

酪農・肉用牛経営者に 必要な経営管理

＝酪農家における経営実績検討事例より＝

宮崎県営農指導課

主任専門技術員 福 留 健 二

1 はじめに

昨今の農業は、ウルグアイ・ラウンド農業合意以来大きく変化しようとしています。

規模拡大を図り大きく飛躍しようとしている人、新しい部門（例えば加工部門）を取り入れた収益拡大を考えている人、現状経営を必死に守ろうとしている人、農業に見切りをつけて経営を閉じようとしている人など様々です。

このような厳しい環境の中で、打開策を見つようと複式簿記記帳をはじめとする、経営管理に関心を示す農家が、増加してきています。

特に、経営者の取り組み次第で経営が発展もするし、停滞もしていきます。経営者は農業経営の大小にかかわらず経営の社長であり、経営がどの方向へむかおうとしているのか、かじをとる船長でもあります。

そこで、旧勤務地（農業改良普及センター）でかかわった経営指導の事例を中心に、経営管理のあり方について述べて見たいと思います。

2 最近の経営管理への動き

1) 記帳への関心の高まり

バブル崩壊後日本経済が停滞している中、景気が悪いと経営管理についての関心が高まってくるようです。本県でも各地に複式簿記記帳への取り組みが見られるようになってきています。

今までは、JA等にまかせきりであった青色申告を、はじめてする記帳についても自力行おうとする気運が高まっています。

特に、女性の関心が高く、それもパソコンを活用しようとする動きが大きくなっています。



写真1 女性が多いパソコン簿記研修

このように自ら経営の中味をチェックしたい、貸借対照表まで作成したいといった農家が数多くでてきています。

2) 固定負債農家への対応

負債額が多額となり、経営再建が必要となっている農家が増大し、農業振興の大きな課題ともなっています。本県では農業経営管理センターを中心に経営コンサルを、平成8年度から5か年計画で900戸計画し、再建対策に取り組んでいます。

3) 家族協定等の就農条件の整備

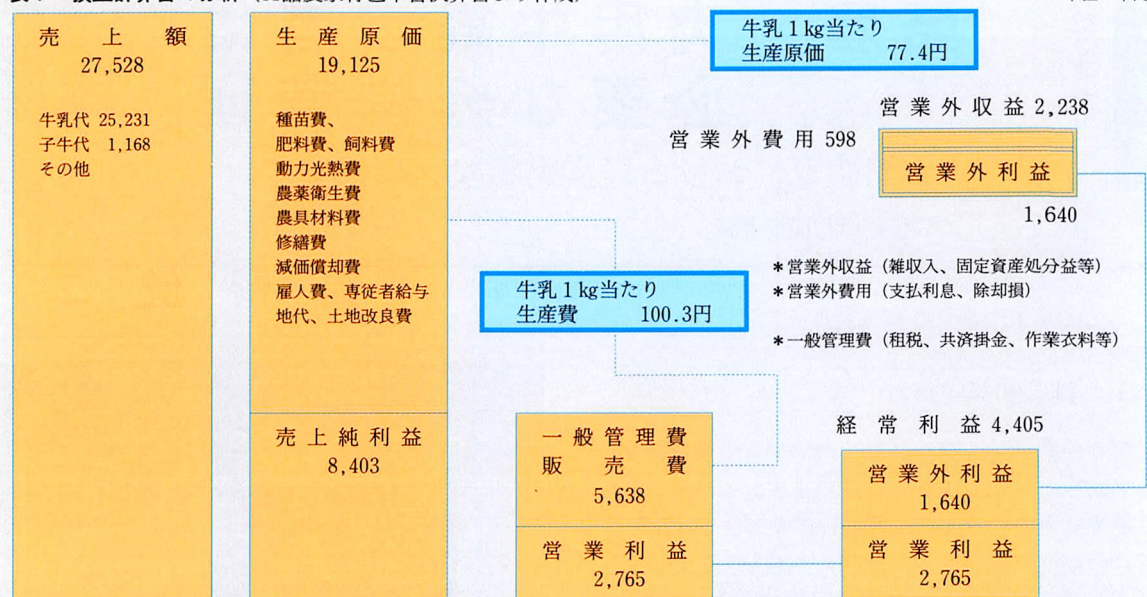
後継者や女性の位置づけと、適正な報酬を明確にするため、家族協定調印や法人化をめざす農家が増加しています。

3 酪農家における経営管理事例

A酪農家では、パソコンで妻が経営・家計の記帳を、後継者が乳牛の個体管理等の記帳を行って

表1 損益計算書の分析 (A酪農家青色申告決算書より作成)

単位：千円



①農業所得（経常利益＋専従者給与）＝8,605千円

②1日家族労働報酬（農業所得÷5,706時間×8）＝12千円

*今回は自己資本利子、自作地代を経費に計上していない。1日当たり農業所得になる。

*自家労賃は専従者給与として計算している。

います。この酪農家を通しての経営管理の視点を考えて見たいと思います。

1) 家族ぐるみでの経営ビジョンの話し合い

継続的に安定した経営を行うには単年度計画、中・長期（5年、10年）計画を樹立する必要があります。

A酪農家の場合は、後で述べます資金運用計画を含めて、長期計画が樹立されています。

特に、後継者の意見を尊重した家族全員での実績検討から、計画作成までの取り組みがなされ、常に情勢を把握し、経営計画の見直しも行われています。

また、将来の経営がデザインされ、「夢」の実現に向かって努力がなされています。

A酪農家が規模拡大を計画し、資金借入にいたった経過をたどってみると次のようになります。

①家族総意でのビジョン作成②関係機関への相談③経営、家計の実績把握（本人による）④家族及び関係機関一同による経営計画策定（乳価・経費の設定、施設・事業費の検討）⑤資金借入手続き⑥資金

貸付決定⑦経営計画資金繰りの見直し（乳価下落、資材高騰による情勢変化への対応）⑧事業の実施・完了⑨経営実績まとめ⑩次年度計画のチェック

2) 計数をどう読むか。

◎いくらもうかったか。

青色申告の時作成します損益計算書を、税対策のみにしか生かしていない農家が多く見られます。

損益計算書は、その年のもうかり具合を表します。いくらもうけたか。利益をいくら出したか。これが経営の成果になります。

しかも、そのもうけが本業でもうけたものか。ツキが良くてたまたまもうかったのか。あるいはやりくりしてようやく利益が出たのか。これを損益計算書で十分検討する必要があります。

表1・図1は、A酪農家の損益計算書の数値を使って加工分析を行ったものです。ここでは青色申告書で把握可能な項目、金額で行ってみます。

①まず売上高を見てみます。

前年に比較してどうか。増加しているが、この理由は何によるものかを十分検討しています。

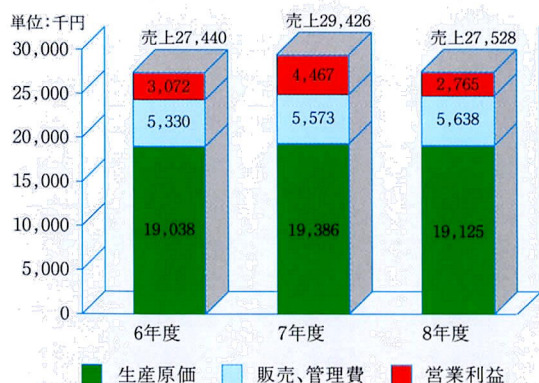


図1 生産経費と営業利益の推移

平成8年度売上額低下の要因は規模拡大途中（施設の変更等）における乳量減少の影響が大きく、今後改善可能なことで一致しています。

②次に経費はどうなっているかを考えます。

前年に比較して何が増え、何が減少したか。その理由は何かを検討しています。

また、経費の中で何が多くて、どの程度（割合）占めているかを見ていきます。

③生産原価はいくらか。

生産物がいくらの経費で生産されているかを見るのに用いますが、牛乳1kgが77.4円の生産原価となっています。また、販売経費、一般管理費を含めた牛乳1kg当たり生産費は100.3円となっています。

また、いずれも昨年より7%程度高くなっています。これは生産乳量減少によるものです。

④営業利益はどうなっているか。

雑収入等の営業外利益を含まないので、純粋に経営で得られる利益であり、経営の実力で稼いだ利益です。

⑤経常利益はどの程度か。

経常利益は青色申告書でいう青色申告特別控除前の所得金額に近くなります。これが経営主の報酬と考えて良いと思います。

⑥農業所得は目標を達成したか。

農業所得には自家労賃が含まれますので、ここでは経常利益+専従者給与＝農業所得ということになります。

す。本県では一般に800万円以上を目標に取り組んでいますので、一応地域の標準は達成していることになります。

⑦労働報酬はいくらか。

家族の労働を金銭に換えるもので、労働時間の記帳が必要になります。他産業従事者との比較に用いることも可能です。ここでは1日当たり農業所得を労働報酬としてとらえることにしています。

⑧損益分岐点はどこか。

我が家の採算のとれる売上高はいくらかを判断するものです。

損益分岐点（売上高）＝固定費÷（1－変動費÷売上高）＝11,019,000÷（1－13,744,000÷27,528,000）＝22,038,000円 となりました。

5年後7,000万円の売上を目標に規模拡大中ですので、今後は大きく変わっていく数値です。

◎経営のフトコロ具合をみる。

我が家のフトコロ具合を見るのが貸借対照表ですが、一定時点経営の財産状態を示しています。

お金をどのように工面し、どのように使っているかがよくわかる表で、財産がどのように変化しているかを見ることができます。

表2にA酪農家の貸借対照表を示しましたが、借入金により投資を行って、規模拡大を図っていることがわかります。特に、建物・施設の新設及び乳牛の頭数拡大がなされています。

また、経営の安全性を見る方式として、各種ありますが今回は割愛しました。

表2 A酪農家の貸借対照表

単位：千円

資 産 の 部			負債・資本の部		
科 目	期 首	期 末	科 目	期 首	期 末
(流動資産)			(流動負債)		
現金	430	128	買掛金	2,620	2,664
預金	4,438	4,677	(固定負債)		
売掛金	1,883	1,519	借入金	7,439	102,307
(棚卸資産)					
育成牛	2,081	6,041			
(固定資産)					
建物施設	5,603	79,429	事業主借		
農機具	4,377	8,147			
乳牛	4,602	20,717	(資 本)		
土地	3,937	4,457	元入金	18,423	18,423
出資金	1,131	1,134	所得金額		3,769
事業主貸		914			
合 計	28,482	127,163	合 計	28,482	127,163

表3 農家経済の動き

単位：千円

農業所得 7,969	+	農外所得 3,658	=	農家所得 11,627	+	減価償却費 3,574	=	償却前所得 15,201
(生活関連経費)								
生活租税等 1,294	+	農業返済金 718	+	生命保険 2,559	+	家計費 5,853	=	合計 10,424

* 農外所得は保険解約(学費のため)、給与等

* 生命保険の一部は学資準備金の意味をもつ。

* 家計費の中では学資が3,316千円である。

表4 資金繰り表(月別、年次別)

区 分	1月(年)	2月(年)	12月(年)	計
収入				
売上収入				
その他				
計(A)				
支出				
種苗費				
肥料費				
飼料費				
その他				
計(B)				
経営収支(C)=(A)-(B)				
資金運用計画				
現預金残高				
経営収支(C)				
農外所得				
借入金				
固定資産処分				
計(D)				
固定資産購入				
家計費				
うち教育費				
借入金返済				
租税公課				
その他				
計(E)				
次月(年)繰越(I)=(E)				

3) 暮らし方を考える(家計費の検討)。

個人の農業経営においては、経営と家計の分離が困難な状況にあります。

したがって、なおさら家計費の把握が必要にな

り、計画性が重要になります。

A酪農家の場合も表3のように、生活費を含めた農家経済の動きが把握され、計画的な家計運営と経営の資金運用に生かされています。

4) 資金繰り表を作成する。

経営管理で必要なことは、損

益計算書や貸借対照表で表せるように、損益や財産の動きを確認するとともに、我が家の資金の動きを把握する必要があります。経営再建整備農家の中には、多くの農業所得を得ながら、過去の過大な借入のため、資金返済や運転資金に苦慮している農家が多く見られます。まさしく、もうかっていながら資金繰りに詰まってしまった例です。

そこで、表4のような家計支出も含めた資金繰り表(月別資金繰り、長期資金繰り)を作成して、常に資金の流れをチェックしています。

4 おわりに

経営管理の一步として、経営者が意志決定を行うための資料を与えてくれるのが損益計算書、貸借対照表等です。税務対策のみでなく、数字をうまく活用したいものです。

特に、グループでの他の農家や地域の指針等との比較分析も行うことにより、我が家の経営の位置を確認しましょう。

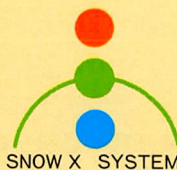
最後に、経営が成功するには家族のまとまりが大事です。家族全員が同じ意志のもとに夢の実現に取り組みましょう。

あなたの牛舎においます!?

今、「地球環境にやさしい」畜産経営も求められています。

スノーエックス

(土壌微生物発酵飼料・混合飼料)



- スノーエックスは、家畜の腸内微生物を良好にコーディネートします。
- スノーエックスでコントロールされた糞は悪臭がほとんどなくなるため、家畜を悪臭ストレスから守り、畜舎環境を改善します。
- スノーエックスを給与した糞は極めて分解が早く、切り返し作業を節約して、短時間で良好な完熟堆肥になります。