

2025年度 総代交流企画
京都大学生協 第2回総代会議
2025年度生協理事会からの報告

2026年1月19日(月)18:30-20:00
京都大学生生活協同組合



目次

本日の総代会議の趣旨

1. 生協の現在地、コロナ禍以降
2. 京都大学生協の経営再建、2025年度決算見込
3. 京都大学との渉外
4. 総代会議

0. 本日の総代会議の趣旨

生協のコロナ禍期中・以降の存続を懸けた対応と、2025年度決算見込、経営再建経過について報告します。

早急な経営困難の克服のために、また生協組合員へ向けて健全な経営の元での福利厚生事業の存続のために、あらゆる努力をする決意です。

何卒、自分ごととして捉え、ご理解とご支援をお願い申し上げます。

京都大学生協の総代・理事構成

総代構成： (総数185名)	学生・その他	111名
	院生	44名
	教職員	25名
	生協職員	5名

理事構成： (総数28名)	学生院生	18名
	教職員	8名
	生協職員	2名
監事構成： (総数5名)	学生院生	3名
	教職員	2名

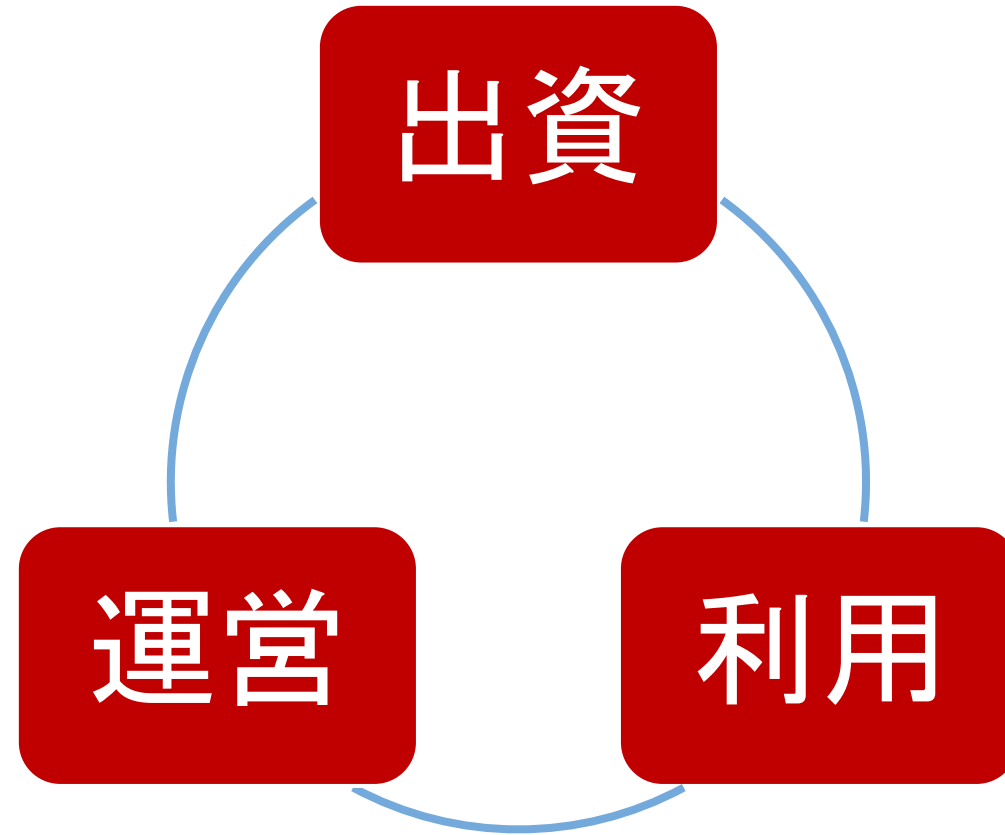
1

京都大学
生協の
現在地

経営の状況…



大学生協の仕組み



総代会とは



総代会とは

- 過去1年間の事業報告・決算の承認
- 新年度の事業計画・予算の決定
- 運営役員(理事)などの選出

を行う場

●2025年度総代会議案一覧

第1号議案 2024年度事業報告書・決算関係書類等承認の件

第2号議案 2025年度事業計画及び予算決定の件

第3号議案 監事監査規則改正の件

第4号議案 役員報酬決定の件

役員選挙の件

第1号議案・第2号議案について

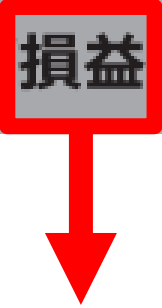
決算とは

一定期間の収入・支出を計算し、
剰余(利益)または損失を算出すること

→生協の経営状況がわかる

第1号議案・第2号議案について

1.4 直前3事業年度の財産及び損益の状況



損_と益

マイナス と プラス

第1号議案・第2号議案について

※決算書に使用している用語

- 【供給高】 組合員に商品・サービスを「供給」した対価（客数×客単価）。損益計算書最上段に位置する売上高のこと。
- 【供給剰余金】 供給高から供給原価（仕入原価＋在庫増減）を差し引いた粗利益。供給活動だけで生まれた剰余のこと。
- 【供給剰余率】 $\text{供給剰余金} \div \text{供給高} \times 100(\%)$ 。商品やサービスの採算性（効率的に粗利益を生んだか）を示す粗利率のこと。
- 【事業総剰余金】 供給剰余金に手数料収入等のその他事業収入を加えた本業全体の剰余（総収入、経費控除の前段階）のこと。

第1号議案・第2号議案について

仕入れと供給を行う上での損益の関係

供給高
(売上)

—

原価
(仕入)

=

供給剰余
(粗利)

第1号議案・第2号議案について

※決算書に使用している用語

- 【人件費】 給与・賞与・法定福利費など労務にかかる費用。
事業経費の主要項目で、事業総剰余金からまず控除される。
- 【物件費】 人件費以外の事業経費（水光熱費・減価償却費・消耗品費など）。
生協運営コストの管理指標となる。
- 【事業剰余金】 事業総剰余金 - （人件費 + 物件費）。
本業の収支結果であり、黒字なら事業自体の採算は取れている。
- 【経常剰余金】 事業剰余金に雑収入・雑損失など「事業外損益」を加減した
平常ベース剰余で毎期の経営安定度を測る尺度。

第1号議案・第2号議案について

供給剰余（粗利） に

その他の手数料収入等を
加えた剰余（利益）

収入の総額

事業や組合員活動を行
うための費用

事業をしていて
最後に残る剰余
本業での儲け（または損失）

**事業
総剰余**

—

人件費

+

物件費

=

事業剰余

第1号議案・第2号議案について

※決算書に使用している用語

【未処理剰余金】 税引後当期剰余金のうち、総代会で処分が決定していない残額。
翌期以降の内部留保や分配原資となる。

【未処理損失金】 決算で当期損失金（赤字）が発生し、積立金の取崩し等で補填してもなお残った繰越欠損額のこと。

総代会での損失処理案が決まるまで純資産の部に計上され、将来の黒字で穴埋めする必要がある。

1. 京都大学生協の現在地 (議案書P50～ P64～)

第1号議案・第2号議案について 2019年度決算→ 2025年度見込 (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見込
供給高	547,919	408,607	448,399	464,706	463,639	494,246	476,943	470,797
供給剰余金	126,758	73,130	86,628	95,479	95,533	100,763	99,443	95,118
事業総剰余	140,613	85,571	100,096	110,498	111,747	117,266	114,608	112,606
人件費	87,600	72,395	61,119	65,569	70,251	74,458	74,207	72,798
物件費	53,533	42,853	42,131	49,381	50,658	53,466	53,861	51,067
事業剰余	-520	-29,677	-3,154	-4,452	-9,162	-10,658	-13,460	-11,259
当期剰余	1,335	-18,555	3,561	14,431	-4,386	-7,398	-9,930	-7,740
剰余(損失)金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-23,795	-33,725	-31,535
出資金欠損率	-24.2%	-64.0%	-53.2%	-21.6%	-27.7%	-38.8%	-51.6%	-48.2%

	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%)

1. 京都大学生協の現在地

(議案書P26)

第1号議案について 損失処理案

(単位:万円)

2024年度 損失処理案

I. 当期末処理損失金

237,959,505 (円)



II. 次期繰越損失金

237,959,505 (円)

1. コロナ禍と京都大学生協の経営

第1号議案・第2号議案について 京都大学生協のここ数年

■ 2022年度より、コロナ禍以前の営業時間へ (議案書P50～P64～)

「コロナ禍以前の営業時間へ戻す」ことを前提に

- 元々赤字体質だが更に運営効率は大幅に悪化
- 2021年度・2022年度・2023年度の二度とない臨時の収入
を経ての現在地、累積損失

- ・ 一見してわかる課題はコロナ禍以降存続するための経営体質を作ること

1. 京都大学生協の現在地

第1号議案・第2号議案について 2024年度決算

■ **事業剰余金**(本業での利益or損失) ▲1億658万円

- 売上(供給高)は前年よりも伸びた 約+2億7千万円
 - ➡ 収入(事業総剰余金)は変わらず
 - ➡ コロナ禍前に戻す、全店舗開店、営業時間延伸による効率悪化、
 - ➡ 最低賃金・原材料費・水光熱費の異常な高騰
 - ➡ つまり京大生協の体質はコロナ禍前から変わらず進捗し、
儲かってないのに投下コストは増えている、となる
- 放置できない、2027年度に当期剰余プラスマイナスゼロへ、
その後の損失解消へ向けて、2024年度の土台作りからスタートしています

1. 京都大学生協の現在地

(議案書P24)

第1号議案・第2号議案について 2022年度決算→ 2024年度決算→ 2025年度予算

■ **債務超過**とは、お預かりしている**出資金**を超える**赤字**を抱えること

✓ お預かりしている**出資金**は**613,860,400円**

✓ 2022年度に**2.1**億円（共済連事業譲渡分配金）の臨時収入、

✓ 2023年に**3,579**万円（上記の税金還付）の臨時収入

✓ そんな臨時収入があっても2023年度末で累積赤字は**▲1億6,397万円**

✓ そして2024年度末で累積赤字は**▲2億3,795万円**、棄損率**▲38.8%**

➤ このまま本当に放置したら**最短4年で債務超過**

➤ なので、2025年度は**経営改革の具体化9項目の執行**を必須とします

チャレンジの視点

供給剰余に
その他の手数料収入等を
加えた剰余（利益）
収入の総額

事業
総剰余

—

事業や組合員活動を行
うための費用

人件費

+

物件費

=

事業をしていて
最後に残る剰余
本業での儲け

（損失）

事業損失

1.4 直前3事業年度の財産及び損益の状況

損と益

非営利組織であろうが無かろうが
生じる損益にはなんの優遇も無い

チャレンジの視点

二兎を追う者は一兎をも得ず...あれもこれもの一兎（供給高至上主義）は追わない

二兎を追えないなら一兎（事業経費縮小）を追う



事業
総剰余

人件費

+

物件費



まてー!!



事業剰余

1. 京都大学生協の現在地

われわれは今、何をやっているのか

ここ30年以上の**連続欠損体質**
脆弱な財務基盤の立て直し

持続的に事業剰余を生み出し再投資可能な
体質への転換

1. 京都大学生協の現在地

われわれは今、何をやっているのか

ここ30年以上、

誰も成し得なかったこと

そのための...事業コストの徹底管理、
不採算事業の見直し、人件費・物件費の適正化、
これ即ち...

1. 京都大学生協の現在地

われわれは今、何をやっているのか

抜本的な**構造改革**

挑むのは**京大生協ALLで**

第2号議案について

(議案書P53～)

2 京都大学 生協の 経営再建

土台作りと進路



1. 京都大学生協の現在地 （議案書P50～ P64～）

第1号議案・第2号議案について 2019年度決算→ 2025年度見込 (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見込
供給高	547,919	408,607	448,399	464,706	463,639	494,246	476,943 470,797
供給剰余金	126,758	73,130	86,628	95,479	95,533	100,763	99,443 95,118
事業総剰余	140,613	85,571	100,096	110,498	111,747	117,266	114,608 112,606
人件費	87,600	72,395	61,119	65,569	70,251	74,458	74,207 72,798
物件費	53,533	42,853	42,131	49,381	50,658	53,466	53,861 51,067
事業剰余	-520	-29,677	-3,154	-4,452	-9,162	-10,658	-13,460 -11,259
当期剰余	1,335	-18,555	3,561	14,431	-4,386	-7,398	-9,930 -7,740
剰余（損失）金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-23,795	-33,725 -31,535
出資金欠損率	-24.2%	-64.0%	-53.2%	-21.6%	-27.7%	-38.8%	-51.6% -48.2%

	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%)

2. 京大大学生協の経営再建

第2号議案について 2025年度予算 経営改革の具体化執行

➤ 2025年度予算執行に当たって、立ち位置、捉え方

- ✓ **2025年度予算**は、最も厳しい経過をたどったケースを想定した**保守的な編成**で、今後も継続する**効率改善のための投資**による**効果発生**や**人件費・物件費の更なる最適化**を行い、ここから更に**2,500万円～3,500万円程度の改善**を目指す

2. 京都大学生協の経営再建

第2号議案について 2025年度予算 経営改革の具体化執行

➤経営改革の具体化9項目策定に当たって (議案書P57～)

- ✓ 前提となる「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
- ✓ 事業的には上記となります。そして困難だが並行して…
 - 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

2. 京都大学生協の経営再建

第2号議案について 2025年度予算 経営改革の具体化執行

組合員のライフラインを自負するならば、
①まずは「存続する」、
そして次の段階で②「大切な存在」となることを目指す。

- ✓ 京都大学生生活協同組合の存続に力点を置く
- ✓ 過大な事業経費を要する体質からの脱却など…再建の道筋へ、具体的に項目建てた視点と姿勢を示すもの

2. 京都大学生協の経営再建

第2号議案について 2025年度予算 経営改革の具体化執行

(議案書P57～)

➤経営改革の具体化9項目

- ✓ コストコントロールの徹底
- ✓ 統括店舗の見直し・役割再配置・店舗投資
- ✓ 資本増強の検討
- ✓ 最適営業時間への転換
- ✓ 供給高(売上)重視から事業剰余高重視への転換
- ✓ 新学期事業の再構築
- ✓ 新規事業分野(学びと成長事業・住まい事業)の精査・推進
- ✓ 組織委員会との協同
- ✓ 人財育成

2. 京大大学生協の経営再建

第2号議案について 2025年度予算 経営改革の具体化執行

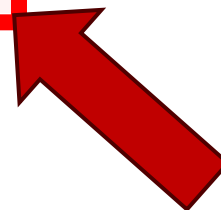
➤経営改革の具体化9項目の意味するところ

- ✓ 適性な支出でのまともな経営を行うために、
- ✓ われわれの仕事の在り方を変え、そのために投資を行い、
- ✓ 正しい利益を得て、供給高至上主義から脱却し、
- ✓ 過去に捉われない事業、営業形態を模索し、
- ✓ 惰性ではないコントロールできる新学期事業を展開し、
- ✓ 人財を育て、
- ✓ 再建期間中の存続のための金策を行い、
- ✓ そして事業との両輪を担う組合員組織を再建し成長させること

1. 京大大学生協の現在地 (議案書P50～P64～)

第1号議案・第2号議案について 2019年度決算→ 2025年度見込 (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見込
供給高	547,919	408,607	448,399	464,706	463,639	494,246	476,943	470,797
供給剰余金	126,758	73,130	86,628	95,479	95,533	100,763	99,443	95,118
事業総剰余	140,613	85,571	100,096	110,498	111,747	117,266	114,608	112,606
人件費	87,600	72,395	61,119	65,569	70,251	74,458	74,207	72,798
物件費	53,533	42,853	42,131	49,381	50,658	53,466	53,861	51,067
事業剰余	-520	-29,677	-3,154	-4,452	-9,162	-10,658	-13,460	-11,259
当期剰余	1,335	-18,555	3,561	14,431	-4,386	-7,398	-9,930	-7,740
剰余（損失）金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-23,795	-33,725	-31,535
出資金欠損率	-24.2%	-64.0%	-53.2%	-21.6%	-27.7%	-38.8%	-51.6%	-48.2%

	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2号議案について

3

京都大学との渉外
生協からの御礼と
要望

経営再建課題



2024年11月28日副学長懇談会

生協からの要望

全キャンパスでの福利厚生事業の存続のために、

- ① 南部生協会館へのご支援をお願い申し上げます。 **実現ありがとうございます**
- ② 食堂厨房施設・備品の修繕・入替へのご支援をお願い申し上げます。
- ③ 水光熱費負担区分の変更の検討をお願い申し上げます(食堂のみ)。
- ④ 2025年度各店営業時間変更へのご理解をお願い申し上げます。 **部分的執行**
- ⑤ 資本増強のための取組みへのご理解をお願い申し上げます。 **理事会議決、執行**
- ⑥ 財務会計システム更新の際は生協の公費システムとの連動へ早期ご対応をお願い申し上げます。
- ⑦ 2025年度新学期へ向けてのご支援をお願い申し上げます。

3. 生協からの要望

全キャンパスでの福利厚生事業の存続のために、

- ① 南部食堂基本設計・実施設計への参画、受入店舗の改修のお願い
- ② 施設修繕・食堂備品修繕・入替へのご支援のお願い
- ③ 水光熱費の負担区分調査と反映のお願い
- ④ 各店営業時間の最適化・形態変更へのご理解・ご支援のお願い
- ⑤ 大学院生加入推進の取り組みへの支援をお願い
- ⑥ 財務会計システム更新時の生協のシステムとの連動早期対応のお願い
- ⑦ 2026年度新学期へ向けてのご支援のお願い(別日程にて)

生協職員の心がけ

組合員の立場になること、それがカイゼンへの一歩です

ひとことカード、増やします！

全国1位！の新潟県立大学生協は

81.4%！

全国？位 の京都大学生協は

46.1%！

京大で知っているけど利用したことあるのは

3.5%!!

京都大学生協の2000年度だと

92.0%!!!

京都大学生協の2000年度は

当期剰余金5,211万円

累計損失金は

▲1億5,979万円へ改善期中

生協職員の心がけ

組合員の立場になること、それがカイゼンへの一歩です

ひとことカード、増やします！

不思議な一致、

組合員活動と事業、活動が強いと経営も強くなる

自店舗で、いま一番弱いのは“入口”なのか、“応答”なのか、“場”なのか

そして、「わたしが応える、答える」

それは日々の想いの表現、

真に寄り添う気持ちで優しく声掛けを、あなたをちゃんと見ています、と

生協職員の心がけ

組合員の立場になること、それがカイゼンへの一歩です

ひとことカード、増やします！

声が集まるにはワケがある。まずは、目に入っているのか？店による伸長率が違うのはなぜか。そのうえで、返事を返し（時に聞き返し）、叶ったことを見える形で示し、叶えられないときも関係を切らない返答を行い、コミュニケーションのキャッチボールを行う。高い認知度、まさに確立したプラットフォームという成果につながるには何がうちと、当時とちがうのか？そのちょっぴりした違いが、結果として、組合員が「生協イコールお店」から「自分たちが関わる意思を持って育てる組織」へと見方を変えていく循環が回り、身近さの正体になる。

日々の想いの表現、真に寄り添う気持ち

総代会議

第1号議案・第2号議案について 2025年度予算 経営改革の具体化執行

(本日の会議での協議ご提案)

- 組合員へのご負担とご理解をお願いしてきた（する）こと
 - 食堂組合員証非提示価格差益の用途（2026年度）
 - 2026年度食堂商品価格の改定
 - 2026年度営業時間変更の件
- 参考：お茶無料提供終了・ウォーターサーバー設置
- 参考：電子マネークレジットチャージ停止提案の件