

第1章 経営計画の基本

1. 1 経営計画作成の目的

経営計画は、造成整備した草地等を生産基盤として営む畜産経営の将来像を具体的に描くものであり、畜産経営が将来にわたって安定的、持続的に営まれることを明らかにするとともに、事業実施の基本的指針を示すことを目的とする。

【解説】

(1) 経営計画の策定に当たっては、将来における農政の基本方向、畜産物の需給、価格の見通し等畜産経営をめぐる諸情勢や地域性を踏まえ、生産コスト低減等による生産性の向上、経営の自立安定化、更に、公共牧場の持つ立地条件や地域社会のニーズによっては、ふれあい機能の付加による地域活性化等を目途に検討を進める必要がある。

(2) 経営計画は、調達可能な経営資源を組み立て総合化し、評価するとともに、事業計画に指針を与えるものであり、この作成に当たっては、生産技術体系とそれに照応した経営体毎の施設整備計画とを十分に吟味する必要がある。経営計画試案を作成した結果、経営の成果等について疑問が残る場合は、各計画要素にフィード・バックして必要な検討、修正を加えるなどして、経営成立に余裕ある見通しを立てる。

また、経営成立の可能性の判断は、生産及び経営が安定状態に到達するまでの過程についても十分な検討を加え、総合的に評価しなければならない。

なお、経営計画の策定に当たっては、畜産経営主体として ①営農意欲、②畜産技術水準、③経営管理能力、④資金調達可能性等からみて適切な者が選定されることが重要であり、検討の前提条件となる。

(3) 事業においては多額の資本投下が行われる場合が多いので、草地及び諸施設を適切に管理利用していく必要があり、畜産経営についての豊富な知識、技術及び管理能力が要求される。

草地及び諸施設は長期にわたり管理利用されることとなるが、この間、資本及び労働力は固定化される。このような固定的な資本及び労働力の投下を決定するためには、この投下に見合う成果が得られるかどうか、その他各般にわたり経営面から十分検討する必要がある、事業の実施中及び事業完了後における畜産経営の安定的持続的な運営の基準となる経営の基本計画を、各種の角度から検討の上決定しておく。

1. 2 経営計画の策定

経営計画は、事業によって育成される畜産経営の経営主体が長期にわたって経営を続けていくための指針となる基本的計画であり、経営主体が自立的な活動を安定的に継続していく状態に達するまでの期間について、次のような事項を構成要素として計画を作成する。

- 1 経営目標の設定
- 2 生産計画
- 3 投資計画
- 4 財務計画

【解説】

(1) 経営計画は、事業を実施するための基本的基準となるものである。従って、事業を実施し、草地及び諸施設を利用して営まれる経営形態は、この計画によって規定されることとなる。

計画決定に当たっては、畜産経営をとりまく社会経済条件、事業実施地域の立地条件等を考慮した上で、いくつかの経営形態を想定し、その形態ごとに経営の成果について試算し、比較を行って最も適切な形態を選択決定

しなければならない。

- (2) 公共牧場の場合は、当該牧場自体についての経営構想の策定をはじめとする各種の計画を検討する必要があるが、併せて当該牧場を利用する畜産農家についてもその経営の状況等を把握し、牧場利用による経営改善計画等を検討する必要がある。

また、公共牧場の持つ家畜や緑資源を活用したふれあい機能を付加する場合は、公共牧場本来の生産的経営管理計画の他に、ふれあい部門の管理運営計画を作成する必要がある。

- (3) 畜産経営を育成する場合は、当該経営についての経営形態、生産計画等各種の計画を作成し、検討した上で経営計画を決定する。
- (4) 経営目標は、経営計画における基本に係る事項であり、対象となる畜種等の生産物の需給動向、地域における流通状況等を含めた諸条件を十分考慮して、経営形態、部門の選択、経営規模の設定等を行い、策定する必要がある。
- (5) 生産計画は、経営目標を実現するための物的計画であり、家畜の飼養管理、草地の管理利用等の各過程について経営設計を行うものである。公共牧場の場合は、特に牧場の運営管理が重要であるので、牧場利用者の組織化、更に、ふれあい機能を付加する場合には、地域社会における役割を明確にした計画を作成する必要がある。また、実際に生産活動を担うのは、牧場業務に従事する職員であり、優秀な人材の確保についても十分配慮する。
- (6) 投資計画は、草地造成整備、施設整備、機械導入等の固定資本投下に当たって、どの要素を、どのような手順で、事業としてはどう実施していくかという投資のプログラムを決定するものであり、その投資の負担配分を各種の制度を前提として検討し、更にその資金調達及び償還計画について検討し、作成する必要がある。
- (7) 財務計画は、育成される経営体の経営目標達成のため、長期あるいは短期の経営計画を貨幣の動きで評価、表示するものである。公共牧場の場合にあつては、基本的には公共性を付与した企業的経営と考えての財務計画が必要であり、畜産経営の場合は、所得視点にたった計画となるが、いずれの場合にも経済性の追求を忘れてはならない。いずれにせよ損益収支、資金収支の両面にわたる財務計画が必要であり、必要に応じて財務指標分析、なかんずく、畜産生産物（乾草等中間生産物を含む。）のコスト分析を行って、経営改善や生産コスト低減対策のために資するものである。
- (8) 事業によって育成された畜産経営体が生産する畜産物は、一般的には、当該地域の出荷流通機構を通じて販売されることとなるので、経営計画の策定に当たっては、当該地域の畜産物の流通事情を十分考慮しなければならない。

1. 3 個別計画と地域農業計画

経営計画の作成に当たっては、その経営のおかれている地域における各種の上位計画、特に地域農業あるいは地域の畜産振興計画との関連性に配慮し、事業によって育成される経営体の地域全体における位置づけ及びその果たすべき役割を明らかにしなければならない。

【解説】

- (1) 経営計画を作成するに当たり配慮すべき上位計画としては、農業あるいは畜産全体の位置づけという観点からは、食料・農業・農村基本法（平成11年法律第106号）に基づく「食料・農業・農村基本計画」等の計画がある。
- (2) 土地利用の観点から十分注意する必要があるのは、国土利用計画法（昭和49年6月25日、法律92号）に基づく土地利用基本計画における地域区分その他の規制措置、都市計画法（昭和43年6月15日、法律第100号）に基づく都市計画区域や市街化区域あるいは市街化調整区域の指定、農業振興地域の整備に関する法律（昭和

44年7月1日、法律58号)に基づく農業振興地域の指定、農業振興地域整備計画において定められる農用地域の指定等である。また、森林法(昭和26年6月26日、法律249号)における各種の指定にも注意を払わなければならない。

特に、農業振興地域の農用地区域の指定がない土地については、事業の助成対象にならないので、十分注意する必要がある。

- (3) 畜産振興計画としては、酪農及び肉用牛生産については酪農及び肉用牛生産の振興に関する法律(昭和29年6月14日、法律182号)に基づく「酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本方針」、「都道府県酪農・肉用牛生産近代化計画」、「市町村酪農・肉用牛生産近代化計画」がある。これらの計画においては、酪農、肉用牛の経営類型、生産性の指標、土地の生産力向上と労働時間の短縮等を通じた飼料作物の生産に係る指標等が示され、生産物の販売流通に関する事項も取り上げられているので、経営計画との関連づけについて配慮する。

特に生乳の計画生産等経営計画の策定に直接に関する各種施策等についても検討し、見通しを得る必要がある。

(注) 事業においては、各種事業制度によって対象とする経営体が異なっているため、一律に記述

することは適切でないので、本編、第2章及び第3章で、公共牧場と個別の畜産経営に分けて記述する。

第2章 公共牧場の経営計画

2. 1 公共牧場の意義と目的

公共牧場は、地方公共団体、農業協同組合、畜産公社等が地域の畜産振興を図るために、乳用牛又は肉用牛の育成その他、生産活動の一部機能を集団的、組織的に担うことを目的とするものである。

近年、公共牧場本来の生産的機能に加え、牧場が持つ国土・環境保全、保健休養や教育情操の場の提供といった多面的機能の活用による地域の活性化を図る上でも重要となってきている。

【解 説】

(1) 公共牧場は、経営目的、経営主体等により、乳用牛又は肉用牛の育成、共同放牧、優良種畜や粗飼料の供給等地域の実情等に応じて種々の形態のものがある。

(2) 公共牧場のうち、大家畜の哺育育成部門を預託等により個別経営から分離して公共的、集団的に行う形態のものは諸外国には余り例をみないが、その意義と目的は主として次の2点である。

ア 個別経営にとって経営採算上負担となることの多い哺育育成部門を個別経営に代わって受け持ち、個別経営の限られた自家資源（飼料や労働力等）を搾乳や肥育といった生産過程に集中させ、規模拡大と収益性向上の機会を提供する。

イ 小規模飼養では採算性が出にくい哺育育成部門について、大規模集団飼養をすることで得られるスケールメリットにより、育成費の低廉化を図る。また、職員等の専門的技術によって哺育率、育成率の向上を図り強健牛の育成を行う。

(3) その他、公共牧場の形態に応じて、次のような意義及び目的があげられる。

ア 放牧による適度な運動と粗飼料の採食を通じた強健な牛の育成

イ 優良後継牛を確保し定着させるため、地域内外からの優良牛の導入・育成とその地域内への普及

ウ 優良な繁殖用家畜の繫養、受精卵移植技術の導入等による優良子牛の供給

エ 粗飼料供給による個別経営の規模拡大、飼料自給度の向上

オ ふん尿処理作業の受託

カ 新技術の実証展示等を通じた普及

(4) さらに公共牧場は本来の生産的機能に加え、国土、環境及び景観の保全、自然とのふれあい等を通じた保健休養や教育情操の場の提供等の多面的な機能を有しており、近年特にこれら公共牧場の持つ多面的機能に対する需要が高まっていることから、これら機能の活用による地域活性化も重要な意義・目的となっている。

2. 2 経営計画の策定

2. 2. 1 公共牧場運営の基本

公共牧場は、草地の分布状況や地域の畜産の発展段階等の諸条件を考慮して整備計画を策定するとともに、地域の畜産振興の見地から運営管理を行わなければならない。

【解 説】

公共牧場の意義・目的が十分達成されるか否かは、草地の分布状況や地域の畜産の発展段階等の諸条件によって大きく左右される。このため公共牧場の設置あるいは整備計画においては、まずそれらの諸条件を考慮し、その設置の意義と目的が十分に達成されるかどうかを慎重に検討しなければならない。

また、公共牧場は、基本的に収益性原理のみで考えるものでなく、地域の畜産振興の見地から運営管理を行わな

なければならない。

そこで、公共牧場の設置及びその運営に当たっては、次の諸点に留意する必要がある。

- (1) 育成過程は基本的に採算がとりにくい部門であり、その設置に当たっては立地及び規模に留意すること。
- (2) 我が国の集団的大規模草地利用経営は歴史が浅いため、一般に技術的、経営的水準が低いので利用農家の信頼、評価を高めるよう技術水準、経営効率の向上に努めること。
- (3) 公共投資で整備される公共牧場は草地の生産性向上が図られなければならないが、あわせて地域の畜産の存在状況に適合するように業務内容、設備投資の適正化を広域利用や再編統合および地域の公共牧場の役割分担等を考慮して検討する必要がある。
- (4) 計画頭数を確保する等公共牧場に対する需要を把握することが公共牧場の運営管理の第一歩であるので、畜産農家の自家資源の賦存量、預託料負担の限界等を十分調査すること。
- (5) 公共牧場は公共的に経営管理されるため、経営改善に対する努力に欠けることがあるので、経営改善を誘導するような運営管理を行うこと。

なお、既設の公共牧場で整備を実施する場合において、地域内の受入家畜頭数を超えて受け入れ余力がある場合は、積極的に地域外からの受入を検討する必要がある。

2. 2. 2 経営方針の設定

公共牧場の経営の基本課題は、地域の畜産振興という公共目的をいかに効率よく達成するかにある。そのための経営の基本的あり方として次の事項について定める必要がある。

- 1 経営主体
- 2 対象業務
- 3 経営管理の基本目標
- 4 収入方式

【解 説】

(1) 経営主体

優良育成牛の供給等による地域の畜産振興という公共牧場の基本目的を牧場経営という場で効率良く果たしていくためには、まず都道府県、市町村、農業協同組合、畜産公社等の中で目標達成に最適な経営主体が正しく決定されなければならない。

経営主体は、牧場の規模、土地所有の問題も関連するが、基本的には対象地域範囲における当該主体の役割、経営能力等によって決めることが必要である。

なお、地方公共団体が公共牧場を設置し、その経営管理を指定管理者制度により農業協同組合、農業生産法人等に委任する場合がある。指定管理者制度によって指定管理者を選定する場合は指定管理者の選定基準に経営管理体制、技術水準、経営管理能力等公共牧場の円滑な運営ができるような項目を設定する等して、公共牧場の設置目的が達成されるよう留意する必要がある。また、経営主体が公益法人の場合は、公益法人制度改革を念頭におく必要がある。

(2) 対象業務

公共牧場の業務の種類、事業量等は、草地の利用条件、経営管理条件及び地域畜産構造からくる牧場の持つべき役割（需要条件）から決まってくる。業務の内容としては、家畜の育成、粗飼料供給等があり、家畜の育成では、対象畜種、飼養形態、飼養規模、飼養期間を、粗飼料供給では、種類、規模、時期等を決める必要がある。

また、近年畜産経営の大規模化に伴い、堆肥処理、コントラクター事業などの需要が増大していることから、

これに応えることも検討すべきである。

(3) 経営管理の基本目標

公共牧場は、一般の公企業と同じく、公共目的（公共性）の追求及び経済効率（企業性）の追求の両面を同時に達成することを課題としている。経済効率の追求のためには経営の自主性、特に財政の自主性が基本的に重要であり、公共性確保のために料金その他の一定の制約が果たせられる中で、独立採算性を確保していくことが基本となる。

しかしながら、牧場経営の自主的努力にもかかわらず、経営収支が償わない場合には、地域の畜産振興の観点から一定の公的負担が必要となる場合もあるが、この場合にはその程度と方法の決定も併せて決めなければならない。ただし、企業性追求なしでの安易な公共負担依存傾向は努めて避けなければならない。

(4) 収入方式

育成牧場における収入方式は、預託料方式と買取・売渡方式がある。前者は、牧場育成原価が利用者に平等に分担されるという点では公共性として優れているが、預託料の決定が市場機構によらないため、政策的要因が入って経済的に妥当な原価以下の水準に抑えられることも多く、牧場の収入確保にとっては問題があり、また牧場の企業性追求の目標が不明確になるということもある。

後者は、買い取りと売り渡しにおいて市場価格評価に依存し得るため、経営成果が明白に市場機構を通じて評価されるので、企業性の追求がし易い。しかし、市場価格の変動が激しいときには危険も大きく、また地域の畜産農家と牧場との一体感が薄れるなどの公共性の点での問題も考えられる。

2. 2. 3 需要量の予測

牧場の対象畜種、期間、規模（草地面積と草生産量とによって決まる収容頭数）といった牧場生産計画の基本的事項を決めるに当たっては、まず対象地域内の牧場生産物に対しての需要量予測をできる限り正確に行うことが必要である。

このため、対象地域と対象畜種を一応定めて、地域内畜産農家の総必要量を推定し、次いで、その中の当該牧場への依存度の推定から需要量を予測し、必要があれば地域や畜種を広げて検討しなければならない。

【解 説】

計画預託頭数等を確保するための需要量の予測はかなり難しい問題（特に、牧場への依存度の推定）が多いので、次の事項に留意して慎重に検討することが必要である。

(1) 地域範囲

牧場の経営主体の範囲によって決まることが多いが、最近では生産立地の偏在化が進み広域的利用の必要性も高まっているので、その点も配慮しておく必要がある。

(2) 総必要量

総必要量とは、地域内の畜産農家が全体として必要とする育成牛（預託育成あるいは優良牛の導入育成）及び乾草等の牧場生産物に関するものの地域総量である。これは現行の必要量だけでなく、将来必要量予測を農家の経営改善計画や地域の畜産振興計画によって求める必要がある。

(3) 牧場需要量

地域内の総必要量のうちどれだけの割合が牧場の生産に依存する牧場需要量となるかは、畜産農家の自家資源量、牧場の育成技術に対する評価、自家育成費用と預託料水準の関係、他の競合する牧場の状況等によって決まってくる。これらの要因は、地域の畜産経営の発展段階や規模水準、牧場の管理体制や技術水準といった様々な

問題がからんでおり、その正確な予測はかなり難しいが、農家意向調査等も併せて総合的に判断する必要がある。概括的にいえば、畜産経営の規模が大きく、その収益性、自家労力や自給飼料、牧場の育成技術等に対する評価が高いほど牧場への依存度は高まり、その逆の場合には、地域の総必要量は大きくとも牧場需要量は小さくなる。

2. 2. 4 生産目標の設定

需要量予測の結果及び与えられた草地の条件による牧場の生産能力を勘案して、牧場の生産計画の基礎となる年間の畜種別、月齢別、時期別家畜飼養頭数、乾草等の生産目標を設定する。

【解説】

牧場の生産能力は、草地面積とその条件（傾斜、土壌、利用期間等）牧場管理の技術条件、費用投入能力等によって、牧草生産水準と家畜飼養可能頭数が決められる。その概算は次式を参考とする。

$$\text{概算総合家畜飼養可能頭数} = \frac{\left[\text{草地利用可能面積} \times \text{牧草の単位面積当たり生産量} \times \text{牧草利用率} - \text{農家への牧草供給量} \right] \times \text{牧草のTDN率}}{\sum \left[\begin{array}{l} \text{家畜の種類、月齢区分別} \\ \text{I頭I日当たり} \\ \text{TDN量} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{家畜の種類、} \\ \text{月齢区分別} \\ \text{構成比} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{家畜の種類、} \\ \text{月齢区分別} \\ \text{年間飼養日数} \end{array} \times \text{牧草給与率} \right]}$$

2. 2. 5 ふれあい部門の導入

公共牧場は、「家畜飼養部門」、「草地管理利用部門」が主部門であるが、土地、経営管理の諸条件及び地域畜産の動向や都市住民のニーズ等を考慮して「ふれあい部門」を導入し機能の強化を図ることが公共牧場の活性化の点から重要となっている。

【解説】

- (1) ふれあい部門の導入による公共牧場の機能の強化は、公共牧場に対する都市住民・地域住民の理解を高める効果が期待できるか、牧場の経営収支や従来部門の運営に支障を来さないか等について十分な検討が必要である。また、取り組む業務によって公共性、制度面の制約や関係者との利害関係も考えられるので、関係者の理解と協力が得られるかなどについても十分な検討が必要である。
- (2) 公共牧場は、畜産農家や地域農業の活動を支援することを本来の機能としており、ふれあい機能の付加が本来の生産機能を阻害して過度の観光や商業ベースに偏った管理運営になることを避けなければならない。あくまでも都市住民・地域住民に対して自然景観や安らぎを提供しつつ畜産への理解を醸成し、畜産・地域農業振興へ寄与させていく仕組みと管理運営が求められ、常にふれあい機能と生産機能の調和を図っていく必要がある。

2. 3 生産計画

生産計画は、経営目標に沿ってこれを実現するため、家畜の飼養管理、草地の管理利用等の各過程について合理的な計画を作成することである。

この作成に当たっては、土地条件、人的構成、資本装備とともに技術水準を含めた全体の調和を取りつつ、実現可能な計画となるよう十分考慮しなければならない。

【解説】

経営を構成する基本的生産要素をどう組み合わせ、どのように運用していくかということが生産計画作成の重要な課題である。

草地による畜産経営には、草地の管理利用、家畜の飼養管理等に関する数多くの基礎的技術が必要である。生産

計画の作成に当たっては、計画対象地の立地条件を踏まえて全体として調和のとれた技術の内容と構成になるよう配慮しなければならない。このため、生産計画に適用する技術指標（水準）は本設計基準のほか、国、地方公共団体等の示す各種指導指標等を参考とするが、生産計画の策定地域によっては必ずしも即応しない場合もあるので、そのような場合には当該地域の実績を十分に踏まえ、無理のない生産計画を策定する必要がある。

また、近年集約放牧技術の導入による草地生産性の向上の成果を上げている公共牧場も見られることから検討する必要がある。

2. 3. 1 家畜飼養計画

家畜の飼養計画は、経営目標に従って飼養家畜の種類、月齢構成区分、飼養期間及び飼養方法を設定し、草地面積、草地の利用形態と利用率、草地の生産力水準、粗飼料の給与水準等に照らして妥当な飼養頭数としなければならない。

【解説】

(1) 家畜の飼養計画を作成するに当たって考慮しなければならない条件は、草地面積、草地の利用形態と利用率、草地の生産力水準、粗飼料の給与水準（飼料の必要量及び粗飼料給与率）等、牧場の経営設計の構成要素全般にわたるが、家畜飼養計画は経営設計に着手するに当たって最初に定めなければならない要素でもあるので、最終的な家畜飼養頭数を決定するまでには、一定の前提条件を置きつつ試算を繰り返し行う必要がある。試算に当たっては、最初はごく大まかな概算から出発し、次第に精度を高めていくような手法が必要であり、必要に応じては幾通りかの組み合わせによる試算を比較分析して方向づけを行っていく経営計画作成の手法も応用する。

なお、家畜の種類は、乳用牛、肉用牛、緬山羊、その他と区分し、その品種を付記する。月齢構成の区分は、家畜の種類、飼養目的によって異なるが、成牛では初産牛以上の月齢については、特に区分する必要はなく、それ以下の月齢の家畜について発育段階（例えば哺育牛、子牛、育成牛等）又は月齢範囲によって区分表示する。発育段階によって区分表示する場合は、その月齢及び体重を併記することが望ましい。飼養期間は夏期と周年があり、飼養方法は放牧と舎飼いがある。

(2) 家畜飼養頭数は、月間、期間、年間の延べ飼養頭数と各期間の平均1日当たりの飼養頭数について定める。

また、家畜飼養計画の作成に当たって採用した分娩間隔、死亡廃用事故率、繁殖供用年数とその期間の産次数等の諸元を明記する。

2. 3. 2 飼料給与及び飼料需給計画

飼料給与計画は、家畜飼養計画に対応して各家畜の1頭1日当たり養分要求量、期間要求量及び飼養頭数に対応した全養分要求量を定め、更にその養分要求量に対応した飼料給与量を給与する飼料の種類ごとに定めなければならない。

なお、家畜の養分要求量は、原則として日本飼養標準に準拠して定めるものとする。

また、飼料需給計画は、給与する飼料の種類ごとに各飼料の現物量として定めるものとする。

【解説】

(1) 家畜の養分要求量及び飼料給与量は、原則として乾物（DM）、可消化養分総量（TDN）及び可消化粗たん白質（DCP）について定める。

(2) 飼料給与計画においては、家畜の生理及び経営経済的観点の両側面から粗飼料と濃厚飼料の給与割合には特に留意する必要があり、家畜の種類、発育段階、能力及び牧場の草地基盤の整備状況、農業用施設整備状況等に応

じて、妥当な粗飼料・濃厚飼料の給与割合及び給与する粗飼料の種類を選択する必要がある。

2. 3. 3 牧草等生産利用計画

牧草等生産利用計画は、計画対象地の自然的立地条件及び草地造成方式、或いは草地整備方式等を勘案して、草地等の牧草生産量を推定把握した上で、飼料給与及び需給計画によって必要とされる牧草給与量に見合うように給与形態別に牧草の生産量、貯蔵量の計画を作成しなければならない。

なお、牧草の生長量、給与形態別利用量は季節によって異なるので、年間計画のほか、月別計画も作成するものとする。

【解 説】

(1) 牧草等生産利用計画を作成するためには、まず計画対象地における年間牧草生産量を推定把握するとともに、その時期別生長量を把握することが必要である。そのためには、計画対象地と同等な条件にある既存草地等の調査成績、試験研究機関における調査成績等既存資料の収集を行い、できれば現地栽培試験等も併用して、適確な推定生産量の把握に努める。

(2) 牧草の生長量は季節によって大幅に異なるが、草地を効率的に利用するためには、草種・品種の組合せ等によって全体として牧草生産量の平準化に努めるとともに、制限牧区（フォゲッジ、ASP技術の応用）等を設けて放牧期間の延長を図るなどの工夫も必要である。

また、周年飼養する牧場等では、採草と放牧の組合せ利用を検討する。

(3) 生産した牧草をどのような給与方式にするかは、家畜の飼養方法、気象条件、地形条件、設備投資の条件、労働力の調達条件等との関連で決定しなければならないが、できるだけ省力化と投資額の節減に努めるとともに、生産した牧草の利用効率を高めるための配慮も必要である。

なお、牧草の利用効率は、放牧、乾草、サイレージ等利用形態によって異なり、また、利用形態は収穫調製、給与等のための必要労働量、貯蔵施設、農業機械等整備のための必要投資額に及ぼす影響が大きいため、計画対象地の立地条件も十分勘定しながら省力的、経済的な利用方法の選択とその組合せを決めることが必要である。

2. 3. 4 草地管理作業計画

草地管理作業計画は、草地を維持管理するための作業と、生産された牧草を収穫調製するための作業に大別される。

この計画は、これらの作業を行うために必要な労働力、農業機械等を準備し調達するための基礎計画であり、牧草等生産利用計画に沿って、計画対象地における気象条件、牧草の生長周期を考慮して、各作業の実施時期、作業期間等のカレンダーを作成するとともに各作業方法、労働手段、所要労働量に関する計画を作成するものである。

【解 説】

(1) 草地管理利用作業における草地を維持管理するための作業としては、施肥、追播、掃除刈り、ふん尿処理、ふん尿散布、病虫害・雑草防除のための薬剤散布等の日常的な肥培管理作業及び草地の更新作業のほか、放牧地については隔障物の補修作業等がある。

また、生産された牧草を利用するための作業は、放牧利用と刈取利用に大別され、更に刈取利用のための作業は、刈り取った牧草の利用形態によって乾草調製、サイレージ調製等の作業に区分される。

(2) 草地管理利用作業計画は、労働計画と農業機械導入のための投資計画につながるが、計画の作成に当たっては、

まず、草地維持管理及び乾草等調製作業技術体系を組み立てる必要があるとともに、これに伴う必要な機械整備を図り、過剰投資を回避するようにする。

(3) 草地管理利用のための作業量は、各作業の作業方法や労働手段（人力、機械利用）による作業能率（表-IV・65 標準作業能率を参照）を推定して算出しなければならぬが、作業能率は立地条件、特に地形、傾斜度等によって著しく異なるので、計画対象地の立地条件を十分考慮しなければならない。

(4) 草地管理利用作業計画では、使用する農業機械との関連を考慮しなければならないが、実際には数工程を同時に処理する機械もあるので、必要労働量を低減するためにはこれらの省力的な機械の使用も考慮する。

また、全体の作業量の中では、運搬作業が大きな比重を占めるので、牧場の立地条件を考慮しながら運搬効率を高めるような運搬機械の採用に配慮するとともに、基本的には牧場のレイアウトが将来にわたって決定的要素となるので、作業動線図を作成し、レイアウトの比較設計を行うことが必要である。

(5) 草地の生産効率を高め草地管理経費の負担を軽減するには、牧草生産力の維持安定化を図る必要があり、そのために施肥管理の徹底に努め、できるだけ草地の維持年限を延長することが重要である。

2. 3. 5 家畜排せつ物処理利用計画

家畜ふん尿は、家畜排せつ物の管理の適正化及び利用の促進に関する法律等関係法令を遵守し、かつ草地への還元利用を原則として計画するが、このためにはまず家畜ふん尿の排せつ量を正確に把握し、処理利用に必要な施設・機械等の必要投資額を算定して、その取扱方法を決定し、その処理利用作業に必要な労働量、設備投資額、運転維持等の計画を作成しなければならない。

【解 説】

(1) 家畜排せつ物処理利用計画は、放牧地に排せつされるものと畜舎、パドック等に排せつされるものを対象とする。

(2) 放牧地に対する計画では、河川水の汚濁防止対策と草地に排せつされたふん尿対策について考慮する。

河川水の汚濁防止対策としては、溪流周辺に隔障物、環境保全林等を設置又は整備するなどして溪流に家畜ふん尿が流入しないような措置を計画することが必要である。また、草地に排せつされたふん尿対策としては、牧草の利用効率を高めるため、不食過繁地が生じないような作業計画を作成することが必要である。

(3) 畜舎、パドック等に排せつされるふん尿は、飼養される家畜によって処理利用対策が異なる。これらの対策としては、敷料、地形、土地還元の形態、時期・期間等を勘定して、処理利用に必要な設備、機械等への投資額及びその運転経費や処理利用に必要な労働力等を総合的に検討し、最も経済的、省力的でかつ環境汚染の防止が十分図られるようなふん尿の処理利用体系を選定しなければならない。

以上のような検討結果を基礎として、家畜の排せつ量、敷料等を基礎として、選定された取扱方法に従って、その貯留量、利用量等につき時期別計画を作成し、これによって設備、機械への投資計画、必要労働量、運転経費の積算等を行う。

2. 3. 6 労働計画

労働計画は、草地管理作業計画及び家畜飼養計画を基礎として、草地の管理利用作業、家畜の飼養管理作業等に必要な労働量と年間労働配分計画についての計画である。

この場合、作業によっては機械の運転技能や家畜の疾病治療、種付け等の獣医師、人工授精師等特別な技能を要する職種、作業補助員等の単純労働に属する職種があるので、月別に必要な総労働量を定めるとともに、これを職種別に区分し、更にこれらの必要労働量について常勤職員によって充足する部分と臨時雇用によって充足する部分とに区分し、必要な常勤職員数及び臨時雇用の雇用量について計画を作成することが必要である。

なお、常勤職員は、経営収支の安定を図る観点から可能な限り少数精鋭で管理運営を図るが、季節的に所要労働量の格差が大きく、ある程度は季節雇用、臨時雇用労働力に依存しなければならない。その場合、牧場における必要労働力の確保に支障を生じないように留意する必要がある。

【解説】

- (1) 労働計画は、牧場規模（草地面積、家畜飼養頭数）、経営形態、草地利用形態に応じて必要な労働力の確保を図る必要がある。
- (2) 牧場の各種作業については、定型的な作業は作業能率の測定資料等も比較的多く、必要労働量の設計積算はそれほど困難ではないが、実際の牧場経営においては、非定型的な雑作業労働が相当な比重を占めるので、これらの雑作業労働を見込む必要がある。
- (3) 家畜管理作業において特に育成牛の在牧中に種付けをする計画を含む場合は、放牧中の牛について発情の発見・捕獲及び人工授精を行う作業等は、牧場の施設設備の状況、職員の熟練の度合によっても異なるが、相当な人数が必要であり、また危険を伴う作業でもあるので、牛群の構成、捕獲柵の整備等を考慮する。
- (4) 牧場の経営においては、人件費負担が経営費の中で大きな比重を占めており、この人件費の節減が牧場の経営改善の重要な課題となる。必要労働力は、牧草の収穫調製の時期が最繁忙期で、冬期が閑散期となるので、これらの実態を踏まえて経営費の節減を図るためには常勤職員数を極力少なくし、労働のピーク時には臨時雇用で調整することが望ましい。
- (5) 牧場運営の成否は、牧場業務に従事する職員の能力に負うところが極めて大きい。優秀な人材を確保するためには、労働条件の安定が重要であり、経営能率を高める上で牧場経営業務に即した合理的な賃金体系を取ることが望ましい。

また、牧場の業務内容の設定に当たっては、一定の通年の業務を確保するような配慮も必要である。

2. 3. 7 資材等調達計画

資材等調達計画は、経営費積算の基礎となるものであり、牧場経営に必要な各種資材について品目ごとに必要数量を積算するとともに、牧場外から提供を受ける各種サービス・役務についても、種類ごとに必要量を積算しなければならない。

【解説】

- (1) 牧場経営において必要となる諸資材は、肥料、牧草種子、燃料油脂、病虫害防除用農薬、衛生材料及び医薬品、精液、乾草・サイレージ調製資材、小農具、諸施設、農業機械等の補修・修繕用部品等がある。
これらの所要量と購入価格を推定して調達計画を立てるが、特に大量に必要な資材、特殊な資材等については、供給体制や不測の事態を勘定して調達計画を作成する必要がある。
- (2) 牧場外から提供を受ける各種サービス・役務には、電力、水道、ガス、家畜診療、人工授精、家畜の健康検査、

施設・農業機械等の修繕、定期整備、損害保険、家畜共済等の各種保険等がある。特に獣医師、人工授精師が常駐する場合とその都度外部に依存する場合は異なるので、これらとの関連を検討して計画する必要がある。

2. 4 牧場管理計画

牧場管理計画は、公共牧場を運営管理する場合の基礎となる基本方針、運営組織等を明らかにするためのものであり、次の事項についても定めるものとする。

- 1 牧場管理規程
- 2 管理運営組織計画
- 3 家畜の集配態勢
- 4 牧場運営協議会組織

〔解 説〕

公共牧場は、地域の畜産振興とともに、農家経営の安定を図るために運営されるものである。このため、これらの地域の畜産農家と密接な連携を保って運営管理されなければならない。そのためには、公共牧場の存在目的を明らかにし、その運営方針を広く徹底させるとともに組織的に畜産農家と接触するように努めることが必要である。

また、公共牧場も一つの経営体であり、その経営を効率的に維持していくためには、日常の経営活動を指揮し統制していくための組織化が必要である。

2. 4. 1 牧場管理規程

牧場管理規程は、公共牧場の運営目標及び運営管理の基本方針を明らかにするとともに、適正な運営管理を行うため、牧場利用に対する具体的事項について定めなければならない。

〔解 説〕

(1) 牧場管理規程は、公共牧場の積極的利用を推進するとともに、円滑な運営を図り、牧場の管理者と利用農家との相互関係を規定することを目的としたものである。

(2) 牧場管理規程は、公共牧場の各経営体それぞれの経営方式に見合った事項について定めることが必要である。

なお、牧場管理規程の前提として、具体的運営目標及び運営方針が明確に定められていることが必要である。

ここでは預託方式をとる公共牧場について一例を示すとおおむね次のとおりである。

- ア 経営管理者
- イ 目的
- ウ 名称及び位置
- エ 施設の種類及び内容
- オ 利用方法及び期間
- カ 利用者の資格又は範囲
- キ 利用の申し込み方法
- ク 利用料
- ケ 牧場運営協議会組織の設置
- コ 利用者の遵守事項
- サ その他必要な事項

2. 4. 2 管理運営組織計画

公共牧場を効率的に管理運営していくために最も重要視されるのは、管理運営組織の確立と技術水準や管理運営能力の高い優秀な技術者の確保を図ることである。牧場経営の管理運営は、草地・家畜・施設機械類・財務管理等多岐にわたる管理運営の技術と能力が要求されるため、それにふさわしい態勢の確立と人材を配置することが必要である。

【解 説】

- (1) 牧場業務の繁忙期においては職務分担を越えて業務に従事するケースが多いので、責任体制が不明確に陥りやすいが、このような場合であっても、各業務についての主たる責任者を定め、更に業務の応援体制に関する規程を定めるとともに指揮命令系統を明らかにし、責任体制を明確にしなければならない。
- (2) 公共牧場の経営の成否は、牧場長の経営者能力にかかることが多い。日々変化する経営条件のもとで、目標に沿って意志決定し、経営活動を指揮、統制、更に経営活動の成果を点検、評価して、これを次の計画に反映させていくことが経営管理の基本的課題である。
- (3) 牧場経営は、草地の管理利用から家畜の飼養管理及び財務管理に至るまで、広範多岐にわたる経営技術が必要であるので、部門組織として草地と家畜及び財務管理の3部門の担当と責任体制を明確にした組織計画を作成する必要がある。

なお、これら体制の中で最も重要なことは、担当者各自の分担を完全に把握するとともに担当部署相互の協力関係を上手に行うことで総合力を発揮するようにしなければならない。

- (4) 管理運営に当たっては、記帳様式の整備と適確な記録を行う必要がある。正確な記録は日常不断に草地や家畜飼養状況を把握し適切な対応と計画的業務を遂行する上で欠くことの出来ない事項である。

なお、一般的な管理運営組織のモデルをふれあい部門を含めて示すと図-V・1のとおりである。

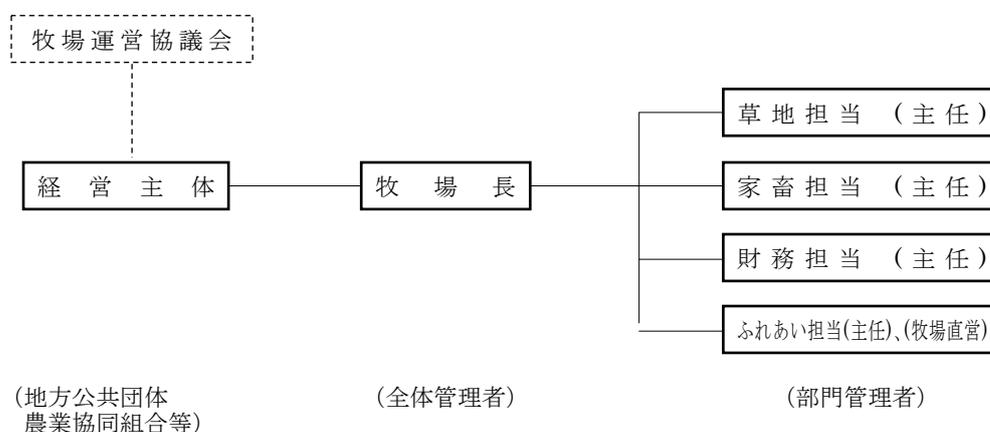


図-V・1 一般的な牧場管理運営組織モデル

(注) 担当者が複数の場合は主任を設け責任分担を明確にする。

2. 4. 3 家畜の集配態勢

預託方式をとる公共牧場の場合はもちろん、買取・売渡方式をとる場合であっても、牧場と畜産農家との間での家畜の受入・引渡を組織的、効率的に行うことが必要であり、家畜の集配態勢を計画するに当たっては、家畜の健康診断を担当する機関及び放牧飼養に対する農家段階での準備を指導する機関との連携を密にするよう組織計画を作成しなければならない。

〔解 説〕

(1) 家畜の集配範囲は、主として牧場の経営主体いかんによって規定され、数集落程度のものから県下一円或いは県外にまたがるものまで広狭様々である。従って、家畜の集配は、受入・引渡範囲の広狭によって異なる。受入範囲が比較的狭く、一つの市町村内である場合は経営主体と畜産農家とが直結することが容易であるが、広範囲にわたる場合は中継的組織が必要となる場合もある。

(2) 家畜の集配組織は、単に家畜の受入れ、供給を行うだけのものではなく、牧場の存在及びその業務内容を畜産農家に周知させるための営業組織でもある。

この組織の積極的な活用いかんは、牧場経営を左右する要素ともなるので、行政組織と農業団体系統との密接な連携が必要である。

2. 4. 4 牧場運営協議会組織

公共牧場の経営を合理化し改善を図るためには、利用者の声を牧場運営に反映させるとともに、牧場の経営実態について利用者の理解を深めることが必要である。

このことから、利用者である畜産農家等との連携・支援組織としての牧場運営協議会等を設け、適正な運営を図るように努めなければならない。

〔解 説〕

(1) 畜産農家が期待しているのは、健康で発育状態の良い家畜の供給である。これに応えるためには高い技術水準と周到な飼養管理技術が常に求められる。

牧場に集まる家畜は多くの場合、種類、資質、健康状態、発育程度等はさまざまであり、個体管理をしなければならないが、牧場経営の効率化、育成経費の節減、労働の省力化を図る上で群管理にならざるを得ない。したがって、導入した家畜ができる限り齊一に発育するよう技術水準を高めなければならないが、それには一定の限界がある。

公共牧場の経営管理の方針も、畜産農家の要請、本来の預託放牧から買取育成、周年育成、粗飼料供給等経営内容の多様化が迫られている。

このように、畜産農家の要請と牧場の経営管理の方針とを一致させることは難しい面もあるので、牧場の運営に当たっては畜産農家との相互理解と歩み寄りが必要である。このため、利用農家が参加する牧場運営協議会において、牧場に対する農家の意見を吸収するとともに牧場運営の実態において農家の理解を深め、また牧場から農家への要請事項を伝達するなど、相互意見情報の交換を密に行うことが牧場経営を持続し、経営目的を達成するためには必要なことである。

(2) 公共牧場の利用料金や価格設定、買取育成を行う場合の家畜購入、売渡価格等についての評価など適正かつ公平を期するために評価委員会等を設けることが必要である。

2. 5 財務計画

財務計画は、経営収支の見通しを明らかにし、経営成立の可能性を総合的に評価し、事業実施の可否を判断するために作成するものである。

したがって、財務計画の試算の結果、運営の成否について問題があるときは、経営構想、生産計画、牧場管理計画及びそれに関連した建設計画あるいは整備計画にフィード・バックして修正しなければならない。

〔解説〕

財務計画は、牧場建設計画或いは整備計画を総合評価する機能を有するものであるので、牧場建設の事業費積算の時点を基準として、生産物、生産資材等の価格について過去の趨勢と変動、現在の平均水準等を考慮して評価する必要がある。

なお、生産物の価格については、過大に評価することなく、実態に合った水準で評価する必要がある。

2. 5. 1 財務計画の構成

財務計画は、大局的見地に立って現在及び将来を的確に見通し、諸判断をまとめ、経営を誘導していくための未来図に相当する基本的計画であり、経営活動による収支の状況を収益と費用の側面にとらえる損益計画及び合理的な資金の調達と運用を図り、現金収支の均衡を維持するための資金計画との二つの側面からとらえる必要がある。

〔解説〕

(1) 牧場経営を維持していく過程で発生する取引では、育成牛の受託飼養に対する対価として預託料を収受する一方、草地の管理利用や家畜飼養のために必要な肥料、飼料等の使用に対する対価を支出しなければならない。また、牧場の建設あるいは整備のために借り入れた資金の償還も必要である。財務計画においては、これらの取引を損益に関する取引と資本の増減に関する取引とに分離し、正しい損益を把握するため、前者は損益計画、後者は資金計画として作成する。

(2) 農業における経営収支のとらえ方は、農業所得に着目して経営収支をとらえる家族経営としての見方と、利潤（企業利潤＋自己資本利子＋自作地地代）に着目して経営収支をとらえる企業的経営としての見方との2通りの見方があるが、公共牧場の場合には、畜産農家の経営を補完し、地域の畜産振興を第一義とする公企業的性格を有するもので利潤の獲得を目的としたものではないが、経営収支は後者の見方にとらえる必要がある。

なお、公共牧場の経営を持続するためには、少なくとも資本の維持に留意する必要がある。また、経営主体が公益法人の場合は、公益法人会計の新基準と公益法人改革関連制度改正にも留意する必要がある。

2. 5. 2 損益計画

損益計画は、経営活動の成果を収益と費用の側面にとらえるものであり、生産計画に基づき、当該年度に発生する全ての収益とこれに伴う費用を発生主義の原則に従って立案しなければならない。

〔解説〕

損益計画における収益と費用とは、その発生源に従って分類し、各収益項目とそれに関連する費用項目とを対応表示しなければならない。

また、収益と費用とは総額によって計上し、収益と費用とを直接相殺してはならない。なお、収益と費用とは、必ずしもその事業期間内に現金として収納又は支払いされるものではなく、現金の収支とは別に一定の方式によって収益と費用とを評価して計上しなければならない。

損益計画を作成するに当たっては、次の諸点に留意する必要がある。

(1) 減価償却費

牧場の施設、農業機械等は、長期間にわたって使用されるものであり、施設を建設あるいは農業機械を購入したときに、その取得に要した経費が現金として支払われるが、損益収支においては施設農業機械等の取得した経費をその使用可能期間にわたって一定の方式で配賦し、費用（減価償却費）として計上する。

(2) 建設補助金

牧場建設等のために支出される国や地方公共団体等の補助金は、牧場経営に国や地方公共団体等が資本参加するための出資金ではなく、牧場建設のための資金援助である。すなわち建設補助金は、牧場の財産形成の上において他人資本（借入金）でも自己資本（出資金）でもない。従って、建設補助金相当額を費用として使用可能期間に配賦することはしない。

なお、減価償却は、現在、取得原価を基礎として行うことが原則となっており、名目資本維持の機能を持っているが、この観点からも建設補助金相当額は減価償却計算上控除して計算を行う。このため、牧場建設の際、建設補助金によって取得した資産を更新するに当たって自己資本で賄うためには、追加出資をするか、又は資産の使用期間中に自己資本の蓄積を図らなければならない。

(3) 借入金等の償還金

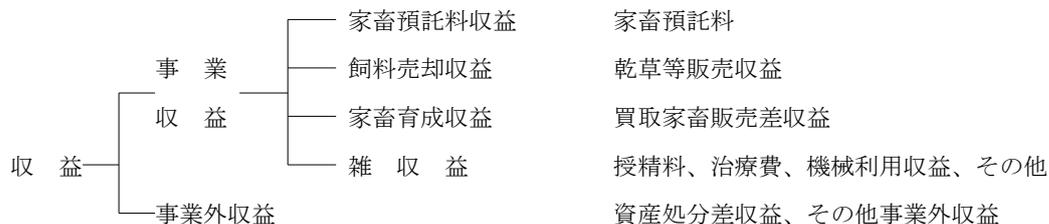
牧場建設等のための借入金の償還金のうち、元金返済分は他人資本の減少に対応した現金支出であって、牧場経営に要した費用ではない。

なお、利息分は他人資本を使用したことに対する使用料であって、借用した農業機械の使用料と同様に借用した年度の牧場費用に計上する。

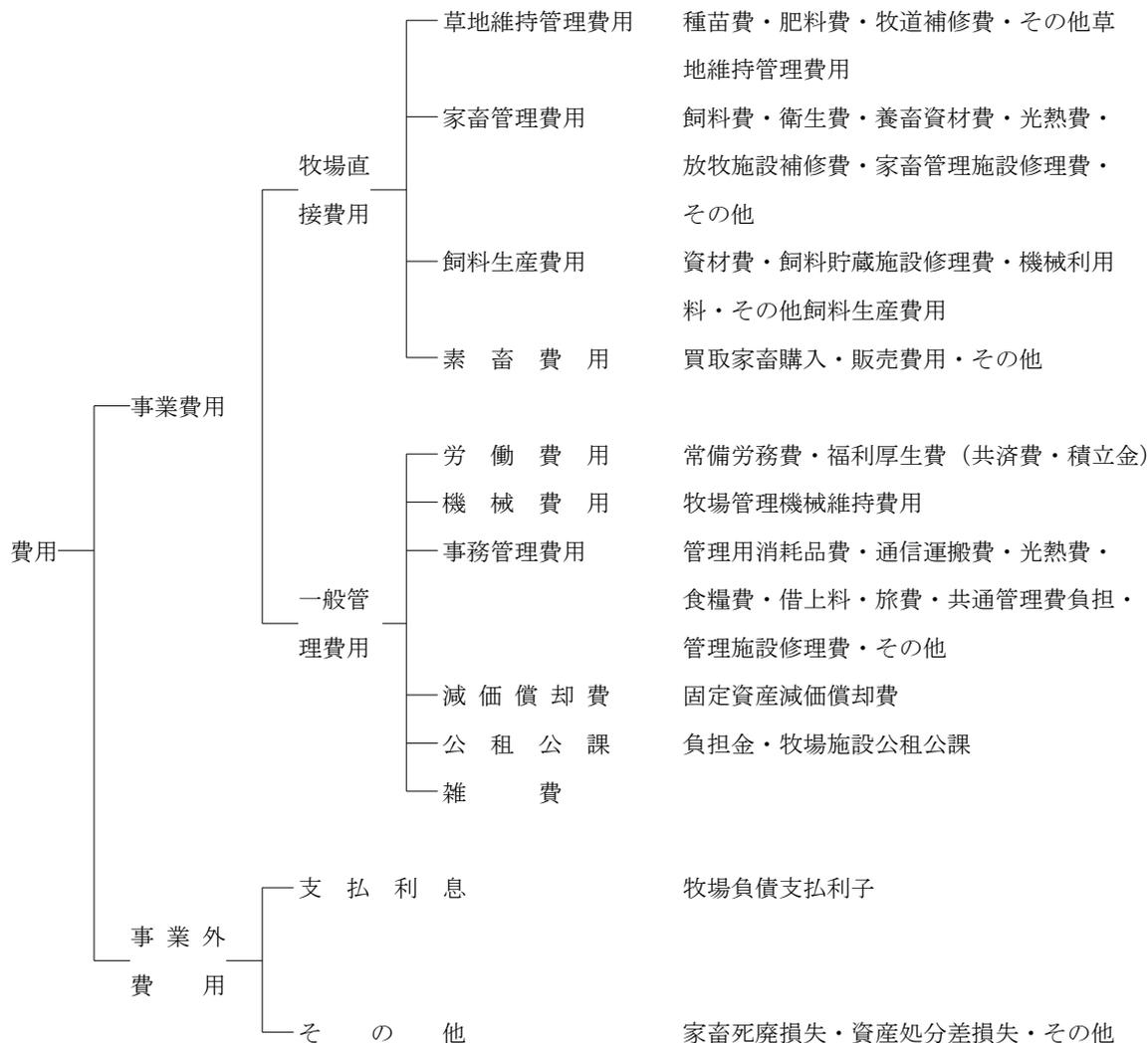
(4) 勘定科目

勘定科目の分類は次に示すとおりである。

ア 収益勘定



イ 費用勘定



(5) 損益計算

この損益計算の方法は、経営が一定の安定状態に到達して、資産の増減が余りない安定年次についての計算であり、成畜更新用育成家畜の経費の分離計算、成畜の減価償却費の計上等は省略する。

なお、平年度に達するまでの各年度の予定損益を明らかにする場合、さらに実行段階に入って経営実績に基づく損益計算を行う場合は、以上とは別に、①子畜・育成畜・肥育畜その他棚卸資産の期首・期末在高を計上する②生産費用の各費目から成畜更新用育成畜の費用を除き、別途繁殖用成畜の償却計算を行い減価償却費を計上する等の手続きが必要になる。

表-V・1 損益計算書の勘定科目とその計算方法（例）

（平成 年 月 日 ～ 年 月 日）

| 勘 定 科 目 | | 計 算 方 法 | |
|-----------|--|--|--|
| 事 業 収 益 | | 1 会計期間中に事業活動によって得た収益を現金収納の有無にかかわらず収納調定した額について計上する。（発生主義による計上） | |
| | 預 託 育 成 料 | 預託育成契約に基づいて期間中に預託育成した実績によって計上する。 払戻し条件付き前納預託料で未経過期間のものは除外する必要がある。 後納制預託料で未収の預託料でも、死亡廃用に伴う免除契約が付されていない場合は育成の実績によって計上する。 | |
| | 家 畜 売 上 高 | 期間中に売却した家畜の売上高を計上する。 | |
| | 乾 草 売 上 高 | 期間中に売却した乾草等の売上高を計上する。 | |
| | 牛 乳 売 上 高 | 期間中に売却した牛乳の売上高を計上する。 | |
| 事 業 費 用 | 期 首 棚 卸 高 | 期首における流動資産（販売目的で飼養している場有家畜、飼料、肥料等）の在り高を計上する。 | |
| | 当 期 生 産 費 用 | | 1 会計期間中に事業活動によって消費した経済価値で現金支出の有無にかかわらず発生した債務又は消費した額によって計上する。 |
| | | 家 畜 購 入 費 | 家畜の購入額を計上する。 |
| | | 購 入 飼 料 費 | |
| | | 肥 料 費 | |
| | | 種 苗 費 | |
| | | 敷 料 費 | |
| | | 燃 料 油 脂 費 | トラクター用燃料、油脂等 |
| | | 農 薬 費 | 取得価格1件20万円以下のもの |
| | | 小 農 具 費 | 上記以外の諸材料費 |
| | | 諸 材 料 費 | |
| | | 衛 生 費 | |
| | | 種 付 け 料 | |
| | | 光 熱 水 量 | 電力料、暖房用等燃料、水道料等 |
| | | 修 繕 費 | 建物、農業機械等修繕費 |
| 賃 料 料 金 | 借地料、小作料、農業機械等借料等 | | |
| 減 価 償 却 費 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 償却資産（建物、建築物、機械、器具）の減価償却費を取得原価を基礎として計上する。 ・ 造成整備費のうち土壌改良資材、牧草種子は償却資産といえるが、更新費（種子、肥料、機械運転費、人夫費、更新用機械の減価償却費等）は支出した年に費用として計上される場合が多いので取替法によって償却しているといえる。 したがって、草地の減価償却費としては計上しない。 ・ 道路のうち、路面舗装（敷砂利等）は償却資産といえるが、砂利補充を支出した年に費用として計上される場合が多いので、草地と同様に減価償却費として計上しない。 | | |

| 勘 定 科 目 | | 計 算 方 法 | |
|---------|--------------------|--|---|
| 事業費用 | 減 価 償 却 費 | <ul style="list-style-type: none"> 耐用年数は、「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」(昭和40年大蔵令第15号)又は「農畜産業用固定資産評価標準」(農林水産省)による。 資本的支出に充てるための国、地方公共団体(経営主体である場合は、通常、事業に補助する場合における補助金相当分)等から補助された補助金相当額は圧縮して償却する。(補助金相当額を控除して低額取得した場合はその取得額) | |
| | | 常勤職員給与 | 家畜飼養、草地管理利用に従事する常勤職員の給与を計上する。 |
| | | 臨時職員給与 | 家畜飼養、草地管理利用に従事する臨時に雇用した職員の賃金を計上する。なお、厚生費用、雇用主が負担する社会保険料等の諸手当も含む。 |
| | 期末棚卸高 | 期末流動資産の在り高を計上する。 | |
| | 当期生産原価 | 期首棚卸高に当期生産費用を加えた額から期末棚卸高を控除した額を計上する。 | |
| | 一 般 管 理 費 | 常勤職員及び役職員給与 | 事務や販売、牧場管理に従事する常勤職員及び役職員の給料を計上する。 |
| | | 臨時職員給与 | 事務や販売、牧場管理に従事する臨時に雇用した職員の給料を計上する。 なお、厚生費用、雇用主が負担する社会保険料等の諸手当を含む。 |
| | | 旅 費 | |
| | | 通 信 運 搬 費 | |
| | | 事 務 用 品 費 | 事務用備品(1件10万円以下のもの)消耗品等 |
| | | 業 務 推 進 費 | 業務推進のための交際費、食料費、研修費等 |
| 保 險 料 | | 家畜共済掛金、火災保険料等 | |
| 租 税 公 課 | 固定資産税、自動車税、自動車重量税等 | | |
| 事業損益 | | 事業収益－事業費用 | |
| 事業外収益 | 受 取 利 息 | 受取利息、配当金等で期間中に係るもの | |
| | 賃 貸 料 | 現有の土地、機械等の賃貸料、小作料等で期間中に係るもの | |
| | 固定資産処分益 | | |
| | 経 営 補 助 金 | | |
| | そ の 他 | | |
| 事業外費用 | 支 払 利 息 | 融資償還期のうち利息部分等で期間中に係るもの | |
| | 災 害 損 失 | | |
| | 災害損失償却費 | | |
| | 固定資産処分損 | | |
| | そ の 他 | | |
| 純 損 益 | | 事業損益＋(事業外収益－事業外費用) | |

2. 5. 3 資金計画

資金計画は、合理的な資金の調達と運用を図り、将来の資金収支の均衡を維持するための基礎的財務計画である。

資金計画は、牧場の新設、拡張又は施設・設備の取替え等の資本的支出に対して必要な建設資金の需要額の測定、確保、特に自己資本と他人資本の調達と運用についての長期的計画に関する検討を行うことが中心となるが、牧場の運転資金の需要額も多額にのぼるので、この運転資金の必要額及びその調達方法について検討する。

【解 説】

(1) 資金計画において、他人資本（借入金）を導入してくる場合は、当然債務関係を伴うこととなり、他人資本に対しては利子を支払い、債務を返済しなければならない。

問題は、牧場経営を維持、発展させるためにどのくらいの債務を負い得るか、また自己資本の調達の必要額はどのくらいかを十分検討し、損益計画も考慮した上で他人資本の限度について計画を作成することが資金計画の基本的課題である。

(2) 資金計画を作成するに当たっては、各種の融資制度について検討を加え、計画対象牧場の建設に導入し得る借入資金の融資限度額、返済条件を勘定しながら資金運用表を作成し、自己資金の必要額及びその調達の計画を作成しなければならない。

また、生産物の価格は需給事情等により変動することから、資金計画には、この変動に伴う弾力的対応方法をも含めておく必要がある。

建設資金計画の計算要額は、表-V・2のとおりである。なお、同表は、損益計画の作成と対応したものである。

表-V・2 長期資金計画計算要領（例）

| 費 目 | | 内 容 及 び 計 算 方 法 |
|-------|---------|------------------------------|
| 資金所要額 | 土地購入 | 固定資産に対する新規投資額 |
| | 基本施設整備 | |
| | 農業用施設整備 | |
| | 農業機械導入 | |
| | 家畜導入 | |
| | 計 | |
| 資金調達額 | 期首残高 | 前期からの繰越資金 |
| | 補助金 | 肥育もと畜、飼料その他流動費用を対象とする補助金を除く。 |
| | 借入金 | 流動費用に充当する短期借入金を除く。 |
| | 減価償却引当額 | |
| | 内部負債引当額 | |
| | | 計 |
| | 過不足額 | 資金所有額－（期首残高＋補助金＋借入金） |
| | 自己資金調達額 | |
| | 期末残高 | 過不足額＋自己資金調達額 |

(3) 資金の必要額とその調達計画（資金計画）は、牧場建設に必要な自己資金の額（牧場建設費－（建設補助金＋制度融資金））に運転資金の必要額を加えたものである。運転資金の必要額を計画するに当たって、特に預託方式をとる牧場の場合は、預託料の徴収方法（前払徴収、後払徴収等）によって必要な資金準備額が異なるので、まず預託料の徴収方法を決めておく必要がある。

運転資金の必要額を計算する場合、厳密には月別に計算する必要があるが、その計算方法を表－V・3に例示する。

表－V・3 運転資金計画計算要領（例）

| 費 目 | | ○月又は ○四半期 | ………… | 年度計 | 内 容 |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|------|-----|----------------|
| 資 金 源 泉 | 期 首 残 高 | | | | } 現金収納によって計上する |
| | 委 託 育 成 収 入 | | | | |
| | ○ ○ ○ 販 売 収 入 | | | | |
| | 育 成 補 助 金 計 | | | | |
| 資 金 流 出 | 職 員 給 与 | | | | } 現金支出によって計上する |
| | 人 夫 費 | | | | |
| | 家 畜 購 入 費 | | | | |
| | 飼 料 購 入 費 | | | | |
| | 肥 料 購 入 費 | | | | |
| | 賃 料 料 金 | | | | |
| | 税 金 ・ 保 険 料 | | | | |
| | そ の 他 経 費 償 還 金 計 | | | | |
| 過 不 足 額 | | | | | |
| 過 不 足 資 金 調 達 | 短期資金借入 | | | | |
| | 短期資金償還 | | | | 元利償還金を計上する。 |
| | 自己資金調達 | | | | |
| 期 末 資 金 残 高 | | | | | 過不足額＋借入金＋自己資金 |

表－V・3は、会計期間の途中の状況を月別又は四半期別に計算しようとするものであるので、会計年度末に決算整理で費用として計上する各種引当金（減価償却引当金、退職手当引当金等）は計上しない。

したがって、官庁会計方式（現金収支方式）と同様な要領で計算すればよい。

なお、牧場の創設時から平年度に達するまでの長期的な資金計画についても同様な要領で作成できる。

2. 5. 4 利用料金及び価格の決定

1 公共牧場における預託育成の預託料、買取方式の場合の買取、売渡価格及び乾草等の牧場生産物の売渡価格の設定は、一般に市場取引きでその価格水準が明らかなものについてはそれを基準として、その上に公共性その他地域の事情を考慮して決める。

預託料のように一般に市場価格が必ずしもないものについては、2の基準で決めるが、その場合でも近傍あるいは利用可能な牧場の料金水準との関係を考慮する必要がある。

2 預託料は、牧場育成原価と、畜産農家が育成料金として支払い得る負担額との範囲内で設定することが適当である。

なお、牧場経営の責任範囲を明確にし、経営の努力目標を明らかにするためにも牧場育成原価の計算が必要であり、実際の預託料との差を把握しておかなければならない。

【解 説】

(1) 預託料

公共牧場における管理運営の費用は、受益者の預託料で賄うのが原則である。公共事業領域にある公企業の料金決定は、一般的には粗収益と総費用（総原価が等しくなる「総括原価方式」が取られているか、或いは総費用に公正報酬を加えた「フェア・リターン方式等」がある。いずれにしても、原価補償主義（収支均衡主義）に基づくもので、公共牧場の預託料の決定の原則も同様である。すなわち、公共牧場の経営収支は基本的には独立採算の原則に基づいて預託料を決定する。

預託料の決定方式としては、費用価方式（育成原価、標準原価）、農家負担力方式（自家育成原価、家畜価値増加額、機会収益）、政策方式（政策価格等）がある。

(2) 預託料の決定方式

ア 費用価方式

費用価方式には育成原価と標準原価方式がある。

年間の牧場総事業費用から、副産物収益（家畜売上高、乾草売上高、牛乳売上高）を控除した額を年間家畜預託延頭数で除した額が1日1頭当たり育成原価である。この育成原価（計画原価計算）を預託料とし受益者に納得が得られるような標準原価が設定されなければならない。したがって標準原価は、公共牧場が適正な預託頭数でかつ合理的に管理運営されるものとした推定育成費用でなければならない。

イ 農家負担力方式

農家負担力方式は、畜産農家が預託育成に対して支払い得る負担力であり、現実的には預託料の最高限度額となるものである。それは自家育成原価、家畜価値増加額、機会収益の緩和によって示される。

自家育成原価は、乳・肉用牛を自家で育成した育成原価より算出する。この場合には、農家の経営条件の差異によって育成原価は異なる。

家畜価値増加額は、公共牧場へ家畜を預託した場合に、家畜の市場価値を基準として、預託前後の差から算出する。しかし、家畜の市場価格が常に変動していることから算出によっては結果が異なる。

機会収益は、経営計画において資源の効率的利用に際しての比較概念である。すなわち、畜産農家が公共牧場へ預託することによって浮いた自家資源の機会収益を推定して算出する。

これらの自家育成原価、家畜価値増加額、機会収益はいずれも公共牧場の委託料の決定よりも畜産農家が預託料と対比して預託するかどうかを選択する場合の判断基準として利用される。

ウ 政策方式

政策方式は、公共牧場の公共性にかかわって、管理主体の性格と重点目標によって預託料を設定するものである。

政策価格は、育成原価、農家負担力等を考慮して政策的に預託料を決定するが、一般的には「政策原価」<「育成原価」なる関係で示される。

(3) 預託料の算定

ア 預託料算定の構成

最も基本的な育成原価による預託料算出の手順を示す。

公共牧場の部門構成は、牧場設置の目的によって、夏期放牧育成と冬期舎外育成に分けられる。これを管理部門別に区分すると、大きくは草地管理部門、家畜管理部門、そして一般管理部門となる。

さらに、草地管理部門は、採草地管理部門と放牧地管理部門に分けられ、家畜管理部門は放牧管理部門と舎外管理部門といったように分けられる。従って、管理部門別の費用構成は草地管理部門、家畜管理部門、一般管理部門にそれぞれ分けられ、預託料の算出に当たっては、これを基準として部門別に配賦されることになる。

(図-V・2)

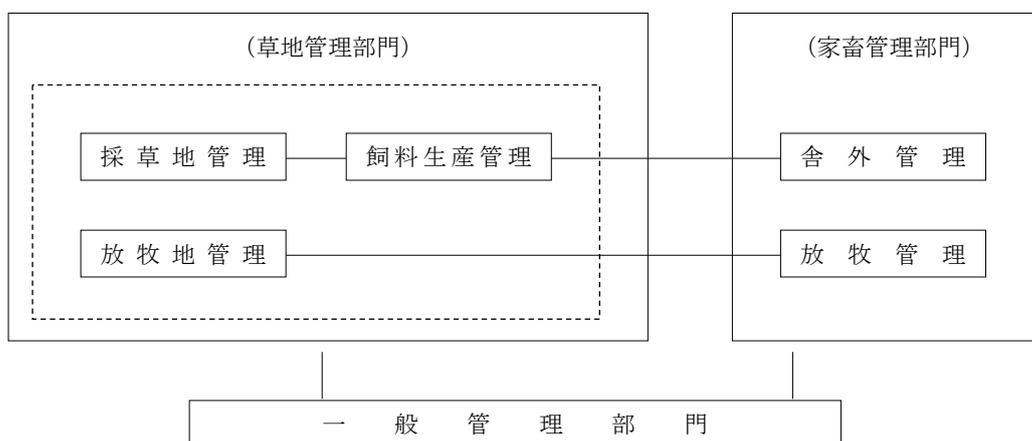


図-V・2 公共牧場における管理部門の構成

イ 育成原価の管理部門別配賦

まず、牧場管理費、一般管理費を管理部門別に（草地管理部門、家畜管理部門）に費用を配賦する。(表-V・4)

表-V・4 管理費の部門別配賦

| 項 目 | 部門別 | 総 計 | 管 理 部 門 | |
|-----------------------|-----------|-----|---------|--------|
| | | | 草地管理部門 | 家畜管理部門 |
| 牧 場 管 理 費 | 賃 金 | | | |
| | 肥 料 費 | | | |
| | 種 苗 費 | | | |
| | 飼 料 費 | | | |
| | 家 畜 衛 生 費 | | | |
| | 農 具 費 | | | |
| | 燃 料 費 | | | |
| | 光 熱 水 道 費 | | | |
| | 諸 材 料 費 | | | |
| | 敷 料 費 | | | |
| 修 理 費 | | | | |
| 賃 料 料 金 | | | | |
| 減 価 償 却 費 | | | | |
| 雑 費 | | | | |
| | 小 計 | | | |
| 一 般 管 理 費 | 職 員 給 料 費 | | | |
| | 管 理 費 | | | |
| | 保 險 料 | | | |
| | 租 税 公 課 | | | |
| | 小 計 | | | |
| | 合 計 | | | |

ここでは、草地管理部門は放牧地と採草地に、また、家畜管理部門は夏期・冬期の区別をしていないが、後で区別する。主要項目の費用配賦の基準と方法については次のとおりである。

購入飼料費は全て家畜管理部門であり、夏期・冬期への配分は実際に夏期飼養に給与した量、冬期飼養に給与した量によって配賦する。

種苗費、肥料費はすべて草地管理部門である。放牧地、採草地への投入量によって配賦する。家畜衛生費はすべて家畜に対するもので家畜管理部門に配賦する。

動力燃料、修理費、農具費、諸材料費その他費用は、大部分は機械利用に関するものであり、草地管理部門（飼料生産部門）へ配賦する。

ウ 育成原価の算出

育成原価は夏期と冬期に分け、草地管理費のうち放牧地管理費は夏期に、採草地・飼料生産管理費は冬期にそれぞれ按分して計上し、草地管理費、家畜管理費の合計を夏期・冬期の飼養延頭数で除して1日1頭当たり育成原価を算出する（表-V・5）。

表-V・5 育成原価（夏期、冬期）

| 部門別 項目 | 総額（千円） | | 1日1頭当たり（円） | |
|----------------|--------|----|------------|----|
| | 夏期 | 冬期 | 夏期 | 冬期 |
| 飼養延べ頭数 | 頭 | 頭 | — | — |
| 草地管理費 家畜管理費 | | | | |
| 合計 | | | | |

第3章 畜産経営計画

3. 1 経営目標

3. 1. 1 畜産経営の意義

経営計画の作成は、まず経営目標を決めることから始められる。経営目標は、経営の発展段階によって異なる。

これからの畜産経営は、その健全な発展、とりわけ飼料の自給率の向上等による畜産物の低コスト生産に対して指導的な役割を担う優れた経営者能力をもつ経営主体によって担われなければならない。

このような観点から適切な経営目標を設定することが必要である。

【解説】

一般に企業経営における経営目標は、投下した資本に対する帰属価値としての利潤の極大化である。家族労働を基幹とする農業経営では、通常、労働報酬、自己資本利子及び地代の混合した農業所得の最大化である。しかし、将来の畜産経営を担う大規模先進的な経営にあつては、少なくとも自立経営の成立要件の一つである「農家と生活環境の類似した町村の在住の勤労者世帯を比較の対象にとり、その勤労者所得と世帯員1人当たりで均衡する水準の農業所得」つまり所得均衡を満たすことが要求される。

3. 1. 2 経営の形態

経営形態は、経営体の組織と構造に着目して、その特徴を分類したものである。

経営形態の表示は、経営の主体性、すなわち意思決定と損益負担あるいは配分との観点から分かりやすい表示が望ましい。いずれにせよ、多様な経営形態の中から、その選択に際して相互の得失あるいは成立のための条件等について吟味を加えることが必要である。

【解説】

畜産経営の形態とその特徴をあげると以下のとおりである。

(1) 個別経営体

家族労働を基幹とし、更に土地、労働手段等も自己所有を中心として運営される。この経営の特徴は、労働力が固定的性格を持ち、しかもその数と能力とに一定の周期を持っていることである。また、経営主を中心にまとまりがよく、労賃が擬制的に費用となる。

(2) 組織経営体

2戸以上の農家によって土地、労働力、資本により組織される経営体であり、生産から販売までの全部若しくは一部を運営するものをいう。この運営の長所は、規模拡大による大規模生産の有利性を実現することである。しかし、参加農家相互の条件の相違、意識の差等によって、労働の出役、評価、収益の配分等に利害が対立することがある。

(3) 企業的経営・企業経営体

集約的な資本投下によって形成され、雇用労働が基幹となり、投下資本に対する利潤を追求する。このうち、家族労働力があるものの雇用がかなりの部分を占めるのが企業的経営で、企業経営に対する中間的形態として考慮した。なお、企業的経営には形態として、個人経営のほか、農事組合法人、会社法人等がある。企業経営は、投下（借入）資本の回収、労働力の適正な調達等についての厳しい経営者能力が要求される。

3. 1. 3 部門の選択

経営部門の選択は、調達し得る資源を有効に利用し、経営目標を達成するために、他と比較して最も有利な部門が選択対象となる。

【解説】

(1) いかなる経営部門を具体的に選択するかは、その経営のおかれている自然的、社会経済的条件或いは経営主体の技術水準、資金力等によって異なる。

特に、次の点についての検討が必要である。

ア 生産物単位当たりの収支

イ 家畜1頭当たりの収支

ウ 農業所得、農家所得

エ 1日当たり労働報酬（特に個別経営体の場合）

オ 投下資本の収益性（企業的経営体の場合）

(2) 畜産の部門選択は、例えば繁殖及び肥育部門については、それぞれ専門で行うか、一貫で行うかということである。

ここで、肉用牛の一貫経営の得失についてみると、まず長所としては、

ア 肥育素牛価格の変動に左右されない計画性のある経営の確立が可能である。

イ 哺育育成から肥育までの一貫した適切な飼養管理が可能である。

ウ 外部導入に対して、飼養管理の変化、輸送等による損耗、肥育ロスの回避、更には防疫、衛生管理の徹底が可能である。

エ 繁殖雌牛の産肉能力を出荷肥育牛の枝肉評価で把握することが可能である。

等であり、

一方短所としては、

ア 資金回転が長期になること（繁殖雌牛の導入から肥育牛の出荷まで約4年必要）への資金対応が必要である。

イ 労働力、土地、施設、機械等の確保が必要である。

ウ 繁殖と肥育の両技術の修得が必要である。

等である。

以上のように、畜産部門の選択に当たっては、これら利害得失について総合的観点からの比較検討が必要である。

(3) 生乳の計画的生産が行われる状況のもとでは、酪農経営の安定と肉用牛の生産流通の合理化を図るため、土地条件、経営条件の整った地域において乳用種の哺育育成、老廃牛肥育、交雑種の利用等肉用牛生産を取り込んだ乳肉複合経営の検討も必要である。

(4) また肉用牛経営、特に繁殖経営では、他作物との複合経営の検討も必要である。

3. 1. 4 経営規模

経営規模（飼養頭数）は、調達可能な経営資源の制限量を基礎として決められる。

【解説】

経営規模は、生産要素の規模、すなわち調達可能な経営資源の制約量を所与のものとし、想定される技術体系と水準のもとで飼養頭数規模なり部門結合（繁殖・肥育等）等について繰り返し検討し、最適規模を設定する。この際、制約条件が、労働力である場合、経営土地面積である場合、資本調達である場合等があるが、これらのうち最

大制約条件が規模決定の基礎となる。

3. 1. 5 営農類型の区分と表示

経営計画の策定は、多様性を持つ個別経営の類似点をとらえ、類型化して提示することによって一般性を持たせることである。

【解説】

多様性を持つ個別経営の構造と組織の中から類似点をとらえ、いくつかの群に類別化したものが営農類型である。従って、これは特定経営ではなく、経営群の一般性を考慮した抽象化された経営の概念である。畜産経営の類型区分には、まず、経営構造つまり生産要素の側面から、労働力、更に土地利用型の大家畜であれば土地面積がその指標となる。土地面積の制約の少ない中小家畜の場合には、主として労働力が指標として用いられる。資本は、一応調達可能とし、類型区分のための指標とすることの意味は少ない。

次に、経営組織つまり部門の側面から類型区分がなされる。そして、経営構造と組織の類型区分指標の組合せは、例えば、「労働力3人・30ha・酪農専業経営」、「労働力2人・3ha・肥育牛経営」、「労働力3人・20ha・乳肉複合経営」或いは「労働力3人・養豚一貫経営」というように表示する。表示は、余り多くの分類指標を用いると煩雑となり一般性を失うので留意する。

3. 2 経営間補完及び組織的支援計画

3. 2. 1 経営間調整及び支援システム

個別経営は、単独で存在するのではなく、経営相互間の機能の分担と補完によって有機的に結びついているとともに、関係機関や団体の組織的支援によるところが大きい。このための組織化と運営のシステム作りが、経営の今後の発展にとって重要な鍵となる。

特に、支援システムの組織として、公共牧場等の利用及び酪農ヘルパー、コントラクターやTMRセンターの組織化とそれらの効率的な利用が重要である。

【解説】

農業経営は、個々に孤立して営まれるものではなく、地域内における多数の他の農家との間に、諸々の機能分担と不足な点を相補う分業と協業によって、相互に発展するという有機的連関を持っている。また、計画や実施段階においては、地方公共団体、農業協同組合等による組織的支援が不可欠である。このため、これら利点をいかに発現させるかが重要な課題となる。

(1) 経営間補完システム

経営間機能の分担と補完は、大別すると、①同一畜種経営間の領域、②異なる畜種経営間の領域、③畜産経営と耕種経営間の領域がある。それぞれの特徴は次のとおりである。

ア 同一畜種間についてみると、⑦素畜の調達、⑧生産施設・機械の共同利用・共同作業、⑨飼料等資材の購入、⑩生産物の大量化、規格化等の補完機能があげられる。このシステムに参加する経営集団としては、自給飼料の低コスト生産、大規模生産の有利性、市場対応の優位性を実現することが可能となる。例えば、大型機械の共同利用・共同作業には、適期収穫による低コストで良質なサイレージ調製が可能となる。

イ 異なる畜種経営間の補完としては、中・小家畜のふん尿を大家畜飼養農家の草地、飼料畑に還元して生産力を高めるという方法がある。

ウ 耕種経営間との補完については、地域資源（家畜のふん尿、稲わら、転換畑等）の循環的活用、耕地の畜産的利用（飼料作と野菜作・普通作との交換耕作）による生産力の向上等の視点で、地域複合農業を構築するな

どの事例がある。

(2) 組織的支援システム

個別経営を計画的・安定的に発展させていくためには、経営間補完システムとともに、公共育成牧場、肥育牧場、採草牧場、堆肥供給センターなど計画や実施段階における情報の提供、生産資材の斡旋、生産技術、経営管理技術、資金の借入れや償還等について、地方公共団体、農業協同組合等の分担と協力による一元的な組織的支援システムの確立が必要である。

また、酪農ヘルパー、コントラクターやTMRセンターを組織化し、円滑な運営を図るには、行政等関係機関の協力に加えて、それらを利用する者の理解と協力が必要である

3. 2. 2 経営間補完調整施設の設定と整備

経営間の協力関係を具体化するためには、経営間の組織化とともに、適切な共同利用施設の整備が必要である。

【解 説】

一般に農業施設、特に共同利用のための施設の効率的利用を図るための計画に当たっては、成立条件を十分に検討する必要がある。そのためには、まず利用する参加農家の組織化が前提となることは「3. 2. 1 経営間補完及び組織的支援システム」で述べた。そこで、農協、生産組合等を中核とする一元的な組織的支援システムの物的拠点としての施設が、場合によっては必要となる。このように、参加経営を一つの利用組織の枠に結集することによって、利用の効率化が促進される。

次に、この利用組織の規模に応じた適切な施設が設置されなければならない。ここで適切というのは、稼働の水準と立地についてである。例えば、ふん尿処理について耕種経営との間に補完的利用を図るために、ふん尿の発酵処理又は中継的な供給の施設が計画される場合、まず両者の需要・供給について、時期的にその量を把握する必要がある。次いで、その立地については利用農家が可能な限り属地的なまとまりを持った立地の選定がなされなければならない。

3. 3 事業完了後の経営管理

経営計画に基づいて、所期の目標を達成するためには、当該計画どおり事業が進捗しているか常にチェックし経営状況を把握できるように帳簿、貼票類を整理し、自ら経営診断を実施するとともに、必要に応じて、畜産コンサルタント等による診断を受けることが重要である。

【解 説】

畜産は、特に経営技術の優劣が経営成果を大きく左右することが多い。経営技術は、常日頃の観察と地道な経営診断をくり返すことから向上するものである。

国・県の行う各種の指導奨励事業等を有効に活用するほか、都道府県畜産会等が実施する経営診断事業等によって経営管理の万全をつくす必要がある。

3. 4 投資計画

投資計画は、事業計画を具体化するに当たっての投資の総額を求め、これに対する国、地方公共団体、経営主体等、それぞれの負担額、償還額等について明らかにするものであり、次のような事項について計画を作成する。

- 1 投資の総額
- 2 投資負担区分
- 3 経営主体負担分の償還

【解 説】

(1) 投資計画

ア 事業計画の策定においては、基本施設の整備、利用施設の整備、農業機械及び家畜の導入等計画を実現するために必要な総投資額を求める。

イ 総投資額を求める場合、当該計画において予定している事業制度によっては、補助対象となる内容、関連融資等が異なるが、総投資額は補助事業のみならず関連して必要となる融資単独事業、自己負担事業等（例えば、土地取得、家畜導入等）も含めて計画する必要がある。

(2) 投資負担区分

ア (1)で求めた投資総額について国、都道府県、市町村、経営主体それぞれの負担額を求める計画である。

この計画の作成に当たっては、予定している事業制度によって国の負担額を計画する。都道府県、市町村等の負担額は、関係機関と協議してその結果によって計画する。経営主体の負担額は、総投資額から国、都道府県、市町村の負担額を控除した額となる。経営主体の負担分については、事業制度に対応した各種の融資制度ごとに融資依存額を求める必要がある。以上によって、総投資額から国、都道府県、市町村、経営主体負担分のうちの融資依存分を控除した残額が、経営主体が準備すべき自己資金となる。

なお、経営主体が準備すべき自己資金は、以上のようにして求めた施設、機械、家畜導入等への投資資金のほか経営資金（運転資金）を必要とするが、このことについては「3. 6. 4 資金計画」参照。

イ アによって求めた経営主体の投資負担額は当該事業計画地区の経営主体全体の負担額であり、計画において2つ以上の経営体がある場合は、経営体ごとの負担額を求めることが必要となる場合がある。

この場合は、まず総投資額について経営体ごとの配分を計画しなければならない。各経営体ごとに独立した施設については、各経営体別の投資額計算を行って特段問題はないが、数経営体の共同利用施設（例えば、道路、用排水施設、場合によっては農業機械等）については、計画内容の実状に応じて公平、適正な負担分配の方法を定め、投資分配を計画しなければならない。

(3) 経営主体負担分の償還計画

ア (2)によって求めた経営主体負担分のうち、融資に依存することとした額について、毎年の償還必要額の計画を作成する。

この場合、各種融資制度によって償還条件（据置期間、元本償還期間、利率、融資率等）償還方法（支払開始の時期、年賦・半年賦等、元利均等・元金均等）が異なるので、これらの点について留意して計画を作成する必要がある。

なお、以後行う財務計画では、償還必要額を元本と利息に区分する関係上これに対応して毎年の償還額を元本と利息に区分して計算しておく必要がある。

イ 実際に融資を受ける場合は、経営主体の信用度、担保能力いかんによって融資の可否が決定され、信用保証制度との関連もあるので、計画計算の表には現れないが、作成した計画案について地元と接触する場合は、こ

これらの点についても十分協議する必要がある。

なお、具体的な償還計画については、地方公共団体、農業協同組合、経営主体等と十分協議して作成する。

3. 5 生産計画

畜産経営の計画では、その対象とする経営の構造と組織（部門）の類型区分に対応して下記事項について作成する。

- 1 家畜飼養計画
- 2 飼料給与及び飼料需給計画
- 3 牧草等生産利用計画
- 4 草地管理利用作業計画
- 5 家畜排せつ物処理利用計画
- 6 労働計画
- 7 資材等調達計画

【解説】

生産計画は、「2. 3 生産計画」（第2章 公共牧場の経営計画）に準じて作成する。

なお、畜産経営計画は、大家畜のほか、中小家畜も対象となる点に留意する必要がある。以下、生産計画作成に当たっての留意事項を述べる。

(1) 家畜飼養計画

ア 用途区分は、家畜の種類によって次のように区分する。

(ア) 本計画の中心となる大家畜では、牛群構成としての成牛、育成牛等バランスを考慮した飼養頭数、育成牛の補充方法（自家育成か購入か）、子牛の飼養方法と廃用・事故率の見通し等を明確にしておくことは基本的事項である。

酪農経営では、想定する産乳量や乳成分、F1 生産や受精卵移植・体外受精技術の適用、肉用牛部門導入等の検討も必要になる

肉用牛繁殖経営では、繁殖成績の向上、父系精液の選択等が重要である。

肉用牛の肥育経営では、肥育素牛の選択、雌・雄別の乳用種、F1、和牛に応じた日増体量、肥育期間、格付目標等を明確にする。

肉用牛の繁殖肥育一貫経営では、資金計画が長期になることや繁殖技術と肥育技術の両方の習得が必要であること等の課題があるが、同一者の飼養であることから牛体輸送のストレスがないことや子牛に無駄な化粧肉を付ける必要がないことの利点があり、肥育期間の短縮等による低コスト生産に寄与することが可能なため、検討すべき事項である。

(イ) 豚繁殖にあつては、繁殖豚（雄、雌に区分）、育成豚及び子豚に区分し、体重、月齢（日齢）を併記する。

肥育にあつては期間を決定し、体重、月齢（日齢）を併記する。

(ウ) 採卵鶏にあつては、雛をどの段階で導入するかによって異なるが、初生雛で導入する場合は、幼すう、中すう、大すう、産卵鶏に区分し、育すう期にあつては、それぞれの週齢又は日齢を併記する。

(エ) プロイラーにあつては、幼すう期及び仕上期に区分し、それぞれ週齢又は日齢を併記する。

イ 飼養方法については、舎飼い、放牧、単飼い、群飼い、ケージ飼い等の利欠点を明らかにして計画する。

ウ いずれの畜種の飼養計画についても、家畜の個体或いは群としての飼育成績を正確なデータとして把握することが大切である。これに基づいた進行管理が飼養管理の効率化や経営改善の基本になる。また、労働力や経

営の置かれた地域環境とそれらの将来変動を考慮した計画にすることが望ましい。

(2) 飼料給与及び飼料需給計画

ア 養分要求量及び給与する飼料の種類ごとの飼料給与計画は、次によって計画する。

- ① 牛……………乾物 (DM)、可消化養分総量 (TDN)、
可消化粗蛋白質 (DCP)
- ② 豚……………可消化養分総量 (TDN)、可消化粗蛋白質 (DCP)
- ③ 鶏……………粗蛋白質 (CP)、代謝エネルギー (ME)

イ 牛の養分要求量については、繊維質の評価も重要であり、中性デタージェント繊維 (NDF) や酸性デタージェント繊維 (ADF) 値を考慮することや、ビタミン、ミネラル類を含めた飼料計算を行うことが望ましい。また、牛乳や肉生産の効率を知るため飼料要求率も併せて求めておくことが望ましい。

ウ 豚の養分要求量は、標準的な条件と著しく異なる場合、また環境温度の著しく異なる場合は、養分要求量の補正を行い、飼料給与計画を定める。

エ 採卵鶏の養分要求量にあつては、幼すう、中すう、大すう及び産卵鶏に区分し、それぞれの要求量に基づき飼料給与計画を定める。

なお、鶏の品種、系統による能力、環境の変化がある場合は、補正を行い、飼料給与計画を定める。
また、併せて飼料要求率を求めておく。

オ ブロイラーの養分要求量は、幼すう期、仕上期に区分し、それぞれの要求量に基づき飼料給与計画を定める。
また、併せて飼料要求率を求めておく。

カ 飼料需給計画は、それぞれの養分要求量に基づき算定された飼料給与計画から、飼料の種類ごとに自給飼料量と不足分を調達する計画である。購入飼料の調達単価は当該地域における計画策定時の近時の単価とするが、変動が著しい場合は、変動の傾向を考慮した当面の将来予測単価とする。

(3) 牧草等生産利用計画、草地管理利用作業計画、家畜排せつ物処理利用計画、労働計画及び資材等調達計画の作成は、それぞれ「2. 3. 3」、「2. 3. 4」、「2. 3. 5」、「2. 3. 6」及び「2. 3. 7」参照。

3. 6 経営収支計画

3. 6. 1 収益の構成

経営収支計画を立てるに当たっては、まず初めに収益の内容を確定する必要がある。経営成果としての収益の捉え方は、経営の性格によって異なる。雇用労働力を主体とする法人経営においては利潤（純利益）、自家労働力を主体とする家族経営においては所得（混合所得）の実現が目標になる。

利潤は資本に対する報酬であるのに対して、所得は自家労働力、自己有地及び自己資本に対する報酬の総体として得られる。

但し、個別経営においても、経営管理を厳密に行うため、所得構成要素、特に労働力の費用的把握を十分認識しておく必要がある。

【解説】

収益概念としての利潤（純利益）と所得（混合所得）の相異を示すと次のとおりである。

$$\begin{aligned} \text{所得（混合所得）} &= \text{粗収益} - (\text{物財費} + \text{雇用労働費} + \text{借入資本利子} + \text{借入地地代} + \text{租税公課}) \\ &= \text{自家労働費} + \text{自己資本利子} + \text{自己有地地代} + \text{企業利潤} \\ &= \text{労働力} \cdot \text{土地} \cdot \text{資本に対する報酬} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{利潤（純利潤）} &= \text{所得} - \text{自家労働費} \\
 &= \text{自己資本利子} + \text{自己有地地代} + \text{企業利潤} \\
 &= \text{経営能力に対する報酬}
 \end{aligned}$$

上記の算式においては、「利潤」と「所得」の相違は、単にその中に自家労働費を含むか含まないかの相違として現れている。しかし、実態としては「所得」は労賃、利子及び地代がそれぞれ必要な水準を満たすものとして実現されず、従ってそれらが相互に分化し得ない低い収益水準の下で成立する収益概念である。これに対して「利潤」は、必要とする水準の労賃、地代、資本利子を支払ってもなお社会的平均的水準に見合う資本報酬が実現される状況の下で成立する収益概念である。

現状における農業経営は、法人化しているか否かにかかわらず、大きくは、組織的経営体と個別経営体とに分けられる。経営体の数としては個別経営体がかなりの部分を占めているので、ここでは、畜産経営の経営収支（収益）計画として所得（混合所得）を取り上げるが、今後は、労賃、地代、資本利子等を費用として明確に把握した経営管理がますます重要になってくる。

3. 6. 2 所得計画

経営収支計画は、経営が成立・継続するに足る一定の収益額と一定の収益水準を保証するものでなければならない。所得計画は、必要とする収益額と収益水準を確定するためのものであり、経営計画の中でも最も基本的な部分に当たる。

個別経営においては、収益としての所得（混合所得）が少なくとも社会的平均的水準に基づく生計費を充足するものであると同時に、収益水準を示す1日当たり農業労働報酬がその地域における一般的労賃水準と同等若しくはそれを上回るものであることが、経営成立、安定の要件となる。

なお、所得計画の作成に当たっては、過重な労働時間にならないよう十分に留意する。

【解 説】

経営活動の主な目的は、生計の維持・向上にある。従って、個別畜産経営が経営として成立するためには生計費を充足するに足る所得の実現が必要条件になる。更に、生計手段が農業に限られない状況のもとでは、他の生計手段との競争性が課題となる。農外就労を主とする兼業化が一般的な現状においては、それに対する労働報酬水準の優位性がもうひとつの必要条件となる。

以上を整理すると、次のようになる。条件Ⅰに加えて、農外所得に対して労働所得（労働報酬）の均衡を図る場合は、条件Ⅱ、農業所得での均衡を図る場合は条件Ⅱ'を充足することが経営の成立・安定上必要になる。

条件Ⅰ 農業所得－借入金元金償還額 ≥ 最低所要家族生計費

条件Ⅱ 家族 農業 労働力1人当たり年間労働報酬 ≥ 社会的平均労働者1人当たり年間所得

条件Ⅱ' 家族 農業 労働力1人当たり年間農業報酬 ≥ 社会的平均労働者1人当たり年間所得

また、農業労働報酬の算出過程は次のとおりである。

農業労働報酬 = 農業所得－（自己資本利子＋自己有地地代）

= 自家労賃＋企業利潤

自己資本利子の算定に当たっては、1年以上程度の長期預金利率水準をあてはめ、自己有地地代については、便法として、土地取得価額に長期預金利率水準を乗じて算出するのが適当であろう。

なお、所得計画を立てるに当たっては、物価動向、一般労賃動向等に留意し、生計費及び労働報酬の将来水準を考慮することが必要である。

3. 6. 3 損益計画

損益計画は、生産計画に基づく平年度に達した年度の収益と費用を試算し、予定される収益水準を明らかにするものが必要である。

試算に当たっては、生産物、原材料等の単価設定を慎重に行い、計画の安全性を期する必要がある。

損益計算の結果、計画どおりの所得が得られないときには、生産計画に遡っての修正が必要となる。

【解 説】

損益計算の様式と費目別計算方式の一例を示すと表-V・6のとおりである。

なお、計画作成に当たっての一般留意事項は「2. 5 財務計画」参照。

表－V・6 損益計算書の様式と計算方法（例）

| 費用 | | 内容及び計算方法 |
|--------|-------------|---|
| 収 益 | 主産物販売高 | 期間中における実販売高。但し、自家保留子畜、自家消費仕向けを含む。 「畜産飼養・生産計画」の生産量×単価 |
| | 廃用畜販売高 | 繁殖用成畜の廃用による販売高。「家畜飼養・生産計画」の廃用頭数×単価 |
| | 副産物販売高 | 期間中における実販売高。堆肥の場合は販売分（稲わら等との交換を含む）と他部門に仕向けた堆肥の評価額を計上する。 |
| | その他計 | |
| 費 用 | 育成・肥育素畜費 | 「家畜飼養・生産計画」の購入・自家保留頭数×単価 |
| | 購入飼料費 | 「飼・肥料その他資材調達計画」の購入量×単価 |
| | 種苗費 | 「同上」の購入量×単価 |
| | 肥料費 | 堆肥を含めず。「飼・肥料その他資材調達計画」の購入量×単価 |
| | 敷料費 | 自給部分を含む。「飼・肥料その他資材調達計画」の調達量×単価 |
| | 燃料油脂費 | 機械・施設用。「飼・肥料その他資材調達計画」の購入量×単価 |
| | 農薬費 | 飼料生産用。「飼・肥料その他資材調達計画」計画の購入量×単価 |
| | 衛生費 | 獣医師料・医薬品費。「飼・肥料その他資材調達計画」の購入量×単価 |
| | 光熱水料 | 電力・電灯料、畜舎・施設用水道料。「飼・肥料その他資材調達計画」の利用量×単価 |
| | 種付け料 | 「家畜飼養・生産計画」の種付け頭数×単価 |
| | 小農具費 | 税法上は取得価格20万円以下。但し、経営創設計画においては年間の取替え費用を計上。「飼・肥料その他資材調達計画」の購入量×単価 |
| | 建物・機械償却費 | 「投資計画」に基づいて償却計算。 |
| | 建物・機械修繕費 | 「飼料・肥料その他資材調達計画」に基づいて計上。 |
| 支払賃金計 | | |
| 用 | 販売経費 | 運賃、農協・市場手数料等。 |
| | 保険料 | 家畜共済掛金、損害保険料等。 |
| | 支払利子 | 「投資計画」にもとづいて計算。 |
| | 支払地代（借地料） | |
| | 租税公課 | 固定資産税、車両税等。 |
| その他 | 事務用備品・消耗品ほか | |
| | 計 | |
| | 合計 | |
| 所得 | | 収益－費用 |

経営計画における予定損益を明らかにするための損益計算は、経営創設の場合と既存経営の経営改善の場合では計算方法が異なる。表－V・6は前者の場合の例である。この場合、損益の基礎となる技術係数はすべて平均的な水準等を総合的に勘案し、やや低めに設定することが安全である。また、期首・期末における流動資産の在庫額の相違を調整し、期中販売高に対応する費用を確定するために流動資産の棚卸し額を把握し計上することは不要である。表－V・6に基づいて、生産計画によって与えられる物的係数に計画上の設定単価を乗じて年間の収益・費用

を算出し、所得額を算定する。算定された所得額を所要生計費と比較し、更に農業労働力1人当たりの年間所得額
或いは年間労働報酬と地域労賃水準に基づく1人当たり年間労賃所得額等と比較して損益計画の妥当性を検討す
る。

経営改善の場合や経営を創設して実行段階に入り経営実績に基いた損益計算を行う場合は、以上とは別に、①子
畜・育成畜・肥育畜その他棚卸資産の期首・期末在高を計上する、②生産費用の各費目から成畜更新用育成畜の費
用を除き別途繁殖用成畜の償却計算を行い減価償却費を計上する、③修繕費や支払地代などの費目を計上する、な
ど手続きが必要になる。

その一例を表-V・7に示す。これらの実績値を計画年度、他の経営と比較検討することが必要である。

3. 6. 4 資金計画

資金計画は、将来の資金収支の均衡を維持するとともに改善を図るための基礎的財務計画であ
り、特に経営創設、経営改善或いは規模拡大を図る場合は、安定的な収益を得られるまでの資金
調達及び運用方策を明確にしておくことが重要である。

計画における資金の調達、運用の見通しがつかなければ、生産、損益等の計画全体にわたって
修正が必要になることはいうまでもない。

借入金（建設に係る長期資金）は、損益計画に基づく償還可能額から求めた借入限度額の範囲
内とする。

なお、既往借入金の償還についてもこの資金計画に取り込んでおくことが将来の経営の安定を
期す上でも重要である。

【解 説】

(1) 経営創設や経営改善或いは規模拡大のための資金計画は、建物、構築物、機械・器具、繁殖供用家畜等の固定
資産の取得に当たるべき建設資金計画と経営活動に対応する資金収支計画の2つに分けられる。

建設資金計画は、建設完了までの年度別資金収支計画として、資金収支計画は経営活動が平年度に達するまで
の月別若しくは四半期別の計画として示される。その様式及び収支計算方法の一例を示すと、表-V・8及び表
-V・9のとおりである。なお、資金収支はいずれも現金収支を計上する。

(2) 借入限度額は借入金の償還元利合計と償還期限内における表-V・9の償還財源の累計が等しくなる金額であ
る。

(3) なお、生産物価格の変動等に伴い年々の償還財源が変動することを想定し、自己資金の準備等を含め、資金調
達の可能性を検討しておくことが重要である。

表-V・7 損益計算書（酪農の例）

自：平成22年1月1日

至：平成22年12月31日 [単位：円]

| 科 目 | | 金 額 | 経産牛1頭当 | 牛乳100kg当 | 摘要% |
|---------------------------|---------------|------------|---------|----------|--------|
| 酪農 収益 | 生乳 | 39,700,160 | 621,383 | 7,836 | 84.9 |
| | 初生牛 | 1,244,258 | 19,475 | 246 | 2.7 |
| | 育成牛 | 2,405,139 | 37,645 | 475 | 5.1 |
| | その他 | 3,388,278 | 53,033 | 669 | 7.3 |
| | 収益計 | 46,737,835 | 731,536 | 9,226 | 100.0 |
| 酪農 生産 費 | 雇用労賃 | 463,714 | 7,258 | 72 | 0.8 |
| | 家族労働費 (A) | 9,553,088 | 149,524 | 1,886 | 20.5 |
| | 子牛及び育成牛購入費 | 520,767 | 8,151 | 103 | 1.1 |
| | 購入飼料費 | 14,452,876 | 226,215 | 2,853 | 31.1 |
| | 自給飼料費 | 9,621,706 | 150,598 | 1,899 | 20.7 |
| | 敷料費 | 532,395 | 8,333 | 105 | 1.1 |
| | 授精料等 | 974,450 | 15,252 | 192 | 2.1 |
| | 診療衛生費 | 772,877 | 12,097 | 153 | 1.7 |
| | 水道光熱費（燃料費を含む） | 1,996,307 | 31,246 | 394 | 4.3 |
| | 償却費（乳牛） | 3,763,760 | 58,910 | 743 | 8.1 |
| | 償却費（固定資産） | 1,717,427 | 26,881 | 339 | 3.7 |
| | 消耗資材費 | 1,481,737 | 23,192 | 292 | 3.2 |
| | 修繕費 | 1,224,707 | 19,169 | 242 | 2.6 |
| | 小農具費 | 50,600 | 792 | 10 | 0.1 |
| | 賃料料金等 | 4,519,706 | 70,724 | 892 | 9.7 |
| | 租税公課 | 1,171,423 | 18,335 | 231 | 2.5 |
| | 棚卸差額 | △6,279,812 | △98,291 | △1,239 | △13.5 |
| 生産費計 | 46,538,518 | 728,385 | 9,185 | 100.0 | |
| 総収益（収益に対する割合、%） | | 201,317 | 3,151 | 40 | (0.4) |
| 販売費 | | 1,623,317 | 25,408 | 320 | |
| 一般管理費 | | 751,985 | 11,770 | 148 | |
| 事業収益（収益に対する割合、%） | | △2,173,985 | △34,027 | △429 | |
| 事業外 収益 | 受入共済金 | 0 | 0 | 0 | |
| | 固定資産処分益 | 0 | 0 | 0 | |
| | その他（農作業受託料等） | 3,678,595 | 57,577 | 726 | |
| | 計（収益に対する割合、%） | 3,678,595 | 57,577 | 726 | (7.9) |
| 事業外 費用 | 支払利息 | 575,329 | 9,005 | 114 | |
| | 固定資産処分損 | 926,086 | 14,495 | 183 | 乳廃牛 |
| | その他（共済掛金等） | 1,901,750 | 29,766 | 375 | |
| | 計（収益に対する割合、%） | 2,572,595 | 40,266 | 508 | (5.5) |
| 当期純利益：事業収益+事業外収益-事業外費用(B) | | △1,067,985 | △16,716 | △211 | (△2.2) |
| 所得（A+B） | | 8,485,103 | 132,808 | 1,675 | (18.2) |

表-V・8 建設資金調達計画書の様式と計算方法（例）

| 費 目 | | 内 容 及 び 計 算 方 法 |
|-----------------------|---------------|------------------------------|
| 資 金 所 要 額 | 土 地 購 入 | } 固定資産に対する新規投資額 |
| | 基 本 施 設 整 備 | |
| | 農 業 用 施 設 整 備 | |
| | 農 業 機 械 導 入 | |
| | 家 畜 導 入 | |
| | 計 | |
| 資 金 調 達 額 | 期 首 残 高 | 前期からの繰越資金 |
| | 補 助 金 | 肥育とも畜、飼料その他流動費用を対象とする補助金を除く。 |
| | 借 入 金 | 流動費用に充当する短期借入金を除く。 |
| | 減 価 償 却 引 当 金 | |
| | 内 部 負 債 引 当 金 | |
| | | 計 |
| | 過 不 足 額 | 資金所要額－（期首残高＋補助金＋借入金） |
| | 自 己 資 金 調 達 額 | |
| | 期 末 残 高 | 過不足額＋自己資金調達額 |

表-V・9 資金収支計画書の様式と計算方法（例）

| 費 目 | | 内 容 及 び 計 算 方 法 | |
|------------------|----------------------------|---|------------|
| 資 金 源 泉 | 期 首 残 高 | 前期からの繰越し | |
| | 生 産 物 販 売 高 | 期間中における実販売高。但し、自家保留子畜、自家消費仕向けを含む。 | |
| | 廃 用 畜 販 売 高 | | |
| | 副 産 物 販 売 高 | | |
| | 補 助 金 | 繁殖供用家畜の育成を除く育成・肥育もと畜、飼料その他流動費用を対象とする補助金 | |
| | 借 入 金 そ の 他 計 | | |
| 資 金 流 出 | 当 期 生 産 費 用 | 育成・肥育素畜産費 | (表-V・7を参照) |
| | | 購 入 飼 料 費 | |
| | | 種 苗 費 | |
| | | 肥 料 費 | |
| | | 敷 料 費 | |
| | | 燃 料 油 脂 費 | |
| | | 農 薬 費 | |
| | | 衛 生 費 | |
| | | 光 熱 水 料 | |
| | | 種 付 け 料 | |
| | | 小 農 具 費 | |
| | 建物・農業機械修理費 | } 繁殖供用育成畜分を含む。 } 固定資産取得経費を含む。 | |
| | そ の 他 経 費 | | |
| | そ の 他 費 用 | 販 売 経 費 | |
| | | 保 険 料 | |
| 支 払 利 子 | | 元金均等資金に限る。 | |
| 租 税 公 課 諸 負 担 | | | |
| 借 入 金 償 還 金 | | 元利均等資金は利子を含む。 | |
| 計 | | | |
| 過 不 足 額 | 資金源泉－資金流出 | | |
| 生 計 費 所 要 額 | | | |
| 自 己 資 金 調 達 額 | | | |
| 期 末 残 高 | 過不足額 － 生計費所要額 ＋ 自己資金調達額 | | |

表-V・10 資金の借入及び返済計画

| | | 開 始 前 | 第 2 年 目 | 第 3 年 目 | 第 4 年 目 | 第 5 年 目 | 第 6 年 目 | 第 7 年 目 | 第 8 年 目 | 第 9 年 目 | 第 10 年 目 | 備 考 |
|----------|-------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------|
| 資金 源泉 | 期首繰越額 | | | | | | | | | | | |
| | 当期収益 | 畜産部門 | | | | | | | | | | |
| | | その他計 | | | | | | | | | | |
| | 借入資金 | 〇〇資金 | | | | | | | | | | |
| | | 〇〇資金 | | | | | | | | | | |
| 計 | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | | | | | | | | | | | | |
| 資金 流出 | 生産原価 | | | | | | | | | | | |
| | 一般管理費 | | | | | | | | | | | |
| | 投資 | | | | | | | | | | | |
| | 償還金 | 〇〇資金 | 利息 | | | | | | | | | |
| | | | 元金 | | | | | | | | | |
| | | | 計 | | | | | | | | | |
| | 償還金 | 〇〇資金 | 利息 | | | | | | | | | |
| | | | 元金 | | | | | | | | | |
| | | | 計 | | | | | | | | | |
| | 小計 | | | | | | | | | | | |
| 合計 | | | | | | | | | | | | |
| 資金残高 | | | | | | | | | | | | |
| 生計費 | | | | | | | | | | | | |
| 次期繰越額 | | | | | | | | | | | | |

注) 生産原価は、農業労働費、減価償却費を除いて記入すること。