

デジタル技術活用によるJA自己改革

—組合員との関係強化を目指して—

鳥取西部農業協同組合

清水 剛

I. JA鳥取西部の現状と分析

1. JA鳥取西部の概況

JA鳥取西部は平成6年8月に2市2郡16農協の合併により発足しました。その後、令和4年4月1日に支所統廃合により、現在総合支所、一般支所合わせて18支所で運営しています。

【経営理念】

JA鳥取西部は、営農・生活活動を通して、組合員の豊かなくらしを追求し、併せて地域への貢献を基本に、その運営につとめます。

- ① 人には思いやりといたわりあいをめざします。
- ② くらしには豊かさと安全・安心をめざします。
- ③ 地域にはふれあいと自然へのやさしさをめざします。
- ④ 事業は組合員と地域に役立つサービスの提供をめざします。

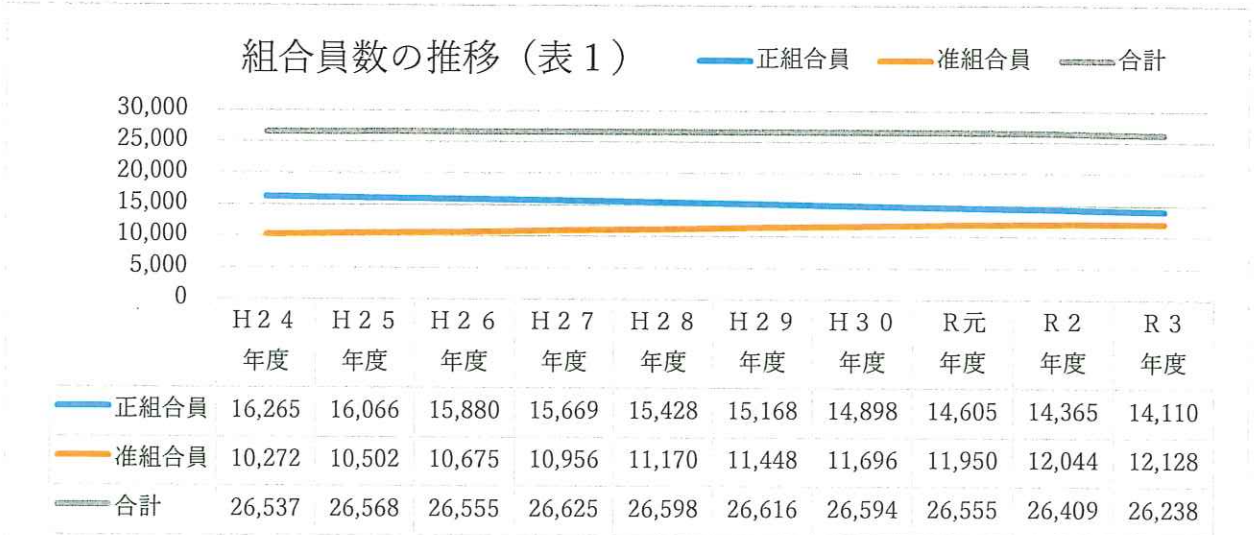
【経営方針】

農地の確保と農畜産物の生産販売対策を強化し、さらにくらしを守る組合員本位の運営につとめ、併せてJAの組織・経営基盤の安定・拡大に取り組みます。

- ① いかなる環境変化にも対応できる強靱な経営体質の構築をめざします。
- ② 組合員と地域のニーズに応えられる人材育成と意識改革に取り組みます。
- ③ 行政との連携を深め、生活文化交流活動等を通じた地域に貢献する事業展開をすすめます。

2. 組合員の状況

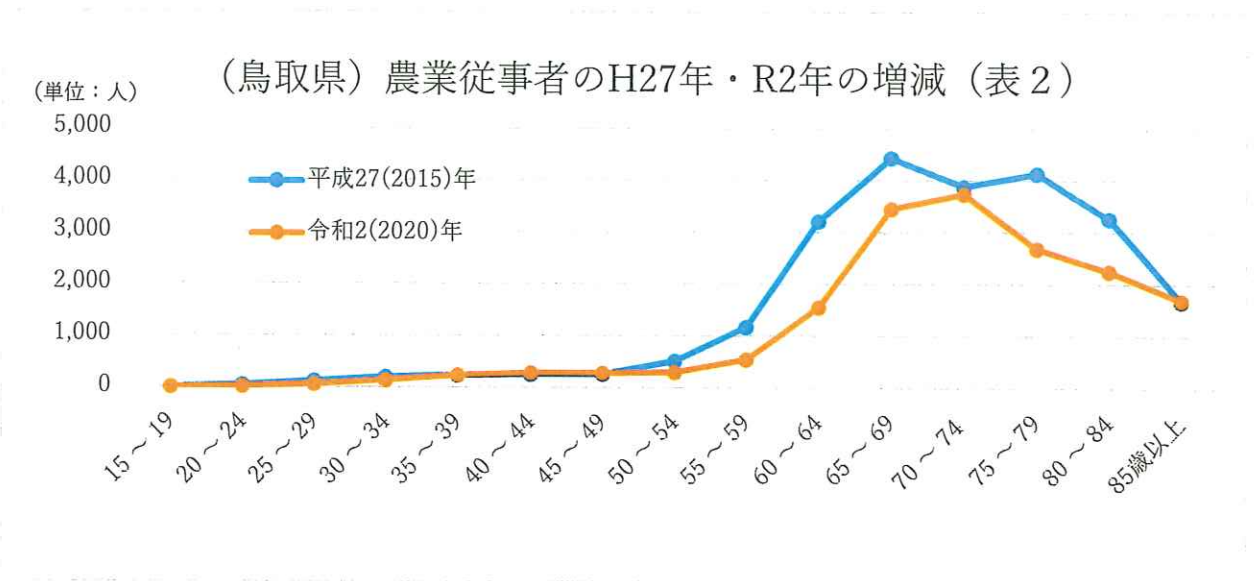
令和3年度末現在の組合員数は正組合員14,110名、准組合員12,128名、合計26,238名であるが、過去10年の推移（表1）からも分かるように正組合員数は減少の一途（約2000人減）を辿っており、将来准組合員が正組合員を上回る勢いである。



資料：JA 鳥取西部総代会資料を基に筆者作成

3. 農業者の状況（鳥取県）

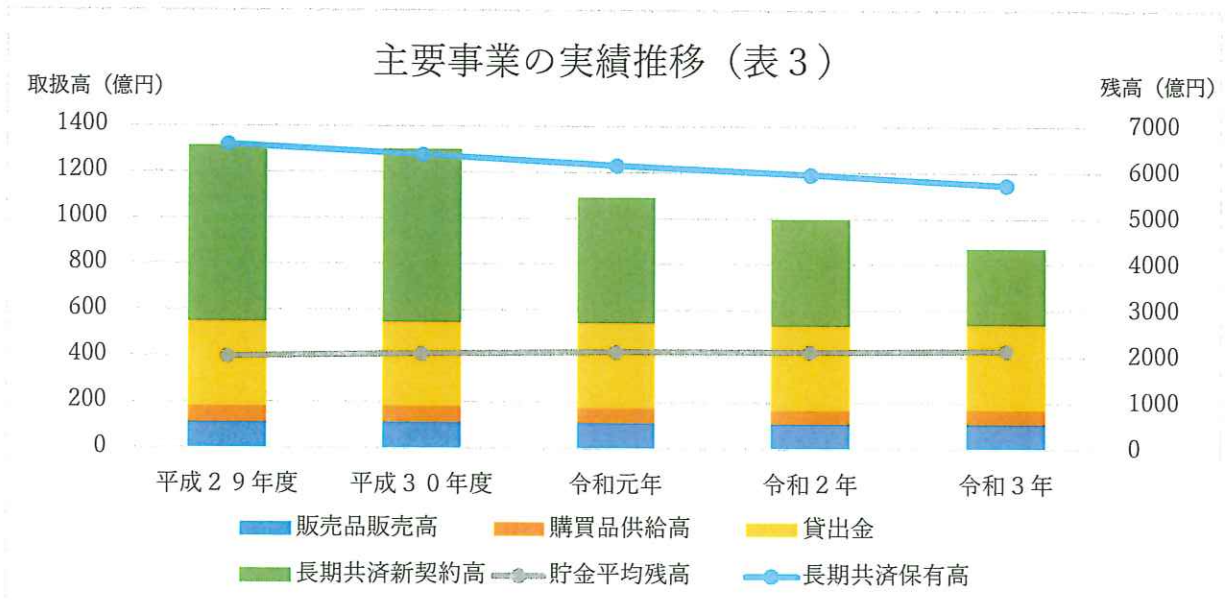
農業従事者の大半を占める60歳以上の階層の高年齢化が進むにつれて、一定程度の世代交代はありつつも、5年経過後での各世代の減少率が高いことから、農業従事者人口全体としては大幅に減少している。（表2）



資料：農林水産省「農林業センサス」を基に筆者作成

4. JA鳥取西部の事業の状況

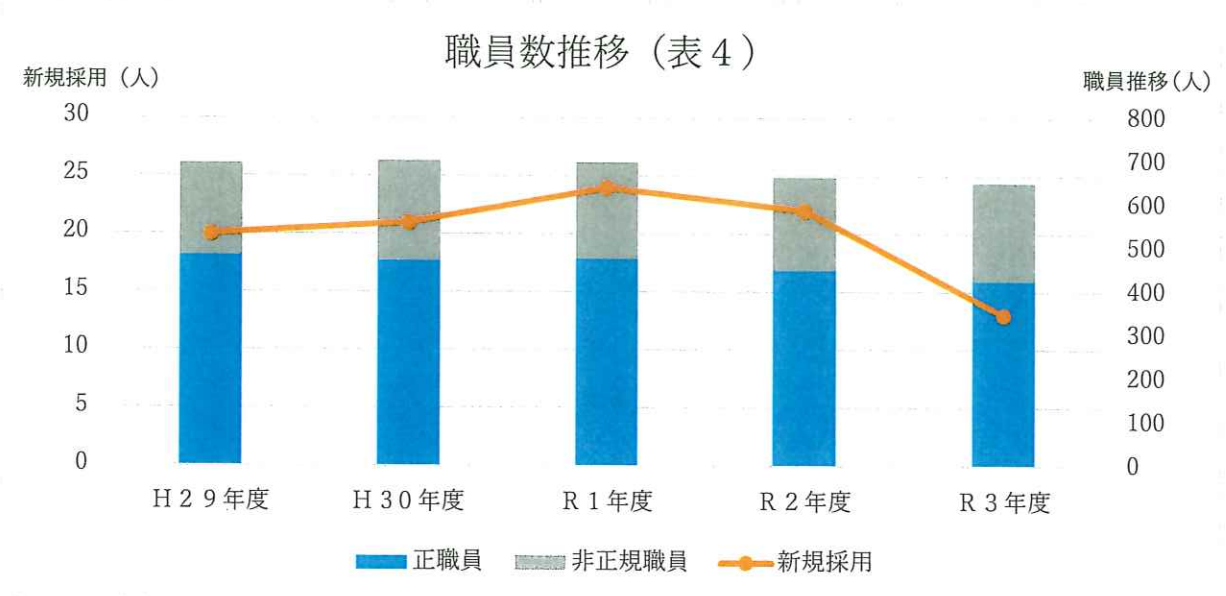
貯金平均残高は増加しているものの、利益の源泉である取扱高では横ばいまたは減少しており事業全体では右肩下がりとなっている。(表3) このまま取扱高が減少し続ければ今後の赤字経営は避けられなく、予断を許さない状況である。



資料：JA鳥取西部ディスクロージャー誌を基に筆者作成

5. 職員の状況

職員数は新規採用人数が減る中、離職者の増加によって、減少傾向にある。(表4)



6. 現状分析

(1) P E S T分析 (マクロ環境)

Political (政治)	Economics (経済)
<ul style="list-style-type: none"> ・農協法改正 ・デジタル庁創設 ・DX推進 ・働き方改革の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・低金利・低賃金 ・急激な円安 ・世界情勢不安による物価高 ・失われた30年
Social (社会)	Technology (技術)
<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化・人口オーナス期 ・健康意識の高まり ・働き方の柔軟化・多様化 ・コト消費思考 ・スマートフォン普及率9割超 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術の進化 ・AI・IOT・ビッグデータ ・Web3.0 ・クラウド化 ・自動運転・ドローン

(2) J A鳥取西部のS W O T分析

	プラス要因	マイナス要因
内部分析	<S：強み> 知名度が高い 総合事業である 地域密着型事業 三位一体組織	<W：弱み> 正組合員数の減少・高齢化 次世代対策・情報発信（弱い） デジタル技術の遅れ（DX化） 正職員数の減少（若年層） 属人化・レガシーシステム 支所統廃合 事業部制組織
外部分析	<O：機会> 農協法改正（JA自己改革） 農業者の世代交代 スマート農業 デジタル技術の発達・SNSの普及 食料自給率向上への機運の高まり	<T：脅威> 少子高齢化 農業就業人口の減少 JA離れ 低金利政策 資材価格の高騰 耕作放棄地

SWOT分析から、「弱み」であるデジタル技術の遅れを補い、「機会」となるJA自己改革・世代交代を逃さないことで、「脅威」である少子高齢化・JA離れに対抗し「強み」の三位一体組織が補完でき、相互に作用するものとして、次の課題と方向性を考えた。

Ⅱ. J A 鳥取西部の課題と方向性

(1) J A 鳥取西部の現状と各種分析から見えてくる課題

現在、社会問題となっている少子高齢化を背景に、農業就業者人口・正組合員数の減少によって J A の強みである三位一体経営の組織基盤が揺らぎつつある。これには現役世代の農業者や利用者から次世代へと世代交代が進む中、もともと J A が苦手としてきた若年層との接点が希薄していたことの付けが回ってきた表れであり、世代を問わず利用してもらえる魅力ある J A としての事業展開が如何にできるかが課題である。さらには職員数も年々減少しているため、人手不足による業務負担の増加や支所統廃合によって組合員・利用者との物理的な距離が離れることで、利用機会が減少し、サービスの質の低下を招くことが懸念される。

また、昨今さまざまな所で叫ばれている D X 推進についても対策すべきである。なぜなら、属人化したレガシーシステムの維持管理は事業運営の足かせとなるほか、年々進む市場のデジタル化に対して既存システムを維持したままであると次世代の組合員・利用者のニーズに応えられなくなり、市場から取り残されてしまい、J A の存続が危ぶまれる事態になりかねない。

(2) 進むべき方向性

さまざまなリソースが減少する中で、多様化するニーズに応え、豊かな地域社会を実現するとともに安定した経営基盤を確立するためには、組合員・利用者との関わりを再定義し、総合事業を活かした事業運営をデジタル技術活用によって解決することを目指す。

Ⅲ. 解決策の提案

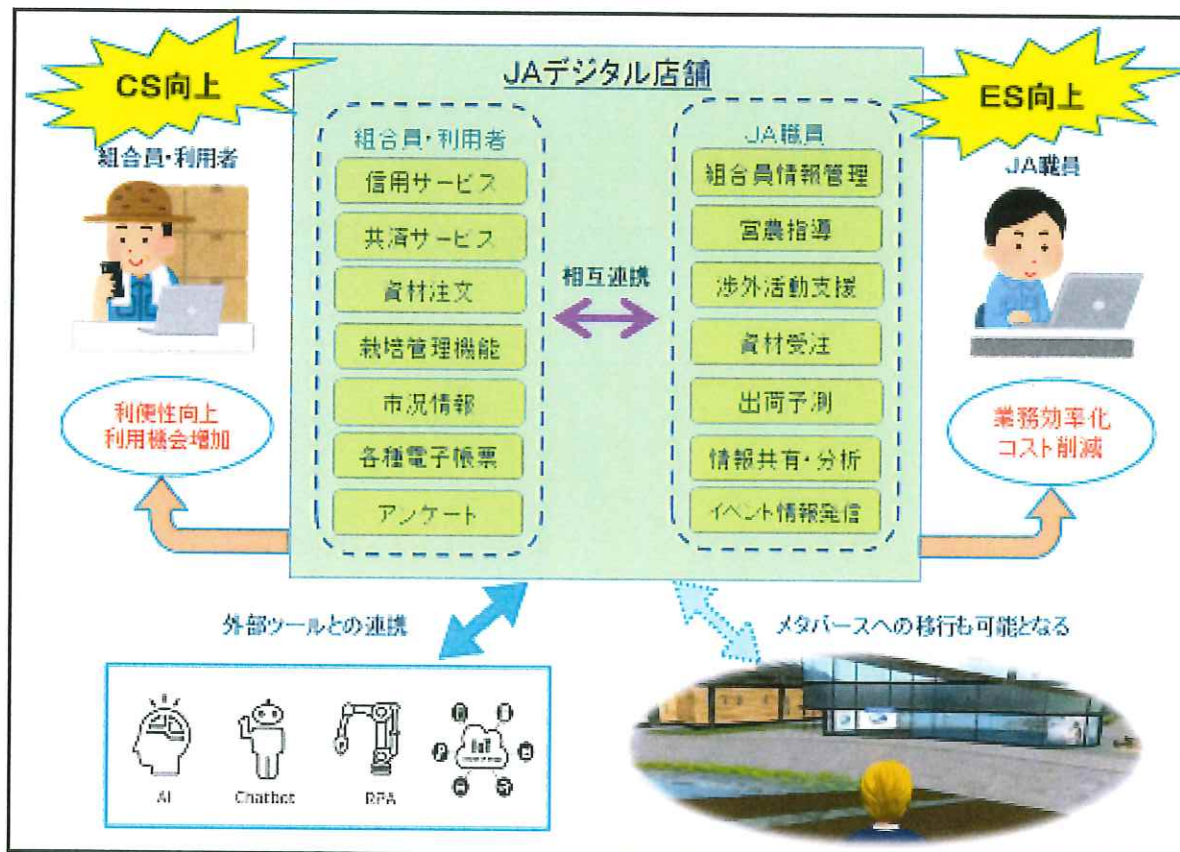
○ J A デジタル店舗の開設

上述の課題で触れたように、支所統廃合や人手不足によって組合員・利用者との繋がりが希薄化しているため、新たな接点と価値を提供するべくデジタル上での J A 店舗を開設してはどうかと考えた。

今やスマートフォンの普及率は世代問わず高く、ほぼ全ての人が所有しており、スマートフォンを見ない日はないほど日常生活に馴染み、無くてはならないものとなっている。そのような中、いつでも、どこでも好きな時間に好きな場所で J A のサービスが利用できることで、たとえ仮想空間上であっても身近な存在に感じてもらえるのではないか。また若い世代ほどデジタル化に抵抗がなく、次世代のニーズにも応えることができるため、次世代対策にも繋がる。

デジタル店舗では以下の機能・効果が期待できる。(図 1)

図1



1. 部門横断的サービスの提供

J Aは事業部制組織のため、組合員・利用者との接点は部門ごとの繋がりになることが多い。J Aデジタル店舗では物理的な制約がないため、各部門の間口を一本化することで部門横断的にサービスを提供することが可能となり、サービスの厚みが増すことから、利用機会の増加やC S向上が期待できる。このことによりJ A内でも部門横断的な考えが働き組織力強化にも繋がると考える。

2. 業務効率化・ペーパーレス化

デジタル店舗を通じて資材注文など各種注文をE Cサイト化することで、受注業務が大幅に削減できるため、業務効率化によって確保できた時間を組合員との対話の時間に充てることが可能となる。(デジタルとアナログの共存)

また、組合員・利用者へのお知らせは電子通知によって配信可能となるため、「営農明細」「販売代金精算通知書」「各種請求書」などの電子帳票もいつでも利用者は取得可能であり、利便性が向上するうえ、ペーパーレスによるコスト削減にも繋がる。

3. 投票・アンケート機能

合併により組織が大きくなるに連れて心理的にもJAが遠い存在となり、正組合員一人ひとりの声がJAの運営に反映しにくくなっている。そこで総代会で決議するような公式的な投票ではなく、もう少し身近で具体的な部分についての投票やアンケートをデジタル店舗上で行うことで、正組合員に限らず准組合員・利用者が気軽に運営に参画してもらえるようになる。そのことにより投票結果が運営に反映されれば、帰属意識が芽生えて利用率の向上を期待できる。

4. 情報共有・分析

組合員・利用者の情報を一元管理することにより、利用状況を一体的に把握できるため、分析の確度が上がる。また情報共有の場としても利用できる。JAは地域密着組織であり、渉外活動や店舗運営により得られる情報は多いが、その情報を担当者まで留めておくのではなく共有することにより、渉外活動支援も可能となる。

5. 次世代対策（Web 3.0、メタバース）

時代の変化とともに消費行動も変わり、モノが少なかった時代には高品質・高機能なものが求められていたが、モノが溢れている時代に至っては商品自体の価値よりも、商品購入だけでは得ることができない体験や経験などの「コト消費」に対する消費意欲が高まっている。昨今注目されているメタバースでは仮想空間上での経済活動が行えるようになってきている。デジタル店舗はメタバースとの相性も良いため、体験を通じた新たな価値を提供することができるほか、発信力の増加（広告配信）によって次世代対策に繋がると考える。

※ JAデジタル店舗の懸念事項

1. JAデジタル店舗のコストについて

デジタル店舗を実現するためには、開発費やランニングコストは当然かかってくる。しかし、実在の店舗で必要となる人員配置や光熱費、修繕費などが必要ないため比較するとコスト面では低くなる想定である。また実在の店舗ではエリアが限定されるが、デジタル店舗ではエリアが限定されずにサービスが提供できるため投資対効果は高く、何より利便性の向上によって利用者の増加が期待できることを考えればコストをかける価値はある。

2. 組合員・職員が使いこなせるか

デジタル化に対して苦手意識があり抵抗を持つ人は多い。通常、操作方法などを理解し使いこなせるようになるまでに多くの時間を要することがあるため、操

作指導をどのように行うか課題となるが、近年のシステム開発では利用者視点で開発されるため、操作は直感的で分かり易いものとなっている。またチャットボットを活用することによって、多くの場合自身で解決できるようになり、デジタルが苦手な人であっても理解が進み、次第に使いこなせるようになる。

このように、JAデジタル店舗の実現は決して容易なことではありませんが、実現した際の効果は大きく、可能性は飛躍的に広がるため、JA自己改革の大きな一手となり得る。

IV. おわりに

現在、デジタル化社会の推進は国を挙げて取り組まれており、今後この動きはより加速すると予想されます。JAがデジタル分野において時代の最先端を進む必要性はありませんが、社会全体が適合したときに何も対応できていないとなると将来の事業運営の見通しは暗く、今後のJAの発展は無いと考えます。

デジタル化はそれ自体が目的ではなく手段であるため、この先何が必要であるか、組合員と地域に役立つサービスとは何かを見極め、実現可能なものから移行することで、次第にデジタル文化が根付き、来るべき環境変化にも順応した、地域社会に必要とされるJAへと変わっていきけるのではないかと考えます。

参考文献

- ・網倉久永、新宅純二郎「経営戦略入門」日本経済新聞社
- ・JA鳥取西部ディスクロージャー誌
- ・農林水産省「農林業センサス 2015・2020」