

准組合員との対話を通じた役職員の意識改革

秋田ふるさと農業協同組合
企画管理課 阿部 和典

目次

- I. はじめに
- II. 組合員数、管内の人口についての現状
- III. 准組合員についての現状分析と課題の抽出
 - 1. 准組合員についての現状分析
 - 2. 准組合員についてのSWOT分析
 - 3. SWOT分析による課題の抽出
- IV. 戦略立案と対話の提案
 - 1. JAについての関心度を高める
 - 2. JA事業の利用・参加
 - 3. 対話の場の構築
- V. 対策後の効果、目指すべき未来
- VI. おわりに

I. はじめに

日本国内では少子高齢化が長年深刻な問題となっており、国内の地方部では人口減少や、生産年齢人口の減少により、様々な業種で人手不足が課題となっている。農業分野についても例外ではなく、少子高齢化による担い手農家の高齢化・後継者不足が長年課題となっており、その対策としてJAや、地方公共団体等が連携して新規就農者の育成に取り組んでいるが、担い手農家の減少に歯止めはかかっていない状況である。さらに、数年にわたって続いているロシア・ウクライナ戦争に端を発した、燃料・資材価格の高騰が農業生産者に大きなダメージを与えており、経費が増した分を販売価格になかなか転嫁できずにいることが、さらに農家を苦しめている。このことが、更なる農家数の減少を招き、耕作放棄地の増加、農業生産技術の継承が困難になるなど、将来的に国内の農業生産力の弱体化につながる懸念があり、農業を取り巻く環境は予断を許さない状況が続いている。

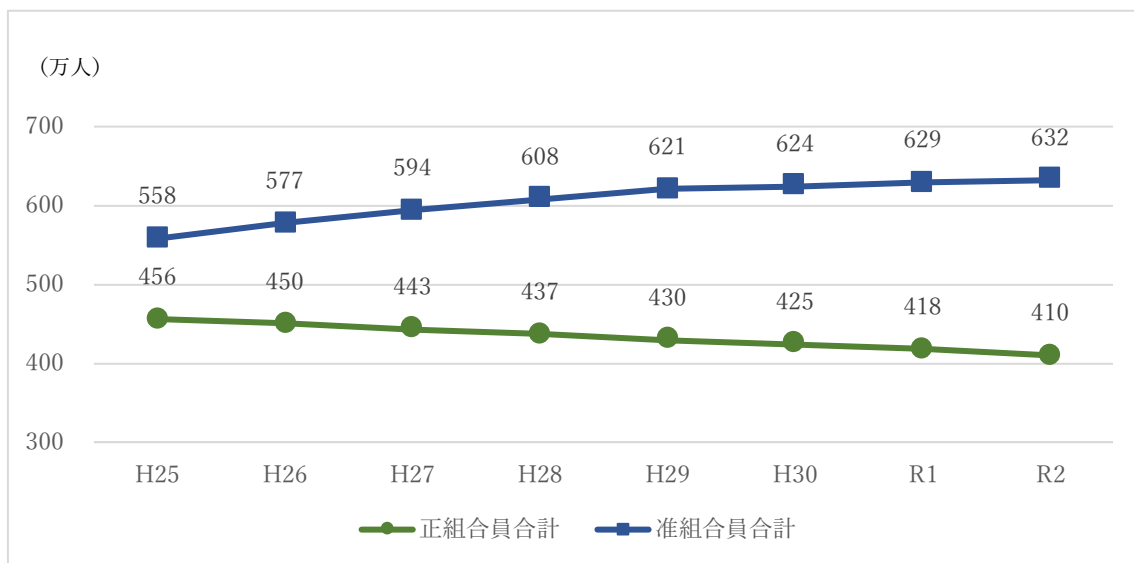
農業を取り巻く環境が大きく変化している中、当JAにおいても農業の主たる担い手である正組合員数の減少が続いており、将来的なJAの事業運営に影響を与えることは避けられない状況となっている。今後も安定した経営基盤を維持しつつ、農業生産者の生活を支え、食と農を守る組織としてあり続けるため、JAの事業利用者である組合員、地域との信頼関係の構築が今後重要になると考えられる。しかし、組合員の中でも准組合員については、信用・共済部門以外の事業での接点が少なく、総代会での議決権もないため、JAの運営とは離れた位置にいるため、これまで重視されてこなかったように思われる。

将来も安定した組織基盤を維持するために、准組合員とJAの現状を踏まえたうえで、准組合員とJAの信頼関係の構築、その手段について提案し、JAが正組合員・准組合員と共に目指す未来について考えていきたい。

Ⅱ．組合員数、管内の人口についての現状

全国のJA組合員数は、正組合員数は令和2年時点で410万人、准組合員数が632万人となっており、平成22年に准組合員数が正組合員数を上回って以降、准組合員数が正組合員数を大きく上回っている状態が続いている。図1の組合員数の推移より、正組合員数は毎年継続して減少し、対照的に准組合員数は継続して増加していることから、正組合員と准組合員の差は年々広がっていることが読み取れる。正組合員・准組合員の総計は、令和2年で1,042万人となっており、組合員数の中には農業法人等の法人格も含まれているものの、日本の総人口1億2,614万人（令和2年10月時点）のうち1割近くがJAの組合員となっていることがわかる。

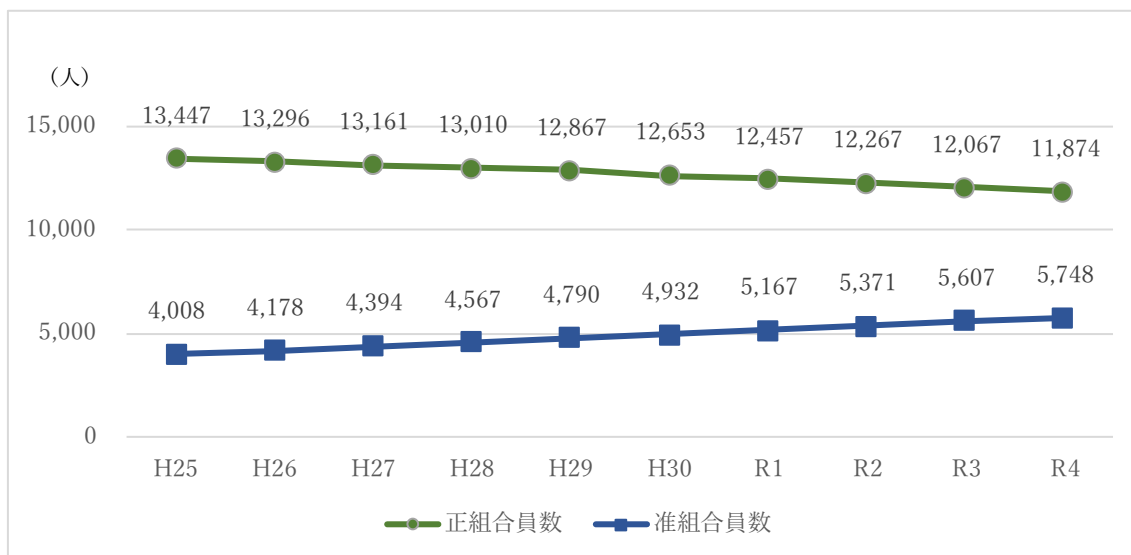
【図1 全国の正組合員・准組合員数の推移】



(資料：JAグループ公表資料)

次に、当JAの組合員数を確認する。直近の令和4年時点で正組合員数は11,874人、准組合員数は5,748人となっており、全国の組合員数の状況と違い、准組合員数に対して正組合員数が倍以上の人数となっている。しかし、図2の組合員数の推移をみると、正組合員数は毎年150～200人前後減少、准組合員数は毎年150～250人前後増加しており、先に述べた全国の組合員数の推移と同様の動きを示している。このことから、当JAにおいては、現状は正組合員数が多いものの、准組合員の増加のペースが速いため、将来的には正組合員と准組合員の人数が並び、准組合員数が正組合員数を上回る可能性があるといえる。

【図2 J A秋田ふるさとの正組合員・准組合員の推移】



(資料：当 J A 総代会資料)

当 J A 管内の横手市の年齢別人口の状況だが、図 3 の表から見て取れるように、人口総数は年々減少しており、特に生産年齢人口（15 歳～64 歳）は毎年継続して 1,000 人前後、年少人口（15 歳未満）は 200～300 人前後減少しており、若い世代の減少が課題となっている。横手市では、生産年齢人口の県外への流出が課題と定義し、農業分野での新規就農への取り組みや 6 次産業化等による農業振興をはじめ、起業支援、地元企業の経営力の強化、企業誘致、人材育成を強化することで生産年齢人口の減少に取り組む方針を定めているが、その効果は現れていないように思われる。生産年齢人口の減少は、J A においても主要な事業利用者となる、次世代の組合員数に影響するため、深刻な問題だといえる。

【図3 J A秋田ふるさと管内の横手市の年齢別人口推移】

(単位：人)

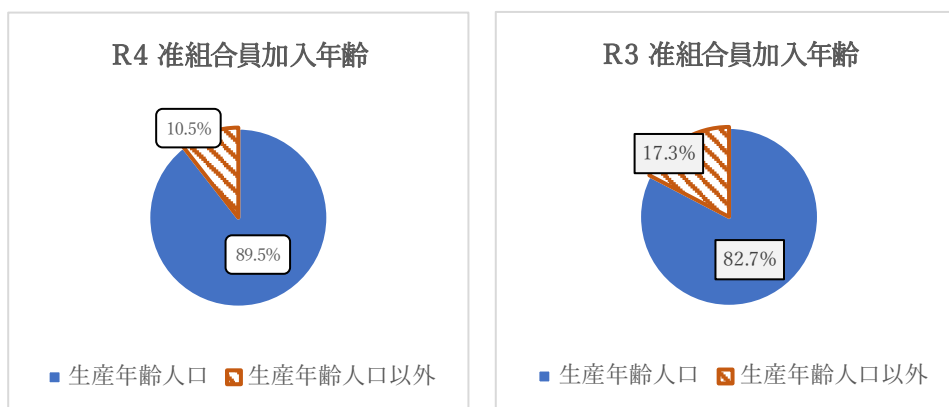
	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年
生産年齢人口	54,480	52,812	51,156	49,864	48,485	47,164	45,738	44,525	43,413
年少人口	10,469	10,168	9,919	9,616	9,334	9,145	8,816	8,484	8,110
老年人口	31,716	32,195	32,741	32,942	33,203	33,337	33,638	33,709	33,730
人口総数	96,665	95,175	93,816	92,422	91,022	89,646	88,192	86,718	85,253

(資料：横手市人口データ)

以上のデータから、当 J A 管内は少子高齢化が進行しており、生産年齢人口の減少が J A 組織の基盤といえる組合員数に影響を与える可能性が高いことが予想できる。しかし、図 2 から准組合員数は年々増加していることがわかり、図 4 からは准組合員加入者のうち生産年

年齢人口の割合が 80%を占めていることがわかる。准組合員の加入者は、住宅ローンや、マイカーローン等のローン利用申込のために加入申込みするケースが多く、給与収入を得ている会社員、公務員の占める割合が高い。このことから、管内の生産年齢人口は減少傾向にあるが、准組合員への加入が増加しているため、生産年齢人口に J A ローンの優位性が浸透していることが伺える。

【図 4 当 J A の准組合員加入者の生産年齢人口割合】



(資料：当 J A 内部資料)

Ⅲ. 准組合員についての現状分析と課題の抽出

1. 准組合員についての現状分析

准組合員は、ローン申込み手続き中は J A 店舗へ来店する機会も多いが、借入手続きが完了した後は J A の店舗に来店する機会が極端に減り、J A 職員が准組合員と接する機会はほとんどなくなる。営農経済事業を利用するために頻繁に来店する正組合員と比較すると、関係構築、信頼関係の維持が難しい。

また、准組合員の中には、実家や親戚等の農作業を手伝うことで、農業と関わりのある人もいるが、多くの准組合員が会社員や公務員の人が多いため、普段の生活で農業について触れる機会は少ないだろう。J A の広報等の資料についても、准組合員には希望者以外には基本的には配付していないため、准組合員に対して J A 事業内容、食と農に関する情報発信はほとんどできていないのが現実である。

また、令和 4 年 2 月に准組合員向けに J A についての意識調査のアンケートを実施したが、500 通発送したうち 6 通しか返答がない結果となった。アンケートの返答率 1% という結果は、衝撃的な数字であり、准組合員と J A の繋がりの希薄化、反応の薄さを如実に表している。

以上の点を踏まえると、准組合員数は増加しているが、J A との関係構築はほとんどできていないのではないのかと思われる。

2. 准組合員についてのSWOT分析

准組合員とJAについての関係性について実態を確認したが、准組合員について当JAの強み・弱み、周辺環境について把握し課題を特定するためにSWOT分析を活用する。

【図5 准組合員についてのSWOT分析】

	好影響	悪影響
内部環境	強み (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> ・JAの金融商品の優位性 ・ローン取引による長期的な収益確保 ・総合事業を活用した、様々な取引の可能性 ・農業に関する多様な情報・経験 	弱み (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> ・ローン手続き後は対面で会う機会が減る ・JAの総合事業のメリットは限定的 ・営農部門は接点が皆無 ・准組合員との関係性が薄い
外部環境	機会 (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> ・生産年齢人口は減少しているが、加入者は増加 ・農業とは無関係の人でもJAとの接点生まれる ・食の安心安全・地産地消への関心の高まり 	脅威 (Threats) <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化による人口減少 ・他金融機関へ申込が流れると加入数も減る ・他金融機関と差別化ができていない

【強み (Strengths)】

他金融機関と比較して低金利で利便性の高いローン商品が利用でき、JAバンクの宣伝効果の追い風もあり、ローンの申込数の増加に伴い、准組合員数も増加している。ローン利用から安定して長期的な利息収益の確保が見込まれ、ローン取引から共済契約、給与振込によるメインバンク化等、様々な事業利用に発展する可能性がある。

【弱み (Weaknesses)】

ローン借入後はJA店舗に来店する機会が極端に減り、対応したJA職員以外との関係が薄いと思われる。また、その職員が人事異動で別の店舗に移った場合は関係がリセットされる恐れもある。准組合員の中でも農業に関わる者はごく一部に限られ、営農事業の利用はほとんどなく、JAの総合事業のメリットは正組合員と比較して限定的といえる。正組合員と違い、座談会や総代会といったの対話の場がなく、広報等による情報発信も少ないため、JA内部でも准組合員とどのような関係を目指すべきか方針が定まっていない。

【機会 (Opportunities)】

当JAの准組合員数は毎年継続して増加しており、加入者は生産年齢人口の割合が80%を超えている。これまで農業に関わりのなかった人も、准組合員加入をきっかけにJAとの接点生まれるため、様々な職種の人と取引が発生する可能性がある。また有機栽培や地産地消の取組みによる安心・安全な食材への関心が高まっていることから、准組合員向けにJAから農産物、情報提供を行うことでJAに関する関心が高まるのではないだろうか。

【脅威(Threats)】

少子高齢化は今後も続くと思われるため、将来的には准組合員数も減少に転じる可能性がある。また、他金融機関と金利面以外での差別化があまりできていないため、金利面での優位性が失われれば、JAに出資してまでローンを利用するより、給与振込のある他金融機関のローンを利用する人が増える恐れがある。

3. SWOT分析による課題の抽出

ローン利用をきっかけに准組合員数は年々増加しているが、組合員としてではなく顧客としての側面が強く、正組合員と違い関係性の構築はできていないように思われる。そのため、現在は取引がある准組合員も、他金融機関の金融商品の優位性が高まれば、他所にシェアを奪われるリスクがある。またJAも准組合員とどう向き合うべきか、方向性を見いだせていない事が課題といえる。

近年、組合員との対話を通して、意思を経営に反映させることがJA自己改革でも重要視されているが、准組合員は金融部門以外のJA事業についての理解・関心が薄く、対話の席に着くこと自体困難であろう。このまま手をこまねいて、正組合員の減少だけでなく、JA事業に関心が薄い准組合員の増加に対策を打てなければ、将来のJAの経営基盤は弱体化していくことが懸念される。

IV. 戦略立案と対話の提案

SWOT分析を活用して浮き彫りになった准組合員の課題に対して、JAが取り組むべき戦略の方向性を定めるために、クロスSWOT分析を用いて、解決策の方向性を決める。

【図6 准組合員についてのクロスSWOT分析】

		強み	弱み
		強み (Strengths) ・ JAの金融商品の優位性 ・ ローン取引による長期的な収益確保 ・ 総合事業を活用した、様々な取引の可能性 ・ 農業に関する多様な情報・経験	弱み(Weaknesses) ・ ローン手続き後は対面で会う機会が減る ・ JAの総合事業のメリットは限定的 ・ 営農部門は接点が皆無 ・ 准組合員との関係性の希薄化
機会	機会(Opportunities) ・ 生産年齢人口は減少しているが、加入者は増加 ・ 農業とは無関係の人でもJAとの接点生まれる ・ 食の安心安全・地産地消への関心の高まり	機会を活かして強みで勝負 ローン商品をきっかけとして、農業と無関係だった人とJAの接点生まれている。JAの総合事業が持つ様々な情報発信を通して、准組合員の興味関心を促し、顧客ロイヤルティの向上を図る	弱みを克服して機会を活かす 准組合員との関係性の希薄化を防ぐために、JA事業に関連したイベント等への参加を促し、食の安心安全・地産地消についての周知を図り、農業を取り巻く環境について知ってもらおう
	脅威(Threats) ・ 少子高齢化による人口減少 ・ 他金融機関へ申込が流れると加入数も減る ・ 他金融機関と差別化ができていない	強みを活かして脅威を克服 JAの金融商品利用者に、金利面だけでなく抽選で旬の農産物が当選する、地区の支店祭りに招待するなどのJAならではの取組みにより他金融機関との差別化を図る	弱みを克服して脅威に打ち勝つ 農作業体験や、収穫体験等の企画に准組合員が参加することで、准組合員と営農部門の職員との接点生まれる。JAの様々な事業と准組合員の接点が増えることで、参画のきっかけ作りとなる

図6のクロスSWOT分析の結果から、「①JAについての関心度を高める」「②JAのイベントへの参画」「③対話の場の構築」の3段階の対策を講じ、准組合員との関係性を深め、対話によるJAへの理解を高める取組みを行う。

1. JAについての関心度を高める

JAが准組合員との関係性を深め、JA組織について知ってもらうために、情報発信から始めたい。以前よりFacebook、X（旧Twitter）、InstagramなどのSNSによる情報発信は行っているが、JAの広報誌が届く正組合員や、当JAのHP経由でなければそもそもJAのアカウントを知る機会も限られており、またそのサービスを利用していなければ閲覧ができないなどの問題点がある。

問題点を解決するため、LINE公式アカウントを活用した情報提供、アプローチを提案する。LINE公式アカウントの有用な点は、大きく3つの強みがある。①日本国内で利用されているSNSのうち、登録者数が一番多く、図7からもわかるように、年代別で見てもあらゆる世代で高い利用率を維持している。QRコードで簡単に登録できるため利用に関して敷居が低く、登録の推進に適している。②来店時にスタンプを付与する、ショッピングカード機能があり、複数ポイントが貯まれば設定した特典と交換できる機能がある。例えばJA店舗、直売所等のJA関連施設に設置したQRコードを読み込むことによりポイントを取得できるようにすることで、准組合員がJA関連施設に足を運ぶきっかけ作りができる。そのポイントが一定数貯めることで、直売所の割引券や、旬の農産物と交換できるなど、JAならではの取組みを企画することができるため、准組合員にJAについて知ってもらう宣伝に活用できる。③LINE登録者へのアンケート機能があるため、現在ははぎ等を準備して行っている組合員アンケートを、費用や発送準備の負担を大幅に軽減して実施できる。質問内容も自由に設定でき、選択式、自由記述式も選べることから、現在のアンケートと同程度の内容で意見集約をすることができる。

【図7 令和4年度 主なソーシャルメディア系サービス/アプリ等の利用率】

	全年代(N=1,500)	10代(N=140)	20代(N=217)	30代(N=245)	40代(N=319)	50代(N=307)	60代(N=272)	男性(N=760)	女性(N=740)
LINE	94.0%	93.6%	98.6%	98.0%	95.0%	93.8%	86.0%	91.3%	96.8%
Twitter	45.3%	54.3%	78.8%	55.5%	44.5%	31.6%	21.0%	44.3%	46.2%
Facebook	29.9%	11.4%	27.6%	46.5%	38.2%	26.7%	20.2%	31.6%	28.2%
Instagram	50.1%	70.0%	73.3%	63.7%	48.6%	40.7%	21.3%	41.4%	58.9%
mixi	2.0%	2.9%	1.8%	4.1%	1.6%	1.6%	0.7%	2.8%	1.2%
GREE	1.4%	2.9%	2.8%	2.4%	0.3%	1.0%	0.4%	1.4%	1.4%
Mobage	2.1%	6.4%	2.8%	4.1%	1.3%	1.0%	0.0%	2.8%	1.5%
Snapchat	1.7%	4.3%	3.7%	2.9%	0.9%	0.7%	0.0%	1.7%	1.8%
TikTok	28.4%	66.4%	47.9%	27.3%	21.3%	20.2%	11.8%	25.7%	31.2%
YouTube	87.1%	96.4%	98.2%	94.7%	89.1%	85.3%	66.2%	89.9%	84.2%
ニコニコ動画	14.9%	27.9%	28.1%	17.1%	9.1%	10.4%	7.7%	19.7%	10.0%

(資料：総務省 令和4年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書)

LINE公式アカウントを有効に活用するには、登録数を増やしていかなければならない。准組合員加入時や、加入済みの准組合員にチラシを発送し登録を促すとともに、来店した正組合員・准組合員にも登録依頼をするために、窓口職員にも協力を依頼する。

情報発信の内容は、JAの事業や、旬の野菜の情報、レシピ情報や、金融商品のチラシ等様々考えられるが、准組合員向けのネット広報誌も検討したい。正組合員向けの広報誌では当JAの活動の様子や、営農関係の情報が主要な記事であるが、准組合員向けの場合はJAの活動の様子や、生産者の声、食育関連の記事にメインに集約した広報誌を半年間隔で配信することで、JAや食に関する情報を准組合員に伝えることができるだろう。

2. JA事業の利用・参加

次の段階として、准組合員がJA事業との接点を増やすために、JA事業の利用、イベントへの参加を促す。

JA事業の中で准組合員が利用しやすいものとして、JA野菜直売所の利用が挙げられる。当JAの直売所は地元イオンの中のインショップとなっており、利用者数も多く、売上高は年間1億円を超えており、品揃えも豊富である。元々利用している准組合員もある程度いるだろうが、先ほどのLINE公式アカウントのショッピングカード機能を活用した来店促進を促すことで、准組合員の直売所利用率を高めることができる。地元で収穫された安心安全な新鮮な農産物や、農産物加工品を購入することで地元の特産品について理解が深まるとともに、出荷している生産者の所得向上にもつながる。

イベントへの参加は、JAの料理教室や、農業体験、施設見学等が想定される。これらの体験活動を通して、農業生産に関する興味・関心を高める効果は高いが、参加人数が限られることが難点である。多人数が参加できるイベントとしてはJA祭りが候補となるが、コロナ禍により長らく中止となっていた。しかし、コロナ感染も収束してきたため、JA祭りを復活し、正組合員だけでなく、准組合員も招待する方法も有効だろう。JA祭りでは部会組織の出し物や、農産物、加工品の直売もあるため、JA事業を楽しみながら知ってもらう良い機会であり、組合員やその子供たちなど、幅広い世代との接点が生まれることが期待できる。

3. 対話の場の構築

3段階目として、准組合員との対話を行うために、LINEによる簡易アンケート方式と、拠点ごとに10名ほどの准組合員に出席してもらう懇談会方式を採用する。

アンケート方式は、スマートフォンでも回答が可能であり、空き時間で回答できるため利便性が高く、はがきで発送する場合と比較して準備が容易なことがメリットといえる。しかし、簡単なアンケート方式では、准組合員のニーズや意見が探れない可能性が高く、また回答内容について深掘りができない点がデメリットといえる。

懇談会方式は、それ単体で開催するのではなく、JAの施設見学や、料理教室等の体験活動も同時に開催することで、参加しやすい環境を整える。体験活動後に、JA事業や、地域の主要な農産物の紹介、そして農業に関する様々な問題についてJA側から説明し、それを踏まえて意見交換を行う。懇談会方式では、准組合員のニーズや意見を引き出しやすく、その意見について深掘りすることも可能である。農産物の消費者としての目線や、准組合員の

思い、ニーズについてはこれまでJAが得ることができなかった情報のため、それを活用して新たなサービスの提供につながる可能性も期待される。しかし、最初は手探り状態で始めなければならないこともあり、JA側としては準備に時間がかかること、JA役職員がこの取組みについて理解を示し、組織全体で取組むための仕組みづくりを整備することが必要である。

V. 対策後の効果、目指すべき未来

農業を取り巻く環境は様々な問題を抱えており、これまでもJA・正組合員・行政等で盛んに議論され解決策が検討されてきたが、未だ試行錯誤の最中である。こうした問題とは無関係であった准組合員が、対話を通して農業を取り巻く問題に関心を持ってもらうことで、これまでになかった意見や提案が期待できるのではないだろうか。准組合員は会社員、公務員等の農業に関わりがない人が多いが、様々な職種の人々が集まっており、多種多様な職業の知識・経験を保有している。その知識・経験はJAや正組合員では得られない知見であるため、諸問題の解決策となりうるアイデアが准組合員から得られる可能性も十分に考えられる。JA、正組合員、准組合員が互いについて理解し、協力し合う関係が協同組合事業のあるべき姿であり、将来のJA組織、農業を取り巻く環境に必要なのではないだろうか。

大手企業で導入されている取組みに「ステークホルダーエンゲージメント」というものがある。ステークホルダーエンゲージメントとは、組織がステークホルダー（JAにとってのステークホルダーは正組合員・准組合員・JA職員・取引先企業・国、地方公共団体・地域住民等の利害関係者）のことをよく理解し、ステークホルダーとその関心事を、事業活動と意思決定プロセスに組み込む組織的な取組みと定義されている。この取組みにより、ステークホルダーとの積極的な対話を通じ、外部から見た視点や、考えを収集しニーズを把握し組織運営に活用することができる。また、ステークホルダーとの積極的な対話を通じ、互いに理解を深めることで信頼関係を構築することができ、顧客ロイヤルティの向上につながるとされている。先に提案した准組合員との対話の活動はこのステークホルダーエンゲージメントの取組みの一部であり、対話を通じ顧客ロイヤルティを高めることができれば、競合先である他金融機関との差別化にも有効に作用することが期待できる。今後も安定したJAの組織経営を続けるために、将来的には准組合員との対話だけでなく、あらゆるステークホルダーとの対話を通して信頼関係を築くことが当JAの目指すべき未来だと考える。

VI. おわりに

JA事業と関係が深い正組合員と違い、関係性の薄い准組合員とコミュニケーションを図ることはこれまで後回しにされてきたように思われる。しかし、正組合員が減少し続けている現状を踏まえると、JAが准組合員に対し何も手立てを講じなければ、今後の事業ボリュームの縮小が懸念されるため、准組合員との信頼関係構築は早急に取り組まなければならない

ない。この提案内容が実践されたとしてもすぐに効果が現れるわけではなく、信頼関係を構築するまでに時間も、試行錯誤も必要だろう。しかし、対話を続ける姿勢を続けることで、J A組織も准組合員も少しずつではあるかもしれないが、理解しあうことができると信じている。

農業に無関係な生活を送る准組合員は多いが、食と無関係な准組合員はいない。将来的に、全国に 600 万人以上いる准組合員との連帯を図ることができれば、J Aや農業を取り巻く諸課題に対して新たな解決策を模索でき、それがイノベーションに繋がるだろう。

【参考文献】

- ・ 福間莞爾（著） 創造か破壊か- J A准組合員問題の衝撃と対策
- ・ 高山誠・小林康一監修 経営戦略2級