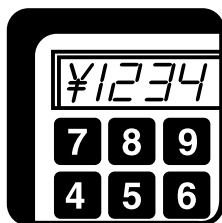




## ⑤ 500 経営編



## 503

# 投資をするまえに (Ⅱ)

中村 英雄

投資をするに当たって、「10年後、子供の教育費、住宅建設費として年間の家計費として、1,200万円が必要となるため経営を拡大したい。」といった現実の生活に合った実現可能な姿を想定し、数字で表現することにより、投資の目的や将来の目標が明確となる。

## 経営計画

変貌の激しい情勢の中で生き残り、目標を達成させるためには、経営規模の拡大・内部充実を図ることが必要であり、多額の資金を要する。大型経営では経営要素が複雑となり、記録に基づいた計画書、しかも、単年度計画書、長期計画書が必要である。

## 経営計画の実際

経営計画を策定する第一歩は、現状の経営実態を把握することである。正確な経営簿記、記録により、現在の技術や経済の問題点が抽出される。また、将来の目標と分析結果を比較することで、改善方向が自然と設定される。

## 経営計画策定の手順

### 1. 基盤整備計画の策定

土地・施設・機械の整備計画である。現況から経過年数、使用可能状況を判断し、施設、機械の更新は出来るだけ少なくしたい。止むを得ず更新が必要な場合も、資金計画にそった投資が望まれる。資金計画上、無理な投資は計画自体が困難と判断し、計画のやり直しが必要である。

設備機械整備計画書(例)

項目	現況			計画				
	規模台数	取得年月	更新予定	予定年次	規模台数	取得価格	補助金	所用資金
牛舎	200m <sup>2</sup>	昭和58年	なし	なし				
サイロ	150m <sup>2</sup>	昭和60年	なし	なし				
倉庫	50m <sup>2</sup>	昭和52年	なし	なし				
トラクター	1	平成11年	なし	平成10年	1	850		850
ポンクリーナー	1式	平成2年	なし	なし				
パイプライン	1式	平成1年	なし	平成10年	1	380		380
						1,230		1,230

### 2. 生産計画

生産計画は主として、技術計画であり、乳牛部門と飼料作部門の技術指標が必要である。経営分析によって現在の技術水準が把握でき、将来の経営目標を達成するために必要な技術水準との格差を数字で理解することができる。

これらの技術は経営収益性を最も左右するものであり、経営計画実現のポイントである。従って、計画値・目標値を達成するべく技術の向上が求められる。

生乳販売高に直接影響する経産牛1頭当たり乳量、飼料効果、初産分娩月齢は特に重要な技術であり、一日も早く目標値をクリアーしたいものである。

生産計画に必要な技術指標(例)

指標	単位	実績	計画	目標
1頭当たり乳量	kg	8,000	8,500	9,000
飼料効果	kg	2.8	3.0	3.2
初産分娩月齢	月	26	24	21
分娩間隔	月	13.2	13.0	12.3
育成率	%	95	95	95
供用年数	年	3.0	4.0	5.0
10a当たりTDN量	kg	400	450	600
10a当たり施肥量	kg	60	60	60
牧草更新率	%	16	16	16



## 生産計画

上記の技術にもとづいて、目標達成に向けて生産量を計画する。酪農経営収益の約80%は牛乳販売である。経営目標を達成するためには、生乳生産を計画通りに生産することが重要である。1,200万円の所得をあげるためには、所得率20%・乳価60円とすれば、6,000万円の売り上げが必要であり、乳量は1,000トンとなる。そのための乳牛頭数は120頭となる。

生産計画(例)

項目	単位	実績	計画	目標
経産牛頭数	頭	50	80	120
牛乳生産量	トン	356	626	1,037
子牛生産頭数	頭	42	70	109
濃厚飼料給与量	トン	127	208	324
飼料作面積	ha	50	50	50
T D N 生産量	トン	300	350	375
肥料施肥量	トン	30	30	30

## 資金計画

資金計画は資金繰り状況の計画であり、どのように調達(源泉)し、何に使用するかの計画である。資金の調達先としては損益計画の当期利益、減価償却費、資金借入、預金払戻がある。

資金の使途としては、乳牛の増殖、資産取得、事業主勘定、資金返済、預金の預入が考えられる。

実際の計画のたて方は、基盤整備計画、生産計画、損益計画などから資金の源泉とその使途が計画されるが、資金の使途に、源泉が不足する計画は計画そのものをやり直さなければならない。乳価・肉価格の低下が予測されることから、特に資金の源泉については厳しい見方が必要である。

かつて、経営計画樹立時には、生産計画のみが重要視され、経営の収支・資金計画がおろそかにされた感があり、そのことが投資後の経営不振の大きな要因となった事例が多い。

資金計画(例)

区分	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年
当期利益	8,500	11,250	14,600	17,000	18,000
減価償却費	1,500	3,100	5,200	5,200	5,200
資金借入	0	20,000	4,000	0	0
預金払戻	1,400	5,000	0	0	0
合計	11,400	39,350	23,800	22,200	23,200
乳牛増殖	1,500	2,000	0	0	0
資産取得	0	25,000	7,000	7,000	7,000
事業主勘定	8,000	9,000	11,000	11,000	11,000
資金返済	1,900	1,800	2,000	2,500	3,000
預金預入	0	1,550	3,800	1,700	2,200
合計	11,400	39,350	23,800	22,200	23,200

## 損益計算書

生産計画が策定されると、その計画にそって経営収支を年度毎に試算する。個体販売収益は、廃用牛、育成牛、販売雄・雌子牛の金額を当てる。個体評価益は期末評価額と期首評価額との差を当てる。

経営費は直接費と間接費に分け、直接費は費目別に1頭当たり、ha当たりを基準にして算出する。

損益計算書(計画)(例)

区分	金額	摘要
牛乳販売収益	29,462	乳価75円×乳量
個体販売収益	1,459	子牛単価×頭数、廃用牛
個体評価益	1,533	育成牛期末評価額－期首評価額
合計	32,454	
種苗費	97	
肥料費	749	
牛用飼料	9,460	
育成牛用飼料	1,630	
購入飼料費計	11,090	
農業用薬剤費	225	
諸材料費	751	
養畜・衛生費	2,488	
賃料・料金	1,022	
直接費計	16,422	
維持修理費	117	
小農具備品費	100	
雇用労働費	0	
減価償却費	4,522	
販売費	2,126	
租税諸負担金	337	
共済・保険金	186	
事務・管理費	140	
その他雑費	178	
管理費計	7,706	
合計	24,128	
農外収益	1,005	
支払利息	1,537	
当期利益金	7,794	