

経営診断による経営の立て直し

仮屋漁業協同組合 青壮年部

佐々木 大介

1. 地域の概況

私は、図1に示すように佐賀県北部の玄界灘に面した玄海町の仮屋漁業協同組合青壮年部に所属しています。玄海町の海岸線は、変化に富んだリアス式海岸を形成しており、私たちの漁場でもある仮屋湾は、これらの自然条件を利用して古くからマダイ養殖や真珠養殖を中心とした養殖業が盛んに行われてきました。

2. 漁業の概況

現在、仮屋漁協の組合員数は81名で、主な漁業種類は、マダイ・真珠養殖、吾智網・エビ漕ぎ網・一本釣などの漁船漁業、さらに採貝・採藻漁業があります。昭和40年代に始まったマダイ養殖は、全国的にも珍しい共販体制のもとに徹底した品質管理を行っており、「仮屋マダイ」と言われるように質の高いマダイの産地として有名になりました。平成10年のマダイ養殖水揚額は3億2千万円で、漁協の総水揚額の73%を占め、仮屋漁協の基幹漁業であるとともに、県内最大のマダイ養殖場となっています。

3. 青壮年部の組織と運営

青壮年部は、現在24才から35才の魚類養殖業者を中心とした9名で構成されており、主に漁場環境の測定、先進地の視察、地区行事への参加などの活動を行っています。

4. 研究活動課題選定の動機

さて、最近の仮屋漁協が抱える問題として、魚価の低迷、消費の低迷による出荷減少、生餌から配合餌料に代わったことによる生産コストの増加があげられ、これにより経営の悪化がみられ始めています。これらの問題は、仮屋漁協だけでなく、全国の魚類養殖生産地にみられている問題です。

このような問題に対して、私たちは何をどうすればよいのか。まず、1番目の問題の魚価をあげる対策や出荷量を増やす対策としては、生産者が一丸となり今まで以上に高品質なマダイを作り、消費者に認めてもらうことで対応して行かなくてはなりません。

では、2番目の生産コストを押さえる対策はなにか。それは、歩留まりをよくすることと効率のよい給餌、そして無駄な経費を削減することです。私たちは、これまで養殖技術や飼育管理技術などの生産面に関しては、研究を重ね一生懸命取り組んできました。しかし、漁業経営管理に関しては、これまでは経営が安定していたこともあり、つつい「どんぶり勘定」になっていました。これからは、養殖管理同様に、経営管理についても真剣に取り組まなくてはならない問題となっているようです。

5. 実践活動状況及び成果

そこで、私たちは、経営に関する基本的な知識を勉強するために、「魚類養殖経営研究会」を平成10年に発足しました。研究会は、2～3ヶ月に1回程度開催しています。メンバーは8名で、その中には助言者として一本釣り漁業にアワビ養殖を取り入れた複合経営や、多魚種少量養殖経営などの経営改革に早くから取り組まれ、安定した経営を行われている生産者にも参加してもらっています。また、経営感覚に優れたメンバーの奥さんたちにも加わってもらっています。本日は「経営診断による経営の立て直し」の成果を皆さんにご紹介したいと思います。

まず、「漁業経営」に関する基本的な知識の勉強は、佐賀県漁業経営指導協会の指導指針を参考にしました。その結果、「漁業経営」とは、第1に、毎日の支出・収入の内容と金額をきちんと記帳し、年間の科目毎の金額により1年間の収支状況を把握すること。第2に、定期的に経営診断を行い、結果に問題がある場合どこに問題があるのかをチェックすること。第3に、経営診断によりチェックした問題点の対策を家族会議等で検討し、経営計画を立て経営を立て直すことであることがわかりました。

最近、不景気のなかで経営が苦しい企業は、詳細な経営診断を行ったうえで将来計画を立て、それにしたがって経営の縮小・賃金の削減・早期退職勧告・リストラ等の荒技により必死に経営を立て直しているようです。漁業者も、今後ますます厳しくなると思われる漁業経営環境に耐えて生き残るために、経営内容をきちんと把握し、その結果に基づいた対策を講じていく経営能力を身につけなくてははいけません。

私たちが行った「経営診断」は、経営指導協会が作成した平成6年度以降の仮屋漁協のマダイ養殖生産者平均値の資料を用いて行い、比較のために仮屋漁協で健全な経営をしている生産者の資料と、全国の公認会計士と税理士団体がまとめた黒字経営体漁業種別の資料を用いました。なお、同じ条件で比較するために、事業主報酬は1経営体年間500万円として計算しました。

まず、第1の年間の収支状況の把握、つまり毎日の支出の内容と金額の記帳です。これには、最近、農業で普及してきている市販の農業経営管理用パソコンソフトを使ってみることにしました。このソフトは、勘定科目を漁業用に変更したもので、図2に示すような入力画面に、摘要・借方・貸方を入力するだけの簡単な作業で行えます。1ヶ月分のデータなら、慣れれば1時間ほどで終わりますので、こまめに入力することでより正確な数字で経営診断ができます。また、この経営管理用ソフトを使う利点として、第1に青色申告書の様式にも対応しており、データ入力が終われば、キーを押すだけで青色申告書が作成できること。第2に過去のデータがパソコンに記憶されているので、経営内容の経年的な変化が把握できることなどがあげられます。

次に第2の経営診断による経営内容のチェックです。何事にも診断は必要です。例えば私たちが受診する「健康診断」。これは皆さんも年に1回程度受けられていると思いますが、この診断により体に何か異常があっても早期発見ができ、早期対策により安心して生活できるのです。漁業経営診断を行う場合、経営状態を示すいろいろな指標を用いて、標準的な数値との比較を行い、経営の健全性を判断するという方法が有効とされています。今の仮屋漁協の生産者の経営上の問題は、収支の採算ラインがわからないまま経営を行っているところにあります。そこで、今回は経営管理パソコンソフトで集計した消耗品費・旅費交通費・通信費・交際費などの水揚額に変動されない固定費と、期首棚卸・燃料費・

餌代・出荷経費などの水揚額により変動する変動費を基に「損益分岐点分析」という手法を用いて、まず、赤字黒字の境目となる水揚額を示す「損益分岐点水揚額」を算出し、次に実際の水揚額と損益分岐点水揚額との差が水揚額の何%になるかを示した「経営安全率」という経営指標を算出しました。この「経営安全率」と「損益分岐点水揚額」を標準的な指標と比較することで、仮屋漁協生産者の収益構造の分析を行いました。

この「損益分岐点水揚額」と「経営安全率」について図3により説明します。まず、「損益分岐点水揚額」は、まず原点から傾きが1の直線を引きます。次に、横軸上の自分の水揚額の上に固定費と変動費を加えて、その点と縦軸上の固定費の点とを結びます。その2つの直線の交わったところが損益分岐点で、横軸上の値が「損益分岐点水揚額」になります。次に「経営安全率」は、水揚額を100としたときの水揚額と損益分岐点水揚額との差を表したものが「経営安全率」です。プラスの数字が高いほどよいといえます。

今回の経営診断の結果、「経営安全率」は表1に示すとおりでした。仮屋漁協生産者平均値の「経営安全率」は、平成6年度以降-26.4%、-13.0%、10.2%、-25.1%、-45.6%という数字で表され、いかに収益性が悪いかを実感しました。比較資料とした仮屋漁協の健全経営者の「経営安全率」は、平成6年度以降25.6%、34.0%、32.0%、28.1%、5.8%で、経営の健全性が数字として証明されました。また、全国の漁業種別の黒字経営体の「経営安全率」は、魚類養殖が12.6%、真珠養殖が27.9%、その他養殖が18.3%、内水面養殖が5.9%となっています。

では、健全な経営体と不健全な経営体とでは、どこが違うのでしょうか。仮屋漁協の平均的生産者と健全経営者の変動費と固定費別に経費の内容を比べてみました。その結果、図4に示すとおり変動費では仕入費、固定費では利子割引料、保険料保証金、荷造り運賃費、雑費が少ないことがわかりました。このあたりに、健全経営のポイントがあるようです。

最後に、第3の経営の立て直しです。経営診断によって洗い出した問題点に対する改善策の検討が必要になります。先ほどの例でいけば、健全経営体と比較した場合、変動費では仕入代、固定費では利子割引料、保険料保証金、荷造運賃費、雑費が多いことがわかりました。これらの経費のかけ方に今まで無駄がなかったか、押さえていくためにはどのようにしたらよいのか、健全経営者からの情報等を集めながら対応策を検討することが必要です。さらに、この対応策をもとに、経営の立て直しを図っていくための目標として、経営計画を作成します。先ほどの対応策をもとに、経費について固定費の額、変動費の比率の目標値を設定します。これに借入金の必要返済額も含めて、収支の採算ラインとなる収支分岐点水揚げ額を算出し、これを目標として経営を行っていきます。

自分だけで対応せず、家族会議などを開いて全員の意見を聞き、対応することが必要です。何事も計画どおりにはいきません。だからこそ定期的に家族会議を開き、何が原因で計画と違ってきたのかの問題点をチェックしていかなくてはならないのです。

6. 今後の課題と問題点

最後になりましたが、今後は収益性の指標だけでなく、安定性の指標、生産性の指標などを用いて経営診断を行うとともに、償還金を含めた診断も行いたいと考えています。また、「魚類養殖経営研究会」の輪を拡げ、先ほど紹介した経営管理パソコンソフトの勉強会を含めて、たくさんの漁業者にも経営者としての意識を持ってほしいと考えています。

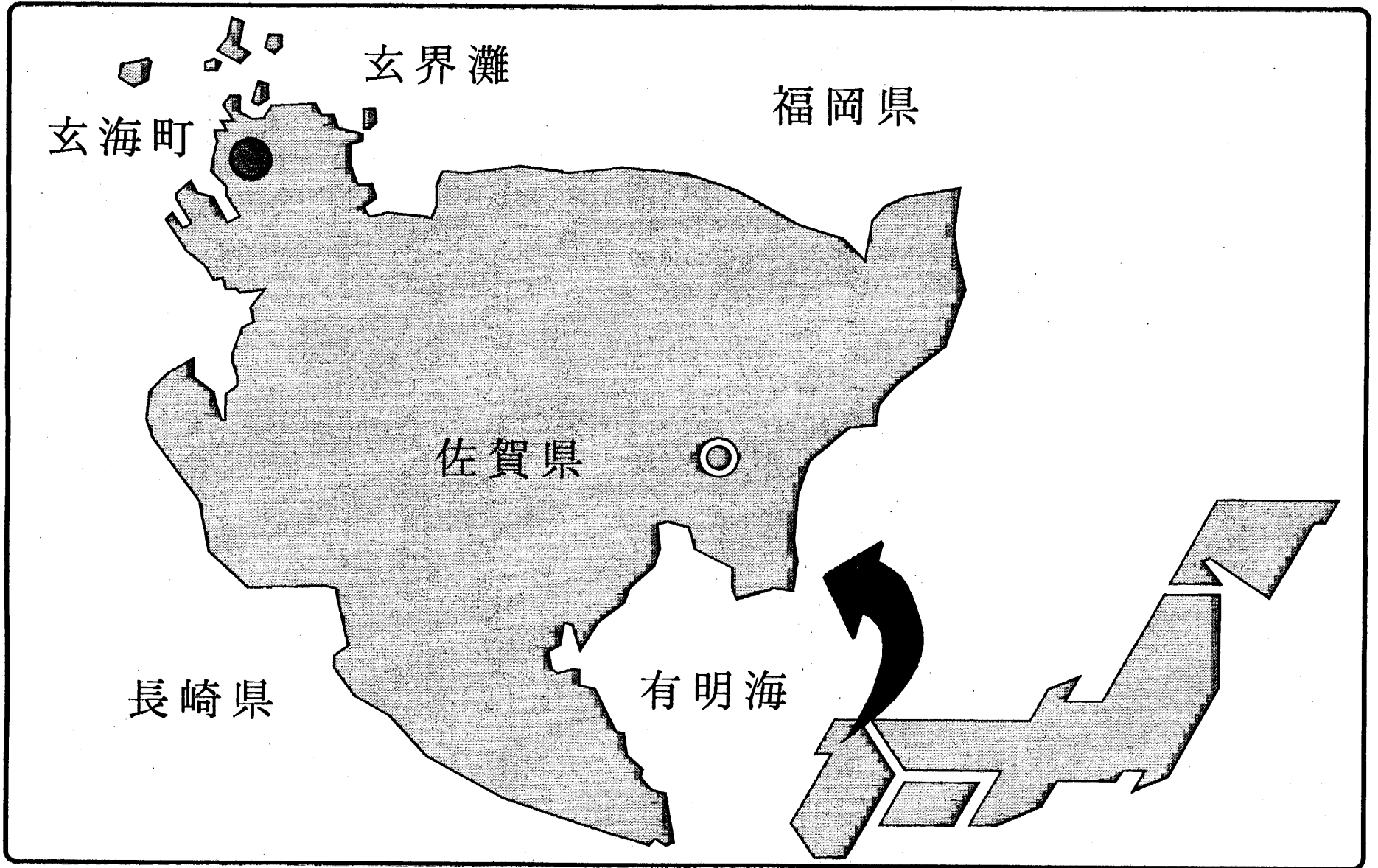


図1 玄海町の位置

シマキ農業経営簿記V3 プラス - [出納帳入力]

ファイル(F) 初期(O) 帳簿(D) 集計(S) 決算(O) ウィンドウ(W) ヘルプ(H)

検索(P) 全表示

種類(R) 現金出納帳 現金

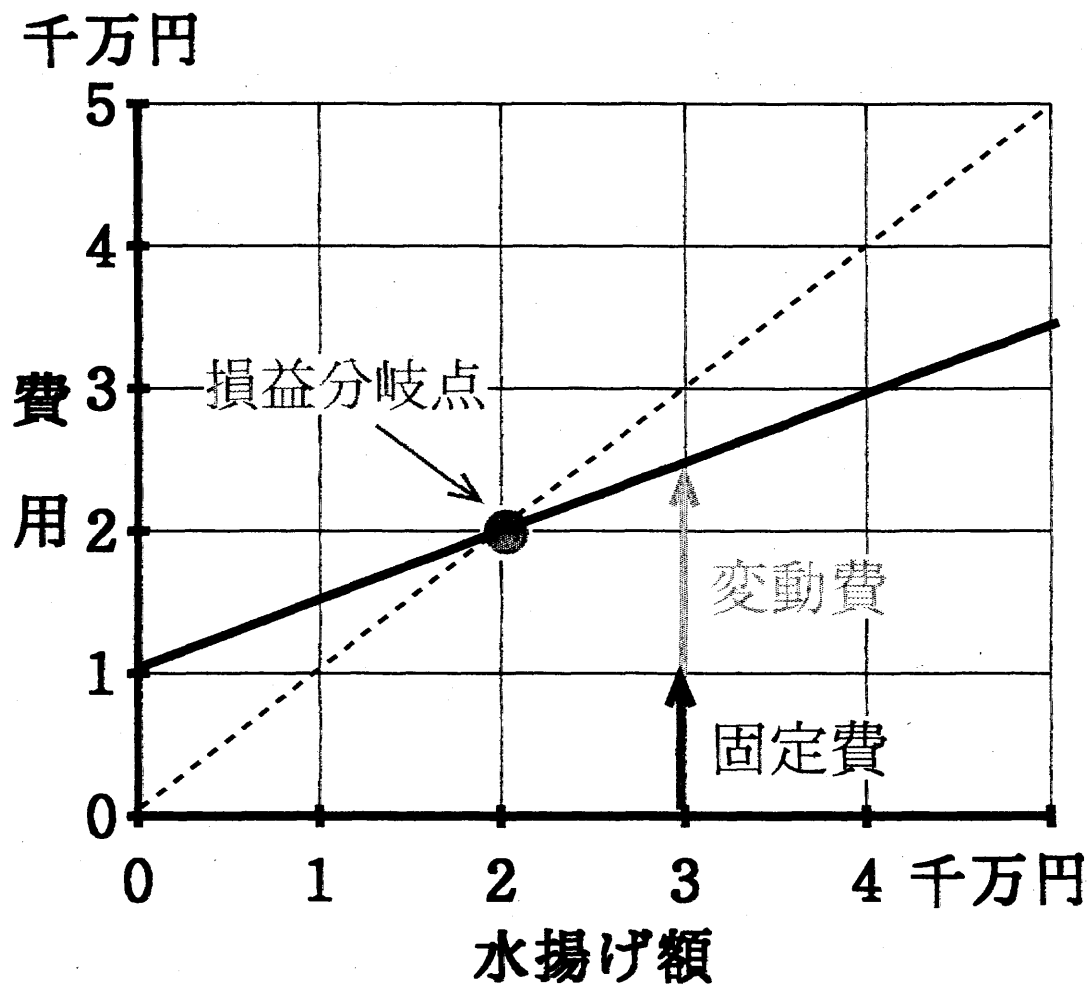
伝票No	取引	コード	摘要	税	相手科目	収入 金額	支出 金額	残 高
月/日	付箋				相手補助	消費税	消費税	
	付箋	率			相手部門	数 量		
2	3	344	配合飼料を購入	21	添加剤 費		150,000	2,842,500
4/3							7,500	
		5%		外				
3	1	100	種苗購入費	21	種 苗 費		265,000	2,564,250
4/5							13,250	
		5%		外				
4			マダイ出荷		水 産 物	1,265,000		3,829,250
4/5								
5			燃料代	21	動力光熱費		28,659	3,799,158
4/5							1,433	
		5%		外				
6			修繕費	21	修 繕 費		47,619	3,749,158
4/6							2,381	
		5%		外				

印刷(F7) モード(F8) ヘルプ(F1) 博士(Shift+F2) 終了(F9)

F2(Insert) F3(Delete) F4 F5 F6 F7 F8 F1 Shift+F2 F9

件数 10/10

図2 経営管理用パソコンソフト入力画面



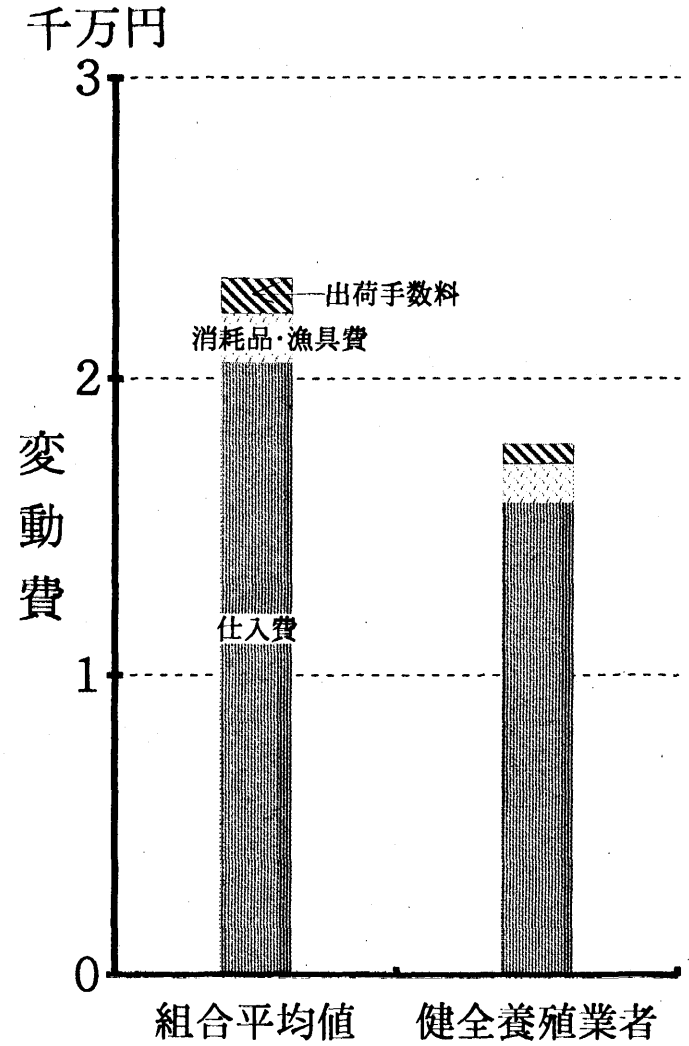
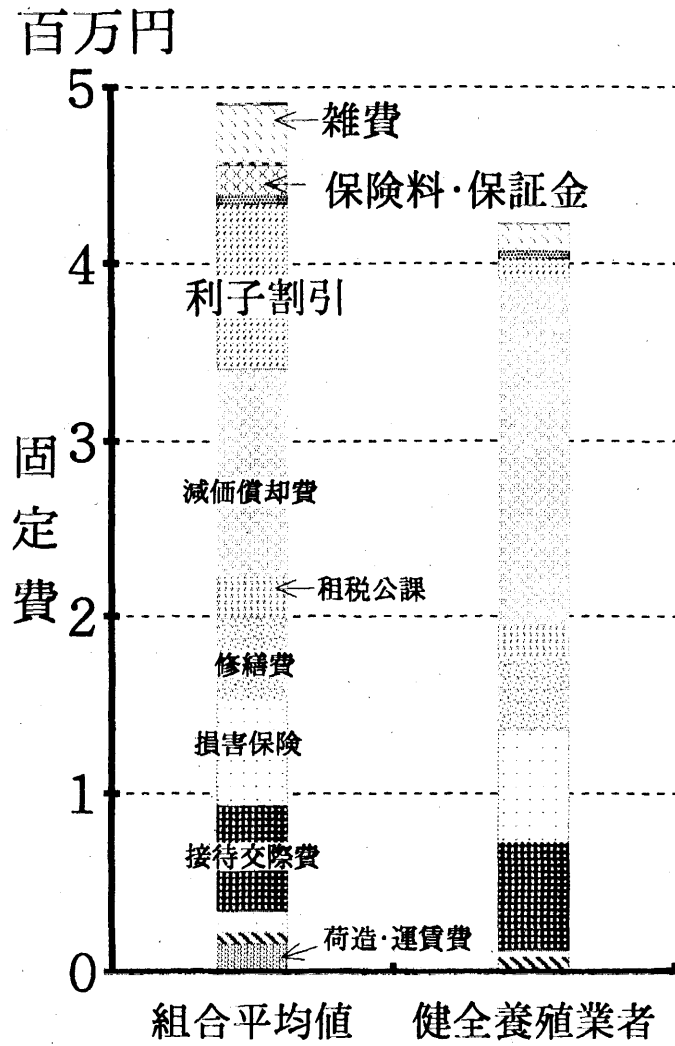
$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費} / \text{水揚げ額}}$$

$$\text{安全率} = \frac{\text{水揚げ額} - \text{損益分岐点水揚げ額}}{\text{水揚げ額}} \times 10$$

図3 損益分岐点と経営安全率

表1 「経営安全率」による経営診断結果

		H6年度	H7年度	H8年度	H9年度	H10年度
仮屋漁協	組合平均値	-26.4	-13.0	10.2	-25.1	-45.6
	健全養殖業者	25.6	34.0	32.0	28.1	5.8
全国黒字経営体 平均値 (※ TKC経営指標)	魚類養殖	-	-	-	12.6	-
	真珠養殖	-	-	-	27.9	-
	その他の海面養殖	-	-	-	18.3	-
	内水面養殖	-	-	-	5.9	-



固定費

変動費

図4 経費の比較