実践講座：したたかな農業を目指す経営管理

入るを計り出を制す！

第六章

勘定其ノ二　がっちり儲ける！利益UPを目指す施設野菜の勘定

齊藤義崇

1973年北海道生まれ。栗山町在住。昨年、普及指導員を退職し、実家の農業を2014年から営む。経営は和牛繁殖、施設園芸が主体。普及指導員時代は、主に水稲と農業経営を担当し、農業経営の支援に尽力した。主に農業法人の設立、経営試算ソフト「Hokkaido_Naviシステム」の開発、乾田直播の推進、水田輪作体系の確立などに携わる。

競争激化の生鮮野菜

食糧増産政策と農家の努力により国民のお腹が満たされ、戦後の復興が果たされた。高度経済成長期には、これまでの食文化がよりアレンジされ進化し、グルメや食通が食材の善し悪しを論じる時代となった。いつの世も嗜好品、高級品は市場から求められたが、加えて食の安全性の保持や栄養価も重視されるようになった今、国産の生鮮野菜というだけで、消費者の購買意欲を擽ることはできない時代である。

生鮮野菜の生産現場も、今岐路に立たされている。これまで多くの産地がロットで挑んできた勝負をこのまま継続していくか、これまで以上に付加価値を高めて特産品、高級食材として市場で有利な価格で販売を進めるかである。ロット勝負では値下げ機運から、より低コストが課題となるし、目の肥えてしまった我が国の消費者に新たな価値を創出していくことは困難を極めるであろう。

今回はかなり難解なハードルが多いが、施設園芸品目の利益率を高めるための勘定のコツについて、「がっちり儲ける」をテーマに考えていきたい。

熟練工の技を下地に技術革新と品目の集約！

「トマトをつくらせたら、あいつの右に出る奴はいないな」とは施設園芸品目の産地では必ず聞かれる言である。品質や収量が他者より勝る。産地づくりを支えたのは、このような熟練工の卓越した生産技術だろう。しかし、その産地のほとんどで、もれなく後継者が不足している。新規に就農者を募り、産地の生産力を維持する取り組みに力を入れる市町村も多いが、成果を上げている事例は少ない。生産技術の伝承と担い手不足は、産地存続を揺るがす課題である。

課題の視点を変えてみる。祖父母、父母の力なくして、現在の施設園芸品目の作付けができないと不安を抱える経営者は多い。従業員を抱える経営でも、熟練者のリタイアが課題である。我が家は、今年決断してメロンの作付けをやめた。これまでのお客様には不評であろうが、私には父母のような技術はないことが第1の理由である。やめた理由はもう一つある。「北海道産赤肉メロンはおいしい」では商売にならないのである。長年の経験から品質・収量も安定していたが、ここ10年で平均坪単価は下降線をたどり、昨年は４００円程度である。価格低迷と父母の加齢に合わせて、作付けは徐々に減り、約２０００坪のハウスは10年ですべて立茎アスパラに転換した。

施設園芸の課題をもう一つ加える。百姓の解釈はさまざまだか、品目をいろいろつくって儲けるのは、困難に思えてならない。高い利益を求めて施設野菜を生産するとき、市場性や消費者ニーズの把握、販売のマネージメントに特化した専門性が要求される時代であるからだ。商売相手は「王様である消費者」と「海千山千の小売」である。相手の要望に応えつつ利益を上げるためには、プロフェッショナルとして対峙していかねばならない。

「夕張メロン」「でんすけすいか」など施設園芸品目を特産品とする産地を見ると、その品目に専業特化している経営を多く見かける。その品目の労働者1人当たりの作付面積も、複数品目の施設園芸を営む経営よりも多い。品目を集約して労働分散を避けることで、作業を分担し、生産工程を工夫する。これらが増産の秘訣になり、新技術の試みにも、集中して挑むことができる。付加価値や増収を目的とした技術革新のきっかけとなる。

熟練工の卓越した技を身につけつつ、いかにして技術革新に迫るか。現在、施設園芸を取り入れた経営者も今後予定している経営者もそれぞ

れが考えをお持ちだろう。経営全体では水稲と畑作など複数の部門を設けても、施設園芸は1品目に集約し、専業特化して望む。これが「がっちり儲ける」早道ではなかろうか。

儲ける経営の鍵は普段からの伝票整理と詳細表の作成にあり

4月号に紹介したトマトを例に表1を示した。施設園芸の生産分析の基本は、生産成果と労働能率の把握である。詳細には触れないが、ここでのポイントは、労働時間を記帳し、労働の集約度と捉えることである。具体的には2つあり、①単年度の生産成果と労働能率は旬別に必ず整理し、次年度の雇用の予測や雇用労賃の予算組に役立てることと、②年次別に比較し、年次別の変動幅や5カ年平均などを算出し、規模拡大、縮小、転換など将来の営農計画全体に活用すること。

施設園芸のマネージメントとして最も重要なのは、販売伝票の整理し、詳細表を睨みながら、儲けを算段することである。

表2の販売金額から考えてみよう。A品をすべて10円値上げに成功した場合は、13万円の増益となる。規格L（A、Bとも）を10円値上げに成功した場合は、12万円の増益となる。この把握は収益性改善のための分析の基本であり、営業・交渉に活用すべきものである。「海千山千の取引先」は当然ながら、自らの扱い量のシェアは把握しているものと心得よう。ただし、経営者側の全体像は経営者しか掌握できないため、相手先はその状態を予測し、交渉をしてくる。ここからは、取引量、生産量、取引先、商品力、市況などの要素を勘案し、全体の動きを睨んで、単価の提示を行なうことを普段から身につけておこう。また自分が消費者に直接販売するときには、これにいくら掛け値するかから販売価格を決めよう。直接売る労力や資材が増すためだ。

次に販売量を考えてみたい。「この資材は製品率を高める！」、このようなキャッチフレーズに施設園芸農家は弱いし、私も実は弱い。資材の投資効果の予測として、各規格のB品の品質が1000kgずつ向上してA品の増加に成功したとしよう。品質向上により、15万円の増益となる。製品率を高める資材を新たに投入するならば、品質向上の見込みを立てて選んで投じるべきである。同様に「この資材は増収する！」を考えてみる。A品、B品とも各サイズ100kg増収したとしよう。増収は16・5万円の増益をもたらす。これも資材選択の基準になる。

2つの試算結果を組み合わせると、増収した600kg分の運搬作業が増加する。品質向上と増収を比べたとき、差はわずか1・5万円である。収穫量の増加は農家として代え難い喜びなのだが、重量物の施設園芸の場合は品質向上を目指すほうが良いと私は考える。また、これらの資材購入は慌てて決めず、使用事例や試験成績などの情報収集を行なって、営業マンに鋭い突っ込みを入れてから、価格も交渉することとしよう。「急いては事をし損じる」である。これは施設園芸産地の部会活動にも応用できる検討法でもある。

普段から伝票整理をして詳細表を作成するクセ。きちっとした狙いと根拠を持ち、収益性改善も目指すべし。分析なくして、試算はできない。これを施設園芸の「がっちり儲ける！」の基本と心得よう。私自身ももちろん日々心がけている。

表1：施設園芸生産技術分析表（トマト）

項目		計算式	単位	数値
生産規模	ハウス実面積	①	a	30
	作付延面積	②	a	30
	ハウス設置面積	③	a	60
	ハウス作付回転率	②÷①	回	1.0
	ハウス農地利用率	①÷③	%	50
生産成果	総収量	④	kg	27,000
	10a当り収量	④÷②	kg/10a	9,000
	総販売額	⑤	千円	7,800
	10a当り販売額	⑤÷②	千円	2,600
労働能率	投下労働時間	⑥	h	3,468
	労働集約度	②÷⑥	10a当たり	1,156

表2：商品規格別の生産成果詳細表

商品規格区分		単価	販売量・比率		販売金額・比率	
		円	kg	%	円	%
A品	L	350	6,000	22.2	2,100,000	27.8
	M	300	4,000	14.8	1,200,000	15.9
	S	250	3,000	11.1	750,000	9.9
B品	L	300	6,000	22.2	1,800,000	23.8
	M	250	4,000	14.8	1,000,000	13.2
	S	200	3,000	11.1	600,000	7.9
C品	全サイズ	180	600	2.2	108,000	1.4
規格外		10	400	1.5	4,000	0.1
平均・合計		230	27,000	98.5	7,558,000	100

販売金額の検討（単価の試算）

販売量の検討（資材投資投資効果の試算）