

500
 経営編


530 投資

 532 投資を
 するまえに(Ⅱ)

投資をするまえに(Ⅱ)

投資をするに当たり、「10年後には子供の教育費や住宅建設費など年間家計費として1,200万円が必要となるため、経営を拡大して所得を増やしたい。」といった将来の生活設計に沿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。

1. 経営計画

外部環境の変化に対応しながら目標を達成するためには、内部充実に加えて経営規模の拡大を図ることも必要となり、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(単年度計画書、長期計画書)が必要である。

2. 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。正確な経営簿記や生産の記録により、現在の経営や技術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により、改善のための課題を設定することができる。

3. 経営計画策定の手順

(1) 基盤整備計画(表1)

土地・施設・機械の整備計画を策定する。

現況の取得経過年数や使用実態から将来の使用可能状況を予測し、更新や新規取得の計画を立てる。更新投資が必要な場合であっても、資金計画に沿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。

表1 設備機械整備計画書(例)

項目	現 役			計 画 (万円)				
	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	所要資金
牛舎	200m ²	平成24年	なし	なし				
サイロ	150m ²	平成20年	なし	なし				
倉庫	50m ²	平成10年	なし	なし				
トラクター	1	平成25年	なし	令和4年	1	850		850
バークリーナー	一式	平成24年	なし	なし				
パイプライン	一式	平成24年	なし	令和3年	修繕	300		300
合 計						1,150		1,150

(2) 生産技術計画(表2)

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。経営分析を行うことで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、目標値を達成するための行動計画の具体化が重要である。

表2 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	9,000	10,000
飼料効果	kg	2.8	3.0	3.2
初産分娩月齢	月	25	24	23
分娩間隔	月	13.6	13.0	12.3
育成牛	%	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	%	5	10	15

4. 生産計画(表3)

上記の技術にもとづいて、目標達成に向けた生産量を計画する。経営目標を達成するためには、生乳を計画通りに生産することが重要である。1,200万円の所得に加えて経産牛1頭当たり5万円の返済原資を確保するためには、所得率20%・乳価100円の場合、8,370万円の売り上げが必要であり、乳量は837トンとなる。そのための乳牛頭数は93頭となる。

表3 生産計画（例）

指標	単位	実績	計画	目標
経産牛頭数	頭	50	93	80
生乳生産量	トン	400	837	800
子牛生産頭数	頭	42	80	70
濃厚飼料給与量	トン	143	279	250
飼料作面積	ha	50	50	50
TDN生産量	トン	200	250	300
肥料施肥量	トン	30	30	30

5. 資金計画(表4)

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、損益取引(損益計画の当期利益)と資本取引(減価償却費、自己資金振替、資金借入)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、使途に比較して源泉が不足する場合は計画そのものを見直さなければならない。乳価や個体価格は常に変動するリスクがあることから、特に資金の源泉については保



守的な見方が必要である。

経営計画策定時に生産計画のみを重要視し、経営の収支予測や資金計画をおろそかにした場合、そのことが投資後の経営不振の大きな要因となる。

表4 資金計画（例）

（万円）

区分	X01年	X02年	X03年	X04年	X05年
当期利益	800	1,008	1,301	1,339	1,423
減価償却費	900	1,300	1,500	1,600	1,600
資金借入	0	6,000	0	0	0
預金払戻	0	892	99	0	0
合計	1,700	9,200	2,900	2,939	3,023
乳牛増殖	500	1,000	1,000	500	0
資産取得	0	7,000	0	0	0
事業主勘定	800	900	1,000	1,100	1,200
資金返済	300	300	900	900	900
預金預入	100	0	0	439	923
合計	1,700	9,200	2,900	2,939	3,023

6. 予想財務諸表

策定した生産計画や資金計画に基づいて、予想貸借対照表および予想損益計算書を作成し、計画の実現性を確認する。他の計画策定時と同様に保守主義の原則によるべきである。