

32

島根県

必要とされる

JAを目指して
～JAと次世代をつなぐ
相談サポートの構築～
(補足資料)

JAしまね

野津智子

のつ ともこ

必要とされるJAを目指して

～JAと次世代をつなぐ相談サポートの構築～

島根県農業協同組合 くにびき地区本部

氏名 野津 智子

はじめに

I. 島根県およびJAしまねの状況について

1. 島根県と松江市の状況
2. JAしまねの状況

II. 現状分析と戦略課題について

1. JAにとってのコアコンピタンス
2. SWOTクロス分析
3. 戦略課題の抽出

III. 戦略課題の解決に向けた具体的提案

1. キャッシュレス決済サービスの非対面チャネルの構築
2. 来店予約サービスの導入による相談サポート体制の強化構築

おわりに

はじめに

我が国は、少子高齢化が進み人口が減少している国である。総人口に占める高齢者人口の割合は総務省統計局によると2022年9月現在推計で29.1%、過去最多となった。都道府県別に見ると、島根県は都道府県別総人口のランキングで46位であり、人口減少が進んでいる県ということが分かる。2022年11月1日現在の島根県の推計人口は657,389人である。

JAしまねに於いても年々組合員数が減少していることが課題となっている。組合員の世代交代に伴い、次世代とJAとのつながりが希薄化していることも課題だ。

若年層の利用者の方と話をすると、JAは「農家さんが利用するもの」「年齢層の高い世代が利用している」というイメージを持っている人が非常に多いように思える。実際、私自身も昔はそう思っていた一人である。

少子高齢化や地域社会との関わり方など、私たちの生活やJAを取り巻く環境は大きく変化している。今後も「人口減少」「少子高齢化」が深刻化していく中で、組合員の世代交代が進み、次世代との関わりが希薄化して行くことは、今後、JAを取り巻く環境が益々厳しくなる中、JAしまねが組合員・利用者や地域住民にとって身近な存在であり、選ばれ頼られる存在として存続していくためには、早急に課題として解決に向けて取り組んでいかなければならないと考える。

また、コロナ禍の影響からデジタル化の加速で、「非対面」「非接触」によるネットやQ

Rコード決済など組合員・利用者のニーズへの変化にも対応が必要であるとする。

J Aしまねの基本理念である「人と自然が共生する、光り輝く未来の創造」を実行していくためにも今、私たちが取り組むべき課題と具体策を考察する。

I. 島根県およびJ Aしまねの状況について

1. 島根県と松江市について

島根県は日本海側に面し、松江市や出雲市を中心とした松江城・出雲大社がある東部の出雲地方と、世界遺産の石見銀山がある西部の石見地方、海士町など日本海に浮かぶ島からなる隠岐地方の3つのエリアからなっている。

松江市は、島根県の県庁所在地で観光都市であり、東西に中海と宍道湖を擁し城下町として栄えた「水の都」である。

島根県は総人口が減少、65歳以上人口の占める割合は年々増加傾向にある。高齢化率は全国水準よりも高く、全国の中でも高齢化が進んでいる県の一つである。総人口が平成29年度末は684,668人だったが、令和3年度末には664,807人となっており5年間で19,861人減少している。また、65歳以上人口の割合が5年間で0.9%増加している。(図表1-1)

松江市についても、総人口が減少しており、65歳以上人口は5年間で0.95%ではあるが若干、島根県の推移よりも増加率が高くなっている。

対照的に松江市の世帯数は年々増加傾向にあり、核家族が増えていることが要因であると推測できる。(図表1-2、1-3)

【図表1-1】 島根県人口 (年度末)

(単位：人・%)

年	人 口			割 合 (%)	
	総 数	65歳以上人口	うち75歳以上人口	65歳以上人口	うち75歳以上人口
29年(2017)	684,668	226,981	122,679	33.6	18.2
30年(2018)	679,626	227,738	123,026	33.9	18.3
令和元年(2019)	673,891	228,201	123,459	34.3	18.6
2年(2020)	671,126	229,554	123,304	34.2	18.4
3年(2021)	664,807	229,494	121,390	34.5	18.3

(参考) しまね情報統計データベース「年別年齢(3区分)別人口及び割合」より筆者作成

【図表1-2】 松江市人口 (年度末)

(単位：人・%)

年 齢	松江市				
	平成29年度	平成30年度	令和元年	令和2年度	令和3年度
総 数	205,249	204,428	203,565	202,345	202,280
65歳以上	58,099	58,532	58,995	59,363	60,717
高齢化率	28.3%	28.6%	29.0%	29.3%	30.0%

(参考) しまね情報統計データベース「市町村・年齢(各歳)・男女別人口」より筆者作成

【表1-3】松江市世帯（年度末）

（単位：世帯）

松江市	年				
	H29年	H30年	令和元年	令和2年	令和3年
世帯数	88,282	89,199	89,688	90,351	90,790

（参考）住民基本台帳より筆者作成

2. JAしまねの状況について

JAしまねは、平成27年に島根県内の11JAが合併して誕生したJAである。「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」基本方針とし、組合員・利用者、地域の暮らしを守ることを目的に取り組んでいる。組合員数は、令和3年度現在、正組合員が59,941人、准組合員160,102人で、前年比で見ると正組合員については、3.08%減少、准組合員については2.93%減少となっており、組合員数は減少傾向となっている。（図表2-1）

くにびき地区本部に於いても同様に、正組合員・准組合員ともに減少傾向（図表2-2）である。これらは高齢化や人口減少が起因しているものと考えられるが、組合員の減少は、組織基盤に影響を及ぼすものであり、今後、世代交代をしていく組合員・利用者のニーズの変化に対応し、「次世代をいかに獲得していくか」「若い世代へJAに対する興味・関心を持ってもらうか」が必要不可欠な課題となると考える。

事業収益について部門別に見てみると（図表2-3）、「営農・経済部門等」は少しずつだが、マイナスが減少し改善しているものの、依然として信用事業と共済事業で収益を上げている状態となっており、その収益も年々減少に転じている。信用事業については、長期間にわたる日銀によるマイナス金利政策や農林中央金庫からの預金奨励金水準の引下げによる影響などが考えられる。共済事業については、「万一保障」である終身や養老などよりも「生存保障」である医療や介護など顧客ニーズが高いことが収益減少の要因となっていると考えられる。

【図表2-1】JAしまね組合員数（年度末）

（単位：人、団体）

区 分	令和2年度	令和3年度	増 減
正組合員	61,850	59,941	△1,909
個人	61,367	59,447	△1,920
法人	483	494	11
准組合員	163,525	160,102	△3,423
個人	161,692	158,300	△3,392
法人	1,833	1,802	△31
合計	225,357	220,043	△5,332

（参照）島根県農業協同組合「ディスクロージャー2022年度版」より

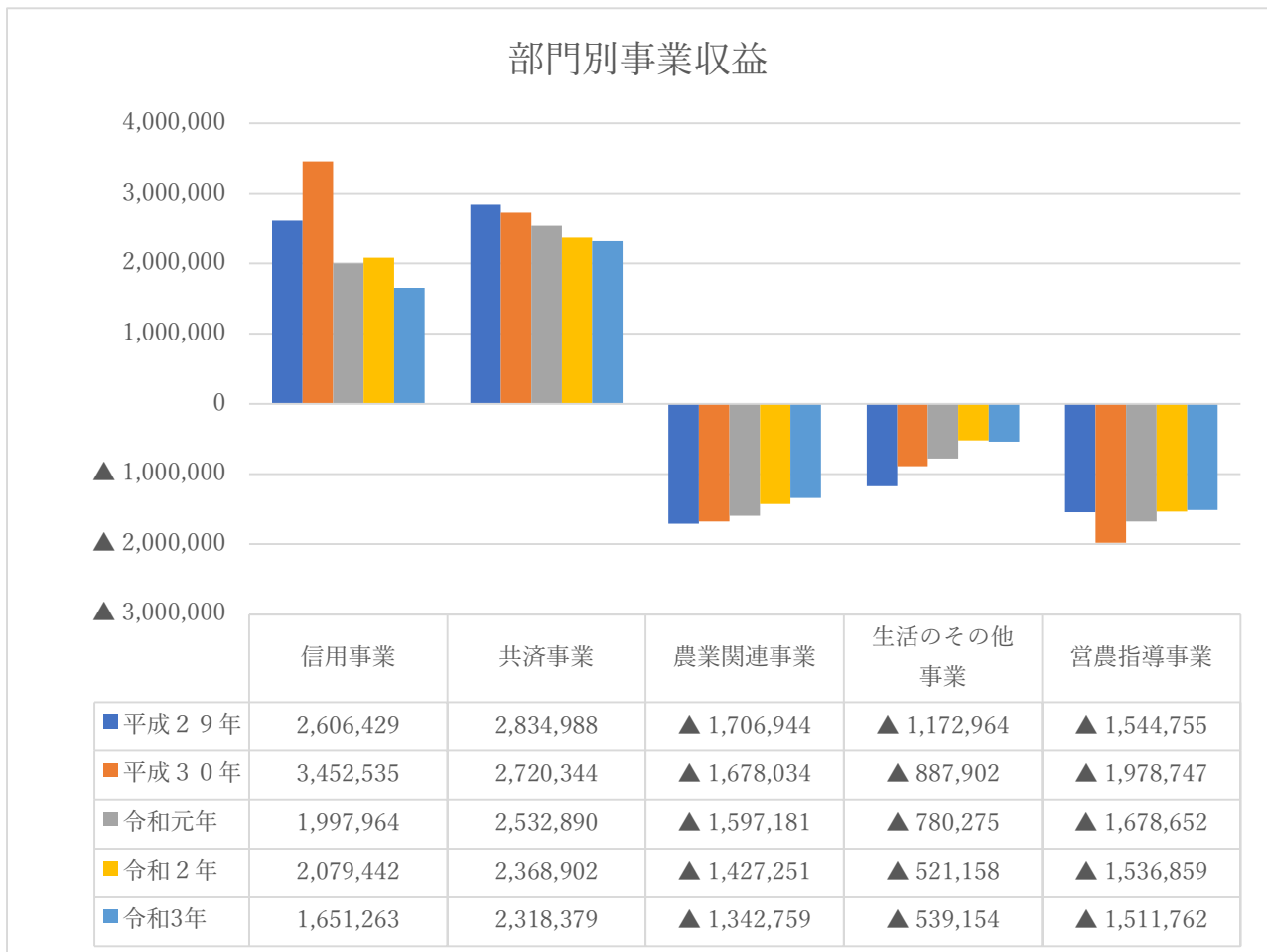
【図表 2 - 2】く に び き 地 区 本 部 組 合 員 数 (年 度 末)

(単 位 : 人 、 団 体)

区分	令和 2 年度	令和 3 年度	増減
正組合員	9,625	9,288	△ 337
個人	9,590	9,253	△ 337
法人	35	35	0
准組合員	29,486	29,475	△ 11
個人	29,360	29,350	△ 10
法人	126	125	△ 1
合計	39,111	38,763	△ 348

(参 照) し ま ね び よ り 2 0 2 1 ・ 2 0 2 2 8 月 号 よ り 筆 者 作 成

【図表 2 - 3】 J A し ま ね 部 門 事 業 収 益 の 推 移



(参 考) J A し ま ね 「 通 常 総 代 会 資 料 」 よ り 筆 者 作 成

II. 現状分析と戦略課題について

1. JAにとってのコアコンピタンス

コアコンピタンスとは、「企業において真似できない核となる能力のこと。独自の技術やノウハウ、資産、あるいは圧倒的な優位性を持つ事業分野」とされている。

このことから、JAにとってのコアコンピタンスは職員と組合員・利用者との距離感であり、「地域密着型の接客」や「今までに築き上げた信頼関係」であると考えられる。

そしてこれは、商品の知識や提案力でだけではなく、相手の立場に立って考えることや、潜在的なニーズの掘り起こしができているからであると考えられる。

また、総合事業という強みを最大限に活かすことで、他ではできない相談サポートの幅を広げることが可能ではないだろうか。

2. SWOTクロス分析

島根県やJAしまねの現状をもとにSOWTクロス分析を行い、解決すべき課題を戦略課題として整理する。

	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニーズの多様化 ・ SDGs に対する取組み ・ コロナの影響によるニーズの変化 ・ ネット社会の情報発信によるニーズのたかまり ・ 人生 100 年時代へ向けたライフスタイルの変化 ・ デジタル化によるビジネスモデルの変化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人口減少、高齢化 ・ 新型コロナウイルス ・ 長引く低金利 ・ 預貯金口座の優位性が薄くなり顧客の流出懸念 ・ 多様な金融サービスが浸透する結果既存の金融商品が凡庸なものになってしまう ・ デジタル化やキャッシュレス化の進展に伴い店舗や ATM に足を運ばないようになる
強み (S)	攻める	回避する (差別化)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合事業体 ・ 地域密着型 ・ 「JA」というブランド ・ 地域や行政と連携が図りやすい ・ 組合員との距離感が近いため安心して受け入れられやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル技術の導入 ・ 「非対面」「非接触」への対応 ・ JAしまねの強みを活かしたライフスタイルに合わせた組合員・利用者へのサポート相談業務 ・ 若年層へのPR ・ きめ細かい相談活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政や地域との連携強化 ・ 正組合員・准組合員の囲い込み
弱み (W)	段階的に攻める	撤退または守る
<ul style="list-style-type: none"> ・ 組合員減少 ・ JA 離れ ・ 職員の専門知識が低い ・ 若手職員の離職率 ・ デジタル化の遅れ ・ 少子化・高齢化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成 ・ デジタル技術の導入 ・ 利便性向上と組織内の業務効率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世代交代でのJA離れが起きないように組合員・利用者だけでなく世帯とのつながりを持つ ・ 信用共済事業の若年層利用促進 ・ 信用共済以外の他事業の収支改善 ・ 業務のスリム化

3. 戦略課題の抽出

SWOTクロス分析の結果、以下の5つの戦略課題が抽出された。

戦略課題

- ① 次世代対策（JA 離れを防ぐ）
- ② デジタル技術の導入（業務効率化）
- ③ 総合事業の強みを活かした事業展開
- ④ 「非対面」「非接触」への対応
- ⑤ 組合員・利用者に合わせた相談サポート体制の構築

この中で、現在のJAしまねの現状を踏まえ、今回は①の次世代対策を重点戦略とする。②については、相談サポート体制や非対面化の策定等として取り組むものとし、③～⑤については①の戦略課題にリンクさせることが出来ると考え、以下の具体提案に含めるものとする。

まず、各課題に着目した理由は以下の通りである

（1）①を選択した理由

島根県やJAしまねの現状から、次世代対策は必要不可欠であり、今後JAが存続し続ける為にも考えていかなければならない課題の一つである。

そのために、次世代がJAに対する興味・関心を持ち、JAを利用したいと思ってもらえるサービスの提供が課題解決を考える上で重要な要素となってくる。

（2）②を選択した理由

令和2年から続くコロナ禍の影響やスマートフォンの加速度的な普及により、我が国におけるデジタル化が進んだことで、組合員・利用者のニーズが変化し来店せずに自分の好きな時間に取引ができるなど、利便性を重視する傾向が強くなっているように思える。

デジタル化によって、新たなサービスができるようになれば、JAの存在価値が上がり、新規顧客の獲得の可能性がある。

さらに、職員については、デジタル化が進むことで、研修・会議等の参加への移動時間など、無駄を省くことで時間を生み出し、別の重要な仕事に時間を使えるようになるため、職場内の生産性効率の向上や、ペーパーレスなど費用削減や職員の負担軽減による人員不足問題の解消にもつながるのではないだろうか。

（3）③～⑤を選択した理由

JAは総合事業として、営農事業や信用事業、共済事業など様々な事業展開をしているため、多くの情報を持っている。これは他には無い強みではあるが、活かしきれてはいない部分が多くあるように思える。

また、IT技術進歩により、金融機関、生損保、証券会社など、すべての取引がスマートフォン等を利用した「非対面」「非接触」での利用拡大が進んでおり、簡単に取引ができるインターネット専業銀行（銀行・保険会社・証券会社）が脅威となりつつある。

さらに厚生労働省が検討している「給与デジタル払い」が導入されれば、各企業が銀行口座を介さず、スマートフォンの決済アプリや電子マネーを利用して振り込むことが可能となり、今後、さらにデジタル化が加速していくことは間違いないであろう。

現在は、支店窓口やATMを利用した取引が主流ではあるが、若年層の店舗への来店はそれほど多くはない。ITを利用した「非多面型のサービス事業」はさらに拡大すると予想されるため、JAでも「非対面でのサービス」を強化していかなければならない。

しかし、非対面のみを強化していけば、今までJAが築き上げた信頼関係を継続することは難しく、JAらしさが失われてしまうことにもなりかねない。

非対面型は利便性が高いが、相談のサポートをしてくれる人がいなため、利用者の知識の高さと情報を収集する能力が必要となり本当に必要な取引は何か判断するのが非常に困難となる場合がある。

そのため非対面だけでなく、利用者とのコミュニケーションをとる中で、相手の考えや立場に立ち、より利用者のニーズにあった商品提案や相談業務を行うことで、利用者との信頼関係の構築を図り安心感を得ながらJAを利用する対面型の相談活動も必要不可欠であると考えらる。

このことから、非対面型の取引強化に加え、支店窓口や専門相談員（年金・融資・資産相談・共済など）の相談業務を中心とした対面型の取引にも、これまで通り力を入れることで、対面と非対面サービス双方を融合させ、顧客満足度（CS）を向上させる方向性を探り、他にはないサービスの提供を可能とし、安心と信頼ができるJAになることができるのではないかと考える。

これらを踏まえ課題解決に向けた具体的提案を行うこととする。

Ⅲ. 戦略課題の解決に向けた具体的提案

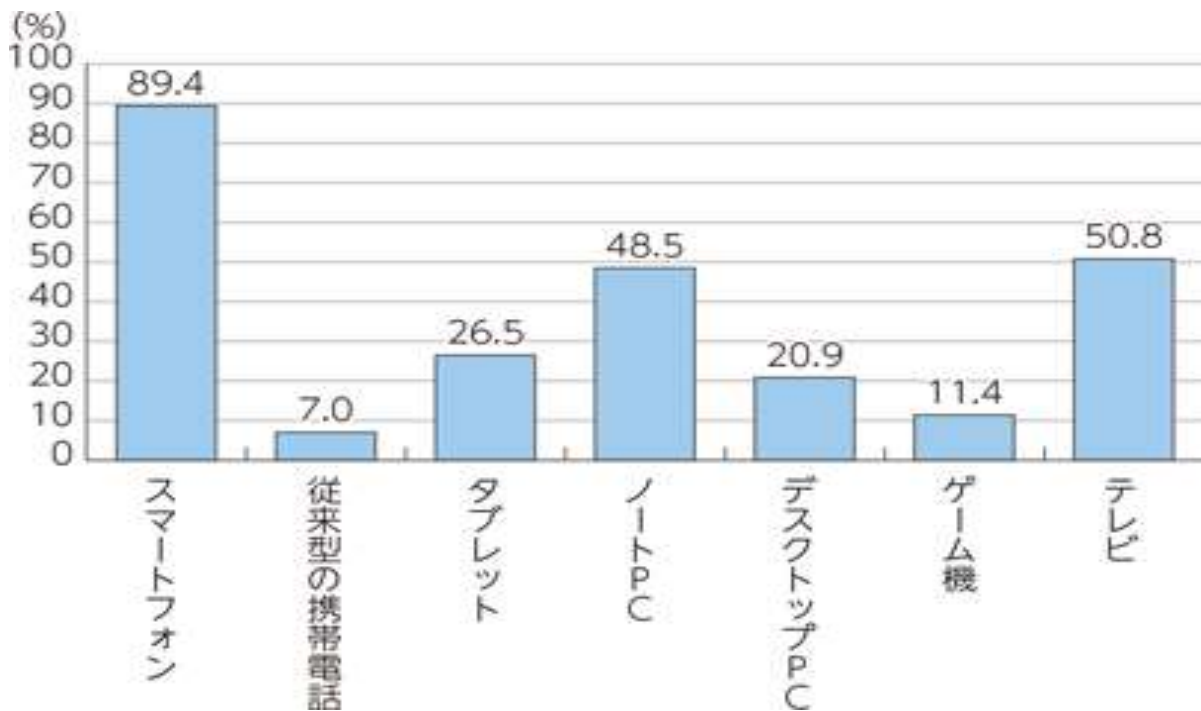
1. キャッシュレス決済サービスの非対面チャネルの構築

前段で述べた通り、長引くコロナ禍の影響やスマートフォンの加速度的な普及により、利用者とのコミュニケーションはデジタル化へシフトおり、若年層における非対面チャネルの導入は、今後必要不可欠である。

では普段、私たちが利用している通信機器についてどんな端末を利用しているか総務省が尋ねたデータがある。

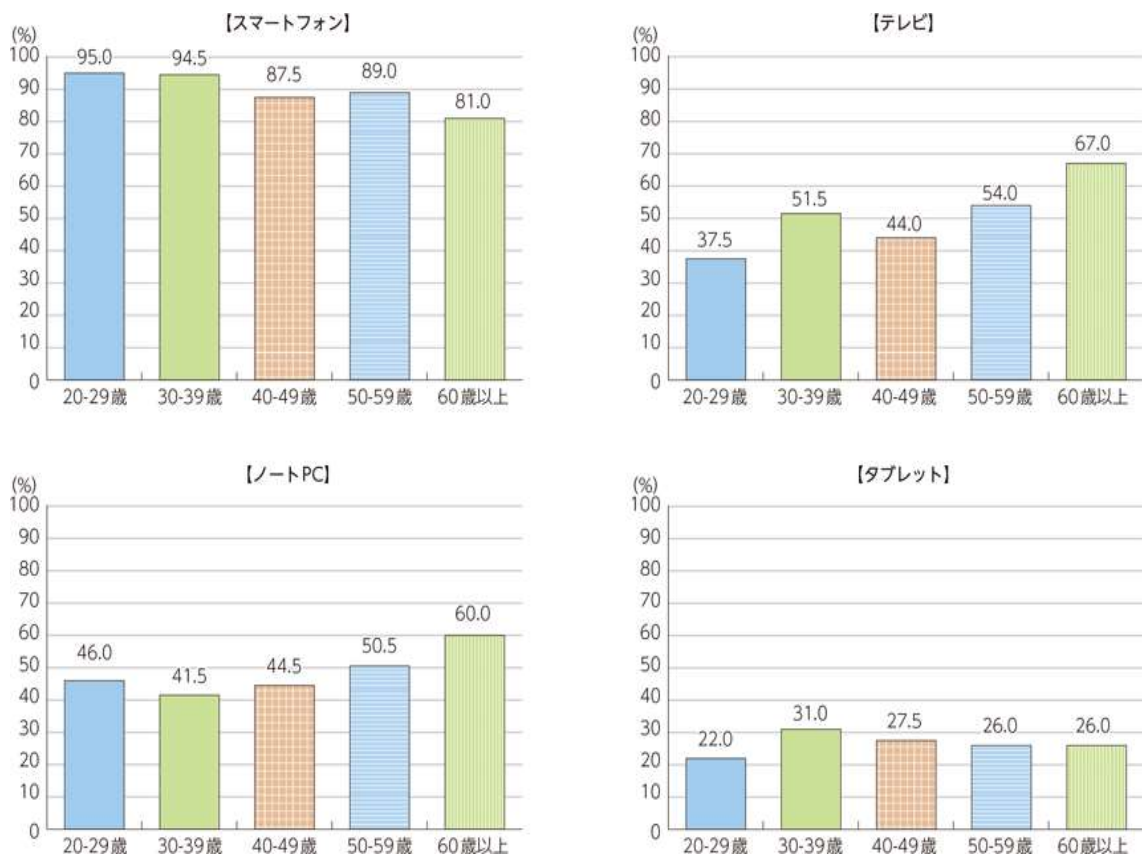
最も多いのは、スマートフォン（89.4%）で全体の9割近くが利用している。続いてテレビ（50.8%）、ノートPC（48.5%）、タブレット（26.5%）の順で多く、テレビ以外は持ち運び可能な端末であることがわかる。この利用率の高い4つの端末の利用状況について年齢別に見てみたところ、スマートフォンについては、若年層の利用率が高い傾向はあるものの、60歳以上であっても8割以上の人利用しており、どの端末や年代層と比較しても利用率は高いといえる。また、テレビやノートPCについては年齢層が高い世代の利用率が高く、タブレットについては世代間の差はなくどの世代も2～3割程度であることがわかる。（図表3—1、3—2）

【図表 3-1】 端末の利用状況



(出典) 総務省 (2021) 「ウィズコロナにおけるデジタル活用の実態と利用者意識の変化に関する調査研究」

【図表 3-2】 各端末の利用状況 (年齢別)

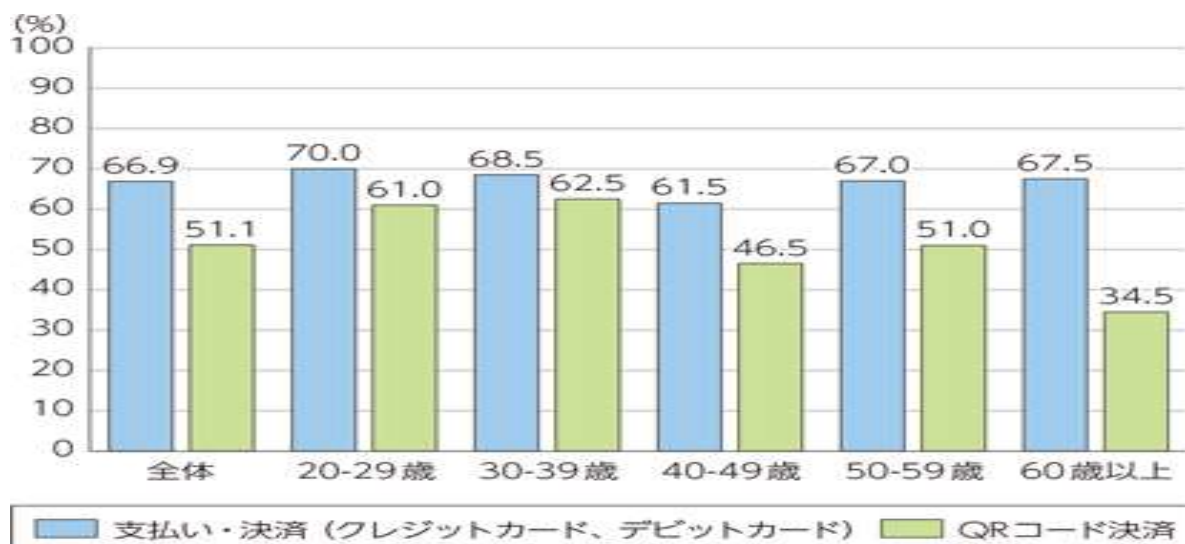


(出典) 総務省 (2021) 「ウィズコロナにおけるデジタル活用の実態と利用者意識の変化に関する調査研究」

次に、私たちが支払いをする際に利用する非対面決済の方法を年代別にしたデータを確認すると、支払い・決済（クレジットカード・デビットカード）の利用率は、全体で66.9%であり、年代別で見ると、どの世代においても利用率は70%前後であり、世代間に差はない。クレジットカードやデビットカードによる支払い・決済は、どの世代でも満遍なく普及しているといえる。

QRコード決済の利用率は全体で51.1%であり、年代別見ると、30～39歳（62.5%）20～29歳（61.0%）の順に多く、年齢が上がるにつれてやや利用率が低下する傾向にはあるが、年代層にあまり大きいな差はなく、スマートフォンでのキャッシュレス決済を行なっている人が非常に多いことがわかる。（図表3-3）

【図表3-3】支払い・決済（クレジットカード、デビットカード）及びQRコード決済の利用状況



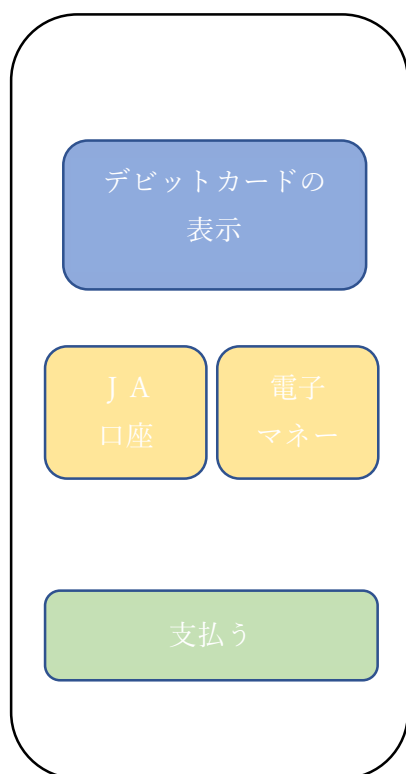
(出典)総務省(2021)「ウイズコロナにおけるデジタル活用の実態と利用者意識の変化に関する調査研究」

例えば、私は、投信アドバイザーとして相談業務をしている中で、対応した利用者の方には必ず確認、紹介していることがある。それは、JAバンクアプリの紹介である。これは実際に、投資信託の契約をするかどうかに関わらず行っており、組合員・利用者に紹介すると非常に便利で喜ばれることが多いからである。

このJAバンクアプリの機能の追加として、クレジットカードやデビットカード決済など、スマートフォンアプリの画面で支払いができるように、キャッシュレス決済サービスを導入し、JA口座と連動させることで、取引履歴が家計簿の代わりにできるのではないだろうか。JAでの貯金、投資信託、キャッシュレスによる支払い利用金額など、取引内容に応じポイントを付与、貯めたポイントを還元することで支払いに利用、ネット上で開設した定期貯金は店頭金利より少し利率を上げて販売するなど、非対面取引でのメリットを出す。また、ネット証券や決済アプリでよくある、ポイント投資ができるようにし、アプリ1つで、色々な家計の管理ができるようになれば利便性を向上できるのではないかと考える。

最近は、「人生100年時代」と言われ、資産形成をしたいという投資初心者が増えたように思う。2019年に金融庁が発表した「年金問題」は社会問題になったが、老後の資金について、しっかり考える人が増えたけきっかけではあったかもしれない。投資初心者にとって、どうしてもリスクがある投資信託は一步踏み出すのに時間がかかる人もいる。そんな人のために、お金の代わりにポイントを利用することで、今まで以上に、手軽に資産形成を始めることができ、資産運用や資産形成への興味・関心を持ってもらうためのきっかけになればと考える。

【キャッシュレス決済イメージ】



STEP 01

支払い方法を J A 口座又は電子マネーを選択

J A 口座：登録口座から直接引落、通帳が家計簿代わりになる
電子マネー：使い過ぎが気になる人は、J A 口座からチャージして利用する

STEP 02

支払い方法を選択したら、支払いボタンを押し、
バーコード又はQRコードを店員に見せて支払い完了

STEP 03

ポイント付与

ポイントは、電子マネーやポイント投資として利用可能

2. 来店予約サービスの導入による相談サポート体制の強化構築

対面型相談機能の強化として、「来店予約サービス」の導入を提案する。これは、以前支店での窓口業務の経験をした際に、実際に組合員・利用者からの声を聞いて、窓口での待ち時間が長いことが気になっていたことがきっかけである。実際、貯金、相続、融資、共済など支店窓口では多岐にわたる手続きや相談業務を行なっている。内容によっては説明や書類の記入など時間を要す手続きも多い。

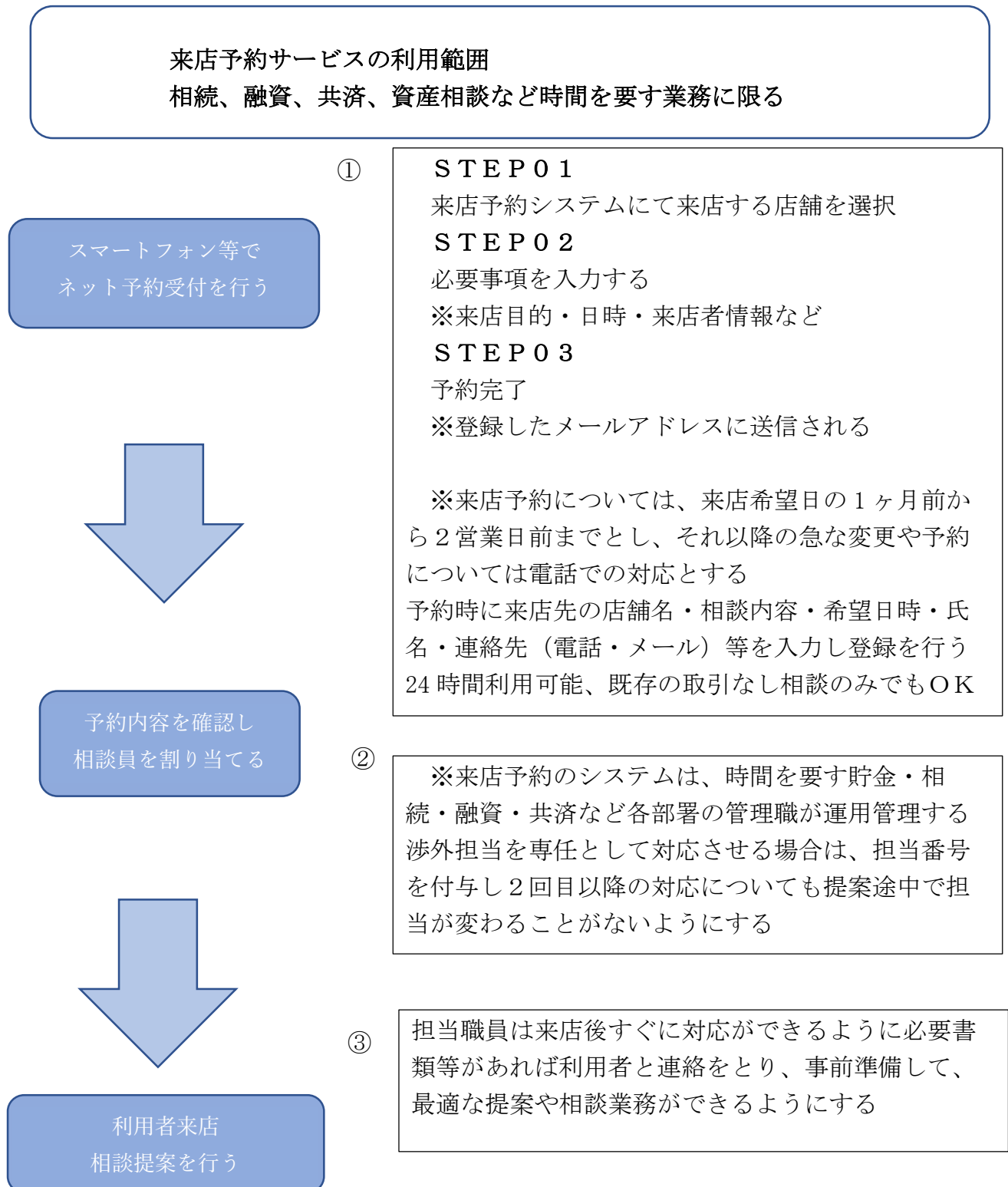
しかしながら、人員不足により専門的知識が低い若年層の職員や臨時、パート等の職員が支店の窓口業務に付いていることが多く、専門性の高い業務については、誰でも対応することが出来ずにいる。担当者が相談対応にかかると、次の来店者への対応が出来ず待っていただくか、再度、時間を決めて来店していただくことも少なくない。

そのため、店頭での待ち時間を軽減し、より快適に安心して来店いただけるよう「来店予約サービス」を導入することでこの問題を解消できるのではないかと考える。

さらに、コロナ禍で人との接触を気にする方でも、このサービスを利用すれば、フロア内での待ち時間が軽減されるため、必要最低限の人との接触に限られ、安心して来店いただけるのではないかと考える。

そして、利用者の利便性だけでなく、職員側（渉外担当者も含む）としても、来店日時と相談内容を先に確認することで、必要書類の事前準備が可能となり、利用者への接客品質の向上や、事務の効率化という効果が得られるのではないかと考えられる。

【来店予約サービスのイメージ】



このように、デジタルチャネルが普及した現在、店舗がすべてのサービスを行う必要はなく利用者との関係性の構築や強化に重点を置き、細やかに対応するコンサル能力を発揮する場として捉えるべきだと考える。

おわりに

今回の論文作成にあたり、中核人材育成研修での多くの気づきや学びがあった。特に研修の中で「イノベーション」をするためには自分1人ではなく仲間の協力を得ることや「組合員・利用者」の目線に立って考えること、社会の変化を見逃さないように常に「気づき」を大切にすることなど、多くのことを学び、非常に勉強になったと感じた。

J Aを取り巻く環境が厳しい中、環境の変化に対応していくためにも、新たな付加価値（サービス）を提供し、業務を見直すことが必要であると気づくことができたことも、価値のあることだと思う。

今回の提案は、自分自身が普段日常の生活や業務を行なう上で、「どうやったらより魅力を感じ、J Aを利用したくなるかを考え、提案したものである。」

人口減少や少子高齢化はすぐには抜本的な解決は難しいかもしれないが、問題が見えてくる分それに対する対策をJ A全体として、しっかり考えればその環境に適応していくことはできるのではないだろうか。

最後に本研修へ参加する機会を与えて頂いた役職員、また講師の先生方や事務局の方、皆様に感謝を申し上げますとともに、組合員・利用者に今後も選ばれ頼られるJ Aになれるように、私も研鑽を積み、精進して参ります。本当にありがとうございました。

参考文献：しまね情報統計データベース「年別年齢（3区分）別人口及び割合」

しまね情報統計データベース「市町村・年齢（各歳）・男女別人口」

e-Stat 政府統計の総合窓口 住民基本台帳

総務省（2021）「ウィズコロナにおけるデジタル活用の実態と利用者意識の変化に関する調査研究」

島根県農業協同組合「ディスクリージャー2022年度版」

J Aしまね「通常総代会資料」

しまねびより2021・2022 8月号