

生産・販売計画（応用）

鋭農経営塾

講師：高津佐 和宏

講義後の姿

- ✓ 「生産・販売計画（基礎）」で得た知識から目標の実現方法について考える
- ✓ 計画を生産に落とし込むイメージを掴むことができる

1. 販売先について考える

（1）価格決定の方法

農畜産物の価格決定には下記の方法がある

①相場変動による価格決定

相場で価格が合意される。卸売市場や直売所、量販店との取引など
シーズン中に価格変動がある。価格も未定なので取引数量も未定なことが多い

②契約取引による価格決定

出荷シーズン通して価格が一定の取引。取引する農畜産物と出荷先によって
おおよその想定価格が決まっていることも多い。

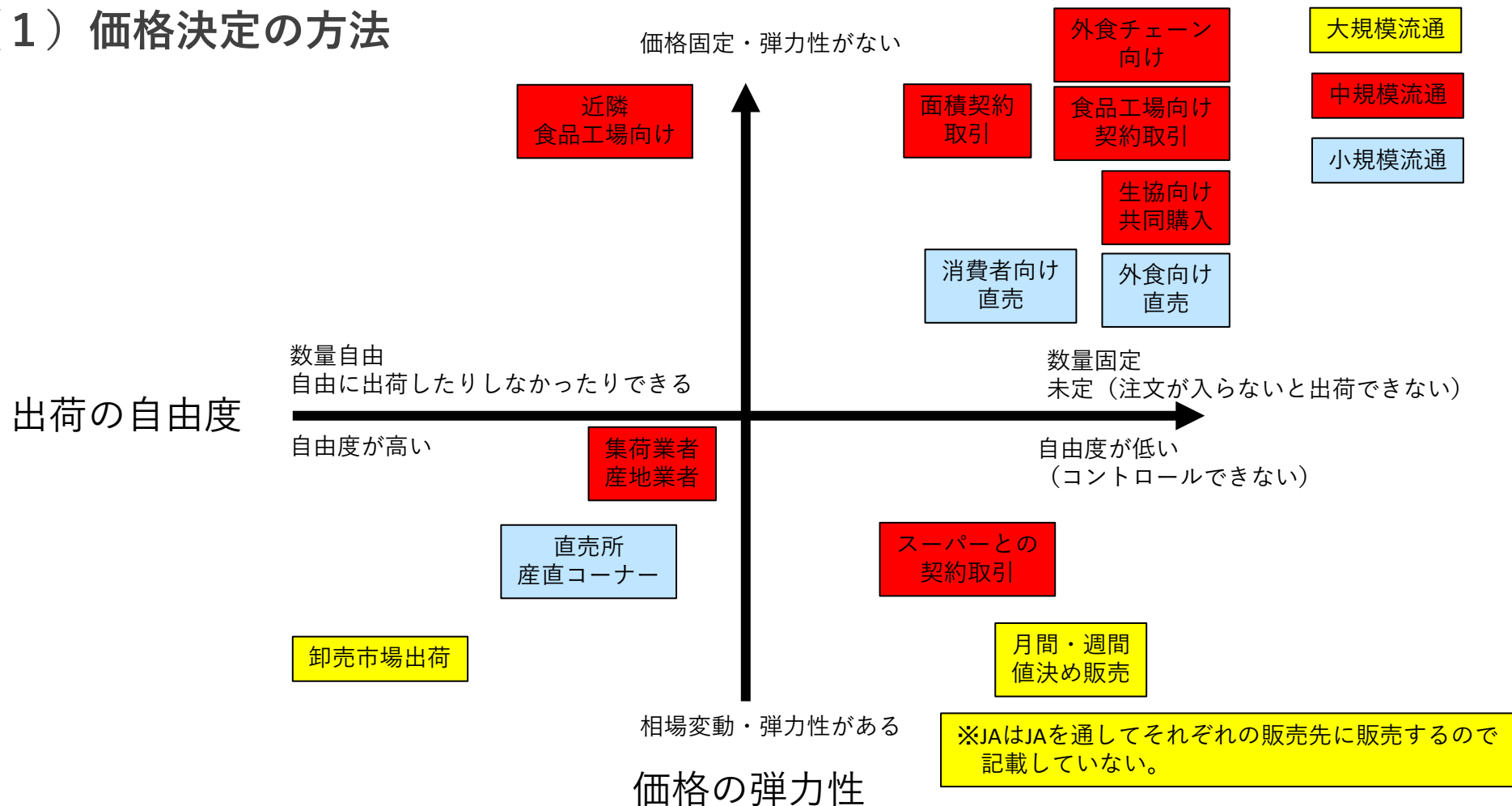
価格が一定なので取引数量も決まっていることが多い

③自己責任による価格決定

果物や有機野菜など嗜好品を販売するときの価格決定方法
競合も参考にしながら自ら価格を決定する。

1. 販売先について考える

（1）価格決定の方法



1. 販売先について考える

（1）価格決定の方法

①卸売市場出荷

相場で価格決定。セリはほぼ行われなのが現状。主力市場の動向などで相場が決まっていく。JA経由の卸売市場出荷も同じ。ただし、出荷量も自由。

②直売所・産直コーナー

出荷者が自分で値付けをするところが多い。同じ品目の出荷者の値段や市場の相場、近隣スーパーの価格を参考に決める。安くでもいいから売ってしまいたいという出荷者がいると値段が崩れる。

③集荷業者、産地業者

集荷業者や産地業者と呼ばれる農畜産物を農家から購入して販売する業者がいる。取引前にどういった条件で取引（価格決定方法や数量など）をするか決定する。業者によって販売先は色々なので、最終的にどこに販売するのか確認することをお勧めする。

1. 販売先について考える

（1）価格決定の方法

④量販店（スーパーマーケット）



- ・基本はバイヤーが市場や仲卸と仕入れ価格を決めて、お店での販売価格を決める
- ・1～2週間前に商談をして決定する
- ・特売日には1か月前に決定することもある

⑤生協（宅配）

商談価格 > 注文時相場 → 驚くほど発注が少ない
(相場は安いけど量が売れない)

商談価格 < 注文時相場 → 驚くほど発注が多い
(相場が高いのに注文も多く、時には大損する)

3ヶ月前に企画が決定し、価格決定は遅くても1ヶ月前になる。

商談時と販売時の状況が大きく変わるリスクがある。

1. 販売先について考える

（1）価格決定の方法

⑥食品工場向け

加工業務用野菜等を栽培して食品工場に出荷するもの。カット野菜工場や冷凍野菜、惣菜工場などがある。価格は原則固定。大体の相場がある。数量も原則固定。ただし、工場が近隣にあると、価格固定で数量はアバウトな場合もある。契約数量100tの場合、豊作の時に120t受け入れてくれる場合もあるし、不作の時は80tでも構わない場合もある。しかし、逆に数量の減少を契約後に言われる可能性もある。

⑦外食チェーン向け

チェーン展開している外食チェーン向け。ハンバーガーチェーンやファミレスなど。輸入品を多く使うところあるが、国産で対応可能な物は国産になっている。セントラルキッチンや配送センター、一次加工の工場へ納品をすることが多い。

1. 販売先について考える

（1）価格決定の方法

⑧面積契約取引

取引先との協議の中で、面積契約という取引もある。栽培した面積の全てを買い取るというもの。

特別な品種等を栽培依頼された時などに多い。

相手の考える収穫量を上げることが出来なければ打ち切られることも多い。

⑨消費者向け直売

観光農園や農園での直売、インターネットを活用した販売など。注文を受けて宅配することが多い。価格の決定権は100%農家側にあるが、買ってくれるかは全くわからない。

マーケティングの知識を応用して、インターネットによる営業活動が続ける必要がある。

安ければ売れるとは限らない。

⑩外食むけ直売

チェーン店ではなく、多くても数店舗までの個人店向けの販売。有機野菜やイタリア野菜などがある。

少量多品目になる。価格は高めでも買ってくれるが、100%農家に決定権があるわけではない。

注文はお店の状況によって、発注が入ることが多いのでコントロールできない。

1. 販売先について考える

（1）価格決定の方法

営業を失敗しないコツ3つ

①収穫から出荷、お金の回収までをイメージする。イメージできないことは必ず確認する。

取引先によって慣習が違う。しつこいぐらいに確認すること。

できれば紙、メールで必要事項をやり取りする。

②相手の立場に立って考えて、発言する。

あなたと取引をして相手にメリットがあるのかを考える。

相手が発した言葉が本質でない場合も多い。

③農業は天候に左右されます。予定通り行かないことも多いです。

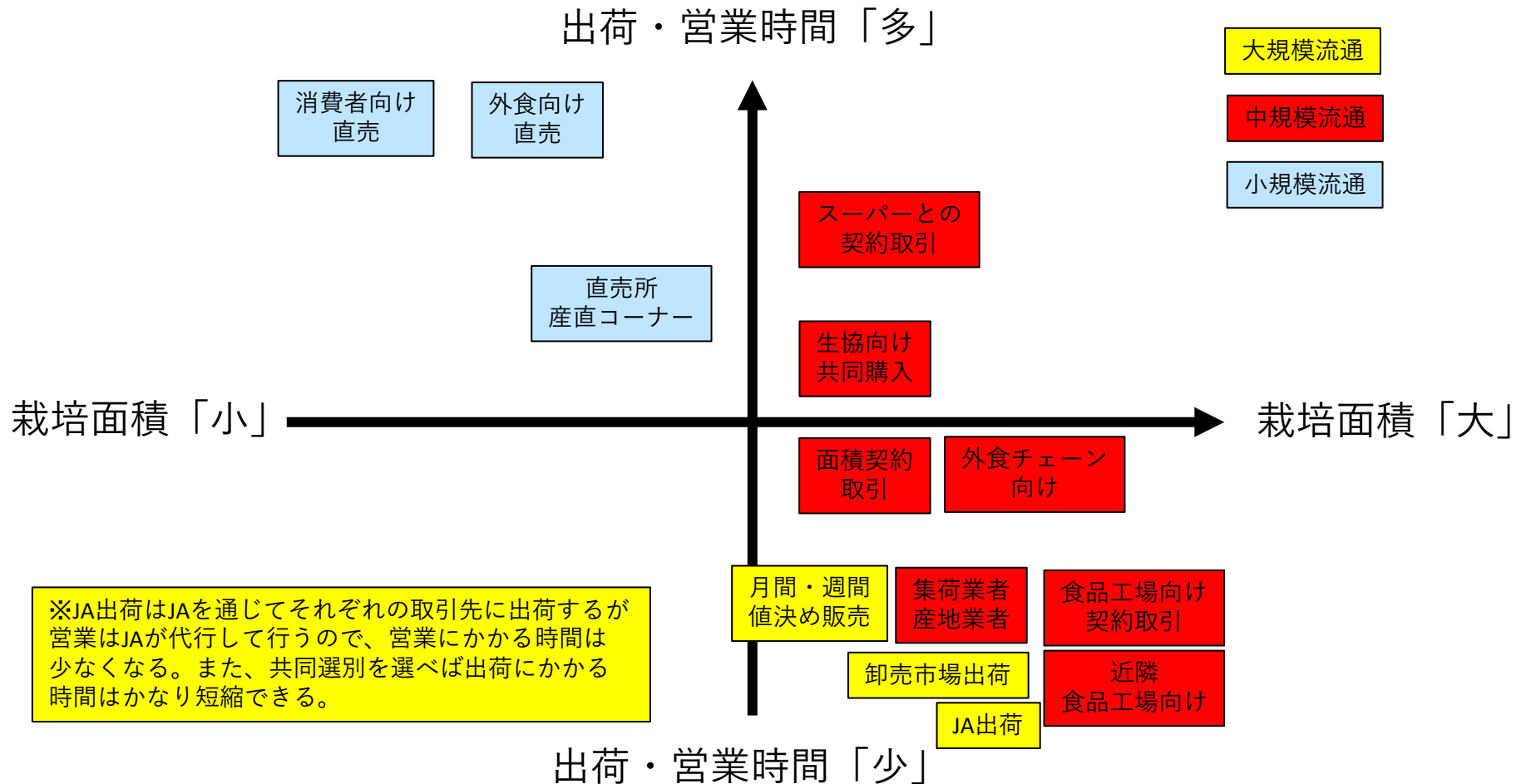
生育状況は都度発信するようにしましょう。特に収穫前から収穫期は毎週や毎日連絡してもOK。

相手は状況が見えないのが一番怖いのです。

あなたの商談相手にも上司やお客様がいます。

1. 販売先について考える

（２）販売チャネルのシフトは出荷・営業に掛かる時間と栽培面積で検討する



1. 販売先について考える

（2）販売チャネルのシフトは出荷・営業に掛かる時間と栽培面積で検討する

新しい販売先にチャレンジしたり、リスクヘッジのために取引先を増やすことがあると思います。

その時に考えることは【時間】です。手間です。

新しい取引先への販売によってどの程度の【時間】が必要になってくるのか？を想定しておくことが必要です。

想像以上の【時間】がかかると全体のバランスが崩れて、経営そのものが良くない方向に行く可能性もあります。

失敗しないコツは、「何かを始めるなら、同時に何かを止めること」を意識するといいでしょう。

1. 販売先について考える

（3）6次産業へチャレンジするときの注意点

- 加工品を製造販売する時点で、競合が大手食品メーカーになる
- 6次産業を成功させるために必要な要素
資金力、営業力、商品力、PR力、工場運営スキル、人材育成スキル、HACCP、
資材等購買力、お客様対応力etc
- 「なぜ、加工品を作りたいのか」目的を深く考えること。加工品製造以外でその目的を達成することができるかもしれない。
- マイナス要因からのスタートは上手くいかないことが多い
→C品をなんとかしたい→C品を作らない栽培スキルを身につけるのが先
- 自分の時間の使い方を考えること。6次産業に手を出した時点で農業生産は人に任せること。農業生産に関わっている時間はないと考える。この体制が整っていないのにスタートはできない。（寝ないで働くなら別）

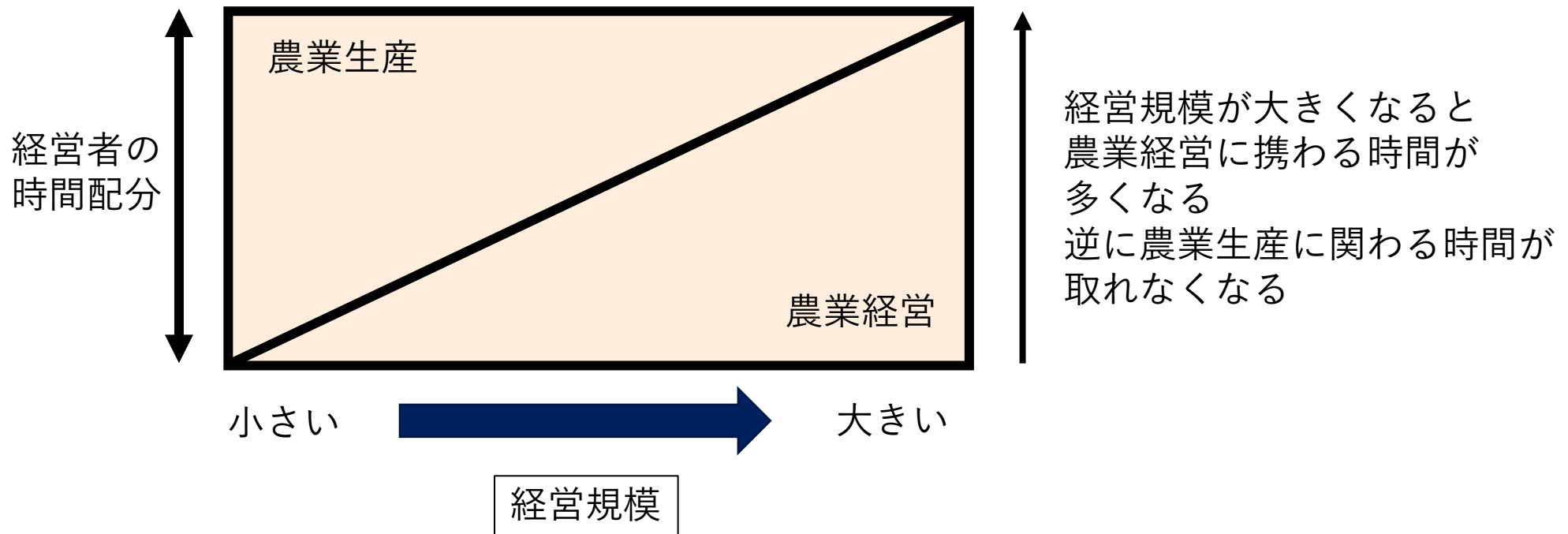
1. 販売先について考える

ワーク① ケーススタディ（受講メンバー〇〇さんの現状分析）～販売面の課題と解決策を考える～

- ・ 理想の売上・所得・経営規模などをヒアリング
- ・ 現在の販売先のメリット、デメリットを考える

2. 失敗しない規模拡大～生産と営業（経営）のバランス～

（1）農業生産と農業経営



2. 失敗しない規模拡大～生産と営業（経営）のバランス～

ワーク② あなたの仕事で農業経営に分類されるものは何があるか書き出してみましょう。

農業生産と農業経営のバランスが崩れた時に経営が上手くいなくなる

2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

（2）高収益な農業経営はどうやって実現できるか？

①利益＝売上－経費

②売上＝出荷量×単価

③出荷量＝栽培面積×収穫量（反収）

質問：この中で経費の増加は少ないが、利益の最大化に貢献できる
項目はどれでしょうか。

答え：単価と反収（収穫量）

2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

（3）理想的な規模拡大のステップ

第一段階：単価と反収を最大化する

単価は品質UP、秀品率の向上でも達成可能

第二段階：栽培面積拡大（経営者が管理できる面積で最大）

第三段階：栽培面積拡大（経営者が管理不可能な面積に移行）

本格的な従業員教育と仕組み化に着手

→後は経営者と従業員の成長段階に合わせて事業を拡大

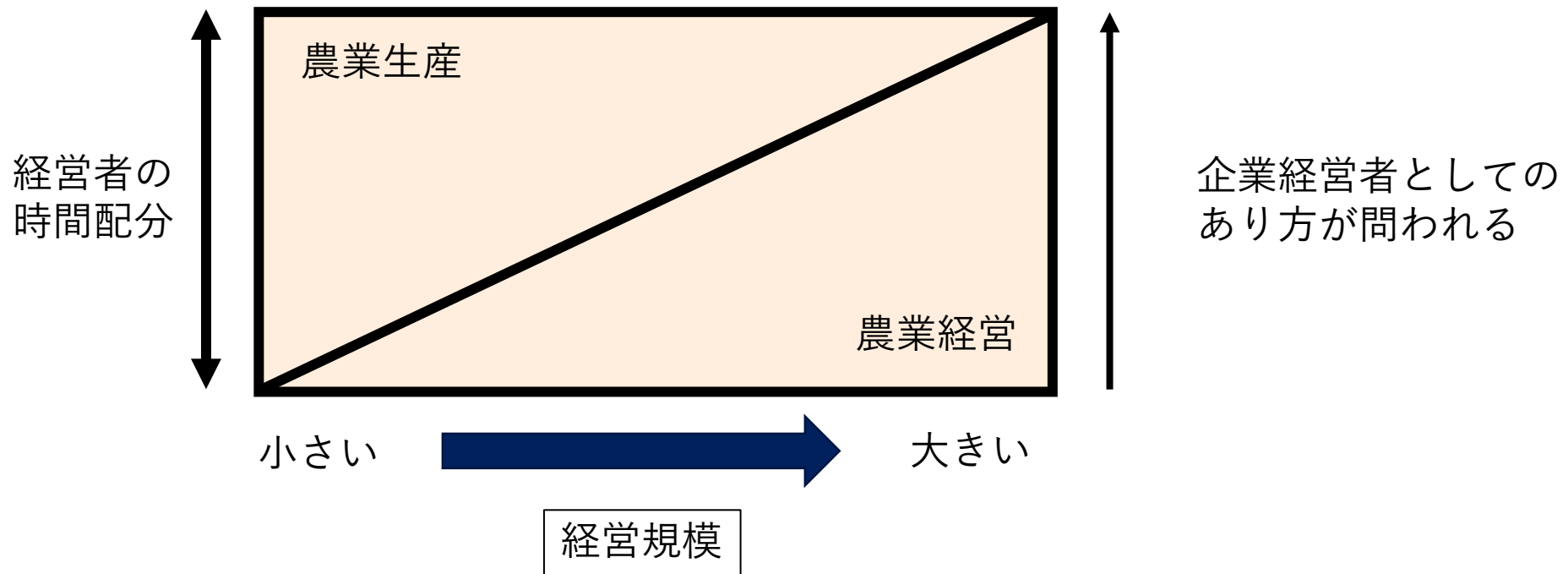
第四段階：販売面のリスクヘッジ

従業員が増えたことで「固定費」も増加している

「固定費」を安定的に回収するために販売のリスクヘッジを行う。具体的には販売先を複数持つことを勧めます。

2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

（4）経営者のフェーズが変わる



2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

（4）経営者のフェーズが変わる

経営者に必要な「やり方」と「あり方」



「やり方」・・・スキル、知識

「あり方」・・・考え方、志

2. 失敗しない規模拡大～生産と営業のバランス～

ワーク③：現状で規模拡大した場合に起こりうる問題を挙げてください。

3. 生産・販売計画の作成

(1) 販売計画の作成

販売計画書の種類

①「品目別販売先毎月別」販売計画書

品目別に販売先毎の月別の販売計画を作成する

全体売上が一覧表では見れないが品目の販売先一覧が分かる

②「販売先別品目毎月別」販売計画書

販売先別に品目毎の月別の販売計画書を作成する

全体売上が一覧表では見れないが販売先の品目一覧が分かる

③「品目毎月別」販売計画書

全体の売上が品目毎に把握できるが、品目毎の販売先別が分からない

④「販売先毎月別」販売計画書

全体の売上が販売先毎に把握できるが、販売先毎の品目別が分からない

→どの販売計画で把握するかは選んでいい（全て作ってもいい）

→どの項目で管理、把握したいかで選ぶ。品目か販売先か。

→全てを網羅した計画書の作成も可能だが、見る時に煩雑になる

3. 生産・販売計画の作成

(1) 販売計画の作成

①品目別販売先毎月別販売計画（エクセル）

・単位などは自分にあった形に変える

品目名：（ ）		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先①	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先②	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先③	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先④	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
販売先⑤	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													

3. 生産・販売計画の作成

(1) 販売計画の作成

②販売先毎月別販売計画（エクセル）

・単位などは自分にあった形に変える

販売先名：（ ）		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目①	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目②	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目③	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目④	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													
品目⑤	金額（円）													
	単価（円/kg）													
	出荷量（kg）													

3. 生産・販売計画の作成

(1) 販売計画の作成

③品目毎月別販売計画

・単位などは自分にあった形に変わる

		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目①	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目②	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目③	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目④	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目⑤	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													

3. 生産・販売計画の作成

(1) 販売計画の作成

④販売先毎月別販売計画

・単位などは自分にあった形に変える

		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先①	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先②	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先③	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先④	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
販売先⑤	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													

3. 生産・販売計画の作成

(2) 生産計画の作成

- 品目毎月別販売計画が品目毎月別生産計画になる。
- 生産計画をもとに圃場毎の播種計画等を立案する。

↓これがこのまま月別生産計画になる。

		合計	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全体	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目①	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目②	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目③	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目④	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													
品目⑤	金額 (円)													
	単価 (円/kg)													
	出荷量 (kg)													

3. 生産・販売計画の作成

(3) 自己責任の原則

- ・問題は自分の外にあるとするなら、その考えこそが間違いである
- ・経営は何が起こっても全て自己責任（天候災害、景気後退も全て）

「農業で成功する人うまくいかない人」澤浦彰治 氏

（抜粋）

- ・成功している農業者は、天候をうまくいかない理由にしません。うまくいっていない人は「天候が悪かったから・・・」と言い訳することが多く、それ以上の問題解決をしないのです。
- ・同じ地域で同じ機械を使用し、同じ野菜を栽培していても、ある人は天候が悪いなりによい野菜を出荷しますが、別の人は天候が悪いと出荷もできなくなることが多々あります。それは、後者が天候を真の理由だと思い込んでいるからです。
- ・異常気象や天候の影響に対しては、そうなることを前提にして、個人と組織で準備しておくことが重要
- ・農業では様々な天候の影響を受け、それが被害の原因になりますが、経営上それを天候のせいだけにしておいては、次の改善策が生まれません。その天候の変化を受け止めて、どう対応していくかが成功のカギになるのです。

3. 生産・販売計画の作成

(4) ワーク④

- ・ 冒頭のワークをもとに、赤羽さんの販路についてみんなで考える

①JA出荷メイン

②直売（直売所、産直コーナー）

③海外輸出

④加工用を増やす

⑤ECサイトで展開

☆農家の必読書

農業経営に参考になる厳選した本7冊を紹介します。

- 小さく始めて農業で利益を出し続ける7つのルール 澤浦彰治 ダイヤモンド社
- 農業で成功する人 うまくいかない人 澤浦彰治 ダイヤモンド社
- お金の流れが一目でわかる！超ドンブリ経営のすすめ 和仁達也 ダイヤモンド社
- 本気で稼ぐ！これからの農業ビジネス 藤野直人 同文館出版
- これからの農業は組織で勝つ 藤野直人 同文館出版
- 直販・通販で稼ぐ！年商1億円農家 寺坂祐一 同文館出版
- 新版経営計画は1冊の手帳にまとめなさい 小山昇 KADOKAWA