

漁協のKPI検討について

～漁協が経営改善のためのKPIを設定する際に参照すべきアクションプラン（手引き）～

令和5年3月

水産庁

1. KPI設定の背景と目的

漁業協同組合（以下「漁協」という。）は、漁業者の協同組織として、漁獲物の販売等の事業を実施し、漁業者の経営の安定に寄与するとともに、漁業権の管理等の公的な役割も務め、水産業の成長産業化に向けた中核的な組織としての役割を担っている。一方で、近年の漁協経営は、漁獲量の変動による収入減、高齢化による組合員や漁協職員の減少、コストの高騰等により、厳しい状態にある。漁協が事業を通じてその役割を発揮していくためには、経営の持続性が求められ、さらなる経営基盤の強化が必要とされており、規制改革実施計画にも位置付けられている（参考1）。

このような背景を踏まえると、漁業者の所得向上に配慮しつつ、水産業の成長産業化推進の旗振り役である漁協の取組の一つとして、KPI（Key Performance Indicator:重要業績評価指標）^{（注）}を設定し、その後の対応策につなげる仕組みを構築することが重要である。

本アクションプラン（手引き）は、個々の漁協が、経営状況の改善に関する取組を進めるためにKPIの設定を検討する際に参照すべき内容を示すものである。これをもって、漁業者の所得向上に向けた漁協のガバナンス強化、さらには漁村地域の活性化に資することを目的とする。

注：KPI（Key Performance Indicator＝重要業績評価指標）とは

KPIとは、組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標を意味する。達成状況を定点観測し、目標達成に向けた組織のパフォーマンスの動向を定量的に把握することで、事業体の経営改善に役立つ。

2. 検討の前提となる漁協の役割及び現状等

（1）漁協の役割（目的）と実施事業

漁協は、組合員のために直接の奉仕をすることを目的としており、漁協自身の金銭的利益の追及ではなく、組合員の生産活動を支えるという役割を担っている。

漁協が実施できる事業は、水産業協同組合法第11条及び第17条において列挙されており、販売事業、購買事業及び指導事業等を中核に各事業を実施している。特に、組合員の所得増大のため、販売事業においては、組合員の漁獲物を高く販売し、購買事業においては、共同購入等により資材を適正価格で安定的に組合員に提供することが期待される。また、指導事業においては、漁業権の管理、資源管理の実施及び担い手の育成等の漁業・漁村における中核的組織としての役割も担っている。他方、現在の漁協の経営状況は、事業環境の厳しさもあり、収支状況はなかなか改善されないケースが多い。

（２）漁業者と漁協の関係性

収支を改善するためには、①収入を上げること及び②コストを下げること、という２つの側面での取組が必要であるが、漁業者においては、漁獲量の増大や魚価の向上による収益の増大と、操業や出荷にかかるコストの削減に係る取組を行うこととなる。他方、漁協においては、販売事業や購買事業における取扱高の増大や各事業に係る利用手数料の引上げ、又は各事業に係る組合員からの賦課金の徴収などによる収益の増大と、各事業の運営にかかるコスト削減の取組が考えられる。例えば、漁協のコスト削減のための製氷・購買事業等の見直し（統廃合等）は、漁業者にとっては利便性の低下又はコスト増につながる可能性もある。漁業者の所得向上に向けた漁協の経営改善を図るためには、これらの点に十分配慮した取組を行うことが重要である。

3. 指標（ＫＰＩ）等の設定の進め方

指標（以下「ＫＰＩ」という。）等の設定を進める手順は以下のとおりである。なお、設定にあたっては、目的やその内容について組合員が十分認識した上で総（代）会又は理事会の了承を得るなど、組合員との対話を経ることが重要である。

（１）設定手順

（ア）現在の経営状況の確認・分析

業務報告書等を基に、現状の経営状況について確認・分析し、自らの経営目的を満たすための活動がなされているかを定量的に測定する（参考２「現状分析シート」）。

（イ）ＫＰＩ設定の前提となる経営理念（ミッションステートメント）及び運営目標・行動指針の設定

（ア）において確認・分析した内容や、地域における漁業の継続や地域貢献などを踏まえて、漁協の経営理念（ミッションステートメント）を設定する。また、状況に応じて、当該経営理念の下での運営目標・行動指針の詳細や、具体的な取組内容の方向性について併せて記載することが望ましい（様式「〇〇漁協の経営理念及び漁協のＫＰＩ」）。

（ウ）具体的な取組事項の選定とＫＰＩの設定

（ア）及び（イ）を踏まえ、漁協の経営理念（ミッションステートメント）に合致する「具体的な取組内容」を複数選定するとともに、それらを実施することにより達成する数値目標であるＫＰＩを、漁業者の所得向上に係るものと、漁協の経営改善に係るものについて、各１つ以上設定する。

具体的な取組内容は、別表「漁協の収益等改善の取組事例」を参考に以下のいずれかに位置付けることとする。

・ 漁業者の所得向上等に資する取組：

①売上増大志向型の取組

②経費削減志向型の取組

・ 漁協の経営改善にかかる取組：

③売上増大志向型の取組

④経費削減志向型の取組

なお、別紙「類型毎の漁協の現状と経営改善のための取組の例示」や別表は参考事例であり、状況に応じて、別紙や別表にない独自の内容に取り組むことも可能である。また、既に取り組んでいるものがあれば、継続事項として改めて明示することも可能である。

（２）留意事項

漁協でＫＰＩ等を設定するにあたっては、以下について留意するものとする。

（ア）取組期間

設定したＫＰＩ等を踏まえて漁協が経営改善に取り組む期間は、設定した日を含む事業年度から５事業年度とし、その間、必要に応じて見直しを行う。また、取組期間の終了に合わせ、必要な見直しとともに更新を行う。

既に取り組まれている取組の取組期間は、その始期から５事業年度とすることも可とする。

（イ）ＪＦグループの運動方針や浜プランなど、既存の取組との整合性

全国漁業協同組合連合会が定める「ＪＦグループの運動方針」、「浜の活力再生プラン」（「浜プラン」）、「浜の活力再生広域プラン」及び「漁船漁業構造改革広域プラン」（両プランを総称して「広域浜プラン」）などの既存の取組と連携してＫＰＩ等を設定している漁協においては、そうした取組との整合性を取る形とする方が効果的であると考えられるため、上記（ア）によらず、柔軟に取組期間を設定することができるものとする。

（ウ）全国漁業協同組合連合会によるＫＰＩ設定の促進

全国漁業協同組合連合会は、行政との連携のもと、各漁協に対し、アクションプラン（手引き）に基づくＫＰＩ等の設定の目的やその内容について周知し、各漁協が必要性を十分認識した上でＫＰＩ等を設定することを会員組織やＪＦグループの運動方針等を通じて促すとともに、ＫＰＩ等の横展開を図ることにより、各漁協の経営改善の取組が着実に拡大していくように努める。この際、各漁協が着実にＫＰＩ等の設定に取り組むため、体制等が整備された漁協から順次検討を開始し、その取組状況をモデルとして隣接する漁協の体制整備を行った上で取組を拡大していく。

（３）その他

K P I を設定する主体は各漁協であり、本アクションプラン（手引き）に言及がない事項であっても、各漁協独自の判断でK P Iに加えることも可能である。また本アクションプラン（手引き）は、漁協経営の状況や取組実態を踏まえて定期的に見直しを図っていくこととするが、各漁協でもK P Iが最新の経営状況などに即したものになっているかなどを定期的に検討することが重要である。