



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	酪農経営管理に関する一試論：「目標乳量」による経済チェック法
Author(s)	志賀, 永一
Description	研究ノート
Citation	農業経営研究, 12, 155-166
Issue Date	1986-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/36427
Type	departmental bulletin paper
File Information	12_155-166.pdf



酪農経営管理に関する一試論

—「目標乳量」による経済チェック法—

志 賀 永 一

1. はじめに
2. 酪農家における経済状況把握の実態
3. 酪農における簡易的経済チェック法
 - 1) 酪農の経済循環上の特徴
 - 2) 「目標乳量」によるチェック法
 - 3) 「目標乳量」の活用法
4. おわりに

1. はじめに

近年、農業を取りまく情勢が厳しさを増す中であって、農業経営に対する課題として「経営管理能力の向上」が求められている。そして、経営管理能力向上のための具体的方策として、農業経営簿記の記帳・活用が必要であると指摘されており、現実の生産現場においても勉強会・研究会をとおして簿記等の記帳が普及されているところである。しかしながら、北海道農業協同組合中央会が実施したアンケート調査によれば、「農業簿記を記帳」しているのは30.4%にすぎない。そして、「農業簿記を記帳しない理由」として、「おっくう(20.4%)」、「忙しい(16.6%)」、「簿記の知識がない(22.7%)」、「利用価値が少ない(14.3%)」と、簿記記帳をおっくうとするタイプと十分に活用できないタイプが相半ばし、全体の $\frac{3}{4}$ を占めている。こうした実態から、同アンケートの報告書は「簿記の知識を含めて、専門的農家や若い層を中心に簿記の普及を図っていく必要がある¹⁾」と結んでいる。

また新井肇氏は、簿記記帳が長続きしなかったのは税対策等消極的活用が主であったためであり、記帳能力の問題ではなく、「記帳結果が活用されず、記帳しっぱなしになっていたからだ²⁾」と述べている。

簿記記帳を考えるためには、記帳形式を含め、現実に個々の経営の記帳・活用の実態を検討せねばならない³⁾；簿記記帳の制限要因となっていた諸点の検討が必要となるのであろう。上記の簿記記帳の実態からすれば、記帳を促進するためには簡易な記帳方法が必要になるし、個々の経営の特徴を加味した記帳方法も必要になるとともに、何よりも活用方法の検討が必要になるであろう。コンピューターの利用や経営形態に応じた経営簿の考案によって、制限要因は緩和されていくと考えられる。しかし、依然として残されるのは、簿記の規則を理解し、結果を読み込み、以後の営農に活用していく点であろう。

簿記を活用していくためには、経営に携わる全ての構成員が経営の、とくに結果および弱点といった側面についての実態を知る必要があろうし、一年間という通常の会計年度を経なくとも農家経済の推移・成績を知り、対策を講ずることも必要となろう。

本稿では、農家経済の把握を促進し、農業簿記記帳等、農家の管理能力向上の手段として簡易的経済チェック法を試論的に提案したい。その際、これまでの簿記記帳の実態から、

① 概存の情報・数値を利用する。

② 身近な数値を用い、数値にふれる機会を多くする。

などに留意し、経営の実績・成績を会計年度内にチェックする方法を考えることにしたい。加えて、経営形態上の資金循環の特徴を重視することにも留意し、以下で述べる様に、この方法に最も適すると考えられる酪農経営を事例に取りあげることとしたい。

2. 酪農家における経済状況把握の実態

ここでは現在の農家において、自己の農家経済の把握がどのように行われているか、その実例を紹介することにする。

農業高校を卒業し、希望をもって就農したA君(19才)であったが、父が病気で倒れたことを契機に、初めてどれくらいの借入金があるかなど経済状況を聞かされ、借入金額の大きさに驚かされた。

同じく農業高校を卒業し、就農7年目になるB君(25才)は両親と3人で営農している。しかし、父親(52才)が元気で経済面を担当しているため、経営の詳しい数字は知らされていない。

養子に入ったCさん(31才)も義父が経済面を担当しているため、経営の詳しい数字は知らされていない。

このように後継者をみるなら20才代では、父親が経済面を担当している例が多く、殆んど自己の経営状況を知らないのが実態である。また30才代で実質的な経営主となっている人でも、借入金返済額の中に農協からのプロパー資金等が算入されているかどうか不明の人もある。また、営農計画は農協まかせで、1年後に借入金が減るのか増えるのかさえ知らない経営主もいるのである。こうした後継者の状況に対し、若年リーダーの一人であるDさん(35才)は、「バイトに精を出さず、自己の経済状況を進んで知るようになければだめだ」と述べている。現在の後継者の多くは農業高校等で経営分析に対する一定の素養を積んでいるが、いざ就農してもそれらの知識をいかす環境にないのが実態といえるのではないだろうか。

また農家の婦人層も状況は同様であり、毎月農家に届けられる「組合員勘定(以下組勘と略す)」の報告票を見たことのない人や見ても見方のわからない婦人層が多いのである。婦人層は毎年の作付作物や日々の乳量など、自ら作業を行っている部門の数値には詳しいが、経営の計画値や経済状況については知らされていないがためにわからないことが多いのである。

以上のような実態からすれば、経営主が経済面を正確に把握し、そのデータを活用しておれば良いが、先のアンケート結果からは不安が残るところである。加えて、「負債問題」という表現に代表される酪農経営の状況下で経済再建をはかるためには、一人経営主のみが経済状況を把握しておれば良いのではなく、労働主体全てはもちろんのこと、家族全てに経済状況が把握されていたほうが良い場合さえある。

経済チェック法で留意すべきは、既述した2点のほかに、誰にでもわかり、比較できる数値であって、経営内での話し合いの素材とできる数値であることに留意したい。

3. 酪農における簡易的経済チェック法

1) 酪農の経済循環上の特徴

酪農経営の経済循環の特徴を検討するに当たって、現在、農家の経済の把握や分析に広く用いられているデータとして組勘を取りあげねばならない。経済循環上必要な点に限って組勘制度の特徴を整理すると次の諸点をあげることができる。

① 組勘を利用するために農家は「生産計画書」「資金供給申込書」を作成し、

農協へ提出しなくてはならない。つまり、農家は毎年年間計画をたてなければならぬのである。

② 年度末に必ず精算しなくてはならない。

③ 毎月組勘報告票が農家のもとに届き、計画値、実績値、累計実績値、計画対比等が把握できる。

こうした組勘制度の存在を前提に、酪農の経済循環の特徴を考えることにする。

酪農経営の最大の特徴は、搾乳作業が年間一日の休みもなく行われることである。こうして生産された生乳は原則として毎日集荷される（農家によっては隔日集荷の場合もある）ため、酪農家の手元には毎日の出荷乳量が残ることになる。酪農家はこの数値の増減に一喜一憂することになるのであり、酪農経営にとって最も身近な数値であり、労働主体・家族の誰れでも知りうる数字なのである。この出荷乳量とともにその時点の経産牛数・搾乳牛数も農家にとっては同じく身近な性格をもつ数値である。

こうした生産上の特徴に対して金銭的な動きをみると、生乳代金は翌月15日に生乳代として、月末には補給金として組勘に振り込まれる。他方支出については、他の経営形態の農家と同様に日々累積され（組勘操作上経理実施日と組勘決算上の日付のずれはある）、1カ月間の累計が組勘報告票となって示されるのである。この資金の動きを模式的に示すと図のようになる。図の動きが12カ月繰り返えされ、組勘の年度末に精算が行われる。

この精算で残高がある場合の対応策は農協によって若干異なるが、残高マイナスの場合は何らかの資金対応を行い、収支ゼロにしなければならない。つまり、組勘はゼロから出発し、年度末にゼロ（又はプラス）にするのが原則となっているのである。

このように会計年度や組勘年度は一年間であるが、酪農経営に

おける支出・収入という資金循環の一周期は形態上図のように1カ月であり、他の経営形態に比し最も短い。この資金循環の短かさと毎日最も身近な数値である生産成績を把握できるという点が、酪農経営の特徴なのである。こうした特徴を経営管

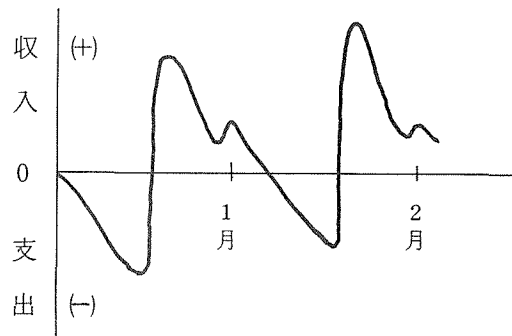


図 酪農経営の資金循環（模式図）⁴⁾

理に用いようというのが本稿のねらいであり、酪農経営を事例とした理由もこの特徴があるからに他ならない。

2) 「目標乳量」によるチェック法

経済チェック法の基礎として用いるのは、先に述べた「資金供給申込書」である。これは年間の組勘の収入・支出の計画値を明記し、農協と組勘利用の契約を結ぶために作成するものであって、形式の差異はあれ、北海道の農家に共通するものであるといえる。

そこでまず表1によって「申込書」の「払出し計画」から支出面をみてみよう。表1の左部分および右の家計費は組勘の「報告票」の支出部分に対応するものである。経営にとっての支出はこれで完結するものではなく、借入金元金の返済、当該年度に必要な機械・土地などの取得にかかわる支出が必要になる。これらの支出を含め、年間に農家が直接的に支払わねばならない支出額は、表右下の「払出合計(C + E + F)」ということになる。

次に表2の「受入計画」により、収入面をみてみよう。この表は畑作・養鶏・養豚などの経営も念頭において作成されているが、表中段の「農業収入計」が表1の「払出合計」に見合えば良いのである。しかしながら、現況の実態では「農業収入計」－「払出合計」がマイナスになる経営が多く、そのために「共済見返り」「生産物融資」等の資金を充当しており、表2の「受入合計(D)」と表1の「払出合計(C + E + F)」を等しくし、組勘契約を結んでいるのが一般的である。

本稿で提案するチェック法は、収入の中から「個体販売」などで最低限見込める収入や「営業外収益」・借入金による充当部分を、支出合計の「払出合計」から差引き、支出合計のうち生乳代金でまかなう額(以下必要乳代という)を算出する。そこで算出した必要乳代を365日で割ると1日あたり必要乳代となり、さらに乳価で割ると支出計画を可能にする1日当たり必要乳量が算出される。これが「目標乳量」であり、本稿で提案するチェック法は、この「目標乳量」と出荷乳量とを比較することによって経済的なチェックを行おうというものである。

ここで再度「目標乳量」の設定理由を整理しておきたい。農家経済上の建て直しや一層の好転を望むためには、何よりも計画性をもった経営管理が必要である。そのためには経営の構成員誰しもが理解できる最も身近な数値によって、計画どおりに進展しているか定期的にチェックしなければならない。そのチェックの数値が「目標乳量」なのである。

表 1 払出し(支出)計画表

払 出 し 計 画 (単位:千円)

項目	ホ コ ド	勘 定 科 目	払出し計画	摘 要	農 協 認 定 欄		
					前年度計画	前年度実績	認 定 額
(経 営 費) 農 業 支 出	50	㉔ 肥料費					
	51	㉕ 飼料費					
	52	㉖ 種苗費					
		㉗ 農具費					
		㉘ 農薬費					
		㉙ 諸材料費					
	55	㉚ 家畜導入費					
	56	㉛ 賃借料					
		外部支払		農災預り金、受入へ			
		内部支払					
		㉜ 種付費					
		㉝ 保健衛生費					
	㉞ 共済掛金			家畜 麦 畑作 火災その他			
		㉟ 修繕費					
	㊱ 消耗備品費						
		㊲ 光熱燃油費					
	㊳ 減価償却費						
		㊴ 外注費					
	㊵ 支払手数料						
		㊶ 支払運賃					
	㊷ 諸負担金						
		㊸ 租税公課					
	㊹ 検査料						
		㊺ 旅費交通費					
㊻ 業務費							
	㊼ 雑費						
60		㊽ 長期借入金					
	㊾ 法人勘定						
	証書借入金						
	手形その他						
54	㊿ 労働賃		家族労働は除く				
	㊿ 福利厚生費						
農業支出計				A			

項目	科 目	払出し計画	摘 要	農 協 認 定 欄		
				前年度計画	前年度実績	認 定 額
(経 営 費) そ の 他	事業所勘定繰入		協業法人のみ			
	減 価 償 却 費		▲			
	債 務	長 期 借 入 金	協業法人関係者より利息を含む			
		共 済 見 返 り	協業法人関係者より利息を含む			
		生 産 物 融 資	同 上			
		証 書 借 入 金	同 上			
	金	同上変更証書	▲			
		延 払				
	そ の 他	そ の 他	協業法人関係者より利息を含む			
		資産取得				
		農 協 出 資 金				
そ の 他 計		B				
経 営 費 合 計		A + B = C				
受 入 合 計		D				
可 処 分 所 得		D - C				
53 (49)	家 計 費 等	E 可処分所得×0.9以内				
貯		F 親等の預金1% 経営資金貯金%				
払	出 合 計	C + E + F				

注 中札内村農業協同組合「法人勘定賃金供給申込書」より引用

表2 受入れ（収入）計画表

受 入 れ 計 画

（単位：千円）

項目	ホ コ ド	勘 定 コ ド	科 目		受入れ計画	摘 要	農 協 認 定 欄				
							前年度計画		前年度実績		認 定 額
農 業	02	80	豆 類			大豆 小豆 菜豆 ha ha ha					
	03	82	馬 鈴 し ょ			澁原 食用 種子 ha ha ha					
	04	83	特 用 作 物			ビート ha					
	05	81	雑 穀			小麦 スイートコーン ha ha					
	06	87	飼 料 作 物								
		89	その他農産物								
	11	84	生 乳			搾乳頭数 乳量 頭 トン					
	12	85	け い 卵			飼養羽数 出荷 羽 トン					
	10	86	家 成 牛			頭					
			仔 牛			育成 頭 積 頭					
			豚			出荷 頭					
			食 鶏								
20	91	営 業	機械収入								
	92	業	諸受入高								
	93	外	受入利息								
	94	収	受入奨励金								
	98	益	雑 収 入								
農 業 収 入 計											
そ の 他	繰 越 金					12月末法勘残高					
	借 入 金	制 度 資 金									
		共 済 見 返 り									
		生 産 物 融 資									
		そ の 他									
	資 産 処 分										
	農災預り金（賃借料）					土地 円 機械等 円					
	" （別段へ）			▲						▲	
	" （家計費より）										
そ の 他 計											
受 入 合 計							D				

注 表1に同じ

現在の組勘制度では年度末の収支の帳じりが合わなければ、短期借入金で補てんしなければならない。こうした状態が積み重なると、いわゆる「雪ダルマ式」の負債増大へとつながるのである。この状況から脱却するためには計画を日常的な営農活動の中でチェックし、年途中に様々な対応策を考えることが必要であるとともに、何よりも家族全員の協力が必要となる。「ようやく経営が上向きになったのに100万もする機械を買って、また元に戻ってしまった」とは経営再建にあたる担当者からよく聞かれる言葉である。乳量という最も身近な数値に置きかえることによって、100万円がどれだけの乳量に相当するか考え、支出に対する考え方を鍛える必要がある。

このように考えてくると、「目標乳量」の設定は再建が必要な農家のみと思われるが、そうではない。経済的に良好な経営においても、後継者に経済面の数値にふれる機会を多くし、関心をもたせる契機にすることが可能である。また「目標乳量」算出の際、乳価を低く見積ることによりコスト低減・低乳価での経営対応にチャレンジすることも可能なのである。⁵⁾

こうした「目標乳量」の活用は支出をどのように考えるか、その算出基礎となる支出の考え方によっても行ないうる。再び表1を参考にしながら、算出方法の例を考えてみたい。表左部分の組勘と連動する項目は、組勘の前年度実績を参考にして設定する。しかし、草地更新の有無の面積、牧草と飼料用とうもろこしの面積、家畜導入など、その年の変動（計画）を念頭に算出しなければならない。次に表の右部分では借入金の元金および資産取得を見積る。この表では「減価償却費」「証書借入金の変更証書」がマイナスになっている。これは組勘の精算があくまで現金の出入りを年度内に完結させるという方針をとっていたのであって、本来費用という概念からすれば適合しないものとなっている。組勘制度自体はこのような性格をもっているのである。そのため「目標乳量」算出のための基礎となる費用項目は、利用する農家それぞれの事情に合わせて、いくつかの「目標乳量」を設定してよいわけである。たとえば、

- ① 生産に要する直接的費用の部分のみ（表1の「ホーカンコード、50+51+52+55+56+57+58+54」）
- ② ①に家計費を加えた場合
- ③ ②に支払い利息を加えた場合
- ④ ③に償還金を加えた場合
- ⑤ 減価償却費も費用に加え、証書借入金の変更も行わないとした場合

⑥ 当年度は支出しないが、施設の改修・資産取得など計画実現のための蓄積部分をも加えた場合

など様々な水準の費用を考えることができる。現在組勘制度を中心に経済的な取引が行われているため、最低限「払出合計」を一つの基準として算出し、さらに農家の事情（計画性）を考慮した費用を算出し、2つの「目標乳量」を持つことが望ましいと考られる。先にも述べた様に、こうしたいくつかの費用合計から生乳代以外の最低収入見込額を差引き、必要乳代を算出する（これも農家によっては全費用を生乳代で負担するとしてもよい）。この必要乳代を365日で割り、さらに（目標）乳価で割れば「目標乳量」が算出されるわけである。

3) 「目標乳量」の活用法

日常における「目標乳量」の活用は、これが出荷乳量を上回るか否かおよびその要因のチェックである。個々の経営では出荷乳量が「目標乳量」を上回ることを第一の課題として、日々努力することになる。しかし、「目標乳量」の水準だけでは不十分であり、問題点や対応策を把握できない。というのは、酪農経営では一年を通してみると経産牛数・搾乳牛数が変化し、当然出荷乳量自体も変動するからである。同じく出荷乳量が「目標乳量」を上回っている場合でも、牛の頭数は少ないときもあれば多いこともある。後者の場合、出荷乳量が多いのは単に牛の数が多いためであり、年間を通して見た時、計画が達成されないこともある。そこで「目標乳量」を実現するための経産牛数・搾乳牛数およびそれぞれの1日当り出荷乳量を算出しておくことが必要になる。

ここで例をあげてみよう。今、必要乳代が2628万円・経産牛数が40頭程の経営があり、乳価を90円として、

目標乳量 800kg/日（年間で292 t出荷）

経産牛数 40頭 一頭当産乳量 20.0kg/日

搾乳牛数 34頭 一頭当産乳量 23.5kg/日

搾乳牛率 85%

という目標値を設定したとする。この経営が次の2つの例の様に变化した場合を考えてみよう。

事例 A

780 kg/日

40頭 19.5 kg/日

事例 B

850 kg/日

45頭 18.9 kg/日

32頭 244 Kg/日

40頭 213Kg/日

80 %

89 %

<事例Aの場合>

出荷乳量は780 Kgで「目標乳量」に達していない。しかし、この場合経産牛数は40頭と目標値と同じであるが、搾乳牛数が少ないため「目標乳量」を達成できないのである。搾乳牛一頭当り産乳量は244Kgと目標を上回っているのである。この事例で問題となるのは、搾乳牛が少ない（搾乳牛率が低い）ことであり、経営上のチェックポイントは、以降の分娩・乾乳の予定であり、これまでの繁殖管理に問題がなかったか等になってくる。

<事例Bの場合>

出荷乳量は「目標乳量」を50Kgも上回っている。これは経産牛数・搾乳牛数とも目標より多く、搾乳牛率も高いから目標を達成しているのである。しかし、経産牛・搾乳牛の一頭当り乳量はそれぞれ18.9・21.3Kgであり、いずれも目標値を下回っている。この状態では、こののち乾乳することによって搾乳牛数が減少したり、個体販売等で頭数が減少したなら、「目標乳量」を下回ることも想定される。この場合のチェックポイントは、事例Aと同様に飼養頭数の予定であり、さらに飼料給与にかかわる点（飼料の質や量、給与方法）を検討するとともに、乳房炎など産乳量の低下につながる諸点を検討しなければならない。また両事例とも牛群全体の分娩後経過日数なども考慮すべきであろう。

以上のような技術的な検討は酪農家の得意とするところであるから、次のもう2点留意すべき点についてふれておく。

本稿で提案した「目標乳量」はあくまでも年度頭初の計画・目標値を基礎にして算出している。そこで留意すべき第1の点は、計画値が組勘を利用するための便宜上の数値、つまりつじつま合わせの数値ではなく、前年度の実績を反映した数値でなければならないということである。第2は計画通りに進展しているか否かをチェックするとともに、計画が変更された場合には「目標乳量」を算出し直すことがある。例えば、更新草地での発芽不良による再播種、飼料単価・収量の変動による購入飼料費の変動、予定外の機械・施設の修理など、計画値自体が変化することは容易に考えられる。こうした変化に対して、酪農経営の資金循環の特徴を生かさなくてはならない。つまり、毎月農家の手元に届けられる組勘報告票によって収入・支出の動向を把握する必要がある。ただし、組勘では肥料費などの支出は年度前半に大半が支出されるし、飼料などの先買部分も購入した月に表示されるので、支出が計画

的に行われているか否かを判断するには注意を要する。さらに、年度末以前に、可能な限り早くそれまでの支出累計額に、以降の月の前年実績を参考に算出した支出額を加えた年間支出予定額を算出し、計画値との対比を行うことが必要である。年度末の組勘精算時にはこうした操作が必要になるが、年度末では経済上の不調に対して経営上の対応は殆んど行い得ず、短期借入金の利用しか道が残されてない。常に計画対比ということを考え、計画変動にともない「目標乳量」を算出し直し、変動への対応策を検討していくことが大切である。

以上述べてきた活用法をまとめると次のようになる。

期 間	必 要 な 数 値	チェックポイント	目 的
日 常	「目標乳量」 出荷乳量 経産牛・搾乳牛数	出荷乳量＞ 「目標乳量」	営農技術上の問題点を 検討する
1 カ月	組勘報告票	実績値＞計画値	計画通りに進行してい るか否か検討する
年途中	年間収入・支出 予定値	実績値＞計画値	年度末に計画を達成する か否かその対応策を検討 する

4. おわりに

本稿では、これまでも多くの経営分析法が紹介されてきた中であって、酪農経営を対象にして「目標乳量」の設定を提案した。提案理由は「簿記が長続きしなかったのは」「記帳結果が活用されず、記帳しっぱなしになっていた²⁾」という実態があるからに他ならない。

「目標乳量」自体は組勘という既存の制度の計画値を利用するものであるし、単純な経営検討の数値であるため、簿記等が持つ経営の収益性や安全性・信用性を判断するには限界がある。しかし既述したように、「目標乳量」は既存の制度や経営形態上の資金循環の特徴を利用することによって、農家にとって最も身近な数値に置き換え、活用されることを目指したものである。

簿記の活用を問題にする際には、何よりも経済上の好転をはかるための具体的処方箋が明示されるか否かの検討が必要になろう。個々の経営は経営主体を頂点に要素・組織・管理・計画といった5つの側面を有し、それぞれ相互に関連し合ってい

る。これに対し簿記などの経営管理手法が手法自体の精緻化として独立して取りあげられてはならず、経営の他の側面との関連が検討されなくてはならないであろう。また、一年という会計期間のデータ蓄積をもたなければ農家経済の検討を行えないのではなく、会計年度途中にも手軽に検討する手法が課題となるであろう。「目標乳量」提案は酪農家の身近な数値を利用することで、日々の活用をはかりひいては高度な経営管理へつながることを期して提案した試論である。今後は「目標乳量」の日常的な活用を通じて、その有用性や年度途中でのチェック法など、より実索性をもつよう簡易チェック法を強化することを課題としたい。

注

- 1) 北海道農業協同組合中央会『組合員意向調査報告書－解説編－』1982年10月
- 2) 新井肇「自立経営へのステップ」(全国農業新聞、1985年11月22日、12月6日・13日・20日付)
- 3) こうした視点から淡路和則氏は農家の記帳方法や会計認識には成熟がみられ、その成熟の契機には経営移譲や経営耕地面積拡大・生産資材購入額などの増大といった経営展開が大きく関連していると指摘している。また、そこにおける経営管理面の意識の成熟の経路は土地→労働→資金→資本であるとも指摘している。淡路和則「農家における記帳と会計認識に関する経営史的考察」(北大農学部農業経営学教室『農業経営研究第11号』1985年2月)
こうした指摘から、本人の経営内での位置づけが大きくなるに伴って会計認識も成熟し、記帳など経営管理を手助けする諸方策の必要性も増大すると考えられる。本稿で提案する「目標乳量」は、経営経済面へのかかわりを増大させ、会計認識の成熟を期待したものである。
- 4) この模式図には税金・共済金・借入金返済などの支出および肥料・飼料の先取り支出は考慮していない。
- 5) このような個々の経営の実情に合わせ「目標乳量」を設定するため、および支出額を乳量におきかえることにより、支出に対する考え方を鍛えるためにも、年間の予想出荷乳量を365日で割らずに、費用を乳価で割り乳量を算出する方法をとるのである。