

第1号議案：2030年ビジョン第2期中期方針(2023～2025年度) および全国生協の2023年度活動方針決定の件

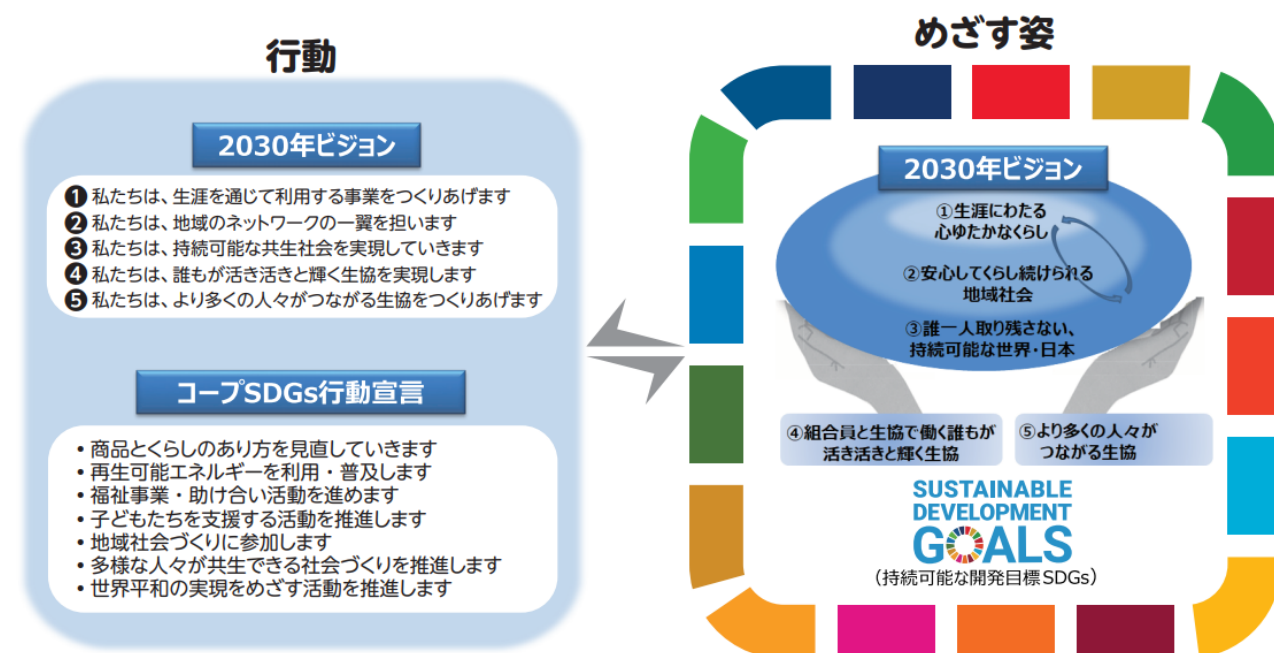
はじめに

2030年ビジョン第2期中期方針の役割と位置づけ

I	2030年ビジョン第1期中期方針（2020～2022年度）のふりかえり	3
	1. 第1期中期方針で掲げたこと	
	2. 第1期中期方針の基調のふりかえり	
	3. 2022年に向けた指標の到達点	
II	2025年以降をみすえた情勢変化	11
	1. くらしをめぐる情勢	
	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	
III	2030年ビジョン第2期中期方針（2023～2025年度）	19
	1. 第2期中期方針の基調	
	2. ビジョン5つの柱における重点課題	
	（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	
	3. 2025年に向けた参考指標	
IV	全国生協の2023年度活動方針	34
	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	
V	職域生協と学校生協の活動まとめと重点課題	41
	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	
	（参考資料）会員全国連の重点課題	46

はじめに

2030 年ビジョンとコープ SDGs 行動宣言



2030 年ビジョン第 2 期中期方針（2023～2025 年度）の位置づけ

2020 年 6 月通常総会、全国の組合員・役職員でつくりあげた「日本の生協の 2030 年ビジョン」を確認しました。「コープ SDGs 行動宣言」をベースとして、「つながる力で未来をつくる」をコンセプトに 5 つのありたい姿と重点を掲げました。

第 1 期（2020～2022 年度）は「環境変化に対応し、足場を固める期間」と位置づけ、日本の生協の成長をけん引してきた宅配事業のリノベーション（再強化）を最重点課題とし、ICT によるデジタル変革（DX）¹も含め、変革への土台づくりをめざしました。

第 2 期（2023～2025 年度）はビジョン実現に向けた折り返し地点に差しかかる、極めて重要な 3 年間です。足下では、国際情勢の急激な悪化により、平和とくらし、事業経営に大きな危機が迫っています。一方で、ビジョン策定時にも想定されていた人口減少や少子化・超高齢化、世帯数の減少など、日本社会全体の避けられない構造変化は、コロナ禍によりいっそう加速しています。

加速度的な変化に対応し、ビジョン実現に向かうための基調と重点課題を策定します。

2030 年ビジョン第 2 期中期方針の役割

各生協の方針は、地域の状況や経営資源、到達点を踏まえて生協ごとに策定されますが、全国で掲げる中期方針は、2030 年ビジョンの実現に向け、以下の役割を担います。

- ① 全国の生協の方向性を示す。
- ② 全国の生協の方向性を社会に発信する。
- ③ 連帯・共同化により取り組む課題や、そのための日本生協連の役割を示す。

¹ Digital Transformation の略。経済産業省は「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」と定義している。

I 2030 年ビジョン第 1 期中期方針（2020～2022 年度）のふりかえり

1. 第 1 期中期方針で掲げたこと

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」

2030年ビジョン「つながる力で未来をつくる」

基調「環境変化に対応した足場づくり」

- ◆ コープSDGs行動宣言に沿った着実な取り組みを進める
- ◆ 厳しい環境に立ち向かい、ビジョン実現に向けて足場を固める期間、全国で力をあわせて取り組む重点課題を中心に設定
- ◆ 一方で、地域の状況は一律ではなく、各地域の実情に応じた基本方針づくりが求められる

①人生100年時代に対応する事業構築

- ・宅配事業のリノベーション
- ・店舗事業の黒字化
- ・魅力ある商品づくり
- ・高齢者対応事業
- ・ICTによるデジタル変革（DX）

②地域ネットワークの一翼としての役割発揮

- ・地域社会づくり（生活インフラの維持、地域福祉、食・エネルギー、災害対応、消費者課題など）
- ・地域の居場所づくり

③未来を切り拓く組織づくり

- ・多様な組合員参加を生み出す環境づくり
- ・多様な仲間が働き続けられる環境づくり
- ・多様性を包摂した組織づくり

④コロナ後の世界に向けた準備

- ・つながり・助け合いの精神を活かす
- ・新型感染症や災害などにおける生活インフラ機能維持への準備
- ・つながり、生協のあり方をIT活用含め検討

2. 第 1 期中期方針の基調のふりかえり

2030 年ビジョン第 1 期中期方針（2020～2022 年度）は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行（パンデミック）によって、社会全体が公衆衛生上・経済上の大きな困難に直面する中でのスタートとなりました。

生協は宅配・店舗・共済・福祉事業を中心に、感染症急拡大下においても、事業を継続し、組合員の暮らしを支え続けました。これは、多くの組合員や生産者、取引先の協力と役職員の奮闘によるものです。宅配事業では、利用停止中または低利用であった組合員の利用が大きく増加し、生活インフラとしての価値が再認識されました。

コロナ禍において噴出した様々な地域課題に対しては、行政・諸団体との連携を通じて、助け合いの組織としての役割を発揮しました。生活苦を抱える人々やひっ迫する医療現場で働く人々への支援、行き場を失った地場産品の利用促進への協力、厳しい経営状況に立たされた大学生協や医療福祉生協への支援・協同組合間連携など、様々な実践が広がり、コロナ以前から培ってきた地域ネットワークの価値が改めて浮かび上がりました。

一方、第 1 期はビジョン実現に向けて「足場を固める期間」と位置づけ、「宅配事業のリノベーション」を柱とする損益構造改革を掲げましたが、コロナ禍における物流・調達問題や、世界的な供給網の混乱・価格高騰などへの防御的対応に追われ、「足場固め」を当初見込みのように進めることはできませんでした。コロナ禍における在宅需要の伸長で、地域生協の供給高は 2 ケタ伸長し、経常剰余は大きく増加しました。しかし、競合他社も同様に伸長しており、ここ 10 年間で生協の食品小売シェアは 0.5 ポイント低下しています。地域ごとに競合の動向やシェアを敏感にとらえ、役立ちを高めていくことが重要です。

地域社会においては、制約の中でも、組合員の協力のもとで様々な地域課題に取り組み、地域ネットワークがさらに広がりました。また全国で論議を積み重ね、「生協の 2030 環境・

サステナビリティ政策」と「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」の2つの重要政策をとりまとめることができました。しかしながら、社会の変化は想定よりも急速に進行しており、第1期での成果や課題を整理し、スピードを上げて実践・変革を進める必要があります。

（1）人生100年時代の事業構築

宅配事業のリノベーション

第1期中期方針では、宅配事業を「日本の生協を特徴づけるシンボリックな業態」として、引き続き支持され、多様な世帯の暮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（再強化）」を最重点に位置づけました。週1回の定期宅配ならではの生活提案をめざし、利用しやすさに磨きをかけるとともに、悪化傾向にある損益構造を強化し、未来投資の原資を生み出すことを掲げました。

スタート当初から、コロナ禍という外的要因により、2020年度には急激な利用結集を経験しました。2022年度も供給高は2019年度比で2ケタ伸長を維持しています。利用を停止していた組合員の再開による利用人数の増加とともに、低利用だった組合員の利用金額が増加したことで事業効率が改善し、経常剰余率は3.99%と伸長しました。一方、仲間づくりはコロナ禍で対面・イベント営業が難しくなり、苦戦が続きしました。

組合員満足の向上に向けては、Web加入即利用の仕組みや、レシピ・週間献立注文、AI²を用いた商品おすすめ（レコメンド）、総合アプリ³の開発などが進みました。さらに、物流センターへの高密度自動倉庫システム導入により、取り扱いSKU⁴数を飛躍的に拡大する事例も生まれました。一方で、コロナ禍により通販・EC市場への参入が加速し、若い世代を中心に、即時配達 of 便利な宅配サービスが「当たり前」となっています。利便性のさらなる改善や、商品力を含めた生協宅配ならではの魅力づくりが急務です。

損益構造強化に向けては、MD⁵やカタログ・売り場づくりの最適化・効率化、リージョナル単位でのカタログ制作業務の共同化、AIによる配達コース作成を通じた配達業務効率化などの取り組みが進みました。しかしながら、多くの生協で事業構造改革は緒に就いたばかりであり、徹底したコスト構造分析に基づく改革や、継続的な標準化・生産性向上の取り組みは引き続きの課題です。

【宅配】	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	前年比/差	2019年比/差
供給高（百万円）	1,841,764	2,132,765	2,112,744	2,094,555	99.1%	113.7%
事業経費（百万円）	392,007	418,080	419,873	419,716	100.0%	107.1%
経常剰余金（百万円）	53,704	106,215	99,633	87,726	88.0%	163.4%
経常剰余率（%）	2.8	4.9	4.6	4.1	△0.5	+1.2

（出所）2019年度～2021年度は、日本生協連「2021年度生協の経営統計」の「地域生協概況」「地域生協剰余構造表」、2022年度は第73回通常総会議案書資料集（推計値）より作成。経常剰余率は総事業高比。

² 人工知能（Artificial Intelligence）の略。AIに関する確立した定義はないが、人間の思考や学習プロセスと同じような形で動作するプログラム、あるいは人間が知的と感じる情報処理・技術といった広い概念で理解されている。

³ 組合員が、登録情報や請求情報の確認、宅配の注文、店舗でのキャッシュレス決済やクーポン取得、登録情報の変更や増資など、生協に関わる様々なやりとりを総合的に行うことができるアプリ。

⁴ 在庫保管単位（Stock Keeping Unit）の略。受発注・在庫管理を行うときの最小の管理単位。同じ商品（アイテム）でもパッケージや入り数などの違いで区別し、アイテムよりも小さな単位に分類する。

⁵ マーチャンダイジング（MD）のこと。「商品化計画」「商品政策」などと訳され、消費者のニーズに適う商品を、適切な数量・価格・場所・タイミング等で提供するための企業活動を指す。

店舗事業の黒字化

第1期中期方針では、店舗事業の最大の課題を黒字化と位置づけました。各生協で、不採算店舗の整理・撤退とともに、積極的なリニューアルに取り組みました。新規出店はオーバーストア状態の中で減少傾向にあり、全体の店舗数や売り場面積は減少しました。コロナ禍における外出控えで利用人数は低迷が続く一方、利用単価が伸長し、供給高は2019年度比3%増となりました。追い風の中でも経常剰余率は△2.17%と赤字克服には至らず、多くの生協で黒字化は道半ばです。

リニューアルにあたっては、生鮮・惣菜とともに、冷凍食品を含む簡便・時短・即食品、地場産品などを強化し、競合を意識した店づくりが進められています。クレジットカード、キャッシュレス、スマホ決済への対応や、総合アプリの活用、セルフレジ・セルフ精算レジの導入、自動発注システムの活用なども進みつつあります。

また、宅配での人気商品の配置、宅配ステーション・宅配センターの併設、親子や地域の様々な人が集うことのできるコミュニティスペースの併設など、生協の総合力を活かした魅力づくりが進みました。

【店舗】	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	前年比/差	2019年比/差
供給高（百万円）	896,553	948,863	923,655	917,592	99.3%	102.3%
事業経費（百万円）	229,172	229,307	228,119	233,699	102.4%	102.0%
経常剰余金（百万円）	△21,388	△3,423	△11,262	△19,519	173.3%	91.3%
経常剰余率（%）	△2.3	△0.4	△1.2	△2.1	△0.9	+0.2

（出所）2019年度～2021年度は、日本生協連「2021年度生協の経営統計」の「地域生協概況」「地域生協剰余構造表」、2022年度は第73回通常総会議案書資料集（推計値）より作成。経常剰余率は総事業高比。

魅力ある商品づくり

各生協で、簡便・即食・時短や、子育て、健康、小量目など、多様化するライフスタイルやニーズへの対応を進めました。また、産直品や、地域の農畜水産業に貢献する魅力ある商品、持続可能な社会をめざす価値観に応える商品づくりに取り組みました。

CO・OP商品では、環境や社会に配慮した「エシカル消費」対応商品を拡充しました。また、「CO・OP商品の2030年目標」を設定し、原材料・資材の持続可能な調達を推進するとともに、サプライチェーンを通じて人権を尊重し、環境に配慮した調達を一層推進するための「責任ある調達基本方針」を策定・公表しました。

共済・くらしの保障事業

CO・OP共済元受商品の加入者数は970.5万人、CO・OP共済全体で1020.1万人に到達しました（2022年度末時点）。若年層の加入の輪を広げるため、《たすけあい》ジュニアコースの満期年齢延長（満20歳を30歳まで延長）、学生総合共済、新社会人コースをスタートさせ、2030年ビジョンの「元受加入者1,000万人」の実現が近づいています。2022年9月には、《たすけあい》新コースがスタートし、女性と子どもだけでなく男性の保障も充実することで、「生まれる前から一生の保障」にさらに一歩近づきます。

組合員の利便性向上と業務改革に向け、デジタル活用を進め、インターネット共済加入や、共済マイページの機能を強化しました。また、組合員の参加と共感を広げるため、共済マイページ活用に応じた医療機関・地域団体への寄付や、「地域ささえあい助成」「健康づくり支援企画」を通じた地域貢献に引き続き取り組みました。

生活課題に寄り添う高齢者対応事業

第1期中期方針では、後期高齢者や単身高齢世帯の増加を見据え、介護保険事業だけではなく、健康づくりや生活課題の解決などを含めて、事業・活動や地域ネットワーク、生協の総合力を活かした「高齢者対応事業」を掲げました。

介護保険事業では、「福祉事業中長期戦略」で掲げた「福祉事業の全国的な協同事業展開と事業連帯強化」を踏まえ、全国生協や生協を母体とする社会福祉法人も含めた生協グループによる「一般社団法人全国コープ福祉事業連帯機構」を設立しました。「生協10の基本ケア」⁶に基づくブランド強化、介護・福祉人材の確保・定着と教育のしくみづくり、経営ノウハウの蓄積・共有化と経営サポートなどを通じ、中核となる介護福祉事業の強化に着手しています。

購買事業においては、健康・ヘルスケア商品の品ぞろえや、夕食宅配、配達時の見守り、買い物送迎・移動販売・地域への訪問便などを通じた買い物支援、店舗施設での健康づくりや「ゆっくりレジ」など、宅配・店舗のインフラや地域ネットワークを活かした多様な取り組みが広がりました。さらに、配達時に困りごとなどを丁寧に聴き取り、地域見守りや福祉事業とも連携して対応する高齢者専用宅配コースの実験や、地域の事業者との連携を通じた高齢者のための雑事代行サービスへの挑戦も生まれました。

「人生100年時代」において、高齢者のニーズや願いは多様化し、様々なライフイベントによって刻々と変化していきます。高齢者のくらしの理解を深め、既存事業のリソースや地域ネットワークを活かしながら、食以外の分野にも役立ちを広げていくことが引き続きの課題です。

DX（デジタル変革）

第1期中期方針では、DXによる事業改革や、事業・活動を組み合わせた組合員のライフステージに寄り添う対応を掲げました。

組合員の体験価値向上に向けて、店舗での動画やデジタルサイネージの活用、キャッシュレス決済対応、宅配でのデータ・AIを活用したレコメンド、総合アプリ開発、事業間のポイント連携などが進みました。組合員に寄り添う対応の基盤として、組合員情報の丁寧な把握と分析体制・ツール（CRM⁷システム等）の整備を進める生協もあります。

活動においては、コロナ禍によってリアルに集う活動が大きく制限される中で、生協や商品に対する組合員の声の循環や、組合員どうしのつながり・助け合い、組合員と役職員、取引先、生産者などとのコミュニケーションなどを広げていくために、デジタルやアプリの力を活用する事例が数多く生まれました。

事業改革や業務効率化に向けて、加入営業・配達情報管理におけるデジタル端末活用、AIを活用した配送コース最適化、物流業務・電話応対・店舗発注作業の自動化などが進みました。また組織全体での働き方改革・生産性向上に向けて、業務システム・アプリケーションの刷新や、コミュニケーションの高速化にデジタルを活用する生協もあります。

⁶ 自立した在宅生活を支援する介護サービス。利用者ご自身の「ふつうの生活」を取り戻し、利用者・家族のQOL（生活の質）を高めることをめざす。2018年より全国の生協で本格導入開始。

⁷ 顧客関係管理（Customer Relationship Management）の略。顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理し、顧客との良好な関係を構築・促進すること。インターネットの普及により情報量が急増し、消費者ニーズが多様化する中で、全ての人を対象として画一的にマーケティングを行うマス・マーケティングよりも、顧客一人ひとりの情報・ニーズに合わせてアプローチすることが重要になる中で1990年代から普及した概念。

生協横断で DX 課題を推進する「DX-CO・OP プロジェクト」⁸では、全国での学習・交流とともに、「宅配リノベーションタスクフォース」で整理した施策の地域生協フィールドにおける実証実験と、効果が確認できた施策の水平展開を進めました。

全国生協でのデータ活用強化やコスト構造改革に向けて、ICT 中期計画（2020～2025 年度）で 4 つのプラットフォーム構想⁹をとりまとめました。「連携プラットフォーム」で提起した取引先等との受発注データ等の通信の効率化（生協標準流通 BMS¹⁰）は地域生協への実験導入がスタートしました。「情報プラットフォーム」で提起した商品情報や利用実績、供給予測などのデータの蓄積・分析共同化、「OA プラットフォーム」で提起した業務用端末・ソフトウェアの共同調達・管理についても、具体化に向けた検討と一部実験導入が始まりました。

コロナ禍によって通販・EC への参入が急速に進み、デジタルを活用して利便性を徹底的に追求したサービスが普及しつつあります。事業環境が極めて厳しくなる中で、コスト構造改革と、利便性の向上・生協ならではの体験価値づくりに、デジタルの力を最大限生かしていくことは引き続きの課題です。

（２）地域ネットワークの一翼としての役割発揮

地域社会づくり

2030 年ビジョンでは「生活インフラのひとつとして、地域になくてはならない存在となり、地域ネットワークの一翼を担います」と掲げました。第 1 期中期方針では、地域ネットワークの一翼としての役割発揮に向けて、行政や諸団体との協定締結を含めた地域ネットワークの強化を進め、過疎地域における生活インフラの維持や、地域福祉の推進、防災・減災と災害復興支援など様々な地域課題に取り組むことを掲げました。

生協と自治体との地域見守り協定締結率は全市区町村の 7 割を超え、14 県では全市区町村と締結しています。行政だけではなく、社会福祉協議会や他企業、農協、NPO、大学、地域運営組織など様々な組織との協定締結や、協働の事例も広がりました。自治体との包括連携協定も全国で 140 件を超え、増加しています。

コロナ禍で生活苦を抱える人が増加する中、行政や、地域のフードバンク、子ども食堂、社会福祉協議会、生活困窮者支援団体などと連携した支援が大きく広がりました。組合員の協力によるフードドライブや、購買事業の余剰品を活用した物資提供、組合員の募金・基金を通じた資金支援のほか、家計・生活相談事業に取り組む生協もあります。

地域福祉の担い手として、子育て支援や子ども・若者応援が広がりました。「はじめてばこ」等のお届けや見守り・おむつ宅配便など、宅配事業のリソースを活かした支援のほか、放課後児童クラブや子育て支援センターの運営受託や保育事業、若者のための給付型奨学金や伴走型支援に取り組む生協もあります。

高齢化や過疎化が進む中、地域からの買い物支援への要請が高まっています。移動販売車は全国 31 生協・稼働車両 232 台、店舗への買い物送迎は 23 生協・92 台といずれも増加し、供給高も伸長しました。過疎地域・中山間地域では、生協だけで対応することが難

⁸ 全国で DX を推進するためのプロジェクト。リスクとコストを分担し、現場での実践や先進モデルづくりを進めることに合意した、コープ東北事業連合、コープデリ連合会、東海コープ事業連合と日本生協連を加えた 4 者によるデジタル共同化協議会の枠組みで、施策立案・実験・効果検証を進めている。

⁹ 全国生協でのデータ活用強化やコスト構造改革に向け、「連携」（取引先等との受発注データ等の通信）、「情報」（共有情報の蓄積と分析）、「OA」（PC 等の業務用端末やソフトウェアの調達・運用）、「インフラ」（サーバーやネットワーク基盤）、の 4 つの切り口で共同のプラットフォームを提起した。

¹⁰ 生協が取り扱う商品の受発注・出荷・納品・請求等に関する電子データ通信の基盤を共同利用することで、生協横断でコスト削減を目指すサービス。BMS は Business Message Standards（ビジネスメッセージ標準）の略。

しい中、行政や住民団体、JA、他企業などと連携した多様な取り組みが広がりました。

2021年4月1日に生協法施行規則が改正され、買い物弱者や生活困窮者の支援など、地域の課題解決に取り組む組織（法人）に対する物品供給（員外利用）が可能となりました。行政許可のもと、買い物困難地域において地域団体が運営する商店への生協商品の供給など、実践が始まっています。地域課題に向き合いながら、様々な地域団体との連携・役割分担を通して、生協事業としても地域としても持続可能なモデルを構築していくことが課題です。

地域の居場所づくり

2030年ビジョンでは、よりよい地域に向けて、多様な人と人とのつながりを生み出していくために、「誰もが気軽に立ち寄れて、出会い、つながれる居場所や拠点」をつくることを掲げ、第1期中期方針でも重点として位置づけました。

コロナ禍によってリアルな集いが大きく制約される中でも、店舗や店舗跡地、宅配センターなどの生協の拠点や、公民館などの地域施設を活かしながら、地域に開かれた居場所・コミュニティづくりが広がりとつあります。組合員が中心となりながら、地域の団体や、地域でくらす人、ボランティアが協力して、くらしを豊かにする多様な活動が運営されています。

（3）未来を切り拓く組織づくり

組合員の多様な参加を生み出す環境づくり

第1期中期方針では、時代の大きな変化の中で、総代や理事、活動の担い手をつないでいくことや、多様な参加を広げていくことを重要な課題としてとらえ、実践事例の整理・体系化や全国での共有・交流を掲げました。

コロナ禍によって、2年以上にわたって同じ時間・同じ場所に集う活動は困難な状況が続きました。その中で、組合員が知恵を寄せ合い、オンラインでの交流や、それぞれが自宅で好きな時間に取り組む活動など、新たな活動の形が大きく広がりました。また、店舗や宅配カタログなどでの組合員の声の循環、商品やくらしについて気軽に声を寄せ合うことができるコミュニティの運営、より参加しやすい日時でのイベント開催、SNSやLINEなどデジタルを活用した活動・運営についての情報発信など、若い世代も含めて参加を広げていくための様々な工夫が進みました。

参加がもたらす「つながり」の価値が改めて浮かび上がる中、2030年に向けて参加を豊かに広げていくために、全国で課題や事例の交流、学び合い、話し合いを積み重ね、「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」をとりまとめました。組合員参加がもたらす価値を、組合員自身の視点、地域や社会を豊かにするという視点、生協運営の基盤をつくり豊かにするという視点から再整理し、5つの取り組みを提言しています。各生協において、提言を踏まえつつ、時代の変化に即した組合員参加や基礎組織などのあり方やしくみについての議論、見直しが進められました。

多様な仲間が働き続けられる環境づくり

人手不足が深刻化する中、第1期中期方針では、多様な仲間がともに力を発揮できる職場づくりや、組合員や地域との交流を通じて働きがいを実感できる環境づくり、幹部・専門人材育成、全国生協・人づくり支援センターを通じた連携などを掲げました。

新型コロナウイルスの急速な拡大の中、組合員や働く仲間の協力により各生協が事業継

続の危機を乗り越えました。物流・宅配センターでのクラスター感染発生時の対応や、委託先を含めたワクチン手配など、課題も浮かび上がりました。

多様性を包摂した職場づくりに向けては、女性・男性、LGBTQ¹¹、育児や介護、障がいや病気治療を抱える職員、外国籍・海外ルーツの仲間など、誰もがワークライフバランスを実現できるよう、組織風土や方針づくり、人事制度・就労規程や職場環境の整備、配置の工夫、研修・交流によるサポートに取り組みました。女性管理職比率は2022年度時点で12.2%と、上昇が続いているものの、2020年度目標であった15%には到達していません。30代～40代前半の女性職員比率の凹みはいまだ存在し、子育てなどのライフイベントの中でも働き続けられる職場づくりは継続課題です。

働きがいを実感できる組織に向けて、若手職員のためのフォローアップ・メンター制度の運用や、継続的な仕事品質向上や職員提案のサポート、自主的なチャレンジの機会づくり、生協の理念やビジョンを学ぶ場づくり、職員間のコミュニケーションの促進などが進められました。また、非正規職員も含め、雇用区分に関わらず誰もがチャレンジし、キャリアアップできるよう、人事制度やマネジメント改革に取り組む生協もあります。全国生協の職員意識調査では、「自生協での就業を知人に勧めたいか」という意向が、勤続年数に従って低下する傾向が見受けられます。一律的な解決策はありませんが、処遇改善を含めて、働きやすさや働きがいを実感できる組織づくりは継続課題です。

全国生協・人づくり支援センターでは、採用力向上や人材育成・定着、組織活性化に向けた全国での情報交流を中心に取り組みました。全国生協における転居人材対応のための「生協人材コネクト」は60生協・事業連合が登録し、累計で40件の情報連携と28件の採用につながりました¹²。全国生協での若手職員や女性職員・女性幹部の交流会は、コロナ禍で中止を余儀なくされましたが、幹部育成に向けた「生協人共創塾」や「生協ビジネススクール」はオンライン活用を含めて取り組みました。

（４）コロナ後の世界に向けた準備

第1期中期方針では、スタート当初から直面したコロナ禍の危機に対し、感染症や災害時においても生活インフラとして確実に機能できるよう、教訓の整理や連帯の強化を進めることを確認しました。また、同じ場所に集うことが制限される状況を、これからの人と人とのつながりのあり方や、人と人とのつながりを本質とする生協のあり方を問うものとして捉え、デジタル活用も含めて検討することを提起しました。

全国生協BCP¹³対策検討幹事会では、情報交換とともに、全国BCPの実効性を高めるための改訂・検討を進めました。事業継続のリスクは、新型感染症や自然災害、サイバー攻撃、地政学リスクなど多様化・複雑化しています。新たなリスクを踏まえたBCPの見直しや実効性のさらなる強化が求められます。

コロナ禍の制約によって、五感を共有できるリアルでのつながりの価値がいっそう鮮明になる一方で、組合員や職員の創意工夫により、活動や集いへのオンライン活用が飛躍的に進みました。「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」ではDXを起点として、新しい参加を生み出し、新たな生協像を拓いていくことを掲げました。全国で知恵を寄せ合いながら、次世代とともに時代にふさわしい参加のあり方を模索し、実践に移していくことが課題となっています。

¹¹ 性的少数者の総称で、代表的な性的指向や性自認を表す英語の頭文字をとって作られた言葉。

¹² 2023年4月1日時点、全国生協・人づくり支援センターが各生協からの報告やアンケートで把握。

¹³ BCPはBusiness Continuity Plan（事業継続計画）の略。災害など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、早期復旧を図るための計画。

3. 2022 年に向けた指標の到達点

2030 年ビジョン第 1 期中期方針では、事業経営上の課題についての進捗状況を評価する指標として以下を掲げました。各指標の 2022 年度時点の到達点は以下の通りです。

	指標	設定意図	2018 年度実績 (設定時点) ¹⁴	2022 年度実績 ¹⁵
1	世帯加入率 (地域・居住地職域生協)	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、そこでのく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 全国：38.8% ※2018 年 3 月末時点	50%超：6 道県 45%超：6 府県 40%超：8 県 全国：39.8% ※2022 年 3 月末時点
2	宅配事業世帯加入率 (地域・居住地職域生協)	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。	20.9% ※2018 年 3 月末時点	21.4% ※2022 年 3 月末時点
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。	2.9%	4.1%
4	店舗事業 経常剰余率	店舗の黒字化に向けた指標とします。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。	△2.1%	△2.1%

¹⁴ 日本生協連「第 71 回通常総会議案書 参考資料」を参照。

¹⁵ 日本生協連「第 73 回通常総会議案書 参考資料」(推計値)を参照。

Ⅱ 2025 年以降をみすえた情勢変化

1. くらしをめぐる情勢

- 新型コロナウイルス感染症は発生から 3 年が過ぎ、過去最大の感染拡大を経験する中でも、社会経済活動や日常生活とのバランスが模索され、行動制限や水際対策は最小限となりました。2023 年 5 月には感染症法上の位置づけがこれまでの「2 類相当」から季節性インフルエンザと同じ「5 類」に移行されることになりました。法律に基づく行動制限がなくなる中、感染を広げないための個人や企業の判断がこれまで以上に大切になります。
- 足下では、コロナ禍による国際的な供給網の混乱や、ロシアによるウクライナ軍事侵攻の長期化、国家間の経済回復路線や金融政策の差異などにより、記録的な円安と物価高が進行しています。2022 年 12 月の消費者物価指数（天候等での変動が大きい生鮮食品除く）は前年比 4.0%に達し、41 年ぶりのインフレ水準となりました。特に、ガソリン・灯油や電気・ガス代などのエネルギー価格や、食料価格など、生活必需品の価格が上昇しており、コロナ禍で傷ついた人々のくらしをいっそう厳しいものとしています。
- 世界経済は、インフレに伴う家計の購買力低下、インフレ抑制のための金融政策引き締め、感染症拡大防止のための行動制限、ウクライナ侵攻の長期化など、多くの下振れリスクが存在し、世界的な景気後退への懸念が高まっています。
- 最新の調査（厚生労働省・2019 年国民生活基礎調査）における相対的貧困率¹⁶は、全国で 15.4%、ひとり親世帯では 48.1%にのぼっています。1985 年からの変化を見ると、24 歳以下や 40 代など、若年・中年層で相対的貧困率が上昇傾向にあります。
- 17 歳未満の子どもの貧困率は 13.5%と、およそ 7 人に 1 人が該当しています。また、障がいや病気などを抱える家族のケアや、家事を担わなければならない子ども（ヤングケアラー）の問題にも注目が集まっています。
- 最新の調査（厚生労働省・平成 29 年所得再分配調査）におけるジニ係数¹⁷は、2002 年から 2007 年に緩やかに上昇した後、2017 年まで緩やかに低下傾向にあります。25～34 歳のみ上昇しており、非正規雇用比率の上昇と労働時間の減少が背景の一つと指摘されています¹⁸。
- コロナ禍における交流の場の減少や、単身世帯の増加などによって、孤独や孤立がさらに深刻化することが懸念されています。
- 国民所得に占める税や社会保障の負担割合を示す国民負担率は 2022 年度 46.5%、将来世代の財政赤字負担を含めた潜在的国民負担率は 56.9%となる見込みで、上昇を続けています。高齢化に伴う年金・介護・医療などにかかる社会保障負担の増加が最大の要因です。所得が上がらない中で、税や社会保障の負担感ばかりが増すことで、消費控えなど家計防衛の動きが強まることも懸念されます。政府は、すべての世代が能力に応じて公平に支え合う持続的な社会保障制度の構築に向け、全世代型社会保障構築会議での検討を進めています。

¹⁶ 等価可処分所得（世帯の収入から税金・社会保険料等を除いた、いわゆる手取り収入を世帯人数で調整した所得）が、全体の中央値の半分（貧困線）以下である者の割合のこと。2019 年国民生活基礎調査によると、2018 年時点の貧困線は 127 万円であり、これを下回る等価可処分所得の世帯が相対的貧困にあたる。

¹⁷ 所得格差を測る代表的な指標。完全に平等に分配されている場合と比べて、どれだけ所得の分布が偏っているかを、0 から 1 までの数値で示したもの。数値が 1 に近くなるほど格差が大きくなる。

¹⁸ 内閣府「日本経済 2021-2022 ー成長と分配の好循環実現に向けてー」参照。

- 生活の質を決める重要な要素として「時間」に関する注目が集まり、研究が進んでいます。日本では、共働きで6歳未満の子どもを育てる世帯の3割以上、その世帯の妻では8割以上が「時間貧困」¹⁹であるとの研究もあります。日本是有償労働時間が長く、ケアや余暇に充てる時間が少ない傾向にあり、男性の家庭参加や、社会全体での働き方の見直し、家事の一層の支援などが課題として指摘されています。
- 若い世代を中心に、「コストパフォーマンス」（費用効率）だけでなく、「タイムパフォーマンス」（時間効率）を求める傾向が高まっています。例として、動画・映像コンテンツの「倍速視聴」などが指摘されています。あらゆる年代・性別で就業率が高まる中で、時間をかけたくないことに対する時短意識はさらに強まると考えられます。

2. 社会をめぐる情勢

- 避けることのできない人口減少や少子化・超高齢化は、国の最新の将来推計（2017年時点）²⁰よりも前倒しで進んでいます。特に、コロナ禍によって婚姻数や出生数の減少に拍車がかかっています。2022年の出生数（速報値）は過去最少の79.9万人で、統計を取り始めた1899年以降初めて80万人を割りました。国の推計よりも11年早く、少子化が進行しています。
- 2025年には団塊の世代が全員75歳以上の後期高齢者となり、2,180万人（総人口の18%）に到達します。2040年には2,239万人（同20%）、2065年には2,248万人（同26%）と、総数・比率ともに増加が続きます。65歳以上の高齢者を含めると、2025年に3,677万人（30%）、2040年に3,920万人（35%）と、総数は少なくとも2040年前半まで増加を続け、2065年には3,381万人（38%台）になると推計されています。
- 単身高齢世帯は、2025年で751万世帯、2040年には896万世帯と増加を続け、高齢世帯の4割を占めると推計されています。認知症高齢者や単身高齢者のくらし、地域とのつながりを支える取り組みがいっそう重要になっています。
- 2025年から2040年まで15年間で、20～64歳の現役世代人口は約1,000万人減少し、生産年齢人口の減少が急激に進みます。深刻な人手不足が構造的に進む中で、高齢者を含めたより多様な人材が活躍できる環境づくりや、生産性の向上が社会全体の課題となっています。
- 人口減少の中で世帯数は増加が続いてきましたが、2018年時点の最新推計²¹では、2025年までにピークを迎え、減少に転じると推計されています。令和2年（2020年）国勢調査における一般世帯数は5,570万世帯でしたが、同推計では2040年までに5,075万世帯と、約10%減少する見込みです。
- 令和2年（2020年）国勢調査の一般世帯類型は、「夫婦と子ども」25%、「ひとり親と子ども」9%、「夫婦のみ」20%、「単身」38%となっています。2018年時点の最新推計では、2040年には「夫婦と子ども」23%、「ひとり親と子ども」10%、「夫婦のみ」21%、「単身」39%と、子どものいない世帯が6割を占める構造が続くと見込まれています。また、推計と2020年の実績を比較すると、単身世帯が推計よりも9%以上多くなっており、世帯の少人数化は前倒しで進む可能性があります。

¹⁹ 慶応義塾大学の石井加代子氏らの研究で、「時間貧困」とは、1日24時間を①食事や睡眠など基礎生活に必要な時間と、②可処分時間に分け、可処分時間から労働・通勤時間を差し引いた時間が、国の統計で示される一般的な育児・家事時間より少ない状態と定義されている。

²⁰ 2022年時点での最新推計は、国立社会保障・人口問題研究所が平成27年（2015年）国勢調査の確定数に基づいて実施し、2017年に公表した「日本の将来推計人口（平成29年推計）」。

²¹ 国立社会保障・人口問題研究所が平成27年（2015年）の国勢調査に基づいて実施し、2018年に公表した『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』（2018(平成30)年推計）参照。

- コロナ禍による働き方の変化の中でも、都市部への人口集中に大きな変化はありません。中山間地域を中心に、2050年までに全市区町村の約3割で人口が半減、約4割で人口が25%～50%減少すると推計されています²²。人口減少の進み方は地域ごとに差が大きく、それぞれの地域での分析と対応が重要です。
- 人口減少・過疎化が進む地域では、生活必需サービスの維持困難が大きな問題となっており、コロナ禍による地域交通の経営難が、さらに拍車をかけています。民間事業者の撤退によって、買い物や移動などが困難になるだけでなく、地域組織の弱体化によって、見守りや声かけなど高齢者支援も難しくなっています。
- 地域課題を事業的手法で解決するコミュニティビジネス²³の実践が広がり、その立ち上げや運営を支援する中間支援組織も増えつつあります。
- 2022年10月1日に労働者協同組合法が施行されました。地域における多様な就労機会の創出や、地域の多様なニーズに応える事業の構築を通じ、持続可能で活力ある地域社会に貢献することが期待されています。
- 人口減少・高齢化により地域づくりの担い手不足に直面する地方圏では、若い世代を含めた「関係人口」²⁴が担い手としてかわるまちづくりや地域おこしが広がりつつあります。地域に関心を寄せる人が、気軽に楽しくかわり続けられる、水平的で開かれたつながりのコーディネートが模索されています。
- Z世代²⁵をはじめ、若い世代における社会参加の方法として、SNSでの発信やオンライン署名、クラウドファンディングなどが普及しつつあります²⁶。購入型クラウドファンディングは、2020年時点で前年比約3倍の501億円に到達しました。また、政策形成やまちづくりへの市民参加をデジタル活用によって促進する「デジタル民主主義」という考え方に注目が集まり、自治体での実験も生まれています。
- SNSやインターネットが普及する中で、その検索や情報表示のアルゴリズムによって、自分自身の興味関心や価値観に偏った情報や意見ばかりに接してしまう「エコーチェンバー」や「フィルターバブル」といった問題が指摘されています。また、フェイクニュースなど、扇動的な情報や目新しい情報ほどネット上でも拡散される傾向が強まっています。市民一人ひとりが正しい情報を見極める力がいっそう重要になっています。
- 全国大学生協連の2021年調査では、大学生におけるSDGsの認知度は前年から約10ポイント増の97%に達し、内容理解の割合は前年から約20ポイント増の83%にのびています²⁷。関心のある項目上位は「教育」「ジェンダー平等」「貧困」「健康と福祉」と、身近なテーマへの関心が高い傾向です。
- 女性の年齢階級別労働力率は、1980年代には25～34歳を底とする「M字カーブ」を描いていましたが、2021年には25～34歳の労働力率が大幅に上昇し、「M字型から先進諸国でみられる台形に近づきつつある」²⁸とされています。一方で、女性の年齢階級

²² 国土交通省「国土の長期展望 中間とりまとめ 参考資料」参照。

²³ NPO法人コミュニティビジネスサポートセンターは「市民が主体となって、地域が抱える課題をビジネスの手法により解決する事業の総称」と定義。行政や既存の民間企業、団体だけでは解決できない課題が増える中で注目が高まっている。

²⁴ 総務省は、「移住する「定住人口」でもなく、観光に来る「交流人口」でもない、地域づくりに多様に関わる人々」と定義している。

²⁵ 明確な定義はないが、一般的に1990年代後半～2010年代前半に生まれた世代のこと。米国ではZ世代が人口の約3割を占め、2020年代半ばまでに働き始めることから、社会や経済に対する影響が大きい世代として注目されている。幼少期からスマホなどのデジタル機器、インターネット、SNSが身近にあることから、「デジタルネイティブ」「ソーシャルネイティブ」とも呼ばれる。

²⁶ 日本労働組合総連合会「Z世代が考える社会を良くするための社会運動調査2022」参照。

²⁷ 全国大学生生活協同組合連合会「第57回学生生活実態調査」（2021年10～11月実施）参照。

²⁸ 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和4年版」参照。

別正規雇用比率は 25～29 歳をピークに低下する「L 字カーブ」の構造にあり、出産・育児後に非正規雇用の選択肢が中心となる状況が課題として残っています。

- 家事に対する意識では、若い世代ほど「家事を配偶者と半分ずつ分担したい」と希望する割合が高く、20～30 代男性の 7 割以上が、妻と半分ずつの分担を希望しています²⁹。若い世代へのコミュニケーションや、利用、参加を考えるうえで、考慮が必要です。
- SDGs の達成度を測るインデックススコアは、2015 年から 2019 年まで毎年改善が続いていましたが、2020 年以降はコロナ禍による低所得国を中心とする貧困や格差の悪化によって停滞しています。ウクライナ情勢による途上国への食料・エネルギー供給の不安定化で、さらなる後退が懸念されています。
- 日本では、若い世代が自国や自分自身の将来に希望を持ちにくい傾向にあります³⁰。国家間の文化や価値観の違い、長期にわたる日本経済の停滞、多様性への不寛容さなど、様々な要因が背景にあると考えられます。一方、国・地方自治体において子ども・若者政策の見直しや強化が図られるとともに、社会全体として意思決定プロセスにおける将来世代である若者の意見反映が重視されるようになっていきます。
- 2022 年の児童・生徒の自殺者数（確定値）は 514 人で、統計が開始された 1980 年以降で最多となりました。2023 年 4 月に発足した子ども家庭庁には関係省庁と連携して子どもの自殺対策にあたる部署が設置されています。家庭や学校でのケアや、電話・SNS による相談窓口のほか、行政・関連機関の連携により地域全体で命を守る取り組みが大切です。

3. 政治をめぐる情勢

- ロシアによるウクライナ軍事侵攻が長期化し、世界的に政治的・軍事的緊張が高まっています。国連の安全保障理事会では、常任理事国どうしの対立によって、様々な決議案が否決され、機能不全にあるとの批判も高まっています。2022 年の核兵器不拡散条約（NPT）再検討会議も、前回に続き最終合意文書の採択に至らず、体制のさらなる弱体化が指摘されています。立場の異なる国どうしても、丁寧な意思疎通や対話を重ねていく外交努力や、市民社会が草の根での相互理解・交流を進め、平和的な解決に向けて声をあげていくことが、いっそう重要になっています。
- 核兵器禁止条約は、署名国・批准国が徐々に広がっています。初めての締約国会議には、批准国に加え、北大西洋条約機構（NATO）の複数の加盟国もオブザーバーとして出席し、80 か国以上の議論によって、核なき世界の実現を呼びかける「ウィーン宣言」と「ウィーン行動計画」が採択されました。
- 日本政府は、「成長と分配の好循環」をめざす「新しい資本主義」の実行計画において、重点投資先として「人」「科学技術・イノベーション」「新興企業（スタートアップ）」「GX³¹・DX」を 4 本柱に掲げました。また、「民間も公的役割を担う社会」を掲げ、社会的課題の解決に取り組む民間の組織、特に社会的起業家やスタートアップなどの支援も位置づけられています。民間で公的役割を担う新たな法人形態や、既存の法人形態の改革の検討も進められており、注視が必要です。
- 日本政府は「国家安全保障戦略」「国家防衛戦略」「防衛力整備計画」の安全保障 3 文書を閣議決定しました。台湾や南西諸島での軍事的緊張の高まりや周辺国の相次ぐミサ

²⁹ 内閣府男女共同参画局「男性の家庭・地域社会における活躍について」（令和 4 年 4 月）参照。

³⁰ 日本財団「18 歳意識調査 第 46 回—国や社会に対する意識（6 カ国調査）— 報告書」参照。

³¹ グリーン・トランスフォーメーションの略語。気候変動対策として政府が掲げる 2030 年度温室効果ガス 46%削減、2050 年カーボンニュートラルに向けて、経済社会システム全体を変革していくこと。経済産業省が 2022 年 2 月に GX に積極的に取り組む企業群と官・学・金融機関等の連携組織として「GX リーグ基本構想」を提起した。

イル発射などを理由に、防衛費を 2027 年度までの 5 年間で 43 兆円と、今の 5 年間計画の 1.6 倍に増額する計画です。この計画では、2027 年度には GDP 比 1%程度というこれまでの基準を超え、2%に達します。巨額の防衛費が何のために必要なのか、国民に分かる説明のないまま、財源の一部は増税で賄うこととされています。さらに、これまで一貫して保有してこなかった「反撃能力」の保有など、国会論議を経ないまま、安全保障政策の大きな転換となる計画も組み込まれています。

- 2022 年、沖縄県の本土復帰 50 周年を迎えました。米軍普天間飛行場の辺野古移設は、県民の意思を無視する形でかさ上げ工事が進められています。また軟弱地盤の発見に伴う国の設計変更に関しては、沖縄県と国とが争う裁判が続く、膠着状態となっています。台湾有事への懸念が高まる中、すでに米軍専用施設の約 7 割が集中する沖縄県に、さらなる基地負担が強いられようとしています。日本全体で現状を学び、解決策をともに考えていくことがいっそう大切になっています。
- 2022 年から施行された経済安全保障推進法に基づき、半導体や重要鉱物、電池、医薬品、肥料等、重要な物資の安定供給や、官民連携によるサイバー攻撃への対策強化が進められています。
- 地政学リスクが高まる中、食料安全保障やエネルギー安全保障の強化に向けた検討が進められています。食料安全保障については、農政の根幹である食料・農業・農村基本法の制定後初となる総合的な検証と見直しの検討が進められています。
- エネルギー政策として、GX 実現に向けた基本方針が閣議決定されました。この方針では、「徹底した省エネの推進」「再生可能エネルギーの主力電源化」に加え、「原子力の活用」「火力発電所での水素・アンモニアの導入促進」が脱炭素の取り組みの柱となっています。原子力については、原発の再稼働の加速、原発運転期間の 60 年超への実質的延長、次世代革新炉の開発・建設などが示されました。福島第一原発では、地元漁業者をはじめとする関係者の反対にもかかわらず、2023 年夏までの ALPS 処理水³²海洋放出開始に向けた準備が進められています。最長 40 年かかるとされる廃炉作業は、当初計画に遅れが生じ、完了は見通せていません。放射性廃棄物の最終処分を含め、原発をめぐる様々な課題について明確な道筋が示されない中で、原発の積極活用へと従来の政府方針を大きく転換する内容です。一方、再生可能エネルギーの課題については従来主張にとどまり、再エネ拡大に向けた積極投資を読み取ることはできません。また、火力発電所でのアンモニア混焼など、CO2 削減効果が疑問視されている施策が推進されています。広く国民が議論できる機会を保障したうえでの政策の見直しが求められます。
- 電力需給のひっ迫や、円安・エネルギー価格高騰などにより、卸電力市場の価格高騰が続く、電力小売から撤退する事業者が相次いでいます。安定供給とともに、再生可能エネルギーの最大限の導入を可能にする電力システム改革や、原発に頼らないエネルギー政策を求めていく必要があります。

4. 事業経営にかかわる情勢

- 2025 年までに世帯数が減少に転じることで、食品小売市場も縮小局面に入ります。また、高齢化によって食品への支出は徐々に減少し、「健康保持」「設備修繕」「家事サービス」「医薬品」などへの支出が増加するなど、消費の内容も大きく変化していきます。

³² 福島第一原発 1～3 号機内の溶け落ちた核燃料の冷却作業に伴い発生する、放射性物質による汚染水を「多核種除去設備（ALPS）」で浄化処理した水。放射性物質のトリチウムが除去できずに残っている。政府や東京電力の計画では、処理水に大量の海水を混ぜ、トリチウム濃度を国の排水基準の 40 分の 1 未満にした上で、沖合約 1 キロの海底から放出する。

- 食品・日用品などの小売市場において、業態を超えた競争が熾烈化しています。ドラッグストアが出店攻勢を強め、2021 年度も売上高前年比 6%を超える成長を続けています。生鮮・惣菜を含め、食品比率が 6 割を超える企業もあり、価格の優位性で食品小売シェアを伸ばしています。また、既存スーパーによるディスカウント業態の導入も広がり、価格競争が激しさを増しています。
- コロナ禍により、食品宅配市場は 2 ケタ伸長し、フードデリバリーや外食・ファストフード宅配が急拡大しています。食品通販市場も 2 ケタ伸長し、EC を中心に、新規参入が急増しています。食品メーカーによる直販（D2C）のほか、食品以外の分野ではメルカリのような個人間取引（C2C）も拡大しています。
- 宅配の競合環境はこれからの数年で激変する可能性があります。小売大手では、ネットスーパー専用の配送センター建設を進めています。Amazon、楽天などの大手プラットフォームとスーパーの連携・協業、コンビニやダークストアによる最短数十分の即配サービス（Q コマース）なども広がりつつあります。
- 店舗や EC などチャネルを超えて顧客の行動や体験を共有することで、企業全体としてシームレスな体験価値の提供をめざす動きが加速しています。
- 国際情勢の激変による、強烈的なコストプッシュが経営を圧迫しています。既往の原油高に加え、ウクライナ危機による電気・ガス、資材・原材料価格、物流コストの高騰、さらに記録的な円安による輸入物価押上げが拍車をかけています。
- 生産年齢人口減少の中で、構造的な賃金上昇圧力が高まっています。政府は「成長と分配の好循環」に向け、公的価格の引き上げや賃上げの支援税制とともに、最低賃金について「できる限り早期に全国加重平均 1,000 円以上」をめざすとしています。
- 人手不足が深刻な物流業界において、就労希望者を確保していくために、政府・業界全体で生産性向上・効率化や労働環境改善に取り組む「ホワイト物流」推進運動が進められています。2024 年 4 月には、働き方改革関連法によりトラックドライバーの年間時間外労働の上限規制が適用になり、物流コストのさらなる増加や、関連業種における人手不足の加速が懸念されます。
- 人口減少や集住密度の低下により、配達効率が低下しています。その中でも配達網の維持や輸送 CO2 の削減を実現するため、企業間の共同配送の実験が進められています。また自動運転・ドローン配達など、デジタルを活用した物流効率化の実験も進んでいます。店舗では、商圏人口 5,000 人でも採算の合う事業モデルが模索されています。
- 気候変動や自然災害、感染症に加え、ウクライナ危機や東アジア情勢の緊迫化による地政学リスク、サイバー攻撃など、事業をめぐるリスクはいつそう多様化・複雑化しています。各企業は、サプライチェーンと調達戦略の見直し、生産国・地域の変更、BCP の強化と訓練など対応を進めています。
- 世界の人口増加と経済発展により、2050 年の食料需要は 2010 年比で 1.7 倍になると予測されています³³。一方、日本では人口減少が続き、国内需要が減少する中で、食料や生産資材の国際的なバイイングパワーが低下しつつあります。食料安全保障の観点から、国内農業や食料自給を強めるための施策が検討されています。
- カロリーベースの総合食料自給率は、食生活の多様化・変化や、畜産飼料・油脂類・小麦・大豆などの国内生産が限定的であることなど、消費・生産両面の要因により低迷が続き、2021 年度は 38%となっています。国内生産基盤や食料自給力を規定する農地の減少や農業従事者の減少・高齢化が進んでおり、農地面積は 2030 年までに最大 48 万

³³ 農林水産省大臣官房政策課食料安全保障室「2050 年における世界の食料需給見通し」（令和元年 9 月）参照。

ha（2019 年時点 439.7 万 ha の 1 割以上）減少すると推計されています³⁴。地域の農業の未来を支えるため、生協が農業法人経営に参画する事例が増えています。

- ウクライナ危機や記録的な円安によって、輸入依存度の高い飼料や、肥料・農薬を含む生産資材、燃料などの価格が急激に高騰し、農畜産業の現場では事業継続の危機に陥る経営体が増加しています。政府は予備費による緊急対策を実施していますが、今後影響が長期化することも懸念されます。地域の生産者を支えるため、流通・加工業や消費者を含めたフードチェーン全体での情報共有や協力が求められています。
- 鳥インフルエンザや豚熱など家畜伝染病が拡大し、食料自給にも大きな影響を及ぼすようになってきました。とりわけ、鳥インフルエンザは 2022 年～2023 年の冬に猛威を振るい、鶏などの処分数は 1000 万羽を超え過去最多となり、卵の価格上昇や供給不足が発生しました。
- 食料・農林水産業の生産力向上と、環境負荷軽減による持続可能性の両立をめざす「みどりの食料システム戦略」の策定により、有機農業や、環境に配慮した持続可能な食料生産への注目が高まっています。
- 科学技術の進展により、培養肉・代替肉をはじめ新食材の開発・普及が進んでいます。地球の人口増加に伴う食料増産や環境問題、アニマルウェルフェア、衛生・栄養面等の社会的課題の解決が期待される一方、新しい技術が用いられる食品には、特にリスクアナリシスに基づく、丁寧なリスクコミュニケーションが求められます。また食文化に及ぼす影響についても配慮が必要です。
- 企業の社会的責任、特に人権尊重への要請が高まり、国際基準や政府の『『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）』に基づく取り組み・発信が加速しています。企業活動・サプライチェーン全体で、生産者や取引先、労働者や消費者、地域住民など、あらゆるステークホルダーの権利を大切にする仕組みが求められています。
- 経済産業省は「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」について、2022 年に 4 年ぶり・2 度目の改訂を行いました。コーポレートガバナンスの改革を、持続的な成長や企業価値の向上につなげていくこと、執行側・監督側の双方の機能強化を相乗的に推進することなどを提言しています。
- 持続的な企業価値向上に向けて、人的資本（個人の知識や技能）に投資することの重要性が指摘されています³⁵。政府は有価証券報告書における人的資本の開示を義務付け、個人のリスキリングに対する公的支援を進める方針です。
- 「会社や仕事より、自分や家庭を優先したい」というワークライフバランスへの意識が引き続き高まっています³⁶。コロナ禍におけるテレワークの普及や働き方の多様化の中で、本業以外の仕事への関心も高まっています。
- 情報・デジタル技術の革新に伴い、ビジネスのあり方や社会関係・価値観が大きく変化することで、人の創造性や自律性を重視した組織モデルの重要性が高まることが指摘されています。
- キャッシュレス決済市場のさらなる拡大が見込まれます。賃金を電子マネーで支払う「デジタル給与支払い」が解禁されますが、銀行と異なり、電子マネー事業者は破綻時に利用者のお金が十分に守られない可能性もあり、慎重な検討が必要です。
- 行政手続きのオンライン化が加速していきます。マイナンバーカードの交付が人口の 5 割を超え、健康保険証や運転免許証との一体化への準備も進められています。

³⁴ 国土交通省「国土の長期展望 中間とりまとめ 参考資料」参照。

³⁵ 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」(令和 4 年 5 月) 参照。

³⁶ 野村総合研究所「生活者 1 万人アンケート（9 回目）にみる日本人の価値観・消費行動の変化」参照。

- 中央銀行が発行する「デジタル通貨」は、2020 年カンボジアが世界に先駆けて導入し、各国でも導入に向けた検討・実験が進められています。通貨発行・輸送・管理に関わるコストの低減、犯罪・不正の防止、ユーザーの利便性や決済の効率性の改善、金融サービスから取り残されている人の金融包摂などのメリットが期待されています。
- ブロックチェーン(分散型台帳)技術³⁷を活用することで、中央集権的管理者を介さず、ネットワークにつながった利用者・端末同士で自由にデータをやりとりし、一人ひとりが自分のデータを所有することができる「Web3」とよばれるインターネットサービスが注目されています。画像・動画・音楽・書籍などのデジタルコンテンツを中心に、個人間取引がさらに広がることが見込まれます。
- メタバース³⁸の開発が進み、空間内での交流や仮想通貨による取引も含め、新たなビジネスへの活用が模索されています。
- 人工知能(AI)の活用が、数値・ニーズ予測や、情報識別・分類、作業自動化・最適化などの領域で急速に広がっています。特に画像・文章・音声・プログラムコードなど、さまざまなコンテンツを自動生成できる「生成系 AI」が注目を集める一方で、偽情報の拡散などのリスクも懸念されています。

³⁷ 情報通信ネットワーク上にある端末同士を同時接続し、取引記録を暗号技術によって分散的に処理・記録する仕組み。中央の管理者が存在しない自律分散システムであり、取引記録の改ざんや消去が非常に困難で、システムダウンが起きない、といった特性を持つ。暗号資産(仮想通貨)の土台技術として開発された。

³⁸ コンピュータグラフィックによる 3 次元仮想空間に自分の分身(アバター)で入り、他の人とコミュニケーションをとることができる技術。

Ⅲ 2030年ビジョン第2期中期方針（2023～2025年度）

足下では、国際情勢の急激な変化と、円安・物価高・資源高が、これまでに経験したことのない水準で、くらしや事業経営に危機をもたらしています。新型感染症や自然災害も含め、予測できない変化や事業環境の悪化が起こりうることは、2020年からの3年間で改めて鮮明になったことです。

一方、予測不能な時代においても、日本における人口減少や少子高齢化、世帯数の減少、それによる市場の縮小・働き手の減少・競争の熾烈化は避けようのない変化です。2025年に向けては、団塊の世代が全員後期高齢者となる2025年問題、生産年齢人口の減少加速と物流業界の2024年問題、世帯数減少局面への突入など、日本社会全体が大きな構造変化に向かうさまざまな転換点が待ち受けています。2030年ビジョン策定時にも想定されていたこれらのトレンドは、コロナ禍によっていっそう加速しています。

この第2期中期方針の3年間は、2025年以降の根本的な社会構造の変化を迎える前に、それらの構造変化に適応していくための中長期的な改革に歩みだす、ラストチャンスです。かつてないほど厳しい状況だからこそ、危機感を広く共有し、先送りできない事業構造・業務・組織の改革を遂行します。

くらしが厳しさを増し、その基盤である平和や国際秩序が根底から揺るがされる一方で、SDGsや持続可能な社会への関心はこれまでになく高まっています。日本国内でも、様々な社会的課題の解決に向けて、民間や共助の力への期待が高まっています。

地域に深く根ざし、組合員の参加や市民の協同によって、人間らしいくらしと持続可能な社会を創造していくという生協の価値・役割が今こそ求められています。生協の価値や実践について、社会に分かりやすく伝え、対話や協働を重ねながら、「つながる力」で未来を切り拓いていきます。

1. 第2期中期方針の基調 ～足場の強化と飛躍への一歩～

社会の加速度的な変化に対応し、生協の価値を未来につないでいくために、第1期で緒に就いたばかりの「足場固め」を強化すると同時に、第3期におけるビジョン実現に向けて、ギャップや足りない部分を見つめ、「飛躍への一歩」を踏み出します。

（1）生涯にわたる心ゆたかなくらしを支える事業構築

足場の強化：購買事業の組合員満足向上とコスト構造改革

2025年以降さらに加速する人口・社会構造の変化と足下での急激なコスト高騰に対応し、ビジョンで掲げる「食を中心としたお役立ち」を高めていくため、中核となる購買事業の組合員満足向上とコスト構造改革にスピードをあげて取り組みます。事業経営をめぐる環境は、この30年間でも経験したことがないほど厳しいものとなっています。流通・小売業界では徹底した合理化やデジタル投資、そのための大きな統合・再編が加速していきます。コスト構造改革に向けて、購買事業サプライチェーン全体で、あらゆる施策を総動員し、かつてない難局に立ち向かいます。

第1期で掲げた「宅配事業のリノベーション」を加速させます。コロナ禍の中、危機においても食料や生活必需品を届け続ける、生活インフラとしての生協宅配の価値が改めて認識されました。コロナ特需が収束していく中、商品や体験価値にさらに磨きをかけることで、引き続き利用していただき「食品宅配 No.1」をゆるぎないものとします。また、コ

スト構造の徹底的な分析に基づく事業改革、組織全体での標準化・効率化・デジタル化、生産性向上を通じて、生き活きと働き続けられる職場づくりを進めます。今後、競争環境が一変する可能性や、人手不足・賃金上昇の加速も見据えて、全国で新たな先進モデルや成長戦略についての論議・実践・交流を進めます。

店舗事業はコロナ禍でも赤字を克服できた生協は少なく、事業コストのかつてない高騰、ドラッグストアやディスカウントストアなど業態を超えた競争の熾烈化など、極めて深刻な状況にあります。店舗事業の競争力を強化し、組合員や地域への役立ちを深めながら、黒字化を実現し、安定した損益構造を確立します。店舗は組合員や地域との大切な接点であり、より深いお役立ちのための拠点でもあります。各生協が、ビジョン実現に向けた店舗の役割・位置づけを明確にし、中長期的な戦略を再構築します。商品力に磨きをかけるとともに、買い物支援や居場所づくりなど地域コミュニティにおける役割発揮も含め「地域に生協があってよかった」と言われる店づくりを進めます。

購買事業の柱となる商品力に磨きをかけます。多様化するニーズやライフスタイルへの対応、地域の特色を生かした商品など、魅力ある品ぞろえをさらに強化します。記録的な物価高の中、組合員・消費者のくらしの変化を敏感に受け止め、くらしを守る対応を進めます。産直事業を中心に、産地や生産者との関係を強化しながら、持続可能な生産と消費を支えるフードチェーンの構築に役割を果たしていきます。CO・OP 商品は、全国の生協で力をあわせてサプライチェーン全体での効率性を追求し、利用しやすい価格を実現します。組合員の声と参加に基づき、「エシカル消費」「健康」対応を強化するとともに、人権・環境に配慮した責任ある調達をいっそう推進します。

購買事業のサプライチェーンを通じて、商品力や、後方機能・BCP の強化、コスト構造改革に貢献する事業連帯・共同化について論議を重ね、実践します。急速に変化するくらしのニーズやコストのさらなる上昇に、よりスピーディに対応していくために、どのような連帯構造が望ましいのか、地域生協・事業連合・日本生協連の 3 層構造の見直しを含め、リ・デザインに向けた論議を進めます。

飛躍への一步：多様な世帯の一人ひとりに寄り添う事業構築に向けた総合力発揮

2025 年に向けては、避けられない人口減少、少子化・超高齢化とともに、世帯数の減少が始まります。少なくとも 2040 年まで、夫婦またはひとり親と子ども世帯が 3 割、夫婦のみ世帯が 2 割、単身世帯が 4 割という基本構造が続くと見込まれています。2030 年ビジョンで掲げた「世帯の過半数を超える参加」を実現するため、多様な世帯のくらしの理解を深め、一人ひとりの生涯にわたる役立ちを深める事業構築にチャレンジします。

生協は、宅配・店舗・配食・移動販売、共済、福祉を含め、幅広い事業・活動領域を持つことが特徴であり、強みです。生協の総合力を発揮し、組合員視点での事業間連携とともに、既存事業の組み合わせによる新たな価値創造を通じて、一人ひとりの生涯にわたる役立ちを深めていきます。新たな事業については、地域の人口動態や事業・組織のリソースを分析し、「組合員のニーズに応えられるか」「事業として成り立つか」という視点で、外部事業者との連携も含めて検討します。すでに宅配・店舗の併用促進や、店舗への宅配ステーション・宅配センター併設、配食事業や雑事代行サービスなどの新規事業開発、デジタルの力を活用した組合員情報の丁寧な把握と活用など、様々な実践が生まれています。全国でこれらの実践を学び合いながら、より多様な組合員のライフステージに寄り添う事業構築を前進させます。

高齢者の購買事業の利用はコロナ禍において大きく伸長しました。「人生 100 年時代」、高齢者のくらしのニーズや願いは一樣ではなく、様々なライフイベントにより刻々と変化し続けます。組合員の生涯に最後まで寄り添うため、福祉事業や、既存の購買事業での高

齢者対応を強化するとともに、新たな事業・サービスについても研究・実践します。

若年層の加入・利用・参加の減少が進んでいます。子育て層から頼られる「圧倒的味方」をめざし、商品はもちろん、宅配・店舗におけるサービス、共済、活動・イベント、地域見守りなど、事業・活動の力を総動員して子育て支援を強めていきます。一方で、若年層においても過半数を占める単身世帯・二世帯へのアプローチには、全国で知恵を寄せ合いながら挑戦します。生協を利用していない層の声にも耳を傾け、若年層のくらしや感覚にフィットする事業・サービスのあり方について研究します。また若い世代への保障拡充が進む共済事業を含め、大学生協と地域生協との事業・活動の連携が広がっています。すでにある接点を活かした、効果的な仲間づくり・コミュニケーションの手法を実験します。

（２）SDGs 実現に向けた地域との未来共創

日本の生協は 1990 年代から「持続可能な社会の実現」を 21 世紀理念に掲げ、2030 年ビジョン策定の過程で、「コープ SDGs 行動宣言」を採択しました。足下では、持続可能な社会、その根底をなす平和に大きな危機が迫り、国際情勢の不安定化が、コロナ禍で傷ついた人々のくらしをいっそう厳しいものとしています。一方で、持続可能な社会や SDGs への関心はこれまでになく高まり、日本においても、様々な社会的課題、地域課題の解決に向けて、民間や共助の力に期待が高まっています。

第 2 期では、社会の共通言語となった SDGs をベースとして、コロナ禍の中でも着実に培われた地域ネットワークをさらに広め、深めながら、地域からの平和で持続可能な未来づくりに参画していきます。

地域の困りごとを聴き、地域の行政・諸団体との顔の見える信頼関係づくりをさらに進め、地域ネットワークを通じて地域課題の解決に貢献します。生協自身のインフラやリソースを通して貢献するとともに、地域の多様な主体・リソースをみわたり、つないでいくような、コーディネート機能の発揮についても研究・実践します。事業と活動の間にあるような領域については、地域運営組織や、社会福祉協議会、他の協同組合や NPO、生協が設立に関わる別法人も含め、地域ネットワークの力で対応します。

人口減少・超高齢化が加速する中で、地域共生社会に向けて、子どもや高齢者、生活苦を抱える方、障がいのある方など社会的に弱い立場の人々へのサポートを地域全体で進めます。特に深刻化する少子化の中、子育て支援や子ども・若者への応援をいっそう強めていきます。

過疎化や地域居住密度の低下により、生活必需サービス・社会的サービスの維持が困難になり、買い物困難をはじめとする様々な地域課題が生じます。買い物支援をはじめ、地域課題を、事業的手段を通じて解決するコミュニティビジネスについて研究・実践します。

また「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」や、各生協の SDGs 重点課題を着実に前進させ、社会的責任を履行します。特に、国際情勢の悪化によって、食料・エネルギー安全保障が課題として鮮明化しています。消費者組織として、くらしに根差した食育や学習をいっそう進めながら、産地・生産者との協力で、持続可能な生産と消費に役割を発揮していきます。地域における実践に基づき、政策・制度について必要な意見を発信していきます。これらの生協の取り組みについて、社会へ分かりやすく発信し、生協への理解や共感を広めるとともに、対話・協働を通じて生協の価値をアップデートしていきます。

（３）未来を切り拓く組織づくり

組合員参加のり・デザイン（再設計）

共働き世帯の増加や、あらゆる年代・性別での就業率上昇の中、組合員参加、特に若い

世代の参加の減少が進んできました。さらに、2020年からのコロナ禍によって「リアルに集う組合員参加」が激減し、参加でつくるつながりが、地域や暮らしをよくしてきたことが再確認されました。

組合員参加がもたらす価値を未来につないでいくために、全国で論議を積み重ねてとりまとめた「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」を踏まえて、各生協での話し合い方針整理と、変革に向けた実践を着実に進めます。組合員参加や基礎組織のあり方の未来を、理事や活動の担い手、職員とともに広く議論し、時代にふさわしい新たなしくみや制度をリ・デザイン（再設計）していきます。より多様な組合員の、多様なかかわり方を受け止め、参加を豊かに広げていきます。それらの多様な参加を支え、つないでいくためのコーディネーターの育成と配置、コーディネート機能・体制の構築を進めます。

Z世代を含む若い世代に参加を広げていくために、新しい世代と積極的につながり、DX・デジタル活用を含めて、その感覚にあった参加や活動のあり方をともに実験し、生み出していきます。またSDGsが若い世代に広く浸透する中、生協について一方通行で発信するだけではなく、SDGsをベースとしながら双方向での対話や協働を進めます。大学生協や教育機関とのつながりを活かしながら取り組みます。

多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり

生協は、コロナ禍においても、組合員、役職員、委託先、取引先をはじめ、様々な人の協力で急激な利用結集や感染急拡大を乗り越え、組合員の食や暮らしを支え続けました。日本社会全体で、生産年齢人口の減少、生産性の停滞が課題となる中、人的資本への投資の重要性が改めて認識され、賃金・処遇や人材育成の見直し、多様な働き方への対応が加速しています。働くすべての人を大切にし、いっそう厳しくなる事業環境の中だからこそ、多様な一人ひとりの力や知恵を結集し、新たな価値創造にチャレンジしていけるような組織をめざし、人事制度・処遇や、人材育成・教育体系、組織風土の改革を進めます。

生協職員の年齢構成はベテラン層に大きく偏っており、この世代の退職以降、人手不足のさらなる加速が懸念されます。こうした変化の機会をとらえ、新たな挑戦を進めます。ベテラン層の経験・知識を活かしながら、「人が手間をかける・知恵を絞ること」「標準化・効率化・デジタル化すること」「やめること」など仕事を改めて整理し、次世代とともに業務変革を進めます。これにより新たな価値創造にチャレンジするための時間やリソースを生み出していきます。

また、働き方や労働観、価値観、ライフスタイルが多様化する中で、多様な人材や働き方をうまく組み合わせる機能できるような組織をめざし、柔軟な制度・環境づくりを加速させます。多様性が、新たな価値創造やイノベーションにつながるような組織のあり方について、研究を進めます。多様なバックグラウンドを持つ仲間が、その人らしく働き続けることができる、選ばれる組織をめざします。

多様な仲間がともに働く上での結節点として、生協の理念やビジョンを丁寧に共有化し、それらと自らの仕事のつながりが実感できる機会を増やしていきます。理念・ビジョンの実現に向けて、一人ひとりが可能性を最大限に発揮し、チャレンジし続けることができ、やりがいや成長を実感できる組織をつくりまします。

生産年齢人口の減少の中で、生協の未来を担う人材を確保していくため、これらの取り組みを通じて「選ばれる組織」として魅力を高めていきます。また生協の社会的な意義、生協で働く魅力について共感してもらえるよう採用広報を強化します。

採用力向上や人材確保、人材育成・定着、組織活性化など、全国共通の課題は多くあります。全国で人と組織づくりに関する知恵を寄せ合い、交流・共有・実践をレベルアップ

させます。

2. ビジョン5つの柱における重点課題

(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・EC市場への競合参入加速の中で、「食品宅配 No.1」をゆるぎないものとするために、商品や体験価値に磨きをかけ、週1宅配をベースとして再強化していきます。
- 組合員満足の向上に向けて、核となる商品・品ぞろえの魅力をさらに高めます。また、AI活用による一人ひとりに最適化されたおすすめ（レコメンド）や、総合アプリなどを通じ、体験価値や利便性を向上させます。
- 仲間づくりでは、非接触ニーズの高まりや若年層へのスマホ・SNSのさらなる普及を踏まえ、デジタルマーケティングを中心とする新たな手法を強化し、加入やお試し利用のハードルを下げるとともに、業務効率化につなげます。宅配商品のお試し利用や、利用検討段階における継続的な接点づくり、加入即利用の仕組みなど、ストレスなく利用につなげるための導線を、デジタルを中心に強化します。
- 紙や燃料をはじめとする物件費の急激な高騰、人手不足・賃金上昇の加速など、事業環境はかつてなく厳しい状況にあります。コスト構造を徹底的に分析し、中長期的に求められる事業改革を遂行します。
- 紙代や印刷費の削減と、一人ひとりに最適化した売り場づくりを実現するため、紙カタログに依存した売り場づくりからの脱却・ECシフトと、媒体制作業務改革、生協横断での重複コストの削減を加速させます。
- 物流・配達拠点の再配置やAIを用いた配達コースの最適化により、配達効率の改善を進めます。また配達現場で働く職員の気づきや主体性を活かし、標準化・効率化・デジタル化による生産性向上を組織全体で進めます。生産性向上をしくみ化し、継続的に取り組むことで、働き続けたい・働き続けられる職場へ魅力を高めます。
- 第1期の「宅配リノベーション」「DX・CO・OP」で効果が確認できた施策は水平展開を図ります。また生協宅配の新たな成長戦略の構築に向けて、全国で知恵を寄せ合い、新たな課題の整理と、先進モデルづくりにスピードを上げて取り組みます。週1宅配をベースとしつつ、より柔軟なお届け方法については、店舗などの事業リソースの活用や、他事業者との連携を含めて研究します。

店舗事業の黒字化・競争力強化

- 店舗事業は、水道光熱費や資材調達費など事業コストのかつてない高騰に見舞われています。またドラッグストアやディスカウントストアの攻勢、流通大手の経営統合・業務提携、ECシフトの加速など、極めて厳しい環境にあります。
- ビジョン実現に向けた店舗の役割を明確にし、競争環境やコスト構造の変化を踏まえて中長期的な戦略を再構築します。黒字化・安定した損益構造の確立に向けて、不採算店舗の整理・撤退も含めて判断・実行します。
- 生鮮・惣菜や、簡便・即食品に加え、地場産品や組合員の声に応えるPB、CO・OP商品など、競合を意識した魅力ある商品・品ぞろえを磨きます。生活防衛・くらし応援の視点から価格対応を進めます。
- 商品力やオペレーション力を高めるための人材育成や技能訓練、職員の気づきを活かした継続的な業務改善・標準化により、生産性向上を図ります。レジ業務や受発注業務

の自動化など、店舗の DX 課題について全国で研究します。用度品調達など、コスト合理化のための共同事業について全国で一致点を探りながら検討します。

- 生協の総合力を活かし、より地域に寄り添い「地域に生協があってよかった」と言われる愛される店づくりを進めます。移動販売や買い物送迎、ネットスーパー、宅配ステーション併設などを通じ、より多様な組合員のくらしを支えます。保育施設などの併設、地域の居場所づくり、高齢者のためのゆっくりレジや買い物サポート、健康づくりなど、地域のくらしを豊かにする取り組みを通じ、魅力を高めていきます。

魅力ある品ぞろえと商品づくり

- 簡便・即食・時短、健康、子育て、少量目など、多様化するニーズやライフスタイルに対応する商品や、地域の特性を活かす商品など、魅力ある品ぞろえを引き続き強化します。記録的な物価高が続く中、組合員・消費者のくらしの変化を敏感に受け止め、生活防衛・くらし応援の視点で対応します。
- 国際情勢の不安定化によって、食料安全保障の問題が鮮明化しています。産直事業を中心に、産地や生産者との関係を強化しながら、食料自給の向上、持続可能な農畜水産業と地域づくりに商品を通じて貢献していきます。
- 地政学リスクや、感染症・気候災害リスクの高まり、家畜伝染病の拡大、原料・飼料・肥料価格の高騰など、食料調達をめぐる状況はかつてなく厳しい状況にあります。産地や取引先との関係強化、多様な調達先の確保などを通じて、対応力を強化します。
- CO・OP 商品は、組合員のふだんのくらしに役立つ商品として、組合員とともに開発・改善を進めます。「安全・安心」「おいしさと使いやすさ」をベースとしつつ「エシカル消費」「健康な食」への対応を強化します。人権を尊重し環境に配慮した「責任ある調達」をいっそう推進します。利用しやすい価格を実現するため、全国の生協が力をあわせ、調達・生産・物流などサプライチェーン全体での効率性を追求します。
- また、これから生協を利用する人、未来を担う世代にも共感される商品づくりや品ぞろえ、コミュニケーションに取り組みます。生協が大切にしてきた、商品の環境・社会的価値、エシカル消費について共感を広げていきます。一方で若い世代の利用に向けては、価格が大きな課題の一つとなっており、支持される価格について研究・実践します。
- 全国品質保証分野では、連帯課題の協議をさらに進めつつ、検査、工場・店舗点検、お申し出対応などにおける人材育成や業務品質の向上、業務効率の改善を図ります。

共済・くらしの保障事業

- 《たすけあい》ジュニアコース満期年齢の満 30 歳への延長、《たすけあい》新コースの設置と保障内容の改善、「学生総合共済」「新社会人コース」などの保障拡充を活かし、生涯にわたる切れ目のない保障で加入者 1,000 万人を実現します。
- 地域生協と大学生協の連携を強化し、若年層の助け合いの輪を拡大します。
- 対面とともに、デジタルを活用した非接触型推進を強化し、組合員の利便性と共済推進の生産性向上を図ります。インターネット加入やタブレット加入、どこでも加入の活用、「新規組合員の早期共済加入」や共済推進スタッフ育成に引き続き取り組みます。
- 「生協の組合員のくらしの保障に関する政策」を踏まえ、CO・OP 共済を中心としつつ、全国制度の団体保険を含め、共済と保険の一体的推進に取り組みます。

福祉事業強化と高齢者対応事業

- 2025年には団塊の世代が全員後期高齢者となり、2,180万人（総人口の18%）に到達します。2040年には2,239万人（同20%）、2065年には2,248万人（同26%）と総数・比率ともに増加が続きます。これまで生協を長らく利用し、支えてきた組合員も60代～70代が中心となっています。人生100年時代に、多様化し、変化し続けるニーズに最後まで寄り添うため、中核となる福祉事業を強化するとともに、地域や生協ごとの実情に応じた高齢者対応事業を構築します。
- 全国コープ福祉事業連帯機構を通じ、生協グループの福祉事業の経営強化を進めます。「生協10の基本ケア」による生協の介護・福祉事業の認知度向上とブランド化、介護・福祉人材の確保・育成、経営ノウハウ共有化・経営サポートを中心に取り組みます。
- 介護保険制度改定など福祉事業に関する制度・政策について、医療福祉生協連とも連携しながら、必要な意見を発信します。
- 既存の宅配・店舗・配食事業などにおける商品・品ぞろえ強化や高齢者向けのサービスに加え、購買事業以外の新たな事業・サービスを、地域の他事業者との連携も含めて研究・実践します。
- 高齢者を支えるだけでなく、「おたがいさま」「くらしの助け合い」や地域の居場所づくりなど、地域の中での支え合いや学び合いに力を発揮していただき、心ゆたかなくらしを実感できるような場づくりを進めます。

一人ひとりに寄り添うための総合力発揮

- 人口減少が加速し、世帯数も減少局面に入中、多様な世帯の一人ひとりの生涯にわたる役立ちを深めていくため、生協の総合力発揮を進めます。宅配・店舗・配食・移動販売、共済、福祉など、組合員視点で事業・活動を見つめ直し、事業間連携や併用利用を促進します。また既存リソースや地域ネットワークを組み合わせることで、新たな事業・サービスにもチャレンジします。
- 各地域の実情を踏まえて総合力発揮に向けた方針や体制を検討・構築します。一人ひとりに寄り添う提案・対応の基盤として、組合員情報（基本属性や利用、参加、お問い合わせなどの実績、自ら登録できる嗜好など）の丁寧な把握を進めます。その基盤となる情報システムや分析ツール、分析力をデジタルの力で強化していきます。
- 若年層の加入・利用・参加が低下する中、子育て世帯から信頼される「圧倒的味方」をめざし、商品はもちろん、事業・サービス、活動・イベントなどを総動員して役立ちを深めます。
- 若年単身世帯・二世帯など、新たな層の加入・利用に向けては、くらしの声を聴き、その感覚にフィットする事業・サービスのあり方について全国で研究し、知恵を寄せ合います。また購買事業と共済事業の連携など、総合力を活かした効果的な仲間づくり・コミュニケーションの手法を研究・実験します。若い世代にシームレスな生協体験を提供するため、地域生協と大学生協との事業・活動連携を進めます。

DX（デジタル変革）

- 事業・活動全体において、「組合員満足・体験価値の向上」「業務改革・生産性向上」、これらを支える組織改革、特に「コミュニケーションスピードの飛躍的向上」に向けてデジタルの力を最大限活用します。一方で、高まるサイバー攻撃リスクに対して、技術的対策とともに、職員教育・訓練など組織運営的対策を強化します。

- レガシーシステム問題³⁹の脱却に向けて、既存システム基盤の刷新・移行やクラウド⁴⁰活用を進めます。そのために必要な DX・システム人材の育成を強化します。
- DX-CO・OP プロジェクトでは、第 1 期に効果が確認できた施策の水平展開とともに、後方機能の強化・効率化につながる共同事業を推進します。宅配事業の売場（カタログ・EC サイト）制作業務改革や商品データベース運用効率化、「新しい時代の新しいつながり」をめざし組合員活動を支援するデジタルツール、一人ひとりのライフステージに寄り添うための生協組合員の ID 証明「c Passport」などの研究・実験、実践を進めます。
- ICT 中期計画（2020～2025 年度）を共同事業として推進し、システム基盤の刷新・強化、コスト削減と生産性向上を図ります。連携プラットフォームにおいては「生協標準流通 BMS」の水平展開を進めます。情報プラットフォームでは商品情報（NB 含む）活用に向けたデータレイク⁴¹や分析ツールの共同化、OA プラットフォームでは業務用端末や業務用ソフトウェアなどの調達・運用の共同化を進めます。

（２）安心して暮らし続けられる地域社会

地域ネットワークを通じた地域共生社会づくり

- 地域の困りごとを聴き、課題解決に貢献していくことから、行政・諸団体との顔の見える信頼関係、地域ネットワークづくりを強化します。行政はもちろん、社会福祉協議会や地域運営組織、NPO など、暮らしにより近い、多様な組織とのネットワークを広め、深めていきます。
- 子育てや高齢者支援、孤立・孤独対策、生活困窮者支援など、地域福祉や助け合いの取り組みをさらに進めます。特に増加する単身高齢世帯や認知症高齢者においては、買い物に加え、生活、住まい、地域とのつながりなど、様々な困りごとが生じます。事業・活動のリソースや地域ネットワークを活かして対応します。また、組合員・職員における認知症サポーター養成に引き続き取り組みます。
- 生協自身がリソースとなって貢献するだけではなく、地域の多様な主体・リソースをみわたり、つないでいくような、コーディネート機能の発揮についても研究・実践します。生協の事業と活動の間にあるような領域については、地域運営組織や、社会福祉協議会、他の協同組合や NPO、生協が設立に参画する別法人なども含め、地域ネットワークの中で対応します。
- 2022 年 10 月に施行された労働者協同組合法を学び、活かしながら、地域課題の解決に向けて労働者協同組合と連携した取り組みを進めます。

子育て支援と未来を担う子ども・若者応援

- 生産年齢人口の減少が加速する中、子育てを社会全体で応援していくことがいっそう

³⁹ 長期間に渡り使用される中で老朽化し、かつ機能の追加や拡張を繰り返したことで、複雑化・ブラックボックス化してしまった「レガシーシステム」を使い続けることによる問題。システムコストの増大やシステム障害の頻発化、業務の属人化、生産性の低下、社会変化への対応力の低下などが挙げられる。2018 年の経済産業省による「DX レポート」では、レガシーシステムが DX の障壁となることに警鐘を鳴らし、2025 年までに変革を完了させることを促した。

⁴⁰ 利用者がシステムインフラやソフトウェアを持たなくても、インターネットなどのネットワークを通じて、必要な時に必要な分だけ利用できるサービスのこと。インフラなどを自社で管理運用する方法（オンプレミス型）と比べ、初期コストの削減、運用コストの削減、サービスにアクセスできる場所や時間の拡大、情報共有の高速化などのメリットがあるとされている。

⁴¹ 加工処理済みの構造化データ（エクセル、CSV など）だけでなく、処理されていない非構造化データ（PDF、音声、画像、動画など）を含め一元保管できる基盤のこと。広範なデータ分析による新たな価値提供が期待されている。

重要になっています。子育て世帯から頼られる「圧倒的味方」をめざし、事業・活動両面でのサポートをさらに強化していきます。親同士の交流の場づくりや、地域での居場所づくり、新生児の生まれる家庭への「はじめてばこ」や「見守りおむつ宅配便」、子ども食堂へのサポートなど、行政・諸団体と連携しながら取り組みます。

- 家庭環境によって就学や就労、社会参加に困難を抱える若者や、ヤングケアラー、子どもの自殺などの問題が、コロナ禍の影響でさらに鮮明になっています。給付型奨学金や基金を通じた支援、奨学生への伴走支援や見守り、就労支援、居住支援など、様々な実践が広がりつつあります。「子どもの未来アクション」などを通じて、子どもや若者が抱える課題を地域のパートナーとともに学び合い、実践につなげていきます。
- 若者への支援だけでなく、大学生協や教育機関、他の協同組合などとの協働を通じて、若い世代が主体となって地域課題の解決に力を発揮できる場づくりを進めます。SDGsやエシカル消費、地域共生社会づくり、ライフプランニングなど、生協が持つリソースを活かしながら、若い世代の関心に沿って取り組みます。

貧困問題への取り組み

- コロナ禍による雇用環境の悪化に加え、記録的な物価高騰によって、貧困・格差の問題がいっそう深刻化しています。地域の諸団体とのネットワークを通じて、貧困・格差について学習を継続するとともに、助け合いの組織として役割を発揮します。
- 組合員の協力によるフードドライブ、フードバンクや子ども食堂などへの食材提供、組合員募金や基金を通じた生活困窮者支援団体への支援などの取り組みを継続しながら、新たな挑戦や持続可能な支援体制づくりについても全国で研究・交流を進めます。

買い物支援とコミュニティビジネス

- 中山間地域を中心に過疎化や居住密度の希薄化がさらに進行し、生活必需サービスの維持が困難になる地域が増加しています。地域生活圏や集落生活圏における生活インフラの維持について、自治体、JA、地元企業、地域運営組織などとの地域ネットワークを通じて研究・実践します。多様な主体間の役割・コスト分担によって、生協事業としても持続可能なモデルを追求します。
- 人口減少が加速し、行政による社会的サービスの維持が難しくなる地域が増える中で、事業を通じて地域課題を解決するコミュニティビジネスを研究・実践します。

防災・減災と災害復興支援

- 阪神淡路大震災や東日本大震災からの教訓や、生協の実践について語り継ぎ、学び合う活動を進めます。東日本大震災からの復興支援と被災地にいまだ残る課題についての学習・発信を継続します。
- 頻発化・激甚化する自然災害に備えて、都道府県や地域ごとに、平時からの関係団体間パートナーシップの構築を進めます。全国災害ボランティア支援団体ネットワーク（JVOAD）と連携し、災害対応における知見・ノウハウの共有化を進めます。
- 災害発生時の迅速な支援に向け、組合員・職員の災害ボランティアリーダー養成に引き続き取り組みます。また、組合員とともに災害への備えや防災・減災についての学習を進めます。
- 新たな災害リスクを踏まえたBCP強化と職員への共有・訓練を進めます。

地域に開かれた居場所・コミュニティづくり

- 地域課題が多様化し、複雑化する中、生協だけではなく地域の多様な人や組織と日ごろから信頼関係を築き、ともに考え、行動していくことがいっそう大切になっています。そのような多様なつながりを豊かに広げていくために、地域に開かれた居場所や、オンラインも含めたコミュニティづくりを進めます。
- 世代を超えて、多様な人が楽しく集い、多様なかたちでかかわり続けられるよう、それを支援するコーディネート機能・体制づくりや、コーディネーターの育成を進めます。

（３）誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本

国際平和の取り組みと核兵器廃絶

- 国家間の対立と分断が先鋭化し、平和や核兵器廃絶に向けた道のりがいっそう険しくなる中だからこそ、市民組織として、草の根・市民レベルでの交流と相互理解や、冷静に世界の歴史や情勢を学び合う場づくり、地域に根差した平和活動を大切に進めます。
- 平和や安全保障をめぐる情勢について、主体的に学び合う場を広げていきます。地域団体とも連携しながら、市民社会の声を発信していきます。
- 被爆者の被爆体験や運動の歴史の保存・記録・継承、核兵器禁止条約など核兵器廃絶をめぐる情勢や課題の学び合いを、地域の多様なパートナーとつながりながら進めます。
- ピースアクション in ヒロシマ・ナガサキ・オキナワへの参加を、リアルとオンラインの活用によって広げていきます。被爆者や戦争を体験した方の高齢化や、核兵器廃絶をめぐる国際的枠組みの変化を踏まえ、中長期的な平和活動のあり方を研究します。
- コロナ禍や、ロシアのウクライナ侵攻を発端とする食料危機により、世界では極度の貧困や飢餓に苦しむ人々が過去最悪のペースで増加しています。組合員募金や寄付付き商品の利用を通じて、ユニセフをはじめとする国際機関への協力を継続し、ウクライナ市民・避難民への人道支援や、世界の飢餓・貧困削減に引き続き貢献していきます。

2030 環境・サステナビリティ政策の実践

- 「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」に基づいて、組合員をはじめ、さまざまなステークホルダーと協働しながら、脱炭素・循環型・自然共生社会の実現に向けた取り組みを進めます。全国での進捗把握とともに、課題の共有化、社会的発信を進めます。情勢を踏まえ、必要に応じて、目標の見直しやロードマップの強化を検討します。
- 日々の暮らしの中で、環境や社会のために一人ひとりができることを分かりやすく伝え、組合員・消費者の参加と共感を広げます。エシカル消費について、組合員や地域の多様なステークホルダーとの学び合い・協働を進めます。
- 原発に依存しない脱炭素社会の実現と CO2 削減に貢献します。生協事業においては、省エネルギーの徹底とともに、再生可能エネルギーへの切り替えを加速させます。宅配車両への EV 導入は、車両共同調達の枠組みにおける実証実験も含めて推進します。
- 再生可能エネルギーの開発を、地域の経済循環にも貢献する形で進めます。再生可能エネルギー普及のために取り組んできた電力小売事業は、電力卸売市場価格の高騰によって、極めて厳しい状況にあります。事業面での対応とともに、電力小売事業を進めるうえでの市場制度の課題や、再生可能エネルギー主力電源化の早期実現に向けた政策的課題について、学習と意見発信を強めます。
- 資材価格高騰の中、2030 年目標に向けて省資源・資源循環の取り組みを加速させます。プラスチック容器包材・資材の使用量削減や、再生・植物由来素材への切り替え、回収・

リサイクルを強化します。宅配カタログにおける紙使用量の削減は、不要なカタログの配布停止を求める組合員満足の視点からも、慎重に実証実験を行いながら進めます。

- 食品廃棄物の発生量削減は 2030 年目標に向けて取り組みを加速させます。農産物を無駄なく使い切る商品づくりや、規格外農産物の取り扱い、店舗での「てまえどり」の呼びかけ、組合員とともに取り組むフードドライブ、フードバンクや子ども食堂への食材提供に加え、発注・在庫管理システムの最適化についても研究を進めます。発生してしまった食品廃棄物については、肥料・飼料やバイオマス発電などへの活用を進めます。
- 生協事業だけでなく、食品ロス発生量の約半数を占める家庭での食品ロス削減に向けて、組合員や地域社会への意識啓発、学習や実践の機会づくりを進めます。

食料・農業の取り組み

- 新型感染症や気候変動、家畜伝染病の拡大、紛争・テロなど世界情勢の不安定化がさらに進む中、食料安全保障の重要性がますます鮮明になっています。「食料・農業・農村基本法」の見直し論議を含め、食料・農業問題や、国・地方自治体の政策について学び合い、産地の状況を把握しながら消費者の立場から意見を発信していきます。
- 食料自給向上に向けて、生産者や取引先をはじめ、フードチェーン全体の関係者と協力し、米の消費拡大や、国産飼料による畜産物の展開、国産・地場産品を使った商品の拡充などの取り組みを強めます。多様な生産者から信頼される出荷先となるため、柔軟な供給システムのあり方などについて全国で研究を進めます。
- 肥料や飼料、燃料をはじめ、輸入に依存する生産資材の価格高騰により、多くの生産者が事業継続の危機に直面しています。生産者との情報交換を重ね、生産現場の課題について消費者に伝えながら、生産者・産地を支える取り組みを進めます。
- 産直事業を基盤としつつ、生産者・産地と消費者とのコミュニケーションを、デジタル活用を含めて充実させ、食卓と農業の絆を育みます。組合員に向けた食育（たべる、たいせつ）を進めるとともに、食卓と農業をつなぎ、コーディネートできる生協役職員を育成します。単発の見学や体験だけではなく、年間のサイクルを通した継続的なプログラムや、組合員や職員による援農ボランティアなど、より踏み込んだ学習・交流を含めて、農的関係人口を豊かにしていきます。
- 食料生産を支える地域は、人口減少や過疎化に伴う様々な社会的課題に直面しています。農業生産や食品産業を起点として、新たな価値創造・地域内経済循環を促進していくために、行政や地元企業、生産者をはじめとする地域農業ネットワークの中で、生協の役割発揮について研究し、実践していきます。
- 「みどりの食料システム戦略」をはじめ、食料生産や農畜水産業におけるカーボンニュートラルや環境負荷低減の社会的要請が高まっています。持続可能な食料システムや農畜水産業について消費者の理解促進や食育に取り組みます。また、有機農産物や特別栽培品など、環境に配慮した農畜水産物の取り扱い、規格外農産物の取り扱いや商慣行見直しによる食品ロスの削減など、消費者組織としての役割発揮を進めます。

消費者市民社会の構築と意見発信

- 組合員一人ひとりが、消費生活を通じて、よりよい市民社会づくりに参画できるよう、地域社会や経済、地球環境をめぐる課題を学びながら、消費者としての判断力や主体性を育む場づくりを引き続き広げます。
- 食料・エネルギー価格の高騰や供給不安がくらしに大きな影響を与えています。食料・

農業・農村政策や、エネルギー政策、電力システムについて総合的な消費者学習を進め、必要な意見を発信していきます。また、税と社会保障、国会で改定論議が続く憲法問題、国際平和と安全保障、ジェンダー平等・ダイバーシティなど、組合員や消費者の関心に沿って、主体的な学習の場づくりを進めます。

- 全国消費者団体連絡会をはじめとした消費者団体や適格消費者団体などと連携し、消費者関連の法制度や新たな消費者課題について学び、必要な意見を発信していきます。

（４）組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協

組合員参加のり・デザイン

- 組合員参加がもたらす価値を未来につないでいくために、「2030 年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」を踏まえた各生協での話し合いと中長期的な方針整理、変革に向けた実践を着実に進めます。組合員参加や、地域の基礎組織のあり方の未来を、理事や活動の担い手、職員とともに広く議論し、時代にふさわしい新たなしくみや制度をり・デザインしていきます。
- より多様な組合員の、多様なかかわり方を受け止めることで、参加を豊かに広げていきます。それらの多様な参加を支え、つないでいくためのコーディネーターの育成と配置、またはコーディネート機能・体制の構築を進めます。
- Z 世代を含む新たな世代に参加を広げていくために、若い世代と積極的につながり、その感覚にあった参加や活動のあり方を、ともに実験し、生み出していきます。DX を起点に、新たな生協像を拓いていきます。
- 多様な人の多様なかかわり方を受け止め、広げていくために、組合員とともに社会全体でダイバーシティについて学ぶ場を広げていきます。

多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり

- コロナ禍における急激な利用結集や感染急拡大における対応を通じて、委託先を含め、すべての働く人の協力の大切さが再確認されました。多様な一人ひとりの知恵や力を結集して、新たな価値を生み出していけるような組織をめざし、人事制度・処遇や、人材育成・教育体系、組織風土の改革を進めます。
- 生産年齢人口の減少により、採用難と人手不足が深刻化しています。生協の理念やビジョン、実現したい価値を踏まえ、それらを可能にする人材・スキルを持続的に確保し、育成していくための人材戦略を再構築します。
- 人手不足に対応していくため、業務改革や生産性向上をまったなしで進めます。労務構成の中心を占める 50 代以上が退職を迎える前に、ベテラン層の経験や知識を活かしながら、「人が手間をかける・知恵を絞ること」「標準化・効率化・デジタル化すること」「やめること」など仕事を改めて見直し、次世代とともに業務改革を進めます。
- 人手不足の解消とともに、生協の未来を担う人材を確保していくためには、多様化する労働観や価値観、働き方、ライフスタイルに対応することが不可欠です。高齢者や障がい者、子育てや介護・治療を抱える方、外国ルーツの方、LGBTQ など、多様な人材や働き方をうまく組み合わせ機能できるような、柔軟な制度・組織づくりを加速させます。「生協であれば自分らしく働ける」と感じてもらい、選ばれる組織をめざします。
- 多様な価値観を受け止め、心理的安全性が確保される組織風土づくりや、時短・リモートワークなど多様な働き方を可能にする制度・マネジメントなどソフト面の工夫とともに、身体的困難を抱える方が働き続けるための業務環境・器具などハード面の工夫も

研究します。多様性が新たな価値創造やイノベーションにつながるような、「ダイバーシティ経営」について全国で学習・研究・実験を進めます。

- 多様な仲間がともに働く上での結節点として、生協の社会的な価値や理念、ビジョンを丁寧に共有化します。それらの理念やビジョンと日々の仕事のつながりが、組合員とのコミュニケーションを通して実感できる機会を増やしていきます。
- 誰もが希望を持って生き活きと働き続けられるよう、日々の業務を通じた気づきを活かし、自律的にチャレンジできるようなマネジメントを構築します。特に、前例のないことにも積極的に取り組む風土、若い世代がチャレンジできる機会をつくります。
- これらの取り組みを通じ、次世代から選ばれる組織へと、魅力・採用力を高めます。また生協の社会的な役割や存在意義を含め、若い世代に生協で働くことの魅力に共感してもらえるような採用広報に取り組みます。
- 外国人材を含めた事業の現場を支える人材確保や採用力向上、人材育成と定着、経営幹部を含む専門人材の育成など、全国共通の課題は多くあります。全国生協・人づくり支援センターなどを通じて、全国生協で人と組織づくりに関する交流・共有・実践をレベルアップさせます。

未来へ続く健全経営の確立

- コロナ特需の収束と、かつて経験したことのないコスト高騰により、損益構造の大幅な悪化が見込まれます。環境変化を踏まえて、中長期的な経営の見通しを複数シナリオで再構築し、コスト構造の徹底的な分析に基づいて改革を遂行します。
- 頻発化・激甚化する自然災害、新型感染症、地政学的対立、サイバーセキュリティなど、事業経営をめぐるリスクは多様化・複雑化しています。新たなリスクも踏まえ、BCPを見直し、強化します。また、BCPの実効性を高める職員教育・訓練を定期的を実施します。
- 生協の健全な運営のため、組合員参加に基づくガバナンスや、社会的要請を踏まえたコンプライアンス対応を徹底します。
- あらゆるステークホルダーの人権尊重に向けた方針策定と、その実践・検証・情報開示、是正・苦情処理のための体制づくりを進めます。人権方針に基づく取り組みについて、積極的に社会に発信します。

（５）より多くの人々がつながる生協

あらゆる世代の理解と共感を育むコミュニケーション

- 7月30日「生協の日」をはじめ、生協への理解や共感を広め、生協の存在感を高めていくため、全国の生協が連携して、広報・コミュニケーションを強化します。
- 生協という存在は知っているものの、興味関心を持っていない多くの人に向けて、関心を持つきっかけや、生協とつながるきっかけを新たに生み出す広報を強化します。組合員活動の情報発信も含め、内向きではなく、地域の多様な人・組織に届くような発信の方法を研究し、実践します。
- 生協の価値や組織としての特性、SDGsに向けた実践について、共感を広げる広報活動に引き続き取り組みます。一方通行で発信するだけではなく、対話や協働を通じた双方向のコミュニケーションを強化します。
- Z世代を含む若い世代は、幼少期から身近にデジタルツール・SNSなどに触れており、SDGsや多様性への意識が高い世代です。これらの特徴をとらえ、未来を担う若者世代

との継続的な接点づくり、コミュニケーションを、デジタル中心に強化します。利便性だけでなく、計画的な暮らしや環境・社会に配慮した暮らしなど、生協ならではの価値や特性を、若者の感覚に合った方法で伝えていきます。当事者世代の声を事業・活動に活かしていくため、ソーシャルリスニングを含めた広聴活動を進めます。全国生協の SNS 担当者交流会などを通じ、生協全体で SNS 活用を強化します。

- 若い世代との対話・協働を、大学生協や地域の学校・教育機関との連携を通じて広めていきます。SDGs やエシカル消費、健康づくり、ライフプランニングなど、地域における生協の実践やリソースと、若い世代の関心が重なるテーマを中心に取り組みます。

事業連帯リ・デザイン

- 購買事業では、原材料の調達から、生産・物流・供給に至るサプライチェーン全体での効率化と、物流・品質保証・システムなど後方機能の合理化・コスト削減に向けた連帯・共同化のあり方について、論議と実践を進めます。デジタル活用を通じた新たな価値創造とコスト構造改革に向けて、「DX-CO・OP プロジェクト」と「ICT 中期計画」を共同事業として推進します。
- 福祉事業は、全国コープ福祉事業連帯機構を通じて、「生協 10 の基本ケア」によるブランド化、人材確保・育成、経営支援を強化します。
- 地域生協・事業連合・日本生協連の 3 層構造の見直しを含め、かつてないコスト高騰や大規模災害などのリスクの高まり、社会やくらしのニーズの急速な変化に、スピードを上げて対応していくため、どのような連帯構造が望ましいのか、全国で論議を深め、事業連帯のあり方をリ・デザインしていきます。

地域との未来づくりに向けた中央会機能の強化

- 都道府県生協連を中心として、地域の課題に向き合い、応えていくために、行政・諸団体との地域ネットワークをさらに広げ、強化していきます。
- 日本協同組合連携機構 (JCA) と連携し、都道府県域ごとのラウンドテーブルを通じて、協同組合どうしの若手・中堅職員を含めた顔の見える信頼関係づくりを進め、地域課題解決に向けた協働を生み出していきます。労働者協同組合法についての学習や、具体的な連携を進めます。
- 全国生協の地域社会づくりや SDGs に向けた実践について情報収集し、社会的に重要な課題・テーマについての意見発信・政策提言につなげます。

協同組合のアイデンティティと法制度の研究

- JCA が提起する協同組合のアイデンティティに関する論議に参加していきます。日本の生協が大切にしてきた価値を、具体的・現代的な実践をもとに再確認し、分かりやすく共有化・発信する取り組みを全国で進めます。そうした場への未来を担う若い世代の参加を増やし、生協・協同組合への理解と共感を広げます。
- 地域での実践を踏まえ、社会の変化に対応し、生協が地域の課題解決に取り組んでいくために必要な法制度の見直しを研究していきます。
- JCA の場で、協同組合を横断する基本法についての研究を進めます。諸外国における社会的連帯経済法や、国内で検討が進む公益重視の新たな会社形態など、関連する法制度についても研究します。

3. 2025 年に向けた参考指標

第 2 期中期方針の 3 つの基調ごとに、2025 年時点での進捗評価・ふりかえりの参考とする指標を掲げます。このうち年次で取得可能なものは、各年度のふりかえりでも確認します。2030 年ビジョンで目標を定めている世帯加入率を除き、各指標の目標水準は設定せず、モニタリング指標として位置づけます。全国での統一の指標を掲げることや数値化することが難しい領域については、個別事例をもとに、定性的にふりかえります。

基調の柱	設定意図	参考指標	設定時点の数値
(1) 生涯にわたる心ゆたかなくらしを支える事業構築	2030 年ビジョンの目標 「それぞれの地域で世帯の過半数を超える」の進捗を測ります。	①世帯加入率（地域・居住地職域生協）	50%超：6 道県 45%超：6 府県 40%超：8 県 全国：39.8% ⁴²
	2030 年ビジョンで掲げる 「食を中心とした一人ひとりのくらしへの役立ち」を測ります。	②食品小売シェア（地域・居住地職域生協）	5.2% ⁴³
	第 2 期中期方針「飛躍への一歩」として提起した総合力発揮の進捗を測ります。	③宅配・店舗併用率	11.7% ⁴⁴
		④宅配・店舗・共済併用率	2.3% ⁴⁵
	第 2 期中期方針「足場の強化」（コスト構造改革）の進捗を測ります。	⑤宅配・経常剰余率	3.99% ⁴⁶
		⑥店舗・経常剰余率	△2.17% ⁴⁷
		⑦福祉・経常剰余率	△4.00% ⁴⁸
(2) SDGs 実現に向けた地域との未来共創	協定締結自体が目的ではありませんが、「地域ネットワーク」の広がりを客観的に測る指標とします。振り返りは個別事例の定性評価を基本とします。	⑧自治体との地域見守り協定締結率	73.8% ⁴⁹
		⑨自治体との包括連携協定締結数	187 件 ⁵⁰
(3) 未来を切り拓く組織づくり	「組合員参加のり・デザイン」を通じた組合員参加の広がりを客観的に測る指標とします。	⑩基礎組織の数と登録人数	3,516 組織・24,660 人 ⁵¹
		⑪行事保険加入人数	530,139 人 ⁵²
	「多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり」の進捗を測ります。	⑫生協職員の仕事のやりがい（5 段階評価）	3.67 ⁵³
		⑬生協職員の自生協の理念への共感（5 段階評価）	3.54 ⁵⁴

⁴² 日本生協連「第 73 回通常総会議案書 参考資料」より。2021 年度実績（2022 年 3 月末時点）。

⁴³ 日本生協連「第 73 回通常総会議案書 参考資料」より。2021 年度実績。

⁴⁴ 日本生協連「2021 年度全国生協組合員意識調査（増訂版）」より。2021 年度実績。

⁴⁵ 同上。

⁴⁶ 日本生協連「第 73 回通常総会議案書 参考資料」より。2022 年度実績。

⁴⁷ 同上。

⁴⁸ 同上。

⁴⁹ 日本生協連「地域見守り協定 都道府県別締結状況一覧」より。2022 年度実績（2023 年 3 月末時点）。

⁵⁰ 日本生協連「生協と自治体との包括連携協定の締結状況一覧」より。2022 年度実績（2023 年 3 月末時点）。

⁵¹ 日本生協連「全国生協組合員活動実態調査（2021 年度実施）」より。2020 年度実績。

⁵² 同上。

⁵³ 日本生協連「生協職員意識調査（2021 年 7 月調査）」より。対象 23 生協・事業連合。小売業平均は 3.31。

⁵⁴ 同上。小売業平均は 3.10。

Ⅳ 全国生協の 2023 年度活動方針

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

- 若年層の加入促進と仲間づくり・拡大推進業務改革に向けて、デジタルコミュニケーションと、デジタルで完結するストレスのない加入・即利用の仕組みを強化します。
- 注文媒体・EC チャンネルにおける組合員利便性を高めます。組合員一人ひとりに最適化された売り場づくりと紙代・媒体制作コストの合理化に向けて、EC シフトを加速させます。生協横断で商品情報管理・媒体制作業務の改革を進めます。
- 配達現場コストの効率化に向けて、物流・配達拠点の配置見直しや配達コースの最適化を進めます。現場職員の気づきやアイデアを活かした継続的な生産性向上・作業標準化に取り組みます。
- 事業連帯・共同化の枠組みで、宅配リノベーションの先進モデルづくりを進めます。商品 MD、媒体制作、物流、品質保証、システムなど事業全体で組合員満足向上とコスト構造改革に取り組みます。
- 宅配センター運営の標準化、配達の効率化、マネジメント力の向上を目的とした「標準化スクール」を日本生協連の場で実施します。

店舗事業の黒字化・競争力強化

- ビジョン実現に向けた店舗の役割と、厳しさを増す競争環境を踏まえて、中長期的な店舗事業の戦略を再構築し、不採算店舗の整理・撤退も含めて判断・実行します。
- 店舗の競争力強化に向けて、既存店のリニューアルを進めます。生鮮・惣菜や、簡便・即食品に加え、地場産品や生協ならではの商品など、競合を意識した魅力ある品ぞろえを磨きます。くらし応援の視点から価格対応を進めます。
- 生協の総合力を活かし、組合員や地域から愛される店づくりを進めます。移動販売やネットスーパー、買い物送迎、宅配ステーション併設など、受け取り方法多様化・買い物支援に引き続き取り組みます。高齢者の買い物サポートや健康づくり、子育て応援、交流の場づくりなど、地域のくらしを豊かにする取り組みを広げます。
- 商品力やオペレーション力を高めるための人材育成・技能訓練、職員参加による業務改善など、生産性向上の取り組みを継続します。受発注業務自動化など、店舗における DX 課題について研究します。
- 「事業改革トップ研究会」では、参加生協の店舗事業の将来設計の見える化や具体的な行動計画の策定を進めます。またボランティアチェーンなどの取り組み事例を研究し、用度品の共同調達などコスト合理化に向けた具体的な施策を検討します。

魅力ある品ぞろえと商品づくり

- 簡便・即食・時短、健康、子育て、少量目など、多様化するニーズやライフスタイルに対応する商品や、地域の特性を活かす商品など、品ぞろえを強化・拡大します。
- 食品・日用品の相次ぐ値上げの中、生活防衛・くらし応援の視点で価格対応を進めます。
- 産直事業を中心に、産地や生産者との関係を強化しながら、食料自給力の向上や持続可能な農畜水産業と地域に貢献する商品の取り扱いを進めます。

- CO・OP 商品は、新たな商品政策に基づき、組合員の声と参加を大切に開発・改善を進めます。「安全・安心」「おいしさと使いやすさ」をベースとしつつ、「エシカル消費」「健康な食生活」への対応を強化します。全国の生協の力をあわせ、調達から生産、配送などの効率性を追求することで、利用しやすい価格を実現します。「くらし応援全国キャンペーン」を継続し、価格訴求とともに社会的発信に取り組みます。
- 品質保証における連帯・共同化を進め、人材育成や業務品質の向上、業務効率の改善を図ります。

共済・くらしの保障事業

- 「ゼロ歳児加入の強化」や、ジュニアコースと学生総合共済の商品競争力を活かした「他社子供向け保障商品の満期後のCO・OP共済への受け入れ拡大」等を継続することで、若年層の加入率のもう一段の引き上げを図り、加入者 1,000 万人実現に向けた基礎固めを進めます。
- 地域生協と大学生協の連携を強化し、学生総合共済および新社会人コースの推進を強化することで、若年層の助け合いの輪を拡大します。
- 対面での推進活動を重視しつつ、「対面・非接触」「非対面・非接触」の推進活動が常態化することを見据え、タブレット等による共済推進担当の提案力向上や標準化に取り組みます。
- 「生協の組合員のくらしの保障に関する政策」を踏まえ、共済と保険の一体的推進に取り組みます。「生協の保障の考え方ガイドブック」など、全国制度の団体保険の商品内容についての職員学習ツールを整備します。

福祉事業強化と高齢者対応事業

- 生協グループの福祉事業の経営強化に、全国コープ福祉事業連帯機構を通じて取り組みます。
- 2024 年介護保険制度改定に向けて、医療福祉生協連とも連携しながら、「生協の政策提言」を活用し、国・政党や各自治体等への要請や懇談の取り組みを進めます。
- 人生 100 年時代に対応するため、宅配・店舗・配食事業などにおける商品や品ぞろえの強化や健康づくり、高齢者専用サービスの拡充に加え、購買事業以外の新たな事業・サービスを、地域の他事業者との連携も含めて検討・実験します。
- 高齢者を支えるだけでなく、これまでの経験を活かして、地域の中での助け合いや交流に活躍していただけるような場づくりに取り組みます。

一人ひとりに寄り添うための総合力発揮

- 宅配・店舗・共済など、組合員視点で事業間連携を進め、併用利用を促進します。
- 地域の実情を踏まえ、既存の事業・組織リソースの組み合わせによる新たな事業を検討します。組合員のニーズに応えられるか・事業として成り立つかの視点で検討します。
- 一人ひとりに寄り添う提案・応対に活かすため、組合員情報の丁寧な把握を進めます。その基盤となる情報システムや分析力をデジタルの力で強化します。
- 子育て層の「圧倒的味方」をめざし、事業・活動総動員で役立ちを高めます。また子どもの年齢・ライフステージに応じた提案を強化します。若年単身層・二人世帯など生協

と接点が薄い層については、全国で知恵を寄せ合いながら研究します。若い世代にシームレスな生協体験を提供するため地域生協と大学生協との事業・活動連携を進めます。

- 総合力発揮に向けて、実践交流や他社事例の研究、生協横断での取り組みの共有・検討の場をつくりまします。

DX（デジタル変革）

- 「組合員満足・体験価値の向上」「業務改革・生産性向上」「コミュニケーションスピードの飛躍的向上」に向けてデジタルを最大限に活用します。同時に、サイバー攻撃への技術的対策と、職員一人ひとりの教育・訓練などの組織運営的対策を進めます。
- DX-CO・OP プロジェクトでは、共同事業の枠組みで、第1期で効果が確認できた施策の水平展開と、後方機能の強化に向けた研究・開発を進めます。宅配事業の売場制作業務改革と統合商品データベース、「新しい時代の新しいつながりづくり」に向けて組合員活動を支援するデジタルツール、一人ひとりのライフステージに寄り添うための生協組合員のID証明「c Passport」を重点とします。
- ICT 中期計画に基づき、「生協標準流通 BMS」の水平展開や、商品情報活用に向けたデータレイク・分析ツール共同化、OA 端末・ソフトウェアの調達・運用共同化を進めます。

2. 安心して暮らし続けられる地域社会

地域ネットワークを通じた地域共生社会づくり

- 行政や、社会福祉協議会、地域運営組織、NPO など多様な地域主体とのネットワークを強化し、地域共生社会づくりに貢献します。
- 特に増加する単身高齢世帯や認知症高齢者を、地域ネットワークを通じて支えます。組合員・職員における認知症サポーター養成に引き続き取り組みます。
- 地域課題の解決に向けて、行政・諸団体と連携する際のコーディネート機能を研究し、コーディネート機能を担う役職員・組合員リーダーのスキル構築を進めます。
- 労働者協同組合法や、地域課題解決に向けた労働者協同組合との連携事例について学習を進めます。

子育て支援と未来を担う子ども・若者応援

- 生協の事業・活動のリソースを活かし、「はじめてばこ」や「見守りおむつ宅配便」、子育て世帯の交流の場や居場所づくり、子ども食堂へのサポートなど、行政・諸団体と連携して取り組みます。
- 就学や就労、社会参加に困難を抱える若者やヤングケアラーを支えるため、給付型奨学金や基金、伴走支援、就労支援などの取り組みを進めます。「子どもの未来アクション」などを通じ、子どもや若者が抱える課題を地域のパートナーとともに学び合い、実践につなげます。
- 大学生協や教育機関、他の協同組合などとの連携を通じて、若い世代が主体となって地域課題の解決に取り組める場づくりを進めます。

貧困問題への取り組み

- 地域の諸団体とともに、貧困・格差の実態や課題、取り組み事例などについて学習を継続します。
- 店舗や宅配の仕組みを活かしたフードドライブや、子ども食堂・フードバンクなどへの物資提供、組合員の寄付や基金を通じた生活困窮者支援団体への応援に引き続き取り組みます。

買い物支援とコミュニティビジネス

- 過疎化が進む地域において、生協のインフラを活かした買い物支援を継続します。生協だけでは対応が難しい地域では、自治体やJA、地元企業、地域運営組織など、多様な地域主体との役割分担・コスト分担により、持続可能なモデルを追求します。
- 事業を通じて地域課題を解決するコミュニティビジネスについて、学習や事例交流を進めます。

防災・減災と災害復興支援

- 阪神淡路大震災や東日本大震災からの教訓や、生協の実践について語り継ぎ、学び合う活動を強化します。
- 都道府県や地域ごとに、平時からの関係団体間のパートナーシップ構築を進めます。
- 組合員・職員の災害ボランティアリーダー養成に引き続き取り組みます。
- 組合員とともに防災・減災について学習し、日ごろの備えを進めます。
- BCPの強化と職員教育・訓練を進めます。

地域に開かれた居場所・コミュニティづくり

- 地域の多様な人・組織とのつながりを生み出す居場所やコミュニティを広げます。
- 居場所やコミュニティでの多様な参加を支えるコーディネート機能を構築します。

3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本

国際平和の取り組みと核兵器廃絶

- 国際情勢や、平和なくらしを守るための諸課題について、草の根・市民レベルで学び、考え合う場づくりを進めます。地域の諸団体とも連携しながら、市民社会からの意見発信に取り組みます。
- 地域の被爆者の被爆体験や戦争体験を学び、保存・記録・継承する取り組みを進めます。核兵器禁止条約など、核兵器廃絶に向けた情勢や課題の学び合いを進めます。
- ピースアクション in ヒロシマ・ナガサキ・オキナワへの参加を、リアルとオンラインの活用で広げます。
- 世界の貧困・飢餓の削減、人道支援に協力するため、組合員募金や寄付付き商品の利用など通じた、国際機関への支援を継続します。

2030 環境・サステナビリティ政策の実践

- 「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」に基づいて、全国での進捗把握、課題の共有化、社会的発信を進めます。また、情勢変化を踏まえ、温室効果ガス削減目標や、人権尊重に関する方針などの補強を行います。
- エシカル消費について、組合員や消費者の学習や、気軽に取り組めるきっかけづくりを進めます。全国の生協組合員とともに「コープサステナブルアクション」に取り組み、「持続可能な地球と社会」に向けた一步を応援します。
- 温室効果ガス削減のため、省エネや再生可能エネルギーへの切り替え、低炭素型自動車への切り替えを進めます。車両共同調達の枠組みで、宅配車両への EV 導入を実験し、水平展開に向けた効果検証を行います。
- 再生可能エネルギーの開発を、持続可能な地域づくりに貢献する形で進めます。電力小売事業を進めるうえで逆風となっている市場制度やエネルギー政策の課題について、意見発信を継続します。
- 省資源・資源循環型社会に向けて、プラスチック容器包装や紙の使用量削減、持続可能な原材料への切り替え、回収・リサイクルを強化します。また生協事業における食品廃棄物の削減とともに、家庭における食品ロスの削減に向けた発信・実践を進めます。

食料・農業の取り組み

- 生産者や取引先と協力し、米の消費拡大、国産飼料による畜産物の展開、国産・地場産品を活用した商品の展開など、日本の農畜水産業を応援し、食料自給を高める取り組みを進めます。
- 生産資材の価格高騰により、事業継続の危機に直面する生産現場の課題について、消費者に伝えながら、地域の生産者や産地の支援に取り組みます。
- 産直事業を基盤として、生産者・産地と消費者とのコミュニケーションを、デジタル活用を含めて豊かに広げていきます。食育（たべる、たいせつ）を進めるとともに、継続的な体験・学習プログラムや、援農ボランティアを通じ、農的関係人口を広げます。食卓と農業をつなぐことのできる生協役職員を育成します。
- 持続可能な農畜水産業や食料システム、その実現に向けた「みどりの食料システム戦略」などの政策について、学習の場を広め、消費者理解を促進します。有機・特別栽培農産物など、環境に配慮した農畜水産物の取り扱いや、規格外農産物の活用や商慣行見直しによる食品ロス削減を進めます。
- 「食料・農業・農村基本法」見直しにあたり、食料・農業問題の情勢変化や政策についての学習を進め、生協として必要な意見を発信します。

消費者市民社会の構築と意見発信

- 食料・エネルギー安全保障や、税と社会保障、国会で改定論議の進む憲法、平和、ジェンダー平等とダイバーシティなど、組合員や消費者の関心に沿って、主体的な学習の場を広げます。
- 全国消費者団体連絡会をはじめとする消費者団体や、適格消費者団体などと連携し、消費者関連の法制度や新たな消費者課題について学び、必要な意見を発信します。

4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協

組合員参加のり・デザイン

- 「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」を踏まえ、各生協での話し合いを進め、組合員参加のもたらす価値を未来につないでいくための中長期的な方針を整理します。
- より多様な組合員の、多様なかかわり方・参加を広げます。多様な参加を支え、つないでいくためのコーディネート機能、コーディネーターの役割について学習し、育成の道筋を検討します。
- Z世代を含む若い世代とつながり、その感覚に合った活動を検討、実験します。
- 多様な人の、多様なかかわり方を受け止めていくためにも、組合員とともにダイバーシティについて学習します。

多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり

- 職員の気づきやアイデアを活かした継続的な業務改革、生産性向上に取り組みます。ベテラン層の経験や知識を活かし、「人が手間をかけること」「自動化・合理化すべきこと」「やめるべきこと」など仕事を整理し、改革と次世代への継承を進めます。
- 多様な人材や働き方を柔軟に受け止めて機能できるよう、組織風土や人事制度、マネジメントや職場環境の改革を進めます。
- 多様な仲間がともに働く上での結節点として、生協の理念やビジョン、社会的な役割を丁寧に共有化し、それらと日々の仕事とのつながりが実感できる機会を増やします。
- 職員の気づきを活かし、自律的なチャレンジを促すようなマネジメントを研究・構築します。年齢に関わらず、若い世代でもチャレンジできる機会を作ります。
- これらを通じて組織としての魅力を高め、採用力を強化します。また未来を担う人材に生協で働くことの魅力に共感してもらえるような採用広報を強化します。
- 全国生協・人づくり支援センターを通して、全国生協の人と組織づくりについての交流・共有・実践を進めます。

未来へ続く健全経営の確立

- 大きなコスト構造の変化を踏まえ、中長期的な経営計画を再構築し、求められるコスト構造改革に着手します。
- 自然災害、新型感染症、地政学的対立、サイバーセキュリティなど、高まるリスクを踏まえてBCPを見直し、強化します。BCPの実効性を高める職員教育・訓練を定期的実施します。
- 組合員参加に基づくガバナンスと社会的要請を踏まえたコンプライアンス対応を徹底します。人権尊重に向けた方針の策定、実行体制づくり、情報発信を進めます。

5. より多くの人々がつながる生協

あらゆる世代の理解と共感を育むコミュニケーション

- 7月30日「生協の日」をはじめ、全国の生協が連携した広報・コミュニケーションに取り組みます。

- 生協の価値や組織特性、SDGs に向けた実践について共感を広げる広報に引き続き取り組みます。一方通行の発信だけではなく、対話や協働を含めた双方向のコミュニケーションを強化します。
- 若い世代との継続的な接点づくり、デジタルコミュニケーションを強化します。当事者世代の声を事業・活動に活かしていくため、ソーシャルリスニングを含めた広聴活動を進めます。全国生協の SNS 担当者交流会などを通じ、SNS 活用の実践交流や連携を進めます。
- 若い世代との対話や協働を、大学生協や地域の教育機関と連携して広めます。SDGs やエシカル消費、健康づくり、ライフプランニングなど、生協の実践やリソースを活かしながら、若い世代の関心に応じて取り組みます。

事業連帯リ・デザイン

- 原材料調達から生産・物流・供給に至るサプライチェーン全体での効率化と、物流・品質保証・システムなど後方機能の合理化・コスト削減に向けた論議を進めます。
- デジタル活用を通じた新たな価値創造とコスト構造改革に向けて「DX-CO・OP プロジェクト」「ICT 中期計画」を共同事業として推進し、先進モデルを構築します。
- 厳しさを増す事業環境に対応していくため、地域生協・事業連合・日本生協連の 3 層構造見直しを含め、全国で事業連帯リ・デザインの論議を進めます。

地域との未来づくりに向けた中央会機能の強化

- 地域の課題に向き合い、応えていくため、都道府県生協連を中心として行政・諸団体との多様なネットワークを強化します。
- JCA と連携し、都道府県域ごとのラウンドテーブルを通じて、協同組合間のコミュニケーションや顔の見える関係づくりを進めます。労働者協同組合についての学習・連携を含め、地域課題の解決に向けた協働を進めます。
- 全国生協の地域社会づくりや SDGs に向けた実践について、情報収集と社会的発信を進めます。

協同組合のアイデンティティと法制度の研究

- JCA が提起する協同組合のアイデンティティに関する学習と論議を進めます。日本の生協が大切にしてきた価値を、具体的な実践をもとに分かりやすく発信します。こうした機会への未来を担う若い世代の参加を増やします。
- 2023 年に 25 周年を迎える ICA アジア太平洋地域女性委員会の記念事業を日本で開催し、協同組合によるジェンダー平等に向けた取り組みを発信します。
- 2023 年度の生協法制度見直しに向けた折衝を行います。また次回（2028 年度）見直しに向けて、生協法制度とこれまでの改正経過に関する学習を進めます。地域での実践を踏まえて、生協が地域課題の解決に取り組むために必要な見直しについて研究します。
- JCA の場で、協同組合を横断する基本法の研究を進めます。

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 2022 年度の活動まとめ

職域生協を取り巻く厳しい経営環境

職域生協は、母体（民間企業または官公庁）と連携して、組合員の生活の維持・向上と福利厚生を担っています。近年、新型コロナウイルス感染症によるテレワークの実施や工場稼働率の低下による出勤者の減少、原材料や商品仕入価格の大幅な上昇、エネルギーコストを代表とする経費増、最低賃金の上昇に伴う人件費増と慢性的な人員不足、コンビニなどとの競合の激化など、生協の経営をめぐる状況は厳しさを増しています。

そのような状況の中で、職域生協は、組合員のニーズや母体の期待に応え、経営の黒字化を維持・発展するために、職域売店や食堂のレジシステムの更新、キャッシュレス決済の導入、SNS を活用した利用・販売促進の取り組み、地域産品や手作り弁当の販売強化、地域の食堂・事業者との協力・協同の取り組み、回覧チラシや WEB サイトによる企画品供給の取り組み、職域売店のコンビニエンスストアとの提携、行政から委託された在宅療養者への物資の供給、母体から委託を受けたコロナ対策関連資材の調達など、様々な施策に取り組んでいます。さらに、不採算事業の見直し・廃止の検討、既存事業の供給回復・向上の取り組み、新規事業への参入、コスト削減による収支改善、人手不足や食材・商品の値上げへの対応を続けています。

残念ながら、2022 年度中に 1 生協が日本生協連を脱退し、1 生協が解散、別の 1 生協が解散準備中（事業終了済）となっています。後者の 2 生協は経営状況悪化による解散です。

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は、今年度から始まる「第 5 次職域生協中期経営政策」（2022～2024 年度）を策定し、職域生協が取り組むべき重点課題について提示しました。「単年度計画」だけでなく「中・長期計画」や「複数年計画」を策定して、母体とのすり合わせも行い、広い視野を持った経営改革に乗り出している生協はまだ多数となっておらず、引き続き「中・長期計画」や「複数年計画」策定の重要性を呼びかけています。

全国職域生協協議会・運営委員会と小委員会（購買事業、食堂事業、福祉事業、経営管理）は、職域生協の経営・事業・活動に資する情報提供や交流・学習企画を主催してきました。これまでは、コロナ感染拡大防止の観点から、開催を中止・延期したり、オンライン企画に変更したりしてきましたが、下期は徐々に実参加の可能性が広がってきました。

第 1 回運営委員会は約 2 年半ぶりに東京都内にてハイブリッド形式での開催、第 2 回運営委員会は約 3 年ぶりに会員生協を訪問しての実参加による開催となりました。そして、2023 年 2 月に開催する全国研究会は、愛知県内にて売店や食堂の見学企画を含めた実参加による開催を実現することができました。

その一方で、学習会やセミナーについては、参加しやすさのメリットを生かして、オンラインを中心に開催しました。今期は特に、2023 年 10 月より開始されるインボイス制度をテーマに複数回開催しました。今後も、オンライン開催と実参加による開催、それを組み合わせたいわゆるハイブリッド開催を、企画内容に合わせて使い分けていきます。

職域生協の経営状況の把握方法を今年度より変更しました。生協全体の状況については、総会・総代会議案書の決算帳票類からデータ化し、実績と経営指標の過去 10 年度分が参照

可能で、他生協との比較も可能なツール（財務分析ファイル）を作成・送付することで、各生協で参照・活用できる環境をつくりました。

また、事業部門別に項目を設定したアンケート調査（事業部門別調査活動）を開始し、集約した結果について情報提供することで、他生協での取り組み状況がわかるようになりました。この取り組みが、生協間の交流に役立つことを期待しています。

いくつかの地連や都県連では、管内の職域生協の交流会や協議会を開催しています。職域生協事務局も、職域生協全体の状況報告や、経営・事業・活動に資する資料の提供や報告を行っています。

（２）職域生協の 2023 年度の活動方針

職域生協は、引き続き、母体と連携した組合員の生活と福利厚生への貢献と、健全な経営の維持・発展を目的として、様々な活動に取り組んでいきます。

全国職域生協協議会は、会員生協同士で協力協同の取り組みを進め、以下の課題に取り組んでいきます。

【課題１】各生協での「中・長期計画」の策定・実行

本年度は「第５次職域生協中期経営政策」（2022～2024 年度）の２年目にあたります。引き続き、各生協での「中・長期計画」や「複数年計画」の策定を呼びかけていきます。策定にあたっては、(1)財務管理体制の確立、(2)生協のマネジメント体質の改革、(3)SDGs（国連・持続可能な開発目標）への対応、(4)災害・危機管理対応、(5)母体の変化への対応、を重点課題と位置付け、各生協の「中・長期計画」の情報交流にも取り組みます。

【課題２】黒字経営の達成と維持、安定した財務体質確立のための取り組みを進めます

経営をめぐる状況は引き続き厳しいですが、黒字経営の達成と維持、安定した財務体質の確立は、組合員・母体への貢献を目的とした生協組織の継続と発展には不可欠です。運営委員会、各小委員会と事務局は、これらの取り組みを支援するために、2022 年度より開始した「経営内容把握ファイル」の提供と、それを元にした経営状況の把握、経営改善に向けた助言、経営改善に資する情報提供や学習活動を行っています。

【課題３】会員生協同士の交流を深め、事業や活動に資する取り組みを広げていきます

2023 年 10 月よりインボイス制度が開始されます。オンラインセミナーによる学習活動を進めてきましたが、引き続き対応内容などの取り組み交流を行っています。

2022 年度の取り組みによって、経営指標を含めた各生協の経営状況と、事業分野ごとの各生協の取り組み状況について、情報共有できるようになりました。その情報も有効活用しながら、引き続き生協間の交流を深めていく取り組みを進めていきます。

また、キャッシュレスシステム、レジの無人化・省人化、DX の取り組み、SDGs の取り組み、母体との関係、チラシやWEBサイトを使用した企画品の販売情報、食堂の運営改善、福祉事業の運営改善など、職域生協の経営・事業・活動に資する、学習会や交流企画の開催、情報の収集と提供を実施していきます。

【課題４】未来を担う人材の確保・育成・処遇の対策・改善に取り組んでいきます

様々な事業やその改革を担う職員の不足は、人口構造の変化もあり慢性的・社会的な問題となっています。母体である企業や官公庁での働き方改革が進む中、同一労働同一賃金、労働時間の短縮・削減、人事制度や教育制度の整備・拡充など、生協においても改善を図るべき課題は多くあります。運営委員会、小委員会と事務局は、これらの課題への取り組みの参考となる先進企業・先進生協の事例の収集、情報提供、学習活動を進めていきます。

2. 学校生協の活動まとめと重点課題

(1) 学校生協の 2022 年度の活動まとめ

学校生協を取巻く環境の変化

2022 年度は新型コロナウイルス感染症について社会活動を維持しながら各個人で感染予防対策を講じる形へと移行しました。テレワークやオンライン会議が定着した一方で、学校現場においては通常授業へのシフトが進み、各種行事についても感染防止対策をしつつコロナ以前の形に徐々に戻っています。

学校現場がコロナ禍前の形に戻ることに伴い、教職員の多忙化が再び進み、自主供給については苦戦を強いられました。自主供給の 6 割強を占める共同購入について、2021 年度に全学品(株)で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て論議を進めてきました。各生協で取り組みが進められて 9 月に開催の学校生協事業活動研究会ではこれまでの論議の報告と、4 生協からの実践報告を受けました。プロジェクトは新たなメンバーで引き続き継続していくこととなりました。

新規組合員の募集活動はコロナ以前に回復しておらず、加入率が低下しています。

重点課題の到達状況

2022 年度は「第 20 次中期 3 ヶ年経営計画」の初年度です。20 次中計は ①「内部統制の確立と組合員の拡充、退職組合員の管理」、②「経営数値の改善と人材の育成」、③「社会構造の変化に対応した事業の再構築を進め、事業剰余金の黒字をめざす」、④「全国組織として共同と連帯の推進」を重点課題としました。

新規組合員の募集活動は、新採用教職員の加入率が 2021 年度参考値で 54.4%と、前年から 2.4 ポイント増加しました。一方未利用退職組合員の管理は進み、退職組合員数は 2020 年度以前の 10 年平均では年約 5,300 人増でしたが、2020 年度 1,667 人増、2021 年度では 564 人増と減少しています。引き続き、学校生協への加入・利用の働きかけが重要となっています。

全国学校生協の 2022 年上期経営概況では、経常剰余金での赤字は 23 生協で、前年の 19 生協から増加しました。事業経費は前年比 98.8%と引き続き削減が進められましたが、コロナ特需のひと段落で事業総剰余金が前年比 96.7%で事業経費の削減分を下回ったことにより事業剰余金は△1.24 億円と前年上期より 0.44 億円マイナスになりました。但し、コロナ禍前の 2018 年上期の△1.74 億円と比較すると 0.5 億円のプラスになります。経常剰余金での赤字は 23 生協で、前年の 19 生協から増加しました。

ギガスクール構想へ対応した事業は、タブレット保険の提案など一部で始まっていますが、新たな需要の掘り起こしはまだ不十分です。

1948 年に全国学校生活協同組合連合会から設立され、70 年以上の歴史が日本生協連学協部会にはあります。全国の学校生協の仲間が学協部会・全学品(株)を中心に組織的に協同し、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 20 次（2022-2024 年）中計 2 年目（2023 年度）の重点課題

2023 年度は 21 世紀新ビジョンに基づいた「第 20 次中期 3 ヶ年計画」の 2 年目になります。学校教育の現場は大きく変化しており、次期中期 3 ヶ年計画に向けて新しい学校生協のビジョンの作成に着手します。新しいビジョンは 2024 年に決定して 2025 年からの第 21 次中期 3 ヶ年計画は新しいビジョンのもとで策定されます。

2023 年度は事業環境が大きく変化するなか、前年に引き続き組織基盤強化、共同購入事業の改善、全学品への結集に加えて学校現場の環境変化を迅速により正確に把握し、事業を対応させること、また「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を進めていくことが課題となります。

共同購入改革プロジェクトによる収益性の向上を目指すのと同時に事業コストの削減も課題と捉え、学協部会ではコスト削減のための情報提供を引き続き行います。

組合員の募集活動については、将来的な事業継続において重要事項と捉え、新採加入率のアップを課題としてブロック内、全国での情報交流を促進させます。

学校生協は教職員を取巻く福利厚生関連団体の中で、唯一自主供給事業を行っている組織であり、なくてはならない「ライフパートナー」を目指す存在として存続しなければなりません。教職員の心身と社会的な健康、および満足した生活を送る事（ウェルビーイング）の一助として貢献するという意識のもと、あらためて共同仕入れ機能の必要性和歴史を理解したうえで、交流を深め、知恵を出し合い、工夫を共有しながら実績を伸長させ、共同購入を核とした自主供給事業が経営に貢献できる構造を探究します。

2023 年度の各分野の重点課題を以下の通りとします。

- ＜組織課題＞『コンプライアンスに沿った組織運営を行い、現職組合員の拡充と退職組合員の管理を進め、組織基盤の活性化をめざします』
- ＜経営課題＞『事業継続するために経営数値の改善を図り、学校生協としての協同と連帯に貢献できる人材の育成を進めます』
- ＜事業課題＞『社会構造の変化に対応した事業の再構築を進め、事業剰余金での黒字をめざします』
- ＜連帯／社会貢献課題＞『全国組織として協同と連帯をさらに推進し、教職員を取巻く内外の関連団体との提携を進め、各地の被災地の復興に貢献します』

＜組織課題＞『コンプライアンスに沿った組織運営を行い、現職組合員の拡充と退職組合員の管理を進め、組織基盤の活性化をめざします』

- ① 現職教職員の学校生協への加入促進を図ります。
- ② 退職組合員の情報管理を整備し、長期末利用退職組合員の減少に努めます。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 法改正・制度改正（インボイス制度への対応等）に適正に対処します。

<経営課題>『事業継続するために経営数値の改善を図り、学校生協としての協同と連帯に貢献できる人材の育成を進めます』

- 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 事業経費の削減と同時に各事業に必要な経費を適切に配分します。
- 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 SNS 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 定年延長に対応し、年代別にバランスの取れた人員構成を目指します。
- ⑦ BCP の策定をすすめます。

<事業課題>『社会構造の変化に対応した事業の再構築を進め、事業剰余金での黒字をめざします』

- ① 事業体として事業総剰余金で事業経費を賄い、事業剰余金の黒字を目指します。
- ② 共同購入事業における 4 分野（食品、家庭用品、書籍、音楽）が存続できるよう努めます。
- ③ 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。
- ④ 事業内容の精査による効率の向上と同時に事業拡大を目指します。
- ⑤ 組合員の生活を支え貢献できるサービス事業の充実を図ります。
- ⑥ 全学品事業部学協 G への結集を高めて全国学校生協の実績拡大を目指します。
- ⑦ ギガスクール構想による需要の変化に対応した事業を進めます。

<連帯／社会貢献課題>『全国組織として協同と連帯をさらに推進し、教職員を取巻く内外の関連団体との提携を進め、各地の被災地の復興に貢献します』

- ① 学校生協を存続させるために全国の仲間との協同と連帯を大切にします。
- ② オンライン会議も活用して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 社会的取り組みについて SDGs を理解し、学校生協としてできることを実践します。

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。