

2020年ビジョン第2期中期方針
(第13次全国生協中期計画)

第 I 部 全国の生協が力をあわせて取り組む重点課題

1. 2010年代前半(2011~15年)の情勢の変化

2020年ビジョンは、2009年6月に、「2020年ビジョン策定検討委員会」が設置され、2年にわたる全国での論議を踏まえ、2011年6月の日本生協連 第61回通常総会にて確定しました。2020年ビジョンでは、「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」と、10年後のありたい姿を掲げ、全国各地においてその実現をめざし、事業・活動の両面から取り組みを進めてきました。

ビジョン策定から5年が経過し、社会・経済・政治などで新たな情勢変化が生じています。第2期中期方針は、それらの変化をくらしの目線からの確に捉えた上で、生活協同組合が取り組む課題をより鮮明にした方針としていきます。

日本社会の構造的変化～人口減少、少子高齢化、世帯形態の変化

日本は人口減少社会に入るとともに、高齢者人口(65歳以上)が増加を続け、高齢化率は、2010年の23.0%から2015年には26.0%に上昇しました。さらに、2020年には29.1%になると予測されており、本格的な超高齢社会が到来します。世帯形態も「夫婦と子」世帯が減少し、高齢者を中心とした単身世帯が増加し、地域で孤立しないよう支え合っていく社会の必要性が高まっています。

また、晩婚化が進み、男女とも初婚年齢の平均は30歳を超え、晩産化も進むなど、少子化に歯止めがかかっていません。共働き世帯も増加を続けており、6割近くとなっています。子育て層に対するいっそうの支援が求められています。

格差の拡大～所得格差、地域格差の拡大

日本経済は低成長が続く中で、国民の所得は全体的に低下してきています。とりわけ、非正規労働が37%¹、2000万人を超えて固定化していく中で、所得格差が広がっています。そうした中で、2014年4月には消費税増税(5%から8%へ)が行われ、2014年度の実質GDPは▲0.9%となり、低所得層への負担がいっそう増加しました。2015年10月に予定されていたさらなる消費税増税(8%から10%へ)は1年半延期されました。

首都圏をはじめ、都市部と地方との地域間格差も広がっています。若者を中心に都市部への人口流出が進むとともに、地方での雇用における人材不足が深刻になっています。とりわけ農村部では過疎化が進み、国内の農業はより深刻になっています。また、農協改革をめぐる論議が行われ、法改定が行われました。加えて今後、TPP(環太平洋パートナーシップ協定)交渉など世界的な広がりをみせる広域経済連携に大きな影響を受けることとなります。

東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電所事故

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、地震と津波によって東北地方を中心に、死者・行方不明者は1.8万人を超え、40万人以上の被災者が避難するという未曾有の大災害となりました。あわせて発生した東京電力福島第一原子力発電所事故は、福島県をはじめ広域にわたり甚大な被害をもたらした。今日に至るも収束が大変困難な大事故となりました。国や地方自治体とともに、生協をはじめとした多くの市民組織が、全国的な被災者支援の取り組みを行ってきましたが、復旧・復興は、未だ途上にあります。

また、全国各地で、豪雨や竜巻の発生など、異常気象による甚大な災害が発生し、死者や負傷者をとまなう大きな被害が発生しています。また、今後も大規模な地震や火山の噴

¹ 厚生労働省資料「正規雇用と非正規雇用労働者の推移」参照。2014年の非正規雇用の平均は37.4%となっている。

火などの自然災害が発生する可能性が高まっており、防災対策の強化が求められています。

流通・小売業の寡占化・様々な提携の進行と PB 商品開発、IT 活用

食品市場全体で競争が激化し、食品スーパー業界も淘汰・再編が加速し、寡占化が進行しました。流通・小売業全体では、商品分類や業態の垣根を越えて異業種間の連携の動きが広がりました。また、PB 商品開発は、この 5 年間で一気に進み、セブンプレミアムとトップバリュは年間約 8,000 億円の売上高となっています。

IT 活用では、パソコンだけでなく、スマートフォンやタブレット端末の普及に伴って、インターネットを通じた商品購入や消費者とのコミュニケーションが一般化し、オムニチャンネル化も進行しています。ビッグデータの活用が進み、顧客に関わる多様で大量なデータの分析によるマーケティングが展開されています。

政権交代と新たな展開～アベノミクスと安全保障政策、憲法改定問題

2012 年 12 月に行われた衆議院議員選挙で、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、第 2 次安倍政権が発足しました。安倍政権は「アベノミクス」と呼ばれる経済政策を押し進め、2%をインフレ目標に掲げ、経済成長をめざす金融・財政政策を展開してきました。

第 2 次安倍政権のもとで、安全保障に関わる政策を大きく転換し、国家安全保障会議（日本版 NSC）の設置、特定秘密保護法の制定を行うとともに、2014 年 7 月には、集団的自衛権の行使を容認する閣議決定を行いました。2015 年 9 月には、安全保障関連法案が参議院本会議で可決・成立し、憲法の平和主義や立憲主義、民主主義が問われる事態となっています。

2. 2020 年ビジョンの到達点と課題

第 12 次全国生協中期計画（2013～15 年度）は、「2020 年ビジョン」の第 1 期中期計画として策定し、実践してきました。第 1 期中期計画の中で、2020 年ビジョンの姿にどこまで到達できたのか、第 2 期中期方針を策定にするにあたり、その到達点をしっかりと振り返る必要があります。

それぞれの地域で過半数世帯の参加をめざす

2020 年ビジョンでは、それぞれの地域で過半数世帯の参加をめざすことを目標としました。地域購買生協の地域世帯加入率は、2014 年度末現在で、36.5%となっています。主に宅配事業、とりわけ個配事業の利用の増加によって加入者は増加してきましたが、日本の総世帯数が急速に増えているため加入率は停滞しています。引き続き、それぞれの地域において、過半数世帯をめざした目標や加入率向上の目標をもって、取り組みを進めていく必要があります。

宅配事業では、それぞれの生協で仲間づくりや利用継続のためのさまざまな取り組みが行われてきました。国では現在、特定商取引法の改正論議も進められており、仲間づくりの新たな取り組み手法の研究と実践が重要な課題となっています。

店舗事業では、赤字の克服に向け、コスト削減や赤字店舗閉店などを進めてきました。2014 年度には損益が改善し、黒字となった生協は 11 生協となっています。地域の大多数の世帯が利用する食品中心の SM 店舗の確立が重要な課題となっています。引き続き、店づくりの成功事例に学び、事業の損益改善を進めながら、中長期戦略を持って、計画的な新規出店、改装などを進めていく必要があります。

また、より多くの消費者に生協を知ってもらうためには、ビジビリティ（社会における視認性・認知度）と総合的なブランド力の向上をめざす活動が重要です。生協の広報活動を強化し、ビジビリティの向上に取り組みました。テレビ CM の積極的な展開をはじめと

したメディア対応強化やソーシャルメディア²の利用、全国規模で連携しての重点的・計画的な広報を推進しました。今後も多くの消費者に生活協同組合を知っていただくための取り組みを強化する必要があります。

ビジョンで掲げた過半数世帯が参加する生協を創り上げることを通じて、社会的ポジショニングを高め、より発信力を強めていく必要があります。地域における生協の公共的性格を強め、組合員だけでなく、多くの地域の人々と助け合う社会を築いていくことで、よりよい社会をめざしていくことができます。

生涯を通じて利用できる事業・サービスの確立

第12次中期計画では、3つの視点³を掲げ、取り組んできました。【視点①】「総合力の発揮～くらしと生協の結びつきを深め、生涯利用できる生協へ～」では、生涯を通じて利用できる事業・サービスの確立をめざし、組合員活動や宅配事業、店舗事業、共済事業、福祉事業など、生協の行う様々な事業や活動を通じて取り組んできました。

また、組合員参加の商品活動を広げ、コープ商品へのロイヤルティ⁴向上をめざすキャンペーンを展開するなど、コープ商品とふれあう場を増やし、生協とコープ商品に対する信頼と利用の輪を広げる取り組みを進めてきました。2014～15年度には、全国200万人以上の商品に関わる組合員参加をめざして取り組みを進め、全国キャンペーン（ラブコープキャンペーン）や「ひろげようラブコープ～組合員のつどい」を開催しました。さらに、組合員の期待に応え、支持され続けられるよう、2015年6月よりCO・OP商品ブランドの刷新を開始しました。また、ブランド刷新における組合員の声を迅速に受け止め、さらなる改善を進めています。

今後は、これらの取り組みを通して、組合員のコープ商品への利用結集を高めるとともに、個々の組合員の商品の利用状況を分析し、宅配事業と店舗事業の併用利用を拡大するなど、生協の商品を多く利用する組合員を広げることが重要となっています。

さらに、消費者・組合員の生活が多様化する中、誰もが、いつでも、どこでも参加でき、生涯を通じて利用が可能な生協をめざしていく必要があります。子育て世代、シニア世代、シルバー世代など、それぞれのライフステージに対応した商品事業（MD）の革新をさらに進め、生協事業の核であるコープ商品への組合員参加とコミュニケーションを深めて、商品力を強化する必要があります。各事業（宅配事業、店舗事業、共済事業、福祉事業、配食事業）毎に自立した経営基盤を確立しつつ、事業間の連携強化によって総合力を発揮することが求められています。

第12次中期計画の【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～」では、宅配事業の拡大と収益性の向上、店舗事業の赤字解消などを通じて、経常剰余率2%を確保できる事業経営の確立をめざしました。全国の経常剰余率は、地域生協全体で1.86%へと改善が進みました（2015年度推計）。経済環境の変化の中でも、生協が存続し、未来への展望を切り拓いていくためには、2020年ビジョンで掲げた安定的に2%以上の経常剰余率を確保できる健全な経営の確立が必要です。

² 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。

³ 【視点①】「総合力の発揮～くらしと生協の結びつきを深め、生涯利用できる生協へ～」

【視点②】「つながりのさらなる強化～消費と生産のつながり、くらしと地域のつながりを深め、安心できる社会へ～」

【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～」

⁴ 生協の商品へのブランド・ロイヤルティのこと。ブランド・ロイヤルティとは、消費者がある特定のブランドのファンとなり、繰り返し購買し続けること。

地域ネットワークと地域社会づくりへの参加

第12次中期計画の【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～」では、地域の一員として地域社会に参加し、地域のネットワークづくりを進めることで、地域の様々な問題解決に取り組んできました。全国の生協は、生協の事業・活動のインフラを活用しながら配食事業、買い物支援のための移動販売車、相談・貸付事業、フードバンク支援など、地域のニーズに応えた取り組みを展開しました。配食事業の拡大と黒字化をめざした取り組みを進め、全国で約11万食となりました（2015年10月現在）。買い物支援のための移動販売車は、30生協で150台まで拡大しました（2016年3月現在）。その中で、地方自治体や社会福祉協議会との見守り協定の締結や災害協定の締結をはじめ、地域の協同組合、NPOなど、様々な団体とのネットワークづくりを大きく前進させ、生協への信頼を高めてきました。地方自治体および社会福祉協議会との見守り協定は、28都道府県 888市区町村 40社協と締結され（2016年4月現在）、全市区町村の約51%との締結が行われました。

活動を中心的に担うリーダー養成や学習会、経験交流などを広げました。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うなど、今後も生協が地域の人々や組織とネットワークをつくり、安心してらせる地域社会づくりを進めていくことが期待されています。また、これらの活動を担う未来の組合員リーダーづくりが課題となっています。

協同して助け合い、分かち合う協同組合の価値を広げる

2011年の東日本大震災発災以来、被災者支援、とりわけ福島を支援する活動と事業を継続して取り組みました。被災者の生活再建に向けてのボランティア活動や募金の呼びかけ、事業を通じた支援など、全国の生協が力を合わせて取り組みました。また、2014年の広島での局地的な大雨など、全国各地の自然災害の被災者への支援にも取り組みました。今後も大規模な災害が予想される中、災害への備えなどに取り組むとともに、生協らしい助け合いの精神に基づく被災者支援の活動を進めていく必要があります。

時代の変化に対応した人事制度改革を進めました。職員の教育制度や運営・コミュニケーションのあり方の改善をはかり、協同組合の理念や価値を学び、組合員の期待に応じてやる気をもって仕事ができる組織風土づくりを進めました。

人材不足が進む中、生協の未来を担う役職員、組合員リーダーの育成をしていくことが重要な課題となっています。

また、生協の役職員が、組合員とともに日常の事業や活動を通じて、協同組合の価値を感じ、育っていくことが大切です。全国の生協では、様々な雇用形態の職員、委託先の職員を含め、生協で働く価値を理解し、その理念を共有する取り組みが求められています。

平和で持続可能な社会、信頼して助け合う消費者市民社会の実現をめざす

平和の取り組みについて、ピースアクション、沖縄戦跡・基地めぐりなどに全国から多くの親子の参加や、高校生や大学生などの若い世代の参加がありました。また、憲法問題について議論が高まる中、日本国憲法の学習活動が広がりました。

2015年は被爆・終戦から70年を迎える中で、NPT再検討会議に向けた署名や募金活動が取り込まれました。また、集団的自衛権の行使容認を含む安全保障法案に対して、43都道府県にある90を超える生協が、廃案や慎重な審議を求める意見書の提出や決議などを行いました。今回の安全保障法案の議論の中では、多くの女性や、高校生、大学生を含む幅広い年代での関心や行動の広がりがみられました。

今後は、被爆・戦争体験者が少なくなっている中で、被爆・戦争体験を次世代に継承し、日本と世界の平和の大切さを伝える取り組みが重要になってきています。全国の生協は、女性や若い世代などの幅広い市民意識の変化も踏まえ、平和な社会を守る広範な世論を創り上げ、次世代に継承していく取り組みを進めていく必要があります。

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した。また、PPS（新電力事業）も開始しました。2016年4月より電気小売事業の全面自由化が始まる中で、原子力発電に頼らず地球温暖化対策に貢献するエネルギー政策への転換をめざした事業や活動の展開など、持続可能な社会に向けた取り組みを進めていくことが求められています。

消費者市民社会⁵の実現をめざし、消費者裁判手続特例法による「集団的消費者被害回復のための訴訟制度」を実現し、他の消費者団体とも協力し、多くの消費者に知らせていく活動や、適格消費者団体への支援のあり方の検討、制度の活用の準備などを進めました。また、全国消団連の呼びかけに応じて、景品表示法への課徴金制度導入に向けた取り組みを進め、これを実現しました。

今後も地方自治体と連携し、地方消費者行政や消費者教育などを充実・強化する取り組みが重要です。消費者被害が後を絶たない中で、消費者の権利が守られる公正で健全な消費者市民社会の確立をめざした運動を推進していく必要があります。

2030年ビジョンづくり

2020年ビジョンの中間到達点を踏まえ第2期中期方針の取り組みを進めていくことと合わせ、次のビジョンを構想していくことが必要です。

2025年には団塊の世代が75歳以上となり、超高齢社会を迎え、人口減少、高齢化、少子化、単身世帯の増加など、社会構造に大きな変化が予想されています。こうした変化にともない、政府は、税制や社会保障制度などのさらなる改定の検討を進めています。中期方針期間中に研究を深め、2019～20年度にかけて、新たな時代の要請に生協がどう応えていくのか、全国生協のより多くの組合員、役職員が参加し、「日本の生協の2030年ビジョン」を検討します。

3. 全国の生協が力をあわせて取り組む3つの重点課題

今後も続くきびしい情勢の中で、組合員の暮らしを支え続け、地域社会から必要とされる存在としての立場を確立していくことが必要です。これまで取り組んできた事業や活動をベースに、更に地域に密着した生協に進化していくために、生協から地域を見るのではなく、常に地域から見た生協のあり方を捉え続けていく必要があります。地域の誰もが孤独にならないよう、助け合いの取り組みを広げ、社会のつながりを再生し、地域社会により貢献できるように社会的役割を發揮していくことが求められています。これらの期待される役割を果たしていくためにも、地域を支える基礎自治体である市区町村や様々な地域の諸団体との連携を深めていく必要があります。

全国で広がった見守り協定などを通じた市区町村との関係を基礎に、介護保険制度の見直しによる市区町村の地域支援事業への対応を核としながら、生活支援サービス、介護、子育て支援、購買事業などを通じた行政との関係づくりなど、「安心してらせる地域社会づくりへの参加」を全国の生協が力をあわせて取り組む重点課題として提案します。

また、組合員の暮らしに貢献し、生協への信頼やロイヤルティを高めるために、総合的な商品力の強化に取り組んでいくことが重要です。会員生協では、産直事業の強化や地域と連携した地産地消の商品づくりなど、それぞれの生協において多様な取り組みが展開されました。また、第12次全国中期計画の中では、組合員の暮らしと会員生協の事業経営に貢献していくものにしていくために、ラブコープキャンペーン、全国1,000店舗企画など、全国的な共同の取り組みを進めてきました。これらの取り組みには、全国の多くの生協が

⁵ 個々の消費者が、お互いの特性や多様性を尊重し、自らの消費行動が将来にわたって内外の社会、経済、環境に影響を及ぼしうることを自覚し、公正かつ持続可能な社会に主体的に参画する社会のこと。消費者教育の推進に関する法律 2条2項参照。

参加し、多くの成果をあげ、2015年6月以降のCO・OP商品のブランド刷新の取り組みにつながっています。2020年ビジョン第2期中期方針では、そこからさらにもう一步進めて、全国の生協で力をあわせ「商品力の強化を通じた組合員のくらしと生協の経営への貢献」に向けて共同の取り組みを追求することを提案します。

一方、労働力人口の減少が続く中、全国の生協で人材不足が深刻化しつつあります。一時的な欠員にとどまらず、慢性的な定員割れの中で、日常業務や営業活動への影響がでている生協も増えています。今後の生協の事業や活動を支える職員の人材確保と育成が大きな課題となっています。また、組合員活動においても、地域社会で役割を積極的に果たせる組合員リーダーづくりが求められています。

生協の未来は、生協の事業と活動を担う職員と組合員をどれだけ確保し、育成できるかにかかっているといても過言ではありません。職員と組合員が一緒になって育つ、協同組合の強みをいかした人材育成が求められています。これまで、これらについては、基本的にそれぞれの会員生協で取り組まれてきましたが、「生協の未来を担う人材の確保と育成」について全国の生協が力をあわせて取り組むことによって、何らかの前進をはかることができないか。生協の未来を見据えて、この課題にチャレンジすることを提案します。

2020年ビジョン第2期中期方針では、前記の認識に基づき、全国の生協が力をあわせて取り組む「3つの重点課題」を、より具体化していく方向で検討することを提案します。

この「3つの重点課題」について会員生協と日本生協連が一体となって推進することにより、新たな協同と連帯を再強化し、全国レベルで生協に対するロイヤルティの向上をめざします。

【全国の生協が力をあわせて取り組む3つの重点課題】

重点課題1. 安心してくらしらせる地域社会づくりへの参加

重点課題2. 商品力の強化を通じた組合員のくらしと生協の経営への貢献

重点課題3. 生協の未来を担う人材の確保と育成

重点課題1. 安心してらせる地域社会づくりへの参加

誰もが安心してらせる地域社会・コミュニティづくりに取り組む必要があります。地域で取り組むテーマも、「福祉」「食」「エネルギー」など、さまざまな分野があります。また、子育て支援や教育をめぐる問題に対応した活動を通じて、「子育て世代」の参加を広げることにも求められています。さらに、幅広い年代の組合員の参加と交流も大切です。

安心してらせる地域社会をつくっていくためには、地域包括ケアシステム構築の中で地域のネットワークに参加し、社会保障制度に対して消費者市民の立場から関与していくことで、生協の役割を発揮していく必要があります。とくに、地域社会づくりにあたっては、基礎自治体である市区町村との関係づくりが、きわめて重要です。

介護保険制度の見直しによる市区町村における地域支援事業への対応を核としながら、生活支援サービス、介護、子育て支援、購買事業などを通して、市区町村や地域の諸団体との連携を進めていくことを全国共通の重点課題として進めます。

重点課題2. 商品力の強化を通じた組合員のくらしと生協の経営への貢献

多様化するニーズや生活スタイルに対応し、より多くの組合員のくらしに貢献する商品事業を進めていくことが求められています。全国生協の2兆円を超える事業規模を最大限生かし、PB、NB、生鮮・惣菜など、商品力の強化に取り組んでいきます。生鮮においては、産直事業を商品事業の柱の一つとし、産地の確保や生産者との関係強化に取り組めます。また、組合員からの信頼に応えると同時に、生協経営に貢献出来る商品力を確保していくことが重要です。コープ商品では、「安全・安心」「より安く」という基礎的な期待にしっかり応えることとあわせ、より生活にフィットした品揃えやおいしさの追求、生協ならではの商品づくりが求められています。

ラブコープの取り組みを継続的に進め、組合員参加の商品活動を推進します。食育の視点を持った商品事業に取り組めます。

さらなる消費税増税に対して、利用結集をはかりながら、組合員のくらしに貢献する取り組みを進めます。

重点課題3. 生協の未来を担う人材の確保と育成

人手と人材の不足が深刻化する中で、今後の生協の事業や活動を支える職員の確保と育成が大きな課題となっています。職員が組合員とともに育つ、協同組合の強みをいかした人材育成が求められています。また、高度な専門知識を有する専門職や幹部候補の育成強化、女性の幹部登用と、計画的な育成を進めていくことも重要な課題です。組合員活動においても、地域社会における役割を積極的に果たせる組合員リーダーづくりが期待されています。

生協の総合ブランド力を生かしたより幅広い人材確保、大学での協同組合講座の開設や大学生協との連携など学生に直接生協の価値を伝える取り組み、会員生協と日本生協連の間での人事交流、研修・出向、幹部育成、専門人材育成などの人材育成の仕組みづくりに向けた共同の取り組みを進めます。

組合員活動においてもより多様な層が参加できる活動のあり方、活動の中で人が育つようなくみづくり、任期を終えた役員やリーダーの活躍の場づくりなど、組合員活動のあり方全体についての交流や検討を進めます。また、SNSをはじめとしたITを交流促進やネットワークのツールとして活用することにチャレンジします。

第Ⅱ部 全国生協の課題

1. 2010年代後半(2016~20年)の情勢認識

今後、中長期的に人口減少・少子高齢化がいつそう進み、単身世帯の増加や、地域や所得の格差問題が広がるなど、大きな社会構造の変化の中で、地域における共助、協同の取り組みがかつてなく強く求められています。くらしに目を向ければ、2017年4月には消費税率10%へと増税が予定され、今後さらなる増税や物価の上昇などにより、組合員のくらしはいつそう厳しさを増しています。

日本の平和主義や立憲主義、民主主義が問われる状況の中で、憲法改定などの議論が今後行われる可能性があります。「平和とより良き生活こそ理想⁶」とする生協は、今後の平和に関わる情勢について、注視していく必要があります。

生協事業を取り巻く情勢は、食品市場が縮小する中で、流通・小売業の再編・寡占化が加速し、異業種間の業務提携などが進んでいます。本格的な超高齢社会へと向かう中、協同組合の価値・仕組みの有効性を発揮できるよう、2020年までの5年間に生協の事業・活動の改革を進め、他の協同組合や団体、個人、行政などとのつながりを広め、地域社会において積極的な役割を果たしていくことが期待されています。

(1) くらしと意識の変化

家計への負担

日本生協連の2015年全国組合員意識調査(以下、組合員意識調査)では、消費税増税などの物価上昇により、消極的になったと回答した組合員は29%へと3年前より8ポイント増加しており、家計への負担増加によって購買意欲が低下したことがわかりました。2017年には、消費税率10%へと消費税増税が予定されています。2015年12月の与党協議で、酒と外食を除く食料品全般などを対象に8%の軽減税率を適用することや、2021年にインボイス(税額票)制度⁷を導入することなどが決まりました。

また、その他の増税や、社会保険料などの社会保障制度の改定が進められ、家計への負担は増えています。さらに、円安による輸入品の価格の上昇や、生鮮の価格の上昇などが予想される一方、原油の価格の低下などが続いており、くらしに関わる情勢は今後もさらに注視していく必要があります。

消費・食生活の変化

人口減少や少子高齢化が進む中で、国内の食料の消費量は減少が続いています。

共働き世帯の増加や単身世帯の増加などにより、加工食品や中食など利用が増加しています。また、同時に健康への意識が高まっており、食事の簡便化が進む中で、栄養バランスのよい食事や、食生活の改善などへのニーズも高まっています。

国際的な貧困問題や環境問題などへの関心が寄せられる中、倫理的消費⁸などの関心が高まっています。

⁶ 日本生協連は、1951年の創立総会において、「平和と、より良き生活こそ生活協同組合の理想であり、この思想の貫徹こそ現段階においてわれわれに課せられた最大の使命である」と、『創立宣言』を採択した。

⁷ 消費税について、事業者の納税額を正確に把握するために、税率や税額を記載する請求書のこと。事業者ごとに決められた登録番号を記載するほか、税率別の消費税額の合計などを記載する。食品以外を扱う業者にも幅広く義務付けられ、不正な発行には罰則を適用するとしている。

⁸ よりよい社会に向けて、人や社会・環境に配慮した消費行動のこと。(総会議案検討会議までは「エシカル消費」と表記していましたが、行政やマスメディアでも一般的に使われてきている「倫理的消費」に統一しました。)

IT化

スマートフォンの普及が急速に進むなど、広い世代でITの活用が進んでいます。組合員意識調査では、41%の組合員がスマートフォンを利用しており、20～30代では85%を超え、50代でも48%の組合員が利用しています。一方で、新聞紙などをはじめとした紙媒体の利用は、若い世代を中心に利用しなくなっています。組合員意識調査では、新聞の購読率は、30代では36%、20代以下では12%となっています。

普及した端末からインターネットを利用した情報取得や商品購入、SNSでのコミュニケーションなどが広がっており、時代の変化への対応が求められています。

(2) 社会の変化

人口減少、少子高齢化、世帯の変化

2020年までの5年間で、日本の人口は約300万人減少⁹する中、75歳以上の後期高齢者は、約230万人増加することが予測されており、本格的な超高齢社会に入っていきます。また、晩産化、晩婚化が進む中、生涯未婚率も上昇しており、少子化は今後さらに進行していきます。

地方から東京圏¹⁰をはじめとした都市部への人口集中が進んでおり、このままでいくと、今後さらに東京圏への一極集中が進んでいくとされています。

高齢化にともない、単身世帯や夫婦のみの世帯が増加しており、総世帯数も増加しています。しかし、2020年頃をピークに総世帯数は減少に入り、夫婦と子の世帯など、核家族世帯は減少していく一方で、高齢者をはじめとした単身世帯がさらに増加していくことが予測されており、2025年頃には全世帯の約35%が単身世帯になるとされています。

福祉・介護の需要の増加

高齢化が急速に進む中で、認知症の方が増加するなど、福祉・介護の需要が高まっています。2015年度の介護保険制度の見直しによって、市区町村における地域支援事業が始まり、そのための協議会や、研究会などが各地で始まっています。また、地域包括ケアシステムの構築に向けた動きも本格化しています。

拡大する医療・介護など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が、採算があわず、撤退する企業も出ています。

健康寿命に対する要求が高まっており、食生活の見直しや高齢者の社会参加・生きがいのための場づくりなどが求められています。

格差の拡大

地域間格差や所得格差が広がっています。相対的貧困率¹¹が上昇し続ける中、子どもの貧困率は16%となっており、子どもの貧困が深刻な社会問題となっています。子どもの貧困の問題は、進学率の低下にも影響し、貧困の連鎖を生み出すとともに、将来の社会経済の低下¹²などにも影響すると言われています。また、高齢者をはじめ、生活保護受給世帯は増加しており、2015年7月には約163万世帯となり、過去最多を更新しています。

⁹ 人口の推移や世帯などの数値については、国立社会保障・人口問題研究所の推計数値から引用。

¹⁰ 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県

¹¹ 等価可処分所得の中央値の半分の額に当たる「貧困線」に満たない世帯の割合を示す。厚生労働省がまとめた2014年7月の「国民生活基礎調査」によると16.1%となっている。これらの世帯で暮らす18歳未満の子どもを対象にした「子どもの貧困率」も16.3%となり、ともに過去最悪を更新した。

¹² 日本財団と三菱UFJリサーチ&コンサルティング（東京都）が実施した2015年の調査によると、大学や専門学校などへの進学率は80%に達しているが、貧困世帯の子どもは32%にとどまっている。また、子どもの貧困を放置すれば、経済損失は約2.9兆円に及び、国の財政負担は約1.1兆円増えるとしている。

雇用の変化

非正規雇用の増加、固定化が進んでいます。2014年の非正規雇用の割合は37%を超えて増加し続けており、2020年までには40%に達することが予想されます。その一方で、正規雇用者数は減少しています。

共働き世帯が増加しています。共働き世帯は今後も増加していくことが予測されており、出産や子育て、介護を行う家庭に対するいっそうの支援が求められています。

65歳以上の雇用が増加しています。高齢者が元気に働ける雇用の提供などが求められています。

エリア限定職員など、雇用のあり方も多様化が進んでいます。

地域で共同のニーズが高まる中、地域のコミュニケーションの重要性が認識されるようになっていきます。職場での人間関係だけでなく、幅広い人脈を持つ人材が求められています。

復興、災害、感染症

東日本大震災からの復興が進められていますが、まだ途上であり、今後も取り組んでいく必要があります。とりわけ福島第一原子力発電所の事故のあった福島県では、大きく遅れており、復興のめどがたっていません。また、2016年4月に熊本・大分で大規模な地震が発生し、生協事業の復旧、復興支援が行われています。

地球温暖化の影響によって、世界的な異常気象や海面の上昇、自然生態系の変化、食料生産への影響、洪水、高温による健康への影響などのリスクが予測されています。近年ではとくに、国内外で洪水や豪雨、竜巻、土砂災害などの自然災害が増加しており、防災の取り組みや温暖化適応策を強化していく必要性が高まっています。

公衆衛生に関わって、新型のインフルエンザやノロウイルスなど、食や生命、健康などを脅かす新たな問題が起きています。

国連の新開発目標

2015年9月末に開かれた国連の首脳会合で、国際社会の新たな共通の行動計画となる最終文書、「持続可能な開発目標（SDGs）¹³」が全会一致で採択されました。

（3）経済の変化

日本経済の変化

為替や株価の不安定化、原油安、マイナス金利施策の実施などの影響により、経済環境は不透明さが増しています。2014年の消費税増税後、消費支出は2年連続で減少しました。今後、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、建設業の需要増加などを背景に、経済は回復傾向にあるとされていますが、2017年のさらなる消費税増税の影響などもあり、先行きは不透明な情勢となっています。

2015年の秋に、TPPの大筋合意がなされ、交渉内容の概要が公表されました。国内農産物の多くの分野で、関税の撤廃や輸入枠の増加などの措置が行われており、今後、国内農業への影響が懸念されています。また、制度面における変更も多く含まれており、今後の政府の対策や、国会での協定内容の審議、国内法の改正手続きなどを注視していく必要があります。

世界経済の変化

欧州の債務問題や中国経済の停滞など、世界的に経済の先行きが不透明となっています。世界人口の増加や、新興国の経済成長により、食料や水などの資源の需要が高まってい

¹³ 新目標であるSDGsは、2015年末までに極貧や飢餓の半減をめざした「ミレニアム開発目標（MDGs）」の成果を土台にし、さらに深化させるものとして17目標169項目を掲げている。

ます。その中で、水産資源の枯渇の問題などをはじめ、世界規模での持続可能な社会に向けた取り組みの必要性が高まっています。また、世界的に気候変動などによる災害なども発生しており、食料・資源の価格の高騰が続くと予想されます。

TPP の大筋合意を受け、日 EU EPA や、RCEP、日中韓 FTA など、他の枠組みで進められていた様々な広域経済連携交渉が加速する可能性があります。

(4) 政治の変化

第3次安倍改造内閣

2015年の秋に、第3次安倍改造内閣が発足しました。安倍首相は、地方創生などとあわせ、50年後も1億人の人口を維持するとして「一億総活躍社会」をめざすとし、新たな重要政策として、GDP600兆円をめざす経済政策、合計特殊出生率を現在の1.4程度から1.8まで回復するとして子育て支援、介護離職ゼロを掲げた社会保障政策の強化を打ち出しました。

参議院議員選挙

2016年7月には第23回参議院議員選挙が予定されています。選挙権年齢を現行の「20歳以上」から「18歳以上」に引き下げる改正公選法が2016年6月より施行され、この選挙より18歳から投票できることとなります。

参議院選挙の結果によっては、憲法改定の問題について、さらに推し進められる可能性があります。

米国大統領選挙

米国では、2016年11月に大統領選挙が予定されています。選挙結果によっては、日米同盟を背景に、安全保障に関わる情勢が大きく変化していく可能性があります。

社会保障・財政再建

少子高齢化にともない、年金や医療、介護などの社会保障費用は増加しており、2015年度予算の117兆円から2020年には130兆円を超えると予測されています。政府は医療や介護などの社会保障改革の中で、社会保障費のさらなる削減を進めていくことが考えられます。

国の借金は、2015年6月の時点で1,057兆円を超えました。財政の持続可能性に対する信認が低下するような場合には、長期金利の上昇などを通じて、経済の悪化を招くことが予想されます。政府は、2020年にプライマリーバランス（基礎的財政収支）を黒字化するとしていますが、実現に向けた道筋は不透明となっています。

マイナンバー法

2015年10月にマイナンバー法¹⁴が施行され、順次個人番号通知カードの配布がはじまりました。対象は税金、社会保障、災害関連の3分野とし、2016年1月から運用が開始されました。また、2015年9月の国会にて、預金口座、医療分野などへの運用を拡大する改正法案が可決されており、2018年1月に施行される予定です。

マイナンバー法の施行後、詐欺事件や番号が流出する事故などが問題となっています。

環境・エネルギー

福島第一原子力発電所の事故が収束しない中で、原子力発電所の再稼働や原子力発電技術の輸出に向けた動きが強まっています。2015年8月には九州電力川内原発、2016年1月には関西電力高浜原発が再稼働し、四国電力伊方原発の再稼働の動きも高まっています。

¹⁴ 「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律案」の通称。

一方で、2016年3月に大阪地方裁判所で関西電力高浜原発の運転差し止めを命ずる判決が下され、再稼働した高浜原発は再び停止することになりました。また、原子力規制委員会は2015年11月に、安全上の不備が続いた高速増殖炉原型炉「もんじゅ」の運営主体の変更を文部科学相に勧告するなど、原子力政策をめぐる情勢は大きく変化をしています。

2020年以降の地球温暖化対策をめぐり、2015年12月にCOP21¹⁵がパリで開催され、2020年以降、発展途上国を含むすべての国が協調して温室効果ガスの削減に取り組む新たな法的拘束力のある国際的な枠組みとして「パリ協定」を採択しました。

2016年4月に電気小売事業の全面自由化が開始され、2017年4月に都市ガスの小売事業の全面自由化が開始されます。また、電気事業の送配電部門の組織分離が2020年に予定されています。

消費者政策

高齢化・グローバル化・ITの進展などに伴い、消費者問題や消費者被害が複雑化・深刻化しています。一方で、消費者安全法の改正、集団的消費者被害救済制度の施行、景表法課徴金制度の創設、民法改正を受けての消費者契約法の改正、特定商取引法の改正に向けた動きなど、消費者保護制度の充実が図られつつあります。

消費者市民社会をめざして、消費者裁判手続特例法による新たな制度を多くの消費者に知らせていく活動や、適格消費者団体への支援、消費者教育などの取り組みを広げていく必要があります。

(5) 事業・経営をめぐる変化

消費税増税への対応

2017年には、消費税率10%へと消費税増税が予定され、消費者・組合員の暮らしへの影響が懸念される中で、生協の事業における対応が求められています。また、軽減税率導入にとまない、情報システムの改修など総合的な事業対応が必要になっています。

食品流通・競争・寡占化・異業種連携

食品市場全体の規模が縮小する中で、流通・小売分野の淘汰・再編が加速し、寡占化が進行しています。

大手流通企業がオムニチャンネル¹⁶化に向けた取り組みを進めています。また、異なる業種間での事業提携が進んでいます。

PB商品開発

大手流通グループをはじめ、PB商品を事業の中心に位置づけた事業強化が進められています。2014年度のPB商品の売上高が、8,000億円を超える規模に拡大している大手流通企業も出てきています。PB商品の競争が激化する中、高品質・付加価値のあるプレミアム商品の展開が進んでいます。

雇用関連

労働人口の減少、都市部への人口流出、サービス業への労働力のシフトなどにより、流通・小売業での人材不足が深刻になっており、人材の確保が重要な課題となっています。そうした中で、外国人労働の問題についても関心が高まっています。

非正規労働者が増加する中、2015年11月に開催された経済財政諮問会議において、最低賃金を引き上げ、全国平均で1,000円をめざすことが表明されるなど、今後人件費が高

¹⁵ Conference of the Parties の略称。正式名称は、国連気候変動枠組み条約第21回締約国会議。

¹⁶ 「オムニ」とは「すべての」「あらゆる」という意味。オムニチャンネルとは、実店舗などリアルな事業とインターネット事業を融合させ、消費者とのあらゆる接点を連携させ販売するマーケティング戦略。

まっっていくことが予想されています。

2016年10月より短時間労働者に対する被用者保険の適用拡大¹⁷が施行されます。

2016年1月に、雇用保険関連法案¹⁸が閣議決定されました。

女性活躍・ダイバーシティに関わる法改正

女性活躍推進法¹⁹が2016年4月に施行されます。従業員301人以上の事業主は、一般事業主行動計画の策定などが義務付けされるなど、事業対応が求められています。

また、新卒者を募集する企業に対し、幅広い情報提供を求めるなどの措置を盛り込んだ、若者雇用促進法²⁰の施行、定年後に有期契約で継続雇用される高齢者など、従業員の一部に特別措置などを盛り込んだ、有期雇用特別法²¹の施行、雇用の分野における障がい者の差別禁止や、職場の改善措置を行うことなどを盛り込んだ、障がい者雇用推進法²²の改正などへの対応が求められます。

道路交通法改正

道路交通法が2015年に改正²³され、2017年6月までに施行が予定されています。施行後、既存の配送トラックを運転するためには、準中型自動車免許が必要となるなど事業対応が必要となります。

フロン法改正

フロン法²⁴が2015年に施行され、2020年までに特定フロンHCFC(R-22)の輸入や製造がなくなっていくため、事業対応を進める必要があります。

¹⁷ 「公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律」により、①週20時間以上、②月額賃金8.8万円以上(年収106万円以上)、③勤務期間1年以上見込み、④学生は適用除外、⑤従業員501人以上を対象に、厚生年金適用の基準が拡大される。対象者は約25万人。

¹⁸ 介護休業の緩和(介護休業を3回まで分けて取れるようにし、休業中の給付金を賃金の40%から67%に引き上げるなど)、非正規労働者の育児休業の取得要件を緩和、マタニティーハラスメントの防止、雇用保険料の引き下げや65歳以上の新規加入を認めるなど。

¹⁹ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律。2015年8月28日に、参議院本会議で可決され、成立した。2016年4月1日より、女性活躍推進のための一般事業主行動計画の策定、厚生労働省への届出、従業員への周知・公表、さらには女性の職業選択に資する情報の定期的な公表が、国や地方自治体、民間事業主に義務づけられる(300人以下の民間事業主は努力義務)。

²⁰ 「青少年の雇用の促進等に関する法律」のこと。2015年9月より施行。新卒者を募集する企業に対し、幅広い情報提供を努力義務として規定している。その上で、応募者らの求めに応じて、募集・採用や労働時間などの情報提供を義務付けている。

²¹ 「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法」のこと。2015年4月より施行。2013年4月より改正された「労働契約法」により、有期労働契約を締結した従業員が5年を経過し、次の契約の際に無期契約を希望した場合、企業はそれを拒むことができなかった。今回の特措法により、(1)5年を超える一定の期間内に完了することが予定されている業務に就く高度専門知識等を有する有期雇用労働者、(2)定年後に有期契約で継続雇用される高齢者については、上限10年とするなどの特別措置が設けられた。企業が無期転換に関する特例の適用を受けるには、「対象労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置についての計画」を作成・提出し、厚生労働大臣の認定を受ける必要がある。

²² 「障がい者の雇用の促進等に関する法律」の改正のこと。2016年4月より施行。雇用の分野における障がい者に対する差別の禁止や、職場で働くに当たっての支障を改善するための措置を定めるとともに、精神障がい者を法定雇用率の算定基礎に加えるなどの措置を講ずる。

²³ 普通自動車免許の対象は総重量5t未満から3.5t未満へと変更され、3.5t以上7.5t未満を対象とする準中型自動車免許が新設された。改正施行後に新たに免許を取得する場合適用される。現在すでに普通免許がある場合は、これまで通り5トン未満の車両を運転できる。

²⁴ 「フロン類の使用の合理化及び管理の適正化に関する法律」の略称。2013年6月にフロン回収・破壊法を改正する法案として国会で成立した。これまではフロンの回収・破壊業者だけが対象だったが、フロン類を使用する機器の使用者まで規制対象となった。

2. 2020年ビジョン第2期中期方針 全国生協の課題

(アクションプラン1) ふだんの暮らしへの役立ち

組合員参加と商品力強化による商品事業の積極的な展開

組合員と接する現場や、お申し出などで出された「組合員の声」を受け止め、広げ、循環させる取り組みを推進します。組合員と職員が一緒になって、コープ商品の良さを伝え、わかちあうラブコープの取り組みを進め、多くの組合員が商品を中心に、語り合い、交流する活動を広げます。商品開発に組合員の声が届くプロセスを見える化し、より多くの組合員に共感いただける取り組みを進めます。また、生協の商品に関わる生産者や製造業者に、組合員の声を直接届ける取り組みを強化します。これらの取り組みを通して、コープ商品のロイヤルティの向上をめざします。

おいしさ、健康でNo1ブランドをめざしたCO・OP商品ブランド刷新を進めます。

全国の生協が共同したプロモーション企画に取り組みます。

コープ商品の共同開発商品の再強化をはかります。全国の生協がまとまって戦略的に取り組む商品（全国戦略配置商品・仮称）づくりへのチャレンジとエリアごとの戦略に基づく商品の配置を進めます。

NB共同仕入の取り組みの強化、生鮮・惣菜分野の調達・開発力の強化に取り組みます。

環境の視点や福祉の視点から、途上国支援、フェアトレード、フードバンク、倫理的消費など、倫理的視点を持った事業活動を進めるとともに、CO・OP商品における環境・社会配慮の取り組みを強化します。

独占禁止法や下請法など、各法令遵守を徹底します。

さらなる消費税増税に対応して、利用結集をはかりながら、組合員の暮らしに貢献する取り組みを進めます。

品質保証機能の強化

品質保証機能のさらなる強化のために、引き続き、お申し出対応、商品検査、工場点検などの全国生協との共同化・ネットワークを強化するとともに、全国生協と日本生協連の品質保証部署間での人事交流や共同での学習・研修を広げ、中長期的な職員育成を進めます。お問い合わせ対応において、いっそう迅速かつ正確に各種情報を集約してリスクの判断と適切な組合員対応をしていくため、お申し出から商品事故対応の管理システムの改修や運用の改善を検討します。

「商品事故クライシス連携マニュアル」を常に見直し、必要な訓練を行い、万が一商品に関わる重大事故が発生した場合に備えます。

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。

宅配事業

高齢者や増加する一人暮らしの世帯がより便利に利用できるよう、手数料割引やOCR注文書の改善、MD改革などを進めます。

子育て層を対象とした各種サービスやSNSの利用、イベント参加など、様々な成功事例に学び、生協の魅力や商品の良さを伝える取り組みを強めます。

Web加入やインターネットでの注文、スマートフォンやタブレットを活用した配送や商品のおすすめなど、ITを活用した事業改革に積極的に取り組みます。また、加入から受注、配達までの時間を大幅に短縮するとともに、配達時間の組合員への発信など、利便性を高めます。

セットセンターにおける配置の見直しや、委託料の改善などを通じ、配送センターまでのコスト構造改革に取り組み、物流インフラの効果的活用による事業革新を進めます。

生協宅配をより長く利用いただくために、利用組合員の不安や不満を取り除く取り組みや、新たな仲間づくりの手法の研究と実践に取り組みます。

地域での利用拡大を積極的に進めつつ、配食事業に組合員のくらしに役立つ多様な商品やサービスを組み合わせ、付加価値の高い事業にチャレンジします。

店舗事業

地域のくらしに密着し、店舗の近隣で大多数の世帯が利用できる店舗事業を展開します。

店づくりの成功事例を生協内外から学び、新規出店や改装に積極的に取り組みます。また、事業継続が困難な赤字店舗の閉店などを進めます。これらの取り組みについて、投資計画や資金計画などの中長期的な事業計画を策定し、計画的に進めます。

多様化する組合員のくらしにあわせた惣菜・即食部門の強化を進め、来店頻度と一人当たり利用高の引き上げを図ります。あわせて、生鮮の強化や、コープ商品の強化など、商品を通じた店舗の競争力強化を進めます。

商品力と店舗現場の営業力の強化のために、教育訓練の仕組みを確立し、職員への教育を継続的に行います。生協外部への視察や生協外部からの問題提起の受け入れなどを積極的に行います。

事業連帯の機能を活用して経費構造の改善を進めます。

これらの取り組みを通じて、事業損益を改革し、継続可能な事業構造をつくります。

共済事業（くらしの保障事業）

組合員のくらしに寄り添い、仲間づくりの場面での共済推進を進め、共済推進スタッフを中心とした情報連携型推進を強め、日常推進、保障の見直し活動、既加入者への取り組みを充実させ、入っていてよかった、ありがたいの声をこれまで以上に広げます。共済の取り組みを通して、組合員との信頼の絆を強め、生協のロイヤルティを向上させ、役職員のやりがいの向上に寄与します。

長期加入者への感謝企画、元気な高齢者づくりなどの取り組み支援を充実させ、組合員と生協（職員）の接点を強めながら、助け合いの心を育てていきます。

引き続き、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ことをめざし、くらしの中でのCO・OP共済の価値を高め、深め、広め、コープ共済連中期計画の目標であるCO・OP共済加入者60万人増を達成すべく、全国で加入を推進します。

加入者の声や事例をもとに、商品の開発・改定・団体保険との連携を進めます。人生の節目（20歳、65歳）において、保障が途切れてしまわないよう、移行制度を広く組合員に広げます。

全国で共済事業の価値を広め、CO・OP共済の認知度を向上する取り組みを強めます。大規模な災害に対する備え、総合的なリスク管理強化、事業を支える人づくり、他団体との連携強化など、共済事業の安定や事業継続といった「未来責任」を果たすための取り組みを充実させます。

福祉事業

2018年医療・介護報酬同時改定に向けて、損益改善と経営基盤の確立を進めます。

「地域包括ケアシステム」において地域ネットワークの核事業所となる複合型モデルを、地域の状況を踏まえながら確立し、展開します。

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。とくに中重度者に対応できる人材の育成確保に取り組みます。

「福祉・介護」の生協ブランドをつくります。ケアの在り方、ブランド名などを一致させていきます。

地域支援事業を核としながら、医療や介護、子育て支援、購買事業などを通して、行政との連携を進めていくことを全国で進めます。地域の状況にあわせた生活支援サービス事業にも取り組みます。

福祉事業で働く職員にとどまらず、生協で働くすべての職員が、高齢者や障がい者への対応能力に加えて、認知症の方に対応できる知識と力量を身に着ける取り組みを進めます。

ITを活用した事業・活動の展開

組合員利用者マスター・利用データの統合管理の具体化をめざします。組合員の様々な事業の利用に関する情報を統合・活用し、事業間や生協間の連携、活動に生かしていきます。

インターネットでの商品購入の利用強化に取り組みます。購入サイトへのアクセスや注文の簡易化の改善を進めます。スマートフォン、タブレットなどへの対応を強化します。

インターネットを通じて加入手続き・口座登録・加入時出資金の決済を行うWeb加入の推進とともに、利用しやすいWebサイトづくりに取り組みます。

県を越えて転居した場合にも、途切れることなく新しい県で生協を継続利用できる仕組みづくりに挑戦していきます。

商品マスターや商品仕様情報の統合管理の具体化をめざします。取引先側の無駄を削減し、NB商品も含めた共同仕入れや受発注の合理化に将来生かすことを展望します。

ビッグデータの活用など、ITやマーケティング技術の活用と応用、業務効率化の推進をはかります。

組合員の加入促進や組合員活動などがより推進できるよう、さらなるITの活用を検討します。

(アクションプラン2) 地域社会づくりへの参加

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るとともに、東日本大震災を忘れない・風化させない取り組みを進めます。東日本大震災の支援においては、被災者の誰もが取り残されないよう、地域の実情と活動の要請に合わせた支援を行っていきます。

災害時における地方自治体との協定などを結ぶ取り組みを広げ、大規模災害を想定した行動計画を策定するとともに、日常的な学習や準備、定期的な訓練など、防災・減災の活動に取り組み、実際の災害時への対応力を強めます。

事業活動におけるBCP²⁵の策定や継続的な見直しと合わせ、行政や他団体との連携を強化し、防災・減災活動を推進します。

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

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。宅配事業や店舗事業などの既存の事業とあわせ、配食事業、お届け便、買い物代行、移動販売、買い物バスなど、事業・活動のインフラを活用し、地域のニーズに対応した取り組みを進めます。

²⁵ 事業継続計画（Business Continuity Plan）の略称。災害などが起きた場合に重要業務が中断しないために、また、万一事業活動が中断した場合でもリスクを最低限にするために、平時から事業継続について戦略的に準備しておく計画。

安心してらせる地域社会づくりへの参加

地方自治体との見守り協定の締結を進めるとともに、その事例交流などを進めます。また、消費者行政への参画や、他団体との交流・連携を深め、地域の中で積極的な関係づくりを進めます。さらに、食育や子育て、環境保全など、様々な分野を含めた包括的な連携協定を締結し取り組む事例に学び、さらなる連携の深化に挑戦します。

地域の協同組合、社会福祉協議会、NPOなど、様々な団体とのネットワークを広げ、地域における生協のポジショニングを高めます。

助け合いの活動、子育て支援活動などをより強め、地域社会を視野に置いた活動を展開します。その際には、任期を終えた組合員リーダーや退職した生協職員などが活躍できるように取り組みます。これら地域での活動が進むよう、時代に対応した活動の事例を全国に展開します。

生涯を通じて役立つ生協づくりをめざして、葬祭事業などに取り組みます。

社会的弱者、貧困問題への取り組み

生活相談・貸付事業や、フードバンクの取り組み、ユニバーサル就労の研究や実践など、生活弱者への支援を通じて、貧困問題の解決に積極的に取り組みます。

格差が拡大する中、地域の貧困問題、とりわけ子どもの貧困問題に取り組みます。NPOなどの関係団体と連携しながら、学習の機会の提供や交流、奨学金制度改善などの取り組みを進めます。

地域や暮らしに関わる主体的な力を高める取り組み

消費者が、地域や暮らしに関わる課題について、自ら考え、行動できるよう、主体的な力を高める取り組みを進めます。社会的課題などの様々なテーマについて、あらゆる世代が参加できる学びの場の提供に取り組みます。社会的発信力を高めます。

組合員の活動を通して、主体的な生活者・市民としての力を高め、その力が地域に活かされていくようなくみづくりに取り組みます。

(アクションプラン3) 世界と日本社会への貢献

協同組合間協同

国際的な協同組合連携を進めます。海外の生協から研修生を受け入れるとともに、日本からも海外の生協へ研修生を派遣します。

各地域での協同組合間協同や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。

ICA²⁶が提起したブループリント²⁷やガイダンスノート²⁸などを活用し、協同組合に関わる学習を推進します。

平和、核兵器廃絶、国際協力活動

核兵器廃絶と平和な社会の実現をめざして、取り組みを進めます。2020年に予定されて

²⁶ 国際協同組合同盟 (International Co-operative Alliance) : 1895年ロンドンに設立された世界の協同組合の連合組織であり、世界各国の農業、消費者、信用、保険、保健、漁業、林業、労働者、旅行、住宅、エネルギーなど、あらゆる分野の協同組合の全国組織が加盟している。

²⁷ 国際協同組合同年 (IYC) をスタート地点として協同組合をさらに発展させるために、ICAでは2020年を視野に入れた「協同組合の10年に向けた計画 (ブループリント)」を作成しました。計画では、協同組合が(1)経済・社会・環境の持続可能性において認知されたリーダーとなる、(2)人々に最も好まれるモデルとなる、(3)もっとも急速に成長する事業形態となる、という3つの目標を掲げています。

²⁸ 協同組合原則ガイダンスノートのこと。協同組合原則を現在の社会・経済状況に即して解説した「解釈指針」。2015年トルコ・アンタルヤでのICA総会で発表された。

いる核兵器不拡散条約（NPT）の再検討会議に向けて、核兵器の非人道性を訴える取り組みや継承活動など、核兵器廃絶をめざす様々な取り組みを進めます。被爆体験や戦争体験を次世代に引き継ぐ活動の取り組みを進めます。平和の取り組みに、若い世代をはじめとした広い世代の参加を呼びかけます。日本国憲法について、平和や基本的人権など、くらしの視点から学習活動に取り組みます。

ユニセフなどの国際機関や国際協力に取り組む民間団体、海外の協同組合との連携強化などを通じて、国際協力活動を進めます。

環境・エネルギー問題への取り組み

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。他団体提携や市民参加型の発電事業、電気の地産地消なども視野に入れて取り組みます。

電気小売事業²⁹の全面自由化にあわせて、組合員への電気小売事業の取り組みを進めます。灯油やガスなど家庭用エネルギー全般にわたって、消費者利益の実現を求めて、公正で透明な市場の形成を通じ、適正な価格でのエネルギーの供給や、エネルギー政策への消費者参画を求めた取り組みを推進します。

2011年に日本生協連が報告した提言「エネルギー政策の転換をめざして」に沿って、省エネルギー化や、再生可能エネルギーの拡大、原子力発電に頼らないエネルギー政策への転換を求めた取り組みを進めます。また、原子力発電の問題や電力システム改革などについて、学習活動や社会的な発言などを行います。

2020年に事業における温室効果ガス2005年比15%削減をめざした取り組みを推進します。2015年に開催されたCOP21での議論を踏まえ、2020年以降の温室効果ガス削減長期計画の策定を進めます。

商品事業における環境配慮商品の拡大に取り組みます。店舗事業におけるフロン対策やエコストアを広げる取り組みを進めます。エコセンターの開設や食品廃棄物の有効利用の新たな手法の検討により、事業からの廃棄物の削減・ゼロ化の取り組みを進めます。

食料・農業問題への取り組み

2015年の食料・農業問題検討委員会と産直事業委員会の報告に沿って、産直事業や地産地消、産地交流、農業体験など、国内の生産者と築きあげてきた関係を大切に、さらに関係を強めるとともに、食に関わる学習活動、「たべる、たいせつ」などの食育の取り組みを進めます。食料の国内生産力を高める視点を持って、地域の生産者や加工業者との農商工連携や6次産業化の取り組み、地域の農業が持つ多面的機能を生かした環境保全型農業³⁰の推進など、他の協同組合や行政とも連携しながら地域社会づくりに積極的に参加します。

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

消費税増税に関わって、逆進性対策の導入を求めています。

消費税のあり方をはじめとした税制や社会保障の問題について、家計への影響や、応能負担、所得再分配のあり方など、誰もが安心してくらせる社会の実現をめざした学習活動に取り組みます。

様々な社会的問題に関する取り組み

消費者市民の立場から、消費者政策の取り組みや消費者教育の推進、地域の消費者組織や自治体などとの連携強化に取り組み、積極的に行政への働きかけや社会的な発言を行い、

²⁹ 電気事業法により、電気事業の運営が規制されており、当該法律によって、電気事業者の種類が規程されている。このため、基本的には電力事業ではなく、電気事業という。

³⁰ 農業の持つ物質循環機能を生かし、生産性との調和などに留意しつつ、土づくりなどを通じて化学肥料、農薬の使用などによる環境負荷の軽減に配慮した持続的な農業。

消費者市民社会の実現に向けた取り組みを進めます。

消費者契約法や特定商取引法の改正など、消費者に関わる法改正への取り組みを進めます。

TPPなどの広域経済連携問題について学習活動を進めるとともに、常に事業とくらしへの影響について注視しつつ、食品の安全や協同組合に関わる制度が後退しないよう政府への働きかけを行うなど、他の協同組合とも連携しながら取り組みます。

(アクションプラン4) 元気な組織と健全な経営づくり

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

時代の変化に即した組合員活動に取り組みます。地域に開かれた組合員組織づくりをめざし、共働きの組合員やアクティブシニア、男性など、多様な層に向けた取り組みを進めます。

生活の多様化に合わせて活動の幅を広げるとともに、活動の中で主体的に行動する市民としてのスキルや知識を高め、生協の内外で活躍できるような組合員活動をめざして、組織運営や活動を工夫していきます。

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うとともに、そうした役割を担う組合員リーダーが力を発揮できるよう取り組みます。

人材の採用および育成の連携の具体化

合同説明会、採用連絡窓口の設置、計画した専門分野の人材の採用など、生協の総合ブランド力を生かした全国の採用情報の一元化と連携の検討、具体化、専門人材の生協外からのスカウトなど、より幅広い人材確保を進めます。

生協の将来を担う人材育成キャリアプログラムを検討します。会員生協—日本生協連の間での人事交流、研修・出向、幹部育成、専門人材育成を進めます。そのための全国調整・コーディネート機能（人づくり支援センター（仮称））を検討します。

多様な人々が働き続けられる組織づくり

時代の変化に対応し、人事制度の改革を進めます。

生協で働く誰もが協同組合の理念や価値を学び、組合員の期待に応じて仕事ができる組織風土づくりを進めます。

介護や子育てなど、職員のライフステージによって働き方を変更できる仕組みなど、柔軟な雇用制度に向けた検討を進めます。

男女共同参画をワーク・ライフ・バランス、女性活躍推進、ダイバーシティの3つの視点から取り組みを推進します。また、女性役職員の育成をはかります。2016年5月にとりまとめ予定の男女共同参画の今後の中長期的な方針にそって取り組みを進めます。

高齢者雇用や障がい者雇用などの取り組みを進め、多様な人々がいきいきと働き続けられる組織づくりに取り組みます。

事業における省力化の取り組みを進めます。

健全な事業経営の確立

経常剰余率2%を確保するべく、コスト構造改革を進め、マネジメントを強化します。

日本生協連と会員生協も含めた経営管理、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に取り組みます。

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、機関運営に関わる理事や監事な

どへの教育研修を進めます。内部統制の整備をはかり、コンプライアンス体制の強化、公正取引、個人情報保護、インターネット対応など、リスクマネジメントを強化し、子会社を含めたグループ管理体制を強めます。

(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

連帯と協同化の枠組みの具体化

リージョナル連帯の到達点を踏まえ、リージョナル単位を超えた横連帯を追求します。

CO・OP商品（全国開発とエリア開発、独自供給品の政策整理）、統一マスター管理センター、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）など、全国結集可能な機能の明確化をはかります。

生協法改正

生協の今日的ポジションや社会的役割によりふさわしい法制度が実現するよう、必要な検討や生協法改正に向けた取り組みを進めます。

広報活動の強化

生協の広報活動を強化します。生協の様々な取り組みについて、よりわかりやすく伝えるよう、伝え方の工夫などに取り組み、ビジビリティの向上をはかります。メディア対応強化やソーシャルメディアの利用などに取り組みます。

生協間・協同組合間の共同事業

日本生協連とコープ共済連の連携強化に取り組みます。

医療福祉生協連、大学生協連などとのさらなる連携を検討します。

農協や漁協、森林組合など、地域の協同組合間での共同事業に取り組みます。

中央会機能の強化

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

今後の中央会の組織と機能のあり方を検討します。過去から宿題となっている中央会の組織と機能のあり方の再検討と、社会的役割・社会的発信のための機能強化、地域ごとに会員生協を総合的に支援(地連・支所機能を再編・強化)するあり方などを検討します。

【資料】

2015年度の到達点と第12次全国生協中期計画のまとめ

地域生協全体の事業状況は、組合員のくらしに対応し、店舗事業の損益改善に取り組むなど、3年連続で伸長しました。2015年度推計の総事業高は、2兆7,731億円（前年比102.6%）、経常剰余率は1.86%へと改善しました。

（アクションプラン1）ふだんのくらしへの役立ち

商品事業における消費税対応と世代対応

8%への消費税増税に対応し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、組合員のくらしを守る取り組みを進めました。

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くらしに役立つ商品事業を進めました。シニア世代への対応では、配食事業の展開、冷凍弁当、やわらか食、健康シリーズ商品などの開発、働く女性への対応では、簡便性や利便性を高めた商品開発、料理キットの供給などが取り組まれました。

ITを活用した事業展開

ITを活用した宅配受注基盤の改善が進みました。スマートフォン、タブレット対応や過去の利用履歴や関連商品の利用からのレコメンド（商品おすすめ）の取り組み、テレビを使った注文システム、個人別の商品チラシや注文書、納品書を刷りわけるバリアブルプリントの取り組みが進みました。個人別クーポン発行などの店舗におけるIT活用、受注やお届けのマルチチャネル化、マーケティングオートメーションなどの研究や実践も進みました。インターネットを通じて加入手続き・口座登録・加入時出資金の決済を行うWeb加入システムが稼働しました。

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した。組合員参加の商品活動を広げ、コープ商品へのロイヤルティ向上をめざすキャンペーンを展開するなど、コープ商品とふれあう場や、組合員間でコープ商品について語る場を増やし、生協とコープ商品に対する信頼と利用の輪を広げる取り組みを進めてきました。これらを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に取り組みました。

組合員との間で、食品の安全や食生活に関する科学的知見を踏まえた的確な情報発信と丁寧なコミュニケーションを進めました。

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した。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した。

組合員と接する現場や、お申し出などで出された「組合員の声」を大切にし、商品事業に生かしていく取り組みを進めました。また、そのプロセスの見える化に取り組みました。

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に取り組み、商品調達と供給展開のシステムづくりを進めました。

万が一商品に関わる重大事故が発生した場合に備え、会員生協と日本生協連が連携して迅速に対応するための「商品事故クライシス連携マニュアル」を策定し、必要な訓練を行いました。

独占禁止法や下請法など、法令遵守を徹底し、公正取引を推進しました。

環境の視点や福祉の視点から、商品購入を通じた環境保護・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した。

宅配事業

宅配事業では、個配を中心に供給を伸ばしました。2015年度推計の供給高は、1兆7,327億円（前年比102.1%）、経常剰余率は3.49%となりました。

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した。物流インフラの効果的活用による事業革新を進めました。

仲間づくりと利用定着の推進に取り組みました。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加入率の向上に取り組みました。

地域への対応として、配食事業に取り組み、全国で11万食を超えました。その中では、地域の生協の共同での取り組みや、宅配・店舗事業インフラを総合活用した様々な事例が生まれました。

店舗事業

店舗事業では、赤字の克服に向けて事業改革に取り組みました。損益を改善し、リニューアルや新規出店、赤字店舗閉店などを計画的に進め、2014年度に黒字となった生協は11生協、損益が改善した生協は34生協となりました。2015年度推計の供給高は、9,024億円（前年比103.3%）と伸長し、経常剰余率は、▲1.22%まで改善しました。

店舗の営業力強化にあたって、惣菜の強化の取り組みが重要課題となっています。

共済事業（くらしの保障事業）

共済中計2015（2013～15年の3ヶ年計画）で掲げた3つの事業目標の状況では、①共済加入者数の純増は、42万人と目標の44万人を下回りました。②世帯の保障の中心の数値目標は、世帯数や世帯人員数を適切に把握できず、数値目標化することを断念しました。③ありがたいの声は、目標（9万件）を超過し、約10万件となりました。

共済中計2015の基本方針である「会員生協とコープ共済連の共同事業の基盤強化」については、加入業務品質向上と事務品質・コスト構造改革の2つの課題に重点化して取り組みました。コープ共済連と会員生協で分担する加入引受体制に移行するなどして共済推進の業務品質の向上をはかり、日本生産性本部の顧客満足度調査で3年連続1位を取ることができました。

事務の業務品質向上とコスト構造改革では、割戻通知と控除証明書の一体化を実施しました。また、ローコストでより「正確・公正・迅速・丁寧」な共済金支払事務のための「新共済金支払システム」と加入申込情報の迅速なデータ化および組合員資格確認のシステム化を図る「新契約事務システム」の開発に着手し、次期中計での稼働を準備しています。

福祉事業

2015年の介護報酬改定により、報酬が大幅なマイナスとなる中、全国方針に沿った事業対応が行われた結果、事業収入は前年比103%、経常剰余率は▲1.00%と、前年より1.7ポイント改善し、増収損益改善となりました。積極的な加算取得により利用単価をアップさせ、利用者拡大を進めた成果です。

中長期の事業戦略づくりや地域拠点となる複合型事業所づくりが進みました。地域密着型サービス・高齢者住まい系事業が全国で100事業所（社会福祉法人含む）を超えました。

地域支援事業に対応し、200を超える市町村訪問を行い、約50の協議体に参加を進めました。

(アクションプラン2) 地域社会づくりへの参加

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した。

被災者支援のための社会的な枠組み、制度の強化・拡充を求めてきました。

災害時における地方自治体との物資協定などを結ぶ取り組みを広げました。全国生協BCPに続き首都圏、東海などエリアBCPを策定し、定期的な訓練を実施しました。

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

安心できる地域社会づくりのために、生協事業や活動を通じて、総合力を発揮した取り組みを推進しました。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した。

安心してらせる地域社会づくりへの参加

地方自治体との見守り協定の締結、消費者行政への参画や、他団体との交流・連携を深め、地域の中で積極的な関係づくりを進めました。見守り協定の締結は、全自治体の40%を超えました。また、地域の協同組合、社会福祉協議会、NPOなど、様々な団体とのネットワークが広がりました。

助け合いの活動、子育て支援活動など、地域での活動を推進しました。また、学童保育や葬祭事業が広がり、婚活事業なども始まりました。

生活相談・貸付事業や、フードバンクの取り組みなど、新たな社会的課題に取り組みました。

地域や暮らしに関わる主体的な力を高める取り組み

消費者が自ら考え、行動する力をつけるため、社会的課題などの様々なテーマの学習会に取り組みました。

(アクションプラン3) 世界と日本社会への貢献

ポストIYC（国際協同組合年）の取り組み

ポスト IYC の取り組みとして、各地域で協同組合間協同の取り組みが進められました。他の協同組合とともに、大学講座や協同組合フェスティバルの開催、地域づくりの研究、商品開発、職員研修、再生可能エネルギーの取り組みなど多様な取り組みを通じて、協同組合間協同は深まりました。

国際的な協同組合連携を進めました。海外の生協から研修生を受け入れるとともに、日本からも海外の生協へ研修生を派遣するなど、相互で連携が行われました。

各地域での協同組合間協同や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した。

平和、核兵器廃絶、国際協力活動

各地域で、平和の取り組みが進められました。2015年のNPT 再検討会議での取り組みをはじめ、日本国憲法や安全保障関連法案などの学習活動、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、高校生や大学生などの若い世代とも交流が進みました。

ユニセフなど諸団体や国際機関、海外の協同組合との連携強化などを通じて、国際協力活動を進めました。また、国連WFP レッドカップキャンペーンなど、商品を通じた途上国支援の取り組みを進めました。

環境・エネルギー問題への取り組み

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した。固定価格買取制度（FIT）の活用や、他団体提携や市民参加型の発電事業なども視野に入れながら、太陽光・小水力・バイオマス・風力などの再生可能エネルギーの普及に取り組みました。また、PPS（新電力事業）を、再生可能エネルギーの普及とともに推進しました。

「エネルギー政策の転換をめざして」にそって、原子力発電の問題や電力システム改革などについて、学習活動を広げ、社会的な発言を行いました。

食料・農業問題への取り組み

2015年の食料・農業問題検討委員会と産直事業委員会の報告に沿って、産直事業や産地交流、農業体験、学習活動、「たべる、たいせつ」などの食育の取り組みを進めました。他の協同組合や行政とも連携しながら、これらの取り組みを進め、地域社会づくりに積極的に参加しました。

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

消費税増税に対し、すべての食料品への軽減税率の導入など、逆進性対策に取り組むよう国にはたらきかけを行ってきました。また、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、学習活動に取り組みました。

様々な社会的問題に関する取り組み

消費者市民の立場から、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、実現に向けた取り組みを進めました。

集団的消費者被害回復のための訴訟制度に取り組み、実現をしました。

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した。

（アクションプラン4）元氣な組織と健全な経営づくり

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の検討を進めました。地域に開かれた組合員組織づくりを進めました。引き続き「子育て世代」の参加を広げました。

組合員活動を中心的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した。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した。

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した。

生協で働く誰もが協同組合の理念や価値を学び、組合員の期待に応じて仕事ができる組織風土づくりを進めました。

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した。また、女性役職員の育成をはかりました。2015年度に「男女共同参画の促進に関する第4次中期的行動課題」の振り返りと今後のあり方の検討を開始しました。

高齢者雇用、障がい者雇用の取り組みを進め、多様な人々がいきいきと働き続けられる組織風土づくりに取り組みました。

健全な事業経営の確立

経常剰余率2%を確保するべく、財務体質の改善、コスト構造改革を進め、マネジメントを強化しました。経常剰余率は、2012年度1.07%、13年度1.27%、14年度1.72%、15年度

1.86%（2015年度推計）と改善が進んでいます。

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に取り組みました。

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の整備に取り組みました。内部統制の整備を進め、コンプライアンス体制の強化、公正取引など法務リスクへの対応を強化しました。

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

（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

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、効率化に取り組みました。事業連合の連帯の到達点は、それぞれの地域において異なった進捗となりました。

県域を越えた生協においても、地域に密着した民主的な運営をはかり、ガバナンス強化と効率化の同時追求をはかり、様々な工夫や努力が行われました。

生協法改正

生協の今日的ポジションや社会的役割によりふさわしい法制度が実現するよう、必要な検討や生協法改正に向けた準備を進めました。

広報活動の強化

生協の広報活動を強化し、ビジビリティの向上をはかりました。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の利用など、に取り組みました。

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推進をはかりました。

日本生協連とコープ共済連の連携強化に取り組みました。

中央会機能の強化

日本生協連は、事業種類別生協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した。

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

第Ⅲ部 職域生協のまとめと重点課題、学校生協のまとめと中期計画

1. 職域生協のまとめと重点課題

(1) 職域生協のまとめ

職域生協を取り巻く厳しい経営環境

職域生協は戦前・戦後の生活物資が逼迫する状況下、母体組織の構成員の生活物資を安定確保する組織として発足しました。これまで母体組織の福利厚生機能を担い、職員である組合員を支えてきた職域生協ですが、母体組織の人員削減、事業所の再編成、福利厚生に対するコストダウン志向が進み、事業縮小、他企業とのコンペにより受注を失うなど、厳しい状況におかれています。2015年度もいくつかの生協において、食堂、売店の閉鎖、自動販売機の撤退などの事例がありました。また、2015年度では2生協が解散し、会員生協数は、60となりました。今後も不採算部門の整理を含め、事業規模の縮小を余儀なくされる傾向ですが、その中で経営構造の改革を行い、生協としての強みを生かし、母体組織、組合員へ貢献することが重要な課題となります。職域生協の2015年度経営状況は、事業高では居住地、広域生協で前年確保が見込まれますが、行政、企業生協では厳しい状況となっています。その中で、各職域生協では経費の削減、サービス事業の拡大で剰余確保への努力が行われています。

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、第2次職域生協中期経営政策（2013-15年度）を提示し、全国の職域生協に各会員生協が検討しなければならない重要課題について確認を行ってまいりました。次期中期経営政策（2016-18年度）の策定を進める中、各生協の現在の到達点の再確認を行いました。必要と考えながらも経営計画を策定できていない生協は過半数となっています。コスト削減への取り組みは進んでおり、実施例の情報も多くいただきました。中期経営政策の策定に生かさせていただいています。同協議会運営委員会は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・福祉事業小委員会）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2回の店舗研究会を開催し、店舗・売店の見学、クリニック活動を進めました。2015年度は職域生協だけではなく、大学生協の店舗食堂見学を行い、学内コンビニとの競合をきっかけに自店舗の活性化に成功された事例報告の情報共有を行いました。

食堂事業小委員会では、食堂事業研究会を2回開催し、食材提供メーカーによる調理レシピプレゼンを受け、食堂メニューを広げる機会を設けました。

経営管理小委員会では、上半期・期末の年2回、各会員生協の事業部門別損益計算書を集約しました。また、公認会計士による総代会資料の講評を行い、帳票類整備強化を図りました。個別会員生協の会計帳票点検協議は3生協で実施しています。

総務・経理の実務担当者の実務力量アップや生協間交流を目的に「総務経理実務担当者交流会」を開催しました。また、経営管理小委員会活動の一環として退職組合員課題検討タスクの論議を進め、各生協からのアンケートを基にまとめを作成しました。

福祉事業小委員会では、日本生協連福祉事業推進部による最新の福祉事業状況の報告を受け、今後の課題整理に生かしています。また、他生協事例の情報収集のために2生協の見学を行いました。

(2) 職域生協の重点課題

職域生協の2016年度の活動方針

厳しい情勢の中、経営の健全化、生協の強みを生かした組合員への貢献、母体組織の変化への対応が各々の職域生協で必要とされています。2016年度は、新たな中期経営政策を提起し、全国職域生協協議会として各生協に向け、計画的な課題取り組みの重要性を発信します。また、引き続き、同協議会運営委員会・小委員会では、会員生協支援活動の具体的取り組みを行います。

【課題1】各職域生協での中期経営計画の策定・実行を呼びかけます

第2次中期経営政策(2013-2015年度)で提示された課題の各生協での達成状況を踏まえ、第3次中期経営政策(2016-2018年度)を提起します。

事業経営環境の厳しさが増す中、各職域生協にとって中長期的展望を見据えた上での組織運営・事業経営強化の取り組みがますます重要になっています。母体組織の方針変更などにより、中期計画が立てにくいとされる生協もありますが、生協存続のためにも、中期経営計画の策定と実行が必要であることを改めて呼びかけます。

【課題2】各職域生協での黒字経営達成、安定した財務体質確立を呼びかけます

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行う上での指針となるべく、第3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。

また、経営改善に関する情報提供を強化するために、学習企画の強化、経営数値把握を支援するための経営分析ツールの提供を行います。

【課題3】会員生協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していきます。

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ていきます。また、従来通り、運営委員会の諮問機関としての4つの小委員会活動(購買事業小委員会・食堂事業小委員会・経営管理小委員会・福祉事業小委員会)を通して職域生協支援活動を具体化します。

会員生協(職域生協、大学生協や地域生協など)の事業現場(売店・食堂など)の見学や、お取引先からの情報収集、外部講師による講演などの研究会・学習会を実施し、組織運営・事業展開のための方策検討など交流を深めます。

上期・期末の事業部門別損益計算書を引き続き集約し、各会員生協の経営概況を把握し、個別生協へは簡易版ではありますが経営分析情報をお知らせします。会員生協への訪問も積極的に行い、状況把握に務めます。

引き続き公認会計士による議案書決算関係書類講評、個別会員生協との経営協議、総務経理実務担当者交流会などを通じて議案書作成・会計帳票管理など実務能力向上をめざします。交流会についてはワークショップ形式も導入し、より効果的な運営をめざします。

会員生協への情報は主には職域生協交流ニュースを通じて提供しますが、日本生協連情報プラザを活用した鮮度の高い情報提供も進めていきます。

職域生協は、役職員数が少ない生協も多く、会議や研究会などに参加しづらい生協に対しても情報収集・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・組織運営強化への取り組みを行います。

2. 学校生協のまとめと中期計画

(1) 学校生協のまとめ

学校生協を取巻く環境の変化

学校生協では、組合員である教職員の繁忙化はさらに激しさを増し、前年度の消費税増税の影響も残っているなど、学校生協組合員の購入意欲は低迷しています。そのような中で、2015年度に学協支所が全国学校用品(株)と経営統合を行い、学校生協事業部となりました。全学協連が設立された当時から全国の学校生協は、学協部会並びに学協支所へ組織的に結集してきました。学校生協事業部の役割は、以前と変更ありませんが、改めて全国の学校生協のさらなる組織的な結集強化が必要となりました。また、2015年度に各学校生協は部会の中計策定指針を受け、「全国学校生協第18次中期3ヶ年計画」を作成しました。

マイナンバー法が2016年1月に施行され、適切な運用と管理が行えるように全国学校生協をあげて体制整備に取り組みました。また、2017年度に実施される「都道府県から政令指定都市への各種権限委譲」について、とりわけ給与権移譲等に伴う学校生協への様々な影響について情報交換並びに交流を行いました。長年、全国の学校生協を牽引していただいた兵庫県学校生協が2015年3月に解散し、「兵庫県学校厚生会生活用品部」という新たな組織として再編されました。

重点課題の到達状況

全国の学校生協のコンプライアンス課題であった「マイナンバー法」への対応に向けて、学校生協では2014年度の冬季トップ研究会で弁護士からの概要学習を皮切りに、部会主催の各種研究会・研修会等で取上げ積極的に体制を整えてきました。

2008年の生協法改正により退職組合員が正式に認められましたが、学協部会としては、以前から課題であった退職組合員の定義などを退職組合員課題検討タスクで論議し、組織的な見解を示しました。

学校生協における生協係は、組織的にも事業的にも重要な存在となっておりますが、実質的には生協係を選任できない学校も存在します。生協係の縮小は、今後の学校生協の活動にも大きな影響を及ぼす課題であり、組織的にも対策等を論議する必要があります。

2015年度の総代会議案書の生協法施行規則への準拠状況は、会計士評価の平均点で90.9点と前年よりもさらに1.3ポイント上回り、非常に高レベルとなっております。

組合員である教職員の繁忙化と共に、学校内でチラシ媒体を見ることも憚れる状況は好転していません。しかし、その中で、事業活動研究会での交流などを参考にしながら各学校生協では配付の仕方や注文書の工夫をしてきています。

現在、厳しい時代を迎える中で、団塊世代の職員の退職後、全国の学校生協を牽引していく人材の育成が喫緊の課題となってきています。

全国の学校生協は過去から学校生協事業部を中心に組織的に協同し、事業的な連帯を組んでいます。全国には40以上の学校生協があり、似たような組織形態の中でそれぞれ同様の課題に取り組んでいますので、この組織的な繋がりを今後も維持存続し、課題を共有化していく必要があります。

(2) 全国学校の中期計画

全国学校生協第 18 次（2016-2018 年）中期経営計画の指針

学校生協では、近年、コンプライアンス上の課題が数多く提起されてきました。改正生協法に始まり、個人情報保護法、内部統制、下請法並びに独禁法、さらに 2015 年度にはマイナンバー法への対応などでした。学校生協としては、教職員を中心とした組合員組織という特性もあり、県行政などの指導を守り、関係性を強化することは重要なことと認識しています。

現在の学校生協の厳しい経営や事業状況を考慮し、組合員における学校生協の存在意義を改めて第 18 次中計で確認することを提起しました。そのためには、学校生協としての原点に返ることで、組合員に対する組織活動や事業活動を改めて見直す必要があります。学校生協は全国の仲間と共に学協部会や学協事業部を中心に様々な活動を行ってきました。各学校生協だけで対応できる範囲は限られており、今後も学協部会・学協事業部と協同と連携を保つことによって、学校生協の活動を未来永劫、継続していかなければなりません。「内部統制の確立と組織構造の改善」「経営並びに事業構造の改善と共に学校生協としての原点回帰」「協同と連帯」をキーワードとして、学校生協それぞれで 18 次中計を策定していただきました。

【組織】『コンプライアンスに沿った組織運営を行い、現職組合員の拡充と退職組合員の管理を進め、組織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を確実に実行します、②現職組合員の加入促進を自ら行います、③退職組合員規程を整備し、退職組合員の管理と整理を進めます、④生協係を全校に配置し、学校生協の活動を活性化させます、⑤組合員に対し学校生協と活動内容の理解を深めるための広報活動を充実させます、⑥教育関連団体や行政組織等との協力関係を深め、円滑な組織運営を行ないます。

【経営】『事業体として経営数値の改善と安定化を図り、学校生協としての協同と連帯に貢献できる人材の育成を進めます』

①事業剰余金での黒字をめざす経営に体質改善を進めます、②生協法施行規則に則った会計処理と総代会議案書等の作成を行います、③未収金の回収と不良債権を削減します、④月度計画の予実管理のスピーディ化と効率的な対策を立てられる管理構造とします、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に努めます。

【事業】『組合員に貢献できる事業システムへの改善を進め、事業剰余金で黒字となるべく事業構造に改善します』

①組合員を取巻く環境変化に応じた事業システムに改善します、②特別展開等も含めた組合員への事業告知を効率的に行います、③剰余率の高い自主供給事業の拡大を図ります、④事業剰余金の黒字化をめざします、⑤組合員に貢献できるサービス事業の拡大と全国連帯を進めます、⑥インターネット等を活用した物販事業の拡大をめざします、⑦学協事業部への結集をさらに強め、全国連帯を意識した事業をさらに伸ばします。

【連帯／社会貢献他】『全国組織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提携を進め、各地の被災地の復興に貢献します』

①全国学校生協の協同と連帯をさらに推進します、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めます、③学校教育用品会社との連携と新たな事業の開発を進めます、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します、⑤地域の防災対策並びに災害援助等への協力はもとより環境に配慮した活動を行います、⑥教育の場である学校の安全に寄与できる活動に積極的に取り組みます。