

経営体質改善でがっちり！！ ～儲ける漁業へ向けたイノベーションの実践～

通定置株式会社
代表取締役 黒瀬 紀史雄

1. 地域の概要

弊社のある山口県長門市通（かよい）地区は、山口県北部に浮かぶ青海島の東端に位置し、古くから漁業の盛んな地区である。

また、江戸時代から明治時代まで沿岸捕鯨の基地として栄えた歴史があり、毎年7月に「通くじら祭り」として古式捕鯨の実演、通鯨唄演唱が催されるなど、伝統的な捕鯨文化の継承地として知られている。

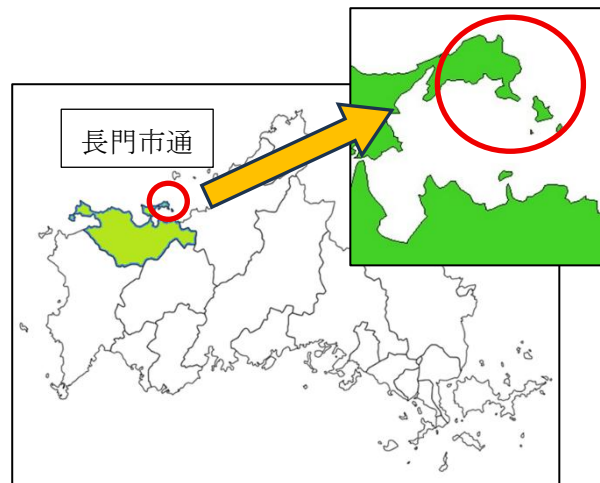


図1 位置図

2. 漁業の概要

弊社の所属する山口県漁業協同組合通支店（以下、通支店）の組合員数は、令和7年3月現在99名（正組合員64名、准組合員35名）で、大型定置、一本釣、はえ縄、採介藻等多種にわたる漁業が営まれている。通支店の水揚金額は、近年約4億円前後で推移し、このうち弊社が営む大型定置が約7割を占めている。

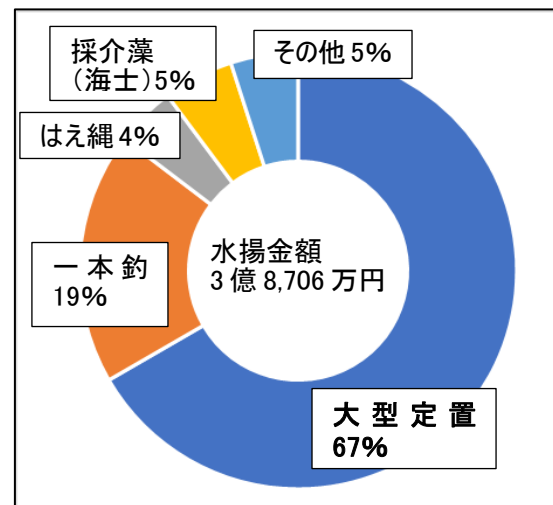


図2 令和6年の通支店の漁業種類別水揚金額割合

3. 研究グループの組織と運営

弊社の前身は、今から約90年前の昭和10年に発足した通鰯（かよいぶり）大敷組合であるが、平成9年に経営難により解散した。同年、当時の通漁業協同組合の自営定置として復活するも、平成11年の山口ながと漁協合併協議において、赤字運営のため持ち込みを拒否され廃業となった。しかしながら、当時の組合員ら有志が、この網代を有閑漁場にせず地元通に残そうとして、同年、通定置漁業組合を設立し、漁網会社（ホクモウ株式会社）の手助けを借りて大型定置を再開し、さらに平成30年度に株式会社化し、今日に至っている。弊社は、役員5名、従業員15名（乗組員13名、事務員2名）で組織され、身網水深40mの定置網1統を営んでいる。

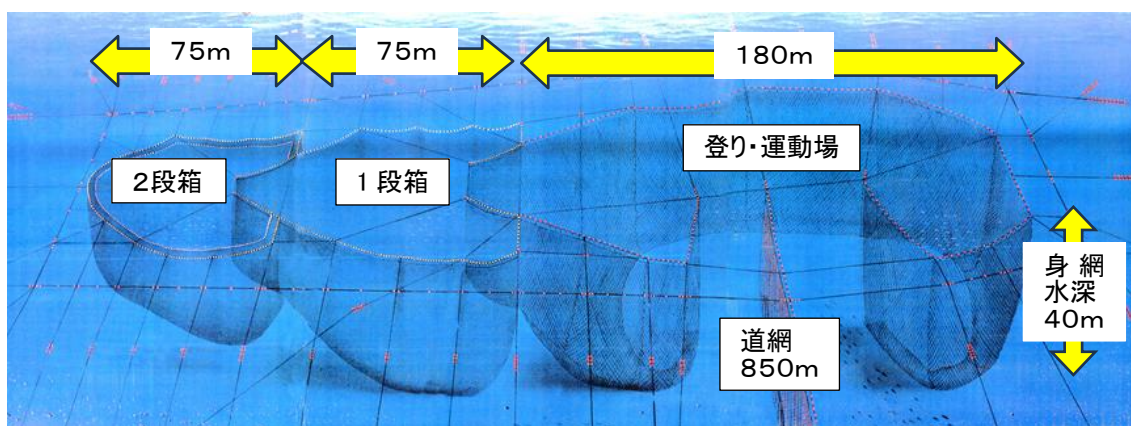


図3 大型定置模式図

4. 研究・実践活動の取組課題選定の動機

私は、昭和49年に地元の水産高校を卒業後、トロール船や外航船の機関士を経て、28歳の時に元々魅力を感じていた漁業に転職し、通定置漁業組合（以下、定置組合）にも設立当初から所属し、海に潜り定置網の補修を手伝っていた。やがて網の改良点が見えてくるようになり、自転車操業を続ける定置組合経営を少しでも良くしたいとの思いから改善策を提案するものの、当時は封建的な風潮もあり、ことごとく諸先輩から「若造は黙れ」と一刀両断され、何もできずにいた。

ところが、設立から13年たったある日、私の考えに唯一の理解者であった当時の3代目の定置組合長から、次期組合長の就任を打診された。同組合長は、私の考えは先進的であり今後の運営を託したいとのことであった。

かなり悩んだが、通支店の運営委員にも就任していた私は、この定置組合の経営を刷新し、生まれ育った通、衰退している長門地域の水産業を元気にしたいとの思いが強く、自分がやりたいことをやらせてもらうことを前提に引き受けることにした。

5. 研究・実践活動の状況および成果（または効果）

私が組合長に就任後、まずは定置組合に代わって以降の13年間の経営、操業状況等を見直した。その結果、弊社の網代は優良漁場として高いポテンシャルを秘めており、「やり方次第で水揚高を今の1億2,000万円から2億円以上に引き上げられる」との確信が生まれた。更なる経営の安定化により盤石な経営体制を構築するためには、抜本的な改革が必要と考え、(1)人づくり、(2)魚が獲れ・儲ける仕組づくりの2本柱を目標に掲げ、これを積極的に断行することを決意した。

(1) 人づくり

私の思い描いた改革を成しえるには、役員及び従業員全員が私の考えや経営方針に同調し、一丸となって取り組む必要があった。そのため、従業員一人一人と腹を割って対話し、理解してもらえるように努めた。しかしながら、当時の乗組員の大半は高齢化していたこともあり、半数以上が組合を去ることとなった。事情を知らない周囲からは、陰口をたたかれるなど厳しい批判に晒され、何度も心が折れそうになったが、定置組合を負の連鎖から脱却させたい一心で、これに耐え何とか踏ん張った。

その一方、地元での雇用は高齢化等により困難な中で、新たに従業員を雇用するた

め、インターンシップの受入れ、母校の水産高校へのリクルート活動や県の漁業就業支援フェア等を活用し、積極的に従業員の確保に努めてきた。

この頃の定置組合の職場環境は、まさに漁業の3K（汚い、キツイ、危険）であった。これでは、従業員が育つ前に辞めてしまうことになりかねない。盤石な経営体制を築くには、これを新3K（希望が持てる、休暇が取れる、稼げる）に転換し、働きやすい職場環境の整備を進める必要があった。

そこで、①網メンテナンスの効率化による労働時間短縮（取組前 36 時間/週⇒取組後 20 時間/週）、②防汚加工処理による網替回数の削減（年間 30 回⇒20 回）、③省人・省力化設備を備えた新船の建造（網持ち作業員 2 名分の省力化）、④休みの充実（115 日程度/年の休日、有給休暇の導入）、⑤給与体系の充実（基本給の up、大漁手当や残業手当の拡充）、⑥福利厚生充実（会社負担の親睦旅行や定期的な親睦会などの開催）、⑦職場環境の改善（倉庫の一部改修による休憩スペースの設置）などを進めていった。



図4 水産高校でのリクルート活動



図5 省力化機器を備えた新船



図6 倉庫改修による休憩スペース

また、将来、大きくなったら弊社に就職したいと思ってもらえるように、地元小学校や水産高校などへの出前授業に赴き、漁業の魅力や楽しさなどを伝える活動を行ってきた。

その結果、現在、乗組員全 13 名中、10 名のニューフィッシャー（漁業未経験の新規就業者、以下、NF）の雇用に成功するとともに、乗組員の平均年齢が、取組前の 67 歳から 37 歳へと大幅に若返りが図られ、会社内に活気が出ている。

そして、人づくりを進めて最も喜ばしかったことは、手塩にかけて育ててきた NF の 2 名が、今年度から漁労長・船長に就任したことである。これにより、「NF が NF を育てる体制」が確立した。私の考えが従業員全員に浸透しているため、頑張れば儲かることを全員が理解し、私が方針を示せば、各従業員が自主的に動き業務遂行する体制が整った。



図7 NFの雇用促進による乗組員の若返り



図8 育ったNFの活躍

(2) 魚が獲れ、儲ける仕組づくり

効率的かつ最大の収益が上げられる仕組を作るには、i) 投資計画、ii) 100%の状態の網なりの保持、iii) 最大の漁獲が得られるタイミングでの網起こし、iv) 高値で売る仕組づくりに取り組む必要があった。

i) 投資計画

仕組を作るには、老朽化する船舶・車両・関連機器と併せ、定置網の更新・メンテナンスを進める必要があるが、資金のない弊社には、すぐに達成できるものではなかった。そのため、まずは、必要な船舶・機材やメンテナンス等の導入・実施年度を盛り込んだ投資計画を作成した。そして、同計画に基づき、毎年度約5,000万円の減価償却費を捻出し、12年がかりで約2億円をかけた新船の建造を始めとし、一切の補助金には頼らず全て実行した。補助金を活用しなかったのは、1度でも頼ると甘えが出ること、自らの考えの下、自らのペースで計画を完遂したかったためである。

項目 \ 年	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	投資額
	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	
側張・方塊	◎	△	△	△	△					△	△	◎	3,300万円
道網				◎	◎	◎	◎		◎				3億円
登網	◎									◎			
運動場	◎									◎			
第一箱網	◎					◎	◎						
第二箱網			◎	◎	△	◎			◎		◎		
防汚加工処理							◎	◎	◎	◎	◎	◎	1,600万円/年
船舶					◎ 作業船							◎ 本船	2億2,000万円

◎: 新替及び新調 △: 一部入替及び追加新調

図9 投資計画概要

ii) 100%の状態の網なりの保持

これまでの経験から、私には、「網なりを常に100%の状態に保てば必ず魚は獲れる。」との確信があった。また、定置網の収入が、弊社の経営に直結するため、更新・メンテナンスは、定期的実施するように重点投資計画を立て実行した。定置網の屋台骨であり、網なりを整えるうえで最も重要な方塊の設置を皮切りに、優先順位を決め、順次遂行していった。また、交換に必要な資材の予備を、常時完備するようにした。それは、急な交換が必要となると、そこから業者に発注すると納品されるまでに時間がかかり、時間的ロスが生じるためである。

網の異変は、気づくのが早いほど、魚の入網ロスが抑えられ、補修経費が安く済むなどのメリットがある。そのため、DX化を推進し、平成23年から他地区に先駆け、漁網会社の高性能水中ドローンを活用し、汚れ、破れ及び網なりの確認とメンテナンスの要否判断などに活用している。

これにより、従前より少ない回数の網替えと徹底したメンテナンスにより、魚が獲れる100%の状態を長く保ち、効率的かつ省力化した業務遂行が可能となった。

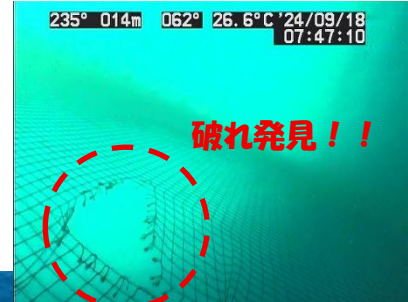


図10 水中ドローンを使った網点検

iii) 最大の漁獲が得られるタイミングでの網起こし

次に、網起こしの時間を、出来るだけ魚が多く獲れる時間帯に変更した。それまでは、他地区の定置網と同様、市場の競りの開始時間から逆算し、決まった時間に行っていた。しかし魚の入網量は潮汐によって大きく左右されるため、必ずしもベストな時間ではなかった。幸いにも普段出荷している仙崎市場の競りは午前2時と5時半の2回行われるため、潮汐に応じたベストな時間帯に網起こしをし、どちらかの競りに出荷することとした。こうすることで、魚の入網がよく、潮待ち時間が少なく、効率のよい網起こしが可能となった。

また、魚の入網は、潮流だけでなく水温などの影響も受けるため、山口県水産研究センター等の研究機関の試験研究には全面的に協力し、定置網に温度センサー等の測定機器を設置しており、フィードバックされた水温、漁獲物の来遊状況などのデータは、漁労長、船長をはじめ乗組員と共有するとともに現状分析に活用し、意見を聞きながら網起こしのタイミング等に反映させている。

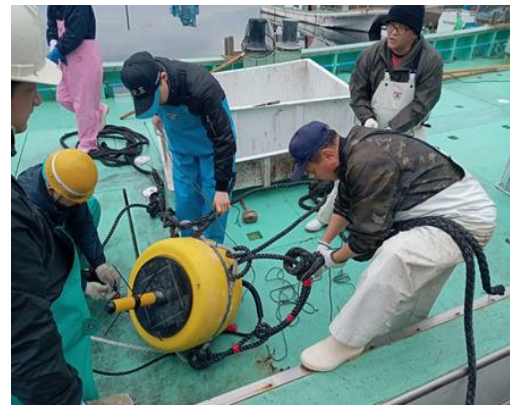


図11 研究機関への協力
(温度センサーの設置)

iv) 高値で売る仕組づくり

漁獲した魚が、高値で売れるよう、船上での迅速な選別・血抜きを徹底はもちろんのこと、漁獲物の鮮度保持のため、海水冷却装置の設置や、十分な量の氷の積込みと不足してもすぐに供給できる体制を整えている。

特に、近年漁獲量が増えているクロマグロについては、大型魚はツナショッカーの利用、一本ずつ丁寧な血抜きと鰓・腹抜き、専用活間での冷却を行うなどの高鮮度処理を行い、ラベル貼付による差別化を図っている。

また、30 kg未満の小型魚については、地区の資源管理協議会の取決め以上に更に厳しい基準を設け、マーケットインの思想に基づき、5 kg以上の個体だけを水揚げすることで、管理年度の与えられた漁獲枠内で最大限の収益が得られるよう調整した管理を実践している。



図 12 まぐろラベル



図 13 ラベル付きの出荷マグロ

これらに取り組んだ結果、定置網1統での水揚金額は、組合長就任前の1億2千万円から年々上昇を続け、令和元年度以降は水揚高2億円以上をキープしている。この間、コロナ禍や近年の海水の高温化等の厳しい外的環境に晒されてきたが、この12年にわたる体制整備が実を結び、そのような厳しい中でも確実に稼ぎ、収益を上げる体制が確立してきたことを実感できている。

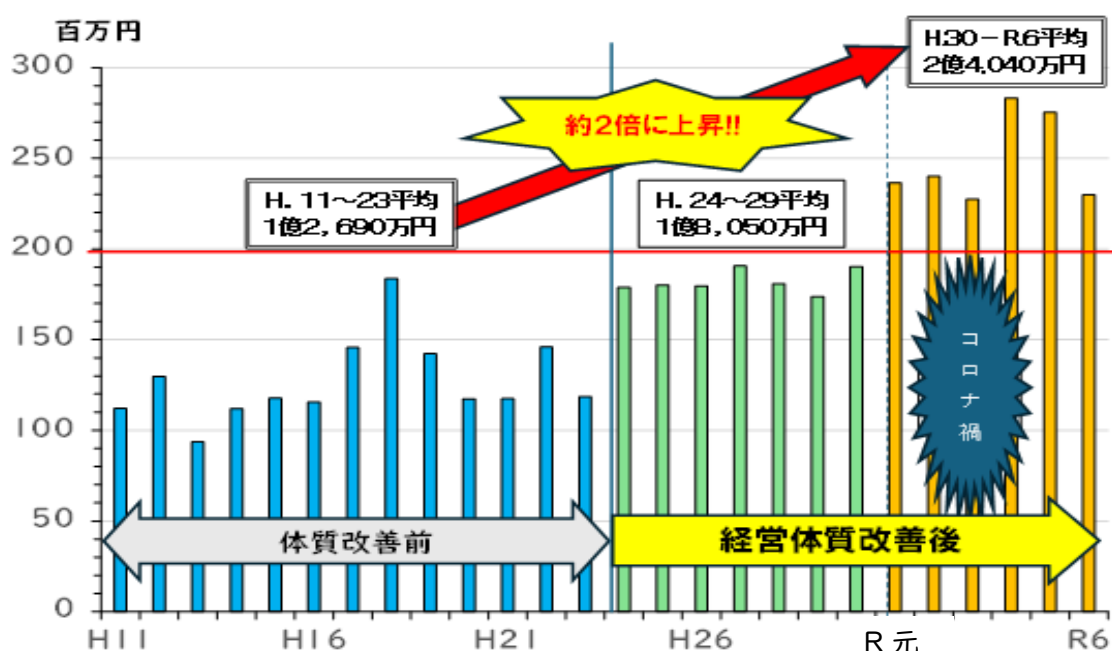


図 14 通定置組合以降における弊社の水揚金額の推移

6. 波及効果

近年、弊社従業員や地域住民の話を聞いて就業希望をし、そのまま入社したNFが増加（現時点で3名）している。漁業就業支援フェアでも、弊社を単独指名で来場する者が増えており、長門市を代表する第1次産業の企業として認知されつつある。

特に冬季の市場での取扱は、弊社定置網の魚だけの時も多々あり、長門地域の漁業の衰退、仙崎市場の取扱の減少が続いている中で、仲買人等から弊社が水揚する魚への期待が増大している。

併せて、地元の祭への協力、小学校等への寄付、直売市の開催に加え、毎年、安定した株式配当金の支払いを実施するなど、地域貢献も積極的に進めてきた。

また、通地区海士組合とも連携し、ブルーカーボンの一環として、産卵場や稚魚の育成の場となる藻場の回復・維持に向け、ウニ等の食害生物の駆除作業等にも積極的に参加している。

このような漁業活動や取組に対して、地域から弊社に対する期待が年々増大し、弊社のポロシャツを着用して市内を歩くと水産関係者から感謝されるほど、周囲から応援される存在に成長することができた。



図 15 弊社の荷を待つ仲買人



図 16 仙崎市場での弊社の魚の競り

7. 今後の課題や計画と問題点

年々衰退している長門地域の水産業を活性化するためには、高鮮度・高品質の魚を今以上に多く供給し、市場の付託に応える必要があると感じている。そのためには、現在の1統から2統定置体制への事業規模拡大を視野に入れ検討を進めている。

また、近年の夏場の酷暑などにも対応した、乗組員の働き方改革を推進するために、少なくとも2名以上を新たに雇用し、現在の13名から15名体制とし、余裕のある従業員シフトが組める体制の構築を進めていく必要があると感じている。

将来的に、このような取組を進めていくことで、世代交代しても、確実に儲け、付託に応える体制を維持していきたいと考えている。

これまでの12年で、かつての自転車操業から脱却し、儲ける経営体質への変貌を遂げることが出来たが、未来永劫、この通地区、そしてこの長門地域が活気ある水産都市として輝き続けるには、変化を恐れず絶えず変革し続けることが重要と考えており、そのためにも、育てた従業員と一丸となって頑張りたい。