

農業経営診断マニュアル

Ver. 1.1

目次

はじめに	8
第1章 日本農業の現状	9
第1 基本法改正に当たっての農業と農村をめぐる情勢	10
1 基本法制定後の情勢の変化	10
第2 営農類型別や組織形態別の農業経営の特徴	13
1 営農類型別の農業経営の特徴	13
(1) 営農類型別の農業経営とは	13
(2) 営農類型別農業経営…耕種農業 7 類型の特徴	14
(3) 畜産農業の営農類型 6 形態	20
2 組織形態別の農業経営の特徴	24
(1) 組織形態別の農業経営	24
(2) 組織形態別の農業経営の特徴	25
第2章 農業経営診断の基本	29
第1節 経営診断(総論)	29
第1 農業経営とは	29
第2 農業経営診断の目的、対象範囲、評価方法	31
1 目的	31
2 対象範囲	31
3 経営診断の評価方法	31
第2節 経営力診断(機能別診断①)	45
第1 経営力診断の目的、対象範囲、評価方法	45
1 経営力診断の目的	45
2 経営力診断の対象範囲	45
第2 経営者としての資質や取組などの診断(経営者関連)	46
1 経営理念・ビジョン	47
2 意思決定力	47
3 リーダーシップ(統率力)の発揮	48
4 自己変革力	48
第3 事業計画、リスク管理や環境負荷低減の取組などを診断(経営基本関連)	51
1 経営の運営・管理の取組	51
2 食の安全・安心の取組	54
3 消費者等の声を反映する仕組みの構築	54
4 SDGS(持続可能な開発目標)の経営戦略への反映	55
5 その他の経営課題	55
第4 事業継続計画(BCP)、経営継承	61
1 事業継続計画(BCP)、経営継承の診断の具体的診断の取組	61
(1) 事業継続計画(BCP)の策定	61

(2)訓練の実施	62
(3)サプライチェーン維持のバックアップ体制の構築	62
(4)計画的な経営継承の重要性	63
(5)経営継承計画の策定	63
第3節 農業生産診断(機能別診断②)	66
第1 農業生産診断の目的、対象範囲、評価方法	66
1 農業生産診断の目的	66
2 農業生産診断の対象	66
第2 耕種・畜産に関する農業生産診断共通事項	68
1 生産計画の策定と進捗管理	68
2 環境負荷の軽減や生物多様性に配慮した生産体制	70
3 生産や飼養に関する技術やノウハウの管理や知的財産の保護	71
4 生産・飼養に関する生産責任者(リーダー)の設定	73
5 栽培方法・飼養管理マニュアルの作成	74
6 農畜産物の品質管理基準の作成	75
7 スマート農業技術の活用による生産・飼養管理	76
8 機械・車両・器具・施設設備の整理整頓や保守管理	77
9 農作業事故防止対策	78
10 鳥獣被害対策	81
11 自社の生産環境に応じた種苗や子牛・雛鳥等の調達	82
第3 農業生産に関わる法令関係	86
1 HACCP に沿った衛生管理に関する基準による衛生管理計画の作成	87
2 食品表示法で規定する「食品表示基準」の理解と適正な食品表示	88
3 悪臭防止法や環境基本法で規制や防止対策推進の対象である「悪臭」に対する対策	90
4 農薬取締法に即して登録された農薬・肥料の使用と適正な保管・管理	91
5 産業廃棄物の減量・削減・適正処理	92
第4 耕種・農業生産事項関係	96
1 土壌診断と土壌改良	96
2 適期作業・適期収穫体制の確立	97
3 農薬・肥料の施用管理	98
4 灌漑(田畑への給水や排水)の適切な管理	99
5 種子の選定、播種方法の管理	99
6 作物ごとの生育状況、病害虫の発生状況の管理	100
7 科学的防除・生物的防除・物理的防除(適切な防除方法の選択)	100
第5 畜産・農業生産診断事項関連	102
1 動物福祉(アニマルウェルフェア)の理念や重要性の認識	102
2 畜産における飼料の種類や給与方法	103
3 飼育環境(温度、湿度、換気など)	104
4 家畜の健康管理(体重、疾病管理、ワクチン接種状況)	105

5 繁殖および育成管理	105
6 生産物(牛乳、肉など)の品質管理	106
7 衛生管理(清掃の頻度、排泄物や廃棄物、排水の適切な処理)	106
8 農場への病原体の侵入、持出防止対策	107
第6 農産物の加工・製造関連(6次産業化)	108
1 6次産業化に取り組むに当たっての経営理念とビジョン	109
2 加工・製造能力や販売量に応じた製造計画の作成	109
3 加工・製造ラインの作業手順についての取り決め	110
4 他の生産者とのネットワークを活用した原料調達体制構築	110
第4節 財務管理診断(機能別診断③)	112
第1 農業財務診断の目的・対象範囲・評価方法	112
1 農業財務診断の目的	112
2 農業財務診断の対象範囲	112
3 農業財務診断の評価方法	113
第2 財務管理体制	114
1 農業経営体の会計帳簿	114
2 農業経営体の税務申告	115
3 家計と事業の分離	117
4 月次試算表の作成	117
5 財務数値の共有	118
6 予算実績管理	118
第3 計数管理(財務分析)と原価把握の取組	121
1 月次報告書の作成	121
2 収益性分析の実施	122
3 安全性分析の実施	123
4 効率性・生産性分析の実施	125
5 成長性分析の実施	126
6 損益分岐点分析の実施	127
7 直接原価計算の実施	130
第4 資金繰り管理	134
1 キャッシュ・フロー計算書の作成	135
2 資金繰り予定表	136
3 借入金の管理	139
4 設備投資計画の作成	140
第5節 農業マーケティング診断(機能別診断④)	143
第1 農業マーケティング診断の目的・対象範囲・評価方法	143
1 農業マーケティング診断の目的	143
2 農業マーケティング診断の対象	143
3 農業マーケティング診断の評価方法	144

第2 農業マーケティング戦略を診断	145
1 顧客ニーズ、市場トレンドを反映した商品・サービスの提供	145
2 外部環境、内部環境分析とターゲット顧客の明確化	146
第3 農業マーケティング計画・展開を診断	148
1 ターゲット顧客に合わせた4Pの決定	148
2 商品ごとの販売目標の設定と達成に向けた取組	149
3 商品の付加価値の明確化と有利な販売条件の獲得	150
4 新たな販路の開拓	150
5 特徴のある農畜産物の生産、加工と消費者等への販売	151
6 ターゲット顧客に合わせた情報発信	151
第4 農業マーケティング管理を診断	154
1 生産部門と販売部門の情報共有と販売活動における情報活用	154
2 ICT、IoT、DX の活用	155
第6節 農業労務診断(機能別診断⑤)	158
第1 農業労務診断の目的・対象範囲・評価方法	158
1 農業労務診断の目的	158
2 農業労務診断の対象範囲	158
3 農業労務診断の評価方法	159
第2 人材の育成・活用	160
1 要員計画を踏まえた採用活動	160
2 従業員のキャリア形成を踏まえた人材育成計画	161
3 従業員のモチベーション向上に向けた人事評価制度	161
4 従業員とのコミュニケーション	161
第3 労働安全の確保	164
1 安全衛生教育の実施	164
2 従業員に対する安全配慮	164
3 ハラスメント防止	165
4 健康診断の実施義務	165
5 長時間労働の対応	166
第4 農業労務に関わる法令	166
1 労働条件の書面での明示	166
2 外国人の雇用	168
3 就業規則	168
4 労働時間の適正な管理	171
5 有給休暇の付与・取得	171
6 出産・育児・介護と仕事の両立	172
7 個人事業の労災保険加入	172
8 個人事業の雇用保険加入	173
9 労基法適用除外項目の他産業並みの労働条件の適用	173

10 多様な働き方のニーズへの対応	175
11 家族協定の締結	175
12 個人事業の農業者年金の加入	175
13 退職金制度の整備	176
14 従業員の定着率向上の取組	176
第3章 農業経営診断の実践	184
第1 予備診断「事前情報の収集と仮説構築」	184
1 予備診断とは	184
2 予備診断で収集すべき情報	184
3 情報収集の方法	186
4 予備診断の進め方	187
5 予備診断の注意点	187
第2 現場診断「農場・施設の視察と実態把握」	187
1 耕種農業と畜産農業の現場診断の違い	188
2 耕種農業の現場診断	188
3 畜産農業の現場診断	189
4 現場診断のまとめと注意点	190
第3 面談診断	190
1 面談診断の進め方(Step by Step)	190
(1)面談前の準備を整える	190
(2)経営者インタビューを実施する	191
(3)面談結果を整理し、経営課題を明確にする	192
(4)面談診断の注意点	192
第4 財務診断「経営数値の分析と収益構造の理解」	192
1 財務診断の進め方	193
(1)財務資料の収集と整理	193
(2)売上とコストの分析(収益構造を理解する)	193
(3)耕種農業の収益分析	193
(4)畜産農業の収益分析(家畜生産)	194
(5)収益性と財務健全性を評価する	195
(6)改善提案につなげる	196
(7)財務診断のまとめと注意点	196
第5 本診断「現状整理と課題の抽出」	196
1 SWOT 分析の4つの要素	196
2 SWOT 分析の実施	197
(1)強み(Strengths)--経営の優位性	197
(2)弱み(Weaknesses)--経営の課題	197
(3)機会(Opportunities)--外部環境の追い風	197
(4)脅威(Threats)--経営を揺るがすリスク	197

3	クロス SWOT 分析による戦略策定	198
4	総合診断(経営改善計画)の準備をする	199
5	本診断のまとめと注意	199
第6	総合診断「課題解決策の提案」	199
1	経営課題を整理し、解決策を検討する	200
	(1)課題ごとの解決策の検討	200
	(2)労働力の確保と作業効率化	200
	(3)財務の健全化	200
2	「短期・中期・長期」改善計画を立てる	201
3	経営者と計画を共有し、実行スケジュールを決める	201
4	定期的なモニタリングとフォローアップ	201
	(1)進捗確認のタイミング	202
	(2)KPI(重要業績指標)の設定	202
5	総合診断のまとめと注意点	202
第4章	事例から見る農業経営診断	203
第1	耕種農業(稲作) 個人経営「里山農園」の事例	203
第2	耕種農業(野菜作) 個人経営「ホオズキ農園」の事例	218
第3	耕種農業(果樹作) 個人経営「福々農園」の事例	230
第4	畜産農業 法人経営「有限会社九州の美味しい豚」の事例	243
第5	農事組合法人 葛籠野田社の事例	255
第5章	普及指導員等による経営指導・助言	265
第1	農業経営・就農支援センターの専属スタッフによる指導・助言のポイント	266
1	農業経営・就農支援センターの目的と取組実績等	266
	(1)経営サポートの支援実績	267
	(2)専属スタッフの指導・助言のポイント	268
第2	普及指導員による経営指導・助言のポイント	269
1	普及指導員の役割と活動状況	269
	(1)協同農業普及事業と普及指導員の役割	269
2	普及指導員の農業経営指導・助言のポイント	270
第3	JA 営農指導員による経営指導・助言のポイント	270
1	JA 営農指導事業と営農指導員の役割	270
2	JA 営農指導員の指導・助言のポイント	271
おわりに		273

はじめに

農業経営支援は、変動性、不確実性、複雑性、曖昧性という現代社会特有の課題に直面する農業経営者に対し、持続的な成長と安定を支援する重要な役割を担っています。しかしながら、気候変動による生産の不安定化、市場価格や消費者ニーズの変動、技術革新の加速、政策変更や国際情勢の不確実性など、予測困難な要因が複雑に絡み合う中で、従来の経験や勘に頼る経営手法だけでは対応が難しくなっています。

そのため、支援専門家には、高度な専門知識と変化に柔軟に対応できる能力が求められるとともに、常に最新の情報や技術動向をキャッチアップし、自身の知識・スキルをアップデートしていくことが必要です。

本書は、支援専門家が経営支援を通じて、経営者自身が変化に対応できる能力を高め、農業経営の更なる発展を後押しすることで、我が国の農業の持続的な発展に貢献していただけるよう作成したものであり、農業経営者やその方々を支援する専門家の皆様の一助になれば幸いです。

第1章 日本農業の現状

第1章では、支援する農業経営者を取り巻く情勢や経営環境をしっかりと理解して、経営診断に臨むことが大変重要なため、農業経営や農村をめぐる情勢や、食料・農業・農村基本法(以下「基本法」という。)の改正をはじめとする農業政策の動向を理解するとともに、一般的な農業経営の営農類型別や組織形態別の特徴などの理解を深めていきます。

第1 基本法改正に当たっての農業と農村をめぐる情勢

ポイント

- ① 基本法が制定されてから、2024年までの25年間で、農業者の高齢化や減少が急速に進展する一方で、情報通信を生かした技術開発の進展など、農業と農村をめぐる環境は大きく変化しています。
- ② 国際的にみると、食料需要の増加と食料生産・供給の不安定化、SDGSなど環境への配慮などの変化があります。

1 基本法制定後の情勢の変化

「食料・農業・農村基本法」(平成11年法律第106号)の制定から四半世紀が経過する中で、制定時には想定していなかった、又は想定を超えた食料安全保障に関わる情勢の変化や課題への対応が求められています。

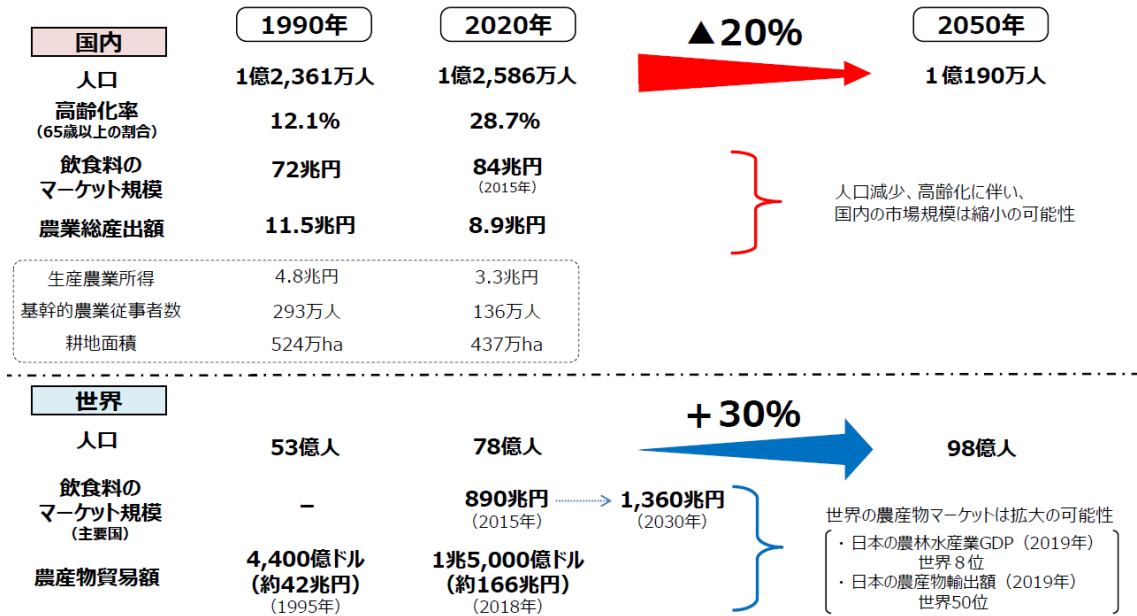
世界の食料需給を見てみると、世界人口は増加し、食料需要も増加する一方で、気候変動による異常気象の頻発化や地政学的リスクの高まりにより、世界の食料生産・供給は不安定化しているほか、我が国では長期にわたるデフレ経済下で経済成長が鈍化したのに対して、新興国の経済は急成長した結果、世界における我が国の相対的な経済的地位は低下し、必要な食料や生産資材の安定的な輸入に懸念が生じています。

また、持続可能な開発目標(SDGs)や2050年ネット・ゼロの達成に向けた取組の進展、「昆明・モンテリオール生物多様性枠組」の採択など、世界的に持続可能性に対する意識の高まりが見られる中、農業・食品産業に対しても、環境や生物多様性等への配慮・対応が社会的に求められています。

一方、国内に目を向けると、農業者の減少・高齢化は著しく進展し、基幹的農業従事者(15歳以上の世帯員のうち、ふだん仕事として主に自営農業に従事している者)は、2000年の240万人から2025年には102万人と半減しており、農地は、我が国の人口1.2億人分の国内需要を賄うために必要な面積の1/3程度しかない状況です。また、農村、特に中山間地域等の条件不利地域では都市に先駆けて人口減少・高齢化が進んでおり、集落による共同活動により支えられてきた農業生産活動への影響だけでなく、農村の地域社会の維持も懸念されています。

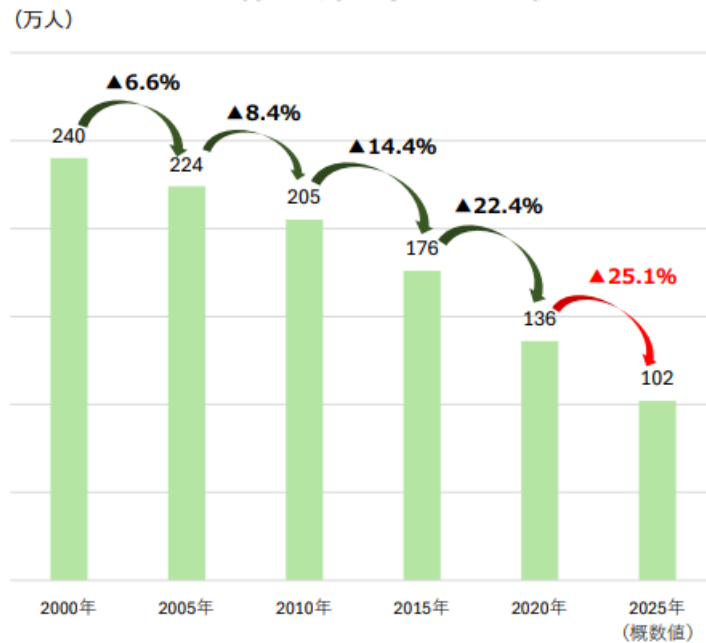
このような状況の変化を踏まえ、従来の食料・農業・農村基本法に基づく政策全般にわたる検証及び評価並びに今後20年程度を見据えた課題の整理を行い、基本理念や基本的な施策の方向性を見直し、再整理した「食料・農業・農村基本法の一部を改正する法律」(令和6年法律第44号)が、2024年6月5日に施行され、改正後の食料・農業・農村基本法(以下「改正基本法」という。)で掲げる「食料安全保障の確保」、「環境と調和のとれた食料システムの確立」、「多面的機能の発揮」、「農業の持続的な発展」、「農村の振興」の五つの基本理念に基づき、我が国の食料・農業・農村を維持・発展させるためには、施策の方向性を具体化する計画として、「食料・農業・農村基本計画」(令和7年4月閣議決定)が策定されました。

図表1 国内外のマーケットの変化



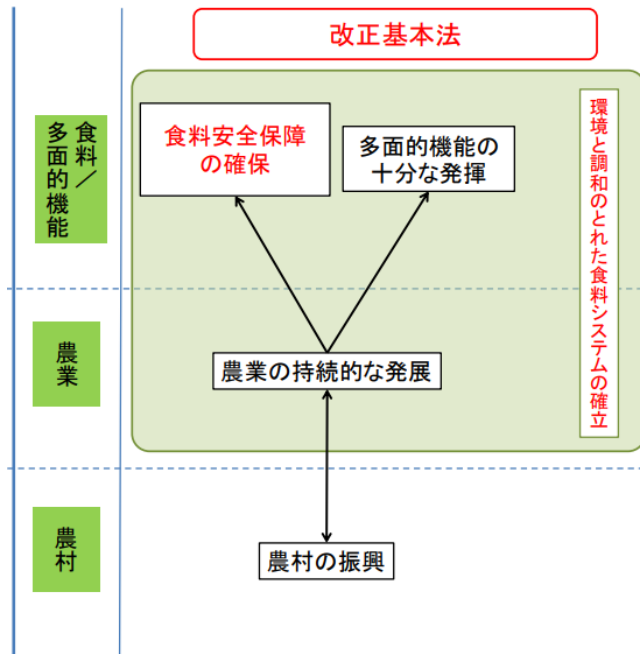
(出典)農林水産省

図表2 基幹的農業従事者数の推移



(出典)農林水産省「農林業センサス」

図表3 改正基本法の基本理念



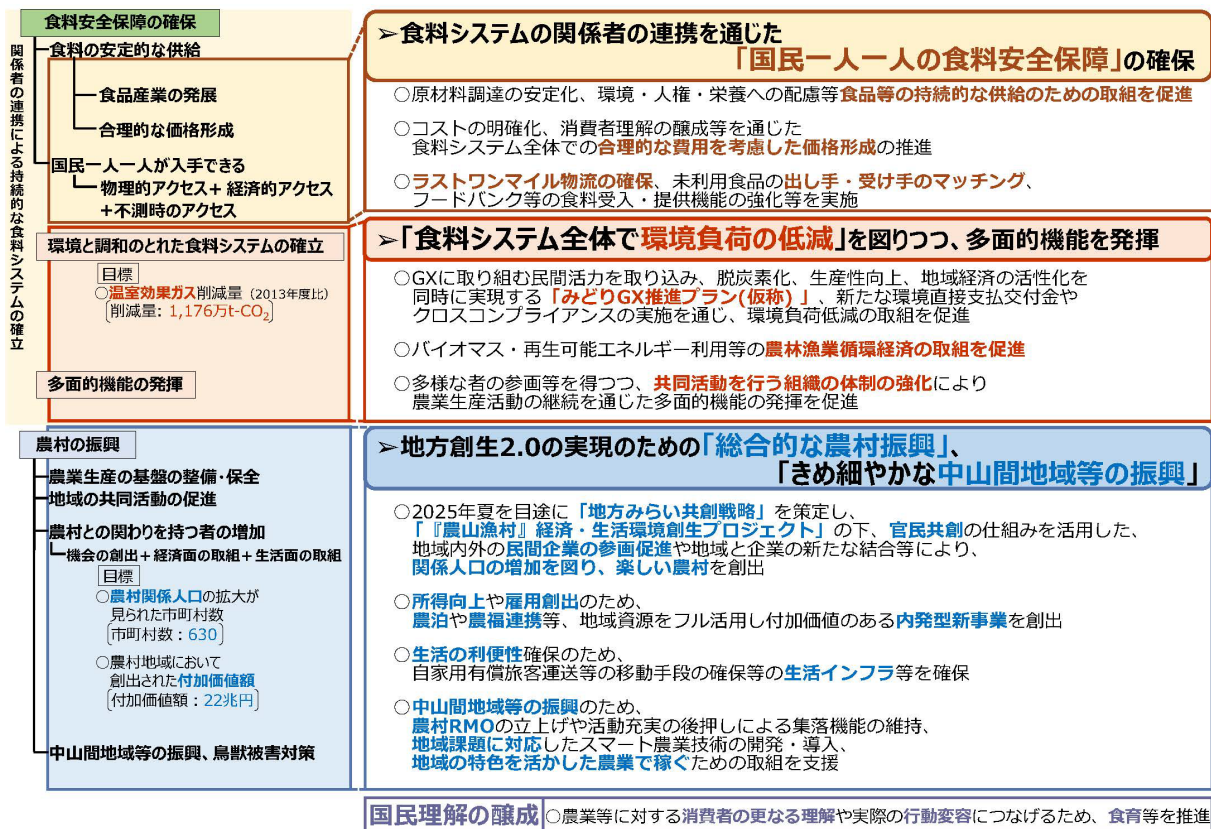
(出典)農林水産省

図表4 新たな食料・農業・農村基本計画のポイント

○従来の基本法に基づく政策全般にわたる検証及び評価並びに今後20年程度を見据えた課題の整理を行い、**食料・農業・農村基本法を改正**（令和6年6月5日施行）。

○改正基本法の基本理念に基づき、**施策の方向性を具体化し、平時からの食料安全保障を実現する観点から、初動5年間で農業の構造転換を集中的に推し進める。**

関係者の連携による持続的な食料システムの確立	食料安全保障の確保 食料の安定的な供給 国内の農業生産の増大 目標 ○食料自給率 ・摂取ベース：53% ・国際基準準拠：45% 安定的な輸入の確保 備蓄の確保 農業の持続的な発展 食料自給力の確保 （農地、人、技術、生産資材） 目標 ○農地の確保 ・農地面積：412万ha ○持続可能な農業構造 ・49歳以下の担い手数：現在の水準（2023年：4.8万）を維持 ○生産性の向上 （労働生産性・土地生産性） ・1経営体当たり生産量：1.8倍 ・生産コストの低減： （米）15ha以上の経営体 11,350円/60kg → 9,500円/60kg （麦、大豆）2割減（現状比）	農地総量の確保、持続可能な農業構造の構築、生産性の抜本的向上による「食料自給力」の確保 ○水田政策を令和9年度から根本的に見直し、水田を対象として支援する水田活用の直接支払交付金を作物ごとの生産性向上等への支援へと転換 ○コメ輸出の更なる拡大に向け、低コストで生産できる輸出向け産地を新たに育成するとともに、海外における需要拡大を推進 ○規模の大小や個人・法人などの経営形態にかかわらず、農業で生計を立てる担い手を育成・確保し、 農地・水を確保 するとともに、地域計画に基づき、担い手への 農地の集積・集約化 を推進 ○ 持続可能な農業構造の構築 のため、親元就農や雇用就農の促進により、49歳以下の担い手を確保 ○ 生産コストの低減 を図るため、 農地の大区画化、情報通信環境の整備、スマート農業技術の導入・DXの推進 や農業支援サービス事業者の育成、品種の育成、共同利用施設等の再編集約・合理化等を推進 ○ 生産資材の安定的な供給 を確保するため、国内資源の肥料利用拡大、化学肥料の原料備蓄、主な穀物の国産種子自給、国産飼料への転換を推進	農業経営の「収益力」を高め、 農業者の「所得を向上」
	輸出の促進 （国内の食料需要減少下においても供給能力を確保） 目標 ○農林水産物・食品の輸出額 （輸出額：5兆円）	輸出拡大等による「海外から稼ぐ力」を強化 ○マーケットイン・マーケットメイクの観点からの 新たな輸出先の開拓 、輸出産地の育成、国内外一貫したサプライチェーンの構築を推進 ○ 食品産業の海外展開及びインバウンドによる食関連消費の拡大 による輸出拡大との相乗効果の発揮	



(出典)農林水産省

第2 営農類型別・組織形態別の農業経営の特徴

ポイント

- ① 営農類型別に令和2～4年の農業経営の動向の特徴を見ていくと、1経営体当たりの経営面積や農業粗収入(売上高)は全13類型で増加しているものの、農業所得はコロナ禍による需要の変動やウクライナ戦争に起因する資材価格の高騰、異常気象の影響等で大きく減益となっています。
- ② 経営診断のポイントとしては、それぞれの営農類型で、引き続き経営規模の拡大やIoT・スマート農業技術の導入等による生産性向上、農産物の販路拡大や付加価値向上、新品種導入や作付分散等による異常気象への対応等が一層重要となっています。
- ③ 組織形態別では、長らく農業経営の中心であった個人経営体が一定の新規就農者があっても高齢化等で大きく減少し、農業経営の法人化の推進等で一般企業の経営ノウハウを活用できる株式会社等の法人経営体が増加しています。

1 営農類型別の農業経営の特徴

本マニュアルにおいては、農業経営について、耕種農業7類型と畜産農業6類型に分けて、その特徴や経営診断のポイントを見ていきます。

(1) 営農類型別の農業経営とは

ア 営農別農業経営の13類型

営農類型別の農業経営は、全体で 13 類型、うち耕種農業 7 類型、畜産農業 6 類型に分けられます。

図表5 営農類型別の農業経営

耕種農業	①水田作経営、②畑作経営、③露地野菜作経営、④施設野菜作経営、 ⑤果樹作経営、⑥露地花き作経営、⑦施設花き作経営
畜産農業	⑧酪農経営、⑨繁殖牛経営、⑩肥育牛経営、⑪養豚経営、⑫採卵養鶏 経営、⑬ブロイラー養鶏経営

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

イ 農業経営体の収支状況

農業経営体全体の農業経営収支と経営耕地面積(全営農類型平均・全国・1 経営体当たり)は、下図の通りとなっています。

1 経営体当たりの経営耕地面積は増加していて令和4年で 385.8a となっていますが、農業経営収支では農業粗収益の増加を上回る農業経営費の増加により、農業粗収入が 8.2%増加したにもかかわらず、農業所得は前年比で減少しています。

図表6 全農業経営体の農業経営収支(全国・1経営体当たり)

[単位:万円、a]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	992.2	1,076.9	1,165.6	8.5%	8.2%
農業経営費	868.6	951.5	1,067.4	9.5%	12.2%
農業所得	123.6	125.4	98.2	1.5%	△21.7
経営耕地面積	353.3	366.9	385.8	3.8%	5.2%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(2) 営農類型別農業経営…耕種農業 7 類型の特徴

ア 水田作経営

(ア)営農の特徴

水田作経営とは、稲、麦類、雑穀、いも類、豆类、工芸農作物の販売収入のうち、水田で作付けした農業生産物の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営のことです。水田作経営で主に生産される日本の主食である米は、人口減少や食生活の変化等により、米の国内消費量は減少しており、米の総産出額は近年 1 兆 4 千億円前後で推移しています。

基本的に一年一作で、作業体系が確立されており、他の営農類型に比べて機械化が進展していることから、兼業農家による営農が広く行われています。

(イ)水田作経営の農業経営収支(全国・1 経営体当たり)

図表7 水田作経営の農業経営収支 [単位:万円、a]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	345.0	350.3	378.3	1.5%	8.0%
農業経営費	327.1	349.3	377.3	6.8%	8.0%
農業所得	17.9	1.0	1.0	△94.4%	0.0%
経営耕地面積	241.3	252.8	278.8	4.8%	10.3%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

経営体収支は、農業粗収益のうち作物収入に経営所得安定対策等の補助金収入を加えて収支を確保する構造になっていて、近年はさらに肥料・資材等の価格高騰の影響が収支に大きな影響を与えています。

引き続き経営規模の拡大やスマート農業技術の導入等による生産性の向上、異常気象に対応できる品種の導入や作付の分散等の対応が重要となっています。

イ 畑作経営

(ア)営農の特徴

耕地は水田と畑に大別され、稲、麦類、雑穀、いも類、豆類、工芸農作物の販売収入のうち、畑で作付けした農業生産物の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営を畑作経営といい、主要な作物は陸稲、麦類、雑穀、いも類、まめ類、工芸農作物、野菜、花き・苗木、飼料作物など幅広い農作物を生産しています。

土地利用型の農業であり、生産物の貯蔵性が低く輸送コストが高く、単位面積当たりの労働・資本投下量が比較的少ない、卸売市場中心の流通構造で供給と価格の変動が激しい等の特徴があります。

(イ)畑作経営の農業経営収支(全国・1 経営体当たり)

図表8 畑作経営の農業経営収支 [単位:万円、a]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	1,183.8	1,317.0	1,397.8	11.3%	6.1%
農業経営費	1,011.9	1,049.7	1,175.0	3.7%	11.9%
農業所得	171.9	267.3	222.8	55.5%	△16.6%
経営耕地面積	558.5	555.7	632.5	△0.5%	13.8%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

初期投資が比較的安く、容易に生産参加できることから、供給変動や価格変動を伴う産地間競争が激しい営農類型であり、品種・栽培方法の独自化、栽培時期の分散や作目の組合せ等による年間を通じた収穫の実現、経営規模の拡大と機械化・スマート農業技術の導入等による生産性の追求、ブランド化や販路の多様化、作物の高付加価値化等で、自営体の独自の強みを活かした戦略性の高い経営を行っているか等が重要なポイントである。

ウ 露地野菜作経営

(ア)営農の特徴

露地野菜作経営は、野菜作経営(野菜の販売収入が他の営農タイプの農業生産物販売収入と比べて最も多い経営)のうち、露地野菜の販売収入が施設野菜の販売収入以上である経営をいい、主な農産物はだいこんやいも類、キャベツや白菜などで、①土地利用型の農業である、②豊凶による供給量の変動が大きい、③単価が安く、価格変動が大きい、④単位面積あたりの労働・資本の投下量が比較的少ない、⑤規模拡大が比較的容易、⑥産地間の競争が激しい等の特徴があります。

特に、経営的には旬にあった作物を低コストで供給できる特性の一方で、自然の影響を受けやすく、出荷時期がコントロールできない等が経営課題と言えます。

(イ)露地野菜作の農業経営収支(全国・1 経営体当たり)

図表9 露地野菜作経営の農業経営収支

[単位:万円、a]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	1,073.7	1,083.4	1,165.2	0.9%	7.6%
農業経営費	867.8	899.9	946.9	3.7%	5.2%
農業所得	205.9	183.5	218.3	△10.9%	19.0%
経営耕地面積	162.1	168.5	172.3	3.9%	2.3%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

畑作経営と同様に、品種・栽培方法の独自化、栽培時期の分散や作目の組合せ等による年間を通じた収穫の実現、経営規模の拡大と機械化・スマート農業技術の導入等による生産性の追求、ブランド化や販路の多様化、農作物の高付加価値化等で、自営体の独自の強みを活かした戦略性の高い経営を行っているか等が重要なポイントです。

エ 施設野菜作経営

(ア)営農の特徴

野菜作経営のうち、露地野菜の販売収入より施設野菜の販売収入が多い経営をいい、労働集約型の農業ではあるが、自然・外部環境の影響を最小限に抑え、年間を通して安定的に生

産できる等の特徴があり、近年は IOT やスマート農業を導入して、施設内の灌水や温度・湿度等の環境制御の自動化・遠隔操作などによる省力化技術の導入も進んでいます。

主な作物は、レタス、コマツ菜等の葉物野菜、いちごやトマトなどで、経営的には年間を通して出荷時期をコントロールできる特徴の一方で、初期投資が大きいことや災害で施設が損壊した場合に復旧に時間を要する等が課題といえます。

(イ)施設野菜作の農業経営収支(全国・1 経営体当たり)

図表10 施設野菜作経営の農業経営収支 [単位:万円、a]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	1,718.3	1,738.6	1,796.5	1.2%	3.3%
農業経営費	1,331.6	1,368.3	1,465.2	2.8%	7.1%
農業所得	386.7	370.3	331.3	△4.2%	△10.5%
経営耕地面積	44.8	45.7	45.4	2.0%	△0.7%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

露地野菜作と違って、初期投資額が大きい労働集約型の農業経営であり、年間を通して生産性の高い栽培が実現することが重要です。

具体的には、年間を通して付加価値の高い農作物を計画的に栽培してハウス施設の稼働率が確保できているか、そのための従事者の確保等の労務管理、ハウス内環境制御の IOT 活用による自動化等の生産性の追求が実現できているかなどがポイントです。作目ごとに付加価値額労働分配率を把握しているか等も、管理面で確認したい事項です。また、ハウス施設ごとの連作障害の対策や暴風や大雪等によるハウス施設の倒壊対策等の取組みリスク管理対策として確認しておきたい事項です。

オ 果樹作経営

(ア)営農の特徴

果樹の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営をいい、主な農産物はみかん、りんご、ぶどうなどの果樹は永年性作物で、植栽してから収穫までに数年を要する、気候や地形等で栽培適地が限られ、産地が限定される等の特徴があります。

近年は、消費者の嗜好が多様化する一方で、農家の高齢化で選定・管理等の負荷が大きいことや地球温暖化の影響を受けやすい等で生産量が伸び悩んでいます、品質が高いことを背景に一部の品目では輸出も進んでいます。

(イ)果樹作経営の農業経営収支(全国・1 経営体当たり)

図表11 果樹作経営の農業経営収支

〔単位:万円、a〕

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	682.8	730.3	793.0	7.0%	8.6%
農業経営費	479.6	518.0	578.1	8.0%	11.6%
農業所得	203.2	212.3	214.9	4.5%	1.2%
経営耕地面積	95.2	95.1	95.5	△0.1%	0.4%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

果樹は植栽後成園化して出荷できるまでに数年を要するため、定期的に生産性の落ちた老木の入れ替え等で樹齢を維持し、長期的な視点で生産量が急激に落ちない対策が重要です。また、高齢化等で剪定・管理が十分に行えない状況もみられるため、剪定等の負荷が低減できる樹種の選定や観光農園化等によるパック詰め等の作業負荷の低減の取組も考えられます。また、EC 通販や 6 次産業化等の取組では、採算を確保できているか等をしっかり確認する必要があります。

カ 露地花き作経営

(ア)営農の特徴

花き作経営(花きの販売収入が他の営農タイプの農業生産物販売収入と比べて最も多い経営)のうち、露地花きの販売収入が施設花きの販売収入以上である経営をいい、切り花、鉢もの、苗・花木、球根等で出荷され、冠婚葬祭、贈答、装飾用等の幅広い用途向けに生産されています。露地花き作は産地が温暖な地域等に限定されるため、特定地域での産地化が進んでいます。市場経由率も 70%前後と高く、販売は小売店を通じてが 85%前後を占めており、切花のほか、植木・盆栽等の輸出が増加しています。また、農業所得率は、露地、施設栽培ともに 2 割前後あって全営農類型平均の 12%を大きく上回っています。

(イ)露地花き作の農業経営収支(全国・1 経営体当たり)

図表12 露地花き作経営の農業経営収支

〔単位:万円、a〕

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	849.3	884.8	900.6	4.2%	1.8%
農業経営費	652.4	687.4	728.8	5.4%	6.0%
農業所得	196.9	197.4	171.8	0.3%	△13.0%
経営耕地面積	68.4	69.0	73.4	0.9%	6.4%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

露地花き作は生産の季節性が高く、消費も季節のイベント等に影響されるため、品目の組合せや作付期間の分散等により年間を通じた生産の確保ができていないか、また商品性では鮮度と品質を維持するために、選定・箱詰め等の出荷調整を効力よく取り組んでいるか等が重要なポイントです。

また、市場経由率の高い業種のため独自の販路開拓も重要となっておりますが、生産と独自経路での販売の両立は負荷が高い面もあり、どのような考え方で対応しているかは確認しておく必要があります。地域でまとまって産地形成している場合には、農道整備など生産インフラの維持等の取組への参画も重要な視点と考えられます。

キ 施設花き作経営

(ア)営農の特徴

花き作経営のうち、露地花きの販売収入より施設花きの販売収入が多い経営をいい、施設花きには土耕栽培と水耕栽培があり、典型的な労働集約型の農業で、特に選定や箱詰め等の収穫調整の生産性確保が重要です。

また、暖房を行うため、省エネルギー化に資する設備や技術の導入など、燃油価格の高騰の影響を受けにくい生産体系への転換が必要となっております。

(イ)施設花き作の農業経営収支(全国・1経営体当たり)

図表13 施設花き作経営の農業経営収支

[単位:万円]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	1,777.8	2,211.3	2,297.5	24.4%	3.9%
農業経営費	1,555.6	1,789.1	1,892.0	15.0%	5.8%
農業所得	222.2	422.2	405.5	90.0%	△4.0%
経営耕地面積	40.9	43.0	44.8	5.0%	4.3%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

施設花き作では、品目の組合せや作付けの分散等に年間を通じた計画的で生産性の高い栽培ができていないか、収穫物の選定と箱詰め等の出荷調整は効率的に取り組まれているか、そのための人員体制等労務管理は適切か、等が重要なポイントです。

近年、資材価格が高騰している中で、ハウス内環境制御の IOT 活用による自動化や遠隔操作が可能で燃費効率の良い暖房機への入替え等に計画的に取り組んでいるかも確認しておきたいポイントです。

(3) 畜産農業の営農類型 6 形態

ア 酪農経営

(ア) 営農の特徴

酪農の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営をいい、乳牛の雌牛は生後 25～28 ヶ月で分娩し、分娩後約 1 年間生乳を生産することを生涯に 3～4 回繰り返します。生産物の生乳は、毎日生産され、腐敗しやすく、貯蔵性がないため需要に応じた緻密な需給調整が必要です。

生乳の流通は、ホクレンに代表される生産者団体等の指定事業者と乳業メーカーの一元集荷体制が中心となっています。都市近郊の都府県では飲用向け、北海道は加工向けが主体となっています。餌の配合飼料の価格が飼料穀物の国際相場や為替の影響を受けやすく、生乳の需要動向も経営に大きな影響を与えます。また、スマート農業機械の開発が進んでいるため、導入することにより生産性の向上が見込めます。

(イ) 酪農経営の農業経営収支（全国・1 経営体当たり）

図表14 酪農経営の農業経営収支 [単位:万円、頭]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	8,754.5	9,107.8	9,378.9	4.0%	3.0%
農業経営費	7,980.1	8,372.0	9,427.7	4.9%	12.6%
農業所得	774.4	735.8	△48.8	△5.0%	nc
営農類型規模	65.7	66.0	70.9	0.5%	7.4%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ) 経営診断のポイント

農業収益は生乳の乳価×経産牛頭数×1 頭当たり乳量で大まかに把握でき、生産性は 1 頭当たりの経産牛の乳量等で把握できます。また、経営費の面では、配合飼料等の価格動向に大きな影響を受けるので、これらの価格動向や支援制度の活用等も念頭において、生産性の一層の改善など経営継続支援の視点で見えていく必要があります。

イ 繁殖牛経営

(ア) 営農の特徴

肉用牛経営(肉用牛の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営)のうち、繁殖用雌牛の飼養頭数が肥育牛の飼養頭数以上である経営をいい、繁殖に特化して 9 ヶ月程度の子牛を出荷しています。繁殖用の雌牛は、和牛の場合で 25 ヶ月までに初産分娩し、以降約 13 ヶ月ごとに生涯に 7 回程度分娩します。繁殖牛経営は、一般に雌牛数頭程度の零細経営で、稲作や野菜作等との複合経営が多いとされます。和牛のほか乳用種や乳牛と和牛の交雑の F1 があります。

(イ)繁殖牛経営の農業経営収支（全国・1経営体当たり）

図表15 繁殖牛経営の農業経営収支

〔単位:万円、頭〕

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	1,794.3	1,851.7	1,884.9	3.2%	1.8%
農業経営費	1,601.6	1,639.0	1,909.2	2.3%	16.5%
農業所得	192.7	212.7	△24.3	10.4%	nc
営農類型規模	27.0	27.8	30.2	3.0%	8.6%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

子牛価格の相場や飼料価格の動向による影響を大きく受けるため、子牛の生産効率と飼料費の高騰対策が重要となり、受精のタイミングを逃さず空胎日数を極力短くする等の子牛の生産効率を高める取組や、飼料の自給率を高めて飼料コストの増加を極力抑える取組等が確認しておきたいポイントとなります。

ウ 肥育牛経営

(ア)営農の特徴

肉用牛経営のうち、繁殖用雌牛の飼養頭数より肥育牛の飼養頭数が多い経営をいい、繁殖牛経営等から子牛を購入し、肥育して食肉用の牛を出荷する経営です。黒毛和種の場合で、9～10ヶ月齢の子牛を18～22ヶ月肥育して出荷します。F1等酪農で生まれた子牛も、乳用雌牛を除き肥育経営に販売され、食肉用として肥育されます。

肥育牛経営では、素牛導入にかかる資金調達が多額となるため、JA等が購入した素牛の肥育を請け負う(預託経営)のケースもあります。耕種作物の栽培等を行う畜産農家や農地所有適格法人が家畜市場や指定の食肉卸売市場で肉牛を売却した場合は、1頭当たり100万円未満であれば所得税や法人税等が免除される肉用牛売却所得税免税制度があります。

(イ)肥育牛経営の農業経営収支（全国・1経営体当たり）

図表16 肥育牛経営の農業経営収支

〔単位:万円、頭〕

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	12,421.2	12,898.9	14,532.1	3.8%	12.7%
農業経営費	12,634.6	12,518.0	14,629.4	△0.9%	16.9%
農業所得	△213.4	380.9	△97.3	nc	nc
営農類型規模	203.0	198.2	207.6	△2.4%	4.7%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

肥育牛経営では、仕入れた子牛は20ヶ月間棚卸期間があるので、子牛価格と出荷価格の時間差で価格下落の影響が断続的に現れることがあり、繁殖から肥育までの一貫経営や飼料米・牧草等の生産との複合経営の方が価格変動の影響が少ないとされ、経営の規模や複合経営の形態に応じて収支構造を分けて捉えることが重要です。

子牛の仕入れ等で資金が大きく動く一方、利益率は低い営農形態で、かつ飼育頭数に応じて畜舎や農機等の減価償却が相対的に高い経営形態であり、財務診断でも留意が必要です。

エ 養豚経営

(ア)営農の特徴

養豚の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営をいい、経営形態により「子取り経営」(繁殖豚)、「肥育経営」、繁殖と肥育の「一貫経営」に分けられます。繁殖豚は生後1年で初産分娩し、1回で約10頭の子豚を産み、3年ほどで計6回分娩します。肥育豚は、生後180日で食肉用として出荷されます。

養豚の飼料は輸入トウモロコシなどの濃厚飼料が主体で、経営費に占める飼料代の割合は7割弱と全畜産農業のなかで一番高く、飼料代高騰の影響を大きく受けています。

肥育豚は棚卸資産(仕掛品)として計上され、出荷まで180日のため、他の営農類型に比べて棚卸資産が多額になる特徴があります。

(イ)養豚経営の農業経営収支 (全国・1経営体当たり)

図表17 養豚経営の農業経営収支

[単位:万円、頭]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	23,568.1	25,982.3	30,957.6	10.2%	19.1%
農業経営費	21,083.8	24,625.9	30,652.9	16.8%	24.5%
農業所得	2,484.3	1,356.4	304.7	△45.4%	△77.5%
営農類型規模	3189.2	3344.8	3599.6	4.9%	7.6%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

養豚経営は輸入飼料の依存度が高く、飼料代高騰の影響を大きく受けているため、生産性の向上と輸入飼料依存度の低減が重要なポイントです。生産性の面では、IOTを活用した豚の成長や健康等の管理の自動化など、輸入飼料依存度低減では、自家飼料の拡大や食物残渣の活用などが考えられます。販売面では、豚肉の品質向上、独自商品の開発・6次産業化などによる付加価値向上が不可欠な取組となっています。

オ 採卵養鶏経営

(ア)営農の特徴

採卵養鶏は、卵を生産する養鶏で、経営の集団化・団地化で経営の大規模化が進展しています。国内生産が95%(輸入は粉卵・液卵)で自給率が高く、需要もほぼ安定しているため、少しの生産の変動で価格の大きな変動に繋がりにやすくなっています。

ひな(ヒヨコ)を外部から購入して、生後150~550日まで卵を生まれ、GPセンター等で洗卵・選別して出荷します。210日程度で産卵のピークを迎えるため、採卵中の鶏の年齢構成が片寄らないよう年4回等定期的なひなの導入が重要です。また、餌の配合飼料が海外穀物相場の影響を大きく受けるほか、近年はアニマルウェルフェアの取組も求められています。

(イ)採卵養鶏経営の農業経営収支 (全国・1経営体当たり)

図表18 採卵養鶏経営の農業経営収支 [単位:万円、千羽]

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	27,289.9	33,274.1	36,592.1	21.9%	10.0%
農業経営費	26,109.0	31,438.9	35,989.6	20.4%	14.5%
農業所得	1,180.9	1,835.2	602.5	55.4%	△67.2%
営農類型規模	81.5	87.7	95.5	7.6%	9.0%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

採卵養鶏の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営をいい、少しの需給変動で5~6年周期で鶏卵価格が大きく変動する「エッグサイクル」といわれる価格変動の特性や、鳥インフルエンザの発生等により、生産と消費のバランスが崩れて鶏卵価格が大きく変動することがあります。生産量の回復のためにひなの導入数を拡大する場合等には、このエッグサイクルのどの時点に相当するか等も睨みつつ、ひなの購入数を検討する必要があります。

また、鶏舎等の管理での鳥インフルエンザ防止の徹底、鶏卵の独自の商品性やブランド化の取組、加工等の6次産業化の取組による需給変動に影響されない生産体制を構築すること等が重要です。

カ ブロイラー養鶏経営

(ア)営農の特徴

ブロイラー養鶏の販売収入が他の営農類型の農業生産物販売収入と比べて最も多い経営をいい、ひな鶏を導入して7~8週間の飼養期間で出荷し、年4~5回転の周年生産することが多く、流通の9割以上が一次加工品の市場外流通となっており、繁殖・飼養から販売まで一貫した取扱いが主流となっています。

(イ)ブロイラー養鶏経営の農業経営収支（全国・1経営体当たり）

図表19 ブロイラー養鶏経営の農業経営収支

〔単位:万円、千羽〕

区分	令和2年(a)	3年(b)	4年(c)	増減率 (b/a)	増減率 (c/b)
農業粗収益	12,512.8	13,881.8	14,817.8	10.9%	6.7%
農業経営費	11,796.7	13,256.6	14,411.6	12.4%	8.7%
農業所得	716.1	625.2	406.2	△12.7%	△35.0%
営農類型規模	261	289	298	10.5%	3.1%

(出典)農林水産省 営農類型別経営統計

(ウ)経営診断のポイント

ブロイラー養鶏経営では、JA 全農や商社等の生産・流通に関わるさまざまな部門を統合した大規模生産・流通システムの生産・流通システム(インテグレーター)による事業形態が一般的となっています。

このため、インテグレーターとの契約に基づく計画的な生産・出荷となっているか、IOT を活用した鶏の成長や健康管理など生産性向上の取組が徹底されているか、その取組の結果の生産性や資本効率等は想定された通りの実績となっているか等が、経営診断の視点として重要なポイントです。

2 組織形態別の農業経営の特徴

農業経営を組織形態別にみると、長らく農業経営の中心であった家族による個人経営が高齢化等で減少し、農業経営の法人化の進展や企業の農業参入等により、株式会社等の法人経営が増加しています。一方で、集落等を単位として営農している営農形態である集落営農は、中山間地域に多くあり、構成員の高齢化等により、特に任意組織においては営農の継続が年々難しくなっています。

(1) 組織形態別の農業経営

ア 組織形態別の農業経営の状況

農業経営を行う事業体である農業経営体を組織形態別にみると、「法人化している」の農事組合法人、株式会社等と「法人化していない」の個人経営体、その他に大別されます。

図表20 農業経営体数 組織形態別の状況

	合計	法人					非法人化		
		計	農事組 合法人	株式会 社	その他 法人	地公体 等	計	個人 経営体	その他
2015年	1,377,266	27,101	6,199	16,094	891	228	1,149,937	1,339,964	9,973
2020年	1,075,705	30,307	7,329	18,942	1,325	144	1,044,854	1,037,342	7,512
2023年	929,400	33,000					896,400	888,700	7,700
2024年	883,300	33,400					849,900	842,300	7,600

(注)2015年、2020年は農林センサス調査、2023年、2024年は農業構造動態調査(概数)
(注)その他法人は、都道府県や市町村が一般社団・財団法人として設立した農業振興公社等

(2) 組織形態別の農業経営の特徴

ア 株式会社等

(ア)株式会社等の組織形態の特徴

株式会社は、会社法に基づく法人の代表格で、他にも会社法の法人は合名会社・合資会社・合同会社、特例有限会社(従前の有限会社が会社法上では株式会社として存続)があります。

設立は会社法の定めに基づいて、発起人が1人以上で創立総会を開催できるほか、運営面でも法人としての意思決定が農事組合法人は組合員1人1票制であるのに対して株式会社は1株1議決権であること、役員や組合員構成でも農事組合法人には協業組織として一定の要件が求められるのに対して株式会社にはその要件がない等、株式会社の方が機動的な経営判断がしやすいとされます。

(イ)株式会社等の事業の特徴

一般的に農業経営を法人化すると、経営管理能力が向上し、対外信用が強化されて採用面や資金調達で有利となり、経営継承でも第三者継承等継承手法の選択の余地が拡大し、税制面等でも個人経営体より有利な面が多い等とされます。

株式会社等として農業経営を法人化して、一般企業の経営ノウハウを農業に導入するとともに、後記(ウ)の農地の賃借・所有ができる農地所有適格法人となることで、農業経営において機動的な経営を行って一段の成長の実現が期待できます。

株式会社等による法人化は、どの営農類型でも見られるようになっていますが、特に農機・施設等で多額の投資が必要な水田作や施設栽培、畜産農業等では、経営面積1,000haをを目指す経営体やハウス施設数百棟の経営体、飼養頭数が数万頭規模の経営体もみられるようになっていきます。

イ 農事組合法人

(ア)農事組合法人の組織形態の特徴

農事組合法人は、共同利用施設の設置や農業経営の協業化を図る等の目的で、農業協同組合法に基づいて設立された法人です。設立の手順は、農家3人以上が発起人となって創立総

会を開催して理事を選任し、出資金の払込後に設立の登記をすることで設立でき、設立後は速やかに都道府県庁等への届出する必要があります。組合員は、農業を営む個人や農協等となっています。

農家が参加しやすい協業組織形態で、後記イ-(ウ)の農地所有適格法人となることで農地の所有ができ、税制面でも負担軽減等のメリットがあるとされる一方、事業範囲は当然に農業に限定され、また構成員間の意見調整に時間がかかる等もいわれています。

(イ)農事組合法人の事業の特徴等

個人では限界のある農業の規模拡大や機械・施設等の共同利用、農作業の協同化や集団での経営等による経営の効率化のため、あるいは耕作放棄地の受入れや農家の後継者の受入れ、作目横断的な経営安定対策への対応や集落内の農作業受託組織等による地域・後継者対策として、などを事業目的として設立されて事業を行っています。

集落営農組織の法人化として、農事組合員法人が設立されるケースも多くみられます。

(ウ)株式会社等への組織変更について

農事組合法人制度は、農業生産の協業化を図ることが目的であることから、業務が共同利用施設の設置及び農業の経営とそれに付帯する事業に限定されています。しかし、農業を営みつつ事業の多角化を図りたい、協同組織に由来する員外利用制限を緩和したい等を希望する場合には、農事組合法人の総会で総組合員の3分の2以上の特別決議等を経て、株式会社への組織変更が可能となっています。

ウ その他法人

(ア)その他法人の組織形態の特徴

その他法人の大半は、都道府県や市町村が一般社団・財団法人として設立した、農業振興公社等で、都道府県や市町村等の地方公共団体も含まれます。

(イ)その他法人の事業の特徴

その他法人では、都道府県等から委託を受けた農業振興にかかる事業として、新規就農者研修や新品種の試験栽培、耕作放棄地対策の作業受託、育苗事業等で実際に農業を行っている法人も多いですが、農業事業体というより農業支援サービスを提供している側面が強い傾向にあります。また、地方公共団体では、農業体験や新規就農者等の受入れにかかる直営の圃場や研修施設等を運営していることがあります。

エ 個人経営体

(ア)個人経営体の組織形態の特徴

個人経営体とは、経営耕地面積が30a以上、または農作物の作付面積・飼養頭数等が営農類型別に一定基準以上の農業経営体のうち、1世帯で事業を行うもの(家族経営で法人化している一戸一法人を除く)とされます。

農家所得の他産業比伸悩み等による後継者難や農家の高齢化等で、個人の新規就農者も一定数見られるものの、経営体数は大きく減少を続けています。一方で、専業農家等によっては複数の個人経営体や地域等と協業して農事組合法人を設立したり、経営拡大や経営継承の機会等に経営を法人化してさらに経営拡大を進めている経営体も見られます。

(イ)個人経営体の事業の特徴

長らく我が国の農業の中心的な経営体であり、個人経営では資本・人的資源等の限界があるため、主に地域特性に応じた作目の生産面を担い、販売や資材購入では JA 組織に依存するのが一般的な経営形態となっています。

営農類型別では 13 類型全体に個人経営体が存在しますが、集落営農のように地域で経営を協業化したり個別に経営を法人化する等の動きの一方で、兼業等で農地の維持や経営存続が目的となっている経営体もみられます。また、新規就農者も一定数みられ、地域の貴重な人材として期待されていますが、営農の黒字化による定着化に向けて生産技術や販路開拓から生活面までの支援が重要となっています。

オ 法人化していないその他の経営体

(ア)その他の経営体の組織形態の特徴

主に、任意組合形態の集落営農組織や同じ作物生産者の協業組織等が該当します。集落営農組織は、地域の協業により水田作や転作作物等にかかる機械の共同所有・共同利用、農産物の生産・販売等に取り組んでいます。構成員の減少・高齢化等で経営強化が必要となっていて、経営の法人化や近隣の集落営農法人との合併等が求められています。

(イ)その他経営体の事業の特徴

集落営農組織の事業により、集落全体の活性化が可能となる、個別で取得すれば過大な投資となる農機具等の共同利用で構成員個々の経営効率化が図れる等が期待されている一方、構成員間の話し合いで合意形成に時間がかかる、集落営農組織の立上げ時に将来の方向性等が十分共有されないまま組織化されている等の課題があるとされます。

(参考)農地所有適格法人について

農地所有適格法人とは、組織形態別の農業経営法人の分類ではなく、農事組合法人や株式会社等の組織形態で農地の所有ができる法人をいいます。農地所有適格法人になるためには、下図の要件を満たす必要があります。

なお、農業経営の法人を農地の所有等の観点で分類すると、賃借だけでなく所有も可能な農地所有適格法人と賃借のみの一般法人に区分されます。いずれの法人でも、農地の権利移動をする際は農業委員会の許可が必要です。

図表21 農地所有適格法人の要件概要

法人形態要件	農事組合法人 株式会社(公開会社ではないもの) 持分会社(合名会社・合資会社・合同会社)
事業要件	売上の過半が農業と農業関連
構成員要件	農業関係者が総議決権の2分の1超等 農業関係者以外は2分の1未満
業務執行役員要件	業務執行役員の過半を常時従事者(年 150 日以上)が占めている 業務執行役員または重要な使用人の一人以上が、年 60 日以上農作業従事

(出典)農林水産省 HP から作成

第2章 農業経営診断の基本

第2章では、農業経営診断の基本として、農業経営診断(総論)と5項目の機能別診断に区分して理解を深めていきます。本書における「経営診断」とは、経営体の現状を調べ、問題点や課題、その原因を明らかにし、解決策を判断、決定し提案することであり、この経営診断を効率的に行うためには、「経営」と「経営管理」について具体化し、機能(役割)に着目することが必要です。

第1節 経営診断(総論)

第1節では、経営と経営管理における基本的な考え方を理解していただきます。「経営」とは、「経営資源を最大化することで、経営体を効率的に運営し、目標を達成するためのプロセスや方法」と言え、「経営する」と「経営を管理する」の二つの意味が含まれます。

「経営する」とは、経営体を運営するための総合的な活動全般を指し、経営体の目標を達成するために、戦略の策定、目標の設定、資源の配分、組織文化の形成など、広範な要素が含まれ、企業全体の方向性を決定し、それを実現するための方針や計画を立てることが中心です。

一方、「経営を管理する」とは、経営の具体的な実行部分に焦点を当て、戦略や計画の遂行、日々の運営、業務の効率化、成果の測定と改善など、より実務的な側面をカバーするもので、経営が定めた方針や計画を実際の行動に移すための具体的な手法やプロセスであり、検証や評価も含まれます。この考え方は、農業分野でも、他産業の分野でも共通しています。

第1 農業経営とは

ポイント

- ① 農業経営は、生産にヒト・モノ・カネ・情報の経営資源を投入して行う経済活動であることは一般産業と同様ですが、生物を育成・管理する必要があることが他産業との大きな違いです。そのため、生命産業とも言われています。
- ② 農業の持つ多面的な機能が農業経営にも深く関連しています。

1 農業経営とは

(1) 経営としての農業

農業は、生物を栽培・飼養(農業生産)して対価をえることを継続的に行う経済活動です。この経済活動を行うためには、他産業と同様にヒト・モノ・カネ・情報(経営資源)を継続して投入する必要があり、経営規模が小さくても一つの事業であるため、家族経営か否かに関わらず、独立した意思決定と運営・管理の活動が必須です。

しかしながら、農業は商工業と異なり、天候や自然災害などの影響を大きく受け、かつ農産物の品質・規格などを完全に制御することが難しいため、経営を成り立たせるには一定以上の栽培技術が必要になります。

また、事業(農業)が生活と一体化した小規模な農業経営が多いことから、経営者は生産技術の職人であるとともに、経営管理者を兼ねていることが多いほか、農村地域や文化などとの結びつきが強いなどの特徴があるため、経営以外の視点も持って考える必要があります。

【他産業との主な違い】

・生物を相手とする産業

生物を相手とする産業であり、動植物の本能や潜在能力を引き出して生産物を生み出すため、生産のコントロールが複雑で難しい特徴があります。

・自然を相手とする産業

科学の進歩により生物生産が人工的にコントロールできる面が大きくなっていますが、日照時間、降水量、気温など、自然条件によって収量が大きく変動する産業です。結果、収益に大きな影響を与えます。

・地理的条件の影響

地理的条件に影響される産業です。地理的に南北の違いや地形等で作付可能な作目が相違したりすること、あるいは近時の異常気象や地球温暖化の影響など、人的コントロールが及びにくい外部要因の影響を大きく受ける産業です。

・1年1作の生産が基本

施設野菜や畜産等の一部営農類型を除き大半の営農類型で生産される農産物は原則として1年1作で、さらに畜産や果樹では生産開始から販売までに1年超を超える業種も多いことです。そのため、投下資本の回収に時間がかかるだけでなく、一旦生産に失敗した場合に挽回が翌年以降長期間になるリスクを有する産業構造になっています。

・規模の経済

生産基盤である農地の権利関係の調整が難しいことなどから、小区画で分散している場合が多く、大規模化ができた場合でも追加的な設備投資が必要となることなどから、一定規模を超えると単位あたりのコストを下げることの難易度が高くなっています。

第2 農業経営診断の目的、対象範囲、評価方法

ポイント

- ① 目的は、農業経営体が持続的に発展し、経営目標を達成できるように、現状を分析し、課題や改善点を見つけ出し、具体的な対策を提案することです。
- ② 対象範囲は、財務状況だけでなく、経営者としての資質などを含む経営全般です。
- ③ 評価方法は、経営体の基礎的な情報を整理する予備診断、機能別での診断、これらを総合的に評価する診断により行います。

1 目的

農業経営者にとっては、自らの経営状況を客観的に把握し、問題点を見つけ出し、改善策を立てることが経営診断を受ける目的です。

一方、専門家としては、単に経営状況を把握するだけでなく、農業者の方々がより良い農業経営を実現するために、顕在化されている内容だけではなく、潜在的な課題解決や今後どのような農業を目指すべきかを明らかにした上で、支援することが求められます。

農業経営体には多くの問題が存在し、解決すべき課題には様々なものがあるため、農業者からの経営相談に応じて経営診断ニーズを把握し、経営診断を実施して対応すべき経営課題を見える化し、その課題の解決策を提示することが「経営診断」であり、提示した課題解決策を農業者が自ら実践し、安定した経営基盤を確立することで経営診断の目的が達成されます。

このため、経営診断の実施後も農業経営体の経営改善の取組をフォローして、必要な場合には追加の改善提案等を実施することが重要です。

2 対象範囲

経営診断の対象範囲は、経営面からみた場合は、財務面における経営課題から生産現場における朝礼の実施や作業の改善まで経営全般であり、状況に応じて必要となる情報も詳細化されていき、直接的に経営に関係がないと思ってしまうような内容も対象になりえます。また、ヒトとしては、個人・法人や、規模の大小を問わず、経営相談があったすべての農業者が対象となります。

3 診断手順と評価方法

経営診断の手順は、下図のように整理でき、左から右へ一方通行ではなく、これらの手順を行き来しつつ、診断のスピード感と質の高さの両面を求めながら行うこととなります。

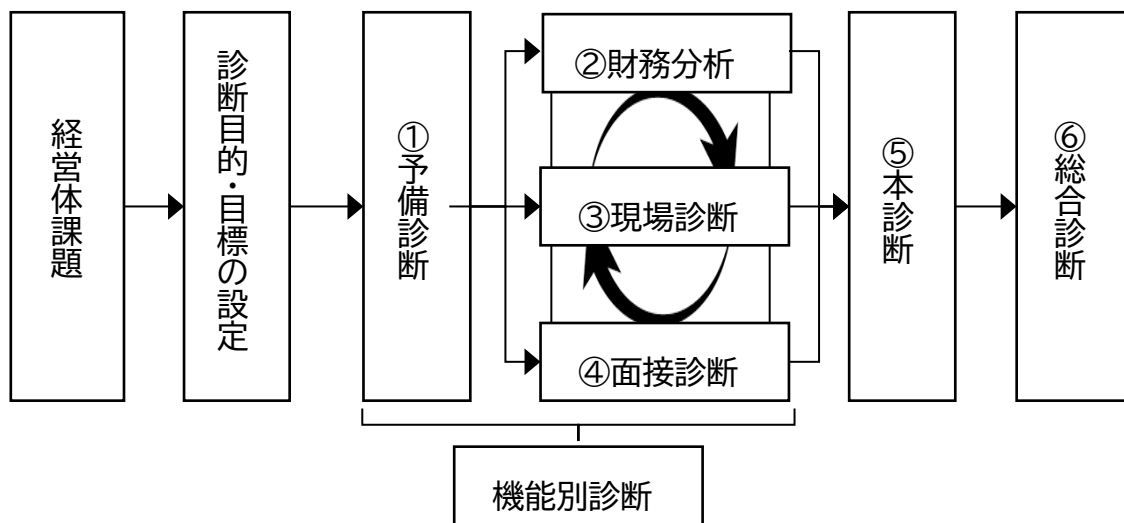
具体的に農業経営を診断する際は、「経営」と「経営管理」に関して全般的な事項から、さらに機能(役割)ごとに焦点をあてて評価を行います。

まずは、現在の経営体の概要、経営規模、生産管理から今後の展望まで記載する予備診断を行います。次に、個人・法人の決算書などの財務データから、収益性や安全性、生産性などの財務指標を定量的に分析します。機能別に評価する際は、経営管理の機能別チェックリストを用いて、経営力診断(機能別診断①)、農業生産診断(機能別診断②)、農業財務診断(機能別診断③)、農業マーケティング診断(機能別診断④)、そして農業労務診断(機能別診断⑤)と5つの区分で行うことを基本とし

て、診断する農業経営の状況に応じて、必要な機能だけを組み合わせる場合もあります。そして、機能別チェックリストやヒアリングから明らかになった問題点を整理し、優先して取り組むべき事項を洗い出したものを、本診断書としてまとめます。最後に総合診断書として、これまでの4つの診断結果を総合的にまとめ、グラフや表を用いて「経営の全体像と目指すべき将来像」を提示します。

こうした評価方法を用いることで、依頼先が気がついていない解決すべき問題の発見にもつながります。

図表22 経営診断手順



図表23 農業経営診断の評価方法

①予備診断

予備診断書

作成日 20〇〇年〇月〇日
更新日 20〇〇年〇月〇日

相談番号:〇〇

1 経営体概要												
経営形態	個人経営	法人経営	その他	法人番号								
ふりがな 法人名・屋号					ふりがな 代表者名							
所在地	〒					代表者の性別						
						男性		女性		その他		
電話番号					メールアドレス							
資本金	千円	決算月				生年月日				歳		
創業・就農年月	法人設立年月					構成戸数(任意団体)	戸(集落数)					
家族構成 又は 構成員構成	年齢	性別	農業従事日数	役職・担当分野	出資口数・株数	備考						
			日	代表取締役								
			日	取締役								
			日	取締役								
後継者の確保	有	(親族		第三者		他企業		その他)	無	継承時期
従業員数	役員	男性	人	女性	人	その他	人	小計	人	継承計画		
	従業員	男性	人	女性	人	その他	人	小計	人	有		無
	家族	男性	人	女性	人	その他	人	小計	人	BCP計画		
	臨時雇用	男性	人	女性	人	その他	人	小計	人	有		無
	合計	男性	人	女性	人	その他	人	小計	人	策定		
作業時間	日平均	h	年間	h	労働時間	月平均	日	年間	日			
休日日数	月平均	日	年間	日	休暇制度							
認定関係	認定新規就農者				認定農業者				(更新回数 回)			
経営理念												
事業概要												
今期経営方針												
中長期経営方針												
特記事項												

2 経営規模										
直近年の収支状況	区分	法人								
		①農業		②農業生産関連事業		合計(③=①+②)		割合①/③		特記事項
	売上高	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	%
	売上原価	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	%
	経常利益									千円
税引後当期利益										千円
営農類型・作目	単一経営		複合経営 (売上1位の作目 稲作 売上2位の作目 酪農)							
	①稲作		④工芸農作物		⑦果樹類		⑩その他作物		○ ⑬養豚	
	②麦類作		⑤露地野菜		⑧露地花き・花木		⑪酪農		⑭養鶏	
	③雑穀・いも類・豆類		⑥施設野菜		⑨施設花き・花木		⑫肉用牛		⑮その他畜産	
田(うち借地)	0.0	㎡ (0.0	㎡)	畑(うち借地)		0.0	㎡ (0.0	㎡)
樹園地(うち借地)	0.0	㎡ (0.0	㎡)	採草放牧地(うち借地)		0.0	㎡ (0.0	㎡)
作業受託	受託内容							受託面積	㎡	
特定作業受託	受託内容							受託面積	㎡	
常時飼養家畜	種類	豚			頭羽数			頭	生産量	kg
	種類	雑種(母豚)			頭羽数			頭	生産量	kg
	種類	種豚			頭羽数			頭	生産量	kg
施設	種類	豚舎1				規模・面積			棟	㎡
	種類	豚舎2				規模・面積			棟	㎡
	種類	豚舎3				規模・面積			棟	㎡
機械	名称					型式・性能				台
	名称					型式・性能				台
	名称					型式・性能				台
	名称					型式・性能				台
	名称					型式・性能				台
車両	名称					型式・性能				台
	名称					型式・性能				台
	名称					型式・性能				台
3 生産管理										
GAP認証	JGAP	ASIAGAP	GROVALGAP	団体認証	その他 (自治体認証)					
環境負荷低減										
ICT活用										
特記事項										
養 豚										
区分	現状	5年後		区分	現状	5年後				
生産量	kg/年	kg/年		販売額	千円	千円				
種豚	オス	頭	頭	肥育豚	出荷日齢	日				
	メス	頭	頭		出荷体重	kg/頭	kg/頭			
母豚年間産子数	頭/年	頭/年		飼料給与量	kg/頭	kg/頭				
母豚平均分娩回数	回/年	回/年		飼料平均価格	円/kg	円/kg				
子豚	出荷日齢	日	日	飼料要求率	%	%				
	出荷体重	kg/頭	kg/頭	販売手数料	円/頭	円/頭				
特記事項										
4 販売管理										
販路	系統出荷	%	食品流通	%	小売業	%	直売所	%	ECサイト	0.0 %
	その他	% ()								
	販売先1位		売上額	千円	販売先2位		売上額	千円		
	販売先3位		売上額	千円	販売先4位		売上額	千円		
特記事項										

5 関連事業						
区分	現状	5年後	区分	現状	5年後	
加工・販売	千円	千円	農家レストラン	千円	千円	
貯蔵・運搬	千円	千円	農業体験・農泊	千円	500	千円
資材製造・販売	千円	千円	その他	千円		千円
特記事項						
6 財務会計管理						
区分	金融機関等名	借入金額	年間支払額	借入金残額	最終返済期間年月	
借入額上位1位		千円	千円	千円		
借入額上位2位		千円	千円	千円		
借入額上位3位		千円	千円	千円		
借入額上位4位		千円	千円	千円		
借入額上位5位		千円	千円	千円		
その他		千円	千円	千円		
合計		0 千円	0 千円	千円		
管理方法	市販ソフト等	JA提供システム	税理士等	その他 ()		
特記事項						
7 経営課題と今後の経営展望						
経営課題	経営改善	法人化	税務・財務	新規就農	規模拡大・集積	
	施設整備	IT・情報化	生産技術・技能	雇用・労務	経営継承・相続	
	金融・融資	販路拡大・販促	農業参入	集落営農設立		
	その他 ()					
経営展望						
備 考						

予備診断(追加)

作成日 20〇〇年〇月〇日
更新日 20〇〇年〇月〇日

相談番号:〇〇

1. 経営体概要									
族構成又は構成員構成									
	年齢	性別			農業従事日数	役職・担当分野	出資口数・株数	備考	
		男	女	その他					
1					日				
2					日				
3					日				
4					日				
5					日				
6					日				
7					日				
8					日				

2. 経営規模		
作業受託		
	受託内容	受託面積

特定作業受託		
	受託内容	受託面積

常時飼養家畜			
	種類	頭羽数	生産量
別紙に記載		頭	kg
別紙に記載		頭	kg
別紙に記載		頭	kg

施設			
	種類	規模	面積
別紙に記載		棟	a
別紙に記載		棟	a
別紙に記載		棟	a

機械			
	名称	型式・性能	台数

車両			
	名称	型式・性能	台数
別紙に記載			台
別紙に記載			台

3. 生産管理							
耕種農業							
営農類型・作目	品目・品種名	現状			5年後		
		作付面積	生産量	販売高	作付面積	生産量	販売高
合計		0 a	0 kg	0 千円	0 a	0 kg	0 千円

②財務分析(個人)

財務分析シート(個人用)

作成日 20〇〇年〇月〇日
更新日 20〇〇年〇月〇日

相談番号:〇〇

項目	N-2期	N-1期	N期	平均
1 農業収入	千円	千円	千円	千円
2 販売金額	千円	千円	千円	千円
3 家事消費・事業消費	千円	千円	千円	千円
4 雑収入	千円	千円	千円	千円
5 うち農作業受託収入	千円	千円	千円	千円
6 農産物の棚卸高(期首)	千円	千円	千円	千円
7 農産物の棚卸高(期末)	千円	千円	千円	千円
8 農業経営費	千円	千円	千円	千円
9 租税公課	千円	千円	千円	千円
10 種苗費	千円	千円	千円	千円
11 畜畜費	千円	千円	千円	千円
12 肥料費	千円	千円	千円	千円
13 飼料費	千円	千円	千円	千円
14 農具費	千円	千円	千円	千円
15 農業衛生費	千円	千円	千円	千円
16 諸材料費	千円	千円	千円	千円
17 修繕費	千円	千円	千円	千円
18 動力光熱費	千円	千円	千円	千円
19 作業用衣料費	千円	千円	千円	千円
20 農業共済掛金等 (共済掛金、価格補填負担金、収入保険の保険料等)	千円	千円	千円	千円
21 減価償却費	千円	千円	千円	千円
22 荷造運賃手数料	千円	千円	千円	千円
23 雇人費	千円	千円	千円	千円
24 利子割引料	千円	千円	千円	千円
25 地代・賃借料	千円	千円	千円	千円
26 土地改良費	千円	千円	千円	千円
27 その他(共販諸掛等)	千円	千円	千円	千円
28 雑費	千円	千円	千円	千円
29 小計(9~28合計)	千円	千円	千円	千円
30 農産物以外の棚卸高(期首)(+)	千円	千円	千円	千円
31 農産物以外の棚卸高(期末)(-)	千円	千円	千円	千円
32 果樹牛馬等の育成費用(-)	千円	千円	千円	千円
33 青色申告特別控除前所得金額	千円	千円	千円	千円
34 青色申告特別控除	千円	千円	千円	千円
35 農業所得金額	千円	千円	千円	千円
36 農業関連事業所得等(農業外所得)	千円	千円	千円	千円
37 農家総所得	千円	千円	千円	千円
38 資産計	千円	千円	千円	千円
39 流動資産	千円	千円	千円	千円
40 固定資産	千円	千円	千円	千円
41 流動負債計	千円	千円	千円	千円
42 うち借入金	千円	千円	千円	千円
43 純資産計	千円	千円	千円	千円
44 農業従事者数(常時雇用者のみ)	人	人	人	人

収益性				
指標	N-2期	N-1期	N期	平均
1 農業所得率(売上収入)	%	%	%	%
2 農業所得率(総収入)	%	%	%	%
3 売上高諸経費率	%	%	%	%

安全性				
指標	N-2期	N-1期	N期	平均
4 借入金依存度	%	%	%	%
5 借入金支払利息率	%	%	%	%
6 流動比率	%	%	%	%

効率性・生産性				
指標	N-2期	N-1期	N期	平均
7 農業従事者一人当り売上高	千円	千円	千円	千円
8 農業従事者一人当たり農業総収入	千円	千円	千円	千円

②財務分析(法人)

財務分析シート(法人用)

作成日 2000年0月0日
更新日 2000年0月0日

相談番号:00

項目	N-2期	N-1期	N期	平均
1 売上高	千円	千円	千円	千円
2 売上原価	千円	千円	千円	千円
3 うち労務費(売上原価)	千円	千円	千円	千円
4 うち減価償却費(売上原価)	千円	千円	千円	千円
5 売上総利益	千円	千円	千円	千円
6 販管費・一般管理費	千円	千円	千円	千円
7 うち人件費(販管費)	千円	千円	千円	千円
8 うち減価償却費(販管費)	千円	千円	千円	千円
9 うち支払利息	千円	千円	千円	千円
10 営業利益	千円	千円	千円	千円
11 経常利益	千円	千円	千円	千円
12 税引前当期純利益	千円	千円	千円	千円
13 税引後当期純利益	千円	千円	千円	千円
14 総資産合計	千円	千円	千円	千円
15 流動資産	千円	千円	千円	千円
16 うち当座資産	千円	千円	千円	千円
17 固定資産	千円	千円	千円	千円
18 流動負債	千円	千円	千円	千円
19 うち短期借入金	千円	千円	千円	千円
20 固定負債	千円	千円	千円	千円
21 うち長期借入金	千円	千円	千円	千円
22 純資産合計(自己資本)	千円	千円	千円	千円
23 キャッシュフロー	千円	千円	千円	千円
24 粗付加価値額	千円	千円	千円	千円
25 従業員数(常時雇用者のみ)	人	人	人	人

収益性				
指標	N-2期	N-1期	N期	平均
1 売上高総利益率	%	%	%	%
2 売上高営業利益率	%	%	%	%
3 売上高経常利益率	%	%	%	%
4 総資本経常利益率	%	%	%	%
5 売上高当期純利益率	%	%	%	%

安全性				
指標	N-2期	N-1期	N期	平均
6 自己資本比率	%	%	%	%
7 売上高キャッシュフロー比率	%	%	%	%
8 流動比率	%	%	%	%
9 当座比率	%	%	%	%
10 固定長期適合率	%	%	%	%

効率性・生産性				
指標	N-2期	N-1期	N期	平均
11 総資本回転率(総資産回転率)	回	回	回	回
12 一人当たり売上高	千円	千円	千円	千円
13 一人当たり売上総利益	千円	千円	千円	千円
14 従業員1人当り粗付加価値額(労働生産性)	千円	千円	千円	千円
15 売上高粗付加価値額比率	%	%	%	%
16 粗付加価値額人件費比率(労働分配率)	%	%	%	%

③機能別診断

	診断区分	診断すべき内容
STEP1	経営力診断 (機能別診断①)	経営者関連(意思決定力、リーダーシップ、自己変革力)、 経営基本関連(戦略・計画、社会性・公共性に関する取組、 リスク対策)、経営継承関連、BCP 関連
STEP2	農業生産診断 (機能別診断②)	耕種・畜産における生産計画、リスク管理や環境負荷低減 の取組、農産物の加工・製造関連(6次産業化)、耕種・畜 産及び農産物の加工・製造に関わる法令関連
STEP3	農業財務診断 (機能別診断③)	財務管理体制(会計帳簿・税務申告書・収支管理・月次決算 など)、財務分析・原価計算関連(収益性・安全性・効率性・ 成長性など)、資金の管理・調達関連(キャッシュフロー計 算書・資金繰り予測表など)
STEP4	農業マーケティング診断 (機能別診断④)	マーケティング戦略(市場動向・顧客ニーズ・ターゲットな ど)、マーケティング計画・展開(目標設定と取り組み内容 決定・販路先・情報発信)、マーケティング管理(情報共有と 活用)
STEP5	農業労務診断 (機能別診断⑤)	労働安全の確保(要員計画と採用活動・人事評価制度)、労 働環境の整備(ハラスメント・健康診断など)、人材の育成・ 活用(労働条件・保険・年金・定着化など)

④本診断(簡易版)

本 診 断 書

相談番号:〇〇

作成日 20〇〇年〇月〇
更新日 20〇〇年〇月〇

チェックリストから分かる法令違反				

+

チェックリストから分かる主な問題点				

+

ヒアリング等から分かる主な問題点				
①			⑥	
②			⑦	
③			⑧	
④			⑨	
⑤			⑩	

↓

優先して取り組むべき問題点				
①			④	
②			⑤	
③				

④本診断(詳細版)

本 診 断 書

相談番号:〇〇

作成日 20〇〇年〇月〇日
更新日 20〇〇年〇月〇日

農業経営における主な問題点

		強 み(Strength)		弱 み(Weakness)	
		内部環境	経営力	① ②	経営力
	農業生産	① ②	農業生産	① ②	
	財務	① ②	財務	① ②	
	マーケティング	① ②	マーケティング	① ②	
	労務	① ②	労務	① ②	
	その他	① ② ③	その他	① ② ③	
外部環境		機 会(Opportunity)		脅 威(Threat)	
		政治・政策・経済・社会・技術・競合	① ② ③ ④ ⑤	政治・政策・経済・社会・技術・競合	① ② ③ ④ ⑤

強み × 機会	弱み × 機会
①	①
②	②
③	③
④	④
⑤	⑤
強み × 脅威	弱み × 脅威
①	①
②	②
③	③
④	④
⑤	⑤

⑤総合診断

総合診断書

作成日 2000年0月0日

更新日 2000年0月0日

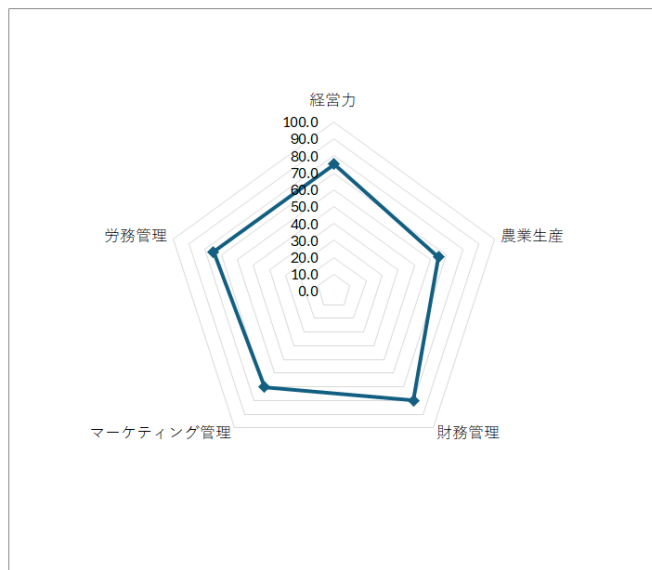
相談番号: 〇〇

経営情報

屋号 : _____ 代表者名 : _____
 所在地 : _____ 経営形態 : _____
 営農類型・作目 : _____
 事業概要 : _____

診断結果の概要及び改善提案

機能別診断



	判定	得点 (100点換算)	重要項目数 (対象数/総項目数)
経営力			/81
農業生産			/20
財務管理			/16
マーケティング管理			/17
労務管理			/10
			/18

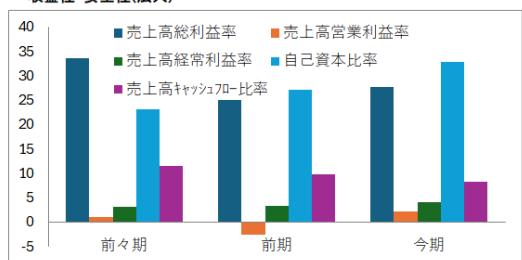
判定	最も点数の高い項目	最も点数の低い項目

判定	説明
A	優良な経営を行っています。経営力のさらなる向上に努めましょう。
B	良好な経営を行っています。より優れた経営に向け、改善に取り組みましょう。
C	改善すべき事項が多くあります。優先順位を決め、早急に経営しましょう。
F	法令を遵守したコンプライアンス経営をまずは実現しましょう。

財務指標(法人)

収益性	前々期	前期	当期
売上高総利益率	%	%	%
売上高営業利益率	%	%	%
売上高経常利益率	%	%	%
安全性	前々期	前期	当期
自己資本比率	%	%	%
売上高キャッシュフロー比率	%	%	%
生産性・効率性	前々期	前期	当期
一人当り売上高	千円	千円	千円
総資本回転率	回	回	回

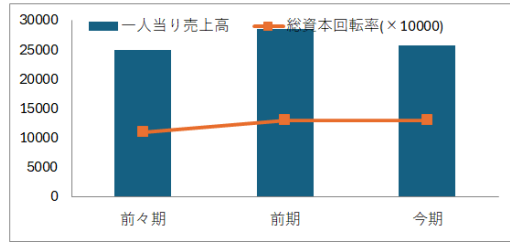
収益性・安全性(法人)



目標とする経営状況(法人)

経営規模	当期	3年後	5年度
売上高	千円	千円	千円
従業員数	人	人	人
収益性	当期	3年後	5年度
売上高総利益率	%	%	%
売上高営業利益率	%	%	%
売上高経常利益率	%	%	%
安全性	当期	3年後	5年度
自己資本比率	%	%	%
売上高キャッシュフロー比率	%	%	%
生産性・効率性	当期	3年後	5年度
一人当り売上高	千円	千円	千円
総資本回転率	回	回	回

生産性・効率性(法人)



改善に向けた取組と目標

優先順位	具体的なアクションプラン	目標
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

(出典)農業経営診断システム

第2節 経営力診断(機能別診断①)

第2節では、農業経営が継続した経済活動として行っていくために必要な経営力(経営者の意思決定等の能力や運営・管理の取組など)について、機能別に診断する方法を紹介します。

第1 経営力診断の目的、対象範囲、評価方法

ポイント

- ① 経営力診断は、経営者が適切に意思決定して、経営の運営・管理を指揮しているかを確認・評価し、経営者の資質・能力、経営の運営・管理にかかる基盤、事業の継続性などを評価します。
- ② 診断方法は、財務書類等の経営に関する基本的な内容を確認する予備診断や、現場での診断を踏まえつつ、経営者との面接診断を中心に、機能別チェックリスト等を活用して行います。

1 経営力診断の目的

農業経営の経営力とは、農業経営の経営者が適切に意思決定し、経営の運営・管理を指揮していくために必要な、経営の基本的な能力や取組です。経営力診断では、経営者が適切に意思決定し、経営の運営・管理を指揮しているかを確認・評価して、農業経営がさらに発展・成長していくために必要な改善事項を提言することを目的としています。

2 経営力診断の対象範囲

経営が継続した経済活動であることを踏まえて、現状の経営力のみならず、万一の場合や将来の経営力の視点も含めて診断を行う必要があります。

現状の経営力では、経営者の資質・能力等の「経営者関連」や経営の運営・管理等にかかる「経営基本関連」、万一の場合や将来の経営力の視点で「事業継続計画(BCP)、経営継承」を経営力の診断対象とします。なお、診断対象の農業経営の経営状況によって経営者に求められる資質等が変わることが考えられますので、その状況に応じて、例えばコミュニケーション能力等の必要な資質等を適宜追加して経営力診断を行っていくことが重要です。

図表24 経営力診断の3つのSTEP

	機能分類		診断すべき内容
STEP1	経営者関連		経営理念・ビジョン 意思決定力 リーダーシップ(統率力) 自己変革力 その他(コミュニケーション力など)
STEP2	経営基本関連	経営の運営・管理	経営戦略 経営計画 年度計画 経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報) コンプライアンス 食の安全・安心 消費者等の声を反映する仕組みの構築 SDGS(持続可能な開発目標)の経営戦略への反映
		その他経営課題	リスク管理 外部人材の活用等 経営者・従業員等の健康保持・増進 その他(組織・分掌等)
STEP3	事業継続計画(BCP)、経営継承		事業継続計画(BCP)の策定 訓練の実施 サプライチェーン維持のバックアップ体制の構築 計画的な経営継承 経営継承計画の策定 その他(継承者に対する継承後の支援体制の構築)

第2 経営者としての資質や取組などの診断(経営者関連)

ポイント

- ① 農業経営の経営者が適切に意思決定し、運営・管理を指揮していくために必要な資質・能力を備えているか等を、「経営者関連」として診断します。
- ② 対象範囲は、経営理念・ビジョン、経営者の意思決定力、リーダーシップの発揮、自己変革力などです。
- ③ 評価方法は、経営者との面接診断を中心にして、予備診断や現場診断を踏まえるとともに、経営者関連チェックリスト等を活用して確認・評価します。診断の結果、対応に不足の事例等が確認できた場合には不足を改善する取組等の助言も必要です。

経営者に求められる資質や能力は多岐にわたりますが、代表的な資質として、経営者が考える農業経営の進むべき方向性等の「経営理念」を策定する力、中長期的視点と論理的思考により経営者としての意思を決定する「意思決定力」、経営計画の目標達成に向けた「リーダーシップ」の発揮、経営課題を迅速に解決するための「自己変革力」があります。

「経営者関連」の診断では、農業経営がさらなる発展・成長をしていくために必要・不可欠な経営力について、農業経営の経営者が適切に意思決定し、運営・管理を指揮していくために必要な資質・能力を備えているか等を確認・評価することを目的に行います。

経営者関連の対象範囲は、経営者の農業経営への想いを現した「経営理念・ビジョン」、経営者に必要な資質・能力である「意思決定力」、「リーダーシップの発揮」、「自己変革力」などになります。

1 経営理念・ビジョン

経営理念とは「経営者の農業経営への想いや価値観」であり、経営ビジョンとは、「経営の目指す将来目標」で、経営基本診断では最初に確認したい事項です。

経営者が経営体として進むべき方向性を明確にして、目標に向かって全員一丸となって働くための指針となる「経営理念」や「経営ビジョン」を策定することが重要です。

経営理念・ビジョンの評価方法

経営理念・ビジョンを策定することは、経営体としての事業を行う際の基本的な考え方、価値観、目的等の指針を示すことで、従業員のモチベーションを向上させることができ、その指針が定着することで、優位性のある独自の組織文化が創造できる重要な取組です。

予備診断や現場診断等で、経営理念やビジョンが事務室等に掲示されているかや、従業員への周知の取組等についてもヒアリング等で確認したうえで、経営者への面接診断で、経営理念・ビジョンに込めた経営者の想いや経営目標、従業員への周知と浸透度等を確認します。

また、可能であれば従業員へのヒアリングを行って、従業員の理解や日常業務への浸透状況等の確認を行います。従業員のヒアリングが難しい場合は、現場調査時の声掛けで反応を見る等でも診断は可能です。

経営理念等を定めていない場合等には、面接診断等で確認できた経営者の経営の考え方を整理して、経営者と経営理念の候補案として提案して、経営者と協議してみることも改善事項の提示の一環として考えられます。

【機能別チェックリスト①関連】

2 意思決定力

複雑で多様な問題の解決に、責任を持って意思決定を行う能力のことを指します。

ビジネスチャンスを見逃さず、自社の競争優位性を確保するためには、中長期的な視点を持って論理的に考え、責任を持って意思決定を行うことが重要で、経営者の意思決定力が不可欠です。

意思決定力の評価方法

予備診断等で経営関連資料や診断対象法人のホームページの事業履歴などを確認して、過去に重要な意思決定があったか等を事前に調査しておき、経営者との面接診断でどのように意思決定したかをヒアリングすることで、確認・評価ができます。

例えば、直感や常識ではなく、市場調査を行った上で、導入コストと期待できる収益を見える化して比較するという自ら設定した基準に基づき、十分に投資回収できると判断し計画を決定するなどが優良な経営に該当します。

重大な意思決定の局面にも関わらず適切な意思決定ができなかった事例等が確認できた場合には、意思決定に必要なプロセスを再確認して意思決定の手順の改善を提案することや、参考にできる先輩経営者の紹介を行う等を検討します。

【機能別チェックリスト②関連】

3 リーダーシップ(統率力)の発揮

持続的な成長のために経営体の将来像を明確に描き、具体的な目標を定めた経営計画に基づいて構成員等に支持を行うとともに、自らが率先して組織を率いて目指すべき将来像の実現に向けて行動する、経営者に求められる能力です。このリーダーシップ(統率力)を発揮する上では、コミュニケーション能力(他人との意思疎通や情報共有を円滑に行う能力)も求められ、経営者と従業員が一体となって同じ方向感で取り組んでいくため、経営者が農業経営への想いを従業員に理解させる能力も必要になります。

リーダーシップ(統率力)の評価方法

経営者との面接診断で経営目標に向けた取組状況のヒアリングや、従業員との面接が可能な場合には従業員にヒアリングする等で確認・評価ができます。面接診断のほか、現場診断で職場の雰囲気等で、確認して評価します。従業員との面接診断が可能な場合は、従業員に確認することで評価することも考えられます。

例えば、魅力ある観光農園を実現するためのプロジェクトチームを立ち上げ、メンバーである従業員に実行計画を立案してもらい、その計画の問題点の解決方法などを経営者が助言・指導するとともに、組織運営体制を見直して新事業をスタートさせるなどが優良な経営に該当します。

経営計画の未達が続き業績が低迷している等の場合には、目標達成に向けた経営者の積極的取組を改善提案することも必要です。

経営者が従業員や取引先とのコミュニケーションを重視していない等の場合には、その重要性を説明して経営者が率先してコミュニケーションをとるよう提言する必要があります。

【機能別チェックリスト③関連】

4 自己変革力

客観的な自己評価を通じて自分の強み・弱みを理解し、自己のスキル向上や価値観の見直しに取り組んだり、経験したことがない領域に挑戦したりするなど、自己改革に取り組む能力をいいます。

経営課題を迅速に改善するためには、自分の強みや弱みを客観的に評価して、自己のスキル向上等の取組が重要です。

自己変革力の評価方法

自己の強み・弱みをどう捉えているか等を経営者の面接診断でヒアリングするとともに、経営の新しい局面で経営計画を迅速かつ的確な内容で見直しているか等を点検することで確認できます。

自己のスキル向上や価値観の見直し、経験したことのない領域への挑戦などの自己変革に取り組むだけでなく、経営戦略や計画に反映していることが重要です。

自己変革に取り組んでいないことが確認できた場合には、経営計画の見直し等について指導し意識を変えていただく助言等が重要です。

【機能別チェックリスト④関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
経営者 関連	①	経営者の価値観や想いが込められた経営理念・ビジョンを策定していますか	5	3	0
	②	中長期的な視点を持ち、論理的な思考に基づいて、意思決定をしていますか	5	3	0
	③	経営計画に定めた目標の達成に向けてリーダーシップ（統率力）を発揮していますか	5	3	0
	④	自己変革に取り組んでいますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
経営者 関連	①	経営者が経営体として進むべき方向性を明確にし、目標に向かって全員一丸となって働くための指針となる「経営理念」や「経営ビジョン」を策定することは重要です。 経営体としての事業を行う際の基本的な考え方、価値観、目的等の指針を示すことで、従業員のモチベーションを向上させることができ、その指針が定着することで、優位性のある独自の組織文化が創造できます。	経営者の価値観や想いが込められた経営理念・ビジョンが明確になっており、社員がそれらに共感して日々の業務の指針として活かされるなど組織全体に浸透・定着している。	経営者の価値観や想いが込められた経営理念・ビジョンの重要性を認識し、それらを策定している。	経営理念・ビジョンを策定していない。
	②	ビジネスチャンスを見逃さず、自社の競争優位性を確保する	中長期的な視点を持ち、論理的な思	中長期的な視点を持って、論理的な思考	中長期的な視点や論理的な思考に基

	<p>ためには、中長期的な視点を持って、論理的に考えて、責任を持って意思決定することが重要です。</p> <p>物事の本質や重要な要素を見抜き、事実と証拠に基づいて状況や物事を体系的に整理し、矛盾や飛躍のない筋道を立てて考え、自己の持つ基準に照らしながら意思決定を行います。</p> <p>例えば、直感や常識ではなく、市場調査を行った上で、導入コストと期待できる収益を見える化して比較するという自ら設定した基準に基づき、十分に投資回収できると判断し計画を決定するなどが優良な経営に該当します。</p>	<p>考に基づき、責任を持って意思決定しており、その決定プロセスを数値や根拠などとともに第三者へ説明できる。</p>	<p>に基づいて、責任を持って意思決定している。</p>	<p>づいておらず、責任を持った意思決定をしていない。</p>
③	<p>持続的な成長のためには、経営体の将来像を明確に描き、具体的な目標を定めた経営計画に基づいて構成員に対して指示等を行うとともに、自らが率先して組織を率いて目指すべき将来像の実現に向けて行動することが重要です。</p> <p>例えば、魅力ある観光農園を実現するためのプロジェクトチームを立ち上げ、メンバーである従業員に実行計画を立案してもらい、その計画の問題点の解決方法などを経営者が助言・指導するとともに、組織運営体制を見直して新事業をスタートさせるなどが優良な経営に該当します。</p>	<p>経営計画に定めた目標の達成に向けて、組織全体のモチベーションを高めるとともに、従業員の成長を促すために、率先して具体的な行動をしている。</p>	<p>経営計画に定めた目標の達成に向けてリーダーシップ（統率力）を発揮している。</p>	<p>経営計画に定めた目標の達成に向けてリーダーシップ（統率力）が発揮できていない。 ※経営計画を定めていない場合も含む。</p>

	④	経営課題を迅速に解決するためには、客観的な自己評価を通じて、自分の弱みや強みを理解し、自己のスキル向上や価値観の見直しに取り組んだり、経験したことがない領域に挑戦したりするなど自己改革に努め、その成果を経営戦略や経営計画に反映することが重要です。	自己変革に取り組むだけでなく、経営戦略や計画に反映している。	自己変革に取り組んでいる。	自己変革に取り組んでいない。
--	---	---	--------------------------------	---------------	----------------

第3 事業計画、リスク管理や環境負荷低減の取組などを診断(経営基本関連)

ポイント

- ① 経営力の基本の診断として、事業計画、リスク管理や環境負荷低減の取組などを、農業経営者が農業経営の運営・管理の面をどのようにリードしているか等を、「経営基本関連」として診断します。
- ② 経営基本関連診断の対象範囲は、経営の運営・管理の取組、社会性・公共性の取組、リスク管理等のその他経営課題に分けられます。
- ③ 経営基本関連診断の評価方法は、経営者との面接診断を中心にして、予備診断や現場診断を踏まえるとともに、経営基本関連チェックリスト等を活用して確認・評価します。診断の結果、経営者の認識や対応の不足等が確認できた場合には、改善の取組等の助言も必要です。

経営基本関連の経営診断は、経営の運営・管理や社会性・公共性等の取組、その他経営課題等にかかる診断に分けられます。農業経営の運営・管理の観点では、経営理念・ビジョンの実現に向けた「経営戦略」の策定、経営戦略に基づく中長期の視点での「経営計画」や「年度計画」の策定、経営計画の遂行に向けた「経営資源の強化」、経営に不可欠な「コンプライアンス」(農業法務の遵守を含む)の対応などが経営力基本関連の主要な診断対象と考えられます。また、社会性・公共性等の観点では、「食の安全・安心」、「消費者や取引先の意見等」を聞き経営計画に反映させる仕組みの構築、「SDGs(持続可能な開発目標)」等を対象として経営力診断を行っていく必要があります。このほか、経営を取り巻く「リスク対策」、「経営資源の不足への対応」「従業員等の健康保持・増進」等の取組も、欠かせない診断対象の取組です。

1 経営の運営・管理の取組

(1) 経営戦略

経営理念やビジョンの実現に向けた経営戦略の策定が、経営の運営・管理の出発点です。経営理

念やビジョンの実現のためには、中長期的な視点で経営戦略を策定することが重要です。経営戦略は、企業がもつ資源(ヒト、モノ、カネ、情報)を最大限活かして、新たな価値を創造するだけでなく、競争力を向上させ、将来にわたる競争優位性を確保することを目的としています。

経営戦略の評価方法

有効な経営戦略を有しているかは、中長期的な視点で経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を最大限活かした事業運営が行われているか、その結果競争力が向上して将来にわたる競争優位性を確保する取組みとなっているか等を、経営戦略や経営計画資料や経営者との面接診断等で確認し評価します。

経営理念やビジョンの実現に向けて、経営戦略を策定して経営計画に反映させる等で従業員に明示して取り組んでいる経営体は、経営力の高い経営と評価できます。

明確な経営戦略を策定できていない場合は、経営戦略の策定や中長期的な視点での経営資源の活かした方等について、助言等を行うことが重要です。

【機能別チェックリスト⑤関連】

(2) 経営計画

経営計画は、経営戦略を実行していくための具体的な行動計画のことで、経営戦略に基づき、経営の内部と外部の環境を分析したうえで、ターゲット顧客や売上・収益等の経営目標を明確にし、設備投資計画等を含めて、中長期(一般的には3~5年程度)の計画として策定します。

経営計画の評価方法

経営計画の内容が経営戦略を反映させたものになっているか、経営環境や市場動向等の分析、ターゲットを明確にした事業戦略、売上高・利益等の数値計画、設備投資計画の構成で策定されているか、経営計画に沿った事業展開となっているか等を、現場診断や経営者との面接診断で確認することで評価します。

経営戦略に基づいて、経営目標を明確にした経営計画を策定し、計画内容を事業員と共有して取り組んでいて、経営の内部や外部の環境の変化に応じて計画を見直して取り組んでいる経営体は、経営力の高い経営と評価できます。

金融機関の要請や補助金申請の都合で策定しただけ等で、経営計画を活かしたに事業展開になっていない等の場合には、経営計画の見直し策定と経営計画に沿った事業展開について改善を提言する必要があります。

【機能別チェックリスト⑥関連】

(3) 年度計画

中長期計画である経営計画に定めた目標を達成するためには、中長期の経営計画を年度ごとの計画等に置き換えて年度ごとの計画・目標として具体化し、PDCA サイクルやOODA ループを回して進捗管理を行い、目標達成に向けて取り組むことが重要です。

年度計画の取組の評価方法

中長期の経営計画を年度ごとの計画・目標として具体化して PDCA 等による進捗管理を行っているか、計画と実績の乖離があれば迅速に改善の対応を行っているか等を、経営計画の策定内容や PDCA の検討会の開催実績等を確認することで評価ができます。

経営計画に基づいて、年度計画を策定しており、PDCA サイクル等を導入し、業務改善に取り組んでいる等の経営体は、経営力の高い経営と評価できます。

年度計画への反映や PDCA 等の進捗管理が行われていない場合は、PDCA の仕組みの構築を助言する必要があります。

【機能別チェックリスト⑦関連】

(4) 経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の強化

経営資源とは、経営計画の遂行に必要な経営要素としてのヒト、モノ、カネ、情報のことで、ヒトは人員や人材、モノは機械設備や商品など、カネは経営資金、情報は顧客データやノウハウ等です。

経営戦略や経営計画の取組のためには、経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の強化が重要です。

経営計画の遂行に向けて、経営資源の強化に取り組んでいて、経営計画の見直しがあった場合等には、必要な経営資源を見直して改めて強化に取り組んでいる経営体は、経営力の高い農業経営と評価できます。

経営資源の強化の評価方法

人員体制や人材育成、機械設備や商品の状況、経営資金の調達状況、顧客データやノウハウの活用や保全管理等について、経営者面接による方針の確認、現場調査でそれぞれの強化の取組状況を確認する等で評価できます。

自社のヒト(人員、人材など)、モノ(機械設備、商品など)、カネ(経営資金)、情報(顧客データ、ノウハウなど)の状況を把握・分析し、その強化に取り組むことで競争力を高めることができます。

経営資源を計画的に強化しようとする意識のない経営体には、その必要性等を助言して改善を指導する必要があります。

【機能別チェックリスト⑧関連】

(5) コンプライアンス対応

コンプライアンス(法令だけでなく、倫理観・公序良俗などの社会的な規範を含む。)を遵守して、企業倫理を確立・実践できる経営を行う必要があります。

農業経営においても、他産業と同様に遵守すべき法律や規則等が多く、経営全体でコンプライアンスの遵守を徹底することが必要です。例えば、生産管理面では食品表示法や農薬取締法、廃棄物の処理及び清掃に関する法等、労務管理面では労働基準法(適用除外項目を除く)、労働契約法や労働安全衛生法等の関係法律などがあります。コンプライアンスを遵守しない経営体は対外信用を失う等経営の根幹にかかわる影響があるため、経営者自らが率先して、従業員に対してコンプライアンス対応の重要性の理解促進と浸透を図る必要があります。

コンプライアンス対応の評価方法

経営者自らが率先して従業員にコンプライアンス対応の重要性の働きかけを行っているか等を経営者との面接調査で確認するほか、機能別診断のチェックリスト等を活用して、各部門の機能別診断で法令遵守状況を検証する必要があります。また、コンプライアンス対応の管理体制の整備状況として、過去の法令順守が必要な案件等の経営者への報告実績や外部専門家との相談体制の状況を確認する等で評価します。

経営者自らが率先してコンプライアンス対応の重要性を働きかけるだけでなく、違反が発生した場合などに備えて管理体制を整備しておくことが重要です。

コンプライアンスの対応体制ができておらず、農業関連法務の遵守の意識も乏しい場合には、農業経営の根幹にかかわる重要課題であることを経営者に再認識させて、改善の取組を促す必要があります。

【機能別チェックリスト⑨関連】

2 食の安全・安心の取組

食の安全は「食品による健康被害の予防・抑制の取組」、食の安心は「食品の安全性について消費者の信頼の確保の取組」をいいます。

食の安全・安心を確保して、安定的に提供できる経営を実現する必要があります。これらに必要な取組（食品表示やトレーサビリティ等）を明確化して、その取組を経営計画に反映して実行することが重要です。

食の安全・安心の取組の評価方法

食の安全・安心の取組を経営計画で明確にしているか等は、経営計画の内容や経営者の面接診断等で確認します。食品表示やトレーサビリティ等の対応は、生産や販売等にかかる機能（部門）別診断で確認します。

食の安全・安心を確保するための取組を経営計画に定めていて、外部環境の変化に応じて取組内容を見直して従業員に徹底する等の取組を行っていく必要があります。

食の安全・安心に十分対応できていないことが確認できた場合には、経営者と話し合っ取組の重要性を再認識してもらい、経営計画に反映させる等に対応強化の徹底を働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑩関連】

3 消費者等の声を反映する仕組みの構築

消費者や取引先から選ばれる商品を提供できる経営を実現するためには、消費者や得意先からの満足度だけでなく、不満や改善点などを含めた声を収集する仕組みを構築し、その評価を経営計画に反映することが重要です。

消費者等の声を反映する仕組み構築の評価方法

経営者との面接や農業マーケティング診断等の機能別診断のなかで、顧客の声の収集状況や経営計画への反映状況を確認する等で評価します。

消費者や取引先の意見を聞き、経営計画に反映する仕組みを構築するだけでなく、顧客ニーズの変化などを踏まえて、定期的又は随時、経営計画を見直していく必要があります。

クレームを聞くのを嫌がる等で消費者等の声を反映する仕組みが構築できていない場合は、経営者と十分話し合っ消費者等の声に向き合うよう働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑩関連】

4 SDG_s(持続可能な開発目標)の経営戦略への反映

SDG_s(持続可能な開発目標)とは、「社会」「環境」「経済」の課題解決のため国連で採択された17の持続可能な開発目標をいい、農業では食料供給、環境への配慮、生産者の生活・雇用面の取組が求められおり、これらの取組を経営戦略に反映していくことが重要です。

環境保護や社会貢献を通じて持続可能な経営や成長を目指すためには、SDG_s(持続可能な開発目標)を念頭において経営に取り組む必要があります。

SDG_sの取組の評価方法

SDG_sの取組の重要性の理解、経営戦略や経営計画への反映は、経営者面接や経営戦略・経営計画を確認する等で評価できます。また、環境への配慮や雇用面の取組状況は、生産部門等の機能別診断で確認して評価します。

SDG_sの取組の重要性を理解し、経営戦略や経営計画に反映させて取り組むだけでなく、定期的に自社の事業とSDG_sとの関わりを考え経営計画等の見直しを行っていく必要があります。

SDG_sの取組の重要性を理解していない等の場合には、経営者に取組の重要性を再認識していただき、取組を経営計画に反映させる等を働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑪関連】

5 その他の経営課題

農業経営においても、持続的に成長するためには、経営を取り巻く多様なリスク(事故や災害、犯罪被害、訴訟の提起、諸制度の大幅な改定、為替・株価変動など)を洗い出し、優先度をつけてリスク対策を実施し、損失の回避や軽減を図るリスク管理の取組が重要です。

農業経営のリスク管理の評価方法

自社の経営のリスクの洗い出しや対策の状況は、経営者面接や経営計画の内容と取組実績等で確認し評価します。

自社の経営を取り巻く多様なリスクを把握し、その対策に取り組むだけでなく、定期的に評価と見直しを行っていく必要があります。

自社の経営を取り巻く多様なリスクへの対策が不十分な場合には、想定されるリスクを経営者と一緒に洗い出す等で、リスク対策の取組を促すよう取り組む必要があります。

【機能別チェックリスト⑫関連】

(1) 外部人材の活用等

経営目標を着実に達成するためには、自社の経営資源をフル活用するだけでなく、経営資源が不足している場合は専門知識や技術を持つ専門家・外部人材の活用や他社との連携が重要です。

自社の経営資源だけでは不足する場合に備えて、外部人材の活用ができる環境を整備しておく必要があります。

外部人材の活用等の評価方法

経営者との面接診断等で、専門家・外部人材の活用や他社との連携状況や対応実績等を確認することで、評価できます。

長期的な視点で経営資源の強化に努めるとともに、必要な場合に専門知識や技術を持つ専門家・外部人材の活用や他社との連携等で自社の経営資源を補完する体制を整備するとともに、不足する経営資源を定期的に把握し外部人材や連携先を着実に活用できるよう取り組む必要があります。

自社の経営資源が不足する場合の対応ができていない場合には、その必要性から再認識していただき、必要な体制の整備を働きかけることが重要です。

【機能別チェックリスト⑭関連】

(2) 経営者・従業員等の健康保持・増進

経営者・従業員等の健康保持・増進は、経営上のリスクを回避し、経営を安定させ、生産性や企業イメージの向上にもつながる、重要な取組です。

経営者・従業員の健康が保持できない場合経営上のリスクとなり、逆に健康保持・増進は生産性の向上等の効果に繋がります。

健康経営の評価方法

経営者との面接診断等で考え方を確認するとともに、従業員等の経営診断の実施状況や診断結果のデータの活用状況、健康経営優良法人の認定状況等を確認することで、評価できます。

経営者自身だけでなく、役員・従業員の健康保持・増進に取り組んでいて、定期的に取り組む内容の見直しを行っている又は健康経営優良法人の認定を受けている等の取組が重要です。

経営者自らや従業員の健康維持にまで手が回っていないことが確認できた場合には、取り組んだ場合の効果等を説明して取組を促していく必要があります。

【機能別チェックリスト⑮関連】

(3) 組織・分掌の整備等

組織とは、「事業目的を達成するために、経営者と従業員が一体として取り組む集合体」といい、分掌とは、「それぞれの担当者の業務範囲と責任の所在」をいい、法人経営では経営組織図や事業の分掌規程を整備して指示系統と責任分担を明確化していることが多いですが、個人経営でも、複数の従業員で事業を行っていく場合は、分掌事項などを明確化しておく必要があります。

組織整備の評価方法

予備診断で経営組織図・分掌規程等を点検し、経営者との面接診断で考え方等を確認し評価します。

経営組織には機能別組織、事業部制組織等がありますが、農業経営では組織の形態に拘らず、分担と責任が明確で事業内容に応じた権限移譲が行われていること等を優先して評価します。

指示系統や分担と責任が明確でないことが確認できた場合には、その経営体の状況に応じた組織・分掌の整備を働きかけることが重要です。

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
経営基本関連	⑤	経営理念・ビジョンの実現に基づいて、経営戦略を策定していますか	5	3	0
	⑥	経営戦略に基づいて、経営目標を明確にした経営計画を策定していますか	5	3	0
	⑦	経営計画に基づいて、年度計画を策定していますか	5	3	0
	⑧	経営計画の遂行に向けて、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の強化に取り組んでいますか	5	3	0
	⑨	経営者自らが率先して従業員にコンプライアンス対応の重要性を働きかけていますか	5	3	0
	⑩	食の安全や安心を確保するための取組を経営計画に定めていますか	5	3	0
	⑪	消費者や取引先の意見を聞き、経営計画に反映する仕組みを構築していますか	5	3	0
	⑫	SDGs（持続可能な開発目標）の重要性を理解し、経営戦略や経営計画に反映していますか	5	3	0
	⑬	経営を取り巻く多様なリスクを把握し、その対策に取り組んでいますか	5	3	0
	⑭	専門家・外部人材の活用や他社との連携により、自社の経営資源の不足を補完していますか	5	3	0
	⑮	経営者自身だけでなく、役員・従業員の健康保持・増進に取り組んでいますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
経営基本関連	⑤	経営理念やビジョンを実現するためには、中長期的な視点で経営戦略を策定することが重要です。	経営理念やビジョンの実現に向けて、中長期的な視点で経営戦略を策定し、経営計画等	経営理念やビジョンの実現に向けて、中長期的な視点で経営戦略を策定している。	経営理念やビジョンの実現に向けて、経営戦略を策定していない。

	経営戦略は、企業がもつ経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を最大限に生かし、新たな価値を創造するだけでなく、競争力を向上させ、将来にわたって競争優位性を確保するためには不可欠です。	に反映させている。		※経営理念やビジョンを策定していない場合も含む。
⑥	経営戦略を実行していくためには、経営戦略に基づき、経営の内部と外部の環境を分析した上で、ターゲット顧客や収益や売上等の経営目標を明確し、設備投資計画等を含めて、中長期（一般的には3～5年程度）の経営計画を策定することが重要です。	経営戦略に基づいて、経営目標を明確にした経営計画を策定し、経営の内部や外部の環境の変化に応じて計画を見直している。	経営戦略に基づいて、経営目標を明確にした経営計画を策定している。	経営計画を策定していない。 ※融資を受ける、又は補助事業を活用するためだけに経営計画を策定している場合や、経営戦略に基づいて、経営目標を明確にした経営計画を策定していない場合を含む。
⑦	中長期計画である経営計画に定めた目標を達成するためには、経営計画を年度ごとの計画・目標として具体化し、PDCAサイクルやOODAループを回していくことが重要です。	経営計画に基づいて、年度計画を策定しており、PDCAサイクル等を導入し、業務改善に取り組んでいる等を回して。	経営計画に基づいて、年度計画を策定している。	年度計画を策定していない。 ※融資を受ける、又は金融機関の要請や補助事業を活用するためだけに補助金申請等の都合で年度計画を策定している場合や、経営計画に基づいて、年度計画を策定していない場合を含む。
⑧	経営計画の遂行のためには、計画の達成に必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の	経営計画の遂行に向けて、計画的に経営資源の強化に取り組んでおり、	経営計画の遂行に向けて、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の強化	経営計画の遂行に向けて、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の強化

	強化に取り組むことが重要です。 自社のヒト（人員、人材など）、モノ（機械設備、商品など）、カネ（経営資金）、情報（顧客データ、ノウハウなど）の状況を把握・分析し、その強化に取り組むことで競争力などを高めることができます。	必要に応じて取組内容を見直している。	に取り組んでいる。	に取り組んでいない。
⑨	コンプライアンス（法令だけでなく、倫理観・公序良俗などの社会的な規範を含む。）を遵守し、企業倫理を確立・実践できる経営を行うためには、経営者自らが率先して、従業員に対してコンプライアンス対応の重要性の理解促進と浸透を図ることが重要です。	経営者自らが率先して従業員にコンプライアンス対応の重要性を働きかけるだけでなく、違反が発生した場合などに備えて管理体制を整備している。	経営者自らが率先して従業員にコンプライアンス対応の重要性を働きかけている。	経営者自らが率先して従業員にコンプライアンス対応の重要性を働きかけていない。
⑩	食の安全や安心を確保して安定的に提供できる経営を実現するためには、必要となる取組（食品表示、トレーサビリティ等）を明確化し、その取組を経営計画に反映して実行することが重要です。	食の安全や安心を確保するための取組を経営計画に定めるだけでなく、外部環境の変化に応じて経営計画を見直している。	食の安全や安心を確保するための取組を経営計画に定めている。	食の安全や安心を確保するための取組を経営計画に定めていない。 ※経営計画を定めていない場合も含む。
⑪	消費者や取引先から選ばれる商品を提供できる経営を実現するためには、消費者や取引先からの満足度だけでなく、不満や改善点などを含めた声を収集できる仕組みを構築し、その評価を経営計画に反映することが重要です。	消費者や取引先の意見を聞き、経営計画に反映する仕組みを構築するだけでなく、顧客ニーズの変化などを踏まえて、定期又は随時、経営計画を見直している。	消費者や得意先の意見を聞き、経営計画に反映する仕組みを構築している。	消費者や得意先の意見を聞き、経営計画に反映する仕組みを構築していない。 ※消費者や得意先の意見を聞く仕組みだけがある場合も含む。
⑫	環境保護や社会貢献を通じて持続可能な経営や成長を目指す	SDGs（持続可能な開発目標）の重要	SDGs（持続可能な開発目標）の重要	SDGs（持続可能な開発目標）の重要

	<p>すためには、SDGs（持続可能な開発目標）を念頭において経営に取り組むことが重要です。</p> <p>農業は、その活動を自然資本や環境に立脚しており、SDGsの達成に率先して貢献していくことは、消費者の理解や他分野からの投資を呼び込み、新たな成長につながる可能性があります。</p>	<p>性を理解し、経営戦略や経営計画に反映させて取り組むだけでなく、定期的に自社の事業とSDGsとの関わりを考え経営計画等の見直しを行っている。</p>	<p>性を理解し、経営戦略や経営計画に反映させて取り組んでいる。</p>	<p>性を理解しておらず、経営戦略や経営計画に反映させ取り組んでいない。</p> <p>※重要性を理解しているが、経営戦略や経営計画に反映できていない場合も含む。</p>
⑬	<p>経営を持続的に成長させるためには、経営を取り巻く多様なリスク（事故や災害、犯罪被害、訴訟の提起、諸制度の大幅な改定、為替・株価変動など）を洗い出し、優先度をつけてリスク対策を実施し、損失の回避や軽減を図ること（リスク管理）が重要です。</p>	<p>経営を取り巻く多様なリスクを把握し、その対策に取り組むだけでなく、定期的に評価と対策の見直しを行っている。</p>	<p>経営を取り巻く多様なリスクを把握し、その対策に取り組んでいる。</p>	<p>経営を取り巻く多様なリスクを把握し、その対策に取り組んでいない。</p> <p>※リスクを把握していない場合も含む。</p>
⑭	<p>経営目標を着実に達成するためには、自社の経営資源をフル活用するだけでなく、経営資源が不足している場合は専門知識や技術を持つ専門家・外部人材の活用や他社との連携等が重要です。</p>	<p>長期的視点で経営資源の強化に努めるとともに、必要な場合に専門知識や技術を持つ専門家・外部人材の活用や他社との連携等で自社の経営資源を補完する体制を整備するとともに、不足する経営資源を定期的に把握し外部人材や連携先を先着実に活用できよう取り組んでいる。</p>	<p>専門家・外部人材の活用や他社との連携により、自社の経営資源の不足を補完している。</p>	<p>専門家・外部人材の活用や他社との連携により、自社の経営資源の不足を補完していない。</p> <p>※自社の経営資源の不足を把握していない場合も含む。</p>
⑮	<p>経営上のリスクを回避し、経営を安定させるためには、生</p>	<p>経営者自身だけでなく、役員・従業員</p>	<p>経営者自身だけでなく、役員・従業員</p>	<p>経営者自身だけでなく、役員・従業員</p>

	産性や企業イメージの向上にもつながる、経営者をはじめとした役員・従業員の健康の増進に取り組むことが重要です。	員の健康保持・増進に取り組んでおり、かつ定期的に取り組む内容の見直しを行っている又は健康経営優良法人の認定を受けている。	員の健康保持・増進に取り組んでいる。	員の健康保持・増進に取り組んでいない。 ※労働関係法令などの規定により、義務化されている取組だけを行っている場合も含む。
--	--	--	--------------------	---

第4 事業継続計画(BCP)、経営継承

ポイント

- ① 経営力診断の一環として、自然災害等の発生時に備えて事業継続計画(BCP)の策定、将来に対する経営力強化の取組として経営継承を、それぞれの取組状況を診断します。
- ② 事業継続計画(BCP)の策定では、計画の策定のほか計画に基づく訓練の実施やサプライチェーン維持のバックアップ体制の構築について、経営継承では計画的な経営継承の取組や経営継承計画の策定を診断の対象範囲とします。
- ③ 事業継続計画(BCP)の策定、経営継承の診断の評価方法は、経営者との面接診断を中心に、予備診断や現場診断を踏まえるとともに、事業継続計画(BCP)の内容や経営継承計画の有無等について、経営継承のチェックリスト等を活用して確認・評価します。診断の結果、経営者の認識や対応の不足等が確認できた場合には、改善の取組等の助言も必要です。

自然災害の発生等、万一の場合の対応力である「事業継続計画(BCP)」では、「計画の作成」、計画に基づく「訓練の実施」、サプライチェーン維持のための「バックアップ体制」などが、経営継続の視点で重要な経営力の診断対象といえます。

また、経営継承は将来の経営者を確保・育成する取組として、「計画的な経営継承」、「経営継承計画の策定」も重要な経営力診断の対象です。経営継承の段階に応じてその他の取組や継承後の後継者支援の視点など、必要に応じて対象範囲を追加して診断を行うことも重要です。

1 事業継続計画(BCP)、経営継承の診断の具体的診断の取組

(1) 事業継続計画(BCP)の策定

自然災害等による物理的・経済的・人的な損害を最小限に抑え、かつ基幹業務の継続と早期復旧を図るためには、地方公共団体が策定する防災計画を踏まえて、事業継続計画(BCP)を策定することが重要です。

災害等の発生時に事業継続計画(BCP)に基づいた取組により重要な業務を途切れさせず、早期復旧を実現する等で顧客への影響を最小限に防ぐことができれば、企業としての信頼・評価を高めることに繋がります。

事業継続計画(BCP)策定の評価方法

経営者や総務担当者等との面接調査等で、策定している事業継続計画(BCP)の内容を確認して、早期復旧を実現する内容となっているか等を確認します。地方公共団体の防災計画との連携や主要な取引先に計画内容を説明しているか等も確認して評価します。

自然災害等の発生に備えて、事業継続計画(BCP)を策定して、従業員や取引先への周知のほか、定期的な計画の直しを行っておくことが重要です。

事業継続計画(BCP)を策定していない場合には、経営者に策定の重要性を再認識いただいて、事業継続計画(BCP)の策定を働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑩関連】

(2) 訓練の実施

自然災害等の発生時に適切かつ迅速に対応するためには、事業継続計画(BCP)の作成だけではなく、日頃から従業員の教育と訓練を行うことが重要です。こうした取組を行うことで、自然災害等の発生時に事業の中断を最小限に抑え、消費者や取引先への影響を少なくすることができます。

事業継続計画(BCP)の訓練の評価方法

実際に事業継続計画(BCP)の訓練等をどのように実施したかを、面接調査や実施記録等で確認し評価します。

事業継続計画(BCP)や地方公共団体の防災計画等に基づき訓練を実施するとともに、従業員向けの勉強会などを定期的に行っていくことが重要です。

従業員の教育や訓練を行っていない場合には、早急な実施を働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑪関連】

(3) サプライチェーン維持のバックアップ体制の構築

自然災害等の発生時には、生産や物流が滞る等でサプライチェーンが遮断されるリスクが想定されることから、商品を消費者に安定的に供給するためには、自然災害等が発生した場合でもサプライチェーンが維持できるようバックアップ体制を構築することが重要です。

サプライチェーン維持のバックアップ体制の評価方法

経営者面接や機能別診断で事業継続計画(BCP)の内容等から、サプライチェーン維持のバックアップ体制の実効性を確認する等で評価します。

自然災害等が発生した際に、サプライチェーンを維持するためのバックアップ体制を構築しており、経営の内部・外部の環境変化を踏まえて、定期的に体制を見直すことが重要です。

サプライチェーンを維持するためのバックアップ体制を構築することができていないことが確認できたときには、その重要性を経営者に再認識いただいてバックアップ体制の構築を働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑫関連】

(4) 計画的な経営継承の重要性

円滑に経営を承継し、農業経営の継続性の確保や雇用の維持を図るためには、長期的な経営計画の一部として経営継承を捉え、その重要性を認識する必要があります。

将来における経営力を維持・強化する取組である経営継承は、経営継承計画を策定して早めに準備・着手することが重要です。

計画的な経営継承の評価方法

経営者面接で経営継承にかかる経営者の考え方を確認するとともに、経営継承計画を策定している場合にはその内容等から計画的な取組状況を確認することで評価します。

計画的な経営継承の重要性を認識し、円滑な経営継承に必要な情報を収集することが重要です。

経営者が一定の年齢にかかわらず後継者対策に着手できていない等が確認できた場合には、家族と話合いや支援機関等の助言を得て早期の経営継承の検討に着手するよう働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑱関連】

(5) 経営継承計画の策定

早期に円滑な経営継承を進めるためには、家族会議や支援機関等の助言を得て、後継者を決め、継承時期を明確にした経営継承計画を策定することが重要です。計画の策定に当たっては、経営資源をきちんと把握し、いつ、何を、どうやって、誰に継承するのか、専門家等も活用しながら、円滑に実現できる計画を策定することが必要です。

また、経営継承の実現後も継承者がスムーズに経営に取り組めるよう、家族や支援機関等関係者による支援体制が構築されて、継続した経営支援を行っていくことが重要です。

経営継承計画の評価方法

経営者面接や策定した経営継承計画の内容等で、家族会議や支援機関等の助言を得て、後継者を決め、継承時期を明らかにした経営継承計画となっているか、計画に基づいて経営継承に取り組んでいるか等を確認し、評価します。

後継者や関係者の承諾のもと継承時期を明らかにした経営継承計画を策定して、必要に応じて支援機関の協力を得ながら、計画に定めた取組を実行していく必要があります。

経営継承計画が策定できていない、後継者が確保できていない等が確認できた場合には、家族との話合いや支援機関等の助言を得て早期の経営継承計画の策定を働きかける必要があります。

【機能別チェックリスト⑳関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
BCP 関 連	⑯	自然災害等の発生に備えて、事業継続計画（BCP）を作成していますか	5	3	0
	⑰	事業継続計画（BCP）や地方公共団体の防災計画等に基づき、訓練を実施していますか	5	3	0
	⑱	自然災害等が発生した際に、サプライチェーンを維持するためのバックアップ体制を構築していますか	5	3	0
経営 継 承 関 連	⑲	計画的な経営継承の重要性を認識していますか	5	3	0
	⑳	後継者と継承時期を明らかにした経営継承計画を策定していますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
BCP 関 連	⑯	自然災害等による物理的・経済的・人的な損害を最小限に抑え、かつ基幹業務の継続と早期復旧を図るためには、地方公共団体が策定する防災計画を踏まえて、事業継続計画（BCP）を策定することが重要です。	自然災害等の発生に備えて、事業継続計画（BCP）を作成しており、従業員や取引先への周知のほか、定期的な計画の見直しを行っている。	自然災害等の発生に備えて、事業継続計画（BCP）を作成している。	自然災害等の発生に備えて、事業継続計画（BCP）を作成していない。
	⑰	自然災害等の発生時に適切かつ迅速に対応するためには、事業継続計画の作成だけではなく、日頃から従業員の教育と訓練を行うことが重要です。こうした取組を行うことで、自然災害等の発生時に事業の中断を最小限に抑え、消費者や取引先への影響を少なくすることができます。	事業継続計画（BCP）や地方公共団体の防災計画等に基づき、訓練を実施するとともに、従業員向けの勉強会などを定期的に行っている。	事業継続計画（BCP）や地方公共団体の防災計画等に基づき、訓練を実施している。	事業継続計画（BCP）や地方公共団体の防災計画等に基づいた訓練を実施していない。
	⑱	商品を消費者へ安定的に提供するためには、自然災害等が発生した場合でもサプライチェーンを維持できるようバックアップ体制を構築	自然災害等が発生した際に、サプライチェーンを維持するためのバックアップ体制を構築	自然災害等が発生した際に、サプライチェーンを維持するためのバック	自然災害等が発生した際に、サプライチェーンを維持するためのバック

		クアッパ体制を構築することが重要です。	しており、経営の内部・外部の環境変化を踏まえて、定期的に体制を見直している。	アップ体制を構築している。	アップ体制を構築していない。
経営継承関連	⑱	円滑に経営を継承し、農業経営の継続性の確保や雇用の維持を図るためには、長期的な経営計画の一部として経営継承を捉え、その重要性を認識することが必要です。	計画的な経営継承の重要性を認識し、円滑な経営継承に必要な情報を収集している。	計画的な経営継承の重要性を認識している。	計画的な経営継承の重要性を認識していない。
	⑳	早期に円滑な経営継承を進めるためには、家族会議や支援機関等の助言を得て、後継者を決め、継承時期を明確にした経営継承計画を策定することが重要です。	後継者や関係者の承諾のもと継承時期を明らかにした経営継承計画を策定しており、必要に応じて支援機関の協力を得ながら、計画に定めた取組を実行している。	後継者と継承時期を明らかにした経営継承計画を策定している。	後継者と継承時期を明らかにした経営継承計画を策定していない。 ※後継者が不在又は決まっていない場合、継承時期が決まっていない場合も含む。

第3節 農業生産診断(機能別診断②)

第3節では、生産活動を効率化し、品質を向上させることで、経営全体の収益性の向上に必要な生産計画、リスク管理や環境負荷低減の取組などの農業生産診断、農産物の加工・製造の取組などの農業生産診断を示し、最後に農業生産に関連する法令について紹介します。

第1 農業生産診断の目的、対象範囲、評価方法

ポイント

- ① 農畜産物の安全性を確保する適切な管理を通して、生産の効率化だけではなく、適正な労働環境を構築し、持続可能な農業生産に取り組んでいるかを明らかにします。
- ② 農業生産診断の対象については、共通する内容、営農類型によって異なる内容があります。
- ③ 農業経営診断の評価方法とは、事前に栽培記録や生産計画などの情報を収集し、生産現場を視察するとともに、農業者や従業員にヒアリングを行い、サンプル分析やベンチマーク比較、農業生産診断に関するチェックリストを通じて行われます。

1 農業生産診断の目的

農業生産診断の目的は、農業経営体の生産活動を詳細に分析し、生産工程や収量、品質に関する課題を明確化することで、効率のかつ持続可能な生産体制の構築を支援することです。農業経営体は気候変動や市場価格の変動に左右されやすく、生産計画や管理が十分に行き届かない場合があります。また、地域特有の栽培条件や品種特性が影響することもあります。こうした農業経営体特有の事情に留意しながら、多岐にわたる課題に対応し、生産活動を総合的に診断し、持続可能で安全な農業経営を実現するための具体的な改善策を提案することが重要です。

2 農業生産診断の対象

農業生産工程管理(GAP)の取組を参考として、生産の透明性(見える化)と効率性、生産物の安全性確保、持続可能な農業の実現、労働環境の改善、アニマルウェルフェアの確保の視点から対象項目を抽出して農業生産診断を実施します。

図表24 農業生産診断の構成

	機能分類	診断すべき内容
STEP1	耕種・畜産における生産計画、リスク管理や環境負荷低減の取組などを診断 <GAP 基準> ・農業生産の透明性(見える化)と効率化	【耕種・畜産共通】 ・生産計画の策定と進捗管理 ・環境負荷の軽減や生物多様性に配慮した生産体制 ・生産や飼養に関する技術やノウハウの管理や知的財産の保護 ・生産、飼養に関する生産責任者(リーダー)の設定 ・栽培方法、飼養管理マニュアルの作成

	<ul style="list-style-type: none"> ・生産物の安全性の確保 ・持続可能な農業の実現 ・労働環境の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・農畜産物の品質管理基準の作成 ・スマート農業技術の活用による生産・飼養管理 ・機械、車両、器具、施設設備の整理整頓や保守管理 ・農作業事故防止対策 ・鳥獣被害対策 ・自社の生産環境に応じた種苗や子牛・雛鳥等の調達 ・生産、使用管理記録と整合性の確保された適正な商品表示 ・収穫・ポストハーベスト管理(出荷・販売記録の作成保存) <p>【耕種関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土壌診断と土壌管理 ・適期作業・適期収穫体制の確立 ・農薬・肥料の施用管理 ・灌漑(田畑への給水や排水)の適切な管理 ・種子の選定、播種方法の管理 ・作物ごとの生育状況、病害虫の発生状況の管理 ・科学的防除・生物的防除・物理的防除(適切な防除方法の選択) <p>【畜産関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・動物福祉(アニマルウェルフェア)の理念や重要性の認識 ・飼料の種類や給与方法 ・飼育環境管理(温度、湿度、換気など) ・家畜の健康管理(体重、疾病、ワクチン接種状況) ・繁殖および育成管理 ・生産物(牛乳、肉など)の品質管理 ・衛生管理(清掃の頻度、排泄物や廃棄物、排水の適切な処理) ・農場への病原体の侵入、持出防止対策
STEP2	農産物の加工・製造関連 (6次産業化)	<ul style="list-style-type: none"> ・6次産業化に取り組むに当たっての経営理念とビジョン ・競争優位性をもつ商品・サービスの開発 ・食品の加工・製造 ・加工、製造能力や販売量に応じた製造計画の作成 ・加工、製造ラインの作業手順についての取り決め ・他の生産者とのネットワークを活用した原料調達体制構築

STEP3	耕種・畜産、農産物の加工・製造に関わる法令関連	<ul style="list-style-type: none"> ・HACCP の考え方を取り入れた衛生管理 ・食品表示基準 ・悪臭 ・産業廃棄物 ・農薬、肥料 ・飼養衛生管理基準 ・食品安全基本法 ・畜産法 ・水質汚染防止法
-------	-------------------------	--

農業生産診断の評価方法

耕種では農薬使用記録や収穫量データ、畜産では飼料履歴や健康管理記録を精査し、記録が正確で規定に従っているかを確認することで診断します。評価方法としては、作業工程を直接視察し、農業者や従業員への聞き取りを行うなどにより、生産者の課題意識や現状の取組状況、問題点を把握します。また、サンプル分析(土壌、水、作物、飼料、排せつ物の分析を行い、安全性や品質を評価)、競合他社とのベンチマーク比較なども有用です。

第2 耕種・畜産に関する農業生産診断共通事項

1 生産計画の策定と進捗管理

「生産計画」とは、農業生産において作付けや収穫のスケジュール、必要な資材・労働力の手配、予算の見積もりを具体的に定めたものであり、「進捗管理」とは、生産計画に基づき、各工程が計画通りに進んでいるかを確認し、必要に応じて修正する活動を指します。これらを策定・実施することは、効率的な資源利用による生産コストの削減や安定した収益の確保、天候変動や市場需要の変化への迅速な対応に役立つため、留意してください。

生産計画の策定と進捗管理を通じて生産効率が向上することにより、収益の安定化や持続的な農業経営の基盤が強化され、またリスクを抑制する効果も期待できます。具体的には、毎年更新された生産計画があり、日々の作業進捗や発生した問題が記録されている経営体は、生産管理能力が高く、優れた農業経営と評価できます。

生産計画の策定と進捗管理の評価方法

診断においては、まず農業経営者や現場責任者との面談を通じて、計画内容や進捗管理の方法について確認します。また、生産計画書や進捗記録を通して、計画内容の具体性や進捗管理の徹底度を評価し、必要に応じて栽培現場を視察し、実際に計画通りに管理が行われているかを確認します。

生産計画や進捗管理が不十分な経営体に対しては、栽培カレンダーや必要資材・労働力の詳細を計画に盛り込むことで、計画の精度を高めることが重要です。また、進捗を記録できる管理シー

トやソフトウェアを活用することで、日々の管理の精度向上と手間の削減が期待できます。さらに、週単位や月単位での定期的なレビューを実施し、必要に応じて計画の修正を行う体制を整えることも効果的です。

図表25 【生産管理計画進捗管理表】<生産管理計画進捗管理表>

項目	目標	予定日	実施日	進捗状況	問題点 課題	対策	担当者	備考
作付け 準備	土地の 耕起完了	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
肥料散布	肥料散布 完了	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
種まき 苗植え	種まき 完了	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
水管理	適切な 水やり	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
除草	雑草除去	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
病害虫 防除	農薬散布	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
収穫準備	機材の 整備	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
収穫	全量収穫 完了	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
出荷準備	包装と 運搬手配	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				
振り返り と改善	次期計画 の立案	/ /	/ /	<input type="checkbox"/> 未着手 <input type="checkbox"/> 進行中 <input type="checkbox"/> 完了				

【農業生産管理チェックリスト①関連】

2 環境負荷の軽減や生物多様性に配慮した生産体制

「環境負荷の軽減」とは、JA や地域の使用管理基準に基づいて計画的な使用を行う等により、農業活動による土壌、水質、空気などへの影響を小限に抑え、自然環境への悪影響を減らす取組です。また、「生物多様性に配慮した生産体制」とは、農業環境における多様な生態系を保全し、地域の動植物が共存できるような生産方法を指します。これらの実施は、持続可能な農業の推進と地域環境の保護において留意すべき事項です。

環境への配慮と生物多様性の保全を実施することで、土壌や水質の健全な状態を長期的に維持し、自然災害や気候変動に強い農業基盤を築く効果が期待できます。また、地域社会からの信頼を得やすく、長期的に安定した経営につながります。特に、無農薬や減農薬栽培、化学肥料の適正使用、生垣やビオトープ(生物生息空間)などの生態系保全措置が採用されている経営体は、環境への配慮が行き届いていると評価できます。

環境負荷の軽減や生物多様性に配慮した生産体制の評価方法

診断においては、まず農業経営者との面談を通じて、環境負荷の軽減や生物多様性への配慮についての意識や取組状況を確認します。また、農薬・肥料の使用記録や土壌分析のデータなどを確認し、資材の適正使用や自然保護への具体的な取組を評価します。加えて、農地の実地調査を行い、生態系保全措置や周辺環境との調和が図られているかを視察します。

これらの取組が不十分な場合には、まずは減農薬・減化学肥料の栽培を段階的に試み、自然由来の資材を活用するなどの取組を推奨します。また、ビオトープ(生物生息空間)や生垣の設置といった、生態系保全のための緑地の整備を提案することも有効です。定期的な環境モニタリングを導入することで、地域環境への影響を把握し、改善を図ることが持続可能な農業経営の確立に貢献します。

図表26 【環境負荷軽減取組】

環境負荷軽減取組	取組内容
農業生産工程管理(GAP)	・たい肥や有機質資材を活用した土づくり ・IPM(総合防除)による環境負荷の低減。 <u>農林水産省 GAP</u>
みどりの食料システム戦略	温室効果ガス削減を「見える化」するツールの開発や、生物多様性保全に向けた取組を支援しています。特に、米やトマトなどの農産物で環境負荷軽減に関する簡易算定ツールが活用され、地域ごとのデータ管理にも役立っています。 <u>農林水産省の「環境保全型農業の推進」資料</u>
生物多様性保全型農業	化学肥料や農薬の使用を削減しながら、生物多様性の高い営農活動を推進する支援策が実施されています。また、持続可能な農業の取組を広めるために、有機農業指導員の

	育成や環境保全型農業直接支払い制度が利用されています。 環境省：「環境・循環型社会・生物多様性白書」
--	---

(出典)農林水産省 GAP/農林水産省「環境保全型農業の推進」

環境省「環境・循環型社会・生物多様性白書 参照 筆者編集

【農業生産管理チェックリスト②関連】

3 生産や飼養に関する技術やノウハウの管理や知的財産の保護

農業における独自の生産方法や飼養技術、新たな品種や商標などは知的財産に該当し、これらを法的に保護し、無断利用や模倣から守ることは、他の経営体との差別化や収益機会の確保、農業経営の競争力向上において留意すべき事項です。

生産や飼養に関する知的財産が適切に保護されることで、企業の独自技術や品種が模倣されるリスクが軽減され、長期的な収益の安定化が期待できます。また、知的財産を活用したブランド構築により、付加価値の高い製品を市場に提供することが可能になり、顧客の信頼や選択されやすさも向上します。知的財産の登録や管理が行われている経営体は、経営管理能力が高く評価できます。

ノウハウの管理や知的財産の保護の評価方法

診断においては、まず経営者への面談により、知的財産の保護に対する意識や既存の取組を確認します。また、特許、商標、品種登録などの保護が適切に行われているか、必要な手続きを経ているかについて、関連書類や証明書を確認します。さらに、知的財産が事業計画や経営戦略にどう位置付けられているかについても評価します。

知的財産の保護が不十分な場合には、まず農業者の独自技術や新しい品種の法的保護手続きを早急に行うよう助言します。例えば、地域の知的財産専門家や農業協同組合と連携し、特許や品種登録を進めるサポート体制を整えることが推奨されます。また、知的財産を活用したブランド化戦略の検討や、登録資産の適切な管理を行う体制を構築することで、経営の差別化と長期的な利益確保を目指すことが可能です。

図表27 【管理規程書と秘密保持契約に関する対策】

<p>【管理規程書の内容】</p> <p>管理規程書は、企業や農業団体が知的財産や技術ノウハウを組織的に守るために作成されます。</p> <p>技術・ノウハウの範囲特定：営業秘密や重要情報に該当するデータを明確化。</p> <p>管理体制の構築：ノウハウ管理を行う責任者や部門を指定。</p> <p>情報アクセスの制限：従業員ごとにアクセス権を限定。</p> <p>違反時の対応：流出が確認された場合の処罰や法的手続き。</p> <p>参考情報：特に農業では、栽培方法や肥料の配合比率などは「営業秘密」として扱うケースが多く、不正競争防止法のもと保護されます。</p>
<p>【秘密保持契約の内容】</p>

従業員や外部協力者との間で結ぶ秘密保持契約には、以下の条項を含めることが推奨されています。

秘密情報の範囲指定: 開示する技術情報を具体的に特定。

情報の使用制限: 指定された目的以外での使用禁止。

開示制限: 第三者への漏洩を禁止。

競業禁止条項: 契約期間中や一定期間、競合する業務への転職や提供を禁止。

農業分野における AI やデータ活用の契約指針にも触れ、これを参考にすることができます。

【参考資料・具体的な事例】

営業秘密管理ガイドライン: 日本弁理士会や農林水産省が発行する資料では、営業秘密の要件や保護方法を詳しく解説しています。

農業分野における AI・データ契約ガイドライン: 技術やノウハウの提供時にリスクを回避する契約内容の具体例が示されています。

【実用的な対策】

情報のアクセス制限を行う技術的措置(例:パスワード保護)。

離職者との継続的な守秘義務契約の締結。

技術やノウハウを公開する場合は、タイムスタンプを活用し、証拠を確保。

これらの詳細なガイドラインや事例は、日本弁理士会の公式サイトや農林水産省の資料で確認できます。また、SMART AGRI などの農業技術に関するメディアも有用です。

(出典)2024/11/17,日本弁理士 HP 営業秘密関連

<https://www.jpaa.or.jp/intellectual-property/trade-secrets/>

図表 1【秘密保持契約書面 営業秘密契約書①】

図表28 ひな型①:指導員向け秘密保持契約書面

●●●●様

- 1 ほ場等に立ち入ることで見聞きし、又は生産者から説明を受けた、技術・ノウハウ等については、生産者独自の技術・ノウハウ等であることを尊重し、生産者の事前の同意がない限り、第三者に開示しません。
- 2 前項の同意を得て開示を行う際には、第三者に開示する技術・ノウハウ等の内容及び開示する相手先(人的範囲)を具体的に明らか にするようにいたします。
- 3 上記各事項は、私が退職したり、他の地域に異動になった場合であっても、遵守いたします。
※必要に応じて、以下のように、対象となる技術・ノウハウ等を特定しても良い。
- 4 上記の対象となる技術・ノウハウ等は、以下のとおりです。「・肥料の配合に関する技術・ノウハウ等」など

(日付)令和 ○年 ○月 ○日

(署名) ○○○ ××××

図表28 ひな型②:従業員向け誓約書面

●●農園 御中

- 1 会社の業務を通じて見聞きした会社の営業秘密(社内のみで共有される技術・ノウハウ等)については、無断で社外の者に開示しません。
- 2 外部から営業秘密にあたる技術・ノウハウ等について提供を求められた場合には、速やかに上長に報告するとともに、開示の可否について、会社の決定に従います。
- 3 会社の営業秘密の取扱いについては、会社の定めるルールや会社の指示に従うものとします。
- 4 上記各事項は、在職中はもちろん、退職後も、遵守いたします。
- 5 上記事項に違反した場合、懲戒等の事由となることがあること、会社に対して損害賠償義務などを負うことがあることを理解しました。

(日付)令和 ○年 ○月 ○日

(署名) ○○○ ××××

(出典)2024/11/17,農林水産省 HP 営業秘密関連

<https://pvp-conso.org/wp-content/uploads/2023/09/d9686459c61220a29b3c0395975cd4c4.pdf>

【農業生産管理チェックリスト③関連】

4 生産・飼養に関する生産責任者(リーダー)の設定

農業生産や家畜飼養における各プロセスを管理・監督する責任者を明確に任命することは、生産活動の効率的な運営と、問題発生時の迅速な対応を図るために留意しなければなりません。

生産責任者の設定によって、生産工程や飼養管理の責任の所在が明確になるため、労働力の効率的な配置や品質管理がしやすくなります。これにより、生産効率の向上や生産物の品質・安全性の向上が期待できるほか、従業員の指導や技術指導も的確に行うことが可能となり、現場の生産体制全体が円滑に機能するようになり高く評価できます。

生産責任者(リーダー)の設定の評価方法

診断においては、まず農業経営者への面談を通じて、生産責任者の役割や任命状況、担当者の具体的な業務範囲や権限について確認します。また、実際に任命されている生産責任者や現場スタッフへのヒアリングを行い、役割が適切に理解され、責任者としての管理が実行されているかを評価します。現場視察では、担当者が作業現場を把握し、指揮が取れているかも確認します。

生産責任者の設定が不十分である場合には、まずは生産工程ごとに責任者を明確に任命し、その責任範囲と権限を文書で定めることが必要です。また、定期的な研修や現場でのOJT(On-the-Job Training)を通じて、責任者が役割を十分に果たせるようスキルアップを図る体制を整えることが効果的です。責任者の設定によって、作業の効率化や生産物の品質向上が実現し、組織全体での生産管理がより安定化します。

図表29 【経営者による責任者又はリーダーの決定】

■経営者が定めなければならない管理上必要な責任者
経営者
農業の責任者:経営者または経営者から農場管理を委任された責任者
商品管理の責任者:食品安全及び商品の異常・苦情対応に責任を有する者
農産物取扱い施設の管理責任者:農産物の取り扱い施設の運営に責任を有する者
肥料管理の責任者:肥料等の選択、計画、使用及び保管の責任を有する者
農薬管理の責任者:農薬の選択、計画、使用及び保管の責任を有する者
労働安全の責任者:作業中のけが、事故の発生を抑制することに責任を有する者
労務管理の責任者:農場内部の職場環境、福祉及び労働条件(労働時間、休憩、休日、賃金等)に責任を有する者

(出典)2024/11/18,農林水産省 HP 国際水準 GAP ガイドライン 責任者設置

https://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/gap/gap_guidelines/guidelines/02-11_fv_manual-all.pdf

【農業生産管理チェックリスト④関連】

5 栽培方法・飼養管理マニュアルの作成

農作物の栽培や家畜の飼養における具体的な作業手順や管理方法を文書化し、標準的な業務手順として共有することは、作業の標準化や品質の安定化において重要な役割を果たすため、記載内容を含めて確認する必要があります。

栽培方法・飼養管理マニュアルを作成することで、各作業における品質が安定し、生産性の向上や無駄の削減が期待できます。また、従業員が標準的な手順に従うことで、作業のばらつきが減少し、農産物や畜産物の品質が一定水準で保たれるため、市場での評価も高まります。特に、技術が未熟な従業員や新規雇用者でも一貫した品質で作業を行うことが可能となり、経営全体の信頼性が向上し評価されます。

栽培方法・飼養管理マニュアルの作成の評価方法

診断においては、まず農業経営者への面談を通じて、現在の栽培方法や飼養管理手順が文書化されているか確認します。また、マニュアルが存在する場合はその内容を精査し、実際の作業に適しているか、更新が適切に行われているかを確認します。さらに、現場スタッフへのヒアリングを通じて、マニュアルが日常の作業にどの程度活用されているか、問題がないかを評価します。

栽培方法や飼養管理のマニュアルが不十分、または存在しない場合には、まず現場作業を観察し、主要な工程や重要なポイントを明確にした上で、マニュアルを作成することが推奨されます。また、定期的に内容を見直し、最新の栽培・飼養技術を反映させる体制を整えることも効果的です。これにより、従業員が迷うことなく作業を進められ、安定した生産活動と品質管理が可能になります。

<参考:有機農業栽培マニュアル 農研機構>

2024,11,17,農研機構 HP 有機農業栽培マニュアル

https://www.naro.go.jp/publicity_report/publication/pamphlet/tech-pamph/121100.html

【農業生産管理チェックリスト⑤関連】

6 農畜産物の品質管理基準の作成

不良品の発生を未然に防ぎ、農作物や畜産物の品質を一定水準に保つために、収穫物や生産物の形状、色味、安全性など、評価すべき品質項目や基準値を具体的に定めることで、取引先や消費者に対して安定した品質の農畜産物を提供できるようになるため、農業経営において重要な取組です。

品質管理基準を設定することで、生産物の品質に対する客観的な判断基準が生まれ、消費者の信頼を高めると同時に市場での競争力も強化されます。さらに、基準を満たさない製品が出荷されるリスクが減り、食品ロスの低減にもつながります。特に、形状や糖度、色などの基準が明確に定められている農畜産物は、品質の高いものとして、価格やブランド価値も高まる傾向にあり評価できます。

また、生産過程や使用された資材(農薬・肥料等)の記録を正確に管理し、それに基づいて消費者に正確でわかりやすい情報を提供するための商品表示を行うことにより、消費者が商品の安全性や品質を理解しやすくなり、購買意欲が向上するだけでなく、整合性のある表示が行われることで、トレーサビリティの確保が可能となり、不測の事態にも迅速に対応できる体制が整います。

品質管理基準の作成の評価方法

診断においては、まず農業経営者への面談を通じて、現在の品質管理基準の有無や、設定されている場合はその基準内容を確認します。また、基準がどのように運用されているか、品質評価の具体的な方法や記録が行われているかについても評価します。現場の従業員へのヒアリングや、収穫・出荷される農畜産物の実地確認も行い、基準が現場で守られているかを把握します。

品質管理基準が未設定の場合や不十分な場合には、収穫物や生産物の特性を踏まえ、基準項目を設定することが求められます。例えば、農作物であれば大きさや色、糖度など、畜産物であれば肉質や脂肪の量など、評価基準を設け、数値化できる項目は明確な基準を設定します。また、定期的に基準を見直し、消費者ニーズや市場の変化に対応できるよう、柔軟な体制を整備することで、安定した高品質の農畜産物を提供できるようになります。

(参考)農畜産物の品質管理基準「JAS」

JAS(Japanese Agricultural Standards:日本農林規格)は、農畜産物やその加工品の品質や特性、表示などについて、日本政府が定めた基準です。JAS 制度に基づく認証を受けた製品には、信頼の証である「JAS マーク」を付けることができます。この基準は、消費者が安心して商品を選ぶようにするだけでなく、農業者が品質の向上や市場競争力を高める助けにもなります。品質管理基準として「JAS」を取り入れることは農家にとって有効な手段です。

図表 30 【JAS の種類について】

筆者編集

一般 JAS	有機 JAS	特定 JAS(特有 JAS)
<p>概要: 食品や農産物の品質に関する基準を定めた制度です。例えば、木材、加工食品、穀物など幅広い分野で利用されています。</p> <p>意義: 生産者が消費者に製品の品質を保証するための重要なツール。市場での信頼性向上に寄与します。</p> <p>適用例: 米の食味ランクや木材の強度など、具体的な基準に基づいて評価されます。</p>	<p>概要: 化学肥料や農薬をほとんど使わずに栽培された農産物に適用される基準です。有機栽培の厳しい基準を満たした製品にのみ付与されます。</p> <p>意義: 環境保全や健康意識の高い消費者層に向けた価値提供。海外輸出の際にも有利に働きます。</p> <p>適用例: 有機野菜や有機茶などが該当します。適切な土壌管理や農薬の不使用が厳密に検査されます。</p>	<p>概要: 一般的な基準よりもさらに細かく、特定の特徴や製造方法に着目した基準です。</p> <p>意義: 地域の特色や伝統的な製法を生かした農産物や食品のブランド化を推進。</p> <p>適用例: 特定品種の米や伝統的な製法による醤油など、特別な付加価値を持つ製品が該当します。</p>

(出典)2024/11/17,農林水産省 HP 徹底解説 JAS のすべて

<https://www.maff.go.jp/j/pr/aff/2410/pdf/aff2410-01.pdf>

【農業生産管理チェックリスト⑥関連】

7 スマート農業技術の活用による生産・飼養管理

ICT(情報通信技術)、IoT(モノのインターネット)、AI(人工知能)などの先端技術を農業や畜産に導入し、効率的で精度の高い生産・飼養管理を行うことで、作業の省力化や生産の最適化を図り、生産性を向上させることができます。

スマート農業技術を活用することで、データに基づいた精密な管理が可能になり、労働力不足の解消や作業の効率化に大きく貢献します。また、気象データや土壌データに基づく栽培管理や、家畜の健康状態のリアルタイム監視によって、収量や品質が安定し、経営リスクの低減にもつながります。こうした技術が導入されている農業経営体は、将来性の高い先進的な農業として評価できます。

スマート農業技術の活用の評価方法

診断においては、まず農業経営者への面談を通じて、現在導入されているスマート農業技術やその活用状況について確認します。導入している機器やシステムの種類、使用状況、データの活用方法や成果なども評価ポイントです。また、現場視察を行い、機器が適切に運用されているか、従業員が技術を活用できる体制が整っているかについても確認します。

スマート農業技術の導入が不十分な場合には、まず省力化や収量向上が期待できる分野から段階的に技術を取り入れることが推奨されます。例えば、環境センサーやドローンを活用した土壌や作物のモニタリング、家畜の健康管理のためのウェアラブルデバイス導入などが効果的です。また、導入した技術の活用法について従業員のトレーニングを行い、データを生産管理や飼養管理に

反映する仕組みを構築することで、技術活用の効果を最大限に引き出し、持続的な経営基盤の強化が期待されます。

【農業生産管理チェックリスト⑦関連】

8 機械・車両・器具・施設設備の整理整頓や保守管理

農業に使用する機械・車両・器具および施設設備を適切に配置・管理し、日常的な点検や修理を通じて安全かつ効率的に稼働できる状態を維持することで、機械等の使用可能年数が延び、故障や事故のリスクが軽減されます。

機械や施設の整理整頓と保守管理を徹底することで、作業効率が向上し、作業環境の安全性が高まるほか、修理や交換にかかるコストの削減が期待できます。また、適切なメンテナンスによって機械の寿命が延び、経営コストの低減にもつながります。これにより、経営の安定性が強化され、持続的な農業経営に寄与するため評価できます。

整理整頓や保守管理の評価方法

診断においては、まず農業経営者や現場責任者への面談を通じて、現在の整理整頓状況や保守管理の体制について確認します。また、機械や車両、施設設備の管理記録や点検記録を確認し、適切な頻度での点検・整備が行われているか評価します。現場の視察では、実際に機械や器具の配置、整理整頓の状況、劣化や破損の有無を確認し、安全性と機能性の確保状況を把握します。

整理整頓や保守管理が不十分な場合には、まず使用頻度の高い機器から点検スケジュールを作成し、定期的な保守管理を実施する体制を整えることが推奨されます。また、保管場所の明確化やラベルの貼付など、機器や器具をすぐに取り出せるよう整理整頓を行うとともに、トレーニングを通じて従業員に適切な保守方法を教育することが重要です。これにより、機器の安全性や生産効率が向上し、安定した農業経営に寄与することが可能です。

(参考)農業における5Sの内容と重要性

5Sは、整理 (Seiri)、整頓 (Seiton)、清掃 (Seiso)、清潔 (Seiketsu)、躰 (Shitsuke) の5つの日本語の頭文字をとった概念で、生産性や効率の向上、職場環境の改善を目的とした活動です。農業現場においても、この5Sを導入することで、作業効率の向上やコスト削減、品質管理の強化に役立ちます。

図表31 【5S 活動内容】

1. 整理 (Seiri)

内容: 必要なものと不要なものを区別し、不要なものを処分する。

農業現場での例: 不要な機材や工具、古くなった資材の廃棄。

在庫品の適正化。

重要性: 不要なものが減ることで、作業スペースが広がり効率が向上。

不必要なコストや時間の削減につながる。

<p>2. 整頓 (Seiton)</p> <p>内容: 必要なものを使いやすい場所に配置し、すぐに取り出せるようにする。 農業現場での例: 工具や機材を使用頻度や用途に応じて整理し、定位置管理を行う。 肥料や農薬をラベル付けして整然と収納する。</p> <p>重要性: 探す手間を削減し、作業時間を短縮。 必要なものがすぐに見つかり、作業ミスを防ぐ。</p>
<p>3. 清掃 (Seiso)</p> <p>内容: 職場を清潔に保ち、汚れや異常を早期発見できる状態にする。 農業現場での例: 機械の清掃と点検を定期的に行い、不具合を早期に発見。 倉庫や作業場の定期的な掃除。</p> <p>重要性: 機械や設備の寿命を延ばし、修理コストを削減。 衛生的な環境を維持し、作業者の安全や農産物の品質を確保。</p>
<p>4. 清潔 (Seiketsu)</p> <p>内容: 整理・整頓・清掃を徹底し、常に清潔な状態を維持する。 農業現場での例: 作業手順やルールを明文化し、誰でも同じように実施できる仕組み作り。 使用後の機材や道具をすぐに清掃し元の場所に戻す習慣を定着。</p> <p>重要性: 作業の効率化が継続し、常に高い生産性を保つ。 食品安全や品質基準を確保しやすくなる。</p>
<p>5. 躰 (Shitsuke)</p> <p>内容: ルールや基準を守り、習慣化する。 農業現場での例: 作業の始業前や終業後の 5 分間清掃を日課とする。 新しいスタッフへの 5S 教育を実施。</p> <p>重要性: チーム全体での意識向上と作業環境の向上が可能になる。 継続的な改善活動の基盤を築く。</p>
<p>【5S の重要性】</p> <p>農業現場での 5S 活動は、以下のような効果をもたらします。</p> <p>効率向上: 作業時間の短縮と生産性の向上。 安全確保: 作業環境の改善により事故のリスクを低減。 品質管理: 農産物や加工品の品質基準を維持。 コスト削減: 不要な在庫や設備トラブルの削減。 従業員満足度向上: 働きやすい職場環境の提供。</p> <p>5S は単なる清掃や整理整頓ではなく、職場環境と生産性の向上を通じて、持続可能な農業経営の基盤を築く手法です。指導員は農業者の 5S 導入を支援し、現場での取組を持続可能なものにする役割を担っています。</p>

【農業生産管理チェックリスト⑧関連】

9 農作業事故防止対策

農業は重機の使用や高所作業などを伴う場合があり、農作業に伴う労働災害や事故の発生を未然に防ぐための対策や安全管理を徹底する取組は生産効率と従業員の安全を守る上で重要です。

農業事故防止の取組によって、作業者の安全が確保され、安心して働ける環境が整備されます。また、事故を防止することにより、人的損失や機械の破損を防ぐことで、経営コストの抑制にもつながります。安全管理が徹底されている経営体は、信頼性の高い農業経営として評価され、従業員の定着率も向上する傾向にあることに留意します。

農作業事故防止対策の評価方法

診断においては、まず経営者や現場責任者への面談を通じて、現在の事故防止対策や安全管理体制について確認します。具体的には、安全対策マニュアルの有無、定期的な安全教育の実施状況、事故発生時の対応フローなどを評価します。また、現場視察では、危険エリアの明示や安全標識の設置状況、作業者の服装や安全装備の着用状況も確認します。

農業事故防止対策が不十分な場合には、まずリスクの高い作業や場所を明確化し、安全対策マニュアルを整備することが重要です。さらに、定期的な安全教育や訓練の実施、重機や器具の安全点検を強化し、作業者が安全に作業できる環境を整えることが推奨されます。作業場での標識や作業に適した服装や保護具、安全装備の着用を徹底することで、事故のリスクを低減し、安全で効率的な農業経営が実現します。

図表32 【農作業事故の安全対策のための規範シート】

農林水産業・食品産業の作業安全のための規範(個別規範:農業)	
事業者向け チェックシート	
事業者名	
品目(○を付ける。複数選択可)	米/畑作/露地野菜/施設園芸/果樹/酪農/肉用牛/豚/鶏/その他()
記入者 氏名	
雇用労働者の有無	有 / 無
記入日	令和 年 月 日
現在の取組状況をご記入下さい。	
※GAPに取組まれている方へ:2-(3)-①以外は、GAPの取組としても行われるべき事項です。	
本チェックシートを通して、これらの取組が実施できているか、改めてご確認ください。	
具体的な事項	○:実施/×:実施していない /△:今後、実施予定/-:該当しない「記入欄」
1	作業安全確保のために必要な対策を講じる。
1-(1)	人的対応力の向上
1-(1)-①	作業事故防止に向けた具体的な目標を設定する。

1-(1)- ②	知識、経験等を踏まえて、安全対策の責任者や担当者を選任する。	
1-(1)- ③	作業安全に関する研修・教育等を受ける。また、作業安全に関する最新の知見や情報の幅広い収集に努める。	
1-(1)- ④	適切な技能や免許等の資格を取得する。	
1-(1)- ⑤	家族の話合い、職場での朝礼や定期的な集会等により、従事者間で作業の計画や安全意識を共有する。	
1-(1)- ⑥	安全対策の推進に向け、従事者自らが提案を行う。	
1-(2)	作業安全のためのルールや手順の順守	
1-(2)- ①	関係法令や職場内の安全ルールを遵守する。 (法令による義務の例)	
	トラクターで公道を走行するときは、作業機を含めた車幅等の条件に応じて、大型特殊自動車免許等を取得した者とする(道路交通法第85条等)	
	労働者をフォークリフトの運転業務に就かせるときは、最大荷重に応じて、技能講習を修了した者とするか、特別教育を実施する(労働安全衛生法第59条第3項等)	
1-(2)- ②	農業機械や農薬等、資機材等の使用に当たっては、取扱説明書の確認等を通じて適切な使用方法を理解する。	
1-(2)- ③	作業に応じ、安全に配慮した服装や保護具等を着用する。	
1-(2)- ④	健康状態の管理を行う。	
1-(2)- ⑤	作業中に必要な休憩をとる。また、暑熱環境下では水分や塩分を摂取する。	
1-(2)- ⑥	GAPの取組を行い、作業安全対策に知見のある第三者等によるチェックを受ける。	
1-(3)	資機材、設備等の安全性の確保	
1-(3)- ①	燃料や農薬など危険性・有害性のある資材を適切に保管する。	
1-(3)- ②	機械や刃物等の日常点検・整備・保管を適切に行う。	
1-(3)- ③	資機材、設備等を導入・更新する際には、無人化機械等を含め、可能な限り安全に配慮したものを選択する。	
1-(4)	作業環境の整備	

1-(4)- ①	職場や個人の状況に応じ、適切な作業分担を行う。また、日々の健康状態に応じて適切に分担を変更する。	
1-(4)- ②	機械・器具等の危険箇所を特定して改善・整備し、安全な作業手順、作業動作、使用方法等を明文化又は可視化して全ての従事者が見ることができるようにする。	
1-(4)- ③	現場の作業環境の危険箇所を予め特定し、改善・整備や掲示等による注意喚起を行う。	
1-(4)- ④	4S(整理・整頓・清潔・清掃)活動を行う。	
1-(5)	事事故事例やヒヤリ・ハット事例などの情報の分析と活用	
1-(5)- ①	行政等への報告義務のない軽微な負傷を含む事事故事例やヒヤリ・ハット事例を分析し、再発防止策を講じる。	
1-(5)- ②	実施した作業安全対策の内容を記録する。	
2	事故発生時に備える。	
2-(1)	労災保険への加入等、補償措置の確保	
2-(1)- ①	経営者や家族従事者を含めて、労災保険やその他の補償措置を講じる。	
2-(2)	事故後の速やかな対応策、再発防止策の検討と実施	
2-(2)- ①	事故が発生した場合の対応(①事故直後の救護・搬送、連絡、②その後の調査、労基署への届出、再発防止策の策定等)の手順を明文化する。	
2-(3)	事業継続のための備え	
2-(3)- ①	事故により従事者が作業に従事ができなくなった場合等に事業が継続できるよう、あらかじめ方策を検討する。	

(出典)2024/11/17,農林水産省 HP

農林水産業・食品産業の作業安全のための規範(個別規範:農業)

https://www.maff.go.jp/j/seisan/sien/sizai/s_kikaika/anzen/attach/pdf/kihan_nougyo-5.pdf

【農業生産管理チェックリスト⑨関連】

10 鳥獣被害対策

農作物や家畜に被害を与える野生の鳥獣(イノシシ、シカ、サル、カラスなど)から農地や飼育施設を守るための防御策や管理手段を講じることで、収穫量を安定させ、品質の低下や再植え付け等の追加コストを回避し、経営への損失軽減が図られるため、農業経営において重要な取組です。

また、地域での連携を通じて周囲の農地を保護しやすくなり、共同で対策を行うことで被害を抑制しやすくなります。さらに、防護策の徹底によって、野生鳥獣との共生が可能な地域づくりにも寄与します。

鳥獣被害対策の評価方法

診断においては、まず農業経営者や現場責任者への面談を通じて、現在の鳥獣被害状況や実施している対策内容について確認します。具体的には、防護柵や電気柵の設置状況、使用している忌避剤の種類や効果、地域住民や自治体との協力体制などが主な評価ポイントです。また、現場視察では、防護柵の設置状況や破損箇所の有無、鳥獣の侵入経路が特定され、対策が実行されているかを確認します。

鳥獣被害対策が不十分な場合には、まず被害が発生しやすい箇所を特定し、頑丈な防護柵や電気柵を導入することが効果的です。また、被害の多い鳥獣に応じた忌避剤の活用や音・光を利用した威嚇装置の設置も推奨されます。さらに、地域の他農家や自治体と連携して対策を講じることで、より広範囲での防除が可能となり、被害軽減に大きな効果が期待できます。

<参考資料> 2024/11/17, 農林水産省 HP

野生鳥獣被害防止マニュアル(総合対策編)

<https://www.maff.go.jp/j/seisan/tyozyu/higai/manyuaru/attach/pdf/manual-14.pdf>

【農業生産管理チェックリスト⑩関連】

11 自社の生産環境に応じた種苗や子牛・雛鳥等の調達

農作物の種苗や畜産用の子牛・雛鳥などの生産素材を、自社の気候条件や土壌環境、飼養施設の特性に適した品種や個体を選び、適切に調達することにより、農畜産物の成長過程における適応性や収量、品質の向上につなげることができます。

自社環境に適した種苗や畜産素材を調達することで、生育期間中の環境負荷を減らし、病害虫や疾病への耐性が高まるなど、管理が容易になります。また、調達先を吟味することで質の高い生産素材が安定して確保できるため、生産効率の向上や収益性の強化にもつながります。最適な素材を導入している経営体は、安定的かつ効率的な生産管理が可能と評価されます。

自社の生産環境に応じた種苗や子牛・雛鳥等の調達の評価方法

診断においては、まず経営者や現場責任者への面談を通じて、現在の種苗や畜産素材の調達基準や、供給元との契約内容について確認します。また、過去の収量や品質のデータと照らし合わせ、調達した素材が生産環境に合致しているかを評価します。加えて、品種・個体の選定基準や、供給元の品質管理状況も確認します。

調達が生産環境に十分に適していない場合には、まず自社環境の条件(気候、土壌、施設設備等)に適応する品種や個体を調査・選定することが重要です。さらに、専門機関や取引先と連携して試験導入を行い、収量や成長の安定性を検証した上で本格的な調達に移行する体制を整えることが推奨されます。このような調達体制の確立により、安定的かつ高品質な生産が可能となり、経営基盤が一層強化されます。

【農業生産管理チェックリスト⑪関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
共通	①	生産計画を策定し、その目標達成に向けて進捗状況を管理していますか	5	3	0
	②	環境負荷の軽減や生物多様性に配慮した生産体制を整えていますか	5	3	0
	③	生産や飼養に関する技術やノウハウの管理・保護に取り組んでいますか	5	3	0
	④	生産・飼養に関する責任者又はリーダーを決めていますか	5	3	0
	⑤	栽培方法や飼養管理方法を整理したマニュアルを作成していますか	5	3	0
	⑥	農畜産物の品質管理基準を作成し、安定した品質の農畜産物を生産していますか	5	3	0
	⑦	スマート農業技術を活用した生産・飼養管理を行っていますか	5	3	0
	⑧	機械器具、車両、施設設備の整理整頓や保守管理を行っていますか	5	3	0
	⑨	農作業事故の防止に取り組んでいますか	5	3	0
	⑩	鳥獣被害対策に取り組んでいますか	5	3	0
	⑪	自社の生産環境に適した種苗や子牛・雛鳥等を調達していますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
共通	①	経営目標の達成のためには、需要予測等に基づいて生産目標を明確にした生産計画を策定し、生産や飼養の管理状況を記録して、進捗管理を行うとともに、計画と実績の差異を検証・評価し、計画を見直すことが重要です。	生産計画を策定し、その目標達成に向けて進捗状況を管理しており、定期的に計画と実績の差異を検証・評価して、計画の見直しを行っている。	生産計画を策定し、その目標達成に向けて進捗状況を管理している。	生産計画を策定していない、又は生産計画は策定しているが、計画に沿った生産活動を行っていない。

	②	<p>持続的な農業を実現するためには、環境負荷の軽減や生物多様性を保全する生産体制を構築することが重要です。</p> <p>例えば、GAP等の基準に基づき化学肥料・農薬を計画的に使用したり、畜産の排泄物のたい肥化等の取組を行って、土壌や水質汚染を防いだりするなどの生産体制を整え、定期的なモニタリングを実施し、必要な見直しを行うことなどが優良な経営に該当します。</p>	<p>環境負荷軽減や生物多様性に配慮した生産体制が整っており、定期的なモニタリング等を実施し、必要な見直しを行っている。</p>	<p>環境負荷の軽減や生物多様性に配慮した生産体制が整っている。</p>	<p>環境負荷の軽減や生物多様性に配慮した生産体制が整っていない。</p>
	③	<p>経営の安定や利益の確保のため、経営体で培われた生産や飼養に関する技術・ノウハウについて、管理体制や管理規定を整備し管理・保護することが重要です。</p>	<p>生産や飼養に関する技術・ノウハウの管理・保護に取り組み、従業員等と秘密保持に関する契約を締結している。</p>	<p>生産や飼養に関する技術やノウハウの管理・保護に取り組んでいる。</p>	<p>生産や飼養に関する技術・ノウハウの管理・保護に取り組んでいない。</p>
	④	<p>生産・飼養管理において、効率的な運営と問題発生時の迅速な対応を可能にするためには、権限や責任が明確な組織体制を整備し、責任者またはリーダーを置くことが重要です。</p>	<p>生産、飼養に関する責任者又はリーダーを決め、職務分掌表を作成している。</p>	<p>生産、飼養に関する責任者又はリーダーを決めている。</p>	<p>生産、飼養に関する責任者又はリーダーを決めていない。</p>
	⑤	<p>生産効率を向上させるためには、栽培方法や飼養管理方法を整理して、手順や作業内容などを明確にした作業マニュアルを作成し従業員と共有することが重要です。</p>	<p>栽培方法や飼養管理方法を整理したマニュアルを作成するとともに、マニュアルの記載内容を定期的に見直し、その都度従業員に説明・周知をしている。</p>	<p>栽培方法や飼養管理方法を整理したマニュアルを作成している。</p>	<p>栽培方法や飼養管理方法を整理したマニュアルを作成していない。</p>

	⑥	<p>不良品の発生を未然に防ぎ、安定した品質の農畜産物を供給するためには、生産工程の各段階で品質管理基準を設け、その基準を満たして安定的に生産することが重要です。</p>	<p>品質管理基準を作成し、安定した品質の農畜産物を生産するとともに、その基準を定期的に見直すだけでなく、不良品発生率が高止まりしたときなどは、原因を究明した上で随時見直しを行っている。</p>	<p>農畜産物の品質管理基準を作成し、安定した品質の農畜産物を生産している。</p>	<p>農畜産物の品質管理基準を作成していない。</p>
	⑦	<p>環境負荷を低減し、人手不足への対応や生産性の向上を実現するためには、作業の自動化・効率化や、データに基づく作業判断等が可能となるスマート農業技術を活用した生産・飼養管理を行うことが重要です。</p>	<p>スマート農業技術を活用した生産・飼養管理を行うとともに、収集したデータを分析し、作業効率や生産性・品質の改善や向上に取り組んでいる。</p>	<p>スマート農業技術を活用した生産・飼養管理を行っている。</p>	<p>スマート農業技術を活用した生産・飼養管理を行っていない。</p>
	⑧	<p>作業効率の向上と従業員等の安全性を確保するためには、機械器具や車両等の整理整頓だけでなく、施設設備や車両を定期的に保守管理して、稼働率を高め、故障などを未然に防止することが重要です。</p> <p>例えば、5S活動（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）や、機械器具等の使用記録などを整備して保守管理の取組が見える化されており、かつ計画に基づいて定期的に点検・修理などが行われているなどが優良な経営に該当します。</p>	<p>機械器具、車両、施設設備の整理整頓や保守管理を行うだけでなく、保守管理の計画を策定し、定期的に点検・修理などを行っている。</p>	<p>機械器具、車両、施設設備の整理整頓や保守管理を行っている。</p>	<p>機械器具、車両、施設設備の整理整頓や保守管理を行っていない。</p>

	⑨	農作業中の事故を防止するためには、従業員が適切な作業服や保護具を着用できる環境などを整備するとともに、使用する機械・設備の危険箇所や作業リスクを把握して従事者に対して十分な教育と訓練を行うことが重要です。	農業事故の防止に取り組むとともに、経営者や責任者が農業安全に関する研修などを受講し、事故防止の取組の点検・見直しを定期的に行っている。	農業事故の防止に取り組んでいる。	農業事故の防止に取り組んでいない。
	⑩	収穫量を安定させ、品質低下や再植え付け等の追加コストを回避し、経済的損失を防ぐためには、鳥獣被害防止対策を講じることが重要です。	自社で鳥獣被害防止対策に取り組むとともに、地域を挙げた取組を提案・主導するなど地域の営農意欲の減退の防止に貢献している。	鳥獣被害防止対策に取り組んでいる。	鳥獣被害対策に取り組んでいない。
	⑪	病害・病気を防ぎ、生産量や肥育を安定させるためには、自社の生産環境に適した種苗や子牛・雛鳥等を調達することが重要です。	自社の生産環境に適した種苗や子牛・雛鳥等を調達しており、新品種等の供給があった場合には、新品種の特性を検証して調達内容を見直す取組も行っている。	自社の生産環境に適した種苗や子牛・雛鳥等を調達している。	自社の生産環境に適した種苗や子牛・雛鳥等が調達できていない。

第3 農業生産に関わる法令関係

ポイント

- ① 法令違反によるリスクを最小限に抑えるためには、必要な知識とともに、定期的な法令遵守状況の点検と改善が必要です。
- ② 法令遵守に課題がある場合には、必要な法令のチェックリストでチェックしながら改善策を提案します。

農業生産においても、農畜産物の安全性の確保や周辺地域への悪影響の防止などの観点から、様々な法令による規制等が設けられており、これらを遵守しながら、持続的な生産が行われるよう取り組んでいく必要があります。

1 HACCP に沿った衛生管理に関する基準による衛生管理計画の作成

HACCP は、製品の原材料受入れから最終製品に至る全工程で、微生物の増殖や異物混入などの危害要因が発生するポイントを特定し、そのポイントを重点的に管理するために有効であり、その考え方に基づいて衛生管理計画を策定することにより、製造工程の中で衛生上のリスクを特定し、管理の徹底を図り、安全で高品質な食品の生産が可能となります。

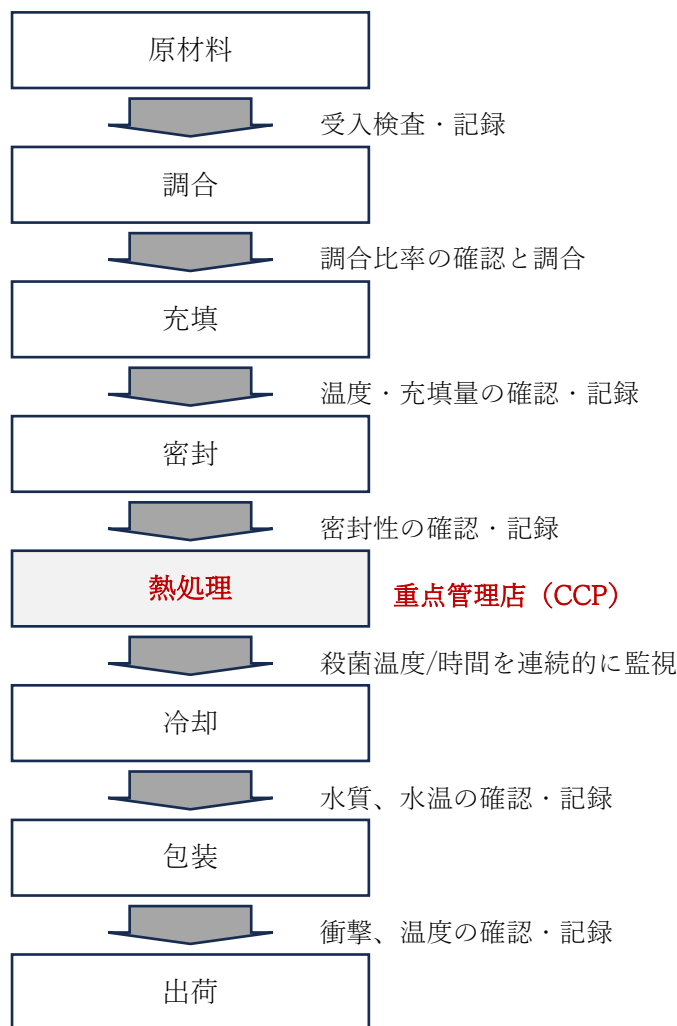
また、リスク管理が強化されることで製造上の問題が未然に防がれ、リコールや廃棄などの経済的損失が軽減されます。HACCP 基準を適用した管理を行っている経営体は、食品の品質と安全性への取組が評価できます。その結果、市場での信頼性が向上します。

HACCP による衛生管理計画の作成の評価方法

診断においては、まず経営者や衛生管理責任者への面談を通じて、HACCP に基づいた衛生管理計画が策定され、実行されているかを確認します。また、製造過程でのリスクの特定や、重要管理点(CCP)の設定が適切に行われているか、手順書や記録をもとに評価します。さらに、現場視察では、衛生管理基準が従業員に理解され、遵守されているかを確認し、実施状況を評価します。

衛生管理計画の整備が不十分な場合には、まず HACCP の基本的な基準を理解し、製造工程におけるリスク要因を分析して重要管理点を設定することが必要です。また、従業員全員が HACCP の手順を理解し実践できるように、定期的な教育・訓練を実施します。これにより、衛生管理が徹底され、安全性と品質が保証された製品を安定的に供給できる体制が確立され、経営の信頼性が強化されます。

図表33【HACCP 事例】 筆者編集



(出典)2024/11/17,厚生労働省 HP HACCP による管理例

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/haccp/index.html

【主な根拠法令等】食品衛生法(昭和 22 年法律第 233 号)第 50 条の 2、

改正(平成 30 年法律第 46 号)

食品衛生法施行規則(昭和 23 年厚生省令第 23 号)第 66 条の 2

【農業生産管理チェックリスト⑫関連】

2 食品表示法で規定する「食品表示基準」の理解と適正な食品表示

食品表示法(平成 25 年法律第 70 号)で定められた基準を理解し、消費者に正確でわかりやすい情報を提供するために、製品の内容、成分、アレルギー情報、消費期限などを適切に表示することで、消費者に安心して購入してもらえるようになり、信頼性の向上につながります。

食品表示基準に基づく正確な表示は、消費者の健康や安全を守り、製品の内容についての誤解を防止し、適切な表示を通じて顧客からの信頼を獲得し、リピート購入やブランド価値の向上に寄与します。特に、アレルギーや原材料の産地表示が正確に行われている経営体は、食品の安全性と透明性が評価され、消費者からの信頼を得ることになり評価できます。

(参考)食品表示法の概要

食品表示法は、消費者が商品を選ぶ際に必要な情報を正確かつ分かりやすく表示することを義務付けています。食品表示法が義務付けている主なものは以下のとおりです。なお、食品表示法に違反した場合、300万円以下の罰金、または営業の全部または一部の停止命令などの行政処分が科せられます。また、表示違反によって健康被害が発生した場合、害賠償責任を負う可能性も出てきます。

食品名: 商品の内容が分かるように表示すること。

原材料名: 一般用加工食品については、原材料に占める重量の割合の高いものから順に、その最も一般的な名称をもって表示すること。

アレルギー物質: 特定原材料を含む加工食品、特定原材料由の添加物を含む生鮮食品の一部及び特定原材料に由来する添加物について表示すること。8品目(特定原材料: えび、かに、くるみ、小麦、そば、卵、乳、落花生(ピーナッツ))については、表示を義務付けし、過去に一定の頻度で健康危害が見られた20品目(特定原材料に準ずるもの)については表示を推奨している。

添加物: 使用した添加物を表示すること。

消費期限または賞味期限: 適切な保存方法のもとで、品質が保持され、安全に食べることができる期限を表示すること。

内容量: 商品の正味量を表示すること。

製造者または販売者の氏名及び住所: 責任の所在を明確にすること。

「食品表示基準」の理解と適正な食品表示の評価方法

診断においては、まず経営者や食品表示の担当者への面談を通じて、食品表示基準に基づく表示の内容と管理体制が確立されているかを確認します。また、実際の製品ラベルをチェックし、成分表記やアレルギー表示、消費期限などが基準通りに適正かつ明確に記載されているかを評価します。必要に応じて、現場での表示管理手順や、表示の更新・変更が適切に行われているかも確認します。

適正な食品表示が行われていない場合には、まず食品表示基準に関する理解を深め、製品に必要な情報を整理し、消費者にわかりやすく表示することが必要です。また、表示内容の定期的な確認体制を整え、法改正や成分変更に対応できるように管理体制を強化します。これにより、消費者が安心して選べる製品表示が実現し、企業の信頼性とブランド価値が向上します。

【主な根拠法令等】食品表示法(平成25年法律第70号)第4条～第6条

【農業生産管理チェックリスト⑬関連】

3 悪臭防止法や環境基本法で規制や防止対策推進の対象である「悪臭」に対する対策

悪臭防止法(昭和46年法律第91号)や環境基本法(平成5年法律第91号)に基づき、周辺環境や地域住民に配慮し、農場や加工施設から発生する悪臭を抑制・管理するための対策を講じることは、地域社会との良好な関係を維持し、持続可能な経営を実現するために必要です。

悪臭対策を適切に行うことで、地域住民や消費者からの信頼を得やすくなり、地域の環境保全にも寄与します。また、作業環境が清潔で快適になるため、従業員の働きやすさも向上し、労働環境改善にもつながります。特に、悪臭対策が徹底されている経営体は、環境意識が高く地域に配慮した経営として評価できます。

(参考)悪臭防止法の概要

特定の事業場から排出される悪臭を規制し、生活環境の保全を図ることを目的としています。農場や食品加工場など、一定規模以上の事業所は悪臭防止法の適用を受けます。主な規制は以下のとおりです。

・悪臭の規制

農業活動に関連する悪臭(例:堆肥の腐敗臭、家畜の糞尿臭など)を規制します。特定の事業場から排出される悪臭の濃度や種類を制限し、住民の生活環境を保護します。

・排出基準

悪臭の排出基準を定めており、事業場はこれに従って悪臭を制御する必要があります。例えば、堆肥の管理方法や家畜の糞尿処理方法について、臭気の濃度基準などが設定されています。

・法令に違反した場合

行政指導のほか、勧告、命令、事業の一部や全部の停止命令が出される可能性があります。さらに、命令に従わない場合は、最高1年以下の懲役または100万円以下の罰金が科されるおそれがあります。

(参考)環境基本法の概要

環境の保全に関する基本的な事項を定めており、悪臭については環境保全の対象として位置付けています。農業経営者としては、環境基本法を踏まえた事業活動を行うことで、企業の社会的責任(CSR)を果たし、持続可能な事業運営を目指すことが求められます。なお、法令に違反した場合、行政指導のほか、勧告、命令、事業の一部や全部の停止命令が出される可能性があります。さらに、命令に従わない場合は、最高1年以下の懲役または100万円以下の罰金が科されるおそれがあります。

「悪臭」に対する対策の評価方法

診断においては、まず経営者や環境管理責任者への面談を通じて、悪臭の発生源とその対策について理解しているか、また具体的な対策が実施されているかを確認します。さらに、悪臭防止のための管理計画や記録を精査し、悪臭の発生抑制措置(換気や排水管理、臭気の封じ込め等)が適切に実施されているか評価します。必要に応じて、現場での臭気対策の設備や作業環境の状況を視察し、対策の有効性を確認します。

悪臭対策が不十分な場合には、まず悪臭発生源の特定と抑制のための設備導入を検討し、換気や排気のフィルター設置、悪臭低減のための資材使用を進めることが推奨されます。また、定期的な臭気の測定と記録を行い、状況に応じた改善が図れるように管理体制を整えます。これにより、地域に配慮した環境保全が実現し、持続可能な経営が可能です。

【主な根拠法令等】環境基本法(平成5年法律第91号)第16条

悪臭防止法(昭和46年法律第91号)第2条、第3条、第9条

【農業生産管理チェックリスト⑭関連】

4 農薬取締法に即して登録された農薬・肥料の使用と適正な保管・管理

農薬取締法(昭和28年法律第14号)や肥料の品質の確保等に関する法律(昭和25年法律第127号)に基づき、登録された農薬や肥料のみを使用し、その適切な保管・管理を行うことで、農産物の安全性を確保し、周囲の環境や作業者の健康にも配慮した農業経営が実現されます。

農薬や肥料の正しい使用と管理を行うことで、作物の品質や収量が安定し、農産物の安全性が高まります。また、法律に基づいた適正な管理体制の整備により、事故や環境への悪影響が軽減され、地域社会からの信頼が向上します。特に、登録された農薬・肥料を適切に取り扱っている経営体は、安全で持続可能な農業経営を実施していると評価できます。

(参考)農薬取締法の概要

麻薬取締法は、麻薬及び向精神薬の輸入、輸出、製造、製剤、譲渡等について必要な取締りを行い、麻薬中毒者に対して必要な医療を行うことを目的としています。この法律は、麻薬の医療及び学術研究以外の用途に使用されることによって生じる保健衛生上の危害を防止するために制定されました。

登録された農薬・肥料の使用と適正な保管・管理の評価方法

診断においては、まず経営者や農薬・肥料の管理担当者への面談を通じて、農薬・肥料の選定基準や使用計画、保管方法について確認します。また、使用記録や在庫管理の帳簿を精査し、法令に基づく適正な管理が行われているかを評価します。さらに、現場の保管場所を視察し、保管環境が適切であり、誤使用や漏洩防止措置が取られているかを確認します。

適正な管理や使用が不十分な場合には、まず登録された農薬・肥料の使用に関する基準を再確認し、適切な使用計画と管理体制を確立することが必要です。また、保管場所の環境を整え、ラベ

ル表示や専用保管容器を活用して安全対策を徹底します。これにより、安全で環境に配慮した農薬・肥料管理が可能となり、地域や消費者から信頼される持続可能な農業経営が実現されます。

【農業生産管理チェックリスト⑮関連】

【主な根拠法令等】農薬取締法(昭和 23 年法律第 82 号)第 1 条、第 12 条、第 13 条、第 16 条

5 産業廃棄物の減量・削減・適正処理

廃棄物の処理及び清掃に関する法律(〇年法律第〇号。以下「廃掃法」といいます。)に基づき、農業活動に伴って発生する汚泥、残渣、使用済み農薬や肥料、ふん尿、動物の死体などの産業廃棄物を適正に処理し、可能な限り発生量を削減することを指します。適切な処理を行うことで、環境保全と法令遵守が確保され、地域社会への配慮も実現されます。

産業廃棄物の適正な処理と削減を行うことにより、周辺環境への負担が軽減され、持続可能な農業経営が実現します。また、廃棄物の発生量を抑えることで、処理費用の削減にもつながり、経営のコスト効率が向上します。特に、適切な処理と削減が徹底されている経営体は、環境意識が高く、地域に貢献する持続可能な経営として評価できます。

(参考)廃掃法の概要

産業廃棄物の適正な処理を目的としており、農業から出る廃棄物についても対象です。農業分野では、ビニールハウスのプラスチック資材や農薬の空容器などが産業廃棄物に該当する可能性があります。また、産業廃棄物を収集運搬する場合、専門の許可業者に委託するか、自ら許可を取得する必要があります。また、中間処理や最終処分を行う際も、所定の手続きや届出が求められます。なお、法令に違反した場合、無許可で産業廃棄物の収集運搬や処分を行った場合、5 年以下の懲役または 1,000 万円以下の罰金が科されます。また、虚偽の届出をした場合も、200 万円以下の罰金が課されます。

産業廃棄物の減量・削減・適正処理の評価方法

診断においては、まず経営者や廃棄物管理担当者への面談を通じて、産業廃棄物の処理方法や減量方針について確認します。さらに、廃棄物処理の記録や清掃計画の内容を精査し、法令に基づいた処理が実施されているか、削減努力が行われているかを評価します。また、現場視察では、適正処理の設備状況や分別処理の実施状況を確認し、廃棄物の管理体制の有効性を確認します。

廃棄物処理や削減が不十分な場合には、まず廃棄物の種類ごとに適正処理手順を定め、処理業者との契約やリサイクルの検討を行います。また、発生抑制のための資源循環の導入や、ふん尿や残渣を堆肥化する設備の活用を推奨します。これにより、廃棄物の発生が抑制され、地域や環境に配慮した持続可能な経営が実現されます。

【主な根拠法令等】廃棄物の処理及び清掃に関する法律(昭和 45 年法律第 137 号)

第 1 条、第 2 条、第 3 条、第 4 条、第 6 条、第 7 条、第 16 条

【農業生産管理チェックリスト⑯関連】

(参考)家畜伝染病予防法の概要

家畜伝染病予防法では、病気の発生と蔓延を防ぐため、家畜の飼養衛生管理基準を定めています。基準の主な内容としては、飼養場所の消毒、動物の健康管理、伝染病発生時の通報や処置などが規定されています。

(参考)食品安全基本法の概要

食品の安全性確保に関する基本事項を定めた法律です。生産者としては、農薬・肥料の基準遵守、衛生管理が義務付けられています。違反すると、6月以下の懲役または100万円以下の罰金が科されます。

(参考)畜産法の概要

家畜の飼養、繁殖、販売等が規制されています。例えば、家畜伝染病予防の観点から、飼養頭数の上限や飼養方法が定められています。違反すると、1年以下の懲役または50万円以下の罰金が科されます。

(参考)水質汚染防止法の概要

工場や事業場から排出される汚染水を規制しています。農業用地下に浸透する肥料や農薬による地下水汚染も対象となり、基準超過で操業停止命令が出される可能性があります。

図表34 【農業生産管理関連の重要法律一覧】 筆者作成

①HACCP(ハサップ)
②食品表示基準
③悪臭防止法
④環境基本法
⑤農薬取締法
⑥肥料取締法
⑦家畜伝染病予防法
⑧食品安全基本法
⑨畜産法
⑩水質汚染防止法

<マニュアル作成のための参考文献>

- ・農業経営診断マニュアル～経営診断手法の入門～ 第5章生産診断
2004年 社団法人 中小企業診断士協会
- ・平成22年「調査・研究事業」
農業経営診断実践マニュアルに関する調査研究 報告書
社団法人 中小企業診断士協会

・2024/11/10,令和4年農林水産省 HP 国際水準 GAP ガイドライン

https://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/gap/gap_guidelines/index.html

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
共通	⑫	HACCP に沿った衛生管理に関する基準による衛生管理計画を作成していますか	1	0	該当なし
	⑬	食品表示法で規定する「食品表示基準」を理解し、適正な食品表示をしていますか	1	0	該当なし
	⑭	悪臭防止法や環境基本法で規制・防止対策の推進対象である「悪臭」について、必要な対策を行っていますか	1	0	該当なし
	⑮	農業取締法に即して登録された農業を使用し、遵守すべき基準に従い使用していますか	1	0	該当なし
	⑯	廃棄物の処理及び清掃に関する法律（廃掃法）の対象である「産業廃棄物（汚泥、廃プラスチック類、動物のふん尿、動物の死体など）」について、その減量や削減に努めるとともに、適正に処理していますか	1	0	

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
共通	⑫	食品の製造・加工、調理、販売等のすべての食品等事業者は、原則として①「一般的な衛生管理」及び「HACCP に沿った衛生管理」に関する基準に基づく衛生管理計画の作成と従業員に周知徹底、②必要に応じ具体的な方法を定めた手順書の作成、③衛生管理の実施状況の記録・保存、④計画及び手順書の効果を定期的に検証し必要に応じ見直し、を実施する必要があります。	HACCP に沿った衛生管理に関する基準による衛生管理計画を作成している。	HACCP に沿った衛生管理に関する基準による衛生管理計画を作成していない。	

	⑬	食品の表示については、食品の製造、加工、輸入又は食品販売を業とする者は、加工食品、生鮮食品又は添加物を販売する場合は、食品表示法に基づく「食品表示基準」を遵守する必要があります。	食品表示法で規定する「食品表示基準」を理解し、適正な食品表示を行っている。	適正な食品表示を行っていない。	
	⑭	環境基本法において「公害」の一種として位置付けられている悪臭は、悪臭防止法によって規制されており、規制地域内のすべての工場・事業場は、都道府県知事等により設定された①特定悪臭物質（現在 22 物質指定）の濃度、②臭気指数（嗅覚を用いた測定法による基準）のどちらかの規制基準を遵守する義務があります。	悪臭防止法、環境基本法で規制や防止対策推進の対象である「悪臭」について、その発生源を特定して抑制するなど必要な対策を行っている。	悪臭防止法、環境基本法で規制や防止対策推進の対象である「悪臭」について、必要な対策を行っていない。	
	⑮	安全な農産物を安定的に消費者へ提供するためには、農薬取締法に基づいて、登録された農薬の使用基準等を遵守する義務があります。	農薬取締法に即して登録された農薬を使用し、遵守すべき基準に従い使用している。	農薬取締法に即して登録された農薬を、使用していない又は遵守すべき基準に従い使用していない。	
	⑯	農業で発生する廃棄物のうち、廃棄物の処理及び清掃に関する法律に定める産業廃棄物（汚泥、廃プラスチック類、動物のふん尿、動物の死体など）については、その排出の抑制、生活環境の保全と公衆衛生の向上を図るため、適正な処理をする必要があります。	廃棄物の処理及び清掃に関する法律（廃掃法）の対象である「産業廃棄物（汚泥、廃プラスチック類、動物のふん尿、動物の死体など）」について、その減量や削減に努めるとともに、適正に処理している。	廃棄物の処理及び清掃に関する法律（廃掃法）の対象である「産業廃棄物（汚泥、廃プラスチック類、動物のふん尿、動物の死体など）」について、その減量や削減に努めていない、又は適正に処理していない。	

第4 耕種・農業生産事項関係

ポイント

- ① 耕種農業の診断を行う上では、土壌診断や栽培技術、環境保全に基づき、適切な作付け計画が策定され、生産性や品質の向上に向けた管理が行われているかについて評価することが重要です。
- ② 評価するにあたっては、事前に栽培記録や作業スケジュール、土壌検査結果などを収集し、経営者との面談を中心に、必要であれば現場責任者や従業員からもヒアリングを行い、作業の実施状況を確認します。
- ③ 作業の実施や管理体制が不十分な経営体に対しては、土壌改善計画の立案や適期作業のスケジュール作成、または技術的な指導の導入などの改善提案を行います。

1 土壌診断と土壌改良

「土壌診断」とは、土壌の栄養状態や物理的特性(pH、窒素、リン酸、カリウムなどの成分や土壌構造)を分析し、その土地が作物の栽培に適しているかを調べることを指します。また、「土壌改良」とは、土壌診断に基づき、施肥や有機物の投入、排水・酸度調整などを行い、作物が健全に成長できる土壌環境を整えることを指します。これにより、作物の生育を最適化し、収量や品質の向上が図られるということに留意します。

土壌診断と土壌改良を行うことで、作物が必要とする栄養素が効果的に補給され、病害虫の発生が抑制されるなど、作物の健康と収穫量が向上します。さらに、土壌環境が適切に管理されることで、資源の無駄遣いを防ぎ、持続可能な農業経営にも貢献します。適切な土壌管理を行っている経営体は、安定的な収量と品質の確保に優れていると言えます。

土壌診断と土壌改良の評価方法

診断においては、まず農業経営者への面談を通じて、定期的な土壌診断の実施状況や、診断結果に基づく改良計画の有無を確認します。また、過去の土壌診断結果や施肥・改良履歴を参照し、適切な施策が行われているか評価します。さらに、現地視察では、土壌改良の効果や実施状況を確認し、作物の成長状況や土壌の状態を観察します。

土壌診断や改良が不十分な場合には、まず土壌サンプルを採取して成分分析を行い、栄養状態を把握することが重要です。その上で、不足する養分を適切に補う施肥計画を立案し、必要に応じて有機物の投入や酸度調整を行います。また、専門家の助言を受け、持続的な土壌管理のために年次ごとに診断と改良を繰り返す体制を整えることで、長期的な土壌の健全性と収量の安定化が実現します。

【農業生産管理チェックリスト⑰関連】

2 適期作業・適期収穫体制の確立

作物の生育に合わせた最適な時期に各作業(播種、定植、除草、施肥、防除、収穫など)を実施するための管理体制を整えることを指します。適切な時期に作業を行うことで、作物の成長を促進し、品質と収量を最大化できるため、経営において重要な取組となることに留意します。

適期作業・収穫の実施により、作物の品質と収穫量が向上し、収益の安定化が図られます。また、病害虫の発生リスクも軽減され、農薬や肥料の使用量を最小限に抑えることが可能です。さらに、収穫適期を逃さないことで、作物の鮮度や食味が保たれ、市場での評価も高まります。適期作業が徹底されている経営体は、生産性と品質管理の両面で優れていると評価できます。

適期作業・適期収穫体制の確立の評価方法

診断においては、まず農業経営者への面談を通じて、栽培カレンダーや作業スケジュールの有無、各作業が適期に実施されているかについて確認します。また、過去の収穫記録や品質データを参照し、収穫適期の管理状況や収量・品質の実績を評価します。さらに、現地視察では、生育段階に合わせた管理が実施されているか、作物の状態と作業のタイミングが適切であるかを確認します。

適期作業や収穫体制が十分でない場合には、まず作物ごとに適期の管理基準を設定し、栽培カレンダーや作業計画を作成することが必要です。加えて、気象データや生育データを活用して、作業のタイミングを柔軟に調整する体制を整えます。これにより、収量や品質の安定化が図られ、効率的な生産活動が可能となり、経営の安定性と市場での競争力が向上します。

図表35 【栽培管理・記録簿(シート)】

農産物名	
栽培仕様名	

生産者の心得

圃場名					
圃場の場所					
栽培面積		土壌消毒			
播種日		土壌消毒薬剤名			
播種方法	○直播 ○移植(ポット・セル苗)○挿し木 ○その他()				
栽培方法	○露地栽培○パイプハウス栽培 ○トンネル栽培 ○マルチ栽培				
	○養液栽培 ○鉄骨ハウス栽培 ○その他()				
定植日		加温	有/無	加温方法	
品種		栽培技術	天敵利用	有/無	接木利用
			天敵名()		有/無

時期	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
出荷												

前作物		土づくり(堆肥)		施肥	
種類	収穫収量	資材	量	肥料名	量
○輪作 ○転作					

(出典)農林水産省 HP 国際水準 GAP ガイドライン 栽培記録管理 2024/11/17

https://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/gap/gap_guidelines/guidelines/02-11_fv_manual-all.pdf

【農業生産管理チェックリスト⑱関連】

3 農薬・肥料の施用管理

農作物の健康な生育と収量の向上を目的に、農薬や肥料を適切な時期・量・方法で施用し、その記録を管理することを指します。この管理を徹底することで、作物の成長を最適化し、環境への影響や過剰施用のリスクを抑えることができます。

適切な施用管理を行うことで、作物が必要な栄養や病害虫防除を効率よく得られるため、生産性や品質の向上が期待されます。また、過剰施用を防ぐことでコストが削減されると同時に、土壌や水質の汚染防止にもつながり、持続可能な農業経営が実現します。特に、施用管理が徹底されている経営体は、環境保全への取組が評価され、地域社会や消費者からの信頼が向上します。

農薬・肥料の施用管理の評価方法

診断においては、まず経営者や施用管理責任者への面談を通じて、施用計画の策定状況や、農薬・肥料の使用基準に基づく管理体制を確認します。また、施用記録や使用履歴、関連する在庫管理の記録を精査し、適切な管理が行われているかを評価します。さらに、現場視察では、実際の施用方法や機器の状態、保管場所の環境を確認し、施用作業が安全かつ効果的に行われているかを確認します。

施用管理が不十分な場合には、まず施用計画を作成し、作物の生育状況や環境条件に基づいて必要量を正確に見積もることが必要です。また、施用量の適正化やタイミングを調整するための技術指導や設備の改善を進めます。さらに、従業員への教育を通じて、安全で効率的な施用方法を共有し、記録の徹底を図ります。これにより、農作物の品質と収量が向上し、環境に配慮した持続可能な農業経営が実現されます。

4 灌漑(田畑への給水や排水)の適切な管理

作物の成長に必要な水分を確保するため、給水の効率的な配分や排水管理を徹底し、水資源の有効利用と作物の生育環境を最適化することを指します。これにより、水不足や過剰水による作物の被害を防ぎ、安定した収量と品質が確保されます。

灌漑を適切に管理することで、作物が必要な水分を効率よく吸収し、生育が促進されます。また、排水を適切に処理することで、土壌の過剰な水分や塩分の蓄積を防ぎ、長期的な土壌の健康が保たれます。さらに、水資源を無駄なく利用することで、地域社会や環境への配慮が強化され、持続可能な農業経営が実現します。

灌漑(田畑への給水や排水)の適切な管理の評価方法

診断においては、まず経営者や灌漑管理者への面談を通じて、給水や排水の計画と運用状況を確認します。また、灌漑設備の点検記録や水使用量のデータを精査し、効率的な管理が行われているかを評価します。さらに、現場視察では、灌漑設備の運用状況や水路・排水施設の状態、田畑の水管理状況を確認し、適切な給水と排水が行われているかを検証します。

灌漑管理が不十分な場合には、まず水管理の基準を設定し、作物ごとの必要水量を基にした給水計画を策定することが必要です。また、老朽化した灌漑設備の更新や自動化システムの導入を検討し、効率的な水管理を行います。さらに、排水対策として水路の整備や浸透施設の導入を進め、過剰な水分の排除を徹底します。これにより、作物の生育環境が最適化され、水資源を有効活用する持続可能な農業が実現されます。

5 種子の選定、播種方法の管理

作物の品質や収量を向上させるために、栽培環境に適した高品質な種子を選定し、適切な播種時期や方法を計画的に管理することを指します。この取組により、作物の発芽率や生育状況が最適化され、安定した収穫が可能です。

適切な種子の選定と播種方法を管理することで、発芽率が向上し、生育期間中の病害リスクが低減されます。また、播種作業が効率的に行われることで、労働力や資源の無駄が削減され、生産性が向上します。特に、種子と播種方法が環境条件に適合している経営体は、安定した収量を確保しやすく、市場での競争力が強化されます。

種子の選定、播種方法の管理の評価方法

診断においては、まず経営者や播種作業担当者への面談を通じて、使用している種子の選定基準や播種計画の策定状況を確認します。また、過去の栽培データや播種記録を精査し、適切な品種選定と播種管理が行われているかを評価します。さらに、現場視察では、播種方法(手播き、機械播き等)の適正さや土壌準備状況、播種後の管理が適切かを確認します。

種子の選定や播種管理が不十分な場合には、まず栽培環境(気候、土壌条件等)に適した高品質な種子を選定する基準を明確にすることが必要です。また、播種時期や間隔、深さを科学的根拠に基づいて最適化し、播種計画を立案します。さらに、自動播種機や精密播種技術の導入を検討し、作業の効率化を図ります。これにより、発芽率や収量が安定し、持続可能で収益性の高い農業経営が実現されます。

6 作物ごとの生育状況、病害虫の発生状況の管理

各作物の生育段階に応じた管理を行い、成長状態を観察・記録しながら、病害虫の発生を予防・早期発見するための体制を整えることを指します。これにより、収量と品質を確保し、生産効率を向上させることが可能です。

適切な生育状況と病害虫の管理を行うことで、作物が健康に育ち、収穫量や品質が向上します。また、病害虫の早期発見と適切な対応により、農薬の使用量を最小限に抑えることができ、環境負荷やコストを軽減できます。特に、生育状況や病害虫管理が徹底された経営体は、安定的で持続可能な農業経営を実現しやすく、消費者や取引先からの信頼を得られます。

作物ごとの生育状況、病害虫の発生状況の管理の評価方法

診断においては、まず経営者や生産管理担当者への面談を通じて、生育状況や病害虫管理の計画や実施状況を確認します。また、生育記録や病害虫の発生履歴、対応記録を精査し、適切な管理が行われているかを評価します。さらに、現場視察では、作物の生育状態や土壌・環境条件を観察し、病害虫の兆候が早期に発見・対応されているかを確認します。

管理が不十分な場合には、まず作物ごとの生育ステージに合わせたモニタリング計画を作成し、定期的な観察と記録を行う体制を整えることが必要です。また、病害虫の予防と対策のため、適切な農薬の選定や防除技術の導入を進めます。さらに、従業員に対して生育状況や病害虫の診断に関する研修を実施し、対応力を向上させます。これにより、健康で収量の高い作物を安定的に生産する体制が確立され、環境や経済面で持続可能な農業経営が実現されます。

7 科学的防除・生物的防除・物理的防除(適切な防除方法の選択)

病害虫や雑草の被害を効果的に抑えるために、化学薬品を使用する科学的防除、天敵や有用微生物を利用する生物的防除、トラップや温度管理などを活用する物理的防除を、作物や被害の種類、環境条件に応じて適切に組み合わせて選択することを指します。この取組により、被害を最小限に抑え、作物の健全な生育を促進できます。

適切な防除方法を選択することで、作物の生育が安定し、品質や収量が向上します。また、複数の防除手法を組み合わせることで、農薬の使用量を削減し、環境負荷の低減とコスト削減が可能になります。特に、防除方法の選択が適切な経営体は、環境意識が高く持続可能な農業を実践していると評価され、地域社会や消費者からの信頼が得られます。

科学的防除・生物的防除・物理的防除(適切な防除方法の選択)の評価方法

診断においては、まず経営者や防除管理担当者への面談を通じて、防除方法の選択基準や実施計画を確認します。また、防除効果や記録のデータを精査し、選択された防除手法が適切で効果的であるかを評価します。さらに、現場視察では、防除作業の実施状況や、作物や環境への影響を観察し、科学的・生物的・物理的防除が適切に組み合わせられているかを検証します。

防除方法の選択が不十分な場合には、まず被害の種類や程度を特定し、それに基づいて最適な防除手法を検討することが重要です。農薬の使用計画を策定するとともに、天敵や有用微生物を試験的に導入し、防除ネットやトラップの設置を進めます。また、防除技術に関する研修を実施し、

従業員が各手法を適切に理解し運用できる体制を整えます。これにより、作物の健康を保ちながら環境への配慮も両立させる持続可能な農業経営が実現されます。

チェック項目

分類	No.	項目	得点			
			5	3	0	該当なし
耕種経営関連	⑰	土壌診断を実施していますか	5	3	0	該当なし
	⑱	適期作業・適期収穫のための体制整備ができていますか	5	3	0	該当なし

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
			5	3	0
耕種経営関連	⑰	連作障害がなく病気・害虫等に強い土作りをするためには、計画的に土壌診断を行い、その結果を踏まえて施肥をするなどの土壌改良に取り組むことが重要です。	定期的に土壌診断を実施して、その結果を踏まえて施肥するなど長期的に良好な土壌を維持する取組を行っている。	土壌診断を実施している。	土壌診断を実施していない。
	⑱	高品質な農作物の生産と農作業の効率化を実現するためには、栽培管理記録等のデータを活用して、計画的かつ効率的に適期作業・適期収穫を行うことが重要です。	適期作業・適期収穫のための体制を整備ができており、栽培管理記録等のデータを活用して、効率的な作業計画を作成している。	適期作業・適期収穫のための体制が整備できている。	適期作業・適期収穫のための体制が整備できていない。

第5 畜産・農業生産診断事項関連

ポイント

- ① 畜産農業の診断を行う上では、「動物福祉(アニマルウェルフェア)」の理念を理解し、「アニマルウェルフェアに関する飼養管理指針」や「畜種ごとの飼養管理等に関する技術的な指針」に基づいた飼養環境が整備されているか、また「家畜伝染病予防法」に基づいた飼養衛生管理基準が適切に遵守されているかについて評価することが重要です。
- ② 評価するにあたっては、事前に家畜飼養計画、衛生管理記録、過去の健康管理データなどの情報を収集し、経営者や飼養責任者との面談を通じて、指針や基準がどのように実行されているかを確認します。必要であれば、従業員や飼養管理スタッフからのヒアリングも行い、現場の理解度や実施状況を把握します。
- ③ 飼養環境や衛生管理体制が不十分な経営体に対しては、動物福祉の理念に基づいた飼養環境の改善や、指針に沿った衛生管理の徹底、さらに法令に基づく予防管理措置の強化などの改善提案を行います。

1 動物福祉(アニマルウェルフェア)の理念や重要性の認識

家畜などの動物が生涯を通じて健全で快適な環境で飼育され、身体的および精神的な苦痛を最小限に抑えることを目的とした飼養理念を指します。動物福祉の理念を理解し、実践することは、動物の健康や生産性の向上に寄与するだけでなく、消費者や地域社会からの信頼を高めるためにも留意する必要があります。

動物福祉に基づいた飼養管理を行うことで、動物がストレスの少ない環境で健康的に育ち、病気や怪我の発生が抑えられ、結果として高品質な畜産物が得られます。また、福祉に配慮した飼養は、消費者からも支持されやすく、畜産物の付加価値を高め、経営の持続性向上にもつながります。動物福祉を理解し、積極的に実施している経営体は、社会的な責任を果たしているとして評価できます。

動物福祉(アニマルウェルフェア)の理念や重要性の認識の評価方法

診断においては、まず経営者や飼養管理者への面談を通じて、動物福祉に対する理解度や、その理念に基づく飼養環境の整備状況について確認します。具体的には、飼養スペースの広さ、給餌・給水の管理、動物が自然な行動をとれる環境の提供が行われているかを評価します。また、家畜へのストレス要因や健康管理体制、衛生管理の状況も確認し、福祉基準が実際に守られているかを観察します。

動物福祉に関する理解や実践が不十分な場合には、まず福祉の基本的な考え方や実践方法について研修を行い、動物が快適に過ごせる飼養環境の改善を図ることが必要です。具体的には、飼養スペースの改善や適切な餌と水の提供、ストレス軽減のための環境整備を推奨します。これにより、動物の健康と生産性の向上が期待でき、福祉に配慮した経営体制が整い、消費者や社会からの信頼が一層強化されます。

図表36 「乳用牛の飼養管理に関する技術的な指針」の概要

<p>第1 管理方法</p> <p>【実施が推奨される事項】 除角は、獣医師等の指導の下、可能な限り苦痛を生じさせない時期と方法を選択することとし、角が未発達な時期(生後2か月以内)に行う。この場合、獣医師による麻酔薬や鎮痛剤の投与の下で行うことが強く推奨される。角が発達し頭蓋骨に付着した後に除角する場合、常に獣医師による麻酔薬の投与の下で行う。 断尾は、牛の健康及びアニマルウェアの向上に寄与しないことから行わない。 蹄の働きを正常に保ち、蹄病を予防するため、定期的に削蹄する。 搾乳作業は静かで思いやりのある方法で行う。 未経産牛は成熟するまで繁殖に供しない。 分娩牛には、床が平面で乾燥した分娩区域を提供する。</p> <p>第2 栄養</p> <p>【実施が推奨される事例】 質及び量ともにその生理学的要求を満たす飼料及び水を毎日過不足なく給与し、ボディコンディションスコアの許容範囲を逸脱しないように管理する。 給餌及び給水の設備は、清掃が容易な構造とし、定期的に点検や清掃を行う等、適切に維持する。</p>	<p>第3 牛舎</p> <p>【実施が推奨される事項】 繋ぎ飼い方式で飼われる牛は、つながれていない状態で運動が十分にできるようにする。 カウトレーナーを使用する場合、適切な方法で設置し、使用する。 フリーストール牛舎の場合、少なくとも一頭当たり1牛床を準備する。 ミルキングパーラー、牛房等は、牛の損傷を予防するため、鋭利な角や突起がないよう、設計し、管理する。</p> <p>第4 牛舎の環境</p> <p>【実施が推奨される事項】 気温が高い場合、大型扇風機による送風、屋根への散水等の暑熱対策を講じる。 換気システムは、牛舎全体に、常に新鮮な空気を供給できるように設計する。</p> <p>第5 アニマルウェルフェアの状態確認等</p> <p>【実施が推奨される事項】 災害による影響を可能な限り小さく抑えるため、危機管理マニュアル等を整備する。</p> <p>第6 乳用牛のアニマルウェルフェアの測定指標</p> <p>アニマルウェルフェア上の問題が生じている場合にみられる特定の行動等を測定指標として列挙。</p>
--	--

(出典)2024/11/17,農林水産省 HP アニマルウェルフェア飼養管理方針

<https://www.maff.go.jp/j/chikusan/sinko/attach/pdf/230726-15.pdf>

【農業生産管理チェックリスト②関連】

2 畜産における飼料の種類や給与方法

家畜の健康や成長、繁殖を促進し、畜産物の品質を向上させるために、適切な飼料を選定し、家畜の種類や成長段階に応じた給与方法を確立することを指します。これにより、家畜の栄養状態が最適化され、生産効率の向上が図られます。

適切な飼料の選定と給与方法を実施することで、家畜の健康が維持され、病気のリスクが低減します。また、効率的な飼料給与により、生産コストの削減が可能となり、収益の向上につながります。特に、家畜に適した栄養バランスが確保されている経営体は、品質の高い畜産物を安定して供給することができ、消費者からの信頼を得やすくなります。

畜産における飼料の種類や給与方法の評価方法

診断においては、まず経営者や飼養管理者への面談を通じて、使用している飼料の種類、調達方法、給与計画について確認します。さらに、給与量やタイミングが家畜の成長段階に適しているか、給与記録や健康管理データを精査し、評価します。現場視察では、飼料の保管状況や給与方法が衛生的かつ効率的に行われているかを確認し、家畜の健康状態や反応も観察します。

飼料の種類や給与方法に課題がある場合には、まず栄養士や専門機関の助言を受け、家畜の種類や成長段階に適した飼料を選定することが必要です。また、給与量やタイミングの見直しを行い、栄養バランスを最適化します。さらに、衛生的な保管環境の整備や従業員への教育を実施し、管理体制を強化することで、家畜の健康と生産性を向上させ、持続可能な畜産経営が実現されます。

3 飼育環境(温度、湿度、換気など)

家畜の健康と成長を促進し、生産性や繁殖率を向上させるために、飼育施設内の環境条件を適切に管理することを指します。温度、湿度、換気が適切に調整された環境は、家畜が快適に過ごせる空間を提供し、ストレスや病気のリスクを軽減します。

適切な飼育環境を整えることで、家畜の免疫力が高まり、病気や死亡率が低下します。また、ストレスが軽減されることで成長や繁殖が促進され、生産性の向上につながります。特に、環境条件が良好に管理されている経営体は、品質の高い畜産物を安定的に生産でき、持続可能な経営が可能です。

飼育環境(温度、湿度、換気など)の評価方法

診断においては、まず経営者や飼養管理者への面談を通じて、温度、湿度、換気の管理方針やモニタリング体制を確認します。さらに、環境管理記録や家畜の健康記録を精査し、環境条件が家畜の成長や健康に適しているかを評価します。現場視察では、飼育施設内の温度や湿度の測定を行い、換気システムや断熱・遮熱設備が適切に機能しているかを確認します。また、家畜の行動や健康状態を観察し、環境が快適であるかを判断します。

飼育環境の管理が不十分な場合には、まず飼育施設内の温度、湿度、換気条件を測定・分析し、適切な管理基準を設定することが必要です。さらに、自動化された環境管理システムの導入や、設備の更新を検討し、環境の変動に迅速に対応できる体制を整えます。また、従業員への研修を通じて環境管理の重要性を共有し、日常的なモニタリングを徹底します。これにより、家畜が快適に過ごせる環境が確保され、生産性と持続可能性の向上が期待されます。

4 家畜の健康管理(体重、疾病管理、ワクチン接種状況)

家畜の成長や健康状態を継続的にモニタリングし、体重管理や疾病の早期発見・予防、適切な時期にワクチン接種を行うことで、家畜の健康を維持し、生産性を最大化することを指します。この取組により、家畜の成育が安定し、病気による損失が軽減されます。

適切な健康管理を行うことで、家畜が良好な健康状態を維持し、生産効率や繁殖率の向上が期待されます。また、疾病リスクを低減することで、医療コストや生産損失が抑えられ、経営の安定化が図られます。さらに、健康管理が徹底されている経営体は、品質の高い畜産物を安定的に供給でき、消費者や取引先からの信頼を得やすくなります。

家畜の健康管理(体重、疾病管理、ワクチン接種状況)の評価方法

診断においては、まず経営者や飼養管理者への面談を通じて、家畜の体重測定や健康チェック、疾病管理の計画や実施状況、ワクチン接種の記録を確認します。また、疾病発生時の対応記録や予防策が整備されているかを評価します。さらに、現場視察では、家畜の健康状態を観察し、定期的な記録が正確に管理され、適切な対応が行われているかを確認します。

健康管理が不十分な場合には、まず家畜の健康状態を定期的に評価する体制を整え、体重測定や疾病予防の計画を策定することが必要です。また、疾病リスクを低減するためのワクチンプログラムを整備し、適切な時期に接種を行います。さらに、従業員に対して健康管理に関する研修を実施し、家畜の観察や記録方法を徹底することで、健康リスクを最小限に抑える体制を構築します。これにより、家畜の健康と生産性が向上し、持続可能で信頼性の高い畜産経営が実現されます。

5 繁殖および育成管理

家畜の繁殖効率を最大化し、健全な後継個体を育成するために、繁殖計画や発情管理、交配、分娩後のケア、育成段階に応じた適切な管理を行うことを指します。この取組により、家畜の生産能力が高まり、安定した経営が実現します。

適切な繁殖および育成管理を行うことで、繁殖成功率や出生率が向上し、後継個体の健康状態が良好に保たれます。また、成長段階に応じた栄養管理や健康管理が徹底されることで、生育がスムーズに進み、生産効率が向上します。繁殖と育成の管理が整っている経営体は、生産性が高く、長期的に安定した畜産経営が可能です。

繁殖および育成管理の評価方法

診断においては、まず経営者や繁殖・育成担当者への面談を通じて、繁殖計画や育成計画の有無、実施状況を確認します。また、繁殖に関連する記録(発情や交配のデータ、分娩記録など)や育成状況(成長段階ごとの体重や健康状態の記録)を精査し、計画的な管理が行われているかを評価します。さらに、現場視察では、繁殖および育成環境の状態や、動物の健康状態、適切な飼養が実施されているかを確認します。

繁殖および育成管理が不十分な場合には、まず繁殖効率を向上させるための計画を策定し、発情検知や適切な交配時期の管理を徹底します。育成段階では、栄養バランスの取れた飼料を提供し、健康状態を継続的にモニタリングする体制を整えます。また、従業員に対して繁殖・育成管理の

知識を深める研修を実施し、現場での対応力を向上させます。これにより、繁殖効率と育成成功率が向上し、生産性と持続可能性が高まる畜産経営が実現されます。

6 生産物(牛乳、肉など)の品質管理

畜産物の安全性や品質を確保するため、生産から出荷までの各段階で適切な管理を行い、消費者に信頼される高品質な製品を提供することを指します。これにより、消費者の満足度が向上し、畜産経営の収益性が強化されます。

適切な品質管理を実施することで、牛乳や肉の栄養価や新鮮さが保持され、消費者に安心して提供できる製品が生産されます。また、品質基準を遵守することで市場での競争力が向上し、ブランド価値の向上につながります。特に、高品質な生産物を安定的に供給している経営体は、顧客や取引先からの信頼を得やすく、持続可能な経営が可能です。

生産物(牛乳、肉など)の品質管理の評価方法

診断においては、まず経営者や品質管理責任者への面談を通じて、品質管理の基準や計画の有無、実施状況を確認します。また、生産物の品質検査記録や衛生管理記録を精査し、基準に従った適切な管理が行われているかを評価します。さらに、現場視察では、搾乳施設や食肉処理施設の衛生状態、温度や湿度の管理状況、作業手順の適正さを確認します。

品質管理が不十分な場合には、まず品質基準に基づいた管理計画を策定し、生産物の品質検査体制を整備することが必要です。また、衛生管理や温度管理の徹底、施設設備の改善を進め、従業員に対する品質管理に関する研修を実施します。これにより、安全で高品質な畜産物を生産・供給できる体制が整い、消費者や市場からの信頼が強化される持続可能な畜産経営が実現されます。

7 衛生管理(清掃の頻度、排泄物や廃棄物、排水の適切な処理)

農場や飼育施設、加工施設における衛生状態を維持するため、定期的な清掃や排泄物・廃棄物の適切な処理、排水の管理を徹底することを指します。これにより、家畜や作物の健康を守り、周囲の環境保全や地域社会への影響を最小限に抑えることができます。

衛生管理を徹底することで、家畜や作物が清潔な環境で育ち、病気の発生リスクが低減します。また、廃棄物や排水が適切に処理されることで、環境への負荷が軽減され、地域住民との良好な関係を維持することが可能です。特に、衛生管理が徹底されている経営体は、安全性と環境配慮が評価され、持続可能な経営を実現する基盤が強化されます。

衛生管理(清掃の頻度、排泄物や廃棄物、排水の適切な処理)の評価方法

診断においては、まず経営者や施設管理責任者への面談を通じて、清掃や廃棄物・排水処理の計画と実施状況を確認します。また、清掃の頻度や方法、排泄物や廃棄物の処理方法、排水の管理状況についての記録を精査し、適正な管理が行われているかを評価します。さらに、現場視察では、清掃状況や排水設備の運用状態、廃棄物処理エリアの衛生状態を確認し、問題がないかを検証します。

衛生管理が不十分な場合には、まず清掃や処理に関する計画を立案し、頻度や手順を明確にすることが必要です。また、適切な処理設備を導入し、排泄物や廃棄物の堆肥化やリサイクルを検討

することで、処理の効率化と環境保全を両立させます。さらに、従業員に衛生管理の重要性を教育し、日常的な清掃と記録の徹底を図ることで、安全で環境に配慮した持続可能な農業経営が実現されます。

8 農場への病原体の侵入、持出防止対策

外部から病原体が農場に侵入することや、農場内で発生した病原体が外部に拡散することを防ぐための管理体制を整えることを指します。この対策を徹底することで、家畜や作物を病害から守り、地域や関連農場への感染拡大を防止します。

侵入および持出防止対策を実施することで、家畜や作物の健康が保たれ、生産性や品質が安定します。また、感染リスクを低減することにより、農場全体の管理コストが抑えられるとともに、地域社会や取引先からの信頼が向上します。特に、適切な対策を講じている経営体は、衛生意識が高く、安全な農業を実践していると評価されます。

農場への病原体の侵入、持出防止対策の評価方法

診断においては、まず経営者や衛生管理担当者への面談を通じて、病原体の侵入および持出防止のための方針や具体的な管理体制を確認します。また、農場の出入口における消毒設備の設置状況、作業員や車両の入退場管理の徹底状況を精査し、対策が効果的に運用されているかを評価します。さらに、現場視察では、防護柵や清掃・消毒エリアの管理状況、家畜や作物の健康状態を観察し、感染リスクの有無を検証します。

防止対策が不十分な場合には、まず農場の衛生管理計画を策定し、外部からの侵入を防ぐための消毒マットや車両消毒設備を整備することが必要です。また、作業員や訪問者に衛生手順を徹底し、感染リスクの高いエリアでの防護服の着用を義務化します。さらに、病原体発生時の対応マニュアルを準備し、早期対応体制を整えることで、感染の広がりを最小限に抑えます。これにより、安全で持続可能な農業経営が実現され、地域全体の衛生管理レベルが向上します。

チェック項目

分類	No.	項目	得点			
畜産経営関連	⑱	動物福祉（アニマルウェルフェア）の理念や重要性を認識し、家畜のストレスや疾病を減らす取組を行っていますか	5	3	0	該当なし
	⑳	家畜伝染病予防法の規定に基づき、飼養衛生管理基準を遵守していますか	1	0	該当なし	

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
畜産経営関連	⑱	家畜を快適な環境下で飼養することにより、家畜のストレスや疾病を減らすためには、動物福祉（アニマルウェルフェア）の理念や重要性を認識した上で、「アニマルウェルフェアの飼養管理方針」に即した生産管理に取り組むことが重要です。	動物福祉（アニマルウェルフェア）の理念や重要性を認識し、「アニマルウェルフェアの飼養管理方針」に即した生産管理に取り組んでいる。	動物福祉（アニマルウェルフェア）の理念や重要性を認識し、家畜のストレスや疾病を減らす取組を行っている。	動物福祉（アニマルウェルフェア）の理念や重要性を認識しておらず、家畜のストレスや疾病を減らす取組を行っていない。
	⑳	家畜の伝染性疾病（伝染病）の発生を予防し、その蔓延を防止するためには、家畜伝染病予防法に基づく家畜の飼養に係る衛生管理の基準を遵守する必要があります。	家畜伝染病予防法の規定に基づき、飼養衛生管理基準を遵守している。	家畜伝染病予防法の規定に基づいた飼養衛生管理基準を順守していない。	

第6 農産物の加工・製造関連(6次産業化)

ポイント

- ① 6次産業化の診断を行う上では、「6次産業化に取り組むに当たっての経営理念とビジョン」が明確に定められ、「競争優位性をもつ商品・サービスの開発」に注力し、「食品の加工・製造」における品質と安全管理が徹底されているかについて評価することが重要です。
- ② 評価するに当たっては、事前に経営体の事業計画や商品開発の資料、加工施設の衛生管理状況などの情報を収集し、経営者との面談を中心に、必要に応じて商品開発担当者や製造現場の従業員へのヒアリングを行います。また、現場視察を通じて、6次産業化の理念やビジョンが実際の製品やサービスにどのように反映されているかを確認します。
- ③ 経営理念や商品開発・加工体制が不十分な経営体に対しては、6次産業化に基づく経営理念の再策定や、競争力のある商品の企画・開発、さらに加工・製造の品質管理基準の強化などの改善提案を行います。

1 6次産業化に取り組むに当たっての経営理念とビジョン

農業(第1次産業)、加工(第2次産業)、販売(第3次産業)を一体化する6次産業化に向けて、経営者が掲げる理念や目標、将来的な方向性を指します。これにより、付加価値の高い商品やサービスを提供し、農業経営の多角化や地域社会への貢献を図ることが可能となることに留意します。

6次産業化を推進するための経営理念とビジョンを明確にすることで、従業員のモチベーション向上や一体感の醸成が期待されます。また、自社の農産物に付加価値を加えることで、収益が向上し、消費者や取引先との信頼関係も強化されます。さらに、地域資源を活用した商品やサービスを提供することで、地域振興にも寄与し、地域社会からの評価を得られるようになります。

6次産業化に取り組むに当たっての経営理念とビジョンの評価方法

診断においては、まず経営者への面談を通じて、6次産業化に対する理念やビジョンの内容を確認します。また、経営理念が具体的な事業目標や戦略にどう反映されているか、ビジョンの実現に向けた計画があるかを評価します。さらに、従業員や関係者へのヒアリングを通じて、経営理念が組織全体に浸透しているか、理念に基づいた具体的な行動が行われているかも確認します。

経営理念やビジョンの策定が不十分な場合には、まず自社の強みや地域資源の活用可能性を見直し、6次産業化の方向性を明確にすることが必要です。また、具体的な目標や数値計画を立案し、従業員と共有することで、組織全体でビジョンの実現に向けた意識を高めます。このような体制を整えることで、付加価値の高い商品づくりや地域貢献が促進され、持続的な農業経営の確立と地域社会との良好な関係構築が実現されます。

2 加工・製造能力や販売量に応じた製造計画の作成

農業経営において、加工設備の生産可能な量や、販売見込みに基づいた製造スケジュールや数量を事前に計画することを指します。適切な製造計画を策定することで、過剰在庫の発生や生産不足を防ぎ、効率的な生産と販売が可能となることに留意します。

加工・製造能力や販売量に応じた製造計画の作成の評価方法

加工・製造計画を立てることにより、限られた設備や人員を最大限に活用し、販売需要に合った生産体制を確立できます。これにより、過剰な在庫を防ぎ、コストの最適化が図られると同時に、安定した供給体制の実現と収益の安定化が期待されます。特に、適切な製造計画を持つ経営体は、販売機会を逃さず、無駄を抑えた効率的な農業経営が可能となり評価できます。

診断を行う際には、まず経営者への面談を通じて、製造計画の立案における方針や販売予測の根拠について確認します。また、製造実績や在庫状況、販売実績データを確認し、計画が現状に即しているか、実際の販売量に適合しているかを評価します。さらに、計画が従業員に共有され、製造現場で適切に実施されているかについて、現場担当者からのヒアリングや視察も行います。

製造計画が不十分な場合には、まず過去の販売データをもとにした販売予測を立て、それに基づく製造計画を策定することが重要です。また、適切な在庫管理システムの導入や、生産量と販売量のギャップを管理するための定期的な見直し体制を整えることも推奨されます。これにより、効率的で安定した生産と販売が可能となり、経営の安定性が強化されます。

【農業生産管理チェックリスト②関連】

3 加工・製造ラインの作業手順についての取り決め

製造プロセスにおける各作業工程を標準化し、安全で効率的な生産が行われるよう、具体的な手順やルールを明確に定めることを指します。作業手順を整備することで、品質の安定と生産効率の向上が図られ、製品の均一な品質確保が可能となることに留意します。

標準化された作業手順を策定することにより、従業員が作業のポイントや手順を理解し、ミスやばらつきが減少し、効率的な作業が実現します。また、作業者のスキルに依存せずに一定の品質を保つことができ、新規の従業員も速やかに業務に適応できるため、人材育成と業務継続性の面でも大きな効果が期待されます。特に、安定した製品品質が確保されている経営体は、顧客からの信頼を得やすく、リピーター顧客の増加が見込まれます。

加工・製造ラインの作業手順についての取り決めの評価方法

診断を行う際には、まず経営者や製造ラインの責任者への面談を通じて、作業手順がどの程度標準化されているか、手順書やマニュアルが整備されているかを確認します。さらに、実際の作業現場にて手順書が適切に使用されているか、作業者が標準手順を理解しているかを観察し、確認します。また、作業者へのヒアリングを通じて、手順の内容が理解しやすく、改善の余地がないかも評価します。

作業手順の整備が不十分な場合には、まず製造工程を見直し、各工程での安全性や効率を確保するための手順書を作成することが重要です。加えて、従業員全員に対する作業手順の研修を行い、標準化された手順が現場で徹底されるよう指導します。これにより、生産ラインの効率と品質が安定し、持続可能な製造体制が確立されます。

【農業生産管理チェックリスト②関連】

4 他の生産者とのネットワークを活用した原料調達体制構築

地域や業界内の他の生産者と連携し、安定的に高品質な原料を確保するための調達体制を構築することを指します。このネットワークを活用することで、コストの削減や供給リスクの分散が可能となり、持続可能な生産活動に貢献することに留意します。

他の生産者と協力することにより、必要な量の原料を適切なタイミングで確保でき、供給の安定性が向上します。また、情報交換を通じて市場の変動や需要動向に柔軟に対応できるため、価格競争力が強化され、経営の安定性が高まります。特に、信頼できるネットワークを有する経営体は、供給不足や価格高騰時にも安定した供給を維持しやすく、長期的な経営基盤の強化につながり評価できます。

他の生産者とのネットワークを活用した原料調達体制構築の評価方法

診断を行う際には、まず経営者や調達担当者への面談を通じて、他の生産者との連携体制や協力関係の状況、具体的な調達計画の有無について確認します。さらに、協力先との契約内容や原料の供給実績を確認し、調達体制が安定しているか、リスク分散が図られているかを評価します。また、必要に応じて、他の生産者との意見交換の機会や情報共有の方法が確保されているかについても確認します。

調達体制が不十分な場合には、まず地域や業界内で信頼できる生産者との連携を検討し、安定した原料供給を確保するためのネットワークを構築することが推奨されます。また、情報交換の場を定期的に設け、需要動向や生産状況を共有し、共通の課題に協力して対応できる体制を整えます。これにより、供給リスクが軽減され、安定した原料調達が可能となり、経営の持続性がさらに強化されます。

【農業生産管理チェックリスト③関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点			
			5	3	0	該当なし
農産物の加工・製造	①	加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成していますか	5	3	0	該当なし
	②	加工・製造ラインの作業手順を定めていますか	5	3	0	該当なし
	③	他の生産者とのネットワークを活用した原料の調達体制を構築していますか	5	3	0	該当なし

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
			加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成しており、定期的に見直している。	加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成している。	加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成していない。
農産物の加工・製造	①	過剰生産や在庫過多、機械の故障や従業員の負担増加などによる品質低下を防ぐためには、加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成することが重要です。	加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成しており、定期的に見直している。	加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成している。	加工・製造能力や販売量に応じた製造計画を作成していない。
	②	作業効率と安定した品質の生産を両立させるためには、加工・製造ラインの各工程における必要な作業内容や品質基準などを明確化した作業手順を定めることが重要です。	加工・製造ラインの作業手順を定めるとともに、不良品率の発生状況などに応じて、定期的な作業手順書を見直している。	加工・製造ラインの作業手順を定めている。	加工・製造ラインの作業手順を定めていない。

	③	<p>自然災害等による原料調達 のリスクを最小限に抑え、 安定した供給を実現するた めには、地域の農業者や生 産者組織とのネットワーク を活用し、原料の調達体制 を構築することが重要で す。</p>	<p>他の生産者とのネッ トワークを活用し、 原料の調達体制を構 築するとともに、さ らに、他の生産者と 定期的に意見交換す るなどにより、生 産・加工技術の向上 に取り組んでいる。</p>	<p>他の生産者とのネッ トワークを活用した 原料の調達体制を構 築している。</p>	<p>他の生産者とのネ ットワークを活用 した原料の調達体 制を構築していな い。</p>
--	---	---	---	---	---

第4節 財務管理診断(機能別診断③)

第4節では、農業経営体の財務状況を把握、分析し、財務上の課題を明確にするために必要な農業経営における経理や財務についての管理体制、財務分析、資金繰り管理の手法について説明します。

第1 農業財務診断の目的・対象範囲・評価方法

ポイント

- ① 農業財務診断の目的は、財務指標により現状を把握し、それを農業経営の改善に活かすことです。
- ② 農業財務診断の対象は、財務管理体制、財務分析と原価把握の取組および資金繰り管理です。
- ③ 評価するにあたっては、決算書類などを収集し、農業経営財務分析システムなどを活用して経営指標を分析します。

1 農業財務診断の目的

財務診断の目的は、農業経営体の財務状況を把握、分析することで、財務上の課題を明確にした上で改善施策の実行を提案し、財務改善を実現することが目的です。農業経営体は小規模な場合が多く、経理等の事務にかけられる時間や労力限られることもあり、財務管理体制が十分でないことがあります。また、農業特有の会計や税制が存在します。そのような農業経営体特有の事情を踏まえた上で財務診断を行う必要があります。

2 農業財務診断の対象範囲

評価の対象範囲は、「財務管理体制」、「財務分析」及び「資金繰り管理」です。

「財務管理体制」は、会計帳簿や税務申告書類の作成状況、財務指標を経営に活かすための取組などを指し、財務指標を活用し経営改善を行うための基礎です。財務管理体制が不十分だと財務状況を把握し、課題を把握することができません。

「財務分析」は、農業経営体の安全性、収益性、効率性・生産性、成長性などの財務指標を分析することで財務の現状と課題を把握するために行います。また農業経営で利益を出すために必要な原価把握の取組について診断をします。

「資金繰り管理」は、経営を持続させるために必要な取組です。資金繰りが悪化すると倒産・廃業につながるため注意しなければなりません。

図表37 農業財務診断の3つのSTEP

	機能分類	診断すべき内容(下線部は特に重要な内容)
STEP1	財務管理体制関連	<ul style="list-style-type: none"> ・会計帳簿 ・税務申告書 ・収支管理 ・月次試算表 ・財務データの共有 ・予算実績管理
STEP2	財務分析・原価計算関連	<ul style="list-style-type: none"> ・月次報告書 ・収益性分析 ・安全性分析 ・効率性・生産性分析 ・成長性分析 ・損益分岐点分析 ・直接原価計算
STEP3	資金の管理・調達関連	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュ・フロー計算書 ・資金繰り予測表 ・借入金管理 ・設備投資計画

3 農業財務診断の評価方法

財務管理体制を評価するに当たっては、決算書類や確定申告書などを収集し、作成状況を確認します。また、経営者からのヒアリングにより財務管理の状況を確認します。

財務分析は、決算書類や確定申告書類等を収集し、分析・評価を行います。評価に当たっては農業経営財務分析システムを利用することができます。

資金繰り管理を評価するに当たっては、キャッシュ・フロー計算書や資金繰り予測表などの資料を入手し、現状を確認するとともに経営者からのヒアリングにより資金繰り管理の状況を確認します。

財務改善への取組が不十分な場合は、財務上の課題を明確にした上で財務改善への取組を行うよう提案することが必要です。

第2 財務管理体制

ポイント

- ① 財務管理体制の診断を行う上では、決算書類や税務申告書類が適切に作成されているか、財務指標を経営に活かす取組がされているかについて評価することが重要です。
- ② 評価するに当たっては、決算書類や税務申告書類等を収集し、経営者からのヒアリングで状況を把握することが必要です。
- ③ 取組が不十分な経営体に対しては、財務管理の重要性を伝え、財務管理担当者の増員や税理士等の専門家への依頼などの改善提案を行います。

1 農業経営体の会計帳簿

会計帳簿には複式簿記による会計帳簿と簡易帳簿があります。法人の場合には、多くの法人が複式簿記により会計帳簿を作成しますが、個人の場合は複式簿記による場合と、複式簿記によらない簡易帳簿が存在します。

複式簿記により帳簿を作成することで、貸借対照表の作成ができます。貸借対照表は一定時点の財務状態を把握するために必要です。また、個人農業者の青色申告の際に貸借対照表を添付することで青色申告特別控除(55万円)を受けることが可能です。

前述したとおり、個人経営の農業者は複式簿記ではなく簡易帳簿が作成されている場合もありますが、標準的な簡易帳簿は①現金出納帳、②売掛帳、③買掛帳、④経費帳、⑤固定資産台帳、⑥農産物受払帳の6種類です。これに債権債務等記入帳を作成することで貸借対照表の作成が可能なため、債権債務等記入帳を作成している場合は複式簿記と同等の帳簿を作成していると評価できます。

図表 37 個人農業者の貸借対照表

① 貸借引当金繰入額の計算 (貸借対照表) (単位:円)		貸借対照表 (資産負債別) (単位:円)					
項目	金額	資産の部			負債・資本の部		
		科目	月日(開始)	月日(期末)	科目	月日(開始)	月日(期末)
貸借引当金繰入額	①	現金			貸倒金		
貸借引当金繰入額	②	預金			借入金		
貸借引当金繰入額	③	固定資産			未払金		
貸借引当金繰入額	④	その他			未収金		
貸借引当金繰入額	⑤	流動資産			買掛金		
貸借引当金繰入額	⑥	固定資産			繰上金		
貸借引当金繰入額	⑦	流動負債			有価証券		
貸借引当金繰入額	⑧	固定負債			農産物等		
貸借引当金繰入額	⑨	純資産			未収権利金等		
貸借引当金繰入額	⑩	流動資産			未成熟の果樹・野菜等の生産費		
貸借引当金繰入額	⑪	固定資産			肥料その他の生産費		
貸借引当金繰入額	⑫	流動負債			預払金		
貸借引当金繰入額	⑬	固定負債			貸付金		
貸借引当金繰入額	⑭	純資産			貸物・構築物		
貸借引当金繰入額	⑮	流動資産			農具等		
貸借引当金繰入額	⑯	固定資産			家畜・牛馬等		
貸借引当金繰入額	⑰	流動負債			土壌		
貸借引当金繰入額	⑱	固定負債			土地改良事業費		
貸借引当金繰入額	⑲	純資産			その他		
貸借引当金繰入額	⑳	流動資産			事業主債		
貸借引当金繰入額	㉑	固定資産			元入金		
貸借引当金繰入額	㉒	流動負債			青色申告承認申請書の未納金		
貸借引当金繰入額	㉓	固定負債			合計		
貸借引当金繰入額	㉔	純資産			合計		

(出典)国税庁

個人農業者の帳簿については国税庁の「帳簿の記帳のしかた～農業所得者用～」を参照

https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kojin_jigyo/kichou05.pdf

会計帳簿の評価方法

診断する際には、決算書類、税務申告書類を確認するとともに、経営者に帳簿の作成方法と作成の時期をヒアリングします。

毎月など期中においても随時、複式簿記による帳簿の作成を行うことで月次試算表などの作成が可能となるためより良いと評価できます。

複式簿記によって帳簿を作成していない場合には、会計ソフトの導入や税理士等の外部専門家の活用などの提案を行います。

【財務管理チェックリスト①関連】

2 農業経営体の税務申告

税務申告とは農業法人については法人税、個人農業者については所得税などの確定申告を指します。

確定申告期限は、農業法人の場合は事業年度終了後2ヶ月以内(申告期限の延長申請を行っている場合は3ヶ月以内)、個人農業者の場合は毎年3月15日となっています。また法人税申告書および所得税申告書には青色申告と白色申告が存在します。青色申告は、青色申告承認申請書を税務署に提出し、承認を受けることで適用できます。

申告期限後に申告を行うことで延滞税等や青色申告の取消しなどの処分を受けることとなります。また、青色申告によることで様々な税制優遇を受けることができ、資金流出を防ぐことで内部留

保につながるため、青色申告により申告期限内に税務申告をすることは資金繰りにおいても重要です。

税務申告の評価方法

診断する際には、税務申告書にて申告年月日と青色申告か白色申告を確認します。また経営者へのヒアリングや現場踏査により帳簿・申告書類の保管状況を確認します。

税務申告に必要な帳簿・申告書類を定期的に整理・保管し、申告期限を遵守して税務申告している経営体は、金融機関等から融資等の支援を得られる体制が整っていると評価できます。

申告期限内や青色申告による税務申告ができていない場合には、申告期限に間に合うように早めに会計や申告書類の作成を行うこと、青色申告承認申請書を税務署に提出するなどの改善提案を行います。

(参考)青色申告を行っている農業者への主な優遇措置

ア 農業法人・個人農業者共通

・農業経営基盤強化準備金制度

認定農業者等が交付を受けた経営所得安定対策交付金を基に計算した積立限度額以下の金額を準備金として積み立て、その金額を必要経費または損金に算入できます。

・収入保険

自然災害による収量減少や価格低下をはじめ、農業者の経営努力では避けられない収入減少を広く補償される保険です。

・中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例

取得価額が30万円未満である減価償却資産を取得した場合には、一定の要件のもとに、その取得価額に相当する金額を損金の額に算入することができます。

イ 農業法人

・欠損金の繰越控除

各事業年度開始の日前10年以内に開始した事業年度で青色申告書を提出した事業年度に生じた欠損金額は、各事業年度の所得金額の計算上損金の額に算入することができます。

・欠損金の繰戻しによる還付

中小企業者等が青色申告書である確定申告書を提出する事業年度に欠損金額が生じた場合において、その欠損金額をその事業年度開始の日前1年以内に開始したいずれかの事業年度に繰り戻して法人税額の還付を請求することができます。

ウ 個人農業者

・青色申告特別控除

青色申告者で、これらの所得に係る取引を正規の簿記の原則、(一般的には複式簿記)により記帳し、その記帳に基づいて作成した貸借対照表および損益計算書を確定申告書に添付して、確定申告書をその提出期限(確定申告期限)までに提出している場合には、原則としてこれらの所得を通じて最高 55 万円を控除することができます。

・青色事業専従者給与

青色申告者と生計を一にしている配偶者やその他の親族のうち、年齢が 15 歳以上で、その青色申告者の事業に専ら従事している人に支払った給与は、一定の要件を満たした場合に、必要経費に算入することができます。

・純損失の繰越しと繰戻し

事業所得などに損失(赤字)の金額がある場合で、損益通算の規定を適用してもなお控除しきれない部分の金額(純損失の金額)が生じたときには、その損失額を翌年以後 3 年間にわたって繰り越して、各年分の所得金額から控除できます。

【財務管理チェックリスト②関連】

3 家計と事業の分離

家計とは農業経営に関係のない私的な収支で、事業用の現預金とは農業経営のための銀行融資等で調達した資金や、利益により蓄積したものです。

個人農業者の場合は、家計と事業をきちんと分離すること、農業法人の場合は役員の私的な支出等を法人から行わないことが、農業経営に必要な資金を確保し、正確な農業経営の収支状況を把握するために重要です。

家計と事業の分離についての評価方法

診断する際には、貸借対照表、損益計算書、青色申告決算書、収支内訳書を確認するとともに経営者に現預金管理の状況についてヒアリングを行います。

家計用の預金通帳と農業事業用の預金通帳を分けて事業用の現預金残高を把握できること、私的な支出が農業経営での費用と混在していないこと、税理士等の第三者のチェックを受けていることなどが評価基準です。

家計と事業が分離されていない場合は、現預金の通帳を分けることや税理士等の第三者のチェックを受けるなどの改善提案を行います。

【財務管理チェックリスト③関連】

4 月次試算表の作成

1ヶ月毎に事業年度の途中に作成される農業経営体の貸借対照表や損益計算書である「月次試算表」を作成することで、1 か月ごとの財政状態や経営成績を明らかにし、最新の経営状況をこまめに把握確認して、問題に対して迅速な経営判断を行ったり、又は予測を立てて効果的な対策を行ったりするなど経営管理に役立つことが期待できます。

月次試算表の評価方法

診断する際には、月次試算表の有無を確認するか、経営者にヒアリングにて月次試算表の作成状況を確認します。

毎月、前月までの月次試算表を作成している経営体は、タイムリーな経営判断ができる体制が整っていると評価できます。

月次試算表を作成していない場合は、経理体制を整え、月次試算表を作成することを提案します。

【財務管理チェックリスト④関連】

5 財務数値の共有

経営計画書、月次試算表、決算報告書、売上高や利益金額だけなど部分的な指標などの売上や利益などの目標や実績値を社員と共有することは、一丸となって経営計画などに定める目標に取り組めるという効果があります。

財務数値の共有化の評価方法

診断する際は、経営者からのヒアリングにより財務数値を共有しているかを確認します。可能であれば社員へのヒアリングも行います。

経営計画などで目標数値を明確にし、実績値を全社員と共有している経営体は、目標を達成する力があると評価できます。

目標や実績値を社員と共有できていない場合には、設定した目標や実績値を定期的に社員に伝えることが重要です。

【財務管理チェックリスト⑤関連】

6 予算実績管理

予算実績管理とは、目標達成のために設定した予算と実際の実績を比較し、予算と実績の差異を把握することで、目標に対する実績の達成度を把握した上で、適切な軌道修正を行うことを可能とするため、適時、具体的な改善施策を打つことができます。

予算実績管理の評価方法

診断する際は、経営者からのヒアリングにより予算実績管理を行っているかを確認します。

予算と実績の差異原因や目標未達の理由を分析し、その分析結果をもとに、課題を把握し、改善策を立案して実行している経営体は目標を達成する力があると評価できます。

予算実績管理を行っていない場合は、まず予算を立て、それに対する実績との比較を行うことが重要です。予算実績管理を行うためには、予算実績管理表を作成し、達成状況を把握することが考えられます。

図表38 予算実績管理の方法

[単位:千円]

科目名	当月			累計		
	実績値	計画値	達成率	実績累計	計画累計	達成率
<売上高>	3,381	4,245	79.65	7,136	8,290	86.08
<売上原価>	132	313	42.17	210	616	34.09
<売上総利益>	3,249	3,932	82.63	6,926	7,674	90.25
(売上総利益率)	96.1	92.63	--	97.06	92.57	--
人件費合計	2,666	2,792	95.49	5,443	5,584	97.47
販売固定費	300	300	100	380	300	126.67
減価償却費	38	38	100	76	76	100
地代家賃・賃借料	447	447	100	894	894	100
租税公課	2	2	100	2	4	50
その他	574	575	99.83	1,233	1,150	107.22
<販売費・一般管理費>	4,027	4,154	96.94	8,028	8,008	100.25
<営業利益>	-778	-222	350.45	-1,102	-334	329.94

【財務管理チェックリスト⑥関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
			5	3	0
財務書類関連	①	会計帳簿は複式簿記によって作成していますか	5	3	0
	②	税務申告を適切に実施していますか	5	3	0
	③	家計と事業を明確に分離して収支を管理・計算していますか	5	3	0
	④	月次試算表を作成していますか	5	3	0
	⑤	売上や利益などの具体的な財務データを社員と共有していますか	5	3	0
	⑥	予算実績管理を行っていますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
財務書類関連	①	<p>財務状況を正確に把握し、事業活動に関する資金の流れ全体を理解するためには、複式簿記により会計帳簿を作成することが重要です。</p> <p>また、複式簿記を作成することで、青色申告に必要な書類が整備され、特別控除や欠損金の繰越控除が受けられる青色申告ができるようになります。</p>	複式簿記によって、毎月、会計帳簿を作成している。	複式簿記によって会計帳簿を作成している。	複式簿記による会計帳簿を作成していない。
	②	金融機関等から融資等の支援を得るためには、税務申告に必要な帳簿・書類を定期的に整理・保管し、申告期限を遵守して税務申告することが重要です。	青色申告で期限内に税務申告しており、過去の申告書類や関係書類がいつでも確認できるよう整然と保管している。	青色申告、又は白色申告で期限内に税務申告している。	申告義務はあるが、期限内に税務申告できていないときがある。
	③	<p>農業経営の財務状況を把握し、事業用資金と生活資金を混在させないためには、家計と事業を明確に区分して会計処理を行なうとともに、農業経営における資金収支を把握できる体制をつくることが重要です。</p> <p>また、税理士等の第三者のチェックを受けることで、より正確な資金区分ができます。</p>	税理士等の第三者のチェックを受け、家計と事業を分離して収支を管理・計算している。	家計と事業をきちんと分離して収支を管理・計算している。	家計と事業の収支が混在し、正確な事業の収支を把握していない。
	④	最新の経営状況をこまめに把握して、問題に対して迅速な経営判断を行う、又は予測を立てて効果的な対策を行うためには、貸借	毎月、月次試算表を作成している。	月次試算表を作成している。	決算になるまで作成していない。

	対照表や損益計算書を整理し、月次試算表(※)を毎月作成することが重要です。 ※月次試算表：月ごとに貸借対照表や損益計算書を作成したもの			
⑤	経営計画に定める目標を達成するためには、売上や利益などの財務データの実績値に加え、目標値を設定し、社員と共有することが重要です。	売上や利益などの財務データの実績値だけでなく、目標値を定め、定期的に社員とそれぞれの値を共有している。	売上や利益などの財務データの実績値を社員と共有している。	売上や利益などの財務データの実績値を社員と共有していない。
⑥	予算不足の原因や目標未達の理由を分析するためには、予算実績管理を行い、目標達成のために設定した予算と実績を比較することが重要です。	予算実績管理を実施し、分析結果をもとに課題を把握し、必要に応じて改善策を実行している。	予算実績管理を実施している。	予算実績管理を実施していない。

第3 計数管理(財務分析)と原価把握の取組

ポイント

- ① 計数管理(財務分析)と原価把握の取組の診断を行う上では、現状を分析するだけでなく、経営者が具体的な数値を把握し、理解しているかについて評価することが重要です。
- ② 評価するに当たっては、決算書類や確定申告書類等を収集し、農業経営財務分析システムを利用することが必要です。
- ③ 取組が不十分な経営体に対しては、分析結果を踏まえて課題を設定し具体的な改善施策の提案を行うことが必要です。

1 月次報告書の作成

月次報告書とは、1ヶ月間の目標に対する実績・成果、取り組んだ業務の内容や進捗、実績などをまとめた報告書です。

月次報告書を作成することで、経営計画に定める目標の達成に向けた取組の達成状況の把握し、経営状況や課題を分析・整理することができます。

月次報告書の評価方法

診断する際は、経営者からのヒアリングにより月次報告書を作成しているかを確認します。月次報告書を作成している場合は、その内容を確認します。

月次報告書を毎月作成し、具体的な数値を把握したうえで必要に応じて改善策を実行しているかを評価します。

月次報告書を作成していない場合は、月次報告書を作成し、改善策を実行することを提案します。

【財務管理チェックリスト⑦関連】

2 収益性分析の実施

経営の効率性を示し、利益をいかに効率的に上げているかを評価する手法が「収益性分析」であり、法人の場合は①売上高総利益率、②売上高営業利益率、③売上高経常利益率があり、個人事業の場合は①農業所得率(売上収入)、②農業所得率(総収入)などの指標があります。

収益性分析を行うことで、効率的に利益を生み出しているかを評価することができ、課題を分析して改善策を実行することが可能になります。

収益性分析の評価方法

診断する際は、農林水産省が提供する農業経営財務分析システム(以下同じ。)を活用することで、統計データに基づき、同じ営農類型で同規模の農業経営との比較ができます。また、目標値を設定して改善策を実行しているかは経営者からのヒアリングによって確認します。

収益性分析を行い、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、収益改善に取り組んでいるかを評価します。

収益性分析を行っていない場合は、分析し、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、収益改善に取り組むことを提案します。

(参考)収益性分析の各指標の計算方法

ア 売上高総利益率

計算式:売上総利益÷売上高

売上総利益率や粗利益率とも呼ばれ、売上高に対する売上総利益の割合を示します。売上総利益は売上高から売上原価を差し引いて算出されますが、農業の場合、製造原価に相当する種苗費、肥料費、農薬費、諸材料費、労務費などの生産原価を控除した後の利益になります。

売上高総利益率を改善するためには、販売単価を上げる、原価率を下げるが考えられます。

イ 売上高営業利益率

計算式:営業利益÷売上高

売上高に対する営業利益の割合を示し、生産や販売・管理といった営業活動で得た本業の収益性を表します。

営業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費の合計を差し引いて計算されます。

売上高営業利益率を改善するためには、売上高総利益率を改善する、販売費及び一般管理費のうち削減可能な経費を削減することが考えられます。

ウ 売上高経常利益率

計算式：経常利益÷売上高

売上高に対する経常利益の割合を示し、通常の経営活動における収益性を表します。

売上高経常利益率を改善するためには、売上高営業利益率を改善する、営業外費用（銀行借入にかかる支払利息など）を削減することが考えられます。

エ 農業所得率(売上収入)

計算式：農業所得÷農業粗収益

農業粗収益に対する農業所得の割合を示し、農産物の販売による収益性を表します。

農業粗収益は農業経営の成果である農産物等の販売収入、現物外部取引額、農業生産現物家計消費額、農作業受託収入等の収入の合計金額です。また、農業所得率(売上収入)の計算で用いる農業所得は、農業粗収益から、肥料費、農業薬剤費、雇用労賃、減価償却費などの農業粗収益をあげるために要した一切の経費を控除したあとの金額です。

農業所得率(売上収入)を改善するためには、販売単価を上げる、削減可能な経費を削減することが考えられます。

オ 農業所得率(総収入)

計算式：農業所得÷農業総収益

農業総収益に対する農業所得の割合を示し、農産物販売以外にも含めた経営全体の収益性を表します。

農業総収益は、農業粗収益に農産物販売以外の収入も含めた金額です。

また、農業所得率(総収入)の計算で用いる農業所得は、農業総収益から、肥料費、農業薬剤費、雇用労賃、減価償却費などの農業総収益をあげるために要した一切の経費を控除したあとの金額です。

農業所得率(総収入)を改善するためには、農作物の販売単価を上げる、農作物以外の収入を増やす、削減可能な経費を削減することが考えられます。

【財務管理チェックリスト⑧関連】

3 安全性分析の実施

企業の財務安定性や経営リスクを評価する手法が「安全性分析」であり、法人の場合は①自己資本比率、②売上高キャッシュフロー比率があり、個人事業の場合は①借入金依存度、②借入金支払利息率などの指標があります。

安全性分析を行うことで、農業経営体の財務安定性や経営リスクを評価することができ、課題を分析して改善策を実行することが可能になります。

安全性分析の評価方法

診断する際は、農業経営財務分析システムを活用して安全性分析を行います。目標値を設定し改善策を実行しているかは経営者からのヒアリングによって確認します。

安全性分析を行い、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、安全性の改善に取り組んでいるかを評価します。

安全性分析を行っていない場合は、分析し、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、安全性の改善に取り組むことを提案します。

(参考)安全性分析の各指標の計算方法

ア 自己資本比率

計算式: 自己資本 ÷ 総資本

総資本(総資産額)に対する自己資本の割合です。その割合が高いほど経営の安定性が高いといえます。

自己資本比率を改善するためには、売上の増加や経費の削減により利益金額を増加させることが必要です。毎期の利益を積み上げることで自己資本が増加し、自己資本比率が改善します。

また、遊休資産の売却や、増資することも考えられます。

イ 売上高キャッシュフロー比率

計算式: (税引後当期純利益 + 減価償却費) ÷ 売上高

経営者の意思に応じて自由に内部留保や新規投資などに利用可能な資金(フリーキャッシュフロー)が、売上高に対してどの程度あるかを示し、資金面の余裕度を表します。

売上高キャッシュフロー比率を改善するためには、売上高総利益率の改善や、販売費及び一般管理費の削減などが考えられます。

ウ 借入金依存度

計算式: 借入金 ÷ 資産計

総資産に対する借入金の割合を示し、どの程度借入金に依存しているかを表します。借入金依存度が高いほど、借入返済額が増加し、資金繰りに悪影響を与える可能性が高くなります。

借入金依存度を改善するためには、売上の増加や経費の削減により利益金額を増加させ、その分を既存の借入金の返済に回すことが必要です。また、遊休資産の売却や、増資することも考えられます。

エ 借入金支払利息率

計算式: 利息割引料 ÷ 借入金

利子をつけて返済しなければならない有利子負債の額の適性さを確認するための指標です。同業他社と比較することで財務面での安全性を確認します。借入金支払利息率が低いほ

ど、経営破たんの可能性が低く信用力が高いと評価できます。一方、借入金額が多くないにも関わらず、借入金支払利息率が高い場合は高利貸し等からの借入金がないか確認します。

借入金支払利息率を改善するためには、新規に借入をする際に金利交渉をしたり、より良い条件での借換えを行う必要があります。そのためには

経営改善により利益額を増加させるなど、銀行などからの評価を高めるために財務改善に取り組む必要があります。

【財務管理チェックリスト⑨関連】

4 効率性・生産性分析の実施

生産活動の効率性や効果的な資源利用を評価する手法が「効率性・生産性分析」であり、法人の場合は①一人当たり売上高(臨時雇用者除く)、②総資本回転率があり、個人事業の場合は①一人当たり農業売上高(売上収入)、②一人当たり農業売上高(総収入)などの指標があります。

効率性・生産性分析を行うことで、生産活動の効率性や効果的な資源利用を評価することができ、課題を分析して改善策を実行することが可能になります。

効率性・生産性分析の評価方法

診断する際は、農業経営財務分析システムを活用して効率性・生産性分析を行います。目標値を設定し改善策を実行しているかは経営者からのヒアリングによって確認します。

効率性・生産性分析を行い、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、効率性・生産性の改善に取り組んでいるかを評価します。

効率性・生産性分析を行っていない場合は、分析し、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、効率性・生産性の改善に取り組むことを提案します。

(参考)効率性・生産性分析の各指標の計算方法

ア 一人当たり売上高(臨時雇用者除く)

計算式:売上高÷従業員数

従業員一人当たりどれだけ効率的に売上高を生み出しているかを示し、労働生産性を表します。

一人当たり売上高を改善するためには、販売する農畜産物のブランド化などによる付加価値向上や、生産工程を見直して作業を効率化します。作業の効率化は、例えば ICT(情報通信技術)、IoT(モノのインターネット)、AI(人工知能)などの先端技術を農業や畜産に導入し、効率的で精度の高い生産・飼養管理を行うことで、作業の省力化の取組を行うことが考えられます。

イ 総資本回転率

計算式:売上高÷総資本

農業経営活動のもととなる総資本(=総資産)をどれだけ効率的に活用しているかを示し、1年間に総資産が売上として何回転しているかを表します。

総資本回転率を改善するためには、売上高の増加や総資本の減少が必要です。販売単価の向上や生産・販売数量を増加させる取組により売上高を増加させることや、売上や収入に結びついていない資産の見直しを行います。例えば、滞留在庫や遊休資産などを処分することが考えられます。

ウ 一人当たり農業売上高(売上収入)

計算式: 農業粗収益 ÷ 農業従事者数

農業従事者一人当たりどれだけ効率的に売上収入を生み出しているかを示し、労働生産性を表します。

一人当たり農業売上高(売上収入)を改善するためには、上記(2)一人当たり売上高(臨時雇用者除く)と同様の取組が考えられます。

エ 一人当たり農業売上高(総収入)

計算式: 農業総収益 ÷ 農業従事者数

農業従事者一人当たりどれだけ効率的に経営全体の収益を生み出しているかを示し、労働生産性を表します。

一人当たり農業売上高(総収入)を改善するためには、上記ア一人当たり売上高(臨時雇用者除く)と同様の取組が考えられます。

【財務管理チェックリスト⑩関連】

5 成長性分析の実施

前年、前々年などの基準年に対して業績の変化を分析し評価するための手法が「成長性分析」であり、①売上高成長率、②利益成長率などの指標があります。

成長性分析を行うことで、農業活動の成長性や趨勢を評価することができ、課題を分析して改善策を実行することが可能になります。

成長性分析の評価方法

診断する際は、過去2～3年程度の損益計算書や青色申告決算書、収支内訳書を入手して成長性分析を行います。目標値を設定し改善策を実行しているかは経営者からのヒアリングによって確認します。

成長性分析を行い、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、成長性の改善に取り組んでいるかを評価します。

成長性分析を行っていない場合は、分析し、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、成長性の改善に取り組むことを提案します。

(参考)成長性分析の各指標の計算方法

ア 売上高成長率

計算式: 評価年の売上高 ÷ 基準年の売上高

基準年(前年や前々年)に対してどの程度売上高が上昇(下落)したか示し、成長性を表します。売上高を比較することで、農業経営体における本業の業績や事業規模の成長性を把握することができます。

売上高成長率を改善するためには、売上高を増加させる必要があります。売上高は、「販売単価×販売数量」で表されますので、販売単価を向上させる施策や販売数量を向上させる施策に取り組むことを提案します。

イ 利益成長率

計算式: 評価年の利益 ÷ 基準年の利益

基準年(前年や前々年)に対してどの程度利益が上昇(下落)したか示し、成長性を表します。利益を比較することで、事業活動での「もうけ」の成長性を把握することができます。

利益は、売上高から原価や経費を差し引いた差額ですので、売上高が増加しても、原価や経費がそれ以上に増加すると利益成長率は改善しません。利益成長率を改善するためには、売上高を増加させながらも、原価や経費が増加しすぎないようにコントロールする必要があります。そのため売上高の向上だけでなく、販売する農畜産物の付加価値向上や、作業を効率化などによる効率性・生産性を向上させる施策に取り組むことを提案します。

【財務管理チェックリスト①関連】

6 損益分岐点分析の実施

農業経営体が利益を上げるために必要な最低限の売上高を計算する手法が「損益分岐点分析」です。

損益分岐点分析を行うことで、損益分岐点売上高(事業の売上高と経費が釣り合い損益がゼロとなる売上高)と現在の売上高を比較し、どの程度の余裕があるかを分析した上で、具体的な改善目標を設定して収益改善に取り組んでいくために必要です。

損益分岐点分析の評価方法

診断する際は、直前年度の損益計算書や青色申告決算書、収支内訳書を手に入して損益分岐点分析を行います。目標値を設定し改善策を実行しているかは経営者からのヒアリングによって確認します。

損益分岐点分析を行い、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、収益の改善に取り組んでいるかを評価します。

損益分岐点分析を行っていない場合は、分析し、分析結果を踏まえて具体的な目標値を設定し、成長性の改善に取り組むことを提案します。

(参考) 損益分岐点の計算と分析手法

損益分岐点分析を行う際は、最初に全ての経費を「固定費」と「変動費」に分ける必要があります。これを「個変分解」といいます。

ア 固定費

売上高に関係なく金額が一定して発生する費用

人件費(労務費、給与、役員報酬)、減価償却費、地代家賃など

イ 変動費

売上高に比例して金額が変動する費用

売上原価のうち、育苗費、肥料費、農薬衛生費、運賃、包材費、販売手数料など

ウ 損益分岐点売上高の計算

損益分岐点売上高は、固定費と変動費を合計した金額と一致します。つまり利益が±0円となる売上高です。これが損益分岐点売上高と呼ばれます。

まず限界利益を計算します。限界利益とは、売上高から変動費を差し引いたあとの利益です。

計算式: 売上高 - 変動費 = 限界利益

次に限界利益率を計算します。限界利益率とは、売上高に対する限界利益の割合を示します。

計算式: 限界利益 ÷ 売上高 = 限界利益率

(1 - 限界利益率) を変動費率と呼びます

最後に損益分岐点売上高を計算します。

計算式: 固定費 ÷ 限界利益率 = 損益分岐点売上高

以下のようなケースで、具体的な計算を見てみましょう。

売上高 10,000

変動費 3,000

限界利益 7,000(① - ②)

固定費 8,000

利益 ▲1,000(③ - ④)

限界利益(7,000) ÷ 売上高(10,000) = 限界利益率(70%)

固定費(8,000) ÷ 限界利益率(0.7) = 損益分岐点売上高(11,428)

そうすると、損益分岐点売上高は 11,428 ということがわかります。

以下のように検算します。

売上高 11,428

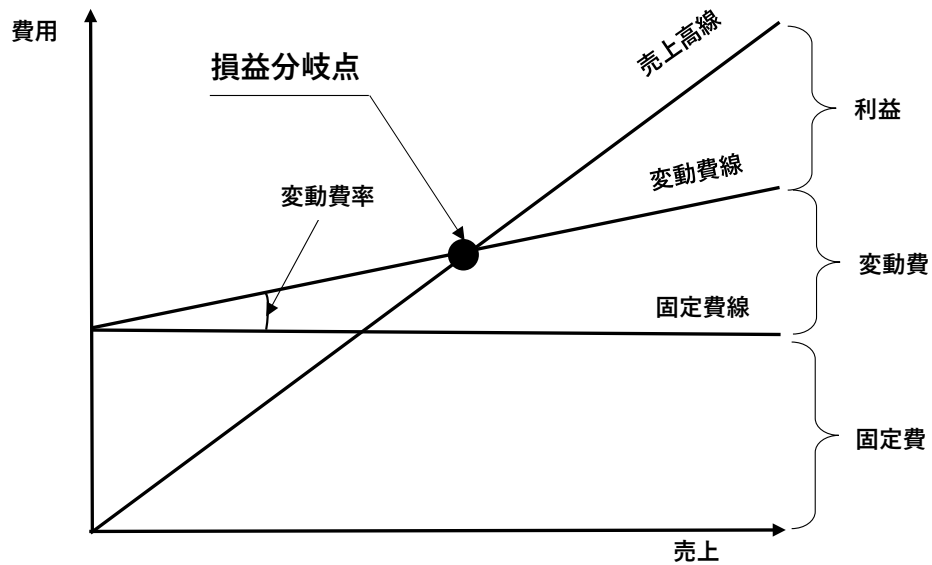
変動費 3,428(① × 30%)

限界利益 8,000(① - ②)

固定費 8,000

利益 0(③ - ④)

図表39 損益分岐点



工 損益分岐点売上高の分析

損益分岐点売上高を計算した後は、現在の売上高がこの分岐点を超えているかどうかを分析します。現在の売上高が損益分岐点売上高を下回る場合、赤字になり、逆に、分岐点を超える場合は利益を得ることができます。上記の例の場合、現状は▲1,000と赤字となっています。まずは収支トントンを目指す場合、「あと1,428の売上高が必要」ということがわかります。

・損益分岐点比率

計算式：損益分岐点売上高 ÷ 売上高 = 損益分岐点比率

実際の売上高を100%としたときに、損益分岐点売上高がどの程度の割合になっているのかを示します。

上記の具体例に当てはめると、以下のようになります。

損益分岐点売上高(11,428) ÷ 売上高(10,000) = 損益分岐点比率(114.28%)

実際の売上高が損益分岐点売上高を上回っていれば、数値は100%以下になります。売上高が損益分岐点売上高を大きく上回れば上回るほど、損益分岐点比率も下がり、売上高が損益分岐点売上高より低い場合は、損益分岐点比率は100%を超えます。損益分岐点比率が100%を超えた場合は、利益がマイナス(赤字)になっていることを示します。

・安全余裕率

計算式：(売上高 - 損益分岐点売上高) ÷ 売上高 = 安全余裕率

実際の売上高が、損益分岐点に対してどの程度余裕があるのかを示します。

上記の具体例に当てはめると、次のようになります。

$$\begin{aligned} & (\text{売上高}(10,000) - \text{損益分岐点売上高}(11,428)) \div \text{売上高}(10,000) \\ & = \text{安全余裕率}(\blacktriangle 14.28\%) \end{aligned}$$

安全余裕率が高いほど、その会社の経営は安全ということになり、赤字に転落するリスクも低いといえます。安全余裕率がマイナス数値の場合は、利益がマイナス(赤字)になっていることを示します。

オ 利益計画の策定

損益分岐点分析を用いて、目標とする利益を達成するために必要な売上高を算出するには以下のような計算を行います。

$$\text{計算式: (固定費 + 目標利益)} \div \text{限界利益率} = \text{目標利益達成売上高}$$

以下のようなケースで、具体的な計算を見てみましょう。

売上高	10,000
変動費	3,000
限界利益	7,000(①-②)
固定費	8,000
利益	▲1,000(③-④)

※変動費率 30%、限界利益率 70%を計算しておきます。

目標利益を 2,000 とする場合に必要な売上高は以下のように計算します。

$$(8,000 + 2,000) \div 0.7 = 14,285 (\text{目標利益達成売上高})$$

そうすると、目標利益達成売上高は 14,285 ということがわかります。

以下のように検算します。

売上高	14,285
変動費	4,285(①×30%)
限界利益	10,000(①-②)
固定費	8,000
利益	2,000(③-④)

※変動費率 30%、限界利益率 70%、固定費は変わりません。

目標利益 2,000 を達成するためには、現状 10,000 の売上に、あと 4,285 の売上増が必要であることがわかります。そのためにどのような改善策をとるのかを計画していきます。

【財務管理チェックリスト⑫関連】

7 直接原価計算の実施

すべての費用のうち変動費(生産量や販売量に応じて変動する原材料費等)のみを原価として計上する方法が「直接原価計算」です。生産量に比例して変動する費用が変動費、生産量に比例せず発生する費用が固定費となります。

直接原価計算を行うことで、限界利益率(売上高から変動費を控除し、限界利益を計算します。限界利益÷売上高で限界利益率を計算します。限界利益や限界利益率が大きいほど収益性が高くなります)や目標売上高を設定することができます。

直接原価計算の評価方法

診断するには、直前年度の損益計算書や青色申告決算書、収支内訳書を入手して、直接原価計算による原価を把握します。目標値を設定しているかは経営者からのヒアリングによって確認します。

直接原価計算を行い、限界利益率や目標売上高を設定しているかを評価します。

直接原価計算を行っていない場合は、直接原価計算による原価を把握することを提案します。

(参考)直接原価計算の方法

ア 固定分解

企業が事業を行う際にかかる費用は、大きく「固定費」と「変動費」に分けられます。農業法人の損益計算書と製造原価報告書や、個人農業者の青色申告決算書に記載されている勘定科目ごとに「固定費」と「変動費」に分解することで直接原価計算を行います。具体的には、全ての費用から「変動費」を抜き出し、「変動費」以外の費用を「固定費」とします。これを「固定分解」といいます。

イ 農業法人の変動費

農業法人の場合は、製造原価報告書と損益計算書または販売費及び一般管理費明細から変動費を抜き出します。法人ごとに状況が異なるため、どの科目が変動費に該当するかを検討する必要がありますが、概ね以下の科目が変動費になると考えられます。

材料費(製造原価報告書)

外注費(製造原価報告書)

売上に比例する労務費

例)製造原価報告書の賃金手当に含まれている残業代
製造原価報告書の雑給(臨時雇用従業員)

上記以外で売上に比例する経費

例)製造原価報告書の動力光熱費(基本料金以外)

販売費及び一般管理費の荷造運賃

販売費及び一般管理費の販売手数料

ウ 個人農業者の変動費

個人農業者の場合は、青色申告の場合は青色申告決算書から、白色申告の場合は収支内訳書から変動費を抜き出します。農業者ごとに状況が異なるため、どの科目が変動費に該当するかを検討する必要がありますが、概ね以下の科目が変動費になると考えられます。

種苗費、素畜費、肥料費、飼料費、農薬衛生費、諸材料費、動力光熱費(基本料金以外)、荷造運賃手数料、雇人費(売上に比例する残業代、臨時雇用費を集計)

【財務管理チェックリスト⑬関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
財務書類関連	⑦	月次報告書を作成していますか	5	3	0
財務分析・原価計算関連	⑧	収益性分析を行い、その具体的な数値を把握・理解していますか	5	3	0
	⑨	安全性分析を行い、その具体的な数値を把握・理解していますか	5	3	0
	⑩	効率性・生産性分析を行い、その具体的な数値を把握・理解していますか	5	3	0
	⑪	成長性分析を行い、その具体的な数値を把握・理解していますか	5	3	0
	⑫	損益分岐点分析を行い、その具体的な数値を把握・理解していますか	5	3	0
	⑬	直接原価計算を行っていますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
財務書類関連	⑦	<p>経営計画に定める目標の達成に向けた業績の把握や財務改善のためには、月次報告書（※）を作成し、決算データや財務データを基に経営状況や課題を分析・整理した上で、改善に向けた取組を実施することが重要です。</p> <p>※月次報告書：1ヶ月間の目標に対する実績・成果、取り組んだ業務の内容や進捗、実績などをまとめた報告書。</p>	月次報告書を毎月作成しており、具体的な数値を把握した上で、必要に応じて改善策を実行している。	月次報告書を作成している。	月次報告書を作成していない。

財務分析・原価計算関連	⑧	<p>事業の収益性を把握し、その改善を図るためには、売上高経常利益率(※)などを計算し、どの程度効率的に利益を出しているかを分析(収益性分析)した上で、具体的な目標値を設定して収益改善に取り組むことが重要です。</p> <p>※売上高経常利益率：営業利益に加え、財務活動などの損益も含めた企業全体の収益率。</p>	<p>収益性分析を行い、それを踏まえた具体的な目標値を設定し、収益改善に取り組んでいる。</p>	<p>収益性分析は行っている。</p>	<p>収益性分析を行っていない。</p>
	⑨	<p>事業の安全性を把握し、その改善を図るためには、自己資本比率(※)などを計算し、財務面での安定性やリスクを分析(安全性分析)した上で、具体的な目標値を設定して安全性の改善に取り組むことが重要です。</p> <p>※自己資本比率：総資本のうち純資産(新株予約権を除く)の占める割合。</p>	<p>安全性分析を行い、それを踏まえた具体的な目標値を設定し、安全性の改善に取り組んでいる。</p>	<p>安全性分析は行っている。</p>	<p>安全性分析を行っていない。</p>
	⑩	<p>事業の効率性・生産性を把握し、その改善を図るためには、総資本回転率(※)などを計算し、生産活動の効率性や経営資源が効果的に利用がされているかを分析(効率性・生産性分析)した上で、具体的な目標値を設定して効率性・生産性の向上に取り組むことが重要です。</p> <p>※総資本回転率：事業活動のために投じた総資本が、どれだけ効率的に売上高を生み出したかを示す指標。</p>	<p>効率性・生産性分析を行い、それを踏まえた具体的な目標値を設定し、効率性・生産性の向上に取り組んでいる。</p>	<p>効率性・生産性分析は行っている。</p>	<p>効率性・生産性分析を行っていない。</p>
	⑪	<p>事業の成長性を把握し、その改善を図るためには、売上高増加率などを計算し、前年、前々年などの基準年に対して業績の変</p>	<p>成長性分析を行い、それを踏まえた具体的な目標値を設定し、経営拡</p>	<p>成長性分析は行っている。</p>	<p>成長性分析を行っていない。</p>

	<p>化を分析（成長性分析）した上で、具体的な目標値を設定して経営拡大に取り組むことが重要です。</p>	<p>大に取り組んでいる。</p>		
⑫	<p>事業のコスト構造を理解し、収益の改善を図るためには、損益分岐点売上高（※）を把握し現在の売上高と比較・分析（損益分岐点分析）した上で、具体的な目標値を設定して収益改善に取り組むことが重要です。</p> <p>※損益分岐点売上高：事業の売上高と経費が釣り合い、損益がゼロとなる売上高。</p>	<p>損益分岐点分析を行い、それを踏まえた具体的な目標値を設定し、収益改善に取り組んでいる。</p>	<p>損益分岐点分析は行っている。</p>	<p>損益分岐点分析を行っていない。</p>
⑬	<p>コストを踏まえて商品を適正な価格で販売するためには、直接原価計算（※）により、変動費率や限界利益率を把握した上で、作目別や製品別などで目標売上を設定して取り組むことが重要です。</p> <p>※直接原価計算：コストを変動費と固定費に分けて集計する手法。</p>	<p>直接原価計算を行い、それを踏まえた目標値を設定している。</p>	<p>直接原価計を行っている。</p>	<p>直接原価計算を行っていない。</p>

第4 資金繰り管理

ポイント

- ① 資金繰り管理の診断を行う上では、キャッシュ・フロー計算書や資金繰り予測表を作成しているか、設備投資に当たっては採算性を検討しているかなどについて評価することが重要です。
- ② 評価するに当たっては、決算書類や確定申告書類を収集し、経営者からのヒアリングで状況を把握することが必要です。
- ③ 取組が不十分な経営体に対しては、キャッシュ・フロー計算書や資金繰り予測表、設備投資計画書を作成するなどの改善提案を行います。

1 キャッシュ・フロー計算書の作成

事業者が期中にどのように現金を生み出し、それをどのように使用して、最終的にどれだけの残高が残ったかを示す「キャッシュ・フロー計算書」は、営業活動によるキャッシュフロー、投資活動によるキャッシュフロー、財務活動によるキャッシュフローの3つに分類されます。

キャッシュ・フロー計算書を作成することで、資金繰りを把握し、現預金がどのような理由でどれだけ増減したのかを分析することが可能になります。

キャッシュ・フロー計算書の評価方法

診断する際には、キャッシュ・フロー計算書を作成している場合は入手します。内容を分析し、改善に取り組んでいるかを経営者からのヒアリングによって確認します。

キャッシュ・フロー計算書を作成し、その内容を把握・分析した上で、必要に応じて改善に取り組んでいるかを評価します。

キャッシュ・フロー計算書を作成していない場合は、作成することを提案します。また作成していても内容を分析し、改善に取り組んでいない場合は、内容を分析し、改善に取り組むように提案します。

(参考)キャッシュ・フロー計算書の記載内容

・「営業活動によるキャッシュフロー」(営業 CF)

事業者が本業でどれだけの現金を得たかを示します。この数値が大きければ、本業で「稼ぐ力」があることを意味します。逆に、営業 CF がマイナスの場合は、事業を行うほど現金が社外に流出する状態を意味します。

・「投資活動によるキャッシュフロー」(投資 CF)

事業者が将来のためにどれだけ現金を投資にまわしているかを示します。事業を継続・成長させるためには設備投資が重要であり、そのため、投資 CF がマイナスであることが望ましいと言えます。

・「財務活動によるキャッシュフロー」(財務 CF)

事業者がどれだけの現金を借り、どれだけ返済したかを示します。資金調達方法としては、金融機関等からの借入、法人の場合は株主からの出資、の2つに分けられます。営業 CF・投資 CF と比較しつつ、財務 CF を読むことが大切です。

【財務管理チェックリスト⑭関連】

図表40 キャッシュフロー計算書

キャッシュ・フロー計算書

自20XX年4月1日 至20XX年3月31日

株式会社〇〇ファーム

単位：千円

	金額
I 営業活動によるキャッシュフロー	
当期純利益	880
減価償却費	1,000
有価証券評価損	500
売上債権の増減	860
棚卸資産の増減	▲ 800
仕入債務の増減	300
利息の支払額	▲ 300
法人税等の支払額	▲ 500
営業活動によるキャッシュフロー	1,940
II 投資活用によるキャッシュフロー	
固定資産の増加	▲ 2,000
投資活動によるキャッシュフロー	▲ 2,000
III 財務活動によるキャッシュフロー	
長期借入金の増加	1,100
財務活動によるキャッシュフロー	1,100
IV 現金及び現金同等物の増減額	1,040
V 現金及び現金同等物の期首残高	1,850
VI 現金及び現金同等物の期末残高	2,890

2 資金繰り予定表

すべての現金収入と現金支出を表に表して、現金収支の動きや現金過不足の実態などを把握できる「資金繰り予定表」を作成することで、当面の資金繰りが一目でわかるようになり、資金不足となる状況を予測することができるため重要です。

資金繰り予定表の評価方法

診断する際には、資金繰り予定表を作成している場合は入手します。内容を分析し、改善に取り組んでいるかを経営者からのヒアリングによって確認します。

資金繰り予定表を作成し、その内容を把握・分析した上で、必要に応じて改善に取り組んでいるかを評価します。

資金繰り予定表を作成していない場合は、作成することを提案します。また作成していても内容を分析し、改善に取り組んでいない場合は、内容を分析し、改善に取り組むように提案します。

資金繰りが悪化する原因は様々ですが、主な要因として以下のようなものがあり、①売上の低下や経費の増加で赤字経営になっている場合は、販売価格等を見直し売上を増加させることや経費削減に努めることで黒字経営にすることが必要となり、②在庫過大を抱えている場合は、定期的に棚卸しを行い、在庫数を把握できる体制を整えます。原材料等については適正在庫数を把握し、それよりも過剰に在庫を抱えないようにします。また、③売掛金の回収が滞っている、または回収サイトが長い場合は、売掛金の回収状況を常にチェックし、期日までに入金がない場合は速やかに販売先に連絡をとり入金を促します。販売から入金までの期間(サイト)が長い場合は短縮できないか販売先と交渉を行い、④仕入れ等の支払いサイトが短い場合は、仕入先と交渉し、支払いサイトを延ばせないか交渉を行い、⑤借入金が過大で利息の支払いが資金を圧迫している場合は、より条件の良い融資に借り換えを行なう、返済額を減らす(リスケジュール)を行なうなどの方法が考えられます。売却可能な資産を売却し、借入金の返済にあてて借入金残高を減らすなどを提案することも考えられます。

(参考)資金繰り予定表の記載内容

図表41 資金繰り予定表

		7月		8月		9月	
		予算	実績	予算	実績	予算	実績
前月繰越金		2500		2000		2200	
収入	現金売上	100		150		3000	
	売掛金の回収	0		300		400	
	雑収入(交付金・補助金)	1000		0		0	
	前受金の入金	50		1500		0	
	農業以外のお入金	50		300		100	
	収入合計	1200	0	2250	0	3500	0
支出	現金仕入	200		300		250	
	買掛金の支払	300		400		400	
	未払金の支払	50		0		100	
	人件費の支出	850		1200		1500	
	その他支出	200		50		350	
	支出計	1600	0	1950	0	2600	0
差引過不足(収入-支出)		-400	0	300	0	900	0
財務収支	(+)借入れ			500			
	(+)手形割引						
	(-)設備投資			500			
	(-)借入金返済	100		100		100	
次月繰越金		2000	0	2200	0	3000	0

資金繰り予定表の記載事項は大きく分けて次の5つに分けられます。

ア 前月繰越金

前月末の現金預金の残高を記入する。この金額は月次試算表の現金預金の合計額と一致することになります。

イ 収入

現金売上や売掛金の現金回収額、交付金や補助金のお入金額、農業以外のお入金額を記載します。

ウ 支出

材料や業務委託費として「現金仕入」「買掛金の支払」、賃借料や人件費として「未払金の支払」「人件費の支出」などの支出金額を記載します。

エ 財務収支

主に銀行等からの「借入れ」による入金と「借入金返済」による支出、機械等の「設備投資」による支出を記載します。

オ 次月繰越金

上記ア～エを加減算すると「次月繰越金」です。これは実際の月末時点での現金預金残高と一致します。

なお、日本政策金融公庫のWebサイトで資金繰り予定表のフォーマットをダウンロードすることができます。

(出典)日本政策金融公庫 https://www.jfc.go.jp/n/service/dl_kokumin.html

【財務管理チェックリスト⑮関連】

3 借入金の管理

借入金が経営規模に応じて過大とならないように努め、過度に借入金に依存して、返済額や支払利息によって資金繰りが悪化しないよう計画的に金融機関等からの借入・返済を管理することで、借入金が経営規模に応じて過大とならないように努め、事業を安定的・持続的に継続できるようになります。

借入金の管理の評価方法

診断する際には、直近の貸借対照表を入手し、経営者からのヒアリングにより、借入金が経営規模に応じて過大とならないように努めているか確認します。

借入金が経営規模に応じて過大かどうかを借入金依存度などで定量的に評価します。借入金依存度などの具体的な目標数値を設定し、利息や償還年数も考慮して計画的に借入を行ってれば、借入金が過大とならないように努めていると評価できます。

借入金が経営規模に応じて過大とならないように努めていない場合は、借入金依存度などの具体的な目標数値を設定し、利息や償還年数も考慮して計画的に借入することが重要です。

(参考)資金調達の方法

資金調達方法には、主に銀行からの借入れ、リース、補助金・助成金が考えられます。

・銀行からの借入れ

農業経営体が活用できる農業経営改善関係資金があります。農業経営改善関係資金とは、担い手農業者が農業経営の改善を図るために必要な各資金の総称であり、農業近代化資金や日本政策金融公庫資金などが該当し、一般的な銀行借入よりも低い利率で融資を受けることができる場合があります。

・リース(賃貸借)による調達

農業機械や設備、土地などの資産を所有せずにリースすることも資金調達のひとつの方法です。リースは通常は担保が不要であることがメリットですが、リース会社を通じたリースは銀行借入の金利よりもコスト高になることが多いというデメリットがあります。

・補助金・助成金

農業経営体が活用できる補助金・助成金は様々あります。補助金・助成金を有効に活用することは資金繰りを助けます。農林水産省のホームページなどで補助金・助成金に関する情報を積極的に収集し、申請できるタイミングを逃さないことが大切です。

【財務管理チェックリスト⑩関連】

4 設備投資計画の作成

農業機械の導入や買い替え、生産施設の建築や大規模修繕、農地の取得や整備などの設備投資の計画を作成し、農業経営が継続・成長発展できるよう適切な設備投資が必要です。設備投資は金額も大きいことから、投資計画を立て、採算性を検討した上で計画的に実行することが重要です。

設備投資計画の評価方法

診断する際には、設備投資計画書を入手します。設備投資計画書がない場合は、経営者からのヒアリングにより、設備投資の際に投資の採算性を検討しているかを確認します。

設備投資計画書を作成して投資の採算性を検討した上で設備投資を行い、計画と実績の差異を検証し必要に応じて改善策を実行しているかを評価します。

投資計画を立て、採算性を検討した上で設備投資をしていない場合は、次の設備投資の際には設備投資計画書を作成し採算性を検討した上で設備投資をすることが重要です。

(参考)設備投資の採算性の評価

設備投資の採算性を評価する方法は、「投資利益率法」や「回収期間法」が用いられます。

・投資利益率法

投資利益率法は、投資額に対する利益の比率を求め、その比率を借入利率や目標利益率と比較して投資の採用、不採用を検討する方法です

投資によって得られる増加利益を投資額で割って、利益率を算出します。

計算式: 1年間の利益の増加額 ÷ 投資額 = 投資利益率

・回収期間法

回収期間法は、投資からもたらされるキャッシュフローにより投資額が何年で回収できるかを求め、回収期間の長短によって投資の採用、不採用を検討する方法です。

投資額を、投資によって得られるキャッシュフロー(1年間のキャッシュフローの増加額)で割って、投資資金の回収期間を算出します。この場合のキャッシュフローは(当期利益+減価償却費)で考えます。

計算式 投資額 ÷ 1年間のキャッシュフローの増加額 = 回収期間

【財務管理チェックリスト⑰関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
資金の管理・調達関連	⑭	キャッシュ・フロー計算書を作成していますか	5	3	0
	⑮	資金繰り予定表を作成していますか	5	3	0
	⑯	利息や償還年数を考慮して借入金が過大とならないよう計画的な借入を行っていますか	5	3	0

	⑰	設備投資を行う際には設備投資計画を立て、採算性を検討した上で実行していますか	5	3	0
--	---	--	---	---	---

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
資金の管理・調達関連	⑭	資金繰りを把握し、その改善を図るためにはキャッシュ・フロー計算書(※)を作成し、現預金がどのような理由でどれだけ増減したかを分析した上で、必要に応じて改善に取り組むことが重要です。 ※キャッシュ・フロー計算書：企業の一定期間における現預金の流入と流出を記録した会計書類。	キャッシュ・フロー計算書を作成しており、その内容を把握・分析して、必要に応じて改善に取り組んでいる。	キャッシュ・フロー計算書を作成している。	キャッシュ・フロー計算書を作成していない。
	⑮	当面の資金繰りを把握し、事業の課題を把握するためには、資金繰り予定表を作成し、今後の資金繰りがどうなるかを予測・分析し、必要に応じて改善に取り組むことが重要です。	資金繰り予定表を作成しており、その内容を把握・分析し、必要に応じて改善に取り組んでいる。	資金繰り予定表を作成している。	資金繰り予定表を作成していない。
	⑯	事業を安定的・持続的に継続していくためには、過度に借入金に依存し返済額や支払利息によって資金繰りが悪化しないよう計画的に金融機関等からの借入を行うことが重要です。借入金が過大とならないようにするためには、借入金依存度(※)などを計算し、目標値を定めた上で、必要に応じて改善に取り組むことが重要です。 ※借入金依存度：総資産に占める借入金の比率。	専門家に相談するなどして、借入金依存度などの具体的な目標値を定め、計画的な借入を行っている。	利息や償還年数を考慮して借入金が過大とならないよう計画的に借入を行っている。	計画的な借入ができておらず、借入金が過大になっている。
	⑰	計画的な設備投資を実現するためには、設備投資計画書を作成して投資の採算性を事前に検討	設備投資計画書を作成して投資の採算性を検討した上	設備投資計画書を作成し、投資の採算性を検討した上	設備投資計画書を作成せず、採算性を検討しないで設

		<p>した上で、設備投資を行うとともに、計画と実績の差異を検証し、必要に応じて改善に取り組むことが重要です。</p>	<p>で、設備投資を行うとともに、計画と実績の差異を検証し、必要に応じて改善に取り組んでいる。</p>	<p>で設備投資を行っている。</p>	<p>備投資を行っている。</p>
--	--	--	---	---------------------	-------------------

第5節 農業マーケティング診断(機能別診断④)

第5節では、経営体のマーケティングの取組状況を診断し、農業経営におけるマーケティング診断に関する手順を学びます。農業マーケティング診断では、農業ならではの特徴を理解し、マーケティング診断に関する必要な知識や診断方法を説明します。

農業は、モノを作って販売するという点は製造業と共通ですが、生産量や品質が自然環境に大きく影響される、生鮮品である農畜産物は出荷時期や保存期間が限られる、価格が出荷時点での需給状況等に左右されることが多い、気候や地理的条件によって生産できる場所が限られるなどの特徴があります。

また、流通経路にも特徴があり、道の駅やECサイトなどを通じた直接販売もおこなわれているものの、多くの経営体が農協を中心に出荷し、農協等から卸売市場、小売市場へと流通する経路となっているため、経営体は生産に集中することができる反面、消費者ニーズ等を意識する場面が少ないという傾向にあります。

第1 農業マーケティング診断の目的・対象範囲・評価方法

ポイント

- ① 農業マーケティング診断の目的は、経営体のマーケティング上の課題を可視化し、改善することで経営体が持続的に成長することを目的としています。
- ② 農業マーケティング診断の対象範囲は、農業マーケティング戦略、農業マーケティング計画・展開、農業マーケティング管理となっています。
- ③ 農業マーケティング診断の評価方法は、財務資料、販売先一覧、生産計画、販売計画、販売実績等の各種資料を参考に主として経営者へのヒアリングを行い、場合によっては担当者、顧客・取引先へのヒアリングを行うなどの一連の活動です。

1 農業マーケティング診断の目的

マーケティングは、顧客に経営体の商品・サービスを購入してもらうための仕組みであり、経営体を持続的に成長させる上で重要な取組です。マーケティングの成功は、規模の大小、経営資源の制約を超え、経営体をユニークな存在に位置づけ、競争優位性を確立します。農業マーケティング診断の目的は、経営体のマーケティングの取組状況を把握、分析することで、マーケティングの課題を可視化し、改善策を提案し、経営体を持続的に成長させることです。

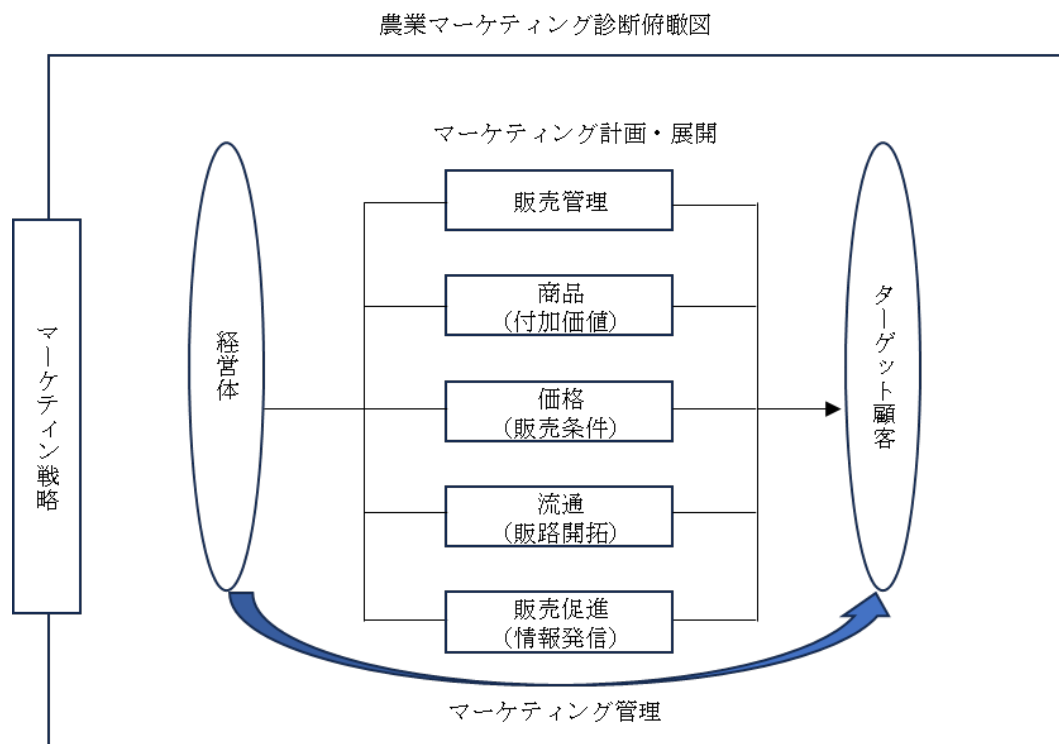
2 農業マーケティング診断の対象

農業マーケティング診断は、チェックリストに基づき、農業マーケティング戦略、農業マーケティング計画・展開、農業マーケティング管理の3分野、10項目について行います。

図表42 農業マーケティング診断の評価方法の全体像

	診断の対象	診断すべき内容
STEP1	マーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズ、市場トレンドを反映した商品・サービスの提供 外部環境・内部環境分析とターゲット顧客の明確化
STEP2	マーケティング計画・展開	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット顧客に合わせた4Pの決定 商品ごとの販売目標の設定と達成に向けた取組 商品の付加価値の明確化と有利な販売条件の獲得 新たな販路の開拓 特徴のある農畜産物の生産、加工と消費者等への販売 ターゲット顧客に合わせた情報発信
STEP3	マーケティング管理	<ul style="list-style-type: none"> 生産、販売部門の情報共有と販売活動における情報活用 ICT、IoT、DXの活用

図表43 農業マーケティング診断俯瞰図



3 農業マーケティング診断の評価方法

農業経営マーケティング診断は、経営者へのヒアリングを中心に行い、可能であれば担当者や顧客・取引先へヒアリングを行います。また、販売伝票など各種資料を確認し、資料の作成の有無、作成目的、活用方法などを確認することで、商品を売りっぱなしではなく、販売状況を把握し、商品や販売先ごとにマーケティング計画を見直す必要があるかを確認します。

第2 農業マーケティング戦略を診断

ポイント

- ① 農業マーケティング戦略は、経営体の特徴ある商品・サービスは消費者ニーズや市場トレンドを反映しているのか、経営体が置かれている状況を理解し、ターゲット顧客を明確にできているかどうかについて評価します。
- ② 評価方法としては、経営者や営業担当者へのヒアリング、経営体の情報発信内容の確認、財務資料、販売先一覧、農業経営改善計画等を確認します。

1 顧客ニーズ、市場トレンドを反映した商品・サービスの提供

商品・サービスを提供するに当たっては、「誰にどんな価値提供を行う」のかというマーケティングの方向性を決定し、その顧客のニーズ(顧客が商品・サービスに求める期待や要望)や市場トレンド(、商品・サービスの需要や供給の動向)を踏まえて、売上を向上させることが重要です。

売上を向上させるためには、「マーケットイン(顧客ニーズ、市場トレンドを反映した商品を開発し、顧客が求めているものを提供する顧客視点の考え方)」や「プロダクトアウト(生産者の理論や計画を顧客ニーズより優先させる生産者視点の考え方)」を意識することが必要です。

顧客ニーズ、市場トレンドを反映した商品・サービスの評価方法

評価は、経営者への商品・サービスの開発に関する考え方、顧客ニーズ、市場トレンドを把握するための取組をヒアリングすること、経営体のホームページ等の情報発信内容の確認、過去3年程度の財務資料での売上高、売上総利益率の推移を確認します。経営者がマーケットインの発想を持ち、定期的に顧客・取引先とコミュニケーションを取り、アンケート等の情報収集を実施し、商品・サービスに反映させている場合は、売上や売上総利益率は安定して推移します。そのような経営体は、優良経営体に該当します。

取組が不十分だと判断される場合は、顧客・取引先と意識して日頃からコミュニケーションを取ること、トレンドや競合についての情報収集を行うことを提案します。

(参考)マーケティング戦略の分析方法

最初に経営体が置かれている状況を把握することが重要です。客観的に状況を把握するためには、経営体の外部環境はPEST分析、3C分析を活用し、内部環境はSWOT分析を活用し、分析します。

PEST分析とは、政治(Politics)、経済(Economy)、社会(Society)、技術(Technology)の4つの側面で外部環境をマクロ環境から分析します。4つの側面は、統計データ、業界レポート、新聞報道等で情報収集を行い、政治とは政府の政策、経済とは景気、社会とは消費者の価値観や人口動態、技術とは新技術等があげられます。3C分析は、顧客(Customer)、自社(Company)、競合(Competitor)の3つの側面から外部環境をミクロ環境から分析します。顧客の観点からは消費者ニーズを、自社の観点からは経営体の商品・サービ

スの強み、競合の観点からは競合の商品・サービスの強みや市場シェアを分析します。分析を行うための情報収集は、顧客アンケート等の市場調査、経営体の販売実績や業界レポート、競合の販売情報を活用します。SWOT分析とは、経営体の強み、弱み、機会、脅威の4つの側面から分析します。機会、脅威については、PEST分析、3C分析の結果を活用します。

【マーケティングチェックリスト①関連】

2 外部環境、内部環境分析とターゲット顧客の明確化

どんなに良い商品・サービスを提供しても購入する人がいないと経営は成り立ちません。そのため商品・サービスを購入する人は、誰なのか、誰に届けたいのかというターゲット顧客を選定することは重要です。

ターゲット顧客を選定する方法として、フレームワークや市場調査を活用します。PEST分析や3C分析は、経営体がコントロールできない外部環境を分析するフレームワークであり、主に政府の政策、人口動態、競合等の情報から分析します。SWOT分析は、経営体の組織内の内部環境から分析するフレームワークであり、商品・サービス自体の魅力や認知度の高さや広告戦略のうまさ等に着目し分析します。マーケティング戦略では、外部環境分析で分析した機会と内部環境分析で分析した強みを掛け合わせた仮説から経営体が選択すべきマーケティングの方向性を導くことで、ターゲット顧客が明確になります。

商品・サービスに特徴があり、よりターゲットを限定したい場合はSTP分析を活用します。STP分析は、市場細分化(Segmentation)、ターゲット市場の選定(Targeting)、ポジショニング(Positioning)の3つの観点から分析を行い、経営体の競争環境を例えば年齢、地理、健康志向等の価値観等のセグメントグループに分け、セグメントの中で最も収益性が高く、アプローチ可能なグループをターゲット顧客とします。

環境分析とターゲット顧客の明確化の評価方法

経営体の商品・サービスの強みや将来の市場予測、ターゲット顧客が誰であると考えているのか、またどのような理由でターゲット顧客だと考えているのかについて、経営者中心にヒアリングを行い、営業担当がいれば営業担当者はターゲット顧客を認識できているのか、経営者と日頃よりターゲット顧客に訴求するための打ち合わせや施策を実施しているのかについてヒアリングし、評価します。

また販売先一覧の作成状況、作成している場合は販売先ごとの施策を確認します。例えば経営体がターゲット顧客を明確にし、将来のターゲット層の人口推移を見据えた上でのマーケティング戦略を実施している場合は優良経営体に該当します。

ターゲット顧客を明確にできていないと評価した場合は、取引先や消費者とコミュニケーションを取る等の市場調査、PEST分析、3C分析、SWOT分析を活用し、経営体のターゲット顧客が誰であるのかを明確にする提案を行います。

【マーケティングチェックリスト関連②】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
マーケティング戦略	①	顧客ニーズ、市場のトレンドを把握・理解し、それらを反映した農畜産物、加工品、サービスを提供していますか	5	3	0
	②	外部環境、自社の強み・弱み等を分析し、ターゲットとする顧客を明確にしていますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
マーケティング戦略	①	売上や収益力を向上させるためには、顧客視点でマーケティング戦略を考えることが重要です。	顧客ニーズ、市場のトレンドを把握・理解し、それらを反映した農畜産物、加工品、サービスを提供しており、定期的に顧客や取引先へのヒアリングやアンケートなどを行って、提供するサービスの見直しを行っている。	顧客ニーズ、市場のトレンドを把握・理解し、それらを反映した農畜産物、加工品、サービスを提供している。	顧客ニーズ、市場のトレンドを把握・理解しておらず、それらを反映した農畜産物、加工品、サービスを提供していない。
	②	自社の商品を消費者に選択してもらうためには、外部環境、自社の強み・弱みを分析し、自社のターゲットとする顧客を明確にするとともに、定期的に検証・見直しを行うことが重要です。	外部環境、自社の強み・弱みを分析し、自社のターゲットとする顧客を明確にするとともに、定期的に外部環境、自社の強み・弱みを検証し、ターゲット顧客の見直しを行っている。	外部環境、自社の強み・弱みを分析し、自社のターゲットとする顧客を明確にしている。	外部環境、自社の強み・弱みの分析をしておらず、自社のターゲット顧客を明確にしていない。

第3 農業マーケティング計画・展開を診断

ポイント

- ① マーケティング戦略で決定したターゲット顧客に対して効果的なマーケティング計画を展開できているかを評価します。
- ② 評価方法としては、経営体の情報発信内容の確認、経営者、営業担当者へのターゲット顧客に対する具体的な取組についてヒアリングを行い、可能であれば顧客・取引先の経営体や経営体の商品・サービスに対する評判についてヒアリングします。また、財務資料、販売計画、販売実績等から数値面での過去の取組結果の確認や、競合の商品・サービスや情報発信等の取組と比較することも有効です。

1 ターゲット顧客に合わせた4Pの決定

マーケティング戦略で決定したターゲット顧客に対し、売上をあげるために商品ごとの販売目標を設定し、その達成に向けた4P(商品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、販売促進(Promotion))を中心としたマーケティング計画を策定し、4Pのどの要素を強調するのか、あるいは4Pのどの要素を組み合わせることが効果的なのかを決定することは重要です。

商品は、味、鮮度、栄養価、見た目、ブランド、保存のしやすさ、料理のしやすさ、旬のもの、希少性、生産地、生産者、安全性、商品が生まれたストーリーが考えられます。農産物は生鮮食品、原材料として流通するため、収穫後はすぐ出荷し売り切らないと商品価値が落ちるといった制約があります。

価格を分析する際には、農産物は購入頻度が高いため価格が安い方が好まれますが、農産物はその時々収穫量、市場価格の影響を受けることや自然環境の影響を受けるため生産量を増加させ、規模の経済を発揮させることは難しく、経営体自身で価格を決定することが難しいという制約があります。

農作物の流通ルートは、農協、卸売市場等を通じてスーパーマーケットから消費者に販売される市場内流通と農協等を経由せず直売所、宅配等から消費者に販売される市場外流通がありますが、農業では、農協への系統出荷が64.3%と最も多く、消費者への直販は9.0%程度となっていることに留意する必要があります。

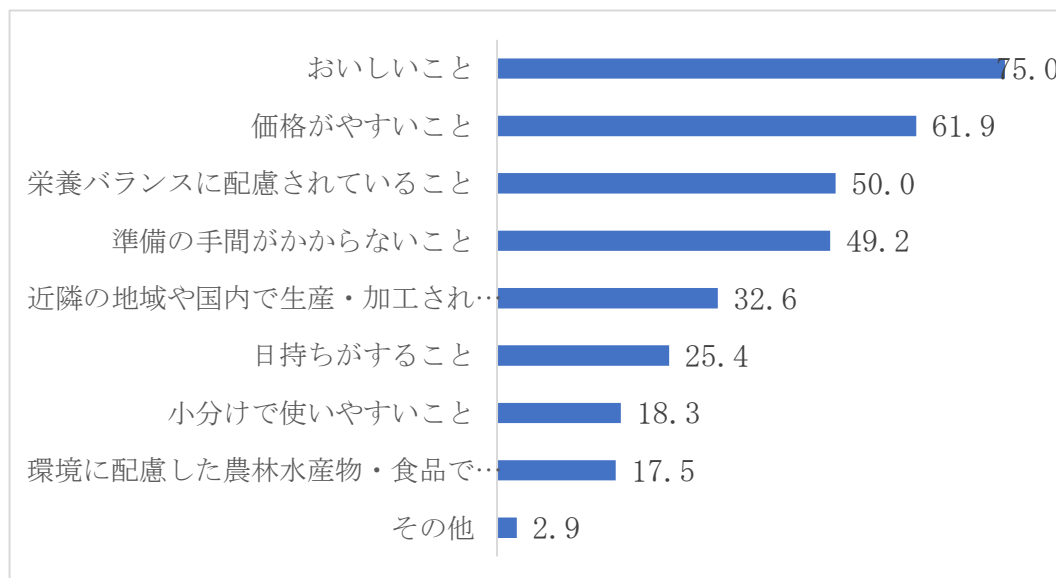
ターゲット顧客に合わせた4Pの決定の評価方法

評価は、経営者に4Pそれぞれの視点での取組状況をヒアリングし、営業担当がいればマーケティング要素のどの要素を訴求した営業活動を行っているのかヒアリングします。また可能であれば顧客・取引先の経営体の商品・サービスに対する評判をヒアリングします。経営体がホームページ、SNS等を活用している場合は、情報発信内容を確認することも有効です。経営体がターゲット顧客に合わせた4Pを決定し、定期的に販売実績の検証をしながら、適宜4Pの見直しを行っている場合は、優良経営体に該当します。

4Pの分析が不十分な経営体に関しては、業界レポートや競合の戦略の分析、消費者の購買行動の観察等の市場調査を行い、4Pのそれぞれの視点で経営体の商品・サービスの特徴の分析から始

めることを提案します。また4Pは、時代の流れに合わせて見直すことが重要です。また、令和6年の農林水産省の食育に関する意識調査なども参考になります。

図表44 食品や料理を選択する際に重視すること



(出典)農林水産省,食育に関する意識調査報告書,令和6年3月,筆者編集引用, 2024/12/01,農林水産省,食育に関する意識調査報告書, 令和6年3月,現在の食生活について

https://www.maff.go.jp/j/syokuiku/ishiki/r06/pdf/houkoku_3_2.pdf

【マーケティングチェックリスト③関連】

2 商品ごとの販売目標の設定と達成に向けた取組

商品ごとの売上目標、利益目標を設定し、計画と実績を対比させる販売管理を行うことで、販売機会の逸失の防止や売上げの向上につながります。また、これらの結果を次回の目標設定に反映させることで、更なる売上げの向上が期待できます。

販売目標の設定と達成に向けた取組の評価方法

評価は、経営者へ販売・利益目標をどのように設定し、どのように進捗管理を行っているのかについてヒアリングすることで評価します。営業担当者がいる場合も同様にヒアリングを行い、進捗状況に対して経営者等からアドバイスがあるのかについて確認します。商品や取引先ごとに販売利益目標を進捗管理し、目標と実績の差異がある場合は原因を分析し、改善内容を次回の目標設定に活かし、従業員に共有している経営体は優良経営体に該当します。

販売・利益目標設定が不十分な経営体に対しては、商品・サービス、取引先ごとの売上高、売上総利益、売上総利益率の推移を記録し分析し、月次、年次ベースの目標を策定します。またこれらの情報を蓄積することでどの販売先や商品に注力するのか、競合にシェアを奪われているのか、顧客ニーズの変化があったのか等が把握できます。

【マーケティングチェックリスト④関連】

3 商品の付加価値の明確化と有利な販売条件の獲得

付加価値とは、商品・サービスを通じて得られる価値で、顧客・取引先が喜ぶ、希少性がある、便利になる、信頼できると感じる価値です。付加価値があれば、その商品・サービスが選ばれる理由となります。このため、ブランディング(経営体や経営体の商品・サービスに対する顧客・取引先が持つイメージ)に取り組むことで、顧客・取引先がその商品・サービスの購入を検討する際の最初の候補となり、購入される可能性を高めることが重要です。また、顧客に好意的なブランドとしての印象付けができれば、継続購買につながり、競争優位性を確立できます。

有利な販売条件獲得のための取組についての評価方法

経営体の商品・サービスが有する付加価値や競合との差別化ポイント、評価点について経営者や営業担当者へヒアリングを行うことで評価します。また可能であれば顧客・取引先へのヒアリングを行うことで、経営体が付加価値だと考える点が顧客・取引先に伝わっているかどうかを確認します。

取組状況が不十分であると評価した場合は、取引開始段階での取引条件、業界動向、取引先の経営方針の確認やクレーム内容の分析から経営体に期待されていることを理解することから始めることを提案します。

【マーケティングチェックリスト⑤関連】

(参考)付加価値向上のための取組事例

付加価値向上のための取組として下記の事例があります。経営体独自の取組から地域を巻き込みブランド化した取組や知的財産権の取得まで幅広い取組が見られます。

- ・生産地が「日本の棚田百選」に選ばれた棚田のおいしい米というイメージに加え、県の特別栽培農作物認証制度(減農薬、原肥料栽培)を取得
- ・地域の伝統野菜の生産、販売と商標権取得によるブランド化
- ・地域のブランド牛やブランド豚の定義策定や認証制度を開始し、販売ルートを指定店のみ限定し、希少性を高めた
- ・果樹を活かしたジェラートの販売、規格外農産物の加工受託による地域貢献、農家レストラン、観光農園、収穫体験、食育体験等のコト消費の提供
- ・中食市場の成長に伴う惣菜の販売

4 新たな販路の開拓

農畜産物の代表的な販路としては、系統出荷、卸売市場、直売所、食品会社との契約販売、ECなどがあげられます。販路の大多数を占める系統出荷は、安定して大量に販売できる安心感があります。しかし、経営体によっては、複数の販路を持つことで、さらなる売上や収益の向上、リスク分散を図ることが可能となり、取引先や消費者へ直接販売ができる場合は、自社の裁量で価格を決定することや消費者のニーズを直接聞くことが可能です。

販路開拓の評価方法

販路開拓が必要な経営体に対しては、現在の販路の利益率の把握をし、販路ごとの特徴や競合の取組事例を説明し、利益を確保しながら経営体を維持、成長させるためには販路開拓が必要であることを提案します。

また、販路については、国産の農畜産物の高い品質を武器に、国内だけでなく海外を視野に入れることもできます。農林水産省が公表している農林水産物・食品の輸出実績によると、畜産品、穀物等、野菜・果実等が台湾、香港や欧米に輸出されており、輸出額は順調に拡大し、日本の農畜産物の魅力が海外に広まってきていることにも留意する必要があります。

【マーケティングチェックリスト⑥関連】

5 特徴のある農畜産物の生産、加工と消費者等への販売

特徴とは、商品そのものが持つ特有の点、特性等で他のものと比較して優位である点なため、商品・サービスに特徴がある場合、競合と差別化ができ、消費者がその商品・サービスを購入する理由になります。農業では、希少品種、地域資源、特色のある生産・加工方法で育てたブランド野菜、ブランド牛等の地域ブランドなどがありますが、マーケティングをしっかりと行った上で取り組むことが重要です。また、農畜産物の加工品の製造においても、原料となる農畜産物の特徴を生かせるよう工夫することで差別化が図られ、また消費者へ直接販売することでニーズの把握が容易になるなどのメリットがあるほか、生産・加工・販売を一定的に行うことで利益率の改善などが期待できます。

消費者等への販売取組の評価方法

評価は、経営者に競合との差別化や付加価値向上のために特徴を打ち出した商品・サービスの開発、地域と連携したブランド構築等の取組を実施しているかについてヒアリングすることで実施します。取組内容に市場ニーズが反映され、収支の把握や取組内容の見直しを行っている場合は優良経営体に該当します。

取組が不十分な経営体に対しては、他社や地域ブランドの事例紹介、地理的表示(GI)保護制度の活用、農商工連携等の地域の他業種との連携を提案します。

【マーケティングチェックリスト⑦関連】

6 ターゲット顧客に合わせた情報発信

情報発信においては、ターゲット顧客に届くこと、発信内容、タイミング、発信頻度が重要となるため、情報発信ツール(営業を介した人的コミュニケーション、ホームページ、メールマガジン、SNS、イベント開催や参加等)の特性を踏まえて、どのツールを選択、又は組み合わせるのかをしっかりと検討して行うことが効果を高めることに繋がります。

情報発信の評価方法

経営者や担当者へのヒアリングの他、経営体がホームページ、SNS、チラシ配布での情報発信、イベント開催や参加等をしている場合はその内容や発信頻度を確認することで評価ができます。定期的に情報発信をしており、発信内容が経営体の商品・サービスの特徴を訴求した内容になって

おり、ターゲット顧客や新しくターゲットに取り込みたい顧客層にアプローチできる情報発信ツールを活用している場合は優良経営体に該当します。

情報発信が不十分だと診断される経営体に対しては、競合の取組事例、情報媒体の特徴やメリット、デメリット、各媒体の利用者層を紹介します。

【マーケティングチェックリスト⑧関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
マーケティング計画・展開	③	ターゲット顧客に合わせた4P（製品、価格、販路、販促）の内容を決定していますか	5	3	0
	④	マーケティング戦略に基づいて、商品ごとの販売目標を設定し、その達成に向けて取り組んでいますか	5	3	0
	⑤	自社商品の特徴や他社との違い及びそれが生み出す付加価値を明確化し、販売先に対し自社にとって有利な条件で販売できるよう取り組んでいますか	5	3	0
	⑥	新たな販路の開拓に取り組んでいますか	5	3	0
	⑦	ターゲット顧客や市場ニーズ等を踏まえて、特徴のある農畜産物を生産し、その農畜産物等を原料とした加工品の製造と消費者等への販売を一体的に行っていますか	5	3	0
	⑧	ターゲット顧客に合った情報発信に取り組んでいますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
マーケティング計画・展開	③	自社の商品の強みを生かすためには、明確化したターゲット顧客に合わせて、4P（商品・価格・販路・販促）の内容を決定するとともに、定期的にその内容を見直すことが重要です。	ターゲット顧客に合わせた4P（商品・価格・販路・販促）の内容を決定するとともに、販売実績などを踏まえて、定期的に内容の見直しを行っている。	ターゲット顧客に合わせた4P（商品・価格・販路・販促）の内容を決定している。	ターゲット顧客に合わせた4P（商品・販路・価格・販促）を決定していない。
	④	自社商品の売上を増加させるためには、マーケティング戦略に基づいて、商品ごとの販売目標を設定し、その達成に向けて従業員と一体になって取り組むとともに、目標と実績の差異を分	マーケティング戦略に基づいて、商品ごとの販売目標を設定し、その達成に向けて取り組むとともに、計画と実績の差異を分	マーケティング戦略に基づいて、商品ごとの販売目標を設定し、その達成に向けて取り組んでいる。	マーケティング戦略に基づいた、商品ごとの販売目標を設定していない。

	析し、必要に応じて見直しを行うことが重要です。	析し、必要に応じて見直しを行っている。		
⑤	取引先に自社商品を選択してもらいつつ、自社の収益を確保するためには、自社商品の特徴や他社との違い及びそれが生み出す付加価値を明確化し、販売先に対し自社にとって有利な条件で販売できるよう取り組むことが重要です。	自社商品の特徴や他社との違い及びそれが生み出す付加価値を明確化し、販売先に対し自社にとって有利な条件で販売できるよう取り組むとともに、外部環境の変化などを踏まえて、定期的に取り組む内容の見直しを行っている。	自社商品の特徴や他社との違い及びそれが生み出す付加価値を明確化し、販売先に対し自社にとって有利な条件で販売できるよう取り組んでいる。	自社商品の特徴や他社との違い及びそれが生み出す付加価値を明確にできておらず、販売先に対し自社にとって有利な条件で販売できるよう取り組んでいない。
⑥	売上の増加、収益の向上やリスク分散を図るためには、新たな販路開拓を通じて、複数の販売チャネル（系統出荷、小売店、直売所、EC サイト、海外輸出など）を確保することが重要です。 なお、販売を全量系統出荷としている場合などは、JA の部会・販売会議等に積極的に参加するなどにより、出荷先及び自社の販売強化に繋がる取組を行うことが重要です。	新たな販路の開拓に取り組んでおり、複数の販売チャネルの組合せを定期的に見直している。 また、販売を全量系統出荷としている場合に、JA の部会・販売会議等へ参加し、積極的に前向きな意見や提案を行うなど、出荷先及び自社の販売強化に繋がる取組を行っている。	新たな販路の開拓に取り組んでいる。 販売を全量系統出荷としている場合などは、JA の部会・販売会議等へ参加するなどにより、出荷先及び自社の販売強化に繋がる取組を行っている。	新たな販路の開拓に取り組んでいない。 販売を全量系統出荷としている場合などは、JA の部会・販売会議等へ参加するなどにより、出荷先及び自社の販売強化に繋がる取組を行っていない。
⑦	自社の農畜産物の付加価値を向上させるためには、ターゲット顧客や市場ニーズ等を踏まえて、特徴のある農畜産物を生産し、その農畜産物等を原料とした加工品の製造と消費者等への	ターゲット顧客や市場ニーズ等を踏まえて、特徴のある農畜産物を生産し、その農畜産物等を原料とした加	ターゲット顧客や市場ニーズ等を踏まえて、特徴のある農畜産物を生産し、その農畜産物等を原料とした加	ターゲット顧客や市場ニーズ等を踏まえて、特徴のある農畜産物を生産し、その農畜産物等を原料とした加

	販売を一体的に行うとともに、各取組の収支実績や市場ニーズ等の変化に対応するため、定期的に取り組内容の見直しを行うことが重要です。	工品の製造と消費者等への販売を一体的に行うとともに、各取組の収支を把握し、その実績に基づき、定期的に取り組内容の見直しを行っている。	工品の製造と消費者等への販売を一体的に行っている。	工品の製造と消費者等への販売を一体的に行っていない。
⑧	自社の取組や商品の認知度向上のためには、ターゲット顧客に合った広報媒体（SNS、イベント参加等）を組み合わせ情報発信を行うとともに、その効果を定期的に検証し、見直すことが重要です。	ターゲット顧客に合った広報媒体（SNSやイベント参加等）を組み合わせ情報発信を行うとともに、その効果を定期的に検証し、見直している。	ターゲット顧客に合った情報発信を行っている。	ターゲット顧客に合った情報発信をしていない。

第4 農業マーケティング管理を診断

ポイント

- ① マーケティングにおいて情報の蓄積、分析、活用することは、不十分なマーケティング展開による経営資源の喪失を防ぎ、売上を向上させ、経営体を成長させる上では有効です。
- ② 評価方法は、事前に過去の財務資料、販売実績等から過剰在庫、大量廃棄等の発生がなかったかを確認し、経営者や担当者への情報共有、活用状況、課題認識、効率化のための仕組み作り、設備投資の検討状況をヒアリングして行います。

1 生産部門と販売部門の情報共有と販売活動における情報活用

マーケティング計画を展開していく中で得られた情報を蓄積、活用することは、商品・サービスの開発改良のヒントとなり、売上の増加、販売ロスの削減につながります。このため、生産部門と販売部門が、商品ごとの需要の高さを共有し、両部門がうまく連携することで、生産と販売のバランスが取れ、経営の安定化と収益力の向上につながります。

情報共有と情報活用の評価方法

過去の財務資料から売上総利益率の大幅な低下、大量廃棄、過剰在庫が発生していないかを確認し、経営者、経理担当者へヒアリングを行います。これらが発生している場合は、内容、頻度、理由、改善策を確認し、生産計画、販売計画の有無、計画策定期間、計画と実績の対比を行っている

のか、日常的に生産・販売部門の情報連携を行っているのか、情報連携を行っている場合は頻度や関係者全員が共有できる仕組みになっているのかについて確認します。例えば生産部門と販売部門が参加した定期的な情報交換会を実施し、生産個数、販売個数の進捗が随時確認でき、販売進捗に応じた生産計画、販売計画の見直し、両部門から改善提案、営業同行等を行っている場合は優良経営体に該当します。

情報共有が不十分な経営体に対しては、片方が把握していない情報や当然だと思っている習慣等がないかを確認し、情報共有の必要性を認識させ、定期的な情報交換の場を設定することや営業同行を提案します。

【マーケティングチェックリスト⑨関連】

2 ICT、IoT、DX の活用

ICTとは、メール、オンライン販売プラットフォームのように通信を活用し、デジタル化された情報を取り扱う技術そのもので、IoTとは、自動運転、スマート農業のようにモノやデバイス、あらゆるものがインターネットにつながる状態もしくは技術です。また、DXとは、データとデジタル技術を活用し顧客や社会のニーズをもとに製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのもの、組織、企業文化を変革し競争上の優位性を確立する概念です。これらを適切に導入して組織として活用できる仕組みを構築し、リアルタイムで販売や在庫に関する情報の把握、関係者間での共有、当初の計画と実績との乖離をデータで把握・分析することなどで、収益性の向上につながります。

ICT、IoT、DX を活用したデータ把握の評価方法

経営者へ ICT、IoT、DX の検討状況、取組状況のヒアリングを通じて評価しますが、ICT、IoT、DX は設備投資や使いこなせる人材の確保が必要となるため、経営体の規模や現状のデータ活用状況によっては投資が不要と判断できる場合もあるため、それらを踏まえて評価する必要があります。例えば ICT、IoT、DX を活用し生産情報、販売情報、在庫情報を把握し、さらに過去のデータを活用し、市場分析や顧客ニーズの分析ができている場合は、優良経営体に該当します。

ICT、IoT、DX 活用の取組が必要であると評価した経営体に対しては、経営体の規模や現状に応じ、既存の業務を書き出し、既存のやり方を見直し改善できる場合は、まずはその提案を行います。ICT、IoT、DX を導入した方が効率化につながる規模の経営体に対しては、競合の取組事例、補助金、専門家派遣、展示会の見学等の情報収集を提案します。

【マーケティングチェックリスト⑩関連】

(参考)マーケティングに関わる法令関係

マーケティングでは、顧客情報の取得、情報発信を行うため、情報の取扱いについて注意が必要です。また、これらに関わる法令関係としては、景品表示法(令和4年法律第68号)、個人情報保護法(平成15年法律第57号)、不正競争防止法(平成5年法律第47号)があり、コンプライアンスを遵守する上では、担当者の任命、社内勉強会の実施、改正項目の周知、相談窓口への相談等の社内体制整備構築が重要です。

(参考)景品表示法

景品表示法とは、商品・サービスを実際よりも良く見せる表示をする不当表示、過大な景品類の提供が行われ、消費者が実際には質の良くない商品・サービスを購入することから消費者の利益を保護するための法律です。不当表示では、優良誤認表示、有利誤認表示、その他誤認させる恐れのある表示の3種類の表示を規制しています。優良誤認表示では商品・サービスの品質、規格、その他の内容が実際のものや事実に相違し、競争事業者のものよりも著しく優良であると誤認させる表示を規制しています。有利誤認表示では商品・サービスの価格や取引条件等が実際のものや事実に相違して競争事業者のものよりも著しく有利であると誤認させる表示を規制しています。その他誤認させるおそれのある表示では、内閣総理大臣が消費者を誤認させるおそれがあると指定する7つの告示が定められており、例えば無果汁の清涼飲料水等についての表示、商品の原産国に関する不当な表示等が規制の対象となっています。表示とは、チラシ、パンフレット、容器、ディスプレイ、SNSの投稿、口コミ、インターネット上の広告等の表示全般が対象です。農畜産品においても過去に栽培方法に関して包装に印字されている内容に優良誤認が認められると措置命令を受けた事例も発生しています。

【主な根拠法令】不当景品類及び不当表示防止法第5条、7条、8条

(参考)個人情報保護法

個人情報保護法とは、個人情報の有用性に配慮しながら、個人の権利や利益を守ることを目的とした法律で、個人情報を取り扱う全ての事業者や組織が守らなければなりません。個人情報とは、生存する個人に関する情報で氏名、生年月日、住所、電話番号、メールアドレス、顔写真等、特定の個人を識別できる情報です。農業においては、消費者への直接販売をする際に個人情報を取得する場合に注意が必要です。

【主な根拠法令】個人情報の保護に関する法律

第1条、第2条第1項、第21条、第23条、第24条、第26条

(参考)不正競争防止法

事業者間の公正な競争及びこれに関する国際約束の的確な実施を確保するため、不正競争の防止及び不正競争に係る損害賠償に関する措置等を講じ、国民経済の健全な発展に寄与することを目的に施行されています。

不正競争防止法では、不正競争行為、国際契約に基づく禁止行為を禁止しています。農業においては、商品・サービスを提供する際に不正競争行為のうち周知表示混同惹起行為、誤認惹起行為に該当しないように注意することが重要です。

周知表示混同惹起行為とは、他人の商品、営業の表示(商品等表示)として広く知られているものと同一又は類似の表示を使用し、他人の商品、営業と混同を生じさせる行為です。誤認惹起行為とは、商品・サービス又はその広告等に、原産地、品質、内容等について誤認させるような表示をする行為又はその表示をした商品を譲渡等する行為です。

【主な根拠法令】不正競争防止法

第2条第1項、第21項、第22条、第23条、第24条、第26条

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
マーケティング管理	⑨	生産部門と販売部門間の情報共有・連携により、計画的で効率的な販売活動を行っていますか	5	3	0
	⑩	ICT/IoTなどを活用した販売や在庫のデータを的確に把握できる仕組みを構築していますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
マーケティング管理	⑨	自社商品の農畜産物（加工品の原料を含む。）や加工品の過不足を防止するためには、生産部門と販売部門間が生産状況や販売状況の情報を共有し、連携して、計画的で効率的な販売活動を行うことが重要です。	生産部門と販売部門間の情報共有・連携により、計画的で効率的な販売活動を行うとともに、販売量・売上・商品在庫の状況に応じて、定期的に販売活動の見直しを行っている。	生産部門と販売部門間の情報共有・連携により、計画的で効率的な販売活動を行っている。	製造部門と販売部門間の情報共有・連携が十分にできていない。
	⑩	自社商品の販売量、売上の最大化や商品在庫の過不足の発生を防止するためには、ICT/IoTなどを活用した販売や在庫データを的確に把握できる仕組みを構築するとともに、計画と実績の差異や在庫の過不足の発生原因などを把握し、改善に取り組むことが重要です。	ICT/IoTなどを活用した販売や在庫のデータを的確に把握できる仕組みを構築するとともに、計画と実績の差異や在庫の過不足の発生原因などを把握し、改善に取り組んでいる。	ICT/IoTなどを活用した販売や在庫のデータを的確に把握できる仕組みを構築している。	ICT/IoTなどを活用した販売や在庫のデータを的確に把握できる仕組みを構築していない。

第6節 農業労務診断(機能別診断⑤)

第6節では農業診断における農業労務診断に関する必要な知識や診断方法を理解することを目的としています。労務管理とは、経営理念の実現という目的のため、「人的資源を最大化することで、経営体を効率的に運営し、経営理念を達成するプロセスや方法」と言えます。

農業労務診断を行う上では、労働基準法に基づいて労務管理を行い、労働安全の確保、労働生産に関わる法令の遵守がなされているかを評価することが重要です。

第1 農業労務診断の目的・対象範囲・評価方法

ポイント

- ① 農業労務診断の目的は、他産業並みの労働条件の確保を実現するために、課題の見える化と改善提案を行うことです。
- ② 農業労務診断の対象範囲は、人材育成・活用の取組、労働安全の確保、労働労務に関わる法令遵守となります。
- ③ 農業労務診断の評価方法は、資料をリストアップして読み込み、課題を抽出する定性分析が主体で、合わせて面接調査で診断ニーズをしっかりと確認することの一連の活動となります。

1 農業労務診断の目的

労務管理は、従業員のやる気を引き出し、従業員の能力を長期間にわたって高く維持し、向上させるための一連の施策です。具体的には、従業員の募集・採用から始まり、賃金や労働時間の管理、人事考課、教育・研修、昇格・昇進、異動・配置、昇給・賞与、退職・再雇用に至るまで、従業員に関するすべての施策です。本診断では、人材の活用育成、労働安全の確保、農業労務に関わる法令遵守の診断を行います。

2 農業労務診断の対象範囲

要員計画、人材育成計画などの人材の育成・育成活用、安全教育の実施、健康診断の実施などの労働安全の確保、労働条件通知書の文書での明示、労働保険や雇用保険への加入状況などの労働環境の整備など広範囲にわたります。

図表45 農業労務診断の対象範囲

	機能分類	診断すべき内容 (下線部は特に重要な診断内容)
STEP1	人材の育成・活用	要員計画に基づく採用活動への取組状況 <u>人材育成計画への取組状況</u> 人事評価制度の構築及び運営状況

STEP2	労働安全の確保	労働者とその生命、身体等の安全を確保しつつ労働ができるような安全への配慮状況 ハラスメント防止の方針やの対応のルールの整備 健康診断の実施、長時間労働者の医師による面談実施状況
STEP3	労働環境の整備 (農業労務に関わる法令遵守)	雇用契約時の労働条件通知書での明示、就業規則の作成など 労働条件の従業員への周知の徹底状況 外国人雇用での法的な対応状況 労働時間管理、有給休暇の付与状況 出産・育児・介護への支援状況 労働保険や雇用保険への加入状況 他産業並みの労働条件適用への取組状況 多様な働き方ニーズへの取組状況 家族経営協定書締結への取組状況 農業者年金、退職金制度整備への取組状況 従業員の定着率向上への取組状況

3 農業労務診断の評価方法

農業は労働集約型の産業であり、経営としての労務管理は多様な対応が必要です。従業員の採用と研修による育成、毎日の労働時間の管理や休暇の付与、給与制度や社会保険への対応、短期間で退職する従業員の対策と定着化の取組など幅広い対応が求めます。

経営者の診断ニーズを的確に捉えて適切な診断を実施し、機能(部門)別診断の農業労務管理診断として、課題の見える化と改善提案に取り組む必要があります。

図表46 主な労務管理資料

分野	主な労務管理資料
人材育成・活用	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成計画、研修実施計画 ・人事評価制度等の規定 ・人員配置・要員計画
労働安全の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・安全教育の実施記録 ・安全配慮の取組方針を織り込んだ経営計画 ・ハラスメント防止規定 ・健康診断の実施記録
農業労務に関わる法令	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用契約書又は労働条件通知書 ・外国人実習生等雇用契約書 ・就業規則 ・労働時管理簿 ・人事・給与規定 ・退職金規定 ・労務管理にかかる従業員との話合記録

第2 人材の育成・活用

ポイント

- ① 人材の育成・活用の診断を行う上では、従業員のキャリア形成を踏まえた、長期的な視点での人材育成に取り組んでいるかなどを評価することが重要です。
- ② 評価に当たっては、経営者との面談を中心に、人材育成計画書や人事評価制度の内容を確認すると共に、現場調査をもとに取組状況を評価します。
- ③ 取組が不十分な経営体に対しては、人材育成計画整備や人事評価制度整備などの改善提案を行います。

1 要員計画を踏まえた採用活動

中長期的な視点で要員計画を策定して、求める人材を採用できる募集先に対して従業員の採用活動を行うことが、安定した採用を行っていくために重要な取組です。求人条件は、業界・地域の他事業所の内容を確認したうえで自事業所の強みを明確にして、ハローワークや求人アプリ等のそれぞれの特徴を生かした募集に取り組むことが大切です。

要員計画を踏まえた採用活動の評価方法

現場調査等で、中長期的な視点で要員計画が策定されているか、求める人材を採用できる募集先になっているか、他事業所の募集内容を確認するとともに、自事業所の強みを明確にした募集内容となっているか等を確認し評価します。要員計画を策定すると共に、求める人材を採用できる

募集先に対して従業員の採用活動を行うことができているならば、優良な経営体に該当します。取組ができていない場合は、要員計画を踏まえた採用活動に向けた取組を促します。

【労務管理チェックリスト①関連】

2 従業員のキャリア形成を踏まえた人材育成計画

自社の経営資源の強化のためには、ヒトの面で従業員のキャリア形成を踏まえた、長期的な視点での人材育成計画が重要です。業務での必要スキルを記述した「スキルアップ」による個別能力の現状・課題の明確化、担当職・中堅職、管理職それぞれに求められる仕事内容・役割を記述した「職能シート」を整備して、従業員に周知して取り組むことが大切です。

従業員のキャリア形成を踏まえた人材育成計画の評価方法

経営者の面接調査で、従業員のキャリア形成を踏まえた長期的な視点での人材育成計画の対応の考え方や方針等を確認したうえで、人材育成計画の取組が行われている場合には現場調査でスキルマップや職能シート整備や従業員への周知等の状況を確認することで評価を行います。例えば、今後の業務への取組を従業員との面談等を通じて、現状・課題を基準と照らして、キャリアアップを行っている場合は、優良な経営体に該当します。取組ができていない場合は、従業員のキャリア形成に向けた取組を実施することを提案します。

【労務管理チェックリスト②関連】

3 従業員のモチベーション向上に向けた人事評価制度

従業員のモチベーション向上を図って事業の一段の成長を実現するため、賃金・処遇と結びついた人事評価制度が構築されて運用されることが重要です。人事評価制度の運用では、評価基準、処遇（賃金、昇格）反映ルール、評価実務が明確になっている必要があります。

従業員のモチベーション向上に向けた人事評価制度の評価方法

経営者との面接調査でモチベーション向上の実現に向けた人事評価制度となっているかを確認したうえで、現場調査で人事規定等を確認して、適正な人事評価制度として運用されているかを確認して評価します。従業員の能力向上が処遇（賃金、職位、適正配置等）に結びつく人事評価制度を構築しており、定期的に制度の見直しを行っている優良な経営体に該当します。取組ができていない場合は、人事評価制度構築に向けた取組を実施することを提案します。

【労務管理チェックリスト③関連】

4 従業員とのコミュニケーション

事業主は、従業員に対して、経営理念・目標を明示し、事業内容について随時コミュニケーションを図る機会を確保します。

(1) 経営理念・目標を明示

従業員の一段の成長を促すためには、事業主は経営理念・目標を明示して事業の方向性・課題などを従業員と共有し、人材育成に取り組んでいくことが重要です。

(2) 事業所全体のコミュニケーションを円滑化

従業員に対する情報の発信・データの共有化、全体あるいは個別ミーティングで事業所全体のコミュニケーションを円滑化する取組が、従業員との事業の方向性・課題の共有を通じて従業員の一段の成長を実現させます。

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
人材の確保・育成	①	要員計画を策定するとともに、求める人材を採用できる募集先に対して、従業員の採用活動を行っていますか	5	3	0
	②	従業員のキャリア形成を考えた人材育成計画を整備していますか	5	3	0
	③	従業員の処遇と結びついた人事評価制度を構築し、運用していますか	5	3	0

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
人材の確保・育成	①	<p>自社で求める人材を安定的に採用し、適正な人員配置や中長期的な人材育成を行うためには、要員計画を策定するとともに、求める人材を採用できる募集先に対して、従業員の採用活動を行うことが重要です。</p> <p>例えば、地域の同業種・他業種の採用条件を比較し、自社の強みを明確にした採用条件を設定し、農業大学校・ハローワーク・地元情報誌・ネット広告などそれぞれの特長を踏まえた求人募集を行い、採用実績等を踏まえ、随時、採用条件などの見直しを行っている場合などが優良な経営に該当します。</p>	<p>要員計画を策定するとともに、求める人材を採用できる募集先に対して、従業員の採用活動を行い、採用実績等を踏まえ、随時、採用条件などの見直しを行っている。</p>	<p>要員計画を策定するとともに、求める人材を採用できる募集先に対して、従業員の採用活動を行っている。</p>	<p>要員計画を策定していない、又は、求める人材を採用できる募集先に対して、採用活動を行っていない。</p>

②	<p>従業員の能力向上とパフォーマンスを最大化するためには、従業員のキャリア形成を考えた人材育成計画を整備することが重要です。</p> <p>例えば、今後のおおまかな取組イメージ（対象者、目標、期間、目標を達成するために使用者が行う取組）を従業員との面談等を通じて、予めキャリアアップ計画として定め、従業員ごとの能力の現状・課題を基準と照らして評価するとともに、従業員の成長速度に応じて、定期的に見直している場合などが優良な経営に該当します。</p>	<p>従業員のキャリア形成を考えた人材育成計画を整備しており、従業員の成長速度に応じて定期的に見直している。</p>	<p>従業員のキャリア形成を考えた人材育成計画を整備している。</p>	<p>従業員のキャリア形成を考えた人材育成計画を整備していない。</p>
③	<p>従業員の能力開発やモチベーション向上、業績を向上させるためには、従業員の能力向上が処遇（賃金、職位、適正配置等）に結びつく人事評価制度を構築し、運用で生じた課題等を把握し、定期的に見直しを行うことが重要です。</p>	<p>従業員の処遇（賃金、職位、適正配置等）と結びついた人事評価制度を構築し、運用するだけでなく、運用で生じた課題等を把握し、定期的に見直しを行っている。</p>	<p>従業員の処遇（賃金、職位、適正配置等）と結びついた人事評価制度を構築し、運用している。</p>	<p>従業員の処遇（賃金、職位、適正配置等）と結びついた人事評価制度を整備していない。</p>

第3 労働安全の確保

ポイント

- ① 労働安全の確保には労働基準法や労働安全衛生法について、理解し、法に定めた対策に取り組んでいるか評価することが重要です。
- ② 評価に当たっては、法的な事項を理解した上で、予めホームページ等で経営体の情報を収集すると共に、経営者との面談を中心とし、資料確認及び現場調査を行い、可能であれば従業員などからのヒアリングを行うことが重要です。
- ③ 取組が不十分であれば、経営者への理解を促し、労働安全の確保や労働環境の整備などに関する改善提案を行います。

1 安全衛生教育の実施

安全衛生教育とは、「使用者に義務づけられた、雇用時や作業内容の変更時に労働者に実施する作業のリスクや対応の教育」のことです。内容は、作業に伴うリスクや対応策、施設や機械、資材に関連する危険性の認識、保護具の適切な使用方法、設備の定期点検項目、事故発生時の応急措置などについて教育を行うものです。

安全衛生教育の評価方法

安全衛生教育の実施記録から、従業員の採用時や作業内容の変更時に適切に実施しているかを確認します。教育内容も安全基準の変更に伴って見直しが行われているか、実施記録や安全管理規定等で確認することも重要です。実施記録や安全管理規定が整備されていれば優良経営体に該当します。整備が不十分であれば、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働安全衛生法第 59 条 労働安全衛生法規則第 35 条

【労務管理チェックリスト④関連】

2 従業員に対する安全配慮

労働者の使用者(経営者)は、労働契約に伴い、労働者が安全を確保して労働ができるよう、必要な配慮をする義務があります。これが、労働者である従業員に対する安全配慮義務です。

労働者が生命・身体等の安全を確保しつつ労働できるように、物的・環境的な面や作業の行動、労働者の職種、労務内容、労働提供場所等の具体的な状況に応じて、従業員に対して十全な安全配慮を行っていく必要があります。

従業員に対する安全配慮の評価方法

使用者である経営者との面接調査で、経営者の安全配慮義務の認識、自社の作業環境のどこに具体的な安全を損なうリスクがあるか、その対応方針をヒアリングします。そのヒアリング結果を踏まえて、現場調査で作業環境を確認し、従業員に対する十全な安全配慮を行っているかを評価し

ます。経営者に安全配慮義務の認識があり、対応方針に基づき、作業環境が整備さえしていれば優良経営体に該当します。整備が不十分であれば、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働契約法第 5 条

【労務管理チェックリスト⑤関連】

3 ハラスメント防止

職務上の地位や権限を利用した不適切な言動を指し、働く人々に精神的または身体的な苦痛を与えたり、職場環境を悪化させたりする行為を「ハラスメント」といいます。職場においては、主にパワーハラスメント、セクシャルハラスメント、マタニティハラスメントがあります。ハラスメントを防止して従業員が安心して働ける職場環境を作るためには、事業主の対応が法的に義務付けられていることを踏まえて、禁止事項を明示して、発生時の処罰を文書で規定し事業所内に周知することや相談窓口の設置等の取組が必要です。

ハラスメント防止の評価方法

事業主である経営者との面接調査で、事業主の対応義務の認識、防止対応の方針と実際の取組事項を確認します。そのヒアリング内容を踏まえて、ハラスメント防止文書の事業所内での周知状況や相談窓口の設置状況と対応実績を確認して評価します。禁止事項を明示して、発生時の処罰を文書で規定し事業所内に周知することや相談窓口の設置等を実施していれば優良経営体に該当します。取組が不十分であれば、法律の理解を促し、取組を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働施策総合推進法第 30 条の2

男女雇用機会均等法第 11 条、11 条の3

育児・介護休業法第 25 条

【労務管理チェックリスト⑥関連】

4 健康診断の実施義務

従業員の健康を守るため、事業者は雇入れ時及び 1 年毎に 1 回定期的に医師による健康診断を受けさせる義務があります。正社員だけでなく、週の所定労働時間が正社員の 3/4 以上のパート社員も対象です。健康診断の結果、要再検査となった場合、産業医の判定を受けて再検査を促すことが必要なほか、健康診断の記録は5年間保存する必要があります。

健康診断の実施の評価方法

事業主の実施義務の認識等を面接調査で確認したうえで、健康診断の実施規定や健康診断実施結果で対応状況を確認し評価します。パート社員も適正に診断を受けているか、要再検査について産業医の判定を踏まえた再検査を促す対応、健康診断結果の 5 年間保存などについても確認し評価します。健康診断実施結果で対応状況を確認し、1 年に 1 回定期的に医師による健康診断を実施していれば優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働安全衛生法第 66 条,第 5 項
労働安全衛生規則第 43 条、44 条

【労務管理チェックリスト⑦関連】

5 長時間労働の対応

月 80 時間超の時間外・休日労働を行い疲労の蓄積が認められ、または労働者自身が健康に不安を感じる者で、それぞれ本人が申し出ている者には、医師による面接指導を行われなければなりません。

長時間労働の対応の評価方法

事業主の面接調査で長時間労働の対応について認識・方針等を確認したうえで、労働時間管理簿から月 80 時間以上の時間外・休日労働を行った者を確認して、本人の健康状況や申し出によって医師の面接指導を行ったかを、実施記録等で確認して対応を評価します。長時間労働者の医師による面接指導を実施していれば優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働安全衛生法第 66 条の 8
労働安全衛生規則第 52 条の 2

【労務管理チェックリスト⑧関連】

第4 農業労務に関わる法令

ポイント

- ① 農業労務に関わる法令の診断に当たっては、労働基準法や育児・介護休業法・外国人技能実習制度等の法的に対応する取組事項や経営者の経営方針に基づいた取組事項を評価することが重要です。
- ② 評価に当たっては、経営者との面談を中心に、資料確認及び現場調査を行うと共に、可能であれば従業員からのヒアリングを行うことが必要です。
- ③ 取組が不十分であれば、経営者へ法の理解を促し、労働環境の整備などに関する改善提案を行います。

1 労働条件の書面での明示

労働者を雇用するとき、賃金や労働時間など重要な労働条件を、書面で明示しなければなりません。書面での明示は、雇用契約書の締結または労働条件通知書を交付する方法によります。労働者は、正社員とパートの区別はなく、また農業では労働時間や休憩、休日などが労働基準法の適用除外となっていますが、書面で労働時間等を通知することは適用除外ではありません。

図表47 小規模農業法人の労働通知書の例

労働条件通知書

(作成日:〇〇年〇月〇日)

1. 雇用主情報

法人名:〇〇農業法人

所在地:〒123-4567 〇〇県〇〇市〇〇町 123

代表者:代表取締役 〇〇 〇〇

2. 労働者情報

氏名:_____

採用日:〇〇年〇月〇日

3. 雇用形態

正社員 / 契約社員 / アルバイト・パート(該当するものを○で囲む)

4. 労働契約期間

契約期間:

契約社員の場合:〇〇年〇月〇日~〇〇年〇月〇日(自動更新 / 更新の可能性:有 / 無)

正社員の場合:期間の定めなし

5. 労働時間・休憩

所定労働時間:1日〇〇時間(〇時~〇時)

休憩時間:〇時~〇時(計〇分)

時間外労働:有 / 無(繁忙期対応など)

6. 休日・休暇

休日:週〇日(日曜日および法人指定日)

休暇:年次有給休暇(法定通り付与)、特別休暇(冠婚葬祭など)

7. 賃金

基本給:月額〇〇円(または時給〇〇円)

手当:

通勤手当:月額上限〇〇円

繁忙期手当:〇〇円/日(該当期間:〇〇月~〇〇月)

支払日:毎月〇〇日(銀行振込)

時間外労働手当:法定通り(1.25倍、休日労働1.35倍など)

8. 福利厚生

社会保険:健康保険、厚生年金、雇用保険、労災保険

退職金制度:有 / 無(規定に基づく)

9. その他

試用期間:〇〇ヶ月(期間中の給与:〇〇円)

就業場所:〇〇農園(〇〇県〇〇市)

業務内容:農作業全般(植え付け、収穫、梱包作業など)

10. 本通知書に関する説明

本通知書の内容について十分に説明を受け、理解しました。

従業員署名: _____

署名日:〇〇年〇月〇日

筆者作成

労働条件を書面で明示の評価方法

明示が必要な労働条件は、契約期間、場所、仕事内容、始業・終業時刻、休憩時間、休日、休暇、給与の決定・計算及び支払方法、退職に関する事項等になります。現場調査で雇用契約書または労働条件通知書の書式を確認して、必要な記載事項を網羅しているかを評価します。労働条件通知書、雇用契約書に、必要な事項を記載している場合は、優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働基準法第 15 条第 1 項、第 2 項

労働基準法 16 条～第 18 条

【労務管理チェックリスト⑨関連】

2 外国人の雇用

外国人を外国人技能実習制度や特定技能制度などを利用して雇用する場合、特別な手続きが必要です。制度の詳細を確認し、法令に従った手続きを行う必要があります。

雇用に当たっては、在留資格、期限、就労制限を「在留カード」で確認したうえで、技能実習生、特定技能それぞれの目的に合致した雇用契約の締結が必要です。

雇用する場合は、所在地の労働基準監督署に労働契約書や就労証明書など届出を行う必要があります。また、氏名・在留資格などについてハローワークへの届出が必要です。

外国人雇用の評価方法

経営者との面接調査で、外国人雇用にかかる法令の規定等の認識を確認したうえで、現場調査で在留カードの確認記録や雇用契約書を確認して、評価します。在留資格が確認でき、雇用契約書に必要な事項を記載している場合は、優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働施策総合推進法第 28 条

【労務管理チェックリスト⑩関連】

3 就業規則

常時 10 人以上の労働者を雇用する使用者は、絶対的記載事項等を定めた就業規則を作成し、従業員の意見聴取を行ったうえで労働基準監督署に届けることが義務付けられています。就業規則の内容は、従業員に周知を徹底する必要があります。

図表48 小規模農業法人の就業規則の例

<p>就業規則</p> <p>第1章 総則</p> <p>目的</p> <p>本規則は、従業員の労働条件を明確にし、労使関係を円滑に進めることを目的とする。</p> <p>適用範囲</p> <p>本規則は、〇〇農業法人に雇用される全従業員に適用する。</p> <p>第2章 勤務時間・休憩・休日</p> <p>所定労働時間</p> <p>1日8時間(午前8時～午後5時、休憩1時間)、週40時間とする。</p> <p>繁忙期(5月～7月、10月～11月)には、36協定に基づき労働時間を延長することがある。</p> <p>休憩時間</p> <p>午前作業の終了後(12:00～13:00)に1時間の休憩を付与する。</p> <p>休日</p> <p>原則として毎週日曜日を休日とし、その他会社が指定する日を休日とする(年間休日105日)。</p> <p>時間外労働</p> <p>時間外労働や休日労働は、36協定に基づき実施する。</p> <p>第3章 賃金</p> <p>賃金の決定方法</p> <p>基本給+諸手当(通勤手当、繁忙期手当)とする。</p> <p>支払方法</p> <p>毎月25日締め、翌月10日に指定の銀行口座へ振り込む。</p> <p>時間外労働手当</p> <p>法定の割増率に従い支給する。</p> <p>第4章 服務規律</p> <p>職務態度</p> <p>従業員は誠実に業務を遂行し、時間厳守を徹底する。</p> <p>禁止行為</p> <ul style="list-style-type: none">- 無断欠勤や遅刻・早退- 施設・機械の故意による損壊- ハラスメント行為全般

第 5 章 安全衛生

安全教育

新入社員または作業内容変更時に、安全衛生教育を実施する。

健康診断

年 1 回、定期健康診断を実施し、結果を 5 年間保管する。

事故対応

作業中の事故発生時には直ちに上司へ報告する。

第 6 章 休暇

年次有給休暇

労働基準法に基づき、勤務開始 6 ヶ月後に 10 日を付与する。

特別休暇

結婚、忌引、育児・介護休暇を必要に応じて付与する。

第 7 章 退職・解雇

退職手続き

従業員が退職する場合は、退職希望日の 1 ヶ月前までに届け出る。

解雇事由

重大な規律違反、勤務態度不良、業務遂行能力の著しい低下が該当する場合。

退職金

法人の規模と資金状況に応じて定める。

補足

上記の内容は標準的な就業規則の例であり、以下の項目を追加で検討することが推奨されます：

- ・繁忙期手当や天候による作業変更の取り扱い
- ・地域特性に応じた柔軟な規定
- ・研修制度の取り決め(農業技術研修など)

筆者作成

就業規則の対応の評価方法

経営者との面接調査で、就業規則の対応認識を確認したうえで、現場調査で就業規則の内容、労働基準監督署への届け出記録、従業員への周知の状況等を確認して評価します。就業規則を作成し、従業員への周知し、労働基準監督署へ届け出ていれば、優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】 労働基準法第 89、90、106 条

【労務管理チェックリスト⑩関連】

4 労働時間の適正な管理

使用者は、法令の規定で、労働時間を適正に把握するため労働者の労働日ごと始業・就業時刻を確認し、これを記録することが求められています。農業は労働基準法の労働時間が適用除外であるため、労働時間管理がなおざりになりやすい傾向があり、他産業並みの労務管理が求められています。

労働時間の適正な管理の評価方法

経営者との面接調査で、労働時間の管理にかかる認識を確認したうえで、現場調査でタイムカードや IC カード、パソコンの使用時間の記録などで管理する体制ができているか等を確認して、評価を行います。労働時間を適正に管理できる体制を確認できれば、優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働基準法第 32 条

労働安全衛生法第 66 条の 8

労働基準法第 106、108 条

(参考) 1年間の総労働時間は 2,445 時間以内

労働時間は(8 時間/日、40 時間/週、2085 時間/年)が法定上限であり、これを超える残業時間は(45 時間/月、360 時間/年)が上限で、総労働時間の上限は $2,085 + 360 = 2,445$ 時間です。この総労働時間を 2,445 時間以内とする取組が求められています。

作業の繁閑に対応した労働時間・休日の設定の工夫、特定個人に負荷が集中しないような作業分担や業務改善を継続して行う必要があります。

【労務管理チェックリスト⑫関連】

5 有給休暇の付与・取得

6ヶ月以上継続勤務の従業員には、正社員・パート社員にかかわらず法定条件で年次有給休暇を付与する必要があります。年 10 日以上付与した従業員には5日以上の取得をさせることが義務付けられています。年次有給休暇管理簿は、個人ごとに付与・取得を記録し、3年の保管義務があります。

有給休暇の付与・取得の評価方法

経営者との面接調査で、年次有給休暇の付与にかかる認識や対応方針を確認したうえで、現場調査で年次有給休暇管理簿による付与・取得の状況や管理簿の保管状況を確認して、評価します。年次有給休暇管理簿による付与・取得の状況や管理簿の保管状況を確認できれば、優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律の理解を促し、実施を提案することが必要です。

【主な根拠法令等】

労働基準法第 39 条

【労務管理チェックリスト⑬関連】

6 出産・育児・介護と仕事の両立

出産では妊産婦に対する母性保護が義務付けられ、育児・介護では休業・看護休暇などを就業規則等でルールとして定める必要があります。育児休業は対象者にルールを説明し取得意向を確認することも義務化されているなど、使用者は従業員の出産・育児・介護と仕事の両立をはかる対応を行う必要があります。

出産・育児・介護と仕事の両立の評価方法

経営者との面接調査で、出産・育児・介護と仕事の両立にかかる認識や対応方針を確認したうえで、現場調査では産前産後休業・残業・深夜労働規制、軽易作業への転換、育児時間などの母性保護の取組状況、育児・介護では育児・介護休暇・看護休暇の取得状況や育児休業対象者への説明記録等を確認して、仕事の両立の状況の評価します。対象者への説明記録や取組状況を確認し、仕事の両立を支援している場合は優良経営体に該当します。実施されていない場合は、法律を説明し、実施を促します。

【主な根拠法令等】

労働基準法第 65,67 条

育児・介護休業法第 21,22,24,26 条

【労務管理チェックリスト⑭関連】

7 個人事業の労災保険加入

一般の事業では事業主は労働者を1名でも雇った場合労災保険への加入が義務となっていますが、農業の個人事業では常時雇用5名未満の場合は「任意加入」で、常時雇用5名以上の場合に労災のリスク防止と雇用者の生活安定への備えとして、加入が義務付けられています。農業の個人事業であっても、常時雇用5名以上の場合には労災保険の加入が必要です。

個人事業の労災保険加入の評価方法

常時雇用5名以上の場合は、経営者への面接調査で労災保険加入の認識と実際の加入を確認し評価します。常時雇用5名未満の場合でも、農業のリスクの状況等により労災に加入していることが確認できた場合には、高く評価します。加入していない場合は、法律を説明し、実施を促します。

【主な根拠法令等】

労働者災害補償保険法

【労務管理チェックリスト⑮関連】

8 個人事業の雇用保険加入

一般の事業では事業主は労働者を1名でも雇った場合雇用保険への加入が義務となっていますが、農業の個人事業では常時雇用5名未満の場合は「任意加入」で、常時雇用5名以上の場合に雇用者の生活安定への備えとして、雇用保険加入が義務付けられています。農業の個人事業であっても、常時雇用5名以上の場合には雇用保険の加入が必要です。

個人事業の雇用保険加入の評価方法

常時雇用5名以上の場合は、経営者への面接調査で雇用保険加入の認識と実際の加入を確認し評価します。常時雇用5名未満の場合でも、雇用者の生活安定への備えとして雇用保険に加入していることが確認できた場合には、高く評価します。加入していない場合は、法律を説明し、実施を促します。

【主な根拠法令等】

雇用保険法

【労務管理チェックリスト⑩関連】

9 労働基準法適用除外項目の他産業並みの労働条件の適用

農業従事者が減少している今日の状況で雇用者を確保していくためには、農業で労働基準法(以下、労基法と言います)の適用除外となっている労働条件について、他産業並み適用への取組が求められています。労基法の適用除外とは、労働時間、休憩、休日、割増賃金、年少者の特例、妊産婦の特例の6項目です。

図表49 労働基準法の適用除外になっている6項目

	他産業における定め	農業における定め
労働時間 (労基法第 32 条)	1 日 8 時間、1 週 40 時間を超えて労働させてはならない(休憩時間を除く)	労働時間についての定めなし
休憩 (労基法第 34 条)	労働時間が 6 時間を超える場合は 45 分、8 時間を超える場合には 1 時間以上の休憩を与えなくてはならない	休憩についての定めなし
休日 (労基法第 35 条)	1 週間に少なくとも 1 日、または4週間で4日以上の日を与えなくてはならない	休日についての定めなし
割増賃金 (労基法第 37 条)	1日8時間、1週 40 時間を超える労働、法定休日と深夜に行った労働については、割増率を乗じた賃金を払わなくてはならない	深夜労働にかかる割増率以外の割増率は不要
年少者の特例 (労基法第 61 条)	満 18 歳に満たない年少者を深夜労働に就かせてはならない	年少者を深夜労働させることができる
妊産婦の特例 (労基法第 66 条)	妊産婦が請求した場合は、変形労働時間制、非定型変形労働時間制を採用している場合であっても1日または1週間の法定労働時間を超えて労働させてはならない。時間外労働、休日労働をさせてはならない	時間外、休日労働をさせることができる(ただし、深夜はさせてはならない)

(出典)2024/12/10 農研機構,https://fmrp.rad.naro.go.jp/publish/management/HRM_Guide/

「農業法人における従業員の人材育成ハンドブック」 3 ページより

労基法適用除外項目の他産業並みの労働条件の適用の評価方法

経営者への面接調査で、他産業並み労働条件適用への経営者の考え方や方針を確認します。必要な場合には現場調査で、労働時間管理簿で確認し評価します。経営者の他産業並み労働条件適用への考え方や方針が確認でき、労働時間、休憩、休日、割増賃金等が、他産業並みであれば、優良経営体に該当します。他産業並み労働条件適用への取組ができていない場合は、取組を促します。

【主な根拠法令等】

労働基準法第 41 条

【労務管理チェックリスト⑰関連】

10 多様な働き方のニーズへの対応

社会的に求められている多様な働き方ニーズに、農業分野でも対応していく必要があります。障害者が自信や生きがいを創出し社会参画を促す農福連携の取組や、副業・兼業等の働き方に対応できるよう取り組んでいくことが重要です。

多様な働き方のニーズへの対応の評価方法

経営者が対応の重要性を理解することが重要なので、経営者への面接調査で考え方や方針を確認します。実際に取り組んでいる場合は、現場調査で農福連携では実際の障害者の働く環境等の確認や副業・兼業の規定を確認する等で取組状況を評価します。農福連携の取組や副業・兼業などに対応したルール(労働契約、就業規則等)を整備している場合は優良経営体に該当します。実施されていない場合は、ルール(労働契約、就業規則等)を整備して対応を促します。

【主な根拠法令等】

労働施策総合推進法障害者雇用促進法

【労務管理チェックリスト⑱関連】

11 家族協定の締結

家族経営協定とは、家族で農業経営に携わる各世帯員が意欲とやり甲斐を持って経営に参加できるよう、経営方針や役割分担、家族が働きやすい就業環境などについて、家族が十分話し合っ取り決めるものです。

家族協定の締結の評価方法

第三者である指導機関の立会等のもとで締結され実行されているか、家族が働きやすい就業環境となっているか等を確認し評価します。家族経営協定を締結し、役割分担を行い、家族が働きやすい就業環境であれば、優良経営体に該当します。実施されていない場合は、家族経営協定を締結し、家族が働きやすい就業環境にするように促します。

【労務管理チェックリスト⑲関連】

12 個人事業の農業者年金の加入

農業者の老後生活の安定や農業者の確保のため、個人事業の農業者の農業者年金への加入が推奨されています。加入資格は、年間60日以上農業に従事する者であること、20歳以上60歳未満であることです。

個人事業の農業者年金の加入の評価方法

面接調査で加入の有無、加入していない場合等にはその理由等を確認します。経営者及び加入資格のある従業員が加入していれば優良経営体に該当します。加入していない場合は、老後生活の安定のために加入を促します。

【労務管理チェックリスト⑳関連】

13 退職金制度の整備

従業員が長い期間安心して働けるためには、退職金制度の整備が重要です。民間企業の75%で退職金制度を整備していて、農業でも従業員の引退後の備えとして、従業員の定着化に有効です。農業法人の退職金制度として、「中小企業退職金共済制度」を活用することができます。個人事業主であっても、自身の従業員のためにこの制度に加入できます。個人事業主自身は加入対象外ですが、従業員に対して退職金を支払うために加入することができます。

退職金制度の整備の評価方法

面接調査で制度の有無、制度を整備していない場合にはその理由を確認します。退職金制度を整備している場合は優良経営体に該当します。制度がない場合は、「中小企業退職金共済制度」等を活用した制度を整備することを提案します。

【労務管理チェックリスト②関連】

14 従業員の定着率向上の取組

農業雇用者が短期間で退職して、定着率が低いという課題があります。経営者は、自社の離職率を把握し、本人や周囲の人からヒアリングを行い離職理由から原因を把握するように努めます。職場リーダーが従業員全体への目配りを行い、ミーティング・個別面談で意見の聞き取りを行い、改善対策や個人フォローなどの取組が求められます。

従業員の定着率向上の取組の評価方法

面接調査で、経営者から自社の離職状況の認識や改善の取組方針を確認し、職場リーダーからは日常の目配りやミーティング・個別面談の取組を通じて原因の理解と対策の適合性を確認し評価します。例えば、離職者本人へのヒアリング、従業員へのアンケート調査、従業員の特性に応じた人材配置と育成、公平な評価制度の構築等を行い、定着率の向上に効果が出ている場合などは優良な経営体に該当します。取組ができていない場合は、定着率向上に向けた取組を実施することを促します。

【労務管理チェックリスト②関連】

チェック項目

分類	No.	項目	得点		
労働環境の整備	⑨	雇用契約に際し、労働条件通知書や雇用契約書などの方法で労働条件を明示していますか	1	0	該当なし
	⑩	外国人を雇用する際には、在留資格を確認し、ハローワークに届出をするとともに、技能実習、特定技能等の在留資格に合致した雇用契約を締結していますか	1	0	該当なし
	⑪	常時労働者10名以上の職場（事業所）において、就業規則で労働条件を明確化し、その内容を従業員等に対して周知していますか	1	0	該当なし

⑫	従業員の労働時間を適正に把握・算定できる体制を整備するとともに、労働時間を適切に管理していますか	1	0	該当なし	
⑬	所定労働日数などの法定基準に則した有給休暇の付与・取得を行っていますか	1	0	該当なし	
⑭	従業員の出産・育児・介護と仕事の両立を支援していますか	1	0	該当なし	
⑮	常時労働者5名以上の個人事業で労災保険に加入していますか	1	0	該当なし	
⑯	常時労働者5名以上の個人事業で雇用保険に加入していますか	1	0	該当なし	
⑰	農業における労働基準法の適用除外項目（労働時間、休憩、休日、深夜以外の割増賃金など）について、他産業並みの労働条件を適用した経営を行っていますか	5	3	0	該当なし
⑱	多様な働き方のニーズに対応していますか	5	3	0	該当なし
⑲	家族経営協定を締結し、家庭と仕事の役割分担を適切に行っていますか	5	3	0	該当なし
⑳	個人事業で農業者年金制度に加入していますか	5	3	0	該当なし
㉑	中小企業退職金共済制度などの退職金制度を整備していますか	5	3	0	該当なし
㉒	離職原因や従業員の定着率を把握し、従業員の定着率向上に向けた取組を行っていますか	5	3	0	該当なし

解説及び採点基準

分類	No.	項目	得点		
労働環境の整備	⑨	<p>雇用契約を結ぶ際（契約更新時を含む。）には、労働者に対して、労働条件通知書や雇用契約書などの方法で労働基準法に定められる労働条件（契約期間、場所、仕事内容、始業・終業時刻、時間外の有無、休憩時間、休日、休日、休暇、給与に関する事項の決定・計算及び支払い方法、退職に関する事項等）を明示する（労働基準法第15条）必要があります。</p> <p>また、労働者が不当に会社に拘束されることのないように、労働契約を締結する際は、契約に盛り込んで서는ならないこと（労働基準法第16条～第18条）も定められています。</p>	雇用契約に際し、労働条件通知書や雇用契約書などの方法で労働条件を明示している。	雇用契約に際し、労働条件通知書や雇用契約書などの方法で労働条件を明示していない。	
	⑩	<p>外国人を雇入れる際には、出入国管理及び難民認定法で定められている在留資格の範囲内であることを在留確認し、その氏名・在留資格などについてハローワークへ届け出ることが必要（労働施策総合推進法第28条）です。</p> <p>また、制度技能実習、特定技能等の在留資格に合致した雇用契約を締結することが必要です。</p>	外国人を雇用する際には、在留資格を確認し、ハローワークに届出をするとともに、技能実や特定技能など各在留資格に合致した雇用契約を締結している。	外国人を雇用する際に、ハローワークに届出をしていない、又は届出をしているが在留資格に合致した雇用契約を締結していない。	

	⑪	<p>ひとつの事業所に、雇用形態に関係なく、雇用している労働者が常時 10 名以上いる場合は、就業規則の作成（労働基準法第 89 条）、所轄労働基準監督署への届出（同法第 89、90、106 条）及び労働者への周知が必要です。</p> <p>また、就業規則の作成後も労働基準法の改正や使用状況や社会情勢の変化などに合わせて、随時見直すことが重要です。</p>	<p>常時労働者 10 名以上の職場（事業所）において、就業規則で労働条件を明確化し、その内容を従業員等に対して周知している。</p>	<p>就業規則を作成していない、又は作成した就業規則の内容を従業員等に対して周知していない。</p>	
	⑫	<p>従業員の健康確保の措置を適切に実施するためには、従業員の労働日ごとの始業・終業時刻、休憩時間を定め、タイムカード等で客観的に記録するなどにより、労働者（管理・監督者などを除く。）の労働時間を適正に把握する（労働安全衛生法第 66 条、労働基準法第 108 条）必要があります。</p>	<p>従業員の労働時間を適正に把握・算定できる体制を整備するとともに、労働時間を適切に管理している。</p>	<p>従業員の労働時間を適正に把握・算定できる体制を整備していない、又は整備した体制で労働時間を適切に管理していない。</p>	
	⑬	<p>一定の要件を満たした全ての労働者（雇入れの日から 6 ヶ月以上継続雇用され、全労働日の 8 割以上出勤）に対しては、法定基準に則して年次有給休暇を付与する必要があり、年 10 日以上の年次有給休暇が付与される労働者には、付与した日から 1 年以内に年 5 日の年次有給休暇を取得させる（労働基準法第 39 条）必要があります。</p>	<p>所定労働日数などの法定基準に則した有給休暇の付与・取得を行っている。</p>	<p>所定労働日数などの法定基準に則した有給休暇の付与・取得を行っていない。</p>	

	⑭	<p>従業員が働き続けながら子育てや介護を行えるようにするため、妊産婦に対する産前産後休業・残業深夜労働規制、軽易作業への転換、育児時間などの母性保護（労働基準法第 65 条、第 67 条）の実施や、育児・介護のための休業・看護休暇制度などを対象者に説明し、取得意向を確認する（育児・介護休業法第 21 条、第 22 条、第 24 条、第 26 条）必要があります。</p>	<p>従業員の出産・育児・介護と仕事の両立を支援している。</p>	<p>従業員の出産・育児・介護と仕事の両立を支援していない。</p>	
	⑮	<p>業務上の事由又は通勤による労働者の負傷、疾病、障害、死亡等に対して必要な保険給付等を行うため、農業分野では常時労働者 5 名以上の個人事業と法人は、労災保険へ加入する必要があります。</p> <p>なお、常時労働者 5 名未満の個人事業であっても、労災保険の特別加入制度の活用や民間事業者による任意保険への加入などを検討することが重要です。</p>	<p>常時労働者 5 名以上の個人事業で労災保険に加入している。</p>	<p>常時労働者 5 名以上の個人事業で労災保険に加入していない。</p>	
	⑯	<p>労働者が失業した場合に必要な給付を行うため、農業分野では、常時労働者 5 名以上の個人事業と法人は、雇用保険へ加入する必要があります。</p> <p>なお、常時労働者 5 名未満の場合は任意加入ですが、労働者の 1/2 以上が希望するときは任意加入申請をする必要があります。</p>	<p>常時労働者 5 名以上の個人事業で雇用保険に加入している。</p>	<p>常時労働者 5 名以上の個人事業で雇用保険に加入していない。</p>	

<p>⑰</p>	<p>農業は天候等の自然条件に左右されるなどの理由から、農業に従事する労働者（外国人技能実習生を除く。）については、労働基準法の労働時間、休憩、休日、深夜以外の割増賃金などの一部規定が適用されません。</p> <p>一方で、我が国の人口が減少することが見込まれる中、優秀な人材を確保していくためには、これらの適用除外項目についても、他産業並みの労働条件を適応していくことや、社会情勢の変化や他産業の状況などを踏まえて、定期的に労働条件を見直すこと重要です。</p>	<p>農業における労働基準法の適用除外項目（労働時間、休憩、休日、深夜以外の割増賃金など）について、他産業並みの労働条件を適用した経営を行い、これらの労働条件は、他産業の状況を踏まえて、定期的に見直しを行っている。</p>	<p>農業における労働基準法の適用除外項目（労働時間、休憩、休日、深夜以外の割増賃金など）について、他産業並みの労働条件を適用した経営を行っている。</p>	<p>農業における労働基準法の適用除外項目（労働時間、休憩、休日、深夜以外の割増賃金など）について、他産業並みの労働条件を適用した経営を行っていない。</p>
<p>⑱</p>	<p>人口減少や高齢化の進展、働き方改革の推進等を契機として多様な働き方に対するニーズが高まる中、必要な人材を確保するためには、障害者が自信や生きがいを創出し社会参画を促す農福連携の取組や副業・兼業などに対応したルール（労働契約、就業規則等）を整備することが重要です。</p>	<p>農副連携や副業・兼業等の多様な働き方のニーズに対応し、ルール（労働契約、就業規則等）を整備し、従業員等へ周知している。</p>	<p>農副連携や副業・兼業等の多様な働き方のニーズに対応している。</p>	<p>農副連携や副業・兼業等の多様な働き方のニーズに対応していない。</p>

	<p>⑱</p>	<p>農業経営を経営主だけでなく、配偶者や後継者にとっても、魅力的でやり甲斐のあるものにするためには、家族経営協定（※）を締結し、家庭と仕事の役割分担を適切に行うとともに、その内容が実行されているか、家族構成の変化に合っているかなど、定期的に見直すことが重要です。</p> <p>※家族農業経営にたずさわる各世帯員が、意欲とやり甲斐を持って経営に参画できる魅力的な農業経営を目指し、経営方針や役割分担、家族全員が働きやすい就業環境などについて、家族間の十分な話し合いに基づいた取決め。</p>	<p>家族経営協定を締結し、家庭と仕事の役割分担を適切に行うとともに、内容が実行されているかなどを確認し、定期的に見直しを行っている。</p>	<p>家族経営協定を締結し、家庭と仕事の役割分担を適切に行っている。</p>	<p>家族経営協定を締結していない。</p>
	<p>⑳</p>	<p>個人事業の農業者等の老後生活の安定を図るためには、農業に従事(年間 60 日以上)する 60 歳未満(国民年金任意加入被保険者に限り 65 歳まで)の国年第一号被保険者が加入できる農業者年金制度に加入することが重要です。</p>	<p>経営主だけでなく、加入資格のある従業員の一部又は全部が農業者年金制度に加入している。</p>	<p>経営主が農業者年金制度に加入している。</p>	<p>経営主だけでなく、加入資格のある従業員を含めて、農業者年金制度に加入していない。</p>
	<p>㉑</p>	<p>従業員の福祉の増進と雇用の安定を図るためには退職金制度の整備が重要です。独力では退職金制度を設けることが難しい場合は、中小事業者向けに国が援助する外部積立型の退職金制度である「中小企業退職金共済制度(以下「中退共」)」などへの加入を検討することが重要です。</p>	<p>利用可能な複数制度を比較した上で「中小企業退職金共済」など、自社に最適と考える退職金制度を整備しており、また、必要に応じて見直しを検討・実施している</p>	<p>中小企業退職金共済制度に加入するなど退職金制度を整備している。</p>	<p>退職金制度を整備していない。</p>

	<p>②</p> <p>優秀な人材を育成・確保し、業績を安定させるためには、働きやすい環境の整備やコミュニケーションの活性化を図るだけでなく、離職原因や従業員の定着率（入社から一定期間後も働き続けている従業員の割合を表す指標）を把握・分析した上で、定着率向上に向けた具体的な取組内容を検討し、実践することが重要です。</p> <p>例えば、離職者本人へのヒアリング、周囲の従業員へのアンケート調査、従業員の特性に応じた人材配置と育成、公平な評価制度の構築、ワークライフバランスの向上などに取り組み、定着率の向上に効果が出ている場合などは優良な経営に該当します。</p>	<p>離職原因や従業員の定着率を把握し、従業員の定着率向上に向けた取組を行っており、定着率の向上に効果が出ている。</p>	<p>離職原因や従業員の定着率を把握し、従業員の定着率向上に向けた取組を行っている。</p>	<p>離職原因や従業員の定着率を把握していない、又は、把握しているが、従業員の定着率向上に向けた取組を行っていない。</p>
--	--	---	--	--

第3章 農業経営診断の実践

第3章では、第1章の『日本農業の現状』、第2章の『農業経営診断の基本』を理解した上で、経営診断の実践を体験していただけるよう、経営診断のフレームを総合的に、一貫性を持ち、診断の開始から最終報告までを分かりやすく理解してもらうことを目的に、説明します。

経営診断の手順とは、経営診断を行うための項目や手順そして方法を体系的にまとめ診断の方向性を示すものです。このフレームを用いることで、診断が一貫して行われ、抜け漏れがないように診断することができます。また、同じ基準で診断できるため、診断の標準化やスピード化が可能となります。診断先からの信頼を得るためにも重要です。

診断手順は、①予備診断書、②現場診断、③面談診断、④財務診断、⑤本診断書、⑥総合診断書、と進めます。その結果、一貫性があり、包括的で品質レベルの高い診断が期待できます。

順を追って診断を行い、都度診断書の作成を行うことが一般的ですが、診断は生ものであり一つ一つを完成させ次に進めていくのではなく、手に入る情報やデータの種類・量によって全てを記載できないことが多々あります。そのような場合には、そこで診断を停止するのではなくそのまま経営診断を進めていきながら、後戻りしたり空欄を順次埋めていくこととなります。そして最後には完成することとなります。もし、情報やデータなどがしっかり整理され、報告書が順に完成していくとしたならば、その診断先は管理がしっかり行われていることで、経営品質の成熟度が高い経営を行っている経営体・経営者だと想定できます。

第1 予備診断「事前情報の収集と仮説構築」

1 予備診断とは

農業経営診断の第一歩は「予備診断」です。これは、診断を始める前に経営の基本情報を収集し、課題を仮説として整理することを目的としています。耕種農業と畜産農業では、診断の視点が異なるため、それぞれの特性に合わせて事前情報を整理することが重要になります。耕種農業では土壌・栽培技術・収穫・出荷の流れを、畜産農業では家畜の健康・飼育環境・生産効率・繁殖管理を重点的に調査する必要があります。そのため、診断の準備段階で得られる情報の質が、その後の現場診断や面談診断の精度を大きく左右します。

2 予備診断で収集すべき情報

予備診断では、主に以下の情報を収集します。これらを整理することで、診断の方向性が明確になります。

(1) 経営基本情報の把握

まず、経営者や農場の基本情報を確認します。これは、経営の現状を知るための出発点となります。

ア 経営者の氏名・年齢・経営歴

経験年数や経営の背景を理解することで、現在の課題や経営者の考え方を推測しやすくなります。

イ 経営理念やビジョン

経営者がどのような目的で農業を営んでいるのかを把握し、今後の方向性を理解するために重要です。

ウ 法人化の有無・組織体制

家族経営なのか法人経営なのか、従業員の数や役割など、経営組織の特徴を確認します。

(2) 耕種農業の場合

耕種農業における予備診断では、作物の種類・栽培方式・経営規模・販売方法を整理し、生産プロセスの全体像を把握することが重要です。

ア 経営基本情報の把握

- ・栽培している作物の種類(単一作物か多品目か)
- ・作付面積(露地栽培と施設栽培の比率)
- ・土壌の状態(pH 値、肥沃度、水はけの良し悪し)
- ・栽培方式(慣行農法、オーガニック、スマート農業など)

イ 販売・流通の状況

- ・主な販売先(市場出荷、契約販売、直売、EC 販売など)
- ・価格設定の仕組み(市場価格に依存しているか、独自ブランドがあるか)
- ・出荷の頻度とロジスティクス(自社配送か、共同出荷か)

ウ 経営収支とコスト管理

- ・売上の主な構成(主要作物の売上比率)
- ・コスト構造(種苗・肥料・農薬・人件費などの内訳)
- ・機械化の状況(トラクター、播種機、収穫機の導入有無)

エ 労働力の確保と作業の効率化

- ・経営者が主体となっているか、従業員や家族経営か
- ・季節労働者の活用(収穫とき期に人手不足が発生しているか)
- ・作業の流れ(どこに労力が集中しているか、無駄がないか)

オ 外部環境と支援制度

- ・補助金・助成金の利用状況(農業機械導入補助、環境保全型農業支援など)
- ・地域の気候リスク(霜害・台風・干ばつなどの発生頻度)
- ・農協や産地ブランドとの連携状況

(3) 畜産農業の場合

畜産農業の予備診断では、家畜の種類・飼育環境・生産管理・収益構造を整理し、経営の安定性とリスクを評価することが重要です。

ア 経営基本情報の把握

- ・飼育している家畜の種類(乳牛、肉牛、豚、鶏など)
- ・飼育頭数と規模(小規模・中規模・大規模)

- ・繁殖の方法(人工授精・自然交配・買い付け導入)
- ・飼育環境の確認
- ・施設の種類(牛舎、豚舎、鶏舎、放牧場など)
- ・衛生管理(ワクチン接種、消毒体制、病気予防策)
- ・給餌システム(自動給餌か手作業か、餌の種類と品質)
- イ 生産管理と収益構造
 - ・生産のサイクル(肥育・搾乳・繁殖の管理方法)
 - ・出荷基準(体重・月齢・乳量などの出荷時点の条件)
 - ・売上の内訳(生乳販売、肉牛販売、加工品販売など)
 - ・飼料費の割合(経営コストに占める割合、輸入飼料の依存度)
- ウ 労働環境と人材確保
 - ・作業の流れ(搾乳、給餌、清掃、出荷までの流れ)
 - ・労働時間の負担(作業の多忙な時間帯、夜間作業の有無)
 - ・従業員の雇用状況(家族経営か、外部雇用か、外国人実習生の活用有無)
- エ 外部環境とリスク管理
 - ・病気の発生リスク(口蹄疫、鳥インフルエンザなどの影響)
 - ・価格変動のリスク(乳価、肉価格の市場変動)
 - ・補助金・助成金の活用(飼料購入補助、施設整備補助など)

(4) 外部環境情報の把握

農業は外部環境の影響を強く受けるため、地域の特性や支援制度を確認することが重要です。

- ・所属する農業団体・組合
地域のネットワークや支援体制を把握します。
- ・利用している補助金や支援制度
公的支援を活用しているかどうかを確認し、今後の活用可能性を検討します。
- ・地域の特性(気候・風土・インフラ)
気候条件や流通の利便性など、外部要因が経営にどのように影響しているかを考えます。

3 情報収集の方法

予備診断での情報収集には、以下の手段を活用します。

(1) 経営者からの事前ヒアリング

事前に経営者へアンケートを実施し、経営の基本情報を整理します。さらに、オンラインや電話で簡単なヒアリングを行い、現場診断で重点的に確認すべきポイントを絞り込みます。

(2) 公開情報の活用

企業のホームページや SNS の投稿、地域の農業統計データを活用し、経営の状況を外部の視点から分析します。特に、売上の動向や市場の評価を把握するため、消費者の口コミや流通状況を調査することが有効です。過去の診断・支援履歴の確認。

(3) 過去の支援履歴や財務データの確認

可能であれば、過去の診断や支援履歴、財務データ(損益計算書・資金繰り表など)を確認し、経営の健全性を事前に評価します。

4 予備診断の進め方

予備診断は、以下の流れで進めます。

(1) 情報収集

まず、経営者へのアンケートやヒアリング、公開情報の収集を行います。

(2) 仮説構築

収集した情報をもとに、「この経営の課題は何か？」を予測します。たとえば、「販路が限定的である」「生産コストが高い」「人手不足が深刻」などの仮説を立てます。

(3) 診断方針の策定

現場診断や面談診断で重点的に確認すべきポイントを整理し、診断の進め方を決定します。

5 予備診断の注意点

(1) 事前情報の過信は禁止

予備診断で得た情報はあくまで仮説であり、実際の現場で確認することが不可欠です。

(2) 経営者の意向を尊重する

コンサルタントの視点だけでなく、経営者の思いや価値観を理解し、寄り添う姿勢が求められます。

(3) 情報の新鮮さを確保する

古い情報ではなく、最新のデータを基に診断を行うことが重要です。

第2 現場診断 「農場・施設の視察と実態把握」

予備診断で事前情報を収集し、経営の大まかな仮説を立てた後、次に行うのが「現場診断」です。これは、実際に農場や関連施設を訪問し、作物の生育状況、作業の流れ、施設や設備の管理状況を直接確認するプロセスです。

農業経営の多くは、机上のデータだけでは把握しきれない要素が多いため、現場に足を運び、目で見て、手で触れ、場合によっては生産者とともに作業を体験しながら、その経営の実態を掴むことが重要になります。現場診断を行うことで、経営の強みや課題がデータと実態の両面から明確になり、よりの確な改善提案につなげることができるのです。

1 耕種農業と畜産農業の現場診断の違い

診断項目	耕種農業	畜産農業
主な対象	作物、土壌、設備	家畜、飼料、衛生管理
診断の主な目的	生産性向上、品質改善	健康管理、生産効率向上
設備の確認点	温室、灌漑設備、土壌状態	飼育施設、給水・換気設備
作業の流れの確認	施肥・防除・収穫など	給餌・搾乳・出荷など

2 耕種農業の現場診断

(1) 圃場の環境をチェックする

圃場とは作物を育てる畑や田んぼのことです。ここでは 作物の健康状態や環境条件を確認します。

ア 圃場の場所と広さ

- ・平地か山間地か？
- ・交通の利便性は良いか？(収穫後の輸送がしやすいか)

イ 土壌の状態

- ・pH 値、保水性、有機物の含有量をチェック(※必要なら土壌分析データを確認)
- ・水はけは良いか？

ウ 灌漑設備の有無

- ・水源は安定しているか？(井戸、ため池、河川など)
- ・乾燥対策は取られているか？

エ 病害虫や雑草の発生状況

- ・病害虫対策(農薬、防虫ネット、天敵利用など)は適切か？
- ・雑草が放置されていないか？

(2) 栽培管理の状況を確認する

ア 作物の生育状態

- ・葉の色、茎の太さ、花や果実のつき方を観察
- ・病気や害虫の被害が出ていないか？

イ 肥料・農薬の管理

- ・施肥計画(肥料を与えるタイミング)は適切か？
- ・農薬の使用履歴をチェック(過剰・不足の確認)

ウ 作業の流れの確認

- ・施肥・播種・定植・管理・収穫の流れに無駄がないか？
- ・作業効率は良いか？(人手が足りているか？機械化できる部分はあるか？)

(3) 収穫・出荷のプロセスを確認する

ア 収穫の基準

- ・収穫適期は適切に管理されているか？
- ・収穫後の処理(洗浄、選別、包装)は適切か？
- イ 貯蔵・輸送の方法
 - ・適切な温度・湿度管理がされているか？
 - ・物流(運搬手段、販売先までの距離)は問題ないか？

3 畜産農業の現場診断

(1) 飼育環境をチェックする

畜産経営では、動物の健康状態と施設の管理が重要です。

ア 飼育施設の状態

- ・清掃が行き届いているか？
- ・換気・温度管理は適切か？

イ 給餌・給水の管理

- ・飼料の種類・量は適切か？(栄養バランスのチェック)
- ・給水設備が正常に機能しているか？

ウ ストレス管理

- ・動物が快適に過ごせるスペースが確保されているか？
- ・他の個体と過密になりすぎていないか？

(2) 家畜の健康状態を確認する

ア 外見チェック

- ・毛並みや皮膚の状態は良好か？
- ・目や鼻に異常はないか？

イ 行動観察

- ・食欲はあるか？
- ・不自然な動きをしていないか？

ウ 病気・感染症のリスク

- ・ワクチン・投薬管理は適切か？
- ・伝染病対策は十分か？

(3) 生産性・出荷体制を確認する

ア 繁殖管理(肉牛・豚・鶏など)

- ・繁殖計画は適切に立てられているか？
- ・出産・育成の成功率はどうか？

イ 乳製品・肉の品質管理(酪農・養豚・養鶏)

- ・搾乳や肉質の管理方法は適切か？
- ・衛生管理(牛乳の殺菌、枝肉の保管)は十分か？

ウ 出荷の流れ

- ・出荷までのストレス管理(輸送ときの負担軽減策)は取られているか？

- ・処理施設や市場へのアクセスはスムーズか？

4 現場診断のまとめと注意点

ア 診断のポイントを整理する

- ・圃場・施設の状態をチェック(適切な環境が整っているか?)
- ・作業・管理の流れを観察(無駄な作業や非効率な動線がないか?)
- ・健康管理・品質管理の実態を確認(作ものや家畜の状態、病害リスク)

イ 現場診断の注意点

- ・固定観念にとらわれず、現場の実態を正しく見る
- ・経営者や従業員の意見を尊重しながら診断を進める
- ・数値データと現場の状況を照らし合わせて分析する

第3 面談診断

面談診断は、経営者との直接対話を通じて、経営方針や課題、ビジョンを明確にするプロセスです。現場診断で得た情報をもとに、経営者の考えや意思決定の背景を深掘りし、経営の方向性を整理することが目的です。

農業経営の課題は現場だけを見ても完全には理解できません。経営者がどのような理念を持ち、どのような経営戦略を考えているのかを直接聞くことで、数字や現場の状況では見えない「経営の本質」が明らかになります。

また、農業経営は 家族経営が多く、組織の意思決定が経営者の個人的な考えに大きく依存するため、経営者の価値観や意向をしっかりと把握することが、今後の改善提案において重要になります。

1 面談診断の進め方(Step by Step)

(1) 面談前の準備を整える

目的に応じて質問の内容を準備し、経営者が話しやすい雰囲気を作ることが大切です。

ア 事前に整理すべき情報

面談前に、以下の情報を整理しておくことで、スムーズに診断を進めることができます。

- ・予備診断の情報(経営者のプロフィール、経営規模、主な課題)
- ・現場診断の結果(農場・施設の状況、作業の流れ、従業員の様子)
- ・財務情報(可能な範囲で)(売上、コスト構造、補助金活用状況)

イ 面談の目的を明確にする

- ・経営者の意向を把握するための面談か?(理念・ビジョン、経営方針)
- ・具体的な課題を深掘りするための面談か?(経営上の悩み、意思決定)
- ・今後の支援や提案の方向性を決めるための面談か?

(2) 経営者インタビューを実施する

面談では、経営者の考えや経営上の課題を引き出すことが重要です。質問は大きく5つのカテゴリーに分けて行います。

ア 経営理念とビジョンを聞く

目的:経営者がどのような想いで農業をしているのかを理解する。

質問例:

「農業を始めたきっかけを教えてください。」

「この農場で最も大切にしていることは何ですか？」

「5年後、10年後にどのような農場にしていきたいですか？」

ポイント:

経営者の価値観や長期的な目標を引き出し、それが現状と一致しているかを確認します。

イ 経営上の課題を深掘りする

目的:経営者が現在抱えている問題を具体的に聞き出す。

質問例:

「現在の経営で一番の悩みは何ですか？」

「生産面で課題だと感じることはありますか？」

「販売(販路開拓や価格設定)について課題はありますか？」

「資金繰りや財務状況について、どのように感じていますか？」

ポイント:

予備診断や現場診断の結果と照らし合わせながら、経営者の認識と実態のギャップを確認します。

「なぜそう感じるのか？」と掘り下げること、課題の本質を明らかにします。

ウ 人材・労働環境について聞く

目的:労働環境や従業員の状況を把握し、組織運営の課題を明確にする。

質問例:

「現在の労働環境について、何か課題を感じていますか？」

「従業員の定着率やモチベーションはどうですか？」

「今後、人材育成や採用について考えていることはありますか？」

ポイント:

労働力不足が問題となることが多いため、具体的な対策を検討する際のヒントを得ます。経営者と従業員の間を意識のズレがないかを確認します。

エ 経営の意思決定プロセスを確認する

目的:どのような基準で経営判断をしているのかを理解する。

質問例:

「新しい設備や機械の導入を決めるとき、どのような基準で判断しますか？」

「価格設定や販売戦略を決める際、何を重視していますか？」

「経営判断で迷ったとき、誰と相談しますか？」

ポイント：

経営の意思決定が直感的なのか、データに基づいているのかを見極めます。

意思決定プロセスが合理的かどうかを判断し、必要ならば改善提案につなげます。

オ 今後の経営改善に対する考えを聞く

目的：経営者がどの程度、経営の改善に前向きかを確認する。

質問例：

「現在の経営において、改善したいと考えていることは何ですか？」

「もし新しい技術や支援制度が活用できるとしたら、どのようなことに取り組みたいですか？」

「外部のアドバイスを受けることについて、どのように考えていますか？」

ポイント：

経営者がどこまで変革に意欲的かを見極め、改善策の提案方針を決めます。

(3) 面談結果を整理し、経営課題を明確にする

面談後は、聞き取った内容を整理し、経営課題を明確にします。

- ・経営者の目標と現状のギャップを整理
- ・現場診断と照らし合わせて、経営の課題を分類する
- ・次のステップ(財務診断・本診断)につなげる

(4) 面談診断の注意点

- ・経営者の意見を尊重し、否定しない
- ・質問の仕方に気をつけ、話しやすい雰囲気を作る
- ・問題点だけでなく、強みや成功要因も見つける

第4 財務診断「経営数値の分析と収益構造の理解」

農業経営において、収益の最大化や経営の安定化を図るためには、財務状況を正しく把握し、経営の健全性を評価することが重要です。財務診断では、売上やコストの内訳、利益構造、資金繰りの状況などを分析し、「どの部分で利益を生み出しているのか」「どのコストが経営を圧迫しているのか」を明確にします。

農業経営では、作物の成長や家畜の育成に時間がかかるため、投資と収益のタイミングにズレが生じやすく、資金繰りの管理が特に重要です。さらに、補助金や助成金が経営を支えている場合も多く、外部資金の活用状況も分析の対象になります。

本章では、耕種農業(作もの生産)と畜産農業(家畜生産)を分けて 財務診断の進め方を解説します。

1 財務診断の進め方

(1) 財務資料の収集と整理

まず、経営者から財務に関する資料を提供してもらい、データを整理します。農業経営では、法人経営と個人経営で財務管理のレベルが異なるため、可能な範囲で情報を集めることが重要です。

資料が整ったら、次のステップで収益構造を分析します。

(参考)収集すべき財務資料

- ・損益計算書(PL)(売上・費用・利益の状況)
- ・貸借対照表(BS)(資産・負債・純資産の状況)
- ・資金繰り表(収支のバランスと現金残高の推移)
- ・生産コスト表(作ものごと、家畜ごとのコスト構造)
- ・補助金・助成金の利用履歴(外部資金の依存度を確認)

(2) 売上とコストの分析(収益構造を理解する)

財務診断の中心は、売上の内訳とコスト構造を分析し、どこで利益を生み出しているのか、どのコストが経営を圧迫しているのかを特定することです。これにより、経営のどの部分を改善すれば利益率が向上するのかを明確にします。

(3) 耕種農業の収益分析

ア 売上の確認

まず、経営者から提供された財務データをもとに、作物ごとの売上構成や販売ルートの内訳を確認します。

(例) 作物別売上の割合

トマト:50%

レタス:30%

ほうれん草:20%

(例) 販売チャネル別売上の割合

直売所:40%

市場出荷:30%

契約販売(スーパー・飲食店):30%

この情報を整理することで、売上の大部分を占める主力作物や販売ルートを特定できます。

イ コストの内訳を分析する

売上が上がっていても、コストが高ければ利益は出ません。以下の変動費(売上に比例して増減するコストと固定費(売上に関係なく発生するコスト))を分析します。

- ・変動費(売上に応じて増減するコスト)
- ・肥料代(品目ごとの使用量とコスト)
- ・農薬代(病虫害対策のコスト)
- ・種苗代(品種ごとのコストと収穫量の比較)
- ・水道・電気代(ハウス栽培などの場合)
- ・収穫・出荷費用(人件費、梱包・輸送費)
- ・固定費(売上に関係なくかかるコスト)
- ・土地の賃借料(借地の場合)
- ・農業機械の維持費(燃料代・修理代)
- ・設備費用(ハウス、貯蔵施設など)
- ・従業員の給与(雇用している場合)

(4) 畜産農業の収益分析(家畜生産)

ア 売上の確認

畜産では、飼育する動ものの種類や販売方法によって、売上の構造が異なるため、以下の要素を整理します。

- ・畜種別売上の割合(例:乳牛農家の場合)

生乳販売:80%

肉牛販売:15%

乳製品加工品販売:5%

- ・販売先別売上の割合(例)

乳業メーカーへの出荷:70%

直販(チーズ・ヨーグルト):20%

観光牧場収入:10%

主力の収益源を把握し、売上の安定性を評価します。

イ コストの内訳を分析する

畜産農業では、飼料コストが経営の大部分を占めるため、ここを重点的にチェックします。

コストがかかりすぎている部分はないか?削減できる部分はどこか?を見極めることが重要です。

- ・変動費(売上に応じて増減するコスト)

飼料代(配合飼料・牧草) → 畜産経営の最大コスト

ワクチン・薬品代(健康管理のため)

光熱費(水・電気・換気・暖房)

繁殖管理費(人工授精・種付け費用)

- ・固定費(売上に関係なくかかるコスト)

牛舎・豚舎の維持管理費

搾乳機・自動給餌機の設備費
労働者の人件費

(5) 収益性と財務健全性を評価する

ア 収益性を評価する

個人経営

- ・農業所得率(売上収入)(%)
- ・農業所得率(総収入)(%)

法人経営

- ・売上高総利益率(%)
- ・売上高営業利益率(%)
- ・売上高経常利益率(%)

利益率が低すぎる場合は、「コスト削減の余地はあるか?」「収益性の高い作ものや家畜にシフトできるか?」「販売価格の見直しや販路拡大ができるか?」を検討します。

イ 資金繰りと財務健全性を確認する

利益が出ていても、資金繰りが悪いと経営は不安定になります。以下の指標をチェックし、財務の健全性を評価します。

個人経営

- ・農業所得率(売上収入)(%)
- ・農業所得率(総収入)(%)

法人経営

- ・自己資本率(%)
- ・売上高キャッシュフロー比率(%)

ウ 効率性・生産性を確認する

個人経営

- ・一人当たり売上高(売上収入)(千円)
- ・一人当たり農業売上高(総収入)(千円)

法人経営

- ・一人当たり売上高(千円)
- ・総資本回転率(回)

(6) 改善提案につなげる

財務診断の結果をもとに、経営改善の方向性を提案します。

財務の現状を正しく把握し、具体的な改善策を経営者と一緒に検討することが重要です。

コスト削減の余地がある部分の特定

- ・生産性の向上(作業効率の改善や機械化)
- ・収益性の高い作物・家畜へのシフト
- ・新規販路の開拓(直販・EC 販売・高付加価値化)
- ・補助金・助成金の活用

(7) 財務診断のまとめと注意点

- ・数値だけで判断せず、経営者の考えと照らし合わせる
- ・借入金の活用状況を慎重に評価する
- ・現場の生産状況と財務データを組み合わせて分析する

第5 本診断「現状整理と課題の抽出」

本診断とは、これまでの診断プロセス(予備診断 → 現場診断 → 面談診断 → 財務診断)を踏まえ、経営の現状を最終的に整理し、明確な課題を抽出するプロセスです。

ここでは、これまでの診断結果を基に SWOT 分析を実施し、農業経営の現状を整理します。SWOT 分析とは、経営の強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)を明確にする手法であり、内部環境(強み・弱み)と外部環境(機会・脅威)を分類することで、経営改善の方向性を見極めることができます。

農業経営は、作物の品質や販売戦略などの内部要因だけでなく、気候変動や市場価格の変動といった外部要因にも大きく影響を受けます。そのため、SWOT 分析を活用して 現状を客観的に整理し、どの課題に優先的に取り組むべきかを明確にすることが重要です。

1 SWOT 分析の4つの要素

分類	内容	例
強み	経営の良い点、競争優位性	ブランド力がある、高品質な作物を生産できる
弱み	経営の課題、改善すべき点	労働力不足、販路が限定的
機会	外部環境のプラス要因	地域の農産物需要拡大、補助金制度の活用
脅威	外部環境のマイナス要因	気候変動、原材料価格の高騰

2 SWOT 分析の実施

本診断では、これまでの診断結果(予備診断・現場診断・面談診断・財務診断)をもとに、農場のSWOT 分析を実施 します。

(1) 強み(Strengths) – 経営の優位性

農業経営において「強み」となる要素は、他の農場と比較した際に競争優位性を持つポイントや、経営者自身の強みを活かせる要素です。例えば、長年の経験による高品質な作ものの生産技術は、大きな強みとなります。また、地域に根付いた農業経営を続けてきたことで、固定の取引先を確保できている場合も強みに数えられます。

さらに、観光農園や直売所を運営している農場であれば、消費者と直接つながる販売チャンネルを持っている点も強みです。市場価格の変動に影響されにくく、自ら価格設定ができる環境は、他の農家にはない競争優位性となります。

(2) 弱み(Weaknesses) – 経営の課題

一方で、「弱み」として挙げられるのは、経営の足を引っ張る要素や改善が必要なポイントです。農業における代表的な課題の一つが「労働力不足」です。特に、繁忙期には作業が集中し、人手が足りなくなることで、生産性の低下や収穫の遅れが発生するケースが多く見られます。また、販売ルートが市場出荷に依存している場合、価格変動の影響を受けやすく、安定した収益が確保しにくいことも課題となります。

さらに、農業機械の導入が進んでいない農場では、作業の効率が低く、結果としてコストが増加する要因になっていることもあります。肥料や農薬のコストが高騰する中で、作業の省力化が進んでいない場合、利益率の低下を招くリスクがあるため、これらの課題をどのように克服するかが重要になります。

(3) 機会(Opportunities) – 外部環境の追い風

「機会」とは、経営環境の中で活かせるプラスの要因です。例えば、最近では「地産地消」や「オーガニック食品」の需要が高まっており、地域ブランドとしての価値を高める機会が生まれています。また、インターネットの普及により、EC 販売の導入が進んでおり、これまで市場や卸売業者に依存していた農家でも、消費者に直接販売することが可能になりました。

さらに、政府の補助金制度や支援策を活用することで、新しい設備を導入したり、労働力確保のための支援を受けたりすることもできます。例えば、農業 DX(スマート農業技術)の導入を支援する制度を活用すれば、ドローンを使った農薬散布や、自動収穫機の導入といった新技術を取り入れるチャンスになります。

(4) 脅威(Threats) – 経営を揺るがすリスク

「脅威」として考えられるのは、農業経営に悪影響を与える可能性のある外部要因です。特に、気候変動の影響は年々深刻になっており、異常気象による作ものの不作や家畜の健康被害が経営リスクとして増大しています。また、資材費や燃料費の高騰も、農業経営における大きな負担となっています。

加えて、安価な輸入農産ものとの競争が激化していることも課題です。特に、大規模生産が可能な海外産の農産ものは価格競争力が高く、国内市場での価格低下を招く要因となっています。このような状況の中で、国産農産ものの価値を高めるための戦略を考えることが求められます。

3 クロス SWOT 分析による戦略策定

(1) クロス SWOT 分析の4つの戦略

戦略	内容	例
攻めの戦略	強み×機会	強みを活かして機会を掴む 機会を捉え、強みを発揮する
改善戦略	弱み×機会	弱みを克服し、機会を活かす 機会を捉え、弱みを克服し参入する
リスク対応戦略	強み×脅威	強みを活かして脅威に対応する
守りの戦略	弱×脅威	弱みと脅威の影響を最小限にする

SWOT 分析で整理した要素を基に、クロス SWOT 分析を実施します。クロス SWOT 分析とは、SWOT の各要素を組み合わせて戦略を導き出す方法です。

まず、「強み×機会」を活かして攻めの戦略を立て、次に「弱み×機会」を改善戦略として考えます。さらに、「強み×脅威」でリスク対応戦略を策定し、「弱み×脅威」では守りの戦略を考えます。

例えば、「強み×機会」の視点では、地域ブランド化の流れを活かし、強みである高品質な作ものをブランド農産ものとして販売する戦略が考えられます。また、「弱み×機会」では、労働力不足という課題に対して、スマート農業技術の導入を進めることで作業負担を軽減する施策が挙げられます。

一方で、「強み×脅威」の視点では、安価な輸入農産ものとの競争に対抗するために、直売所や EC 販売を強化し、価格競争に巻き込まれない独自の販売戦略を構築することが有効です。最後に、「弱み×脅威」に対する対策としては、資材費や燃料費の高騰に備え、コスト削減策を講じることが必要になります。

(2) クロス SWOT 分析のまとめ

SWOT 分析とクロス SWOT 分析を通じて、農業経営の現状が整理され、今後の戦略の方向性が明確になりました。この結果を基に、次の「総合診断」では、具体的な経営改善計画を策定し、どのようなアクションを取るべきかを詳細に検討していきます。

ア 経営の強みの整理

経営改善を考える際には、強みを活かしつつ、課題を改善することが重要です。以下のポイントを整理します。

- ・収益性の高い作物・家畜は何か？(例:特産品・ブランド品)
- ・販売ルートの強みはあるか？(例:直売所・契約販売・EC 販売)

- ・経営者の強み(技術力・人脈・ブランド力)
- ・補助金・助成金の活用状況(外部資金の調達力)

イ 経営の課題の整理

課題を整理する際には、「短期で解決できる課題」と「中長期で取り組む課題」に分けて考えることが大切です。

- ・短期課題(すぐに改善できる点)
 - ・作業効率の改善(動線の見直し・省力化)
 - ・コスト削減の余地(無駄な資材の削減・購入先の見直し)
 - ・収穫・出荷のスピード向上(選別・梱包の自動化)
 - ・中長期課題(戦略的に取り組む課題)
 - ・販路の拡大(直販強化・EC 販売・ブランド化)
 - ・労働力確保(パート雇用・外国人技能実習生の活用)
 - ・設備投資の計画(機械化・省エネ設備の導入)
 - ・財務体質の強化(借入金の返済計画・補助金活用)
- (優先順位を決める基準)
- ・経営に与える影響が大きいか?(収益への影響が大きい課題を優先)
 - ・短期間で効果が出るか?(すぐに取り組めるものから着手)
 - ・経営者の意向に合っているか?(経営者が実行しやすい施策を選ぶ)

4 総合診断(経営改善計画)の準備をする

本診断の結果をもとに、次のステップである「総合診断(改善提案)」を行います。

- ・診断結果を簡潔にまとめ、経営者にわかりやすく伝える
- ・「強みを活かしつつ、どの課題をどう改善するか」を明確に示す
- ・経営者と課題解決の方向性を共有する

5 本診断のまとめと注意点

- ・課題の羅列ではなく、優先度を明確にする
- ・経営者の考えと合致する改善策を提案する
- ・財務の視点と現場の実態をバランスよく考慮する

第6 総合診断 「課題解決策の提案」

総合診断は、これまでの診断結果(予備診断 → 現場診断 → 面談診断 → 財務診断 → 本診断)を踏まえ、具体的な課題解決策を提案し、経営改善計画を策定するプロセスです。

農業経営の課題は、短期間で解決できるものもあれば、長期的に取り組む必要があるものもあります。そのため、課題ごとに「短期」「中期」「長期」の改善計画を立て、実行可能な形に落とし込むことが重要です。

1 経営課題を整理し、解決策を検討する

本診断のクロス SWOT 分析で整理した、主に「強み」と「課題」をもとに、経営改善の方向性を考えます。

(1) 課題ごとの解決策の検討

課題を解決するために、どのような方法があるかを考え、具体的なアクションプランを作成します。

ア 収益向上策(売上を増やす)

- ・新たな販路の開拓
- ・直売所の強化(地域イベントへの出店、観光農園の開設)
- ・EC 販売の導入(農産もののネット販売、SNS を活用したプロモーション)
- ・契約販売の開拓(スーパー、飲食店、学校給食との提携)
- ・高付加価値化
- ・ブランド化(地域ブランド、オーガニック認証の取得)
- ・加工品の開発(ジャム、ジュース、乳製品など)

イ コスト削減策(無駄を減らす)

- ・資材費の見直し
- ・肥料・農薬の共同購入、直販ルートの開拓
- ・自家製堆肥・堆肥化設備の導入
- ・エネルギーコスト削減
- ・ソーラーパネルやバイオマスエネルギーの活用
- ・省エネ機械の導入(LED 照明、断熱ハウス)
- ・機械化・自動化の促進
- ・収穫機・選別機の導入(作業負担軽減&効率化)
- ・ドローンによる農薬散布の導入

(2) 労働力の確保と作業効率化

ア 労働環境の改善

- ・繁忙期の短期アルバイトの活用(大学生、シルバー人材)
- ・外国人技能実習生の導入(政府の補助制度を活用)
- ・作業マニュアルの整備(従業員の教育・指導の効率化)

イ 作業の省力化

- ・ICT(スマート農業技術)の導入(気象データ分析、作業管理システム)
- ・畑の区画整理(作業効率アップのための圃場レイアウトの改善)

(3) 財務の健全化

ア 補助金・助成金の活用

- ・施設整備補助金(農業設備導入に活用)
- ・省エネ支援制度(再生可能エネルギー導入補助)
- ・人材育成支援(研修・教育費の補助)

イ 資金繰りの改善

- ・借入金の返済計画の見直し(長期借入への変更)
- ・収益の安定化(契約販売の強化、価格変動リスクの軽減)

2 「短期・中期・長期」改善計画を立てる

課題解決の方向性が決まったら、実行計画を短期(1年以内)、中期(1~3年)、長期(3年以上に分けて整理します。

期間	施策	具体的なアクション
短期(1年以内)	コスト削減	肥料・資材の共同購入、電力消費の見直し
	販売強化	直販の拡充、SNS活用、イベント出店
	強み×脅威	強みを活かして脅威に対応する
中期(1~3年)	ブランド化	オーガニック認証取得、加工品開発
	ICT導入	ドローン農業散布、作業管理システム導入
長期(3年以上)	資金繰り改善	借入金の再編成、補助金の活用
	設備投資	大型機械導入、貯蔵施設の新設
	労働力安定化	外国人技能実習生の受け入れ、法人化の検討

3 経営者と計画を共有し、実行スケジュールを決める

診断結果を経営者に説明し、実際にどの改善策を優先するかを一緒に決めます。

経営者との合意形成

「すぐに取り組める施策は何か？」

「どの投資を優先するべきか？」

「現場の負担を減らしながら、無理なく進められるか？」

経営者と協力しながら、実行可能なスケジュールを作成し、フォローアップの体制を整えることが重要です。

4 定期的なモニタリングとフォローアップ

経営改善は一度の計画で終わりではなく、定期的に進捗を確認し、必要に応じて計画を修正することが大切です。

(1) 進捗確認のタイミング

- ・3 か月ごと:短期的な施策の進捗確認
- ・半年ごと:中期的な課題の見直し
- ・1 年ごと:経営全体の見直しと次年度計画の策定

(2) KPI(重要業績指標)の設定

- ・売上目標(前年比〇%増)
- ・コスト削減目標(〇%削減)
- ・新規販路開拓(契約件数〇件)

このように、経営者とともに目標を設定し、進捗を管理することで、持続的な経営改善を実現します。

5 総合診断のまとめと注意点

- ・実現可能な改善策を提案する(無理な計画は NG)
- ・短期・中期・長期のバランスを考える
- ・経営者と合意の上で進める(押し付けにならないように)

第4章 事例から見る農業経営診断

第4章では、第3章で説明した診断書式をより理解するために、サンプルデータを使用した診断事例により疑似体験していただき、農業経営診断の理解をより深めていただきます。なお、本マニュアルで扱うこと例では、経営体が特定できないよう、一部データを加工しています。

事例は、以下5種類の個人・法人経営となります。

- ・耕種農業(稲作:複合経営)・個人経営
- ・耕種農業(野菜作:単一経営)・個人経営
- ・耕種農業(果樹作:単一経営)・個人経営
- ・畜産農業(養豚) 法人経営体
- ・農事組合法人(稲作)

第1 耕種農業(稲作) 個人経営「里山農園」の事例

1 経営概要

法人名・屋号 代表者生年月日	里山農園 代表 白神 山登 昭和35年5月生まれ 65歳
地域	東北ブロック
業種	0111 稲作業
経営規模	収入 56,000 千円 経常利益 8,000 千円
従業員数	家族 3 名 パート・アルバイト 4 名
事業概要	有機栽培の技術確立と面積拡大及び流通拡大によって高い農業の実践を行い、循環型農業で社会貢献に取り組んでいる。

	作物名	作付面積	生産量	単収
営農作物	水稻	2,700 ㌦	81,000 kg	300 kg/10 ㌦
	麦	500 ㌦	15,000 kg	300 kg/10 ㌦
	大豆	1,000 ㌦	9,000 kg	90 kg/10 ㌦
	そば	2,000 ㌦	150 kg	300 kg/10 ㌦
	飼料用米	1,300 ㌦	52,000 kg	400 kg/10 ㌦

施設名・機械名	肩式・性能・規模及び台数			
倉庫	10,000	m ²	2	棟
育苗ハウス	2,000	m ²	1	棟
乾燥機	35.0	ト	5	基
トラクタ		ps	5	台
田植機	高速 8 条	ps	1	台
コンバイン	6 条	ps	2	台

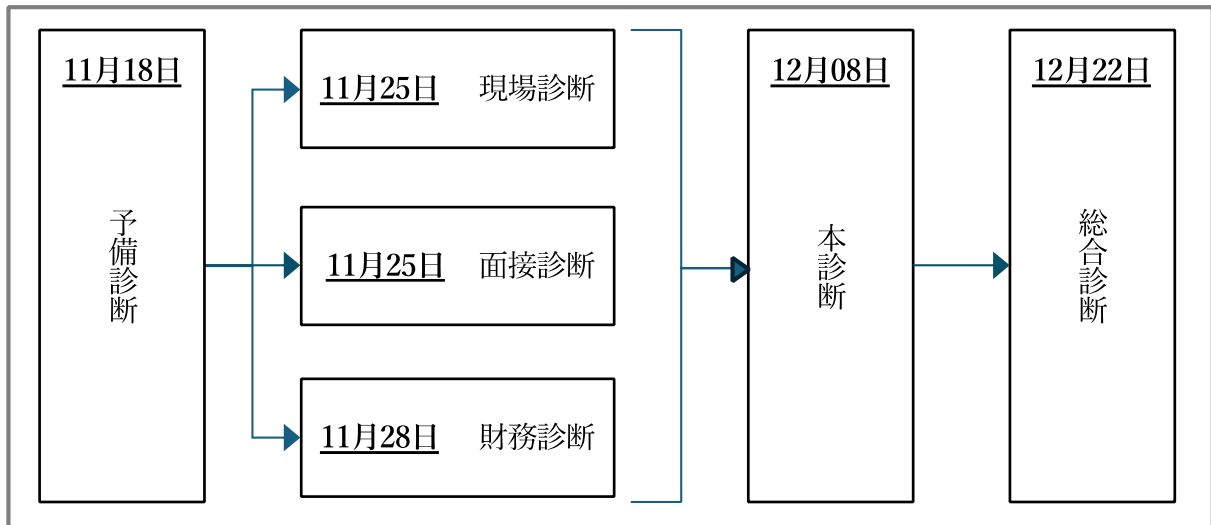
2 相談ニーズと診断の目的

里山農園白神様は、有機栽培を中心として根拠のある安全と消費者が思う安心と美味しいが実感できる農産物と生産と民間主導型の種子管理システム構築によって未来に残すべき種子を守る活動を実践し、農薬が人間に及ぼす仕組みの解明を消費者の方達と進め、何が農業にとって必要なのかを多くの方達と共有することで次世代の農業を模索し改善することを行っている農業者です。今後は今まで以上に同じ考えを持つ農業者とのネットワークを構築し、さらなる環境にやさしい農業の推進と自社の拡大を実現したいと考えています。

今回は白神様より、現在取引をしている流通先との関係強化は当然として、新規取引先開拓のために有機栽培圃場の作付面積を拡大するために、今後は ICT/IoT の導入を行い生産性向上の実現することと、65 歳を迎え長男への継承の検討もしなければならないので、相談に乗ってほしいというものでした。

3 経営診断スケジュール

経営診断期間は、11月18日から12月22日までのおよそ1ヶ月となっています。



4 予備診断

最初に経営体の基礎情報を把握するため事前に提出された相談依頼書やインターネット情報および事業計画書より簡易的な情報整理を行ったところ、以下の事項が明らかになりました。

経営理念	環境貢献度の高い農業の実践を通じて社会貢献を行う
事業概要	有機及び特裁による環境保全型農業、有機栽培による2年3作体系(水稲・麦・大豆)、秋そばの栽培
今期経営方針	売上前年比25%アップ、年間労働時間を前期の3分の2に削減を目指す
中長期方針	有機栽培の技術確立と面積拡大及び流通拡大に取り組む
経営収支	直前3期平均で5,500万円の売上で、農業所得金額も850万円となっていて安定した状態
経営継承	経営継承を3~5年ほどで実施を希望しているが、継承計画は未策定
経営状況	後継者の周りには慣行栽培生産者しかいないため、有機農業の持続性に不安
	借入金はほとんどなく財務上、健全な経営を実施
	引き合いは多くなったが作業が追いついていないためにその声に応えられず、作付面積拡大が未実施

予備診断書として以下の通り整理しました。

予備診断書

作成日 XXXX年 XX月 XX日
更新日 年 月 日

1 経営体概要										
経営形態	<input checked="" type="checkbox"/> 個人経営	<input type="checkbox"/> 法人経営	<input type="checkbox"/> その他	法人番号						
所在地	〒 XXX-XXXX 〇〇県〇〇市〇〇町字〇〇XXXX				代表者名	〇〇〇〇 〇〇〇〇				
電話番号	XXX-XX-XXXX			メールアドレス	XX@XX.com					
資本金	千円	決算月	年 月	生年月日	19XX 年 〇 月 〇 日 〇 歳					
創業・就農年月	年 月	法人設立年月	年 月	構成戸数(任意団体)	戸 (集落数)					
家族構成 又は 構成員構成	年齢	性別	農業従事日数	役職・担当分野	出資口数・株数	備考				
	62	男性	320 日	代表・管理・作業						
	62	女性	320 日	経理・作業						
	37	男性	350 日	作業						
後継者の確保	<input checked="" type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 親族	<input type="checkbox"/> 第三者	<input type="checkbox"/> 他企業	<input type="checkbox"/> その他	<input type="checkbox"/> 無	継承時期	〇〇 年 〇〇 月		
従業員数	役員	男性 人	女性 人	その他 人	小計 人	継承計画				
	家族	男性 2 人	女性 1 人	その他 1 人	小計 4 人	有 無				
	臨時雇用	男性 4 人	女性 人	その他 人	小計 4 人	BCP計画				
	合計	男性 人	女性 人	その他 人	小計 人	有 無				
作業時間	日平均 9.375 h	年間 3000 h	労働日数	月平均 25 日	年間 320 日					
休日数	月平均 3 日	年間 40 日	休暇制度	無し						
認定関係	<input checked="" type="checkbox"/> 認定新規就農者	年 月	<input type="checkbox"/> 認定農業者	2020 年 4 月 (更新回数 6 回)						
経営理念	環境貢献度の高い農業の実践を通じて社会貢献を行う									
事業概要	有機及び特裁による環境保全型農業、有機栽培による2年3作体系(水稲・麦・大豆)、秋そばの栽培									
今期経営方針	売上前年比25%アップ、年間労働時間を前期の3分の2に削減を目指す									
中長期経営方針	有機栽培の技術確立と面積拡大及び流通拡大に取り組む									
特記事項	家族経営で勇気に取り組んでいる。手間をかけているぶん高品質なお米を作っている。									
2 経営規模										
直近年の収支状況	区分	①農業			②農業生産関連事業			合計(③=①+②)	割合①/③	特記事項
	収入	56,700 千円	千円	千円	56,700 千円	千円	0%			
	支出	39,600 千円	千円	千円	39,600 千円	千円	%	直近数年間、同じような売上高で推移している。		
	所得	8,200 千円	千円	千円	8,200 千円	千円	%			
区分	区分	①農業			②農業生産関連事業			合計(③=①+②)	割合①/③	特記事項
	売上高	千円	千円	千円	千円	千円	%			
	売上原価	千円	千円	千円	千円	千円	%			
	税引後当期利益	千円	千円	千円	千円	千円	%			

5 現場診断

白神氏に圃場を中心に倉庫などの施設や事務所などを案内いただくなど現場を踏査することで、以下のことが想定されたり、見えてきたりしました。

5S	圃場には機械や備品などが散乱していることはなく、整理・整頓が徹底され、事務所も同様であった
マニュアル	有機栽培のマニュアルが整備され作業の標準化がなされているが、さらなる技術度の高い、詳細なマニュアルが必要となっている
労務	温暖化による気候の変化によって畦畔除草や防虫作業が増したために、現状人員数では不足し、長時間労働となっている
圃場管理	近隣との距離が近い圃場では話し合いにより農薬散布・ドリフトに留意している
ICT/IoT	リモコン草刈機による畦畔除草作業の効率化や GPS 搭載の自動運転農機などスマート農業を進めていくことの有効性は高いと判断できる

6 面接診断

経営者である白神氏とその家族、従業員(パート)の方々に面接診断としてヒアリングを実施しましたところ、以下の事項が明らかになりました。また、ヒアリングの際には機能別チェックリストを活用しました。さらに、ヒアリングすべき内容は事前に行なっている支援先から頂いたデータ類と予備診断、現場診断、財務診断から疑問に思える内容やもっと深掘りすべき内容です。これは、解決すべき問題点、論点を設定するために行うことを理解した上で、取り組むこととなります。

経営力	経営継承は喫緊の課題と捉えているようで、時間を置かず継承計画の策定に取り組むべきだが、経営計画との整合性も考慮すべきである
生産管理	有機栽培のマニュアルに関してブラッシュアップと簡易版が必要になってきているのでこの両方を今年度中に完成したい
	地域で有機栽培を行っている生産者と結びつき、生産者ネットワークを構築し、技術や有機農業経営に関する情報の共有を行い経営のさらなる安定化を図りたい
財務管理	市場の需要と供給によって収益が変動するために、この安定化を実現したい
マーケティング	安定取引が可能な新規取引先の開拓を徹底したい
労務管理	作業の更なる効率向上を目指し、ICT/IoT の導入を後継者中心に行いたい
	今までは人員不足は雇用によって検討してきたが、隙間バイトのようなサイトを使つての募集を検討してみたい

7 財務診断

白神氏より提供された青色申告の財務データをもとに各種分析を行ったところ以下のこと項が明らかになりました。

直前3期平均で5,500万円の売上を計上し安定しています。農業所得金額も850万円で安定した状態です。特筆すべきは、無借金ではないが借入金依存度が直前期3期平均で7%に抑えられていることです。そのため、何らかの自然環境による経営に対する悪影響があっても事業を継続できる筋肉質の体質となっています。

家族経営とはいえ、一人当たり農業売上高(売上収入)は1,500万円を越し、一人当たり農業売上高(総収入)は2,000万円を超えています。

収益性									
指標		前々期		前期		当期		平均	
1	農業所得率(売上収入)	26.0	%	19.2	%	8.7	%	18.0	%
2	農業所得率(総収入)	34.2	%	30.2	%	30.2	%	31.5	%
3	売上高諸経費率	47.2	%	52.1	%	50.7	%	50.0	%

安全性									
指標		前々期		前期		当期		平均	
4	借入金依存度	7.6	%	5.8	%	7.2	%	6.9	%
5	借入金支払利息率	0.0	%	0.0	%	0.0	%	0.0	%
6	流動比率	531.0	%	742.7	%	570.1	%	61.5	%
効率性・成長性									
指標		前々期		前期		当期		平均	
7	一人当たり農業売上高 (売上収入)	16,532	千円	15,753	千円	14,457	千円	15,581	千円
8	一人当たり農業売上高 (総収入)	18,602	千円	18,230	千円	18,900	千円	18,577	千円

農業所得率(総収入)及び農業所得率(総収入)は平均的な生産者より収益性は高くなっている
雑収入が直前3期平均 17,000 万円ほどであり収益性に大きく貢献
生産性・効率性は高い実績数値で推移
借入金はほとんどなく財務上、健全な経営実態を表す

※は、「農業経営分析システム」における分析ランク

(1) 売上高および利益の概要

農業収入(農業総収益)は当期が約 5,670 万円であるのに対し前期は約 5,469 万円であり、約 201 万円増加しました(対前期比約 3.7%増)。他方、農業経営費に関しては当期が約 3,960 万円、前期約 3,816 万円であり約 141 万円増加(対前期比約 3.6%増)し、売上高が増加した分経営費も増加しました。結果、農業所得金額は、当期が約 800 万円で、前期約 704 万円であり約 76 万円増加しました(対前期比約 9.5%増)。

補助金・交付金などの雑収入が直前3期平均 17,000 万円ほどであり収益性に大きく貢献しています。

今後は、原油の高騰など値上げの動きもありますが、適正な収量さえ確保できれば売上を伸ばし適正な利益を獲得すると考えられます。加えて、栽培技術の高度化により安定した品質が確保できていることも理解できました。

(2) 収益性の分析

当期の農業所得率(売上収入)は 8.7%となっていますが、一般的な稲作個人経営体の標準値 ▲26.1%と比較すると相当高い数値となっています。

当期の農業所得率(総収入)は 30.2%となっていますが、これも一般的な稲作個人経営体と比較すると標準値 23.0%であり高い数値となっています。前期 30.2%・前々期 34.2%であり平均的に安定した経営を行っていると言えます。

売上高諸経費率に関しても、直前3期平均で 50%で安定しています。

(3) 安全性の分析

当期の借入金依存度は、当期 7.2%であり前期 5.8%より 1.4 ポイント高くなっています。減価償却費も前年比約 828 千円増えていて、設備・機械の投資をしたことによるものと理解できません。一般的な稲作個人経営体では 22.4%が標準値であることを鑑みると経営の安全性は極めて高く、借入金の返済金不足や設備資金にともなう資金不足、そして運転資金不足を引き起こす可能性は低いといえます。

同じように流動比率の当期 570.1%は、一般的に言われる最低限 100%を超えていることが望ましいと言われている中、非常に高い数値となっています。借入金依存度と同じく安全性に全く問題がないと判断できます。

(4) 効率性・生産性の分析

一人当たり農業売上高(売上収入)は、当期約 1,445 万円で一般的な稲作個人経営体の標準値 540 万円に対し 267.6%実績となっています。

同じく、一人当たり農業売上高(総収入)は、当期約 1,890 万円に対しても標準値 860 万円に対し 219.8%実績となり、効率的に収益を生み出しているといえます。

一方、この数値が高すぎるということは、人員不足に陥っている経営体でよく見られるもので、無理な労働環境下でのこと故などの心配がされることとなります。

労務管理に関しては現場診断や面談診断、そしてチェックリストなどで確認する必要があります。

8 本診断

予備診断～面接診断をふまえて明確になった内部環境に関すること項(強み・弱み)と外部環境(機会・脅威)を、SWOT 分析およびクロス SWOT 分析を用いて、取り組むべき課題と解決方向性を明確化します。

このときのポイントは、「自社強み」よりも「自社がこと業展開できる機会」を意識し、方向性を検討することです。外部環境への適応こそが戦略と言えます。

(1) 農業経営における主な問題点

後継者への継承を検討し始めています。すでに家族での話し合いが済み、長男が引き継ぐ意思を表明。ただ、後継者はこのまま有機での農業を進めていくかどうかで悩んでいる様子。理由は、仲間が全て慣行栽培であり、集まりなどで共通の話題がなく、寂しい思いをするからとのこと。有機農業をこれからも維持・発展させるために必須であるモチベーションに関することであり、留意すべきこと項と考えます。

有機栽培であっても作業の効率化は進めなければならない。これから年数が経過し修繕費が高んでくると思われる機械の買い替えを検討しなければならない。

(2) SWOT 分析

	機能項目	NO	強み	弱み
内部環境	経営力	①	有機栽培を進め、環境配慮型農業経営を実践している	前期と今期の事業計画、方針内容が同じ
		②	後継者が存在する	経営継承計画は未作成
	生産	①	有機栽培における高い技術を持っている	現圃場では供給量が頭打ちになり不足することが目に見えている
		②	設備・機械は大型機を含め十分に揃っている	安定供給の確保
	財務	①	黒字経営を行い、家族で農業をやっている財務体質である	防除作業の増大などで生産効率の低さでコスト増
		②	借入金依存度が低く、安全性は高い。	機械修繕費が毎年増えてきた
	マーケティング	①	直接販売する安定顧客を獲得している	新しい販売先の開拓が進まない
		②	引き合いに関する問合せが多くなってきた	新規取引先の信用調査に関する知識・経験がない
	労務	①	家族協定を結んでいる	雇用を考えると最低でも就業規則の策定と人事制度の作成を検討しなければならない
		②	継承時期が近づき代表の作業力も低下してくるので、雇用を検討する	作業シフトが組めていない
	その他	①	海外飼料や肥料の高騰が続く中、有機機でコストダウンが相対的に図られている	後継者が慣行栽培の知人から移行を勧められ悩んでいることがある
		②	有機農業の認知度向上を目標とした地元小学生への田植え体験等の参加者が一気に増加	
		③	「幻のお米」栽培に取り組み始めた	
		対象項目		機会
外部環境	政策 経済	①	みどりの戦略など環境配慮型農業にスポットが当たってきた	米価の不透明感

社会 技術 競合等	②	海外に依存している農産物や飼料から国内回帰が謳われてきて、有機栽培が追い風になってきた	有機農業特有の技術研修の開催が地域では無く新技術習得に時間がかかる
	③	有機農業等に対する技術開発の進展	温暖化や天候不順などで天災や病害虫による被害が発生しても即効性のある化学的農薬は使用不可である

(3) クロス SWOT 分析

4象限で表されますが、優先順位を表していることとなります。最優先は、「強み×機会」に記載されている内容となります。理解すべきは、「機会」の捉え方です。自社の「強み」も大ことですが、「機会」にアジャストできるかどうか最も重要であることを理解しながら今後の方向性を決めていくこととなります。

NO	強み×機会	弱み×機会
①	みどりの食料システム戦略に則り、積極的に有機農業を推し進める。	機械の修繕費が高んでくるので、資金調達を考慮した導入を検討
②	有機での規模拡大ができるよう、雇用を行う。	自治体が進める専門家派遣などを有効活用し人員不足に対処
③	需要の高まりの対応には総生産量を向上することを推し進める。	引き合い対応には耕作地の確保が必要だが農地の状態にもよるが積極的に借りることは可能
④	環境配慮型である有機栽培の認知度向上を検討する。	有機農業者のグループへの参加による技術情報共有や経営改善への取り組みを検討しながら行う環境を構築
	強み×脅威	弱み×脅威
①	米価に影響されにくい販売ルートを確保する。	特にない
②	就業規則の整備など雇用体制を整え、新しい仲間を向かい入れる準備を進める	

9 総合診断

里山農園様の経営診断の最後のステップである「総合診断」です。今まで整理・分析した内容をわかりやすくまとめ、提言を行います。そのためにグラフ・表による視覚化が大こととなります。予備診断から始まりまとめているために重複する内容が当然あります。したがって、診断先経営体に説明するときには、結論としての総合診断(総合診断書)から行うことで全体感が説明できると考えます。いわゆる、結論ありきで説明し、その後になぜそのような結果になったかをプロセスを踏みながら説明するということも可能となります。

診断先の代表や従業員の雰囲気によって説明の仕方を変え、理解促進を行うのも専門家の重要な役割と考えます。

以下に、今回の里山農園の総合診断を説明します。

(1) 経営情報

屋号・社名:里山農園

地域・所在地:東北ブロック

代表者:白神 山登

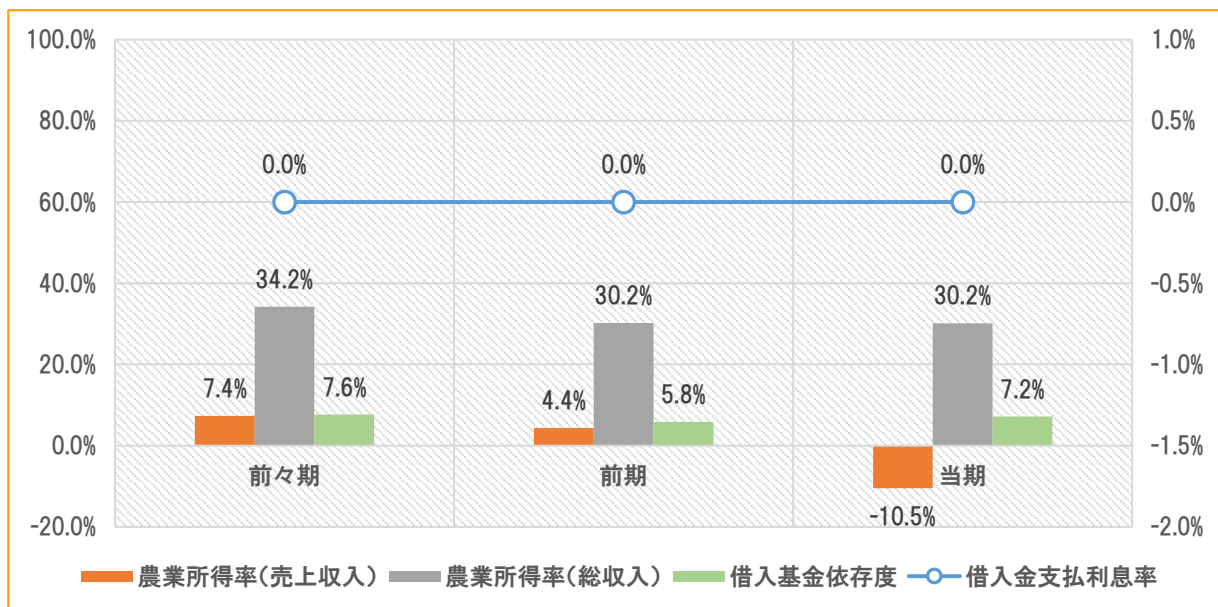
事業概要:食用米 20 畝、飼料用米 3 畝。自動運転農機やドローンの導入などスマート農業で生産効率を向上し、儲かる農業を実践している。

稲作(有機農業 食用米) 個人経営体

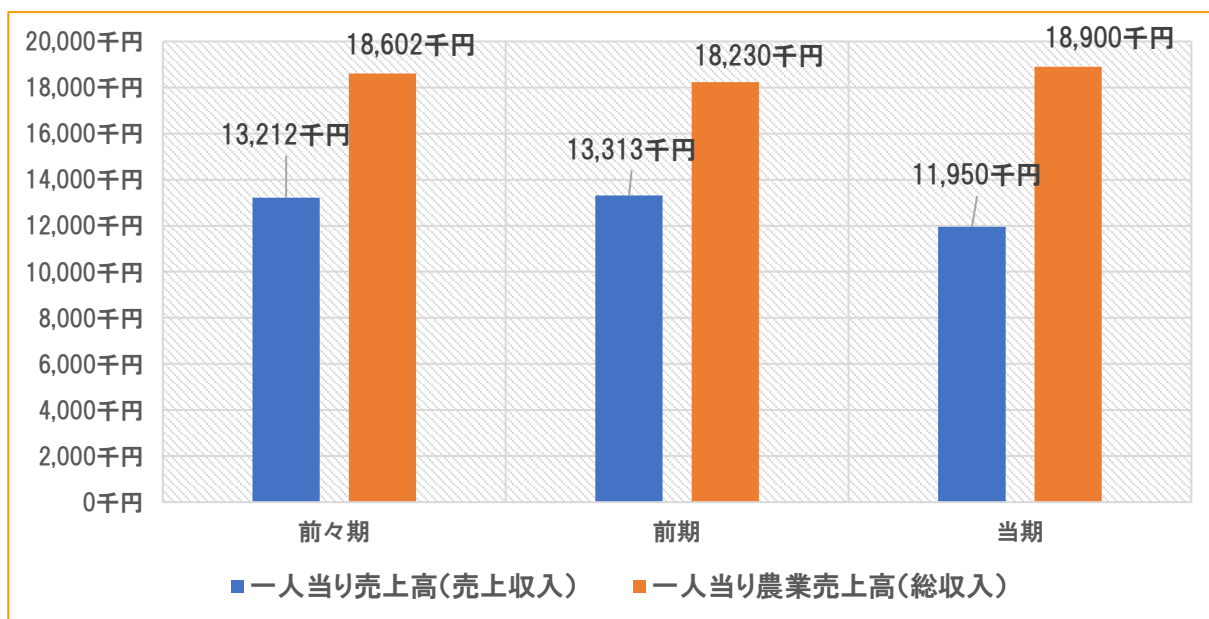
稲作(飼料用米)

麦作・そば作・大豆

(2) 収益性・安全性



(3)生産性・効率性



10 診断結果の概要及び改善提案

診断結果を受けてまずは改善の方向性を明らかにします。具体的というよりは抽象的な書き方になることもありますが、心配しなくても良いです。なぜなら、この次に具体的なアクションプランを記載するからです。

重複することなく、優先度の高い取り組み事項を記載します。

作付け面積拡大を計画し、5年後には現在の27畝から30畝とする
周年雇用を実現するためには、裏作品目の栽培効率向上を検討する
自動化できる作業を可視化しICT/IoTの導入を推進する
有機農業の体験農業を小学生から高校生へと拡大していきたい
有機栽培生産者が主催するのネットワークに入り同じ夢を追う生産者との情報共有や技術交換などを実施する

(1) 改善に向けた取組と目標

ア 具体的なアクションプラン

上記した改善の方向性を具体的にしていきます。具体的には、いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように、を記載し内容を把握・認知しやすくします。

	アクションプラン	目標
①	作付け面積拡大を計画する	5年後には現在の27畝から30畝とする 転換期間以上の農地で耕作放棄地を利用し作付け予定

②	周年雇用を実現するために裏作品目の栽培効率向上を検討する	不安定な収穫量を安定化させ、5年後も作付け面積・収量を同一程度
③	自動化できる作業を可視化し ICT/IoT の導入を推進する	直進性を高め生産効率向上のために自動運転農機を来年度導入 今年度中に、センシング導入生産者(〇〇県)を現場視察し問題点や今後の活用課題の確認
④	有機農業の体験農業を小学生から高校生へと拡大していきたい	次年度現在の小学校 2 校から 5 校へ増加し、初めて中学校 1 校、高校 2 校を実施する 総人数 120 名
⑤	有機栽培生産者が主催するのネットワークに入り同じ夢を追う生産者との情報共有や技術交換などを実施する	次年度より土づくりと味にこだわった有機農業を思考する農業組合に参加

イ 目標とする経営状況

稲作の作付面積が大きくなる分収量が増え、収入が増えていくこととなります。単純に、前年比何%の成長ではなく、作付面積で収量に変化し、収入が変化していくことを理解ください。

一方で、単収を上げていくことや販売単価を上げていくことで収入を増やすと考えることもありますが、不良であった場合を除いて平年並みで単収を上げていくことの難しさや販売単価は外部にコントロールされるものでもあり、この指標を反映し計画を作ることは作成数値の不確定要素を高めると判断でき、お勧めできません。

第2 耕種農業(野菜作) 個人経営「ホオズキ農園」の事例

1 経営概要

法人名・屋号 代表者 生年月日	ホオズキ農園 小金瓜子 昭和 58 年 2 月 1 日 42 歳
地域	関東・甲信越ブロック
業種	0113 野菜作農業
経営規模	収入金額 63,500 千円 所得金額 -30,110 千円
従業員数	25 名(役員:1 名、正社員:4 名、パート 20 名)
事業内容	ミニトマトの生産だけでハウス8棟 10,000 m ² の栽培を行っています 1 玉 12g で糖度 10 度以上の高糖度ミニトマトを栽培し、市場経由で大手有名百貨店へ出荷されています

種類	作付可能面積(㌥)			結果樹面積(㌥)		
	所有地	借地	計	所有地	借地	計
ミニトマト	100	0	100	100	0	100
総計	100	0	100	100	0	100

施設名・機械名	型式・性能・規模及び台数			
ハウス	10,000	m ²	8	棟
井戸		m ²	1	基
ストロングレングスポンプ		m ²	3	台
発電機		m ²	1	台
自動防除機(オートランナー)		ps	1	台
高所作業車		ps	1	台
フォークリフト		ps	1	台
トラクター	24	ps	1	台

2 相談ニーズと診断の目的

ホオズキ農園小金瓜子代表より、経営規模の拡大を行いたく新しいハウスの建設を考えているので、相談をお願いしたいという連絡がありました。この背景には、得意先である市場からの声かけによる供給量の拡大があると同様に、今後は消費者への直接の販売をしたいと考え、ハウスの増設を検討しました。しかし現在、借入金残も多く、増設するにあたり、しっかりとした計画を立て金融機関と話し合いをしなければならないと考えているので、そのための支援を依頼されました。

具体的には、収支計画の作成、償還計画の作成、経営改善策の提案となります。加えて、本こと案は金融機関からも作成依頼を受けて支援することになりました。

3 経営診断スケジュール

経営診断期間は、3月01日から4月25日までの約2ヶ月弱となります。

4 予備診断

本格的な診断に入る前に、診断先の基本情報や全体的な経営状況を理解するために、最初に予備診断を行います。

予備診断は、既存データの収集・整理や診断先を取り巻く外部環境、特に消費者の嗜好や競合先に注力し、診断を行っていきます。

すぐに根を詰めて行うこと以上に、代表者の人となりを知ることも重要です。予備診断で得られた情報はその後の診断の基盤となり、より有効的で具体的な提案につながります。

経営理念	持続的な農業経営の実行で、雇用を創出し、地域の活性化に貢献する
事業概要	隔離栽培システムで主に高糖度ミニトマトを栽培しています。この方法だと土壌病害を防ぎ、万が一土壌へ病害虫が入った場合でもすぐに交換することで被害の拡大を防ぐことができます。「手間、人手、時間」が削減でき、大幅に生産性が改善できます。
今期経営方針	大規模ハウスを増設し生産規模を拡大します
中長期方針	先進技術を用いた大規模なミニトマトの養液栽培を通じて、雇用の継続と持続可能な農業を目指します
経営収支	当期 63,500 千円の売上で、農業所得金額は-30,110 千円となっていて大きな損失を計上しています
経営状況	ミニトマトの単一栽培で、ハウス9棟 10,000 m ² は特異な存在と言えます
	パート・アルバイト従業員が多く、人が入れ替わりしている状態はコスト増にも繋がっています
	市場からはさらなる供給増化を依頼されています

予備診断書

作成日 XXXX年 XX月 XX日
更新日 年 月 日

1 経営体概要										
経営形態	<input checked="" type="checkbox"/> 個人経営	<input type="checkbox"/> 法人経営	<input type="checkbox"/> その他	法人番号						
フリガナ 法人名・屋号	ホズキ/イン ホズキ農園			フリガナ 代表者名	ホズキ 小倉瓜子					
所在地	関東・甲信越ブロック			代表者の性別			<input type="checkbox"/> 男性	<input checked="" type="checkbox"/> 女性	<input type="checkbox"/> その他	
電話番号	XXXX-XX-XXXX			メールアドレス	XX@XX.com					
資本金	千円		決算月	年 12 月	生年月日	1983 年 2 月 1 日 42 歳				
創業・就農年月	1998 年 月	法人設立年月	年 月	構成戸数(任意団体)	戸 (集落数)					
家族構成 又は 構成員構成	年齢	性別	農事従事日数	役職・担当分野	出資口数・株数	備考				
	78	男性	240 日	管理						
	76	女性	200 日	経理						
	47	男性	250 日	代表						
	44	女性	240 日			代表配偶者				
後継者の確保	<input checked="" type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 親族	<input type="checkbox"/> 第三者	<input type="checkbox"/> 他企業	<input type="checkbox"/> その他	無	継承時期	〇〇 年 〇〇 月		
従業員数	役員	男性 1 人	女性 1 人	その他 1 人	小計	1 人		継承計画		
	従業員	男性 2 人	女性 1 人	その他 1 人	小計	2 人		有	無	
	家族	男性 1 人	女性 1 人	その他 1 人	小計	2 人		BCP計画		
	臨時雇用	男性 1 人	女性 20 人	その他 1 人	小計	20 人		有	無	
	合計	男性 3 人	女性 22 人	その他 2 人	小計	25 人		決定	年 月	
作業時間	日平均 8 h	年間 1750 h	労働日数	月平均 20 日	年間 240 日					
休日日数	月平均 10 日	年間 120 日	休暇制度							
認定関係	<input type="checkbox"/> 認定新規就農者	年 月	<input type="checkbox"/> 認定農業者	2024 年 11 月 (更新回数 4 回)						
経営理念	持続的な農業経営の実行で、雇用に創出し、地域の活性化に貢献する									
事業概要	隔離栽培システムで主に高糖度ミニトマトを栽培しています。この方法だと土壌病害を防ぎ、万が一土壌へ病害虫が入った場合でもすぐに交換することで被害の拡大を防ぐことができます。「手間、人手、時間」が削減でき、大幅に生産性が改善できます。									
今年経営方針	大規模ハウスを増設し生産規模を拡大します									
中長期経営方針	先進技術を用いた大規模なミニトマトの養液栽培を通じて、雇用の継続と持続可能な農業を目指します									
特記事項										
2 経営規模										
直近年の 収支状況	区分	個人					特記事項			
	収入	①農業 63,500 千円	②農業生産関連事業 千円	合計(③=①+②) 63,500 千円	割合(①/③) %					
	支出	93,610 千円	千円	93,610 千円	%					
	所得	-30,110 千円	千円	-30,110 千円	%					
	区分	法人					特記事項			
	売上高	①農業 千円	②農業生産関連事業 千円	合計(③=①+②) 千円	割合(①/③) %					
売上原価	千円	千円	千円	%						
経常利益						千円				
税引後 当期利益						千円				
畜産類型・作目	<input checked="" type="checkbox"/> 単一経営	複合経営 (売上1位の作目 ミニトマト)			売上2位の作目					
	①畑作 ②麦類作 ③雑穀・いも類・豆類	④工芸農作物 ⑤露地野菜 ⑥施設野菜	⑦果樹類 ⑧露地花き・花木 ⑨施設花き・花木	⑩その他作物 ⑪酪農 ⑫肉用牛	⑬養豚 ⑭養鶏 ⑮その他畜産					
田(うち借地)	a (a)			畑(うち借地)	a (a)					
樹園地(うち借地)	a (a)			採草放牧地(うち借地)	a (a)					
作業受託	受託内容				受託面積 a					
特定作業受託	受託内容				受託面積 a					
常時飼養家畜	種類	頭羽数		種類	頭羽数		種類	生産量 kg		
	種類	頭羽数		種類	頭羽数		種類	生産量 kg		
	種類	頭羽数		種類	頭羽数		種類	生産量 kg		
施設	種類	ハウス	規模・面積	8 棟		10,000 m ²				
	種類		規模・面積	台		m ²				
	種類		規模・面積	棟		m ²				
機械	名称	自動選果機	型式・性能	2 台						
	名称	発電機	型式・性能	1 台						
	名称	噴霧器	型式・性能	2 台						
	名称		型式・性能	台						
	名称		型式・性能	台						
車両	名称	高所作業車	型式・性能	35 台						
	名称	自動防除機(オートランナー)	型式・性能	1 台						
	名称	フォークリフト	型式・性能	1 台						

5 現場診断

代表である小金瓜子様にハウス内、事務所内、出荷場の案内をお願いしました。全体的に人が多いと思いながら話を聞いていました。

現場診断では以下のことがよく理解できました。

5S	圃場には機械や備品などが散乱していることはなく、整理・整頓が徹底され、出荷場所や事務所も同様であった
マニュアル	アルバイト・パートの方が多く、しかも短時間での労働となっているため、作業習得状況について気になったが、やはり個人差が大きく戦力となるメンバーは限られているようで、作業マニュアルの整備は必須と考える
情報共有	ハウス内・出荷場内・事務所内にはホワイトボードがあり、そこに当日作業や作業の留意点、来客など情報の共有を徹底していることが理解できた
労務	短時間労働で人の入れ替わりが激しいため、引き継ぎの時間を取ることで一人の人が8時間労働する時より多くの時間を必要としていたが、これでコストが大きく膨らんでいることが理解できた
圃場管理	近隣との距離が近い圃場では話し合いにより農薬散布・ドリフトに留意している
ICT/IoT	先端技術である養液栽培によるので、すでに導入済みである

6 面接診断

代表はもちろん、短時間労働のアルバイト・パートの方々数名にもヒアリングを行いました。ヒアリングでは、機能別チェックリストも活用して深掘りしました。

代表には、経営状況や借入金返済に関する原資、そして大きな赤字決算に関してを聞き取ります。アルバイト・パートの方々には短時間労働で働くメリット・デメリットと、この農園での仕事に関してです。

予備診断から現場診断を通して、コストがかかりすぎていると思え、その原因は短時間労働によるものと考えているからです。

また、このような赤字が続いている状況の中でハウス増設を行う意図を明確にしたいと考えています。内容によっては、増設を止めなければならないからです。

経営力	増設に関しては市場からの強い要望があり、その先の有名百貨店からの依頼があることで、最終的な結論を出しているわけではなく、今回の診断で意思決定したいと考えている
生産管理	以前の大玉・中玉トマトを栽培していた時よりも糖度が高くなり、均一な赤色、綺麗な円形、艶のある表面など品質が大きく改善したので、今までのような低価格で苦しむことはないと考えている

財務管理	現在赤字が3期続いていることに関しては、前回は行ったハウスの新設に関する借入金と減価償却費によるものであることは理解しているため、今後の投資をすることで回収が可能なのかを検討しなければならない
マーケティング	市場とは安定した取引を行い信用度も高くなってきた 市場関係者から有名百貨店などを紹介してもらい販路が広がってきたことを実感しているようだ 一方では、消費者への直接販売を検討する強い意志を持っている
労務管理	近隣の主婦たちによる短時間労働で人員を確保しているが、コスト増の要因でもあり本当にこのやり方で良いのか疑問を持っており、解決策は思いついていない
	同じ短時間労働であるなら、隙間バイトのようなサイトを使つての募集を検討したい

7 財務診断

今回の支援で最も重要だと言える診断です。財務診断は、過去の数値を使用し過去・現在の経営状況を把握するものです。この診断によって表される数値と関連する実際の行動があります。この因果関係を捉えるためにまずは数値の診断を行います。加えて、新しい投資を行うことができるのかどうかという将来に対する意思決定をすることになります。

収益性						
指標		前々期	前期	当期	平均	
1	農業所得率(売上収入)	-66.8 %	-78.9 %	-53.0 %	-65.8 %	
2	農業所得率(総収入)	-57.2 %	-71.7 %	-47.4 %	-58.3 %	
3	売上高諸経費率	72.1 %	71.4 %	68.5 %	70.7 %	
安全性						
指標		前々期	前期	当期	平均	
4	借入金依存度	26.7 %	56.7 %	48.3 %	44.1 %	
5	借入金支払利息率	1.3 %	0.6 %	0.7 %	0.7 %	
6	流動比率	2.1 %	5.8 %	2.0 %	3.4 %	
効率性・成長性						
指標		前々期	前期	当期	平均	
7	一人当たり農業売上高(売上収入)	13,020 千円	11,060 千円	12,240 千円	12,107 千円	

8	一人当たり農業売上高 (総収入)	13,820 千 円	11,520 千 円	12,700 千 円	12,680 千 円
---	---------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

(1) 売上高および利益の概要

農業収入(農業総収益)は当期が約6,350万円であるのに対し前期は約5,760万円であり、約590万円増加しました(対前期比約10.2%増)。他方、農業経営費に関しては当期が約9,361万円、前期約9,891万円であり約530万円減少しました(対前期比約5.4%減)。売上高は増加したが、コストダウンが図られています。結果、農業所得金額は、当期が約▲3,011万円、前期約▲4,131万円であり、約1,120万円改善しました(対前期比約27.1%改善)。

一方、農業経営費の内訳を見てみると、雇入費が当期が約1,580万円であるのに対し前期は約2,260万円であり、約680万円減少しました(対前期比約30.0%減)。

原油の高騰など値上げの動きもありますが、市場からの評価の高いミニトマトであることから、今後は適正な収量さえ確保できれば売上を伸ばし適正な利益を獲得すると考えられます。加えて、栽培技術の高度化により安定した品質が確保できていることも理解できました。このことで、経営改善計画の策定をする意義があると判断できます。

(2) 収益性の分析

当期の農業所得率(売上収入)は▲53.0%となっていますが、一般的な野菜作個人経営体の標準値21.7%と比較すると相当低い数値となっています。それでも、cのマイナスを考えると大きく改善したと言えます。

当期の農業所得率(総収入)は▲47.4%となっていますが、これも一般的な野菜作個人経営体と比較すると標準値30.1%であり相当に低い数値となっています。それでも、前期▲71.7%・前々期▲57.2%であったことを考えると良くなってきたと言えます。

この数値がマイナスになっている要因が、5年前に行ったハウスの新設による減価償却費です。農業経営費の中には非資金項目である減価償却費が計算されているため控除してみると、農業経営費9,361万円-減価償却費3,430万円=5,931万円となり農業収入6,350万円との差額419万円のキャッシュが生み出されます。これが借入金の支払い原資となります。

(3) 安全性の分析

当期の借入金依存度は、当期52.6%であり前期53.7%より1.1ポイント改善しました。一般的な野菜作個人経営体では12.6%が標準値であることを鑑みると経営の安全性は極めて低く、借入金の返済金不足や設備資金にともなう資金不足、そして運転資金不足を引き起こす可能性があるといえます。

同じように流動比率の当期7.4%は一般的に言われる最低限100%を超えていることが望ましいと言われている中、非常に低い数値となっています。借入金依存度と同じ結論が導き出されます。

(4) 効率性・生産性の分析

一人当たり農業売上高(売上収入)は、当期 12,240 千円で一般的な野菜作個人経営体の標準値 510 万円に対し 240.0%実績となっています。前期から見ると約 10.6 ポイントよくなっています。同じく、一人当たり農業売上高(総収入)12,700 千円に対しても標準値 560 万円に対し 226.8%実績となり、効率的に収益を生み出しているといえます。

(前述の労務管理リスクと同様)

8 本診断

現状に関する整理の最後として SWOT 分析とクロス SWOT 分析を行います。改めて、今までの整理を SWOT に落とし込み方向性を確認することになります。

(1) 農業経営における主な問題点

3 年前から高濃度トマトの栽培を手がけ、市場や消費者からも高い評価をいただくようになり、少しずつブランド化が図れるようになってきましたが、今まで施設建設を補助金など利用せず金融機関からの借入で行ってきました。そのために借入金の増加と減価償却費の増額が損益計算上では大きな負担となっています。

一方では、市場からの供給量拡大を依頼されていますので、その声に応えたいと考えています。

(2) SWOT 分析

	機能項目	NO	強み	弱み
内部環境	経営力	①	ミニトマトだけで 10,000 m ² を栽培している	経営戦略が全て経営者の頭の中で、聞くと話はするが明らかにされていない。計画も、明らかにされていない
		②	複数の市場の口座を持っている	市場の目利きも厳しく、糖度は最低 10 度以上で高単価となる
	生産	①	反収が 10.8 トンを実現し、一般的平均値 7~8 トンを大きく上回っている	1玉の大きさが 7~8g で目標の 10g 以上には届かなかった
		②	大玉トマトに比べて花数が多く、着果性に優れ、1 花房当り 20~30 果、あるいはそれ以上の果実が着生する	夏秋どり栽培の課題は、高温期の草勢低下とそれに伴う減収である
	財務	①	養液栽培を活用し、ローコスト生産を実現している	投資が続き、借入が多くなり経営を圧迫している。(補助金などの利用はなく、全て自己資金での購入である)

		②	特に高コストになっている労働賃金に関して時間管理を徹底し削減をしている	収益性・安全性・効率性・生産性の全ての分析数値が良くない
	マーケティング	①	消費地が近く、消費者の声を聞けるので栽培に反映できる	「こだわりあるトマト」は生産者から消費者に伝えることで魅力が最大限に伝わるが、誤って市場経由で販売している
		②	市場から大手百貨店へ販売され、評価されている	他地域との競合は激しい
	労務	①	従業員のシフト管理を徹底し、コスト削減にも繋げている	長期間労働者確保に苦勞し多くのパート・アルバイトを雇用している。結果、人件費が高額になっている
		②	外国人労働者を有効活用している	
	その他	①	女性に重要な栄養素の一つ葉酸は1.5倍以上含まれ、貧血予防にも良く、腸内環境を整える食物繊維も多く含まれている	サラダ需要が多い夏場の生産が少なく、北海道産、茨城県産および千葉県産などが主な産地である
		②	栽培コンサルタントを利活用している	閑散期は、7月、8月、9月、4月、5月
	対象項目		機会	脅威
外部環境	政策 経済 社会 技術 競合等	①	ミニトマトはビタミンやミネラルが豊富で、健康志向の高まりに伴い需要が増加	原油の値上げが大きく負担になっている
		②	特定の季節にしか収穫できないため、季節限定商品としての価値	競合先は全国に存在する
		③		中国からの低価格品の輸入量は増えている

(3) クロス SWOT 分析

NO	強み×機会	弱み×機会
①	ハウス増設を決断し関係各位と調整を開始する	経営計画と資金繰り表を策定し、金融機関には返済期間の変更と金利支払いの猶予を依頼する

②	こだわりミニトマトを直接小売に販売する	収量確保を徹底したため1玉の重量が少なくなったので、品質重視で十分な栄養を投与し12gを確保する
③	短時間パートから外国人労働へ切り替え、作業者の固定化を目指す	
④	糖度10度以上の高糖度トマトとして高単価販売が可能なブランド化を目指す	
	強み×脅威	弱み×脅威
①	東北地方の収穫が始まる前に収量を増やし、出荷することで高単価取引が可能になる	特にない
②		

9 総合診断

ホオズキ農園様への提案を行う最後のプロセスとなります。この提案前に、金融機関との返済期間の延長と利息のみ支払う期間の設定などの承認が下りたようです。当然ですが、そのためには経営計画、償還計画(資金繰り表)を策定し関係各位に承認を得る必要があります。

また、モニタリングを行うために、月次で関係者が集まり設定したKPIを中心とした進捗会議を開催することも折り込まなくてはなりません。

今回は、生産しているミニトマトの品質が評価されたことと真摯に金融機関と向き合い調整を重ねたことで今まで以上の信頼を勝ち得たと言えます。

(1) 経営情報

屋号・社名:ホオズキ農園

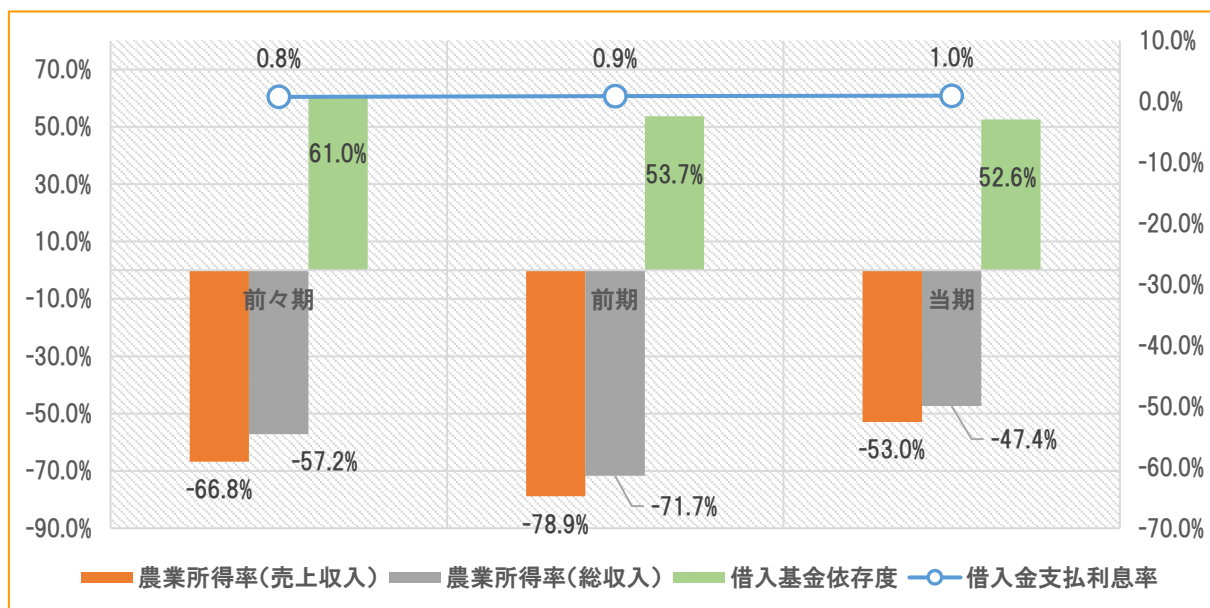
地域・所在地:関東・甲信越ブロック

代表者:小金瓜子

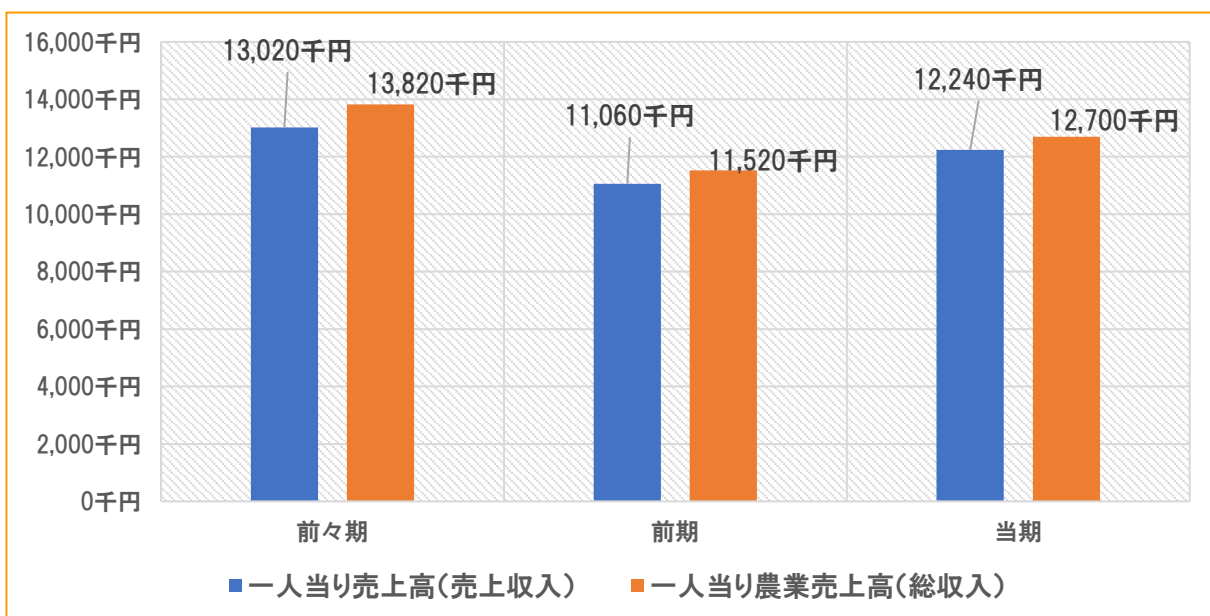
事業概要:ミニトマトハウス9棟 10,000㎡

隔離栽培システムで主に高糖度ミニトマトを栽培しています。この方法だと土壌病害を防ぎ、万が一土壌へ病害虫が入った場合でもすぐに交換することで被害の拡大を防ぐことができます。「手間、人手、とき間」が削減でき、大幅に生産性が改善できます。

(2) 収益性・安全性



(3) 生産性・効率性



10 診断結果の概要および改善提案

診断結果を受けてまずは改善の方向性を明らかにします。書き方の流れとしては、抽象的な書き出しから始まり、次のアクションプランで具体化することになります。

重複することなく、優先度の高い取り組み事項を記載します。

経営計画及び償還計画(資金繰り表)を策定し、KPIを決定し、月次で進捗会議開催を行う(会議体設定を実施)

メンバー:生産者、金融機関、専門家(伴走支援)

金融機関と返済期間と金利猶予に関して承諾をいただき、合わせて新たな資金を投入していただく

現在来ているアルバイト・パートの方を時間経過で今年中に長時間労働(8時間)に対応できる外国人メンバーに置き換える
経営計画及び償還計画(資金繰り表)を策定し、KPIを決定し、月次で進捗会議開催を行う(会議体設定を実施)

(1) 改善に向けた取組と目標

ア 具体的なアクションプラン

上記した改善の方向性を具体的にしていきます。具体的にとは、いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように、を記載し内容を把握・認知しやすくします。

	アクションプラン	目標
①	経営計画及び償還計画(資金繰り表)を策定し、KPIを決定し、月次で進捗会議開催を行う(会議体設定を実施) メンバー:生産者、金融機関、専門家(伴走支援)	会議体を1ヶ月以内に作成し、関係者との共有を行う またメンバーの変更等があった場合はすぐに連絡し共有することを徹底する
②	金融機関と返済期間と金利猶予に関して承諾をいただき、合わせて新たな資金を投入していただく	改めて金融機関との打ち合わせを行う また、必要となる経営計画・償還計画を現在あるものを手直して1ヶ月以内に提出する
③	現在来ているアルバイト・パートの方を時間経過で今年中に長時間労働(8時間)に対応できる外国人メンバーに置き換える	コスト増の一因であるアルバイト・パートの重複作業を早急に解決するために、1日8時間しっかり働ける外国人の採用を進める 派遣会社との調整を今月中に行う
④	経営計画及び償還計画(資金繰り表)を策定し、KPIを決定し、月次で進捗会議開催を行う(会議体設定を実施)	上記した通り1ヶ月以内に完成する
⑤	ハウス増設のための企画書を作成する	増設に関わる事業者との打ち合わせを1ヶ月以内に実施し3ヶ月ほどで見積もり提示してもらい、そして1ヶ月以内に提案型で業者等を決定する

イ 目標とする経営状況

3年後には、ハウス増設分が反映される売上になります。それまでは、コスト削減を徹底し、無駄な支出を避ける取り組みに専念することになります。特に注力すべきは、人件費になります。早めに外国人が手配できればできるほどコスト削減されるので、ベトナム人やインドネシア人などにこだわることなく採用に取り組みます。

第3 耕種農業(果樹作) 個人経営「福々農園」の事例

1 経営概要

法人名・屋号 代表者 生年月日	福々農園 幸福 農人 昭和43年2月1日 57歳
地域	関東・甲信越ブロック
業種	0114 果樹作農業
経営規模	収入金額 53,000千円 所得金額 5,000千円
従業員数	10名(役員:2名、正社員:3名、パート5名)
事業内容	約100年続く農業生産者 さくらんぼ、桃、梨、ル・レクチェの栽培・販売 低農薬農法や独自の有機肥料による土づくり、県内で初めて梨のハウス栽培を手掛けるなど、先駆的な試みを実行 現在は高品質を保持し、規模拡大に向けて取り組む

種類	作付可能面積(㎡)			結果樹面積(㎡)		
	所有地	借地	計	所有地	借地	計
和なし	195	180	375	158	100	258
ハウスなし	40	0	40	30.2	0	30.2
ル・レクチェ	80	140	220	44	65	109
ハウスぶどう	10	0	10	3.3	0	3.3
桃	0	70	70	0	50	50
総計	325	390	715	235.5	215	450.5

施設名・機械名	肩式・性能・規模及び台数			
農舎	211	㎡	1	棟
保冷库		㎡	1	台
堆肥舎	100	㎡	1	棟
ホイールローダー	0.35	ト	1	台
マニアスプレッター	0.75	ト	1	台
スピードスプレイヤー	500/600/700	ml	3	台
トラクター	16	ps	4	台

2 相談ニーズと診断の目的

急激な規模拡大によって生産現場では人員不足による適期作業ができず、当然に適期収穫もできていない状態となりました。従業員の雇用も行いましたが、栽培技術の習得にとき間がかかり戦力化できず、おまけに代表のとき間が取られることになり、さらなる作業効率の悪化となりました。

このような状況の中で、経営の立て直しを行いたいと考えています。

診断内容は、今まで行ってきた規模拡大を今後も継続すべきなのか、それとも逆の方向性を考え進むべきなのか、現状を分析した上で、方向性を提案してほしいというものでした。

3 経営診断スケジュール

経営診断スケジュールは、予備診断実施に合わせて財務診断を行うとしています。理由は、業績悪化により経営が窮境状態であり、短いとき間で現状を調査・整理・分析する必要があり、そして早急な対策をしなければならないからです。

診断機関は、11月01日から翌年2月01日までのおよそ3ヶ月で調査・整理・分析・提案となっています。

4 予診診断

事業内容とその状況を早急に把握する必要があるため、決算書類も早々に手配いただき、また、診断先が栽培する果樹などの市場に関するデータを収集・確認を行いながら予備診断を実施しました。

経営診断の初期段階で行われる予備診断ですが、今回のこと案を鑑み、今後のどのような診断プロセスを進めていくかを定める必要な位置付けであることを理解し取り組み始めることとなります。

経営理念	果樹産地の持続性を維持し、地域の発展に貢献する
事業概要	低農薬農法や独自の有機肥料による土づくり、県内で初めて梨のハウス栽培を手掛けるなど、先駆的な試みを実行してきました、今後も高品質を保持しつつ、規模拡大を目指している
今期経営方針	農福連携に取り組み、担い手不足や高齢化が進む農業分野において、新たな働き手の確保を実現することで、規模拡大に対応していく
中長期方針	樹園地を 6.4 畝から 8.0 畝へと 25%拡大する
経営状況	現在樹園地は約 7 畝となっている
	JGAP 認証取得
	農林水産大臣賞受賞経験有り

5 財務診断

決算書情報から財務分析を行い、3期連続で債務超過となっていることが理解できました。理由は、急激な圃場の拡大による人手不足のために適期作業・収穫ができず収量が計画通りに確保できなかったためです。

借入状況の確認から資金収支表を作成し、毎月・年間でどのくらいの返済必要額が必要なのかを明らかにし、そのための調達をどのように考えるのかについて、検討することとなります。

今回の事案に関しては、金融機関からの依頼もあり「事業再構築計画書」を作成しますが、その基礎となる重要な診断といえます。

収益性									
指標		前々期		前期		当期		平均	
1	農業所得率(売上収入)	-28.8	%	-1.5	%	10.1	%	-3.0	%
2	農業所得率(総収入)	-26.1	%	1.0	%	13.5	%	0.1	%
3	売上高諸経費率	78.2	%	57.3	%	52.6	%	60.0	%
安全性									
指標		前々期		前期		当期		平均	
4	借入金依存度	156.8	%	152.6	%	163.8	%	157.5	%
5	借入金支払利息率	1.3	%	1.3	%	1.3	%	1.3	%
6	流動比率	6.4	%	8.3	%	13.9	%	9.5	%
効率性・成長性									
指標		前々期		前期		当期		平均	
7	一人当たり農業売上高(売上収入)	5,626	千円	8,980	千円	10,149	千円	8,252	千円
8	一人当たり農業売上高(総収入)	5,746	千円	9,210	千円	10,549	千円	8,502	千円

(1) 売上高および利益の概要

農業収入(農業総収益)は当期が約5,300万円であるのに対し前期は約4,600万円であり、約700万円増加した(対前期比約15.2%増)。増加額は作付面積増によるものです。

他方、農業経営費に関しては当期が約4,500万円、前期約4,500万円であり売上高は増加したが、コストダウンが図られています。結果、農業所得金額は、当期が約700万円、前期約50万円であり、約650万円増加しました(対前期比約40.0%増)。

一方、農業経営費の内訳を見てみると、得意先への納品に関して自社の収量では不足、近隣生産者から仕入れて販売したために、仕入金額300万円が雑費に含まれていました。これ以外は、前期と同じような総額となっています。

農業所得金額は、売上高が増加したことで約700万円となりました。これは、収量さえ確保できれば売上を伸ばし適正な利益を獲得するだけの品質があり、市場から受け入れられている果樹であることが理解できました。

(2) 収益性の分析

当期の農業所得率(売上収入)は10.1%となっていますが、一般的な果樹 作個人経営体と比較すると標準値26.3%であり低い数値となっています。それでも、前期・前々期がマイナスであったことを考えると大きく改善したと言えます。

当期の農業所得率(総収入)は 13.5%となっていますが、これも一般的な果樹作個人経営体と比較すると標準値 32.0%であり低い数値となっています。それでも、前々期がマイナスで、前期 1.0%であったことを考えると徐々に良くなってきたと言えます。

ここでも、収量さえ確保できれば市場での高い評価のもと収益の確保は可能であることを示唆しています。

(3) 安全性の分析

当期の借入金依存度は、163.8%であり前期 152.6%より 1.2 ポイント依存度が高くなりました。ただし、一般的な果樹作個人経営体では 12.6%が標準値であることを鑑みると経営の安全性は極めて低く、3期連続で 100%以上では、借入金の返済金不足や設備資金にともなう資金不足、そして運転資金不足を引き起こすことになり、会社経営が危機的な状況にあるといえます。

同じように流動比率の当期 13.9%は一般的に言われる最低限 100%を超えていることが望ましいと言われている中、非常に低い数値となっています。借入金依存度と同じ結論が導き出されます。

(4) 効率性・生産性の分析

一人当たり農業売上高(売上収入)は、当期 10,149 千円で一般的な果樹個人経営体の標準値 400 万円に対し 253.7%実績となっています。前々期から見ると約 1.8 倍ほどの数値となっています。同じく、一人当たり農業売上高(総収入)10,549 千円に対しても標準値 430 万円に対し 245.3%実績となり、効率的に収益を生み出しているといえます。

(前述の労務管理リスクと同様)

6 現場診断

幸福農人代表の案内で樹園地を現場踏査しました。結果、気がついた点を以下にまとめてみました。

経営管理	計画が不明確なまま、規模拡大を謳い、頼まれるままに樹園地を増やしているなど計画性とその進捗管理が存在していない
財務管理	資金収支表がなく、早急に作成する必要がある
生産管理	<p>人手がなく作業に追われているため GAP を取得済みであるが、整理すべき場所に機械や備品が整理されていない</p> <p>樹園地 7.1 畝で枚数は、和梨 17 枚、西洋梨 10 枚、ハウス梨 3 ヶ所、桃 4 枚、その他 5 枚で総枚数 39 枚</p> <p>1 枚あたり 18.2 畝であ離、傾斜のきつい箇所などを考えると実質代表含む 3 名で栽培管理することは難しいと思える</p> <p>丁寧に樹体・未収穫果実の面倒を見ていないために、1 枚単位で全く収穫ができていない樹園地があるだけではなく、荒れているものの複数枚存在した</p>

労務管理	家族はなかなか休みが取れていない 代表は今年体調を崩し作業ができない時期があったことが判明する
ICT/IoT	整枝・剪定の技術は難しく IT で代替できないことが理解できた しかし、この作業を行うのが代表含め 2 名ということで作業の遅れが発生したことが理解できる

予備診断書

作成日 XXXX年 XX月 XX日
更新日 年 月 日

1 経営体概要												
経営形態	<input checked="" type="checkbox"/> 個人経営			<input type="checkbox"/> 法人経営			<input type="checkbox"/> その他			法人番号		
フリガナ 法人名・屋号	フジノ 福々農園						フリガナ 代表者名		コウノハト 幸福農人			
所在地	関東・甲信越ブロック							代表者の性別				
								<input checked="" type="checkbox"/> 男性	<input type="checkbox"/> 女性	<input type="checkbox"/> その他		
電話番号	XXXX-XX-XXXX						Eメール		XX@XX.com			
資本金	千円		決算月		年 月		生年月日		19XX年〇月〇日〇歳			
創業・就農年月	1920年 月		法人設立年月		年 月		構成戸数(任意団体)		戸(集落数)			
家族構成 又は 構成員構成	年齢	性別	農事従事日数	役職・担当分野	出資口数・株数	備考						
	78	男性	240日	管理								
	76	女性	200日	経理								
	47	男性	250日	代表								
	44	女性	240日			代表配偶者						
後継者の確保	<input checked="" type="checkbox"/> 有			<input checked="" type="checkbox"/> 親族			<input type="checkbox"/> 第三者		<input type="checkbox"/> 他企業		<input type="checkbox"/> その他	
従業員数	役員	男性	1人	女性	1人	その他	人	小計	2人	継承計画		
	従業員	男性	2人	女性	1人	その他	人	小計	3人	<input checked="" type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	
	家族 臨時雇用	男性	2人	女性	2人	その他	人	小計	4人	BCP計画		
		男性	1人	女性	4人	その他	人	小計	5人	<input checked="" type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	
	合計	男性	4人	女性	6人	その他	人	小計	10人	法定 年 月		
作業時間	日平均	160h	年間	1920h	労働日数	月平均	20日	年間	240日			
休日日数	月平均	7日	年間	96日	休暇制度							
認定関係	<input type="checkbox"/> 認定新規就農者			年 月		<input type="checkbox"/> 認定農業者		2024年11月(更新回数 4回)				
経営理念	果樹栽培地の持続性を維持し、地域の発展に貢献する											
事業概要	低農薬農法や独自の有機肥料による土づくり、県内で初めて梨のハウス栽培を手掛けるなど、先駆的な試みを実施してきました、今後も高品質を保持しつつ、規模拡大を目指す											
今年経営方針	農福連携に取り組み、担い手不足や高齢化が進む農業分野において、新たな働き手の確保を実現することで、規模拡大に対応していく											
中長期経営方針	園場を6.4haから8.0haへと25%拡大する											
特記事項	JGAP認証、農林水産大臣賞受賞経験有り											
2 経営規模												
直近年の収支状況	区分	個人						特記事項				
	収入	①農産	②農産生産関連事業	合計(③=①+②)		割合①/③						
	支出	56,700千円	千円	千円	56,700千円	%						
	所得	39,600千円	千円	千円	39,600千円	%						
		8,200千円	千円	千円	8,200千円	%						
	区分	法人						特記事項				
売上高	①農産	②農産生産関連事業	合計(③=①+②)		割合①/③							
売上原価	千円	千円	千円	千円	%							
経常利益	千円	千円	千円	千円	%							
税引後当期利益	千円	千円	千円	千円	%							
営農類型・作目	<input checked="" type="checkbox"/> 単一経営			<input type="checkbox"/> 複合経営 (売上1位の作目 和梨)			売上2位の作目 西洋梨					
	①畑作			④工業農作物			⑦果樹類		⑩その他作物			
	②麦類作			⑤露地野菜			⑧露地花木・花木		⑪畜産			
	③特産・いも類・豆類			⑥施設野菜			⑨施設花木		⑫肉用牛			
圃(うち借地)	a (a)			畑(うち借地)			a (a)					
樹園地(うち借地)	715 a (390 a)			標準放牧地(うち借地)			a (a)					
作業受託	受託内容						受託面積		a			
特定作業受託	受託内容						受託面積		a			
常時飼養家畜	種類	頭羽数				頭・羽	生産量	kg				
	種類	頭羽数				頭・羽	生産量	kg				
	種類	頭羽数				頭・羽	生産量	kg				
施設	種類	農舎	規模・面積		1	棟	211		㎡			
	種類	保冷庫	規模・面積		1	台			㎡			
	種類	堆肥舎	規模・面積		1	棟	100		㎡			
機械	名称	ホイールローダー	型式・性能	0.4	ト	1		台				
	名称	マニアスプレッター	型式・性能	0.8	ト	1		台				
	名称	スピードスプレイヤー	型式・性能	600/600/700	㎡	3		台				
	名称	トラクター	型式・性能	16	ps	4		台				
	名称		型式・性能					台				
車両	名称		型式・性能					台				
	名称		型式・性能					台				
	名称		型式・性能					台				

7 面談診断

現場踏査後に、予備診断で気がついたことの確認と不明点の確認を行うことにします。
このこと案で重要なのは、こと業の魅力で収益力という視点と金融機関の協力を得て借入金の返済スケジュールの見直しおよびフレッシュマネーの調達が可能かどうかという視点であるため、この面談診断で、経営者者として覚悟や意思決定力を確認すべきと考えています。。

経営力	単純に規模拡大を方針として設定しその実行を行ってきたが、マネジメントサイクルが回っていないために拡大しっぱなしとなり、適期作業・収穫ができなくなってしまいました 結果、収量が大きく減少し経営の危機を招いています 規模拡大を後先考えずに進めたのは、地域の他の生産者からの頼みを断れずという理由でした
生産管理	現状の作業人数でどのくらいの樹園地を面倒見れるのかがわかっておらず、結果、未作業樹園地や大きく収量を落とす結果となりました 樹園地の借り方にも問題があり、移動距離が長く作業するのに疲れてしまうというコメントが多く聞かれました(結果、未作業樹園地が出てきた)
財務管理	返済能力を鑑みて借り入れしているのではないため、返済が遅れてしまっています 資金繰り表の作成はしていませんでした 頼み込まれて借りている箇所でも地域の通常の賃貸料より高めで借りていることも判明しました
マーケティング	安定取引が可能な新規取引先の開拓を徹底したいとの希望を持っているが、収量確保ができない現時点では難しいと判断しました 出荷している果樹の評判は高く、他の同じものよりも高額で取引できる魅力はあることが理解できた
労務管理	代表一人に負担がのしかかり、休みもない状態となっていますが、休めないとのことでした 農福連携はうまく進んでいるが、技術の高い作業はできないため、また、通常の作業でも身につけるのに時間がかかるため苦勞しているとのこと

8 本診断

今までの診断で、この経営体の現状は非常に厳しい状況であることがわかりました、このことをしっかり本診断で整理し診断先に伝える必要があります。当然ですが、感覚的には診断先経営者も知っていることなので、専門家としてなぜそのようなことが言えるのかという論理が必要になってきます。枝の話ではなく、幹の話をしなければなりません。

仮説を持ちながら、改めて SWOT 分析から行っていきます。

(1) 農業経営における主な問題点

急激な規模拡大を行なったために適期作業ができず、今までの樹園地の収穫にも大きな影響が出て、収量が大きく減少しています。また、規模拡大で借入した金額が大きく、財務分析で確認した通り経営状況を大きく悪化させています。特に、資金ショートを引き起こすことは明白で、早急な手を打たなければならない状況です。

(2) SWOT 分析

(3) クロス SWOT 分析

SWOT 分析からクロス分析し、整理をしました。今回の支援先は、単なる経営の不安定な状態ではなく、窮境状態として理解し、方向性を検討していく必要があります。

9 総合診断

最後に改善に向けた提案をさせていただきます。現状の整理・分析から非常に厳しい内容になると考えています。資金繰りが困難な状態です。改善ではなく、根本的な解決を図っていきたいと考えます。

(1) 経営情報

屋号・社名:福々農園

地域・所在地:関東・甲信越ブロック

代表者:幸福 農人

事業概要:ハウス梨 50 畝、ハウスブドウ 30 畝 桃 70 畝

和梨(露地)380 畝 西洋梨(露地)140 畝

低農薬農法や独自の有機肥料による土づくり、県内で初めて梨のハウス栽培を手掛けるなど、先駆的な試みを実行してきまし、今後も高品質を保持しつつ、規模拡大を目指す

(2) 診断結果の概要および改善提案

(3) 機能別診断

ア 経営力チェックリスト

経営者としての意思決定力やリーダーシップが不足していると思えるが、産地の維持・強化については強い想いがあり、貢献しています。一方、経営に計画性がないため行き当たりばったりになることが予想でき、そのために経営が不安手に唸ることがあると考えます。

イ 生産管理チェックリスト

生産計画は建てられているものの経営管理と同じように、進捗状況を管理していないために、結果でしか状況を把握できていない。

作る果樹の品質については市場からも信頼されるほどの栽培技術を持っています。

GAP 認証を取得しているが、多忙を理由に 5S ができていないため、道具を探す手間が多くなっています。

ウ 財務管理チェックリスト

資金ショートを引き起こしそうな状態にもかかわらず資金収支表は作成していません。また、収益性や安全性などの財務分析も当然気にしていないようです。

エ マーケティングチェックリスト

何らかのマーケティング手法を駆使し行われているわけではないですが、果樹は結果的に市場から高い評価を得ています。まだまだ伸び代は大きいと判断できます。

オ 労務管理チェックリスト

代表を含め 3 名の労働とき間が長くなっています。適正な樹園地管理ができず頼まれるままに引き取っているため、結果として、収量も計画値より大きく下回る理由になっています。

(4) 改善に向けた取組と目標

多くの改善策よりも早急なこと業再構築計画の策定と金融機関との調整、もしかするとこと業再生協議会との調整を行う必要があります。どちらにしても支援先が持ち堪えられるようなスピード感ある動きをする必要があります。加えて、当然のように支出を抑えてキャッシュがなくならないように留意します。

以下のことに取り組むこととなります。

金融機関と返済期間を現在の 10 年から 20 年へ、返済額の見直しや利息の支払いを一時的に停止する、もしくは利息のみを返済するなどを検討し実行します。元々農林水産大臣賞を受賞する品質の果実を作っている生産者なので、金融機関から見てもこと業の継続に関しては協力いただくほど信頼しています。

無秩序に広めた樹園地を一度縮小し、適正な人数で栽培できるようにします。具体的には、現在の 8 畝から 4 畝へと半分にします。

樹園地の縮小に伴い、従業員 2 名を減員します。来月には 1 名減員します。ベテランの方ですが、高齢で作業がキツくなり前から退職したいのを止めていた経緯があるので、この機会にタイミングを合わせます。年間 450 万円の削減になります。

上記を含めた「事業再構築計画」を作成し、関係者との調整を図り、これを基本にその後のモニタリングを行なっていきます。作成する数値は、5 年前に達成している実績値であり金融機関も納得していただいた計画値となります。

専門家としては、計画策定後の実行フェーズにおいて伴奏型で生産者に寄り添い計画達成に一役買うべきだと考えます。

第4 畜産農業 法人経営「有限会社九州の美味しい豚」の事例

1 経営概要

法人名・屋号 代表者生年月日	有限会社九州の美味しい豚 代表取締役 九州太郎 昭和 49 年 10 月生まれ 50 歳
地域	九州ブロック
業種	0123 養豚業
経営規模	売上高 182,000 千円 経常利益 8,700 千円
従業員数	家族 4 名 従業員 3 名
事業概要	常に情報を収集・分析し、現状の経営と生産に疑問を持ちながら、新しい取り組みにチャレンジすることで、経営の安定化はもちろん成長を実現している。

	現状	目標	成長率
種豚(雌豚)	200 頭	280 頭	140.0 %
種豚(雄豚)	20 頭	10 頭	50.0 %
出荷頭数	5,000 頭	7,000 頭	140.0 %

	現状		目標		成長率
豚舎-1	420 m ²	4 棟	420 m ²	4 棟	100.0 %
豚舎-2	380 m ²	2 棟	380 m ²	2 棟	100.0 %
豚舎-3	480 m ²	1 棟	680 m ²	2 棟	141.7 %
トラック	4 トン 級	1 台	4 トン 級	1 台	100.0 %
軽トラック	600cc 級	1 台	600cc 級	1 台	100.0 %

2 顧客ニーズと診断の目的

有限会社九州の美味しい豚社は九州で創業 60 年を超える養豚業を営む農業経営体です。経営継承を睨みながら後継者である長男が規模拡大を目標に、積極的に畜舎の改善や生産効率化を考えた飼養管理を行い、販売の 80%は特定の食肉卸会社との取引で、残り 20%が系統出荷となっています。今後もこの割合を維持し、発展を目指していこうと考えています。

しかし、豚舎内のこと故死が多く、その改善をしなければ経営が成り立たないと強い危機感があり、その解決していく必要性がありました。

有限会社九州の美味しい豚社からの診断要望は、こと故死を少なくするためにピッグフローの改善を目的に豚舎増設を検討しているが、その計画の支援と資金調達に関して専門家からのアドバイスとその後の支援を要望していました。

3 経営診断スケジュール

経営診断期間は、11月18日から12月22日までのおよそ1ヶ月となっています。今回は、診断依頼を受けたときと同様に決算書をお預かりすることになったために現場診断・面談診断より先に財務診断を行うことになりました。

4 予備診断

経営診断の相談ときに預かる診断企業からの自社概況に関する書類と直近の認定農業者としての「経営改善計画書」、そして今回は決算書類をもとに、相談経営体の経営規模などの概要および経営活動実態など、以下のこと項が明らかになりました。

経営理念	命を育て、地域に貢献する
事業概要	養豚農家
今期経営方針	地域に根付いたブランド豚の育成
中長期方針	失敗を恐れない経営(規模拡大)
経営収支	直前3期平均で185百万円の売上だが前期より9.1%減少 一方、経常利益は8,700千円で前年5,700千円の152.6%の成長
経営継承	今回の支援で経営計画と一緒に継承計画を策定し、3年で実施予定
経営状況	事故率10%以上で高止まり
	ピッグフロー改善のために豚舎の増設を検討中
	地域養豚協議会の青年部長

予備診断として以下の予備診断書を作成しました。

5 現場診断

PRRS(豚繁殖・呼吸障害症候群)による肺炎の複合感染によること故死増によるために、衛生管理区域を明確にして部外者の立ち入りを禁じている中、今回は豚舎の増設とピッグフローの改善に関する診断であるため、九州太郎代表の案内で手洗い・消毒、専用の手袋・専用の長靴、そしてブーツカバーなど人の消毒・防疫措置を徹底して入舎することにしました。

経営管理	今期経営方針等は月例会議で共有化されている
財務管理	顧問税理士指導のもと月次で数値を把握している
生産管理 (飼養管理)	離乳舎の衛生管理が特に行き届いていない 飼養衛生基準は定めているものの、現場での毎日の衛生対策を徹底して実践することを目的とした作業マニュアルは未完成である
マーケティング	販売先の固定化によるリスクは高いが、新規開拓については代表者選任事項であるため徹底されていない
労務管理	伝播力の強い PRRS(豚繁殖・呼吸障害症候群)による事故死が多くなってきたため、感染豚の移動、導入及び出荷屠畜場での汚染、空気感染等の衛生管理を徹底するために作業時間が長くなってきている
ICT/IoT	一人当たりの飼養頭数の増加やアニマルウエルファへの配慮などで活用を期待している

6 面談診断

代表である九州太郎氏とその家族、従業員(社員・アルバイト・パート)の方々に面談を行いました。

項目	面談確認内容	把握できた内容
経営管理	今期経営方針等は月例会議で共有化されている	経営方針の中で会議体を決めている 勉強会開催も行なっている
財務管理	顧問税理士指導のもと月次で数値を把握している	月次で売上高や販管費に関して予算 進捗会議が開催され、事故率の高止ま

		りが収益性に悪影響を及ぼしていることは理解されている
生産管理 (飼養管理)	離乳舎の衛生管理が特に行き届いていない 飼養衛生基準は定めているものの、現場での毎日の衛生対策を徹底して実践することを目的とした作業マニュアルは未完成である	5S に関しての徹底がなされていないので離乳舎の移動通路に障害物があるなど飼養空間が確保されずストレスの蓄積による疾病や闘争の発生等の原因となっていることが分かる 事故率は 10%以上となっている
マーケティング	販売先の固定化によるリスクは高いが、新規開拓については代表者選任事項であるため徹底されていない	1 社との取引が大部分を占めている 現状は、取引先に不測事態が発生した場合には会社の存続にまで影響することになる
労務管理	伝播力の強い PRRS(豚繁殖・呼吸障害症候群)による事故率が高まるなど感染豚の移動、導入及び出荷屠畜場での汚染、空気感染等の衛生管理を徹底するために作業時間が長くなってきている	本来の飼養管理に注力することよりも豚の事故死亡に対する時間が多く割かれている現状を改善することが必要である また、出荷日齢が 185 日を超えているために労働時間が長くなっている
ICT/IoT	一人当たりの飼養頭数の増加やアニマルウェルフェアへの配慮などで活用を期待している	AI 分析で豚の様子を 24 時間見守るなど少人数や経験が少ない若手でも迅速な対応や無駄な動きを削減できる可能性を検討中

7 財務診断

今回は、支援早期に決算書類を預かることができたために現場・面談診断に有効に活用できました。

売上高は1億 8 千2百万円で、前年2億円で 9.1%の減少ですが、経常利益は 8,700 千円で前年 5,700 千円の 152.6%の成長となっています。直近 3 年間の平均売上高 185,667 千円、経常利益 6,700 千円であり、売上高は減少しましたが、経常利益率は改善しています。取締役である後継者本人と代表取締役である父親、取締役である母親、そして従業員3名(内家族2名)によって運営し、1990 年に法人化しました。

ここ3年間は、事故率を下げるための改善に取り組んできましたが、このことがコスト削減につながったと考えています。しかし根本的な解決には至っておらず、豚の育成から出荷までの管理を含む体系的なアプローチで、豚の生産における一連のプロセスであるピッグフローを見直すなど、根本的な解決を図る必要性を感じています。

種豚は雌豚 200 頭、雄豚 20 頭を育成し、1 母豚当たりの年間産子数は 20 頭、年間の分娩回数は2回となっています。肥育豚の出荷日数は 180 日で出荷体重は 110kg/1 頭です。この数値を向上することが、目標となっています。今年度の財務分析の指標数値は以下になっています。

収益性									
指標		N-2 期		N-1 期		N 期		平均	
1	売上高総利益率	33.7	%	25.0	%	29.1	%	29.1	%
2	売上高営業利益率	1.1	%	0.0	%	2.7	%	1.3	%
3	売上高経常利益率	3.3	%	2.9	%	4.8	%	3.6	%
4	総資本経常利益率	3.7	%	3.7	%	6.3	%	4.5	%
5	売上高当期純利益率	1.7	%	2.4	%	2.2	%	2.1	%
安全性									
指標		N-2 期		N-1 期		N 期		平均	
6	自己資本比率	21.4	%	28.4	%	34.5	%	27.9	%
7	売上高キャッシュフロー比率	10.9	%	9.3	%	8.6	%	9.6	%
8	流動比率	180.0	%	175.0	%	192.0	%	181.6	%
9	当座比率	90.0	%	103.1	%	112.0	%	101.1	%
10	固定長期適合率	80.6	%	80.5	%	79.8	%	80.3	%
効率性・成長性									
指標		N-2 期		N-1 期		N 期		平均	
11	総資本回転率	1.1	回	1.3	回	1.3	回	1.2	回
12	一人当たり売上高	25,000	千円	28,571	千円	26,000	千円	26,524	千円
13	一人当たり売上総利益	8,429	千円	7,143	千円	7,571	千円	7,714	千円
14	従業員 1 人当り付加価値額 (労働生産性)	7,457	千円	7,841	千円	7,371	千円	7,557	千円
15	売上高付加価値額率	29.8	%	27.4	%	28.4	%	28.5	%
16	労働分配率	54.2	%	69.2	%	65.3	%	62.5	%

8 本診断

次の診断プロセス「本診断」は、予備診断から進めてきた現状整理・分析をまとめるものとなります。中心は、内部環境の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を整理し、クロス SWOT 分析を行うことです。

この診断も自社の強みと市場の機会を考えた上で、今後の方針を決めていくことになります。

(1) 農業経営における主な問題点

5年前に、経営の安定化を考えると生産の安定化が必須であると、豚舎の改修を行い、現在母豚は120頭から200頭へ増頭したもののこと故率も高く、売上高の成長には貢献していない状況。

改修したものの豚舎の修繕費が大きく膨らんだだけで、いい加減な仕事だったこともあり、いつも豚舎を修理している状態で、相変わらず生産への影響が残っている。

PRRS(豚繁殖・呼吸障害症候群)による肺炎の複合感染によること故死が発生

経営の拡大と PRRS(豚繁殖・呼吸障害症候群)によって人手不足が深刻化

経営継承に関しては、時間的な余裕はないが多くの問題発生で未着手

(2) SWOT 分析

	機能項目	NO	強み	弱み
内部環境	経営力	①	経営戦略・計画は策定済みで、進捗管理を定期的行なっている	後継者が一人で経営、生産を仕切っているため負担が増大している
		②	経営者の素早い意思決定で規模拡大を進めている	関係機関や専門家を活用したことがない
	生産	①	母豚数を増やし、安定した育成を行なっている	豚舎の動線が悪く、大掛かりな改善が必要になっている
		②	飼料にはこだわり、地元さんのおみや構築連携を進め上質な飼料を作っている	事故率の発生が高い 10%以上
	財務	①	管理会計を導入し、変動費と固定費を分け、コストダウン対象を明確にしている	積極的な投資展開のために借入金が膨らんできた(まだ適正範囲内)
		②	コスト構造の改善を行なっている	事故率の改善が遅れ、収益性が悪化している
	マーケティング	①	地元の肉屋さんへ直接営業し、受注後取引が拡大している	直接消費者への販売を検討しているが、計画的に進めていない
		②	新たな顧客開拓に取り組んでいる	売上の多くを1社に依存している
	労務	①	周年雇用による安定労働力の確保を優先し、給与の見直しを進めた	2名の雇用確保を行う必要がある

	その他	②	就業規則の見直しを実施する	自社労働形態に合った就業規則の見直しを行う
		①	経営継承を3年後に実施したい	父親・母親の高齢化による労働効率の低下
		②	地域養豚農家の若手幹事として活動している	地域の養豚農家の減少が一時進んだ
		③	畜産クラスター事業の検討を開始した	豚熱の広がりには注意する

	対象項目	NO	機会	脅威
外部環境	政策 経済 社会 技術 競合等	①	出荷価格の改善による販売機会の増大	豚熱などの発生
		②	オールイン・オールアウト方式の導入、飼養衛生管理基準の遵守等により伝染性疾病発生リスクを抑制	輸入豚肉が増える
		③	アニマルウェルフェアの拡大による飼育環境の改善	近隣生産者の廃業による地域生産者の減少

(3) クロス SWOT 分析

今ある「強み」と「経営資源」からどんなビジネスチャンスがあるのかを考え、見つけ出すことに取り組みます。特に、目に見えている「強み」だけではなく「潜在的な強み」を探し出すことが重要になります。また、「機会」に関しても表面的なニーズではなく、なぜそのニーズがあるのか、市場や顧客の裏に隠れている課題を表出することができる、「新たな方針や活動」が見えてきます。

NO	強み×機会	弱み×機会
①	母豚を増やし、出荷頭数を増やす	ピッグフロー改善のために離乳舎を増築する
②	増やした出荷数を販売できる販売先を確保する	労働力不足による時間外労働が増え、コスト増になる可能性が高く、飼育工程の改善に取り組む必要がある
③	事故率の減少による生産コストの削減で、利益のさらなる確保を行う	雇用促進を行うためにも就業規則の見直しと給与制度の設定を行う
④	経営継承実現のために、改めて事業計画と継承計画の作成を行う	経営継承のために改めて家族会議を開催し家族間の合意を取り付ける
⑤	高品質な豚肉を適正な価格で仕入れてくれるレストランの開拓を行う	営業の仕組みや要点を理解するために3ヶ月の研修を受講する

	強み×脅威	弱み×脅威
①	地域の異業種交流会を活用し労働力の確保に取り組む	特にない
②	オールイン・オールアウト方式を導入し、衛生管理基準を意遵守し伝染性疾病発生リスクを抑制する	

10 総合診断

今まで調査・整理・分析してきた内容は、その過程で明確になった問題点や解決すべき課題についてであり、診断先の現状に関するものです。そして、その明らかになった課題などに関してどのように経営体は対応していくのか、また、新たな経営を実現していくための方向性を提案するのが「総合診断」となります。

それは、改善からイノベーションまで幅広く提案する可能性がありますが、留意すべきは、いつまでに、誰が・誰に、どのようにを明確にして優先順位付けするということです。

経営資源に限りがあればあるほど絞り込んでいく必要性が高くなります。「選択と集中の徹底」となります。

(1) 診断概要

屋号・社名:有限会社九州の美味しい豚

地域・所在地:九州ブロック

代表者:代表取締役 九州太郎

事業概要:種豚(雌豚)200頭、種豚(雄豚)20頭。

出荷頭数 5,000頭。

豚舎3棟 トラック1台 軽トラック1台

常に情報を収集・分析し、現状の経営と生産に疑問を持ちながら、新しい取り組みにチャレンジすることで、経営の安定化はもちろん成長を実現している。

診断目的:豚舎内のこと故率が高く、その改善をしていかなければ経営が成り立たないとの強い危機感があり、その原因はピッグフローにあると考えています。このことが正しいのかそうではないのかという検証の希望と、一つの解決策として豚舎増設を検討している中、その計画の支援と資金調達に関してを専門家視点からのアドバイスを希望、またその後の支援を要望

(2) 診断情報

第5 農事組合法人 葛籠野田社の事例

1 経営概要

会社名	農事組合法人葛籠野田 代表理事 畑田真直
代表者生年月日	昭和20年 8 月 30 日
代表者	越の国 光 昭和 32 年 8 月生まれ 67 歳
地域	北陸ブロック
業種	0112 米作以外の穀作農業
経営規模	売上高 37,700 千円 経常利益 1,041 千円
従業員数	理事7名 従業員6名 構成個数 41 戸
事業概要	営農組合から経営基盤強化を目指し農事組合法人となった産地を牽引する法人。水稲・麦・大豆の生産と6次産業化を行っている。
営農類型	稲作・麦作・大豆作
農業地域類型区分	中間農業地域 水田型
畑(内借入地)	3,586 ㌦(3,586 ㌦)

営農作物	作物名	作付面積	生産量	単収
	水稲	432 ㌦	31,050 kg	718 kg/10 ㌦
	麦	1.577 ㌦	466,449 kg	421 kg/10 ㌦
	大豆	1.577 ㌦	23,332 kg	148 kg/10 ㌦

施設・機械	施設名・機械名		規模・面積・台数	
	パイプハウス	4 棟	トラクタ	4 台
	格納庫	2 棟	ネギ定植機	2 台
	ネギ調整施設	1 棟	管理機 (土を上げる)	2 台
	トラクタ	4 台	収穫機	3 台

葛籠野田社は北陸で平成3年にK町内の農業組合を中心に集落営農ビジョンに基づいた農業経営に取り組んでいたが、経営体質の強化を図るために平成 17 年に特定農業団体「K町営農組合」を設

立、平成 25 年には営農組合を発展的に解消して「農こと組合法人C社」を設立し、米・麦・大豆を中心とした水田農業経営を展開している。

葛籠野田社では農こと組合法人設立当初から6次産業化について、その可能性をの検討を進め、平成 27 年に6次産業化推進の主体として女性部を組織化し、平成 28 年に六次産業化・地産地消法に基づく総合化こと業計画の認定を受け、大豆の加工品開発に取組、平成 29 年には加工施設を建設し、黒豆を使用した健康茶やお弁当のほかにもコロツケなどを地域直売所などに販売し始めた。しかし現在、この6次産業化の事業化が遅れ農業経営の安定化に向けて大きな障害となっている。

平成 29 年度の決算では、6次産業化売上高 120 万円に対して、費用約 600 万円で赤字▲480 万である。特に、人件費が 440 万円であり大きな負担となっている。

生産では、平成 28 年度とき点で栽培面積は他の法人より小さく、反収は県平均より好成績であった。

(1) 予備診断で見えてきたこと

経営理念や年度方針(目標・計画)はあるものの、代表理こと以外知らない状態で予備診断のときも誰も答えられない状況で、空欄となっている。当然、中長期的計画は作成していない。

水稻の反収は 10 俵/10 畝以上と県内平均を大きく上回っているものの、転作が進み現在5畝である。

麦と大豆に関しても構成成績である。

出荷先は系統出荷 100%となっている。

6次産業化の売上は 120 万円である。

経営課題と今後の経営展望に関しては、経営改善、生産技術・技能、販路拡大・販促、6次産業化の事業化にチェックが入っている。

(2) 財務診断で見えてきたこと

ア 売上高および利益

売上高(交付金など(一部除く)を含む)は平成 28 年 12 月期が約 3,700 万円であるのに対し平成 27 年 12 月期は約 3,400 万円であり、約 300 万円増加した(対前期比 9.8%増)。増加額のうち米売上高の増加分は約 150 万円(農地面積および直売の増加による)、大豆工房売上によるものは約 120 万円である。

売上高は増加したが、粗利益は平成 28 年 12 月期約 150 万円であり、平成 27 年 12 月期の約 760 万円に比べ約 610 万円減少している(対前期比 80.8%減)。要因として、労務費が平成 28 年 12 月期は約 1,350 万円で、平成 27 年 12 月期の約 700 万円から約 650 万円増加(対前期比 92.5%増)したことが挙げられる。労務費が増加したのは、主にまめ工房によるものである。まめ工房にかかる労務費は、平成 27 年 12 月期は約 60 万円だったが、平成 28 年 12 月期は約 440 万円であり約 380 万円増加した。

当期純利益は平成 28 年 12 月期約 70 万円、平成 27 年 12 月期約 50 万円と同程度になった。粗利益約 610 万円の差異があるにも関わらず、当期純利益が同程度である理由は、平成 27 年 12 月期は特別利益として大豆共済金約 180 万円があり、また特別損失として基

盤強化準備金 1,100 万円を積立している。これに対して平成 28 年 12 月期は共済金による収益がなく、また基盤強化準備金積立の損失が計上されていないためである。

イ 収益性の分析

平成 28 年 12 月期の売上高総利益率(粗利率)は 3.9%、売上高営業利益率は▲5.3%、売上高経常利益率は 2.8%となった。売上高営業利益率がマイナスであるのに対し、売上高経常利益率がプラスであるのは、営業外収益(太陽光発電売電収入約 140 万円、消費税還付金約 80 万円、交付金など収入約 70 万円など)によるものである。また利息の支払いが約 5 万円であり、有利子負債額約 2,500 万円に比して少ないことも経常利益率を下げない要因となっている。

ウ 安全性の分析

平成 28 年 12 月期の自己資本比率は 24.4%であり、平成 27 年 12 月期の自己資本比率 12.3%と比べて大幅に改善した。これは、平成 28 年において増資約 850 万円をしたことが要因である(アグリビジネス投資育成株式会社 580 万円、理ことほか約 270 万円)。

エ 効率性の分析

平成 28 年 12 月期の固定資産回転率(=売上高/固定資産)は 0.60 回であった。固定資産回転率を上げるためには、分子の売上高を増やすか、分母の固定資産を減らすことが必要である。H28 年 12 月末現在の固定資産帳簿価額約 6,400 万円の内訳は、金額の多い順に格納庫約 3,600 万円、土地約 1,000 万円、加工所約 800 万円、農機具約 700 万円、その他約 300 万円である。平成 29 年 12 月期の減価償却費は約 400 万円であり、平成 29 年 12 月末における固定資産帳簿価額は約 6,000 万円となる見込みである。また平成 29 年度通常総会資料によると、平成 29 年度予算の売上高は約 2,200 万円、国・県など交付金約 1,800 万円、合計約 4,000 万円である。よって、固定資産回転率は 0.65 回となり若干の改善が見込まれる予定である。

オ 損益分岐点分析

経常利益が黒字にも赤字にもならずちょうど 0 円となる売上高は、約 3,500 万円である。平成 28 年 12 月期の売上高は約 3,700 万円であり、損益分岐点売上高より約 200 万円上回っている。平成 29 年 12 月期の売上高予測(交付金など(一部除く)を含む)は、平成 29 年度通常総会資料によると約 4,000 万円であり、損益分岐点売上高を約 500 万円上回る見込みである。

カ キャッシュフロー分析

平成 28 年 12 月期の営業活動によるキャッシュフローは約 600 万円であるのに対し、投資活動によるキャッシュフローは▲約 800 万円である。投資活動によるキャッシュフローは主に加工所取得によるものである。財務活動によるキャッシュフローは約 300 万円であり、これは増資約 850 万円を加算、借入金の返済約 430 万円およびリース債務の返済約 130 万円を減

算した結果である。毎こと業年度、営業活動によるキャッシュフローにより、借入金の返済額およびリース債務の返済額を生み出す必要がある。

(3) 本診断から見えてきたこと

農業経営における主な問題点

事業計画が明らかになっていないために、具体的活動まで落とし込んだ実行計画になっていない状態で、経営から現場まで一貫性ある方針と計画がない状態で運営がなされている。

反収成績は県内平均を上回っているのですが、圃場の拡大を目指したいがオペレーター不足と機械不足となっている。

現在、売上が少ない一方で人件費が大きな負担となっている赤字こと業の6次産業化の農産物加工について、こと業化がうまく進んでいない。

ア SWOT 分析

経営体の内部環境と取り巻く外部環境をバランスよく分析し現状を整理するために SWOT 分析を行いました。この診断では、予備診断や財務診断および現場診断における経営体概況だけでなく、理こと・組合員 20 名と地域支援機関 10 名を加え総勢 30 名でグループワークによる、経営体の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を2日間に渡り話し合いました。

その結果を整理したのが下記表となります

SWOT 分析

	機能項目	NO	強み	弱み
内部環境	経営力	①	代表以下理事の人間関係が良好	前期と今期の事業計画、方針内容が同じ
		②	新しいことにチャレンジする意識は高い	6次産業化の目的・目標が不明確
	生産	①	新たに育苗ハウスを取得した	機械の未整備による手作業依存が高い(生産量が増えない)
		②	農産物の反収は県平均より好成績である	加工施設を所有して販売する生産量に届いていない
	財務	①	限界利益率 50%超の高利益体質	固定資産回転率 0.6 回である(売上を増やすか、固定資産を減らすことが必要)
		②	本業以外の営業外収益がある	月次予実管理ができていない
	マーケティング	①	JA との信頼感は厚い	既存販路のみで新規開拓はされていない
		②	加工製品の新規開発に意欲的である	市場調査の不足による消費者ニーズの未理解

	労務	①	田園風景と事務所の佇まいが落ち着くなど労働環境は良い	正しい作業日誌が書けていない
		②		作業シフトが組めていない
	その他	①	交通の便が良い(歴史的な重みがあり交通の要所である)	商品加工技術が不十分
		②	外部団体との窓口があり、産学官連携の経験がある	商品の固定化による新商品開発の取り組み不足
		③	地域行政との連携は強く、住民との関係も良好	栽培場が他と比較して小さい
	対象項目		機会	脅威
外部環境	政策・ 経済・ 社会・ 技術・ 競合等	①	水田農業政策の実行により高品質、高収量を目指すチャンスがある	米国の新政権誕生で TPP の先行き不透明
		②	販売農家 1 戸当たりの経営耕地面積は拡大している	30 年問題と言われる米生産調整が助成金に与える影響懸念
		③	輸出は大きく伸びている	消費者自身が何を欲しいかわからない(曖昧模糊化)
		④	農業の IT 化で生産効率向上は効能になる	お米の消費量が減少している

イ クロス SWOT

整理された自社の「強み」「弱み」「機会」「脅威」から今後優先的に何に取り組むのかを支援先経営体の理事メンバーと検討しました。

重要な取組事項は「強み×機会」の組み合わせによって導き出される活動になります。次に「弱み×機会」の組み合わせで内部の改善を行い、その後取組を行う事項です。優先順位は低くなりますが、「強み×脅威」に関しても取組時間の余裕や難易度を鑑み取り組むこととなります。ただ、「弱み×脅威」に関しては経営資源が乏しい農業経営体にとって取り組むことは難しく、今回は設定しませんでした。

自ら検討を重ねることで、自分たちが何を、何故、どのように取り組むのかを理解するので、考えたことの実効性が高まることとなります。専門家の一方的な指示とは思わせない進め方ができることも SWOT 分析やクロス SWOT を従業員を含めた全社でのグループワークで行うことのメリットです。

クロス SWOT

NO	強み×機会	弱み×機会
①	高収益体質によるフリーキャッシュフローの増大によって圃場拡大の積極投資を行う	女性部が行なっている加工製造が趣味のレベルで赤字を垂れ流しているため、この存続を含めた対応を検討する
②	県・JA などの支援機関との強い連携のもと、新栽培技術による反収増大を目指す	経験に頼った栽培であるため、若い担い手に対する指導の効率化を行えるマニュアルなどの制作を行う
③	地域の活性化を目標に、消費者向けに田植えや収穫などのイベントを行う	計画は策定されているが、その進捗管理ができていないので、月次で行えるよう徹底する
④	里山風景を生かし、女性部中心に農泊を運営する	作業日誌の記載ルールを決め実行し、記載するだけではなく栽培リーダーが可能な限り毎日チェックする
⑤	地域支援機関と協力し大豆加工品(お茶)の輸出に取り組む	農場長的な立場のリーダーを明確にし、作業シフトの作成とその徹底を行う
	強み×脅威	弱み×脅威
①	最終顧客である消費者の声を拾う仕組みを構築し、オンライン販売に取り組む	取り組まない

(4) 総合診断による提案

現状整理・分析が終了し解決すべき課題が明確になります。経営診断の最後は、その課題の解決に向かい改善提案を行うことです。もちろん改善だけではなく、今までの延長線上ではない革新的な提案になるかもしれません。

ア 診断結果の概要と改善提案

6次産業化を含め、この法人の事業ドメイン(事業範囲)を再定義する。

生産品目や作付け面積、そしてどこで利益を出すのかが明らかにされた経営計画を策定する。

作付け面積を拡大する前に、効率的な栽培管理が可能となるようオペレーターの育成やマニュアルの整備、そして新規従業員の確保を検討し、適期作業・適期収穫が実現できるように計画検討・策定を行う。

黒豆を中心とした6次産業化については、作りたいものを作るのではなく、顧客は誰なのか、その顧客の欲している商品・欲しいと思われる商品は何なのか、どこで購入するのかの3点は最低限調査・分析し戦略を策定しなければならない。

生産部門においては作目別損益管理、6次産業化においても製造原価管理を徹底するため、管理会計を導入する。具体的には、KPI(重要業績指標)を設定し、この指標の進捗管理を月次で行い仕組みを構築する。

イ 診断結果の概要と改善提案

6次産業化を含め、この法人の事業ドメイン(事業範囲)を再定義する。

(前述の経営計画策定と同様)

(前述の栽培管理体制の整備と同様)

(前述の6次産業化戦略と同様)

生産部門においては作目別損益管理、6次産業化においても製造原価管理を徹底するために、管理会計を導入する。具体的には、KPI(重要業績指標)を設定し、この指標の進捗管理を月次で行い仕組みを構築する。

ウ 機能別診断

・経営力チェックリスト

代表理事・理事の価値観や想いが込められた経営理念・ビジョンの策定がされておらず、その重要性を認識していない状態です。多くのことに前向きに取り組もうとしていますが、よく検討されていないために結局は思い付きのようになっていきます。原因は、理ことの方々一人一人に担当が明確に決められていますが、責任を持ってその職務にあたっていないためだと考えます。

・農業生産管理チェックリスト

栽培に関しては長い農業従事による経験頼りになっているため、マニュアルなどの整備はされていない。そのため、経験の浅いメンバーの育成が遅れています。

以前導入を試み上手くいかなかった密苗に関しては、技術が進んできたので改めて導入テストをするようアドバイスするが、トラウマのようになっているため導入に踏み切れていません。

・財務管理チェックリスト

財務データを定期的にチェックし経営状態を把握していません。毎年結果としての数値しか見ていないため、改善を行うタイミングがさらに1年必要になるなど、改善サイクルが冗長的になっています。

・マーケティングチェックリスト

農産物を作ることに注力してきたため、消費者の声を聞くことや調査することなどなかったために、6次産業化では対象となるお客様は誰で、どのようなものを欲しがっているのか、価格的にはどのくらいの予算なのかなど、決めなければならないことに苦慮しています。

・労務管理チェックリスト

最低限の労務関係の法律は遵守しています。ただ、今後の雇用を考えると労働環境の整備や人材育成プランなどを事前に検討し、作成しておく必要があります。また、圃場でのトイレなど女性が働きやすい環境を作っていくことも重要なことです。

・機能別診断

・改善に向けた取組と目標

6次産業化を含め、この法人の事業ドメイン(事業範囲)を再定義する。

→今年度10月から作成する次年度利益計画に事業ドメインを明確に表示

生産品目や作付面積、そしてどこで利益を出すのかが明らかにされた経営計画を策定する。

→目標営業利益率3%/目標経常利益率10%

作付面積を拡大する前に、効率的な栽培管理が可能となるようオペレーターの育成やマニュアルの整備、そして新規従業員の確保を検討し、適期作業・適期収穫が実現できるように計画検討・策定を行う。

→目標オペレーター2名育成(今年度中に納期メーカー主催の育成研修に参加)

(前述の6次産業化戦略と同様。目標:売上200万円/新規2社開拓)

生産部門においては作目別損益管理、6次産業化においても製造原価管理を徹底するために、管理会計を導入する。具体的には、KPI(重要業績指標)を設定し、この指標の進捗管理を月次で行い仕組みを構築する。

→作目別損益分岐点管理を今年度下期から行う。また月次で代表主催のKPI進捗会議開催。

・目標とする経営状況

農業において計画数値を検討する場合、前年比何%の成長で作成していくよりは耕種であれば、作付面積の拡大や減少・削減によって数値を変化させることが良い方法だと考えます。

今回の診断経営体は、水稻の拡大を考えていて3年後には8畝、5年後には10畝を計画しています。この作付面積の拡大が成長戦略となります。実際は、要因が足りているのか、設備・機械への投資はないのかなど費用増も検討すべきですが、まずは売上数値に関して算出します。加えて、解決すべき問題点を解決するために必要となる費用に関しても算出・計上することが必須となります。当然、戦略がどんなに素晴らしくても財務的に問題があると判断した場合は、優先順位を下げる、もしくは実施タイミングを変更するなどの対応をすることになります。

下記に記載している数値は丸めたりするなどして実数値とは誤差があることを理解し、考え方を理解してください。

品目		水稻	麦	大豆	補助金等
平成27年	面積 [㌥]	500 [㌥]	1,580 [㌥]	1,580 [㌥]	22,762,040 円
	生産量 kg	32,000kg	66,360kg	23,700kg	
	反収 Kg/10 [㌥]	640kg/10 [㌥]	420kg/10 [㌥]	150kg/10 [㌥]	
	販売円/kg	9,600円 /60kg	36円/kg	170円/kg	
	売上高	5,120,000円	2,388,960 円	4,029,000 円	
	合計				
平成28年	面積 [㌥]	650 [㌥]	1,580 [㌥]	1,580 [㌥]	24,418,040 円
	生産量 kg	41,600kg	66,360kg	23,700kg	
	反収 Kg/10 [㌥]	660kg/10 [㌥]	420kg/10 [㌥]	150kg/10 [㌥]	
	販売円/kg	9,600円 /60kg	36円/kg	170円/kg	
	売上高	6,864,000円	2,388,960 円	4,029,000 円	
	合計				
令和元年	面積 [㌥]	800 [㌥]	1,580 [㌥]	1,580 [㌥]	25,134,040 円
	生産量 kg	52,800kg	66,360kg	23,700kg	
	反収 Kg/10 [㌥]	660kg/10 [㌥]	420kg/10 [㌥]	150kg/10 [㌥]	
	販売円/kg	9,600円 /60kg	36円/kg	170円/kg	

	売上高	8,448,000 円	2,388,960 円	4,029,000 円	14,865,960 円
	合計				40,000,000 円
令和3年	面積 ^ア	1000 ^ア	1,580 ^ア	1,580 ^ア	25,134,040 円
	生産量 kg	66,000kg	66,360kg	23,700kg	
	反収 Kg/10 ^ア	660kg/10 ^ア	420kg/10 ^ア	150kg/10 ^ア	
	販売円/kg	9,600 円 /60kg	36 円/kg	170 円/kg	
	売上高	10,560,000 円	2,388,960 円	4,029,000 円	16,977,960 円
	合計				42,112,000 円

・経営および経営管理

当法人は、理事たちで作成した年間方針を作目ごとに設定しているが、この3年間全く同じ方針となっていて、現状とはかけ離れたものとなっている。また、組合員に対しての告知を行っていないことで、認知はされていない。

・生産に関して

圃場が他の近隣の農こと組合法人と比較しても小さいが、県平均より好成績を収めている反収を考えると、拡大していくべきだと考えているが、オペレーターと機械の確保が問題となっていた。また、今以上の生産効率向上を考えると新しい技術の導入も必須であった。

・6次産業化に関して

取り組み始めたばかりとはいえ利益は大きくマイナスし、経営に大きな負担をかけている。単なる女性部の集会のようになっているようにも見え、1週間の作業日が3~4日間で、作るものも5種類程度、数量も20個/1種類程度であった。

(5) 葛籠野田社理が考える課題

短期と中長期の事業計画を策定し、法人全体で意思統一を図り経営目標達成を目指したい。そのために、何を管理し、どのように修正し、管理をしていくのかを明らかにしたい。

圃場管理と機械管理と作業管理がバラバラで行われていることを改善したい。

生産効率向上のために「直播・蜜苗・育苗プール」の導入を検討したい。

6次産業化事業の黒字化を実現したい。

(6) 現場診断、面談診断において見えてきた専門家として考える課題

後継者が経営者として意思決定できるだけでなく、金融機関からの資金調達をしやすいようにするために経営継承を早期に実現すべきである。

飼養管理には力を入れて状況把握をしているが、経営数値に関しての理解が後回しになっているので、数値を月次で理解できるよう月次決算の体制を構築する。そのためにこと務担当として、今まで経営に参加していない後継者の配偶者を経理担当者として月次決算を正確に行うように育成を始めるべき。

地域の養豚経営体が 2 社となるなか、地域外の養豚経営体との情報交換や技術勉強会などを主体として開催し、養豚業の持続性を担保するだけでなく地域貢献できるかが重要課題である。

第5章 普及指導員等による経営指導・助言

第5章では、中小企業診断士以外で農業者を支援している関係機関が、支援先である農業者へ経営指導や助言する際に参考となる内容を紹介します。

第1 農業経営・就農支援センターの専属スタッフによる指導・助言のポイント

ポイント

- ① 農業経営・就農支援センターは、農業経営基盤強化促進法(昭和55年法律第65号)の規定に基づき、都道府県が「農業を担う者の確保・育成」するための拠点として整備した組織です。
- ② 就農から経営発展までを一貫して無料でサポートしており、農業関連の知識と豊富な業務経験を有するスタッフ相談窓口等に配置し、都道府県内の関係機関と連携しながら、相談対応を行っているほか、必要に応じて中小企業診断士などの専門家派遣を通じ、農業者を支援しています。

1 農業経営・就農支援センターの目的と取組実績等

農業経営・就農支援センター(以下「支援センター」といいます。)は、農業経営基盤強化促進法(昭和55年法律第65号)の規定に基づき、都道府県が「農業を担う者の確保・育成」するための拠点として整備した組織で、農業の就農サポートと経営サポートを行う支援機関です。

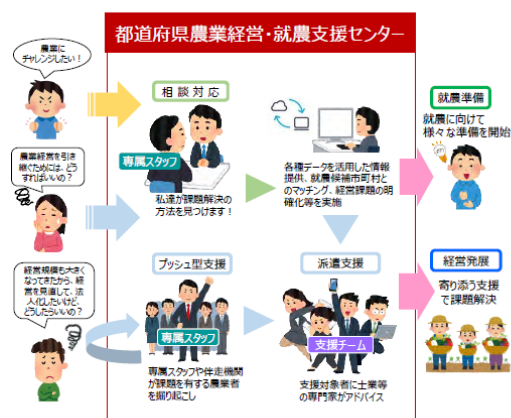
経営サポートとして、専属スタッフが農業経営を改善したい、法人化や円滑に経営を移譲したい等の相談に対して必要な助言・指導などを行うとともに、相談内容に応じて支援センターに登録された専門家により構成された支援チームの派遣等を通じて、無料で農業者の支援を行っています。

図表50 支援センターによる支援(イメージ)

農業経営・就農支援センター

- 都道府県知事が定める基本方針及び市町村が定める基本構想において、「農業を担う者の確保・育成」に関する事項等が改正農業経営基盤強化促進法に追加。
- また、都道府県は、農業を担う者の確保・育成のために必要な援助を行う拠点（農業経営・就農支援センター）を整備し、国等関係者は、情報の収集、連携協力等や援助に努めるものとされた。
- 農業経営・就農支援センターは、就農等を希望する者からの相談に対応し、希望者のニーズに応じた就農先市町村等を提案、紹介することで、円滑な就農を支援するとともに、農業者からの農業経営の法人化や継承などの相談に対応して課題解決に向けた指導・助言を実施。

農業経営・就農支援センターによる支援



農業経営基盤強化促進法（昭和55年法律第65号）

- （農業経営・就農支援センター）**
 第十一条の十一 都道府県は、その区域内において農業を担う者の確保及び育成を図るため、次に掲げる業務を行う拠点（次条第一項において「農業経営・就農支援センター」という。）としての機能を担う体制を整備するものとする。
- 一 経営管理の合理化その他の農業経営の改善、農業経営の円滑な継承及び農業経営の法人化（委託を受けて農作業を行う組織の設立を含む。）のために必要な助言、指導その他の農業経営に関する援助を行うこと。
 - 二 新たに農業経営の開始又は農業への就業をしようとする者（以下この条において「就農等希望者」という。）及び就農等希望者（法人を除く。）をその営む農業に就業させようとする農業者並びにこれらの者の関係者からの相談に応じ、並びに当該者に対し、農業経営の開始又は農業への就業に関する情報の提供その他の援助を行うこと。
 - 三 次条第一項の規定により提供された情報を活用し、就農等希望者の希望に応じ、当該就農等希望者を市町村その他の関係者に紹介し、農業経営の開始又は農業への就業のために必要な調整その他の援助を行うこと。
- （農業を担う者の確保及び育成を図るための国等の援助）**
 第十一条の十二 国、地方公共団体、農業経営・就農支援センターとしての機能を担う者、農業委員会、農業委員会等に関する法律第四十四条第一項に規定する機構、農地中間管理機構その他の関係者は、農業を担う者の確保及び育成を図るために必要な情報を収集し、相互に提供するように努めるものとする。
- 一 前項に規定する関係者は、相互に連携協力し、次に掲げる措置を講ずるように努めるものとする。
 - 一 第十三条第二項に規定する認定計画の達成のために必要な経営管理の合理化、農業従事者の態様の改善等のための研修の実施、経営の指導を担当する者の養成その他の措置及び農業経営の円滑な継承のために必要な助言、指導、資金の融通のあつせんその他の援助
 - 二 第十四条の五第二項に規定する認定就農計画の達成のために必要な助言、指導、資金の融通のあつせんその他の援助
 - 三 前二号に掲げる措置のほか、農業を担う者の確保及び育成を図るために必要な情報の提供、農業を担う者に対する農用地についての利用権の設定等、農業の技術又は経営方法の習得及び農業経営の確立の支援その他の措置

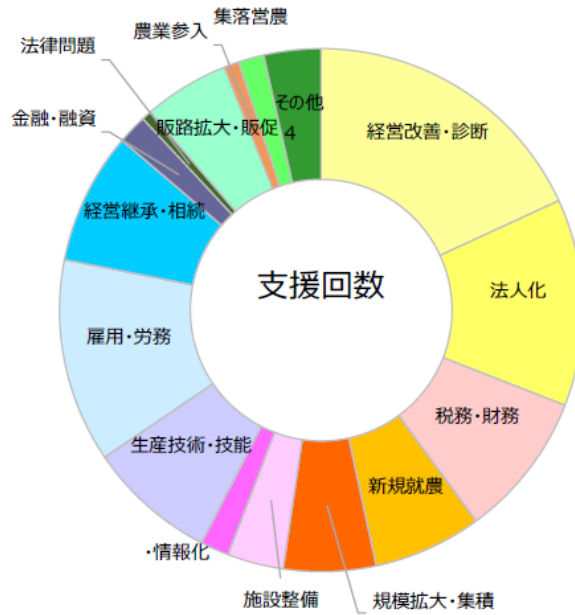
(出典)農林水産省

(1) 経営サポートの支援実績

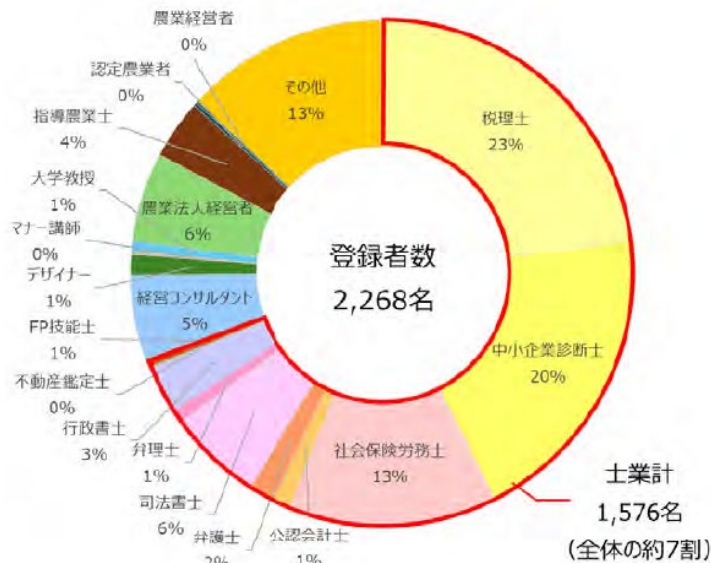
経営サポートについて令和5年度実績でみると、3,441名の農業経営者に対して累計10,258回の支援を実施し、うち専門家派遣は1,786名(支援対象者数の52.0%)となっています。経営相談内容は下図の通りで、「経営改善・診断」が17%と最も多く、「雇用・労務」が13%、「法人化」が12%、「税務・財務」が10%と続き、専門性を求められる相談が全体の過半以上を占めています。

また、支援センターでは、農業分野での支援実績を有する中小企業診断士等の専門家を登録し、課題を有する農業者へ派遣して支援する取組も行っており、全国で2,179名の専門家が登録され、このうち税理士・中小企業診断士・社会保険労務士などの士業は1,526名(全体の70%)となっています。

図表51 経営サポートの相談内容(令和6年度)



図表52 専門家の登録状況(令和6年度)



(2) 専属スタッフの指導・助言のポイント

専属スタッフは、相談者の最初の相談窓口であるとともに、専門家等の支援やその進行管理等の役割を担っているため、農業者支援における指導・助言のポイントは、以下の通りです。

ア 最初の相談者として

最初の相談対応では、相談者の相談内容を真摯に受け止め、直接の相談事項にとどまらず、背景にある経営課題等まで幅広い視点で課題を明確化するよう取り組む必要があります。

イ 支援全体をフォローする者として

支援の実施に当たっては、農業分野のみならず、中小企業分野や厚生労働分野など幅広い支援策に関する情報提供ができるよう、普段から情報収集に努めるとともに、専門家派遣が必要な場合は、相談ニーズや相談者の要望にできるだけ即した専門スキルを有する登録専門家を選定することが重要です。

また、支援の取組状況をタイムリーに把握し、経営戦略の見直しや完遂等の判断が適切に行えるよう取り組むことにより、相談者との信頼関係が強固になるだけでなく、継続的なフォローアップに繋げていくことができます。加えて、専門家による支援をサポートすることで、専属スタッフ自身の支援能力の向上にもつながります。

第2 普及指導員による経営指導・助言のポイント

ポイント

- ① 普及指導員は、農業改良助長法(昭和23年法律第165号)第7条の規定に基づき、全国で総計約7,200名が、361の普及指導センターに配置され、農業経営の高度化・多様化のなかで、生産技術や経営課題など農業現場での課題解決に向けて総合的に支援する役割を担っています。
- ② 普及指導員は、生産技術指導の期待が大きい一方、農業経営の課題全般へ相談ニーズが広がっていて、農業政策の視点や関連した補助制度の活用等の強みを活かして、農業経営の指導・助言に取り組むことが重要です。

1 普及指導員の役割と活動状況

普及指導員は、農業指導の実務経験を有する国家資格の都道府県職員で、現場での農業経営の課題解決を総合的に支援する協同農業普及事業の中心の役割を担っています。

(1) 協同農業普及事業と普及指導員の役割

協同農業普及事業は、農業の専門技術・知識を有する**普及指導員**(国家資格を有する都道府県職員)が、直接農業者に接して、**農業に関する技術及び経営の指導を核として、現場での農業経営の課題解決を総合的に支援する役割**を担う、国と都道府県が協同で取り組む事業です。この事業において、普及指導員は、①高度な技術及びこれに関する知識の普及指導を行うスペシャリスト機能、②関係機関及び地域の指導者との連携の下に地域農業の技術及び経営に関する課題解決を支援するコーディネート機能の2つ機能の発揮が期待されており、全国の普及指導員は6,132名、普及指導員資格取得に向けて実務経験中の若手職員1,062名を含めると合計で7,194名が全国361の普及指導センターを中心に、都道府県庁や関係機関等に配置されています。また、より質の高い普及指導活動を展開するため、平成24年度より、①研究、行政等との連携、②研究への参画等、③普及活動の企画・立案・総括、④普及指導員の資質向上、⑤先進的な農業者等とのパートナーシップの構築等を担う農業革新支援専門員が主要な農政分野・技術分野ごとに配置(全国で計621名配置(令和5年度末))されているほか、先進的な農業者等からの高度かつ

専門的な技術や経営に関する相談に対応するため、高度相談・支援部門として農業革新支援センターが全都道府県に整備されています。

2 普及指導員の農業経営指導・助言のポイント

普及指導員の活動は、農業者から個別に要請を受けての活動と計画的に地域に働きかける活動に分けられますが、農業経営の指導・助言に当たっては普及指導員として他の支援機関等にはない強みがあり、その特徴を活かした指導・助言が求められます。農業者が普及指導員からの支援を期待する分野としては、「生産技術」が最も高く、次いで「農業政策の活用」となっており、近年の農業分野における技術革新、農業者の高度かつ多様なニーズや地域農業における課題に対応するため、引き続き生産技術を中心とした指導の期待が大きいといえます。

一方で、新品種の栽培、温暖化への対応、環境と調和のとれた農業・有機農業、スマート農業技術の導入、ICT・IOTの活用等の農業政策が推進されていることから、こうした取組への支援ニーズも高まっており、補助事業や支援制度等の活用にかかる指導・助言の機会も多くなっています。支援策の活用に関する指導・助言に当たっては、将来的な経営収支を踏まえ、適切な投資判断となるよう留意することが重要です。

第3 JA 営農指導員による経営指導・助言のポイント

ポイント

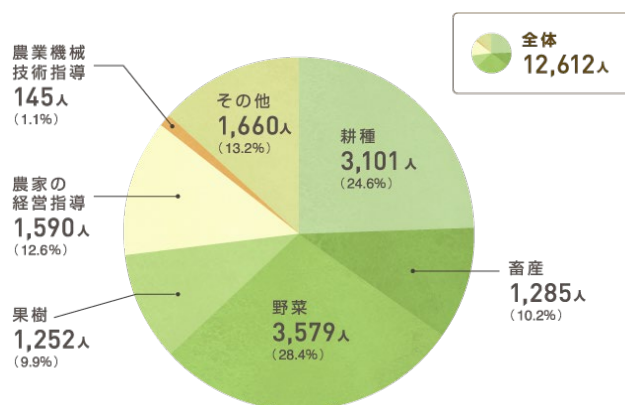
- ① JA 営農指導事業は、「組合員のためにする農業の経営及び技術の向上に関する指導」として、営農指導員が全国で約1万3千人配置されて、資格認証試験制度等を通じて生産技術支援・農業経営支援両面のスキルアップ強化を図っています。
- ② 営農指導事業では、農業経営の規模拡大や経営ニーズの多様化・高度化に対応するため、営農技術指導に加えて、農業経営管理支援や農業経営コンサルティングなど経営支援の強化に取り組んでいます。

1 JA 営農指導事業と営農指導員の役割

JAの営農指導事業は、農業協同組合法第10条第1項で「組合員のためにする農業の経営及び技術の向上に関する指導」とされ、JAの第1の業務と位置付けられています。また、営農指導事業の中で農業者の最も身近なアドバイザーとして営農を支え、組合員の相談相手となり、技術・経営の指導などを担う営農指導員は、全国で約1万3千人配置されています。

(1) 営農指導員の事業別配置状況

図表53 営農指導員の事業別配置状況(2021年)



(出典) JAグループwebサイト「営農指導に関する事業の紹介」から

(2) 営農指導員の具体的な活動内容等

営農指導員が指導する分野は、「営農企画」「農業経営」「農業技術」の3領域です。また、これら活動に共通する基本の活動として、営農活動のリスク管理(コンプライアンスを含む)の強化、JAグループ全体で環境調和型農業の推進等にも取り組んでいます。

ア 営農企画では、品目別・地域別等の生産部会の運営し、部会指導を通じて目指す産地作りの取組を行っています。

イ 農業経営支援では、経済事業のTAC(担い手経営体等に積極的に出向き、意見・要望をJAにつなぐ)活動等と連携して、経営体の経営状況を把握・分析し総合的な経営のアドバイスを行う農業経営コンサルティングに取り組んでいます。

ウ 農業技術では、新しい作物やスマート農業を含む新しい技術の導入等の支援に取り組んでいます。

2 JA 営農指導員の指導・助言のポイント

営農指導員は、「営農企画」「農業経営」「農業技術」の業務を通じて、組合員の農業所得の増大と農業生産の拡大を実現するための取組が求められています。

「営農企画」業務としては、品目別・地域別等の生産部会の運営や地域が目指す産地作りに向けた指導、市場や他産地の動向等の情報を収集し、変化する市場環境や近時の気候変動等を睨みつつ、中長期的な視点で柔軟な発想と常に生産性向上の意識を持って取り組んでいくことが重要です。

また、「農業経営」業務としては、組合員のもとに出かけて話し合う取組を基礎として、常に組合員の農業経営全体を捉えて個別の相談に応じる姿勢で、営農指導に取り組むとともに、農業経営コンサルタント等の経営支援スキルを磨くことが重要となります。

そして、「農業技術」業務としては、スマート農業など急速に進歩する農業技術などについて、行政や各支援機関等と連携し、常に最新動向を把握するとともに、組合員に最適な技術の導入支援を行っていく必要があります。

図表54 農業経営支援(イメージ)



(出典)JAグループWebサイト「JA指導事業」

おわりに

この度は、農業経営診断マニュアルをご活用いただき、誠にありがとうございます。皆様は日々、農業経営者の方々と向き合い、彼らの成長と成功をサポートされていることと思います。このマニュアルが、皆様の支援活動において一助となることを願っております。

農業は単なる職業ではなく、人々の生活を支える重要な使命です。皆様の努力と情熱が、農業経営者の成功を支え、地域社会の発展に貢献しているのです。このマニュアルを通じて、皆様の支援がより一層効果的になり、新たなアイデアや取り組みが生まれることを心から期待しております。どうかこのマニュアルを参考にしつつ、皆様の専門知識と独自の視点を存分に発揮し、さらなる成果をつかんでください。皆様のご活躍を心より応援しております。

心からの感謝とともに 執筆者一同