

海業参考事例
(総括)

漁協における事業多角化について
～観光関連にかかると海業参考事例を中心として～

【総括】



2023年3月

全国漁業協同組合連合会 浜再生推進部
(株)農林中金総合研究所 基礎研究部

【目次】

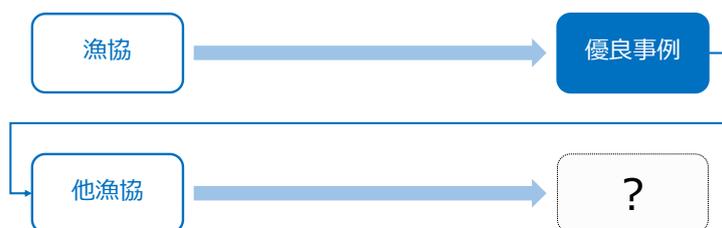
目次	1
はじめに	2
1. 事業多角化が目指される背景ーこれまでの浜プランの展開からー	3
(1) これまでの浜プランの展開	3
(2) 漁業外の要素を取り込み、発展していく浜プラン	4
(3) 事業多角化として観光分野に取り組む意味	4
2. 漁協における事業多角化のポイント	6
(1) 危機意識の醸成＋経営層による方向性の明示と行動	6
(2) 既存の経営資源を起点とした新規事業の創出	6
(3) 他組織との連携・協力	7
(4) 成功体験の蓄積	7
(5) 失敗の許容と柔軟な事業展開	7
(6) 事業の波及効果を意識	8
(7) 組合内部の意識改革	8
(8) 好機を呼び込む組織状態	8

はじめに

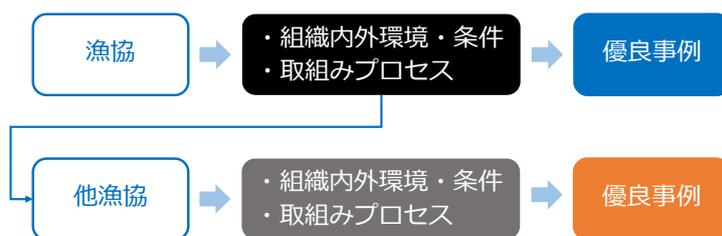
昨今の海洋環境の変化を主因とする不漁やコロナ禍における魚価低迷など、漁協・漁家の健全経営の継続はますます困難さを増している。そうしたなか、令和4年3月に閣議決定された水産基本計画において、これまで中心であった漁獲、養殖に加え、新たに海業を漁協・漁家経営の下支えする大きな柱として位置づけている。

一方、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）が豊かとは言い難い漁協においては、これまでも6次産業化、異業種連携など経営の多角化に向けた取組みを志向し、実践してきたが、一部を除き、事業のスタートアップや事業化に至らないなどの課題を有してきた。

従前の優良事例の他漁協への横展開は、一般的に優良事例を参考として目標・計画を策定するというものであった。しかし、そもそも各漁協の内部および外部環境・条件は異なっており、環境自体は常に変化しているので、優良事例のような結果や効果を実現することは容易ではない。



優良事例を活用するのであれば、その実現にあたって組織内外の環境・条件や取組プロセスを参考とし取り入れ、それによって当該漁協ならではの優良事例を実現することを目指した方が良い結果が得られると考える。



そこで本事例集では、主に観光関連への取組みににおいて優良とされる漁協の事例を取り上げ、当漁協が新規事業の着手時に直面した課題の乗り越え方などの取組プロセスや組織内外の環境・条件に着目して個別事例を取りまとめ、その要点を整理する。それによって事業多角化を検討している漁協などの役に立つことができれば幸いである。

最後に、ご多忙にもかかわらず調査にご協力いただいた各漁協に感謝を申し上げます。

2023年3月

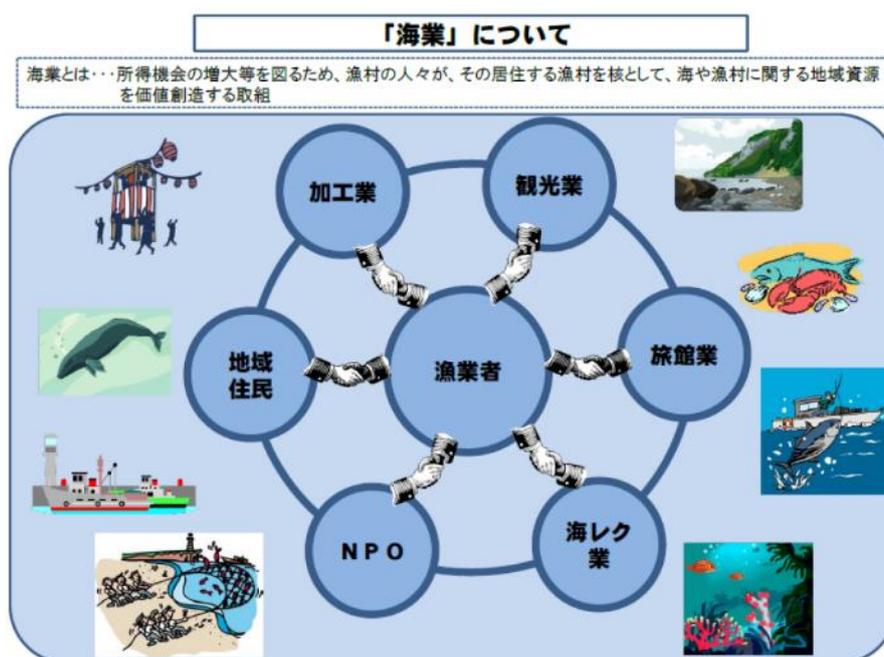
1. 事業多角化が目指される背景—これまでの浜プランの展開から—

(1) これまでの浜プランの展開

5年間の取組みを通じて漁業者の所得の10%向上を達成するための計画である「**浜の活力再生プラン**」(浜プラン)は、2014年度より開始された。浜プランの策定主体は漁協を中心とする「**地域水産業再生委員会**」であり、取組みにおける漁協の主体性が浜プランの特徴の一つとなっている。

浜プランは5年を迎えた時点で新たなプランに更新され、取組みを継続していくことが期待されている。浜プランの着手時期は一斉ではなく漁協により異なるため、更新時期もプラン毎に差があるが、第1期浜プランから第2期浜プランへの更新が19年度より全国的に本格化したことに伴い、新しい要素として「**異業種連携**」が重視されることとなった。ここで言う異業種連携とは、有益な技術やノウハウを有する民間企業等と漁協が連携することである。

そして、24年度以降順次更新されていく第3期浜プランでは、さらに「**海業**」が新しいキーワードとなる予定である。2022年の水産基本計画によると、海業とは「海や漁村の地域資源の価値や魅力を活用する事業」と定義されている。また、海業については「漁村における所得機会を増大させる手段として、遊漁、水産物の直売、漁家民宿、漁家レストラン等の漁業以外の関係産業を振興させる方策がある」とも説明される(注1)。つまり、海業とは、観光分野等の漁業外所得確保の取組みのことであり、範囲の経済性を追求し、地域資源の活用を試みる漁協による**事業多角化**と言い換えることもできる。



出典：漁村活性化のあり方検討委員会（2009）参考資料より転載

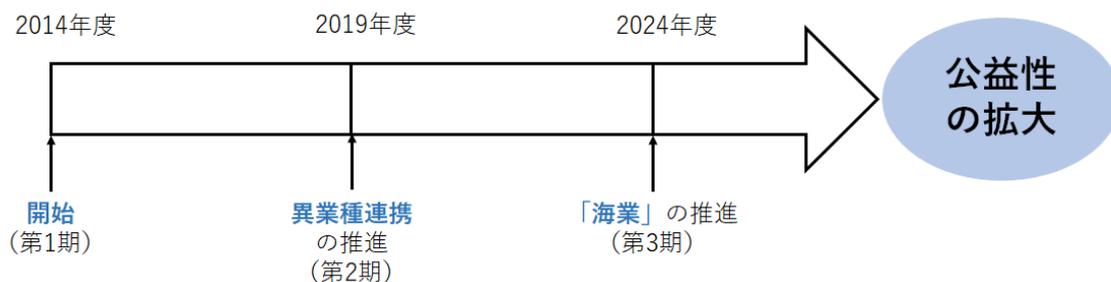
(2) 漁業外の要素を取り込み、発展していく浜プラン

以上のようにこれまでの浜プランの展開を俯瞰すると、主体と対象の点で、漁業外の要素を順次取り込んでいく経過をたどってきたと言える。すなわち、まず第1期浜プランにおいて、漁協・漁業者を主体とした漁業振興が目指されることとなり、続く第2期浜プランでは異業種連携という形で主体が拡大した。そして第3期浜プランでは、漁業外所得確保のための事業多角化が新たに振興の対象に含まれる見通しとなった。

このように所得向上のための手段を漁業以外に求めていく動きには2つの側面があると考えられる。1つは資源水準や魚価の低迷により漁獲量や所得が減少し、後継者や雇用の確保が難しくなる中で、地域漁業活性化の主体と対象を漁業外に求めざるを得ないという面である。もう1つは**地域振興のための総合的プラン**として浜プランが自生的な発展を遂げつつあるという面である（注2）。

後者の側面を重視するなら、第3期浜プランを迎え、漁協の役割は単に漁業生産や組合員向けにとどまらず、広く地域振興全体に関わるより**公益的**な領域へと一層拡大しつつある点が注目される。

浜プランの展開方向



(3) 事業多角化として観光分野に取り組む意味

また、上記の通り、漁協による事業多角化のパターンの一つとして、とりわけ観光分野が注目されている。なぜなら、漁業を観光資源として活用することを通じて、漁業振興だけではなく、宿泊業といった地域内の関連産業の振興にもつながるとともに、交流人口・関係人口の創出といった地域活性化効果も広く期待されるからである。

そして、観光分野振興に当たっては、地域内での連携が有効であると考えられる。観光分野を振興するには、地域の魅力の創出（地域のブランド価値創出）と発信が不可欠である。しかし、これを漁協だけで担うのは現実的には難しい。そこで、観光コンテンツ作りといった点について、同じ地域内の団体・企業と連携することにより、人材・資金不足といった課題に対処することが考えられる。また、観光振興のために地域内の他団体と連携することは、

他地域との差別化の点でも有効であると考えられる。

以上のように、観光分野は、事業多角化の一類型であるとともに、異業種連携を通じて実施されるのが特に有効な事業であると考えられる。したがって、漁協が観光分野に着手することは、異業種連携や事業多角化といったこれまでの浜プランの歩みに非常に適合的であると言える。なお、漁業の観光資源化については、既に「渚泊」として政策的支援の対象となっている。

(4) なぜ事業多角化は進まないのか

以上のように、いよいよ漁協による事業多角化の機運は高まりを見せている。しかし、事業多角化は、これまでもしばしばその必要性が説かれてきたものの、一般化するまでは至らなかった課題でもある。したがって、なぜこれまで事業多角化が進んでこなかったのか理由を整理しておくことも、これからのために必要なステップであると考えられる。

漁協による事業多角化が進まなかった理由として、まず組合員の減少・高齢化、漁協職員不足、漁協の小規模性といった漁協を巡る構造的な問題を挙げることができる。すなわち、事業多角化を実行するに足だけの体力を組織として持ち合わせてこなかったということである。

また、新事業の具体的なイメージが見通せないため実行に移せないという点も現場の課題として指摘できる。例えば、多角化に取り組むとなると、本業である漁業生産活動とその関連事業に振り向けている労力をある程度低下させる方向で調整しなければならないが、新たに着手する事業をどの程度の規模で実施すれば漁業生産を含む全体として最も合理的なのか判断するのは、将来的な展望という点も含めて必ずしも容易なことではない。それゆえ事業多角化に可能性を感じつつも、着手まで至らないというケースが相応にあったと考えられる。漁協経営にとって事業多角化は高度な判断を要請するテーマであると言える。

特に後者の課題を克服するためには、優良な先事例の事業多角化の内容について知ると同時に、困難さが想像される漁協組織内部の合意形成がどのようにして達成されたのか予め情報を得ておくことが有益であると考えられる。本資料は、これらの問いに応答することを試みるものである。

(注1) 漁村活性化のあり方検討委員会 (2009) 『漁村活性化のあり方について—中間取りまとめ—』7頁

(注2) 麓貴光 (2021) 「沿岸漁業者の活力向上に向けた取り組みについて—「連携」・「協働」に着目して—」『漁業経済研究』64巻2号・65巻1号、19～33頁

*本節は、亀岡鉦平 (2023) 「浜プランの展開過程を振り返る—第3期浜プランへの更新を控えて—」『農中総研情報』2023年1月号の一部を抜粋し、加筆修正したもの。

2. 漁協における事業多角化のポイント

今回実施した個別事例調査に基づいて漁協における事業多角化にあたってのポイントを整理する（個別事例の詳細については「別冊：個別事例の調査結果」を参照のこと）。

（1）危機意識の醸成＋経営層による方向性の明示と行動

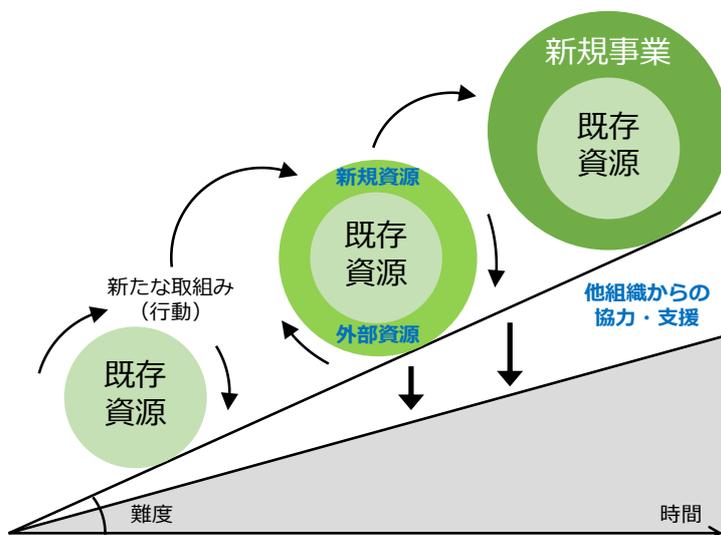
事業の多角化の契機は、漁獲量の減少や魚価の低迷、組合経営の危機であり、その危機意識を組織内で醸成することから始まっている。しかし、危機意識の醸成だけでは一時的に個人のやる気を高めるだけで、時間の経過とともに危機意識は薄れ、やる気は低下し元の状態に戻ってしまう。このようなことが繰り返されると、危機を感じてもそれに対応しようとするやる気は高まらなくなり、いずれは危機を認知する能力も衰えていく可能性がある。そうならないために経営層は危機意識の醸成とセットで、今後の方向性を示し行動する必要がある。

（2）既存の経営資源を起点とした新規事業の創出

事業多角化にあたっての新規事業は、市場調査などによって策定された計画に基づいて必要な経営資源などを獲得してから取り組まれるのではなく、既存の経営資源（職員や施設、水産物、漁場、漁法など）を活用して実現可能な事業を発見し着手しているものが多い。そして、その取組みの成果を見ながら当該事業を拡大したり、別の事業に展開したりしている。

何を実現するかという計画からではなく、既存資源から何ができるかという発想から事業を展開している。つまり、事業機会を発見するのではなく、既存資源から事業機会を創出しているといえる。

図1. 既存の経営資源から新規事業が創出されるイメージ

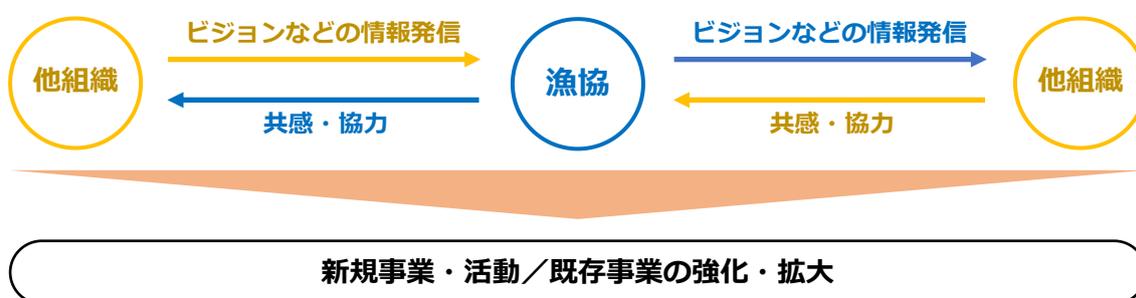


(3) 他組織との連携・協力

新規事業の実現にあたって漁協は他組織と連携・協力を行っている。特にすべての事例において行政との連携がみられ、各組合は行政との連携を重視しており、行政との情報交換を密にしている。そして、基本的に行政からの要請や声掛けには積極的に対応しようとしている。

他組織との連携・協力関係を構築するにあたっては、組織間の情報の受発信とその情報への共感と協力の提供・受入が重要である。それによって新たな事業や既存事業の強化などが図られる可能性が高まる。そのためには、漁協はクローズシステムではなく、外部環境や他組織との相互作用のあるオープンシステムであることが求められる。

図2. オープンシステムとしての漁協



(4) 成功体験の蓄積

各組合は新規事業をすぐに実現できたのではなく、直接的もしくは間接的な小さな成功体験を積み重ねて事業化している。

(5) 失敗の許容と柔軟な事業展開

事業多角化にあたってのキーマンである各漁協の経営層は、新規事業に対して「上手くいかないときには、工夫してそれを乗り越え、それでも駄目だったら手を引けば良い」

「失敗が次につながれば良い・経験になれば良い」という内容の発言をしており、失敗の可能性を意識しながら新規事業に着手している。それと同時に、組合経営に大きなダメージを与えない失敗の許容範囲を設定している。

経営層には、新規事業の動向に応じて、単年度赤字でも継続するのか、撤退するのか、外部に委託するのかということ、最初の決定・計画に引きずられることなく柔軟で迅速な意思決定力が求められる。変化が激しく予測の難しい環境において、事業多角化を計画通りに進めるだけでなく、試行錯誤しながら事業展開していくことも必要である。

「この事業が良いなと思ったら取り組む」「感じながら取り組む」という決定力と実行力の重要性を述べる経営層もいる。

（６）事業の波及効果を意識

新規事業の着手にあたって、各漁協は当事業の収益化だけを目指すのではなく、その事業による魚価の向上や組合の他事業への波及、就業機会の提供、地域の集客力アップなどの効果も意識している。

（７）組合内部の意識改革

事業多角化に向かうにあたって経営層だけが行動しても限界があり、職員や組合員の意識に影響を与え行動につなげる必要がある。経営層が行動する姿を見せることによって影響を与えることはできるが、具体的に方向性を伝えたり、学習する機会を提供することも必要である。また、新規事業を通じて職員や組合員が自発的に変化していくこともある。

（８）好機を呼び込む組織状態

今回調査した漁協は思いがけない好機（出来事や出会い）を機に事業を開始したり、成長させたりしている。このような好機を実現できるのは、組織が外部に開かれたものであり、偶然の出来事を軽視せずにそれを積極的に組合事業に活用しようとする姿勢の結果といえる。各組合の事業が順調なのは、良い巡り合わせがあったからではなく、良い巡り合わせを引き寄せているからと考えられる。

計画された偶発性理論（planned happenstance）を提唱するクランボルツらは、偶然の出来事を個人のキャリアに生かすための5つスキルを挙げている。これは漁協が好機を呼び込んだり、偶然を自らの組織に活かすための心構えとして活用できるので紹介する。

①好奇心（Curiosity）：新しい学びの機会を模索する

②持続性（Persistence）：たとえ失敗しても努力し続ける

③柔軟性（Flexibility）：姿勢や状況を変えることを進んで取り入れる

④楽観性（Optimism）：新しい機会は実行でき達成できるものとする

⑤冒険心（Risk-taking）：結果がどうなる分からない場合でも行動することを恐れない

（労働政策研究・研修機構（2016）より引用）

反対に、好機や偶然の出会いを阻害するのは、「学びへの諦め」「失敗への恐れ」「状況の変化への恐れ」「未経験のことへの不安」「保証のないことへのためらい」などが考えられる（労働政策研究・研修機構（2016））。

（参考文献）

- ・労働政策研究・研修機構（2016）『職業相談場面におけるキャリア理論及びカウンセリング理論の活用・普及に関する文献調査』労働政策研究・研修機構