

## 論 説

東日本大震災被災地における  
漁業協同組合の再建過程と経営課題栗 田 但 馬  
生 島 和 樹  
鈴 木 正 貴

## 【要 旨】

本稿では東日本大震災の被災地である岩手県の漁業協同組合を対象にして、再建過程を整理しながら、経営や財務の実態を明らかにし、それらの課題に対する示唆を得た。

漁協の大震災以降の経営・財務は総じて良好である。この主な理由としては、利益獲得能力がある事業を分散させて保有していることがあげられる。この内容は多様である。これに対して、見劣りするようなケースがあるが、そこでは定置自営事業、サケのふ化放流事業に支えられている構造のネガティブな側面がみられる。サケの不漁が続くなか、両事業の抜本的な見直しは避けられないであろう。

はじめに

1. 漁協に関する先行研究と分析視点
2. 岩手沿岸における漁協の全般的な経営状況
3. 個別漁協の特徴と再建の概況
4. 個別漁協の経営・財務状況
5. 再建課題への示唆

おわりに

はじめに

東日本大震災の被災地のなかで、岩手沿岸と宮城沿岸北中部の主要産業は漁業であり、そのインフラは国・県等の復旧支援事業により、他産業に先駆けて整備された<sup>1)</sup>。こうしていち早く出漁できる条件は整ったが、発災から12年が経過した現在（2023年5月）、各種のデータをみれば、漁業の状況はかなり厳しい（農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」、同「漁業構造動態調査」など）。これにかかる問題や課題などの整理は行われているが、社会科学や政治経済学から広くアプローチすれば、災害に関する先行研究が教えるとおおり、復旧等にかかる主体（形成）が分析対象とな

りうる（宮入2006, 2013, 岡田2012など）。

被災地の漁業再建における主体形成論にとって漁業協同組合（以下、漁協と略称する）は分析対象として欠かせない。漁協は漁業者によって構成され、発展してきた協同組合である。そして、専業、兼業のいずれであっても、彼ら・彼女らの大半が組合員となっている。したがって、漁業者の再建にあたっては、漁協はさまざまな面でサポートの役割を担い、また、公的支援の受け皿となり、漁業再建にとって欠かせない存在となっている。そして、岩手県の復興計画（2011年8月策定）は漁業の復興主体の中核を漁協とする。とはいえ、漁協によっては、多くの施設・設備や職員が被災し、自らの機能回復も問われることになった。

漁業再建に関する先行研究においても、その大半が漁協を中核とすることを前提に議論を展開している。たとえば、地域経済学や漁業経済学からアプローチすれば、濱田（2013, 2014aなど）や東京水産振興会編（2013, 2015など）があげられる。これらは地域性や歴史性を踏まえて包括的に分析しており、代表的な研究にあげられる。本稿はそうした先行研究にかなり依拠するが、それは漁協の経営に関する分析が、漁協の持続可能性にとって重要であるにもかかわらず、わずかであり詳細に立ち入っていない。この点は被災地に限らず、大震災前後の漁協研究においても同様である。

他方、漁協に批判的な研究は少数ながらも存在し、そこではその経営の脆弱さや不透明さなどが強く指摘されている（勝川2011, 小松2011）。また、宮城県における「水産業復興特区」は、実績はともかく、主体のあり方を根本的に問う結果となった。こうした点でも丁寧な分析が要請されている。<sup>3)</sup>

本稿の目的は、岩手県の漁協を対象にして、再建過程を整理しながら経営や財務の実態を明らかにし、それらの課題を提示することである。漁協は沿海地区漁協、内水面漁協、業種別漁協に大別できるが、本稿では震災被害の大きかった沿海地区漁協を分析対象とする。なお、岩手の沿海地区漁協は24（2022年3月現在）あり、宮城のほぼ「県一漁協」とは大きく異なる。宮城県漁協は別稿で取り扱うつもりである。

分析視点・方法としては、第一に、漁協といっても、取扱い魚種や施設・設備の所有状況、組合員や職員の数で違いがあり、したがって、経営構造や財務状況でも大きく異なることが考えられる。このことから漁協の類型化がありえる（山本1996, 2002, 2005）。第二に、加瀬（2013, 2015など）からヒントを得ると、被災地では漁協が多くの公的支援を利用することから、漁協（協同セクター）と国・地方自治体（公共セクター）の関係、つまり「協」「公」関係からアプローチすることが欠かせない。

本稿の意義として、次の点があげられる。先行研究の補強、発展に加えて、全国至るところで大災害が発生している昨今、大災害や公的支援が漁協経営にどのような影響を与えるのか、どのように再建していけばよいのかなど、今後のケースに重要な示唆を与える。また、漁業は加工業、飲食業、宿泊業などさまざまな業種に影響を与えることから、漁協やその経営・財務のタイプごとに、漁業再建や地域産業へのインパクトが明らかになれば、研究方法の点でも大きな意味をもつ。さらに、震災前から全国的な趨勢と同様に、岩手でも経営・財務状況等を理由にして漁協合併の推進が議論され、実際、合併が実施されている。震災後にも合併がみられるなか、その議論の素材提供という点でも積極的な意義がある。

## 1. 漁協に関する先行研究と分析視点

岩手、宮城の両県沿岸における漁業全般の被災および再建の概況は、栗田（2012, 2016b, 2021, 2023）や濱田（2013）、復興庁、農林水産省、水産庁の各ホームページなどに委ねることにし、本節では、最初に、漁協の存在意義を踏まえたうえで、漁協に関する先行研究の成果を整理する。次いで、漁協が共通して利用した、国・県等の主な復旧支援事業を把握したうえで、加瀬（2013, 2015など）を参照しながら、被災地漁協の経営・財務分析のポイントを整理する。

### 1-1 漁協経営に関する先行研究

漁協の存在意義についてはこれまで膨大な言説があるが、直近では佐野（2019）が沿岸漁業の本質的特性、すなわち狭く限られた漁場の中で自然そのものを対象に営まれる「自然調和型産業」からアプローチして、「生業的な地域定住漁民が自ら協同組合という組織をつくり、海を集団的に利用し、柔軟で持続的な漁業を構築してきたことは論理的帰結であり、ごく当然のことに思える」と述べる。漁協と農協、生協などの他の協同組合の大きな違いは、前者は漁業権を含む漁場管理団体という性格を持つことである。漁協は他の協同組合と同様に経済組織（経済事業団体）であるが、漁業権を管理する自治組織としても性格付けされる。

漁協と農協の事業基盤は大きく異なる。農協は信用・共済事業であるのに対して、漁協は経済事業とくに販売事業である。このことから、より多くの販売事業に関する先行研究がみられる（中井1981, 斐1991, 2015, 乾2003など）。他方で、販売事業と一体的な関係にある購買事業の分析は皆無に等しい。また、農協は非農業者の准組合員への事業依存度が高いのに対して、漁協は正・准関係なく漁業者の事業利用により経営基盤が支えられている。

漁協の事業を巡っては、漁協（事業体）と組合員である漁業者の関係が問われるが、後者にとって漁協が掲げるべき狙いは、資源管理と魚価向上、別言すれば安定した漁獲量と戦略的なマーケティングで一貫している（山本2002・pp. 89-90）。また、資源に関する情報収集・共有などは、漁協との信頼関係の点で重要になってくる。漁協の根拠法である水産業協同組合法でも、漁協の事業の第一番目に水産資源管理および水産動植物の増殖に関する事業が定められている。

こうしたなか、濱田は次のとおり注意を喚起している。事業体と組合員を結ぶ、事業の経済性だけにとらわれない漁協の再生産のあり方を考察し、収益事業と非収益事業の有機的なつながりの客観的論理を探る必要がある。すなわち、それが「漁協における制度・運動・組織・事業・経営の統一的検討」である<sup>4)</sup>。

これに対して、漁協の経営分析を総合的に、かつ詳細に行っている先行研究はほとんどない。この理由はすぐ後で言及することとし、漁協経営に関する実務家であり、多くの統計・資料や内部情報を持つ山本辰義（2011年現在、漁協経営センター代表）の著書にしたがい、ひとまず経営に関わる共通の問題や課題を整理する。

山本（1996）は合併が進まない状況をネガティブに捉えて、多くの零細漁協（たとえば、職員数が10人未満、販売取扱高10億円未満など）の組織構造や経営基盤・状況が非常に脆弱であり、あるいは

は悪化していることを指摘している。このことから合併を進め、漁業者の営漁と生活を守るための体制を確立し、各種事業の充実を図り赤字体質を改善することが強調されている。このような狙いを念頭に置いて、漁協の経営構造（各事業）や財務状況が総合的に分析されており、それらの類型化が強く意識されている。ただし、地域性に配慮しながら、1市町村・1郡・1湾1漁協<sup>5)</sup>あたりを目指し、連合会（県漁連）の補完・調整・代行機能を重視・強化するということである。

山本（2002, 2005）でも著者の主張は、とりわけ漁協としての機能（総合事業）を果たすための最小規模の基準提示で首尾一貫している。とはいえ、著者は「県一漁協」（＝自立漁協）のような「広域漁協論」に対して異を唱えており、それが目的化している議論や実例を批判し、それよりも組合員の期待に応える経済機能の強化策こそが重要であり、漁村共同体の特徴を生かし、組合員の参加を促進しながら、信頼を基軸に事業を展開すべきであると主張する。また、合併しても、問題が結局先送りされ、経営に対する責任感が希薄になれば意味がない。執行体制の一新や業務の徹底的な見直しあるいは事業の再構築などが必要である点に言及されている。

では、なぜ漁協経営に関する詳細な研究がないのか。これは経営・財務情報が公開されていないことによる。農林水産省や県のホームページで全国・県レベルのシンプルなデータが公表されている程度である。宮城県のように、県が沿海地区に限らず、内水面、業種別などの個別漁協データを毎年度公表しているのはめずらしい（2023年4月時点で2011事業年度以降のデータ）。個別にはホームページさえない漁協が多く、ホームページがあっても、経営状況に関する情報は公開されていない。漁協にとっては、組合員には毎年の総会において紙ベース等で公開しているので問題ないということであろう。しかし、とくに東日本大震災被災地の漁協においては、再建にあたって多くの公的支援金が収入されており、そのようなスタンスは説得力を持つだろうか。

ここでは漁協の経営に関わって次の二点に言及する。第一に、山本（1996・pp. 239-240）は、漁協の組織構造や活動内容などが多様性に富んでいるがゆえに、経営面における類型化が難しいことにも言及している。このことの妥当性を含めて、個々の漁協の経営・財務データを入手し、ケーススタディを積み重ねていく方法がありえる。また、仮説的、試験的に類型化したうえで、経営・財務面における共通性、法則性を見出すことが考えられる。<sup>6)</sup>

第二に、漁業を巡る厳しい国内情勢や資源環境、たとえば災害の頻発、海況や資源の変化、魚価の低迷、燃料価格の高騰などに鑑みれば、漁協の多くが赤字であったとしても、単純に経営（能）力や技術力がない、効率性や生産性で劣るとはいえない。とはいうものの、情報公開が進んでいない限り、赤字について批判されるのも致し方がない側面はあり、赤字を解消するための努力や工夫は欠かせない。

漁協のような協同セクターは民間セクターとは大きく異なる性格を持ち、その存在意義も明瞭であるが、事業面（経営面）において民間の論理からみて批判の対象にされやすい。また、既述のとおり、法制度上、合併を迫られたこともある。他方、協同セクターには公共セクターのような役割もあり、時に「行政代行組織」と批判されることがある。<sup>7)</sup>漁場管理にも当てはまるが、漁協は収益を生まない、行政代行のような業務を担っていることから、さまざまな批判に対して丁寧に対話することが欠かせない。

## 1-2 大震災再建下の漁協経営に関する先行研究

次に、東日本大震災からの漁業再建を巡る漁協に関する研究を整理する。再建下の漁協の経営にみられる最大の特徴は、国・地方自治体等の復旧支援事業が多く実施される点である。また、被災による施設や設備の喪失や取得、組合員数の増減などが生じるので、経営構造・財務状況に大きな変化がみられる。被災と復旧のいずれにおいても、いわゆるハードとソフトを区別することが考えられるが、金額がかさばるハードの影響が目立つことになる。こうした分析にとっては暮らし、仕事、コミュニティが一体的に被災したなかで、漁業再建にとって漁協（経営）がどのように位置づけられているかを、震災前後の問題や課題などを巡る連続性と断絶性を踏まえて確認する必要がある。こうした点を念頭に置きながら、ここでは濱田（2013, 2014a など）や東京水産振興会編（2013, 2015など）を取り上げる<sup>8)</sup>。

濱田の一連の業績は一言でいえば、経済成長型・惨事便乗型の復興ではなく、人間（住民）・地域本位の復興に向けて、漁業・漁協の実態や課題を明らかにしたことである。それは国民や都市住民などの漁業・漁協に関する認識の危機に対して警鐘を鳴らすことから始まる。現状の分析がないまま、現状が「悪」に位置づけられ、そして、わかりやすい対立構図で説明されながら、復興を進めるやり方が批判される。濱田は漁業・漁協、すなわち人間のなりわいとそのための協同体を取り戻すべく、経済や文化、（自然）環境、漁港・漁場（「仕事の間」）や漁村（「暮らしの間」）、自治や参加、責任との関わりを含む総合的、一体的なアプローチを重視している。

東京水産振興会は東日本大震災を受けて、主に大学教員をメンバーとする、「漁業・水産業における被害と復興に関する調査研究」を実施し、学際的、包括的な報告書を相次いで公表した。また、その後、「漁村の復興問題」というテーマでも調査研究を進め、2019年度実施分までの報告書を公表している。本稿の目的から前者の業績を整理すると、簡潔に言えば、各メンバーが文字通り、被害や復旧などの実態を詳細に把握、分析し、震災前の状況や政策的、制度的な側面も踏まえたうえで、復旧、復興の検証やそれらにかかる問題提起などを鋭く行っている。とくにインタビュー調査であると思われるが、漁業者や加工業者など現場の声が数多く記録され、分析に活かされており、協業の取組みにかかる養殖業者の経営（収支）効果まで分析対象にされている点は刮目に値する。

以上の代表的な研究が教えるように、漁業再建において欠かせない分析対象として、国・地方自治体の復旧支援事業があげられる。それは大震災後の早い時期に、高率の補助事業として創設実施された点で大きな意義があった。その初期の事業のうち金額の大きいものは、①漁船の取得（共同利用方式）、②養殖施設や共同利用施設（荷捌き施設等）の新設、③さけ・ますふ化場等の仮・本復旧、④魚市場に関連する製氷・貯氷施設の新設である。そのなかには、岩手県のように、早い段階でいわゆる「上乘せ」補助を積極的に行ったり、共同利用施設等の利用にかかる組合員の負担軽減に取り組んだりするケースがあった。また、漁協そのものの機能回復のための公的支援も手当された。他方、国や自治体ではなく、民間企業や非営利組織の支援事業や他国の支援基金にも大規模なものがあつた<sup>9)</sup>。

なお、一貫して金額の大きい事業の対象としては、県・市町村管理の漁港があげられる。被害金額では漁港が突出して多く、その復旧にも多額の公的資金が投入された（漁協は事業実施主体ではない）。また、広義でハード事業を捉えると、漁港への道路の整備事業や防波堤・防潮堤整備

事業などもあげられ、事業対象の範囲は論点になりうる。

被災地の漁協の経営・財務に関する分析は、国・自治体の復旧支援事業を踏まえて行われることになるが、そのポイントについては、東京水産振興会の調査研究のメンバーであった加瀬の報告が示唆に富む。加瀬（2013）はいくつかの漁協を対象にして、組織・経営構造が異なる漁協が震災復旧事業においてどのような相違があったのかを幅広く分析し、加瀬（2014）は漁協の再建にかかる借入金とその償還に焦点を当てて、組合員負担のあり方や経営・財務の見通しを検討している。また、加瀬（2015）は宮城県漁協を対象にして、県一漁協（県域漁協）の成立経過を踏まえたうえで、再建過程や経営状況を明らかにしている。以上の業績から協同セクター・公共セクター関係の分析の重要性が示唆され、借入金の影響や償還がポイントになる。ただし、「協」「公」関係の分析のための具体的な視点や方法は導出されていない。

大震災にかかる国の主な復旧・復興支援事業のなかには、過去にない事業も創設されていた。たとえば、2011年秋に創設された「がんばる養殖復興支援事業」と「がんばる漁業復興支援事業」である。これらは漁業者の操業と経営を自立軌道に乗せるため、一定期間（3～5年）、地区漁協等が主体となり、共同化、協業化により取組む再建プランに対して、国が必要な生産費用や資材費用などを公的支援することをさす。代わりに、水揚金額は国に返還となり、それでも賄えない必要経費の多くは国負担となる。漁業者の大半が本事業に参加したというわけではないが、それを積極的に評価する濱田（2013）は、「資金循環型の方式」が採用されており、被災の程度が大きい漁協にとっては運営が厳しいとはいえ、「組合員の生業と漁協の事業が同時に再生できる」（p.156）と指摘する。

漁協の経営・財務に対して「協」「公」関係からアプローチすると、金額が大きい、あるいは過去にない国の復旧支援事業に着目してしまうが、漁協そのものが被災していることから、漁協のマネジメントに与える影響にも注意を向けなければならない。「がんばる養殖復興支援事業」等では漁協の運営費に対しても公的支援があったようであるが、他の事業よりも大きな事務負担は、漁協から悲鳴に近い形で聞かれた。東日本大震災では過去の大災害と異なり、市役所・町村役場とその職員が被災し、行政機能が停止したようなケースがあり、漁協と類似の状況がみられたが、いわゆる「ひと」「かね」「もの」などの公的支援には決定的な差異があった。加瀬（2013）が鋭く指摘するように、漁協では応援スタッフの確保が極度に困難となり、職員の解雇、休職、給与削減、手当なし残業などが少なくなかった。また、漁協間の財務状況の差異は、被災直後の緊急対応や初期復旧の資金確保、公的支援等にかかるつなぎ資金の調達などで大きな違いをもたらした。<sup>11)</sup>

別の角度から切り込めば、災害研究ではないものの、濱田（2014a・第6章）が指摘しているように、漁協は指導事業のように、非収益業務が多い。この財源を組合員が直接的な目的により負担している場合があるが、人件費を典型とする管理費の大半は収益事業、とくに販売事業を収益源とする。販売事業が苦しくなると、増資、販売手数料率の改定、指導賦課金の徴収等が行われる。同時に、管理費の縮減が避けられない。こうした収支改善が過度に進めば、組合員との関係もぎくしゃくしてくる。とはいえ、濱田の言葉を借りると、「非収益部門の業務からマンパワーが削られるのが、協同組合にとっての最大の悲劇である。というのも、それは組合員の事業利用を活性化させる業務だからである」（濱田2014a・p.229）。こうした側面の細部は経営・財務にお

いて目立ってあらわれないので、実態を踏まえるなかで注意しておく必要がある。

「協」「公」関係の視点としては、次のようなポイントもあげられる。漁業は漁の場所や方法、規模、期間、経営体（漁船）の種類や規模、取扱い魚種で多様である。水揚げの漁港も、経営体が所在する近隣の漁港とは限らない。ただし、それらは何でも自由であってよいというわけではない。漁業権を典型として国・自治体の許認可制度がさまざまな面で適用されている。このようななか、緊急性が求められる発災直後の公的支援となれば、画一化は避けられないため、どうしても被災地という現場のニーズとの不一致が生じうる。国・自治体がソフト事業によって深く広く対応するとすれば、なおさらであり、逆に、そこまで支援しないといけないのかと批判の対象になりうる。また、公的支援が漁業の多様性に対応しても、組合員からみて複雑にうつり、適切な判断をしにくいことがある。公的支援のスタート後に、その拡大適用や県の上乗せ補助もありうる。公的支援は漁協職員を介して組合員に伝達されるので、両者の意思疎通が難しくなりうる。

さまざまな利害調整が必要となることから、濱田（2014a）の言葉を援用すれば、災害時こそ、平常時の水産振興において、自治体職員が漁業者・漁協との信頼関係づくりができていのかどうか問われることになる。この信頼関係がないと、調整の遅れが壁になって再建築・振興策が前に進まない（pp.26-27）。

ここでは詳細に整理しないが、栗田・野坂（2021）は三陸地域の水産業復興を分析するにあたって、漁協の内外にわたる主体間関係に着目し、経済学や経営学における取引費用論と（マルチ）ステークホルダー論を組み合わせて独自に展開することを試みている。こうした理論を摂取すると、たとえば、震災後に漁協の利害関係（取引関係）が大きく変化しているのであれば、それが経営・財務にどれほどの影響を与えたのかを分析することになる。このような「協」「公」関係論を展開していくことは、災害研究にとって重要な意義を持つ。

## 2. 岩手沿岸における漁協の全般的な経営状況

### 2-1 岩手沿海地区漁協の概況

岩手県において漁協（沿海地区漁協）は沿岸に2022年3月現在24ある（表1）。大震災前の過去10ヶ年度では、いくつかの合併が実施された。たとえば、広田湾漁協は2004年に5組合の合併、三陸やまだ漁協は09年に4組合の合併により誕生した。沿海地区漁協の正組合員数は震災前から減り続けており、2010年度（10,357人）から21年度（7,033人）までに32.1%の減少である。ただし、組合員数の推移は、漁協によって組合員の資格要件が変更されており、注意を要する。他方、漁業センサス（農林水産省）でみた漁業就業者は年齢10代～30代の増加のインパクトが大きく、増加に転じている。そのなかで20～24歳は震災前の水準を上回っている。

岩手沿岸の漁業形態を簡潔に述べると、小型漁船を利用する沿岸漁業や養殖業があげられ、それらの担い手の大半は個人（小規模）経営体であり、漁協の組合員となっている。宮城県の場合、岩手県に比して個人経営体数は大きく下回り、会社数は大きく上回っており、かなり異なる。岩手の魚種別生産額のトップ3はサケ、養殖ワカメ、アワビであり、これらは全国順位でも第1位ないし第2位となっている。岩手県の漁港数（大震災時111）は宮城県（同142）に比して少ないも

表1 岩手沿海地区（岩手沿岸）の漁業協同組合

市町村名	漁 協 名
洋野町	種市, 玉川浜, 戸類家, 種市南, 小子内浜
久慈市	久慈市
野田村	野田村
普代村	普代村
田野畑村	田野畑村
岩泉町	小本浜
宮古市	田老町, 宮古, 重茂
山田町	三陸やまだ, 船越湾
大槌町	新おおつち
釜石市	釜石東部, 釜石湾, 唐丹町
大船渡市	吉浜, 越喜来, 綾里, 大船渡市
陸前高田市	広田湾

(注) 2022年3月現在。

(出所) 筆者作成。

の、全国トップクラスであり、1つあるいは複数の集落単位で整備されているようなイメージに近い。漁港は市町村管理と県管理からなり、両者の比率はおおよそ2:1である。

## 2-2 岩手沿海地区漁協の大震災前の経営状況

漁協の大震災前の全般的な経営状況は、個別漁協ではなく、大震災前の10ヶ年度、かつ限られた資料の範囲であるとはいえ、栗田（2012）で整理されている。それは数値ありきではないにしても、簡潔に言えば、他の都道府県に比して良くもなく、悪くもなくといったところである。以下、表2、表3を踏まえて、筆者なりに補足しておく。

第一に、経済事業の状況に関しては1組合平均の取扱総額が増大している。この理由としては、圧倒的な比重を占める販売事業が大きく伸びていることがあげられる（2000年度6.4億円、05年度8.4億円、09年度8.9億円）。また、合併の影響もあげられる。なお、(正)組合員・職員1人当たりでみても、生産水準は高まっている。

第二に、損益状況は総利益率、利益率、当期純利益率を中心にみれば、決して悪くなく、1990年代も同様の傾向である。ただし、他県でも同じ構造であるとはいえ、事業外収益の大きさは特異であり、2000年度は異常であったといわざるを得ない。

第三に、財務状況をみると、当期未処分剰余金のマイナス、つまり損失金の規模が目立つ。それは1990年代に入って増大し、2004年に-36.0億円となり、09年に-13.5億円まで縮減している。事業未払金が20億円前後で高止まりしていることも目につくが、大震災時からみて、財務改善が進んでいた。

多くの漁協から経営（財務）の良し悪しは、主要事業である漁業自営（定置網漁業）に大きく規定されると聞いた。取扱総額に占める漁業自営はかなりの比重を占める。定置の主な対象はサケ



表2 岩手沿海地区漁協の経営状況（損益）

（金額：万円）

	2000年度	2005年度	2009年度
事業収益	4,503,088	4,191,840	4,155,310
事業直接費	3,972,825	3,775,781	3,748,559
事業総利益	530,263	416,059	406,751
（総利益率）%	11.8	9.9	9.8
事業管理費	509,832	395,842	375,064
事業利益	20,431	20,217	31,687
（利益率）%	0.5	0.5	0.8
経常利益	22,164	13,257	25,930
事業外収益	355,611	163,191	90,129
事業外費用	353,878	170,151	95,886
特別利益	6,673	9,978	12,614
特別損失	6,438	4,012	14,277
税引前当期利益	22,398	19,223	24,267
法人税・住民税	15,947	9,135	24,969
当期剰余金	6,452	10,089	△702
（当期純利益率）%	0.1	0.2	0

（出所） 岩手県農林水産部ホームページ「岩手県水産業の指標」（各年度版）より筆者作成。

であり、市場取引において圧倒的な存在感をもつ<sup>12)</sup>。そして、サケの定置網は基本的にふ化放流事業とのセットで実施される。これは他県との比較から大きな特徴をあらわすが、脆弱な一面を持っている。漁協が定置網スタッフ数十名を、好不漁に関係なく雇用するために、人件費を中心に経常的な管理コストがかさばることになる。他方、組合員間では、組合は組合員の方をしっかりと向いておらず、組合（組織）ありきという批判的な声もある<sup>13)</sup>。この点は脇に置くとしても、実際、筆者はある漁協の震災前の詳細な収支状況を目にしたことがあるが、サケの不漁により、自営定置部門、増養殖部門、魚市場部門等の事業収益が減少し、全体の事業収益ならびに事業利益に大きな影響を及ぼしていた。

旧山田湾漁協は2007年に、サケの定置や養殖カキの水揚げの不振が決定打となった経営悪化（負債総額約27億円）を主な理由として、民事再生手続きを決めたという意味で経営破綻した経験がある。また、今回の大震災時には沿岸7つの漁協が、欠損解消のため事業の総点検が必要な「要改善漁協」（水産庁の選出）として再建途上であった。このように個別でみれば、沿海地区の漁協を全体でみた時とは異なる状況がみえることになる。なお、この時期で、全国の漁協の1/3弱が赤字であった。

### 2-3 岩手沿海地区漁協の大震災後の経営状況

次に、漁協の大震災後の全般的な経営状況を整理すると、大震災後の数年は経済事業ならびに財務状況は極度に悪化したが、その後、継続的に改善され、震災前に比してかなり良好な状況と

表3 岩手沿海地区漁協の経営状況（財務）

（金額：万円）

		2000年度	2005年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2015年度	2017年度	2019年度	2021年度
流動資産	受取手形	9,087	6,319	4,551	1,470	221	524	856	760	1,209	671	524
	事業未収金	373,219	324,580	307,723	201,760	217,920	236,049	242,830	266,758	248,758	228,666	226,895
	貸倒引当金	△72,664	△92,455	△44,770	△53,641	△40,393	△33,997	△35,121	△23,245	△15,406	△14,390	△10,911
	棚卸資産	199,554	151,486	166,167	33,156	83,986	113,040	130,250	129,626	157,628	164,754	134,482
	その他	1,262,099	727,137	707,575	822,199	1,841,772	1,701,450	1,579,502	1,660,803	1,560,806	1,162,569	970,350
	小計	1,771,295	1,117,066	1,141,246	1,004,943	2,103,507	2,017,065	1,918,317	2,034,701	1,952,995	1,542,270	1,321,339
固定資産	減価償却資産等	1,515,105	1,361,734	1,111,625	548,636	802,419	1,164,405	1,388,518	1,217,212	1,024,285	935,710	846,877
	無形固定資産	3,266	5,507	4,668	4,258	27,909	4,640	2,908	3,626	3,722	3,497	2,909
	外部出資	379,421	452,139	422,857	358,830	342,946	344,881	346,836	348,699	347,879	355,066	355,317
	その他	82,100	244,701	59,012	75,289	189,881	411,493	217,917	64,556	53,879	65,259	58,446
	小計	1,979,892	2,064,081	1,598,162	987,013	1,363,154	1,925,419	1,956,180	1,634,093	1,429,766	1,359,533	1,263,548
繰延資産	68,715	72,042	35,093	36,693	29,146	28,805	29,088	11,014	11,650	7,962	8,659	
資産合計	6,914,893	3,253,189	2,774,501	2,028,650	3,495,807	3,971,288	3,903,585	3,679,808	3,394,411	2,909,764	2,593,546	
		2000年度	2005年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2015年度	2017年度	2019年度	2021年度
流動負債	支払手形	5,231	2,365	1,648	737	939	420	472	371	267	403	280
	事業未払金	165,220	194,819	198,502	94,916	127,067	116,330	125,235	153,677	151,597	118,533	134,343
	短期借入金	140,452	305,598	115,998	126,326	20,000	134,140	25,500	0	0	700	67,400
	その他	451,386	239,318	157,161	236,754	423,063	515,554	376,232	277,899	182,572	120,883	113,812
	小計	762,288	742,100	473,308	458,732	571,070	766,445	527,439	431,947	334,437	240,520	315,834
固定負債	証書借入金	1,228,846	953,964	446,242	395,760	1,521,591	1,734,166	1,840,125	1,505,369	1,167,117	847,978	610,219
	その他	451,594	359,606	408,548	464,507	455,309	473,991	472,440	469,423	467,930	438,921	435,222
	小計	1,680,440	1,313,570	854,790	860,267	1,976,900	2,208,157	2,312,566	1,974,792	1,635,047	1,286,899	1,045,440
負債合計	5,492,922	2,055,670	1,328,098	1,318,999	2,547,970	2,974,601	2,840,005	2,406,738	1,969,483	1,527,419	1,361,275	
純資産	出資金	848,186	833,444	803,412	786,252	742,670	735,306	724,529	708,059	702,796	693,432	649,429
	特別準備金	215	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
	諸積立金	855,882	683,340	784,787	689,347	480,844	484,594	503,346	588,974	678,870	762,674	741,365
	当期末処分剰余金	△282,312	△319,554	△135,399	△757,658	△262,960	△207,575	△150,482	△11,817	59,287	△43,947	△128,156
	処分未済持分	不明	不明	△6,687	△8,581	△13,008	△15,928	△14,103	△12,437	△16,316	△30,104	△30,656
	小計	1,421,971	1,197,520	1,453,090	709,651	947,837	996,687	1,063,580	1,273,069	1,424,928	1,382,345	1,232,271
負債・純資産合計	6,914,893	3,253,189	2,781,188	2,028,650	3,495,807	3,971,288	3,903,585	3,679,808	3,394,411	2,909,764	2,593,546	

（注） 1. 流動資産のうち「その他」には共済事業資産を含む。

2. 流動負債のうち「その他」には共済事業負債を含む。

（出所） 岩手県農林水産部ホームページ「岩手県水産業の指標」（各年度版）より筆者作成。

なっている。以下、表3、表4を踏まえて詳述しておく。なお、震災後の損益状況は公表されていないために、分析対象から外している。

第一に、経済事業の状況に関しては、販売事業は2013年度に震災前の水準を上回り、14年度に1組合平均で10.8億円のピークに達し、その後もほぼ同水準であったが、19年度から大幅減の連続で21年度に6.6億円となった。その他の事業もおおよそ同じ傾向であり、漁業自営（定置）は上下変動が激しかったが、18年度に2.5億円と急減し、21年度に1.2億円となった。製氷事業にいたっては、震災前に遠く及ばないままであり、2021年度には1,134万円で1/3以下の水準となった。

第二に、財務状況をみると、当期末処分剰余金のマイナス、つまり損失金の規模は減少し続け、2016～18年度はプラスに転じている。損失金は2019年度以降増大しているが、主な取扱い魚種の

表4 岩手沿海地区・1組合平均でみた経済事業の取扱金額

(金額：万円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
販売事業	84,004	36,571	75,428	91,637	107,920	105,588	105,970
漁業自営（定置）	33,528	24,433	22,498	30,043	36,798	26,151	26,303
購買事業	23,902	18,064	25,520	26,599	23,522	18,645	17,203
冷凍冷蔵事業	21,667	27,647	15,667	20,232	21,841	16,136	15,982
製水事業	3,676	4,298	2,976	2,412	3,406	2,474	2,350

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	10～21年度の減少率(%)
販売事業	105,087	99,128	84,057	70,561	65,773	21.7
漁業自営（定置）	30,386	24,995	17,119	14,762	11,932	64.4
購買事業	19,051	18,390	16,996	14,620	15,414	35.5
冷凍冷蔵事業	17,503	21,046	14,961	11,685	11,353	47.6
製水事業	1,941	2,525	1,567	1,586	1,134	69.1

(出所) 岩手県農林水産部ホームページ「岩手県水産業の指標」(各年度版)より筆者作成。

歴史的な不漁の影響が大きいと思われる。事業未払金の水準はさらに低下したものの、やや不安定さを抱えているのに対して、短期借入金は劇的に改善され、証書借入金もかなり減少している。なお、被災直後の財務面での対応としては、漁船保険や各種共済の手続きがあり、大小規模の保険金がおりてきた。

被災程度が大きい漁協ほど、さまざまな資産を復旧させており、固定資産税の負担がこれまでにない規模になることが想定されていた。濱田(2013)では「沿岸構造改善事業(大震災前に実施された事業をさすと思われる:筆者記載)などで整備した共同利用施設が津波により被災し、全損扱いとなったそれを、復旧支援事業を使って補修し利用できるようにしたが、漁港用地の高上げ再整備により、それらの施設を再度スクラップする場合、補助金の未償却部分を国庫へ返還しなくてはならないという」(p.190)。このような固定資産税負担と補助金返還の問題が顕在化したかどうかといった分析が求められる。

2019年度以降の諸状況の悪化に対する対策は別途検討するとしても、それまでの大震災以降の年度において、最大の収益源の一つである定置網漁業は必ずしも安定的であったとはいえない。したがって、第一に、その経営実態がどうなっているか、そのあり方はどうあるべきか、第二に、その他の漁業、たとえば、養殖漁業や採介藻漁業との関係をどのように捉えて、改善していくか、という展開が必要になる。この点は個別の漁協の損益状況等を丁寧に分析しなければならないが、たとえば、販売事業や資源管理の改善、組合員の働き方の見直しあるいは県や市町村等の財政支援などがあげられよう。

漁協の経営・財務が震災前に比してかなり良好であれば、なぜ大災害によりさまざまな面で甚大な被害を受け、また、福島第一原発事故に伴う風評被害も及んだにもかかわらず、そのようになるのか、という論点<sup>14)</sup>が提示される。この点は個別漁協の分析において深く立ち入ってみる。

### 3. 個別漁協の特徴と再建の概況

#### 3-1 調査対象漁協の概説

本節では岩手沿海地区の5つの漁協を対象にして、次節の経営・財務分析の前提とすべく、いづらかの特徴や再建の概況を整理する。それらの一覧は表5のとおりである。この作業の一部は、2018年7月や19年1月などに実施した漁協スタッフへのインタビュー調査にもとづく。

ここで類型化について先取りしていえば、指標の賛否はあるかもしれないが、組合員・職員数や各種の事業規模（取扱金額）などを総合すると、D漁協とE漁協は小規模あるいは採貝採藻型、A漁協とB漁協は中規模あるいは養殖型、C漁協は大規模あるいは定置型にタイプ分けすることができる。

A漁協は養殖・天然のワカメやコンブ、アワビで県内一の生産量を誇り、水産資源管理や環境保全活動、さらに生産から加工・販売までの一貫した取組みでは震災前から全国的に有名である。黒字経営も継続している。また、年間の水揚金額が1,000万円を超える漁業者が多く、後継

表5 インタビュー調査対象の漁協の特徴

	A 漁協	B 漁協	C 漁協	D 漁協	E 漁協
被害の程度	事務所は被災をほぼ免れたが、大半の施設等は全壊	事務所を含む大半の施設等が全壊	事務所は被災をほぼ免れたが多くの施設等は全壊	事務所を含むほぼ全ての施設等が全壊	事務所を含むほぼ全ての施設等が全壊
職員数	23名前後	20名程度	約80名	10名強	10名弱
主な取扱魚種	アワビ、ウニ、ワカメ、コンブ	ワカメ、コンブ、アワビ	サケ、イカ	ウニ、タコ	サケ、ワカメ、コンブ
定置網の有無	有	有	有	有	有
主な施設	種苗センター、サケふ化場、海洋冷蔵工場	種苗センター、サケふ化場、畜養施設	造船工場、サケふ化場、魚市場	サケふ化場、畜養施設	サケふ化場
加工場の有無	有	有	有（小規模）	無	有（小規模）
卸売市場（魚市場）の運営	×	○（開設を含む）	○	×	○
平均的な購買・販売・加工・自営取扱高（震災前→震災後）（億円）	44.7→35.3	31.9→23.0	17.2→13.9	10.0→12.0	10.6→6.6
平均的な事業総利益（震災前→震災後）（億円）	4.5→5.1	2.8→1.6	2.5→6.9	1.2→1.1	1.4→2.2
（参考）組合員数（2010年度→2017年度）	574→515	657→503	1,331→1,077	276→246	351→292

（注） 1. 組合員数を参考にしているのは、1世帯で複数人の組合員の加入が可能である漁協があり、比較が難しいことによる。また、組合員数の変化には大震災による組合員の死亡・行方不明が反映されている。

2. 平均的な購買等取扱高や事業総利益は震災前であれば2008～10年度、震災後であれば2015～17年度の単年度平均としている。A漁協の事業総利益の震災前データは2009・10年度の平均である。E漁協の震災前データは購買事業と販売事業のみであり、事業総利益は2010年度のみである。C漁協とD漁協も事業総利益は2010年度のみである。C漁協には70億円超に及ぶ市場事業の取扱高がある。

（出所） 各漁協の業務報告書（各年度版）や漁協スタッフへのインタビュー調査にもとづき筆者作成。

者も順調に育っている。

大震災による漁協の被害額は施設だけで42億円に及ぶ。大震災直後、国や県などの復旧支援事業がスタートする前に、組合長のリーダーシップの下で、漁船等の共同運営方式により漁を再開したことも全国的に知られることとなった。財務状況が優良であることから、漁協が率先して漁業者の負担軽減を図る取組みを進めた。とはいえ、2016年の台風10号、19年の台風19号などでも被害を受けており、漁協・組合員のさまざまな負担が重くなった。

B漁協は養殖・天然のワカメやコンブ、アワビで県内トップクラスの生産量を誇り、生産から加工・販売までの一貫した取組みでは震災前から全国的に有名である。ワカメでは全国区のブランドを手掛けており、複数の全国区の手小売店との長年の取引は漁協経営の支柱となっている。水産資源の品質維持や衛生管理でも優れた取組みがみられる。ワカメ・コンブの養殖経営体数は震災前に比して2/3となっている。

B漁協も黒字を継続しており、収支を支えるのは、震災前から自営定置と加工部門である。A漁協には水揚金額で劣り、収入面で低くみえるものの、それとは違い、経費もかかっていない。他方、A漁協との共通点としては、再建にあたって、国・自治体の復旧支援事業に加えて、民間企業（民間財団）の支援も数多く受けている。

C漁協は組合員・職員数や会計規模、各種の事業規模（取扱金額）などから県内最大級の漁協といえる。その経営の特徴は、加工施設をわずかに所有するだけで、全7カ統の自営の定置網漁業を柱とし、同時に、県内で最大のサケふ化場を運営する。本漁協は歴史的には第二次大戦直後の設立時から、規模拡大を選択し、近隣漁協と順次合併を進めてきた。

C漁協は2013年の台風26号、16年の台風10号、19年の台風19号などでも被害を受けた。とくにサケの定置網やふ化放流への影響は大きく、サケの回帰の性格上、長期にわたって損害が及ぶことになる。また、サケやイカの不漁も続いている。それでも2011年度から20年度まで当期損失金を出さない、いわゆる黒字年度を継続してきた。これは経営基盤を支える大規模な市場事業（受入手数料3～5%）の存在による。

D漁協はウニの一大生産地の漁協である。それは先人の創造力と行動力の成果といえる、生産環境の整備にもとづく。また、現世代も資源管理を徹底している。組合員数は他に比してさほど減少しておらず、女性の比重が大きい。漁場の性格上、女性が漁をできる環境が整えられている。また、経営・財務面では他の大半の漁協と違い、自営定置（とくにサケ）に大きく依存するような構造になっていない。販売事業や製氷冷凍事業では県外イカ釣り漁船を主な対象とする特徴があるが、イカの不漁が続く。

D漁協では漁業者や女性部が地域の児童・生徒を主な対象にして、水産教育（体験学習やキャリア教育など）を活発に展開している。町主導の海洋・水産教育の一翼も担っている。また、地域ぐるみのウニのいわゆる6次産業化のプロジェクトにも積極的に参画している。

E漁協におけるメインの取扱い魚種はワカメであり、生出荷が圧倒的に多い。これではボイルや干しに比して単価が低くなるが、この理由としては、漁協をはじめ地域内には対応できる企業がないことがあげられ、高付加価値化は長年、課題となっている。

震災前には赤字年度が多かったが、震災後の経営は好転している。販売事業は取扱高ベースで、定置サケ、養殖コンブ・ワカメ、アワビの順に大きい。被災による定置船全6隻の損失の影響が

あまりに大きく、自営定置の再開に時間を要した。自営定置は漁場を見直し、サケふ化場は、近隣の漁協と協議して、それぞれが1箇所を復旧するのではなく、集約化し共同経営することにした。なお、サケふ化場の整備はE漁協が所在する村の役場の復旧支援事業による。

### 3-2 「協」「公」関係からみた非常時・平常時対応

漁業・漁協の再建にあたっては、取扱い魚種ごとに漁期や養殖サイクルがあり、それに間に合わせなければならないために、国・自治体からの一刻も早い財政支援は決定的な意義をもっていた。これに対して、漁業・漁協の再建が進み、平常時に移行していくなかでの公共セクターとの関わりはどうなっているのだろうか。この点に関して、大震災前の平常時の対応を参照しながら、若干分析しておく。なお、以下に記載する漁協には、調査対象漁協が含まれるが、それ以外の漁協も含まれる場合があるので、注意していただきたい。

ある調査対象漁協が所在する町の役場（F町）は、大震災直後の2011年4月に、被災した町内の水産加工業者や漁協が早期に事業再開するための緊急支援金（交付金）として計3億円を助成することを決めた。県や国の具体的な支援策が見えないなか、漁業者や加工業者に意欲を持って再始動してもらおうと、町が独自に支援するものであった。形式的には、水産加工業者向けは資産等の復興支援や従業員の雇用支援で上限2千万円、漁協向けは共同利用施設等の復興支援、漁業への就業維持支援で上限2千万円、定置漁業支援で1件につき5百万円であったが、実質的には使途自由であった。

別の調査対象漁協が所在する市の役所（G市）は、経済波及効果の大きい養殖業を早期復旧させるために、国の2011年度第二次補正予算を待たずに、養殖施設の復旧経費のうち8/9を単独で補助する方針を固め、2011年6月10日の市議会6月定例会に事業費約9億円を盛り込んだ11年度一般会計補正予算案を提案した。補助対象者は市内の沿海地区漁協であり、1/9の自己負担が生じるものの、市内の養殖施設の約6割にあたる1,800台超の整備が見込まれる。これで来年収穫分の養殖施設を整備できなければ、2年連続して収穫ゼロになるのが回避される。

上記の町役場（F町）は、栽培漁業が盛んな地域であることから、毎年度、ソフト事業において漁協向けに数百万円単位で重点的な支出がみられ、ハード事業（施設整備など）では1,000万円超の補助（国・県補助を含む）<sup>15)</sup>が行われることがある。国の経済対策の一環として、手厚い交付金を受けて実施された2009年度の設備導入では3,500万円の補助となった。2007・08・09年には03年に合併した漁協の財務改善を図るために、組織再編緊急対策事業利子補給費補助金（約140万円）、06年の低気圧の被害からの復旧のために、定置網復旧支援資金利子補給費補助金（約390万円）が交付されている。そして、大震災後には、施設整備や設備導入のための補助等は大幅に縮減される。国の全面的な財源手当にもとづく、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対する諸対策のための漁協への交付金・給付金の登場までは、震災復旧・復興ハード事業が大規模に実施されていた。

上記の市役所（G市）の場合も、栽培漁業が盛んな地域であり、かなり類似した傾向がみられる<sup>16)</sup>。ただし、1,2千万円を超える格段に規模の大きな支出がみられ、事業の対象の範囲もより広い（担い手育成など）。また、大震災とは別の災害による被害に対して、億円単位で復旧支援事業が実施されることがある。G市に限ったことではないが、低気圧の影響による定置網やサケ捕

獲、養殖施設などの損害もある程度の頻度で見られる。こうしてF町やG市の平常時における漁協向け支出をみると、栽培漁業における種苗購入・放流、中間育成、資源動向調査などは収益性が低く、不安定になりやすく、地域の漁業・水産業に大きな影響を与えうることが財政手当の根拠になるのであろう。

#### 4. 個別漁協の経営・財務状況

ここでは調査対象漁協から入手した業務報告書（各年度版）をもとに財務分析を行う。具体的には、それは震災復興期における財務諸表分析をさし、2010年度から17年度あるいは18年度までの事業を対象にして、各漁協の特徴を明らかにする。2019年度以降の事業については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が及ぶことから、別の機会に取り上げたい。

##### 4-1 A 漁協

A 漁協では、金額の大きさとみれば、販売事業の収益が震災前は22億円前後（2009・10年度）あり、総事業収入の約半分を占める活動であったといえる。当該金額と同水準に戻るのは2017年度である。金額は大きいですが、利益率は3%～4%弱と収益性は高くないことも明らかとなった。その次に大きな金額を占める加工事業では、売上高が震災前では11億円（2009年度）あり、大きな収入源となっているといえるが、その水準にはいまだ戻っていない。これは、震災前には海藻加工事業のほかに魚類加工事業も行っていたが、震災後は海藻加工事業に絞った経営をしているためである。2009年度の実績は8.4億円であり、この水準は2017年度にほぼ達成されている。

次に、事業収益に対する利益率の高い事業を確認すると、利用事業と種苗事業<sup>17)</sup>があげられる。利用事業では、受入利用料として荷捌設備の利用料が収益として計上されており、漁港の規模に応じた収益の計上が考えられる。また、種苗事業はワカメ・コンブ種苗の育成状況に応じた収益の計上がなされており、漁獲以外の利益獲得能力が財務分析からは明らかとなっている。ただし、これらの事業については、資本を投下して無尽蔵に収益を獲得できる性質ではないため、今後においても一定の利益をもたらすとは考えることができるが、余剰資本の投入先とはなりえない性格の事業であることにも言及しておきたい。

2010年度と12年度の実績も利益率が高くみえるが、これは県からの多額の補助金を収益に含めているためであり、補助金が減額されたその他の期については不採算事業となっている。

最後に不採算事業であるが、サケふ化事業があげられる。毎年3,000万円以上の収益があるが、それを上回る費用が出ていることが明らかとなっている。この点について、事業報告書の原価報告書を確認すると、2017年度において、総原価35,013,139円に対して、減価償却費5,242,224円および修繕費1,984,280円といった経費が計上されており、設備の維持管理が大きな負担となっていることが明らかとなった。

A 漁協においては、業務報告書に各事業の原価報告書を付しており、財務状況に関する意識が高いことを確認できる。また、各勘定科目に組合員が理解しやすいよう易しい表現での解説が

表6 A 漁協の事業利益率および当期純利益

(金額：円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
粗利益率									
(共済事業)	0.9689	0.9651	0.9701	0.9759	0.9543	0.9458	0.9713	0.9648	0.9610
(購買事業)	0.0957	0.0867	0.0890	0.0720	0.0698	0.0804	0.0857	0.0754	0.0650
(販売事業)	0.0309	0.0290	0.0169	0.0372	0.0379	0.0382	0.0400	0.0394	0.0384
(加工事業)	0.0231	0.0875	0.0864	0.0779	0.0796	0.1390	0.1180	0.1754	0.1179
(利用事業)	-0.0103	0.4154	-0.8576	0.4169	0.4382	0.6370	0.4822	0.6126	0.4593
(種苗事業)	0.7426	0.7774	-0.4943	0.4724	0.3335	0.3223	0.4031	0.4402	0.5007
(漁業自営事業)	0.2440	0.2984	0.3228	0.3074	0.3162	0.3546	0.3387	0.3393	0.3448
(ふ化事業)	0.2963	0.6101	-1.4883	0.5810	-0.2008	-0.0777	-0.1693	-0.1801	-0.0336
(指導事業)	0.2345	0.1099	-2.1141	0.0414	0.3740	0.4875	0.1430	0.2555	0.3424
(無線事業)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業総収益	4,742,669,487	4,459,969,432	2,202,596,537	3,121,583,415	3,714,991,345	3,800,825,398	3,874,198,022	3,853,191,518	4,334,337,118
事業利益	96,096,642	248,979,099	92,583,489	83,062,070	51,601,604	240,532,362	126,904,129	170,060,439	245,973,213
経常利益	70,008,887	232,762,644	212,060,437	187,785,045	64,163,300	274,292,611	132,711,119	200,777,083	214,690,078
当期余剰金	32,047,787	-580,130,513	136,878,716	61,077,790	63,715,886	188,744,911	100,929,957	145,078,907	177,052,978

(出所) A 漁協業務報告書より筆者作成。

付されており、漁協が一体となって事業利益の獲得を目指している姿勢が確認できる。事業利益と経常利益においては、2014年度以降は震災前よりも大きな利益をそれぞれ計上しており、事業収益が震災前よりも少ない場合であっても、利益が計上できるよう経営基盤が強化されているといえる。各事業の利益率が震災前に比して上がっていることから、各事業の原価節減に力を入れている漁協であるといえる。

#### 4-2 B 漁協

B 漁協では金額の大きさとみても、販売事業の収益が震災前は12億円～14億円（2009・10年度）あり、総事業収入の4割程度を占める活動であったといえる。2017年度の販売事業では、いまだその水準に戻っておらず震災前の7割程度となっている。販売事業の金額は大きいですが、利益率は3%程度と収益性は高くないことも明らかとなった。その次に大きな金額を占める加工事業では売上高が震災前では9,800万円（2009年度）あり、約3割を占めていたが、2017年度においても約6割程度の収益しか獲得できていない。これは、震災の影響によりワカメ養殖場の復旧を余儀なくされ、その復旧が遅れたとの報告があるとおり、復興途上の金額であるといえる。

次に、事業収益に対する利益率の高い事業を確認すると、定置自営事業があげられる。これは組合員を雇用し、自前で漁業を行っていることや、定置で漁獲している魚種の販売価格の高騰による点が大いと考えられる。また、2009年度から12年度までサケのふ化・特採事業も利益率が高い主力事業であった<sup>19)</sup>。しかしながら、2013年度以降、サケの漁獲不漁による影響を受け、不採算になることが多い。

不採算事業としては利用事業、指導事業、無線事業があげられる。利用事業では毎年2,000万円程度の収益があるが、それを上回る費用が出ていることが明らかとなっている。この点について、2017年度損益計算書を確認すると、総原価33,137,584円に対して、作業船の利用事業費が15,426,638円となっており、作業船の利用料に対する経費が損失を生む大きな原因であることが明らかとなった。しかしながら、これらの事業は震災前から恒常的に不採算となっていることや、



表7 B漁協の事業利益率および当期純利益

(金額：円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
粗利益率									
(共済事業)	0.8828	0.9000	0.9073	0.9018	0.8951	0.8930	0.9155	0.9201	0.8819
(購買事業)	0.0539	0.0492	0.0361	0.0195	0.0466	0.0687	0.0489	0.0320	0.0325
(販売事業)	0.0361	0.0343	0.0149	0.0361	0.0341	0.0340	0.0321	0.0368	0.0329
(製氷事業)	0.0333	0.4735	—	0.1354	0.2662	0.0145	-0.0825	0.1835	-0.1226
(加工事業)	0.0430	0.0310	-0.2539	0.0676	-0.0303	-0.1273	0.0126	0.0300	0.0252
(利用事業)	-0.0079	-0.1960	0.0352	-0.7539	-0.6881	-1.3031	-1.2742	-1.0626	-0.7849
(ふ化・特採事業)	0.3653	0.1739	0.1413	0.1854	-0.1501	-0.1763	-0.1091	0.0602	-0.0099
(アワビ増殖事業)	0.0023	-0.0007	—	—	—	—	—	0.0002	-0.0010
(定置自営事業)	0.3142	0.3341	0.2182	0.3845	0.2887	0.3720	0.3574	0.3785	0.2657
(指導事業)	-0.5522	-0.2653	-0.4259	-0.1150	0.0200	-0.3778	-0.5111	-1.7812	-0.2898
(無線事業)	-0.0511	—	—	—	—	-3.5889	-1.4496	-3.9591	-6.6153
総事業収益	3,358,082,233	2,948,298,315	1,299,292,785	1,988,913,107	2,190,143,563	2,619,892,268	2,393,203,911	2,514,318,037	2,471,962,864
事業利益	115,752,292	82,930,200	-20,317,225	107,809,662	2,557,046	28,841,005	20,086,919	85,227,910	30,261,784
経常利益	101,450,520	79,687,462	148,149,021	124,003,883	3,497,478	55,858,791	24,111,295	98,232,478	46,701,645
当期余剰金	88,850,584	-660,344,868	124,030,869	117,408,166	3,327,841	57,948,381	34,624,112	113,187,507	58,825,358

(出所) B漁協業務報告書より筆者作成。

漁協にとっての必要性から事業利益減少は他の要因にあるといえる。

B漁協においては、台風被害の影響により2017年度の定置自営事業の水揚げが大きく遅れたが、魚価が高値で推移したことから、当期純利益への影響はあまりなかったとされる。しかしながら、事業利益は震災前に比して約26%になっており、厳しい状況にあるといえる。定置自営事業だけでは漁獲量および単価に各期間の事業利益が左右されてしまう懸念に加え、かつての主力事業であるサケのふ化・特採事業の不振、加工業に対する震災の影響等、複合的な要因により、事業利益の減少が生じているといえる。また、会計情報の作成についても、収益の増減の内訳は多く書かれているが、費用項目についての内訳は乏しく、収益に重きを置いた経営になっているように見受けられるため、原価管理の必要性があるといえる。

#### 4-3 C漁協

C漁協では、震災後の業務報告書しか入手できなかったため、2011年度以降のデータ等をもとに財務状況を整理する。金額の大きさをみると、漁業自営事業（漁協自営）の収益が震災後から8.7億円あり、2017年度まで7.5億円から9.2億円と各年度における総事業収入の約1/3を占める活動となっている。その次に大きな収益をあげている販売事業では、震災直後は1.3億円となっていたが、その後は順調に上がり、2015年度から17年度までは3.4億円から4.9億円の間で推移する大きな収入源となっている。利益率では、漁業自営事業は40%前後と高い。しかしながら、販売事業の利益率は3%程度であり、収益に対する利益率が低いことがわかる。

次に、事業収益に対する利益率の高い事業を確認すると、市場販売事業が2012年度以降利益率80%以上と高い。これは、C漁協が有する市場での取り扱いに対し、受入手数料を受け取っていることが大きな要因である。市場での取引が活況であればあるほど、受け入れの取扱高が上がり、それに応じた手数料を受け取れるという、他の漁協ではみられない特異な利益獲得能力を有しているといえる。加えて、加工開発事業も80%前後の利益率を上げている。加工販売している製品

表8 C漁協の事業利益率および当期純利益

(金額：円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
粗利益率							
(共済事業)	0.9888	0.9788	0.9895	0.9873	0.9816	0.9729	0.9756
(購買事業)	0.0479	0.0464	0.0556	0.0555	0.0442	0.0909	0.0365
(販売事業)	0.0346	0.0367	0.0340	0.0320	0.0342	0.0313	0.0280
(製水事業)	0.1413	0.0574	-0.0431	-0.1498	0.0178	-0.0369	-0.0621
(漁業自営事業)	0.2665	0.3904	0.3659	0.3615	0.3731	0.4006	0.3994
(市場販売事業)	0.6747	0.8170	0.8180	0.8108	0.9568	0.8350	0.8316
(市場造船事業)	-0.0292	0.0577	0.1840	0.0396	0.0725	0.4185	-0.0274
(指導事業)	-0.0352	-0.2036	0.5105	0.6390	0.6060	0.3032	0.3431
(ふ化事業)	-1.7841	0.1893	0.1039	0.1761	0.1976	0.2007	0.5634
(無線事業)	-1.2985	-1.4058	-1.1865	-1.1329	-1.1812	-1.0975	-1.2631
(加工開発事業)	0.6399	0.7099	0.8056	0.8837	0.8533	0.7750	0.8393
(利用事業)	0.1011	-1.5549	-0.2555	-0.0720	0.2151	-0.1675	-0.2720
総事業収益	2,140,816,787	2,196,890,949	2,129,984,995	2,418,029,151	2,337,509,614	2,327,616,692	2,516,257,391
事業利益	-534,189,409	-55,885,724	6,428,098	91,294,807	120,036,547	162,867,312	137,968,500
経常利益	-52,446,197	60,042,432	57,298,620	178,995,048	219,919,637	209,538,812	167,634,379
当期余剰金	31,351,645	49,419,420	59,850,487	109,896,979	153,720,623	143,930,699	112,196,442

(出所) C漁協業務報告書より筆者作成。

は、地域で漁獲した魚種の缶詰であり、固定客を獲得していること、イベントでの配布が高い販売量につながっているとされているが、地域経済振興のための加工賦課金の存在も大きな影響を与えているといえる。さらに、先述の漁業自営事業において高い利益率を確認できる。これは組合員を雇用し、自前で漁業を行っていることや、B漁協と同じく漁獲している魚種の販売価格の高騰による点が大きいと考えられる。また、ふ化事業においても高い利益率が出ているのも特徴である。C漁協では計画どおりの漁獲および稚魚の生産ができているとのことであった。

不採算事業としては製水事業、市場造船事業、無線事業、利用事業があげられる。製水事業においては、組合員の生産性の向上を念頭に各種の冷蔵設備を整えた結果との報告があるため、他の事業で本来賦課すべき費用も一括で費用として認識している可能性もあり、当該事業を不採算であるから直ちにやめるのは得策ではないといえる。利用事業については、利用料に対する収入の内訳は報告されているが、利用事業支出については確認できず、4,000万円前後と大きな支出があるため、内訳の管理により適切な事業運営が可能になると考えられる。

C漁協では震災後から継続して事業収益を大きくするとともに、事業利益を増加させていることがわかった。財務分析では、市場における受入手数料という特異な利益獲得の強みが確認できた。また、加工事業やふ化事業、指導事業も高い利益率を示しており、各事業が高い水準で利益獲得を補い合っているようにみられる。しかしながら、金額的には、漁業自営事業が占める割合が大きく、市場機能を有していても不漁による利益の減少は免れないといえる。金額としては大きくなくとも、利益率の高い事業に資源分配を行うことが利益獲得の安定化につながるといえ、そのためにも費用として支出された項目の内訳の管理は必要であるといえる。

表9 D 漁協の事業利益率および当期純利益

(金額：円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
粗利益率								
(共済事業)	0.9664	—	—	0.9499	0.9492	0.9464	0.9559	0.9565
(購買事業)	0.1079	—	—	0.0966	0.1117	0.1124	0.0517	0.0684
(販売事業)	0.0459	—	—	0.0527	0.8205	0.7579	0.7616	0.7479
(氷冷事業)	0.1363	—	—	0.2490	0.0481	-0.0518	-0.5477	-0.8675
(利用事業)	-0.4333	—	—	0.1938	0.1855	0.1903	0.2095	0.2080
(漁業自営事業)	0.3033	—	—	0.0113	0.1034	0.1912	0.1939	0.2888
(サケ特採事業)	-0.1870	—	—	-0.3181	-0.3493	-0.0381	-0.4471	-0.2063
(指導事業)	0.0202	—	—	0.0469	0.0415	0.0893	0.0199	-0.2377
総事業収益	1,167,547,532	—	—	1,080,244,849	415,198,601	539,123,645	485,628,634	539,003,820
事業利益	44,878,113	—	—	-25,492,915	-2,052,062	8,590,700	32,110,206	51,307,169
経常利益	53,983,595	—	—	20,134,113	6,630,432	24,111,295	45,461,755	67,098,421
当期余剰金	-128,634,365	—	—	19,315,071	6,616,592	45,158,755	19,605,920	53,939,221

(出所) D 漁協業務報告書より筆者作成。

#### 4-4 D 漁協

D 漁協では、金額の大きさでみると、震災前には漁業自営事業の収益が23億円あり、震災後、その水準を落としていたが、2015年度以降は30億円を超え、震災前よりも大きな収益をあげていることがわかる。当該収益は総事業収益の5割を超える活動となっている。その次に大きな収益金額を占める販売事業<sup>21)</sup>では、2014年度以降は5,000万円から6,000万円の間で推移している。利益率では、漁業自営事業は20%から28%と高いのが特徴である。

事業収益に対する利益率の高い事業を確認すると、2014年度以降の販売事業<sup>22)</sup>があげられる。当該事業では、他の漁協とは異なり、受託販売の受入手数料が主な収益を構成している。また、漁業自営事業も魚価高の影響により2017年度には高い利益率を出しているといえる。加えて、利用事業においても震災後は一貫して利益を計上しており、利益獲得に対する適切な事業費用の計上<sup>22)</sup>がなされた結果であると考えられることができる。

不採算事業としては製氷事業、サケの特採事業<sup>22)</sup>があげられる。製氷事業においてはC 漁協と同じ理由で辞めることはできないと考えられる。サケの特採事業については、利益獲得は親魚の採捕に依存していると考えられ、計画どおりに漁獲ができない場合には、経費が多く出ていくため、計画の見直しを含めて収支計算を整える必要があるといえる。

D 漁協では、一見すると震災前から総事業収益が半分になっているようにみえるが、これは販売事業の収益認識が変わったためであるといえる。むしろ、事業利益、経常利益の比較では2017年度には震災前よりも大きな金額を計上している。とくに利用事業の利益率が安定していることが特徴といえる。利用事業では、設備の利用計画時に利益が出る価格設定をしていると考えられ、原価計算が適正に行われていることが事業利益獲得に結び付いていると分析から明らかとなった。

#### 4-5 E 漁協

E 漁協では、震災前は販売事業の収益が7.6億円程度あり、各年度における総事業収益の約7

表10 E 漁協の事業利益率および当期純利益

(金額：円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
粗利益率								
(共済事業)	0.9733	0.9849	0.9625	0.9501	0.9378	0.9051	0.9081	0.9449
(購買事業)	0.1495	0.1580	0.2562	0.0936	0.0983	0.0916	0.0657	0.0861
(販売事業)	0.0612	0.1072	0.0945	0.0872	0.0876	0.0716	0.0504	0.0625
(利用事業)	0.2981	0.5772	0.0026	0.0007	0.0856	-0.0200	0.0314	-0.1539
(定置自営事業)	0.3823	—	—	—	-0.1943	0.0724	0.0154	0.1572
(ふ化事業)	0.4875	—	—	0.1317	0.0879	0.2522	0.3050	0.2171
(指導事業)	0.5340	0.3533	0.8414	0.8168	0.8852	0.8593	0.3494	0.3492
(無線事業)	—	—	—	—	—	—	—	—
事業総収益	1,144,883,412	306,103,733	663,642,780	743,017,666	782,825,967	934,562,435	911,467,133	993,400,464
事業利益	76,427,407	-12,644,012	26,673,091	20,252,940	611,790	27,590,737	4,896,436	27,498,265
経常利益	89,563,546	39,200,441	40,781,690	41,964,660	2,433,256	40,206,220	18,106,219	39,130,810
当期余剰金	-217,900,411	-64,397,390	24,144,369	50,517,600	13,042,820	40,507,817	19,527,692	40,174,847

(出所) E 漁協業務報告書より筆者作成。

割を占める活動であった。2017年度においては、7.4億円まで回復していることがわかる。その次に大きな金額を占める定置自営事業では震災前は9,000万円であったが、2015年度から17年度においては7,600万円から1.5億円の間で推移しており、こちらも回復しているといえる。しかし、利益率では販売事業は5%から7%であり、定置自営事業においても低い時は1%台となっている。2017年度においては定置自営事業の利益率は15%となっている。

事業収益に対する利益率の高い事業を確認すると、ふ化事業と指導事業があげられる。指導事業とは、資源管理やアワビの放流事業等を行い、多くの部分は受入漁業料収入であるが、指導事業補助金が収入として記載されており、これらを予算とした繁殖保護や資源管理が行われていることとなる。当該事業については損益計算ではなく、予算決算の状況報告書が付されており、当該事業に資本を投入し利益を稼ぐといった性質の事業ではないことがわかる。また、収支差額についても大きくなく、700万円から800万円の余剰が出ているのみである。そのため、E 漁協では、ふ化事業が利益獲得のための原動力となる可能性が高いといえる。ふ化事業の収益では近隣漁協への稚魚や発眼卵の移出があげられており、当該事業については岩手県独自の取組みであるといえる。定置自営事業についても2017年度では利益率が15%を超えているが、魚価の上昇に加え、事業費や経費の削減により高い利益率が出た、と報告書には記載がある<sup>24)</sup>。

不採算事業としては利用事業、無線事業があげられる。利用事業においては各種設備の利用に応じた収益が計上されることとなるが、利用自体が減ったことが原因とされている。当該事業の支出内訳は確認できないが、各種固定資産の維持管理費等が固定費であると考えられるため、利用料収入が計画どおりにいかないと事業損失が計上される。そのため、利用料の計算や固定資産の減損、除却を含めて不採算事業に対する改善の余地はあるといえる。

E 漁協は、5つの漁協のなかでも事業収益や当期純利益の金額は少なく、また、利益獲得能力においても、特徴的な事業がふ化事業となっていることが特徴である。定置自営事業において利益率が改善する兆しがみられるが、販売事業とあわせて漁獲高や魚価高に依存した利益獲得の構造となるため、他の強みを創出することが今後の発展につながると考えられる。

#### 4-6 経営・財務の課題

5つの漁協の経営・財務分析から、どの漁協においても収益の大部分は販売事業であることがわかった。しかしながら、そこでの利益は、D漁協を除いた4つの漁協で販売事業における売上高と同額が仕入原価に計上されている点から、仕入から販売における手数料の獲得という意味での利益でしかないといえる。したがって、総事業収益での漁協の再建過程を確認することは難しいといえる。

そこで本稿では、事業利益と経常利益、当期純利益の比較を軸に、事業利益の獲得能力を売上高事業利益率の指標を用いて、漁協の再建過程を確認している。

漁協の経営・財務について、震災前に比してA漁協とD漁協は事業利益ベースでの利益増加が確認できる。また、C漁協についても、震災後、一貫して事業利益を計上し続けており、このまま成長を続けると考えられる。

これらの漁協が、大災害によりさまざまな面で甚大な被害を受け、また、福島第一原発事故に伴う風評被害も及んだにもかかわらず、なぜ利益を増加させることができたのかということ、利益獲得能力がある事業を分散させて保有していることが理由であることが、分析から明らかとなった。C漁協のような市場事業を有している漁協や、利用事業の原価計算をきちんとし、適切な使用料により利益を獲得できるD漁協や、種苗事業や加工事業を有し、かつ費用計算および報告を行い、事業収益のなかでの活動を組合員にも意識させているA漁協の取組みがあげられる。

反対に、B漁協やE漁協のように利益獲得が定置自営事業、サケのふ化事業のように漁獲により支えられている事業構造では、大災害や環境変化の影響を受けやすく、良好な経営を2017年度においても営むに至っていないことが明らかとなった。

こうした状況があっても、すべての漁協で当期余剰金が獲得できるようになっているため、今後の安定的な漁協経営を考えた場合、会計情報の適切な利活用が必要であるといえる。余剰金の投資策として、養殖等の海洋資源への投資だけでは投資できる金額に限界があると考えられるため、加工業へのシフト、さらに高付加価値の加工製品を漁協で開発し販売することが漁獲量に左右されない利益獲得として提案できるであろう。加えて、収益以上の費用をかけている事業の整理や費用の削減も有効であるといえる。これら2点を課題提起として分析を終えたい。

### 5. 再建課題への示唆

これまでの節から漁協の再建過程を整理すると、かつてない大きな規模の国・県等の災害復旧支援が行われ、また、財務面では定置網事業（自営）の影響が大小さまざまに及ぶという共通性がみられる。他方、収益に占める販売事業の比重は大きく、各漁協での努力や工夫が垣間見られる。その他の事業も構造的には多様である。こうした実態から、経営・財務面では漁協間の個別性が鮮明になった。ここから経営・財務面を中心に漁協の再建課題として、とくに定置網事業や販売事業のあり方が問われるなか、各漁協の共通点、相違点の両方を踏まえることが示唆される。

漁協の経営・財務の現状や課題の把握にとっては、その多様性が鮮明となったことを踏まえると、先行研究の補強、発展の点ではある程度の類型化は必要であるかもしれないが、むしろそれ

にはあまりこだわらず、個別性を重視した方がよいのではないだろうか。だとすれば、漁協の再建課題として、さまざまな主体との協業や連携、さまざまな事業の可能性を模索することがあげられる。たとえば、民間企業との役割の分担や連携を要するものの、加工事業へのシフト、そして付加価値の高い加工品の開発が重要な選択肢としてあげられる。

他方、共通性としてあげられる定置網事業も問われており、とくにサケに関してはふ化放流事業とのセットで捉えられてきた。それらの詳細な実状や課題は別稿で分析、検討するつもりであるが、災害時には他の魚種と同様に、漁期があるため、公的支援を含めて迅速な復旧対応が不可欠となる。そして、サケの海洋での不漁が続くなか、いわゆる「量ありき」ではなく、資源管理にシフトし、ふ化放流においても、より大きな稚魚に育てるという意味での健苗にシフトしていくことがあげられるのではないだろうか。

漁協の経営・財務の改善は収入増か支出減を基本とすることはいうまでもなく、本稿の分析からその課題はいくらか示唆されるが、地域の漁業、さらに主要産業としての維持可能性まで視野に入れると、組合員や職員の確保は必須となり、地域内外の加工業や飲食業との連携が重要になってくる。こうした点は全国共通であり、漁協によっては合併を選択しうるかもしれないが、まず漁協の業務あるいは経営を「見える化」し、その可能性を広域的に、かつ丁寧に議論する方が得策ではないだろうか。

以上のことに関しては、何も20年、30年を費やすことを意図しておらず、むしろ早急に取り組むべきであろう。というのも、近年のような不漁がさらに続き、深刻になるようでは、漁協そのものが存廃の危機に立たされるかもしれない。また、災害復旧により多くの施設が一斉に更新されたために、30年もすれば更新時期が一斉に到来する。したがって、長期的な計画にもとづく地道な対応は、借入金の返済と並んで非常に重要な課題となろう。

最後に、「協」「公」関係からのアプローチも再確認しておく。漁業は適切な管理にもとづけば維持可能な生業であり、公益的な機能を大いに発揮する。そして、漁協は経済機能に加えて自治機能を備えている。漁業・漁協をシンプルに語ろうとすればするほど、そうした本質が形骸化され、地域の分断、解体・崩壊にさえつながりうる。他方、地方自治体からみれば、行政と財政あるいは地方自治と地方財政はいずれも地域共同体を基盤とする。地方自治体の充実・強化のためには、地域共同体の活性化が求められるとすれば、その典型的な場が漁業・漁協となる。したがって、この点から非常時に限らず、平常時の公的支援の積極的側面が見出される。ただし、収益事業あるいはソフト事業に対する公的支援の程度、非収益事業に対する資金循環（余剰収益の再配分）などを巡っては地域の合意形成が欠かせない。

## おわりに

本稿では岩手県の漁協を対象にして、「協」「公」関係の視点を踏まえて、再建過程を整理したうえで、経営・財務の実態を明らかにした。そして、そこから経営・財務の課題への示唆を得ようとした。

本稿における分析から、漁協の大震災以降の経営・財務は震災直後を除くと、総じて良好であ

る。この主な理由としては、利益獲得能力がある事業を分散させて保有していることがあげられる。この内容は多様であり、既述のとおりである。これに対して、見劣りするようなケースがあるが、ここでは定置自営事業、サケのふ化放流事業に支えられている構造のネガティブな側面がみられる。

サケを中心とする定置網事業ならびにサケのふ化放流事業は岩手の漁協経営の特徴であり、一長一短を持っている。その詳細な分析は別稿に委ねることになるが、過去にないほどの不漁続きのなか、そのあり方を大きく見直す時期に来ているのであろう。

以上のとおり分析してみると、財務面に限らないが、漁協の組織や経営などは多様性に富んでおり、それらの分析にとって便宜的な類型化はありえるとしても、詳細な分析にとっては必ずしも妥当であるとはいえない。

各漁協の業務報告書の分析結果から、共通性よりも個別性が強くあらわれていることが明らかになったが、これが組合員にとってわかりにくいとすれば、漁協スタッフの説明責任や経営・財務の透明性が問われることになる。

さらに踏み込んでみると、加瀬（2014）において明らかにされたように、本稿でも平常時にはみられないほどの規模の国・自治体の補助金によって、漁協の再建の加速化が可能になったことを確認できた。漁業再建にとって、そうした財政措置が決定的に重要であった事実は否定できない。また、事業の受け皿、実施主体のいずれにおいても漁協の存在が欠かせないことも浮かび上がってきた。

とはいえ、漁協の財務諸表では災害関連補助金にかかる収支はわかりにくい。したがって、その経営・財務への影響も同様のことがいえる。この点を漁協が意識的にオープンにすることは、組合員に限らず、第三者による漁協に対する適正な評価にとっても重要な課題となるのではないか。

なお、「協」「公」関係の点では、ハード事業に限らず、ソフト事業においても、市町村からの公的支援（国・県補助を含むことが多い）は平常時でも一定の規模でみられる。地域漁業における主要な事業やインフラ整備は地域産業にも大きな影響を与えることから、公的支援は政策的側面から積極的な意義、つまり公共性を持つということであろう。

本稿の「はじめに」で記載した本研究の意義は、歴史的な側面からみても重視されなければならない。この点は今後の研究課題としたい。岩手県編（1984）などから漁協の歩みを引き出せば、大災害や戦争、恐慌などにより漁協の経営は幾度となく非常時に直面しており、分析の余地は大いにある。また、大半の地域において漁協は経済・産業を大きく左右する存在であった。釜沢（1959）が「むすび」で日本資本主義の盛衰の縮図を映し出している述べている。非常時ともなれば、新たな利害関係のなかに漁協が位置づけられ、その存在意義が強く問われるが、経営基盤の強化等を理由にして合併が議論の俎上にあがる。組合員の生産と生活の質的向上が正面切って議論されているのか、丁寧な分析が必要になろう。

大震災後に、三陸エリアは好漁場であるから、そのメリットを最大限活かせる漁業が問われているが、そのことがかえって議論を貧弱にしているのかもしれない。多くの魚種の不漁が続くのか、資源管理そのものが多面的に議論されなければならないのではないのか。また、漁協は「組合員（漁業者）のためにある」という説明は適切であり、否定すべくもないが、組合員だけが漁協

に関心を持たばよいことを意味しない。県民ぐるみで岩手漁業・漁協の維持可能性を検討する必要がある。本稿では合併の是非について直接の議論を展開できなかったが、その前に漁協の経済社会的役割や単独継続の先進事例など共有すべき重要な点が少なくないのではないだろうか。

本稿は科研費（課題番号21K12388）に基づく。

#### 注

- 1) 本稿では、漁業、漁業者は明記しない限り、養殖業、養殖業者を含む用語として用いる。
- 2) 「岩手県東日本大震災津波復興計画」（2011年8月）における水産業の基本的な考え方は、「漁業と流通・加工業について、漁業協同組合を核とした漁業、養殖業の構築と産地魚市場を核とした流通・加工体制の構築を一体的に進める」（p.42）と記述されている。岩手県と宮城県の復興計画の特徴や違いは濱田（2013）や栗田（2012）で整理されている。
- 3) 宮城県の「水産業復興特区」の内容説明や意義、問題点などは栗田（2012, 2016b）や濱田（2012, 2013・第5章）などで整理されている。なお、その制度の創設経緯については、宮城県ホームページ・「東日本大震災 宮城の震災対応記録」（「水産業復興特区制度の創設」）を参照していただきたい。
- 4) 濱田（2013）第7章、濱田（2014b）p.169。
- 5) 山本（1996）は岩手については、「すでに一定規模に達した漁協が多く、特に（合併：筆者記載）協議会を設ける必要がないとみられる」（p.45）と述べる。
- 6) 山本（1996）は「一般に漁協の経営類型を、①漁港型漁協、②養殖型漁協、③県外出漁型漁協、④沿岸・採貝採藻型漁協あるいはこれらの⑤混合型漁協に分けているが、このような多様な漁協の経営形態から、漁協の適性規模指標も単純に設定することはできず、①組合員数、②販売取扱高、③職員数等の複数の指標を用いざるをえないと思われる。さらに、協同組合である限り、組合員の連帯感つまり『俺たちの組合』意識も重要な指標である」（p.240）と述べる。
- 7) 濱田（2014a）は行政代行とは、「漁業者に代わって行政に手続きする業務や、逆に行政に代わって漁業者にサービスを提供する業務のことである」と説明したうえで、たとえば、漁船登録の手続き、行政が集計している各種統計関連業務などを列挙し、「数え切れないほどあり」、その多くは「単なる事務手続きだけでなく、組合員の意見を集約し、合意形成しなければならないものも多い」と述べる（pp.227-228）。
- 8) 先行研究は漁業再建を巡る全国漁業協同組合連合会（JF全漁連）と県漁連と各漁協（単協）の関係に言及していない。岩手の場合、県漁連は県域漁協を対象とする統轄的な役割はあまり大きくない。ワカメをはじめいくつかの魚種の共販（共同販売）を県域で担っており、単協を大きくしたような側面がある。全漁連はそのホームページ等にしたがえば、主に後方支援の役割を果たしてきたといえる。たとえば、大震災直後であれば救援物資・資金の確保・搬送が、復旧・復興プロセスでは国や東京電力などへの要望があげられる。とはいえ、全漁連による全国的な情報発信は少なく、次々に削除されており、第三者が容易に目にすることはできない。
- 9) 国や自治体等の漁業を対象にした復興支援事業については、栗田（2016）『地域・自治体の復興行財政・経済社会の課題—東日本大震災・岩手の軌跡から—』の「第8章 県の震災対応行財政—2011～13年度を中心に—」等で整理されている。
- 10) 「がんばる養殖復興支援事業」の詳細な検討、分析は栗田・野坂（2023）で行われているので、そちらを参照していただきたい。この事業に関わって、本稿の文脈とは異なるものの、栗田・野坂（2021）では次の点を指摘している。国からの公的支援はその性格上、個人を直接の対象にできないことから、目的と手段が逆転し、漁業でいえば、国の補助事業のいわゆる受け皿のために協業操業体制（協業グループ化）が構成され、一時的なものにとどまる可能性が高くなりうる。



- 11) 加瀬（2015）は加瀬（2013）を振り返って、国の復旧支援事業に関して、漁業者の受益と負担のあり方は、所属する漁協の財務状況によってかなり大きく異なっていたことを明らかにしたと再述する。この事例として、「財務の良好な漁協は組合員のための漁船の確保や事業進展中の前渡し金の負担に十分に対応できるため事業がスムーズに進展するのに対して、財務に問題を抱えた漁協は組合員から費用を集めてから支払を行うといった状況にあるために、事業の進展において遅れをとらざるをえないという事情であった」。これと類似の内容は、加瀬（2014）でも強調されている。
- 12) 定置網漁業では漁協によって異なるとしても、主力のサケの他には、たとえば、夏漁ではブリ類、マグロ類、スルメ、サバの水揚げがある。
- 13) 濱田（2013）はサケの定置網漁業等の歴史を振り返ったうえで、「『漁協がサケ独占』というのは、漁協が地域経済の発展に果たしてきた機能・役割、つまり雇用拡大、サケ資源の培養、地域への漁利の分配機構という機能を無視したものでしかない」（p. 205）と反批判する。
- 14) 濱田（2013）は、「国等の補助金による再建でも自己負担部分が生じるし、漁業者も漁協も自己資金では手当てできないことから資金調達をせねばならず、復旧とは言え一度に震災前以上の固定資産税が発生する。そのことから、漁業者や漁協が生産手段や施設を取得したからと言って、経営問題が解消されるわけではない。事業ベースで経営が改善されるには、水揚物の数量、価格とも震災前を上回る必要がある」（p. 154）と述べており、この点の妥当性が本研究で見極められる必要がある。
- 15) F町の「歳入歳出決算書」（各年度）および「主要な施策の成果を説明する書類」（同）にもとづく。
- 16) G市の「歳入歳出決算書」（各年度）および「実績報告書」（同）にもとづく。
- 17) 他の漁協においても一番高い利益率が出ている事業は共済事業である（売上高利益率は95%超が多い）。しかし、この点は、漁協の収益性においては管理不能であると考え、各漁協の財務分析からは外している。なお、組合員から預かっている共済資金を、県漁連、県信漁連への預け金と記載する会計処理には財産管理の観点から疑問が生じるとともに、安全性分析で用いる流動資産の金額が大きくなっている点にも注意が必要である。
- 18) 営利企業の利益獲得プロセスにおいては、このように高い利益率を出す事業があった場合、同程度の生産能力を有する設備を、社債や借入金等による資金調達をしてでも行うことが重要であると考えられている。このような考え方は財務レバレッジと呼ばれ、営利企業の財務分析における収益性を確認する指標で用いられており、数式にあらわすと次の通りとなる。  
「 $ROE$ （当期純利益／自己資本）＝ $ROA$ （当期純利益／総資本）×財務レバレッジ（総資本／自己資本）」  
このような分解から係数の要素に着目した分析が可能となる。それぞれの係数を  $ROA$  と財務レバレッジと呼び、どのような利益獲得を企業が行っているかを分析する手法がファンダメンタル分析である。この数式において  $ROA$  が正の場合、総資産から利益が獲得できていることを意味しており、総資産を増大させることによりさらなる利益の獲得につながるといえる。したがって、利益獲得においては  $ROA$  以下の利率となる他人資本の調達が影響を与えるといえる。
- 19) 特採事業とは、特別採捕事業（河川）のことであると思われる。水産動植物の採捕を行う際に、県等へ申請が必要な魚種に関して、事業を区分して報告を行っている。
- 20) 原価計算において部門費の配賦は問題となることがある。ある部門において発生した原価が他の部門で消費され収益を獲得していると考えられる場合、当該部門費は配賦先の製品によって回収される性格を有しているといえるため、成果物としての製品に原価を配賦することが考えられる。製水事業の費用が他の事業において不可欠な費用項目として考えることができるのであれば、同様に他の事業に費用の配賦をしなければならず、当該配賦を行わないと事業利益を用いた意思決定には限界があるといえる。
- 21) D漁協は2014年度から販売事業の収益認識を変更している。受託販売に係る販売品を購入（仕入原価）と販売価格に反映させる会計処理から、販売手数料に係る収益のみを認識している。受託販売における手数料の収益認識は会計学においても議論がなされる論点である。商社における会計処理で

- は、手数料のみを売上とする会計処理となっており、漁協においてもこのような処理は事業収益と利益の関係を把握する際には有用であるといえる。
- 22) 販売時に売上に対応する原価を記録していないことが特徴である。これにより、事業収益は低下するが利益率は改善する。どちらの場合も事業利益は同じであるため、売上高利益率が変化をする。なお、会計処理に対する考え方の変化や業務報告書の活用については、今後の研究において担当者へのインタビューを含め明らかにしたい。
- 23) 業務報告においては組合員向けに次年度の事業計画の報告があり、当該計画にかかる予算および決算をベースに業務が行われる。予算決算ベースの会計報告は収入支出の報告が目的であり、収益費用の利益計算を行う企業会計とはその報告目的が異なっている。指導事業においては計画として承認された活動が事業のほとんどを占めているため、予算決算をベースにした報告が行われており、現金の収支差額が計上されている。
- 24) 業務報告書（2017年度事業分）の記載にもとづく。しかし、どの項目が削減に寄与したかについての費用の内訳は業務報告書においては確認できなかった。

#### 【参考文献】

- 乾政秀（2003）「漁協の販売活動の動向と今後の課題」（『漁業経済研究』 Vol. 47, No. 3, pp. 9-27, 漁業経済学会）
- 岩手県編（1984）『岩手県漁業史』岩手県
- 岩手県「岩手県東日本大震災津波復興計画」（2011年8月）
- 岩手県ホームページ・「岩手県水産業の指標」  
<https://www.pref.iwate.jp/sangyoukoyou/nourinsuisan/toukei/1018864/index.html>（最終閲覧2023年4月29日）など
- 岡田知弘（2012）『震災からの地域再生—人間の復興か惨事便乗型「構造改革」か—』新日本出版社
- 加瀬和俊（2013）「復旧・復興過程における漁協経営をめぐる諸問題」（東京水産振興会編『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成24年度事業報告』 pp. 43-54, 東京水産振興会）
- 加瀬和俊（2014）「被災漁協の借入金返済問題」（東京水産振興会編『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成25年度事業報告』 pp. 39-48, 東京水産振興会）
- 加瀬和俊（2015）「震災復興過程における県域漁協の活躍と課題—宮城県漁業協同組合の場合—」（東京水産振興会編『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成26年度事業報告』 pp. 179-190, 東京水産振興会）
- 勝川俊雄（2011）『日本の魚は大丈夫か—漁業は三陸から生まれ変わる—』NHK出版
- 釜沢勲（1959）『岩手漁協八十年の歩み』いさな書房
- 栞田但馬（2012）「岩手水産業の復旧における主体間関係と諸問題—漁業協同組合を中心に—」（『総合政策』 Vol. 14, No. 1, pp. 19-53, 岩手県立大学総合政策学会）
- 栞田但馬（2016a）「岩手における漁業協同組合の先進事例」（栞田但馬『地域・自治体の復興行財政・経済社会の課題—東日本大震災・岩手の軌跡から—』 pp. 109-118, クリエイツかもがわ）
- 栞田但馬（2016b）「岩手漁業の再建と漁業協同組合」（栞田但馬『地域・自治体の復興行財政・経済社会の課題—東日本大震災・岩手の軌跡から—』 pp. 119-149, クリエイツかもがわ）
- 栞田但馬・野坂美穂（2021）「三陸の水産業復興における主体間関係の分析—地域における協業・連携とそのオープン化—(I)」（『総合政策』 Vol. 22, pp. 29-49, 岩手県立大学総合政策学会）
- 栞田但馬・野坂美穂（2023）「三陸の水産業復興における主体間関係の分析—地域における協業・連携とそのオープン化—(II)」（岩手県立大学総合政策学会ワーキングペーパーシリーズ No. 161）
- 小松正之（2011）『海は誰のものか—東日本大震災と水産業の新生プラン—』マガジンランド
- 佐野雅昭（2019）「沿岸漁業の本来的性格と漁協の存在意義」（『漁協（くみあい）』 No. 173, pp. 6-8, JF

全漁連)

JF 全漁連・東北地方太平洋沖地震による被災漁業・漁村の復興再生に向けた有識者等検討委員会 (2011)  
「中間報告書」

東京水産振興会編 (2013) 『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成24年度事業報告—』東京水産振興会

東京水産振興会編 (2014) 『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成25年度事業報告—』東京水産振興会

東京水産振興会編 (2015) 『漁業・水産業における東日本大震災被害と復興に関する調査研究—平成26年度事業報告—』東京水産振興会

中井昭 (1981) 「漁協共販事業の発展過程と漁協の性格」(『西日本漁業経済論集』Vol. 21, pp. 25-31, 西日本漁業経済学会)

農林水産業ホームページ・「水産業協同組合統計表」

[https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/suisan\\_kumiai\\_toukei/](https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/suisan_kumiai_toukei/) (最終閲覧2023年4月20日)

濱田武士 (2012) 「熟議なき法制化『水産復興特区構想』の問題性」(『世界』828号, pp. 33-36, 岩波書店)

濱田武士 (2013) 『漁業と震災』みすず書房

濱田武士 (2014a) 『日本漁業の真実』筑摩書房

濱田武士 (2014b) 「漁業協同組合研究」(堀越芳昭・JC 総研編『協同組合研究の成果と課題 1980-2012』pp. 155-180, 家の光協会)

宮入興一 (2006) 「災害と地方行財政」(宮本憲一・遠藤宏一編著『セミナー現代地方財政 I』pp. 261-280, 勁草書房)

宮入興一 (2013) 「災害と地方財政」(重森暁・植田和弘編『Basic 地方財政論』pp. 123-141, 有斐閣)

宮城県ホームページ・「東日本大震災 宮城の震災対応記録」・「水産業復興特区制度の創設」

[https://www.pref.miyagi.jp/documents/45146/miyagi\\_shinsaitaio56\\_suisangyofukkotokkuseidonosetsu.pdf](https://www.pref.miyagi.jp/documents/45146/miyagi_shinsaitaio56_suisangyofukkotokkuseidonosetsu.pdf) (最終閲覧2023年4月21日)

宮城県ホームページ・「宮城県水産業協同組合年報」

<https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/suirinsom/toukei.html> (最終閲覧2023年5月3日)

山本辰義 (1996) 『漁協運動の課題と展望』漁協経営センター

山本辰義 (2002) 『漁協はどこへ行く』漁協経営センター

山本辰義 (2005) 『続・漁協はどこへ行く』漁協経営センター

山本辰義 (2012) 『漁協の組織・経営十章—漁協役職員のために—』漁協経営センター

婁小波 (1991) 「漁協共販の展開構造」(『漁業経済論集』No. 32, pp. 129-145, 西日本漁業経済学会)

婁小波 (2015) 「流通システムとしての漁協共販」(『漁業と漁協』Vol. 53, No. 6, pp. 6-11, 漁協経営センター)

**【Abstract】**

## Reconstruction Process and Management Issues of Fisheries Cooperatives in the Areas Affected by the Great East Japan Earthquake

In this paper, we studied fisheries cooperatives in Iwate Prefecture, which was affected by the Great East Japan Earthquake, and summarized their reconstruction process. We clarified the actual situation of management and finance and obtained implications for those issues.

The management and finances of the fisheries cooperatives since the earthquake have been generally good. The main reason for this is the diversified holding of businesses with the ability to generate profits. This content is diverse. On the other hand, there are cases that pale in comparison, but there are negative aspects of the structure supported by “Teichiami” (set-net fisheries of salmon) and salmon hatching release businesses. As salmon catches continue to fail, a fundamental review of these businesses will be inevitable.