

JA八王子の未来を創る — 准組合員との関係強化による持続可能な組織基盤の確立 —

JA八王子本店リスク管理部審査課
渋谷 沙織

I. はじめに

近年、JA八王子では農業者である正組合員の減少および高齢化が進む一方で、准組合員の割合は増加しており、組織基盤を支える重要な層となりつつある。しかし、この准組合員の増加は、将来にわたってJAの組織基盤が安定することを必ずしも意味しない。

都市化の進展により、地域住民が農業に直接関わる機会は減少し、JAと准組合員との関係は、信用・共済事業を中心とした「取引者」としての関係にとどまりがちである。さらに、准組合員自身も高齢化が進んでおり、世代交代が進めば、現在の准組合員基盤が自然減少するリスクを内包している。

一方で、食や環境への関心の高まりを背景に、地域農業を「応援したい」「支えたい」と考える准組合員が一定数存在することも事実である。にもかかわらず、その想いが継続的な関与や関係構築に十分結び付いていない点に、現在のJA八王子が抱える課題がある。

農業の担い手が減少する中、農業従事者のみで地域農業を維持することには限界があり、今後は地域住民であり消費者でもある准組合員の関与が、JA八王子の将来を左右する重要な要素となる。すなわち、「准組合員は増えている」という事実を、いかにして「将来にわたり組織基盤を支える力」へと転換できるかが問われている。

本論文では、JA八王子が地域農業と准組合員との懸け橋としての役割を今後も果たし続けるために、次世代准組合員との関係構築をどのように設計すべきかについて検討し、持続可能な組織基盤の確立に向けた施策を提案する。

II. 現状分析

1. JA八王子の概要と現状

(1) JA八王子と管内の概要

JA八王子は、昭和61年4月に八王子市内の6農協（八王子農協・川口農協・加住農協・由木農協・浅川農協・横山農協）が合併して誕生した。

管内である八王子市は、都心から西へ約40kmの東京都西部に位置し、地形はおおむね盆地状で、北・西・南は丘陵地帯に囲まれ、東は関東平野に続いている。平成27年4月には東京都初の中核市となり、人口は約56万人、21の大学を抱えた学園都市として発展してきたが、近年の急激な都市化の進展が農業に与えた影響は大きく、農業経営面積の減少や農業従事者の高齢化に伴う担い手不足が大きな課題となっている。



このような状況下ではあるが、気候温暖で肥沃な土壌は農耕に適している。大消費地を抱えた地場産のメリットを活かして意欲的な農業経営に取り組んでいる農業従事者も多くみられ、経営耕地面積 234ha、販売農家数 324 戸といずれも都内で一位である。

また東京都唯一の道の駅「道の駅八王子滝山」が管内にあり、東京都でありながら農業と地域住民が接点を持ちやすい環境が整っている点が特徴である。

(2) JA八王子の現状

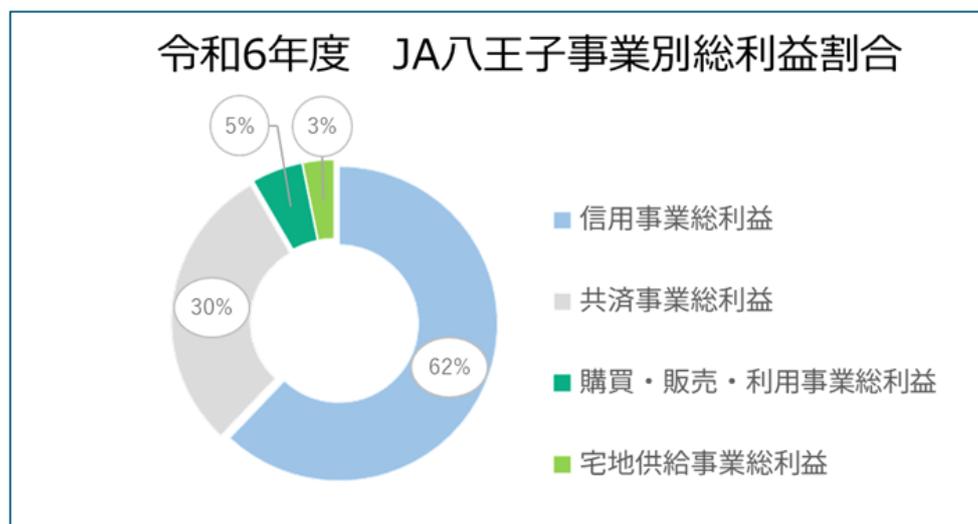
図1の当JAの各事業における総利益の構成割合を見ると、経営耕地面積、販売農家数のいずれも都内第1位という市区町村を管内に有するJA八王子においても、営農経済事業が厳しい状況に置かれていることが読み取れる。農業基盤の規模という点では優位性を有しているにもかかわらず、その強みが十分に収益構造に反映されていない点は、当JAの現状を特徴づける重要な要素である。

一方で、信用事業および共済事業が総利益に占める比重は高く、JA全体の経営は信用・共済事業に大きく支えられている構造となっている。このことから、当JAは農業基盤を有しながらも、収益面では信用・共済事業への依存度が高い、典型的な都市型JAであると言わざるを得ない。

もともと、営農経済事業は必ずしも高い収益性を有する事業ではないが、農業従事者への支援や地域農業の維持・発展を担うという点において、JAの理念や存在意義を最も端的に体現する中核的な事業であることは紛れもない事実である。とりわけ都市型JAにおいては、営農経済事業と信用・共済事業がそれぞれの役割と特性を活かしながら連携し、組合員に対して一体的に提供していく経営構造が求められている。

【図1】令和6年度 JA八王子事業別総利益割合

※営農指導事業の収支差額（全体の1%弱）は便宜的に信用事業総利益に含めて算出



しかし、近年の金融情勢を見ると、民間金融機関やネット銀行、さらには保険会社といった競合他社との競争が一層激化しており、金利や商品内容といった機能面だけで差別化を図ることは年々困難になっている。このような環境下では、現状では信用・共済事業が安定的な収益を確保していたとしても、それ自体がJAならではの優位性として長期的に機能し続けるとは限らない。

以上のことから、JA八王子の現状は、管内の農業基盤という「強み」を有しながらも、それが組合員との関係性や経営上の価値として十分に結び付けられていない構造にあるといえる。今後は、営農経済事業と信用・共済事業を単なる内部補完関係として捉えるのではなく、営農経済・信用・共済を一体的な価値として組合員に提示していく視点が重要となる。そのためには、営農経済事業そのものの収益性向上に取り組むと同時に、准組合員を含めた組織基盤全体をどのように結び付け、JA全体としての存在意義を高めていくかが、今後の重要な経営課題であると考えている。

2. JA八王子の経営理念と3ヵ年計画の取り組み

(1) 経営理念

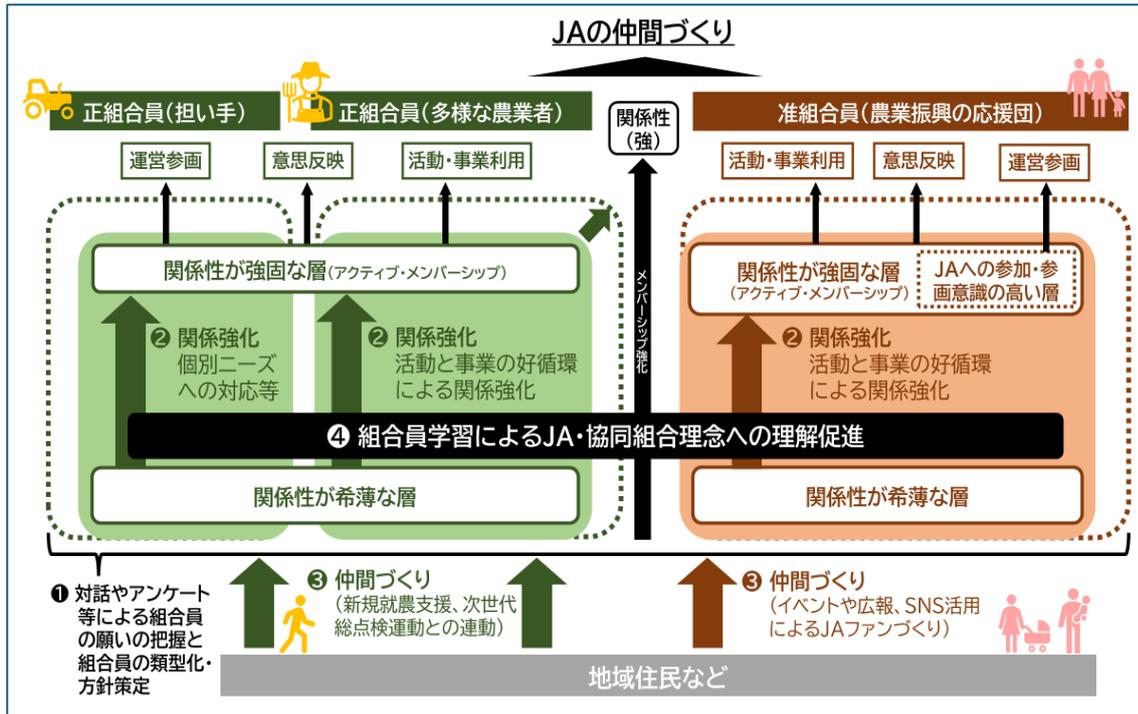
- JA八王子は、協同と相互扶助の精神を貫き、組合員に水準の高いサービスと技術を提供することによって“貢献”することをめざす。
- JA八王子は、人と自然・環境との調和をはかり、食文化と経済活動を基本として地域社会との“共存共栄”をめざす。
- JA八王子は、組合員及び職員の生きがい、やりがい、働きがいに通じる“ビジョン実現型”の経営を推進することをめざす。

(2) JA東京大会の決議事項を踏まえた3ヵ年計画

令和6年12月に開催された第34回JA東京大会では、JA東京グループとして「持続可能な東京農業の実現とJAの発展」をテーマに掲げ、「持続可能な農業の実現」「豊かで暮らしやすい地域共生社会の実現」「協同組合としての役割発揮」という3つの方向性のもと、『未来へ続く東京農業の確立』『JA組織基盤の確立』『強固なJA経営の実践』『地域住民とJAをつなぐ地域社会づくり』の4つの基本方針が決議された。

基本方針の中で、『JA組織基盤の確立』ではJAの仲間づくり（関係強化、組合員数の維持・拡大）を目指し、正組合員および准組合員との関係強化への取り組みの展開が求められている。下記の図2が全体イメージである。

【図2】組織基盤強化戦略の全体イメージ



またその中で、具体的実践例において非対面接点を活用したつながりづくりを提案している点が興味深い。

具体的実践例（抜粋）

②非対面接点を活用したつながりづくり

■ J Aは訪問活動等の対面接点と、SNS やアプリ等のデジタル技術を活用した非対面接点による事業・部門の垣根を越えた日常的な接点（つながり）づくりの中で、組合員の願いを把握し、組合員のくらしを軸とした総合的な事業・協同活動を提案する。

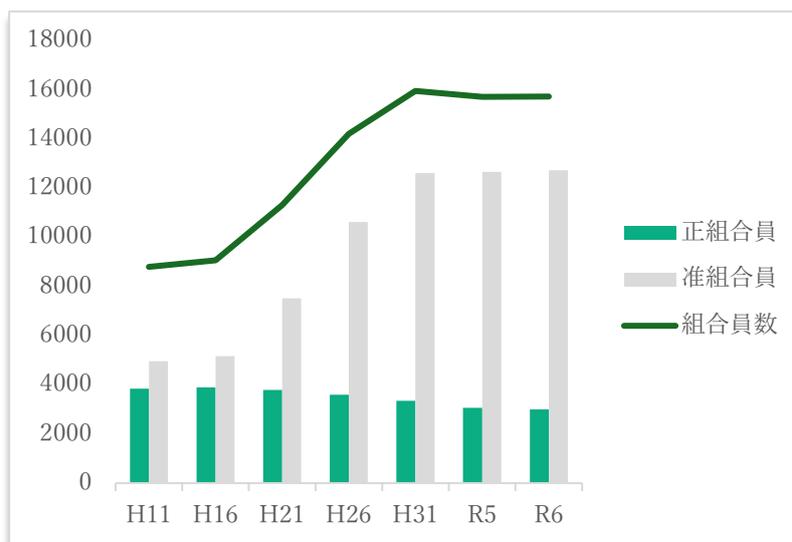
同時に当 J Aにおいても、東京大会の決議事項を踏まえ、3年毎に策定する「J A八王子3ヵ年計画・農業振興計画」に基づいた「自己改革」を実践している。

3. 組合員構成の変化

(1) 准組合員数の増加と年齢構成

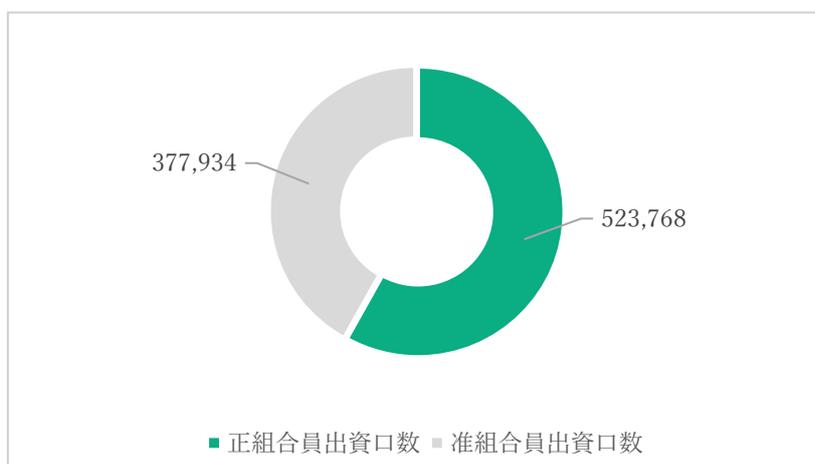
図3の当 J Aの組合員構成をみると、正組合員は減少の一途をたどっている。都市化が進展する八王子市においても例外ではなく、農地の制約や高齢化、後継者不足といった構造的要因により、農業従事者、すなわち正組合員の数は今後も減少していくことが見込まれている。こうした状況から、農業従事者だけでは、農業を守るができない段階にきていることが明白である。

【図3】 J A八王子 組合員数の推移



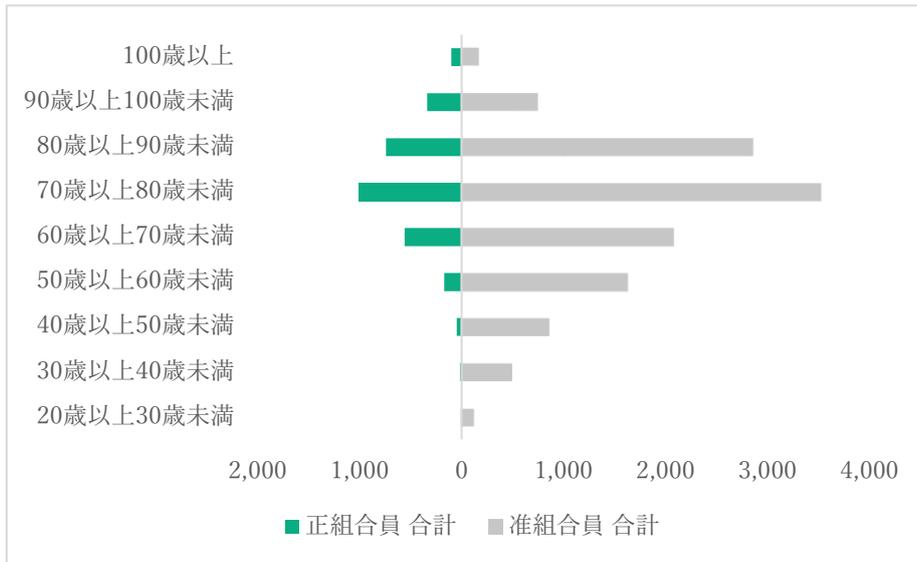
対して、准組合員については増加傾向にあり、近年は横ばいで推移している。図4に対する現在の組合員別出資口数を見ると、現時点では正組合員の比重が大きいものの、今後も正組合員の減少が進行した場合、組合員構成の重心は徐々に准組合員へと移行していくことも想定される。このことは、当JAの組織基盤を考える上で、准組合員との関係性の在り方がこれまで以上に重要になることを示唆している。

【図4】 令和6年度 組合員別出資口数



准組合員の量的な拡大が進んでいる一方で、その年齢構成に目を向けると、新たな課題も浮かび上がる。図5にあるとおり令和7年3月末時点において、准組合員のうち70代以上が全体の58.4%を占めており、准組合員自体も高齢化が進行している状況にある。

【図5】令和6年度末 年齢別組合員数



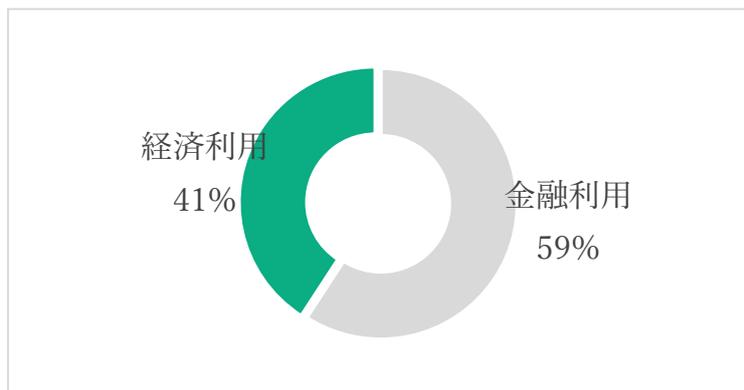
これは、准組合員の存在が今後の組織基盤において重要性を増す一方で、その基盤が将来的に先細りするリスクを内包していることを意味する。したがって、准組合員施策においては、既存の高齢層への対応にとどまらず、次世代を担う60代以下の准組合員との関係構築を最重要課題として位置づける必要がある。ここで有効な対策を講じなければ、今後10年の間に世代交代が進み、組合員の脱退が加速することで、JAの経営基盤に重大な影響を及ぼす可能性が高いと考えられる。

(2) 事業利用の偏り

当JAは金融店舗が6店舗、また経済店舗は4店舗運営している。下記の図6は令和5年に行った准組合員アンケートの「JA八王子で利用しているサービスは？」の問いに対しての結果を集計したものである。ただし令和5年では経済店舗は5店舗あったが、現在はうち1店舗を閉店しているため、統廃合店舗分の回答については調整をしている。この結果より准組合員の事業利用は金融に偏りがちであることがわかる。

【図6】利用サービス割合

※令和5年度「准組合員向けリーフレット」におけるアンケート集計結果より作成



(3) 准組合員における「理想と現実」のギャップ

准組合員との関係性について整理すると、当JAが目指す「理想」と、現状の「実態」との間には大きなギャップが存在している。当JAでは、准組合員の増加、ならびに准組合員の比率が段階的に高まる見込みであることをふまえ、准組合員の農業・JAへの理解の醸成を進め、准組合員の声を組織・事業運営に一層反映していくことを目的として令和3年2月26日に制定された『准組合員にかかる意思反映・運営参画促進要領』がある。

上記の要領で准組合員は『正組合員とともに、農業や地域経済の発展を支える組合員である』と定義されている。この定義を、当JAの准組合員の理想の姿とし、准組合員が地域農業や農家を応援し、JAを通じて農業と関わり続ける関係性が構築されることが望ましいと考える。

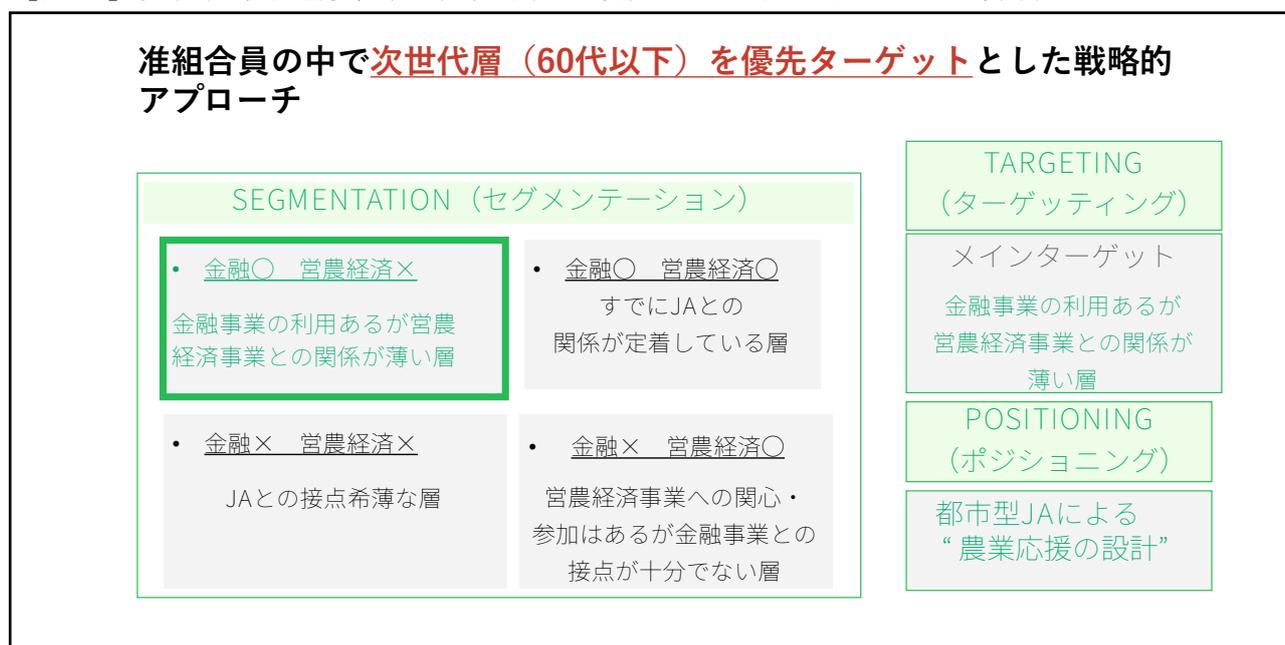
しかし、現実には准組合員とJAとの接点は信用・共済事業を中心とした利用者が多く、農業や地域との関わりは限定的なものとなっている。

このように、准組合員の意識面では農業や地域への共感が存在するにもかかわらず、それが実際の関与や関係構築に結び付いていない点に、理想と現実のギャップがあるといえる。

(4) 准組合員へのSTP分析と戦略的ポジショニング

前節までの組合員構成および准組合員の現状分析から、JA八王子における准組合員施策の検討にあたっては、「どのような准組合員を対象とするのか」「どのような関係性を構築するのか」を戦略的に整理する必要があることが明らかとなった。そこで本節では、マーケティング理論におけるSTP分析の枠組みを用い、次世代准組合員を中心に整理した上で、施策の方向性を検討する。

【図7】次世代准組合員（60代以下）を優先ターゲットとしたSTP分析



セグメンテーションにおいては、次世代准組合員を、金融事業（信用・共済）の利用有無および営農経済事業（直売所利用や農業関連イベント等）との関係性の有無という二つの軸から分類する。

具体的には、①金融事業の利用はあるが営農経済事業との関係が薄い層、②金融事業および営農経済事業の双方に接点を有し、すでに JA との関係が一定程度定着している層、③営農経済事業への関心や参加はあるが金融事業との接点が十分でない層、④金融事業・営農経済事業のいずれとも接点が希薄な層の四つに整理する。

このように整理すると、准組合員の中でも、JA との接点の種類や深さ、関係性の定着度に大きな差が存在していることが明らかとなる。上記のセグメンテーションを踏まえ、本提案では「日常的に JA の信用・共済事業を利用しているが、営農経済事業との関係が薄い層」をメインターゲットとして設定する。この層は、金融事業などを通じて JA との接点を既に有している一方で、その関係が生活上の利便的利用にとどまり、農業や地域への関与には十分に結び付いていないという特徴を持つ。

しかし、日常的な利用が存在するという点においては、行動の継続性が見込め、適切な仕組みを設けることで農業応援や地域貢献といった新たな関係性へと発展させやすい層であると考えられる。

ポジショニングにおいては、都市型 JA である JA 八王子の特性を踏まえ、「都市型 JA による『農業応援の設計』」を軸とした位置づけを行う。これは、准組合員に対して農業への直接的な参加を求めるのではなく、日常生活の延長線上で無理なく農業を応援できる関係性を設計するという考え方である。

JA が農業と地域をつなぐ存在として、准組合員の生活行動と農業支援を結び付ける役割を担うことで、農業への心理的距離を縮め、継続的な関与を促すことが可能になる。このポジショニングは、時間的制約を抱える次世代層にとって現実的であり、都市型 JA における有効な戦略であるといえる。

このように、次世代准組合員を優先ターゲットとした STP 分析に基づく戦略的アプローチは、准組合員の関与度を高めるとともに、都市型 JA に求められる「農業応援の設計」という役割を明確にするものであり、今後の組織基盤強化に資する施策であると考えられる。

Ⅲ. 課題

以上の現状分析を踏まえ、本章では、JA 八王子が直面している課題を「組織基盤」「既存施策」「次世代准組合員」という三つの観点から整理する。

ここでいう JA における組織基盤とは、単に組合員数や出資金額といった量的側面のみを指すものではなく、組合員が JA との関係をどのように認識し、どの程度主体的に関与しているかという質的側面を含む概念である。すなわち、組合員が事業を利用するだけでなく、JA の理念や役割を理解し、地域農業を支える主体として関わっている状態こそが、協同組合としての組織基盤を支えているといえる。

1. 組織基盤維持における課題

(1) 正組合員減少による基盤の脆弱化

農業従事者である正組合員の減少は、J Aの組織基盤そのものを揺るがす深刻な課題である。正組合員は、J Aにおける事業利用の中核的存在であり、その減少は単に組合員数が減るといった量的問題にとどまらず、事業利用の減少、さらには地域農業そのものの持続性に直接的な影響を及ぼす。

特に都市型J AであるJ A八王子においては、都市化の進展や農地減少の影響を受け、農業従事者の確保が年々困難になっている。農家の高齢化に伴い、離農や規模縮小が進行することで、正組合員数は今後も減少していくことが予想される。

このような状況下では、営農経済事業の縮小だけでなく、J Aが地域農業の担い手を支える為果たしてきた役割そのものが弱体化するおそれがある。さらに、正組合員の減少は、J Aの意思決定や組織運営における農業者の声が相対的に小さくなることを意味し、J Aの協同組合としての性格にも影響を及ぼしかねない。

以上のことから、正組合員の減少は、経営面・組織面の双方においてJ Aの基盤を脆弱化させる本質的な課題であり、単なる組合員数の問題としてではなく、組織全体の持続可能性に関わる課題として捉える必要がある。

(2) 准組合員との関係の希薄化

准組合員がJ Aを主として金融サービスの利用先として認識している場合、J Aへの帰属意識や協同組合としての一体感は形成されにくい。

本来、協同組合における組合員は、単なる顧客ではなく、事業を利用しながら組織を支え、意思決定にも関与する主体である。しかし、准組合員との接点が信用・共済取引に限定される状況では、准組合員は「組合員」ではなく「利用者」として位置づけられ、J Aの理念や地域農業との結びつきが十分に共有されないまま関係が固定化してしまう。

その結果、准組合員との関係は取引ベースにとどまりやすく、協同組合としての関係性が育ちにくい構造となっている。このような状態は、准組合員の定着や継続的な関与を妨げ、組織基盤の弱体化につながる要因となる。J Aは、地域農業との結びつきや協同組合としての理念、地域密着性といった他の金融機関にはない独自の強みを有している。しかし、准組合員との関係が信用・共済事業の利用にとどまっている現状では、これらの強みが十分に認識されず、差別化要因として機能していない。その結果、准組合員との関係が浅いまま競争環境にさらされ、組織基盤の弱体化につながるという課題が生じている。

2. 既存施策からみた課題点

(1) 対面型施策の制約

准組合員にかかる意思反映・運営参画促進要領（抜粋）

（意思反映・運営参画の具体的手法）

第5条 准組合員の意思反映・運営参画の具体的手法は、以下のとおりとする。

1) 日常的な事業利用・活動参加・会合・訪問等の機会を活用し、対話を実施する。

2) 年間を通して野菜の栽培・収穫・視察研修や漬物教室などに参加いただく「准組合員農業ふれあい活動」を毎年開催し、JAや農業についての理解を深めていただいた上で意見集約を実施する。対象者は前年度の住宅ローン新規借入者等から参加を希望する顧客とし、10世帯（原則として1世帯4名まで）を限度とする。また、申し込みが10世帯を超過した場合は抽選等により公平に選出するものとする。

この准組合員農業ふれあい活動は前年度住宅ローンの借入者を対象に行っており、彼らはいわゆる八王子市におけるニューパートナーという立場ともいえる。ともに八王子市を創る共創のパートナーとの農を通じたイベントであり、農業への理解促進や組合員との接点創出という点で一定の意義を有している。

しかしながら、参加可能な人数が限られており、12,736名の准組合員、その中でも60代以下の次世代准組合員5,220名への受け皿とはならない。

つまり准組合員全体に波及する取り組みとはなりにくいという構造的な制約を抱えている。

また私が参加した、令和7年11月15日開催の農業協同組合研究会『准組合員問題にJAはどう正面から向き合うか』の中で、参加者の中の准組合員の方から、「農業の応援団という位置づけでできることは協力するが、例えば週1回貸農園に集合して、みたいなことは日常仕事や生活もあるので難しい」という発言があった。特に、次世代准組合員の多くを占める勤労世代にとって、開催日時や場所が限定される対面型施策への参加は、時間的・物理的な負担が大きいことがわかる。結果として、関心はあっても参加できない層が多数存在し、JAとの関係構築が一部の積極的参加者に限定されてしまう傾向がある。

このように、当JAが行っている対面型施策は関係性を「深める」効果は期待できるものの、「広げる」ことには限界があり、次世代准組合員全体との関係構築という観点では十分とは言い難い。

3. 次世代准組合員特有の課題

(1) 加入メリットの不明確さ

次世代准組合員にとって、JAに「なぜ加入し続けるのか」という問いに対する明確な答えが十分に提示されていない点も、大きな課題である。JAは総合事業が強みと言われているが、信用・共済・購買をはじめとする各事業は、他の競合他社でも代替可能であり、JAならではの価値として認識されにくい。

【図8】組合員属性とJA八王子との関わり

	事業利用			意思反映 ※	運営参画 総代会 議決権	配当 出資・事業利用 に対する配当
	JA 事業	直売所	イベント			
正組合員	○	○	○	○	○	○
准組合員	○	○	○	○	×	○
員外	△	○	○	×	×	×
<p>※当 JA 自己改革工程表より、対話・意思反映に関しては下記の通り</p> <p>正組合員全戸訪問活動・地区別座談会・部会代表者と意見交換会・准組合員農業ふれあい活動・准組合員リーフレットを活用した意見聴取</p>						

制度面から見ると、准組合員は直売所やイベントといった事業利用や、出資・事業利用に応じた配当といった経済的メリットを享受できる一方で、総代会における議決権を持たず、組合運営への直接的な意思反映や参画が認められていない。このため、准組合員は協同組合の構成員でありながらも、関与の実感を得にくく、「利用者」に近い位置づけにとどまりやすい構造となっている。

その結果、准組合員はJAを「利用している」状態にとどまり、協同組合の一員として関わっているという意識が形成されにくい。加入の意義や継続する理由が明確でなければ、ライフステージの変化や競合他社との比較を通じて、JAとの関係が希薄化、あるいは途切れる可能性も高まる。

そのため、「地域農業を支える」「地域と関わる」といった意義が可視化されなければ、次世代准組合員にとって加入を継続する十分な動機にはなりにくいと考えられる。このことから、准組合員に対しては、従来の事業利用を超えた新たな加入メリットを提示することが求められている。

以上の課題を踏まえると、次世代准組合員に対しては、准組合員による意思反映や運営参画の重要性が全体方針として示されている一方で、当JAにおいては、そうした関与を日常的かつ継続的に実現する仕組みが十分に整っていないという現状を踏まえる必要がある。

その上で、既存の事業利用を起点としながら、地域農業やJAとの関係性につなげていく新たな関与の形を設計し、対面参加を前提とせず、日常生活の延長で無理なく関われる非対面型の仕組みとするとともに、関与の履歴が可視化・蓄積される設計が求められている。

このような仕組みを通じて、次世代准組合員にとって「なぜ加入し続けるのか」という問いに対する具体的な答えを示すことが可能になると考える。

IV. 施策提言

1. 基本的な考え方

(1) 「応援」を入口とした関係構築

本提案では、准組合員との関係構築の入口を、従来の「事業利用」や「イベント参加」ではなく、「応援」に設定する。

都市型JAであるJA八王子においては、准組合員の多くが農業と直接的な関わりを持たない利用者・消費者であり、時間的・心理的制約から、継続的な対面参加や積極的な関与を求めることには限界がある。そのため、まずは負担が少なく、日常生活の延長線上で行うことができる「応援」という行動を起点とすることが有効であると考ええる。

「応援」は、農業や地域に対する共感や関心を、具体的な行動として表現できる手段であり、参加のハードルが低い点に特徴がある。直売所の利用やイベントへの参加、情報発信への共感といった行為は、必ずしも専門的知識や時間を必要とせず、准組合員が無理なく関与を始めることを可能にする。こうした小さな応援行動を積み重ねることで、JAや地域農業との心理的距離を徐々に縮めていくことが期待される。

目指すのは、准組合員を単なる事業の利用者として位置づけるのではなく、地域農業をともに支える主体として関係性を深めていくことである。JAにおいては、組合員が自発的に関与し、意思を持って活動や運営に関わる状態、いわゆる「アクティブメンバーシップ」が、組織の持続性を支える重要な基盤となる。

応援という行動を入口とすることで、関係性が希薄な准組合員であっても段階的に関与を深めていくことが可能となる。まずは応援行動を通じてJAとの接点を持ち、その後、活動や事業利用への参加、さらには意見表明や運営への関与へとつなげていく。このように、関係性の強度に応じて関与の段階を設計することで、准組合員を無理に動員するのではなく、自発的な関与を促す関係構築を実現する。

以上のように、「応援」を入口とした関係構築は、次世代准組合員の特性を踏まえつつ、JA八王子が目指す協同と相互扶助の精神を現代的に実装するための基盤となる考え方であるといえる。

(2) 非対面・低負荷型の設計

次世代准組合員との関係構築においては、非対面かつ低負荷で関与できる仕組みであることが不可欠である。応援という行動は、時間や場所に制約されにくく、心理的な負担も比較的小さいため、忙しい生活を送る勤労世代に適した関与形態である。

非対面型の関係構築を前提とすることで、「参加できないから関われない」という状況を回避し、日常生活の延長線上でJAとの接点を持つことが可能となる。これは、関係構築を一部の積極的な参加者に限定せず、より多くの准組合員との継続的な関係を形成する上で重要な要素である。

さらに、低負荷型の設計は、関与の継続性を高める効果も期待できる。高い関与

を初期段階から求めるのではなく、負担の少ない関わりから段階的に関係性を深めていくことで、准組合員の離脱を防ぎ、長期的な関係構築につなげることが可能となる。

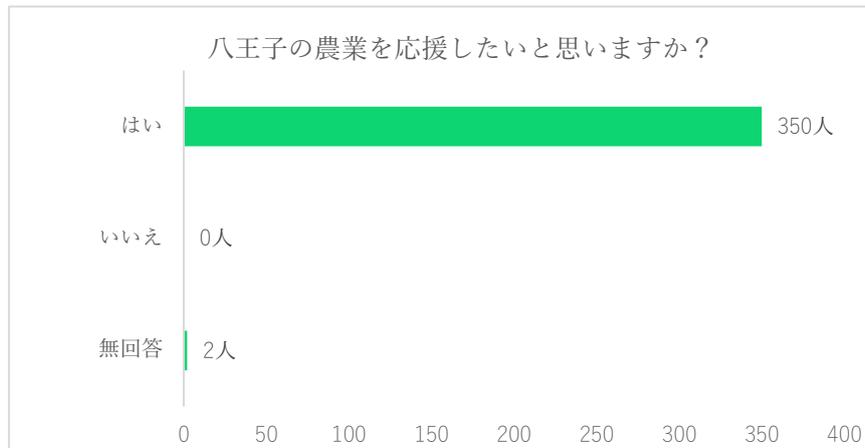
2. 応援の可視化・蓄積モデル

(1) 応援行動の可視化

本提案における重要な要素の一つが、准組合員による「応援行動」を可視化する点である。従来、准組合員が農業や地域に対して抱いている共感や支援の意思は、個人の内面的な意識にとどまり、JA側や農業従事者からは把握しにくいものである。そのため、准組合員との関係性は、個々の職員や担当部署の経験や感覚に依存して把握されがちであり、どの准組合員がどのような関与を重ねてきたのかを組織として横断的に把握することが困難であった。このことは、施策の優先順位付けや効果検証を難しくし、結果として体系的な関係構築を阻害する要因となっていた。

実際に、令和7年度にJA八王子が実施した准組合員アンケートにおいては、9割以上の准組合員が「八王子の農業を応援したい」と回答しており、意識面では農業や地域への共感が存在していることが確認されている。しかし、その意識が具体的な行動や継続的な関与に十分結びついていない点に、現状の課題がある。

【図9】R7准組合員アンケート回答内容



これに対し、応援行動をデータとして可視化することで、准組合員自身が「自分は今までJAや地域農業に関わってきた」という実感を持つことが可能となる。関与の履歴が目に見える形で示されることにより、関係性は一過性のものではなく、積み重ねられてきたものとして認識されやすくなる。また、可視化は准組合員の心理的距離を縮める効果も持つ。応援が数値や履歴として示されることで、JAとの関係が抽象的なものから具体的なものへと転換され、准組合員が協同組合の一員として関わっているという意識の醸成につながる。

なお、本提案と同様の方向性で組合員との関係性強化に取り組む先行事例として、JAぎふにおける「デジタル組合員証」の取り組みが挙げられる。JAぎふでは、LINE公式アカウントを活用し、組合員証のデジタル化に加えて、イベント参加

やアンケート回答、相談対応などの行動にポイントを付与する仕組みを導入している。この取り組みは、組合員を単なる事業利用者としてではなく、行動を通じて関係性を深める主体として捉え、関与の可視化と継続的な接点構築を図るものであり、本提案が示す「応援行動の可視化・蓄積」という考え方と構造的に一致している。

以上のことから、本提案は新たな概念を理論的に提示するものではなく、既にJAの現場において実装されている取り組みを踏まえ、JA八王子の実情に即して再構成した、実務的な施策提案であるといえる。

(2) 関係資源としての蓄積

応援行動を可視化するだけでなく、それを継続的に蓄積していく点も本提案の重要な特徴である。応援履歴の蓄積は、准組合員との関係性を一過性のイベントや施策に依存させるのではなく、時間をかけて形成される「関係資源」として捉えることを可能にする。

JAが准組合員と正組合員との関係を意図的に設計・管理することは、協同組合としての強みを活かした経営戦略であるといえる。

また、応援が可視化されることは、准組合員側に貢献実感や継続的に関わりたいという動機を生むだけでなく、正組合員である農業従事者にとっても「応援されていることが見える」環境を生み、営農意欲ややりがいの向上につながる可能性があると考えられる。

このように、JAの強みである「正組合員である農業従事者」と「准組合員である消費者」が同一の組織に属しているという特性を活かすことで、応援の可視化は一方通行の支援ではなく、准組合員と正組合員の双方にメリットが生まれる双方向的・循環的な関係構築を可能にする。

特にJA八王子のような都市型JAにおいては、農業者以外の組合員との関係性が組織基盤の安定に直結するため、このような関係資源の蓄積は、中長期的な経営戦略として重要な意味を持つ。

3. デジタルポイントアプリの活用

(1) 施策概要

本提案では、勤労世代を中心とする次世代准組合員との継続的な関係構築を目的として、非対面型の仕組みであるデジタルポイントアプリを活用した応援循環モデルを導入する。准組合員が農業や地域を応援する行動を段階的に設計し、その履歴をデータおよびポイントとして蓄積・活用することで、関係性を可視化・循環させる点に特徴がある。

具体的には、「はちおうじ准組合員農業応援団（仮称）」への登録を起点とし、准組合員の関与度に応じて四つの段階を設定する。

第一段階の「共感」では、応援団登録を通じて農業や地域への関心を喚起する。

第二段階の「参加」では、直売所での八王子産農産物の購入や、農業祭・植木市等への参加を通じて、応援を具体的な行動へとつなげる。

第三段階の「育成」では、生産者・農業従事者への応援投稿や八王子産農産物を

用いた献立紹介など、情報発信による関与を促す。

さらに第四段階の「共創」では、応援プロジェクトの企画立案など、准組合員が主体的に農業や地域に関わる機会を提供することで、単なる利用者から共創パートナーへの転換を図る。

これらの応援行動に対してはデジタルポイントを付与し、履歴として蓄積する。蓄積されたポイントは、直売所で利用可能なクーポン、生産者への寄付、出資金への増資などに活用でき、准組合員の応援が農業者支援やJAの組織基盤強化に直接結びつく仕組みとする。

これは、「共感→参加→育成→共創」という段階的な関係構築を非対面・低負荷で実現することで、次世代准組合員の継続的な関与を促進するとともに、農業従事者である正組合員と准組合員の間に双方向的な応援の循環を生み出す施策である。

【図 10】 はちおうじ准組合員農業応援団（仮称）ミッション

フェーズ	ミッション名	内容(体験・行動)	目的・狙い	付与ポイント例	関係の深化度
①共感	はちおうじ応援団に登録しよう	デジタルアプリで応援団登録	初期接点をつくる(認知・登録)	+10 pt	★☆☆☆
①共感	JAの想いを知る	JA八王子の動画・記事を閲覧(地域農業の課題・取組紹介)	JA理念・農業への共感形成	+10 pt	★☆☆☆
②参加	直売所で八王子産農畜産物を買おう	直売所レジでQRスキャン	応援行動を購入に結びつける	+20 pt	★★☆☆
②参加	イベントに参加しよう	農業祭・植木市・収穫体験などに参加	JAを“体験”できる接点づくり	+20 pt	★★☆☆
③育成	SNSで「#地元を食べよう」を投稿	八王子産農産物・畜産物を使った献立をSNS発信	“共に発信”する文化を醸成	+15 pt	★★★☆☆
③育成	農家さんを応援コメントしよう	アプリ内で生産者に応援メッセージ送信	農業従事者との心の距離を縮める	+15 pt	★★★☆☆
④共創	農業応援プロジェクトを企画しよう	ファン企画などの提案制度	参加者が共創者へ進化	+50 pt	★★★★

(2) 既存業務を活用した運用設計

本施策におけるプロモーションは、デジタル応援アプリの存在を広く周知すること自体を目的とするものではない。准組合員が応援行動を「一度やってみる」きっかけをつくり、関与の第一歩を踏み出してもらうことを主な役割として位置づけている。

そのため、「使い方」を詳細に説明するのではなく、「なぜ参加するのか」「参加することでどのような価値が生まれるのか」を直感的に理解できるコミュニケーションを重視する。

具体的には、直売所や金融店舗といった既存の接点を活用し、准組合員の日常行動と応援行動が自然に結び付く導線を設計する。登録やQR スキャンといった低負荷な初回行動を起点とし、行動直後に応援の実感が得られる仕組みとすることで、参加に対する心理的ハードルを下げる。また、応援の成果や農業者の声を定期的に発信することで、関与を一過性のものに終わらせず、応援行動が地域農業の支援につながっていることを可視化する。

このように、本施策のプロモーションは、関与開始を促すための設計として位置づけられる。デジタル応援アプリは単なる情報提供ツールではなく、准組合員を応援コミュニティへと導くための導線として機能する。

なお、既存接点を活用する理由は、コスト削減のみを目的としたものではない。直売所や金融窓口、既存のデジタル接点は、すでに一定の信頼関係が形成されている場であり、新規接点と比較して不確実性が低い。日常行動の延長線上で応援を始められる設計とすることで、「応援は特別な行為ではない」という本施策の理念とも整合し、持続的な運用が可能となる。

IV. まとめ

本提案は、准組合員施策という個別の取り組みにとどまらず、JA 八王子が将来にわたり地域に必要とされ続けるための組織基盤の在り方を問い直すものである。

正組合員である農業従事者の減少が進む中、農業を支える主体を農業従事者のみに求めることには限界がある。一方で、准組合員は増加しているものの、その関係が信用・共済事業を中心とした利用にとどまっている現状では、将来にわたり組織基盤を支える力として十分に機能しているとは言い難い。

本稿で示したとおり、准組合員の多くは地域農業を「応援したい」という意識を有している。しかし、その想いが継続的な関与や関係構築に結び付いていない点に、現状の課題がある。したがって、准組合員を単なる事業利用者として捉えるのではなく、地域農業を支える主体として位置づけ直す視点が不可欠である。

本提案では、「応援」を入口とし、非対面かつ低負荷で参加できる仕組みを通じて、准組合員の関与を可視化・蓄積する関係構築モデルを示した。これは、関係性を一過性の施策に終わらせるのではなく、時間をかけて積み重ねられる「関係資源」として捉える試みである。

准組合員の数を増やすこと自体が目的ではない。重要なのは、准組合員一人ひとりが、地域農業を支える協同組合の一員として関わり続ける関係性をいかに形成できるかである。

准組合員は増えている。だが、その増加を将来にわたる組織基盤の強さへと転換できるかどうかは、当JAの関係構築の設計にかかっている。本提案が示した関係構築の視点が、JA八王子における持続可能な組織基盤形成の一助となることを期待したい。

《参考文献》

【書籍】

- ・小武内 信也『コミュニティドリブン経営』株式会社 幻冬舎 (2024)
- ・佐久間 幸子『JA 暮らしの活動 ハンドブック』全国農業協同組合中央会 (2022)
- ・濱田 達海『JA の経営管理 (第7版)』全国農業協同組合中央会 (2022)
- ・福田 晃一『オウンドコミュニティ』株式会社 技術評論社 (2025)
- ・増田 佳昭『JA はだれのものか』一般社団法人 家の光協会 (2013)
- ・増田 佳昭『准組合員とこれからの JA』一般社団法人 家の光協会 (2015)
- ・増田 佳昭『制度環境の変化と農協の未来像』株式会社 昭和堂 (2019)
- ・増田 佳昭『つながり志向の JA 経営』一般社団法人 家の光協会 (2020)
- ・『The Wave JA 改革 No. 3』新世紀 JA 研究会 (2020)

【資料】

- ・八王子市農業協同組合 第37～39回通常総代会資料
- ・JA 八王子 准組合員アンケート集計結果 令和5年～7年
- ・八王子農業の現状と課題
- ・農業協同組合研究会『准組合員問題に JA はどう正面から向き合うか』講義資料
- ・『JA 組織基盤強化推進マニュアル 第3版』
- ・『JA を取り巻く情勢と JA 東京グループの方向性について』JA 幹部職員育成研修会資料

【ウェブサイト】

- ・八王子市ホームページ
<https://www.city.hachioji.tokyo.jp/shisei/002/002/p006163.html>
- ・「2020年農林業センサス」
<https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2020/index.html>
- ・LINE ヤフー for Business サイト
<https://www.lycbiz.com/jp/>
- ・JA ぎふホームページ『デジタル組合員証について』
<https://www.jagifu.or.jp/>
- ・道の駅「八王子滝山」東京都八王子市の道の駅ホームページ
<https://www.michinoeki-hachioji.net/>