情勢

漁協の経営動向と事業強化への取組み

――第20回漁協信用事業アンケート調査結果より――

はじめに

近年，漁協の経営環境は厳しくなってきている。その主な要因は漁協の事業総利益の約４割を占める販売事業の不振にあるとみられる。具体的には，国内水揚量の減少に加えて，安価な輸入水産物の増加，景気低迷による需要の落ち込み等による魚価低迷の影響が大きいといわれている。

このような情勢下において，2001年度の漁協信用事業アンケートでは，定例の貯金・貸出金や事業収益の動向に加えて，漁協の事業展開・課題，信用事業の位置付け，直接販売等に関する調査項目を設けた。本稿では，(財)農村金融研究会が作成した調査報告書をもとに，漁協の経営動向や事業強化への取組み等を現地での聞き取り調査の結果を交えながら紹介することにしたい。

１．アンケートの概要

漁協信用事業アンケートは，全国の漁協と信漁連の協力を得て，農林中金水産部，農村金融研究会および当総研が共同で毎年実施しているものである。

調査対象は，全国の沿海地区漁協の中から，地域分布等を考慮して選定された95組合であり，このうち30組合は信漁連に信用事業を譲渡している。以下では，とくに断らない限り，95組合のデータをもとに分析を行った。

２．回答漁協の概況

最初に回答組合の概況を確認すると，2001年３月末の平均組合員数は434.6人（全国平均266.2人[注1]，以下同じ），うち正組合員数は244.7人（163.1人）であり，平均職員数は15.4人（9.6人）となっている。

（注1） 全国漁協のデータは，全国漁業協同組合連合会『1999年度漁業協同組合統計表』2001年による。

３．2000年度収支の動向

（1） 貯金・貸出金の概況

信漁連に信用事業を譲渡した組合を含む対象組合全体の貯金残高をみると，2000年度末の１組合当たりの貯金残高は，前年比0.4%増の25.0億円（全国平均16.7億円）であり，貯金種類別にみると，当座性貯金残高は2.9%増の7.7億円（4.8億円），定期性貯金残高は0.7%減の17.4億円（11.6億円）となった。

貸出金残高(制度資金を含む)は前年比3.8%減の6.6億円（5.6億円）であり，長・短別にみると,短期資金残高は5.3%減の2.3億円（2.2億円），長期資金残高は3.0%減の4.3億円（3.3億円）となっている。

この結果，貯貸率は26.5%（33.2%）となった。

(2) 経営収支の動向

a．概況

2000年度の１組合当たりの事業総利益は，前年比2.7%減の１億1,680万円(全国平均7,240万円）となった（第１表)。1998年度（第18回調査）以降，事業総利益は３年連続で前年を下回っている。

一方，事業管理費は2.8%減の１億2,820万円（7,740万円）となった。この結果，事業利益は，前年比40万円増加したものの，△1,140万円となり，95年度（第14回調査）以降赤字が続いている。

また，事業総利益対事業管理費比率は109.7%(106.9%)と，前年よりも0.1ポイント低下したものの,100を超える水準にある。

ただし，補償金や補助金を中心とする事業外収益が23.8%増加し，6,180万円(5,620万円)となったために，経常利益は10万円の赤字にとどまった（全国平均は△500万円)。

b．事業総利益の内訳

第２表に示したように，単独で信用事業を営む組合の2000年度の１組合当たりの事業総利益は１億2,390万円であり,前年比1.0%減であった。(注2) 同年度の事業総利益の構成比をみると，販売事業総利益40.5%，信用事業15.4%，購買事業12.5%，指導事業6.3%,製氷・冷凍・冷蔵事業5.4%となっている。

主な事業の2000年度事業総利益の前年比増減率をみると，事業総利益に占める割合の最も大きい販売事業総利益の前年比増減

第1表　１組合当たりの経営収支の概況

（単位　百万円,%）

	1998年度	99	2000	前年比増減率	
				99	2000
事業総利益	127.4	120.1	116.8	△5.7	△2.7
事業管理費	134.0	131.9	128.2	△1.6	△2.8
人件費	88.9	87.5	86.2	△1.5	△1.5
事業利益	△6.6	△11.8	△11.4	-	-
事業外収益	51.2	49.9	61.8	△2.5	23.8
事業外費用	43.9	41.9	50.5	△4.6	20.5
事業外利益	7.3	8.0	11.3	9.6	41.3
経常利益	0.7	△3.8	△0.1	△642.9	-
税引前当期利益	0.2	0.9	△0.8	350.0	△188.9
事業管理費／事業総利益	105.2	109.8	109.7		
人件費／事業管理費	66.3	66.4	67.3		

（注）　集計組合は3か年同一の88組合。

第2表　単独で信用事業を運営する組合の１組合当たり事業総利益の内訳

（単位　百万円，%）

	金額			構成比	前年比増減率	
	98年度	99	2000	2000	99	2000
事業総利益	133.0	125.1	123.9	100.0	△5.9	△1.0
販売事業	55.1	52.2	50.2	40.5	△ 5.2	△ 3.9
信用事業	22.9	16.3	19.1	15.4	△29.0	17.7
購買事業	16.2	15.8	15.4	12.5	△ 2.3	△ 2.3
指導事業	8.5	10.0	7.8	6.3	17.5	△22.2
製氷等事業	7.1	6.4	6.7	5.4	△ 9.3	3.5
共済事業	4.6	5.1	4.6	3.7	11.6	△ 9.7
利用事業	3.8	4.1	3.9	3.1	6.7	△ 5.0
加工事業	2.4	1.7	2.0	1.6	△30.3	19.5
その他事業	12.4	13.6	14.2	11.5	9.6	5.1

（注）　回答組合数は57組合。

率は△3.9%であり，増減額は△200万円と，事業総利益の増減額△120万円の1.7倍になっている。また２番目に大きい信用事業総利益の前年比増減率は,99年度の△29.0%から，2000年度はプラスに転じ，17.7%となった。

（注2） 信用事業を譲渡した組合の事業総利益は，単独で運営している組合の事業総利益から信用事業部分を差し引いたものとほぼ同様の傾向であるので，ここでは代表して単独で運営している組合の事業総利益を示した。

c．事業収益の見込み

組合が５年後の事業収益をどのように予想しているかを示したものが第３表である。事業全体としては，「微減」の回答割合が33.7%で最も高く，次いで「現状のまま」が26.3%となっている。「微減」と「大幅減」（11.6%）を合計すると，45.3%が減収を予想している。

主な事業ごとにみると，販売事業，信用事業，購買事業では「微減」，指導事業，製氷等事業では「現状のまま」，加工事業では「微増」の回答割合が各々最も大きくなっている。

全体の傾向をみるために，増加の回答割合（「微増」＋「大幅増」割合）から減少の回

第3表　５年後の事業収益の見込み

（単位　組合，%，ポイント）

	回答組合数	大幅増	微増	現状のまま	微減	大幅減	わからない	その他	DI値
事業全体	95	1.1	14.7	26.3	33.7	11.6	9.5	3.2	△29.5
販売事業	94	2.1	13.8	21.3	37.2	12.8	8.5	4.3	△34.1
信用事業	65	0.0	15.4	20.0	44.6	4.6	9.2	6.2	△33.8
購買事業	94	1.1	19.1	23.4	35.1	11.7	6.4	3.2	△26.6
指導事業	95	1.1	4.2	69.5	15.8	1.1	5.3	3.2	△11.6
製氷等事業	66	3.0	9.1	42.4	27.3	9.1	6.1	3.0	△24.3
共済事業	95	1.1	29.5	36.8	22.1	2.1	5.3	3.2	6.4
利用事業	82	0.0	7.3	59.8	19.5	4.9	6.1	2.4	△17.1
加工事業	21	9.5	42.9	33.3	4.8	4.8	0.0	4.8	42.8
その他事業	46	0.0	8.7	60.9	13.0	2.2	13.0	2.2	△ 6.5

(注)1.　網掛けは各事業で第１位の回答割合を示す。
　　2.　DI値＝(「大幅増」割合＋「微増」割合)－(「大幅減」割合＋「微減」割合)。

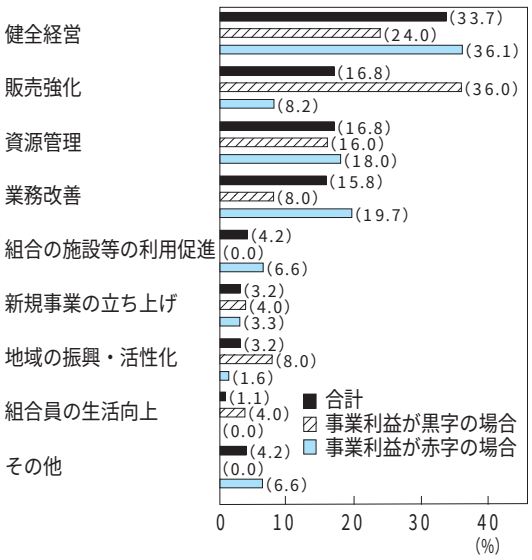
答割合（「微減」＋「大幅減」の割合）を差し引いたDI値をみると，事業収益全体では△29.5ポイントとなっている。事業別にみると，DI値がプラスの事業は，加工事業（42.8ポイント）と共済事業（6.4ポイント）のみである。販売事業のDI値は△34.1ポイントと最も低く，次いで信用事業△33.8ポイント，購買事業△26.6ポイントと，事業総利益に占めるウェイトの大きな事業でDI値が相対的に低くなっている。

4．漁協の経営課題

(1)　重点的取組み事項

主力である販売事業の低迷という厳しい経営環境の中で，組合はどのような経営課題に重点的に取り組もうとしているのだろうか。取組み課題を尋ねた結果をみると，「健全経営」が33.7%で最も高く（第１位の回答割合），次いで「販売強化」と「資源管理」がともに16.8%，「業務改善」15.8%の順になっている（第１図）。

第１図　事業利益別にみた漁協の取組み事項
（第１位）



これを，2000年度の事業利益別にみると，黒字の組合では「販売強化」（36.0%），「健全経営」（24.0%）が上位を占めている。一方，赤字の組合では「健全経営」（36.1%）の回答割合が高く，次いで「業務改善」（19.7%）となっている。

黒字の組合では「販売強化」のような事業伸長のための取組みが，赤字の組合では「健全経営」や「業務改善」といった経営改善のための取組みが，意識されていることがうかがえる。

(2)　直接販売の実施状況

a．概況

販売事業の強化策としては，水産物の加工やブランド化，直接販売，零細な産地市場の統合などが考えられる。(注3) ここでは，アンケート結果から，店舗やカタログ，インターネット等を活用した直接販売への取組みをみてみよう。

直接販売を実施している組合の割合は53.7%となっている。実施している割合を職員数別にみると，9人以下の組合では33.3%，10～19人の組合では65.5%，20人以上の組合では63.0%と，10人以上の組合では６割を超えている。

（注3）　婁小波「漁協マーケティングの動向と事業体制」漁協経営センター出版部『漁協経営』2000年５月号４～10頁。

b．店舗・カタログ等による直接販売の実施状況

店舗・カタログ等による直接販売を実施している組合の割合は38.9%となっている。

実施形態をみると，「独自の施設で販売」の回答割合が21.1%で最も高く，次いで「カタログ販売」13.7%，「道の駅に出店」6.3%，「地域のアンテナショップに出品」5.3%となっている（複数回答，回答割合は回答数／回答組合数）。

c．インターネット販売への取組状況

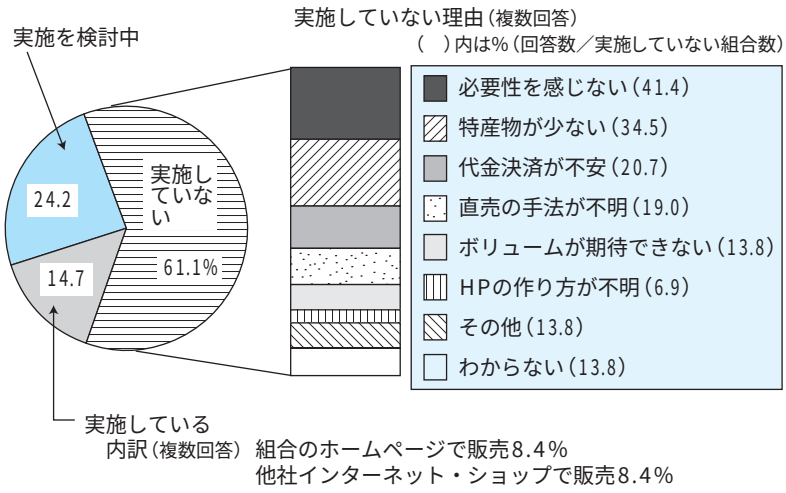
現在インターネット販売（以下，ネット販売）を実施している組合の割合は14.7%となっている（第２図）。実施形態をみると，「組合のホームページで販売」の回答割合と，「他社が運営するインターネットショップに出品」の回答割合は，各々8.4%となっている（両方実施している組合は2.1%）。また現在実施していない組合は85.3%であるものの，24.2%は「導入を検討中」と回答している（回答割合は，回答数／回答組合数）。(注4)

ネット販売を実施していない組合において，その理由を尋ねたところ，「必要性を感じない」（41.4%），「特産物が少ない」（34.5%），「代金決済が不安」（20.7%），「ホームページを使っての直売の手法がわからない」（19.0%）といった理由があげられていた（複数回答，回答割合は回答数／実施していない組合数）。

なお，聞き取り調査を行ったある組合（職員数４人）では多忙でネット販売を行う余裕はないとのことだった。アンケート結果をみても，職員数５人以下の組合では，実施している組合も導入を検討している組合もゼロだった。少人数の組合ではネット販売に要する人員の確保が難しいためと思われる。

また，ネット販売を実施していない理由の一つにあげられていた代金決済への不安

第2図　インターネット販売の実施状況と実施していない理由



については，ネット販売を実施しているある組合に聞き取り調査を行ったところ，代金決済の問題は，代金引換システムの活用や入金確認後に発送するなどの方法で解消しているとのことだった。

（注4） ちなみに，全国農業協同組合中央会「11年度一斉調査」より，農協での販売チャネルとしてのインターネット活用意向をみると，意向が「ある」と回答した組合は35.1%となっている。

（3） 信用事業の位置付けと事業強化手段

a．信用事業の位置付け

第４表に組合における信用事業の位置付けを尋ねた結果を示した（複数回答）。これをみると,「組合員にとって絶対に必要な事業」の回答割合が71.4%で最も高く，次いで「組合員・地域住民とのつながりの手段」60.3%,「重要な収益源」46.0%,「組合員へのサービスの一環」28.6%,「安定的な収益源」27.0%となっている。

選択肢や回答方法が多少異なるが，参考までに類似した設問を行った92年度，93年度の調査をみると,「組合の重要な収益源」「収益の柱ではないが安定的な収益源」など，組合の収益源としての位置付けが強かった。

前述したように2001年度調査では「重要な収益源」の回答は3位に後退しており，この間に組合にとって信用事業の位置付けが変化していることがうかがえる。これは，主として漁業の低迷から貯金や貸出金が減少し，信用事業の収益力が低下したこと等を反映したものと思われる。

組合にとって信用事業の位置付けが変化したとはいえ,「組合員へのサービスとして絶対必要な事業」と回答した組合の割合は７割を超えており，組合員にとって信用事業は不可欠という認識が強いことも確かなことである。

b．信用事業強化の手段

第５表は，長期的に信用事業を強化するために望ましい手段は何かを尋ねた結果を示したものである。これをみると,「県下全

第4表　漁協における信用事業の位置づけ

（単位　%）

	回答組合数（組合）	組合員にとって絶対に必要な事業	組合員・地域住民とのつながりの手段	重要な収益源	組合員へのサービスの一環	安定的な収益源	その他
2001年度（第20回調査）（複数回答）（回答数／回答組合数）	63	71.4	60.3	46.0	28.6	27.0	4.8
（参考）		水揚代金の受け皿	地域住民とのつながりの手段	組合にとって重要な収益源	組合員へのサービスの一環	収益の柱ではないが安定的収益源	その他
1992年度（第11回調査）（単一回答）	100	16.0	8.0	32.0	12.0	30.0	2.0
1993年度（第12回調査）（単一回答）	100	21.0	12.0	32.0	14.0	21.0	-

（注） 網掛けは各年度調査での第１位の選択肢を示す。

第5表　属性別にみた信用事業の長期的強化手段（単一回答）

（単位　%）

		自力で運営	事業譲渡		合併		その他	わからない
			近隣地域内の譲渡	県下全漁協の譲渡	近隣地域内の合併	県下全漁協の合併		
合　計		11.6	3.2	40.0	26.3	8.4	3.2	7.4
2000年度末貯金残高	10億円未満	5.9	0.0	58.8	17.6	5.9	0.0	11.8
	10～20億円未満	4.3	8.7	47.8	21.7	13.0	4.3	0.0
	20～30億円未満	18.2	0.0	36.4	31.8	4.5	0.0	9.1
	30億円以上	7.7	3.8	26.9	30.8	11.5	7.7	11.5
職員数	９人以下	0.0	0.0	58.3	19.4	8.3	2.8	11.1
	10～19人	13.8	10.3	31.0	24.1	6.9	3.4	10.3
	20人以上	14.8	0.0	29.6	40.7	11.1	3.7	0.0

（注）　網掛けは各層の第１位の回答を示す。

漁協の譲渡」と回答した割合が40.0%で最も高く，次いで「近隣地域内の合併」26.3%であり，「自力で運営」は11.6%だった。

信用事業の位置付けでみたように，組合員へのサービスとして信用事業は欠くことはできないものの，現実に単協段階だけで体制整備等への対応が困難な組合は少なくない。信漁連への事業譲渡という回答は，漁協系統としての金融サービス継続の必要性から生じた選択と思われる。

また，貯金残高（2000年度末）別にみると，「県下全漁協の譲渡」の回答割合は，残高が少ないほど高く，「近隣地域内の合併」の回答割合は残高が多いほど高いという傾向がみられる。

さらに，職員数別にみると，「県下全漁協の譲渡」の回答割合は職員数が少ないほど高く，反対に「近隣地域内の合併」や「自力で運営」の回答割合は，職員数が多くなるほど高いという傾向がみられる。とくに職員数9人以下の組合では，「自力で運営」や「近隣地域内の譲渡」と回答した組合はゼロだった点が目立つ。

おわりに

これまで，アンケート調査と現地での聞き取り調査の結果を用いて，漁協経営の概況と取組み課題，販売事業と信用事業の強化策等を紹介してきた。

ここで簡単にまとめてみると，2000年度の１組合当たり経常利益は△10万円と前年に比べて赤字幅は縮小しているものの，２年連続の赤字となっている。事業別にみると，事業総利益の４割を占める販売事業総利益の落ち込みが目立っている。

５年後の収支見込みを尋ねた結果でも，事業全体，経済事業，信用事業，購買事業で「微減」を予想する回答割合が高かった。

このような経営状況の中で，重点的な取組み事項として，事業利益が黒字の組合では「販売強化」を，赤字の組合では「健全経営」や「業務改善」をあげている。

販売事業強化策の一貫として直接販売への取組みをみると，規模の比較的大きな組合で取組みが広まってきていることが明ら

かになった。

一方，信用事業に関しては，92年度，93年度の調査結果では「重要な収益源」「安定した収益源」の回答割合が上位を占めていた。2001年度調査では「組合員にとって絶対に必要な事業」「組合員・地域住民とのつながりの手段」との回答割合が，「重要な収益源」や「安定した収益源」よりも高くなっている。組合にとって収益源としての位置付けは低下している一方，組合員にとって漁協系統の金融サービスは不可欠であるとの認識が前面に現れるようになった。

とはいえ現状の体制のまま単独で信用事業を継続することは必ずしも容易ではないために，事業強化策の回答としては，「信漁連への譲渡」の割合が４割を占めている。ただ，属性別にみると，貯金残高や職員数の小規模な組合では「信漁連への譲渡」の回答割合が高い一方，大規模な組合では，「近隣地域内の合併」の回答割合が大きいという特徴がみられた。

厳しい経営環境に対応して，漁協は経営全体から販売事業，信用事業など個別事業の強化まで多岐にわたる取組みを行っている。

（研究員　尾高恵美・おだかめぐみ**）**