我が国の漁業協同組合の財務・経営分析

有路昌彦, 松井隆宏^{a*}

(2011年11月8日受付, 2012年4月26日受理)

近畿大学農学部

Financial and business analysis of fisheries cooperatives in Japan

MASAHIKO ARIJI AND TAKAHIRO MATSUI^{a*}*Faculty of Agriculture, Kinki University, Nakamachi, Nara 631-8505, Japan*

Japanese fisheries cooperatives play a very important role in the management of coastal fisheries. The management of fisheries cooperatives influences the management of coastal fisheries, for the fisheries cooperatives are a kind of communal organization not only for business but also for fishery resource management. However, a financial analysis of the data of Japan Fisheries Cooperatives (Zengyoren) shows that the management condition of the fisheries cooperatives is bad, labor productivity is low, and labor cost has little relationship with results. To solve these problems, management guidance on reviewing the business model, and on the personnel and management system in line with changes in the management environment, is required.

キーワード：安全性, 漁業協同組合, 経営分析, 財務分析, 収益性, 人事制度, 生産性, 労働分配率

漁業協同組合（漁協）は水産業協同組合法によって規定される法人であり、我が国の沿岸漁業の資源を管理し経済を支える、極めて重要な役割を担う経営組織である。協同組合であるため、組合員である漁業者が出資者すなわち所有者であり、事業を行うために、組合が職員を雇う形で経営体が組織されている。

漁協の経営は漁業者の生産に大きく依存するため、生産が右肩上がり拡大する局面では定式化された業務の規模を徐々に拡大していくことで漁協の収益を増大させることができるが、漁業者の生産が縮小する局面では、収益もそれに合わせて減少する。漁協は、漁業者の生産に合わせて経営規模を変化させなければならないし、縮小する局面において逆に漁業者の生産を活性化させようとする戦略をとるのであれば、漁協が戦略実行の中心となる必要がある。

しかし漁協は、漁業者の生産資材の確保や生産物の販売という経済事業を代行する一面だけでなく、漁業者どうしが話し合い、資源管理を自主的に行いつつ相互監視するという共同体的管理組織としての一面もあるため、収益の確保が至上命題となっている通常の会社法人と比較して、法人経営の目標が複数ある点などから、経営と

してのマネジメントが難しい。それ故に漁協は、変化する経営環境に柔軟かつ迅速に対応することが困難であることが多く、近年、結果として経営難に陥ることが多くなっている。¹⁾

我が国の沿岸漁業の再生を目指すには、このように重要な役割がありながらも厳しい状況にある漁協経営の健全化を目指すという足下の政策が、まずは重要であると考えられる。経営改善の結果初めて、政府主導で行う広汎な政策が実行力を持ちうるための基盤が整うものと考えられるからである。そこで本稿では、財務分析を通じ我が国の漁協の経営状況を明らかにすると共に、その改善の方向性について検討する。

漁協の経営状況は全国的に厳しいが、我が国の沿岸漁業は漁家単位の経営体が集合して行われているため、協同組合という形での、生産、販売、その他のインフラの共有が不可欠である。漁家単位での分析も重要であるが、全国的な状況を把握するには適さないと考えられ、また、我が国の沿岸漁業が健全な経営を続けるという視点からしても、まず漁協という経営体が、地域企業体として十分な経営基盤・経営体力を持つために必要な取り組みについて検討することは、漁業経営全般の改善に繋

* Tel : 81-59-231-9535. Fax : 81-59-231-9535. Email : t-matsui@bio.mie-u.ac.jp

^a 現所属：三重大学大学院生物資源学研究所 (Graduate School of Bioresources, Mie University, Tsu, Mie 514-8507, Japan)

がると考えられる。裏返せば、こうした漁協の経営分析は、漁協そのものの経営状態を示すだけでなく、日本の沿岸漁業の状態を一側面から照らすことにもなると考えられる。

試料および方法

本稿で用いる財務分析は、広く経営状況を分析するための最も基本的な方法である。決算報告書をもとに経営体の財務状況を読み取るにより、収益性、安全性、および生産性を客観的に評価することができ、信頼性も高い。²⁾ 本稿では、はじめに収益性分析および安全性分析を行い、我が国の漁協の経営状況を明らかにする。つづいて労働生産性に焦点を当てた生産性分析を行い、経営改善の方向性について検討する。収益性分析では、事業利益、利益剰余金、当期末処分剰余金の3つを用いて収益状況を見たうえで、収益性そのものの指標には総資本利益率を用いる。²⁾ 安全性、労働生産性の指標には、前者には自己資本比率と流動比率を、後者には労働分配率と一人当たり事業利益・人件費を用いる。²⁾

分析に用いる資料は、全国漁業協同組合連合会（全漁連）より入手した、全漁連の会員漁協の2008年度の損益計算書および貸借対照表である。これは、農林水産省『水産業協同組合統計表』の元となる、より項目の細かなデータである。同統計書では全ての都道府県ごとの平均を扱っているが、本稿では、海に面していない県は除外し、また、大きな湾内では養殖業を、湾外では漁船漁業を中心に営むようないくつかの県に関しては、その性質の違いに鑑み、2つの地区に分割し、平均している。つまり本稿で用いる漁協の財務データは、都道府県をベースとする地区別の平均である。

結 果

事業利益（operating income）、利益剰余金（earned surplus）、当期末処分剰余金（unappropriated earned surplus of current period）を Table 1 に示す。総資本利益率（return on asset）、自己資本比率（capital adequacy ratio）、流動比率（current ratio）を Table 2 に示す。事業利益評価の労働分配率（labor's share [evaluation of business profit]）、経常利益評価の労働分配率（labor's share [evaluation of ordinary profit]）、一人当たり事業利益（gross business profit per person）、一人当たり人件費（labor cost per person）を Table 3 に示す。全て、順番はランダムである。

収益性分析 まず Table 1 の事業利益を見ると、2008 年度において、全国の 66.7% の地区（39 地区中 26 地区）の漁協がマイナス、つまり赤字である。補助金や保証金を考慮しない「本業」において経営体として収益性を持つかどうかという観点からは、厳しい現状が

うかがえる。また当期末処分剰余金を見ると、全国の 76.9% の地区（39 地区中 30 地区）の漁協がマイナス、つまり累積で赤字となっており、漁協経営に大きな強化策が求められていることが分かる。事業利益が黒字の地区と赤字の地区に分けてその平均を比較してみると、当期末処分剰余金の平均は、黒字地区が -1.15 億円、赤字地区が -1.14 億円と大きな差が見られないものの、利益剰余金の平均は、黒字地区の 7,436 万円に対し、赤字地区は 947 万円と、約 8 倍もの差が付いている。利益剰余金は当期末処分剰余金に任意積立金や利益準備金を加えたものであるため、自由に使える資本という意味では、黒字地区の方が大幅に余裕があることになる。また赤字地区のなかには、利益剰余金がマイナスとなっているところが 8 地区あり、これらは、資本剰余金に余裕がなければ組合員資本の棄損に繋がる状態となっていることを意味する。

つづいて Table 2 の総資本利益率（ROA）を見ると、事業利益の黒字地区と赤字地区では大きく差が開いており、前者では 9.1% あるのに対し、後者では 0.9% しかない。通常 ROA が 5% を下回る経営体に関しては、収益性の改善のためには経営体の事業のやり方自体を含めた改善が必要であるとされる。³⁾

安全性分析 Table 2 の自己資本比率を見ると、事業利益の黒字地区の平均が 21.0%、赤字地区の平均が 27.4% であり、3 億円以下の製造業の平均である 13.1% を上回る。⁴⁾ 流動比率も黒字地区で 126.1%、赤字地区で 150.1% であり、全業種平均の約 120% を上回る。⁵⁾ 広くは 200% を超えていることが望ましいとされているが、⁶⁾ 我が国では 120% あれば安全であるとみなされているため⁷⁾ 資本の視点から見ると、漁協経営の安全性は全体としては問題ない。これは、組合員による出資が水産業協同組合法によって義務付けられていることから、株式会社と比較して資本が安定しているためであると考えられる。『水産業協同組合統計表』にも掲載されているように、2008 年度の全国の漁協の組合員資本の平均は一組合当たり約 2.7 億円であり、これは、製造業では中小企業の水準である（「中小企業法」第二条）。

しかし、詳細で見ると事情は異なってくる。流動比率が 100% を切ると年内の返済に滞りが発生するリスクが高いことが示されるのであるが、全 39 地区のなかにもそのような地区が 9 地区（23.0%）あり、上述の 120% で見ると、それを切る 15 地区（38.5%）が安全といい切れる状態ではない。特に 100% を切る地区に関しては何らかの資本増強が必要であると考えられるが、現在のように組合員が高齢化しリタイアしていつているなかで組合員に増資を強いることは難しく、法的な視点も含め、早急に対策を検討する必要があると考えられる。また、なかには流動比率が 200% を超える地区も 10 地区

Table 1 Earnings performance

	Operating income		Earned surplus		Unappropriated earned surplus of current period	
	By area	Average	By area	Average	By area	Average
Business profits surplus	30,875		33,015		-7,759	
	3,121		9,028		-28,598	
	28,545		11,824		-103,191	
	7,249		14,001		-117,635	
	43,784		18,901		-82,665	
	525		7,548		-19,590	
	5,238	49,807	8,965	74,359	-18,704	-115,100
	643		9,973		-25,707	
	26,106		17,024		-525,646	
	102,122		503,547		-884,452	
	3,502		3,489		3,430	
	392,917		322,312		361,887	
	2,867		7,042		-47,675	
Business profits deficit	-47,495		5,853		-1,668,038	
	-78,958		63,290		-418,294	
	-19,153		-8,999		-104,724	
	-13,101		-17,085		-35,176	
	-10,206		12,147		-6,797	
	-4,833		3,846		802	
	-8,126		878		3,095	
	-137,321		314,904		332,646	
	-5,092		-21,582		-21,889	
	-2,065		5,754		-21,649	
	-27,037		-45,475		-120,071	
	-14,370		-2,296		-3,617	
	-22,504	-23,646	3,161	9,474	8,618	-114,065
	-21,207		805		2,081	
	-11,523		1,940		3,248	
	-7,958		804		-103	
	-2,299		3,727		-8,529	
	-1,932		9,327		-21,621	
	-4,976		-1,590		-16,248	
	-56,139		7,065		8,450	
	-16,375		2,120		-7,261	
	-2,469		775		-12,866	
	-66,779		-94,432		-746,061	
	-10,342		-3,806		-11,565	
	-4,348		4,678		-39,846	
	-18,180		512		-60,270	

Unit: 1,000 yen

Source: data of Japan Fisheries Cooperatives (Zengyoren).

あり、このような地区に関しては、資本の効率的な活用について検討する余地があると考えられる。

生産性分析 Table 3 の事業利益評価の労働分配率を見る。(これは、労働生産性の指標として最も広く使われているものであり²⁾、粗付加価値額に占める人件費の割合によって示される。つまり、「労働分配率=人件

費/粗付加価値額×100」である。また、粗付加価値額は、「粗付加価値額=事業利益+人件費+納税額+減価償却費」により計算される。なお、ここのみ平均は幾何平均である。) 事業利益の黒字地区では平均が 68.8% であるのに対し、赤字地区では 104.6% と、100% を超えている。(飛び抜けて高い 890.8% の地区を除くと 96.0

Table 2 Profitability and soundness

	Profitability		Soundness			
	Return On Asset		Capital adequacy ratio		Current ratio	
	By area	Average	By area	Average	By area	Average
Business profits surplus	3.8		14.0		176.1	
	15.3		21.7		176.4	
	0.4		41.3		164.9	
	4.2		13.1		59.5	
	32.8		21.9		80.3	
	9.9		38.4		245.8	
	3.5	9.1	25.9	21.0	105.7	126.1
	14.3		26.7		110.9	
	2.4		17.8		73.9	
	9.1		7.1		116.7	
	6.0		44.2		208.6	
	6.2		48.7		281.1	
	10.6		5.8		57.3	
Business profits deficit	0.3		5.5		196.2	
	26.9		5.9		38.2	
	-0.3		9.1		156.2	
	-9.7		36.1		115.0	
	15.4		37.5		45.0	
	3.6		56.4		240.5	
	1.3		59.0		315.3	
	4.8		51.2		513.8	
	2.6		31.5		143.6	
	3.9		26.3		174.3	
	-62.1		15.8		71.5	
	-2.2		72.9		225.3	
	4.1		60.7		273.3	
	-1.9	0.9	56.6	27.4	158.4	150.1
	2.9		68.0		338.2	
	2.2		58.8		218.3	
	3.6		47.0		199.3	
	5.8		10.7		100.5	
	-1.5		21.1		84.0	
	4.5		65.3		180.7	
	4.1		31.1		143.8	
	2.6		23.7		63.5	
	7.8		7.3		198.3	
	-1.6		12.0		127.5	
	5.0		17.1		127.9	
	2.0		34.9		140.9	

Unit : %

Source: calculated from data of Japan Fisheries Cooperatives (Zengyoren).

% となり、100% は下回るものの、依然として黒字地区と比べ著しく高い。) 一般に 50% を超えると人件費の割合が高すぎるとされ、⁵⁾ 経営構造に問題があると判断される。

つづいて労働生産性に係る他の指標について見ると、黒字地区と赤字地区の間に大きな違いがある。すなわ

ち、一人当たり事業利益には 188 万円もの差があるにもかかわらず、一人当たり人件費にはほとんど差がない。これはつまり、全体的に見ると、人件費と業績がほとんど連動していないことを示している。

労働分配率の比較として経常利益評価のものも示しているが、事業利益の黒字地区と赤字地区の平均を見る

Table 3 Productivity

Productivity								
	Labor's share (Evaluation of business profits)		Labor's share (Evaluation of ordinary profit)		Gross business profit per person		Labor cost per person	
	By area	Average	By area	Average	By area	Average	By area	Average
Business profits surplus	68.2		64.1		11,467,493		7,082,879	
	73.0		62.3		9,706,619		6,098,885	
	54.8		60.1		9,660,516		5,030,790	
	73.5		69.8		7,603,769		4,713,006	
	51.1		47.6		11,714,094		5,309,744	
	79.8		69.6		7,590,684		5,105,827	
	77.7	68.8	73.4	65.7	8,712,880	9,108,049	6,096,283	5,430,897
	65.3		56.5		6,774,764		3,895,755	
	78.2		99.4		8,565,012		5,388,800	
	80.7		74.8		7,598,819		4,925,953	
	62.9		58.5		10,580,958		5,721,484	
	59.8		59.4		11,237,055		6,458,256	
	78.2		71.1		7,191,977		4,773,997	
Business profits deficit	83.4		80.9		7,696,088		5,101,764	
	96.9		124.1		7,347,766		5,550,377	
	90.3		87.2		7,354,369		5,884,615	
	98.7		94.1		8,183,111		6,353,631	
	93.2		59.4		7,002,120		4,784,672	
	89.2		71.5		5,420,457		3,903,440	
	88.2		76.1		6,627,032		4,806,529	
	90.2		70.8		8,109,067		5,889,008	
	84.3		67.9		7,027,144		4,753,558	
	73.4		66.2		8,912,567		5,418,320	
	117.6		203.4		6,662,262		6,196,762	
	96.5		82.4		8,898,275		6,698,475	
	890.8	104.6	50.5	77.1	6,985,565	7,232,365	5,812,813	5,459,532
	107.3		81.9		7,185,901		5,937,919	
	162.8		67.5		5,549,368		5,906,225	
	103.3		73.0		7,479,185		5,648,022	
	82.2		68.5		7,820,201		5,239,149	
	76.8		68.3		7,930,971		5,190,585	
	88.1		74.0		10,522,496		7,436,924	
	125.2		62.0		6,585,284		6,058,974	
	134.6		71.1		4,079,221		3,936,459	
	83.3		76.3		7,943,775		5,154,487	
	76.9		74.6		7,765,155		5,722,936	
	98.3		92.3		7,042,045		5,365,453	
	79.6		69.3		6,754,355		4,545,660	
	128.5		73.0		5,157,721		4,651,073	

Unit : %, yen

Source: calculated from data of Japan Fisheries Cooperatives (Zengyoren).

と、事業利益評価のもののような大きな差はない。赤字地区の平均は事業利益評価の 104.6% から 77.1% となっており、事業外収益によって大幅に補填されていることが分かる。事業外収益を得るために集中的に労働を投入している可能性もあるが、通常こうした戦略は、事業

の生産性が低いからこそとられるものであり、また、事業外収益に依存する経営は、そもそも十分な経営基盤を持つものではない。一方、事業利益の黒字地区の平均は 65.7% とわずか 3% しか変化しておらず、こちらでは、事業外収益はほとんど経営の補填になっていないこ

とが分かる。

また詳細で見ると、事業利益評価の労働分配率が100%を上回る地区は8地区あり、これらは本業では利益が上げられない経営構造となっていることを示している。経常利益評価では100%を上回る地区は2地区だけとなるが、保証金や補助金による補てんが行われなければ経営が成立しない地区もあるため、今後経営を長期的に維持するためには、経営における事業モデル自身の改善を行っていく必要があると考えられる。

考 察

以上では、収益性、安全性、生産性の3つについて見てきたが、多くの地区で収益性が低くなっていた。この直接的な要因としては、漁獲量の減少や魚価の低下が考えられる。漁協の経営は漁業者の生産に依存しているため、これらは収益性低下の最大の要因となりうる。しかし一方で、漁協は漁業者の経営を支援すべき組織であり、生産物を高価に販売することや、資源管理を着実に実行させる役割があることから、漁協の経営が立ち直ることは、漁業経営を立ち直らせる大きな原動力ともなりえ、漁協の経営改善は漁業の経営改善にも直結している。

漁協の経営改善という点では、まず、組織が経営環境に対し柔軟に対応しつつ組織や職員が十分に成長しうるものになっているかどうかを見るべきであろう。そうした経営基盤・経営体力のポテンシャルは、その最たる資本である人材と、それを有効活用すべき仕組みにある。労働生産性はこのパフォーマンスを表すものであり、経営体において①効率的な人員配置が行われているか（人員配置にあった事業内容になっているか）、②職員がモチベーションをもって業務に取り組んでいるか、③人事制度が機能しているか、といった視点から、その経営体の、特に人事機能の状態を評価できると考えられる。²⁾人事機能は、戦略を戦術に落とし具体的に実行するなかで、予定通りの成果を上げるために必要なマネジメント機能なのである。²⁾

生産性分析の結果では、人件費と業績がほとんど連動していないことが示された。一般の企業であれば、事業利益がプラスである場合はその一部が成果として職員に還元されるため、一人当たりの人件費は増大する。逆に事業利益がマイナスであれば、賞与のカットや給与の圧縮により人件費は減少する。そのようにして、経営体は雇用を守り続けることになる。しかし分析結果から示されるのは、このような機能が、少なくとも平均値として見た場合には十分に実行力を伴ったものになっていないということである。経営体が存続するために必要な仕組みとして、経営者や従業員がその経営体の数字（業績）に責任を持つことが必要であると考えられる。人件費が

業績と連動していないのであればこうした意味で責任を持っていないことになり、単独で経営を存続させていくことが危ぶまれる可能性がある。

ただし、こうした評価はあくまで漁協の経済事業の観点のみからのものであり、漁協の持つ公益的機能が発揮される状態になるのであれば、事業のやり方自体の変更を検討する前に、資源管理機関としての働きの成果によって再度評価されるべきである。

とはいえ、単純に経営体としての持続可能性に注目して議論するのであれば、労働生産性の低さは改善する必要がある。特に、事業利益の赤字地区に関しては、上述のように、自ら経営を強化させようとするような人事制度を有していない、もしくはそれが機能していない状態であり、漁協ひいては漁業の経営基盤の強化のためには、業績と連動した、労働意欲を刺激するような人事制度の導入が効果的であると考えられる。

以上のように、全国の漁協の地区別の平均データを用いて財務分析を行った結果、基本的な構造上の問題として、事業利益の赤字地区に関し、資本や投資よりも労働生産性に問題が集積している可能性が高いことが明らかとなった。資本については基本的に組合員からの出資があり、株式会社と比べて有利な経営条件がある。しかし労働生産性の低下は、事業自体が利益を生みにくい状況となっていることと経営が非効率であることの2つを示しており、早急な対策が必要である。経営効率の改善に関しては、様々な方法がある。経営手法を変化させたり組織内部の構造を変化させたりすることで、労働生産性の改善が可能であり、例えば人事制度の改善やマネジメントの再構築など、こうした内部に行う改善は数多く存在している。²⁾

現在の経営において労働生産性が低いということは、基本的にビジネスモデル自体が経営環境の変化に適応できていないことを示しており、これまで通りの経営から、迅速に変化していかなければならないことを意味している。一般の株式会社の視点でいうと、赤字の漁協は収益性が低く、極めて厳しい経営状態にあり、根本的な経営手法・事業運営の改善を促すような経営指導が必要である。

具体的には、経営環境の変化に柔軟かつ迅速に対応しうる漁協経営のマネジメント強化を実現することが求められる。その手法としては、人事制度の改善がある。人事制度とは職員にミッションを与え、そのミッションの達成度合いによってその人を評価する仕組みであり、経営者によって定められた戦略が実行に移されマネジメントされる、組織インフラそのものだからである。このインフラが経営体のなかで成立していけば、必然的に経営が外部環境の変化に適応しやすくなり、逆に成立していかなければ、外部環境の変化に対し硬直化し、対応でき

ない状態になると考えられる。

文 献

- 1) 水産庁編「平成 22 年版 水産白書」農林統計出版, 東京. 2010.
- 2) 井口嘉則, 稲垣淳一郎「中期経営計画の立て方・使い方」かんき出版, 東京. 1999.
- 3) 宇田川荘二「財務分析の基礎と実務」同友館, 東京. 2008.
- 4) 中小企業庁編「平成 18 年発行 中小企業の財務指標」. 中小企業診断協会, 東京. 2006.
- 5) 森田松太郎「経営分析入門 第 4 版」日本経済新聞出版社, 東京. 2009.
- 6) 松村勝弘, 松本敏史, 篠田朝也「財務諸表分析入門—Excel でわかる企業力—」株式会社ビーケーシー, 東京. 2009.
- 7) 大津広一「戦略思考で読み解く経営分析入門—12 の重要指標をケーススタディで理解する—」ダイヤモンド社, 東京. 2009.