

# 酪農経営の簡易診断法

北海道主任専門技術員

今岡久人

## 1 重要になった経営管理

本道の酪農は、最近まで、急激に大型化してきた。それは、ゴールなき拡大とまでいわれるほどである。いまでは、ヨーロッパ諸国をしのぐ経営規模となった。そのために、酪農家の負債もふえている。それが固定化して、今までにも何度も、その整理対策が行なわれたのである。

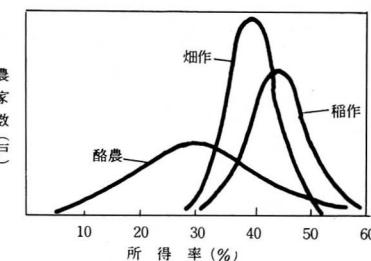
経営の中に資本のたくわえがないままに、規模を拡大すれば、負債がふえるのは、当然である。従って、酪農経営の負債が多いことだけでは問題ではない。問題なのは、借金が返済できないとか、借金の返済のために借金しなければならなくなることである。

酪農をはじめたころは、100石酪農などといわれて、年間に牛乳を19tも出荷すれば生活できた。1頭当たり乳量も4,500kgが目標だったのである。それが今では、本道の平均でも、出荷乳量は100tに近く、1頭当たりは5,200kgをこえている。それなのに、多くの酪農家は、経営が苦しいといっている。別に乳価に比べて、生産資材の値上がりがはげしかったわけでもない。むしろ、配合飼料

などは、乳価との相対的な価格が低いほどである。その理由は、経営のしくみの変化にある。

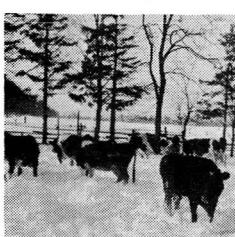
むかしは、ほとんどが手作業であった。そのときは、いくら働いても、経産牛が14~15頭が限界である。経営面積も20haもあればよい。いわば、手づくりの経営であった。それが今では、すべてが機械になった。停電になったり、軽油がなくなつたときを考えてみよう。すぐに、牛が飼えなくなるであろう。今の酪農は、金がかかるのである。そこで良い経営をするには、高い生産技術と経営管理の能力が要求されるのである。

つぎの図は、稻作・畑作・酪農の農業所得率を



経営形態別の所得率

● 目



冬の陽を浴びる牛群

- サイレージ用 F<sub>1</sub> トウモロコシ ニューデント系 ..... 表 2
- 酪農経営の簡易診断法 ..... 今岡 久人 1
- 高泌乳牛飼養からみた粗飼料生産のポイント ..... 坂東 健 5
- 飼料作物の作付体系と適品種(つづき) ..... 高橋 仁 10
- 利根沼田のエダマメ作り ..... 須藤 雄一 12
- 草地更新を計画的に推進しよう!! ..... 16
- 府県向サイレージ用 F<sub>1</sub> トウモロコシ  
スノーデント 2 号 (G 4689) ..... 表 3
- 雪印種苗が推奨するエダマメ品種 ..... 表 4

比較したものである。高いところが平均になる。平均の農業所得率は、稲作・畑作の順で、酪農が一番低い。そして、山が高く広がりの少ないのは、農家間の差が小さいことを示している。畑作は、平均の農業所得率が40%で、高い農家と低い農家には、そんなに差がない、というわけである。それに対して酪農は、平均の所得率が低いだけでなく、農家の差の大きいことを示している。なかには、所得率が50%をこえる農家もあり、反対に5%にもならない農家もあるのである。

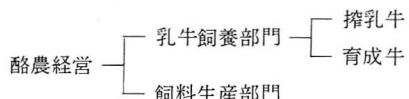
このような所得率のちがいは、ただ生産技術のちがいによるだけではない。根室の新酪農村で調べたところ、乳量が高く乳飼比（乳代に対する購入飼料費の比率）も高い経営よりも、乳量は低いが乳飼比の低い経営のほうが、農業所得が多いことがわかった。これは、経営に対する考え方のちがいによって、経営成果に差ができたのである。

ただし、札幌の近くの酪農でも、同じようになっているとは限らない。少ない面積で乳牛を飼うときは、乳飼比よりも1頭当たり乳量が重要かも知れないからである。わが家の実態に合わせて、経営の改善を進めるのが、経営管理の能力といえる。

経営管理には、いろいろの能力が要求される。経営計画をたてるとか、経営簿記をつけるとかである。経営診断は、その中の、大切な能力の一つである。わが家の実態を分析して、どのように改善すればよいかを、検討できる能力である。

## 2 酪農経営のしくみ

経営診断をするには、まず経営のしくみを知らなければならない。酪農経営は、次のような生産部門に分けられる。



酪農経営では、搾乳部門が一番重要であるが、本道の場合は、育成部門の収入も無視できない。牛乳の生産調整で、酪農が不振になった原因の一つに、本州への育成牛の販売が少なくなったこともあげられる。飼料生産はいまでもなく、乳牛飼養への飼料の供給が目的である。前で説明した根釧地域では乳飼比が重要な経営指標になるのは、

それが飼料生産の実態を示しているからである。当然、飼料の生産技術が低いのが問題なのに、乳量を高めるだけの努力をしても、良い経営改善の方向とはいえない。生産技術の診断は、生産部門ごとに検討する。

経営のしくみは、次のようにもとらえられる。

$$\text{資産} = \text{負債} + \text{資本}$$

経営をすすめるには、土地・機械施設・家畜などの固定資産が必要である。現金や貯金などの運転資金もあればよい。それらを総称して、資産という。それらの資産の調達内容が、負債と資本になる。借錢して資産を調達すると、負債がふえるのである。ただし、資本は、経営の中のもうけの蓄積になる。赤字が続くと資本が減って、ときには、マイナスになることもある。そのときは、資産よりも負債が多くなるのである。資本をふやすには、経営を黒字にしなければならない。

経営にとって、負債と資本の大きなちがいは、経営から引き上げられるかどうかである。資本は返済する必要がないから、経営から引き上げられない。それに対して負債は、いつかは経営から引き上げられる。そのときは、資産から処分しなければならない。貯金で返せるときはよいが、それができなければ、牛を売って返すことになる。それでは、経営が成り立たないであろう。従って、できれば、資産は自己資本で調達するのがよい。しかしそれでは、もうけてから経営を大きくすることになるので、いつかわからない。そこで、借錢をして経営を大きくするのである。

投下した資本のほとんどが商品のように回転の早い資産ならば、借錢は、それほど問題にならない。酪農は、土地や施設のように、回転のおそい資産が多い。そのために、もうかっていても、借錢が返済できない場合もみられる。そこで、資産の内容や負債と資本のバランスが、重要になるのである。

酪農経営の目的は、利益をあげることである。利益は、次のようにして求められる。

$$\text{収益} - \text{費用} = \text{利益}$$

いくら収益を多くしても、費用も多くては、利益は多くならない。先ほどの、乳量が多くても乳飼比が高ければ、所得が少なくなる場合がよい例

である。乳飼比が高くなるのは、収益のふえ方よりも、費用のふえ方が多いことを意味する。このように、利益は収益の一部ではない。収益と費用は、全く別のもので、収益と費用の差額として利益がある。だから、収益よりも費用が多く、利益がマイナスの経営も少なくないのである。

ただし、費用をかけないで、収益をあげることはできない。酪農経営で牛乳を生産するには、乳牛を飼養しなければならない。それには、費用がかかるのである。費用には、収益に直接関係のあるものと、そうでないものがある。たとえば飼料費は、牛乳の生産に直接関係している。飼料費をへらすと、乳代もへるであろう。それに対してミルカーの費用は、牛乳代とは直接には関係がない。ミルカーの台数をふやしても、牛乳代はふえないのである。ただ、ミルカーを入れると、搾乳の能率があがって、もっと牛が飼える。乳牛の頭数を多くして、それが収益の増加となつがっている。このように、収益と費用の関係を検討するのは、経営の診断にとって重要である。

### 3 やさしい経営診断法

いままでの説明で、経営診断には、経営についての知識が必要なことを理解できただろうか。牛の餌のやり方でも、ほんとうは、牛の泌乳生理や飼料の栄養価の知識が必要であろう。それと同じように、経営診断にも、経営についての総合的な判断力が大切なのである。しかし、飼料給与の場合も、理屈ぬきに、これだけの乳量ならば配合飼料はこれだけという、早見表的な方法がある。当らずとも遠からず、というわけであろう。経営診断には、それほど、インスタントな方法はないが、やさしい経営診断表を作つてみた。ただし少しもやさしくない、というおしかりもあるが、紙数の関係で、くわしく説明できないことをお許し願いたい。また、普遍的な経営指標には、その目安をのせた。これも、絶対的なものではないので、注意が必要である。以下、そのみかたについて、簡単に説明する。

経営面積から経産牛頭数までは、経営規模をあらわす指標である。経営規模は、大きいことが望ましいのはいうまでもない。標準的な規模は、地

域によって異なる。酪農経営にとって重要なのは、経産牛頭数である。専業経営としての最低規模は25頭程度であろう。乳牛頭数が少ないので経営面積が大きいと、かえって、経営の能率が低くなるときがある。

資産総額と負債総額は、経営規模をどのように実現しているかを見る指標である。資産総額は、流動資産（貯金や現物など）は、そのまま評価すればよいが、固定資産は購入した価額から現在までの減価償却費を差引いて評価する。経営規模に比べて資産総額が多いのは、酪農以外への資本投下があったり、経営に無駄な投資をしているからである。負債総額は、できるだけ少ないほうがよい。ただし、ある程度の負債は、経営規模の拡大にとって、悪いことではない。

農業粗収益から農業経済余剰までは、経営成果の指標である。農業粗収益の中の増殖益とは、年度始と年度末の乳牛評価額の差である。年度末より年度始が多ければ、増殖益はマイナスとなる。増殖益は見かけの収入で、実際には現金は入らない。あまり多いと、資金ぐりが苦しくなる。多頭化をすすめるとき、資金ぐりで苦労したのは、増殖益が多いためである。農業経営費には、減価償却費を加える。農業所得は、酪農経営の基本となる利益である。専業経営では、農業所得で次の事業主勘定をまかなわなければならない。事業主勘定には、家計費のほかに、所得税や住民税・生命保険の掛金がはいる。生命保険の掛金は貯蓄性があり、いざというときの保障だといつても、あまり多いと経営を圧迫する。農業経済余剰は、自己資本の蓄積部分である。どんなに資金ぐりが苦しくても、農業経済余剰が毎年続いていると、必ず経営は楽になる。石にかじりついても、農家経済余剰は、黒字にしたいものである。

負債償還額比率から成換1頭当たり償却費までは、経営の収益性や安定性の指標である。それぞれに標準を示した。これは、健全で効率的な経営は、必ず実現している。負債償還額比率は、資金ぐりの状態を示す。比率が高いと、その年の約定償還ができず、短期負債として残るのである。比率が低いのに短期負債として残るのは、経営の効率が悪いか、事業主勘定が多いかである。費用の節減

やさしい経営診断法

経営指標	計算式	分析値	経営指標	計算式	分析値
経営面積	耕地や草地の合計	ha	負債償還額比率	(年負債償還額÷農業粗収益)×100	10%以下
成牛換算頭数	経産牛頭数+育成牛頭数の1/2	頭	負債比率	(負債総額÷資産総額)×100	50%以上
経産牛頭数	経産牛頭数	頭	農業所得率	(農業所得÷農業粗収益)×100	30%以上
資産総額	固定資産・流動資産の総額	千円	支払利息比率	(支払利息÷農業粗収益)×100	10%以下
負債総額	年度末の負債の総額	千円	成換1頭当たり負債	負債総額÷成牛換算頭数	1,200千円以下
農業粗収益	牛乳代+個体販売+増殖益	千円	成換1頭当たり却費	減価償却費÷成牛換算頭数	150千円以下
農業所得	農業粗収益-農業経営費	千円	乳飼比	(購入飼料費÷牛乳代)×100	30%以下
事業主勘定	家計費+租税公課+保険その他	千円	成換1頭当たり面積	経営面積÷成牛換算頭数	70a以下
農家経済余剰	農家所得-事業主勘定	千円	経産牛1頭当たり乳量	牛乳生産量÷経産牛頭数	5,500kg/kg以上

に努めなければならない。負債比率は、経営の安定性の目安になる。標準より低いときは、経営規模は拡大せず、自己資本の蓄積に努めよう。農家経済余剰がないときは、規模の拡大よりも、生産技術の向上が、大切な改善対策になる。農業所得率は、経営の効率をみるのによい。農業粗収益が多くても、所得率が低ければ、農業所得は少なくなる。農業所得率が標準より低いときは、費用に無駄はないか、生産技術が低くないかを検討する。経営の装備と乳牛頭数のバランスが悪いと、農業所得率は低くなる。できるだけ、施設の稼働率を高めることも大切である。支払利息比率も、収益性の目安である。負債が多いのに粗収益があがらなければ、分析値が低くなる。標準より低いときは、粗収益を多くする方法を検討しよう。ときには、家計費を切りつめなければ、経営の危機を乗り切れない場合もある。成換1頭当たり負債は、酪農経営の負債の限界を示している。乳牛にも、生産額の限度がある。それを超えて、負債を返済するのは、困難である。標準をこえたときは、負債の償還年数を延長するとか、利子を減免するなど、いわゆる負債整理対策が必要になる。成換1頭当たり償却費は、過剰投資になっているかの目安である。標準をこえているときは、生産技術の水準が高いとか、子牛が高く売れるなどの条件が必要である。また、施設や機械の稼働率が低いと、この分析値は高い。

乳飼比から経産牛1頭当たり乳量までは、生産

技術の指標である。この3指標は、お互いに関連していて総合的に検討しなければならない。たとえば乳飼比は、1頭当たり牛乳生産量が多くなると低くなり、成換1頭当たり面積が少なくなると高くなる。先に説明した根釧地域の場合、他の地域に比べて、成換1頭当たり面積が多い。それなのに、乳量が多くて乳飼比が高いのは、明らかに矛盾している。従って、農業所得が低乳量の農家よりも少ないのは、当然なのである。成換1頭当たり面積についても、それが多いことは、自給飼料の生産も多いはずである。それなのに、乳飼比が高かったり、1頭当たり乳量が低かったりするのは、それだけ飼料を生産していないことになる。飼料面積が多ければ、機械も大型のものが必要になる。それなのに、飼料生産が少なければ、自給飼料のコストが高くなるのである。本道の酪農家の中心には、購入飼料よりも高いコストの牧草を生産しているものも珍しくない。経産牛1頭当たり乳量は、酪農では最も重要な生産技術の指標である。それを多くするには、飼料給与に気をつけなければならない。しかし、必要以上に飼料を給与すると、乳飼比を高める結果となる。また、良質な粗飼料は乳量にも影響する。

以上に説明した経営診断の方法は、すべて記録が必要である。思い出しながら分析しても、正確なものとはならない。実は、経営簿記の一つの目的は、経営診断にある。わが家の経営改善のために、来年こそは、簿記をつけたいものである。