

令和7年度 農林水産省行政事業レビュー 公開プロセス

No.2 持続可能な水産加工流通システム推進事業

日時：令和7年6月19日(木) 11:05～11:49

場所：中央合同庁舎第4号館 12階 1219～1221号会議室

(外部有識者) 金子 健紀 委員、中村 圭 委員、亀井 善太郎 委員、川澤 良子 委員

(事務局) 谷村 栄二 危機管理・政策立案総括審議官

(説明者) 【水産庁加工流通課】 中平 英典 課長、小林 真一郎 課長補佐、

吉川 千景 課長補佐、長谷川 充男 係長

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 それでは時間となりましたので、再開いたします。

再開に当たりまして、本日の公開レビューでございますけれども、ライブ配信で映像とともにということでございましたが、通信状態が不安定ということで、本日はライブに関しては音声のみということにさせていただいて、映像につきましては後刻、農水省の方のホームページ上で公表させていただくということにいたしたいと思います。御了解いただければと思います。

それでは、2番目の事業でございますが、「持続可能な水産加工流通システム推進事業」につきまして、金子委員、中村委員、亀井委員、川澤委員にまた御議論に参加いただくこととしております。

それでは、水産庁加工流通課から御説明をお願いいたします。

○水産庁加工流通課長（中平） おはようございます。水産庁加工流通課長の中平でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、早速、御説明をいたしたいと思います。

まず、今御紹介ありました「持続可能な水産加工流通システム推進事業」でございますけれども、この事業は大きく分けて三つの事業から成り立っておりまして、資料で言いますと「アクティビティ」というところに書いてございますが、ここに四つ書いてございますけれども、実は二つ目の事業と四つ目の事業はちょっと対象が違うものですが、ほぼ同じスキームでやってございますので、大きく分けて三つの事業というふうに構成されております。

まず一つ目の事業が水産加工連携プラン支援事業ということで、具体的に申し上げますと、水産加工流通業は今、原材料不足とか人手不足とか経営力不足で非常に厳しい状況に置かれてございます。特に今までですと自分の事業だけで、自分の業態だけで乗り越えていこうと。これをもっとほかの川上、川下の業態と連携して、又は金融機関と連携をして一緒になって乗り

越えていこうというような課題解決の取組を行うものに対してアドバイスの支援を行ったり、それからいろいろな必要な資材の支援を行ったりとか、そういうような事業でございます。

先にこの事業のアウトプット等を御説明いたしますと、こういう事業でございますが、まずアウトプットとしては、正にこういうような取組ですので、課題解決に向けた取組の支援の件数ということ、まず指標①としてございます。

それから、次のアウトカム（短期）でございますけれども、取組に参加した事業者が自ら設定した取組をやった結果、労働生産性等いろいろな改善をしていくということで、労働生産性等の目標の達成割合というのが短期のアウトカム。

それから長期のアウトカムと申し上げまして、実はこれはこの事業者だけでなく、それを横展開していくということがこの事業の最終目的になりますので、採択された取組から優良事例を選定して、全国的な横展開をしたときの事業件数というものを長期的なアウトカムにしておるということでございます。

それから二つ目の事業、これは特定水産物供給平準化事業と申してございますが、この事業目的は、今申し上げましたように、とにかく原材料不足が今非常に深刻な状況になってございます。こういうような原材料不足の中で水産加工業者に対して加工原材料を安定供給していくということ、それからもう一つ、水産分野で申し上げますと、水揚げが自然に頼るものが多くございますので、水揚げが変動したりすると価格も非常に変動いたします。そうすると、加工原材料の安定供給もなかなか困難になってくるということがございますので、そういうような価格の安定、そういう二つの事業、そういうことを目的とするために、一旦、水産加工業者等が必要となる加工原材料用の水産物を買取り・保管をして、水産加工業者が必要とするタイミングで販売をする際に、保管料等を支援する事業でございます。

このアウトプットでございますけれども、これは今、いわゆる調整保管という言い方をしてございますけれども、調整保管をした食用・加工用向けの魚類の数量をまず短期的なアウトプットというふうにしてございます。

それから、アウトカムは先ほど申し上げましたように、価格の変動を抑えるということも一つの目的としておりますので、対象水産物の産地価格の変動を抑制した結果の変動係数、この幅を目標値として置いてございます。

それから、最終的な長期のアウトカムでございますけれども、これはこの事業を使ったところだけではなくて、全体として水産加工原材料がきちんと安定供給しているか、されているかということが最終的なこの事業の目的になりますので、原材料調達が困難なことを直面してい

る課題とする水産加工業者の割合を減少させる。これはアンケート調査、統計調査ですけれども、やってございますけれども、その結果の割合が減少すること、これを目標にしているというところでございます。

それから、三つ目はちょっと趣向を変えますが、持続可能な水産物消費拡大推進事業ということで、水産物の消費拡大の事業を目的、消費拡大をするいろいろなイベントとか、そういうことを支援していくという取組でございます。

特に令和4年10月に我々は「さかなの日」というものを設けまして消費拡大を図ってございます。そういう中で、これは予算がそんなに多くございませんので、民間企業にもしっかり働いてもらおうということで、民間企業の方々、今大体1,000社ぐらい賛同メンバーになっておりますけれども、そういう方々と一緒にやる取組を、側面を支援していこうという事業でございます。

アウトプットでございますけれども、今申し上げましたように、さかなの日の趣旨に賛同するメンバー数の増加ということを、まず第一のアウトプット目標にしている。

次に、短期のアウトカムでございますけれども、これは魚を食べてもらうということが最終的な目的ですので、生鮮魚介類の1人1年当たりの購入量、これを目標にする。

それから、最終的な長期のアウトカムでございますけれども、これは魚は別に、外国産は食べてもらってもいいですが、最終的には日本の国産のものを食べてもらって、最終的に国内漁業者の所得の向上にもつながるということも目標にしてございますので、魚介類の加工食品用国内消費仕向量に対する国内生産量の割合、こういうものが最終的な長期アウトカムということでございます。

最後、これらの三つの事業のインパクトとして、最終的に各種施策の実施によって、水産基本計画に掲げる自給率目標の達成のため、食用魚介類の年間消費量、これを1人当たり39.8キログラム、これはR14年度数値でございますけれども、に食い止めるということを最終的なインパクト数値として設定をしているというところでございます。

簡単でございますが、私の説明は以上でございます。

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 ありがとうございます。

ただいま御説明した事業の論点といたしましては、まずアクティビティ②の長期アウトカムについて、この事業の成果を的確に検証できるような指標、又は指標の元データとなる調査項目の設問や補足調査を検討することはできないか。

2、アクティビティ③の短期のアウトカムについて、アウトプットによる効果が発現するま

で長期間掛かるので、本事業の成果を早期に検証できるような指標を設定することができないかといった点が挙げられるかと思っております。

それでは、また委員の皆さんから御発言をお願いいたします。

御議論と並行いたしまして、また委員の皆様におかれましてはT e a m s のチャンネルにコメントを入力いただき、11時40分までに投稿ボタンのクリックをお願いしたいと思っておりますのでございます。

それでは、御発言のある委員におかれましては、挙手をお願いいたします。

亀井先生、お願いいたします。

○亀井委員 ありがとうございます。御説明、またまたこれまでのいろいろな御検討も含めて、ありがとうございました。

この事業、今もお話がありましたが、指標の話でもあるんですが、正直、余り指標に拘泥し過ぎるのは良くないというのが私の持論で、今の御説明にもあったとおり、実態をよく見て丁寧に対応されているんだろうなというところは、いろいろとやり取りを通じて感じてはいるところでは。

この事業、ロジックモデルを見ても、それぞれのアクティビティごとに効果発現の経路が作られていて、これは評価したいところなんだと思うんですが、そこで是非教えていただきたいのが、例えばロジックモデルのところのアクティビティ①は生産・加工・流通云々のところからというところで、労働生産性等の目標を達成したかどうかというところを短期アウトカムで見て、それからそれを全国に展開するんだと。そこまでいかないというところを視野に入れているというお話なんだと思うんですが、短期と長期のところの間は結構壁がありそうな気がするんです。ここら辺の壁を乗り越えるところは、事業担当課としてはどんなふうに目論見を持っていらっしゃるのか、そこを是非教えていただけますでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平） 今亀井委員のおっしゃったところは、実は我々、非常に課題と捉えてございます。予算にも限度がありますので、そうすると、この事業で予算を入れて、直接救える事業様というのは非常に少ないと。

ただ、我々現場に行きますと、似たようなお悩みを聞くこともございます。そういう意味で、我々この事業で是非採択したいのは、非常に典型例となるような、若しくは優良事例となるような取組を正に選定をする段階から、ちょっと気にして選定をしているところでございます。その後、実は我々、この前の事業からかなり似通った事業もやっておりますので、優良事例をかなり毎年毎年集めて、それを発表する会をしております。その発表する会はこの事業に参

加するしないにかかわらず、幅広く参加をするということをまず募集をしてやっているということ。

それから、もう一つこの事業で特徴的なのは、アドバイザーを派遣するという事業をやっています。このアドバイザー派遣は実は非常に重要でございまして、この優良事例をやるとき、それからこの事業でいろいろ問題点とか、いろいろな課題が出たところをアドバイザーの方に共有をして、皆さんがアドバイス行かれるときに、そういうような事例をまずは参考にしてくださいということを我々もいろいろな冊子を作りながらやっているところでございますので、なるべく少ない予算の中でも全国的な波及効果が出るような形で取り組ませていただいているという状況でございます。

○亀井委員　ありがとうございます。非常に戦略的にやっていらっしゃることがよく分かりました。

一方で、ここじゃないんですが、地方創生とかでよく言われるのは、何か横展開、横展開とトップは言うものの、なかなかうまくいかないんだみたいなことが言われてしまうので、この横展開のもう一段中身のところが今の御説明のような話でとても大事で、ここら辺で実際にうまくいっているか、いっていないかというところは担当部局としてはどう御覧になっているかというところをもう一段詳しく御説明。

例えば、アドバイザーの方々が皆さんが作られた優良事例集みたいなものを必ず持っていただくさっているとか、それが結構評判が良くて、皆さん、これ欲しい、これ欲しいと言ってくださるとか、そこら辺の皆さんが実感している手応えをちょっと教えていただけるとありがたいんですが、いかがでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平）　手応え。アドバイザーの方も、もともとプロの方をやっているんですので、こちらから懇切丁寧に教えるということはしてございませんけれども、アドバイザーの方々が優良事例の検討会にも参加をしていただいているところもございまして、そういう意味で、やって非常に意味があることだなとは思ってございます。

ただ、委員おっしゃるように、この優良事例が本当に生きて、目に見える形で世の中変わったねというようなところまではまだまだっていないというのが実情でございます。実は、これは来年の予算要求の形になりますけれども、アドバイザーのところをもうちょっと強化しよう。それからもう一つは、我々の事業のアドバイザーだけでなく、いろいろな中小企業の、水産加工は中小企業の一つでございまして、いろいろな商工会議所であるとか、ほかのアドバイス機関もございまして。こういうところとの連携をかなり強化しようということを実

は今検討してございまして、そういう中でもこういうような優良事例、特に水産加工はなかなか特殊な部分でございまして、なかなか専門の方もいらっしゃるということでございまして、そういったところにもこういうものを配付なり研修会なりやって広げていくのが重要かなと今考えているところでございます。

○亀井委員 ありがとうございます。私ももともとそういうのに近い、企業さんは大きかったり小さかったり、いろいろとあるんですが、今でも似たようなことをやっていて感じるのは、多分ニーズもあるんですが、シーズの引き出しをどう持っているのかというのも結構大事だったりするので、その両面から是非見ていただきながら、あるいは今の技術開発とか、そういったところも含めて、これはそれこそお釈迦様に説法ですけれども、いろいろな形で今やられていること、あと仕組みと、あと人の運用みたいなのところも結構あつたりすると思いますので、この辺りも是非うまく引き出していただけたらなと思いますし、このロジックモデルとしては、いずれそういったものが新しく事業に付いてくると、多分中期アウトカムのところそこが見えてくると思いますので、是非そういったものを追加で設定いただくような工夫もしていただけたらいいんじゃないかなというふうに思いました。

取りあえず、私からは以上です。ありがとうございます。

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 続いて、いかがでございましょうか。

では、中村委員お願いします。

○中村委員 御説明いただきまして、ありがとうございました。よろしくお願いいたします。

この安定化というところ、とても大事なところだなというふうに思っているところです。1点目は質問でもなく、指標⑫に関する件です。こちらは水産加工業経営実態調査で把握されているもので、これは5年に1回のものと認識しております。令和4年のときは問14でこの指標を多分出されているんだろうと考えています。設問は、「直面する課題について該当するものを全て選んでください」という質問があり、そのうちの一番最初に「原材料の確保困難」という選択肢があつて、他には12の「その他」まで選択肢が並んでいる状態で、これを指標化されているんだろうなと思っています。

これをしてくださいというわけじゃないんですが、例えばこれが一番最初の「原材料の確保困難」というのを10番目に変えるだけで指標が下がる可能性があると考えています。アンケートの付け方の癖が理由です。指標はあくまでそういうものという前提で捉えたときに、余り重視し過ぎない方が、取り方としてもあると思い、コメントまでさせていただきます。

お伺いさせていただきたいところが2点ありまして、1点目が指標の対象とするアウトカム

（長期）、水産加工業者の原材料調達の安定化です。皆様の方で原材料が安定化していない理由であったり、そこに至る経緯みたいなものは、例えばこういうものがあると教えていただきたいなと思っています。

理由としては、この事業はあくまで地域の産地市場でよろしいですか。産地市場で価格が下落したときに初めて購入して、冷凍保存ができるようになってというところで、あくまで下落したときに購入するもので、価格が高くなったら、私の勝手なイメージですけれども、加工業者が原材料を調達しにくくなるのは価格が高過ぎて購入しにくくなるのか、ただ市場にそういった対象商品が流通していないから購入しにくくなるのかといったときを考えています。また、もともと水産品も旬といいますか、季節性があるので、常に購入できるものではないなどと考えたときに、具体的にどんな状態で困られるというところを想定されているのか、まず教えていただいてもよろしいでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平） 結論から申し上げますと、両方だと思っております。今一番原材料が困難になっている原因というのは、魚が獲れない。これは地球温暖化の影響だとか、獲りたい魚が獲れない、若しくは獲れる場所が変わっている、こういうことが非常に多くございます。

それからもう一つ、これは国産に限らずですけれども、やはり輸送費高騰とか、ウクライナ問題とかもありまして、いろいろな価格が高騰していると、なかなか買いにくいと。

こういうような状況もございまして、そういう両面が原材料の入手困難というような状況になっているというような事情でございます。

○中村委員 ありがとうございます。その要因がそうだった場合というのが、あくまで水産加工業者の原材料調達の安定化といった場合に、この手法なのかなというところが少し悩ましく思っています。例えばそれは加工業者が冷蔵庫をもっと大きくして、購入できるようにリスクヘッジしてくださいみたいなイメージもあるのかななど考えています。

この事業がどうこうと言っているわけでは決してなく、この事業で本当に目指されているのはどちらかというと、漁業者に対する価格下落が、余りにも大量に獲れ過ぎたときに価格が大きく下落するのを防ぐためみたいなのところがより強いようなイメージも持っていました。加工業者を対象としてこの事業をしているのか、漁業者の方の支援に近いのかなと、どちらなんですか。

○水産庁加工流通課長（中平） もともとこの事業の経緯を申し上げますと、もともとは正に中村委員がおっしゃったように、いわゆる豊漁貧乏と申しますが、大量に獲れ過ぎたときに価

格が下がり過ぎちゃうと。これを防いでいこうと。これがもともとの大昔、この事業の大本になった事業の目的でございました。ただ、その後、これは水産加工業者というのは逆に言うと、もちろん魚の獲れる時期によって原材料の入手時期というのは当然限定はされてくるものなんですけれども、ただ水産加工品というのは常時、別に年間生産をしていくというのが基本系でございまして、年間なるべく入手しやすくするようにする。

先ほど冷蔵庫の話もありましたが、一つの冷蔵庫を持つというのは、中小企業ではなかなか投資的に、相当大変なランニングコストも掛かりますので、そういう意味で水産加工業は中小企業が98%を占める業界でございまして、そういう意味では、そういう中小の加工業者さんがきちんと安定的に入手をできるような価格帯できちんと入手できるように、一定程度のものを購入し、一定程度の価格のものを漁協なり漁連なりで保管して、それを一定の価格で出していく、こういう事業でございまして、結論的には両方です。価格の安定性と、それから水産加工業者の原材料入手の安定性、この両方を目指すというのが今の事業の目的になってございます。

○中村委員 承知しました。ありがとうございます。

もう一点目が③のアクティビティの方でして、論点2に係るものでして、アウトプットによる効果が発現するまでちょっと時間が掛かってしまうところが一つということで、先ほど亀井先生も「目論見」という言葉で御質問されていたかと思うんですけども、さかなの日の賛同の企業さんたちが、例えば誰の、どんな状態の変化をまず起こすことを期待されているのかという、目論見を教えていただけると幸いです。

例えば、そういった食品にアクセスしにくいのか、そもそも食事をしようというときに意識がない人にちょっとでもそれを意識してもらって、少しでもきっかけを増やしたいのかですか、何かその目論見があればお伺いしてもよろしいでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平） いろいろアンケートを取りますと、「魚をなぜ購入しないのか」というようなところでは、「価格が高い」というのが一つの大きな要因になりますが、それ以外にも「魚の処理が大変」だとか、それから「魚料理を作るのが大変」だとか、「そもそもごみ捨てが大変」とか、こういうようないろいろな意見もございます。こういうようなシーンに絡む業態は実はかなり多くございます。基本的にはお魚屋さんが多いのかなと。例えばスーパーとか、そういうところが多いのかなと思われがちなんですけれども、もちろんそういうところは購入のシーンで、さかなの日に賛同していろいろなキャンペーンをやって、「魚を買ってください」というような取組に賛同していただくということは非常に重要なんですが、例

えば、では魚の調理のしやすさとか、そういうところでいうと器具メーカー様とか、そういうところの御協力を頂かなければいけないですし、いろいろな魚のイベントもございます。そもそも魚の食べ方を知らないとか、そういうことになってくると、いろいろなメディアだとか、そういうところにも御協力を頂くというのが非常に有効かなと考えてございます。

そういう意味で、我々、さかなの日の賛同メンバーには、いわゆる業態の縛りを設けてございません。結果としていろいろな業態、例えば今申し上げましたスーパーさんから小売さん、加工業者さん、そういう食品に絡む人たちからメディア、それから器具メーカー、はたまた水族館様、いろいろな方々が今賛同メンバーとして入っていただいて、さかなの日を正に盛り上げて、全体として魚の消費の拡大に自分たちができるところでやっていこうという形で、令和4年10月から始めて、今1,000社を超えて賛同メンバーを拡大しているというところでございます。

○中村委員 ありがとうございます。

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 続いて、金子委員お願いします。

○金子委員 まず根本的な問題として、資金の流れを見ますと、全体としてもそれほど大きくない事業ではありつつ、最初に御説明いただいたように、三つ事業としての枠組みがある中で、少ないながらもかなり偏りというか、ばらついている。1が大きくて、2と3は小さいというか。

実際、現場のニーズとしては、1についても希望者が多くてお断りしているという状況なのか、2についても理想的には当然魚は獲れるときと獲れないときがありますので、その価格を調整したりとか、需給を平準化するためにこういうことを考えるというのは理屈では物すごくよく分かりまして、ただ、さはさりながら物すごい小さい規模でしか2はやっていないし、3は非常に抽象的過ぎて難しいなとしか言いようがない感じなんですけれども、全体的な事業としての現場から上がってくる声と、こちら役所としての対応の関係性はどうなっているんでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平） これは我々の意思としては、もっと予算を取りたいというのが非常に大きな意思でございますけれども、もちろんそこは限られた財源ですので、これをどう有効活用していくかということでございますが、まず1は非常に人気もございます。1の事業は直接的に現場の各事業者様の取組を支援するという取組ですので、もちろん応募も多数ございますので、断っているものもあるというような状況でございます。

2の事業、これも非常に人気がございます。実はこの事業の仕組みとして、買って最終的に

売って、その差額で黒字になった場合には、この事業の予算を出さないという仕組みにしておりますので、そういう意味ではもちろん事業の規模としては全体の、例えば買う費用とか、そういうところまで見ると相当大きな規模になりますが、全体の事業規模としては保管経費とか、そういうことに限られますので、そういう意味では事業、もちろん予算が多いにこしたことはないんですけども、ある程度の範囲に収まるのかなと考えております。

3のところは、これは正に消費拡大をそのまま、我々購入経費とかを支援するわけにはいきませんので、イベントとか、そういう。では、実際に効果がどのぐらい出るのかとかいうのが、なかなか見えにくい部分もございます。そういう意味で、我々ここはかなり自負を持ってやっているのです、少ない予算でいかに民間企業と連携しながらやっていくのかという意味で、もちろんこれも予算、更に欲しいなということがございますが、少ない中でも1,000社も賛同メンバー働いて、今その賛同メンバーの人たちと、どううまくやっていくか。

例えば最近の事例でいいますと、我々、国というところがやってございますので、例えば万博でそういうようなブースを国の名前で取ることができるわけです。そこを賛同メンバーの方に使っていただいてPRをしていただくとか、そういうような取組というのは予算がなくても、国でしかできない取組でございますので、そういう意味ではそういう予算がない中でもいかに効果を出すかということに気にしてやっているのが3番でございますので、そういう取組をいかに進めていくかというのが非常に重要な課題なんだと思っております。

○金子委員 分かりました。そうすると、1は相対的な比率が高いので、現場のニーズ、分かりやすい事業です。先ほどのアドバイザーというようなお話もあるし。

2はニーズはありつつも、この規模でとどまっているということは、結果的にそんなにリスクを取ってやったことにはなっていない各事業者。要するに、黒字になっているから予算が出ていかない、予算の消費が小さい。ということは、皆さん、平準化とは言いながらも、結果的に買って売ってみたら、ちゃんと差益を出して、粗利が取れているから予算をもらえていないということなのかなという気がしました。

そうすると、2の事業というのは、どれぐらい国が関わらないと変動が起きてしまうということなのかなというのは、若干よく分からないなというのと、あと指標⑥なんかが拝見しててすごく分かりづらい。⑤は多分係数的に価格の何かを統計を取られてやっているんだと思うんですが、次が急に本人たちの、それこそアンケートの世界に入ってしまったので、⑤から⑥がちょっと飛んじゃっているなという感じがありまして、何かもう少し。かなり⑥が定性的に見えてしまうので、もうちょっと定量的な指標があれば、⑤とのつながりが分かりやすく

て、事業としては明確になるのかなというふうにちょっと思った次第です。

以上です。

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 ありがとうございます。

続いていかがでしょうか。

川澤委員、お願いいたします。

○川澤委員 御説明ありがとうございます。先ほど三つの事業というところで、一つ目の課題解決の支援の取組なんですけれども、資料の2ページを拝見しますと、補助事業により支援した取組件数10件、まあ、11件ぐらいということで、予算としては1億2,000万から1億5,000万円ぐらいなので、1件1,200万円ぐらいで、個別の事業者に対する支援としては非常に手厚い支援になっているのかなというのを思います。

その意味では、先ほどかなり人気のある事業ということもありましたので、もう少し支援件数を増やして取組を広げていくということも一つの方法ではあると思うんですが、その辺りというのはいかがでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平） 実は1の事業は、例えば新しい機器を導入しますというようなものもこの補助対象に加えてございますので、実は1,200万円でぎりぎりでございます、かなり最近の加工機器というのはカスタマイズができないような、その会社の特有の機器を導入するとか、そういうものも結構ございますので、かなり機器としては高いものもございますので。

実際には要望額どおりに予算が執行できなくて、ちょっと調整をしながらやっているようなところもございますので、件数を増やしていくというのは我々の一つの大きな目標なんですけれども、10件というのが我々としても少ないなと感じてございますが、なかなか難しいというのが現状でございます。

○川澤委員 機器購入の部分も、この事業の経費の中で満額見ているということですか。

○水産庁加工流通課長（中平） 半分です。

○川澤委員 半分ぐらい。なるほど。そこは2分の1補助がないと企業としてリスクテイクできないということなのかもしれないですけれども、余りカスタマイズした機器であれば、優良事例の展開というのが難しくなるというのは当然あると思いますので、それはどういう機器を購入するかという考え方を事例として展開していくということではあると思うんですが、そこは民間企業の負担の部分と、この事業でどこまで経費を見るのか、それを件数としてどう広げていくのかというのは再考の余地があるんじゃないかなというのを今思いました。

優良事例の展開、なかなか難しさがあるというところ、今既にお取組をされていらっしゃるというところだったんですが、優良事例を自ら積極的に取りに行く事業者の方というのは、かなりマインドの高い方というのもいらっしゃると思うので、例えばもう少しいろいろな意識の持たれている事業者の方に幅広く展開できるような施策というのは何か取られていらっしゃるのでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平） 正直言いますと、先ほど亀井委員のときにもお話をいたしましたけれども、優良事例の横展開というのは我々も相当苦勞しているところでございます。こういう少ない、例えば件数で言いますと、正に申し上げましたように、10件程度です。

毎年10件程度で全体何千社もいる中小の加工業者様のマインドを変えていくということを最終目的にしていますので、なかなかこれが広がっていきづらいということが非常に一つの課題でございます。

我々はそういう意味で、毎年毎年趣向を変えながらやっているところでございます。例えば、この事業以外で申し上げますと、実際に現場の企業に入り込んでいる人たち、この人たちにいろいろな事業で出てきたような課題、これを一般化できるような課題がございまして、そういうものを伝えていくというのも重要です。例えば、それは都道府県さんが水産の普及員というのをやっております。

こういう普及員というのは、正に現場に入り込んで、いろいろな漁業者様、水産加工業者様にアドバイスをしている方たち。こういう研修の会に我々、これは全く別の業者がやっているものですが、入らせていただいて、こういうような事例を発表させていただいて、是非参考にしてくださいというようなことのお取組も行っておりますし、先ほど申し上げました、アドバイザーの人たちにもそういうものをやっていくとか、それからほかのこういう支援機関の人たちとうまく連携を取りながらやっていくとかということが正に今模索中でございますけれども、やって、なるべく横展開が幅広く伝わるような形でやっていきたいなという、正に進めているところでございます。

○川澤委員 ありがとうございます。アウトカムのところ、展開した事業件数となると恐らくまた更に小さくなってしまいうんですけれども、今おっしゃっていただいたような、ある意味、研修会でそれを活用するであるとか、そういう定性的な情報も盛り込んでいただくと、展開の状況が非常によく分かってくると思いますので、そこはそういった見せ方もあるのかなというところを思いました。

あとはアウトカム（長期）の部分なんです、今①、②、③の事業で、③のさかなの日につ

いて国民全体がカバーされるものだと思いますので、国内生産量の割合を維持・増加させるで
あるとか、短期アウトカムとして1人当たりの購入量といったところがあるかと思います。

一方で、①、②の事業を見ますと、水産加工業者という形で対象を限定した事業になるので、
そういった指標になっているんですが、やはりこの事業の一番の目的は国民なんだと思うん
です。その意味では長期アウトカムのところで水産加工業者と国民の視点が同じ段階になってい
るということがちょっと違和感がありまして、長期アウトカムは国民のレベルです。水産加工
業者というのは、その手前の中期アウトカムのレベルなのかなという気がいたしました。その
点についてはいかがでしょうか。

○水産庁加工流通課長（中平） 御指摘、正にそのとおりだと思っています。水産加工業者様
がいて、その先に国民全体がいるんですけれども、ここをどうつなぐのかというところがなか
なか難しい部分がありますので、本当であればその段階をもうちょっと付けるのが妥当だと
いうふうに考えています。頂いた御指摘、アクティビティ③のところもうまく変えられるよう
な形でも何か検討はしたいなというふうに考えてございます。

○川澤委員 ありがとうございます。恐らく水産加工業者の方々への支援というのが最終的に
は国民につながっているということを意識されて取り組まれていらっしゃると思うんですが、
何となくそれが長期アウトカムに水産加工業者の方たちの取組になってしまうと、そこだけし
か見ていないんじゃないかというような違和感もちょっと覚えました。そこはそうじゃないん
だということが分かるようにした方がいいのかなと思いました。

以上です。

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 亀井委員。

○亀井委員 多分、この後、この話終わると、今日何のためにやっているかといったら、次の
概算要求じゃないですか。概算要求のときに、是非これ財政当局とやる前に、その中期アウ
トカムを入れて、もちろん難しいことは分かります。それから、おっしゃっていたようなアド
バイザーを派遣するであるとか、あるいは家庭における消費シーンみたいなことを想定しなが
ら、こういうことにつながっていますみたいなところをむしろ中期アウトカムで埋めていただ
いて、この線が手前で混じるように考えていただくと、多分、それこそ言い方は悪いんですが、
財政当局と話しやすいのかなと率直に思いました。

そこは、ややもすると削るための道具になってしまったり、達成されていないじゃないかみ
たいなことになりがちなんですけれども、そこは是非攻めの道具としてうまく使っていただ
けたらいいなというふうに思いました。これは1点、コメントです。

それから、一つだけちょっと気になっていることがずっとあって、①の短期アウトカムなんですが、労働生産性というのが、だから、もともとの目標としては、もちろん状況がいろいろと非常に厳しい中で労働生産性を高めなきゃいけないのは分かるんだけど、これで改善するのは要は水産事業者の収支じゃないですか。収支を目標としているんじゃないくて、実は加工能力を例えば高めようとしているんだとか、あるいは繁忙期と、それから閑散期の平準化を図ろうとしているとか、もっとそっちの方をそれぞれの事業者さんに出してもらってもいいんじゃないかなと。ややもすると、こういうのは財務省が得意な数字になりがちなんですけれども、彼らの土俵に無理に入る必要は全くなくて、むしろ水産庁が得意な土俵で戦って、これによってこの閑散期と何とかの実は雇用の平準化が進みましたとか、みんながうまく働けるようになりましたとか、何かそっち側をもっと訴えていただいてもいいんじゃないかなと思ったんですが、この辺りいかがですか。

○水産庁加工流通課長（中平） 実は亀井委員のおっしゃったとおりでございまして、実は我々、「労働生産性」という言葉、この後ろに「等」というのが書いてございまして、この「等」の中で、これ正に独自に設定したとなつてございますので、この事業を採択する際に各企業様に何を目標にしますかということを書いていただいております。その中で、そういう利益率をアップしていくという企業様ももちろんそれでいいんですが、それ以外の正に目標。ある企業様はそれ以外に目標を書いていただいて、その目標の達成割合を測るということをやっておりますので、そういう意味では労働生産性だけじゃない、目標のところにはそれ为目标とするという形で今進めてございます。

○亀井委員 むしろ、そこの「等」に思いがあるんだとすれば、「労働生産性」がまず前に来るんじゃないくて、水産事業者にとってどういう状態が好ましくなって、結果的に労働環境が改善されとか、更には魅力ある商品が開発された、開発点数とか、多分そういうものが書かれているんだと思うんですが、そうすると、先ほど川澤さんのおっしゃったような話が、なるほど、これは消費者とつながっているんだねというリンクがすごくしやすくなると思うので、是非そこら辺、ややもすると、こういうところを書くとか、何か財政的なものを書いた方がとか、財務的なものを書いた方が賢く見えるというような、何かややもするとちょっと、すみません、会計の先生がいらっしゃる前であれなんですけれども、そこは水産庁の得意分野に引き寄せる方向に持っていつていただけたらとてもいいんじゃないかなと思いました。

すみません、口幅ったいようですが、以上です。

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 おおむね意見を頂いたようですが、追加で何か御発言

がある先生はいらっしゃいますか。

よろしいですか。分かりました。

それでは、大体議論、時間になりましたので、コメントが委員の皆様方から出揃ってまとまったようでございますので、またT e a m s の画面から取りまとめコメント案を御覧いただければと思います。

それでは、コメント案につきまして中村委員より御発表いただければと思います。

○中村委員 では、取りまとめコメント案を発表させていただきます。

論点1、アクティビティ②の長期アウトカムについて、本事業の成果を的確に検証できるような指標又は、指標の元データとなる調査項目の設問や補足調査を検討することはできないかについてです。

一つ目が、この事業の中心は調整保管の実施による供給及び価格の安定化にあると思われる。そうだとすると、長期アウトカムにある困難に直面する割合というのは非常に定性的であり、必ずしもベストとは思われない。この指標を補完するような分かりやすい定量的な指標の導入を検討する必要があるのではないか。短期で価格の変動係数を指標化しているので、例えばマーケットにおける供給量に類するもので指標化を検討することができないか。

次のコメントです。事業の工夫方法の検討やマネジメント方法などを見据えると、アウトカム（長期）②の状態をより具体化することが重要と考えられる。具体化は適切な指標設定にもつながるものと考えられる。例えば、水産加工業者が原材料調達ができている状態にも様々な要因が想定されるが、その要因全ての解消を当該事業で解消を目指すものではないものと認識している。世の中に生じている、どのような状態を減らすことを目指しているのかをより整理することが重要と考えられる。

次です。事業の中のそれぞれのアクティビティに応じて、効果発現の経路が示されていることは評価したい。一方、短期アウトカムから長期アウトカムへのつながりがいま一つ見えにくい。その間にある課題やボトルネックを踏まえ、また現在企画している新しいアクティビティ、アドバイザー派遣等も反映し、更に効果発現の経路をよく検討しながら、中期アウトカムの設定などを引き続き検討されたい。

最後です。事業目的は国民に水産物を安定供給していくことであり、国民への安定供給に関わる指標を長期アウトカムとして設定し、加工業者への安定供給は中期アウトカムとして整理できるのではないか。

次が論点2です。論点2がアクティビティ③の短期アウトカムについて、アウトプットによ

る効果が発現するまで長時間かかるので、本事業の成果を早期に検証できるような指標を設定することができないかについてです。

では、コメントを申し上げます。

一つ目が指標⑦から⑧、⑨への流れは時間を要するだけではなく、そのロジックが極めて間接的というか、見えにくいと思われる。よりロジックが明確な短期・中期アウトカムを検討したいところだが、そもそものアウトプットがアウトプットなので、アウトカムの再検討が困難とも思われる。アウトプットからの再検討が必要ではないか。

次です。アクティビティ③、さかなの日の取組等において、誰の、どのような行動変化を狙っているのかを踏まえて中期アウトカムを設定することが重要と考えられる。

例えば、取組の対象となる方を想定した上で、生鮮魚介類の購入量が多い人の要因、少ない人の要因などを検討・調査することが方法として考えられる。

例えば、魚は調理に係る手間暇がかかるというイメージの転換を図りたいのか、魚の食べ方が分からないという状態の改善を図りたいのかを整理することなどが考えられる。

次です。指標設定や達成状況に拘泥せず、まずは効果発現の経路をしっかりと検討し、環境変化等に応じて必要な改善が実施されることが肝要である。

では、その他の御意見も二つありますので、申し上げます。

一つ目が1の事業についてどこまで補助対象とするかは再検討する必要があると思われる。ソフト的部分については事業実例をどう横展開するかに工夫が必要。それにより、本事業がより有効なものとなるのではないか。

次です。全体を通じて、ロジック、目論見の具体化（ナラティブによる整理を含む）が重要と感じられる。制約も多い中での取組となるが、政策がどのようにうまくいくのかという仮説ストーリーが明確であることが改善マネジメントにおいて重要と考えられる。

水産加工品の流通のためには重要な取組である。

こちらで以上となりますが、こちらの方でよろしいでしょうか。

ありがとうございます。では、御意見がなかったようなので、そのようにいたします。

農林水産省は、本取りまとめ結果を尊重の上、事業内容の改善に向けた検討をお願いいたします。

それでは、進行を事務局に戻します。

○谷村危機管理・政策立案総括審議官 ありがとうございました。

それでは、以上で本事業につきましの議論は終了いたしたいと思います。ありがとうございます。

いました。

午前中はこれで終了でございます。午後はまた13時から再開させていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。