



酪農総合研究所 技術シリーズ

経営管理のノウハウ (I)

経営管理の重要性

一般的な酪農生産者は乳牛の高泌乳化、乳質向上、繁殖成績の改善など生産技術に関わる管理を中心に行っています。確かに生産に基づく管理は重要ですが、それが利益に結びつき、経営を安定化させるにはどうすればよいか、一歩進んで常に考えなければなりません。その様に考える素材やアイデアはコツコツと経営管理を行うことから生じます。高度な技術の投資、多額の資本投下、借入金の利用など経営戦略を練ったり意思決定を下すには経営管理が不可欠なのです。

目次

経営管理のノウハウ (I)

◎大規模化・技術の多様化と経営管理能力

◎経営管理の中身

1. 生き生きとした牛づくりの飼養(生産)管理

2. 人を動かす労務管理

3. お金の動きをコントロールする財務管理

4. 売り上げを伸ばす販売管理

◎経営管理能力度のチェック

◎大規模化・技術の多様化と経営管理能力

酪農経営は農業の中でも技術進歩が著しい部門です。フリーストールやミルキングパーラを代表とする合理的な飼養・搾乳作業体系、搾乳の自動化システム、TMR給与技術、さらには乳牛改良などの酪農技術の発展により、生産力向上、省力化、効率化、規模拡大といった経営の改善・成長が可能となっています。

このように大型で多額の資本が投下されてきた陰には、多額の借入金に依存した経営体質というマイナスの側面があります。酪農生産者は乳牛飼養、技術習得、作業管理などの飼養・生産面での管理だけではなく、収益性、コスト管理、資金調達や返済といった経営・経済面の管理も含めたマルチな管理能力が要求されます。まさに生産者というよりも経営者としての性格が問われると思います。

◎経営管理の中身

酪農経営における生産・経済プロセスとそれに関わるマネジメント領域について図に示しました。この領域には、飼養(生産)管理、労務管理、販売管理、財務管理の4つがあります(他にも環境管理や飼料生産管理などがあります)。

1. 生き生きとした牛づくりの飼養(生産)管理

この管理は生乳生産を目的として、その手段である搾乳作業を代表に発情発見から種付け、分娩までの繁殖管理、優秀な後継牛を残すための哺育・育成牛飼育管理、疾病予防や牛舎内衛生をふまえた疾病・衛生管理、そして高泌乳が果たされ、健康で繁殖成績も安定するような飼料給与・栄養管理が挙げられます(飼料の給与と設計に関しては、前回の技術シリーズ「乳牛の飼料設計」をご覧ください)。

2. 人を動かす労務管理

最近、家族以外の雇用労働を入れるケースが目立っています。「組織は人なり」といわれるように、経営成長には量的かつ質的な労働力の充実が必要不可欠です(経済学では労働を人的資本と称しています)。これは家族の後継者も含めて就業者にのびのびとした作業環境を与え、就業条件を明確にし、さらには経営発展に人材をどう仕向けるかインセンティブ(やる気)や動機づけを考えなければなりません。

3. お金の動きをコントロールする財務管理

これは経営管理のなかでも特に重要視される部門で、経営の舵取りの役目を持ちます。売上高から資金を回収し、そこから牧場外に流出されるお金と経営内部に留まるお金のバランスをみて、さらに外部からのお金が投資コストや運転資金としてどのように生かされているか、これらお金の流れを計数的に読み取る管理です。まさに、お金が経営でスムーズに循環出来るようなコントロールといえます。

4. 売り上げを伸ばす販売管理

この管理は生乳販売と個体販売に基づきます。生産者による生乳取引形態で大部分を占めるインサイダー(指定生乳生産者団体との)取引では、どのようなマーケティングを行うかといった販売管理能力は要求されません。ただ、この販売管理は飼養(生産)管理が密接に結びついています。個体販売で高い収益を確保するには、良い牛を作り、家畜市場で高い評価を得なければなりません。また、生乳販売では衛生的乳質や成分的乳質が優れていることが高価格取引の条件となります。これを実現するためには飼養(生産)管理が基本となります。

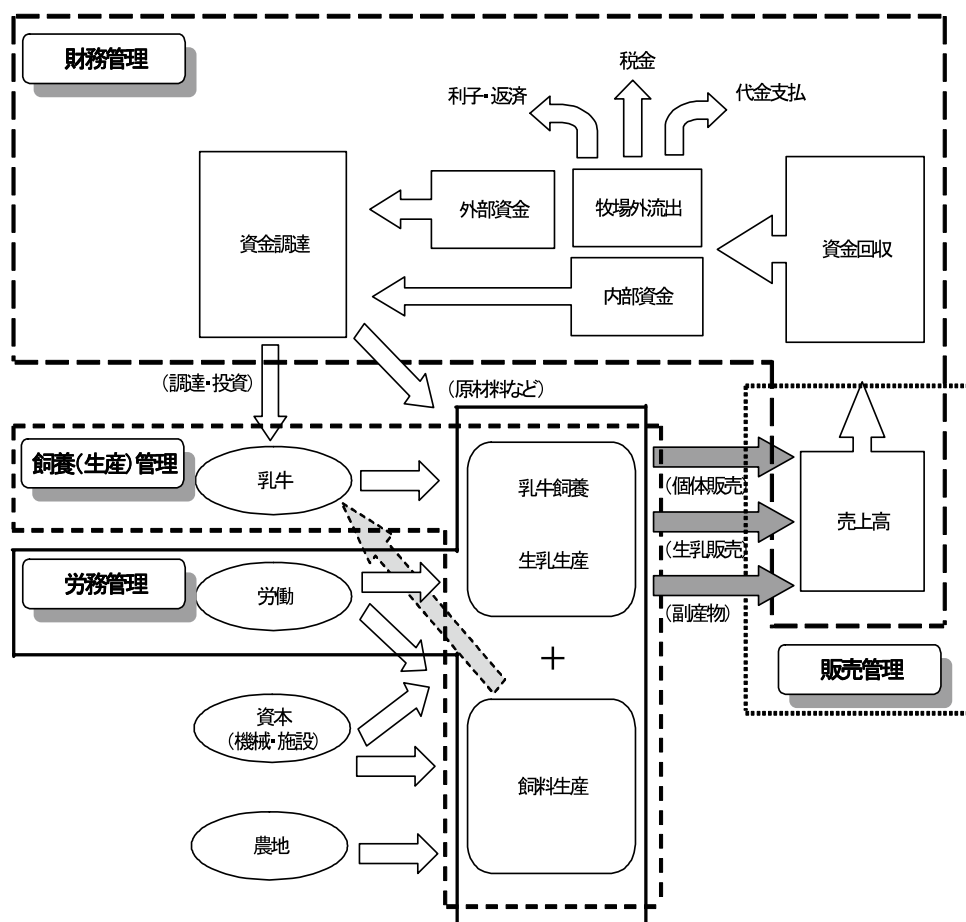


図 酪農の生産・経済プロセスと管理領域

◎経営管理能力のチェック

ここでは皆さんの経営者としての能力をチェックしてみましょう。主な項目として“企業者マインド”、“飼養(生産)管理”、“財務・資金管理”、“労務・人事管理”、“環境管理”を挙げました。質問のあてはまる項目にチェックをつけて、その数が多いほど経営者能力が高いといえます。また、チェックが無かった箇所は優れた酪農経営者になるための課題として受けとめて、今後、実践してみてはいかがでしょうか。

質問の当てはまる項目にチェックをして下さい。

企業的経営者としての経営管理能力チェックリスト

○企業者マインドをチェックしよう

- ☐ 牧場の長期的なビジョンをもっている。
- ☐ 牧場の経営理念・哲学がある。
- ☐ 現状に満足せず、常に能力アップや成長を志して挑戦している。
- ☐ 生産現場を巡回し、問題を発見するよう心がけている。
- ☐ 常にコストダウンを意識して具体策を講じている。
- ☐ 経営財務の実態を計数で把握している。
- ☐ 同業者、関係機関のコミュニケーションを重視し、情報交換を頻繁にしている。
- ☐ 後継者の育成や確保について考えている。
- ☐ 情報収集に努めている。
- ☐ 得られた酪農情報から自分の牧場で何ができるのか考えている。

○飼養(生産)管理をチェックしよう

- ☐ 頭数計画、飼養計画、生乳生産計画をたてている。
- ☐ 作業が分担され、責任の所在が明確である(責任分担制)。
- ☐ 資材の購入、生乳生産などの物的記録が整備されている。
- ☐ 労働時間が人別・作業別に記録されている。
- ☐ 日々の搾乳作業や飼料生産、内容などが記録されている。
- ☐ 生産履歴を正しく記帳している。
- ☐ 仕事の手順、時刻、方法などが定められている(作業の標準化)。
- ☐ 労働のムラ(集中的な過剰労働など)を少なくする努力をしている。
- ☐ 作業の安全について考慮している。
- ☐ 生乳生産計画と実績の前年対比を行い、差が生じればその原因を検討している。
- ☐ 乳牛の飼養状態をモニタリングしている。
- ☐ 飼料(主に粗飼料)を分析している。

○財務・資金管理をチェックしよう

- ☐ 経理の担当者、出納の責任者が決まっている。
- ☐ 複式簿記が採用され、帳票類が整っている。
- ☐ 正確で明瞭な記帳が行われ、正しい決算書が作成されている。

- ☐ 帳票結果をもとにした経営分析が行われている。
- ☐ 第三者によって牧場の経営状況を診断してもらっている。
- ☐ 試算表や決算書の内容が理解できる。
- ☐ 経営と家計の区分が適切に行われている。
- ☐ 家族労働に対し、正當に評価し、賃金を支払っている。
- ☐ 自己資本比率は十分である。
- ☐ 負債残高以上の売上高を達成している。
- ☐ 資産と負債のバランスを常にチェックしている。
- ☐ 固定資産に対する投資は過大になっていない。
- ☐ 長期・短期の資金繰り計画をもっている。
- ☐ 償還能力からみて過大な負債を抱えていない。
- ☐ 予算をたて、支出をその範囲内に抑えるような管理(予算統制)をしている。
- ☐ パソコンを利用して効率的に管理している。

○労務・人事管理をチェックしよう

- ☐ 就業規則を設定し、守られている。
- ☐ 週休や有給休暇を与えている。
- ☐ 社会保険(健康・厚生年金・雇用・労災保険など)に加入している。
- ☐ 従業員・後継者の能力にあった仕事をさせている(適材適所へ配置)。
- ☐ 従業員・後継者に経営ビジョン、仕事の内容、目標をよく理解させている。
- ☐ 従業員・後継者とのコミュニケーションが円滑である。
- ☐ 職場内教育や研修機会を与えている。
- ☐ インセンティブ(やる気)を常に与えている。
- ☐ 働きやすい職場環境を提供している。

○環境管理をチェックしよう

- ☐ ふん尿は適切に処理されている。
- ☐ ふん尿(堆肥)処理は十分なスペースがある。
- ☐ 周辺から悪臭の苦情がない。
- ☐ 堆肥の成分分析を行っている。
- ☐ 土壌分析を行っている。

資料)荒井肇・天間征・畠山尚史「酪農経営法人化のすすめ」(酪総研特別選書No,49)P31～32を一部加筆修正。

今回の「経営管理のノウハウ(Ⅱ)」では、お金の動き、借入金の返済などをチェックする財務管理の方法について解説します。

(第二研究部 畠山 尚史)