

特集 コロナに克つⅡ ～つながりを紡ぎ続ける

03

オンラインだからその広がりをつくる ―協同組合のSNS活用事例―

増谷 博昭 (京都橘大学経営学部教授)



増谷博昭氏

はじめに

2019 年の総務省の資料によれば、あらゆる産業で DX (デジタルトランスフォーメーション: 以下 DX) をスピーディに進めることが求められている¹。同資料の中で、DX とは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されている。

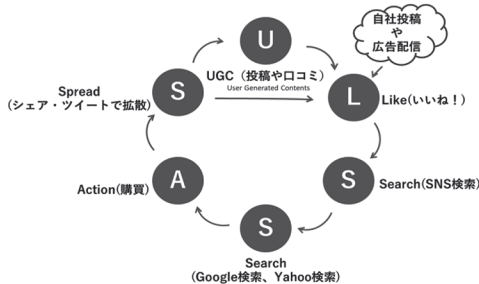
また、DX は、自社の現状や課題の認識を共有した上で、あるべき姿を目指すために次に何をすべきか、アクションについて議論し、実際のアクションにつなげることが重要だと指摘されている。

一方、2019 年以降、世界的に新型コロナウイルスが蔓延する中、リアルコミュニケーションや対人コミュニケーションの機会が減少している。それらに代わり、コンピュータやスマートフォン等の機器を用い、インターネット経由で情報の収集、処理、分析等を行い、それら加工された情報を受発信するデジタルコミュニケーションが増大し、コミュニケーション・スタイルが変化している。

コミュニケーション・モデルや消費者行動モデルの視角からコミュニケーション・スタイルの変化考えると、『AIDMA (アイドマ) モデル』から『ULSSAS (ウルザス) モデル』へ変化²している、と言われている³。

これは、SNS⁴を利用した自社投稿などについて「良い画像を上げること」を意識するのは大事。しかし、「いいね!」や RT (リツイート)⁵が付き、ULSSAS が生まれる仕掛けを作ることがもっと大事。この仕掛けによりマーケティング的な効果⁶が得られる。ULSSAS が回ればシェアも自然と増えるため、SNS を利用したデジタルコミュニケーションの構造や仕組みをつくることが重

図1 デジタルコミュニケーションにおける
新たなコミュニケーション・モデルの例



出典：Marketing Native「ULSSASのイメージ図」
から筆者加筆修正

要、ということである。

上記のようなDX時代、デジタルコミュニケーション時代を迎える中、今回は、非営利組織のひとつである全国農業協同組合連合会（以下JA全農）の広報・調査部広報企画課の福田敦子氏のインタビューなどを通し、同組織が運用しているSNSを取り上げ、DXやデジタルコミュニケーションとの関係について紹介する。

そして、DXをアクションプランとして組織内へ取り込み、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること、また、デジタルコミュニケーションの構造や仕組みをつくること、に関する示唆について検討してみたい。

JA 全農の組織概要

JA全農は、日本全国の農業協同組合、経済農業協同組合連合会（経済連）、専門農協の連合会（専門連）などの連合組織である。主な事業は、生産資材・生活用品の供給と共同利用施設の設置、農畜産物の運搬・加工・貯蔵、販売農業技術・農業経営向上の教育、海外の農協組織と提携した農業の開発協力などであり、事業収益は約6兆円、営業利益は約45億円の巨大な非営

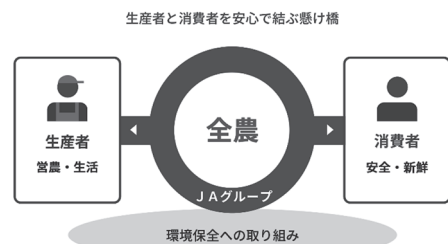
利組織である⁷。

ヘッドオフィスは東京にあり、従業員数は約8,000名。フードマーケット事業部、畜産生産部、米穀部、園芸部、耕種資材部などの部署を持っている。このほかにも飼料畜産中央研究所、家畜衛生研究所などの研究施設も保有している。

経営理念は「生産者と消費者を安心して結ぶ懸け橋」であり、営農と生活を支援し、元気な産地づくりに取り組みます。＜安全で新鮮な国産農畜産物を消費者にお届けします。＞地球の環境保全に積極的に取り組みます。＞の3つの視点で構成されている。

尚、「JAグループ」全体の中で「JA全農」は経済事業を担うポジションとして位置づけられている。

図2 全国農業協同組合連合会（JA全農）の経営理念



出典：JA全農HPより

図3 JAグループ組織図



出典：JAグループファクトブックより

JA 全農の出版／広報戦略

JA 全農は、JA グループの経済事業を担当し、国産農畜産物の販売や農業生産に必要な資材を全国に供給する事業を行っている。農家・組合員の農業所得の増大や農業生産力の拡大を支援していくこと、さらにはそうした活動を通じ、国民への安定的な食料供給を果たし、地域の暮らしを守ることが、JA 全農に課せられた役割である。

そうした役割を果たすうえでキーワードになるのが「農は国の基^{もとい}」、とのコンセプトである。このコンセプトを新聞や雑誌、TV、ラジオなどのメディアの活用や生産現場での対話などを通し、経済事業へ少しでも結びつけることが広報・調査部の出版／広報戦略のミッションとなる。

消費者や生産者へメッセージを届けるメディアの一つに今回取り上げる SNS がある。SNS は JA 全農の Web サイトに「全農ソーシャルメディアアカウント一覧」として掲載されている。2022 年 2 月現在、Twitter や Instagram、Facebook、YouTube に 16 アカウント⁸を持っている。

JA 全農の SNS 活用内容

LINE を含め Twitter、Instagram、Facebook、YouTube などの SNS は利用者数や機能などに違いがある。全世界での利用者数の 1 番目は Facebook で 29 億 1,200 万人。2 番目は YouTube の 20 億人、3 番目は Instagram の 10 億人、4 番目は Twitter で 3 億 3,000 万人、5 番目は LINE の 1 億 9,000 万人である。しかし、日本で利用者数が最も多いのは LINE で 9,000 万人、2 番目が YouTube の 6,900 万人、3 番目は Twitter で 4,500 万人、4 番目は Instagram の 3,300 万人、5 番目は Facebook で 2,600

万人となっている⁹。

また、Twitter はニュースや話題が素早く広範囲に共有される特徴を持ち、リツイート機能で、他者の投稿を自分のページに投稿することが可能である。拡散の速さや広がりには他の SNS より特筆している。Instagram は利用者が直感的に楽しめる写真や動画の投稿が可能である。Facebook はビジネスにも使われることもあり、コミュニティづくりを目的として利用されることが多い。YouTube の最大特徴は動画再生に特化していることである。

2019 年 7 月からはじめた JA 全農の Twitter「日本の食を味わう」では、様々な国産素材を利用した料理レシピや贈答品に利用できる花のアレンジなどのコンテンツを掲載し、16 万人以上のフォロワー（登録読者）がついている。一般的に 10 万人を超えるフォロワーがついていれば、ミドルインフルエンサー¹⁰と呼ばれ、ネット上で大きな知名度と影響力を持っていると考えられている。

「日本の食を味わう」は、JA 全農が非営利団体という難しい組織¹¹でありながら、16 万人を超えるフォロワーがつくとともに、新聞、雑誌、NHK のニュースなどで紹介されるなど、広報戦略としては成功事例と言える¹²。

成功要因は凡そ以下のように考えられる。「日本の食を味わう」は、単なる料理レシピ紹介だけではなく、日本各地の農産物・畜産物を利用した料理レシピが掲載されていること。日本各地で開催されるマルシェや食品フェアの告知をしていること。更には新規就農者研修説明会の開催告知などを掲載し、フォロワー間のコミュニティ形成を促進させるコンテンツ発信を行っていることがあげられる。

また、食品ロスや食品廃棄問題などの社

図4 JA全農のTwitter「日本の食を味わう」



出典：JA全農 HP より

会性の高い記事を掲載することで、生産者、消費者の双方に食に関する問題提起を行っていることも、成功理由の一つではないか。

加えて言えば、JA全農のコンテンツ戦略は、ネット上にいくつも存在する料理レシピ紹介サイトとは異なったビジネスモデルとなっている。例えば、有名な料理レシピ紹介サイトのビジネスモデルの成功要因は、顧客セグメントを「無料会員と有料会員に分離したこと」「魅力的なレシピを選定していること」などがあげられる。また、芸能人や有名料理研究家のサイトは、知名度・認知度を活用したビジネスモデルで、好感度アップやレシピ本の販促を狙っている。大手食品メーカー等のサイトは、自社商品の販売促進のためのビジネスモデルとなっている。

ビジネスモデルは経済的収益を上げるための事業構造と解釈されるが、経済的収益だけではなく、価値創造を共創する為やソーシャル・グッド¹³を創出する為の事業構造と捉えることもできる。

非営利団体のJA全農の場合、SNSを利用しフォロワーと生産者の架け橋となることで双方の共創価値を作り上げている。具体的には「日本の食を味わう」のフォロワー

は、JA全農が取り扱う農産物・畜産物などの長期的なファンとなり、結果的に生産者のモチベーション向上や収益などへ還元される。また、「日本の食を味わう」のフォロワー間で、新商品開発や新たなサービス展開が生まれる可能性もあり、体験的な価値の創造にもつながる。

従って、JA全農のSNSのコンテンツ戦略は、経営理念の「生産者と消費者を安心で結ぶ懸け橋」や「農は国の基^{もとい}」のコンセプトに沿った展開がされているため、SNSを利用した広報戦略の成功は偶然ではないと考えられる。

オフラインとオンライン

新型コロナウイルスの影響は「新しい生活様式」の導入とともにアナログコミュニケーション（以下オフラインと表記）からデジタルコミュニケーションへ（以下オンラインと表記）とコミュニケーション・スタイルを変化させた。例えば、学校や企業ではWebを利用したオンライン授業・会議が急速に広まった。また、飲食関係ではネット注文による宅配サービスが急拡大している。更に、外出自粛によりネットショッ

ピングの需要が高まっている。

こうした社会的変化が進行する中、ネット上での情報収集、動画閲覧、ショッピングに充てる時間が増加し、対面型のコミュニケーション（オフライン）が減少したことで、その代わりとなる SNS やメールなどを利用したオンラインが増加している¹⁴。

オフラインとオンラインを利用したマーケティング手法はいくつかあり、そのひとつに OMO マーケティング（Online Merges Offline）がある。これは、ネット上で商品やサービスに関する情報提供を行い、実店舗での購買行動に影響を与えるような仕掛け（例えば、ネットで注文し、実店舗で商品を受取る）を施すなどのマーケティングを指す。

JA 全農の実施している SNS の活用は OMO マーケティングのひとつである。「日本の食を味わう」サイトを通し、JA 全農が取り扱う様々な商品やサービスに関する情報を Twitter 利用者へ提供することで、オンラインからオフラインへ、オフラインからオンラインへの人、モノ、情報の流れをマネジメントしながら、共創価値の創造を行っている。そして、JA 全農は OMO マーケティングを通し、DX を実現している。それは、福田氏の次の言葉に表されている。『SNS を多くの方々に利用してもらっていることは素直に嬉しいですね。そして、驚いたこともあります。SNS をスタートさせてから、各部署が、こんな話があるんだけど…！こんな商品を紹介できる？といった声やアイデアをたくさん出してくれるようになりました。組織文化や風土が変革した、とまでは言えませんが、組織内の反響の大きさに驚きと広報担当としてのやりがいを感じています。』

まとめと今後の展望

国としての DX 推進や新型コロナウイルスの発生など、外的要因はあったものの JA 全農の実施している「日本の食を味わう」の SNS 利用はデジタル時代に適合したマーケティング戦略の一つの成功事例だろう。その理由は、JA 全農の経営理念「生産者と消費者を安心して結ぶ懸け橋」や「農は国の基^{もと}い」のコンセプトに沿い、広報部門が他部署の協力を得つつ、共創価値やソーシャル・グッドを創造する仕組みを作り上げた内的要因に依るところが大きいからである。

そして、組織外部とのコミュニケーションツールの SNS は、DX のアクションプランとして組織内へ取り込むことにもつながっている。結果、外部とのリレーションシップが強固になるとともに組織内部の空気が変わり、広報担当者らのモチベーションアップにつながっている。

言い換えれば、SNS というオンラインの仕組みを取り入れることにより、組織内外とのオフラインを含めた関係性が向上している。こうした取り組み方の事例から、他組織も示唆を得ることができる。

尚、「日本の食を味わう」は Twitter のため、短文（原則、全角で 140 文字、半角で 280 文字）と画像・動画しか扱えない。それは、拡散性を重視した機能に特化したサービスだからである。従って、何か詳しい情報を提供したい場合は、他の SNS を利用する必要がある。

JA 全農では、情報がフローとして過ぎ去ってしまう Twitter では難しい JA 全農の食への想いや食材にまつわるストーリーなどを、もっと深く話しができる、note（ノート）¹⁵ という新たな SNS を 2020 年 10 月からスタートさせている。

note では、産地ブランドのリブランディングの話題や農業現場で深刻な問題となっている生産者の高齢化と人手不足の話題を含め、農業市場の問題や社会問題などの記事も掲載している。今後、6次産業化の課題、農家直販サイトとの共存など、どのような話題をnoteで取り上げ、JA全農の想いを消費者や生産者に向けたストーリーとして展開できるのか、そして、今後どのような共創価値やソーシャル・グッドを新たに創出できるのかは未だ分からない。

しかし「生産者と消費者を安心して結ぶ懸け橋」との理念や「農は国の基^{もとい}」のコンセプトを具体化、メッセージ化する挑戦的な取り組みとして期待したい。

<謝辞>本稿はJA全農広報・調査部広報企画課の福田敦子氏へのオンラインでの取材により執筆しました。取材にご協力いただいた福田氏をはじめスタッフのみなさまに心より感謝いたします。

【主な参考文献】

- 飯高悠太 (2019)『僕らはSNSでモノを買う』, デイスクヴァー・トゥエンティワン.
ピーター・ドラッカー (1995)『非営利組織の「自己評価手法」-参加型マネジメントへのワークブック』, ダイヤモンド社.

【主な引用サイト】

- JA全農 <https://www.zennoh.or.jp/>
JAグループ <https://org.ja-group.jp/>
経済産業省 <https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003.html>
消費者庁 https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/white_paper/assets/2021_whitepaper_0003.pdf
総務省統計局 https://www.stat.go.jp/data/joukyou/pdf/n_joukyo.pdf
Marketing Native <https://marketingnative.jp/marketing-innovator-yuta-iiitaka/>

株式会社フルスピード (Full Speed Inc.)

<https://growthseed.jp/experts/sns/number-of-users/>

- 1 経済産業省 HP 参照。
- 2 Attention : 注意⇒ Interest : 関心⇒ Desire : 欲求⇒ Memory : 記憶⇒ Action : 行動
U = UGC : User Generated Contents : ユーザーが SNS (Social Networking Service : Facebook, Instagram, LINE, Twitter 等が代表的なサービス) に投稿するコンテンツや口コミなど。L = Like S = Search1 (SNS) S = Search 2 (Google, Yahoo!) A=Action S = Spread。
- 3 Marketing Native 参照。
- 4 Social Networking Service : Web 上で、友人、趣味の合う人などと文字や写真、動画などを使いコミュニケーションするサービス。
- 5 ツイートは、Twitter 上にメッセージ (文字や画像など) を投稿すること、もしくは、投稿されたメッセージを指し、リツイートは他者もしくは自分の投稿を再度投稿すること。
- 6 組織 (企業等) のブランドを含む商品やサービスの価値を最大化し「結果としての利益」を獲得すること、とする。
- 7 日本の一般企業と比較した場合、6兆円を超える売上げがある企業は十数社。
- 8 ネット利用者が企業や個人のサイトなどにログイン (ネット利用者の身元等を識別しサイトにアクセスするための資格情報を取得するための操作) するための権利。
- 9 「SNSの利用者数とユーザー属性や特徴まとめ」(株式会社フルスピード) HP 参照。
- 10 SNS のフォロワー数が 100 万人以上をメガインフルエンサー、10 万人～100 万人をミドルインフルエンサー、1 万人～10 万人をマイクロインフルエンサー、1000 人～1 万人をナノインフルエンサーと呼んでいる。
- 11 非営利組織のマネジメントは、ビジネスよりも難しい。なぜならば、非営利組織はビジネスと違い、業績を計るための利潤という物差しがないからである。財務的な判定基準によって自らを律することがない (ドラッカー 1995)。
- 12 JA 全農の全ての SNS に 10 万人以上のフォロワーがいるわけではない。
- 13 地球環境や社会活動に対し、良い影響を与える商品やサービスの開発・販売、活動全般を指す。
- 14 総務省統計局 HP、消費者庁 HP 参照。
- 15 文章、画像、音声、動画などの記事を投稿でき、他の SNS へも拡散できる。