

第1号議案：

2030年ビジョン第3期中期方針（2026～2029年度）および 全国生協の2026年度活動方針決定の件

はじめに

2030年ビジョン第3期中期方針（2026～2029年度）の位置づけ

I 2030年ビジョン第2期中期方針（2023～2025年度）のふりかえり	3
1. 第2期中期方針で掲げたこと	
2. 第2期中期方針の基調のふりかえり	
3. 2025年に向けた指標の到達点	
II 2030年以降をみすえた情勢変化	10
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	
III 2030年ビジョン第3期中期方針（2026～2029年度）	23
1. 第3期中期方針の基調	
2. 2029年に向けた参考指標	
IV 全国生協の2026年度活動方針（2030年ビジョン5つの柱の実践）	31
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	
V 職域生協と学校生協の活動まとめと重点課題	43
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	47

はじめに

2030年以降、少子高齢化による労働力不足は一層深刻化し、人口減少に伴ってマーケットの縮小は加速度を増し、生協事業の持続性はこれまでにない危機に直面することが予見されています。各地の生協からも担い手不足や利用減少の声が上がっており課題はすでに現実のものとなっています。労働力人口の減少の加速で国・地方の財政も縮小し、地方から集落、行政区、自治体の存続可能性に直面します。

世界のあらゆる情勢が不透明な時代に、人口減少を背景とした危機は、唯一想定可能な問題であり、だからこそ経営課題として全力で取り組む必要があります。

こうした社会の変化のなかでも、私たちは生協の21世紀理念や協同組合のアイデンティティを掲げ、組合員の暮らしに寄り添い、地域の未来へと希望のバトンをつないでいく責任があります。組合員、職員、そして事業・活動に関わる関係者とともに、複雑で正解の見えない社会課題に対して自分たちで問いを立て、多様な視点から民主的に論議し、最適解を生み出していくことが求められます。本中期方針は、そのような姿勢を土台に、2030年以降も見据えて生協が果たすべき役割と進む方向性を示すものです。

2030年ビジョン第3期中期方針（2026～2029年度）の位置づけ

2020年6月通常総会で確認された「日本の生協の2030年ビジョン」では「つながる力で未来をつくる」をビジョンメッセージに、5つのありたい姿と重点を掲げました。これまで第1期、第2期を通して、ビジョン実現に向けて全国の生協で取り組みを進めています。

第1期、第2期の6年間、環境変化への対応と事業基盤づくりとして足場強化をスローガンとして掲げてきました。週1配送の構造を生かして事業変革を進める「宅配リノベーション」、一人ひとりの組合員に生協の「総合力の発揮」でお役立ちする取り組み、SDGsの達成とビジョンの実現に向けた多様な活動を広げ、未来を切り開くための組織づくりを進めてきました。

課題への取り組みは着実に進んでいます。しかし、第1期では新型コロナウイルスへの対応と仲間づくりの停滞、続く第2期では急激なインフレと競合の変化、そして職員の人材確保問題や組合員活動の縮小など厳しい環境変化に直面しました。自然災害の激甚化やサイバー攻撃、平和を脅かす世界の急激な変化や人々の分断を広げる超大国の自国主義の強まりなども、私たちの暮らしに大きな影響を与えています。

第3期中期方針ではここまでの到達点から導かれる課題と、情勢の変化を踏まえ、2030年以降の地域と生協を見据え、2026年から2029年の4年間の重点課題について定めます。

I 2030年ビジョン第2期中期方針（2023～2025年度）のふりかえり

1. 第2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「足場の強化と飛躍への一歩」

- ◆ 第1期で緒に就いたばかりの「足場固め」を強化
- ◆ 先送りできない事業構造・業務・組織の改革を遂行
- ◆ ビジョン実現に向けた「飛躍への一歩」を踏み出す

①生涯にわたる心ゆたかな暮らしを支える事業構築		②SDGs実現に向けた地域との未来共創		③未来を切り拓く組織づくり	
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・宅配事業のリノベーション ・店舗事業の競争力強化 ・商品力の強化 ・事業連帯リ・デザイン 	<p>飛躍への一歩：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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一人ひとりに寄り添うための総合力発揮 ・福祉事業強化と高齢者対応事業 ・若年層の利用と参加 	<p>SDGsを共通言語として、地域ネットワークを広め、深めながら、地域から平和で持続可能な未来づくりに参画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域ネットワークの強化 ・地域共生社会づくりへの参画 ・買い物支援とコミュニティビジネス ・2030環境・サステナビリティ政策の実践 ・食料・エネルギーの持続可能な生産と消費 	<p>組合員参加のリ・デザイン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2030年に向けた方針整理と変革 ・多様な参加とコーディネート ・若い世代とともに新たな生協像開拓 	<p>多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材戦略の再構築 ・人手不足に対応する業務改革 ・多様な仲間や働き方への対応 ・自律的成長やチャレンジの促進 ・採用力・採用広報強化 	

2. 第2期中期方針の基調のふりかえり

2030年ビジョン第2期中期方針（2023～2025年度）では、第1期で緒に就いたばかりの「足場固め」を強化し、「飛躍への一歩」を踏み出すとしました。

事業面では、「足場の強化」として、第1期に取り組んだ宅配リノベーション、DXを加速させるとともに、「飛躍への一歩」として総合力発揮を提起しました。宅配・店舗の併用率の伸長に加え、共済と購買のつながり、各事業・業務のDX・デジタル化や、若年層へのアプローチなど、総合力の発揮と飛躍に向けたいくつかの「種まき」が進み、成果がでてきています。しかし、コロナ禍以降、仲間づくりが困難になり、加入拡大が計画に到達せず利用人数の減少が課題となってきました。さらに、急激なインフレや人手不足の深刻化などの環境変化、ドラッグストアの食品事業の伸長などにより、宅配を中心に組合員の利用が減少しています。その結果生協の食品小売りシェアは減少し、これまでの足場強化の取り組みを十分な成果につなげるには至っていません。

地域社会との関係においては、「SDGs 実現に向けた地域との未来共創」を掲げ助け合いとつながる力で地域から持続可能な未来づくりを進めました。特に、令和6年能登半島地震においては、これまでの災害支援等の経験を生かしながら、全国の生協で被災地に寄

り添った支援を進め、共助の組織の力を発揮しました。一方で、世界に目を向けると、国際社会の混迷がますます深まっています。こうしたなか、SDGs 実現に向けた協同組合への期待も背景に、国連が 2025 年を 2 回目の国際協同組合理年¹（以下 IYC2025）に定めたことで、各地で協同組合間の連携が広がりました。

人・組織づくりにおいては「未来を切り拓く組織づくり」を目指し取り組んできました。組合員参加においては、デジタルツールなどを活用した新たな組合員参加の仕組みづくりへの挑戦などが行われていますが、活動の担い手不足の問題が依然解消されていません。職員組織においても、社会的に人手不足感が強まる中、宅配現場などで深刻な欠員状態が続いています。こうしたなか、多様な人材が働きやすい職場づくりや、IYC2025 を契機に生協で働き・活動する意義を改めて考える動きも進んでいます。困難な情勢下であります。内外から生協・協同組合への期待が寄せられています。

（１）生涯にわたる心ゆたかなくらしを支える事業構築

購買事業の組合員満足向上とコスト構造改革を柱とする「足場の強化」、総合力発揮を柱とする「飛躍への一歩」を掲げました。

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

コスト上昇によってかつてない厳しい事業環境にあるとの認識のもと、購買事業の組合員満足向上とコスト構造改革に、サプライチェーン全体で施策を総動員して立ち向かうため、以下の４点を提起しました。

1 つ目に第 1 期で着手した「宅配事業のリノベーション」を加速させ、「食品宅配 No.1」をゆるぎないものにすることを掲げました。取り組みを通じて、収益構造の強化に向けた芽が出つつあります。AI による配送コース最適化、アプリの開発・改善などが着実に前進するとともに、媒体制作支援システム（次世代 PEACE）の開発や宅配センター運営の標準化など、業務標準化によるコスト削減への取り組みが進みました。

2 つ目に店舗事業の競争力を強化し、安定した損益構造を確立することを掲げました。戦略的に新規出店や改装を進める事例が生まれ相互に学び合う場を通して事例共有などを図りました。また、子育て層の来店動機につなげる創意工夫による店づくり、地域コミュニティに貢献する各種サービスの展開などにおいて先進事例が生まれました。

3 つ目に魅力的な品揃えと商品力強化では、多様化するニーズへの対応を進めるとともに、利用しやすい価格の実現などを掲げました。2022 年度から、全国生協の統一したキャンペーンとしては初めてとなる「くらし応援全国キャンペーン」を展開し、組合員の厳しい暮らしに応えました。また、7 月 30 日の「生協の日」の広報とあわせて人気商品を価値訴求する「推しコープ」を展開しました。人気投票の企画では全国の組合員・役職員から 26 万件の投票と、14 万件の推しコメントが寄せられるとともに、対象商品の供給金額も前年比 2 割増となりました（25 年度春期）。全国キャンペーンで示された戦略的なメディア発信の効果を踏まえ、広報施策を今後よりいっそう強化する必要があります。

¹ 2023 年 11 月、国連総会は 2025 年を 2012 年に続く 2 回目の「国際協同組合理年（IYC2025）」とすることを決議しました。また 2025 年 12 月には 10 年ごとに IYC とすることが確定し次回は 2035 年となっています。

一方で、物価の急激な高騰による組合員の節約志向への低価格対応が十分でなく「生協は高い」というイメージを覆すことができていません。また、新たな組合員利用を創出するためにも、ブランディングや広報の取り組みとの連動が重要です。

カテゴリー別には、ドラッグストアや有力スーパーでの冷凍食品強化により、生協宅配で支持が高い「マグネットカテゴリー」である冷凍食品で購入シェアが大きく低下しており、対応が急務となっています。また、日用品は競合に差を開けられています。購買層の高齢化により、今後供給が大きく落ち込むことが予想されており、生活用品事業の再構築へ向けた協議を加速していく必要があります。

4つ目に連帯の課題は、地域的なひろがりと構造的な高度化、単位生協の合併や事業機能の共同化など、事業基盤の強化をめざした検討が進められています。急激な環境の変化をふまえつつ、2030年以降も組合員に貢献できる生協であるために、具体化をさらに加速することが必要です。

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

人口減少局面において、一人ひとりへのお役立ちを深められるよう、宅配・店舗・配食・移動販売、共済、福祉、地域ネットワークを含め、生協の総合力を強みとして活かすことを提起しました。そのうえで、2030年ビジョンで掲げた「世帯の過半数を超える参加」と「生涯のライフステージを通じた役立ち」の実現を目指し、以下の3点を重点としました。

1つ目に「総合力発揮」を掲げ、組合員視点での事業間連携と既存リソースの組み合わせによる新たな価値創造を目指しました。

総合力発揮の度合いを測る指標の1つである事業間の併用率は、第2期中期方針期間中に、「宅配・店舗併用率」「宅配・店舗・共済併用率」とともに着実に増加しました。実践では宅配と店舗のポイントを統一することで組合員のロイヤリティが高まる事例が生まれています。

CRM²のデータ活用に磨きをかけ、宅配・店舗・共済以外の事業・活動との連携を進めています。組合員がくらしのなかで生協との接点をより多く持てる仕組みと体制づくりの水平展開が急がれます。

2つ目に福祉事業強化と高齢者対応事業を通じて組合員に最後まで寄り添うことを掲げました。福祉事業では、2022年に設立された全国コープ福祉事業連帯機構（コープ福祉機構）に全国から50社員法人が集い、「生協10の基本ケア[®]」を軸に、生協らしい福祉事業の展開に取り組みました。経営的には、従来からの深刻な人手不足に加え、物価高騰によるコスト増、2024年介護報酬改定での訪問介護事業の基本報酬の引き下げなど厳しい環境におかれましては。社員法人の現場での奮闘や全国連帯の取り組みもあり、58生協（法人）全体³での事業収入は2025年度見込みで584億円（前年比102%）、経常剰余率は0.1%と黒字の見込みです。なお、事業規模による黒字・赤字の二極化が進んでいます。

² CRMとはカスタマー・リレーションシップ・マーケティングの略。CRM（顧客関係管理）を活用し、データにもとづいて最適なマーケティング施策を実施する手法。

³ 生協が直接実施する福祉事業及び生協を母体として設立された社会福祉法人の福祉事業の実績。

また、生協の宅配が人口減少地域においてライフラインとなるケースが増えています。高齢になってから生協宅配を利用する方も増えており、仲間づくりにおいて、改めて高齢者への加入促進に取り組む事例が見られます。また、コスト面で優位性のある班配達の維持や、中山間地での一か所配達など、地域の事情にあわせた柔軟なサービスも生まれています。そのような、新規事業・サービス開発においては生協が持つネットワークを生かして生協、行政、民間事業者等をつなぎながら、利用者に必要なサービス提供を行うなどの、限られたリソースのなかで利用者にお役立ちする方法を、DXも活用しながら引き続き検討していくことが求められています。

3つ目に、「若年層の利用・参加」を進めるため、子ども・子育て層・若者の「圧倒的味方」となること、および若年単身・二世帯への対応を全国的な課題として取り組むことを掲げました。若年層加入促進施策として進める「TRY-CO・OP」への参加が広がり、地域において多様な接点から若年層にアプローチする取り組みが進められています。親子で楽しめ来店動機につながる店舗施策の展開や、「出産プレゼント箱」等の取り組み、行政と連携して子育て世帯をサポートする「おむつ宅配便」も広がっています。このような取り組みについて、全国へと広げることが引き続き今後の課題です。

事業全体の利用割合は、60代以上が増加し、20・30代は減少する傾向が続いています。若年層に向けては生協の存在や役割、これまで地域で取り組んできた実績の認知拡大と、生協への加入促進への粘り強い取り組みが求められています。CO・OP共済の「お誕生日前申し込み」加入をきっかけとして、購買事業の利用を始める事例などは、生協の幅広い事業が有機的に連携することで、組合員の裾野を広げられる可能性を示しています。

【宅配】	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (推計)	前年比/ 差	2022年比/ 差
供給高 (百万円)	2,089,938	2,090,415	2,120,626	2,125,324	100.2%	101.7%
事業経費 (百万円)	419,614	433,413	447,372	455,346	101.8%	108.5%
経常剰余金 (百万円)	85,905	84,008	79,722	74,232	93.1%	86.4%
経常剰余率 (%)	4.00	3.90	3.65	3.39	-0.26	-0.61

【店舗】	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (推計)	前年比/ 差	2022年比/ 差
供給高 (百万円)	915,369	946,579	971,306	995,441	102.5%	108.7%
事業経費 (百万円)	233,606	239,769	252,156	262,037	103.9%	112.2%
経常剰余金 (百万円)	-20,346	-13,730	-19,846	-23,198	116.9%	114.0%
経常剰余率 (%)	-2.18	-1.42	-2.00	-2.28	-0.28	-0.10

(出所) 2022年度から2024年度は、日本生協連「2023年度生協の経営統計」「2024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」、2025年度は「日本生協連第76回通常総会議案書参考資料」より。表中の経常剰余率は、総事業高比の経常剰余率。

(2) SDGs 実現に向けた地域との未来共創

第2期期間中は、SDGsをベースとしながら、持続可能な未来づくりが着実に前進してきました。

2025年の被爆・戦後80年を節目に、平和の取り組みがさらに大きく広がりました。ピースアクションをはじめ、被爆・戦争体験の実相を学び継承する取り組みが広く行われるとともに、日本生協連第75回通常総会の場で「わたしたちの平和宣言」を全国の生協で確認しました。また、「子ども平和新聞」の作成体験を通じた次世代への継承や、平和に関する地域の拠点づくりなど、新たな取り組みもはじまりました。

子ども食堂への支援や貧困問題対応、居場所づくりなど、地域の諸団体と連携した多様な取り組みも広がっています。全国の生協から地域の園に絵本を届ける「みんなのよみきかせ絵本大賞」の立ち上げや、多様な参加による海岸のごみ拾いや里山の保全活動など地域の課題解決の場づくりも各地で取り組まれています。

環境・サステナビリティの分野では、「生協の2030環境・サステナビリティ政策」の実践において目標を意欲的に見直し、全国の生協で取り組みを加速させています。くらし、生協事業にも気候変動の影響が具体的な形で現れつつあるなか、目標を確実に達成するため全国生協でのより力強い取り組みが求められています。

地域ネットワークの強化に向けて進めてきた行政や地域の諸団体との協定締結が伸長しています。「地域見守り協定」の締結率は、2025年に全市区町村数比75%を超え、包括連携協定、災害時支援協定など各種協定も広がるなど、地域ネットワークを担う力を高めました。

こうしたなか、IYC2025は協同組合が地域においてさらに役割を発揮するための大きな後押しとなりました。都道府県連を中心に、県域連携組織などの場で協同組合間の連携強化が図られるとともに、地元の大学講座の開設など地域社会での認知向上に向けても各地で取り組みが行われました。「国際協同組合年に当たり協同組合の振興を図る決議」⁴も追い風に、次回2035年に開催される国際協同組合年に向けて、平和で持続可能な地域の未来づくりを推し進める中長期の課題設定が必要です。

(3) 未来を切り拓く組織づくり

人と組織に関わる課題として、「組合員参加のリ・デザイン（再設計）」と「多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり」を掲げました。

組合員参加のリ・デザイン（再設計）

組合員参加のあり方が過渡期を迎えるなか、時代にふさわしい参加や組織のあり方へ変革していくための模索が続いています。

⁴ 5月27日の衆議院本会議、5月28日の参議院本会議で採択。この決議は、①協同組合に関する施策の企画立案・実施については「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」（1995年）等を尊重すること ②持続可能な社会づくりの有力な主体として協同組合を位置付けること ③民間非営利組織である協同組合の発展に留意すること、の3つの基本的考え方のもと、政府は協同組合の振興に取り組むべき、とうたっており、協同組合共通の意義・役割や協同組合政策について初めて国会で確認された。

「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、事例共有の場づくり、デジタルツールを用いた新たな組合員参加の取り組みなどがおこなわれています。また、多様な参加を支えるコーディネート機能の向上のため、組合員や役職員を対象とした学習などを進めました。しかしながら、地域の基礎組織数や登録人数の減少傾向は変わらず、総代・理事等の成り手不足は機関運営上の危機として迫っています。

さらに、生協を次世代につなぐため、若い世代の感覚にあった参加や活動についても様々な試行錯誤が続いています。生協が大学で行う講座は、協同組合間の連携によるものも含め、多くの地域に広がっています。また、大学生協など既に生協が持つ若者との接点の強化、学生や若者団体との協働などに取り組みました。

多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり

多様な一人ひとりの力を結集し、新たな価値創造にチャレンジできる組織づくりを掲げ取り組んできました。

人手不足に対応し、業務改革、賃金引上げ、定年延長や雇用体系の見直しなどの人事制度改革、組織風土やマネジメント改革を実施しました。外国人・障がい者雇用が広がりました。宅配事業の現場では夏季一斉休業を新たに設けるなど、より働きやすい環境づくりの取り組みが進みました。

女性の管理職比率は目標 15%に対し 2025 年度時点で 13.9%にとどまっています。また、一方では男性の育児休職取得率は向上しています。国内外で DE&I⁵経営が推進されている現状に鑑み、生協においてもさらに改革を進める必要があります。

社会的な人手不足感が強まるなか、全国の生協でも正規・非正規含めて欠員の発生は深刻化し、対応が喫緊の課題となっています。物流、小売り、福祉介護等の生協の事業分野では特に不足感が増しており、宅配の現場では委託先の人員不足も含め、人員確保が一層厳しくなっています。処遇改善、働き方改革、理念教育等によって、採用・定着の取り組みを強化していくことが課題です。

職員は次世代の生協運動、協同組合運動の大切な担い手でもあります。組合員の声を基に、社会的課題に対して国や自治体、関係機関等に向けて発言力を強化するとともに、そのための人材育成が期待されています。特に、日本の生協の取り組みは世界の協同組合をはじめ、政府機関、国際機関、社会的な団体からも評価されており、国やセクターを越えて学び合いつながりを持ってきました。そのような「生協・協同組合で働くこと」の価値・意義を語り合い・共有し、生協・協同組合だからこその経験と成長の機会を作り出すことが求められます。

⁵ DE&I ダイバーシティ（多様性）・エクイティ（公正性）・アンド・インクルージョン（包含）を示す用語。日本は男女格差が大きく意思決定層の同質性が高い（多様性が低い）ことが問題で、ジェンダーギャップ指数は 2025 年度 148 か国中 118 位と先進国最下位の状況。

3. 2025 年に向けた指標の到達点

第 2 期中期方針の策定時に、2025 年時点での進捗評価・振り返りの参考とする指標を掲げました。2025 年度の到達点は以下の通りです（2025 年度の数値は、5 月理事会時点で取得できる最新の数値を用いています）。

基調の柱	設定意図	参考指標	第 2 期中期方針 設定時	2025 年度
(1) 生涯にわたる心ゆたかな暮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% ⁶	50%超：7 道県 45%超：5 府県 40%超：9 県 全国：40.2% (2024 年度末)
	2030 年ビジョンで掲げる 「食を中心とした一人ひとりの暮らしへの役立ち」を測ります。	②食品小売シェア（地域・居住地職域生協）	5.2% ⁷	4.9% (2024 年度)
	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% ⁸	15.7% (2024 年度)
		④宅配・店舗・共済併用率	2.3% ⁹	3.9% (2024 年度)
	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	4.00% ¹⁰	3.39% (推計)
		⑥店舗・経常剰余率	▲2.18% ¹¹	▲2.28% (推計)
		⑦生協の福祉・経常剰余率	▲3.95% ¹²	▲4.80% (見込)
(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% ¹³	76.3% (2026 年 3 月)
		⑨自治体との包括連携協定締結数	187 件 ¹⁴	266 件 (2026 年 3 月)
(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 ¹⁵	3,498 組織・20,820 人 (2024 年度)
		⑪行事保険加入人数	530,139 人 ¹⁶	938,103 人 (2024 年度)
	「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 ¹⁷	3.65 (2023 年 7 月)
		⑬生協職員の自生協の理念への共感（5 段階評価）	3.54 ¹⁸	3.53 (2023 年 7 月)

※③④は全国生協組合員意識調査より算出しています。参考指標は「無回答」を含むため、意識調査報告書「無回答を除く」と数値が若干異なります。

※⑦は生協が直接実施する福祉事業の実績。生協を母体として設立された社会福祉法人の福祉事業の実績は含みません。

⁶ 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）。

⁷ 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。

⁸ 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。

⁹ 同上。

¹⁰ 日本生協連「第 75 回通常総会議案書 参考資料」より。2022 年度実績（確定値）。

¹¹ 同上。

¹² 日本生協連「第 76 回通常総会議案書 参考資料」より。2022 年度実績（確定値）。

¹³ 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）。

¹⁴ 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）。

¹⁵ 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。

¹⁶ 同上。

¹⁷ 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。

¹⁸ 同上。小売業平均は 3.10。

II 2030年以降をみすえた情勢変化

<生協をとりまく情勢の急激な変化について>

2030年を超えると人口減少・少子高齢化の社会への影響が際立って顕著となります。人口減少による市場規模の縮小は地方ほど急激に進みます。2030年の生産年齢人口は2020年と比較し約430万人減少するとされています。働き手の減少によりサプライチェーンの維持は困難さを増します。

気候変動の影響は国内外での食料生産力の低下をもたらしました。また自国主義や武力衝突の拡大によってこれまでの国際秩序は崩壊し、めまぐるしく変動する世界の情勢の見通しはこの先も極めて不透明といわざるを得ません。

食料やエネルギーの供給の不確実性が高まり、中東の石油資源に依存するわたしたちのくらしの脆弱性が浮き彫りになりました。

第3期中期方針を掲げる2030年までの4年間に、加速する変化に備え、地域でのつながりを強化し、組合員との約束を果たせる事業基盤を築けるかが問われます。

1. くらしをめぐる情勢

- 2022年以降、生活必需品を中心とした物価上昇が継続しており、家計への影響が深刻化しています。2025年平均の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は2020年を100として111.2、前年比で3.1%の上昇を記録しました。こうした物価高騰の影響は国民生活に広く及んでおり、「2024年度全国生協組合員意識調査」においても8割を超える組合員が、物価高騰によりくらしが苦しくなっていると回答しています。2026年3月の中東情勢の悪化による原油価格高騰を引き金にさらにもう一段インフレの進行が懸念されます。
- 厚生労働省の「毎月勤労統計調査」によると、2025年（速報、従業員5人以上）の物価変動を考慮した実質賃金は前年比で▲1.3%の減少となり、4年連続でマイナスを記録しました。名目賃金（現金給与総額）は2.3%増と堅調に推移しているものの、賃金上昇が物価高に追いつかない状況が続いています。
- 帝国データバンクの「食品主要195社」価格改定動向調査によると、2025年通年で、23年以来2年ぶりに累計2万品目以上が値上げされ、前年の実績を約6割上回りました。原材料高に加え、物流費や人件費の上昇が主因となっています。
- 食品価格の上昇に伴い、消費支出に占める食費の割合が高まっています。総務省の「家計調査」によると、2025年のエンゲル係数（二人以上世帯）は28.6%となり、1981年以来44年ぶりの高水準を記録しました。特に年収別の階層の一番低い層ではエンゲル係数が33.1%に達しており、食費が生活費の大きな割合を占めることで、他の支出に回す余裕が乏しくなる傾向が見られます。今後も物価高が続く可能性がある中で、所得階層別の生活負担への影響を注視する必要があります。日本銀行の利上げに伴い大手5銀行で2025年より住宅ローンの変動型金利を引き上げる動きが見られるなど、家計への影響が広がっています。

- 厚生労働省の「国民生活基礎調査」¹⁹によると、2021年時点の相対的貧困率²⁰は全国で15.4%、ひとり親世帯では44.5%と依然として高水準にあり、特に母子家庭では経済的困難が深刻化しています（最新2021年度）。所得格差の拡大と生活困窮層の固定化が懸念されています。
- 厚生労働省の「所得再分配調査」²¹によると、当初所得におけるジニ係数²²は0.5855と、高齢化の影響もあり上昇傾向で推移しています（最新2023年度調査）。税や社会保障による再分配後のジニ係数は0.3825と再分配機能は維持されているものの、現役世代の負担増加が指摘されています。
- 米国の関税政策や金融政策を巡る不透明感が続く中、為替市場では円相場が大きく変動しており、足元では円安基調が継続しています。円安は、輸入物価の上昇を通じて生活必需品の価格を押し上げる要因となっています。特に、原材料や燃料を海外に依存する産業ではコスト増が続いています。
- 日本政府の債務残高は、2025年時点（推計値）でGDP比234.9%に達し、依然として主要先進国の中で最も高い水準にあります。財務省の2026年度予算概算要求では、国債費が過去最大の32.4兆円に達する見込みであり、長期金利の上昇が財政負担を一層重くしています。特に、今後、長期金利の上昇が続いた場合には、中長期的に利払い費が数兆円規模で増加する可能性があり、財政運営の柔軟性が損なわれる可能性があります。
- 健康保険料や介護保険料など社会保険料の引き上げが続いており、国民の負担は一層重くなっています。2026年度（見通し）の国民負担率²³は45.7%と、10年以上40%を超える高水準が続いています。社会保障費の増加に伴う保険料負担の上昇が家計を圧迫しています。
- 少子高齢化が進む中、税と社会保障制度の議論・見直しが進められています。社会保険制度では、加入対象の拡大や働く高齢者の年金受給額の見直しなどが行われています。2026年度税制改正では、物価上昇への対応として、所得税の基礎控除等の引上げなどの措置が講じられています。
- 物価高対策として2025年末にガソリンの暫定税率が、2026年4月に軽油の暫定税率がそれぞれ廃止されました（灯油には暫定税率は存在せず）。中東情勢を踏まえた緊急的激変緩和措置として、2026年3月よりガソリン、軽油、重油、灯油への支援が始まっています。電気・ガス料金についても負担軽減や支援の政策が断続的に行われています。
- 2026年2月の衆院選では、食料品の消費税減税が争点となり税・社会保障に関して検討が行われています。期間限定の税率引下げとなる場合、消費の先延ばし・駆け込み需要を誘発し、人手不足下で安定供給が求められる食品サプライチェーンに追加的な負荷を与える可能性があります。制度変更の効果とともに、供給現場への影響、事

¹⁹ 厚生労働省「2022（令和4）年 国民生活基礎調査の概況」より。

²⁰ 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。

²¹ 厚生労働省「令和5年厚生労働省所得再分配調査報告書」より。

²² 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、どれだけ所得の分配が偏っているかを、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。

²³ 租税負担率と社会保障負担率を合計したもの。財務省ウェブサイト

(<https://www.mof.go.jp/policy/budget/topics/futanritsu/20250305.html>) より。

務負担、財源と説明責任を含め、丁寧な検討が必要です。また、財政負担は増加しており、次世代の負担のあり方や支援が必要な層に行き届いているかということを含め、学びを止めずに議論を進めることが必要です。

- 高齢者人口の増加に伴い、がんや認知症、生活習慣病等の患者数が増加しており、これらの予防や対策強化が求められています。また、近年、女性の社会進出を背景に、女性特有の健康課題が顕在化しています。一方で、メンタルヘルスを損なう人も増加傾向にあります。特に子ども・若者のメンタルケアの重要性が指摘されており、核家族化や地域のつながりが希薄化する中で、社会的なサポート体制の構築が求められています。
- スマートフォン所持率は98%となりました。NTTドコモ モバイル社会研究所の調査によると、2025年1月時点で携帯電話所有者のうちスマートフォンの比率は98%に達しています。スマートフォンの普及により新たなサービスが広がる一方、SNSを通じた誹謗中傷や偽情報の拡散が深刻化しています。特に「エコーチェンバー」や「フィルターバブル」による情報の偏りが問題視されており、選挙など社会的影響も懸念されています。こうした中、諸外国では年齢制限や利用制限が施行・検討されるなど、国際的にも課題の一つとなっています。
- デジタル化の進展にともない消費者をめぐる問題が複雑化・多様化しています。AIやIoTを活用した製品・サービスなどの普及にともなう新たな消費者トラブルが懸念されています。パーソナライズされた広告やサービスの裏で、消費者のプライバシーが侵害されるリスクも指摘されており、デジタルプラットフォームの力が増す中での個人データの取り扱いも課題となっています。また生成AIの精度はさらに向上し、偽の画像や動画・音声など、事実と見分けがつきにくいコンテンツの拡散が問題となっており、信頼性や倫理面での課題も指摘され、海外では生成AIへの依存によって自殺や殺人につながったとされるケースも報じられており、新たな社会問題となりつつあります。

2. 社会をめぐる情勢

- 人口減少や少子化・超高齢化は、従来の推計を上回るスピードで進行しています。厚生労働省の「人口動態統計（確定数）」によると、2024年の死亡数は160万5,378人と過去最多を記録し、出生数は68万6,173人と初めて70万人を下回りました。これにより、自然減少幅は約92万人に達し、人口構造の急激な変化が浮き彫りとなっています。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和5年推計）」²⁴によれば、総人口は2031年に1億2,000万人を下回り、2056年には1億人を割ると見込まれています。さらに、2056年時点の生産年齢人口（15～64歳）の割合は52.8%にまで低下し、働き手は国民の約2人に1人という構造となることが予測されています。
- 国立社会保障・人口問題研究所の「日本の世帯数の将来推計（全国推計）（令和6（2024）年推計）」²⁵によると、全国の世帯数は2030年に5,773万世帯でピークを

²⁴ 最新推計は、国立社会保障・人口問題研究所が2020年10月現在の男女別年齢各歳別人口（総人口）を基準人口とし、2021年から2070年までの人口について推計し直したものです。本文中の数値は中位推計のもの（出生中位・死亡中位推計、以下同様）。

²⁵ 最新推計は、国立社会保障・人口問題研究所が令和2年（2020年）の国勢調査に基づいて実施したものです。

迎えた後、2050年には5,261万世帯へと2020年より約310万世帯減少する見通しです。また、平均世帯人員は減少傾向が続き、2033年には初めて2人を下回ると推計されています。

- 未婚人口の増加傾向が続いています。総務省「令和2年国勢調査」によると、日本人の未婚率²⁶⁾は、2020年時点で男性の約28%、女性で約18%となっており推計でも今後、さらに増加するとされています²⁷⁾。
- 出生数の減少が加速しています。厚生労働省によれば、2024年の出生数は68万6,173人で初めて70万人を下回り、合計特殊出生率も1.15と過去最低を記録しています。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の中位推計で想定されていた水準に対し実際の出生数が大きく下回っており、少子化の進行は想定以上のペースで進んでいることが明らかになっています。
- 年間出生数が10を下回る自治体が増加するなど地域の少子化が進行し、学校の数が減少しています。児童生徒数は1982年のピーク時から約半減しており、標準規模を下回る公立小学校は約4割、公立中学校は約5割にのぼります。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」²⁸⁾によると、2050年には約半数の市町村で、0-14歳の人口が2020年と比較し半数未満となることが予想されています。現在、政府にて学校の適正規模・適正配置の検討が進められていますが、学校の消滅は地域の存続問題につながるということが指摘されています。
- 奨学金の負担が指摘されています。2024年10月に労働者福祉中央協議会²⁹⁾が公表した調査³⁰⁾によると、日本学生支援機構（JASSO）の貸与型奨学金の利用者の借入総額は平均約344.9万円に達しており、過去の調査と比べて最も高い水準となっています。また、40～45歳時点で返済を終えた人は全体の3割に満たず、多くの人が社会人になっても長期にわたって返済を続けている実態が明らかになりました。
- 高齢化が進行しています。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和5年推計）」によると、65歳以上の人口は今後増加の速度が上がり、2043年に3,953万人でピークを迎えるとされています。また、厚生労働省の推計³¹⁾では、認知症高齢者は2022年の約443万人から2040年には約584万人に増加するとされ、65歳以上の約7人に1人が認知症になると見込まれています。
- 孤独死は日本社会において深刻な課題となっています。警察庁の全国集計によると、2024年に自宅で死亡が確認された一人暮らしの人は約7万6千人で、そのうち約7

²⁶⁾ 50歳時点で一度も結婚をしたことのない人の割合であり、45～49歳と50～54歳における割合の平均値。

²⁷⁾ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）（令和6（2024）年推計）」より。

²⁸⁾ 最新推計は、令和2（2020）年の国勢調査を基に、2050年までの5年ごと30年間について、男女・5歳階級別に推計したもの。市区町村別の推計を行い、その結果を合計して都道府県別の人口を得たもの（ただし、福島県「浜通り地域」に属する13市町村（いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、楡葉町、富岡町、川内村、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯舘村）については、それらの市町村をまとめた地域をひとつの地域（「浜通り地域」）として推計。

²⁹⁾ 労働団体、労働者福祉に関わる事業団体、生活協同組合の全国団体、全国に組織されている地方労協（都道府県ごとの労働者福祉協議会）で構成する勤労者福祉活動のための中央組織。

³⁰⁾ 労働者福祉中央協議会「高等教育費や奨学金負担に関するアンケート報告書（2024年6月調査）（https://www.rofuku.net/CMS24/wp-content/uploads/2025/09/research_report_2024.pdf）

³¹⁾ 内閣府「令和7年版高齢社会白書（全体版）」に掲載。

割超が 65 歳以上の高齢者でした。政府によるワーキンググループによると、一人暮らしの自宅で亡くなった遺体のうち、死後 8 日以上経過していたケースについて「生前に社会的に孤立していたことが強く推認される」とされ、24 年では全年齢で 2 万 1,856 人が当てはまります。さらに、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）（令和 6（2024）年推計）」によると、今後は近親者のいない高齢単独世帯が急増する見通しで、さらに深刻化することが懸念されます。

- 都市部への人口集中や地方の人口減少が進行しています。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口（令和 5 年推計）」によると、2050 年の総人口が 2020 年の半数未満となる市区町村は、約 20%に達するとされています。この統計結果を踏まえ、2024 年 4 月、民間の有識者グループ「人口戦略会議」は、自治体の約 4 割にあたる 744 自治体において、2050 年までに 20～30 代の女性が半減し、最終的には消滅する可能性がある「消滅可能性自治体」を公表しました。
- 人口減少が著しい地域では、生活インフラや買い物・移動などの生活必需サービスの維持が困難となっています。また、2024 年に運転免許証が自主返納された件数は 42 万 7,914 件となっており、高齢化に伴い自力での運転が困難になる方も増えています。「食品アクセス問題」についての農林水産省による全国市町村へのアンケート結果³²では、9 割近い市町村が対策の必要と回答がある一方で、民間事業者による対策のうち、「宅配、御用聞き・買物代行サービス等」は減少傾向となっています。
- 日本の外国人口は増加が続くと推計されています。出入国在留管理庁によると、2024 年末の在留外国人数は約 377 万人で、前年から 10.5%増加しました、国立社会保障・人口問題研究所の推計³³によれば、2070 年には外国人が総人口の約 10.8%を占めると予測されており、外国人の定住化と社会参画が進む中期的な傾向が示されています。
- 2024 年 10 月に国連が今世紀末までに世界の平均気温は最大で 3.1 度上昇するとの見通しを発表する中、SDGs の実現に向けた協調が求められています。2025 年、ブラジル・ベレンで開催された「COP30³⁴」では化石燃料からの脱却に向けたロードマップについては合意なく終了し、また、2026 年 1 月にアメリカ・トランプ政権が地球温暖化対策の国際的な枠組み「パリ協定」を再び離脱するなど、国際協調が進まない現実を突きつけられています。
- 世界のプラスチックごみの環境中への流出が深刻な課題となっています。プラスチックによる環境汚染を防ぐための法的拘束力のある国際文書（条約）の締結に向け政府間交渉が進められていますが、プラスチックの生産量の規制をめぐって各国の意見の隔たりが大きく、条約案への合意は先送りされています。経済協力開発機構（OECD）の報告書によると 2022 年に日本、中国、韓国、東南アジア諸国連合（ASEAN）の計 13 カ国から海などに流出したプラスチックごみは合計で約 840 万トン、世界全体の約 3 分の 1 を占めるとされています。

³² 農林水産省「「食品アクセス問題（買物困難者）」に関する全国市町村アンケート調査結果」（令和 7 年 3 月）より。

³³ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」より。

³⁴ 1992 年、大気中の温室効果ガスの濃度を安定化させることを究極の目標とする「国連気候変動枠組条約」が採択され、世界は地球温暖化対策に世界全体で取り組んでいくことが合意された。同条約に基づき、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）が 1995 年から毎年開催されている。

- 2024年に「食料・農業・農村基本法」が25年ぶりに改正され、農政の基本理念として「国民一人一人の食料安全保障の確保」や「環境と調和のとれた食料システムの確立」が新たに位置づけられました。これを受け、2025年には「食料システム法³⁷」による食品等の持続的な供給と合理的な費用を考慮した価格形成を推進する制度が導入されました。農林水産省では、これらを踏まえた新たな基本計画のもと、持続可能な農業・食料システムの構築に向けた取り組みを進めています。
- 培養肉・代替肉をはじめ新食材の開発・普及などフードテックが進展しています。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解決への貢献が期待される一方、新しい技術が用いられる食品などには、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。
- 警察庁「令和7年の犯罪情勢」によると、2025年の刑法犯認知件数は前年比で約4.9%増加し、77万4,142件となり、特に詐欺や窃盗の増加が顕著です。詐欺の認知件数は7万2,532件で、前年比で26.5%増加し、特殊詐欺は認知件数・被害額が統計開始以降、過去最悪となっています。また、若年層を中心に強盗や特殊詐欺の実行役として巻き込まれる「闇バイト」が社会問題化しています。
- 国連と連携する国際研究組織「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク」が発表した「持続可能な開発レポート2025」によると、日本のSDGs達成度は167カ国中19位となり、前年から1ランク後退しました。特に目標5（ジェンダー平等）、目標12（つくる責任つかう責任）、目標13（気候変動対策）、目標14（海の豊かさ）、目標15（陸の豊かさ）に加え、目標2（飢餓をゼロに）の6項目が「深刻な課題あり」と評価されました。世界全体でも進捗は停滞しており、「17の目標のうち2030年までに達成できそうな目標は一つもない」とされています。
- 世界経済フォーラムが発表した2025年のジェンダーギャップ指数で、日本は148カ国中118位と、G7で最下位の状況が続いています。日本は特に国会議員の男女比などの「政治」分野と、労働参加率や管理的職業従事者の男女比などの「経済」分野の値が低い状況です。2024年10月には、国連の女性差別撤廃委員会が4度目となる選択的夫婦別姓の導入を日本に勧告しました。さらに、同性婚を認めない現行制度については、これまで5つの高裁で「違憲」判決が示されていましたが、2025年11月に初めて「合憲」判決が出され、今後最高裁が統一判断をするとみられています。
- 2023年11月、国連総会は2025年を2012年に続く2回目の「国際協同組合年（IYC2025）」とすることを決議しました。これを受け、2025年5月には衆議院・参議院の両院で「協同組合の振興を図る決議」が採択され、政府に対して協同組合を振興し定義・価値・原則を尊重すること、持続可能な地域社会づくりにおける有力な主体として位置づけること、民間非営利組織としての発展に留意することが求められました。国内でも全国実行委員会を中心に、協同組合の認知向上やSDGsへの貢献に向けた取り組みが進められました。なお、国連は国際協同組合年を10年毎に取り組むことを決議しIYC2035となることが決定しています。

³⁷ 「食品等の持続的な供給を実現するための食品等事業者による事業活動の促進及び食品等の取引の適正化に関する法律」。食品産業の持続的な発展に向けた計画認定制度と、合理的な費用を考慮した価格形成に向けた食品等の取引の適正化に関する措置を通じ、消費者の理解を得ながら食料システム全体で食料の持続的な供給を実現する。

3. 政治をめぐる情勢

- 自国主義や覇権争いによって世界各地で緊張が高まっています。ロシアによるウクライナへの軍事侵攻は依然として和平合意の道筋が見えない状態が続いています。パレスチナ自治区ガザでは、イスラエル軍とイスラム組織ハマスの武力衝突により犠牲者が数万人規模発生しており、2025年10月の停戦発効後も深刻な人道危機にさらされています。さらに、2026年1月にはアメリカがベネズエラを攻撃、大統領を拘束、2月にはイスラエルとアメリカによるイランへの軍事攻撃とそれに続くイランによる報復の応酬が発生するなど、対話と外交による平和的解決・国際協調路線が危機に瀕しています。
- 日本被団協（日本原水爆被害者団体協議会）に2024年のノーベル平和賞が授与されました。世界情勢の不安定化を背景に核兵器使用のリスクが高まるなか、選考委員会は授賞理由について「核兵器のない世界の実現を目指して尽力し、核兵器が二度と使われてはならないことを、目撃証言を通じて身をもって示してきた」としています。被爆者の平均年齢は2025年時点で86.1歳であり、「被爆者なき時代」が迫っています。唯一の戦争被爆国である日本は、核兵器のない世界の実現に向けて、引き続き国際社会を主導する責任を担っています。日本政府は、2026年4月の核兵器不拡散条約（NPT）再検討会議に向けた準備委員会には参加する一方、核兵器禁止条約（TPNW）締約国会議については、オブザーバー参加を見送っています。さらに、「非核三原則」を見直す動きも出てきており今後の動向が注視されます。
- 沖縄では、米軍普天間飛行場返還をめぐる問題が依然として続いており、さらに2026年には移設予定の辺野古とは別により長い滑走路を米国側が求めていたことが報じられ、見通しが不透明になっています。日本国内の米軍専用施設の約7割が集中する中で、県民の基地負担の解消は進んでいません。また台湾有事の懸念が高まる中、ミサイル配備等も進み、県外避難計画の具体化など住民の間では安全確保に対する不安が広がっています。
- 日本の防衛予算は年々増加を続けており、2027年度に国内総生産（GDP）比で2%まで増やす計画です。防衛省の2026年度の概算要求では、将来の防衛力の重要な分野における抜本的強化、また自衛官の処遇改善などに重点が置かれています。さらに、2026年4月、政府は、安全保障環境の変化を背景に「防衛装備移転三原則」及び「防衛装備移転三原則の運用指針」の改正を行い、完成品の防衛装備品の海外移転が原則として可能となりました。国際的な安全保障協力の強化を図るねらいの一方で、武器輸出を通じて世界の紛争・戦争に関与することへの懸念があります。
- 米国では政治的な国民の分断が一層激しさを増す中、2025年1月に第2次トランプ政権が発足しました。トランプ大統領は再び「アメリカ・ファースト」を掲げ、パリ協定からの再離脱を表明するなど、環境政策の後退が国際的な批判を招いています。また日本を含め世界各国に追加関税を提示し強く交渉を迫るなど保護主義的な経済政策を強化しており、世界経済に影響を与えています。また、相次ぐ武力に訴える行動により、米国とNATOや日本を含む同盟国、国連との関係は大きく変化しています。
- 2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画では、再生可能エネルギーの比率を2040年に40～50%とする目標が掲げられています。一方、原子力発電は2040年に約20%とする方針が示されているものの、再稼働に向けた審査や運転管理の在り方に関し、電力事業者による対応をめぐる問題が相次いで指摘されています。

また、一部の原発では再稼働後にトラブルが発生するなど、安全性や信頼性に対する懸念も残されています。また、放射性廃棄物の最終処分含め、原発をめぐる様々な課題について明確な道筋が示されていません。改めて原子力発電に頼らないエネルギー政策への転換が求められます。

- 福島第一原発の廃炉作業は、当初の計画からたびたび遅延が生じており、完了時期は依然として不透明なままです。2号機では溶け落ちた核燃料デブリの試験的取り出しに複数回成功していますが、取り出せた量はごくわずかにとどまっており、本格的なデブリ取り出しは2037年度以降にずれ込む見通しです。廃炉完了の目標は2051年とされていますが、1～3号機合計で約880トンと推定されるデブリの取り出しや、放射性物質を含む土壌・廃棄物の安全な保管・処分方法など、技術的・社会的課題は山積しており、廃炉の道筋は依然として見通せない状況です。
- 2025年に憲政史上初の女性首相、高市内閣総理大臣が誕生しました。この中で26年続いた自公連立が解消され、新たに自民党と日本維新の会の連立が組まれました。2026年2月の衆院選では自民党が戦後最多の316席を獲得し、衆議院では自民党単独で憲法改正の発議が可能な状態になりました。

4. 事業経営にかかわる情勢

- イスラエル・アメリカとイランの戦争により引き起こされた中東情勢の緊迫化に伴う原油価格の上昇は、店舗・物流の燃料コスト、原油価格に連動するLNG調達コストを通じた電気・ガス料金、原材料・包材・各種サービスに波及する広範なコスト増として、事業採算を下押しする可能性があります。
- ホルムズ海峡の事実上の封鎖が長引いています。原油価格の上昇だけでなく、輸送遅延・保険料増・調達の不確実性の高まりによって、産業によっては事業の継続が危ぶまれる事態となっています。原油・LNGの供給制約が長期化した場合に備え、国のエネルギー備蓄の放出も行われますが、事業者は調達・在庫・代替ルート・省エネ運用等の対策が避けられなくなっています。
- 食料品の消費税について、税率引下げ（ゼロ税率化を含む）の検討が政府内で本格化しています。家計負担の軽減が期待される一方で、制度設計次第では小売・流通の現場に資金繰りと実務面の負担が生じる懸念があります。ゼロ税率方式では、仕入れ等で支払った消費税分の還付までに一定期間を要するため、キャッシュフローが厳しくなるなど影響が予想されます。さらに、税率の見直しにかかる事務コストの増大、現場の負担増が見込まれます。
- 「労働供給制約社会³⁸」の到来が予想されています。少子高齢化が進む中消費やサービスの需要に対し、供給する担い手が不足し、構造的な労働力不足に陥ることが懸念されています。政府は高齢者や女性の就労促進、外国人材の受け入れ、リスクリング支援などを進めています。労働生産性の向上が求められ企業では業務の自動化や省力化、AI・ロボットの導入が加速しています。事業のあらゆるフェーズでDXを実装することが急務となっており、ロボット技術や自動運転技術の急速な進化によって物流や店舗運営などにも根本的転換が起こることも予想されます。

³⁸ 「必要な労働力の需要と供給のバランスが崩れ、慢性的な労働供給不足に直面する」状態を指す（出典：リクルートワークス研究所「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」）（<https://www.works-i.com/research/report/forecast2040.html>）。

- 官主導での賃金上げが進められています。2025年に全国すべての都道府県で最低賃金が1,000円を超えました。東京商工リサーチ「中小企業の賃金改定に関する調査」³⁹によると、価格転嫁の遅れや米国関税措置等で先行き不透明との声もあり、賃上げについて「未定」とする中小企業が増加しています。企業の人件費負担や物価高とのバランスを取りながら、持続可能な賃上げの仕組みづくりが求められています。
- 長期金利の上昇「金利ある世界」への移行は、借入を伴う設備投資・新規出店・物流・IT等の更新投資において、資金調達コストの上昇として影響を与えます。投資計画の見直しや優先順位の再検討などが求められます。
- 金利上昇局面では出資金が預金・国債等の金融商品と比較されやすくなることから、「流動性」「安全性」「魅力の伝わりやすさ」の面で相対的な見劣りが意識される可能性があります。増資ペースの鈍化や払戻請求の増加の可能性があります。改めて利用・参加・ガバナンスを含めた出資の意義の丁寧な説明と資金計画の点検が重要です。
- 「ワーキッシュアクト⁴⁰」が注目されています。本業以外の活動で報酬（金銭・心理・社会的）を得ながら、誰かの困りごとや労働需要に応える行動を指します。リクルートワークス研究所の調査では、すでに約2,000万人が何らかの形で実施しているとされています。今後の地域づくりや福祉、インフラ維持などにおいて重要な役割を果たすと期待されています。
- 2025年6月末時点の在留外国人数は約396万人と、前年末より約19万人増加し過去最多を更新しました。大手流通企業では特定技能外国人の積極的活用を方針化しています。国立社会保障・人口問題研究所の試算⁴¹では2070年代に在留外国人数が1割を超えるとされていますが、これよりも早いペースで到達するという指摘もあります。多様な人材の就労や地域社会への参画を支える制度整備が求められています。
- 東京商工リサーチ⁴²によると2025年度の企業倒産件数は全国で10,505件となり、2013年度（10,536件）以来の水準となりました。特に人手不足倒産は442件と過去最多を更新し、物価高倒産も801件と2022年度以降では最多です。
- 2024年問題の影響が懸念された運輸業の倒産は前年を下回り（東京商工リサーチ調べ）でしたが、従来からの商慣習やドライバー不足による経営難は依然深刻で、2025年4月に改正物流効率化法が施行されるなどの対応が進んでいます。
- 最低賃金や資材・原材料価格が上昇し、事業コストの高水準が続いています。電気やガス、ガソリンについては政府による補助金や暫定税率廃止措置がなされていますが、補助金の持続性や脱炭素政策との整合性も課題となっています。
- 首都圏の人口密集地域にドミナントで展開する小型店舗が増えており、流通大手では2030年度までに2,500店舗体制を目指しています。またスーパーの合併買収やAIの活用、小型店や事業の多角化の事例も増加しています。

³⁹ 東京商工会議所「中小企業の賃金改定に関する調査」の集計結果（<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1206143>）より

⁴⁰ “Work-ish”（何か社会に対して機能・作用をしているっぽい）と、“act”（（本業の仕事以外の）様々な活動）を合わせた言葉（出典：リクルートワークス研究所「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」（<https://www.works-i.com/research/report/forecast2040.html>））。

⁴¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要」より。

⁴² 株式会社東京商工リサーチ「全国企業倒産状況 2025年度（令和7年度）の全国企業倒産1万505件」より。

- ドラッグストア業界では、大手 2 社の経営統合による「2 兆円連合」が誕生し、業界再編が加速しています。新規出店に加え、物価高下で特に地方でのドラッグストアの割安感が支持され、食品のマーケットシェアが伸長しています。
- コロナ禍を経て食品の宅配・デリバリーの市場には多様なプレーヤーが参入し、飲食店やスーパー、コンビニからのデリバリー、惣菜の宅配、ネット専用スーパーなど新たなサービスが登場しています。また、海外からの参入も続いています。
- 物価高騰を受け PB（プライベートブランド）への関心が高まっています。「2026 年版スーパーマーケット白書」（全国スーパーマーケット協会）によると、業界平均の導入率は 2021 年の 70.6%から、2025 年には 78.6%まで上昇しています。また近年では、ドラッグストア業界においても、食品の PB を導入する動きが見られます。価格面での評価を背景に、消費者に受け入れられています。
- 多くの食料品の価格が高騰しています。異常気象による干ばつや豪雨は、多くの農産物に品質低下や収量減少をもたらしています。特に米は需要と供給のバランスと安定的な価格に向けてその動向に注視が必要です。また、2025 年産主食用米の作付面積が増加した一方で、飼料用米の生産は支援単価の引き下げもあり減少しています。
- 2025 年の介護事業者（老人福祉・介護事業）の倒産は、176 件（前年比 2.3%増）と、2 年連続で最多を更新しました（東京商工リサーチ調べ）。特に「訪問介護」が 91 件（同 12.3%増）と突出し、全体の件数を押し上げました。ヘルパー不足や介護報酬改定の影響で訪問介護事業の損益が悪化しており、厳しい状況が続いています。
- キャッシュレス決済の利用が伸長しています。経済産業省によると 2025 年のキャッシュレス決済比率は 58.0%（国内指標）であり、政府は 2030 年までに 65%、将来的には 80%の目標を掲げています。内訳はクレジットカードが 82.7%（134.6 兆円）、デビットカードが 3.4%（5.5 兆円）、電子マネーが 3.7%（6.0 兆円）、コード決済が 10.2%（16.6 兆円）となっています。一方で手数料の負担などがハードルとなり中小店舗で導入が進んでいない側面もあり、手数料引き下げの動きも見られます。
- 経済産業省が警鐘を鳴らす「2025 年の崖⁴³」の課題に直面しています。維持・保守や機能改良が困難な状態に陥り高コストの原因となっている古いシステム（レガシーシステム）は、経営・事業やデジタル技術導入の足枷となっています。総括レポート⁴⁴では「システムの可視化と内製化を進め、現行踏襲を見直しつつ標準化対応を検討し、上流人材を育成・確保すること」「企業の経営層が自分事として強く認識し、強力なコミットメントの下で、トップダウンで推進すること」などが求められると指摘しています。
- 日本各地で水道管の老朽化による破裂や道路陥没が相次ぎ、公共インフラの限界が顕在化しています。高度経済成長期に整備された水道路橋、トンネル、河川、下水道、港湾等について、今後 20 年で建設後 50 年以上経過する施設の割合が加速度的に高く

⁴³ 経済産業省が発表した 2018 年「DX レポート」では、既存システムの問題が足枷となり日本企業が DX を推進できずに経営改革が遅れると、デジタル競争の敗者となり経済損失が発生することを「崖」と表現している。

⁴⁴ レガシーシステムモダン化委員会総括レポート。経済産業省ウェブサイト (<https://www.meti.go.jp/press/2025/05/20250528003/20250528003.html>) にて公開。

なります⁴⁵。また、台風や豪雨による物流網の停滞が頻発しており、将来予想される大規模地震への備えとしても、BCP（事業継続計画）が重要です。

- ランサムウェアによるサイバー攻撃が相次いでいます。大手企業への攻撃の影響が他社に影響が広がり復旧にも時間を要するなど、国民生活や経済活動に深刻な影響を及ぼしています。警察庁⁴⁶によると、2025年上半期のランサムウェア被害報告は116件と過去最多水準に達しています。生成AIの発展の影響で手口が巧妙化しており、リスクの認知と対策の強化が急務です。
- 価格転嫁を含む公正取引の監視が強化されています。下請法違反の勧告件数は2024年度に平成以降最多の21件となりました。また、配送を委託する下請け業者らに、運送業務とは別に無償で荷物の積み降ろしさせる「荷役」や、受け渡しまでの長時間待機させる「荷待ち」に対しての勧告事例も出ています。さらに、協議に応じない一方的な代金決定の禁止など取締り強化の視点で、下請法の見直しが行われ「取適法（製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律）」として2026年に施行されました。
- 2024年11月に施行された「フリーランス新法（特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律）⁴⁷」は、フリーランスとの取引適正化と就業環境の整備を目的に、発注者に対して取引条件の明示や報酬支払期日の遵守などを義務付けています。再発防止を求める勧告が出されるなど、法制度への理解と遵守が急務です。
- 厚生労働省の調査⁴⁸によると、2024年度の男性の育児休業（育休）取得率は40.5%と過去最高を記録し、初めて4割を超えました。ただし、小規模事業所では依然として取得率が低く、取得期間も課題となっています。政府は、男性の育休取得率を2030年度に85%とする目標を掲げており、2025年4月からは従業員300人超の企業にも取得率の公表が義務化されるなど、制度整備が進められています。
- コンプライアンス遵守の重要性が一層高まっています。多様な業種で不祥事が発覚し、報道によって社会の信頼を損なう事例も相次いでいます。コンプライアンス違反によって倒産する件数はコロナ禍前を上回る年が続いています⁴⁹。法令遵守だけでなく、倫理や社会的責任を含む包括的なガバナンス体制の強化が求められています。
- カスタマーハラスメントが社会問題化しています。こうした中で労働施策総合推進法が2026年10月に施行予定で、カスハラ対策が事業主のハラスメント防止のための雇用管理上の措置義務とされ、企業等が措置を講ずるに当たっての指針を国が示し具体的な対策を進めていくこととされています。厚生労働省では業種別カスタマーハラスメント対策企業マニュアルを作成しており、2025年3月にスーパーマーケット業編を作成し、公表されています。
- 人間が設定した目標に基づき、複雑なタスクを自律的に分解・実行する「自律型AIエージェント」に注目が集まっています。生成AIを基盤技術としつつ、逐次的な人

⁴⁵ 国土交通省「建設後50年以上経過する社会資本の割合」

(https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/maintenance/_pdf/50year_percentage.pdf) より。

⁴⁶ 警察庁「令和7年上半期におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢等について」より。

⁴⁷ 「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」。発注事業者に対し、書面等による取引条件の明示や、報酬支払期日の設定・期日内の支払、育児介護等と業務の両立に対する配慮、ハラスメント対策に係る体制整備、中途解除等の事前予告・理由開示などの義務が設けられている。

⁴⁸ 厚生労働省「令和6年度雇用均等基本調査」（2025年7月）より。

⁴⁹ 帝国データバンク「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査（2025年）」より。

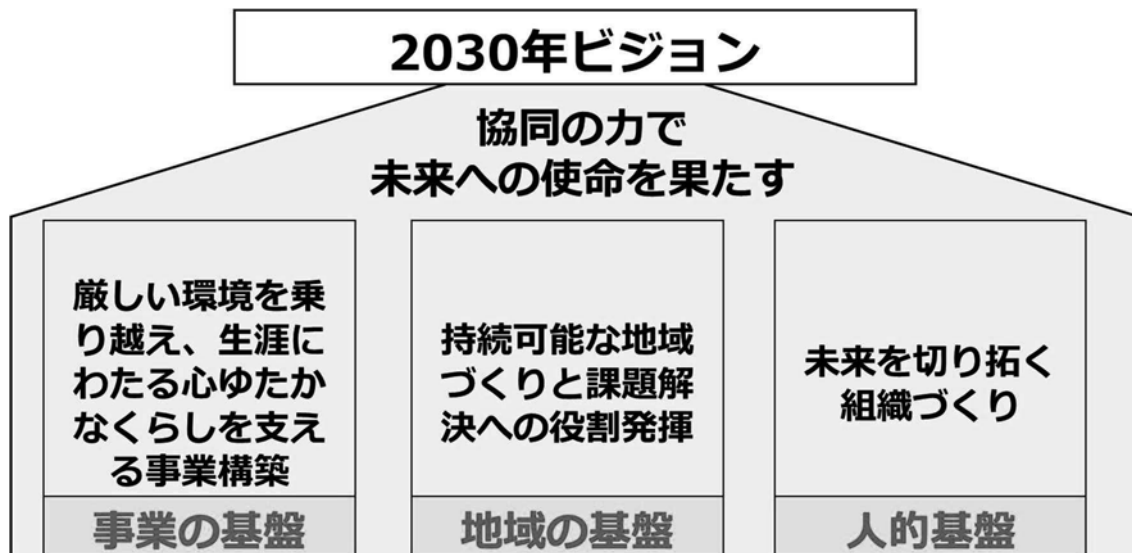
間の指示を必要とせずに業務プロセスを進める点が特徴とされており、顧客対応、ファイルやデータ管理の分析などへの活用が期待されています。

Ⅲ 2030年ビジョン第3期中期方針（2026～2029年度）

1. 第3期中期方針の基調

急激な情勢変化に十分に対応できず「日本の生協の2030年ビジョン」実現に向けた歩みは当初想定していた通りには必ずしも進んでいません。しかし、足場を固める作業のなかで蒔かれた種が徐々に芽を出しつつあります。こうした芽を育てていくことで、事業、地域、人的な基盤を確かなものにしていきます。引き続き、生協の総合力を高め、2030年ビジョンに掲げた世帯加入率過半数の実現を追求します。同時に、2030年以降の未来につないでいく革新や挑戦も進めます。国際情勢の急激な変化による様々な影響、気候変動や労働力不足など事業活動の課題にも、つながる力で対応し、助け合いの組織、組合員組織、非営利協同組織としての役割と価値に自信と誇りを持ち、飛躍に向けた歩みを加速させていきます。

3つの基盤と未来への使命



(1) 厳しい環境を乗り越え、生涯にわたる心ゆたかなくらしを支える事業構築

① 厳しい環境を乗り越え、生協のシェアを再び上げるための購買事業構築

縮小均衡に陥らず事業を再び成長軌道に乗せシェアを上げるために、組合員加入拡大と既存組合員の利用の引き上げの両課題を進めます。仲間づくりの手法や体制を強化し、加入拡大を通じて利用を広げます。既存組合員の利用を深堀し、くらしへの貢献度合いをさらに高めます。産直商品やCO・OP商品など生協ならではの商品を磨き、組合員とともにその価値を広げていきます。

それぞれの課題に対して、組合員のくらしに寄り添う品揃えと商品力の強化、生協の総合力の発揮を通じてシェアを高めます。また、急激な人口減少が進む2030年以降の宅配事業の持続可能な事業構築へ向けた新たな課題の研究を進めます。

・利用を広げる：加入・利用定着の推進

改めて加入促進と利用定着に力をいれます。生協では、宅配・店舗だけでなく共済、福祉ほか多様な事業や活動を展開しています。地域に広がるそれらの接点を購買、共済、福祉事業へと相互につなぎ、加入と利用の裾野を広げます。

宅配事業の仲間づくりの成功事例を水平展開し、WEBやSNSを活用したデジタルでの加入促進も追求します。店舗は地域の誰でも気軽に生協を利用できる重要な入口であり、週1回配送の宅配事業との相乗効果も期待できます。その役割を意識して組合員のくらしに寄り添うサービスを展開していくことで店舗と宅配の併用利用を促進し利用の裾野を広げます。

CO・OP共済は中期方針期間中の2029年に加入者1,092万人、新生児の20%の加入を目指します。また共済加入から購買事業へと利用の輪を広げます。「お誕生前申し込み」で生協に加入いただき、妊娠後100か月を目安に子育て世帯に生協の総合力を活かし寄り添いながら利用定着につなげる「100か月CO・OP」の取り組みを開始します。

地域の諸団体と取り組む「出産プレゼント箱」等のお届けや、来店動機につながる店舗企画、地域のイベントや大学生協との連携など、あらゆる接点を通じて生協の認知と購買事業への関心を高め加入を促進します。また、買い物が不便になって宅配利用を開始する高齢の組合員でも使いやすい仕組み・使い方のサポートの充実や、買い物困難地域での利用支援などを、実践事例を通じて学び合いながら展開します。

このような取り組みを力強く促進するためにも、加入動機と利用定着につながる、魅力ある品揃えと商品力の強化を組合員とともに進めていきます。くらし応援全国キャンペーンなど、物価高騰に対応する取り組みを進めつつ、生協の強みである冷凍食品の支持を再び高める取り組みを加速し、市場で支持の高い商品は競争力ある価格で展開します。あわせて、加入後の利用定着率を高めるプロモーションや生協ならではの品揃えの成功事例などを水平展開します。

生協がお役立ちできる地域のすべての方に末永くご利用いただけるよう事業と活動の総合力を広げ、組合員とともに生協への加入の輪を広げます。

・利用を深堀する：供給高（トップライン）を引き上げる取り組み

利用を深堀する取り組みでは、既存組合員の利用点数と利用頻度（供給高、トップライン）を高めます。宅配と店舗の併用利用に加え、福祉事業を含めた多様な事業間の総合力を発揮し、併用率の更なる向上を図ります。生協との接点や利用のデータを丁寧に読み解くデータドリブン経営を進め、ぬくもりのあるコミュニケーションを通じて多様な事業・活動をお知らせし、地域で生協の体験価値の総和を増やし、供給高とシェアを高めていきます。

また、今後も続く食品価格の高騰に対応し、組合員が選びやすい価格での品揃えと商品力の強化を進めます。生協ならではの産直商品、強みでもある、冷凍食品のブラッシュアップを図り、CO・OP商品の価値とストーリーをさらに伝えます。組合員の声を反映したCO・OP商品開発を強化することでその魅力を高め、プロモーションを通じた生協のファンづくりを進めます。店舗では生鮮・デリカのMD強化を継続し、子ども向けの取り組みなど組合員満足を引き上げる工夫をこらし、来店頻度と利用点数を向上させます。

また、健康寿命の延伸につながる取り組みを推進します。高齢社会のニーズに応える MD やサービスの展開、宅配で生活用品が自宅に届く強みを生かした MD 強化と仕組みの改善を進めます。

多様化する暮らしに応えられる魅力ある品揃えと商品力を連帯の力でさらに強化し、急激な人口減少により変化する地域の中で生涯にわたり組合員に利用いただける生協の持続可能な事業構築をめざします。

② 事業革新とコスト構造改革

コスト構造改革では、先行き不透明な国際情勢の影響も含めてあらゆるコスト高を前提として事業革新の PDCA サイクルを回し続けます。これまで宅配リノベーションを進めてきた業務の標準化・効率化の取り組みをさらに高い次元で進めます。EC化を進めコストを漸減していきます。媒体制作の共通基盤を整えデータベースを構築し制作業務の効率化を図ります。

共働き家庭が多数となった今、暮らしのニーズは大きく変化しています。宅配リノベーションと並行させながら、時代にあわせた宅配事業モデルの革新が求められます。2030年以降の生協の宅配事業を見据え、地方と都市部それぞれに適した事業モデルについて研究していきます。

店舗事業は黒字化を実現するためにデジタル技術を活用した生産性の向上を進めるとともに、可能な範囲から共同化・効率化の検討を進め具体化します。並行して、店舗の競争力を高める投資を計画的に行い、供給拡大を通じてコスト率を引き下げます。

データに基づく事業運営を加速します。既存システムの刷新・移行やクラウド活用を進め、データの共有のしくみづくりと、一人ひとりが DX を推進できる人材の育成を加速します。組合員一人ひとりの利用情報や生協との接点の情報から暮らしへのお役立ち度を高める CRM の取り組みを広げます。

物流や配送に関する先進事例を取り入れ、技術革新をふまえた地域での実験的な取り組みに積極的に参画するなど、効率化につながる仕組みの改善、新技術の実装、活用の可能性を探ります。また、引き続き配送現場の働きやすさにつながる環境整備を通じて生産性を向上させます。

③ 生産と消費をつなぐ力の強化

米の需給逼迫問題で、国内一次産業の衰退と調達環境の脆弱性が顕在化しました。産直事業の歴史に立ち返り、「共創のプラットフォーム」として職員、組合員とともに産直産地とのつながりを再確認するとともに、生産者と消費者との相互の理解を促すコミュニケーションと多様な取り組みを広げ、食の安定生産・供給に貢献していきます。また、休耕地の有効活用を推進するなど、地域の農業者とともに実践的なアプローチを進めていきます。

急激なコスト上昇、職人や後継者・労働力不足などにより廃業を検討する取引先も増えています。地域ならではの食文化や地域経済の維持の視点から、生協として役割を果たします。「取引先から選ばれ続ける」生協であるために、相互に課題の共有、解決へむけた積極的な連携を強化していきます。生協固有の課題である宅配波動につ

いて、全国生協横断的に、最適な生産・物流・小売のあり方について研究を進め、持続可能なサプライチェーンに向けて役割を果たします。

(2) 持続可能な地域づくりと課題解決への役割発揮

① 生活インフラとしての強靱性を高め、持続可能な地域づくりに貢献

高齢化・過疎化とともに、平時から生活必需品へのアクセスが困難になる人・地域が拡大しています。日々の暮らしを支える宅配、店舗事業を中心に、移動販売や買い物支援の取り組みなどとともに、生活インフラとしての強靱性を高めることで、持続可能な地域づくりに貢献します。国・地方自治体による事業者への支援策の調査・研究を進めスキームづくりを進めます。また、地域における多様な取り組み・実践、組合員の声を背景として、社会課題の解決へ向けた政策提言の機能強化を図ります。

大規模災害やサイバー攻撃等のリスクが高まる中、不測時でも宅配・店舗事業の事業継続を可能とするためのBCPを強化します。生協内外の最新の動向や事例を共有しながら、生協同士のつながりを生かした支援も含め強化を図ります。

② 地域共生社会づくりに向けたつながる力のさらなる発揮

「地域ネットワークの一翼」として、連携を広げ進化させながら社会的取り組みを進め、地域共生社会づくりに取り組みます。

引き続き居場所づくりなどを通じて、安心して暮らし続けられる地域社会の実現を目指すとともに、全国の自治体との締結率が75%に到達した地域見守り協定をはじめ、包括連携協定やその他各種連携協定の締結などを通じて、行政との連携を一層進めます。

また、子ども・子育て層・若者の「圧倒的味方」を合言葉に、事業・活動の両面から取り組みを進めます。子どもの貧困への対応や、若者向けの奨学金制度などを通じて、健やかに社会に羽ばたける環境づくりにも取り組みます。

これまでの大規模災害の経験や教訓を継承し、災害支援の力を高めていきます。発災から3年目に入る能登半島地震への支援においては「どこよりも長く、きめ細かく寄り添って、そして支援から共創へ」のスローガンをもとに、生協間のつながりや組合員・役職員の力を生かし、全国で生協らしい息の長い支援を継続します。

③ 地域の課題解決へ果敢にチャレンジ

人口減少・少子高齢化などにより、これまでの事業・活動の領域を超えた社会課題が増えています。行政をはじめ地域に根差した様々な組織とつながり学び合いながら課題解決への貢献を模索します。併せて地域課題の解決力を高める人材の育成を進めます。

2028年に予定される生協法制度の見直しをターゲットに、生協法改正要求案をまとめました。課題解決の障壁を解消し、公益的活動をさらに広げられるよう、改正実現に向けて取り組みます。協同組合のアイデンティティの改正論議において尊重された「将来世代の守り手」としても、地域社会の存続課題に対して多様なつながりだけでなく超長期的な視点を持ち、未来づくりのバトンを渡していきます。

(3) 未来を切り拓く組織づくり

① 生協への参加を豊かに広げ、仲間を増やす

組合員参加の価値をつなぎ、持続可能な機関運営体制を維持します。従来の組合員活動への参加の輪を広げる取り組みにとどまらず、地域の多様な接点から仲間を増やすことで生協の人的基盤を広げていきます。

「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」の実践・進捗状況の把握を加速させます。「気軽に友達を誘える」ような組合員組織・組合員活動の制度や運営へと見直しを進めます。生協オリジナルの基盤のみならず、社会一般で活用されている既存のデジタルツールの活用を促進するとともに、活動の日時やスタイルなど組合員のくらしの変化にあわせて選択肢を増やすなど、関わり方の幅を広げます。例えば、寄付による参加、コミュニケーションの活性化を目的とする活動の場、関心の高いテーマ別にオンライン上で集える機会など、共働きが多数を占める現役世帯の参加の機会を充実させていきます。そのためにも組合員・役職員のコーディネーター育成を進め、多様な参加と他団体との連携を促進します。

外国ルーツの住民が増えていきます。相互理解を進め多文化共生の組織・地域づくりに向け学びの場づくりを進めます。

障がいのある人、認知症の人、社会的に弱い立場の人などが社会参加できる機会づくりや、組合員も生協で短い時間、誰でもできる労働に気軽に参画できる仕組み・しかけなど、新たな視点で関係人材を生み出す方法を研究し、生協の仲間を増やしていきます。

② 誰もが希望を持ち、価値を生み出せる職場づくり

生協が地域社会や組合員のくらしに寄り添い、民主的な運営を通じて一人ひとりのねがいを実現していく組織であることに確信をもって働けるよう、教育や気づきを重視した運営を進めます。職員がやりがいと希望をもって働くことで、生産性を向上させ、社会に新しい価値を生み出す職場をめざします。連帯・DX・人への投資を柱に、来るべき「労働供給制約社会」に立ち向かいます。

専門人材の共有・共同育成、外国人人材対応など人的側面での共同の取り組みを展望します。DX課題に取り組み生産性を高めます。人材育成やAI活用などについての学習・交流を進めます。

「働きたい職場」となるために、人への投資を進め、働き方改革・処遇改善を図り、DE&Iの視点での取り組みを強化するとともに、生協で働くことの意義を伝え共有し、生協職員としてのアイデンティティを高めていきます。

③ 全国生協の連帯と活動の基盤に関する構想

単位生協間の合併、広域連帯、事業連合と日本生協連の連帯などで様々な実践が生まれています。今後の厳しい環境変化に対応するため、引き続き連帯の高度化を目指した論議と実践を加速させていきます。例えば、赤字構造が続く店舗事業についても、連帯の可能性について研究を進めます。また、中央会の効率的なあり方を含め、日本生協連の役割と全国連帯のあり方を論議します。

そのためにも、日本生協連の場で全国の結集力を最大発揮するために、会員生協の運営参加を強化するとともに、組合員の声をベースとして一層充実した論議を進めて

いきます。連帯を深めることが、生協の社会的価値の向上につながるようあり方を検討していきます。

(4) 協同の力で未来への使命を果たす

① 「すべての人々が人間らしく生きられる豊かな地球を、未来のこどもたちへ」

全国の生協で力を合わせ、すべての人々が人間らしく生きられる豊かな地球を、未来のこどもたちへ引き継ぎます。

2024年度、「生協の2030環境・サステナビリティ政策」について、意欲的な目標の見直し、温室効果ガス削減目標の引上げ、人権尊重と生物多様性保全の推進加速を掲げました。確実な達成に向け、全国生協で取り組みます。

全国の生協で組合員とともに進めてきた「エンカル消費」の取り組みをさらに進めます。その取り組みは様々な外部表彰を受賞するなど社会から注目されています。組合員とともに学び合いを進め、持続可能な環境・社会の実現を目指します。

原子力発電に頼らない社会の実現を目指します。国のエネルギー政策に対して適切な意見発信を続けると同時に、再生可能エネルギーの開発などの電力事業に取り組みます。

② 戦争も核兵器もない世界の実現

「平和とよりよい生活のために」を掲げる生協は、次世代への継承という視点を大切にしながら平和の取り組みを進めてきました。日本は唯一の戦争被爆国として、非核三原則を守り続けてきました。核兵器が人間と共存できないことを、未来を担う世代にこれからも伝えていきます。「被爆者なき時代」が刻々と近づくなか、これからも被爆者・戦争体験者たちの思いやねがいの継承者として役割を果たしていきます。

また、ピースアクション等を通じて組合員・役職員がともに学び伝え合うことに取り組んできました。若者や若者団体をはじめ、平和を希求する市民・団体との積極的な連携を進めるとともに、日本被団協をはじめとした活動する諸団体への支援も継続します。加えて、貧困・抑圧・差別などがない平和の実現の観点からの取り組みも強めながら、「平和・非暴力」の価値を発信していきます。

③ 持続可能な食と農の実現

日本の「食と農」、とりわけ一次産業が大きな試練を迎えています。生協は、一人ひとりの学びと実践が大きくなうねりとなり、社会の仕組みを作り・変えてきました。生協の一丁目一番地である「食と農」が持続可能なものとなるよう、産直事業をベースに「共創のプラットフォーム」づくりをめざします。

産直産地との交流の機会などを重視し、生産現場がおかれている状況の理解を深め、互いの信頼関係を積み上げながら食料自給力を高めるために一人ひとりが果たし得る役割について組合員とともに学び実践を広げます。生産者の次世代の担い手と生協職員がともに学ぶ場づくりを進め、食と農、生産と消費をとりまく課題解決をめざします。

組合員のくらしの厳しさや、産地の課題にとともに取り組む生協の多様な実践に裏打ちされた発信は、地域の特性や事情に沿った横断的な議論を支えます。食料・農業問

題の解決に向け、地域に根差した消費者組織として大切な役割を果たし、「持続可能な食と農」の実現に資する制度・政策の実現に向けて、消費者組織としての広報・政策提言機能を高めます。

④ 協同組合の思想と実践を次世代につなぐ

2025年の2回目の国際協同組合年（IYC2025）では、JCA⁵⁰を中心に協同組合の認知向上の取り組みが各地で積極的に展開されました。協同組合組織同士がお互いを知り、連携を図る事例が多いうまれ、生協も都道府県連を中心に、協同組合県域連携組織等を通じて多様な学びや集いの機会、地域に根差した大学講座の開催などIYC2025の取り組みに積極的に参画しました。

世界では、相互扶助、民主的な運営、非営利性など協同組合が持つ特質と強みへの再評価が進み、営利企業でもこれらを組織運営や事業のなかに組み込もうとする動きも出てきています。こうした動きは協同組合として歓迎すべきものである反面、「協同組合らしさとは何か」という問いを投げかけるものです。

また、「協同組合のアイデンティティに関するICA声明（1995年）」の見直し論議が進められており、草案においては日本の生協から提起した意見が採用され、「将来世代の守り手として、協同組合は社会的・環境的責任を果たす」という文言が追加されました。

国連では、国際協同組合年を10年毎に展開することが決定されました。2025年の取り組みに弾みをつけ、2026年以降も多様な実践を生み出していきます。

生協同士をつながりはもとより、地域の多様な協同組合がそれぞれの強みを持ち寄り、総合力を発揮します。都道府県連や協同組合連携組織の場を活用し、組合員と地域に貢献できる事業・活動を生み出し、長期的な視野で地域の課題に向き合います。IYCの背景にある、SDGs実現に向けた協同組合の貢献への期待に、組合員の力と創意工夫で応え、今日における私たちに課された使命として、協同組合の思想と実践を次世代につないでいきます。

⁵⁰ 日本協同組合連携機構の略。日本の協同組合の連携機構として、2018年4月1日に設立し、地域・都道府県・全国の各段階における異なる業界の協同組合間の連携を進め、地域課題の解消をめざしている。

2. 2029 年に向けた参考指標

基調の柱	めざすこと	参考指標	第 3 期中期方針設定時
(1) 厳しい環境を乗り越え、生涯にわたる心ゆたかな暮らしを支える事業構築	世帯の過半数を超える参加	①世帯加入率（地域・居住地職域生協） ¹	50%超：7 道県 45%超：5 府県 40%超：9 県 全国：40.2%（2024 年度末）
	生協のシェア拡大	②食品小売シェア（地域・居住地職域生協） ¹	4.9%（2024 年度）
	商品力強化	③CO・OP 商品ユニーク利用人数（宅配・店舗） ²	宅配 629 万人、店舗 475 万人 （2024 年度累計）
		④CO・OP 商品一人当たり買上点数（宅配・店舗） ²	宅配 159 点/人、店舗 89 点/人 （2024 年度累計）
	総合力の発揮	⑤宅配・店舗併用率 ³	15.7%（2024 年度）
		⑥宅配・店舗・共済併用率 ³	3.9%（2024 年度）
	各層の加入拡大	⑦若年層加入率 ⁴	8.5%（2023 年度）
		⑧18 歳未満がいる世帯数に占める推定組合員数比率 ⁵	63.8%（2024 年度）
		⑨シニア層加入率 ⁶	32.2%（2023 年度）
	損益構造の強化	⑩宅配・経常剰余率 ⁷	3.39%（推計）
⑪店舗・経常剰余率 ⁷		▲2.28%（推計）	
⑫福祉・経常剰余率 ⁸		0.10%（見込）	
(2) 地域の持続可能性と課題解決のための役割発揮	地域ネットワークの強化	⑬自治体との地域見守り協定締結率 ⁹	76.3%（2026 年 3 月）
		⑭自治体との包括連携協定締結数 ⁹	266 件（2026 年 3 月）
(3) 未来を切り拓く組織づくり	組合員参加の広がり	⑮基礎組織の数と登録人数 ¹⁰	3,498 組織・20,820 人（2024 年度）
		⑯行事保険加入人数 ¹⁰	938,103 人（2024 年度）
	職員における働きがいや誇りの実感	⑰生協職員の仕事のやりがい（5 段階評価） ¹¹	3.65（2023 年 7 月）
		⑱生協職員の自生協の理念への共感（5 段階評価） ¹¹	3.53（2023 年 7 月）
(4) 協同の力で未来への使命を果たす	協同組合の思想と実践を次世代につなぐ	⑲大学等講座開催コマ数 ¹²	214 コマ

※⑤⑥は全国生協組合員意識調査より算出していますが、参考指標は「無回答」を含む設定のため、意識調査報告書「無回答を除く」と数値が若干異なります。
※⑳は第 3 期中期方針期間から、生協が直接実施する福祉事業と、生協を母体として設立された社会福祉法人の福祉事業の実績をあわせて記載しています。

- 1 日本生協連「日本生協連第 76 回通常総会議案書参考資料」より。2024 年度実績。
- 2 会員生協 IDPOS データより日本生協連にて算出。
- 3 日本生協連「2024 年度全国生協組合員意識調査報告書（詳細版）」より。2024 年度実績。
- 4 日本生協連「2024 年度全国生協組合員意識調査報告書（詳細版）」より、20 代・30 代の生協加入率（2023 年度）。
- 5 18 歳未満がいる地域生協組合員数（日本生協連「2024 年度全国生協組合員意識調査報告書（詳細版）」及び「2024 年度生協の経営統計」より推計）/ 国内の 18 歳未満がいる世帯数（厚生労働省「2024 年国民生活基礎調査」より）。
- 6 日本生協連「2024 年度全国生協組合員意識調査報告書（詳細版）」より、65～84 歳の生協加入率（2023 年度）。
- 7 日本生協連「日本生協連第 76 回通常総会議案書参考資料」より。2025 年度推計。
- 8 日本生協連「日本生協連第 76 回通常総会議案書参考資料」より。2025 年度見込。
- 9 日本生協連「組織推進進捗報告」より。（2026 年 3 月末時点）
- 10 日本生協連「全国生協組合員活動実態調査（2024 年度実施）」より。2023 年度実績
- 11 日本生協連「生協職員意識調査報告書（2023 年 7 月調査）」より
- 12 日本生協連「大学等講座開催コマ数アンケート（2026 年 2 月実施）」より。2025 年度実績。同じ講座に都道府県連・地域生協がそれぞれの立場で実施対応している場合、重複してカウント。

IV 全国生協の2026年度活動方針（2030年ビジョン5つの柱の実践）

1. 生涯にわたる心ゆたかな暮らし

一人ひとりに寄り添い、利用を広げ・深めるための総合力発揮

- 生協の認知度を向上させ、事業や活動への新たな参加を広げるために、地域住民と生協とのあらゆる接点が加入の入口へつながるよう総合力の発揮を進めます。広報・イベント、行政施策などの多様な接点から生協への加入、利用と活動への参加につなげる取り組みを強化します。一人ひとりのニーズをくみ取りながら利用定着を図り、さらに輪を広げる取り組みへとつなげます。
- 改めて営業力を磨き、事業間でのおすすすめを促進します。組合員視点で、宅配事業、店舗事業、共済事業、福祉事業、商品や地域の活動などの情報を相互につなぎ、併用利用を一層広げていきます。一人ひとりに寄り添う提案・応対に活かすため、組合員情報を丁寧に読み解き、コミュニケーションを促進させ利用点数や利用頻度を向上させます。組合員情報の基盤づくりに向けた情報システムや分析力の強化、それらに取り組む人材育成に取り組みます。
- 「お誕生前申し込み」で生協に加入した世帯や妊娠後100か月を目安に子育て世帯を対象に、生協の総合力を活かし寄り添いながら、利用定着につなげる「100か月CO・OP」にチャレンジします。妊娠時点から生協加入と同時に共済・購買利用がされるよう情報連携を進め利用定着を図ります。その地域に生まれてくる子どもと親への支援を通じて、生涯にわたりくらしに寄り添う生協の認知を広げます。
- 高齢になってから生協の宅配を開始または利用再開されるケースが増えています。組合員への丁寧なサポートを通じてスムーズに利用できるように取り組みます。生協が展開する多様な事業・サービス、活動の参加を通じて生協の価値を広げます。
- 若年層の生協利用拡大に向け、大学生協と地域生協、共済と購買事業など接点を広げ連携を進めます。また、行政、地域の諸団体・企業など、多様な関係者との協同を広げ、地域における総合力の発揮に取り組みます。
- 総合力発揮にかかわる実践事例や生協以外での事例などの研究を進め、生協横断での共有・検討の場づくりを進めます。

くらしを守り、ゆたかにする商品づくりと品揃え

- 長引くインフレから組合員のくらしを守る取り組みを重点とします。生協への加入動機・利用促進につながる魅力的な品揃えと商品力の強化を進めます。お試してから加入、加入から定着につながるMD、利用定着につながるプロモーションなど実践例の共有を広げます。
- 若年層、単身世帯にもお役立ちできる品揃えと商品力強化を進めます。地域の特性を活かした商品をはじめ、簡便・即食・時短、健康、子育て、少量目、エンカルなど多様化するニーズやライフスタイルに対応する品揃えを強化します。また、商品を軸に若い世代の加入拡大につながる広報を展開します。
- 国内農業の安定的な生産と供給にむけて、産地や生産者との関係をより深め強化しながら、産直事業に取り組みます。また、国産の農畜水産物の消費拡大や、飼料用米・国産飼料による畜産物の普及、国産・地場産品を活用した商品の展開など、国内農業を応援し、食料自給を高める取り組みを進めます。加えて、生産・流通の現場や調達コスト

など商品を取りまく背景情報について、組合員が関心を高められる情報発信を進めます。

- 調達リスクを踏まえ、生産者や取引先などサプライチェーン全体で連携強化に取り組みつつ、多様な調達先の確保に取り組みます。あらゆる業種の人手不足を踏まえ、調達から生産、在庫、配送に至る様々な場面での連携を強化しながら効率性を追求し、安定的な供給とコストの削減を実行していきます。
- 厳しさを増す組合員の暮らしに寄り添うMD戦略について検討します。全国の生協と連携して実践してきた「暮らし応援全国キャンペーン」等の価格プロモーションを強化します。加えて、「生協の日」「推しCO・OP」等の生協の認知をひろげる参加型の取り組みから得られた知見を活かし、生協のブランディング強化を進めます。
- 生活用品の事業再構築に向けて事業連帯と戦略論議を進め、生協における生活用品事業の「自宅に届く価値」を磨き組合員の暮らしへの貢献度を高めます。
- CO・OP商品政策に基づき、組合員の声と参加を大切に開発・改善を進め商品力の強化を図ります。健康な食のニーズへの対応、人権や環境に配慮した責任ある調達、エシカル消費対応商品の開発・普及を推進します。
- 組合員に届く商品情報の仕組みについて組合員目線で見直し、CO・OP商品のブランディングを強化していきます。あわせて、商品の容器・包材などの環境対応に引き続き取り組みます。

宅配事業のリノベーションから宅配事業構造改革へ

- 縮小均衡に陥ることなく地域における小売シェアを拡大するために、宅配事業のリノベーションによる効率化をブラッシュアップするとともに、一歩進め宅配事業構造改革に取り組みます。また、仲間づくりの営業力向上を進めます。
- 宅配事業構造改革を推進するにあたり、事業連帯・共同化の枠組みで、先進モデルづくりと実践の水平展開を引き続き進めます。生協横断での商品情報管理・媒体制作業務の改革による紙代・媒体制作コストの合理化をはじめ、商品MDや物流改革、品質保証の統合などを進め、コスト構造改革を加速します。
- 事業コストの上昇を織り込み、生産性の向上や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。「宅配センター標準化スクール」を継続し、生産性向上、業務の標準化、マネジメントの向上につなげる自律的なサイクルの定着を推進します。
- 若年層をはじめとした幅広い世代を対象に、認知拡大・加入促進・仲間づくりに取り組みます。宅配商品のお試し利用から加入促進につなげるTRY CO・OP(トライコープ)に引き続き取り組み、デジタルで完結する加入・即利用の仕組みを広げます。日本生協連では、仲間づくりに向けた交流会を開催し、加入の推進に向けた取り組みを共有します。
- スマートフォンアプリの改善を進め、注文媒体・ECチャネルにおける組合員の利便性を高めます。DXの取り組みを加速させ、組合員一人ひとりに最適化された売り場づくりに向けて、ECシフトに取り組みます。
- 宅配の現場の人材不足に対して、処遇改善や職場環境を改善するとともに、業務改革を継続的に進め、生産性の向上に取り組みます。また、業務委託先の欠員問題も含めた総合的な対策に取り組みます。

店舗事業の黒字化・競争力強化

- 店舗事業の黒字化に向けて、それぞれの地域の状況にあわせた店づくりを進め、多様な事例を水平展開していきます。来店動機につながる子ども向けの店内施策や、高齢者の買い物支援など、組合員に喜ばれ、職員の働きがいも生まれる取り組みを本部と現場が協力して推進します。あわせて、新規出店、既存店のリニューアル、不採算店舗の閉店など機を逃さずに実施し、赤字を脱却し、黒字化をめざします。
- 競合店とのすみわけを意識した品揃えと価格対応について、機動力を高めて実践します。生鮮・総菜の質を維持し、地場製品の強化や生協でしか購入できない商品を配置し、魅力的な売り場づくりを進めます。成功事例の共有を通じて来店頻度と利用点数の引き上げをめざします。
- 人材育成・技能訓練、職員参加による職場環境の改善を進めるとともに、業務改革による生産性向上の取り組みを継続します。デジタルタグやセルフレジの導入など DX を進めながら店舗の競争力強化に向けた売り場づくりに取り組みます。また、用度品の共同調達などを通じて店舗事業における共同化の取り組みを促進し合理化に向けた検討を進めます。
- 宅配ステーションの併設、移動販売、ネットスーパーなど生協の総合力を活かして店舗の機能を充実させます。また、買い物送迎、高齢者の買い物サポート、健康づくり、子育て応援、居場所・交流の場づくりなど、地域に根差し、あらゆる世代が買い物をしやすい地域インフラをめざして取り組みを広げます。
- 引き続き、日本生協連の場で実際に売り場を視察しながら先進的な事例を学び、実践につなげる取り組みを推進します。

福祉事業強化と高齢者対応事業

- 一人ひとりの組合員とその家族の暮らしに最も深く寄り添う事業として、介護保険事業を中心に福祉事業と高齢者対応事業に取り組みます。他事業と連携、総合力を発揮することで、地域で欠かせない存在として役割を果たします。
- 全国コープ福祉事業連帯機構の社員法人間での連携を強化し、生協グループの福祉事業の経営強化に取り組みます。「生協 10 の基本ケア[®]」を基盤に、利用者の自立支援介護を徹底し、経営基盤の強化やサービスの質向上など、福祉事業のさらなる発展をめざします。
- 既存の宅配・店舗・配食事業などにおける高齢者向けのサービスの充実や、急増する高齢者に対応する事業開発に取り組みます。また、健康寿命の延伸につながる事業・活動など、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します。
- 組合員や地域住民に向けた、「生協 10 の基本ケア[®]アンバサダー」の養成に取り組みます。介護に関する講座を開催し、自身の介護予防に向けた取り組みを促していきます。また、高齢者のコミュニティ・社会参画の場づくりを引き続き進めます。
- 2027 年介護保険制度改定に向けた社会保障審議会・介護保険部会での論議に対して、「生協のアピール（提言）」を掲げ、より良い制度づくりの働きかけを進めます。

共済・くらしの保障事業

- CO・OP共済の価値・理念の継続的な学習をとおして、組合員一人ひとりに寄り添う共済事業をめざします。
- 「お誕生前申し込み」を契機として子育て世帯への保障提案を充実させ、世帯単位でCO・OP共済のお役立ちを深めることで、くらしへの貢献を高めます。共済事業と購買事業との総合力を発揮し、「100か月CO・OP」の取り組みを通じて妊娠後100か月に渡り子育て世帯のくらしに寄り添います。2026年度は新生児の8%をめざして加入の輪を広げます。
- 組合員一人ひとりのライフステージに沿った保障の提案・案内を継続的に実施することで、組合員との接点を強化し満足度の向上をめざします。
- 宅配・店舗事業等との連携を強化することで会員生協への事業貢献度を高めます。また、社会貢献活動・組合員活動等を支援し、持続可能な社会の実現に貢献します。
- 商品開発を効率的に実施できるシステム構成の整備を進めるとともに、AIの活用を通じて、各種手続きの効率化および業務品質の維持・向上をはかります。
- 財務の健全性を確保し、安定的かつ持続的な割戻を実現します。

データにもとづく事業運営と戦略的資源配分

- 組合員の体験価値向上や、業務改善と事業改革に向けて、デジタルを最大限に活用して取り組みます。デジタル人材の確保と育成、データに基づく事業運営の基盤づくりと実践、EC共同事業再構築の検討などを進めます。また、AIを積極的に活用するとともに、最新動向についての情報収集と学習を続けます。
- 第2期中期方針までのDX-CO・OPプロジェクトから得られた知見を引き継ぎ、統合商品データベースなど宅配媒体制作業務改革の推進、データ活用の基盤としての情報プラットフォーム構築の検討、コープリnk等のリリース済の施策の推進と参加の拡大に取り組みます。
- ICT中期計画に基づき、「生協標準流通BMS」やOA端末の共同化の実践事例を踏まえた展開やソフトウェアの調達、PCのライフサイクル管理など運用の共同化に取り組みます。

2. 安心してくらし続けられる地域社会

生活インフラとしての強靱性強化：防災・減災とセキュリティ

- 「南海トラフ地震臨時情報」での経験も踏まえ、生活インフラである生協事業の継続を図るための検討をさらに進めます。また、自然災害や新型感染症、サイバー攻撃などへの対応強化に取り組むとともに、引き続きBCP見直しや定期的な訓練などを実施します。
- 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。生協で扱う火災共済や自然災害共済など、普及・促進に取り組みます。
- 東日本大震災、特に福島の実状を学ぶ学習会を継続するとともに、福島第一原発の廃炉に向けた工程を引き続き注視します。また、防災の観点から各地の原発再稼働の動向についても注視していきます。
- サイバー攻撃への技術的対策や事業経営リスクへの対応に取り組むとともに、職員向けの教育・訓練、新たな被害事例を踏まえた学習を推進します。万一、サイバーインシデントが発生した場合のBCPについて全国で備えを図るよう対応を進めます。

地域共生社会づくり

- 都道府県連での推進を軸とし、行政や社会福祉協議会、NPO、地域運営組織や地元企業など、多様な地域主体と連携しながらネットワークを引き続き強化し、地域共生社会づくりに貢献します。また、IYC2025 で培った新たなつながりや、日本生協連 75 周年記念事業の企画等での学び合いの経験などを活かし広げながら、地域社会の要請に応えられるネットワークづくりを進めます。
- 地域に寄り添った課題の解決に向けて、役職員・組合員リーダーのコーディネート力の強化を進めるとともに、取り組まれている実践事例を共有し広げます。
- 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。
- 地域課題解決に向けた労働者協同組合との協働を進めるとともに、連携事例について学習に取り組みます。
- 外国ルーツの住民が増えていきます。相互理解を進め多文化共生の組織・地域づくりに向け学びの場づくりを進めます。

子育て支援と未来を担う子ども・若者応援

- 引き続き、未来を担う子ども・子育て層・若者の「圧倒的味方」を合言葉に取り組みを進めます。子育て層へのお役立ちを事業・活動を通じて高め、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。共済と購買事業の総合力を発揮し、妊娠後 100 か月間子育て世帯の暮らしに寄り添う「100か月CO・OP」の取り組みに挑戦します。
- 宅配事業の子育て割や共済の子育て応援キャンペーン、「出産プレゼント箱」、「見守りおむつ宅配便」、「みんなの読み聞かせ絵本大賞」の取り組みや、子育て世帯の交流・居場所づくり、諸団体と連携した子ども食堂へのサポートなど、生協の事業・活動の総合力を活かしながら子ども・子育て支援の取り組みを広げます。また取り組みを通じて地域における生協の認知度を高め、多様な参加の入口としての機能を高めます。
- 給付型奨学金や基金を通じた就学支援、就労支援、居住支援をはじめ、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取り組みを引き続き進めます。「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や他協同組合とともに学び合い、実践を広げます。
- 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、各地域での取り組みに基づき、状況や問題を社会に発信していきます。
- 店舗や宅配の仕組みなど生協の事業・活動の強みを最大限に活かしながら、フードドライブや子ども食堂、フードバンクへの物資提供などに組合員や若い世代とともに取り組みます。

- 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や、生活や住まいの相談など支援団体と連携した活動に引き続き取り組み、くらしのセーフティネットを広げます。

災害復興支援

- 復旧・復興が長期化する中、「どこよりも長く、きめ細かく寄りそって、そして支援から共創へ」のスローガンにもとづき、被災者に寄り添った能登半島地震・奥能登豪雨災害への支援を継続します。また、巨大災害に備えて、都道府県や地域ごとに平時からの関係団体間のパートナーシップの構築を進めます。
- 「つな♡のと旅企画」などを通して、全国の生協がそれぞれの組織や地域の特徴を活かした支援を続けます。
- 阪神淡路大震災や東日本大震災、熊本地震など、過去の災害における教訓や、生協の実践について語り継ぎ、学び合う活動を進めるとともに、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。

包括的な地域コミュニティづくり

- 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に継続して取り組みます。行政をはじめ、諸団体や地元企業など多様な主体との役割分担・コスト分担を進めながら、持続可能なモデルを追求します。
- 地域の多様な人・組織とのつながりを生み出す居場所づくりに取り組み、各地で取られる実践事例の共有を図ります。
- 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強化します。

組合員と取り組む地域に根差した新しい事業・サービス開発

- 地域のコミュニティごとに異なる事情や課題について、実践的な取り組みを広げます。参加を広げ円滑に活動できるよう、担い手の人材育成や学びの場づくりを進め各地で自律的な活動を推進します。
- 組合員、地域住民の健康寿命の延伸や、若い世代の食生活改善サポートなど生協の持つリソースを活かした健康づくり・食育の取り組みを進めます。日常的な食生活の改善、体力づくり、健康維持、大学生協の食堂での取り組みや、医療・介護の専門性を活かした活動など、諸団体や生協間での協同を進め、様々なニーズに応える取り組みを広げていきます。
- 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。日本生協連 75 周年記念事業の場などを通じて、新たなコミュニティビジネスの在り方を検討し各地域での実践を促進します。

3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本

2030 環境・サステナビリティ政策の推進

- 2024 年度に見直した「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」に沿った対応を着実に進めます。人権方針の策定を全国の生協で進め、人権尊重の取り組みを推進しま

す。CO2 排出量 50%以上削減を目指し取り組みを強化し、サプライチェーン全体の排出量の算定を進め、削減策に関する調査研究から実践につなげます。

- 商品供給事業においては、持続可能な原材料への切り替えを進め、環境や人権に配慮した責任ある調達に取り組みます。また、プラスチック容器包装の削減やカタログなどの紙の使用量削減、資源回収とリサイクルを強化し、生協事業から生じる食品廃棄物の削減や家庭における食品ロスの削減に向けた啓発に取り組みます。
- エネルギー問題に対しては、原子力発電に頼らない社会をめざすとともに、温室効果ガス削減を確実に進めるため、省エネや再生可能エネルギーの利用、低炭素型自動車の切り替えに取り組みます。車両共同調達の枠組みで、EV 車導入に取り組みます。生協施設への太陽光発電設置、生産者や地域団体と連携した発電など、再生可能エネルギーの開発に引き続き取り組みます。また、新たな発電技術や調達の手法について、調査研究を行います。
- 引き続き組合員とともに気候変動をはじめとする環境問題の学習活動を継続し、「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」に沿った取り組み状況を把握し「持続可能な地球と社会」の実現をめざします。

持続可能な食と農の実現に向けた取り組み

- 持続可能な食と農の実現をめざし、食料自給力の向上の視点から、国産原料の持続可能な調達と安定的な商品の供給など、事業的側面からの課題の検討を進めます。
- 生協産直を「共創のプラットフォーム」として活かします。生産者から組合員までのステークホルダーがそれぞれの立場から論議するとともに、課題解決に向け協力を生み出す場づくりをめざします。また、生協間で共通する産地の共同など、産地側の生産性を高める取り組みなど検討します。あらためて産直事業のあり方について論議を深めるとともに、生産から消費までつなぐ生協に求められる役割と生協産直の意義について、職員組織にも学習を進め理解と共感を広げます。
- 食料の生産現場の厳しい状況について理解を深め広げていきます。安定生産・安定供給をつながるフードチェーンのあり方、消費者の役割、食料・農業をめぐる世界情勢変化、国内生産・流通などの現状と課題について、組合員・消費者とともに学ぶ場を広げます。日本の食料自給や産直商品などへの理解を広げ、国内生産物の積極的な利用につなげます。
- 食育（たべる、たいせつ）を進めるとともに、地域の生産者や生産者団体と連携し、継続的な体験・学習プログラム、援農ボランティアなどに取り組み、農的関係人口を広げます。また、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。
- 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・農村基本計画」の具体化や農業政策について消費者の立場から注目し、生協の実践に裏打ちされた意見発信を行っていきます。

戦争も核兵器もない世界の実現に向けた取り組み

- 「平和とよりよい生活のために」のスローガンを掲げる生活協同組合として、改めて全国の生協や市民活動団体などとの連携を強化し、全国的な平和の活動を展開します。被

爆・戦後80年を契機とした多様な取り組みの経験を活かし、唯一の戦争被爆国として、核兵器のない世界に向けて国際社会へのはたらきかけを進めていきます。これらの取り組みに若者の参加をより強め、被爆・戦争体験を伝える運動やヒバクシャの想いを次世代へと継承していきます。

- 地域の被爆者の被爆体験や戦争体験を学び、教育機関なども含めた地域の団体と連携しながら、保存・記録・継承する取り組みを進めるとともに、日本被団協や各地の被爆者の会など、組織の継承も含めた団体への支援に引き続き取り組みます。
- ピースアクションへの参加をさらに広げるために、現地での体験を大切にしつつ、オンラインを活用して参加の幅を広げます。また、CO・OP PEACE MAP（コープピースマップ）⁶³やSNSなどを活用しながら、全国各地で行われる平和の取り組みの共有と発信を強化します。
- 緊迫する国際情勢や平和なくらしを守るための諸課題について学び、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、世界で起きている平和を脅かす事態に対して市民社会からの意見発信に取り組みます。
- 核兵器を保有する国同士の紛争や摩擦が広がり国際平和の危機が高まる中、核兵器廃絶に向けた情勢や課題を学ぶとともに、核兵器禁止条約への政府参加の要請や核兵器不拡散条約（NPT）再検討会議への参加などを通じて、国際社会に核兵器廃絶を求めていきます。
- 組合員募金や寄付付き商品の利用などを通じ、世界の紛争地域の市民への支援や人道支援、貧困・飢餓の削減に向けて、ユニセフなど国際機関への支援を継続します。

消費者市民社会の構築と意見発信

- 増加する新たな消費者被害の動向などをふまえ、必要な情報発信、学習の場づくりを行います。
- 引き続き、各組織で平和、食料・農業、環境・エネルギー、税・社会保障、消費者問題・消費者教育、DE&I・ジェンダー平等など、くらしにかかわる問題や社会政策について、消費者団体とも連携しながら、地域ごとに異なる課題、全国で取り組む課題の学習の場を広げ、政策提言等の意見発信に取り組みます。
- 食品の安全にかかわる学習・交流やリスクコミュニケーションを進めるとともに、わかりやすい表示を求める取り組みや、新たな技術を活用した食品への学習に取り組みます。
- 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デジタル化の中で起きている新たな消費者問題について学び、必要な意見を発信します。

⁶³ 全国の生協の平和活動をデジタルアース上で掲載する取り組み。東京大学、ダーウィンエデュケーション株式会社、日本生協連の共同で、2020年7月より取り組みを開始。

4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協

組合員参加のリ・デザイン

- 参加の裾野を広げ、生協の運営を担う総代や活動を担うリーダーの育成を進めます。生協の理念と実践について理解と共感を広げる取り組みを進めます。
- 「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、引き続き活動事例を全国で共有し実践を広げます。また、より多様な組合員の幅広いかかわり方・参加を広げ、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の強化に向けて学習や事例交流を通じて取り組みます。
- 組合員活動を支援するデジタルツール「コープリンク」の活用の実践事例を広げるとともに、普及に取り組めます。また、組織内外に向けて SNS などのデジタルの活用を通じた、組合員活動の発信力の向上、見える化に取り組めます。

やりがいと働きがいのある職場づくり

- 採用難・人材不足への対応に向け、アルムナイ（一度退職した職員が復帰する）制度などの活用や、業務改革や生産性向上、業務委託先の欠員問題も含めた総合的な対策に取り組めます。
- 職員の待遇改善と人材育成に取り組めます。配送コースの見直しや、夏場の配達負荷を軽減する制服の導入、夏季休業など連続した休暇を取得する取り組みなど、働きやすい職場環境づくりに取り組めます。また、週に数日異なる仕事を担うワークスタイルの導入や、組織内インターンシップなど、職員が複数の業務を経験する働き方を通じた人材育成について実践事例を共有していきます。
- 改めて協同組合の理念やビジョンを学び、職員が働く意義を感じ、職員同士が支え合う協同組合らしい職場づくりに取り組めます。生協の魅力を高め、採用広報など組織の内外に伝える取り組みを進めます。また、生協で取り組む活動について、職員が関心を持ち、積極的に参加できるよう推進します。
- 多様な人材や働き方を柔軟に受け止めた組織運営ができるよう、DE&Iの学習を進め、組織風土や人事制度の改革、マネジメントの改革を進めます。
- 全国生協・人づくり支援センターを通して、採用難・人材不足への対応や、女性の幹部育成・キャリアパス支援など、全国生協の人と組織づくりに向けた交流・共有・実践を進めます。

DX 推進・人的連帯強化

- 各部門において必要な DX が進むよう、専門部署にとどまらない IT 人材の育成を促進します。組織内教育の先駆的な実践例を学ぶ機会を創出し、組織において誰もが DX の担い手となり実践できる「IT 民主化」を進めます。
- 品質保証や財務・経理などの専門人材について、生協間での人事交流や人材育成の共同化、業務効率を上げるための機能統合などを進めます。全国生協として必要な機能を維持しつつ人材確保と育成の最適化をめざしていきます。

未来へ続く健全経営の確立

- 大幅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ます。生産性の向上やコスト構造改革に取り組むとともに、世の中の動向を踏まえつつ、宅配手数料などのサービス価格の改定についても検討を進めます。
- 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実践や情報発信に取り組みます。
- DE&I・ジェンダー平等の取り組みについて引き続き学習を推進します。常勤役員・幹部職員の男女比や、部門における女性リーダー育成の状況、男性の育児休職の取得状況と職場運営の改善等について、全国の生協の状況を把握し2030年に向けた課題を抽出します。また、女性や高齢者、LGBTQ、障がい者、外国人など誰もが活躍できる組織作りのより実践に向けた学習を進めます。組織の到達点に応じた取り組みを着実に進めます。

5. より多くの人々がつながる生協

事業連帯リ・デザインの加速

- 厳しさを増す事業環境に対応していくため、全国で事業連帯リ・デザインの論議を加速します。コープCS ネットとコープ九州の連帯プロジェクトを前進させます。媒体・MD・物流の統合について具体化を進めます。他のエリアにおいても引き続き生協・事業連合間の連帯や、新たな連携・連帯についての協議を継続します。
- 黒字化へ向けて店舗事業の共同化・連帯の可能性について研究を進めます。
- 宅配事業の波動による影響を改善するために改善の取り組みを進めます。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の効率化を図り、コスト削減・効率化に取り組みます。
- 物流・品質保証・システムなど後方機能の合理化に取り組みます。組織間での専門人材の人材育成や業務品質の向上につながる連帯の構築にも取り組みます。
- 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共同事業を推進し、新たな実践事例を展開します。

より多くの仲間とつながる組織づくり

- 地域の多様な接点から仲間を増やすことで生協の人的基盤を広げていきます。市民参加型で取り組まれている地域の清掃イベントなどを始め、生協の取り組みとつながる多様な場への参加、協賛、支援などを進めます。
- 生協で受け入れるつながりづくりを強化します。学校行事や課外授業の受け入れ、学生・若者のインターンや市民講座など生協の取り組みを広く知らせる活動を促進します。育成したコーディネーターや役職員など生協の持つ人的リソースを地域に開き協同を生み出していきます。あわせて職員の子どもが職場を訪問する「職場参観日」など、職員も取り組みに関わりを持つ機会を広げます。生協の社会的役割発揮についての体験価値を高め、インナーブランディングを強化します。
- 障害のある人、認知症の人、社会的に弱い立場の人などが社会参加できる機会づくりや、組合員も生協の事業などに小さく労働に参加できる仕組み・しかけなど、新たな視点で生協に関わる方法を研究し生協の仲間を増やしていきます。

- 地域課題の解決に向けて、助け合いにねざした有償・無償ボランティアの場や定年後の活躍の場づくりをコーディネートします。得意なことやできることを持ち寄り、共に楽しみ共に働く体験を通じて地域の人と人を豊かにつなぎます。

生協・協同組合の思想と実践を次世代につなぐための社会的基盤の強化

- ICA の協同組合のアイデンティティ改定にむけて、学習や論議を継続して取り組みます。また、職員参加による学びの機会を増やしていきます。
- 2028 年度の生協法制度見直しに向けて、2026 年 1 月理事会で確定した「生協法改正要望」に沿って厚生労働省との折衝、政党や業界団体等への理解を広げる取り組みを進めます。
- 公正取引のルール強化の中、取適法や独占禁止法を遵守した事業対応や、職員学習に取り組みます。
- 「協同組合法制度研究会」の提言を踏まえ、JCA の場で協同組合を横断する法制度制定に向けた検討を進めます。
- IYC2025 で広がった連携をもとに、引き続き協同組合間協同における企画の実践や情報発信を通じて協同組合の認識や価値が社会に広がるよう取り組み継続的な関係づくりを進めます。また、IYC2025 のレガシーとして、若者・子どものための支援・応援を目的とした協同組合間協同の枠組みについて、JCA とともに具体化を進めます。
- 国連において、10 年毎に国際協同組合年とすることが決定されました。IYC2025 の取り組みを基盤に、引き続き協同の実践を広げていきます。

あらゆる世代の理解と共感を育むコミュニケーション

- あらゆる世代の理解と共感をはぐくむコミュニケーションを促進し、生協の価値や組織特性、SDGs に向けた実践について、組合員やステークホルダーと連携・協力しながら共感を広げる広報に引き続き取り組みます。IYC2025 で広げたつながりを活かした取り組みを進め、各生協の周年事業や「生協の日」など全国の生協が連携・協同して広報・コミュニケーションを展開する機会を活用し、情報発信の強化に取り組みます。
- 幅広い世代との対話や協働を、地域の諸団体と連携して広げていきます。SDGs やエシカル消費、健康づくり、ライフプランニングなど、生協の実践やリソースを活かしながら、場面に応じた交流・コミュニケーションに取り組みます。
- デジタルコミュニケーションを強化し若い世代との継続的な接点づくりを進めます。全国生協の SNS 担当者の交流会などを通じ、SNS 活用の実践交流や連携を進めます。また、参加型とデジタルを活用した取り組みの両方のよいところを重視しながら、多様な参加に向けた取り組みのデジタル化にチャレンジします。
- 若者とともに社会課題について取り組む機会を積極的につくり、生協への共感を広げます。2026 年の日本生協連創立 75 周年で取り組んだ地域共創の学びと実践を広げます。全国生協と取り組む活動や社会的な発信が若者に届くような広報活動に取り組みます。

地域との未来づくりに向けた中央会機能の強化

- 様々な地域課題に向き合い地域共生社会を築いていくため、IYC2025 で生み出したつながりや経験を活かし、都道府県連を中心に行政・諸団体との多様なネットワークを広げ、深めていきます。特に若者世代と連携した取り組みを進め、協同組合や生協の認知を高めます。
- JCA や ICA と連携し、協同組合のアイデンティティの見直しを契機に改めて原則と価値を学び広げます。国内外の協同組合間の関係づくりやコミュニケーションの強化に取り組めます。また、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。
- 人口減少社会における様々な課題解決に向けて、全国生協の地域社会づくりや SDGs に向けた実践の事例を共有し、社会的発信を進めます。

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 2025 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(民間企業、行政:中央官庁・府県庁・市役所)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。テレワークやインターネット会議の定着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、エネルギーコストなど様々な経費の増加、最低賃金の上昇に伴う人件費増と慢性的な人員不足、コンビニ等との競争激化などにより、職域生協の経営は厳しい状況が続いています。

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、経営を維持するために、職域売店や食堂のレジシステム更新・セルフレジ導入、キャッシュレス決済の導入、無人店舗導入、SNS を活用した利用・販売促進、コンビニチェーンと提携した売店の品揃えとサービスの強化、回覧チラシや WEB サイトによる企画品供給の取り組み、地域産品や手作り弁当の販売強化、先進的な食堂事業者との協働による効率化、など様々な供給回復対策と新しい事業・サービスの開始による収入源確保に取り組んでいます。平行して、徹底したコスト削減、不採算事業の見直し・撤退、なども進めています。

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、「第 6 次職域生協中期経営政策 2025～2027」(6 次中計)を策定し、その中で 7 つの重点課題を提起しました。①財務管理体制の確立、②生協のマネジメント体制の改革とコンプライアンス強化、③SDGs 対応、④災害・危機管理対応、⑤母体の変化への対応、⑥健康経営への取り組み、⑦生協への加入・利用・参加の推進、です。また、「中・長期計画や複数年計画の策定と PDCA サイクル確立～経営改善に取り組む際のサイクル毎の視点～」で、マネジメントと改善取り組みのポイントを提示しました。

全国職域生協協議会・運営委員会と 4 つの小委員会(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。そのうち、2025 年 6 月の第 32 回職域生協全体会では、「講演：2025 国際協同組合年に考える協同組合のアイデンティティと協同組合間連携(日本協同組合連携機構(JCA)伊藤常務理事)」「第 6 次職域生協中期経営政策 2025～2027 の提起(職域生協事務局)」「ちょっと工夫コンテスト 2024・最優秀 4 チーム表彰と発表」を行いました。また、2026 年 2 月の第 53 回全国研究会 1 日目全体会では、「講演：災害に備える～平時からの防災・減災の取り組みの重要性～(内閣府・防災担当付・水野参事官)」「講演：コンプライアンス強化の重要性(社会保険労務士・山田様)」「報告：第 6 次職域生協中期経営政策・初年度まとめ(職域生協事務局)」、2 日目は、「経営管理分科会：事業効率化の取り組みの事例報告とグループ交流」「購買&食堂事業見学会：東大駒場キャンパス・生協食堂&売店&書店の見学と東大生協・水口専務理事講演」に分かれて学習・交流を深めました。

情報交流企画としては、①財務分析ファイル作成(全職域生協の総代会議案書にある財務諸表 10 年分をデータベース化して生協相互に見れるようにしたツール)、②事業部門別調査活動(各生協に購買事業・食堂事業・福祉事業・経営管理の 4 分野の事業・活動内容を調査票に書いていただき集約した資料)、③ちょっと工夫コンテスト(各生協でチームを組

んで取り組んだ改善活動報告が 2025 年度 41 件・最優秀チームを表彰ののち報告書全件を情報プラザで掲示) を継続し、経営改革・改善活動を推進しています。

いくつかの地連と都県連では管内の職域生協の交流会・協議会を開催していますが、職域生協事務局も参加し、全国の職域生協の事業・活動の紹介を行っています。

(2) 職域生協の 2026 年度の活動方針

職域生協の経営環境は引き続き厳しい状況が続くと予想されます。全国の職域生協は、組合員の生活と福利厚生向上への貢献、および健全な経営の維持・発展という目的を達成・継続していくため、母体との連携や生協間の協同によって、以下の課題に取り組んでいきます。全国職域生協協議会は、各生協を支援するため、特に経営の健全化と職員の確保・育成・定着に役立つ学習や交流を進めていきます。

【活動方針 1】改めて職域生協の存在意義について考え、生協のマネジメント・事業・活動を再強化します

生協組織のマネジメント課題として「中長期計画や複数年計画の策定と施策実行における PDCA サイクル確立」と「未来を担う(職員)人材の確保・育成・定着」に取り組めます。特に、社会問題となっている少子高齢化や労働人口の減少は、職域生協の事業活動においても、その推進力である職員の確保が困難になっているなど、暗い影を落としていますし、社会全体で働き方改革が進んでいますので、母体(企業・行政)の動きとも連動して時間外労働の削減や幅広い人材の活用、処遇改善、生産性向上などに取り組めます。

その上で、「6 次中計」の重点課題としている ②生協のマネジメント体質の改革とコンプライアンス強化、⑤母体の変化への対応、⑦生協への加入・利用・参加の推進、に取り組んでいきます。職域生協の存在意義は、『母体や組合員から生協に期待されている事業・サービスの内容をつかみ、それらを実現していくための施策を、他の生協との連携や様々なステークホルダーの協力も得て、考え実行し、組合員の利用・参加を拡大していくこと』とし、事業・活動を行っていきます。

運営委員会、事務局は、主催会議や催しを通じて支援していきます。

【活動方針 2】黒字経営の達成・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

「6 次中計」の重点課題①黒字経営の達成と維持、安定した財務体質の確立は、組合員の福利厚生や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なものです。

運営委員会、各小委員会、事務局は、2022 年度から開始した「財務分析ファイル」の提供と、それを元にした経営状況の把握を呼びかけ、より良い手法や事業のあり方・進め方を学び、交流し合う場づくりを進めていきます。

【活動方針 3】社会課題への対応を進めます

「6 次中計」の重点課題としている ③SDGs 対応、④災害・危機管理対応、⑥健康経営への取り組み、を進めていきます。

運営委員会、事務局は、主催会議や催しを通じて、各生協での計画策定と施策実行を支援していきます。

【活動方針 4】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進めます

「財務分析ファイル」と「事業部門別調査活動」によって、各生協間の情報共有がしやすくなりました。運営委員会、各小委員会、事務局は、この情報も有効活用しながら、生協間の交流を深め、事業・活動の改善に活かす取り組みを進めています。

また、賃上げ、生産性向上、経費削減、適正な価格転嫁、キャッシュレス決済、レジの無人化・省人化、業務全般のDX、SDGs対応、母体との関係の強化・改善、チラシやWEBサイトを使用した企画品販売情報の交流、食堂の経営・運営改善、保険・共済事業の維持・発展、など、タイムリーかつ有効なテーマで学習・見学・交流できる場を作っていきます。

2. 学校生協の活動まとめと重点課題

(1) 学校生協の2025年度活動のまとめ

学校生協を取り巻く環境

学校生協は、教職員組合員の生活の安定と向上に取り組み、子どもたちの豊かな成長のための教育環境の整備に貢献することを目指して、事業と活動を行っています。

日本の少子化とそれに伴う学校の統廃合、さらに教職員の働き方改革が進められるなかで、組合員の働き方や学校生協を取り巻く環境は大きく変化しており、学校生協全体としては過去約20年間で事業規模は4割減となり、徐々に縮小する流れに歯止めが掛からない状況です。急激な物価高騰の影響も受け学校生協の多くは経費圧縮も限界になっており、事業規模の維持・拡大が急務となっています。

また、全国学校生協の共同購入の約6割の供給を占める全国学校用品(株)の共同購入事業の継続が限界に近づいています。この状況が継続すると全国学校生協の経営がさらに厳しくなることが想定されることから、臨時開催も含めた運営委員会や各ブロック主催の役員会、さらに全国学校生協の役員が集結する夏・冬トップ研究会などで共同購入の方向性と取組み強化について協議を重ねました。その結果、2026年4月の全学品取締役会において共同購入事業の継続性および全学品の持続可能な経営を考慮して、2026年度末で共同購入事業の枠組みを大きく転換することとなりました。

全国の学校生協の交流・支援の取り組み

学校生協部会は、学校生協の経営・事業・活動に資する情報提供や交流・学習企画を実施してきました。年2回のトップ研究会や新任役員研修会、経理担当者交流会、事業活動研究会（全国学校用品(株)と共催）等を開催するとともに、「全国学校生協第21次中期経営計画」の最重点課題である組合員加入促進の事例交流会も開催しました。さらに学校生協の事業の活性化を図るため、新たに手数料事業として重要な役割を果たしている保険事業について年2回の学習と交流の場を設けました。

(2) 学校生協の2026年度活動方針

2026年度末に全国学校用品(株)の共同購入事業の枠組みが大きく転換することにもない、全国学校生協は次の事業モデルを検討していきます。また、全国学校生協の経営基盤を固める時期として策定した「第21次中期経営計画」に沿って、下記を重点課題として取り組みます。

【課題1】全学品の共同購入事業の枠組み転換を受けての全国学校生協の経営方針や対応を検討します。

2026年度末に全学品の共同購入事業の枠組みが大きく転換することにもない、全国学校生協は事業損益に与える影響や経営と事業課題の整理を行い、2027年度以降の経営方針および対応を検討します。

【課題2】学校生協の組合員新規加入率の維持・向上を図るための取り組み強化を呼びかけます。

最優先課題として、学校生協の組織運営のベースとなる組合員数の維持・増加を図るため、新採用教職員の組合員加入、現職組合員の加入率向上、退職組合員の利用継続を呼びかけるとともに、定期的に事例交流の場を設定します。また、若年層に生協を知っていただき、加入につなげる取り組みも研究していきます。

【課題3】組合員、学校とのコミュニケーション強化の取り組みを広げていきます。

定期的に学校を訪問して組合員や生協係と接点を持ち、学校生協を知っていただき良好な関係を作るとは、学校生協の事業活動のベースになります。また、ホームページのマイページやSNSなどITも活用し、さらに組合員や学校とのコミュニケーションを広げていくことも大切です。接点の持ち方、広げ方について多くの生協で工夫をした取り組みをされており、情報交流と学ぶ場を持ち、取り組みを広げていきます。

【課題4】経営不振生協の管理・指導の主管部門の移管に伴い新体制を構築し、学校生協が健全な経営を継続できるよう努めます。

全国学校生協の経営状況の把握・共有および経営不振生協の管理を担う経営指導委員会は2025年度末で終了し、2026年度以降の不振生協の管理は学協部会運営委員会および日本生協連の運営組織系とともに管理を行います。また、学校生協の経営状況の把握・共有の場を設けることを検討します。

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

□参考資料 会員全国連の重点課題

I. 日本コープ共済生活協同組合連合会	49
II. 日本医療福祉生活協同組合連合会	54
III. 全国大学生生活協同組合連合会	58
IV. 全国労働者共済生活協同組合連合会	62

日本コープ共済生活協同組合連合会（コープ共済連）

創立：2008年10月23日
所在地：東京都渋谷区千駄ヶ谷4-1-13
出資金：633億円
主な事業：共済事業（CO・OP共済）
会員生協（2025年度末）：358会員（CO・OP共済実施生協（連合会）355、こくみん共済coop <全労済>、日本生協連、全国大学生生活協同組合連合会）
加入者数（2025年度末）：994万人
受入共済掛金（2025年度）：2,272億円

日本医療福祉生活協同組合連合会（医療福祉生協連）

創立：2010年9月9日
所在地：東京都新宿区百人町3-25-1 サンケンビルディング5階
出資金：6億1,170万円
会員生協：97生協（医療福祉生協96、日本生協連）
会員医療福祉生協組合員数（2024年度末）：2,809千人
主な事業：1. 医療事業、2. 福祉事業
会員合計事業高（2024年度）：3,532億円（うち医療事業2,742億円、福祉事業741億円）

全国大学生生活協同組合連合会（全国大学生協連）

創立：1947年5月25日（全国学校協同組合連合会発足）
所在地：東京都杉並区和田3-30-22 大学生協杉並会館
出資金：9億8,042万円（2025年9月30日現在）
会員生協：213会員（205大学生協、5インターカレッジコープ、2事業連合、1連合会）
（2025年9月30日現在）
会員合計組合員数：1,566千人（2025年9月30日現在）
主な事業：1. 購買・サービス事業、2. 書籍、3. 食堂
会員合計事業高（2024年度）：1,449億円

全国労働者共済生活協同組合連合会（こくみん共済coop <全労済>）

創立：1957年9月29日
所在地：東京都渋谷区代々木2-12-10
出資金：1,857億円
主な事業：共済事業
会員生協：55共済生協、3生協連合会
契約件数（2024年度）：2,893万件
受入共済掛金（2024年度）：5,299億円

I. 日本コープ共済生活協同組合連合会

1. 2025 年度事業活動の概況（2025 年度のまとめ）

（1）全体概況

「共済中計 2025」の最終年度である 2025 年度は、モデル生協の事例を積極的に全国へ展開することで共済推進力を回復させ、再び成長路線への軌道修正をはかる年度と位置づけ、取り組みをすすめました。計画比では目標を下回ったものの、13 のモデル生協が全国実績を牽引し、前年比では大きく伸長して推移しました。他社・他団体の多くがコロナ禍以降の苦戦が継続している中、CO・OP 共済は回復基調を確かに歩み始めています。

	2024年度実績	2025年度計画	2025年度実績	計画比	前年比
新規加入者数（人）	588,673	680,745	632,696	92.9%	107.5%
保有加入者数（人）	9,826,312	10,000,232	9,941,574	99.4%	101.2%
純増者数（人）	57,087	168,804	115,262	68.3%	201.9%
受入共済掛金(百万円)	225,109	227,521	227,290	99.9%	101.0%
支払共済金(百万円)	85,608	88,749	88,560	99.8%	103.4%
支払率	38.0%	40.3%	38.4%	95.3%	101.0%
事業経費(百万円)	70,002	70,974	70,775	99.7%	101.1%
事業費率	31.0%	31.1%	31.1%	99.9%	100.2%
経常剰余金(百万円)	47,338	48,451	46,295	95.6%	97.8%
経常剰余率	21.1%	19.3%	20.5%	106.1%	96.9%

また、2024 年 9 月より始まった「お誕生日前申し込み」は、新規加入促進にとどまらず、お誕生日前申し込みを契機として、母親の共済加入、父親・兄弟など家族の共済追加加入、生協への新規組合員加入といった副次的な効果も確認され、大きな可能性を持っていることが明らかになってきました。

今後は、2030 年ビジョンの最終中期計画である、次期中計（共済中計 2029）の達成に向けて、CO・OP 共済が大切にしてきた価値・理念を再確認しながら、会員生協とともに組合員とそのご家族に寄り添い、より良い明日の暮らしに貢献するための取り組みをすすめます。

（2）重点課題の振り返り

2025 年度事業計画は、共済中計 2025 の 2 つの特別課題および 7 つの重点課題と内部統制課題を記述しています。ここでは、2 つの特別課題および 7 つの重点課題に基づき、2025 年度の特徴的な前進点および課題について次のとおり振り返ります。

- ① DX 推進の取り組み強化に関する課題は、「共済事業システムのグランドデザイン」で策定した課題を中心に実施し、組合員の利便性・アフターフォローの向上と会員生協とコープ共済連の業務効率化をすすめました。加入手続きの DX 推進として、2025 年 6 月にリリースした「保障のおてがる相談」について、更なる利用拡大や会員生協側の運用効率向上のため、改善対応をすすめました。また、年次通知（割戻通知書 兼 控除証明書）の電子送付化や会員生協の EC サイト（e フレンズ等）との連動などの課題に取り組みました。
- ② 大学生協との連帯に関する課題では、組合員の参加と協同による「わたしたちの共済」をさらに発展させていくために、年間を通じて「顔が見える 4 本柱の活動」（加入・給付・予防・報告）の取り組みを継続しておこないました。大学生協における 2025 年新

学期（2025年4月入学者）の学生総合共済の新規加入者は144,641人となり、目標の15万人は未達となりました。また、「新社会人コース」の受付実績（2025年3月卒業）は、46,330人（うち事前申込14,603人）となり、2025年度累計で計画比63.9%、継続率は28.9%となりました。今年度より大学生協でも開始した事前申込は、2025年4月入学の加入者144,641人中18,371人（13.7%）と目標の20%に届きませんでした。

- ③ 商品開発課題では、大学生協の学生組合員が加入できる就学費用補償保険および学生賠償責任保険の改定を計画どおり2025年4月から実施しました。また、マイカー共済、《新あいあい》の改定についても、計画どおり2025年4月から実施しました。

2027年度の商品改定として実施する《あいぷらす》の掛金の改定、がん保障の見直し、高齢者保障である《あいぷらす》プラチナ85の新規加入年齢の引き上げと災害通院保障の新設など、2026年2月に臨時総会を開催し、事業規約の変更を確認しました。2028年度以降に実施する《ずっとあい》商品改定について、介護、三大疾病の保障など改定内容をまとめ、2028年度改定を中心にブロック会議で議論しました。

- ④ 推進課題と共同事業の課題では、2025年度の新規加入者（4商品・入金）は、471,093人（計画比91.1%、前年比111.1%）となり、計画は未達でしたが、前年実績から大きく伸長しました。また、2024年度に新たなチャレンジとして取り組んだ「モデル生協」について、2025年度は全国の会員生協で活用できる更なる事例創出のために、生協数を7生協から13生協に増やして継続しました。モデル13生協合計では計画未達成ながら、全国平均より高い達成率を維持し、全国を牽引しました。

「お誕生日前申し込み」は、2024年9月の取り扱い開始以降、2026年3月末までの累計で44,110名となりました。うち、母親の同時加入は27,935名（受付比63.3%）、新規の生協加入は10,082名（受付比22.9%）となり、新規加入および生協利用促進に寄与しています。また、インターネット加入は、実績110,880件（計画比108.5%・前年比132.5%）となり、計画・前年ともに達成しました。要因としては、お誕生日前申し込みによる母親同時加入および家族追加加入があります。春（新生活）や秋（各社契約確認・控除証明書の発送）など見直し需要の重なるタイミングにマス・WEB広告施策を集中的に投下した要因も大きいと考えています。

- ⑤ 組合員の参加と共感を広げる課題では、共済マイページを通じて寄付をおこなう取り組み「CO・OP共済 未来を照らすプロジェクト」について、2025年9月1日より公式ホームページにて案内を開始しました。2025年12月時点で想定金額超となり、期中で受付を終了することにしました。また、「共済金のお支払いの現場」体験について、2025年度は計7回実施しました。うち2回は、従来の北参道事務所だけでなく、西日本共済事務センターで実施しました。その他、コープさっぽろと日本生協連が主催する「みんなのよみきかせ絵本大賞」への協賛や障がい者スポーツの支援などをおこないました。

- ⑥ CO・OP共済らしい事務構築の課題では、大規模災害や感染症対策として、西日本共済事務センターへの業務移管をすすめ、契約事務管理業務の35.5%の移管を完了しました。ただし、体制面に課題があり、保有件数の50%を移管する目標時期について、2025年度末から2026年度上期中に見直しました。共済金支払業務においても、人員体制の構築が想定どおりすすんでおらず、次年度の持ち越し課題となっています。その他、家族登録制度の2027年度からの導入に向けた実施方法の具体化や、コールセンターにおける新たな推進施策に対応したアウトバウンドコールなどに取り組みました。

- ⑦ 事業としての役割発揮拡大・協同組合間協同の課題では、国際協同組合年（IYC）

である 2025 年の取り組みとして、2025 年 7 月に開催された公式イベント「見て、聞いて、体験協同組合フェスティバル」に CO・OP 共済ブースを出展しました（イベントの参加人数は延べ約 4,000 人）。また、同月、IYC2025 全国実行委員会により開催された連続シンポジウム・座談会のパネリストとして常務執行役員が参加し、災害時における生協の役割として、CO・OP 共済の異常災害見舞金制度や全国の組合員による募金活動などを紹介しました。

日本生協連と、若年層における生協の認知向上・組合員増加・利用促進を目的とした統一プロモーション企画「100か月CO・OP」を 2026 年 2 月より実施しました。その他、加入者貢献、社会貢献の取り組みとして、地域ささえあい助成・健康づくり支援企画・長期加入者への感謝企画に引き続き取り組みました。

- ⑧ CO・OP 共済を支える職員の育成課題では、会員生協共済部局からの講義や組合員からのありがたいの声等を通じて職員のモチベーションアップがはかれるよう、コープ共済連全職員が参加するワークショップをおこないました。また、協同組合で働くことを誇りとする役職員を育成にも取り組み、特に 2025 年は戦後・被爆 80 年となるため、2025 年 11 月に全職員研修を開催するなど、平和に関して職場で共有し深める取り組みをすすめました。
- ⑨ 事業運営課題では、商品開発・改定を効率的に実施できる保守性の高いシステム構成への再構築に向けて、その第 1 段階となる「セントラル基盤構想第 I 期プロジェクト」は、予定通り 2026 年 1 月にシステムをリリースしました。一方、「セントラル基盤構想第 II 期プロジェクト」は、開発期間や開発コストの面から「共済情報ネットワークシステム」の機能に限定した上で新しい「共済受付システム」を構築する方針に変更しました。

BCP の強化について、(仮称) 東日本共済事務センターの立ち上げにむけて、新鎌ヶ谷駅前土地について賃貸借契約を締結するなど準備をすすめました。また、ERM(統合的リスク管理)⁶⁴にもとづく経営管理として、ストレステストの結果をもとに ESR 目標を「280%以上」から「300%以上」に設定しなおしました。

2. 2026 年度事業計画（要約）

(1) 2026 年度事業計画の基調

2026 年度は共済中計 2029 の初年度にあたる年度です。2026 年度事業計画の基調については、以下の共済中計 2029 における基調を基本とします。

【共済中計 2029 の基調】

成長の再加速 ～『挑戦』と『変化』で未来をつくる～

CO・OP 共済 40 周年の節目である 2024 年度には、他社では実現が困難な、生協らしさを体現した商品「お誕生日前申し込み」を開始しました。この商品は、全国の役職員による積極的な取り組みと、組合員の参加により、「一人でも多くの方に共済を届けたい」という想いで実現しました。このお誕生日前申し込みは CO・OP 共済だけでなく、若年層の生協加入と事業・活動の利用につながる可能性があります。

⁶⁴ Enterprise Risk Management の略で組織体に発生するあらゆるリスクを統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化をはかるリスクマネジメント手法のこと。

共済中計 2029 では、『会員生協と一体となって挑戦を重ね、社会情勢や事業環境の変化にも柔軟に対応することで、コロナ禍前の成長に回帰し、さらに成長を加速させること』を基調とします。そのことで、組合員の暮らしへの貢献、会員生協の事業への貢献、持続可能な社会への貢献をすすめ、次の 10 年に向けた持続的な成長と新たな挑戦の基盤づくりをすすめます。

<会員生協とコープ共済連が共同で取り組み実現すること>

① 理念の共有と実践の深化

『CO・OP 共済のめざすもの』を原点に、全国の会員生協の役職員と CO・OP 共済が大切にしてきた価値と理念について継続的な学習をとおして理解を深め、組合員一人ひとりに寄り添う共済事業をめざします。

② 加入者の輪の拡大と世帯単位での加入推進

早期共済加入を日常推進の最重点強化ポイントとして位置付け、モデル生協での成功事例を活用した TTPS¹⁵を推進し、さらに加入者の輪を広げます。あわせて、「お誕生日前申し込み」を契機として子育て世帯への保障提案を充実させ、世帯単位で CO・OP 共済のお役立ちを深めることで、家計の固定費を抑え、暮らしへの貢献を高めます。

③ 共済事業による事業貢献と社会的役割発揮

宅配事業、店舗事業等との連携を強化することで会員生協への事業貢献度を高めるとともに、社会貢献活動、組合員活動などを支援し、生協全体として持続可能な社会の実現に貢献します。

<コープ共済連が共済事業の安定運営のために取り組み実現すること>

① 組合員満足度の向上（解約失効率の低減・継続率の向上）と世帯保障の拡大

「請求忘れゼロ」の請求勧奨運動などの会員生協の取り組みに加え、コープ共済連としても共済マイページやDMを活用し、組合員との接点を強化することで、満足度の向上をめざします。さらに、組合員やそのご家族へのフォローをとおして、世帯全体に対する CO・OP 共済のお役立ちを高めます。

② 事業運営基盤の強化と業務品質の向上

商品開発・改定を効率的に実施できるシステム構成の整備をすすめるとともに、AI の活用をとおして、各種手続きの効率化および業務品質の維持・向上をはかります。また、災害や感染症等の非常時においても安定的かつ継続的に事業を運営できる体制の構築をめざし、BCP の強化（首都圏事務所の再配置）に取り組みます。

③ 財務の健全性と安定的な割戻しの実現

ERM を経営基盤の中核に据え、リスク・リターン・資本の一体的な管理をとおして財務の健全性を確保するとともに、安定的かつ持続的な割戻しを実現します。

(2) 数値目標

① 2026 年度目標は、元受共済計で年度末加入者 1,011 万人（純増 17.8 万人）、受入共済掛金 2,300 億円（前年比 101.2%）をめざします。

② 新規加入者数（受付）は 74.5 万人（4 商品：57.6 万人、学生総合共済：16.9 万人）をめざします。

③ 支払共済金はお誕生日前申し込み増加に伴う支払い増加で 924.2 億円（前年比

¹⁵ 実践から教訓を引き出し、取り組みを進化させること（TTPS）。コープさっぽろ事例より

104.4%)、支払率 40.3%を想定しています。

- ④ 事業経費は商品改定等のシステム開発費用・減価償却の増加に加え、既加入者フォローと共済推進を強化するための先行投資により増加し、739.2 億円（前年比 104.4%）、事業費率 32.1%を想定しています。
- ⑤ 以上により、経常剰余金は 404.7 億円（前年比 87.4%）、経常剰余率 17.7%となる想定です。経常剰余率は 18%を下回りますが、2027 年度以降の中計期間中については、18%以上を確保できると想定しています。

以上

Ⅱ. 日本医療福祉生活協同組合連合会

全国の医療福祉生協 2025 年度活動のふりかえりと 2026 年度重点課題

1. 2025 年度全国の医療福祉生協の中心テーマと重点課題のふりかえり

<中心テーマ>

誰もが健康で居心地よくくらせるまちづくりへの挑戦

- すべての活動を「医療福祉生協の価値をつくる“事業”」にとらえて、多様な“参加と協同”で「組合員参加の危機」と「経営・事業継続の危機」を乗り越えよう！
- 2025 国際協同組合年を契機に、新たな協同のかたちを創造し、誰一人取り残されない、平和で公正で持続可能な社会づくりに貢献しよう！

- ① 2つの危機（「組合員参加の危機」と「経営・事業継続の危機」）に直面している現状を受け止め、理事会を中心に現状認識と改善に向けた検討をすすめました。
- ② 多くの生協で「医療福祉生協における組合員参加のあり方提言」の学習にとりくみ、いくつかの生協で自生協の方針議論や、新たな「支部」「班」づくりにチャレンジしました。
- ③ 医療福祉生協の「参加と協同」を確信に、「楽しいこと」や「まずは集まる」を意識した活動が広がり、組合員以外の参加も促して「組合員の枠を超えた」とりくみをすすめました。
- ④ 生協強化月間では「つながろう！ひろげよう！ともにつくろう協同の“わ”」として対話重視の訪問行動にとりくみました。
- ⑤ 2025 国際協同組合年について、「協同組合の価値・医療福祉生協の価値」の再確認も合わせた学習をすすめました。また、2025 国際協同組合年を契機に他団体と連携したとりくみがすすみました。
- ⑥ 医療・福祉事業については、「尋常ならざる事態」の経営悪化が続き、改善の見通しが見えない状況であり、不安定な中での事業継続を余儀なくされました。
- ⑦ 多くの生協で医療・介護事業所の経営支援に向けた署名行動にとりくみ、他団体と連携した自治体要望をおこなった生協もありました。
- ⑧ 医療・介護従事者不足が深刻さを増しており、特に後継者医師の確保ができないなど、医療・福祉事業の継続に困難をきたしています。いくつかの生協では、看護助手や介護職員として外国人採用をすすめました。
- ⑨ 自然災害の頻発により、豪雨災害や台風被害、酷暑による健康被害などに影響がでています。
- ⑩ 被爆 80 年・戦後 80 年を契機に平和を守るとりくみをいっそう広げました。また、医療福祉生協連第 15 回通常総会で「2025 年わたしたちの平和宣言」を確認しました。

2. 2026 年度全国の医療福祉生協の中心テーマと重点課題

<中心テーマ>

誰もが健康で居心地よくくらせるまちづくりへの挑戦

- 「私たちは何のために存在するのか」、それぞれの医療福祉生協の原点を再確認し、変化に向きあい、しなやかに対応し、原点を「進化・深化」させよう！
- すべての活動を「医療福祉生協の価値をつくる“事業”」にとらえて、多様な“参加と協同”で「組合員参加の危機」と「経営・事業継続の危機」を乗り越えよう！
- 「きょうどう（協同・協働）」と「連携」をさらに強めて、誰一人取り残されない、「平和」で「公正」で「持続可能」な社会を地域からつくろう！

<2026 年度全国重点課題をすすめるための方針>

(1) 健康になれるまちづくり

世代や組合員の枠を超えた多様な参加と協同で、「地域にひらかれた医療福祉生協」をもつくります。

1) 多様な参加と協同を広げる

- ① 楽しい活動、やりがい・生きがいにつながる活動をつくり、参加する人と多彩な班をふやします。
- ② 「まずは集まる」や「そこにいるだけでほっとする」居場所づくりをすすめ、多くの参加で「居心地よくくらせるまち」をつくります。

2) 健康づくりを広げる

- ① 「医療福祉生協の健康習慣」（2026 年改訂版）について学び、健康チャレンジや「すこしお」のとりくみと合わせて地域に広げます。
- ② 地域の誰でも楽しく参加できる健康づくりを創造し、フレイル・オーラルフレイル予防を広げます。また、子どもの健康を意識したとりくみもすすめます。

3) 安心のネットワークと助け合いの輪を広げる

- ① 顔の見える身近な範囲で「ゆるやかなつながり」を広げ、すべての人を大切にするくらしの助け合いの輪を広げます。
- ② 一人ひとりの「くらしの困った」から出発する医療福祉生協の安心のネットワークを、他の協同組合、社会福祉協議会、自治体との連携を強化して、切れ目のない支えあいのネットワークへ進化させます。

(2) 持続可能な経営づくり

持ちうる経営資源のフル活用と全職員参加・組合員利用結集で、（総代会承認の）予算達成にそれぞれの立場で責任を持ち、長期的な経営改善を展望します。

1) 足腰の強い経営づくりとマネジメント

- ① 「組合員のくらしを守る」ための経営改善にこだわり、地域組合員・職員組合員の知恵と力を結集して、健全な生協運営と持続可能な経営づくりをすすめます。
- ② 「新たな地域医療構想」を見据えて医療・福祉事業戦略を再検討し、「変える勇気・変わる勇気」をもって事業所の役割・機能をより明確にします。

2) 医療・福祉事業の質と量の追求、医療福祉生協の事業所づくり

- ① 医療・介護・福祉サービスと生活支援を一体的にとりくみ、地域に求められる役割を追求し、組合員が主体的にかかわる地域包括ケアをすすめます。
- ② 医療・福祉事業の質（サービス提供内容や接遇）の向上と量（患者・利用者数）の拡

大をめざして、全職員への周知を徹底します。

3) 医療・介護従事者確保と働きたい職場づくり

- ①医療福祉生協の理念や事業所・職場の魅力を発信するとともに、学生などの将来の働き手との「接点」をふやし、医療・介護従事者確保につなげます。
- ②医療・介護に従事したいと思う人を増やすために、やりがいや魅力を広く発信します。また、医療・介護従事者の養成と地域偏在対策を国等へ求めます。

(3) とともに学ぶ・人づくり

「協同組合の理念」や「医療福祉生協の価値」を学ぶ機会をつくり、ともに成長します。医療福祉生協にかかわる人をふやします。

1) とともに学び育ちあう

- ①新版「みんなで学ぶ」シリーズの活用と「協同組合のアイデンティティ」の学習を通して、協同組合・医療福祉生協の理念や価値に確信を持ち、共感を広げます。
- ②豊かで多様なコミュニケーションと気づきを分かちあう「場」を広げ、互いを認めあい、思いを理解しあう医療福祉生協の人づくりをすすめます。
- ③「認知症基本法」の「新しい認知症観^(※)」についての理解を深め、認知症の人も含めたみんなで支えあいながら共生する社会をめざして行動します。

※新しい認知症観：認知症になったら何もできなくなるのではなく、「認知症になってからも、一人ひとりが個人としてできること・やりたいことがあり、住み慣れた地域で仲間等とつながりながら、希望をもって自分らしくくらし続けることができる」という考え方。

2) 医療福祉生協にかかわる人（担い手）をつくる

- ①医療福祉生協の魅力ある活動の見せる化をすすめ、多くの人との出会いをふやします。特に元気な高齢者がふえていく中で、「日常的にかかわる人」をふやします。
- ②「やりたいことをできることから」はじめることで担い手づくりにつなげます。

3) 医療福祉生協の後継者養成

- ①自生協の歴史や理念に学び、存在意義に確信を持ち、医療福祉生協の価値と役割を語れる職員を育てます。
- ②「学ぶ機会をつくる＝将来投資」として、経営が厳しい時だからこそ、人材育成や教育に注力します。

(4) 平和で公正な社会づくり

平和で公正で持続可能な社会づくりに向けた課題について、学び、発信し、身近なことから実践を積み重ねていきます。

1) 平和な社会、持続可能な社会をめざす

- ①「日本国憲法施行から 80 年」を契機に継続的に学ぶとともに、平和の実現に向けた歩みの継続、核兵器廃絶に向けた持続的なとりくみを粘り強くすすめます。
- ②気候正義⁶⁶の実現に向けて、私たちの生活スタイルや経済のあり方などについて「人権問題」として捉え、学び合い、身近にできることからとりくみます。
- ③「東日本大震災 15 年」の節目をふまえて、震災被害や原発事故を風化させず、次世代への継承をすすめるとともに、原発に依存しないエネルギー政策への転換を求めます。

⁶⁶ (クライメート・ジャスティス)：気候変動の影響・負担・利益を公平・公正に共有し、弱者の権利を保護するという人権的な視点。

2) 人権が大切にされる公正な社会をめざす

- ①能登半島地震の被災地をはじめ全国で起きている災害への支援とコミュニティの再建に積極的にかかわります。
- ②多くの医療機関や介護事業者の倒産・休廃業が増加していること、地域の医療介護提供体制の崩壊に直面している現状を広く住民に伝え、地域の医療・介護を守るための改善要望を訴えていきます。
- ③すべての人の人権を守り、多様な人々が分け隔てなくくらせる地域共生社会をめざし、ともに学び、行動します。

3) 誰一人取り残されない社会をめざす

- ①子ども食堂やフードバンク・フードドライブ・フードパントリーを継続するとともに、さらなる活動を協同組合や他団体と一緒に創造して、「誰一人取り残されない」まちづくりをすすめます。
- ②貧困と格差の拡大、子どもの貧困や虐待などの社会問題に目を向け、それぞれの地域の実態把握と助けが必要な方に支援が届けられるネットワークづくりに貢献します。
- ③SDGs へのより一層の貢献に向けて、「2025 国際協同組合年」の成果を確信に、あらゆる「きょうどう（協同・協働）」と「連携」を前進させます。

地域まるごと健康づくり —イメージ—

その地域にくらす

- すべての人が健康になること。
- 一人ひとりを取りまく環境すべてを健康にすること。



Ⅲ. 全国大学生生活協同組合連合会

1. 2025 年度のまとめ（2024 年 12 月の総会で決めた課題の実施状況等）

（1）「重点テーマ」に基づく振り返り

①「会員生協経営支援を通じて、組合員のくらしの向上、豊かなキャンパスライフを実現します」について

- 「経営不振生協の再生に向けた支援・指導制度」を 2025 年 2 月理事会で決定し、運用を開始しました。同年 9 月理事会時点で 20 生協を選定し、「伴走者支援」を進めています。
- 会員生協において、複数生協を兼任するマネジメント体制が急速に普及している実態を踏まえ、「グループ運営」実施に向けた政策整理を行い、各地域において 2026 年度に向けた体制整備検討を進めています。
- 「会員生協の内部統制推進整備の呼びかけと大学生協連の取り組みの件」（2023 年 7 月理事会決定）を踏まえ、「内部統制推進委員会」を軸とした会員生協の内部統制強化の取り組みを継続しました。
- 「全国共同仕入事業 再構築方針」（2024 年 12 月理事会決定）に基づく具体化を進めました。全国共同仕入事業の到達点と課題について会員生協との共通認識を形成しながら、2026 年度以降の執行課題・検討課題を整理します。
- 学生総合共済事業と活動の推進については、2025 年度新学期加入実績は 144,641 人（前年差▲913 人）となり、2 年連続 15 万人加入未達成となりました。改めて学習活動も含めた強化を提起した結果、「全国大学生協共済セミナー」は 134 生協・673 人と過去最高の参加者数となりました。
- 第 68 回総会第 1 号議案決定に基づき、会員生協における組合員の参加と協同による生協運営強化を進めました。総代会での総代・組合員との対話や、総代会を通じて組合員が大学生協への理解を深める取り組みが進みました。
- 「戦後・被ばく 80 年」「阪神・淡路大震災 30 年」の節目の年にあたり、PeaceNow!3 企画での「語り直す」取り組みや、樹恩ネットワーク総会の神戸開催などを実現しました。

②「大学生協連損益の収支均衡状態の回復を目指した『中期経営構造改善計画』を策定し、具体化を進めます」について

- 計画具体化初年度となる 2025 年度決算は経常剰余金▲7 億 4,121 万円（前年差▲1 億 828 万円・予算差+1 億 3,424 万円）となりました。
- 一方、改善計画の目標である「2028 年度末決算時点での事業剰余金段階における黒字構造構築」との関係では、2027 年度以降に一層の収入増および経費削減が必要であり、引き続き構造改善に向けた検討を進める必要があります。

③ その他

- 2 回目の国際協同組合年（IYC2025）を受け、全国の会員生協に対し、『キャンパスにおける協同組合の存在意義・価値』を多様な学内構成員と語り合い、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた取り組みを強化するとともに、協同組合的手法により『キャンパスの課題』を解決するための役割を果たすことに取り組む一年とする」ことを提起しました。併せて、会員理事会・総代会での提起や連帯企画での学習、会員理事長向けに「協同組合論」講義開設の提起等を進めました。

（2）「重点課題」に基づく振り返り

①「会員生協の自立的な経営実現に向けた会員経営支援機能を強化します」について

- 会員生協の優れたマネジメント事例を全国で学ぶ「会員マネジメント学習会」を、

2025年6月より継続的に開催しています。

②「2つの事業連合と緊密に連携し、大学生協事業の再生を進めます」について

- 「事業と新学期政策」（2023年2月理事会報告）の具体化として、デバイス・コンテンツ・サポートの三位一体提案や、食生活支援事業の強化を進めました。
- 生協加入 Web システムについて、共済・保険機能の分離対応を、コープ共済連および両事業連合と連携して進めました。

③「コロナ禍の大学生の健康で安全な暮らしを守る取り組みを進めます」について

- 学生総合共済は、「過去最高を超える加入」を目標に取り組みましたが、2025年新学期は新規加入14万4,641人と、2年連続15万人加入目標未達成となりました。
- 2025年3月卒業生向け「新社会人コース」の加入推進は、さまざまな取り組みが試行され、13.6万人になりました。また、2025年度より開始した新入生への事前申込受付は、1万8,371人（学生総合共済加入者比13%）でした。
- 第43回全国大学生協共済セミナーは、134大学生協604名で過去最多の参加者となり、生協役職員と学生がともに共済について学び、交流を行いました。
- 大学生協連事業である「学生生活110番」は、2025年度実績は64,467人（前年比▲1,019人、▲1.6%）にとどまりました。一方で、日常生活や豪雨災害時の相談事例等を広く紹介し、学生生活にとって有用なサービスであることを幅広く発信しています。
- 大学生協連奨学財団（たすけあい奨学財団）は、2025年に扶養者が亡くなられた399人（前年比+6人）の大学生に対し4,747万円（同+350万円）の奨学金を給付しました。個人・団体ともに賛助会員拡大の取り組みを進めました。

④「『大学生の暮らしに一番寄り添っている存在』を目指し、調査・社会的発信を強めます」について

- 第60回学生生活実態調査（2024年10～11月実施）の結果を受け、「大学生の実態」を以下のようにまとめ、社会に発信しました。
- 学生生活実態調査および保護者に聞く新入生調査については、持続可能な調査活動を目的に、調査・分析業務改革を進めました。

⑤「地域生協を始めとする他の協同組合との連携強化を進めます」について

- 地域生協や都道府県連との連携により、卒業予定者等を対象とした「新社会人向けセミナー」等が各地で開催され、のべ約2,000名の学生がこのセミナーに参加しました。

2. 2026年度活動方針（2025年12月の総会で決めた「重点課題」等）

（1）会員生協経営強化を支え、組合員の暮らしの向上、豊かなキャンパスライフを実現します。

① 会員経営支援

- 「経営不振生協の『再生』に向けた支援・指導制度」の運用を進め、制度適用生協の経営構造改善に向けた動きを着実に前進させます。併せて、「3つの要素（①安定的経営構造の確立、②組合員・大学の要望への対応強化、③組合員の参加と協同により運営強化）」をバランス良く強化することにより、会員経営強化実現を目指した会員生協同士の学びあい・励ましあいを進めます。
- コロナ禍を経た環境変化や、今後想定される大学生人口の減少を踏まえ、これからの持続可能な大学生協経営のありようについて、会員生協とともに検討を進めます。

② 会員内部統制強化

- 法令・規則を遵守し、社会的に信頼される大学生協経営を実現するため、会員生協に

における内部統制活動強化を支援します。

③ 事業強化

- 2025年度に進めた「全国共同仕入事業再構築方針」に基づく政策の再整理を踏まえ、会員生協とともに海外旅行事業政策の具体化・執行、書籍・教科書事業政策の継続協議を行います。加えて、情報機器事業等の強化を目指します。
- 大学生協連が資産保有する2つのシステム（新洋書システム、生協加入WEBシステム）については、両事業連合と連携し、運用・政策検討を進めます。
- 「事業と新学期政策」の具体化を引き続き進めます。デバイス・コンテンツ・サポートの「三位一体」提案や、ミールプランを中核とした食生活支援を強化します。

④ 学生総合共済事業と活動の強化

- すべての大学生協が、「過去最高」の学生総合共済加入水準の実現をめざし、当面の目標として「15万人加入」の実現をめざします。
- 「組合員の健康で安全な生活を実現する取り組み」を幅広く旺盛に進めます。
- 大学生協と地域生協の連携を強め、大学卒業後のくらしの提案に取り組み、卒業生に対し切れ目ない保障を実現します。
- 「たすけあい・協同」の意義・価値を組織全体で学ぶ取り組みを強めます。

⑤ 組織強化

- 会員生協における組合員の参加と協同を強め、IYC2025で提起した「キャンパスにおける協同組合の意義・価値」について、より多くの組合員とともに考え合う取り組みを進めます。
- 組合員のくらしを取り巻くさまざまな社会的課題について、組合員とともに知り・知らせ・考え・話し合い・行動する取り組みを進めます。

(2) 大学生協連損益の収支均衡状態の回復を目指した「中期経営構造改善計画」を着実に執行し、具体化を進めます。

2025年度に続き、2026年度も計画達成を目指します。ただし、改善計画の目標である「2028年度末決算時点で事業剰余金段階における黒字構造構築」との関係では、2027年度以降にさらなる収入増および経費削減が必要であり、より一層の構造改善に向けた対策を検討します。

(3) 「大学生協 2030Goals」に基づく到達点評価を行い、大学生協全体での到達目標を設定します。

第65回通常総会（2021年12月）で決定した「大学生協 2030Goals」の最終年度まで、残り5年となりました。2026年度は、コロナ禍により甚大な影響を受けたことを踏まえた到達点評価を行い、残された期間に大学生協全体で達成を目指す目標を再確認する年とします。

(4) その他重点課題

① 調査活動と社会的発信

- 学生生活実態調査および保護者に聞く新入生調査等の調査活動を通じて、変化する学生生活の実態を継続的に把握します。
- 学生支援・保健管理・消費者被害等の切り口から、大学生活の実態に関心を持つ関係者との情報交換や連携した取り組みを強化し、よりよい大学生活の実現に向けたネットワークを強化します。
- 大学生活の実態について、受験生・保護者・高校関係者への情報発信を行い、キャン

パスコミュニティにおける大学生協の存在価値を発信します。

② **協同組合連携**

- コープ共済連と連携した学生総合共済事業の強化を進めます。併せて、「新社会人コース」推進を通じて、「大学卒業後の暮らし応援」に資する情報提供や生活提案を進めます。
- 日本生協連や各地の地域生協との連携を強化し、生活協同組合連携による幅広い世代の暮らし応援に取り組みます。
- JCA（日本協同組合機構）と連携し、全国の会員生協とともに I Y C 2025 の取り組みを推進します。

③ **その他**

- 厚生労働省行政検査の指摘等を踏まえ、大学生協連としての個人情報管理・運用水準の一層の強化を進めます。

以上

IV. 全国労働者共済生活協同組合連合会

1. 2025年度の主な取り組み

2025年度は、「こくみん共済 coop 中期経営政策 2022-25 ～変革と創造～」の最終年度として、中期経営政策で設定しためざす姿の実現にむけて総仕上げを進めるとともに、国際協同組合年（IYC2025）を契機とした地域・社会における課題への対応や関係団体との共創活動を展開しました。

あわせて、次期中期経営政策を見据えた新たな取り組みの検討や準備を進めました。

(1) 「3つの姿（10の行動）」の実現にむけた取り組み

「新しいたすけあい」を創造・実践する具体的な変革の姿、めざす姿として設定した「3つの姿（10の行動）」にもとづく、2025年度の主な取り組み内容を報告します。

【組合員・生活者とのめざす姿】寄り添う、身近な存在

① 多様なコミュニケーション手段を確立

ア. 組合員とのコミュニケーションの促進や利便性の向上のために、時間や場所を問わず共済金のご請求や各種サービスのご利用が可能なアプリ・マイページの導入・利用拡大の取り組みを継続展開しました。アプリのダウンロード件数は99万件（前年同月比30万件増）、マイページ登録件数は122万件（前年同月比24万件増）となりました（2026年2月末時点）。

イ. 組合員の利便性の向上にむけて、生命系共済金のご請求におけるお問い合わせをWEB上で完結する仕組みの構築や、マイカー共済におけるお問い合わせの即時解消にむけたAIチャット機能の展開等、WEB機能の拡充の取り組みを進めました。

② 幅広く安心をサポート

ア. 多様化する組合員のニーズを踏まえ、2025年4月に実施した個人長期生命共済・終身生命共済の予定利率引き上げを契機として、資産形成等を含めたトータルな保障の提案を進めました。

イ. 若年層をはじめとした組合員の価値観を踏まえ、「加入」から「変更」、「共済金のお届け」までのすべてがデジタルで完結する、「こくみん共済 あっと」（Web専用商品）について、2026年5月からの実施にむけた準備を進めました。

③ 事業・運動への参加、共感を拡大

ア. 共済の利用を通じて組合員に環境保全等の取り組みに参加、共感いただくことを目的に、「社会貢献付 エコ住宅専用 住まいる共済」の加入実績に応じた環境活動団体への寄付を継続しておこないました。

イ. 被災地の復興支援につなげる取り組み「みんなで被災地応援プロジェクト」（住まいる共済見積数に応じた寄付）を継続展開しました。

みんなで被災地応援プロジェクト取り組み状況（2025年6月～11月末）

見積件数（うち、CO・OP火災共済件数）	寄付・助成金額	寄付先
73,489件（12,672件）	7,348,900円	日本赤十字社等

【協力団体・共創パートナー団体とのめざす姿】事業と運動の強固なパートナーシップ

④ スムーズで迅速な共済活動

セット共済における手続きのデジタル化により、組合員の利便性向上や協力団体の事務等の効率化を進める「セット共済 WEB システム」について、2025年2月から本格展開をおこない、436団体で導入が決定（2026年1月末時点）しました。

⑤ 組合員にむけた組織間の共創

ア. 協力団体と連携し、災害時無保障者の解消にむけた取り組みや自動車補償の点検活動、組合員の保障の充実や資産形成にむけた提案活動等を展開しました。

イ. コープ共済連とのさらなる共創にむけて、共創政策協議会を開催し、大規模災害時における組合員対応の連携等、共創活動の検討や取り組みを進めました。

コープ共済連と連携のうへ継続展開した、未来ある子どもたちをみんなで事故から守る取り組み「7才の交通安全プロジェクト」（マイカー共済の見積数に応じた横断旗の寄贈等）については、2025年9月に全国378校の小学校へ17,929本のピットくん・コーすけコラボ横断旗を寄贈しました。

〈江東区立有明西学園での寄贈の様子〉



CO・OP火災共済・自然災害共済、マイカー共済新契約実績

共済名		火災共済	自然災害共済	マイカー共済	総契約件数
契約 件数	2025年2月末	15,821件	13,820件	7,340件	36,981件
	2026年2月末	19,276件	16,241件	8,499件	44,016件

CO・OP火災共済・自然災害共済の共済金お届け状況（2025年6月～2026年2月末時点）

共済名	火災共済	自然災害共済	合計
お支払い件数	2,407件	1,179件	3,586件
お支払い金額	1,237,370千円	473,548千円	1,710,918千円

⑥ 地域課題解決にむけた共創

ア. 地域の団体と組合員との共創のもと、「子どもの健全育成」や「防災・減災」等を中心に、「もしも FES 渋谷」・「もしも FES 大阪」や、防災カフェ、交通安全教室の実施等、全国各地でさまざまな社会活動に取り組みました。

共済を通じた社会課題解決の取り組みとして、子どもたちのすこやかな成長を応援する「こどもの成長応援プロジェクト」（こくみん共済「こども保障タイプ」の加入件数に応じたなわとび・長なわの寄贈等）を進めました。2025年12月に児童健全育成推進財団等に対して18,735本のなわとび・長なわを寄贈しました。なわとび・長なわは各地域の児童館等で子どもたちの体力向上に役立てられます。

〈児童健全育成推進財団への寄贈の様子〉



〈交通安全オンライン授業の画面〉

イ. 小学生の交通安全に関する知識の向上を目的に、株式会社朝日学生新聞社とともに、子どもたちが楽しみながら交通安全について学ぶことができる「交通安全オンライン授業」を2025年6月に実施し、全国で計75校、7,104名の児童が参加しました。



ウ. 「2025 国際協同組合同年(IYC2025)」の国際協同組合同デーである2025年7月5日に、協同組合の認知度の向上等を目的とした「見て 聞いて 体験 協同組合フェスティバル」を東京国際フォーラムで他の協同組合等と共同で開催しました。こくみん共済 coop のブースでは、災害への備えの大切さを伝えることを目的に、VRゴーグルによる地震体験等の防災・減災コンテンツを提供し、500人以上が体験しました。

〈見て 聞いて 体験協同組合フェスティバル〉



〈こくみん共済 coop のブースの様子 (防災クイズ)〉



【業務・経営のめざす姿】最適な体制、人財の活躍、さらに健全な経営

⑦ 体制・役割を最適化

- ア. 2025年9月に共済事務、生命系共済金お届け業務を担う関連事業会社を当会に統合し、組合員への寄り添いを深める新たな体制づくりを進めました。
- イ. 多様な人財が安心・成長・活躍を実感できる職場づくりにむけて、6つのテーマ「育児」「介護」「若手職員の活躍」「女性職員の活躍」「ミドル・シニアの活躍」「障がいがある職員の活躍」にもとづき取り組みをおこないました。
- ウ. こくみん共済 coop グループの教育体系にもとづく人財の育成では、新しいたすけあいを創造・実践する多様な人財像をめざし、学習環境の充実化を進めました。また、これまでの研修結果を踏まえた研修内容の見直しや育成を意識すべき能力の可視化等、自主的な成長へのチャレンジ&サポートの仕組みの整備を進めました。
- エ. 柔軟・多様で自律的な働き方の実践にむけて、職員一人一人が「ありたい姿」を考え、意見を出し合いながら、その実現にむけた施策の検討・実践を重ねました。

⑧ 事務・お支払等を高度化・最適化

- ア. 組合員のものしもの時の確かな寄り添いの実現にむけて、東京海上日動との事業連携による損害調査業務の安定的な運用を進めました。また、新たな損害調査システムである損害調査対応時のチャット機能の活用等、組合員の利便性の向上にむけた取り組みを展開しました。

イ. 損害調査における業務品質・応対品質の向上にむけて、業務のペーパーレス化を進めるとともに、組合員が選択・操作しながら視聴できるインタラクティブ動画の活用等、お手続きを組合員に分かりやすく伝える取り組みを進めました。

ウ. 共済事務手続きの迅速化にむけて、住まいる共済に導入した事務処理支援システムの自動点検機能の利用範囲の拡大等、共済加入・保全等の帳票の点検業務等におけるデジタル化を進めました。また、アプリやマイページ経由での共済金のご請求手続きについて、職域契約（団体生命共済）での利用範囲の拡大等、組合員の利便性向上にむけた取り組みを展開しました。

⑨ お役立ちを進める推進体制

ア. 組合員へのお役立ちにむけて、加入検討から共済金お届けまでのさまざまな接点場面において、組合員や職員の「声」を起点としたCX（組合員体験価値）創造をおこなうCX-Challengeの取り組みを進めました。

イ. 組合員一人一人への寄り添いにむけて、組合員に関するさまざまな情報を一つにまとめて可視化する機能やライフイベントにもとづく保障が提案される機能を実装したCRMシステム⁶⁷を段階的に展開しました。

⑩ さらなる健全性・安定性確保

健全性・安定性の確保にむけて、策定した方針にもとづく適切なリスク管理およびモニタリング体制の整備を進めました。

(2) 青森県東方沖を震源とする地震、島根県東部を震源とする地震への対応

2025年12月8日に発生した青森県東方沖を震源とする地震、2026年1月6日に発生した島根県東部を震源とする地震では、被害への迅速な対応にむけて、損害事故受付の拠点に受電要員を増員し対応を進めました。また、受電応答率を低下させないよう、音声自動応答による受付機能の活用や、入電が集中する期間における簡易受付の対応を進めました。

調査活動では、被害が多かった青森県八戸市、鳥取県米子市に職員を派遣し、迅速な対応をおこないました。また、新たな損害調査システムの導入により、調査活動のペーパーレス化が進み、組合員の利便性の向上や業務の効率化につながりました。

共済金・見舞金お届け状況（2026年2月末時点）

	2025年12月8日 青森県東方沖を震源とする地震			2026年1月6日 島根県東部を震源とする地震		
	火災共済	自然災害共済	慶弔共済	火災共済	自然災害共済	慶弔共済
お支払い 件数	599件	597件	58件	439件	447件	100件
お支払い 金額	6,196千円	222,685千円	536千円	4,430千円	182,664千円	1,112千円

⁶⁷ こくみん共済coopの各システムに登録された情報を管理・分析し、組合員との深く長い関係づくりを支援する仕組み

CO・OP火災共済・自然災害共済の共済金お届け状況（2026年2月末時点）

	2025年12月8日 青森県東方沖を震源とする地震		2026年1月6日 島根県東部を震源とする地震	
	火災共済	自然災害共済	火災共済	自然災害共済
お支払い 件数	47件	50件	19件	19件
お支払い 金額	458千円	16,095千円	183千円	6,449千円

2. 次期中期経営政策（2026年度～2029年度）の策定

2026年度は、次期中期経営政策の初年度となります。「中期経営政策 2022-25 ～変革と創造～」で進めてきた取り組みの成果と課題、取り巻く環境の変化を踏まえ、変わらぬ理念の実現にむけて、次期中期経営政策を策定しています。

以上