

# 「北大生協 3 ㄱ年再生計画」

(委員会案報告)

2022 年 9 月 7 日

北大生協 3 ㄱ年再生計画策定委員会

2022年9月7日(水)

北海道大学生協同組合理事会 殿

北大生協3ヶ年再生計画策定委員会

委員長 坂爪 浩史

## 委員会最終報告「北大生協3ヶ年再生計画」(委員会案)の提出

当委員会は、北大生協理事会の委嘱により、「北大生協3ヶ年再生計画」策定にあたってきました。

先に提出した中間のまとめを踏まえ、本格的な再生を実現するためには、より長期的な計画を組み立てて、組合員の参加を求めるべきとの確認もありましたが、今すぐに実行に移るべきことを提起した内容で、23年度から25年度の3ヶ年の計画案を提出させていただきます。理事会での審議を経て、組合員及びすべての構成員との論議で具体化を進められますよう、お願いいたします。

# 「北大生協 3 ヶ年再生計画」(案)

## ➤ はじめに

北海道大学生協同組合（以下「北大生協」という。）は、大学にどう学生・院生・教員・職員によって構成され、すべての構成員のつながり、参加を大切にして、理事会、生協職員とともに経営・事業を営んできました。しかし、北大生協の経営は過去 15 年を見ても赤字構造であったことを前提に、コロナ禍による急激な供給高の縮小と経費削減が追い付かないことで大きな累積欠損が生じました。そのため出資金総額に対する債務相殺率が 70%（2021 年度当期末処理損失金 2 億 7,300 万円）を超える事態となりました。経営は危機的な状況と重く受け止め、抜本的な経営再生計画の立案、執行が必要な状況を確認し、「北大生協 3 ヶ年再生計画」策定委員会を立ち上げ、全国大学生協同組合連合会（以下「全国大学生協連」という。）、大学生協事業連合北海道地区（以下「事業連合」という。）、北海道の大学生協（以下「会員生協」という。）の支援を受けながら 3 ヶ年の再生計画を策定してきました。

これまで大切にしてきたつながりを引継ぎ、組合員、大学、他の協同組合と協力して、組織再生（\* 組合員の協同による生活向上を図る運営への再生）、事業再生（\* 大学生活を支え、安定した剰余を生む構造への再生）計画を実現させ、組織の活性化が急務になっている状態です。

よって、「北大生協 3 ヶ年再生計画」は理事会を中心に執行し、組織一丸となって取り組むことがとても重要です。再生計画の実行状況、到達状況は定期的に理事会で共有、点検を行い、再生計画の強化を図っていきます。再生方針が計画に沿って進められない課題が発生、新たな対策が発生したとき、大学を取り巻く環境の変化では、特に施設課題について、大学と情報共有をする中で大きな費用投資、緊急対応が必要な案件は、その都度、理事会に報告、協議をおこない判断させていただきます。大学、組合員とも情報共有を行い進めるようにします。

## ➤ 「北大生協 3 ヶ年再生計画」の実施期間

2023 年度から 25 年度までの 3 期（2023 年 3 月～2026 年 2 月）を実施期間とします。

## ➤ 「北大生協 3 ヶ年再生計画」の取扱い

- ・2023 年度通常総代会に「北大生協 3 ヶ年再生計画」を報告します。
- ・理事会、各組織委員会と協議継続するほか、ワーキンググループの設置も検討します。  
工程表を別途作成します。
- ・2023 年度につなげるために必要な取り組みは理事会で共有を図り 10 月から着手していきます。

## 「北大生協 3 ヶ年再生計画」方針

### ・基本方針 1

組合員同士の「つながり」や北大生協と組合員との「つながり」を大切に、「身近」で「必要」とされる生協を目指します

### ・基本方針 2

『北海道大学の発展と魅力ある大学づくり』に貢献し、大学に広く深く根付いた存在になることを目指していきます。

### ・基本方針 3

北大生協が大学に在り続けるために、事業構造の抜本的な見直しを行います。

・基本方針 1、2、3 を達成するための再生課題

## ● 組織課題の4つの再生ポイント

### 1 組合員同士、組合員と生協のつながりを深める活動

- 日常の組合員との接点づくりのツール「組合員の声 BOX」を全店設置、掲示を進め「つながり」から組合員参加を深めます。要望に応え実践できたことの「見える化」、お知らせを積極的におこない、生協運営に貢献、参加を高められるようします。
- 学部別の利用者ミーティング、アンケートを年 2 回程度開催し、組合員と一緒に支えてもらえる「身近」な生協運営を目指し、学部店のサービス向上、活性化を目指します。
  - ◆ 学部店の厳しい損益構造の改善に向けて、学部店毎の特徴を深く探り、需要の掘り起こし、事業再生に着手していきます。
  - ◆ 店舗の役割、機能は、学部毎の組合員の生活場面で果たす役割があり、部門で括らず、部門間で連携して事業の構築（例：購買外売店、書籍外売店で注文を受けた商品の学部店受取りサービス）を行います。各店舗の役割、機能（品揃え、営業時間）を見直すことで、広い学内で複数店舗運営できている優位性の発揮を強めていきます。
- 生協運営の基本である組合員及び大学構成員（学生・院生・教員・職員）と生協職員の「つながり」を深めるコミュニケーションの場、総代会議、各組織委員会の計画的な開催をおこない、学生、教職員からの知恵や経験を店舗政策、実現に活かすことを強めていきます。

- 学生組織委員会、院生組織委員会、教職員組織委員会では、日常組合員とのつながりで身の回りで起きている変化を捉える活動に力を貸してもらい、組織の垣根を超えた交流（学生、院生、教員職員組織合同）を年2回程度開催し、合同で組合員に寄与する活動を模索します。
- 留学生組織委員会の再建に職員の専任担当者の配置をして、留学生の大学生活サポートを強められるようにします。

## 2 組合員加入を推進する取り組み

- 教職員組合員加入率 50%を目指すために組合員加入メリットの周知を強めていきます。  
学部店を中心に教職員へのアプローチを強め、生協の認知度の向上と組合員である優位性を実感できるサービスの拡大に取組み、教職員加入増を目指していきます。
- 全ての事業を知ってもらうことを意識して、広がる情報発信を強めていきます。
  - ◆ 新学期は、早期（8月）から北大受験を考えている受験生本人、保護者に「大学生の生活、暮らしの情報を一番持っているのは北大生協だ」ということが伝わる情報発信を強め、資料請求を増やしていきます。合格後の個人情報の捕捉率をアップさせ対策を図れる取り組みを進めます。
  - ◆ 理事会、教職員総代会議で、購買、食堂企画について「知らなかった」という声が多く聞かれる対策をTwitter、ホームページ、紙媒体などあらゆる情報ツールを活用して、情報を届ける取り組みを積極的に取組んでいきます。

## 3 大学との関係強化

- 総長、副学長との面談は、報告から福利厚生の充実に向けて双方対話による信頼関係を築けるようにします。  
総長面談は年2回、理事長、学生委員長同行で定期開催していきます。
- 大学との福利厚生事業の委託契約に基づき、学生だけではなく教職員も含めた福利厚生事業の充実に向けて検討を重ねます。
- 大学の協議に参画できることを研究し、北大生協の経営状況、学生、教職員への大学生活サポートの取り組み、学生、教職員が加入する生協の特徴と強み、大学運営に積極的に関与、協力できることを伝え、生協の認知度を広く伝えられることを目指します。
- 学生の安心と安全のための取り組みを強めていきます。  
学生の無保障者（生協共済・保険、または大学がすすめる保険にも一切加入していない学生）を減らす取組みを大学と協力してすすめ、助けあい、学業継続を支える貢献ができるよう、加入対策を進めていきます。

4 全ての生協職員に再生計画の課題執行に関与してもらい目標達成を目指し働き甲斐のある北大生協をつくります。

- 年 2 回（上期、下期）全体職員集会を開催し、理事会、幹部職員、各組織委員会と一緒に、目標の到達状況、取り組み課題などを共有、コミュニケーションを図っていきます。
- 職員給与を各年 5%の改善を予算化し 25 年度までにコロナ禍前の水準に戻せる計画をします。
- 正規・シニア職員、定時・フレンドリー職員、アルバイト職員、全ての生協役職員と協働し、組織課題、事業課題を解決していきます。

## ● 事業課題の 5 つの再生ポイント

### 1 新学期事業の再生

- 新入生のニーズ、期待の高い分野は、過去最高の数値目標を掲げ事業構造の改善につなげていきます。

2025 年度までに共済加入率 85%/パソコンシェア率 50%/ミール利用率 60%を目指します。

2025 年度は新学期事業の伸長で、供給 1 億 5,000 万円、供給剰余 2,700 万円、共済手数料収入 350 万円を増やす計画です。

- ◆ 全国の会員の中では掲げる数値目標を既に達成している会員があります。連合会新学期事業のサポートも受けて、全国の先進事例を研究し、北大生協へ組み込み（まねる）目標達成を目指します。
- ◆ 新学期プロジェクトを提案主体とし、北大生協の強みであるお部屋紹介事業からのつながりをつくり、他事業分野のシェア率アップを目指します。
- ◆ 学生組織委員会、学生アドバイザーの力も借り、先輩学生が実体験している大学生活や暮らしの情報を一番持っているのは北大生協だよと強く発信し、北大生協からの情報を入手したい保護者を増やしていきます。

### 2 フードサービス事業の再生

- 2025 年度はミールプランの伸長で、供給 3 億 2,000 万円、供給剰余 1 億 6,000 万円を増やす計画です。

- ◆ 2025 年度までに新入生シェア率 60%、全学生シェア率 30%を目指します。ミールプランにより食費の心配なく食堂が利用できる環境を整備します。
- ◆ 食堂改革と営業時間拡大により、1 日 2 食（もしくは 3 食）利用してもらえる食堂を目指します。1 日 3 食利用できる環境を確保するため、営業時間拡大を行います。朝、昼、夕と 3 つのシーンに応えるメニューを提供すること、食堂ごとに異なるコンセプトを持つことで毎日・毎食利用できるフード事業づくりを進めます。

例) 朝食：「北部食堂で」栄養を考えたメニュー、昼食：「各学部店食堂で」スピード提供重視、夕食：「中央食堂で」鉄板メニュー等特別感あるメニューが出食できる運営を目指していきます。

### 新学期重点事業の年度別数値目標

項目	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	シェア率	23年度計画	シェア率	24年度計画	シェア率	25年度計画	シェア率
入学者 (人)	2,676	2,668	2,645	2,670	2,511		2,600		2,600		2,600	
生協加入 (人)	2,392	2,351	2,192	2,267	2,326	92.6%	2,470	95.0%	2,470	95.0%	2,470	95.0%
生命共済 (人)	1,643	1,668	1,695	1,335	1,339	55.7%	1,606	65.0%	1,853	75.0%	2,100	85.0%
ミールカード (人)	567	718	616	814	685	27.2%	1,040	40.0%	1,040	40.0%	1,040	40.0%
パソコン (台)	800	737	749	664	679	29.2%	910	35.0%	1,170	45.0%	1,300	50.0%
iPad (台)				68	68	2.7%	260	10.0%	390	15.0%	390	15.0%
プレミアムサポート (人)			543	496	482	19.1%	910	35.0%	1,170	45.0%	1,300	50.0%
スタートアップ講座	38	28	5	2	5	0.2%	52	2.0%	104	4.0%	156	6.0%
TOEFLスターキット (人)	406	497	322	199	167	6.7%	520	20.0%	520	20.0%	520	20.0%

### 3 書籍損益構造の改善

- 書籍部門全体で損益改善を目指す対策討議を 2023 年度計画します。2023 年度上期を目処に損益改善の対策をまとめ 2024 年度 600 万円の損益改善を目指します。
  - ◆ 図書館納品割引率変更 (例：10%→5%)、訪問営業の完全撤退 (仮)、校費対応は店舗受注 (仮)、配達は購買外売店と統合 (仮)、学部店店舗でお渡し (仮) を検討し、効率化を目指すことなど、様々な角度から書籍損益構造の改善を図れないか検討していきます。
  - ◆ 在庫高の適正化、クラーク会館の在庫 30～50%減少させ、維持費 (費用) 削減を含めて、商品構成の見直し (研究対象の専門書店へ特化) など慎重に検討していきます。
  - ◆ 書籍損益構造改善を討議するメンバーには、教職員、学生、院生にも協力をお願いして、書籍部門の経営状況を理解してもらい事業構造の改善を進めることが重要だと考えています。

### 4 学部店の損益構造の改善

- 学部店の対策、効率的運営をするために、現状の仕組み、内容を見直し、再構築をして、赤字解消に取り組んでいきます。2023 年度は学部店全体で 700 万円の損益改善を目指します。
  - ◆ 学部別に学部長、事務長訪問を定期的に行い、学部毎の大学生活を把握し、学部店毎の営業スタイル (営業時間の夏短縮、冬延長)、無人店舗化、セルフレジ導入の研究を進め、効率化を含めた検討をしていきます。

#### 個店対応課題 (案)

- ◆ 店舗別による学部長・事務長訪問、組合員ミーティングを開催することで適正かつ組合員への納得感のある対応を進めます。

- ◆ 工学部店・薬学部店：季節別営業時間最適化、時間帯別無人店舗化による人件費削減、供給増
- ◆ 医学部店・文系ミニショップ店：席数や登校率に応じて一定期間の休店
- ◆ 農学部店                   ：学部協力による供給促進、季節による食堂一時休店
- ◆ 再生計画で取り上げない部門、店舗も重要な位置づけを担っており、環境が厳しく供給増が見込めなくとも、店舗運営の効率化を進め最終的な事業剰余は維持し可能な限り改善を進めていきます。

## 5 施設設備整備計画の構築

- 必要な設備・施設の改修計画を確立し、計画的な組合員の利用環境の整備を行います。
- 大規模な施設計画については、大学との協議を行いながら、重点店舗への絞り込みの投資を予定します。  
函館キャンパス新施設（9月理事会提起）、中央厚生会館2階施設（理事会再提起）投資計画は予定通り組み込みます。

## ● 3ヶ年の損益構造の概要

（2022年度見通し、3ヶ年の損益構造の詳細は別紙参照）

- 2022年度剰余財産分配金、事業連合特別拠出金を見込んだ決算見通し
- 2023年度からは「北大生協3ヶ年再生計画」の組織、事業課題執行目標達成による経常剰余金
- 北大生協の管理マンションの修繕、店舗会館店施設修繕の計画が必要です。永続的に続く北大生協とするため修繕引当金を毎年引当てる計画します。
- 2025年1,400万円（22年見込みから+1,100万）マンション、会館店施設修繕
- 函館キャンパス（24年度1,000万円）、中央厚生会館2階（2023年度2,000万円）見込みました。

★2022年 経常剰余金	14,256千円	（経常剰余率0.5%）	累積欠損▲71,287千円
★2023年 経常剰余金	7,363千円	（経常剰余率0.2%）	累積欠損▲63,924千円
★2024年 経常剰余金	13,779千円	（経常剰余率0.4%）	累積欠損▲50,145千円
★2025年 経常剰余金	13,459千円	（経常剰余率0.4%）	累積欠損▲36,687千円



## 全国大学生協連経営支援金、全国大学生協連共済生活協同組合連合会（以下「共済連」という。）からの残余財産の分配の活用について

### ○全国大学生協連経営支援金について

- 全国大学生協連の経営支援金が決定されましたら 2023 年～2025 年まで各年 1,000 万円が支給されます。
- この支援金の一部を新学期事業及び、フードサービス事業、書籍事業対策を進めるために、全国の先進事例を研究する経費に活用します。その他無人店舗化、配送業務整備等、再生計画を成し遂げるための必要物件費としても活用します。支援金の活用については、理事会の了承を得たうえで実施していきます。
- 全国大学生協連の支援金は、2023 年度～2025 年度 3 ヶ年損益の収入計画に含めていません。

### \* 全国大学生協連経営支援金を受けるための会員再生計画の目標

#### 「2 つの到達目標」

- 1、単年度の経営剰余黒字化（経常剰余率 1%）
- 2、累積赤字の早期解消

2022 年 1 月 12 日

全国大学生協連 会員「再生計画」策定  
手引き ～前編～ 『数値目標の指針』

- ・単年度での黒字構造の実現
- ・2025 年度経常剰余率 1%以上を目指す。

黒字化計画はできましたが、経常剰余率 1%の達成、3 年間での赤字解消はできていません。

3 ヶ年再生計画をしっかりと進め経常剰余 1,300 万円を出し続けて 2028 年度決算で累積赤字解消の見通し。

### ○共済連残余財産の分配金と活用について

残余財産の分配金は正式確定していませんが、見通しでは 2 億 550 万円です。

全国大学生協連から「残余財産の分配金」活用を検討する際の指針が提起されています。\* 詳細別紙参照  
北大生協は「残余財産の分配金」を累積赤字解消に活用をします。

2022 年度決算に反映される予定で、損益計算書では特別利益に計上されます。

同じく貸借対照表では純資産の部：未処理損失金が大幅に減少するとともに、資産の部：現預金が増えます。

流動資産が増え資金繰りが改善され、商品仕入れや取引先への支払い・組合員への返還などで、心配することが軽減されます。

( 参 考 )

「北大生協 3 ヶ年再生計画策定」の開催状況及び構成員

1、「北大生協 3 ヶ年再生計画策定」委員会の開催状況

第 1 回	2022 年 5 月 17 日 (火)	北大生協経年変化の分析、内部、外部環境の強み、弱みの発見
第 2 回	2022 年 5 月 24 日 (火)	学調・各アンケート結果、大学運営状況の報告、同規模生協の分析
第 3 回	2022 年 6 月 1 日 (水)	第 1・2 回委員会議論を踏まえ再生計画方針、課題、目標の検討
第 4 回	2022 年 6 月 7 日 (火)	6 月理事会中間報告に向けて、方針・目標・課題の「骨子」をまとめる
第 5 回	2022 年 7 月 6 日 (水)	中間のまとめの目標、課題につながる数値目標について討議
第 6 回	2022 年 8 月 3 日 (水)	2022 年度見通し、23 年度～25 年度取組む事業課題の討議
第 7 回	2022 年 8 月 23 日 (火)	3 ヶ年単年度黒字構造に進む事業系課題について討議
第 8 回	2022 年 8 月 30 日 (火)	北大生協 3 ヶ年再生計画、理事会答申について討議

開催時間 18 : 15 ~ 20 : 15 (2 時間)

討議の進め方 グループ討論、全体会議

2、「北大生協 3 ヶ年再生計画策定」委員会の構成員

委員長	坂爪 理事長 (大学教員)
委員	金川 理事 (大学職員)
	原 理事 (院生)
	小松 理事 (学生)
	須田 連合常務理事 (事業連合北海道地区)
	田端 北見工大生協専務理事 (事業連合全国理事)
	古屋 事務局長 (全国大学生協連・北海道ブロック)
	太田 店長 (北大生協職員)
	上田 副店長 (大生協職員)
	小助川 専務理事 (北大生協専務理事)
オブザーバー	芳賀 監事会議長 (大学教員)
	田代 理事 (学生)
	嶋崎 管理統括部長 (事業連合北海道地区)
	鏡 専務補佐 (北大生協常務理事)
	齋藤 専務補佐 (北大生協店舗事業部部長)
	片木 次長 (北大生協理事会室長)
	中森 専務理事 (全国大学生協連)
	和久井 (会員支援部)
	関口 (会員支援部)
	姫田 専務理事 (早稲田大学生協)

北大生協 3ヶ年損益計画

科目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度予算	2022年度見通し	19/22差異	19/22比	22予算差異	22予算比	2023計画	2024計画	2025計画
供給高	4,143,040	2,839,044	2,872,322	3,148,063	3,098,859	-1,044,181	-25.20%	-49,204	-1.56%	3,334,782	3,453,882	3,551,274
購買供給高	2,191,950	1,944,054	1,916,838	2,005,217	1,967,247	-224,703	-10.25%	-37,970	-1.89%	2,029,534	2,085,315	2,109,143
サービス供給高	553,209	195,553	219,311	141,843	209,218	-343,991	-62.18%	67,375	47.50%	209,218	209,218	209,218
書籍供給高	418,518	414,304	395,657	478,390	426,769	8,251	1.97%	-51,621	-10.79%	436,848	415,910	415,130
食堂供給高	979,363	285,132	340,515	522,613	495,626	-483,737	-49.39%	-26,987	-5.16%	659,182	743,439	817,783
供給値引	30,603	26,296	21,992	32,437	29,000	-1,603	-5.24%	-3,437	-10.60%	30,000	31,000	32,000
純供給高	4,112,437	2,812,749	2,850,330	3,115,626	3,069,859	-1,042,578	-25.35%	-45,767	-1.47%	3,304,782	3,422,882	3,519,274
供給剰余金	955,477	471,372	504,516	619,394	584,454	-371,023	-38.83%	-34,940	-5.64%	683,855	701,005	742,622
GPR	23.23%	16.76%	17.70%	19.88%	19.04%	-4.20%	-18.06%	-0.84%	-4.23%	20.69%	20.48%	21.10%
共済受託手数料収入	19,010	20,293	19,829	20,043	22,440	3,430	18.04%	2,397	11.96%	23,240	23,940	25,940
教育文化事業収入	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	0
供給事業手数料収入	29,793	31,093	13,056	11,031	0	-29,793	-100.00%	-11,031	-100.00%	0	0	0
不動産賃貸収入	123,504	120,082	114,047	112,157	116,222	-7,282	-5.90%	4,065	3.62%	116,222	116,222	116,222
その他手数料収入	186,185	177,255	160,030	161,098	163,282	-22,904	-12.30%	2,184	1.36%	163,282	163,282	163,282
その他事業収入計	358,493	348,723	306,962	304,329	308,035	-50,458	-14.07%	3,706	1.22%	306,834	307,534	309,534
事業総剰余金	1,314,006	820,095	811,478	923,723	892,489	-421,517	-32.08%	-31,234	-3.38%	990,689	1,008,539	1,052,156
人件費合計	819,357	651,845	492,489	512,429	497,764	-321,592	-39.25%	-14,665	-2.86%	554,670	558,141	591,077
事業連合委託費(内)	91,590	88,535	61,871	61,208	61,208	-30,382	-33.17%	0	0.00%	70,000	80,000	90,000
物件費合計	538,870	465,693	401,071	411,757	406,413	-132,457	-24.58%	-5,344	-1.30%	436,090	444,055	455,055
事業経費合計	1,358,227	1,117,538	893,560	924,186	904,177	-454,049	-33.43%	-20,009	-2.16%	990,760	1,002,195	1,046,132
事業剰余金	-44,221	-297,443	-82,082	-463	-11,688	32,532	-73.57%	-11,225	2424.51%	-72	6,344	6,024
事業外収益	34,760	84,862	59,584	7,435	25,944	-8,816	-25.36%	18,509	248.94%	7,435	7,435	7,435
事業外費用	24,404	11,067	15,680	692	0	-24,404	-100.00%	-692	-100.00%	0	0	0
経常剰余金	-33,865	-223,648	-38,177	6,280	14,256	48,121	-42.09%	7,976	127.00%	<b>7,363</b>	<b>13,779</b>	<b>13,459</b>

累積欠損 -273,050

ŷ SXOMŷ SCQŷŷ

	2019年	2020年	2021年	2022年予算	2022年実績
労働分配率	62.4%	79.5%	60.7%	55.5%	55.8%
物件費分配率	41.0%	56.8%	49.4%	44.6%	45.5%
経常剰余率	-0.8%	-7.9%	-1.3%	0.2%	0.5%

	2023	2024	2025
労働分配率	<b>56.0%</b>	<b>55.3%</b>	<b>56.2%</b>
物件費分配率	<b>44.0%</b>	<b>44.0%</b>	<b>43.2%</b>
経常剰余率	<b>0.2%</b>	<b>0.4%</b>	<b>0.4%</b>