2026年度　通常総代会前

京都大学生協
総代向け事前議案説明会
2025年度生協理事会からの報告

2026年5月18日(月)18:30-

京都大学生活協同組合

●議案一覧

第1号議案	2025年度事業報告書・決算関係書類等承認の件
第2号議案	2026年度事業計画及び予算決定の件
第3号議案	定款の一部変更の件
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

（議案書P10～）

1 京都大学生協の現在地

経営の状況…

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**がわかるもの

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　（議案書P10）

【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】	供給剰余金÷供給高×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　（議案書P10）

【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　（議案書P10）

【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P57～P63）

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実績
供給高	547,919	408,607	448,399	464,706	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	140,613	85,571	100,096	110,498	111,747	117,266	114,608	114,835
人件費	87,600	72,395	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	-520	-29,677	-3,154	-4,452	-9,162	-10,658	-13,460	-7,538
当期剰余	1,335	-18,555	3,561	14,431	-4,386	-7,398	-9,930	-2,474
剰余（損失）金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-23,795	-33,725	-26,269
出資金欠損率	-24.2%	-64.0%	-53.2%	-21.6%	-27.7%	-38.8%	-51.6%	-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	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%）

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　京都大学生協のコロナ禍

■ 2022年度より、コロナ禍以前の営業時間へ　（議案書P57～P63）

「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

➡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

チャレンジの視点

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

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　京都大学生協のコロナ禍

■ 2022年度より、コロナ禍以前の営業時間へ　（議案書P57～P63）

■ 昼ピーク以降の客数は5割減少しているにも関わらず支持されない営業時間の運営に舵を切ってしまった

■ 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　（議案書P57～P63）

第1号議案・第2号議案について　2022年度決算➡　2024年度決算

■ 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

✓2024年度末に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%

✓全国210の大学生協連合会加盟生協のうちワースト3位の累積欠損額

➢ このまま本当に放置したら最短4年で債務超過

➢ なので、経営改革の具体化9項目の執行を必須とした

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　2025年度決算

2025年度決算概況

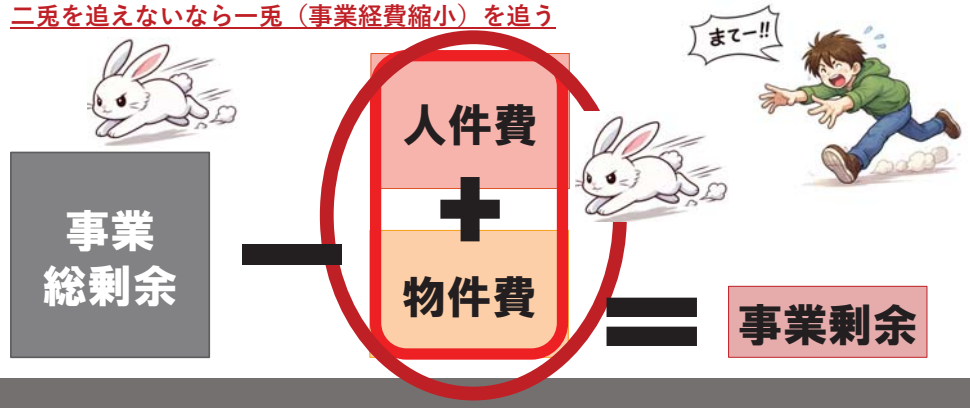
■事業剰余金（本業での利益or損失）　▲7,538万円（予算▲1億3,460万円）
■経常剰余金（事業外損益を加味）　▲2,486万円（予算　▲9,930万円）

➢売上（供給高）は46億9,755万円で予算未達　約▲7千万円
➢収入（事業総剰余金）は11億4,835万円で予算並み達成（約＋200万円）

経営改革期の体質作りという面において重要なのは、
➢ 予測の難しい上半身（売上・収入）に頼るのではなく、
➢ 事業環境の変動に対応できる筋肉質な下半身（事業経費コントロール）を作り上げること

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



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　2025年度決算

2025年度決算概況

■事業剰余金（本業での利益or損失）　▲7,538万円（予算は▲1億3,460万円）
■経常剰余金（事業外損益を加味）　▲2,486万円（予算は　▲9,930万円）

➢ 事業経費（人件費・物件費合計）は12億2,373万円
➡対前年で▲5,550万円、対予算で▲5,695万円
➡最低賃金・原材料費・水光熱費の異常な高騰とコメ不足、と経営環境は最悪なものの、
➡京大生協の体質は2024年度後半から徐々に、2025年度には大きく変化している
分度、分相応、投下コストを体質に合わせて変革してきた、となる

➢ 2027年度に（大型投資案件を除いて）当期剰余プラスマイナスゼロへ、
その後の累積損失解消へ向けて、2024年度後半の土台作りから着実に前進しています

1．京都大学生協の現在地　（議案書P27）

第1号議案について　損失処理案　（単位:万円）

2025年度　損失処理案

I. 当期未処理損失金	262,694,902（円）
II. 次期繰越損失金	262,694,902（円）

第2号議案について

（議案書P64～）

2 京都大学生協の経営再建

土台作りと進路
2026年度予算

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

（議案書P51下段～）

➢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
- ✓ 新規事業分野の精査・推進
- ✓ 組織委員会との協同
- ✓ 人財育成

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**とともに成長すること

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項目執行の視点

- ✓ 京都大学生活協同組合が福利厚生を存続することに力点を置く
- ✓ 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

２０２６年度予算概況

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実績	2026予算
供給高	547,919	408,607	448,399	464,706	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	140,613	85,571	100,096	110,498	111,747	117,266	114,608	114,835	111,052
人件費	87,600	72,395	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	-520	-29,677	-3,154	-4,452	-9,162	-10,658	-13,460	-7,538	-11,855
当期剰余	1,335	-18,555	3,561	14,431	-4,386	-7,398	-9,930	-2,474	-9,707
剰余（損失）金	-11,448	-30,004	-26,442	-12,011	-16,397	-23,795	-33,725	-26,269	-43,433
出資金欠損率	-24.2%	-64.0%	-53.2%	-21.6%	-27.7%	-38.8%	-51.6%	-41.0%	-67.8%

	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	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%）

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

➢「慎重かつ現実的」・「大型投資を前提とする」
➢「物流費・人件費・原材料費の高騰」
➢最も厳しい経過をたどったケースを想定＝「保守的な予算」
➢経営改革の具体化9項目執行の継続

✓ 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、収支均衡を実現する（大型・先行投資を除く）

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

➢「慎重かつ現実的」・「大型投資を前提とする」
➢「物流費・人件費・原材料費の高騰」
➢最も厳しい経過をたどったケースを想定＝「保守的な予算」
➢経営改革の具体化9項目執行の継続

- そのために、事業剰余高の継続的な確保を重視したコスト体質へ、筋肉質な下半身強化の経営に転換し、再投資出来る構造を目指す
✓ 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　2026年度予算　経営改革の具体化執行

経営改革の具体化で成果を出しつつある（2025年度決算）から、
収支均衡へ向けての体質作り・投資、の集大成（2026年度予算）へ

- **大型投資を前提とした実額**が予算編成に反映
- **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**を反映
- よって、近年では突出した難易度の経常剰余金予算（**▲9,707万円**）
- そこへの到達は最低限の前提、さらに2,500万円～3,500万円程度の改善を目指す
- 収支均衡体質作りのための投資と、困難な事業環境の中で、短期的な単年度黒字化は困難だが、再建に向けた投資と経営管理体制の整備を優先し、欠損の拡大を許容しない、とします。

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

➢2026年度予算、経営改革の具体化をもとに更なる改善を
✓ 事業経費の更なる最適化（他大生協比較）

生協	店舗数 ※()内は食堂数	供給高	事業総剰余高	人件費	前年増減	物件費	前年増減
○○大学生協	30 (10)	6,217,602	1,404,593	853,588	6,548	622,873	20,502
◇◇大学生協	29 (12)	3,794,802	1,217,726	698,030	26,387	503,731	17,434
▽▽大学生協	24 (9)	3,578,275	858,077	557,238	15,360	380,473	▲ 2,594
京都大学生協	21 (8)	4,697,548	1,148,352	715,930	▲ 28,646	507,798	▲ 26,861

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

➢2026年度予算、経営改革の具体化をもとに更なる改善を
- ✓ 事業経費の更なる最適化（他大生協比較）

生協	店舗数 ※()内は食堂数	厚生費	前年増減	消耗品費	前年増減	施設維持管理費	前年増減	水道光熱費	前年増減
○○大学生協	30 (10)	5,952	▲ 2,408	52,220	3,720	29,751	▲ 2,567	68,961	▲ 3,682
◇◇大学生協	29 (12)	4,585	▲ 682	41,416	▲ 2,674	27,563	▲ 693	47,094	▲ 2,376
▽▽大学生協	24 (9)	5,514	439	42,473	▲ 1,066	29,426	5,746	42,616	▲ 1,625
京都大学生協	21 (8)	31,603	▲ 1,494	43,041	▲ 7,603	41,915	▲ 7,533	82,732	▲ 6,303

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

京都大学生協は、コロナ禍に於いて苦境に陥りましたが、
組合員や大学の方々に必要とされ、
時に支援を頂き、ここまで来れています。
組合員のライフラインを自負するならば、
まずは福利厚生事業を「存続する」、
そして並行して「（大切な）存在」となることを目指す。

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

経営再建の具体化のうち、２０２５年度において
理事会にて激しく協議し、既に執行され（または執行を控えている）
内外問わず話題になった代表的な事も議案書に掲載しています。

- 議案書P85～　第2号議案 補足資料
  - ➢ 食堂商品価格の改定
  - ➢ 食堂組合員証非提示価格導入（書籍値引再開含む）
  - ➢ お茶無料提供終了・ウォーターサーバー設置
  - ➢ 吉田食堂湯呑取り扱い・マイボトル推進
  - ➢ JR発券手数料の検討、他

2．京都大学生協の経営再建

第2号議案について　2026年度予算　経営改革の具体化執行

組合員、総代のみなさまへ
愚直に経営改革の具体化を執行しますので、
日常的に生協を意識し、再建へ一緒に取り組んでください。

まだ、再建は道半ば、
でも、経営回復とともに、遣り甲斐とともに、
体質を変える、変わる、組合員のみんなで

第3号議案について

（議案書P79～）

3

定款の一部変更の件
特別議決

総代定数下限の変更
字句修正

第３号議案　定款の一部変更の件

１.円滑な生協運営を行うための定款の一部変更

・総代定数

１８０人以上-２７０人以内から、

１００人以上-２７０人以内へ。

2. 必要最小限の字句修正
整合性と可読性の確保のための変更

第４号議案について

（議案書P82）

4

役員報酬決定の件

総額の範囲
上限の決定

第４号議案　役員報酬決定の件

1. 理事と監事の年間報酬(上限額)を決定

・理事(25-30名)の報酬　　総額2,000万円

・監事(4-6名)の報酬　　総額50万円

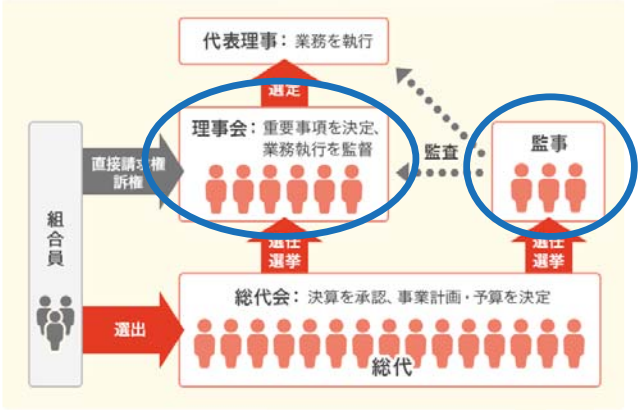
昨年度と同額、一昨年度より500万円減少

2. 常勤役員の退職金の額(上限額)を決定

・常勤役員（理事）2名への退職金　総額900万円

昨年度と同額、一昨年度より500万円減少

役員選挙の件



出典：日本生活協同組合連合会「生協の運営の仕組み」

2．京都大学生協の経営再建

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

2．京都大学生協の経営再建

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…

2．京都大学生協の経営再建

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**