

令和7年度(第16期)

JA戦略型中核人材育成研修「自尊塾」

改革提案書

# JAおおいたが 買い物弱者を救う

～ 地域包括型直売所ネットワークの構築～

大分県農業協同組合

氏名 かわの ともゆき

氏名 川野 智幸

# 目 次

I. はじめに	2 (ページ数)
II. 現状	3 (ページ数)
III. 課題	4 (ページ数)
IV. 改革提案	8 (ページ数)
V. おわりに	13 (ページ数)

## I.はじめに

宇佐市安心院町にある直売所「ふれあい市場安心院店」は、西日本でも有数なぶどうの産地として知られ、安心院盆地の中央に位置しています。昼夜の寒暖差が大きく水はけの良い土壌がぶどう栽培に適しており、生産者から直接届けられる新鮮なぶどうが名産となっています。また、ぶどうだけでなく、地元農家が丹精込めて育てた新鮮な野菜も魅力の一つとなっており、農薬使用履歴の提出を義務化している「ふれあい市場安心院店」では、自主的な安全管理のもと「安心・安全な農産物」を消費者へ提供できる店舗となっています。

今回は、「ふれあい市場安心院店」の抱える問題について、協同組合の根源にある「より良い地域社会の実現」と「組合員・利用者の生活の向上」を基に現状分析致します。

現下の情勢を見ますと、日本の抱える過疎や高齢化の深刻化差が私たちの地域社会に大きな影を落としています。特に高齢に伴う免許返納や運転への不安から、これまで当たり前のように出ていた「買い物」という日常の行為が、困難になっている組合員・利用者が多数いらっしゃいます。

実際に、「免許を返納したため、ふれあい市場への買い物に行く手段が無くなり自宅まで品物を届けて欲しい」といった切実な声や、「車の運転に自信がなくなった」「遠方のスーパーではなく、地元野菜や果物が食べたい」というご意見が多く寄せられています。

このようなご要望は、単なる利便性の問題だけではなく、地域における「生活の質」ひいては「命に係わる問題」へと深刻化しています。この状況を放置することは、JAが長年培ってきた営農指導と並ぶ生活指導の使命、そして組合員の生活を支える根幹を揺るがしかねません。

当JAにおいても、これまでは新規就農者や後継者不足に焦点を当てた議論が中心でした。しかし、高齢化が進む中で、「生活基盤」を直接的に支援する新たなサービスを構築することが、組合員・利用者の「安心」、そしてJA事業の「持続性」へと繋がる喫緊の課題であると認識します。

現在、当JAの利用事業において、食料品の供給における役割は極めて大きいものがあり、多くの利用者から信頼を頂いております。しかし、高齢化が加速する事により店舗へのアクセスが困難となる「買い物弱者」が増加しつつあります。そこで、私たちの方から積極的にサービスを提供し、インフラ整備を行って必要がると考えます。

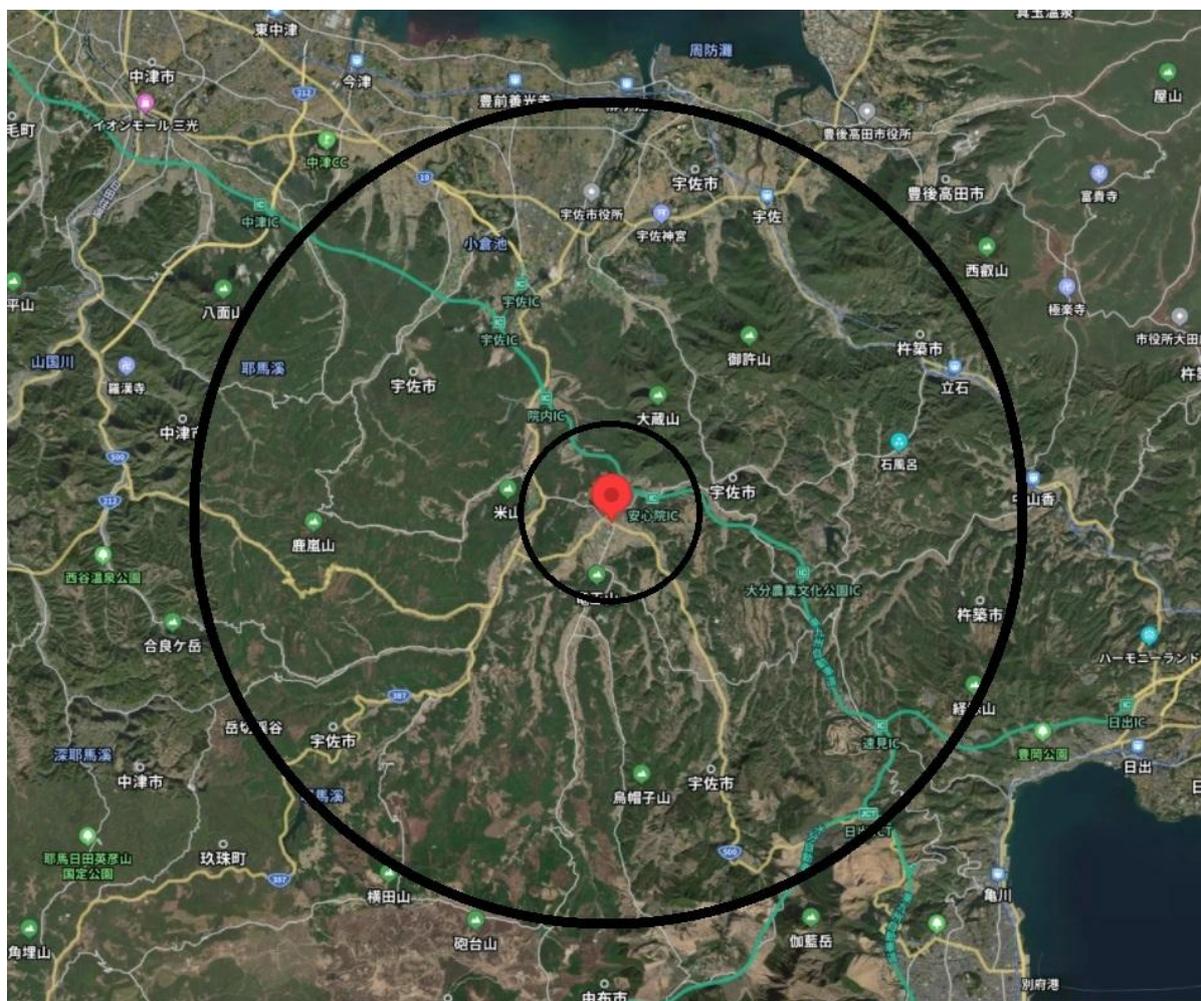
そこで今回は、当JAの「ふれあい市場」などの既存の販売拠点における物流や最終拠点から自宅までの輸送（ラストワンマイル）の課題について、お客様からの生の声を踏まえ深く分析を行い具体的に考え提案致します。

## II. 現状分析

「ふれあい市場安心院店」は1998年に旧JA安心院町農協時に設立した直売所である。安心院地区の中心部に位置するふれあい市場安心院店では、同一敷地内に安心院購買センター、プリアール安心院（葬祭）、安心院農機センター、安心院支店があり、総合店舗に近いJAとなっています。

「ふれあい市場安心院店」を中心とした時、半径約15km圏内で全ての安心院地区を回ることができる地域ではあるが、食料品を購入できる商圏施設は安心院町の中心地から半径約3km圏内にしかなく、当JAの直売所「ふれあい市場安心院店」とスーパーマーケット「マルミヤストア」と里の駅「小の岩の庄」の3店舗のみとなっています。

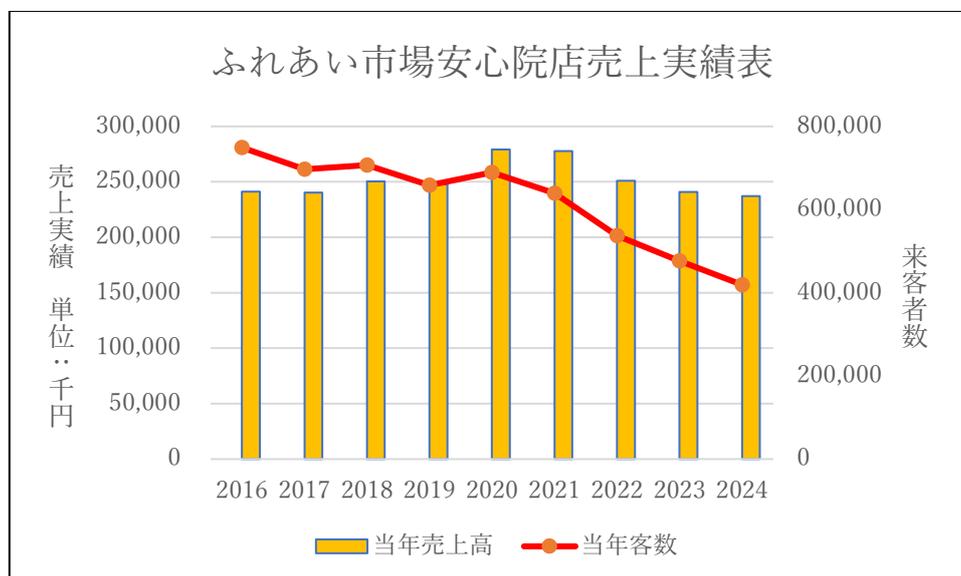
地域のコミュニティバスの運行状況は平日のみとなっており、一日4便平均約4時間に1本、特に山間部に住まわれている方の利便性が低いことがわかりました。



- 1、外枠が安心院地区の中心部から半径15km圏内をマッピングし地区全体を網羅
- 2、内枠が安心院地区の中心部から半径3km圏内をマッピングし商圏範囲を網羅

### Ⅲ. 課題

#### 課題 1 ふれあい市場安心院店の年間の売上高減少と来客者数減少



添付資料の売上高分析によると、2020年をピークに売上高・来店客数ともに減少傾向にある事が確認されました。この持続的な減少傾向は事業の継続性に関わる重大な課題です。

本報告では、この現象を単なる外部環境の変化として捉えるのではなく、当JAの経営戦略、特にデジタル対応と地域社会への関わり方に起因する構造的な問題として深堀し、売上減少の根本原因を以下の3点に再整理します。

#### 原因（1）新型コロナウイルス感染拡大による「消費者行動の構造的変化」への対応の遅れ

新型コロナウイルスの影響下、一時的に「巣ごもり需要」や「贅沢消費」が高まり、ふれあい市場安心院店の特産品であるシャインマスカット等の安心院ぶどうの売上はピークを迎えました。しかし、感染状況の落ち着きに伴い、消費者の関心が「贅沢消費」から「旅行」や「外食」へシフトした結果、売上高・来店客数の減少に繋がっています。

この減少の背景には、パンデミックが引き起こした消費者行動の不可逆な変化に対する当JAの戦略的な対応の遅れがあります。コロナ渦で加速した「オンラインでの情報収集・購入」という新たな消費行動が定着したにもかかわらず、当ふれあい市場では「対面での接客と店舗販売」に依存し続けたため、一時的な特需を構造的な強みに変えることが出来ませんでした。

#### 原因（2）デジタルマーケティング戦略の不在と既存顧客への依存

消費者が購入前にWebサイトやSNS・動画プラットフォームなどから情報を得る時代において、当JAはこれらのデジタルチャンネルを活用した新規顧客獲得戦略を欠落させていま

す。

#### ① Web・SNS戦略の欠如

魅力的なコンテンツや限定情報の発信が不十分なため、若年層や遠方からの顧客に認識されにくいため、既存の高齢顧客に売上を依存する「守りの経営」に陥っている。

#### ② 非効率な販促活動

従来型のチラシや口コミに頼った販促では、新規顧客、特に宇佐市外の購買力のある層へのアプローチが極めて限定的になっており、デジタル武装した競合他社と比較しても極めて非効率で時代遅れな状態となっている。

### 原因（3）過疎地域における「生産と消費の同時高齢化」の加速と地域連携の限界

宇佐市の公式Webサイトによると、安心院地区の人口は2020年時点で約5,517人となっています。プリエール安心院に聞き取り調査を行ったところ、年間約160件前後の葬儀が行われており、そのうち約100件前後が安心院地区出身者であると回答を頂きました。推測ではありますが2024年には約500人前後の人口が減少し、約5,100人前後になると予想されます。

これは単なる人口減少ではなく、「生産者（地域の中核を担う層）の減少」と「サービス利用者の高齢化」が同時に進む二重苦を意味します。

#### ① 小学校新入生の減少

安心院地区には小学校が3校あり5ヵ年平均で新入生が毎年約19人という現状は、将来の地域社会の担い手消滅を示唆しており、持続的な事業展開の最大の障害となっている。

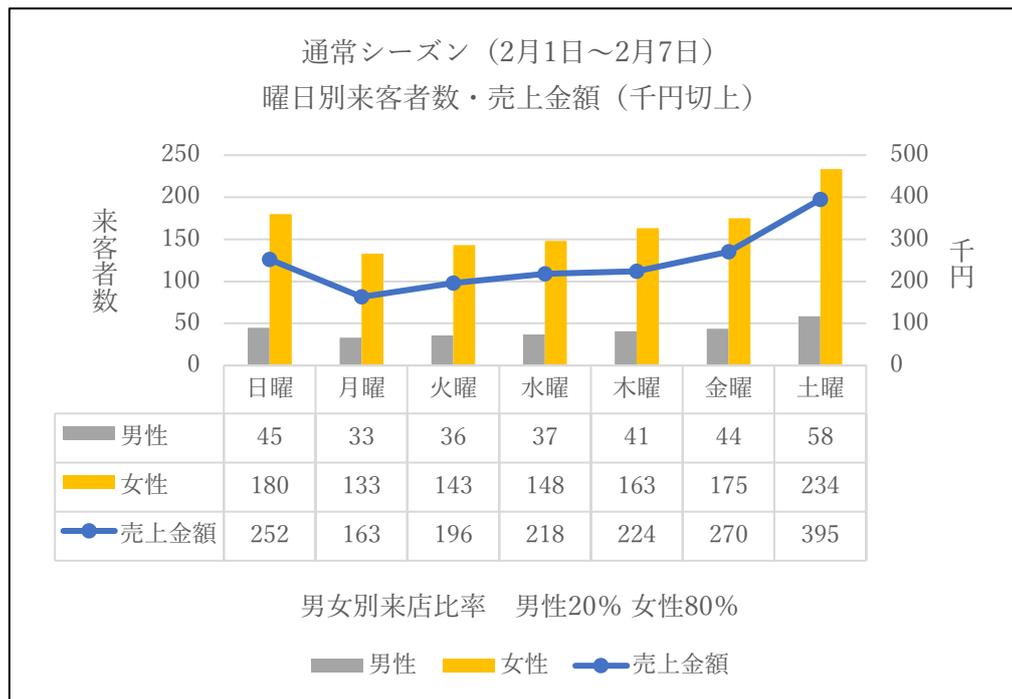
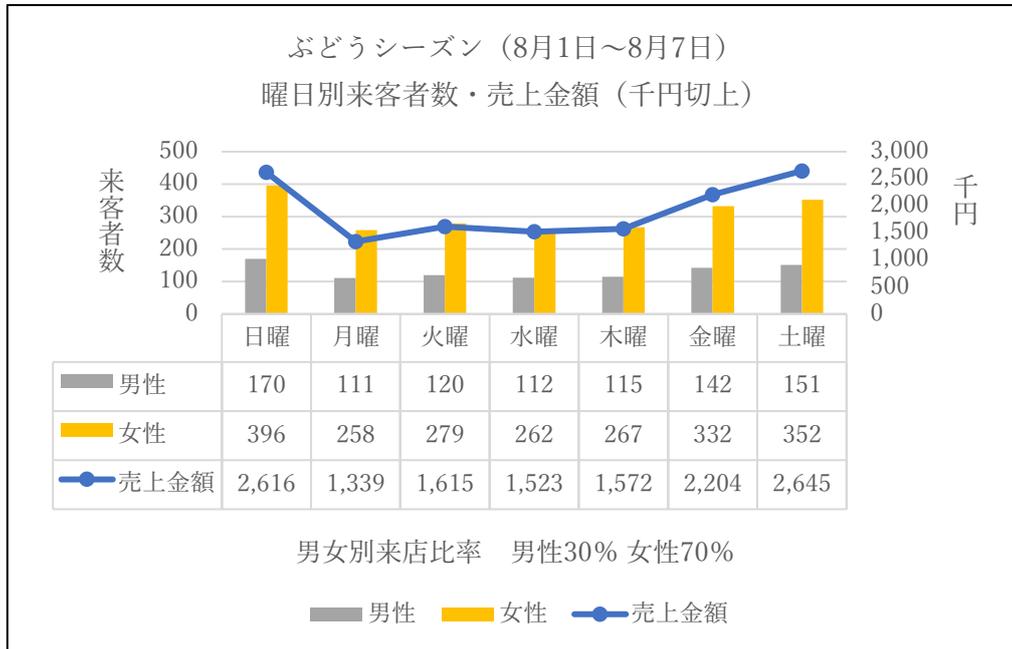
#### ② 地域内市場の縮小

高齢化の加速は、購買力の低下と消費活動の鈍化を招き、店舗を主とする当JAの地域内市場は加速度的に縮小傾向となっている。

#### ③ 経営コストの上昇

今後、生産人口の減少により、農産物の安定供給や物流コストの維持が困難になることが予想される。

## 課題 2 「ぶどうシーズン」と「通常シーズン」での売上と客数の差



添付資料のぶどうシーズン（8月1日～7日）と半年後の通常シーズン（2月1日～7日）で売上や客層に大きな差ある事が確認されました。

- ・ ぶどうシーズンの月初めからの1週間

客数平均：438人/日、売上平均額：約1,931,075円/日

全体客層では（20代～30代が全体の20%・40代～50代が全体の30%・60代～80代が全体の50%を占めている。この結果40代以上の客層が全体の約80%を占め、主要顧客層であることが確認できた。

- ・ 通常シーズンの月初めからの1週間

客数平均：210人/日、売上平均額：約245,774円/日

全体客層では（20代～30代が全体の10%・40代～50代が全体の30%・60代～80代が全体の60%を占めている。この結果40代以上の客層が全体の約90%を占め、高齢層への顧客依存傾向が顕著になった。

### ふれあい市場安心院店の3つの根本課題

#### （1）売上の季節依存性

ぶどうシーズンと通常シーズンとで比較した際、売上はぶどうシーズンのわずか13%にまで落ち込みます。この極端な落差は、特定時期の天候や生産状況に経営全体が大きく左右される脆弱な収益構造と年間を通じた安定的な収益基盤がないことを露呈しています。

#### （2）主要顧客の高齢化の深刻化

顧客の全体の約80%を40代以上が占め、特に60代～80代が全体約50%を占めるなど、高齢者への依存が深刻です。高齢化による買い物困難者の増加は来店客数減少の不可避な要因であり、将来的な売上減少は避けられない。

#### （3）デジタル対応の遅れ

デジタルマーケティングの遅れにより、新規顧客層である20代～30代の開拓が進んでいません。現在では競合他社がデジタルを活用して若年層の囲い込みを進める中、当店の将来的な成長機会を逸している事を意味します。

これらの課題は、新型コロナウイルスの影響による「消費行動の構造的変化」への対応の遅れ、特に「オンラインでの獲得・販売戦略の遅延が背景にあることに加え、過疎地域の人口減少と高齢化という構造的課題とも絡み合い深刻化しています。これらの複合的な課題に対し、短期的な対策にとどまらず、JAの未来を再構築する構造改革が必要であると再認識し具体的な施策について検討します。

### Ⅲ. 改革提案

私たちが今直面している現状は、もはや「待ったなし」の危機的状況であると認識しています。加速度的な人口減少と組合員の高齢化、それに伴う地域経済の縮小はJAの事業継続性と地域社会における私たちの存在意義そのものを揺るがしかねません。この困難を克服し、次世代にわたり協同組合としての使命を果たすためには、従来の「農協」の枠組みを打ち破る、徹底した抜本的な事業構造改革が不可欠です。

本提案は、この深刻な危機感を全役職員と共有し、既存の「農産物を売る」という発想に固執せず、JAが持つ強固な地域ネットワークと信頼という資産を最大限に活用した「地域を支える持続可能なデジタル・リテール企業」へと生まれ変わることを主眼とします。

具体的な戦略の柱は、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の断行と、地域社会の喫緊の課題である「高齢者・買い物困難者への対応」を核とした全世代型生活支援戦略の再構築です。

この変革を通じて、私たちは単なる収益確保に留まらず、組合員と地域住民の生活を支える「地域インフラ」としての役割を飛躍的に強化します。これにより、新規顧客の獲得、収益構造の安定化を実現し、未来永劫、地域に貢献し続ける強靱で安定した経営基盤を確立することを目標に、具体的かつ即日実行可能な施策と計画を提案致します。

#### 事業内容

#### I. ラストワンマイル宅配サービス（DXの断行）

JAふれあい市場安心院店を「地域支援インフラ」へと変革する核として、宅配サービスを構築し、デジタル技術で強化します。

サービス名	JAふれあい市場あんしん宅配便
目的	高齢者顧客の維持と、DMによる新規・若年層顧客の獲得を両立し、売上の季節変動を平準化する

#### （1）JA商品の供給と地産地消の推進

##### ① 新鮮な農産物の宅配

地元農家からの新鮮な農産物を主力商品とし、宅配サービス限定商品やJAブランド品を取り扱う。

##### ② DM連携による高付加価値

DMチャンネルを通じて、生産者の顔が見える情報や旬の農産物を使ったレシピ動画を発信し、商品の付加価値を高める

## (2) JAのインフラ活用とコスト効率化

### ① 効率的な配送ルートの構築

既存の配送網と連携しつつ、デジタル技術（GIS：地理情報システムなど）を活用して配送ルートを最適化

### ② DMによる需要予測

デジタル顧客データベースと連携し、宅配サービスの注文傾向や購買データを分析することで、農産物の供給量や配送ルートの計画を最適化し、物流コストの削減と食品ロス削減を図る。

### ③ 既存インフラの活用とコスト抑制

JAの既存インフラを拠点や配送網に活用することで、初期投資や運用コストを抑え効率的なサービスを提供する。

## 収益性・費用態効果の試算

宅配サービスをまずは週3日間（年間稼働日数154日）、1日10件の配達、配送手数料を1回200円、平均客単価を1,200円に設定。試験的に導入・運用する計画に基づき、既存の職員と車両を有効活用し、「低コスト・低リスク」で事業の採算性と地域ニーズを検証致します。

### ・収益（売上）の試算

項目	算定条件	年間収益
配送手数料	1日10件×200円×154日	308,000円
商品販売利益	1日10件×1,200円×154日=1,848,000円 1,848,000円×15%（直売所手数料）	277,200円
合計		585,200円

※ 宅配サービスによる年間の売上は、配送手数料と商品の販売利益によって構成されます。

### ・年間収益

① 宅配サービスにおける店舗の年間売上は約185万円の上乗せ、年間収益は合計約58.5万円となります。

② この収益は既存の店舗売上約154日（約1億900万円）に対し、約0.54%の上乗せ効果をもたらします。

### ・費用（コスト）の試算

項目	算定条件（ガソリン代は12月1日時点）	年間費用
人件費	通常業務の一環で実施 （現時点で安心院町内の農家宅へ集荷業務を行っており、集荷の合間に実施が可能な為）	0円 （人員追加無し）

車 両 費	既存の公用車を使用	0 円 (新規購入費用無し)
ガ ソ リ ン 代	1 日 2L × 営業日 154 日 × 159 円 / 1L (現時点では 1 日平均 50 キロ走行の為)	48,972 円
合 計		48,972 円

※ 宅配サービスによる年間の費用は、人件費・車両費・ガソリン代によって構成されます。

・年間費用

- ① ガソリン代は J A 安心院給油所を基準
- ② 追加使用量を 2L (約 30km 走行) に設定し試算する
- ③ 宅配サービスにおける必要な年間費用は、ガソリン代の約 4.9 万円に抑えられます。

・費用対効果の試算

項 目	金 額
年間総収益 (A)	585,200 円
年間総費用 (B)	48,972 円
年間純利益 (A - B)	536,228 円

・年間純利益

この宅配サービスは、年間約 53 万円の純利益を創出すると見込まれます。

上記のサービス展開を週 3 日間に限定して試算した結果、本事業は高い採算性を有することが判明しました。

① 収益構造

1 日の配達件数を 10 件と設定し、既存の職員と車両を活用することで、人件費と新規車両費をゼロに抑制します。これにより、年間費用を燃料費の約 4.9 万円に抑え、約 58 万円の年間収益に対し、約 53 万円の純利益を確保します。

上記の収益試算には、当直売所の強みであるシャインマスカットやお米、箱売りジュース等の高単価商品を含めず試算を行っているため、更なる収益確保に繋がると推測されます。

② 経営貢献

「人件費がゼロ」「新規車両購入費がゼロ」という極めて有利な条件の下、本事業は非常に高い収益性（費用回収率）を持ち、既存のリソースの有効活用を通じて、J A の安定収益源に直結します。

③ 段階導入の意義

まず週 3 日運用でスタートすることにより、初期リスクを抑えつつ、実際の地域ニーズ、最適な配送ルート、利用者の反応などを詳細に把握します。上記の収益試算表に基づく店舗売上の上乗せ率は 0.54% と数値で見ると一見小さいかもしれませんが、これは人件費ゼロと新規投資ゼロで実現する純粋な「付加価値」です。これは「低リスクで地域貢献と収益確保を両立させる」という当初の目的に合致しています。

将来的には拡大する戦略が必要となり、段階的拡大とし週5日や本格導入（年間125万円の純利益、約1.26%の上乗せ）を視野に入れた、具体的な顧客獲得・配送効率化の設定。さらに宅配サービス限定のJAプレミアム商品（利益率15%超）の導入など高付加価値商品の宅配により、平均客単価と利益率を向上させる施策を強化し、上乗せ率を2%以上に引き上げる事を目指し本格導入展開への確かな道筋を描くことが可能となります。

## II. 顧客基盤の強化とコミュニティ機能の向上

JAの信頼性を背景に、デジタルとリアルを融合したOMO戦略で全世代型顧客基盤を構築し、新規組合員獲得を目指します。具体的にはデジタルチャンネルを通じた利便性の向上と、リアルな接点でのきめ細やかなサービス提供を連携させ、幅広い世代のニーズに対応することで、組織全体の収益に貢献してまいります。

この目標達成の為、以下の3つの提案を実行します。

### 1、組合員特典と新規顧客獲得の推進

#### (1) 組合員優遇サービス

JAの組合員に対し、送料の割引（組合員100円、組合員外200円）やJAのLINE公式アカウント登録者への優遇措置を提供し利用促進を図ります。

#### (2) 多角的なシナジー効果

現在使用しているJAポイントカードに対する優遇付与、新規組合員の加入促進、JAバンクの新規口座開設、年金受給者の新規開拓を同時に推進し、組織全体の収益に貢献します。

#### (3) 既存組合員の活用

既存の組合員による紹介制度を導入し、新規加入者を勧誘する仕組みを構築。紹介者への特典として、送料の割引やJAおおいた共通商品券配布などを検討します。

#### (4) SNSマーケティングとの連携

若年層や遠方層へのデジタル情報発信を強化し、来店・宅配サービスへの誘導とともに、新たな組合員予備軍を開拓します。

#### (5) 高齢者に優しい注文チャンネルの確立

高齢者のデジタル格差解消と顧客接点強化のため、電話・FAX・対面・紙ベース等の複数チャンネルを併用。商品配送時に次回注文の受付や対面での商品提案を行い、注文獲得と配達業務の効率化を同時に行い、収益向上に貢献します。

### 2、デジタルマーケティング強化

#### (1) デジタル顧客データベースの構築

組合員、利用者情報、購買履歴、Web/SNSの閲覧履歴を統合したデータベースの構築

#### (2) 若年層と新規顧客へのリーチ

##### ① JA公式Webサイトの刷新

単なる情報掲載に留まらず、EC機能（宅配サービスの注文）、レシピ、生産者紹介など

魅力的なコンテンツを拡充

## ② SNSマーケティング

若年層（20～40代）の女性をターゲットに、映える商品写真やレシピ動画をインスタグラムやユーチューブで発信し、来店と宅配サービスの利用を促す。

## (3) 既存顧客（高齢者）へのデジタル活用

### ・ J AのLINE公式アカウント

組合員に対し、送料の割引クーポンや季節の農産物情報を配信。電話注文だけでなく、LINEを通じた簡易な注文動線も提供し、デジタルデバイドを解消する

## 3、高齢者の「見守り機能」の付加

### (1) 顧客安心感の感化

・ 宅配サービス時の安否確認し、J Aの信頼性を背景に顧客の安心化を深め、長期的な顧客基盤を構築する。

### (2) 潜在的顧客の掘り起こし

・ J Aが持つ地域ネットワークを通じ、サービスを利用していない顧客の情報に加え、デジタル上での地域コミュニティ（掲示板やSNSグループ）を設け、潜在的な「買い物弱者」の早期発見とサービスを促す。

## III. 予想される効果（デジタルマーケティングとの相乗効果）

### 1、売上の季節依存体質の改善

#### ・ 収益構造の安定化

宅配サービスが年間を通じて安定した収益源として機能することで、農産物の収穫期に偏りがちであったJ Aの売上構造を是正し、季節変動リスクに強い強固な経営基盤を構築します。

#### ・ 通年での集客力強化

顧客データに基づいたDM施策を実行することで、ぶどうシーズンといった繁忙期以外の閑散期においても、具体的な来店動機（限定イベント、特別セールなど）を通年で創出し、店舗全体の集客機会と販売機会の最大化を実現します。

### 2、J A事業の拡大

#### ・ 新規市場の戦略的開拓

デジタルチャンネル（ECサイト、SNSなど）の活用により、地理的制約を超えた広域からの贈答品需要、及びこれまで接点の少なかった都市部の若年層・新規顧客層の獲得を戦略的に進めます。これにより、短期間での事業規模拡大と収益の上乗せ効果を確実に見込みます。

### 3、コスト削減と効率化

- ・販促コストの最適化

顧客の属性や購買履歴に基づいた緻密なターゲティングを実施し、従来の広範で非効率だった販促活動（紙媒体の大量配布やアナログな口コミ依存など）を削減します。これにより、販促コストは大幅に抑制しながら売上への貢献度を向上させる費用対効果の高いプロモーション体制が確立します。

### 4、顧客満足度の向上

- ・全世代のロイヤリティ向上

購買履歴や行動データに基づいたパーソナライズされた情報（推奨レシピ、地域情報など）を提供し、顧客体験を向上させます。さらに、宅配サービスの「利便性」と高齢者の「見守り機能」による安心感を付加価値として組み合わせることで、若年層から高齢者層に至る全顧客層のロイヤリティを飛躍的に高め、継続的な利用を促進します。

## V. おわりに

この度、提出させていただきました提案事業は、まさにわがJAが乗り越えるべき「構造的な難題」への羅針盤となるものです。地域社会における不可避の「人口減少・高齢化」、中でも過疎地域で進む「生産・消費の同時高齢化」は、生活基盤の機能低下と収益基盤の脆弱化という二重の危機を招いています。この提言は喫緊の課題に対し、従来の枠を超えた未来を切り開く解決策を示すものです。

この難局を打破する鍵は、これまでJAが築き上げてきた「強靱な地域ネットワーク」と長きにわたり培われた「利用者との揺るぎない信頼」という、我々固有の無形資産を最大限に活用することに他なりません。

本提案書は、短期的な利益改善案ではありません。高齢者の「買い物困難」という課題を解決しつつ、同時にデジタル戦略によって「JAと接点の少ない若年層」との新たな絆を築き、「組合員・利用者の生活の質向上」を実現し、それをもって「JA事業の持続的かつ永続的な発展」への投資であると私は確信しています。