

【大規模化はするべきですか？】

これから大きな変化が予想される日本の農業において、多くの方が一つの方向として大規模化に視野に向けているのは、間違いない。私も大規模化はどんどん行なうべきだと思っている。だが、大規模化したとしても効率が上がるとは限らない。実務においては慎重に行なうべきだと考えている理由を書きたい。それは大規模化した時の収益性である。実際に目にする範囲でも大規模化して収益が悪化する経営はかなり多い。

話を単純化するために、面積拡大による収益モデルをシミュレーションしてみよう（表1）。面積10の圃場で100%出荷した場合の売上を10とする。栽培に必要な経費率をそのうちの50%とすると経費は5。現実的な出荷歩留りを90%とすると、実質的な売上は9。売上9から経費5を差し引いた4が利益となる。

面積拡大の効果として、面積当たりの経費削減が考えられるだろう。そこで、面積が倍に拡がると5%経費割合が下がると仮定する。表の成功事例のように、歩留りは90%を維持できれば、面積が20に倍増すると売上は18に増え、経費割合が5%下がれば、利益は8・5、つまり利益率は2・1倍になる。大規模化することと効率化し、経費割合が下がるといふ想定では、さらに320まで面

積を上げると、売上は32倍、利益は41倍となり、経費割合は50%から38・7%に抑えられる。

これが大規模化の効率化によるメリットだと一般的に考えられている。ところが、私の見る限りこのようなケースは稀だ。大規模化による経営効率の改善は簡単にできるものではない。例えば、家族経営で2人が働いている農場で、面積を倍にする時にもう一人増やせば効率化ができるという考え方があつた。しかし、機械投資や販売のための作業時間が増大するなど思い通りに効率化できず、経費は減らせないこともある。

経費の割合が下がらなければどうなるのかというと、面積が増える分だけ売上も利益も増える。大幅な利益増はなくても、これでも大規模化のメリットはあると考えられる。

成 功の決め手は大規模でも歩留りを維持できるか

今度はよくある大規模化の失敗事例をシミュレートしてみよう。大規模化のメリットが十分に得られていない農場の多くは、圃場が荒れてきて出荷歩留りが落ちていく。要するに面積が小さかった当時には丁寧に追うことで面積拡大につれ圃場の作物の品質や出来が悪くなつてしま

岡本 信一 Shinichi Okamoto

1961年生まれ。日本大学文理学部心理学科卒業後、埼玉県、北海道の農家にて農業研修。派米農業研修生として2年間アメリカにて農業研修。種苗メーカー勤務後、1995年 農業コンサルタントとして独立。1998年(有)アクセス設立代表取締役。農業法人、農業関連メーカー、農産物流通企業、商社などの農業生産のコンサルタントを国内外で行っている。講習会、研修会、現地生産指導などは多数。無駄を省いたコスト削減を行ないつつ、効率の良い農業生産を目指している。

Blog : 「あなたも農業コンサルタントになれる」

<http://ameblo.jp/nougyoukonnsaru/>

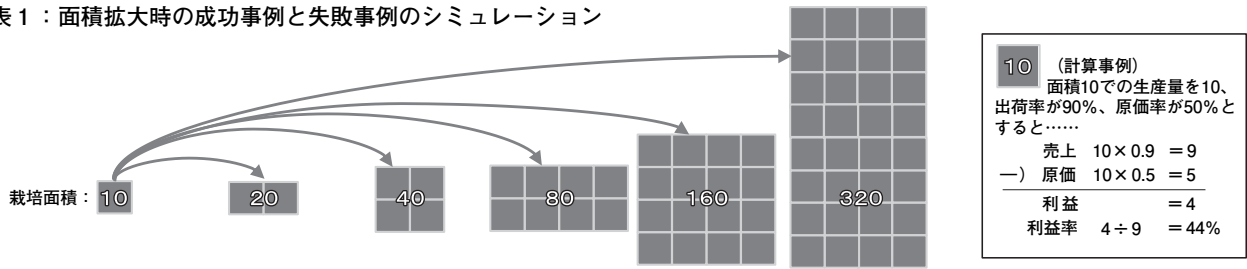
PROFILE

つたのである。

表1の下の事例では、面積を増やしても面積当たりの経費割合が50%のまま、圃場の出荷歩留りが面積を倍にすると10%低下することを想定した。極端かもしれないが、私の見た範囲ではこのような例も少なくない。

売上は面積の増大とともにある程度は伸びるが、歩留りの低下により利益は増えない。面積が32倍に増えても、売上が伸びないので経費割合は増加し、利益は15・7倍となる。売上の伸びに対する利益は微々たるもので、出荷歩留まりの低下具合に

表1：面積拡大時の成功事例と失敗事例のシミュレーション



【成功事例】●歩留り：90%（一定）、経費率：50%から面積が2倍になると5%減少

売上	9.0	18.0	36.0	72.0	144.0	288.0	売上増＋経費削減 →利益率の増加 →経営の安定的発展
経費	5.0	9.5	18.1	34.3	65.2	123.8	
利益	4.0	8.5	18.0	37.7	78.8	164.2	
利益率	44.4%	47.2%	49.9%	52.4%	54.7%	57.0%	

利益率アップ

【失敗事例】●歩留り：90%から面積が2倍になると10%低下、経費率：50%（一定）

売上	9.0	17.1	32.5	61.7	117.3	222.8	売上伸び悩み＋経費一定 →利益率の減少 →赤字経営の危機へ
経費	5.0	10.0	20.0	40.0	80.0	160.0	
利益	4.0	7.1	12.5	21.7	37.3	62.8	
利益率	44.4%	38.3%	31.4%	23.8%	15.3%	5.9%	

利益率ダウン

よつては赤字に陥るだろう。実際の圃場データを見ても、圃場の出荷歩留まりは差が大きく、特に天候条件の悪い時ほど差が出やすい。天候の悪い時ほど、お客様が最も欲しがるときである。このタイミングで安定的な歩留りを維持し、市場に出荷できれば莫大な利益を得ることができ。良好な天候の時には、歩留まりに大きな差は出ないの、見逃しがちになるが、出荷歩留まりが悪い農場では天候の影響をモロに受け経営が悪化する。しばしば取り上げられる大規模化した経営体でも実際には儲かっている場合、必要に出来が悪くなったために儲けに繋がっていないのである。

上が飛躍的に向上することで満足してしまうことが多い。しかし、求めべきは利潤であり、売上ではない。これはかつて製造業がたどった、売上至上主義から利益追求への道筋に近い。考えて見れば当たり前の話で、売上を向上させるために利益や利益率が大幅に減るような経営は避けるべきである。農業経営では栽培技術と経営の関係について言及されないがために、売上至上主義の大規模化や収量増大策ばかりに気を取られているのが現状なのである。

売 売上至上主義から利益追求の道筋へ

この連載の中では歩留まりについて繰り返し述べてきたが、製造業では歩留まりを落とすことの生産拡大などあり得ない。農業分野では歩留まりという概念が存在しないために、軽視されてきたのだ。大規模化する場合は栽培技術というのは、単に機械を大型化するというだけではない。日本では諸外国に比べて圃場条件、地域条件、そして作物、品目、経営目標までが多様である。大きな機械を導入すれば効率が高くなり、高効率生産ができるというわけではないのだ。大型化に踏み出すためには、経営的な条件だけではなく、規模を拡大したとしても栽培の歩留まりを維持できるのかに關しても、目を配ることが重要になってくる。大規模化は決して手を抜く栽培方法ではないし、大型機械による高効率栽培でもない。目指すのは高品質や高収量ではなく、品質や収量の安定で、栽培に対する取り組みもこれまでとは違う考え方が必要となる。目指すべき方向を考えないと売上は増えたが、利益は減少するというような本末転倒の結果に至る。管理する圃場数が増えるにつれて把握することが難しくなるが、圃場の出荷歩留まりもこれまでより落としてはならない。圃場ごとの収量や品質、歩留まりというのは栽培だけではなく、経営にとっても最重要情報であるということがお分かりいただけると思う。大規模化する場合、面積が2倍になるから売上や利益が2倍になるというような単純な話ではない。売上はそこそこ上昇するが、利益についてはマネージメントを間違えればマイナスにもなる。規模に応じた経営管理が必要になるし、大面積になるほど他の要素も増えてくる。大規模化する場合には、これまでもと全く違う取り組みであること、をまず理解し、さらに栽培と経営は一体で、どちらも疎かにはできない要素であるということを考えなければならぬ。