

サケ不漁下における漁協自営定置の経営実態と収益性推移

—岩手県内4漁協の事例—

及川光

Economic performance and profitability trends of set-net fisheries managed by fisheries cooperative under the poor salmon catch: the case of four fisheries cooperative in Iwate Prefecture

Hikaru Oikawa

Abstract

The business environment for set-net fisheries managed by fisheries cooperative in Iwate Prefecture continues to deteriorate. Therefore, it is necessary to propose management improvement plans tailored to the actual situation of each fishery cooperative. This paper conducted a break-even point (BEP) analysis on four fishing cooperatives in Iwate Prefecture in order to obtain the knowledge needed to formulate management improvement measures. As a result of the analysis, the average BEP for the four fishing cooperatives ranged from 160 million JPY to 220 million JPY, with a maximum difference of 60 million JPY. In addition, it was found that fishing cooperatives with low profitability have had their income below the BEP seven times in the past nine years. In order to lower the BEP and improve profitability, it is considered effective to reduce labor costs, which account for about half of total expenses. On the other hand, it was assumed that reducing labor costs would require many adjustments, such as revising the employment regulations of each fishing cooperative.

Key words : Set-net Fisheries managed by fisheries cooperative, business analysis, break-even point

キーワード : 漁協自営定置, 経営分析, 損益分岐点

はじめに

漁業を営む経営組織の一形態として、沿海漁業協同組合（以下、「漁協」とする）が免許主体となる「漁協自営」の存在が知られている。漁協自営は単に経営の合理化を推進するのみならず、漁業の調整や漁場の総合利用、漁利の分配といった意義を持つことに特徴がある¹⁾。漁協自営で営まれる漁業種類のうち概ね半数を占めているのは定置網漁業であり、それらは「漁協自営定置」と呼ばれている。岩手県では全22組合のうち21組合が漁協自営定置を所

有しており、殆どの漁協が漁協自営定置の収益に依存した経営を展開しているほか、その収益をアワビ等の種苗放流費や指導事業費に充てて活用している²⁾。さらに、一部の漁協では漁協自営定置から得られた利益の配分方法として、漁港や道路などのインフラ整備やスクールバス寄贈などの教育振興を行っていた歴史があり^{3,4)}、漁協自営定置は岩手県にとって極めて重要な位置付けにある。

他方、岩手県の漁協自営定置を取り巻く環境は厳しさを増しつつある。主力魚種のサケ漁獲量は2022年漁期で446トンであり、東日本大震災以前の水準(26,741トン、

2006～2010年平均値)の2%まで落ち込んでいるほか⁵⁾、資材費の高騰や気候変動に伴う定置網漁具の滅失等も経営を圧迫していると見られる。このような状況に際しては、漁協自営定置の経営改善策の立案が喫緊の課題となっている。

漁協自営定置の経営分析を実施した先行研究として、京都府を事例に収益性や生産原価を明らかにした報告があるほか⁶⁾、福岡県の小型定置網漁業を対象とした事例では、経営実態を明らかにしたうえで望ましい経営モデルを提案した報告もある⁷⁾。一方、現状の岩手県が講じる取組みは、統計資料(『岩手県水産業の指標』)の公表を目的とした各種データ(漁協毎の水揚金額等)の収集に留まっており、漁協毎の経営実態や収益性の動向といった経営改善策の立案に必要な知見が揃っていない。

以上の背景から、本稿では岩手県の漁協自営定置の経営実態と収益性の推移を明らかにし、今後の経営改善に資する基礎資料を提供することを目的に設定した。

方 法

分析手法の選定

冒頭で目的に設定した収益性の推移を把握するために、本稿では損益分岐点分析を行った。損益分岐点とは収益と費用が等しくなる点を指し、これが低ければ低いほど収益性が高く、利益をあげる上で有効と判断されるものである。具体的な定義式は下記(1)のとおりである。

$$BEP = \frac{f}{(1 - \frac{v}{s})} \dots \dots \dots (1)$$

f : 固定費 v : 変動費 s : 売上高

損益分岐点分析を行う際には、経営に要した費用を収益が変化しても変わらない固定費と、収益に比例して変化する変動費の2種類に分ける必要があるが、本稿では経営分析の際に最も多く使われる勘定科目法を採用して費用分解を行った⁸⁾。

事例の選定

岩手県で漁協自営定置を営む21組合のうち、2ヶ統を自営する漁協が8組合と最も多く、3ヶ統自営が5組合、1ヶ統自営が3組合、4ヶ統以上の自営が計5組合と続いている。本稿では、岩手県内の典型例を対象とした損益分岐点分析を行うことを目的に、2ヶ統自営および3ヶ統自営をそれぞれ2組合ずつ事例に選定した(表1)。

損益分岐点分析のデータは、4漁協の『業務報告書』巻末部に記載された漁協自営定置の損益計算書(2014～2022年度)を用いた。

結 果

漁協自営定置の経営実態

図1では、4漁協の収益と経費の推移について示した。はじめに収益について、全体的にサケ水揚金額が減少し、その他魚種(イワシやブリ類が該当)の占める割合が高くなっていった。B漁協を例にすると、2014年度のサケ水揚金額は約26千万円で全体の72%を占めていたものが、直近の2022年度には13万円まで減少し、水揚金額の総計も11千万円と2014年度の32%まで落ち込んでいた。このような魚種転換と併せて、近年は共済受入金の占める割合も高くなっており、共済制度によって減収補てんの役割

表1. 分析対象漁協の概要(2023年度時点)

	A 漁協	B 漁協	C 漁協	D 漁協
地区	宮古地区	釜石地区	大船渡地区	大船渡地区
自営統数(ヶ統)	3	2	3	2
乗組員数(人)	28	18	25	20
雇用期間	4/1～翌1/31	5/1～翌2/10	4/上～翌2/10	4/上～翌1/31

資料：2023年6月7日、同年6月15日、同年6月23日および同年7月11日に実施したヒアリング調査結果により作成。

サケ不漁下における漁協自営定置の経営実態と収益性推移

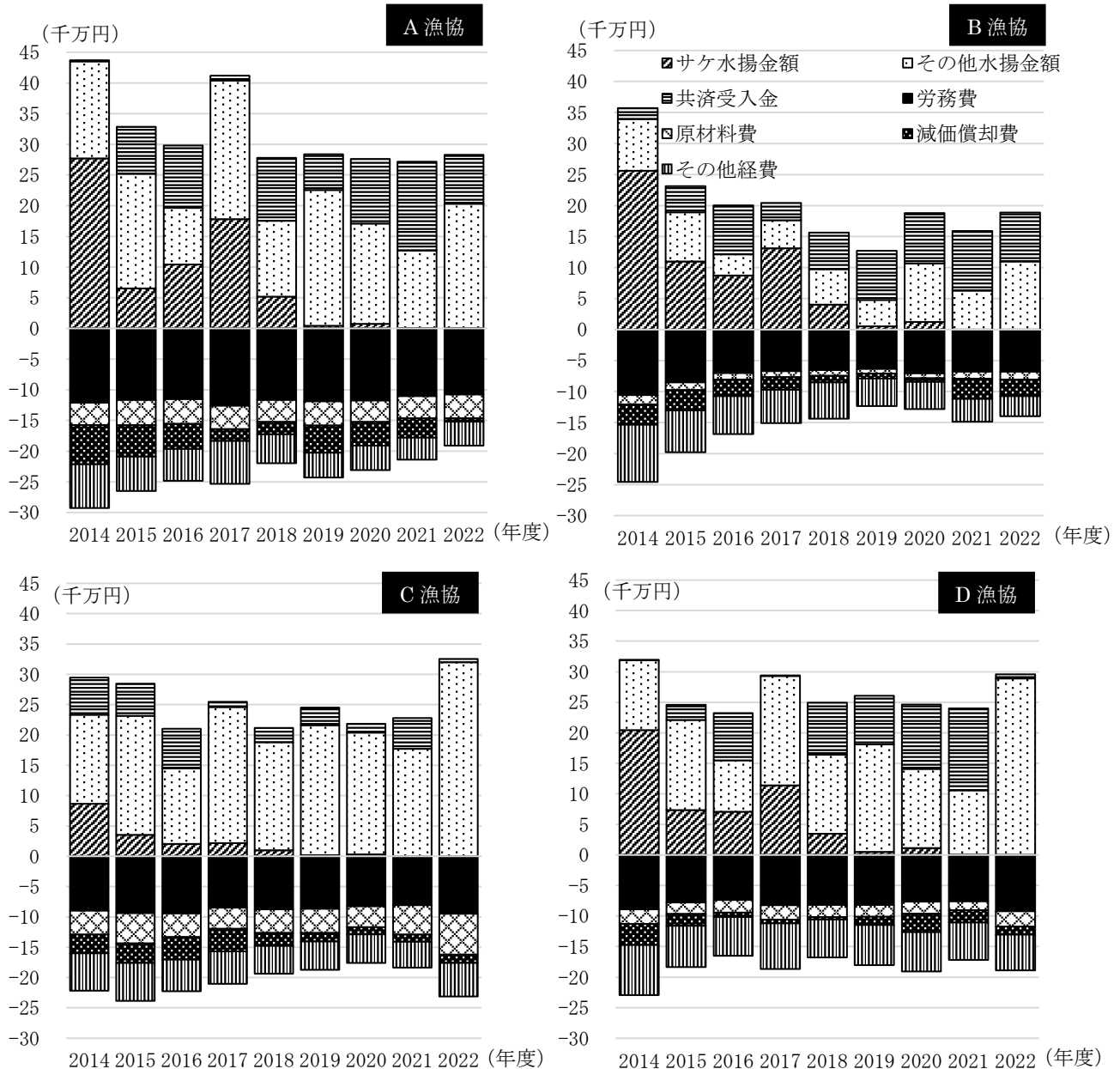


図1. 各漁協自営定置の収益（上段側）と費用（下段側）の推移

資料：各漁協『業務報告書』により作成。

注：図中の「共済受入金」は、漁獲共済と積立ぶらすを合算したものである。

が果たされていることが分かった。例えば、A 漁協では2018年度以降に平均で1千万円程度の補てんを受けており、これによってサケ水揚金額の減少分を補っていた。

次に経費の動向について、総計の平均は3ヶ統自営の方が高く、A 漁協が24千万円、C 漁協が21千万円、B 漁協が16千万円、D 漁協が19千万円となっていた。費目別に見ると、いずれの漁協も労務費が7～12千万円と高額であり、全体に占める割合も40～56%と高位だった。漁具漁網費や燃料費、氷代等によって構成される原材料費

は平均で1～3千万円となっており、全体に占める割合も20%未満だった。また、他の費目と比較して年変動が小さいことも特徴的であった。減価償却費は平均で2～3千万円だったが、年によって全体に占める割合が5%未満の場合もあれば20%を超える場合もあるなど、変動が大きかった。その他経費は平均5～6千万円であり、近年の割合は全ての漁協で30%前後と比較的高位だった。ヒアリング調査の結果によれば、修繕費や染網料（漁網用防汚塗料の代金を指す）の高騰が影響しているとのことである。

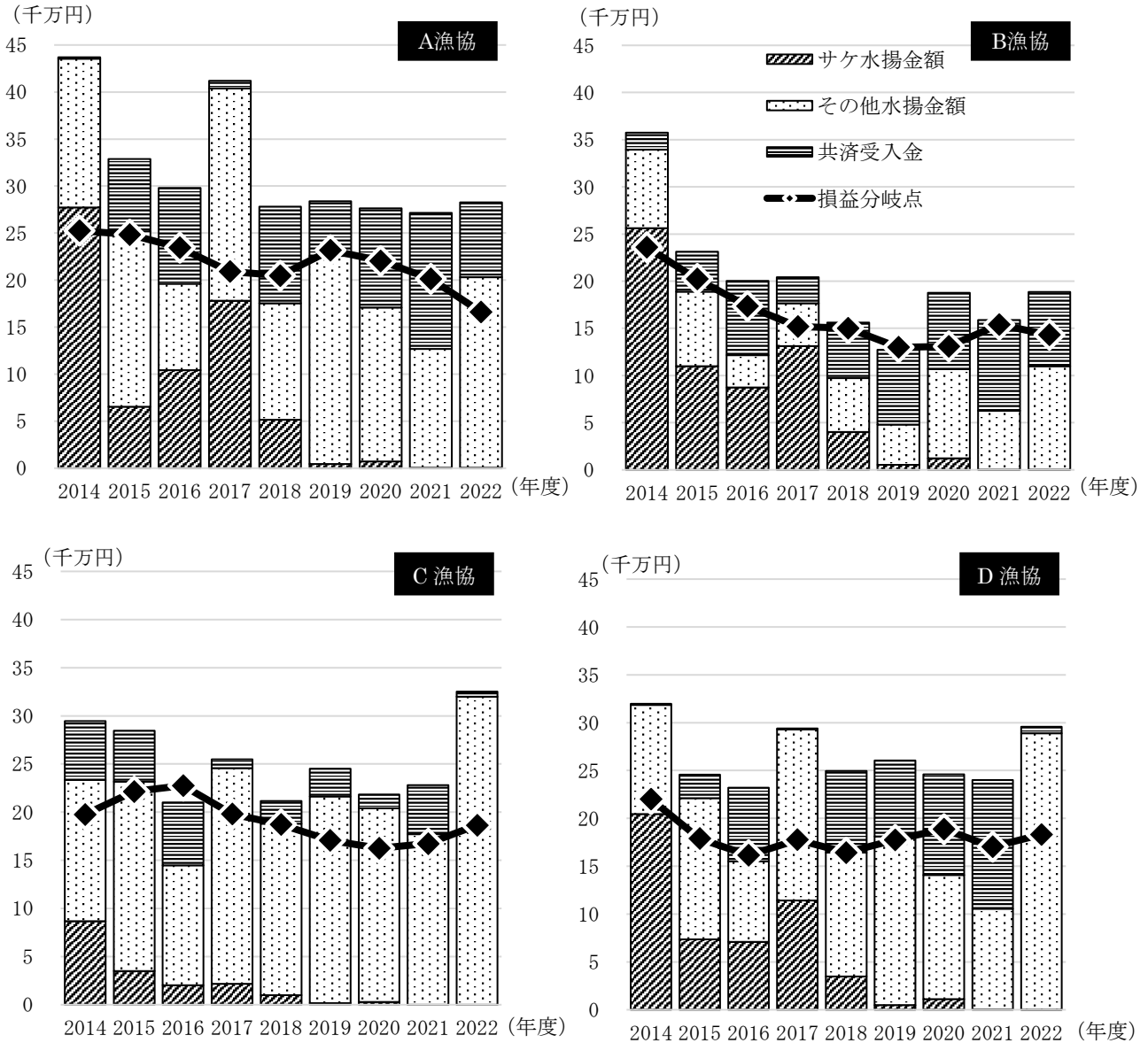


図 2. 各漁協自営定置の収益と損益分岐点の推移

資料：各漁協『業務報告書』により作成。

注 1：図中の「共済受入金」は、漁獲共済と積立ふらすを合算したものである。

注 2：変動費は支払販売手数料，賦課金および負担金，歩合給，全ての原材料費とし，損益分岐点を算出した。

損益分岐点の推移

図 2 では、4 漁協の収益と損益分岐点の推移について示した。はじめに A 漁協について、2020 年度以降の損益分岐点は低下傾向にあるものの、分析期間中の平均は 22 千万円で最も高く、収益性は低いと判断された。また、損益分岐点が水揚金額を上回った回数は過去 9 年間で 5 回となり、経営を持続させるうえで共済受入金が欠かせない存在となっていた。

次に B 漁協について、損益分岐点の平均は 16 千万円で

あり、これは 4 漁協の中で最も低い数値だった。一方、損益分岐点が水揚金額を上回った回数は過去 9 年間で 7 回となっており、2018 年度、2019 年度および 2021 年度については採算割れに近い水準となっていた。

C 漁協については、損益分岐点の平均が 19 千万円となっていた。2016 年度には採算割れとなり、共済金を受け入れてもなお 1.2 千万円の赤字を計上する結果となったが、それ以降の年についてはサケ以外の魚種の水揚金額が伸びたことにより、利益確保に成功していた。

最後に D 漁協について、損益分岐点の平均は 18 千万円であり、2015 年度以降は概ね安定的に推移していた。損益分岐点が水揚金額を上回った回数は過去 9 年間で 3 回であり、直近の 2020 年度と 2021 年度には 10 千万円を超える共済受入金によって利益を確保していた。

考 察

本稿で事例に選定した 4 漁協は、いずれもサケ水揚金額の減少に直面しており、損益分岐点は概ね 16~22 千万円で推移していた。損益分岐点は低ければ低いほど収益性が高いと判断されるが、分析の結果からは損益分岐点が水揚金額を上回るケースが数多く見られた。この場合は共済受入金によって利益確保を図っていたが、現行の共済制度は過去 5 年間の漁獲金額から最高と最低の年を除いた 3 年間の平均額を基準額とし、これを下回った場合に減収分を補填する仕組みとなっているため⁹⁾、今後もサケの水揚げ

が低迷し続ければ基準額が下がり、減収補填の効果が弱まる恐れがある。漁協自営定置の経営を改善させるためには、共済受入金に頼ることなく利益をあげることが可能な仕組みを構築する必要があり、目下の課題として損益分岐点を引き下げることによって収益性を向上させることが考えられる。

損益分岐点を引き下げるためには固定費の削減が有効とされており¹⁰⁾、その具体案として図 1 で見たように総経費の概ね半数を占める労務費の削減が挙げられる。労務費を削減するためには、①既存の給与支払いの仕組みを変更するか、②乗組員数を削減する必要がある。はじめに①について、表 2 を参照すると、漁協によって給与の算定式が異なっていることが分かる。例として、損益分岐点分析の結果から収益性が低いと判断された A 漁協および B 漁協と、比較的収益性が高いと判断された C 漁協および D 漁協を比較すると、前者は不漁時であっても月給もしくは年俵が保証されており、さらには毎年必ず水揚金額に応じ

表 2. 各漁協自営定置の給与支払いの仕組み (2023 年度時点)

種別		給与の算定式 (役職が付かない乗組員の場合)
A 漁協	月給保証制	・ 基本給：月給 240,000 円 × 従事月数
		・ 歩合給：なし
		・ 手当：(総水揚金額－販売手数料等) × 2.5% ※毎年必ず支給される。
B 漁協	年俵保証制	・ 基本給：2,430,000 円
		・ 歩合給：(総水揚金額－販売手数料等) × 25% ※支払い済みの基本給との差額分を支給する。
		・ 手当：(総水揚金額－販売手数料等) × 2% ※毎年必ず支給される。
C 漁協	日給保証制	・ 基本給：最低保証日給 8,400 円 × 従事日数
		・ 歩合給：(総水揚金額 × 90%) × 29% ※年間の総水揚金額が 285 百万円を上回った場合のみ、支払い済みの基本給との差額分を支給する。
		・ 手当：理事会で決定した金額 (1 名あたり 5~10 万円程度) を支給する。
D 漁協	日給保証制	・ 基本給：最低保証日給 8,200 円 × 従事日数
		・ 歩合給：(総水揚金額－販売手数料等) × 20% ※年間の総水揚金額が 3 億円を上回った場合のみ、支払い済みの基本給との差額分を支給する。
		・ 手当：(総水揚金額－販売手数料等) × 2% ※毎年必ず支給される。

資料：2023 年 6 月 7 日、同年 6 月 15 日、同年 6 月 23 日および同年 7 月 11 日に実施したヒアリング調査結果により作成。

た手当が支給されている。一方の后者は手当こそ設定されているものの、水揚金額が一定の水準に達しない限り原則として最低保証日給のみ支払われる仕組みになっている。また、労務費を比較すると前者が平均 9.5 千万円に対して后者は 8.4 千万円であり、1 千万円を超える差が生じていた。このように、各漁協が定めた給与規程によって労務費の多寡が左右されることから、損益分岐点を引き下げるためには県内で相対的に経営状況が良いとされる漁協の給与規程を参考にし、他漁協の給与規程へ適用させることが効果的と推察される。一方で、給与規程は各地域で長年にわたって慣例的に運用されており、これを安易に変更することは漁協と乗組員の間に軋轢を生じさせる危険性を孕んでいる。よって、①の実行にあたっては乗組員との合意形成が最重要課題になると考えられる。

②については、全国各地で揚網方式の変更（単船操業化など）や艀装の更新等に伴う省人化が図られている¹¹⁾。この方式は短期間で労務費を引き下げることが可能である一方で、①と同じく乗組員との合意形成が必須であり、慎重な経営判断を要する。また、ヒアリング調査の結果によれば乗組員の募集に苦慮し、定年を超えた乗組員の再雇用を繰り返している漁協も見られた。このことから、②を実行することが可能な漁協は限られていると推察される。

結論としては、漁協によって給与規程や乗組員の雇用状況といった実情が異なっているため、個々の現状に即した労務費の削減策を立案し、合意形成等の課題解決にあたることが重要と考えられる。

最後に、本稿で議論できなかった課題点について述べたい。第一に、本稿では岩手県内の典型例を分析するために 4 漁協を事例としたが、今後は全県的な経営実態を把握することを目的に、分析対象を拡充する必要がある。第二に、本稿の考察で述べたように漁協自営定置の経営を改善させるためには乗組員との合意形成など講ずべき課題点が存在するが、これらは未だ着手されていない。よって、今後は具体的な課題解決の方法を立案し、早急に関係者間で議論を始める必要がある。

文 献

- 1) 漁協組織研究会：水協法・漁業法の解説．漁協経営センター出版部，(2015)．
- 2) 宮田勉：漁協自営定置網漁業の役割－近未来を展望して－．月刊漁業と漁協，45(1)，16-19 (2007)．
- 3) 山本辰義：組合自営と地域経済－重茂漁協の事例を中心に－．漁業経営（組織・管理方式）のあり方－事例調査研究報告－，53-75 (2001)．
- 4) 山内愛子：漁協自営定置を中心とする漁業権所有形態の変化と利益分配の実態－岩手県大船渡市三陸地域を事例として－．漁業経済研究，51(1)，1-22 (2006)．
- 5) 岩手県水産技術センター漁業資源部：令和 5 年度岩手県秋サケ回帰予報．岩手県水産技術センター，(2023)．
- 6) 飯塚覚・宗清正廣：漁業協同組合自営定置網の経営実態とその問題点．京都府立海洋センター研究報告，(14)，49-57 (1991)．
- 7) 里道菜穂子・中原秀人：筑前海における小型定置網漁業の経営状況．福岡県水産海洋技術センター研究報告，(29)，39-48 (2019)．
- 8) 有路昌彦：水産業者のための会計・経営技術．緑書房，(2012)．
- 9) 小野征一郎：漁業者の収入を守る－分かりやすい漁業共済・積立ぶらすー．一般財団法人東京水産振興会，57(4)，(2023)．
- 10) 青木茂男・青淵正幸・清松敏雄・渡辺智信：要説 経営分析[五訂版]．森山書店，(2016)．
- 11) 奈田兼一：もうかる漁業の改革計画に見る定置漁業の将来像．地域漁業研究，58(1)，30-38(2018)．