

情報を武器に、課題解決型の提案で稼ぐ経済指導事業

高知県農業協同組合中央会

山崎 保実

目次

I. はじめに

II. 高知県のJAを取り巻く環境

1. 外部環境

(1) 高知県の人口および基幹農業従事者の推移

(2) JA経営における5フォース分析

2. 内部環境

(1) 県内JAにおける正組合員数とJA職員数の推移

(2) JAにおけるビジネスモデルの硬直化および農業関連事業の赤字の恒常化

III. JAの優位性についての考察

1. 情報について

(1) 競合他社における情報・マーケティング

(2) JAにおける情報・マーケティング

2. 事業について

IV. 経済事業における問題（課題）

1. 部門横断の情報共有

2. 営農指導員の減少

V. 問題の解決策

1. 概要

2. 具体策

VI. 実践に向けたスケジュール

VII. おわりに

I. はじめに

J A経営においては、長らく信用事業、共済事業といった金融部門の収益で、購買事業、販売事業などの経済部門の赤字を補填してきた。

しかし、高知県の農業やJ Aを取り巻く環境は大きく変化している。

中山間地を多く抱える高知県では、人口減少や少子高齢化、それに伴う農業者の減少が顕著である。それに加え、昨今の金利変動や監督指針の変更の影響を受け、今まで収益の花形であった金融部門においても収支は下降傾向となっている。

それでも、一定の事業利益を維持しているのは事業管理費の減少、とりわけ職員減少にともなう人件費の減少によるところが大きい。

J Aを取り巻く環境が厳しくなろうとも、J Aに課せられた使命は変わらない。

その使命を果たすためには、事業を通じた事業利益の維持・拡大が必須であり、そのための収支改善が急務である。

昨今、収支改善における手立てとして、店舗統廃合・拠点集約に踏み出すJ Aが多くみられる。

確かに、環境変化によって従来の体制維持は困難であり、経営資源の選択と集中は、非常に重要な経営判断である。しかし、J Aは今まで対面を重視し、物理的に近いこと、つまり身近であることに優位性を見出し、ビジネスを展開してきた。その優位性が店舗統廃合等によって破綻し、そのギャップを埋められていないことにより、組合員との距離が物理的・心理的に開いている状態に陥っていると考えている。

また、役職員、組合員に対する『協同組合』への理解が十分に浸透しておらず、J Aに対する認識が『協同組合』ではなく『金融機関』や『小売業者』、『販売業者』等の『株式会社』と同一視されているのではないかと、という懸念も拭えない。

J Aは農業者への営農指導を起点として、その他の事業に収益が派生していく総合事業を展開している。特に経済事業は、指導事業を起点に購買事業、販売事業と密接な関係にある。

指導事業は、競合他社が容易に介入できないJ Aにとって優位的な領域である。

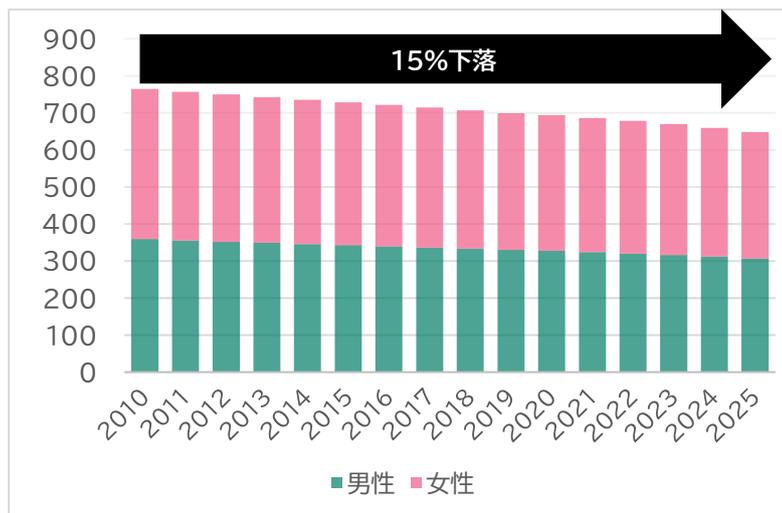
その優位性に焦点を当て、事業を通じて個人ではなし得ない組合員の願いを実現していくのがJ Aである、との原点に立ち返り、組合員、特に正組合員がJ Aをより身近に感じられる指導事業を基軸とした経済事業、今回は特に購買事業に焦点をあてて、J Aが組合員に必要とされるためのビジネスモデルを提示したい。

II. 高知県のJAを取り巻く環境

1. 外部環境

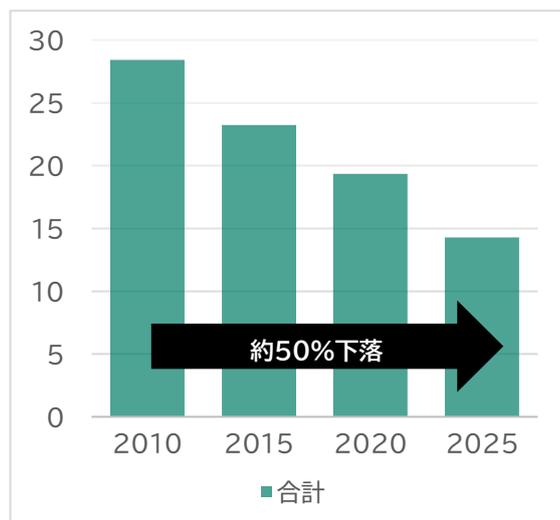
(1) 高知県の人口および基幹農業従事者の推移

高知県内の2025年4月時点における人口は2010年と比較すると15%下落した64万人、基幹農業従事者は、過去の傾向から推測すると2010年時点よりも44%下落の1.9万人程度（高知県人口の約2.8%）であり、人口減少を上回る勢いで基幹農業従事者は減少している。



【図1】高知県人口の推移（単位：千人、年度）

参照：高知県HP



【図2】高知県における基幹農業従事者の推移（単位：千人）

参照：農林業センサス

(2) JA経営における5フォース分析

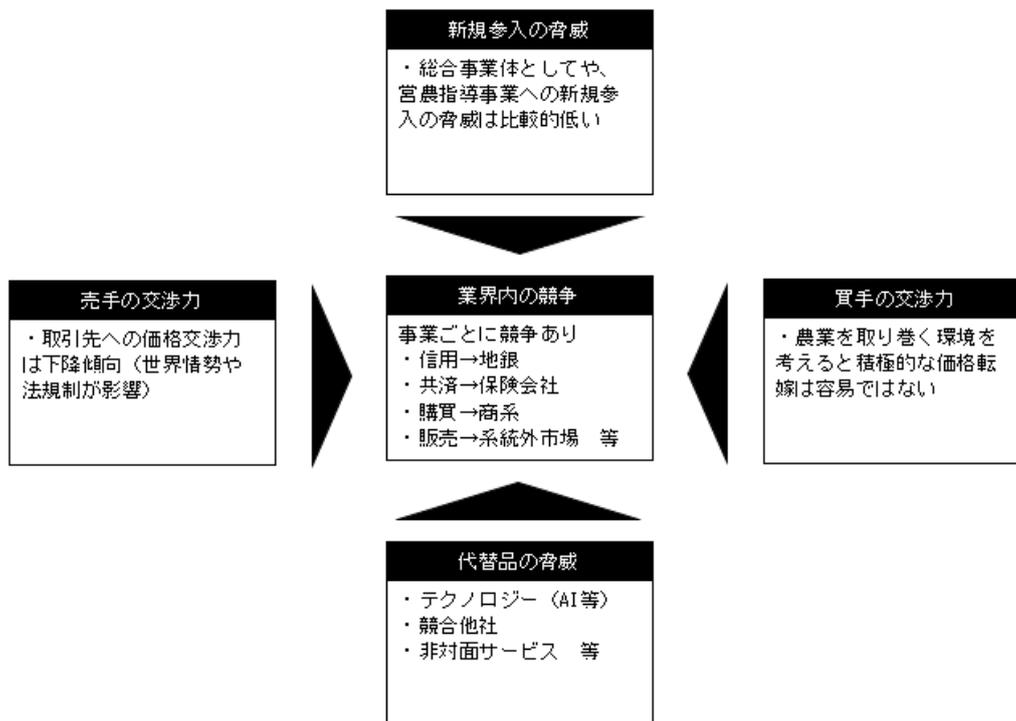
JAを取り巻く環境は、非常に厳しい。

事業ごとに目を向けると、多くの競合他社が存在し、代替品も多い。

競合他社が経営資源を選択と集中により配分し、競争力を強化しているのに対し、JAは「総合事業」であるため、事業により若干の濃淡はあるものの、総合的に経営資源を配分しなくてはならない。

また「総合事業」ゆえに多くの法規制が存在する。従来から存在する農業協同組合法や金融商品取引法等に加え、独占禁止法や下請法、物流新法（トラック新法）等、対応すべき法律が増加しており、「法規制を現状ベースでどう克服していくか」に多くの経営資源を割かれている。

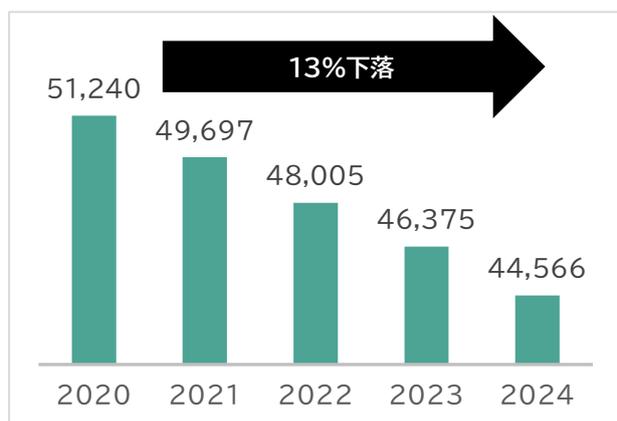
本来、「総合事業」はJAにのみ許された優位性であるが、総合事業体であることを有効活用できておらず、逆に弱みになっているのが現状である。



2. 内部環境

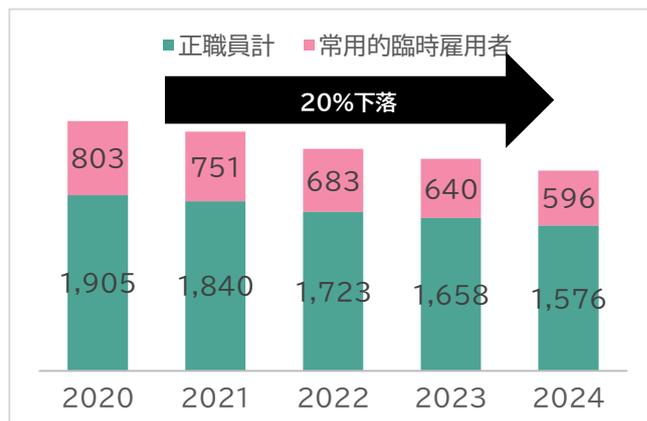
(1) 県内JAにおける正組合員数とJA職員数の推移

県内JAの2025年3月時点における正組合員数は2020年と比較すると13%下落した4.4万人、JA職員は、20%下落の2.1千人程度であり、JAの運営基盤である正組合員の減少だけではなく、事業運営に欠かせないJA職員の減少も大きな課題となっている。



【図3】高知県のJAにおける正組合員数の推移（単位：人）

参照：行政庁提出用業務報告書



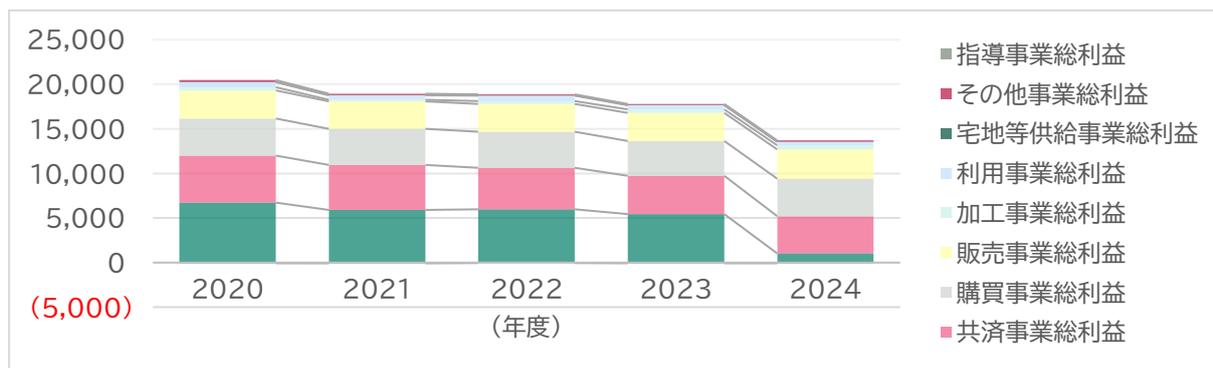
【図4】高知県における職員数の推移（単位：人）

参照：行政庁提出用業務報告書

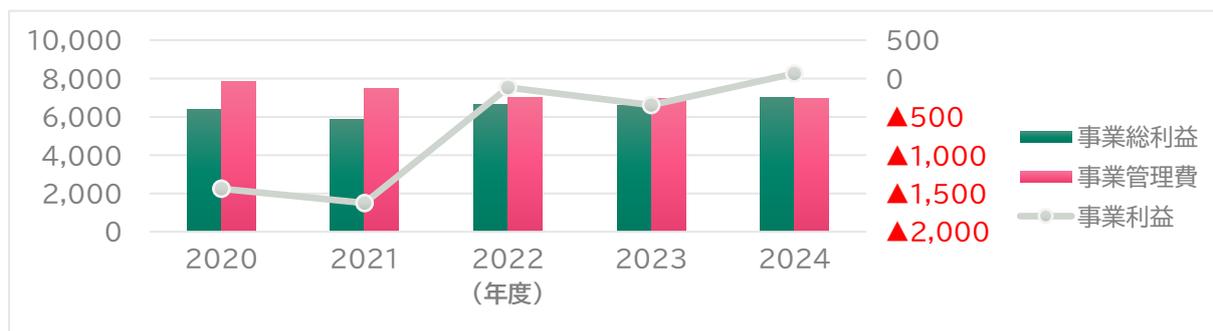
(2) JAにおけるビジネスモデルの硬直化および農業関連事業の赤字の恒常化

2025年3月期のJAの決算においては、金利上昇に伴う有価証券の売却損が一時的に発生し、信用事業総利益が大きく減少したが、その一過性の要因を除けば、過去5年間に於いて事業総利益に占める各事業の割合に大きな変化はない。

また、部門別損益計算書の農業関連事業においては、2024年度は、貸倒引当金の大幅な戻入益により黒字になっているが、それが無ければ恒常的な赤字体質であることが読み取れる。



【図5】3月決算JAの事業総利益の推移 (単位: 百万円) 参照: 行政庁提出用業務報告書



【図6】部門別損益計算書における農業関連事業の推移 (単位: 百万円)

参照: 行政庁提出用業務報告書

では、農業関連事業の赤字が恒常化している要因は何かを考察する。

おそらく利用する組合員に比して拠点数が多いことが原因であると考えられる。

JAは地域密着型で事業を展開しているが故に、組合員がすぐ立ち寄れる距離にJAの施設があることが良しとされてきた。

わかりやすい例は「購買店舗」である。

かつて地域住民の多くが組合員であった時代には、今ほどインターネットが普及しておらず、対面によってその店舗を維持できる程度に利用があったに違いない。

しかし今は、インターネットの普及に加え、地域住民の減少、世代交代、競合他社の参入等により、JAを利用しなくても生活できるインフラが整備された。

仮に、店舗運営にかかる固定費（人件費、水道光熱費、減価償却費、租税公課等）を10万円とする。そして1時間当たりの平均粗利（供給高－受入高）を2万円とすると、5時間以上待機時間が続けば、その店舗は赤字となる。

対面を前提としたビジネスモデルであるため、待機時間をいかに発生させないか、もしくは発生した待機時間を事業のために有効活用するかが赤字店舗回避には必要な行動である。

しかし現実には、待機時間の行動は個人の裁量に依存しており、待機時間の行動の見える化はできていない。

もちろん、待機時間の大半は営業や事務作業、その他肥料農薬の知識習得、農業情報の収集などの自己研鑽を行っていると考えているが、その行為すべてが収益につながるわけではない。

この多くの拠点で発生する待機時間による機会損失の累積が農業関連事業の赤字恒常化の大きな要因であると分析している。

Ⅲ. J Aの優位性についての考察

1. 情報について

（1）競合他社における情報・マーケティング

通常、単一事業展開であれば取得できる情報は限定的である。

そのため、一般企業はマーケティングに資源を投入し、需要の掘り起こしや顧客獲得を必死に行う。

例えば、コメリは全国の店舗におけるPOSデータやECサイトの利用履歴等の購買データや顧客と直接関わる店舗スタッフの声を分析することによって、市場や顧客の購買動向を予測し、事業展開に生かしている。その最たる取組みが「商社や問屋・卸売業を経由せずに自社内で商品開発から販売まで行う「マス・マーチャンダイジング・システム」の構築であると考えられる。

顧客ニーズに応じた商品を安価に企画・販売することで、多くの顧客獲得につながり、「農家のコンビニ」という立ち位置を確固たるものにした。

（2）J Aにおける情報・マーケティング

J Aが持つデータの種類、量、質は計り知れない。

正組合員においては、栽培品目、栽培面積、栽培技術、事業資金量、農業所得などの農業関連情報のみならず、金融資産状況、家族構成、他事業利用の有無、子ども、孫の近況など多岐にわたる。

また新規就農者の情報もいち早く入手できることから、新たな顧客の獲得に関する広告を行わなくても、マーケティングに必要な情報はJ Aのいずれかの部署が必

ず保有している、という体制が整備されており、情報収集に関する優位性は高いと判断できる。

2. 事業について

J Aは信用事業から経済事業まで「総合事業」を展開している。

Ⅱ - 1 (2) で、総合事業であるがゆえに制約が多いことに触れたが、本来「総合事業」とは、J Aにのみ許された優位性である。

信用事業における事業資金貸付、共済事業における万一の保障提供、購買事業による必要物資の供給、販売事業による農産物の付加価値化等、農業者が農業を営む上で必要な要素にワンストップで対応できる。

昨今は組織の経営基盤強化が声高に叫ばれているがゆえに、各事業単位（縦割り）での収支改善に注力してきた。それは、全国、地域の連合会体制が縦割り体制であったことに大きく影響されていると考えられる。

確かに、財務の安定性が担保できなければ組合員へのよりよいサービス提供は実現しない。そのための経営基盤強化である。

しかしながら、J Aは経営体と運動体の二面性を持つ。その運動体的側面への対応が充分でなかったことが、J A内部の事業間の結びつきを希薄化した一つの要因である。

その反省もふまえ、第30回J A全国大会、第36回高知県J A大会では、J Aグループの存在意義を「協同活動と総合事業で食と農を支え、豊かなくらしと活力ある地域社会を実現する」と再定義した。これはJ Aの優位性が見直され、重要視された結果であると考えられる。

IV. 経済事業における問題（課題）

1. 部門横断の情報共有

現在の事業運営において各部門が入手した情報の共有・活用スキームは構築されているとは言い難い。

職員によっては、自発的な情報共有を行うこともあると思うが、その多くは口頭での情報伝達であり、あくまでも個人の裁量に依存する。そのため、情報を入手した個人が不要と判断した情報は組織の中に共有されず、埋没していく。

情報は、今必要なくても、前提条件が異なれば重要性を帯びることがある。現状では、いつか宝になるかもしれない情報を捨てているといわざるを得ない。

組織として「情報」の有用性は理解していても、それを分析し、事業伸長へ活用できていないこと、それが他の競合よりもJ Aが劣勢になっている大きな要因と考えられる。

2. 営農指導員の減少

職員数自体が減少しているのと連動して営農指導員も減少している。また人数の減少のみならず高齢化が進んでおり、「営農指導員」の確保・育成が大きな課題である

営農指導員の確保・育成が困難となっている要因としては、①高い専門性が要求されること、②仕事とプライベートの私仕分離が困難であること等があげられると思われる。

高い専門性が求められることについては、最低でも育成に3～4年は必要とされており、育成途中での人事異動や退職等は事業にとって大きな痛手となるため、組織の営農指導員育成方針の整理や離職率の低減が喫緊の課題ともいえる。

私仕分離が困難であることについては、近年ワークライフバランスの重視や、自律・多様性・距離感を尊重する価値観が高まってきており、特にZ世代やゆとり世代と言われる20～30代はその傾向が強いといわれている。

営農指導員を対外的に職業選択の1つにするためには、高い専門性を養える教育環境の他に、働く世代の価値観を考慮した労働環境を整備しなければ、課題となっている営農指導員の減少の打開策とはならないのかもしれない。



【図7】 営農指導員数の推移（単位：人）
参照：行政庁提出用業務報告書

V. 問題の解決策

1. 概要

(1) 目指すべき姿（経済部門）

「営農指導事業」「購買事業」と「販売事業」を両輪として経済事業運営を行い、地域農業の振興および経済事業の赤字恒常化の脱却を図る。

特に、「営農指導事業」「購買事業」の統合領域については、単に「モノを売る」「営農技術を提供する」ではなく、巡回を通じた組合員の状況の予測およびその課題解決提案を行い、モノ・技術・信頼・収益を有機的に紐づけたい。

そのため、この提案の全体ビジョンを下記のとおり設定する。

【全体ビジョン】

店舗依存から脱却し、情報で提案する事業運営

～情報を武器に、課題解決型の提案で稼ぐ経済指導事業～

(2) 取組内容

課題解決型の事業運営には、あらゆる情報を一元管理し、その情報を基に解決策を検討・提案する必要がある。これには部門横断的な対応が求められるため、情報連携が妨げられないよう「営農指導事業」と「購買事業」の統合が必須となる。

しかし、単なる部門統合では意味がなく、事業構造の見直しも併せて実施する必要がある。

J Aが「対面」すべき領域は何かを再定義し、その領域以外については従来型の事業運営から脱却する必要がある。すなわち、来店型店舗依存運営からの脱却であるが、それを実現するためには、店舗が無くても農業者へ物資を供給する体制が必要である。

「対面」は店舗ではなく圃場。物資供給は巡回時。注文はデジタル機器で。

これが実現すれば、現状の店舗数維持は不要になり、余剰人員が創出できる。

そうなれば、巡回要員の確保や入手情報の定量的データ分析要員が確保でき、必要な人に必要な提案や物資を届けることが可能となり、サービスの品質向上につながる。また、店舗廃止に伴い、赤字の要因と考えられる待機時間の解消だけでなく、固定費削減によるコストの最適化も実現する。

ただし、これらを実現するためには、A I・デジタル技術を活用したD Xへの取組と人材育成が必須となる。

2. 具体策

先ほど掲げた全体ビジョンを達成するための戦略として、「サザエさん」三河屋サブちゃんビジネスモデルの導入を提案する。

「サザエさん」三河屋サブちゃんビジネスモデルとは、アニメ「サザエさん」に登場するキャラクターの三河屋サブちゃんが勝手口から「ちわーっす、三河屋です」と声をかけ、世間話をしながら困りごとを聞いて、ついでに必要なものを提案する、“昔ながらの御用聞き”スタイルからインスピレーションを受けたビジネスモデルである。

職員が定期的に農業者を巡回し、物資提供や営農指導を行うだけでなく、世間話から困りごとを収集・分析し、提案を行う「課題解決型」の事業形態である。その際の情報はタブレット等への入力を通じてカルテ化し、蓄積・活用していく。

また、課題を聞く人と物資を持ってくる人が一元化することにより、対応スピードが格段に向上し、より高い信頼感と納得感が得られる。

いわゆる「農業者から信頼される接点づくり」を目指した支援体制である。

全農が提唱する「T A C」が担い手農家向けの「経営支援」だとすれば、当該ビジネスモデルは、農業技術、物資供給、経営支援に留まらない幅広い支援を地域の農業者に届ける支援モデルである。

以後、三河屋サブちゃんビジネスモデルを実行する巡回人材を経済事業の核を担う営農指導員ということで「経済指導員」と呼ぶ。

これを実現するために必要な改革の柱は3つ。

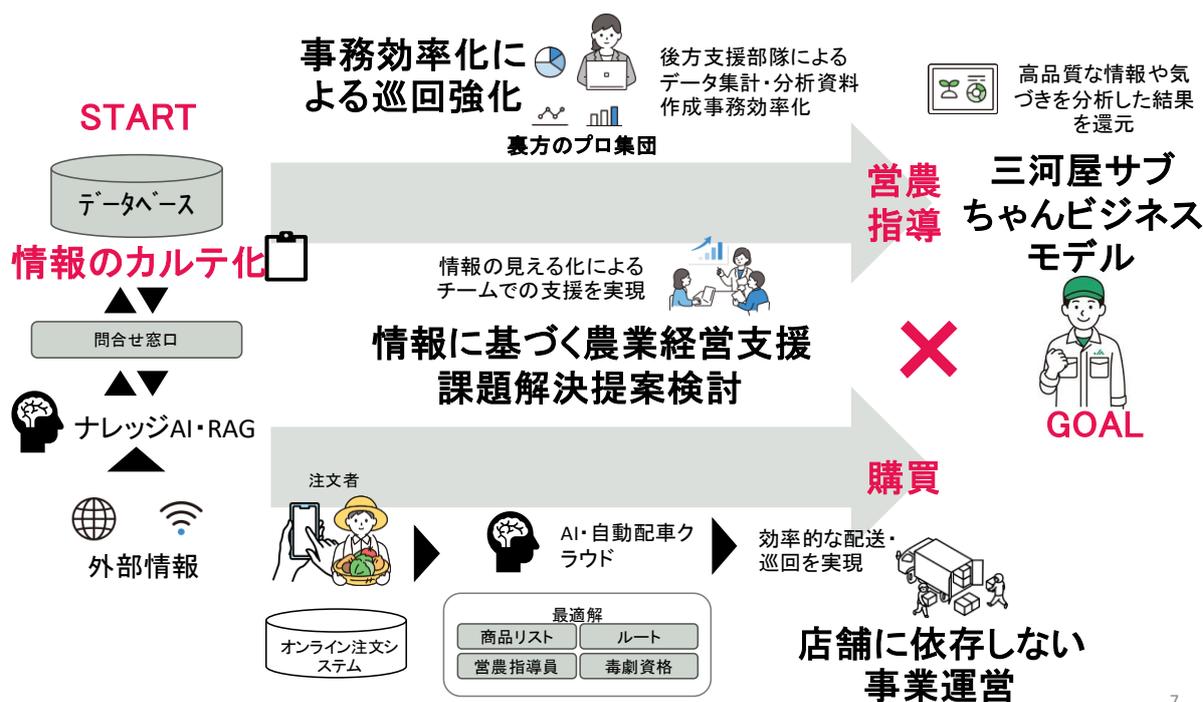
柱1 事業構造の見直し

柱2 情報とDXの整理

柱3 人と組織の再設計

特に、柱1がこの改革の核であり、柱1を実現するための環境整備として柱2、柱3の取組が必要になる。

【図8】改革案の全体像



(1) 柱1 事業構造の見直し

【目的】業務の選択と集中により、効率性とサービス品質を両立させる

① 「対面」業務の再定義

- ・ 営農指導部門、購買部門の業務棚卸を実施し、「対面」対応が本質的に必要な業務を明確化（選択と集中）。
- ・ 非対面で代替可能な業務は、可能な限りオンラインへ移行（DX化）。
- ・ 経営のリソースを「本質的価値提供」に集中させる（サービス品質の向上）。

上記3項目に取り組むことでJAが何に資源を投入すべきかが明確になる。

私見では、ここでの「対面」業務は「巡回」であり、巡回によって創出される「農業者から信頼される接点づくり」およびそれを通じたサービス提供がJAの「本質的価値提供」であると考えている。

② 店舗の思い切った廃止・再配置と巡回強化

- ・店舗は「物資を供給する場ではなく、巡回強化の後方支援拠点」として役割を再定義し、巡回・配送との連携を強化する。
- ・店舗は「来店型」から「訪問・提供型」へ転換することにより、店舗数の大幅削減を実施（営農経済センターと同数を想定）。
- ・店舗削減によるコスト最適化と創出された人員による后方支援強化（情報分析による需要の先回り提案等）により、サービス維持を図る。

上記3項目に取り組むことで、最低でも廃止店舗数×2人役程度の人員余剰を創出することができる。

そして、店舗の再利用を前提にすると、施設維持費（租税公課、水道光熱費、減価償却費、警備料等）の削減が見込めないことから、巡回するにあたって必要なハブ拠点以外は資産売却を見据えた廃止を実施する。

③ 営農指導×購買の統合

- ・営農指導部門と購買部門を統合し、連携強化。
- ・物資提供＋営農指導＋経営支援の一体化。
- ・巡回強化により、世間話から困りごとを収集・分析し、提案を行う課題解決型支援を実現。
- ・顧客接点の一元化により情報分散を防ぎ、相談対応能力が向上。

本所の購買部と営農指導部を統合し、その下部である営農経済センターおよび店舗における購買部署、営農指導部署も部門統合する。

それにより生産現場の課題を拾い上げ事業運営に展開するだけでなく、農政活動（国・県への要請等）につなげることも可能となる。

また、部門統合することにより「農業生産」を一元把握でき、販売部門と連携することで、組織がより「経済事業」全体を俯瞰して見る事が可能となる。

④ リスクと対策

リスク	内容	対応策
地域住民からの反発	「JAが撤退した」ことによる信頼感の低下	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 巡回支援を先行強化 ➤ 広報誌等による丁寧な説明の実施
店舗機能の空洞化	店舗数縮小により、来店者の利便性低下	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 店舗は「モノ」を売る場所ではなく、情報・巡回支援を行うハブ拠点として再定義 ➤ 巡回強化により需要への事前対応が可能

リスク	内容	対応策
供給の即応力欠如	突発的な需要に対応ができず、機会損失が発生する	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 突発的な需要の要因を確認し、課題解決提案を行うことにより、信頼感の低下を回避 ▶ 突発的な需要における供給は競合他社を活用
職員の業務過多	従来の業務に加え、巡回・カルテ記録・提案まで担うと業務量が増加	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務分担を明確にし、「情報収集+物資供給+営農指導+提案」以外の業務は、店舗廃止による余剰人員で分担 ▶ DX活用、記録の簡素化で効率化支援
巡回品質のばらつき	職員によって提案力や関係構築力に差が出る	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「サザエさん」の三河屋サブちゃんビジネスモデルの研修+同行訪問で支援力を底上げ ▶ フォーマット等を設定し、仕組化することで属人化を防ぐ

⑤ 柱1のまとめ

この柱1で言及したいことは、「JAの本質的価値提供は何か」を再定義し、それに職員のリソースを集中させるために必要な体制整備を行うことである。

現状、補助金申請や会議資料作成等の事務作業の負担が大きく、十分な巡回ができていない、という営農指導員の声も少なくない。

巡回での課題解決型支援を軸に考えるのであれば、補助金申請や会議資料作成は情報さえ共有されていれば、フォーマットがあるため、作成する人材を問わない。それならば、店舗統廃合により創出された余剰人員で分担し、属人化しないようデジタル技術によって平準化および効率化することで、現状の課題を打破できる。

ただし、ここで留意してほしいのは、「巡回が他の業務に優越している」と言っているわけではないことである。補助金申請や会議資料の作成も農業者を支援するといった面では重要な業務である。

経済指導員は「情報収集+物資供給+営農指導+提案」を担当し、拠点で事務等の業務を担う職員は「情報分析+資料作成」を担当する。これらは相互補完の関係にあり、お互いあつての三河屋サブちゃんビジネスモデルである。

(2) 柱2 情報とDXの整理

【目的】情報を蓄積・活用し、非対面でも”先回りの提案”ができる仕組みを作る

① 情報のストックと活用（情報をためて、生かす）

- ・金融情報、営農情報、購買履歴、相談履歴、顧客属性等を蓄積（データベース化）し、農業者情報をカルテ化して一元管理
- ・経済指導員もカルテ化し、保有資格や担当品目を明確にすることで、農業者や配送物資とのマッチングをシステムで行う体制を構築。
- ・タブレット・スマートフォンで聞き取り情報を現場入力できる体制整備。
- ・総合顧客管理システムに SFA（提案・訪問等の活動内容を記録・見える化・自動化するツール）・CRM（農業者の好みや過去の相談記録等を蓄積・管理するツール）・BI（蓄積されたデータを分析・可視化するツール）を搭載し、これらのデータを積極的に活用した経営判断、改善提案を実施（先回り提案や過年度比較、部門連携の提案根拠）。

② 非対面業務の省力化（AI を活用した業務の効率化）

- ・注文は圃場でも顧客本人からでもタブレット・スマートフォンで対応できるよう、オンライン発注システムを構築
- ・注文者や注文内容をAIで分析し、誰が、何をもちどどのルートで物資供給に行くかを自動的に指示するシステムの導入（自動配車クラウド等の仕組みを活用）
- ・気象データや作物状況による注意喚起等の通知、複数のデータを集約・整理したダッシュボード表示、提案テンプレートの整備で現場支援
- ・補助金申請や定例会議資料、月次管理資料等の事務については、蓄積された情報を基に、RPAやAIを活用した業務の効率化を図る。

③ 問い合わせ基盤の整備

- ・問い合わせ窓口をチャットやフォーム、問い合わせ専用電話にまとめることにより、組織への情報蓄積力がより強化される。
- ・よくある質問や支援・対応履歴を蓄積したナレッジAIやRAG機能を組み合わせ、誰でも検索可能な環境を整備する。
- ・仕私分離の支えとして、だれが対応しても同じように答えられる仕組みを構築する。

④ リスクと対策

リスク	内容	対応策
デジタル疲れ、DXへの抵抗感	高齢の職員や組合員がDXに不安を感じる	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 対話重視+紙との併用で段階的に導入 ➤ 使える人から広げる

リスク	内容	対応策
情報漏洩、管理不備	カルテや提案履歴の扱いが不適切だと信頼を失う	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 権限管理、記録ルールを明文化 ▶ 定期的なルールの振り返りで運用を定着
属人化の再発	データが個人端末や記憶に依存する可能性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ クラウド共有+組織での提案等履歴の振り返り文化を醸成 ▶ 見える化を重視

⑤ 柱2のまとめ

この柱2で言及したいことは、情報の属人化からの脱却およびデジタル技術の積極的活用である。

情報は蓄積しなければ、共有も分析も活用もできない。JAは長い歴史の中で多くの情報を得てきたが、同時に捨ててきたとも言える。

また、業務遂行において前年踏襲型が蔓延していることもデジタル技術が浸透しない要因であろう。

情報を武器に属人化せず、事業伸長を行うには、AIやRAG機能等のデジタル技術に頼るほかない。

(3) 人と組織の再設計

【目的】 相談される職員を育成し、組織として持続可能な支援体制を構築する

① 課題解決提案型職員の育成

- ・ アクティブリスニング（積極的傾聴）研修^{*}やケーススタディによって、信頼感構築力を養成
 - ※臨床心理学者のカーロロジャース氏によれば、信頼関係は「無条件の肯定的配慮」「自己一致」「共感的理解」が必要であるとされ、それを養うために必要な研修とされる。
- ・ 課題解決研修にて農業者の言動の背後にある隠れた問題（＝「非・不・未」）を見つけて、解決策を提示する力を養成（参照：株式会社インソース公開講座プログラム）
- ・ 上記研修を踏まえた、巡回・雑談を通じた「自然な提案」の実践
- ・ 帯同職員からの評価フィードバックの実施
- ・ 組織として地域に根差した「相談される存在」を育成するための投資を惜しまない

② チームで育てる人材戦略

- ・ 3～4年を見据えた人材育成設計

- ・ 外部研修に加え、O J T、同行支援、テンプレートによる情報活用ルールなど内部育成を仕組化
- ・ できる人に頼る体制から誰でもできる体制へ
- ・ 若手を「チームで支える」文化の醸成（個ではなく組織）

③ K P I で実績管理

- ・ K P I は課題解決提案数を設定し、定期的に進捗管理を実施
- ・ K P I 以外の評価フィードバック（例：農業者からの声等）を実施
- ・ 進捗遅延の場合は、チームで遅延要因を深堀し、改善提案を策定

④リスクと対策

リスク	内容	対応策
若手の離職・定着の困難	現場の負荷や役割の曖昧さで、やりがいを感じにくい	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 育成計画・同行支援・フィードバックの仕組化 ➤ 評価はK P I 管理
現場に出る職員が偏る	一部の職員だけが現場に出て、支援が属人化する	➤ 役割分担、同行体制、現場支援の標準化
組織文化の硬直化	情報共有や挑戦がしづらく、風土が硬直化する	➤ 振り返り、対話、小さな成功の共有を習慣化

VI. 実践に向けたスケジュール

5か年計画を想定しており、店舗廃止を伴うため総代会での承認が必須となる。

スケジュール	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
01 構想承認	◆組織内決定			総代会	
02 データベース整備	情報の棚卸	要件定義	運用スキーム検討 開発	情報蓄積	
03 対面再定義	業務棚卸	再定義	◆組織決定		
04 営農指導×購買部門統合			役割整理	部門統合	◆店舗廃止
05 DX		要件定義	システム選定+業務フィッティング	移行	
06 人材育成	要件定義		活用スキーム検討	研修実施	
		チームで育てる人材戦略の検討		実践	

VII. おわりに

J Aが今後継続していく（農業者にJ Aを選んでもらう）ためには、J Aが果たすべき役割を農業者が目に見える形で果たしていくことが重要である。

人口も農業者も職員も減っている現状で、組織として収益を確保し、協同組合を維持していかなければいけない。

かつての「コミュニティ」を前提とした現状の拠点維持は困難であり、今後はターゲットを絞った経営資源の投入、選択と集中が重要であり、それに伴う拠点集約が必要である。

しかし、単に場所や機能を集約するだけでは、組合員に不便を強いるだけになる。より重要視されるのは、集約をする代わりにどういったことをして、農業者が求める水準をクリアしていくのか、である。

本県のみならず、全国のJ Aにおけるビジネスモデルは抜本的に変わっていない。凄まじい勢いで情勢も人間の価値観も変化している。そういった状況において、従来のビジネスモデルのマイナーチェンジでは、時代の流れに対応していけなくなってきた。

競合他社が最も欲しい（組合員の）情報は、現在、営農指導員がほとんど把握していると認識している。

その情報がJ Aの優位性であり、それを成長戦略に生かさない手はない。

情報は武器である。現在、J Aはその情報を縦割りで管理・展開しているため、機会を逸している取引もあるのではないか。

将来的には、全ての情報を事業横断的に活用するべきであると考え、全ての事業となると、戦略的かつ中長期的に検討すべきである。

まずは、親和性の高い経済事業について戦略レベルから強固な連携体制を構築し、進めていくことが初めの第一歩であると考え。

その根幹となる情報を拾い上げる人員をいかに確保・育成し、その情報をどのように事業へ組み込んでいくか、それが今のJ A経営に必要なものであると考え。

以上

参考文献

- ・ 高知県HP
- ・ 農林業センサス
- ・ 行政庁提出用業務報告書
- ・ 受容及び無条件の肯定的配慮の意味についての考察
—カール・ロジャーズのとらえ方の変化をもとにして— 山田 俊介
- ・ [【研修セミナー公開講座】顧客の課題解決研修～顧客の抱える「非・不・未」を見
つけ、ソリューションを提示する- 株式会社インソース](#)