

シイタケ・ナメコ生産の経営戦略

きのこ生産の収益を高めるには、どのような点に力を入れたらよいか？ この問題について費用を中心として考えてみよう。

1. 費用は二つに分けられる

きのこを作って売る。その費用の内訳を見ると2種類に分けることができる。一つは、売上量に比例して動く費用で、これを変動費といい、発生操作のための労働費や出荷経費が含まれる。きのこを売ることによって、当然この費用が出てくるから、最低限変動費以上で売らないと損になる。

もう一つは、売上量に比例しない費用である。シイタケ生産では、1本のはだ木から3～4年にわたってきのこが発生するから、はだ木を固定資産と考える。建物・機械類も耐用年数が数年あるいは数十年となるから、これも固定資産と考える。固定資産は年々の償却費がその年の費用となり、この費用や、借入金の利子、はだ場の借料はきのこの売上げがゼロでも発生する費用であるから、これを固定費という。図-1は、毎年1万本植菌をして生シイタケの生産を行なう場合の、総費用と、それを変動費と固定費に分けた例である。

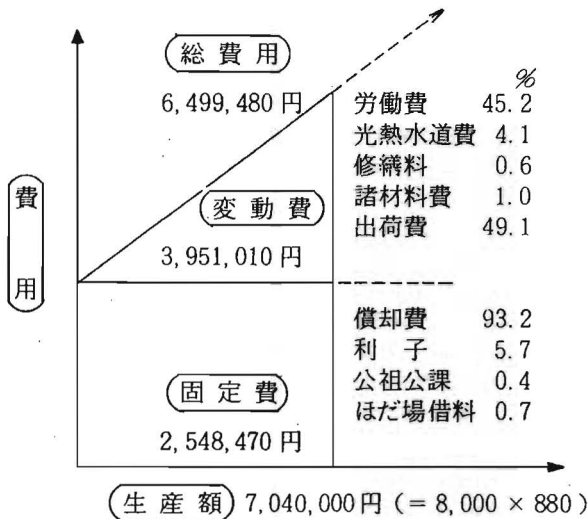


図-1 生シイタケ生産費の分解
(毎年1万本植菌、発生はだ木34,800本の場合)

2. 損・得を分けるパワー

生シイタケ1kg当り880円で売れたとする。図-1の例では、変動単価(変動費/売上量)は、1kg当り494円である。そうすると1kgの生シイタケを売ると、その差額386円(売価-変動

単価)がでてくるが、これを付加価値単価という。付加価値単価は売価に対して43.9%であり、この率を付加価値率と呼ぶ。図-2でみるとおり付加価値単価が固定費を回収する力となる。

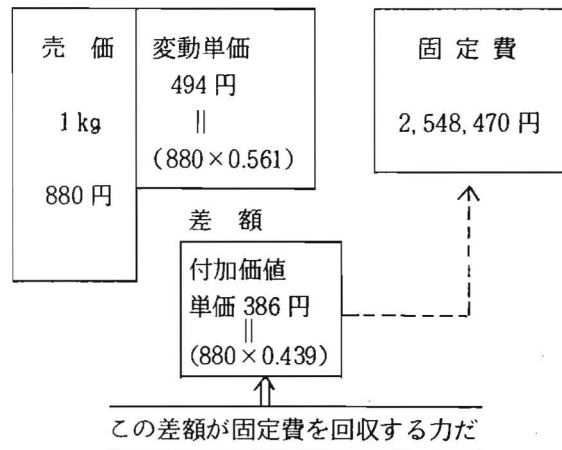


図-2 1kg売る毎に固定費を回収するパワー
それではどの位売れば固定費が回収できるか、損益分岐点について、売上量と売上額を求めると、
損益分岐点の売上量 = 固定費 / 付加価値単価
= 2,548 千円 / 386 円 = 6,600 kg
損益分岐点の売上額 = 固定費 / 付加価値率
= 2,548 千円 / 0.439 = 5,804 千円
となる。

このように、固定費が回収されるならば、損益分岐点以上の売上は、費用としては変動費だけとなり、変動単価以上の売価なら赤字にならない。

3. 費用を節約するポイント

前記の損益分岐点を求める式を、つぎのように書き変えて、経営信号式と名付けてみよう。

固定費 (F)
付加価値率 (m) × 売上量 (Q) × 単価 (P)
この式から、経営とは F を少なくし、m・Q・P を多くすることといえる。経営信号式で計算した値が1.0以上であれば赤字、安全経営であるため

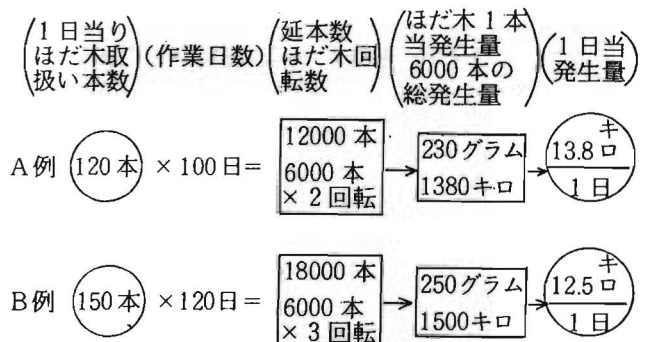


図-3 年間はだ木回転数と労働生産性

には0.8以下とすることが目標となる。

さて、 $m \cdot Q \cdot R$ を多くする方法の一つは、変動費を少なくすることによって、 m を大きくすることである。変動費の中では労働費が大きな額を占めている。きのこ栽培では良質な労働による適正な管理が必要であるから、単純に労働費を削るということは得策ではない。ではどうすればよいか。自家労働で生産ができる範囲の適正な規模とし、品質の良いきのこ生産で、結果的に m を大きくすればよい。

つぎに、 Q を大きくする作戦である。図-3のA例は、一度シイタケを発生させたほだ木に十分休養期間を与え、それから二度目の発生操作に移り、年間のほだ木回転数は2回を限度とする。B例は、労力を節約するという理由で、シイタケの発生が済んだほだ木を休養させないで、年間連続3回発生操作を行った場合を仮定して、きのこ発生量を計算してある。その結果を1日当りのきのこ発生量と比較すると、A例が優れていることがわかる。B例は能率化するつもりであったものが、結果的には粗放な取扱いとなって、 Q をダウンさせているのである。急がば廻れである。

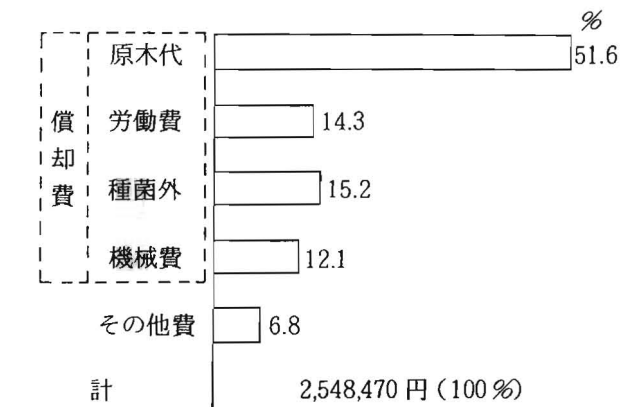


図-4 固定費の中味

安全経営の三つ目の方法は、 F を少なくすることである。図-4は生シイタケ生産の固定費の中味である。一見して明らかなように、原木代を少なくすることがポイントである。自家用原木林があれば最も良いわけであるが、それが不可能ならば、原木として買うよりも立木を買って、自家労働により原木を生産することである。そうすれば労働費を計算に入れても、原木代は50%近く節約できるから、 F を少なくすることになる。

4. 計画的出荷で付加価値を多くする

図-5は、ナメコの単価指数を年平均100として、季節によって変化する状態を示している。2

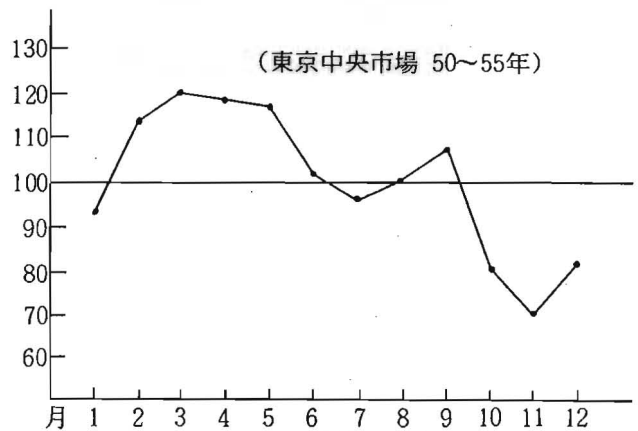


図-5 ナメコ価格の季節変動指数

月から9月までの8カ月間は、7月がやや低くなっているが、比較的高値で売れる期間である。そこで四つ目の方法はつぎのとおりである。ナメコ生産の周年栽培について、ナメコの年平均単価を920円/kgとして、表のような販売を仮定する。

表-1 ナメコの12カ月と8カ月の販売例

区分	月 売 販 量 kg	販 売 期 間	販 売 量 kg	販 売 額 千円	費 用 千円	純 収 益 千円	販 売 単 価 円/kg
①	790	1月~12月	9,480	8,720	8,500	220	920
②	950	2月~9月	7,600	7,671	7,034	637	1,009

この二つの例はいずれも損益分岐点以上の販売をしているから、黒字経営である。だが②の例は①の例に比較して、短期間の販売で量と額が共に少ないが、純収益は逆に多い。高値の期間に集中して販売したことにより、販売単価(P)を高くしているのである。また、損益分岐点を越える販売分は、費用として変動単価(780円/kg)を考えればよい。1月の売価を857円/kg(=920×0.932)とすると、1月の販売も採算が合うのである。このようにして、 $m \cdot Q \cdot P$ つまり付加価値額を多くすることができる。

(用語等は「人事屋が書いた経理の本」から引用)

(経営部 渋沢)