2022年度 通常総代会

VER.1.00

2030Goals ～2030年までに生協が実現したいこと～

山口大学生活協同組合

第2次中期計画を策定した背景

第1次中期計画期間（2018〜2021）は、山口大学生協にとって大きな節目の時期であり、一言で表せば「度重なる投資（剰余の還元）による事業拡大時期」ではないかと思います。

1997年に設立してから、組合員の利用と大学法人のご理解とご協力で、組合員の暮らしと学びに貢献する事業を少しずつ拡大させていくことができました。そうした約20年間の利用によって蓄積した剰余を活用して19年度に福利厚生施設FAVOを実現することできました。このことは山口大生協の未来を考えても大きな分岐点になることは間違いありません。

ところが、20年3月以降のコロナ禍は経営的にもサービス内容においても、早急な中期的な計画の見直しが必要となりました。このことは第1次中期計画では予期していない出来事ではありましたが、20〜21年度の経験はこれからの事業活動を考える上で新しい発見もあったように思えます。これらの経験も踏まえ、どういう方向に進むのか、大きな分岐点にいると思われます。

第2次中期計画はこれからの山口大学生協の将来を決める。大事な局面と位置付けています。

1.　山口大学生協の現在の位置

第1次中期計画期間を振り返る

福利厚生施設FAVO　OPEN当日

第1次中期計画（2018～2021）の主な出来事

2018年11月	新福利厚生施設（FAVO）地鎮祭
2019年10月	福利厚生施設FAVO OPEN
2020年3月～	コロナ禍による様々な対応や変化
2020年4月	推奨パソコンの新サービス（買換）の開始
2021年3月	Uni E’terna山口吉田学生会館のOPEN
2021年4月	第2学生食堂きららの運営開始
2021年7月	常盤キャンパス工学部図書館内cafe運営開始

※この4年間で店舗数は7店舗から11店舗に増えました

※FAVOオープンに合わせて、中期計画に沿った組織再編（部門物運営）に変更しています

福利厚生施設FAVO実現がもたらしたもの

1.学内の新しいコミュニティ空間

- キャンパス中心にある建物で学生や教職員を始め、地域の方も含め多くの人が日常的に集う場所に
- 大学行事、サークルイベント、生協企画、懇親会など様々な催しで利用される。授業や学内企業研究会でも利用

2.事業サービスの広がり

- FAVOcafe内でのベーカリーやHOT弁当、ワンプレートランチ等の新しいフードサービスの展開
- すべての組合員サービスを集め、ワンストップ機能の実現

3.事業経営や組織再編

- 約6億円の大規模投資。21年度までの3年間は単年度赤字でありながらも22年度からは単年度黒字を目指した中期的な計画
- 店舗別の部門からコトで分けたグループ編成へ。入学前の墓中からサービスまでを一貫した管理

コロナ禍が生協事業活動にもたらしたもの

(2020.3〜現在)

1.気付かされた生協が果たすべき役割

- 月末に実施した緊急アンケートから見えた体調の変化や孤独感
- 保護者アンケートや保護者向け説明会（OL）の実施。気付かされたら親元から離れた子供の食生活への期待

2.まずは今できることから

- 急激な経営悪化ではありつつも、困っているのは生協だけでなく学生も困っている。食堂営業は止めない方針。
- 感染対策を講じつつ、今できるサービスを。テイクアウトの拡充や今できるワクワク感の演出

3.コロナ禍前には無かった新しいサービスや価値

- オンラインを駆使した新サービス。山口に来なくても新生活準備が進められる新しい新サポのかたち
- オンラインも絡めた新しい学びと成長支援事業
- 大学と協力して実現したPCR検査サービスや生活困窮者向けの特別ミールカード

Uni E’terna学生会館がもたらしたもの

1.キャンパス内が私達の生活圏

- すでにある生協の食堂やcafe、bookStoreでのサービスを絡めキャンパス全体を生活圏にした新しいサービス
- 館内にコミュニティ空間やミニショップも設置。パートナー企業のノウハウと一体でトータルサポートを実現

2.住生活事業の新しいかたち

- 2年連続で満室、多くの新入生からの問い合わせ
- コロナ禍も踏まえ、これからのキャンパスのあり方として問題提起となる事業へ

3.大学やパートナー企業との新しい関係

- 老朽化した施設等の土地を活用した定期借地権契約をパートナー企業と連携して生協グループとして参加
- パートナー企業の強みと生協の強みを活かしたこれからの新規事業の開発

第1次中期計画期間の事業経営結果

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
供給高	1,238,220	1,218,743	1,017,599	1,202,586
供給剰余	389,294	404,723	346,950	383,229
事業総剰余	445,518	462,561	400,047	447,451
事業総剰余率	35.98%	37.95%	39.31%	37.43%（41.15%）
人件費	220,933	242,397	248,841	275,958
事業総剰余に対しての労働分配率	49.59%	52.40%	62.20%	61.28%（55.73%）
物件費	194,188	258,456	229,269	240,625
FAVO減価償却他　：2019年10月	0	40,000	39,200	33,000
食堂きらら関連償却 ：2021年4月			0	2,000
工学部cafe関連償却 ：2021年7月	0	0	0	2,500
学生会館関連償却　：2021年3月	0	0	0	3,000
その他物件費	194,188	218,456	190,069	200,125
事業剰余	30,397	▲ 38,292	▲ 78,063	▲ 69,132
事業外収益	17,339	8,928	10,979	26,027
経常剰余	**47,337**	**▲ 29,364**	**▲ 67,084**	**▲ 43,105**
特別損益	**▲ 25,413**	**0**	**1,223**	**▲ 24,700**
共済連配賦金	**0**	**0**	**0**	**0**
法人税等	▲ 4,445	6,978	17,597	17,713
当期剰余	**17,479**	**▲ 22,386**	**▲ 48,264**	**▲ 50,092**
繰越剰余		2,574	2,188	925
積立金切崩	0	25,000	47,000	50,000

任意積立金(法定準備金は含まない)	191,000	166,000	119,000	69,000

供給剰余／利用収入 変動要因 （2019年度実績比較）				
	2018	2019	2020	2021
19年度と比較しての変動要因	・埋文調査雑損	・10月FAVOオープン	・コロナ禍による減少 ・FAVO通年営業	・第2食堂の運営 ・コロナ禍の回復(87%) ・学生会館オープン ・工学部Café運営（7月） ・ミール値引（特別処理）▲5,000万円（実際の供給剰余は約4億3千万程度） ・前倒し寄付2,470万円

- 19年度大規模投資の計画もあり、中期計画時点で20年度までは単年度赤字で計画。その後コロナ禍に入り、20年度5月の総代会で見通しを修正し、21年度までは単年度赤字、22年度から単年度黒字経営を目指しています。
- 20年度上期の利用状況が続いた場合は、5～6年後には債務超過になる恐れもある落ち込みでしたが、秋以降は事業も少しずつ回復し、21年度のフード事業は店舗数が増えたこともありますが、長引くコロナ禍でありながらも過去最高の利用高になりました。
- 経常剰余では20年度で予算に対して約5,200万円、21年度は約5,400万円の減少です。ただし21年度は税務上処理の変更からミールカードの繰越処理を約4,000万円行ったこともあり、それを除けば、労働分配率は7%近く回復しました。
- 第1次中期計画期間で任意積立金は1億2,200万円切り崩しをしています。22年度単年度黒字を実現できれば安定した経営はみえてきますが、引き続き赤字であれば、大きなコスト面のコントロールも必要になります。

【補足】2030Goals計画作成での事業経営における考慮点

- 大規模投資直後に襲ったコロナ禍は投資回収計画を大きく狂わせることにはなりましたが、21年度末現在で言えることは、結果的にはこの投資が中期的な見通しの立てやすさにもつながり、事業経営の助けにも繋がりました。もし、コロナ禍を先に迎えていればこうした投資計画も進められなかったとも考えられます。
- 22年度はコロナ禍による直接的な利用減少分野は「懇親会利用」「旅行事業」に留め、この2点も23年度からは計画内に含めます。それ以外は、21年度後期利用を参考に計画しますが、今の回復傾向からすれば黒字体質も充分に計画できます。
- 今後の事業総剰余を支えるのは「暮らし事業（食・住・健康）」と「デバイス利用も含めたコト（学び）事業」といえます。しかしその他の事業サービスや組合員活動等によっては「実はこれらを支えているのだ」ということも抑えておかなければ、事業計画（中期的な視野）で見誤ることになります。ポイントは大学生協の存在意義です。
- 第2次では「キャンパス活性化」に特化した計画で作成しています。実現に時間のかかる内容や自生協だけでは進められない計画もありますので、最終章の事業計画数値はフード事業の伸張だけで固めに計画しています。
- 2030年頃は投資したFAVOおよび学生会館等は、まだ自生協の事業経営の大きな支えになると思われます。しかしながら、これらの施設は必ず老朽化をし、常に改善を繰り返す努力を怠れば、今の輝きは10年待たずして失います。第3次中期計画ではそれらの改装計画も必ず盛り込められるよう2030年度までに経営体力を身につけておくことが、事業経営面でのGoalsであると考えます。

2.　2030Goals基調方針

2030年までに実現したいビジョン

コロナ禍での学生生活の変化と問われる大学生協の存在価値

　コロナ禍は学生生活を一変させました。
　学生たちは新しい生活スタイルや繋がり方を身につけてきてますが、生協も同様にサービススタイルを変えなければ、学生と生協の距離は広がるばかりです。
　ただ「では生協のサービスをオンライン上に広げていければ…」という単純な話でもないように思えます。
　これからのサービスを組み立てる際に、今一度、生協がこれまで果たしてきた役割を知ることが大切です。

経営状況とともに考えないといけないこと
「生協でなくてもよくない？」

　コロナ禍は生協の経営にも大きく影響しました。全国の大学生協で経営状況の立て直しが必要になってきていますが、それと同時に「このまま生協離れが進むこと」を防がなくてはいけません。

　大学に、取引先に、そして学生に、大学内の福利厚生大学生活を支えるのは、生協でなくてもよいのではないか…その実感の広がりこそ、実は中期計画で最も気にかけないといけないことです。

あまり意識せずに果たしてきた役割

彩りあるキャンパスライフ

　コロナ前の食堂は、食事をする場所であるとともに語らい触れ合いを通じて楽しく食事をする場所でした。

　事業で実施している講座やイベントは、結果的に横斜めの仲間をつくる場だったり充実感を与えるものでもありました。

　生協は知らずとも学生たちのキャンパスライフに彩りを添えていたことも改めて認識するとともに、この先もカタチを変えながらも「生協の存在を感じられる大切な柱」として更なる発展を目指したいところです

山大生協が組合員に販売しているもの
「未来に繋がるキャンパスライフ」

　スターバックスが「私達はコーヒーを売っているのではない、体験（第3の居場所）を売っているのだ」と述べているように、生協も提供しているのは食堂メニューや弁当だったり、教科書だったり、講座だったりしますが、それらは全て「その人の未来に繋がるキャンパスライフを提供している」のだとの再認識に立つことが大切です。

　その認識のもと、山大生協が今のコロナ禍も踏まえた上で2030年までに進めたい事業をここにまとめます。

2030に向けて実現したいこと…

コロナ前以上の活気あるキャンパスを描けないか

　コロナ禍では「キャンパスの価値」「人と人のつながり」が問われています。今後どのように変化しようとも、学生にとってキャンパスで過ごす時間は、「未来に繋がるキャンパスライフ」において重要な要素です。

　大学生活をどのように過ごすか、その中で生協が果たす役割を触れずして、2030Goalsは描けないと考えいます。そこで以下をスローガンにこの計画を組み立てます。

大学生協のサービスで活気あふれるキャンパスを創り出す

キャンパス街化計画

「2030Goals」の中でいうキャンパスとは…

組合員が集い生活する場所がキャンパス

いわゆる大学キャンパスはもちろんのこと、組合員が集い生活し未来に繋がる共同社会（共同体）が創られている場所もキャンパスと位置づけます。
例えば今後、海外の大学のように「ドミトリー街」が創られるのであれば、そこもキャンパスです。同じようにネット上で共同社会が創られている場合も同様です。

現在も、キャンパスの周りには生協が管理する住まいがありその場所で組合員は生活はしていますが、共同社会という意味では不十分で、ここで指すキャンパスと呼べる状態ではまだ無いのかもしれません。しかしそこに共同社会を創造することで、私達にとっての「キャンパス（事業活動区域）」は少しずつ広がってくるものと思われます。

2030Goal　キャンパス街化計画イメージ

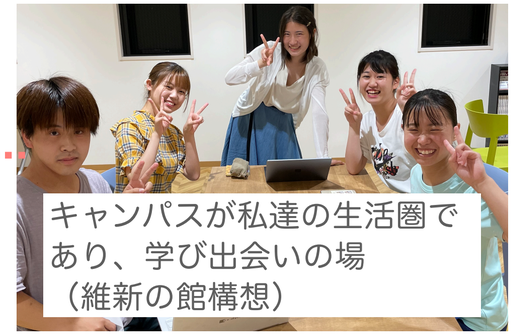
生協の事業活動で出会いや交流・創造活動を創り出すことでキャンパスの活性化へつなげる

DXを活用した新しい学習支援
ツールの提供とサポート

オンラインも活用した
異文化間交流や新生活準備

卒業生や保護者とのつながり
による新たなサポート事業

食堂やFAVOホールを活用した
協働（コワーキング）サービス事業



キャンパスが私達の生活圏で
あり、学び出会いの場
（維新の館構想）

食事をしながら授業やMT
生協施設の新しい活用方法

学生の活躍あふれる
テーマパークキャスト計画

最高の食事体験を提供
キャンパス全体がフードコート

それらを通じて

「キャンパス街化計画」がもたらす効果

良質な人のつながりを創り、それがキャンパス滞在率につながること

居場所

誰もがキャンパス内に学生生活の充実感を感じられる**居場所**の提供

わくわく

多様なサービスと出会いの提供によるわくわくキャンパスライフを

継続性

誰もが授業やサークル以外でも**何度でも**通いたくなるキャンパス

「キャンパス街化計画」のビジネスモデル

生協だからこそできるキャンパス活性化のための循環サイクルの構築

投資

サービス充実や呼び水になる
街の機能開発

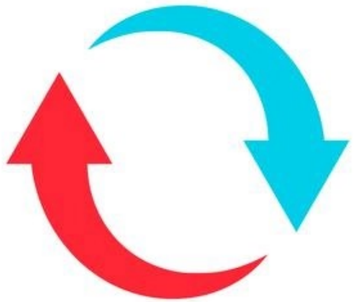
第2学生食堂フェイズ２構想／
工学部喫茶改装ベーカリー計画／
学内居住空間拡大計画／
生協管理物件投資計画／
新システム（つながるシステム）

⬆今回の中期計画ではこれらの投資は
共済連解散によって分配される剰余金を活用

収入

未来に繋がる
キャンパスライフの提供

ミールカードの普及とフードサービス
サポート一体となったデバイスツールの提供
出会い体験学び事業の提供
健康安全サポートも含めた居住空間の提供



この回転の中から
生協でしか購入できない
主力モノ・コト商品
が生まれる

資本

生活共同体を創り育み
キャンパスを広げる機能

キャスト輩出育成構想／キャンパスワーケーション等の混ざる仕組み／
住まい生活共同体構想／キャンパスとも連携したデバイス上の共同社会／
街中（キャンパス内）書店の役割／生協学生委員会の役割

3.　2030Goals ActionPlan

キャンパス街化の具体化計画

生協の事業サービスでどのようにキャンパスを活性化させていくか

周辺地域も含めたキャンパス街化「未来創造テーマパーク」

- 「最高の食事体験」キャンパス全体をフードコートに
- 「出会いの場の創出」コミュニティ空間や協働スペースの拡大や実現
- 「キャンパスが私達の生活圏」学びと暮らしを支える住生活の拡大
- 「パークキャスト化計画」学内外で活躍する学生を生み出す仕組み
- 「未来創造アトラクション」社会で活躍する学生を生活支援から輩出

キャンパス街化を支え、可能性が広がるオンライン上のサービス

- 「これからの新生活準備」引越し前に来山できなくても全て準備できる
- 「これからの学習支援」必要なときに必要なツールの活用
- 「国境や世代を超えた出会いの創出」オンライン上での様々なつながり
- 「これからの決済とつながり支援」次期システムによる様々なサービス

山口大生協の食育事業は次なるステージへ

「最高の食事体験」
キャンパス全体をフードコート化

約15年前から開始したミールカードによる食育支援は、多くの学生の欠食傾向を改善し、これまでになかった保護者に安心感を提供することできました。

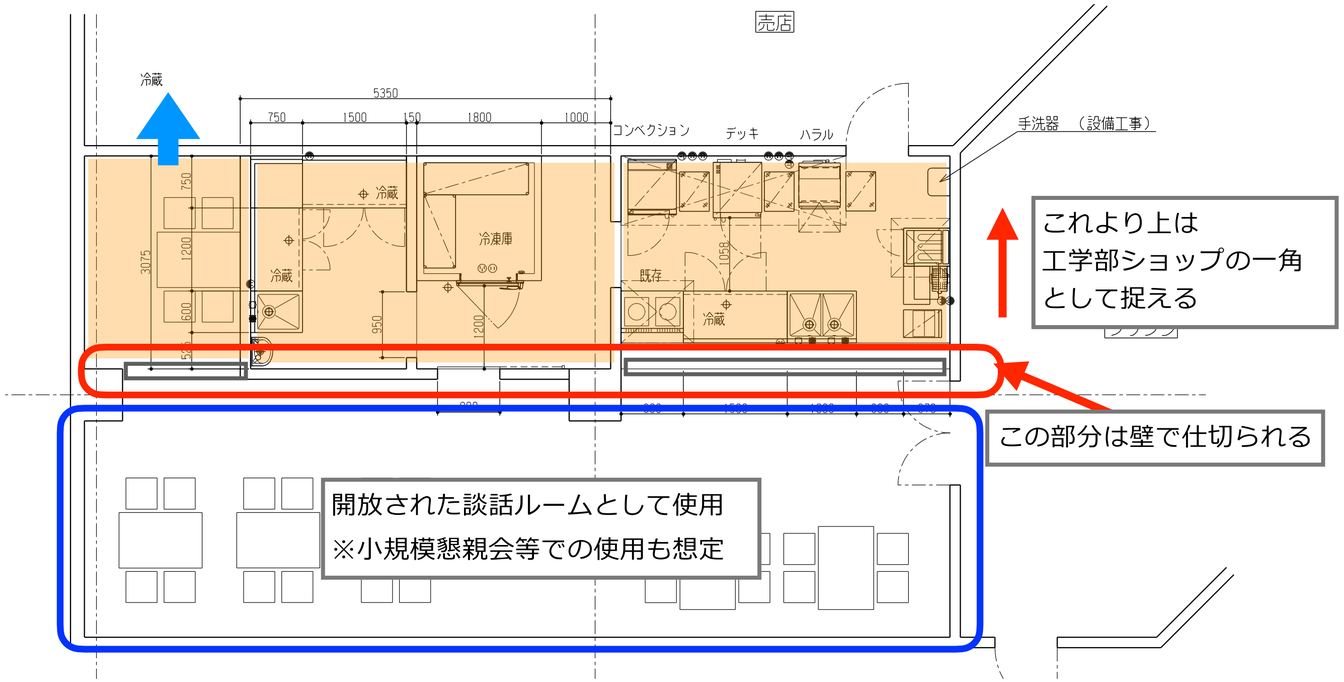
一方で卒業まで支える食生活としては、施設やサービスで不十分なところもあり、第1次中期計画期間ではFAVOを始め複数のサービスを開始させました。

第2次中期計画では引き続き未開発部分のサービスは広げつつ、次なるステージ「キャンパス内で最高の食事体験」を実現し、学内で食事がより豊かで当たり前になるような街を創ります。

- ➡ 工学部喫茶改装によるベーカリーサービス開始
- ➡ キャンパス街化に合わせた次世代ミールカード
- ➡ 学内での懇親会の多様化と充実化
- ➡ 「最高の食事体験」次なる開発事項
- ➡ 学内にある売店のこれからのありかた

工学部喫茶改装によるベーカリーサービス開始（2022年度計画）

- 常盤キャンパス内で焼き立てパン（ベーカリー）のサービスを始めることで「キャンパス内での最高食事体験」の実現を目指します。
- 現在臨時閉店中の工学部喫茶及び工学ショップの改装により、福利厚生棟内にベーカリーをつくります。
- 投資計画は約1,500万円（大学寄付想定）、2022年度中の実現を目指します。



工学部ショップ内にベーカリーコーナーを設置

図書館カフェ内ではオリジナルサンドも

ミールカードは人と人をつなぐツールへ（2023年度以降計画）

キャンパス街化に合わせた次世代ミールカード

キャンパスフードコートではミールカード利用が普通である社会を目指します。これは学内構成員のだれもが、毎日の食費を気にすることなく、食べたいときに本当に食べたいものが食べられる状態を実現することを意味します。

さらに、キャンパス内の食事はコミュニケーションの場、人が交わる場をつくる重要な機能として位置づけることから、ミールカードに、よりコミュニケーションツールの機能も加えます

- 誰もが利用できるツールの研究開発
  教職員ミール（回数型）、生活困窮者向けミールの普及
- コミュニケーションツールとしての機能
  ワンデーミール、シェア機能の追加
- 大学との連携によるミールカードサービスの普及と発展

ミールカードは人と人をつなぐツールへ（ミールフェイズ２）

22-23年度実施予定（新システム導入後を想定）

生活困窮者向けミール

実施開始予定日：21年度から既に開始
対象想定者：授業料納入猶予申請書
内容：
前期授業の授業業対応申請書を対象に、期間限定のミールカードを発行する
使用者はその期間は無料とし、期間延長時は特別価格で利用が可能となる
補助金額は、出資金返還時の寄付金（学生支援金）を活用する。
対象者は学生支援課と連携する

教職員向けミール

実施開始予定日：22年度秋開始予定
対象想定者：教職員（生協加入者）
内容：
教職員の出勤スタイルの関係から、従来の学生ミールの仕組みではなく、一部生協で使用されているプリペ型で採用する。新システムによる弁当事前予約もサービスの魅力とする。同時に利用頻度の高い「きらら」のテイクアウトサービスを再構築する
教職員への加入促進も兼ねている

one day ミール

実施開始予定日：22年度中？
対象想定者：
学内構成員以外のイベント参加者等
内容：
学内企業研究会にリンクされた交流会やマッチングプログラム、キャンパスワーケーション、その他、大学主催のイベント等の想定。この仕組を使って、学生と企業地域の交流促進へとつなげる
支払いは大学からの業務委託を受けた上でスペース使用料での支払いなど、臨機応援な対応で検討する

学内での懇親会の多様化と充実化（コロナ禍終息後を見据えた準備）

キャンパス内の懇親会の多様化と充実化

キャンパス街化に欠かせない要素の1つ、食事を囲んでの交流の場の提供のサービス充実化を図り、以前の2倍の利用を目指します。

FAVO内の施設の活用に加え、第2学生食堂きららの空間もリニューアルし、様々な用途で活用できるサービスを作り出します。

様々な人が交わり交流を考えた「多様性」と、キャンパス内だからこその「安心感と利便性」、且つメニューサービスも含め「ワクワク感」も追求します

- 24年度までに年間2,000万円規模へ（19年度は1,100万円）
- 異文化交流会、異業種交流会、企業研究会等のイベント
- ゼミや授業での食事をしながらの学びの場の活用
- メニューサービスの多様化、多様なイベントツール
- 学内PUB構想

「キャンパス内で最高の食事体験」次なる開発事項

飲食料品の内製商品化による「このキャンパスだからこその食事体験」

FAVOcafeは、焼きたてのパンや温かいLunchbox、煎れたてのコーヒーやフレッシュジュースなど、ショップで販売していた飲食料品よりも少し割高な部分もありつつも美味しさと満足度は高く、選択優先度は高まっています。

一方でこれまで生協の事業を中心に支えてきたコンビニエンス商品は年々利用が微減しています。

また中期的な視野で考えた場合でも地球に負荷をかけすぎない事業展開の模索も重要です。

2030Goalsに向けて以下の開発・研究を進めます

- フレッシュジュース等内製ドリンクの研究開発（きららラウンジから提供開始を検討）
- 食堂テイクアウトサービスの充実と普及

キャンパス内にある売店（コンビニ）のありかた

セルフ機能で利用可能な店舗の付加価値

FAVOStoreの運用は、学内でのセルフ店舗への一定の需要があることがみえました。利用したい時に利用できる自動販売機よりも少し充実した小型店舗は、今後色々な生活環境での保管的なサービスとして考えられます。

ただし運用方法については職員が駆けつけられる距離などによって変えていく必要もあります。またAdelanteのように居住空間などは入居者自身で管理する仕事体験などは「学生の自立と成長」にもつながります。

FAVOStoreでの農学部野菜販売のように日中は交流を目的とした地域特産物の販売所としての活用も考えられます

ただしこれらの店舗はあくまでサテライト機能であり、少ない投資での実現が条件です。

- 理系研究棟等内でのサテライト店
- 学生寮等、居住空間での売店

「未来創造テーマパーク」の拡大で街化の充実

「出会いの場の創出」

コミュニティ空間や協働スペースの拡大や実現

2019年秋にオープンした福利厚生施設FAVOは、キャンパス内に出会いと交流を生む新しいコミュニティ空間を創り出すことができました。それはコロナ禍でも学生達は工夫をしながら活用は続いています。

第2次中期計画では、22年度の共済連配賦金も活用しながら、FAVOとはまた少し違うコミュニティ空間を2025年度までに拡大し、より学内で集い交流する重要性に生協は貢献します。

- ➡ 第2学生食堂きららホール改装による協働スペースの実現
- ➡ 学生会館を中心とした街づくり
- ➡ 常盤キャンパス街づくりへの協力

「第2学生食堂きらら」を新しいコミュニティ空間に　2022年3月計画

14時以降は様々な活用が可能な様々な層が混ざり合うラウンジ空間に変身

地域企業向けのワーケーション利用
やイベント実施に新たな交流

大規模イベント、懇親会
食事しながらの会議利用

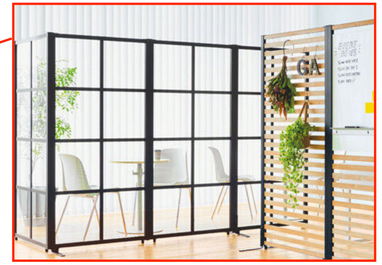
講座やワークショップ等での利用
（予約制）

ラウンジ時間では軽食も提供
FAVOcafeとも連携

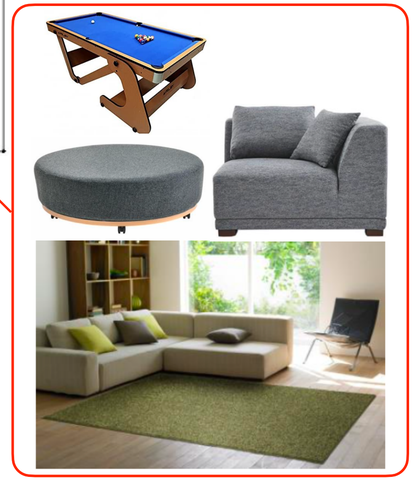
499席

ホールは14時以降も18時頃まで開放
以降も懇親会等での予約による利用可

14時以降も軽食ドリンク提供予定
（本格稼働は夏以降、それまでは簡易）



パーティションは常時設置
営業時はここでも自由に食事可能
事前予約があれば貸切も可

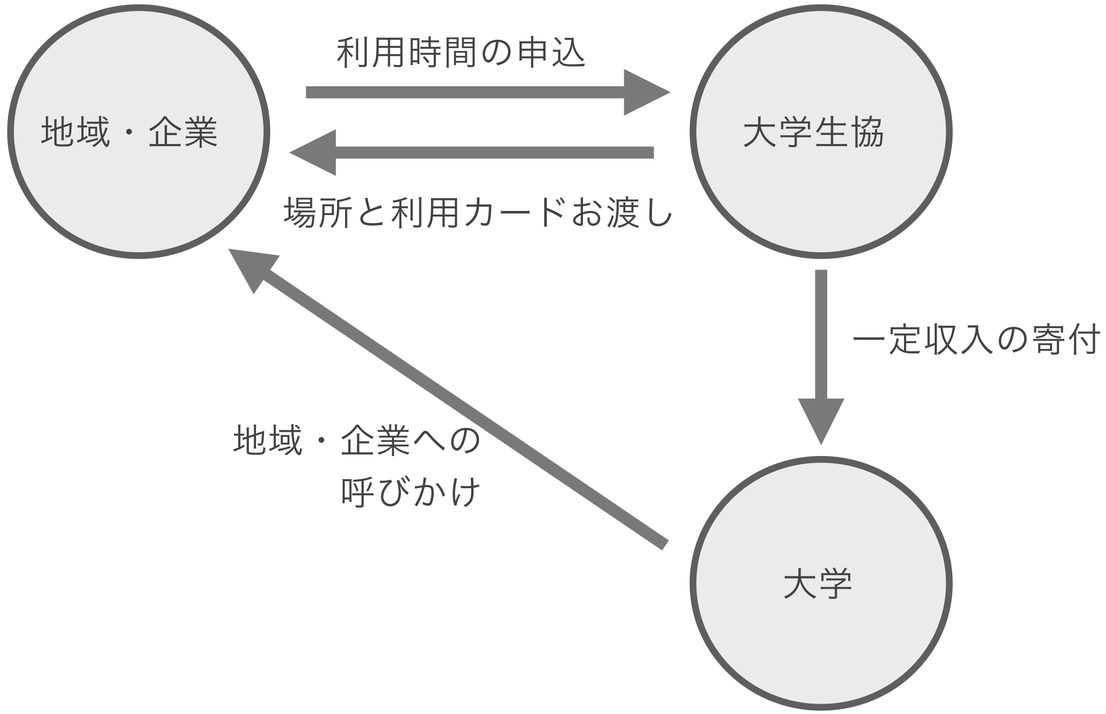


「きらら＆FAVO」ホールを活用した地域と学生の共存空間（案）

第2学生食堂きららやFAVOの空間を活用し、地域や企業と学生との共存空間を実現する（学びのワーケーション構想）

※主旨および協同組合法の観点等から大学から業務委託を受けて生協が受付対応を行う仕組みが望ましい

※その時間はきららの空間を利用できるだけでなく、ミールカードによりFAVOも含めて食事利用も可能。（オプションで？）学生との交流企画等への参加が可能



コワーキング

協働スペース 地方大に集う

学内に一般の人も利用できるコワーキングスペース（CS）をつくる大学が相次いでいる。以前は「需要が少ない」としていた地方でもコロナ禍による働き方の見直しなどが後押しになっている。地方創生につながる拠点としても期待されている一方、運営にたけた人材やノウハウが不可欠という。

左ジムラボ外観のイメージ 右内部のイメージ＝いずれも九州工業大提供

会議場・貸しオフィス・催し… 企業・地域と交流拠点に

2019年に創立110周年を迎えた九州工業大（北九州市）は今春、産学官の交流拠点としてコワーキングスペースの開設を予定している。創立110年記念事業として、戸畑キャンパス内の古い体育館を改修してつくる施設の名は「ジムラボ」。総面積1892平方㍍で、自習などに使える個人スペースのほか、会議やセミナーを開けるスペースやレンタルオフィスも設けるという。

学生や教員だけでなく、一般にも有料会員制で貸し出す。運営は外部に委託し、場所貸しにとどまらずイベント企画や運営のノウハウまで取り入れる。

「教育研究活動のさらなる活性化のためには、多様なステークホルダー（利害関係者）が交わる拠点が必要と考えた」と三谷康範副学長は話す。コロナ禍の前から計画を進めてきたが、コロナはマイナスばかりではないという。「人がここに集まることの重要性を再認識でき、SNSやバーチャルの可能性も広がった」。リアルイベントだけでなく、オンラインを活用した交流も計画するという。

九工大には、共同研究などで年間延べ700社ほどの関係者が訪れる。交流拠点を設けることで共同研究をさらに促し、大学の生き出した技術を社会で実際に生かすための事業化を支援したり、企業の技術的な課題を解決するための提案につなげたりしたいという。

コロナ禍で注目

一般社団法人大都市政策研究機構の三宅博史主任研究員によると、コワーキングスペースは10年ごろに国内にも誕生し、大手不動産会社が参入し始めた13年ごろから増加。15年には少なくとも300カ所だったが、19年には約800カ所に増えた。

その後は新型コロナウイルスの感染拡大で、場所にとらわれない働き方としてのテレワークやワーケーション（観光地などで仕事をしながら休暇をとる過ごし方）が広まったことが追い風になった。三宅さんの調査では21年には全国で2千カ所以上まで増えた上、19年には51・8％が関東に集中していたが、21年は43・6％と逆減、地方への広がりもうかがえるという。

新潟国際情報大は、13年に中心部のサテライトキャンパス内にコワーキングスペースを設置した。当時、大学では珍しかったとみられるが、地域の会合や高校生の勉強場所として使われることが多く、「起業家の需

コワーキングスペース

元来、固有のオフィスを持たない個人事業者らがそれぞれの仕事に取り組む共有の作業場のこと。シェアオフィスにも似ているが、単に作業場を共有するだけでなく、コミュニケーションを図ることで情報や知恵を共有し、協働や起業の可能性につながる場となることをめざしている。

周辺地域までキャンパスを広げる

「キャンパスが私達の生活圏」

学びと暮らしを支える住生活の拡充

　コロナ禍は生活する部屋が教室に変わりました。オンライン授業は可能性を広げる部分もあり、今後も続くと思われます。

　一方で部屋だけに閉じこもることで人との関係を上手に作れずに、学生生活の充実低下につながる学生も見られました。

　21年度春にオープンした学内の居住空間「学生会館」は、そこで生活するだけでなく、管理人設置やGS制度等により入居者同士のつながりも作られ、学生生活の充実にもつながってます。

　第2次中期計画ではそうした事例を横に広げ、周辺地域までキャンパス定義を広げます。

- ➡ これからの生協物件の目指すかたち
- ➡ 学内の居住空間の構想計画
- ➡ 生協管理物件の今後の開発

学内の居住空間整備への積極的な協力

㈱ジェイ・エス・ビーとのコラボによって実現した学生会館の実績を活かし、今後も土地の有効活用等の大学の計画に積極的に参加協力し、生協グループならではの学内での住まい環境充実を目指します。

生協ではミールカードを中心とした卒業までの生活支援に加え、入居者の「未来につながるキャンパスライフ」につながるような独自の学びと成長支援事業で、ここでしか味わえない出会いと体験を提供します。

- ➡ 吉田キャンパス内の学生会館2号館（約100室）
- ➡ 常盤キャンパス内の居住空間（約100室）
- ➡ 入居者向け「学びと成長サブスクプラン」
- ➡ ミールカード学生会館特別プラン

キャンパス街化計画：「維新の館」構想

住生活が一体となったキャンパス内の共創拠点（イノベーション・コモンズ）の実現

すでに「Uni E’terna山口吉田学生会館」で少しずつ実行していますが、学生会館そのものの拡大も含めて構想を実現していきます。

共創拠点となる「松下村塾」空間

入居者同士の交流や学び合い、地域や留学生との交流が行えることがねらいとしたコミュニティ空間を館内に設置します。

GS制度の導入

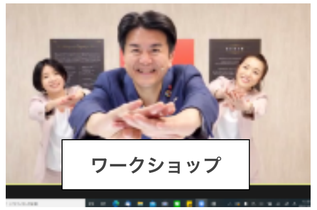
居住施設の街づくりを中心に進めるメンバーを入居者から集います。
様々な企画運営を始め、入居同士の連携、ルール作り、新入生への広報などを行います。

地域や企業の方の利用

学童保育や子ども食堂などでの地域の方の触れ合いの場としても利用を開放します。
また企業との出会いもこの場で行えるようにします。

共創をつくりだす学びと成長プログラム

入居から退去までの入居者のための学びと体験プログラムをサブスクプランで提供をします。



キャンパス街化を更に魅力的にする機能

生活共同体を生み育まれる、これからの生協管理物件計画

生協の持ち味を活かした独自の居住空間の開発

キャンパス街化の拡大を重点に、生協が行っている事業をかけ合わせた独自の管理物件の開発を進めます。

まずは、ご協力いただける大家様の物件から開始し、実績を積み上げ、生協ならではの生活環境を実現します。

物件開発費用は、共済連解散剰余分配金を活用しながら、23年度～30年度までに順次開発を進めます。

- ➡ 管理物件入居者同士の交流、共同使用空間
- ➡ 公務員講座学習シェアハウスや海外体験付き住居
- ➡ 学習ツール備え付けPCSSマンション
- ➡ 留学生混合生活マンション
- ➡ ◯◯学部向け住居の共同開発
- ➡ ミールカードや共済を一体にして丸ごとサポート

学生の活躍あふれるキャンパス街化

「テーマパークキャスト計画」

学内外で活躍する学生を生み出す仕組

　コロナ禍は生活する部屋が教室に変わりました。オンライン授業は可能性を広げる部分もあり、今後も続くと思われます。

　一方で部屋だけに閉じこもることで人との関係を上手に作れずに、学生生活の充実低下につながる学生も見られました。

　21年度春にオープンした学内の居住空間「学生会館」は、そこで生活するだけでなく、管理人設置やGS制度等により入居者同士のつながりも作られ、学生生活の充実にもつながってます。

　第2次中期計画ではそうした事例を横に広げ、周辺地域までキャンパス定義を広げます。

- ➡ これからの生協物件の目指すかたち
- ➡ 学内の居住空間の構想計画
- ➡ 生協管理物件の今後の開発

パーク（生協施設)を支えるキャストを生み出し続ける仕組み

ディズニーリゾートのようにキャンパス内で学生がキャストとして活躍する

学び成長出発プログラムを軸に、学生達がキャンパス内で様々な仕事を経験することで、「未来につながるキャンパスライフ」を提供します（22年度から少しずつ実践を重ねる）

- ➡ 【ガイドツアー】新入生・高校生・地域の方等を対象にしたキャンパスガイド。食事を盛り込んだプランも
- ➡ 【ショー】生協施設での様々なイベントを企画運営。各団体などがFAVOを活用したイベントの補助活動なども対応
- ➡ 【ファシリティ】店舗での月次、週次のディスプレイやコミュニティのし掛けを行う
- ➡ 【カストーディアル】施設がいつも気持ちよく清掃活動
- ➡ 【フードサービス】cafeなどでの業務や企画運営
- ➡ 【クラーク】システム運用など広報作業で支える

学び成長出発プログラムPhase2（2022年度版）

4月　6月　10月　4月末

まなたび受講生　120名

スタートプログラム

受験生新入生サポートPJ

キャンパス街化創造PJ

エントリー&面接

社会人インタビュー

就業プログラム説明会&希望調査&決定

受験生・新入生向け企画

受験生・新入生向け広報業務

動画配信／パンフ等の作成
利用発信等

計60名

※一括手当2万円
（本部教育文化費計上）

在校生・留学生向け企画

FAVO-FESTIVAL

チームに分かれて多様な参加/利用/交流イベントを計画実施

計60名

※一括手当2万円
（本部教育文化費計上）

まなたび講座（座学）

- ワークショップ
- 定期的な就業体験の振り返り

新サポスタッフ

30名

12～2月：研修
1～3月：現場実践

ポートフォリオ発表会&今後の行動提起

学外有給インターン

？名

まなたびサポーター

20名

各部門イベントへの反映

店舗スタッフ

工学部インターン

- 前期はSEQ等を活用して「自分を知る」がテーマ。社会人インタビューも社会人に触れたりチームワークの中での自分の行動を振り返ることで「新たな自分に気づく」
- 後期は独自のPBLを通じて「働くこと（人に貢献すること）を考える」
- PBLは新入生向けと在校生向けとに分かれる。
- 10−11月はFAVOFESTIVAL期間と今後は位置づけ、そのイベント等を受講生たちで運営する。ここで実践した企画で通年活かせるものは各部門に取り入れ、組織としての積み重ねを目指す

学生の学びと成長へ貢献できる街づくり

「未来創造アトラクション」

社会で活躍する学生を生活支援から輩出

キャンパス街化を活性化させるために欠かせないことは、学生自身がキャンパスでのいろいろな出会いや体験を通しての充実した学生生活です。生協で実施している様々な講座やプログラムを「未来創造アトラクション」と位置づけ、そのアトラクションが年々充実できるよう目指します。

どのアトラクションも「人間的魅力を高める」をテーマにし、例えば単に公務員試験の合格者を増やすだけでなく、人間的魅力を高めた公務員を排出できる講座を目標に、いろいろな体験とも連携できるように開発を進めます。

- ➡ 人間的魅力を高めらる様々なアトラクション
- ➡ アトラクション利用を支えるサービスやサポート
- ➡ 山大生協同窓会組織の結成と在校生を支える仕組み
- ➡ キャンパスに書店があること

人間的魅力を高められるアトラクション（講座・プログラム）の提供

人間的魅力を高めて社会に出発つ

～「やってみないとわからない」の提供～

～「役割でなく貢献を探す」旅～

出会いと交流と体験と通じて学生の人間的魅力を高められるような事業（アトラクション）をキャンパス内で広げることでキャンパス街化の活性化にもつなげます

➡人間的魅力を磨きあう体験も連携した入学から卒業までの公務員／教員対策講座他

➡学内での経験で磨かれた「自分らしさ」を外でも発揮できるか経験できる体験の提供

➡提供するスタッフの人間的魅力を磨く育成プログラム

人間的魅力を高められるアトラクション（講座・プログラム）の提供

「人間的魅力を高められる」入学から卒業、そしてその先も含めた数々のアトラクション

課外の時間を活用した様々な学び出会い体験できるプログラムを提供

自立した社会人になるための土台となるプログラム（公務員試験対策講座等）

社会出発直前PG
卒業生向イベント

入学 → 1 → 2 → 3 → 4 → 卒業

OB・OGが後輩のために活躍できる場の提供

山大生協同窓会組織の形成

アトラクションを誰でも利用できるサポート
自立応援プラン
独自奨学金制度

今の自分の位置を確かめる自己分析ツール

OfferBox

様々な体験を貴重な経験に変える振り返りツール

アトラクションの利用を支えるサービスやサポート

生協独自の同窓会組織の結成によるキャンパス活性化

生協同窓会組織

- 主に生協事業活動の中心に関わってきた学生（講座等のスタッフ、学生委員会等）から募集
- 任期は脱退の申し出が無い限り登録。生協の独自システムで管理
- 加入料はなし。別に学生支援金への寄付はこれまで通り全ての卒業生に出資金返還時にお願い

OB/OGとして各講座内の企画への参加

- 公務員／教員講座等のOBOGサポート、まなたびの社会人インタビュー等

年1回のFAVOフェスティバル期間の同窓会生向けイベントご招待

- 1年間の報告会／在校生との懇親会（参加費は無料、交通費は自己負担）

ネットワーク内での交流およびデジタル会報誌の提供

- グループを創り日常交流／在校生が作成した会報誌を定期的にデジタルで提供

学生支援金やクラウンドファンディングへの寄付

- 寄付金はキャンパス街化による企画や学生支援で活用し会報誌で報告

キャンパス内（街中）の書店があること

「私を次へ導いてくれる」本との出会い

～「本」は学生生活に何をもたらしてくれるのか～

私達は何か壁にぶつかった時、自分を変えたい時、答えが見つからなかった時、本を手に取ります。しかし「社会人になってから本を沢山読み始めた」そうした大人も多いのではないでしょうか。それは様々な経験から「本から得られること」をすでに知っているからです。

様々な体験ともリンクさせながら、あなたの未来を変えてくれそうな本との出会いを提供できるような、そんな街づくりを目指します。

- 人生を変える本に出会うこと
- そして本を周りの人に勧めたくなること
- そうした経験をした若者を社会に送り出すこと

わたしたちが提供するものは「未来に繋がるキャンパスライフ」

「本」を人に勧めたいと思える学生を増やし、社会に送り出す

- 様々な事業活動に書籍を意識的に絡めることで「本が次へと導いてくれるもの」だと実感する学生の増加につなげ、将来的な書籍利用へとつなげる
- 同時に各々の事業の価値を高め、各利用増加にもつなげる
- 学内書店ではこれらの事業であつかった書籍がおすすめや感想とともに並ぶ

× フード事業

- 店舗ホールに本棚が併設されたコミュニティラウンジ
- 食育を支える講座や講演と関連書籍の提供

× 講座体験事業

- すべての講座事業で書籍が組み込まれる（テキスト）
- 読書を絡めたワークの実施と関連書籍の提供

× 暮らし事業

- 居住空間内に併設される「自分たちでつくる図書室」
- 居住者同士や地域を交えたワークや集まりと書籍

× 旅行事業

- あらゆる旅行体験と書籍がセット
- 地域や国を超えた本の紹介やつながり

× 学習支援事業

- 古典と教員や学生のおすすめの仕組み
- テキスト参考書事業とデバイス

キャンパス街化を支える新しいつながりの構築

可能性が広がるオンライン上のサービス

国境や世代を超えた新しいコミュニティ

キャンパス街化の中で多様な人とのつながりを更に充実したものにするには、これからはICTの活用が不可欠です。
可能性が広がるオンライン上のサービスも充実させることで、キャンパス街化を支える新しいつながりも構築します。

- 「これからの新生活準備」引越し前に来山できなくても全て準備できる
- 「これからの学習支援」必要なときに必要なツールの活用
- 「国境や世代を超えた出会いの創出」オンライン上での様々なつながり
- 「これからの決済とつながり支援」次期システムによる様々なサービス

「LIVEを超えた期待感」を届けられるこれからの新生活準備

受験時の準備

オンライン上でも準備が可能

住まい準備説明会＆仮予約

➡ 受験時から関心の高い住まいの準備は受験時からも対応できるように設計

➡ 合格後は速やかに説明会＆新サポへ誘導

これから始まる暮らしに火が灯る

送りたいキャンパスライフと
入学までに何を準備すべきかイメージを沸かせられる

オンライン合格者説明会

➡ オンライン合格者説明会のご案内は大学のご協力も頂きながら全合格者にお知らせ

➡ 全ての合格者が合格後速やかにオンライン上の説明会に参加し、入学までの必要な準備を流れを掴むことができる

➡ 生協も早期に個人情報をつかむことができるので、必要な時必要な情報をお届けすることができ、より丁寧なサポートが実現できる

➡ 総合的な説明会のほかに補完的な意味での直前の個別説明会（食生活準備、教科書準備、課外活動準備）も実施する

★ 説明会終了後、速やかに来場日を設定

先輩たちが背中を押してあげる

先輩の体験談や相談をしながら、必要な準備を終えられる

オンライン・実来場

新生活準備サポートセンター

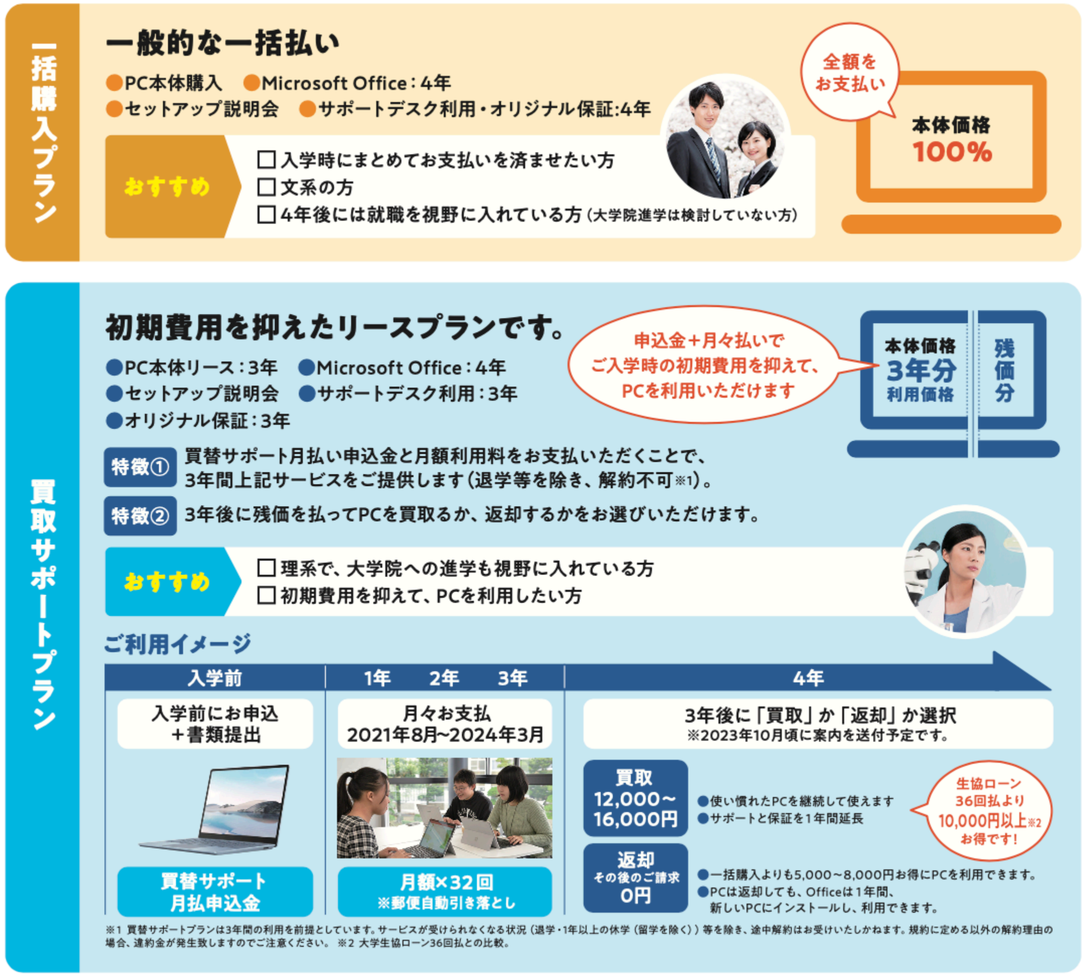
➡ 実際に体験（キャンパスの様子や住まい、食事利用など）をして準備したい方は来場で対応

➡ 来場の難しい方はオンラインで全ての新生活準備をマンツーマンで申込みまで対応

これまでの新学期事業は住まい探しを念頭に来場を軸にした運営設計でした。そのことで住まい探しが必要な無い方や遠方で来場が叶わない方、すでに終えた方などのサポートが行き届かず、入学後に残念な想いをされる方もいらっしゃいました。

コロナ禍で得たノウハウも活用し、入学までに山口に来れなくても、全ての新入生がイメージを膨らませ、準備を速やかに終えて、期待以上の新生活が開始できるような仕組みを22年度よりスタートさせます。

誰もが必要な時に必要なツールとサポートが受けられる学習支援



※2020年度より開始した「買取サポートプラン」

「誰もが、必要なときに必要な学修ツールが利用でき、必要なサポートが受けられる…」

そんなキャンパスに目指し、中四国や全国の会員生協とも連携しながら、少しずつ近づけていきます。

まずは、20年度から開始した買取サポートプランの充実化から初め、（電子）テキストのサービス、教員や留学生のサポートなど、大学と連携を取りながら着実に実績をつみあげてまいります。

- 買取サポートプランの充実度につながるサービスの検討
- アンバサダーの取組の拡大や教員サポートの実現
- 留学生へのPC月額利用プランの開始
- 電子テキストの普及による学生の学習環境の向上

ICTを活用したコミュニケーション空間の実現

FAVO多目的ルームでのグローバルヴィレッジ機能

ICTを活用して、生協施設内に地域や国を超えて交流できる空間を実現します。場所はFAVO多目的ルームで検討を開始します。

交流サービスは様々なアトラクション（講座事業等）と連携させることで、より充実した中身を提供できるようにします。

- 英語講座とツアー前後を想定した海外交流の連携
- 旅行事業や海外就業体験プログラムでの現地とのやり取りや前後のオンライン交流
- 保護者に向けたサービスの開発と定期的な説明会実施
- 企業研究会や就職活動支援

キャンパス街化を促進するオンライン上のサービス

新システムを活用した様々なサービス

22年秋より生協の電子マネーやポイントサービスは変わり、入学前に利用されたVsignからそのまま移行して申込みや生協ウォレットを利用できる在校生新サイトを利用できるようになります。

このサービスでは、これまでのように購入利用により付加されるポイントだけでなく、イベント参加などでも先斗がつけられるようになります。これらのサービスを活用して学生の様々な活動を促進するサービスを開始します。

- SDGｓ達成に向けた様々な活動の促進
- 学生の活動の評価につながるポイントシステムの開始
- 様々なキャンパスイベントのオンライン申込み
- 生協ウォレットサービスの開始と様々な決済サービスのオンライン利用

4.　2030Goals ActionPlan（事業計画数値）

事業経営中期見通しと分配費活用案

2025年度までの事業経営計画　※25年度にそこまでの経営上を踏まえ、26年度～30年度までの計画を設定

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
供給高	1,238,220	1,218,743	1,017,599	1,202,889	1,250,000	1,300,000	1,320,000	1,320,000
供給剰余	389,294	404,723	346,950	386,143	452,000	470,000	470,000	470,000
事業総剰余	445,518	462,561	400,047	450,207	520,000	532,000	534,000	534,000
事業総剰余率	35.98%	37.95%	39.31%	37.43%（41.15%）	41.60%	40.92%	40.45%	40.45%
人件費	220,933	242,397	248,841	275,887	283,000	285,000	286,000	287,000
事業総剰余に対しての労働分配率	49.59%	52.40%	62.20%	61.28%（55.73%）	54.42%	53.57%	53.56%	53.75%
物件費	194,188	258,456	229,269	239,428	239,200	239,500	233,000	231,350
FAVO減価償却他　：2019年10月	0	40,000	39,200	33,000	29,000	26,800	26,500	25,000
食堂きらら関連償却 ：2021年4月			0	2,000	1,800	0	0	0
工学部cafe関連償却 ：2021年7月	0	0	0	2,500	2,700	1,100	800	650
学生会館関連償却　：2021年3月	0	0	0	3,000	1,700	900	700	700
その他物件費	194,188	218,456	190,069	198,928	204,000	205,000	205,000	205,000
事業剰余	30,397	▲ 38,292	▲ 78,063	▲ 65,108	▲ 2,200	7,500	15,000	15,650
事業外収益	17,339	8,928	10,979	25,209	11,500	7,000	7,000	7,000
経常剰余	**47,337**	**▲ 29,364**	**▲ 67,084**	**▲ 39,899**	**9,300**	**14,500**	**22,000**	**22,650**
特別損益	**▲ 25,413**	**0**	**1,223**	**▲ 24,700**	**▲ 35,000**	**0**	**0**	**0**
共済連配賦金	**0**	**0**	**0**	**0**	**95,680**	**0**	**0**	**0**
法人税等	▲ 4,445	6,978	17,597	16,150	▲ 17,495	▲ 3,625	▲ 5,500	▲ 5,663
当期剰余	**17,479**	**▲ 22,386**	**▲ 48,264**	**▲ 48,449**	**52,485**	**10,875**	**16,500**	**16,988**
繰越剰余		2,574	2,188	925	626	0	0	0
積立金切崩	0	25,000	47,000	50,000	0	0	0	0
					0.74%	1.12%	1.67%	1.72%
任意積立金(法定準備金は含まない)	191,000	166,000	119,000	69,000	121,485	132,360	148,860	165,848

供給剰余／利用収入 変動要因 （2019年度実績比較）								
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
19年度と比較しての変動要因	・埋文調査雑損	・10月FAVOオープン	・コロナ禍による減少 ・FAVO通年営業	・第2食堂の運営 ・コロナ禍の回復(87%) ・学生会館オープン ・工学部Café運営（7月） ・ミール値引（特別処理）▲4,500万円（実際の供給剰余は約4億3千万程度） ・前倒し寄付2,470万円	・コロナ禍の回復(95%) ・工学部Café通年 ・工学部喫茶改装（秋） ・きららホール改装 ・共済連配賦金 ・ミール戻3,700万円 ・特別損失は喫茶改装による寄付ならびに連帯活用（20%）	・懇親会の再開		

※22年度はZK入力予算数値は異なり、直近の状況を加味して調整

- 21年度はミール特別対応に加え、あるべき処理に見直し、４,100万円の繰越し、4,500万円の値引き処理を行ったことで剰余率は減少しているが、それらを踏まえて来年度は41%前後は想定が見込める。
- 22年度投資計画の「きららホール改装」および「工学部喫茶改装」は大学への相当金額寄付という形で計画することから特別損失での計上
- 供給高の主な伸張は、フードサービスへの投資や学生会館増設によるミールカードの増加も踏まえ、フード事業の伸張のみで想定（伸張計画は次ページ）
- 19年度から大規模な投資は続いたが、22年度からは単年度黒字計画、任意積立金も25年度までに1億5千万円以上積立、30年度までには最低でも2億円の積立を計画する。

2026年度までのフード事業計画　※経営見通しの伸張部分は主にフード事業で計画

	第1次中期計画期間				第2次中期計画期間				
供給高（千円）	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
ボーノ	255,147	229,889	162,855	205,407	221,784	230,000	235,000	240,000	245,000
工学部D	112,135	109,820	77,005	98,540	104,755	115,000	116,000	117,000	118,000
医心館D	26,428	25,135	17,358	29,975	30,315	32,000	33,000	34,000	35,000
FAVOcafe	0	45,712	59,460	94,952	108,735	120,000	125,000	130,000	135,000
きらら	0	0	0	26,029	37,240	40,000	42,000	44,000	45,000
図書館café	0	0	0	2,596	5,257	7,500	8,000	8,200	8,500
総供給高	393,710	410,556	316,678	457,499	508,086	544,500	559,000	573,200	586,500
新入生ミール	569	596	587	756	850	900	1,000	1,050	1,050
上級生ミール	804	864	1,068	1,356	1,400	1,500	1,600	1,800	1,900
教職員ミール	0	0	0	0	50	100	150	200	250
ミール合計	1,373	1,460	1,655	2,112	2,300	2,500	2,750	3,050	3,200
特徴点	情勢 新店/リニューアル1 新店/リニューアル2 教職員ミール等 学生会館 学び事業 懇親会	FAVOcafe10月オープン	コロナ禍初年度	コロナ禍2年目 きらら4月オープン 図書館cafe7月オープン 学生会館オープン+210	コロナ禍3年目 きららリニューアル 工学部ベーカリー10月 教職員ミール10月開始 キャスト事業開始 秋以降実施開始か？	コロナ禍完全終息 教職員ミール通年開始 学び事業とフード事業の融合化 懇親会予算+1,000万円	ミールカードフェイズ2？ 学生会館2号館+100 懇親会予算+1,500万円	懇親会予算+2,000万円	

共済連解散による剰余金分配の活用案

2022年10月1日より、全国大学生協共済生活協同組合連合会は日本コープ共済生活協同組合連合会に対し、共済事業を全部譲渡し、合わせて共済契約を包括移転します。解散に伴い、出資会員へ分配される剰余金の活用案の方向性についてご確認ください。

中期計画で記載した投資が伴う計画はこの分配金を活用する計画です。

なお最終的には生協理事会での承認決済致します。

万円

分配総定額		9,568	
課税対象額		0	想定非課税額は21年度見込（A)、累積欠損（B)、分配額÷2＋A＋Bで試算
最終分配額		9,568	
		1,914	連帯活用予備費（案）　※中四国内でのサービス等の共同開発での活用を想定
活用分配額		7,654	

中期計画に沿った活用案	21年度	2,470	第2学生食堂きららホールの改装および厨房備品の更新	21年度に大学に相当分の寄付
	22年度	1,500	工学部図書館フェーズ２改装（ベーカリー構想）	大学へ相当分寄付で検討
	23年度以降	3,684	住環境整備／管理物件の開発等	左記の金額並びに21年度分の合計6,154万円は22年度に一旦、特別利益として計上した後、施設整備等積立金として処理
			その他、大学との検討の中でのキャンパス整備費	
			コロナ禍による減少補填	
活用費合計		7,654		

2030Goals

～2030年までに生協が実現したいこと～

山口大学生活協同組合

2022年4月発行