。

③ 合理化効果

立案された合理化策の合理化効果の試算結果及び分析は以下である。
算定にあたっては、1 組合をモデルとしてヒアリングを行い試算している。

i. 経済事業-購買事業

合理化策	組合内における 合理化効果（時間）		会計監査人側における 合理化効果（時間）	
a) 受注業務の 効率化	受注事務効率化 システム入力軽減 監査対応省力化	3,060 520 20	監査対応省力化	14
b) 発注業務の 効率化	発注事務効率化 システム入力軽減 監査対応省力化	630 42 20	監査対応省力化	14
合計		4,292		28

ii. 資産査定業務

合理化策	組合内における 合理化効果（時間）	会計監査人側における 合理化効果（時間）
a) 帳票及び承認証跡の電子化対応	承認作業等の効率化 124	監査対応省力化 4
b) 帳票作成のシステム化	作成作業の効率化 94	― –
c) 変更・更新箇所の可視化	確認作業の効率化 376	― –
合計	594	4

i. 経済事業-購買事業

a) 受注業務の効率化

（受注事務効率化）

組合員からの年間数千件に及ぶ注文の受付や注文書の配布、受注内容の集計といった日常業務に、現在約 20 人の組合担当者が関与している。この業務が WEB 受注等を取り入れることでシステム化され、業務負荷が大きく軽減できるため 3,000 時間以上の大きな合理化効果が試算された。

（システム入力軽減）

Web による受付データを購買システムに連携させると、組合担当者の手入力による作業負担が大きく軽減できる。ヒアリングの対象となった組合では、購買システムへの入力において多くの時間を割いており、500 時間以上の合理化効果が試算された。

（監査対応省力化）

会計監査人への資料の提出が紙面から電子データになることで、資料の収集・提出のスピードが向上し、提出不足も抑制できるといった効果がある。会計監査人側の合理化効果には、証拠資料の依頼や確認の作業の効率化を試算に含めている。監査対応は日常業務のように大量の作業を想定されず、このため。監査対応省力化の効果は相対的に試算結果が小さいものとなった。

b) 発注業務の効率化

（発注事務効率化）

購買システム（在庫管理機能含む）と仕入先システム（全農システム等）を連携させて、発注内容の取り纏めや、注文書の作成・発送、拠点間の在庫確認といった、日常的に多数生じる業務負担が大きく軽減される。これらを積算し、600 時間以上の合理化効果が試算された。

（システム入力軽減）

購買システムと仕入先システム（全農システム等）を連携させることにより、各システムへの入力作業を軽減させる効果が出ている。仕入先への発注情報は組合員からの受注内容を集約したものであり、受注業務の合理化の場合と比較するともともと作業時間も少なくて済む点で特長的である。試算結果は 42 時間となった。

（監査対応省力化）

会計監査人への資料の提出が紙面から電子データになることで、資料の収集・提出のスピードが向上し、提出不足も抑制できるといった効果がある。会計監査人側の合理化効果には、証拠資料の依頼や確認の作業の効率化を試算に含めている。監査対応は日常業務のように大量の作業を想定されず、このため。監査対応省力化の効果は相対的に試算結果が小さいものとなった。

ii. 資産査定業務

a) 帳票及び承認証跡の電子化

（承認作業等の効率化）

各現場（59 店舗）および本店において、仮査定、本査定が実施されるところ、それぞれで必要な紙面帳票の印刷、回付・押印作業などの業務が電子化により省力化される。対象店舗数や年間の査定回数に応じて必要とされる作業が整理されることにより、100 時間を超える合理化効果が試算されている。

（監査対応省力化）

会計監査人への資料の提出が紙面から電子データになることで、資料の収集・提出のスピードが向上し、提出不足も抑制できるといった効果がある。会計監査人側の合理化効果には、証拠資料の依頼や確認の作業の効率化を試算に含めている。監査対応は日常業務のように大量の作業を想定されず、このため。監査対応省力化の効果は相対的に試算結果が小さいものとなった。

b) 帳票作成のシステム化

（作成作業の効率化）

一定の条件に該当した債務者については合算債務諸表等の帳票作成が必要である。この業務がシステムにより自動化されると、担当者の作成作業の負担が軽減され、入力ミスによる作業の手戻りも抑制される。本取組は、全ての債務者を対象としないため信用事業の他の取組に比べ頻度が少ない。しかし条件に該当すれば業務はそれなりに時間を要していたことから、合理化効果は約 100 時間に迫るものと試算された。

c) 変更・更新箇所の可視化

（確認作業の効率化）

査定資料の変更・更新箇所の確認は、1 次承認、2 次承認で全ての債務者に対して行われ、年間の作業件数が多い。このとき、変更・更新箇所はこれまで前回の紙面帳票と目視で比べて、検出・確認している。システム上で該当箇所が自動的に表示されるようになれば、目視による検出作業が大幅に削減され、また検出漏れによる作業ミスも減少する。結果、合理化効果は 300 時間以上と試算された。

購買事業の業務、資産査定業務と、本調査の対象となる多くの組合において共通する業務について全国域で利用可能となっている IT システムの改変を行うことでなるべく多くの組合の合理化効果を引き出すための取組ということができる。あくまで調査対象になった組合での合理化効果ではあるものの、購買事業において 4,000 時間超、資産査定業務においても 600 時間に迫る合理化効果が試算されている。店舗数、取引数その他の要因で試算結果に開きが出ることは予想されるが、今後より多くの組合に向け、システムの改変を含めた業務合理化を推進することに大きな意味があることを改めて示す結果となったといえる。

組合においてはこの結果を参考に、改変後のシステムの利用を検討されたい。

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（2019 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	666,870	6,494,031	9,738

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、2019 年度は「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 241 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、2,645 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 14 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	5,000	13,225	10	97	13,322
	農協 02	20	53	5	49	102
B	農協 03	1,519	4,018	9	88	4,105
C	農協 04	978	2,588	7	63	2,651
D	農協 05	1,088	2,878	1	10	2,887
	農協 06	78	206	1	10	216
	農協 07	184	487	16	156	642
E	農協 08	10	25	6	54	79
	農協 09	3,195	8,451	21	201	8,651
	農協 10	1,312	3,469	3	24	3,493
	農協 11	15	40	15	146	186
F	農協 12	2,734	7,231	19	185	7,416
	農協 13	1,264	3,343	15	146	3,489
G	農協 14	90	238	15	146	384
H	農協 15	26	69	32	307	376
	農協 16	334	883	88	852	1,736
	農協 17	334	883	88	852	1,736
	農協 18	334	883	88	852	1,736
	農協 19	334	883	88	852	1,736
I	農協 20	1,003	2,653	30	292	2,945
J	農協 21	795	2,103	0	0	2,103
K	農協 22	0	0	80	779	779
	農協 23	1,137	3,007	16	156	3,163
L	農協 24	1,331	3,521	0	0	3,521
M	農協 25	390	1,032	930	9,056	10,088
N	農協 26	4,225	11,175	3	29	11,204
O	農協 27	70	185	56	545	730
P	農協 28	59	156	29	282	438
合計		27,859	73,686	1,667	16,229	89,916

（合理化効果（金額）は、千円未満を四捨五入している。）

表 15 監査コスト合理化効果（金額）-全国中央会におけるシステム検討に係る効果

業務	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)	
購買事業業務	4,292	11,352	28	273	11,625
資産査定業務	594	1,571	4	39	1,610
合計	4,886	12,923	32	312	13,235

（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、28 の組合のうち 18 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 3 の組合においては、10 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、ほとんどの組合では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 14 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。

本調査では、組合が単独では解決することが困難と考えられる、全国域で利用可能なシステムについて、合理化の取組を行った。購買事業業務や資産査定業務において決して小さくない効果

が試算された（表 15 参照）。この取組は本調査で対象とならなかった組合も含めて効果が生じうる。必ず試算した効果を組合が享受しうるように、推進したいと考えている。

なお、組合自身の業務合理化を進めたとしても、その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

都道府県中央会が中心となって、調査結果を各都道府県域の組合に周知している。その実施状況は、表 16 に記載のとおりである。

なお、本資料の一部に加え、各都道府県域の取り組み事例の具体的な取組の説明資料や説明動画等により、予め農業協同組合中央会による共同事業体の構成員間においては、もれなく事例を共有している。

表 16 周知の実施状況

開催状況	実施日時等	都道府県名
実施	2021 年 1 月 22 日	o
実施	2021 年 2 月 9 日	J
実施	2021 年 2 月 10 日	G（1 回目）
実施	2021 年 2 月 12 日	C
実施	2021 年 2 月 16 日	G（2 回目）
実施	2021 年 2 月 17 日	ı
実施	2021 年 2 月 17 日	N（1 回目）
実施	2021 年 2 月 18 日	O
実施	2021 年 2 月 19 日	η
実施	2021 年 2 月 22 日	γ（1 回目）
実施	2021 年 2 月 22 日	ω
実施	2021 年 2 月 24 日	γ（2 回目）
実施	2021 年 2 月 24 日	φ
実施	2021 年 2 月 24 日	Ⓓ（1 回目）
実施	2021 年 2 月 25 日	τ
実施	2021 年 2 月 25 日	Ⓓ（2 回目）
実施	2021 年 2 月 26 日	ε
実施	2021 年 2 月 26 日	υ
実施	2021 年 2 月 26 日	N（2 回目）
実施	2021 年 3 月 2 日	G（3 回目）
実施	2021 年 3 月 2 日	θ
実施	2021 年 3 月 3 日	A
実施	2021 年 3 月 3 日	β
実施	2021 年 3 月 4 日	B（1 回目）
実施	2021 年 3 月 4 日	B（2 回目）

実施	2021 年 3 月 4 日	M
実施	2021 年 3 月 5 日	S
実施	2021 年 3 月 5 日	λ
実施	2021 年 3 月 5 日	K
実施	2021 年 3 月 5 日	L
実施	2021 年 3 月 5 日	ξ
実施	2021 年 3 月 5 日	R
実施	2021 年 3 月 8 日	α
実施	2021 年 3 月 8 日	κ（1 回目）
実施	2021 年 3 月 8 日	Ⓐ
実施	2021 年 3 月 9 日	D
実施	2021 年 3 月 9 日	δ
実施	2021 年 3 月 9 日	ζ
実施	2021 年 3 月 9 日	I
実施	2021 年 3 月 9 日	κ（2 回目）
実施	2021 年 3 月 9 日	Ⓑ
実施	2021 年 3 月 9 日	P
実施	2021 年 3 月 11 日	F
実施	2021 年 3 月 12 日	Ⓒ
実施	2021 年 3 月 16 日	ρ
実施	2021 年 3 月 22 日	ψ（1 回目）
実施	2021 年 3 月 26 日	ψ（2 回目）
実施	DVD 配布、Web によるファイル共有	E
実施	DVD 配布、Web によるファイル共有	ν
実施	DVD 配布、Web によるファイル共有	π
実施	DVD 配布、Web によるファイル共有	σ
実施	DVD 配布、Web によるファイル共有	χ
実施	DVD 配布、Web によるファイル共有	Q

COVID-19 の感染状況を勘案して、各都道府県域における周知は多様な形態となった。質疑応答や意見交換などを想定した説明会形式で開催されたケースが多い。中には、DVD や WEB を通じて動画で共有した都道府県域もあり、これらについては個別に動画の閲覧が行われたことを確認の上、組合からの質問などについては個別にアンケートなどで収集し対応するなどの取組も行われている。

本事業の期限内では、44 の都道府県域において計 51 回の周知が行われた。結果として３都道府県が期限内の周知は実施できなかったが、これらは各都道府県域の組合の事情を考慮したためであり、本事業終了後、効果的な周知を実施する方針である。

監査コスト合理化の取組事例が多数集められたため、各都道府県中央会が組合の状況を踏まえ説明すべき事項を選別し、周知している。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。

8. まとめ

本調査報告書では、28 の組合に対する調査を実施した。それぞれの組合において実践された事例について関連する拠点数等、対象事業・業務、合理化策の類型、IT の活用などの観点で分析を加え、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 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。本店において決算業務で局所的に負担感があるもの等よりも経済事業・信用事業などにおいて大きな合理化効果を享受できる。

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、それなり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. 業務に関する職員の課題意識を集約し、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。「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。

B. 組織横断的に取組む。

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。このためには、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。

本調査で得られた取組事例を参考にしていただきながら、今後の組合の健全な発展のために、継続して業務を定期的に見直すよう取り組むことが必要である。

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組んでほしい。

以　上

別表　監査コスト合理化策一覧

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）（小数点第一位を四捨五入）		
								組合内	会計監査人側	合計
A	農協01	購買事業仕入データ連携による仕入業務の効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	5,000	10	5,010
A	農協02	固定資産の現物確認方法の標準化および効率化のためのシステム改修	決算業務関連	3	IT	ITの活用	1	20	5	25
B	農協03	産直事業における日締め処理の一部自動処理化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	700	2	702
B	農協03	肉用牛繁殖センターにおける経営管理体制の構築	経済事業業務関連	1	該当なし	業務の統一化	1	0	0	0
B	農協03	購買事業（生産資材）における伝票検証の権限見直し	経済事業業務関連	5	該当なし	チェック方法の明確化	1	240	0	240
B	農協03	住宅設計事業における発注業務の一部簡略化	経済事業業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	60	0	60
B	農協03	販売事業（米販売）における最終精算業務の合理化	経済事業業務関連	1	該当なし	業務の統一化	1	0	4	4
B	農協03	経理業務における領収書管理の見直し	経済事業業務関連	10	該当なし	マニュアル改善	1	500	0	500
B	農協03	棚卸業務の合理化	実地棚卸関連	10	IT	ITの活用	1	19	4	23
C	農協04	不要な帳票の出力、押印、ファイリングの廃止	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	203	0	203
C	農協04	不要な帳票の出力、押印、ファイリングの廃止	経済事業業務関連	5	該当なし	不要業務の整理	1	42	0	42
C	農協04	帳票への押印の廃止	経済事業業務関連	20	該当なし	不要業務の整理	1	29	0	29
C	農協04	帳票への押印の廃止	経済事業業務関連	20	該当なし	不要業務の整理	1	19	0	19
C	農協04	帳票への押印の廃止	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	2	0	2
C	農協04	帳票への押印の廃止	実地棚卸関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	1	0	1
C	農協04	業務フローの作成	経済事業業務関連	21	該当なし	マニュアル改善	1	0	0	0
C	農協04	決裁文書への不要な押印者の削減	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	168	0	168
C	農協04	不要な帳票の出力、ファイリングの廃止	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	5	0	5
C	農協04	帳票への押印の廃止	経済事業業務関連	8	該当なし	不要業務の整理	1	133	0	133
C	農協04	帳票の作成の廃止と営農センターへの業務移管	経済事業業務関連	9	該当なし	不要業務の整理	1	320	0	320
C	農協04	会計監査人からの依頼資料の具体化	監査対応関連	11	該当なし	監査対応体制の整備	1	35	5	40
C	農協04	会計上の論点の早期把握	監査対応関連	11	該当なし	監査対応体制の整備	1	5	1	6
C	農協04	会計監査人からの指摘事項の共有	監査対応関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	16	1	17
D	農協05	システムを活用した購買品棚卸及び評価減の事務合理化	実地棚卸関連	49	IT	ITの活用	2	1,088	1	1,089
D	農協06	システムを活用した管理部門における決算予測（業績予想）作業の効率化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	78	1	79
D	農協07	システムを活用した資産自己査定作業の合理化	資産査定関連	14	IT	ITの活用	2	184	16	200
E	農協08	法人税等申告書の作成にシステムを活用する	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	10	6	15
E	農協09	業務フロー・チェックリストにより決算プロセスを見える化	決算業務関連	1	該当なし	資料フォーマットの改善	1	20	10	30
E	農協09	紙面稟議から電子稟議に変更し、決裁の迅速化を図る	共通業務関連	16	IT	ITの活用	2	2,575	11	2,586
E	農協09	各稟議の決裁者を明確にし、不要な決裁業務を削減する	共通業務関連	16	該当なし	不要業務の整理	2	600	0	600
E	農協10	受入検証をトリプルチェック（3人同様の確認）になっており過剰なため、作業を軽減する。	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	750	0	750
E	農協10	各営農センターへ配賦している不要な帳票を廃止する。	経済事業業務関連	5	該当なし	不要業務の整理	1	50	0	50
E	農協10	システムの連携している帳票の目視による確認の廃止	経済事業業務関連	1	IT	不要業務の整理	1	160	0	160
E	農協10	システムの連携している帳票の目視による確認の廃止	経済事業業務関連	1	IT	不要業務の整理	1	80	0	80
E	農協10	手書きによる発注情報管理をシステム化する	経済事業業務関連	10	IT	ITの活用	3	240	3	243
E	農協10	システムへの手入力をシステム連携に変更する	経済事業業務関連	10	IT	ITの活用	3	32	0	32
E	農協11	新収益認識会計基準に関する監査人説明対応等準備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	2	15	15	30
F	農協12	RPA活用による予約注文とりまとめ業務の効率化	経済事業業務関連	29	IT	ITの活用	3.5	740	7	747
F	農協12	作業の可視化を通じた購買未払金管理業務の整理	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	130	7	137
F	農協12	作業の可視化を通じた異例取引検証業務の整理	経済事業業務関連	47	該当なし	不要業務の整理	1	928	3	931
F	農協12	作業の可視化を通じた異例取引検証業務の整理	経済事業業務関連	46	該当なし	不要業務の整理	1	920	1	921
F	農協12	作業の可視化を通じた異例取引検証業務の整理	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	16	1	17
F	農協13	実地棚卸回数の削減による棚卸業務の効率化	実地棚卸関連	12	該当なし	不要業務の整理	1	496	2	498
F	農協13	作業者・上席者による検証ポイントの明確化を通じた検証作業の効率化	経済事業業務関連	5	該当なし	不要業務の整理	1	248	3	251
F	農協13	IT活用による受発注業務の効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	3.5	520	10	530
G	農協14	決算作業の合理化及び検証手続の高度化	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	60	0	60
G	農協14	監査対応の合理化	決算業務関連	1	該当なし	資料フォーマットの改善	1	20	5	25
G	農協14	確認状作成作業のシステム化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	10	10	20
H	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	26	32	58
H	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
H	農協17	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
H	農協18	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
H	農協19	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
I	農協20	決算スケジュール表の作成	決算業務関連	6	該当なし	決算早期化	1	63	30	93
I	農協20	消費税の処理に関する課税区分表の整備	決算業務関連	29	該当なし	マニュアル改善	1	940	0	940
J	農協21	荷受・分荷情報をシステム入力し仕切情報との照合を効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	2	120	0	120
J	農協21	荷受・分荷情報をシステム入力し仕切情報との照合を効率化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	2	360	0	360
J	農協21	荷受情報をシステム入力できるようにする	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	計画策定中	120	0	120
J	農協21	システムの仕訳起票機能を活用し、仕訳起票を効率化する	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	2	120	0	120
J	農協21	不要なマスタ情報を削除し、業務効率化を図る	経済事業業務関連	1	IT	不要業務の整理	1	0	0	0
J	農協21	日次のみではなく、月次検証を導入し業務の誤りの発見精度を上げ手戻りに係る負担の軽減を図る	経済事業業務関連	1	該当なし	チェック方法の明確化	1	0	0	0
J	農協21	生産者の代わりに作成していた帳票を、生産者に作成して貰い不要業務を削減する	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	0	0	0
J	農協21	荷受作業の証跡を帳票に残し業務の精度向上、作業の手戻り削減を図る	経済事業業務関連	1	該当なし	チェック方法の明確化	1	10	0	10
J	農協21	不要な帳票の作成を廃止する	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	20	0	20

別表　監査コスト合理化策一覧

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）（小数点第一位を四捨五入）		
								組合内	会計監査人側	合計
J	農協21	残高管理にシステムを活用する	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	計画策定中	45	0	45
K	農協22	購買システムを独自システムから県業務システムへ移行	経済事業業務関連	27	IT	監査対応体制の整備	計画策定中	0	72	72
K	農協22	決算業務のマニュアル化	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1～2	0	8	8
K	農協23	購買事業の受発注業務におけるシステム化	経済事業業務関連	3	IT	ITの活用	計画策定中	379	0	379
K	農協23	電子帳票システム内での電子承認の実施（紙の出力、押印、綴り込みの廃止）	共通業務関連	24	IT	ITの活用	1	144	0	144
K	農協23	システムを改修することにより、供給一覧表のアウトプットを可能にすることで、供給伝票への押印（検印）を廃止し、供給一覧表による検証へ統制内容を変更	経済事業業務関連	3	IT	ITの活用	2	110	8	118
K	農協23	県業務システムの機能改善（タブレット端末の導入検討含む）による期末棚卸作業の効率化	実地棚卸関連	3	IT	ITの活用	2～5	64	8	72
K	農協23	循環棚卸実施回数の削減	実地棚卸関連	3	該当なし	不要業務の整理	2	392	0	392
K	農協23	滞留品として把握すべき品目の絞り込みと仮決算棚卸以外での農薬の期限管理の廃止	実地棚卸関連	3	該当なし	マニュアル改善	1	48	0	48
L	農協24	自己査定資料の入力の簡略化及び及び研修プログラムによる間違いの削減	資産査定関連	33	該当なし	マニュアル改善	1	1,250	0	1,250
L	農協24	自己査定資料の入力の簡略化及び及び研修プログラムによる間違いの削減	資産査定関連	33	該当なし	マニュアル改善	1	82	0	82
M	農協25	育苗事業にかかる内部統制整備と利用事業システムの確立による業務の統一化	経済事業業務関連	11	該当なし	業務の統一化	3.25	330	880	1,210
M	農協25	新収益認識会計基準に関する監査人説明対応等準備	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	40	40	80
M	農協25	チェックリストを用いた開示資料作成業務の高度化	決算業務関連	1	該当なし	チェック方法の明確化	1	20	10	30
N	農協26	発注業務（注文書作成）、検品・納品業務（システム入力）にRPAを導入	経済事業業務関連	2	IT	ITの活用	1	1,775	0	1,775
N	農協26	購買事業の統制の見直し、業務整理を行い、他業務で統制が図れる業務を削減	経済事業業務関連	47	該当なし	不要業務の整理	1	2,435	0	2,435
N	農協26	減損会計ワークシート（以降、WS）の整理	決算業務関連	1	IT	資料フォーマットの改善	1	15	3	18
O	農協27	ゆず加工製品の原価計算制度の確立	経済事業業務関連	1	該当なし	業務の統一化	2	70	21	91
O	農協27	非違事項を指摘する内部監査から、リスクアプローチに基づく内部監査への切り替え	監査対応関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	2～5	0	35	35
P	農協28	監査手続の理解促進による監査対応の向上	監査対応関連	6	該当なし	監査対応体制の整備	1	44	14	58
P	農協28	内部取引の把握	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	15	15	30