

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 調査報告書

農業協同組合中央会による共同事業体

2020 年 3 月 19 日

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）	17
(5) 合理化策の種類と合理化効果、効果発現に要する期間の関係	24
(6) ITと合理化効果の関係	38
6. 経済的効果の試算	43
(1) 公認会計士監査の監査報酬単価	43
(2) 組合側の人件費単価	46
(3) 経済的効果	47
7. 周知	49
8. まとめ	52

1. はじめに

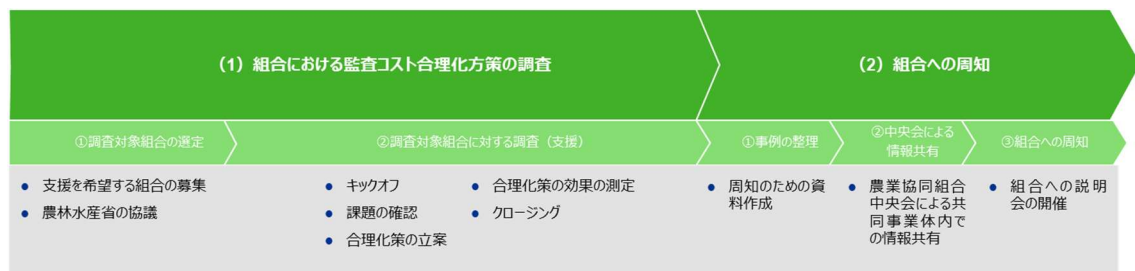
農林水産省では、平成 28 年度から農協監査・事業利用実態調査における農協等の監査費用に関する調査委託事業を実施してきた。平成 28 年度及び平成 29 年度に実施された当該事業においては、農業協同組合（以下「組合」という。）に公認会計士監査を導入した場合の監査人日数等の試算と、現行の全国中央会監査の監査人日数等の算出が行われ、制度移行に伴う組合の費用負担の変化とその要因の究明と、組合の費用負担を低減させるための対策が提言されたところである。また、平成 30 年度に実施した当該事業においては、平成 28 年度及び平成 29 年度の事業において整理した監査費用負担低減策について、組合が実践する際の課題と当該課題への一般的解決策が整理されるとともに、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、公認会計士監査への円滑な移行が図られてきたところである。

本事業は、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ものである。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り、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657組合（平成29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た。

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、組合の担当者を集め、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（以下「全国中央会」という。）、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。）、3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

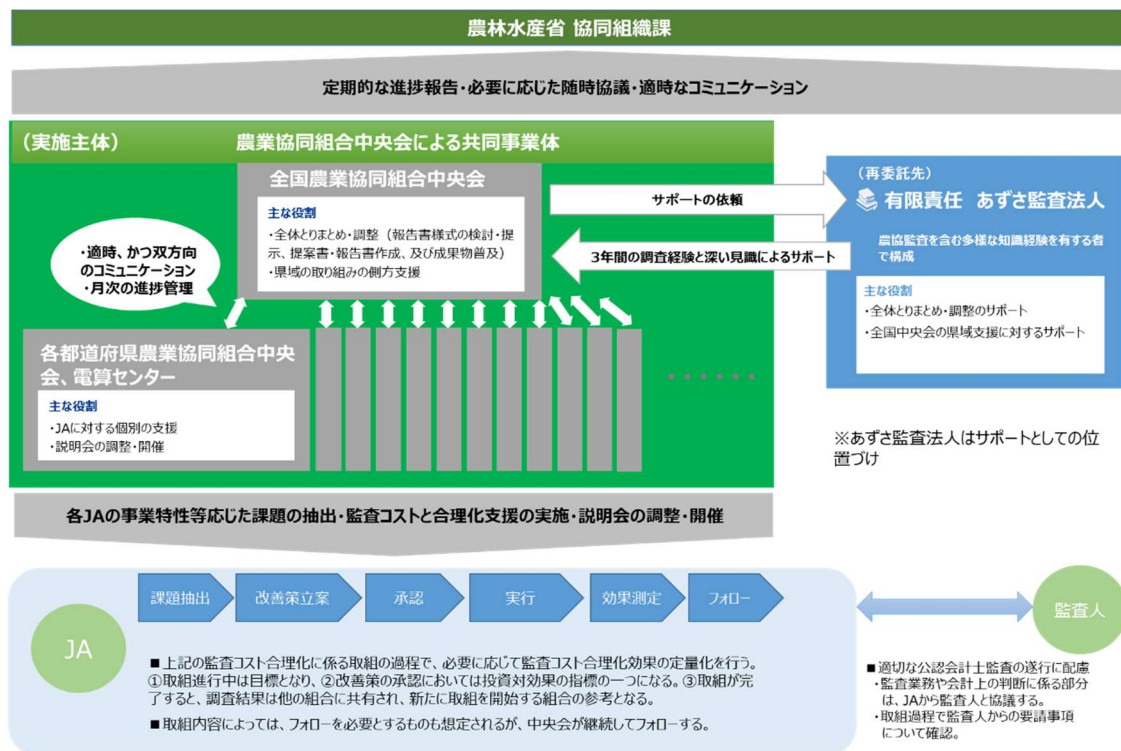


表 1 農業協同組合中央会による共同事業体への参画組織の一覧

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	株式会社滋賀県農協電算センター
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 J A 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), 農協 03(1), 農協 04(1), 農協 05(1)
B	農協 06(1)
C	農協 07(2)
D	農協 08(2)
E	農協 09(1)
F	農協 10(1), 農協 11(1)
G	農協 12(2), 農協 13(1), 農協 14(2)
H	農協 15(1), 農協 16(1), 農協 17(1)
I	農協 18(3)
J	農協 19(2)
K	農協 20(3)
L	農協 21(2)
M	農協 22(1), 農協 23(1)
N	農協 24(2), 農協 25(3)
O	農協 26(1)
P	農協 27(1)
Q	農協 28(2)
R	農協 29(3)
S	農協 30、農協 31、農協 32

※ 都道府県 S は台風による被害の影響で、本調査の途中において対応が不能となり、調査を断念した。以下の記載においては、農協 30～32 については記載しない。

（２） 調査結果の概要

選定した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、次の通り。
 なお、各組合にける取組の内訳は、「別表 監査コスト合理化策一覧」に記載のとおりである。

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	16	10	26
	農協 02	384	0	384
	農協 03	5	10	15
	農協 04	13	10	23
	農協 05	13	10	23
B	農協 06	873	22	895
C	農協 07	445	50	495
D	農協 08	652	106	758
E	農協 09	2,321	0	2,321
F	農協 10	74	6	79
	農協 11	137	18	155
G	農協 12	3,490	43	3,533
	農協 13	720	2	722
	農協 14	21	7	28
H	農協 15	1,520	8	1,528
	農協 16	1,320	8	1,328
	農協 17	5,369	18	5,387
I	農協 18	9,624	0	9,624
J	農協 19	17	17	35
K	農協 20	6,705	0	6,705
L	農協 21	652	17	669
M	農協 22	14	21	35
	農協 23	1,454	21	1,475
N	農協 24	226	21	247
	農協 25	2,516	63	2,579
O	農協 26	910	2,260	3,170
P	農協 27	19	13	32
Q	農協 28	113	2	115
R	農協 29	593	26	619

(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）

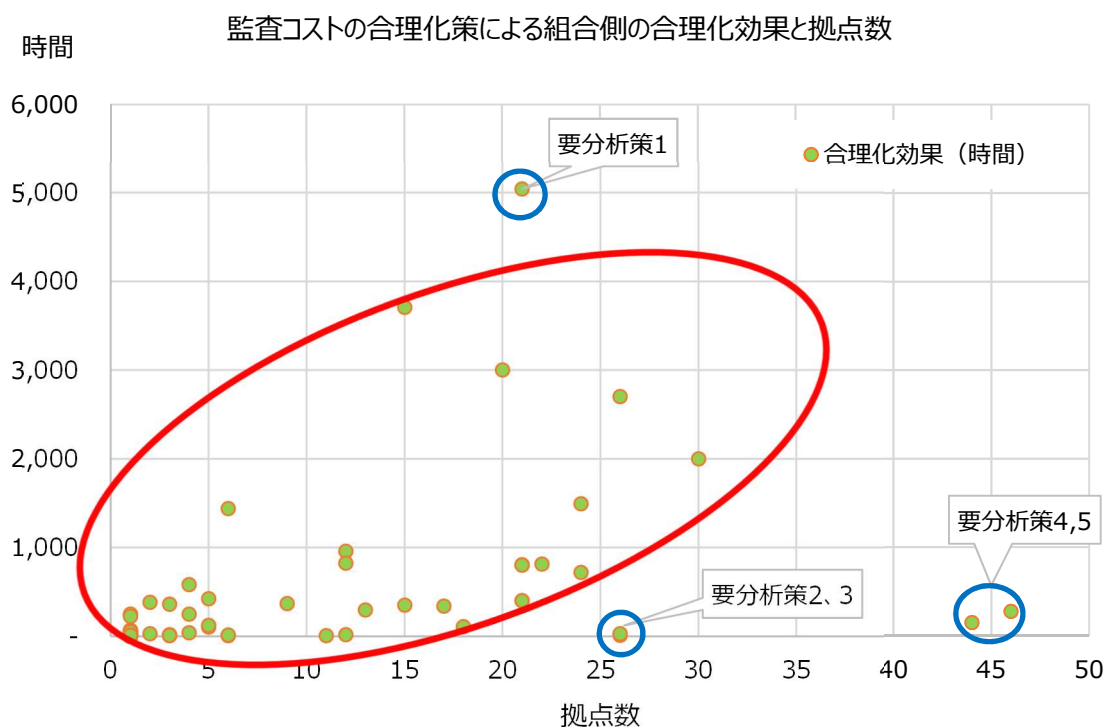
① 拠点数と合理化効果

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としての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について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。

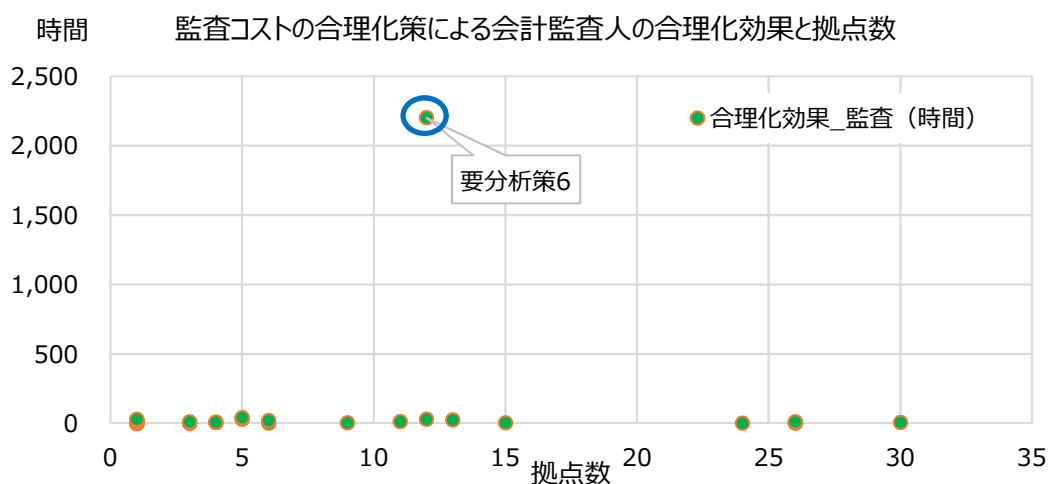
グラフ1、2は以下の前提を置き作成している。

- ※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 の赤枠内）。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と、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いえる。

一方、拠点数と合理化効果が比例していない結果が散見された（グラフ 1 の青枠内）。当該結果は、2 つのパターンに分けられる。一つ目は、拠点数に比して合理化効果が大きいもの（要分析策 1）、二つ目は、拠点数が多いものの合理化効果が小さいもの（要分析策 2～5）がある。これは、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と言える。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、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を分析してみると、年間の業務の実施頻度が高い（日次で行われている業務）ことが確認された。また、個々の業務に係る合理化時間が 1 時間程度であった。

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	農協 18	21	5,040 時間	(拠点) 21 拠点 ×1 時間×240 回

上記は、日次で行われる検証業務であり、1 拠点だけでも効果が大きくなる。加えて、支店や営農センター等で共通して実施されていることから、拠点数に応じてより大きな合理化効果が見込まれている。

拠点数が多いものの合理化効果が低いものを分析してみると、いずれも年間の業務の実施頻度が低い（年間 1 回、半期に 1 回）ことが確認された。また、個々の業務に係る合理化時間は数分程度と非常に少ないものから 1 時間程度といった幅が確認できた。

表 5 拠点数が多いものの合理化効果が低い取組

要分 析策	調査対 象組合	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)
2	農協 12	26	10 時間	(本店) 8 時間 (拠点) 1 時間 (25 拠点分) ×2 回
3	農協 25	26	30 時間	(拠点) 25 拠点×約 0.083 時間×11 回 = 23 時間 (本店) 7 時間
4	農協 24	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
5	農協 25	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

上記の対象業務は棚卸や決算業務であり、拠点数が多いものの、年間の業務の実施頻度が低いため、合理化効果は限定的となることが言える。ただし、こういった業務の実施時期は、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、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。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、会計監査人が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。

一方、グラフ2に示す要分析策 6 を分析すると、会計監査人側の手続対象になると想定されるプロセスが多いこと、各プロセスに要する時間が多いことに起因し合理化効果が大きくなっていることが確認できた。

表 6 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)
6	農協 26	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。

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組合の業務プロセスの相違点の集約、見直しを行い業務プロセスの整理を行うもので、組合側で事務手続の効率化等の効果が期待されるが、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、整理された情報を基に手続を実施することは、それが無い場合に比べ相当程度の効率化を期待できるものである。

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。また業務の一部の見直しの影響で他の業務との

整合性を図った結果、他の業務の見直しを誘発したケースも含まれている。

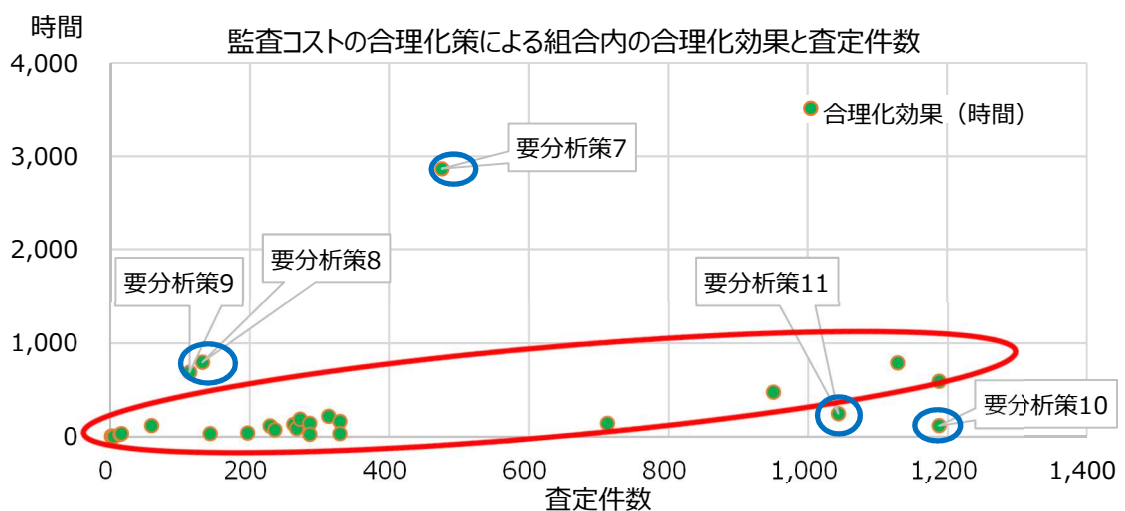
② 査定件数と合理化効果

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は、都道府県 H 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 H 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相関関係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



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と合理化策が適用される業務の査定件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。

組合内の合理化効果は概ね査定件数が増加するにつれて合理化効果が大きくなるとい

う関係が見られた（グラフの赤枠内）。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。

一方、査定件数と合理化効果が比例していない結果が散見された（グラフの青枠内）。当該結果は、2つのパターンに分けられる。一つ目は、査定件数に比して合理化効果が大きいもの（要分析策 7～9）、二つ目は、査定件数が多いものの合理化効果が小さいもの（要分析策 10・11）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。

査定件数に比して合理化効果が大きいものを分析してみると、個々の業務に係る合理化時間が他の合理化策と比べ大きいことが確認された。

表 7 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
7	農協 17	475	2,867 時間	I. 分析漏れによる書類差戻、検証の削減 $1,187 \text{ 件} \times 3\% \times 0.5\text{h} \times 1 \text{ 回} = 17.8 \text{ 時間}$ ※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 $1,187 \text{ 件} \times 40\% \times 3\text{h} \times 2 \text{ 回} = 2848.8\text{h}$ ※正常先は一般先全体の 40%と想定
8	農協 15	132	795 時間	I. 分析漏れによる書類差戻、検証の削減 $329 \text{ 件} \times 3\% \times 0.5\text{h} \times 1 \text{ 回} = 4.9\text{h}$ ※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 $329 \text{ 件} \times 40\% \times 3\text{h} \times 2 \text{ 回} = 789.6\text{h}$ ※一般査定先の 40%と想定
9	農協 16	114	691 時間	I. 分析漏れによる書類差戻、検証の削減 $0.5\text{h} \times 286 \text{ 件} \times 3\% = 4.3\text{h}$ ※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 $286 \text{ 件} \times 40\% \times 3\text{h} \times 2 \text{ 回} = 686.4\text{h}$ ※一般査定先全体の 40%と想定

※複数策をまとめて一つの策としている場合、査定件数の多い策を用いて分析

これは、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。

査定件数が多いものの合理化効果が小さいものを分析してみると、個々の業務に係る合理化時間が他の合理化策と比べ小さいことが確認された。

表 8 査定件数が多いものの合理化効果が小さい取組

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
10	農協 17	1,187	119 時間	1,187 件×0.1 時間×1 回
11	農協 17	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

※複数策をまとめて一つの策としている場合、査定件数の多い策を用いて分析

当該合理化策は、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より見込まれる効果である。当該策自体の効果は小さいものの、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めるため、合理化策は単体の効果ではなく、関連する他の業務への波及効果を考慮すべきであることを示唆している。

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方向で見直しを行うことにより、効果的な合理化効果が期待できる。また、削減時間が小さいものの、査定業務で利用する情報の入力の工夫等によって、余分な時間を削減し、重要な業務に注力することが可能となるため、個々の合理化策の効果の多寡のみでなく、関連する他の業務への波及効果も踏まえ合理化策に取り組むことが望まれる。

(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に関連する取組。
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。

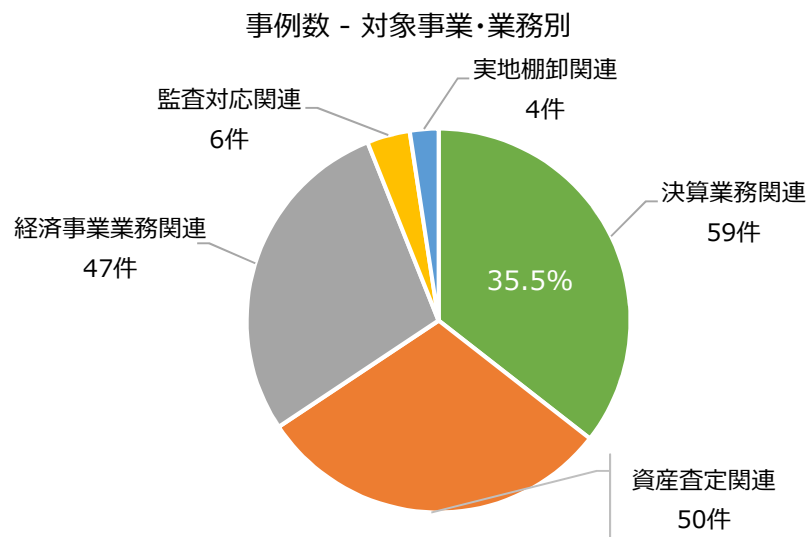
① 合理化策の数と対象業務

まず、合理化策の数(※)について対象事業・業務に区分した上で、区分別の合理化効果を確認した。

対象とした事業・業務の性質に基づき個々の取組事例(全 166 事例)を分類した結果、決算業務関連の事例数が最も多く 59 件と全体の 35%を占めている。

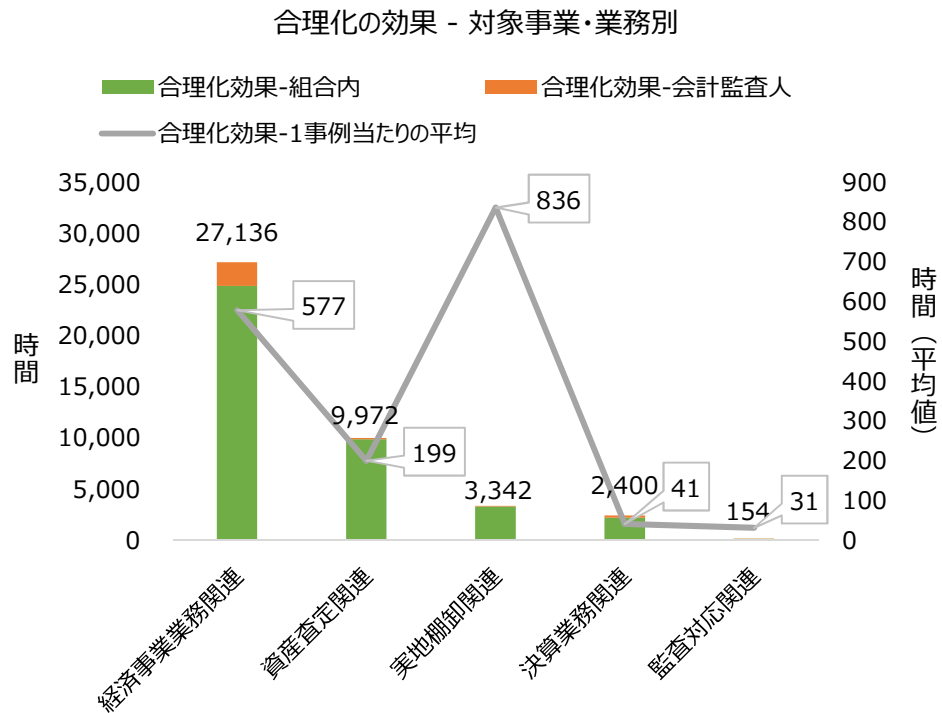
※合理化策の件数は、合理化効果が 0 時間、又は計測不可のものについても含んでいる。

グラフ 4



② 対象事業・業務別の合理化効果と1件当たりの合理化効果

グラフ 5



対象事業・業務別の合理化効果については、合計値ベースでは経済事業業務関連が27,136 時間（組合内と会計監査人側の合計）で最大となった。一方、1 件当たりの合理化効果では、改善策の数が最も少なかった実地棚卸関連が836 時間で最大となっている。

なお、件数、合理化の累計時間、1 件当たりの合理化効果がすべて低水準となっているのは監査対応関連となった。

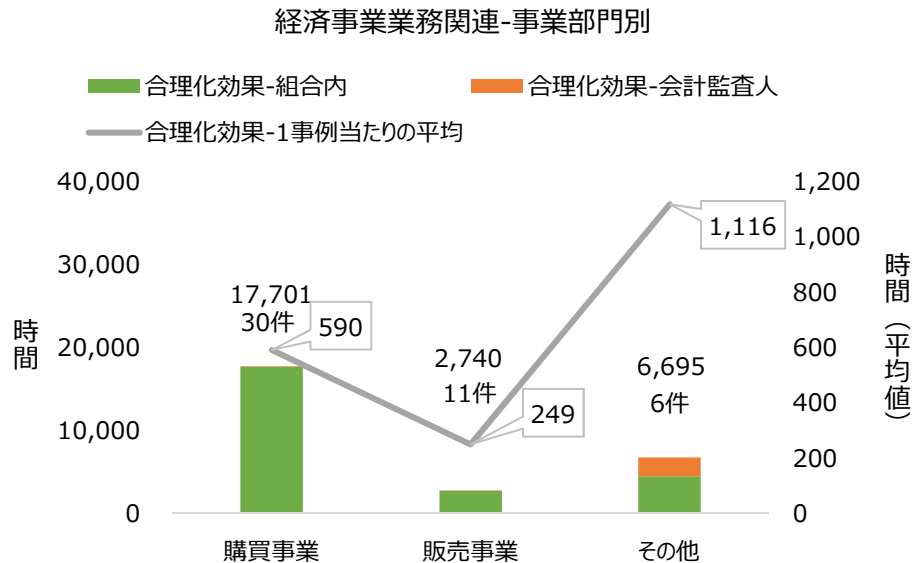
事例数が最も多かった決算業務関連は、合計 2,400 時間、1 事例当たりの平均 41 時間と両数値ともに他の分類と比べて低い水準となった。

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 27,136 時間/1 事例当たり平均 577 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



購買事業に関連する事例が最も多く、系統内における購買事業に対する課題意識の高さがうかがえる。集計された合理化効果も 17,701 時間と経済事業業務関連の内訳としては最も大きく、実際に合理化の余地が大きな対象業務であったものと推察される。

その他に集計された合理化効果は 6,695 時間と 1 事例当たりの平均は最大となった。集計された合理化効果の大部分は、合併等の経緯から同一事業内に多様な事務手続きが混在する特定の組合における、業務の統一化や内部統制文書の整理の合理化事例によるものである。合理化効果が組合内、会計監査人側ともに高水準となった要因として、広範な事業領域を対象として実施される取組であることが考えられる。組織再編後における業務の統一化は、対象とする範囲、統一化の程度によりその合理化効果は大きく変動し、より大きな効果を発現させるためには中長期的なコミットメントが必要となるであろう。

その他の合理化策で効果の大きいもう一つの取組は、経費支出にかかるワークフローのシステム化である。経費プロセス等の業務においては紙ベースでの申請・承認・会計伝票起票が行われており、処理件数によっては多くの人的リソースが投入されている可能性もある。事例数は少なかったがこうした業務にも一定の合理化の余地が存在することを当事例は示しているといえよう。

購買事業、販売事業等に関しては、システムが導入され一定の業務効率化が図られて

いるが、経済事業業務関連の合理化策は、同一システムから出力される帳票同士の照合作業の廃止、照合・レビューの実態が伴わない管理者押印の削減等、手作業による業務を省力化する点において大きな合理化効果が見込まれているものが多い。このような手作業による業務の中には、システムの導入後では、不要となっているものも多く、日常業務について作業の意味を振り返ることが、業務ひいては監査コストの合理化につながることに留意されたい。

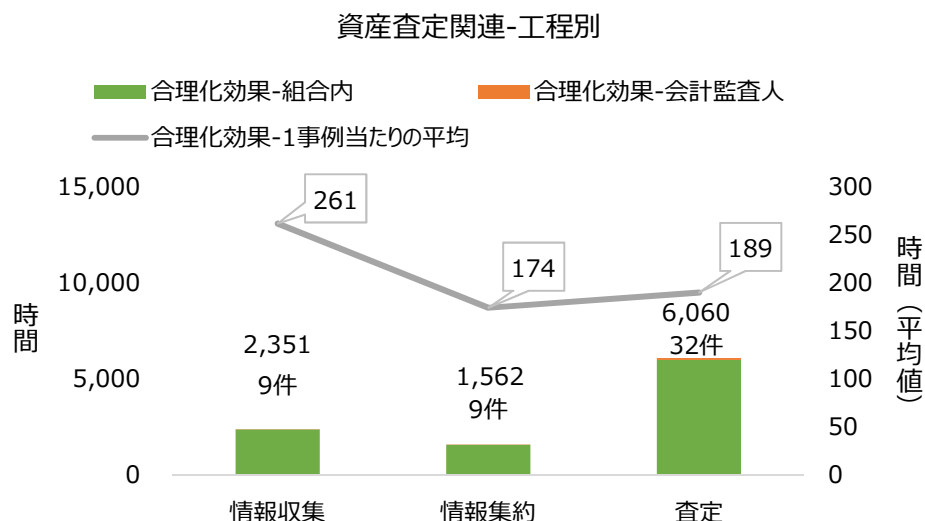
ii. 資産査定関連（合理化効果合計 9,972 時間 / 1 事例当たり平均 199 時間）

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 7



査定に関連するものが、事例数、合理化効果の双方の観点で最大となった。資産査定関連で集計された合理化効果の約 6 割を占める。査定の合理化策の内容は査定水準の統一に関連するものに集中している。具体的には査定業務のマニュアルや要領の改訂による手順の明確化、チェックリスト等を用いたチェック方法や項目の明確化、またシステムや入力支援ツール等を用いて債務超過、赤字等の状況の定量的な分析による判定の過程を一部

自動化するなどの合理化策が掲げられている。系統金融検査マニュアル等に基づき一定の業務統一化が図られているが、現場レベルでは作業水準のばらつきが存在し、合理化の余地があったことがこの背景にある。すでにマニュアルや要領が存在する場合であっても、具体的な適用に関して十分詳細な手順となっているか、現場で生起する事象に査定担当者が適切に対応できる内容となっているか、継続的な見直しを行い、作業水準が期待どおりになっているか確認することが合理化につながる。特に 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には、留意が必要である。

情報収集に関する合理化策は収集する情報の範囲、アップデートの頻度を合理的な水準にするものが主な内容である。また情報集約に関する合理化策はシステム・ツールを活用し、より効率的な情報集約の仕組みを構築するものが主な内容となっている。

資産査定の精度向上を目指して、情報収集・更新の頻度を高めている事例も見受けられた。しかし、調査の過程で、情報収集・集約に多くの時間を費やすために、却って判断業務を含む査定自体に必要な時間が十分に確保できていないという意見もあった。更新の頻度等が査定に与える影響を検討し、収集すべき情報の範囲・質を定期的に見極める組織的な取組の必要性が指摘できる。

iii. 実地棚卸関連（合理化効果合計 3,342 時間 / 1 事例当たり平均 836 時間）

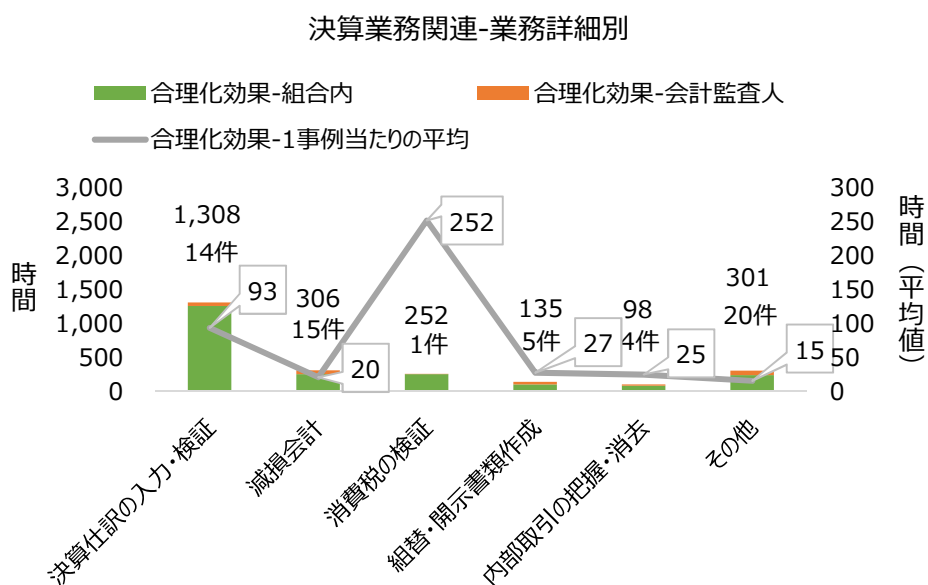
実地棚卸関連の合理化効果の 1 事例当たり平均が突出して大きくなった要因は、決算月以外の棚卸作業を合理化する取組の影響である。決算月以外の実地棚卸について、リスクに見合った実施頻度、対象範囲、また人員体制を整理するとして大きな合理化効果を見込んでいる。一般に、組合の実地棚卸業務は多くの人的リソースが投入されることが多く、それを削減する場合には合理化効果も大きくなる。過剰な実地棚卸は、却ってコストを増大させて組合運営の収益性を圧迫する結果ともなりかねない。各組合が主体的に在庫管理上のリスクを評価し、それに応じた実地棚卸となるように検討することが必要である。

また、合併前の旧組合単位で実地棚卸業務が異なるケースにおいて、業務の統一化をすることとした場合も大きな合理化効果が見込まれている。この点は、「i. 経済事業業務関連」において記載のとおりである。

iv. 決算業務関連（合理化効果合計 2,400 時間 / 1 事例当たり平均 41 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は以下に示す。

グラフ 8



決算業務関連として集計された合理化効果の 5 割超が、決算仕訳の入力・検証業務の合理化事例によるものである。特に、管理者による仕訳に対する過剰な検証を合理化することで大きな効果が見込まれている。複数の担当者から膨大な数の仕訳が回付されており、管理者の検証範囲・方法を見直した上でその方法を明確にし、効果的かつ効率的な検証体制を整備することが必要である。

また、例えば、支店経理、地区統括経理、本店経理などに多層化した経理組織における過剰な仕訳検証業務の見直しも一定の効果が見込まれている。このような場合、各階層で業務が重複しがちになる。職務分掌の効果を勘案して業務の態勢を見直し、情報伝達手段（データの共有、受け渡し等）の改善や、経理機能の集約化等も視野に入れると、合理化の余地が大きく見込めることもある。

減損会計については、減損の兆候の判定や減損損失の認識、測定など複雑な過程を必要とするため、その負担を軽減するための処理のルーティン化・自動化等において合理化策が講じられている。特に、システム等の利用も含めた合理化策の場合には、一度の見直しで複数の作業が同時に検討されるため、多くの局面で合理化策を同時に講じることとなる。

消費税の検証は、消費税にかかる課税・非課税の判断や軽減税率適用の要否判定において誤りやすい取引を整理しマニュアルを策定する取組である。現場の入力担当者による

処理誤りが減少し、本店においても検証・修正業務が減少する。事例件数は1件だが、決算業務関連の業務詳細別では最も大きい合理化効果（252時間）となっている。通常、消費税の処理は定型的で単純な処理であり誤りの少ない領域と考えられるが、税法の改正、非定型取引の発生といった事象を適時に把握し組織全体へ周知する体制が整備されていない場合は、監査コストの増加要因となることに留意されたい。

内部取引の把握・消去は、日常業務において内部取引を常時把握する仕組みがないという事情から、本調査をきっかけに、その情報収集をどのように行うかといった論点から慎重に検討・整理することで、取引の集計作業の定型化による効率化のみならず、集計作業のミスを防ぐという効果も狙ったものである。

その他には、編纂資料の明確化による不要な帳票削減、決算業務における役割分担の整理等、決算業務全般に係る事例が含まれる。1事例当たりの合理化効果の平均は15時間程度となっている。

決算業務関連は、監査に近い領域であるために、組合において取り組みやすいと考えられている傾向が見受けられた。しかし、合理化の波及効果は主に経理部門内にとどまるケースが多く、1事例当たりの合理化効果の平均値は低い水準となっている。

v. 監査対応関連（合理化効果合計154時間 / 1事例当たり平均31時間）

会計監査人からの増減分析質問に対応するための分析フォーマットの整理、会計監査人の監査スケジュールを考慮した決算スケジュールの調整、会計監査人へのシステムデータの閲覧権限の付与等、公認会計士監査の受け入れ体制の整備が主な事例である。

事例数、合理化効果ともに低い水準にとどまった。調査対象年度が公認会計士監査の初年度であることから、監査対応上の具体的な課題について特定しにくい状況にあったことが主な原因であったと考えられる。今後、組合と会計監査人が双方向のコミュニケーションを図り、協力し合う関係の構築を通じて、課題の明確化とその解消に向けたさらなる取組が行われていくことを期待したい。

（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。

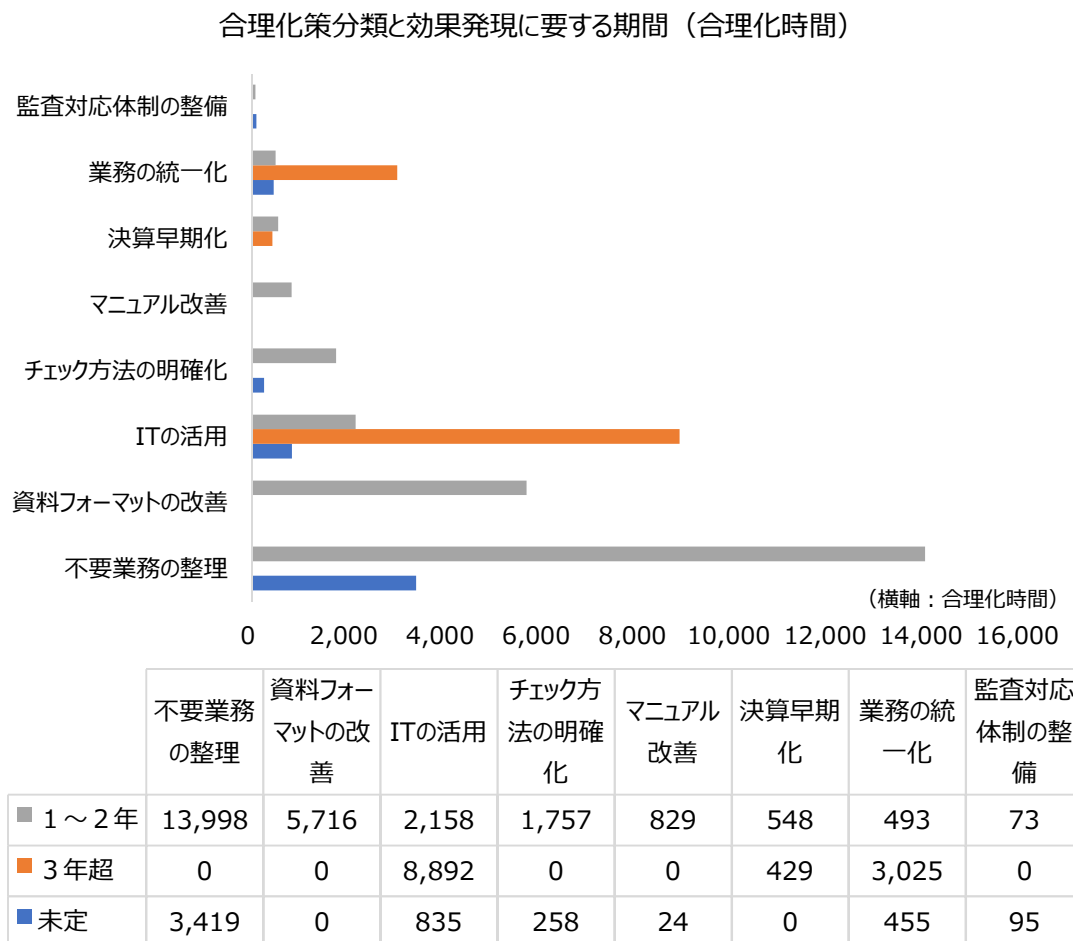
【監査対応体制の整備】

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

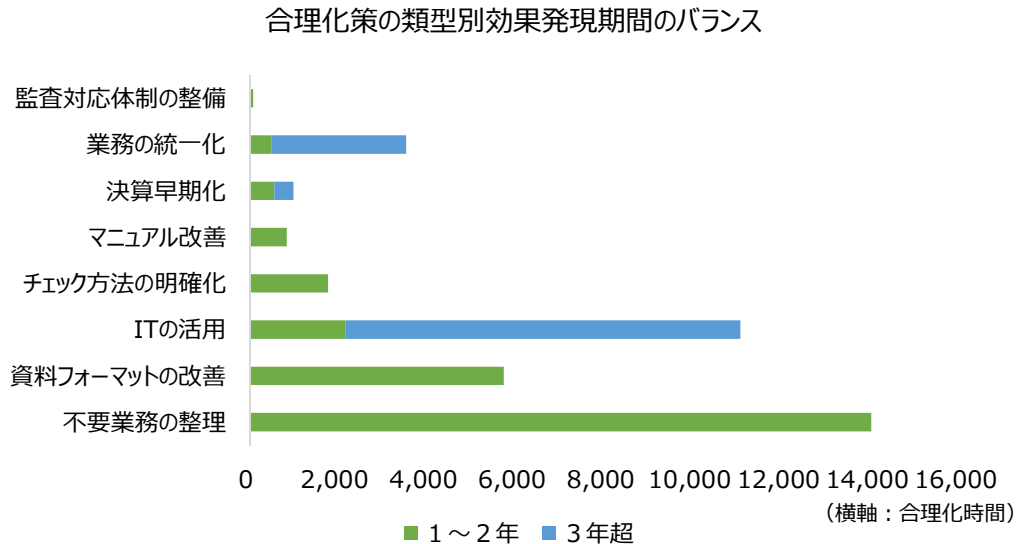


縦軸には合理化策の種類、横軸には合理化効果が発現した場合に、組合側及び監査人側の双方に見込まれる合理化時間の合計をとり、加えて、合理化策ごとの実施目標期限を効果の発現に要する期間と読み替え、1～2年・3年超・未定の3カテゴリーに分類し、傾向を分析することとした。グラフ9はその全体像である。合理化効果が大きい取組としては、不要業務の整理、資料フォーマットの改善、ITの活用といったところであるが、効果発現期間ごとに内容を見ると、違った傾向が見て取れる。

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種類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



合理化効果の大きい不要業務の整理や資料フォーマットの改善については、未定に分類されたものを除くと1～2年で効果が発現する合理化策に分類されたものが多くなっている。

不要業務の整理は現状の業務手順や既存の文書化された業務フローを見直し、二重になっている検証作業や、同一システムから出力される帳票間の照合作業など、不要な作業の存在を特定したうえで、不要な業務自体の削減を図る取組であり、当該取組そのものには必ずしも長期間を要しない性質の合理化策である。また、資料フォーマットの改善は、手許にある固定資産の減損会計や税効果会計の適用に関する様式を作業効率向上の観点から見直しを行うものであり、比較的短期間で完遂することが可能な取組である。グラフからも読み取れるように、他の合理化策と比較しても合理化効果は大きく、短期間での効果発現が期待できることから、これらのような視点での業務見直しがこれまで行われていない組合においては、費用対効果の観点からも成果を得やすい取組であると考えられる。

《不要業務の整理について》

本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、これから新たに取り組む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などを冷静に評価し、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】

当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 9 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。
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。

質問	考え方
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。
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。

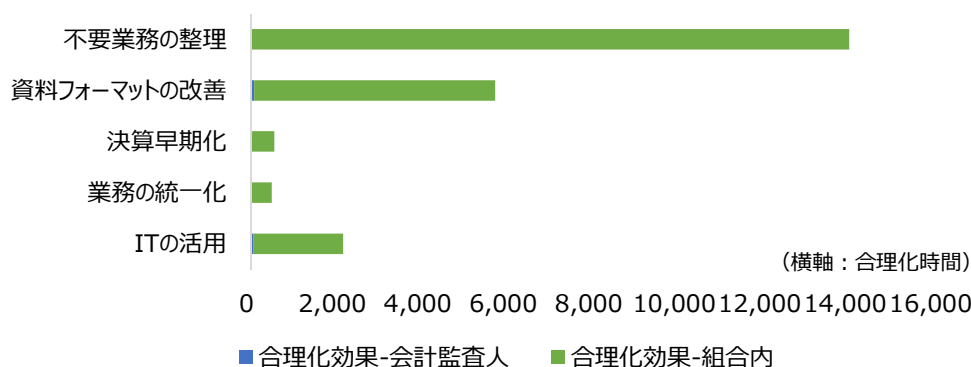
効果の発現に要する期間が3年超の合理化策の類型はITの活用、業務の統一化、決算早期化となっている。

ITを活用し、手作業を自動化することは業務効率を大きく改善させることにつながり得るが、システム開発に際しては現状業務の棚卸やシステム要件定義、各種設計・テスト、システム導入後の業務フロー整理など、システムの導入や導入後の安定稼働までに多くのステップを踏む必要がある。完遂までに3年超を要する取組が多いことには改めて留意が必要と言える。

また、業務の統一化については、取組に際しては、各拠点等の業務手順が実際にどうなっているかを確認のうえ、業務間のギャップを整理し、最も望ましい業務の手順等を明確にしたうえで相違点を補正していく必要がある。特に合併直後のように業務全体の各所に相違点が存在している場合には、足下の業務状況を広範に把握する必要があることに加え、新しい業務手順を策定した後の現場への定着までが求められ、この場合には単年度で完遂するのが困難となる。ただし、グラフ11・12からもわかるように、組合内の合理化効果の大きい不要業務の整理や資料フォーマットの改善などの合理化策の類型との比較においては、特に業務の統一化では監査人側の監査時間の縮減による合理化効果が見込まれており、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。

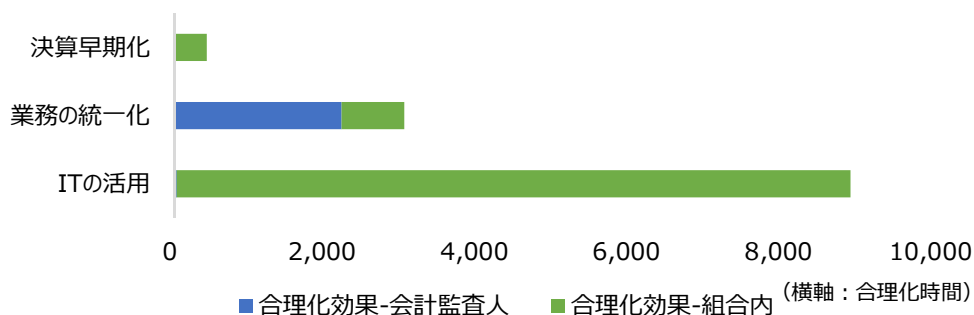
グラフ 11

効果発現に要する期間1～2年の合理化策の状況（合理化時間）



グラフ 12

効果発現に要する期間3年超の合理化策の状況（合理化時間）

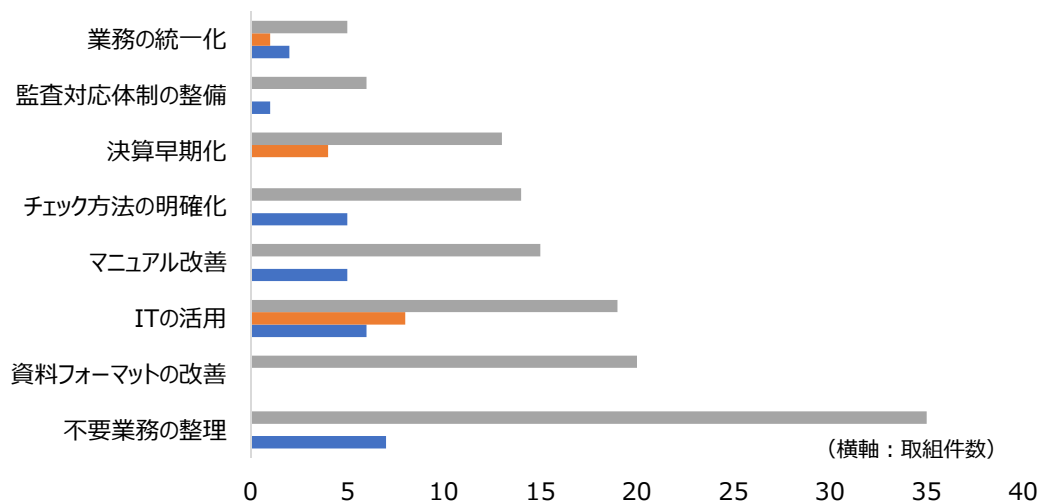


③ 合理化策別の取組件数と効果発現期間の関係

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

合理化策の種類と効果発現に要する期間（実施件数）

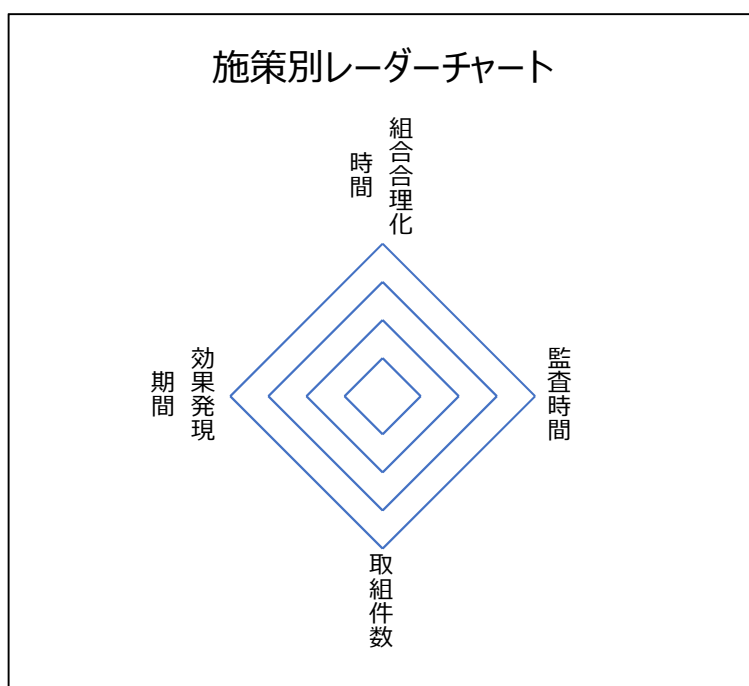


	不要業務 の整理	資料フォー マットの改 善	ITの活用	マニュアル 改善	チェック方 法の明確 化	決算早期 化	監査対応 体制の整 備	業務の統 一化
■ 1～2年	35	20	19	15	14	13	6	5
■ 3年超	0	0	8	0	0	4	0	1
■ 未定	7	0	6	5	5	0	1	2

このグラフにおいては、効果時間ベースでみた先のグラフとは異なった傾向が見受けられる。具体的には、効果時間ベースの傾向分析では全体に与える影響が相対的に小さく表現されていた監査対応体制の整備、決算早期化、チェック方法の明確化、マニュアル改善といった合理化策が、資料フォーマットの改善や IT の活用に次ぐ順位に位置していることに加え、それら取組の効果発現期間は、その多くが 1 ～ 2 年と短期間で完遂が見込まれている点である。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やす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）

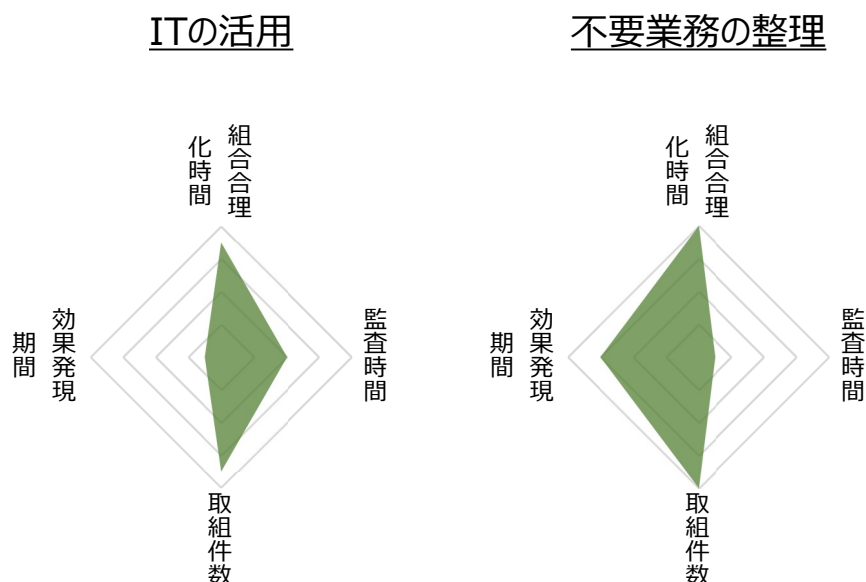
合理化策ごとの取組件数合計について順位付けを行った。

- 効果発現期間（速攻性）

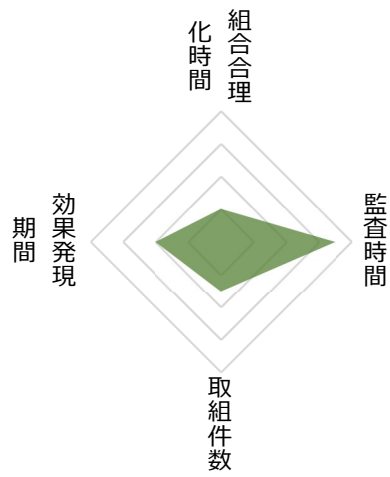
合理化策の実施目標期限に応じ、1～2年で完遂する取組、完遂までに3年超を要する取組、実施期限が未定の取組、それぞれの取組件数について、短期間で効果が発現する取組が多い場合に点数が高くなるよう6：2：2の重みづけを行い、算出されたポイントを取組件数で除した値の順位づけを行った。

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。

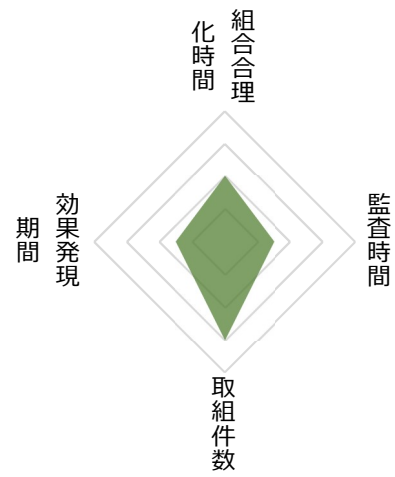
グラフ 14 レーダーチャート群



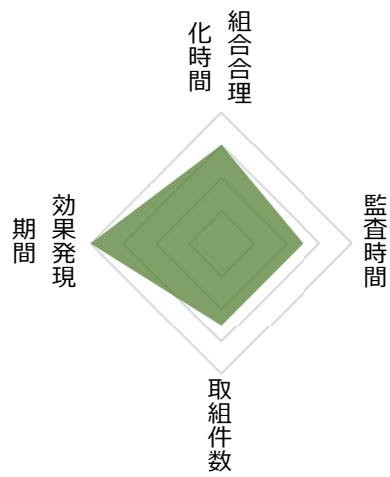
マニュアル改善



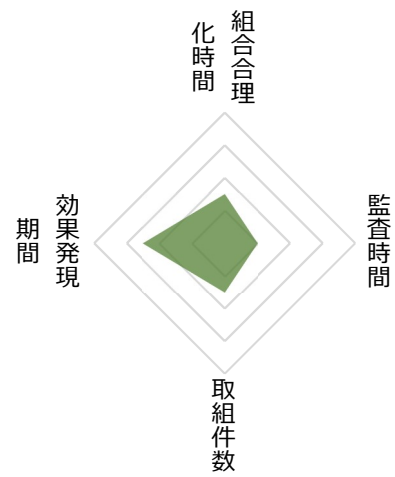
チェック方法の明確化



資料フォーマットの改善

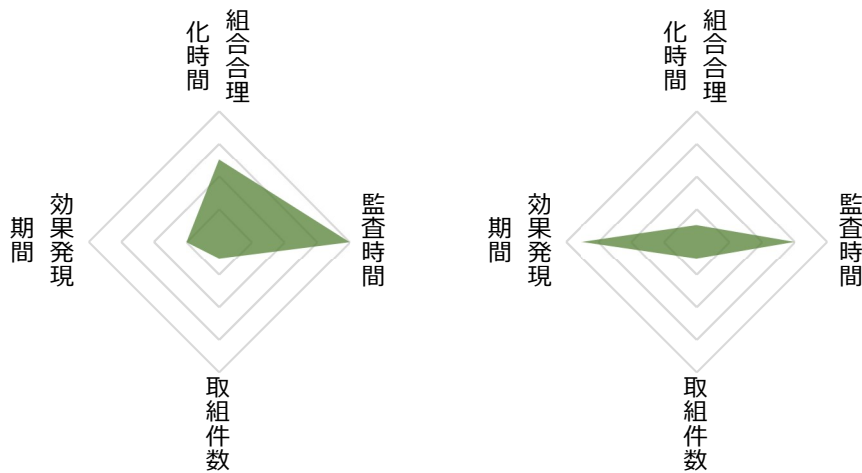


決算早期化



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。

最後に、本節の分析を通じて明らかになったポイントを以下に整理した。

不要業務の整理は合理化時間・取組件数の多さのいずれも高い値を示し、実際に合理化策を講じた都道府県にとっては、合理化効果を得やすく、かつ、取り組み易くもある合理化策であると言える。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だけでなく、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に際しては、表 9 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は不要業務の整理と同様に合理化時間・取組件数がいずれも高い値であるが、その一方で効果発現期間は 3 年超の取組も多く、息の長いプロジェクトになる可能性が高いことには留意が必要である。

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、マニュアル改善・決算早期化・資料フォーマットの改善・チェック方法の明確化の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。

業務の統一化や監査対応体制の整備は取組の結果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る、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

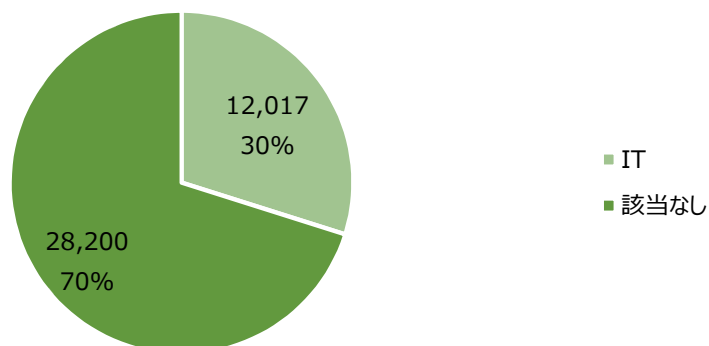
取引数の多い業務は一般的に IT システムの利用が想定されるため、一般的な企業では業務を合理化する際に IT システムに係る変更を視野に入れることも多い。そこで、合理化策と IT 化による合理化の関係について整理した。

合理化効果のうち IT 活用によるものの割合を組合内の合理化時間ベースで分析したのが、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 30%となった。これは、組合間で共通して利用されるシステムは、開発・保守・運用を安価に抑えるために、都道府県単位の電算センターを設け管理されており、単独の組合では、安易にシステム投資を進めることが困難となる一因となっている。このため、電算センターで主導されるケースを除いて、他の組合と共通した課題であることや、その効果が見込まれるということが理解されない限り、IT システムを活用した取組は、組合側から本格的に推進されないことも多い。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 126 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

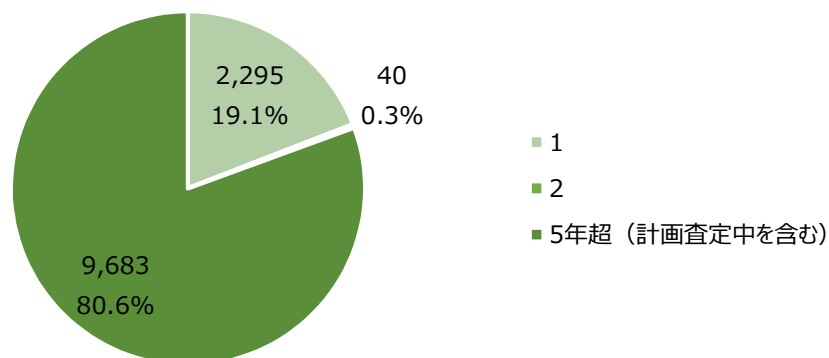
合理化策にITを取り入れるか否かと合理化効果の関係
(単位：時間)



IT の導入や改変には一般的に一定の期間が必要である。そこで 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ものがグラフ 16 である。

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)



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 19%であり、5 年以上（計画査定中、実現可能性の検討段階、未確定を含む）のものが 81%（9,683 時間）と多くを占めている。

実施目標期限が比較的短期間になっているものは、既に IT 化を一定の水準で企図していたケースで、本調査においては、その IT の活用において、業務の中で具体的にどのように合理化するかについて明瞭なものとし、効果を定量化するという過程で、整理したことが多い。

しかし、多くの場合、具体的な IT システムの導入又は改変に係る要件等の整理や、電算センターで行う場合の他の組合に対するコスト負担の調整に加え、その後の開発には相応の要員や期間が必要であり、電算センター側における計画等との関係で、実施時期が遅くなっているなどの要因もあって、調査対象組合と調査を実施した都道府県中央会では取り組むことを決定したものの、5 年以上の期間若しくは未確定の段階にあるものなどが多い。

このような長期間を要する合理化策においても、本調査の過程で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、都道府県別に見た場合の合理化効果であるが、最も効果が大きく試算されているのは、都道府県 K である。

表 10 都道府県別の合理化効果（上位 5 県抜粋）

都道府県名	合理化効果（単位：時間）
K	6,705
N	2,152
M	1,440
B	622
A	397

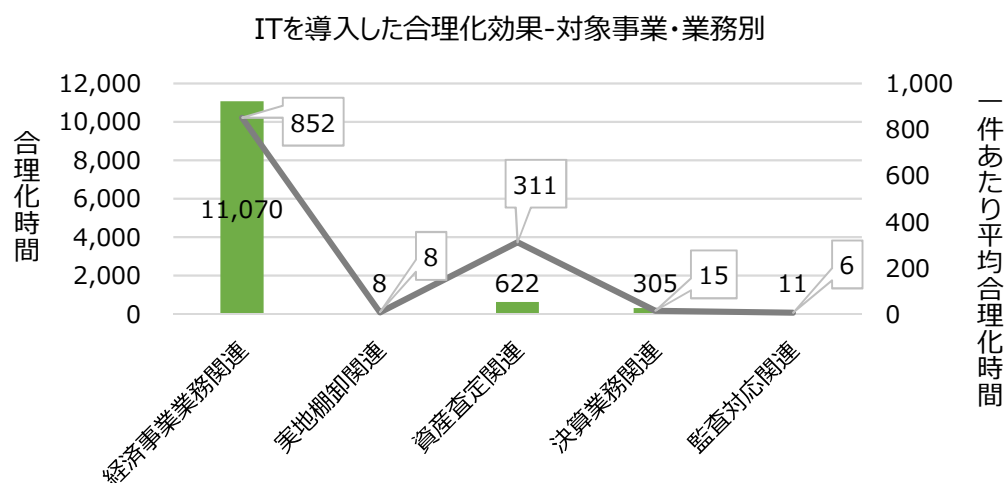
都道府県 K では、本調査を契機として、県内の電算センターと共同で調査を実施し、調査対象組合の課題を整理する中で、例えば伝票をもとに手入力で行っていた購買品の受発注業務について、新たなシステムを構築することで自動化を図るため、大きな合理化効果を得られると見込んでいた。当該業務に費やしていた手入力の時間を削減し、別の業務へ割り当てることを目標とした。同時に、入力ミスの防止等も図られ、業務の正確性を高めることもできる。この合理化策については、県域システムを利用する他の組合にも展開することが可能と認識されている。同都道府県内の他の組合でも同様の効果を享受できるため、電算センターでは初期投資や運用のコストをその効果で賄うことができると見込んでいる。

電算センターを通じた共同利用の仕組みを活用することで、初期の投資や運用コストを分けて負担することで、取組を進めることが出来ることが分かる。

本調査で定量化しつつ合理化策が計画されたことを勘案すると、効果を定量化するという試みが十分に行われていなかった可能性もある。

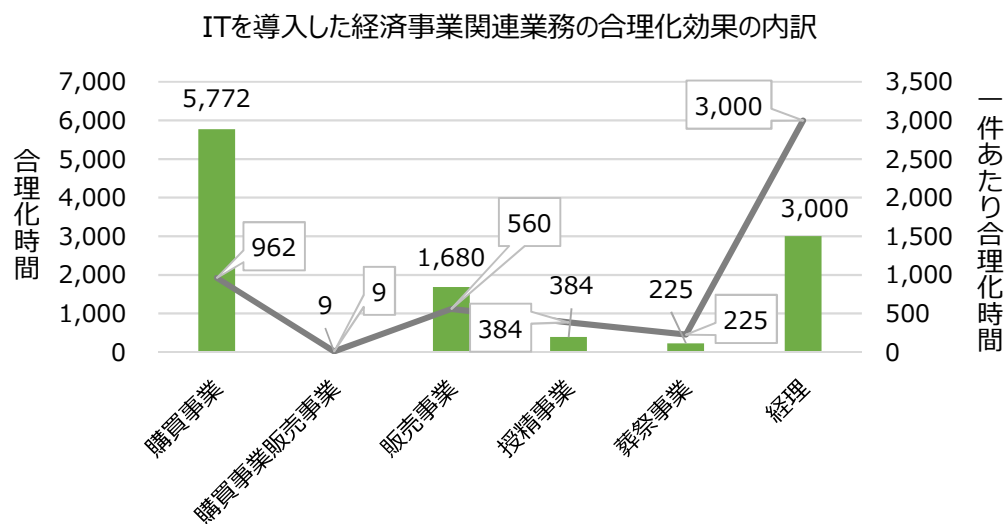
次に、IT の活用を視野に入れた合理化策は、組合のどの事業・業務を対象にしたものかについて分析する。この点で、IT を導入した場合の合理化効果を対象事業・業務類型別に整理したものがグラフ 17 である。

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大半を占めた。しかし、経済事業には多くの事業が含まれる。そこで、経済事業のうちどの事業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。購買事業が 5,772 時間、経理が 3,000 時間、販売事業が 1,680 時間と大きな割合を占めた。

グラフ 18



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

- 発注から荷受処理までを一元的に管理し、受入処理を自動化することで、人の直接の関与を減少させる。

- 受注、在庫確認、発注、発注データ生成、承認、仕入予定データへの変換、納品物と仕入予定データの突合、仕入確定、出荷予定、供給入力までの作業を自動化することにより、現在の手作業統制を削減し、担当者の事務効率化を図る。

ii) 経理

- 経費支出等に関して、従前紙ベースで行っていた稟議決裁から振込処理までについてワークフローシステムを導入することで伝票作成、入力、検証を自動化することで、事務効率化を図る。

iii) 販売事業

- 販売システムと経理システムを自動連携し、各拠点での経理システムへの仕訳の入力作業、入力結果の検証作業を省力化する。

事例においては、購買事業、経理や販売事業で、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いえる。

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、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、検討することができる。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があることがポイントになる。

さらに、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い。頻度の高い手作業に注目することがポイントになる。

最後に、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り組みを必要とするため、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点もある。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。

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 経済事業に関する監査報酬単価

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）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、経済事業関係を想定した場合の時間当たり報酬単価を算出した。算出結果は次のとおりである。

表 11 経済事業に関する公認会計士監査の監査報酬単価

売上高区分	監査時間数 (時間)	監査報酬 (千円)	監査報酬単価 (円/時間)
10 億円未満	7365.4	90,065	12,228.1
10 億円以上 50 億円未満	31,302.4	371,967	11,883.0
50 億円以上 100 億円未満	29,843.5	347,472	11,643.1
100 億円以上 500 億円未満	225,291.1	2,800,637	12,431.2
500 億円以上 1000 億円未満	249,990.4	3,084,027	12,336.6
1000 億円以上 5000 億円未満	420,246.2	4,676,635	12,467.1
5000 億円以上	114,946.9	1,559,507	13,567.2
合計又は平均	1,078,985.9	13,861,672	12,846.9

② 信用事業に関する監査報酬単価

日本公認会計士協会の「監査実施状況調査（2018 年度）」の信金・信組・労金監査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、信用事業を想定した場合の時間当たり報酬単価を算出した。算出結果は次のとおりである。

表 12 信用事業に関する公認会計士監査の監査報酬単価

預金等総額区分	監査時間数 (時間)	監査報酬 (千円)	監査報酬単価 (円/時間)
2000 億円未満	98,898.9	998,038	10,091.5
2000 億円以上 4000 億円未満	77,411.7	788,988	10,192.1
4000 億円以上 6000 億円未満	47,345.9	510,770	10,786.6
6000 億円以上 1 兆未満	50,847.2	554,440	10,904.0
1 兆以上	94,629.1	1,141,228	12,060.0
合計又は平均	369,132.8	3,993,394	10,818.3

③ 本調査報告の合理化効果試算における単価

表 13 本調査報告の合理化効果試算に関する公認会計士監査の監査報酬単価

摘要	監査時間数 (時間)	監査報酬 (千円)	監査報酬単価 (円/時間)
ア) 経済事業に関する公認会計士の 監査報酬単価の平均	1,078,985.9	13,861,672	12,846.9
イ) 信用事業に関する公認会計士の 監査報酬単価の平均	369,132.8	3,993,394	10,818.3
ウ) 単純平均値 ア) とイ) より	—	—	11,832.6
エ) 加重平均値 ア) とイ) より	1,448,118.7	17,855,066	12,329.8
オ) 業界平均 (※)	22,529,886.4	272,047,206	12,074.9

※日本公認会計士協会の監査実施状況調査（2018 年度）より、2018 年度 監査区分ごとの総計表から計算。

上記①、②からわかるように、経済事業や信用事業の事業規模別の監査報酬単価には、大きく開きがあり、実際には個別の契約ごとにさらに幅があることが推測できる。

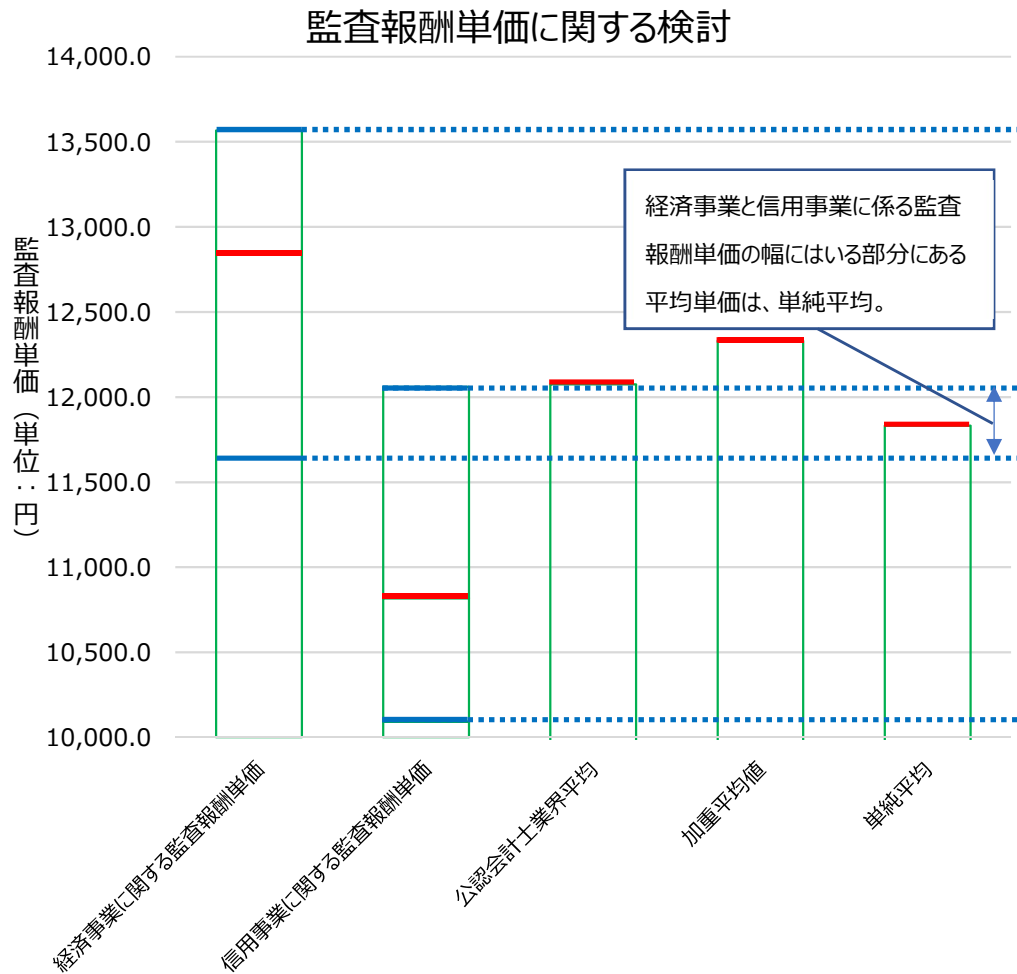
以下、本調査の合理化効果試算における単価についての設定の過程について説明する。

今回の公認会計士監査の監査報酬単価の設定においては、①の平均値である表 13 ア) 12,846.9 円/時間と②の平均値である表 13 イ) 10,818.3 円/時間の表 13 ウ) 単純平均値 11,832.6 円/時間を以て、試算上の監査報酬単価と置くこととした。その背景は次に記載する通りである。

監査報酬単価は監査契約ごとに異なる。それぞれの組合の置かれた状況を考慮の上で、交渉相手となる公認会計士との協議の結果として個別に単価が決まる。公認会計士監査の単価にどの値を採用するかという点について組合ごとの単価を用いるなど、細かい調整をすると却って本質的でない議論になりかねないと判断した。

平成 28 年度農協監査・事業利用実態調査における組合の監査費用に係る調査事業の報告書において、公認会計士監査と中央会監査の監査に係る単価について、「…公認会計士協会の監査実施状況調査から、経済事業に係る監査報酬単価として会社法監査における卸売・小売業監査報酬をその監査時間数で除したものを想定し、信用事業に係る監査報酬単価として、信金・信組・労金監査の監査報酬を監査時間数で除したもので想定し、それぞれの監査報酬単価の範囲に、中央会監査の監査報酬単価が入っていることを以て、公認会計士監査の監査報酬単価と中央会監査の監査費用単価の比較において、どちらかの単価に明確な高低の偏りは認められないと考えられる。」旨の記載がある。これに対し、日本公認会計士協会の「監査実施状況調査（2018 年度）」平均単価は、12,074.9 円/時間となっており、これは②信用事業に関する監査報酬単価の根拠として採用した信金・信組・労金監査にかかる監査報酬単価の事業規模別にみた場合の監査報酬単価の最大値 12,060.0 円/時間（表 12 の 1 兆円の区分）を上回っている。また、監査時間数による①と②から試算した④加重平均値は、12,329.8 円/時間（表 13 のエ））であり、これも業界平均値を上回る。このような単価を監査コスト合理化の経済的効果の試算に用いることは、信用事業にかかる合理化効果の過大な計算となる可能性がある。①と②の単純平均値であれば、①経済事業、②信用事業の両者の最大値と最小値の値に含まれ、経済的な効果の算定において単一の単価で示すことが可能となり、本調査の結果を最も簡潔明瞭に示すことが出来る。そこで、本調査報告書では、監査報酬単価として単純平均値を用いることとした。

グラフ 19



(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の合計し、営業日数は244日（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、2,602 円/時間と試算された。

(3) 経済的効果

表 3 に合わせて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	16	42	10	118	160
	農協 02	384	999	0	0	999
	農協 03	5	13	10	118	131
	農協 04	13	34	10	118	152
	農協 05	13	34	10	118	152
B	農協 06	873	2,272	22	260	2,532
C	農協 07	445	1,157	50	592	1,748
D	農協 08	652	1,697	106	1,248	2,945
E	農協 09	2,321	6,039	0	0	6,039
F	農協 10	74	192	6	66	258
	農協 11	137	356	18	209	566
G	農協 12	3,490	9,080	43	509	9,588
	農協 13	720	1,873	2	24	1,897
	農協 14	21	55	7	83	137
H	農協 15	1,520	3,956	8	95	4,051
	農協 16	1,320	3,436	8	90	3,526
	農協 17	5,369	13,971	18	207	14,178
I	農協 18	9,624	25,042	0	0	25,042
J	農協 19	17	45	17	202	248
K	農協 20	6,705	17,446	0	0	17,446
L	農協 21	652	1,697	17	201	1,898
M	農協 22	14	36	21	248	285
	農協 23	1,454	3,783	21	248	4,032
N	農協 24	226	588	21	248	837
	農協 25	2,516	6,547	63	745	7,292
O	農協 26	910	2,368	2,260	26,742	29,109
P	農協 27	19	49	13	148	197
Q	農協 28	113	294	2	24	318
R	農協 29	593	1,543	26	308	1,851
合計		40,216	104,643	2,787	32,792	137,615

経済的効果の集計結果から、29 の組合のうち 16 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、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。

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

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 15 は開催した実績を取りまとめたものである。

表 15 周知の状況

開催状況	実施日時等	都道府県名
開催	2019 年 11 月 5 日	B (1 回目)
開催	2019 年 11 月 6 日	B (2 回目)
開催	2019 年 11 月 7 日	B (3 回目)
開催	2019 年 11 月 8 日	B (4 回目)
開催	2019 年 11 月 11 日	B (5 回目)
開催	2019 年 11 月 12 日	B (6 回目)
開催	2019 年 12 月 3 日	A (1 回目)
開催	2019 年 12 月 12 日	A (2 回目)
開催	2019 年 12 月 13 日	A (3 回目)
開催	2019 年 12 月 18 日	A (4 回目)
開催	2019 年 12 月 18 日	A (5 回目)
開催	2019 年 12 月 18 日	Q
開催	2019 年 12 月 26 日	H
開催	2020 年 1 月 16 日	A (6 回目)
開催	2020 年 2 月 10 日	Ⓐ
開催	2020 年 2 月 10 日	E (1 回目)
開催	2020 年 2 月 10 日	λ
開催	2020 年 2 月 13 日	C
開催	2020 年 2 月 14 日	E (2 回目)
開催	2020 年 2 月 14 日	δ
開催	2020 年 2 月 14 日	ω
開催	2020 年 2 月 18 日	O
開催	2020 年 2 月 18 日	γ
開催	2020 年 2 月 19 日	φ
開催	2020 年 2 月 20 日	M
開催	2020 年 2 月 20 日	κ
開催	2020 年 2 月 21 日	E (3 回目)
開催	2020 年 2 月 21 日	U

開催	2020 年 2 月 26 日	E (4 回目)
開催	2020 年 2 月 26 日	E (5 回目)
開催	2020 年 2 月 27 日	I
開催	2020 年 2 月 28 日	P
開催	2020 年 2 月 5 日	R
開催	2020 年 2 月 5 日	n
開催	2020 年 2 月 6 日	o
開催	2020 年 3 月 12 日	L
開催	2020 年 3 月 12 日	t
開催	2020 年 3 月 13 日	© (2 回目)
開催	2020 年 3 月 13 日	J
開催	2020 年 3 月 13 日	N
開催	2020 年 3 月 16 日	®
開催	2020 年 3 月 17 日	p
開催	2020 年 3 月 3 日	®
開催	2020 年 3 月 4 日	K
開催	2020 年 3 月 4 日	θ
開催	2020 年 3 月 4 日	X
開催	2020 年 3 月 5 日	β
開催	2020 年 3 月 5 日	v
開催	2020 年 3 月 6 日	© (1 回目)
開催	2020 年 3 月 6 日	G
延期	2020 年 3 月 23 日予定	D
延期	2020 年 5 月 18 日予定	η
中止	—	F
中止	—	I
中止	—	S
中止	—	α
中止	—	ε
中止	—	ζ
中止	—	μ
中止	—	ξ
中止	—	σ
中止	—	ψ

表 15 に記載の通り、「COVID-19」の感染拡大を防止するといった事情で、開催状況が中止あるいは延期となった都道府県もある。そのような状況下にあってもその他の都道府県域では、WEB 会議システムを通じた説明会や文書での共有、また、個別の組合に対して事例共有説明会を実施した。

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、2 都道府県が延期、10 都道府県が中止となったが、35 の都道府県域において計 50 回の周知が何らかの形式で行われた。

本資料及び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によって説明会を開催する等して、農業協同組合中央会による共同事業体の構成員間の情報共有を図った。多くの監査コスト合理化策が収集されたため、各都道府県域においては、都道府県中央会が具体的な組合の状況を踏まえて説明すべき事例を選別し、周知している。しかし、組合は今後も監査コストの合理化を進めていくものと考えられるため、説明会などを通じて共有された事例に限らず、各組合からの問い合わせに応じ、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、29 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、合理化策の種類、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 4 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 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り組み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の傾向から、採り得る手段は多様である。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りたい。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り組み事例を参考にいただきながら、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必要がある。

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、その取り組みの実践例を収集・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ほしい。

以　上

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
1	A	農協01	財務諸表分析の決算資料への組込	監査対応関連	1	該当なし	資料フォーマットの改善	1	16	10	26
2	A	農協02	手入力している取引データの取込の自動化	経済事業業務関連	2	IT	ITの活用	1	384	0	384
3	A	農協03	決算スケジュール調整を通じた監査対応コミュニケーションの改善	監査対応関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	5	10	15
4	A	農協04	科目組替作業の自動化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	13	10	23
5	A	農協05	マニュアルの改訂を通じた、内部統制の理解の促進	経済事業業務関連	組織全体	該当なし	マニュアル改善	1	13	10	23
6	B	農協06	自己査定の効率化・精緻化	資産査定関連	本部 1、信用店舗 3	該当なし	チェック方法の明確化	計画策定中	251	7	258
7	B	農協06	自己査定のシステム機能の充実	資産査定関連	本部 1、信用店舗 3	IT	ITの活用	計画策定中	583	6	589
8	B	農協06	自己査定のシステム機能の充実	資産査定関連	本部 1、信用店舗 3	IT	ITの活用	1	39	9	48
9	C	農協07	実地棚卸の前倒し実施と棚卸手続の効率化	実地棚卸関連	組織全体（棚卸実施者150人、その検証者35人）	該当なし	マニュアル改善	1	149	26	174
10	C	農協07	自己査定の効率化・精緻化	資産査定関連	13（本店 1、支店 1 2）	該当なし	マニュアル改善	1	296	25	321
11	D	農協08	自己査定業務の効率化・精緻化	資産査定関連	5地区本部	該当なし	マニュアル改善	1	105	32	137
12	D	農協08	棚卸手順の統一化	実地棚卸関連	5地区本部	該当なし	業務の統一化	計画策定中	423	32	455
13	D	農協08	決算整理テンプレートの導入	決算業務関連	5地区本部	該当なし	資料フォーマットの改善	1	124	42	166
14	E	農協09	外部確認手続の整理	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	計画策定中	15	0	15
15	E	農協09	発生頻度の高い事務ミスを予防するための留意事項の提供	経済事業業務関連	22拠点（経済店舗数）	該当なし	チェック方法の明確化	計画策定中	0	0	0
16	E	農協09	自動転記にかかる確認作業の軽減	経済事業業務関連	22拠点（経済店舗数）	該当なし	不要業務の整理	計画策定中	814	0	814
17	E	農協09	返品対応の業務判断の定型化	経済事業業務関連	22拠点（経済店舗数）	該当なし	マニュアル改善	計画策定中	0	0	0
18	E	農協09	経済店舗の現金管理の定型化	経済事業業務関連	23拠点（経済店舗数）	該当なし	マニュアル改善	計画策定中	0	0	0
19	E	農協09	不要な資料検索やコピーの削減	経済事業業務関連	24拠点（経済店舗数）	該当なし	不要業務の整理	計画策定中	1,492	0	1,492
20	F	農協10	決算修正仕訳の入力業務の現業部門への分散化と本店経理の確認作業への特化	決算業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	20	0	20
21	F	農協10	決算修正仕訳の検証用形式での入力後チェックリストの出力機能	決算業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	9	5	14
22	F	農協10	決算修正仕訳の前期参照による仕訳入力の精度向上、本店経理における現業部署の仕訳入力の確認支援機能の会計システムへの追加	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	18	0	18
23	F	農協10	決算資料の整理保存作業の削減	決算業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	3	0	3

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
24	F	農協10	会計監査対応資料準備業務の省力化	決算業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	24	0	24
25	F	農協10	監査用フォーマットへの自動転記機能の追加	監査対応関連	1	IT	資料フォーマットの改善	1	0	1	1
26	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供（エクセル管理作業からの解放）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	3	0	3
27	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供（固定資産システムとの自動連携機能、自動計算機能）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	19	3	22
28	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供(データインポート機能)	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	8	2	10
29	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供（計算の自動化）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	2	0	2
30	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供（減損資料の自動作成）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	0	0	0
31	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供（減損損失の固定資産への自動配分とその資料の出力機能の追加）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	7	1	7
32	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供（データのエクスポート機能の追加）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	2	1	0	1
33	F	農協11	減損会計のための支援モジュールの提供（転記検証用形式による出力機能の追加）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	計画策定中	1	1	1
34	F	農協11	仕訳データのインポート機能の追加	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	30	0	30
35	F	農協11	会計システムの仕訳承認に係る複数仕訳の承認と、承認年月日の印字機能の追加による仕訳の確認 検証業務等の合理化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	1	51	11	62
36	F	農協11	不要な決算帳票の整理・保存作業の削減	決算業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	17	0	17
37	G	農協12	月次棚卸の省力化	実地棚卸関連	26	該当なし	不要業務の整理	1	2,700	2	2,702
38	G	農協12	決算数値増減分析の仕組み・制度構築	経済事業業務関連	26	該当なし	チェック方法の明確化	1	10	10	20
39	G	農協12	検証ポイントの絞り込みによる管理者検証負荷の軽減	経済事業業務関連	9	該当なし	チェック方法の明確化	1	370	5	375
40	G	農協12	決算修正仕訳のリスト化と前期比較を通じた網羅性担保の仕組み構築	決算業務関連	3	該当なし	チェック方法の明確化	1	13	11	24
41	G	農協12	決算数値増減分析の仕組み・制度構築	決算業務関連	3	該当なし	チェック方法の明確化	1	18	5	23
42	G	農協12	勘定科目の表示組替作業の文書化による引継ぎ体制の整備	決算業務関連	3	該当なし	マニュアル改善	1	7	5	12
43	G	農協12	決算棚卸表への資料添付ルールの整理と不要資料の削減	決算業務関連	3	該当なし	不要業務の整理	1	10	3	13
44	G	農協12	決算資料にかかる検証作業の一本化	決算業務関連	3	該当なし	チェック方法の明確化	1	362	2	364
45	G	農協13	検証ポイントの絞り込みによる仕訳妥当性検証の管理者負荷の軽減	決算業務関連	24	該当なし	チェック方法の明確化	1	720	2	722
46	G	農協14	決算修正仕訳にかかる不要検証作業の削減	決算業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	2	2	4

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
47	G	農協14	内部取引のパターン化と内部利益控除手順の整理	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	19	5	24
48	H	農協15	名寄せ要否検討フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	8	0	8
49	H	農協15	債務者区分判定にかかる形式基準の実態に合わせた見直し	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	3	2	5
50	H	農協15	債務者区分判定にかかる形式基準の実態に合わせた見直し	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	33	0	33
51	H	農協15	自己査定時の徴求資料や債務者へのヒアリング項目のリスト化を通じた業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	138	1	139
52	H	農協15	債務者区分判定時の財務情報収集フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	165	0	165
53	H	農協15	債務者概況表更新頻度の低減による業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	219	0	219
54	H	農協15	担保評価更新頻度の低減と更新対象の絞り込みによる業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	89	0	89
55	H	農協15	債務者財務状況に関する増減分析フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	795	3	798
56	H	農協15	債務者財務状況に関する増減分析フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	33	0	33
57	H	農協15	キャッシュフロー査定フォーマットの提供と家計費見直しルールの策定	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	0	0	0
58	H	農協15	債務者概況表等にかかる検証役割分担による重複検証作業の削減	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	チェック方法の明確化	1	40	0	40
59	H	農協15	債務者状況の時点修正や後発事象に関する報告対象事項・ルートの明確化による事後検証作業の削減	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	業務の統一化	1	0	1	1
60	H	農協15	リスクベースの内部監査手法導入による監査効率の向上	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	0	0	0
61	H	農協15	2次査定部署による検証結果のとりまとめと1次査定部署へのフィードバックを通じた債務者概況表等の誤謬抑制	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	チェック方法の明確化	1	0	1	1
62	H	農協16	債務者区分判定にかかる形式基準の実態に合わせた見直し	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	3	2	5
63	H	農協16	債務者区分判定にかかる形式基準の実態に合わせた見直し	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	29	0	29
64	H	農協16	自己査定時の徴求資料や債務者へのヒアリング項目のリスト化を通じた業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	120	1	121
65	H	農協16	債務者区分判定時の財務情報収集フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	143	0	143
66	H	農協16	債務者概況表更新頻度の低減による業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	190	0	190
67	H	農協16	担保評価更新頻度の低減と更新対象の絞り込みによる業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	74	0	74
68	H	農協16	債務者財務状況に関する増減分析フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	691	3	694
69	H	農協16	債務者財務状況に関する増減分析フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	29	0	29

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
70	H	農協16	キャッシュフロー査定フォーマットの提供と家計費見直しルールの策定	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	0	0	0
71	H	農協16	債務者概況表等にかかる検証役割分担による重複検証作業の削減	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	チェック方法の明確化	1	34	0	34
72	H	農協16	債務者状況の時点修正や後発事象に関する報告対象事項・ルートの明確化による事後検証作業の削減	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	業務の統一化	1	0	1	1
73	H	農協16	リスクベースの内部監査手法導入による監査効率の向上	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	0	0	0
74	H	農協16	2次査定部署による検証結果のとりまとめと1次査定部署へのフィードバックを通じた債務者概況表等の誤謬抑制	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	チェック方法の明確化	1	0	1	1
75	H	農協17	名寄せ要否検討フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	8	0	8
76	H	農協17	債務者区分判定にかかる形式基準の実態に合わせた見直し	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	3	2	5
77	H	農協17	債務者区分判定にかかる形式基準の実態に合わせた見直し	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	119	1	120
78	H	農協17	自己査定時の徴求資料や債務者へのヒアリング項目のリスト化を通じた業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	481	1	482
79	H	農協17	債務者区分判定時の財務情報収集フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	594	0	594
80	H	農協17	債務者概況表更新頻度の低減による業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	789	0	789
81	H	農協17	担保評価更新頻度の低減と更新対象の絞り込みによる業務効率化	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	248	0	248
82	H	農協17	債務者財務状況に関する増減分析フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	2,867	12	2,879
83	H	農協17	債務者財務状況に関する増減分析フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	119	0	119
84	H	農協17	キャッシュフロー査定フォーマットの提供と家計費見直しルールの策定	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	0	0	0
85	H	農協17	債務者概況表等にかかる検証役割分担による重複検証作業の削減	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	チェック方法の明確化	1	142	0	143
86	H	農協17	債務者状況の時点修正や後発事象に関する報告対象事項・ルートの明確化による事後検証作業の削減	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	業務の統一化	1	0	1	1
87	H	農協17	リスクベースの内部監査手法導入による監査効率の向上	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	0	0	0
88	H	農協17	2次査定部署による検証結果のとりまとめと1次査定部署へのフィードバックを通じた債務者概況表等の誤謬抑制	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	チェック方法の明確化	1	0	1	1
89	I	農協18	購買事業の日締業務における同一システム（購買システム）から出力される供給伝票と取引明細一覧表の確認項目の削減	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	5,040	0	5,040
90	I	農協18	購買事業の日締業務における供給伝票への押印廃止	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	403	0	403
91	I	農協18	購買事業の日締業務における不要な帳票出力の廃止	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	403	0	403
92	I	農協18	購買事業の日締業務における前日保留処理の役席者による反映確認作業時期の集約	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	804	0	804

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
93	I	農協18	購買事業の支払業務における不要な帳票（保存用帳票）への押印廃止	経済事業業務関連	1	該当なし	不要業務の整理	1	2	0	2
94	I	農協18	購買事業の支払業務における、受入伝票送付事務のチェックリスト化	経済事業業務関連	計測不能	該当なし	チェック方法の明確化	計画策定中	0	0	0
95	I	農協18	購買事業の支払業務における取引業者に対する締日、支払日の統一化	経済事業業務関連	計測不能	該当なし	業務の統一化	計画策定中	0	0	0
96	I	農協18	購買事業の購買未収金管理業務における諸口取引の内容確認時に利用する帳票の削減	経済事業業務関連	18	該当なし	不要業務の整理	計画策定中	108	0	108
97	I	農協18	購買事業の日締業務における同一システム（購買システム）から出力される帳票（購買取引集計表の①決済済供給欄の取引金額と②現金伝票）の確認作業の削減	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	806	0	806
98	I	農協18	購買事業の日締業務における同一システム（購買システム）から出力される帳票（購買取引集計表、決済済みの供給伝票）の確認作業の削減	経済事業業務関連	21	該当なし	不要業務の整理	1	804	0	804
99	I	農協18	購買事業の発注業務におけるシステム導入による、発注情報の紙面管理の廃止	経済事業業務関連	計測不能	IT	ITの活用	計画策定中	0	0	0
100	I	農協18	購買事業の受入業務における発注情報と納品書及び現物の突き合わせ実施による作業誤りの削減	経済事業業務関連	計測不能	該当なし	チェック方法の明確化	計画策定中	0	0	0
101	I	農協18	販売事業の受注業務におけるシステム導入若しくは業務実施時期の見直しによる、作業誤りの削減	経済事業業務関連	計測不能	IT	ITの活用	計画策定中	0	0	0
102	I	農協18	販売事業の受注業務における同一システム（検査システム）から出力される帳票の確認作業の削減及び改竄リスクの低いシステム間の証憑の突合の廃止、システム間のデータの受渡し方法の見直し	経済事業業務関連	2	該当なし	不要業務の整理	計画策定中	30	0	30
103	I	農協18	販売事業の検査業務におけるシステム間のデータの受渡し方法の見直し	経済事業業務関連	12	該当なし	不要業務の整理	計画策定中	960	0	960
104	I	農協18	販売事業の出荷業務における、出荷依頼の情報のシステム化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	計画策定中	240	0	240
105	I	農協18	販売事業の在庫管理業務における、出庫時に作成する作業指示書の作成ルールのも明確化	経済事業業務関連	計測不能	該当なし	マニュアル改善	1	0	0	0
106	I	農協18	販売事業の販売代金精算業務における、精算金算定に用いる情報の年産別管理	経済事業業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	計画策定中	0	0	0
107	I	農協18	決算業務における、不要な者への書類の承認廃止及び承認の電子化	決算業務関連	1	IT	不要業務の整理	計画策定中	0	0	0
108	I	農協18	決算業務における職位に応じた検証項目の設定	決算業務関連	1	該当なし	チェック方法の明確化	計画策定中	0	0	0
109	I	農協18	決算業務における滞留在庫となる対象品目を特定するための滞留期間を把握できるシステム（ロジック）の導入	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	計画策定中	8	0	8
110	I	農協18	決算業務における正常品の内、収益性が低下した品目を特定するシステム（ロジック）の導入	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	計画策定中	16	0	16
111	I	農協18	決算業務の増減分析（前年対比）において、増減理由（定性情報）に加えて内訳金額（定量情報）の記録	決算業務関連	1	該当なし	チェック方法の明確化	1	0	0	0
112	J	農協19	購買事業及び販売事業の棚卸資産管理において、マスタ変更にかかる確認作業用の変更履歴の出力機能の追加	経済事業業務関連	11	IT	ITの活用	1	9	14	24
113	J	農協19	購買事業及び販売事業の実地棚卸のロケーション別記録への変更による、棚卸調整の早期化	実地棚卸関連	6	IT	決算早期化	1	8	3	11
114	K	農協20	タブレット端末の活用等による棚卸の効率化、発注・仕入業務のシステム化（「購買品受発注システム（仮称）」の構築と、納品データの連動による受入処理の自動化）	経済事業業務関連	15	IT	ITの活用	5	3,705	0	3,705
115	K	農協20	資産査定システムの日常機能の活用による、基準日（3月末）の時点修正の省力化	資産査定関連	1	該当なし	決算早期化	1	0	0	0

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
116	K	農協20	減損の兆候判定時の見積事業利益による判定	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	0	0	0
117	K	農協20	未収収益、未払費用の概算計上	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	0	0	0
118	K	農協20	ワークフローシステムの導入による、稟議決裁から振込処理までの自動化と「未収・未払管理システム」への連動	経済事業業務関連	本店1、支店19	IT	ITの活用	5	3,000	0	3,000
119	L	農協21	減損の兆候判定時の見積事業利益から実績事業利益への置換えの省略	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	28	0	28
120	L	農協21	日々の取引の消費税区分処理のマニュアル化と経理部署の検証作業の省力化	決算業務関連	1	該当なし	業務の統一化	1	250	2	252
121	L	農協21	6月末仮基準日の査定 of 省略による、自己査定 of 簡素化	資産査定関連	支所16、本店1	該当なし	決算早期化	1	340	0	340
122	L	農協21	決算帳票類 of 体系的整理による、監査対応時に必要な帳票類 of 十分性・網羅性 of 明確化	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制 of 整備	1	6	15	21
123	L	農協21	監査提供資料 of 原則データ化	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制 of 整備	1	28	0	28
124	M	農協22	業務フロー図 of 更新による、内部統制 of 整備状況 of 把握 of 省力化	経済事業業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	0	21	21
125	M	農協22	業務フローとチェックポイント of 改修に伴う、内部統制 of 整備・運用状況 of 統一によるエラー件数 of 減少と追加監査対応時間 of 削減	経済事業業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	14	0	14
126	M	農協23	販売システムと経理システム of 自動連携による起票作業 of 省力化	経済事業業務関連	6	IT	ITの活用	1	1,440	0	1,440
127	M	農協23	業務フロー図 of 更新による、内部統制 of 整備状況 of 把握 of 省力化	経済事業業務関連	6	該当なし	マニュアル改善	1	0	21	21
128	M	農協23	業務フローとチェックポイント of 改修に伴う、内部統制 of 整備・運用状況 of 統一によるエラー件数 of 減少と追加監査対応時間 of 削減	経済事業業務関連	6	該当なし	マニュアル改善	1	14	0	14
129	N	農協24	システム化による、内部取引 of 把握 of 効率化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	5	0	7	7
130	N	農協24	棚卸基準日 of 前倒し（年度末日から1か月前など）による、決算期 of 負荷 of 軽減	経済事業業務関連	44	該当なし	決算早期化	5	148	0	148
131	N	農協24	決算修正仕訳一覧表 of 対前期比較による決算処理 of 異常 of 有無 of 検出機能強化	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	0	7	7
132	N	農協24	総代会資料作成にかかるシステム of 構築（一部）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	5	4	0	4
133	N	農協24	未払費用（人件費） of 概算計上	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	16	0	16
134	N	農協24	勤怠システム of 導入による、人件費 of 実額計算 of 作業効率化	決算業務関連	1	IT	決算早期化	3	0	4	4
135	N	農協24	減損の兆候判定時の見積事業利益による判定	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	56	0	56
136	N	農協24	作業ボリューム of 大きい減損会計、税効果会計 of 根拠資料 of 見直し	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制 of 整備	1	2	4	6
137	N	農協25	物品受領時の仕入業務 of 適時処理による、決算期 of 負荷 of 軽減	経済事業業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	14	7	21
138	N	農協25	発注、仕入、供給業務 of システム化（受注・在庫確認・発注・発注データ生成・承認・仕入予定データへの変換・納品物と仕入予定データの突合・仕入確定・出荷予定・供給入力をシステム化）	経済事業業務関連	本所1、支所29	IT	ITの活用	5	2,000	7	2,007

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
139	N	農協25	内部取引時の入力方法の改善による、内部取引の抽出作業の効率化	決算業務関連	本所1、支所29	該当なし	決算早期化	1	0	7	7
140	N	農協25	システム化による、内部取引の把握の効率化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	5	60	0	60
141	N	農協25	棚卸基準日の前倒し（年度末日から1か月前など）による、決算期の負荷の軽減	経済事業業務関連	46	該当なし	決算早期化	5	274	0	274
142	N	農協25	決算修正仕訳一覧表の対前期比較による決算処理の異常の有無の検出機能強化	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	0	7	7
143	N	農協25	決算修正項目に関するシステム改修による、決算業務の効率化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	5	18	0	18
144	N	農協25	総代会資料作成にかかるシステムの構築（一部）	決算業務関連	1	IT	ITの活用	5	70	21	91
145	N	農協25	未払費用（人件費）の概算計上	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	50	0	50
146	N	農協25	勤怠システムの導入による、人件費の実額計算の作業効率化	決算業務関連	1	IT	決算早期化	3	0	4	4
147	N	農協25	減損の兆候判定時の見積事業利益による判定	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	0	0	0
148	N	農協25	作業ボリュームの大きい減損会計、税効果会計の根拠資料の見直し	決算業務関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	1	0	4	4
149	N	農協25	年度末で時点修正があった債務者のみ自己査定シートを再出力し検証印を残すなど、自己査定の検証作業の見直し	資産査定関連	本所1、支所25	該当なし	資料フォーマットの改善	1	30	7	37
150	O	農協26	決算業務にかかる本部と統括本部の役割整理・決算業の見える化を通じた統一化・会計上の懸案事項にかかる説明文書等の整理	決算業務関連	12	該当なし	マニュアル改善	1	20	30	50
151	O	農協26	経済事業の業務統一化	経済事業業務関連	12	該当なし	業務の統一化	5	825	2,200	3,025
152	O	農協26	システム利用状況に関する説明文書の作成	監査対応関連	1	該当なし	監査対応体制の整備	計画策定中	65	30	95
153	P	農協27	残高確認状作成業務のシステム化	監査対応関連	1	IT	ITの活用	1	11	6	17
154	P	農協27	勘定科目の表示組替作業のシステム化	決算業務関連	1	IT	ITの活用	計画策定中	2	3	5
155	P	農協27	決算業務の高度化	決算業務関連	1	該当なし	資料フォーマットの改善	1	6	4	10
156	P	農協27	業務効率化	監査対応関連	50(5事業部×10課)	該当なし	監査対応体制の整備	1	調査中	調査中	調査中
157	Q	農協28	期末決算処理作業の明確化	決算業務関連	1	該当なし	チェック方法の明確化	2	10	1	11
158	Q	農協28	発注情報管理のシステム化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	50	0	50
159	Q	農協28	系統外支払業務のシステム化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	5	1	6
160	Q	農協28	手持ち在庫水準の確認作業システム化	経済事業業務関連	1	IT	ITの活用	1	12	0	12
161	Q	農協28	燃料事業の2重検証の省略	経済事業業務関連	燃料事業部門全体	該当なし	不要業務の整理	1	36	0	36

別表 監査コスト合理化策一覧

No.	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
162	R	農協29	会計上の見積項目にかかるマニュアル化	決算業務関連	1	該当なし	マニュアル改善	1	5	0	5
163	R	農協29	決算修正事項の原因別整理と改善による決算早期化	決算業務関連	1	該当なし	決算早期化	1	11	8	19
164	R	農協29	葬祭事業業務手順の統一化	経済事業業務関連	3	IT	業務の統一化	1	225	14	239
165	R	農協29	経済事業の2重検証の省略	経済事業業務関連	15	該当なし	不要業務の整理	1	352	4	356
166	H	農協16	名寄せ要否検討フォーマットの提供	資産査定関連	信用事業部門全体	該当なし	資料フォーマットの改善	1	8	0	8
									40,216	2,787	43,003