

合併漁協にみる経営の課題

—合併後 10 年を経た島根県大田市漁協を事例に—

土江 秀治（東京海洋大学）

E-mail: m043043@edu.s.kaiyodai.ac.jp

1. はじめに

資源枯渇、魚価低迷に代表される漁業生産の全般的な衰退傾向の中でその生産の中心組織である漁協の再編が急速に進行している。全国の沿海地区にある漁協のおよそ 7 割が事業利益段階で赤字を示す傾向となっており、特に経済事業面での見直しが必要とされている。対応としては近年強く推進される合併による組織改編での財務健全化と管理費削減、市場統合による魚価維持、新規事業開拓による収益確保などが主な例としてあげられる。各合併組合でこれらの取組があることは知られるものの実際の効果と課題に関する詳細な報告は少なく、この点を明らかにするために事例に則して詳細な調査を行った。事例とした島根県大田市漁協は平成 7 年に市内 5 漁協が合併し 10 年経過している。合併後、管理費削減と新事業である買取出荷販売にとりくみ、合併漁協としての経営見直しは一定の成功を得たといわれている。しかし、その後の行き詰まりがあり、本研究ではこれらの取組の推移を検証し、合併漁協の経営課題について検討した。

2. 大田市漁協の概況

島根県大田市の漁業は沿岸漁業を中心に県内でも高い生産額を占めており、市内には以下のように 3 漁協ある。

- ・ 大田市漁協
 - 本所(旧久手漁協)
 - 鳥井支所(旧鳥井漁協)
 - 波根支所(旧波根漁協)
 - 島津屋山谷出張所(旧島津屋山谷漁協)
 - 柳瀬駐在所(旧柳瀬漁協)
- ・ 和江漁協
- ・ 五十猛漁協

平成 7 年、大田市内の 7 漁協を対象に管理費の削減、市場統合による魚価維持を主な目的として漁協合併にむけた協議が行われた。水揚高上位を占めた和江漁協・五十猛漁協は組合員の反対多数により参加せず、組合員の賛成が得られた 5 漁協中最も水揚の高かった旧久手漁協を本所として大田市漁協が設立された。市場を持ち水揚のあった旧波根・鳥井漁協を支所、販売規模の小さかった旧柳瀬漁協・島津屋山谷漁協をそれぞれ駐在所・出張所とし、合併当初は組合員数 440 名、職員 14 名、総水揚高は 11 億円だった。

大田市漁協の主幹漁業は小型底曳網漁業(小底)であり、総水揚高約 9 億円(平成 16 年度)のうち 7~8 割を占める。他に一本釣りやシイラづけ、かご、採貝、小底の休漁期である夏季(6・8 月)には小型定置網の操業がある(図 1)。主要漁獲物は底物が中心でカレイ・ヒラメ類、タイ類、イカ類、ニギス類となっている。

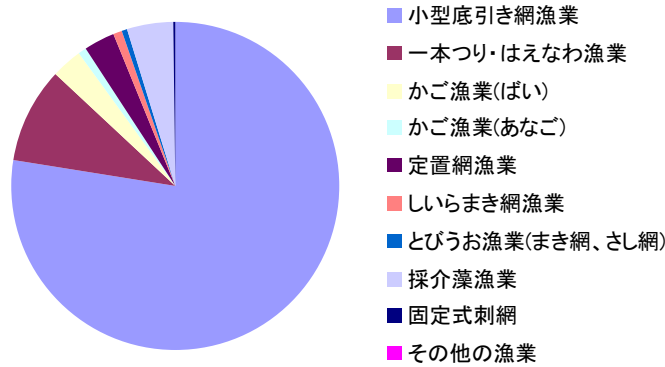


図1. 漁業種類別水揚金額構成(平成16年度)

資料：大田市漁協業務報告書（平成16年）

図2^①に示した近年の水揚高の推移を見ると主幹漁業である小底は近年漁獲の回復があるものの他の漁業と同じく衰退傾向にある。小底が出漁する日には必ず市が開かれることと、図3^②にみられる開市日数の近年の増加傾向から小底の出漁日数が増加していることがわかる。年度による出漁日数の増減は天候によるもので、好天が続いた年は出漁が増えるということである。平成14年以降は顕著に出漁日数の増加があり、それと共に水揚量も増えているが金額には反映されにくい状況である。その他の漁業は量・金額共に減少傾向にある。

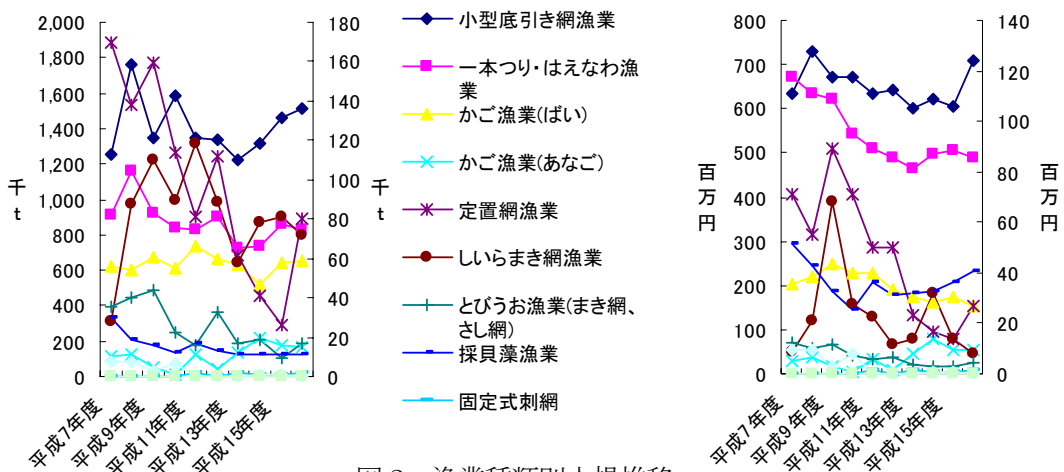


図2. 漁業種類別水揚推移

資料：大田市漁協業務報告書（平成7年～平成16年）

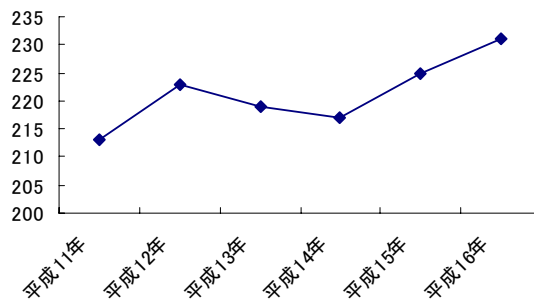


図3. 年間開市日数

資料：大田市漁協業務部資料

久手、鳥井、波根の旧3漁協に開設されていた市場については合併2ヶ月前に波根市場を、合併後1年半で鳥井市場を本所の久手市場にそれぞれ統合した。市場統合による魚価維持の効果を検証するだけの資料が今回は得られなかったが、本所市場へ統合された鳥井、波根の組合員にとってはそれま

で必要なかった水揚港から市場までの転送費がかかるため実際は厳しいものと考えられる。

合併後の漁協経営を図4で概観すると、全国的な動向と同様に事業管理費が事業総利益を上回ることによって事業利益段階では赤字を示し、事業外の利益によって当期利益がプラスに転じている。事業利益の平成13年からの増加は販売事業と購買事業の利益増加によるものである。事業外利益で見られる短期的な増加は、主に波根・鳥井支所前の港湾整備に対する大田市からの移転補償金である。

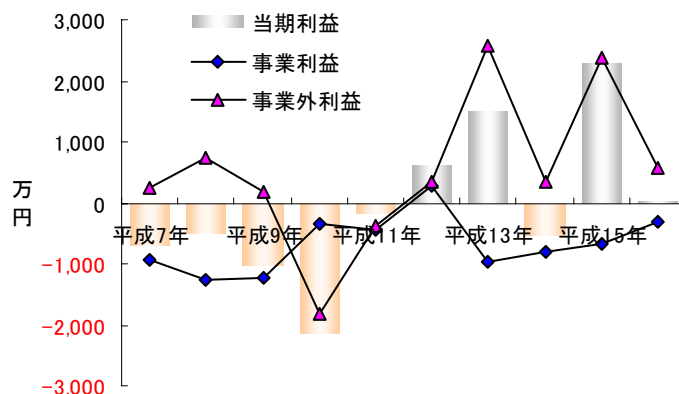


図4. 収支状況

資料：大田市漁協業務報告書（平成7年～平成16年）

3. 事業管理費推移の実態

1) 事業管理費の推移

事業管理費は平成9年を境に減少し経営改善をもたらしたが平成13年以降は増加し、事業利益は再び赤字となった(図4、図5)。事業管理費の多くは人件費が占め、管理費と同様に平成13年以降増加傾向で推移している。その他の経費は施設費、業務費、旅費交通費、諸税負担費、雑費からなりほぼ一定である。

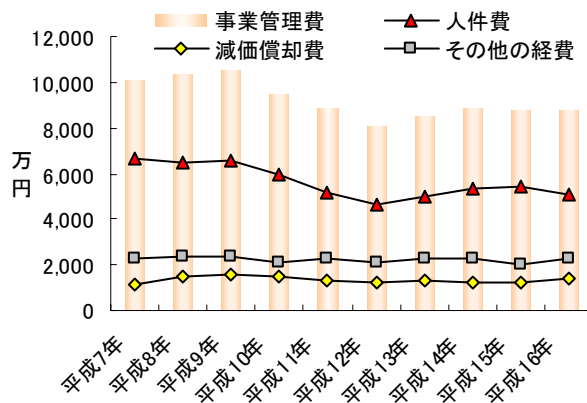


図5. 事業管理費内訳の推移

資料：大田市漁協業務報告書（平成7年～平成16年）

図6^③に示した人件費内訳の推移をみるとそのほとんどを給料手当が占めており、これも人件費・管理費同様に推移している。長期在職職員数名の定年退職後、業務に支障をきたさない程度に新規職員を採用することで管理費の削減を行った(表1)。平成10年には一度に3名の退職者があり、この退職金の拠出が問題になったため、それ以降退職給付費用として積み立てを増やしている。役員報酬については平成8年に常勤専務理事の退任があり、平成9年までに大幅に減った。平成12年から15年までは職員数変動はないことから、この間にみられる給料手当増加は職員一人当たりの給料手当の増加を示しているように見える。しかし、この給料手当増加には、次に述べる信漁連からの利益還元

変化が関係している。

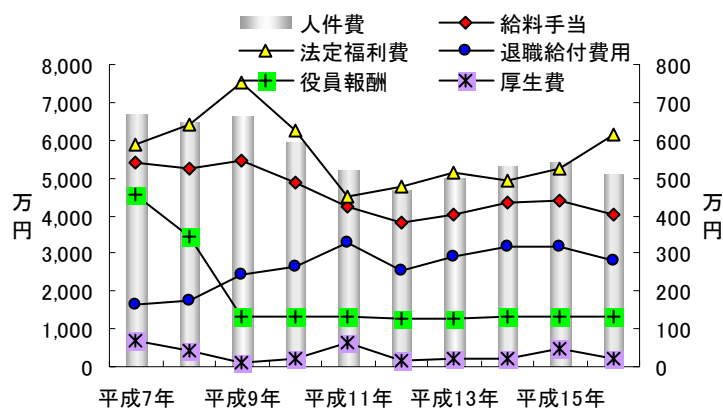


図 6. 人件費内訳の推移

資料：大田市漁協業務報告書（平成7年～平成16年）

表 1. 役職員数の推移

	平成7年	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年
職員数	14	14	14	12	13	13	13	13	13	12
退職者	0	1	1	3	0	0	0	0	0	1
新規雇用	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
役員数	12	11	11	11	12	11	11	12	12	12

資料：大田市漁協資料

2) 島根信漁連からの利益還元

当漁協は合併後平成7年12月にそれまで行ってきた信用事業を島根信漁連へ譲渡した。これにより信用事業部門職員は島根信漁連への出向職員として信用業務を行い人件費(給料手当、法定福利費)、賃貸料、水道光熱費、通信費見合いとして、統合当初は出向職員の人件費の半分を目安に利益還元を受けるとしてスタートした。この還元額が平成12年以降減少を続けている(図7)。

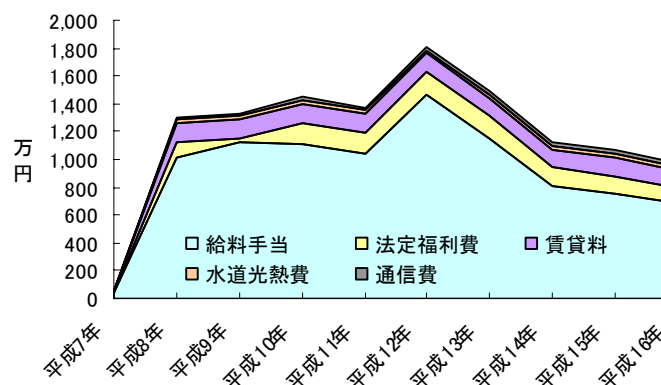


図 7. 島根信漁連からの利益還元推移

資料：大田市漁協総務部資料

島根信漁連は信用事業の県一統合を促すためにこの利益還元(出向経費還元)と本支店間預かりレート④に最善を尽くし、平成14年4月に全統合を終えた。しかし、そのときの無理がしわ寄せとなり、また資金運用の失敗と公定歩合の引き下げの影響による運用効率の低迷により島根信漁連本店の業績は悪化した。大田市支店の業績を示す図8⑤をみると、貯金・貸出実績は伸びているがレートの下がり著しい。支店の業績に関わらず本店からの還元が減少していると考えられる。

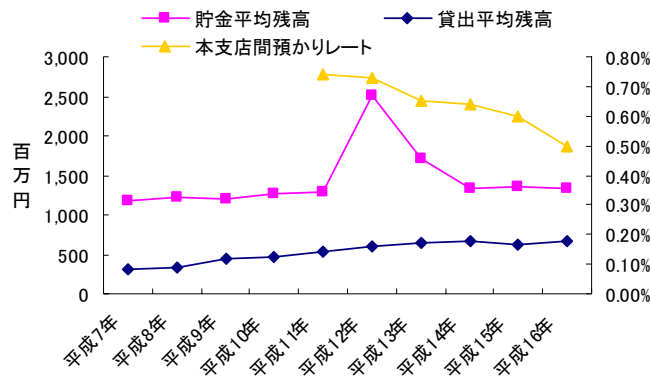


図8. 島根信漁連大田市支店貯金・貸出実績とレート

資料：島根信漁連大田市支店資料

近年の管理費増加は出向職員の人件費の半分相当を目安にはじめられた本店からの還元が減ること、実質的に漁協が負担する人件費が増えたためだと考えられる。還元分に相当する出向職員の人件費も含めた漁協の管理費全体を示したのが図9である。これをみると管理費全体では平成12年からの増加傾向はなく、一定で推移している。つまり平成12年以降にみられた損益計算書上の事業管理費の増加は個々の給料手当自体の増加を示しているのではなく、島根信漁連からの出向経費が減少した分に対する漁協負担部分の増加をあらわしている。大田市漁協は合併後、平成12年まで順調な管理費削減を行い、それ以降職員の増減(表1)がないことからわかるように給料手当などの人件費を抑えてきたものの、職員の労働条件を考えると健全な組織運営のためにはこれ以上の削減は難しい状況にあるといえる。

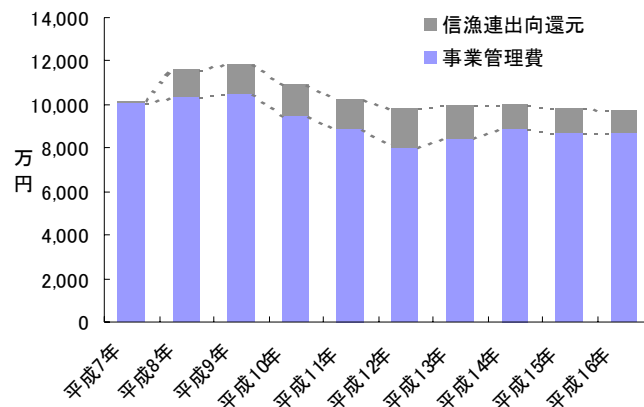


図9. 事業管理費と出向経費還元の推移

資料：大田市漁協総務部資料

4. 各種事業の概況

当漁協の事業総利益の7割を占める基幹事業は販売事業で平成13年まで減少し、それ以降漁獲が増えたことにより販売事業利益はゆるやかに増加している(図10)。次に大きなウェイトを占める購買事業は2,000万円前後の利益で推移し、やはり近年は増加している。この増加は石油類の供給額増加による部分が大きい(図11)。

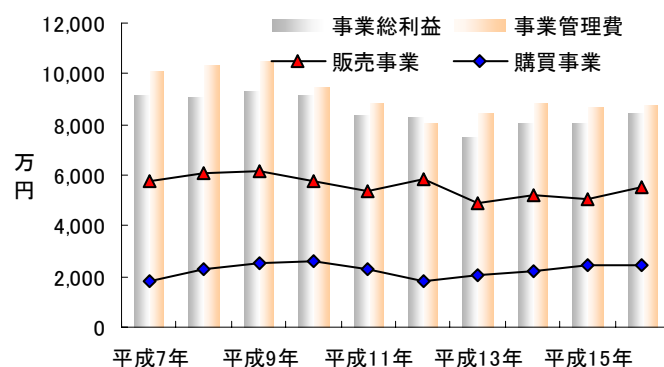


図 10. 主要事業利益推移

資料：大田市漁協業務報告書（平成 7 年—平成 16 年）

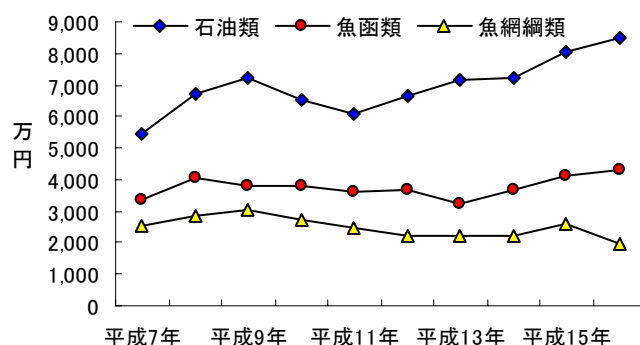


図 11. 購買供給高推移

資料：大田市漁協業務報告書（平成 7 年—平成 16 年）

この近年の石油類の供給額増は原油価格の上昇および出漁日数の増加が関係していると考えられる。石油類の仕入は漁連系統以外に古くからの地元の付き合いで他 3 社から仕入れを行っている。魚函類は全て地元企業から仕入れており、平成 14 年 9 月から小底と定置での古発泡スチロール箱使用が全て新品になったことで供給が増加した。

その他の事業利益を見てみると全体的に減少傾向にあり、5 つの事業利益の合計は合併当初の 1,000 万円程度から近年では 500 万円程度に縮小している(図 12)。

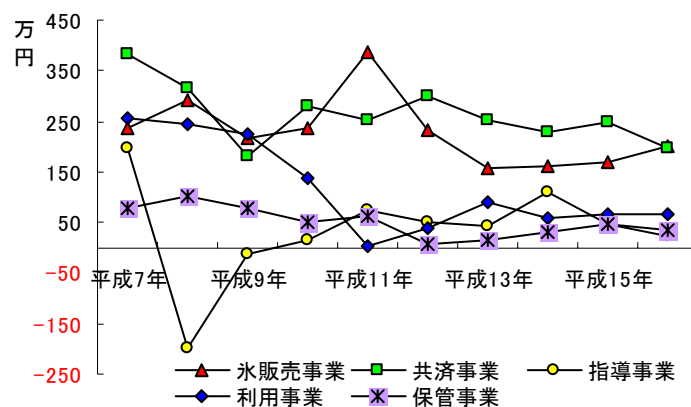


図 12. その他の事業利益推移

資料：大田市漁協業務報告書（平成 7 年—平成 16 年）

氷販売事業における平成 11 年の大きな増加は辻安(大田、仁摩、温泉津を含む地域)漁連から 120 万円の事業分量配当があったためである。辻安漁連は地区内漁協出資の団体で製氷事業を行い、基本的に職員 4 名による交代制で 24 時間運営される。昭和 26 年に大田市大田町に設立され昭和 32 年に現在の仁摩に移転した。当初アンモニアによる製氷機であったが昭和 62 年にフロンを使用するものに

変更し償却済みである。出資者である各漁協に対しては運賃込みで1本(32貫目)1380円、仲買などの員外者には半分(16貫目)を2200円でそれぞれ販売している。経営状況は安定しており、数年に一度は配当があるため氷価格の見直しを考えている。

共済事業は平成7年に合併キャンペーンと銘打ち員外者を大々的に勧誘することで多くの新規加入を得たが、その後のフォロー不足のためか継続できず伸び悩んでいる。

保管事業については平成12年に冷蔵庫の修理で経費がかさんで利益が減少した後は、徐々に増加している。これは主に夏季の定置やイカ釣り、一本釣りにおける朝の水揚物を夕方まで冷蔵保管する際の30円/函の利用料が中心である。

利用事業は船が故障などしたときに港湾内にあるドック使用の運営を指し、この管理は近くの造船所に任せてある。5t以上の船であれば使用料は22,500円、5t未満は13,500円、洗浄ポンプを使用すると2,500円割り増しとなる。このなかから管理する造船所へ5t以上の場合8,500円、5t未満では6,500円を支払い、他経費として水光熱費がかかる。平成11年まで大きく減少し、70万円程度で推移している。

主に漁業共済や漁船保険の加入促進と栽培漁業を行う指導事業では、平成8年に大きなマイナスがあるが、これはアワビ稚貝購入の際に大田市からの指導事業補助金を得られなかったためである。通常は栽培漁業に関わる繁殖保護費を漁協と市とで折半にしている。

5. 販売事業の動向

大田市漁協の中心事業である販売事業は①受託販売と②買取出荷販売から成り、損益計算書上では同一のものとして計上される項目もあるため両者を分けて考察した。

①受託販売

受託販売では販売代金の6%を手数料収入としている。図13⁶⁾をみると、この受託販売手数料は漁獲減少が続いた平成13年までは減少し、それ以降漁獲量の回復はあるものの、金額の伸びにはつながらず手数料収入はわずかな増加にとどまっている。

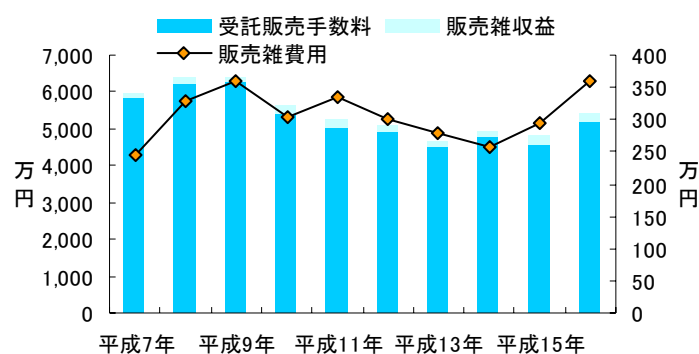


図13. 受託販売に関わる収益と経費の推移

資料：大田市漁協業務報告書（平成7年～平成16年）

大田市漁協では市場での受託販売業務を全男性職員が担当する。販売雑収益は毎月2回の買参人に対する代金請求での延滞分の利息(年率14.5%)と、市場を買参人の荷造り場所として賃貸することによる収入である。販売雑費用は市場業務に関わる水光熱費などの諸経費であるため年間開市日数(図3)と関連し、平成14年まで減少後、増加している。

大田市漁協で買付を行う約50の買参人のうち、毎日平均30人前後がセリに参加する。セリでは有力な大手仲買の買付が目立ち、他に小売業や加工業、行商などが連なる。そのうちの買付実績上位4社で売上の半分を占め、上位10社では7割を超える(図14)。特に2社の大手仲買が全売上高の約4割を占め、市場内での価格形成に大きな影響力を持っている。平成16年度において大田市漁協が買

取出荷販売のために買い付けた額は約 2300 万円で全体の 4%を占め 11 位だった。

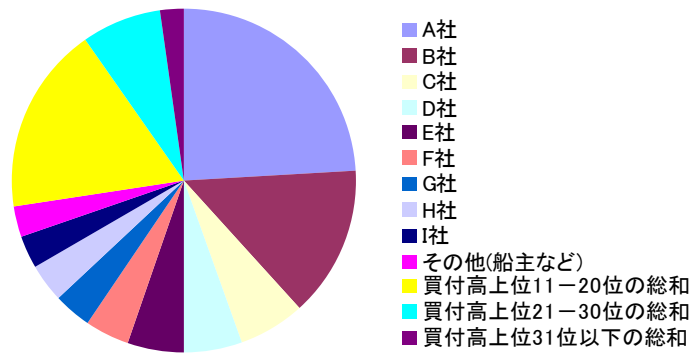


図 14. 販売先別売上高(平成 16 年度)

資料：大田市漁協業務部資料

②買取出荷販売

市場統合後、着手した買取出荷販売は組員と地元買参人の理解を無くしては成立し得なかった。大田市漁協は 1)買参人としてセリに参加することによる相対的な魚価の上昇(地元買参人へのけん制効果)、2)新たな事業による漁協収益確保、等を目的として着手に至った。また、買参人からの合意をとりつけるために地元買参人と同じ出荷先へは出荷しないことを約束した。島根県庁は「漁協がセリに参加することは常識から外れている」と否定的であったが、県条例にそのような定めがないことから本事業の着手に踏み切った。現在では平成 18 年に予定される県一合併案にこの買取出荷販売の積極的推進が盛り込まれている。

着手にあたり、魚を仕入れて顧客に販売するという営業の知識と経験を持った職員の採用を必要とした。これには久手市場で 20 数年の豊富な仲買経験を持つ地元仲買職員を専門の職員として採用し、さらに彼が持つトラックを使用することにより配送も行える環境を整えた。実務としては取引先に毎日の相場状況を伝え、旬の魚を随時サンプルとして紹介するなどの営業を行っている。またセリで仕入れた魚を出荷する際に、検品しながら箱に仕立て直すなど商品価値の向上に努めている。販売戦略などを担う参事と月に一度のミーティングで前月の実績から当月の目標設定を行い、実務はほぼ 1 名で行っている。地元買参人と競合しない販売先探しと、新たな販売先に対応するための人員の補充が目下の課題である。

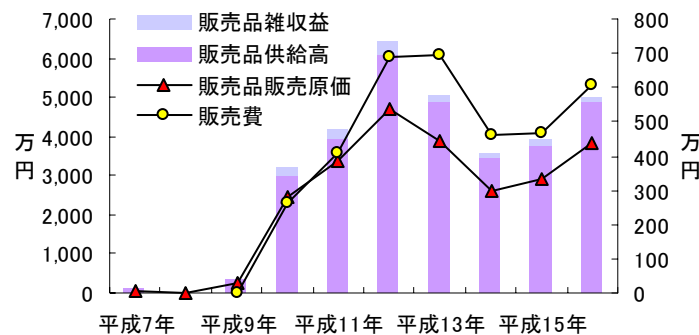


図 15. 買取出荷販売収益・経費内訳推移

資料：大田市漁協業務報告書 (平成 7 年—平成 16 年)

図 15⁽⁷⁾にみられるように買取出荷販売の供給高を示す販売品供給高は平成 12 年をピークに減少した後再び増加している。販売費は主に出荷時の運賃で、買取出荷販売の取扱に応じて増減する。販売品雑収益は主に出荷先からの運賃バック分である。販売品販売原価は仕入金額であり、当市場を中心に鮮魚を仕入れている。また、顧客のニーズに応えるために県の特産であるシジミやズワイガニなど

を他 11 社からも買い付けている。販売先は主にスーパーや加工業者、外食店、市場荷受など 17 社(平成 16 年度実績)で、それぞれの出荷条件から以下のように分類できる。

・直接販売：スーパー、加工業者、外食店向け

多くの取引先がこれら末端ユーザーとなっており、出荷に関わる運賃は顧客が負担するため利益率は高い。値決めは毎日の相場変動を取引先バイヤーと確認しながら行う。個々の取扱数量がまとまりにくいいため、販売量を伸ばすことが難しい。

・中央卸売市場委託販売：市場荷受向け

現在のところ、市場荷受への出荷は 1 社のみとなっている。出荷前の交渉によりある程度の値決めはするものの、最終的にセリで決まるため値段は上下する。さらに運賃や市場での販売手数料などの諸経費を負担するため利益率は高くないが、荷受の裁量次第で販売量が伸びる。

これら販売先別の売上高推移(図 16)をみると市場荷受の取扱は平成 12 年以降安定的に推移し、当初出荷割合の高かったスーパーや加工業者では縮小傾向となっている。このため、図 17^⑥で示した買取出荷販売収支では魚価の低迷と相まってか利益率減少が顕著にみられる。利益率が最も高い平成 12 年度は加工業者への販売割合が高かったが、平成 13 年にその販売が激減すると利益率も大きく下がった。

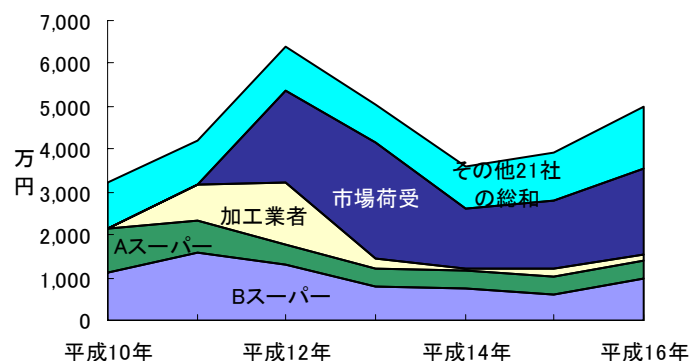


図 16. 買取出荷販売販売先別売上高推移

資料：大田市漁協業務部資料

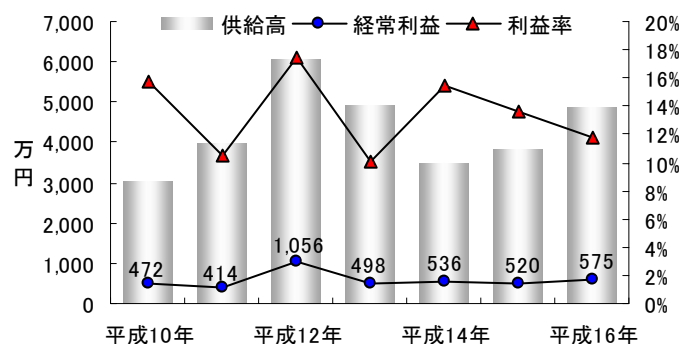


図 17. 買取出荷販売収支状況

資料：大田市漁協業務部資料

6. おわりに —経営の課題—

大田市漁協では、管理費を削減するにあたり定年退職した職員の補充を最小限の新規職員採用で行うことと給料手当の上昇を抑制することで対応し、短期的には一定の削減効果が得られたが、長期的にみると限界が感じられる。苦しい経営状況とはいえ、経験と就業年数を積んでゆく職員に対して給

料手当引き上げを行わないことは健全な組織運営とはいいがたい。また事業利益確保が難しくなる中、信用事業を譲渡することによる島根信漁連からの還元によって当初メリットを得ていたが、島根信漁連自体の事業の低迷により支店が得る還元が減少し管理費の増加につながっている。信用事業を譲渡した漁協⁹⁾では、管理費の増減に信漁連の経営状況が大きく関係していることが明らかとなった。管理費の削減に努めながら漁協の収入を拡大する新たな取組としてはじめられた買取出荷販売は、当初中心であった利益率の高い直販形態では取引先の取扱が小口化する傾向があり、利益率は低いが安定的に大量に販売できる中央卸売市場への出荷割合が高まっている。直販形態では小口でも多くの販売先を持つことで高い利益を得ることができるが、新しい販路開拓のために必要な職員の補充は人件費を考えると困難である。

事業管理費の削減を主要目的に据えた合併が全国的に推進される中、当合併事例の検証からは合併数年後には管理費削減効果に限界が訪れることが明らかとなった。漁協の根本的な経営改善のためには管理費削減だけでなく、収益確保のための新たな事業構築を必要とするが、それに要する資金や人材確保が難しいというのが実状である。合併漁協の多くが負債整理やリストラ等による経営合理化を当面の目標とし新たな事業の展開にそれほど積極的には取り組まずにきた結果、合併後一定期間を経て再び経営悪化におちいつているように感じられる。

今回の事例は一つであったが、合併の効果および意義についてより踏み込んだ検証を行うためには、今後さらに広範な事例調査を行う必要がある。

注：

- (1) 小型底引きを左軸に他の漁業は右軸を使用した。
- (2) 小底の休漁期間である6、7、8月の開市と釣り物の販売見送りのための開市も含まれるが聞き取りによっても小底の出漁日数増加は確認できた。
- (3) 人件費と給料手当を左軸に他の項目は右軸を使用した。
- (4) 貯金と貸出の差額に相当する余剰資金を本店に預け運用を任せる際の利率。
- (5) 本支店間預かりレートを右軸に他の項目は左軸を使用した。
- (6) 販売雑費用を右軸に他の項目は左軸を使用した。
- (7) 販売費を右軸に他の項目は左軸を使用した。
- (8) 利益率を右軸に他の項目は左軸を使用した。
- (9) 島根県の信用事業統合はいわゆる静岡方式とよばれ、職員の信漁連への出向経費を完全な人件費というかたちではなく、利益還元のかたちで漁協が受け取る。