県庁生協中期経営計画(2024~2026年度)

茨城県庁生活協同組合 2024(令和 6)年3月27日 理事会決定

目 次

I	計画の必要性及び目的等・・・・・・・・・	3 食室事業	. 20
1	中期経営計画の必要性及び目的1	(1)課題	. 20
2	本計画の目指すべきところ1	(2) 事業展開の方向性(対応方針)	. 21
3	計画の位置付け1	(3) 事業 (改善) 戦略	. 21
4	計画期間1	(4) KPI (評価指標)	. 22
5	組合員の参加1	4 保険事業	. 22
		(1)課題	. 22
П	県庁生協の将来像(理想像)2	(2) 事業展開の方向性(対応方針)	. 22
		(3) 事業 (改善) 戦略	. 22
Ш	計画目標3	(4) KPI (評価指標)	. 23
		5 準主要事業	. 23
IV	生協運営を取り巻く状況等4	(1)課題	. 23
1	職場職域生協4	(2) 事業展開の方向性(対応方針)	. 24
	(1) 性質別にみた生協の種類4	(3) 事業 (改善) 戦略	. 24
	(2) 生協の事業の範囲4	(4) KPI (評価指標)	. 25
	(3) 府県庁生協の状況5	6 その他事業	. 25
2	県庁生協の経営状況7		
	(1) 財務的な要素7	VI 目標の達成に向けた基本的事項(進捗管理	等)
	(2) 事業全体の状況8		. 26
	(3) 各事業の実施状況10	【恒常的なリスク対応】	. 26
	(3) 事業運営を支える人材の確保16	【理事会の責務】	. 26
3	現状から見えてくる経営改善の方向性17	【組合員の理解と協力】	. 26
v	分野ごとの課題とその対応 18		
1	組織関係18	【参考資料】	. 27
-	(1)課題18		
	(2) 事業展開の方向性(対応方針)18		
	(3) 事業 (改善) 戦略		
	(4) KPI (評価指標)		
2	売店事業19		
	(1)課題19		
	(2) 事業展開の方向性(対応方針)19		
	(3) 事業 (改善) 戦略		
	(4) KPI (評価指標)20		

I 計画の必要性及び目的等

1 中期経営計画の必要性及び目的

県庁生協が、将来にわたり、設立主旨である相互扶助組織としての役割を果たしていくためには、安定した運営を確保していくことが求められます。

一方、足下の状況をみると、2016 年度から開始した経営改善に関する様々な取組として、マネジメント強化や供給高の改善等を進めていますが、恒常的に黒字にするという段階までは未だ道半ばという状況にあります。

また、人材不足への不安、事業内容のマンネリ化などの内部リスクに加え、コロナ禍による状況変化や、エネルギー・原材料価格の高騰など、先行きを見通しにくい外部リスクもあり、運営上の脅威になっています。

こうしたリスクに的確に対応するためには、目的や方向性を明確化することで、役職員一丸となって目標達成に向けた取組を推し進めていくことが必要であり、また、こうした取組が、組合員との間の信頼関係の構築や職員の業務に対するやる気の向上につながっていくと考えます。

このため、次期計画においては、おおむね10年先に、県庁生協が理想的な姿になっていることを目指すため、当該計画期間内で対応すべき課題解決の取組に関して、基本的事項を 定めることとします。

2 本計画の目指すべきところ

計画の大きな目標は、安定的な運営を実現するため、恒常的に黒字化できる経営状況にすることにありますが、組合員の利益も考えずに採算の合わない事業を切り捨てるだけの「改悪」ではなく、組合員サービスと事業効率性の両立を図る「改善」を目指します。

3 計画の位置付け

消費生活協同組合法(昭和23年法律第200号、以下「法」という。)第30条の4第3項及び茨城県庁生活協同組合定款第29条第2項に規定する理事会の権限に属する県庁生協の業務執行に関する計画として、理事会での審議を経て決定します。

4 計画期間

2024年度(令和6年度)から2026年度(令和8年度)までの3期

5 組合員の参加

組合員の一人ひとりが生協運営の基盤であり、最も重要なファクターであることに鑑み、計画策定に当たっては、広く組合員に意見を求め、計画策定後においては、具体的な取組内容に関して積極的に情報発信していくことで、組合員の理解や協力、事業への参加を得ていきます。

Ⅱ 県庁生協の将来像(理想像)

本計画期間においては、コロナ禍等の経営環境の変化等によって落ち込んだ業績の回復に注力して取り組んでいくとともに、必要な事業の見直し、改善等に取り組み、経営の安定化を図っていきます。

また、経営安定化後には、時代に応じた改革を進めていくことによって、段階的な成長を遂げていき、おおむね10年後には、県庁生協としての「将来像(理想像)」に一歩でも近づけるように、しっかりと努力を重ねていきます。

業績回復、安定

段階的な成長へ

成長を維持しての安定

(2024 - 2026)

(2027 - 2033)

(2034 ~)

将来像 (理想像)















【原点回帰】

- ・ 相互扶助目的の原点に立ち返り、組合員本位での事業展開が行われ、組合員の少数 ニーズも拾い上げつつ、職員が全力を尽くして組合員サービスに取り組んでおり、大 多数の県職員が組合員として参加しています。
- ・ 不採算の事業部門については、事業の価値や全体的なポートフォリオに基づいて適切な改善・見直し等が行われており、事業効率性と組合員サービスの両立が図られています。

【力強い基盤】

- 適切なマネジメントにより、経営課題の早期解決や、状況変化へ的確に対応する健全で安定的な持続可能性の高い組織運営が行われています。
- 利用者の利便性や作業効率性の改善にも対応し、時代に即したDX化が進められています。
- 母体である県をはじめ、様々なステークホルダーと連携しながら、価値のある事業 を展開しつつ、社会的な責任も果たしており、存在意義が高い組織になっています。

【組織風土】

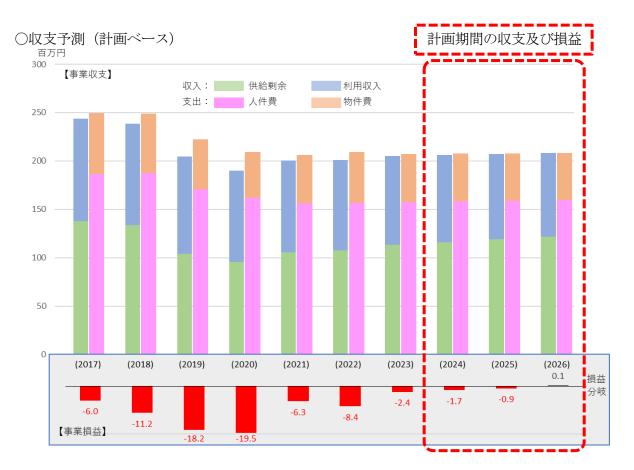
• 職員個々の能力が発揮できて貢献意欲(エンゲージメント)が高く、風通しが良く て働きやすい職場になっています。

Ⅲ 計画目標

本計画は、経営の改善により安定化を目指すものであるため、その目標とすべき指標は毎年度の事業剰余(又は事業損失)の額とし、その目標値を収支均衡の「±0以上」とします。

指標	単位	現状値 (2022)	目標値 (2026)	考え方	備考
毎年度の事業剰余 (損失) の額	千円	▲ 8, 415	±0以上	単年度ごとに黒字 であること	

※ 事業剰余(損失): 事業以外で生じた事業外収益・支出(配当金や利息等)を含まない。



(単位:百万円)

年度	実績		期待値					
午度	2022	2023	2024	2025	2026			
収入計	201. 0	205. 0	206. 0	207. 1	208.3			
供給剰余	107.8	113. 2	116. 1	119.0	121. 9			
利用収入	93. 2	91.8	89. 9	88. 1	86.4			
支出計	209. 4	207. 4	207. 7	208. 0	208. 3			
人件費	156.6	157. 4	158. 2	159. 0	159.8			
物件費	52.8	50.0	49.5	49.0	48.5			
損益	▲ 8. 4	▲ 2. 4	▲ 1. 7	▲ 0. 9	0. 1			

Ⅳ 生協運営を取り巻く状況等

1 職場職域生協

(1) 性質別にみた生協の種類

生協とは、消費生活協同組合法(昭和23年法律第200号)に基づいて設立された協同組合の一種であり、組合員の出資を資本として、組合員への奉仕のために事業を行う共同体であることは共通していますが、農協や中小企業組合などとは異なり、生活の改善向上のみを目的として営利を目的として事業を行ってはならないと法定されています。

また、生協の種類は、法律上、「地域」と「職域」と大別されますが、日本生活協同組合連合会によれば、下表のように分類され、我々、県庁生協は、組合員の職場を活動範囲とする「職場職域生協」に該当します。

なお、「居住地職域生協」については、大企業などの何千人もの社員がいて、その多くが 近隣に居住しているなど、職場と地域の構成員が比較的重なる場合には、生協の活動の範 囲を「職域」から「地域」へと拡大させ、宅配や福祉事業なども手掛けている生協を指し ます。

○生協の種類

生協種別	性質	業態
地域生協	地域を活動の場とし、宅配や店舗等で商品等を組合員に提供	店舗、宅配、デイケ ア 等
居住地職域生協	職場職域生協から派生し、職場及び地域を活動の場とする	店舗、宅配、デイケ ア 等
職場職域生協	職場を活動の場とする	店舗、食堂、旅行代 理店 等
学校生協	職場職域生協のうち、学校の教職員を組合員とする	店舗、旅行代理店等
大学生協	職場職域生協のうち、大学の学生や教職員を組合員とする	店舗、食堂、旅行代 理店 等
医療福祉生協	地域生協のうち、医療福祉サービスを組合員に提供	病院、診療所、介護 施設等
その他事業連合	共済事業や住宅販売に特化した生協、購買事業の無い生 協、その他事業連合など	_

(2) 生協の事業の範囲

協同組合の事業には、それぞれの設立根拠となる何れの法律でも組合員以外の利用に一定の制限が設けられていますが、新しい組合員を取り込むことによって事業エリアを広げることができます。

一方、職場職域生協に限っては、職場が活動範囲である特徴から、母体が拡大しない限 り、事業の範囲を拡大しにくい事業体であると言えます。 このため、職場職域生協においては、一般企業のようなシェア競争ではなく、限りある 組合員の利用を増やすことのみに注力するため、太い芯になるような事業展開を行うより も、取り扱う品目等を多様化するようなきらいがあります。

こうした員外利用の制限という事業上の制約の結果として、下表のように、「職場職域生協」の数は、ここ 20 年で半減しており、県内では、企業系が 1 団体、自治体系が県庁生協と取手市職員生協の 2 団体となっており、取手市職員生協については、年度内での解散が決定されたと聞いています。

○日生協会員生協数

					生協数						
生協種別		5年	ごと		直近5年						
	2002	2007	2012	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
地域生協	155	153	138	126	125	122	122	121	118		
居住地職域生協	12	11	8	7	7	7	7	7	7		
職場職域生協	84	64	57	49	49	49	48	46	42		
学校生協	44	40	41	40	39	41	41	41	41		
大学生協	131	219	214	213	214	215	214	216	214		
購買生協合計	426	487	458	435	434	434	432	431	422		

※生協数は、地域生協事業連合、医療福祉生協、共済・共済連等を除いた数。

※出典:「生協の経営統計(各年度)」日本生活協同組合連合会

(3) 府県庁生協の状況

県庁生協と同様の都道府県を母体としている生協(以下「府県庁生協」と記載する。)は、全国で18団体あり、それぞれに組合員の利用を増やすことに注力されていますが、いずれも厳しい運営状況であると伺っており、直営売店のコンビニ化を進める団体もあります。 先行する事例をみれば、利用者数の増加や販売管理業務の省力化になり、収益性の改善された効果が出ているようですが、客単価や購入商品数に効果が生ずるかは、やや懐疑的であり、もう少し研究が必要であると考えています。

下表は、府県庁生協18団体における2022(令和4)年度の決算状況を表したものですが、 単年度の事業収支が赤字を計上した生協が14団体あります。一般的には、経費の額と比較 して、一定規模の内部留保(剰余金及び積立金等)があることで資金面でのリスクが低い といえますが、赤字だった生協のうち4団体は、累積損失によって内部留保(剰余金又は 任意積立金等)がマイナスとなってしまっている(出資金を食っている)など、その台所 事情は大変厳しい状況にあると窺がえます。

○府県庁生協の2022(令和4)年度決算状況

No.	生協名	事業収支で 赤字を計上	内部留保がマイナスの額	積立金等の額 / 年 間 経 費
1				2. 1
2		0	0	-0. 1
3		0		0.9
4	茨城県庁生活協同組合	0		1. 7
5				1.2
6		0		2. 5
7		0		2. 2
8		0	0	-0.3
9		0		0.8
10		0		0.6
11		0		3. 3
12				0.8
13		\circ		0.1
14		0		0.3
15				-0.2
16				-0.6
17				0.0
18		\circ	il the fact is to	0. 1

※任意で提供いただいた決算関係資料を基に作成したため、個々の生協の名称は表示しません。 ※任意積立金には、法定準備金や特定の支出目的を持つ準備金等を含みません。

○2022(令和4)年度の各府県庁生協の組合員数と事業高の分布



上のグラフは、府県庁生協の2022(令和4)年度における組合員数と総事業高の分布を表したものです。右肩上がりのグラフになっていることから、事業高は組合員数におおむね比例する傾向であり、組合員数を確保することが事業を伸ばすための重要な要素の一つであるといえます。

なお、各自治体の行政規模と比べ、青森県庁生協の組合員数が抜きんでている理由を聞いたところ、暖房用燃料の需要によって、県を退職した後も継続して生協に加入する方が 多いとのことでした。

県庁生協のランキングについては、組合員数では第5位、事業高では千葉県庁生協に次いで第2位にあります。また、組合員1人当たりに換算した場合のランキングでは、下表

に示すとおり、事業高で第4位、供給高で第5位、その他の事業収入で第6位となっています。

傾向をみれば、供給高が多い生協が上位を占めていますが、当生協は供給高とその他の 事業収入の両方とも比較的高い水準にあるため、外部委託など事業を大幅にリニューアル するというリスクを負うよりも、各種事業の課題解決に注力した方が良い結果につながり やすいと思料されます。

○組合員1人当たりの事業高、供給高、その他事業収入 上位7団体 (円/人)

区分	順位	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位
事業高	生協名	鹿児島	滋賀	京都	茨城	高知	秋田	香川
尹未同	金額				45, 849			
供給高	生協名	鹿児島	京都	滋賀	秋田	茨城	高知	香川
八州市	金 額					37, 251		
その他の	生協名	鹿児島	千葉	愛知	長野	滋賀	茨城	香川
事業収入	金額						8, 599	

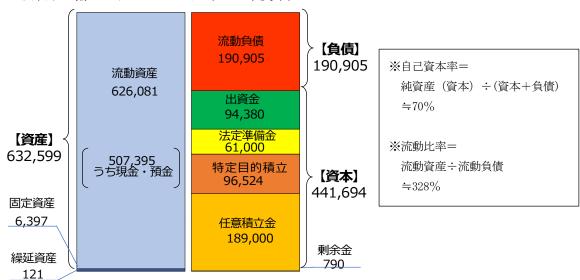
※任意で提供いただいた決算関係資料を基に作成したため、各生協の額は表示しません。

2 県庁生協の経営状況

(1) 財務的な要素

直近(2022年度末)における県庁生協の財務状況については、下図に示すバランスシートのとおり、自己資本比率が70%、流動比率が328%であり、資金的な面では健全であるといえます。

○県庁生協のバランスシート(2022 年度末)

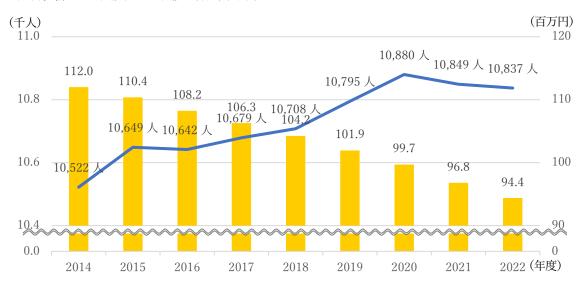


また、事業性をみると、次のグラフに示すとおり、組合員数は会計年度任用職員の取り込み等によって微増しているのに対し、出資金の額は年々減少していること、事業損益の額が直近まで7期連続で赤字を計上していることなどから、成長度や事業収益性の面で弱含みであるといえます。

こうした成長度や事業収益性が弱点である原因としては、民間企業のように収益を上げることによって投資者に還元するしくみとは異なり、生協の事業が営利を目的として

おらず、事業を通じて組合員に利益を供与する性質であることによるものと考えられます。

○組合員数及び出資金の推移(各年度末)



○事業剰余(損失)額の推移(各年度末)

※事業剰余(損失):いわゆる営業利益(損失)のこと



(2) 事業全体の状況

県庁生協の収入を大別すると、商品販売や飲食などの「供給事業収入」と、それ以外の保険業務に係る手数料や受託事業収入などを「その他の事業収入」に区分して経理処理しています。※

次の図(ツリーマップ)は、2022度の事業剰余※201,038 千円に占める種類別の割合を示したものですが、決算ベースでは、供給事業53.6%、その他の事業46.4%となっています。また、受託業務収入のうち、地産地消普及事業については、供給事業に付随して生ずる値引き相当額であることから、その分を供給として補正すると、供給事業56.8%、その他の事業43.2%となります。

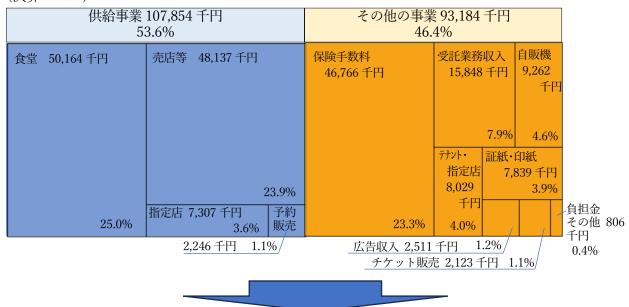
当生協では、食堂事業、売店事業での供給、保険事業の占める収入が大きく、この3事業については、生協運営全体を大きく左右する主要事業であるといえます。

※ 課税上の仕分けであり、例えば、売店事業では、受託販売契約で商品を販売した際は、その販売行為は委託者に帰属 するため、販売金額を供給(売上)に計上せず、委託者から支払われる手数料が課税収入になります。

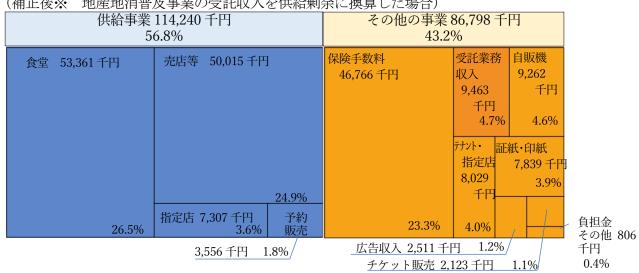
また、指定店事業では、生協を介して代金を徴収する場合には、利用者から徴収する金額が課税売上、指定店に支払 う金額が課税仕入となり、その差額の斡旋手数料見合い分が供給高として計上されます。指定店事業で原価率が高い理 由もこの課税上の仕分けによるものです。なお、指定店に直接代金を支払う場合には、指定店から生協に支払われる斡 旋手数料が課税収入になります。

○事業剰余に占める各事業の割合(2022年度)

(決算ベース)



地産地消普及事業の受託収入を供給剰余に換算した場合) (補正後※



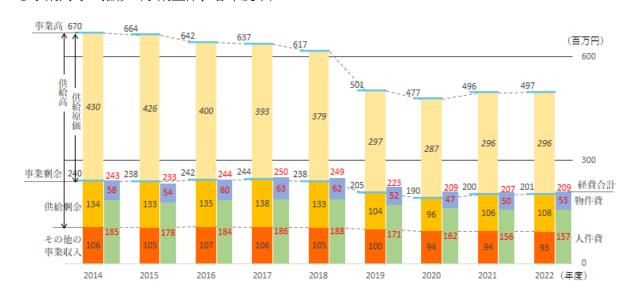
事業高や事業剰余の推移をみると、次のグラフのとおり、中央病院から売店及び食堂事 業を撤退したことにより、2019 年度には、前年度からみて事業高を大きく下げましたが、 事業高と事業剰余の対前年比を比較すれば、事業高(▲18.8%)に比べて事業剰余(▲14.1%) の下落率が低いことから、部門の廃止によって赤字の削減に一定の効果がありました。

また、第2次経営改善計画の計画期間である2019年度以降の状況を構成別にみると、コ ロナ禍による制約的な経済下において、2020年度に過去最低水準の事業高となるなど大き

く利用が落ち込む中、その立て直しを図るため、イベント等の企画を最大限実施することで供給を徐々に伸ばしつつ、原価や人件費等の固定経費をしっかりと抑えながら、事業の回復を図ってきた結果が表れています。

その一方で、保険事業などを含むその他の事業収入については、下降が続いている状況 となっています。

○事業高等の推移(事業全体、各年度末)



※「事業高」いわゆる総売上高のことから原価を差し引いた売上利益のこと

「事業剰余」いわゆる営業利益のこと 「供給剰余」供給高(売上高) 「その他の事業収入」手数料や受託料などの収入

(3) 各事業の実施状況

事業分野ごとに事業高の構成や経費などの状況を詳細に分析していきます。

①売店事業

まず、県庁売店については、次のグラフに示すとおり、2022年度には事業高が136,206千円となるなど、前年度に比べ、主に供給高の額を大きく伸ばしており、様々な企画を展開して供給を増やす努力を続けてきた成果が表れたことや、家禽の殺処分に係る動員のために、まとまった飲料の需要があったことなどが理由となっています。

その一方、事業剰余の額が3,311千円となり、ここ数年間続けて減少しています。最低賃金の上昇などによって人件費など経費が上昇する分に応じて、利益を生み出せていないことが分かります。

このため、引き続き、供給高を維持していく努力を続けながらも、市場価格や組合員 サービスの維持にも配慮しつつ、適正な原価管理を行うことによって、コストに応じた 利益を上げていくことが必要となっています。

○事業高等の推移(県庁売店、各年度末)



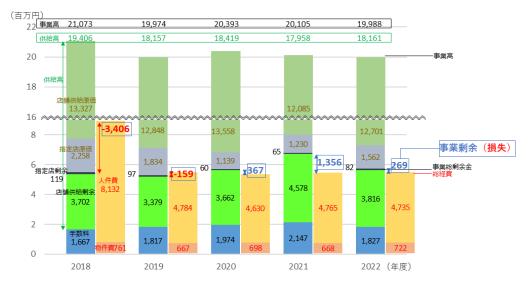
次に、次の5つのグラフに示す各支所売店の状況をみると、県警売店については、次のグラフに示すとおり、販売管理業務などを県庁売店が兼務していることや、営業時間を短くして人件費を抑制しているため、コンスタントに供給剰余が生じています。

また、各支所売店については、いずれも共通して、供給高が伸び悩んでおり、いずれにおいても厳しい収支となっています。ある程度、県証紙販売に係る手数料が占めているため、近い将来には、県のDX化によって証紙販売所としての役割が終了してしまうことが予測され、更なる収支の悪化を懸念しているところであり、極めて早急な対策として、営業時間の短縮などによる経費縮減策を講ずるなどの対策が必要となっています。

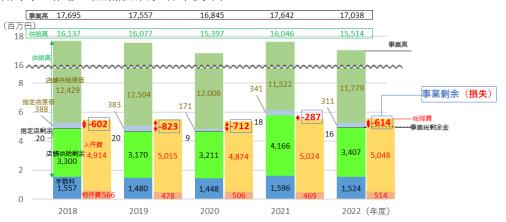
○事業高等の推移(県警売店、各年度末)



○事業高等の推移(水戸売店、各年度末)



○事業高等の推移(土浦売店、各年度末)



○事業高等の推移(筑西売店、各年度末)



○事業高等の推移(鉾田売店、各年度末)



②食堂事業

次に、県庁食堂については、次のグラフに示すとおり、第2次経営改善計画において「原価率の低減」を目標として掲げて取組を進めた結果、効果が着実に表れていましたが、材料価格の著しい高騰によって、その効果に陰りがみえてきたことから、2022年度の途中から価格の改定を行ったところです。

また、2020 年度からは、コロナ禍の影響によって食堂利用者数が大幅に減少したため、需要のあった配達弁当の強化や様々な主体とのコラボ企画を実施することによって、リピーターを増やし、供給の確保に努めました。

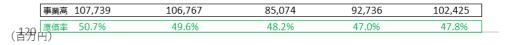
事業収支としては、ほぼ昼時に限られた営業形態である中で、提供や会計に要する時間の短縮を図るためにマンパワーが必要なことから、人件費が2/3を占め、また、直近では、エネルギー価格の著しい高騰によって、物件費が大きく膨らんでいることなどから、事業損失が生じている状況となっています。

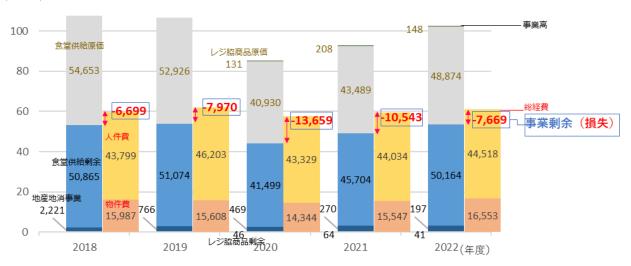
しかしながら、地産地消や健康などのメッセージ性のあるメニュー展開や様々な主体 とのコラボなどによって、生協としての県庁食堂の事業の価値は、非常に高いものとな っています。

このため、引き続き、事業価値の向上に取り組むことで、リピーター需要を確保する とともに、原価管理の徹底を図っていくことに加え、作業の効率化を一層推進して、人 件費の抑制に取り組むことなどが必要となっています。

このほか、3か所の委託食堂については、利用者数が少なく、事業性に乏しいことから、月5,000円の使用料のみで運営を委託しているため、委託先の継続が困難となった場合には、再開が困難であると考えられるため、組合員の福利厚生面から、食堂の代替策を検討することが必要となっています。

○事業高等の推移(県庁食堂、各年度末)





※「事業高」には、2020 年度以降にレジ脇商品分の供給額を含む。ただし、グラフ中の「供給剰余」及び「供給原価」には、それの額含まない。また、「原価率」は、地産地消事業に係る額を加味して算出。

③保険事業

次に、保険事業については、次のグラフに示すとおり、元々は生協の大きな収入源で したが、組合員の保険に対する意識変化などによって、その手数料収入は大きく低下し ています。

この傾向は、今後しばらく続くと予測されますが、組合員の生活の安定を図る上では 保険が重要なファクターと成り得ることから、ライフプランニングの支援を併せて、未 加入者を中心に加入促進を図っていくことが必要となっています。

○保険手数料収入の推移(各年度末)



以下のグラフは、保険の種類別に 2015 年度の額を 100 として、年度ごとの変化を指数で表したものです。

まず、生命保険については、保険手数料収入に対して割合が高い一般の生命保険商品については、2022年度で2/3水準となっています。また、アフラックについては、保険料の安さと充実した保障内容という商品の強みがあり、微減に留まっています。

生協の主力商品である総合福祉制度については、制度内容を充実させた年度には持ち直しの動きが生じますが、2022年度で1割強の減少となっています。一方、団体積立制度については、高い配当率が強みとなり、保険料収入が加入件数とともに増加しています。

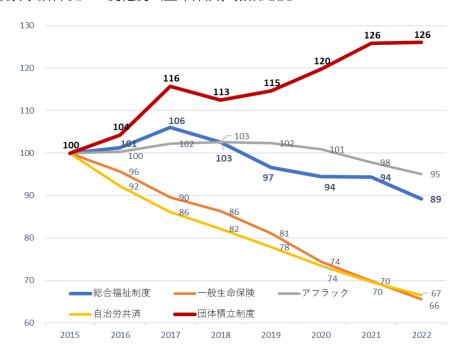
次に、損害保険については、主力は団体傷害・疾病保険ですが、保障内容の充実によって、2022年度では1割程度の減少に留まっています。同様に集団扱の自動車保険についても、手軽なネット型に押される状況にありますが、2割程度の減少となっており、潜在的なニーズがあるため、減少幅が少ないものと推察されます。

一方、公務員賠償保険や2017年度から開始した親介護保険については、認知度の高まることによって、手数料が伸びています。

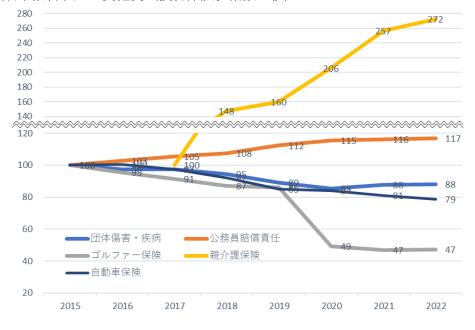
また、ゴルファー保険については、ゴルフ人口の減少や実施率の低下(笹川財団調査 結果)に伴って、手数料は半減しています。

総じて、保険事業については、組合員のライフプランに合致する商品の導入を進めることや、コロナ禍以降の変化として、期間集中的な対面での募集の効果に陰りが見えることなどから、募集方法の改善なども課題といえます。

○種類別手数料収入の変化度(生命保険、指数比較)



○種類別手数料収入の変化度(損害保険、指数比較)



④その他の事業

予約販売や訪問販売は、組合員からのニーズが比較的高いと受け止めています。全体

の事業剰余に占める割合は少ないものの、事業の実施に係るマンパワーは決して少なくないことから、供給を伸ばしていくための商品開拓などの取組とともに、事業の効率化 や費用対効果の検証、事業価値そのもの見直しなどが必要となっています。

また、指定店については、廃業等によって登録数が伸び悩んでいることに加え、消費者の購買行動の変化などもあるため、登録店の開拓やネットショップ事業者の取り込みなどの課題が生じています。

(3) 事業運営を支える人材の確保

生協の職員数は、2023年4月1日現在で正職員が13人、定時職員が41人となっています。

職員 (パートを除く) の年齢構成をみると、19名中、12名(63%)が50歳を超えており、 今後、世代交代が進むにつれて、業務のノウハウが喪失するおそれがある一方で、年齢構成からみて、配属先がほぼ固定化するなどの人事の停滞を招きやすい状況にあります。

また、昨今の労働力不足を受け、パート職員の採用についても苦慮している状況にあり、 誰もが働きやすく、仕事の達成感を持てるような職場づくりについても課題となっていま す。

また、職員の勤務時間については、事務室が8時30分から17時30分、県庁食堂及び各売店においては、業務内容ごとにシフト制として勤務時間を割振りし、業務のピーク時にマンパワーを集中させるなど、できる限り混雑緩和を図り、組合員サービスの向上にも努めています。

○正職員・嘱託職員の年齢分布

26~30

○職員配置(2023.4.1 現在)

		定時職員						
課・科	正職員	計	嘱託	ペート				
合 計	13	41	6	35				
管理課	4	0	0	0				
企画事業課	5	3	2	1				
売店科	1	7	1	6				
食堂科	3	22	1	21				
各支所	0	9	2	7				

(人) 61以上 56~60 51~55 46~50 41~45 36~40 31~35

薬剤師

○時間区分ごとの平均利用者数並びに職員等の配分数

	県F		:	県庁	宁売店	i	県警売	店	水戸売	店	土	甫売店	ī	筑	西売店	ī	鉾田売	店
	利用者数	職員等	パート	利用者数	職員等	アープ	利用者数	パート	利用者数	パート	利用者数	職員等	パート	利用者数	職員等	パーム	利用者数	パート
7:00																		
8:00			2	18.7	1	1 2			5.3		6.6			2.7			1.2	
9:00			8	26.3	_	3			7.8	1	10.5			6.6			3.7	1
10:00	108.4		13 16	41.4			33.0		10.6		12.1			10.7			9.2	
11:00	150.2	4		214.7		5	76.5		41.3		16.4			12.4			18.9	
12:00	483.8		21	286.8			21.0	1	35.6	_2	69.0			40.1			33.4	2
13:00	42.5			48.0	2		1.1		9.3		12.4	1		8.6	1		6.2	
14:00	2.4		15 10	42.4		- 6	11.3		10.1		12.8		1	8.9		1	5.9	
15:00			7	33.2		J	2.5		9.1		12.7			8.8			6.7	
16:00				29.8		4			7.5	1	10.2			6.5			6.0	1
17:00				92.2	,	3			4.0		9.2			4.8			3.8	
18:00					-1	2												
19:00																		

※ 「利用者数」は、2022 年度の1日当たりの平均値。また、「職員等」には正職員及び嘱託職員の合計であり、 人数については、「パート」とともに、2023年4月1日現在の配置数。

3 現状から見えてくる経営改善の方向性

こうした現状を踏まえると、当生協における経営改善については、次のような方向性が見 えてきます。

- ▶ 組合員の加入率を上げ、組合員数を確保すべき
- 事業の大幅なリニューアルでリスクを冒すより、事業上の課題解決を優先すべき
- ▶ 事業効率性の面から主要事業に注力すべき
- ▶ 原価管理を徹底するなどにより、供給剰余を増やすべき
- ▶ 人件費抑制に向けては、オペレーションの効率化や営業時間などを見直しなどに取り組むべき
- 事業ごとの課題の着実な改善を進め、事業効率性の向上と利用拡大の相乗効果を生み出すべき
- ▶ 計画的な人材の確保・育成とともに、職員のやる気向上などの取組を進めるべき

V 分野ごとの課題とその対応

1 組織関係

(1)課題

- ① 生協組織の基盤である組合員数は、退職者の取込み等によって、おおむね横ばいにある一方で出資金は減少傾向にあります。ここ数年間は、新採職員の加入率がやや低迷傾向にあり、長期的な基盤の強化を図るには、それを向上させる必要があります。
- ② 生協の事業へ組合員の参加や協力をこれまで以上に得ていくためには、組合員のニーズを的確に事業へ反影させることや、組織としての存在価値を高め、誰もが認める存在になっていく必要があります。
- ③ 安定経営を確立していくためには、組織内での目的の共有や、変革を恐れることなく 業務に取り組む職員の高いモチベーションのほか、先の見えにくい非連続性の時代にお いては、様々なリスクを想定して最善の対応をとることが必要となっています。

(2) 事業展開の方向性(対応方針)

- ① 新規採用職員や退職予定者など、ターゲット別の積極的な募集活動の実施や、組合員のニーズを的確に捉える傍ら、生協の取組をしっかりと組合員に伝える相互間のコミュニケーションの改善、組織そのもののイメージ向上を図ります。
- ② 組織内での目標共有や、人材の確保・育成、成果主義等人事制度の改善、組織的な改善活動の実施や分野間の横の連携強化等に取り組みます。
- ③ 日頃のリスク管理に必要な体制づくりを進めます。

(3) 事業(改善) 戦略

① あらゆる機会を通じて、積極的な募集活動を行います。併せて、新規採用職員や退職者など幅広い年齢層にも利用してもらえるような事業展開を進めます。

また、組合員のニーズに合った事業展開はもちろん、母体である県をはじめ、様々なステークホルダーと連携して事業を推進し、事業を通じて、社会的課題の解決につながる取組にもチャレンジすることで、組織としての存在価値を高めていきます。

- ② SNSなど時代に合った方法を用いて情報発信を積極的に行います。 また、組合員のニーズを的確に把握するため、定期的にアンケート調査を実施するな どにより、組合員とのコミュニケーションの向上を図ります。
- ③ 目標・目的の共有や、課題の早期解決のため、責任者会議や職員全体会議などの活発 化によって組織内のコミュニケーションを良好にし、職員のエンゲージメントを高めま す。
- ④ 人事評価制度や成果主義の本格的な導入に向け、検討を進めるとともに、定年制度の 見直しや必要な人材確保と職員の職務能力の向上を図り、職員のモチベーションの向上 を図ります。
- ⑤ 経営に係るリスクを事前に防止するため、内部統制システムの構築に取り組みます。 その構築にあたっては、業務マニュアルの整備が不十分であることに鑑み、まずは、そ

の整備に早急に取り組むとともに、ヒューマンエラー等発生のおそれがある部分の洗い 出しを進めます。

(4) KPI (評価指標)

指標名	目標値 (2026)	単位	考え方	現状値 (2022)
新規採用職員加入率	80	%	目標年度で達成	70
退職者継続加入率	60	%	目標年度で達成	50
組合員数	11, 317	人	目標年度で達成	10, 837
出資金	95	百万円	おおむね現状維持	94. 4
組合員満足度	70	%	期待値	_

2 売店事業

(1)課題

- ① 売店は、商品の供給と県証紙等の取扱いから成り立っています。特に支所売店は、県 証紙等の比率が高い状況にあるものの、近い将来、証紙が廃止される懸念があるため、 同時に売店のあり方を見直す必要が生じています。
- ② 供給では、食品が8割を占めていますが、日配品(弁当やパンなど)のマンネリ化が利用者減少につながるおそれが高いため、それを打開していくが必要があります。
- ③ これまでの昼休み時間帯の混雑緩和対策では、マンパワーを集中させるなどにより効果を得てきたところですが、パート職員中心で運用せざるを得ない状況にあることから、より一層の作業効率性の向上が必要となっています。
- ④ 多くの利用者を得るためには、利用者に喜ばれる企画や商品取扱を絶えず展開してい く必要があります。
- ⑤ 支所売店では、陳列スペースの制約等があるため、利益を確保する観点からは、取扱 う商品ラインナップにひと工夫が必要となっています。
- ⑥ 冷蔵庫等の老朽化が進んでおり、更新等の対応が必要となっています。
- (2) 事業展開の方向性(対応方針)
- ① 支所売店については、県証紙の廃止時期を見据え、理事会内に専門チームを設置して、 存廃も含めた運営のあり方を検討します。
- ② 仕入先と綿密に協議しながら、日配品の品揃えを見直します。
- ③ 作業効率性の向上を図るため、在庫管理の徹底やバックヤードの改善、商品のレイアウトの改善などに取り組みます。また、売れ筋商品の集中配置や日配品エリアの拡大など魅せる商品配置等も併せて取り組みます。
- ④ 商品のラインナップの充実を図るとともに、利益率も同時に確保します。特に、組合員のニーズに基づいて商品展開を行うため、直接対話やご意見カードなど利用者とのコミュニケーションを向上するほか、試験的な商品取扱いの反復継続や、地産地消商品やストーリー性のある企画イベント等の展開に取り組みます。

(3) 事業(改善) 戦略

- ① 支所売店のあり方検討については、組合員の意見も十分に取り入れながら、廃止を前提ではなく、利用状況に応じた対応策(時間短縮など)を優先して検討するものとします。
- ② 食料品、雑貨、衣料品、医薬品等の商品ごとの原価率や市場価格に基づいた価格の見直しを行い、供給剰余率を1%程度改善します。
- ③ ロスが多い日配品については、業者との間で仕入量の適正化を図り、2022 年度比でロス量の50%削減を目指します。
- ④ 季節感のある商品の販売や企画イベントの回数を増やすとともに、魅力ある店舗作り を目指すとともに、供給高を増やします。
- ⑤ 日配品コーナーの拡大など、昼時のレジ前の混雑の改善に取り組みます。また、利用 客の動線を分析し、将来のセルフレジ化にも対応し得る店舗レイアウトを研究します。
- ⑥ 情報発信の強化を図ります。

(4) KPI (評価指標)

指標名	目標値 (2026)	単位	考え方	現状値 (2022)
供給剰余率	24. 3	%	目標年度で達成	23.3
利用客数(県庁売店)	205, 700		目標年度で達成	204, 502
』 (県警 』)	36,000		おおむね現状維持	35, 335
〃 (水戸 〃)	35, 000	ı	おおむね現状維持	34, 205
』 (土浦 』)	42,000	人	おおむね現状維持	41, 744
〃 (筑西 〃)	27,000		おおむね現状維持	26, 751
〃 (鉾田 〃)	24,000		おおむね現状維持	23, 114
企画・イベント回数	40	回/年	月約3×12・フェア4回	26
情報発信回数	100	回/年	週2回×4×12か月	50

3 食堂事業

(1)課題

- ① 県庁食堂では、安心でおいしい食事の提供を前提として、母体である県や生産者等との連携により、メッセージ性のある事業展開を行っており、これらの取組に対しての内外からの評価が高い状況にあります。
- ② 食材やエネルギーの価格が著しく高騰する脅威に対し、価格転化が容易にできない状況にあるため、現在のメニューを維持することさえ難しくなってきており、原価管理の一層徹底に加え、次の段階では大幅なメニューの修正が必要になります。
- ③ 設備の老朽化や従業員の高齢化など、これまで食堂運営を支えてきた資源に機能低下のおそれがあり、作業の一層の効率化を進めるとともに、次代の人材を育成することや 設備更新と省エネ化していく必要があります。

- ④ 対象となる利用者の範囲に制約があり、昼食時集中型であることから、現状を大幅に 上回る供給は難しい状況にあり、その他の時間帯での収益につながる用途の検討が必要 となっています。
- ⑤ 支所の委託食堂については、採算性が悪いため、仮に委託先が撤退した場合、維持することは困難であり、撤退時を見据えた対応策の検討が必要となっています。

(2) 事業展開の方向性(対応方針)

- ① 安全でおいしく組合員が満足する食事の提供を第一として、様々なステークスホルダーと連携の範囲を広げていくことにより、メッセージ性のある事業展開を行い、食堂事業の価値を高めます。
- ② 原価管理を一層徹底すると同時に、組合員の意見を反影しつつ、メニューの刷新を進めます。
- ③ 作業効率化に関する取組を進めるほか、省エネ設備への転換を計画的に行います。
- ④ 施設の多用途化や居心地の良さの追求など、施設面の研究を進めます。
- ⑤ 支所食堂については、近い将来、継続が困難になった場合を想定し、代替サービスの 手法を研究します。

(3) 事業(改善) 戦略

- ① 安全で美味しく、組合員に喜びを与える食事の提供を第一とします。
- ② 県や企業、団体等と連携し、地産地消、健康づくりなどの取組をより一層深化させ、 食を通じた社会的課題の解決に取り組んでいきます。
- ③ 原価管理を徹底するとともに、市場に出回らない規格外品の食材利用など、食品ロスの削減にも取り組みます。

また、必要に応じてアンケート調査等を実施し、利用者の満足度を測りながら、段階的にメニューの改善を進めて行きます。

また、加工品での調達が多く、原価変動に弱い麺類については、価格改定のルールを 柔軟化するなどにより原価率の維持を図っていきます。

- ④ 改善活動や人材育成等による作業の効率化に関する取組を進めるとともに、設備の計画的な更新により、省エネや作業効率性をより高めます。
- ⑤ 宴会需要の掘り起しに取り組み、昼食時以外での利用を拡大するほか、居心地のよい環境づくりや空き時間での利用方法も研究します。また、配達弁当等の充実を図り、販売個数を維持します。加えて、各売店で試験的な販売を実施するなど、普段、食堂を利用していない方に、食堂の良さを訴求していきます。
- ⑥ 支所食堂の代替サービスについては、他の社員食堂等の事例も参考にしながら、例えば、配食サービスや冷凍弁当などの導入など、あらゆる可能性を否定せずに可能性を検討します。

(4) KPI (評価指標)

指標名	目標値 (2026)	単位	考え方	現状値 (2022)
供給高	110. 0			99. 2
仕入高	52.8	百万円	目標年度で達成	49. 0
物件費	18. 0			16. 6

4 保険事業

(1)課題

- ① 保険手数料については、これまで大きなウエイトを占めていた一般生命保険が、7年前の2015年水準と比べ、約2/3になるなど大きく落ち込んでいます。また、生協の主力商品である総合福祉制度や団体傷害疾病保険といった団体型の保険についても、約1割以上減少しています。
- ② これらの現象は、既契約者の高齢化により契約解除や見直し、若者の保険離れ、ネット保険などへの流出が原因とみられ、これらを打開するためには、既存商品の募集方法の改善や、魅力ある新たな保険商品導入などが必要となっています。

(2) 事業展開の方向性(対応方針)

- ① 自動車任意保険については、生協が損保代理店となって、加入の拡大を図ります。
- ② 既存の団体保険については、分かりやすくする工夫や手続きの簡素化を進めます。
- ③ 幅広い年齢層がターゲットとなるような、新しい保険商品の導入を研究します。
- ④ 保険会社と連携し、募集時における集中的な募集活動に加え、年間を通じて保険加入のメリットを訴求する機会をつくり、保険情報の接触度を高めます。
- ⑤ 保険事業の充実のため、内部の有資格者の育成を進めます。

(3) 事業(改善) 戦略

- ① 団体自動車損害保険については、2023年度から導入しました。幅広い年齢層に訴求する商品であることから、生協が代理店となることで、あらゆる方法を用いて積極的な募集活動を展開し、加入件数を確保します。
- ② 既存の団体保険商品については、パンフレットや手続きの電子化及び手続きの簡素化 を進めます。また、制度の充実を図ってきた結果、重厚でわかりにくくなっているため、 モデル例を用いるなどの制度のメリットを整理してわかりやすい案内を行います。
- ③ 募集期間における個別相談等による募集効果が薄くなっていることを反省し、保険会社と連携して、定期的にライフプランニング支援に関する企画を行うなどにより、できるだけ年間を通じて加入のメリットを発信していくよう改善します。
- ④ 他県で導入している制度との比較などにより、幅広い年齢層あるいは特定の年齢層を ターゲットとする新しい保険の導入に関する研究を行い、保険会社と協議して、導入可 能性を検討します。
- ⑤ 書籍購入補助等の職員の資格取得支援を実施します。

(4) KPI (評価指標)

指標名	目標値 (2026)	単位	考え方	現状値 (2022)
団体保険加入件数 (自動車)	2, 400		目標年度で達成	
(総合福祉制度)	17, 004			17, 004
(団体傷害·疾病保険)	2, 352	件		2, 352
(団体親介護保険)	69		おおむね現状維持	69
(団体ゴルファー保険)	906			906
(公務員賠償責任保険)	1,802			1,802

[※] 総合福祉制度及び団体傷害・疾病保険については、各プラン (特約等) 件数の合計数であり、重複加入がある。

5 準主要事業

(1)課題

[予約販売]

- ① 生産者等との連携した季節の農産物等の供給や、オリジナルポロシャツの企画等は、 生協独自の取組であり、リピーター需要が多い一方で、商品アイテムがマンネリ化ぎみ になっており、利用の伸びが鈍くなっています。
- ② 地産地消に係る農産物等については、安価な設定としているため、利幅があまりとれず、流通コストの節約のために職員が直接、買い付けを行うなど、マンパワーも必要であり、物通を効率化して利益を生み出す工夫が必要となっています。
- ③ 販売にあたっての商品プロモーションは必要不可欠ですが、職場やOB向けのポスティングチラシについては、資源の有効利用やコストの観点から、見直すことが必要となっています。

〔指定店〕

④ 指定店制度は、組合員の生活に身近なところで、契約先の指定店から多様なサービスが得られる制度ですが、廃業などにより、登録数が伸び悩んでいることや、これまで相手方からの商談等を契機に指定店契約を行っていた結果、県庁所在地以外での制度認知度の低さ等から地域偏在を招いているなど、利便性が高いとは言い難い状況となっています。

〔訪問販売〕

- ⑤ 訪問販売では、運搬できる商品の量やスタッフに限りがあるため、売れ筋である CO-OP 特売品が、取扱う商品の中心となっています。特別に安価な設定であるため、出先機関の組合員から喜ばれていますが、特に最近は、CO-OP 特売品の仕入量が減少し、商品が集まらずに実施できないケースも生じています。
- ⑥ 普段は生協を利用しにくい出先機関の組合員を対象に、生協事業全般の利用促進に係るインセンティブをもたらすべきところですが、企画を十分に練らずに特売品頼りで生

協の価値を十分にPRできているとは言い難い事業展開となっているため、再度、事業の価値を見つめ直して改善を図る必要があります。

(2) 事業展開の方向性(対応方針)

[予約販売]

- ① 人気企画の継続を図りつつ、新たな取引先や新しい商品の開拓を進め、商品アイテムのマンネリ化を打開します。
- ② 物流の効率化に係る対応策を検討・試行します。
- ③ 商品プロモーションの効果を検証しつつ、ポスティングチラシの削減に向けた取組を 進めます。

〔指定店〕

④ 指定店制度の充実による組合員の利便性向上を図るため、登録店舗の増加に関する能動的な取組を行います。

〔訪問販売〕

- ⑤ CO-OP 特売品頼りの事業展開から、計画的な実施に改善します。
- ⑥ 事業内容を再構築し、販売はもとより、生協事業全般の利用へのインセンティブをも たらす取組に転換します。
- (3) 事業(改善) 戦略

[予約販売]

① 生産者等と連携した季節の農産物等の供給や、オリジナルポロシャツの企画販売などの人気企画の充実を図るとともに、新しい取引先や商品を開拓するため、組合員からの情報提供体制づくりや商工団体との連携を進めます。

また、季節の農産物の取扱い等では、併せて県庁食堂での食材使用や売店での関連商品の販売を試行するなど、ストーリー性ある展開を行い、潜在顧客の掘り起こしやマンネリ化の打開につなげます。

- ② 物流の効率化については、運搬に係る商品ロットが商品価格に大きく影響するため、全国府県庁生協連絡協議会や茨城県生活協同組合連合会の加盟生協との間で、共同仕入等の手法を模索するなど、関係団体との連携を深めていきます。
- ③ SNSなどの時代に合った方法により利用者に情報発信を行います。

一方、取扱う商品によっては、SNS等によって組合員以外に情報が広まってしまうことが問題になるケース(例えば、組合員限定価格など)もあることから、商品や利用の状況に応じて、ポスティングからデジタルへとチラシの転換を進めるとともに、デジタルへの転換には必須であるメルマガ登録者の増大に取り組みます。

[指定店]

④ 既存の指定店については、生協と指定店または指定店同士のコラボ企画を考案・実践 するなどにより、利用の活発化を図ります。

また、新たな指定店を増やすため、各地域の商工団体等から協力を得て、販路開拓を 希望している事業者等の掘り起こしを進めます。 加えて、場所を選ばない営業形態であるネットショップなどを指定店に取り込み、地域格差の是正を図ります。

[訪問販売]

⑤ リピーター需要の高い出先機関を中心として、2・3か月先の予定をプログラムするなど、商品仕入に左右される実施方法から、計画的な実施に改善します。

また、取扱う商品については、CO-OP 特売品だけに頼らず、売店での売れ筋商品等も 取扱うことや、事前注文等でニーズを把握するなどにより、組合員との距離感をより縮 めていく取組を進めます。

⑥ 物を売るだけにとどまらず、訪問販売の機会を活用して、組合員の加入促進や他の事業のPRなどの取組も同時に行うとともに、予め所属ごとの加入率や事業別の利用状況を分析して、より戦略的に当該取組を進めるなどにより、事業の価値の向上を図ります。

(4) KPI (評価指標)

指標名		目標値 (2026)	単位	考え方	現状値 (2022)
	県産品供給	10.8	*		10.3
予約販売	チラシ等供給	9. 1	百万円		8.6
	メルマガ登録者数	2, 500	人	目標年度で達成	939
指定店	供給高	38. 1			35. 9
訪問販売	供給高	6. 0	百万円		4. 3

[※] メルマガ登録者数については、組合員の4分の1程度として目標を設定した。

6 その他事業

受動的性質の強い事業や、組合員への利益還元に係る事業については、引き続き、適正な実施を図ります。

区分	事業項目	主な内容
供給事	追録	新日本法規出版や第一法規による法改正に係る加除サービス
業関係	展示販売	指定店等による出張販売
手数料	証紙取扱	県証紙、印紙、切手等の販売
収入関係	チケット取扱	金券(QUO、JCB ギフト、図書カード)、バス回数券、各種チケット等
DIV.	ガソリンカード	出光系列及びエネオス系列における生協限定価格での燃料販売
	自動販売機	庁舎内への設置、飲料の販売
教育・	生協ニュース	広報誌として年4回発行
文化事業関係	ふれあい事業	交流創出事業
不厌い	文化講演会	県職員互助会と共催
受託事	職員駐車場管理	委託元:総務事務センター
業関係	ライフプラン講習	委託元:総務事務センター
	地産地消普及	委託元: 県職員互助会

	元気回復事業	委託元:地方職員共済組合
	備蓄品管理業務	委託元:防災・危機管理課
その他	その他	委託店舗、コピー、クリーニング、名刺印刷、電報、公衆電話、waonチャ
		ージなどの手数料収入、広告掲載料

VI 目標の達成に向けた基本的事項(進捗管理等)

【恒常的なリスク対応】

- ア 事業別に供給高、原価率、供給剰余や各手数料収入などの収入面、人件費や物件費などの経費面に係る経営指標をモニタリングし、問題を早期に把握するとともに、本計画に定める方向性や戦略に従って、毎月の責任者会議や職員全体会議の場において改善方策等の検討や協議を行い、問題の早期解決を図ります。
- イ 本計画に基づく取組状況については、KPIによって取組の成果を評価した上で、役職員間で共有を図りながら実のある取組内容へと充実させ、事業の一層の向上を図ります。

【理事会の責務】

- ウ 不確実性の高い経済情勢などの経営環境の変化等により、目標や取組の内容が陳腐化 する場合などの必要性に応じて、柔軟にローリング(計画見直し)を行います。
- エ 大きな転機となる可能性がある支所売店のあり方については、理事会内で専門チームを設けて検討を行います。

【組合員の理解と協力】

オ 計画に係る取組成果については、組合員へ広く周知を図ることによって、組合員の理解と協力を求めていきます。

【参考資料】

(参考) 現計画 (第2次計画改定) の中間評価

1 2022 (R4) 年度実績に係る目標達成状況

(単位:百万円)

	供給剰余	手数料収入	事業総剰余	経 費	事業剰余
2023 (R5) 目標値	111.3	95. 0	206. 3	206. 0	0.3
2023 (R5) 上半期期待値	54. 5	44. 7	99. 2	96.8	2. 4
ッ 実績値	55. 9	42. 3	98. 2	96. 1	2.0
※実績値-期待値	+1.4	▲ 2. 4	▲ 1. 0	▲ 0. 7	▲ 0, 4
2023 (R5) 下半期期待値	56.8	50. 3	107. 1	109. 2	▲ 2. 1
ッ 実績値					
※実績値-期待値					
2022 (R4) 期待値	108.6	93.8	202. 4	210. 7	▲8.3
ッ 実績値	107. 9	93. 2	201. 0	209. 5	▲8.4
※実績値-期待値	▲0.7	▲ 0. 5	▲ 1. 4	▲ 1. 2	▲ 0. 1

[※] 実額を四捨五入して表示したため、表の合計が合わないことがある。

2 評価

R4 実績については、収入面で目標に到達していないものの、退職者不補充などの経費抑制 が功を奏し、事業剰余の額がほぼ期待値どおりとなった。

また、R5 上半期の事業剰余の額は、約2百万円の黒字で折り返すことができたものの、目標の額を40万円ほど下回っている状況にあり、また、材料費やエネルギー価格の上昇、最低賃金改定による人件費の増加など、年度後半での経費増大の可能性も高く、計画目標の達成に向けては、引き続き、収益の確保に取り組んでいく必要がある。

(参考) 第2次計画(改定含む)に係る施策化状況及び次期計画への継続状況

			施策化状況				次期計画への継続				
区分	計画項目	困 難 未実施	実施中	実施済	一実	部施	継	続		正続	継 続 しない
組織	①電子化の推進	力での			人	<i>,,</i> ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,			// 1/14	ЛУЦ	
関係	②生協メルマガ登録者の増加										
	③新規採用職員等加入促進										
	④効率的な業務執行及び時間外圧縮										
	⑤人事評価制度の本格運用										
	⑥会計年度任用職員の加入検討、促進										
	⑦SNS 活用による情報発信強化										
売店	①訪問販売の体制強化及び訪問数拡大										
事業	②地産地消普及事業及び企画商品拡充										
	③県庁売店営業時間延長の検討、試行										
	④支所売店の支援強化による売上向上										
	⑤ポイント制度等の導入検討										
	⑥置き菓子サービスの検討										
予約	①地産地消商品の新規開拓										
販売	②全国職域生協と連携による販売拡大										
	③QRコード活用による購入者拡大										
	④県内職域生協と連携した販売拡大										
食堂	①原価率の低減対策の推進										
事業	②地産地消配達弁当の導入及び宴会誘致										
	③作業の効率化推進(作業ローテ導入等)										
	④組合員割引の導入										
指定	①指定店情報の発信強化										
店	②職域生協連携による新規開拓										
自販機	①新機能の自販機(置菓子)導入検討										
保険	①重点職場での説明会実施										
事業	②新採職員の重点的加入促進										
	③損害保険等代理店の直営検討・設立										
改定	①情報セキュリティ強化										
によ	②POS レジ更新準備、セルフ化検討										
る追	③人材の確保・育成										
加	④C00P 共済の取扱開始										
	⑤団体自動車保険の取扱開始										
	⑥指定店とのコラボ企画										
	⑦コスト削減のためのコンサル導入										

(参考) 外部専門家による意見聴取

(1) 意見聴取にご協力いただいた外部専門家の方々

分野	氏名	役職等	備考
経営・資金 関係	宮田 貞夫	茨城よろず支援拠点チーフコーディネータ 一、中小企業診断士	
事業関係	千歳 益彦	全日本自治団体労働組合茨城県本部 執行委員長	
争未送你	井形 貞祐	日本生活協同組合連合会 職域生協事務局	
地域連携 関係	井坂 寛	茨城県生活協同組合連合会 専務理事	

(2) 意見聴取の概要

①第1回意見聴取(8月4日(金))

項目	主な意見
県庁生協の	・県庁生協の経営状況は優良な印象。
現状、課題	・母体の県との間での事業協力がレベル高く実施されている。
次期計画骨	・将来的ビジョンの明確化、事業の優先順位の決定、ポートフォリオ(収益の
子案	柱)の確立が必要。
	・経営改善と経営革新を混同せず、切り分けて計画を整理した方が良い。
	・組合員ニーズの把握が大変重要。
	・地域や他の生協との間での連携・協力を視野に入れてほしい。
	・売上向上にはネット活用が効果的。
	・食堂は、提供方向の変更などの大幅なオペレーション変更による効率化も一
	案。
	・売店は、客の動線整理、陳列の改善、商品展開等が改善のポイント。

②第2回意見聴取(10月25日(水))

項目	主な意見
次期計画	・課題をしっかり捉え、その対応策が盛り込まれており、計画としてよくでき
素案	ている。
全般	・組合員サービスと事業効率性の両立を目指すことや、「組合員の参加」の重要 性もしっかりと捉えている。
	・理事会の権限としての計画であり、又、組合員に意見を求めることも、生協 としの本質に沿っている。
	・強みを生かして魅力に進化させていく観点があっても良かった。
	・状況変化への対応として、KPI の評価による計画の進行管理とローリングが
	重要。
事業関係	・組合員ニーズの捉え方は、「エリア別」などの分析も検討すると良い。
	・適正な売価の設定により利益を確保する観点は必要。
	・SNS の積極的活用は、利用拡大の可能性が広がる。
	・成果主義の実際の運用は難しく、しっかりと目的を伝えることが必要。
その他	・コープ共済でも共済加入者の減少に苦慮している状況。

(参考) 県庁生協組織図 (2023.4 現在)

