

45番

宮崎県

今こそ！

JAこばやし DX (デジタル・
トランスフォーメーション) 戦略
2023～2025

— 全部門の業務効率化・デジタル化による
全体最適化・生産性向上 —

JAこばやし

黒仁田 真一

くろにた しんいち

今こそ！
JAこばやし
デジタル・トランスフォーメーション
DX戦略
2023～2025

－ 全部門の業務効率化・デジタル化による全体最適化・生産性向上 －

こばやし農業協同組合

企画管理部 職員課

黒仁田 真一

目次

Topic	Main Theme	Page
I. はじめに	・ J A（農協）の本質的役割を将来においても果たすために . . .	①
II. 背景（環境分析）	・ 労働人口減少 & D Xの動向（当 J A内部環境を含む） . . .	②
III. プランの全体像	・ D X実践で『職員（人）は人にしかできないことを！』 . . .	③
IV. 具体的戦略プラン	・ トップメッセージ・ I T人材の育成・ D X専門部署設置 . . .	④
V. おわりに	・ D Xで進化を遂げた『徹底した現場・第一線主義』 . . .	⑩

- D X（デジタル・トランスフォーメーション）とは
データとデジタル技術の活用により企業組織を変革し、競争力の優位性を保っていくこと

CONTENTS

1. はじめに

● J A の本質的役割（あるべき姿）

→ 農家組合員の所得向上と豊かな地域社会の実現のため、食・農・くらしを支え続けること。

● J A こばやしの基本スタンス『現場・第一線主義』と現状のギャップ

→ 基本スタンス = J A のあるべき姿を体現する「古き良き農協」であり続けること

【これまで】「徹底した現場・第一線主義」による地域密着運営を展開し新たな事業を次々に展開
しかしながら…

【いま現在】慢性的な人員不足が深刻化しており、職員は日々の業務に追われている
このままでは…

【これから】今のまま、何も対策しなければ、J A のあるべき姿との乖離が懸念される状況

● J A こばやし D X 戦略 2 0 2 3 ~ 2 0 2 5

→ 「徹底した現場・第一線主義」による「古き良き農協」への「原点回帰」を果たすため、
“今こそ”業務効率化の促進、その手段としてのデジタル技術を有効活用した体制構築を図り、
全体最適化（要員再配置）による現場力強化（生産性向上）を図る！

II. 背景（環境分析）

労働人口減少は今後ますます進む… 効率化・デジタル化(DX)への対応の遅れが、存続の危機に直結する…

	外部環境 (社会情勢)	内部環境 (JAこばやし)	将来予測 (JAこばやし)																		
労働人口	<p>●1995年をピークに年々減少 【2040年には今より約20%減少】</p> <p>背景 日本の人口減少 労働人口の減少</p>	<p>●2020年 適正要員調査結果 【全体の60%の部署が人員不足】</p> <p>常時不足 23% 時期的不足 37% 適正人員 29% 他 11%</p>	<p>●さらなる人員不足のおそれ 【2025年…▲15名、2040年…▲94名】</p> <table border="1"> <tr> <td>2022年度</td> <td>177</td> <td>2431</td> <td>68</td> <td>181</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2025年度</td> <td>180</td> <td>2531</td> <td>68</td> <td>162</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2040年度</td> <td>180</td> <td>2531</td> <td>65</td> <td>86</td> <td></td> </tr> </table> <p>・労務系 ・渉外系 ・指導員 ・管理職・所長 ・事務系</p>	2022年度	177	2431	68	181		2025年度	180	2531	68	162		2040年度	180	2531	65	86	
2022年度	177	2431	68	181																	
2025年度	180	2531	68	162																	
2040年度	180	2531	65	86																	
DX動向	<p>●経産省レポート『2025年の崖』 【基幹システム老朽化・IT人材不足等】</p> <p>2025年以降に発生する年間経済損失 最大12兆円</p> <table border="1"> <tr> <td>不足しているIT人材数 43万人 17万人→43万人 2025年に国内で不足するIT人材</td> <td>レガシー化の拡大 60% 20%→60% 構築から21年以上を経過した基幹システム割合</td> <td>保守・運用費の増加 90% 80%→90% 既存システムの運用・保守に充てられる予算割合</td> </tr> <tr> <td>リスクの高まり</td> <td>競争力の損失</td> <td>技術的負債</td> </tr> </table> <p>参考：経産省「DXレポート」2018より</p>	不足しているIT人材数 43 万人 17万人→43万人 2025年に国内で不足するIT人材	レガシー化の拡大 60 % 20%→60% 構築から21年以上を経過した基幹システム割合	保守・運用費の増加 90 % 80%→90% 既存システムの運用・保守に充てられる予算割合	リスクの高まり	競争力の損失	技術的負債	<p>●2020年 業務棚卸・改善運動結果 【ムリ・ムダ・ムラ未解決137項目】</p> <table border="1"> <tr> <td>ムリ</td> <td>解決済 25</td> <td>未解決 45</td> </tr> <tr> <td>ムダ</td> <td>解決済 23</td> <td>未解決 59</td> </tr> <tr> <td>ムラ</td> <td>解決済 19</td> <td>未解決 33</td> </tr> </table>	ムリ	解決済 25	未解決 45	ムダ	解決済 23	未解決 59	ムラ	解決済 19	未解決 33	<p>●業務の在り方自体を見直す必要性 【効率化・デジタル化を進めるべき!】</p> <p>無くす ムリ・ムダ・ムラのある業務は、徹底的に効率化</p> <p>創る 新たな付加価値を創出できる環境の提供・事業領域の拡充</p> <p>業務の効率化・デジタル化【DX】 (ムリ・ムダ・ムラの削減徹底)</p> <p>減らす デジタル化できる業務は、全てデジタル化し事務職員数を削減</p> <p>変える 組織文化の革新 本質的役割発揮の為に変化に俊敏に対応できる組織文化へ変革</p>			
不足しているIT人材数 43 万人 17万人→43万人 2025年に国内で不足するIT人材	レガシー化の拡大 60 % 20%→60% 構築から21年以上を経過した基幹システム割合	保守・運用費の増加 90 % 80%→90% 既存システムの運用・保守に充てられる予算割合																			
リスクの高まり	競争力の損失	技術的負債																			
ムリ	解決済 25	未解決 45																			
ムダ	解決済 23	未解決 59																			
ムラ	解決済 19	未解決 33																			

Ⅲ. プランの全体像

JAこばやし DX戦略 2023～2025

JA（古き良き農協）の本質を「変えない」ために、業務の在り方を「変える」

- 1.実施内容：
 - ビジョン発信：JAトップによるメッセージ『DX戦略宣言』
 - IT人材育成：将来を担う中堅・監督職クラスをIT人材として育成し、全部門へ配置
 - 専門部署設置：DX推進グループ主導・全部門協力体制による業務効率化・デジタル化推進
- 2.実施体制：● DX推進グループ = 管理職・担当者 2名体制（全部門・系統グループ連携による実践）
- 3.実施期間：● 2023年度～2025年度（3年間集中的に実施）

◎ 3年後の到達イメージ（業務効率化・デジタル化により捻出した人的資源を現場・第一線に再配置）

非競争部門	組織運営に関わる いわゆる裏方部門		直接的価値創造部門 (事業のカナメ・収益源泉)		競争部門
	バックオフィス	ミドルオフィス	フロントオフィス		
組織運営には必要だが 独自性を持つことに 意味がない正確・ 安定が重要な部門	本所事務 総務・会計 リース管理 人事労務 人 事 監 査	支所事務 ・ 事業所事務	指導員 渉外担当 事業所技術職 支所窓口 営業担当		組織の競争力に直接 影響し独自性が求め られ、付加価値を高 めるべき部門
※業務効率化・デジ タル化に真っ先に 取り組むべき部門	バックオフィス業務の効率化・デジタル化により事務員を削減し、 現場・第一線へ人的資源をシフト				※JAだからこそ出 来ることを追求し 提供すべき部門
	 →  ▲ 15 ～ 20 人	 →  ▲ 3 ～ 5 人	 →  + 18 ～ 25 人		

IV. 具体的戦略プラン

◎基本方針（3つの重要ポイント）

「Basic Policy」

- ① 業務の「ムリ・ムダ・ムラ」の「廃止・削減・一元化・効率化」を徹底的に進める。
- ② その有効手段として「デジタル化できるものは全てデジタル化」する。
- ③ 職員（人）は「人にしかできない作業・付加価値の高い業務」にシフトする。

◎明確な「重要業績評価指標」設定(4つの視点)

「KPI (Key Performance Indicator)」

業務の 効率化	無くす	・職員が本来の業務に専念するため、徹底的にムリ・ムダ・ムラを無くす	ムリ・ムダ・ムラ	・要改善項目 137項目→0【ゼロ】
デジタル 化推進	減らす	・現場・第一線の人員増員のため、事務職員数を減らす	事務職員数	・事務職員数(バックオフィス) ▲18~25人 ・現場・第一線(フロントオフィス) +18~25人
組織文化 の 変革	変える	・JA（古き良き農協）の本質を変えないため、業務の在り方を変える	IT人材育成	・全部門へのIT人材配置(各1~2名)
付加価値 の 創出	創る	・これからの農業・地域に必要なとされるため、新たな価値を創る	D X 推進	・変化に即応できる組織文化を創る ・『職員(人)は人にしかできないことを!』

1.実施体制 「Implementation System」

(1) DX戦略宣言 (トップメッセージ)

① 2023年度事業計画に『DX戦略』を盛り込む

② 2023年度当初に『DX戦略宣言』を発信

JAこばやしとして、本格的に業務効率化・デジタル活用を行い組織変革を推進することを組織の内外に宣言

* 外部向け *

総代会・座談会・ディスクロ誌・広報誌・ホームページ等

* 内部向け *

役職員全体研修会、各種会議、全体朝礼

「Declaration」

DX戦略宣言

当JAは、少子高齢化による労働人口減少やコロナ禍を契機とする不確実性の高い現代社会の変化に対応するため、ITを起点とした各種業務の効率化・デジタル化、データの収集・活用等の強化によって組織の変革を目指し、組合員ならびに地域から必要とされ続ける組織になることをここに宣言いたします。

1. DXで目指す経営ビジョン

DX推進により、組合員・利用者接点サービスの強化、業務効率の向上、働きやすい職場を実現しこれまで以上に農業・地域の発展に貢献する。

2. DXによって目指す経営方針

- ① サービス 時代の変化・ニーズに合わせたサービスを提供し続ける。
- ② 農業 スマート農業・農業DXに対応し未来の地域農業に必要とされる存在となる。
- ③ 地域社会 地域のライフラインとして、デジタル・アナログの両面で地域社会に貢献する。
- ④ 役職員 DXにより変革する農業・地域社会に対応できるプロ集団へ変革する。

3. DXスケジュール

- ・『守りのDX』2023～2025年度に、集中的にDX(徹底的に全部門の業務効率化・デジタル化による事務軽減と現場・第一線の人員増加)を推進しデジタル活用環境を整備する。
- ・『攻めのDX』2023年度以降、JAグループ宮崎・情報センターと連携の上、時代の変化に合ったDX(組合員の利便性向上のためのモバイル完結型サービス等)の普及を進める。

2023年2月1日
こばやし農業協同組合

(2) IT人材の育成（内製化） 「Off The Job Training」 「On The Job Training」

① 外部研修（OFF JT） → 対象：将来のJAこばやしを担う中堅・監督職級の職員

原則として、全員、中央会主催『IT活用業務改善研修』を受講する。

* 昨今のIT技術に触れ、情報分析や情報技術の有効活用手法について学ぶ

② 内部研修（OFF JT） → 対象：JAこばやし全職員

JA内部研修（毎年開催の階層別研修や役職員全体研修会）

* JA内システム・データ・エクセル・RPA等の有効活用手法について事例紹介・実演

③ 日常業務（OJT） → 対象：JAこばやし全職員

各部署においてムリ・ムダ・ムラを共有し改善の意識・意欲を高める

* 前例踏襲主義・セクショナリズムからの脱却

* 事務効率を上げる改善意識の定着

* ITへの興味・関心を高める

* 新たな発想を生み出す好循環サイクルを創る



(3) 専門部署（DX推進グループ）の設置 「Digital Transformation Group」

① 2023年4月～企画管理部内に『DX推進グループ』を設置

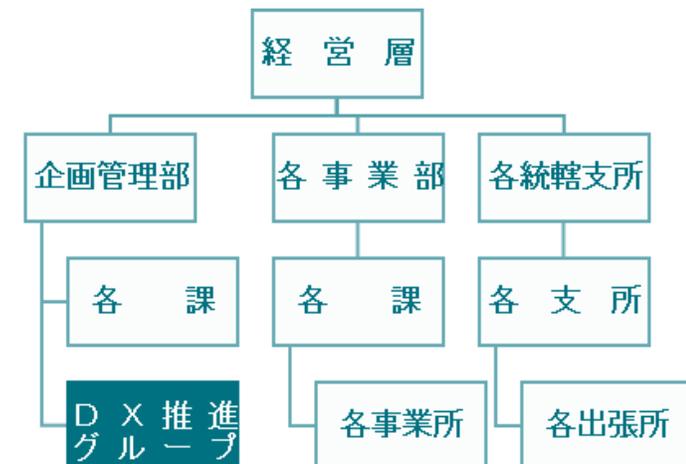
管理職・担当者 計2名体制 企画管理部門から選定 → 現場のさらなる人員不足を招かないため

* 全部門の業務効率化・デジタル化に3年間専念させる！

プロジェクトチーム・兼務体制は採用しない = 片手間ではスピーディーに進まない

【人選要件】

- IT知識を保有している（システム運用経験あり）
- JA内の全業務に精通している（企画管理・監査経験あり）
- 変革リーダー資質がある（デジタル化抵抗への対策）



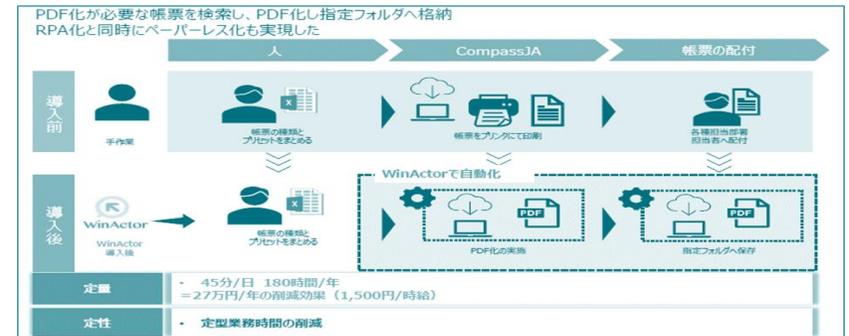
2. 実施内容 「DX Execution Plan」

- (1) 2020年に実施したJ Aこばやし業務棚卸・改善運動において「自部署・自部門だけでは解決困難」等の理由により未解決のムリ・ムダ・ムラ計137項目を中心に、DXを実践する。

ポイント

- ① DX推進グループ主導・全部門一致協力体制により、スピード感を持って、効率化・デジタル化を進める。
- ② 将来において職員数が減少する中でも、当JAは『現場・第一線主義』を貫くという方針を共有する。

手順	DX推進グループの主たる業務	視点
①	DX推進グループが、各部門に出向き、ヒアリング・実務観察を通して業務の課題である「ムリ・ムダ・ムラ」の洗い出しを行う。 ※特に、本所各部門は、その部門の事務職員数が将来的に半減するとの前提のもと業務の在り方を見つめ直す。	無くす・減らす・変える・創る
②	「廃止・削減・一元化」等デジタル化の手段を活用しなくても効率化できるものは、起案・決裁の上、速やかに対処をする。	
③	デジタル化により効率化するのが有効な業務は、情報センター(必要に応じ各連合会)と協議の上「RPA」化等の試行導入を行う。	
④	試行導入後、1週間の間、問題が無ければ本格的に導入する。(起案・決裁の上、業務フローを置き換える)	
⑤	経営会議・企画会議・全職員回覧・内部研修等で「どの業務を、どう効率化・デジタル化し、どれだけ短縮したか」毎月、進捗報告する。	
⑥	全体研修会等で効率化・デジタル化の紹介・実演により、職員の興味・関心を高め、新たな発想を生み出す好循環サイクルを創る。	



ヘッダ部										明細部			
区分	ヘッダテキスト (12文字まで)	タイプ	税額自動計算	勘定コード	勘定名称	税 種	税務区分	課税 率	課税 額	借方	貸方	明細テキスト (24文字まで)	課税基準額
10	117 給与明細	10		19160000	回春研修費	99	0	000	1017	1,944		給与明細(監査)研修費 未定	
11				04710000	支払消費税(非課税)	02				156		給与明細(監査)研修費 未定	1,944
12				00715001	購買決算口前定			000			2,100	給与明細(監査)研修費 未定	

3. スケジュール 「DX Schedule」

(1) 下記の順で着実にいき、非現業部門(バックオフィス業務)の効率化・デジタル化を成しえたうえで、段階的に現場・第一線(フロントオフィス業務)へ人員をシフトし、2025年度までに全体最適化を実現！

DXスケジュール *波及効果の高い順に実施！

- 2023年度上期 → 本所企画管理・監査部門
- 2023年度下期 → 本所各事業部門(事務)
- 2024年度 → 各支所・事業所(事務)
- 2025年度 → 労務・渉外・指導員(事務)

(2) 2025年度までに全部門にIT人材を配置するとともにDX推進グループは、企画管理部内の管理課に集約することとする。
(組織風土の変革)

年度	機構図	人員状況	IT人材
2022		各課・C等: 人員不足 各支所等: 人員不足 各課: 最少人員	0名 0名 2名
2023 S 2025		各課・C等: 人員不足解消 各支所等: 人員不足解消 各課: 最少人員 DX推進グループ ★新設★ 最少人員 2名	0名→各1~2名 0名→各1~2名 0名→各1~2名 2名
2026 S		各課・C等: 適正要員 各支所等: 適正要員 各課 (DX集約): 適正要員	各1~2名 各1~2名 各1~2名

V. おわりに

● J A の本質的役割（あるべき姿）

→ 農家組合員の所得向上と豊かな地域社会の実現のため、食・農・くらしを支え続けること。

● J A こぼやしの基本スタンス 『現場・第一線主義』 ~~X~~ 『D X』

→ J A のあるべき姿を体現する「古き良き農協」であり続ける

【これまで】 「現場・第一線主義」による地域密着運営を展開し、新たな事業を次々に展開
“ 今こそ ”

【D X 実践】 バックオフィス業務の徹底的な効率化・デジタル化で現場・第一線の人員確保
“ 将来像 ”

【目指す姿】 D X で進化を遂げた「現場・第一線主義」で、対面・デジタルの両方に強い J A

● J A こぼやし D X 戦略 2 0 2 3 ~ 2 0 2 5 で目指す未来

→ 徹底した「現場・第一線主義」による「古き良き農協」への「原点回帰」を果たすとともに、業務効率化・デジタル技術の有効活用が浸透した組織風土を醸成し、全体最適化（要員再配置）
・現場力強化（生産性向上）を成し遂げ、対面・デジタルの両方に強い J A に進化する！

未来への創造

「農」が元気！

「人」が元気！

「街」が元気！

JAこばやしは
「元気な農業」
「豊かな暮らし」
をご提案します！