

高知県 1 漁協の将来像に関する提言
(要約版)

目 次

I	漁協合併をめぐる経過	1 ページ
1	全国の動向	1 ページ
2	本県での漁協合併をめぐる経過	1 ページ
II	漁協の現状と課題	2～6 ページ
1	漁業の現状	2 ページ
2	漁協の現状	3～4 ページ
3	漁協が抱える問題点	5 ページ
4	漁協の課題	6 ページ
III	高知県 1 漁協の将来像	7～12 ページ
1	漁協事業の在り方	7 ページ
2	職員定数の適正化と市場・事務所の統合	8～10 ページ
3	計画的なハード整備の推進	11 ページ
4	効率的な組織体制の構築	11 ページ
5	職員の育成・確保	11～12 ページ
IV	高知県 1 漁協の将来像に関する提言	13 ページ

I 漁協合併をめぐる経過

1 全国の動向

- 平成9年、全漁連は「1県1漁協又は複数自立漁協」の方針を決定
- 漁業協同組合合併促進法の期限である平成20年3月に向け、合併が進展
- 平成30年9月現在、39都道府県の7割を上回る28府県が、「県1漁協構想」を達成又は目指している

2 本県での漁協合併をめぐる経過

時 期	経 過 の 概 要
H10年 ～H17年	<ul style="list-style-type: none"> ・平成10年当初、78の沿海地区漁協が存在 ・漁連が策定した「県下8漁協構想」（平成15年からは「県下7漁協構想」）に基づき、漁協合併が進められた結果、すくも湾漁協、大方町漁協、土佐清水市漁協、室戸岬東漁協及び香南漁協が設立
H17年 10月 12月	<ul style="list-style-type: none"> ・県漁連臨時総会において、「県1漁協構想」への方針転換を決定 ・高知県1漁協構想推進委員会を設置
H19年 4月	<ul style="list-style-type: none"> ・室戸漁協の解散に伴い、室戸漁協組合員が室戸岬東漁協に加入
H20年 4月	<ul style="list-style-type: none"> ・県内の25組合が合併し、高知県漁協を設立
H23年 4月	<ul style="list-style-type: none"> ・県漁連は経済事業を廃止し、指導事業に特化した組織に改編
H27年 4月	<ul style="list-style-type: none"> ・興津漁協の解散に伴い、興津漁協組合員が高知県漁協に加入
H29年 4月	<ul style="list-style-type: none"> ・高知県漁協が上ノ加江漁協を吸収合併
H30年 9月	<ul style="list-style-type: none"> ・高知県漁協が窪津漁協を吸収合併することを組織決定 <p>【平成30年10月末時点の漁協数：20組合】 高知県、野根、吉良川町、羽根町、奈半利町、安芸、浜改田、十市、春野町、大谷、野見、須崎釣、錦浦、須崎町、久礼、下田、窪津※、橘浦、藻津、すくも湾 ※ 窪津漁協は平成31年4月1日に高知県漁協と合併予定</p>

Ⅱ 漁協の現状と課題

1 漁業の現状

(1) 漁業経営体数

- 平成25年の経営体数は、平成15年から29%減少し2,244経営体で、うち後継者のある個人経営体はわずか260経営体

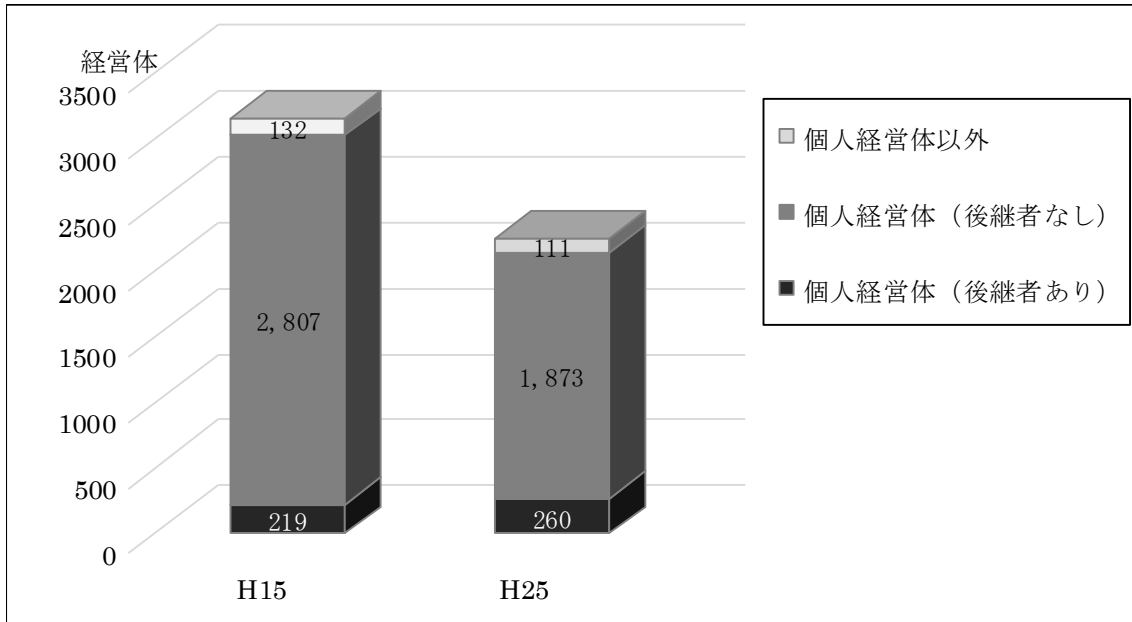


図1 漁業経営体数の推移 (資料：漁業センサス)

(2) 漁業生産

- 平成28年の漁業生産は、平成17年に比べ生産量が29%、生産額が31%それぞれ減少し、8万3千トン、262億円

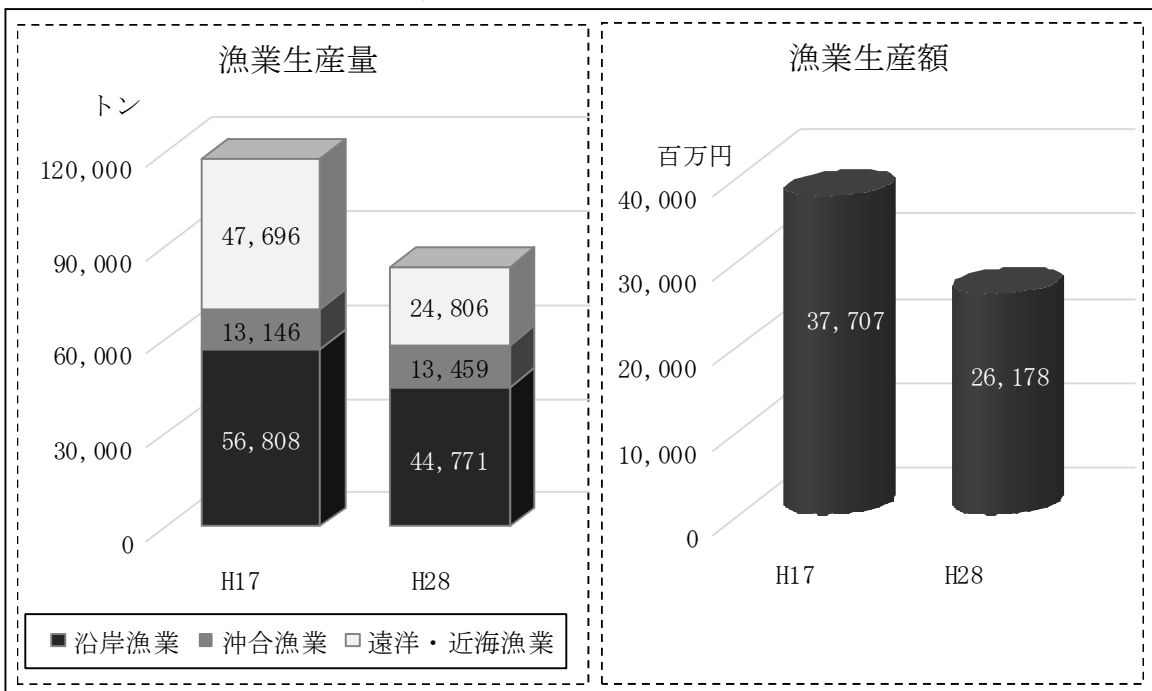


図2 漁業生産量及び漁業生産額の推移 (資料：農林水産統計)

2 漁協の現状

(1) 組合員数

- 正組合員数は減少に歯止めがかからず、平成28年度末は平成24年度末に比べ15%減少し5,500人

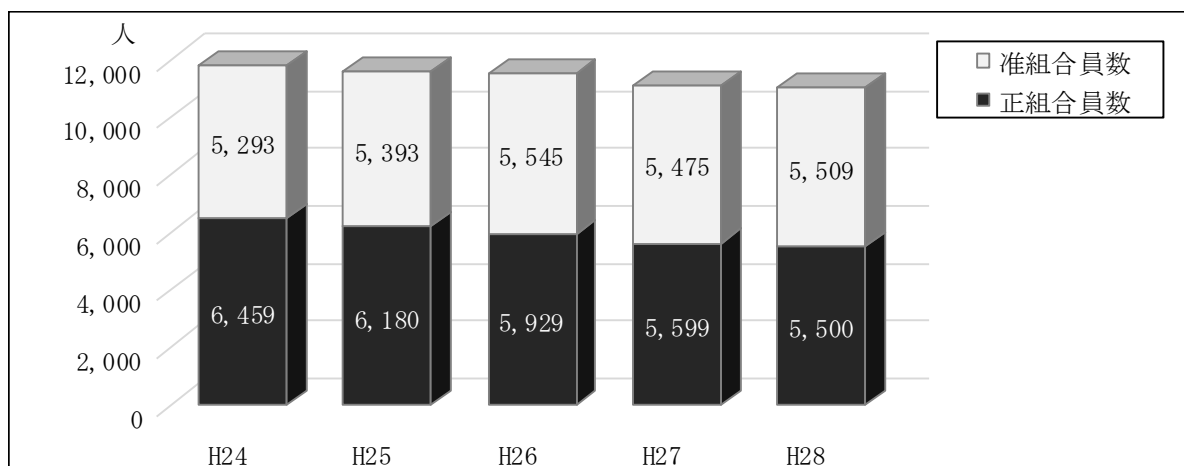


図3 組合員数の推移 (資料：各漁協業務報告書)

(2) 財産状況

- 平成28年度末の借入金残高は、高知県漁協が長期借入金を計画的に圧縮したこと等から、平成24年度末から39%減少し21億円
- 平成28年度末の純資産総額は、高知県漁協の繰越欠損金が解消されたこと等から、平成24年度末に比べ41%増加し21億5千万円

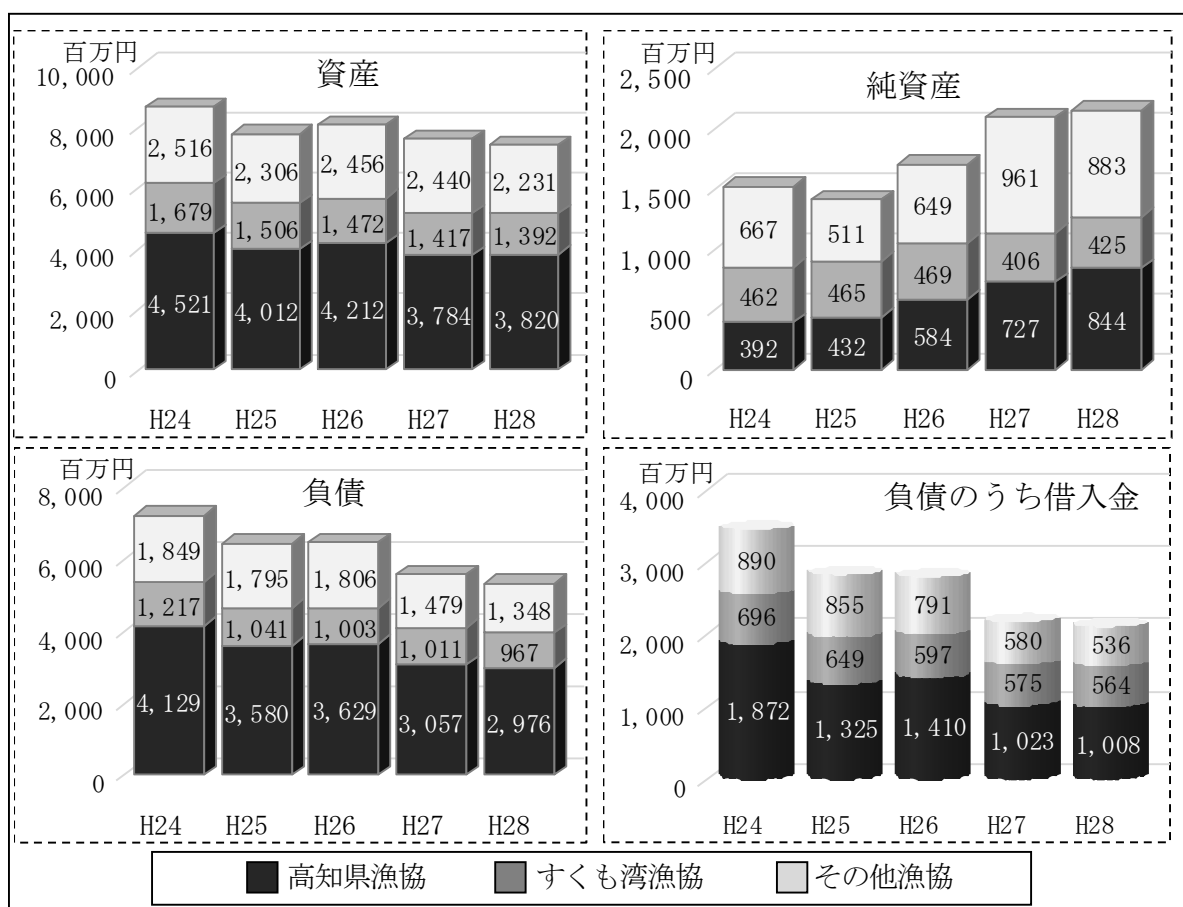


図4 組合財産の推移 (資料：各漁協業務報告書)

(3) 収支状況

- 平成28年度の事業管理費は、平成24年度に比べ8%減少し17億4千万円
- 平成28年度の当期利益は、平成24年度に比べ2%減少し97百万円

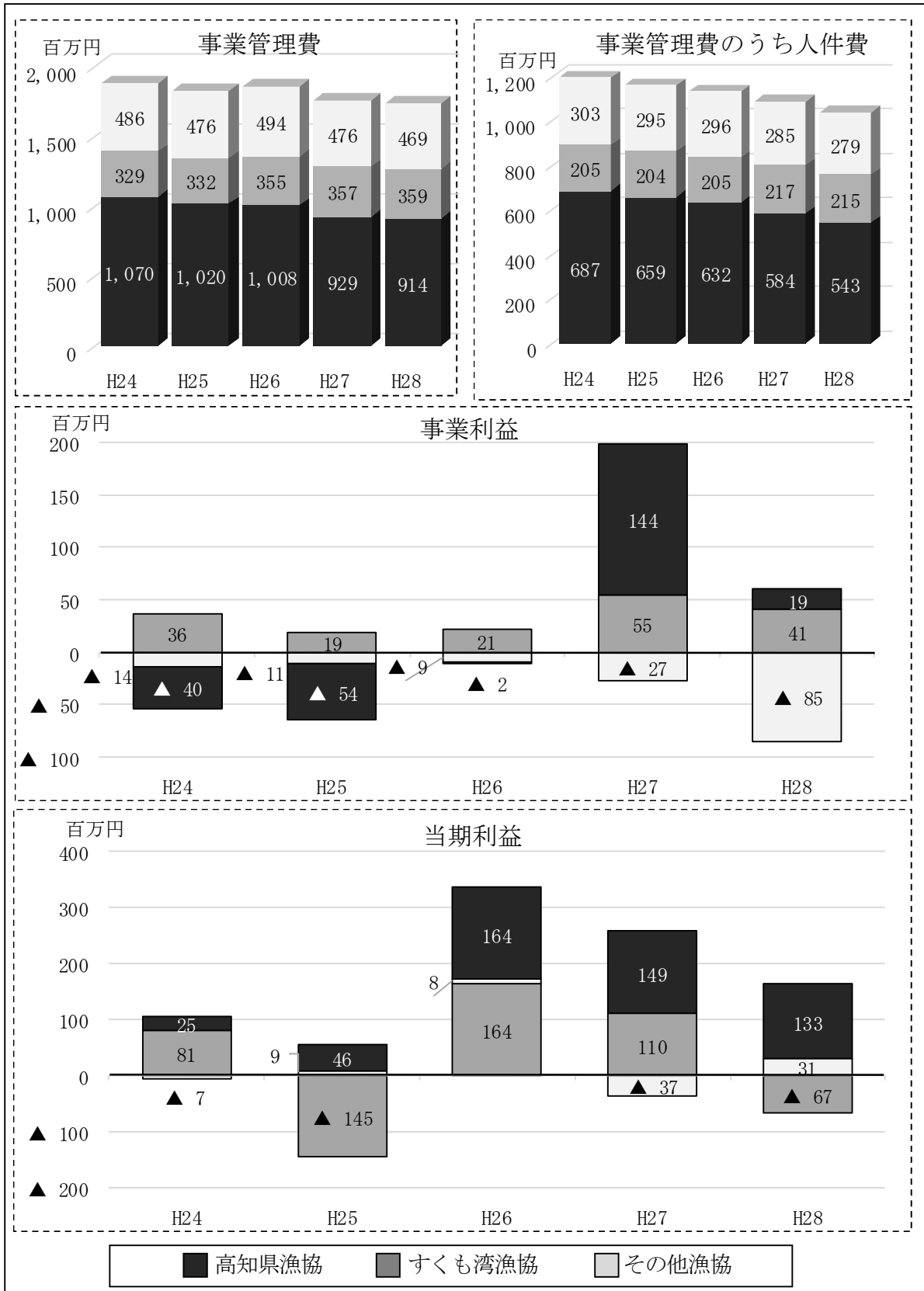


図5 組合収支の推移 (資料: 各漁協業務報告書)

3 漁協が抱える問題点

- 正組合員数が50人未満の組合は全体の33%に当たる7組合で、今後法定解散も懸念
- 職員数が2人以下の組合は全体の48%に当たる10組合で、良質なサービスの提供が困難
- 漁協施設の多くは老朽化が進行し、財務基盤の脆弱な漁協は更新が困難
- 全体の7割に当たる15組合が事業利益で赤字を計上し、4組合が当期利益で赤字を計上

表1 本県漁協が抱える問題点 (単位：%)

	H24	H25	H26	H27	H28
正組合員数が50人未満の組合	18.2 (4)	27.3 (6)	27.3 (6)	38.1 (8)	33.3 (7)
職員数が2人以下の組合	31.8 (7)	36.4 (8)	40.9 (9)	42.9 (9)	47.6 (10)
整備後30年以上経過した市場	50.0 (19)	50.0 (19)	58.3 (21)	57.6 (19)	55.9 (19)
繰越欠損金を有する組合	50.0 (11)	50.0 (11)	45.5 (10)	52.4 (11)	38.1 (8)
事業利益が赤字の組合	59.1 (13)	72.7 (16)	68.2 (15)	61.9 (13)	71.4 (15)
当期利益が赤字の組合	27.3 (6)	31.8 (7)	13.6 (3)	38.1 (8)	19.1 (4)

資料：各漁協業務報告書、県資料

注1 括弧内は実数

注2 市場の築年数は、県の補助金関連の資料から推定

4 漁協の課題

本県沿海地区漁協の現状と問題点を踏まえ、今後漁協が重点的に取り組むべき課題を次の4つに整理した。

(1) 優秀な人材の育成・確保（マンパワーの強化）

漁協が組合員の負託に応え質の高いサービスを提供するためには、リーダーシップを有し的確な経営判断ができる役員や専門的な知識・技術を有し企画力に秀でた職員の育成・確保が不可欠である。

こうした人材を育成・確保するためには、研修機会の提供や労働条件の改善はもとより、従来の排他的な地元意識を払拭し、より広域的な視点から員外役員の積極的な登用や適正な人事管理などに取り組む必要がある。

(2) 産地市場の機能強化（販売事業の強化）

組合員の最も切実なニーズである浜値の向上を図るためには、これまでの取り組みの反省に立ち、何よりもまず漁協が開設し卸売業務を担っている水産物産地市場の価格形成力を強化しなければならない。

このため、漁業者や買受人の理解を得て、市場の統合によるロットや品揃えを確保するとともに、鮮度保持や衛生管理の徹底による品質の向上に努めることで、産地市場の機能強化に取り組む必要がある。

(3) 新規就業者の育成と経営指導の強化（指導事業の強化）

組合員の減少・高齢化に歯止めがかからない中で、これからの漁協が果たすべき重要な役割は、UI ターン者を含め新規漁業就業者を育成するとともに、組合員に対する経営指導を強化し、一人でも多くの組合員が漁業で生計をたてられるよう後押しすることである。

今後は、こうした指導事業を組合員の中核的な事業に位置付け、専門の職員を配置し組織的に取り組むことが求められている。

(4) 債権の適正な管理と自己資本の増強（財務基盤の強化）

これまで漁協が経営破綻した、あるいは破綻の危機に陥った要因の多くは、多額の固定化債権を抱え資金繰りが悪化したことによるものであり、今後、漁協経営の健全化を図るうえでは、未収金などの債権の適正な管理が不可欠である。

一方で、事業管理費の圧縮等により黒字体質を維持し計画的に内部留保を増加させることにより、経済団体としての信用力を高め、積極的な事業展開につなげていくことが重要となっている。

こうした4つの課題を解決するためには、漁協の抜本的な組織強化が不可欠であり、平成17年度に策定された高知県1漁協構想を現状に即した内容にリニューアルし、その早期実現を目指す必要がある。

Ⅲ 高知県 1 漁協の将来像

1 漁協事業の在り方

組合員の減少や高齢化に歯止めがかからない中、県 1 漁協としてのスケールメリットを活かした経営の効率化を図ることにより、経済事業の収益性を十分に確保するとともに、労働生産性を示す職員 1 人あたりの利益を増大するよう努めなければならない。また、従来の考え方に囚われず、各事業の必要性を改めて検討する必要がある。

一方、指導事業については、漁業者の経営安定に資する取組として、経営指導等を積極的に行い、従来のような多額の収支差額を計上することがないよう、努めなければならない。

(1) 購買事業

- 燃油や資材については可能な範囲で民間事業者から漁業者への直接供給に移行することで、購買事業から段階的に撤退
- やむを得ず継続する場合は、債権管理を徹底し固定化債権の発生を防止するとともに、在庫を抱えない受託購買に移行

(2) 販売事業

- 市場統合を推進し市場での価格形成力を強化

(3) 指導事業

- 新規就業者の育成・確保と組合員への経営指導を抜本的に強化

表 2 主要事業の状況 (平成 28 年度)

(単位：千円)

	組合あたりの総利益		職員 1 人あたりの総利益		労働分配率
	県内	全国	県内	全国	
事業全体	80,519	114,538	6,529	9,300	43.7
購買事業	11,678	17,447	5,788	10,757	49.3
販売事業	43,483	57,716	10,520	15,973	27.1
さんご販売手数料除く	33,690	—	8,151	—	35.0
指導事業	21,739	13,816	31,056	13,632	9.2

資料：各漁協業務報告書、水産業協同組合統計表

※ 労働分配率：付加価値額（総利益）に占める人件費の比率で、この値が低ければ、効率的に利益を生み出していると言えるが、低すぎる場合は労働環境が悪い可能性もある

2 職員定数の適正化と市場・事務所の統合

(1) 職員定数の基本的な考え方

- 正職員 1 人を雇用するために必要な事業総利益を 7,000 千円/人で試算（以下、同様）
- 平成 24 年から平成 28 年までの 5 ヶ年平均の県全体の事業総利益 1,833 百万円をベースに試算すると、正職員定数の上限は 262 人
- 今後、事業総利益の減少が見込まれる中で、本所機能の強化、指導事業の見直し、労働条件の改善等を推進するため、市場や事務所の統合による職員定数の適正化を検討
- 市場統合後に市場を開設しない事務所の正職員数の上限は 5 人
- 現状でさんごの手数料収入が相当額ある事務所は、現在の職員数を上限に検討

(2) 市場統合の基本的な考え方

- 一定水準の市場機能を維持するために必要な正職員数を 3 人、販売手数料率を 7%、正職員 1 人当たりの事業総利益を 7,000 千円で試算すると、市場取扱高の下限は 3 億円
- 過去 5 ヶ年平均の市場取扱高（さんごを除く）をみると、3 億円未満の市場は 24 市場
- 3 億円未満の 24 市場を対象に近隣市場との統合を検討
- 3 億円未満の市場であっても、特定の漁業種類や地理的特性等から統合が困難な場合は、相対取引への移行や段階的な統合を検討
- 3 億円以上の市場であっても、漁業種類が類似した市場が近隣にある場合には、統合を検討
- 統合後の取扱金額が 5 億円以上となる市場を拠点市場と位置付け

(3) 事務所統合の基本的な考え方

- コンプライアンスの観点から、市場統合後の事業総利益が 14,000 千円未満で正職員 2 人以上の雇用が不可能な 42 事務所は、近隣事務所との統合を検討
- 2 人以上の雇用が不可能な事務所であっても、「出張所」への移行や業務委託等による事務所機能の維持も併せて検討

(4) 機械的な試算

- 以上の基本的な考え方に基づき試算した正職員数、市場数、事務所数は次表のとおり
- 本案は機械的な試算であるため、地域の合意を図りながら内容を検討

	統合前	統合後	増減数
本所職員数	13 人	13 人 + α	+ α 人
支所職員数	247 (223) 人	184 人	▲ 63 人
市場数	33 市場	12 市場	▲ 21 市場
事務所数	70 ヶ所	32 ヶ所	▲ 38 ヶ所

注 1 職員数は、高知県漁協の自営事業に係る職員を含まない

注 2 統合前の本所職員数は、高知県漁協の本所職員数を記載するとともに、統合後の職員数は、正職員で試算

注 3 () 内の数は、高知県漁協とすくも湾漁協の臨時・嘱託職員を除いた人数

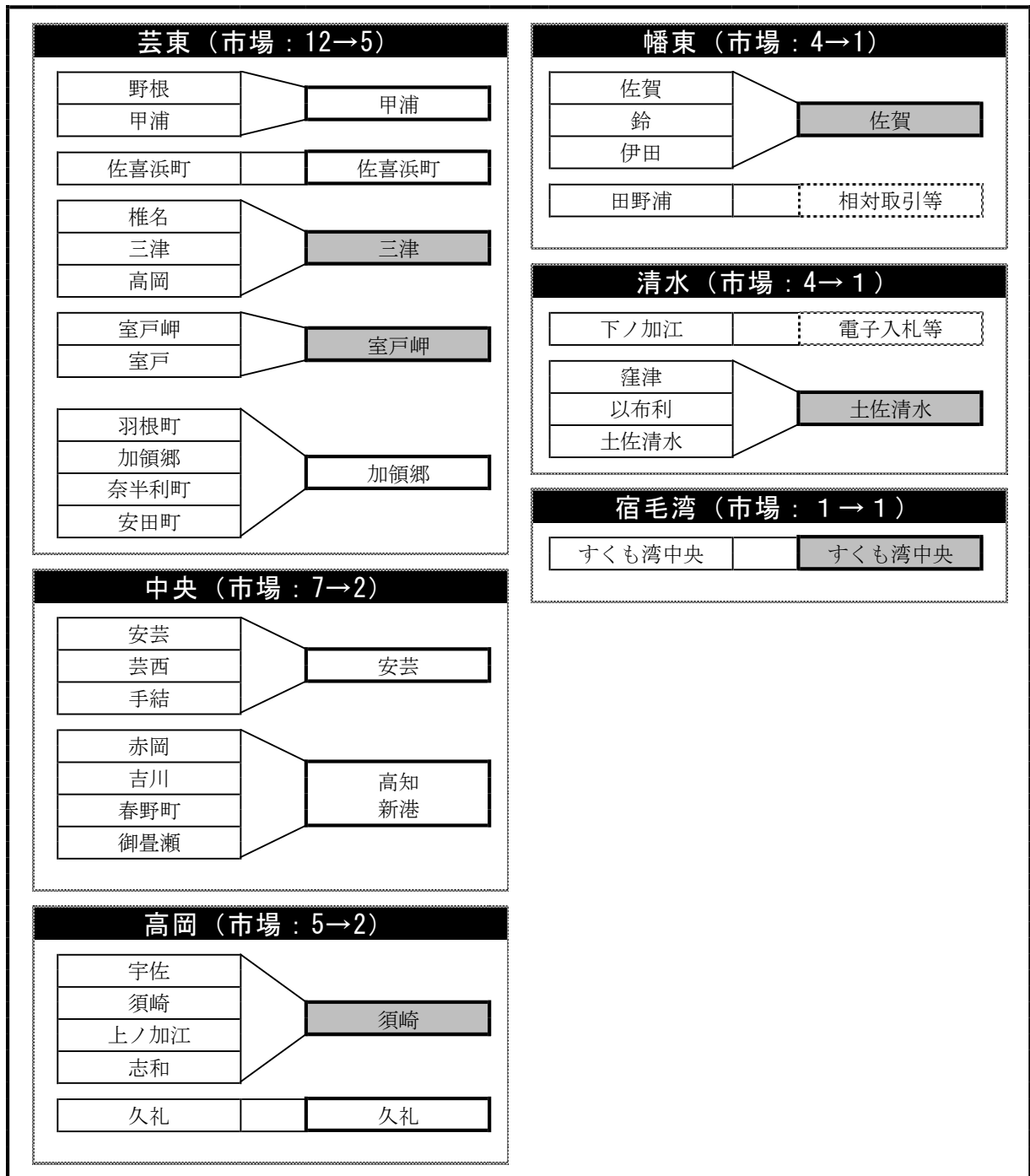


図6 市場統合の機械的な試案

注 網掛け部分は拠点市場

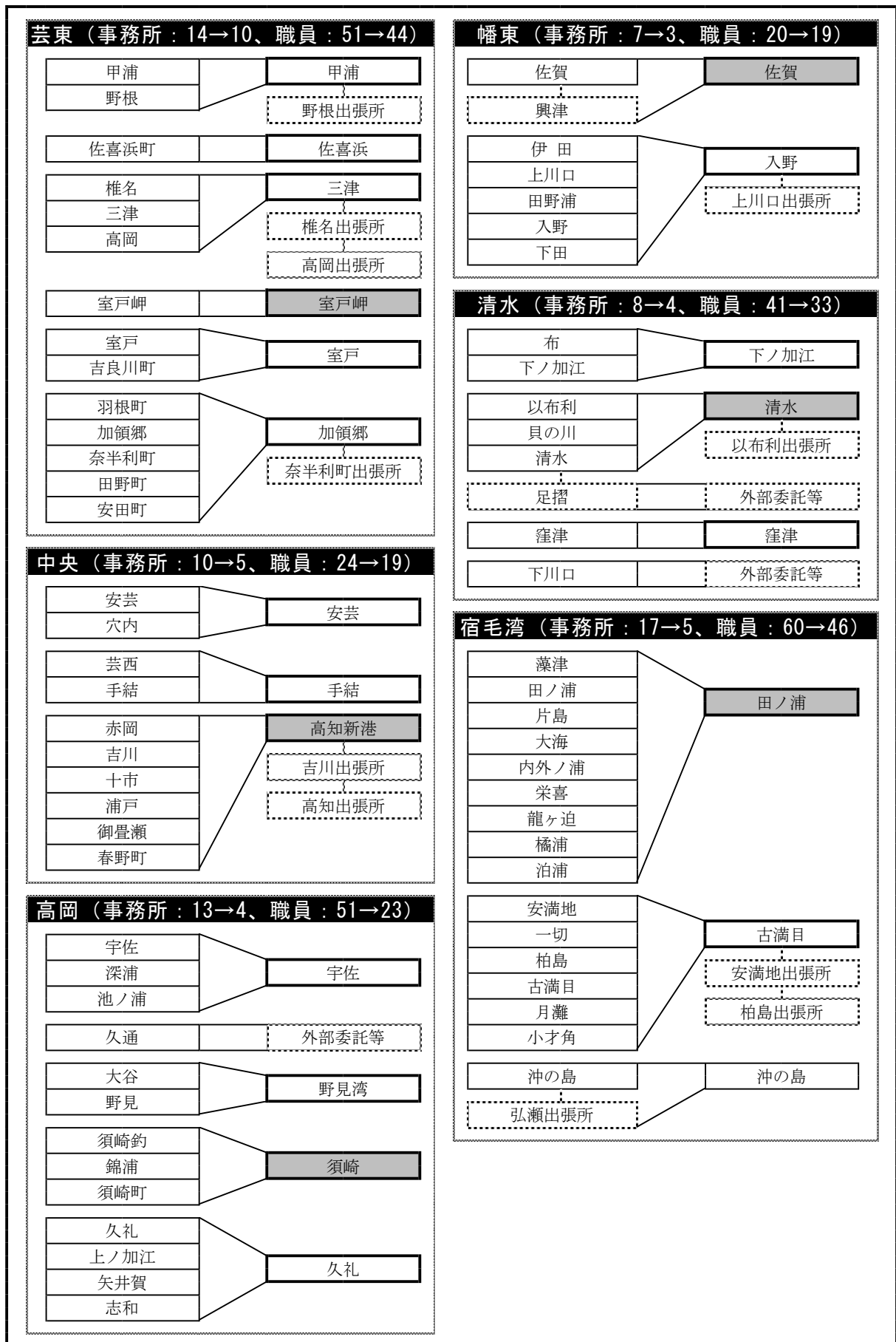


図7 事務所統合の機械的な試案
注 網掛け部分は統括支所

3 計画的なハード整備の推進

(1) 市場

- 市場統合を確実に進めながら、市場の整備を検討
- 効率的なハード整備のため、拠点市場を重点的に整備（中央ブロックは、高知新港を重点的に整備）
- 拠点市場には、市場に隣接した市場事務所を設置
- 拠点市場の整備は、ハード面のみではなく、電子入札や高度な衛生品質管理の導入等も含めたソフト面も十分に検討して実施

(2) その他

- 給油施設については、民間業者から漁業者への直接供給へ移行する購買事業の方向性に基づき、基本的に今後の更新を行わない
- 事務所、製氷・冷凍施設及び上架施設については、拠点市場への集約を進めることを基本とし、拠点市場以外での更新を行う場合は、将来的な必要性も十分に考慮し、適正な規模を算定したうえで、身の丈に合った整備を実施
- 市場や事務所の統合に伴って不要となる施設については、可能な限り撤去

4 効率的な組織体制の構築

- コンプライアンスの徹底と、内部牽制のため、他部署から独立した監査室を設置するとともに、定期的な人事異動を徹底
- 県漁連の今後の役割等については、現状を踏まえ、業界全体で早急に検討
- 効率的な資金運用のため、現預金は本所が一元管理し、各統括支所の資金需要に応じて、送金・回収するとともに、支所及び出張所では原則として現預金を管理しない体制を構築
- 資金管理やこれに伴うPC端末のオペレート等の事務は統合後の支所や統括支所へ集約することにより、資金管理上のリスクを軽減するとともに、効率的な業務執行体制を構築

5 職員の育成・確保（人事の基本方針）

(1) 給与水準

- 優秀な人材を確保するためには、給与水準の大幅なアップが不可欠
- 市場と事務所の統合を確実に進めると同時に、退職不補充等により職員数を大幅に圧縮することにより、職員の給与水準を段階的に向上

表3 漁協と他業種との年間給与支給額の比較（平成28年）（単位：千円）

	一般労働者	パートタイム労働者	平均
県内漁協	2,854	—	2,854
県内平均	4,554	1,228	3,856
全国平均	5,372	1,306	3,787

資料：各漁協業務報告書、毎月勤労統計調査年報

(2) 人事管理

- 不祥事件の防止と、職員の能力・モチベーションの維持・向上のためには、事務所の統廃合と併せて、定期的な人事異動を実施することが重要
- 勤務実績の客観的な評価方法を導入し、昇給、賞与、人事へ反映
- 職員の採用は、職員定数の管理と適正な人材を確保する視点から、一元的な公募により実施

(3) 研修等

- 職員全体のレベルアップを図るための基礎研修や、管理職・専門職を育成するための研修を計画的に実施
- 他業種との交流や派遣等を通じて、次世代をリードする職員を育成
- 若手職員による自主的な研修や資格取得等を支援

IV 高知県 1 漁協の将来像に関する提言

本県では、漁獲高の大幅な減少に伴う漁業者の高齢化や減少に歯止めがかからない中、組合員からの負託に応えうる強靱な組織体制を構築するため、平成 17 年に県漁連の臨時総会で高知県 1 漁協構想を組織決定し、漁協合併に取り組んできた。その結果、平成 20 年に 25 漁協が合併して高知県漁協を設立した一方で、財務面での不安等により 21 漁協が合併に不参加となった。

平成 20 年以降、高知県漁協は、スケールメリットを活かした経営の効率化と財務基盤の強化に取り組んだ結果、繰越欠損金を解消し、借入金も大幅に圧縮するなど、一定の経営改善を達成した。しかしながら、収益面の柱となっているさんご漁業が先行き不透明なことに加え、支所の財務管理や内部牽制体制の構築が十分でなく、支所間の財務格差が拡大するとともに、不祥事件が後を絶たないなど、依然として多くの課題を抱えている。

一方、合併に参加しなかった漁協の多くは、組合員の減少や経営の悪化が進行する中で、一部には、正組合員の減少による法定解散や、債務超過による資金繰り破綻が懸念される漁協も見受けられる。

このような厳しい状況を打開し、漁協が先頭に立って賑わいのある漁村を取り戻すためには、高知県 1 漁協構想に基づく漁協合併の推進はもとより、先に述べた高知県 1 漁協の将来像に沿って、地域の合意形成に基づく市場・事務所の統合により組織体制と財務基盤を抜本的に強化するとともに、組合員のニーズに対応したきめ細かなサービス提供ができるよう、ハード面での計画的な整備や優秀な人材の育成・確保に努める中で、販売事業と指導事業を強化しなければならない。

こうした取組みを着実に進めていくためには、改めて県域全体を包括する推進母体を組織し、具体的な実行計画を策定するとともに、高知県漁協とすくも湾漁協が中心となって関係者の合意形成を図り、実行計画に基づく活動を展開することが重要である。関係者が、本県漁業・漁村の置かれた厳しい状況を正確に理解し、危機感を共有するとともに、高知県 1 漁協としてあるべき将来像の早期実現に向け、一人ひとりが責任感を持って行動することを提言する。