

はじめに

I 新型コロナウイルス感染症拡大を受けた対応

1. 生協を取り巻く4つの危機と対応
2. 2021年度に向けた課題認識

II 2030年ビジョンの着実な推進

1. 2020年度活動まとめ

- (1) 生涯にわたる心ゆたかな暮らし
- (2) 安心して暮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. 特徴的な情勢

- (1) 暮らしをめぐる情勢
- (2) 社会をめぐる情勢
- (3) 政治をめぐる情勢
- (4) 事業経営にかかわる情勢

3. 2021年度活動方針

- (1) 生涯にわたる心ゆたかな暮らし
- (2) 安心して暮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

III 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
2. 学校生協の活動まとめと重点課題

はじめに

新型コロナウイルス感染症の世界的流行（パンデミック）は、100年に一度ともいわれる公衆衛生上・経済上の危機をもたらしています。ワクチン開発と接種の準備が進められているものの、安定した流通・供給体制の整備には時間を要し、終息は未だ見通せません。2021年度も、感染防止と経済活動のバランスが模索されるウィズコロナ社会において、身体的距離（ソーシャルディスタンス）の確保や3密回避、テレワークなど新しい行動様式を継続することが求められます。

2020年度は、「日本の生協の2030年ビジョン」の実現に向けて、足場づくりの期間と位置付けた第1期中期方針（2020～2022年度）の初年度でしたが、新型コロナウイルス感染症により、生協の事業・活動にも大きな変化が迫られることとなりました。

世界経済・日本経済ともに戦後最悪の景気後退を記録し、今後の回復路線にも大きな不確実性が伴います。消費増税の影響が残る中で、組合員・消費者のくらしは厳しさを増し、格差の拡大や社会的分断・孤立の進行も懸念されます。地域に根差した助け合いの組織として、生協・協同組合の役割発揮が求められています。

地域生協の宅配・店舗事業では、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うステイホーム時間の増加で、前年を大きく上回る利用となりました。生産者や取引先の協力を得ながら、多くの役員が奮闘し、最大限の対応を行いました。しかしながら、受注量が取引先製造能力や物流キャパシティを超過し、大量の欠品・遅配・品薄状態が発生しました。宅配では物量抑制のため新規加入者の利用開始を制限する生協が相次ぎました。商品の抽選・分配においては、ご高齢で買い物に行くことが難しい方など組合員一人ひとりの状況に応じた個別対応に課題を残しました。

組合員活動や組織運営では、これまで「当たり前」とされてきた対面での集会在困難になり、人と人とのつながりを本質とする生協は大きな危機に直面しました。その中でも、全国の生協でオンライン・オフラインの様々なツールの活用や工夫が積み重ねられ、新たな活動のスタイルやつながりの可能性が見出されつつあります。全国で知恵や経験を寄せ合い、「新しい日常」に対応した参加やガバナンスの形を紡ぎだせるかが問われています。

新型コロナウイルス感染症は、私たちの行動様式や企業活動のデジタル化を急速に押し進めており、これに伴って社会システムは効率重視の一極集中型から安定性・強靭性を考慮した地方分散型へと移行していく可能性があります。小売・流通業でもデジタル変革（DX）を中心とした事業改革が加速化し、特に宅配市場には大手スーパー、コンビニ、飲食店・デリバリー代行など様々な業態が参入し競争が激化しています。人口減少・少子高齢化が本格化する中、地域生協を取り巻く事業環境は厳しさを増しています。

2021年度は、コロナ禍で浮上した課題や社会変化に対応し、組合員や社会の期待により応えられる生協へと進化していくための創意工夫がこれまで以上に問われる年となります。地域社会での心ゆたかなくらしを支えるため、組合員・消費者の厳しくなるくらしの実情に寄り添い、行政や諸団体とのネットワークを通じて、事業・活動の両面から役割を発揮します。また第1期中期方針で掲げた足場づくりを加速させるため、各生協において事業損益構造の徹底した解析とそれに基づく改革を遂行します。同時に、コロナ禍で浮上した課題を中心に、購買事業バリューチェーン全体での矛盾を見直し、より組合員のくらしに貢献できる事業連帯の構造について検討を進めます。

I 新型コロナウイルス感染症拡大を受けた対応

1. 生協を取り巻く4つの危機と対応

(1) 事業継続の危機と対応

- 地域生協の購買事業では、新型コロナウイルス感染拡大の第1波の期間（3月下旬～5月中旬）、臨時休校要請に始まる外出制限・在宅時間の増加により、宅配事業ではピークの週で供給高前年比150%超、店舗事業でも前年比120%近くというこれまでにない利用結集がありました。全国の生協の役職員が、組合員に生活必需品を届け、暮らしを支えるべく奮闘しました。
- 各生協では、組合員・職員の健康を第一に、感染対策を整理・徹底し、丁寧に情報発信をしながら事業を継続しました。高齢者など社会的配慮が必要な方を支えるため、お買い物時間の設定や、移動店舗販売・買い物送迎車などの取り組みが広がりました。
- 感染拡大第1波の期間にはマスク、衛生用品、粉もの・製菓材等への需要が急増し、全国的に商品調達が困難な状態が続きました。
- 宅配事業では、4月の緊急事態宣言の全国発令後、受注量が取引先製造能力や物流キャパシティを超過し、多くの生協で大量の欠品・遅配に至りました。計画欠品の判断は、限られた時間の中で取扱数量の多いCO・OP商品を中心に実施されました。5月以降は抽選システムの改修や予約注文の強化など欠品を回避する工夫がなされました。
- 宅配物量抑制のため、新規加入者の利用開始を制限する生協が相次ぎました。商品の抽選・分配においては、過去の利用実績や世帯構成など組合員一人ひとりの状況に応じた個別対応や、欠品・抽選結果の分かりやすい案内に課題を残しました。

(2) つながりの危機と対応

- 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、商品学習や産地交流など同じ時間・同じ場所に大勢の組合員が集う活動が開催できなくなりました。その中でも、ステイホーム時にマスク製作などの共同作業で想いを共有する取り組みや、オンラインツールやSNSを活用した活動など、全国の生協がつながりを絶やさないための様々な工夫を積み重ねました。緊急事態宣言が解除された地域では、感染防止対策を徹底したうえで、小規模な参集型活動が再開され始めました。
- 総代会は書面議決中心となり、理事会等もリモート開催が主流になりました。組合員活動や対面コミュニケーションの制約は、総代選出にも影響しています。活動中での声掛けができず、2020年度の総代構成は継続・経験者が多い傾向にあります。
- コロナ禍での活動の様々な工夫について情報収集し、全国で共有するとともに、全国組合員活動交流会や組合員活動方針検討集会を開催し、コロナ禍での活動事例の交流や、今後の課題に関する論議を深めました。

(3) 暮らしの危機と対応

- 消費増税の影響が残る中、感染拡大防止のための経済活動抑制により、くらしや雇用を取り巻く環境は厳しさを増しています。購買事業では、組合員のくらしの変化の実態調査や、それに対応した品揃えの検討に着手しました。
- 全国の生協は、地域の中で生活苦を抱える家庭・子どもたちや一人暮らしの大学生、ひっ迫する医療・療養現場で従事する方々などを支えるための取り組みを、行政・諸団体

との連携により進めました。全国の生協のコロナ禍における地域支援のための募金総額は約 3 億 6,800 万円となりました（2021 年 4 月時点、日本生協連が把握できた範囲）。生活苦を抱える方に食品や生活必需品を無償提供する取り組みは、協同組合間の連携やフードドライブ・フードバンク・子ども食堂などの取り組みを通じて培ったネットワークが基盤となり広がりました。

- コロナ禍は、外食需要の減少などにより、食や農にかかわる産業に大きな打撃を与え、地域経済にも影響を及ぼしています。全国の生協では、地域の生産者や産直産地、取引先に協力し、地場製品の供給促進に取り組みました。

（４）経営の危機と対応

- 地域生協の事業が伸長する一方、一斉休校の影響を受けた大学生協や学校生協、健診の中止や通常診療の減少の影響を受けた医療生協、企業活動の縮小の影響を受けた職域生協などが、厳しい経営状況に立たされました。
- 都道府県生協連を中心に、大学生協連や医療福祉生協連、学協部会や職域協議会と連携し、経営状況の把握と、破綻回避に向けた経営指導等の対策、職員の生協間移籍による雇用維持、医療・介護従事者への支援活動などに取り組みました。

2. 2021年度に向けた課題認識

(1) 地域における助け合い・協同の実践と発信

- コロナ禍により、組合員・消費者のくらしは厳しさを増し、貧困・格差の拡大や社会的孤立の進行が懸念されます。厳しくなるくらしの実態や、くらしに関わる諸制度について、地域社会に寄り添って情報収集・学習活動を進め、消費者としての声を発信していくことが求められます。
- 社会全体が不安に包まれる中、行政や諸団体、他の協同組合とつながり、地域全体で安心や助け合いの輪を広げていくことの重要性がこれまでになく高まっています。地域での心ゆたかなくらしを支えるため、ネットワークをさらに広め、深めながら、事業・活動の両面で生協の役割を發揮します。様々な助け合いの取り組みを、丁寧に社会へ発信していきます。

(2) 購買事業バリューチェーン全体における矛盾の見直し

- コロナ禍での地域生協の購買事業対応を通じて、①宅配物流の急激な波動への対応、②商品調達、③欠品判断のあり方、④組合員の実情に応じた宅配抽選・商品分配と分かりやすい案内、⑤急激な利用結集時の新規加入者対応、⑥感染症拡大や災害リスクを考慮した事業継続計画（BCP）など、様々な課題が浮かび上がりました。同時に低価格志向の高まりや行動様式・社会システムの変化、デジタル変革（DX）を中心とする小売・流通業の激変への対応も待ったなしです。
- 購買事業の根幹である宅配システムは、単位生協・事業連合・日本生協連や委託先の分業により効率化が図られてきました。コロナ禍で浮上した課題や変化する組合員・消費者のニーズに対応していくには、これらの組織間の垣根を越えてバリューチェーンの上流～下流全体を統合的に把握し、単位生協・事業連合・日本生協連それぞれの場で取り組むべきことを整理したうえで、各組織が意志ある遂行を進めることが求められます。

(3) 宅配事業のイレギュラー発生時における組合員対応の検証

- コロナ禍の中で生協宅配の価値が改めて見直されています。一方で、これまでに経験のない利用結集により、商品分配や、欠品・遅配・抽選結果のご案内、新規加入者の利用開始遅延といった点で、組合員満足には課題を残しました。
- 各生協がコロナ禍において組合員のくらしに寄り添えたのか、期待に応えられたのかという視点で主体的に検証する必要があります。今後のイレギュラー発生時においても、組合員一人ひとりの状況に寄り添える宅配事業を構築できるかが問われています。

(4) 多様な組合員参加と運営のあり方の見直し

- 同じ時間・同じ場所に大勢が集う活動が難しくなる中で、オンライン・オフラインの様々なツールを活用し工夫を重ねることで、新たな組合員活動のスタイルや、つながり・参加の広がりの可能性が見いだされつつあります。
- コロナ前からあった、総代・理事のなり手や活動の担い手不足、多様化する組合員の生活スタイルに応じた参加の場づくりといった課題を含めて、時代に即した多様な組合員参加の実現に向けて、全国で知恵や経験を寄せ合い、組合員活動や組織運営の変革に挑戦していくことが求められます。

Ⅱ 2030年ビジョンの着実な推進

1. 2020年度活動まとめ

- 2030年ビジョン第1期中期方針（2020～2022年度）は、「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、ビジョン実現に向けての足場を固める期間と位置づけ、全国生協で力を合わせて取り組む重点課題を設定しました。
- 第1期中期方針の重点課題に着手しつつも、新型コロナウイルス感染症を受けて整理した諸課題への対応を優先して進めました。

（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（再強化）

- 巣ごもり消費により供給高が大きく伸長しました。利用人数は新規加入や利用再開・頻度アップにより伸長しましたが、前年水準に戻りつつあります。利用単価は買いだめ・内食増加、家具・家庭用品の好調に伴い伸長を続けています。コスト増加率を供給高の伸長率が上回り、経常剰余率は2ポイント以上改善しました。
- 新規加入は物量抑制のための受付制限や、関東地方を中心とした対面・イベント営業の制限により前年割れしています（51生協上期累計で前年比91%）。一方Web加入はピーク時で前年比800%超、その後も多くの生協で前年の2倍以上で推移しています。Webでの検索連動広告や、Web行動データを活用した広告、SNS等での若年層を意識した認知・加入施策がさらに進みました。
- 圏外転居組合員の再加入促進のため、全国100生協が参加する「生協宅配加入促進ポータルサイト」に専用ページを設け、会員生協のチラシ等やWeb広告により誘導を図っています。チラシ協力生協は35生協に増えました。顧客管理システム（CRM）の活用により営業活動の効果・効率の改善に取り組む事例も生まれています。
- 注文・利用では、個人別購買データに基づく商品のおすすめや、AIによるおすすめ精度の改善、限られた時間の中で手早く注文できる商品案内などがWebを中心に進みました。またアプリでの音声注文やLINE注文など注文チャネルの多様化も進んでいます。全国平均のWeb化率は供給金額ベースで20.1%、利用人数ベースで35.0%と上昇を続けています¹。また注文に不自由を感じる高齢者のためのカタログや注文媒体の工夫、紙カタログの停止希望（Webでの注文完結）への対応・効果検証など、組合員一人ひとりの体験価値や利便性を高めるための実験的取り組みが進みました。
- 会員生協の参加の下で日本生協連の場に設置した「宅配リノベーション・タスクフォース」が始動しました。宅配事業の業務解析やコスト構造の解析、全国生協の先進事例の把握、未加入者も含めた消費者のニーズ分析、競合調査等を行い、組合員満足向上の観点から、課題とそれを解決するための施策²を整理しました。

店舗事業の黒字化

- 店舗事業でも巣ごもり消費により供給高が伸長しました。しかし外出控え等により他の食品スーパー等と同様に利用人数（来店頻度）は低下傾向にあり、利用単価も外食の

¹ 全国生協宅配事業2019年度概況調査（2020年5月～6月実施）

² 2021年度以降の施策案として「デジタルコミュニケーションの強化」や「お試し利用の共同基盤づくり」、「レシピ連携注文」、「配達最適コースAI判定」や「配達担当業務サポート・コンシェルジュ」などがある。宅配リノベーションの取り組み詳細は、総会附属資料「活動報告・データ集」を参照。

回復などで伸びが鈍化しています。経常剰余率は2ポイント以上改善しているものの、多くの生協で黒字化は確立できていません。

- 黒字構造確立に向け、各生協が不採算店舗の閉店を含む整理を進めました。黒字化が見込める店舗やエリアでは、競合を意識した価格・商品戦略、生鮮・惣菜部門や簡便品、産直・地場製品の強化などを軸に、リニューアルや新規出店を行いました。また、共済連との連携により、お買い物を通じた健康づくりをサポートするモデル事業の構築など、生協総合力を生かした特色のある店づくりにチャレンジしています。
- 独自のスマホ決済アプリの開発など、キャッシュレス・ポイント還元事業に伴い決済手段の多様化が進みました。
- コロナ禍で延期となっていた「事業改革トップ研究会」をオンライン開催し、次年度からの本格始動に向けたスタートを切りました。全国での店舗事業の方針整理や事例交流を進めます。
- コロナ禍の中、高齢者など社会的配慮が必要な方のためのお買い物時間の設定や、移動店舗販売・買い物送迎車などの取り組みが広がりました³。ネットスーパー事業はコロナ禍で利用が伸長し、黒字化を達成して導入店舗の拡大を検討する生協も出ています。ドライブスルーの実験に着手した生協もあります。

魅力ある商品づくり

- 組合員のくらしの多様化に対応し、働き盛りの世代の時短ニーズに応える商品（ミールキットやレシピセット、惣菜、下ごしらえ済み食材、冷凍食品などの簡便品）、単身・少人数世帯のための少量企画、子育て層のための離乳食・幼児食や栄養補助食、高齢層のための夕食弁当や健康管理食などの開発・品ぞろえ強化が進みました。
- また産直品や国産素材・飼料を用いた商品、地域の農畜水産業や環境保全活動を応援する商品、環境認証付き商品などエシカル消費につながる商品づくりを進めるとともに、既存商品でのプラスチック包材の減量化・切替の取り組みも広がりました。
- コロナ禍を受け、各生協や CO・OP 商品事業において組合員の生活やニーズの変化をとらえるためのアンケート調査や分析を実施し、「低価格志向」「外食代替」「簡単・手作り」「免疫力強化」など新たなニーズに応える商品計画（MD）の検討を進めました。
- CO・OP 商品は誕生 60 周年を迎え CO・OP 初の全国横断人気投票⁴を実施しました。おすすめの声は 68 万件以上が寄せられ、商品紹介に活用されました。

品質保証

- 全国の生協での品質保証活動の連携推進に引き続き取り組みました。検査業務では、標準版となる検査手法の検討や、検査用資材の共同調達、人材育成の取り組みを進めました。お申し出対応では、引き続きクイックプロⅡを活用し全国での迅速な情報共有と対応に努めています。また「お申し出対応ハンドブック」の内容を基にアニメーション教育動画を作成し、職員研修を進めました。
- CO・OP 商品事業では、商品開発におけるリスク点検業務のシステム化に着手しました。

³ 2020年9月時点で、移動店舗販売車は導入33会員・199台、買物送迎車は導入20会員・台数85台、買物代行サービスは導入27会員、ネットスーパーは導入5会員。

⁴ 全国投票者数はのべ29万人超、投票総数は96万票超。全国1位はたまごスープ、2位は骨取りさばのみぞれ煮、3位は野菜たっぷり和風ドレッシング。

JFS-B 規格⁵を活用した工場点検帳票の整備を進め、運用を開始しました。

- 産直事業では適正農業規範（GAP）⁶や適正流通規範（GDP）、適正販売規範（GRP）に基づく生協産直品質保証システムの整備を進めました。

共済（くらしの保障事業）

- CO・OP 共済への新規加入者数は、コロナ禍の影響により 5～6 月に落ち込んだものの、7 月以降は全国的に持ち直し、新規加入者数は前年を超過しました。また保障継続を強く望む組合員が増加し、純増数も前年を大幅に超過しました。新型コロナウイルス感染症を受け、組合員対応部署の強化や、家計の悪化を背景として共済掛金支払いが難しくなった方への支払い猶予など、組合員に寄り添う対応を行いました。
- 若年層のたすけあいの輪の拡大に向けて、コープ共済連と大学生協共済連の共同引受により実施する CO・OP 学生総合共済は、2020 年 7 月 22 日付で厚生労働省から認可が得られました。2021 年 9 月からの募集開始に向け事務・システムの構築を進めています。これに伴い、各生協においては定款変更等の対応を進めています。
- コロナ禍で非接触ニーズが高まる中、Web を活用した加入推進や共済金支払いの円滑化、問い合わせ対応・案内の改善に引き続き努めました。

高齢者対応事業⁷

- 2020 年度の福祉事業収入（モニター12 生協）は、前年同期比 102.3%と増加しています。新型コロナウイルス感染症による利用者減少・利用調整の影響により通所介護（デイサービス）では 99.1%と前年より微減しています。2020 年度の経常剰余率は▲3.41%で前年より 1.66 ポイント悪化しています。通所介護の利益悪化と新規事業所開設関連費用増加、処遇改善加算や感謝金の手当等による人件費及び衛生用品購入等の物件費の増加が主な要因です。
- また購買事業との連携により、夕食宅配、買い物送迎、移動販売、御用聞きサービス、ショッピングリハビリ、配達時の安否確認など高齢者の生活課題に寄り添う取り組みが引き続き拡大しました。
- 2018 年 9 月に設置した「福祉事業中長期戦略検討委員会」の最終報告⁸を取りまとめました。本報告に基づきオンラインで「生協福祉経営戦略トップセミナー」を開催し、全国に戦略・方針を提起しました。
- 2021 年 4 月の介護報酬改定に向けて日本生協連の場にプロジェクトを設置し、「生協の意見」（政策提言）発信と生協福祉事業対応方針の策定に取り組みました。

⁵ 一般財団法人食品安全マネジメント協会が作成した安全な食品を製造するための規格。食品マネジメントシステム（FSM）、ハザード制御（HACCP）、適正製造規範（Good Manufacturing Practice : GMP）の 3 つの要求事項の層で構成される。基本的な A 規格から対応レベルに応じ 3 段階の規格がある。

⁶ 農業において食品安全、環境保全、労働安全などの持続可能性を確保するための生産工程管理の取り組み。東京五輪の食材調達基準に組み込まれたことから注目が高まった。GAP 認証スキームには、GlobalG.A.P.、JGAP、ASIAGAP など様々ある。生協産直品質保証システムの開発は 2006 年に着手された。合格・不合格を判断する第三者認証の仕組みではなく、自己点検と生産者・生協の二者点検により継続的に良い農場・商品を目指していく取り組み。

⁷ 介護だけでなく健康づくりや買い物支援など高齢者の生活課題全般を広くとらえるため、「福祉事業」ではなく「高齢者対応事業」としている。

⁸ 中期方針として、①「生協 10 の基本ケア」に基づく全国ブランド化と競争優位確立、②地域の重点エリアにおける深堀と複合型拠点事業所への事業モデル確立、③全国の共同化・事業連帯強化によるスケールメリットの実現、の 3 つの基本戦略を掲げる。中長期の高齢者対応事業の発展方向として、①従来の福祉介護事業に加え、②購買事業等における高齢者対応の強化、③介護予防をはじめとするヘルスケア・生活支援サービスの展開を提起。各地域の事業環境や各生協の事業構造を踏まえて戦略策定を進める必要があるとしている。

ICTによる事業・活動でのデジタル変革（DX）⁹

- 各生協において、Webマーケティング・Web加入システムの強化、キャッシュレスを含む決済手段の多様化、購買データ・AIに基づく個人別おすすめ、宅配・店舗など事業間でのデータやポイント連携などが進んでいます。また業務効率改善のため、加入営業における顧客管理システム（CRM）の活用や、電話注文対応の自動化、高度な物流自動化システムの導入などに取り組む生協も出てきています。
- 活動面では、ITツールを活用した活動や交流の場づくりに挑戦し、新しい組合員のつながりや参加のスタイルが模索されています。
- 事業・活動の垣根を超え、組合員証から宅配注文、店舗クーポン、組合員活動案内や情報交換コミュニティなどを統合したアプリの開発に取り組む事例もあります。
- 会員生協の参加の下で「DX-CO・OPプロジェクト」¹⁰を発足させました。アフターデジタル時代における生協のコンセプト文書の作成と共有を進め、「レシピ連携注文」「未加入者向けお試し利用サイト」「生協総合力発揮のための個人別ID基盤」などの施策検討と一部プロトタイプ開発に着手しました。

（2）安心して暮らし続けられる地域社会

行政・諸団体と連携した地域社会づくり

- 全国の生協で、地方自治体との包括連携協定や、地域見守り協定、緊急時物資供給協定、災害時相互協力協定などの締結や、協力関係づくりを引き続き進めました。
- コロナ禍の中、生活苦を抱える方や医療従事者のための緊急募金に、赤い羽根共同募金、県共同募金会、ユニセフ、自治体等の様々な団体と連携して取り組み、全国で約3億6,800万円が寄せられました（2021年4月時点、日本生協連把握分）。
- 医療従事者への物資提供や、感染者として自宅療養が必要な方に食品・日用品を届ける行政の取り組みへの協力、感染者やその家族、医療従事者等への差別・偏見をなくそうと呼びかける「シトラスリボンプロジェクト」¹¹への参画なども広がりました。
- 過疎地や高齢者のための買い物支援、配食サービスなど地域の社会的ニーズに対応する事業が自治体や他企業との連携により進められました。地域社会での組合員・市民による協同・助け合いの活動を広げる助成に継続的に取り組んでいます。

貧困問題への取り組みと居場所づくり

- 子ども食堂、学習支援、フードバンク、フードドライブなど子どもの貧困に関する取り組みが、全国で少なくとも60生協に広がっています。子ども食堂はこの3年間で取り組み生協が1.5倍（30→45生協）、開催カ所数は2.5倍（201→503カ所）に増加しました。フードドライブは40生協、フードバンクは45生協が関わっています。

⁹ 2004年スウェーデンの大学教授ストルターマン氏が初めて提唱した「情報技術（IT）の浸透が人々の生活をあらゆる側面でもより良い方向に変化させる」という概念。日本での認知拡大の契機となった2018年の経済産業省「DXを推進するためのガイドライン」では、「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」とより具体的に定義している。

¹⁰ DX-CO・OPプロジェクトの詳細は、総会附属資料「活動報告・データ集」を参照。

¹¹ 新型コロナウイルスの感染者や医療従事者に対する誹謗中傷・差別的な対応が問題となる中、思いやりがあり誰もが暮らしやすい社会を目指そうと2020年4月に愛媛県松山市の市民グループが立ち上げたもの。行政、企業、社会福祉協議会等が活動の輪に参加し、シンボルマークの着用やSNS等での情報発信を通じて思いやりの心を共有する。

- コロナ禍を受けて、生活苦を抱える家庭や一人暮らしの大学生などに食品・日用品を無償提供する活動が、フードバンク・フードドライブ・子ども食堂などの協力団体、JAなど他の協同組合との連携により広がりました。
- 「子どもの未来アクション」では、各地域でコロナ禍においてもオンライン化・小規模化により活動を継続する工夫が行われました。2021年3月までに延べ11,709名を超える方が学習会に参加し、全国のアンバサダー（講師役）は706名に上っています。

防災・減災と災害復興支援

- 令和2年7月豪雨災害に対し、全国131生協が募金に取り組み861,626,159円が集まりました（日本生協連把握分）。うち、日本生協連から全国の生協に呼び掛けた「2020年7月豪雨災害支援募金」には110生協から677,916,984円が寄せられました（12月度時点）。また被災地の生協を中心に、地域での物資提供や炊き出し支援、ボランティアセンター運営支援、職員ボランティア派遣等に取り組みました。
- 東日本大震災の発災以降、全国の200以上の生協で被災地支援の募金に取り組み、総額は約44億円となりました。全国の生協に呼び掛けた「つながろうCO・OPアクションくらし応援募金」（2011年11月～2015年度）と「くらし・地域復興応援募金」（2016年度～2019年度）には総額916,696,811円が寄せられました。発災から10年の節目に当たり「東日本大震災を忘れないつどい」を2021年2月に開催しました。また被災状況や生協の復興の取り組みを記録する報告書の準備に着手しました。

食料・農業の取り組み

- コロナ禍での一斉休校・学校給食中止や外食需要の急速な縮小により、農畜水産物の販売・流通が混乱しました。地元の生産者や産直産地を支えるため、各地の生協が宅配・店舗事業での供給促進などに取り組みました。
- コロナ禍の中でも、オンラインでの生産者との交流や産直商品の学習会、産直品を使った料理教室など生産者と消費者をつなぐ取り組みが進められています。
- 2019年6月に立ち上げた「食料・農業問題検討委員会」において最終報告¹²を取りまとめました。生協事業・活動における課題を整理するとともに、コロナ後の社会で生協がさらなる役割を發揮するための問題意識を提起しました。

（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

- 「2020年に向けた生協の新たな環境政策」で掲げた生協のCO₂排出削減目標（2020年に2005年比で15%削減）の達成に向け、店舗や宅配センターでの設備更新による省エネ、低炭素電力や環境配慮車両への切り替えを進めました。現状の削減水準を維持できれば、目標は達成見込みです。
- 「生協の電力事業研究会」で掲げた再生可能エネルギー開発目標（2020年までに設備容量100MW相当開発）に基づき、事業施設への太陽光発電設備設置や他団体と連携した風力・バイオガス・小水力発電開発に取り組みました。2021年2月時点で設備容

¹² これまでの方針と情勢を踏まえ、①元気な農、②確かな食、③豊かな地域、④つづく未来、の4分野で取り組み課題を整理した。さらなる役割發揮に向けた2020年代前半のテーマとして、①地域での連携強化、②エシカル消費推進基盤強化、③多様な農業経営に対応できる産直事業、を提起している。

量約 102.7MW となり、目標を達成しています。

- 電力小売事業に取り組む生協は、生協・生協グループ合計で、新電力会社販売電力量（電灯部門）で第 9 位に位置する規模となりました。2021 年 1 月に卸電力取引市場が急激に高騰し、電力を自前調達している生協（子会社）は大きな影響を受けました。この事象は社会的にも問題となり、経済産業省では市場制度が未完であったためとして制度の整備・改善が行われました。
- 廃棄物削減では、各生協で商品のプラスチック使用量削減や資材・包材の見直し、レジ袋の削減、食品廃棄物の削減とたい肥化・肥料化、フードバンク・フードドライブへの実施・協力等を進めました。
- 2030 年ビジョン実現に向けて「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策検討委員会」を設置し、全国での 2030 年目標水準・取り組み方向¹³の論議を進めました。

平和の取り組みと核兵器廃絶

- ピースアクション in ヒロシマ・ナガサキは、現地への参集に代わって動画配信とオンライン会議を活用して開催し、100 生協・延べ 6,000 人が参加しました。2021 年 3 月のピースアクション in オキナワは、新型コロナウイルス感染拡大状況を鑑み、現地参集は中止とし、学習講演会のオンライン配信を準備しました。
- ヒバクシャ国際署名¹⁴は 47 都道府県・240 生協から 286 万 899 人分が寄せられました。核兵器禁止条約¹⁵の早期締結を求める署名の 9 万 8,877 人分と合わせると、目標である 300 万人分をほぼ集めることができました。
- 2020 年 4 月～5 月に開催が予定されていた核兵器不拡散条約 (NPT) 再検討会議¹⁶は、新型コロナウイルス感染症拡大のため 2021 年 8 月に再延期となりました。全国の生協が NPT 再検討会議に向けた活動を共有し、今後の取り組みを話し合う場として「NPT 再検討会議 生協のつどい」をオンライン開催しました。
- 各地の生協で、ユニセフをはじめとする国際機関や国際協力 NGO への募金、商品利用を通じた寄付などに引き続き取り組みました。また生協が、開発途上国での生協・協同組合づくりを支援する事例も生まれています。

憲法改定問題

- 前政権下で憲法改定に関する国会論議が進むことを想定し、学識者・有識者を講師に招き憲法連続学習会を実施しました。全 6 回で全国生協から延べ 617 人が参加し、憲法の基本や改憲論議の動向、安全保障・平和との関係等について理解を深めました。

食の安全と消費者市民社会の形成

¹³ 10 の指針として、①温室効果ガスの削減、②再生可能エネルギーの普及、③エシカル消費対応商品の拡大、④サプライチェーンにおける人権や環境への配慮、⑤容器包装・資材の使用量削減、⑥容器包装・資材のリサイクルと再生素材への切り替え、⑦食品廃棄物・ロスの削減、⑧ともに取り組む消費者の拡大、⑨パートナーシップに基づく取り組み、⑩情報公開を提起している。

¹⁴ ヒバクシャ国際署名は、被爆者 9 人からの呼びかけを受け、核兵器廃絶に向けた市民社会の想いを国連総会へ届けることを目的に、計 40 の市民団体が参加する「ヒバクシャ国際署名推進連絡会」が主体となって 2016 年 4 月に開始した。日本生協連も趣旨に賛同し、2016 年から推進連絡会に参加している。

¹⁵ あらゆる核兵器の開発、実験、生産、保有、使用に加え、核による威嚇を禁じる初めての国際条約。国連加盟国の 6 割にあたる 122 カ国・地域の賛成で 2017 年 7 月に採択された。

¹⁶ 現存する核兵器の削減や核保有国以外への核兵器の拡散防止を目的とする NPT の締約国が、NPT 運用状況を確認し核軍縮交渉を推進するための会議で、5 年に一度ニューヨーク国連本部で開催される。

- 組合員が自らの家計を点検するツールとして、「家計・くらしの調査」¹⁷を継続し、結果を Web サイトなどで発信しました。
- 2019 年 10 月から「ゲノム編集技術を応用した食品」の一部流通が可能となりました。組合員の疑問や不安にこたえるため、学習会や資料作成・提供などを進めました。
- 販売預託商法や定期購入商法、オンラインショッピング等による消費者被害の広がりを受けて、被害の実情やそれを防ぐために必要な法改正について意見を発信しました。あわせて適格消費者団体や地方消費者行政と協力し、学習活動に取り組みました。

（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

- コロナ禍の中でも、各生協がオンライン・オフラインの様々なツールを活用し、つながりを絶やさないための工夫を積み重ねました。おうちで参加できる産地交流や商品学習、親子料理教室、子育て応援イベントなどへの挑戦が広がりました。またメルマガやブログ・SNS 等を通じて、組合員同士の情報共有や交流も進みました。
- 参集型の活動は、2020 年夏以降、感染防止対策を徹底したうえで、小規模化やオンラインとのハイブリッド開催によって再開する生協も出てきています。
- 総代会は書面議決中心で、理事会等もリモート開催が主流になりました。組合員活動や対面コミュニケーションの制約が、総代選出にも影響しています。活動の中で声掛けができず、2020 年度の総代構成は、継続・経験者が多い傾向にあります。DVD や YouTube などを活用し、総代のサポートやコミュニケーションの工夫が広がりました。
- オンライン開催した「全国組合員活動交流会」には 2 回で延べ 319 名が参加し、コロナ禍での活動事例を交流するとともに、今後に向けた問題意識や課題を論議しました。またオープンに全国の組合員活動の方向性を議論する場として「全国組合員活動検討会」を開催し、約 100 名が参加して活発な議論が行われました。

多様な仲間が働き続けられる環境づくり

- 新型コロナウイルス感染症拡大にあたって、各生協が衛生対策を徹底するとともに、事業所等での感染発生時の対応手順書を整備しました。あわせて組合員に安心して利用いただけるよう感染対策の内容を丁寧に発信しました。感染症拡大リスクや大規模災害リスクを考慮して、全国 BCP¹⁸対策検討会幹事会での論議を踏まえ、「生協における感染症対応ガイドライン」をとりまとめました。
- オンライン会議やテレワークなどの新たな働き方に対応するため、通信インフラ環境や制度環境の整備を進めました。
- 全国の生協で多様な仲間にとって働きやすい環境づくりを引き続き進めました。ワークライフバランスの推進、育休・産休明けの配置の工夫、定年延長や定年後再雇用制度の整備などに取り組みました。
- 2020 年度の全国平均の正規職員女性比率は 26.0%で目標（2020 年度 25.0%）を達成

¹⁷ 家計・くらしの調査は、1 か月分の食費・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で、全国の組合員がモニターとして参加している（2020 年度のモニター数は約 1,200 名）。くらしの変化の分析や、税制・社会保障などにかかわる社会的発信に活用している。2017 年に終了した全国生計費調査を引き継ぎ、2018 年より開始した。

¹⁸ Business Continuity Plan（事業継続計画）の略。災害などの緊急事態が発生した場合でも、損害を最小限に抑え、重要な事業を継続し、復旧を図るための計画。

しています。管理職の女性比率は 10.9%で目標（2020 年度 15.0%）未達です¹⁹。全国平均の障がい者雇用率は 2.95%で法定 2.3%（2021 年 4 月～）を上回っています²⁰。

- 全国生協・人づくり支援センターでは、生協人材コネク²¹に引き続き取り組みました。参集型の研修は 2020 年度中止しています。

健全な事業経営の確立

- 巣ごもり消費による供給伸長がコスト増加率を上回り、地域生協の経常剰余率は前年から 2 ポイント以上改善しています。しかし宅配・店舗ともにコスト増加傾向は変わらず、各生協における主体的な事業構造分析と改革遂行が求められています。
- 宅配リノベーションタスクでは、宅配事業の業態分析と経営基盤の強化に向けた施策の検討を進めました。

（5）より多くの人々がつながる生協

広報活動の強化

- コロナ禍により、社会的孤立や分断の進行が懸念される中で、全国の生協による協同や助け合いの取り組みの発信を強化しました。
- テレビ CM、SNS、Web などでの発信を引き続き強化しました。単なる広告ではなく、くらしに役立つ知恵やライフスタイルを提案する Web サイト運営も広がっています。
- CO・OP 商品 60 周年の節目に当たり、全国人気投票や、商品を通じた生協の取り組み発信を強化しました。

事業連帯の推進

- 全国の事業連帯・共同化を、CO・OP 商品開発、物流、品質保証、NB 商品仕入、通販、Web 加入・注文システム、車両・燃料共同調達などの領域で引き続き展開しました。いくつかの生協で合併やその準備が進められました。
- DX-CO・OP プロジェクトでは、デジタル開発課題に関する共同化の枠組みについて検討を進めました。

中央会機能の強化

- コロナ禍の影響を大きく受けた大学生協や医療生協に対し、都道府県生協連を中心として全国で支援の輪が広がりました。経営状況の把握と、破綻回避に向けた経営指導等の対策、大学生協職員の地域生協への転籍支援や臨時雇用の調整、医療生協への物資提供や寄付などに取り組みました。
- 日本協同組合連携機構（JCA）と連携し、都道府県協同組合連携推進組織づくりを進めるとともに、協同組合間協同の実践や協同組合の価値の発信に努めました。
- 国際協同組合同盟（ICA）とも連携し、2020 年 7 月国際協同組合デーにおける日本の協同組合の取り組み発信や、ICA の新戦略計画（2020～2030 年）や「協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明」25 周年にあたっての情報発信・学習を進めました。

¹⁹ 「2020 年度人事労務実態調査」より。全国 67 生協・事業連合・連合会の平均値。

²⁰ 「2020 年度人事労務実態調査」より。全国 59 生協・事業連合・連合会の平均値。

²¹ 家族の転勤などを理由に離職せざるを得ない人材が、転居先でも継続して働けるよう生協間で調整、生協間における専門人材の在籍出向を支援する仕組み。

協同組合関連の法制度整備

- 議員立法により提案された労働者協同組合法案²²が、2020年12月の第203回臨時国会において全会一致で可決・成立しました。これは労働者協同組合・ワーカーズコレクティブをはじめとする各種協同組合の関係者の長年にわたる取り組みの成果であり、地域社会でのよりよいくらし・仕事づくりを進めるうえでの大きな推進力となります。
- JCA や労働者福祉中央協議会（中央労福協）などと連携し、労働者協同組合法や、協同組合を横断する基本法（協同組合基本法または一般協同組合法）、社会的連帯経済法²³に関する研究・情報収集に取り組みました。

²² 労働者協同組合は「働く者や市民が協同で出資し、民主的に経営に参加し、生活と地域の必要に応える仕事を自らの手でおこす「協同労働の協同組合」」。日本ではワーカーズユープ、ワーカーズコレクティブを中心に、福祉介護や保育をはじめ、生活困窮者・障がい者・高齢者、社会参加に困難を抱える若者などの就労や生活を支援する事業などを展開している。これまで労働者協同組合を規定する法律はなく、他の法人格を活用して事業を行ってきた。

²³ 社会的連帯経済は、経済活動・事業を行う一方、社会的・環境的な目標を同時に追求するという性質を持つ、協同組合・共済組合・NPO/NGO・社会的企業などの組織を包括する概念。欧州ラテン語圏や中南米を中心に広まりつつあり、スペイン、フランスなど法制化する国もある。2013年には社会的連帯経済に関する国連機関横断タスクフォースが設置され、18の国連機関とOECDがメンバー、ICAを含む13の市民団体がオブザーバーとして参加している。

2. 特徴的な情勢

(1) くらしをめぐる情勢

- 日本における新型コロナウイルスの新規感染者数は、2020 年秋以降全国的に増加し、第 3 波が到来しています。ワクチン開発が進んでいますが、安全性の確認や生産・供給体制の確立のため、一般に広く普及するのは早くとも 2021 年後半と予想されています。それまでは、移動制限と集会制限が断続的に実施され、感染防止と経済活動のバランスが模索される、ウィズコロナのくらしが続きます。
- マスク着用や手洗いの徹底、3 密回避、身体的距離（ソーシャルディスタンス）の確保、オンラインでの購買・コミュニケーション、テレワークといった「新しい日常」が急速に普及し、定着します。一方でコミュニケーションは依然対面志向が強く、リアルなコミュニケーションの価値が相対的に高まりつつあります²⁴。
- 2020 年 4 月～6 月期の実質 GDP は年率 28.8%減とリーマン・ショック直後を上回る戦後最悪の落ち込みを記録しました。7～9 月期は回復するも、2020 年（1～12 月）の実質 GDP は▲4.8%となり、戦後 2 番目の下げ幅となりました。新型コロナウイルス終息の兆しが見えるまで企業の生産や設備投資は低迷が続き、コロナ前の経済活動水準への回復は早くとも 2022 年後半と予測されています。特に飲食業、宿泊・観光業、娯楽サービス業、交通・航空業、輸送機器製造業などに大きな影響が出ています。
- 非正規労働者を中心とした雇用調整、新規採用の抑制、早期退職募集などが進められています。完全失業者数は 4 月以降増加を続け、2020 年平均で 2.8%となり 11 年ぶりの悪化です。2020 年平均の有効求人倍率は 1.18 倍で前年▲0.42%と、オイルショックの影響があった 1975 年ぶりの下げ幅となりました。
- 賃金所得は残業代や一時金の減少により低下傾向にあります。消費増税の影響が残る中で、2020 年の消費支出（2 人以上の世帯）は前年▲5.3%と、統計が比較できる 2001 年以降で最大の落ち込みとなりました。さらなる雇用所得環境の悪化や生活防衛意識の高まりが想定されます。
- 雇用所得環境の悪化は、社会的に弱い立場にある人により大きな影響をもたらしており、格差の拡大や社会的孤立・分断の進行が懸念されます。また非正規雇用の比率や飲食・サービス業で働く比率が高い女性にも、より大きな影響が出ています。家事やケア労働の負担が女性に集中する傾向があることも休業・失業を助長しています。
- 新型コロナウイルス感染症を受け、世界各国がかつてない規模の経済対策を実施し、財政状況は大幅に悪化しています。日本政府も GoTo キャンペーンや特別給付金、企業の資金繰り支援等で、対 GDP 比 42%に上る事業規模²⁵の経済対策を実施しています。財源の大半は国債追加発行で賄われており、将来世代へのさらなる負担となります。

(2) 社会をめぐる情勢

- 新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、あらゆる人々を不安に陥れ、厳しくなるくらしや社会活動の制限によって不満・ストレスも増大しています。世界では感染症の「震源地」としてアジアにルーツを持つ人々への排他的な行動が見られ、国内でも感染者やその家族、医療従事者等への誹謗中傷や差別的な言動が問題となるなど、他者への不寛容さが広まりつつあります。
- 感染封じ込めのため、日本を含む各国が感染者との接触者を追跡できるアプリの開発・

²⁴ 国土交通省「新型コロナ生活行動調査集計結果（速報版）」を参照。

²⁵ 内閣府「世界経済の潮流 2020 年 I—新型コロナウイルス感染症下の世界経済」を参照。

導入を進めています。感染追跡とプライバシー保護の両立が求められています。

- 感染症水際対策等により、グローバルな商品供給網（サプライチェーン）に大きな混乱が生じました。海外生産拠点を分散するとともに、食品・衛生用品などの生活必需品について国内での生産・供給体制を強化する必要が認識されています。グローバルに拡大してきた生産・消費システムは一定国内・地域内回帰が進みます。
- 感染症拡大や首都直下型地震のリスク増大、テレワークの急速な普及状況を踏まえて、効率性重視の都市一極集中型から、安全性・リスク強靱性を重視した地方分散型の社会システムへの移行に関する検討が本格化していきます。ジョブ型雇用の導入やオフィス面積の見直し・分散化など、働き方や組織のあり方の多様化が進むことが予想されます。
- 新型コロナウイルス感染症は、環境・生態系と人間社会の密接な関係を改めて認識させる機会となりました。コロナ禍からの経済復興において、経済だけを優先させるのではなく、気候変動対策を進め、生態系を守ることで持続可能な社会の構築を目指す「グリーン・リカバリー」の考え方が欧州等で政策化されています。
- 気候変動の影響もあり、海外では大規模火災が頻発し、国内でも豪雨などの異常気象関連災害が発生しています。感染症対策の視点を組み込んだ災害対応計画が求められています。
- 人口減少・少子高齢化のトレンドは変わらず、2019年の出生数は統計開始後初めて90万人を下回りました。コロナ禍により、出生率がさらに低下することも懸念されています。未婚・単身世帯が増加し、社会的孤立のリスクが高まっています。

（3）政治をめぐる情勢

- 2020年9月に菅義偉氏が自民党総裁に選出され、第99代首相として安倍内閣を引き継ぐ新内閣を発足させました。衆院議員が任期満了を迎える2021年10月21日までに総選挙が実施されます。
- 菅政権は、新型コロナウイルスを受けた経済対策に加え、デジタル化の推進とグリーン社会の実現を優先課題と位置付けました。2021年秋までにデジタル庁を創設し、行政のデジタル化やマイナンバーカードの利便性向上、セキュリティ対策等に取り組むとしています。またグリーン社会の実現に向け、2050年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする政府目標を打ち出しました。
- 2020年11月の米国大統領選挙では民主党・バイデン氏が当選し、2021年1月20日に第46代大統領に就任しました。社会の対立を煽る政治や自国第一主義的外交に終止符が打たれることとなりますが、新政権には社会的分断の修復や多国間主義に基づく外交政策の立て直しなど、難しい課題が迫られています。
- 核兵器禁止条約は批准国・地域が50に達したことで、2021年1月22日に発効します。未批准国に対する法的拘束力はありませんが、被爆者をはじめ核兵器廃絶のために活動されてきた方々の努力の結晶であり、今後の取り組みに向けた大きな前進です。一方、NPT再検討会議は新型コロナウイルス感染拡大により2021年8月に再延期され、米露の核軍縮条約である新戦略兵器削減条約（新START）は2021年2月に失効期限を迎えます。核兵器廃絶を巡る環境は流動的状態が続いています。
- 普天間飛行場移設をめぐるっては、辺野古沿岸部の埋め立て作業開始から2年が経過しました。県民投票で7割以上が反対し、周辺建物の高さ制限や軟弱基盤の問題も指摘される中、政府は工事を進める姿勢を崩していません。学校教育の場では沖縄戦の実相

を伝える取り組みが後退しつつあり、次世代への継承を丁寧に進める必要があります。

- 「強靱かつ持続可能な電気供給体の確立を図るための電気事業法等の一部を改正する法律」（エネルギー供給強靱化法）が成立し、2022年4月から施行されます。国民負担増を抑制しつつ再生可能エネルギーをさらに拡大するための固定価格買取（FIT）制度の改正が含まれます。2021年から検討が開始される第6次エネルギー基本計画でも再生可能エネルギー構成比の拡大が論議される見通しですが、一方で一部原発の再稼働に向けた動きがあり注視が必要です。
- 生物多様性条約（CBD）の第10回締約国会議（COP10）で採択された愛知目標は2020年に最終年を迎え、2021年5月に開催予定のCOP15において新たな世界目標であるポスト2020生物多様性枠組が決定されます。これに伴い環境省では「次期生物多様性国家戦略」（2021年～2030年）の検討を開始しています。
- 「第5次男女共同参画基本計画」が2020年末に閣議決定されました。2003年に政府が掲げた「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%」とする目標は、特に政治・経済分野で改善が進まず、未達成でした。世界経済フォーラムが発表したジェンダーギャップ指数（2019年版）で、日本は153か国中121位と特に政治分野での女性参加が世界最低水準となっています。
- 「地域共生社会の実現のための社会福祉法等の一部を改正する法律」（改正社会福祉法）が2020年6月に成立し、2021年4月から施行されます。医療・介護のデータ基盤の整備や、社会福祉法人を中心とする「社会福祉連携推進法人」の創設、地域住民の複雑化・複合化したニーズに対応する包括的な支援体制の構築を目的とした「重層的支援体制整備事業」の創設などが盛り込まれています。
- 「改正労働施策総合推進法」（パワハラ防止法）が大企業では2020年6月、中小企業では2022年4月から施行されます。事業主は職場におけるパワハラ防止のため、社内方針の明確化と啓発、相談体制の整備、被害を受けた労働者のケアといった雇用管理上必要な措置を講じることが義務づけられます。
- 同一労働同一賃金を定めた「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（働き方改革関連法）が成立し、大企業は2020年4月、中小企業では2021年4月から施行されます。事業主は、正社員と非正社員間に不合理な待遇差が認められる場合、その解消に取り組むことが求められます。
- 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され2021年4月から施行されます。働く意欲のある高年齢者が活躍できる環境の整備を目的としており、70歳までの就業機会の確保について多様な選択肢を整備し、事業主にいずれかの措置を制度化する努力義務を設ける内容です。
- 「特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性の向上に関する法律」が成立し、2021年2月に施行されました。一定規模以上のモール型ネット通販やアプリストア運営会社を対象に、出店者との取引の公平性を高めるように促すことを目的としています。またコロナ禍でネット通販は利用が増える一方、不正な出品の制御が追い付かず、消費者被害につながるケースも発生しており、デジタルプラットフォーム企業を通じた消費者取引の環境整備に向けた検討も進められています。
- 「個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律」（改正個人情報保護法）が2020年6月に成立し、2022年春ごろの施行に向けて政令やガイドライン等の整備が進められています。個人情報に関する個人の権利の強化とともに、データ利活用のための条件や事業者へのペナルティ、越境データの扱いなどについて規定しています。

- 「労働者協同組合法案」が2020年6月に衆議院に提出され、2020年12月臨時国会において全会一致で可決・成立しました。
- 「日本国憲法の改正手続に関する法律（憲法改正国民投票法）」の改正案について、2020年11月に衆議院憲法審査会で実質的な審議が開始されました。その他の改憲をめぐる動きも含めて、引き続き注視が必要です。
- 東京オリンピック・パラリンピックは、2021年7月にウィズコロナのもとで開催するための検討が進められていますが、開催可否はいまだ不透明です。

（４）事業経営にかかわる情勢

- 2021年度も感染対策と経済活動のバランスの模索が続きます。内食・中食の相対的増加と在宅生活関連用品の好調は継続するも、2020年に比べ伸びは鈍化します。
- 小売業ではくらしが厳しくなる中で価格競争が激化します。宅配市場では、大手スーパーが他社との協業によりネットスーパー事業を拡大しているほか、コンビニ、飲食店、モール型EC通販、新興EC、飲食宅配代行など様々な企業が参入しています。
- 店舗でも非接触ニーズの高まりに対応し、オンライン注文商品の受け取りやドライブスルー、買い物代行、キャッシュレス決済、セルフレジなど、消費者の不安を払拭しつつ買い物の体験価値を高めるための様々なサービスの導入が進んでいます。
- あらゆる組織でデジタル変革（DX）が加速的に進行します。ECサイトと実店舗の融合やデータ連携、自動倉庫の導入、AIによる在庫管理や価格設定、コールセンター対応の自動化、働き方の改革など、コロナ禍に触発されて様々な企業がICT技術を活用しながら事業変革に取り組んでいます。
- 2019年10月の消費税率引き上げに伴う「消費税転嫁対策特別措置法」による総額表示義務猶予の特例が、2021年3月31日で終了します。4月から宅配紙面や店頭等での総額表示対応が求められます。
- キャッシュレス決済が、キャッシュレス・消費者還元事業（2020年6月終了）やマイナポイント事業（2021年3月終了）により引き続き推進されました。一方で、キャッシュレス決済を通じた銀行口座からの不正引き出しが相次いで発生し、セキュリティ対策の強化が求められています。
- 2019年度の食料自給率はカロリーベースで38%、生産額ベース66%と低迷を続けています。コロナ禍で食料のグローバルなサプライチェーンに混乱が生じたことも踏まえ、国内における食料自給力強化の重要性はこれまでになく高まっています。農業政策をめぐる動向²⁶を注視しつつ、生産者との交流・意見交換を重ねながら、国内自給力の向上に貢献していくことが求められます。
- 日本や中国、韓国など東アジアを中心に15か国が参加する地域的な包括的経済連携（RCEP）協定が2020年11月に署名されました。農林水産物や工業製品の関税撤廃・引き下げ、輸入手続きの簡素化、投資ルールなどが合意されました。米や牛肉・豚肉、乳製品などの重要項目は関税削減・撤廃の対象から外されています。
- 2021年9月に国連食料システムサミットの開催が予定されています。SDGsの達成に向けた食料システムの変革の重要性について国際世論を喚起し、特に5つの重点テーマについて国や自治体、国際機関、民間企業、市民社会、生産者など多様な主体の行動

²⁶ 2020年には「食料・農業・農村基本計画」の5年ぶりの改定、改正種苗法の成立などの食料・農業に関する政策の動きがあった。

とコミットメントを引き出すことを目的としています。各国内で関係者・団体による対話の場を設け、取り組み事例の交流や議論が行われる予定です。

- コロナ禍の中で、企業の社会的責任への関心がさらに高まっています。世界中の企業が、ひっ迫する医療現場や生活困窮者への物資・資金の提供、自社サプライチェーン上の取引先との契約継続・雇用維持などを通じて、社会的責任を果たそうとする動きが広がりました。
- 日本政府は 2020 年 10 月「ビジネスと人権に関する国別行動計画（NAP）」を公表しました。企業活動における人権尊重を促進するため、今後政府が取り組む各種施策が記載されているほか、企業が自社サプライチェーン全体における人権への影響の特定、予防・軽減、対処、情報共有を行う仕組み（人権デュー・ディリジェンスのプロセス）を導入することへの期待を表明しています。
- また欧州を中心にグリーン・リカバリーがコロナ禍からの回復のための経済対策の柱と位置付けられ、日本政府もグリーン社会の実現を優先課題に掲げる中で、企業の温室効果ガス削減や生物多様性に配慮した持続可能な調達などの取り組みが加速しています。また投資判断に環境（Environment）・社会（Social）・企業統治（Governance）の基準を組み込む ESG 投資も世界的に拡大を続けています。
- 「プラスチック資源循環戦略」に基づき 2020 年 7 月にレジ袋の有料化が義務化されました。様々な企業がプラスチック使用量の削減・包材見直しや、店舗での量り売りの導入などに取り組んでいます。また「食品ロス削減推進法」（2019 年 10 月施行）に基づき、フードバンクなどの国や地方自治体、事業者、消費者が連携した食品ロス削減の取り組みが進んでいます。2021 年 3 月には、フォークやストローなどさまざまな使い捨てプラスチック製品の削減のため「プラスチック資源循環促進法案」が閣議決定され、2022 年度からの施行に向け、第 204 回国会で審議されます。
- 2019 年 10 月からゲノム編集技術を用いた食品の一部流通が可能になりました。また「代替肉」「昆虫食」など次世代の食料産業やフードテックについて研究や課題の整理が進められています。
- 2019 年におけるスマートフォンの世帯保有率は、83.4%と初めて 8 割を超えました。インターネット利用率は 10～60 代で 9 割を超え、70 代でも 74.2%となっています。昨年と比較して 60 代以上の利用率が大幅に上昇しています。
- GAF²⁷に代表される巨大デジタルプラットフォーマーへの情報や資金の集中が加速しています。経済協力開発機構（OECD）の主導により日本を含む 140 か国が、拠点を置くことなく世界中で事業を展開する巨大 IT 企業への課税方法について検討を進めていますが、米国と欧州などで議論が分かれ、最終合意は当初予定の 2020 年内から 2021 年内に延期されています。
- DX 推進の基盤ともなる 5G の提供が、2020 年 3 月から一部地域で開始されました。高速・大容量・低遅延といった特性を生かし、遠隔操作や遠隔医療、自動操縦、高精細映像などへの実証実験が進んでいます。
- 音声認識技術が発達し、注文や家電操作などの他、議事録の自動文字起こしやコンタクトセンターでの対応自動化など、業務効率化のための活用も進んでいます。顔認証技術も、出入国管理や入館管理、来訪者検知、決済・ATM など様々な場面で活用が進んでいます。精度の向上と個人情報保護が普及の課題となっています。

²⁷ Google、Amazon、Facebook、Apple の巨大 IT 企業 4 社の頭文字をとった略称。GAF^A と Microsoft の株式時価総額は、2020 年 5 月に 560 兆円に達し、東証 1 部上場の約 2,170 社の合計を上回った。

3. 2021 年度活動方針

- 2021 年度は、コロナ禍で浮上した課題に対応しつつ、第 1 期中期方針（2020～2022 年度）で掲げた重点課題に沿って、2030 年ビジョンの実現に向けて足場を固める取り組みを着実に推進します。
- 組合員・消費者の暮らしが厳しくなる中、地域社会での心ゆたかな暮らしを支えるため、行政や諸団体との地域ネットワークを一層強化しながら、事業・活動の両面で生協の役割を発揮します。

（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（再強化）

- 宅配市場では競合他社の事業拡大や大手スーパー・新興 EC などの新規参入が加速しています。生協の週一宅配システムは商品仕入れや配送の効率性においてネットスーパー等に比べ優位性をもつものの、多くの生協でコスト率は上昇を続けています。
- 生協ごとに事業損益構造は大きく異なります。それぞれの地域で食品宅配 No.1 としての地位をゆるぎないものにするため、最重要課題は、各生協が事業構造やコスト構造を徹底的に分析し、経営基盤強化のための改革を主体的に進めることです。運営の標準化や配達コースの最適化、営業活動の効率改善など、現場職員の参加の下、足元で取り組むべきことを見つめ直し、着実な改革を推進します。
- コロナ禍での急激な利用結集時に、一人ひとりの組合員に寄り添えたのかを各生協において検証するとともに、今後のイレギュラー発生時に備え、商品分配システムや組合員との情報共有のあり方を含めて検討し、組合員対応の体制を強化します。
- コロナ禍で新規加入・利用再開した組合員の利用動向を分析し、定着に向けた施策を展開します。また低価格志向などのニーズ変化を分析し、商品供給企画を中心に対応を進めます。
- 競合が若年層の囲い込みを進める中で、デジタルコミュニケーションを強化し、Web 加入システムの利便性を高めます。日本生協連の場で全国での取り組みを進めます。
- 購買データに基づく Web サイトやカタログでの個人別おすすめ、クレジットを含む決済手段の多様化、配達情報のタイムリーな案内など、組合員利便性の向上を進めます。
- 2021 年 4 月に開始する消費税総額表示は、全国で対応方針を共有化するとともに、供給影響を検証し、必要な措置を迅速に講じられるよう備えます。
- 宅配リノベーションタスクで整理した 15 の施策案について、実証実験・本番導入を進め、全国への展開を見据えて成果を検証します。デジタル関連施策については、DX・CO・OP プロジェクトと連携して進めます。取り組み内容や成功事例を分かりやすく情報共有していきます。

店舗事業の黒字化

- 厳しくなる暮らしを受けて価格競争の激化が見込まれる中、黒字構造の確立に向けた取り組みを加速させる必要があります。
- 不採算店舗の整理を進めるとともに、黒字化が見込める店舗・エリアに資源を集中させ、リニューアルや新規出店を進めます。生鮮・惣菜に加え、特色ある産直・地元産品や簡便・即食品など、競合を意識して品揃えを強化します。厳しくなる暮らしを踏まえた価格戦略を展開します。

- ネットスーパーやドライブスルー、ネット注文品の店舗受取、店舗購入品の自宅配送、移動販売、買い物代行、買い物送迎など、新たな配達・受取方法について、採算性を確保できるモデルの研究・実験を進めます。店舗を拠点とした地域社会づくりに貢献する事業は、行政や諸団体との連携を強化しながら取り組みます。
- 宅配事業との連携により、配達・受取方法の多様化や商品物流の最適化、加入促進、ポイント統合など購買事業全体としての力を高めます。
- 「事業改革トップ研究会」では、店舗事業の黒字構造確立に向けた方針・政策などの実践的な情報共有を進めます。また宅配事業の DX をはじめとするリノベーションに関する方針・政策など、総合力発揮に向けた実践的な情報共有に取り組みます。

魅力ある商品づくり

- 子育て・共働き世帯や、高齢・少人数世帯、未婚・単身世帯など、組合員の多様なライフステージやニーズに対応した商品づくり、組合員の声の反映を通じて「おいしさと健康で No.1 ブランド」を目指し、引き続き商品力を強化します。
- CO・OP 商品では、60 周年記念総選挙で寄せられた大切な声を活かし、共有化していく取り組みを軸に、ラブコープ 2021 を進めます。
- コロナ禍を受けて、低価格志向、免疫力強化・健康志向、内食手作り志向、外食代替など、組合員ニーズの変化を分析し対応を進めます。
- コロナ禍によるグローバルなサプライチェーンの混乱を踏まえ、食料自給力強化の重要性が高まっています。各地域において生産者や農協・漁協などの生産者団体、行政、他企業などとともに、地域の農畜水産業を支える特色ある商品づくりへの参画や産直事業の取り組みを強化します。
- 企業のサプライチェーン全体における人権・環境配慮の社会的要請が高まっています。地域の農畜水産業や国際協力・環境保全活動を応援する商品、プラスチック包材の減量化・切替、環境認証付き商品など、エシカル消費の推進に引き続き取り組みます。CO・OP 商品では 2030 年に向けたエシカル対応についての目標を設定して取り組みます。
- 新型コロナウイルス感染症第 1 波の教訓や、今後の感染症拡大・気候変動など環境に関わるリスクを踏まえ、食料調達網の多様化・分散化などを通じた安定的な商品調達体制の強化に取り組みます。

品質保証

- 商品開発から原材料管理、生産、お届け、お申し出対応までのサイクルを通して、組合員に安全・安心な商品を提供するため、生産者や取引先メーカー、流通事業者と協力して取り組みます。JFS 規格や、産直事業での生協版 GAP の活用を進めます。
- 検査業務、資材調達、人材育成、お申し出対応等の全国共同化を引き続き進めます。ゲノム編集技術など食の安全に関わる社会的関心事項について情報共有・提言に引き続き取り組みます。

共済（くらしの保障事業）

- 人口減少・少子高齢化が進む中で、子ども～若年層世代の加入の輪を広げるとともに、高齢者のための生涯を通じた保障の拡充のため商品検討を進めます。
- 感染対策のため対面での活動が抑制される中、非接触型の推進や相談をさらに強化し

ます。Web 広告の強化や、インターネット・タブレット加入の推進、共済マイページ登録の推進と活用を進めます。

- CO・OP 学生総合共済を大学生協共済連との共同引受により開始します（大学生協：2021年8月、地域生協：2021年9月に募集開始）。システム構築は2022年1月稼働に向けて着実に進めます。
- 《たすけあい》ジュニア20コースは、満期年齢を30歳に延長し、改定した商品を2021年6月より募集開始します。
- こくみん共済coopや大学生協などとの協同組合間協同を進め、CO・OP共済の事業基盤の強化・拡大を図ります。

高齢者対応事業

- 「福祉事業中長期戦略検討委員会」の最終報告に沿って、「生協10の基本ケア」に基づく自立介護支援とブランド化、重点エリア深堀と複合型拠点事業所への事業モデル転換・確立、行政との協力関係づくり、経営数値管理・マネジメント強化を進めます。また全国の共同化・事業連帯強化によるスケールメリットの実現について全国論議を進めます。
- 購買事業のインフラが生かせる、夕食宅配、買い物送迎、移動販売、御用聞きサービス、ショッピングリハビリ、配達時の安否確認など高齢者を支えるサービスを、行政や他団体と協力しながら開発していきます。また介護予防をはじめとするヘルスケア・生活支援サービスの可能性や、他事業者とのコーディネート、外国人材を含む担い手確保についての研究に取り組みます。

ICTによる事業・活動でのデジタル変革（DX）

- 認知～加入～利用・配達～参加のあらゆる組合員接点でデジタルを浸透させ、キャッシュレス決済、加入・注文チャネルの多様化など、組合員の満足・利便性を高めます。ITツールを活用することで、若年層をはじめとする新たな組合員の参加やつながりを模索します。
- 庶務業務、加入営業の顧客管理、電話対応、物流オペレーションなどあらゆる業務でデジタル化・自動化による効率・効果改善を検討します。
- DX-CO・OPプロジェクトは、ICTを活用し、組合員の体験価値や満足度向上、職員の働き方変革に取り組み、生協の経営に貢献することを目指します。宅配リノベーションタスクで提起された15の施策案におけるデジタル関連施策も含め、実証実験を進め、成果を検証します。取り組み内容や成功事例を分かりやすく情報共有していきます。
- 高度デジタル人材の継続的確保・育成と、システム開発能力の生協内部への蓄積、変化の速い技術動向の把握やスピード感のある活用ができるよう、全国共同化の枠組みについて検討を進めます。

（2）安心して暮らし続けられる地域社会

行政・諸団体と連携した地域社会づくり

- 地方自治体や地域の諸団体と定期的に情報交換を行い、持続可能な地域社会づくりに向けた課題の理解と連携による解決の可能性を探ります。地方自治体との包括連携協定等の締結を進めます。

- 地域社会における組合員・市民による助け合い・協同を広める取り組みを継続します。特に、コロナ禍でひっ迫する医療現場や生活苦を抱える方への支援に、地域ネットワークを通じて重点的に取り組みます。
- 購買事業や福祉事業のインフラを生かし、高齢者や子育て家庭などへの買い物・健康づくり・生活支援に引き続き取り組みます。また公共サービスの維持が難しくなる過疎地・中山間地域においては、行政や他の事業者と連携して社会的サービスを提供し、仕事を作り出す地域ビジネスについて、実験や全国での事例交流を進めます。
- 労働者協同組合法制化を機に、労働者協同組合や JA など協同組合間連携をさらに進め、地域でのよりよいくらし・仕事づくりに貢献します。

貧困問題への取り組みと居場所づくり

- コロナ禍の中、生活に困窮する家庭や子どもたちや一人暮らしの大学生など、社会的に弱い立場にいる方への支援を、他団体とともに継続します。
- 「子どもの未来アクション」では、複雑化する貧困問題についての学習を進めるとともに、実践に一步踏み出すことを支援していきます。行政や福祉団体、協同組合、他事業者、NPO 法人等との連携を強化しながら、フードバンク・フードドライブ・子ども食堂など、貧困に関わる活動を広めていきます。全国で取り組み事例や課題について情報共有・交流する場を設けます。

食料・農業の取り組み

- 「食料・農業問題検討委員会」最終報告に基づき、国内農畜水産業を応援する商品づくりや、産地とのコミュニケーション・パートナーシップ形成、食料・農業を軸とした地域経済振興と自然共生・循環型社会の構築、生協品質保証システムの強化、農業や持続可能な生産と消費に関する学習などを進めます。
- コロナ禍での食料サプライチェーンの混乱や、感染症拡大・気候変動など環境に関わるリスクの高まりを踏まえ、食料自給力の強化の重要性が高まっています。食料・農業分野における生協のさらなる役割発揮に向け、農業を軸とする地域ネットワークの強化、生産者と消費者のコミュニケーションを通じたエシカル消費推進基盤の強化、多様な農業経営に対応できる柔軟な産直事業へのバージョンアップなどについて、具体策の検討を進めます。

防災・減災と災害復興支援

- 東日本大震災から10年目の節目に当たり、被災状況や生協の復興の取り組みを記録し、継承する取り組みを進めます。
- 地方自治体や全国災害ボランティア支援団体ネットワーク（JVOAD）など他団体との協力関係を一層強化するとともに、都道府県ごとの関係団体間ネットワークの構築、組合員・職員の災害ボランティアリーダー養成、防災・減災を組合員とともに考える防災カフェなどの取り組みを進めます。

（3）誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本

環境・サステナビリティの取り組み

- 「生協の2030環境・サステナビリティ政策」で定める全国目標や方針に沿って、取り

組みとモニタリング、全国での情報共有と論議を進めます。2050年温室効果ガス排出実質ゼロ目標に基づく政府・自治体の動きを注視し、情報共有を促進します。

- 温室効果ガス削減では、店舗・宅配センターの設備更新による省エネや、低炭素電力への切り替えを進めます。宅配車両については、車両共同調達事業²⁸でのメーカーとのネットワークを活用しながら情報収集を強化し、電気自動車を含む次世代車両への切り替えを進めます。
- 再生可能エネルギー開発では、事業施設への太陽光発電設備の導入とともに、地域の諸団体と連携した風力・小水力・バイオマス発電の開発について推進を図ります。第6次エネルギー基本計画などのエネルギー政策に対して、原子力に頼らない社会や公正な市場の形成の観点から働きかけを継続します。
- 海洋管理協議会（MSC）、森林管理協議会（FSC）、フェアトレードなど認証付き商品の取り扱いを拡大します。また「ビジネスと人権に関する国別行動計画」（NAP）を踏まえた生協のサプライチェーン全体における課題の整理を進めます。
- 廃棄物削減では、プラスチック製容器包装・資材（宅配内袋、レジ袋、商品パッケージ、物流資材など）について、使用量の削減や植物由来素材への切り替え、回収・リサイクルの推進などを強化します。また事業系廃棄物の多くを占める商品カタログをはじめ、プラスチック以外の包装・資材についても削減・リサイクルに引き続き取り組みます。
- 食品廃棄物については、たい肥化・肥料化などによる食品リサイクルループの構築、フードバンク・フードドライブの実施・協力等を通じ、削減を進めます。また店舗を中心に、発生量自体を抑制する方策についても検討します。

平和の取り組みと核兵器廃絶

- 「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」などを通じて、戦争・被爆体験や、平和活動に込められた想いの継承に取り組みます。オンラインとリアルを併用し、子どもや若い世代にも参加を広げます。
- 核兵器禁止条約の発効は、核兵器廃絶に向けた大きな前進です。引き続き日本被団協に協力し、様々な NGO とネットワークを広げ、日本政府や国際社会に対して核兵器廃絶の道筋を示すことを求めるなど働きかけを強化します。
- 2021年8月に再延期された NPT 再検討会議に向けて、日本の市民社会の声を国際社会に届ける活動に取り組みます。組合員とともに核兵器廃絶に向けた情勢や平和についての学習を進めます。
- ユニセフをはじめとする国際機関や国際協力 NGO への募金、商品利用を通じた寄付などに引き続き取り組みます。また開発途上国での生協・協同組合づくりの支援について学習や検討を進めます。

くらしに関わる諸制度の学習と消費者市民社会の形成

- 憲法改定については、国民投票法改正案の論議を含め、情勢を引き続き注視します。この間取りまとめた学習資料を活用して、各生協で学習活動を進めます。
- コロナ禍により、国の財政状況もますます悪化しています。くらしや雇用をめぐる環境が厳しさを増す中、消費者としての意見発信も見据えながら、社会保障制度について学

²⁸ 事務業務の効率化やボリュームディスカウントによるリース料の低減のため、全国生協の車両を共同で調達する取り組み。2020年12月時点で121生協・関連会社が参加し、総保有台数は20,148台。

習活動を進めます。組合員が自らの家計を点検する「家計・くらしの調査」について、調査結果の分析を強化し、効果的な意見発信につなげることを目指します。

- ゲノム編集技術など、食をめぐる社会情勢や変化について、組合員学習を進めます。リスクコミュニケーションや、表示や情報開示に関する制度について、消費者の声の発信に取り組みます。地方消費者行政や適格消費者団体と連携し、消費者被害の防止、個人情報保護などに関わる政策についての学習・啓発に引き続き努めます。
- 「コープ SDGs 行動宣言」に掲げた持続可能な生産と消費やエシカル消費の推進について、組合員とともに学習を進めます。

(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

- コロナ禍において、つながりの価値が改めて認識され、全国の生協ではオンライン・オフラインの様々なツールを活用しながら、新たな組合員活動、つながりを絶やさない取り組みに挑戦しています。組合員のくらしに寄り添い、2020年度に見いだされた様々な工夫を組み合わせながら、多様な参加の場面を広げていきます。
- 総代・組合員理事・組合員リーダーが抱える課題や、担い手確保に向けた課題を把握し、ウィズコロナ・アフターコロナの組合員活動や組織運営のあり方について、全国での論議を進めます。全国での成功事例や課題の共有化もさらに強化していきます。

多様な仲間が働き続けられる環境づくり

- テレワークやオンライン会議など新たな働き方に対応するため、通信インフラ環境や制度の整備を進めます。全国で取り組むべき課題についての検討を進めます。
- 多様な仲間にとって働きやすい環境づくりを引き続き進めるとともに、ICT や福祉などの専門人材の確保・育成について全国共同化を検討します。
- 男女がともに仕事と生活のバランスをとることができるよう、休暇・サポート制度を整備・運用していきます。全国平均 10.9%となっている女性の管理職比率について、働きやすい環境づくり、育休中・復職後のサポートなどを通じて引き続き向上に取り組みます。
- 改正高年齢者雇用安定法を踏まえ、希望するシニア職員が 70 歳まで就業できるための制度の整備、安全に活躍できる業務の工夫を行います。
- 障がいのある方や、外国籍の方など、多様な人々が働きつづけられる環境を作り出し、包摂的な共生社会の実現に貢献します。
- 全国生協・人づくり支援センターでは、生協人材コネクトの継続に加え、2020年度中止していた幹部・女性・若手などを対象とする研修について、交流が可能な形での開催を検討します。

健全な事業経営の確立

- 各生協が主体的に経営構造を分析し、事業構造の強化に向けた改革を推進します。同時に、スケールメリット発揮のために、事業連合や日本生協連の場で行うべき課題の検討を進めます。
- 自然災害が頻発する中、感染症や災害に対応する全国 BCP を、全国論議や実践事例を踏まえて強化していきます。

(5) より多くの人々がつながる生協

広報活動の強化

- コロナ禍において社会的孤立や分断の進行が懸念される中、全国の生協や協同組合、地域の諸団体とのネットワークを通じた助け合いや協同の取り組みを、積極的に発信してきます。地域の学校や教育機関とも連携しながら、生協・協同組合の価値やSDGs達成に向けた実践を、次世代に伝える取り組みを強化していきます。
- 全国でのデジタルコミュニケーションの機能を強化し、若年層を中心とした認知や好感度の向上、加入促進に取り組みます。

事業連帯の推進

- 商品調達・物流面などコロナ禍で明らかになった課題を中心に、購買事業のバリューチェーン全体を解析し、組合員のくらしにより貢献できる事業連帯の構造を検討します。
- CO・OP 商品開発、物流、品質保証、NB 商品仕入、通販、Web 加入・注文システム、車両・燃料共同調達などの領域で、全国での連帯・共同化に引き続き取り組みます。2030 環境・サステナビリティ政策の推進や、DX、福祉事業など、新たな領域での事業連帯についても全国で論議を進めていきます。

中央会機能の強化・協同組合間連携

- コロナ禍の影響を大きく受けた生協の経営支援に、都道府県生協連を中心として、地連、大学生協連、医療福祉生協連、学協部会、職域協議会等の連携で、引き続き取り組みます。特に厳しい経営状況が続く大学生協への支援を継続し、生協・協同組合の価値や取り組みを大学生や社会に発信していきます。
- 地域レベルでの政策決定者や行政担当者、オピニオンリーダーとの協力関係づくりのため、都道府県生協連を中心とした丁寧な情報共有・意見交換を進めます。
- 日本協同組合連携機構（JCA）や中央労福協などを通じ、社会的課題に取り組むためのネットワークを広げ、消費者・市民社会としての社会提言を強化します。
- 国際協同組合同盟（ICA）や JCA と協力し、協同組合間連携の推進体制づくりや実践、発信に引き続き取り組みます。

協同組合関連の法制度整備

- JCA 等と連携し、労働者協同組合法を活用した地域社会づくりや、協同組合基本法、社会的連帯経済法などについての研究・学習に取り組みます。また JCA やその会員協同組合と協力し、協同組合基本法や協同組合憲章の具体化に向けた働きかけを継続します。

Ⅲ 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2020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（官公庁や民間企業）と連携して組合員の生活と福利厚生を担い、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、様々な事業分野での競合の激化、組合員が求めるサービスの高度化など、生協に求められる課題が山積しています。さらに2020年に入ってから、新型コロナウイルス感染拡大への対応も緊急の課題となっています。

そのような情勢の中で、組合員ニーズに応えるために、売店や食堂のレジシステムの更新、キャッシュレス決済への対応、SNSを活用した利用・販売促進の働きかけ、地域産品や手作り弁当の販売強化、売店のコンビニエンスチェーンへの委託などの新しい施策や、母体から委託を受けたコロナ対策関連資材の調達などにも取り組んでいます。

しかし、人手不足、食材の値上がり、そしてコロナ禍を受けて母体職員の出勤数が大幅に減少するなど、生協の経営を圧迫する要因が継続しており、さらなる不採算事業部門の見直し、職員の作業合理化など、経費削減の努力が続いています。

職域生協には、引き続き対応すべき課題が多くありますが、母体、組合員と論議しながら、経営構造改革・事業改善を進め、母体と組合員に貢献することが重要です。

全国の職域生協の交流・支援の取り組み

全国職域生協協議会では、2019年度に「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。この方針を受けて、中長期経営計画を策定し、長い視野を持った経営改革に乗り出した生協もありましたが、まだ経営計画を策定できていない生協もあります。コロナ禍により先の見込みが立てにくい状況ではありますが、引き続き計画策定の重要性を呼びかけています。

全国職域生協協議会・運営委員会では、全国の職域生協に資する活動や催しの提案・確認を行っています。また小委員会（購買事業、食堂事業、福祉事業、経営管理）では、各職域生協の意見・要望をもとに、諸施策・好事例の交流、適時のテーマを取り上げた学習、施設見学などを行っています。いずれの委員会活動も、コロナ禍により限定せざるをえませんでした。各生協のコロナ対応策を集約・共有化する取り組みを進めました。

職域生協の事業部門別損益データの集約は、例年通り、年度末分（2019年度）と上半期分（2020年度）を集約しました。また、総代会議案書（主に2019年度決算関係書類を所収）は、秋までかけて日本生協連に加盟する全ての職域生協から収集しました。これらの情報と分析をもとに、運営委員会と経営管理小委員会では、職域生協の経営状況の確認を行い、経営改善に資する情報交流を強めています。なお、総代会議案書については、公認会計士に委託し生協の会計基準と照らし合わせた評点化・講評を行う活動を毎年行っており、その評点平均は年々上昇し、組合員への情報提供として重要な総代会資料の充実が進んでいます。

職域生協協議会の主要な催しである6月の全体会、11月の総務経理実務担当者交流会、2月の全国研究会は開催できませんでしたが、代替えとして、インターネットセミナーの開催、各生協のコロナ対応策をまとめた文書や税理士・社会保険労務士による学習資料の配信を行いました。

いくつかの地連や都県連では、管内の職域生協の交流会を開催し情報交流を行いました。全国職域生協協議会（職域生協事務局）も職域生協全体の状況報告や、事業・活動に資する資料の提供で協力しました。

（２）職域生協の 2021 年度の活動方針

コロナ禍や市場の競争を踏まえながら、職域生協は、母体（官公庁や民間企業）と連携した組合員の生活への貢献、健全な経営の維持に取り組んでいます。全国職域生協協議会は、会員生協同士で助け合いながら、以下の課題に取り組めます。

【課題 1】各職域生協での中長期経営計画の策定・実行を呼びかけていきます

本年度は「第 4 次職域生協中期経営政策」（2019～2021 年度）の最終年度にあたります。各生協の中長期経営計画の策定を継続して呼びかけると共に、策定済み生協での進捗状況の把握を行います。また、「第 5 次職域生協中期経営政策」（2022～2024 年度）の策定を、全国職域生協協議会・運営委員会や小委員会（購買事業、食堂事業、福祉事業、経営管理）で論議しながら進めていきます。

【課題 2】黒字経営達成と安定した財務体質確立のための支援を行っていきます

事業をめぐる情勢は厳しいですが、職域生協にとっての最重点課題は、黒字経営の達成と安定した財務体質確立による組織継続と組合員への貢献です。運営委員会や小委員会は、これらの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いきます。

【課題 3】会員生協交流を深め、事業や活動に資する取り組みを広げていきます

コロナ禍の影響を受けて、宅配事業が伸長した生協はあるものの、売店、食堂、旅行、葬祭などの事業は職員の出勤数が減っていて厳しい状況が続いています。運営委員会や小委員会は、各生協のコロナ対応策・業務改善策・販促企画などの交流、事業や組織運営や人材育成に資する適時のテーマを取り上げたインターネット学習会、コロナ禍が緩和の後には施設見学会などを企画・運営し、会員生協の事業や活動を支援していきます。

【課題 4】未来を担う人材の確保・育成・処遇の対策に取り組んでいきます

様々な事業を担う人材の不足は、人口構造の変化もあいまって社会的な問題となっており、職域生協でも例外ではありません。企業での働き方改革が進む中、同一労働同一賃金、労働時間低減、人事制度・教育制度の整備など、改善を図るべき課題は多くあります。運営委員会や小委員会は、先進企業や生協の事例の共有、学習の機会作りを行いながら、職域生協全体で協力した取り組みを進めていきます。

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

2020 年は新型コロナウイルス感染症の拡大が未曾有の事態をもたらし、「新しい生活様式」が広がりました。これまでと大きく異なる環境下において、学校生協は組合員からいかなる活動を求められているのかを改めて見直すことが必要となりました。また、「コロナ後」の社会がどのような形になるのかによっては、従来の事業活動を時には大きく転換しなければ生き残れない恐れもあります。どのような変化が必要なのかを正しく見出さなければなりません。

働き方改革が叫ばれる中、学校現場では行事の短縮や保護者対応の改革などが進められていますが、教職員の多忙化は改善されていません。学校現場での労働管理強化によってチラシ等の職場での閲覧は厳しい環境になっていくものと推測され、共同購入事業については一層の工夫が必要になります。物流経費の高騰という問題も抱え、いかにして事業継続をしていくか、全学品(株)では共同購入改革プロジェクトを発足させ、共同購入事業存続のための再構築を目指すべく、会員生協の代表者にもご協力をいただいで方向性を見出そうとしています。

重点課題の到達状況

2020 年度は「第 19 次中期 3 ヶ年経営計画」の 2 年目です。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ポイントとしています。事業計画については情勢の大きな変化から期中の計画の見直しが必要です。

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続き整備を進めます。

全国学校生協の 2019 年経営概況調査によると、経常剰余金での赤字は 16 生協で、昨年の 9 生協から大幅に増加しました。人件費を中心に事業経費は前年比 98.2%とさらに削減が進められていますが、事業総剰余金が前年比 96.4%で事業経費の削減よりも落ち込み、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、その他事業収入は、2017、18 年度の前年比 99%台から、2019 年度は前年比 97.5%と減少幅が拡大したことが、経常剰余金での赤字生協増加の要因と考えられます。

新型コロナウイルス感染拡大により実店舗への誘導が厳しい中、2020 年度は指定店の実績が落ち込んでいます。ガソリン事業についても外出を控えるなどの影響もあり、市場的にも給油量は減少しています。その他事業収入の増加は見込みにくく、さらに厳しい状況が予想されますが、共同購入を中心とした自主供給分野が伸長していることから改善の兆しが見られます。

全国学校生活協同組合連合会（全学協連）から続く 70 年近い歴史が、日本生協連学協部会並びに学協支所にはあります。2015 年度に学協支所は全学品(株)学校生協事業部となりま

したが、学校生協に対する事業面での連合会機能を持った組織であることには変わりません。全国の学校生協は学協部会、学校生協事業部に組織的に結集し、事業的な連帯を組んでいます。これまでの学校生協の歴史や果たしてきた役割、さらに組合員や学協との関係などを理解したうえで、この組織的な繋がりを今後も維持存続していきます。

（２）全国学校生協第 19 次（2019-2021 年）中計 3 年目（2021 年度）の重点課題

2021 年度は 21 世紀新ビジョンに基づいた「第 19 次中期 3 カ年計画」の 3 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。そしてなによりアフターコロナを見据えた事業展開を模索していく必要があります。

コロナ禍による新しい生活様式への転換という大きな社会の変化に加えて働き方改革や AI、IoT、ギガスクール構想といった技術革新により学校現場の環境はさらに大きく変化することが予測されます。需要の変化に対応して、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ます。

全国各地で自然災害が発生しています。学協部会としても日本生協連や各地の生協並びに教育関連団体と連携しながら救援・支援活動にできる限りの協力をしていきます。また各生協の BCP（事業継続計画）の制定については引き続きサポートを進めます。

各種研修、交流会が新型コロナウイルス感染拡大により実施できないでいます。2021 年度はオンライン会議も活用し、なるべく中止という形にしない取組みを進めます。また、オンライン会議の手法についても研究し、短時間で有効なものになるよう努めます。

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については社会情勢の変化に対応した長期目標となる必要がありますので、コロナ禍が収束後に改めて策定作業に入ります。

＜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さらに図ります。
- 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（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。
- ⑦ BCPの策定をすすめます。

＜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 共同購入改革PRJの答申を受けて共同購入の事業効率を改善し、学校生協事業部への結集をさらに高めて全国学校生協の実績拡大を目指します。
- ⑦ アフターコロナ、ギガスクール構想などによる需要の変化に対応した事業を進めます。
- ⑧ コロナによる募集活動の停滞や、手数料の減少に対応しうる保険事業の制度や提携、連帯について研究します。
- ⑨ 共同購入改革PRJでの論議を深めて共同購入事業が経営貢献できるものにするべく、2022年度を目標に事業のあり方の見直しを進めます。

＜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 オンライン会議なども活用し、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 福利厚生団体の一員として貢献しうるための他団体との事業内容の整理を行います。
- 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。