

「地域密着と総合事業におけるJAの伸びしろを考える」

～JAの課題×マーケティング＝伸びしろ～

佐波伊勢崎農業協同組合
みやごう支店 黒澤 諭史

—目次—

I. はじめに

II. JA佐波伊勢崎の現状分析

1. JA佐波伊勢崎と管内について
2. 問題・原因・現在の取り組み状況

III. 課題提起 《マーケティング→課題提起》

IV. 課題から提案へ 《マーケティング→提案》

V. 提案から伸びしろへ 《マーケティング→伸びしろ》

1. マクロ視点での伸びしろ「各種団体（鉄道会社）との連携」
2. ミクロ視点での伸びしろ「組合員との対話：どの事業を他人に勧めたいか」

VI. おわりに

I. はじめに

私が考える当JAの課題は次世代との繋がりが希薄ということであり、このことによる影響は事業量の縮小に繋がる。今までは大口顧客に取引を継続していただくことで事業量を維持していたが、今はその大多数が高齢化し当JAへのニーズが少なくなってきた。事業量を維持するためには次世代のお客様を獲得し、様々な事業を利用していただき長い付き合いにすることが求められるが、そこができていないので事業量の縮小に繋がっていく。

第42回JA群馬県大会議案によると、次世代や勤労者世帯及び後継者など言い方は様々であるが、JAの各事業における課題として次世代との接点強化を挙げており、これは当JAだけでなく群馬県全体の問題である。

同大会議案「中長期（10年後）を見通して重点的に取り組む5つの柱」のひとつ「持続可能な地域・組織・事業基盤の確立」においては、生活インフラ機能の発揮により地域の生活力向上に寄与することで、持続可能な地域・組織・事業基盤の確立に取り組むという内容が挙げられている。これらの大会議案による現状を踏まえて私が今まで学習したことを通して、地域密着と総合事業を掲げる当JAにおける課題への提案及び事業量に関して伸びしろ（成長の余地）の提案をしたい。

II. JA佐波伊勢崎の現状分析

1. JA佐波伊勢崎と管内について

JA佐波伊勢崎は令和5年8月31日現在、組合員数19,950人（正組合員6,195人 准組合員13,755人）、職員数311人、店舗・事業所は本店1、支店8、事業所27である。埼玉県北部と隣接した群馬県南東部を営業エリアとしており、管内人口は令和

5年9月1日現在248,123人（伊勢崎市212,366人、佐波郡玉村町35,757人）、生産年齢人口率は約61%で高齢化率は約25%であり、特に伊勢崎市の人口は人口減少社会の日本において人口が増加している。

2. 問題・原因・現在の取り組み状況

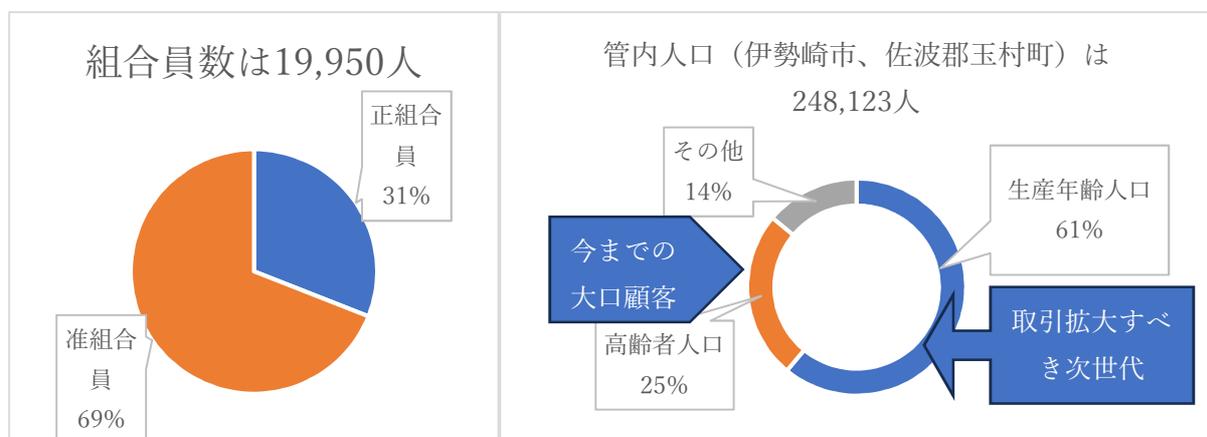
上記の生産年齢人口は15歳～64歳のことを指し、そこが次世代であり接点強化が課題である。この課題に至った背景としては、従来の大口顧客である高齢層が取引の大半を占めており、その高齢層が死亡すると次世代は当JAに用事はなくなり自分の取引先でお世話になってしまう、という点が挙げられる。例えば信用事業で言うと現在日本全体で金融資産は2000兆円あり、ほとんどは70代以上が所有している現状がある。当JAの貯金残高は1800億円で、相続対象資産の58%が他行に移ってしまう。

次世代と接点を持つにも、平日は仕事でJAとは接点を持ちにくい。次世代の接点については信用事業なら給与振込先の金融機関、共済ならその金融機関に属した保険会社か勤務先に営業に来る保険会社、生活事業等のその他事業だとインターネットを使い検索で上位に表示される業者や各種ホームページで安価なものや口コミ又はSNSで判断していると予想する。

現在、この課題に当JAがどう向き合っているかという点、次世代を対象とした休日の各種相談会及び対応、ネットバンクもしくは共済加入状況を確認できるツール、つまり営業時間外でもネットで各種手続可能であることへの普及活動、次世代への資産形成提案（つみたてNISAや年金共済等）である。各事業で客層が高齢者メインではあるものの、客層自体は異なる理由から、総合事業の強みを活かすべく事業間連携にも取り組んでいるが、当JA全体ではまだ同じ方向を見て具体的な行動を起こすには至っていない。

JA群馬県大会議案における課題に対しての実施状況を確認すると、当JAの取り組みに加えて連合会ならではのさらなる各種団体との連携や、昨今のニーズに対応した組織再編が多く見られる。つまり連合会単位というマクロな視点と、JAや職員単位というミクロな視点でこの課題の解決に取り組んでいるのである。

【図1 JA佐波伊勢崎の組合員数と管内人口】



Ⅲ. 課題提起 《マーケティング→課題提起》

これらを踏まえたうえで現状の課題をより具体的にしていく為に、マーケティングから課題を明らかにしていく。なぜマーケティングの必要があるかという点、現代は作れば売れる時代ではなく供給が需要を超えてしまった為、市場に目を向ける必要が出てきたからである。

考察①【SWOT分析（マーケティング環境分析）】

	強み（目標の達成に貢献する組織内部の特質）	弱み（目標の達成を阻害する組織内部の特質）
内部環境	総合事業（ゆりかごから墓場まで） 地域密着による安心感や信頼感 JAブランドの強みを活かせる 目的に向けて組合員と職員で協力できる 消費者（組合員）と職員の距離が近い	農家以外利用できないと思われる 若年層職員の離職 メインの取引先が別にある（特に次世代） 自組織のPRが苦手であり、人づて等知る人のみJAを知っている状態
	機会（目標の達成に貢献する外部環境の特質）	脅威（目標の達成を阻害する外部環境の特質）
外部環境	管内人口は増加している 管内に4年制大学が3校ある 管内はほぼ平坦地であり、道路網と鉄道網（JRと大手私鉄の東武鉄道）が充実 老後、相続に対する不安は未だ顕在 世間は資産形成を後押ししている 食の安全・安心への関心	農業後継者不足 管内の昼夜間人口は県内では低い 他社との競合 他社はインターネットで取引が完結可能 物価上昇に対してJAのサービスは価格転嫁が困難である

考察②【STP（市場細分化）】

次世代との接点強化を考えるうえで、生産年齢人口は15歳～64歳でありそこが概ねどこにあたるのかは下の図をご覧ください

(1) Segmentation（市場細分化）

各階層の特徴（放送業界や広告業界でのターゲット層の分類：研修資料より）

【C層】4歳～12歳：男女 商品の選択や購入に関して親の意見が強く影響 C層の関心を引くことにより、親の消費行動を促すことができる	【T層】13歳～19歳：男女 友達同士のコミュニケーションに対し非常に熱心 共感できないものにはあまり関心がなく、価値観が異なるものに対して拒絶反応を示すことも多く、マーケティングの方向を誤ると、反感を持たれる
【M1層】20歳～34歳：男性 学生から会社の若手といったポジション 情報に敏感で、消費にもある程度積極的	【F1層】20歳～34歳：女性 流行に敏感で、比較的独身が多く経済力もある程度あり消費に対し非常に積極的 新しい商品やサービスの情報を積極的に求める
【M2層】35歳～49歳：男性 M1に比べ経済力もあり、なおかつ既婚者が多い 個人の消費に関してはM1ほど積極的ではなく貯蓄や家庭に関することにお金を使う	【F2層】35歳～49歳：女性 既婚者が増え、子供がいる人も多い 妻や母親として家庭の中で重要な位置を占め、他の年代に与える影響も大きい。「家庭消費におけるキーパーソン」

【M3層】50歳以上：男性	【F3層】50歳以上：女性
子供も独立し、経済的にも余裕あり 健康意識が高い。比較的購買意欲が高い傾向があり、 質を重視するのも特徴で、高級品に対する興味も高い	経済的な余裕もあり、購買意欲も比較的高い 健康意識が高い。テレビの視聴時間が長くテレビ業界 では視聴率を上げるキーポイントと見られている

(2) Targeting (ターゲティング)

Segmentation を行ったところ、【C層】を除く全てが生産年齢人口であるが、特に当JAとして地域に定着しやすい層かつ取引拡大すべき次世代に当てはまる【M1層】【M2層】
【F1層】【F2層】をターゲットとする。

(3) Positioning (ポジショニング)「各ターゲット層の傾向と課題と現時点の対策」

【M1層】	情報に敏感で消費に積極的、ここでの課題はJAのPRが足りないこと →対応策は農業まつり（産業祭）、つみたてNISA、自動車共済等
【M2層】	貯蓄や家庭に関することに消極的、ここでの課題はJAの寄り添える姿勢 →対応策は住宅等各種ローン、投資信託、こども共済・各種生命共済等
【F1層】	流行に敏感で消費に積極的、ここでの課題は共感できる内容やロコミ浸透 →対応策はネット完結可能なカーローン、ネットバンクで申込可能なつみたてNISAなど将来に向けての資産形成手段等PR
【F2層】	家庭消費におけるキーパーソン、ここでの課題は地域のインフラ機能発揮 →対応策はこども共済、各種生命共済、農畜産物直売所、不動産事業等JA事業は全て対応可能、こどもを接点にした方が取引拡大の可能性有

(1) 及び (2) を踏まえて (3) Positioning を考えるにあたり、具体的には【M1層】～【F2層】に対して当JA商品が競合他社と異なるという優位性を位置づける。優位性とは地域密着と総合事業である。地域密着では地域に根差した金融機関や地産地消と銘打った各種商品を販売する商店があり、総合事業では首都圏大手鉄道会社が自社で鉄道を軸にして小売業を営んでいることや大手通信会社では通信網を軸とした経済圏が競合他社の一例だが、地域密着と総合事業を同時に行っている組織はJAだけである。

地域密着とは地域で得られた利益を地域に還元すること、つまり地域活性化に繋がる。総合事業はワンストップで相談できる、これは時間が限られている現代の消費者が短時間で解決策を早く得ることができ満足度の向上に繋がる。この優位性をターゲット層にPRする。

考察③マーケティング・ミックス (4P:Product, Price, Promotion, Place)

製品(Product)はお客様への便益提供であり、JAでいうとゆりかごから墓場までの通り、お客様の豊かな暮らしの為の各種サービスである。価格(Price)は競合他社と比較し安くはないが価格のうち地域農業の振興に役立つ、すなわち地域社会に貢献できる部分も含まれている。プロモーション(Promotion)は広告であり、チラシの他具体的には地域に根差した職員による普及活動である。流通(Place)は管内の支店及び各事業所と各種渉外担当者となる。

製品 (Product)	価格 (Price)	プロモーション (Promotion)	流通 (Place)
地域の農畜産物・信用・共済・営農経済その他事業	安価ではないが、地域に根差した価格	広告・人的販売・郊外型商業施設でPR・ネット <u>(その他販売促進策)</u>	直売所・支店・事業所・大小小売店舗・各種渉外担当者 <u>(その他販売経路)</u>

ただし製品と価格に関しては、連合会と連携して方針が決まるので変えることが困難であり、JA群馬県大会議案で記述がある各連合会によるマクロな取り組みが主な向上策となる。したがって当JAで4Pにおいては、プロモーションと流通に関してミクロな取り組みをメインとし、向上策についてはV章で提言する。

IV. 課題から提案へ 《マーケティング→提案》

考察①に対しての提案は、クロスSWOT分析を使用し下記の通りとなる。

強み×機会 (積極戦略)

管内人口は増加していることに加えて4年制大学が3校あることは、当JAにとって目指す姿を実現しやすい環境である。管内の4年制大学でOBOGである職員を通じて当JAをPRする。物価上昇などを理由とした老後・相続に対する不安に関しては、今まで地域住民に向けて資産形成セミナーや年金相談会、税務相談会、土地活用相談会を継続的に行ってきた当JAなら存分に対応可能であり、これまでの取り組みを継続していく。

弱み×機会 (改善戦略)

管内人口が増加していることは競合先にとっても機会であり、これは消費者にとってメイン取引先の選択肢が多いことを意味する。管内に平坦地が多いことは農業をすることに適しており、JA事業は農家以外利用できないと思われているが、そこは食の安全・安心への関心へ真摯な対応をしていることをPRする。伸びしろのポイントはここにあると考えられ、管内に平野が多いこと、道路網及び鉄道網が発達していることは自組織のPRをする際の余地であり、次章で具体案を提案する。

強み×脅威 (差別化戦略)

他社との競合に関しては、JAの総合事業と地域密着による安心感について、ネットバンク等次世代の生活スタイルに合わせて営業時間外でも取引が可能な環境を広げていく。また、目的に向かって組合員と職員で協力できる点は、脅威に対して時代にあった対応をすることが可能である。伸びしろのポイントはここにもあると考えられ、次章で具体策を提案する。

弱み×脅威 (撤退回避戦略)

他社との競合は当JAよりも他社が優位にたっていることが原因であるので、可能な限り現在のJAの大口顧客との深耕に努めるべきである。

【クロスSWOT分析】

強み × 機会 (積極戦略)	弱み × 機会 (改善戦略)
<ul style="list-style-type: none"> 管内4年制大学3校に当JAをPR 地域住民の老後不安に各種相談会に対応可能、今までのやり方を継続していく 	<ul style="list-style-type: none"> 管内人口の増加は競合先にとっても機会であり、メイン取引先が他にある。<u>しかし、管内の特徴が逆に伸びしろでもある</u>
強み × 脅威 (差別化戦略)	弱み × 脅威 (撤退回避戦略)
<ul style="list-style-type: none"> 他社との競合は次世代の生活スタイルに合う機能をPRする。また<u>目的に向けて組合員と職員で協力できる点が伸びしろである</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 他社が有利な点への対応は、当JAとの大口顧客との深耕に努めるべきである

V. 提案から伸びしろへ 《マーケティング→伸びしろ》

前章のクロスSWOT分析で特に「**弱み**×**機会**(改善戦略)」と「**強み**×**脅威**(差別化戦略)」と考察②と考察③を全て組み合わせた結果から、私はJAの伸びしろを2つ提案する。

1. マクロ視点での伸びしろ「各種団体（鉄道会社）との連携」

一つ目の伸びしろは地域の交通機関会社、特に鉄道会社との連携による事業量の伸びしろである。JA群馬県大会議案によると行政や社会福祉協議会等の各種団体との連携強化による地域活性化とあるが、地域に根差した鉄道会社との連携はなかったので提案したい。おそらく群馬は車社会というイメージが先行している為に連携する意味が薄いか、多額の費用がかかるか、もしくは組織における意志決定が遅く敬遠しているかと思われる可能性があるがそのようなことはなく、やる意味はあると考える。

なぜならば鉄道会社は地域社会との共生が第一でありJAと目指す方向が一致する。他県ではJAと鉄道会社が連携をしている前例があり、例えばJA埼玉中央東松山直売所いなほてらすでは通勤客の帰宅時間帯に売れ残り農産物を駅で販売している。東京近郊以外でも東北・北関東・西日本でも事例がある。上毛新聞によると伊勢崎駅の2022年度利用客数は1日あたり11,343人(参考までに2021年度において伊勢崎市で最も自動車交通量が多い通りで昼間12時間の通行台数は22,000台でその他は10,000台前後であり、自動車社会とはいえ鉄道利用客も見過ごしできない数字であることを強調した)であり、当JAの1日あたり対応者数より圧倒的に多いと予想される。それにもかかわらず伊勢崎駅のコンコース壁面広告で電飾看板であればそれぞれ6カ月利用料が30,000円以下であり、費用面でも実現しやすい策である。伊勢崎市及び佐波郡玉村町は県内では昼夜間人口率が低く、昼間は通勤通学で市外に出ている層がいることを意味する。(経験になるが私が通学時に鉄道を利用した時の客層は7割が学生で2割が通勤客で他1割だった。)これにより、利用客が多くなる時間帯に集中して次世代に向けて経営資源(本論文の4Pを指す)を注ぐことは有効である、ということが見えてくる。実行可能性とすると、これまでに当JAは郊外型大型商業施設で複数回のPR活動を実施した実績があり、その対象を車社会の客層に加えて鉄道利用者の拠点である駅に拡大するだけの話である。状況により異なるが費用は以下の通りとなる。

★マクロ視点での伸びしろ：鉄道会社との連携 <u>(目指す方向は地域のインフラ及び地域社会との共生で一致)</u>	
弱み×機会 (改善戦略)	発達した道路網と鉄道網のうち、鉄道網へのPR
乗客は次世代 (STPから)	時間帯を選択すれば効果的に次世代にPRできる
宣伝 (Promotionから)	低コストで駅のコンコース壁面にJAのPR (伊勢崎駅 6か月利用料：30,000円以下)
販売 (Placeから)	帰宅ラッシュ時に駅で売れ残り野菜や規格外野菜販売 (伊勢崎駅 場所代：1日 100,000円) (参考：郊外型大型商業施設 スマーク伊勢崎 場所代：1日 198,000円)

これによって見込まれる効果の一つ目は、次世代を含む今まで取引が無い層にPRができることである。二つ目は売れ残り野菜販売の例で言えば、食品ロス軽減と農家の所得向上に貢献できることである。また、さらなるJAの事業量拡大も期待できる。鉄道会社は大企業ゆえ意志決定に時間を要する懸念はあるものの、沿線における利用者増加もしくは乗客1人あたりの客単価増加が目的の為、会社で地域活性化を掲げているところがあり、当JAと鉄道会社の方向は一致する。鉄道会社との連携がマクロ視点の伸びしろである。

2. ミクロ視点での伸びしろ「組合員との対話：どの事業を他人に勧めたいか」

二つ目の伸びしろは組合員と職員で協力して、地域活性化のために対話を深めることである。当JAは毎年1回組合員を全職員で全戸訪問している、その時に組合員との対話をより深くする。具体的に深くする内容は「JA事業の中でどの事業に満足しているか(満足度調査)」、ではなく「JA事業の中でどの事業を他人に勧めたいか」、いわゆるNPS(ネットプロモータースコア)を使用することで、自分の満足だけでなく他人にどれを勧めたいかがわかり、組合員がJA組織について本音でどう思っているかを前向きにとらえることが可能である【図2】。

今までは無作為にアンケートを取り満足か不満か、不満な点は具体的にどこかというCSにこだわっていたが、NPSにすることで「JAとお客様」ではなく、「JAと組合員」という同じ方向を向ける関係、JAが理想としている関係により近づくことができる。加えてNPSはより客観的な当JAのSWOT分析に活用でき、組織経営をより強固にする手助けにもなる。組合員とのNPSを踏まえた対話、これがミクロ視点での伸びしろである。

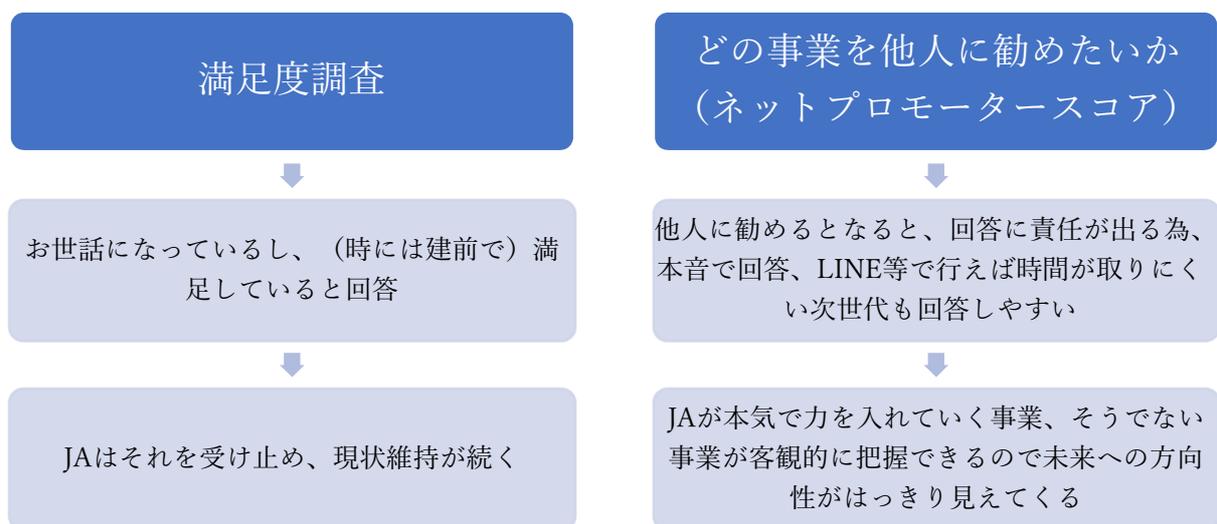
★ミクロ視点での伸びしろ：組合員との対話 <u>(「JA事業の中でどの事業を他人に勧めたいか」を軸とした対話＝NPS)</u>	
強み×脅威 (差別化戦略) から	組合員と職員の協力
NPSを誰がどう実施するか (STPより)	職員が組合員を訪問し、LINE等のアンケート機能を用いて実施すれば、回答とデータ集計がネットで簡単にでき低コストである、時間が取りにくい次世代も回答しやすい
NPSのメリット①	組合員が建前でなく本音で答えてくれる
NPSのメリット②	より客観的なJAのSWOT分析ができる

これによって見込まれる効果の一つ目は、今までの大口顧客との取引を継続しつつ、次世代との取引拡大に加えて、地域で今まで取引がなかったお客様と様々な事業で長い付き合い、事業量の拡大が見込める。二つ目は、JA事業を客観的に分析することができ、勧めたい事業を軸として組合員と共に組織経営をすることができる。一方で分析した結果で、組合にとって不本意な意見が出たとしても、それは現状を把握できたわけで次の一手にすぐ着手できる。

NPSに関する様々な参考資料を見ると、結果が出るまで時間はかなりかかると予想される。実行可能性とすると、すぐできることは今まで通り意見や要望などを聴き、例えば何も要望がない時に「ではどのJA事業を他人に勧めますか」と尋ねることの積み重ねで確実に前年度よりは良い方向に向かうはずである。

「地域に根差し広い世代に利用・必要とされるJA」を目指して、今年で3年目になる組合員の全戸訪問の良いところを残しつつ、この他人に勧めるという内容がその組合員だけで完結せずプラスの繋がりを広げていけるのである。これは組合員にとっても職員にとっても目の前の生活や業務を前向きに考えることができるのではないだろうか。

【図2 満足度調査とネットプロモータースコアの違い（イメージ）】



以上のマクロ視点とミクロ視点の伸びしろは、地域の各種団体や組合員と連携することでJAの「持続可能な地域・組織・事業基盤の確立」を目指す手助けとなる。

JAは組合員と共にある、そのことを再度JA職員に実感してもらう機会という良い効果もある。この行動を通して今までのようにJA職員がただ目標数字の達成に集中することはせず、組合員と共に前進していけるという他の組織にはないメリットを実感し、未来をさらに開くことができる。そして事業量の拡大と次世代との取引拡大がこの論文と行動を通しての目的地である。

VI. おわりに

J Aで各種業務をしていると、農業後継者不足や高齢化社会を理由として消費者や組合員から先細り産業なイメージで見られることが多かったので、今回はそのようなイメージを変えていこうと思いこの内容を選択した。

課題があることは、前向きに考えれば次世代を取り込むことによる成長の余地、つまり伸びしろがあることである。当J Aはこれからも様々な壁にぶつかり課題が出てくると予想するが、そこは組織の強み、特に組合員と協力できる強みを活かして前を向いていきたい。

【参考文献および参考資料】

「第42回 J A群馬県大会議案」 J Aグループ群馬

「農協と鉄道会社の連携の可能性に関する調査」 農林中金総合研究所

「新・公民連携最前線」 日系B P総合研究所

「東武交通広告のご案内」 東武鉄道株式会社

「ネット・プロモーター・スコア」 wikipedia より