HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	合併漁協の不良債権問題と展望：渡島地区の沿海地区漁協を事例として
Author(s)	甫喜本, 憲
Citation	北海道大学水産科学研究彙報, 55(3), 151-166
Issue Date	2004-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/22004
Type	departmental bulletin paper
File Information	55(3)_P151-166.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北大水産彙報
55(3), 151-166, 2004.

合併漁協の不良債権問題と展望
―― 渡島地区の沿海地区漁協を事例として ――

甫喜本　憲[1)]

(2004年10月6日受付, 2004年11月1日受理)

A Problem on the Non-performing Loans and a View of the Mergers in the Regional Fisheries Cooperatives: A case study on local fisheries cooperative of the coastal waters in Oshima-area

Ken HOKIMOTO[1)]

Abstract

Japanese fishermen's cooperatives business is generally small-scaled and their management is unstable due to changing fisheries conditions and fishing of community-based management. Today, fisheries cooperative association has been reorganizied rapidly because of internal and external circumstances (e.g., decrease in catch, easy money policy, business depression, economies of scale, and so on). Especially, problems of non-performing loans in the fisheries cooperatives commercial banks had serious effect on throughout the cooperatives management.

Two local fisheries cooperatives for the case studying (Matsumae-Sakura Gyokyo and Toi-Cho Gyokyo at Oshima-Pref. in Hokkaido) are in financial difficulties under the bad assets and business slack of the fisheries industry. Reconstruction and the financial support by the government and the federation of cooperatives through the merger and acquisition (M & A) is not the best policy for the local fisheries cooperatives.

Key words: Local fisheries cooperative, Merger and acquisition, Non-performing loan

緒　　言

近年，北海道内の漁協にも組織再編の波が押し寄せ，多くの漁業地区あるいは行政区域を越えるようないわゆる「大型合併」が進んでいる。その背景には，組合員の高齢化や減少，事業収益の中心となる水揚げ高の縮小など，経営陣にとって将来に不安な条件が山積していることから，事業維持のために合理化，大型化が避けられないという漁協の内部的事情と，特に信用事業を維持するため自己資本充実や常勤理事の必置等，他金融機関と同等の経営条件の確保，及び「認定漁協制度」，「信用事業実施要件」等の施策を飲まざるを得ないという外部要請への対応という二側面が存在する。しかし，こうした地区漁協の合併推進は果たして所期の計画通りの成果を得られることとなるのか，また何よりも漁業者・組合員にとっての影響はどうなのかという点については，じつはよく判っていない。本稿では北海道南部の二地域，松前さくら漁協と戸井町漁協を事例として合併を促す論理，合併漁協の事業展望，並びにそれがもたらす影響等について検討する。

松前さくら漁協のケーススタディ

まず，松前さくら漁協については，200カイリ以降イカ，マス等の主幹漁業の衰退がもたらした大規模な固定化債権が，合併上の誘因となっている。80年代初頭，当地区には，江良，清部，小島，松前，大沢の五つの漁協が存在したが，松前を除く四単協が相次いで赤字経営に転落し，残る松前漁協も外来船からの手数料と，北洋減船時の補償金によってかろうじて黒字を保っているような状態であった。各々単独での再建は困難との判断の下，道，町や系統の主導により1989年に松前以外の四単協による松前中央漁協が成立，その後も水揚げの不振は続き，1994年には松前漁協も加わって，総組合員1,026人を擁するさくら漁協が誕生することになった。

ここでは，松前さくら漁協の財務健全化方策と信用事業の特徴，及び組合員への影響の諸点に着目しながら，経過を見てゆきたい。

[1)] 北海道大学大学院水産科学研究科環境生物資源科学専攻生産システム学講座
(*Laboratory of Fishing Production System, Graduate School of Fisheries Sciences, Hokkaido University*)

地域漁業の推移と組織・事業の概要

最初に，地元の水揚げ動向について Table 1 で確認したい。近年は，この地域の中心的漁獲物であるスルメイカとホッケがトン数，金額ともに縮小傾向にあり，水揚総額は20億程度で推移している。サケ・マスの水揚げは延縄，流し網を中心に 1980 年代，90 年代と一定の漁獲を揚げたが，経営不振から廃業が続出し落ち込みが著しい。また磯根資源も 94 年のさくら漁協の合併以降，北海道の資源増大，漁場開発事業を積極的に導入し，小島地域を中心とした養殖コンブや，ウニ，アワビの増殖事業に力を入れている。

次に合併後の組合組織，事業のアウトラインを得るため，Table 2 より全道平均，全国平均との比較を行う。組合員数は年を追うごとに格差が縮小しているものの，対全道比で 3〜4 倍，対全国比で 3 倍前後，また職員数も対全道 1.5 倍，対全国 4 倍前後と，組織面で平均よりかなり大きな規模である。出資金は 1999 年に全道平均に対し 1.07 倍から 1.4 倍，全国平均に対し 5.14 から 7.3 倍へ急激に増加している。また販売取扱高は，年ごとの変動があるものの，全道と比べると平均かそれより若干上，全国的に見ると 3 倍から 4 倍といったところで推移している。

ところが，信用事業に関してみると，貯金残高は全道平均を大きく下回っており，また貸出金残高は 1997 年以降全国平均も下回る状態である。組織規模，販売取扱高から見れば非常に小さい取扱規模である。にも関わらず，信用事業の総利益は年々比率を上昇させ，1998 年以降全道，全国平均を凌駕しているという状況が見られるのである。この内容については後述することにする。

当初の合併計画と組合員負担

さくら漁協合併時の合併基本計画の中での，財務改善と組合員に関する規定について確認する。まず合併前の旧組合が保有していた債権は全て新組合に引き継がれて回収され，また本所には固定化債権の管理のための専任担当官の配置，組合役員による債権管理委員会を設置し，回収体制の強化が図られた。また，出資金増強のため，それまでの階層別・一律増資を廃止し，均等割・生産割出資へと移行した。松前中央と松前漁協の出資水準の均衡を図るため，均等割出資は正組合員については両組合ともに 3 万円，准組合員は松前 3 万円，中央 5 千円と格差が設けられた。生産割出資は松前が水揚げ金額の 1%，中央が 0.5% で設定されている。販売手数料については合併とともに両組合共通で，鮮魚 6.5%，製品 5.2%，管外 2.0% になった。その他経営維持負担金が，旧所属組合ごとに設定されているが，徐々に格差を是正していく方向で改訂されている。

事業体制については，合併時に 11 港あった水揚げ港を逐次集約してゆくことが盛り込まれたが，即時に削減することは難しく，当面はスルメイカなど，魚種を特定しての集約化が図られている。金銭を扱う信用，共済事業ではオンラインの導入により，本所への事務集中体制が敷かれ，また本所，松前町役場，江良の三カ所に ATM が設置され，利便性の補完が行われている。

合併の一つの主眼となる不良債権処理については，1994 年段階で，「破綻先」「破綻懸念先」と分類される固定化債権 (総額 56 億円，計 299 人) を「管理債権」と区分し，信用事業部の下部にある債権管理課が処分・管理を担当。さらに，先述の債権管理委員会が上部機関として，総括に当

Table 1. Catch in Quantity and Value by Species in Matsumae Area

unit : ton, million yen

	1980		1990		1998		1999		2000	
	Quantity	Value	Quantity	Value	Quantity	Value	Quantity	Value	Quantity	Value
Salmon, Traut	241	126	783	341	70	26	27	12	53	22
Cod	84	40	187	77	94	44	172	76	188	86
Alaska Pollack	23	−	269	13	277	10	288	9	200	6
Atka Mackerel	1,349	84	1,952	198	2,354	172	1,091	82	957	84
Bastard Halibut, Flatfish	22	42	87	141	37	65	41	68	37	64
Tuna	54	98	36	121	29	61	2	3	30	93
Japanese Common Squid			4,616	1,587	3,352	1,307	2,448	723	3,201	866
Spear Squid	5,803	1,984	599	594	366	402	174	194	342	411
Paroctopus	88	25	149	52	240	74	215	87	134	62
Sea Urchin	21	92	54	321	50	191	19	74	27	106
Shrimp	31	73	12	43	13	36	7	17	8	20
Ear-Shell	9	37	8	60	12	80	7	47	19	81
Kelp	470	484	175	202	170	197	209	326	168	228
Total	8,437	3,154	9,422	4,029	7,973	2,993	5,407	1,975	6,090	2,380

Source : Fisheries Statistics in Hokkaido (Suisan-Gensei)

Table 2. Comparison of Organization and Businesses in Matsumae-Sakura Gyokyo with Other Fisheries Cooperatives

unit : index, person, thousand yen

								1999 (actual number)		
		1994	1995	1996	1997	1998	1999	Matsumae	Average of Coops In Hokkaido	Average of Coops In Japan
Matsumae/ Hokkaido	No. of Cooperatives Members	4.09	3.83	3.67	3.62	3.48	3.44	747	217	266
	No. of Cooperatives Workers	1.83	1.81	1.66	1.62	1.53	1.46	32	22	10
	Capital	1.07	1.05	1.04	1.03	1.11	1.40	890	637	122
	Amount of Marketing Business Activities	1.41	1.03	1.22	1.19	1.24	1.01	2,821	2,788	943
	Savings	0.86	0.85	0.78	0.71	0.66	0.62	2,345	3,754	1,670
	Loans & Discounts	0.37	0.37	0.37	0.33	0.32	0.41	513	1,251	555
	Gross Profit	1.40	1.03	1.19	1.30	1.38	1.45	350,632	242,422	72,425
	Gross Profit by Credit Business	0.88	0.81	0.83	0.95	1.30	1.99	47,699	23,924	6,178
Matsumae/ Japan	No. of Cooperatives Members	3.43	3.25	3.06	2.93	2.84	2.81			
	No. of Cooperatives Workers	4.25	4.18	3.85	3.68	3.52	3.32			
	Capital	5.14	5.25	5.22	5.10	5.71	7.30			
	Amount of Marketing Business Activities	3.77	2.86	3.24	3.05	3.23	2.99			
	Savings	1.99	2.04	1.88	1.63	1.48	1.40			
	Loans & Discounts	1.02	1.01	1.01	0.83	0.77	0.92			
	Gross Profit	3.98	3.30	3.67	3.95	4.28	4.84			
	Gross Profit by Credit Business	2.99	2.77	2.48	2.97	4.47	7.72			

Source : Matsumae-Sakura Gyokyo Business Report
Statics on Fishery Coop, Fishery Agency

たっている。

管理債権の状況と不良債権の処理対応

それでは当時の「管理債権」の内容を詳細に見ていくことにする。組合では，区分された債務者の状態を「一般出稼年金受給者」「漁船漁業」「死亡」「転居・行方不明」の4種類に分類しているが，その構成比は1994年で，順に150人 (50.2%), 67人 (22.4%), 62人 (20%), 20人 (6.7%) となっている。1999年度までの期間に，人数にして16人が処理されたが，この比率は殆ど変化していない。全体の半分以上を占める「一般出稼年金受給者」とは，現在は出稼ぎや年金受給の形で生計を立てている者のことであるが，かってイカ釣り等の漁業を営み，その時の設備投資の返済が滞っている当時の組合員が多い。またすでに死亡していたり，転居や行方不明により回収が困難な債権が合わせて27%程度あり，未だ現役の漁船漁業者は全体の二割程度という状況である。組合の固定化債権の償却基準によれば，回収不能債権者のうち，「破産宣告，強制和議の認可，民事再生法の適用を受けた者」や，「死亡し見るべき相続財産のない者，あるいは行方不明者」「病気，高齢等により，公的給付金 (生活保護，公的年金) により生計を維持している者」などが，組合の直接償却処分となることから，これらの未回収部分の殆どが該当することになる。

次の Fig. 1 は1999年度末の金額階層別の分布状況を示したものである。500万円以下，及び1千万円から3千万円の債務者が多いが，1億円以上も二人おり，最高は1億9千万円であった。0円階層が10人近く存在するが，94年から99年の間に全額償還，あるいはすでに償却が済んだ債務者と思われる。

1999年度の旧組合別の管理債権債務者の状況を Table 3 で見ると，旧江良地区が人数，金額で大きいが，一人当たりでは清部地区がもっとも大きい。これらの債権は合併時の計画で旧組合に帰属させて処分するよう取り決めていることから，旧漁協組合員の出資金，負担金に反映されることになる。

また貸付金種類別に，管理債権の種類別内訳を見てみると，全体の77%を占めるのは，漁業信用基金協会の求償権とその利息分で，その殆どは設備資金用途である。北海道の場合，漁業信用基金協会の保証は基本的に上部保証方式を採用している。そのため信漁連から単協を経由した転貸

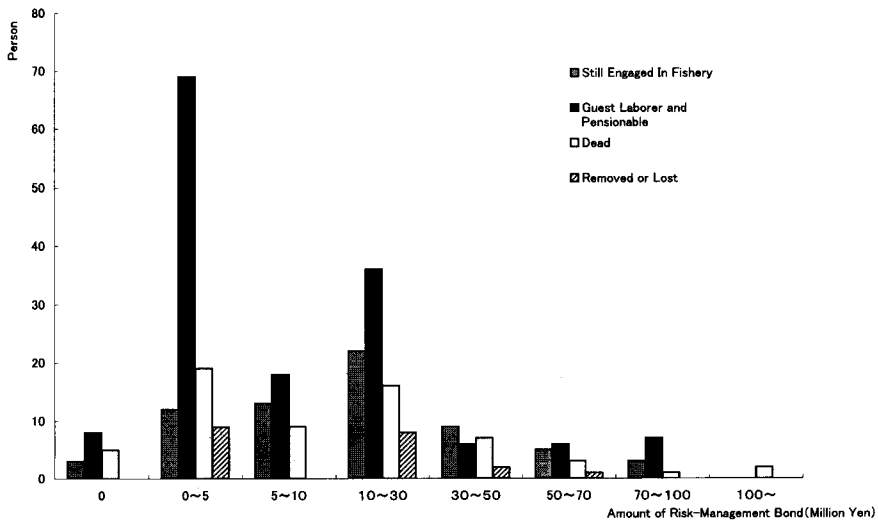

Fig. 1. Distribution of Deftor Categorized as Risk-Management Bond by Amount

Table 3. The Number of Debtors Categorized as Risk-Management Bond by His Hometown (At the End of 1999 Business Year)

	The Number of Debtors as Risk-Management Bond (person)					Outstanding and Consignment Accounts Receivable (thousand yen)	
	Still Engaged in Fishery	Guest Laborer and Pensionable	Dead	Removed or Lost	Total	Total Amount	Per A Coop Member
Era	25	63	33	10	131	2,359,225	18,009.4
Kiyobe	13	12	7	1	33	969,877	29,390.2
Kojima	13	38	7	3	61	759,057	12,443.6
Osawa	6	14	4	2	26	199,808	7,684.9
Matsumae	10	23	11	4	48	869,207	18,108.5
Total	67	150	62	20	299	5,157,174	17,248.1

Based on the Data of Matsumae-Sakura Gyokyo

融資が事故を発生した場合，信漁連から基金協会へ債権が移り，組合と基金協会の間で債権，債務の関係が発生することになる（この場合の組合の基金協会に対する債務を求償債務，基金協会の債権を求償権と呼ぶ)。求償権の返済については年に一度協会と組合が話し合いを持ち，個々の案件の返済可能性について検討が加えられ，場合によっては元本の優先回収等の調整が図られる。

他方，組合による自己貸し（全体の17%）や購買事業資金（同5%）の焦げ付きは，損失計上し，自己資金の一部で補填しなければならないが，松前さくらの場合，北海道漁協経営再建特別対策事業（マル特）や漁協事業基盤強化総合対策事業（マル総）の適用により，合併上の支援策が講じられている。これらの内容は，基本的には組合の保有する欠損金や固定化債権見合いの資金を信漁連から借り受け，その際の利息分を国，都道府県や系統団体が利子補給し，末端金利の低減が図られる（松前の場合末端金利はゼロ)。組合にとっては借り受けた原資の預け金運用益と減免された信漁連への返済金の差額が合併上の果実となる。元本の扱いについて，マル特では欠損金見合で6億5百万円を借り，計画最終年度に一括償還するのに対し，マル総では15年計画の中で3年据え置いた後，残りの12年間で均等に元本を償還していくという違いがある。その他，1998年からは同様の方法で，系統の出資を基金財源とした相互援助安定化基金からの支援も受けている。貸借対照表によれば，合併当初56億あった固定化債権が，4億あまりを直接償却した1997年以外でも，年間平均8千万から1億3千万円を処分し，2001年3月末現在で50億円の固定化債権が残っている。

自己資本比率基準の達成

1998年4月から漁協の信用事業にも早期是正措置が適用され，自己資本比率等の客観指標に基づいた経営の健全性が求められる状況となった。さくら漁協でも2000年度の自己資本比率4%の達成が必要であったが，年間40人単位という組合員数の減少や水揚げ縮小，魚価の低迷により，当初計画の大幅な変更を余儀なくされた。このことは組合

Table 4. Major Balance Account and Index on Credit Business unit : thousand yen, %

	1994	compared to 94	1995	compared to 94	1996	compared to 94	1997	compared to 94	1998	compared to 94	1999	compared to 94	2000	compared to 94
Savings	2,789,017	100.0	2,882,500	103.4	2,688,680	96.4	2,494,742	89.4	2,381,749	85.4	2,345,361	84.1	2,303,052	82.6
Loans	490,947	100.0	489,123	99.6	485,151	98.8	408,620	83.2	411,264	83.8	513,454	104.6	467,945	95.3
Deposits	3,539,463	100.0	3,561,304	100.6	3,277,467	92.6	3,061,250	86.5	3,253,271	91.9	3,151,589	89.0	3,040,173	85.9
Borrowings	492,098	100.0	424,464	86.3	345,474	70.2	267,466	54.4	268,490	54.6	196,149	39.9	148,123	30.1
Ratio of Loans to Savings	17.6	100.0	17.0	96.6	18.0	102.3	16.4	93.2	17.3	98.3	21.9	124.4	20.3	115.3
Rate on Saving from Non-Members	30.0	100.0	35.0	116.7	45.2	150.7	57.3	191.0	57.4	191.3	57.4	191.3	58.7	195.7

Source : Matsumae-Sakura Gyokyo Business Report

Table 5. Transition on the Component of Revenue and Expense on Credit Business unit : thousand yen, %

	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio
Interest on Deposits	64,896	57.9	47,078	50.4	24,495	37.2	22,419	37.1	34,218	47.6	38,909	56.4	35,039	58.6
Interest on Loans	31,905	28.4	29,785	31.9	20,493	31.1	18,538	30.7	16,677	23.2	16,521	23.9	8,971	15.0
Interest Subsidy	6,054	5.4	7,513	8.0	6,593	10.0	5,368	8.9	8,352	11.6	2,963	4.3	1,870	3.1
Received Credit Charge	1,062	0.9	2,369	2.5	3,274	5.0	2,952	4.9	2,868	4.0	2,815	4.1	2,849	4.8
Received Guarantee Charge	674	0.6	233	0.2	375	0.6	329	0.5	244	0.3	250	0.4	191	0.3
Miscellaneous Revenue	7,561	6.7	6,505	7.0	10,694	16.2	10,765	17.8	9,593	13.3	7,585	11.0	10,831	18.1
Revenue	*112,153*	*100.0*	*93,485*	*100.0*	*65,928*	*100.0*	*60,374*	*100.0*	*71,953*	*100.0*	*69,047*	*100.0*	*59,753*	*100.0*
Interest on Savings	46,635	56.3	33,186	51.3	18,569	42.4	12,345	35.7	8,790	24.9	7,553	35.4	5,815	36.3
Transferred Reserve for Filling Benefit	0	0.0	0	0.0	278	0.6	65	0.2	41	0.1	0	0.0	17	0.1
Interest on Borrowing	31,465	38.0	28,026	43.3	22,041	50.4	19,115	55.3	23,739	67.2	11,297	52.9	7,669	47.9
Paid Credit Charge	285	0.3	287	0.4	325	0.7	358	1.0	390	1.1	389	1.8	395	2.5
Paid Guarantee Charge	632	0.8	407	0.6	375	0.9	329	1.0	244	0.7	250	1.2	191	1.2
Miscellaneous Expense	3,789	4.6	2,842	4.4	2,180	5.0	2,381	6.9	2,110	6.0	1,856	8.7	1,912	11.9
Expense	*82,809*	*100.0*	*64,751*	*100.0*	*43,770*	*100.0*	*34,595*	*100.0*	*35,316*	*100.0*	*21,347*	*100.0*	*16,001*	*100.0*
Profit	*29,344*	—	*28,734*	—	*22,158*	—	*25,779*	—	*36,637*	—	*47,700*		*43,752*	

Source : Matsumae-Sakura Gyokyo Business Report

にとって収益性の低下のみならず，出資口数と生産割の両面から出資金への打撃となる。そこで，出資金計画の生産割部分の0.5%上乗せを，2001年から1997年に前倒しし，また1999年度にはさらに0.3%引き上げた。均等割部分も1999年に正組合員40,000円，准組合員10,000円へと引き上げた。その他2度の特別増資を行い，加えて基金協会が管理債権における自己貸し部分の優先回収を承諾したことによって，2000年度に4.09%と基準をクリアするという状況であった。

信用事業の特徴

それでは信用事業内部でどのような変化があったか，Table 4より貯金，貸出金残高の状況を見る。貯金残高の低下傾向に比べ，貸出金残高は1999，2000年度と貯金動向より高めに推移し，結果的に貯貸率が増加している。また多額の預け金残高は先述の一連の合併支援措置の影響である。貯金面では残高の低下だけでなく，受け入れ先の構成で組合員と員外の比率逆転が見られる。員外には高齢等の理由より脱退した元組合員の財産が大半を占めると見られ，貯金減少の一因として水揚げ減少による貯金取り崩しや他金融機関への乗り換えの他に，高齢による死亡等の貯金減も推測される。

次いでTable 5により事業収支構成の変化，特徴を見る。一点目は収益，費用規模ともに縮小の度合いが著しく，2000年の収益総額は94年の53%，費用総額は19%にまで減少している。二点目には収益全体に占める貸出金利息の比重低下と，預け金利息の比重が一貫して高い点，また費用全体に占める貯金利息の比重低下と，借入金利息の比重が高い点である。特に組合員にとって本来の中心的役割である貸出，貯金業務は1994年と2000年度の金額で比較すると，貸出金利息が3,190万円から897万円へ，貯金利息が4,663万円から581万円へと急速な減少を見せている。また，全体に対する占有率でも貸出金利息の28.4%から15%，貯金利息の56.3%から36.3%と大きく減少し，信用事業における収益性の中軸ではないことが示される。代わって先ほど触れた3本の合併支援策が信用事業の収益性に大きく貢献しており，事業総利益も拡大しているといった状況である。

貸出金残高について見ると，長期の制度資金の比率が大幅に低下している。制度資金は従来組合で2,000万円の枠が設定され，その中で融資の裁量が任されていたが，合併の時期に上半期，下半期ごとに個々の案件に応じ，支庁に事前申請する方式に変更されたこともあって，貸付量は大幅に減ったと考えられる。代わって当年ごとの新規貸付額で中心を占めているのは，短期の手形貸付金である (Table 6)。この内容は殆どが着業資金であり，94年以前にはイカ釣りや日本海鮭鱒漁業の乗り子，資材等に要する資金として，一人当り大きい時で4,000万から5,000万近くの需要に応じるものであった。その後200カイリや資源減少等の経営難に伴う焦げ付きから，合併後は大口の資金貸付を極力

Table 6. Net Loan Amount on Credit Business

unit : thousand yen, %

	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio	amount	component proportion ratio
Short-Term Loans	270,727	60.2	170,191	74.6	212,284	76.1	124,129	70.4	138,726	61.3	124,212	35.3	111,436	82.8
Long-Term Loans	178,825	39.8	58,100	25.4	66,610	23.9	52,280	29.6	87,540	38.7	227,670	64.7	23,208	17.2
Total	449,552	100.0	228,291	100.0	278,894	100.0	176,409	100.0	226,266	100.0	351,882	100.0	134,644	100.0
Loans on Bills	252,243	93.2	149,201	87.7	192,327	90.6	107,007	86.2	117,305	84.6	106,499	85.7	94,834	85.1
Overdrafts	18,483	6.8	20,990	12.3	19,956	9.4	17,121	13.8	21,421	15.4	17,713	14.3	16,601	14.9
Short-Term Loans Total	270,727	100.0	170,191	100.0	212,284	100.0	124,129	100.0	138,726	100.0	124,212	100.0	111,436	100.0
Loans on Deeds	178,825	100.0	58,100	100.0	66,610	100.0	52,280	100.0	87,540	100.0	227,670	100.0	23,208	100.0
Modarnazation Loans	77,600	43.4	11,500	19.8	13,600	20.4	8,000	15.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
FC Loans	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Government Programmed Loans Total	77,600	43.4	11,500	19.8	13,600	20.4	8,000	15.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Other Loans on Deeds	101,225	56.6	46,600	80.2	53,010	79.6	44,280	84.7	87,540	100.0	227,670	100.0	23,208	100.0
Long-term Loans Total	178,825	100.0	58,100	100.0	66,610	100.0	52,280	100.0	87,540	100.0	227,670	100.0	23,208	100.0

Source : Matsumae-Sakura Gyokyo Business Report

抑制するようになり，30万円くらいの少額を組合の自己貸しで対応するようになったとのことである。当座貸越も含め，短期貸付は利子率が長期貸付に比べ低く，収益性が著しく減退する。そのため一見残高面での減少率がそれほど高くないように見えるが，利息面での減少は大きいものとなっている。

先に見た全国全道と比較しての松前さくら漁協信用事業の特徴は，低金利下での貯金利息収益，及び小口の自己貸しによる貸出金収益の低下とそれによって生じる信用事業収支ボリュームの大幅な縮小，及び合併果実による預け金，借入金比重の増大により，収益性を上げていたという点にまとめられよう。

戸井町漁協のケーススタディ

先述の松前さくらに対し，戸井町漁協の場合は固定化債権が経営上の主問題になっていたわけではない。2001年に戸井西部組合と小安組合の合併により設立した戸井町漁協は，双方の組合が収支構造面で若干の問題を抱えながらも，指導事業の重点化，信用事業の健全化を目的とする道内認定漁協の第一号となった。しかし両組合の合併協議時点では，制度認定が目標としてあったわけではなく，先行き不安から系統の合併方針に乗ったともいわれている。二つの地域では，前浜資源の状態，漁業の内容が大きく異なり，それゆえ合併に向ける意義も異なるものと推測されるため，両組合の合併前の推移と合併後の比較を行いつつ，合併評価と組合員への影響を検討してみたい。

合併前組合の地域特性と販売事業の推移

1. 旧戸井西部漁協 (Table 7 参照)

高度成長期に330〜350名の間で推移していた組合員数は，70年代後半から減少傾向に転じることになった。漸減傾向のなか86年300名，95年に250名をそれぞれ割り込み，いまぎりぎり200名のところに至っている。販売取扱にも表れている通り，漁業形態が多様であり，例えばマグロやタコ漁業等のように後継者のみられる業種もある。

販売事業の構成では，日本海マスや沖合イカ釣りなど一部上層組合員の漁業展開により他地区水揚げが漁協の販売を潤す時代が一定期間続いていた。販売取扱いの内，1974年22%，1979年31%を地区外水揚げが占めている。勿論，いまは取扱高の1割もない。また，地区内水揚げでは，製品(コンブ等の海藻関係売り上げ) と鮮魚の取扱い規模が1974年度はほぼ接近していたが，その後鮮魚のウエイトが高まる。タコ，ウニ，マス，イワシ，イカなどその都度卓越する魚種が現れ，変動を見せつつ全体として取扱いの維持を図ってきている。現在の中心的位置を占めるのがマグロ，次いでタコである。

200カイリ問題と石油危機が引き金となって日本海マス，イカ釣り等，組合員の中で上層と目される中小船主層の経営破綻によって，80年代に漁協も影響を受け3億弱の固定化債権を残すことになった。

2. 旧小安漁協 (Table 8 参照)

組合員数は高度成長期の250名前後からかなり急傾斜で減少し始め，2000年度は99名になっている。戸井西部と比べ，漁業者の減少傾向が著しく，かつ高齢化の速度もはやい。また，販売事業の魚種構成にも表れているように，コンブ養殖に生産を特化している。そのことは均一的な組合員を生み出し，漁協運営を円滑にしたであろうと思われるが，反面生産力後退の局面で漁民層の下降分解の激しさをもたらす要因となったように見える。組合員の世代交代や新規参入が進んでいない。

販売取扱構成では，1974年時点で棒助宗，椎茸，アスパラといった兼業品のウエイトが全体の12%を占めていた。これは組合員の生産物取扱いを含むもので，農協が存在しない戸井町ならではの特徴である。76年度の漁協取扱まで計上されている。また戸井西部と対照的に，コンブ製品を中心とする取扱が全体の8〜9割を占めている。89年前後の10億円をピークに販売金額は伸びたが，自営定置のサケ等，他の取扱いが安定してきている中で，取扱総額の変動性が大きい理由はこのことによる。

合併前組合の収支構造と特徴

1. 旧戸井西部漁協 (Table 9 参照)

各事業利益の合計である事業総利益は1974年にやや低位であるが，その後はおおむね1億数千万円で推移している。相対的問題であるが，人件費を中心とする事業管理費の動向も大体はこれにならって推移してきたので，これ自体の構造のなかに事業利益を大きくマイナスにする要因はなかった。事業外損益の悪化する時期に経常剰余，累積剰余の損失が発生している。

事業総利益の内容では，1974年から1998年にかけて販売事業総利益の構成が3割から5割弱まで増加したこと，信用事業総利益が急激にウエイトを下げたこと，漁業自営事業が2割弱の事業利益を上げたことなど，事業利益構造の大きな変動があった。また平成年代に移行してからも1995年にかけ販売事業が18億円から13億円へ低下し，事業総利益も減少する。指導事業や自営事業の不安定化・不振，信用事業も1983年以降貯貸率のサヤが替わり利益源ではなくなるなどの環境で苦況に立った。

そのような状況で1995年に戸井町管内の漁協合併推進協議会が発足し，戸井西部は不良債権処理，繰越欠損の早期是正，自己資本充実を目途とする「自主再建整備計画」に着手する。不良債権の処分が要請され，販売や漁協自営事業が好調であった1997年と2000年に，それぞれ大規模な債権償却特別勘定引当金や個別貸倒引当金の繰入れを行っている。その結果，両年度は事業外損益が大幅に赤字化し，当期剰余金でそれぞれ4,500万円，4,300万円の赤字を計上している。2000年度の当期未処理損失金は1億3千万円になっている。

Table 7. Transition on the Amount of Marketing Business Activity by Species in Toi-Seibu Gyokyo unit : thousand yen

		1974	1979	1984	1989	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Processed Fishery Products	Total Amount	380,998	218,156	308,605	633,785	407,839	304,331	396,551	197,888	519,023	222,465
Fresh Fish	Octopus	74,662	216,096	126,714	192,002	141,883	173,628	133,779	120,910	101,562	131,985
	Slime Flounder	83,249	121,519	87,999	165,885	59,864	38,124	46,660	67,845	99,101	91,548
	Fat Greenling	17,091	154,217	66,811	51,216	48,151	51,950	51,963	53,409	44,986	48,349
	Atka Mackerel	3,359	9,423	21,684	22,344	33,116	43,055	16,828	8,287	3,805	4,148
	Sculpin, Dark Sleeper	7,944	9,841	43,329	26,923	53,486	41,876	37,381	35,458	48,790	41,865
	Surf Smelt, Greenstriped Bitterling	2,674	5,941	7,047	3,672	7,340	5,235	5,625	3,507	3,645	1,896
	Bastard Halibuts, Traut	15,462	1,387	510,021	3,258	9,168	9,167	5,148	8,346	6,830	3,512
	Common Sea Bass, Yellowtail	2,839	320	84,824	40	21,635	24,042	20,872	54,693	23,417	21,183
	Shark	—	1,626	19,894	8,223	2,646	3,932	2,272	1,932	3,669	1,550
	Mackerel, Sardine	—	46,424	151,225	12,591	94	—	31	216	5	
	Squid	8,321	23,891	209,825	205,183	186,321	269,594	258,457	133,698	69,052	38,039
	Tuna	22,716	—	—	873	190	33,074	190,097	242,283	323,673	717,293
	Sea Urchin	39,257	132,348	145,166	134,726	3,203	83,435	41,509	75,152	13,249	50,391
	Cod, Alaska Pollack	—	—	—	47,832	14,515	25,606	18,314	17,271	32,089	14,650
	Fir Needle	—	—	—	6,477	6,570	5,618	4,787	5,835	8,338	5,317
	Others	—	—	—	10,546	6,771	5,354	3,707	5,023	5,044	4,990
	Total Amount	358,862	859,491	1,040,720	940,387	685,748	844,543	933,665	918,983	874,973	1,264,930
Total Amount of Local Landings		739,860	1,077,648	1,349,325	1,574,173	1,093,587	1,148,874	1,330,217	1,116,871	1,393,997	1,487,396
	Traut	111,117	188,601	—	—	—	—	—	—	—	—
	Squid	107,358	300,182	495,439	167,554	203,362	127,521	152,322	166,914	145,265	118,216
	Tuna	—	6,757	6,437	2,220	7,392	11,866	5,901	0	—	—
	Others	—	—	—	—	376	42	26	3	—	—
Total Amount of Landings at Other Ports		218,476	495,540	501,877	169,775	211,130	139,430	158,249	166,917	145,265	118,216
Grand Total		958,337	1,573,189	1,851,202	1,743,948	1,304,717	1,288,305	1,488,467	1,283,789	1,539,263	1,605,613

Source : Toi-Seibu Gyokyo Business Report

Table 8. Transition on the Amount of Marketing Business Activity by Species in Oyasu Gyokyo

unit : thousand yen

		1974	1979	1984	1989	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Processed Fishery Products	Total Amount	373,805	374,068	633,399	1,036,569	643,869	455,262	564,974	442,104	821,070	721,722
Fresh Fish	Octopus	11,119	42,567	13,979	17,939	7,781	13,609	7,645	9,386	5,069	11,544
	Sea Urchin	—	12,164	8,724	4,934	20,069	34,516	36,040	45,529	41,894	26,491
	Sardine	—	23,276	11,951	6,740	—	—	—	—	—	—
	Squid	—	1,818	4,930	6,665	17	46	7	—	—	—
	Salmon	—	40,632	36,134	42,884	30,962	24,375	26,179	25,561	23,026	25,587
	Kelp	—	—	—	—	—	—	—	—	374	—
	Ear-Shell	—	—	562	—	5,213	4,430	1,789	4,257	6,245	10,702
	Others	1,260	9,471	3,824	4,623	4,342	4,398	3,850	2,826	1,725	977
	Total Amount	12,380	129,931	80,106	83,788	69,288	82,044	76,160	88,018	78,817	75,725
Products by Part-time Farmar	Bou-Sukesou	53,190	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	Shiitake Mushroom	1,329	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	Asparagus	70	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	Total Amount	54,561	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total Amount of Local Landings		440,746	503,999	713,505	1,120,357	713,157	537,306	641,134	530,122	899,887	797,447
Total Amount of Landings at Other Ports		—	—	—	4,054	—	—	—	—	—	—
Grand Total		440,746	504,000	713,506	1,124,412	713,158	537,306	641,135	530,123	899,888	797,448

Source : Oyasu Gyokyo Business Report

Table 9. Profit and Loss Statement of Toi-Seibu Gyokyo unit : thousand yen

	1974	1979	1984	1989	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Gross Profit Total	69,966	110,520	126,355	152,860	117,929	127,361	149,285	132,888	130,846	147,050
by Credit	18,149	10,613	1,427	15,361	15,493	10,749	10,673	10,606	9,925	11,609
revenue	98,881	161,055	152,307	98,418	55,947	37,744	34,456	33,084	31,490	29,978
expense	80,731	150,442	150,880	83,056	40,454	26,994	23,782	22,478	21,565	18,368
by Mutual Insurance	—	—	—	3,325	3,702	5,856	6,207	7,502	6,892	7,388
revenue	—	—	—	3,533	4,176	6,496	7,015	8,369	8,316	8,745
expense	—	—	—	207	474	639	807	866	1,424	1,357
by Purchasing	14,638	20,386	22,170	26,265	26,502	29,910	32,119	29,189	30,020	31,020
revenue	17,496	23,789	25,215	28,679	29,518	32,806	34,868	31,730	32,172	33,523
expense	2,858	3,402	3,045	2,414	3,016	2,895	2,749	2,541	2,152	2,502
by Marketing	20,388	54,351	62,638	66,129	49,488	52,036	59,656	52,085	60,931	67,197
revenue	20,478	54,512	62,816	66,153	49,595	52,143	59,793	52,118	61,257	67,644
expense	90	160	177	24	106	106	136	33	326	447
by Storage	298	393	−61	−247	−784	120	3	4	−831	−377
revenue	570	945	1,111	1,803	810	1,301	1,197	1,420	617	760
expense	272	551	1,173	2,051	1,594	1,180	1,193	1,416	1,448	1,137
by Ice−Making	—	—	—	—	3,496	3,623	2,976	3,164	3,772	5,677
revenue	—	—	—	—	8,960	9,034	8,641	7,600	8,456	12,137
expense	—	—	—	—	5,464	5,410	5,664	4,436	4,683	6,460
by Fishing	—	13,524	24,985	17,723	9,785	9,551	12,663	14,385	4,759	12,819
revenue	—	25,700	63,767	49,986	34,040	32,716	39,927	39,558	25,972	35,267
expense	—	12,175	38,782	32,262	24,255	23,165	27,263	25,172	21,213	22,448
by Education	16,491	11,249	15,195	23,969	9,793	15,512	24,984	15,950	15,375	11,716
revenue	41,938	43,362	54,997	49,566	46,063	48,423	55,806	44,010	44,690	41,289
expense	25,446	32,113	39,802	25,596	36,270	32,911	30,821	28,060	29,314	29,572
by Processing	—	—	—	—	452	—	—	—	—	—
revenue	—	—	—	—	1,177	—	—	—	—	—
expense	—	—	—	—	725	—	—	—	—	—
General Administrative Expenses	69,347	90,092	124,622	137,092	126,396	129,801	137,637	140,331	142,593	138,109
personnel expenses	45,108	69,397	80,711	98,593	81,954	83,898	90,290	93,083	92,058	88,089
operating expenses	4,902	7,131	8,901	7,191	5,258	6,052	5,717	5,574	4,981	4,040
taxes	2,021	2,832	4,082	10,017	9,133	7,361	8,844	10,351	9,945	12,372
facility expenses	1,803	4,329	6,947	6,656	6,690	7,309	6,728	6,571	6,619	6,744
depreciation cost	5,266	7,122	11,900	10,629	19,826	21,748	21,768	21,262	25,011	22,422
petty expenses	894	1,068	2,204	1,623	1,635	1,638	1,651	1,256	1,579	1,713
Operating Profit	619	20,428	1,733	15,768	−8,467	−2,440	11,648	−7,443	−11,717	8,941
Non-Operating Income	7,468	48,033	29,100	14,355	38,486	48,801	59,532	185,361	143,560	129,700
Non-Operating Expense	1,728	38,587	18,006	29,758	29,000	34,653	119,312	155,281	105,033	173,757
Ordinary Profit	6,359	29,874	12,827	366	1,019	11,708	−48,132	22,636	26,809	−35,115
Extraordinary Loss	—	—	—	−366	−66	−21	2,756	827	−2,538	−8,044
Pre Tax Income	—	—	—	0	951	11,685	−45,375	23,464	24,241	−43,160
Net Income	697	98	15,301	0	951	11,685	−45,375	23,464	24,241	−43,482
Deficit at the Beginning of a Period	—	—	—	−7,388	−127,444	−123,179	−99,393	−142,061	−115,780	−89,768
Surplus Carried Over	—	—	—	0	951	11,685	−142,061	−118,596	−91,539	−133,250

Source : Toi-Seibu Gyokyo Business Report

Table 10. Profit and Loss Statement of Oyasu Gyokyo unit : thousand yen

	1974	1979	1984	1989	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Gross Profit Total	55,394	54,965	67,306	87,870	81,843	64,959	70,213	59,606	76,452	59,924
by Credit	2,404	4,339	6,508	12,638	13,176	6,322	8,047	7,571	7,074	5,040
revenue	41,521	63,792	85,265	70,839	45,620	23,528	21,235	18,782	23,818	20,123
expense	39,117	59,453	78,757	58,200	32,443	17,206	13,187	11,210	16,743	15,082
by Mutual Insurance	—	—	412	666	715	727	1,148	1,605	3,739	3,729
revenue	—	—	412	670	717	763	1,282	1,803	4,156	4,451
expense	—	—	0	3	1	36	133	198	417	722
by Purchasing	5,152	3,969	4,163	5,185	4,208	3,999	4,237	3,670	4,893	3,770
revenue	5,909	4,397	4,262	5,261	4,341	4,076	4,360	3,760	5,758	4,601
expense	756	427	99	76	132	76	123	89	864	830
by Marketing	13,319	10,732	21,102	35,221	30,796	24,295	30,455	27,771	42,183	33,532
revenue	13,434	11,006	21,120	36,034	31,642	24,818	31,552	28,671	45,165	34,190
expense	114	274	18	812	846	522	1,097	899	2,981	657
by Utilization	—	11,483	12,825	9,681	11,825	9,753	11,284	11,919	12,950	13,478
revenue	—	14,268	18,192	13,154	16,596	15,719	17,098	17,766	20,035	19,707
expense	—	2,784	5,366	3,473	4,770	5,966	5,814	5,847	7,084	6,229
by Fishing	—	21,405	17,287	18,476	13,516	12,363	9,666	731	−656	45
revenue	—	41,739	39,335	42,972	33,862	30,257	29,139	25,585	24,593	26,293
expense	—	20,334	22,047	24,495	20,346	17,894	19,473	24,853	25,249	26,247
by Education	34,517	3,034	5,007	6,000	7,604	7,497	5,374	6,336	6,267	327
revenue	34,517	13,554	9,000	12,971	20,381	23,985	24,966	21,592	22,930	15,457
expense	0	10,519	3,993	6,970	12,776	16,488	19,591	15,255	16,663	15,130
General Administrative Expenses	30,048	52,695	65,697	83,077	88,448	83,090	81,027	79,391	85,451	70,280
personnel expenses	17,106	26,588	34,493	47,339	54,284	52,012	49,761	55,680	57,934	41,954
operating expenses	2,924	4,272	6,246	4,266	4,220	4,466	3,887	3,579	4,162	4,087
taxes	1,481	2,031	3,023	5,010	6,346	4,601	6,401	5,209	6,611	6,615
facility expenses	578	1,261	2,489	4,174	3,253	3,145	3,049	2,563	2,837	3,139
depreciation cost	5,865	17,003	16,249	18,072	16,464	15,339	14,492	8,692	10,289	10,065
petty expenses	448	324	811	1,134	1,236	1,162	1,223	1,274	1,250	1,954
Operating Profit	25,346	2,270	1,609	4,793	−6,605	−18,131	−10,814	−19,785	−8,999	−10,356
Non-Operating Income	2,283	14,722	34,428	16,406	153,086	38,819	33,060	71,730	36,745	4,667
Non-Operating Expense	26,896	7,935	25,767	16,219	144,290	19,565	26,351	50,701	23,641	1,971
Ordinary Profit	733	9,057	10,270	4,980	2,191	1,122	−4,105	1,244	4,105	−7,661
Extraordinary Loss	—	—	—	−997	−2,005	−701	−788	−1,227	−1,220	−322
Pre Tax Income	—	—	—	3,983	185	421	−4,893	16	2,883	−7,982
Net Income	25	189	1,548	1,983	185	421	−4,893	16	483	−7,982
Deficit at the Beginning of a Period	298	505	181	219	121	107	108	0	16	90
Surplus Carried Over	324	695	1,729	2,202	307	528	−4,784	16	500	−7,891

Source : Oyasu Gyokyo Business Report

2. 旧小安漁協 (Table 10 参照)

事業総利益は販売事業取扱の増加に伴って，1974年5,500万円から1989年には8,700万円にまで増加しているが，その後はコンブ生産の変動に沿って浮沈も大きい。1995年以降は8,200万円弱から6,000万円の間で推移している。このうち販売事業の割合は変動は大きいながらも相対的比重を高めている様子が窺える (2000年には全体の56%)。

戸井西部と異なり，事業総利益の恒常的な低水準が収支の悪化をもたらしている。1993年度には事業利益はマイナスになっているが，事業管理費が総利益を喰ったような恰好になるのは1995年以降である。管理費の上昇はむしろ押さえられているが，信用事業とサケ自営定置事業の低落，販売事業総利益の頭打ちが要因である。

一方で，補助金や組合員からの負担金を収益の中心とする事業外損益が，1997年と2000年以外の年では事業損益をカバーし，当期剰余金を黒字にしている。

3. 両組合の収益的特徴

収益面での特徴について簡単にまとめると，戸井西部漁協の場合，事業管理費の縮減が十分効果が上がらず，硬直的な費用を計上せざるを得ないなかで，販売，漁業自営といった水揚げに依拠した事業と指導事業が好転した97年，2000年に事業損益が黒字化している。換言すれば，これらの事業が収支面に大きな影響力を持っている。

しかし，固定化債権処理を推進しなければならないため，事業利益の出たこの二年に損失計上を行って，2000年度の未処理剰余金1億3千万円を生むに至っている。

対して小安で特徴的なのは，昆布製品を中心とした販売事業総利益の変動，及びそれ以外の事業総利益の減少によって，事業総利益で事業管理費をカバー出来ないという状況が95年以来，継続していることである。特に自営事業と指導事業の減少が著しく，前者はサケ来遊量の減少，後者は組合員からの負担金を合併に備え基準を合わせるためのものだった。また利用事業の総利益が販売事業に次いで重要な比重を占めているのも，昆布生産中心のこの地域の漁業実態を反映している。

しかし，小安の場合，不良債権が少額であるため，組合員からの負担金や補助金によって事業外損益をプラスにし，事業損益のマイナスを補うという沿海地区漁協一般に見られる構造を有していた。合併前年は戸井西部に合わせ，組合員負担の大幅軽減が行われ，また補助金が停止したことで，戸井西部同様引当金の動向が事業外損益の大きなウェイトを占めるようになった。

合併漁協・戸井町漁協の状況

1. 合併後の組織・運営・事業改革

2001年4月1日をもって合併した漁協の主要な改正点は以下の通りである。

a) 漁業従事者の正組合員化

b) 財務健全化のための出資増口

一般増資‥全組合員に年額3万円

特別増資‥戸井西部組合員に水揚げ金額の0.5% (2004年度まで)

c) 収支構造の健全化のための負担金

経営負担金‥全組合員に年額3万円

再建負担金‥戸井西部組合員に年額3万円の均等割

鮮魚水揚げの場合	0.5%
天然昆布水揚げ	1.5%
管外水揚げ	1.0% の水揚げ割

(2004年度まで)

d) 町からの補助金 (年額9百万円，2001年度から2004年度まで)

e) 共水連からの合併支援金 (年額240万円，2001年度から2002年度まで)

f) 組合自営漁業‥2001年から小安・戸井西部の二隻体制を西部の減船により一隻体制へ。また従業員を18人から10人に減員する。

また，合併漁協の主たる事務所は旧戸井西部組合に，旧小安を支所の組合事務所とし，常務を両組合から一名ずつ配置している。職員も，旧組合ともに退職後の職員不補充で減員を進めており，全員が新組合に引き継がれた。

2. 合併一年目の組織・事業状況

合併から日が浅く即断するには時期尚早であるが，一年目の状況について一瞥してみる。合併後の出資金は合併前年から1千3百万円増の4億1千万円，正組合員数は前述の組合員資格の拡充によって21人増加し，333人になっている。その結果出資金は管内平均，正組合員数は全道，管内平均を大きく上回る規模となった。また職員数も1名のみの増加であるが，やはり管内の平均を上回っている。

Fig. 2により，全道，管内との事業取扱高比較を行ってみる。長期共済の保有高が全道平均，管内平均より上回り，販売取扱高がほぼ全道平均並みである。それ以外は全道平均を下回っているが，道内で平均的に事業規模の小さい渡島管内と比較すると，信用事業以外は平均を大きく上回る規模を備えている。また事業総利益の比較を見たFig. 3では，購買と共済事業で全道，管内平均を遙かに超える一方，販売，他経済事業でも管内平均を上回り，信用事業は管内平均と，管内平均を下回るのは指導事業総利益だけという状況である。他方，一正組合員当りの事業取扱高比較，及び貯金残高・貸出金残高では遜色がある。その中で指導支出総額だけは突出して管内平均より高い。以上が，合併漁協のスタートラインである。

3. 事業収支の状況と合理化効果

Table 11において合併前の両漁協の各損益項目の合算数値と合併後の状況を比較してみる。

2001年度の事業総利益は1億75百万円で対前年比84.8%になっているのに対し，事業管理費は1億95百万円で対前年比93.9%，従って事業損益は2千万円の赤字になっている。事業外損益が4千8百万円の黒字となったことで，経常利益が2千8百万円，当期剰余金が2千7百万

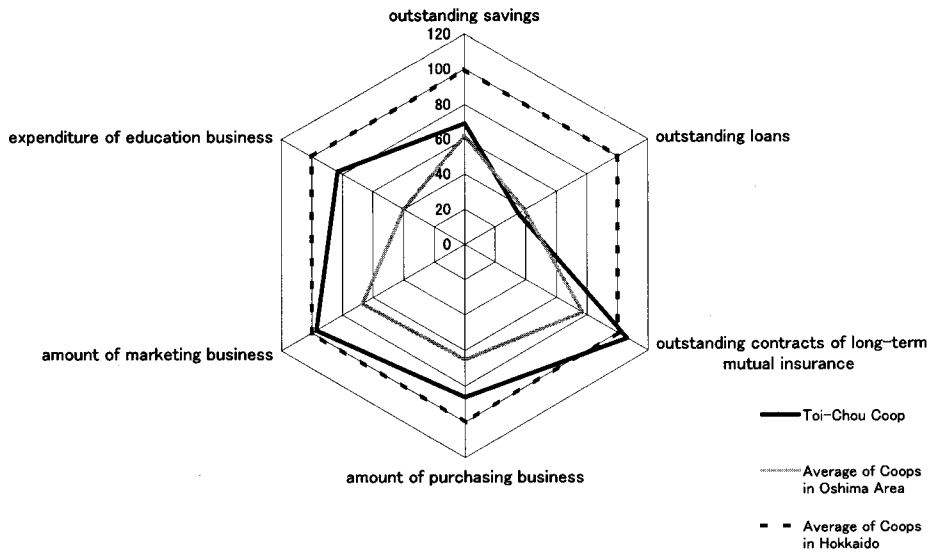

Fig. 2. Comparison of Scale of Businesses in Toi-Chou Gyokyo with Other Fisheries Cooperatives

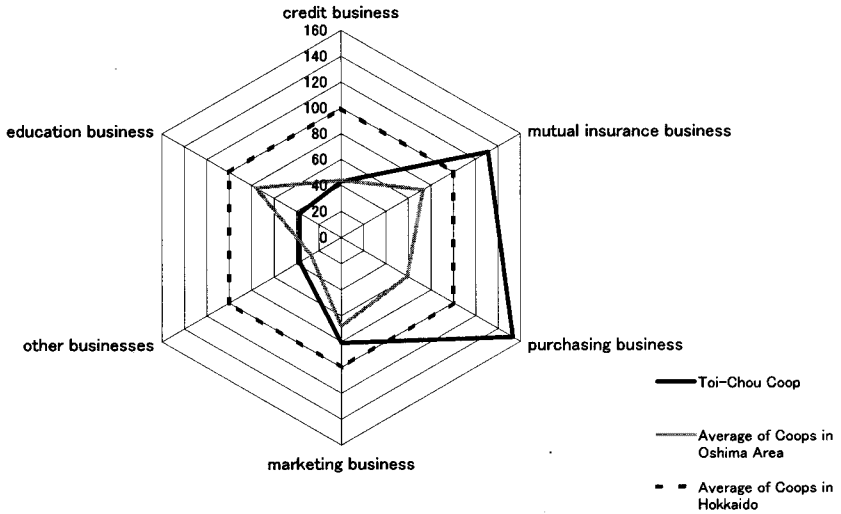

Fig. 3. Comparison of Gross Profit by Businesses in Toi-Chou Gyokyo with Other Fisheries Cooperative

円の黒字となっている。

各事業別の対前年比率を見ると，事業総利益が前年より増加したものは，購買事業と利用事業である。購買事業は収益・費用ともに手数料ベースから取扱高ベースに計上方法が変更されたため，前年との連続性は無いが，総供給高では前年より減少している。にも関わらず，総利益が増加したことは取扱内容以外の雑収益・費用部分で何らかの合理化効果があったことが推測される。

合併以前，小安のみの事業であった利用事業は収益の増加によって事業総利益を高めている。費用は昆布種苗センター経費と少々の雑費だけであり，従来の小安単独の施設で行える一方，養殖施設，魚函，漁港，船揚場の利用料，種苗センターの売上による収入は両方の組合から受けることが出来るからである。

それ以外の部門では事業収益の増加は見られないが，合理化を示唆するような事業費用の減少は信用，販売，製氷，共済，漁業自営の各事業で見ることが出来る。しかし漁業自営は，前述の通り戸井西部の一隻を減船，あるいは従業員を減らすことで，費用節減を図っているが，近年の急激な来遊量の減少で採算が全く合わない状態になっている。

信用事業は，主要勘定が Table 12 のように，貯金，預け金残高が 1.03 倍の増加，貸出金，借入金が 0.9 倍前後の減少となっている。収支面では，預け金利率に対して，貯金利率が相対的に低く抑えられていることや，信用受入手数料の増加など有利な条件も見受けられるが，雑収益の大幅減少と雑費用の増加という対照的な状況が，事業総利益の縮小に大きな影響を与えている。他方で北海道の信用事業実施要件により，専任職員を四人配置しなければならず，部門単体では大幅な赤字になっている。これが電算機の導入によって将来の事業コスト削減を図る中での過渡的状況な

Table 11. Profit and Loss Statement of Toi-Chou Cooperative before and after the Merger

unit: thousand yen, %

		2000 (A)	2001 (B)	B/A
Gross Profit		206,976	175,534	84.8
by Credit		16,651	10,051	60.4
	revenue	50,101	39,653	79.1
	expense	33,450	29,602	88.5
by Mutual Insurance		11,117	9,926	89.3
	revenue	13,196	11,321	85.8
	expense	2,079	1,395	67.1
by Purchasing		34,792	35,525	102.1
	revenue	38,124	280,776	736.5
	expense	3,332	245,251	7360.5
by Marketing		100,730	95,480	94.8
	revenue	101,834	96,292	94.6
	expense	1,104	811	73.5
by Storage		−377	−657	−
	revenue	760	453	59.6
	expense	1,137	1,141	100.4
by Ice-Making		5,677	3,808	67.1
	revenue	12,137	8,836	72.8
	expense	6,460	5,027	77.8
by Fishing		12,865	526	4.1
	revenue	61,560	41,174	66.9
	expense	48,695	40,647	83.5
by Education		12,044	4,938	41.0
	revenue	56,746	52,150	91.9
	expense	44,702	47,211	105.6
by Utilization		13,478	15,934	118.2
	revenue	19,707	22,190	112.6
	expense	6,229	6,256	100.4
General Administrative Expense		208,389	195,685	93.9
Operating Profit		−1,413	−20,151	−
Non-Operating Income		134,367	256,814	191.1
Non-Operating Expense		175,728	208,104	118.4
Ordinary Profit		−42,774	28,559	−
Extraordinary Loss		−8,366	−688	−
Pre Tax Income		−51,142	27,870	−
Net Income		−51,464	27,548	−

Source: Toi-chou Cooperative Business Report

のか，注視する必要があろう。

また，認定漁協制度の主眼とされる指導事業では，収支差額が対前年比41%，5百万円弱と急落している。これは事業収入の減少と事業支出の増加が同時に進んだためである。支出面の約9割を占めるのは前浜資源に対する繁殖保護費であり，収入面では指導事業補助金と組合員に対する受入漁業料，指導事業賦課金の三勘定でまかなっている。2001年度は特に指導事業賦課金が急激に増加している。

前年度のマイナスから一転プラスに転じた事業外収益の内容も確認しておきたい。2000年度は退職給与を支払っているなど若干事情が異なるが，特徴として大幅な補助金の受入が行われた点，戸井西部に対する再建維持賦課金が無くなった代わりに全組合員に対する経営負担金が当てられた点，雑収益が1千万増加した点などから，事業外損益に占める固定化債権引当金の比重が若干薄まったことである。いずれにしてもこの部分が，組合の経常収支を左右する構造には，変わりないだろう。

Table 12. Comparison of Business Activity and the Component of Revenue and Expense on Credit Business (before and after the Merger)

	2000 (A)	2001 (B)	A-B	B/A
Unit	thousand yen	thousand yen	thousand yen	%
Savings	2,647	2,723	−76	1.03
Loans	499	437	62	0.88
Deposits	2,782	2,858	−76	1.03
Borrowings	761	689	72	0.91
Interest on Deposits	10,110	8,701	1,409	0.86
Interest on Loans	11,161	9,707	1,454	0.87
Interest Subsidy	4,707	4,368	339	0.93
Received Credit Charge	1,217	1,409	−192	1.16
Received Guarantee Charge	667	0	667	0.00
Miscellaneous Revenue	22,234	15,465	6,769	0.70
Revenue	*50,101*	*39,653*	*10,448*	*0.79*
Interest on Savings	3,873	2,247	1,626	0.58
Interest on Borrowing	12,225	9,947	2,278	0.81
Paid Credit Charge	249	226	23	0.91
Transferred Reserve for Filling Benefit	41	22	19	0.54
Paid Guarantee Charge	668	0	668	0.00
Miscellaneous Expense	16,389	17,158	−769	1.05
Expense	*33,450*	*29,602*	*3,848*	*0.88*
Profit	*16,651*	*10,051*	*6,600*	*0.60*

Source: Toi-Chou Gyokyo Business Report

4. 今後の展望

最後に当地区の収益面の問題点を整理してみたい。

合併戸井町漁協の一年目は，渡島管内の他漁協に比べ，かなり大規模な事業取扱量を有している。しかし，販売・購買事業といった収益の中心となる事業は，単純な量的拡大，集約効果の段階から販路拡大や差別化など質的転換に移行することが求められるだろうし，反対に固定的経費を吸収し得ない漁業自営部門は撤退も余儀なくされよう。

一方で，収益面以外の必要性で継続している経済事業についてはコストの節減以外の経営的方策はない。戸井町の場合，大半の組合員は前浜資源の利用に依拠しており，必要とされる膨大な漁場投資は，指導事業を通じて行われる。そこでの収支改善が求められるとすれば，補助金の増額，組合員負担（賦課）金の増額，漁場（資源）投資の合理化・削減の三つの方法が考えられようが，認定漁協制度の下では，指導事業体制の拡充と補助事業の優先的導入を前提とした組合が想定されている。このような状況では，組合の補助金依存型の収益構造が一層助長され，協同組合としての経営能力が軽視されるという危険性が内在しているのではないだろうか。

小　　括

以上，道内合併漁協に関する二つの事例を見てきた。1998年の「北海道漁協等合併基本構想」では，向こう10年の間に沿海地区漁協を24の経済事業ブロックに分割し，自立可能な総合漁協の構築を目指している。その中で，松前地区はすでにブロック内の合併が完了しており，また戸井町は2004年4月に東戸井漁協と第二弾の合併が行われ，今日に至っている。

先述したように漁協合併の意義は，松前の場合，不良債権の経営への圧迫が非常に大きな誘因であったのに対し，戸井では事態がそこまで深刻でなく，むしろ道の合併路線，「認定漁協制度」の枠組みに乗ったという感が強い。双方とも，合併後も組合の固定化債権や欠損金が，外部からの補助金を除き，旧組合員の負担によって補填されるという方式に変わりない。しかし多くの組合員にとって操業条件の基礎となる漁業権が，従来の地先漁場を超えて拡張されることはなく，漁業経営にとって積極的な事業展望は困難な状況である。また，信用事業本来の機能が両事例とも大幅に低下しており，経営的に負担になっている。総合事業体を堅持する道の方向性としては，信漁連と単協間の責任や費用負担に関する分担を抜本的に見直す時期に来ていると言えよう。

参 考 文 献

池田 均 (1984) 現代漁協の現状と問題点－日本海沿岸漁協を事例として－. 漁業経済研究, 29巻, 22-35.

田尾直之 (2003) 低位生産地帯における漁業と漁協の再生－津軽海峡二つの漁協をめぐって－. 月刊漁協経営, **479**, 14-21.