

## はじめに

### 2030年ビジョン中期方針の位置づけと役割

#### [位置づけ]

2030年にめざす社会像と生協のありたい姿について、全国の組合員と役職員の参加のもとにワークショップ等による検討を積み重ね<sup>1</sup>、「日本の生協の2030年ビジョン」を作りました。

生協の21世紀理念「自立した市民の協同の力で人間らしい暮らしの創造と持続可能な社会の実現を」は引き続き掲げ、「日本の生協の2020年ビジョン」でめざした目標・到達点を踏まえ、社会の変化も受け止めつつビジョンをまとめました。2030年ビジョンは、ビジョン・メッセージとともに5つの目標と課題で構成しました。

私たちは日本生協連第68回通常総会（2018年）において「コープSDGs行動宣言」を採択しました。これは2015年の国連総会で採択された持続可能な開発目標（SDGs）<sup>2</sup>の実現に向けて、生協も7つの取り組みを通じて貢献することを約束する行動宣言です。

2030年ビジョンの中期方針は、2030年ビジョンの具体的なアクションプランであるとともに、「コープSDGs行動宣言」で示した取り組みを確かなものにする実行計画です。全国の生協が力を合わせて取り組む重点課題を提起し、それに沿った各取り組みについては年度方針に記載します。

#### [役割]

この中期方針の役割は次の3つです。

##### ①重点

全国の生協が力をあわせて取り組む重点課題を提起する

##### ②方向性

全国生協の取り組みの方向性を示す

##### ③到達イメージ

2030年を見据えた3年後の到達イメージを共有する

---

<sup>1</sup> 2018年1月から日本生協連理事会の下に2030年ビジョン検討委員会を設置し、公開学習会やワークショップを開催。ワークショップは全国で20回開催、1,035人が参加。

<sup>2</sup> 持続可能な開発目標（SDGs）：SDGsはSustainable Development Goalsの略称。2015年9月に国連総会で採択された2030年を目標年次とする人間・地球・繁栄のために実行すべき行動計画。2001年に採択されたMDGs（Millennium Development Goals）ミレニアム開発目標を継承・発展したもので、17の分野別で169項目の目標が盛り込まれている。

# I 2020年ビジョンから引き継ぐ成果と課題

## 1. 日本の生協の2020年ビジョン

2020年ビジョンは日本生協連第61回通常総会(2011年)で決定し、第1期中期方針(2013～2015年度)と第2期中期方針(2016～2019年度)で取り組みを進めてきました。

**私たちは、人と人がつながり、笑顔があふれ、  
信頼が広がる新しい社会の実現をめざします。**

アクションプラン1「ふだんの暮らしへの役立ち」

アクションプラン2「地域社会づくりへの参加」

アクションプラン3「世界と日本社会への貢献」

アクションプラン4「元気な組織と健全な経営づくり」

アクションプラン5「さらなる連帯の推進と活動基盤の整備」

第1期中期方針(2013～2015年度)で設定した「3つの視点」

1. 総合力の発揮～くらしと生協の結びつきを深め、生涯利用できる生協へ～
2. つながりのさらなる強化～消費と生産のつながり、くらしと地域のつながりを深め、安心できる社会へ～
3. 持続可能な経営体質づくり～社会構造の激変へ備えた、連帯の強化～

第2期中期方針(2016～2019年度)で設定した「3つの重点課題」

1. 安心してくらせる地域社会づくりへの参加
2. 商品力の強化を通じた組合員のくらしと生協の経営への貢献
3. 生協の未来を担う人材の確保と育成

## 2. 今後に引き継ぐ成果と課題

### (1) 全体

震災復興支援をはじめとした様々な取り組みにより、人と人との「つながり」や「助け合い」が着実に日本社会に根つき広がりました。一方で、社会的孤立・分断社会・不寛容な社会といった状況も見られ、多様な人々が互いに認め合う寛容な社会・共生社会が求められます。

全国の生協の組合員数は2,900万人<sup>3</sup>を超え、2020年度には3,000万人に達すると見込まれます。地域生協と居住地職域生協合計の世帯加入率は全国平均38.8%、過半数超えや50%に迫る生協が10生協となり大きく伸長しましたが、分母となる総世帯数が増加したこともあり、目標の過半数超えには届きませんでした。生協の総合力による組合員への役立ち向上、生協のインフラを活用して地域の課題を解決する様々な実践事例が積み重ねられました。厚生労働省はこれらの事例を「生協が行う地域福祉の先駆的な取組事例」としてまとめ、全国の自治体に配布するなど、社会的にもその役割が高く評価されています。

2030年に向けて、それぞれの地域で世帯の過半数を超え、より多くの人々がつながる生協に発展させていくことが期待されています。

<sup>3</sup> 2019年度の組合員数は2,962万人(前年比101.3%)となった。うち、地域生協と居住地職域生協は2,305万人。

## (2) 各分野の課題

### アクションプラン1 ふだんの暮らしへの役立ち

商品事業では、CO・OP 商品のブランド刷新に取り組むとともに、世代・ニーズ対応商品（ミールキット<sup>4</sup>、子育て世帯を応援する乳幼児向けの商品、アレルギー配慮商品など）や産直原料を使用した商品などの開発が進みました。また、組合員と職員が一緒になって、CO・OP 商品の良さを伝え、わかちあうラブコープ<sup>5</sup>の取り組みが大きく広がりました。組合員の学び合いをベースとしたエシカル消費<sup>6</sup>に対応した商品開発をすすめるとともに、ヘルシーコープとして健康をテーマとした商品配置や情報提供に取り組みました。PB（プライベートブランド）の開発競争が厳しくなる中で、魅力ある商品づくりとともに、需給管理や商品切り替え時の対応など生協全体としての管理レベル向上が課題となっています。

産直事業は全国で様々な取り組みが展開されています。しかし、日本の農業全体を取り巻く環境は厳しさを増しており、環境変化を受け止めつつ、生産者とのコミュニケーションを深めながら、さらに発展させていくことが求められています。

宅配事業では、取り扱いカテゴリーやアイテム数の拡大、注文サイトやアプリの開発改善、個人のニーズに対応した取り組みが進み、この10年で大きく供給が拡大し、生協の事業成長を支えました。しかしながら、1人あたりの利用金額の低下、特に30代の利用金額が10年前と比較して大幅に低下するなど魅力ある業態づくりの上で大きな課題となっています。加えて、ここ数年で様々なコストが増加しており対策が求められます。

店舗事業では、生鮮・惣菜部門の強化や店舗のスクラップ&ビルドなどの取り組みを続けて黒字もしくは経常剰余を改善している生協がある一方で、赤字から抜け出せずさらに悪化する生協も数多く見られるなど、生協間で差が大きく広がりました。個々の生協の取り組みだけでなく、事業連合や全国で黒字化を支援していく体制づくりが課題です。

共済事業では、商品改定やサービス向上に取り組み、加入者数892万人を超えました。大学生協との連携により、若年層へ加入を広げる足掛かりをつくりました。少子高齢化や人口減少が進み、業界の競争も一層厳しくなる中で、全世代のたすけあいの輪を広げていくことが課題です。

福祉事業では「地域包括ケアシステム」における役割を發揮するとともに、利用者の尊厳を守り自立を支援する「生協10の基本ケア<sup>7</sup>」の本格導入が進み、生協の福祉事業のブランド価値向上に寄与しました。団塊の世代が後期高齢者になる2025年に向けて市場環境が激変すると見られる中、生協の福祉事業としての中長期戦略づくりに取り組みました。

### アクションプラン2 地域社会づくりへの参加

宅配インフラを活用した「地域見守り活動」では、全都道府県において全体の7割近い市区町村と協定を締結しました。災害支援や自治体訪問で関係が深まり、包括連携協定へ発展する事例も増えています。地域で自治体・諸団体と連携し、買物困難への対応、子ども食堂、フードバンク・フードドライブ<sup>8</sup>、奨学金問題、生活困窮者への相談・貸付事業など幅広い取り組みが広がりました。また、地域の特産品や食文化を活かし、地域を豊か

<sup>4</sup>ミールキット：料理キット。カット済みの肉・野菜や調味料など、人数分の材料とレシピがセットになっている商品。

「短時間で料理をつくりたい」「毎日の献立を考えるのが大変」というニーズに応じて展開してきた。近年、他社もこの分野の品ぞろえを強化している。

<sup>5</sup>ラブコープ：組合員同士の暮らしの知恵の交流やニーズの語り合いを広げるとともに、より便利で暮らしに役立つCO・OP商品の開発と普及につなげ、ロイヤルティの向上をめざす取り組み。

<sup>6</sup>エシカル消費：よりよい社会に向けて、地域、環境、社会、人々に配慮した消費行動のこと。

<sup>7</sup>生協10の基本ケア：日常生活動作に着目した「生活リハビリ」という視点から、ケアの手順を10の流れにとりまとめたもの。社会福祉法人協同福祉会（ならコープが母体）が長年の実践で構築した「あすなら10の基本ケア」をバージョンアップさせ、「生協の標準サービス」として取りまとめている。

<sup>8</sup>フードドライブ：家庭で余っている食べ物などを持ち寄り、それらをまとめて地域の福祉団体や施設、フードバンクなどに寄付する活動のこと。

にする商品づくりや、大学・自治体、地域の協同組合と連携した健康づくりの取り組みも進みました。日本協同組合連携機構（JCA）<sup>9</sup>が発足し、協同組合間の連携が進みました。協同組合間連携の実践をさらに広げていくことが課題です。

大地震・集中豪雨・猛烈な台風の上陸など大きな災害が多発する中、全国の生協は人的・物的の両面において被災地の要望に応えた支援を行いました。

人口減少・高齢化と自治体の財政難により、生活インフラの維持が困難になる地域が増えてきています。行政の下請けにならず、また、持続性ある取り組みをしていくため、生協の資源・強みを活かし、自らデザイン・発信する提案力が求められます。地域の要請に応えるためにも、生協法の員外利用規制の運用改善が課題です。

### アクションプラン3 世界と日本社会への貢献

国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）は生協の理念と重なります。全国の生協は2018年の第68回日本生協連通常総会において「コープSDGs行動宣言」を確認し、SDGsの実現に貢献することを約束しました。全国生協の様々な分野の取り組みが評価され、第2回ジャパンSDGsアワードでSDGs推進副本部長（内閣官房長官）賞を受賞しました。国際協同組合年（IYC）<sup>10</sup>、ユネスコの無形文化遺産登録<sup>11</sup>など、助け合いを基盤とした様々な取り組みは世界的にも評価されており、生協への期待はますます高まっています。

環境分野では、2020年に向けた環境政策を策定して取り組み、各テーマで前進しました。生協事業からのCO2排出削減目標として2020年に2005年比15%削減と設定し、19.9%削減（2018年度集計）に到達しています。2015年のパリ協定で世界がめざすべき水準として「今世紀後半に実質ゼロ」が合意されたことを受けて、2030年に向けた目標<sup>12</sup>を大幅に強化し、新たな削減目標の設定と計画の整備が進められました。

甚大な被害を及ぼした東京電力福島第一原発事故を受け、生協のエネルギー政策<sup>13</sup>を策定し、原子力発電に頼らないエネルギー政策への転換など、政策制度について提言しました。あわせて、省エネルギーと再生可能エネルギーの開発を進めました。また、電力自由化の進展と事業性を見極めながら電気小売事業へのチャレンジが始まっています。

エシカル消費について組合員学習を進めるとともに、対応する商品の配置に積極的に取り組みました。CO・OP商品では、社会的認証<sup>14</sup>を受けた商品など、エシカル消費に対応した商品の供給高<sup>15</sup>が1,735億円の規模になりました。

<sup>9</sup> 日本協同組合連携機構（JCA）：JCAはJapan Co-operative Allianceの略称。1956年に設立された全国の協同組合の協議体である、日本協同組合連絡協議会（JJC）をさらに発展させ法人化した組織。協同組合の連携、政策提言・広報、教育・研究を目的に2018年4月に設立。

<sup>10</sup> 国際協同組合年（IYC）：IYCはInternational Year of Co-operativesの略称。国連は、2009年12月の総会で、2012年を国際協同組合年とすることを宣言した。

<sup>11</sup> 無形文化遺産登録：国際連合教育科学文化機関（ユネスコ）は2016年、「協同組合において共通の利益を形にするという思想と実践」の無形文化遺産への登録を決定した。協同組合を「共通の利益と価値を通じてコミュニティづくりを行うことができる組織であり、雇用の創出や高齢者支援から都市の活性化や再生可能エネルギープロジェクトまで、さまざまな社会的な問題への創意工夫あふれる解決策を編み出している」と評価している。

<sup>12</sup> 2030環境目標検討委員会報告（2017年）。全国の生協がめざすべき中長期的な温室効果ガス削減目標の水準を提起（2050年に90%削減、2030年に40%削減/2013年度比）。現在それぞれの生協で実行計画の策定が進められている。併せて2050年までに生協の事業で使用する電力の100%相当量を、自ら関与する再生可能エネルギー発電で生み出すことも提起された。

<sup>13</sup> 「エネルギー政策の転換をめざして」（2012年）。エネルギー政策の5つの基本的視点として、エネルギー政策基本法の「①安定供給の確保」「②環境への適合」「③市場原理の活用」に加え、「④安全の確保」「⑤国民の参加」を提言した。また、今後のエネルギー政策の5つの重点課題として、「①原子力発電に頼らないエネルギー政策への転換」「②省エネルギー（節電）による使用電力量の大幅削減」「③再生可能エネルギーの急速拡大」「④天然ガス火力発電へのシフト」「⑤電力・原子力に関わる制度改革と次世代送電網の構築」を提言している。

<sup>14</sup> 社会的認証：環境保全や公正取引などを目的に国際・国内の公的機関が原料から製造工程等を点検し認証を与えるもの。対象商品には認証マークをつけることができる。日本生協連は、エコマーク、有機JAS、MSC、ASC、RSPO、レインフォレスト・アライアンス、FSC、フェアトレードなどを環境視点から取り組み推進するものとして取り扱っている。

<sup>15</sup> 供給高は組合員供給価格ベースでの推計値

リサイクル（エコ）センターは14生協に広がりました。また、生協の事業所で発生する食品残渣を堆肥や飼料として活用する事例も見られます。既にレジ袋有料化を実施している生協では、マイバッグ持参など組合員による取り組みと合わせて、9割近いレジ袋削減効果を維持しています。

国の食料・農業・農村基本計画への意見書を提出するとともに、生協の課題の検討を進めています。各地域での産直事業や活動の多彩な取り組み、飼料用米の活用や国産原材料を使用した商品の開発や取り扱いなどを通じ、食料自給力の向上に貢献しました。

平和の活動に引き続き各地で取り組みました。ヒバクシャ国際署名は全国で267万筆を超える取り組みとなりました。「ピースアクション in ヒロシマ・ナガサキ」での子ども平和会議など、子どもたち主体の取り組みが進みました。戦後80年に近づこうとしている今、被爆・戦争体験と平和への想いを次世代へ継承していくことが課題です。

ユニセフ募金活動を継続し、累計総額は約92億円となりました。商品を通じた社会貢献として「寄付つき商品」などの取り組みが広がりました。

公正で健全な経済をつくり上げていくために、他の消費者団体や弁護士会などと協力し、様々な消費者法制度の改善に取り組みました。2010年以降の重要な成果として、消費者団体訴訟制度を不当な行為の差し止めだけでなく被害回復まで行える制度<sup>16</sup>に発展させたことが挙げられます。全国各地の生協の支援により差止請求を担う適格消費者団体は2019年10月時点で21団体まで増加しました。法律に基づく公益的活動を担いながら財政的に弱く、公的支援も含めて持続的な活動の基盤を整えることが課題です。

#### アクションプラン4 元気な組織と健全な経営づくり

組合員活動では、参加しやすい企画が工夫され全体での参加規模は年間170万人弱を維持しましたが、社会の変化が進む中で活動のあり方の見直しが必要となっています。総代・理事の担い手不足も生じており対策が必要です。

「全国生協・人づくり支援センター」が発足し、採用・人材育成・人材コネクト<sup>17</sup>などに取り組みました。職場の人手不足が顕在化しており、採用難の克服と、定着が課題です。

2020年ビジョンでは、健全な事業経営を確立するために経常剰余率2%以上を安定的に確保することを目標としました。生協ごとにバラツキがあるものの、経常剰余率は2015年に1.9%まで達しました。しかし、近年のコスト増により低下傾向となり、2019年度は1.1%にとどまっています。

#### アクションプラン5 さらに連帯の推進と活動基盤の整備

リージョナル事業連合において連帯強化による事業改善の事例が積み重ねられました。県域を越えた事業展開、県域を越えた生協の発足、事業連合と拠点生協の一体運営など新たな取り組みが始まりました。事業ブランディングの強化や商品を活用したテレビCMなど、各地で様々な実践事例が生まれています。CO・OP商品では、全国の生協の利用結集により商品を育成する取り組み（ストロングアイテム）や、共同事業の枠組み拡大が進みました。物流や品質保証の分野でも共同化が進んでいます。

このような様々な取り組みが進んだ一方で、連帯の基本的な構造はこの10年間で変化していません。リージョナル連帯の状況は地域によって大きく異なっており、連帯・共同化によって乗り越えるべき課題は各分野に残されています。連帯・共同化を次のステージへ発展させることが課題です。

<sup>16</sup> 悪徳商法などの被害者を一括して救済するための集団訴訟法。2013年12月成立。正式名称は「消費者の財産的被害の集団的回復のための民事の裁判手続の特例に関する法律」。

<sup>17</sup> 人材コネクト：生協間で人材をつなぐ支援をする仕組み。生協で働いていた職員がほかの都道府県へ転居することになったときに転居先の生協でスムーズに働けるようにする仕組み（転居人材対応）、専門人材が不足している生協がその不足を補うため専門人材の出向の要望を他の生協へ発信し人材をつなぐ支援をする仕組み（人材要望対応）がある。

## II 情勢の特徴（2020年代前半を見通して）

### 1. 社会の変化

- 人口減少と少子高齢化<sup>18</sup>がさらに進行します。団塊の世代が75歳以上となっていく2022年より後期高齢者（75歳以上）の割合が急増します。平均寿命（現在、男81歳・女87歳）もさらなる伸びが予想されており、健康寿命を延ばしていくことが課題です。こうした人口構造の変化の具体的な進み方は都道府県ごと、さらには市区町村ごとに様相が大きく異なる中で進行していきます。
- 世帯構成の変化が進みます。夫婦と子ども世帯が減少する一方で、単身・二人世帯が増え、とりわけ、高齢者の単身世帯が増加していきます。また、未婚率<sup>19</sup>も上昇していきます。
- 国連で持続可能な開発目標（SDGs）が採択されて4年が経過し、世界の共通言語としてSDGsの認知は大きく広がりました。環境や社会の課題をビジネスチャンス、もしくはリスクとして捉えるESG投資<sup>20</sup>の考え方も広がっています。一方で、いくつかの課題はさらに深刻になっており、取り組みの加速が要請されています<sup>21</sup>。
- 地球温暖化による気候変動は「気候危機」と呼ばれるレベルに悪化しており、毎年の異常気象と災害によって実感をとまなうものとなっています。国連ではパリ協定の目標をさらに強化する必要性と、その目標を達成するため「社会のあらゆる側面において前例のない移行が必要である」ことが報告されています<sup>22</sup>。
- 新型コロナウイルス感染症は、2019年12月に中国で最初の症例が確認されて以降、またたく間に全世界に感染が拡大し、未だ収束の兆しが見えない状況が続いています。世界保健機関（WHO）によってパンデミック<sup>23</sup>相当とされ、多くの国で緊急事態を宣言し、外出制限や都市封鎖などが行われています。人の動きを制限することによる経済への打撃は甚大で、2008年のリーマンショックを超え1929年の世界恐慌以来とされています。組合員のくらしや生協の経営に大きなインパクトを及ぼすことは間違いありません。全国の生協が力をあわせて、組合員のくらしを支え、危機を乗り越えていくことが求められます。
- 世界の人口は増加し、それにともなって食料需要も拡大します。TPP11<sup>24</sup>や日欧EPA<sup>25</sup>、

<sup>18</sup> 国立社会保障・人口問題研究所の予測では、2019年から2023年までの間に人口は2022千人（2%）減少。15～64歳が1,939千人（3%）減少、0～14歳が751千人（5%）減少、一方で65歳以上は668千人（2%）増加。

<sup>19</sup> 未婚率：厚生労働白書（2017年版）によると、「50歳時の未婚割合」は、1985年に男性3.9%、女性4.3%であったが、2015年には男性23.4%、女性14.1%にまで上昇している。今後も上昇傾向は続き、2025年には男性27.6%、女性18.8%になると予測されている。

<sup>20</sup> ESG投資：財務情報だけでなく、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の三側面を考慮する投資のこと。ESG投資の世界全体の運用額は2,500兆円を超え、総投資の4分の1を占めるようになってきている。とりわけ欧州では、ESG投資は全体の52.6%を占めている。（2016年）

<sup>21</sup> 2019年9月に開催されたSDGサミットでは、国連から「取り組みは進展したが、達成状況に偏りや遅れがあり、あるべき姿からは程遠く、いま取り組みを拡大・加速しなければならず、2030年までをSDGs達成に向けた行動の10年とする必要がある」との危機感が表明された。

<sup>22</sup> 2018年に気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が「1.5℃特別報告書」を公表。気候変動の深刻な影響を回避するためには、世界全体の平均気温の上昇を工業化以前よりも2℃高い水準に抑えるだけでは不十分であり1.5℃に抑制する必要があること、また、この目標達成のためには、2050年のCO2排出量を実質ゼロにする必要があること、2030年には2010年比で約45%削減が求められることを示した。

<sup>23</sup> 感染症（伝染病）の世界的な大流行のこと。その規模に応じてエンデミック、エピソード、パンデミックに分類され、このうち最も規模が大きいものがパンデミック。

<sup>24</sup> TPP11：TPPはTrans-Pacific Partnership Agreementの略称。アジア太平洋地域で、国々による経済の自由化を目的とした多角的な経済連携協定。

<sup>25</sup> EPA：Economic Partnership Agreementの略称。経済連携協定。貿易の自由化に加え、投資、人の移動、知的財産の保護や競争政策におけるルールづくり、様々な分野での協力の要素などを含む、幅広い経済関係の強化を目的とする。

日米 FTA<sup>26</sup>など各国との経済連携協定が締結され、農林水産物・食品の輸出額も 9,068 億円と 6 年連続で増加しています。一方で日本の食料自給率(カロリーベース)は 2018 年に 37%と過去最低の水準となりました。担い手や農地など生産力の低下に歯止めがかかっていません。

- 地域で顕在化する課題に対して経済・社会・環境の三側面から統合的に取り組もうとする動きも広がりつつあり、厚生労働省では「地域共生社会」として、環境省では「地域循環共生圏」として政策目標となっています。

## 2. 暮らしの変化

- 各世帯の有業者数の増加を背景として世帯単位の可処分所得は上昇しているものの、消費支出は下降トレンドが続いており、将来不安が背景にあることが指摘されています。2019 年 10 月、食料品の軽減税率が導入されたものの消費税率が 10%に引き上げられました。消費は落ち込んでおり、増税後の回復は鈍い状況です。
- 消費の価値観自体が変化しており、特にミレニウム世代(1980 年代から 2000 年代初頭までに生まれた人)は「社会的意識が高く、体験とエンカルを重視」「テクノロジーがすべての基本」「SNS などのコミュニティや連帯を大事にする」などの特徴があると言われています。「商品からサービスへ」「モノからコトへ」「所有から利用へ」などの消費の変化が進んでいます。
- スマートフォンの保有が主流となり、アプリやサービスが暮らしを大きく変えています。インターネット接続の中心もパソコンからスマートフォンに移行しており、ソーシャルメディア・ゲーム・動画などの伸長により利用時間が増加しています<sup>27</sup>。
- 情報化・国際化・高齢化が進む中で、消費者の関わる取引・契約も多様化・複雑化しています。全国の消費生活相談窓口寄せられた全相談件数は 2018 年度に 11 年ぶりに 100 万件を超えました。投資、健康食品、SNS による悪質商法など、高齢者からの相談が増加しています。また、電子商取引等は利便性の向上をもたらす一方で、個人間取引のトラブルや利用データの取り扱いなど、既存の法令が想定しない新たな課題をもたらしています。
- 2022 年 4 月からの成年年齢引き下げ<sup>28</sup>により、消費者被害が拡大することが懸念されています。高校生や大学生を持つ家庭でも消費者問題について知識が得られるよう、行政や消費者団体等との連携を強めて組合員への情報提供や学習の場づくりを進めていくことが必要です。

## 3. 政治の動き

- 政治指導者の自国第一主義を背景に、国際情勢が不安定感を増しています。世界で紛争の種は尽きず、日本も集団的自衛権の行使によっては直接に海外の戦争に巻き込まれていく危険性も排除できない状況にあります。
- 核兵器禁止条約やヒバクシャ国際署名など、平和を願う人々の真摯な努力にもかかわらず、核軍縮は国際政治の厚い壁に阻まれています。2019 年 11 月、長崎・広島を訪れたローマ教皇は核兵器廃絶への強いメッセージを世界に発信しました。核兵器不拡

<sup>26</sup> FTA : Free Trade Agreement の略称。自由貿易協定。自由貿易 2 カ国以上の国・地域が、関税・輸入割当など貿易制限的な措置を一定の期間内に撤廃・削減する協定。

<sup>27</sup> 世帯の情報通信機器の保有状況は、「スマートフォン」79.2%であり、「パソコン」74.0%を上回っている。また、「固定電話」は 64.5%だった(情報通信白書 2019 年)。ただし、スマートフォン保有率は世代間の差が大きく、20 代、30 代は 90%以上の利用者が保有するのに対して、70 代は 18.8%、80 代は 6.1%にとどまる(情報通信白書 2018 年)。

<sup>28</sup> 2018 年の民法改正により、2022 年 4 月 1 日から成年年齢が 20 歳から 18 歳に引き下げられる。明治時代から約 140 年ぶりの変更。

- 散条約（NPT）再検討会議で、核軍縮・不拡散への歩みを進めることが求められます。
- 2019年7月の参議院選挙の結果、いわゆる改憲勢力は発議に必要な3分の2の議席を割りましたが、自民党の安倍総裁は任期中の憲法改定に意欲を見せています。
  - 政府のプラスチック資源循環戦略が2019年5月に策定され、使い捨てプラスチックを2030年までに25%削減するなどの目標が掲げられました。これを達成する手段のひとつとしてレジ袋の有料化（無料配布の禁止）が2020年7月から実施されます。
  - 食品ロス削減推進法が2019年10月から施行されました。政府は食品ロスを2030年度までに半減させる目標を定めており、その実施に向けた基本方針が策定されました。
  - 人権を保護する国家の義務や人権を尊重する企業の責任が、ISO26000<sup>29</sup>やOECDの多国籍企業行動指針、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」によって、国と企業が尊重すべきグローバル基準として示され、日本でも外務省が2020年中を目標に行動計画の策定を進めています。また、消費者庁においても消費者志向経営<sup>30</sup>の取り組みが推進されています。
  - ゲノム編集技術を利用して得られた食品等の食品衛生法上の取り扱いについて検討が行われ、2019年9月に厚生労働省から取扱要領が公表されました。リスクコミュニケーションが十分ではなく消費者に不安感を残したままのスタートとなっています。
  - 政府は「少子高齢化と同時にライフスタイルが多様となる中で、誰もが安心できる社会保障制度に関わる検討を行う」として全世代型社会保障検討会議を設置し、年金・医療・労働・介護など社会保障全般にわたる改革を検討しています。2019年末に中間とりまとめが公表されました。
  - 次期介護保険事業計画（2021～2023年）に向けた制度の見直しが進められており、2020年の通常国会で法案が審議される見込みです。医療・福祉等サービスへの需要の増大に伴い、公的保険に加えて多様なヘルスケア産業<sup>31</sup>が拡大していきます。
  - 2013年からエネルギーシステムの改革が段階的に進められ、すでに電気と都市ガスの小売が全面自由化されています。しかし、今後も様々な制度変更が想定されており<sup>32</sup>、公正な市場の形成と消費者利益の実現の観点から注視していくことが必要です。
  - 電気の規制料金（経過措置料金）は当初予定されていた2020年4月からの撤廃は見送られましたが、引き続き電気小売市場における競争状況を評価しながら検討されることとなっています。
  - 東京電力福島第一原発事故の後、今なお多くの住民が避難生活を続けています。尽きることのない不安の中で原発再稼働に向けた適合性審査が進められており、事故の重い教訓に立った厳正な審査が求められます<sup>33</sup>。また、福島第一原発の廃炉作業は2050年頃まで続くと言われていますが、汚染水の処分や技術的課題もあり、計画通りに進められるかどうか、具体的な見通しは立っていない状況です。
  - 人口減少と需要減の中で、政府は各地域の生活に必要なサービス提供を維持するため、事業者の経営統合を促していくとして、地方銀行とバス事業者を対象とした独占禁止法の適用を除外する特例法が2020年の通常国会で法案が審議されています。

<sup>29</sup> ISO26000：国際標準化機構（ISO）によって2010年に発行された社会的責任に関する手引き。

<sup>30</sup> 消費者を重視した事業活動により、健全な市場の実現をめざす経営。持続可能で望ましい社会の構築に向けて自らの社会的責任を自覚して事業を行うことを柱の一つとする。「サステナブル経営」とも呼ばれる。

<sup>31</sup> ヘルスケア産業：患者や要支援・要介護者の生活支援や、健康保持・増進や介護予防などの産業。経済産業省の予測では、ヘルスケア産業の市場規模は、2016年25兆円から2025年33兆円超に拡大すると見込まれている。なお、介護保険事業は、2017年約11兆円から2025年20兆円超と見込まれている。

<sup>32</sup> 固定価格買取制度（FIT制度）の激変緩和措置の終了（2021年度より）や容量市場制度の導入（2024年度から）等。

<sup>33</sup> 原子力規制委員会による敦賀原発2号機（福井県）の審査では、2020年2月、地層サンプル観察記録の「未固結」の記述を「固結」と書き換えていた問題が発生した。



- 政府は「デジタル市場における競争やイノベーションを促進するため、競争政策の迅速かつ効果的な実施を目的として」内閣官房にデジタル市場競争本部を設置して検討を開始しました。2020年の通常国会で「デジタル・プラットフォーマー取引透明化法案」が審議されています。
- 労働者協同組合法の制定に向けて、日本協同組合連携機構（JCA）と各協同組合が協力して働きかけを進めています。

#### 4. 事業・経営にかかわる情勢

- 高齢化による消費支出の減少と消費金額の少ない若年層への世代交代により、生鮮品の消費量低下と調理食品へのシフトなど、市場の縮小や消費構造の大きな変化が予想されています。冷凍食品は市場が伸長しており、コンビニ・ドラッグストアなどが品揃えを強化しています。
- 地方を中心に百貨店やスーパーマーケットの閉店が相次ぐとともに、大量出店を進めて成長してきたコンビニも深刻な人手不足や加盟店の不満を受けてモデル見直しを迫られています。ローカルスーパーでは、大手企業への系列化やボランタリーチェーンへの加入などにより生き残りを図る動きが進みました。一方、系列に加わらないスーパーが廃業する動きもあり、地域の購買環境に深刻な影響を与えています。
- 食品宅配の分野に競合他社が多数参入しています。ICT<sup>34</sup>を武器として専門店チェーンやネット通販が台頭し、「リアル店舗」が伸び悩んでいます。会員制の定額サービス（サブスクリプション<sup>35</sup>）により、新たな体験・価値を提供して、顧客と長期的な関係性を築こうとする戦略も見られます。ネット通販が伸長する一方で物流業界の人手不足と物流コスト増大が続いています（宅配クライシス）。そのような中、各社が宅配ボックス・店頭受け取り・置き配<sup>36</sup>など受取方法の多様化を模索しています。
- 政府はキャッシュレス決済比率を2025年までに現在の2倍の40%にする目標を掲げて推進しています。消費税増税への対応としてキャッシュレス消費者還元制度が2019年10月～2020年6月まで実施されました。スマートフォン決済へ各社が参入し、急速に拡大しています。2020年9月からマイナンバーカードを活用したキャッシュレス還元策が計画されています。
- 消費税増税後（2019年10～12月期）の国内総生産（GDP）は年率6.3%減と、市場の予想を大きく超える落ち込みとなっています。更に2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症への対応として、日本においても4月から緊急事態宣言が発出され、経済活動が大きく制限される状況が続いています。この影響も含め、今後の景気の行方が懸念されています。
- 働き方改革関連法が順次施行されていきます。時間外労働の上限規制の導入（2019年〔中小企業2020年〕4月1日施行）、年次有給休暇の確実な取得（2019年4月1日施行）、正規・非正規雇用労働者間の不合理な待遇差の禁止（2020年〔中小企業2021

<sup>34</sup> ICT：Information and Communication Technologyの略称。情報通信技術と訳し、パソコンだけでなく、スマートフォンやスマートスピーカーなど、様々な形状のコンピューターを使った情報処理や通信技術の総称。従来はIT（情報技術）と表記していたが、世の中に合わせ、2019年よりICTに表記を変更。

<sup>35</sup> サブスクリプション：商品・サービスを利用する期間に応じて料金を支払う方式。従来から、牛乳配達や雑誌定期購読などがあるが、ICT発達や「所有から利用へ」の流れを受けて、音楽の聴き放題サービスなど、新たなモデルが増えている。個人の好みに合わせて推奨することで、利用者にとっては探して選ぶ手間や、所有や維持にともなう負担が軽減されるメリットがある。事業者にとっては、利用者との継続的な関係性をつくり、収益が安定化するメリットがある。

<sup>36</sup> 置き配：配達時に不在だった場合、客の指定した場所（玄関先や宅配ボックスなど）に荷物を置くことで配達完了とするサービス。生協では従来から置き配を行なっているが、近年、再配達にかかるコストの削減のため、宅配会社やインターネット通販でも導入する事業者が増えている。

年] 4月1日施行)が続きます。厚生年金のパート従業員への適用拡大は、2020年の通常国会で法案が審議されています。

- 70歳まで就業機会を確保するための制度案が2020年の通常国会で成立しました。高齢者の就業や副業・兼業といった多様な働き方を促進する内容で、2021年4月から実施されます。
- 女性活躍推進法が順次施行されていきます。行動計画の策定義務や女性活躍に関する情報公表の強化などが2020~22年までに施行されます。
- 人口知能(AI)は検討から活用の時代へ移っており、様々な活用事例が生まれてきています。自動運転は完全自動運転に向けて着々と研究開発が進められており、ドローンによる拠点間配送も実証実験が行われてきています。
- 第5世代移動通信システム(5G)の実用化が始まります。「超高速」「超低遅延」「多数同時接続」が可能となり、IoTの普及などを急速に推し進めていくことが予想されます。
- ICTによって事業や社会を革新していこうとする動きが進んでいます。一方で、古いシステムを理解できる人材が退職を迎え、ブラックボックス化したシステムの維持コストがかさみ、システム投資が圧迫されることが懸念されています(2025年の崖<sup>37</sup>)。

---

<sup>37</sup> 2025年の崖：経済産業省「DXレポート」(2018年)等で用いられている言葉。複雑化・老朽化・ブラックボックス化した既存システムが残存した場合に、国際競争への遅れや日本経済の停滞などにより、2025年以降、最大12兆円(1年あたり)の経済損失が生じる可能性が指摘されている。IT人材の引退などによるリスクの高まりこの停滞を引き起こすと言われている。

### Ⅲ 2030年ビジョン第1期中期方針（2020～2022年度）

#### 1. 日本の生協の2030年ビジョン

日本生協連第70回通常総会（2020年）において決定。

## つながる力で 未来をつくる

— CO・OP 2030 —

1. 生涯にわたる心ゆたかなくらし
2. 安心してくらし続けられる地域社会
3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本
4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協
5. より多くの人々がつながる生協

#### 2. 第1期中期方針の基調 ～環境変化に対応した足場づくり～

2030年に向けた10年間は、本格的な人口減少や高齢化などにより社会・経済環境が大きく変化します。2030年ビジョンでは、2030年をゴールとした持続可能な開発目標（SDGs）を踏まえつつ、生協としてめざす姿とそのための組織のあり様を示しました。

2030年ビジョン第1期中期方針（2020年～2022年）は、全国生協で定めた「コープSDGs 行動宣言」の7つの約束に沿って着実に取り組みを進めるとともに、厳しい環境に立ち向かいビジョン実現に向けての足場を固める期間として位置づけ、全国生協で力を合わせて取り組む重点課題を中心に設定します。

一方、生協をとりまく地域の状況は全国一律ではありません。日本全体として人口減少と少子高齢化が進行していきませんが、その進み方には地域ごとに大きな差があります。世帯加入率や諸団体とのネットワークの状況など、地域への生協の浸透度も異なります。全国の生協で力を合わせて取り組む課題を整理するとともに、第1期中期方針の開始にあたっては、各地域においても、地域の実情に応じた基本方針をつくることが求められます。

##### （1）人生100年時代に対応する事業構築

2030年ビジョンでは「人生100年時代を見据えた事業の構築」を提起しました。高齢化の伸展、生涯未婚率の上昇などにとともに、単独世帯や二人世帯が増加しています。多様な世帯の、一人ひとりの人生に寄り添う事業構築の視点から、現状ある事業の再点検と変革、新しいニーズに応える事業構築が必要となります。

向こう10年を見通した時に、各家庭に商品を届ける宅配の伸長が見込まれています。競合他社はICTを武器に様々な切り口で参入しています。生協の宅配事業はくらしの願いに応じて生まれ、組合員どうしのつながりなど、日本の生協を特徴づけるシンボリックな業態として発展してきました。食品宅配No.1となって大きく広がり、見守り活動等の社会的役割も発揮しています。

生協の宅配事業が、引き続き支持される事業、多様な世帯のくらしに役立つインフラとして存在し続けられるように「宅配事業のリノベーション」（宅配事業の再強化）に最重点で取り組みます。組合員の声に寄り添いながら週1回定期宅配ならでは生活提案をめざします。

本格的高齢社会に入り、介護保険事業だけでなく、日常の健康づくりや生活課題の解決

を支援していくことが大切な課題となっています。事業と活動、地域の諸団体との連携なども含め「高齢者対応事業」として生協の総合力を発揮した取り組みを進めます。加えて、ICTによる「デジタル変革<sup>38</sup>」を取り入れながら、店舗事業の赤字を克服しつつ宅配・店舗・各種サービス事業を組み合わせ、組合員のライフステージに寄り添う人生100年時代の事業を実現していきます。

## （２）地域のネットワークの一翼としての役割発揮

2030年ビジョンでは、「地域のネットワークの一翼」としての役割を示しました。

地域では人口減少の動きが加速しています。過疎地を中心に、食料品などの購入環境や交通手段がないなど、生活インフラの維持が困難になる地域が生じており、今後、さらに増え続けることが想定されます。住民の暮らしを守る取り組みとして、生協だけでなく、社会福祉協議会（社協）や地域組織との連携による様々な実践事例が生まれています。引き続き事例を積み上げます。国でも、地域における助け合いや、エネルギーや食などを中心とした循環型社会づくりをめざした「地域共生社会」「地域循環共生圏」などを政策目標に掲げています。

東日本大震災や熊本地震など相次ぐ地震、度重なる台風や大雨など自然災害が続きました。被災地の生協は、全国生協の支援の取り組みを受けつつ、地域の中で行政をはじめ様々な団体との連携し、復旧・復興に取り組んできました。

生協の事業と様々な活動を通じた地域での取り組みがベースとなり、見守り協定を始めとした行政との連携強化につながっています。本格的な人口減少社会に向け、地域に根ざす組織として、地域ネットワークの一翼としてのさらなる役割の発揮に向け取り組みます。

## （３）未来を切り拓く組織づくり

2030年ビジョンでは「組合員と生協で働く誰もが生き生きと輝く生協」になるとしました。少子化にともなう働き手の減少、女性の就労率の増加、外国人労働者の受け入れ拡大、また、働き方への価値観の変化など、労働をとりまく環境が急速に変化しています。国の政策も働き方改革の方針の下、生産性向上を旗印に、均衡待遇、高齢者雇用、就業環境の改善など様々な施策が打ち出されています。

人づくりは、生協の事業・活動を推進する原動力です。働きやすい職場づくりを進めるとともに、生協で働く意義を実感できる魅力ある職場づくりに取り組みます。商品づくりや消費者活動などを通じて、生協が社会的に取り組んできたことを共有しながら、誇りを持って働ける職場を実現します。

少子化の影響や就労環境の変化は、生協を支える運営や組合員活動への参加にも影響を及ぼしています。総代や理事、活動の担い手づくりの課題や、より生協への関心を高め活動への参加を広げる取り組みなど、各地域の生協の実践例を積み上げながら時代の変化に即した取り組みを模索していきます。

社会的にも多様なバックグラウンドを持った人々が共存する社会づくりが進んでいます。生協は従来から男女共同参画の推進など早くからダイバーシティ<sup>39</sup>に取り組んできました。全国の生協が連携して、多様性を包摂した組合員組織や職員集団づくりをめざし、未来を切り拓く組織づくりに取り組みます。

<sup>38</sup> デジタル変革：DX（デジタルトランスフォーメーション）。データやデジタル技術を活用して、人々の生活をより良いものへと変革したり、ビジネスモデルを変革したりすること。Digital Transformationの「trans-」を英語では「X」と表すことから「DX」と略される。

<sup>39</sup> ダイバーシティ：直訳は「多様性」。人事や組織マネジメントの分野では、多様な人材を積極的に活用する考え方のこと。

#### (4) コロナ後の世界に向けた準備

新型コロナウイルス感染症の拡大は、目に見えない恐怖とともにこれからの生活への不安をもたらしています。百年に一度のパンデミックに遭遇した私たちは今回の危機を乗り越え、その先にこれまでよりもすばらしい世界をつくり、未来に引き継いでいかなければなりません。私たちはコロナ後の世界に向けて、人と人のつながりと助け合いの精神を生かしていけるよう準備する必要があります。

人々が集まり、行き交うことで、これまで世界の経済はグローバルに拡大してきました。しかし、そのことが感染拡大のスピードを速め、集団感染のリスクを高めるジレンマに陥っています。多くの国で緊急事態宣言や都市封鎖など私権の制限を含む強力な措置が取られました。公権力のあり方とそれに対する社会的合意が問われています。また、SNSを通じたデマの拡散や、情報通信技術を通じた個人行動の把握が国家規模で行われるなどの状況が見られました。市民の情報リテラシーと情報通信技術の使い方・使われ方が問われています。

食料品など生活必需品と一緒に安心感を届ける生協の真価が問われています。想定外の事態の中で多くの生協の役職員が組合員の期待に応えて奮闘し、供給事業やそれを支える物流、医療や看護、介護、教育など、人々の生活インフラを支える様々な事業の継続に取り組みました。今後も起こり得る感染症や災害などの際に活かせるよう、今回の経験を振り返るとともに教訓を整理していきます。生協間や生協外とのより強固な連帯を形成し、人々の生活インフラとして確実に機能できるよう引き続き取り組んでいきます。

また、新型コロナウイルス感染症の下でそもそも人が集まることができない状況が生じました。人と人とのつながりこそが生協の本質です。全てがオンライン化され、人々が互いに離れた距離からしかコミュニケーションをとらないようになったとき、地域での人と人の結びつきはどのようにあり得るのか、組合員活動をはじめとする生協の今後のあり方を問うものとして受け止め、IT ツールの活用なども含め対応を検討する必要があります。

私たちは、感染症と同様に深刻な他の多くの地球規模の課題（気候変動など）に対しても有効に対処できているとは言えません。国際的にめざすゴールを共有し、連帯して動き出そうとする時代を迎える中、困難な状況だからこそ落ち着いて周りのなかまを見て、何ができるのか、どうすればよいのか、生協間や生協の枠を越え模索していかなければなりません。

2030年ビジョン「つながる力で 未来をつくる」を共有して、新たな挑戦の10年へ第一歩を踏み出していく足場づくりの中期方針です。

### 3. 第1期中期方針の重点課題

#### (1) 生涯にわたる心ゆたかなくらし

##### 宅配事業のリノベーション（宅配事業の再強化）

生協組合員の平均年齢は上昇を続け、60代後半が最大ボリュームとなっています。30代の組合員は人数（構成比）、利用金額ともに低下が顕著です。生涯未婚率の上昇などの情勢を鑑み、これまで生協と接点が薄かった年齢層へ認知と加入を広げる施策も課題です。

宅配事業への競合他社の参入が増えるとともに、事業コストは近年上昇傾向にあります。競争環境はこの10年で大きく変化しています。

多様な世帯への対応の視点から、生協の認知・加入・注文・受取などの各プロセスについて、くらし・時代の変化や競合の動向を踏まえて見直し、より利用しやすい宅配事業へと磨きをかけます。生協の経営を支え、未来へ投資してゆくためには、宅配事業の収益構造を維持・強化していくことが必要です。コストを徹底的に解析し、共同化や最適化によって、コスト上昇を抑え、さらに引き下げることでより強い事業構造を作り上げます。

キャッシュレス決済システムの構築、テレビCMやWeb活用による組合員加入促進の取り組み、AIスピーカーの活用、多アイテム展開を可能とする物流施設の建設など全国の生協で新たな取り組みが広がっています。実践事例を集約し全国に発信するとともに、日本生協連の場で、意思ある会員生協の参加の下、宅配事業リノベーション・タスクフォースを作り、現状解析をもとに新たな施策を検討しチャレンジしていきます。

##### 店舗事業の黒字化

生涯のライフステージに即した事業の展開において、店舗事業は重要な役割を持ちます。しかし、経営改善が進む生協もあるものの、全体としては、店舗事業の赤字を宅配事業で補う構造が続いています。2016年以降、経常剰余率はさらに悪化しており、店舗事業の最大の課題は黒字化です。

各生協においてあらためて既存店舗の実態を棚卸し、閉店・撤退の判断も含め、店舗事業の方針を整理します。生鮮・惣菜の強化、新規出店・リニューアルなど、引き続き、店舗事業の黒字化への施策を進めます。消費構造の変化に対応し、各部門・分類の見直し・強化を図ります。黒字化に向け、全国の生協が知恵を寄せ合い取り組みます。

##### 魅力ある商品づくり

CO・OP商品と産直は、組合員のくらしの願いや社会の課題と向き合い、生協の理念を具体的なかたちで表したものであり、生協の事業の柱です。品質の確かさ、生産者とのパートナーシップ、組合員参加とコミュニケーション、持続可能で望ましい社会への志向がその特長であり、魅力ある商品が組合員の支持の源泉です。

CO・OP商品事業は、共同事業について現状の到達点評価を行います。「おいしさと健康でNo.1ブランド」を追求し、さらなる商品開発力強化に向けブラッシュアップします。エシカル消費やヘルシーコープの取り組みをベースに、多様化する組合員の願いに応える商品開発に取り組みます。組合員の声を商品開発・改善に活かすとともに、声やプロセスを組合員や取引先等と共有するなど、「声の循環」をさらに広げます。

産直では、生協産直への提言<sup>40</sup>を受け、「食の安全・安心」とともに「持続可能な食と農畜水産業・地域」をめざします。生産者と組合員をつなぐ交流・コミュニケーションの仕組みを再構築し、生産者団体と生協のパートナーシップを強化します。これらの取り組み

<sup>40</sup> 生協産直への提言：産直事業委員会の部会として設けた産直調査小委員会による、第10回全国生協産直調査報告書（2019年）より。調査では「組合員の産直に対する認知は低下傾向」「生産者団体は高齢化と後継者不足が課題」「生産者団体・組合員・生協間のギャップ」「交流・コミュニケーションへの期待と不満」などの現状が明らかになった。「生協産直の新たな未来をつくるために」と題して、調査結果とともに生協産直への提言を行っている。

を通じて、生協産直の全国的ブランドイメージを高めていきます。

### 生活課題に寄り添う高齢者対応事業<sup>41</sup>

2025年に向け、多くの組合員が75歳以上となります。単身世帯の増加も見込まれており、高齢組合員の生活にさらに寄り添っていくことが課題です。健康増進、介護予防、生活支援などのサービスの事業化が社会的に進みます。組合員の生活ニーズを把握し、生協としての事業化の検討や、地域にあるサービスをコーディネートする機能について研究します。

介護保険事業は、地域に根差した事業展開や連帯・共同化による黒字化など、「福祉事業中長期戦略」に沿って取り組みを進めます。

### ICTによる事業・活動でのデジタル変革の推進

キャッシュレス決済サービスや組合員とのコミュニケーションツール、各事業におけるICTの活用により、デジタル変革の実践を進め、先進事例を全国に水平展開します。

組合員データや利用データ等を集約し、一人ひとりへの対応の基盤となる仕組みづくり(CRM)<sup>42</sup>と実践を進めます。

古いシステムの統廃合・最適化を進めて「2025年の崖」を克服し、ICTの専門人材の確保・育成に共同で取り組みます。

## (2) 安心して暮らし続けられる地域社会

### 地域社会づくり

生協の事業・活動のインフラを活用し、地方自治体や他の事業者と連携しながら、地域のニーズに応える取り組みを進めます。地域見守り協定を始め、包括連携協定締結の取り組みをさらに強化します。過疎地の生活インフラの維持、健康づくり、フードバンク・フードドライブなど、行政をはじめ地域諸団体との連携による様々な事例が生まれています。各地域で連携した取り組みをさらに広げていきます。

食、エネルギー、子育てなどの地域の諸課題に事業と活動を通じ引き続き取り組みます。生協組織内に止まらず「おたがいさま」の気持ちで進められる地域の助け合い活動を応援していきます。地域包括ケアシステムの構築に事業・活動両面から取り組み、地域福祉の担い手としての役割を果たします。

気候変動による大規模な自然災害の発生が続くことが懸念されています。減災や防災の活動を展開するとともに、発災時には地域の助け合いの組織として、また生活インフラとして、全国の生協とつながりながら役割を果たします。

高齢者や若者の消費者被害が後を絶ちません。適格消費者団体等と協力しながら引き続き公正で安心できる経済社会づくりに向けて役割を果たします。

### 地域の居場所づくり

地域の居場所づくりにおいては、幅広い世代の交流が重要です。介護事業や子育て事業の連携など様々な実践事例が生まれています。災害復興におけるサロン活動、子育てひろば、健康づくり、子ども食堂など様々な場づくりが広がっています。引き続き取り組みを広げます。

<sup>41</sup> 介護だけでなく高齢者の生活課題全般に広げてとらえる観点から、「福祉事業」ではなく、「高齢者対応事業」とした。

<sup>42</sup> CRM : Customer Relationship Management の略称。顧客関係管理。顧客との長期的かつ良好な関係性を構築・管理するマネジメント手法のこと。不特定多数の顧客を想定した「マス・マーケティング」ではなく、顧客を特定して一人ひとりの顧客の属性にあわせて対応していく「One to One マーケティング」の考え方が背景にある。顧客の管理や施策のために利用する情報システムのことを CRM と呼ぶこともある。

### (3) 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本

#### 2030年に向けた環境目標の設定

CO2削減と再生可能エネルギー開発については2030年目標を設定・公表し、全国の生協が協力して実行計画の整備を進めています。各生協が進める多様な実践を交流し、先進事例の横展開を図ります。電源開発や電気小売事業などについて、全国的な連携等の取り組みを模索します。原子力発電に頼らないエネルギー政策や再生可能エネルギーの普及を後押しする政策制度への働きかけを引き続き継続していきます。

社会的に関心の高いプラスチック対策や食品ロスの削減などについて、全国生協での目標の設定を検討します。

#### 食料・農業の取り組み

農業就業人口はこの10年間で3割以上も減少し、耕作放棄地は増え続けています。生産力の減退を受け、日本の食料自給率（カロリーベース）は2018年に37%と過去最低の水準となりました。農業は絶対的必需品である食料を供給するだけでなく、多くの地域で基幹産業でもあります。その疲弊は地域経済を直撃し、ひいては人々のくらしと地域組織たる生協の存立基盤そのものを脅かすものです。

日本が参加するFTAやEPAが相次いで締結されていますが、そうした中であっても、厳正なリスクアナリシスに立脚して食品の安全を確保し、また、日本の農業を発展させていかなければなりません。国産の農産物を継続的・安定的に組合員に供給していく視点、国内農業を持続可能な産業として育成強化していく視点、地域での循環型経済の形成や豊かな農村の環境保全の視点等から、政策提言を行うとともに生協の事業と活動を通じて確かな役割を果たします。

産直事業や活動、地域づくりや協同組合間協同など、これまで各生協が積み上げてきた取り組みを大切にしつつ、生鮮品から惣菜・加工品へのシフトなど消費者ニーズの変化にも対応していきます。農業への理解の醸成を図り、それぞれの関心に応じて農業に関わることのできる方策を研究します。

#### 平和の取り組みと核兵器廃絶

ICAN<sup>43</sup>のノーベル賞受賞やヒバクシャ国際署名の広がりなど核兵器廃絶に対する世界的な世論の広がりの中で、中距離核戦力全廃条約（INF）失効、核保有国による限定的核戦力行使の論議など、逆行する動きが顕著になっています。

唯一の戦争被爆国として核兵器不拡散条約（NPT）<sup>44</sup>再検討会議への対応をはじめ、核兵器の廃絶の運動に引き続き取り組みます。被爆や戦争の体験者の高齢化が進んでいます。引き続き、若い世代への継承に重点をおき、活動を進めます。

#### 格差・貧困のない社会の実現

格差や貧困の広がりの中で生活の足下には大きな不安が生じています。人々が安心して生活できるようにするため、子どもの未来アクションやフードバンクの取り組みなど地域での活動を積み上げます。また、引き続きユニセフなどを通じて国際的な活動に取り組みます。

<sup>43</sup> ICAN：International Campaign to Abolish Nuclear Weapons の略称。日本語訳は核兵器廃絶国際キャンペーンで、政府に対して核兵器禁止条約の交渉の開始と支持をはたらきかけ、説得し、圧力をかけるために、すべての国の人々を結集する活動をしている全世界的なキャンペーンの連合体。

<sup>44</sup> 核兵器不拡散条約（NPT）：NPTはTreaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons の略称。核兵器の拡散を防ぐための国際条約で、5年に一度、191の加盟国が参加する再検討会議が行われる。



#### (4) 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協

##### 組合員の多様な参加を生み出す環境づくり

総代や組合員理事・リーダーの担い手確保が重要な課題となっており、各生協で様々な模索が続いています。多様な人々に関われる運営参加のあり方を研究し、事例整理と体系化を進めます。

「生協への接点づくり」「誰もが参加できる活動」「くらしや地域を豊かにする活動」などの実践事例の共有・交流を進めます。コーディネートや活動支援について、必要な機能とスキル、職員・組合員理事・組合員リーダーの役割分担について整理します。

新型コロナウイルス感染症では、人が直接顔を合わせて集まる場が制約されるという問題も顕在化しました。組合員理事や組合員リーダーへの負荷を軽減し、活動を広げるための環境整備といった視点に加え、こうした経験もふまえて今後の新たなコミュニケーションのあり方としても IT ツールの活用を研究します。

##### 多様な仲間が働き続けられる環境づくり

多様な人材が働きつづけられる環境づくりを進めます。日本全体が人手不足に直面し、若手職員のモチベーションの低下や現場での人手不足など課題は山積しています。政府も働き方改革を掲げ様々な施策が提起されています。増えつつある外国人の仲間がともに力を発揮できる職場づくりに取り組みます。加えて、トップ経営層はじめ専門人材の育成なども待たないです。こうした状況の中、全国の生協で様々な取り組みへのチャレンジが進められています。即効性のある対策はありませんが、全国の実践事例の共有と成功事例の横展開、人づくり支援センターをキーとした全国的な連携に取り組むことで、より魅力ある職場づくりに取り組みます。

日々の仕事を通じて組合員や地域との接点を深める中で「生協で働いていてよかった」と感じられる場面を増やし、組織全体で共有できる取り組みを進めます。協同組合の理念や歴史を学ぶ機会をつくり、生協で働くことに価値と誇りを感じ、家族や友人・知人に積極的に就業を勧められるような環境と組織風土をつくります。

#### (5) より多くの人々がつながる生協

##### 生協への理解と共感を広げる取り組み

全国の多彩な取り組みを社会に発信し、生協への理解と共感を広げていきます。広報力の強化とともに、課題に応じて日本生協連と各生協の共同での情報発信や、日本協同組合連携機構（JCA）との連携など、多角的に取り組みを進め、協同組合のビジビリティ（認知）を強化します。次世代へ生協を伝える取り組みとして、大学での講座などを活用した実践を広げます。

##### 事業改革に取り組む連帯のあり方

生協法改正により県域を超える単位生協が誕生しました。また、リージョナル事業連合と拠点生協との一体運営に取り組み、大きな成果も生まれています。事業連合による機能統合がこの10年で一定進んだものの、一方で基本的な構造は変わっていません。日本生協連の全国連帯も含めると3層構造となっており、意思決定や情報共有の複雑化が見られるようになっています。いま一度、連帯の持つ意義と役割を確認し、より効果を発揮する連帯のあり方を模索していきます。

##### ネットワークの一翼としての役割発揮

人口減少や高齢化が進む中、地域に根ざして様々な事業を展開している生協へ役割発揮への期待が高まっています。地域におけるネットワークの一翼として役割を発揮します。

都道府県生協連は、地域の多様な人々、諸団体・協同組合や行政などと、地域のネットワークづくりにおいて引き続き役割を果たします。

中央会機能のあり方検討は、機能強化に向け財政問題や協同組合の連携の進展など総合的に勘案する必要があり、引き続きの宿題とします。

### **協同組合が期待される役割発揮に向けた法制度の整備**

買い物困難地域への対応など、行政からの要望を受けて諸団体との連携で地域住民へ事業サービスを提供する際に、生協法の員外利用規制が問題となるケースも生じています。また、様々な協同組合を横断する基本法の制定についても議論されています。JCA や他の協同組合とともに連携を取りながら対応検討します。

#### 4. 2022 年度に向けた指標

事業経営上の課題について、以下の項目を指標として進捗状況を中間評価していきます。

番号	指標	設定意図	実績 <sup>45</sup> (2018 年度)
1	加入率 (地域・居住地職域生協の総世帯数対比)	2030 年ビジョンのめざす「それぞれの地域で世帯の過半数を超える」ことを指標とします。 今後、世帯数が減少する地域が増える中で、そこでの暮らしの問題も増えていきます。過半数に近づき・超えていくことで地域における生協の存在感を高めていきます。	50%超；4 道県 45%超；6 府県 40%超；8 県
2	宅配登録組合員数 (総世帯数対比)	2020 年ビジョンで目標とした総世帯数対比 25%を引き継ぎ、宅配事業のリノベーションの成果を測る指標とします。 分母となる総世帯数は 2023 年頃まで増加が見込まれますが、多様な世代・世帯への拡大を進めることで 2022 年度末に現状よりも 1%の前進をめざしていきます。	21.2%
3	宅配事業 経常剰余率	宅配事業のリノベーションの指標とします。 宅配の収益は生協によって大きな差が見られます。高収益生協に学びながら全体的に引き上げを図ることで、全体としては 4.0%程度の経常剰余率をめざしていきます。	2.8%
4	店舗事業 経常剰余率	店舗の黒字化に向けて指標とします。 店舗の収益は生協によって大きな差が見られます。高収益生協に学びながら全体的に引き上げを図ることで、全体としては赤字幅の半減▲1.0%程度の経常剰余率をめざしていきます。	▲2.0%

<sup>45</sup>各数値の出典は「生協の経営統計」。

## Ⅳ 全国生協の2020年度活動方針

### 1. 生涯にわたる心ゆたかな暮らし

#### 宅配事業のリノベーション（宅配事業の再強化）

30代を中心とした子育て層の新規加入拡大と利用定着や促進が大きな課題となっています。引き続き、各生協では様々な実践を積み上げていきます。日本生協連の事業企画機能を強化し、各地の取り組みをタイムリーに共有するとともに、宅配事業のリノベーションを推進し、人生100年時代に対応する事業を構築します。

宅配事業リノベーション・タスクフォースを日本生協連の場に設置し、宅配事業の業務解析、全国生協の先進事例の把握、未組合員も含めた生活者理解、競合事業者の調査などを行い、到達点評価と課題整理を行います。多様な世代に対応する宅配事業再強化の視点を持って具体的な事業計画を作成し、実験・実践に取り組みます。

#### 店舗事業

各生協において店舗事業方針にもとづき具体化と徹底を図ります。日本生協連の場に新たに「事業改革トップ研究会」を設置します。店舗事業をテーマに各生協の取り組みの交流・研究のほか、他企業などからも学び、具体的な実践を進めます。

#### 商品

CO・OP商品開発60周年にあたり、あらためて組合員のふだんの暮らしを支える商品をブラッシュアップします。商品の歴史や価値を伝える等、参加とコミュニケーションの取り組みで組合員・職員の共感を広げます。未加入の方に向けてWebを活用した広報を展開します。パッケージのデザインについて開発指針を定め、組合員にとって「暮らしのパートナー」のような存在となるよう改善を進めます。

「おいしさと健康でNo.1ブランド」をめざし、引き続き商品力を強化します。子育て層向けの商品やヘルシーコープの商品ラインナップを強化します。シニア層が健康であり続けることをサポートする商品の開発を検討します。

エシカル消費について学習を広げるとともに、持続可能な原料調達の実践を進めます。

新型コロナウイルス感染症の対応について全国の生協とともに振り返り、事業継続の観点から商品調達や商品構成などの課題について整理をします。

#### 品質保証

JFS規格<sup>46</sup>を普及・活用しつつ、産地や工場の点検や既存の食品・衛生管理の徹底やフローの見直しなどを進めることで安全・安心な商品の提供を徹底します。

全国生協での連携強化の取り組みをさらに発展させます。効率化の追求と生協の品質保証を担う専門人材の育成を進めるため、一部検査業務の共同化を検討します。

安全政策については、引き続き社会的な不安や関心事項に対して必要な情報を入手して評価や意見・提案を行い、よりわかりやすく情報発信をしていきます。

#### 共済事業（暮らしの保障事業）

CO・OP共済が組合員とその家族の暮らしの安心に役立ち続けられるよう、共済中計2022に沿って取り組みます。人口減少、少子化が進んでいく中でも、特に子ども～若年層世代の加入者の輪を広げ、「世代間のたすけあい」を維持・発展させていきます。

<sup>46</sup> JFS規格：（一社）食品安全マネジメント協会（JFSM：Japan Food Safety Management Association）が運営する、日本発の食品安全マネジメント規格。中小事業者でも取り組みやすいよう、基本的なA規格から対応レベルに応じて3段階の規格が用意されている。

女性と子ども分野で圧倒的な支持を得ながら、若年層と単身世帯のCO・OP共済への参加をすすめ、切れ目ない保障で全世代のたすけあいの輪を持続可能なものにします。

## 高齢者対応事業

福祉事業中長期戦略に沿って、各生協での方針論議、事業モデル転換ノウハウの共有化、市町村の介護保険事業計画づくりへの働きかけと事業準備などを進めます。介護保険事業は、地域に根差して事業展開し、「生協10の基本ケア」を活用して自立介護支援の推進とブランド化をさらに進めます。今後の共同事業と事業連帯のあり方について検討します。共同した外国人の人材確保のあり方について研究します。

生協の総合力を生かしながら高齢者の暮らしのニーズに応えるとともに、社会の変化を見定めながら、介護予防・ヘルスケアなどの事業やコーディネート機能などについて調査研究します。

## ICTによる事業・活動でのデジタル変革

Webでの広報を強化します。決済の多様化への対応など、加入・注文までの流れをスムーズにする取り組みを広げます。購買履歴などのデータ活用を進め、商品開発への展開、個人別のおすすめやカタログ配布などのサービス向上につなげます。社会的に普及が進むキャッシュレス決済については、具体的な施策の提案とその普及に努めます。知見の結集、新しい技術・知識の蓄積など生協内部の力量を高める視点で、人事交流や人材育成の共同化を検討します。

## 2. 安心して暮らし続けられる地域社会

### 地域社会づくり

地方自治体や地域の諸団体との定期的な懇談の場などを通じて日常的な関係づくりを進めます。地方自治体との包括連携協定の締結を広げます。また、適格消費者団体<sup>47</sup>等と協力しながら引き続き消費者問題への取り組みを支援します。

宅配事業や配食事業での見守りや、店舗をコミュニケーションの場として活用することなどを通じて地域社会づくりに貢献します。生協の事業・活動のインフラを活用し、地方自治体や他の事業者と連携しながら、地域のニーズに応える取り組みを進めます。

地域課題の事業的手法による解決（コミュニティ・ビジネス）について研究します。

### 防災・減災と災害・復興支援

東日本大震災から10年の取り組みをふりかえると同時に、引き続き被災地に寄り添った支援や、地域の復興に向けて貢献します。行政・社会福祉協議会（社協）・JVOAD<sup>48</sup>などと連携し、被災地のニーズに沿った支援・受援に取り組みます。

地域での防災・減災の意識向上に積極的に取り組みます。予測可能で進行型の大規模自然災害に対応するため、これまでの災害からの課題を整理し、全国の生協でBCP<sup>49</sup>の継続的な見直しを進めます。

### 地域社会のニーズに応える事業

<sup>47</sup> 適格消費者団体：不特定かつ多数の消費者の利益を擁護するために、差止請求権を行使するうえで必要な適格性を有する団体として、内閣総理大臣の認定を受けた法人。

<sup>48</sup> JVOAD：Japan Voluntary Organizations Active in Disasterの略称（ジェイボアード）。特定非営利活動法人 全国災害ボランティア支援団体ネットワーク。設立目的は、災害時の被災者支援活動が効果的に行われるよう、地域、分野、セクターを超えた関係者同士の「連携の促進」および「支援環境の整備」を図ること。

<sup>49</sup> BCP：Business continuity planの略称。企業などが災害などの緊急事態に遭遇した場合に、損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時の対応を取り決めておく計画のこと。

宅配や店舗事業、商品を通じた役立ちとともに、配食事業、移動販売、買い物代行、買い物バスなどの生活インフラとしての事業を展開し持続可能な地域づくりに役割を果たします。保育事業などの子育て応援や葬祭事業などサービス事業など、地域の実情に応じて引き続き展開します。

### 貧困問題への取り組み、地域の居場所づくり

子どもの未来アクション<sup>50</sup>の活動を各地で広げるとともに、子どもの貧困問題の取り組みの次のステップについて検討します。地方自治体や様々な団体と連携し、子ども食堂、生活相談などに取り組みます。フードバンクやフードドライブについて、食品ロス削減や地域のネットワークづくりの観点からも取り組みをさらに進めます。

地域での孤立を防ぐ高齢者の居場所づくりや、地域課題に取り組む担い手となる高齢者の活躍の場づくりに取り組みます。

## 3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本

### 環境の取り組み

全国の生協で2030年に向けたCO2削減計画を策定し、全国で集約できる態勢を整えます。また、日本生協連の場で2030年に向けた環境政策についての検討を行います。その中で、プラスチック対策や食品ロスの削減などの分野で全国の生協でめざすべき目標水準の設定や、社会とのコミュニケーションのあり方について検討していきます。

### 再生可能エネルギーの拡大と電気小売事業

再生可能エネルギーでの電源開発について引き続き取り組みを進めます。また、電気小売事業について全国の生協で情報共有や事例交流を強めます。原子力発電に頼らないエネルギー政策や公正な市場の形成に向けて働きかけを継続します。

### 食料・農業の取り組み

食料・農業問題検討委員会での検討を進め、政府への提言と共に、今後5年程度を見通した生協の取り組みの方向性を提起します。各地域における産直事業・活動や協同組合間協同などの取り組みを積み重ねるとともに、地域の農業、マーケットの変化への対応事例なども含め、日本協同組合連携機構（JCA）の場を活用しながら共有していきます。

### 平和の取り組み

核兵器廃絶への国内外の世論を高めるため、ヒバクシャ国際署名の活動を推進し国連へ提出します。2021年に延期された核兵器不拡散条約（NPT）再検討会議に向けて、核軍縮・不拡散に関わる具体的な道筋や実効性のある措置が盛り込まれた合意文書が採択されることをめざします。

「ピースアクション in ヒロシマ・ナガサキ」や「ピースアクション in オキナワ（沖縄戦跡・基地めぐり）」などを通じて、子どもや若い世代の参加を広げ、被爆・戦争体験の悲惨さや体験した人々の想いの継承を進めます。

ユニセフ募金の活動や、世界の協同組合との交流など、国際協力活動を進めます。

### 憲法改定問題

2020年度内に憲法改定の発議が行われる可能性もあります。憲法は国民一人ひとりの日常生活に溶け込んでいるものであり、様々な法律のあり方を判断できるよりどころとなっ

---

<sup>50</sup> 子どもの未来アクション：貧困をはじめとする子どもの問題を社会の問題としてとらえ、学び、考えることから、共感の輪を広げていく運動。2016年度に開催した「子どもの貧困問題研究会」の提言を受け、3年計画で全国に学習を呼びかけている。主旨に賛同して取り組みを行う「子どもの未来アンバサダー」に登録する個人・団体を広げ、地域での学習会を開催して理解者・支援者を増やす取り組みなどを行っている。

ている唯一の原則です。その改定にあたっては国民各層の論議の場・時間を十分に保証し、丁寧に進めていくことが必要です。組合員一人ひとりが主体的に考えて判断して行動できるよう、また、必要に応じて意見発信することも想定しつつ、学習活動を広げます。

### 税制・社会保障や家計に関わる活動

政府は全世代型社会保障改革会議を設置し、年金・医療・労働・介護など社会保障全般にわたる改革を検討しており、大きな制度改革が提起される可能性があります。日本の社会保障制度は、高齢化率の上昇に伴い高齢者中心の給付となっています。一方で財源負担は現役層や若年層に偏っていることもあり、社会保障制度について不信感も生じています。政策の動向を注視しながら学習活動や、安心して暮らせる制度を実現していくための総合的な活動の準備を進めます。

組合員が自らの家計を見直すツールとして「家計・くらしの調査」<sup>51</sup>を継続するとともに、調査で得られた結果を社会的な主張を行うための基礎データとして活用します。

### 食の安全の取り組みと、消費者市民社会<sup>52</sup>の形成

食の安全や消費者政策・制度について学習を進め、必要に応じて意見・提案を発信します。ゲノム編集技術を利用して得られた食品について、届出制度の運用状況など、引き続き注視します。

地方消費者行政と協力して消費者教育や啓発に努めます。他の消費者団体などと協働しながら、消費者行政のあり方や予算を含めて、要請や働きかけを強めます。また、適格消費者団体の活動を支援します。

## 4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協

### 組合員参加

総代や組合員理事・リーダーの担い手確保や、多様な人々が関われる運営参加のあり方について研究します。総代について、総代アンケートや会員生協ヒアリングを通じて、現状把握を進めます。

コーディネーターや活動支援について、必要な機能とスキル、職員・組合員理事・組合員リーダーの役割分担について整理します。

「生協への接点づくり」「誰もが参加できる活動」「くらしや地域を豊かにする活動」などの実践事例の共有・交流を進めます。

### 多様な仲間が働き続けられる環境づくり

働き方改革の様々な施策に後れることなく取り組みを進めます。ワーク・ライフ・バランス、労働環境・作業負荷の軽減、生協で働くことに価値と誇りを感じられる環境づくりなどについて、取り組みと事例交流を進めます。ダイバーシティの施策を進め、限定された時間のみ働ける人、シニア、障がい、外国籍、LGBT など、多様な仲間が働きやすい仕組みづくりを進めます。個別の生協では対応が難しくなっている専門人材について、人材の確保・育成の共同化を進めます。

全国生協・人づくり支援センターの機能を活かし、引き続き「採用力向上」「人材コネクト」「未来の人づくりプログラム」「現幹部向け研修プログラム」に取り組みます。若手職員交流会を開催し、若手職員の定着・モチベーション向上につなげます。

<sup>51</sup> 家計・くらしの調査：1カ月分の食費・光熱費・保険料などの支出や、給料・年金などの収入を調査する家計調査。くらしの変化などの情勢分析や、税制・社会保障などに関わる社会的発信を行っていくために活用している。2017年に全国生計費調査が終了し、2018年より本調査が始まり、全国の組合員がモニターとして参加している。

<sup>52</sup> 消費者市民社会：内閣府では、消費者・生活者の行動を通して、公正な市場、社会的価値の創出、心の豊かさを実現する社会としている。

## 健全な事業経営の確立

コスト増の情勢に打ち克ち、宅配・店舗などでの事業改革を推進します。強い経営基盤の確立を図り、健全な経営とゆるぎない財務体質をめざします。

## 5. より多くの人々がつながる生協

### 広報活動の強化

全国の生協の多彩な取り組みを社会に発信し、生協への理解と共感を広げていきます。ソーシャルメディアの積極的に活用し、若い層を意識した情報発信に努めます。CO・OP商品60周年を足掛かりに、商品を通じた生協の取り組み発信を強化します。

CO・OP商品など共同事業の取り組みは、全国の生協と日本生協連が一体となったパブリシティを追求していきます。

### 事業連帯の推進

事業を取り巻く環境は大変厳しさを増しています。引き続き、各事業連合への機能統合を進め、事業基盤強化を図ります。

ICTの活用など地理的な制約の少ないテーマについては、地域を超えた機能ごとの連帯、エリアフリー連帯を推進します。そのテーマで先進的な生協を中心にまとまる、新たなチャレンジを共同で実施する等、実践的に取り組みます。

商品・物流・品質保証などにおいて、引き続き、全国での連帯・共同化に取り組みます。さらに、全国規模の連帯により効果ある取り組みについては、新たにモデル化して全国展開を進めます。

### 中央会機能の強化

都道府県生協連は、事業種別生協間の協同・連携、行政や他団体との関係強化など多面的な役割に取り組みます。

日本協同組合連携機構（JCA）と連携を強めながら協同組合としてのポジション強化や政策発信に向けて役割を発揮します。また、国際協同組合同盟（ICA）125周年記念となるICAソウル大会に参加するとともに、ICAの2030年戦略計画を日本での取り組みに活かしていきます。

日本生協連とコープ共済連の連携強化に引き続き取り組みます。医療福祉生協連や大学生協連とのさらなる連携を検討します。

### 協同組合が期待される役割発揮に向けた法制度の整備

労働者協同組合法制定に向け、JCAや他の協同組合や友誼団体とも協力しながら役割を発揮します。地域課題解決のための生協法の員外利用規制緩和に向け厚生労働省と引き続き協議を行います。JCAの場で協同組合を横断する基本法の研究に取り組みます。



## V 職域生協と学校生協の活動まとめと重点課題

### 1. 職域生協の活動まとめと重点課題

#### (1) 職域生協の2019年度活動のまとめ

##### 職域生協を取り巻く厳しい経営環境

職域生協は母体組織の福利厚生を担い、長年にわたり組合員である職員の生活を支え、生協もまた組合員に支えられてきました。しかし、近年社会情勢は大きく変化し、様々な分野での競合の激化、組合員が求めるサービスの高度化等により、生協の対応の遅れが生じている部分もあります。2019年度には消費税増税、働き方改革、新型コロナウイルス感染拡大への対応など、すぐに対応すべき様々な課題がありました。その中で、レジシステムの更新、キャッシュレス決済の検討など、多くの生協で対応が進められました。SNSでの買い物情報発信、店舗のコンビニ化などの取り組みも進んでいます。定期的なスイーツ販売、焼きたてパンの提供、地産品の販売拡大など、より組合員に密着した取り組みも実施されています。一方、人手不足、食材値上がりなど経営を圧迫する要因は継続しており、不採算部門の見直し、作業合理化など、経費削減に向けた取り組みもこれまで以上に強化されています。

職域生協には、今後も対応すべき課題が多くありますが、組合員が参画する課題解決のための組織という生協の強みを活かしながら、経営構造の改善計画を策定し、母体組織、組合員へ貢献することが益々重要となっています。

##### 全国の職域生協の交流・支援の取り組み

本年度、全国職域生協協議会では第4次職域生協中期経営政策（2019-2021年度）を策定し、職域生協が検討しなければならない重要課題について提示しました。この間、中長期経営計画を策定され、経営改善が進んだ生協もありましたが、必要性を認識しつつも経営計画を立てきれていない生協も多くあります。引き続き計画策定の重要性を呼びかけていきます。全国職域生協全体会、研究会では、学習講演、情報交流の場を提供しました。また、4つの小委員会（購買事業・食堂事業・経営管理・福祉事業）を軸に全国の職域生協の事業経営、組織運営強化に向けた取り組みの学習・交流を行いました。

購買事業小委員会では、店舗研究会を2回開催し、売店の見学、学習講演、店舗クリニック活動を行いました。売店は県庁生協を中心に、コンビニ化された売店のリニューアル後の状況の見学など、参加者にたいへん参考となる内容でした。

食堂事業小委員会では、食堂事業研究会を2回開催し、大手企業社員食堂を見学し、SDGs展開状況の学習を行いました。また、食品メーカーによるプレゼンによりメニューを広げるヒントを得ました。

経営管理小委員会では、会員生協の事業部門別損益計算書を集約しました。総事業合計での数値把握とは別に、事業部門別の損益状況を把握することは重要であり、定期的な集約により各生協での振り返りを支援する形になっています。また、公認会計士による総代会議案書（主に決算関係書類）の講評を実施し、整備強化を図りました。各生協の平均評点は毎年上がり、組合員への情報提供として重要である総代会資料の充実が進んでいます。また、個別会員生協の会計帳票点検協議は3生協で実施しました。事務部門の担当者の実務力量アップや生協間交流を目的に「総務経理実務担当者交流会」を開催しました。今回も総代会議案書・資料作成時の注意点に加え、消費税増税に関わる諸課題、経理実務全般について学習しました。翌日に行うグループワークは好評でした。

福祉事業小委員会では、日本生協連福祉事業推進部による最新の福祉事業状況の報告を受け、今後の課題整理に活かしています。また、愛知県で地域生協を含む3生協の施設見

学を実施しました。福祉事業の展開が厳しい状況にあることから、葬祭事業についての情報交換も行っています。

## （２）職域生協の2020年度の活動方針

厳しい情勢の中、経営の健全化、生協の強みを活かした組合員への貢献、母体組織との連携が益々必要とされています。

2020年度は、提起した第4次中期経営政策を中心に、各生協での経営計画の策定状況の把握を進めます。より多くの生協が経営改善できるよう支援を行います。全国職域生協協議会運営委員会・小委員会では、会員生協の状況把握を行い、支援活動の具体的な取り組みを進めます。

### 【課題1】各職域生協での中長期経営計画の策定・実行を呼びかけます

第4次職域生協中期経営政策(2019-2021年度)で提示した課題について、各生協での達成状況を把握し、次期政策策定に向けた準備を進めます。

事業経営環境の厳しさが増す中、各職域生協にとって中長期的展望を見据えた上での組織運営・事業経営強化の取り組みが重要になっています。職員一人ひとりが策定に関わり、明確な目標を持てる計画を策定されることに期待し、政策の提示だけでなく、現在計画を実施されている生協の状況についても情報の把握と提供を行います。

### 【課題2】各職域生協での黒字経営達成、安定した財務体質確立を呼びかけます

職域生協にとって最優先課題である黒字経営の達成と、安定した財務体質の確立に向けた取り組みを支援するために、対策となる参考事例の情報提供を積極的に進めます。また、経営数値の情報共有、経営改善に向けた学習企画、他生協・他企業の事例に学ぶ企画を開催し、個別生協の相談にも積極的に応じて行きます。

### 【課題3】会員生協交流を深め、連帯推進により職域生協全体での取り組みを推進します

全国職域生協協議会は継続して各会員生協の取り組み支援を行います。

協議会運営委員会では、職域生協での重要課題とその課題達成に向けた方策を協議し、運営委員会の諮問機関である小委員会活動を通して職域生協への支援活動を具体化します。

生協の事業施設（店舗・食堂など）や企業の先進事例の見学、お取引先からの情報の提供、外部講師による講演など、研究会・学習会を開催しながら、各生協で実施されている組織運営、事業展開、コスト削減の方策や、新型コロナウイルス感染拡大への対応策を共有するための情報発信や情報交換の場を提供します。また、組合員が望むサービスの提供、各生協での売れ筋商品、物産品、成功事例、新しく開始された取り組みなどの紹介を行い、生協間連携の強化に貢献します。加えて職域生協にとって有益な斡旋、代理店手数料事業について研究を進め紹介を行います。

これまでどおり、上期・期末の事業部門別損益計算書の集約、総代会資料の講評を継続し、各生協の経営概況を把握、会員生協からの要望の聞き取りを進めます。また、学習交流会を開催し、総代会議案書作成・会計業務など、担当者の実務能力向上に貢献します。会議参加が難しい生協に対しても、参加しやすい条件を提供しながら、情報交流を深め、職域生協全体で事業経営・組織運営強化への支援を行う取り組みを行います。

### 【課題4】職域生協の未来を担う人材の確保と育成対策の情報共有を進めます。

事業を担う人材の不足は、社会的な問題となり、職域生協でも例外ではありません。

働き方改革が進む中、賃金、労働時間、制度整備など、改善を図るべき課題は多くあります。先進事例の紹介を行いながら、職域生協が持つ悩みを掘り下げ、教育制度、職場運営をはじめとする人材確保、継続のための施策、あり方について話し合える場の提供と情報発信を積極的に進めます。

## 2. 学校生協の活動まとめと重点課題

### (1) 学校生協のまとめ

#### 学校生協を取巻く環境の変化

学校生協の組合員である教職員の労働環境は改善されておらず、長時間労働が常態化しています。「学校現場における教職員の働き方改革」によって組合員の心身のゆとりが確保できれば幸いですが、その一方で学校生協と組合員をつなぐ生協活動の基盤である生協系の役割が大きく制限される可能性もあり、学校内における学校生協の活動は厳しい環境が継続しています。

現職教職員である組合員が減少している一方で退職継続組合員が増加しており、若年教職員をはじめとした未加入者の加入促進や、定期的な退職組合員の所在確認等が必要になっています。事業では学校生協の利用は減少傾向が続いているうえ、物流費の高騰もあり、収益が低下していますが、経費削減対策に加え、広報や事業紹介など組合員と学校生協を直接繋ぐツールとしてマイページを導入する学校生協も増えています。

#### 重点課題の到達状況

2019年度は「第19次中期3ヶ年経営計画」の初年度です。19次中計は①「内部統制の確立と組織構造の改善」②「経営並びに事業構造の改善と共に学校生協としての原点回帰」③「協同と連帯」といった18次中計の重点課題を引継ぐと共に、「(ア)事業環境の変化に対応」しながら、「(イ)生協と用品会社の連携強化を推進」し、「(ウ)SDGsの取組みと学校を取巻く地域の一員として学校生協・学校用品ができること」を模索し実行いただくことを新たにポイントとしています。

内部統制については、行動計画の制定ならびにこれに基づく取組みはまだ少数です。多くの生協が規則、規程の整備を中心に進めていますが、内部統制は規則、規程の整備だけでなく、役員と職員の意思疎通が充分になされた円滑な運営を構築することであり、改めて体制を点検し、不足しているところを補いながら次のステップに向けて引き続き整備を進めます。教育研修関連では、消費税増税に向けての準備、改正民法への対応、収益認識に関する会計基準への変更について、研究会・交流会等を通じて理解を深める取り組みを行いました。

全国学校生協の2018年経営概況調査によると、経常剰余金での赤字は9生協と前年より3生協増加しました。人件費を中心に事業経費の削減は進められていますが、事業総剰余金が前年比98.1%で事業経費の前年比99.4%よりも落ち込み、全国平均では剰余が減少して経営状況は悪化しています。供給事業の落ち込みをその他事業収入でカバーするという構造に変化はありませんが、その他事業収入自体が前年比99.0%と減少傾向です。

共同と連帯に関しては、全学品(株)が旧全学品と学協支所との経営統合を経て、本格的な事業統合に向けてガバナンス機構の整理を進めています。学校生協と学校用品は共に学校現場での事業活動がより厳しくなっており、各県の経過や状況は異なりますが、生協と用品会社が一体運営している県では校内活動での協力体制強化や共有可能な経営資源の有効活用など、より協力し合う関係づくりを考えていく必要があります。学協部会主催の各種研修交流会は、参加募集対象を用品会社職員にも広げて開催しました。

全国の学校生協は学協部会に組織的に結集し、全学品(株)学校生協事業部を中心に事業的な連帯を組んでいます。全国には40以上の学校生協があり、似たような組織形態で共有した課題に取り組んでいますので、この組織的な繋がりを今後も維持存続できるよう取り組んでいきます。

## (2) 全国学校生協第 19 次 (2019-2021 年) 中計 2 年目 (2020 年度) の重点課題

2020 年度は 21 世紀新ビジョンに基づいた「第 19 次中期 3 ヶ年計画」の 2 年目にあたります。引続き原点回帰を謳い、学校生協事業部への結集に加えて「働き方改革」による学校現場の事業環境変化に対応し、SDGs の取組みを通じて社会に貢献し、学校生協の認知度を上げ学校生協の活動をご理解いただく活動も進めていくことが課題となります。

また、この中計の指針となっている「全国学校生協 21 世紀新ビジョン」は制定からすでに 10 年以上が経過しています。働き方改革や AI、IoT といった技術革新により学校現場の環境は大きく変化することが予測されます。この大きな変化に対して、我々学校生協がどのようにビジネスモデルを構築させていくかを考えていく必要があります。

将来的な構造改革も含め、実態に即した経営計画を策定するための新たなビジョンの制定を、この 19 次中計期間中に制定したいと考えており、具体的な準備作業に入ります。

働き方改革関連法案が 2019 年 4 月から施行されましたが、これに関連して学校における「働き方改革に関する緊急対策」が行政より発信されており、学校生協の事業を支えてくださる生協系の仕事に影響が出る可能性が予想されます。その一方で「働き方改革」は教職員のゆとりを確保するためでもありますので、それに対してどのようなアタッチメントができるのか考えていく必要もあります。

### <組織課題>『コンプライアンスに則った学校生協の運営と組織の活性化を進めます』

- ① コンプライアンスに則った機関運営をさらに進め、自生協の内部統制をあらためて確認します。
- ② 現職教職員の学校生協への加入促進を図ります。
- ③ 退職組合員の情報管理を整備し、課題の整理を組織的に行います。
- ④ 学校現場における働き方改革の影響を注視しながら生協係との関係維持を研究します。
- ⑤ 組合員の学校生協に対する理解を深め、学校関係者に対しても理解を広めます。
- ⑥ 学校生協組織を支える関連団体との円滑な関係を維持し行政等との良好な関係を深めます。
- ⑦ 法改正・制度改正（民法改正、新会計基準への対応等）に適正に対処します。

### <経営課題>『経営数値の改善を進めると共に経営組織に貢献できる人材を育成します』

- ① 経営数値の改善を図り、経常剰余金での黒字を全学校生協で目指します。
- ② 事業経費の削減を含めた内容の精査を行います。
- ③ 他学校生協との重複機能を整理すると共に経営資源の有効活用を目指します。
- ④ 学校生協の将来の中核を担う中堅・新人職員の育成を充実させます。
- ⑤ IoT 等を活用した情報発信ならびに基幹システムの有効活用を研究します。
- ⑥ 労務管理をしっかりと行い、役職員が健全に働ける環境づくりに取り組みます。

### <事業課題>『学校生協事業部への結集を引続き強化すると共に組合員を基本とした供給事業の再構築により供給事業の減少に歯止めをかけ、事業剰余金での黒字を目指します』

- ① 事業体として事業剰余金での黒字化を目指します。
- ② 組合員に事業内容を理解していただきながら自主供給事業の更なる充実を図ります。
- ③ 事業効率の向上だけでなく、事業拡大を目指します。
- ④ マイページ登録者数の増と機能の有効活用を目指します。
- ⑤ 組合員の生活を支え貢献できるサービス事業のさらなる充実を図ります。

⑥ 学校生協事業部への結集をさらに高め、全国学校生協の実績拡大を目指します。

**<連帯／社会貢献課題>『全国学校生協の協同と連帯を推進し、関連団体との関係整理と共に被災地域の復興に寄与します』**

- ① 学校生協を存続させるために全国の仲間との組織的な協同と連帯を大切にします。
- ② ブロック枠を越えた事業交流と情報交換を進めます。
- ③ 学校教育用品会社との事業連携ならびに経営資源の有効活用を含め組織的な整理も検討します。
- ④ 教職員共済生協をはじめとしたと関連福利厚生団体との事業内容の整理と協力を検討します。
- ⑤ 被災地域の学校や社会の復興に協力し、防災対策や災害援助に学校生協として貢献します。
- ⑥ 学校と児童生徒の安全に寄与できる活動と共に環境に配慮した活動にも取り組みます。
- ⑦ 生協としての社会的取り組みについて、SDGsを理解し、その達成に向けて学校生協としてできることを研究します。

なお、本議案について、本旨に反しない範囲での字句の修正を理事会に一任願います。