

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見直しすることが重要である。

類型毎の漁協の現状と経営改善のための取組の例示

規模と果たすべき役割に応じて、漁協を以下（ア）～（ウ）の3つに類型化し、それぞれの現状や経営改善に向けた取組について整理した。自らの漁協で実施する取組を別表から選択することが難しい場合には、自らの漁協が当てはまる類型の取組例を参考にされたい^{（注）}。

注：免許されている漁業権の管理を主な業務とし、経済事業をほとんど行っていない漁協については、漁協の経営基盤を強化・伸張していくというよりも、むしろ、組合員からの賦課金等により漁業権管理者としての役割を果たしていくために最低限必要な体制を維持・確保することが重要である。そのため、合併による経営基盤の確立も重要な取組の一つとして検討されたい。

（ア）県一漁協及び水揚げ拠点・広域漁協以外の経済事業を実施している漁協（下記（イ）・（ウ）以外の漁協）

全国の漁協において大半を占めている一般的な漁協

（現状）

- ・販売事業や購買事業等の経済事業を実施している、県一漁協及び水揚げ拠点・広域漁協以外の漁協であり、比較的組織・事業の規模は小さい。
- ・水産資源の状況に影響を受ける他、組合員である漁業者や産地市場の仲買人の高齢化・減少が進んでおり、経済事業の取扱高が減少傾向にある。

（方向性）

- ・都道府県と協力して資源管理の取組を進めていく。
- ・関係機関と連携して担い手となる漁業者の確保・育成を進めていく。
- ・広域的な事業連携（市場統合を含む。）や子会社設立等の多様な手法を活用し、事業外収入に頼らない漁協経営の実現に向けた経済事業の強化を推進していく。
- ・製氷事業等、販売事業と密接に関係のある事業は、採算性や販売事業を中心とした経済事業の強化につながっているか点検する。
- ・漁業を自ら営む漁協においては、近年の海洋環境の変化等も踏まえ、その成否が漁協経営全体に深刻な影響を与えることとならないよう留意する。

<取組例>

【漁業者・漁協の収益増につながる取組】

新たな商流開拓、特産品のブランドの構築などの経済事業の強化、関係機関と連携した担い手確保の取組、海業の実施、海を豊かにするための取組 等

【漁協のコスト減につながる取組】

製氷供給体制の構築・荷捌き所の集約等の広域的な事業連携（市場統合を含む）・合併、子会社の設立 等

（ア）の取組の方向性は、以下（イ）及び（ウ）の漁協にも共通するものであり、（イ）及び（ウ）の漁協においては、上記に加え、それぞれ以下の事項も参考にされたい。

(イ) 県一漁協

広域合併により県一漁協となり、県漁業協同組合連合会の権利義務を包括承継した漁協
(現状)

- ・ 連合会機能も兼ね備えた漁協であり、持続的な経営基盤の確保と、漁業経営の改善や資源管理等への強い指導力の発揮が期待される。

(方向性)

- ・ 漁業者の所得向上に最大限に配慮しつつ、販売事業や購買事業等の経済事業を戦略的に実施するとともに、各種事業を円滑に実施していく体制の維持・強化に必要となる一定の事業収益を確保する。

<取組例>

【漁業者・漁協の収益増につながる取組】

県全体のブランドの構築等の経済事業の強化につながる取組 等

【漁協のコスト減につながる取組】

漁協内の支所統合、部門別事業の統廃合等の現状に即した経営規模への再編、人材を育成・確保できる組織体制の確立 等

(ウ) 水揚拠点・広域漁協

遠洋・沖合漁業の基地である等、一定規模以上の水揚量を有する漁港を拠点とする漁協
(現状)

- ・ 水揚高5千トン以上、水産物の集出荷の拠点となる水揚港（第三種漁港等の流通拠点漁港等）を拠点とする漁協。浮魚類等特定の魚種の販売事業を中心に組合員内外の漁獲物を取り扱う規模の大きい産地市場を運営するなど、当該地域では地元関連産業（仲買人、加工業、冷凍業等）の裾野も広い。遠洋・沖合漁船の基地港を擁し、全国に水産物を安定供給する役割を担う漁協も存在（例：銚子、焼津、枕崎）。主力となる水揚対象魚種資源の状況等により、漁協経営に影響を受けやすい。

(方向性)

- ・ 地域の拠点として、関連産業との協力や高度衛生管理のもとでの輸出促進などにより、販売事業を中心とした経済事業の拡大を進める。

<取組例>

【漁業者・漁協の収益増につながる取組】

漁港・産地市場を核に、流通・加工業などの関連産業が一体となった地域形成や高度衛生管理、スマート水産業や輸出等への対応 等

【漁協のコスト減につながる取組】

水揚拠点・広域漁協を中心とした合併や産地集約 等

(様式)

〇〇漁協の経営理念及び漁協のK P I

〇漁協名： _____ 〇作成年月日： _____

〇取組期間： 〇年度 ～ 〇年度（5事業年度）

1. 経営理念（ミッションステートメント）

〇〇漁協は、 _____ を行うことを目指す。
（経営理念（ミッションステートメント）：端的に、1～2行程度で記載する。）
（運営目標・行動指針：経営理念に加え、個々の漁協の状況に応じて、今後の当該漁協のあるべき姿や、資源管理、組合員数の将来像、利益配分の方向性などの詳細を記載することが望ましい。）

2. 具体的な取組内容

別表「漁協の収益等改善の取組事例」から、当該漁協において実施する項目を挙げ、具体的な取組内容を記載する（取り組む事項に○を記載）。

取組事項		取組内容	取り組む事項	具体的な取組内容	漁業者・漁協に及ぼす効果
商品・販売の工夫	衛生・品質管理向上	HACCP 対応・衛生関係法令への対応、漁獲物管理、販売方法の改良等			
	商品開発・出荷調整	新商品の開発、畜養等の生産調整等			
	資源活用	未利用・低利用魚種の取扱量・魚種の拡大、多用途への活用転換等			
	他産業との連携	各業界のニーズ把握、PR、販路拡大等			
資源管理		資源管理の規程・協定・漁業権行使規則の整備			
		休漁・網上げ措置等の実施			
		海面の有効活用			
		水産動植物の生育環境の保全・改善			
コスト削減		生産コスト（人件費・生産経費）、管理コストの削減			
海業への取組		漁協自ら又は民間企業との連携による海や漁村に関する地域資源の価値や魅力を活用した取組			
利益配分やコストの分担方法の合理化		利益配分及びコスト分担の方法、手数料徴収のルールの合理			

	性・透明性の確保			
漁協の組織・体制の強化	漁協役職員の知見・技能の向上、組合員数の維持・増加、組合員の組合運営参加率の向上、漁協組織の整理合理化			
その他	上記以外で、付加価値向上等やコスト削減につながる取組やガバナンス強化・構成的な取引につながる取組等			

※実際に取り組む事項にのみ、空欄に詳細を記載することとする。

注：「漁業者・漁協に及ぼす効果」の欄には、取り組む事項について、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）又は、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）のいずれか当てはまる番号を記載することとする。

3. 実現のための手段及び指標（KPI）

上記「2. 具体的な取組内容」に取り組むことにより目標とする数値を設定する。漁業者の所得向上等に資するもの、漁協の経営改善に資するものを各1つ以上設定する。5事業年度後の目標値を立てるとともに、途中の年度ごとの目標を立てることもできる。

（1） _____ により _____ を〇%向上（令和 _____ 事業年度末：〇%）

（2） _____ により _____ を〇%向上（令和 _____ 事業年度末：〇%）

（3） _____ により _____ を〇件達成（令和 _____ 事業年度末：〇件）

（4） _____ により _____ を〇件達成（令和 _____ 事業年度末：〇件）

[年度ごとの目標を立てる場合]

（1） _____ により _____ を〇%向上（令和 _____ 事業年度末：〇%）

R 年度 （現状）	R 年度	R 年度	R 年度	R 年度	R 年度 （最終目標）

別表 漁協の収益等改善の取組事例

取組事項		取組内容		KPI例	漁協の収益等改善の取組事例が漁業者・漁協に及ぼす効果（例） 〔凡例〕 ○：直接的・即時的に正の効果の発現が期待できるもの △：間接的または中長期的に正の効果の発現が期待できるもの			
（大分類）	（小分類）	（取組の方向性、意義）	（例示）		漁業者の所得向上		漁協の経営改善	
					①売上増大	②経費削減	③売上増大	④経費削減
商品・販売の工夫	衛生・品質管理向上に係る取組	HACCP対応・衛生関係法令への対応、漁獲物管理、販売方法の改良等	例：EU- HACCP、地域HACCP対応（施設整備、製品開発、マニュアル作成等、選別機の導入等）、船上・船内加工、低温管理（売り場、加工施設への導入）、冷凍・冷蔵庫整備等		○		○	
	商品開発、出荷調整等の取組	新商品の開発、畜養等の生産調整等	例：商品開発、用途限定商材の開発（高齢者対応ソフト食等）、出荷調整（活魚、畜養等）等	・新商品開発○件	○		○	
	資源の活用に係る取組	未利用・低利用魚種の取扱量・魚種の拡大、多用途への活用転換等	例：未利用資源・低利用資源の活用（販路開拓、販売商品の開発、技術開発の取組）等	・新規販売先○件	○		○	
	他産業との連携に係る取組	各業界のニーズ把握、PR、販路拡大等	例：営業活動の実施、試食会、商談会の開催、共同開発商品の企画、販促商材の作成、技術開発・移転の取組、共同出資による取組等	・営業活動○回 ・商談会開催○回 ・EC顧客数○人 ・異業種アプローチ○件	○		○	
新たな資源管理の推進（法定資源管理協定への移行）		資源管理の規程・協定・漁業権行使規則の整備	例：資源管理に関する規程の制定（資源管理協定、漁業権行使規則に準ずる規程の制定を含む。）		△		△	
		休漁、網上げ措置等の実施	休漁等措置の実施（出漁制限、網上げ等）、漁獲調整可能な漁具、漁法の使用等		△	○	△	○
		海面の有効活用	例：養殖可能区域、漁獲可能区域の配分と調整、その他の漁業調整		○		○	
		水産動植物の生育環境の保全・改善	例：藻場再生事業、海岸又は海底の清掃事業、放流事業、その他漁場を保全する活動		△		△	
コスト削減の取組		生産コスト（人件費・生産経費）、管理コストの削減	例：施設の共同利用、省エネ機器への転換、作業の省力化、餌その他資材調達の工夫（相見積もり、共同購入等）の促進、生産管理方法の指導等	・支所/施設統廃合○件 ・他漁協との事業連携協議○件		○		○
海業への取組		漁協自ら又は民間企業との連携等による海や漁村に関する地域資源の価値や魅力を活用した取組	例：漁港を活用した増養殖、海釣り施設等の運営、漁業体験施設等の運営、漁協直営レストランや水産物直販所での漁獲物の販売等	・海業施設来客○人	△		△	
利益配分やコストの分担方法の合理化		利益配分及びコスト分担の方法、手数料徴収のルール合理性・透明性の確保	例：定款記載の手数料について相互確認		△	△	△	△
漁協の組織・体制の強化		漁協役職員の知見・技能の向上、組合員数の維持・増加、組合員の組合運営参加率の向上、漁協組織の整理合理化	例：漁協役職員の研修、新規就業者の確保・育成、総（代）会等組合活動への参加励行、複数漁協の合併・組織再編	・組合員満足度○% ・組合運営参加率○% ・組合員訪問件数○件 ・地区座談会回数○回			△	△
その他		上記以外で、付加価値向上等やコスト削減につながる取組やガバナンス強化・公正な取引につながる取組等		・女性部・青年部との懇談会○回	-	-	-	-

規制改革実施計画（令和 4 年 6 月 7 日付け閣議決定）抜粋

Ⅱ 実施事項

＜地域産業活性化＞（12）漁業者の所得向上に向けた漁協のガバナンス強化

- g 農林水産省は、令和 3 年 6 月の規制改革実施計画に記載された「漁業者の所得向上へのシナリオが見える漁協の K P I の設定」の趣旨を踏まえ、漁協が、水産資源の持続的な利用の確保及び漁業生産力の発展を図りつつ、漁業所得の増大に最大限の配慮を行うべく、経営状況の改善に関する取組を促すために K P I を設定する際に参照すべきアクションプランを、漁業実態等に精通した有識者の意見を聞いた上で、作成し、漁業者団体を通じて、その取組を促進する。（実施時期：令和 4 年度）

○	県	漁協の経営概要等	(令和 事業年度末)
---	---	----------	------------

1 漁協の概要 令和 年 月 日現在) 決算期

本所・支所数		本所		0 力所		支所※		0 力所			
組合員数		正組合員		0 人		准組合員		0 人		計	
		(うち女性)		0 人		(うち女性)		0 人		(うち女性)	
役員	人数	経営管理委員		0 人							
		(うち常勤)		0 人							
		(うち女性)		0 人							
	氏名・年齢	理事		0 人		監事		0 人		計	
		(うち常勤)		0 人		(うち常勤)		0 人		(うち常勤)	
		(うち女性)		0 人		(うち女性)		0 人		(うち女性)	
		会長又は組合長		- 歳		常勤理事		- 歳		常勤理事	
		理事長		- 歳		常勤理事		- 歳		代表監事	
		常勤理事		- 歳		常勤理事		- 歳		常勤監事	
職員数		正職員		0 人		嘱託・臨時パート		0 人		計	
		(うち女性)		0 人		(うち女性)		0 人		(うち女性)	
販売取扱高		職員1人当たり				組合員1人当たり					

※支所には、出張所等の事務所を含む。

2 事業概要
事業実施状況

[illegible]

※令和3年度に実施した事業に○を入れてください。

(単位:千円)

		年度		年度		年度	
購買事業取扱高		0		0		0	
うち石油類							
うち資材類							
うち生活物資							
うちその他							
販売事業取扱高		0		0		0	
うち買取販売							
うち受託販売							
〇〇事業 事業取扱高※							
△△事業 事業取扱高※							
自営事業取扱高							
貯金残高							
うち員外貯金残高							
貸出金残高							
うち員外貸出金残高							
預け金残高							
うち系統預け金							
借入金残高							
(主な借入先)							

※販売・購買事業の他、主要な事業がある場合に記入(最大2事業まで記入可)

(注) 該当しない場合は一を、単位未満は0を記入

主な漁業種類	漁業種類	水揚げ金額(千円)			備 考
		年度	年度	年度	
	①				
	②				
	③				
	④				
	⑤				

3 財務状況

(注)損失の場合はマイナスで入力(頭に自動的に▲が入ります)

(単位:千円)	年度	年度	年度	備 考
経済事業未収金				
経済事業未払金				
事業総利益				
事業利益(損失)				
事業外損益				
経常利益(損失)				
当期剰余金(損失金)				
未処分剰余金(損失金)				
次期繰越剰余金(損失金)				
自己資本比率				

4 漁協の現状及び運営上の課題(内在する問題点、注視すべき事項)

①漁協の沿革・現状・特色
(沿革)
(現状・特色)
(周辺地区の漁協との合併計画及びその進捗)
(周辺地区の漁協との事業連携(共同出荷、施設統廃合等)の計画及びその進捗)

②運営上の課題
(漁協経営上の問題、内在する問題点、注視すべき事項、漁業調整関係、漁協経営の今後の見通し等で特筆すべきものを記載してください。)