

京都大学生生活協同組合
2025 年度通常総代会
2025 年 5 月 21 日（水）18:30～21:00
京都大学 吉田食堂

総代会で議決された、 京大生協の現状と 今後の経営改革について （総代会議案書より抜粋）

目次

- 2024 年度比較貸借対照表と比較損益計算書
- 2024 年度事業経営の概括（第 1 号議案より抜粋）
- 2025 年 3 月時点での事業経営の現在地（第 1 号議案より抜粋）
- 2025 年度事業計画及び予算決定の件（第 2 号議案より抜粋）
- 2025 年度予算の前提となる事業の現在地（第 2 号議案より抜粋）

2024年度 比較貸借対照表及び比較損益計算書

①比較貸借対照表

単位:円

科目	2023年度	2024年度	科目	2023年度	2024年度
(資産の部)			(負債の部)		
I. 流動資産	1, 379, 357, 914	1, 557, 435, 204	I. 流動負債	1, 093, 679, 251	1, 277, 623, 971
現金預金	520, 226, 848	608, 275, 483	買掛金	498, 569, 998	586, 622, 842
供給未収金	403, 031, 596	438, 502, 558	未払金	28, 353, 810	10, 930, 273
商品及び原材料	425, 417, 242	492, 403, 721	未払法人税等	882, 000	882, 000
立替金	11, 121, 286	5, 841, 928	未払消費税等	25, 638, 400	7, 979, 800
未収金	6, 352, 211	10, 070, 770	未払費用	54, 725, 222	54, 639, 738
仮払金	17, 318, 731	6, 725, 744	前受金	358, 513, 864	224, 727, 315
貸倒引当金 (短期)	△ 4, 110, 000	△ 4, 385, 000	預り金	111, 393, 126	375, 408, 879
II. 固定資産	247, 209, 504	235, 172, 446	賞与引当金	13, 629, 900	13, 736, 300
1. 有形固定資産	51, 694, 921	49, 087, 863	ポイント引当金	1, 972, 931	2, 696, 824
建物及び附属設備	176, 880, 222	176, 484, 322	II. 固定負債	105, 583, 808	139, 082, 784
同減価償却累計額	△ 144, 972, 443	△ 148, 920, 944	退職給付引当金	97, 694, 444	127, 973, 450
	31, 907, 779	27, 563, 378	役員退職給与引当金	7, 889, 364	11, 109, 334
構築物	2, 526, 627	2, 526, 627	負債合計	1, 199, 263, 059	1, 416, 706, 755
同減価償却累計額	△ 2, 156, 611	△ 2, 236, 789	(純資産の部)		
	370, 016	289, 838	I. 組合員資本	427, 304, 359	375, 900, 895
器具備品	197, 768, 607	200, 469, 545	1. 出資金	591, 279, 200	613, 860, 400
同減価償却累計額	△ 178, 351, 481	△ 179, 234, 898	出資金	591, 279, 200	613, 860, 400
	19, 417, 126	21, 234, 647	2. 剰余金	△ 163, 974, 841	△ 237, 959, 505
2. 無形固定資産	4, 808, 583	4, 808, 583	当期末処分剰余金	△ 163, 974, 841	△ 237, 959, 505
電話加入権	4, 808, 583	4, 808, 583	(うち当期剰余金)	(△ 43, 866, 115)	(△ 73, 984, 664)
3. その他固定資産	190, 706, 000	181, 276, 000			
関係団体出資金	176, 341, 000	166, 911, 000			
差入保証金	14, 365, 000	14, 365, 000			
			純資産合計	427, 304, 359	375, 900, 895
資産合計	1, 626, 567, 418	1, 792, 607, 650	負債・純資産合計	1, 626, 567, 418	1, 792, 607, 650

②比較損益計算書

単位:円

科目	2023年度実績	2024年度予算	2024年度実績	対前年増減額	対予算差異額
供給高	4,636,390,145	4,665,818,000	4,942,459,990	306,069,845	276,641,990
供給値引	65,988,048	60,622,000	59,996,626	△ 5,991,422	△ 625,374
純供給高	4,570,402,097	4,605,196,000	4,882,463,364	312,061,267	277,267,364
期首商品棚卸高	451,463,133		425,417,242	△ 26,045,891	
仕入高	3,589,026,874		3,941,821,844	352,794,970	
期末商品棚卸高	425,417,242		492,403,721	66,986,479	
供給剰余金	955,329,332	1,007,186,000	1,007,627,999	52,298,667	441,999
共済受託手数料収入	19,119,761	18,900,000	19,947,232	827,471	1,047,232
教育文化事業収入	0	0	201,002	201,002	201,002
供給事業手数料収入	14,486,985	12,896,000	2,448,618	△ 12,038,367	△ 10,447,382
不動産賃貸収入	0	11,800,000	12,766,226	12,766,226	966,226
その他手数料収入	128,537,746	107,656,000	129,668,282	1,130,536	22,012,282
事業総剰余金	1,117,473,824	1,158,438,000	1,172,659,359	55,185,535	14,221,359
役員報酬	17,622,274	18,900,000	19,483,072	1,860,798	583,072
職員給与	184,282,540	165,308,000	172,859,787	△ 11,422,753	7,551,787
定時職員給与	390,813,155	431,971,000	421,526,224	30,713,069	△ 10,444,776
退職給付費用	12,326,552	13,400,000	11,471,505	△ 855,047	△ 1,928,495
法定福利費	55,630,052	56,080,000	63,993,670	8,363,618	7,913,670
厚生費	25,272,933	30,636,000	33,097,011	7,824,078	2,461,011
役員退職給与引当金繰入額	1,549,034	1,704,000	1,401,500	△ 147,534	△ 302,500
賞与引当金繰入額	13,629,900	11,084,000	13,736,300	106,400	2,652,300
派遣人件費	1,386,000	△ 1,450,000	7,006,894	5,620,894	8,456,894
人件費	702,512,440	727,633,000	744,575,963	42,063,523	16,942,963
教育文化費	7,633,933	9,215,000	8,386,951	753,018	△ 828,049
広報費	16,681,802	15,323,000	21,039,390	4,357,588	5,716,390
消耗品費	42,817,399	44,980,000	50,643,918	7,826,519	5,663,918
物流費	2,155,212	8,431,000	6,867,075	4,711,863	△ 1,563,925
車両運搬費	8,830,569	8,035,000	8,671,229	△ 159,340	636,229
貸倒引当金繰入額	96,000	0	275,000	179,000	275,000
ポイント引当金繰入額	1,101,209	950,000	723,893	△ 377,316	△ 226,107
施設維持管理費	43,925,872	38,121,000	49,447,971	5,522,099	11,326,971
減価償却費	15,087,683	11,274,000	12,544,209	△ 2,543,474	1,270,209
賃借料	21,268,580	19,290,000	18,014,302	△ 3,254,278	△ 1,275,698
水道光熱費	99,555,038	109,306,000	89,034,726	△ 10,520,312	△ 20,271,274
保険料	2,579,385	2,840,000	2,489,624	△ 89,761	△ 350,376
委託料	91,161,324	99,318,000	97,909,192	6,747,868	△ 1,408,808
研修採用費	3,891,553	3,752,000	4,915,367	1,023,814	1,163,367
調査研究費	5,094,439	5,420,000	5,295,431	200,992	△ 124,569
会議費	1,135,360	2,242,000	2,576,430	1,441,070	334,430
諸会費	15,849,715	15,805,000	16,417,315	567,600	612,315
渉外費	275,959	920,000	480,499	204,540	△ 439,501
租税公課	1,398,220	1,148,000	1,522,500	124,280	374,500
通信交通費	15,654,255	15,597,000	19,007,342	3,353,087	3,410,342
雑費	100,818	5,108,000	3,079,078	2,978,260	△ 2,028,922
事業連合委託費	110,289,000	114,444,000	115,317,000	5,028,000	873,000
物件費	506,583,325	531,519,000	534,658,442	28,075,117	3,139,442
事業経費	1,209,095,765	1,259,152,000	1,279,234,405	70,138,640	20,082,405
事業剰余金	△ 91,621,941	△ 100,714,000	△ 106,575,046	△ 14,953,105	△ 5,861,046
受取利息	4,851	0	169,036	164,185	169,036
受取配当金	6,935	0	8,143	1,208	8,143
雑収入	86,784,915	7,672,000	19,625,403	△ 67,159,512	11,953,403
出資金整理益	0	15,000,000	15,065,200	15,065,200	65,200
事業外収益	86,796,701	22,672,000	34,867,782	△ 51,928,919	12,195,782
雑損失	1,716,113	1,600,000	1,254,022	△ 462,091	△ 345,978
事業外費用	1,716,113	1,600,000	1,254,022	△ 462,091	△ 345,978
経常剰余金	△ 6,541,353	△ 79,642,000	△ 72,961,286	△ 66,419,933	6,680,714
特別利益	71,000		0	△ 71,000	
特別損失	36,511,604		113,829	△ 36,397,775	
税引前当期剰余金	△ 42,981,957	△ 79,642,000	△ 73,075,115	△ 30,093,158	6,566,885
法人税等	884,158		909,549	25,391	
当期剰余金	△ 43,866,115	△ 79,642,000	△ 73,984,664	△ 30,118,549	5,657,336
当期首繰越剰余金	△ 120,108,726		△ 163,974,841	△ 43,866,115	
当期末処分剰余金	△ 163,974,841	△ 79,642,000	△ 237,959,505	△ 73,984,664	△ 158,317,505

2. 事業経営の概括

1. 総供給高

総供給高	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購買部門	3,824,612	3,557,657	266,955	+7.5%	3,594,137	230,475	+6.4%
キャンパス店G	1,170,776	1,139,876	30,900	+2.7%	1,152,469	18,307	+1.6%
住まい事業G	127	180	-53	▲29.5%	136	-9	▲6.9%
コンベンション事業G	7,434	6,800	634	+9.3%	11,082	-3,648	▲32.9%
ショッピングルネ	1,916,070	1,800,465	115,605	+6.4%	1,758,326	157,745	+9.0%
キャリア&トラベル	730,204	610,336	119,868	+19.6%	672,123	58,080	+8.6%
食堂部門	1,086,349	1,075,248	11,101	+1.0%	1,009,521	76,828	+7.6%
自動販売機	31,498	32,913	-1,415	▲4.3%	32,733	-1,235	▲3.8%
合計	4,942,460	4,665,818	276,642	+5.9%	4,636,390	306,070	+6.6%

○生協合計の累計総供給高は49億4,246万円となりました。予算差は+2億7,664万円(+5.9%)、前年差は3億607万円(+6.6%)。年間で3億円越えの供給伸長を達成しました。特にショッピングルネ、キャリア&トラベルでは1億1千万円以上の大幅な供給伸長となっています。キャンパス店と食堂部門も前年から伸長して予算達成をしています。前年実績を達成できなかったのは、北部購買、桂Aショップ、桂Cショップ、桂食堂の4店舗のみです。

○分類別では情報機器、旅行、教習所のなどの伸長に支えられた1年でした。

食品・菓子、パン・米飯、飲料・デザートといった日常利用の分類がマイナスとなったことは大きな課題となりました。

書籍総合は対予算▲15.5%、対前年でも二桁のマイナスでした。

食堂部門は値上げの影響もあり対前年で+7.3%、対予算でも+1.1%と堅調でした。

累計	予算比	
	達成	未達成
前年比	時計台ショップ (+5.0%/+1.7%)	
	吉田ショップ (+2.3%/+1.88%)	
	南部購買 (+0.4%/+0.6%)	
	宇治購買 (+8.2%/+7.0%)	
	ショッピングルネ (+6.4%/+8.9%)	
	桂Bショップ (+6.0%/+4.7%)	
	中央食堂 (+2.0%/+9.4%)	
	吉田食堂 (+3.8%/+9.0%)	
	北部食堂 (+0.1%/+5.6%)	
	南部食堂 (+3.8%/+7.0%)	
	カンフオーラ (+1.4%/+45.7%)	
	カフェテリアルネ (+4.6%/+9.8%)	
	キャリア&トラベル (+19.6%/+8.6%)	宇治食堂 (▲1.4%/+7.4%)
減少		北部購買 (▲4.8%/▲2.3%)
		桂Aショップ (▲7.9%/▲10.6%)
		桂Cショップ (▲2.9%/▲3.3%)
		桂食堂セレネ (▲10.4%/▲4.5%)

○累計利用客数は食堂部門が前年より18,000

人増加した一方で、購買部門が52,000人減少、全体で34,000人減少しており非常に深刻です。

2. 供給剰余金・供給剰余率

供給剰余金	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購買部門	477,161	463,998	13,163	+2.8%	472,583	4,578	+1.0%
キャンパス店G	198,405	202,873	-4,468	▲2.2%	201,414	-3,009	▲1.5%
住まい事業G	30	54	-24	▲43.9%	33	-2	▲7.4%
コンベンション事業G	1,107	1,020	87	+8.5%	1,896	-789	▲41.6%
ショッピングルネ	219,953	218,852	1,101	+0.5%	219,150	803	+0.4%
キャリア&トラベル	57,666	41,199	16,467	+40.0%	50,090	7,576	+15.1%
食堂部門	563,030	571,473	-8,443	▲1.5%	517,458	45,572	+8.8%
自動販売機	7,262	9,265	-2,003	▲21.6%	7,880	-618	▲7.8%
本部	-39,825	-37,550	-2,275	▲6.1%	-42,592	2,767	+6.5%
合計	1,007,628	1,007,186	442	+0.0%	955,329	52,299	+5.5%

○供給剰余金は10億762万円と10億円を超え、ほぼ予算どおりの数値で前年より+5,229万円伸長しました。

供給剰余率	本年実績	予算	予算差	前年実績	前年差
購買部門	12.5%	13.0%	▲0.6%	13.1%	▲0.7%
キャンパス店G	16.9%	17.8%	▲0.9%	17.5%	▲0.5%
住まい事業G	23.9%	30.0%	▲6.1%	24.0%	▲0.1%
コンベンション事業G	14.9%	15.0%	▲0.1%	17.1%	▲2.2%
ショッピングルネ	11.5%	12.2%	▲0.7%	12.5%	▲1.0%
キャリア&トラベル	7.9%	6.8%	+1.1%	7.5%	+0.4%
食堂部門	51.8%	53.1%	▲1.3%	51.3%	+0.6%
自動販売機	23.1%	28.1%	▲5.1%	24.1%	▲1.0%
合計	20.4%	21.6%	▲1.2%	20.6%	▲0.2%

○供給剰余率は予算を確保できていない状態が続いており供給伸長並みの剰余伸長となっていません。

3. 事業総剰余金

事業総剰余高	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購買部門	594,944	573,473	21,471	+3.7%	591,587	3,356	+0.6%
キャンパス店G	200,644	205,202	-4,558	▲2.2%	204,457	-3,813	▲1.9%
住まい事業G	59,204	64,854	-5,650	▲8.7%	65,382	-6,178	▲9.4%
コンベンション事業G	28,389	20,736	7,653	+36.9%	28,821	-432	▲1.5%
ショッピングルネ	221,634	220,132	1,502	+0.7%	223,997	-2,363	▲1.1%
キャリア&トラベル	85,073	62,549	22,524	+36.0%	68,930	16,143	+23.4%
食堂部門	564,349	571,473	-7,124	▲1.2%	518,157	46,192	+8.9%
自動販売機	18,101	21,121	-3,020	▲14.3%	19,706	-1,606	▲8.1%
本部	-4,734	-7,629	2,895	+37.9%	-11,977	7,243	+60.5%
合計	1,172,659	1,158,438	14,221	+1.2%	1,117,474	55,186	+4.9%

○事業総剰余金（供給剰余金+手数料収入等）は、生協全体で11億7,265万円となりました。供給剰余で伸ばせなかった分を利用収入の伸長で補って+1,422万円の予算達成となっています。食堂部門の大幅な伸長に支えられています。

4. 経費（人件費・物件費）

人件費	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購買部門	310,129	309,565	564	+0.2%	317,211	-7,082	▲2.2%
キャンパス店G	118,494	126,525	-8,031	▲6.3%	123,750	-5,257	▲4.2%
住まい事業G	30,690	28,626	2,064	+7.2%	28,031	2,659	+9.5%
コンベンション事業G	17,981	15,576	2,405	+15.4%	14,576	3,405	+23.4%
ショッピングルネ	114,345	115,171	-826	▲0.7%	125,390	-11,045	▲8.8%
キャリア&トラベル	28,620	23,667	4,953	+20.9%	25,464	3,156	+12.4%
食堂部門	329,934	325,964	3,970	+1.2%	284,926	45,008	+15.8%
自動販売機	4,090	4,185	-95	▲2.3%	4,090	0	▲0.0%
本部	100,422	87,919	12,503	+14.2%	96,285	4,138	+4.3%
合計	744,576	727,633	16,943	+2.3%	702,512	42,064	+6.0%

○人件費累計は、全体で予算差+1,694万円、前年差は+4,206万円と、前年よりも最も増えた分野です。特に食堂部門での増加が顕著です。正規職員給与は減員や残業減少により対予算では+775万円ですが、対前年▲1,142万円前年より減少しています。一方、定時職員給与（+派遣人件費）は対予算で▲198万円ですが、対前年+3,633万円と時給改定により大幅増加となっています。さらに社会保険加入者増加のため法定福利費が836万円増加しました。

物件費	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購 買 部 門	93,569	92,664	905	+1.0%	95,104	-1,535	▲1.6%
キャンパス店G	35,797	37,207	-1,410	▲3.8%	40,836	-5,039	▲12.3%
住まい事業G	15,704	14,305	1,399	+9.8%	12,685	3,019	+23.8%
コンベンション事業G	2,581	1,958	623	+31.8%	2,400	182	+7.6%
ショッピングルネ	28,065	27,641	424	+1.5%	28,125	-60	▲0.2%
キャリア&トラベル	11,422	11,553	-131	▲1.1%	11,059	363	+3.3%
食 堂 部 門	149,862	150,068	-206	▲0.1%	147,776	2,086	+1.4%
自動販売機	11,219	12,483	-1,264	▲10.1%	14,951	-3,732	▲25.0%
本 部	280,008	276,304	3,704	+1.3%	248,752	31,256	+12.6%
合 計	534,658	531,519	3,139	+0.6%	506,583	28,075	+5.5%

○物件費は生協全体で予算差+313 万円、前年差+2,807 万円と対予算では比較的抑えることができました。主に水光熱費の単価引き下げによる▲1,966 万円が大きいです。広報費・物流費・車両運搬費・設備維持管理費・租税公課・通信交通費等は予算超過で、特に施設維持管理費・広報費での超過が目立ちます。増加することを予算化していましたが、物流費、委託料、事業連合委託費などシステム関連・連帯費用など節約・削減がむずかしい部分での増加も圧迫の要因となっています。また、委託料のうち集金にかかる手数料は 2,401 万円となり、クレジットカード手数料だけで 2,267 万円かかっています。

事業経費合計	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購 買 部 門	403,699	402,229	1,470	+0.4%	412,316	-8,617	▲2.1%
キャンパス店G	154,291	163,732	-9,441	▲5.8%	164,586	-10,295	▲6.3%
住まい事業G	46,394	42,931	3,463	+8.1%	40,716	5,678	+13.9%
コンベンション事業G	20,562	17,534	3,028	+17.3%	16,975	3,587	+21.1%
ショッピングルネ	142,410	142,812	-402	▲0.3%	153,515	-11,105	▲7.2%
キャリア&トラベル	40,042	35,220	4,822	+13.7%	36,523	3,518	+9.6%
食 堂 部 門	479,796	476,032	3,764	+0.8%	432,703	47,094	+10.9%
自動販売機	15,309	16,668	-1,359	▲8.2%	19,041	-3,732	▲19.6%
本 部	380,430	364,223	16,207	+4.4%	345,037	35,394	+10.3%
合 計	1,279,234	1,259,152	20,082	+1.6%	1,209,096	70,139	+5.8%

○事業経費全体は前年より増加して、+2,008 万円の予算超過となっています。

5. 事業剰余金・経常剰余金

事業剰余金	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購 買 部 門	191,245	171,244	20,001	+11.7%	179,272	11,974	+6.7%
キャンパス店G	46,353	41,470	4,883	+11.8%	39,871	6,482	+16.3%
住まい事業G	12,810	21,923	-9,113	▲41.6%	24,666	-11,856	▲48.1%
コンベンション事業G	7,827	3,202	4,625	+144.4%	11,846	-4,019	▲33.9%
ショッピングルネ	79,224	77,320	1,904	+2.5%	70,482	8,742	+12.4%
キャリア&トラベル	45,031	27,329	17,702	+64.8%	32,407	12,624	+39.0%
食 堂 部 門	84,553	95,441	-10,888	▲11.4%	85,454	-902	▲1.1%
自動販売機	2,791	4,453	-1,662	▲37.3%	665	2,126	+319.6%
本 部	-385,164	-371,852	-13,312	▲3.6%	-357,013	-28,151	▲7.9%
合 計	-106,575	-100,714	-5,861	▲5.8%	-91,622	-14,953	▲16.3%

○事業剰余金は予算を 586 万円下回り▲1 億 657 万円と 1 億円を超える赤字となりました。

経常剰余金	本年実績	予算	予算差	増減率	前年実績	前年差	増減率
購 買 部 門	194,696	175,334	19,362	+11.0%	211,851	-17,154	▲8.1%
キャンパス店G	46,389	41,470	4,919	+11.9%	39,929	6,460	+16.2%
住まい事業G	12,810	21,923	-9,113	▲41.6%	24,666	-11,856	▲48.1%
コンベンション事業G	7,827	3,202	4,625	+144.4%	11,844	-4,017	▲33.9%
ショッピングルネ	79,610	78,610	1,000	+1.3%	102,668	-23,058	▲22.5%
キャリア&トラベル	48,061	30,129	17,932	+59.5%	32,745	15,316	+46.8%
食 堂 部 門	84,551	95,441	-10,890	▲11.4%	89,818	-5,267	▲5.9%
自動販売機	2,791	4,453	-1,662	▲37.3%	665	2,126	+319.6%
本 部	-355,000	-354,870	-130	▲0.0%	-308,875	-46,125	▲14.9%
合 計	-72,961	-79,642	6,681	+8.4%	-6,541	-66,420	▲1015.4%

○出資金整理益やミールシステムの利用残など事業活動以外の利益により、年間の経常剰余は予算よりも 668 万円改善されて▲7,296 万円となりました。ただ、前年より 6,642 万円悪化しています。

○前年までの累積赤字▲1 億 6,397 万円は▲2 億 3,796 万円にまで拡大しました。

【客数・客単価・取点数】

	単月			前年度			客数増減	増減率
	当年度			客数	客単価	取点数		
	客数	客単価	取点数	客数	客単価	取点数	客数増減	増減率
合 計	153,570	2,596.1	2.85	158,531	2,533.9	2.71	▲4,961	-3.1%
購買部門	57,748	5,999.7	2.18	63,770	5,520.6	2.21	▲6,022	-9.4%
キャンパス店G	49,213	1,765.6	2.24	55,420	1,820.9	2.23	▲6,207	-11.2%
時計台ショップ	14,608	1,384.4	2.91	17,552	1,194.3	2.65	▲2,944	-16.8%
吉田生協会館	6,601	1,677.1	2.21	6,658	2,270.0	2.32	▲57	-0.9%
北部購買部	6,859	994.4	1.97	7,067	915.7	2.01	▲208	-2.9%
南部購買部	3,793	1,109.8	2.06	4,124	1,372.9	2.16	▲331	-8.0%
宇治購買部	647	24,451.8	2.33	676	23,400.9	2.45	▲29	-4.3%
桂Aショップ	9,448	395.6	1.78	11,292	368.8	1.79	▲1,844	-16.3%
桂Bショップ	1,486	15,249.2	2.35	1,434	21,014.6	3.45	+52	3.6%
桂Cショップ	5,771	406.8	1.74	6,617	390.9	1.77	▲846	-12.8%
コンベンションサービス	130	12,016.4	1.08	98	9,689.3	1.17	+32	32.7%
ショッピングルネ	6,562	34,839.5	2.05	6,626	33,426.3	2.27	▲64	-1.0%
キャリア&トラベル	1,825	16,111.8	1.21	1,626	17,652.7	1.35	+199	12.2%
食堂部門	95,822	544.8	3.26	94,761	524.0	3.05	+1,061	1.1%
中央食堂	16,965	537.5	3.08	15,196	497.4	3.13	+1,769	11.6%
吉田食堂	0			0			+0	#DIV/0!
北部食堂	17,328	525.3	3.21	21,875	527.8	3.25	▲4,547	-20.8%
南部食堂	7,799	504.0	3.86	7,737	488.2	0.40	+62	0.8%
カンフォーラ	1,231	1,155.5	1.96	1,512	915.3	2.15	▲281	-18.6%
カフェテリアルネ	29,202	562.8	3.29	24,375	547.9	3.42	+4,827	19.8%
宇治食堂	8,151	514.1	3.32	8,216	490.0	3.32	▲65	-0.8%
桂食堂	15,146	528.4	3.22	15,850	505.1	3.36	▲704	-4.4%

	累計							
	当年度			前年度				
	客数	客単価	取点数	客数	客単価	取点数	客数増減	増減率
合 計	3,251,221	1,510.6	2.77	3,285,347	1,401.4	2.78	▲34,126	-1.0%
購買部門	1,279,080	2,990.4	2.08	1,331,645	2,699.3	2.07	▲52,565	-3.9%
キャンパス店G	1,169,362	1,001.3	2.07	1,218,970	945.5	2.07	▲49,608	-4.1%
時計台ショップ	398,621	700.4	2.36	418,160	656.2	2.33	▲19,539	-4.7%
吉田生協会館	325,312	982.5	1.93	329,755	951.7	1.96	▲4,443	-1.3%
北部購買部	146,328	703.1	2.02	141,628	743.8	2.04	+4,700	3.3%
南部購買部	66,824	1,247.9	2.13	68,557	1,209.1	2.15	▲1,733	-2.5%
宇治購買部	7,963	13,945.8	2.45	8,952	11,583.6	2.34	▲989	-11.0%
桂Aショップ	124,738	369.5	1.78	144,413	357.0	1.78	▲19,675	-13.6%
桂Bショップ	19,799	10,017.5	2.27	20,167	9,388.3	2.29	▲368	-1.8%
桂Cショップ	79,777	379.2	1.68	87,338	360.2	1.68	▲7,561	-8.7%
住まい事業店	36	3,525.3	0.53	1,411	96.6	0.01	▲1,375	-97.4%
コンベンションサービス	607	12,247.8	1.34	564	19,649.0	1.27	+43	7.6%
ショップルネ	89,624	21,379.0	2.12	95,035	18,501.9	2.11	▲5,411	-5.7%
キャリア&トラベル	19,451	37,554.0	2.07	15,665	42,926.3	1.32	+3,786	24.2%
食堂部門	1,972,141	550.8	3.22	1,953,702	516.7	3.27	+18,439	0.9%
中央食堂	442,194	529.3	2.99	436,006	490.5	2.96	+6,188	1.4%
吉田食堂	137,642	521.0	3.17	133,605	492.2	3.13	+4,037	3.0%
北部食堂	415,876	551.1	3.23	413,695	524.2	3.33	+2,181	0.5%
南部食堂	118,898	509.4	3.85	115,965	487.8	3.90	+2,933	2.5%
カンフオーラ	22,639	1,131.1	2.06	20,645	851.1	1.78	+1,994	9.7%
カフェテリアルネ	535,628	572.8	3.30	512,958	544.5	3.42	+22,670	4.4%
宇治食堂	104,341	528.7	3.38	104,031	493.7	3.33	+310	0.3%
桂食堂	194,923	529.8	3.19	216,797	499.2	3.27	▲21,874	-10.1%

○供給は伸長していますが、ショップの客数は大幅に減少しています。値上げや公費、高額商品に支えられた伸長であると考えられます。

○食堂はプラス店舗が多く部門全体で+1.8万人の増加ですが、購買部門は全体で▲5.2万人の減少です。

○桂Aショップと時計台ショップと桂食堂の減少数が際立ちます。カフェテリアルネの増加数が支えています。

【分類別供給状況】

分 類	月計					累計				
	本年実績	予算	達成率	前年実績	伸長率	本年実績	予算	達成率	前年実績	伸長率
01 文具	14,672	11,976	22.5%	16,206	-9.5%	121,858	126,065	-3.3%	134,485	-9.4%
02 情報機器	202,438	199,726	1.4%	201,089	0.7%	1,562,462	1,418,330	10.2%	1,338,623	16.7%
03 P Cソフト	19,300	14,009	37.8%	21,290	-9.3%	202,064	147,495	37.0%	206,225	-2.0%
04 衣料・スポーツ	701	465	50.6%	1,111	-37.0%	19,183	14,146	35.6%	16,769	14.4%
05 A V ・家電・家具	4,838	1,846	162.1%	3,233	49.6%	30,392	24,406	24.5%	24,584	23.6%
06 日用雑貨	984	1,203	-18.2%	1,293	-23.9%	16,810	16,275	3.3%	16,803	0.0%
07 ※食品・菓子	2,634	3,171	-16.9%	3,130	-15.9%	40,652	43,759	-7.1%	43,589	-6.7%
08 ※パン・米飯	5,955	6,272	-5.1%	6,528	-8.8%	146,529	152,190	-3.7%	151,123	-3.0%
09 ※飲料・デザート	6,173	7,511	-17.8%	6,956	-11.2%	156,924	156,269	0.4%	154,947	1.3%
11 コピー	689	301	128.8%	138	400.0%	4,252	4,898	-13.2%	4,827	-11.9%
12 写真・印刷	4,184	5,104	-18.0%	4,983	-16.0%	24,037	22,928	4.8%	27,827	-13.6%
13 官製品	3,028	839	261.0%	1,139	165.9%	21,831	19,517	11.9%	20,561	6.2%
14 インターネット(オリジナルグッズ)	1	3,173	-100.0%	3,933	-100.0%	52,634	53,862	-2.3%	53,868	-2.3%
16 新オリジナルグッズ	4,057	0				11,737	0		0	#####
17 物販その他(内外)	267	194	37.5%	322	-17.1%	6,473	4,607	40.5%	5,056	28.0%
18 物販その他(内内)		0				0	0			
19 物販その他(非非)	0	0		3	-100.0%	5	0		21	-75.6%
25 プリペイドギフトC	1,810	144	1157.0%	291	522.7%	8,116	4,012	102.3%	4,981	62.9%
26 酒・医薬品等	7	13	-43.7%	7	3.3%	441	399	10.6%	1,102	-60.0%
27 ※物販その他(内外)	1,093	942	16.1%	1,072	2.0%	17,930	16,844	6.4%	16,660	7.6%
購買部門 計	272,832	256,889	6.2%	272,724	0.0%	2,444,335	2,226,002	9.8%	2,222,059	10.0%
30 自動車教習所	16,165	8,692	86.0%	18,433	-12.3%	365,209	344,726	5.9%	344,825	5.9%
31 海外旅行	-9,000	2,000	-550.0%	-6,199	45.2%	118,450	87,750	35.0%	148,915	-20.5%
33 国内旅行	26,461	30,850	-14.2%	23,223	13.9%	273,697	188,415	45.3%	212,404	28.9%
00 サービスその他	1,995	2,969	-32.8%	1,869	6.7%	74,458	63,652	17.0%	72,596	2.6%
旅行サービス部門 計	35,621	44,511	-20.0%	37,327	-4.6%	831,814	684,543	21.5%	778,739	6.8%
79 電子書籍	6,391	0		116	5420.1%	7,895	3,350	135.7%	3,887	103.1%
81 図書カード	267	230	16.1%	397	-32.7%	6,276	6,400	-1.9%	6,923	-9.3%
82 非課税書籍		0				69	0		53	30.8%
84 スタディガイド(内内)	2,286	3,065	-25.4%	1,937	18.0%	51,375	41,388	24.1%	42,740	20.2%
8702 公務員講座	1,743	1,203	44.9%	1,276	36.5%	13,948	14,436	-3.4%	12,303	13.4%
8703 英語講座		0					10,560	-100.0%	-170	-100.0%
8704 その他講座		0					0		9	-100.0%
8799 自主講座就活(内内)		0		0		5,145	23,000	-77.6%	3,829	34.4%
87 自主講座 計	1,743	1,203	44.9%	1,276	36.5%	19,092	47,996	-60.2%	15,977	19.5%
8901 人文・教育・心理	1,429	1,375	3.9%	1,614	-11.5%	24,882	29,350	-15.2%	28,903	-13.9%
8902 法律	2,022	1,475	37.1%	1,551	30.4%	38,937	49,885	-21.9%	47,619	-18.2%
8903 経済・経営	285	330	-13.7%	240	18.9%	10,481	10,516	-0.3%	10,019	4.6%
8904 理学	1,562	1,455	7.3%	1,943	-19.6%	62,225	65,585	-5.1%	64,351	-3.3%
8905 工学	372	550	-32.4%	497	-25.2%	23,580	27,135	-13.1%	26,504	-11.0%
8906 医薬	278	845	-67.1%	513	-45.8%	16,419	24,537	-33.1%	22,166	-25.9%
8907 文芸・一般	822	820	0.3%	872	-5.7%	10,517	13,160	-20.1%	16,278	-35.4%
8908 文庫・新書	1,241	1,350	-8.1%	1,338	-7.2%	22,153	24,420	-9.3%	22,860	-3.1%
8909 雑誌	1,233	1,468	-16.0%	1,232	0.1%	20,335	22,798	-10.8%	21,181	-4.0%
8910 辞書・語参	748	805	-7.1%	777	-3.8%	33,818	35,584	-5.0%	31,540	7.2%
8911 洋書	232	575	-59.6%	322	-27.8%	19,695	12,415	58.6%	11,883	65.7%
8912 音楽ソフト	296	0		173	70.5%	3,000	1,712	75.2%	3,843	-21.9%
8913 教科書		0					0		2	-100.0%
8914 研究者売掛	23,185	30,619	-24.3%	27,693	-16.3%	186,741	231,412	-19.3%	220,374	-15.3%
8915 売掛		0					0			
8999 書籍雑誌	-6,214	576	-1178.8%	45	#####	-3,688	6,659	-155.4%	2,300	-260.4%
89 書籍総合 計	27,490	42,243	-34.9%	38,810	-29.2%	469,095	555,168	-15.5%	529,822	-11.5%
書籍部門 計	38,177	46,741	-18.3%	42,535	-10.2%	553,803	654,302	-15.4%	599,401	-7.6%
6210 ライス単品	4,411	4,495	-1.9%	4,019	9.8%	107,811	108,783	-0.9%	98,179	9.8%
6211 会員ライス単品	1,252	804	55.7%	1,172	6.8%	5,172	6,190	-16.5%	8,658	-40.3%
6213 主菜	16,681	16,323	2.2%	15,139	10.2%	314,666	328,992	-4.4%	305,354	3.0%
6214 会員主菜	411	1,717	-76.1%	1,235	-66.7%	19,675	29,208	-32.6%	23,297	-15.5%
6216 副菜	7,436	7,518	-1.1%	7,397	0.5%	149,916	158,557	-5.4%	148,940	0.7%
6217 会員副菜	783	927	-15.6%	762	2.8%	16,061	14,743	8.9%	13,489	19.1%
6220 会員サラダ	14	0		45	-68.1%	491	0		258	90.3%
6222 汁・スープ	2,556	2,413	5.9%	2,405	6.3%	47,724	51,456	-7.3%	48,778	-2.2%
6223 会員汁・スープ		11	-100.0%	322	-100.0%	350	1,728	-79.7%	1,846	-81.0%
6225 デザート	1,635	1,792	-8.8%	1,552	5.3%	38,671	41,809	-7.5%	38,670	0.0%
6226 会員デザート	363	364	-0.2%	264	37.6%	10,222	6,868	48.8%	4,881	109.4%
6228 丼・カレー	8,882	7,680	15.6%	7,650	16.1%	193,325	178,621	8.2%	166,884	15.8%
6229 会員丼・カレー	1,913	2,269	-15.7%	2,260	-15.4%	68,035	60,723	12.0%	51,273	32.7%
6231 麺類	3,086	1,580	95.3%	1,920	60.7%	51,544	33,756	52.7%	34,736	48.4%
6232 会員麺類	432	0		865	-50.1%	13,249	1,207	997.7%	14,861	-10.8%
6240 セット食・定食		0		478	-100.0%	6	0		6,736	-99.9%
6241 会員セット食・定食	535	927	-42.3%	524	2.0%	6,873	14,793	-53.5%	6,553	4.9%
6250 ドリンク		0				17	0		0	
6251 パン類	1,144	775	47.5%	1,082	5.7%	19,805	15,771	25.6%	15,434	28.3%
6252 セルフバー		0					0			
6255 朝食	248	0		214	16.1%	10,736	12,331	-12.9%	11,367	-5.5%
6262 アルコール	19	0				649	0			
6267 パーティー		0		2	-100.0%	990	0		68	1351.7%
6299 その他メニュー		0					0		282	-100.0%
62 メニュー 計	51,800	49,595	4.4%	49,306	5.1%	1,075,989	1,065,536	1.0%	1,000,544	7.5%
63 テイクアウト 計	1,631	1,475	10.6%	1,670	-2.3%	36,934	35,435	4.2%	36,199	2.0%
食堂部門 計	53,432	51,070	4.6%	50,975	4.8%	1,112,923	1,100,971	1.1%	1,036,744	7.3%
総 合 計	400,049	399,211	0.2%	403,566	-0.9%	4,942,780	4,665,818	5.9%	4,636,765	6.6%

(3) 比較貸借対照表及び比較損益計算書

①比較貸借対照表

単位:円

科目	2023年度	2024年度	科目	2023年度	2024年度
(資産の部)			(負債の部)		
I. 流動資産	1, 379, 357, 914	1, 557, 435, 204	I. 流動負債	1, 093, 679, 251	1, 277, 623, 971
現金預金	520, 226, 848	608, 275, 483	買掛金	498, 569, 998	586, 622, 842
供給未収金	403, 031, 596	438, 502, 558	未払金	28, 353, 810	10, 930, 273
商品及び原材料	425, 417, 242	492, 403, 721	未払法人税等	882, 000	882, 000
立替金	11, 121, 286	5, 841, 928	未払消費税等	25, 638, 400	7, 979, 800
未収金	6, 352, 211	10, 070, 770	未払費用	54, 725, 222	54, 639, 738
仮払金	17, 318, 731	6, 725, 744	前受金	358, 513, 864	224, 727, 315
貸倒引当金 (短期)	△ 4, 110, 000	△ 4, 385, 000	預り金	111, 393, 126	375, 408, 879
II. 固定資産	247, 209, 504	235, 172, 446	賞与引当金	13, 629, 900	13, 736, 300
1. 有形固定資産	51, 694, 921	49, 087, 863	ポイント引当金	1, 972, 931	2, 696, 824
建物及び附属設備	176, 880, 222	176, 484, 322	II. 固定負債	105, 583, 808	139, 082, 784
同減価償却累計額	△ 144, 972, 443	△ 148, 920, 944	退職給付引当金	97, 694, 444	127, 973, 450
	31, 907, 779	27, 563, 378	役員退職給与引当金	7, 889, 364	11, 109, 334
構築物	2, 526, 627	2, 526, 627	負債合計	1, 199, 263, 059	1, 416, 706, 755
同減価償却累計額	△ 2, 156, 611	△ 2, 236, 789	(純資産の部)		
	370, 016	289, 838	I. 組合員資本	427, 304, 359	375, 900, 895
器具備品	197, 768, 607	200, 469, 545	1. 出資金	591, 279, 200	613, 860, 400
同減価償却累計額	△ 178, 351, 481	△ 179, 234, 898	出資金	591, 279, 200	613, 860, 400
	19, 417, 126	21, 234, 647	2. 剰余金	△ 163, 974, 841	△ 237, 959, 505
2. 無形固定資産	4, 808, 583	4, 808, 583	当期末処分剰余金	△ 163, 974, 841	△ 237, 959, 505
電話加入権	4, 808, 583	4, 808, 583	(うち当期剰余金)	(△ 43, 866, 115)	(△ 73, 984, 664)
3. その他固定資産	190, 706, 000	181, 276, 000			
関係団体出資金	176, 341, 000	166, 911, 000			
差入保証金	14, 365, 000	14, 365, 000			
			純資産合計	427, 304, 359	375, 900, 895
資産合計	1, 626, 567, 418	1, 792, 607, 650	負債・純資産合計	1, 626, 567, 418	1, 792, 607, 650

【比較損益計算書（生協合計）】

生協合計	当 月		増減率	対前年増減	増減率	累 計		増減率	対前年増減	増減率
	本年実績	対予算増減				本年実績	対予算増減			
供給高	399,727	516	+0.1%	-3,461	▲0.9%	4,942,460	276,642	+5.9%	306,070	+6.6%
供給値引	6,115	1,199	+24.4%	-6,114	▲50.0%	59,997	-625	▲1.0%	-5,991	▲9.1%
純供給高	393,612	-683	▲0.2%	2,653	+0.7%	4,882,463	277,267	+6.0%	312,061	+6.8%
供給剰余金	64,583	1,294	+2.0%	11,947	+22.7%	1,007,628	442	+0.0%	52,299	+5.5%
利用剰余金	0	0		0		0	0		0	
共済受託手数料収入	1,663	263	+18.8%	85	+5.4%	19,947	1,047	+5.5%	827	+4.3%
教育文化事業収入	0	0		0		201	201		201	
供給事業手数料収入	620	-258	▲29.4%	-1,482	▲70.5%	2,449	-10,447	▲81.0%	-12,038	▲83.1%
不動産賃貸収入	666	-204	▲23.4%	666		12,766	966	+8.2%	12,766	
その他手数料収入	16,555	4,454	+36.8%	5,461	+49.2%	129,668	22,012	+20.4%	1,131	+0.9%
その他事業収入計	19,505	4,256	+27.9%	4,731	+32.0%	165,031	13,779	+9.1%	2,887	+1.8%
事業総剰余金	84,088	5,550	+7.1%	16,678	+24.7%	1,172,659	14,221	+1.2%	55,186	+4.9%
役員報酬	2,986	336	+12.7%	346	+13.1%	19,483	583	+3.1%	1,861	+10.6%
職員給与	10,481	-1,858	▲15.1%	-2,827	▲21.2%	172,860	7,552	+4.6%	-11,423	▲6.2%
定時職員給与	31,917	-2,314	▲6.8%	-2,939	▲8.4%	421,526	-10,445	▲2.4%	30,713	+7.9%
退職給付費用	547	-498	▲47.6%	1,832	▲142.6%	11,472	-1,928	▲14.4%	-855	▲6.9%
法定福利費	6,683	2,646	+65.5%	2,470	+58.6%	63,994	7,914	+14.1%	8,364	+15.0%
厚生費	5,097	2,592	+103.5%	2,299	+82.2%	33,097	2,461	+8.0%	7,824	+31.0%
役員退職給与引当金繰入	-161	-303	▲213.0%	-214	▲402.6%	1,402	-303	▲17.8%	-148	▲9.5%
賞与引当金繰入	13,736	2,652	+23.9%	106	+0.8%	13,736	2,652	+23.9%	106	+0.8%
派遣人件費	1,554	3,704	▲172.3%	1,299	+509.4%	7,007	8,457	▲583.2%	5,621	+405.5%
人件費合計	72,840	6,957	+10.6%	2,372	+3.4%	744,576	16,943	+2.3%	42,064	+6.0%
教育文化費	462	-138	▲23.0%	359	+350.2%	8,387	-828	▲9.0%	753	+9.9%
広報費	6,096	3,829	+168.9%	3,421	+127.9%	21,039	5,716	+37.3%	4,358	+26.1%
消耗品費	7,895	2,301	+41.1%	3,574	+82.7%	50,644	5,664	+12.6%	7,827	+18.3%
物流費	548	2	+0.4%	548		6,867	-1,564	▲18.5%	4,712	+218.6%
車輛運搬費	289	77	+36.2%	-57	▲16.5%	8,671	636	+7.9%	-159	▲1.8%
貸倒引当金繰入	275	275		179	+186.5%	275	275		179	+186.5%
ポイント引当金繰入	724	-226	▲23.8%	-377	▲34.3%	724	-226	▲23.8%	-377	▲34.3%
施設維持管理費	5,864	2,922	+99.3%	2,551	+77.0%	49,448	11,327	+29.7%	5,522	+12.6%
減価償却費	2,325	1,273	+121.0%	1,349	+138.1%	12,544	1,270	+11.3%	-2,543	▲16.9%
賃借料	873	-831	▲48.8%	-2,375	▲73.1%	18,014	-1,276	▲6.6%	-3,254	▲15.3%
水道光熱費	6,452	-2,514	▲28.0%	6	+0.1%	89,035	-20,271	▲18.5%	-10,520	▲10.6%
保険料	0	-30	▲100.0%	0		2,490	-350	▲12.3%	-90	▲3.5%
委託料	40,828	-596	▲1.4%	4,847	+13.5%	97,909	-1,409	▲1.4%	6,748	+7.4%
研修採用費	366	66	+22.0%	-104	▲22.2%	4,915	1,163	+31.0%	1,024	+26.3%
調査研究費	421	64	+18.0%	85	+25.1%	5,295	-125	▲2.3%	201	+3.9%
会議費	533	503	+1676.0%	485	+1017.7%	2,576	334	+14.9%	1,441	+126.9%
諸会費	3,343	2,933	+715.2%	2,844	+569.8%	16,417	612	+3.9%	568	+3.6%
渉外費	10	0	+1.0%	13	▲502.5%	480	-440	▲47.8%	205	+74.1%
租税公課	1	-10	▲94.5%	-2	▲76.0%	1,523	375	+32.6%	124	+8.9%
通信交通費	1,257	551	+78.1%	-134	▲9.6%	19,007	3,410	+21.9%	3,353	+21.4%
雑費	2	0	+5.0%	-5	▲72.0%	3,079	-2,029	▲39.7%	2,978	+2954.1%
事業連合委託費	9,537	0	+0.0%	95	+1.0%	115,317	873	+0.8%	5,028	+4.6%
物件費合計	88,101	10,451	+13.5%	17,300	+24.4%	534,658	3,139	+0.6%	28,075	+5.5%
事業経費合計	160,942	17,409	+12.1%	19,672	+13.9%	1,279,234	20,082	+1.6%	70,139	+5.8%
事業剰余金	-76,854	-11,859	+18.2%	-2,994	+4.1%	-106,575	-5,861	+5.8%	-14,953	+16.3%
事業外収益	11,822	8,827	+294.7%	-2,533	▲17.6%	34,868	12,196	+53.8%	-51,929	▲59.8%
事業外費用	96	-64	▲40.0%	-28	▲22.7%	1,254	-346	▲21.6%	-462	▲26.9%
経常剰余金	-65,128	-2,968	+4.8%	-5,499	+9.2%	-72,961	6,681	▲8.4%	-66,420	+1015.4%
特別利益	0			0		0			-71	▲100.0%
特別損失	0			-163	▲100.0%	114			-36,398	▲99.7%
税引前当期剰余金	-65,128	-2,968	+4.8%	-5,335	+8.9%	-73,075	6,567	▲8.2%	-30,093	+70.0%
法人税等	910			25	+2.9%	910			25	+2.9%
過年度法人税等	0			0		0			0	
法人税等調整額	0			0		0			0	
当期剰余金	-66,037	-3,877	+6.2%	-5,361	+8.8%	-73,985	5,657	▲7.1%	-30,119	+68.7%
過年度税効果調整額	0			0		0			0	
当期首繰越剰余金	0			0		-163,975			-43,866	+36.5%
目的積立金取崩額	0			0		0			0	
当期末処分剰余金	-66,037	-3,877	+6.2%	-5,361	+8.8%	-237,960	-158,318	+198.8%	-73,985	+45.1%

【財務状況】

財務状況					(単位：千円)				
資産の部					負債及び純資産の部				
	当月	前年同月	増減	増減率		当月	前年同月	増減	増減率
流動資産	1,557,435	1,379,358	178,077	+12.9%	流動負債	1,277,624	1,093,679	183,945	+16.8%
現金・預金	608,275	520,227	88,049	+16.9%	買掛金	586,623	498,570	88,053	+17.7%
供給未収金	438,503	403,032	35,471	+8.8%	未払金	10,930	28,354	-17,424	▲61.5%
商品・原材料	492,404	425,417	66,986	+15.7%	未払法人税等	8,862	26,520	-17,659	▲66.6%
前渡金	0	0	0		未払費用	54,640	54,725	-85	▲0.2%
立替金	5,842	11,121	-5,279	▲47.5%	前受金	224,727	358,514	-133,787	▲37.3%
前払費用	0	0	0		預り金	375,409	111,393	264,016	+237.0%
短期貸付金	0	0	0		賞与引当金	13,736	13,630	106	+0.8%
未収金	10,071	6,352	3,719	+58.5%	仮受消費税	0	0	0	
仮払金	6,726	17,319	-10,593	▲61.2%	固定負債	139,083	105,584	33,499	+31.7%
仮払消費税	0	0	0		長期借入金	0	0	0	
貸倒引当金	-4,385	-4,110	-275	+6.7%	退職給付引当金	139,083	105,584	33,499	+31.7%
					負債合計	1,416,707	1,199,263	217,444	+18.1%
固定資産	235,172	247,210	-12,037	▲4.9%	組合員資本	375,901	427,304	-51,403	▲12.0%
有形固定資産	49,088	51,695	-2,607	▲5.0%	出資金	613,860	591,279	22,581	+3.8%
無形固定資産	4,809	4,809	0	+0.0%	剰余金	-237,960	-163,975	-73,985	+45.1%
その他固定資産	181,276	190,706	-9,430	▲4.9%	法定準備金	0	0	0	
					任意積立金	0	0	0	
					未処分剰余金	-237,960	-163,975	-73,985	+45.1%
					(うち当期剰余金)	-73,985	-43,866	-30,119	+68.7%
繰延資産	0	0	0		純資産合計	375,901	427,304	-51,403	▲12.0%
創業費等	0	0	0						
資 産 合 計	1,792,608	1,626,567	166,040	+10.2%	負債・純資産合計	1,792,608	1,626,567	166,040	+10.2%

○ 2 月

末の現金預金は対前年で8,804万円増加しています。

○商品代金の支払いが多く、最大6億円あった前渡金（商品代金の前払い）は0円になっています。

○公費の増加に加えて電子マネーチャージのためのクレジット利用やコンビニ払いなどの供給未収金が非常に増加しており入金までの時間がかかるようになっていました。また手数料も高額になっています。

○商品在庫高は主に新学期の教材パソコン等の販売により減少しています。

○立替金のほとんどはミールプラン利用金額で昨年度より増加しています。年度末にミールプランの前受金と相殺をする金額になります。

○仮払金は両替用の他に、消費税の納税予定金などの金額になります。

○未収金は、図書カード利用分がほとんどです。

○固定資産は昨年度償却した金額分だけ減少しています。

○未払金は年度末に精算・洗い替えを行う、3月に大学に支払った2024年2月使用分の水道光熱費です。

○未払費用は、2024年3月に支給した2024年2月勤怠分の給与額です。毎年年度末に洗い替えています。

○前受金のうちミールプラン申込金は7億6578万円、電子マネーの残高は1億1,085万円、その他にレンタル袴や独自講座の申込金となっています。

○出資金は新入生の出資要請額を変更して4年目となっていることと、卒業予定年を超えた組合員の未返還出資金を従来預り金に振り替えていたものを一昨年度から卒業予定年2年経過後の処理に変更したため増加していました。なお8月に1500万円を事業外収益に振り替えたため増加額は2,258万円まで減少しました。

○前年度の未処分剰余金▲1億6,397万円に当期剰余金が▲7,398万円を合わせて未処分剰余金は▲2億3,796万円となりました。

	当年	前年	増減	備 考
現預金比率	47.6%	47.6%	0.0%	現預金÷流動負債，事業体の支払い能力を表す
当座比率	81.9%	84.4%	-2.5%	当座資産÷流動負債，80%以上が水準
流動比率	121.9%	126.1%	-4.2%	流動資産÷流動負債，120%以上ないと支払いが苦しい
固定比率	62.6%	57.9%	4.7%	固定資産÷自己資本，この数字は低いほどいい
自己資本比率	21.0%	26.3%	-5.3%	自己資本÷総資産，小売業は30%程度が標準

※当座資産=現預金+売掛金+有価証券：比較的早く現金化できる資産

以上

第3章 「事業経営の現在地」

はじめに

2025 年度において京都大学生協が取り組むべき中心テーマは「経営改革の具体化」です。その前提として、私たちが今どの地点に立っているのか、すなわち「京都大学生協の現在地」を正確に把握する必要があります。本章では、これまでの方針と取組を振り返り、現状を分析・評価した上で、今後の改革を進める土台を明確にすることを目的とします。

第1章 京都大学生協の現状と課題

1.1 現状分析の視点

本議案書では、以下の三つの視点から、コロナ禍以前から 2023 年度に至るまでの取り組みを振り返り、現状を整理します。

1. 組織
2. 事業（数値・財務面）
3. 経営全体の構造・運営体制

これらを踏まえて、京都大学生協における抜本的な改革の必要性を明らかにします。

1.2 組織の現状

- 学生委員会、教職員委員会、留学生委員会、組織委員会（キャンパス委員会）等、多様な委員会・組織があります。
- 今回の議案書では、事業経営の現状（数値および運営状態）を中心に説明するため、後述の経営改革の具体化にて表記します。

1.3 事業の現状

1.3.1 事業数値の概要

- **6 年連続事業剰余赤字**（コロナ禍以前の 2019 年度より継続）。
- 2020 年 1 月に国内で感染者が確認されてから約 3 年 4 か月を経て、政府と地方自治体による様々な行動制限がなくなり、平時の体制に移行した **2023 年度は**、店舗別に見ると、対前年・対予算ともにマイナス（運営失敗）が突出した店舗が 5 店舗。特にショッフルネ、桂 B ショップでの損失が大きく、**京都大学生協全体としては対予算で大幅な供給剰余金（粗利益高）未達**となっている。
- 全体では、2023 年度の供給剰余金が対予算▲21,439 千円、事業総剰余金が▲2,856 千円、事業剰余金が▲26,433 千円。結果として「4 年度連続の**減収減益**」となっている。
- コロナ禍以前 6 年間（2014～2019 年度）の累計では、**事業剰余金は▲53,334 千円**（通算 3 回赤字）であったが、雑収入・特別利益が大きく、当期剰余金累計は 116,700 千円を計上し**累積損失金を▲114,484 千円**までは減少させた。しかしコロナ禍の 4 年間（2020～2023 年度）でそこから更に▲49,491 千円悪化し▲163,975 千円となった。
- 2023 年度の事業剰余金実績ベースでは、**1 日あたり平均で約 30 万円の赤字**が発生している。
- 人件費を中心とするコスト構造の問題が大きく、正規職員残業時間は 2023 年度で**6,191 時間**にのぼり、コスト約 1,186 万円やワークライフバランスへの悪影響も深刻。

1.3.2 経営危機の加速

- コロナ禍以前の構造的赤字体質を十分に改善できないまま、コロナ禍の影響も重なり、**2024 年度より年間 1 億円の赤字が再加速するリスク**が顕在化していた。
 - 予算を達成しても累積赤字が出資金の 40%に、今後 4 年間では債務超過に転落しかねない状況だった。
 - 全国 210 程度ある大学生協の中でも、ワースト 3 位レベルの累積欠損金となる。
-

1.4 経営構造の問題点

1. 環境変化への対応誤り

- 「物からことへ」の転換や PC シェアアップを掲げたが実際は市場をセグメントすることなく薄利による多売に走り、また新たな市場に飛び込む際の準備不足・オペレーション構築不足も、事業剰余の大幅ダウンを招いた。
- とくに新学期における「シェア（実態は多売）重視」方針が**ローコストオペレーション不在**のまま進められ、結果として赤字を拡大した。

2. P/L（損益計算書）軽視の風潮

- 「お金が回っている（B/S 面で前渡金はまだある）から大丈夫」と見なし、**事業キャッシュフローによる経営改善**が後回しになってきた。
- しかし事業剰余の悪化は自己資本の減少を意味し、このまま赤字体質が続けば借入金や大学生協事業連合への仕入代金支払い繰延依存など、より厳しい局面を迎える。

3. 経営・組織運営の複雑化と非効率

- 正規職員数や管理職クラスが多く、そこへ 1 対 1 穴埋め型人事、階層構造の肥大化によりスピード感ある経営判断が難しい状況に陥った。
 - 店舗オペレーションの標準化が進まず、大学生協事業連合への仕入集中、コストセンター機能の活用が十分に活かされていない。
-

第 2 章 原因分析と背景

1. 経営認識の共有不足

- 「お金は回っているから問題ない」との認識が一部で根強く、損益管理が十分に行われなかった。
- 供給高・シェアを伸ばすか、剰余重視かの目標・優先度が曖昧であった。

2. 中期計画の不徹底

- 第 3 次中期計画の目標数値と現実との乖離について、十分な説明・共有・理解がなされていない、全役員・職員に計画が「腹落ち」するための取り組みが不足していた。

3. 組織が複雑で重厚化

- 組織図上で権限と責任が不透明となり、現場（店長・マネージャー）が本来の職務に集中しづらい体制。
- 度重なる新規事業・独自施策でオペレーションが肥大化し、現場・職員が疲弊。

4. 事業連合の危機とその影響

- 事業連合自体も大きな経営危機に直面しており、人事異動、物流費・共同事業費用負担などが柔軟に組みにくい。
 - 結果として、京都大学生協は自力での大幅なコスト削減や効率化を迫られている。
-

第 3 章 今後の方針提起と改革の方向性

現状分析の結果、2024 年度以降は特に**経営改革の具体化**に向けた以下の視点が重要になりました。

1. **抜本的な事業再編とコスト構造の見直し**

- 店舗の営業時間・運営体制を再検討し、赤字の度合いが厳しい店舗の構造改革を早急に進める。
- ローコストオペレーション構築によって、従来の「シェアを増やすための値下げ→赤字拡大」の悪循環を断ち切る。

2. **経営数値の共有と意思決定スピードの向上**

- 理事会・職員・委員会を含む関係者全体が、P/L・B/S・C/S を定期的に確認し、議論する仕組みを強化。
- 店長・マネージャーの権限を明確化し、現場のスピード経営を実現する。

3. **人材マネジメントとワークライフバランスの立て直し**

- 過度な残業や休暇取得不足を是正し、職員が持続的に働ける環境を整備。
- 正規職員の配置や階層・役職体制の再検討を進め、最適配置を図る。

4. **学内渉外・大学との連携強化**

- キャンパスごとの店長が拠点役となり、学内との交渉・連携を積極的に推進。
- 大学当局とも協力し、施設計画・再編や学生生活支援との連動を探る。

5. **新規事業への挑戦と既存事業のバランス確保**

- 新規事業に注力する場合でも、本体事業の利益構造を確立・維持した上で、人的資源・経営資源を投入。
- 「生協でしか提供できない価値」を意識し、新市場への参入時は十分な事前準備とリスク管理を行う。

第4章 おわりに

京都大学生協は、これまで数十年来続く赤字体質や、コロナ禍の打撃からの回復途上であるにもかかわらず、新規事業や拡大路線を十分なローコストオペレーション体制を整えずに進め、結果として構造的に大幅な赤字を各年で生み出す体質に至りました。今、私たちが直面している経営危機は、従来の考え方・手段では容易に解決しないほど深刻であると認識しなければなりません。

しかし、この危機を共有し、思い込みや固定観念を捨ててパラダイムシフトを実行すれば、京都大学生協は再び大学内で必要とされる組織へと変わることができます。経営改革の具体化を通じて、大学にとっても生協にとっても持続的な価値を生み出す組織をめざします。

また、現状が厳しいほど、改革に挑む機会は貴重であり、それを乗り越えた先に自らの成長や組織の再生があると考えています。皆さまと共に苦労と成果を分かち合い、前向きな姿勢と笑顔をもって、この経営危機を克服してまいります。

第2号議案

2025 年度事業計画及び予算決定の件

1. 2025 年度方針

事業環境の想定

事業環境 — 社会情勢・動向

1. 国際情勢と地政学的リスク

1-1. 米国政治とその波及効果

- 2024 年 11 月の大統領選挙においてトランプ前大統領が再選を果たし 2025 年 1 月に 2 期目の就任。
- 新政権は保護主義的な通商政策や大規模減税などの政策を掲げ、特に対中関税強化、国際協調の低下が懸念されるため、為替や原材料・資源価格の変動リスクが増大している。
- 国際市場における不確実性は、日本経済および大学運営の資金調達や物資輸送に影響を及ぼす可能性がある。

1-2. ウクライナ危機の継続とエネルギー・資源供給の不安定化

- ロシアのウクライナ侵攻は依然として続いており、地域紛争の激化がエネルギー価格や原材料の供給網に影響している。
- 世界的な供給混乱が、特に物流分野や製造業、農産物価格にも波及し、国内の物価上昇要因とも連動している。

2. 国内経済の動向

2-1. 物価上昇と実質賃金の低迷

- 日本銀行の見通しでは、2025 年度の消費者物価指数は前年比で 2～2.5% の上昇が予測される。
- 最低賃金の引上げ措置が続く一方で、企業の生産性向上との乖離により、実質賃金の伸びが鈍化。家計の節約志向が強まり、個人消費の回復ペースが低下するリスクがある。

2-2. 人手不足の深刻化と企業の供給制約

- 労働市場においては少子高齢化の影響が顕著であり、各業界で人手不足が続いている。
- 特に、サービス業や物流業においては、労働時間規制（2024 年 4 月からのドライバーの年間時間外労働上限 960 時間の適用）などにより、さらなる人手不足が予測され、企業の生産性・業績回復が鈍化する可能性がある。

3. 高等教育環境の変化と大学運営への影響

3-1. 大学間競争の激化

- 18 歳人口の減少局面にもかかわらず一部の旧帝大や大都市圏大学では志願者数が増加傾向にある。
- 京都大学においても入学希望者の高付加価値化が進んでおり、大学間でのブランド力競争が激化。

- 23 区規制の失効（2028 年 3 月末予定）に伴い、大規模私学の学部移転が進む可能性があり、これにより将来的な在学生数や大学間連携のあり方にも影響が懸念される。

3-2. ポストコロナの新たな学びと生活様式

- 新型コロナウイルス感染症によるオンライン授業の定着、学内外におけるデジタルトランスフォーメーションの促進が、大学運営の手法を大きく変化させている。
- コロナ禍における急速な生活様式の変化は、従来の消費パターンや組合員サービスにも影響を与え、今後の事業展開においても柔軟な対応策が求められる。

4. 物流、環境、制度改革などの事業環境の変化

4-1. 物流分野の「2024 年問題」

- 2024 年 4 月からの労働時間規制により、物流業界におけるドライバー不足が深刻化。
- この状況により、物流コストが上昇するとともに、物流形態の見直し（廃止・統合）の必要性が高まっており、大学生協全体の物資調達や配送システムの再構築が不可欠となる。

4-2. 気候変動と脱炭素社会への対応

- 国連 IPCC などによれば、2030 年までに 2010 年比で 45%削減を目標に、2050 年のカーボンニュートラル実現へ向けた取り組みが求められる。
- 京都大学生協としても、エネルギー効率化、再生可能エネルギー導入、カーボンキャプチャー技術の活用、さらには植樹やエネルギー作物の活用など、多角的な対策の推進が過大となっている。

4-3. 制度・政策の見直し

- 政府の物価高対策、各種給付金、減税措置などは一定の効果を発揮しているものの、長期的な物価安定には限界がある。
- 組合員の家計状況を踏まえ、さらなるコスト削減、効率的な事業運営モデルの構築が求められる。
- 高等教育連携の強化
 - 大学間競争の激化を踏まえ、大学や行政機関との連携、大学生協間での情報共有、共同プロジェクトの推進などを図る、などの必要性が出てくる。

事業環境 — 京都大学の動向

1. 京都大学の概況

- **創立**

1897 年（明治 30 年）創立。2022 年に創立 125 周年を迎えた、日本を代表する研究大学の一つ。
- **基本理念・学風**

“自由の学風”を重んじ、自発性と独創性を尊重する教育研究を推進。多分野にわたる先進的かつ学際的な研究で国際的評価が高い。
- **学生数・教職員数**
 - 学部学生：約 13,000 名
 - 大学院生：約 9,600 名
 - 教職員数：約 8,000 名

（合計で学生約 22,600 名、教職員約 8,000 名の規模）
- **財務規模・特許保有数**

- 総事業費：約 1,881 億円（受入額ベース）
- 保有特許数：3,135 件（国内 1,458 件を含む）

- **世界的な学術的評価**

ノーベル賞受賞者やフィールズ賞、ガウス賞、ラスカー賞受賞者など多数の著名研究者を輩出。

2. 教育・研究の特徴

- **幅広い学問領域**

学部 10、大学院 18、研究所 14、全国共同利用・共同研究拠点 10 など、多彩な学術領域を網羅。基礎研究から応用研究・産学連携まで幅広く展開。

- **先端研究・イノベーション創出**

世界トップレベルの研究力を背景に、新技術・新知見を活かした国際共同研究や産学連携を積極的に推進。特に再生医療や AI、環境、エネルギー等の分野で注目度が高い。

- **学生支援・教育改革**

学生の多様なニーズに応じたカリキュラム改革や留学促進を実施。経済的支援（奨学金）やメンタルサポートの充実にも取り組んでいる。

3. 組織体制・運営

- **学部・大学院・研究所の連携強化**

10 学部・18 研究科・12 の附置研究所・各種学内共同教育研究施設などが連携。学際的・総合的な教育研究体制を整備。

- **運営方針「世界に輝く研究大学を目指して」**

2021 年に公表された基本方針をもとに、以下の 3 つのビジョンを掲げている。

1. 国内外から多様な人材を惹きつける **魅力ある教育研究環境の実現**
2. 自律的な財源確保や社会連携を強化する **運営基盤の強化**
3. 世界水準の学術研究を牽引する **研究大学としての社会的発信**

- **重点施策の例**

- 教員の研究活動支援体制・待遇の改善
- 産学連携・国際連携の一層の推進
- キャンパスマスタープランによる施設・環境整備
- 組織マネジメント・財務改革の推進
- 基金活動や同窓会活動を通じた資金基盤強化

4. 今後の展望と京都大学生協への影響

- **学生数の多様化・増加への対応**

留学生の増加や学部・大学院改革に伴い、キャンパス内での生活支援・国際化対応へのニーズが拡大する見込み。生協のサービス・店舗でも多言語化や食品・物品需要の多様化が更に進むと想定。

- **研究活動支援と福利厚生 の両立**

大学の先端研究を支える教職員・学生が安心して学び・働ける環境づくりが求められている。生協としては食堂・購買部門の充実やメンタルサポート連携等が今後も課題となる。

- **財務基盤強化とコスト意識**

国立大学を取り巻く財政状況は依然として厳しく、生協の力量を超える経費削減や効率的運営が今後

も求められる環境は一定継続する。持続的な事業運営、組合員への安定・良質なサービス提供と同時に、大学との連携や協働、資産維持コストの管理が必要。

- **キャンパス整備計画の進行**

キャンパスマスタープランや新施設建設・老朽化対策により、キャンパス構造や人の流れが変化する。生協店舗の立地見直しやサービスの拡充が必要となる可能性がある。

京都大学は「自由の学風」のもと、国内外から多様で優秀な研究者・学生を引きつけ、世界最高水準の研究成果を数多く生み出してきました。近年は国際連携・産学連携をさらに重視し、キャンパス整備や財政改革を推進するなど、組織として変革期にあります。

一方で、学生や教職員の教育・研究活動を支える生活環境への要望はより高度化・多様化する傾向にあり、京大大学生協には柔軟かつ積極的な対応が求められています。今後も京都大学との連携を深め、学内の課題を共有しながら、**厳しい経営環境下での生協事業を継続させること、組合員にとって安心・便利かつ魅力的なサービスと福利厚生を追求していくことが重要です。**

1. はじめに

京都大学生生活協同組合は、コロナ禍による大学内の環境変化、組合員の生活様式の変化、既存事業の停滞、競合、そして一旦小さな生協になり切れないコスト肥大体質などにより、厳しい経営状況に直面しています。組合員のみなさまに対し、持続可能な生協運営を、そしてより良いサービスと提供するため、具体的な経営改革を進める所存です。

目標

- 2027 年度予算編成では当期剰余ベースでプラスマイナスゼロを実現する
- 事業剰余高の継続的な確保を重視した経営に転換し、再投資出来る構造を目指す
- 組合員のコミュニティの再生に寄与し、協同・連携を深め、生協としての社会的使命を果たす

本提案は、京都大学生生活協同組合のまずは存続のための「経営改革の具体化」を示します。これは、2024 年度下期に策定し、京都大学生生活協同組合の存続に力点を置き、過大な事業経費を要する体質からの脱却を目指すための視点と姿勢を示し、項目によっては 2024 年度期中より執行を開始しています。

2. 現状および原因の分析

1. コロナ禍の影響

- 大学内滞在人口の減少、購買・食堂の日次利用の縮小
- コロナ禍以降も続く既存の運営形態や店舗数を維持するための過大な事業経費

2. 成り行き依存のリスク

- コロナ禍が収束しても、コロナ禍以前の赤字経営体質が戻るだけ、ただ待つだけでは業績は回復せず、むしろ事業存続への危機が加速する懸念

3. 経営基盤の脆弱化

- コロナ禍以前より約 20 年間以上続く累積赤字、特にここ 10 年は連続欠損で再投資に踏み切れず、経営は悪化の一途を辿っている
- 「正しい利益」（＝持続的な事業剰余）の創出が必要

3. 再建の大枠

(1) 生協の存在意義と経営理念の再認識

- 「債務超過、事業存続の危機は組合員への背信である」という強い自覚を持つ
- 組合員からの信頼が繰り返し積み重なることで初めて得られる剰余を「未来への資源」と位置づけ、再投資しながら組合員に利益を還元できる経営体質の土台を 2027 年度予算編成までに作り上げる

(2) 2025～2027 年度の目標数値

- 供給高 46 億円、事業総剰余金（≒総収入） 11 億円でも存続できる経営体質
-

- 供給高（売上）のみに偏重しない、たとえ小さな生協に一旦なったとしても“赤字にならない体質”に転換する
- 2027 年度に当期剰余プラスマイナスゼロへ
 - 過大な事業経費（人件費・物件費）を要する体質からの脱却を図る
 - 特別利益（睡眠組員処理等）も含めた最低ライン（収支均衡）を上回る収益構造を築く

(3) アクションの骨格・手順

- まずはコストコントロールの徹底
- 店舗や事業の最適配置・統廃合
- 投資リソースを「高い事業剰余貢献度」を生み出す分野へ
- 京大学生協理事会、経営委員会（事業・店舗運営責任者）を中心とした継続的な検証・PDCA

4. 経営改革の具体化

ここでは、2025 年度に重点的に取り組む具体策を「具体化 1～9」として整理します。なお、本項目は状況に応じて随時修正・追補を行います。

具体化 1：コストコントロールの徹底

1. 残業時間の半減・休日取得の徹底
 - 2023 年度実績：残業 6,191 時間・約 1,186 万円
 - まずは「正しい残業申請・ヤミ残業の撲滅」から取り組み、健康と労働時間の実態を可視化
 - 休む・休ませるスキルをマネージャーが身につけることを重視（年次有給休暇最低ライン 5 日の取得、および年度切り替わり時に残 20 日以内とする目標）
2. 「委譲・移譲」の推進
 - 店長・サブマネージャー・正規職員・再雇用職員・嘱託職員・パート職員が本来担うべき役割の設定と発揮できるような店舗業務分担を目的とする
 - 教育に要する時間・コストを惜しまず投資することで長期的な業務効率の向上を目指す
3. 高止まりの人件費率改善
 - 正規職員労働分配率の適正化（指標として事業総剰余の 11.5%）を目指す
 - 労働時間や配置を正しく算出した上で、予算計画の精度を高める

具体化 2：統括店舗の見直し・役割再配置・店舗投資

1. 経営委員会（事業・店舗運営責任者）を中心とした経営改革本部の設置
 - 経営委員と各店舗・職場による、具体策の策定・検証・進捗管理
 2. 事業集約・店舗機能の統廃合検討
 - 店舗ごとの稼働率を高め、類似店舗、炊事の役割は統合・再配置などで効率化
 - パート職員・正規職員の配置転換や異動を前提に、余剰・不足を適正化する
 3. 本部機能・管理会計の強化
 - 採算性を店舗ごとに明確化し、必要な投資・組員に指示されない分類撤退を精緻に判断
 - コストの付替えを行わず、各店の実際の収支を管理会計に基づき可視化する
-

4. 2025 年度に向けた改装・投資計画

- 主要店舗へ、費用対効果など優先度を見極めて省人化・効率化を推進する投資を行う
- 例：南部食堂、吉田食堂などの労務効率向上・店舗再編

具体化 3：資本増強の検討

1. 出資要請口数変更

- 新規加入時の出資口数見直しや増口キャンペーンで資本増強を図る

2. 書籍値引きの再開・食堂組合員価格（2 重価格）の検討

- 組合員向けのサービスを増強させ、組合員証非提示の場合との差別化を通じた加入促進

3. 経営の安定と組合員サービスへの還元

- 経営を安定させ資金を確保したうえで適正な再投資を行い、組合員への便益を高める

具体化 4：最適営業時間への転換

1. 組合員需要に見合った営業時間の再設計

- 需要の薄い時間帯から需要の高い可能性のある時間帯へのシフトなど営業時間を最適化して結果として稼働効率も上昇させる
- 閑散期・休日など、需要の薄い時間帯の営業を見直してコストを圧縮する
- 店間異動（パート職員のシフト柔軟化）も含め、利用者数とスタッフ配置を最適化

2. 店舗機能の役割分担・重複排除

- 店舗数・営業時間を適正化し、供給高 46 億円・事業剰余 11 億円体制でも持続的運営が可能な構造を確立する

具体化 5：シェアという名の供給高（売上）重視から事業剰余高重視への経営転換

1. 利益貢献度を高める事業モデルへ

- 食堂事業など、事業剰余貢献が大きい分野を最優先に投資
- 「イイコト（としての無償サービス）」を継続することによる欠損の度合いが、本業である福利厚生サービスの継続に支障が出る場合には判断を行う

2. セグメントを行う

- 組合員ニーズを細分化し「生協だからこそ提供できる価値」に集中的に投資する
- 競合にはない強みを徹底的に伸ばす

具体化 6：新学期事業の再構築

1. 新学期が与える収益インパクトの可視化

- 毎年度の新学期収支・事業剰余高への寄与度を分析し、確実な改善施策を策定する

2. ターゲットを絞った提案強化

- 入学前・直後の学生・保護者に向けたサービス説明を丁寧化
 - オンライン・対面を併用し、個別最適化された情報提供を実施
-

具体化7：新規事業分野（学びと成長事業・住まい事業）の精査・推進

1. 組合員の支持を基に、推進、撤退の基準を明確化
 - 目標利用者数・剰余金・撤退の基準を事前設定し、定期的に検証
2. X-academy、公務員講座等の総括
 - 利用者数・事業剰余の実績を見極め、改善余地とリスクを分析
 - 大学・他社・他生協との連携可能性も含め「本当に京大生協がやる意義があるか」を再考

具体化8：組織委員会との協同

1. 学生委員会をはじめとする組織委員会との連携強化
 - 委員自身が主体的に動き、提案できる体制づくり
 - 前年踏襲に捉われず、少人数でも実現可能な行動を積み重ねる
2. 「協同」を育む風土づくり
 - 組織委員会と生協との「ギブアンドテイク」ではなく、組合員自身が生協そのものであるという自覚のもと事業経営にも関与し、また学び成長し自己実現の場となる形を目指す

具体化9：職員育成（人事制度・評価制度改革）

1. Off-JT/On-JT の機会創出
 - 職員の階層を超えた研修や学びの場を増やし、知識・スキルの底上げ
2. 目標管理（MBO）の本格導入
 - 組織・店舗・個人それぞれが「数値目標」「行動目標」を設定
 - 定期的な1on1面談で目標達成度を振り返り、次への改善を導く
3. 異動・移籍の活用
 - 個々の強み・適性を生かしつつ、店舗差や部門差を補完できる組織づくり
4. 組合員の声を形にする体制強化
 - ひとことカード等への対応をスピードアップし、改善に活かす

5. 予算編成に向けて

1. 2025年度予算は「経営改革の具体化」を映す
 - コスト構造・店舗配置・新規事業の見直しを数字に落とし込む
 2. 無謀な予算も待ちの姿勢も排し、実行可能な改善策を反映
 - 年度進捗のもと見込みのギャップ分析を行い克服策を徹底する
 - 「やらない・捨てる」勇気と「磨き上げて再投資する」メリハリを重要視する
-

以上

2025年度予算	時計台	吉田ショップ	北部購買	南部購買	宇治購買	桂Aショップ	桂Bショップ	桂Cショップ	キャンパス店合計
供給高	246,971	301303	104660	50035	105913	45169	198660	30306	1,083,017
供給値引	0	8130	420	0	510	0	1000	0	10,060
供給原価	182,700	248772	89195	42932	94724	34960	180673	24987	898,943
供給剰余金	64,271	44401	15045	7103	10679	10209	16987	5319	174,014
利用事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利用事業原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利用剰余金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
共済受託手数料収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
教育文化事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
供給事業手数料収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
不動産賃貸収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他手数料収入	1,494	253	0	32	0	33	144	1	1,957
その他事業収入計	1,494	253	0	32	0	33	144	1	1,957
事業総剰余金	65,765	44654	15045	7135	10679	10242	17131	5320	175,971
役員報酬	0	0	0	0	0	0	0	0	0
職員給与	9,507	5252	0	0	0	0	10106	0	24,865
定時職員給与	27,034	11996	7942	8498	5390	5590	6538	2776	75,764
退職給付費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0
法定福利費	4,694	2107	690	814	212	597	2627	0	11,741
厚生費	160	0	60	0	0	0	0	0	220
役員退職引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
賞与引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
派遣人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
人件費合計	41,395	19355	8692	9312	5602	6187	19271	2776	112,590
教育文化費	0	0	10	0	0	0	0	0	10
広報費	307	230	102	60	124	18	209	0	1,050
消耗品費	933	1870	463	880	263	300	501	170	5,380
物流費	0	150	0	0	0	0	0	0	150
車輛運搬費	206	136	110	18	9	0	451	0	930
貸倒引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ポイント引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設維持管理費	3,105	570	365	421	53	114	61	112	4,801
減価償却費	281	300	108	592	80	981	4	561	2,907
賃借料	1,571	305	108	121	166	91	64	59	2,485
水道光熱費	2,831	1850	994	2320	2061	1690	2130	793	14,669
保険料	0	0	0	0	0	0	0	0	0
委託料	320	1145	481	402	258	0	113	0	2,719
研修採用費	0	0	4	0	0	0	0	0	4
調査研究費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
会議費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
諸会費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
渉外費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
租税公課	2	0	0	0	1	0	0	0	3
通信交通費	223	390	139	140	33	52	171	56	1,204
雑費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業連合委託費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
物件費合計	9,779	6946	2884	4954	3048	3246	3704	1751	36,312
事業経費合計	51,174	26301	11576	14266	8650	9433	22975	4527	148,902
事業剰余金	14,591	18353	3469	-7131	2029	809	-5844	793	27,069
受取利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0
受取配当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
雑収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0
出資金整理益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業外収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支払利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0
雑損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常剰余金	14,591	18353	3469	-7131	2029	809	-5844	793	27,069

PCルネ	ブックルネ	ルネ合計
1489580	386755	1876335
0	37137	37137
1334992	303420	1638412
154588	46198	200786
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
235	758	993
0	0	0
405	0	405
640	758	1398
155228	46956	202184
0	0	0
18858	10948	29806
30590	30008	60598
0	0	0
7174	6195	13369
0	0	0
0	0	0
0	0	0
1400	0	1400
58022	47151	105173
0	0	0
3653	104	3757
3702	1922	5624
110	190	300
1303	791	2094
0	0	0
0	0	0
2229	2241	4470
327	324	651
2305	1412	3717
2236	2236	4472
0	0	0
4266	981	5247
0	0	0
10	0	10
5	0	5
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
236	151	387
0	0	0
0	0	0
20382	10352	30734
78404	57503	135907
76824	-10547	66277
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
76824	-10547	66277

住まい事業店	管理事業店	キャリア&トラベル	コンベンション	自販機	小計
132	0	647705	5300	33292	686429
0	0	0	0	0	0
85	0	602647	4505	25801	633038
47	0	45058	795	7491	53391
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	13080	0	0	0	13080
50004	0	20080	21376	10769	102229
50004	13080	20080	21376	10769	115309
50051	13080	65138	22171	18260	168700
0	0	0	0	0	0
8317	0	10895	10642	0	29854
12413	2085	11940	4864	3760	35062
0	0	0	0	0	0
923	363	3493	1804	384	6967
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
21653	2448	26328	17310	4144	71883
0	0	0	0	0	0
2366	0	1120	0	0	3486
891	0	1560	580	100	3131
0	0	0	0	0	0
122	0	20	0	410	552
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
481	564	0	0	100	1145
83	0	250	244	1154	1731
1028	72	4168	0	7738	13006
870	0	0	0	4267	5137
0	0	0	0	0	0
960	360	1474	374	0	3168
0	0	0	0	0	0
0	0	200	0	0	200
0	0	750	0	0	750
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	100	100
0	0	0	11	0	11
6318	0	1943	480	20	8761
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
13119	996	11485	1689	13889	41178
34772	3444	37813	18999	18033	113061
15279	9636	27325	3172	227	55639
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	4770	0	0	4770
0	0	0	0	0	0
0	0	4770	0	0	4770
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
15279	9636	32095	3172	227	60409

本部
0
12000
0
-12000
0
0
0
0
20440
0
0
11740
32180
20180
20300
22925
23669
11504
14299
3075
1548
12000
0
109320
8941
8733
4881
6795
4460
0
950
3168
1575
4537
1777
3195
79859
3950
1553
1530
16380
0
1532
5871
38
114312
274037
383357
-363177
30
0
8041
13000
21071
0
1040
1040
-343146

2025年度予算	中央食堂	吉田食堂	北部食堂	南部食堂	宇治食堂	カンフォーラ	カフェテリアネ	桂食堂㊿	食堂企画室	食堂合計
供給高	233539	74126	246077	61413	57168	19652	331255	100414	0	1123644
供給値引	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
供給原価	113710	35793	119581	30782	28205	8952	159823	48556	0	545402
供給剰余金	119829	38333	126496	30631	28963	10700	171432	51858	0	578242
利用事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	800	800
利用事業原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利用剰余金	0	0	0	0	0	0	0	0	800	800
共済受託手数料収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
教育文化事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
供給事業手数料収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
不動産賃貸収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他手数料収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他事業収入計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業総剰余金	119829	38333	126496	30631	28963	10700	171432	51858	800	579042
役員報酬	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
職員給与	9918	6405	9510	0	0	0	10394	7047	6831	50105
定時職員給与	39448	20395	46626	15363	19696	9861	63566	29400	0	244355
退職給付費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
法定福利費	4740	2309	4892	690	848	1062	4370	1757	1124	21792
厚生費	7020	1521	6210	1008	2034	858	6660	252	0	25563
役員退職引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
賞与引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
派遣人件費	0	0	3821	0	0	0	9520	0	0	13341
人件費合計	61126	30630	71059	17061	22578	11781	94510	38456	7955	355156
教育文化費	0	0	0	0	0	0	0	0	120	120
広報費	135	106	147	78	65	48	80	75	500	1234
消耗品費	6299	3937	4169	2092	1720	1450	6520	4020	40	30247
物流費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
車輛運搬費	0	351	66	0	0	0	0	0	0	417
貸倒引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ポイント引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設維持管理費	6581	1694	6964	2018	1694	1874	5370	2247	0	28442
減価償却費	461	2502	8484	564	904	180	8748	748	0	22591
賃借料	84	252	168	0	0	0	132	84	0	720
水道光熱費	15828	5350	12895	4133	3700	2316	14189	8740	0	67151
保険料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
委託料	917	889	985	58	212	156	1441	224	30	4912
研修採用費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
調査研究費	552	552	604	552	52	552	552	0	22	3438
会議費	0	15	0	0	0	0	0	0	0	15
諸会費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
渉外費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
租税公課	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
通信交通費	145	144	55	0	222	120	89	36	650	1461
雑費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業連合委託費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
物件費合計	31002	15792	34537	9495	8569	6696	37121	16174	1362	160748
事業経費合計	92128	46422	105596	26556	31147	18477	131631	54630	9317	515904
事業剰余金	27701	-8089	20900	4075	-2184	-7777	39801	-2772	-8517	63138
受取利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
受取配当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
雑収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
出資金整理益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業外収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支払利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
雑損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常剰余金	27701	-8089	20900	4075	-2184	-7777	39801	-2772	-8517	63138

京大生協合計	2025年予算
供給高	4,769,425
供給値引	59,197
供給原価	3,715,795
供給剰余金	994,433
利用事業収入	800
利用事業原価	0
利用剰余金	800
共済受託手数料収入	20,440
教育文化事業収入	0
供給事業手数料収入	993
不動産賃貸収入	13,080
その他手数料収入	116,331
その他事業収入計	150,844
事業総剰余金	1,146,077
役員報酬	20,300
職員給与	148,055
定時職員給与	438,898
退職給付費用	11,504
法定福利費	68,168
厚生費	28,858
役員退職引当金繰入	1,548
賞与引当金繰入	10,000
派遣人件費	14,741
人件費合計	742,072
教育文化費	9,071
広報費	18,260
消耗品費	49,263
物流費	7,245
車輛運搬費	8,453
貸倒引当金繰入	0
ポイント引当金繰入	950
施設維持管理費	42,026
減価償却費	29,455
賃借料	24,465
水道光熱費	93,206
保険料	3,195
委託料	91,501
研修採用費	3,954
調査研究費	5,201
会議費	2,300
諸会費	16,380
渉外費	100
租税公課	1,546
通信交通費	17,684
雑費	38
事業連合委託費	114,312
物件費合計	538,605
事業経費合計	1,280,677
事業剰余金	-134,600
受取利息	30
受取配当金	0
雑収入	23,311
出資金整理益	13,000
事業外収益	36,341
支払利息	0
雑損失	1,040
事業外費用	1,040
経常剰余金	-99,299

2024年度決算 → 2025年度予算

(単位:万円)

	2019実績	2020実績	2021実績	2022実績	2023実績	2024予算	2024実績	2025予算
供給高	547,919	408,607	448,399	464,706	463,639	466,581	494,246	476,943
供給剰余金	126,758	73,130	86,628	95,479	95,533	100,719	100,763	99,443
事業総剰余	140,613	85,571	100,096	110,498	111,747	115,844	117,266	114,608
人件費	87,600	72,395	61,119	65,569	70,251	72,763	74,458	74,207
物件費	53,533	42,853	42,131	49,381	50,658	53,152	53,466	53,861
事業剰余	-520	-29,677	-3,154	-4,452	-9,162	-10,071	-10,658	-13,460
当期剰余	1,335	-18,555	3,561	14,431	-4,386	-7,964	-7,398	-9,930
剰余(損失)金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-24,361	-23,795	-33,725
事業剰余率	-0.1%	-7.3%	-0.7%	-1.0%	-2.0%	-2.2%	-2.2%	-2.8%

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
供給高(売上高)	54億8千万円	40億9千万円 (74.6%)	44億9千万円 (81.8%)	46億5千万円 (84.8%)	46億4千万円 (84.6%)	49億4千万円 (90.2%)

第1項 2025年度予算の前提となる事業の現在地

(主に2024年度決算からの確認)

1. 利用客数および総供給高の状況

○ 利用客数の推移

- 食堂部門：前年より約18,500人増加
- 購買部門：52,500人減少（全体では34,000人の減少）
- 主な減少要因：時計台ショップ（▲19,539人）や桂キャンパス（桂食堂▲21,874人、Aショップ▲19,675人、Cショップ▲7,561人）
 - 競合の出現とその事前予測・対応の不備が影響

○ 総供給高の推移

- 49億4,246万円(対予算: +2億7,664万円[+5.9%]、対前年: +3億607万円[+6.6%])
- 分類別では情報機器、旅行、教習所等の伸長に支えられ、年間3億円超の供給伸長を達成
- 一方、食品・菓子、パン・米飯、飲料・デザートなど日常利用分類のマイナス、書籍総合の二桁マイナスが剰余高・剰余率に悪影響

2. 供給剰余率・事業総剰余金の動向

○ 供給剰余率

- 大きく伸長した供給高に比して剰余高は伸びず、ぎりぎりの予算確保となった
- 利益率の高い分類が不振、薄利分類が伸長したため、剰余率が下がる構造に

○ 事業総剰余金（供給剰余金+手数料収入等）

- 11億7,266万円

- 供給剰余高は伸び悩んだが、利用収入の伸長で補い、+1,422 万円で予算達成
- 食堂利用の大幅伸長が寄与
- ただし大きく伸長した供給高に比してその規模は僅少

3. 経費面の分析（人件費・物件費等）

○ 人件費

- 予算差+1,694 万円、前年差+4,206 万円
- 特に食堂部門での増加が顕著
- 正規職員給与は対予算+775 万円、対前年▲1,142 万円
- 定時職員給与（+派遣人件費）は対予算▲198 万円、対前年+3,633 万円（最低賃金上昇等の影響）
- 社会保険加入者増により法定福利費も 836 万円増加
- 正規職員給与の総収入に対する構成比が高く、最適化が必要

○ 物件費

- 予算差+313 万円、前年差+2,807 万円
- 消耗品費・車両運搬費・研修採用費・通信交通費・広報費・設備維持管理費等が超過
- 耐用年数超過の施設・設備・備品の修繕費負担が増大
- 物流費や委託料（特にクレジットカード決済手数料 2,426 万円）なども圧迫要因

4. 経常剰余金・当期剰余金の現状

○ 事業剰余金

- 対予算▲586 万円
- 2022 年度・2023 年度の大学生協共済連の解散・事業譲渡による大きな臨時収入（分配金、過去 2 回で合計 2.45 億円）が 2024 年度以降は当然無く、単年度赤字構造が継続しているため

○ 当期剰余金

- ▲7,398 万円（予算比では+566 万円だが大幅な赤字欠損には変わらない）

○ 累積損失金の推移

- 2023 年度末：▲1 億 6,398 万円
- 2024 年度末：▲2 億 3,795 万円
- 出資金毀損率は約 38.76%

5. 2024 年度予算と実績について

- 2024 年度予算は、競合の影響を比較的過小であると評価し、経費分配においても理想値をポジティブに反映した形で組まれていた予算で当初より達成困難なものではありましたが、期中のコントロールにより、また次期を見越した予算外投資を積極的に行いながら、一定の成果（達成）を残せたと評価しています
 - しかし累積損失金は拡大しており、事業・財務体質の改善が不可欠です
-

第2項 2025年度予算、およびその考え方

1. 2025年度予算の全体像

- 単年度損失を約▲9,900万円と見込む予算
- 激甚災害等を除き、厳しい経過をたどったケースを想定した保守的な予算
- 経常剰余金で▲9,930万円の到達を前提としつつ、期中の投資効果の発生や人件費・物件費の最適化で2,500万円～3,500万円程度の改善を目指す
- 2027年度までの黒字化は相当困難で、再建に向けた投資と経営管理体制の整備を優先する

2. 投資方針と最適化の方向性

- 生産性向上への投資
 - 期中（7月頃）以降に効果が出始める見込み
- 人件費・構造改革
 - 業務の効率化や組織簡素化による最適化（異動移籍による配置転換、減員含む）計画
- 事業黒字化と再投資の見通し
 - 2025～26年度で黒字化のための下地（体質）を確立し、収支均衡へ道筋をつける
 - 再投資が可能となれば、新たな形での組合員への貢献や福利厚生の実現も視野に入る

3. 中期的視点：第4次中期計画への布石

- 2024年度末時点では大幅な改善とはなっていないが、経営コントロールが強化されている
- 2025～26年度での黒字化のための下地（体質）作りにより、第4次中期計画策定へ向けたビジョンや組合員向け福利厚生事業の新たな展開を見据えることが可能となる
- 仕入原価・人件費・物流費・システムコストは継続的に上昇傾向となる
- 事業構造の再分析・改革を進めながら、単年度損失を縮小させ黒字化のための体質を構築する

第3項 2025年度予算および第3次中期計画執行における課題

1. 累積赤字・出資金毀損率の深刻化

- 全国211大学生協中、ワースト3位の欠損
- コロナ禍以降での悪化進捗率はワースト1位
- 2024年度末で累積損失金：約▲2億3,795万円、出資金約6億1,386万円で毀損率約▲39%
- 2025年度の経営環境はさらに厳しく、予算通り進捗したとすると経常剰余金▲9,930万円・毀損率▲55.25%の見込み

2. 第3次中期計画（ビジョン・数値目標）との関係

- 「健全な経営基盤を確立し早期黒字化を実現する」方針を掲げている
- 中期計画期間中の黒字転換が、組織継続と累積損失金解消のために必須
- 悪化をこれ以上打ち手なく放置すると、3～4年ほどで債務超過に至るリスク
- 京大生協は福利厚生と雇用の場を守る使命を負い、経営改革の断行が不可欠

3. 経営改革の具体化（主要9項目）を策定した意味

- 目的は適正な支出での「まっとうな経営」体質を実現すること
 - 投資と業務改革
-

- 仕事の在り方を抜本的に見直す
- 供給高至上主義から“正しい利益を残す”姿勢へ転換
- コロナ禍以降の新たな組合員の生活様式に即した事業・営業形態を探索
- 人財育成と財務の適正化
 - 組合員・職員双方への研修・育成を強化
 - 再建期間中も財務状況に留意しつつ、将来的にも事業を持続可能にする基盤づくり
- 組合員組織の活性化
 - 事業と両輪となる組合員組織の強化は不可欠
 - 組合員参加や意見集約を通じて、経営・事業に反映

4. 2025 年度の最重要課題

- 収益改善と生産性向上の両立
 - 食堂事業：ミールシステム普及強化、QSC（品質・サービス・清潔）の徹底
 - 購買事業：棚割発注や単品管理の推進、HDSR（AI 発注）やセルフレジ導入による省力化
- 大学との連携強化
 - 教科書・教材の提供形態変化、大学財務システム更新などへの対応
 - 国際高等教育院での共通教育企画との連携、等
- 組合員との関係強化
 - 日常活動を通じて組合員参加を促し、事業継続への道筋を共有する
 - 「協同組合としてまっとうに機能させる」ことを基本方針に据える

むすびに於いて（稔待とすること）

2027 年度から始まる第 4 次中期計画策定時には、より強固な経営基盤と協同組合としての社会的使命を両立し、「生協だからこそ可能な事業」をさらに拡大できる組織へ飛躍することを目指します。先に厳しい状況を乗り越えた他生協の事例も念頭に、“組合員のライフラインという存在”を取り戻すべく、理事会・経営委員・職員が一丸となって改革を実行していきます。

捨てる、徹底する、想像（創造）する

- 捨てる：旧習・悪習や無駄なコストを捨てる
- 徹底する：徹底する意識をチームで共有し、迷わず行動
- 想像（創造）する：成功の姿をイメージし、新たな価値を創り出す

以上

議案について承認・議決された事項につき、官庁などへの届け出については、本通常総代会の議決の趣旨に反しない範囲での字句の修正等を新理事会に一任願います。
