

農協における部門横断的な 情報共有体制と事業間連携

研究員 藤田研二郎

〔要　　旨〕

総合事業を営む農協では、異なる事業部門間でいかに情報を共有するかということが課題となる。こうした部門横断的な情報共有は、総合事業性の発揮や利用者目線での事業運営、ビッグデータの活用にもつながると考えられる。

全国的な農協の動向と4つの取組事例の検討から、今後部門間の情報共有体制を構築するうえでのポイントとして、次のことが指摘できる。まずシステム面での情報共有は、利便性の反面で一定のコストも要する。またシステムを広域的に導入する場合は、連合会・全国機関と単協が担う範囲について議論を深める必要がある。次に日々の業務としての情報共有では、職員の習慣化が課題となる。とくにシステムの活用の定着には、定期的な研修が必要になる。最後に共有された情報の活用方法については、多様な利用者のニーズに対応するなかで、農協内での包括的な事業間連携や地域の外部事業者におよぶ連携等のさまざまな展開可能性をもつ。

目　　次

はじめに	4 農協における取組事例
1 部門間の情報共有の重要性	(1) JA広島市
(1) 総合事業性の発揮	(2) JAべっぷ日出
(2) 多様な利用者のニーズへの対応	(3) JAえひめ中央
(3) ビッグデータの活用	(4) JA三重中央
2 情報共有にあたっての課題	5 情報共有体制のポイント
(1) 事業別の部門・連合会・データベース	(1) システムの利便性・コスト・役割分担
(2) 個人情報保護の問題	(2) 情報共有にかかる職員の習慣化
3 情報共有体制をめぐる全国的な動向	(3) 情報活用の展開可能性
(1) 情報共有の施策	おわりに
(2) 部門間の情報共有の方法	

はじめに

日本の総合農協では、営農・経済事業ばかりでなく信用・共済・福祉事業等、地域住民の生活全般にかかる幅広い事業が運営されている。そして、これらの事業を営むにあたって農協の組織内では、おおむね事業ごとに部門が構成されている。具体的には営農部、経済部、金融部、共済部といった事業部門ごとの分業を発達させることで、さまざまな組合員・利用者のニーズについて専門的な対応を行うことが可能となっている。

一方でこうした分業の発達は、裏腹の問題として、部門ごとの縦割り構造を生じさせてしまう。この縦割りの問題を回避するためには、異なる事業部門間でいかに情報を共有するかということが、一つの課題となる。こうした部門横断的な情報共有は、今日重視されている農協の総合事業性の発揮や、利用者目線での事業運営にもつながると考えられる。

そこで本稿では、農協における部門横断的な情報共有体制について検討する。まず今日、情報共有が重要となる背景について整理したうえで、とくに農協での情報共有について検討すべき課題を提起する。そして、全国的な動向と4つの農協における取組事例を検討し、情報共有とそれにもとづく事業間連携を今後進めるにあたって、留意すべきポイントを考察する。

1 部門間の情報共有の重要性

(1) 総合事業性の発揮

今日、部門間の情報共有体制が重要な背景として、まず農協の総合事業体としての特徴をいかに発揮するかという問題がある。この総合事業体という特徴は、既存の研究でもしばしば農協の事業展開上の優位性を導くものとして注目されてきた。

例えば柴垣（2019）は、総合事業体としての農協の優位性を、複数の事業で共通にかかるコストを一元化によって削減する「範囲の経済効果」、採算性は劣っても組合員の満足度が高い事業を実施することで他の事業も利用されるようになる「波及効果」、多様な商品・サービスを併せて提供することで農協自体への帰属意識が高まる「組織面効果」といった観点から、理論的に整理している。

またJAグループの自己改革との関連でも、今後持続可能な地域社会の実現にあたって、総合農協の役割はますます重要になっていくと考えられる。

ただし上記の効果は、単に農協が総合事業体であるからといって、おのずと発揮されるものではない。というのも事業間の縦割り構造が強く存在する場合は、優位性を十分発揮できないこともあるからだ。柴垣（2019）でも、これらの効果を発揮するにあたって、事業間連携の強化が指摘されている。部門横断的な情報共有体制の構築は、その重要な基盤の一つとなる。

(2) 多様な利用者のニーズへの対応

次に利用者のニーズにいかに対応するかという観点からも、部門間の情報共有は重要な意義をもつ。近年准組合員の増加に伴い、農協の利用者は多様化している。また地域住民は、それぞれのライフスタイルにもとづき多様なニーズを有しており、単一の事業のみによって対応できるものではない。すなわち、地域社会のさまざまなニーズに応えていくためには、多様な事業を運営する農協内での横の連携を強化していく必要がある。

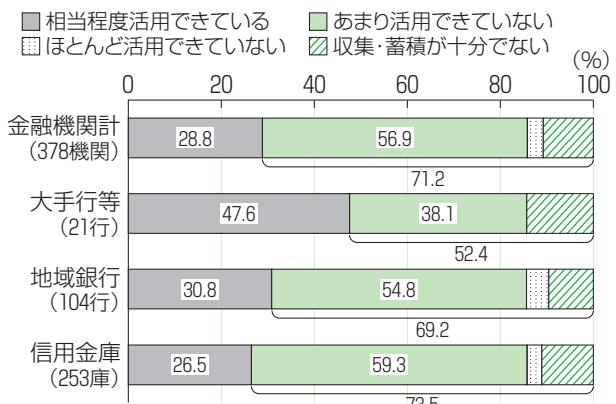
さらに農協の信用事業に関連して、近年金融機関では、顧客本位の業務運営やライフプランサポート等、利用者目線での事業運営が重視されている。ここで利用者の視点に立った商品・サービスの提供を実践していくためには、金融機関側でも自身の利用者について十分理解しておくことが不可欠である。この点総合農協は、さまざまな事業間での情報共有を通じて、多角的な観点から利用者のニーズを把握できるという強みをもつ。

(3) ビッグデータの活用

さらに、幅広い事業を営む総合農協に集積される情報は、さながらビッグデータである。とくにシステム面での部門横断的な情報共有は、農協におけるビッグデータの活用という論点を含む。

金融機関の競争が激化するなかで、今後ビッグデータの活用の重要性が増すことは必至とみられる。一方で地域金融機関にお

第1図 金融機関の営業活動における顧客データの活用状況(2018年12月)



資料 日本銀行金融機構局(2019)

けるデータ活用は、現状必ずしも進んでいるとはいえない。

例えば、日本銀行が2018年12月に実施したアンケート調査によれば、「営業活動における顧客データの活用状況」について「活用できていない」「収集・蓄積が十分でない」と回答した機関は、地域銀行で69.2%、信用金庫で73.5%に上った(第1図)。このうち活用できていない要因については、「人材やノウハウが不足」「システムが未整備」「顧客データの統合がされていない」の回答割合が高い(日本銀行金融機構局(2019))。

地域金融機関におけるデータ活用は、まだ発展途上である。しかし裏を返せば、今後も革新的な取組みを行う余地が十分残されているといえるだろう。農協でも、データ活用に向けた対応が必要とされる。

2 情報共有にあたっての課題

(1) 事業別の部門・連合会・データベース

以上のような意義をもちうる部門間の情

報共有であるが、農協内でその体制を構築するにあたってはいくつかの課題がある。

まず農協の組織内での部門、職員の配置は、当然ながら事業別に構成されている。また県域の連合会や全国機関も、例えば信用事業では信用農業協同組合連合会（信農連）、農林中央金庫、共済事業では全国共済農業協同組合連合会（全共連）といったように事業ごとに形成されている。

上記のとおり、農協の実績管理は通常事業ごとに行っており、職員の日常的な活動、コミュニケーションも必然的に同じ部門内に限定されやすくなる。部門横断的な情報共有を促進するためには、現場レベルでのハンドルを乗り越える仕組みが必要になる。

また県域の連合会・全国機関の違いを反映して、農協の組合員・利用者データベースも事業別に構築されている。そのため、利用者の総合的な取引情報を閲覧するのに、職員は事業ごとのシステム端末を別々に操作しなければならず、事業間の情報共有を阻む壁となっている。

この事業別のデータベースについては、以前から単協レベルで統合に向けた取組みがなされてきた。例えばJA周南（現JA山口県）では1990年代後半から、「Triplet（トリプレット）」と呼ばれる総合情報システムを開発しており、そのなかで利用者データの一元化を行っている（金子（2012））。

ただしこうした取組みは、現在でも先進的な事例に限られる。また県域・全国レベルでの統合は、データベースの大きさ・複

雑さもあって導入が容易ではない。とくに信用事業や共済事業については、それぞれ全国規模のデータベースに一本化されているが、経済事業については、地域ごとの農産物の違い等のため、全国規模のデータベースが構築されていない。こうした状況が、事業間のデータベースの統合をより困難にしている。

もっとも、このように部門・連合会・データベースが事業別に構成されていること自体は、利用者のニーズについて専門的な対応を行うため、事業ごとの分業を発達させてきたことの帰結といえる。また従来、農協では組合員・利用者との「顔の見える関係」のなかでの事業運営を強みとしてきたこともあり、データマーケティング的な手法を必ずしも必要としてこなかったという側面もある。

しかし近年の合併に伴う農協の大規模化、店舗再編やデジタルチャネルの普及のなかで、組合員・利用者との間に従来と同程度の深い関係性を維持していくためには、農協内の多角的な情報の共有、データ活用が重要な選択肢の一つとなる。

また従来的な顔の見える、属人的な関係性だけでは、利用者の世代交代によって関係が維持できなくなってしまう事態も想像に難くない。利用者の高齢化のなかで、次世代との継続的な関係を構築していくためにも、農協内の多様な情報の集積・活用がキーとなる。

（注1）JA周南の事例については、藤田（2018）でも紹介している。またJAいづも（現JAしまね）の事例（島根県・JAいづも（2012）、JA東京む

さしの事例（宮崎（2012））のほか、県域の取組みとしてJA宮崎中央会の事例（山口ほか（2001））も参照。

（注2）専門分化によって部門ごとの縦割り構造が生じること自体は、農協に限らず近代組織一般にみられる現象である。社会学者のロバート・K・マートンは、「官僚制の逆機能」として、同調過剰と目標の転移というプロセスから、この現象を説明している（マートン（1961））。

（2）個人情報保護の問題

部門間の情報共有の検討に先立ち、個人情報保護の問題にも触れておく必要があるだろう。

事業者が個人情報を取得・利用するにあたって、個人情報保護法では、利用目的をできる限り特定し、本人に通知・公表しなければならない。ここで情報を第三者に提供する場合は本人の同意が必要であるが、同一事業者内での情報の利用については同意の義務までは課されていない。

利用目的の通知・公表について農協では、ホームページのわかりやすい場所に掲示する、申込時に通知するといった対応がとられている。例えばホームページに掲示されている利用目的では、「当組合が提供する商品・サービスに関する各種の情報のご提供等」といった文言で、すべての事業での情報の利用が明示されている。

3 情報共有体制をめぐる 全国的な動向

（1）情報共有の施策

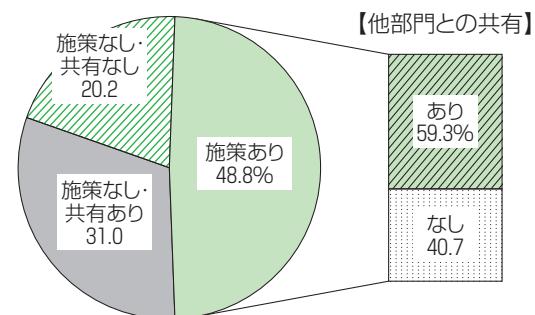
2019年6月に農中総研が実施したアンケート調査「2019年度第1回農協信用事業動

向調査」の結果から、農協における部門横断的な情報共有体制の動向についてみてみよう。この調査では、全国の農協から抽出した297組合を対象に、主に信用事業部門の職員から回答を得ている。

組合員・利用者の潜在的なニーズにかかる就職、住宅購入、退職、相続等のライフイベントに関する情報について、収集・共有することを業務上の施策としていると回答した組合は全体の48.8%で、このうち半数以上の59.3%の組合が、信用事業部門からみた他部門で収集した情報も把握・閲覧が可能であると回答した（第2図）。すなわちこれらの組合では、何らかの部門横断的な情報共有体制を構築しているものとみられる。なお施策としてはいないが、情報収集・共有を行っているとする組合も、全体の3割程度みられた。

信用事業部門と情報共有している他部門としては、共済事業部門がもっとも多く（87.2%）、営農、経済部門が約半数でそれに次ぐ（第3図）。また「その他」の回答には、生活事業部門や相続相談部門、葬祭部門等

第2図 ライフイベントに関する情報収集・共有の施策の有無（n=297、2019年6月）



資料 農中総研「2019年度第1回農協信用事業動向調査」

第3図 情報共有する他部門の内訳
(n=86、2019年6月)



資料 第2図に同じ

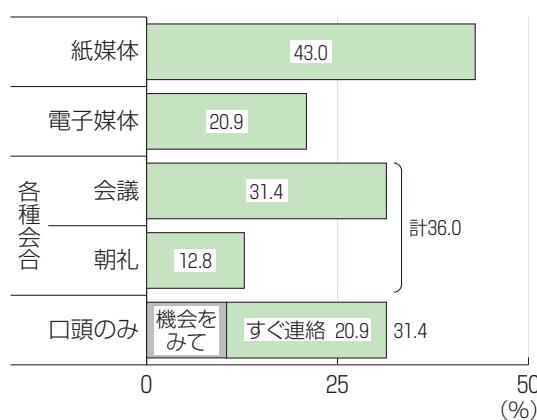
がみられた。

(2) 部門間の情報共有の方法

部門間の情報共有体制を有する組合について、情報共有の方法をたずねた質問の回答結果が第4図である。このうちもっとも多かったのは、業務日誌や組合員ノート、あるいは専用の情報連携シート等の「紙媒体」の活用(43.0%)であった。対して、コンピューター上の業務日誌や組合員情報データベース等の「電子媒体」の活用は20.9%で、現状では先進的な事例に限られるとみられる。

また会議や朝礼といった「各種会合」の

第4図 情報共有の方法
(複数回答、n=86、2019年6月)



資料 第2図に同じ

なかで部門間の情報共有を行う組合も少なくなく、合計で36.0%がこの方法を採用していた。その他、上記の方法を除き「口頭のみ」で情報共有を行うと回答した組合は31.4%で、その20.9%は「すぐ担当者に連絡」する体制を有する。「機会をみて担当者に連絡」と回答した組合は、1割程度であった。

口頭のみと比べて、紙媒体の活用や各種会合を回答した組合が多いことから、部門横断的に情報共有を行うためには、日常的なコミュニケーションだけに頼らない何らかの仕組みを構築することが重要であるとみられる。

4 農協における取組事例

以上の全国的な動向を踏まえ、4つの農協の取組事例から、具体的な部門間の情報共有体制、およびそれにもとづく事業間連携のあり方についてみていく。事例の概要をまとめたのが、第1表である。

このうち3つの農協では、システムを活用した情報共有が行われており、今日的な動向のなかで注目される。ただしシステムには一定の導入・運用コストがかかり、組合によって導入が困難なところも少なくない。

第1表 農協における取組事例の概要

	情報共有方法	涉外体制
JA広島市	システムの活用: 各事業データベースから の「名寄せ」	総合
JAべっぴ日出		複合
JAえひめ中央		信用専任 あり
JA三重中央	情報提供カード等の活用	

資料 各農協提供資料

いとみられる。そこで本稿では、システム以外の情報共有の方法をとる1事例についても、検討対象に含んでいる。

また、とくに信用事業部門と共済事業部門での事業間連携について、同じ渉外担当者が信用・共済事業を兼任する複合渉外や信用・共済・経済事業を兼任する総合渉外体制より、信用専任渉外を含む体制の方が、情報共有が重要となりうる。本稿ではこうした取組事例として、2つの農協を取り上げる。

(1) JA広島市

JA広島市は1993年に合併し誕生した農協で、広島市、安芸郡府中町、廿日市市と山県郡の一部を管内とする。2019年3月末時点の組合員数は11万5,987人で、全国的にみて大規模な農協といえる。

部門横断的な情報共有体制について同JAでは、事業ごとのデータベースから同一利用者の情報を紐づけ、各事業の取引データを一元化する「名寄せ」のシステムを独自に導入している。これは「顧客情報システム」と呼ばれるもので、2000年に稼働した。名寄せの対象となるのは信用・共済・出資・購買のデータで、システム上では同一利用者のデータの一括表示や、各事業の利用状況にもとづく利用者の検索等が可能となっている。

また同システムの名寄せでは、同一個人の取引データの紐づけばかりでなく、同一世帯の構成員同士の紐づけも行っている。それによって例えば渉外の訪問時、契約者

は夫だが在宅しているのは妻といった場合でも円滑に対応できるほか、多角的な情報を活用することで、結婚や出産・育児といった利用者のライフステージを把握できるようになっている。

さらに各利用者データには「特記事項」として、フリーメモを残す機能が搭載されている。メモによって、渉外担当者が聞き取ってきた内容、例えば利用者のライフプランをはじめ、さまざまな情報が共有でき、潜在的なニーズの把握に生かせるようになっている。各メモには、組合員組織の加入状況、過去の出来事、趣味といった項目が付けられており、項目に応じた検索もできる。とくに人事異動時、渉外が担当する組合員を後任に引き継ぐ際に、積極的に活用されているという。

以上のシステムの開発・運用は、同JAの総合企画室情報開発課が担っている。名寄せに関する基盤システムも、同課とシステム会社が共同で開発したものである。

こうした取組みは、90年代後半から始まった。当時合併によるJAの大規模化、利用者の多様化のなかで、そもそも利用者がどういう属性の人たちで、JAの事業全体からみてどういう取引のある人たちなのかを、改めて把握することが課題になったとされる。

また名寄せされたデータをもとに、総合的な事業利用に応じて直売所等で利用可能なポイントを付与する、ポイントカードの導入が計画された。この計画は、02年に「ひろしまるぽいんとかーど」^(注3)として実現した。

なおこれは、農協の総合事業性を生かしたポイントカードとして、全国初の導入例である。

同カードの利用者は19年7月時点で、JAの全利用者中の3分の1程度に上る。同カードは、利用者にJAに来てもらいたい、それによってJAの幅広い事業を知ってもらいたいという思いが込められたものであったとされる。とくに員外利用者の積極的な組合加入を促すため、組合員に優遇ポイントが設定された。

そのほかにも情報開発課では、特定の条件から抽出した利用者について、取引データの変化を管理する「見込み客管理」の機能等を開発しているほか、例えば市区町村の人口統計と組み合わせたJA利用者のシェア等、現場からの要望に応じた各種のデータ分析も行っている。

(注3) 同カードは19年10月末をもってサービスを終了し、20年2月から「JAポイントサービス」へ移行する（JA広島市「新たな『JAポイントサービス』への移行について」）。

(2) JAべっぷ日出

JAべっぷ日出は別府市、日出町、杵築市の一部を管内とする農協で、2010年の合併^(注4)で誕生した。19年3月末の組合員数は1万6,583人で、全国的には中規模の農協に位置づけられる。

同JAも、信用・共済・経済事業の利用者情報を紐づける名寄せのシステムを導入している。こうしたシステムの開発・運用はJA独自に行っており、総務部リスク管理・審査・電算課が担当している。

これらの取組みの経緯は、90年代後半にさかのぼる。Windows95の発売に伴い同JAでは、2台のノートパソコンと1台のNTサーバーを購入した。

これらの機器は当初文書作成や表計算に使用していたが、そのなかで職員から「パソコンを使って、各事業の利用者データを一括で閲覧することはできないだろうか」という要望が上がるようになった。また当時、問題として認識されていた本支店間の電話の多さ、文書回覧の遅さ、紙資料の多さについても、「パソコンを使えば何とかなるはず」という期待が生まれていた。

そうしたなかで99年、同JAは本支店間のネットワークを構築、また信用・経済事業のデータを紐づける初期の名寄せシステムを導入している。さらに2010年代初めからは、共済事業のデータも合わせた現在の名寄せシステムが稼働している。

同JAのシステムでも、世帯構成員の名寄せや、利用者データにフリーメモを残す機能が実装されている。それによって多角的なデータにもとづく、潜在的ニーズの把握が可能となっている。

このようにして一元化された利用者データは、同JAのさまざまな事業運営に活用されている。このデータ活用の代表例として、「JA Kulca」の取組みがある。これは、同JAの窓口で交通系ICカード「スターnimoca」を作成した人を対象に、各事業の総合的な利用状況に応じた直売所のクーポン券を毎月送付するというもので、13年に開始された。利用者はJAでさまざまな事業を利用す



JA Kulcaのクーポン券の例 (JAべっぷ日出提供資料より)

ればするほど、付与されるランクが上がり、割引を受けられるクーポン券の額が大きくなる。

こうした取組みの背景には、従来直売所しか利用していなかった、あるいは信用・共済事業しか利用していなかった利用者に対して、クーポン券を介した事業間の橋渡しをしたいという思いが込められているという。また利用者にとっても、多くの事業を利用することでメリットが得られ、自発的にJAの事業利用を拡大する動機づけとなっている。

以上のほかにも、同JAでは独自にさまざまなツールを開発し、業務効率化に役立てている。

例えば利用者の本人確認書類をデータとしてシステム上に取り込めるようにしており、度重なる本人確認の手間を解消している。また従来はExcelで行っていた農産物加工場の原価管理をアプリ化したことで、大幅な作業負担の軽減を実現した。さらに為替取引に関して、出張所で受けた依頼書を支店で処理する際に伝達もれ等が起こら

ないよう、アラームで取引発生を知らせ、処理の進捗状況を管理するアプリを開発・導入している。

(注4) JAべっぷ日出の情報システムについては、
藤田(2019)も参照。

(3) JAえひめ中央

JAえひめ中央は松山市、伊予市、東温市、伊予郡、内子町を管内とする農協で、1999年に合併し設立された。19年3月末の個人組合員数は3万9,345人である。

同JAでは、18年から愛媛県信農連の施策として県下の農協に導入されているタブレット端末、信用渉外担当者営業支援システム「マブレツ」を活用した事業運営が行われている。とくに同JAでは、独自に名寄せのシステムを開発しており、それによって名寄せされた信用・共済・経済事業のデータが、マブレツ上に収録されている。こうしたデータの収録は、他の農協に先行して、現在同JAのみで行われているものである。

マブレットの導入に先立ち、同JAでは15～17年度の「第5次中期経営計画」で「情報一元管理システム」の構築が計画された。これは、JAで独自に名寄せシステムを開発し、タブレットを含めた情報検索活用システムを導入するという構想であった。なお同JAでは、合併前の旧農協時代から経済事業のシステムを独自に開発・運用してきた経緯があり、自前の開発・運用体制が確立されているという。

この計画の背景には、次のような経緯があったとされる。まず同JAでは、以前から

部門ごとの縦割りに対して、幅広く問題意識が醸成されていた。事実同JAは後述のように、システム以外でも横の連携を強化するさまざまな施策を展開している。またそうしたなかで、利用者の多様なニーズに応えるため、単一の事業によるサポートだけでなく、総合事業を通じた多角的なサポートの実現が課題とされていた。

ここで多角的なサポートを実現するためには、基盤として部門横断的な情報の一元化が必要となる。一方で従来のように、各事業のシステム端末を別々に操作しなければならない状況は、一つの壁として認識されていた。

こうした中期経営計画の構想のもと、名寄せのシステムの開発が進められるなかで、愛媛県信農連から「県下の農協でマブレツの導入を図りたい」という提案があった。両者の構想は最終的に合流し、マブレツ上に同JAで独自に名寄せしたデータを収録するという形で、タブレット端末を導入することとなった。

マブレツの主な機能は、利用者の取引情報の検索・閲覧、また渉外日報の作成・管理である。リストアップした訪問先は、地図上にプロットすることもでき、渉外活動の効率化が図られている。また渉外担当者が得た情報を自由に入力する「折衝メモ」機能、さらに結婚やマイカー購入、住宅購入予定といったライフプランを登録する「イベントカレンダー」機能も搭載されており、利用者の潜在的ニーズの把握に生かされている。

現在同JAの渉外活動にかかわるほぼすべての情報は、マブレツ上で管理されている。とくに渉外日報について、担当者は出先でも日報を作成できるようになり、管理者はこれまでより簡単に渉外活動の状況をマネジメントできるようになった。業務効率化という点で、職員に非常に好評であるという。

システム以外の側面でも同JAは、事業部門間の横の連携について意識的である。例えば現行の第6次中期経営計画でも、情報一元管理システムに加えて、支所・ブロック内での部門横断的な職員のグループ化が施策となっている。また支所では、職員間の情報共有に紙媒体の「情報共有シート」も活用されており、利用者のニーズに応じて信用・共済の渉外担当者が同行訪問をするといった場合もあるという。

以上3つの事例では、システムを活用した情報共有が行われていた。一方で全国的な動向で確認したように、現状ではシステム以外の情報共有方法をとる農協の方が多い。以降ではこうした事例として、JA三重中央を取り上げる。

(4) JA三重中央

JA三重中央は津市久居、一志町、白山町、美杉町を管内とする農協で、1989年の合併によって設立された。全国的にみて中規模の農協で、19年3月末の個人組合員数は1万3,535人である。

同JAでは、住宅ローンにかかわる独自の

会員制度「住宅俱楽部」を、18年から開始している。JAの住宅ローン利用者や住宅購入予定者は、LINEとホームページで会員登録をすることで、各種の特典を受けることができ、また会員向けには住宅ローン相談会をはじめとする各種のイベントが開催されている。会員数は、開始1年余りで931人（19年6月末）と、順調な伸びをみせている。

同JAが特徴的なのは、この住宅俱楽部の枠組みのなかで、さまざまな事業間連携に取り組んでいる点である。例えばイベントでは、住宅ローンばかりでなく、共済や生活センターの相談コーナーも設けており、それらの事業部門との積極的な連携が図られている。なおこのイベントは、子ども向けの特典や似顔絵コーナーを設けるなど、親子で来場しやすいように趣向が凝らされたものとなっている。

また19年4月からは、住宅俱楽部の会員限定の企画として、キャベツの収穫やイチゴ狩り等の農業体験を開催している。これは、営農経済部や子会社の「（株）JAアグリサポートだいち」との連携によって実現した。住宅ローンの利用（予定）者は子育て



住宅俱楽部の農業体験の様子
(JA三重中央ホームページより)

世代が中心であり、食と農を親子で学べる機会として、農業体験は非常に好評であるという。

住宅俱楽部の運営は、金融共済部融資課が担当している。同課が住宅俱楽部を創設した背景には、近年の金融機関の競争の激化によって住宅ローンの借換えが頻発するなかで、本来なら30年前後の長い付き合いをするはずの利用者が、JAから離れていくてしまう状況に、強い危機感がもたれていたことがあるという。

そのなかで「農協らしさ」の一つのあり方として着目されたのが、総合事業、とくに農とのつながりである。住宅俱楽部を発案した融資課の担当者は、部門ごとの縦割りが生じやすい状況に対して、事業横断的に進めたいという思いは当初から強くあつたと語る。また営農経済部でも、地域活性化や地産地消の取組みのなかで、さまざまな人に地域の農業について知ってもらうことが重要となっており、それぞれの問題意識が重なることで両者の連携に至った。

住宅俱楽部を開始して以降、同JAの住宅ローン残高は、19年3月末に前年比プラスに転じている。また農業体験等の企画は、大手のハウスメーカー・住宅生協、地元の工務店等にも注目され、イベントのコラボレーションにつながるなど、積極的な展開をみせている。「ライフプランにかかわるJAの事業をすべてつなげ、利用者の多角的なサポートを実現する。住宅俱楽部の試みはそれに向けた出発点である」と同JAの担当者は語る。

以上のような事業間連携の取組みの背後には、JA内の情報共有体制がある。とくに同JAは、紙媒体の「情報提供カード」を導入しており、ローンの借入状況からライフプラン等、利用者の潜在的ニーズの把握を施策としている。

カードの導入は、頻繁な人事異動のなかでも、利用者のニーズを継続的に把握する、またカードの施策を通じて、改めて利用者の声に耳を傾けるということを意図しているとされる。またこうした情報共有のなかでは、信用・共済の渉外担当者が同行訪問を行い、利用者のニーズへの対応につながった例もあるという。

5 情報共有体制のポイント

以上4つの農協について、部門横断的な情報共有体制とそれにもとづく事業間連携の取組事例を紹介してきた。本節では、これらの事例をまとめ、今後農協で部門間の情報共有体制を構築するうえでのポイントを考察したい。

(1) システムの利便性・コスト・役割分担

まず前3つの事例では、システムの活用は事業部門間の情報共有にあたって、大きな利便性を有していた。とくに名寄せによる利用者データの一元化は、従来の事業ごとのデータベース、各事業の端末を別々に操作しなければならない状況を解消し、多角的な情報を生かした利用者のニーズの把握を可能にする。またタブレット端末による日報の作成・管理は、渉外担当者や管理者の業務効率化にも貢献していた。

一方で紙媒体による情報共有と比べて、システムには一定のコストがかかるという点は留意しなければならない。こうしたコストは、単に開発・導入時のものばかりではなく、独自のシステムを運用する専担部署の維持や、専門的な人材育成にかかる継続的なものも含む。この独自の体制の維持にかかる課題は、農協へのヒアリングでもしばしば聞かれた。

これらのコストについては、今後広域的な対応のあり方が課題となるだろう。ここで、県域・全国レベルでシステムを導入する場合もあるが、広域的なシステムは効率的な反面、単協にとっては必然的に自由度が限られる。どの範囲を連合会・全国機関が担い、どの範囲を単協が担うのかについては、JAグループ内で議論を深める必要がある。

(2) 情報共有にかかる職員の習慣化

次に日々の業務として情報共有を実践するなかでも、留意しておかなければならぬことがある。

というのも導入時、職員にとって情報共有は、従来の業務のなかで“追加”的に行う作業と捉えられがちである。こうした負担感を伴う情報共有を、いかに習慣化するかは一つの課題となり、定着に一定の時間を要すると想定される。

この習慣化にかかる課題は、情報共有の

方法がシステムかそれ以外かによらず、農協のヒアリングのなかで幅広く聞かれた。一方で共有のために記録された情報は、例えば人事異動時の引継ぎに役立つという声もしばしば聞かれた。このように、情報共有は自分自身にとってもメリットがあるという認識を幅広く共有することが、職員の習慣化において重要なとなるだろう。

またシステムの導入例について、日々の業務のなかでシステムを十分活用できているか否かは、職員個人の力量によるところが大きい。そのためOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）でシステムの活用を促しているだけでは、職員間で活用状況に差が生まれてしまいがちである。定期的な職員の研修を行うことも、システム活用の定着には必要となる。

（3）情報活用の展開可能性

最後に、部門横断的で共有された情報の活用方法については、今後もさまざまな展開可能性がある。

この情報活用は、従来的な商品・サービスの複合取引を提案するといった事業推進のあり方にとどまらない。例えば、総合的な事業利用に関する情報にもとづき、ポイントやクーポン券を付与するなど、複合利用によって利用者自身もメリットの得られる仕組みを、いかに構築するかが重要と考えられる。それによって利用者は、自ら農協の事業利用を拡大するためのインセンティブをもつ。

また信用・共済といったそもそも関連性

の強い事業同士のみならず、営農・経済を含む包括的な事業間連携に発展させていくことが、重要な方向性の一つとなる。とくに農とのつながりは、信用・共済事業にとって農協の独自性を打ち出す方法となるとともに、営農・経済事業にとっても地域活性化等の社会的課題解決のなかで、幅広い地域住民に農協の役割を知つもらう機会となる。

今後は、名寄せ等のシステム面での下支えのうえに、上記のような農協内での包括的な事業間連携を構築することで、さらなる事業間の相乗効果を期待することができる。例えば、農協内の多角的なデータを活用した農業経営体の事業承継支援をはじめ、コンサルティング業務への展開等が考えられる。こうした業務は、利用者の高齢化、世代交代のなかで、近年とくにニーズが高まっている。このように情報活用では、地域金融機関のなかでの「農協らしさ」を示しつつ、利用者の多様なニーズを満たす取組みへの展開が注目される。

さらに利用者のニーズに応えるなかで、農協の事業内にとどまらず、交通系ICカードや工務店等、地域の外部事業者との連携に広がっていた点も、今後の展開として重要な示唆に富む。こうした地域の外部事業者との連携は、将来的に農協の事業ばかりでなく、他社の利用状況も含む情報を活用したより多角的なニーズの把握、サポートの実現につながりうる。FinTech（フィンテック）等の革新的な技術に展開する潜在性も秘めている。

おわりに

本稿では、農協における部門横断的な情報共有体制とそれにもとづく事業間連携について検討してきた。

先述のように地域金融機関においてデータ活用は、現状必ずしも進んでいるとはいえない。また農協においても、とくにシステムを活用した部門間の情報共有は、依然先進的な事例に限られる。

一方でこうした情報共有は、農協の総合事業性の発揮や利用者視点での事業運営につながるポテンシャルを有している。事例として取り上げた4つの農協でも、多角的な情報を生かした潜在的ニーズの把握や、営農・経済事業部門も含む多様な連携を実践していた。

これらの事例は、農協内でのより包括的な事業間連携や、地域の外部事業者における幅広い連携、さらにそれらを通じた多様な利用者のニーズへの対応に展開する可能性を示している。事業部門や組織を越えた情報共有、連携の取組みについて、今後も

知見を積み重ねていく必要がある。

＜参考文献＞

- ・金子光夫 (2012) 「JA周南に於けるデータベースを活用した“経営戦略”」『農業協同組合経営実務』11月号
- ・柴垣裕司 (2019) 「農協における事業展開上の優位性再考」『農林業問題研究』第55巻第1号
- ・島根県・JAいづも (2012) 「JA総合情報データベースの活用方法について」『農業協同組合経営実務』11月号
- ・日本銀行金融機構局 (2019) 「銀行・信用金庫におけるデジタライゼーションへの対応状況—アンケート調査結果から—」『金融システムレポート別冊シリーズ』
- ・藤田研二郎 (2018) 「農協信用事業の渉外活動における諸課題—総合事業体としての特徴を活かした事業推進—」『農業協同組合経営実務』12月号
- ・藤田研二郎 (2019) 「大分県JAべっぴ日出の情報システム—『小さく産んで大きく育てる』システム開発・管理体制—」『農中総研 調査と情報』web誌、5月号
- ・マートン, R. K. (1961) 『社会理論と社会構造』(森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎共訳) みすず書房、R. K. Merton (1957) , *Social Theory and Social Structure*, 2nd edition: Free Press.
- ・宮崎敏 (2012) 「情報システムによる総合的な情報活用について」『農業協同組合経営実務』11月号
- ・山口隆久・小林一・飯山昌弘・永友和徳 (2001) 「合併JAの新総合情報システム導入に関する考察—JA宮崎中央会を事例として—」『農林業問題研究』第36巻第4号

(ふじた けんじろう)

