

集落営農組織（任意組合） 経営計画作成マニュアル

< Ver 1 - 01 >

作成用資料（EXCEL）
集落営農組織（任意組合）経営計画作成ファイル Ver 1 - 02

平成 18 年 12 月

山形県農業担い手支援センター
山 形 県 農 業 会 議

は じ め に

平成 19 年産から実施される品目横断的経営安定対策の導入に伴い、対象者となる担い手のひとつに「集落営農組織（特定農業団体等）」があり、現場ではどのように対応していくべきか大きな課題となっています。（平成 18 年 11 月現在）

これまで、組織の設立運営、規約、会計・税務等については研修を重ねてきており、任意組織（人格なき社団・任意組合）については、経理の一元化や、税務上の課題等が明らかになってきています。

任意組合は民法上の組合で、共同事業性の確保や債権（負債）の無限責任（原則組合員全員）が求められること。課税は、実態課税（税務署毎）で人格なき社団（法人課税）か任意組合（構成員課税）かの判定は、不透明であることを理解しておく必要があります。

また、集落営農を組織するにあたり税務上の課題の他に、経営面では大きく次の課題があげられます。

- 1 運転資金の確保（資金繰りがつく経営体かどうか）
- 2 リスク対応（赤字のケースで債務超過の対応。任意組合の場合は原則連帯責任）
- 3 経営者（情勢や経営内容から判断し、決断・指示する人）
- 4 会計責任者（複式簿記が基本、会計の責任者）

特に集落営農の組織化は、米や大豆等の土地利用型経営のため、売上げ等の回収サイクルが年 1 回、機械等の設備投資や更新、農産物価格の下落、補助金収入の減少等から資金不足に陥る恐れがあり、命取り（倒産）につながる可能性があります。

組織化したはいいが 20 ha 以上の農地を誰が経営するのか、地域農業の大きな課題の積み残しになるため、慎重な対応が求められます。

以上の課題を解決し、将来が展望できる経営体にしていくには、個別具体的な経営計画を作成する必要があります。

ただし、単なる収支や所得の計画ではなく、「経営」という資本の概念で、財務管理による「資金の管理、運用」計画が重要となります。

本来の経営計画は、原則として経営戦略（ビジョン）が必要です。時代のニーズや動向・ライバルとの比較・自己分析等から、経営理念・経営目標・社会意義（役にたつこと）・ターゲット（顧客）等を決めて事業戦略をつくり込みます。

次に、経営の戦術です。主なものとして、組織計画・人材計画・資金計画・商品計画・生産計画・販売計画等があります。

今回提案している経営計画は、経営戦術のひとつになります。現場の方が作成しやすいように貸借対照表と資金運用表を中心とした簡単な計画（キャッシュフロー）となっています。

「集落営農の組織化」は、ひとつの経営体（企業）をつくることです。そこには経営継続の課題が必ず発生します。そして経営展開には、知恵と工夫・儲かる仕組みと行動力が求められます。

よく耳にする「黒字倒産」は、利益が上がっているのに資金繰りに行き詰まり倒産してしまうケースです。

過去の歴史に学び、組織化する場合は、検討材料となる個別具体的な経営計画を作成し、前向きな検討や勇気ある撤退も含め、将来展望がみえる中で組織化を実行してください。

今回の「集落営農組織 経営計画作成」が、現場の経営支援の一助となれば幸いです。

2006年12月

山形県農業担い手支援センター
山形県農業会議

(目 次)

はじめに

集落営農組織（任意組合）の経営計画作成

1 . 経営計画作成の手順.....	1
(1) 作成にあたって.....	1
(2) 経営計画作成のフロー	1
2 . 任意組合事業目論見書の作成.....	3
3 . 科目の入力設定.....	3
4 . 開始貸借対照表の入力.....	4
5 . 月別資金運用表の入力.....	4
6 . 減価償却表の入力.....	6
7 . 販売計画表の入力.....	6
8 . 年間資金運用表（自動作成）.....	6
9 . 期末貸借対照表（自動作成）.....	6
10 . 固定資産台帳の入力.....	7
11 . 借入金台帳の入力.....	7
12 . 利益の処分方法（参考）.....	7
13 . 資金の積立方法（参考）.....	7

(別冊) 活用編・例示

集落営農組織（任意組合）の経営計画

1. 経営計画作成の手順

（1）作成にあたって

今回の経営計画作成は、個別具体的に現実的な金額で貸借対照表や資金運用表（キャッシュフロー）を作成し、運転資金や開業時の出資金を特定するとともに、経営継続可能な経営体かどうかを判断するものです。

また、キャッシュフロー（お金の出入り・ながれ）を中心とした経営計画になっていますので、税務上の配慮はしておりません。

現場の方が使いやすいように、汎用性のあるエクセルファイル（できるだけ自動計算）で、経営判断に最低必要な内容となっています。

実際の入力作成については、組織の方針、体制（形態）、構成員・役員、出資金等の内容について決まっている程、作成が簡単で現実的な計画になります。

なお、バックデータとして不足している台帳関係については、必要に応じて任意で作成してください。

経営計画（最低3期分）を作成し、前向きな検討や勇気ある撤退も含め、現場での判断材料としてご活用ください。

（2）経営計画作成のフロー

入力の前に必ず、「経営計画を開く前に」と「経営計画作成ファイルの留意事項」をお読みください。

任意組合事業目論見書の入力作成（シート名：目論見書）

科目設定の入力作成（シート名：科目設定）

開始貸借対照表の入力作成（シート名：期首貸借）

月別資金運用表の入力作成（シート名：月別運用）

減価償却の入力作成（シート名：減価償却）

販売計画表の入力作成（シート名：販売計画）

年間資金運用表の自動作成（シート名：年間運用）

期末貸借対照表の自動作成（シート名：期末貸借）

固定資産台帳の入力作成＜必要に応じて＞（シート名：固定資産）

借入金台帳の入力作成＜必要に応じて＞（シート名：借入台帳）

利益の処理方法（参考）

資金の積立方法（参考）

2. 任意組合事業目論見書の作成

組織の内容が決まったら、事業遂行上の概要を作成します。

任意組合の名称から法人化計画まで、内容が決まっていれば簡単に作成できます。

目論見書と別紙で、組織の概要と内容が一目でわかります。

1. 任意組合の名称から 6. 出資計画までは、規約と連動します。

7. 開始貸借対照表から 10. 借入金償還計画は、経営計画作成ファイル（エクセル）で作成します。

11. 農業生産法人化計画は、別途作成をお願いします。5年後には法人化が必要となります。（全国農業協同組合中央会・全国農業会議所発行の「特定農業団体の設立運営、規約、会計・税務の留意事項」を参照してください）

活用編（例示1）2Pを参考にしてください。

3. 科目の入力設定

組合名と年度を入力します。（各年毎の作成、保存になります）

次に、使用する科目の設定です。使用区分で設定します。すべての科目が使用可能な「1」に設定済ですので、使用しない科目を「0」に設定してください。

すべての科目を使用すると、各表の科目が多く見にくくなりますので、必要と予想される最低限の科目設定をお勧めします。

科目が決まったら、「作成」ボタンを押します。ここで、諸シートを自動作成しますので終了するまで、お待ち下さい。

注意：期首貸借以降の計画関係の数字を入力してから、再度「作成」ボタンを押すと、入力した数字がクリアされます。

4 開始貸借対照表の入力作成

組織化する経営体の経理は、複式簿記を基本としています。

複式簿記は、スタートラインを決めなければならないので、開始貸借対照表(予定)を作成します。

また、今回の経営計画は貸借対照表と資金運用表を中心としたキャッシュフロー(お金の出入り・ながれ)での、経営計画になっているため最初に作成するものです。

貸借対照表は、一定時点の財政の状態を表したものです。組織化する時点の財産と負債を調べ、その差額を資本金として表示します。

(1) 流動資産：預金等の計上(借方)。出資金が預金となります。

ここで経理の一元化を行います。

(2) 固定資産：施設、機械等を計上します(借方)。新品であれば、取得費。

その他は、減価償却後の帳簿価格になります。

(3) 負債(流動・固定): 設立時に負債(借入金等)があれば計上します(貸方)。

(4) 資本：資本金(出資金)を入力します。

剰余金がある場合は、自動計算します。

借方・貸方の合計は必ず一致します。

活用編(例示1)3Pを参考にしてください。

5 月別資金運用表の入力作成

月別資金運用表を作成します。

この表で、組織の必要とされる運転資金の額が判断できます。

実際に想定される収入や支出金額を、各月毎に入力します。

上段が源泉の部(お金の出どころ)、下段が使途の部(お金を使ったところ)になります。

上段の「源泉」の合計と下段の「使途」の合計は、必ず一致します。

一致しない場合は、入力が間違っていますので確認が必要です。

また、入力には一定のルールがありますので、下記に従ってください。

(1) 資産の増加(+)の場合 使途

売上の収益があり、預金が増加した場合等

(2) 資産の減少(-)の場合 源泉

収益がなく資金需要が賄えない時、預金の取崩しで対応した場合等

(3) 負債の減少(-)の場合 使途

借入金等の負債を返済した場合等

(4) 負債の増加(+)の場合 源泉

資金繰りがつかなく(預金残高0円)、短期借入金で対応した場合や、投資により長期借入金の負債が増加した場合等

(5) 費用の増加(+)の場合 使途

費用等の支払いがあった場合等。また、減価償却費の計上は決算関係になりま
すので、減価償却のシートで当該年度分の償却費を入力します。

(6) 費用の減少(-)の場合 源泉

事例は少ないですが、値引きや返品があった場合等

(7) 収益の増加(+)の場合 源泉

売上、その他の収入があった場合等

(8) 収益の減少(-)の場合 使途

事例的には、ほとんどありませんが、米等の精算金が仮払いよりも安い場合等

以上の、お金の出入り(1月から12月まで)を、実際に予想される金額で入力
すると完成です。

活用編(例示1)4Pを参考にしてください。

特に、入力で注意が必要なのは、(4)負債の増加(+)の場合 源泉の事
例で預金残高が0円の場合、対応資金が不足しますので通常であれば借入金での
対応になる事例です。つまり、預金のマイナス(-)は短期借入金(メインバン
クとの契約)で対応し、預金マイナス(-)での入力はありません。

活用編(例示1)4Pの8月・9月の源泉を参考にしてください。

資金が不足していなければ問題ありませんが、運転資金が不足している場合は、
新規作物の導入、出資金の見直しや借入れ(他人資本)の検討が必要です。増資
や借入れの場合は、開始貸借対照表の変更も必要になります。

ただし、最終の出資金や運転資金の特定は、月別資金運用表と年間資金運用表
の両方で行います。

6 減価償却の入力

固定資産の当該年度償却分を入力します。

固定資産台帳の本年分償却費になります。

活用編（例示1）5Pを参考にしてください。

7 販売計画の入力作成

販売計画と収支計画の作成です。

年間の販売計画と一緒に、収支計画をつくり、簡単な資金運用表から経営体の内部留保額を確認します。

販売計画と収支計画については、月別資金運用表と連動します。

販売計画は単価×数量で、年度毎に市況を見越して計算してください。「月別資金運用表」の横計と一致します。また、収支計画の収支欄に自動転記になります。

収支計画の支出欄は、月別資金運用表と減価償却から自動転記になります。

資金運用表では、実際には経営体の外部に流出しない減価償却費も含まれていることに注意してください。（会計上の利益と一致しません）

活用編（例示1）6Pを参考にしてください。

8 年間資金運用表の自動作成

年間資金運用表は自動で作成されます。

「再計算」ボタンを押してください。自動で正式な表が表示されます。

この表と月別資金運用表で、1年間の経営判断と今後の対応を行います。

活用編（例示1）7Pを参考にしてください。

例示1では、資金不足のため再検討が必要な内容となっています。

9 期末貸借対照表の自動作成

期末の貸借対照表は自動で作成されます。

活用編（例示1）8Pを参考にしてください。

10 固定資産台帳の入力作成

固定資産関係の管理用入力シートです。

経営計画との連動、自動計算はありません。

活用編（例示1）9Pを参考にしてください。

11 借入金台帳の入力作成

固定資産関係の管理用入力シートです。

経営計画との連動、自動計算はありません。

活用編（例示1）10Pを参考にしてください。

12 剰余金（当期純利益・純損失）の処分方法【参考】

任意組合という性格から、通常は任意組合には利益ができません。

利益を出して積み立てれば、人格のない社団とみなされ、課税が生じます。

利益または損失については、配分基準（組合の方針）により、構成員に全て配分します。（内訳の明示が必要）

構成員は配分された利益または損失について、自分の経営と併せて適正な税務申告を行います。

13 資金の積立方法【参考】

任意組合の各構成員に分配された利益の全部、または、一部を各構成員から再び集めて、別途積み立てておき、将来の増資に備えます。

理想的なのは、別会計で投資や更新用の資金を積み立てておき、必要に応じて対応することです。

集落営農組織の課題である、資金繰りを解決するには設備投資や機械の更新・修繕に備えて置く必要があるからです。

例示1の年間資金運用表からもわかるように、安易な借入れは経営を悪化させます。一時しのぎはもっとも危険です。計画的な投資を行いましょう。