

だれでもできる！

内水面漁協の経営診断

とらのまき
～ 漁協が元気になるための虎の巻～



2026年5月

国立研究開発法人水産研究・教育機構
水産技術研究所
内水面グループ

はじめに

川や湖の漁業協同組合である内水面漁協は、組合員の生活のための漁業や、組合員の自家消費や息抜きのための釣りなどを支援する活動をしています。

また、組合員以外の釣り人である遊漁者が楽しく釣りができるようにするための活動もしています。

さらに、川や湖の環境保全や、子どもたちや一般の人々への川や湖の環境教育や釣り教室などもしています。

このように、内水面漁協は地域や社会にとって大切な存在です。

しかし、組合員の減少や高齢化、収入の減少などのために、漁協の活性は低下し、元気がなくなりつつあります。

そこで、このマニュアルでは漁協が自分たちでできる漁協の経営診断の方法をご紹介します。

また、漁協の経営の改善方法もをご紹介します。

都道府県の水産課や水産試験場が漁協に代わって経営を診断して、漁協に経営改善のアドバイスをするのにもこのマニュアルはお役に立ちます。

ぜひ、ご活用ください。

できそうなことからやってみてください。

問い合わせ先：内水面グループ

〒321-1661 栃木県日光市中宮祠 2482-3

水産技術研究所 日光庁舎

TEL 0288-55-0055

FAX 0288-55-0064

目次

第1章 まずやってみよう！ ～いろはの「い」～

その1 組合員について ～組合員の人数、年齢～

1. 組合員数の変化
2. 組合員の年齢構成
3. 漁業者数、漁業従事者数

その2 お金について ～財務～

1. 収入額
2. 収入の内訳
3. 剰余金・損失金
4. 内部留保

その3 増殖事業 ～「放流事業」ではなく「増殖事業」～

1. 増殖経費
2. 増殖経費と遊漁料収入の関係

第2章 次にやっていただきたいこと ～いろはの「ろ」～

その1 アユと溪流魚の放流事業の採算性の診断

その2 増殖と行使料・遊漁料収入の附属明細書の作成

第3章 もうちょっとやってみよう！ ～いろはの「は」～

その1 自己資本比率

その2 固定比率

その3 当座比率

その4 利益準備金

第4章 いろいろな問題の解決に取り組んでみよう！ ～漁協経営の改善策～

その1 魚を増やす方法 ～水産資源減少の対策～

その2 組合員を増やす方法 ～組合員減少の対策～

その3 収入を増やす方法 ～収入減少の対策～

その4 若い組合員を増やす方法 ～組合員高齢化の対策～

その5 元気な組合員を増やす方法 ～人材不足の対策～

第1章 まずやってみよう！ ～いろはの「い」～

その1 組合員について ～組合員の人数、年齢～

1. 組合員数の変化

組合員が減ると、今までできていたことができなくなり、漁協の元気がなくなります。

組合員が増えているのか減っているのか、減っているとしたらどのくらい減っているのかを知ることは重要です。

コラム1 組合員

組合員には「正組合員」と「准組合員」があります。漁協の定款（漁協の約束ごとが書かれたもの）に准組合員のことが定められている漁協には准組合員がいますが、定められていない漁協には准組合員はいません。

正組合員には漁協の総会における議決権がありますが（多数決の時に、ひとり一票を投じることができる）、准組合員には議決権がありません。ほかにも、准組合員がいる漁協では、漁協の定款に正組合員と准組合員のちがいが書かれています。

組合員の大多数である正組合員の人数の変化を調べましょう。

年（事業年度）ごとの正組合員数が漁協の総会・総代会資料の業務報告書に書かれています（以降、単に業務報告書と呼びます）。

図1のように、方眼紙（グラフ用紙）に人数のグラフを描くのが簡単です。パソコンを使える漁協は、マイクロソフト社のエクセルというソフト（アプリケーション）などを使ってパソコンでグラフを描くのもよいでしょう。

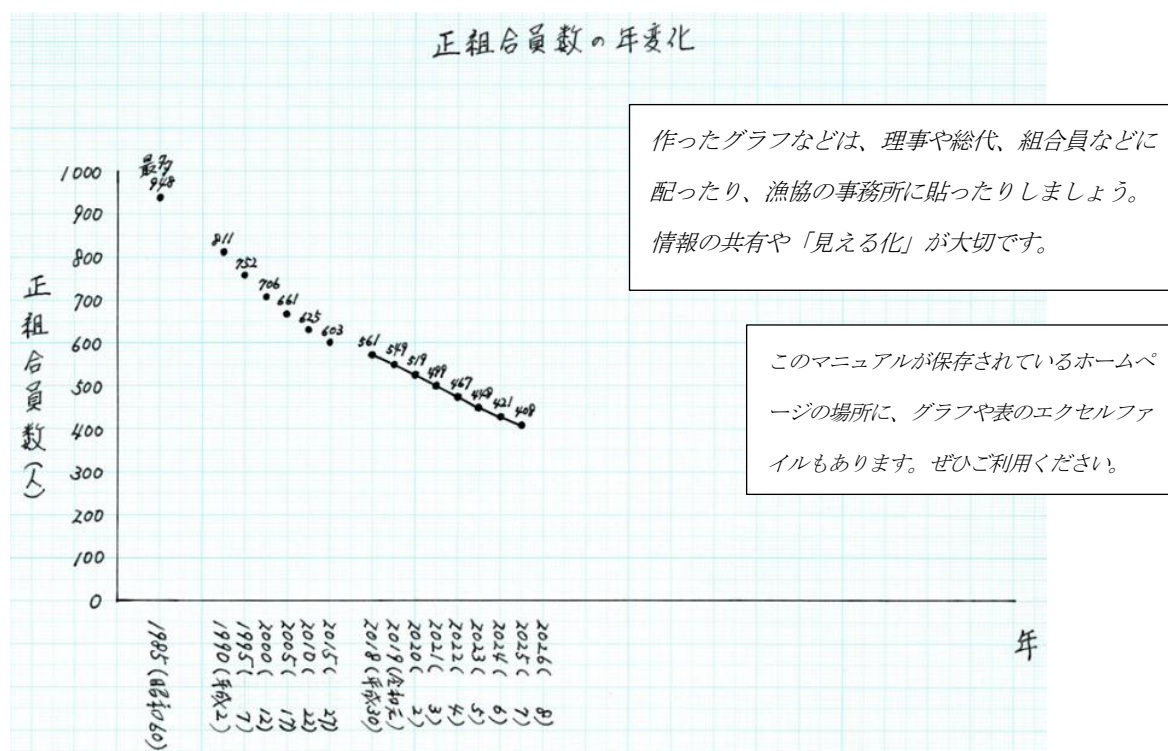


図1 正組合員数の年変化のグラフの例（あくまで例です。以降同様）

グラフでは、一番左のほうに正組合員数が最も多かった年の正組合員数の点を描き、点の近くに人数を書きます。その後、5年おきくらいの点と人数を書きます。そして、2018年（平成30年）から毎年の点と人数を書きます。

2018年（平成30年）から点を線で結びます。そうすることにより、正組合員数の年変化がわかります。

たいていの漁協で、図1のように正組合員数は右肩下がり、つまり減っています。

グラフを見て、正組合員が減っていることを実感するのが大切です。イヤだと思いますが、事実を受け入れることが重要です。

組合員を増やす方法は19～20ページをごらんください。対策はなかなかむずかしいですが、取り組んでください。

准組合員がいる漁協は、准組合員数についてもグラフを描くこともおすすめします。

コラム2 正組合員の減少率

農林水産省が5年ごとに発表する「漁業センサス」という統計があります。それによると、日本全体の内水面漁協の正組合員数は2018年（平成30年）に271,167人、その5年後の2023年（令和5年）に213,182人です。5年間で57,985人減りました。減少率は21.4%です。総務省の「国勢調査」による同じ期間の日本の人口の減少率は1.7%（1億2,644.3万人→1億2,435.2万人）なので、正組合員の減少率は人口の減少率の13.0倍であり、とても高いです。

みなさんも自分の漁協の2018年（平成30年）から2023年（令和5年）にかけての正組合員数の減少率を次の方法で計算してみてください。

$$(2018年の正組合員数 - 2023年の正組合員数) \div 2018年の正組合員数 \times 100$$

この値が21.4%より大きければ、あなたの漁協の正組合員の減少率は全国平均より高く（全国平均より減り具合が大きい）、小さければ全国平均より低いです（全国平均より減り具合が小さい）。

減少率が全国平均より高い漁協は要注意です。すぐに19～20ページをごらんください。

2. 組合員の年齢構成

組合員の高齢化が進んでいます。正組合員について、5年に1回くらいでよいので、図2のような年齢構成のグラフを描くことをおすすめします。

組合員ごとの氏名や住所、生年月日などのデータがエクセルなど（1ページを参照）に入力されていれば、パソコンでグラフを描けます。めんどろかもしれないですが、組合員のデータをエクセルなどに入力することをおすすめします。

エクセルなどに入力しなくても、正組合員がそれほど多くなければ、図2のようなグラフは手で描けます。

5年ごとのグラフを見ることにより、自分の漁協の組合員の高齢化がどのくらい進んでいるかわかります。

若い組合員を増やす方法は21ページをごらんください。

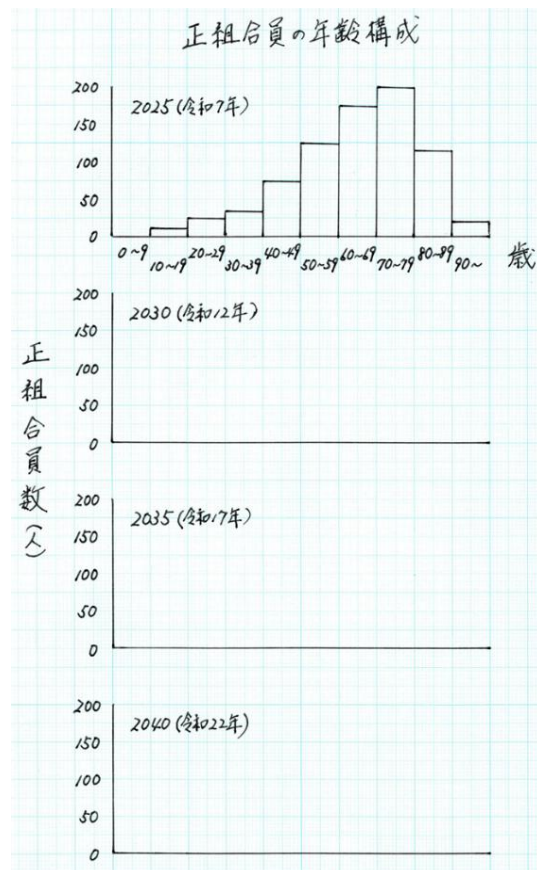


図2 正組合員の年齢組成の例

3. 漁業者数、漁業従事者数

内水面漁協の組合員は大きくわけて5種類あります。漁業者、漁業従事者、採捕者、養殖者、増殖者です。

コラム3 漁業者、漁業従事者、採捕者、養殖者、増殖者

漁業者は、営利目的で漁業をする人です。捕った魚*を市場に卸したり、仲買人や小売店に売ったり、自分の店で販売して現金収入を得たり、お米や野菜などと物々交換したりする人です。

*水産資源には、魚類のほかに甲殻類や貝類、藻類などがありますが、このマニュアルでは一括して魚と呼びます。

漁業従事者は、漁業者のために魚を捕る人です。漁業者に雇われている人や漁業者の家族などです。

採捕者は、漁業者とちがって、自分や家族で食べたり、近所の人や友人などにおすそ分けしたり、趣味やレクリエーションのために魚を捕ったりする人です。簡単にいえば、「組合員である地元の釣り人」です。

養殖者は、自分や家族で食べたり、近所の人や友人などにおすそ分けしたり、趣味やレクリエーションのために魚を養殖する人です。そのような人はめったにいないでしょう。営利目的で養殖する人は漁業者、漁業者のために養殖する人は漁業従事者であるためです。

増殖者は、魚を捕らないが、放流や産卵床造成といった漁協が行なう増殖活動に参加する人です。

例えば、営利目的で漁業をしながら、自分で食べたり息抜きのために採捕(釣り)もするという組合員もいます(漁業者であり、採捕者でもある人)。

なお、組合員でなくて魚を捕る人は遊漁者です。遊漁者は「組合員以外の釣り人」といいよいでしょう。

海面の漁協の組合員は漁業者か漁業従事者ですが、内水面漁協の組合員の多くは採捕者で、漁業者や漁業従事者は少ないです。

内水面の漁業者や漁業従事者はとても貴重な存在です。漁業者と漁業従事者が自分の漁協に何人いるのか、毎年調べて記録に残しておくことをおすすめします。

その2 お金について ～財務～

1. 収入額

漁協の年ごとの収入額が業務報告書の中の損益計算書に書かれています。

コラム4 損益計算書

水産庁が示す損益計算書の様式は23～24ページのとおりです。

この様式にしたがって日本全国のすべての漁協が損益計算書を作成していればよいのですが、損益計算書の書き方は都道府県によって異なり、同じ都道府県でも漁協によって異なります。

収入額の年変化を見ることも重要です。

正組合員数の場合と同じ方法で、収入額の変化のグラフを作りましょう。できあがりには図3のとおりです。

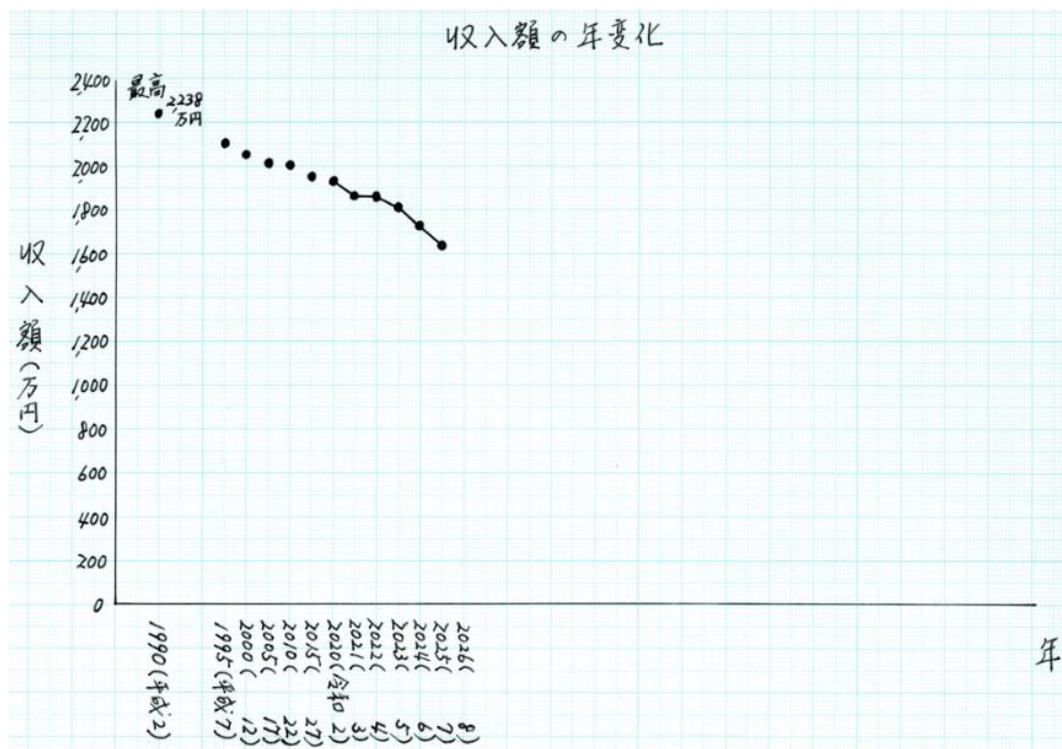


図3 収入額の年変化のグラフの例

収入額が減ったら、減った原因を考え、その結果にもとづいて増やす方法を考えて実行しましょう。収入を増やす方法は、下記の「2. 収入の内訳」と20～21ページをごらんください。

2. 収入の内訳

収入の内訳も調べましょう。内訳も業務報告書の中の損益計算書やその附属明細書に書かれています。

内水面漁協の収入には、賦課金収入（受入賦課金）、行使料収入（受入行使料）、遊漁料収入（受入遊漁料）、補償金など（補償金、補助金、助成金、協力金、協賛金、賛助金、支援金、寄付金など）があります。これらの項目以外の収入は「その他」としましょう。

以上のほかに、購買事業や販売事業、漁場利用事業、漁業自営事業を行なっている漁協ではそれらの収入があります。しかし、無い漁協のほうが多いです（全体の約7割の漁協にはありません）。

コラム5 収入の内訳の説明

賦課金収入は、組合員が漁協に納める賦課金の総額です（年額。以降、同じ）。

行使料収入は、組合員が漁協に納める漁業権行使料の総額です。行使料が設定されていない漁協もあります。

遊漁料収入は、遊漁者が漁協に納める遊漁料の総額です。

補償金などは、漁協が受け取る補償金や補助金、助成金、協力金、協賛金、賛助金、支援金、寄付金などの総額です。

購買事業収入は、組合員の生活物資や、組合員や遊漁者の漁具や釣り具、釣りえさなどの購買（販売）収入です。

販売事業収入は、組合員や遊漁者が捕った魚などを漁協が買い取って販売したときに得る収入です（おもに手数料）。

漁場利用事業収入は、漁協が釣り堀や管理釣り場などを営業して得る収入です。

漁業自営事業収入は、漁協がみずから漁業を行なって得る収入です。

収入の内訳ごとの金額とその割合を表1のようにまとめると、自分の漁協ではどの項目の収入が多いのかということと、項目ごとの収入額の年変化がわかります。

この表を見れば、今後どの項目に力を入れれば収入を増やせるのか、収入を減らさずにすむのかを考えることができます。

表 1 収入の内訳

	収入額が最高の年(年)		2025(令和7)年		2026(令和8)年		年	
	金額(円)	割合(%)*7	金額(円)	割合(%)	金額(円)	割合(%)	金額(円)	割合(%)
賦課金収入(受入賦課金)								
行使用料収入(受入行使用料)								
遊漁料収入(受入遊漁料)								
補償金など*1								
購買事業収入*2								
販売事業収入*3								
漁場利用事業収入*4								
漁業自営事業収入*5								
その他								
合計*6								

*1 補償金、補助金、助成金、協力金、協賛金、賛助金、支援金、寄付金など
 *2 組合員の生活物資や、組合員や遊漁者の漁具や釣り具、釣りえさなどの購買(販売)収入。0円の漁協が多い。
 *3 組合員や遊漁者が捕った魚を漁協が買い取って販売したときに得る収入(おもに手数料収入)。0円の漁協が多い。
 *4 漁協が釣り堀や管理釣り場などを営業して得る収入。0円の漁協が多い。
 *5 漁協がみずから漁業を行なって得る収入。0円の漁協が多い。
 *6 賦課金収入からその他までの金額の合計
 *7 左側の金額を合計*6の金額で割って100をかけた(乗じた)値

3. 剰余金・損失金

年ごとに、漁協は剰余金か損失金を計上します。簡単にいえば、剰余金は年間の収支が黒字の場合の黒字額、損失金は年間の収支が赤字の場合の赤字額です。

金額は業務報告書の中の損益計算書や貸借対照表に書かれています。

コラム6 貸借対照表

水産庁が示す貸借対照表の様式は25ページのとおりです。

この様式にしたがって日本全国のすべての漁協が貸借対照表を作成していればよいのですが、損益計算書の場合と同様に貸借対照表の書き方は都道府県によって異なり、同じ都道府県でも漁協によって異なります。

剰余金をプラス（+）の額、損失金をマイナス（-）の額とすると、図4のようなグラフが描けます。

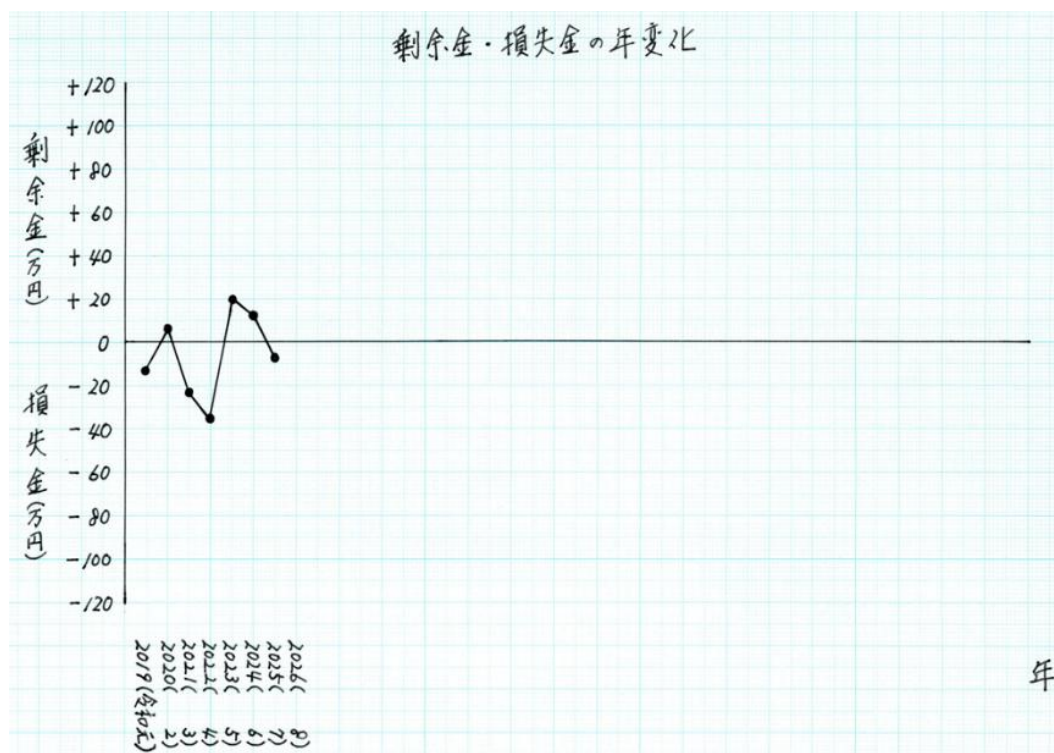


図4 剰余金・損失金の年変化のグラフの例

このグラフを見れば、最近の自分の漁協の経営が黒字なのか赤字なのかがわかり、黒字の場合は黒字額をさらに増やす方法、赤字の場合は赤字額を減らす方法を考えることとなります。

収入を増やす方法は20～21ページをご覧ください。

4. 内部留保

内部留保とは、内部にたくわえたお金のことで、将来の不測の事態などに使われます。おもに貸借対照表の「利益剰余金」です。

内部留保がどのくらいあって、増えているのか減っているのかを知ることは大切です。図1や図3のようなグラフを描くことをおすすめします。

その3 増殖事業 ～「放流事業」ではなく「増殖事業」～

1. 増殖経費

内水面漁協は魚を増やし、増えた魚を組合員や遊漁者が捕ります。

魚を増やすことを「増殖」といいます。

内水面漁協にとって増殖経費(増殖のための費用)は多くて、漁協によって差はありますが、全国的な平均値でみると漁協の年間の支出額の約4割が増殖経費です。

金額が大きいので、漁協は自分の漁協の増殖経費がいくらなのかを知っておくことが重要です。

増殖経費は業務報告書の中の損益計算書に書かれています。

例えば放流の場合、増殖経費には放流した魚や卵の金額だけでなく、魚や卵の運搬費や放流に従事した組合員の賃金なども含まれます。消費税も含まれます。

増殖経費とその年の漁協の総支出額の中の増殖経費の割合を図5のようなグラフにしましょう。

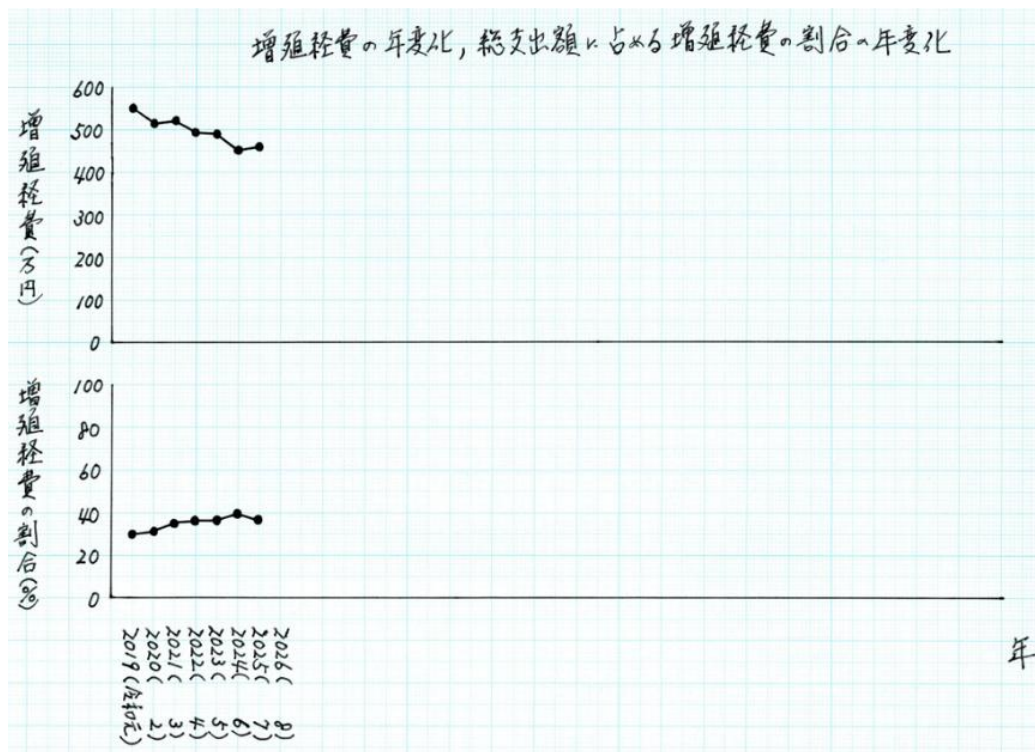


図5 増殖経費(上)と総支出額に占める増殖経費の割合(下)の年変化のグラフの例

グラフにして見ることにより、増殖経費の額とその額が総支出額の中のどのくらいの割合を占めているのかということ、そしてそれらの年変化がわかります。

コラム7 義務増殖と自主増殖

増殖には、漁業法の規定に基づく義務増殖と、漁協が自分たちの判断で行なう自主増殖があります。

義務増殖は法定義務で、漁協は義務増殖を行なわないと(増殖義務を果たさないと)、漁業法の規定により漁業権を取り消されます。

義務増殖の方法には、放流、産卵床造成、汲み上げ放流・汲み下ろし放流、それら以外で増殖の効果が認められたこと、があります。

放流だけが義務増殖の方法ではありません。

2. 増殖経費と遊漁料収入の関係

遊漁者は漁協に遊漁料を支払い、漁協はそのお金も使って増殖を行ないます（賦課金なども使います）。

漁協によって異なりますが、全国的な平均値でみると遊漁料収入は漁協の収入の約3割を占めます。組合員が漁協に納める賦課金収入は漁協の収入の約1割なので、遊漁料収入は賦課金収入の約3倍もあります。そのため、増殖経費と遊漁料収入の関係を見ることも重要です。

表2は増殖経費と遊漁料収入の額です。遊漁料収入の右側の数字は遊漁料収入の額を増殖経費で割ったものです。この値が1より大きい場合は、増殖経費以上に遊漁料収入があったということです。逆に、この値が1より小さい場合は、増殖経費を下回る額しか遊漁料収入がなかったということです。

表2 増殖経費と遊漁料収入

	増殖経費(円)	遊漁料収入(円)	遊漁料収入÷増殖経費
(例)	4,254,000	3,892,000	0.915
2019(令和元)年			
2020(令和2)年			
2021(令和3)年			
2022(令和4)年			
2023(令和5)年			
2024(令和6)年			
2025(令和7)年			
2026(令和8)年			
2027(令和9)年			

遊漁料収入の額を増殖経費で割った値が1より小さい場合は、増殖経費を減らすか、遊漁料収入を増やすことを考えましょう。

毎年のように値が1より小さい場合は、すぐに都道府県の水産課や水産試験場に相談してください。水産課や水産試験場と対策を考えて、実行することをおすすめします。

値が1より小さくても、足りない分を補うだけの別の収入がある場合は対策を考えることは急務ではありません。

コラム8 増殖経費を減らす方法、遊漁料収入を増やす方法

増殖経費を減らせば、表2の「遊漁料収入÷増殖経費」の値は1に近くなったり、1を超えたりします。

しかし、義務増殖の分は増殖を行なわないと、漁業権を取り消されることがあるのでご注意ください。

増殖には義務増殖のほかに漁協独自の自主増殖があるので、自主増殖の数量を減らすという方法があります。

遊漁料収入が増えれば、表2の「遊漁料収入÷増殖経費」の値は1に近くなったり、1を超えたりします。遊漁料収入を増やす方法は20～21ページをご覧ください。

第2章 次にやっていただきたいこと ～いろはの「ろ」～

その1 アユと溪流魚の放流事業の採算性の診断

第1章の最後（増殖経費と遊漁料収入の関係）で、増殖経費と遊漁料収入の関係を見ましたが、アユと溪流魚については第1章でお話ししたことよりくわしく増殖事業の採算性を診断する方法があるのでご紹介します。

ただし、この診断は、アユ、溪流魚それぞれについて増殖経費の中の放流経費、収入額の中の遊漁料収入と行使料収入がわかっている漁協だけができます。

増殖には放流や産卵床造成、滞留魚の汲み上げ放流・汲み下ろし放流などの方法がありますが、ほとんどの漁協が放流を行なっています。多くの漁協が増殖として放流だけを行なっているととっても過言ではありません。そこでこの診断方法は放流だけを対象にしています。

漁協は昔から放流を行なっているので、漁協にとって放流は当たり前の行為です。しかし、「自分たちがやっている放流は漁協の経営として採算が取れているのか？」と考えることが重要です。

図6をごらんください。左はアユについて、右はイワナやヤマメ、アマゴ、ニジマスといった溪流魚についてです。イワナやヤマメ、アマゴ、ニジマスは湖にも生息していますが、この診断方法は川のイワナやヤマメ、アマゴ、ニジマスが対象です。

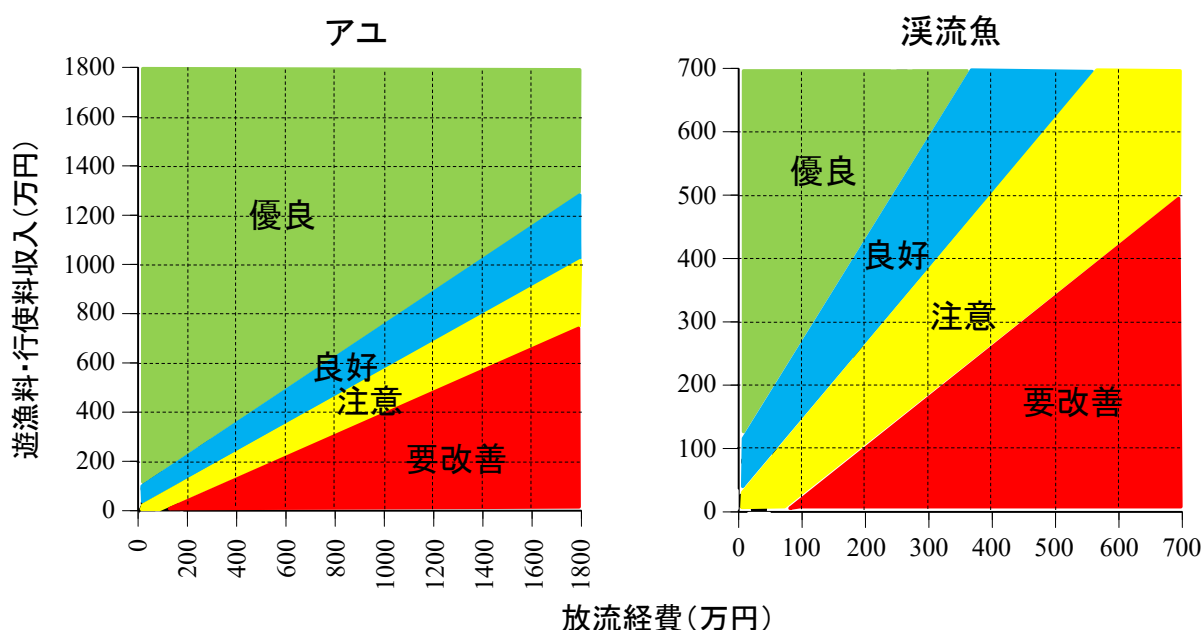


図6 アユ、溪流魚の放流事業の採算性の評価

図の横軸は「放流経費」、縦軸は「遊漁料・行使料収入」です。

8ページでお話ししたように、放流経費には放流した魚や卵の金額だけでなく、魚や卵の運搬費や放流に従事した組合員の賃金なども含まれます。消費税も含まれます。

遊漁料・行使料収入は遊漁料収入と漁業権行使料収入の合計額です。

つまり、この図は「放流にかかった費用を遊漁料と行使料の収入でどのくらい回収できているのか」という観点で採算性を評価するものです。また、この図からわかることは、「全国のほかの漁協にくらべて自分たちの漁協はどうか？」という相対的な評価です。

コラム9 アユの放流

図6をよく見ると、アユでは放流経費と遊漁料・行使料収入の額が同じ場合を下回っていても評価結果が「優良」や「良好」です。そのため、そのことに違和感をおぼえる人がいると思います。

しかし、そもそもアユでは放流経費を遊漁料・行使料収入で回収することがむずかしいので、このような図になります。

昔はたいていの漁協で、アユは放流経費以上の遊漁料・行使料収入があり、漁協にとって「金になる魚」でした。しかし、最近では放流経費を下回る遊漁料・行使料収入しかなくて、そのせいで漁協の経営自体が赤字という漁協が多いです。

アユの稚魚を数百万円分放流したのに、その年のアユの遊漁料・行使料収入が100万円以下という漁協がざらにあります。自分の漁協がどうか、大至急確認してください。

図の使い方は次のとおりです。

1. 最近3～5年の年ごとの放流経費と遊漁料・行使料収入の金額の点を図に描きます。点を描く（点を打つ）場所は、それぞれの年の放流経費と遊漁料・行使料収入の合わさる（交わる）ところです。例えば図7のようになります。

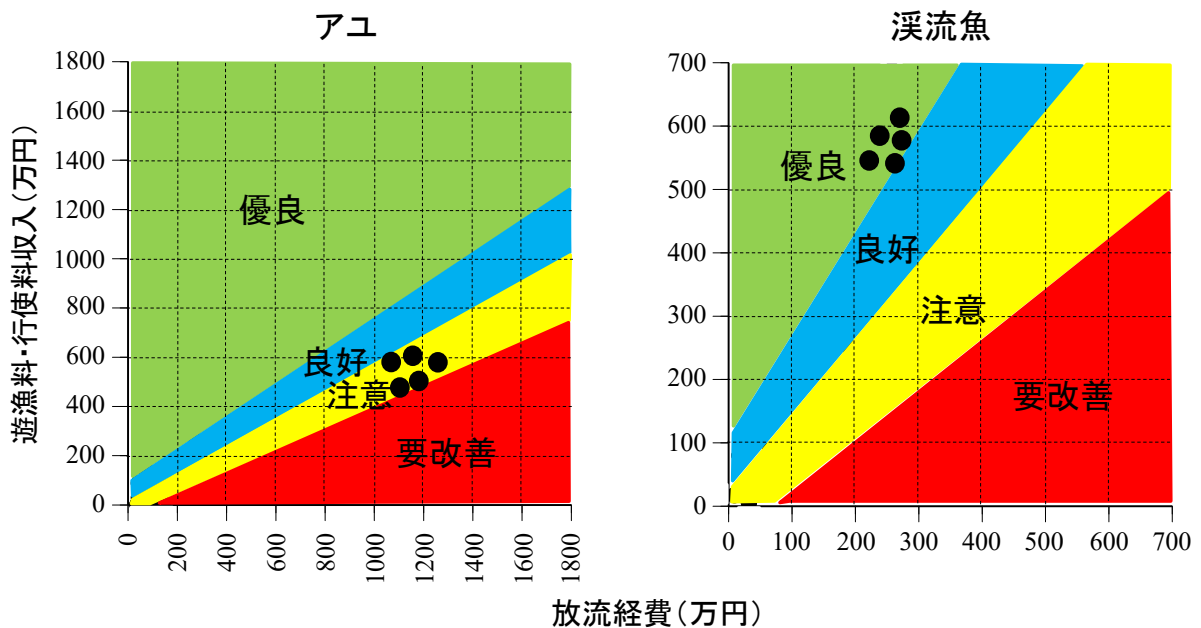


図7 採算性の評価の例

2. 描いた点が図の中の「優良」の範囲（緑色の部分）にあつたら、あなたの漁協は放流経費を遊漁料・行使料で十分に回収しているのので、採算性はとても良いです。

点が「良好」の範囲（青色の部分）にあつたら、あなたの漁協は放流経費を遊漁料・行使料でそこそこ回収しているのので、採算性は良いです。

点が「注意」の範囲（黄色の部分）にあったら、あなたの漁協は放流経費を遊漁料・行使料であまりよく回収できていないので、採算性は悪いです。

点が「要改善」の範囲（赤色の部分）にあったら、あなたの漁協は放流経費を遊漁料・行使料でほとんど回収できていないので、採算性はとても悪いです。

3. 2の評価結果が「注意」や「要改善」の場合は、放流経費の縮減や遊漁料収入の増大、行使料収入の増大のための方法を考えて実行してください。特に「要改善」の場合は早急な取り組みが必要です。自分たちで取り組むのがむずかしい場合は、都道府県の水産課や水産試験場に相談してください。

なお、評価結果が「注意」や「要改善」であっても、遊漁料・行使料収入では足りない分を補うだけのほかの収入があれば、対策を考えることは急務ではありません。

点が「優良」、「良好」、「注意」、「要改善」の複数の範囲にまたがっている場合は、より多くの点が分布する範囲を評価結果としてください。

点が「優良」や「良好」から「注意」や「要改善」の範囲に年々移動してきた場合は、採算性が悪化しつつあるので、改善の取り組みを検討してください。

その2 増殖と行使料・遊漁料収入の附属明細書の作成

その1の診断をしようとしたが、できなかったという漁協が大多数だと思います。できなかった理由は次のとおりです。

・業務報告書の中の損益計算書やその附属明細書から、アユだけや溪流魚だけの放流経費や遊漁料収入、行使料収入が読み取れない。

そうなのです。放流経費を魚種別に業務報告書に書いている漁協はそこそこありますが、遊漁料収入と行使料収入を魚種別に業務報告書に書いている漁協はとても少ないです。

実はそのことが大きな問題です。そのようでは、漁協は自分の漁協の増殖事業の採算が取れているかどうかを知ることができません。

そこで、15ページのような「増殖」と「受入漁業権行使料・遊漁料」の表を作って、附属明細書として業務報告書に付け加えることをおすすめします。

表の内容は以下のとおりです。

コラム7(8~9ページ)でお話ししたように、増殖には義務増殖と自主増殖があります。増殖経費や増殖数量を義務増殖と自主増殖に分けて業務報告書に記載している漁協はとても少ないです。漁協は増殖の経費や数量を義務増殖と自主増殖にきちんと分けて見ることにより、みずから行なっている増殖の内容を理解できます。

「増殖」の表は、義務増殖の方法である放流、産卵床造成、汲み上げ・汲み下ろし放流の魚種別の数量や金額を義務増殖と自主増殖に分けて記載するというものです。放流、産卵床造成、汲み上げ・汲み下ろし放流以外の増殖を行なっている場合はそれらを書き加えてください。

「受入漁業権行使料・遊漁料」の表は、行使料収入と遊漁料収入の額を魚種別に記載するというものです。

2つの表を見ることにより、増殖経費を行使料・遊漁料収入でどのくらい回収できているのかを魚種別に知ることができます。

この表を作れば、その1の診断（アユと溪流魚の放流事業の採算性の診断）もできるようになります。

なお、多くの漁協で遊漁券（遊漁承認証）が「あゆ」と「雑魚」にしか分けられていません。そのような漁協では、遊漁券の魚の種類を少なくとも「あゆ」、「溪流魚」、「雑魚」に分けることをおすすめします。湖の漁場がある場合は、「溪流魚」は「ます類」のほうがよいでしょう。また、ワカサギの遊漁は人気があって遊漁者数も多いので、「わかさぎ」の遊漁券を設定すれば、ワカサギについても増殖経費と遊漁料収入の関係を見ることができます。それらの魚種のほかに、「うちの漁協はこの魚種の増殖に力を入れている、あるいはこの魚種の遊漁者が多いので、増殖経費と遊漁料収入の関係をみたい」と思ったら、その魚種の遊漁券を設定してください。

新しい遊漁券を設定するためには、遊漁規則を変更する必要があります。そのためには都道府県知事の認可が必要で、手続きはめんどうです。また、時間もかかります。しかし、増殖事業をこれまでのような「どんぶり勘定」ではなく、「経営感覚を持って」行なうためには、上記のような遊漁券を設定する必要があります。

なお、すべての魚が捕れる「全魚種券」を発行している漁協が多いです。また、「県内共通遊漁券」に参加している漁協もあります。そのような漁協は全魚種券や県内共通券の収入を魚種ごとに案分して（「だいたいこのくらいの金額だろう」と考えて）、それを魚種別の遊漁券の収入と合計するなどして増殖経費と遊漁料収入の関係を見てください。

第3章 もうちょっとやってみよう！ ～いろはの「は」～

もうひとふんばりしてやっていただきたい経営診断の方法をご紹介します。

ここでは「貸借対照表」という言葉がたくさん出てきます。コラム6でお話ししたように、25ページの貸借対照表が水産庁が示す様式で、この様式の貸借対照表を日本全国のすべての漁協が使用していればよいのですが、貸借対照表の様式は都道府県によって異なり、同じ都道府県でも漁協によって異なります。これからお話しする方法で自己資本比率などの値を求める場合は、25ページの貸借対照表と自分の漁協の貸借対照表を見くらべて、必要な数値（金額）を自分の漁協の貸借対照表から読み取って計算してください。

その1 自己資本比率

「負債及び純資産の部合計^{*1}」の中の「自己資本^{*2}」の割合です。

^{*1} 25ページの貸借対照表の「負債及び純資産の部合計」。総資本や負債及び資本合計ともいう。

^{*2} 25ページの貸借対照表の「純資産の部合計」。資本合計ともいう。

総資本（負債及び純資産の部合計）の中に自己資本がどのくらいあるのかというもので、一般に自己資本比率が高いほど漁協の財務状態の安全性は高いです。

次の式で計算します。

自己資本^{*2}（純資産の部合計）÷ 総資本（負債及び純資産の部合計^{*1}）× 100

自己資本比率は30%以上が望ましいです（全国の内水面漁協の平均値は74.3%）。

30%を下回る場合は、自己資本を増やすか負債^{*3}を減らす必要があります。

^{*3} 25ページの貸借対照表の「負債及び純資産」の中の「負債の部」

その2 固定比率

「自己資本」（その1の自己資本と同じ）に対する「固定資産^{*4}」の割合です。

^{*4} 25ページの貸借対照表の「資産」の中の「2 固定資産」

固定資産がどのくらい自己資本でまかなわれているのかというもので、一般に固定比率が低いほど漁協の財務状態の安全性は高いです。

次の式で計算します。

固定資産^{*4} ÷ 自己資本^{*2} × 100

固定資産はすべて自己資本で賄われているのが理想なので、固定比率は100%以下が望ましいです。100%を超えていると、固定資産の資金の一部にほかにまかなわれなければならない資金があてられており、財務状態の安全性に問題があるということになります。

100%を超えている場合は、自己資本を増やすか固定資産を減らす必要があります。

その3 当座比率

流動負債^{*5}に対する当座資産^{*6}の割合です。

^{*5} 25 ページの貸借対照表の「負債及び純資産」の中の「負債の部」の中の「1 流動負債」

^{*6} 25 ページの貸借対照表の「資産」の中の「1 流動資産」の中の「(1) 現金」、「(2) 預け金」、「(4) 受取手形」、「(5) の経済事業未収金を含む事業未収金」

流動資産のうち、現金、預金、受取手形、事業未収金という比較的早く現金として持つことができるものを当座資産として、流動負債に対する割合を見ます。債務の返済能力のめやすです。

次の式で計算します。

$$\text{当座資産}^{*6} \div \text{流動負債}^{*5} \times 100$$

当座比率が100%未満だと、短期の債務返済能力が十分でないということになるので、100%以上が望ましいです。100%以上あれば、財務状態の安全性が高いです。

100%を下回る場合は、当座資産を増やすか流動負債を減らす必要があります。

その4 利益準備金^{*7}

水産庁が示す漁協の模範定款例では、漁協は出資金の総額^{*8}の2倍の額になるまで、毎年の剰余金（繰越欠損がある場合はそれに補填した残額）の5分の1以上の金額を利益準備金として積み立てるとされています。利益準備金を増やして、財務状態の安全性を確保するためです。

^{*7} 25 ページの貸借対照表の「負債及び純資産」の中の「純資産の部」の中の「4 利益剰余金」の中の「(1) 利益準備金」

^{*8} 25 ページの貸借対照表の「負債及び純資産」の中の「純資産の部」の中の「1 出資金」

利益準備金の額が出資金の総額の2倍以上になっているかどうか確認し、2倍以上になっていない場合は2倍に達するように積み立ててください。

利益準備金は7ページでお話しした内部留保のことです。

第4章 いろいろな問題の解決に取り組んでみよう！

～漁協経営の改善策～

その1 魚を増やす方法 ～水産資源減少の対策～

同じ種類の魚でも、川や湖によって魚が減った原因は異なります。また、魚を増やす方法も川や湖によって異なります。魚種ごとや川や湖ごとに魚を増やす方法を説明するのはむずかしいので、下記の水産庁などのマニュアルやパンフレットを参考にしてください。

ヤフーやグーグルなどの検索ソフト（検索エンジン）に「内水面に関する情報」と入力して検索すると、水産庁のホームページの「内水面に関する情報」という場所が出てきます。その中の下のほうに「各種パンフレット等」というコーナーがあり、そこに下記のパンフレットやマニュアルが PDF ファイルの形式で掲載されており、読むことができます。ダウンロードしてコピーすることもできます。コピーを配ることもできます。コピーして漁協の会議で使ったり、組合員に配ったりしてください。

アユについて

ボーズにならない！釣れるアユ釣り場づくり

赤字にならない！アユ放流マニュアル

溪流魚（イワナ、ヤマメ・アマゴ、ニジマスなど）

溪流漁場のゾーニング管理マニュアル

溪流魚の放流マニュアル

溪流魚の放流マニュアル・ゾーニング管理マニュアル（資料編）

溪流魚の効果的な増殖方法—イワナやヤマメ、アマゴを上手に増やす方法—

溪流魚の人工産卵場のつくり方（付録：溪流魚の発眼卵放流の方法）

溪流魚の増やし方～放流と自然繁殖を上手に使いこなす～

溪流魚の簡易魚道のつくり方 隠れ家のまもり方・つくり方

溪流の天然魚を守ろう

溪流魚の資源調査をやってみよう！—イワナ、ヤマメ、アマゴの調査マニュアル—

放流だけに頼らない！天然・野生の溪流魚（イワナやヤマメ・アマゴ）を増やす漁場管理

釣り人、住民、漁協でつくる！いつも魚にあえる川づくり～溪流魚の漁場管理～（イワナやヤマメ・アマゴ）

外来魚について

だれでもできる外来魚駆除—オオクチバス、コクチバス、ブルーギルの最新駆除マニュアル—

だれでもできる外来魚駆除2—オオクチバス、コクチバス、チャネルキャットフィッシュの最新駆除マニュアル—

だれでもできる外来魚駆除3—オオクチバス、コクチバス、ブルーギルの最新駆除マニュアル—

ルー

外来魚に立ち向かう

産業管理外来種について

水産分野における産業管理外来種の管理指針

水産分野における産業管理外来種の管理について

カワウについて

Let's ドローンでカワウ対策【基礎編】

Let's ドローンでカワウ対策 Vol.2【自律飛行&ビニルテープ張り編】

Let's ドローンでカワウ対策 Vol.3【ドライアイス投入&赤外線撮影編】

カワウ対策 DX

ウナギについて

ウナギのためにできること

川にいるウナギを増やすために

ワカサギについて

まずは一步を踏み出そう！ワカサギの資源管理技術の紹介

サクラマスについて

サクラマスのまもり方・ふやし方

カジカについて

カジカの天然魚の守り方・増やし方

コイ、フナについて

田んぼを使って川や湖の魚を増やそう！

産卵床の造成について

溪流魚の人工産卵場のつくり方

アユの人工産卵床のつくり方

コイ・フナの人工産卵床のつくり方

ウグイの人工産卵床のつくり方

オイカワの人工産卵床のつくり方

カジカの人工産卵床のつくり方

溪流魚、アユ、コイ・フナ、ウグイ、オイカワの人工産卵床の増殖指針

クチビルミズワタケイソウについて

塩で防げ！外来藻類 ミズワタクチビルケイソウ

外来珪藻ハザードマップの手引き

その2 組合員を増やす方法 ～組合員減少の対策～

だれでも組合員（正組合員）になれるわけではありません。組合員になれる人の条件が水産

業協同組合法で定められています。

おもな条件は以下のとおりです。

- ・組合員になろうとする漁協が定めた範囲（組合地区）に住んでいる。
- ・採捕や養殖、増殖をする日数の合計が年に30日から90日までの間で組合員になろうとする漁協が定めた日数を超える（多くの漁協で30日）。

コラム3（3ページ）でお話ししたように、組合員には漁業者、漁業従事者、採捕者、養殖者、増殖者がいます。組合員以外で魚を捕る人は遊漁者です。

川や湖の漁業者や漁業従事者、養殖者が大きく増えることはないでしょう。また、増やすのはむずかしいでしょう。

そのいっぽうで、遊漁者（いわゆる釣り人）は多いです。遊漁者は釣りをするので、すでに「採捕」という行為をしています。また、遊漁者の中には、漁協が定めた日数（例えば30日）を超えて釣りをしている人がいます。そのような人の中で組合地区に住んでいる人を組合員になるように勧誘するのが組合員を増やす最も現実的な方法です。私たちの研究で、遊漁者の約15%が組合員になってもよいと考えていることがわかっています。

また、「採捕」には、オオクチバスやコクチバス、ブルーギル、アメリカナマズ、ブラウントラウトなどの外来魚の駆除も含まれています。外来魚の駆除をする人も組合員になれるので、そのような人を組合員になるように勧誘するのも組合員を増やす方法のひとつです。

増殖をする人も組合員になれるので、釣りはしないが魚を増やしたいという人を組合員になるように勧誘するのもひとつの方法です。

正組合員ではなく准組合員（コラム1（1ページ）を参照）を増やすのも方法のひとつです。

以上のような方法や努力によって組合員になる人があっても、高齢化した組合員が徐々に漁協を去り、日本の人口自体が減少しているため、組合員の「自然減」が「新規加入」を上回ると思います。

しかし、できることからやっていく必要があります。

その3 収入を増やす方法 ～収入減少の対策～

内水面漁協全体で見ると、収入の内訳で最も割合が高いのは補償金など（コラム5を参照）で、収入額の34%です。次に割合が高いのは遊漁料で割合は29%で、それに続くのが賦課金の11%です。

しかし、補償金などの割合が高いからといって、補償金などの件数や金額を漁協が増やすことはなかなかできません。

賦課金収入を増やすためには組合員を増やす必要がありますが、何十人や何百人という単位で増やすのはむずかしいです。賦課金の額を増やすのも組合員が反対するのでむずかしいでし

よう。

現状、収入の増加が見込めるのは遊漁料です。遊漁者が好む釣り場を作れば、何百人という単位で遊漁者を増やすことは不可能ではありません。遊漁者が増えれば、遊漁料収入が増えます。実際に遊漁料収入を数倍に増やした漁協があります。

遊漁者を増やす方法については、下記の提案書をごらんください。全部で 70 近い方法が書かれています。

内水面における遊漁の振興について（提案書）

https://www.suisan-shinkou.or.jp/promotion/pdf/inlandwater_report_20190218.pdf

その4 若い組合員を増やす方法 ～組合員の高齢化の対策～

若者が組合員になったが、やめてしまったという話をよく聞きます。

やめた理由としてよく耳にするのは、漁協のいろいろなことが高齢の役員や組合員、声の大きい役員や組合員によって決められて、自分たちの話を聞いてもらえなかったり決定に関わることができなかつたりしたということです。

漁協は若い組合員の話に耳を傾けたり、若い組合員を役員などに選んで漁協のことの決定に関われるようにしたりするのがよいです。そうすることにより、若者の漁協加入やその後の活躍を期待できます。

特に釣りに関しては、若者のほうが最近の流行に敏感で、遊漁者が求めていることを知っています。「その3「収入減少」の対策」でお話ししたように、内水面漁協の収入の多くは遊漁料です。若い組合員の考えをもとに遊漁者が多く集まる釣り場を作れば、遊漁料収入が増えます。

中学生までや、場合によっては 18 歳くらいまでの子どもの遊漁料を無料にしている漁協が増えています。そうすることによって、釣りをする子どもが増えて、大人になって組合員になる人がいるかもしれません。

子どもに魚や釣り、川や湖を好きになってもらうために、保育園や幼稚園で魚のつかみ取り体験をしている漁協や、小学校や中学校で釣り教室をしている漁協、小学校や中学校で魚の生態や川や湖の環境について出前講義をしている漁協があります。そうすることにより、将来、組合員になる人が増えるかもしれません。

その5 元気な組合員を増やす方法 ～人材不足の対策～

組合員が増えれば、その中にやる気のある人や組合のためにがんばる人がいる可能性が高くなります。

定年退職した釣りが趣味の人や、定年退職後に地元に戻ってきた釣りが趣味の人を組合員になるように勧誘するという方法があります。組合員の子どもの頃の友だちや先輩、後輩にそういう人がいると思います。

最近の人気のある釣りを知っていたり、子どもたちへの啓発活動に関心があったり、自然環境の保全に関心があったり、組織運営や経営の能力があったりする組合員を役員などに選ぶことも重要です。

知らない人が組合員や組合の役員になって、その人に漁協をひっかき回されることは怖いことかもしれません。しかし、「変革ができるのは、余所者（よそもの）、若者（わかもの）、馬鹿者（ばかもの）」とよくいわれます。漁協が変わるためには、門戸（もんこ）を開いて、いろいろな人が組合員になれるようにする必要があります。

組合員のスキル（知識や技術）の向上も必要です。都道府県の水産課や水産試験場などに相談して、研修会や勉強会を開催することも重要です。

損 益 計 算 書

(年 月 日から
 年 月 日まで)

(漁業協同組合又は
 水産加工業協同組合名)

科 目	金 額	
1 事業総利益 (又は事業総損失)		× × ×
(1) 購買事業収益	× × ×	
購買品供給高	× × ×	
購買受入手数料	× × ×	
その他の収益	× × ×	
(2) 購買事業直接費	× × ×	
購買品供給原価	× × ×	
購買供給費	× × ×	
その他の費用	× × ×	
(うち貸倒引当金繰入額)	(× × ×)	
(うち貸倒引当金戻入益)	(△ × × ×)	
(うち貸倒損失)	(× × ×)	
購買事業総利益 (又は購買事業総損失)		× × ×
(3) 販売事業収益	× × ×	
販売品販売高	× × ×	
受託販売手数料	× × ×	
その他の収益	× × ×	
(4) 販売事業直接費	× × ×	
販売品販売原価	× × ×	
販売費	× × ×	
その他の費用	× × ×	
(うち貸倒引当金繰入額)	(× × ×)	
(うち貸倒引当金戻入益)	(△ × × ×)	
(うち貸倒損失)	(× × ×)	
販売事業総利益 (又は販売事業総損失)		× × ×
(5) 製氷冷凍事業収益	× × ×	
氷供給高	× × ×	
冷凍販売品販売高	× × ×	
冷凍保管料	× × ×	
その他の収益	× × ×	
(6) 製氷冷凍事業直接費	× × ×	
氷供給原価	× × ×	
冷凍販売品販売原価	× × ×	
冷凍保管費	× × ×	
製氷冷凍販売費	× × ×	
その他の費用	× × ×	
製氷冷凍事業総利益 (又は製氷冷凍事業総損失)		× × ×
(7) 加工事業収益	× × ×	
加工品販売高	× × ×	
受入加工料	× × ×	
その他の収益	× × ×	
(8) 加工事業直接費	× × ×	
加工品販売原価	× × ×	
加工販売費	× × ×	
その他の費用	× × ×	
加工事業総利益 (又は加工事業総損失)		× × ×
(9) 保管事業収益	× × ×	
受入保管料	× × ×	
その他の収益	× × ×	
(10) 保管事業直接費	× × ×	
保管事業費	× × ×	
その他の費用	× × ×	
保管事業総利益 (又は保管事業総損失)		× × ×
(11) 利用事業収益	× × ×	
受入利用料	× × ×	
その他の収益	× × ×	
(12) 利用事業直接費	× × ×	
利用事業費	× × ×	
その他の費用	× × ×	
利用事業総利益 (又は利用事業総損失)		× × ×
(13) 漁業自営事業収益	× × ×	
漁業自営販売高	× × ×	
その他の収益	× × ×	
(14) 漁業自営事業直接費	× × ×	
漁業自営販売原価	× × ×	

その他の費用	×××	
漁業自営事業総利益（又は漁業自営事業総損失）		×××
(15) 漁場利用事業収益	×××	
受入漁場利用料	×××	
その他の収益	×××	
(16) 漁場利用事業直接費	×××	
漁場利用事業費	×××	
その他の費用	×××	
漁場利用事業総利益（又は漁場利用事業総損失）		×××
(17) 指導事業収入	×××	
(18) 指導事業支出	×××	
指導事業収支差額		×××
(19) 無線事業収入	×××	
(20) 無線事業支出	×××	
無線事業収支差額		×××
2 事業管理費		×××
(1) 人件費	×××	
(2) 旅費交通費	×××	
(3) 業務費	×××	
(4) 諸税負担金	×××	
(5) 施設費	×××	
(6) 減価償却費	×××	
(7) 雑費	×××	
事業利益（又は事業損失）		×××
3 事業外収益		×××
(1) 受取利息	×××	
(2) 受取出資配当金	×××	
(3) 受入補助金	×××	
(4) 受入漁港負担金	×××	
(5) 賃貸料	×××	
(6) 諸引当金等戻入	×××	
(7) 受入補償金	×××	
(8) 受入寄付金	×××	
(9) 雑収益	×××	
4 事業外費用		×××
(1) 支払利息	×××	
(2) 寄付金	×××	
(3) 貸倒損失	×××	
(4) 漁港整備費	×××	
(5) 繰延資産償却費	×××	
(6) 退職給付金	×××	
(7) 諸引当金等繰入	×××	
(8) 雑費用	×××	
経常利益（又は経常損失）		×××
5 特別利益		×××
(1) 固定資産処分益	×××	
(2) その他の特別利益	×××	
6 特別損失		×××
(1) 固定資産処分損	×××	
(2) 前期損益修正損	×××	
(3) 臨時損失	×××	
(4) その他の特別損失	×××	
税引前当期利益（又は税引前当期損失）		×××
法人税、住民税及び事業税		×××
法人税等調整額		×××
当期剰余金（又は当期損失金）		×××
当期首繰越剰余金（又は当期首繰越損失金）		×××
・・・積立金取崩額		×××
当期末処分剰余金（又は当期末処理損失金）		×××

(記載上の注意)

- 1 本支所間及び各支所相互間の内部損益は除去して記載すること。
- 2 「その他の特別利益」及び「その他の特別損失」には、非経常的な利益又は損失を記載すること。ただし、その額が相当額以下で事業収益若しくは事業外収益又は事業直接費若しくは事業外費用に重要な影響を及ぼさない場合には、事業収益若しくは事業外収益又は事業直接費若しくは事業外費用に記載することができるものとする。
- 3 一定の目的のために留保した積立金のその目的に従う取崩額は、当期首繰越剰余金又は当期首繰越損失金の次に当該積立金の名称を付した科目をもって記載すること。
- 4 「貸倒引当金繰入額」には、一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金の繰入額の合計額と取崩額（個別貸倒引当金の目的使用による取崩額を除く。以下4において同じ。）の合計額を相殺した後の金額を記載すること。また、一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金の取崩額の合計額が繰入額の合計額を上回る場合には、「事業直接費」若しくは「事業外費用」又は「事業外収益」に「貸倒引当金戻入益」の科目を設け記載すること。
- 5 「貸倒損失」には、個別貸倒引当金の目的使用による取崩額を控除した後の金額を記載すること。
- 6 法令等に基づき、又は組合の損益の状態を明らかにするために必要があるときは、この様式に掲げてある科目を細分し又はこの様式に掲げてある科目以外の科目を設け、その性質に応じて適切な名称を付し、適切な場所に記載すること。
- 7 該当しない勘定科目は削除して記載するとともに、金額的重要性の乏しいものについては、一括して記載して差し支えない。なお、総括科目に一括して記載したもので、金額的に重要な収益及び費用については、その性質を示す適切な名称を付した科目をもって記載すること。
- 8 特別会計等2つ以上の会計単位を設定している場合、各会計単位ごとに作成した損益計算書を合併して、科目ごとに各会計単位の内容が分かるように作成するものとする。（会計単位間のいわゆる内部損益については、これを除外して記載する。）
- 9 遡及適用、誤謬の訂正又は当該事業年度の前事業年度における合併に係る暫定的な会計処理の確定をした場合には、当期首繰越剰余金又は当期首繰越損失金及びこれに対する影響額を区分表示すること。

貸借対照表

(年 月 日現在)

(漁業協同組合又は
水産加工業協同組合名)

資 産		負 債 及 び 純 資 産	
科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産		1 流動負債	
(1) 現金		(1) 支払手形	
(2) 預け金		(2) 経済事業未払金	
系統預け金		(3) 短期借入金	
系統外預け金		(4) 経済事業雑負債	
(3) 有価証券		(5) 未払法人税等	
(4) 受取手形		(6) 諸引当金	
(5) 経済事業未収金		賞与引当金	
(6) 経済事業雑資産		
(7) 棚卸資産		(7) リース債務	
(8) その他の流動資産		(8) 資産除去債務	
(9) 貸倒引当金	△	(9) その他の流動負債	
2 固定資産		2 固定負債	
(1) 有形固定資産		(1) 長期借入金	
減価償却資産		(2) 受入保証金	
減価償却累計額	△	(3) 長期金銭債務	
土地		(4) 諸引当金	
建設仮勘定		退職給付引当金	
(2) 無形固定資産		遭難救助引当金	
(3) 外部出資その他の資産		特別修繕引当金	
外部出資		
系統出資		(5) 繰延税金負債	
系統外出資		(6) リース債務	
子会社等出資		(7) 資産除去債務	
投資有価証券		(8) その他の固定負債	
長期前払費用		負債の部合計	
前払年金費用		(純資産の部)	
繰延税金資産		1 出資金	
貸倒引当金	△	2 回転出資金	
その他の固定資産		3 資本準備金	
3 繰延資産		4 利益剰余金	
		(1) 利益準備金	
		(2) その他利益剰余金	
		・・積立金	
		当期未処分剰余金	
		(又は当期未処理	
		損失金)	
		(うち当期剰余金	
		(又は当期損失	
		金))	
		5 処分未済持分	△
		組合員資本合計	
		1 その他有価証券評価差	
		額金	
		2 繰延ヘッジ損益	
		評価・換算差額等合計	
		純資産の部合計	
資産の部合計		負債及び純資産の部合計	

(記載上の注意)

- 1 法令等に基づき、又は組合の財産の状態を明らかにするために必要があるときは、この様式に掲げてある科目を細分し又はこの様式に掲げてある科目以外の科目を設け、その性質に応じて適切な名称を付し、適切な場所に記載すること。
- 2 該当しない勘定科目は削除して記載するとともに、金額の重要性の乏しいものについては、一括して記載して差し支えない。なお、総括科目に一括記載したもののうち、同一種類の資産及び負債でその金額が資産総額の100分の1を超えるものについては、その資産及び負債の性質を示す適切な名称を付した科目をもって記載すること。
- 3 特別会計等2つ以上の会計単位を設定している場合、各会計単位ごとに作成した貸借対照表を合併して、科目ごとに各会計単位の内容が分かるように作成するものとする。(会計単位間の貸借は相殺して除去する。)