

「漁協のＫＰＩを設定するためのアクションプランに関する検討会」議事概要

1. 第1回検討会（Web 開催）

（１）日時：令和４年９月１２日（月）１１：００～１２：３０

（２）概要：

- ① 事務局から、本検討会の開催の経緯や漁協をめぐる状況について説明後、中平委員から漁協の経営改善の取組事例について説明がなされ、議論が行われた。

＜主な意見＞

- ・ 漁業者と漁協の間の利益の取り合いではなく、販売事業の伸張等、漁業全体としてどのように利益増大させていくべきかの議論が重要。
 - ・ 漁協は、営利を目的とした一般企業とは異なり、組合員の扶助を目的としている。また漁場管理など公的な機能を有する。事業外収益で経常利益が黒字であることは一定程度合理性があるが、漁協ごとの状況を勘案し、どの事業で利益を出していくか明確化した上でＫＰＩを設定する必要がある。
 - ・ 浜の納得や理解が前提となるが、全漁連の新たな運動方針にアクションプランを関連付けていくことが必要。
- ② 第２回検討会において、参考人からの漁協経営に関する意見聴取を行った上で、事務局から漁協のＫＰＩを設定するためのアクションプラン（骨子案）を提示し、議論を行うこととなった。

2. 第2回検討会（Web 開催）

（１）日時：令和４年１０月２５日（火）１０：００～１２：００

（２）概要：

- ① 第１回検討会における意見を踏まえて、事務局からの漁協経営に関する情報提供、参考人からの意見聴取の後、漁協のＫＰＩを設定するためのアクションプラン（骨子案）が提示され、議論が行われた。

＜主な意見＞

- ・ 漁協本来の役割を記載してはどうか。また、イギリスの協同組合連合会が公開している「協同組合におけるＫＰＩ設定のガイダンス」を参考にしてはどうか。
- ・ 漁協によって規模や事業の在り方が異なるため、規模ごとに、目指すべき方向性をそれぞれ整理してはどうか。
- ・ 協同組合として、利益を確保すべき事業、公益的に取り組む事業など、それぞれ整理し、事業の性質を見た上でＫＰＩを設定するほうがよい。

- ・ K P I の取組を着実に定着させるために、まずは、K P I 導入に係るモデル漁協を設定し、横展開していくべき。
 - ・ 「目標年に〇〇の条件ならやめる」等のサンセット条項も有用では。
- ② 引き続き、第3回検討会において、漁協のK P Iを設定するためのアクションプラン（骨子案）を検討することとなった。

3. 第3回検討会（Web 開催）

（1）日時：令和4年12月9日（金）13:30～15:30

（2）概要：

- ① 事務局から、漁協のK P Iを設定するためのアクションプラン（骨子案）が示され、議論が行われた。

＜主な意見＞

- ・ K P I を設定するための漁協の内部での合意形成に関する記述が必要ではないか。
 - ・ 漁協がK P Iを設定する目的が理解できるよう、K P Iの前段に、運営目標・行動指針を掲げた方がよい。
 - ・ 漁業者の所得増大に向けた取組と漁協の収支改善の取組を整理する方がよい。
 - ・ 協同組合は、共同で所有し、民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを果たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織であり、自主的に取り組めるものにすることが良い。
- ② 第3回検討会の意見を踏まえ、引き続き、第4回検討会において、第3回検討会の意見を踏まえた漁協のK P Iを設定するためのアクションプラン（案）を検討することとなった。

4. 第4回検討会（Web 開催）

（1）日時：令和5年1月27日（金）13:30～15:30

（2）概要：

- ① 事務局から、第3回検討会における議論を踏まえた漁協のK P Iを設定するためのアクションプラン（案）が示され、議論が行われた。

＜主な意見＞

- ・ 漁協がK P Iを設定する前に、設定の可否等の検討を経て設定するというプロセスを入れる方がよい。文書名を「漁協のK P Iの検討について～漁協が経営改善のためのK P Iを設定する際に参照すべきアクションプラン（手引き）～」にしてはどうか。

- ・ 漁協が現在の経営状況を確認・分析するための「現状分析シート」に、適切な経営指標を入れてはどうか。
 - ・ 数値目標の定め方が分かるように参考例を入れてはどうか。
- ② これまでの議論を踏まえ、第5回の検討会において、事務局から改めて案を提示し、最終化することとなった。

5. 第5回検討会（Web 開催）

（1）日時：令和5年3月10日（金）10:00～12:00

（2）概要：

- ① 事務局から、「漁協のK P Iの検討について～漁協が経営改善のためのK P Iを設定する際に参照すべきアクションプラン（手引き）～」(案)の最終案が提示され、議論が行われた。

＜主な意見＞

- ・ 漁協の取組の例示に、長期的に利益を上げる根本的な取組として資源管理を入れてはどうか。また、関係機関と連携した漁業者の確保・育成も取組として必要ではないか。
 - ・ 漁協の取組の例示としている「直接販売やインターネット販売」について、プラスとマイナスの側面があり、また各漁協で現状も異なるため、「新たな商流開拓」としてはどうか。
- ② 上記①の結果、最終案について、一部の記述につき座長及び事務局にて修正を行い、最終化することとなった。
- ③ 事務局から、最終化された「漁協のK P Iの検討について～漁協が経営改善のためのK P Iを設定する際に参照すべきアクションプラン（手引き）～」及びこれまでの議論の概要を公表すべく手続きを進める旨の説明がなされた。

検討会の出席者は別添のとおり。

別添

「漁協のＫＰＩを設定するためのアクションプランに関する検討会」*1 出席者

区分	氏名	所属・役職
委員 (五十音順)	有路 昌彦	近畿大学 世界経済研究所 水産・食料戦略分野 教授
	川畑 友和	全国漁青連 会長 鹿児島県漁青連 顧問
	小針 美和	株式会社農林中金総合研究所 主任研究員
	中丁 卓也	アクア・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役パートナー
	中平 和典	全国漁業協同組合連合会 専務理事
	八木 信行 (座長)	東京大学大学院 農学生命科学研究科 教授
参考人*2 (五十音順)	桑村 勝士	宗像漁業協同組合 組合長
	五月女 圭一	株式会社ゲイト 代表取締役
事務局	魚谷 敏紀	水産庁漁政部水産経営課 課長
	小幡 浩一	水産庁漁政部水産経営課 指導室長
オブザーバー	全国漁業協同組合連合会信用・組織指導部	

*1 全５回開催（オンライン）

*2 第２回検討会において、漁協経営に関する意見聴取のため招致