

中小企業の事業改革の課題と組織及び地域社会（漁村社会）の再編の方向に関する実証的研究

研究代表者	北海道大学大学院 教授	廣吉勝治
共同研究者	北海道大学大学院 助手	板倉信明
	北海道大学大学院 助教授	宮崎隆志
	北海道大学大学院 助教授	坂下明彦
	株漁協経営センター 相談役	田尾直之
	北海道栽培漁業振興公社 調査室長	柏谷義信
	(株)水産北海道協会 企画部長	上田克之
	フリーライター	門脇啓二
	北海道大学大学院生	上田昌行

研究成果の要旨

(1) 具体的調査対象として道南漁村，渡島管内松前さくら漁協地区と戸井町漁協地区を選んだ。道南地帯は季節性が強い漁業就業，兼業の機会が乏しく，歴史的にも出稼ぎの母村として存続してきた。道東城やオホーツク地域と比べ漁業所得水準がかなり低く漁業者の減少と高齢化が著しい地域が広いので漁協規模は比較的大きいが，経済不況の下で漁業の不振と漁民層の分解が続いているので中小漁協は合併が推進され，事業経営の経済性とリストラ効果の発揮が期待されている。調査研究は，道南漁村の特徴をもちつつ困難に直面している両漁協・漁村において，地域の特質を生かした地域漁業活性化と事業改革の方向，在り方につき具体的，実証的に検討することが目的である。

本調査研究の内容は以下の通り。

- 漁業・漁村・漁協の特質把握と地域における漁業の位置づけ
- 漁業生産・漁業経営の階層性把握と漁業者・組合員の性格変化に関する把握
- 漁協の事業経営活動（販売，信用等）の特徴，実態把握
- 産地流通・市場経営の特徴，実態把握
- 中小漁協の事業と組織の再編，及び漁村再生の方向に関する検討

(2) 松前町も戸井町も共に主要産業は漁業であり，漁業なしには当該地域の経済・社会は存在し得ない。「漁業センサス」によれば，松前さくら漁協には5つの漁業地区に17漁村集落，戸井町漁協には2つの漁業地区に4漁村集落がある。それぞれの立地と前浜の資源と漁況の存在に規定され多様な規模と形態の地先漁業が発展してきた。

前者は，離島大島・小島の存在と日本海暖流の影響で極めて多様な水産資源が賦存している。津軽海峡中央部に位置する後者は，古くからコンブ産地として知られると共に有数の漁場形成をひかえて様々な漁船漁業が発達してきた。生産高から見て主な魚種は，前者ではイカ・タラ類・マグロ・ホッケなど後者では養殖コンブ・タコ・マグロなどである。

しかしながら，1980年代中頃までは，規模的に漁村経済と漁協事業に影響力を示してきたのは比較的遠方に出漁する日本海マス漁網や中型イカ釣の一部の沖合漁業であった。これらの漁業経営は200カイリ問題や石油危機を契機に大半が経営破綻に陥ったので，当時の漁協は多大な固定化債権と経営不振問題を抱え込むに至り，地域経済にも多大な影響を与えたのである。そこで地区漁協の合併による経営基盤強化と前浜の沿岸漁業を基本とする地域漁業の再編成の必要に迫られたのである。

松前さくら漁協は，1989年と1994年の2段階をとおして既存5漁協は全て統合され一町一漁協にたどりついた。道内では地区漁協の大型合併のはしりとなったケースである。2001年4月に小安と戸井西部の合併によ

り設立された戸井町漁協は道内において「認定漁協」第1号となった。町内に残っている東戸井漁協との併合が次の課題であり、その意味で当該漁協はなお再編途上にある。

(3) 松前町は周知の通り漁業を中心とした道内有数の歴史の町であり、日本海と津軽海峡に面し独自資源に恵まれている地域である。人口こそ減少傾向にあるが、減少率は総じて緩やかであり各集落の世帯数は増加すら伺える。また、現在でも渡島管内随一の出稼ぎのまちとして知られるが、漁業出稼ぎは殆ど無くなっており、出稼ぎしながら組合員である漁家世帯もかなり少なくなった。地域漁業の現状と課題は以下の通り。

変動性の大きなスルメイカと魚価安のホッケは一貫して地元水揚げの大宗の地位にあるが、近年刺網は韓国向けスケソウの鮮魚出荷、マグロ延縄漁法の導入、高齢者にとって意味のあるウニ・アワビ養殖など新たな業種の展開が見られる。

この十年に総組合員数は300名近い減少があり、60歳以上が7割を占める。一本釣り・採介藻・イカ釣り等の小規模零細な若葉が高齢者によって着業されるようそこなつた。今後漁協は組合員年齢や家族従事者数や後継者の有無などを勘案した漁場の合理的選択の方向について検討する必要がある。

漁業の地域経済・地域社会に及ぼす影響は大きく、現在町の就業者の内、4割弱は漁業の存在により支えられている。また、町の農地の保全、消防・水難救済、離島の環境保全、さくら祭りの引き立て役など漁村・漁業者の多面的な機能と活動は重要なものと認識されている。今後、高齢化と若手の空洞化が顕著になり貴重な資源の管理も不全となるなど、漁業の縮減と併せ漁業の多面的機能も同時に失われていく恐れが高い。

1966年に道漁連の基地共販対策によって道漁連経営の下スタートした松前の産地市場流通はいま多様化しつつ再編成を遂げようとしている。買受入の縮減と機能変化、スケトウの韓国輸出、漁協によるマグロ等の委託出荷、加工直販組織の新設、及び地元干スルメイカ加工業者の地元原魚使用率の向上など新しい動向が生まれている。

合併漁協の事業展開の評価と今後の動向について予測すると、組合員数や販売取扱高減少など事業基盤のいっそうの弱体化は明らかである。旧組合員の管理債権に応じた賦課金や出資金増口や料率アップにより収益性の回復、財務基準の改善を図る方策は、組合経営の維持には有効と思われるが、組合員の経済的更正を損ない、漁協に対する求心力低下をもたらさないか。より重要な方策は担い手の活性化、地域漁業振興、資源管理型漁業の推進、及び付加価値向上運動等をどのようにして達成し得るかに掛かっている。

(4) 津軽海峡のほぼ中間点に位置する地の利により、戸井の歴史は漁業の歴史と一体であった。マグロ、タコ、コンブ、カレイ、キタムラサキウニ等、通過資源、磯根資源は極めて豊かであり、漁業者がかなり減少しているが取扱高はさほど縮減していない。その中で、戸井西部地区は漁船漁業と様員・採藻主体、小安地区はコンブ養殖地帯という産地特化を形成した。2001年度から、こうした異なった営漁形態の両地区漁協は同じ地域漁業の産地として合併して歩むこととなった。以下、地域の動向と課題についていちべつする。

戸井西部地区の漁船漁業地帯はかなり階層格差が大きく、それが就業と営漁形態の多様性に関係している。マグロやイカ釣り漁業を中心として年間2千万円以上の水揚げ上層の組合員が一定の層をなして存在する。高船中下層組合員は採員藻・磯根漁業主体の就業で水揚げは低位である。他方、コンブ養殖地帯の小安地区は着業者の階層差は比較的小さい。平均的な漁場配分が養殖産地定着の根拠となったと思われ、組合員間の年間水場格差は小さい。労働の厳しさと市況変動対生の激しさを背景として組合員の分解・減少が著しい。

コンブ養殖地帯の生産力と漁家の経営実態について分析した。近年、高齢化と労働力の限界、投資の抑制、及び市場の変化への対応からコンブ養殖は「促成、早出、水、三石」など多様化しつつ選択的再編を目指していく状況が見られた。その中で、全体として漁場は満度まで利用されずむしろ空施設の増加が見られる。ここが多様化の限界と見た。従事者年齢、経営台数のあり方、銘柄選択や作業簡便化の問題、販売流通面での対策などを含めた養殖コンブ生産の指導的再編成が欲しいところである。

養殖コンブの流通と価格形成において漁運系統協議値決め以外の販路多様化が産地流通の実態となりつつある。漁協と産地業者間の取引における単協値決め、系統入札販売、単協相対販売等がこれである。小安の早出コンブや近年の水コンブの販売においては契約型相対取引が特徴的であるが、これは業者主導の対応と思わ

れるが生産者にとっても作業・コスト・資金回転等の面での有利性と価格の相対的安定性が評価され継続していると思われる。しかし、価格は系統値決めに準拠しているため、なお副次的な販路にとどまる。

長く組合員の固定化債権負担を抱えてきた戸井西部地区、事業縮小によって事業総利益が事業管理費を賄えない状態の小安地区、この両漁協の合併により渡島管内の中では事業規模では大型となった。しかし、損益内容、財務内容の健全化はこれからである。旧組合員との権利義務関係からすれば、漁業権のみならず漁業者負担についても従前と基本的には変わらない状況が作出されるよう配慮されている。このような格差温存の対応が合併漁協運営にどう影響し、今後の地域漁業発展にとってどうなのか検討課題である。

(5) 松前・戸井両地域の漁業と漁村の将来展望について、包括的な洞察を行った。一方で、後継者も新規就業者も少ない状態で高齢化が進行するならば漁村の空洞化と地域漁業生産力の低下によって漁業と漁村の消滅は避けられまい、という危惧の念は深まる。しかし、下記の理由から必ずしもそのような状況にはならないであろう。

両地域とも豊かな水産資源と有利な地に利に支えられている。

漁業を重要な産業として道内でも最も長い歴史を形成してきた。

需要のすそ野が広く、かつ奥が深い水産物を供給する産地である。

両地域は以上のような特徴に係わる漁村であり、容易に淘汰されるとは思えない。

最近では、衰退するかと思われた干しスルメイカやコンブなど伝統的食材において品質の高さ、付加価値の高さ、健康食品としての評価等、国内の食材と食生活の見直しを求める風潮が強まり、この観点から新たな需要拡大と加工品開発の動きが見られる。こうした市民レベルの傾向が自然の中で生きる漁業者・漁村の存続を後押ししてくれるようになった。

(6) 漁協・漁村の再編整備の視点についての提起。今後、両地域とも産地・漁村として維持、発展していく地域作りのために実践しなければならない課題は山積している。漁協の合併再編は漁村経済史生の手段であって目的ではない。合併漁協における地域漁業と漁村再編の視点について、基本的なメッセージを送りたい。

第1に、松前、戸井の漁村と漁協再生を検討していくベースは、それぞれ現段階の漁協にあるということをまず自覚しなければならないと思う（戸井は今一度東戸井漁協との合併が必至であろうが）。今後、広域的な一県一漁協が仮に推進されるとしても、ひとつのまとまりとなっている末端行政単位がやはり具体的な検討の基本単位であって、他の誰も地域に責任を負った対応はなし得ないであろう。

第2に、合併だけでは何も生まれないが、今日、施策的必要から推進される「上からの」漁協合併の動きはますます強まっていく。陥りも変わらないけど合併だけはする」という状況がある。合併漁協に期待するものがないという声が組合員の間でも広がっていないか。第3者から見ると、合併は単にこれまでのギリ貧の過渡期に過ぎないという感じが強い。漁協合併の産業施策・漁業振興策推進との一体化、そのため漁村・漁協の再生のグラントデザインを（そのための中期目標・中期計画も）具体的に明らかにすべきである。

第3に、自己資本比率、事業規模ミニマムなどの規模問題の一定のクリアという合併のメリットを生かす方向が何も確認されていないように見られる。漁業権はそのまま安堵されるし、合併前の負債も旧組合員が引き継ぐ、合併後の負担も「自己責任」ということで合併前の「むら」格差を付ける。こういった現状保存と格差固定化の観念が現場では支配している。ここから新しいことは生まれようがない。誰かが何処かで「後ろ向き再編成」「職末な対症療法」の軌道修正を迫るパワーを示さなければならないと思われる。