

チャレンジこそが成長戦略！

—株式会社鶴昇丸の多角経営への取り組み—

京都府漁業協同組合舞鶴支所

河畑 宏 司

1. 地域の概要

舞鶴市は、京都府北部に位置し、静穏な舞鶴湾、日本海の若狭湾に面する人口約8万4,000人の市であるが、私の住んでいる佐波賀地区は人口が200人にも満たない小さな集落である（図1）。

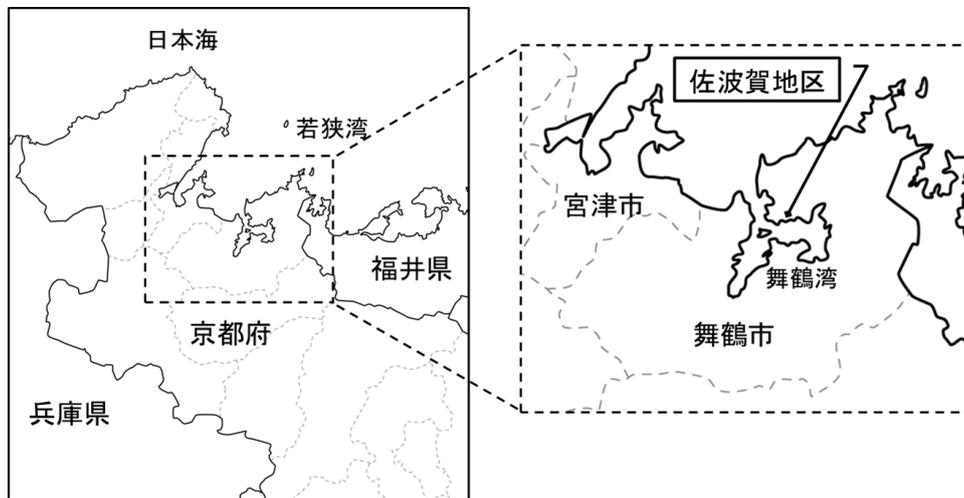


図1 位置図

2. 漁業の概要

舞鶴市には、漁協組合員約500人（正組合員数約270人、准組合員数約230人）が居住し、その地形的な利を活かして、舞鶴湾でのトリガイやナマコを漁獲する桁引き網漁業、潜水や水視でアワビ、サザエ、イワガキ、ナマコなどを漁獲する採介藻漁業、トリガイ、マガキ、イワガキなどの二枚貝養殖業や刺し網漁業の他、若狭湾沿岸で大小の定置網漁業、日本海でズワイガニやカレイ類を漁獲する底引き網漁業が営まれている。平成30年の年間水揚げ量は約3,440トン、年間水揚げ額は約10億4,000万円であり、府全体の水揚げ量の31%、水揚げ額の34%を占めている。また、地元には産地卸売市場があり、平成30年実績で、府内漁獲物の水揚げ量の約85%、水揚げ額の約70%が集荷されるとともに、府外のまき網や定置網などの漁獲物も取り扱いされている。

3. 研究・実践活動の取組課題選定の動機

私は、京都府漁業協同組合連合会（現、京都府漁業協同組合）の販売部に勤務しつつ、

准組合員としてカゴ網漁や採介藻漁を営んでいたが、50歳を目前とした平成16年度末に退職し、漁業に専念することとした。漁業に専念するに当たり、祖父の代から営んでいた釣り堀、渡船、マガキ養殖を引き継いだ。それなりの収入を得ることはできると思われたが、レジャーの多様化、将来の人口減少や高齢化等を考えると、これだけで家族を養っていくことは困難と考えた。そこで、経営の柱となる取り組みと安定的な収益が見込める取り組みを組み合わせる経営の多角化を目指すこととした。また、平成25年には各種事業を統合して株式会社を設立し、経営の安定化を図るとともに、経営状態を把握するために経営分析を実施することとした。

4. 研究・実践活動の状況及び成果

(1) 小型定置網へのチャレンジ

漁業経営の柱を何にするかを検討していた時に、舞鶴湾口部で小型定置網を行っていた経営体が廃業することとなった。これまで定置網に従事した経験は全くなかったが、比較的安定した水揚げが期待できると考え、この漁場で小型定置網の経営にチャレンジすることとした。漁業を開始するに当たり、

多くの資材や資金が必要となるが、幸いにも、他地域で大型定置網を廃業した経営体から漁網等の資材や船舶を居抜きで入手することができた。それにより、機器の修繕、漁具設置を含めても新規で購入する場合と比較して、十分の一程度の経費に抑えることができた。それでも多くの資金が必要であり、大きな決断での船出となった。多額の負債を抱えての経営開始であったが、本漁場の特徴として、遠浅の地形という“もともと良い漁場”であったため、値の良い魚種の水揚げがあり、経営を開始した平成17年度は6,000万円程度の水揚げ額であったが、その後は1億円を越える漁獲に恵まれ(図2)、2年間で負債を返還した。ただし、平成28年度は水揚げ額が落ち込み、また、平成29年度は10月に台風21号により垣網、箱網の全損という大きな被害を受けたが、応急措置で復旧した結果、主体である秋漁に何とか間に合わせることで、平成27年以前の水揚げ額である約8,000万円を確保できた(図2)。

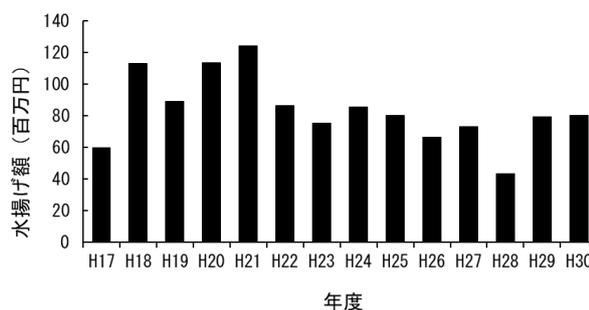


図2 小型定置網の水揚げ額

(2) イワガキ養殖へのチャレンジ

安定的な収益が見込める事業として、平成17年度から京都府立海洋センター(現、京都府農林水産技術センター海洋センター)が生産するイワガキ種苗を使用したイワガキ養殖に取り組んだ。舞鶴湾は他の内湾域より餌料が豊富なので、通常4~5年を要するところが、3年間

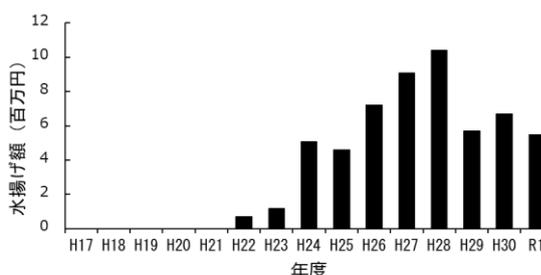


図3 イワガキ養殖の水揚げ額

の養殖で出荷が可能となる。マガキより養殖期間が長いのでいかに余分に必要となるが、単価が良いこと、養殖期間中の作業に余り手がかからない点が魅力である。祖父から受け継いだマガキ養殖のノウハウもあり、平成 22 年度以降は順調に水揚げ額が伸び、平成 28 年度には 1,000 万円程度の額を確保できるまでとなった（図 3）。なお、平成 29 年度以降水揚げ額が減少しているのは、次に述べる、かき小屋で提供するようになったためと垂下連当たりの生産量が減少したためである。

(3) イワガキ、マガキ養殖物の付加価値向上へのチャレンジ

イワガキ養殖においては、平成 28 年度より 4 年間の養殖での出荷に取り組んでいる。京都府のイワガキは「丹後の海育成岩がき」としてブランド化され、重量により小から特大まで明確な規格が定められている。脱落のリスクがあるものの、平成 28 年度より 3 年貝をさらに 1 年間養殖することにより、単価のより高いランクの個体が増える取り組みを実践しているところである。また、平成 29 年 2 月に自宅近くに京都府で 3 番目となるかき小屋「鶴昇丸」をオープン



図 4 かき小屋

した（図 4）。かき小屋は、冬（12 月上旬～4 月上旬）はマガキ、春から夏（5 月中旬～8 月中旬）はイワガキを主体とした季節限定で営業している。3 シーズンの収入は、約 400 万円、約 700 万円、約 900 万円と年々増加しており、リピーターも付き始めて手応えを感じている。また、事業収入もイワガキの出荷のみでは 1,000 万円が過去最高であったが、かき小屋での提供により、過去最高を上回る収入が得ら

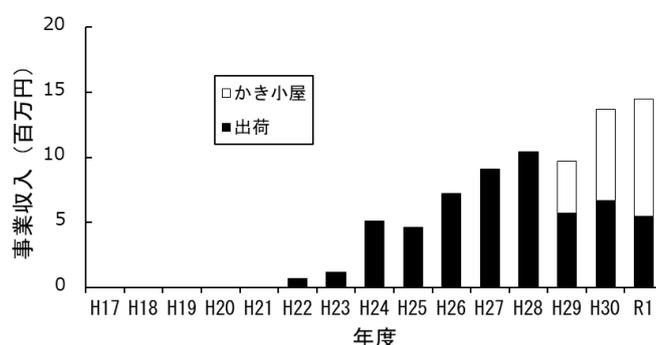


図 5 イワガキの水揚げ額とかき小屋の収入

れている（図 5）。さらに、かき小屋の効果をイワガキでみると、ここ 5 年間の舞鶴湾におけるイワガキの平均単価（円／個）は 180 円前後であるが、かき小屋では用途により約 230～540 円で提供しており、手間賃等の経費を差し引いても十分に出荷以上の付加価値が得られていると感じている。なお、かき小屋ではサイドメニューとして、顧客のニーズに応じて定置の水揚げ物も刺し身用として利用している。

また、地元の加工業者と連携して、未利用な小型のマガキを使用した加工品を開発し、今シーズンからかき小屋で販売している。

(4) 株式会社化へのチャレンジと現在の経営状況

平成 17 年度からこれまでの事業に加えて小型定置網とイワガキ養殖の事業を開始した

が、各事業を個人事業として実施していると多額の税負担や借入時の煩雑さ等があり、何とか解消できないかと考えた。そこで、税理士の勧めもあって思い切って、会社組織に移行させることとし、平成 25 年に株式会社鶴昇丸を設立するとともに、同年 4 月には漁協の法人組合員資格を取得し、以降、小型定置網を経営の柱として会社経営を開始した。現在、会社は、小型定置網事業、貝類養殖事業(かき小屋含む)、渡船事業、釣り堀事業を家族 3 人と従業員 4 人の計 7 人体制で運営しており、その他に渡船事業等のバイトとして 4 人を雇用している。株式会社の事業期間は 7 月 1 日から翌 6 月 30 日であり、移行後の売上高は約 8,000 万円から 1 億 3,000 万円で推移している(図 6)。事業別の売上高としては小型定置網が主体であることには変わらないが、その他の事業

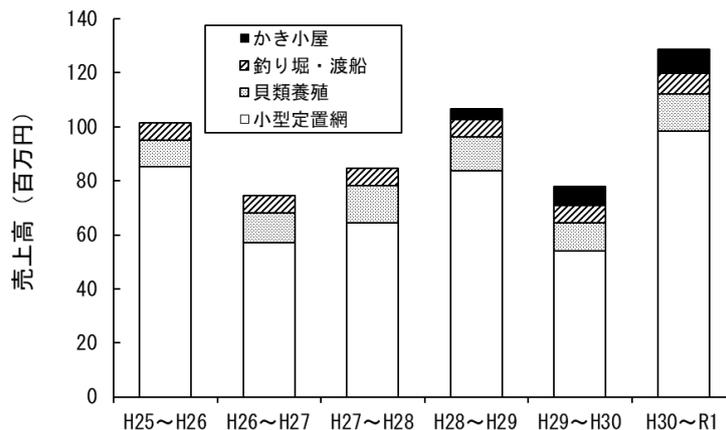


図 6 株式会社後の事業別売上高

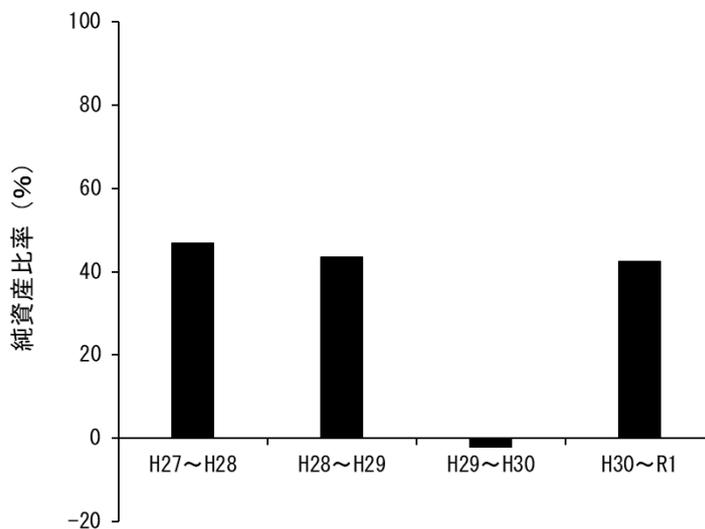


図 7 直近 4 期の純資産比率

を多角的に取り組むことにより、小型定置網の収入減を補い、8,000 万円程度の売上高(図 6)を得るといふ、所期の目的は達成されている。次に、会社の財務的な安全性を確認するために、直近 4 期の貸借対照表の総資産と純資産の数値から、安全性を示す指標である純資産比率(%)を図 7 に示した。純資産比率は、平成 27~28 年と平成 28~29 年および平成 30~令和元年は、製造業等の理想とされている 40%以上の 43~47%の数値を示し、財務的な安全性は確保されていた。平成 29~30 年は台風による被害に伴う、網の復旧のための資金借入等により、マイナスとなったものの、台風被害がなかった前期の純資産があったと仮定すると 39%であった。小型定置網漁業を基幹とした会社経営では、不測の事態が生じた場合の経費が過大となるため、日頃から総資産に占める純資産の割合を高める努力を怠らないことが大事であることを痛感した次第である。また、会社の決算期ごとの経営状態を検証するために、直近 4 期の損益計算書の数値から算出した損益分岐点売上高を図 8 に示した。売上高が損益分岐点売上高を上回っている平成 27~28 年と平成 28~29 年

が約5%、平成30～令和元年が約30%の黒字経営、売上高が損益分岐点売上高を下回った平成29～30年が30%の赤字経営の状態にあることが明らかとなった。

平成29～30年は、台風被害という突発的な損失で固定費の比率が増加して赤字経営に陥ったが、決算書による経営分析により、小型定置網という年変動が大きい事業を主体に営んでいく中で黒字経営を維持していくためには、台風被害の

苦い経験を今後に活かし、急激等の小型定置網事業に多大な損害を及ぼす事象への対応を確実に実施し、経営に過大な負担をかけないようにするとともに、引き続き経営状況をしっかり把握し、経営上の問題点や課題がどこにあるのかを明確にし、多角化のメリットとデメリットも理解しながら、経営の改善や安定化の取り組みを実施していくことが肝要であることを認識した次第である。

5. 波及効果

私が株式会社化したことにより、税負担や借入時の信用が高まったことなどを聞き、近隣で大型定置網を個人で営んでいる漁業者が会社での経営を開始した。

イワガキ養殖に積極的に取り組んだことから、現在舞鶴かき組合岩がき部会の部会長を務めている。その関係で、他地区の若手漁業者から養殖技術についての照会が多数あり、私が経験してきた技術を積極的に提供している。また、形が良く、身入りの良いイワガキを生産することにより、「丹後の海育成岩がき」のブランド化にも貢献している。先に述べたとおり、佐波賀地区は舞鶴市内でも小規模の集落であるが、かき小屋のオープンにより当地区を訪れる方が増え、地区の活性化にも寄与している。

6. 今後の課題や計画と問題点

会社の基幹事業である小型定置網については、年による水揚げ高の変動は避けられない。そこで、漁獲物の付加価値向上に向けて、六次産業化や現状の活魚出荷に加えて、現在、大型定置網で取り組まれているサワラなどの活メ出荷についても積極的に取り組んでいきたい。イワガキについては、4年貝の出荷に加え、水温が高くなる夏季には出荷作業の刺激により、収穫から出荷まで期間をおくと放精・放卵する個体があり身入りが悪くなることがあるため、収穫後はできる限り早く出荷するなど、ブランド維持と水揚げ額向上に努めている。かき小屋については、経営のノウハウが十分に蓄積されていないので、顧

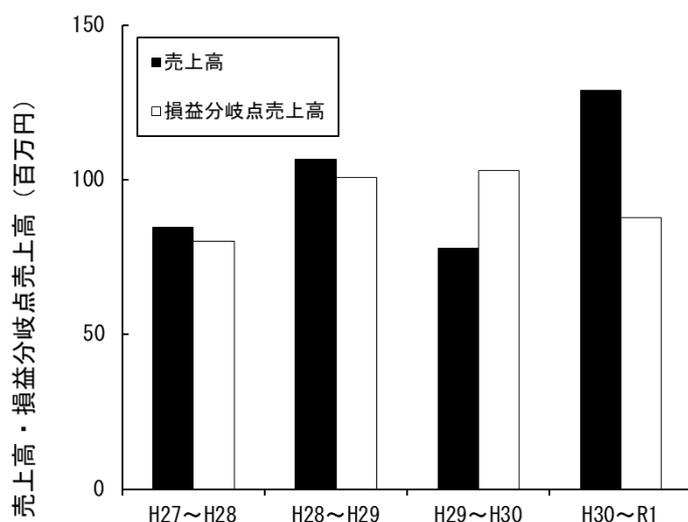


図8 直近4期の売上高と損益分岐点売上高

客のニーズを把握しながら、求められる商品を提供できるようにしていきたい。釣り堀と渡船については、先細りが予想されるが、HPでのPRにより、新たな顧客を獲得していきたい。それぞれの事業について、毎年の経営状況を見極めることに努め、事業のさらなるチャレンジやブラッシュアップを図ることで、株式会社鶴昇丸をさらに飛躍させたいと考えている。