

経営計画と経営指標

(1) 経営計画の樹立

ア 経営理念・経営方針をもつ

「何のために」「どのようにして」・・・経営計画をたてるのでしょうか。計画は、目標達成に向けた道筋の選択・予定であり、手法・手段を選んでスケジュールを示すことです。計画をたてるには、明確な目標がなければなりません。

ところで、「経営目標」は、到達点（あるべき姿）を具体的に数値で表したものですから、目標になるべき「経営理念」や「経営方針」といったものが、あるはず。したがって、企業も農業者もまず、経営理念・経営方針が先にあるべきということになります。

「我が社の経営理念は、地域社会への貢献にある。」とか「私の経営方針は、安全な農産物を提供すること。」などです。もちろん、「我が家のモットーは、家族の融和・健康第1で、明るい家庭を作る。」などでもいいわけです。

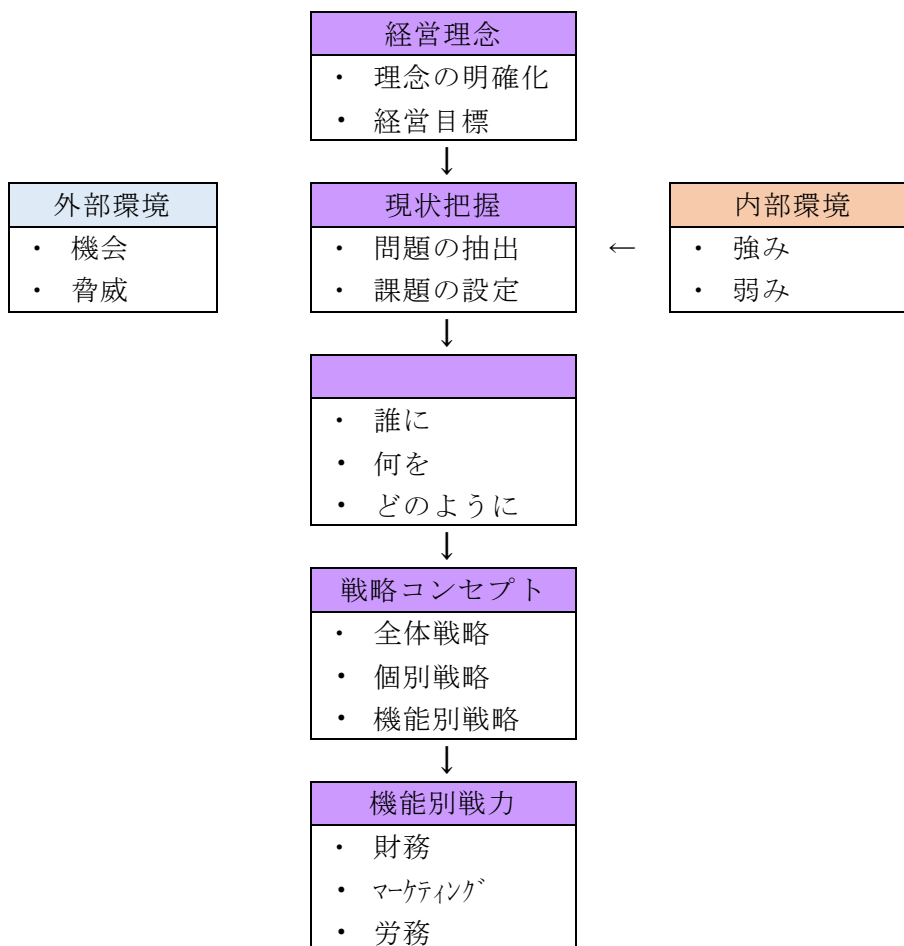
経営理念	人(健康)と自然にやさしい夢のある農業
↓	
経営方針 (戦略)	① 限りなく有機・減農薬栽培に努める ② 安全でおいしい高品質な農産物作りに努める ③ 自然環境にやさしい農業の実践
↓	
経営指針 (戦術)	品種・有機栽培技術の選択 良質堆肥の生産、直売店舗の開設
↓	
経営計画	生産計画、利益計画、資金計画 短期計画(1年)、中期計画(3～5年)、長期計画(10年)

イ 経営の計画をたてる

「計画」は、目標達成への道すじやスケジュールを明らかにすること。「経営計画」には、時間的な視点から、短期計画、中期計画・長期計画があります。また、経営を展開する「場」を意識すれば、経営領域（ドメイン）と特徴（コンセプト）の視点から経営戦略計画があります。企業・農業者が経営を改善し、発展しようとする計画立案の過程は、「フローチャート」で表すことができます。

図に示したフローチャートでは、ドメイン・コンセプト・機能別戦略の部分が経営計画ということになります。

農業経営戦略立案（改善・発展）のフローチャート



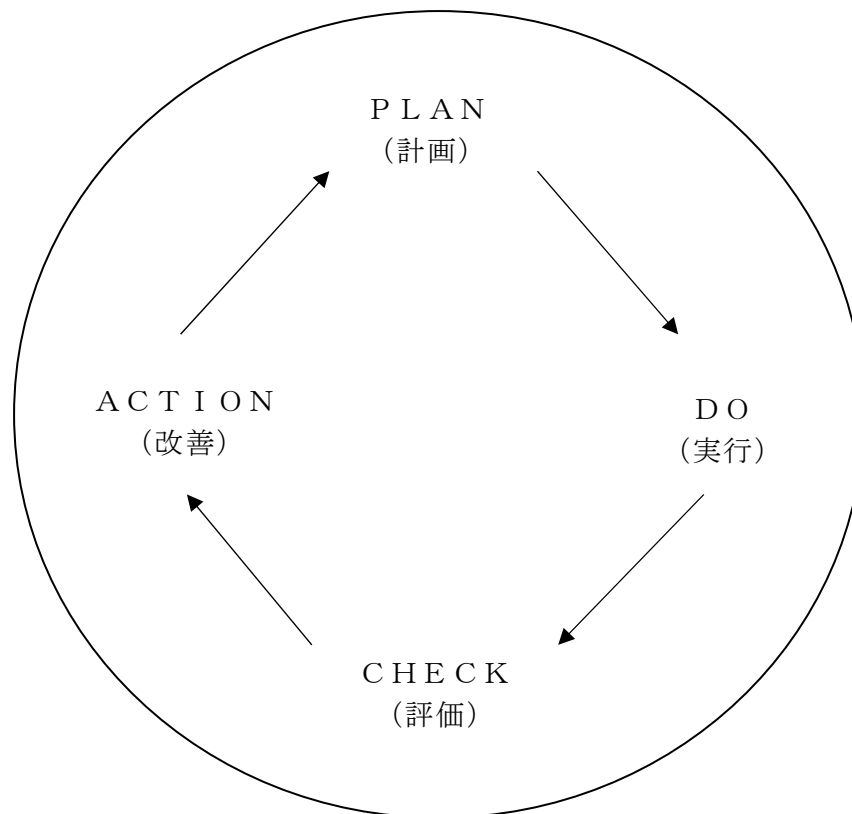
ウ Plan・Do・Check・Action

計画に基づいて実際に経営を実施・実行します。その結果が、目標を達成していれば計画は成功したということになりますが、多くの場合、目標とのギャップが生じます。この、ギャップを把握し分析することが、評価ということになります。

目標とのギャップの原因を究明し、新たな計画への改善事項を明らかにすることが「経営診断」ということになります。

計画し、実行し、評価し、改善する一連の課程のことを「経営管理」といいます。この経営管理の課程のことを計画・実行・評価・改善の英語を用いて「Plan—Do—Check—Actionの経営管理サイクル」と言っています。この経営管理サイクルを繰り返しながら、より良い経営への発展をめざします。

経営管理サイクル



エ 短期・中期・長期の経営計画

経営計画を目標時点および時間的な視点から表現すると、「短期経営計画」「中期経営計画」「長期経営計画」ということになります。

- ・短期経営計画は、１年間の経営計画であり、それは「利益計画」ということになります。
- ・中期経営計画は、４～５年先の目標への経営計画であり、資金利用などの「財務改善計画」ということになります。
- ・長期経営計画は、１０年、それ以上先の目標を設定した「ライフプラン」ともいえる計画です。

	目標の視点	内 容	目 標
短 期	①利益計画	単年度収支	必要所得を得るための売上高、収支計画
中 期	②資金管理	規模拡大 負債対策	当期利益＋減価償却費＞年間償還元利金 農業経営の借入金利息は、経営費となる
長 期 計 画	③望ましい経営体	経営体 (認定農業者) (企業的経営体) の長期発展計画	当期利益＞家計費＋将来の営農生活費の積立 同じ地域の勤労者の賃金・労働条件水準等以上を目標とする。 (参考) 山形県農業経営基盤の強化の促進に関する基本方針における数値目標 農業専従者年間１人当たり 所得 450 万円 労働時間 1,700 時間
	④ライフサイクルから	家族経営のくらし の見通し	当期利益＞家計費 年間家計費 ○万円 (１人当たり○万円)

オ 短期計画（利益計画）作りに役立つ「損益分岐点分析」

経営計画は、**目標利益の設定** → **利益計画の検討** → **生産改善計画** → **資金計画**の順で作成される。このうち、設定した目標利益に基づく利益計画の検討と生産改善計画が短期計画ということになります。短期計画は、1年間の利益計画とも言われ、前年度の経営成果の改善点を踏まえた生産計画に基づいて策定されます。この利益計画を作るときに「損益分岐点」の考え方が有効です。

① 利益目標の設定

主業農家（専業および農業を主とする農家）は、「くらしに必要な所得」を農業から獲得していく必要があります。簿記記帳を行っている場合は、決算書の「事業主勘定」の借方がその年の「くらしに要した金額」です。この金額が、来年はどのくらい必要なのか？費目別に検討し、来年の目標所得（利益目標）を定めます。目標額は、今年の実績に対して何パーセントの伸びとなりますか。

令和	年の所得目標	円	前年比	%
----	--------	---	-----	---

② 目標利益の検討

設定した利益目標を得るためには、いくらの上売高が必要か。そのための必要経費は？などを検討するのが、利益計画ということになります。利益計画を策定する時には、前年実績の時の経営費を変動費と固定費に区分し、損益分岐点を明らかにした上で「目標利益」を上乗せすることで求めることができます。

$$\text{目標利益達成売上高} = (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div (1 - \text{変動費率}\%)$$

$$\% \text{ 変動費率} = \text{変動費} \div \text{売上高}$$

パソコンの表計算ソフトなどを利用し、算出のための表などを作成すればいいでしょう。

力 中期計画（財務管理）は、資金計画で！

新たな部門の開始や、利益計画に沿った投資などの資金利用にあたっては、部門収支計画や資金計画が重要です。4～5年程度の「見積損益計算書」や「資金繰り計画」を策定し、財務の安全性を検討しておく必要があります。

見積損益計算書

項 目	当期実績	目 標	2 年次	3 年次	4 年次	5 年次
1 売上高						
主産物売上						
その他売上						
2 売上原価						
売上総利益						
3 販売管理費						
営業利益						
4 営業外収益						
5 営業外費用						
経常利益						
所得税等						
当期利益						

資金繰り計画

項 目	実 績	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年
前年繰り越し						
当期利益						
減価償却費						
その他収入						
収入合計						
土地改良区償還金						
所得税等						
借入金償還額						
設備投資等						
その他支払い						
家計費						
支出合計						
借入金調達						
その他調達						
調達合計						
翌年繰り越し						

キ 長期計画は、最も大切な「ライフプランづくり」

10年およびそれ以上の長期にわたる見通しを立てておくことは、きわめて重要なことです。とくに、家族経営の場合は、家族員の成長や世代交代などの大きな変化が予想されますのでこれらを考慮した「暮らし」と「経営」全体の総合した計画が必要となってきます。

わが家の長期プラン

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	20	30
	短期			中期						長期		
家族の将来												
家族の変化												
労働配分												
ライフサイクルの特徴												
農業経済計画												
長期の資金計画												