

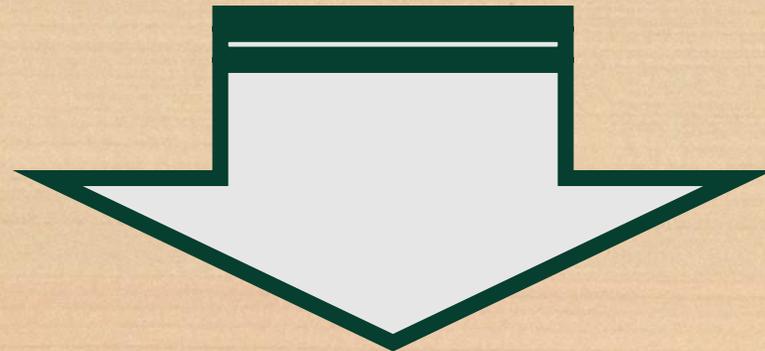
JA横浜に活動と事業の “好循環スパイラル”をおこす



JA横浜 上田 浩平

本論の目的

多様化 した組合員を **グループ化**



好循環 に **最適な施策** を検討

発表の流れ



JA横浜の概況

外部および内部環境分析

アンケートの概要と結果

クラスター分析

改善提案

まとめ

JA横浜の概要

—概要—

貯金残高 : 1兆8,567億円

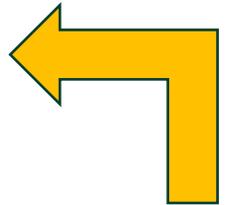
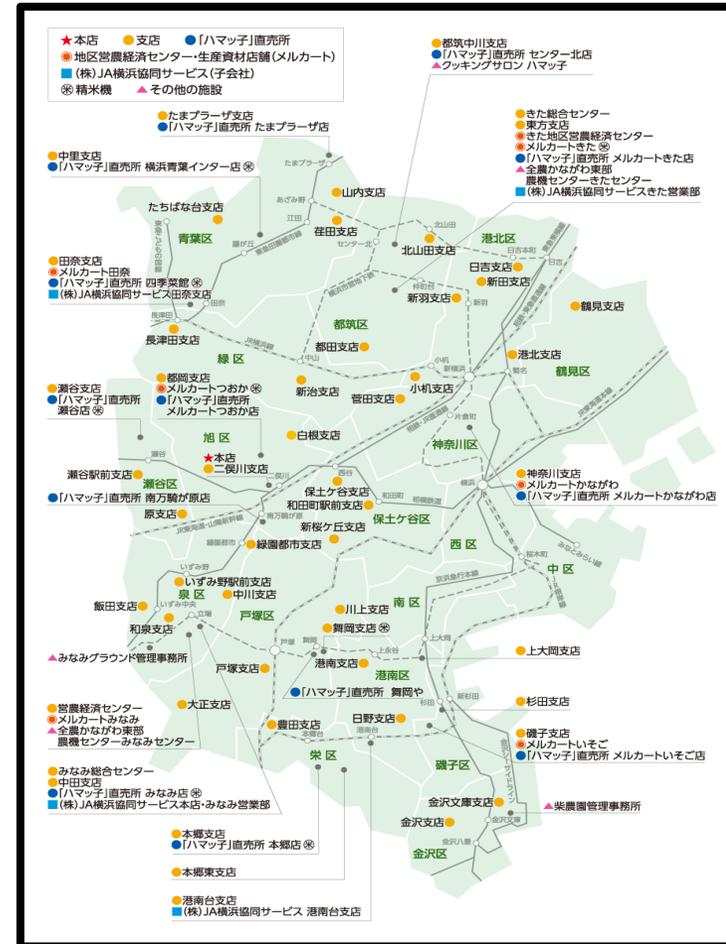
貸出金 : 6,790億円

長期共済保有高: 2兆9,710億円

組合員数 : 71,801人

→正組合員 : 10,864人

→准組合員 : 60,937人



横浜市域
全体図

横浜って
どんなところ？

外部環境分析①

人口376万人の**大都市**

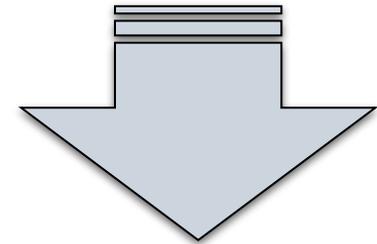


農業産出額：神奈川県 No. 1



**都市と農村が混在
する希少な地域**

様々な背景を持つ
正組合員がいる

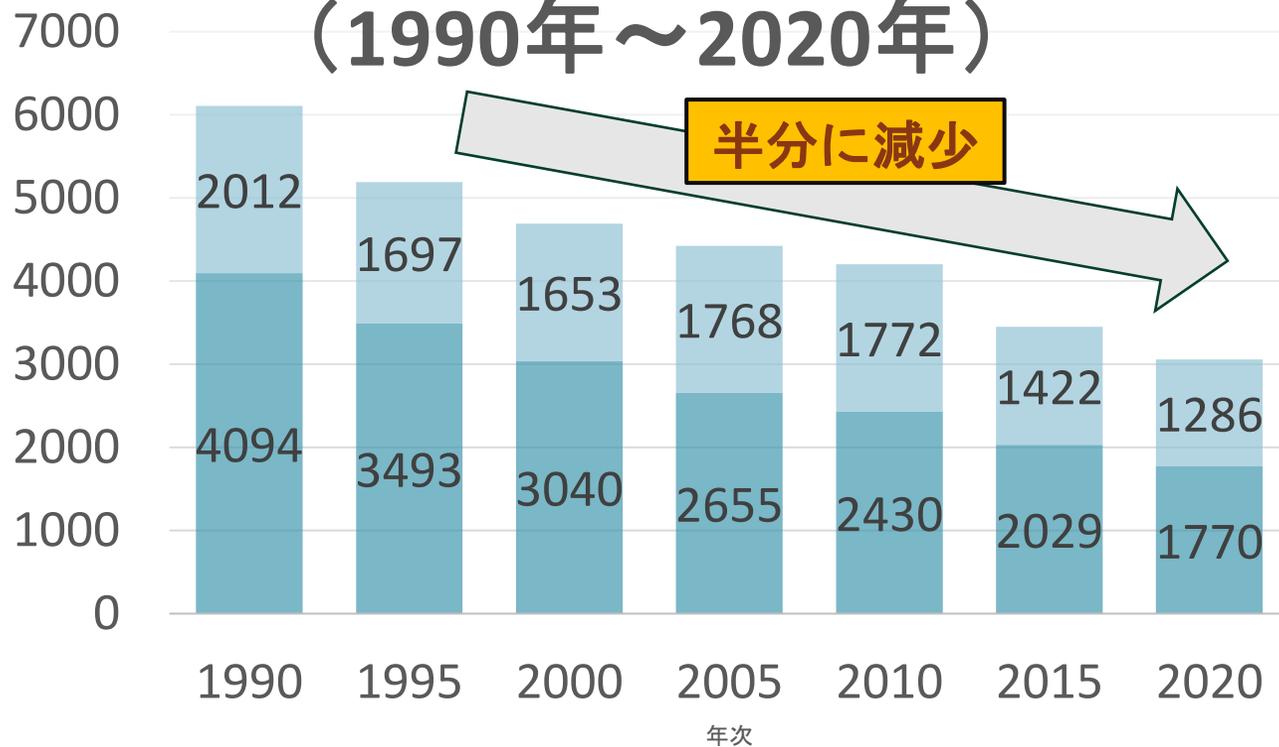


**正組合員が
多様化**

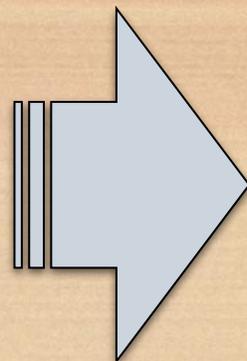
外部環境分析②



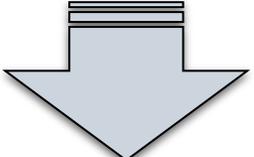
横浜市の農家数推移 (1990年～2020年)



■ 販売農家数 (戸) ■ 自給的農家数 (戸)



農家数が減少



結集軸(農業)
の
希薄化

内部環境分析(組織基盤の現状)



これまでの取組み

**強力な組織基盤
を構築・維持**



**組合員
意思反映フロー**

**渉外担当者の
訪問活動**

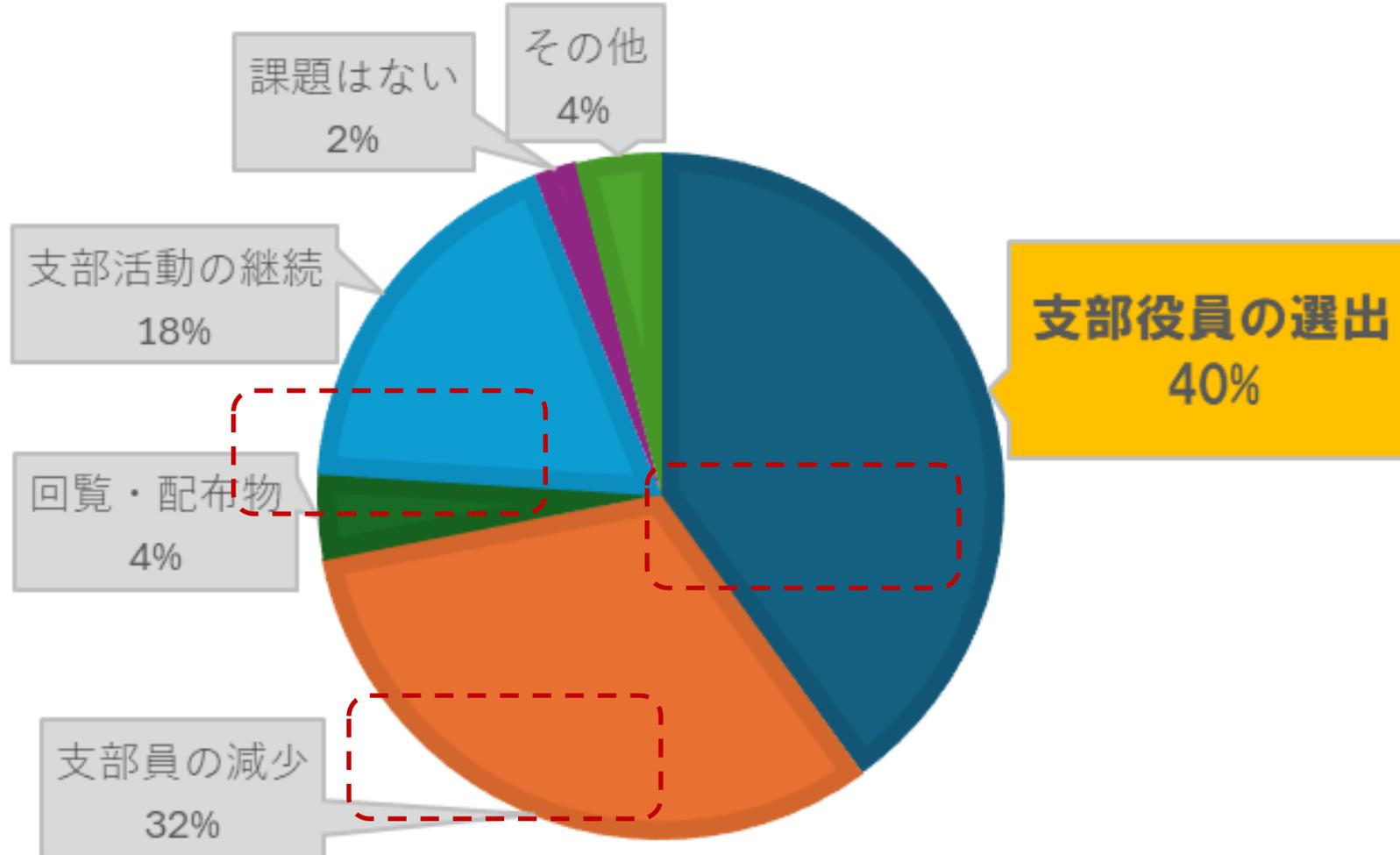
**コロナ
の影響
など**

コロナ後の現状

**組織基盤力の
低下が懸念**

組合員アンケート(抜粋)

支部が抱える最も大きな課題



支部運営の継続
に課題を感じる

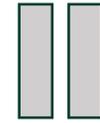
合計 90%

支部役員の
選出が困難に

JA横浜の現状と課題

- ・ 正組合員の多様化
- ・ 結集軸（農業）の希薄化
- ・ 支部長の選出問題
+ 事業利益の低下

多様化した正組合員を類型化



組合員アンケートを実施

組合員アンケートの概要と結果

【目的】

- ① 65歳以下・正組合員の

傾向の把握

- ② 協同活動と事業利用の関連性に
着目し

類似の組合員グループを把握

【対象】

- ・ 65歳以下・正組合員
- ・ 600世帯・600名を対象

- ・ 468名から回収
(回収率78.0%)
- ・ 有効回答数は434

※年齢条件等は実務上、困難だったケースもあり、可能な限りとした

アンケートの内容

✓ 属性について : 13問

✓ 事業利用について : 10問

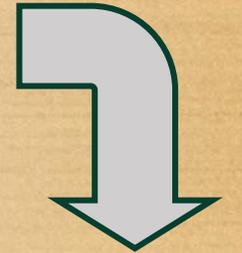
✓ 協同活動について : 15問

✓ 「わがJA」意識について : 4問

✓ リーダースコアについて : 3問

✓ 社会とのつながりについて : 4問

✓ JAとのつながりについて : 5問



**クラスター
分析**

クラスター分析とは

・クラスター分析とは…

- 様々な性質をもつデータが大量に集まった中から、特徴が似ているデータを集めて、いくつかの**グループに分類**する分析手法
- 「階層的クラスタリング」と「非階層的クラスタリング」がある。
- 「非階層的クラスタリング」は、階層的な構造を持たず、いくつかのクラスターに分けるかをあらかじめ決めておき、決めた数にデータを分割する手法である。

クラスター分析の結果

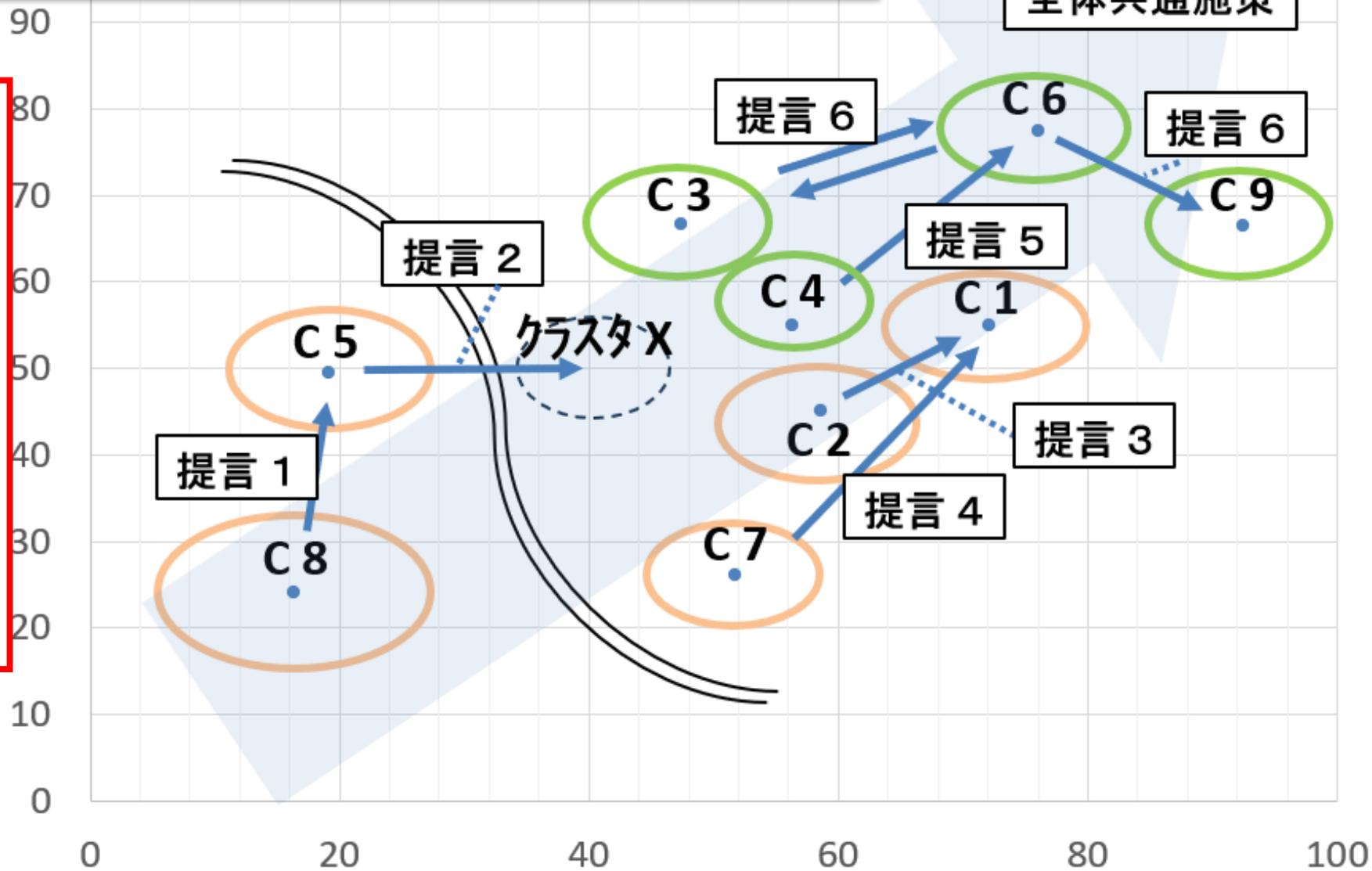
- クラスタ1: 地域活躍型
- クラスタ2: 女性部主体型
- クラスタ3: バランス農家型
- クラスタ4: 部会役員積極型
- クラスタ5: 組織的JA離れ型
- クラスタ6: JA大好き型
- クラスタ7: 事業的JA離れ型
- クラスタ8: 無関心型
- クラスタ9: コア組合員型

アンケート項目		クラスタ名									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	平均
協 同 活 動 ス コ ア	農業まつりへの参加率	8.78	8.82	7.64	8.00	2.76	9.86	6.86	3.21	8.92	7.21
	一日皆貯金への参加率	9.11	9.29	7.57	8.00	9.04	8.11	9.21	5.80	9.32	8.38
	運動会への参加率	5.17	3.49	1.79	1.00	0.51	4.66	0.57	1.04	3.65	2.43
	支部活性化イベントへの参加率	9.00	7.74	6.64	5.63	1.18	8.38	7.57	1.49	8.78	6.27
	JA横浜主催イベントへの参加率	4.22	4.43	4.64	3.13	1.62	6.62	2.21	1.31	4.46	3.63
	支部長の経験	9.56	0.38	5.14	3.25	0.44	2.97	10.0	0.12	9.73	4.62
	部会役員の経験	3.33	6.60	0.00	9.50	1.18	8.92	0.29	1.07	9.19	4.45
	総代の経験	7.11	1.89	0.86	0.75	0.29	1.08	3.71	0.12	9.46	2.81
	理事の経験	1.11	0.38	0.86	0.00	0.00	0.27	0.00	0.00	1.89	0.50
	評議員の経験	2.00	1.13	0.86	0.25	0.00	0.00	2.57	0.00	2.97	1.09
	支部活動の主体性	8.67	5.24	6.43	5.81	1.40	8.45	7.86	1.34	8.99	6.02
	生産部会での主体性	0.78	0.90	2.21	5.50	0.11	6.76	0.36	0.15	7.77	2.73
	女性部活動の主体性	1.00	7.50	1.00	0.75	0.29	2.57	0.00	0.33	0.68	1.57
青壮年部活動の主体性	0.22	0.14	0.93	3.38	0.33	4.73	0.21	0.36	1.76	1.34	
資産保全部活動の主体性	2.06	0.66	0.79	1.38	0.00	2.64	0.36	0.06	4.93	1.43	
事 業 利 用 ス コ ア	肥料・資材の購入	4.44	3.92	8.36	6.50	4.19	8.58	4.64	3.10	8.18	5.77
	農産物等の販売	0.83	0.85	6.93	2.75	0.55	7.97	0.50	0.45	5.00	2.87
	営農指導	1.50	0.09	6.07	2.19	0.33	8.65	0.36	0.68	8.24	3.12
	直売所での買い物	3.78	3.73	4.64	2.75	3.16	6.01	3.29	2.20	5.07	3.85
	税務や法律に関する相談	5.50	3.58	5.43	2.25	4.23	7.16	2.00	1.31	5.14	4.07
	不動産の相談	5.78	3.82	5.36	2.31	4.93	7.09	1.50	1.01	4.73	4.06
	貯金の利用	8.61	8.16	8.14	7.38	8.35	8.72	5.86	6.01	8.24	7.72
	投資信託等の資産運用の利用	7.11	5.42	5.64	3.38	5.92	5.68	1.50	2.47	5.14	4.70
	融資事業の利用	8.83	7.17	7.29	5.44	9.15	8.11	1.07	1.40	7.57	6.23
共済事業の利用	8.56	8.35	8.71	8.06	8.75	9.39	5.29	5.45	9.19	7.97	
各クラスタの該当人数		45	53	35	40	68	37	35	84	37	
有効回答数		434									
欠損回答数		34									

: 上位3項目
 : 中位3項目
 : 下位3項目
 : 5.00より大
 : 2.50より大
 : それ以外

クラスター分析を視覚化

事業利用スコア(各スコア合算値)



協同活動スコア(各スコア合算値)

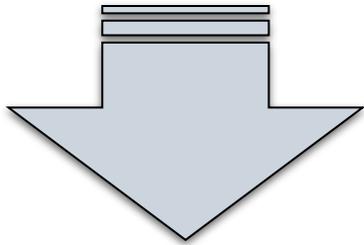
- クラスター1: 地域活躍型
- クラスター2: 女性部主体型
- クラスター3: バランス農家型
- クラスター4: 部会役員積極型
- クラスター5: 組織的JA離れ型
- クラスター6: JA大好き型
- クラスター7: 事業的JA離れ型
- クラスター8: 無関心型
- クラスター9: コア組合員型
- クラスターX: クラスター5 移行先

- = 非農業系クラスター
- = 農業系クラスター

改善提案の流れ

全体共通施策

デジタルポイントアプリ
の導入



全体の底上げ

6つの個別施策

非農業系クラスタ

- C 8 (無関心型)
- C 5 (組織的JA離れ型)
- C 2 (女性部主体型)
- C 1 (地域活躍型)
- C 7 (事業的JA離れ型)

農業系クラスタ

- C 4 (部会役員積極型)
- C 6 (JA大好き型)
- C 9 (コア組合員型)
- C 3 (バランス農家型)

非農業系クラスタ 推奨ルート

- ① C 8 → C 5 → クラスタ X
- ② C 2、C 7 → C 1

農業系クラスタ 推奨ルート

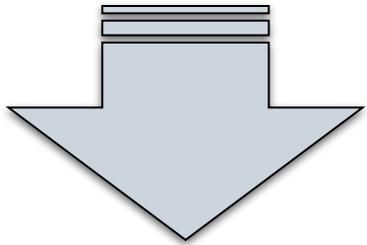
C 4 → C 6 → C 9

※ C 3 は C 6 で、役員経験が積めなかった場合に移行

改善提案の流れ

全体共通施策

デジタルポイントアプリの導入



全体の底上げ

6つの個別施策

非農業系クラスタ

- C 8 (無関心型)
- C 5 (組織的JA離れ型)
- C 2 (女性部主体型)
- C 1 (地域活躍型)
- C 7 (事業的JA離れ型)

農業系クラスタ

- C 4 (部会役員積極型)
- C 6 (JA大好き型)
- C 9 (コア組合員型)
- C 3 (バランス農家型)

非農業系クラスタ 推奨ルート

- ① C 8 → C 5 → クラスタ X
- ② C 2、C 7 → C 1

農業系クラスタ 推奨ルート

- C 4 → C 6 → C 9

※C 3はC 6で、役員経験が積めなかった場合に移行

全体の傾向として判明したこと

事業利用量のプチブレイクスルーが起きる事業利用数が判明

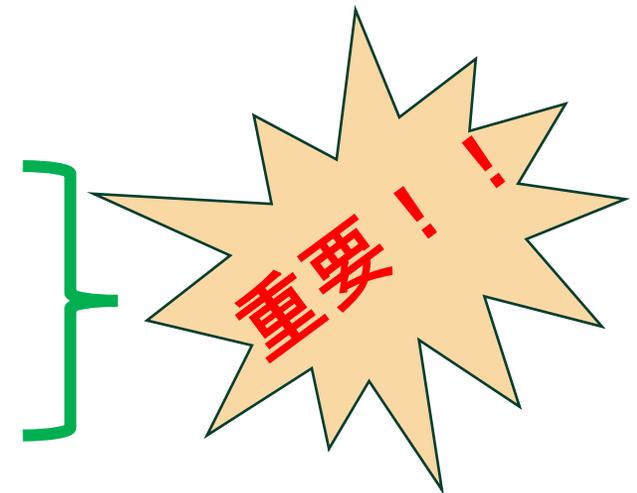
事業利用数の変化	事業利用数の変化に対する上昇スコア	
	多少はJAで利用する事業	半分以上JAで利用する事業
0→1		3.55
1→2	3.75	7.00
2→3	8.41	9.15
3→4	7.16	8.11
4→5	7.00	8.67
5→6	9.27	10.32
6→7	8.50	5.44
7→8	8.61	9.17
8→9	7.80	9.55
9→10	8.29	6.07

プチブレイクスルー

全体共通施策について

デジタルポイントアプリの導入

- ① : デジタル化
- ② : 協同活動のポイント化
- ③ : 事業利用数拡大に向けた優遇制度
- ④ : クロスポイント×ランクアップ制度



クロスポイント×ランクアップ制度 概要

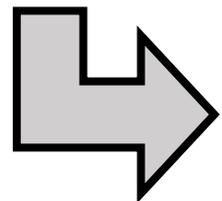
クロスポイント

事業利用数	参加なし	イベント参加	組織加入	役員経験
事業利用数 6	シルバー	ゴールド	プラチナ	プラチナ
事業利用数 5	シルバー	ゴールド	ゴールド	プラチナ
事業利用数 4	ブロンズ	シルバー	ゴールド	ゴールド
事業利用数 3	ブロンズ	ブロンズ	シルバー	ゴールド
事業利用数 2	通常	ブロンズ	ブロンズ	シルバー
事業利用数 1	通常	通常	ブロンズ	シルバー

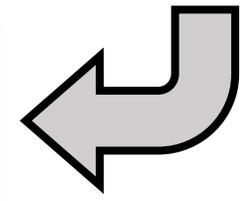


ランクアップ

クラス	特典例
プラチナ	ポイント2.0倍
ゴールド	ポイント1.5倍
シルバー	ポイント1.2倍
ブロンズ	直売所割引券
通常	JA横浜独自商品 (抽選)



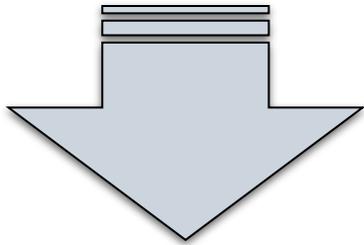
**協同活動から事業利用へ
事業利用から協同活動へ**



改善提案の流れ

全体共通施策

デジタルポイントアプリ
の導入



全体の底上げ

6つの個別施策

非農業系クラスタ

- C 8 (無関心型)
- C 5 (組織的JA離れ型)
- C 2 (女性部主体型)
- C 1 (地域活躍型)
- C 7 (事業的JA離れ型)

非農業系クラスタ 推奨ルート

- ① C 8 → C 5 → クラスタ X
- ② C 2、C 7 → C 1

農業系クラスタ

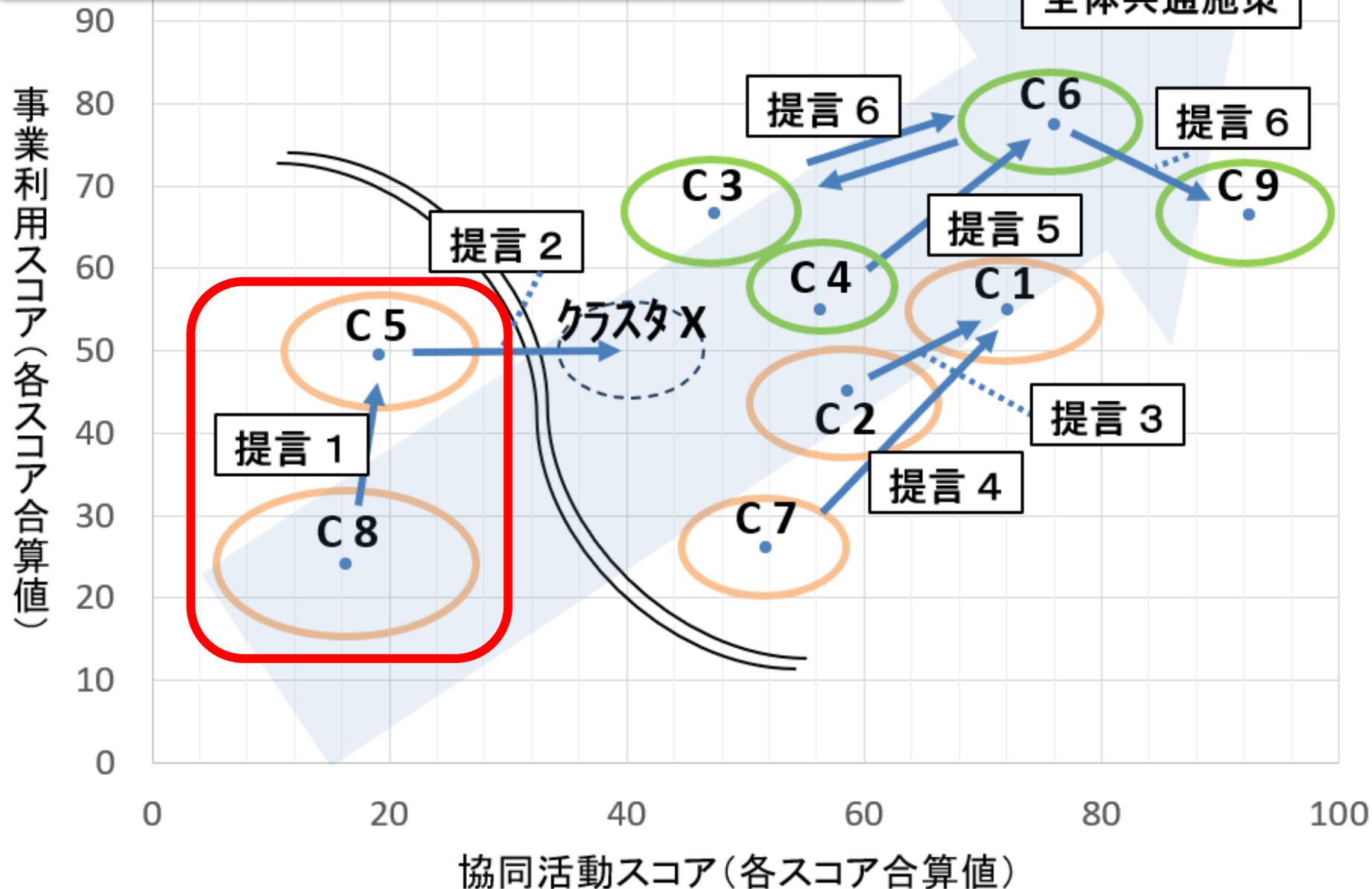
- C 4 (部会役員積極型)
- C 6 (JA大好き型)
- C 9 (コア組合員型)
- C 3 (バランス農家型)

農業系クラスタ 推奨ルート

- C 4 → C 6 → C 9

※ C 3 は C 6 で、役員経験が積めなかった場合に移行

C8からC5につなげる提言1



- クラスタ1: 地域活躍型
- クラスタ2: 女性部主体型
- クラスタ3: バランス農家型
- クラスタ4: 部会役員積極型
- クラスタ5: 組織的JA離れ型**
- クラスタ6: JA大好き型
- クラスタ7: 事業的JA離れ型
- クラスタ8: 無関心型**
- クラスタ9: コア組合員型
- クラスタX: クラスタ5 移行先

- = 非農業系クラスタ
- = 農業系クラスタ

提言1: 一日皆貯金の現代化

- ・ クラスタ 8 と クラスタ 5 で 注力 する べき 点
= 一日 皆 貯 金 の 参 加 率

クラスタ8→クラスタ5 注力すべき項目

項目	クラスタ8	クラスタ5
一日皆貯金の参加率	5.80	9.04

- ・ クラスタ 8 の 一日 皆 貯 金 の 参 加 率 を 上 げ る
こ と で、 定 期 訪 問 の き っ か け を つ く る

- ・ **協同活動** である
一日 皆 貯 金 は . . .

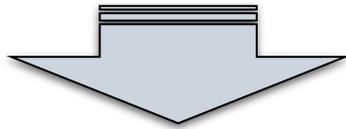
→ 実 際 に 会 っ て、 **対 話** す
る こ と が 大 事 !

→ 既 存 の 訪 問 や 支 店 来 店
で の 貯 金 は そ の ま ま 継 続

提言1：一日皆貯金の現代化

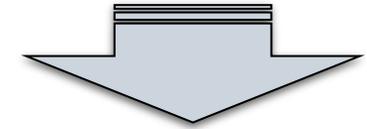
デジタルポイント×スタンプラリー

一日皆貯金に参加していただくたびに、
アプリ内でスタンプ



連続して参加するほど
次回の一日皆貯金等の協同活動に関する
ポイント付与を優遇

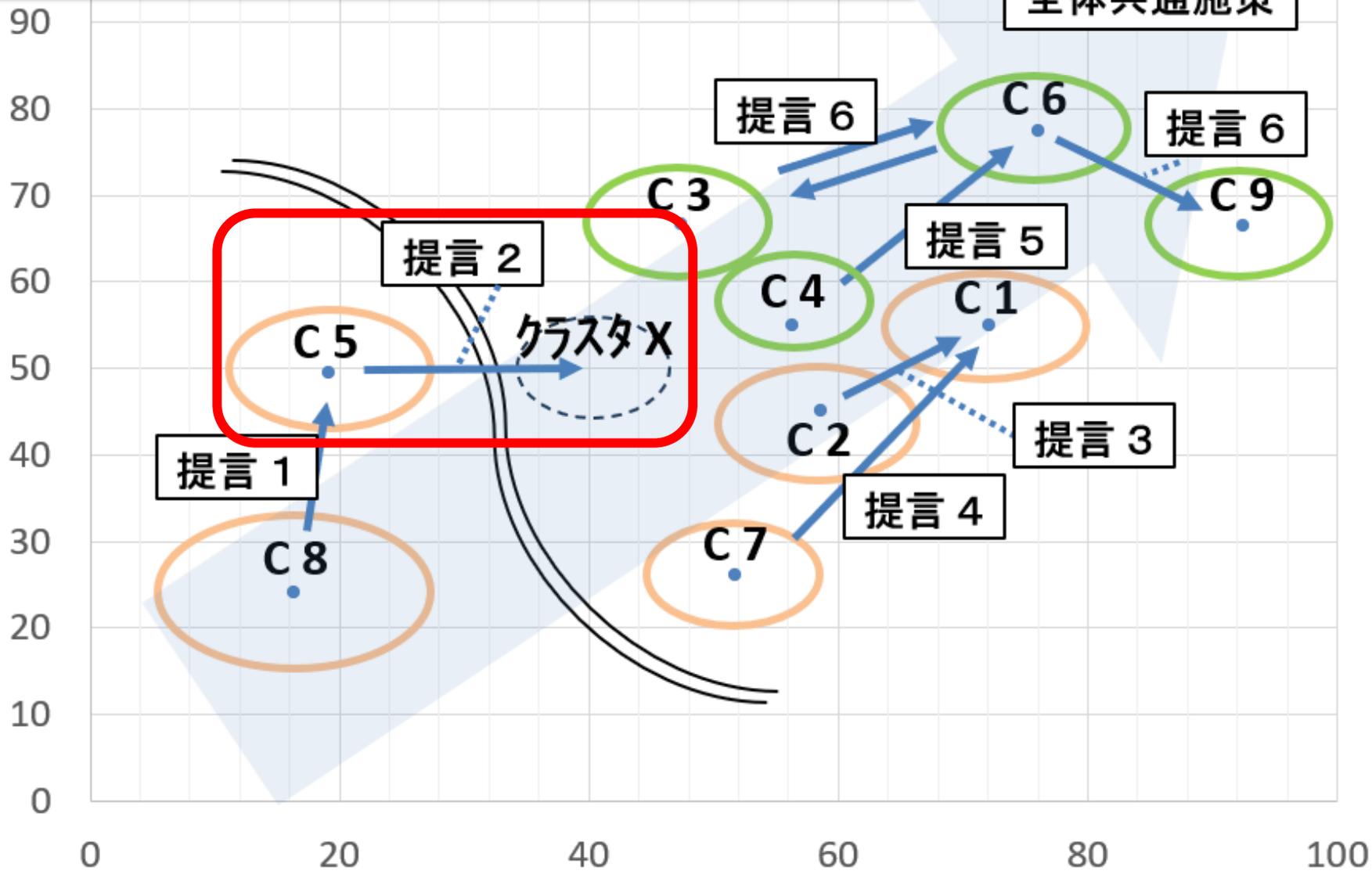
履歴が簡単に残る！



職員が管理する手間が
省略可能

C5からクラスタXにつなげる施策

事業利用スコア(各スコア合算値)



- クラスタ1: 地域活躍型
- クラスタ2: 女性部主体型
- クラスタ3: バランス農家型
- クラスタ4: 部会役員積極型
- クラスタ5: 組織的JA離れ型**
- クラスタ6: JA大好き型
- クラスタ7: 事業的JA離れ型
- クラスタ8: 無関心型
- クラスタ9: コア組合員型
- クラスタX: クラスタ5 移行先**

- = 非農業系クラスタ
- = 農業系クラスタ

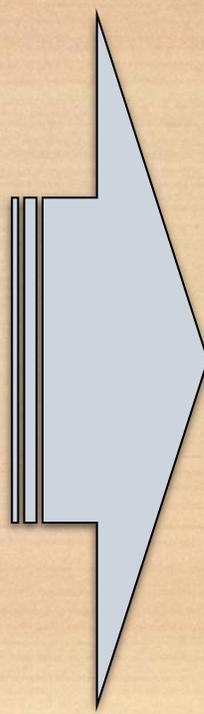
協同活動スコア(各スコア合算値)

提言2:貯金から農業まつりにつなげる施策

- ・ クラスタ5の移行先は、本来クラスタ1
→現実的ではない！
→新たなクラスタXを定義
- ・ クラスタ5とクラスタXで異なる点
注力すべき点は「農業まつりの参加率」

クラスタ5→クラスタX 注力すべき項目

項目	クラスタ5	クラスタX
農業まつりの参加率	2.76	7.50
事業利用（貯金）	8.35	8.35



「貯金の
キャンペーン」
から
「農業まつり」
へつなげる

提言2:貯金から農業まつりにつなげる施策

貯金キャンペーンから農業まつりへの移行の流れ

貯金キャンペーン
で栽培キット
プレゼント

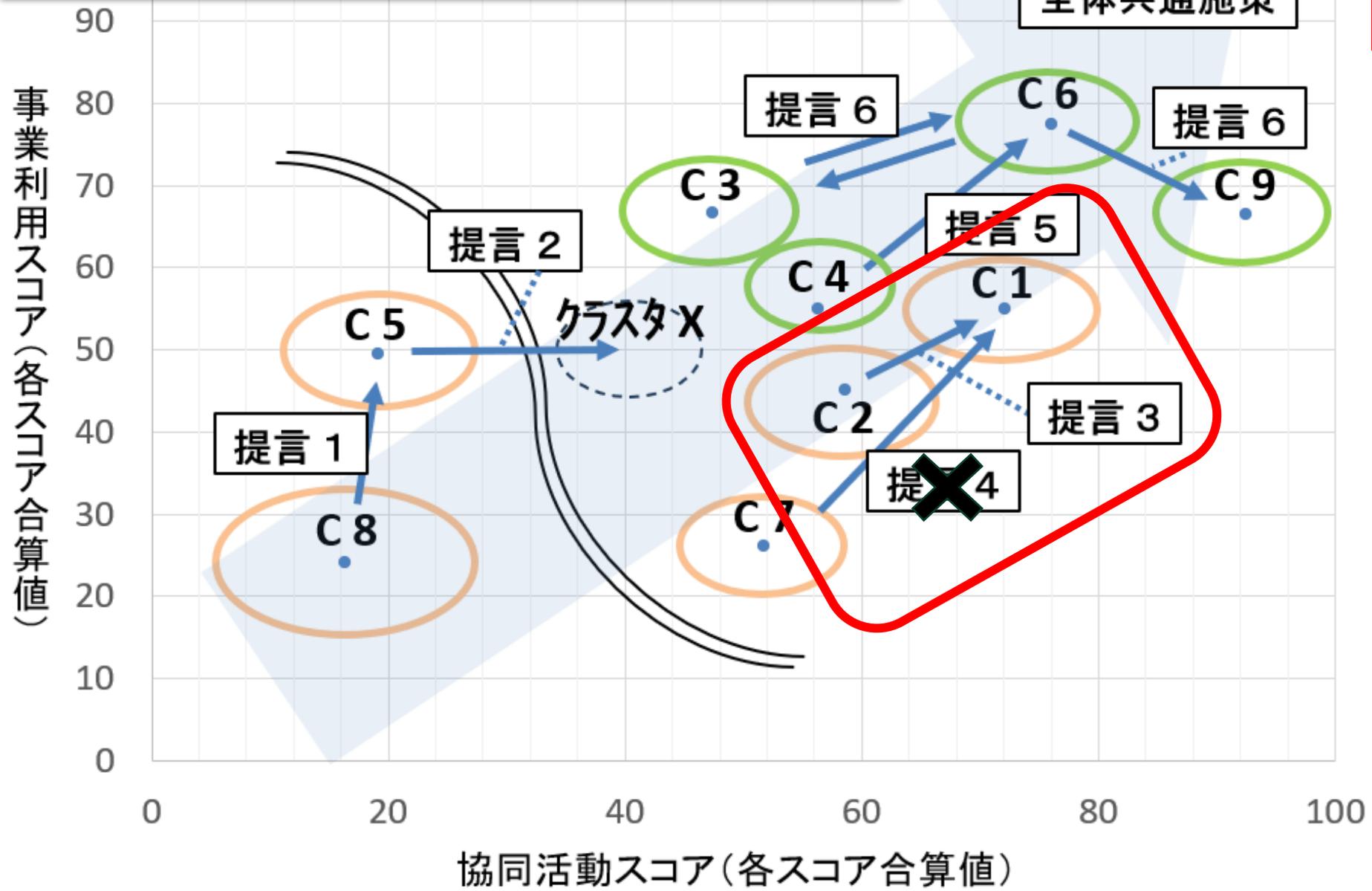
組合員が育てる

育てた農産物を
農業まつりへ

表彰されれば
豪華賞品



C2からC1につなげる提言3



- クラスタ1: 地域活躍型
 - クラスタ2: 女性部主体型
 - クラスタ3: バランス農家型
 - クラスタ4: 部会役員積極型
 - クラスタ5: 組織的JA離れ型
 - クラスタ6: JA大好き型
 - クラスタ7: 事業的JA離れ型
 - クラスタ8: 無関心型
 - クラスタ9: コア組合員型
 - クラスタX: クラスタ5 移行先
- = 非農業系クラスタ
 - = 農業系クラスタ

提言3: 女性版組合員大学の導入

- ・ C 2 (女性部主体型) の多くは女性
- ・ C 1 (地域活躍型) の多くは男性

矛盾

C 2は非農業系クラスタの最高位に位置するC 1に類似している項目多い

- ・ クラスタ 2 と クラスタ 1 で異なる点

クラスタ2→クラスタ1 注力すべき項目		
項目	クラスタ2	クラスタ1
支部長の経験	0.38	9.56
総代の経験	1.89	7.11

女性の
総代選出を
後押し

【女性版
組合員大学】
を導入

提言3:女性版組合員大学の導入

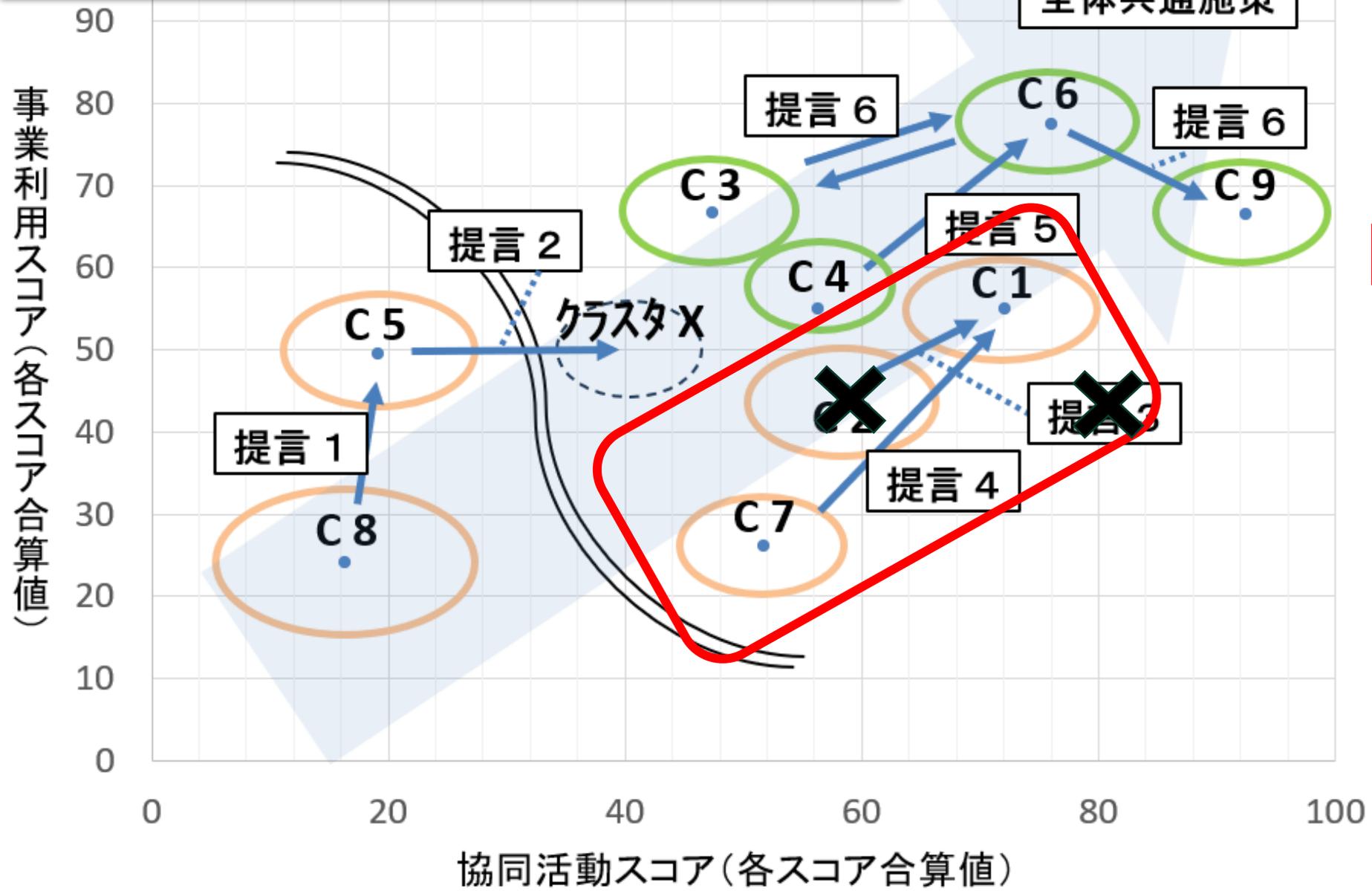
【目的】

- ・ **女性組合員リーダー**の育成
→ 女性の総代や支部長
さらには理事になる準備
- ・ 協同活動はもとより、
**事業・経営への
参加・参画につなげること**

【具体的な取り組み】

- ・ **JAグループの役割や経営**
についての講座を月一回程度
開催
- ・ **参加型のカリキュラム**
となっている。

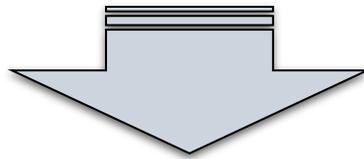
C7からC1につなげる提言4



- クラスタ1: 地域活躍型
 - クラスタ2: 女性部主体型
 - クラスタ3: バランス農家型
 - クラスタ4: 部会役員積極型
 - クラスタ5: 組織的JA離れ型
 - クラスタ6: JA大好き型
 - クラスタ7: 事業的JA離れ型
 - クラスタ8: 無関心型
 - クラスタ9: コア組合員型
 - クラスタX: クラスタ5 移行先
- = 非農業系クラスタ
- = 農業系クラスタ

提言4:ワン・トゥ・ワン・マーケティング

「JA横浜は自分にとって必要な組織である」
の設問に対して
クラスタ7：全クラスタで最低のスコア



クラスタ7にとって、JAはニーズに
合った事業・サービスを提供してく
れるイメージが低いと推察できる。



全クラスタで最高齢（68.2歳）

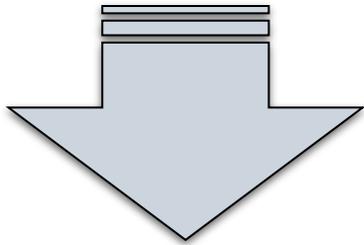
アプローチの難しい
事業的JA離れ層

一人ひとりの
願いや課題に応じた
ワン・トゥー・ワン
マーケティングが必要

改善提案の流れ

全体共通施策

デジタルポイントアプリの導入



全体の底上げ

6つの個別施策

非農業系クラスタ

- C 8 (無関心型)
- C 5 (組織的JA離れ型)
- C 2 (女性部主体型)
- C 1 (地域活躍型)
- C 7 (事業的JA離れ型)

非農業系クラスタ 推奨ルート

- ① C 8 → C 5 → クラスタ X
- ② C 2、C 7 → C 1

農業系クラスタ

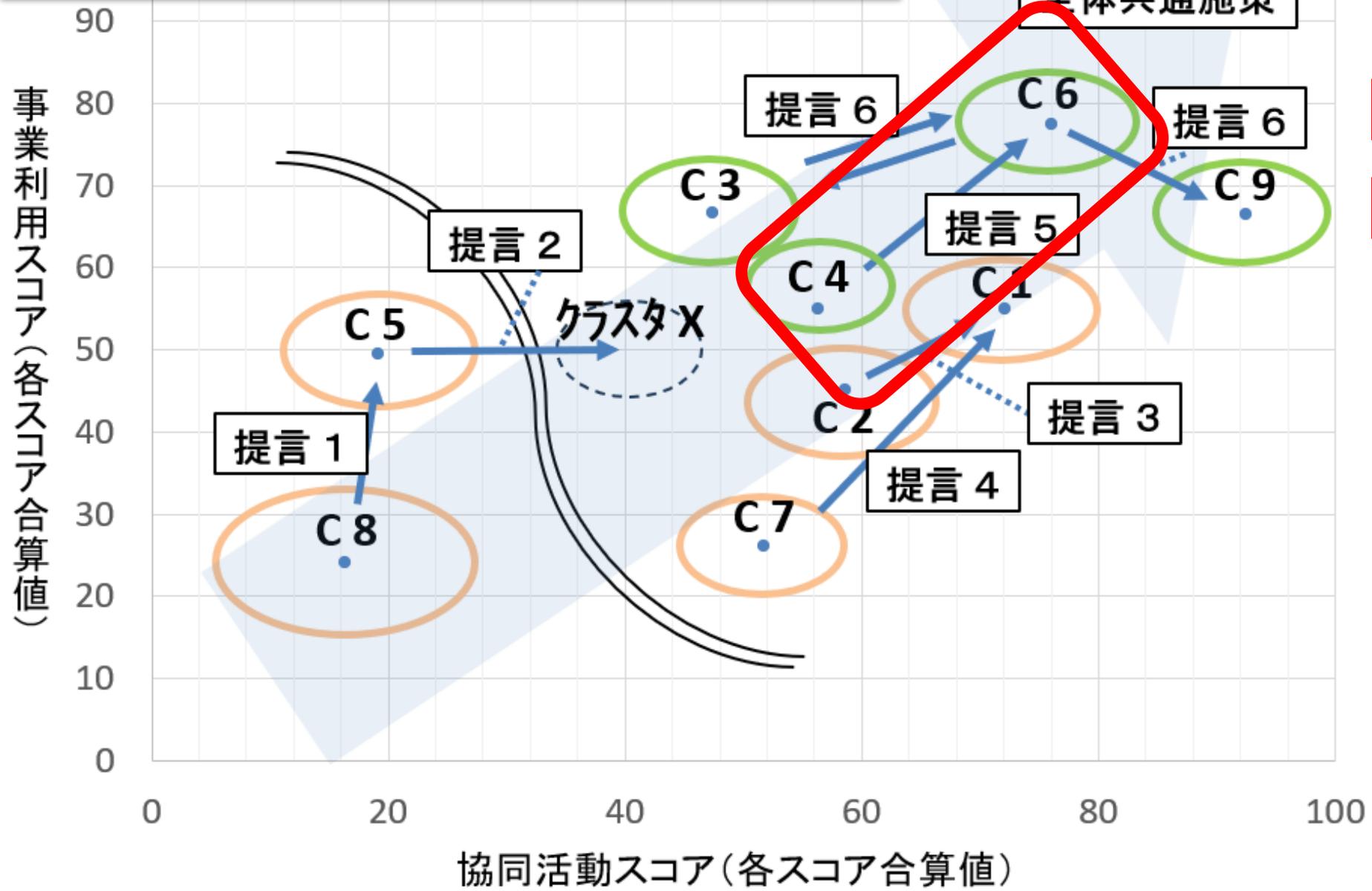
- C 4 (部会役員積極型)
- C 6 (JA大好き型)
- C 9 (コア組合員型)
- C 3 (バランス農家型)

農業系クラスタ 推奨ルート

- C 4 → C 6 → C 9

※C 3はC 6で、役員経験が積めなかった場合に移行

C4からC6につなげる提言5



- クラスタ1: 地域活躍型
- クラスタ2: 女性部主体型
- クラスタ3: バランス農家型
- クラスタ4: 部会役員積極型**
- クラスタ5: 組織的JA離れ型**
- クラスタ6: JA大好き型**
- クラスタ7: 事業的JA離れ型
- クラスタ8: 無関心型
- クラスタ9: コア組合員型
- クラスタX: クラスタ5 移行先

- = 非農業系クラスタ
- = 農業系クラスタ

提言5:研究活動

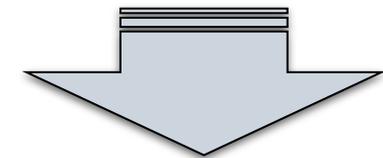
同じ農業系クラスタに属するクラスタ4と6は共通項の多いクラスタ

- ・クラスタ4とクラスタ6で異なる点
→農業系事業利用

クラスタ4 → クラスタ6への移行を促す施策

項目	クラスタ4	クラスタ6
肥料・資材の購入	6.50	8.58
農産部等の販売	2.75	7.97
営農指導	2.19	8.65
生産部会での主体性	5.50	6.76

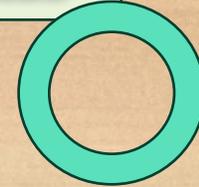
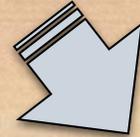
クラスタ4が農業系事業利用に消極的な理由



価格等のメリットを重視した性格だと考えられる

提言5:研究活動

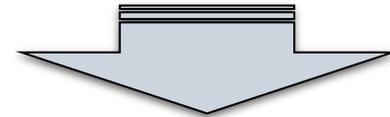
価格等のメリットを重視した性格



大胆な値引きや還元

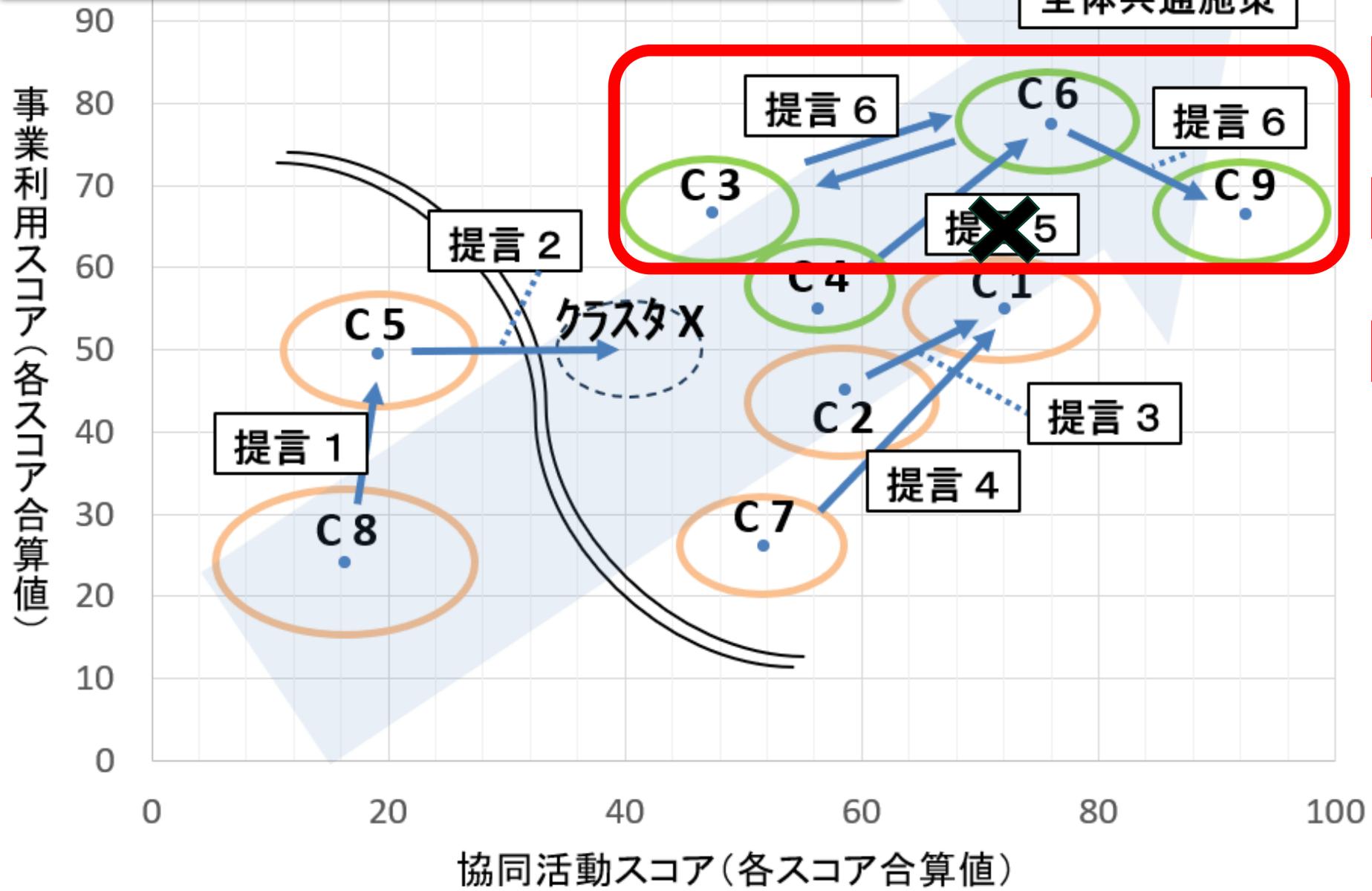
をするなどの施策も
考えられる

協同組合の組合員は単なる利用者
ではなく、運営参画者でもある



**協同活動の力で
JAの事業をより魅力的なもの
にできるはず！**

C3・C6・C9をつなげる施策



- クラスタ1: 地域活躍型
- クラスタ2: 女性部主体型
- クラスタ3: バランス農家型**
- クラスタ4: 部会役員積極型
- クラスタ5: 組織的JA離れ型
- クラスタ6: JA大好き型**
- クラスタ7: 事業的JA離れ型
- クラスタ8: 無関心型
- クラスタ9: コア組合員型**
- クラスタX: クラスタ5 移行先

- = 非農業系クラスタ
- = 農業系クラスタ

提言6:「組合員リーダー」と「やるJAん・ラボ」の創設

・ クラスタ3とクラスタ6で異なる点

クラスタ6→クラスタ3 防止のための項目

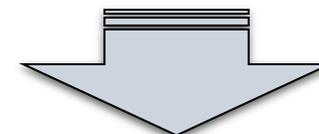
クラスタ3→クラスタ6 注力すべき項目

項目	クラスタ6	クラスタ3
生産部会役員	8.92	0
生産部会の主体性	6.76	2.21



クラスタ3は、「社会貢献となる活動がしたい」のスコアが高く、地域重視の考え方

所属していれば、「社会貢献ができる」と思える組織構築が必要



地域の課題や願いを解決する組織が必要

提言6:「組合員リーダー」と「やるJAん・ラボ」の創設

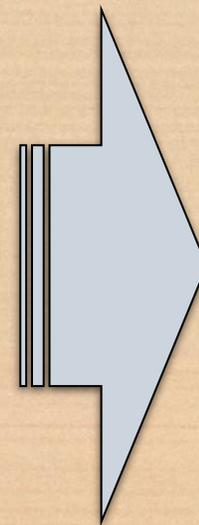
- ・ クラスタ6とクラスタ9で異なる点

クラスタ6→クラスタ9 注力すべき項目		
項目	クラスタ6	クラスタ9
支部長の経験	2.97	9.73
総代の経験	1.08	9.46



クラスタ6は、将来のリーダー候補

コア組合員であるクラスタ9とともに活動できる「機会」や「場」が必要



部会等の垣根を越えて

主体的に活動できる

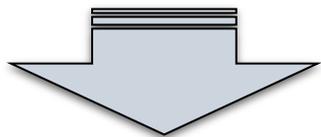
「機会」と「場」が必要

提言6:「組合員リーダー」と「やるJAん・ラボ」の創設

組合員リーダーの策定

【目的】

組合員リーダーという
新たな役割を創設



部会等の垣根を越えて

新たな「**機会**」を作る



やるJAん・ラボの創設

【目的】

- ① 部会を超えた組合員接点の創出
- ② 学び
- ③ 課題解決能力の向上
- ④ 次世代リーダーの育成

部会等の垣根を越えて
「**地域の課題や願いを
解決する**」

新たな「**場**」を作る

まとめ

“好循環スパイラル”

共通施策と

6つの個別施策

● クラスタ分析による

グループ化

ご清聴ありがとうございました



JA横浜

上田 浩平