

① 決算書をどう活かす？

信頼を深める質問集



農業法人化が進むなか、今後の農業融資においては、決算書を起点にした経営者との対話が重要になる。本稿では、数字や農業現場の様子を基に、投げかけたい質問例と、次につなげる話題を紹介する。

「決算書を読む」ということ

JAの融資業務において、決算書は日常的に目にする基本的な資料です。一方で、

「どこまで踏み込んで話してよいのかわからない」「数字の確認や事実の整理だけで終わってしまう」といった声も少なからず聞かれます。特に近年は、金利上昇局面への転換に加え、資材価格やエネルギーコストの高騰、人手不足

の深刻化など、農業経営を取り巻く環境変化が同時に進んでいます。結果として、農業法人の経営判断には、従来以上に慎重な判断と先読みが求められています。

とりわけ施設園芸分野では、省エネ設備や環境制御型ハウスへの投資が各地で進む一方で、投資実行後の返済負担や資金繰りに対して、将来、不安を抱えるケースも増えつつあります。設備投資自体は前向きな経営判断であっても、

外部環境の変化次第では経営リスクに転じる可能性も否定できません。こうした状況下においてJA職員に求められているのは、決算書を単なる「審査のための資料」として扱うのではなく、経営者の意思決定や経営の考え方を引き出す「対話の起点」として活用していく視点です。

本稿では、施設園芸法人を想定した決算書の事例を基に、法人代表との面談時に投げかけたい質問を紹介します。い

JAグループ診断士会 会長
中小企業診断士
三海 泰良



JA全農畜産総合対策部・耕種総合対策部などで営業企画・事業運営に従事。現在は農業法人・食品企業を中心に創業支援、経営改善、事業計画策定、補助金活用、販路開拓、デジタルマーケティング支援を行う。MBA、認定経営革新等支援機関。東京商工会議所など公的機関専門家、金融機関向け講演多数。

づれの質問も、数字の良し悪しや結果を評価することを目的としたものではなく、「なぜその判断に至ったのか」「次にどのような展開を考えているのか」といった経営者の思考や意思決定プロセスを引き出すことを意図しています。決算書を「説明する資料」から「問いを生む資料」へ捉え直し、経営者との対話を一歩深めましょう。

② 情報提供で差をつける！

改正下請法（取適法）のポイント



農業においても、元受け・下請けのような取引関係が生じるが、そのような取引における法律が、今般、大きく改正された。農業法人の経営者等との対話に向けて、概要を押さえておこう。

1 取適法とは

2025年5月16日、下請代金支払遅延等防止法（以下、「下請法」という）の改正法（注1）が国会において成立し、2026年1月1日から全面施行されました。これにより、法律名は「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律」（中小受託取引適正化法）または「取適法」とよ

ばれる。以下、「取適法」という）へと変更されました。取適法は、委託事業者の中小受託事業者に対する取引の公正化および中小受託事業者の利益保護を目的とする法律であり、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（以下、「独占禁止法」という）の補完法と位置づけられています。独占禁止法では、

取引上優位な立場にある事業者が、その地位を利用して取引先に対し、正常な商慣習に

照らして不当に不利益を与える行為を優越的地位濫用として禁止していますが（独占禁止法2条9項5号）、その判断には優越的地位の有無や濫用行為への該当性など抽象的な要件の認定が必要となり、相当の期間を要します。

取適法では、簡易迅速な執行を可能とするため、適用対象を当事者の規模と取引類型という形式的な基準により画定し、違反行為についても4つの義務と11の禁止事項を類

型的に規定している点に特徴があります。

（注1）下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の一部を改正する法律

2 改正の背景

下請法は、その制定以来、何度か改正が行われてきましたが、本改正は約20年ぶりの大改正です。

本改正の背景には、日本経済がデフレから完全に脱却し、

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業



パートナー弁護士
原 悦子

独禁法分野を専門とし、2024年公正取引委員会「企業取引研究会」委員として下請法（取適法）改正に関与。



アソシエイト弁護士
西向 美由

主に独禁法および下請法（取適法）の分野において、コンプライアンス体制に関するアドバイスを数多く取り扱う。

③ 選ばれるJAになるための

アプローチのヒント



農業の大規模化・法人化が進み、他業態の参入で融資競争が激化するなか、JAが選ばれ続けるためには、付加価値戦略が欠かせない。本稿では、JAの強みを活かした農業法人への具体的アプローチを解説する。

1 JAの農業融資を取り巻く環境

大規模農家や農業法人などの経営者は、農業技術、労務、販売、そして財務と、高度かつ多岐にわたる課題を抱えています。したがって、JAの担当者が大規模農家や農業法人の経営者へアプローチする際に、単にJAにおいて提供可能な金融商品・サービスを案内するだけではなく、「農業経営のパートナー」として

認められることが重要です。

そこで、農業融資を担当するJA職員の皆さんが、大規模農家や農業法人の経営者と接点を構築して信頼関係を築き、JAが選ばれる存在となるためのポイントについて解説します。

なお、近年、農業法人向け融資を強化する地方銀行等が増えており、パイの奪い合いの様相を示しています。個人向けの農業融資は、従前よりJAが得意とする領域ですが、

わが国の農業基盤の構造変化を踏まえると、大規模農家や農業法人などを対象とする農業融資を強化することが、地域におけるJAの存在感を維持するうえで極めて重要であることを認識する必要があります。したがって、農業の構造変化に合わせて、JAの担当者は大規模農家や農業法人へのアプローチを強化することが重要となります。

2 JAの強みと弱み

私は、かつて銀行員としての営業経験があります。また、その後のキャリアにおいて、JAの金融課の職員として出向した経験もあります。その経験から、まずは、私を感じたJAの強みと弱みを紹介します。

(1) JAの強みとは

ほかの金融機関との比較に

農業金融プランナー
農商工連携プロデューサー
是安 修吾

東北大学卒業後、都市銀行入行。その後、JA系統団体を経験。リテール分野の企画および金融渉外の経験豊富。1級FP技能士、土地家屋調査士、宅地建物取引士、農業協同組合監査士試験合格。

「金利ある世界」への 回帰を踏まえた

・ J Aバンクにおける

貯金調達の方針

農林中央金庫 J Aバンク統括部 リテール戦略グループ

J Aバンクでは、2025年4月に「J Aバンク中期戦略(2025~2027年度)」がスタートしました。2年目となる2026年度は、これまでの取組みを引き続き実践するとともに、足元の金融情勢を踏まえ、「個人貯金獲得」にも意識的に取り組んでいきます。本稿では、J Aバンクが改めて個人貯金獲得に注力するに至った背景と、今後の対応方針について整理します。

貯金獲得強化の背景

これまで日本は、長引くデフレのなかでマイナス金利が長期間続いていました。その環境下でのJ Aにおける貯金調達方針は、「集まる貯金」(粘着性の高い貯金)の獲得を念頭に、新規口座開設時や各種ローン契約時の付帯取引(給与振込・年金等)推進を主軸としてきました。

J Aバンク全体の個人貯金残高は、コロナ禍での給付金の流入等もあり、2023年3月までは増加基調にありました。しかし、純新規利用者の減少や、コロナ禍での渉外活動の停滞による推進ノウハウの低下等を受けた年金契約口座数や給与振込口座数の減少等に伴い、2023年4月に減少に転じました。さらに2024年3月のマイナス金利解除以降は減少に拍車がかかり、2025年12月まで減

少が続いている状況です。

J Aの個人貯金減少の大きな要因の1つとして、「金利ある世界」への回帰により、金融機関間での預金獲得競争が激化し、各金融機関が金利の上乗せによるキャンペーンを行う等、積極的に預金獲得を行っています。

各県域、各J Aの個人貯金獲得強化の取組みや、昨今の米価上昇に伴う農産物販売代金の流入増加により、足元では個人貯金残高が前年同月対比でプラスに転じるJ Aも出始めてきました。しかし、依然として減少に歯止めがかからないJ Aも多く、J Aバンクの個人貯金は地域間で二極化している状況です。

貯金減少が及ぼす J Aへの影響

J Aの個人貯金が減り続け

解説

「地域金融力強化プラン」と JAにおける金融仲介機能の発揮

2025年12月、金融庁から「地域金融力強化プラン」が公表され、いま、地域金融機関による伴走支援は転換点を迎えている。本稿では、本プランの全体像を読み解き、特に注目すべきポイントと、JAにおける実行の具体例や留意点を解説する。



ひふみ総合法律事務所 弁護士 番匠 史人

2003年慶應義塾大学法学部卒業。05年司法試験合格。09年～11年金融庁（検査局）出向。金融証券検査官として、保険会社、銀行、信託銀行の検査実務等に従事。主要取扱業務は、金融レギュレーション、IT・知財戦略法務、不正調査、危機管理・反社会的勢力対応等。JAほか金融機関での研修多数。

1 地域金融力強化プランが策定された背景

1 地域金融を取り巻く環境変化

人口減少や少子高齢化が進むなか、地域経済に貢献する「地域金融力」のさらなる発揮と、その担い手である地域金融機関が持続可能性を確保できる環境整備が求められています。

近年、地域産業の規模縮小や担い手不足が深刻化しているところ、地域金融機関の経営状況は、全体として収益力に持ち直しの傾向がみられる一方で、一部の機関では個人預貯金量が減少に転じるなど、金融機関ごとの経営体力に格差が広がる「二極化」の兆候が指摘されています。

こうした背景から、金融庁は2025年12月に「地域金融力強化プラン」（以下、「本

プラン」という）を公表しました。本プランは、様々なプレイヤーが連携して地域金融力を発揮していくための、
①地域企業の価値向上への貢献・地域課題の解決
②地域金融力発揮のための環境整備

という2本柱からなる総合的な施策パッケージです。

2 深刻化する担い手不足とJA経営への影響

特に、地域社会の要であるJAにとって、この環境変化は極めて深刻です。

農林水産省が公表する「食料・農業・農村白書」等によれば、2015年の「農林業センサス」時に約176万人であったわが国の基幹的農業従事者は、2024年の「農業構造動態調査」では約111