

# シイタケ生産の経営管理

## 1. シイタケ生産の経営問題

シイタケ生産は農山村の振興作目として広く農林家の所得形成に寄与してきた。

その背景には、シイタケに対する大衆需要の強さがあり、そのために、シイタケの市場価格が有利に展開してきたことが挙げられる。

しかし、最近、シイタケ生産をめぐる経営環境は年々厳しくなっており、個々の生産農家にとっては、コストをいかに切り下げるか、販売をいかに有利に行うかの生産と販売の両面にわたる合理的な経営管理の必要性が高まってきた。

原木代、燃料費、出荷資材費、労賃等の高騰による生産コストの上昇は著しい。農林水産省統計情報部のシイタケ生産費調査によると、生シイタケ10kg当たり生産費はここ10カ年のうちに約2倍に上昇している。生産費のうち約60%を占めるホタ木償却費が約2.4倍に上昇していることが大きく響いたものと思われる。

それに対し、販売単価は逆に伸び悩み傾向にある。東京市場における生シイタケ単価の推移をみるとここ10カ年には約1.7倍の上昇で、生産費の上昇率より下回っている。

生シイタケは市場取引の成長品目と言われ、40年代後半には、確かに強い需要に支えられて年平均の価格伸び率が10.2%という高い水準を維持し、価格変動の激しい青果物のなかでは極めて安定した品目であった。

しかし市場入荷量が年間1万トンを超えた52年以降は、僅かの入荷量の増減が大きく価格に響く波乱含みの価格形成の傾向がみられ、価格伸び率も55年に至っては5.0%と半減している。そして価格を取り巻く条件が厳しくなると、産地間競争も激しくなっている。

このように、生産コストの上昇速度が価格のそれを上回っているため、シイタケ生産の所得率が年々低下している傾向にある。

果樹作と同様、シイタケ経営はいまや価格、コストの両面にわたって新たな転換期に向かっている。

## 2. コスト・ダウンの戦略

ではどのようにしてコスト・ダウンを図るかが次の課題である。

原価の費目構成を明らかにし、そのうえで原価管理を行うことが必要となる。

その前に、シイタケ生産の原木伐採から植菌、伏込、キノコ発生出荷にいたる作業過程に合わせてどんな費用が発生し、その費用の特性に応じてどのように系統的に総合原価に集合させるか、そして当期収益に対応した当期費用をどのように明確に表わすか(収益費用対応の原則)について若干の整理をしてみたい。

本県で取り入れられている生シイタケ人工栽培の作業過程は原木の調達、ホタ木の造成管理、発生操作、キノコ採取というホタ木を中心とする作業過程とこの過程から製品として生み出されたシイタケの選別、包装、出荷というシイ

タケを中心とする作業過程の2つの大きな過程があり、前者はさらにホタ木造成過程とキノコ発生過程に2分される。

以上の作業過程にそって乾シイタケ生産をも組み入れた費用の流れをみると図-1のようになる。

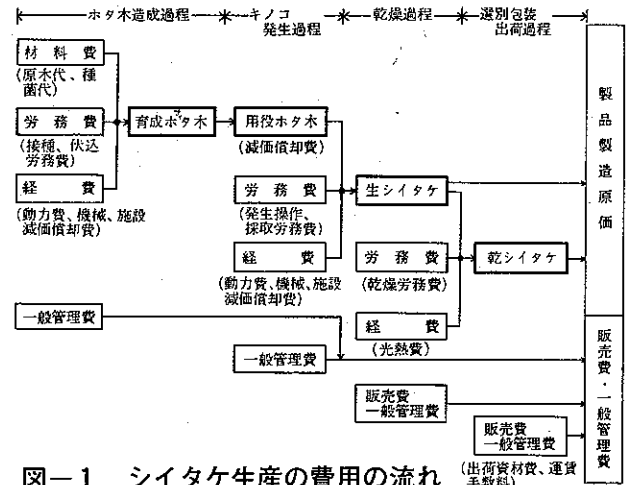


図-1 シイタケ生産の費用の流れ

ホタ木造成過程におけるホタ木は、いわば流動資産として半製品の、仕掛品の性質をもつため「育成ホタ木」として取り扱い、一方、キノコ発生過程におけるホタ木はシイタケを発生させる基礎的資産であり、その発生の度合いに応じて資産価値が徐々に減少する固定資産の性質をもつため「用役ホタ木」として分けて取り扱う。つまり会計的にこれらに関わる費用を処理する場合は、育成ホタ木勘定に含まれる各費用は当期費用とならず、これが用役ホタ木となりシイタケの人工栽培に供した時点で、用役ホタ木勘定に振り替えられ、耐用年数に応じて減価償却した分が当期費用となる仕組になる。

ホタ木を費用化する手続きは、育成期と用役期をもつ果樹の評価と似たものを持ち、この点が会計的に他の一般農業作目よりも複雑な勘定体系を仕組むことになり簿記原理にそった帳簿様式を構成する場合、工夫を要するところである。

ホタ木の減価償却の方法は、厳密にはキノコの年度別発生割合に応じて比例配分する生産高比例法を採用するのが筋であるが、一般的には定額法で処理されているのが実態である。

さて、シイタケ生産原価の費目構成であるが、筆者が県内の専業経営と複合経営を事例的にとらえて調査した結果を示すと表-1(裏面)の通りである。

近年におけるシイタケ生産の動向をとらえると機械化、施設化が進んだために、単位収量当たりの投下労働時間がかなり削減され、この省力化によって生み出された余剰労働を規模拡大に向けている傾向がみられる。

しかし、一方では機械、施設等の資本投下額が増え、それだけ現金支出負担が高まり、費用増大的になってきている。ホタ木、機械、施設等の減価償却費、出荷資材等の販売

費、労務費の順でコストの上昇がみられ借入資本利子、地代等もコスト上昇の圧迫要因となってきた。

表-1の結果からもわかる通り、シイタケ生産の場合、規模の大きい専業経営が規模の小さい複合経営よりも必ずしも有利とは限らない。

ホタ木等の償却費の増大により固定費率が高まってきていることは、収量を上げればそれだけ単位当たり費用が低減する規模の経済性が発揮される。

しかし、残念なことに規模の大きい専業経営は一般にホタ木の取り扱いが粗雑になり勝ちで規模の経済性を発揮できる段階までの単位当たり収量の実績を上げていない傾向がみられる。

シイタケ生産原価の費目構成をみると、費用比率の高いのは労務費を除けば償却費、とりわけホタ木償却費である。

諸物価の上昇によって原木代、種菌代の値上がりは止むを得なく、その節減には限度がある。

したがって、現実可能性のあるコスト・ダウンの方策は、単位当たり収量を増加させ、単位当たり費用を節減することである。

それには生産技術面、とくにホタ木造成の技術改善が必要となろう。ホタ木を1本たりとも無駄にしないホタ付率向上の技術と機械力を高度に利用した作業仕組の改善技術が必要となる。

また、家族労働に見合った適正規模を見出すことと、地域の気象条件、ホタ場環境に見合った適正な品種や作型を

組み合わせた栽培方式を採用することがコスト・ダウンにつながる。

さらに、原木の共同購入、施設、機械の共同利用、共販体制の確立など地域単位の組織化が果たすコスト・ダウンの効果も大きい。

### 3. 経営目標と経営管理

これからは、需要に見合った計画生産と市場競争力をもつことがますます重要になってき、個別経営のあり方、体質改善が要求される。生産目標を明確化し、それに合わせた計画生産が必要になろう。

シイタケ生産によってどのくらいの収入を確保するか、まずこの所得目標を立てることから始めなければならない。

所得目標が決まれば、つぎにこれを可能にする自分の経営にマッチした経営規模、栽培方式を決めていかなければならない。

専業経営と複合経営に分けて考えると、専業経営の目標は、厳密には企業利潤の追求にあり、生産性を上げるため効率的なホタ木利用計画、すなわち年度別ホタ木造成計画と年度別シイタケ発生計画、労働計画、施設計画、運転資金の調達および支出などの資金計画等各種の生産計画が詳細に練られることが必要である。これに対し複合経営の目標は、家族労働報酬が基本となり、合理化の方向は他の複合部門との結合関係の合理化、つまり労力の競合を避けながら適正経営規模を見出し、適期適作業が行われる栽培方式、作業仕組を工夫するところにある。

(主任研究員 林 公彦)

表-1 シイタケ生産原価の費目構成

費目	専業経営		複合経営		備考		
	用役ホタ木千本当たり	シイタケ10kg当たり	用役ホタ木千本当たり	シイタケ10kg当たり			
物財費	12,757 円	4.6 %	412 円	11,758 円	4.2 %	282 円	
①燃料費 *	6,515	2.3	210	6,713	2.4	161	灯油、重油、ガソリン
②電気料	1,601	0.6	52	1,959	0.7	47	
③謄材料費	1,580	0.6	51	1,729	0.6	41	ビニールシートほか
④小器具費	—	—	—	1,000	0.4	24	選別用器具ほか
⑤機械施設修繕費	3,061	1.1	99	357	0.1	9	
労務費	117,500	42.1	3,790	148,500	52.5	3,553	
①雇傭労費 *	18,500	6.6	597	—	—	—	1日 3,700円(女子)
②家族労働見額	99,000	35.5	3,193	148,500	52.5	3,553	1日 5,500円
販売費	37,444	13.4	1,208	43,835	15.5	1,049	
①出荷資材費 *	9,548	3.4	308	13,863	4.9	332	ネット、ラベル、段ボールほか
②農協手数料	4,339	1.6	140	3,518	1.2	84	手数料率 1.5~2.0%
③市場手数料	17,357	6.2	560	18,942	6.7	453	6.0~8.5%
④出荷運賃	6,200	2.2	200	7,512	2.7	180	
償却費	111,487	39.9	3,596	78,754	27.8	1,885	
①ホタ木償却費 *	103,048	36.9	3,324	62,110	21.9	1,486	原木代、種菌代、ホタ木造成用機械償却費、労賃ほか
②機械償却費	3,853	1.4	124	6,417	2.3	154	ホタ木運搬器具、フレーム暖房器具ほか
③施設償却費 *	4,021	1.4	130	10,227	3.6	245	フレーム、浸水槽、人工ホタ場、保冷庫ほか
④建物償却費	565	0.2	18	—	—	—	作業小屋ほか
合計	279,188	100.0	9,006	282,847	100.0	6,769	

- 注) 1) 専業は、真壁町の生産農家、生シイタケ周年栽培、ホタ木保有本数 77,000本、用役ホタ木千本当たり収量310kg。  
複合は、七会村の生産農家、生シイタケ夏出し重点栽培、ホタ木保有本数 38,000本、用役ホタ木千本当たり収量418kg。  
2) 対象年度は56年。  
3) \*印は節減可能費目。