京都大学生活協同組合
2026 年度通常総代会
2026 年 5 月 27 日（水）18:30～21:00
京都大学　吉田食堂

議案書

（Web 掲載用抜粋版）

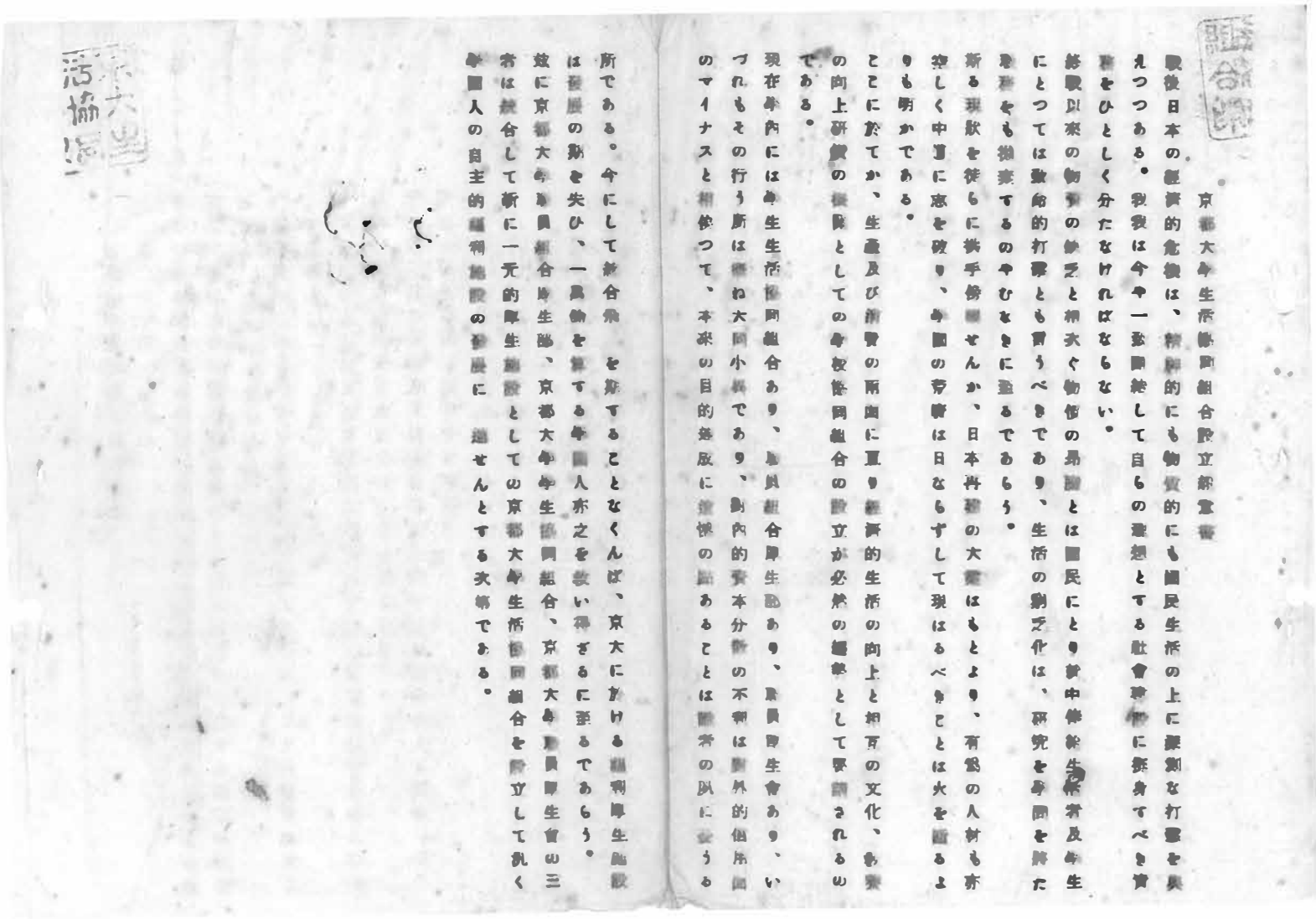
2025 年度事業経営の概括
2026 年度事業計画と予算について

目次

- 京都大学生活協同組合設立趣意書
- 2025 年度比較貸借対照表と比較損益計算書
- 2025 年度事業経営の概括（1 号議案より抜粋）
- 2026 年度事業計画と予算（2 号議案より抜粋）

京都大学生活協同組合

京都大学生活協同組合_設立趣意書法人化前_1949年5月



京都大学生活協同組合設立趣意書

戦後日本の経済的危機は、精神的にも物質的にも国民生活の上に深刻な打撃を與えつつある。我我は今や一致團結して自らの理想とする社會建設に挺身すべき責務をひとしく分たなければならない。

終戦以來の物資の缺乏と相次ぐ物價の昂騰とは國民にとり就中俸給生活者及学生にとつては致命的打撃とも言うべきであり、生活の窮乏化は、研究を学問を將た職務をも拋棄するのやむなきに至るであらう。

斯る現狀を徒らに拱手傍觀せんか、日本再建の大業はもとより、有爲の人材も亦空しく中道に志を破り、学園の荒廢は日ならずして現はるべきことは火を睹るよりも明かである。

ここに於てか、生産及び消費の兩面に亘り經濟的生活の向上と相互の文化、教養の向上研鑽の機關としての学校協同組合の設立が必然の趨勢として要請されるのである。

現在学内には学生生活協同組合あり、職員組合厚生部あり、職員厚生會あり、いづれもその行う所は概ね大同小異であり、對内的資本分散の不利は對外的信用面のマイナスと相俟つて、本來の目的達成に遺憾の點あることは識者の夙に憂うる所である。今にして統合飛躍を期することなくんば、京大に於ける福利厚生施設は發展の期を失ひ、一萬餘を算する学園人亦之を救い得ざるに至るであらう。

茲に京都大学職員組合厚生部、京都大学学生協同組合、京都大学職員厚生會の三者は統合して斬に一元的厚生施設としての京都大学生活協同組合を設立して汎く学園人の自主的福利施設の發展に進せんとする次第である。

(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	2024年度	2025年度	科目	2024年度	2025年度
(資産の部)			(負債の部)		
Ⅰ.流動資産	1,557,435,204	1,576,895,443	Ⅰ.流動負債	1,277,623,971	1,345,020,208
現金預金	608,275,483	244,893,997	買掛金	586,622,842	487,850,521
供給未収金	438,502,558	256,895,423	未払金	10,930,273	137,930,886
商品及び原材料	492,403,721	493,521,257	未払法人税等	882,000	882,000
前渡金	0	460,000,000	未払消費税等	7,979,800	13,496,800
立替金	5,841,928	5,302,836	未払費用	54,639,738	50,021,512
前払費用	0	313,330	前受金	224,727,315	265,123,496
未収金	10,070,770	112,035,999	預り金	375,408,879	377,118,879
仮払金	6,725,744	6,500,601	賞与引当金	13,736,300	11,396,200
貸倒引当金(短期)	△ 4,385,000	△ 2,568,000	ポイント引当金	2,696,824	1,199,914
Ⅱ.固定資産	235,172,446	242,937,941	Ⅱ.固定負債	139,082,784	96,691,278
1.有形固定資産	49,087,863	56,843,358	退職給付引当金	127,973,450	84,324,333
建物及び附属設備	176,484,322	174,528,722	役員退職給与引当金	11,109,334	12,366,945
同減価償却累計額	△ 148,920,944	△ 150,583,081	負債合計	1,416,706,755	1,441,711,486
	27,563,378	23,945,641	(純資産の部)		
構築物	2,526,627	2,526,627	Ⅰ.組合員資本	375,900,895	378,121,898
同減価償却累計額	△ 2,236,789	△ 2,316,967	1.出資金	613,860,400	640,816,800
	289,838	209,660	出資金	613,860,400	640,816,800
器具備品	200,469,545	215,313,540	2.剰余金	△ 237,959,505	△ 262,694,902
同減価償却累計額	△ 179,234,898	△ 182,625,483	当期未処分剰余金	△ 237,959,505	△ 262,694,902
	21,234,647	32,688,057	(うち当期剰余金)	(△ 73,984,664)	(△ 24,735,397)
2.無形固定資産	4,808,583	4,808,583			
電話加入権	4,808,583	4,808,583			
3.その他固定資産	181,276,000	181,286,000			
関係団体出資金	166,911,000	166,911,000			
差入保証金	14,365,000	14,375,000			
			純資産合計	375,900,895	378,121,898
資産合計	1,792,607,650	1,819,833,384	負債・純資産合計	1,792,607,650	1,819,833,384

②比較損益計算書

単位:円

科目	2024年度実績	2025年度予算	2025年度実績	対前年増減額	対予算差異額
供給高	4,942,459,990	4,769,425,000	4,697,547,855	△ 244,912,135	△ 71,877,145
供給値引	59,996,626	59,197,000	54,529,094	△ 5,467,532	△ 4,667,906
純供給高	4,882,463,364	4,710,228,000	4,643,018,761	△ 239,444,603	△ 67,209,239
期首商品棚卸高	425,417,242		492,403,721	66,986,479	
仕入高	3,941,821,844		3,678,804,138	△ 263,017,706	
期末商品棚卸高	492,403,721		493,521,257	1,117,536	
供給剰余金	1,007,627,999	994,433,000	965,332,159	△ 42,295,840	△ 29,100,841
利用事業収入	0	800,000	0	0	△ 800,000
利用剰余金	0	800,000	0	0	△ 800,000
共済受託手数料収入	19,947,232	20,440,000	20,259,025	311,793	△ 180,975
教育文化事業収入	201,002	0	287,728	86,726	287,728
供給事業手数料収入	2,448,618	993,000	2,190,155	△ 258,463	1,197,155
不動産賃貸収入	12,766,226	13,080,000	13,165,119	398,893	85,119
その他手数料収入	129,668,282	116,331,000	147,118,034	17,449,752	30,787,034
事業総剰余金	1,172,659,359	1,146,077,000	1,148,352,220	△ 24,307,139	2,275,220
役員報酬	19,483,072	20,300,000	19,699,653	216,581	△ 600,347
職員給与	172,859,787	148,055,000	142,980,368	△ 29,879,419	△ 5,074,632
定時職員給与	421,526,224	438,898,000	418,372,761	△ 3,153,463	△ 20,525,239
退職給付費用	11,471,505	11,504,000	9,932,849	△ 1,538,656	△ 1,571,151
法定福利費	63,993,670	68,168,000	67,450,392	3,456,722	△ 717,608
厚生費	33,097,011	28,858,000	31,602,700	△ 1,494,311	2,744,700
役員退職給与引当金繰入額	1,401,500	1,548,000	1,353,611	△ 47,889	△ 194,389
賞与引当金繰入額	13,736,300	10,000,000	11,396,200	△ 2,340,100	1,396,200
派遣人件費	7,006,894	14,741,000	13,141,526	6,134,632	△ 1,599,474
人件費	744,575,963	742,072,000	715,930,060	△ 28,645,903	△ 26,141,940
教育文化費	8,386,951	9,071,000	9,093,534	706,583	22,534
広報費	21,039,390	18,260,000	24,278,036	3,238,646	6,018,036
消耗品費	50,643,918	49,263,000	43,040,822	△ 7,603,096	△ 6,222,178
物流費	6,867,075	7,245,000	7,117,752	250,677	△ 127,248
車両運搬費	8,671,229	8,453,000	5,241,652	△ 3,429,577	△ 3,211,348
貸倒引当金繰入額	275,000	0	0	△ 275,000	0
ポイント引当金繰入額	723,893	950,000	0	△ 723,893	△ 950,000
施設維持管理費	49,447,971	42,026,000	41,915,154	△ 7,532,817	△ 110,846
減価償却費	12,544,209	29,455,000	13,781,994	1,237,785	△ 15,673,006
賃借料	18,014,302	24,465,000	19,663,001	1,648,699	△ 4,801,999
水道光熱費	89,034,726	93,206,000	82,731,543	△ 6,303,183	△ 10,474,457
保険料	2,489,624	3,195,000	1,449,669	△ 1,039,955	△ 1,745,331
委託料	97,909,192	91,501,000	96,631,349	△ 1,277,843	5,130,349
研修採用費	4,915,367	3,954,000	4,273,910	△ 641,457	319,910
調査研究費	5,295,431	5,201,000	4,151,306	△ 1,144,125	△ 1,049,694
会議費	2,576,430	2,300,000	2,225,546	△ 350,884	△ 74,454
諸会費	16,417,315	16,380,000	15,717,024	△ 700,291	△ 662,976
渉外費	480,499	100,000	261,207	△ 219,292	161,207
租税公課	1,522,500	1,546,000	1,389,550	△ 132,950	△ 156,450
通信交通費	19,007,342	17,684,000	20,556,721	1,549,379	2,872,721
雑費	3,079,078	38,000	79,079	△ 2,999,999	41,079
事業連合委託費	115,317,000	114,312,000	114,199,000	△ 1,118,000	△ 113,000
物件費	534,658,442	538,605,000	507,797,849	△ 26,860,593	△ 30,807,151
事業経費	1,279,234,405	1,280,677,000	1,223,727,909	△ 55,506,496	△ 56,949,091
事業剰余金	△ 106,575,046	△ 134,600,000	△ 75,375,689	31,199,357	59,224,311
受取利息	169,036	30,000	2,275,121	2,106,085	2,245,121
受取配当金	8,143	0	8,203	60	8,203
雑収入	19,625,403	23,311,000	38,899,572	19,274,169	15,588,572
出資金整理益	15,065,200	13,000,000	13,790,000	△ 1,275,200	790,000
事業外収益	34,867,782	36,341,000	54,972,896	20,105,114	18,631,896
雑損失	1,254,022	1,040,000	4,456,929	3,202,907	3,416,929
事業外費用	1,254,022	1,040,000	4,456,929	3,202,907	3,416,929
経常剰余金	△ 72,961,286	△ 99,299,000	△ 24,859,722	48,101,564	74,439,278
特別利益	0		1,131,600	1,131,600	
特別損失	113,829		11	△ 113,818	
税引前当期剰余金	△ 73,075,115	△ 99,299,000	△ 23,728,133	49,346,982	75,570,867
法人税等	909,549		1,007,264	97,715	
当期剰余金	△ 73,984,664	△ 99,299,000	△ 24,735,397	49,249,267	74,563,603
当期首繰越剰余金	△ 163,974,841		△ 237,959,505	△ 73,984,664	
当期未処分剰余金	△ 237,959,505	△ 99,299,000	△ 262,694,902	△ 24,735,397	△ 163,395,902

1.　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	3,595,919	3,612,489	−16,570	▲0.5%	3,824,612	−228,693	▲6.0%
キャンパス店G	1,058,067	1,083,017	−24,950	▲2.3%	1,170,776	−112,709	▲9.6%
住まい事業G	54	132	−78	▲59.1%	127	−73	▲57.4%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	7,593	5,300	2,293	+43.3%	7,434	159	+2.1%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	742,866	647,705	95,161	+14.7%	730,204	12,663	+1.7%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	1,432,811	1,489,580	−56,769	▲3.8%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	354,527	386,755	−32,228	▲8.3%	1,916,070	−128,732	▲6.7%
食　堂　部　門	1,074,180	1,123,644	−49,464	▲4.4%	1,086,349	−12,169	▲1.1%
自動販売機	27,449	33,292	−5,843	▲17.6%	31,498	−4,049	▲12.9%
合　　計	4,697,548	4,769,425	−71,877	▲1.5%	4,942,460	−244,912	▲5.0%

○対前年の供給マイナスが２億4,400万円を超えました。2024年度の３億円増から2022-23年度の水準に戻っています。対前年の減少は購買部門を中心とした減少（うち１億1,200万は公費減）ですが、対予算では食堂部門を含めての未達成となっています。
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙなどサービス系のみが予算達成となっています。

○ｼｮｯﾌﾟ系で客数と供給ともに前年を上回っているのは宇治購買のみとなっています。
書籍の私費利用やJRの利用のため旧ｼｮｯﾌﾟﾙﾈ、ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙは客数増加がみられます。
　食堂部門で客数が前年を上回るのはｶﾌｪﾃﾘｱﾙﾈだけとなりました。他店の伸長は値上げに支えられていることがわかります。

○日常的に利用されるコンビニ分類が引き続き減少しており利用者離れが懸念されます。

累計		予算比 達成	予算比 未達成
前年比	伸長	宇治購買部（+7.8%/+2.8%）	PCルネ（▲3.8%/−）
		桂Aショップ（+2.0%/+0.0%）	BOOKルネ（▲8.3%/−）
		吉田食堂（+0.9%/+4.3%）	北部食堂（▲5.8%/+1.0%）
		南部食堂（+3.2%/+4.6%）	カフェテリアルネ（▲2.7%/+5.0%）
		宇治食堂（+0.6%/+4.2%）	
		ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ（+14.7%/＋1.7%）	
	減少	南部購買（+37.5%/▲17.4%）	時計台ショップ（▲3.8%/▲14.9%）
			吉田ショップ（▲6.6%/▲11.9%）
			北部購買（▲5.9%/▲4.3%）
			桂Bショップ（▲7.2%/▲7.1%）
			桂Cショップ（▲10.3%/▲10.1%）
			中央食堂（▲9.3%/▲9.5%）
			桂食堂ｾﾚﾈ（▲6.1%/▲8.7%）

２．供給剰余金・供給剰余率

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	11.8%	11.6%	+0.1%	12.5%	▲0.7%
キャンパス店G	16.1%	16.1%	▲0.0%	16.9%	▲0.9%
住まい事業G	29.6%	35.6%	▲6.0%	23.9%	+5.7%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	16.4%	15.0%	+1.4%	14.9%	+1.5%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	6.5%	7.0%	▲0.5%	7.9%	▲1.4%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	10.8%	10.4%	+0.5%	#DIV/0!	#DIV/0!
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	13.7%	11.9%	+1.8%	11.5%	▲0.1%
食　堂　部　門	51.0%	51.5%	▲0.4%	51.8%	▲0.8%
自動販売機	25.7%	22.5%	+3.2%	23.1%	+2.6%
合　　計	20.5%	20.9%	▲0.3%	20.4%	+0.2%

○食堂の価格改定を重ねていますが食材高騰が値上げ幅を上回っており前年実績よりも大きく低下して、全体の損益に影響を与えています。
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ、PCｾﾝﾀｰﾙﾈの供給剰余率はさらに下がっており、クレジット等の決済手数料、事業連合の委託料、物流費、システムの運用費用等を勘案すると厳しい事業構造になっています。

○食堂部門のマイナスが全体を大きく引き下げています。PCｾﾝﾀｰの予算差1500万円弱はＰＣサポート料の計上方法を手数料収入に変更したためで、事業総剰余金では相殺されています

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	423,256	420,700	2,556	+0.6%	477,161	−53,905	▲11.3%
キャンパス店G	169,901	174,014	−4,113	▲2.4%	198,405	−28,505	▲14.4%
住まい事業G	16	47	−31	▲66.0%	30	−14	▲47.3%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	1,242	795	447	+56.2%	1,107	135	+12.2%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	48,315	45,058	3,257	+7.2%	57,666	−9,351	▲16.2%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	155,193	154,588	605	+0.4%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	48,589	46,198	2,391	+5.2%	219,953	−16,171	▲7.4%
食　堂　部　門	548,256	578,242	−29,986	▲5.2%	563,030	−14,774	▲2.6%
自動販売機	7,045	7,491	−446	▲5.9%	7,262	−217	▲3.0%
本　　部	−13,226	−12,000	−1,226	▲10.2%	−39,825	26,600	+66.8%
合　　計	965,332	994,433	−29,101	▲2.9%	1,007,628	−42,296	▲4.2%

３．事業総剰余金

事業総剰余金	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	558, 241	528, 595	29, 646	+5. 6%	594, 944	−36, 703	▲6. 2%
キャンパス店G	171, 838	175, 971	−4, 133	▲2. 3%	200, 644	−28, 806	▲14. 4%
住まい事業G	62, 609	63, 131	−522	▲0. 8%	59, 204	3, 405	+5. 8%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	23, 029	22, 171	858	+3. 9%	28, 389	−5, 360	▲18. 9%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	80, 412	65, 138	15, 274	+23. 4%	85, 073	−4, 661	▲5. 5%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	170, 189	155, 228	14, 961	+9. 6%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	50, 163	46, 956	3, 207	+6. 8%	221, 634	−1, 281	▲0. 6%
食 堂 部 門	551, 561	579, 042	−27, 481	▲4. 7%	564, 349	−12, 788	▲2. 3%
自動販売機	17, 588	18, 260	−672	▲3. 7%	18, 101	−513	▲2. 8%
本 部	20, 962	20, 180	782	+3. 9%	−4, 734	25, 696	+542. 8%
合 計	1, 148, 352	1, 146, 077	2, 275	+0. 2%	1, 172, 659	−24, 307	▲2. 1%

○事業総剰余金（供給剰余金+手数料収入等）では、食堂部門のマイナスが全体を押し下げています。ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙでは年度末等の手数料が十分には予算化されていません。PC の 1500 万が相殺されています。
供給が発生しない本部での対前年プラスは書籍ポイント分が店舗負担となったためと、ミールの精算時に利用超過額が例年より少なかったためです。

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	277, 311	285, 502	−8, 191	▲2. 9%	310, 129	−32, 818	▲10. 6%
キャンパス店G	106, 654	112, 590	−5, 936	▲5. 3%	118, 494	−11, 840	▲10. 0%
住まい事業G	21, 514	24, 101	−2, 587	▲10. 7%	30, 690	−9, 175	▲29. 9%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	11, 957	17, 310	−5, 353	▲30. 9%	17, 981	−6, 024	▲33. 5%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	33, 199	26, 328	6, 871	+26. 1%	28, 620	4, 579	+16. 0%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	55, 665	58, 022	−2, 357	▲4. 1%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	48, 322	47, 151	1, 171	+2. 5%	114, 345	−10, 358	▲9. 1%
食 堂 部 門	339, 228	355, 156	−15, 928	▲4. 5%	329, 934	9, 294	+2. 8%
自動販売機	4, 085	4, 144	−59	▲1. 4%	4, 090	−5	▲0. 1%
本 部	95, 306	97, 270	−1, 964	▲2. 0%	100, 422	−5, 117	▲5. 1%
合 計	715, 930	742, 072	−26, 142	▲3. 5%	744, 576	−28, 646	▲3. 8%

○人件費累計は、時給の上昇や社会保険料および派遣人件費の大幅増 613 万がありますが、正規職員の減員で▲2,987 万円ならびに定時職員欠員等によって相殺されています。
対予算では慢性的な欠員が発生している食堂が大幅な減少となり全体で予算の数値に収まっています。

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	90, 445	94, 335	−3, 890	▲4. 1%	93, 569	−3, 124	▲3. 3%
キャンパス店G	36, 328	36, 312	16	+0. 0%	35, 797	531	+1. 5%
住まい事業G	14, 088	14, 115	−27	▲0. 2%	15, 704	−1, 616	▲10. 3%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	1, 761	1, 689	72	+4. 3%	2, 581	−820	▲31. 8%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	7, 581	11, 485	−3, 904	▲34. 0%	11, 422	−3, 841	▲33. 6%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	20, 499	20, 382	117	+0. 6%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	10, 187	10, 352	−165	▲1. 6%	28, 065	2, 621	+9. 3%
食 堂 部 門	133, 282	160, 748	−27, 466	▲17. 1%	149, 862	−16, 580	▲11. 1%
自動販売機	11, 096	13, 889	−2, 793	▲20. 1%	11, 219	−123	▲1. 1%
本 部	272, 974	269, 633	3, 341	+1. 2%	280, 008	−7, 034	▲2. 5%
合 計	507, 798	538, 605	−30, 807	▲5. 7%	534, 658	−26, 861	▲5. 0%

○物件費は生協全体で予算差▲3,080 万円、前年差▲2,686 万円と大幅に抑えられていますが、部門や科目により変動が目立ちます。広報費の大幅な増加、車両運搬費、消耗品、水光熱費、減価償却費、雑費のマイナスとなっています。車両運搬費増は広報費の送料の計上先の変更のため、消耗品減は今後の業務用 PC の置き換えの執行等で平準化されていくと思われます。委託料は新学期の EC サイトの決済方法変更によるクレジット手数料の削減効果が、クレジット利用や電子マネーチャージ手数料増加で相殺されてしまっています。水光熱費は単価の減少がありました。また食堂の食器洗浄機入れ替えなど大規模修繕が未執行となっています。

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	367,757	379,837	-12,080	▲3.2%	403,699	-35,942	▲8.9%
キャンパス店G	142,982	148,902	-5,920	▲4.0%	154,291	-11,308	▲7.3%
住まい事業G	35,603	38,216	-2,613	▲6.8%	46,394	-10,791	▲23.3%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	13,719	18,999	-5,280	▲27.8%	20,562	-6,844	▲33.3%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	40,780	37,813	2,967	+7.8%	40,042	739	+1.8%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	76,164	78,404	-2,240	▲2.9%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	58,509	57,503	1,006	+1.7%	142,410	-7,737	▲5.4%
食 堂 部 門	472,511	515,904	-43,393	▲8.4%	479,796	-7,286	▲1.5%
自動販売機	15,181	18,033	-2,852	▲15.8%	15,309	-128	▲0.8%
本　　部	368,280	366,903	1,377	+0.4%	380,430	-12,150	▲3.2%
合　　計	1,223,728	1,280,677	-56,949	▲4.4%	1,279,234	-55,506	▲4.3%

○事業経費全体は前年より 5,550 万円削減され、対予算では▲5,694 万円と大幅に抑えられています。事業経費の圧縮が今年度の特徴となっています。

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	190,485	148,758	41,727	+28.0%	191,245	-761	▲0.4%
キャンパス店G	28,856	27,069	1,787	+6.6%	46,353	-17,497	▲37.7%
住まい事業G	27,007	24,915	2,092	+8.4%	12,810	14,197	+110.8%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	9,311	3,172	6,139	+193.5%	7,827	1,484	+19.0%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	39,631	27,325	12,306	+45.0%	45,031	-5,400	▲12.0%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	94,026	76,824	17,202	+22.4%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	-8,346	-10,547	2,201	+20.9%	79,224	6,456	+8.1%
食 堂 部 門	79,051	63,138	15,913	+25.2%	84,553	-5,502	▲6.5%
自動販売機	2,407	227	2,180	+960.2%	2,791	-385	▲13.8%
本　　部	-347,318	-346,723	-595	▲0.2%	-385,164	37,846	+9.8%
合　　計	-75,376	-134,600	59,224	+44.0%	-106,575	31,199	+29.3%

○供給剰余金が対予算▲2,910 万円、対予算▲4,229 万だったにもかかわらず、事業経費の大幅な削減等により事業剰余金は対予算＋5,922 万円、対前年＋3,119 万とプラス化しています。供給以外の改善が大幅に進んだ１年間だったことが現れています。事業活動での剰余は▲7,537 万円と依然として大幅な赤字です。

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	191,298	153,528	37,770	+24.6%	194,696	-3,398	▲1.7%
キャンパス店G	28,892	27,069	1,823	+6.7%	46,389	-17,497	▲37.7%
住まい事業G	26,787	24,915	1,872	+7.5%	12,810	13,977	+109.1%
ｺﾝﾍﾞﾝｼｮﾝ事業G	9,311	3,172	6,139	+193.5%	7,827	1,484	+19.0%
ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙ	40,924	32,095	8,829	+27.5%	48,061	-7,136	▲14.8%
PCｾﾝﾀｰﾙﾈ	93,735	76,824	16,911	+22.0%	0	0	
ﾌﾞｯｸｾﾝﾀｰﾙﾈ	-8,350	-10,547	2,197	+20.8%	79,610	5,775	+7.3%
食 堂 部 門	79,081	63,138	15,943	+25.3%	84,551	-5,470	▲6.5%
自動販売機	2,407	227	2,180	+960.2%	2,791	-385	▲13.8%
本　　部	-297,646	-316,192	18,546	+5.9%	-355,000	57,354	+16.2%
合　　計	-24,860	-99,299	74,439	+75.0%	-72,961	48,102	+65.9%

○供給高は対予算▲7,187 万円、対前年▲2 億 4,491 万円と大きくマイナスでしたが、経常剰余金では対予算＋7,443 万円とプラスに転じ、固定的な経費の削減により供給の多少の増減に関わらずに利益が残せる経営体質に変わり始めています。ただ、事業剰余金と経常剰余金との改善差額 5,051 万円は出資金整理益や今年度限りの過去の預り金、買掛金の整理益によるもので継続的な利益は期待できません。
営業時間見直しや経費削減の諸政策により赤字の出血を抑えつつ、新しい枠組みの中での組合員の個人利用増など次の成長が課題になってきます。

【客数・客単価・取点数】

	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	3,055,454	1,525.9	2.61	3,250,578	1,508.6	2.77	▲195,124	-6.0%
購買部門	1,188,028	3,020.2	1.98	1,278,437	2,986.0	2.08	▲90,409	-7.1%
キャンパス店G	1,069,744	988.8	2.00	1,169,362	1,001.3	2.07	▲99,618	-8.5%
時計台ショップ	343,622	690.9	2.30	398,621	700.4	2.36	▲54,999	-13.8%
吉田生協会館	301,860	932.1	1.86	325,312	982.5	1.93	▲23,452	-7.2%
北部購買部	140,587	700.4	1.92	146,328	703.1	2.02	▲5,741	-3.9%
南部購買部	63,389	1,086.0	2.07	66,824	1,247.9	2.13	▲3,435	-5.1%
宇治購買部	8,585	13,309.0	2.19	7,963	13,945.8	2.45	+622	7.8%
桂Aショップ	122,112	377.4	1.72	124,738	369.5	1.78	▲2,626	-2.1%
桂Bショップ	18,611	9,900.0	2.07	19,799	10,017.5	2.27	▲1,188	-6.0%
桂Cショップ	70,978	382.8	1.62	79,777	379.2	1.68	▲8,799	-11.0%
キャリア&トラベル	23,995	30,963.6	1.08	19,451	37,554.0	2.07	+4,544	23.4%
ＰＣセンタールネ	18,094	79,187.4	2.70	0				#DIV/0!
ブックセンタールネ	76,195	4,652.9	1.82	89,624	21,379.0	2.12	+4,665	5.2%
食堂部門	1,867,426	575.2	3.01	1,972,141	550.8	3.22	▲104,715	-5.3%
中央食堂	380,485	556.3	2.83	442,194	529.3	2.99	▲61,709	-14.0%
吉田食堂	134,719	555.6	3.03	137,642	521.0	3.17	▲2,923	-2.1%
北部食堂	405,873	570.6	2.99	415,876	551.1	3.23	▲10,003	-2.4%
南部食堂	117,568	539.2	3.68	118,898	509.4	3.85	▲1,330	-1.1%
カンフォーラ	15,070	1,231.4	1.70	22,639	1,131.1	2.06	▲7,569	-33.4%
カフェテリアルネ	540,915	595.9	3.02	535,628	572.8	3.30	+5,287	1.0%
宇治食堂	103,173	557.6	3.16	104,341	528.7	3.38	▲1,168	-1.1%
桂食堂	169,623	555.3	3.03	194,923	529.8	3.19	▲25,300	-13.0%

【参考】2025 年度営業時間変更：吉田ｼｮｯﾌﾟ朝営業の短縮、ｶﾝﾌｫｰﾗ夕食営業の休止、ｼｮｯﾌﾟﾙﾈの土曜閉店、中央食堂夏季春季閉店

〇前年度よりマイナスになる店舗が増えています。特に時計台ｼｮｯﾌﾟ、（吉田ｼｮｯﾌﾟ、中央食堂、桂食堂）の減少が目立ちます。ただし、閉店や営業時間短縮の影響も含まれています。

〇旧ｼｮｯﾌﾟﾙﾈ、ｷｬﾘｱ&ﾄﾗﾍﾞﾙは土曜日が閉店になったにもかかわらず客数は増加しています。

〇宇治食堂、宇治購買はプラスが続いていましたが後期になり減少に転じました。

〇桂はｼｮｯﾌﾟ、食堂全店で客数が減少しています。

〇エアコン改修後は南部食堂が増加しています。

【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	11,407	6,860	66.3%	14,672	-22.3%	102,303	93,344	9.6%	121,858	-16.0%
02 情報機器	159,358	202,826	-21.4%	202,438	-21.3%	1,365,627	1,520,086	-10.2%	1,562,462	-12.6%
03 ＰＣソフト	19,471	14,003	39.0%	19,300	0.9%	247,259	188,067	31.5%	202,064	22.4%
04 衣料・スポーツ	517	452	14.4%	701	-26.2%	16,610	18,715	-11.2%	19,183	-13.4%
05 ＡＶ・家電・家具	5,466	2,881	89.7%	4,838	13.0%	28,904	21,970	31.6%	30,392	-4.9%
06 日用雑貨	931	1,177	-20.9%	984	-5.4%	15,150	16,025	-5.5%	16,810	-9.9%
07 ※食品・菓子	2,330	2,794	-16.6%	2,634	-11.5%	37,706	38,231	-1.4%	40,652	-7.2%
08 ※パン・米飯	5,960	5,852	1.8%	5,955	0.1%	140,534	141,062	-0.4%	146,529	-4.1%
09 ※飲料・デザート	5,877	6,634	-11.4%	6,173	-4.8%	141,966	153,982	-7.8%	156,924	-9.5%
11 コピー	335	294	14.1%	689	-51.3%	3,284	4,103	-19.9%	4,252	-22.8%
12 写真・印刷	2,500	4,594	-45.6%	4,184	-40.2%	19,900	20,968	-5.1%	24,037	-17.2%
13 官製品	1,748	862	102.8%	3,028	-42.3%	20,190	17,668	14.3%	21,831	-7.5%
14 ｲﾝﾀｰﾈｯﾄ（ｵﾘｼﾞﾅﾙｸﾞｯｽﾞ）		0		1	-100.0%	0	34	-100.0%	52,634	-100.0%
16 音楽映像(ｵﾘｼﾞﾅﾙｸﾞｯｽﾞ)	4,301	3,171	35.6%	4,057	6.0%	69,412	62,447	11.2%	11,737	491.4%
17 物販その他（内外）	239	194	23.2%	267	-10.4%	5,936	6,331	-6.2%	6,473	-8.3%
25 プリペイドギフトＣ	950	94	910.9%	1,810	-47.5%	7,854	1,922	308.6%	8,116	-3.2%
26 酒・医薬品等	45	11	305.5%	7	509.1%	868	398	118.0%	441	96.7%
27 ※物販その他（内外）	1,386	932	48.7%	1,093	26.8%	18,559	17,575	5.6%	17,930	3.5%
購買部門　計	222,821	253,631	-12.1%	272,832	-18.3%	2,242,160	2,322,928	-3.5%	2,444,335	-8.3%
30 自動車教習所	38,718	37,362	3.6%	16,165	139.5%	331,028	346,255	-4.4%	365,209	-9.4%
31 海外旅行	9,499	23,300	-59.2%	-9,000	-205.5%	109,964	108,300	1.5%	118,450	-7.2%
33 国内旅行	4,980	6,150	-19.0%	26,461	-81.2%	125,038	49,866	150.7%	273,697	-54.3%
36 レンタル・引越		0		0		25,756	0		27,544	-6.5%
37 レンタカー	27,963	17,818	56.9%	194	14302.7%	217,210	220,616	-1.5%	22,772	853.9%
39 ＳＶその他（不不）	1,656	1,356	22.2%	1,799	-7.9%	24,730	21,803	13.4%	24,137	2.5%
旅行サービス部門　計	82,816	85,986	-3.7%	35,621	132.5%	833,729	746,840	11.6%	831,814	0.2%
79 電子書籍		0		6,391	-100.0%	8,150	20	40647.7%	7,895	3.2%
81 図書カード	131	230	-43.0%	267	-50.9%	5,626	5,650	-0.4%	6,276	-10.4%
84 スタディガイド（内内	4,707	1,010	366.0%	2,286	105.9%	44,117	40,678	8.5%	51,375	-14.1%
人文・教育・心理	1,579	1,375	14.8%	1,429	10.5%	23,959	24,004	-0.2%	24,882	-3.7%
法律	1,808	1,340	34.9%	2,022	-10.6%	40,982	38,319	7.0%	38,937	5.3%
経済・経営	294	225	30.5%	285	3.1%	11,425	10,894	4.9%	10,481	9.0%
理学	1,925	1,670	15.3%	1,562	23.3%	59,915	58,544	2.3%	62,225	-3.7%
工学	472	405	16.5%	372	26.9%	20,508	23,742	-13.6%	23,580	-13.0%
医薬	237	2,950	-92.0%	278	-14.9%	14,875	39,505	-62.3%	16,419	-9.4%
文芸・一般	923	729	26.7%	822	12.3%	11,806	10,111	16.8%	10,517	12.3%
文庫・新書	1,432	1,170	22.4%	1,241	15.4%	22,563	20,732	8.8%	22,153	1.8%
雑誌	1,241	984	26.1%	1,233	0.6%	18,977	17,468	8.6%	20,335	-6.7%
辞書・語参	682	672	1.4%	748	-8.8%	33,599	33,423	0.5%	33,818	-0.6%
洋書	256	300	-14.7%	232	10.1%	12,144	12,945	-6.2%	19,695	-38.3%
音楽ソフト	349	152	129.6%	296	18.0%	4,017	1,604	150.5%	3,000	33.9%
89 書籍総合	28,497	33,429	-14.8%	27,490	3.7%	449,864	480,106	-6.3%	469,095	-4.1%
書籍部門　計	34,490	36,319	-5.0%	38,177	-9.7%	522,837	549,385	-4.8%	553,803	-5.6%
6210ライス単品	5,730	4,147	38.2%	4,411	29.9%	140,768	113,424	24.1%	107,811	30.6%
6211会員ライス単品	987	881	12.0%	1,252	-21.2%	4,997	5,213	-4.1%	5,172	-3.4%
6213主菜	13,573	14,001	-3.1%	16,681	-18.6%	311,207	315,571	-1.4%	314,666	-1.1%
6214会員主菜	623	1,341	-53.5%	411	51.6%	10,790	21,209	-49.1%	19,675	-45.2%
6216副菜	6,461	7,328	-11.8%	7,436	-13.1%	137,553	159,200	-13.6%	149,916	-8.2%
6217会員副菜	440	728	-39.6%	783	-43.8%	10,932	19,930	-45.1%	16,061	-31.9%
6226会員デザート	85	463	-81.5%	363	-76.5%	9,923	11,366	-12.7%	10,222	-2.9%
6228丼・カレー	8,554	7,361	16.2%	8,882	-3.7%	200,895	184,435	8.9%	193,325	3.9%
6229会員丼・カレー	2,654	2,004	32.4%	1,913	38.8%	59,459	75,444	-21.2%	68,035	-12.6%
6231麺類	2,477	2,999	-17.4%	3,086	-19.7%	67,920	77,839	-12.7%	51,544	31.8%
6250ドリンク	415	0				5,690	8	71029.9%	17	33076.2%
63テイクアウト	1,002	1,133	-11.6%	1,631	-38.6%	28,910	29,004	-0.3%	36,934	-21.7%
食堂部門　計	48,168	48,198	-0.1%	53,432	-9.9%	1,098,739	1,150,272	-4.5%	1,112,923	-1.3%
99現金過不足	1			-12	-109.4%	-145			-94	54.1%
総合計	388,297	424,134	-8.4%	400,050	-2.9%	4,697,320	4,769,425	-1.5%	4,942,780	-5.0%

【比較損益計算書（生協合計）】

生協合計	累　計				
	本年実績	対予算増減	増減率	対前年増減	増減率
供給高	4,697,548	−71,877	▲1.5%	−244,912	▲5.0%
供給値引	54,529	−4,668	▲7.9%	−5,468	▲9.1%
純供給高	4,643,019	−67,209	▲1.4%	−239,445	▲4.9%
供給剰余金	965,332	−29,101	▲2.9%	−42,296	▲4.2%
利用剰余金	0	−800	▲100.0%	0	
共済受託手数料収入	20,259	−181	▲0.9%	312	+1.6%
教育文化事業収入	288	288		87	+43.1%
供給事業手数料収入	2,190	1,197	+120.6%	−258	▲10.6%
不動産賃貸収入	13,165	85	+0.7%	399	+3.1%
その他手数料収入	147,118	30,787	+26.5%	17,450	+13.5%
その他事業収入計	183,020	32,176	+21.3%	17,989	+10.9%
事業総剰余金	1,148,352	2,275	+0.2%	−24,307	▲2.1%
役員報酬	19,700	−600	▲3.0%	217	+1.1%
職員給与	142,980	−5,075	▲3.4%	−29,879	▲17.3%
定時職員給与	418,373	−20,525	▲4.7%	−3,153	▲0.7%
退職給付費用	9,933	−1,571	▲13.7%	−1,539	▲13.4%
法定福利費	67,450	−718	▲1.1%	3,457	+5.4%
厚生費	31,603	2,745	+9.5%	−1,494	▲4.5%
役員退職給与引当金繰入	1,354	−194	▲12.6%	−48	▲3.4%
賞与引当金繰入	11,396	1,396	+14.0%	−2,340	▲17.0%
派遣人件費	13,142	−1,599	▲10.9%	6,135	+87.6%
人件費合計	715,930	−26,142	▲3.5%	−28,646	▲3.8%
教育文化費	9,094	23	+0.2%	707	+8.4%
広報費	24,278	6,018	+33.0%	3,239	+15.4%
消耗品費	43,041	−6,222	▲12.6%	−7,603	▲15.0%
物流費	7,118	−127	▲1.8%	251	+3.7%
車輌運搬費	5,242	−3,211	▲38.0%	−3,430	▲39.6%
貸倒引当金繰入	0	0		−275	▲100.0%
ポイント引当金繰入	0	−950	▲100.0%	−724	▲100.0%
施設維持管理費	41,915	−111	▲0.3%	−7,533	▲15.2%
減価償却費	13,782	−15,673	▲53.2%	1,238	+9.9%
賃借料	19,663	−4,802	▲19.6%	1,649	+9.2%
水道光熱費	82,732	−10,474	▲11.2%	−6,303	▲7.1%
保険料	1,450	−1,745	▲54.6%	−1,040	▲41.8%
委託料	96,631	5,130	+5.6%	−1,278	▲1.3%
研修採用費	4,274	320	+8.1%	−641	▲13.1%
調査研究費	4,151	−1,050	▲20.2%	−1,144	▲21.6%
会議費	2,226	−74	▲3.2%	−351	▲13.6%
諸会費	15,717	−663	▲4.0%	−700	▲4.3%
渉外費	261	161	+161.2%	−219	▲45.6%
租税公課	1,390	−156	▲10.1%	−133	▲8.7%
通信交通費	20,557	2,873	+16.2%	1,549	+8.2%
雑費	79	41	+108.1%	−3,000	▲97.4%
事業連合委託費	114,199	−113	▲0.1%	−1,118	▲1.0%
物件費合計	507,798	−30,807	▲5.7%	−26,861	▲5.0%
事業経費合計	1,223,728	−56,949	▲4.4%	−55,506	▲4.3%
事業剰余金	−75,376	59,224	▲44.0%	31,199	▲29.3%
事業外収益	54,973	18,632	+51.3%	20,105	+57.7%
事業外費用	4,457	3,417	+328.6%	3,203	+255.4%
経常剰余金	−24,860	74,439	▲75.0%	48,102	▲65.9%

累計変動の主な要因

- その他手数料の増加　1,480 万は新学期 PC サポート手数料の計上方法の変更による（供給剰余金減少と相殺）
- 職員給与の減少は正規職員の人数削減によるもので、対前年で最も削減されています
- 定時職員給与の減少は食堂部門での慢性的な欠員状況の反映もある
- 法定福利費の大幅増は前年秋以降の社会保険加入対象者の増加による
- 派遣人件費の大幅増は食堂部門での求人が集まらないため
- 消耗品の対予算マイナスはシステム入れ替えに対応するＰＣ等買い替えの未執行のため
- 車両運搬費と広報費に差異は宣伝物のＤＭ方法の変更のため
- 施設維持管理費、減価償却費の対予算減少は食堂の洗浄機等の購入の未実施のため
- 水光熱費の減少は主に単価の減少による
- 委託料の対前年マイナスは新学期ＥＣサイトクレジット払い停止と基幹システムの入れ替え効果による
- 電子マネーチャージと店舗でのクレジット決済手数料は大幅に増加
- 雑費の対前年▲300 万は大学への寄付金の未実施のため

【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	1,576,895	1,557,435	19,460	+1.2%	流動負債	1,345,020	1,277,624	67,396	+5.3%
現金・預金	244,894	608,275	-363,381	▲59.7%	買掛金	487,851	586,623	-98,772	▲16.8%
供給未収金	256,895	438,503	-181,607	▲41.4%	未払金	137,931	10,930	127,001	+1161.9%
商品・原材料	493,521	492,404	1,118	+0.2%	未払法人税等	14,379	8,862	5,517	+62.3%
前渡金	460,000	0	460,000		未払費用	50,022	54,640	-4,618	▲8.5%
立替金	5,303	5,842	-539	▲9.2%	前受金	265,123	224,727	40,396	+18.0%
前払費用	313	0	313		預り金	377,119	375,409	1,710	+0.5%
短期貸付金	0	0	0		賞与引当金	11,396	13,736	-2,340	▲17.0%
未収金	112,036	10,071	101,965	+1012.5%	仮受消費税	0	0	0	
仮払金	6,501	6,726	-225	▲3.3%	固定負債	96,691	139,083	-42,392	▲30.5%
仮払消費税	0	0	0		長期借入金	0	0	0	
貸倒引当金	-2,568	-4,385	1,817	▲41.4%	退職給付引当金	96,691	139,083	-42,392	▲30.5%
					負債合計	1,441,711	1,416,707	25,005	+1.8%
固定資産	242,938	235,172	7,765	+3.3%	組合員資本	378,122	375,901	2,221	+0.6%
有形固定資産	56,843	49,088	7,755	+15.8%	出資金	640,817	613,860	26,956	+4.4%
無形固定資産	4,809	4,809	0	+0.0%	剰余金	-262,695	-237,960	-24,735	+10.4%
その他固定資産	181,286	181,276	10	+0.0%	法定準備金	0	0	0	
					任意積立金	0	0	0	
					未処分剰余金	-262,695	-237,960	-24,735	+10.4%
					（うち当期剰余金）	-24,735	-73,985	49,249	▲66.6%
繰延資産	0	0	0		純資産合計	378,122	375,901	2,221	+0.6%
創業費等	0	0	0						
資　産　合　計	1,819,833	1,792,608	27,226	+1.5%	負債・純資産合計	1,819,833	1,792,608	27,226	+1.5%

- 会計士等の指摘を踏まえ定期預金を 3000 万円解約するなど、金庫現金等の現金・預金を減らしています。その分、事業連合への年度末の前渡金が前年の 0 円から 4 億 6000 万円と大幅に増加しています。
- 供給未収金の大幅減少は公費の減少とクレジットチャージの減少が反映しています。
- ミールシステム申込者は前年並み、電子マネー利用が増加して前受金は増加となっています。さらにシステム変更によりサービス系商品の入金が実行日まで前受金に計上されるようになり大幅に増加。
- ミール預り金残高の過年度処理を行ったため預り金が前年度並みの水準に下がりました。
- 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。
- 未払金の大半は年度末の事業連合に対する支払残です（支払いタイミングが前年度から変わっています）。
- 未払費用は、2026 年 3 月に支給した 2026 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。
- 当期剰余金のマイナス額は▲7,398 万から▲2,473 万に大きく減りましたが、2,473 万の赤字が新規に発生したことにより累計の損失▲2 億 3,796 万から▲2 億 6,269 万に増加しています。
  - （累積損失金の増加スピードにブレーキがかかった）
- 加入率の向上と出資要請口数の増加により出資金が増大したため、剰余金のマイナスをカバーして自己資本（出資金+剰余金）を維持することができました。

	当年	前年	増減	備　　考
現預金比率	18.2%	47.6%	-29.4%	現預金÷流動負債，事業体の支払い能力を表す
当座比率	37.3%	81.9%	-44.6%	当座資産÷流動負債，80%以上が水準
流動比率	117.2%	121.9%	-4.7%	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	64.2%	62.6%	1.7%	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	20.8%	21.0%	-0.2%	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」

前提、事業の現在地（コロナ禍以前～2023 年度）　※2025 年度総代会議案書より

京都大学生協の現状と課題

1.3 事業の現状

1.3.1 事業数値の概要

- **6 年（7 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ったことから、平時の体制に移行するとして、コストを垂れ流してでも営業時間を延伸させた **2023 年度は**、運営失敗が突出した年度となり、**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。
- 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、京大生協本体の努力に依らない雑収入・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（つまり、二度とない臨時収入をそれまでの累積赤字額の減少に用い、結果として溶かした）。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**を発生させている。
- 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**、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。
- 物件費を見ると、他の大学生協とは比較にならない水道光熱費、修繕に要する消耗品費や施設維持費、厚生費など、コスト構造の問題を多々抱えている。

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 面で前渡金がまだある）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。

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。

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。

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。

2024 年度下期～2026 年度へ向けて

京都大学生活協同組合 方針　- 経営改革の具体化 –　※2025 年度総代会議案書より

1. はじめに

京都大学生活協同組合は、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

京都大学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作りを 2027 年度予算編成までに行う

(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（睡眠組合員処理等）も含めた最低ライン（収支均衡）を上回る構造を築く

(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**
- **京都大学生協理事会、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
    - 「正しい残業申請・ヤミ残業の撲滅」へも取り組み、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、組合員に支持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、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
    - 経営の現在地を共有し再建への理解を図る

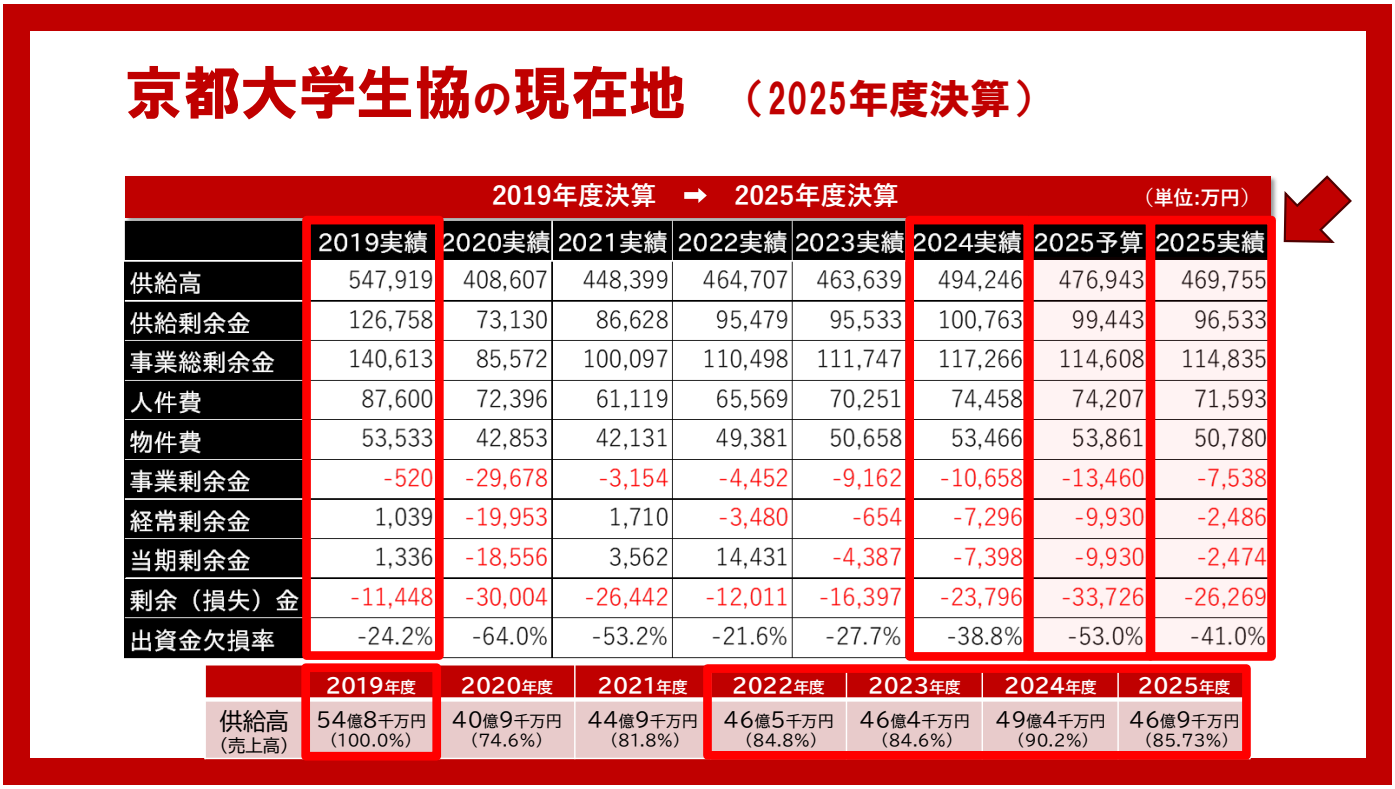
2025 年度予算、およびその考え方と現在地

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**
    - **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
    - **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充実も視野に入る
3. **中期的視点：第 4 次中期計画への布石**
    - 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かのための体質を構築する
4. **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・営業形態を探求
    - **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
5. **2025 年度の最重要課題**
    - **収益改善と生産性向上の両立**
        - 食事業：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

2025 年度決算、およびその考え方と現在地

事業の現在地（2025 年度決算）



	2019実績	2020実績	2021実績	2022実績	2023実績	2024実績	2025予算	2025実績
供給高	547,919	408,607	448,399	464,707	463,639	494,246	476,943	469,755
供給剰余金	126,758	73,130	86,628	95,479	95,533	100,763	99,443	96,533
事業総剰余金	140,613	85,572	100,097	110,498	111,747	117,266	114,608	114,835
人件費	87,600	72,396	61,119	65,569	70,251	74,458	74,207	71,593
物件費	53,533	42,853	42,131	49,381	50,658	53,466	53,861	50,780
事業剰余金	-520	-29,678	-3,154	-4,452	-9,162	-10,658	-13,460	-7,538
経常剰余金	1,039	-19,953	1,710	-3,480	-654	-7,296	-9,930	-2,486
当期剰余金	1,336	-18,556	3,562	14,431	-4,387	-7,398	-9,930	-2,474
剰余（損失）金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-23,796	-33,726	-26,269
出資金欠損率	-24.2%	-64.0%	-53.2%	-21.6%	-27.7%	-38.8%	-53.0%	-41.0%

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
供給高（売上高）	54億8千万円（100.0%）	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%）	46億9千万円（85.73%）

経営の概況

2025 年度決算では、供給高は前年度実績 49.42 億円に対し実績 46.98 億円と減少し、当初予算 47.69 億円を下回りました。物価高や競合、学内需要の変化などが影響しています。供給剰余金は 9.65 億円で前年より約 0.42 億円減、予算比 0.3 億円減となっていますが、内 1,500 万円弱はＰＣサポート料の計上方法を今年度よりその他手数料収入に変更したためで、事業総剰余金では相殺されています。よって、粗利は一定確保できています。供給剰余金に手数料収入を加えた事業総剰余金（総収入）は 11.48 億円で予算比を 0.02 億円上回り、総収益を予定通り確保できています。一方で、事業経費合計は 12.24 億円と予算より 0.57 億円削減され、短期間ながらコストコントロール策が一部で奏功しています。よって、店舗事業を行っていて最後に残る収益である事業剰余金は▲0.75 億円と未だ甚大な赤字ながら前年差で+0.31 億円、予算差では＋0.59 億円、経常剰余金も▲0.25 億円で前年差+0.48 億円、予算差＋0.74 億円となりました。当期剰余金は▲0.25 億円と依然赤字ですが、前年の▲0.74 億円からは約 0.49 億円改善しています。

今年度は経営改革への投資の年度でもあり、すぐには出づらい投資効果や予算外投資などを含めると予算達成さえ困難な中、昨年度までとは既に大きく異なり、人件費・物件費の最適化効果含めて薄利多売の昨年度までの体質から転換を図り、当期剰余ベースで 2,500 万円～3,500 万円程度の改善を目指すとしている当初目標を達成しています。

一方で、京都大学生協は全国 210 大学生協中ワースト 3 位となる累積欠損金を抱えています。2024 年度末時点での累計損失金は 237,959 千円、2024 年度末時点での組合員出資金は、613,860 千円、毀損率は▲39.07%となってしまっています。2025 年度は経営環境がさらに悪化するため、万が一予算通りに運んでしまうと、事業剰余金▲134,600 千円、経常剰余金▲99,299 千円、年度末での出資金棄損率は約▲55.25%としていましたが、再建のための出血を厭わない 3 ヶ年計画の期中にもかかわらず、2025 年度は単年度で▲24,735 千円の赤字ながら当初計画よりは相当改善し、結果として毀損率は 40.99%となっています。ただし、2026 年度以降も事業環境の悪化は更に進む見通しで、今後数年間の計画未達の場合には組合員からお預かりしている出資金を超える累積赤字を抱える債務超過に転落するリスクが依然として顕在化しており、自力での大幅なコスト削減と構造改革が急務です。債務超過だけは何としても回避しなければならない、京都大学の福利厚生を担い、存続させるために何としても経営改革を成し遂げる必要があります。

2025 年度事業計画では、「経営改革の具体化」を掲げ、2027 年度に当期剰余ベースでプラスマイナスゼロを実現すること、供給高 46 億円規模でも存続できる体質への転換を目標としました。そのために、過大な事業経費からの脱却、コストコントロールの徹底、店舗統廃合・役割再配置、権限委譲と人材育成による業務効率化など 9 項目の具体策を進めています。残業時間の半減や休暇取得の徹底、正規職員労働分配率の適正化などの施策を通じて人件費率の改善を図り、店舗ごとの収益性と GPR の見える化、管理会計の導入を推進しています。2027 年度収支均衡に向け、各店舗が予算と実績のギャップを数値化し、管理会計を活用しながら改善策を具体化すること、各店が権限委譲や業務委譲を進めること、GPR（粗利率）に着目した経営判断を徹底することを掲げ、目標に対するギャップの克服を重視する方針を各店へ共有徹底していきます。

2025 年度決算に基づく京都大学生協の経営状況は、「依然として赤字だが、改善の兆しが見え始めている」と総括できます。

経営数値詳細

以下は経営数値をもとに、2025 年度決算・総括、および 2026 年度予算の考え方について、現状の課題と今後の方向性を明確にするための資料として作成したものです。
総代会において、組合員の皆さまに現状をご理解いただき、今後の経営改善に向けた議論の基礎となるよう、できる限り丁寧に記述しています。

2025 年度は、2027 年度の収支均衡へ向けての土台作り、投資期間中でありながら、経営の方向性を供給高に偏重させず、粗利益率の改善、人件費・物件費などの事業経費削減、その他事業収入の伸長など、複数の改善要因が重なり、赤字幅を確実に縮小することができています。
一方で、累積損失金や出資金毀損率の悪化は前年までのペースよりは軽減しましたが、依然として深刻であり、2026 年度以降も収支均衡へ向けた継続的かつ緊急的な経営改善が求められます。

以下、2026 年度方針・予算の土台となる 2025 年度決算について、順を追って説明します。

2025 年度決算および総括

2025 年度決算詳細

2025 年度は、供給高は一定減少したものの、経費削減や粗利益率の改善が進み、事業剰余金・経常剰余金ともに単年度の赤字幅が縮小しました。

1-1　供給高・供給剰余金の動向

■（1）供給高の推移と背景

区分	金額
2024 年度実績	4,942,459,990 円
2025 年度予算	4,769,425,000 円
2025 年度実績	4,697,547,855 円

2025 年度の供給高は、2024 年度実績比で約 2 億 4,491 万円の減少、予算比でも約 7,187 万円の減少となりました。

●供給高減少の主な要因

- 2024 年度特需分類（PC 関連分類）との差
- 物価上昇に基づく組価改定による利用行動の変化
- 購買部門の利用減少（特に日配品利用分類）
- 競合店舗の増加（購買、食堂とも）

供給高は減少しましたが、後述するように「粗利益率」はむしろ改善しており、売上の質が向上した一年でもありました。

■（2）供給剰余金の推移

区分	金額
2024 年度実績	1,007,627,999 円
2025 年度予算	994,433,000 円
2025 年度実績	965,332,159 円

供給剰余金は予算比で約 2,900 万円の減少となっていますが、会計処理変更が一定影響しています。

★PC サポート料の計上方法変更

- 2024 年度：供給剰余金に計上
- 2025 年度：その他手数料収入に計上

この変更により、2025 年度の供給剰余金は 約 1,500 万円分、見かけ上減少しています。

したがって、実質的な対予算差は

▲2,910 万円 → 実質▲1,410 万円程度

となります。

■（3）粗利益率の実質的改善

粗利益率（供給剰余金 ÷ 供給高）は以下の通りです。

- 2024 年度：20.4%
- 2025 年度（PC サポート料を戻した場合）：20.9%

✓ 粗利益率は 2024 年度より改善

✓ 予算水準（約 20.8%）も確保

✓ 供給高が減少する中でも「売上の質」は向上、（供給高偏重の視点からの脱却と正しい組価）

これは、低粗利分類の値入れの適正化や高粗利分類の新規取り扱い開始などの取り組みの効果です。

1-2　その他事業収入・事業総剰余金の動向

■（1）その他事業収入の伸長

区分	金額
2024 年度実績	165,031,360 円
2025 年度予算	150,844,000 円
2025 年度実績	183,020,061 円

その他事業収入は、2024 年度比で約 1,799 万円の増加、予算比でも約 3,218 万円の増加となりました。

- PC サポート料の供給剰余金からの移管の影響
- 共済手数料収入、不動産賃貸収入の堅調などが寄与しています。

■（2）事業総剰余金の推移

区分	金額
2024 年度実績	1,172,659,359 円
2025 年度予算	1,146,077,000 円
2025 年度実績	1,148,352,220 円

事業総剰余金は対予算＋228 万円と、 総収入において予算達成となりました。
PC サポート料の入り組みを除いた供給剰余金の減少を、その他事業収入の増加で補った形です。

1-3　人件費・物件費・事業経費の費目別詳細（2025 年度 － 2024 年度）

◆ 1-3-1　人件費の詳細（2025 年度 － 2024 年度）

人件費合計は以下の通りです。

区分	2024 年度実績	2025 年度予算	2025 年度実績	対前年増減額
人件費合計	744,575,963 円	742,072,000 円	715,930,060 円	▲28,645,903 円

■（A）費目別の詳細内訳（2025 年度 － 2024 年度）

費目	2024 年度実績	2025 年度予算	2025 年度実績	対前年増減額
職員給与（正規）	172,859,787 円	148,055,000 円	142,980,368 円	▲29,879,419 円
定時職員給与	421,526,224 円	438,898,000 円	418,372,761 円	▲3,153,463 円
法定福利費	63,993,670 円	68,168,000 円	67,450,392 円	+3,456,722 円
厚生費	33,097,011 円	28,858,000 円	31,602,700 円	▲1,494,311 円
派遣人件費	7,006,894 円	14,741,000 円	13,141,526 円	+6,134,632 円

■（B）費目ごとの詳細解説

●正規職員給与（対前年▲2,988 万円）

適性数へ向けて、今年度は大きく削減された費目です。

- 店舗機能の統合など業務効率化による配置換え、他大生協との人事交流の進捗等の結果です。

●定時職員給与（対前年▲315 万円）

最低賃金上昇の影響を大きく受けていますが、人員不足や店舗間・店舗内シフトの最適化により総額は抑制されています。

●派遣人件費（対前年＋613 万円）

2024 年度より短期的な人員補完として増加基調にありますが、次年度は営業時間の適正化による店舗間役割統合による効果で、削減傾向の予算となっています。

●法定福利費（対前年＋346 万円）

社会保険加入者増等により増加基調にあります。

◆ 1-3-2　物件費の詳細（2025 年度 － 2024 年度）

物件費合計は以下の通りです。

区分	2024 年度実績	2025 年度予算	2025 年度実績	対前年増減額
物件費合計	534,658,442 円	538,605,000 円	507,797,849 円	▲26,860,593 円

■（A）費目別の詳細内訳（2025 年度 － 2024 年度）

費目	2024 年度実績	2025 年度予算	2025 年度実績	対前年増減額
広報費	21,039,390 円	18,260,000 円	24,278,036 円	+3,238,646 円
消耗品費	50,643,918 円	49,263,000 円	43,040,822 円	▲7,603,096 円
車両運搬費	8,671,229 円	8,453,000 円	5,241,652 円	▲3,429,577 円
施設維持管理費	49,447,971 円	42,026,000 円	41,915,154 円	▲7,532,817 円
減価償却費	12,544,209 円	29,455,000 円	13,781,994 円	+1,237,785 円
賃借料	18,014,302 円	24,465,000 円	19,663,001 円	+1,648,699 円
水道光熱費	89,034,726 円	93,206,000 円	82,731,543 円	▲6,303,183 円
委託料	97,909,192 円	91,501,000 円	96,631,349 円	▲1,277,843 円
通信交通費	19,007,342 円	17,684,000 円	20,556,721 円	+1,549,379 円
事業連合委託費	115,317,000 円	114,312,000 円	114,199,000 円	▲1,118,000 円

■（B）費目ごとの詳細

●広報費（対前年＋324 万円）

想定外トラブル対応の為、新入生向け広報の発送回数増加（前年度の倍）により大幅に増加しました。

●消耗品費（対前年▲760 万円）

●施設維持管理費（対前年▲753 万円）

施設・備品につき、耐用年数を見据えた判断とし、修繕より更新の判断を行っています。また、大学資産に関して積極的に設備更新や修繕を依頼しています。

●車両運搬費（対前年▲343 万円）

おもには、お部屋探し相談会時のタクシー利用の適正化を図った成果です。

●減価償却費（対前年＋124 万円）

設備更新に伴い増加しましたが、大型投資は次年度 2026 年度に執行をスライドしています。

●水道光熱費（対前年▲630 万円）

水光熱費単価の若干の下降と、おもに節水の徹底により削減されています。

●委託料（対前年▲128 万円）

新学期 EC サイトでのクレジット決済対応減少、しかしながらその効果を上回る実店舗クレジット決済の増加により効果は限定的になっています。次年度以降の対応が必要となっています。

●事業連合委託費（対前年▲112 万円）

事業連合の会員である全国の生協に、供給高、供給剰余高、その他事業収入それぞれの費目に一定掛け率で賦課されます。仕入業務、総務経理業務などの業務委託に資する費用となります。

◆ 1-3-3　事業経費合計と事業剰余金（2025 年度 － 2024 年度）

区分	2024 年度実績	2025 年度予算	2025 年度実績	対前年増減額	対予算増減
事業経費合計	1,279,234,405 円	1,280,677,000	1,223,727,909 円	▲55,506,496 円	▲56,949,091 円
事業剰余金	▲106,575,046 円	▲134,600,000	▲75,375,689 円	+31,199,357 円	+59,224,311 円

事業剰余金は対前年で約 3,120 万円、対予算で約 5,920 万円の改善となります。
特に対予算では、総収入である事業総剰余金が予算並みを達成できているため、人件費・物件費の削減改善額がほぼそのまま事業剰余金の改善に繋がっています。

1-4　事業外収益・経常剰余金（2025 年度）

区分	2024 年度実績	2025 年度予算	2025 年度実績	対前年増減額	対予算増減
事業外収益	34,867,782 円	36,341,000 円	54,972,896 円	＋20,105,114 円	+18,631,896 円
事業外費用	1,254,022 円	1,040,000 円	4,456,929 円	＋3,202,907 円	+3,416,929 円
経常剰余金	▲72,961,286 円	▲99,299,000 円	▲24,859,722 円	＋48,101,564 円	+74,439,278 円

経常赤字は対前年で約 4,630 万円、対予算で約▲7,440 万円改善 し、単年度の赤字額は約▲2,486 万円まで縮小しました。

事業外収益・費用の増加要因は、特に行政や会計士の指摘により過年度分処理を実施したためで、
ミール 2023 年度分 721 万円、2024 年度分 1,459 万円、買掛金 273 万、預り金 112 万などです。

2025 年度決算より、地力での収支均衡体質までには、2025 年度実績ベースで、3,500 万円～4,500 万円程度の更なる剰余改善が必要となります。
その先、次期中期計画以降（2027 年度以降）においては、累積欠損金を減じながら、組合員サービスの維持向上の為の再投資可能な事業体へと生まれ変わらなければなりません。そのためには最低でも、
供給高対比経常剰余率 1%
の経営体質が望ましく、単年度事業剰余金を±0 に持って行く必要が出てきます。

第 2 号議案

2026 年度事業計画及び予算決定の件

1.　2026 年度事業計画 - 方針

１．社会状況（※2025 年度総代会議案書より抜粋）

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 月の米国大統領選挙ではトランプ前大統領が再選を果たし、保護主義的な通商政策や対中国関税強化などの政策が再び打ち出されています。ウクライナ情勢は依然として予断を許さず、2 月 28 日には米軍とイスラエル軍が軍事作戦と称してイランへの攻撃を開始し国際社会は大きな懸念を抱いています。エネルギー・資源価格の不安定化を招き、これらの地政学的リスクは為替相場や原材料価格の変動を通じて日本の物価や物流コストに影響を与えます。

2. 国内経済と労働環境

- 日本経済は緩やかな回復局面とされていますが、消費者物価指数（ＣＰＩ）は２０２５年に基準年比１１１．９とコロナ前より約１２％上昇し、原材料高や円安、人手不足によるサービス業の価格転嫁などの影響で２０２６年も物価上昇圧力が続くと見込まれます。日本銀行は２０２６年前半には一時的に物価上昇率が２％を下回るものの、賃金と物価の好循環が進んで再び上昇すると予測しています。一方で家計にとって実質賃金の伸びは鈍く、物価高対策や実質的な減税を求める声が高まっています。
- 労働環境では、少子高齢化による人手不足や２０２４年４月から施行されたドライバー時間外労働の上限規制などにより物流業界の人材不足が深刻化し、物流コスト上昇と配送体制の見直しが迫られています。最低賃金は継続的に引き上げられ、外食や小売業の人件費比率が上昇する一方で、生産性向上とのギャップから企業の経営は厳しさを増しています。
- 日本の消費者物価指数（ＣＰＩ）は、2020 年を 100 とした場合に 2020 年 100.0、2021 年 101.2、2022 年 103.1、2023 年 107.5、2024 年 108.7、2025 年 111.9 と上昇しており、この間の累積上昇率は約 12%に達しています。エネルギー価格高騰や円安、人手不足による価格転嫁が要因であり、電気・ガス・水道料金や食品、外食価格の上昇を通じて家計を直撃し、賃金上昇の遅れが実質購買力を押し下げています。
- 物価高は職員の生活に直結するため、生協としてもベースアップや時給の一律引き上げを重ねてきました。今後の原資が無い状況に対応すべく、物価動向を注視しつつ、生産性の向上とともに最低賃金引き上げに応じた賃金改定および賃金制度改革が必要となります。

3. 高等教育・京都大学を取り巻く環境

- 18 歳人口の減少にもかかわらず、旧帝大や大都市圏大学では志願者数が増加し、大学間競争が激化しています。新型コロナウイルス感染症を契機に遠隔授業やデジタルトランスフォーメー

ションが進み、学内の生活様式や購買行動も大きく変化しました。京都大学は 1897 年創立で学生 2 万 2 千人、教職員 8 千人を擁し、世界トップレベルの研究力を有する一方、キャンパスマスタープランによる施設整備や財務改革を進めています。

- 日本学生支援機構給付奨学生採用候補者の自宅外月額支給の早期化に対応するため、必要書類の提出手続きを周知するなど学生支援にも取り組んでいます。これら大学の動きは、生協が大学と連携しながら学内サービスを向上させる上で重要な背景です。

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ます。
- 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ます。

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です。

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ます。
- 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ます。

２．京都大学と生協（※2025 年度総代会議案書より一部抜粋）

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）、2022 年に創立 125 周年を迎えた、日本を代表する研究大学。
- 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）
    - 世界的な学術的評価：
      ノーベル賞やフィールズ賞、ガウス賞、ラスカー賞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

4-1. 今後の展望
   - 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、国立大学法人化以降、大学財政は競争的資金への依存度が高まり、研究力強化やキャンパス整備が進む一方で、学生支援に割けるリソースは限られている。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。

4-2. 国際卓越研究大学（卓越大）」の認定候補に選定

- 京都大学は、前段に示すような組織改革や研究力強化への取り組みが高く評価され、2025 年 12 月 19 日付で文部科学省より「国際卓越研究大学（卓越大）」の認定候補に選定されました。審査では、大学全体の変革を志向する挑戦的な計画が評価される一方で、「京大ビジョン」の策定や小講座制からデパートメント制への移行といった組織改革の具体化が今後の課題として指摘され、最長 1 年間の計画磨き上げ期間が付されています。
- 卓越大学制度は、世界最高水準の研究を展開する大学を支援し、長期的に競争力ある研究基盤を形成することを目的とした国の大型制度であり、大学ファンドによる大規模・長期的助成が見込まれる点が大きな特徴です。制度では、研究力・財務戦略・ガバナンスの三点における抜本的改革へのコミットメントが求められ、審査プロセスは書面、面接、現地視察、計画の磨き上げを含む段階的で厳格なものとなっています。

4-3. 京都大学生協への影響

- 京都大学が卓越大の認定候補となったことにより、研究環境の充実、国際競争力強化、経営の自立性向上に向けた組織改革が、これまで以上に加速することが見込まれます。
- 国際連携・大型研究プロジェクトの拡大
  長期的助成を背景に、研究設備の高度化や国際共同研究体制の整備が進み、研究者・学生の国際流動性が一層高まると見込まれます。
- 教育改革の深度化と学生支援の重要性増大
  学部・大学院横断の教育体制強化や英語による教育環境整備が加速することで、学生層はより多様化し、生協にとっては多言語対応・留学生支援のさらなる拡充が求められます。
- キャンパス整備と大学経営改革の推進
  デパートメント制移行に伴うキャンパス内組織の再編や研究設備の再配置などが進む可能性が高く、生協店舗の立地再検討や新サービス創出が必要になる局面も想定されます。
- 研究者・学生の生活支援の高度化
  卓越大としての研究強化は、学生・教職員の活動負荷増加とも表裏一体であり、生協には食堂や購買の機能強化、メンタルヘルスや福利厚生面での協働など、生活基盤を支える役割がより重くなると考えられます。
- 今後、京都大学が最終認定に向けて計画を磨き上げ、世界的研究拠点としてさらなる飛躍を目指すなかで、京都大学生協の果たす役割もまた重要性を増していきます。大学と歩調を合わせ、変化するキャンパス環境や学生・教職員のニーズに応え続けることが、生協にとっても持続的発展の鍵となるでしょう。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。

2. 2026年度事業計画 - 予算

2026年度予算（月割）

科目	3月	4月	5月	6月	7月	8月	上期計	9月	10月	11月	12月	1月	2月	下期計	**合計**
供給高	774,313	460,293	325,138	355,030	322,332	309,305	2,546,411	277,114	374,568	312,390	340,847	398,897	395,734	2,099,550	**4,645,961**
供給値引	3,415	11,084	2,933	3,078	3,349	2,066	25,925	2,218	5,348	2,713	3,021	3,068	7,830	24,198	**50,123**
供給原価	665,866	349,360	242,942	263,359	231,476	257,356	2,010,359	226,131	279,093	235,626	261,473	316,834	333,769	1,652,926	**3,663,285**
供給剰余金	105,032	99,849	79,263	88,593	87,507	49,883	510,127	48,765	90,127	74,051	76,353	78,995	54,135	422,426	**932,553**
共済受託手数料収入	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	10,092	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	1,682	10,092	**20,184**
教育文化事業収入	0	250	0	0	0	0	250	0	0	0	0	0	0	0	**250**
供給事業手数料収入	19	55	30	250	273	250	877	0	20	100	50	50	50	270	**1,147**
不動産賃貸収入	1,700	2,800	590	1,100	1,300	1,000	8,490	900	1,390	1,000	1,100	1,200	1,200	6,790	**15,280**
その他手数料収入	33,617	12,266	11,527	8,155	17,103	5,875	88,543	7,338	11,371	7,413	4,055	7,269	15,120	52,566	**141,109**
その他事業収入	37,018	17,053	13,829	11,187	20,358	8,807	108,252	9,920	14,463	10,195	6,887	10,201	18,052	69,718	**177,970**
事業総剰余金	142,050	116,902	93,092	99,780	107,865	58,690	618,379	58,685	104,590	84,246	83,240	89,196	72,187	492,144	**1,110,523**
役員報酬	1,605	1,605	1,840	1,605	1,765	1,765	10,185	1,765	1,765	2,000	1,765	1,765	1,765	10,825	**21,010**
職員給与	10,246	9,954	11,330	11,917	10,013	10,004	63,464	9,876	10,106	10,226	28,531	10,216	10,225	79,180	**142,644**
定時職員給与	33,724	33,863	40,090	36,791	39,573	40,144	224,185	30,126	30,322	40,626	36,857	39,472	37,126	214,529	**438,714**
退職給付費用	809	809	809	809	809	809	4,854	809	809	809	809	809	809	4,854	**9,708**
法定福利費	5,063	5,128	5,242	7,124	5,154	5,170	32,881	6,778	4,982	5,114	7,319	5,114	5,149	34,456	**67,337**
厚生費	2,871	2,155	2,060	2,210	4,457	1,658	15,411	972	703	595	963	2,183	893	6,309	**21,720**
役員退職給与引当金繰入額	118	118	118	118	118	118	708	118	118	118	118	118	118	708	**1,416**
賞与引当金繰入額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000	10,000	**10,000**
派遣人件費	519	474	1,010	677	695	690	4,065	0	0	0	0	0	0	0	**4,065**
人件費合計	54,955	54,106	62,499	61,251	62,584	60,358	355,753	50,444	48,805	59,488	76,362	59,677	66,085	360,861	**716,614**
教育文化費	1,962	927	1,556	592	530	291	5,858	281	774	629	680	680	680	3,724	**9,582**
広報費	5,509	9,265	602	606	1,118	1,511	18,611	635	678	539	1,357	2,894	3,907	10,010	**28,621**
消耗品費	4,767	3,926	3,172	2,869	2,857	2,072	19,663	3,081	3,238	2,683	2,589	2,928	4,242	18,761	**38,424**
物流費	631	566	616	566	566	772	3,717	566	566	566	566	566	734	3,564	**7,281**
車両運搬費	566	707	344	432	380	344	2,773	282	311	1,147	223	369	368	2,700	**5,473**
ポイント引当金繰入額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	950	950	**950**
施設維持管理費	3,590	4,582	3,270	3,073	3,141	3,307	20,963	3,108	3,591	3,737	2,981	3,002	3,326	19,745	**40,708**
減価償却費	1,196	1,271	1,271	1,271	1,271	1,402	7,682	3,094	3,094	3,094	3,094	3,094	3,098	18,568	**26,250**
賃借料	2,047	1,991	3,994	923	867	1,035	10,857	875	881	1,250	933	928	3,635	8,502	**19,359**
水道光熱費	6,688	5,722	6,338	7,105	8,821	10,142	44,816	6,936	7,550	7,319	6,747	8,140	7,226	43,918	**88,734**
保険料	0	318	0	0	0	0	318	120	0	583	1,500	1,350	0	3,553	**3,871**
委託料	3,898	5,120	4,545	4,514	4,091	6,680	28,848	3,235	3,916	3,266	3,577	3,644	42,127	59,765	**88,613**
研修採用費	1,124	716	186	156	181	856	3,219	400	211	156	150	200	-1,700	-583	**2,636**
調査研究費	335	394	352	299	526	314	2,220	292	305	323	395	668	381	2,364	**4,584**
会議費	46	71	398	207	182	346	1,250	-9	462	161	279	184	70	1,147	**2,397**
諸会費	2,679	360	249	6,410	2,167	259	12,124	5	206	36	0	2,910	232	3,389	**15,513**
渉外費	0	0	0	0	20	50	70	0	20	20	0	0	0	40	**110**
租税公課	3	761	568	35	2	0	1,369	0	1	0	0	0	10	11	**1,380**
通信交通費	4,567	1,912	1,409	563	1,194	2,003	11,648	1,538	795	792	625	1,280	1,179	6,209	**17,857**
雑費	4	8	1	2	41	1	57	2	7	1	2	2	2	16	**73**
事業連合委託費	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	55,020	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	55,020	**110,040**
物件費合計	48,782	47,787	38,041	38,793	37,125	40,555	251,083	33,611	35,776	35,472	34,868	42,009	79,637	261,373	**512,456**
事業経費合計	103,737	101,893	100,540	100,044	99,709	100,913	606,836	84,055	84,581	94,960	111,230	101,686	145,722	622,234	**1,229,070**
事業剰余金	38,313	15,009	-7,448	-264	8,156	-42,223	11,543	-25,370	20,009	-10,714	-27,990	-12,490	-73,535	-130,090	**-118,547**
受取利息	0	0	100	150	200	200	650	200	200	200	200	150	50	1,000	**1,650**
受取配当金	0	0	0	6	1	0	7	0	0	0	0	0	0	0	**7**
雑収入	5	1,853	510	155	5	36	2,564	100	19	68	11	10	7,105	7,313	**9,877**
出資金整理益	0	0	0	0	0	10,700	10,700	0	0	0	0	0	0	0	**10,700**
事業外収益	5	1,853	610	311	206	10,936	13,921	300	219	268	211	160	7,155	8,313	**22,234**
支払利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
雑損失	50	70	80	10	20	20	250	40	50	30	80	150	160	510	**760**
事業外費用	50	70	80	10	20	20	250	40	50	30	80	150	160	510	**760**
経常剰余金	38,268	16,792	-6,918	37	8,342	-31,307	25,214	-25,110	20,178	-10,476	-27,859	-12,480	-66,540	-122,287	**-97,073**
正規人員	27	26	27	27	27	27	161	27	27	27	27	27	27	162	**323**
正規労働時間	3,811	3,649	3,733	3,759	3,851	3,683	22,486	3,604	3,755	3,782	3,757	3,762	3,704	22,364	**44,850**
正規残業時間	382	364	425	382	367	321	2,241	297	382	386	429	420	452	2,366	**4,607**
非正規労働時間	26,076	26,869	29,196	26,987	29,882	29,930	168,940	22,611	23,001	29,993	27,399	29,778	27,437	160,219	**329,159**
利用客数	119,437	326,832	284,473	320,534	329,897	131,439	1,512,612	144,431	320,038	253,449	255,512	248,144	132,103	1,353,677	**2,866,289**

2026年度予算（店舗別）

科目	時計台	吉田ｼｮｯﾌﾟ	北部購買	南部購買	宇治購買	桂Aｼｮｯﾌﾟ	桂Bｼｮｯﾌﾟ	桂Cｼｮｯﾌﾟ	ｷｬﾝﾊﾟｽ店合計	PCルネ	ブックルネ	ルネ合計	住まい	管理事業店	ｷｬﾘﾘﾄﾗ	CSC	自販機	小計	本部	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	ｶﾌｪﾃﾘｱﾙﾈ	桂食堂ｾﾚﾈ	企画室	食堂合計	京大生協合計	
供給高	**247,079**	**277,733**	**95,781**	**51,410**	**108,281**	**47,535**	**174,826**	**29,189**	**1,031,834**	**1,420,364**	**345,831**	**1,766,195**	**0**	**0**	**788,540**	**5,070**	**26,626**	**820,236**	**0**	**153,946**	**75,781**	**241,384**	**64,795**	**57,934**	**16,903**	**320,845**	**96,108**	**0**	**1,027,696**	**供給高**	**4,645,961**
供給値引	0	6,632	0	1,190	551	0	430	0	8,803	0	32,120	32,120	0	0	0	0	0	0	9,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	供給値引	50,123
供給原価	183,353	228,763	80,990	43,070	97,413	37,127	159,466	24,138	854,320	1,274,151	269,964	1,544,115	0	0	740,187	4,306	20,420	764,913	0	75,889	35,690	116,270	32,289	29,330	7,971	155,419	47,079	0	499,937	供給原価	3,663,285
供給剰余金	**63,726**	**42,338**	**14,791**	**7,150**	**10,317**	**10,408**	**14,930**	**5,051**	**168,711**	**146,213**	**43,747**	**189,960**	**0**	**0**	**48,353**	**764**	**6,206**	**55,323**	**-9,200**	**78,057**	**40,091**	**125,114**	**32,506**	**28,604**	**8,932**	**165,426**	**49,029**	**0**	**527,759**	**供給剰余金**	**932,553**
利用事業収入	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	利用事業収入	0
利用事業原価	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	利用事業原価	0
利用剰余金	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	利用剰余金	0
共済受託手数料収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	共済受託手数料収入	20,184
教育文化事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	教育文化事業収入	250
供給事業手数料収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	187	187	0	0	0	0	0	0	960	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	供給事業手数料収入	1,147
不動産賃貸収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,280	0	0	0	15,280	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	不動産賃貸収入	15,280
その他手数料収入	0	250	0	0	0	0	0	0	250	15,334	828	16,162	43,750	0	36,130	22,258	9,849	111,987	11,710	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000	1,000	その他手数料収入	141,109
その他事業収入計	0	250	0	0	0	0	0	0	250	15,334	1,015	16,349	43,750	15,280	36,130	22,258	9,849	127,267	33,104	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000	1,000	その他事業収入計	177,970
事業総剰余金	**63,726**	**42,588**	**14,791**	**7,150**	**10,317**	**10,408**	**14,930**	**5,051**	**168,961**	**161,547**	**44,762**	**206,309**	**43,750**	**15,280**	**84,483**	**23,022**	**16,055**	**182,590**	**23,904**	**78,057**	**40,091**	**125,114**	**32,506**	**28,604**	**8,932**	**165,426**	**49,029**	**1,000**	**528,759**	**事業総剰余金**	**1,110,523**
役員報酬	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21,010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	役員報酬	21,010
職員給与	10,797	5,610	0	0	0	0	5,797	0	22,204	17,155	12,005	29,160	5,308	0	16,251	5,756	0	27,315	11,245	12,566	5,719	6,194	4,946	0	0	10,159	6,283	6,853	52,720	職員給与	142,644
定時職員給与	22,900	13,087	7,087	7,950	5,416	6,276	6,684	3,280	72,680	35,164	31,981	67,145	3,428	1,989	16,004	4,475	3,775	29,671	34,810	26,733	20,682	49,771	15,293	20,559	9,745	60,174	31,451	0	234,408	定時職員給与	438,714
退職給付費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,708	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	退職給付費用	9,708
法定福利費	5,218	2,420	1,016	636	276	612	1,006	0	11,184	6,944	6,604	13,548	1,020	384	4,525	844	396	7,169	11,320	4,379	2,012	5,287	2,084	988	1,176	4,920	2,093	1,177	24,116	法定福利費	67,337
厚生費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	0	0	0	0	75	3,650	3,760	685	4,171	73	40	706	6,540	2,020	0	17,995	厚生費	21,720
役員退職引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,416	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	役員退職引当金繰入	1,416
賞与引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	賞与引当金繰入	10,000
派遣人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,164	360	0	0	2,541	0	0	4,065	派遣人件費	4,065
人件費合計	**38,915**	**21,117**	**8,103**	**8,586**	**5,692**	**6,888**	**13,487**	**3,280**	**106,068**	**59,263**	**50,590**	**109,853**	**9,831**	**2,373**	**36,780**	**11,075**	**4,171**	**64,230**	**103,159**	**47,438**	**29,098**	**66,587**	**22,756**	**21,587**	**11,627**	**84,334**	**41,847**	**8,030**	**333,304**	**人件費合計**	**716,614**
教育文化費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,582	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000	1,000	教育文化費	9,582
広報費	160	213	115	75	154	0	275	0	992	3,845	145	3,990	5,365	0	1,290	22	0	6,677	15,395	165	180	202	239	78	36	513	124	30	1,567	広報費	28,621
消耗品費	1,055	1,646	391	590	237	322	354	140	4,735	3,054	1,603	4,657	800	0	1,400	579	0	2,779	4,706	4,379	3,126	3,698	1,279	1,468	918	4,062	2,607	10	21,547	消耗品費	38,424
物流費	0	160	0	30	0	0	0	0	190	115	181	296	0	0	0	0	0	0	6,795	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	物流費	7,281
車輌運搬費	221	81	113	11	12	0	576	0	1,014	1,045	1,194	2,239	410	0	38	22	325	795	1,027	86	256	56	0	0	0	0	0	0	398	車輌運搬費	5,473
貸倒引当金繰入	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	貸倒引当金繰入	0
ポイント引当金繰入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	950	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ポイント引当金繰入	950
施設維持管理費	3,033	860	301	359	36	94	76	206	4,965	2,679	1,917	4,596	372	492	26	0	0	890	2,620	4,191	1,834	6,640	1,686	1,803	992	8,095	2,396	0	27,637	施設維持管理費	40,708
減価償却費	1,058	669	108	482	912	870	4	256	4,359	165	226	391	83	0	250	66	448	847	1,236	5,225	2,281	5,370	1,363	733	310	3,654	481	0	19,417	減価償却費	26,250
賃借料	1,124	586	141	336	336	108	73	12	2,716	1,661	1,430	3,091	1,330	72	1,440	0	4,056	6,898	4,254	312	864	432	144	0	144	420	84	0	2,400	賃借料	19,359
水道光熱費	2,798	1,704	948	2,030	1,749	1,699	1,864	802	13,594	2,333	2,188	4,521	717	0	0	0	4,260	4,977	1,718	15,904	4,536	12,514	3,883	3,171	1,860	13,556	8,500	0	63,924	水道光熱費	88,734
保険料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,871	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	保険料	3,871
委託料	482	385	409	373	315	0	189	0	2,153	4,942	749	5,691	960	4,344	2,594	408	0	8,306	67,802	752	924	766	48	276	204	1,437	224	30	4,661	委託料	88,613
研修採用費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	0	200	0	0	520	0	0	520	1,716	0	0	0	0	0	0	0	0	200	200	研修採用費	2,636
調査研究費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	9	19	0	0	0	0	0	0	1,134	567	528	602	550	60	556	568	0	0	3,431	調査研究費	4,584
会議費	0	34	0	10	0	0	0	0	44	15	0	15	0	0	36	0	0	36	2,272	18	12	0	0	0	0	0	0	0	30	会議費	2,397
諸会費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	15,508	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	諸会費	15,513
渉外費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	30	0	0	0	0	0	0	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	渉外費	110
租税公課	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1,378	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	租税公課	1,380
通信交通費	190	375	139	160	79	60	142	48	1,193	338	171	509	4,835	0	1,865	315	12	7,027	7,940	240	177	60	8	222	60	84	37	300	1,188	通信交通費	17,857
雑費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	雑費	73
事業連合委託費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110,040	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	事業連合委託費	110,040
物件費合計	**10,121**	**6,713**	**2,665**	**4,456**	**3,830**	**3,153**	**3,553**	**1,464**	**35,955**	**20,438**	**9,814**	**30,252**	**14,872**	**4,908**	**9,459**	**1,412**	**9,101**	**39,752**	**259,097**	**31,839**	**14,718**	**30,340**	**9,200**	**7,811**	**5,080**	**32,389**	**14,453**	**1,570**	**147,400**	**物件費合計**	**512,456**
事業経費合計	49,036	27,830	10,768	13,042	9,522	10,041	17,040	4,744	142,023	79,701	60,404	140,105	24,703	7,281	46,239	12,487	13,272	103,982	362,256	79,277	43,816	96,927	31,956	29,398	16,707	116,723	56,300	9,600	480,704	事業経費合計	1,229,070
事業剰余金	**14,690**	**14,758**	**4,023**	**-5,892**	**795**	**367**	**-2,110**	**307**	**26,938**	**81,846**	**-15,642**	**66,204**	**19,047**	**7,999**	**38,244**	**10,535**	**2,783**	**78,608**	**-338,352**	**-1,220**	**-3,725**	**28,187**	**550**	**-794**	**-7,775**	**48,703**	**-7,271**	**-8,600**	**48,055**	**事業剰余金**	**-118,547**
受取利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	受取利息	1,650
受取配当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	受取配当金	7
雑収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,877	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	雑収入	9,877
出資金整理益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	出資金整理益	10,700
事業外収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22,234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	事業外収益	22,234
支払利息	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	支払利息	0
雑損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	760	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	雑損失	760
事業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	760	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	事業外費用	760
経常剰余金	**14,690**	**14,758**	**4,023**	**-5,892**	**795**	**367**	**-2,110**	**307**	**26,938**	**81,846**	**-15,642**	**66,204**	**19,047**	**7,999**	**38,244**	**10,535**	**2,783**	**78,608**	**-316,878**	**-1,220**	**-3,725**	**28,187**	**550**	**-794**	**-7,775**	**48,703**	**-7,271**	**-8,600**	**48,055**	**経常剰余金**	**-97,073**

３．2026 年度京都大学生協の予算について

2026 年度予算は、2025 年度決算で一定の改善が見られた経営状況を踏まえつつ、依然として厳しい外部環境や大学構内の利用動向の変化などを考慮した「慎重かつ現実的な予算」として編成されています。2025 年度の改善を踏まえつつも、物価上昇、物流費高騰、競合環境等を考慮し、激甚災害等を除き、最も厳しい経過をたどったケースを想定した「保守的な前提」で編成されています。

大型投資を前提とし実額が予算編成に反映されており、さらに物流費および物価高騰、総額の価格転嫁が困難な中での粗利益率の悪化などを含んだ近年では突出した難易度の経常剰余金予算（▲9,707 万円）であり、しかしながらその到達を最低限の前提とし、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ものです。収支均衡体質作りのための投資と、困難な社会情勢の中で、もちろん 2026 年度期中での短期的な単年度黒字化は困難ですが、再建に向けた投資と経営管理体制の整備を優先し、それでいて欠損の拡大を許容しない、とします。

京都大学生協の現在地　（2026年度予算）

2019年度決算　➡　2026年度予算　（単位:万円）

	2019実績	2020実績	2021実績	2022実績	2023実績	2024実績	2025予算	2025実績	2026予算
供給高	547,919	408,607	448,399	464,707	463,639	494,246	476,943	469,755	464,596
供給剰余金	126,758	73,130	86,628	95,479	95,533	100,763	99,443	96,533	93,255
事業総剰余金	140,613	85,572	100,097	110,498	111,747	117,266	114,608	114,835	111,052
人件費	87,600	72,396	61,119	65,569	70,251	74,458	74,207	71,593	71,661
物件費	53,533	42,853	42,131	49,381	50,658	53,466	53,861	50,780	51,246
事業剰余金	-520	-29,678	-3,154	-4,452	-9,162	-10,658	-13,460	-7,538	-11,855
経常剰余金	1,039	-19,953	1,710	-3,480	-654	-7,296	-9,930	-2,486	-9,707
当期剰余金	1,336	-18,556	3,562	14,431	-4,387	-7,398	-9,930	-2,474	-9,707
剰余（損失）金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-23,796	-33,726	-26,269	-35,977
出資金欠損率	-24.2%	-64.0%	-53.2%	-21.6%	-27.7%	-38.8%	-53.0%	-41.0%	-56.1%

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026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%）	46億9千万円（85.73%）	46億5千万円（84.79%）

予算数値詳細

以下は経営数値をもとに、2025 年度決算・総括、および 2026 年度予算の考え方について、現状の課題と今後の方向性を明確にするための資料として作成したものです。

前述の繰返しにはなりますが、2025 年度は、2027 年度の収支均衡へ向けての土台作り、投資期間中でありながら、経営の方向性を供給高に偏重させず、粗利益率の改善、人件費・物件費などの事業経費削減、その他事業収入の伸長など、複数の改善要因が重なり赤字幅を確実に縮小することができています。

一方で、累積損失金や出資金毀損率の悪化は前年までのペースよりは軽減しましたが、依然として深刻であり、2026 年度以降も収支均衡へ向けた継続的かつ緊急的な経営改善が求められます。

以下、2026 年度予算について、順を追って説明します。

2-1　収入面の前提

区分	2025 年度実績	2026 年度予算	対前年実績増減額
供給高	4,697,547,855 円	4,645,961,000 円	▲51,586,855 円
供給剰余金	965,332,159 円	932,553,000 円	▲32,779,159 円
その他事業収入	183,020,061 円	177,970,000 円	▲5,050,061 円

供給高・供給剰余金ともに減少を見込む慎重な予算となっています。

要因は、食分野で特に、食材価格の値上がりや輸送費の上昇が目に見えていることから価格転嫁を行わざるを得ないこと、ただしコスト上昇分 100%の価格転嫁を行うことは不可能であること、よって利用者数の増や粗利益率の低下を食い止めること等はなかなか見通せないことなどがあげられます。また、2024 年度・2025 年度に吉田・桂の各キャンパス内に配された競合店も引き続き大きな負のインパクトを持ち続けます。

その他事業収入を構成する手数料収入全体では、共済受託手数料収入やその他手数料収入は 2025 年度実績からやや減少を見込んでいます。ただしその他手数料収入の減少については不動産賃貸収入を構成する管理料の計上費目変更が発生することから入り組みが生じます（±約 500 万円程度）。

2-2　人件費・物件費の詳細（2026 年度予算）

人件費合計は以下の通りです。

区分	2025 年度実績	2026 年度予算	増減額	増減率
人件費合計	715,930,060 円	716,614,000 円	+683,940 円	+0.1%

◆ 2-2-1　人件費の詳細（2026 年度予算）

費目	2025 年度実績	2026 年度予算	対前年実績増減額
職員給与（正規）	142,980,368 円	142,644,000 円	▲336,368 円
定時職員給与	418,372,761 円	438,714,000 円	+20,341,239 円

費目	2025 年度実績	2026 年度予算	対前年実績増減額
派遣人件費	13,141,526 円	4,065,000 円	▲9,076,526 円
厚生費	31,602,700 円	21,720,000 円	▲9,882,700 円
法定福利費	67,450,392 円	67,337,000 円	▲113,392 円

■　定時職員給与（＋2,034 万円）

2026 年度予算で最も増加している費目です。

背景として、

- 最低賃金の継続的上昇
- 食堂・購買部門の基礎人員確保
- 正規職員の業務移譲を担う役割の増大

などが挙げられます。

■　派遣人件費（▲908 万円）

2025 年度に増加した派遣人件費を、営業時間の適正化による店舗間役割統合による効果で、「本来の水準」に戻す予算です。

■　厚生費（▲988 万円）

ユニホームリース、クリーニング費用の見直しにより、一定購入額が増加するとしても、全体では減少させる見込みです。2027 年年度にはさらに 1,900 万円程度削減する予定です。

■　概況

2026 年度の人件費は、

- 職員給与（正規）の増加（新給与体系導入初年度におけるベースアップや調整給、賞与水準）
- 定時職員給与の増加（時給単価増、人員確保、等）
- 派遣人件費の削減（派遣で辛うじて成立する人員体制としない）
- 厚生費の削減（ユニホームリースの各職場の期限ごとの廃止）

などを反映した構造で、総額としては 2025 年度実績とほぼ横ばい（+68 万円） となっています。これは、2025 年度に実現した削減水準を維持するものではありますが、現状の体制で継続した経費抑制を行うことは難しく、人件費率は今後も高止まりが予想されます。退職給付費用や法定福利費も増加する見込みで、長期的には人件費の更なる見直しが課題です。

- 人件費の継続的な見直しについて

2026 年度予算ではほぼ横ばいとしていますが、最低賃金の加速的上昇などの将来的な人件費上昇に備え、省力化や移譲による業務効率化を進める必要があります。業務プロセスの見直し、退職者不補充による自然減なども計画的に実施し、固定費として捉えている概念を見つめ直し圧縮を図っていきます。

◆ 2-2-2　物件費の詳細（2026 年度予算）

物件費合計は以下の通りです。

区分	2025 年度実績	2026 年度予算	増減額	増減率
物件費合計	507,797,849 円	512,456,000 円	+4,658,151 円	+0.9%

2-3-1　費目別の詳細内訳

費目	2025 年度実績	2026 年度予算	増減額	増減率
広報費	24,278,036 円	28,621,000 円	+4,342,964 円	+17.9%
減価償却費	13,781,994 円	26,250,000 円	+12,468,006 円	+90.5%
水道光熱費	82,731,543 円	88,734,000 円	+6,002,457 円	+7.3%
委託料	96,631,349 円	88,613,000 円	▲8,018,349 円	▲8.3%
事業連合委託費	114,199,000 円	110,040,000 円	▲4,159,000 円	▲3.6%

2-3-2　費目ごとの詳細解説

● 広報費（＋434 万円）

広報費は、新入生向けの加入資料発送数増加、単価増、組合員向け情報発信拡大等で増加しています。

● 減価償却費（＋1,247 万円）

最も大きく増加した費目です。

- 厨房設備、特に北部食堂及び食堂ルネの食洗器の更新（大学備品）を自力で投資するために予算化しています。
- その他にも大学備品や設備の老朽化が待ったなしのため、自力での計画的更新を図ります
- 2026 年度は「大学備品設備の自力更新の年」であり、減価償却費の増加よりも将来の莫大な修繕費用の回避、効率化投資として位置づけます。

● 水道光熱費（＋600 万円）

水道光熱費は、政界情勢は今後も負の影響しか見通せず、2026 年度予算では増加を見込んでいます。

● 委託料（▲802 万円）

委託料は生協電子マネーチャージを BankPay やコンビニ、店頭チャージとしたことに因るクレジットカード手数料の抑制効果等で削減を見込んでいます。

● 事業連合委託費（▲416 万円）

事業連合の会員である全国の生協に、供給高、供給剰余高、その他事業収入それぞれの費目に一定掛け率で賦課されます。仕入業務、総務経理業務などの業務委託に資する費用となります。
2026 年度予算の供給高、供給剰余高、その他事業収入の水準により減少しています。

2-3-3　概況

2026 年度の物件費は、

- 設備更新に伴う減価償却費の増加
- 水道光熱費の増加
- 委託料の削減
- 広報費の増加

という構造で編成されており、これは、2025 年度の削減成果を維持しつつ、必要な投資を織り込んだ予算といえます。

2-4　2026 年度予算の総括

2026 年度予算は、

- 収入面では供給高・供給剰余金の減少を見込む慎重な設定
- 支出面では人件費を横ばいに抑えつつ、物件費は必要投資を織り込んだ構造
- 設備更新や人員配置の最適化（権限委譲）など、中期的な体質改善を意識した内容

となっています。

事業経費の総額は 12 億 2,907 万円と、2025 年度実績より約 534 万円増の予算です。収益減少に対して経費がほぼ横ばいで推移するため、事業剰余金は▲1 億 1,854 万 7 千円と赤字幅が拡大し、経常剰余金も▲9,707 万 3 千円と 2025 年度の約 3 倍の赤字が予算計上されています。臨時的要因に依存した収益構造では安定性に欠ける計画であるため、雑収入や事業外収益等の 2025 年度だけの特需ともいえるような一時的な増加要因は 2026 年度計画からは一切排除しています。

結果として、純粋な事業収益と経費とのギャップが浮き彫りになっていることから、2025 年度より更に進んだ期中での経営構造変革が必須です。

2025 年度に見られた改善を一過性のものとせず、

2026 年度は「体質改善の定着と収支均衡体質への土台作り最終年度」と位置づけています。

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。