

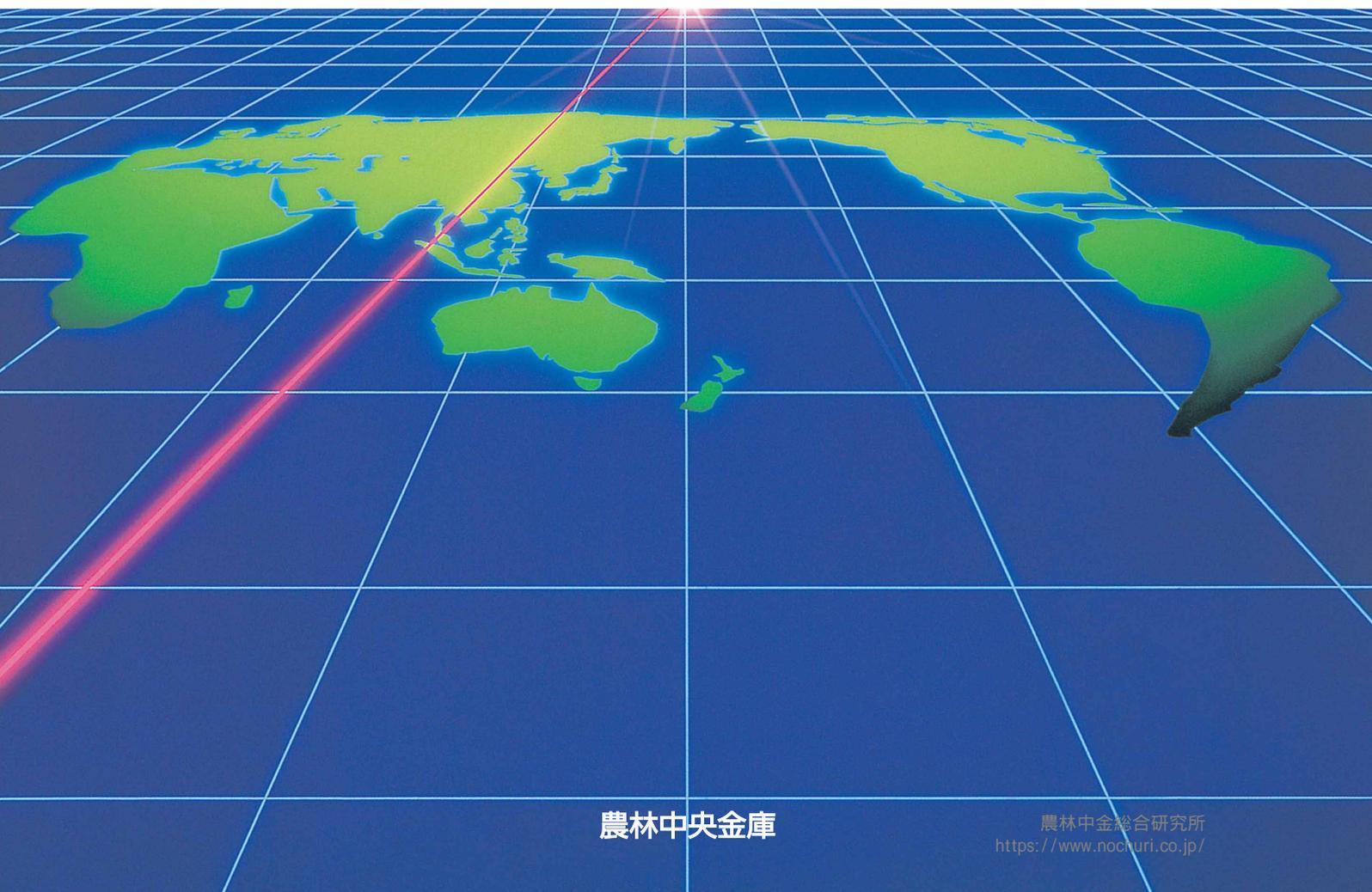
農林金融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2023 **10** OCTOBER

「^{うみぎょう}海業」による地域活性化と漁協

- 漁協における事業多角化の意義と課題
- 漁協の事業多角化にあたってのリーダーの意識と行動



6次産業化から農山漁村発イノベーションへ

国は、農林漁業者自らが生産した農林水産物を用いて新商品・新たな販路を開拓することで、付加価値を高め、自身の所得向上を図るための6次産業化の推進に取り組んできた。2022年度からは、6次産業化をさらに発展させ、農林水産物以外の地域資源を活用し、農林漁業者だけでなく、域内の事業者も含めた様々な主体によって、新事業や付加価値を創出する「農山漁村発イノベーション」を支援している。このイノベーションの推進については、食料・農業・農村基本計画をはじめとした国の方針等に位置付けられている。

6次産業化は、農林漁業者による農林水産物の加工・販売が中心であった。農山漁村発イノベーションは、農山漁村のあらゆる地域資源を活用し、多様な事業主体が、様々な事業分野で連携する取り組みである。農林水産省が本年6月に公表した「農山漁村発イノベーション事例集」（全国50事例）をみると、地域資源は、農林水産物だけでなく、景観、廃校、文化・歴史、竹林、生産圃場、棚田、古民家、森林資源等と様々である。また実施主体は、農林漁業者、行政、協同組合、商工業者、観光事業者、社会福祉法人、NPO法人、教育機関（大学・高校）等で、事業分野も加工・販売、観光、旅行、福祉、教育、健康・医療等と多岐にわたり、従来の6次産業化よりも、広がりを持った事例が掲載されている。

6次産業化の市場規模を農林水産省の「6次産業化総合調査」でみると、調査が対象とする農業と漁業の生産関連事業（直売所、加工、民宿、レストラン、観光農園）の2021年度の市場規模は、農業が2兆666億円、漁業が2,178億円であった。内訳は、直売所、加工の合計が農業、漁業ともに9割を超えている。この調査では、各事業の運営主体別（農業・漁業経営体、農協、漁協等）の集計結果も公表されている。農業について、農産物直売所の年間販売金額のうち農協によるものが直売所全体の36.3%を占め、同様に加工は30.8%であった。漁業については、漁協等による水産物直売所が全体の61.8%、加工が53.6%を占め、協同組合のプレゼンスが高いことがうかがえる。ただし、市場規模を時系列で見ると、農業、漁業における直売所、加工の販売金額は、ここ数年、ほぼ横ばいで推移しており、伸び悩んでいる。農山漁村で6次産業化からイノベーションへと取り組みを進展させるには、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）が充分でないなかで、ハードルが高く、さらなる工夫が必要となろう。

本号の亀岡論文は、漁協による事業多角化について、現実には広がりが見られず、停滞感を乗り越える必要があると前置きしたうえで、取り組みの意義と課題を整理している。尾中論文は、漁協による観光関連事業を取り上げ、事業実現にあたって、組合の経営層の意識と行動の影響が大きいことを、事例調査に基づき、具体的に指摘している。漁協はイノベーション推進において相応の役割を担うことが期待されるが、亀岡論文が指摘するように、事業多角化は漁協と漁業を中心とした地域活性化を幅広い形で実現することであり、漁協が多様な主体と一層の連携強化が極めて重要と考える。

（株）農林中金総合研究所 リサーチ&ソリューション第2部長

長谷川晃生・はせがわ こうせい

今月のテーマ

「^{うみぎょう}海業」による地域活性化と漁協

6次産業化から農山漁村発イノベーションへ

今月の窓

(株)農林中金総合研究所 リサーチ&ソリューション第2部長
長谷川晃生

第3期浜プランでの「海業」への対応を念頭に

漁協における事業多角化の意義と課題

大分大学経済学部 准教授 亀岡鉦平 —— 2
(株)農林中金総合研究所 元主事研究員

漁協の事業多角化にあたってのリーダーの意識と行動

尾中謙治 —— 22

情
勢

森林経営管理制度の進捗状況と林地流動化の現状
——第35回森林組合アンケート調査結果から——

安藤範親 —— 38

談話室

漁業との調和による「^{うみぎょう}海業」の取組みと浜プラン

全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部 部長 木山真一 —— 46

本
棚

玉真之介 著

『新潟県木崎村小作争議：百年目の真実』

清水徹朗 —— 48

統計資料 —— 50

本誌において個人名による掲載文のうち意見に
わたる部分は、筆者の個人見解である。

漁協における事業多角化の意義と課題

—第3期浜プランでの「海業」への対応を念頭に—

大分大学経済学部 准教授 亀岡鉦平
(株) 農林中金総合研究所 元主事研究員

〔要 旨〕

水産基本計画を踏まえ、第3期浜プラン（2024年度～）では、漁協は海業の取組みを通じて地域活性化を推進していく方針である。海業は漁業外所得確保策の総称であり、漁協を主体とする場合は事業多角化と読み替えることができる。浜プランは、主体と対象の点で漁業外の要素を取り込むことで、地域全体の振興にかかわる、より公益的な価値に接近しつつある。この傾向は特に観光業と接合する際に顕著に認められる。

漁協による事業多角化は、現実には必ずしも広がりを見せてはいない。海業推進のためにはこの停滞感を乗り越える必要があり、そのためには、実際に海業として何をしているのかという中身に関するアイデアよりも、新規事業着手時の課題をいかに乗り越えたかという点に注目することが有益である。先行事例である太地町漁協の取組みからは、行政との連携、多様な負担軽減策の積み上げ、組合員との丁寧な利益調整、第三者の視点を交えながらの組合内部の合意形成といった、具体的かつ実践的なポイントを析出することができた。特に行政との連携関係を構築するには、交流人口の増大等地域課題の共有化が重要であり、連携を通じて漁協は漁業にとどまらない地域活性化の担い手としてより一般性の高い地位を獲得できると期待される。さらに、地域課題の共有化を起点とした連携は、行政以外の多様な団体との関係構築にも応用可能である。

目 次

はじめに

- (1) 目的
- (2) 方法

1 これまでの浜プランに関する研究の動向

2 海業の推進に至るまでの浜プランの展開過程

- (1) これまでの浜プランの展開
- (2) 海業の定義と海業を巡る直近の政策動向
- (3) 漁業外の要素を取り込み、発展していく浜プラン
- (4) 事業多角化として観光分野に取り組む意味
- (5) なぜ事業多角化は進まないのか、先行事例のどこを見る必要があるか

3 事例

—太地町漁協による地域資源としてのイルカ・クジラを活用した観光振興—

- (1) 組合と地域の概況
- (2) 事業多角化の経過
- (3) 観光事業
- (4) 事業着手時の課題をいかに乗り越えたか
- (5) 行政との連携の意義とその射程
- (6) 現在の課題

おわりに

はじめに

(1) 目的

漁協を中心とした地域漁業活性化施策である浜の活力再生プランは、今やすっかり漁協による取組みとして定着した感がある。本稿はこの浜プランについて扱うものである。

まず、本稿の前提知識として、浜の活力再生プランの基本的内容について確認しておきたい(注1)。浜の活力再生プラン(浜プラン)とは、漁協が中核となって立案する地域漁業活性化のためのプランである。漁協は、必須参加である地元市町村とともに、他の関連団体も任意で含めながら「地域水産業再生委員会」(以下「再生委員会」)を組織し、5年間の取組みを通じて漁業者の所得の10%向上を達成するための計画として浜プランを立案する。所得向上の方法としては、ブランド化や水産物流通の改善による魚価向上を通じた収入の向上、あるいは省エネ機器の導入等によるコスト削減という2パターンがあり得るが、前者が取組みの主となっている。また、浜プランを策定することで関連する補助施策が優先的に採択される仕組みとなっている。浜プランには漁業者による主体的な自己改革を促すという政策的意図が込められているが、地域漁業は多様であり、漁協は個性が強いのので、漁協を中心に据えたボトムアップでなければ実行性のある振興策を作るのは難しいという現実を踏まえて考案された施

策であるとも言える(注2)。以上のような漁協を主体とした取組みに基づき漁業所得の向上を図るという骨子で、第1期浜プランは14年度より開始された。

ところで、多くの地区では24年度から予定されている第3期浜プランへの更新に際しては、現在のところ、新しい要素として「海業」への取組みが推奨される見通しとなっている。したがって漁協系統は、浜プランを通じてこの海業に新たに対応する必要があり、現在はその参考となる知見が求められている状況にある。本稿の基本的な目的は、プラン更新が予定されているこのタイミングで、漁協系統にとって有益な情報を提供することにある。後に詳述するが、本稿では漁協による海業への対応を事業多角化と読み替えて把握した。

以上のような実践的な課題が本稿の一義的な目的ではある。しかし、浜プランの更新による新しい課題へのキャッチアップという局面は、浜プランが漁協の主体性に依拠した施策である以上、組織としての漁協の課題や可能性を洗い出す好機として捉えることもできる。したがって、浜プランの動態を介して漁協のあり方について将来展望を試みることもまた研究レポートとしての本稿の目的としたい(注3)。

(注1) この段落については、亀岡(2023)16頁の一部を修正の上転載した。

(注2) これまでも行政の漁協依存体質について指摘されてきた。加瀬(2016)11頁参照。

(注3) 本稿の第2節と第3節は、全国漁業協同組合連合会浜再生推進部・農林中金総合研究所基礎研究部(2023a)の総括編第1章と同(2023b)の別冊編の太地町漁協に関する個別事例調査結果の内容をそれぞれ加筆修正ないし新たに文章

化したものである。全国漁業協同組合連合会浜再生推進部・農林中金総合研究所基礎研究部(2023)の2点は、両者の共同調査研究の成果であるが、そのうち本稿の基となった総括編第1章と別冊編の該当部分は、明記されていないが、筆者が(株)農林中金総合研究所に在籍していた2022年度に業務として調査・作成を担当したものである。なお本稿第2節については既発の短報である亀岡(2023)とも一部内容が重複しており、本稿第2節には、上記総括編第1章とこの亀岡(2023)の一部を統合し、加筆修正を加えたものを掲載している。

(2) 方法

本稿では第一に、これまでの浜プランに関する研究動向を整理する。内容をやや先取りすると、10年近く継続してきた施策でありながら、浜プランは漁協研究の主要な素材としては必ずしも評価されてこなかったように思われる。しかし、これまでの浜プランの展開の経過と取組みの蓄積から、筆者は浜プランを漁協研究の素材とすることには相応の意味があると考えている。まずこの点について説明を加えたい(第1～2節)。

第二に、先行的に海業の要素を取り入れている漁協の事例を検討し、漁協が海業に取り組む上でのポイントについて整理したい。そして、海業への対応のためには、外部との連携や協力が有益であり、さらに海業に取り組むことには、漁協の役割を漁業に限定された範囲から広く地域社会全体に拡大させるという積極的な意義があることを指摘する(第3節)。

1 これまでの浜プランに関する研究の動向

本稿が主題とする浜プランであるが、これまで浜プランはどのように語られてきたであろうか。

工藤(2019)は、かつての漁協運動の成果である地域営漁計画を回顧し、浜プランが地域全体として漁業生産力を最大限発揮する前提となる漁場利用計画の機能を担うものへと発展する必要があると説く。工藤(2017)も同様に、縮小時代に適応した漁場利用再編の手段として浜プランの役割に期待を寄せている。大谷(2018)は、浜プランと新規就業者対策はともに漁業者が自主的に立案する必要のあるものである点で共通しており、さらに地域漁業を「トータルコーディネート」(同7頁)するものである浜プランの中に新規就業者対策が有機的に位置づけられることで定着率の向上が期待できると説く。また、人的資源不足が浜プランの制約となっている場合があることから、浜プランと新規就業者対策は一体的に推進される必要があると説く。また、亀岡(2017)、(2018)は、浜プラン、広域浜プランそれぞれの執筆当時の実施状況について事例調査を交えながら分析を試み、施策としての課題点等を整理している。

甫喜本(2019)は、一県一漁協である山口県漁協においては、浜プランの立案に当たり統括支店段階で決定する前に各支店(漁村)単位で「支店別会議」を開催してい

る点に注目し、支店別会議は「誰も地域の将来について自覚的でなく、浜の情報共有も合意もできていない地域」（同251頁）においては、現場の意思を反映するボトムアップの手法として有効であることを明らかにする。甫喜本（2020）は、浜プランに基づく実践に際しての漁協内部の組織課題に関心を寄せるものであり、優良事例には「①単独の取組主体だけで完結しない取組である、②複数の異質の取組内容が合わさって課題解決を目指している、③漁業生産の現場が販売先の状況との対応関係を意識し、自分たちの取組を時間をかけ模索しながら進めている」といった共通点があると指摘する（同104頁）。

総務省行政評価局（2021）は、浜プランが総務省による行政評価の対象となった際に作成された報告書であり研究論文ではないが、施策としての浜プランの基本的な情報を簡潔にまとめた上で、52の再生委員会に対する調査の成果として、「①都道府県や市町村の支援も得つつ、漁業者など取組の直接の担い手が参画して、定期的に評価・分析しているような意味のある方法を、優良事例も収集して再生委員会と都道府県に示すこと、②外的要因に左右されずに所得目標を補完でき、地域の実態に即した「サブ指標」の設定を、今後一層定着させること、③漁業所得の増加に影響は小さくても広く漁業・漁村地域の活性化に資すると考えられる取組については、（中略）再生委員会の構成員で話し合い、取組の直接の担い手の意見を踏まえ評価・分析するよう促す

こと」といった改善点を農林水産省に対して勧告している（同37～38頁、中略筆者）。

以上のように浜プランに関する研究はいくつか見られるが、絶対数が少ない、MISC（短報、総説等）が多く、それ以外も事例紹介を中心としたものが多い、といった特徴が全体として認められる。いずれにせよ、浜プランが漁協論を展開する際の素材・視点として既に定評を得ているとは言い難い。その理由としては、例えば、①そもそも漁協論自体が低調であること（注4）、②プラン以前からの取組みを集積し継続しているのが浜プランの実態であり、浜プランそのものの独自性は現実には認められないと認識されていること、③まだ現在進行中の施策なので評価を決めることはできないこと、といった事情が作用していると推察される。

このような全体的な傾向の中、麓（2021）は、沿岸漁業振興の手段としての浜プランの有効性を問い、浜プランは短期的な漁業所得向上に囚われがちであるが、今後はより長期的な観点に立ち、「地域活性化のマスタープラン」（同31頁）へと発展していくことに期待を寄せている。さらに、浜プランに基づく実践は地域格差を顕在化させた面があることから、その是正のためには外部の支援者との連携が有効であると事例分析を交えつつ指摘する。麓（2021）は、浜プランを主題として取り上げ、積極的に漁協論を展開しているという点で貴重な論稿であると言える。

浜プランは漁協研究の主要な素材としては必ずしも評価されてこなかったと言える。

しかし、浜プランに基づく実践が10年間近く蓄積する中、プランそのものが自生的展開を遂げつつあると言える面もあるように思われる。そしてその方向性は、麓（2021）が説くような漁業にとどまらない地域振興のためのプランとしての総合化とそれを実現する手段としての連携の深化であり、海業という最新のトピックは、まさにこの点を体現していると考えられる。次節では、今日海業推進までの浜プランの展開過程を俯瞰し、海業がこれまでの浜プランとどのように接合するのか、また海業への対応がどのような意味で浜プランを地域振興のための総合的プランへと導くものであるのか述べる。

（注4）中には、例えば崎田（2015）のように、合併による漁協の広域化と漁場管理（漁業権行使）の実態面のギャップといった現代の漁協のあり方に関する基礎的な課題に取り組んでいる研究もある。

2 海業の推進に至るまでの 浜プランの展開過程

（1）これまでの浜プランの展開

浜プランは5年を迎えた時点で新たなプランに更新され、取組みを継続していくことが期待されている。まず、第2期浜プランから現在までの経過を簡単に振り返っておきたい。

浜プランの着手時期は一斉ではなく漁協により異なるため、更新時期もプラン毎に差があるが、第1期浜プランから第2期浜プランへの更新が19年度より全国的に本格

化したことに伴い、新しい要素として「異業種連携」が重視されることとなった。ここで言う異業種連携とは、有益な技術やノウハウを有する民間企業等と漁協が連携することである。第1期浜プランでは、専ら漁業者・漁協の主体性が強調されていたが、新たに異業種連携が説かれるようになった背景としては、①新商品開発やイノベーション創出が期待されること、②慢性的な職員不足等ゆえ、漁協系統内だけで取組みを遂行していくことには現実的に限界があること、といった点が挙げられる。この異業種連携を推進するために、浜プランと並行して「漁業・異業種連携促進事業」（事業実施者はJF全漁連）が実施されることとなり、漁協と異業種企業のマッチング等が図られることとなった。

また、関連した動きとして、多くの漁協が第2期浜プランを実践する中、団体間連携も推進されるようになった。団体間連携とは、JA（農協）、森林組合、JF（漁協）、商工会、商工会議所の5団体が、観光振興、地域特産品の開発、販路開拓、人材確保といった点で連携することで、より発展的な効果を狙う取組みのことである（注5）。さらに、連携という点では、市場機能の集約・統廃合のような複数の浜に跨る広域的な課題に対処するために、浜の活力再生広域プラン（広域浜プラン）が16年度以降個別の浜プランと並行して策定・実施されている。広域浜プランは、結果として漁協間連携の支援枠組みとなっていると言える。

そして、24年度以降順次更新されていく

第3期浜プランでは、さらに「海業」が新しく推進されることとなった。2022年の水産基本計画は以下のように海業を浜プランに取り込む必要性について説明している。漁業所得の向上に向けて、漁業生産以外の所得確保の方法を模索することが不可欠であることと、海業を通じた地域活性化への期待感が示されている。

「・・・近年、漁業就業者の減少・高齢化が進行し、水揚量も減少傾向にある。したがって、次世代への漁ろう技術の継承、漁業を生業として日々操業する現役世代を中心とした効率的な操業・経営、漁業種類の転換や新たな養殖業の導入などによる漁業所得の向上にあわせ、海業の推進や農業・加工業など他分野との連携等漁業以外での所得を確保することが、地域の漁業と漁村地域の存続には必要である。

このため、これまで浜ごとの漁業所得の向上を目標としてきた「浜の活力再生プラン」（以下「浜プラン」という。）において、今後は、海業や渚泊等の漁業外所得確保の取組の促進や、関係府省や地方公共団体の施策も活用した漁村外からのUIターンの確保、次世代への漁ろう技術の継承や漁業以外も含めた活躍の場の提供等による地域の将来を支える人材の定着と漁村の活性化についても推進していけるよう見直しを図る。」（18頁）

（注5） これら5団体は、2017年に「農林漁業と商工業の連携を通じた地方創生の推進に関する協定」を締結している。

（2）海業の定義と海業を巡る直近の政策動向

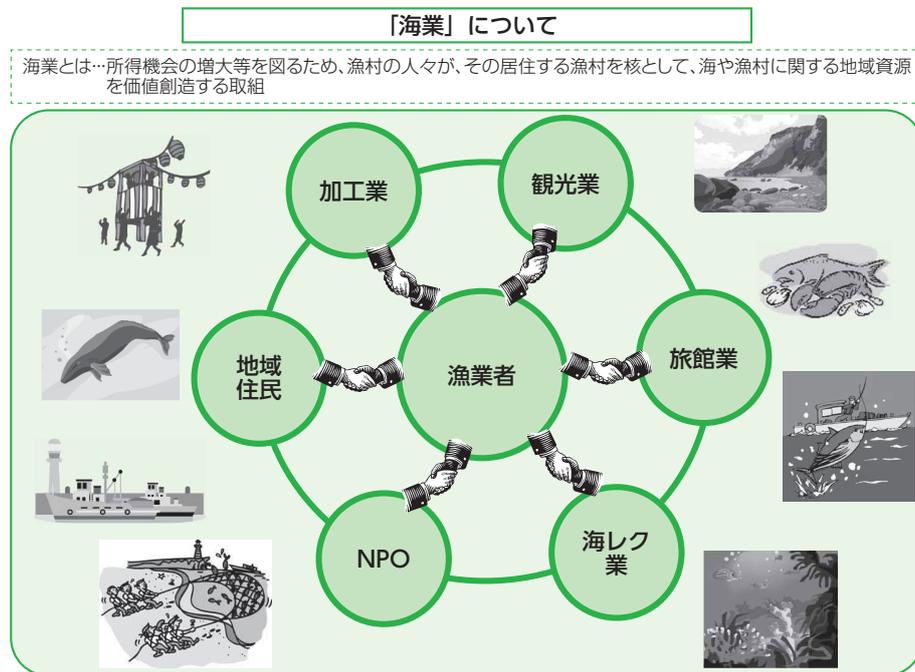
第3期浜プランに追加されるトピックとなった海業であるが、改めて海業とは一体何であろうか。海業の定義や直近の海業関連の政策動向について整理しておきたい。

a 海業の定義

22年の水産基本計画によると、海業とは「海や漁村の地域資源の価値や魅力を活用する事業」と定義されている。また、海業については「漁村における所得機会を増大させる手段として、遊漁、水産物の直売、漁家民宿、漁家レストラン等の漁業以外の関係産業を振興させる方策がある」とも説明される（注6）。つまり、海業とは、観光分野等の漁業外所得確保の取組みのことであり、範囲の経済性を追求し、地域資源の活用を試みる事業多角化と言い換えることもできる（第1図も参照）。この主体は多様であり得るが、漁業者からなる団体である漁協がそれに該当することは疑いない。

以上のように理解される海業であるが、その語の由来としては、80年代に当時の神奈川県三浦市長が水産振興の政策スローガンに用いたのが最初と言われている（注7）。その後農業と同様に水産業についても多面的機能に注目が集まるようになり、直接の生産活動以外の多様な営みあるいは地域資源の意義が評価されるようになった。そして、地域活性化策を必要とする漁村地域と行政双方の課題認識が合致し、こういった活動全般を政策的に支援することにつ

第1図 海業のイメージ



資料 漁村活性化のあり方検討委員会(2009)参考資料

いて徐々に社会的な合意が醸成されていき、海業として総称され、政策用語に採用されるに至っている。

研究の立場から海業の推進をいち早く説いてきたのは、漁業経済学者の婁小波氏である。同氏は「国民の海への多様なニーズに応じて、水産資源のみならず、海・景観・伝統・文化などの多様な地域資源をフルに活用して展開される、漁業者を中心とした地域の人々の生産からサービスにいたるまでの一連の経済活動の総称」(注8)と海業を定義し、漁業生産にとどまらない包括性に注目している。また、海業は漁村地域固有の地域資源を基にした価値創造行為であることから、所得確保と地域コミュニティ維持を両立する役割を果たすものであるとの期待を寄せている(注9)。つまり、海業

は非市場的な領域自身が内在している市場への適応のための契機として把握されている。

(注6) 漁村活性化のあり方検討委員会(2009)7頁。

(注7) 婁(2015)19~20頁。

(注8) 婁(2013)51頁。

(注9) 婁(2015)24~25頁。

b 政策動向

既述の通り、海業を政策課題として明示したのは22年の水産基本計画である。基本計画と前後して海業に言及する政策動向が複数確認される。いずれも漁協による浜プランに基づく実践活動と関連するものである。

海業と同時期に政策課題となったのが、漁港施設の有効活用である。生産活動が縮減する中、漁港施設の中には活用が不十分

なものもあるとして、その是正が課題として意識されるようになった。施設の有効活用のためには新しい用途を開発する必要がある、この点で海業とのマッチングが焦点となった。水産庁「漁港施設の有効活用ガイドブック」(2021年)は、漁港ストックの有効活用の方法の一つとして、漁業体験施設の整備等の必要のある海業への支援を提示している。関連して、漁港漁場整備法第6条の3に基づいて策定される漁港関係の行政計画である「漁港漁場整備長期計画」の2022年計画も、「〔海業〕振興と多様な人材の活躍による漁村の魅力と所得の向上」を重点的に取り組むべき課題の一つとして列挙している。

これらと同時に、水産庁は海業を直接的に支援する施策も準備しつつある。「海業支援パッケージ」(2022年)は、海業振興総合相談窓口(海業振興コンシェルジュ)の設置等を内容とするものであり、施設整備から調査、人材確保等のソフト事業まで、漁業者・漁協が利用可能な補助事業の情報を集約している。また、水産庁は23年には12件の海業振興モデル地区を公募の上選定した。これは海業の全国展開に向けて先進事例を創出するために行われたものである。また、23年5月には漁港漁場整備法及び水産業協同組合法の一部を改正する法律が成立・公布された。漁港漁場整備法の名称が「漁港及び漁場の整備等に関する法律」に変更され、法目的に漁港の活用促進が追加された。また、漁港施設等活用事業が創設され(第4条の2)、漁港の海業的な利用が

法的に推進される体制が整えられた。

以上のように、現在、第3期浜プランにおいて漁協が海業に取り組むための政策環境が整備されつつある。

(3) 漁業外の要素を取り込み、発展していく浜プラン

以上のように海業に至るまでのこれまでの浜プランの展開を俯瞰すると、主体と対象の点で、漁業外の要素を順次取り込んでいく経過を辿ってきていることがわかる。すなわち、まず第1期浜プランにおいて、漁協・漁業者を主体とした漁業振興が目指されることとなり、続く第2期浜プランでは異業種連携という形で主体が拡大した。そして第3期浜プランでは、漁業外所得確保のために、漁業生産活動に限定されない事業の多角化が海業として新たに振興の対象に含まれることとなった。

このように所得向上のための手段を漁業以外に求めていく動きには2つの側面があると考えられる。1つは資源水準や魚価の低迷により漁獲量や所得が減少し、後継者や雇用の確保が難しくなる中で、地域漁業活性化の主体と対象を漁業外に求めざるを得ないという面である。もう1つは地域振興のための総合的プラン(麓(2021)が説く「地域活性化のマスタープラン」)として浜プランが自生的な発展を遂げつつあるという面である。

後者の側面を重視するならば、第3期浜プランを迎え、漁協の役割は単に漁業生産や組合員向けにとどまらず、広く地域振興全

体に関わるより公益的な領域へと一層拡大しつつあると言える。

(4) 事業多角化として観光分野に取り 組む意味

また、上記の通り、漁協による事業多角化のパターンの一つとして、とりわけ観光分野が注目されている。なぜなら、漁業を観光資源として活用することを通じて、漁業振興だけではなく、宿泊業といった地域内の関連産業の振興にもつながるとともに、交流人口・関係人口の創出といった地域活性化効果も広く期待されるからである。観光業の要素を取り込むことは、先述の妻氏が示す海業のイメージを端的に具体化するものであると言える。

そして、観光振興に当たっては、地域内での連携が有効であると考えられる。観光分野を振興するには、地域の魅力の創出（地域のブランド価値創出）と発信が不可欠である。しかし、これを漁協だけで担うのは現実的には難しい。そこで、観光コンテンツ作りといった点で同じ地域内の団体・企業と連携することにより、人材・資金不足といった課題に対処することが考えられる。また、観光振興のために地域内の他団体と連携することは、他地域との差別化の点でも有効であると考えられる。

以上のように、観光分野は、事業多角化の一類型であると同時に、異業種連携を通じて実施されるのが特に有効な事業であると考えられる。したがって、漁協が観光分野に着手することは、異業種連携や事業多

角化といったこれまでの浜プランの歩みに非常に適合的であると言える。なお、漁業の観光資源化については、既に「渚泊」として政策的支援の対象となっている（注10）。

（注10）亀岡（2021）。

(5) なぜ事業多角化は進まないのか、 先行事例のどこを見る必要があるか

以上のように、漁協による事業多角化の機運は高まりを見せている。しかし、事業多角化は、これまでもしばしばその必要性が説かれてきたものの、一般化するまでは至らなかった課題でもある。したがって、なぜこれまで事業多角化が進んでこなかったのか理由を整理しておくことも、これからのために必要なステップであると考えられる。

漁協による事業多角化が進まなかった理由として、まず組合員の減少・高齢化、漁協職員不足、漁協の小規模性といった漁協を巡る構造的な問題を挙げることができる。すなわち、事業多角化を実行するに足るだけの体力を組織として持ち合わせてこなかったということである。

また、新事業の具体的なイメージが見通せないため実行に移せないという点も現場の課題として指摘できる。例えば、多角化に取り組むとなると、本業である漁業生産活動とその関連事業に振り向けている労力がある程度低下させる方向で調整しなければならないが、新たに着手する事業をどの程度の規模で実施すれば漁業生産を含む全

体として最も合理的なのか判断するのは、将来的な展望という点も含めて必ずしも容易なことではない。それゆえ事業多角化に可能性を感じつつも、着手まで至らないというケースが相応にあったと考えられる。漁協経営にとって事業多角化は高度な判断を要請するテーマであると言える。

特に後者の課題を超克するためには、優良な先行事例の事業多角化の内容について知ると同時に、困難さが想像される漁協組織内部の合意形成がどのようにして達成されたのか予め情報を得ておくことが有益であると考えられる。以下では、先行事例から、そのポイントについて学ぶこととする。

3 事例

—太地町漁協による地域資源としてのイルカ・クジラを活用した観光振興—

(1) 組合と地域の概況

太地町漁協は和歌山県南東部の東牟婁郡太地町に所在しており、組合員数は正組合員107名（生産組合1含む）、准組合員195名、漁協職員数は正規職員16名、パート40名となっている。町総人口2,914名に対して、漁家戸数272戸、漁家人口812人であり、太地町は地域産業として漁業の比重が大きい地域である（数値はいずれも2021年度末時点）（注11）。

管内の主な漁業種類としては、ブリ敷網、八角網、網代網、棒受網、海老網、鯨類追込網、一本釣り、採介藻、基地式捕鯨があ

る。当地は我が国の古式捕鯨発祥の地として著名であり（注12）、現在も維持継続されている捕鯨が地域漁業の大きな特徴となっている。なお鯨類追込網漁業は知事許可漁業であり（和歌山県漁業調整規則第7条に基づく）、基地式捕鯨業は大臣許可漁業である。

全国のローカルな地域の多くと同様に、太地町も地域課題として人口減少・少子高齢化問題を抱えている。「太地町人口ビジョン」（2016年）によると、国立社会保障・人口問題研究所の推計に準拠した推計では、60年には同町の人口は1,076人まで減少し、高齢人口比率（65歳以上の人口が全体に占める割合）は50.0%に達するとされている（同33頁）。

この人口減少・少子高齢化に対して、太地町では地域漁業、特に捕鯨の伝統の活用を通じた解決のあり方を模索している。この点は「太地町第2次まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2020年）にも表れており、同戦略は基本目標として、①くじらを核とした産業振興で「豊かで活力のあるまち」を創造する、②地域資源・伝統を活かし「魅力あるまち」を創造する、③子育て世代が「住んでみたい」と思うまちを創造する、④安全安心な暮らしを実現する、⑤くじらと自然公園のまちづくりを推進する、の5つを挙げている（同5頁）。つまり、生産活動としての捕鯨振興から、固有の地域資源であるイルカ・クジラ（注13）を活かした観光振興にシフトすることで、雇用創出と地域活性化を実現し、人口減少・少子高齢

化を食いとどめる一助とすることを企図しているということである。この目標を達成するためには、観光コンテンツの充実、観光客受け入れのための施設整備等に取り組む必要があり、太地町漁協が行う具体的な取組みはこれらの点に関係するものである(注14)。

(注11) 太地町の漁業に関する比較的新しい論稿として今川(2011)があり、漁業を中心とする地域内就業構造を明らかにしている。

(注12) 古式捕鯨の歴史については、太地(中沢解説)(2021)参照。

(注13) イルカとクジラに生物分類上の明確な区分はないと考えられており、ハクジラ類の内、体長4mより大きいものをクジラ、小さいものをイルカと呼ぶことが一般的に多いとされる。太地町では一般的にイルカと認識されるものも含めてクジラと呼ばれている場合も多い。本稿では基本的に「イルカ・クジラ」と記すこととする。

(注14) 本稿の眼目は、多くの経営課題を抱える漁協にとって事業の多角化はその解決策の一つとなり得ると考えられることから、特に多角化のバリエーションとして有力である観光業の可能性について検討するという点にある。事例として太地町漁協を取り上げたのは、地域漁業を観光業と接合させ、事業多角化に着手するという経営展開のイメージが端的に表れており、全国の漁協にとって海業を取り入れた浜プラン更新の参考となると考えられたためである。したがって、以下では太地町漁協管内で行われている捕鯨及びそれと関連した観光業について扱うが、捕鯨を巡る固有の論点には触れない。我が国の捕鯨に関する基本的な情報に関しては、さしあたり水産庁HP内の「捕鯨の部屋」を参照されたい(<https://www.jfa.maff.go.jp/j/whale/>)。

(2) 事業多角化の経過

太地町漁協が地域資源としての漁業(捕鯨)を活用した観光振興に着手した背景はどのように説明されるか。観光事業は漁協の伝統的な事業とは言えない。したがって事業多角化を通じて取り組まれる必要があるが、先述の通り、漁協による事業多角化

は広く一般化しているとは言い難い。ではなぜ太地町漁協は事業多角化により観光事業に着手することができたのか。太地町漁協のこれまでの事業展開から読み解いてみたい(注15)。

太地町漁協の事業面の特徴は、古くから購買事業や販売事業の範囲内で、あるいはは附帯事業(水産業協同組合法第11条第17項)として、典型的な漁協の事業内容にとどまらない展開を図ってきた点にある。

まず、63年からは漁協スーパーを運営している。これは地域住民のための日用品・生活物資を販売する購買店舗であり、商店の少ない当地における貴重な買い物拠点となっており、地域社会の生活インフラとなっている(なお店名も「漁協スーパー」である)(注16)。売り場の面では鯨肉が多く販売されているのが特徴である。

続いて、太地町漁協はプロパンガス販売を実施している。これについては開始時期は不詳だが、購買事業の一部として実施されている。

続いて、太地町漁協は漁協自営漁業に着手するようになった。漁協自営漁業とは組合員とは別に漁協自身が漁業生産に従事する事業であり、水協法第17条を根拠とする。村張りの定置網を前身とするもの等が全国的に見られるところだが(注17)、当地における自営漁業は独特の経緯を経て実施されている。自営漁業の内容は小型捕鯨業(基地式捕鯨業)であり、漁業法第36条に基づき農林水産大臣許可漁業として営まれている。元々許可は漁協名義で、実際の操業は

個人でという体制で操業していたが、①個人で操業する経営体がいなくなったこと、②許可の形式と操業実態の不一致を解消する必要があったこと、③地域の文化資源としての捕鯨業を維持するためには、捕鯨漁業の許可を安定的に維持する必要があったこと等から、92年からは漁協自営漁業として実施することとなった。

自営漁業としての捕鯨と関連して、太地町漁協は鯨肉加工事業も実施するようになった。捕鯨文化の維持や食育の観点から総務省の地域循環交付金を活用して漁協が加工場を整備し、13年より事業として実施している。

そして観光事業については、06年の「太地町くじらと自然公園のまちづくり構想」を経て13年より実施されている。この具体的経緯や内容については次項に譲るが、以上のように、太地町漁協は事業多角化そのものを目的として追求してきたわけではなく、その都度の必要や状況に対応する結果として事業多角化の経験を蓄積させてきたという点が注目される。すなわち、通常の事業以外に事業を多角化してきた経過があり、多角化の展開に合わせて漁協職員の多能化も進んできたことから、新規事業への着手そのものは違和感なく進められたのではないかと考えられる。新規事業への多角化といっても、人手の限られている漁協ではいきなり全く新しいことを行うのは難しい。必要性のあることから、そして既存の経営資源の活用を通じて実現可能な内容から積み上げていくことが事業多角化を着実に進め

ていく有力な条件であることがうかがえる。

もう一点太地町漁協の事業展開の背景事情として触れておくべきなのは、自己破産の経験である。太地町漁協は、07年にマグロ延縄漁業への融資の焦げ付きにより自己破産した旧太地漁協の後を受け、経営再建に努めてきた漁協である。そのために、既存事業の見直しと併せて、経営再建のために積極的な事業多角化が必要とされていた事情がある。経営再建の手段として事業多角化の必要性が特に高かったという事情も十分踏まえられる必要がある。

(注15) 太地町漁協へのヒアリング調査は2022年6月に実施した。

(注16) JAが生活購買店舗（Aコープ）を運営するのは一般的だが、組織規模の小さい漁協が運営する事例はさほど多くない。なおJAに関する近年の分析として小林（2020）がある。

(注17) 全国的な動向に関しては、尾中（2017）、同（2019）を参照。

(3) 観光事業

以下では、太地町漁協が行う観光事業について、①その内容、②事業実施体制といった点についてまとめる。

a 内容①

—「くじらの海」の整備—

太地町漁協が行う観光事業の基盤となっているのは、「くじらの海」である。これは、管内の湾の一つである森浦湾の湾口を仕切り網で覆い、湾内でイルカ・クジラを放畜する状態にしたものである（第2図）。これにより観光客がイルカ・クジラと直接触れ合う空間を形成し、他に類例のない独自性の高い体験コンテンツを提供できるよ

第2表 カヤック体験の実績

	人数	事業収益 (19年度=1.00)	事業利益 (19年度=1.00)
2019年度	880	1.00	1.00
20	2,386	9.41	2.60
21	3,730	7.98	2.96

資料 太地町漁協業務報告書各年、漁協提供資料
 (注) 事業利益は、担当職員が兼務する鯨肉加工事業との合算。

の高さがうかがえる。

「くじらの海」での体験コンテンツとしてカヤックが選ばれたのにも、漁協の事業多角化を考える上で示唆的なポイントが含まれている。カヤック体験は、漁協が実施する以前に、元々民間企業が行っていたものである。この業者が撤退した際に、事業を承継する形で漁協はカヤック体験事業に着手することとなった。一般的に、漁協がゼロから新規事業に着手するのは難しいが、事業承継の形をとるなら条件次第でその負担は大きく軽減される可能性がある。太地町漁協においても、準備すべき施設面等について負担を軽減することに成功していた。諸条件を勘案し、現実的に実施・継続可能性が高い事業を選択することも、事業を多角化するには重要な視点であると考えられる。

c 内容③

—道の駅—

以上の「くじらの海」でのカヤック体験とともに、太地町漁協は、観光関連施設として道の駅の運営にも携わっている。「道の駅たいじ」では、通常の農水産物とともに、捕鯨文化の発信基地として、直売所やレス

第3表 道の駅の実績(金額(19年度=1.00))

	物販手数料収入	レストラン供給高
2019年度	1.00	1.00
20	0.81	0.85
21	0.92	1.12

資料 太地町漁協業務報告書各年

トランにおいてイルカ・クジラ料理や鯨類加工品が提供されている。直売所については生産者からの出品による受託販売で、レストランについては漁業者からの買取販売で農水産物が調達・販売されている。直売所の物販手数料とレストラン供給高の近年の推移は第3表の通りであり、20年度はコロナ禍の影響を受け前年より減少したが、21年度には回復基調に向かった。この道の駅についても、国土交通省の補助を活用し、旧道の整備と一体的に施設整備されたものである。

d 観光事業の実施体制

以上の観光事業の実施主体は太地町漁協であるが、その実施体制についても押さえる必要がある。まず、森浦湾の「くじらの海」としての整備は太地町の独自事業として行われたものであり、漁協は森浦湾に設置された海上遊歩道等の管理について町から業務委託を受け、湾の管理運営に部分的に携わっている。「くじらの海」については、漁協と行政が協力し、漁協による観光事業利用を見越して整備されたものである点が特徴である。この背景には、①交流人口の増大や地域PRといった地域経済の活性化につながる取組みは、先述の「太地町

第2次まち・ひと・しごと創生総合戦略」が提示する目標に沿うものであったこと、②この行政が抱える課題と新規事業を通じた経営改善という漁協の課題が合致したこと、といった事情があったと考えられる。なお道の駅については、漁協は業務受委託ではなく指定管理者として運営に関与している。指定管理者制度は、地方自治法第244条の2に基づき、公の施設の管理を法人その他の団体が行う制度であり、地域振興・地域活性化活動に従事することを検討する団体が活動の基盤を得るべく指定管理者となるケースがしばしば見られる。

また、カヤック体験については、周年での労力確保のため、カヤック体験事業の担当者は鯨肉加工事業と兼務する体制となっている（3名体制）。さらに、この担当職員とは別にインストラクターが10名いる。その内訳は、4名が組合員、6名が漁協役職員であり、漁協内部の雇用創出にも寄与している。

補足的に外部業者との多様な連携関係についても触れておきたい。まず旅行会社と連携することで教育旅行の誘致を行っている。また、地元ホテルとカヤック体験を含むパック旅行の企画も行っている。多様な外部業者との連携もまた新規事業としての観光事業を軌道に乗せる上で貴重な役割を果たしていると考えられる。

(4) 事業着手時の課題をいかに乗り越えたか

第2節で述べた通り、漁協の組織体力不

足や事業の見通しを持つことの難しさ等ゆえ、漁協が新規事業に着手し、事業を多角化することは一般的に難しいと認識されている。では、以上のような内容・体制で行われている太地町漁協の観光事業はいかにしてその困難を乗り越えたのであろうか。特に観光事業に関しては、多様な地域資源をその性質に即して観光資源としても利用する視点が求められていることから、観光事業として行う内容そのものは漁協ごとに多様なものとならざるを得ず、直接の参照価値は限定される。むしろ、着手に際してのプロセスこそ注目すべきであろう。以下では本事例から析出することができると考えられるポイントについて整理する。

a 行政との連携

第一に、完全に単独の自主事業として行うのではなく、町との密接な連携の下、協力関係の中で事業を実施する体制を整備した点が指摘できる。先述の通り、森浦湾等の観光向け整備そのものは行政が担い、漁協はその管理業務受託者あるいは指定管理者となるという関係・役割分担となっていた。両者の十分な意思疎通と課題共有に基づくなら、漁協側にとっては、財政面の自己負担を抑えた形での事業実施が可能になるという固有のメリットが発生することになる。漁協として資産を保有するわけではないので、事業実施に伴う経営上のリスクを小さくできる点も大きい。公共図書館等で広く採用されている指定管理者制度については様々な問題点が指摘されているが

(注18)、単なる行政スリム化の手段としてではなく、官民双方が単独では難しい価値を創造する手段として利用されるなら、有用性を認めることができるだろう。

(注18) 例えば、宮脇 (2016) は、「①導入に際し予算や職員の削減など行政改革の面が実質的に強調されやすいこと、②弾力性や柔軟性のある施設運営が期待されるものの、地方自治体の条例・施行規則、従来からの管理型思考等により硬直的になってしまう実態があること、③地方自治体と指定管理者との情報共有など連携が不十分な場合、公の施設を通じたサービス提供の質に影響を与え、同時に当該サービスを支える人的資源の育成も不十分となること」等を課題として挙げる。

b 新規事業着手にかかる負担の軽減

第二に、事業着手時の負担軽減策も実践的には重要である。本事例では、民間企業が行っていた事業を継承する形で事業着手しており、各種資材等を引き継ぐことで、低コストでの事業開始が可能となっていた。さらに、海業の内容を具体化するために活用可能な補助事業も最大限活用されている(渚泊(農林水産省)、誘客多角化事業(観光庁)、地域循環交付金(総務省)等)。この点は漁協関係者にとっては周知の事項であろうが、改めて実践に当たって重要であることは確認されてもよいであろう。

c 組合員との利益調整

第三に、漁協が事業多角化を実行するに当たってしばしば問題となるのが、組合員との調整である。漁協が着手する新規事業の中には、釣り堀のように港湾内の水面を利用するものや、食堂のように港湾周辺の土地を利用するものがある。港湾は漁業生

産活動に利用される基礎インフラであるため、新しい用途での活用は、漁業者の生産活動との衝突を招くおそれがある。太地町漁協のケースも、湾を他用途に利用するものであったが、元々森浦湾は漁場としての重要度は低かったことから、組合員からの強い反対はなく、困難な調整は回避することができた。当然のことだが、組合員との利益調整は組合内部での合意形成に際して十分慎重に進められるべきものであり、新規事業の構想としては、遊休施設の活用のように漁協と組合員双方にとってメリットのある形が最善であろう。また、本事例では、組合員に対して副業機会が創出されるというメリットが提示されていた。組合経営にとってだけでなく、組合員にとってのメリットは本事例のように具体的に提示されることが望ましい。

d 事業が軌道に乗るまでの赤字の期間をどう乗り越えるか

一般的に新規事業は軌道に乗るまでに時間がかかる。本事例でも、当初は組合内部に事業継続に否定的な意見も見られたという。しかし、湾口に仕切り網が完全に張られ、イルカ・クジラが湾内に定着したことで、森浦湾の観光資源としての価値が高まり、事業の実績も改善させていくことができ、成果を示すことができたという。また、成果が出るまでの期間中は、組合は、外部コンサルタントや旅行者といった第三者が提示した前向きな将来展望を組合員に積極的に伝えることで組合が根拠なく行動し

ているのではないとの理解を醸成し、事業継続の理解を得ることに努めたという。組織内部の取り組みについて説得性を持たせるために、客観的な視点を導入することには合理性があると考えられる。

e 道の駅の運営における関係業者との調整

cと似た論点となるが、鮮魚流通の複線を招くという意味で、道の駅への出荷も利益調整を生じさせる場面であった。一般的に、直接販売・買取販売のように既存の流通ルートとは別のルートを開発することは、その分既存のルートに乗る水産物の量を抑えることとなるため、漁協による受託販売の主要な出荷先である地元仲買業者からの反発を招きやすい。この点は漁協の販売事業改革にとって最も基本的な課題であるが、太地町漁協は、鮮魚については水揚量の少ない定置網の漁獲物のみを道の駅に出荷することで地元仲買人からの反対が生じないようにし、加工業者に対しては新しい販路を提供することで協力を調達するよう努めた。取り組む新規事業が水産物販売に関するものであるなら、丁寧に対応する必要のあるポイントである。

(5) 行政との連携の意義とその射程

以上の整理において、行政との連携については業務受委託及び指定管理者制度との関係で具体的なポイントについて論点を整理したが、連携にはもう少し広い意義が含まれているように思われるので、ここで改

めて敷衍してみたい。

本事例においては、漁協と行政の課題が一致していたために、業務受委託関係の構築あるいは指定管理者制度の利用という形でまとめ、協力に基づく体制を構築することが可能となっていた。今後事業多角化に取り組んでいきたい漁協の目線からすると、この点は、行政の協力をいかに引き出すか、という論点として捉え直すことができるように思われる。

太地町漁協が行政との協力関係をスムーズに構築できたのは、観光事業を単に漁協の経営上の自己目的として実施するのではなく、交流人口の増大・地域PR・地域経済の活性化といった幅広い波及効果を有するものとして捉え、事業の実施に公共的な意味を付与し、行政にとって連携の意義や必要性を見出しやすい状況を漁協自身が作り出したからであると考えられる。つまり、漁協が行う事業に何らかの点で公共的な意味を読み込むことで、漁協の単独事業として行うのではなく、幅広い協力・連携関係を構築して事業を遂行することが可能になるということである。従って、その基礎にある漁協が担う公的な役割ないしその可能性について、今日においては実践的な必要から改めて確認される必要がある。

さらにこの点は、漁協にとっては行政との関係でのみ妥当するものではなく、例えば他の協同組合組織等との連携に際しても当てはまるものではないかと考えられる。交流人口・関係人口の拡大による地域活性化は、漁協だけの課題ではなく、JA、森林

組合、商工会、商工会議所といった諸団体にとっても共通の課題である。こういった団体が連携することには、①地域全体での活動として、地域の事業者や住民に安心感・信頼をもたらし、彼らからの協力が得やすくなる、②各団体の部分最適ではなく地域にとっての全体最適を目指すことができる、③自組織だけでは人的・資金的・ノウハウ等の面で対応することが困難であったことに、効率的に取り組むことができる、といったメリットがあると指摘されている(注19)。行政に限らず、広く他団体や住民と連携することを通じて漁協自身の固有の課題の解決の糸口が見えるとともに、漁協が水産業に限定されない地域課題の解決に寄与する主体として存在感を発揮することも可能であると言えるだろう。

(注19) 日本商工会議所ほか(2022) 4頁。観光協会と漁協の連携事例について、亀岡(2019b) 参照。

(6) 現在の課題

太地町漁協においては、観光事業をはじめ多角化した事業の好調さから、75歳以上の組合員からは販売手数料を徴収しないという還元を実現するまでに至っている(注20)。

こういった組合運営全体に成果が還元される段階にまで早くも到達しているが、課題も見られるところである。

まず、具体的なレベルの課題として、道の駅の一層の強化が挙げられる。現在、農業者との連携を通じた農産物の品揃え充実等の改善策が模索されているところである。

次により根本的なレベルの課題として、漁協の基幹事業である販売事業の不調の問題が挙げられる。太地町漁協の市場における取扱高は、18年度において約3億2千万円であったのが、21年度には約1億8千万円にまで減少している(注21)。特に20年度以降はコロナ禍の影響から魚価は低迷傾向にあったと考えられるが、取扱高の減少はそれだけで説明しきれるものではなく、当地に限らず全国の漁協が共有している課題である。

水揚げの回復は急速には必ずしも望めないことから、基幹事業である販売事業をカバーする目的で事業多角化が推進されてきたことは既述の通りであり、当地においてもおおむね同様である。しかし、水産業の基盤がなければ、魅力ある観光資源として利用可能な地域資源は本来見出し難いはずである。観光事業としての事業多角化とともに、漁協の主業である販売事業の改善もまたその地域ごとのあり方で模索される必要がある(注22)。

(注20) 対象となる組合員は全体の1割強程となる。朝日新聞2019年7月6日(和歌山) 27頁。

(注21) 太地町漁協業務報告書各年。

(注22) 亀岡(2019a) では、観光事業としての地びき網体験で一定の成果を上げた上で、改めて漁業生産振興に着手した都市近郊立地型漁協の事例を取り上げた。

おわりに

最後に、本稿の内容を振り返りながら、これからの漁協のあり方について改めて考えてみたい。

第3期浜プランへの更新に際して、漁協は海業への対応をプランに盛り込む方向である。海業は漁業外所得確保策の総称であり、漁協を主体とするなら事業多角化と読み替えることができる。これまで浜プランは必ずしも漁協研究の主題とはなっていない。しかし、これまでの浜プランの歩みを振り返ると、主体と対象の点で、漁業外の要素を順次取り込んでいく経過を辿ってきており、漁業にとどまらず地域全体の振興にかかわるより公益的な価値への接近が認められる。この傾向は特に観光業と接合する際に顕著に認められる。これは地域社会における漁協の役割の拡大をそのまま意味しており、したがって、浜プランは漁協のあり方を問う素材として十分検討に耐え得るものであると考えられる。

漁協による海業対応すなわち事業多角化には、漁協経営改善にとどまらない意義が認められるものの、漁協の組織体力の低下や新規事業についてのイメージの持ちにくさ等を理由として、現実には必ずしも広がりを見せてはいない。これからの海業推進のためにはこの停滞感を乗り越える必要がある、そのためには、実際に海業として何をしているのかという中身に関するアイデアよりも、新規事業着手時の課題をいかに乗り越えたかという点にフォーカスすることが肝要であると考えられる。先行事例である太地町漁協の取組みからは、行政との連携、多様な負担軽減策の積み上げ、組合員との丁寧な利益調整、第三者の視点を交えながらの組合内部の合意形成といった、

事業多角化に際しての具体的かつ実践的なポイントを析出することができた。特に行政との連携関係を構築するには、交流人口の増大等の漁業に限定されない地域課題の共有化が重要であり、これを通じて漁協は漁業にとどまらない地域活性化の担い手としてより一般性の高い地位を獲得できると期待される。さらに、地域課題の共有化を起点とした連携は、行政以外の多様な団体との関係構築にも適用可能な応用性を備えている。

浜プランは、所得向上という当初の目的を超え、地域振興のための総合的プランへと発展を遂げつつある。したがって、次期浜プランで期待される海業への対応は、漁協の社会的地位向上のための足がかりとなり得るものである。現実には海業に取り組むことは相応に難しい課題ではあるが、多様なアクターとの一層の連携が対応に向けた鍵となる。海業と第3期浜プランをきっかけとして、漁協と漁業を中心とした地域活性化が幅広い形で実現することが望まれる。

<参考文献>

- ・今川恵 (2011) 「『出稼ぎ母村』における青壮年漁業者確保の条件—和歌山県東牟婁郡太地町を事例として—」『地域漁業研究』51巻2号、1～20頁
- ・大谷誠 (2018) 「新規就業者対策における浜プランの意義」『くみあい』34巻4号、5～7頁
- ・尾中謙治 (2017) 「漁協自営漁業の実態」『農林金融』70巻5号、280～285頁
<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1705js1.pdf>
- ・尾中謙治 (2019) 「漁協における漁業自営の目的・意義と実態」『農林金融』72巻10号、586～601頁
<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1910re2.pdf>
- ・加瀬和俊 (2016) 「保護された漁協から自律する漁

協へ—戦後70年の協同組合運動の課題—」『月刊漁業と漁協』54巻1号、8～13頁

- ・亀岡鉦平（2017）「浜の活力再生プランの取組状況と地域漁業振興の課題」『農林金融』70巻5号、248～265頁

<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1705re1.pdf>

- ・亀岡鉦平（2018）「浜の活力再生広域プランの取組状況と地域間連携の実質」『農林金融』71巻8号、476～493頁

<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1808re3.pdf>

- ・亀岡鉦平（2019a）「ソフト事業の多角化を経た漁業生産への回帰—大阪府岡田浦漁協—」『農中総研調査と情報』72号、24～25頁

<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri1905re12.pdf>

- ・亀岡鉦平（2019b）「異業種連携による地域水産業の観光活用—兵庫県明石市の事例から—」『農中総研調査と情報』75号、30～31頁

<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri1911gr2.pdf>

- ・亀岡鉦平（2021）「渚泊への期待と漁協の関与の仕方—「地域ビジョン立案主体としての漁協」に向けて—」『農中総研調査と情報』87号、18～19頁

<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri2111re9.pdf>

- ・亀岡鉦平（2023）「浜プランの展開過程を振り返る—第3期浜プランへの更新を控えて—」『農中総研調査と情報』94号、16～17頁

<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri2301re8.pdf>

- ・漁村活性化のあり方検討委員会（2009）『漁村活性化のあり方について—中間取りまとめ—』

- ・工藤貴史（2017）「水産日本の未来を拓く浜プラン」『くみあい』33巻4号、5～7頁

- ・工藤貴史（2019）「日本漁業の新時代における漁協運動の展開方向」『くみあい』36巻3号、12～13頁

- ・小林博志（2020）「雑誌『家の光』に見る農協生活購買店舗におけるスーパーマーケット化の進展」『社会学年報』49号、75～85頁

- ・崎田誠志郎（2015）「広域漁協下における漁場管理の構造と変容—和歌山東漁協を事例として—」『人文地理』67巻4号、283～305頁

- ・水産庁漁港漁場整備部防災漁村課（2021）『令和2年度漁港漁村における交流を通じた活性化検討ブ

ロジェクト調査委託事業調査報告書』

- ・全国漁業協同組合連合会浜再生推進部・農林中金総合研究所基礎研究部（2023a）『漁協における事業多角化について—観光関連にかかる海業参考事例を中心として—【総括】』

https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/2b43f86d4c40cf2772a4bafaa7bf916c.pdf

- ・全国漁業協同組合連合会浜再生推進部・農林中金総合研究所基礎研究部（2023b）『漁協における事業多角化について—観光関連にかかる海業参考事例を中心として—【別冊：個別事例の調査結果】』

https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/4780c3e6c2fb979dd64ad36cc1f829f2.pdf

- ・総務省行政評価局（2021）『漁業・漁村地域の活性化に関する行政評価・監視結果報告書—浜の活力再生プランを中心として—』

- ・太地五郎作（2021）『日本の古式捕鯨』（中沢新一解説）講談社

- ・日本商工会議所ほか（2022）『交流人口・関係人口の拡大を通じて地域活性化を目指す団体間連携による取組について—2021年度：農林漁業・商工業全国5団体による調査研究報告書—』

- ・麓貴光（2021）「沿岸漁業者の活力向上に向けた取り組みについて—「連携」・「協働」に着目して—」『漁業経済研究』64巻2号・65巻1号、19～33頁

- ・甫喜本憲（2019）「山口県における浜プラン立案に係る「支店別会議」の研究」『水産大学校研究報告』67巻4号、243～252頁

- ・甫喜本憲（2020）「浜プランの取組における実践過程とその課題に関する研究」『水産大学校研究報告』68巻4号、97～106頁

- ・宮脇淳（2016）「民間化政策の流れと指定管理者制度」『政策を見る眼（図書館総合研究所ニューズレター）』25号

<https://www.trc.co.jp/soken/newsletter/pdf/0025.pdf>

- ・婁小波（2013）『海業の時代—漁村活性化に向けた地域の挑戦—』農山漁村文化協会

- ・婁小波（2015）「離島における「海業」創出の可能性とその展望」『しま』60巻4号、19～31頁

※脱稿後、貝良文（2023）「くじらの町で海業を展開」『漁港漁場』65巻3号、9～11頁に接した。

（かめおか こうへい）

漁協の事業多角化にあたっての リーダーの意識と行動

主任研究員 尾中謙治

〔要 旨〕

国は、2022年3月に閣議決定された水産基本計画において、「海業」を漁協・漁家経営の下支えする大きな柱として位置づけた。これまでも漁協は、新規事業の創出など、海業に類する事業多角化に向けた取組みを実践しようとしてきたが、漁協によっては思うように進んでいないのが実情である。

これから海業をはじめとした事業多角化に取り組もうとする漁協にとって、優良事例の取組みを参考にすることは有益であるが、そもそも各漁協の内部および外部環境・条件は異なっており、環境自体は常に変化しているため、優良事例のような結果や効果を実現することは容易ではない。

そこで実際に観光関連への事業多角化を実現している3漁協の調査をしたところ、事業多角化の実現にあたって経営層であるリーダーの意識と行動の影響が大きいことがわかった。

本稿では、事例調査に基づき事業多角化にあたって重要なリーダーの意識と行動について以下の8つに整理し、事例に照らして紹介する。

- ①リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成＋方向性の明示と行動
- ②既存の経営資源を起点とした新規事業の創出
- ③他組織との連携・協力
- ④事業の波及効果を意識
- ⑤成功体験の蓄積
- ⑥試行錯誤と失敗の許容
- ⑦組合内部の意識改革
- ⑧セレンディピティ（偶然の産物）を呼び込む意識的努力

目 次

はじめに

- 1 リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成
＋方向性の明示と行動
- 2 既存の経営資源を起点とした新規事業の創出
- 3 他組織との連携・協力
- 4 事業の波及効果を意識

5 成功体験の蓄積

6 試行錯誤と失敗の許容

7 組合内部の意識改革

8 セレンディピティを呼び込む意識的努力

おわりに

はじめに

昨今の海洋環境の変化を主因とする不漁やコロナ禍における魚価低迷など、漁協・漁家の健全経営の継続はますます困難さを増している。そうしたなか、国は、2022年3月に閣議決定された水産基本計画において、これまで中心であった漁獲、養殖に加え、新たに海業（注1）を漁協・漁家経営の下支えする大きな柱として位置づけている。

一方、漁協はこれまでも6次産業化や異業種連携などの政策的支援や優良事例を活用して事業多角化に向けた取組みを志向し実践しようとしてきたが、一部を除き事業の着手や事業化に至らないなどの課題を有してきた。

今までの優良事例の他漁協への紹介は、すでに事業多角化に取り組んでいる漁協にとっては新たな事業の参考となったり、現状を変えることを諦めている漁協にとっては変化に対する意欲の喚起につながったりしていると評価できる。しかし、実際に新たな取組みに着手しようとする漁協にとっ

ては、優良事例で実現している直売所や漁業体験などの取組み自体（結果）を参考にしても、各漁協の内部および外部環境・条件が異なっているため実現は容易ではない。優良事例を活用するのであれば、その実現に至るまでのプロセスや仕組みを参考にし、各漁協が独自に新たな取組みを目指した方が実現の可能性は高まると考えられる。実際に複数の漁協を調査したところ、新規事業の創出などの事業多角化の実現にあたって経営層であるリーダーの意識と行動の影響が大きいことがわかった。

そこで本稿では、観光関連への事業多角化を実現している3漁協の事例調査に基づいて、事業多角化にあたってのリーダー（組合長、専務、参事）の意識と行動について整理する（注2）。これによって事業多角化を検討している漁協およびそのリーダーなどの参考に資することを目的とする。調査を行った3漁協の観光関連事業の主な内容は第1表のとおりである。

（注1）水産基本計画において、海業とは「海や漁村の地域資源の価値や魅力を活用する事業」と定義されている。

（注2）本稿は2022年度に全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部との共同研究結果である「漁協における事業多角化について—観光関連にかかる

第1表 調査漁協と観光関連事業の内容

調査漁協	リーダー	主な取組内容
大洗町漁協 (茨城県大洗町)	参事	食堂兼直売所、「大洗地魚とれたて市」(月1回)
田尻漁協 (大阪府田尻町)	組合長	朝市、漁業体験、バーベキュー事業、漁家レストラン、牡蠣小屋、海上釣り堀、マリーナ事業、水上バイク艇庫
太地町漁協 (和歌山県太地町)	専務	スーパー、朝市、鯨肉加工事業、観光事業(カヤック・SUP体験など)、道の駅(物販とレストラン)

資料 筆者作成

海業参考事例を中心として一【総括】の「2. 漁協における事業多角化のポイント」を大幅に加筆修正したものである。個別事例の詳細については上記資料の【別冊】を参照していただきたい。

1 リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成+方向性の明示と行動

事業多角化の動機は大別すると、①既存事業の成熟や衰退への対処、②新たな事業機会の獲得、③未利用資源の活用である（注3）。漁協における事業多角化の動機は、漁獲量の減少や魚価の低迷による経済事業の不振への対処が大部分といえる。

調査した大洗町漁協では浜値の低迷とそれに伴う漁獲量の減少、田尻漁協は漁港の埋立てによる漁場の縮小と漁獲量の減少、太地町漁協は経営再建が事業多角化にあたっての動機であり、すべて漁協経営の危機への対処のためであった。ここでの危機とは、「組織の目標達成を阻止したり、妨げたりする要因ないしは脅威が存在しており、その除去・解消が必要であるにもかかわらず、そのための方策が定かではない」（注4）ことであり、経営的に行き詰まって動きが取れない状態は含めない。

危機への対処にあたっては、まずリーダーが危機を認知しなければならないが、実際には簡単なことではない。それは、一般的に人は、自分と関わりがなかったり、自分に不都合の生じない危機を敏感に感じ取る一方で、自分に関係する危機は現状の否

定につながり、自らが危機に対応するための変化を伴うので、危機の認知に消極的になるからである。特に漁協経営は長期的に漁獲量の減少などを通じて危機に直面しているケースが多いものの、短期的には漁獲の不調と好調が周期的に生じることが一般的なため危機として認知されにくい。漁協役職員からすると短期的な漁業環境の変化（漁獲量の増減、燃油や漁業用資材価格の高低など）は一時的なことと受け止め、危機として認知するまでに至らない可能性がある。また、短期的な変化による業績悪化の際には、原因を外部に求める傾向があり、既存事業の見直しにつながることは少ない。

しかし、長期的には漁業環境の悪化に伴い漁協経営が厳しくなっており、それに対して当然に既存事業の見直しなどが図られることが期待されるが、ここに至らない事例が散見される。これは、業績が希求水準を少し下回ると、その水準を若干低く設定し直すことによって業績低下を容認し、それによって事業変革への端緒をつかめなくなるからである。いわゆる「ゆでガエル」現象が生じるのである（注5）。

事業多角化などの変革に取り組もうとするリーダーは、組織の内部および外部環境の変化を的確に把握し、危機を適切に認知する必要がある。そして、その危機意識を組織内に醸成し、組織としての方向性を示し行動を促していくことが重要である。危機意識を醸成するだけでは一時的に役職員のモチベーションを高めるだけで、危機を打開する行動につながりにくい。また、時

間の経過とともに危機意識は薄れ、モチベーションは低下し元の状態に戻ってしまう。このようなことが繰り返されると、危機を感じてもそれに対応しようとするモチベーションは高まらなくなり、いずれは危機を認識する感応度が逡減する可能性がある。そうならないためにもリーダーは危機意識の醸成とセットで、今後の方向性を示し自らの行動を変える必要がある。この際、リーダーは自らの「失敗への恐れ」や「自分に対する他人からの評価」という心理的なハードルを乗り越えなければならない。また、リーダーの新たな行動が他の役職員に受け入れられるまでには一定の時間が必要であり、その間の孤独感や疎外感を克服する胆力がリーダーには求められる。

田尻漁協の事例では、田尻漁港のコンセプトを「魚を売る浜」「魚食普及の浜」と設定し、漁港での朝市を開始している。当初は出店者が集まらず、組合長自らが声掛けして出店者を集めた。また、初年度の朝市は赤字であったが、関西国際空港の開港などによって当漁港への来訪者の増加による将来的な黒字化が見込めることから、組合長は朝市の継続を決定した。このような組合長の行動と決定は、職員や組合員に朝市に対する本気度を伝え、彼らに行動変容を促した。

太地町漁協では、町や商工会、漁業関係者、地縁団体などが構成員となっている「太地町くじらと自然公園のまちづくり協議会」が、「森浦湾鯨の海構想」に基づいた将来構想図を描いた(注6)。これは将来の森浦湾

周辺の姿をビジュアル化したものであり、組合だけでなく周辺地域の将来の方向性を明示したものである。その図に示された体験漁業やカヤック体験を漁協が実施することに対して、当初は組合内部で否定的な意見があったが、リーダーである専務が事業を推進した。専務は港湾の整備によって湾の観光資源としての価値が高まることを確信していた。太地町漁協は過去に自己破産をしており、それを経験した専務は「日本一の組合にする」という強い思いで組合の既存および新規事業をけん引しており、専務自らがカヤックのインストラクターの資格を取得し、ガイドもしている。

大洗町漁協では、参事らが女性部による直接販売を支援し、その後の漁協直営の加工場を備えた食堂兼直売所(実働は女性部)の開店に尽力した。当初は食堂兼直売所の新設に対して組合員からの反対があったが、参事らが今までの女性部の直接販売の成果や開設による漁協や組合員、地域に与える意義・メリットを個別に組合員に説明し、賛同者を増やしていき、食堂兼直売所が実現した。

リーダーが単に危機意識をおおるだけでは、他の役職員、さらに組合員はついてこない。リーダー自ら現場に身を置くことも必要であり、ただ指示や企画をするだけでは不十分である。リーダー自らが方向性を示し率先し、かつ粘り強く行動することが重要である。

(注3) 上野・馬場編著(2016) 164-165頁。

(注4) 古川(1988)の「危機」には「組織が現在

持っている目標を達成するための機会」も含まれるが、本稿ではこれを除く。

(注5) 桑田・田尾 (1998) 313頁。「ゆでガエル」とは、水の入った桶の中にいるカエルが、桶がゆっくり暖められることによって、いつの間にかゆでられて死んでしまうことである。

(注6) 将来構想図は亀岡 (2023) 14頁参照のこと。

2 既存の経営資源を起点とした新規事業の創出

事業多角化にあたっての新規事業は、マーケットリサーチなどによって策定された事業計画を起点として必要な経営資源（施設の新設、専門人材の外部調達、新たなノウハウなど）を獲得してから取り組もうとするケースが多い。したがって新たな投資にあたっての資金が必要となり、実行にあたっての時間がかかったり、場合によっては実行を諦めることもある。優良事例を参考にして取り組もうとする漁協の中には、優良事例と比較して不足している資源に目が向いてしまい、自分たちにはできないと諦めてしまっているところもある。

調査した3漁協は、既存の経営資源（職員や女性部、青壮年部、施設、水産物、漁場、漁法、漁協ブランドなど）を活用し、これを起点に追加コストの負担をなるべくかけずに、実現可能な事業を創造している。そして、その取組みの成果を見ながら当該事業を拡大したり、別の事業への展開を図っている。

大洗町漁協は、女性部の直接販売を支援し、事業拡大の可能性が見込めるようになってから新たに食堂兼直売所を建設してい

る。

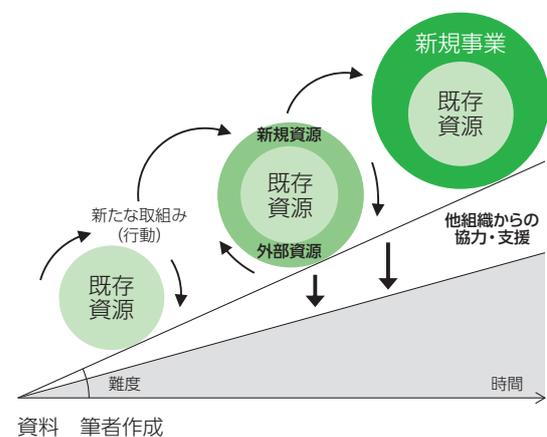
田尻漁協の当初の朝市は、漁港の空き地にテントを張った、漁協を含む6店舗からのスタートであった。その後来訪者が増加し、出店者も増えていき、店舗もテントから屋根、仕切り、流し台などを備えた保健所指定仕様の構造物に変更していった。

捕鯨で有名な太地町漁協は、町が整備した湾内でイルカ・クジラの放畜を行い、それらと触れる体験コンテンツを造成している。また、元々民間企業が行っていたカヤック事業を継承し少ない初期投資でカヤック体験を提供している。

3漁協とも既存資源を起点として新たな取組みを実施し、そこで不足する資源を新規に取得したり、外部資源を活用したりすることによって、事業として育て上げていった（第1図）。その際には、次節で触れる他組織との連携・支援を得ることによって、漁協は負荷を軽くし、スピーディに新規事業を実現している。

事業多角化にあたっての新規事業の着手

第1図 既存の経営資源から新規事業が創出されるイメージ



は、「何を実現するか」という計画（事業機会の発見）からではなく、「既存資源から何ができるか」という意識から事業機会を創出するほうが比較的容易で、実現可能性も高い。

3 他組織との連携・協力

3漁協とも他組織と連携・協力を行っており、特にすべての事例において行政と連携していた。大洗町漁協は、町からの補助事業などの支援を受けて食堂兼直売所の運営を行っており、田尻漁協は田尻町政40周年記念行事を契機に朝市を開設している。太地町漁協は、観光事業の実現にあたって当初から町との連携をとっており、漁協は町全体のビジョンの中で一体的に機能することが期待され、道の駅の指定管理者にもなっている。各組合は、行政との情報交換を密接に行い、基本的に行政からの要請や声掛けには積極的に対応する姿勢を持っている。

行政以外の他組織との連携としては、大洗町漁協は、組合内部の部会組織ではあるが女性部と漁業研究会（＝青壮年部）との相互連携を通じて、食堂兼直売所や漁業体験を実現している。また、漁協は、大洗水産加工業協同組合と大洗水産物仲買人協同組合との共同出資で「大洗新鮮組合同会社」を設立し、大洗町の水産物の販売やPRに取り組んでいる。他にも旅行代理店や水産加工業者などとも連携して事業を展開している。

田尻漁協は、朝市の出店者である複数の事業者との連携によって、朝市のにぎわいを創出している。バーベキュー事業や海上釣り堀事業、マリナー事業は外部業者に委託している。牡蠣小屋での牡蠣は、当初地元漁業者による養殖を目指して2年ほど取り組んだが上手くいかなかったため、現在は近隣漁協の生産物を中心にし、不足分を徳島県など複数の産地から調達している。

太地町漁協は、旅行会社と修学旅行の誘致、地元ホテルとカヤック体験を含むパック旅行の企画で連携している。モンベル（1975年に大阪で誕生した国内最大手のアウトドアブランド）の情報誌に掲載されたこともある。

今回の調査漁協以外でも、経営資源（ヒト、モノ、ノウハウなど）が漁協内で不足している際に、他組織に事業・作業委託したり、他組織の人材活用・獲得や水産物の調達などを行っている事例もあった。

他組織との連携・協力関係を構築するにあたっては、組織間の情報の受発信が重要である。それによって他組織との連携、他組織からの協力、および他組織への協力が可能となり、新規事業の創出や既存事業の強化・拡大、さらには地域課題の解決が図られる可能性が高まる（第2図）。そのためには、漁協は外部環境や他組織に対してクローズドではなく、オープンな姿勢が求められる。

他組織との連携・協力は、漁協が外部環境の変化に適応したり、外部環境に影響を与えるためにも必要である。外部環境や他

第2図 漁協と他組織との関係のあり方



資料 筆者作成

組織と接点を持たずに漁協単独で活動しているとき、外部環境の変化を察知したり、適応することは難しい（第3図）。しかし、外部環境との接点はないが、他組織と関係がある漁協は、他組織を通じて環境変化に適応する行動をとることができる（第4図。図では環境と他組織に接点があることから、他組織は環境への適応行動をとり、漁協はその他組織からの影響を受けて変化することを表している）。また、環境や他組織との接点のある漁協は、環境変化への適応行動がとれるだけでなく、他組織との連携によって環境に影響を与えることができる（第5図）。そして、環境に適応できていない他組織に漁協が影響を与えることも可能となる。1組織では外部環境に影響を与えるこ

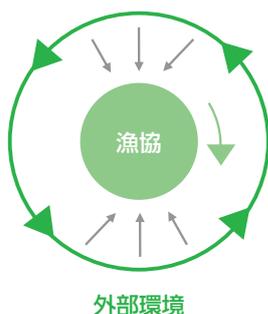
とは容易ではないが、地域内の組織が連携して、例えば地域の魅力を発信することによって地域ブランドを高め、観光客の増加や移住・定住の促進など外部環境に変化を促すことが可能となる。

4 事業の波及効果を意識

新規事業の着手にあたって、各漁協のリーダーは当事業の収益化だけを目指すのではなく、その事業による魚価の向上や組合の他事業への波及、就業機会の提供、他事業者への影響、地域の集客力アップなどの副次的な効果も意識している。

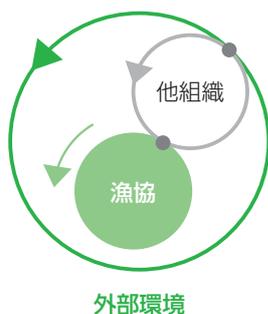
大洗町漁協は、食堂兼直売事業が赤字体質にならなければ収支均衡でも良いと考え

第3図 環境に対して閉じた漁協



資料 斎藤(1998)参考に筆者作成

第4図 他組織と接点のある漁協



資料 第3図に同じ

第5図 環境や他組織と接点のある漁協



資料 第3図に同じ

ている。それは、収支均衡であっても魚価の向上や雇用の創出などが生じ、そこから地域に好循環が生み出されると考えたからである。実際に組合が食堂兼直売事業を実施したことによって、周辺の既存飲食店の売上は上昇し、新規に開業した飲食店なども複数ある。それによって地域の魅力が高まり、漁港周辺への来訪者が増加し、漁協の食堂や直売にも好影響を与えている(第6図)。

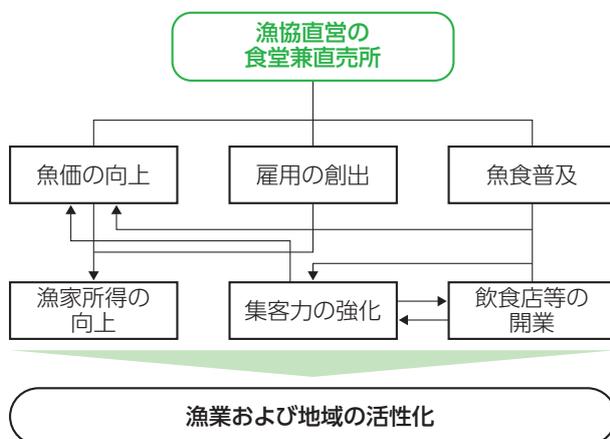
田尻漁協は、朝市の出店者を組合員に限定することなく、波及効果を期待して他事業者にも門戸を開いた。それによって、組合員は他事業者から魚の売り方や接客の仕方などを習得し、売上を伸ばすことができ、組合員にも意識変化をもたらしている。また、朝市をきっかけに体験漁業や海上釣り堀などの様々な新規事業が、外部事業者を巻き込みながら生まれている。水上バイク艇庫事業においては、開始前は漁業者と水上バイクの利用者とのトラブルがあったが、

開始後は自主ルールの設定などによって両者の関係は良好になっている。さらに、他漁協などから頻繁に要請のある視察やヒアリングには積極的に応じ、田尻町だけでなく府下での朝市やバーベキュー、釣り堀などを活性化させようとしている。他漁協は競争相手ではなく、共存共栄のパートナーと捉えており、結果として港の賑わいが実現している。

太地町漁協の観光関連の事業は、当初から町や地元の関係団体と一緒に湾周辺のビジョンとして共有されており、その効果は漁協だけでなく地域へ波及することが期待されていた。それによって漁協は地域からの協力・理解を得られている。

事業の波及効果を意識することは、上述した「他組織との連携・協力」につながるものでもあり、他組織からの連携・協力を得るにあたっての説明や協議に活用することができる。また、波及効果を事業開始時から意識することは、漁協の新規事業を大局的に把握することになり、事業の見直しや展開にあたっての判断がしやすくなる。想定外の波及効果は、新たな事業につながることもある。新規事業は当該事業の収支だけでなく、波及効果を意識して取り組むことが大切である。

第6図 大洗町漁協の直営食堂兼直売所の波及効果



資料 筆者作成

5 成功体験の蓄積

調査漁協は事業多角化をすぐに実現できたのではなく、直接もしくは間接的な成功体験を積み重ねて事業化に至っている。

大洗町漁協は、女性部による直接販売の成功をきっかけに、漁協の新規事業として食堂兼直売事業が開始された。その際は新設された店舗で事業を開始したが、その4年後には来客数の増加に対応するために別店舗を新設している。さらに、食堂兼直売事業によって地域の集客力が高まったことから、それを維持・向上するために毎月1回「大洗地魚とれたて市」を開催している。

大洗町漁協の事業多角化にあたっては、女性部や漁協研究会の影響が大きい。女性部は直接販売の試行錯誤をしながら、少しずつ売上を伸ばし黒字化を実現した結果、漁協との連携事業へと発展させている。当初から女性部が漁協直営の食堂兼直売所の運営を任されていたら、女性部にとっては未知の領域であり、リスクが大きいと判断して引き受けなかった可能性が高い。女性部が少しずつ直接販売の規模を拡大し、実績を積み上げたことが、現在の姿の実現につながっている。

漁業研究会（＝青壮年部）も地元小学生への漁業体験からスタートして、一般のお客様を対象としたモニターツアー、その結果を生かした漁業体験をツアー旅行のコンテンツとして提供できるようになるまでに成長させた。漁業研究会が積極的に活動できている背景には、1996～98年に当会が実施した独身の漁業者と独身女性の交流会「シーサイドパーティー」がある。これを機に引っ込み思案だった漁業者が外向的に変化していったと参事は述べており、漁業者が外向的に変化したからこそ、漁業

体験などを提供できるようになったといえる。

田尻漁協の朝市は少数のテント張りの出店者からスタートし、集客力を高めることで出店者を増やしていき、施設はテントから屋内施設に変更された。朝市の成功をきっかけに、漁業体験やバーベキュー事業などの新たな事業が誕生しているが、漁業体験のきっかけは、朝市に来訪したお客様からの要望だった。漁業体験の事業化にあたっては、最初に試験操業が実施され、その結果が好評だったことから本格的な漁業体験が提供されるようになった。その後、「関空クルージング」が追加され、「漁業体験後に漁獲した魚介類をすぐに食べてもらいたい」という思いからバーベキューも提供するようになった。他にも漁業体験の雨天対応として海上釣り堀事業が行われたり、魚があまり獲れない時期でもバーベキュー場を活用できるように牡蠣小屋の営業も行ったりするなど新たな事業の連鎖が生まれた。

太地町漁協は、1963年から始めた漁協スーパーが赤字だった際に、現在の専務（当時は業務部長）が志願してスーパーに異動し、仕入れ先の見直しや人員配置などに取り組み、スーパーを漁協の収益の柱に成長させた。この経験による自信が、その後の漁協における新規事業への着手にあたっての心理的なハードルを下げることに役立っている。専務はスーパーの改善などの経験から、「新しいことを行おうとするときは必ず反対がある。その際には、結果が出るま

で1年くらい耐えることが必要であり、まず自らが動くことが重要」と述べている。専務自らの体験は、その後の新規事業の創出にあたっての指針となり、自信を持って推進するための根拠であり、原動力になっている。

6 試行錯誤と失敗の許容

事業多角化を推進した3漁協の各リーダーは、新規事業が「上手くいかないときには、工夫してそれを乗り越え、それでも駄目だったら手を引けば良い」「失敗が次につながれば良い」「経験になれば良い」といった趣旨の発言をしており、失敗の可能性を意識しながら新規事業に着手していた。それと同時に、組合経営に大きなダメージを与えない失敗の許容範囲も予め設定していた。つまり、新規事業の立ち上げにあたって、柔軟に取組みを変更でき、大きな失敗にはつながらない事業を採用しているのである。

一般的に新規事業というと、むやみに壮大な計画を策定する傾向がある。規模が大きければ注目が集まるし、リーダーにとっては自分をアピールする機会となるからである。しかし、壮大な計画ほど、上手くいかないときに柔軟に対応する余地がほとんど残されていない（注7）。したがって、新規事業の着手にあたっては、先述した「既存の経営資源を起点とした新規事業の創出」を意識して、身の丈に合った柔軟に対応できる事業規模からスタートすることが必要

といえる。

また、新規事業が経営に大きなダメージを与えるのは、着手時に発生する失敗（＝損失など）ではなく、その失敗を認めようとせずに同じことを継続、もしくは失敗を埋め合わせするための規模拡大などによるものが多い。したがって、失敗の許容にあたっては、まず失敗した時にはそれを素直に認められるようにすること、そして許容可能な失敗（＝失敗が致命傷にならないようにすること）を認識しておくことが必要である。

新規事業の着手にあたって大切なこととして、「リスクテイキングの推奨」と「失敗の許容」が挙げられることが多いが、「リスクテイキング」や「失敗」という言葉が人の意識や行動にブレーキをかけてしまう傾向がある。そこで古川（2015）は、リスクテイキングの推奨は「実験（もしくは試作や試行）」、失敗の許容は「学習」と置き換えるべきと述べている。そして、実験とは「よく考えて仮説を持って一歩足を踏み出し、具体的に取り組むこと」、学習とは「実験をもとにして今後について信頼性と予測力の高い原理や方式、そして知識を獲得していくことであり、今後にそれらを適用すること」と定義している。

リスクテイキングという言葉だとリスクを取れば良いという意識だけになり、学習につながらない。つまり、失敗という結果に対して「残念だった」で終わってしまい、後に何も残らない可能性がある。言葉を実験と学習に置き換えることによって、人の

意識は変わり、新規事業への心理的ハードルを下げることができ、かつ、試行錯誤を通じて新規事業を安定した事業に作り上げることができる可能性が高まる。

実験と学習は新規事業の創出にあたって重要であるが、予期せぬ結果自体を生かすことも必要である。サラスバシー（2015）は、レモン（粗悪品）をつかまされたらレモネードをつくれという「レモネードの原則」を提唱し、実験によって粗悪品をつかまされるなどの予測に反した結果が生じた際には、その結果自体を生かすことの大切さを伝えている。予期せぬ結果・事態を梃子として活用できることを意識しておくことも重要である。

変化が激しく予測の難しい今日の環境において、新規事業が計画通りに進むことは一般的ではない。したがって、実験と学習をすることが必要であるが、一方で何度もそれを繰り返すことは現実的には厳しい。予期せぬ結果自体を事業として活用する柔軟性も求められる。試行錯誤しながら新規事業を創出していくことが通常であるということ意識して行動する必要がある。なぜなら、創造というものは、試行錯誤しながら、徐々に精度が上がっていくものだからである（注8）。

（注7）ハーフォード（2022）。

（注8）畑村（2022）68頁。

7 組合内部の意識改革

事業多角化にあたっての新規事業は、リ

ーダーだけで実行することは困難であり、役職員、場合によっては組合員の変化・適応が求められる。事業の着手にあたって、リーダーは危機意識の醸成と方向性の明示が必要であったが、着手後は役職員がその事業に適応していくように促さなければならない。なぜなら、人は基本的に変化を避け、元に戻ろうとする傾向があるからである。特に変化を外部から押し付けられたり、強制されていると感じると、その傾向が顕著となる。したがって、新規事業が役職員に受け入れられ、定着するまでは一定の期間を要する。そのために、リーダーは新規事業の具体的な方針や学習する機会などを提供する必要がある。

田尻漁協は、「お客様ファースト」という理念を掲げ、朝市などの運営にあたって漁業者目線ではなく、お客様に満足いただけるものを提供するという方針で運営を行っており、それがお客様の満足度やリピート率を高めている。例えば、当初は小アジをトロ箱一杯で販売していたものを小分けして販売するようになったり、接客を積極的にするよう変化した。今回の調査漁協以外の例ではあるが、組合員が獲ってきた魚を並べるだけの直売所とお客様のニーズに対応していないメニューを提供するレストランによって経営が悪化していた漁協があったが、「お客様ファースト」を役職員に徹底し、魚の見せ方や加工形態、売り場などを変更したことによって経営改善したケースもある。

他に田尻漁協の事例では、職員は朝市な

どをきっかけに組合員だけでなく組合員以外とも積極的にコミュニケーションをとること、また、複数事業の展開によって職員には多様な業務に対応する能力が要求される。そのためリーダーは職員に対して研修会などへの参加を促し、スキルアップを図っている。職員のモチベーションへの配慮もしており、少数精鋭の職員によって幅広い業務に対応できるようになっている。

太地町漁協では、漁協スーパーのドラスティックな改善に対して、当初は担当職員からの反発があったが、リーダーである現専務の率先垂範によって業績を改善し、職員の理解を促していった。専務は「楽しく働ける環境」「笑顔のある職場」の実現も方針として掲げ取り組んだ。それによって、前向きなコミュニケーションが生じるようになり、関係性は良好になっていった。新しいことには関わらない方が良いという雰囲気も、「現状維持は駄目」というスタンスに変わってきている。また、複数の事業を抱える当漁協においても田尻漁協と同様に職員の多能工化が図られている。

大洗町漁協では、地域の集客力の向上と魚食普及のために、2021年から毎月1回、原則毎月第2土曜日に開催される「大洗地魚とれたて市」に、職員の大部分が魚介類の販売などのために参加している。今までになかった取組みであったが、参事自らが率先垂範することによって、役職員も前向きに対応するようになったと考えられる。

上記のような新規事業に対する役職員の適応には、役職員に「自分の価値観や発想

の变革」と「自分の果たす役割の再定義」が求められる(注9)。そのためにリーダーは新規事業の方針を打ち出し、かつリーダー自らがそれに基づいた新たな行動を示すことによってモデルとなることが重要である。それによって、役職員が自発的に変化していくこともあれば、リーダーが新規事業の意義や求める役割などを伝えて変化を支援することが必要なこともある。

(注9) 古川 (2011) 258~263頁。古川は、自分の価値観や発想の变革に対する心理的抵抗の源泉として、①提案者への不信感、②变革の必要性への共感なし、③成功見込みの低さ、④自己利益の喪失懸念、⑤コスト増の懸念、⑥地位や権限の喪失不安、⑦個人的な失敗不安、⑧価値や理想への脅威、⑨強制や介入の拒否を挙げ、□で言うほど簡単なことではないとしている。

8 セレンディピティを 呼び込む意識的努力

セレンディピティとは「予想外の事態での積極的な判断がもたらした、思いがけない幸運な結果」(ブッシュ (2022)) のことである。今回の調査漁協は、思いがけない出来事や出会いを機に事業を開始したり、発展させたりしている。

田尻漁協のマリーナ事業は、朝市に来場したヨットで世界一周した青木洋氏の提案、海上釣り堀事業は三重県で養殖事業を行っている事業者からの提案を機に実施している。バーベキュー事業は、ボランティアで朝市を手伝ってくれた人が脱サラして魚の卸売店をはじめ、その人にバーベキュー事業を委託している。水上バイク艇庫事業は、

現在は漁業者が対応しているが、開始時は町内在住の水上バイクの全日本チャンピオンに業務委託していた。その影響もあって漁業者と水上バイクの利用者とのトラブルの解消がスムーズに行われたようである。他の漁協も地元加工業者や宿泊業者、旅行会社、鉄道会社など多様な組織との出会いをチャンスに変えている。ただし、他事業者からの提案をすべて受け入れているのではなく、提案内容や事業者の態度、感覚などで採否を判断しているといった事実も重要である。田尻漁協のリーダーである組合長は、「この事業が良いなと思ったら取り組む」「感じながら取り組む」と述べる。

このようなセレンディピティを実現できるのは、リーダーや組織が外部に対してオープンであり、偶然の出来事を軽視せずにそれを積極的に組合事業に活用しようとする姿勢の結果といえる。各組合の事業が順調なのは、良い巡り合わせがあったからではなく、良い巡り合わせを引き寄せ、それを生かしているからと考えられる。

ここで重要なのは、偶然に出会うだけでなく、それを活用できるリーダーの存在である。徳川将軍家の兵法指南役である柳生宗矩の有名な言葉「小才は縁に出合って縁に気づかず、中才は縁に気づいて縁を生かさず、大才は袖すり合った縁をも生かす」がそれをよく表しているといえる。

「セレンディピティを起こりやすくするのは、主体性、ユーモア、新たな経験へのオープンな姿勢、斬新なアイデアを試すことへの意欲といった習得可能（訓練によっ

て身につけられる）な特性である」（注10）。このような特性を持つ人は、一般的に失敗を恐れリスクを避けようとする傾向があるが、それ以上に挑戦せずに諦めることへの恐怖が大きいことから、失敗やリスクを克服する。

計画された偶発性理論（planned happenstance）を提唱する克蘭ボルツらは、偶然の出来事を捉える5つのスキルとして、①好奇心（新しい学びの機会を模索する）、②持続性（たとえ失敗しても努力し続ける）、③柔軟性（姿勢や状況を変えることを進んで取り入れる）、④楽観性（新しい機会は実行でき達成できるものと考えて）、⑤冒険心（結果がどうなるかわからない場合でも行動することを恐れない）を挙げている。逆に阻害要因としては、「学びへの諦め」「失敗への恐れ」「状況の変化への恐れ」「未経験のことへの不安」「保証のないことへのためらい」などがあり、これらは前述の5つのスキルの裏返しである（注11）。

ブッシュ（2022）は「成功した理由を説明して欲しいと言われると、たいていの人は努力と入念な計画、長期的視点に立ったビジョンや戦略が栄光に結びついたと答えるだろう。ときにはそれが正しいケースもあるが、たいていは違う。（中略）私たちが後づけで解釈を加えるだけだ」という。成功は、単にツキに恵まれただけのこともあるが、セレンディピティが大きな影響を与えていると考えられる。セレンディピティを呼び込む意識的努力が、リーダーには求められる。

(注10) ブッシュ (2022)。

(注11) 労働政策研究・研修機構 (2016)。計画された偶発性理論とは、「キャリアにおける偶然の出来事の影響を軽視せず、むしろ積極的に取り込み、より良いキャリア形成に活用することを提唱している」理論である。

おわりに

事業多角化は大別すると、①集約型多角化と②連鎖型多角化の2つのパターンがある。集約型多角化は、既存資源・事業を核とした多角化であり、連鎖型多角化と比較して既存資源・事業をフル活用するので相乗効果を発揮しやすく、収益性の向上に貢献する傾向がある (第7図)。一方で、連鎖型多角化は、既存資源・事業を活用して新たな事業に着手し、その事業によって獲得した新たな経営資源を活用してさらに多角化を展開するというものであり、組織の成長に貢献する傾向がある (第8図)。

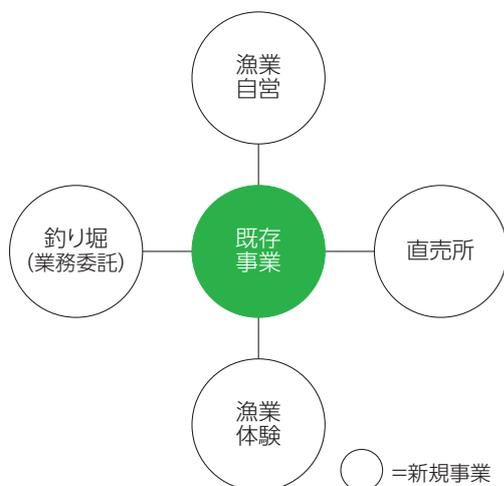
そして両多角化の組合せによって、長期

的な企業の成長を実現できる可能性が高まる (第9図)。新規事業が、別パターンから誕生した新規事業とシナジー効果を発揮することもある。また、多角化が進展することによって、自組織および各事業の訴求力・ブランド力が高まることも想定される。なお、新規事業領域に自組織で対応することが難しい際には業務委託などを検討することも一案である。

ただし上記のことは、多角化に取り組んでいるとき、もしくは取組み終了後に認識されたものであり、計画時から多角化の効果を実現しようとして取り組むことは、より良い機会を逸する可能性がある。事業多角化を実現した漁協職員は、「振り返ったら事業が多角化し、相乗効果を発揮するようになっていた」と述べる。

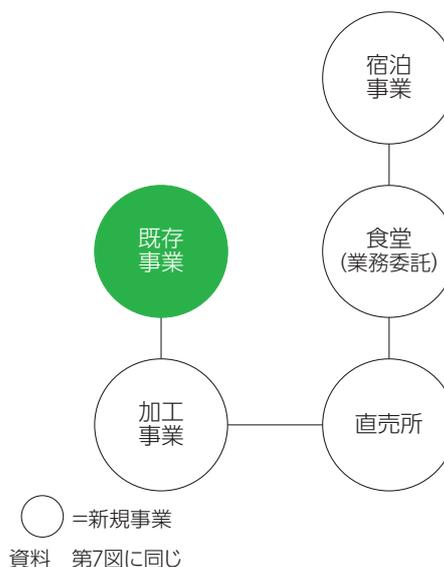
事業多角化は、計画通りには進まず、試行錯誤を伴うことを念頭に置いておく必要がある。緻密な計画に時間をかけるのでは

第7図 集約型多角化(例)



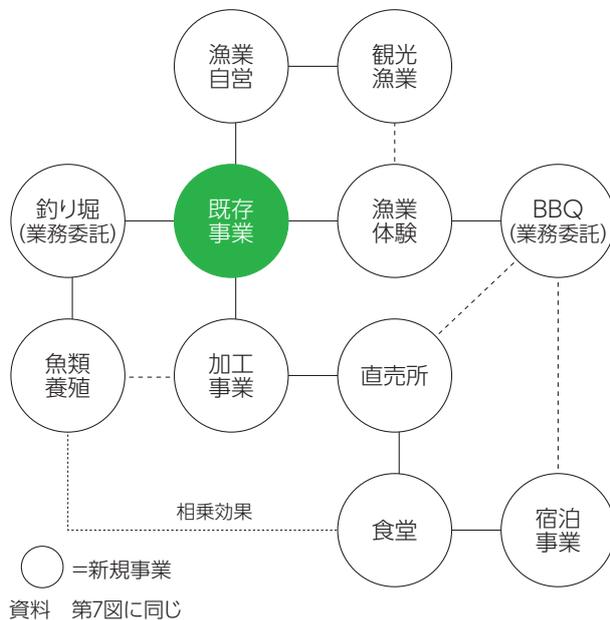
資料 和田ほか(2022)を参考に筆者作成

第8図 連鎖型多角化(例)



資料 第7図に同じ

第9図 集約&連鎖型多角化(例)



なく、粗い計画であっても、それに基づいてまず行動し、その行動を適宜修正したり、行動を通じて新たに発見した事業機会や他組織との連携・協力、組織内外の優秀な人材を生かすことのほうが有益である。

そのためには、リーダーは本稿で取り上げた8つの意識と行動を実践することが重要と考える。改めて列挙すると、①リーダーによる危機の認知と危機意識の醸成+方向性の明示と行動、②既存の経営資源を起点とした新規事業の創出、③他組織との連携・協力、④事業の波及効果を意識、⑤成功体験の蓄積、⑥試行錯誤と失敗の許容、⑦組合内部の意識改革、⑧セレンディピティを呼び込む意識的努力、である。

「組織は経営者の器以上には大きくなれない」といわれるが、まさに今回の調査漁協の経営層であるリーダーの器の大きさが、事業多角化にあたっての新規事業を実現に

導いたといえる。漁協経営の健全化・改善にあたって、事業多角化などによる問題解決(手段)だけに目を奪われるのではなく、リーダー自らの意識と行動を変えて自身の器(本質)を大きくすることも重要といえる。

<参考文献>

- ・伊丹敬之・加護野忠男(2022)『ゼミナール経営学入門(新装版)』日本経済新聞出版
- ・上野恭裕・馬場大治編著(2016)『経営管理論』中央経済社
- ・遠藤功(2010)『未来のスケッチ』あさ出版
- ・尾中謙治(2018)「イラストを活用した経営理念の実現—伊豆沼農産の事例—」『農中総研情報』11月号
- ・尾中謙治(2019)「朝市をきっかけとした漁協の事業展開—大阪府田尻漁協—」『農中総研情報』5月号
- ・尾中謙治(2021)「農協と商工会・商工会議所との連携の実態と効果」『JA経営の真髄 地域・社会とJA人材事業—課題解決のための地域の連携・協働—』全国共同出版
- ・亀岡鉦平(2023)「漁協における事業多角化の意義と課題—第3期浜プランでの「海業」への対応を念頭に—」『農林金融』10月号、2~21頁
- ・クランボルツ, J. D.&A. S. レヴィン(2005)『その幸運は偶然ではないんです!』(花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳)ダイヤモンド社
- ・桑田耕太郎・田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣
- ・斎藤環(1998)『社会的ひきこもり—終わらない思春期—』PHP研究所
- ・サラスパシー, S.(2015)『エフェクチュエーション—市場創造の実効理論—』(加護野忠男監訳・高瀬進・吉田満梨訳)碩学舎
- ・祐宗省三他編(1985)『社会的学習理論の新展開』金子書房
- ・全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部・農林中金総合研究所 基礎研究部(2023a)『漁協における事業多角化について—観光関連にかかる海業参考事例を中心として—【総括】』
https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/2b43f86d4c40cf2772a4bafaa7bf916c.pdf
- ・全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部・農林中金総合研究所 基礎研究部(2023b)『漁協における事業多角化について—観光関連にかかる海業参考事例を中心として—【別冊：個別事例の調査結果】』

https://hama-p.jp/_wp/wp-content/uploads/2023/03/4780c3e6c2fb979dd64ad36cc1f829f2.pdf

- 名和高司 (2018) 『企業変革の教科書』 東洋経済新報社
- 畑村洋太郎 (2022) 『新失敗学—正解をつくる技術—』 講談社
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 (2019) 『ハーバード・ビジネス・レビュー 企業変革論文ベスト10 企業変革の教科書』 ダイヤモンド社
- ハーフォード, T. (2022) 『Adapt適応戦略—優秀な組織ではなく、適応する組織が生き残る—』 (得重達朗訳) ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ブッシュ, C. (2022) 『セレンディピティ 点をつなぐ力』 (土方奈美訳) 東洋経済新報社
- 古川久敬 (1988) 『組織デザイン論—社会心理学的

アプローチ—』 誠信書房

- 古川久敬 (1990) 『構造ごわし—組織変革の心理学—』 誠信書房
- 古川久敬 (2011) 『組織心理学』 培風館
- 古川久敬 (2015) 『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』 ナカニシヤ出版
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 『職業相談場面におけるキャリア理論及びカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査』 労働政策研究・研修機構
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2022) 『マーケティング戦略 [第6版]』 有斐閣

(おなか けんじ)





森林経営管理制度の進捗状況と 林地流動化の現状

——第35回森林組合アンケート調査結果から——

主任研究員 安藤範親

はじめに

当研究所では、森林組合の事業や経営の動向、当面する諸課題などを適時・的確に把握し、森林組合システムの今後の事業展開に資することを目的として、森林組合に対するアンケート調査を毎年実施している。対象組合は全国各地の百組合前後であり、継続的に回答していただいている。

本稿は、2023年2月～3月に実施した「第35回森林組合アンケート調査」の結果から、「調査対象組合の概況」に加え、19年度からの継続調査項目である「森林経営管理制度と森林環境譲与税」への対応状況および、「森林組合の林地流動化・取得の状況」について紹介する。

1 調査対象組合の概況

回答99組合の平均像（21年度概数）は、管内森林面積約5万3千ha（うち組合員所有林2万4千ha）、正組合員3,667人、内勤職員18人、直接雇用現業職員34人である。これらの指標は、林野庁の森林組合統計における全国組合の平均より概ね1.3～1.7倍程度大きい（第1表）。既往調査（2017年度

以降）と比較すると、組合職員数のうち内勤職員数は、平均18人で、過去5年間に大きな変化はない。他方、直接雇用現業職員数は34人で、17年度の40人から減少している。これは現業職員数のうち造林担当職員の減少傾向が続いているためである。

アンケート対象組合における財務状況については、21年度の経営部門別取扱高が前年度に比べ全ての部門で増加した（第2表）。また、経営収支は販売と加工の2部門の利益が増加した一方で、森林整備部門の利益が減少している。事業利益は53百万円、経常利益55百万円、税引き前当期利益は57百万円とそれぞれ前年度の利益の倍以上を記録した。

その背景として、21年春のウッドショックで木材価格が大きく上昇し販売価格が上

第1表 対象組合の概況(2021年度)

(単位 ha、人)

	対象組合		全国組合平均(b)	a/b
	平均(a)	変動係数		
管内森林面積	52,509	0.57	40,482	1.3
組合員所有林	23,856	0.68	17,183	1.4
組合員数	3,667	1.06	2,325	1.6
内勤職員数	18	0.78	11	1.7
直接雇用現業職員数	34	1.12	22	1.6

資料 全国組合は「令和3年度森林組合統計」(林野庁)

(注) 1 全国組合の「直接雇用現業職員数」欄は、組合雇用労働者数(事務員を除く)。

2 変動係数とは標準偏差が平均値の何倍であるかを表す。

第2表 森林組合の取扱高と経営収支
(1組合あたり)

(単位 千円、%)

		20年度	21	前年度比 増減率
取扱高	指導	4,937	5,186	5.0
	販売	225,659	266,270	18.0
	加工	282,496	365,721	29.5
	森林整備	382,663	384,285	0.4
収支	事業総利益	165,822	203,374	22.6
	うち指導	69	△34	△149.2
	販売	43,944	63,006	43.4
	加工	15,638	50,597	223.6
	森林整備	112,381	110,300	△1.9
	事業管理費	143,820	150,678	4.8
	事業利益	22,002	52,695	139.5
	経常利益	25,181	55,409	120.0
	税引前当期利益	26,019	56,511	117.2

資料 各組合の総代会資料
 (注) 回答組合は95。ただし「うち加工」については、加工取扱いのある54組合の平均。前年度比は今年度回答組合の前年度値と比較。

があったことがあげられる。前回アンケートの20年度は、コロナ禍の緊急事態宣言発令などを受けた住宅着工戸数の減少などにより木材需要が減少し、加工部門が減収減益であった。対照的に21年度は米国で住宅需要が急増した影響を受けて世界的に木材価格が上昇した。その結果、21年度は製材業者や建材問屋など木材関連事業者が軒並み好業績となり、組合も同様に好調であった。

21年度の素材生産量については、10,000m³以上の組合が回答組合全体の69%であった。比較対象として、令和3年度森林組合統計より全国組合の素材生産量別組合数をみると、10,000m³以上の組合の割合は40%であ

る。このように本アンケートの対象組合は、全国組合と比較して素材生産量が多い組合の割合が高い。また、21年度の1組合あたりの素材生産量は、23,391m³と前年度を上回った(第3表)。素材生産量に占める主伐の割合は前年度から上昇し54%となっている。

2 森林経営管理制度と森林環境譲与税について

18年5月に森林経営管理法が成立したことを受けて、第32回調査以降、組合管内の主要市町村(注1)における森林経営管理制度に関する事業の実施状況と森林環境譲与税の用途について伺っている。

(注1) 管内に複数の市町村がある場合は、主要な市町村1つ(例えば、森林面積が最も大きい、組合の事務所が存在する等)について回答。

(1) 森林経営管理制度に関する事業の実施状況

組合管内の主要市町村における森林経営管理制度に関する事業の実施状況について尋ねた。第1図のとおり、各設問項目は、経営管理意向調査の準備作業から経営管理集積計画を定めるまでの流れに沿った内容としている。その結果、まず「1. 森林経営管理制度の業務はまだ始まっていない」

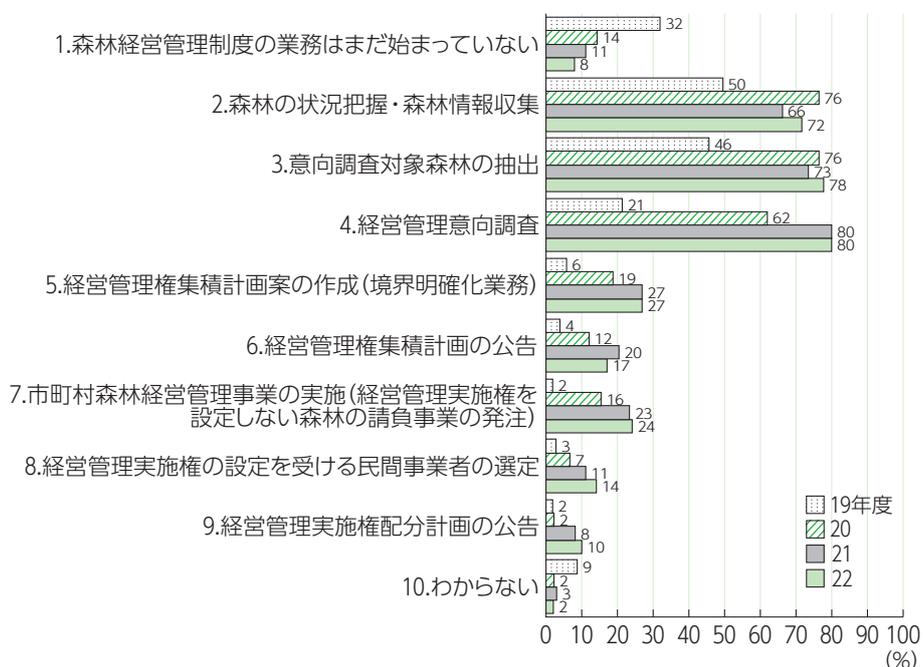
第3表 1組合あたり素材生産量の推移

(単位 m³、%)

	15年度	16	17	18	19	20	21
素材生産量	20,790	21,578	21,419	23,616	23,856	22,447	23,391
うち主伐	9,372	9,735	9,554	12,001	11,890	11,178	12,684
主伐割合	45	45	45	51	50	50	54

(注) 1組合あたりの素材生産量は、各年度の回答組合の平均値。

第1図 組合管内市町村における森林経営管理制度に関する事業の実施状況
(複数回答)



が8%（21年度11%）と、制度の運用がまだ開始されていない地域が前年度から低下した。具体的な進捗については「2. 森林の状況把握・森林情報収集」が72%（同66%）、「3. 意向調査対象森林の抽出」が78%（同73%）、「4. 経営管理意向調査」が80%（同80%）と、7～8割の市町村が実施していると回答している。

また、「5. 経営管理権集積計画案の作成」が27%（同27%）、「6. 経営管理実施権配分計画の公告」が17%（同20%）、「7. 市町村森林経営管理事業の実施」が24%（同23%）と、経営管理に取り組む地域は前年度から横ばいとなっている。一方、「8. 経営管理実施権を選定する民間事業者の選定」が14%（同11%）、「9. 経営管理実施権配分計画の公告」が10%（同8%）と、さほ

ど多くないものの民間事業者に経営管理実施権の設定を行う割合が上昇したことがうかがえる。

(2) 森林経営管理制度のもとでの市町村事業に対する組合の対応状況

森林経営管理制度のもとでの市町村事業に対する組合の対応状況は、「制度実施以前の会議・打合せ等への参加」について「実施している」を選択した組合の割合が83%（21年度86%）、同様に「意向調査対象森林抽出への情報提供」の実施が76%（同67%）であった（第4表）。引き続き多くの組合で、何らかの会議・打合せ等が実施されているほか、情報提供されている。

次に、「意向調査業務の請負」の実施が60%（同51%）と前年度より割合が上昇した

第4表 森林経営管理制度の市町村事業に対する森林組合の対応状況

(単位 %)

		実施している	予定している	実施しない	わからない
制度実施以前の会議・打合せ等への参加	21年度 (n=98)	86	1	7	6
	22 (n=99)	83	3	6	8
意向調査対象森林抽出への情報提供	21 (n=98)	67	9	13	10
	22 (n=99)	76	5	12	7
意向調査業務の請負(※)	21 (n=98)	51	10	27	12
	22 (n=99)	60	3	26	11
境界明確化業務の請負(※)	21 (n=98)	22	17	26	35
	22 (n=99)	19	17	35	28
経営管理実施権を設定しない森林の事業請負	21 (n=98)	26	29	11	35
	22 (n=98)	30	21	15	34
経営管理実施権が設定された森林の経営	21 (n=98)	9	28	14	49
	22 (n=99)	10	30	17	42

(注) (※)は地域林政アドバイザーとして請け負う場合も含む。

一方で、「境界明確化業務の請負」の実施が19%（同22%）と低下し、実施しないが35%（同26%）と上昇した。境界の明確化には多大な時間と負担を要することなどから同業務を請け負うことが難しいと判断する組合も多いとみられる。また、「経営管理実施権を設定しない森林の事業請負」を実施しているが30%（同26%）と、これらの業務を請け負う組合の割合が前年度より上昇している。なお、事業の実施割合がまだ低い「経営管理実施権が設定された森林の経営」についての対応状況は、予定しているが30%、わからないが42%となっている。

(3) 森林環境譲与税の用途

組合に市町村の22年度の森林環境譲与税の用途について聞いたところ、多い順に「経営管理意向調査」が74%（21年度68%）、「経営管理意向調査の事前準備」が64%（同57%）、「森林整備」が62%（同63%）、などであった（第2図）。

同税は、森林の有する公益的機能の発揮

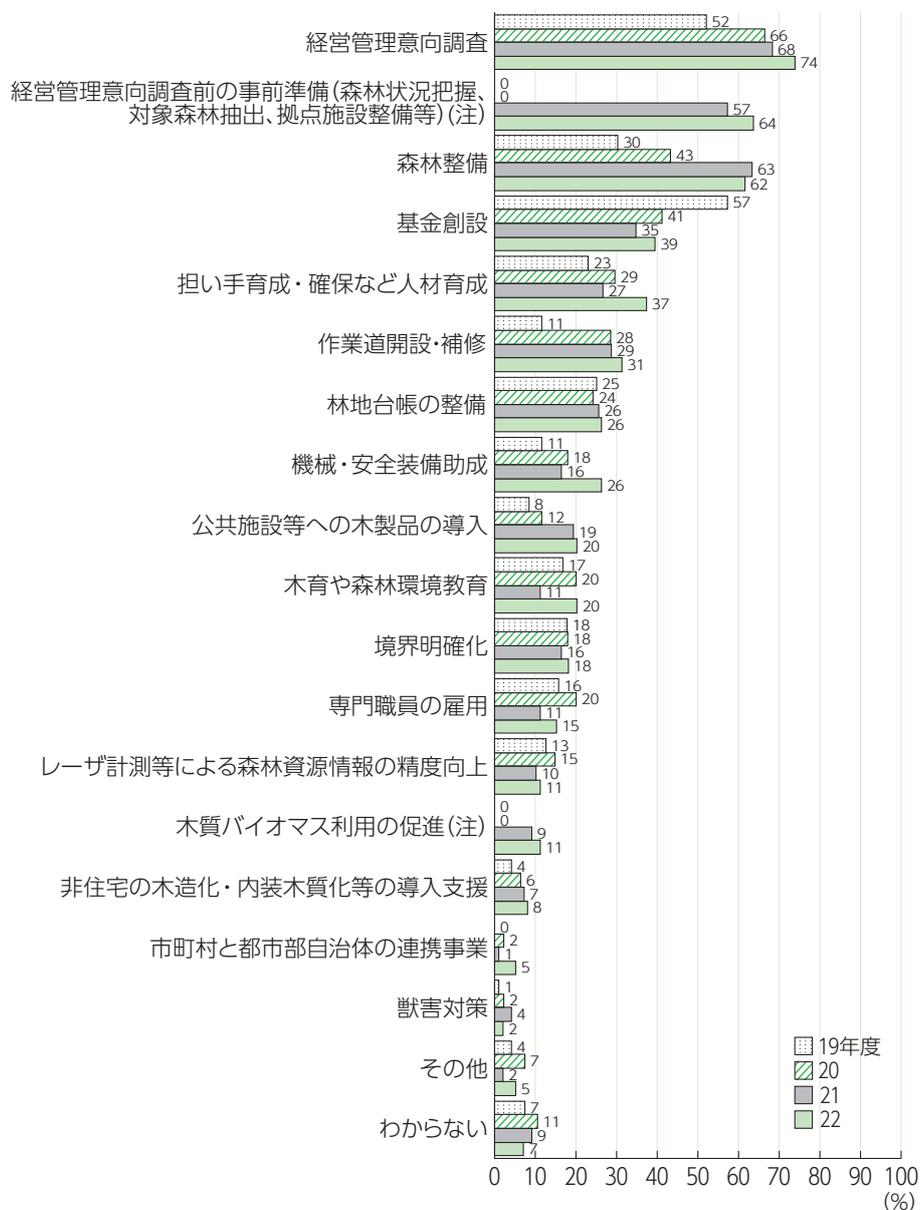
に向けた喫緊の課題である森林整備に対応するため、森林経営管理制度の導入とともに創設された。その用途として、「経営管理意向調査」といった森林経営管理制度の事業推進のために利用される割合が高まっているほか、「森林整備」や「作業開設・補修」などに利用されており、導入の目的に沿った利用が進んでいることがうかがえる。

また、「担い手育成・確保など人材育成」、「機械・安全装備助成」を用途とするのが前年度から10%上昇しており、林業従事者の確保のための教育や労働安全性の向上に力を入れる市町村が増えている。なお、「その他」は、竹林整備や道路支障木伐採などであり、地域特性に合わせた利用がなされている。

3 林地の流動化・取得の状況について

16年の改正森林組合法では、組合が自ら森林（林地を含む）を保有・経営する「森

第2図 市町村の森林環境譲与税の使途(複数回答)



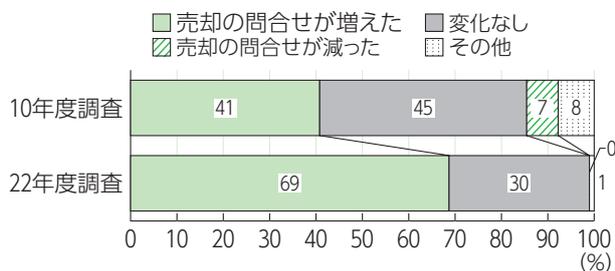
(注) 「経営管理意向調査前の事前準備(森林状況把握、対象森林抽出、拠点施設整備等)」と「木質バイオマス利用の促進」は21年度(第34回アンケート)より新たに設けた項目。なお、20年度は予定されている使途を含む。

林経営事業」の要件等を見直し、経営意欲の低下した森林所有者の森林等について組合が代わって森林経営を行えるようになった。近年の林地を含めた森林売却の動きと、それに対する組合の対応状況について伺った。

(1) 林地の売却問合せと購入引合い状況

森林所有者の管内の林地売却に関する問合せ状況は、第3図のとおり、22年度調査において「売却の問合せが増えた」が69%、「変化なし」が30%。「売却の問合せが減っ

第3図 過去2～3年の森林所有者の林地売却に関する
問合せ状況(単回答)

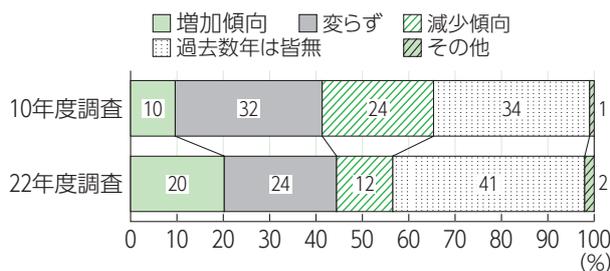


(注) 2022年度調査では、2010年度調査と同様の意図の設問と回答項目を設けたが、全く同じ設問・回答項目ではない点に留意する必要がある。2010年度調査の設問は、「管内森林所有者の林地売却の意向における、この2～3年の変化について」質問し、回答項目は「売却以降が強まった、変化なし、売却意向は弱まった、その他」としていた。

た」が0%と、7割弱の組合で問合せが増えている。なお、10年度調査では、売却を希望するに至った事情を質問しており、「後継者不在」が72%、「収益性悪化・経営意欲低下」が53%、「相続発生による資産処分」が19%の順であった。売却の問合せが増加した背景には、高齢化がさらに進展したことに加えて、ウッドショックによる立木価格の上昇などが、森林所有者の資産売却を前向きにさせたと考えられる。

一方で、林地売却に対する購入引合い状況については、第4図のとおり、22年度調査において「増加傾向」が20%、「変わらず」が24%、「減少傾向」が12%、「過去数年は皆無」が41%であった。

第4図 林地売却希望に対する購入引合い状況(単回答)



年は皆無」が41%であった。10年度調査と比較すると、「過去数年は皆無」が7%増加し全体の4割に達している。全国的には購入引合いが無くなる傾向にあるものの、「増加傾向」が10%増加している。地域別にみると北海道や近畿、中国地方で「増加傾向」が強まっている。

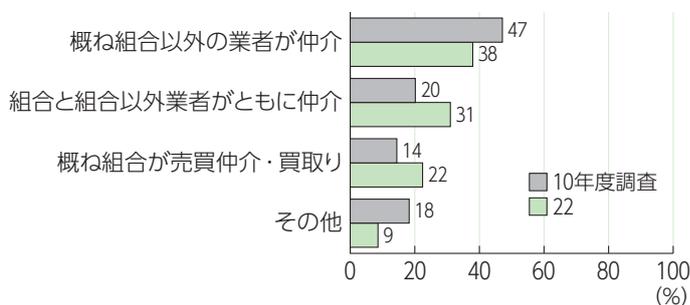
(2) 購入引合いの相手方の属性と売買 への関与・情報の把握状況

購入引合いの相手方としては、「管内の個人」が64%と最も多かった。続いて「管外の個人」が34%、「管内の法人・企業」が33%、「管外の法人・企業」が31%であった。この結果を、10年度調査と比較すると、購入引合いの相手方として「個人」と「法人・企業」の割合にはほとんど変わりがなかった。なお、10年度調査で回答のなかった「森林組合」が、22年度調査では16%あった(注2)。

次に、組合の林地売買への関与状況は、第5図のとおり「概ね組合以外の業者が仲介」が38%、「組合と組合以外業者がともに仲介」が31%、「概ね組合が売買仲介・買取り」が22%であった。10年度調査と比較すると、「概ね組合以外の業者が仲介」の割合が減った一方で、「組合と組合以外業者がともに仲介」、「概ね組合が売買仲介・買取り」の割合が増加した。林地売買に対する組合の関与が高まっていることが分かる。

しかしながら、組合以外の業者が行った林地売買に対する組合の把握状況としては、「概ね把握している」とする組合は、10年度

第5図 森林組合の林地売買への関与状況（単回答）



調査と同様に1割に満たない。大半の組合でほかの業者が行った林地売買の情報を把握できない状況に変わりはない。

(注2) 16年の改正森林組合法により、組合は自ら森林経営を行えるようになってきている。林地を購入した組合のうち、管内の林地売却に関する問合せ状況について「売却の問合せが増えた」と回答した組合が6割、組合による林地取得の現状について「組合員からの要請があれば林地取得を検討」と回答した組合が9割を占めた。組合が積極的に林地取得を行なっているわけではなく、組合員からの要請を受けて管内の森林や組合の経営状況を十分に検討した上で取得しているとみられる。

(3) 組合による林地売買の位置づけ

林地売買の組合事業としての位置づけについては、「林地供給・流動化を組合事業として位置づけ展開中」の組合は14%にとどまった。ただし、「組合事業として位置づけしていないが個別対応する」が44%と、全体の4割半ばの組合では事業として位置づけずに個別対応している。一方で、「組合では全く手掛けない」が38%と、林地売買を手掛けない組合も4割弱ある。

次に、組合自らによる林地取得については、「林地の取得は行っていない」が62%と過半を占める。その理由としては、「境界・所在の不明」や「小面積」、「名義問題」、「組

合の財務状況」、「更なる取得は困難」など、土地所有や組合経営の問題に関する内容があげられている。林地売却の問合せがあっても、組合が林地を購入することは容易ではないことが分かる。一方で、「組合員からの要請があれば林地取得を検討」が33%、「組合として積極的に林地取得を推進」が1%であった。

おわりに

今回の調査の柱は2つあり、第一に、森林経営管理制度と森林環境譲与税について伺った。19年にスタートした同制度も4年が経過したことで、「経営管理実施権の設定を受ける民間事業者の選定」や「経営管理実施権配分計画の公告」が増加している。これより、市町村に委託された森林の経営管理が進んでいることがうかがえた。なお、譲与税については、政府が23年8月より、自治体間での税収の配分基準を見直し、山間部への配分を手厚くする方向で検討に入った。今後は、森林経営管理制度の事業推進のために同税がますます活用されると推測される。

第二に、林地の流動化・取得の状況について伺った。その結果、組合への林地の売却に関する問合せは増加している一方で、林地の購入引合いは弱まっている現状にあった。また、組合による林地取得については、「林地の取得は行っていない」が過半を占めた。

最後に、21年度はウッドショックによる木材価格の上昇で業況の良い組合が多かった。一方で、22年度以降は木材価格の下落や木材需要減少の影響により、業況が悪化すると見込まれる。木材需要に関しては、長期的な住宅着工戸数の減少傾向にあがなうことは難しいものの、製材品の国産材利

用割合の高まりや非住宅建築物における木材利用の広がりなどの追い風も吹いている。これらの風を増幅させていく取組みが望まれている。

(あんどう のりちか)





漁業との調和による「^{うみぎょう}海業」の取組みと浜プラン

2022年3月に閣議決定された新たな水産基本計画において、地域を支える漁村の活性化策として、「浜の活力再生プラン」（以下、「浜プラン」という。）が引き続き位置づけられた。この中で、「浜プラン」においては、これまでの漁業所得の向上に加えて、「海業（うみぎょう）」等の取組みによる地域の活性化についても推進していけるよう見直しを図ることとされた。

全国554地区（2023年3月末現在）で実践中の浜プランは、水産業を核とする漁村地域の活性化を目指し、浜ごとの特性を活かした創意工夫のもと、漁業者自らが中心となり地域一体となって漁業所得の向上を目指す計画である。

現在、第3期浜プラン（2024年度～）のスタートを控え、多くの地区で新たなプランの策定作業が本格化しているが、今回の見直しにより、今後、「海や漁村の地域資源の価値や魅力を活用する事業」（水産基本計画）である「海業」による地域振興・漁村の活性化を目指す浜プランが増えることが予測される。

「海業」は、1985年に当時の神奈川県三浦市の市長が初めて提唱したとされるが、早くからその「海業」に着目し、先進的に取組みを進めている地区もある。関西国際空港の対岸に位置する大阪府のJF田尻では、埋め立てによる漁場縮小に伴い漁獲量が大幅に減少したことを受け、約30年前に着手した日曜朝市の開催を契機とし、漁港を活用した漁業体験や海鮮バーベキュー、海上釣り堀など、都市近郊の立地を活かした海業関連事業の多角化を図ってきた。この取組みは、第1期浜プラン（2020年度までの5年間）で漁業所得向上120%を達成しており、漁業を軸としつつ、地元商店との役割分担等、関連産業との連携により地域活性化を実現している。

和歌山県のJF太地町では、多様な漁業振興を核としつつ、固有の地域資源であるクジラを活かした観光振興に力を入れている。クジラとふれあえる森浦湾内でのカヤック体験をはじめ独自性の高い体験コンテンツを提供し、また、「道の駅たいじ」における物販やレストラン運営を通じた地産地消体制の構築、修学旅行の誘致や食育を中心とするツアー企画など積極的な集客活動を通じ、太地町や企業とも連携し、多角的かつ先進的な取組みによって町の経済を発展させている。

JFを中心とするこの2地区の取組みは、「海業」による地域振興・活性化の好事例として高く評価され、「浜プラン優良事例表彰（2022年度）」（水産庁・JF全

漁連共催)において、それぞれ「農林水産大臣賞」と「全漁連会長賞」に輝いている。

このように、「海業」の取組みは、浜の再生・活性化の推進方策の一つとして、漁港及び漁村地域の価値を高め、地方創生にも資する意義を持つものであり、地域資源の価値や魅力、浜の特性を活かしてさらなる活性化を図っていくという点において、JFグループが展開する浜プランの取組みの方向性とも合致するものである。

一方、「海業」の推進にあたっては、全国各浜の地域性や漁業実態を十分に踏まえる必要がある。^{なりわい}生業としての「漁業」との協調・調和を必須とし、しっかりと調整が図られたうえで、漁業者やJFが中心となって取組みを推進していくことが重要と考える。

JF全漁連は、このような認識を踏まえ、「海業」の推進による漁村地域の活性化を志向する地区の浜プランの策定・実践支援に向け、関係機関と連携のうえ、JFを中心とする「海業」の先進的な取組事例の収集・展開や調査等を実施しているところである。

全国の各浜には、地域で大切に受け継がれ発展してきた魚食文化、自慢の魚などを持つ強みがあり、外から訪れる人々にとっては、魚を中心とする和食文化をはじめ、各漁村のそれぞれ違った姿が大きな魅力となる。この点でも、漁業・漁村は、「海業」の取組みを進めていくうえでのポテンシャルを有していると言えるのではないだろうか。

「漁業所得向上」の取組みと「海業」による地域振興、この2つの相乗効果によって、各浜を中心とする活性化の波が広まり、浜プランのさらなる飛躍につながっていくことが期待される。

新型コロナの流行が下火となった2023年3月、数年振りの旅行の途中、漁港に多くの人で賑わう一角があった。のぼり旗には「カキ小屋」の文字。魚貝を焼く香りに誘われて入店待ちの客の列に並んだ。

お昼時には少し早いですが、店内は満席で外国人観光客の姿も多く見られた。カキやハマグリなどの焼き上がりを待ちながら新鮮なお刺身をいただく。

長男のテーブルに見る見るうちにカキ殻の山が築かれていく。すると、店員さんが「たくさん食べてくれたから」と、さらにカキを一皿サービスしてくれた。お礼を述べつつ地元漁業の話に花を咲かせる。こうしたふれあいもまた楽しい。

(全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部 部長 木山真一・きやま しんいち)



玉真之介 著

『新潟県木崎村小作争議
：百年目の真実』

木崎村小作争議は、1920年代の日本で大きな社会問題となった小作争議のなかでも最も有名なものであるが、具体的な内容はよく知られていない。本書は、木崎村小作争議百周年にあたり、その内実を振り返るとともに、新たな考察を行ったものである。

著者の玉真之介氏は、かつて盛んに論じられた農民層分解論や農地問題に関して「通説」に疑問を投げかけ、新しい視点を提示してきた。私もかつて明治期以降の農政思想を概説する論考を書いたことがあるが、その際、玉氏の小農論や農会に関する著作から多くを学んだ。

私は1956年の生まれであり（玉氏とほぼ同世代）、私の生まれ育った村（群馬県の都市近郊農村）でも戦前は地主と小作が存在したものの、既に農地改革が終了し小作農は消滅していた。その年の経済白書で「もはや戦後ではない」と書かれ、その後の日本農業は高度経済成長の荒波に翻弄され、農業機械化と農家の兼業化が進行するなかで農村の貧困は解消されていった。今年は終戦後78年目に当たり、かつて日本農業の最大課題であった小作問題を実体験に基づいて理解している人は少なくなっている。

日本農業の経済学的研究はマルクス経済学の強い影響を受けて展開し、その中で農村・農民の貧困の大きな要因であった高率小作料や地主－小作関係が重大問題として

取り上げられた。山田盛太郎『日本資本主義分析』（1934）は、当時の日本農業を「半封建的土地所有」「半農奴制的生産関係」と指摘し、その後、この「講座派」の見解を巡って激しい論争が行われた（日本資本主義論争）。

農村における階層構造は江戸期にもあり（庄屋、本百姓、水呑百姓、名子等）、徳川幕藩体制のもとでも地主－小作関係はあったが、明治維新後の地租改正によって地券が公布され「近代的土地所有」が形成された。しかし、全ての農民が農地の所有権を得たわけではなく、多くの小作地、小作農は継続され、さらにその後の商品経済、貨幣経済の浸透に伴って農地を手放す農家が増え小作地比率が増加した。こうした事態に対して、政府は小作慣行調査を実施するとともに小作立法を検討し、また農村経済安定のため自作農創設や産業組合育成に取り組んだ（小倉武一『土地立法の史的考察』（1951））。

その一方で、欧州や米国の社会思想の影響を受けて日本でも社会主義思想が紹介され（幸徳秋水、河上肇、片山潜等）、労働運動が盛んになるとともに社会の根本的改革を求める政党が結成された。さらに、ロシア革命（1917）や米騒動（1918）が起きる中で、大正デモクラシーと称される政治運動が盛んになり、1922年には日本農民組合が結成され、小作権の確立、小作料軽減を求める動きが広がった。こうした状況のなかで木崎村小作争議が起きたのである。

新潟県には大地主が多く、木崎村では1922年に小作組合が結成され小作料の減免要求を行った。これに対し翌23年に地主側が小作組合の要求を拒否して耕作禁止・土

地返還の提訴を行い、大規模な争議に発展した。その過程で社会運動家、学者、作家など多くの人々がこの争議に関心を寄せ小作側を支援したが、30年に地主側の勝利という形で和解が成立した。

玉氏は、この争議に代表される1920年代の小作争議について「当時の労働運動から持ち込まれた地主に対する階級闘争という観念」によって高揚したとし、中央のマスコミ、知識人が木崎村の争議を政治的プロパガンダとして利用したと指摘している。そして、日本農業の生産関係を「半封建的土地所有」とした講座派の「階級闘争史観」「土地制度史観」を批判し、人口圧力による土地不足、市場経済社会への適応という観点の必要性を主張している。

また、玉氏は、「国際主義 vs 郷土主義」、「保守主義 vs 進歩主義」という二つの思想的座標軸を設定して当時の対立構図を示し、かつての小作問題研究は「進歩主義+国際主義」の第2象限であったが、「保守主義+郷土主義」の第4象限（その代表格が石黒忠篤）の価値を再評価すべきとしている。さらに、木崎村争議に関与した小作側の4人と地主側の代表であった眞嶋桂次郎（県地主会会頭、県農会会長）をとりあげ、かつて「強欲非道」と酷評された眞嶋について、農事改良に努め小作人に心を配った良質の保守主義者であったと評価している。

このように本書は戦前的小作争議に関して興味深い考察を行っており、共感できる点も多くあるが、小作争議や農地改革の過小評価につながりかねない面もあると思う。地主側に人格者がいたことは事実かもしれないが、そのことと戦前の日本農業において地主階級が果たした経済的役割とは別問

題である。また、戦後の農地改革は、小作料の低減によって農家の生産意欲を高めてその後の日本農業の発展の基礎となり、農村の民主化にも大きく貢献した。

一連の戦後改革は、たとえそれがGHQ主導だったとしても、日本にとって必要不可欠な改革であり、「戦後レジームからの脱却」の名のもとにその意義を否定・軽視するのは妥当でない。また、農業基本法（1961年）は、農地改革や大量の引揚者など日本が大混乱にあった直後に策定されたのであり、当時の農業、農村、農家の実態を踏まえずに「農業基本法は失敗だった」などと安易な評価を下すべきでない。

さらに、本書に欠けているのは、その後広がった農本主義や超国家主義に対する批判的考察である。戦前の日本政府は、労働運動や小作争議、政治活動に対して「治安維持」を名目に弾圧や思想統制を行い、そのことが軍国主義体制をもたらした悲慘な戦争や満州農業移民に至ったのである。

とはいえ、本書が多くの人が忘れかけている百年前的小作争議をとりあげたことの意義は大きい。今年には農林中央金庫の前身である産業組合中央金庫が設立されて百年目にあたるが、ちょうどその時期に農村部ではこうした争議が起きていたのであり、「農林中金百周年」に当たり、この金融機関がどういう時代状況のなかで設立され、その後の日本農業の展開にどのような役割を果たしてきたのかを再検証する必要がある。

——北方新社 2023年5月

定価1,540円（税込）130頁——

（客員研究員 清水徹朗・しみず てつろう）

統計資料

目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く)	(51)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く)	(51)
3. 農林中央金庫 団体別・科目別・貸出金残高 (海外勘定を除く)	(51)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く)	(52)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定	(52)
6. 農業協同組合 主要勘定	(52)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定	(54)
8. 漁業協同組合 主要勘定	(54)
9. 金融機関別預貯金残高	(55)
10. 金融機関別貸出金残高	(56)

統計資料照会先 農林中金総合研究所コーポレート企画部
T E L 03 (6362) 7752
F A X 03 (3351) 1153

利用上の注意 (本誌全般にわたる統計数値)

- 1 数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
- 2 表中の記号の用法は次のとおりである。
「0」 単位未満の数字 「-」 皆無または該当数字なし
「…」 数字未詳 「△」 負数または減少
「*」 訂正数字 「P」 速報値

1. 農林中央金庫資金概況

(単位 百万円)

年月日	預金	発行債券	その他	現金 預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通 合計
2018. 7	66,847,776	1,601,665	34,256,456	27,405,290	51,471,582	11,399,305	12,429,720	102,705,897
2019. 7	66,390,057	1,089,511	32,524,016	20,957,122	52,938,538	17,558,358	8,549,566	100,003,584
2020. 7	65,057,441	642,687	33,399,548	19,036,661	48,201,969	18,533,255	13,327,791	99,099,676
2021. 7	64,866,657	321,427	32,454,579	17,442,190	43,685,430	20,399,796	16,115,247	97,642,663
2022. 7	63,644,764	335,997	35,812,729	16,926,214	42,422,571	18,575,426	21,869,279	99,793,490
2023. 2	63,704,988	404,062	29,897,767	21,687,117	40,181,612	14,881,148	17,256,940	94,006,817
3	63,532,977	455,034	23,564,465	21,331,808	39,928,446	14,813,218	11,479,004	87,552,476
4	64,219,732	446,710	31,456,308	23,299,056	42,607,132	14,985,009	15,231,553	96,122,750
5	63,927,769	450,808	34,244,570	20,750,323	46,166,726	15,280,320	16,425,778	98,623,147
6	65,607,138	453,747	35,454,714	20,325,677	48,354,342	15,240,352	17,595,228	101,515,599
7	64,919,832	433,792	33,976,249	22,160,297	45,410,538	15,096,911	16,662,127	99,329,873

(注) 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2023年7月末現在

(単位 百万円)

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	50,865,301	-	5,133,615	88	9,523	-	56,008,527
水産団体	1,917,987	-	134,400	-	33	-	2,052,420
森林団体	2,481	-	6,385	4	211	-	9,080
その他会員	1,179	-	13,266	-	-	-	14,444
会員計	52,786,948	-	5,287,666	92	9,767	-	58,084,472
会員以外の者計	717,595	7,939	690,384	68,661	5,344,096	6,685	6,835,361
合計	53,504,543	7,939	5,978,049	68,753	5,353,863	6,685	64,919,833

(注) 1 金額は単位未満を四捨五入しているため、内訳と一致しないことがある。 2 上記表は、国内店分。
3 海外支店分預金計 251,325百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2023年7月末現在

(単位 百万円)

団体別	証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計	
系 統 団 体 等	農業団体	1,037,616	52,134	63,648	-	1,153,398
	開拓団体	-	-	-	-	-
	水産団体	47,065	902	7,527	-	55,494
	森林団体	1,368	538	2,755	5	4,665
	その他会員	1,500	190	20	-	1,710
	会員小計	1,087,549	53,764	73,950	5	1,215,267
	その他系統団体等小計	145,635	3,861	61,635	-	211,131
計	1,233,184	57,625	135,585	5	1,426,398	
関連産業	5,146,983	53,780	917,903	1,894	6,120,560	
その他	7,352,465	264	197,223	-	7,549,953	
合計	13,732,632	111,669	1,250,711	1,899	15,096,911	

(貸 方)

4. 農 林 中 央 金

年 月 末	預 金			譲 渡 性 預 金	発 行 債 券
	当 座 性	定 期 性	計		
2023. 2	9,673,645	54,031,343	63,704,988	-	404,062
3	9,391,624	54,141,353	63,532,977	-	455,034
4	10,213,669	54,006,063	64,219,732	-	446,710
5	10,104,565	53,823,204	63,927,769	-	450,808
6	11,962,127	53,645,011	65,607,138	-	453,747
7	11,414,557	53,505,275	64,919,832	-	433,792
2022. 7	8,494,806	55,149,958	63,644,764	-	335,997

(借 方)

年 月 末	現 金	預 け 金	有 価 証 券		商品有価証券	買 入 手 形	手 形 貸 付
			計	う ち 国 債			
2023. 2	53,513	21,633,603	40,181,612	7,364,307	288	-	61,968
3	46,981	21,284,826	39,928,446	6,928,235	20	-	62,954
4	34,314	23,264,741	42,607,132	7,057,859	-	-	64,239
5	42,788	20,707,534	46,166,726	7,327,109	1,534	-	55,881
6	45,238	20,280,439	48,354,342	7,347,331	1,539	-	62,245
7	45,681	22,114,616	45,410,538	7,266,616	3,154	-	111,669
2022. 7	43,060	16,883,154	42,422,571	8,706,262	-	-	143,558

(注) 1 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。 2 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
3 預金のうち定期性は定期預金。

5. 信 用 農 業 協 同 組

年 月 末	貸 方				
	貯 金		譲 渡 性 貯 金	借 入 金	出 資 金
	計	う ち 定 期 性			
2023. 2	68,063,604	66,497,830	883,272	1,291,915	2,577,845
3	67,303,472	65,972,656	866,601	1,147,632	2,596,340
4	67,737,057	66,141,016	847,780	1,147,615	2,596,340
5	67,146,838	65,843,483	869,895	1,147,614	2,596,339
6	67,879,470	66,341,789	967,973	999,015	2,596,339
7	67,551,929	66,134,057	981,212	1,050,916	2,612,614
2022. 7	68,796,749	67,311,718	934,640	1,537,694	2,551,075

(注) 1 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金の計。 2 出資金には回転出資金を含む。

6. 農 業 協 同 組

年 月 末	貸 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	う ち 信 用 借 入 金
2023. 1	48,104,876	61,228,432	109,333,308	603,681	537,008
2	48,649,220	60,723,536	109,372,756	608,072	542,079
3	48,678,601	59,966,506	108,645,107	585,222	516,480
4	49,115,321	59,960,700	109,076,021	597,291	528,640
5	48,638,654	59,905,841	108,544,495	611,388	542,118
6	49,347,709	60,397,653	109,745,362	577,902	502,632
2022. 6	47,349,069	62,524,276	109,873,345	687,203	611,292

(注) 1 貯金のうち当座性は当座・普通・貯蓄・通知・出資予約・別段。 2 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

庫 主 要 勘 定

(単位 百万円)

コールマネー	受 託 金	資 本 金	そ の 他	貸 方 合 計
-	904,602	4,040,198	24,952,967	94,006,817
390,000	797,420	4,040,198	18,336,847	87,552,476
2,830,800	1,105,930	4,040,198	23,479,380	96,122,750
3,090,000	822,921	4,040,198	26,291,451	98,623,147
2,184,100	1,496,432	4,040,198	27,733,984	101,515,599
2,360,000	956,116	4,040,198	26,619,935	99,329,873
1,600,000	1,472,422	4,040,198	28,700,109	99,793,490

貸 出 金				コ ー ル ン	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計			
13,438,176	1,379,392	1,610	14,881,148	-	17,256,653	94,006,817
13,344,572	1,404,197	1,492	14,813,218	-	11,478,985	87,552,476
13,665,765	1,253,232	1,772	14,985,009	-	15,231,554	96,122,750
13,958,438	1,264,171	1,828	15,280,320	-	16,424,245	98,623,147
13,827,180	1,348,917	2,008	15,240,352	-	17,593,689	101,515,599
13,732,631	1,250,711	1,898	15,096,911	-	16,658,973	99,329,873
17,193,560	1,236,394	1,912	18,575,426	-	21,869,279	99,793,490

合 連 合 会 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借 方						
	預 け 金		コールローン	金銭の信託	有 価 証 券	貸 出 金	
	計	うち系統				計	うち金融機関貸付金
74,114	42,318,101	42,250,233	60,000	1,716,205	19,311,329	8,812,688	2,331,436
93,565	41,719,945	41,640,844	100,000	1,747,829	19,212,093	8,751,243	2,334,704
90,409	42,501,703	42,353,490	60,000	1,720,628	18,845,770	8,683,925	2,325,569
85,154	42,071,954	41,999,294	70,000	1,733,010	18,770,486	8,673,518	2,303,710
80,289	42,861,403	42,802,949	80,000	1,747,669	18,729,648	8,594,063	2,290,036
79,145	42,315,394	42,255,719	85,000	1,767,058	18,966,238	8,647,441	2,278,175
81,006	42,028,571	41,968,400	55,000	1,640,017	20,931,440	8,627,854	2,253,707

合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借 方						報 告 組 合 数
	預 け 金		有 価 証 券 ・ 金 銭 の 信 託		貸 出 金		
	計	うち系統	計	うち国債	計	うち公庫(農)貸付金	
457,696	* 79,912,728	* 79,526,745	6,254,800	2,766,929	23,625,214	117,546	552
426,819	* 80,044,162	* 79,654,756	6,256,177	2,765,906	23,693,993	118,416	548
435,955	* 79,325,934	* 78,925,799	6,150,279	2,700,162	23,826,074	118,247	546
441,421	* 79,715,852	* 79,320,269	6,259,651	2,741,954	23,885,362	118,999	538
450,665	* 78,940,243	* 78,535,672	6,322,255	2,757,506	24,033,966	118,320	538
448,089	79,971,180	79,562,556	6,317,504	2,739,130	24,107,919	118,186	538
445,511	81,356,495	81,016,864	5,840,574	2,502,871	23,428,486	126,199	552

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方				借 方					
	貯 金		借 用 金	出 資 金	現 金	預 け 金		有 証 券	貸 出 金	
	計	うち定期性				計	うち系統			
2023. 4	2,523,263	1,634,099	47,983	58,509	18,553	1,987,269	1,946,238	95,716	478,982	
5	2,516,825	1,626,392	47,583	58,509	19,151	1,972,016	1,922,134	96,053	488,603	
6	2,532,942	1,634,829	45,383	58,509	18,345	1,985,293	1,929,333	95,417	490,450	
7	2,521,022	1,640,264	45,383	58,509	19,458	1,961,460	1,898,756	96,832	491,731	
2022. 7	2,460,735	1,616,985	71,074	58,373	18,615	1,966,589	1,945,480	88,507	480,126	

(注) 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁業協同組合主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方					借 方						報 告 組 合 数
	貯 金		借 入 金		払込済 出資金	現 金	預 け 金		有 証 券	貸 出 金		
	計	うち定期性	計	うち信用 借入金			計	うち系統		計	うち公庫 (農)資金	
2023. 2	833,017	415,517	67,648	41,754	97,653	6,232	867,068	859,682	-	104,180	2,184	74
3	837,242	414,185	62,107	42,035	97,379	5,695	868,423	861,156	-	103,174	2,175	74
4	827,319	411,368	61,958	41,635	97,398	5,902	857,243	849,653	-	104,895	2,103	74
5	826,014	410,084	64,170	42,107	97,397	6,566	851,033	843,339	-	105,245	1,989	74
2022. 5	800,792	418,605	75,854	48,300	97,899	6,745	825,909	817,813	-	115,032	2,775	75

(注) 1 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
2 借入金計は信用借入金・経済借入金。
3 貸出金計は信用貸出金。

9. 金融機関別預貯金残高

(単位 億円、%)

		農 協	信 農 連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	
残	2020. 3	1,041,148	667,436	3,929,329	2,777,707	624,155	1,452,678	211,724	
	2021. 3	1,068,700	681,807	4,332,234	3,054,406	675,160	1,555,960	224,049	
	2022. 3	1,083,421	681,588	4,474,944	3,181,644	670,555	1,588,700	229,806	
	2022. 7	1,096,603	687,967	4,444,683	3,213,705	681,628	1,621,722	235,623	
	8	1,098,016	689,779	4,455,048	3,203,784	680,117	1,624,404	235,997	
	9	1,092,653	681,714	4,433,173	3,182,461	678,501	1,621,384	236,609	
	10	1,097,913	685,216	4,475,790	3,191,029	680,900	1,625,781	236,244	
	11	1,094,459	682,104	4,536,284	3,205,024	680,462	1,621,253	236,021	
	12	1,100,426	684,452	4,437,758	3,221,070	686,965	1,628,378	237,350	
	高	2023. 1	1,093,333	679,948	4,521,556	3,198,047	679,221	1,620,102	236,328
		2	1,093,728	680,636	4,520,488	3,204,843	680,545	1,622,668	236,775
		3	1,086,451	673,035	4,636,249	3,247,058	685,240	1,602,802	234,123
4		1,090,760	677,371	4,660,231	3,271,090	693,402	1,630,891	237,569	
5		1,085,445	671,468	4,692,533	3,260,253	688,398	1,623,621	236,618	
6		1,097,454	678,795	4,599,640	3,280,068	694,049	1,632,730	238,530	
7 P		1,093,251	675,519	4,638,187	3,256,382	690,326	1,628,298	...	
前	2020. 3	0.9	0.5	4.6	3.6	△4.7	1.2	2.2	
	2021. 3	2.6	2.2	10.3	10.0	8.2	7.1	5.8	
	2022. 3	1.4	△0.0	3.3	4.2	△0.7	2.1	2.6	
同	2022. 7	1.0	△0.8	3.8	3.4	2.0	1.7	2.2	
	8	0.9	△1.0	3.5	3.1	2.0	1.4	2.2	
	9	0.8	△1.3	2.8	3.0	2.1	1.5	2.3	
	10	0.8	△1.1	3.6	2.8	1.9	1.3	1.9	
	11	0.8	△1.2	4.2	2.9	2.0	1.2	2.0	
	12	0.8	△1.2	3.2	2.4	2.1	1.1	2.0	
	2023.	1	0.7	△1.0	3.7	2.4	2.0	1.1	1.9
		2	0.5	△1.1	3.5	2.2	2.0	0.9	1.9
		3	0.3	△1.3	3.6	2.1	2.2	0.9	1.9
		4	0.1	△1.2	4.1	2.2	2.0	0.8	1.5
		5	△0.1	△1.6	4.0	1.9	1.9	0.6	1.4
		6	△0.1	△1.5	3.7	1.8	1.7	0.5	1.1
		7 P	△0.3	△1.8	4.4	1.3	1.3	0.4	...
増	2020. 3	0.9	0.5	4.6	3.6	△4.7	1.2	2.2	
	2021. 3	2.6	2.2	10.3	10.0	8.2	7.1	5.8	
	2022. 3	1.4	△0.0	3.3	4.2	△0.7	2.1	2.6	
	2022. 7	1.0	△0.8	3.8	3.4	2.0	1.7	2.2	
	8	0.9	△1.0	3.5	3.1	2.0	1.4	2.2	
	9	0.8	△1.3	2.8	3.0	2.1	1.5	2.3	
	10	0.8	△1.1	3.6	2.8	1.9	1.3	1.9	
減	2022. 11	0.8	△1.2	4.2	2.9	2.0	1.2	2.0	
	12	0.8	△1.2	3.2	2.4	2.1	1.1	2.0	
	2023. 1	0.7	△1.0	3.7	2.4	2.0	1.1	1.9	
	2	0.5	△1.1	3.5	2.2	2.0	0.9	1.9	
	3	0.3	△1.3	3.6	2.1	2.2	0.9	1.9	
	4	0.1	△1.2	4.1	2.2	2.0	0.8	1.5	
	5	△0.1	△1.6	4.0	1.9	1.9	0.6	1.4	
率	6	△0.1	△1.5	3.7	1.8	1.7	0.5	1.1	
	7 P	△0.3	△1.8	4.4	1.3	1.3	0.4	...	

- (注) 1 農協、信農連は農林中央金庫、信用金庫は信金中央金庫調べ、信用組合は全国信用組合中央協会、その他は日銀資料（ホームページ等）による。
 2 都銀、地銀、第二地銀には、オフショア勘定を含む。
 3 農協には譲渡性貯金を含む（農協以外の金融機関は含まない）。
 4 ゆうちょ銀行の貯金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。
 5 合併に伴い、第二地方銀行の残高が、地方銀行に繰り入れられたことによる計数の影響がある。

10. 金融機関別貸出金残高

(単位 億円、%)

		農 協	信 農 連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	
残高	2020. 3	211,038	63,300	1,966,560	2,192,275	489,890	726,752	118,549	
	2021. 3	215,956	65,451	2,072,988	2,294,424	523,448	784,374	126,299	
	2022. 3	223,370	64,411	2,068,312	2,365,386	519,480	788,013	129,855	
	前年同月比増減率	2022. 7	226,563	63,741	2,075,599	2,396,803	527,055	787,864	130,245
		8	226,969	64,489	2,082,903	2,404,862	527,133	787,198	130,376
		9	227,116	63,964	2,098,098	2,412,781	530,765	792,655	131,753
		10	227,450	64,951	2,098,760	2,422,385	532,500	790,393	131,633
		11	227,782	64,973	2,100,196	2,432,478	534,389	790,917	132,159
		12	227,375	64,768	2,120,864	2,450,442	538,486	797,103	133,634
		2023. 1	227,382	64,735	2,117,697	2,450,112	536,291	792,921	133,540
		2	228,009	64,813	2,117,922	2,457,959	537,138	793,004	133,891
		3	229,419	64,165	2,132,297	2,470,331	540,284	798,305	134,898
4		229,970	63,584	2,126,992	2,474,829	540,312	796,947	134,733	
5		231,332	63,698	2,127,765	2,477,124	540,658	794,984	134,645	
6		231,943	63,040	2,133,589	2,484,396	543,019	795,834	135,042	
7 P		232,916	63,693	2,135,189	2,491,400	544,614	795,769	...	
前年同月比増減率	2020. 3	1.8	5.9	1.6	5.3	△5.3	1.0	3.2	
	2021. 3	2.3	3.4	5.4	4.7	6.9	7.9	6.5	
	2022. 3	3.4	△1.6	△0.2	3.1	△0.8	0.5	2.8	
	前年同月比増減率	2022. 7	2.9	△1.7	2.1	3.3	2.7	0.3	2.6
		8	2.8	△1.0	2.7	3.8	2.9	0.5	2.8
		9	2.8	△0.3	3.3	3.7	3.4	0.8	3.2
		10	2.6	0.1	3.8	3.9	3.7	0.7	3.0
		11	2.6	0.2	3.5	4.2	4.1	1.0	3.5
		12	2.5	0.1	4.3	4.3	3.9	1.1	3.9
		2023. 1	2.5	0.1	4.6	4.4	4.1	1.1	4.0
		2	2.5	0.1	4.0	4.5	4.0	1.2	4.1
		3	2.7	△0.4	3.1	4.4	4.0	1.3	3.9
4		2.7	△0.1	4.0	4.5	3.8	1.4	4.1	
5		2.7	0.1	4.0	4.4	3.7	1.3	3.9	
6		2.7	△0.6	2.9	4.3	3.6	1.3	4.0	
7 P		2.8	△0.1	2.9	3.9	3.3	1.0	...	

- (注) 1 表9 注1、注2に同じ。
 2 貸出金には金融機関貸付金を含まない。また農協は共済貸付金・公庫貸付金を含まない。
 3 ゆうちょ銀行の貸出金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。
 4 合併に伴い、第二地方銀行の残高が、地方銀行に繰り入れられたことによる計数の影響がある。

ホームページ「東日本大震災アーカイブズ(現在進行形)」データ寄贈のお知らせ

農中総研では、全中・全漁連・全森連と連携し、東日本大震災からの復旧・復興に農林漁業協同組合（農協・漁協・森林組合）が各地域においてどのように取り組んでいるかの情報をデータベース化し、2012年3月より、ホームページ「農林漁業協同組合の復興への取組み記録～東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）～」で公開してまいりました。

発災後10年を迎え、この取組みを風化させないため、関係団体と協議のうえ、このホームページに掲載した全国から提供いただいた情報を国立国会図書館へ寄贈することとし、国立国会図書館ホームページ「東日本大震災アーカイブ（ひなぎく）」からの閲覧が可能となりましたので、ご案内申し上げます。

（株）農林中金総合研究所

<寄贈先：国立国会図書館ホームページ>

国立国会図書館
東日本大震災アーカイブ（ひなぎく）
[URL: <https://kn.ndl.go.jp/>]



※

国立国会図書館
インターネット資料収集保存事業
(WARP)
[URL: <https://warp.da.ndl.go.jp/>]



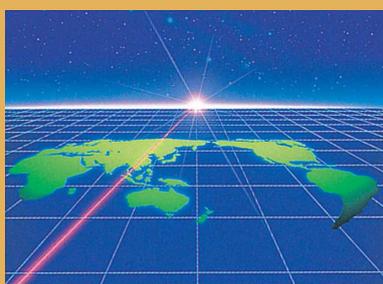
「農林漁業協同組合の復興への取組み記録 東日本大震災アーカイブズ（農林中金総合研究所）（承継）」のデータ一覧 ([https://kn.ndl.go.jp/#/list?searchPattern=category&fq=\(repository_id:R200200057\)&lang=ja_JP](https://kn.ndl.go.jp/#/list?searchPattern=category&fq=(repository_id:R200200057)&lang=ja_JP)) 閲覧いただくページは国立国会図書館インターネット資料収集保存事業（WARP）で保存したものととなります。

- ※検索手順：①（ひなぎく）HPから「詳細検索」タブを選択。
②「詳細検索ページ」が開いたら「全ての提供元を表示」ボタンを押下。
③ページ下部の「全て選択/解除」ボタンで一旦✓を外してから、提供元「農林漁業協同組合の復興への取組み記録 東日本大震災アーカイブズ（農林中金総合研究所）」を選択のうえ、キーワードをいれて検索してください。
→「[詳細情報を見る]」をクリックすると、テキスト情報が掲載されます。

本誌に対するご意見・ご感想をお寄せください。

送り先 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 農林中金総合研究所
FAX 03-3351-1159
Eメール norinkinyu@nochuri.co.jp

本誌に掲載の論文、資料、データ等の無断転載を禁止いたします。



農林金融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2023年10月号第76巻第10号〈通巻932号〉10月1日発行

編集

株式会社 農林中金総合研究所 / 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 代表TEL 03-6362-7700

編集TEL 03-6362-7781 FAX 03-3351-1159

URL : <https://www.nochuri.co.jp/>

発行

農林中央金庫 / 〒100-8155 東京都千代田区大手町1-2-1

印刷所

ナガイビジネスソリューションズ株式会社