

大学生協事業 30 年間の展開過程 ～大学生協別経年変化を通して～

仲田, 秀

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大学院紀要 = Bulletin of graduate studies / 大学院紀要 = Bulletin of graduate studies

(巻 / Volume)

73

(開始ページ / Start Page)

177

(終了ページ / End Page)

197

(発行年 / Year)

2014-10

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00010204>

大学生協事業 30 年間の展開過程 ～大学生協別経年変化を通して～

政策科学研究科 政策科学専攻

博士後期課程 2014 年度満期退学 仲 田 秀

はじめに

大学生協同組合（以下、大学生協）は、各大学毎に協同組合法人として認可され事業を行っている。そして各大学生協は、全国大学生協同組合連合会（以下大学生協連）に加盟し、事業分野では地域毎に事業連合という事業執行組織をつくってそこと契約関係を結び事業の効率化をはかっている。

大学生協連会員の総事業高は、2011 年度 1,845 億円で、商品分類別事業構成率は購買・サービス事業（パソコン、文具、旅行、日用品など）が 64.1%、書籍 20.1%、食堂 15.8% [全国大学生協連, 2013] である。これらの事業高は、全国各地の大小様々の大学生協で店舗形態でそれぞれの組合員のために供給された事業高の集計である。

筆者は全国各地に存在する大学生協の持続的発展には、大学生協事業の高経營業績（以下、高業績とよぶ）とその主体的組織状況（組織の総合力）の関係が重要な要素として存在すると考えている。大学生協における高業績とは、構成員である組合員が必要とした時（組合員の総意が合意して）、投資可能な累積剰余金をもっていることであると規定する。

近年、全国の大学生協は累積赤字生協数 4 割の状況から抜け出せないでいる。この状況について、経年変化はいかなるものか、わかりやすく数値で表す工夫をした。そこで、近年 30 年間における大学生協の持続的発展にとって重要な課題である各大学生協の事業業績について、検討する。

本稿では、大学生協の経営状況を、総体として明らかにする。すなわち、大学生協事業を個別大学生協の年次変化をもとにして明らかにしていく。また、累積欠損金の克服と単年度事業経営の関係を表化する工夫をして、累積赤字の解決を方向づける。具体的には大学生協事業 30 年間の展開過程を量的に把握することを通してそれを行う。

第一に、経済状況および、大学生協の基本提案との関係を、各大学生協経營業績の全国状況と関連づけて概観する。第二に、各生協の 30 年分の環境変化に応じた年次変化について規模別・種別特徴と全国状況を量的に把握する。方法として、各生協の単年度経営状況 30 年分と累積経営構造の状況の関係を大きな表に加工した。それは経常剰余率評価基準を設定し、各大学生協 30 年分の経営実績を 1 行で表すことを可能にした。それを規模・種別に分類し、経常剰余率マイナスの生協数割合の数値をつくり、年度分類別マイナス数値に並べ分析数値を準備した。第三に、1 生協 1 行の 30 年間経営評価表を用いて、累積赤字解決のための方策を検討する。

大学生協は協同組合事業組織であるから、組合員の意思が反映し易く、組合員理事が機能し尊重されている組織、協同組合としての「共治」が確立して、大学との信頼関係が整っている生協には、環境の変化にも対応する「組織の総合力」が存在するし、その生協は組織が全体としてかかえる「組織容量」が大きい生協といえる。ここで「組織容量とは組織が課題を解決する総合力」として定めておく。

第1節 分析対象、その理由と方法

1. 80年代から30年間を検討する意味

本稿では1980年代からの30年間を取り上げ、大学生協の事業業績の変化を検討する。なぜ、80年代からかという点、以下の理由である。

世界経済は70年代から80年代にかけて激的に変化した。71年のニクソンショックから89年のベルリンの壁崩壊までの動きに象徴される世界体制変動期であった。また、この間に2度にわたるオイルショックが起きている。

日本は、82年第二臨調が発足し、ゼロシーリングは5年間続いて、88年12月には消費税法が成立した。そんな中でも、80年代の日本経済は好調であり、バブルの崩壊が始まるのは90年に入ってからであった。

大学生協事業の分析は吉田忠〔1991〕が60年代から80年代まで行っていて、総事業高について次のように述べている。60年代は生協数の増加、1生協平均事業高の増加の相乗効果で8.2倍、70年代は平均事業高の伸びに依存して4.4倍、80年代に入ると組合員平均利用高の伸びが鈍化し（80～88年で1.4倍）、それに規定されて平均事業高1.7倍、総事業高1.5倍と鈍化した。その主要な原因は学生生活の様式変化であり、80年代は大学生協の事業高伸長の鈍化が始まった年代である。

さらに、大学生協では「(福武直)「会長所感」(78年12月)を重要な転機として、経営転換を進めていったが、その成果はどうであったか」(吉田〔1991〕)。その影響は主に、80年代からである。従って、全国的数値としては80年代からを検討することが妥当である。

2. 経營業績評価と、分析表の作成方法

(1) 数値の扱い方、経営の評価基準の設定

大学生協連加盟の大学生協全数を対象として、80年代から30年分の経営数値を各生協、年度毎に規模、種別に分けて量的に検討することを試みた。純供給高（売上高、以後供給高）、経常剰余高（経常利益）は毎年、組合員数と累積剰余高（繰越利益）は3年に一度、30年分を加工可能にした。規模を超えて比較するには、供給高比率を使用することとし、加工し直した。そして、大学生協の場合、土地・建物を無償で貸与されており、特殊な例以外は固定資産を殆どもっていない。従って、経常剰余率で単年度経営構造を、累積剰余率で継続的経営構造を計測して、年度、経年の構造として扱っていく。

まず、事業経営規模を考慮して規模、種別の分類を行った（表1）。そして、大学生協毎の経常剰余率（供給高比）の年次変化の表を作成し、様々な角度から検討することにした。コンパクトに表示し、検証しやすくするために、経常剰余率による単年度経営構造評価基準を作成した。（A評価＝経常剰余率1.0以上、B評価＝同率0～0.99、C評価＝同率－0.01～－0.99、D評価＝同率－1.0～－2.9、E評価＝同率－3.0未満）である。その評価を用いて各生協の単年度経営構造の30年分を表示した表を作成した（一部例は表5である）。次に、地域別の表を規模別に並べ直して規模別、種別の年次変化を検討する。

60年代から70年代初頭までに大学生協は倍加し、事業組織としての質が向上してきたが、経常剰余はプラス・マイナスゼロが良い経営と考えられていた。そのため、大学生協経営数値の特徴としては、ABがプラスでCDEはマイナスになっている。

(2) 分析用の表作成とその意味

その年のマイナス経常剰余率生協数の規模別・種別生協数の割合を表した表2、前年からプラス化した規模別・種別生協数割合を表した表3を作成した。

表2、表3の作成方法は以下のようである。経常剰余率がマイナスの規模別年度別割合は、マイナスの生協数／その規模の生協総数×100で表示する（表-2）。経常剰余率前年からプラス化の規模別年度別割合は、プラスに改善された生協数／規模別数の総数×100で表示する（表3）。表2と表3は、80年代、90年代、2000年代を各年で作成してある。

規模別、種別（供給規模、国公立・私立）に経常剰余マイナスの率、プラス化の率を算出しているのは、大学生協の外的環境の影響と戦略適応の仕方によって規模・種別による特徴が存在するかどうかを検討するためである。

さらに、第3節の赤字克服課題の検討のために2つの表を作成した。表4は累積欠損金の存在する規模別の年次変化で、対象生協数とそのうちの累積赤字生協数を表にした。

表5は、各生協について、経営構造評価基準ABCと、3年毎の累積剰余率を結合させたものである。前々年、前年、当年の経常剰余率評価とその年の累積剰余率を1マスにいれ、生協毎に一覧にしたものである⁽¹⁾。この表は各生協の経年経営構造の概略を見ることができ、累積欠損から脱出の鍵があると考えたからである。

加えて、10年単位で、経営構造が好転したかどうかをみるために、3年間あるいは、2年間、経常剰余が1.0以上を続けた生協数の割合を、規模、種別に表した表6を作成した。

(3) 数表

本稿で取り扱う表は、表記の都合上、はじめにまとめておく。

表1 大学生協の規模（供給高で分類）とその総数に対する比率

規模の種別	内容	大学生協数		割合
		2009年	2012年	
1	国立大規模30億円以上	7	7	3.3
2	私立大規模30億円以上	4	4	1.9
3	国公立中規模20億円以上	13	8	3.8
4	私立中規模20億円以上	4	3	1.4
5	国立中規模10億円以上	22	25	11.8
6	私立中規模10億円以上	10	9	4.2
7	国公立中規模5億円以上	22	26	12.3
8	私立中規模5億円以上	19	18	8.5
9	国公立小規模2億円以上	22	22	10.4
10	私立小規模2億円以上	24	27	12.7
11	国公立小規模2億円未満	34	31	14.6
12	私立小規模2億円未満	34	32	15.1
	計	215	212	100

注 大学生協経営資料150号（2011.8）と大学生協連提供資料により作成した。
2009年度、2012年度数値

表 2-1 経常剰余率マイナスの規模別年度別割合

	国公30	私立30	国公20	私立20	国公10	私立10	国公5億	私立5億	国公2億	私立2億	国公2億	私立2億	全体
	億円上	億以上	億以上	億以上	億以上	億以上	以上	以上	以上	以上	未満	未満	
分類名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	全体数値
1980	14.3	50	9.1	0	37.5	20	25	0	41.7	37.5	0	0	22.1
1981	0	25	27.2	0	37.5	30	25	16.7	35.7	44.4	28.6	14.3	26.4
1982	28.6	50	54.5	0	37.5	40	20	23.1	20	0	0	33.3	25.8
1983	14.3	0	9.1	0	12.5	50	25	14.3	31.3	40	11.1	44.4	23.1
1984	14.3	0	9.1	25	18.8	30	20	33.3	12.5	20	22.2	22.2	19.8
1985	0	25	18.2	25	25	60	10	37.5	25	30	44.4	22.2	26.5
1986	0	25	18.2	0	6.3	30	20	25	25	30	33.3	44.4	22
1987	14.3	0	18.2	25	12.5	50	25	18.8	25	10	30	33.3	21.8
1988	14.3	25	0	0	12.5	60	30	43.8	22.2	27.2	10	33.3	25
1989	28.6	25	54.5	0	37.5	63.6	30	43.7	22.2	45.5	9.1	36.4	35
1990	28.6	25	27.2	25	27.8	36.4	15	56.3	21.1	25	9.1	36.4	27.8
1991	14.3	25	16.7	50	20	18.2	15	52.9	25	7.7	18.2	63.6	26
1992	0	25	33.3	50	23.8	9.1	15	41.2	40	38.5	23.1	54.5	29.4
1993	14.3	75	41.7	25	28.5	9.1	30	35.3	10	53.8	50	35.2	31.8
1994	42.9	75	83.3	75	38.1	36.4	25	66.7	30	50	62.5	41.2	47.5

注 全国大学生協連経営資料数値より作成した。合併や解散をした生協は省き、新設生協は該当年度からその規模の母数にいてある。経常剰余率がマイナスになった生協の数／その規模の生協総数× 100 で表示した。値がゼロに近いほどその年は安定している。

表 2-2 経常剰余率マイナスの規模別年度別割合

	国公30	私立30	国公20	私立20	国公10	私立10	国公5億	私立5億	国公2億	私立2億	国公2億	私立2億	全体
	億円上	億以上	億以上	億以上	億以上	億以上	以上	以上	以上	以上	未満	未満	
分類名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	全体数値
1995	57.1	50	69.2	50	33.3	45.5	65	33.3	40	40.4	37.5	33.3	44.3
1996	57.1	75	61.5	25	71.4	36.4	70	52.6	60	68.8	35.3	47.8	56.6
1997	57.1	100	61.5	75	59.1	45.5	70	57.9	60	68.8	42.1	53.8	53.6
1998	28.6	100	76.9	75	68.2	54.5	65	73.7	66.7	66.7	35	49.2	63.8
1999	0	25	38.5	75	36.4	45.5	66.7	47.4	38.1	35	38.1	44.4	42.1
2000	14.3	75	69.2	75	50	27.2	57.1	42.1	14.3	40	36.4	41.4	42
2001	42.9	75	53.8	75	18.2	9.1	28.5	26.3	31.8	14	39.1	33.3	31.4
2002	28.6	50	30.8	75	13.6	9.1	19	26.3	27.3	23.8	17.4	30	24.4
2003	57.1	50	23.1	25	13.6	27.3	19	15.8	27.3	27.3	8.3	30	23.1
2004	71.4	0	15.4	25	9.1	27.3	28.6	36.8	31.8	22.7	74	23.3	23.3
2005	57.1	25	30.8	0	13.6	18.2	19	21.1	21.7	26.1	20.7	23.5	22.4
2006	14.3	25	15.4	50	4.5	27.2	13.6	42.1	17.4	37.5	21.7	26.5	23.1
2007	14.3	25	23.1	50	13.6	36.4	4.5	31.5	17.4	20.8	23.3	23.5	21.6
2008	14.3	75	30.8	75	9.1	45.4	13.6	31.6	21.7	37.5	35.5	44.1	31.3
2009	42.9	100	53.8	100	36.4	60	54.5	52.6	52.1	75	27.3	58.8	52.6

注 全国大学生協連経営資料数値より作成した。合併や解散をした生協は省き、新設生協は該当年度からその規模の母数にいてある。経常剰余率がマイナスになった生協の数／その規模の生協総数× 100 で表示した。値がゼロに近いほどその年は安定している。

表 3-1 経常剰余率プラス変化の規模別年度別割合

	国公30 億円上	私立30億 以上	国公20 億以上	私立20 億以上	国公10 億以上	私立10 億以上	国公5億 以上	私立5億 以上	国公2億 以上	私立2億 以上	国公2億 未満	私立2億 未満	全体
分類	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	全体
1981	14.3	25	18.3	25	12.5	20	20	16.7	28.1	22.2	0	28.6	19
1982	0	0	0	0	18.8	0	35	15.4	33.3	40	33.3	0	18.8
1983	42.9	50	63.6	0	18.8	0	20	21.4	18.8	10	0	33.3	22.3
1984	28.6	0	18.2	0	25	30	20	20.9	31.3	40	11.1	33.3	23.7
1985	14.3	0	0	0	6.3	10	20	25	12.5	10	0	22.2	12.1
1986	0	25	9.1	25	37.5	50	15	37.5	25	30	33.3	22.2	26.5
1987	28.6	25	27.3	0	37.5	0	15	37.5	25	30	30	33.3	25.6
1988	0	0	18.2	50	6.3	0	20	12.5	22.2	9.1	30	22.2	15.4
1989	0	25	0	0	12.5	0	20	25	26.2	9.1	18.2	9.1	14.3
1990	14.3	25	36.3	0	11.1	45.5	40	6.2	21.1	33.3	9.1	18.2	22.9
1991	42.9	0	33.3	0	45	27.3	30	11.8	35	46.2	9.1	9.1	26.7
1992	14.3	0	8.3	50	9.5	18.2	10	29.4	5	7.7	23.1	9.1	14.4
1993	0	0	8.3	50	19	36.4	5	23.5	15	15.4	0	38.5	16.6
1994	14.3	25	0	25	9.5	9.1	10	11.1	20	14.3	12.5	29.4	14

1. 全国大学生協連経営資料数値より作成した。今回、合併や解散をした生協は省き、新設生協は該当年度から挿入し、その規模の母数に
いてある。
2. 経常剰余率がプラスに変化した生協の数／その規模の生協総数× 100 で表示した。

表 3-2 経常剰余率プラス変化の規模別年度別割合

	国公30 億円上	私立30億 以上	国公20 億以上	私立20 億以上	国公10 億以上	私立10 億以上	国公5億 以上	私立5億 以上	国公2億 以上	私立2億 以上	国公2億 未満	私立2億 未満	全体
分類	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1995	0	50	23.1	25	14.3	18.2	5	50	15	13.3	25	27.7	21
1996	14.3	25	30.8	25	0	18.2	10	5.3	25	12.5	23.5	8.7	14.3
1997	14.3	0	23.1	25	22.7	27.3	5	21.1	15	12.5	15.8	7.7	15.5
1998	42.8	0	7.7	25	18.2	9.1	10	10.5	9.5	16.7	10	11.5	13
1999	28.6	75	46.2	25	50	36.4	20	26.3	42.8	36.8	9.5	33.3	36.5
2000	0	25	7.7	25	22.7	36.4	14.3	15.8	38.1	25	9.1	17.2	19.7
2001	14.3	0	23.1	0	36.4	36.4	38.1	26.3	13.6	23.8	21.7	36.7	26.9
2002	14.3	25	30.8	0	22.7	9.1	33.3	26.3	31.8	14.2	34.8	13.3	23.4
2003	14.3	0	30.8	50	31.8	18.2	23.8	15.8	27.3	18.2	29.3	20	23.6
2004	14.3	50	23.1	25	18.2	27.3	19	10.5	13.6	22.7	14.8	16.7	18.3
2005	14.3	0	0	25	9.1	27.3	19	26.3	30.4	8.7	13.8	20.6	17.1
2006	28.6	0	23.1	50	13.6	9.1	22.7	15.8	13.4	16.7	20.7	20.6	18.4
2007	0	25	7.7	25	22.7	9.1	13.6	21.1	17.4	29.2	16.7	26.5	19.2
2008	14.3	0	30.8	0	9.1	27.3	4.5	15.8	8.7	8.3	9.7	0	9.8
2009	14.3	0	0	0	9.1	40	9.5	0	8.7	4.2	18.2	11.8	7.9

1. 全国大学生協連経営資料数値より作成した。今回、合併や解散をした生協は省き、新設生協は該当年度から挿入し、その規模の母数に
いてある。
2. 経常剰余率がプラスに変化した生協の数／その規模の生協総数× 100 で表示した。

表 4 大学生協の規模（供給高で分類）と累積赤字生協数推移

規模・種別	内容	1980年生協数	累積赤字生協数	1989年生協数	累積赤字生協数	1998年生協数	累積赤字生協数	2007年生協数	累積赤字生協数	2009年生協数	累積赤字生協数	2012年生協数	累積赤字生協数
1	国公立30億円以上	7	0	7	1	7	3	7	3	7	3	7	3
2	私立30億円以上	4	2	4	1	4	4	4	3	4	3	4	2
3	国公立20億円以上	11	2	11	2	13	5	13	8	13	5	8	3
4	私立20億円以上	4	1	4	1	4	2	4	2	4	2	3	1
5	国立10億円以上	16	4	17	4	22	12	22	4	22	7	25	12
6	私立10億円以上	10	2	11	6	11	10	11	5	10	6	9	5
7	国公立 5 億円以上	20	5	20	5	20	8	22	6	22	6	26	11
8	私立 5 億円以上	12	1	16	5	19	13	19	11	19	11	18	11
9	国公立 2 億円以上	12	3	19	7	21	11	22	6	23	8	22	5
10	私立 2 億円以上	8	2	11	5	18	10	24	10	24	12	27	10
11	国公立 2 億円未満	4	0	11	2	20	12	31	8	33	8	31	10
12	私立 2 億円未満	5	0	10	5	27	22	33	15	34	20	32	19
	計	113	22	141	44	186	112	210	81	215	91	212	92
	総数中の赤字数の割合		19. 5		31. 2		60. 2		38. 4		42. 3		43. 4

注 大学生協経営資料 38 号～150 号（2010.8）、大学生協連提供資料により作成した。
対象生協数は 2009 年現在で規模を分類し、この年までに合併、解散をした生協は該当年からはずされたので、その年度会員数とは一致しない。

表 5 各大学の経常剰余評価と累積剰余率との関係

	供給規模	1980	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2007	2009
1-a K	国立63億	B1.28	BDB 1.17	BBB 1.36	CCC -0.14	BBB 1.46	BDC -0.06	CCC -3	BBB -1.16	BDD -4.56	CBB -4.31	DB -4.74
1-b T	国立64億	B1.75	BBA 2.31	BBB 2.01	BBB 1.84	BBB 1.76	BBB 1.68	BBC 1.37	BBB 1.62	CBC 2.09	CBB 2.25	BB 1.96
2-a W	私立67億	A1.35	BBB 1.63	BCB 1.4	BBD 1.12	DDC -2.13	CCC -3.06	BCC -2.87	CBB -2.2	BBB -1.8	BBB 0.05	BC 0.24
2-b D	私立42億	E-4.19	DDA -5.6	ABD -3.53	BBB -2.16	BBB -1.07	BDB -3.53	CDD -6.57	BCD -9.01	DCB -10.39	BBD -9.51	DD -14.22
3-a H	国立20.4億	B 0.68	BDB 0.32	BBB 0.43	BBC 0.04	BBB 0.33	BCB -0.55	CCC -2.09	BBB -1.95	BAB 0.31	BBB 0.75	AA 3.28
3-b Y	国立20.5億	B 1.02	CCB 1.11	BBB 1.91	ABC 1.62	BBB 1.24	CCC 0.76	DBC 1.05	BCC 1.2	AAA 5.51	AAA 8.94	AA 15.78
3-c C	国立20.5億	A 4.66	BDB 3.29	AAA 5	ABD 5.03	BDC 2.82	CCC 3.32	BCC 2.84	BBA 5.17	BBB 6.54	BBB 5.9	DC 5.63
4-a R	私立19億	B 0.78	BBB 1.63	BBB 1.9	DBB 0.15	BBC 0.07	BDC -1.42	BAC -0.69	BCE -4.39	EDC -11.2	BAB -9.14	DC -11.47
5-a M	国立11.8億	B 0	BBB 0.05	BBB 0.05	BBB 0.11	BDD -2.71	DDC -6.8	CCC -8.08	DAA -8.58	AAA -3.25	AAA 0.14	BB 0.21
5-b K	国立14.4億					BB -1.64	BCB -2.07	DCE -11.06	BAA -7.39	AAA -4.27	AAA 1.79	AA 1.91
5-c R	国立10億	D -1.28	EAA -1.34	BBB 0.1	BBB 0.46	CCD -1.27	DEB -6.04	CDE -16.6	BBB -15.68	ABA -10.46	AAA -6.51	AA -4.41
6-a S	私立10.5億	A -1.42	CDD -4.65	DCC -5.38	CCC -5.63	CCC -4.78	CCB -4.79	BCC -5.59	CCB -6.64	CDC -15.06	BDD -15.34	BD -17.15
6-b K	私立13.2億	A 1.1	ABB 1.15	BBB 0.81	BBB 0.89	BBB 0.99	BBD -0.46	EED -16.1	BAA -14.42	AAA -9.08	AAA 0.08	AA 6.11
7-a O	国立7.7億	B 0.35	BBB 1.91	88C 3.24	CBC 4.14	BAB 5.48	BCD 5.15	CDC 3.61	CCB 4.72	AAB 7.28	AAD 9.12	ED 0.35
7-b M	国立9.0億	C-0.52	CBC -0.6	CCD-2.79	DDA -5.43	ABA -1.83	ABE -2.72	CCC -3.82	CCA -1.03	ABC -0.91	AAA 2.09	BA 4.34
8-a H	私立8.8 億	A 0.56	ABB 1.0	BCC 0.96	BCC 0.02	CDD -5.51	BCA -4.23	BBB -4.09	BCB -3.48	AAA -1.42	AAA 0.02	AA 1.56
8-b M	私立9.8億	B 1.9	AAA 3.75	BEE -4.45	CBB -3.3	BBB -1.26	BCB -1.3	CDD -4.0	DCD -9.31	DDC -10.41	CDD -13.58	DD -13.73
9-a U	国立2.3億				B 0.37	AAA 4.29	AAA 7.65	AAA 12.84	AAA 15.46	CCC 15.79	CCA 11.82	AB 18.97
9-b T	国公立4.1億	D-3.38	DEB -6.35	BBB -3.83	DDB -7.27	BAA -2.2	ABB -0.67	ABC 0.94	CBB 1.26	BAB 2.04	AAA 5.71	BE 4.67
10-a A	私立2.1億	B 0.08	CBB 0.04	ABD -1.57	ABB -0.04	BBC -0.08	CCB -1.33	BDC -2.79	BBB -1.87	BEB -4.53	BCA -3.36	DE -7.91
10-b H	私立2.9億		BD -2.06	ACC -0.42	BBB 0.39	BBC -0.08	BBB 0.1	ACD -2.67	CCB -3.35	BAA 0.02	AAA 5.84	BD 7.99
11-a N	国公立1.1億							AA 3.65	BBD 3.15	BBB 3.87	BBA 5.64	BC 6.77
12-a J	私立1.5億							EEE -21.98	EBB -30.5	EAC -25.68	ACA -11.92	BE -17.19
12-b N	私立1.2億		AB 1.94	BBA 2.42	AAB 4.4	AAA 7.85	AAA 13.93	BBB11.76	BAA 13.79	AAA 14.45	AAA 20.22	BD 28.9
12-c C	私立0.3億						EE -11.76	EBD -24.69	ABA -10.13	AAA 4.42	AAA 20.6	BD 25.65

注 マス内の ABC 記号本文中の経常剰余評価の記号で、前々年、前年、その年の評価である。マス内の数値はその年の累積剰余の供給高比率である。大学生協連経営資料から作成。

表 6 大学生協の規模・種別（供給高で分類）と経営構造の変革

規模・種別	内容	AAA生協数	AAB生協数	80年代好転生協数		1989年生協数	AAA生協数	AAB生協数	90年代好転生協数		1999年生協数	AAA生協数	AAB生協数	2000年代好転生協数		2009年生協数	累積赤生協数
1	国公立30億円以上	1	2	42.9	3	7	1	1	28.5	2	7	0	0	0	0	7	3
2	私立30億円以上	1	1	50	2	4	0	1	25	1	4	0	0	0	0	4	3
3	国公立20億円以上	2	2	36.4	4	11	0	1	7.7	1	13	3	2	38.5	5	13	5
4	私立20億円以上	1	0	25	1	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	2
5	国立10億円以上	1	7	47.1	8	17	1	3	28.2	4	22	12	1	59	13	22	7
6	私立10億円以上	0	2	18.1	2	11	0	4	36.3	4	11	4	0	40	4	10	6
7	国公立5億円以上	9	4	65	13	20	6	2	38.1	8	21	11	4	68.2	15	22	6
8	私立5億円以上	3	4	43.8	7	16	2	0	10.5	2	19	5	3	42	8	19	11
9	国公立2億円以上	3	4	36.8	7	19	4	2	28.6	6	21	12	3	65.2	15	23	8
10	私立2億円以上	3	2	45.5	5	11	2	1	15.8	3	19	11	5	79.2	16	24	12
11	国公立2億円未満	3	2	45.5	5	11	5	5	47.6	10	21	18	1	57.6	19	33	8
12	私立2億円未満	2	2	40	4	10	5	3	28.6	8	28	20	2	64.7	22	34	20
	計	29	32	43.3	61	141	26	23	25.8	49	190	96	21	54.4	117	215	91
				43.30%					25.80%					54.40%			42.3

注 大学生協経営資料 38 号～150 号（2010.8）、大学生協連提供資料により、資料を作成し、それを読み取って作成した。
対象生協数は 2009 年現在で規模を分類し、この年までに合併、解散をした生協は該当年からはずされたので、その年度会員数とは一致しない。

3. 大学生協経営構造全般に影響する特徴

社会的経済的環境変化に対して、福武「会長所感」の健全経営化提案と、後述する事業経営改善策を用いて、各大学生協の経営を見ていく。大学生協連加盟生協を、各事業組織の構成人数が異なるため、供給規模で分けた。それは全国的に見て、表 1 のように 7 割強が年商 10 億円未満であって、小売業としては小さい。

各大学生協は、この規模で、ボランティアな地域連帯事業組織＝事業連合を持って経済競争に立ち向かっている。各大学生協と事業連合は互いにさまざまな事業内容で関わっており、各生協にとって事業連合の存在が大きい。特に赤字構造の生協の場合、資金面、人事面での事業連合の寄与率が高い。事業連合と各生協との関係は、経営管理数値上きわめて公正に取り扱われている。各生協が委託した事業内容によって共同事業費（分担金）を支払って、事業連合で仕事を受け持っている。だが、事業連合が創立されて 40 年、様々な仕事を効率化して強めるために、人材を事業連合に集中させる傾向が強かったことも原因して、各大学生協での人材育成が遅れていると指摘されており、更に、事業連合の専門技術担当者も不足してきている⁽²⁾。大学生協にとって、人材育成は急務である。そのためにも、各生協と事業連合の対等性という意識が重要であり、その中で人材も育つ。

事業連合と各生協の関係は、事業における「効率化と民主制」の矛盾として先行研究で課題とされている（吉田 [1991]、米沢 [2009]）。この課題は別途追求すべきであるが、筆者は以下のように考えている。基本的には、各生協の職員はあくまでも自生協の組合員の立場で事業政策への意思決定にのぞまなければならない。そのことによって、「効率化と民主制」の矛盾に対処できる。現実には、事業連合と各生協の関係は対等な委託契約関係であるが、意思決定の場面で、組織の自主性、対等性に差異があれば、強い方に引きずられて誤った結果になることもあるのである。

さて、前述のように、70 年代までの大学生協経営はプラスマイナスゼロを基準に経営が行われていた。だから、各大学生協は、『組織の条件適応理論」[ローレンス & ローシェ, 1967 原著発行 1977 翻訳発行] がいう「市場の影響、技術・経済の影響、科学の影響」、更に「大学政策」の影響を累積剰余の無い状態で受けることになった。1980 年代の大学生協は、一般の企業であれ、地域や大学コミュニティに貢献する社会的企業であれ、それらの高業績企業とは比較出来ないほど、蓄えのない状態であった。そのときから、現在までの大学生協連に加盟する各生協の、累積赤字状況の推移を規模毎に検討してみた。（表 4）

表 4 のように、累積赤字の経営構造は 80 年代当初から既に 19.5% はあり、80 年代の終わりの 89 年に 31.2%、90 年代終わりの 98 年には一挙に増加して、60.2% となった。2000 年代に入って着実に克服されたが、2009 年、2012 年とまだ 4 割強の生協で累積赤字を抱えている。

第 2 節 今日までの大学生協の経営状況、経営構造の改善努力

この節では、前節の作成表に従って、年度毎のマイナス率（表 2）とプラス化率（表 3）の規模別、種別の動きを全体状況と比較しながら個別大学生協の主体的条件とは別に、全体にかかった環境変化として、詳細に検討した。その結果、大学生協 30 年間の規模・種別の差が明らかになった。

生協の歴史的経過と業績の基本的概念を前提に、表 2、表 3 に基づいて 80 年代、90 年代、2000 年代の大学生協事業の特徴を分析する。表 2 と表 3 は以下のように用いる。表 2 の % は経常剰余率とその年マイナスの生協数の割合である。表 3 は前年から該当年へ経常剰余がプラス化した生協数の規模・種別生協数に分類したときの割合である。100 からマイナスの率を引いたものが、経常剰余がゼロ以上プラスである生協の割合であって、プラスを維持している生協と、プラス化してきた生協の合計になっている。C から B への変化と B から A への変化もカウントしてある。1 年に 1 生協 1 評価であるから、その年の生協総数がどちらに向いているかが明らかになっている。

1. 大学生協の全国的経営状況

(1) 80 年代（1980 年～ 89 年）

(a) 環境変化の影響

日本の労働組合は 85 年 4 月 NTT 民営化、87 年 4 月国鉄民営化、88 年 4 月労働基準法改正の流れの中で、その影響力を低下させた。そして、88 年 12 月には消費税法が成立した。そんな中でも、80 年代の日本経済は好調であり、90 年 8 月の日銀の公定歩合 6.0% に引きあげまで、日本経済は上向きであった。

80 年代 10 年間の大学生協連の経営改善提案は、78 年 12 月の福武「会長所感」⁽³⁾ と 82 年の店舗の 4 つの役割⁽⁴⁾ によって方向づけられた。大学生協は事業経営組織として、「学園に広く深く根ざした」組合員活動とともに全構成員の生協を提唱して活動した。

大学生協では、70 年代に引き続き各地で施設が新設された。事業経営への組合員参加が様々に工夫され、実践された。81 年に共済事業も開始され、経営数値は全体に順調であった。80 年代の各生協は供給高伸長が継続しており、7、8 割の生協で経常剰余率は、プラス自然成長であるが 1.0% 未満が圧倒的に多い。

全体状況を、経常剰余がマイナスの生協数を比率として表し検討すると、81 年、82 年、85 年が 25% 前後で少し多く、89 年が 35% となっている。

89 年という年は一般消費税導入の年で、規模には関係なく全般的に経常剰余率が悪化したのである。国公立の中規模 3 と、私立の中小零細規模 6、8、10 規模が大きく影響をうけ、経常剰余率をマイナスとした生協の割合は 54.5%、63.6%、43.7%、45.5% を示した（表 2、表 3 を参照）。

(b) 各生協による経営改善の努力

各地の施設拡大とともに供給規模が伸長していくため、「組合員のための投資力を持つ経営」という目標は、各生協にとって達成は容易ではない。表 2、表 3 作成の原表を用いて読み取り、表 6 規模・種別の経営構造の変革を作成した。毎年経常剰余率 1.0% 以上を 3 年間以上（AAA）を続けて、経営体質にしていくことを構造的改善とすれば、80 年代 1 回だけでも経常剰余率 1.0% 以上を 3 年保ち得た生協は 141 生協中 29 生協、2 年 1.0% 以上 1 年の生協は 32 生協で両者を合わせて 43.3% である。ただし、この中には、その後 C や D に変化

する生協中にもある。3年続けて経常剰余を1.0%以上のプラスに保つことは、経営構造の転換を組織ぐるみで意思一致させなければ可能ではない。従って、経営構造の改善、少なくとも投資可能な累積剰余をもつこと、に組織をあげて取り組めた生協が43.3%であったのである。

10年かかってこの状況であったことについて考える。第一は、理事長や専務理事の交代が頻繁であるという組織の特徴が影響して、経営構造の転換が継続出来ないということである。第二に、「投資可能な蓄積」という事業経営に対する考え方を、組織への蓄積、すなわち理事会や職員の意識に蓄積させ、組織文化になし得たかどうかということである。第三には事業経営組織が人材育成⁽²⁾をし、次世代に伝えるということが弱いという問題がある。

(2) 90年代（1990年～1999年）

(a) 環境影響と大学生協連の取り組み

90年代初頭にバブルが崩壊した。そして冷戦が終わりヨーロッパを中心とした経済体制が確立され、アメリカ経済体制は相対的に支配力を後退させる。この中で日本では様々な側面での自由化を迫られる。また、91年5月には大学審議会答申が発表され、大学改革の新たな方向を求めている。この前後から各私立大学では様々な変革がすすめられた。具体的には91年4月から土曜閉庁が実施され、その影響で大学生協の食堂営業日数が減少し、このため供給高が急激に減少した。その影響は大学生協全般に92年度から本格化した。

大学生協連では大内力会長および理事のリードのもとで92年11月に21世紀委員会の答申が出された。この答申は21世紀への大学生協の価値を提案したもので、本委員会答申の他に価値検討と事業構想の2つの小委員会答申がある。総合的な21世紀への提案になっている。

さらに、90年代に入ると上記の世界の激動に呼応して、大学生協連は、80年代に広がった階層別組合員活動の分野では、多彩に、国際活動、環境課題活動、コンピュータを使いこなし普及するHELP活動⁽⁵⁾などを進めていった。

国際活動は留学生委員会発足やICA（国際協同組合同盟）ユースセミナー開催へと発展した。

HELP活動は年一度の学会大会にメーカーを巻き込んだPCカンファレンス（93年）の開催と教育系学会CIECの設立（96年）へと進んだ。

環境課題の進展は阪神淡路大震災へのボランティア活動と結合して日本の森林環境を守るNPO JUON NETWORKの設立（96年）へと発展した。

93年度の学生生活実態調査によると1ヶ月の生活費は自宅生・自宅外生ともにマイナスに転じたが、全国の供給高は伸長している。この供給高伸長の傾向は（阪神淡路大震災の94年を例外として）97年まで続いた。しかし、学生の利用内容の構成が変化して、経常剰余高は減少し⁽⁶⁾、経営の構造的変革対応が求められていた。

(b) 各生協の経営状況と改善努力

各生協の経常剰余率マイナス生協の割合の全国状況は、前出表2の通り90年～93年まで80年代の比較的高い率をわずかに超える20%台の後半から31.8%にとどまっていた。しかし、その後、大学改革の新たな方向への対応に手間取り、経常剰余率マイナス生協の割合は、94年～98年5割から6割に増加した。すなわち、94年が47.5%、95年が44.3%、96年が56.6%、97年が53.6%、98年が63.8%となった。この傾向は、大学生協が1960年から経営統計を実施して初めてのことである。

90年代の経営構造の変革は、表6によると、AAAは26生協、ABAは23生協で1999年生協数190の25.8%にあたる。つまり、3割弱の生協はこの90年代でも経営構造の改善を進めているのである。90年代に設立した小規模生協は、全体が悪化する時期もこの経営構造の好転生協なのである。

(3) 2000年代（2000年以後現在まで）

2000年代は予測して準備可能であった安定期（2000年～2007年）と、不測の事態への対応に苦慮した不安

定期（2008 年～現在まで）と生協の経営状況は異なっている。

2001 年 9 月同時多発テロ、同年 12 月エネルギー大手エンロン破綻が世界を揺るがした。日本では 2002 年 5 月には経団連と日経連が統合して日本経団連が発足した。2007 年 11 月 OECD 定期レポートがサブプライム関連損失最大 3000 億ドルを推定し、日本経済も景気後退に向かった。2008 年 9 月リーマン・ブラザーズが破産した。これはアメリカ史上最大規模で、10～12 月日本の経済成長率も年率 マイナス 14.4% で戦後最大幅の落ち込みとなった。いわゆる平成不況の時代である。加えて 2011 年の東日本大震災の影響がある。これらの状況が全体として大学生協にマイナスの影響を及ぼした。

(a) 大学生協連で予測して対応した安定期（2000 年～2007 年）

国公立大学の独立法人化と前後して学内コンビニの競争入札が各地で行われ、国公立、私立を問わず、コンビニとの競合化が進んできた。

全体状況では、経常剰余率のマイナス化は 20% 台の小さい数値で、80 年代の安定期をとりもどしたかの状況であった。経常剰余率のマイナス生協の割合は、2001 年が 31.4%、2002 年が 24.4%、2003 年が 23.1%、2004 年が 23.3%、2005 年が 22.4%、2006 年が 23.1%、2007 年が 21.6% であった。しかし、分類 1 規模のみ 2003 年が 57.1%、2004 年が 71.4%、2005 年が 57.1% であった。2007 年には 14.3% と回復はしたが、分類 1 規模（国立大規模）が PFI ⁽⁷⁾ など構造的な影響を受けたのであった。

(b) 2000 年代不安定期（2008 年以降～現在まで）

2008 年 9 月リーマン・ブラザーズの破産を契機に、世界経済が不況になり、10～12 月日本経済も戦後最大幅の落ち込みとなった。それは親達の生活を通して、2009 年の仕送り額が 83 年当時に下がることによって、大学生協経営に影響した。この年は大学生協の全ての分野で供給高が減少し、大学生協連は「身の丈にあった経営」（供給が減少したなら経費をコントロールし、投資も控えること）を提起する。経常剰余率がマイナスの生協数は、2008 年が 31.3%、2009 年が 52.6%、2010 年が 41.3% となり、この状況は 2011 年東日本大震災以降も、継続している。ただし、96 年～98 年の経営後退期よりこの数値は小さく、大学生協全体では、事業体質の改善が進んでいる。

(c) 2000 年代の各生協経営体質の改善

表 6 に見られるように、毎年経常剰余率 1.0% 以上を 3 年間以上（AAA）を続けて、経営体質にしていくことを構造的改善とすれば、2000 年代は 54.4% の生協で構造改善が進んだ。AAA が 96 生協、ABA が 21 生協であり、2009 年の生協総数が 215 生協であるから、54.4% の生協で構造改善が進んだのである。しかし、同時に累積赤字を持つ生協が 42.3% であることも事実なのである。

2. 大学生協の 80 年代の規模、種別特徴

(1) 80 年代の規模別・種別の年度順状況

表 2、表 3 から読み取っていく。全体数値以上にマイナス率の大きい規模・種別を年度毎に表 2 でチェックし、それが年度を経てどのような早さで回復していくかを表 3 で見ている。

80 年、81 年では、私立の 2 分類と、国立・私立を問わず 10 億円以上 20 億円未満の 5 分類、6 分類さらに、国公立、私立の区別なく 2 億円以上 5 億円未満という分類 9、10 の小規模のところで全体数値以上のマイナス影響を受けている。表 2 で見ると、私立 2 規模では 80 年 50%、国公立 5 分類では 80 年、81 年ともに 37.5%、私立 6 分類では 81 年 30%、国公立 9 分類では 80 年 41.7%、81 年 35.7%、私立 10 分類では 80 年 37.5%、81 年 44.4% と経常剰余率マイナスの全体数値を引き上げている。表 3 をみると、81 年のプラス化率はそれぞれ 20% を超えて回復している。

以下年度を追って、マイナス率全体数値の内容を見ておく。表2を構成している特徴的規模・種別を基礎資料として抜き出して読み取っている。

82年は小規模の9、10、が回復して、私立の2分類（50%）と国公立3分類（54.5%）、国立・私立を問わず10億円以上20億円未満の5分類（37.5%）、6分類（40%）と、私立最小規模12分類（33.3%）のマイナス率が大きい。

83年は私立6分類（50%）、国公立9分類（31.3%）、私立10分類（40%）、私立最小規模12分類（44.4%）でマイナス率が大きく全体数値は23.1%である。

84年は私立6分類（30%）、私立8分類（33.3%）が大きく全体数値は19.8%のマイナスとなっている。

85年は私立6分類（60%）、私立8分類（37.5%）、私立10分類（30%）、国公立11分類（44.4%）が、全体数値26.5%を超えている。私立20億円未満から2億円以上の規模まで、国公立の最小11分類が影響を受けている。

86年は私立6分類（30%）、8分類（25%）、私立10分類（30%）、私立12分類（44.4%）、国公立11分類（33.3%）が全体数値22%を超える。

87年は私立4分類（25%）、私立6分類（50%）、国公立9分類（25%）国公立11分類（30%）、私立12分類（33.3%）が全体数値21.8%を超えている。

88年は私立6分類（60%）、私立8分類（43.8%）、私立12分類（33.3%）が、全体数値25%を超える。

89年は経常剰余率マイナスの全体数値が35%になった。それを超す分類は、国公立3分類（54.5%）、国公立5分類（37.5%）、私立6分類（63.6%）、私立8分類（43.7%）、私立10分類（36.4%）である。

(2) 規模別、種別分類のマイナス値の特徴と回復力

以上をまとめて全体をみると、国公立1分類は82年（28.6）以外は全体数値に満たないマイナス率であった。私立2分類は81年（50%）と82年（50%）のマイナスが全国値を上回っていたが、それ以外の年は安定している。80年代大規模では安定している。国公立3分類は、82年（54.5%）、89年（54.5%）が全国値を上回って突出しているが、翌年、翌々年に同等の回復を示す。

私立4分類については80年代は87年を除いてマイナスのない状況であった。国公立5分類は80年、81年、82年、89年とすべて37.5%で、全国数値の年度傾向と似通っている。プラス化率は84年（25%）、86年（37.5%）、87年（37.5%）とマイナスの少ない年に多い。

私立6分類は、81年～89年まで30%～63.6%までの経常剰余率マイナスとなった。安定していた80年代にもっともマイナス率の大きい分類となっている。プラス化する機会も84年（30%）と86年（50%）の2回だけであった。供給規模の上では国公立5分類と同等で、難しい規模といえる。

国公立7分類は80年（25%）、87年（25%）、88年（30%）とわずかに全国値を超えたが、80年代安定していた規模である。

私立8分類は、私立6分類と似た不安定な規模である。84年から87年を除いて89年まで、33%～43%代の経常剰余率マイナスの生協数が多い。ただ、表3の通り6分類と異なって毎年の回復する力をもっている。

国公立9分類は、80年から82年を除いて83年までの3年間、全国値を上回る経常剰余マイナス率を示しているが、表3で見られる通り、その後80年代はプラス化の方に力が注がれており、マイナス率は下がっている。供給規模が同等である私立10分類は82年（0%）、84年（20%）、87年（10%）を除いて80年から89年まで30%～45%のマイナス経常剰余での生協数率が高い。しかし、6分類と異なって回復力はあることを示している。

国公立11分類は、原因は定かでないが、85年から87年とマイナス率が30%から40%を示し、86年から88年にプラス化している。私立12分類は82年から89年まで、84年（22.2%）、85年（22.2%）を除いて、33.3%～44.4%のマイナス率を示しているが、表3の通り、回復力も活発である。

以上で見られるように、7分類、8分類以下の規模では、マイナス経営状況に陥っても、早期に回復力がある。

(3) 82 年、89 年での検討

82 年は第二臨調のゼロシーリングが社会にひろがっているが、大学生協の供給高は全体として微増した。購買部でプレイガイド、パソコン関係の伸びが大きく商品の構成比が変化して供給剰余高（粗利益）が減少し、物件費が予算を超え、経営悪化が起ったが、1 分類、2 分類、3 分類、では翌年は回復している。（表 3 参照のこと）

82 年の改善について表 2-1、表 3-1 をみると、1、2、3、4、分類は「悪化」と「変らず」（プラス化を改善と読みゼロ）であり、5 分類では、改善が 18.8%、変らず（100－マイナス率とプラス化率）が 43.7% と存在する。6 分類では改善はないが変らず 60%、7 分類では変らず 45%、改善 35% であった。8 分類以下は改善と変らずが多数で、それは、8 分類＝77%、9 分類＝80%、10 分類＝100%、11 分類＝100%、12 分類＝66.7% という状況である。従って、20 億円未満の 5 分類以下の供給規模では、意思一致が比較的容易で、対応と改善が短期に可能といえ、中規模以下では、規模の条件によって、民主的執行、事業意思への組合員参加、大学との信頼関係が存在する組織を作りやすいということがいえる。

89 年に、経常剰余（経常利益）のマイナス化（業績の悪化）がまた目立つ。これは、消費税率アップによって、国公立の中規模と、私立の中小零細規模が大きく影響を受けたことを示している。国公立の小規模は悪化するより改善が進んだ生協の方が多いのであって、消費税の影響より改善努力の方が優ったのである。

(4) 構造的好転の生協数に関する検討

表 6 は経常剰余好転の生協数の規模・種別分類別割合と全体割合との関係を表したものである。日本経済がまだ好調な 80 年代は、環境圧迫の比較的少ない時期で、全体的状況では 43.3% の生協が構造変革を果たしている。80 年代の好転生協数の全国値と同等の割合である分類は、1、5、8、10、11、12 分類であり、全国値より高い割合は 2 分類の 50%、7 分類の 65% である。また、低い割合は 3 分類の 36.4%、4 分類の 25.1%、6 分類の 18.1%、9 分類の 36.8% である。

好転率の低い中でも 4 分類と 6 分類は私立で、4 分類は 90 年代、2000 年代も好転しない。先回りをして、90 年代 2000 年代も追ってみる。6 分類は 90 年代は全国値を上回し、2000 年代も 40% の生協は好転している。高い割合の私立大規模 2 分類の 50% は、90 年代に 25% で、2000 年代はのびることが出来ない。ここからいえることは私立の 6 分類以上の規模では好転化に困難が大きい。

経営構造の問題とともに、大学との関係、組織の持つ力を総合する「組織容量」すなわち組織が課題を解決する総合力が課題になる。

3. 大学生協の 90 年代の規模別、種別の特徴

(1) 大学生協連および大学生協の対応

本節 1 の (2) のような 90 年代大学生協連の活動は、事業組織の内には組織文化を構築し、外へは大学生協の価値を広報することになった。そのことによって、組合員の大学生協への信頼と近しさを育て、利用増（供給高増）へと結びついたと考えられるが、これらは経営改善に対して直接的ではない。

94 年 3 月現在、後発の地域にも事業連合が結成されて全国的に整備された。大学生協連は、事業連合という技術効率化のための組織を効果的に機能できるよう分化させ、個別生協との政策的統合を的確にはかる運営の習熟が求められた。しかし、大きな変動の中での個別生協の意思と事業連合という技術集団組織との関係づくりは様々であった。

直接的事業改善は次の通りである。大学生協連は 90 年代に、以下のように新しい提案を出し続けた。大内会長理事のリードで「21 世紀委員会答申」（92.12、38 回総会）を、以後各総会決定で、「3 つの使命と 6 つのビジョン」、事業連帯委員会答申（95.12、39 回総会）、地域／全国センター構想（97.12、）、事業経営改革プロ

ジェクト答申、経営改革推進中の17生協の訪問調査と「経営対策基準」の作成（99.11）。

大学生協連は、21世紀に向けて、経営改善の視点、進め方を提起し続けてきた。しかし、この大学生協連の方針は各生協で必ずしも受容しきれたとはいえない。別途事例で取り上げる3分類のY大生協では92年の提起を97年の総代会でY大生協のものとして決議し、2002年に中期計画の柱にした。真摯に受け止め続けて10年かかっている。教職員委員会の発足も福武「会長所感」から10数年後の90年である。表5の3-bYがこの生協の数値であるが、累積剰余をマイナスにすることはなかったが、経常剰余率評価をAに変えられたのは2002年である。

(2) 90年代の規模別・種別各生協の経常剰余マイナス率とプラス化率の状況

各大学生協は90年代に環境変化の影響を大きく受けた。90～93年は80年代とほぼ同等の多くて3割がマイナスとなる影響であるが、94年からは一挙に5割以上の生協が経常剰余をマイナスにする影響を受けた。表2、表3を用いて、年度別・分類別に年次の動きを検討すると次のようになっている。

(a) 90年～93年（マイナス率80年代と同等の安定）

90年は経常剰余マイナス生協数の全国値は27.8%で、低くなっているが、それより高いマイナスは6分類の36.4%、8分類の56.3%、12分類の36.4%となっている。裏返しのプラス化率は、表3によると、全国値22.9%の中で、より高い分類は、2分類が25.0%、3分類が36.3%、6分類が45.5%、7分類が40.0%、10分類が33.3%となっており、89年マイナスの大きかった3分類、6分類、10分類のプラス化率が高いのが目立ち、「組織容量」（組織が課題を解決する総合力）の存在を推定できる。一方8分類は取り返しの回復ができていない。

91年はマイナス生協数の全国値26%で、10%台以下が1、3、6、7、10、11、分類である中で、マイナス率が高いのは4分類の50%、8分類の52.9%、12分類の63.6%であり、全て私立である。大学審議会の答申を受けた中小大学の環境変化に生協が対応しきれていない。この年の前年からのプラス化率は全国値26.7%に対して、同等値は6分類、7分類だけで、高いのは1分類の42.9%、3分類33.3%、5分類45%、9分類35%、10分類46.2%となっており、10分類以外は国公立である。10分類は2年続いてプラス化率が高く、単純ではないが、この率は88年89年の2年間で落とした82.7%に対して、プラス化率の2年間は79.5%で、ほぼ同等に回復している。

92年の経常剰余マイナスの生協数の全国値は29.4%であり、20%台の同等分類は2分類、5分類、11分類であり、より高いマイナスは3分類の33.3%、4分類の50%、8分類の41.2%、9分類の40%、10分類の38.5%、12分類の54.5%であり、マイナスが低いのは、1分類の0%、6分類の9.1%、7分類の15%である。プラス化率が高いのは4分類の50%、8分類の29.4%、11分類の23.1%である。前年4月から土曜閉庁が始まっているが1年遅れで影響が出ている。

93年のマイナスの全国値は31.8%となり、全国値と同等なのは4分類、5分類と7分類、高いのは2分類の75%、3分類の41.7%、8分類の35.3%、10分類の53.8%、11分類の50%、12分類の35.2%である。大規模私立と20億円を超える国公立、中小規模の私立8、10、12、小規模の国公立に影響した。

(b) 94年～97年（マイナス率 47.5%～56.6% 半数に影響）

94年は全体では47.5%の生協が経常剰余マイナスになり、4分類より大きい規模、20億円以上が特に影響を受けた。1分類42.9%、2分類75%、3分類83.3%、4分類75%であり、小規模になると、8分類が66.7%、10分類が50%、11分類が62.5%である。その他12分類が全国値に近い41.2%である他は5、6、7、9、の分類は30%台である。

95年は全体では44.3%の生協が経常剰余マイナスとなり、1分類が57.1%、2分類が50%、3分類が69.2%、4分類が50%と前年まで低かった7分類が65%と高い値である。その他は6、9、10、分類が40%台で同等であり、5、8、11、12の分類は30%台で低い。

96 年は経常剰余マイナス全国値 56.6% となり、同等なのが 1 分類、8 分類であり、全国値より低いのは 4 分類の 25%、6 分類の 36.4%、11 分類の 35.3%、12 分類の 47.8% に過ぎない。2、3、5、7、9、10、の 6 つの分類は 60% ～ 70% 台という高い率で経常剰余マイナスである。

97 年は経常剰余マイナスの全国値が 53.6% とわずかに前年より減少したが、低いところは 6 分類の 45.5%、11 分類が 42.1% で、他分類は 50% 台～ 70% 台で、2 分類のみは 100% であって、殆どの分類に広がっている。

(c) 98 年、99 年（63.8% の生協に影響、翌年 42.1% に）

98 年は全国値 63.8% と、最高値を示す年であるが、1 分類の 28.6% と 11 分類の 35% が目立っている。1 分類はプラス化率が 42.8% を示しており、11 分類のプラス化率は 10% である。1 分類は改善が進んだことを示しており、11 分類はプラスを維持しているのである。

99 年は表 3 のプラス化率の全国値が最高の 36.5% を示し、マイナスの全国値は 42.1% に下がった。4 分類の 75%、7 分類の 66.7%、8 分類 47.4% が目立ち、その他の分類は低くなった。

(3) 90 年代規模・種別の特徴、新設校の特徴

98 年は、63.8% の大学生協が経常剰余マイナスであった。97 年 4 月の消費税率 5% アップ、7 月アジア通貨危機、11 月拓銀破綻、山一証券廃業と続く日本経済への金融不安の広がりが、浸透して翌 98 年に現れたということであろう。これまで、最多の大学生協を経常剰余マイナスに転じた。

90 年代規模別・種別とのマイナス状況を検討する。

90 年から 94 年までについては、8 分類、12 分類は 90 年から、10 分類は 92 年から、11 分類は 93 年と 94 年、そして小規模でマイナスが大きい。また、1 分類、2 分類、3 分類、4 分類の大・中規模では、1 分類が 94 年（42.9%）から 97 年（57.1%）、2 分類が 93 年（75%）から 98 年（100%）、3 分類が 93 年（41.7%）から 98 年（76.9%）まで、4 分類が 91 年（50%）から 99 年（75%）まで、経常剰余マイナス生協数が増加した。5 分類は 96 年（71.4%）から 98 年（68.2%）まで、7 分類は 95 年（65%）から 99 年（66.7%）まで 8 分類は 97 年（57.9%）から 99 年（47.4%）まで、9、10 分類は 96 年（60%、68.8%）から 98 年（66.7%、66.7%）まで、全体値よりマイナスが多い。6 分類は全体値と同等か全体値未満であり、11、12 分類は全体値未満である。

以上の数字をみてみると、90 年代前半は大規模と小規模に影響し、6、7、9 規模は小康状態であり、後半は大規模と 9 分類でマイナスが大きい。6、11、12 分類は小康状態といえよう。とはいえ、6 分類は全体値との比較で低いのであって、80 年代と比べるとわずかに低いにすぎない。

具体的には、国公立大規模の 1（＝ 30 億円以上）のみは、98 年から改善効果を出しはじめ、悪化は 28.6% であった。翌年 99 年は全てがプラスに転じた。94 年からの影響にやっと対応出来たといえる。（表－2 参照）。99 年度悪化した数は 42.1% とやや下がり、改善された数は 36.5% となる。前年の悪化生協数割合が最大で、99 年は改善生協数の割合も最大である。国立大規模 1 が前年回復出来たように、他の規模も回復効果が出てきたのである。

規模別の特徴で目立つ所を特筆すると、供給高 30 億円前後の私学には厳しい時代であった。国公立 5 規模は、全体的に良好な規模である。国公立 7 規模は、80 年代もっとも安定していたが、95 ～ 99 年までもっとも悪化が大きかった分類である。私立 6、私立 8 の規模は 97 年の改善が大きく、98 年は少し落ちて 99 年にまた改善が進む。国公立 9、私立 10、私立 12 の規模は順にあがる傾向でほぼ同じ傾向をもつ。

さらに、90 年代の 10 年間での新設校は私立 8 規模以下で、私立 25 校、国公立が 8 校。経常剰余率が 1.0% 以上又は、それに近い生協は 11 校でその他は経常剰余率のマイナス比率が高い。その場合は経営構造が不安定である。だが、－ 3.0% が 5 年続いて後プラス 1.0% になった例もあり、その大学と大学生協の折り合いと改善意思が鍵であろう。

そして毎年、各生協が改善を積み上げてきた規模別生協数の割合とトータル生協数の単年度改善の割合は表

3-1、表 3-2 のとおりである。

(4) 経営構造の改善

各大学生協は、この厳しい環境の中でも、本項（1）の大学生協連からの提案とその実施、80 年代からの協同の組織文化を根付かせながら、構造的改善の努力を進めた。その結果、経常剰余率が 3 年続けて 1.0% 以上あるいは 2 年は 1.0% 以上で、1 年は落ちる場合を 80 年代と同様に計測すると、90 年代の生協数の 25.8% の生協で構造的改善が得られている。ただし、92 年までが主力で、93 年以降の改善は 5% であった。表 6 を使って分類別に見ると、全国値と同等の分類は 1 分類、2 分類、9 分類、12 分類で、高い改善率は 6 分類の 36.3%、7 分類の 38.1%、11 分類の 47.6% であり、低い割合は 3 分類の 7.7%、4 分類の 0%、5 分類の 18.2%、8 分類の 10.5%、10 分類の 15.8% である。構造改善が困難であった分類をみると 10 億規模以上 20 億規模以上で中規模の比較的大きい国公立大学生協と、20 億規模と 2 億以上 10 億未満の私立である。つまり、中規模国公立と中小規模私立であって、一定規模の経営技術と、事業運営組織と組合員委員会をバランスよく運営する必要がある規模である。

4. 2000 年代の特徴

(1) 2000 年代の環境と大学生協連の対応

前述のように、2000 年代は 2007 年までと 2008 年以降と特徴が異なる。

2000 年代大学生協連の経営改革提案は 90 年代提案の具体的推進の形をとっている。2001 年は生協関係者に現状の経営状態を知らせ理事会のリーダーシップで進めること、2002 年は 2004 年国立大学独立法人化への準備を進め、経営対策基準に該当する生協を公開表示して自覚を促し、2003 年、2004 年からは累積欠損金を持つ生協のうち回復生協と欠損金増加の生協という二極分化の進行を指摘し、2005 年から地域としての連带的取り組みを促している。その中で、北海道、東北、京都、九州の地域で経営改善の地域的前進が見られた。

2009 年実施の学生生活実態調査は、仕送り額平均が 1983 ～ 84 年代レベルとなり、節約指向が強まっていることを示した。この年には、国民・消費者の価格へのシビアな視線で、全ての分野で供給高は減少した。そこで大学生協連は「身の丈にあった経営」への体質転換を提起している。これは、「深耕」という言葉とともに 2009 年度評価の全国経営資料の中で、「100 年に一度」という厳しい経営環境への対応として用いられている。

2010 年は 2009 年とほぼ同じ傾向で、「身の丈」と活動テーマの「深耕」を提案している。2011 年は東日本大震災の影響をうけて、さらに生協経営は厳しさが増している。

(2) 環境変化の経常剰余高への影響、それに対する生協の改善策

2000 年はまだ、90 年代の 4 割が経常剰余マイナスにある状況から抜け出していない。しかし、マイナス状況は 2001 年、全体は 31.4% で、20 億以上では影響が前年の 42% を越えて残り、国公立 30 億円をこえる規模では 2005 年まで続く。全国では、2002 年以降 2007 年は 20% 台と環境影響を抑えている。2009 年はまた前年の経済的影響で大きく、全体で悪化は 52.6% になる。しかし、国公立の 2 億円未満と 10 億円以上 20 億円未満の影響が 30% 前後にとどまっている。組合員組織が以下のように生協事業に関わっている。「組合員とともにつくる店舗・商品・メニュー、組合員との接点を大切にした職場運営改革、組合員との信頼関係を高める業務改善」など。

2008 年 9 月のリーマンショックからの経済状況と大学生協への影響は表 2-2 に見られるように、まず、私立全てに影響した。さらに 2009 年には、52.6% の生協を経常剰余マイナスにしたが、平均を超す影響は私立である。その中で国公立の 2 億円未満は 27.3% で影響が少ない。2010 年、2011 年も経済不況は継続し、大

学生協の経営にマイナスの影響を与えた。

一方、経営構造の改善について、大学生協連および個別大学生協は、90年代の対策と現実の執行の結果に学び、2004年4月国立大学独立行政法人化にむけて様々な動きを予測し、準備を進めた。また、90年代の経営改善策を具体化した提案を様々な大学生協連が各生協に提示し続けた。このため、2000年代の経営体質改善は大幅に進み、2009年までの10年間で54.4%の生協で経常剰余率が3年連続1.0%以上かそれに準ずる結果を生み出した。しかし、30億円以上の国公立、20億以上の私学はこの構造はつくれなかったし、累積欠損金の解決についても、経営回復の兆しが見えない所もある。しかし、2005年から提起した地域の連帯的取り組みによる経営改革は、2000年代後半から北海道、東北、京都、九州で効果をあげた。2010年もこれまで累積欠損金を持っていたところでも、経常剰余率は1.0%あるいは1.0%に近い状況を保っている。この好例が表5にピックアップされている。

累積欠損を抱えてマイナスの極に存在する生協は「身の丈にあったコスト」の実現は容易ではなかった。「大学生協の価値」は何かを理事会で議論し、組合員組織が経営に関与する事業組織であるという原点に立脚した生協運営が求められたのである。

(3) 経営構造の改善

2000年から2009年までの10年間で、経常剰余率をAAA、AABで1回以上継続できた生協数の分類別割合は2000年代安定期の2007年までが主力であるが、54.4%であって、その内容は以下の通りである。全国値とほぼ同等なのは4分類と11分類で、高いのは6分類の68.2%、9分類の65.2%、10分類の79.2%、12分類の64.7%であり、低いのは1、2、4分類の0%、3分類の38.5%、6分類の40.0%、8分類の42.1%、であった。大規模の1、2、4分類は0%と構造改善は困難であったが、国公立の5分類以下は60%を超える生協で構造改善を果たし、国公立の3分類と私立の6分類、8分類は40%前後の構造改善を実現している。

第3節 赤字の克服という課題

この節では、赤字の克服のため、大学生協毎に3年毎に経常剰余率評価と累積剰余率を結合させて30年一覧出来る経営概況表を作成した。前々年、前年、当年、当年累積剰余率であって、CBC 0.5という表現となる。表5で、モデル生協25をピックアップした。ここで、AAAやBAAという経営の構造的変化を起こした生協が、赤字克服をしていることが当然ではあるが明らかになった。

1. 累積欠損金の全国状況

表4によると、全体として、2012年度で累積欠損金を抱えている生協は43.4%であり、また、供給高比3%以上を抱えている生協は全体の27.8%と1/4を超えている状況である。国公立ではその全体の4割弱という状況であり、国公立9分類は2割強であって、累積欠損金が固定している生協は比較的少ない。一方、私立はどの規模も高い割合で累積赤字を抱えていることは、私立大学生協が環境影響、大学政策の影響を国公立より受けやすいといえる。

表4は1980年度から、ほぼ10年毎の規模・種別の生協数と累積赤字生協数を併記したものである。検討を開始する80年で2割であった構造的赤字の生協数⁽⁸⁾は80年代を終える時に3割強と増加し、90年代後半に悪化が続き98年には6割と倍加した。その後、90年代から始め、2000年代に徹底する経営改善努力で、2007年には2割強の生協が累積赤字から脱却した。ところが、2008年のリーマンショックをうけて2009年は42.3%の生協が累積赤字を抱えた。そして、2011年の東日本大震災を受けてのち43.4%と回復しきれていない。

大学生協連は、1990年代、経営改善の指針を発信し続け、2000年代に入ると経営改善の具体的指摘をし始めた。様々な提案は、明確に効果を出したといえる。

しかし、経営指導は大学生協連、事業連帯の人事権は事業連帯組織＝事業連合などの曖昧さのなかに、個別

生協トップの意識と経営責任の不明瞭さが存在する。さらに、事業改善提案における個別生協内部の組合員組織との関係、個別生協と事業連合との相互責任などの曖昧さも存在する。民主的事業組織における集団責任と個人責任の関係の曖昧さともいえるものが存在する。これらの課題は個別生協組織の理事会の指導性の発揮として求められている。これらの組織問題は、地域センター／全国センター構想とチーム制で解決する事を試みられたが、なし得たとはいえない。

日本をリードする持続可能な協同組合事業経営組織であるためには、ここからの脱皮が必要である。

2. 各大学生協経営構造の 30 年の変化

(1) 経常剰余率評価と累積剰余率の結合

累積剰余金、欠損金は所詮、各個別生協ごとに見極めるしかない。各法人として登録され、決算も税務申告されるからである。

大学生協は、2002 年国公立大学の独立行政法人化以前、殆ど資産を持たなかったため、経常剰余高で単年度の経営の構造を計測し、累積剰余高で継続的経営構造を計測してきた。本論文では、全体比較が出来るよう、経常剰余を供給高比率（経常剰余率）にして、ABCDE の評価基準（第 1 節 2 経營業績評価と分析表の作成）を用いて並べ、それと累積剰余率を結合させて、表 5 の原表を作成している。ここに累積欠損からの脱皮の鍵があると考えたからである。これは 3 年毎の累積剰余金の供給高比率と、それに至るまでの前々年、前年、当年の経常剰余率評価を一マスに入れ、生協毎に一覧にした表である。この表はその生協ごとに一望することによって、30 年間の、その生協の総合的強さ、弱さ、回復への力がいつ加えられたかなどが概略で推定できるのである。それはその大学生協事業組織に蓄積された主体的力の存在によって、生み出された経營業績の結果なのである。「組織容量」（組織が課題を解決する総合力）のもつ具体的改善結果なのである。

ただし、各生協の経営構造を規定する大きな要素として、施設環境の変化がある。それは大学移転という客観的要因と、大学政策の厚生施設競合化という変動的要因である。これらに対しては、学内構成員で組織する大学生協の「価値」を生かして、提案と協力が出来るのかどうか、という大学との信頼関係と提案力が経營業績に影響するのである。これも主体的力の一つであろう。

この原表によって大学生協連加盟全生協の 30 年分の経営状況概略を一望できる。例えば、78 年の福武「会長所感」から 2 年経った 80 年度をみると、組合員のための投資可能な累積剰余を 2.1 以上の累積剰余率で持った生協は、18 生協である。その内訳は、1、3、4、6、分類が各 1 生協の他は 10 億円以下供給高の 7、8、9 分類の生協に 10 生協、10、11、12 分類に、4 という中小規模に集中する。中小規模中心に 2 年間で 15.9% の生協に「会長所感」が浸透したのである。そして、この時、累積欠損金を持っている生協は 22 生協で 19.5% ⁽⁷⁾、その他 64.6% の生協が 0 ～ 2.0 という累積剰余率で全国の大学生協はスタートした。

表 5 は、規模・種別を分散して改善の進んだ地域を中心に、25 生協をその典型として掲載した。

(2) 25 生協の社会環境適応と事業組織内の意思一致の実績

表と地域分布 左の 1-a H の 1 は表 1 に分類した規模・種別を表し、a は同規模の中での順番、H は大学名の頭文字である。マス内の ABC 記号は表 2 の経常剰余評価の記号で、前々年、前年、その年の評価である。マス内の数値はその年の累積剰余の供給高比率である。規模別に少なくとも 1 例はあげ、改善の進んだ地域がわかるように選択した。北海道地域は 1-a H、5-a M、8-a H、8-b R、である。東北地域は 1-b T、3-a H、3-b Y、10-a T、京都地域は 2-b D、10-b K、九州地域は 5-b K、5-c R、7-a O、7-b M、である。

1-a H 大学生協は 80 年代には国公立の供給規模で 2 位であったが、90 年代には 3 位、2000 年代では 4 位になった。95 年～97 年と経常剰余がマイナスになった時、非効率の排除を重点化して経営改善をはかった結果といえよう。強力な階層別組織委員会があるが、業務問題での話し合いは進んでいない傾向がある。

1-b T 大学生協は東北の大学生協で、階層別組織委員会は継続している。

2-a W 大学生協は東京の大規模私学で、施設大幅拡大の時期である 89 年から構造的赤字となり、その克服にあたって、教職員委員会がプロジェクトの中心となってリードした。組合員理事の事業意思決定への参加と協同の組織文化のモデルである。この生協でも累積赤字の克服には 20 年を要した。別途事例研究でとりあげている。

2-b D 大学生協は、京都地区の協同組合運動の伝統ある私立である。80 年当初から、累積赤字を抱えているが、一旦回復傾向を保ちながら、大学移転・生協施設拡大の時期に大幅に経営構造を悪化させた。大学の寄附講座研究所研究会として大学生協研究会を 7 年継続した。近年経営も V 字回復を始めた。

3-a H 大学生協と 3-b Y 大学生協は双方医学部をもつ東北地域の 1 県 1 大学生協である。この規模では教職員委員会をかつて持っていて、休会状態でも協同の組織文化が、残っている。Y 大生協は別途事例である。

3-cC 大学生協と 4-a R 大学生協は東京地区の大学生協である。

5-a M 大学生協は北海道地区の生協で、かつて、90 年代に赤字構造になった。地区の人事対策で AAA の経営構造に転換し 2005 年に累積赤字を克服した。数年 BBB でこの規模は油断出来ない。教職員委員会が嘗て存在し、協同の文化は存在する。

5-b K 大学生協は九州地区の生協で、「除名」7 生協の中心生協である。学内教職員の中に水道光熱費不払い裁判時の生協不信が色濃く残り、教職員の協同の文化はマイナスである [深見, 2011]。

5-c R 大学生協も九州地区の大学生協で、90 年代の 10 年間、経常剰余が CDE のまま累積欠損が続き、99 年転換して改善にむかった。2002 年から AAA の構造に変えて、後一步で赤字克服の見通しである。

6-a K 大学生協は大阪地区の生協である。

6-b M 大生協は中国・四国の大学生協である。

7-a O 大学生協と 7-b M 大学生協も、別途事例で取り上げる。

8-a H 大学生協は北海道地域の大学生協で、BBB では届かない累積赤字を AAA に切り替えて克服した。

8-b R 大学生協は、やはり北海道地域の生協で 80 年代末に AAA スタイルを構築しているが、93 年から 97 年まで BBB になったら、すぐ蓄えはなくなった。その後 AAA に構造化して現在 19.1% の累積剰余をもつ。

9-a U 生協は、研究所の生協である。もともとこの研究所は T 大学の付属研究所だったものが分離した。T 大学生協には、支所店舗を中心に運営委員会という組織がある。店舗の運営、組合員の生活課題を組合員が店を通して解決する制度としてある。それが理事会組織に転換したため、組合員理事が店舗運営の意思決定に参加する協同の文化が存在している。

9-b T 大生協は関東甲信越の公立大学の生協である。80 年代から 90 年代半ばまで、累積赤字であったが、98 年から回復している。2004 年まで BBB スタイルで蓄えはなかったが、2005 年から AAA に構造をかえることができたので、2009 年のリーマンショックも切り抜けることができた。

10-a T 大学生協は東北地区の小規模私学（キャンパス人口約 3500 人、工学系 2 学部）である。81 年に設立されてから 80 年代は低空飛行、90 年に -3.0% を超える経常赤字を出してから 2005 年まででこぼこを繰り返す。2005 年からの地域的手入れが効を奏し、累積欠損金は 95 年の値まで戻っている。あと、3～4 年で克服するところまでいっている。

10-b K 大学生協は京都地区の小規模私学（キャンパス人口約 3500 人、2005 年に共学化男女比 1:2）で、90 年代は京都事業連合の組合員不在の執行問題の影響もあってか、2004 年まで経常剰余は BBB で進行する。しかし、2006 年から AAA で進み良好な経営構造になっている。

11-a N 大学生協は関東甲信越の県立大学である。97 年に生協が設立されたが、約 1000 人のキャンパス人口で、当初から大学との合意が整っていて経営は安定している。2001 年の経常剰余 D も 2009 年の C、2010 年の E も克服している。

一方 12-a J 大学生協は東京の市部にある私立女子大である。

12-b N 大学生協は関東甲信越の地方私立半公立小規模である。キャンパス人口 1100 人、大学の中に生協と関わりをもつ人が多く大学との関係は良好である。一人正規専務とパート体制で、一言カードにパートタイマーも関わる。理事会は教職員と学生で運営されている。大学の課題に貢献する魅力ある大学づくりによって、経営構造を保っている。経営構造はきわめて良好である。

12-c C 大学生協は大阪地区のきわめて小さい大学である。

3. 経常剰余評価と累積剰余金（欠損金）の関係

(1) 経常剰余率（単年度経営構造の）目標と赤字回復の関係

供給高 30 億円以上の規模では国立も私立も一挙に転換は困難でプラスマイナスゼロの BB 方策で改善を果たそうとしてきた。しかし、突然不測の CD 評価がおこるとまた赤字になるのである。

供給高 20 億円から 30 億円未満の場合は国立も私立も 2 パターンあって、BAA 方策と AAA 方策は一気に回復し、BCB 方策か、環境適合の方策が外れたかつくれなかったところは、まだ、蓄えはあるが、徐々に経営構造を悪化させている。

供給高 10 億円以上 20 億円未満の場合、国立も私立も AA 方策をとろうと思一致を計れば、できるという事を示している。北海道、九州、大阪、四国と地域が分散しているが、地域とその生協の意思で、AAA 目標をとって赤字克服に成功している。

5 億円以上 10 億円未満の場合、国立も私立も 2002 年以降 AA 方策に変えて改善している。(7-a O 大生協はもともと優良経営生協といわれていて、現在は困難をかかえている。)

2 億円以上 5 億円未満の場合。一つは 89 年設立の研究所であるが、組合員理事の事業参加が確立している。公立の一つは、80 年代から続く累積欠損を 15 年強かかって克服し、その後 BB, AA 方策で蓄積してきた。私立の一つは地域の力で AAA 対策をとり、現在回復途上である。もう一つの私立は 80 年代から安定した着実な AAA 構造をもっていて、一時的な環境影響も復元できている。

2 億円未満の供給高では、国公、私立を問わず、設立時から、手強い 2 生協がある。一つは設立から数年 EE で 5 年間で -24.7% の累積欠損をもちながら、2000 年以降 AA 方策で 2009 年のマイナスも受けてなお、25% の蓄積をもった小さい私立大生協である。もう一つは設立時から EEE で 2004 年から AA 方策を進めようとして不適合を起こしている。(12-aJ 生協である。)

(2) 累積欠損金の回復

以上で明らかなことは、経常剰余高比率 BBB 方策をめざしたのでは回復は困難であって、統合ビジョンに基づく経営構造改革（大学との関係、組合員組織の事業参加、組合員に向けた生協職員の意思一致を、トップを中心とする理事会のリードによって進める）を行って経営剰余率 1% 以上の AAA 方策を押し進めなければ回復はできないということである。AAA 方策というのは、「組織の条件適応理論」の高業績企業に見られるものとつながっている。規模の問題も存在する。売上高が 30 億前後以上になると、コンフリクトを統一して意思一致をはかる生協職員の数も多く、多機能企業のような多数のリーダーが必要であり、さらにその統合機能が必要で、その適性が必要である。言い換えると、大学の規模が大きく様々な条件の相違が存在するので、環境適合のための各組織の分化によるコンフリクト解決が必要であるということになる。

まとめ

第 1 節で分析対象とその方法を明らかにし、各生協経常剰余率マイナス状況の生協数の割合、プラス化率の割合、と規模・種別の累積赤字生協数推移、経常剰余率の ABC 評価と累積剰余率との結合（各生協毎）、経営構造の分類別変革状況、の表を 6 つ作成した。

第 2 節では、10 年毎の年代順経営状況の概略を全国的に検討すること、規模・種別の分類毎の特徴と高業績経営への改善努力の結果を検討した。第 3 節では累積赤字の克服という課題を検討した。

10 年毎の特徴の概略は以下の通りである。

80年代の大学生協では、78年の「会長所感」と「店舗の4つの役割」の提起を受けとめて、環境からの圧迫の比較的少ない状況で、経営構造を好転化させる変革が行われた。

その数値はAAA生協数29、AAB生協数32であって、全体の43.3%の生協で変革は進行した。その後の90年代のマイナス値や、事例をみると、努力された数字とはいえ、おおまかで、具体性は緩やかであったといえよう。累積赤字生協数の比率は31.2%となった。

90年代の大学生協では、大学審議会答申、土曜閉庁を受け止めながら、「21世紀委員会答申」を指針とし、活発な階層別組合員活動と並行して、事業政策の分野では「ビジョンとアクションプランの策定」、「経営評価基準策定」など打ち出しながら進行した。そんな中での経営構造の改革はAAA生協数26、AAB生協数23で、全体の25.8%の生協で蓄積された。しかし、私立を中心として大学改革の影響を受けて、94年以降、経常剰余をマイナスとする生協は増加し続け、98年には全体値で63.8%の生協が経常剰余をマイナスとなった。その結果98年度には、前年からの消費税率のアップも受けて、累積赤字をかかえる生協は60.2%に達した。

2000年代初頭、独立法人化という大学の大変動の中で、厚生施設の競争入札、PFI（前出）の導入などが環境変化として起こった。大学生協では「21世紀の大学生協の革新」を指針とし、90年代経営方針の徹底を図った。それは経営状態を関係者に知らせ、理事会のリーダーシップで解決をはかることと経営対策基準に該当する生協を明らかにして経営改善を図るためのビジョンとアクションプランを作成することなどであった。2000年代の経営構造の改革はAAA生協数96、AAB生協数21で、全体の54.4%の生協で進んだ。分類別にみると5分類と11分類が同等で、よりよく好転化したのは7分類の68.2%、9分類の65.2%、10分類の79.2%、12分類の64.7%であった。変化が少ない分類は1、2、4分類の0%、3分類の38.5%、6分類の40%、8分類の42.1%であった。結果として累積赤字率の生協数の割合は42.3%になった。

表－2と表－3をセットにして読み取ることによって、規模・種別分類生協毎の経常剰余率の分布状況がわかるように工夫している。表2はマイナス経常剰余の生協数のその分類に属する生協数に対する割合である。表3は前年からその年に向かってプラス化した生協数の割合である。例えば3分類の81年を見ると、3分類の生協の27.2%が経常剰余をマイナスにしたが、プラス化率は18.3%だから、72.8%の生協は経常剰余プラスで、そのうち18.3%は前年からプラスにした生協で、54.5%は継続してプラスを保ってきたということである。そして82年は、プラス化は0で（プラス化の勢いはなく）、マイナスが54.5%になり、翌年84年は、マイナス生協が9.1%になり、83年のプラス化率は63.6%になっている。ということは、十分な回復力で取り返して、27.3%の生協は継続的プラスであるといえる。

全体のマイナス率が20%から35%と落ちついている80年代においても規模・種別に分けた分類で異なった分布をしているので、80年代の変動の中から、いえることは、表3によって、7分類、8分類以下の規模では、マイナス経営状況に陥っても、早期に回復力があることを示している。「組織容量」があるといえるのだろうか、確かめる必要がある。さらに、82年89年の数値検討をおこなって、20億円未満の供給規模では、意思一致が比較的容易で、対応と改善が短期に可能といえ、中規模以下では、規模の条件によって、民主的執行、事業意思への組合員参加、大学との信頼関係が存在する生協組織を作りやすいといえることができる。

90年代の構造改善でわかったことは、1分類の規模は98年から改善効果を出し始めている。しかし、構造改善が困難であった分類は10億規模以上20億規模以上で中規模の比較的大きい国公立大学生協と、20億規模と2億以上10億未満の私立である。つまり、中規模国公立と中小規模私立であって、一定規模の経営技術と、事業運営組織と組合員委員会をバランスよく運営する必要がある規模である。

全体として、規模・種別の特徴を検討すると、私立の6分類以上の規模の規模では好転化の困難が大きいことが示されている。経営構造の問題とともに、大学との関係、組織の持つ力を総合する「組織容量」すなわち組織が課題を解決する総合力が課題になる。

筆者が事業高業績と主体的組織状況の関係に焦点をあて、課題とする根拠になった。

注

- ⁽¹⁾ 文字数の都合上掲載出来ないが、表5がそこからピックアップしたものである。
- ⁽²⁾ 大学生協の人材育成の遅れについては、明確な組織評価はないが、東京事業連合の通年の議案書にくり返し抽象的な言葉で掲載されていることから明らかである。さらに昨今、事業連合の専門家集団の人材不足の指摘がある。和田寿昭[2011]「大学生協の事業環境の変化と当面の課題」生活協同組合研究 Vol421, 福島裕記[2014] 大学生協連専務理事インタビュー、『生活協同組合研究』Vol456 p37-46)
- ⁽³⁾ 大学生協は赤字でないこと、投資力を持つこと、大学との信頼関係を持つことなど、総合的な事業組織への転換を提起した。
- ⁽⁴⁾ 大学生協連 26 回総会で店舗の 4 つの役割（組合員が協同して生活要求を実現する場、理事会が事業政策を執行する場、生協職員が生活し成長する場、生協経営を支える場。場＝役割）を位置づけた。
- ⁽⁵⁾ アップルコンピュータを位置づけ、高等教育における技術革新と名付けて教職員院生組合員の教育改革要求を実現する事業活動として展開された。
- ⁽⁶⁾ その中身は書籍のスタディガイド、購買のコンピュータ事業の伸長と、自動車教習所の需要でサービス分野の伸長であり、87 年以来成長し続けた食堂は、92 年から国公立土曜閉庁によりマイナス成長になっている。
- ⁽⁷⁾ Private Financial Initiative 1999 年に法制化された民間資金活用の施設整備のための手法である。
- ⁽⁸⁾ このうち 8 生協は 30 年間でプラス構造に到達し、16 生協は 30 年後も様々に奮闘しつつ、累積欠損をもっている。

参考文献・引用文献（ABC 順）

福武 直（1985）『大学生協論』東京大学出版会（参考文献の書き方＝以下同様）

伊藤 誠，2009，『サブプライムから世界恐慌へ』青土社

新岡 智・板木 雅彦・増田 正人，2005，『国際経済政策論』，有斐閣

吉田 忠，1991.「大学生協経営論ーその現状と問題ー」『阪南論集 社会科学編第 27 巻第一号』31-48 ページ

米沢 亘 [2009]「大学生協論・研究の展開」、『生活協同組合研究』No405、35-44

全国大学生生活協同組合連合会，1981，『大学生協経営資料』，38 ～全国大学生生活協同組合連合会，2011，『大学生協経営資料』150，151

全国大学生生活協同組合連合会，2013，『大学生協 REPORT2013』

