

「直言」

J Aの経営合理化・効率化のポイントは“4C”!?

農林水産省から公表された「令和元事業年度農業協同組合一斉調査結果」によると、事業総利益は前事業年度を3.2%減少、事業総利益から事業管理費を差し引いた事業利益に至っては15.7%の減少となっている。なかでもJA経営を支えてきた信用事業総利益の減少（対前年度減少率4.0%）が、経営に大きなダメージを与えている。このことから経営の合理化・効率化は不可欠となってきている。

このようななか、組合員数も2年続けて、前年度を0.2%減少と、減少し続けている。これまで正組合員数の減少を上回る准組合員数の増加によって、組合員数を維持・増加させてきたが、それも限界に直面している。幸い改正農協法（2016年4月）施行後5年の懸案事項であった「准組合員の事業利用規制」は、各JA（組合員）の判断に任されることになったことから、准組合員の位置付けを明確にし、意思も経営に反映させていくべきである。

これらのことから、いかに組合員数を維持・増加させ、組合員のJA結集・利用強化を図りながら、経営の合理化・効率化していくかが、JAの直面する最大の課題であろう。

20年近い前の経済事業改革では、経営合理化・効率化→組合員サービスの低下→組合員のJA離れ→事業量の減少→経営合理化・効率化といった「負のスパイラル」にJAが陥った苦い経験がある。その原因は、JAの視点に立った経営合理化・効率化が組合員のJA離れを引き起こしたことにあったといえよう。その反省から、組合員の視点からの経営合理化・効率化が求められる。

農産物の販売強化で「マーケティングの4P」を勉強された方もおられよう。①価値を形成する製品〔Product〕、②価値を表示する価格〔Price〕、③価値を伝達する販売促進〔Promotion〕、④価値を実現する場所〔Place〕の英語の頭文字をとった「4P」をどのようにし、いかにうまく組み合わせていくかが重要とされてきた。しかし、近年それに変わる「4C」が注目されている。①製品〔Product〕から顧客にとっての価値〔Customer Value〕へ：顧客は多様で、それぞれの価値やこだわりも異なり、その価値やこだわりの把握からスタートすべきであるとする。②価格〔Price〕から顧客の入手コスト〔Cost〕へ：顧客が支払うのは購入価格だけでなく、購入場所までの移動コストや時間コストも考慮すべきであり、それらを包含したトータル・コストで捉

神戸大学名誉教授
高 田 理
(本センター監事)



える必要があるとする。③販売促進〔Promotion〕から顧客とのコミュニケーション〔Communication〕へ：ただ売り込むのではなく、顧客の要望も聞き改善していくことである。④場所〔Place〕から入手の利便性〔Convenience〕へ：効率的な販売ルート・場所を考えるのではなく、顧客の購入しやすさが重要であるとする。従来の「4P」の考えは、企業（販売者側）からみたマーケティング手法であり、これらを顧客視点から見直さなければならないとするのが「4C」の考え方である。このような発想の転換は、JAの経営合理化・効率化でも重要であり、有効であるとする。

1つ目のC〔Customer Value〕、それぞれの組合員の要望や不満に応えるのが、JAの事業活動である。既存の事業活動も重要であるが、組合員個々が日頃いただいている要望や不満を聞き出し、それを事業化していく努力も必要である。2つ目のC〔Cost〕、高い貯金金利や安い供給価格だけをめざすのではなく、組合員がそれらを獲得するまでの情報収集、獲得行動などの時間やコスト、さらには労力までも考え、改善していくべきである。3つ目のC〔Communication〕、JAの一方的な事業推進を改め、組合員の不満、要望を聞き、事業や方法を改善していくことである。そして、それらによって継続的な利用関係を構築していくことである。4つ目のC〔Convenience〕、組合員の利用しやすさを最重視していくことである。フィンテックが進行するなか、支店のさらなる統廃合も避けて通れないであろう。それによって支店が遠くなった高齢組合員に対しては、JA職員が出向くなどの対策が必要である。一方、若年組合員に対してはICT（情報通信技術）を駆使したより利便性を追求した方法を普及していくことである。高齢組合員のなかには、ネットバンキングをしたくてもやり方がわからない方も結構多いと思われる。そのような方を対象にネットバンキング教室などを開催することも必要であろう。

経営の合理化・効率化は、以上のような組合員の視点に立った「4C」の考え方が重要ではないだろうか？しかし、経営の合理化・効率化は、組合員のJA結集・利用に支障をきたすこともある。そのため、組合員にJAの現状の理解を得、組合員の協力を得ながら、共にすすめていくべきであろう。二度と「負のスパイラル」に陥らないためにも！