

第 12 次全国生協中期計画～2020 年ビジョン第 I 期計画（2013～2015）、および全国生協の 2012 年度まとめと 2013 年度活動方針

はじめに 全国中期計画の役割と位置づけ

(1) 12次全国中計の役割

2020 年ビジョンとアクションプラン

私たちは、日本生協連第 61 回通常総会（2011 年）において決定した「日本の生協の 2020 年ビジョン¹」の中で、生協のありたい姿とめざす社会像を描きました。あわせて、現状とビジョンを対比し、具体的にどう行動したら実現に近づけるかを考え、行動課題を 5 つのアクションプランとしてとりまとめました。

全国生協の連帯活動における全国中計の役割

生協は自治と自立²を基本原理とする組織であり、個別生協の計画や方針はその地域に暮らす組合員のニーズと願いを受け止め自立（律）的に策定されるべきことは言うまでもありません。

しかし同時に、社会・経済の環境が大きく変化する中では、生協間の協同³によって、組合員に最も効果的なサービスを提供できるよう努力し、生協運動を強化していく必要があります。

また、地域の多数が加入する組織として、地域コミュニティの発展のために活動する責任⁴があり、加えて、未来においてそうした役割を果たし得る組織として、生協のビジョンとその特質、利点を知らせていく責任もあります⁵。

そうした生協の連帯において全国中計は下の 3 つの役割を持ちます。第 12 次中計においては、2020 年ビジョンの方向性を共有した上で個別生協が自立的に取り組みを進めることを基本としながら、特にこの 3 ヶ年、全国連帯の場で共同して取り組むべき課題について計画化します。

全国中期計画の 3 つの役割	12 次中計における各役割の扱い
地域購買生協の「社会的発信」の役割	⇒2020 年ビジョンおよび 12 次中計を「全国生協の方針」として社会的に発信していきます。
地域購買生協の「方向性」を示す役割	⇒2020 年ビジョン・アクションプランに基づき、中期計画では、その「方向性」を示し、各生協の到達点と状況の中で活動計画に具体化していくことを呼びかけます。
共同の取り組みにおける「日本生協連」の役割	⇒2020 年ビジョン・アクションプランの実現に向け、この 3 年間、全国生協の連帯の力を発揮すべき課題を特定し、「日本生協連中計（狭義）」の中に位置づけていきます。

¹ 第 11 次中期計画の未来課題として策定作業を開始し、約 2 年間に亘る検討を経て策定された。ビジョン本文と 5 つの分野のアクションプランから構成されている。

² ICA 声明 第四原則「自治と自立」

³ ICA 声明 第六原則「協同組合間協同」

⁴ ICA 声明 第七原則「コミュニティへの関与」

⁵ ICA 声明 第五原則「教育、訓練および広報」

日本生協連にとっての全国中計の役割

連帯を推進する日本生協連にとって、全国生協中期計画は事業計画の前提となります。第12次全国生協連中期計画は、全国中計に沿った形で、別途策定します。

各年度の活動評価の枠組みとしての役割

各年度、中期計画で設定した重点課題のレビューを行い、情勢の確認を行った上で、方針の確認を行っていきます。

2013年度方針は、第12次中計の初年度となります。12次中計の執行を基本としながら2013年度特に推進する課題を全国生協と確認できるようにしました。

(2) 全国生協12次中計の位置づけ

2020年ビジョン・アクションプランの具体的推進

第12次全国生協中期計画の位置づけは、2020年ビジョン・アクションプランの中で、この3年間で特に重点的に推進する課題を明確にし、具体的に推進していくことです。

11次中計での積み残し課題への対処

また、11次中計課題のうち、今後の生協運動を発展させるために必要な積み残し課題については改めて計画に位置づけ推進していきます。

環境変化への対応強化

さらに、くらしや事業経営をめぐる社会・経済の急速な変化にスピード感を持って対処するため、この3年間の動向を予測しながら必要な課題に全力で取り組みます。

(3) 各章の構成

Ⅰ章で11次中計を3つの視点から総括的にまとめ、11次中計の重点課題の到達点と12次中計に引き継ぐべき課題を抽出します。また、Ⅱ章で2020年ビジョンの情勢認識を元に、今後3カ年の主な動きを概観します。

それらをうけて、Ⅲ章で12次中計の取り組みの視点と重点課題を記載します。その中で、特に全国連帯の場で共に取り組む重点課題を整理します。

なお、本議案には、「全国生協の2013年度特別課題」を含めます。具体的には、Ⅳ章で簡潔にまとめます。

Ⅴ章では、職域生協のまとめと重点課題、学校生協の中期計画(2013～2015年度)を記載します。

なお、「全国生協の2012年度まとめ」は、「Ⅰ章 第11次全国生協中期計画のまとめ」に含め、「全国生協の2013年度活動方針」は、「Ⅲ章 第12次全国生協中期計画(2013年～2015年度)」 「Ⅳ章 全国生協の2013年度特別課題」に含めます。

これらの取り組みを推進する日本生協連(狭義)の中期計画は別途策定します。

I 第11次全国生協中期計画のまとめ

11次中計は、「CO・OP 手作り餃子」重大中毒事故や世界金融危機の発生など、生協内外にわたる危機的状況を経て、未来へ向けて足元を固めるための中計として、「生協への信頼の再形成」「経済・暮らし・事業経営の危機への対処」「危機を克服して未来への展望を開く」の3つの視点を基調として策定しました。総括的なまとめを行います。

1. 全体のまとめ

(1) 11次中計の3つの視点からのふりかえり

【信頼の再形成】

東日本大震災への対応を通じて、生協への信頼が広がりました。地域福祉など各分野において地域でのネットワークが広がり、また、事業での品質保証体制が充実するなど、着実に前進しました。

11次中計は、「正直・公開」の姿勢のもとに「品質保証やリスク管理の充実だけでなく、事業や組織も含めた、より広い信頼の再形成」を成し遂げ、社会的に信頼される存在となっていくとするものでした。

東日本大震災対応では、事業と活動を通じて大きな役割を果たすことができ、生協に対する社会的な理解と信頼が広がりました。

品質保証・リスク管理では、品質保証体系再構築から安全・品質の向上に向けて、日常的な運用を連帯して進める視点で取り組みが進みました。

環境問題、食料・農業問題など政策整理に取り組む中で、組織や事業についての真摯な見直しを続けてきました。

地域社会の諸問題に対して、事業・活動を福祉的視点や環境的視点を持って展開する様々なチャレンジが展開されました。また、地域諸団体や行政との連携した取り組みも進みました。

監事監査の充実、内部統制の整備、公正取引の推進などに取り組んできましたが、この間に下請代金支払遅延等防止法（以下：下請法）問題を発生させ、生協の社会的な信頼を傷つけることになりました。コンプライアンス体制の再強化が求められています。

【経済・暮らし・事業経営の危機への対処】

経営構造改革とコスト削減による事業効率の向上に取り組みました。店舗事業は赤字構造が継続しています。

11次中計は「組合員の暮らしを支える確かな存在であり続けるために、危機意識を持ち、事業経営の構造改革を進め、事業連帯を強め」ようとするものでした。

組合員の暮らしは一層厳しさを増しています。そうした中で、商品力の強化や売場の改善に努力するなど、暮らしの危機に応える事業を進めてきました。宅配事業では仲間づくりや未利用者への働きかけにより利用人数が増加しています。一方で、店舗事業は赤字構造が継続しています。

各生協・事業連合・日本生協連で、物流やシステムの更新・機能統合・統合運用などによる効率化が進められました。全体として事業経費削減が進みました。

【危機を克服して未来への展望を開く】

2020年ビジョンを策定し、様々な課題にチャレンジしてきました。

11次中計は「2020年ビジョンを策定し、その実現に向けて足元を固めるための中計」でもありました。

足元の事業改革に取り組みつつ、地域社会の諸問題に対して、配食事業や移動店舗販売、インターネットの活用、店舗型ネットスーパーなどにチャレンジしました。

環境・エネルギー、食料・農業、化学物質のリスク管理、事業への組合員参加とリスクコミュニケーション、地域福祉、生活困窮者支援など、様々な問題について改めて政策整理・研究が進みました。

国際協同組合年に全国の生協が取り組み、また、消費生活協同組合法（以下、生協法）改正要望をまとめ、その実現に取り組みました。

(2) 事業経営の到達点

地域生協全体の総事業高は、2009年度、2010年度とマイナスでしたが、2011年度はプラスに転じることができました。この結果、経常剰余金も2011年度は前年比で約180%と大幅に改善することができました。しかし、2012年度は、上半期に総事業高が伸びず、損益構造が悪化、下期対策で一部取り戻したものの、年間推計では総事業高は前年水準を割り込み、経常剰余率は約1%となる見込みです。

【表1】地域生協 総合損益計算書2012年度推計 (金額単位:百万円 比率:%)

年度	2010年度		2011年度		2012年度推計	
	138	前年比(差)	140	前年比(差)	138	前年比(差)
調査生協数						
総事業高	2,644,429	98.7	2,676,150	101.2	2,662,509	99.5
供給高	2,549,196	98.6	2,576,479	101.1	2,557,472	99.3
供給剰余金	582,589	97.4	594,490	102.0	589,198	99.1
利用剰余金	2,885	97.8	2,853	98.9	3,946	138.3
共済剰余金	2,391	76.0	2,310	96.6	174	7.5
福祉剰余金	3,786	106.6	4,458	117.8	5,122	114.9
その他事業収入	69,755	103.7	72,862	104.5	77,760	106.7
事業総剰余金	661,406	98.0	676,973	102.4	676,200	99.9
事業経費	648,317	98.0	649,094	100.1	656,039	101.1
人件費	275,614	99.1	273,936	99.4	272,410	99.4
物件費	372,092	97.2	374,703	100.7	383,337	102.3
事業剰余金	13,089	97.7	27,879	213.0	20,161	72.3
事業外収益	12,055	90.3	12,928	107.2	12,905	99.8
事業外費用	4,951	108.5	4,707	95.1	4,164	88.5
経常剰余金	20,193	91.0	36,099	178.8	28,901	80.1
供給剰余率(供給高比)	22.9	-0.3	23.1	0.2	23.0	-0.0
事業総剰余率(総事業高比)	25.0	-0.2	25.3	0.3	25.4	0.1
事業経费率(総事業高比)	24.5	-0.2	24.3	-0.3	24.6	0.4
人件费率(総事業高比)	10.4	0.0	10.2	-0.2	10.2	-0.0
物件费率(総事業高比)	14.1	-0.2	14.0	-0.1	14.4	0.4
事業剰余率(総事業高比)	0.5	-0.0	1.0	0.5	0.8	-0.3
経常剰余率(総事業高比)	0.8	-0.1	1.3	0.6	1.1	-0.3

※単位%の項目の「前年比」欄には前年差を記入しています。

表2)総合概況

※月次統計データによる2012年度概況の推計です。

NO	項目	単位	2011年度		2012年度推計	
			数値	前年比	数値	前年比
1	調査生協集計数	生協	590	98.3	588	99.7
	購買生協	生協	457	98.7	453	99.1
	(うち地域生協)	生協	140	101.4	138	98.6
	医療生協	生協	112	100.9	111	99.1
	共済・住宅生協	生協	8	100.0	8	100.0
	事業連合	生協	13	100.0	14	107.7
2	組合員数	千人	26,651	101.7	27,067	101.6
	購買生協	千人	23,069	101.8	23,452	101.7
	医療生協	千人	2,789	101.8	2,835	101.6
	共済・住宅生協	千人	792	98.4	780	98.5
3	世帯加入率 (前年差)	%	49.2	0.5	---	---
4	総事業高	百万円	3,345,282	100.7	3,318,521	99.2
	購買生協計	百万円	3,025,800	100.6	2,992,107	98.9
	(地域生協)	百万円	2,676,150	101.2	2,662,509	99.5
	(居住地職域生協)	百万円	88,625	100.9	86,745	97.9
	(職場職域生協)	百万円	36,427	92.6	35,655	97.9
	(大学生協)	百万円	196,999	96.4	182,000	92.4
	(学校生協)	百万円	27,599	86.7	25,198	91.3
	医療生協	百万円	313,509	101.7	320,441	102.2
	共済・住宅生協	百万円	5,974	97.2	5,974	100.0
5	供給高	百万円	2,908,224	100.5	2,875,914	98.9
6	組合員出資金	百万円	746,950	102.4	755,706	101.2
7	組合員1人当り出資金	円	28,028	100.7	28,136	100.4
8	組合員借入金	百万円	66,971	102.9	73,182	109.3
9	正規役職員数	人	54,146	100.1	53,690	99.2
10	日本生協連供給高	百万円	397,396	101.0	---	---
11	生協の小売りシェア (前年差)	%	2.77	0.01	---	---

※単位%の項目の「前年比」欄には前年差を記入しています。

表3)地域生協概況

※月次統計データによる2012年度概況の推計です。

No.	項目	単位	2011年度		2012年度推計	
			数値	前年比	数値	前年比
1	調査生協集計数	生協	140	101.4	138	98.6
2	組合員数	千人	19,406	102.4	19,786	102.0
3	世帯加入率 (前年差)	%	35.8	0.6	---	---
4	総事業高	百万円	2,676,150	101.2	2,662,509	99.5
5	共済事業収入	百万円	2,692	89.9	356	13.2
6	福祉事業収入	百万円	17,187	108.1	18,555	108.0
7	供給高	百万円	2,576,479	101.1	2,557,472	99.3
	(店舗事業供給高)	百万円	919,012	98.3	885,256	96.3
	(宅配事業供給高)	百万円	1,634,507	102.5	1,643,579	100.6
	(うち個配供給高)	百万円	1,011,328	105.7	1,038,760	102.7
8	商品部門別供給高					
	食品供給高	百万円	2,049,023	100.1	2,019,829	98.6
	(うち生鮮日配供給高)	百万円	1,388,219	99.3	---	---
	(うちドライ食品供給高)	百万円	651,813	102.0	646,219	99.1
	非食品供給高	百万円	390,698	101.8	386,139	98.8
9	事業連合加盟生協供給高	百万円	2,056,437	101.6	2,048,839	99.6
10	組合員1人当り月利用高	円	11,681	99.3	11,323	96.9
11	経常剰余金	百万円	36,099	178.8	28,901	80.1
12	当期剰余金	百万円	10,676	-94.0	---	---
13	経常剰余率 (前年差)	%	1.3	0.6	1.1	-0.3
	店舗事業 (前年差)	%	-1.7	0.8	-2.5	-0.8
	宅配事業 (前年差)	%	3.3	0.8	3.1	-0.2
	供給剰余率 (前年差)	%	23.1	0.2	23.0	-0.0
	事業総剰余率 (前年差)	%	25.3	0.3	25.4	0.1
	人件費率 (前年差)	%	10.2	-0.2	10.2	0.0
	物件費率 (前年差)	%	14.0	-0.1	14.4	0.4
14	組合員出資金	百万円	618,868	102.6	626,208	101.2
15	組合員1人当り出資金	円	31,891	100.2	31,956	100.2
16	組合員借入金	百万円	50,942	108.0	55,666	109.3
17	店舗数	店	1,020	98.4	1,017	99.7
18	売場面積	m ²	1,192,850	98.2	---	---
19	正規役職員数	人	25,551	98.6	25,402	99.4
20	パート職員正規換算数	人	49,050	99.2	47,136	96.1
21	パート化率	%	65.7	0.1	65.0	-0.8

※単位%の項目の「前年比」欄には前年差を記入しています。

2. 11 次中計重点課題のふりかえりと 12 次中計に引き継ぐ課題

11 次全国中計は、前節の 3 つの視点の下、「事業」「経営」「連帯」「組織」「社会的役割」の柱ごとに重点課題を設定しました。これに加え、東日本大震災の発生に伴う課題を 2011 年度、2012 年度の重点として取り組みました。

これら重点課題の到達点を踏まえ、12 次中計に引き継ぐ課題項目を整理しました。

1. 東日本大震災に関わる取り組み

(1) 被災者の生活再建に向けた取り組み

東日本大震災対応では、事業と活動を通じて大きな役割を果たすことができ、生協への社会的な理解と信頼が広がりました。

引き続き東日本大震災に関わる支援活動を継続するとともに、安心して住める「福島」を取り戻すための取り組みを進めていくことが求められます。

また、今後想定される大規模災害でも役割を発揮できるよう、全国の生協の体制整備と連携を進め、地域諸団体とのネットワークを強化していくことが課題です。

(2) 生協事業と産地・取引先の再建に向けた課題

東日本大震災への初期対応では、これまで事業連帯によって積み上げてきた商品の共同化や SCM⁶の取り組み、物流基盤の整備などが大きな役割を果たし、成果をあげることができました。

次の大規模災害にも役割を発揮できるよう、全国の生協で事業継続計画を整備するとともに、生協間の連携態勢を整えることが必要です。また、生産者・取引先とのパートナーシップを強化していくことが必要です。

大規模災害時にも事業を再生・継続していける強い経営・財務体質を作り上げることが重要です。

2. 【事業】ふだんのくらしにもっとも役立つ事業

(1) 品質管理・リスク管理

安全・品質向上計画を毎年見直ししながら着実に進捗させたことが、信頼感の向上につながりました。

お申し出・お問い合わせ対応や、商品検査や工場点検の標準化、共同化を一層進めていくことが課題です。

(2) 商品力・営業力、コープ商品と産直商品

新たな共同開発の枠組みによって、日本生協連機能を活用した商品開発、企画、販売、実績評価の取り組みを前進させることができました。

大手流通業による PB 開発が再び活発になる中で、戦略意思の共有によるさらなるコー

⁶ Supply Chain Management。原材料の調達から製造、流通、販売、消費にいたる商品供給の流れを一連の鎖と捉え、関係部門・企業の間で全体最適をめざすこと。

プ商品の強化が必要となっています。SCM、OEM⁷の視点からフードチェーン全体の効率性と管理レベルをさらに向上していかなければなりません。さらに、NB 商品や生鮮品の調達についても、意思を持って共同化することにより競争力を強化していくことが求められます。

食品添加物等化学物質に関する基本的な考え方について、組合員とのリスクコミュニケーションや、取引先との共有化を進めることが課題です。また、コープ商品・事業への具体化を着実に進めます。

生協事業への組合員参加とコミュニケーション、取引先とのパートナーシップを更に強め、事業広報の強化とあわせてコープ商品のブランド力の強化につなげていくことが課題となっています。

食料確保の不安感が高まる中、組合員の暮らしを守っていくために、農業生産現場への一層の関わりの強化が求められています。

(3) 店舗事業

店舗事業では、大きな成果が得られていません。供給高は 2003 年度以降、漸減傾向が続いています。8 年間の累積赤字は 2,000 億円以上にのぼります。各生協毎の到達力量に合わせた現状分析と対策が必要です。

利用人数が前年割れを続けている状況です。店舗の生鮮 4 部門（農産、水産、畜産、惣菜）の供給構成比を他企業と比較すると、生協平均 37.6%に対して SM 企業 43.6~46.1%、とりわけ成長部門である惣菜の構成比に大きな差が見られます。品揃え改善と店舗内技術の向上によって生鮮分野の営業力強化を図り、利用人数の向上に向けた魅力的な店づくりを進めていくことが課題となっています。

【表 4】地域生協 店舗事業損益計算書 2012年度推計 (金額単位:百万円 比率:%)

年度	2010年度		2011年度		2012年度推計	
	71	前年比(差)	71	前年比(差)	71	前年比(差)
調査生協数	71		71		71	
供給高	930,884	97.5	914,725	98.3	881,127	96.3
供給剰余金	209,049	96.7	208,691	99.8	197,949	94.9
その他事業収入 (共済受託手数料)	13,272	117.4	13,855	104.4	11,610	83.8
事業総剰余金	222,321	97.7	222,546	100.1	209,559	94.2
事業経費	218,856	98.5	212,066	96.9	206,840	97.5
(人件費)	104,006	98.3	101,357	97.5	99,261	97.9
(物件費)	114,850	98.7	110,709	96.4	107,579	97.2
直接剰余金	3,465	61.8	10,480	302.5	2,718	25.9
本部管理費	25,922	88.7	24,633	95.0	23,898	97.0
事業剰余金	-22,458	94.2	-14,153	63.0	-21,180	149.6
事業外収益	840	99.3	1,039	123.7	1,012	97.4
事業外費用	1,697	103.4	2,252	132.7	2,109	93.7
経常剰余金	-23,315	95.1	-15,365	65.9	-22,277	145.0
供給剰余率	22.5	-0.2	22.8	0.4	22.5	-0.3
事業総剰余率	23.9	0.1	24.3	0.4	23.8	-0.5
事業経費率	23.5	0.2	23.2	-0.3	23.5	0.3
(人件費率)	11.2	0.1	11.1	-0.1	11.3	0.2
(物件費率)	12.3	0.2	12.1	-0.2	12.2	0.1
直接剰余率	0.4	-0.2	1.1	0.8	0.3	-0.8
本部管理率	2.8	-0.3	2.7	-0.1	2.7	0.0
事業剰余率	-2.4	0.1	-1.5	0.9	-2.4	-0.9
経常剰余率	-2.5	0.3	-1.7	0.8	-2.5	-0.8

※単位%の項目の「前年比」欄には前年差を記入しています。

⁷ Original Equipment Manufacturer。相手先商標製品の供給の意味で、優れた性能をもつ製品を安価に生産する技術と設備を確保するため、原材料や資材調達リスクを供給業者が分担すること。

全国 54 生協の調査では店舗数 9 店舗以下の生協が全体の半数強となっています。また、店舗段階での赤字店が全体の 4 割弱あります。チェーンストアとしてのマネジメントを徹底し、労働生産性の向上とコスト構造改革が必要です。

店舗年齢 20 年以上が全体の 3 割を占めています。出店適地も限られてくる中、商圈分析力などをレベルアップした上で、標準型 SM への S&B (スクラップアンドビルド) を進める必要があります。各会員生協毎の店舗事業の到達点をふまえ、経営トップの責任の下に店舗黒字化への戦略が描けることを前提に出店を進めていく必要があります。

(4) 宅配事業

供給高は 2007 年度以降、漸減傾向でしたが、2011 年度は震災の影響や買い置き需要などにより増収増益を確保する生協が大きく増えました。経常剰余率は 2010 年度まで 2%台が続き、2011 年度に 3.3%まで回復し、2012 年度は若干後退したものの 3%台となる見込みです。しかし、各生協の間に大きなばらつきが見られます。

供給高は、利用人数の増加で利用単価の減少をカバーしている状況です。

仲間づくりと利用定着については、これまでの取り組みをさらに磨き、継続的な取り組みが必要です。個配の伸長率は全体的には鈍化傾向にありますが、個別には 2 桁伸長する生協も見られ、個配比率の低い生協や空白区域の残る生協については、積極的な拡大が求められます。

利用単価の改善に向けて、品揃えの改善や商品案内の改善等に引き続き取り組む必要が

表 5) 地域生協 宅配事業損益計算書 2012年度推計 (金額単位:百万円 比率:%)

年度	2010年度		2011年度		2012年度推計	
	122	前年比(差)	122	前年比(差)	122	前年比(差)
調査生協数	122		122		122	
供給高	1,579,523	99.1	1,618,488	102.5	1,627,471	100.6
(班供給高)	585,013	95.6	567,413	97.0	---	---
(個配供給高)	945,715	102.5	999,596	105.7	1,026,710	102.7
(その他供給高)	48,796	79.4	51,478	105.5	---	---
供給剰余金	357,533	97.4	369,247	103.3	371,490	100.6
その他事業収入	41,131	109.6	46,045	111.9	47,957	104.2
(共済受託手数料)	11,023	135.0	12,019	109.0	12,926	107.5
(個配配送手数料)	24,378	109.8	24,586	100.9	26,313	107.0
事業総剰余金	398,664	98.6	415,292	104.2	419,447	101.0
事業経費	311,361	99.6	319,091	102.5	322,995	101.2
(人件費)	125,142	102.3	124,994	99.9	125,260	100.2
(物件費)	186,219	97.9	194,097	104.2	197,736	101.9
(配送委託料)	49,842	104.8	46,358	93.0	50,129	108.1
直接剰余金	87,302	95.0	96,202	110.2	96,452	100.3
本部管理費	50,117	95.7	49,327	98.4	51,090	103.6
事業剰余金	37,186	94.1	46,875	126.1	45,361	96.8
事業外収益	3,043	97.0	7,926	260.5	7,155	90.3
事業外費用	972	91.3	1,422	146.3	1,606	112.9
経常剰余金	39,257	94.4	53,379	136.0	50,910	95.4
供給剰余率	22.6	-0.4	22.8	0.2	22.8	0.0
事業総剰余率	25.2	-0.1	25.7	0.4	25.8	0.1
事業経費率	19.7	0.1	19.7	0.0	19.8	0.1
(人件費率)	7.9	0.2	7.7	-0.2	7.7	0.0
(物件費率)	11.8	-0.2	12.0	0.2	12.1	0.2
直接剰余率	5.5	-0.2	5.9	0.4	5.9	0.0
本部管理率	3.2	-0.1	3.0	-0.1	3.1	0.1
事業剰余率	2.4	-0.1	2.9	0.5	2.8	-0.1
経常剰余率	2.5	-0.1	3.3	0.8	3.1	-0.2

※単位%の項目の「前年比」欄には前年差を記入しています。

あります。

生協宅配の優れている点として「品質」「配達」が挙げられる一方で、良くない点として「価格・料金」「品揃え」「注文」が挙げられています。食品宅配への新規参入が活発化する中、各層・各世代のニーズを汲み取り、生協の宅配をより利用し易い業態へと革新していくことが求められます。

(5) 共済事業

各生協とコープ共済連の共同の下に、共済推進活動に取り組み、加入者数は計画を超過し伸長しました。2012年度末におけるCO・OP共済元受商品の加入者数は、751万人、CO・OP共済全体で795万人となりました。また、2012年度の共済金のお支払いは616億円となりました。2012年度末までの東日本大震災関連のCO・OP共済の共済金のお支払い（累計）は16.0億円となり、異常災害見舞金は19.7億円となりました。また、火災共済のお支払は、自然災害共済として57.3億円、地震等災害見舞金として29.5億円のお支払となりました。

共済推進活動の進め方について、業務品質向上の視点から強化が求められます。また、組合員の暮らしへの貢献をいっそう高めるために、「世帯の保障の中心」に向けた推進活動へと進化していくことも必要です。

(6) 福祉事業

各会員生協では、地域の実情に応じた福祉事業戦略の策定と実践、事業効率化の取り組みと福祉専門職のマネジメント力向上が進み、2011年度、生協全体で黒字を達成しました。また、高齢者の住まい系サービス事業に取り組む生協も増加しました。今後も増加し続ける福祉ニーズに対する新たな福祉事業戦略が求められています。

(7) IT関連

宅配事業におけるインターネット登録組合員数が拡大しました。前年同期比で約2割増のペースで増加しています。益々急速に進むIT技術の変化を的確に把握し、事業の改善に活かしていくことが必要です。

(8) 改正生協法を活かした事業展開

学童保育施設や保育所、病院など法人への食材の配達 nationwide で広がりました。また、県域を越えた生協間合併も広がりました。

生活相談・貸付事業のモデル事業の検討を開始しました。また、保険代理業についても研究をすることが必要です。

3. 【経営】コスト構造改革を徹底する経営

(1) 損益構造

供給高は2007年度を頂点に減収が続いていましたが、2011年度は増収となりました。経常剰余率は2006年度を頂点に低下し、2009年度からは1%を割り込む水準を続けていましたが、2011年度は大幅に改善し、全国集計で1.3%を達成することができました。しかし、2011年度の損益改善は震災復興などによる特殊要因が大きいと考えられます。2012年度は、上半期に総事業高が伸びず、損益構造が悪化、下期対策で一部取り戻したものの、

年間推計では総事業高は前年水準を割り込み、経常剰余率は約 1%となる見込みです。

(2) 戦略的投資のための財務構造

自己資本比率は、2003 年度以降、出資金比率に比例して着実に増加し、2010 年度は 6 割に近づく水準になりました。流通小売業他社に比較して、際立って高い水準となっています。銀行借入金と組合員借入金は 8 年間で大きく減少しました。有利子負債比率は他社に比較して低い水準になっています。

投資を積極的に検討することが必要です。

(3) 事業規模に対応したマネジメントシステム

それぞれの生協でマネジメントの改善に取り組みられました。

事業規模の拡大につれて、さらにきびしい経営管理が必要となります。生協とその子会社、関連会社、事業連合を含むグループ全体としての経営・財務の状況を的確に把握し、分析できる管理会計基準の整備が課題です。

経営に求められる基本課題（組合員運営参加、コンプライアンス、リスクマネジメント、経営判断と執行管理）との関係では、内部統制を不断に強めていく必要があります。

(4) ガバナンス

それぞれの生協でガバナンスの改善に取り組みられました。

生協運営の要である理事会運営の充実が課題となっています。特に、統合が進んだ事業連合における政策形成・意思決定・執行管理・マネジメントのあり方についても併せて検討することが必要となっています。

(5) 社会的責任経営

地球環境や食料・農業問題などの社会的要請に対して政策整理を進め、生協事業の見直しを進めてきました。一方で、急速に変化する社会的ルールへの対応が遅れ、いくつかの問題が発生しました。

下請法問題の反省を踏まえ、法制、税制、会計基準などの動向を正確に把握し、具体的な個々の業務を適応させていくことが求められており、そうした対応を保障する体制とマネジメントが必要です。

温室効果ガスの総量削減長期計画を再確立し、具体的に執行していくことが課題です。

(6) 組織風土改革と人材育成、労働力編成、役職員の福利厚生制度

生協職員の年齢構成は 41～50 歳が 40%以上と最も多くなっています。団塊世代の退職の影響は小さく、20 代の少なさと合わせて、組織の平均年齢は年々上昇しています。(2011 年調査 41.6 歳)。

生協職員の平均年収は漸減傾向です。流通小売業の平均年収に比較すると未だ高い水準ですが、平均年齢の高いことが要因と考えられます。

生協グループ全体での戦略的人材育成と配置・活用が課題です。

4. 【連帯】 暮らしへの最大貢献をめざす事業連帯

(1) リージョナル事業連帯、多様性と重層性を持った事業連帯

改正生協法を踏まえ、県域を越えた合併が進みました。事業エリアの県域を越えた拡大も進みました。首都圏では、2つの生協グループ（それぞれ3生協）の大型合併が行われました。

日本生協連機能を活用した多様で重層的な連帯は着実に前進しました。日本生協連機能を活用することで全国生協の事業に資する可能性のある分野について、会員生協・事業連合と日本生協連での機能別の共同事業が積み重ねられました。

リージョナル事業連合は、次のステップに向けて、ガバナンス、マネジメントを含めて統合度を高め、連帯の効果を作り出すことが求められています。

(2) 日本生協連の機能

全国生協の力を合わせて競争に負けない CO・OP 商品を生み出すために「新たな商品開発の枠組み」の下に取り組みを進めました。数量ボリュームを集めて開発するだけでなく、売り切るマネジメントを会員生協と日本生協連が一体となって進めました。

日本生協連機能を活用し、カタログ、ギフト、キャロットの強化を進めました。

ますます競争がきびしくなる中、さらに全国連帯による前進が期待できる分野について検討していくことが課題となります（NB 共同仕入や生鮮分野、資材・用度品など）。

(3) 日本生協連の組織構造

日本生協連組織構造等検討小委員会の答申に沿って、組織構造の改革を進めてきました。

コープ共済連とは会員生協が共通することから、会員生協から見て共同した方がよい事項については一体的な運営を進めていきます。

5. 【組織】 自発的参加と民主的ガバナンス

(1) 自主的・自発的な参加とネットワーク型組織運営

2012 年度に実施した全国組合員活動実態調査では、組合員の関心に応えた様々なテーマによる活動が広がり、何らかの組合員活動に参加した組合員の数は、のべ約 200 万人(2011 年度)にのぼっています。活動参加の輪を広げるために、様々な工夫がされています。

コープ委員会、エリア委員会、ブロック委員会など、理事会と組合員を結ぶ組織に参加する委員数は全国合計で 38,000 人を超えています。活動・組織の担い手を育成するための取り組みは、ほとんどの生協で行われています。また、地域に密着した運営を行ったり、より多くの組合員参加を促すための組合員組織改革や組織変更も不断に取り組みされています。

(2) 民主的なガバナンス

時間をかけて総代の生協活動への理解をはかるために、総代会直後に次年度の総代を選出している生協が増えてきています。多くの生協で新任総代へのオリエンテーションを実施したり、総代会議・総代懇談会・交流会を実施したり、「総代通信」などの定期的な情報

提供を行っています。

理事会の機能を高めるために、役員構成や組合員理事の役割の見直しが行われ、理事会の規模は 20 数人の生協が多く、30 人以上の理事会は減少しました。理事会における組合員理事比率は、50～80%の生協が多いものの、生協によって大きく異なっています。

(3) 広報活動

東日本大震災での活動により、全国の生協関連の報道件数は大きく増加しました。テレビ（全国放送）での登場頻度も増えました。

広報活動における全国生協の連携強化やメディアへの発信強化、ウェブサイトやソーシャルメディアへの対応強化が引き続き課題です。

6. 【社会的役割】消費者組織としての社会的役割の発揮

(1) 地域コミュニティの確かな担い手としての活動

生協は、40 を超える都道府県の消費生活審議会に委員を送るなど、市民・消費者の代表として発言を行っています。

消費者問題や子育て、地域福祉など、地域住民のかかえる課題に対して、子育てひろばや相談窓口の設置、学習会の実施や行政への訪問活動、地方自治体との見守り協定の締結、地域ネットワークを立ち上げるなどの活動を通して、安心できる地域づくりを担っています。東日本大震災後は、防災やボランティアの分野でさらに地域の諸団体と協働でとりくむ活動が広がりを見せています。

また、各都道府県の IYC 実行委員会の取り組みを通じて、これまで交流の無かった地域諸団体とのつながりが生まれています。

これらのネットワークを元に、地域へのかかわりをさらに広げ、深めていくことが課題です。

(2) 暮らしの安心につながる活動

地域福祉、子育て、食育、平和、環境保全、国際交流、食料農業問題、災害支援、困窮者支援など、暮らしに関わるさまざまな課題について、地域の中で同様な活動を実施する団体やグループと協力しながら、幅広い取り組みを行っています。とくに、エネルギー・原発問題、広域経済連携(TPP など)問題、税・社会保障問題などは、各地で学習活動とそれに基づく様々な取り組みが行われました。

組合員や地域の中に多様な意見のあるテーマについては、様々な活動を展開しつつ、「学びあいの場」としての生協の機能を用い、意見交流する取り組み重ねていくことが大切です。

(3) 消費者行政と食品の安全を実現する社会システム

各地の地方消費者行政が強化されるよう、消費者団体、弁護士、消費生活相談員などによるネットワークづくりが各都道府県で進み、行政との懇談などを進めてきました。これらのネットワークを基盤として、適格消費者団体の認定を受けた 11 団体や、認定をめざしている団体もあります。

消費者行政活性化基金は 2013 年度まで延長されることになりましたが、引き続き各自治体での取り組みが広がるよう、地方消費者団体から働きかけが必要です。「集団的消費者被害回復に係る訴訟制度」の成立に向けて、理解を深め、議員・行政などへ要請するなど、

継続的な取り組みが必要です。こうした取り組みに生協として参加し、ともに取り組むことが重要です。

また、食品表示の一元化など、消費者に関わる様々な動きにも対応していく必要があります。

7. 【未来課題】2020年ビジョンで取り組む課題

(1) ビジョン、生協法5年後見直し、国際協同組合年

2020年ビジョンについては、全国生協の豊富な参加を得ながら策定することができました。

生協法改正要望は、2012年3月に厚生労働省に提出。その後の折衝を経て、2013年4月に「宅配における員外利用のお試し利用」など、関係する改正省令などが施行されました。今後は、生協法5年後見直し⁸に基づく法改正などに向け、取り組みを進めます。

国際協同組合年(IYC)については、全国および各都道府県に実行委員会を結成し、取り組みました。全国実行委員会では、従来の枠を越えた協同組合全国組織も加わって結成され、様々な取り組みを協同で進めました。この取り組みを引き継ぐ協同組織をつくり、ポストIYCの取り組みを進めることが課題です。

⁸ 改正生協法附則第38条は「この法律の施行後5年を経過した場合において、この法律による改正後の消費生活協同組合法の施行の状況について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとする」と規定。

II 3 カ年の情勢の動き

私たちは、2020年ビジョンの策定にあたって、時代が大きな転換点にあるという認識の下、新たな時代の要請に応え、協同組合の役割を発揮すべき時との決意を述べました。

21世紀を迎え、最初の10年が経過しました。私たちは、1997年に21世紀を見据えて「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」を数十年変わらぬ理念として決定しました。

しかし、この間、地球環境問題はむしろ深刻化し、イラク戦争をはじめとして、世界で戦火が絶えることはありませんでした。今でも世界で約10億人の人びとが飢餓に苦しんでおり、地震や異常気象による大規模災害も増えています。資源、食料・水、地球環境の有限性もあらためて問題になり、世界が連帯して取り組んでいくことが求められています。2008年の世界的な経済危機は、利益追求型の市場原理主義の歪みや矛盾を露呈しました。日本社会でも、格差や貧困が広がり、自立すら難しい人びとが増え、共助、協同なくしてはくらしが成り立たない状況が広がっています。

私たちは今、あらためて人間らしい暮らしの創造と持続可能な社会の実現に向けて、新しい社会の枠組みや経済の構造を創り上げていかなければなりません。新たな社会づくりには、協同組合の価値・仕組みの有効性を発揮し、社会の中で協同組合が積極的な役割を果たしていくことが期待されています。

生協が役割を果たし得る未来を展望するために、これらの変化をチャンスに変えていかなければなりません。12次中計は、そのために必要な改革を断行し、協同組合の利点を強めていく期間です。

東日本大震災の復興支援、とりわけ原発事故を受けた福島への支援は、引き続き重要な課題です。また、この3年間で消費税増税が行われることが国会で決まりましたが、組合員のくらしと生協事業に大きな影響を与えることになります。

以下に、12次中計の期間（2013年～2015年）に予想される主な動きを概観します。

(1) 社会の変化

人口構造の変化

日本社会は、2004年をピークに人口減少が進んでいます。2013年から2015年にかけて、人口は全国で約90万人減少するといわれています。

高齢化・少子化が一層進み、人口に占める高齢者の割合は既に日本が世界一の水準にあります。生協の事業と活動の中心を担ってきた団塊の世代はすでに60歳を越え、2010年代後半には65歳を越えます。

この人口構造の変化に伴い、社会保障制度をはじめとして、これまでの社会諸制度の見直しがせまられています。高齢化に伴う食を含む消費傾向の質的变化にも対応することが求められています。

世帯構造の変化

世帯数は2013年から2015年にかけて、ほぼ横ばいですが、2015年をピークに減少へ向かいます。2015年までに核家族（夫婦と子）が5%減少する一方、単独世帯は5%増加する見通しです。（2010年比）。世帯構造の変化にともない、ライフスタイルの変化が消費構造を変え、必要とされる商品やサービスも変化していきます。

単身世帯の増加

単身世帯が増加します。とくに、単身女性世帯は、2025年に1990年比で約2倍となると予想されています。2020年以降は全ての都道府県で単身世帯が最大のボリュームを占めると推計されています。

格差の拡大

所得と資産の格差が一層拡大しています。とりわけ、低所得者層が一層増加し、生活保護受給者は、210万人を超えて、過去最多となっています。若い世代における就職難が続いており、深刻な社会問題となっています。

元気な高齢者、たすけあい活動などと福祉事業を結びつけた取り組み

高齢化の進展とともに、元気な高齢者が増加し、その活躍の場が求められています。また、くらしのたすけあい活動や介護予防・生活支援の活動などと福祉事業を結びつけた取り組みが期待されています。

福祉・介護

高齢化の急速な進行により福祉需要が増大していきます。「要介護度4あるいは5」の重度者は111万人から187万人、介護給付費は9兆円から21兆円（いずれも2011年度／2025年度）に増加するとされています（政府試算）。また、拡大する医療・介護等関連分野の市場への民間企業・異業種からの参入が進んでいます。

地域包括ケアシステム⁹の構築が本格化しています。2015年に介護保険制度の次期報酬改定及び制度改定が予定されています。

(2) くらしと意識の変化

家計への負担増

この3年間は、各種の制度的負担増（消費増税、復興増税、厚生年金保険料増、電気料金などの公共料金など）により、消費者・組合員のくらしはより一層厳しさを増します。

日本生協連が実施している「消費税しらべ」では、消費税5%の年間消費税額が約17万円で、消費税10%の際には負担額は倍増し30万円を超えることとなります。

消費と価値観の変化

勤労者世帯の消費支出減少が進んでいます。全国生計費調査では、消費支出全体は、2001年から2010年に向けて7%減少しています。食費では、2001年の月額67,709円から2010年の64,792円へと4%減少しています。

東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電事故により消費者意識が変化しています。全国生協組合員意識調査(2012年6～7月実施)では、「大震災前より節電するようになった」が52%となり、「以前からそうである」38%を含むと90%の世帯が節電に取り組んでいます。電力需要が高まる2012年の夏季においても、家庭向け電力は全国平均で10%を越える節電が行われました。

市民活動の参加意欲も高まっています。被災地での支援や、被災地を応援するための活動」では63%が「参加してみたい」と回答しており、その他、「子育ての支援や交流、保育ボランティア分野」への参加も3年前の前回調査から8ポイント増加しています。

また、40%の組合員がインターネットでの一般の商品やサービスの購入をしたことがあると回答している一方、インターネットで生協を利用しているのは、13%にとどまってい

⁹ 「地域包括ケアシステム」とは、地域住民が住み慣れた地域で自分らしいくらしを続けることができるよう、住まい、医療、介護、予防、生活支援が、日常生活の場で一体的に提供される地域の仕組みのこと。

ます。

食生活の変化

全国組合員意識調査では、若い世代を中心に「食品にお金をかけたくない」が増加した一方、高齢者を中心に「買物は安くても必要な量以上は買わないほうだ」も増えています。また、個食が問題とされる中で、「家族全員で毎日食事をしたい」が81%となっています。

「料理は素材から手作りにしたい」が68%と高い一方、「料理は手早く済ませたいほうだ」が71%と、手作りにしたい考え方がありつつも、簡便性・利便性を求めている結果がでています。惣菜分野の強化とともに、簡便性の高い冷凍食品やレトルト食品の強化もはかかっていくことが求められています。

(3) 経済の変化

世界経済

世界経済では、欧州債務危機の再燃が懸念されています。実体経済が、マネー経済に翻弄されています。

経済連携への動きでは、各国が自国の経済に有利な状況をつくりだすために、一定の地域間や二国間での貿易協定(FTA・EPA¹⁰)を競っています。日本においてもTPP(環太平洋連携協定)交渉¹¹への参加が決まった他、日欧EPAや日中韓FTA、RCEP¹²などの枠組みでの動きも始まっています。

世界人口の増加、新興国の経済成長に伴う食料需要の増加、気候変動などによる食料・生産の不確実性の高まりなどにより、各国の食料の獲得競争がきびしさを増し、価格の高騰が続いていくことが予想されます。

日本経済

消費税増税や電気料金の値上げなどに加え、円安による原材料の値上げなど、事業をめぐる経済環境もきびしさを増しています。政府と日銀は消費者物価の前年比2%上昇を物価目標に設定し、政策を強力に進めるとしていますが、先行きは依然不透明です。

(4) 政治の変化

衆議院議員選挙

2012年12月16日に第46回衆議院議員選挙が行われ、自民党・公明党が衆議院の3分の2を超える325議席を獲得し、新たに安倍政権が発足しました。政権交代の結果、「憲法改定」に向けた動きが進むとともに、これまでの様々な政策について変更されることが予想されますが、引き続き消費者市民の立場から、暮らしに関わる社会問題に関する学習活動を広げ、積極的に行政への働きかけや社会的な発言を行い、要求の実現に向けた取り組みを進めます。

¹⁰ FTA(自由貿易協定)とは、特定の国や地域との間で物やサービスの流通を自由化する条約。EPA(経済連携協定)は、物流のみならず、人の移動、投資など幅広い分野での協力・連携をめざす条約。

¹¹ 環太平洋連携協定(Trans-Pacific Partnership)交渉。米国、豪州など9ヶ国で交渉が行われている。日本は2013年3月に安倍首相が交渉参加を表明し、4月に交渉参加が決まった。

¹² RCEP(Regional Comprehensive Economic Partnershipの略、アールセップ)は、日中韓印豪NZ(ニュージーランド)の6カ国がASEANと持つ5つのFTAを束ねる広域的な包括的経済連携構想であり、2011年11月にASEANが提唱した。その後、16カ国による議論を経て、2012年11月のASEAN関連首脳会合において正式に交渉が立上げられた。

社会保障・財政再建

消費税増税を含めた「社会保障・税一体改革」は、2012年8月の国会において、消費税増税の実施だけが可決され、社会保障制度の改革や消費税以外の税制の改革などが先送りされました。消費税の逆進性への対策を含め一体改革の全体像を示した上で、総合的な論議を進めていく必要があります。

消費税増税後も財政再建の道筋は険しいと見られます。実質経済成長率を1.1%とするシナリオの場合、基礎的財政収支の赤字は2020年度で16.6兆円の赤字とされています。2010年度の30.8兆円の赤字から改善されるものの、政府目標の2020年度黒字化には遠い状況にあります。(内閣府「経済財政の中長期試算」)

環境・エネルギー

福島第一原子力発電所の事故を経て、原発に依存しない社会に向けた動きが前進する一方で、逆流の動きも強まっており、学習活動を基礎としながら、より一層世論を高めていくことが求められます。大飯原発の再稼働問題を前後して、毎週金曜日夜に首相官邸前でデモンストレーションが行われました。再生可能エネルギーの全量買取制度導入により、太陽光発電などが急速に広がっています。

消費者・需要家が多様な選択肢から選べるシステムへの転換、総括原価方式の見直し、発送電分離などの電力システム改革の動きが進んでいます。

地球温暖化対策に向けて、原発事故以後の状況の中で、京都議定書後の新たな対策枠組みが模索されています。

平和・安全保障

国際的パワーバランスが不透明化し、政府レベルでの日米同盟強化の動きが進む一方で、普天間、オスプレイなど日米間の懸案は山積しています。

領土問題をめぐり、韓国、中国、ロシアの隣国との軋轢が生じています。とりわけ、尖閣諸島問題をめぐって、日中間での緊張関係が高まっています。

被爆者をはじめとして戦争を知る世代が高齢化する中で、被爆体験や戦争体験の継承が大きな課題となっています。2015年にはNPT再検討会議¹³も開催されます。核兵器の廃絶に向けた前進がはかれるように、平和の取り組みを広げていくことが求められています。

消費者政策

地方消費者行政の集中強化・育成期間(2009～2011年度)は終了しましたが、地方消費者行政活性化基金は2013年度まで延長されることになりました。今後、地方消費者行政の充実・強化をどう継続していくのかが、この3年間の大きな焦点となります。2012年に消費者教育推進法が成立し、地域での消費者教育推進計画の策定などが求められています。集団的消費者被害回復のための訴訟制度の早期創設も大きな課題です。

農業政策

農家の高齢化が進む中で、新たな担い手づくりが大きな課題となっています。持続可能な農業の実現に向けて、今後の農業政策のあり方が問われています。2015年には、政府の「食料・農業・農村基本計画」が改定されます。

¹³ NPTとは、核拡散防止条約(Nuclear Non-Proliferation Treaty)の略。核軍縮を目的に、アメリカ、ロシア、中国、イギリス、フランスの5ヶ国以外に核兵器の保有を禁止する条約。核兵器保有国は核兵器の削減、廃棄の履行が義務づけられているが、その見通しはたっていない。また、原子力の平和利用について条約締結国の権利として認めることも定めている。5年に1回再検討会議が開かれており、核兵器廃絶に向けた国際的な枠組みとしては重要な意味を持っている。

(5) 事業経営をめぐる変化

消費税増税への対応

消費税増税（2014年8%、2015年10%）がくらしと消費への影響が懸念される中で、生協の事業における税率の多段階対応が求められています。

PB商品開発

イオン、セブン&アイ、CGCなど大手流通グループは、この間、低価格対応に加えて、高品質・付加価値のあるPB商品を展開するなど、PB商品の強化を事業の中心に位置づけ事業強化を進めています。2011年度、トップバリュー（イオンのPBブランド）5,300億円、セブンプレミアム4,200億円、CO・OP商品3,750億円です。

食品流通・競争・寡占化

食品市場全体の規模が増えない中で、競争が激化し、食品スーパー業界も淘汰・再編が加速し、寡占化が進行しています。

インターネット販売

インターネット通販が拡大しています。日本においてもインターネット通販は既に10兆円を超える規模となっており、今後5年で15兆円に拡大すると予測されています。

規模拡大に伴いバイイングパワーも向上してきています。店頭で商品を検討した上で、より安いインターネット通販で購入する消費者の動きが、スマートフォンの普及を追い風として広がりつつあります。

倫理的小売業

欧州では、生協が倫理に関する政策を策定し、商品ブランド戦略に倫理（エシカル消費¹⁴）を強調した取り組みが行われています。こうした動きは、欧州の一般の小売業の中にも、広がってきています。

農業生産・食料調達

国内では担い手不足と遊休農地化が進行する一方、国際的食料需給の逼迫と価格の高止まりが続いています。日本の貿易黒字が減少し、貯蓄率が低下する中で、海外からの食料調達のハードルが上っています。大手流通業など異業種からの農業参入が広がり、食料調達と差別化が進んでいます。

食品安全

食品の安全は、グローバル化が進行する中で、国際的な食品規格であるCODEX基準の標準化や新興国等での安全管理の強化、また、欧米の食品安全規格（GFSIやFSSC22000等）の国内への普及などが進んでいます。放射性物質問題への対応やBSE対策のあり方、食品表示の見直しなど様々な動きに対応していく必要があります。

労務・管理

厚生年金と健康保険の短時間労働者への適用拡大が進みつつあります。

65歳まで希望者全員の再雇用を義務づけるよう高年齢者雇用安定法の改正や有期雇用期間に上限を設け、無期雇用へ転換するよう労働契約法の改正が行われました。

国際会計基準の検討は当初、早ければ2015年実施と想定されていましたが、大幅に遅れる状況にあります。

¹⁴ 「エシカル」とは「倫理的な」という意味。エシカル消費とは、環境や人権等に配慮した生産・流通で製造された商品を選択する消費活動のこと。

Ⅲ 第12次全国生協中期計画（2013年度～2015年度）

1. 基調

(1) 生協のありたい姿とめざす社会像 ～2020年ビジョン～

2020年ビジョンの中では、10年後の生協のありたい姿とめざす社会像を下のよう描き出しました。この方向性を共有しながら、全国の生協で取り組みを進めていきます。

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

私たちは、協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明と生協の 21 世紀理念「自立した市民の協同の力で 人間らしい暮らしの創造と 持続可能な社会の実現を」を生協の事業・活動に貫きます。

私たちは、安心・信頼を育む協同の社会システムとして、協同して助け合い、分かち合う協同組合の価値を広げます。地域の誰もが参加できる生協をめざして生涯を通じて利用できる事業・サービスを創り上げ、2020 年にはそれぞれの地域で過半数世帯の参加をめざします。平和で持続可能な社会の実現に向けて、積極的な役割を果たします。失われつつある人と人のつながりを新たに紡ぎ、暮らしに笑顔があふれ、一人ひとりが人間としての尊厳と個性を大切に、信頼して助け合う消費者市民社会¹⁵の実現をめざします。

私たちは、地域の行政との連携、協同組合間の提携、消費者団体や NPO・NGO などとのさまざまなネットワークを広げながら、地域社会づくりに積極的に参加します。

2013年度中に、それぞれの生協で目標を持って、地域世帯組織率の向上をめざす計画づくりに取り組みます。2020年までに全国で地域の過半数世帯の参加をめざす計画をつくり出します。

(2) 第12次中計における取り組みの3つの視点

第12次中計期間（今後3ヵ年）の実践の中では、第11次中計の到達点と情勢の動きをふまえ、特に次の視点を重視して取り組み、第13次中計につなげていきます。

【視点①】総合力の発揮

～暮らしと生協の結びつきを深め、生涯利用できる生協へ～

「組合員の相互扶助」「事業の多様性」「地域のネットワーク」といった生協の総合力を事業に活かしていくことが大切です。

メンバーシップの組織として、IT も活用しながら、組合員情報の管理と活用を強め、一人ひとりの暮らしに向き合います。

組合員活動や宅配事業、店舗事業、共済事業、福祉事業など、生協の行う様々な活動と事業を環境・福祉の観点から見直し、利用者（組合員）の目線で、効果的に連携・総合化を

¹⁵ 消費者市民社会とは、消費者・生活者の行動を通して、公正な市場、社会的価値の創出、心の豊かさを実現する社会のこと。（平成20年版国民生活白書）

図ります。

そのことを通じて、暮らしにおける生協利用のウエイトを高め、2020年ビジョンで掲げた生涯を通じて利用継続が可能な事業・サービスの構築をめざします。

【視点②】つながりのさらなる強化

～消費と生産のつながり、暮らしと地域のつながりを深め、安心できる社会へ～

引き続き、東日本大震災の復興と支援に取り組みます。被災者支援のための社会的な枠組み、制度の強化・拡充を求めています。とくに、原発事故の影響が続く福島への支援を強化します。原発に頼らないエネルギー政策への転換をめざした取り組みを進めます。

将来的な食料不足が懸念され、大手企業による食品流通の寡占化が進行する中で、消費と生産のつながりを強化したフードシステムづくりを進めます。組合員参加の実態・実感を豊かにしながら、生産者・取引先、地域諸団体とのパートナーシップを強化します。生協版SCM、OEM的生産などをさらに進め、生協事業を価値あるブランドとして確立していきます。生協は、組織の社会的責任を自覚し、これらの事業を倫理性と効率性をもって展開し、社会的な発信を強めます。組合員とともに、倫理性を持った取り組みを広げます。

生協は地域の中で生かされており、公正な社会づくりに向けて、地域の中で役割を發揮します。生協は、時代の変化に即し、柔軟性を持ったオープンな組織として組合員組織の運営と活動を進めます。地域諸団体・行政などとのネットワークを形成し、安心を育み信頼がひろがる持続可能な社会システムの一翼を担います。

【視点③】持続可能な経営体質づくり

～社会構造の激変へ備えた、連帯の強化～

消費税増税による組合員の暮らしの危機への対応が求められています。生協事業として消費税増税に対する価格対応方針を準備し、商品事業を通じた組合員の暮らしを守る取り組みを強めます。

12次中計は、2015年以降の本格的な危機・淘汰を前にした準備期間となります。人口減少と高齢化に伴い国内市場が縮小する中で、流通業界の再編が進み、ますます競争が厳しくなります。特に、団塊の世代が本格的に65歳以上となる2015年以降は、市場の質的变化も急速に進むと見られています。社会構造の激変に備え、店舗事業の確立、宅配事業の革新などに、危機感を持って取り組むことが求められます。

2015年に向けて連帯を一層強化しながら対応を準備していく必要があります。

2. 5つのアクションプランの重点課題

(アクションプラン1) ふだんの暮らしへの役立ち

2020年ビジョン・アクションプラン1では『組合員の願いを実現するために、食を中心にふだんの暮らしへの役立ちをより一層高めます。事業革新に不断の努力をつづけ、組合員の暮らしに貢献し、信頼を培います。』を掲げました。

その中で、第12次全国中期計画では、以下を重点にそれぞれの課題に取り組みます。

商品事業における消費税対応と世代対応

この3年間は、消費税増税をはじめ家計への大幅な負担増が進むことから、コープ商品など、生協で取り扱う商品において、商品原価の低減や仕様変更など様々な努力を行い、値ごろ価格を維持し、利用結集をはかりながら、組合員の暮らしと生協事業を守る取り組みを進めます。低所得層、若い世代をはじめとした価格重視の購買層などのニーズにも対応した商品提供をはかります。

多様化するニーズ、生活スタイルに対応し、より多くの消費者のふだんの暮らしに役立つ商品事業を進めます。とくに、12次中計期間中は「シニア世代」と「働く女性」への対応を強化します。シニア世代をはじめとした「健康や美容」、働く女性をはじめとした「簡便性や利便性」へのニーズに対応した商品事業を強化します。

ITを活用した事業展開

総合的な組合員データベースを構築し、利用者視点から各種事業（宅配、店舗、共済、福祉）の効果的連携による組合員へのアプローチをはかり、組合員満足を向上させます。ITを活用しながら、組合員一人ひとりの暮らしや多様なライフスタイルに対応できるような仕組みづくりをめざします。とくに、宅配事業では、インターネット（PC、モバイル、スマートフォン等々）において、使いやすい仕組みと、商品案内、MD改革の実験等々、組合員一人ひとりに対応した働きかけができる基盤をつくり、利用率を引き上げます。

商品事業における組合員参加とコミュニケーション

商品開発・利用促進における組合員参加を推進します。組合員情報・利用情報・お問い合わせ情報を総合的に管理・分析することを通じて、商品の開発や品揃えの改善・利用の促進に活用していきます。コープ商品のビジビリティ（視認性・認知度）を高める仕組みづくりを進め、前面に打ち出すことで、組合員の利用結集をはかり、コープ商品ブランドの確立をめざします。組合員との間で、食品の安全やリスク、食生活に関する科学的知見を踏まえた学習活動や的確な情報発信など、丁寧なコミュニケーションを進めます。

組合員から信頼される商品事業の構築

品質保証体制の充実・向上と共同化を推進します。商品の品質保証の視点から、放射能問題についても、商品検査などに継続して取り組みます。食品の安全に関わる諸問題について、科学的知見を踏まえつつ、消費者の立場から社会的発言を行います。また、政府に対して、丁寧なリスクコミュニケーションを求めていきます。

組合員と接する現場の職員からあがってくる「組合員の声」に対応し、商品事業に活かしていく組織風土づくりを進めます。

生産者・取引先・メーカーとの関係強化、商品調達ルートの整備、優良産地の確保をはか

り、合理的な商品調達と供給展開のシステムづくりを進めます。

独占禁止法、下請法などの法令遵守を徹底し、公正取引を推進します。

環境の視点や福祉の視点から、事業の見直しを進めます。環境・福祉を含め、震災復興支援、途上国支援、フェアトレード、フードバンクなど倫理的視点を持った事業活動を進めます。

宅配事業

ITの活用や配送・注文の仕組みの改革による利便性の向上など、新たな宅配事業モデルに挑戦します。物流インフラの効果的活用による事業革新を進めます。

仲間づくりと利用定着の着実な推進をはかります。この3年間に、それぞれの生協で目標を持って、宅配登録組合員の地域世帯比率のアップをめざします。

新たなニーズに対応し、配食事業に取り組みます。配食事業への取り組みは、それぞれの生協で、早期に一定の規模の拡大を図り、黒字化を実現します。その上で、事業革新のMDの研究やメニュー開発、配食インフラや宅配・店舗事業インフラを総合活用した事業モデルの実験に取り組みます。

店舗事業

店舗事業の赤字の克服に向けて、各店舗の到達点をふまえ、個店ごとに必要な対策の検討と執行、リニューアルやS&B、赤字店舗の閉店を計画的に進めます。

品揃え、オペレーションの単純化と標準化、生産性アップ、コスト構造改革をはかりながら、スーパーマーケットチェーンの確立をめざします。

生鮮と惣菜の構成比50%をめざしたMD改革を進めます。産直商品とコープ商品を軸に、買いたくなる価格の実現とそれぞれの地域の実情に見合った適正規模への転換を計画化します。

共済事業（くらしの保障事業）

「CO・OP共済中期事業計画2013-2015」に基づき、2020年にありたいCO・OP共済の姿として定めた「生命保障・医療保障分野で、組合員から一番に選ばれ、世帯の保障の中心となるCO・OP共済」を実現するための第一歩として、組合員とのコミュニケーションの一層の促進を目的とした会員生協とコープ共済連との共同事業の基盤強化を基本方針に掲げます。

組合員への丁寧な説明、適切な提案を行い、契約者本人と共済募集人¹⁶との間で契約内容を正確に確認しあうことなどを通して、加入者の満足度を高め、業務品質の向上をはかります。専門性を備えた人材の配置を含む、共済推進態勢を整備します。

組合員参加・組合員の声を生かした業務改善、商品改善プロセスを構築します。

福祉事業

介護保険事業のサービスの質向上と中重度者への対応力を強化します。

宅配事業や配食事業、福祉・介護事業を組み合わせた「生活支援サービス事業」や、「高齢者の住い系事業」など新規事業に挑戦します。

福祉事業の取り組み生協を増やしていくために、福祉事業における拠点的生協と日本生協連が協力した取り組みを進めていきます。

¹⁶ 共済募集を行える者のこと。会員生協またはコープ共済連の役職員で、CO・OP共済募集人資格研修を受講し、試験に合格した者に限る。

日本生協連理事会に小委員会を設置（2014年予定）し、「生協福祉事業の長期ビジョン」の検討を開始します。

（アクションプラン2）地域社会づくりへの参加

2020年ビジョン・アクションプラン2では『地域のネットワークを広げながら、地域社会づくりに参加します。』を掲げました。

その中で、第12次全国中期計画では、以下を重点にそれぞれの課題に取り組みます。

東日本大震災支援の取り組み

東日本大震災支援、とりわけ福島を支援する活動と事業を継続して進めます。被災者支援のための社会的な枠組み、制度の強化・拡充を求めていきます。大規模災害を想定した行動計画を策定し、状況の変化に対応してメンテナンスを行うとともに、定期的な訓練を実施します。災害時における地方自治体、とりわけ基礎自治体（市区町村）との物資協定などを結ぶ取り組みを広げます。

生協の事業・活動のインフラを活用した地域での取り組み

地域のニーズに応じて、安心できる地域をつくるために、生協事業や活動の連携を通じて、総合力を発揮した取り組みを推進します。配食事業や、お届け便、買い物代行や移動販売、買い物バスなどの取り組みを進めます。

地域の高齢者や子どもの見守り活動、たすけあい活動、子育て支援活動を推進します。

安心してらせる地域社会づくりへの参加

行政が作成する福祉（介護）計画や消費者教育推進に関わる計画づくりへ積極的に参画します。安心してらせる地域づくりのために、地域社会の一員として、地域の行政、社会福祉協議会、NPOなど、様々な団体と協働できるネットワークを組み、課題解決の取り組みを進めます。地域で男女共同参画の取り組みを広げます。コミュニティビジネスやNPOなどの支援の取り組みを継続します。また、「生活相談・貸付事業」に挑戦します。

地域や暮らしに関わる主体的な力を高める取り組み

消費者の立場から社会的課題解決に向けた力をつけるため、消費者教育の視点から、様々なテーマの学習機会を設け、組合員・消費者への多角的な情報提供を行います。また、地域の取り組みをリードするリーダーを養成します。

（アクションプラン3）世界と日本社会への貢献

2020年ビジョン・アクションプラン3では『平和で持続可能な社会と安心してらせる日本社会の実現をめざし、積極的な役割を果たします。』を掲げました。

その中で、第12次全国中期計画では、以下を重点にそれぞれの課題に取り組みます。これらの課題の中で、様々な見方のあるテーマについては、客観的・多面的な視点から情報収集と提供に努め、地域における学びあいの場づくりに力を尽くします。それぞれの生協の議論の到達点に応じて、地域で社会的な主張を行っていきます。

ポストIYC（国際協同組合年）の取り組み

ポスト IYC の取り組みを展開します。ICA が提起した協同組合の10カ年計画など協同組合に関わる学習を推進します。協同組合が協同して社会的な広報活動を進め、地域社会や学校教育における協同組合の認知度向上をはかります。各地域での協同組合間協同やネ

ネットワークづくりを進化し、地域社会づくりや協同組合支援・制度整備に向けた取り組みを進めます。

平和、核兵器廃絶、「憲法改定」、国際協力活動

被爆体験や戦争体験を次世代に引き継ぐ活動に取り組みます。NGOなど地域の諸団体・個人とネットワークを広げ、核兵器禁止条約の締結など、核兵器廃絶をめざす取り組みを進めます。2015年NPT再検討会議において核兵器廃絶に向けて前進がはかれるよう、平和の世論を広げていきます。

「憲法改定」の動向を注視しながら、地域で憲法の学習活動を広げ、くらしと平和を守る視点から必要な取り組みを進めます¹⁷。

ユニセフなどの諸団体、海外の生協・協同組合、国際機関との連携強化、アジア生協協力基金の活用などをつうじて、国際協力活動を広げます。商品を通じた途上国支援の取り組みを進めます。地域における国際化（外国人の増加）への対応を推進します。

環境・エネルギー問題への取り組み

2020年に事業における温室効果ガス15%削減¹⁸をめざした取り組みを推進します。

商品事業における環境配慮、事業からの廃棄物の削減・ゼロ化の取り組みを進めます。

再生可能エネルギーの利用や発電の取り組みを推進します。「エネルギー政策の転換をめざして」¹⁹に沿って、原子力発電の問題や電力システム改革などについて、学習活動と社会的な発言などを行っていきます。また、再生可能エネルギーの普及に向け、生協での太陽光発電などの積極的な推進とともに、小水力・バイオマス・風力発電の取り組みや他団体との提携も検討します。電力システム改革の動向も見ながら、組合員が直接こうした活動に参加できるよう、発電事業を支える仕組みや電力小売りなども研究していきます。

家庭の節電（省エネの推進やアンペアダウン）のために、消費電力の見える化、太陽光発電、太陽熱利用促進などの取り組みを進めます。

食料・農業問題への取り組み

2010年政策「食料・農業問題と生活協同組合の課題」²⁰で整理した15課題への取り組み

¹⁷日本の生協の2020年ビジョンでは、「日本国憲法の基本原則(国民主権、平和主義、基本的人権の尊重など)を大切にしながら、地域で学ぶ場づくりを広げます」としている。日本生協連創立宣言でも「平和と、より良き生活こそ生活協同組合の理想」を掲げている。

¹⁸日本の生協の2020年ビジョンでは、2020年までに30%削減を目標にしていたが、福島第一原子力発電所の事故により、電気の排出係数が問題になったことから、排出係数に左右されずに、自らの努力により達成する目標として15%削減と修正した。

¹⁹東京電力福島第一原子力発電所事故を受けて、日本生協連にエネルギー政策検討委員会を設置し、2012年1月に理事会に答申。理事会では、これを日本生協連の政策として確認した。今後のエネルギー政策の5つの重点課題として、①原子力発電に頼らないエネルギー政策への転換、②省エネルギー（節電）による使用電力量の大幅削減、③再生可能エネルギーの急速拡大、④天然ガス火力発電へのシフト、⑤電力・原子力に関わる制度改革と次世代送電網（スマートグリッド）の構築を掲げている。

²⁰日本生協連の食料・農業問題検討委員会が2010年5月に取りまとめ、理事会に答申。理事会では、これを日本生協連の政策として確認した。15課題とは、①産直事業の展開、②米事業の展開と米消費の拡大、③国産畜産物の展開、④国産原材料を使った加工食品などの開発・品揃えと普及、⑤農業と食における環境保全、資源循環の推進、⑥フードチェーン全体を通じた食品の安全性の向上、⑦多様な形での農業への関わり、⑧食料・農業問題に関する学習・体験活動の推進、⑨国産商品・地場商品の利用・普及活動、⑩食生活の改善や食育活動の推進、⑪家庭での食品の無駄・廃棄の削減に向けた取り組み、⑫リスクコミュニケーションの取り組み、⑬地産池消や6次産業化の取り組み、地域経済への貢献、⑭協同組合・生産者団体との連携強化、⑮地方自治体への積極的な関与と地域における共同の取り組み

を推進します。農業参入の可能性を含め、多様な形での農業への関わりを検討していきます。2015年の政府の食料・農業・農村基本計画に向けて政策準備を進めます。

TPPなど広域経済連携問題の取り組み

TPPをはじめとした広域経済連携問題についての学習活動を広げます。政府に対しては、交渉のプロセスの全体像や交渉内容を明確にするために、国民への情報発信の強化を求めます。また、交渉を進めるにあたって、食品の安全・安心にかかわる政策、消費者や協同組合にとって必要な制度や運用が後退することがないように求めています。さらに、国内農業の自給力向上をめざした施策を求めています。

消費税のあり方をはじめとした税制と社会保障に関する取り組み

消費税のあり方をはじめとした税制や社会保障のあり方・家計への影響について、学習活動を広げ、それらを基礎としながら、社会的な取り組みを進めます。

消費者市民社会の実現に向けた取り組み

消費者政策の取り組みや消費者教育の推進をはじめとして、様々な社会問題に関する学習活動を広げ、積極的に行政への働きかけや社会的な発言を行い、消費者市民社会の実現に向けた取り組みを進めます。集団的消費者被害回復のための訴訟制度を早期に実現し、適格消費者団体と協力し、多くの消費者に知らせていく活動と制度の活用を進めます。

(アクションプラン4) 元気な組織と健全な経営づくり

2020年ビジョン・アクションプラン4では『組合員が元気に参加し、職員が元気に働き、学びあい成長する組織と、健全な経営を確立します。』を掲げました。

その中で、第12次全国中期計画では、以下を重点にそれぞれの課題に取り組みます。

時代の変化に即した組合員組織づくりと組合員活動の展開

時代の変化に即して、組合員活動と組織のあり方を見直していきます。幅広い組合員参加を広げ、地域に開かれた組合員組織づくりを進めます。

引き続き「子育て世代」の参加を広げます。子育て・教育をめぐる状況も様々な問題を抱えており、それらに対応した活動も求められています。

組合員活動を中心に担うリーダー養成プログラムやセミナーなどを実施します。地域社会で役割発揮できるリーダーを養成し、行政の審議会などへの委員の派遣や意見表明を積極的に行います。

多様な人々が働き続けられる組織風土づくりと2020年代の担い手育成

時代の変化に対応し、人事制度の改革を進めます。職員の教育制度を確立し、不断の改善をはかっていきます。2020年代を担う幹部役職員候補の育成を進めます。生協で働く誰もが協同組合の理念や価値を学び、組合員の期待に応えて仕事ができる組織風土づくりを進めます。

男女共同参画、ワーク・ライフ・バランスの取り組みを推進します。それぞれの生協で目標を持って²¹、女性役職員の育成をはかります。高齢者雇用、障がい者雇用の取り組みを進め、多様な人々が生き生きと働き続けられる組織風土づくりをめざします。「ユニバー

²¹ 日本生協連の「男女共同参画促進に関する第四次中期的行動課題」では、「2020年に正規職員の女性比率を20%とすることを目標にします」としている。

サル就労²²」の取り組みも研究します。

健全な事業経営の確立

経常剰余率2%を安定的に確保し、ゆるぎのない財務体質をつくります。コスト構造改革を進めます。コスト削減と業務の仕組みの効率化をはかり、マネジメントを強化します。

消費税増税への事業対応を、暮らしを守る対応とあわせて行い、事業経営への影響を最小限に止める対策を策定・執行します。

日本生協連と会員生協も含めた資金管理の強化、資金運用の効率化、資金調達コストの削減を検討します。

より民主的なガバナンスの整備とコンプライアンス体制の強化

意思決定の透明性確保とガバナンスの仕組みを整備します。内部統制の整備を進め、コンプライアンス体制の強化、法務リスクへの対応を強化します。

管理会計の基準の整備、事業連や子会社含めたガバナンス強化をはかります。決算財務報告プロセスに係る内部統制を整備します。

(アクションプラン5) さらなる連帯の推進と活動基盤の整備

2020年ビジョン・アクションプラン5では『全国の生協が力を合わせ、組合員の暮らしに最も役立つ生協に発展させます。』を掲げました。

その中で、第12次全国中期計画では、以下を重点にそれぞれの課題に取り組みます。

リージョナル事業連合におけるさらなる連帯の強化、大規模化した生協でのガバナンス強化

リージョナル事業連合への機能統合を進め、効率化を追求します。

地域社会における社会的役割を強化し、社会的発言を強めていきます。大規模化した生協においては、地域に密着した民主的な運営をはかりながら、ガバナンス強化と効率化の同時追求をはかります。

生協法改正

2013年4月施行された厚労省令等改正の活用を進めるとともに、改正生協法の5年後見直し規定に基づく法改正等の実現に向け取り組みます。さらに、生協の社会的役割に、よりふさわしい法・社会的制度が実現するよう、必要な研究を行います。

広報活動の強化

生協の広報活動を強化し、ビジビリティ（視認性・認知度）向上をはかります。とくに、テレビをはじめとしたメディア対応強化やソーシャルメディア²³の利用、全国レベルで連携しての重点的・計画的な広報推進をめざします。

生協間の共同事業

会員生協・事業連合と日本生協連の共同事業のさらなる推進をはかります。意思ある生協との機能別共同事業を進めます。

²²障がいがあったり、生活困窮状態にあるなど、さまざまな理由ではたらかたいのにはたらかづらいついてはたらかせるような仕組みをつくと同時に、誰にとってもはたらきやすく、はたらきがいのある職場環境をめざしていく取り組み。

²³ 個人と個人、個人と組織、組織と組織の間の情報発信が、インターネットを経由することによって、それ自体が意味を持つコミュニティとなり、実社会に広く拡散され、影響力を持ち始めたメディア。

日本生協連とコープ共済連の連携強化と、共済を含めた保障事業に関する共同した取り組みを研究します。

中央会機能の強化

日本生協連は、事業種別全国連の情報交換会を軸に、他の全国連との関係強化をはかります。都道府県生協連には、事業種別生協間の協同・連携、行政や他団体との関係強化など、多面的な役割が期待されます。

IV 全国生協の2013年度の特別課題

2020年ビジョンおよび第12次全国中期計画に掲げた課題の達成を基本としながら、2013年度、以下の3点を特別課題として設定し、取り組みます。

消費税増税などくらしの危機に対する取り組み

2014年度からはじまる消費税増税に対する価格対応方針を準備し、商品事業を通じた組合員のくらしへの応援体制を確立します。商品事業において値ごろ価格を維持するために、CO・OP商品への結集を高めるなど、様々な努力をはかるとともに、生協経営による一定の負担も覚悟しつつ、くらしを守る取り組みを準備します。

社会的取り組みとしては、社会保障・税一体改革の総合的な論議、給付つき税額控除や食料品等の軽減税率などの逆進性対策などを求めて、必要な取り組みを進めます。

東日本大震災支援、とりわけ福島に対する支援、エネルギー・原発問題の取り組み

東日本大震災支援、とりわけ福島を支援する活動と事業を継続して進めます。被災者生活再建支援法の拡充、子ども・被災者生活支援法²⁴に基づく基本方針の策定と実施など、被災者支援のための社会的な枠組み、制度の強化・拡充を求めていきます。

日本生協連としてまとめた「エネルギー政策の転換をめざして」を基礎に、「電力事業研究会報告」（日本生協連が生協総研に委託した調査研究の報告書）を踏まえ、原子力発電に頼らないエネルギー政策への転換をめざして、再生可能エネルギーや省エネルギーの取り組みを強めます。

ポストIYCの取り組み

IYCの取り組みで広がった協同組合間の協同の組織づくりを、全国とそれぞれの都道府県で進めます。ICAが提起した協同組合の10カ年計画など協同組合に関わる学習を推進します。社会的な広報活動を進め、協同組合憲章や生協法改正をはじめとした協同組合支援・制度に向けた取り組み、地域社会や学校教育における協同組合の認知度向上をはかります。

²⁴ 子ども・被災者生活支援法：正式な法律名は「東京電力原子力事故により被災した子どもをはじめとする住民等の生活を守り支えるための被災者の生活支援等に関する施策の推進に関する法律」。東京電力福島第一原発事故により健康の不安を抱え負担を強いられている被災者の生活を守り、支えることを目的とする。2012年6月、議員立法で成立。放射線に対し感受性の強い子どもへの配慮を盛り込んだ。本法に基づき「支援対象地域」や医療の確保、子どもの就学の援助など具体的な援助策を盛り込んだ「基本方針」を政府が定めることになっているが、2013年1月現在ではまだ定められていない。

V 職域生協のまとめと重点課題、学校生協の中期計画

1. 職域生協のまとめと重点課題

(1) 職域生協の2012年度のまとめ

供給高は前年並みだが、大幅減益 厳しい事業環境

職域生協の2012年度経営概況は経営環境の厳しさをいっそう物語っています。供給高は99.8%とほぼ前年並みですが、事業剰余59.9%、経常剰余78.1%と前年並みとなっていません。商品仕入（店舗・売店事業）や食材調達（食堂事業）での価格値上がりや周辺地域のスーパーやコンビニ店舗との競合の中で価格対応（通常売価引下げやセール）などの影響が大きく、供給剰余金も97.9%と落ち込んでいます。人件費・物件費の経費抑制努力は各生協で行っていますが、税引前当期剰余金は86.1%と前年から大きく減益です。

職域生協を取り巻く経営環境という点では構造的に厳しい要因が見受けられます。民間職域生協では母体企業からの経費節減要求がこれまでもまして高いものとなっています。県や市の自治体を母体とする行政職域生協ではこれまで以上に地方公共団体の財政逼迫による地方公務員定数の減少、賃金カットによる影響を受けており、民間職域生協同様に事業活動は厳しい状況となっています。

職場に働く従業員の職場・家庭での生活を守り、業務を円滑に行うために母体組織の福利厚生部門として発足した職域生協ですが、“本当に職域生協は必要とされているのか”“本当に職域生協は組合員に貢献しているのか（組合員に満足感を持ってもらえているのか）”が今、厳しく問われています。

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では運営委員会およびその諮問機関である4つの小委員会（購買事業小委員会・食堂事業小委員会・経営管理小委員会・事業多角化検討小委員会）を軸に全国の職域生協の事業経営・組織運営強化に向けた取り組みを行いました。

購買事業小委員会は年3回の店舗研究会を開催し、店舗売店を実際に見学。開催地生協は改善取り組みを実施して次回研究会時に結果を報告する（交流→改善→報告）のパターン化が定着しました。

食堂事業小委員会でも年3回の食堂事業小委員会を開催。食堂事業を展開する生協食堂を見学して意見交流する他、食材の共同仕入を実施することで直接事業に貢献しています。また、共同仕入食材メーカーから調理レシピプレゼンを受け、食材の活用を学習しています。

事業多角化検討小委員会では購買・食堂以外の事業（保険・住宅・旅行・介護福祉など）について交流しています。2012年度ではトヨタ生協移動店舗事業見学を実施しました。経営管理小委員会では四半期毎の各会員生協経営概況を集約し、会員動向を確認しています。規模の小さい職域生協では全国職域生協協議会や地連・県連の会議に出席出来ず、情報が入らない会員もありますが、事務局からの訪問などで動向把握を行っています。また、公認会計士による個別会員生協の会計帳票点検や総代会資料（決算分野）の講評を行い、帳票類整備強化を図るようになっています。加えて内部統制整備の推進や中長期計画策定・実行着手を進めるべく、実態把握のためのアンケートを行い、2月研究会・6月全体会で会員生協取り組み事例報告をもらうなど情報共有に努めました。

東日本大震災の被災地職域生協支援の取り組み

全国の職域生協では11年度に引き続き、12年度も募金や地元商品の取扱いを通じて被災した職域生協の支援を行いました。6月の職域生協全体会では市役所生協売店が津波で

流出した釜石市・宮古市の市役所生協から支援感謝メッセージが各生協職員の方により読み上げられました。また各生協では母体組織と連携し、募金活動などの他、被災地支援ボランティアツアーを企画したり、地元食材を食堂で利用するなど様々な活動を引き続き展開しています。

(2)職域生協の2013年度の重点課題

【課題1】各職域生協で中長期経営計画の策定・実行を行います

事業経営環境がますます厳しくなる中、各会員生協では中長期的展望を見据えた上での組織運営・事業経営強化の取り組みがますます重要になっています。

全国職域生協協議会では2005年「職域生協中期経営政策小委員会答申」、第1次職域生協中期経営政策(2010-2012年度)に続き、2013年度は新たな3ヶ年経営政策を「第2次職域生協中期経営政策(2013-2015年度)」を策定し、全国の職域生協に対して自生協に合った中長期経営計画の策定・実行を呼びかけます。各会員生協では中長期経営計画を策定し、実行していくようにします。

【課題2】黒字経営を達成し、安定した財務体質の確立をめざします

全国職域生協協議会では現在の職域生協にとって最優先課題である黒字経営の達成と安定した財務体質の確立に向けた取り組みを各会員生協が行う上で指針となるべく、前述の第2次職域生協中期経営政策において具体的な課題・方策を提示します。各職域生協では引き続き、経常剰余率1%以上、販売管理費率25%以下、労働分配率50%以下の財務指標の実現に向け、徹底したローコストオペレーションと事業伸長に取り組みます。

【課題3】交流を深め、生協間連帯推進により職域生協全体での取り組み前進を獲得します

全国職域生協協議会は各会員生協の取り組みを引き続き支援するようにします。

同協議会運営委員会で職域生協にとっての重要課題とその解決に向けた方策を協議し、4つの小委員会（購買事業小委員会・食堂事業小委員会・経営管理小委員会・事業多角化検討小委員会）で具体的な取り組みについて進めていきます。

事業展開現場（売店や食堂）見学や実践事例報告などの研究会・学習会を実施し、交流を深めます。また、食堂の食材共同仕入も引き続き実施し、食堂事業への貢献を図ります。

四半期毎の事業部門別損益報告を引き続き集約し、各会員生協の経営概況を把握します。情報が入らない会員生協は訪問も行い、状況把握に努めます。

また、こうした情報は職域生協交流ニュースなどを通じて全国の職域生協に情報提供していきます。

全国の職域生協（65生協）のうち、約半数は役職員30名以下の比較的規模の小さい生協です。会議や研究会などになかなか出ることが出来ない生協に対しても情報提供に努め、“孤立した職域生協”がないように留意し、職域生協全体で事業経営・組織運営強化の取り組み前進を図ります。

2. 学校生協の中期計画

(1)全国学校生協第16次(2010～2012)中期経営計画の進捗状況

学校生協の中期計画の基本となるのは、『全国学校生協21世紀新ビジョン』における学校生協のミッションであり、『私たちは、学校に関わる全ての人々を組合員とする職域生協であり、組合員の仕事や生活をサポートするためのライフパートナーをめざします。組合員の要望の実現と安全で安心できる教育環境の確保に努めます』とされています。

第16次中計において、学校生協組合員における学校生協の存在意義は薄れてきており、長い間培ってきた組合員との信頼信用関係も希薄となりつつあります。また、管理強化や教職員の繁忙化、現職組合員の減少による影響もあり、学校という職場を中心とした学校生協の事業活動も制限されてきているといえます。

組織

第16次中計では内部統制の推進をきっかけ、多くの学校生協が基本方針の理事会決議を行うと共に理解を深め、中計期間内での構築スケジュールを設定しました。現在、学校生協組合員の20%以上を退職組合員が占めており、退職（継続）組合員の組織化は一定進みましたが、現職教職員の比率は大きく減少しています。そのことが、学校内での学校生協の活動の活性化が図られない要因ともなっており、また献身的な生協系の活動も弱体化しています。さらに、学校生協の活動を正しく組合員にご理解いただくよう告知活動も充分とはいえない状況です。

経営

生協法施行規則に基づいた総代会議案書の改善はさらに進み、顧問会計士の評価では平均で87.7点と非常に高得点となりました。さらに、供給未収金の回収など債権管理の課題があり、不良債権を発生させない方法や発生した場合の対策等の交流も進めています。

学校生協の職員では、今まで学校生協を支えていた世代の退職が進んでおり、過去の経過を理解し、広い視野を持ちながら全国を意識した事業計画や展望を作れる新たな職員の育成が課題です。

事業

教職員である学校生協組合員の学校内での環境が変化しており、組合員からの発注方法の簡素化や利便性も課題となっています。現在の共同購入の仕組みは1980年前後の仕組みのままであり、多くの学校で生協係がチラシやお届け商品の仕分けや配付をしています。

全学校での生協係の配置も課題であり、一方で生協係に頼らない新たな個配や宅配などの仕組みも検討しなければなりません。また、組合員へのチラシ配付も利用履歴や利用率などのデータを考慮した効率的な配付が必要です。

1人一品利用運動により、組合員の利用は増えてきていますが、通常企画の利用促進には結び付いていません。また、インターネット事業の必要性については共有化が進みましたが、まだ組合員の活用含めひとつの業態として認知される実績は残せていません。

連帯／社会貢献他

学校生協型連帯の実践としては、北関東では企画の統一やチラシ媒体の商品への同梱等、またガッコープは西宮北DCを中心とした物流センターの共同利用や新たな媒体作成等を進めました。学校生協型連帯でも参加生協の事業内容や到達度によって、内容が若干異なっています。事業だけでなく組織運営や機関運営においても、先進生協を参考にしながら交流や改善が進みました。従来はブロック内での交流が基本でしたが、今回の中計期間中では必要に応じてブロックを超えた交流が増えてきています。2011年3.11の東日本大震災で被害を受けた学校や児童生徒に対して、多くの学校生協は岩手県学校生協やみやぎ生協、福島県学校生協などを通して支援活動を行いました。

(2)全国学校生協第17次中期3ヵ年（2013～2015）経営計画

組合員の組成構造で、現職組合員が減少し、退職組合員が増加しているという課題はありますが、もう一度、現職教職員を組合員に組織する中で、学校という場を中心とした学校生協の事業活動を組み立て直す必要があります。

学校生協は、全国に 40 以上の仲間が存在しており、60 年以上の歴史があります。このように長期に渡って組織を維持し、歴史を刻んできたということは各会員生協それぞれの努力もありますが、やはり全国の結束力や連帯によるとも考えられます。全国の学校生協として連帯の意識を強く持ち、協同の力をさらに発揮させる必要があります。

組織

「コンプライアンスに沿った機関運営並びに組織運営を充実させ、現職組合員の拡充と組織の活性化をめざします」

①コンプライアンスに則った組織運営と機関運営の充実、②現職組合員の加入促進の強化と組織領域の拡大による組織の活性化、③退職組合員の管理並びに対応等の整備、④生協系の活動を活性化させると共に組合員とのコミュニケーションの深化、⑤学校生協の理解と交流を深めるための広報活動の充実、⑥教育関連団体や行政組織等との協力関係を深め、円滑な組織運営。

経営

「事業体としての経営数値の健全化と改善を進めると共に、学校生協として協同と連帯に貢献できる経営組織と人材育成を進めます」

①経常剰余金で確実に黒字を確保する経営構造への改善、②生協法施行規則に準拠した経営管理、③債権管理の充実と整備、④月度実績の管理強化と効率的な対策を立てられる管理構造の構築、⑤全国の学校生協の発展に寄与できる中核人材の組織的な育成、⑥連帯による重複機能の整理と経営資源の効果的な活用。

事業

「組合員を取巻く環境変化に応じた事業システムへの改善と事業剰余金で黒字を生むべく事業構造に改善します」

①事業総剰余金の増加と事業経費の削減によって事業剰余金での黒字確保をする事業構造への改善、②組合員を取巻く環境変化への敏感な対応、③組合員の環境や状況に応じた媒体配付を含めた事業システムへの改善、④未利用校並びに未利用組合員に対する対策と利用率と利用高の向上、⑤費用対効果による事業剰余金の黒字化、⑥組合員に貢献できるサービス事業の拡大と全国連帯、⑦インターネット等を活用した物販事業の拡大、⑧学校生協型連帯による事業の効率化と方法論の研究。⑨学協支所への結集をさらに強め、全国連帯を意識した事業の伸展。

連帯／社会貢献他

「学校生協として協同と連帯を推進し、教職員を取巻く内外の関連団体との連携を図り、東日本大震災からの復興に貢献します」

①全国学校生協の協同と連帯のさらなる推進、②ブロック枠にとらわれない事業交流や情報交換をさらに深化、③学校教育用品会社との事業の連携と整理、④他の教職員福利厚生団体との交流を深め、事業内容の整理等を検討、⑤地域の防災対策並びに災害援助等への協力は基より東日本大震災からの復興への協力、⑥教育の場である学校の安全に寄与できる活動への積極的な取り組み、⑦学校生協の範囲において、温暖化防止等の環境に配慮した活動。

以上