

## 漁協経済事業の現状と今後の事業展開

第28回漁協系統事業アンケート調査結果から

(財)農村金融研究会 主任研究員 尾中謙治

### はじめに

本稿は、当(財)農村金融研究会が農林中金総合研究所の委託を受け、農林中央金庫JFマリンバンク部の協力のもと、2009年8月に実施した「第28回漁協系統事業アンケート調査」結果の概要である。

今回調査は、信用事業を実施している85組合(以下「実施組合」という)と、94信漁連支所(支所のほか、支店、営業店、代理店、取次店も以下「支所」という)の計179組合・支所を対象に実施した。なお、支所へのアンケートは、信用事業を譲渡した組合(以下「譲渡組合」という)経由で管内の信用事業を担っている支所に記入をお願いした。

### 1 調査対象組合・支所の概況

アンケート対象組合の09年度1組合平均は、組合員数892.5人(全国組合平均<sup>(注)</sup>の2.6倍)、うち正組合員485.8人(同2.5倍)、水揚金額(属地)2,636.7百万円(同2.1倍)である。対象組合および全国平均の組合員数は、組合の合併の影響でここ数年増加傾向にある。

経営収支においては、事業総利益295.1百万円(同3.1倍)、事業利益3.0百万円(全

国組合赤字)、経常利益12.8百万円(同1.6倍)であり、全国平均を上回っている。信用事業関連では、1組合・支所あたり貯金残高52.4億円(同1.0倍)、貸出金残高12.3億円(同1.3倍)である。

なお、対象組合には1県1組合などの大規模組合も含まれており、平均値の扱いには留意する必要がある。

(注)水産庁『水産業協同組合統計表(平成19年度)』

### 2 漁協経営

ここ2～3年の事業利益の動向をみると、「赤字傾向」(45.5%)が最も多く、次に「黒字傾向」(30.3%)、「収支トントン」(18.5%)である。地域別にみると、「北海道」は半数以上が「黒字傾向」(66.7%)であるが、その他の地域では半数以上が「赤字傾向」である。主な漁業種類別にみると、「魚類養殖」と「定置網」の半数以上が「赤字傾向」である。正組合員数別にみると、「100名未満」の組合では26組合中21組合(80.8%)が「赤字傾向」である。

ここ2～3年の経常利益の動向は、「黒字傾向」(39.9%)が最も多く、次に「赤字傾向」(32.0%)、「収支トントン」(24.7%)である(第1表)。主な漁業種類別にみる

第1表 ここ2～3年の事業利益および  
経常利益の動向  
(単位 %)

|                 | ここ2～3年の経常利益    |               |              |              |              |             |
|-----------------|----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                 | 合計             | 黒字<br>傾向      | 収支<br>トントン   | 赤字<br>傾向     | その他          |             |
| 合計              | 100.0<br>(178) | 39.9<br>(71)  | 24.7<br>(44) | 32.0<br>(57) | 3.4<br>(6)   |             |
| ここ2～3年の<br>事業利益 | 黒字<br>傾向       | 100.0<br>(54) | 87.0<br>(47) | 7.4<br>(4)   | 3.7<br>(2)   | 1.9<br>(1)  |
|                 | 収支<br>トントン     | 100.0<br>(33) | 24.2<br>(8)  | 66.7<br>(22) | 9.1<br>(3)   | -           |
|                 | 赤字<br>傾向       | 100.0<br>(81) | 14.8<br>(12) | 21.0<br>(17) | 64.2<br>(52) | -           |
|                 | その他            | 100.0<br>(10) | 40.0<br>(4)  | 10.0<br>(1)  | -            | 50.0<br>(5) |

(注) ( )は回答組合数。

と、「魚類養殖」では半数以上が「赤字傾向」である。ここ2～3年の経営収支の減少に影響を与えた要因としては、漁獲量の減少（資源の減少によるものと漁業者の高齢化による生産力の低下によるもの）、漁獲時期や魚種の変動、魚価の低迷、燃油や資材の高騰、等が挙げられている。

ヒアリングをしたある組合では、「組合の利益を黒字にする（販売手数料の引上げ等）と組合員の負担が増すので、最終利益が収支トントンであれば良い」と述べられた。また、その他としては、経常利益が職員の減少によって赤字から黒字に転じる組合や、魚の病気の発生や餌代の高騰等による組合員の購買未収金の貸倒引当および償却によって大幅な赤字をここ数年計上している養殖を主とする組合があった。

### 3 経済事業の現状と展開

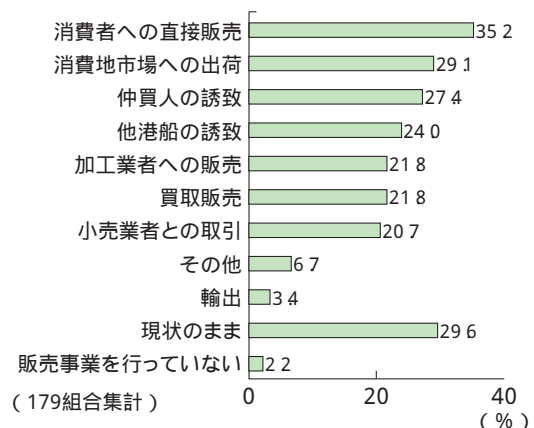
(1) 今後の販売事業の取組方針・方向性  
今後の販売事業の取組方針・方向性とし

ては、「消費者への直接販売」(35.2%)が最も多く、次に「消費地市場への出荷」(29.1%)、「仲買人の誘致」(27.4%)であるが、「現状のまま」も約3割を占めている(第1図)。「その他」としては、「ブランド化」「市場統合」「インターネット販売」「直販店開業の計画」「漁協での加工事業」が挙げられている。

「消費者への直接販売」には、61組合中21組合(34.4%)が「新規取組」、40組合(65.6%)が「拡充」と回答している。「新規取組」としては、「消費者への直接販売」(21組合)が最も多く、次に「消費地市場への出荷」(18組合)、「小売業者との取引」(13組合)である。「拡大」としては、「消費者への直接販売」(40組合)が最も多く、次に「他港船の誘致」(39組合)、「消費地市場への出荷」(33組合)である。

仲買人の現状については、後継者不足や経営悪化の点から減少しているということと、仲買人同士が激しく競争しあい生き残りを図っていること、買い手の価格形成力

第1図 今後の販売事業の取組方針・方向性  
(複数回答)



が強く魚価がつかない・低位であるという話が複数組合から聞かれた。ある市場では、全量セリ取引を基本としたり、小売業者の場内への立ち入り行為を制限したりして、仲買人の適正な業務の実現、結果として魚価の向上を図っている。このような取組みの背景には、小売業者は仲買人の販売先であり、小売業者が場内に入ると仲買人の仕入値がわかって取引がしづらかったり（利幅の縮小）、小売業者が仲買人に値段を指定して取引を行わせたりして、魚価の低下を生じていたことがある。

ヒアリングをしたいくつかの組合では、地元の学校給食に魚を卸しているというところもあったが、魚をそのままではなく、てんぷらやから揚げとして、あるいは調理しやすいように加工したりして、工夫して販売している。

## (2) 加工事業の実施状況と今後の方針

加工事業は、179組合中72組合（40.2%）が実施している。正組合員数別にみると、組合員数が多いほど加工事業を実施している。

加工事業のここ2～3年の収支動向は、「収支トントン」（34.7%）が最も多く、次に「黒字傾向」（31.9%）、「赤字傾向」（30.6%）である。地域別にみると、「北海道」は半数以上（52.9%）、その他の地域では約1/4（25.5%）が「黒字傾向」である。

今後の加工事業の方針としては、「拡大」（47.2%）が最も多く、次に「現状のまま」（44.4%）、「縮小」（5.6%）である。

「拡大」と回答した理由として、「現在の販売事業では先が見えている。消費者ニーズからして加工と一体となった販売が必要である」「水産物の消費動向からすると、加工品を拡大しない限り消費が伸びない」「漁協経営の新たな柱にしたいと考えている」等が挙げられている。

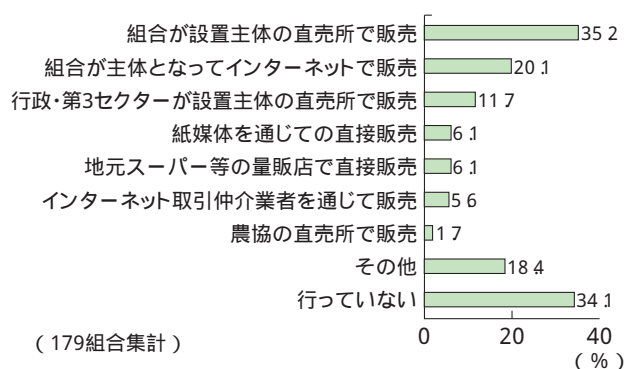
なお、「廃止」と回答した1組合の理由は「磯焼けによる原料（ウニ・ひじき）の減少」、加工事業を実施したいができない組合は「加工並びに販売のノウハウがない」である。

## (3) 消費者への直接販売への取組みと現状

消費者への直接販売への取組みとしては、「組合が設置主体の直売所で販売」（35.2%）が最も多く、次に「組合が主体となってインターネットで販売」（20.1%）、「行政・第3セクターが設置主体の直売所で販売」（11.7%）である（第2図）。

地域別にみると、「北海道」では半数（50.0%）の組合が「組合が主体となってインターネットで販売」を行っている。

第2図 消費者への直接販売への取組み（複数回答）



そのうち、施設・店舗を利用して直接販売（組合や行政・第3セクター・農協の直売所、もしくは地元スーパー等での直接販売、以下「店舗販売」という）をしている組合は、179組合中78組合（43.6%）である。

店舗販売で扱っている商品（65組合集計）は、「鮮魚」（83.1%）が最も多く、次に「冷凍加工品」（64.6%）、「その他の水産加工品」（63.1%）である。店舗販売の開始年別にみると、「03年以降」ではそれ以前に開始したケースと比較すると、「鮮魚」と「女性部の水産加工品」が少なく、「農産品」と「その他」が多いのが特徴である。「その他」としては、「活魚」「土産類」「惣菜」「地域の特産品」等が挙げられている。

店舗販売に参加・協力している関係団体等としては、「女性部」21.6%、「青壮年部」8.1%であり、約6割の組合では「団体等の参加はない」である。

08年度の店舗販売の売上高は、回答のあった73組合の1組合平均で118.7百万円であり、うち22組合（30.1%）は1億円以上である。地域別にみると、「北海道」では半数の組合が、その他の地域では約1/4が、売上高1億円以上である。

ここ2～3年の販売金額の動向は、「ほぼ横ばい」（50.0%）が最も多く、次に「減少傾向」（27.6%）、「増加傾向」（17.1%）である。来店者数もほぼ同様の結果であり、「ほぼ横ばい」（47.4%）が最も多く、次に「減少傾向」（31.6%）、「増加傾向」（15.8%）である。

## 4 今後の事業展開

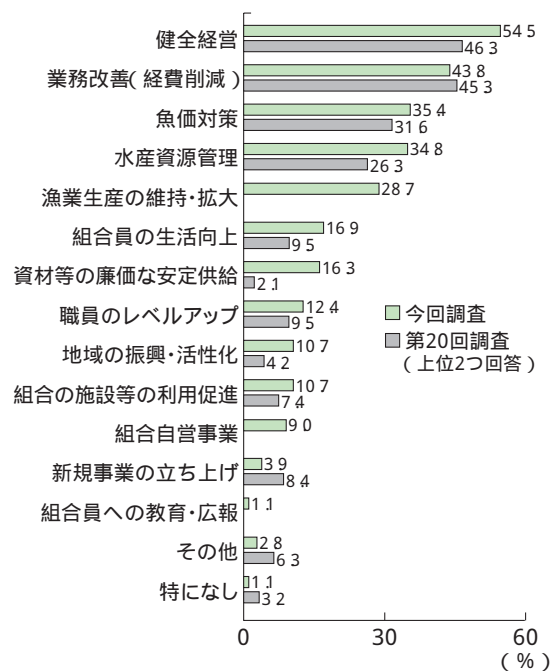
（1）組合が重点的に取り組もうとしている事項

現在、組合が重点的に取り組もうとしている事項（上位3つ回答）は、「健全経営」（54.5%）が最も多く、次に「業務改善（経費削減）」（43.8%）、「魚価対策」（35.4%）である（第3図）。

第20回調査（上位2つ回答）と比較してもほぼ同様の結果となっている。「資材等の廉価な安定供給」については、昨年までの資材や燃油の高騰の影響から、今回調査での回答が多くなっていることがうかがえる。

また、「職員のレベルアップ」と回答し

第3図 組合が重点的に取り組もうとしている事項(上位3つ回答)



- (注)1 集計組合数は今回調査178、第20回調査95。  
 2 「漁業生産の維持・拡大」には、「新規就漁者の確保等」を含んでいる。  
 3 「組合員への教育・広報」とは、組合員が協同の心をもって漁協の運営に参加するために行うもの。

た組合でのヒアリングでは、「専門的知識だけではなく、『組合員のため』という心構え・考え方の研修が必要であり、また職員一律の評価という人事考課の見直しが必要である」という意見があった。また他の組合では、職員採用方法（縁故中心）の見直しや職員間の「和」の醸成、魅力ある研修の実施等の必要性が聞かれた。

## （２）他組合との事業の連携について

現時点で近隣の漁協と連携していることとして（177組合集計）、最も回答が多かったのが「水産物の販売」（5.1%）であり、大部分の組合は「特になし」（91.0%）である。

近隣の漁協と連携を検討していることとしては（177組合集計）、「水産物の販売」（5.6%）と「市場運営」（5.1%）の回答が5%を超えており、こちらも大部分の組合は「特になし」（85.9%）である。

ヒアリングでは、近隣の漁協と燃油タンクの共同利用（集約）や加工事業の共同化をしたいということが挙げられたが、一方で組合における当該事業の運営の変更や既得事業・利益喪失の恐れ、組合員の地元意識などがあり、実現は難しいのではないかと述べられた。

次に、農協と連携したい事業については（177組合集計）、「経済事業」（26.6%）が最も多く、次に「共済事業」（8.5%）、「信用事業」（7.9%）であるが、半数の組合は「連携したいと思わない」と回答している。

「すでに連携している」（4.5%）と回答した組合への電話によるヒアリングでは、販

売面での提携・連携が多く、農協の直売所での水産物の販売、漁協の直売所での農産物の販売、デパートや物産館への共同出店という内容であった。その他として、魚の加工で発生する残さなどを魚粉に加工して肥料にし、それを農協に販売している組合や、農協から米粉を購入して、それを地魚のてんぷらに使用し、かつそれを農協の直売所でも販売している組合もあった。

## 5 組合員および職員の組合・協同組合運動に対する意識

組合員の組合に対する意識を、自分たちの組合「である = 5」から「ではない = 1」までを5段階で評価（組合が組合員の立場から回答、178組合集計）したところ、「3」（41.6%）が最も多く、次に「4」（32.0%）、「5」（20.8%）である。

アンケートの自由記入欄には「役職員が組合のために行動している事を組合員がもっと理解し、協同の理念を浸透させなければならない」という意見もあった。また、ヒアリングでは、組合員の協同組合運動に対する実践として、組合員で行う海浜の清掃やイベント参加、海難時の助け合い等が挙げられた。

次に、職員の組合員に対する意識を、組合員の身になって「いる = 5」から「いない = 1」までを5段階で評価したところ（178組合集計）、「4」（47.8%）が最も多く、次に「3」（25.8%）、「5」（24.2%）である。ヒアリングしたある組合では、ここ数年昇

給もなく、職員のモチベーションは下がっており、仕事に対する意欲が薄れていると述べられた。また、信用事業を譲渡した組合では、信用事業に対する意識が薄れ、組合員への全体的な支援ができなくなっていると言う。

## おわりに

5年後の組合の事業全般については(176組合集計)、「事業の縮小・見直し等の改革が必要である」(44.9%)が最も多く、次に「現状の水準を維持」(39.2%)、「発展」(8.0%)である。厳しい漁業環境のなか、組合は先に見たように消費者への直接販売や消費地市場への出荷、加工事業などの取組みによって組合員の手取りの向上と組合経営の安定を図ろうとしている。

一方で、自由記入欄には、「組合員・職員ともに若返り、協同組合運動・意識が薄れてきている様に思う」「職員の意識改革も必要だが、組合員の組合事業に対する考え方を変える必要があると思う」等の記述があり、協同組合としての土台が揺らいできている面もある。

このような実状において、組合は組合員の目を組合に向かせ、基盤を固めて、組合員の協力のもと組合の事業推進・改革を進めていく必要がある。

信用事業について、ある組合では「漁協信用事業がこれから発展していくためには漁協が持つ特性を活かした事業展開を目指

すべきであり、この特性とは、漁協と漁協の顧客の大部分を占める組合員とが、総合事業体である漁協の営む各種事業を通して密接な関係で結び付いていることであると考える。これは他金融機関とその金融機関が抱える一般顧客との関係よりも深いつながりであり、この特性を活かした信用事業推進こそ他が真似ることのできない強みである。従って組合員に対する『営漁指導と生活設計支援』に立ち位置をおいた信用事業推進を今後の大きなテーマとし、このテーマに沿って貯蓄運動をどう進めるか、資金需要の掘り起こしをどうやるか、サービス機能をどう高めるかなど具体的な目標設定や方法導入を図っていくべきではないかと考える。これまでのように右肩上がりを目指とした量的拡大や広く浅く断片的な推進ではなく、真に組合員に有益となるような個別の深く継続性を持った推進が必要であり、漁協金融として他金融機関との差別化により自ずと漁協信用事業の果たすべき役割が見えてくるように思う。当組合も信用事業に関する問題・課題が山積みのなか、先進的な手法でなくても地道に取り組み、推進する者として目標だけは見失わないようにと自戒しているところであると記入している。

各組合は、何のために自分たちの組合があるのかを再認識し、そうした原点に立ち返った取組みが必要な時期にあるのではないだろうか。

(おなか けんじ)