

令和7年度「調査・研究事業」

みどり戦略と有機農業の推進に向けた
有機経営診断マニュアル

報告書

令和8年2月

一般社団法人 日本中小企業診断協会連合会

はじめに

1. みどり戦略から有機農業への流れ

2021年農林水産省(以下、農水省という)からみどりの食料システム戦略(以下、みどり戦略(※)という)が公表され、環境と調和がとれ安全安心で持続可能な農業である有機農業について、2050年までに生産面積を現行の40倍以上に大幅に拡大する長期的な方向性が示された。

※ みどり戦略は、農林水産業のCO₂ゼロエミッション化を目指すもので、経済産業省(以下、経産省という)の「グリーン成長戦略」重点14分野のうち「食料・農林水産業」に呼応して、農業分野のCO₂削減目標と「有機農業の推進」などの対策が打ち出されている。

みどり戦略を受けて翌2022年から有機農業の推進策が予算措置を伴って打ち出されたが、その目標が現状の有機農業の実態からみて飛躍的に大きいこと、生産の技術革新が前提となること、従来の慣行農法から大きな転換も必要となること等、その実現のための課題も多い。しかし、持続可能な有機農業の推進を打ち出した内容自体は画期的で、大企業や有機農業専業法人、新規就農者等の経営拡大や参入などの動きが活発になっていて、これを地域活性化に繋げたい中山間地域の市町村等の期待感もあって、この流れのなかで中小企業診断士に対する支援ニーズがこれまで以上に高まってきている。

わが国の農業はこの数十年、農業経営に一般企業の経営ノウハウを導入して、経営規模の拡大と大幅な生産性向上を図る方向で取り組まれてきている。東京都中小企業診断士協会(中央支部)所属のアグリビジネス経営支援研究会(以下、当研究会という)は、2007年の設立以来この農業経営の大きな変化の中で農業法人等の経営支援に取り組んできたが、みどり戦略を受けて当研究会の活動やメンバーの個別活動で有機農業にかかる経営相談が増加している。

このため、2023年当研究会内に有機農業PTを設置して、中小企業診断士として有機農業の支援に何ができるかを探るべく、川上の生産者から川中・川下の流通事業者等の訪問ヒアリング、当研究会独自の消費者の意識調査の実施、農業支援の関係団体・企業との情報交換会の開催等、独自の調査・研究に取り組んできた。

有機経営診断マニュアル(以下、本マニュアルという)は、これらの活動成果や有機農業者への経営支援実績等を踏まえて、農水省が2024年に策定し近々公表予定の「農業経営診断マニュアル」(以下、農水省マニュアルという)をベースにおいた有機農業専用版として策定している。農水省マニュアルは、日本中小企業診断士協会連合会の本調査研究事業の成果物である農業経営診断マニュアル4部作(※)をベンチマークとして中小企業診断士が委託を受けて執筆していて、当研究会の一部のメンバーも参加して農水省の農業経営支援に係る中小企業診断士への期待感を実感して、本マニュアル策定に取り組んだものである。

※ 農業経営診断実務マニュアル～経営診断手法入門～(2004年)、同第2集(2006年)、同第

2. 本マニュアル策定の必要性

改めて本マニュアル策定の必要性を整理すると、以下の通りである。詳細はマニュアル各章のなかで解説する。

- ① 有機農業は、次世代の柱の農業として参入が活発になるなどビジネスチャンスになっていて、中小企業診断士に対する支援ニーズが高まっている。
- ② 有機農業は、農薬・化学肥料を使わない独自の生産手法である、そのため他の農法(以下、慣行農法という)と分けした管理が必要になる、環境問題や安全安心に強い拘りを持つ特定の消費者層の支持を受けている等の特性から、既往の慣行農法と分けて経営を捉える必要がある。
- ③ 有機農業は、統計整備が十分でなくかつ生産者によって有機の考え方等が様々なため、有機経営の定義から支援の留意点等まで経営実態を正確に捉える基本的な整理が必要である。
- ④ 有機農業が有する課題が多くある一方、慣行農法主体の普及指導員等の既往の支援機関では支援対応が困難な面があり、都道府県の農業経営・就農支援センター(以下、支援センターという)に登録する中小企業診断士等の支援専門家のスキルアップによる、新たな経営支援の強化やノウハウの構築が必要となっている。
- ⑤ 有機農業を育成して中山間地域の活性化を図りたい地方自治体等に対しても、地域振興支援の視点での支援の取組が必要となっている。
- ⑥ 農業体験など消費者と生産者の交流による相互の理解促進、消費者意識の実態把握と分析等の取組も、中小企業診断士が積極的に関与したい分野として一層重要となっている。等々である。

3. 本マニュアルの章構成

章構成は、農水省マニュアルに準じて、以下の構成としている。

第1章 持続可能な農業「有機農業」

みどり戦略からの流れを受けた有機農業支援の意義の整理、有機農業の現状の姿等の確認。

第2章 有機農業の経営診断

有機農業の経営診断(以下、有機経営診断という)に係る基本的な考え方、有機経営診断の基本の進め方等。

第3章 有機経営診断の実践

有機経営診断の具体的な進め方、診断手順等で特に注意すべき点等。経営力、生産、財務、マーケティング、農業労務の各機能別診断の視点等。

第4章 有機農業経営の支援事例

当研究会やメンバーの活動実績のなかから、有機農業専業法人2件、都市近郊の有機農業の個人経営、地方移住の新規就農者の有機農業経営、有機農業に近い減農薬栽培の経営改善例、計5事例。

第5章 各支援機関の連携

中小企業診断士の専門家登録が多い都道府県の支援センターの取組、普及指導員・JA 営農指導員の取組、各支援機関の連携、有機経営支援の資格制度、有機農業にかかる助成金制度等。

以上の通り、みどり戦略を契機に農業経営や地域振興の取組で中小企業診断士に対する支援期待が一層大きくなっているのに対して、支援ニーズに応えられる中小企業診断士の数や関心度はまだ十分といえないのが現状である。本マニュアルは、この流れのなかで中小企業診断士が有機農業推進の関心度を高めて適切に対応して課題解決をリードできるよう、有機農業の経営支援に必要な知見・ノウハウ等を織り込んだ専用の経営診断マニュアルとしている。

本マニュアルを有効活用して、我が国の持続可能な農業の発展により多くの中小企業診断士が活躍し貢献されることを期待したい。

令和8年2月27日

一般社団法人東京都中小企業診断士協会 中央支部

MC アグリビジネス経営支援研究会 清水 康雄

中小企業診断士 田島 寛司

中小企業診断士 田畑 正

中小企業診断士 細川 幸春

中小企業診断士 湯山 聡

中小企業診断士 長戸 英明

中小企業診断士 永松 優希

中小企業診断士 松本 英哲

中小企業診断士 谷口 久

目 次

はじめに	1
第1章 持続可能な農業「有機農業」	6
1. みどり戦略から有機農業へ	6
(1) みどり戦略の概要	6
(2) みどり戦略と有機農業	7
(3) 各国の有機農業の概要	11
2. 有機農業の現状の姿	12
(1) 有機農業経営の現状	12
(2) 有機農業にかかる関係者の取組意識	15
(3) 当研究会の有機農業支援の取組	18
第2章 有機農業の経営診断	23
1. 有機農業の特性を踏まえた有機経営診断	23
(1) 基本の農業経営と農業経営診断	23
(2) 有機農業の特性を踏まえた有機経営診断	24
2. 有機経営診断の基本の進め方	26
(1) 有機経営診断の進め方の留意点	26
(2) 有機経営診断の進め方…5つの手順の考え方	27
第3章 有機経営診断の実践	30
1. 有機経営診断の具体的進め方	30
(1) 予備診断	30
(2) 財務診断	31
(3) 現場診断	33
(4) 面接診断	34
(5) 本診断	35
(6) 総合診断	36
2. 機能別診断の視点	37
(1) 基本の経営力診断	37
(2) 機能別診断…生産	40
(3) 機能別診断…財務	44

(4)機能別診断…マーケティング	・ ・ ・ ・ ・ 49
(5)機能別診断…農業労務	・ ・ ・ ・ ・ 53
第4章 有機農業経営の支援事例	・ ・ ・ ・ ・ 57
1. 支援事例1 有機農業専業の農業ベンチャー法人を就農直後から継続支援	・ ・ ・ ・ ・ 57
2. 支援事例2 成長段階に応じた継続支援を実施	・ ・ ・ ・ ・ 59
3. 支援事例3 都市近郊型個人有機農業の経営改善支援	・ ・ ・ ・ ・ 61
4. 支援事例4 新規就農者の定着・経営安定化支援	・ ・ ・ ・ ・ 63
5. 支援事例5 特別栽培等の農家の経営改善支援	・ ・ ・ ・ ・ 65
第5章 各支援機関の連携	・ ・ ・ ・ ・ 68
1. 各支援機関の活動と連携	・ ・ ・ ・ ・ 68
(1)支援センター	・ ・ ・ ・ ・ 68
(2)普及指導員	・ ・ ・ ・ ・ 71
(3)JA 営農指導員	・ ・ ・ ・ ・ 73
(4)各支援機関の相互連携	・ ・ ・ ・ ・ 75
2. 有機農業支援の資格制度と補助制度	・ ・ ・ ・ ・ 76
(1)有機農業支援の資格制度	・ ・ ・ ・ ・ 76
(2)有機農業支援の助成制度	・ ・ ・ ・ ・ 79
むすび	・ ・ ・ ・ ・ 80
参考資料1 用語集	・ ・ ・ ・ ・ 81
参考資料2 各認証制度の詳細	・ ・ ・ ・ ・ 82

第1章 持続可能な農業「有機農業」

第1章は、みどり戦略からの流れのなかで、持続可能な農業としての有機農業を概観する。

1. みどり戦略から有機農業へ

(1) みどり戦略の概要

2021年農水省から、みどり戦略が公表された。このみどり戦略は、経産省の「グリーン成長戦略」重点14分野のうち「食料・農林水産業」に呼応して、農業のCO₂ゼロエミッション化を目指すものである。副題として「食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現」が掲げられ、その前年の2020年EUが打ち出した「農場から食卓までの戦略(Farm to Fork Strategy)」で生産から食卓までの食料システムでイノベーションを起こして世界に先行しようとする、EUに対抗する狙いが込められている。そのため、みどり戦略の実現にはスマート農業等の生産の技術革新が前提としていることや慣行農法から大きな転換が必要となる点など実現に向けた課題も多いものの、中長期的な視点でわが国の食料システムの各段階の取組と環境負荷軽減のイノベーションを推進する大きな狙いを込めた戦略の公表である。

みどり戦略が2050年までに目指す主な姿は、図表1-1-1の通りである。

持続可能性と生産性を両立させる農業を目指すという方向性や、脱炭素や有機農業の大幅拡大を追求して食料システム全体のイノベーションを目指す取組方向を画期的と評価する声の一方、目標が大きく性急すぎて実現不可能等の批判まで賛否両論があるものの、わが国の農業関係者に大きなインパクトを与えている。特に生産面では、みどり戦略を機会に拡充された産地づくり交付金等の補助金を活用した有機経営への参入や経営拡大が続いていて、2024年の食料・農業・農村基本法改正(以下、基本法改正という)でも「持続可能な農業の主流化」が盛り込まれて、さらなる取組拡大が進められている。

なお、この基本法改正では、我が国の食料安保が改正の重要な柱であり、みどり戦略公表の翌2022年に発生したロシアのウクライナ侵攻で特定国に依存し過ぎる輸入原料等による化学肥料の使用量削減が喫緊の重要課題となり、有機農業や有機肥料を使用する農業の貢献が改めて見直されていることも認識しておく必要がある。

本マニュアルは、みどり戦略からのこの流れのなかで、はじめにに記載の通り中小企業診断士に対する支援期待の大きさを踏まえて、有機農業の取組課題等に対する支援対応に必要な知見・ノウハウの取りまとめを目指している。みどり戦略自体に対してはいろいろな評価の声があっても、本マニュアルは「持続可能性と生産性を両立させる農業を目指す」方向性に賛同して取り組んでいる有機農業生産者と、その経営改善・強化の支援に取り組む中小企業診断士の活動等の一助となるよう策定するものがある。

図表 1-1-1 みどり戦略が 2050 年までに目指す主な姿

● 農林水産業のCO2ゼロエミッション化の実現
● 低リスク農薬への転換、総合的な病虫害管理体系の確立・普及等による化学農薬の使用量(リスク換算)を50%削減
● 輸入原料や化学燃料を原料とした化学肥料の使用量を30%削減
● 耕地面積に占める有機農業の取組面積の割合を25%(100万ha)に拡大

出典: みどり戦略

(2) みどり戦略と有機農業

有機農業は、化学肥料・農薬を使わない、遺伝子組換え技術を利用しない等で、従来の慣行農法と一線を画す農業をいう。みどり戦略では、有機農業は次のように位置づけられている。

① みどり戦略が想定する有機農業

みどり戦略の対象の有機農業は、以下の 1)、2) を想定しているが、3)、4) についても一定の評価をしている。

1) 国際的に行われている取組水準を満たす有機農業

化学合成農薬・化学肥料不使用、使用禁止資材の不使用/飛来防止措置設置、植付け前等 2 年以上の化学合成農薬等不使用、組換え DNA 技術不使用等。

→ 有機 JAS 認証取得事業者、または認証は未取得だが同等の有機農業を行っている事業者が該当する。

2) 有機農業推進法の取組水準を満たす有機農業

化学合成農薬・化学肥料不使用、組換え DNA 技術不使用。

3) 特別栽培

化学合成農薬・化学肥料の使用量を慣行農法より半減以上

→ 農水省のガイドラインを基に都道府県等が上記要件の範囲内で独自に基準を定め、県域全体で特別栽培を推奨しているケース等が該当する。

4) その他環境保全型農業

みどり戦略で特に定義等はされていないが、自然由来の肥料等を工夫して独自に取り組んでいる生産者等が考えられる。

② 有機農業の事業者数と取組面積

1) 対象事業者数

有機 JAS 認証取得事業者数は、2025 年 3 月現在 4,075 である。近年、取得事業者数は 4,000 前後と横ばいで推移していたが、2024 年度は増加がみられる。

また、有機 JAS 認証を取得していないが同等の有機農業が行われている事業者、及び有機農業推進法の取組水準を満たす有機農業事業者は、合わせて約 8,000(2022 年の農水省による推定値)とされる。

有機農業全体の経営体数を正確に捉えた統計はないため、特別栽培やその他環境保全型農業事業者数の詳細は不明だが、別途の統計としては農業センサス 2,020 年で自らを有機農業経営と称する経営体数は 6 万 9 千とのデータもある。

図表 1-1-2 有機農業経営体数

種 別	経営体数	備 考
有機JAS取得	4075	2025年3月末現在
有機JASと同等経営	約8,000	2022年農水省の推計
合 計	約12,000	農水省公表の有機農業経営体数
(参考)2020年農林センサスの調査による有機農業経営体数は、69,329。その他環境保全型農業経営体数が含まれていると推察		

出典: 農水省「有機農業をめぐる事情」他

2) 取組面積

2018 年時点で、有機 JAS 認証取得事業者で 1.1 万 ha、有機 JAS 認証を取得していないが同等の有機農業が行われている事業者と有機農業推進法の取組水準を満たす有機農業事業者 1.3 万 ha で、有機農業全体では 2.4 万 ha(全耕地面積に占める比率は 0.5%)とされ、図表 1-1-1 に記載の 2050 年 100 万 ha がいかに遠大な目標であるかが分かる。みどり戦略を批判する声は真っ先にこの点を指摘しているが、取組面積は毎年着実に増加していてこの 10 年で 45%増になることを補足しておきたい。

なお、特別栽培は、みどり戦略では 12 万 ha(全耕地面積に占める比率は 2.5%)とされる。

③ みどり戦略の有機農業推進策

みどり戦略の取組方向は、2040 年までに革新的な技術・生産体系を順次開発し、2050 年までに政策手法のグリーン化を推進してその社会実装を実現するとしている。

具体的には、調達、生産、消費、加工・流通の 4 分野で生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現するとしている。特に、生産面で持続的生産体制の構築を目指すとされていて、スマート農業技術によるピンポイント農薬散布、次世代総合的病害虫管理、土壌・生育データに基づく施肥管理などが例示されている。

みどり戦略の公表の翌年 2022 年からみどり戦略推進に向けた交付金等の予算化が行われ、その後毎年見直し強化が図られている。主な取組内容は、1) グリーンな栽培体系への転換サポート、2) 有機農業産地づくり推進、3) 有機転換推進、4) 推進体制整備等で、有機経営診断にあ

たつてはこの交付金等の制度内容を頭において、診断先事業者がこれら交付金を適切に活用して有機農業経営を展開しているか、しっかりとサポートしていく必要がある。

※ 有機農業推進にかかる交付金等の制度の詳細は、後記第5章2.に詳細を記載している。

④ 有機農業推進を受けた農業関係者や行政の動き

1) 有機農業生産者

a. 大企業等の一般企業

環境や安全安心のテーマは、一般企業としても株主・投資家や取引先・消費者等から評価や信頼を確保するうえで不可欠なテーマであり、みどり戦略以前から企業イメージ向上や食材の自社調達、他社との差別化等の狙いで有機農業に取り組む大企業等は多くみられた。みどり戦略を機会にさらに自社農場の有機 JAS 認証の取得・拡充の動きや、またコロナ禍のなかで消費構造の変化も踏まえて大手スーパー等が有機産物や加工食品等の売り場拡充に取り組む等の動きが見られる。

b. 有機専門の農業法人等

みどり戦略以前からも有機農業に着目して専門で取り組む農業法人は相当数あり、それらの有機農業に取り組む動機は、(a)環境や安全安心はこれからの農業の重要テーマである、(b)有機農産物と慣行農法農産物との4~5割以上ある価格差に着目した収益期待、(c)有機農業で地域貢献に取り組みたいなど様々である。注目したいのは、みどり戦略を機会に拡充された産地づくり交付金を活用して中山間地域の活性化に取り組みたい地方行政の期待度が高く、担当部局等から直接勧誘されて中山間地域に圃場進出を図り生産拡大に取り組む等の動きが多くみられることである。これらの取組により有機農業専門法人の事業者数がさらに増加して、今後の有機農業生産拡大の中心の役割を担うことが期待される。

c. 有機農業での新規就農等

個人の新規就農は、これまで東日本大震災やコロナ禍のなかで地方移住を目指す若者などがみられたが、みどり戦略の流れの中でも続いていて、農水省の調査では毎年の新規就農者6千人程度の2~3割が有機農業志向の若者(45歳未満等)の就農と言われている。既往の農家等は高齢化が進展している等もあって、このみどり戦略の流れのなかでも改めて有機農業への転換や新規に進出することを期待しにくい状況にある。このため、新規就農者の定着と経営の安定化が、有機農業の個人生産者の確保と中山間地域活性化の重要ポイントと考えられる。

2) 行政や支援関係者の動き

a. 地方行政の期待

上述の通り、みどり戦略を機会に有機農業専業法人や新規就農者を受け入れて、中山間地域の活性化に繋げたい地方行政の期待感が高いものがある。担当部局からの直接の要請で圃場を拡大した専業法人の事例では、近隣県からも含めて複数の進出要請がその後も続いている。

新規就農者を耕作放棄地の再活用や地域の生産インフラ維持の担い手として期待したい中山間地域の市町村では、農水省が提唱するオーガニックビレッジ(※1)に取り組む市町村が2025年12月現在154に達している。これらの市町村では就農希望の若者を受け入れて定着を支援し、有機農産物の産地化や販路拡充、有機農産物の学校給食への活用と食育の強化等に取り組むとともに、定住した若者による地域の生産や生活インフラ維持の役割発揮も期待している。

※1 オーガニックビレッジとは、有機農業の生産から消費・食育までを一貫して地域ぐるみで取り組む、農水省指定の市町村。

b. 農業関係支援機関の動き

農業生産技術の指導や経営相談等にかかる支援機関は、普及指導員、JA 営農指導員、支援センターの登録専門家がある。

普及指導員は、実務経験を経て国家試験に合格して資格取得した都道府県職員で、都道府県内各地の農業事務所等に配属されて活動している。JA 営農指導員は、JA の営農指導担当の職員で JA グループの指導員資格取得が奨励されていて、組合員の生産指導や作物別栽培部会の事務局等を担っている。支援センターの登録専門家は、一番登録数が多い(2022年現在)のが中小企業診断士で、税理士や社会保険労務士(以下、社労士という)などとともに、それぞれの専門に応じた相談対応を行っている。

普及指導員や JA の営農指導は、これまでの慣行農法主体の指導に加えて新たに有機農業の指導ができるよう、有機農業指導員の資格取得に向けた研修等が始まっている。支援センターの登録専門家では、「持続可能な農業の主流化」が盛り込まれた2024年の基本法改正を機会に、農業経営全般への専門家の相談機能の強化に向けて農水省マニュアルが策定されて近々公開予定となっているほか、支援専門家人材の育成強化プログラムの取組も開始されている。

このほか、国の研究機関である農研機構では、有機生産指導マニュアルの策定等に取り組んでいる。第3者機関等によるオーガニックプロデューサー(※2)の派遣などの取組もみられる。

※2 オーガニックプロデューサーは、(一社)次世代の農と食をつくる会が派遣する、有機農業の課題解決と地域づくりを支援するアドバイザー。農水省もこの取組を推奨している。

(3) 各国の有機農業の概要

有機農業が注目されるようになった社会的な背景を理解するため、欧米や我が国の有機農業の概要を確認しておきたい。

① EU の有機農業

世界の有機農業の取組面積は 2022 年で 96.4 百万 ha、全耕地面積に占める割合は 2.0% になっていて、2018 年で 2.4 万 ha、0.5% に止まる我が国の状況とは大きく違っている。特に、EU ではこの 10 年の取組面積の拡大が急速に進んでいるとされる。国別では、2021 年時点でフランス 277.7 万 ha、9.6%、スペイン 263.5 万 ha、10.8%、イタリア 218.6 万 ha、16.7%、ドイツ 180.2 万 ha、10.8% となっている。伝統的に自然放牧の牧畜、オリーブやワイン用ブドウ栽培などが盛んだが、田畑の取組面積も大きなシェアを占めている。

2020 年 EU が打ち出した「農場から食卓までの戦略」は、有機農業の拡大の流れをフードシステム全体でイノベーションを起こして、他国に先がけて食の環境対策の世界標準を確立しようとする戦略と捉えることができる。このため、わが国もみどり戦略で「食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現」を、対抗して打ち出さざるを得ない背景となっていると考えておく必要がある。

② アメリカ、中国等

アメリカでは、1920 年代の大量消費時代から有機農業が注目されるようになり、1962 年レイチェル・カーソン「沈黙の春」の出版が契機となって、「環境対策としての有機農業」が意識して取り込まれるようになったとされる。

その後有機農業と有機食品は、大衆化と高級化を併せ持ちつつ拡大して、2021 年現在で全耕地面積に占める割合は、我が国と同じ 0.6% (我が国も 2021 年には 0.6% に拡大) にとどまっているが、取組面積は 232.7 万 ha と広大で、かつ牧草地の割合とともに田畑の拡大も続いているとされる。

中国も、2021 年現在で全耕地面積に占める割合は我が国より低い 0.5% だが、取組面積は 275.4 万 ha あり、近年窒素系肥料の地下水汚染等が指摘されてきたなかで有機農業の取組が急速に拡大していることは注目しておく必要がある。韓国も同様に、わが国を上回る取組が進んでいるとされる。

図表 1-1-3 各国の有機取組面積と全耕地に占めるシェア

	国名	取組面積	全耕地に占めるシェア	種別
1	イタリア	218.6万ha	16.7%	田畑49%、草地28%、樹園地24%
2	スペイン	263.5万ha	10.8%	—
3	ドイツ	180.2万ha	10.8%	田畑45%、草地54%、樹園地2%
4	フランス	277.7万ha	9.6%	田畑57%、草地35%、樹園地8%
—	アメリカ	232.7万ha	0.6%	田畑49%、草地47%、樹園地4%
—	日本	2.7万ha	0.6%	田畑60%、草地27%、樹園地14%
—	中国	275.4万ha	0.5%	—

出典: みどり戦略、2021年現在

③ わが国の有機農業

元々、早春に山浚いして掻き集めた枯葉を田起こし前の水田に撒いてすき込むことから1年の農作業が始まる、我が国伝統の自然循環型の農法は実質的には有機農業と同じといえる。最近では、武蔵野落ち葉堆肥農法が世界遺産に登録されるなどが話題となっている。

有機農業が我が国で注目されるようになったのは高度成長期に公害・複合汚染等が深刻になってきた時期で、1971年協同組合運動家一楽照雄の提唱で生産者・消費者・研究者による日本有機農業研究会が発足して、米国の有機啓蒙家ジェローム A ロディルの招聘や「生産者と消費者の提携」等に取り組んだのが、我が国有機農業運動の草分けとされる。1988年には同研究会が有機農業の定義を提唱し、これが、2001年有機 JAS の認証制度のスタートに繋がる。さらに、2006年には有機農業推進法が制定されるなど一定の制度的な整備が進められ、さらにその後農政改革の一環として有機農業が議論される等もみられた。

それが持続可能な農業として、2021年みどり戦略で今後の25年で有機農業の取組面積の大幅な拡大が打ち出され、2024年改正基本法でも位置付けられこととなった。わが国の農業政策は、農業経営を強化する方向でこの25年で大きく変化してきているが、みどり戦略を契機とする有機農業の拡大は、この農業経営の強化の流れのなで有機農業の推進を初めて本格的に位置づけたものといえる。

2. 有機農業の現状の姿

(1) 有機農業経営の現状

① 有機農業経営(有機 JAS 認証)の業種別・経営形態別の状況

我が国の有機農業の業種別の経営状況は、農水省に統計がなくマスコミ報道や学会論文等も当たってみたが見当たらなかった。農水省が有機経営体の状況を統計で公表しているのは有機 JAS 認証取得経営体数と個々の経営体の認証作物の一覧表のみで、この一覧表掲載に掲載の経営体も公表に同意している1,792(有機 JAS 経営体全体の44%)に止まっている。

このため、当研究会では独自にこの一覧表を分類・集計して、耕種農業、畜産農業の業種別内訳を下記の通り明らかにした。

1) 耕種農業

野菜が 843 経営体で全体の 44%を占め、次いで米が 343 で 19.8%、豆類・麦等の転作作物が 165 で 9.5%、果実が 154 で 8.9%となっている。

図表 1-2-1 耕種農業の有機 JAS 経営体数の状況

	取扱品目						合計
	米	転作作物	野菜	果実	花き	品目不記載	
生産	298 (20.1%)	126 (8.5%)	745 (50.1%)	118 (7.9%)	7 (0.5%)	192 (12.9%)	1,486 (100.0%)
流通	45 (18.5%)	39 (16.0%)	98 (40.3%)	36 (14.8%)	0 (0.0%)	25 (10.3%)	243 (100.0%)
合計	343 (19.8%)	165 (9.5%)	843 (48.8%)	154 (8.9%)	7 (0.4%)	217 (12.6%)	1,729 (100.0%)

出典：農林水産省「有機 JAS 認証事業者一覧」(令和 7 年 7 月 1 日現在) から集計

2) 畜産農業

畜産農業では、有機 JAS 認証取得経営体数が、全体でも 63 の少数に止まっている。

飼料の大半を海外からの輸入に依存せざるを得ない経営実態が、有機農業の取組を困難にしているとみられる。経営体によっては飼料作物の自家栽培や自然放牧などに取り組んでいるが、経営全体をカバーするには限界があると考えられる。

図表 1-2-2 畜産農業の有機 JAS 経営体数の状況

	取扱品目							合計
	牛肉	生乳	豚肉	鶏肉	ラム肉	有機飼料	品目不記載	
生産	4 (7.0%)	4 (7.0%)	0 (0.0%)	4 (7.0%)	7 (12.3%)	37 (64.9%)	1 (1.8%)	57 (100.0%)
流通	4 (66.7%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (100.0%)
合計	8 (12.7%)	4 (6.3%)	1 (1.6%)	5 (7.9%)	7 (11.1%)	37 (58.7%)	1 (1.6%)	63 (100.0%)

出典：農林水産省「有機 JAS 認証事業者一覧」(令和 7 年 7 月 1 日現在) から集計

3) 有機経営状況の統計整備の必要性

上記の通り、農水省の統計で有機農業経営体数を正確に把握しているのは、有機 JAS 認証取得経営体に限られている。有機 JAS の認証は取得していないが同等水準の有機経営を行っている経営体や有機農業推進法の基準の有機農業を行っている経営体数は、合計で約 8 千とされるがこれは農水省のアンケート調査結果に基づく推計値である。

前述の図表 1-1-3 に記載の通り、みどり戦略では我が国の有機農業の取組状況を海外

と比較するときには有機農業の取組面積で示しているが、これは有機農業の取組状況を表す統計データがほかになかったためとも考えられる。このほか、我が国の有機食品の市場規模なども推計値に止まっていて、正確な有機農業の取組実態を把握する統計整備という有機農業の推進上不可欠な重要な課題が残されているといえる。

② 有機食品の市場の状況

世界の有機食品市場は増加傾向にあり、2023年で約20兆7千億円となっている。国別の有機食品売上高でみると、2022年でアメリカが8兆8百億円、次いでドイツ2兆1千億円、中国1兆7千億円、フランス1兆7千億円となっている。

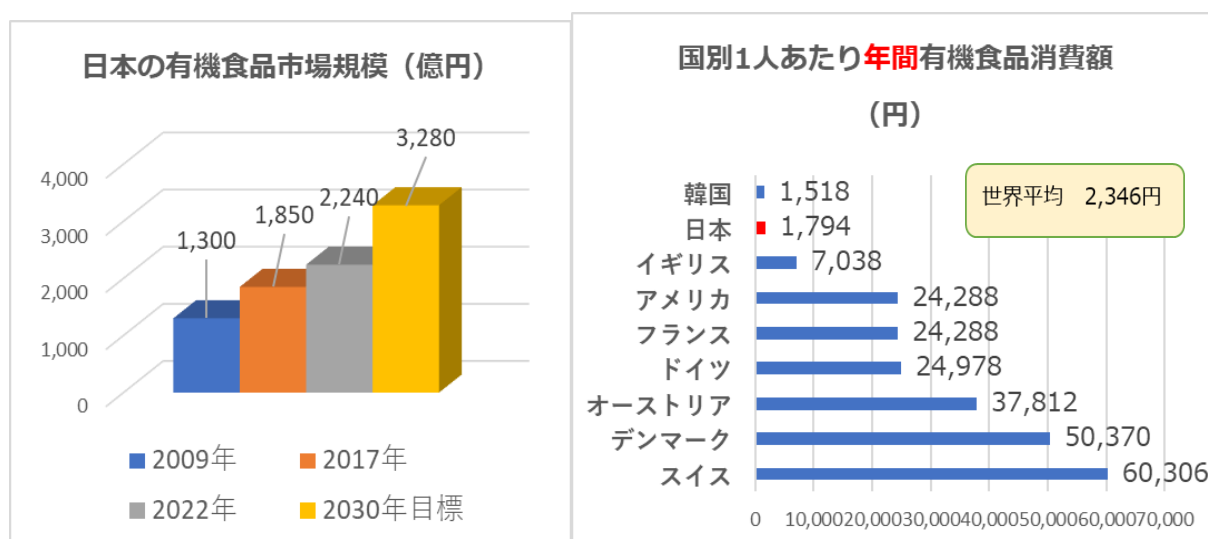
これに対して、わが国の有機食品売上高は下図1-2-3の通り農水省の推計で2022年に2,240億円となっていて、わが国も年々増加してきているものの、市場規模は上記の主要国に比べて桁違いに小さい状況にある。

これを1人当たりの年間有機食品消費額でみると、下図1-2-4の通りわが国は2022年1,794円で、上位のスイス60,306円、デンマーク50,370円、オーストリア37,812円、さらに上記国別売上高上位のドイツ24,978円。フランス・アメリカの24,288円に比べて、これも桁違いの状況にある。

ただし、別に農水省の2022年「消費者アンケート調査」では、週に1回以上有機食品を利用すると答えた人の割合が2017年の17.5%から32.6%と約2倍に増加しているとの結果も出ていて、市場規模はまだまだ小さいものの着実に拡大しているといえる。

図表1-2-3 日本の有機食品の市場規模(左図)

図表1-2-4 国別一人あたり年間有機食品消費額(右図)



出典：農水省「有機農業をめぐる事情」令和7年10月

(2) 有機農業にかかる関係者の取組意識

① 有機農業生産者の意識

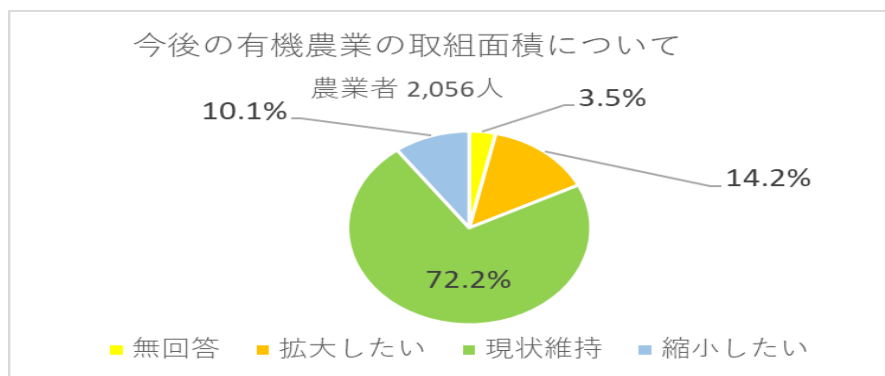
農水省が実施した令和3年度有機農業等の取組に関する意識・意向調査(以下、有機農業意識・意向調査という)によると、生産者が有機農業に取り組む理由は、「よりよい農産物を提供したい」が全体の69.2%を占めていて、次いで「農薬・肥料のコスト低減」35.5%、「農作業を行う自身の健康のため」32.9%等を大きく引き離している。しかし、今後の有機農業の取組面積については、下図の通り「現状維持」が全体の72.2%を占めていて、「拡大したい」の14.2%、「縮小したい」の10.1%を大きく上回っている。

「拡大したい」の理由では、「よりよい農産物を提供したい」が63.2%のほか、「環境依存を少なくしたい」41.6%、「生物多様性を保全したい」31.3%、「需要が高まると見込んでいる」30.2%、「地域の農地を有効利用したい」26.8%があがっている。

一方、「縮小又は現状維持」の理由では、「人手が足りない」47.2%、「栽培管理に手間がかかる」44.5%が1位、2位を占め、次いで「資材コストが高い」22.6%、「収量が上がらない」20.2%の順となっている。

「拡大したい」理由で「よりよい農産物を提供したい」が63.2%を占めていることで、有機農業生産者の取組意識の高さが窺える一方、「縮小又は現状維持」の理由で「人手が足りない」「栽培管理に手間がかかる」さらには「収量が上がらない」等が上がっていることで、有機農業の生産の現場では生産性の確保が大きな課題であることが分かる。

図表1-2-5 今後の有機農業の取組面積



出典：農水省「有機農業をめぐる事情」 令和7年6月

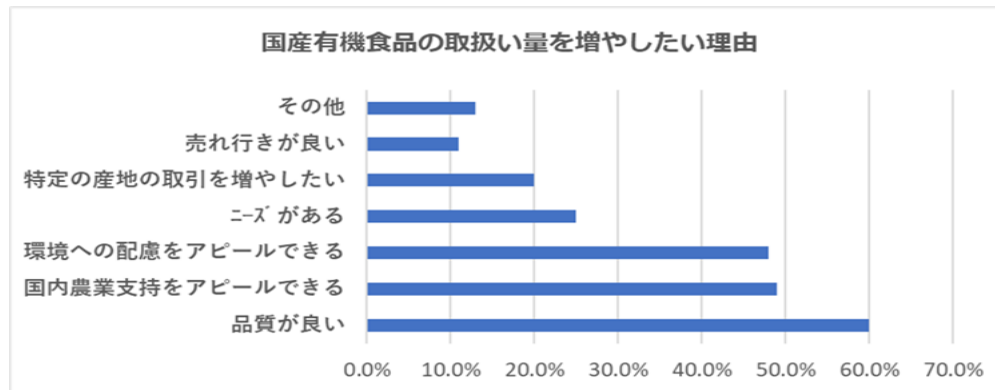
② 流通・加工業者の意識

有機農業意識・意向調査では、有機農産物を取り扱っている流通加工業者は20.6%とされる。また、全体の60.6%の流通加工業者が、「今後、国産の有機食品の取扱いを増やしたい」としている。

「今後、国産の有機食品の取扱いを増やしたい」の理由では、「品質がいい」が58.4%と最も

高く、次いで「国内農業支持をアピールできる」約 48%、「環境への配慮をアピールできる」約 46%、「ニーズがある」約 23%と続いている。

図表 1-2-6 国産有機食品の取扱いを増やしたい理由



出典：農水省「有機農業をめぐる事情」 令和7年6月

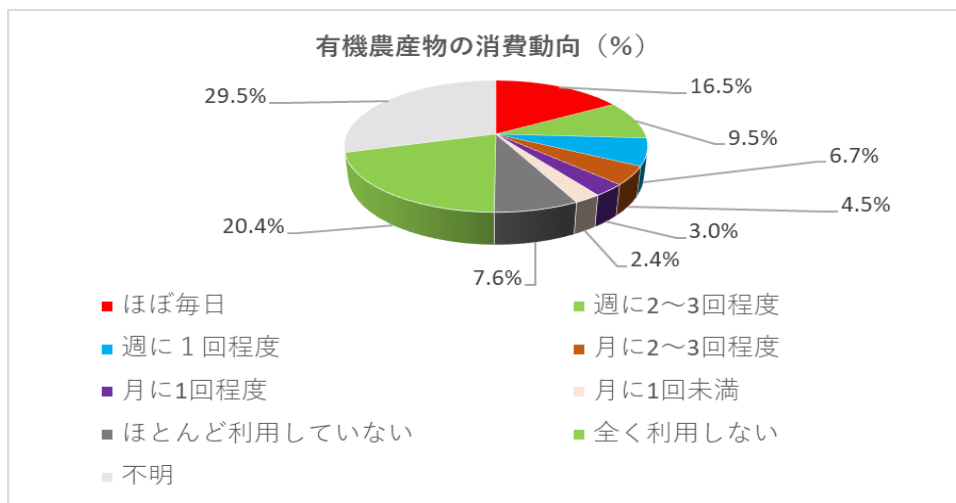
③ 消費者の有機食品への意識

1) 有機農産物の消費の動向

農水省の国内 20 歳以上の一般消費者を対象とする調査では、消費者の 32.6%が週に 1 回以上有機食品を利用（購入や外食）しており、約 9 割が有機やオーガニックという言葉を知っているものの、表示に関する規制の認知度は低い結果となっている。

また、週に 1 回以上有機食品を利用している者の購入経験のある食材は、有機野菜が 50.1%で最大で、次いで豆腐 32.2%、納豆 32.1%、パン類 31.6%と続いている。購入先は。スーパーが 86.%を占め、次いで生協 27.4%、直売所 23.0%、自然食品店 12.9%、百貨店 10.4%となっている。

図表 1-2-7 有機農産物の消費動向



出典：農水省「有機農業をめぐる事情」 令和7年6月

2) 有機農産物の価格の状況

下図1-2-8の農水省平成28年生鮮野菜価格動向調査の結果をみると、有機JASマークを貼付した有機栽培品は、慣行栽培品より高価格帯で取引されており、一定の付加価値が市場に認められているといえる。

しかし、生産者の約65%はこの有機農産物等の販売価格に満足しているものの、流通加工業者や消費者は1割高までの価格を希望する者が過半で、慣行栽培品から4～5割高以上の価格で取扱いを希望する者は1割弱にとどまっています。価格差に対する意識の面で生産と消費の間に大きなギャップが存在している。

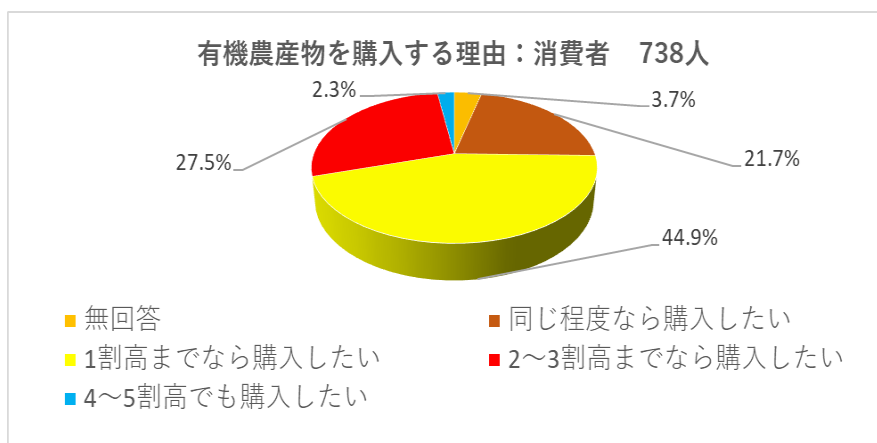
図表1-2-8 有機栽培品と慣行栽培品の販売価格比較

〔単位: 円/kg、%〕

品目		慣行栽培品a	有機栽培品b	比率(b/a)
根菜類	だいこん	204	315	155
	にんじん	394	685	174
	ばれいしょ	385	568	147
葉茎菜類	キャベツ	178	291	163
	ねぎ	669	960	143
	たまねぎ	296	536	181
果菜類	トマト	697	1,078	155
	ピーマン	959	1,793	187

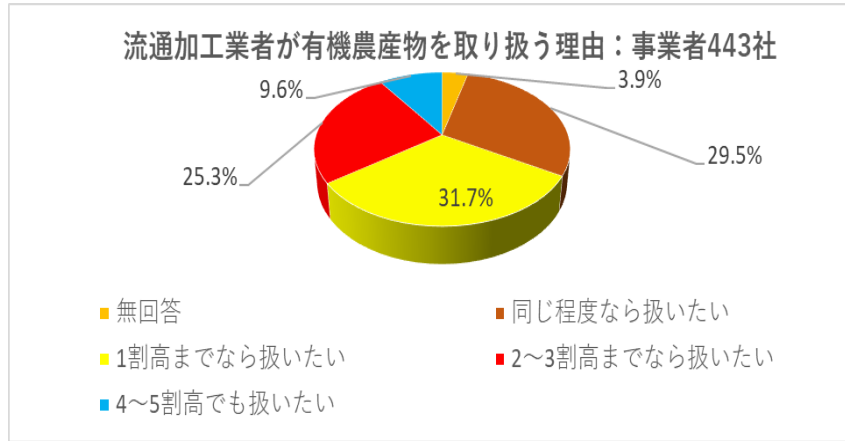
出典：農水省「有機農業をめぐる事情」令和7年6月「平成28年生鮮野菜価格動向調査報告」

図表1-2-9 消費者が有機農産物等を購入する場合の価格



出典：農水省「有機農業をめぐる事情」令和7年6月

図表 1-2-10 流通・加工業者が有機農産物等を購入する場合の価格



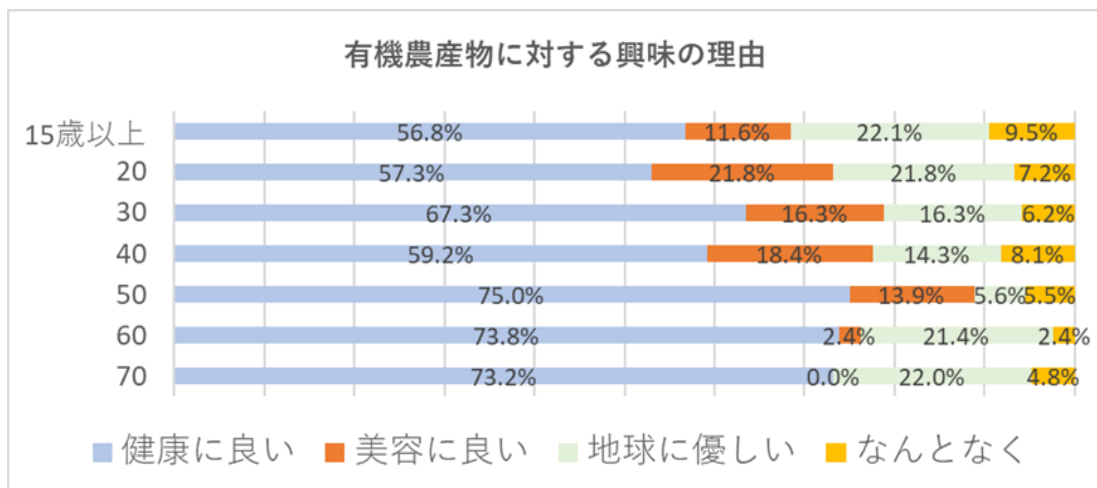
出典：農水省「有機農業をめぐる事情」 令和7年6月

3) 消費者が有機農産物に興味を持つ理由

当研究会では独自に、消費者の有機農産物に対する意識調査を、インターネットを活用して全国消費者1,000人を対象に実施した。

調査の結果で、消費者が有機農産物に興味を持つ理由をみると、どの年代も理由の第1位は「健康にいいから」で6~7割を占めている。次いで第2位は、年代によって「美容によいから」と「地球にやさしいから」に分かれるが、60代以上と10代が「地球にやさしいから」をあげていて、20代も「美容によいから」と同率になっている。特に10・20代の若い世代が地球環境に敏感になっていることは、有機農業の将来を考えるうえで重要な傾向といえる。

図表 1-2-11 消費者の有機農産物に対する興味の理由



出所：2025年1月当研究会が実施した「有機農産物に対する消費者意識」結果から

(3) 当研究会の有機農業支援の取組

① 当研究会の概要

当研究会は、農業に一般企業の経営ノウハウを導入する経営の法人化や6次産業化等の取組を支援するため、2007年東京都診断協会中央支部所属のマスターコースとして設立された。当初から農業法人等を準会員としてご加盟いただいて、農業法人の経営診断や一般企業の農業参入のマッチング支援等に取り組む実践的なマスターコースとして活動してきた。

当研究会の有機農業経営支援の端緒は、代表が大学院時代に農業で創業を決意して就農後丸3年になる有機農業専門のベンチャー法人について、経営を法人化する前に法人化後の経営課題の整理のために総合経営診断を実施したことである(第4章1.の事例紹介参照)。この法人Fファームとはその後も継続して支援を行ってきているほか、それ以降当研究会や研究会メンバー個々の活動の中で、そのほかの有機農業法人や個人就農者等の経営支援に取り組んできている。

そのようななかみどり戦略が公表されると、Fファームからみどり戦略を機会に拡充された補助金を活用して第2圃場の開設を検討しているとの相談が寄せられた。しかし、Fファームなりに、みどり戦略の壮大な構想をどう理解するか逡巡しているように感じられたので、当研究会としてもこれを機会にみどり戦略を正確に捉えて適切な有機農業推進策を調査・研究していく必要があると考えて、2023年12月当研究会内に有志で有機農業PTを設置して、下記②の取組を行ってきた。

② 有機PTの取組内容

有機農業PTでは、以下のような活動を行ってきている。

1) みどり戦略等の読み込み

農水省資料の「みどり戦略」「有機農業をめぐる事情」のPTメンバーで読み込み、さらに農水省有機推進担当課に講演をお願いして実施した。

2) 川上から川下までの有機事業者の訪問

有機農業の現場の課題を探るため、川上の有機生産者から川中・川下の有機事業者・団体の訪問ヒアリングを実施した。具体的には、関東地方の野菜の施設栽培の有機専業法人、首都近郊で50年の実績のある有機農業の個人経営、関東地方でオーガニックビレッジに取り組む中山間地域の町役場、有機農業の新規就農者の受入れと定着支援に取り組んでいる関東地方のJA、このJAと産直で連携している都内の生協、の訪問を行った。また、有機JAS認証農場をグループに持つ大手スーパーに電話ヒアリング、関東地方の有機青果物の取扱いと地域の有機資源の維持活動を行う専門問屋の社長の講演を聴講等で、有機農業経営をさらに支援していくための現場の課題等を確認した。

これら訪問等によるヒアリング結果の概要は、下図1-2-12の通りである。

3) 消費者の意識調査の実施

消費者の有機食品に対する意識調査を、当研究会独自の調査として、インターネットを活用して実施した。詳細は、後記 2. (2)②に記載している。

4) 有機農業を語る会の実施提唱

上記 2) の事業者訪問は、当研究会だけでは訪問先数等に限界があったため、当研究会から日本政策金融公庫の関連団体である NPO 法人日本プロ農業支援機構 (J-PAO) に提案して、同機構の会員である有機農業の関係団体・企業等と情報交換の場「有機農業を語る会」を設置していただき、有機生産者や流通事業者等の講演やメンバー間でフリーの意見交換等を行っている。

図表 1-2-12 訪問ヒアリング等の結果概要

	経営種別	業種	所在	経営の特徴	ヒアリング結果
現地訪問	有機専業法人	施設野菜	北関東	有機JAS制度開始時に、農業資材会社からスピニングアウトして設立	有機の拡大には消費者が有機を買う動機が重要との持論。自社隣地を中心に経営拡大に意欲。輸出も行う。
	個人経営	露地野菜	首都近郊	独自の土づくりで有機栽培で40年以上の業歴。	世界遺産登録の武蔵野落ち葉堆肥農法を実践し、農水省環境負荷低減の「みえる化」認定。多品種の野菜を都内レストラン等に納入。
	JA	露地野菜	北関東	都内生協と連携して、地区外の若者を受け入れて産地づくりを推進	毎年地区外から就農希望者を受け入れて研修から定着化、生産・販売を支援して、独自の有機野菜産地を実現。生協の総合産直指定先。
	生協	食品等の協同購買	東京	店舗を持たず産直と計画購買に特化した独自路線の生協	市場仕入れを行わず産直を重視して、生産者の産地づくりを支援。組合員の環境意識を踏まえて、有機商材取扱いを2030年までに20%に上げる。
	0町	行政	関東	有機JAS指定、独自認証制度で、有機や減農薬栽培を推進。	町内中山間地区で有機農業生産者の組織化や、販路拡大と独自ブランド化を支援。4段階の独自認証制度で、有機から減農薬栽培までを支援。
講演	有機青果専門商社	卸売	首都近郊	産直で全国の青果物の取扱いで50年の業歴、地域を盛り上げる活動も	有機の購買層拡大のためには、消費者がもっと有機野菜を楽しむことが必要として、有機食品販売の実験店を出店したり、地ビール製造等を行う。
電話ヒアリング	スーパー直営農場	露地野菜	関東	大手スーパーの直営農場で有機JAS認証取得農場を拡大を公表	商材の自社生産目的に関東周辺に複数の直営農場を展開、順次有機JAS取得を進めるとしているが、耕作放棄地の再利用の生産性向上が課題。

③ 確認できた有機農業の課題

以上の取組のなかで当研究会が確認した有機農業推進の主要な課題は、以下の通りである。現場を回って感じているのは、将来を期待されている有機農業ゆえの、その成長に向けて乗り越えないといけないジレンマともいえるような各課題である。

1) 有機農業の生産性向上・経営安定化に向けた支援体制の整備

有機農業の生産性の向上と経営の安定化は、法人でも個人でも、既存の生産者でも新規就農者でも、最大の課題といえる。当研究会が訪問ヒアリングをお願いして実現しなかった大手スーパーの直営農場でも、大きな課題であることは否定していない。新規就農者では、7～8年経っても生計が確保できず減農薬等の特別栽培や慣行農法へ転進せざるを得

なかった幾人もの個人生産者に、実際の支援の取組のなかで出会っている。一方で、独自の生産ノウハウを確立して経営拡大を進めている有機農業専業法人や、地区外から新規就農希望者を受け入れて有機農産物の産地化を実現している JA の事例もみられることから、生産技術の指導や経営改善支援の取組を強化すれば対応可能な課題ともいえる。

農水省では普及指導員や JA 営農指導員向けに有機農業指導員研修等を強化しているが、生産技術面はもとより中小企業診断士の専門分野といえる経営改善指導も含めて、支援体制の整備・強化が一層重要となっているといえる。

2) スマート農業等の個々の生産者へのスムーズな導入の支援

みどり戦略は、わが国も 2050 年までの長期的視点で農業の生産力向上と持続性の両面でイノベーションを起そうとする取組であり、特に生産面ではスマート農業技術によるピンポイント農薬散布、次世代型総合的病虫害管理、土壌・生育データに基づく施肥管理などが例示されている。これらの取組は既に一部で導入が始まっていて、個々の農業経営にスムーズに導入して有効活用されることが期待される。

農水省では、有機農業推進総合対策を公表して、開発された新技術の個々の経営への導入・活用を支援していくとしている。この場合、個々の農業経営の経営実態に応じて有効活用できるよう適切かつスムーズに導入される必要があり、補助金申請や事業計画の策定等の支援で中小企業診断士の活躍の余地は大きいといえる。

3) 消費者の関心と理解の増進による需要の喚起

有機農産物は、環境と調和がとれた安全安心な食品として一定数の消費者の支持を得ているが、生産の安定や慣行農法との価格差等の課題があつて、購入する消費者層も特定の地域や年齢層等に限定されていて、市場規模も年々拡大してきてはいるもののまだまだ小規模な状況にある。これを生産と消費の両面から拡大していくためには、消費者の関心と理解の促進による需要の喚起が重要である。当研究会の独自の消費者意識調査では、50代～70代の主要な消費者層とともに、環境に関心を示す10代20代の若者の関心が高まりつつある面もみえ、また食育教育の推進や農業体験等で農業の現場の関心を示す消費者層も多くみられる。これらの取組の一層の強化を通じて、消費者の関心を引き寄せて有機食品の需要拡大を喚起できるよう、行政や消費者団体、農業生産者等と連携して取組を拡大していく必要がある。この点でも、生産と消費の両方の視点から支援の対応が可能な中小企業診断士の役割が、ますます重要となっているといえる。

4) 有機農業志向の新規就農者への集中的な定着支援

有機農業志向の新規就農者は、農水省の調査では毎年の6千人前後の新規就農者の3割近くを占めている。しかし、新規就農後一定期間は土づくりや生産に手一杯で販路開拓まで手が回っていないことが多く、特に耕作放棄地の再利用を目指して中山間地域に就農した場合、有機農業を支持する消費者層の多くが住む都心まではほど遠く、新規就農者個人への対応では販路の確保は難しく、有機農業を断念して減農薬栽培や慣行農法に転進したり離農したりするケースさえもみられる。

オーガニックビレッジ等で新規就農者を受け入れている市町村では、JA等と連携して新規就農者の共同の産地化を進め、生産物の学校給食での採用や商談会とうによる販路開拓支援に取り組もうとしていて、マーケティング戦略等で中小企業診断士の役割発揮も期待されている。

5) 地域活性化の視点による行政との連携等

みどり戦略を機に有機農業で地域振興を図る都道府県や市町村の狙いは、有機農業専業法人の圃場開設や新規就農者の誘致を通じて、若者の就農による中山間地域の耕作放棄地の再活用等によめ地域の生産や生活インフラの維持・活性化を図ることである。地域に若者が定着するためには、上記1)～4)の課題の改善を図り、有機農業が地域の産業として確立することが必要であり上記各課題の解決には、普及指導員やJA営農指導員等とともに支援センター登録専門家等の中小企業診断士の役割が一層重要であるといえる。

第2章 有機農業の経営診断

本章では、農水省マニュアルにおける農業経営診断の基本の考え方(目的・対象範囲・評価方法)をベースに置きつつ、有機農業の特性に応じた有機経営診断(以下、有機経営診断という)の考え方、診断にあたって踏まえておくべき主要な特性、さらに有機経営診断の基本の進め方としての留意点、診断の手順の考え方等を解説する。

1. 有機農業の特性を踏まえた有機経営診断

(1) 基本の農業経営と農業経営診断

① 農業経営

1) 農業経営の定義

農水省マニュアルでは、農業を「生物を栽培・飼養(農業生産)して対価を得ることを、継続的に行う経済活動」とし、さらに「この経済活動のためには他産業と同様にヒト・モノ・カネ・情報の経営資源を継続して投入する必要がある」としている。農業経営は、この継続した農業生産の経済活動を、「独立した意思決定と運営・管理の活動を通じて行うこと」と定義している。

この農業経営は、規模が小さくても一つの事業であり、経営として法人も個人も同じノウハウを必要とすること、経営の柱は「継続性を担保する」ことであり、そのため経営者の経営に対する強い意志・意欲が重要であるとしている。

2) 農業経営の他作業比の特徴

農業経営の他産業と比較した場合の特徴は、以下のような点であるとしている。

- a. 生物を相手とする産業であること
- b. 自然を相手とする産業であること
- c. 地理的条件に影響される産業であること
- d. 基本は1年1作の生産であること
- e. 生物・自然を相手とするため、規模の経済に一定の制約があること

② 農業経営診断の目的、対象範囲、評価方法

農水省マニュアルでは、農業経営診断の基本の考え方を以下の通りとしている。

1) 目的

農業経営診断の目的は、農業経営が持続的に発展し、経営目標を達成できるよう、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。

2) 対象範囲

経営診断の対象は、経営状況を分析し、問題点の洗い出しからそれを引き起こす原因を追究し、解決すべき問題点(課題)を設定することで、解決を目指すために評価される項目や領域としている。

3) 評価方法

経営診断の評価方法とは、予備診断から始まる5つのステップ(後記2.参照)で、経営体の状況を整理・分析し、解決すべき課題を設定する一連の活動のこととしている。

(2) 有機農業の特性を踏まえた有機経営診断

① 有機経営診断の基本の考え方

有機農業・有機経営診断と言っても、有機農業は農業生産に肥料・農薬の使用等に一定の制限ルールを課したもので、通常の農業の一種であることは変わらない。有機経営診断も、一般的な農業経営診断を基本に、有機農業独自の特性等をしっかり理解した追加の診断視点を持って、取り組む経営診断ということができる。

このため、本マニュアルでは有機経営診断を、「通常の農業経営診断に共通する視点と有機農業独自の視点を併せ持った経営診断」と定義し、農水省マニュアルの診断視点を基本に有機農業の特性に応じた視点を上乗せした経営診断として本マニュアルの内容を整理している。

② 有機経営診断に際して踏まえておくべき有機経営の主要な特性

有機経営診断にあたって踏まえておくべき有機農業と有機経営の特性等は、次のような点が考えられる。これらを後記2 有機経営診断の取組概要の各機能別診断の診断の視点として、それぞれ工夫して織り込んでおく必要がある。

1) 経営者の有機農業への思いが人一倍強い農業

実際に有機経営の支援に取り組んできた実感として、これまで出会ってきた有機経営者のほとんどが有機農業や有機経営に対する思いが人一倍強いと感じられる。有機経営者によって考え方は様々で、将来的な農業の理想論として有機農業を捉えていたり、多少排他的な意識や根拠不明の主義・主張も含まれていたりはあるが、共通して皆さん強い信念や個性を持って有機経営に取り組んでいる。通常はその考え方等とは客観的な距離を置いて肯定し過ぎず必要ない否定もしないで、淡々と経営改善・強化の支援に取り組むスタンスが必要と考えられる。

2) 近隣の慣行農法との相互理解が継続の大前提

有機農業は、原則として化学肥料や農薬を使わない農業なので、近隣の慣行農法の圃場との相互理解と協調が有機経営の継続の大前提となる。具体的には、相互の圃場の間に一定の緩衝地や飛来防止措置を設けて農薬の二次汚染や害虫被害等の相互防止、慣行農法圃

場での農薬等の計画的散布や緩衝地の草刈り等の共同管理など、協調した取組が不可欠である。万が一、こうした協調ができない・しない等の経営者に会った場合には、水や空気まで地域で共有できない農業は継続できないことを理解するよう、働きかけることも必要となってくる。

3) 生産性の確保と経営安定化に時間を要する

一般に、有機農業は慣行農法に比べて生産性が低く、そのため収支の黒字化など経営の安定化に長期間を要する。農水省の試算では、新規就農者の80%以上は生計が成り立つようになるまでの経過年数は、慣行農法が3~4年なのに対して有機農法では5年以上を要しているとされる(農水省:有機農業をめぐる事情)。このため、有機経営としてスマート農業技術やIoTの活用等も含めてどのような生産性向上の取組を行っているか、生産面における診断の視点として最重要なポイントの一つと考えられる。なお、有機JAS認証では慣行農法農地から原則2年の転換期間が必要なため、新たに圃場を開設するときに収支黒字化にさらに時間を要するケースがみられるので、設備投資計画の策定等の支援では十分留意する必要がある。

4) 販路が産直型で独自ルートになる

有機農産物の流通は、個別の産地直送型の契約出荷のケースが一般的で、現時点では大規模な市場流通等は集荷が安定しない等の理由で荷受けが積極的でなく、実現できていないといえる。そのため、大企業の直営農場や有機専門農業法人等では自社配送等の体制を整備しているが、個人の新規就農等では販路開拓も配送も一定の限界がある。このため、個人の新規就農支援として、市町村やJA等も参画した共同産地化の取組、学校給食用等の地産地消の推奨、地区外の販路開拓支援や配送体制の整備等を行っているか、が重要な診断視点といえる。

5) 市場と消費者が特定される

有機農産物は慣行農法の農産物と価格差があり、環境や安全安心に理解と拘りのある一定の消費者層に市場が限定されがちである。当研究会の調査では、大手スーパーの有機専門店の店舗展開は東京都西部から横浜市東部地区までに限定している例や、首都圏の副都心をターゲット市場とする有機農業専門法人では、都内中心部のような消費者の厚みは限られているとして、慣行農法との価格差の維持・確保を無理せず中間的な価格設定としているケース、別の副都心では有機農産物専門商社が消費者の育成と啓蒙の実験店を開設したが、短期間で閉鎖したケースなど試行錯誤をしている話が伝わってきている。

EUでは、慣行農法との価格差を受け入れてでも有機農業を支持する理由の第1に環境との調和をあげる消費者が多いとされ、わが国でも当研究会の独自の消費者意識調査では、環境との調和を意識した一定の若い消費者層が関心を示しているとの調査結果も出てい

る。これら意識の高い消費者層の厚みを創っていくため、生産者のみならず行政等も参画した消費者層の理解促進と消費拡大の取組が一層重要となってきたと考えられる。

6) 生産技術指導等に係る支援機関に限界がある

生産技術指導等に対応している農業生産者向けの支援機関としては、都道府県の普及指導員やJAの営農指導員があげられる。ただし、これらは長らく慣行農法の生産指導に従事してきていて、急に有機農法の生産指導には対応でききれないのが実際のところである。そのため農水省では有機農業推進総合対策事業の一環として有機JAS制度の指導・助言のできる有機農業指導員の育成を支援したり、農研機構に有機栽培マニュアルを策定してもらって配布したりする取組を行っているが、なかなか切り替えきれない状況にあるようにみえる。

支援センターの専門家登録をしている中小企業診断士が、普及指導員等と連携して個別経営支援に取り組む機会も増えてきており、有機経営支援における生産指導等の重要性の共有と取組促進を働き掛ける等も必要になってきていると考えられる。

7) 生産者と消費者の対話が一層重要になる

有機農業の将来性は、最終的に有機食品を支持する消費者をどれだけ増加させられるか、にあると考えられる。消費者の方でも、農業の持つ多面的機能を直接体験することや、生産の現場を見て生産者と対話したいと考えている消費者は多い。学校教育での食育等の取組、生産者と消費者が連携した親子での農業体験や収穫祭等への参加、農泊やグリーンツーリズムでの体験、地域支援型農業(CSA)の取組等は、有機農業でこそ重要で取組効果もより高いと考えられる。国はもとより地域行政やJAなどのほか、有機農業の指導支援を志す中小企業診断士も意識を持って対応したいところである。

2. 有機経営診断の基本的進め方

(1) 有機経営診断の進め方の留意点

① 経営診断の実施手順等の共有

農業経営診断は、農業経営を総合的・網羅的に捉えて、重要な経営課題を抜け落ちなく把握する取組みである。また、診断の対象範囲が広いため、複数のメンバーでチームを編成して実施することが一般的である。一貫性をもって経営診断を実施するためには、診断メンバー間で経営診断ニーズや診断の実施手順等を共有して取り組むことが重要である。そのため、後記(2)の通り診断手順の標準化が不可欠である。

② 有機経営診断の進め方の留意点

有機経営診断の進め方は、一般的な農業経営診断との違いはないが、以下のような有機農業の特性に留意して進める必要がある。

- 1) なによりも、有機農業に取り組む経営者の有機農業経営への考え方の確認が重要である。有機農業に対する考え方の違いで、経営内容が大きく違ってくることが多く、純粋に思想や生活哲学から有機を選ぶ人もいれば、競合との差別化や収益確保のために有機を活用する人もいて、両者の境界は必ずしも明確ではない。有機農業経営診断は、両者のどちらかの側に立つために実施するものではないが、経営者の有機農業経営のポジション・立ち位置は確認すべき重要なポイントである。
- 2) 有機 JAS や有機 JAS と同等の有機農業経営のほか、自分の農業を有機農業もしくは有機農業的と称している農業生産者は多い。有機 JAS 規範を理解した上で同等の運用を行っているか、環境との調和や食の安全・安心の確保に、どのような考え方と科学的根拠で取り組んでいるかを、しっかり確認したい。
- 3) 有機経営診断の目的は、有機経営の持続的発展であり、そのために有機農業の「生産性の確保」と「経営の黒字化・安定化」にどのように取り組んでいるかの確認が重要である。どんなに理念が立派でも経営が安定しなければ有機農業経営の継続ができないことの重要性を、診断する側とされる側双方で共有しておく必要がある。

(2) 有機経営診断の進め方…5つの手順の考え方

① 有機経営診断の5つの手順

1) 一般的な農業経営診断の実施手順

農水省マニュアルでは、農業経営診断の手順を①予備診断、②現場診断、③面接調査、④財務診断、⑤本診断、⑥総合診断の6段階とし、そのステップごとに経営の基本枠組にかかる経営力等の基本診断と部門ごとの機能(部門)別診断を組み合わせ、経営状況の分析・評価を行って、最終的に総合診断書を作成して経営改善提案を行うことになる。

また、各診断のステップごとに都度診断書をまとめて診断の進捗状況や各段階の診断で明らかになった課題等を共有するとともに、後の段階で前の段階と違った課題が出て来た場合等には、前の段階まで戻って繰り返し再確認して課題整理を行うことを求めている。

2) 本マニュアルの実施手順の考え方

実際の有機経営診断では、投入できる時間やメンバー等の診断資源が限定的であることが多く、また診断先の有機経営側の受入れ負荷等も勘案して、都度診断書の作成や6段階の手順も可能なものは省略する等の対応も考えておく必要がある。

また、本マニュアルでは、④財務診断は①予備診断と一体と位置付けていて、さらに各診断で追加の財務診断が必要となった場合等には本診断のなかで必要な修正を行う前提とし

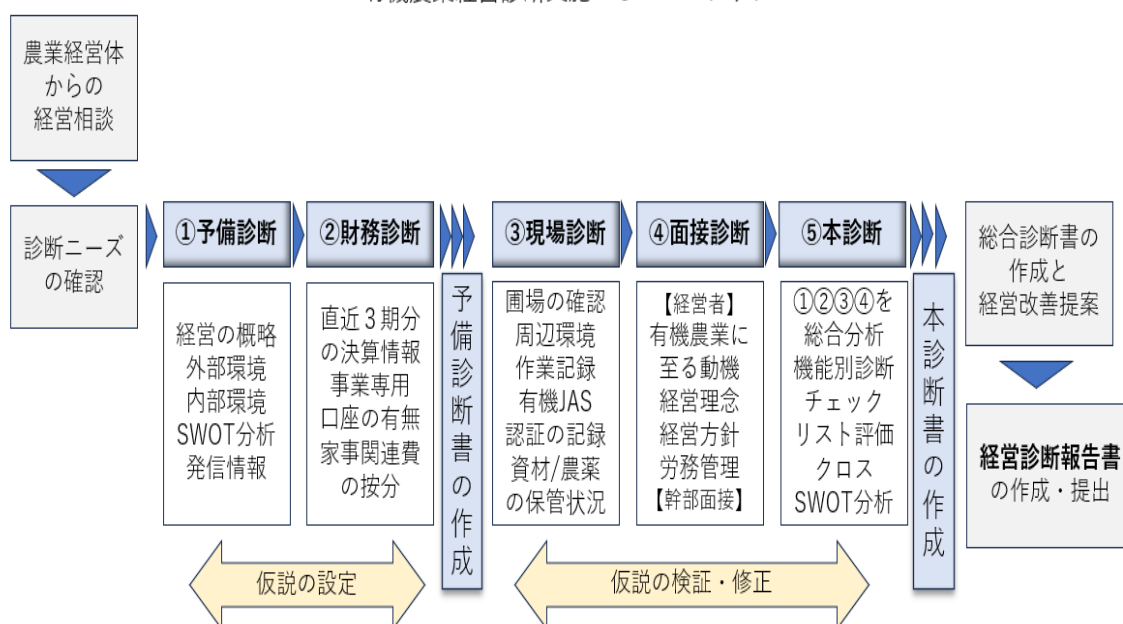
ている。予備診断の段階で財務診断を行う考え方は、後記 3)の通り各段階の診断をスムーズに進めるため、経営課題等の仮説の設定には財務分析が不可欠だからである。

さらに。総合診断は、⑥の診断ステップというより、⑤本診断の結果の改善提言等を診断報告書にまとめる作業なので、各ステップの診断結果を受けて診断報告書をまとめる位置づけとして、経営診断のステップとしては本診断までの実質 5 段階診断と位置付けている。

なお、③の面接調査は、有機経営者と直接に経営の考え方や経営課題等を確認できる経営診断上の重要なステップなので、面接診断と称することになっている。

図表2-2-1

有機農業経営診断実施の5つのステップ



3) ③現場診断以降での仮説の活用

上図に示す通り、①予備診断と②財務診断の段階で、経営課題の仮説を設定することが重要である。仮説を設定することにより、ステップ③以降の経営課題へのアプローチがスムーズになる効果が期待できる。経営上生ずる現状の問題点は往々にして財務諸表に現れていることが多く、有機経営の課題抽出に当たっても、まず財務諸表に現れた問題点を把握することが仮説の設定に有効かつ不可欠だからである。

言い換えれば、ステップ③以降は、前半に設定した仮説を検証しつつ修正していくプロセスとも言える。

4) 本診断の手順と総合診断

本診断では改めて機能別診断として、財務診断を含む生産・マーケティング・労務管理等の診断を行って経営課題等をまとめるとともに、クロス SWOT 分析結果等と併せて改善提言を整理して診

第3章 有機経営診断の実践

本章では、実際の有機経営診断の実践において、農水省マニュアルの内容に則した一般的な経営診断の進め方をベースにおいたうえで、有機農業経営の特性を踏まえた具体的な有機経営診断の各診断手順の取組のなかで、特に留意すべき点及び機能別診断の基本の経営力、生産、財務、マーケティング、農業労務、それぞれの有機経営診断の診断視点等をみていくこととする。

1. 有機経営診断の具体的進め方

農業経営診断の実施にあたっては、経営診断を受け入れる農業経営側では経営資料の準備と説明、現場診断での受入対応、役員や幹部社員による面接対応、経営課題の改善方向にかかる感度合せ等を、日常業務をこなしつつ行っていくこととなる。また、診断を実施する中小企業診断士としても、重要な経営課題等を見逃すことなく効率よく適切に診断を実施することが求められ、経営診断は受け入れる側、実施する側ともに相当の負荷を伴う事業である。

筆者が農業経営診断を実施する場合には、予備診断に十分な時間をかけて一定の仮説を持って以後の各診断手順に取り組んでいけるよう、通常は最低1ヶ月程度の準備期間をお願いしている。さらにその後の現場診断から本診断までに1ヶ月程度、報告会を経て最終的な報告書作成と提出までを合わせると、2～3ヶ月程度を要するのが一般的である。

この診断実施時間等も含めて経営診断の依頼内容に応じて、個別に柔軟に対応していく必要があるとともに、経営診断を受け入れる側と実施する中小企業診断士側の双方が効率よく適切に取り組めるよう、以下の各診断手順における具体的取組の留意点等を踏まえて経営診断に取り組んでいく必要がある。

(1) 予備診断

予備診断は、単に経営診断の準備を行う期間ではなく、経営診断全体を効率よく適切に実施するために事前の情報を悉皆的に収集・分析して、経営課題を事前に一定の仮説を持って捉えてその後の各診断手順のなかで確認をしていく、経営診断全体の成否を左右する重要な診断手順である。また、経営の成果は財務に現れるため、事前に財務分析をしっかりと行って事前に改善点の候補を把握しておく財務分析も、第2章2.で既述の通り予備診断の一環と位置付けている。

本マニュアルでは、説明の都合上(1)予備診断、(2)財務診断と分けて記載しているが、考え方としては財務診断も予備診断の一環として捉えて取り組む前提で、予備診断の取組における留意点は以下の通りである。

① 事前に経営診断ニーズの正確な把握

経営診断の実施にあたって、最初に農業経営側の経営診断ニーズを再確認して正確に理解し

たうえで、予備診断以下の診断手順に取り組むことが重要である。診断を依頼する経営者は、拘りの有機農業に取り組んでいるものの、どうしても生産性が思う通りに上がらない、このまま経営を継続できるのか不安になる等で真剣に悩んでいることが多い。題意を外して実施した診断対応は、どんなにエネルギーをかけて取り組んでも、依頼者の経営に影響しない診断になってしまう。また、診断の過程で依頼者が想定していなかったような重要な課題を把握した時には、それに対する改善対応の提起を行っていくことは当然の取組である。しかし、その場合でも農業経営者が気にして改善が必要と考えている課題に適切にアプローチしていく一環での課題提起でなければ、説得力を欠く取組となってしまうといえる。

② 有機農業等の経営情報を可能な限り集めて事前にしっかり分析する

予備診断では、外部環境も含めた経営情報を可能な限り集めて、事前にしっかり分析して仮説を立て、仮説を確認・検証するための要確認事項を事前に整理して以後の各診断に取り組んでいくことで、各診断手順のなかで効率よくかつ的確に経営課題を捉えることに繋がるといえる。特に、有機経営診断では農業経営に取り組んでいる有機農業にかかる内外の情報をしっかり把握し、有機農業の特性をしっかりと理解したうえで経営診断に取り組む必要がある。

予備診断以後の診断手順の中で確認した結果、仮説がずれていた場合等には、当然に仮説を修正してその後の経営診断を進めていくことになるが、仮説を持っていたからこそ修正も容易で、以降の診断がスムーズに進めやすい効果がある。(2)の財務分析も含めて、予備診断に時間をかけて十分な情報収集・分析を行ったかが、経営診断全体の成否を決めるような意識をもって予備診断に取り組むことが重要である。

③ HP・SNS等の発信内容を事前に収集

HP・SNS等の発信内容に沿って、経営状況を事前に収集しておくことも重要である。HPには、経営理念、自社の生産の拘りや商品の特徴、販路、沿革、採用情報など、診断先農業経営の経営方針や課題を類推しうる豊富な情報が溢れている。有機農業では、特に経営者の有機農業への強い思いや生産等への拘りを打ち出していることが多い。また、SNSでは、どういう層をターゲットにして、なにを発信しているのかで、経営者の有機経営への思いがよくわかることが多い。このほかマスコミの取材記事・パブリシティやマイナビなどの採用情報誌等での掲載内容も、同様の発信内容になっていることが多い。経営分析や内外の経営環境の分析とセットで、確認・整理しておくことが不可欠である。

(2) 財務診断

財務診断は、有機農業経営の実態を数値として客観的に把握し、理念や拘りが経営上どのような

な収益構造として現れているかを確認し、今後の経営改善や意思決定に繋げるための基礎情報を整理する中核的な診断手順である。予備診断の一環として位置付けて、現場診断や経営者との面接診断に仮説をもって臨めるよう、財務診断としての留意点は以下の通りである。

① 決算書の入手と事前分析の徹底

決算書は最低でも直近3期分を事前に入手し、資産・負債、売上・損益、キャッシュフロー、主要な財務指標等を確認し、経営課題に関する仮説を構築して、以降の現場診断・面接診断で検証していく。

農業では公開されている決算実績等の統計情報が少ないことから、主要な財務指標の比較対象として、日本政策金融公庫の公開する農業経営動向分析が参考となる。

なお、個人事業の場合には、家計と事業の会計分離が不十分なケースが多いため、事業専用口座の有無、家事関連費の按分、青色申告決算書における事業主貸・事業主借の扱い等を確認し、正確な事業実態を把握できる状態かを確認する。また、青色申告決算書の損益計算書における経費科目を、企業会計の損益決算書における売上原価と販管費の科目に経費内容を類推して組み替えると、財務分析がし易くなる効果が期待できるので必要に応じて実施してみることをお勧めしたい。

② 有機農業特有の収益構造を踏まえた分析

有機栽培は慣行栽培と比較して一般に販売単価は高い一方で、使用可能な化学肥料・農薬等が限定され、元々労働集約的な作業に加えて防虫・除草の負荷等もあって、労働分配率が高くなりやすい特徴がある。このため、売上高付加価値率、労働分配率、1人当たり付加価値額等の収益性・生産性指標を中心に、有機農業として許容される水準か、改善余地がないかを重点的に確認することが重要である。

また、多種類の作物を栽培する経営体においては作物別で収益構造が大きく違うこともあるので、作物別の売上高、収量等の情報も確認しておきたい。作物別の収支実績を把握している農業経営はまだ多くはないが、把握している場合にはその実績等の資料も確認しておきたい。

③ 経営目標の設定と従業員との共有

経営者が中長期的な売上・利益・生産規模等の経営目標を明確に設定し、それを社員等と共有したうえで日々の活動に落とし込んでいるかを確認する。月次、週次の行動目標数値が財務諸表上の指標（売上高、売上総利益、労働生産性等）と結び付いているかは重要な確認ポイントである。

④ 財務情報の活用状況（PDCA）の確認

月次・四半期等で作成される試算表や管理会計指標が、単なる記録・報告にとどまらず、経営会議や作業計画の見直し、作業の優先順位付け等に活用され、計画→実行→検証→改善（PDCA）が継続的に回っているかを確認する。

財務情報に基づく経営判断や改善行動が十分に行われていない場合、財務情報を経営に活かす仕組みづくりの構築を提言することで改善余地が大きいと言える。

⑤ 必要に応じた追加分析の実施

初期の財務診断結果を踏まえ、さらなる分析が必要となる場合には、必要資料の追加の提供を受けて、作物別・圃場別の採算分析、設備投資と減価償却の妥当性確認等、追加的な財務分析を適切に実施する。

⑥ 診断メンバーによる仮説等の情報共有

複数名で経営診断を実施する場合等には、予備診断及び財務診断で得られた仮説・論点・要確認事項を整理した予備診断メモを作成し、診断メンバー間で事前に共有することが望ましい。

また、訪問前に当該診断メモの概要を経営者に共有しておくことで、経営者側も論点を意識した準備が可能となり、現場診断や面接診断においてより具体的で質の高い回答が得られやすくなる。

(3) 現場診断

現場診断は、現場の圃場の状況や有機農作物の生産・出荷調整の取組状況等を、経営者や幹部社員等に直接案内してもらいながら診断メンバーの目で直接確認するという、農業経営診断において重要な診断手順の一つである。

① 圃場の現地確認と周辺環境の把握

有機農業においては、圃場そのものの状態確認が極めて重要である。作物の生育状況、圃場管理の実態（雑草管理、農機具・資材在庫等の整理整頓、圃場内レイアウト等）に加え、周辺の慣行農業の圃場との位置関係や距離、農薬飛散リスクの有無を確認する。併せて、周辺生産者との関係性等を経営者に確認して、意図せぬ農薬混入等のリスク管理が実態として機能しているかを確認することも重要である。

② 作業記録等のデータ確認

作業の進捗管理を、作業日報アプリ等を活用して、継続的に入力・蓄積されているかを確認

する。作業進捗状況等の記録が、作業者の作業スピードなど生産性の重要なデータとなるとともに、収穫時期や収量の予測を通じて効率的な販売に繋がる効果が期待できる。特に、有機農業では防虫・除草の作業負荷等もあって、労務管理と生産性向上のための基礎データとして作業記録は重要である。

なお、作業現場での入力、パート等によっては作業を止めてしまっかえって生産性を阻害することもありえるため、圃場リーダー等による代替入力や業務終了時点でのまとめ入力などの対策を講じている事例もみられることから、診断先の農業経営がどのような考え方で対応しているか等も確認しておきたい事項である。

③ 有機 JAS 認証の記録確認

有機 JAS 認証を取得している経営の場合は、出荷認証記録等について、記録の保存状況、記載内容の整合性、日常業務として無理なく運用されているかを確認し、認証対応が過度な負担や形式的対応になっていないか等を確認する視点も重要である。

④ 栽培資材・農薬等の保管管理状況の確認

有機農産物と慣行農法で使用する肥料・農薬・資材等が、同一区画または混在した形で保管されていないかを確認する。保管場所の区分を確認し、意図せぬ接触が起こり得ない管理体制であることが重要である。

(4) 面接診断

経営者との面接は、単なる情報収集の場ではなく、診断全体の方向性をすり合わせる重要な診断手順である。経営者の価値観・覚悟を正確に捉えたうえで、的確な診断と課題抽出、実行可能性の高い提言につなげることが求められる。

① 有機農業に対する経営者の考え方

経営者が有機農業に取り組むに至った背景や動機、有機農業に対する価値観・理念について十分に確認することは必須である。有機農業を「経営戦略」として位置付けているのか、「思想・信条」として位置付けているのかにより、経営判断や改善提言の受け止め方が大きく異なるためである。

② 有機農業の拘りと経済合理性のバランス

有機農業の実現に対する強い拘りは、有機農業経営の大きな強みである一方で、必要以上に経営者の理想とする有機農業に固執し、労力・人材面でコスト高となりすぎて無理のある経営

になっていないかを確認する。理念と経営のバランスが取れているかを見極めることが重要である。

③ 従業員と経営者の意識の乖離

経営者と従業員との間で、有機農業に対する理解や意識に乖離が生じていないかを確認する。経営者が先頭を切って突き進むタイプでは特に、作業現場での負担感や改善要望が経営者に適切に共有されているか、経営者がどのような手段で現場の状況を把握・確認しているかといったマネジメントの実態を確認することで改善の糸口となりえる。従業員の意識については、経営者の了解を得たうえで、幹部社員との面接や従業員の意識調査をアンケート方式等で実施することが考えられるが、経営者が消極的な場合が多いので慎重に判断する必要がある。

④ 議論の深さと対話姿勢の把握

有機農業に取り組む経営者には、自身の経営や農業観について深く考え、納得するまで議論する姿勢を持つ者が多いような傾向がある。経営者との面接では、結論を急ぐのではなく、経営者の考えを十分に引き出しつつ、課題や改善の方向性についてトコトン議論できる関係性を構築することが、診断の質を高めるうえで重要である。

(5) 本診断

本診断は、情報収集フェーズから提言フェーズへ移行する要となる診断手順であり、診断士の仮説構築力と修正力、ならびに経営者との対話力が問われる手順である。

① 仮説検証と診断方向性の修正

予備診断および財務診断の想定した仮説について、現場診断や経営者面接の結果を踏まえて検証を行う。仮説が外れた場合や、事前の想定と異なる診断結果が得られた場合には、現場診断や経営者面接に立ち戻り、事実関係の再確認を行ったうえで、診断の方向性を柔軟に修正する姿勢が求められる。本診断は、当初の仮説に固執するのではなく、実態に即した結論を導くための診断手順と位置付けられる。

② SWOT 分析およびクロス SWOT による課題整理

本診断では、これまでの各診断手順で得られた情報を踏まえて SWOT 分析を実施し、有機農業経営の強み・弱みを内部要因として整理するとともに、市場環境や制度動向等の外部要因を踏まえ、クロス SWOT 分析により優先的に取り組むべき経営課題を優先順位付けして抽出する。SWOT 分析は、予備診断の段階から素案として整理しておいて、経営者面接で素案に対する感度

確認を行っておくと、本診断で再整理する分析結果の精度が高まり、さらにクロス分析の説得力も増す効果が期待できる。

③ アウトプットの方向性共有と感度合わせ

診断結果の整理にあたっては、改善提言の方向性や重点課題について、診断メンバー間で十分に共有し、認識のズレがない状態をつくることが不可欠である。そのうえで、経営者に対しても診断経過と提言の方向性を示し、経営者の問題意識や受け止め方との感度合せを行うことで、最終提言が一方的なものにならないよう留意する。

(6) 総合診断

総合診断は、診断結果を踏まえて経営者に「行動」を促すための、最後の診断手順である。診断士の提言を経営者や幹部社員に理解してもらい、確実に実行に結び付けてもらう必要があり、有機農業経営の持続性を高める視点を持った提言が求められる。

① 経営者ニーズに沿った改善提言の整理

総合診断では、予備診断から本診断までの結果を踏まえ、経営者が当初抱えていた診断ニーズに沿った建設的な改善提言ができているかを確認する。中小企業診断士の視点を押し付けるのではなく、経営者の問題意識や制約条件を十分に踏まえたうえで、経営の前進につながる提言となっているかが重要である。

② 優先順位付けと実行可能性の確保

改善提言は、すべてを一度に実行させるのではなく、重要度・緊急度・実行難易度等を踏まえて一定の優先順位を示しつつ提言する必要がある。提言内容が経営者や現場にとって実行可能な水準となっているか、経営資源を考慮した実行可能な内容となっているかを確認する。

③ 分かりやすく簡潔な表現にする

総合診断の提言は、専門用語を避け、経営者や従業員が理解しやすい表現で、簡潔かつ論点が明確に整理されていることが望ましい。有機農業経営では理念や強い思いが提言の受入れを難しくする可能性もあるため、提言の意図や背景を丁寧に説明し、行動に移してもらえるように説明することが重要である。

④ 報告会の実施と関係者の巻き込み

診断結果の報告会にあたっては、経営者のみならず、可能な限り幹部従業員や現場責任者等

にも参加を促し、提言内容を共有することが望ましい。経営者の理解に加えて、実行主体となる従業員の納得感を高めることで、改善提言の実行確度を高めることに繋がる。

⑤ 定期的な進捗確認とアフターフォロー

総合診断は報告書提出で完結するものではなく、改善提言の実行状況を定期的に確認し、必要に応じて追加の助言や再診断を行うなど、継続的なアフターフォローにも取り組みたい。経営者や経営環境の状況変化に応じて柔軟に伴走する姿勢が、有機経営診断の価値をさらに高める。

2. 機能別診断の視点

実際に有機経営診断を行っていくにあたって、有機経営の基本の経営力、生産、財務、マーケティング、農業労務、それぞれの取組状況を機能別診断として確認して経営課題等を抽出していくのは、有機経営診断も同様である。

(1) 基本の経営力診断

① 経営力診断の基本の考え方

経営力診断は、経営の基本の経営者の能力や考え方、経営にかかる運営・管理等を診断するもので、有機経営診断でも最重要な診断の視点である。農水省マニュアルに準じて、経営力診断の目的、対象範囲、評価方法を整理すると以下の通りである。

1) 経営力診断の目的

経営力診断の目的は、農業経営者が適切に意思決定し経営の運営・管理を指揮して、経営の継続性をしっかりと担保しているかを確認・評価するものであり、これは有機経営診断でも同様である。

2) 経営力診断の対象範囲

経営力診断の対象範囲は、農水省マニュアルでは現状の経営及び万一の場合や将来の経営における、経営者の資質や能力、経営の運営・管理や社会・公共性、BCP・経営継承としている。本マニュアルでは、有機経営の特性が現れやすい経営者の資質や能力、経営の運営・管理面を特に診ていくこととする。

3) 経営力診断の評価方法

経営力診断の評価方法は、予備診断(含む財務診断)・現場診断・面接診断・本診断・総合診断の手順で、必要に応じ診断手順を遡る等で再確認しつつ行うのは同様であるが、有機経営診断では経営者の有機農業への思いがどのように経営に現れているか等の確認として、面接診断を特に重視したい。

② 有機農業の特性に応じた経営力診断の視点

農水省マニュアルでは、診断の対象範囲や評価方法を各業種に共通で網羅的に、かつ理論的な診断手順として整理している。有機経営診断では、有機農業の特性に応じて特に留意すべき主な診断の視点として、以下のような視点が重要と考えられる。

- 1) 「なぜ有機農業なのかを経営理念にしっかり織り込んで、その取組の長期ビジョンを示して、従業員や取引先・地域と共有できているか」

有機農業に対する経営者の思いが強いほど、従業員や取引先・地域等とその思いを共有して、関係者が同じ方向を向いて取り組んでいくことが有機経営として不可欠である。逆に、経営者の経営への思いがうまく実績等に繋がっていない場合には、経営への思いが空回りになっていない等も念のため診ておきたい。

- 2) 「自社の有機農業の特徴に応じて、ターゲット市場等を絞り込んだ経営戦略を策定しているか」

経営理念と長期ビジョンを実現するためには、ターゲット市場を絞り込んで自社の経営資源を適切に配分した経営戦略を策定して、取り組んでいくことが重要である。特に、自社の有機農業の特徴に応じて、ターゲット市場等を絞り込む経営の戦略性が不可欠である。

- 3) 「経営戦略に基づいて経営計画を策定し、経営の安定化に時間を要する等の有機農業の特性を踏まえた事業運営を行っているか」

有機農業は経営安定化に時間を要する等の特性があるため、経営戦略に基づく長期経営計画を策定して早期の経営安定化に着実に取り組んでいくことが、有機経営においては一層重要であるといえる。

- 4) 「経営計画の遂行に向けて、自社の有機農業の特徴を踏まえた経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の強化に取り組んでいるか」

経営戦略・経営計画の遂行のためには、自社の有機農業の特徴に応じて経営資源を長期的視点で強化しつつ適切に配分して、計画等の目標を着実に達成していく必要がある。有機農業に魅力を感じて有機専業農業法人に雇用就農する優秀な人材も多いので、しっかりと有効活用したいものである。なお、内部の経営資源に不足がある場合には、外部資源の活用等の体制も整備しておくことも重要である。

- 5) 「環境や安全安心の思いを共有できる従業員を、代表を補佐できる幹部社員として育成しているか」

有機経営はその思いが強い個性的な経営者が多い印象があり、経営者と従業員等と距離感を感じる経営事例に出会うこともある。有機経営の場合、将来的な独立就農意識の強い従

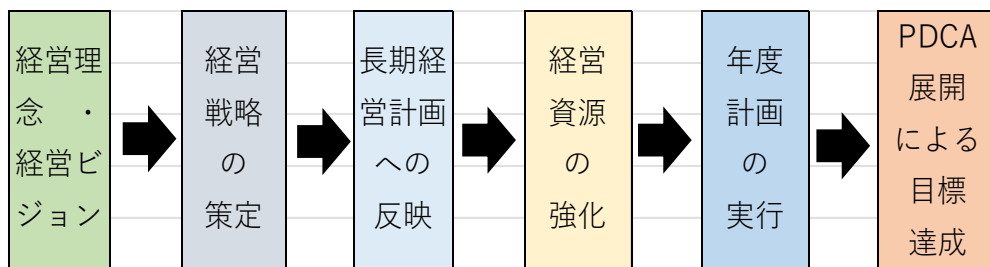
業員が多く、長期的な人材育成は特に難しいとされるが、それでも経営者の考え方を従業員に代弁できる幹部社員育成は不可欠であると考えたい。

6) 「自社の有機経営の実態に即した実績管理資料を作成して、PDCAに取り組んでいるか」

自社の有機経営の実態に即した生産性や収支状況等の実績管理資料を作成して、幹部候補社員等も参加した実績検討会を四半期毎等に開催して、取組課題の共有と改善に繋げるPDCAに全社的に取り組むことが、早期の経営改善・強化に重要である。実績管理資料では、全社的な収支状況等に止まらず、特に有機農業の特徴が現れやすい付加価値額ベースで、作物別収支状況のように生産性の状況を作物別の視点まで見ていく資料等も工夫したい。幹部候補社員等の実績検討会への参加も、人材育成の視点や経営課題の全社的な共有の観点で効果が期待できると考えられる。

上記1)の経営理念から本項目6)のPDCAで経営計画目標の達成までの流れは、下図の通りである。

図表3-2-1 経営理念から経営計画の目標達成までの流れ



7) 「消費者・取引先との対話に努め、環境と食の安全安心に理解を持つ消費者層の拡大に努めているか」

環境と食の安全安心に理解を持つ消費者層の拡大は、行政等に依存するばかりではなく、自社においても消費者・取引先との普段からの対話に努めて自社農産物の消費者の生の声を集めて自社製品の強化を図るとともに、長期的な視点で有機農産物の需要拡大に繋がる取組としたい。自社の有機農業への思いを込めた SNS 等の発信も、有機農業を支持する消費者層の拡大に有効であると考えられる。

8) 「地域の慣行農業者や他の有機農業者との関係性がしっかり確保できているか」

農業の考え方は違っても、地域の生産インフラを共同使用する農業生産者や近隣の同じ有機農業の経営者等と対話や相互理解は、地域で経営を行っていく農業法人として経営の継続性確保に不可欠である。

9) 「有機農業の意義を共有した後継者を育成し、経営継承に計画的に取り組んでいるか」

有機経営でも後継者確保は最重要課題である。有機農業は、親族内継承の可能性はなくても、将来の有機農業での独立就農等を目指している従業員など第3者継承等の可能性は

より高いと考えられ、この特徴を生かして長期的な視点で経営継承の計画に取り組みたい。

10) 「収入保険の加入など、リスクマネジメントの視点で取り組んでいるか」

猛暑の影響やそれに伴う害虫の発生等のリスクは、有機農業でこそ備えを十分に行っておく必要がある。突発的な災害の被害に止まらず価格の下落等への備えとしても有効な収入保険への加入をはじめとするリスク全般への備えの取組を、生産性や経営の安定化への取組に手一杯で後回しにしていないか等を診断のなかでしっかり確認しておきたい。

図表 3-2-2

経営力診断チェックリスト

1)	なぜ有機農業なのかを経営理念にしっかり織り込み、その取組の長期ビジョンを示して、従業員や取引先・地域と共有しているか
2)	自社の有機農業の特徴に応じて、ターゲット市場等を絞り込んだ経営戦略を策定しているか
3)	経営戦略に基づいて経営計画を策定し、経営の安定化に時間を要する等の有機農業の特性を踏まえた事業運営を行っているか
4)	経営計画の遂行に向けて、自社の有機農業の特徴を踏まえた経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の強化に取り組んでいるか
5)	環境や安全安心の思いを共有できる従業員を、代表を補佐できる幹部社員として育成しているか
6)	自社の有機農業の特徴に即した実績管理資料を作成して、PDCAに取り組んでいるか
7)	消費者・取引先との対話に努め、環境と食の安全安心に理解を持つ消費者層の拡大に努めているか
8)	地域の慣行農業者や他の有機農業者との関係性がしっかり確保できているか
9)	有機農業の意義を共有した後継者を育成し、経営継承に計画的に取り組んでいるか
10)	収入保険の加入など、リスクマネジメントの視点で取り組んでいるか

(2) 機能別診断…生産

① 農業生産診断の基本の考え方

農水省マニュアルでは、農業を「生物を栽培・飼養(農業生産)して対価を得ることを、継続して行う経済活動」と定義している。また、農業経営については、「継続した経済活動である農業生産のために、他産業と同様にヒト・モノ・カネ・情報の経営資源を継続して投入し、独立した意思決定と運営・管理の活動を行うこと」、としている。農業生産診断は、この農業経

営の根幹ともいえる農業生産について、経営課題を明らかにして経営改善を提言する取組であり、同マニュアルではこの農業生産診断の目的、対象範囲、評価方法を、以下の通りとしている。

1) 農業生産診断の目的

農業経営の生産活動を詳細に分析し課題を明確化することで、効率的かつ持続可能な生産体制の構築を支援することである。

2) 農業生産診断の対象範囲

耕種・畜産の両面ともに、生産の見える化と効率性の取組、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視点の取組等である。

3) 農業生産診断の評価方法

生産履歴の確認、現場診断、土壌や水等のサンプル分析、競合他社との比較、その他生産診断チェックリストによる確認・点検等である。

② 有機農業の特性を踏まえた生産診断の視点

有機農業経営の生産診断は、農業経営者や現場担当者が、有機農業の特性を踏まえた生産計画から栽培管理、資材の適切な使用、防除・除草に至るまで一貫した取組を行えるようにし、消費者に安心・安全な有機農産物を届ける体制を構築することを支援する取組である。有機農業者にはいろいろな考え方で独自の農法を展開しているケースも多く、現場診断や経営者との面接診断等で、普段はなかなか見えにくい有機農業生産の取組状況をしっかり診ていく必要がある。

この有機農業の特性を踏まえた生産診断の視点は、以下の通りと考えられる。

1) 「有機農業に適した作物を、適した環境で、マーケットインで生産しているか」

有機農業を強く志しても、有機農業には適した作物を適した環境のなかで生産できるか、及び消費者に受け入れられる作物かは、有機農業でも当然の営農上必須の前提条件となる。有機農業の取組が比較的多い野菜類でもまだ有機農業では生産が実現していない作物や生産性が低い作物があり、また土耕以外のイチゴ栽培のように有機 JAS 等に認証されない生産システムがある。生産環境では気象条件の他、特に耕作放棄地の再活用等で土づくりに専念しても、土の質がなかなか適した条件にならず栽培可能になるのに相当な時間を要するようなケースもみられる。誰もが栽培できていない作物を生産できる技術的な見通しが立っている場合等は別として、しっかり適した作物を適した環境で栽培して、その作物が市場に受け入れられる見通しがあることが、有機農業の生産を開始する際の重要な前提条件であることを有機経営診断の視点として持つておく必要がある。

2) 「有機 JAS 等の認証基準に基づいた農薬・肥料の施用管理等を適切に行っているか」

みどり戦略では有機農業を、有機 JAS 認証を取得している有機農業経営、及び有機 JAS 認証を未取得でも有機 JAS と同等の取組水準を行っている農業経営や有機農業推進法の取組水準を満たす農業経営と定義している(※)。また、有機農業には含まれないが、農薬と化学肥料の使用量を慣行農法の 50%以下としている、特別栽培等の農業経営も多い。

※ 第 1 章 1. (2)の「みどり戦略と有機農業」を参照

有機 JAS と同等の取組水準を行っているときとされる場合には、有機 JAS 認証は未取得でも、当然ながら農薬・肥料等の施用管理は有機 JAS の認証基準に準じた取組を行って、その取組を毎日の記録に残す等で第三者に客観的に示す必要がある。そのような取組を行っているか、あるいは改めて有機 JAS 認証を取得するか等を、有機経営診断でしっかり診て考え方を確認していく必要がある。これは、有機以外の特別栽培等でも同様で、各都道府県の特別栽培基準等に準じた取組を行っているか等を診ていきたい。

3) 「自社の土づくりの拘り等の根拠を消費者に明らかにしているか」

有機農業の基本は土づくりにあるとされる。しかし、有機 JAS 等以外でも有機的な農業を展開している農業生産者は多く、それぞれの考え方等は様々で、なかには「有機農業とする根拠がない」等で有機農業生産者同士がお互いを批判するようなケースもみられる。重要なのは実質的な有機農業であることを消費者に根拠をもって説明できるかであり、例えば植物由来の有機肥料のみの使用に徹している等どのような有機肥料を使用しているかの考え方や拘り、農薬に代わる防虫・除草対策の内容等を消費者に説明するとともに、その拘りの成果である土づくりの状況を定期的に土壌分析して、その結果等を HP で公表する等の取組が重要である。土のなかの微生物の力を活用する有機農業であるとするケースでも微生物の内容が明確になっていなかったり、伝統のボカシ肥料を昔からのやり方で使用しているとするとするケースでも、生育が悪いので土壌診断を行ってみたら 3 要素のバランスが崩れていた等の事例もみられる。自社の土づくりの拘り等の根拠を示して、消費者に明らかにしているか等の視点を意識して有機経営診断に取り組みたい。

4) 「万一の備えの病害虫管理への対策をしっかりと行っているか」

有機農業経営は、化学肥料・農薬を原則として使わない農業であるため、病害虫管理への対策をしっかりと持って取り組んでいく必要がある。有機農業の病害虫対策としては太陽熱消毒による連作障害対策、天敵昆虫等の活用や害虫を寄せ付けない作物との並列栽培、環境保全を重視した防虫・除草対策である総合的病害虫・雑草管理(IPM)における有機農業としての活用等が考えられる。これらの取組を徹底するとともに、これらの取組を行っても想定外の害虫等が発生して徹夜で手作業による駆除を行ったような話も聞こえてくる。万一の場合の相談先の確保等を含めた備えの対策をどのように準備しているか、有機農業経営としての考え方と具体的対策を診断のなかで確認しておきたい。

5) 「生産性向上に向けた生産計画の策定と進捗管理等の取組を徹底しているか」

多くの有機農業経営に共通する有機農業の最大の課題は、生産から出荷調整等の段階における生産性の確保である。有機農業の生産面では、生産計画を策定して計画に沿った生産の進捗管理の徹底、栽培方法等のマニュアル整備とマニュアルに沿った作業の均質化の取組、ハウス内の温湿度等の自動制御やドローンによる露地栽培の生育管理の自動化などの最新のスマート技術を活用した生産の効率化、等が生産性向上対策として考えられる。これら様々な対策を組み合わせた対応が考えられるが、経営資源等の状況によってもその対応策の内容が違ってくるので、特に基本の対応として考えたいのは経営計画に基づく生産計画の策定と進捗管理の徹底である。自社の経営理念実現のステップである経営計画に基づいて生産計画を策定し、その生産計画に基づいて実際の作業の進捗管理を行い、計画と実績で乖離がある場合には、原因を究明して早期に改善対策を行っていくことが、生産性向上の基本の取組として重要である。毎日の作業進捗実績は管理アプリが普及しているものの、パートや特定技能外国人などによっては入力で生産作業がかえってストップしてしまうとの話も聞こえてきているので、その場合は圃場長等によるまとめ入力等の対策も考慮しつつ、まずは計画通りの作業実績の確保に徹底して取り組み、計画と実績対比をPDCAで回していく取組を支援できるよう、経営診断の視点として持って診断に取り組みたい。

6) 「栽培方法・管理マニュアルを作成して活用しているか」

上記5)の生産性向対策の一つにも上げられるが、有機農業は作業者の経験や勘に依存した栽培管理が多くなりやすく、事業拡大に伴う人員増加時に品質や生産性のばらつきが生じやすい。こうしたリスクを抑えるため、播種・定植、施肥、病虫害・雑草管理、収穫に至るまでの作業手順を文書化もしくは映像化し、判断基準を明確にした栽培・管理マニュアルの整備が重要である。また、栽培・管理マニュアルでは、有機資材の使用基準や対応可能な代替手段が明示されているか等も、有機経営診断に欠かせない事項である。

栽培・管理マニュアルが現場で実際に活用され、更新・改善が行われているかが、形式的整備にとどまらない生産プロセスの運用を見極める重要視点である。

7) 「生産、使用管理記録と整合性を確保した適切な商品表示を行っているか」

有機農産物の価値は、信頼性によって支えられており、その基盤となるのが生産・使用管理記録と商品表示の整合性である。種子の由来や管理状況、肥料、農薬等の使用履歴、作業記録、収穫・出荷記録が一貫して管理され、圃場単位で追跡可能な状態になっているかが重要である。これらの記録が有機JAS表示や取引先向けの商品表示と齟齬なく連動しているかを確認する必要がある。記録の不備や表示ミスは、行政指導や取引停止といった経営リスクに繋がるため、記録管理体制と確認フローが組織として確立されているかを重点的に診断

したい。

8) 「ポストハーベスト管理の出荷・販売記録の作成・保存等を適切に行っているか」

収穫後の管理を含むポストハーベスト工程も、品質維持と信頼性確保の観点から重要である。収穫後の品質劣化を防ぐための選別、調整、保管、出荷までの工程が整理されているかを確認する必要がある。また、規格別数量、出荷先、販売数量・価格といった情報が記録として作成・保存され、生産記録と統合的に管理されているかも重要である。これらの記録は、歩留まりや規格外率の把握、経営改善にも活用可能であり、単なる事後記録にとどまらず、運営管理に活かされているかを評価したい。

9) 「有機栽培技術等の知的財産管理に取り組んでいるか」

有機農業においてこそ、栽培技術や品種選定、加工方法、ブランド名称などが競争力の源泉となる。そのため、知的財産としての意識、管理ならびに活用が求められる。特に、独自の栽培ノウハウや配合、作業工程が暗黙知のまま属人化していないか、組織として共有・保護されているかが重要な診断視点である。また、育成者権や商標権など、法的に保護される知的財産について、侵害や無断使用のリスクを認識し、適切に対応しているかを確認する必要がある。そして、事業継続や差別化を支える経営資源として位置づけ、管理方針が明確になっているかを評価したい。

図表 3-2-3

農業生産診断チェックリスト

1)	有機農業に適した作物を、適した環境で、マーケットインで生産しているか
2)	有機 JAS 等の認証基準に基づいた農薬・肥料の施用管理等を適切に行っているか
3)	自社の土づくりの拘り等の根拠を消費者に明らかにしているか
4)	万一の備えの病虫害管理への対策をしっかりと行っているか
5)	生産性向上に向けた生産計画の策定と進捗管理等の取組を徹底しているか
6)	栽培方法・管理マニュアルを作成して活用しているか
7)	生産、使用管理記録と整合性を確保し適切な商品表示を行っているか
8)	ポストハーベスト管理の出荷・販売記録の作成・保存等を適切に行っているか
9)	有機栽培技術等の知的財産管理に取り組んでいるか

(3) 機能別診断…財務

① 財務診断の基本の考え方

財務診断とは、経営理念等の経営目的の実現に向けて、経営の運営状況等を財務面から診断するもので、この場合の財務とは農業経営の現状の成績である決算状況を踏まえた現在と将来の資金状況を言う。財務分析は、これを定量的かつ客観的に数値として提供するものである。農水省マニュアルに準じて、財務診断の目的、対象範囲、評価方法を整理すると、以下の通りである。

1) 財務診断の目的

財務診断の目的は、農業経営の財務状況を把握し分析することで、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である。農業経営の多くが小規模であり経営管理体制が十分でないことや、農業特有の会計基準・税制が存在する等を踏まえて適格に財務診断を行う必要がある。

2) 財務診断の対象範囲

財務診断の対象範囲は、農業経営の財務管理体制、財務分析およびキャッシュフロー分析である。農業経営の財務管理体制とは、会計帳簿の作成や財務指標を経営に活かすための取組みなどを指し、財務分析を通じた経営改善を行う上での土台となる。農業経営の財務状況は、安全性、収益性、効率性・生産性、成長性などの財務指標により分析される。キャッシュフロー分析では、営業活動、投資活動、財務活動それぞれのキャッシュフローを確認し、キャッシュベース利益の確保による資金の安定性を分析・評価する。

3) 財務診断の評価方法

財務診断における評価は、収集した決算書類や確定申告書などから算出した財務指標および経営者からのヒアリングにより行われる。評価に当たっては、農水省の農業経営診断システム(※)等を利用することができる。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ある。

※ 農水省では、2025年から農業者・農業法人向けに農業経営財務分析システム、農業経営支援者向けに農業経営診断システムを公開している。

② 有機農業の特性に応じた財務診断の視点

有機経営診断に際して踏まえておくべき有機経営の主要な特性は、第2章 1. (2)②に記載の通りであるが、そのなかで特に財務分析に欠かせない診断視点は、3)「生産性の確保と経営安定化に時間を要する」である。診断対象先の有機経営の生産性の状況や経営計画・運営管理の仕組みを構築して経営安定化に努めているか、その場合の経営者はどのような考え方で経営を確立しようとしているか等をしっかり診ていく必要がある。

以上を踏まえた有機農業経営の財務診断の視点として、以下の事項が特に留意すべき事項で

あると考えられる。

- 1) 「有機経営の実態に応じて自社の財務状況を理解して、財務面の課題を認識して改善に取り組んでいるか」

有機農業は、財務面で「収益性の低さ」やそれに伴う「(経営の)安全性の低さ」、「資金の不安定性」などの課題を抱えた事業者が多い。財務面の課題はそれぞれの事業者の経営活動の結果であることを認識して、その原因を究明し改善策を講じなければ、経営の継続性が確保できないことになる。有機農業経営の持続可能性を高めるため、自社の財務状況を理解して、経営改善に取り組むことが必要である。

- 2) 「有機経営の経営計画の重要性を認識して、自らの経営理念や経営戦略を反映させた内容で作成しているか」

有機農業は単なる栽培方法の選択ではなく、食の安全性における「消費者との信頼関係」、「環境保全」や「持続可能性」などの理念に基づく経営である。経営理念を実現するためには、これらを反映させた経営計画を策定することが重要である。経営計画は理念と実践をつなぐ「羅針盤」であり、策定された内容が収支計画や投資計画を財務数値で表し、持続可能性を客観的に示すものとなっていることが重要である。

- 3) 「自社の有機農業の生産性確保の基準を持って、有機経営に取り組んでいるか」

一般に有機農業は、慣行農法に比べて生産性に課題を有していることが多い。そのため、有機農業経営では、自社の有機農業の特性に応じて生産性確保の基準を持って経営に取り組んでいるかが、重要な経営の要諦ということになる。生産性確保の基準例としては、従業員一人当たり労働生産性や工程別作業時間実績、一人当たり付加価値額や売上高付加価値率、付加価値労働分配率等があげられる。

これらの基準を、例えば施設野菜栽培など労働集約的で生産回転数の高さが収益確保の要件であるような、自社の有機農業に応じた生産性確保の目標指標として、対前年比較や同業他社との比較、業界統計等の対比等で常に自社の生産性の状況を把握して、改善・向上に努めているか等をしっかり診ていく必要がある。

- 4) 「早期の黒字化等に向けて、損益分岐点分析・固定費と変動費の考え方を理解して、経営に取り組んでいるか」

生産性、収益性が低く、黒字化に時間がかかる有機経営が多いのが有機農業の特徴といえる。収支トントンとなる売上高を感覚的に理解している経営者はいるが、その場合でも損益の分岐点となる売上高が、固定費と変動費の水準によって動くという収益の「構造」まで理解している経営者は多くはないと考えられる。その「構造」を経営者に理解してもらい、事業計画で目標売上高を定めて早期の黒字化やより高い利益水準の経営を目指せるよう、実際の決算書を固変分解して損益分岐点分析を示して事業計画の策定を支援できる

よう、有機経営診断にあたって取り組みたいところである。

5) 「作物別の収支状況を把握しているか」

有機農業では、傾向として多品種少量生産の経営が多い。その中で作物別の収支状況を把握することは農業経営にとって負担が大きい。作物別の付加価値まで把握できている農業経営は、それだけで経営力が極めて高いと言える。一般的には、全品目は難しくても基幹作物くらいは、直接原価や作物別付加価値ベースで作物別の収支状況を把握するよう指導していきたい。

6) 「キャッシュフロー重視の経営となっているか」

利益が、現金を伴う質のいいものになっているかどうかを見極める意味で、キャッシュフロー分析は重要である。有機農業経営でも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は、早期の経営安定化に必要な経営者の現金収支に対する感度の高さを見極めるうえでも重要である。経営者自身に営業CF、投資CF、財務CFの意味や関係性を理解し、キャッシュフロー計算書を読み解く力を持ってもらうよう、診断の視点として持つておきたい。

7) 「設備投資は、自社の有機農業の特性を踏まえ、借入金の返済財源の考え方を理解して、計画的に取り組んでいるか」

設備投資計画を見る際、金融機関が注目するのは貸付金の返済財源が期ごとに確保されているかである。診断士として設備投資計画書の作成支援等に取り組む際に留意すべきことは、経営者が計画する設備投資は、返済財源を確保した合理的な投資計画になっているかという点に尽きると言える。慣行農業に比べて生産性や収益性が低いとされる有機農業だけに、そこは慎重に見極めたいところである。

8) 「個人経営等では、事業費と生活費のやり繰りが頻発していないか」

個人経営等では、収支状況や資金繰り状況がまだ改善していな経営ほど、事業費と自家の生活費との資金の出し入れが頻発して、貸借対照表の「事業主貸」「事業主借」の残高が大きく膨らんでいることが多い。青色申告決算では個人の生活費を経費計上できないため、一見黒字決算になっていても生活費差引の実質収支でみれば赤字であることが多く、事業費と生活費の相互融通によるやり繰りが発生しがちである。

生活費相当額以上の黒字確保に向けた経営改善の指導や、事業費における手元資金の積み増し等を指導する必要がある。

9) 「新規就農者では、新規就農補助金等の補助期間終了後を見据えて経営を行っているか」

新規就農者にとって、農業次世代人材投資資金(経営開始型)などの支援制度は、初期投資や生活の安定に大きな助けになる。しかし、補助期間(最長5年間)を過ぎた後に、経営が自立できていなければ、経営の継続自体が難しくなる。特に、有機農業は経営の黒字化に時

間を要するため、5年間の補助金を受給している段階のうちに、生産性の向上等による経営改善の取組を強く指導する必要がある。

10) 「新規就農の段階から決算整理等による経営実績の見える化に取り組んでいるか」

新規就農後は毎年税務申告を行うこととなるが、経営実績の確認と経営課題の見える化に向けた決算実績の活用も重要な取組である。就農当初は収支状況に余裕がない等で申告書を試行錯誤しつつ自力で作成したりしているケースも多くみられるが、以下のような点に留意して早期に経営実績の見える化を実現できるよう指導したい。

- a 下記b以外の場合は、経理システムを導入したい。
 - b 売上拡大とともにできるだけ早期に税理士への委託等を実施したい。JAの組合員の場合はJAの経営管理支援業務を活用して、決算書作成負荷を軽減したい。
 - c 青色申告では、赤字の場合等に貸借対照表の作成義務がないが、決算整理の連続性の視点で、赤字でも毎年作成したい。
 - d 売上が10百万円超の経営では、就農後3年目から消費税の課税負担が発生することに留意しておく必要があるが、課税開始の先延ばし等の動機で業容拡大前から経営の法人化に取り組むのは避けたい。
- E 見える化した経営管理資料等を、経営改善に向けたPDCA等の取組に活用したい。

図表3-2-4 農業財務チェックリスト

1)	有機経営の実態に応じて自社の財務状況を理解して、財務面の課題を認識して改善に取り組んでいるか
2)	有機経営の経営計画の重要性を認識して、自らの経営理念や経営戦略を反映させた内容で作成しているか
3)	自社の有機農業の生産性確保の基準を持って、有機経営に取り組んでいるか
4)	早期の黒字化等に向けて、損益分岐点分析・固定費と変動費の考え方を理解して、経営に取り組んでいるか
5)	作物別の収支状況を把握しているか
6)	キャッシュフロー重視の経営となっているか
7)	設備投資は、自社の有機農業の特性を踏まえ、借入金の返済財源の考え方を理解して、計画的に取り組んでいるか
8)	個人経営等では、事業費と生活費のやり繰りが頻発していないか
9)	新規就農者では、新規就農補助金等の補助期間終了後を見据えて経営を行っているか

10)	新規就農の段階から決算整理等による経営実績の見える化に取り組んでいるか
-----	-------------------------------------

(4) 機能別診断…マーケティング

① 農業マーケティング診断の基本の考え方

農業経営におけるマーケティングの活動は、農業で生産した農産物の持つ価値を実現する農業経営の重要な取組である。農業経営診断は、この農業経営における価値の創造が最適なプロセスで取り組まれるよう課題を明らかにし、改善策を提言するものである。農水省マニュアルでは、この農業経営診断におけるマーケティング診断の目的、対象、評価方法を、以下の通りとしている。

1) マーケティング診断の目的

農業マーケティング診断の目的は、農業経営のマーケティング上の課題を見える化し、改善することで農業経営が持続的に成長することを支援することとしている。

2) マーケティング診断の対象

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、マーケティング計画・展開、農業経営管理である。これら一連の活動が整合性を保ち、最適に機能しているかを診断の対象とする。

3) マーケティング診断の評価方法

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の分析、経営者や担当者、必要に応じて顧客・取引先等へヒアリングを行い、PEST 分析や 3C 分析、STP-4P などの手法を活用して評価を行う。

② 有機農業の特性に応じたマーケティング診断の視点

マーケティング戦略の基本は、自社が提供できる製品について、STP(セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング)の手法を使って市場をセグメントしてターゲット顧客を設定し、自社の強みや製品の特徴を活かした 4P 戦略を展開して、差別化した顧客価値を継続して提供していくことである。この基本の考え方は、有機農業であっても変わらないが、有機農業は環境と調和した安全安心な持続可能な農業としての価値があり、またそれに対して強い思いや拘りを持って有機農業に取り組んでいる生産者が多いことから、これらの思い等を有機農産物に込めた「モノ」消費と「コト」消費の価値として消費者に届けられるかが、有機経営診断の重要なポイントと考えられる。

この点を踏まえた、主な有機農業のマーケティング診断の視点を整理すると、以下の通りである。

1) 「ターゲット顧客に見合った有機農業の持つ顧客価値を提供できているか」

自社の顧客が求める価値に見合ったモノ(有機農産物)やコト(体験・背景・信頼)を提供する製品の設定は、4P 戦略の重要な出発点である。自社の有機農産物が顧客の消費者が求める価値に見合っているかは、実際に売上に繋がっているかとともに、消費者に対して HP や SNS、さらに農業体験イベントの交流等で、常に発信し双方向のコミュニケーションをとっているか等で診ていきたい。発信の内容では、自社が有機農業に至る道のり等をストーリー性ある話題として提供できると、自社ブランドの信奉に繋がる効果も期待できる。

単に、有機農産物を販売するだけでなく、顧客が有機農産物の消費等で期待する価値が提供できている取組となっているかが、有機経営診断で最初に確認しておきたい重要な診断視点である。

2) 「自社の有機農産物の価値に見合った合理的な価格を設定できているか」

有機農業は、環境への貢献と安全安心という価値を有するとともに、化学肥料や農薬を使用していないため高コスト生産になっていて、慣行農法より高価格になることが消費者に受け入れられなければ、成り立たない農業経営である。その価格差を、販売先のスーパー・問屋とその先の消費者に理解してもらって合理的な価格で販売ができているかが、有機経営診断の視点として重要なポイントである。また、有機農産物の価格差を受け入れられる消費者層の厚みは都心と地方では大きく差があり、近隣に有利な有機農産物の販売環境がない中山間地域の有機生産者によっては、慣行農法と差のない価格設定を余儀なくされているケース等も見受けられるので、顧客価値に見合った価格設定とその実現のための販路確保等について、適切に改善提言する必要がある。

3) 「販路は、ターゲット顧客に適切にアプローチできているか」

販路の設定では、自社の経営資源の状況も踏まえて、自社の有機農産物の価値を理解し評価するターゲット顧客に、適切にアプローチできているかが重要である。有機農業専業法人等では、スーパー等と直接対話してその先の消費者のニーズ等を確認・共有したうえで、製品の品揃えや配送の対応、価格設定等を行っているケースが一般的になっているので、その取組内容を具体的に確認したい。一方、経営資源に制約のある個人の有機生産者等では、生産に専念して販路開拓を自力で行うことには限界があることが多く、行政や JA 等と連携して地域で共同した販路開拓等が必要となるケースが多いので、特に留意して診ていきたいところである。

4) 「オーガニック等の表示を適切に行って消費者に訴求しているか」

スーパーの店頭に並べる袋詰め表示や直売所での POP 等には、積極的に有機農産物であることを消費者にアピールできるよう、有機 JAS マークやオーガニックの表示、或いは厳

密には有機ではないが地域の特別栽培等でもそのロゴをしっかりと表示して訴求しているかを診ておく必要がある。

有機 JAS 認証を取得していない有機生産者は、オーガニック等の表示ができないため、有機肥料 100%、化学肥料・農薬不使用等の表示で工夫しているため、この点も確認しておきたい。有機 JAS や特別栽培等とその他の栽培手法との差別化のポジショニングを整理すると、下図の通りである。

図表 3-2-5 主な「農産物認証」のポジショニングマップ



5) 「有機農業生産者が連携して共同の産地化や安定供給等に取り組んでいるか」

特に個人の新規就農者等の場合、生産が軌道に乗って有機農産物の安定した販売ができるようになるまでに相当な時間を要する。また、生産量が確保できるようになっても、中山間地域に就農している等もあって、有機農産物の販路開拓までにはなかなか手が回らないのが実態である。このため、オーガニックビレッジに取り組む市町村等では、都道府県やJA等と連携して有機生産者の共同の産地化に取り組み、地元の学校給食への食材供給から道の駅等での有機コーナー設置、地域商談会の開催によるバイヤーの開拓等に取り組んでいる。地域でこのような視点で取り組まれているか等を、診ておく必要がある。

有機農産物の流通では、卸売市場経由は有機農産物の商材供給が安定しない等で荷受けから敬遠されがちとされている。最近では品川区が区内の学校給食を有機食材に切り替えると表明したものの、卸売市場での調達に不安定なため慣行栽培の農産物も混合使用せざるを得ず、かえって調理等の手間とコスト増を招いている等の事例も聞こえてきている。このこともあり、実際の有機農産物の流通は、産地直送によるスーパーや宅配業者、加工

業者への直接販売が中心になっているといえる。生産者や産地ごとに販路確保の状況を確認して、安定した供給の実現に取り組んでいるか等をしっかり診ていきたい。

6) 「消費者との交流の取組の徹底」

消費者と双方向で「こと消費」の体験型等の交流を進めることも、消費者の理解促進と有機農産物の需要喚起に重要な取組である。親子で参加する収穫体験等の体験型イベントや農泊・グリーンツーリズム、消費者が農業者と直接繋がり農業体験や定期的な農産物の提供を受ける地域支援型農業(CSA)の取組、消費者団体等が主催する生産者と消費者との対話イベント、行政等が主催する農産物消費拡充イベントへの消費者の参加働きかけ等様々な活動があり、診断先の有機生産者がその意義を理解して積極的に参加して活動しているか等を診ておきたい。

7) 「生産部門と販売部門が連携して機動的な販売ができているか」

施設栽培の野菜など回転の速い作物では、生産部門の収穫予測や実績等の情報を販売担当とリアルタイムでしっかり共有して、機動的な販売ができているか等も重要な有機診断の視点である。両者の連携が十分とれていないと、注文通りの出荷ができなかったり、不要の在庫を発生させて鮮度悪化を招いたりして、販売効率が下がるだけでなく販売先の信頼の低下にも繋がりがねない。収穫予測を過去の気象データと収穫実績データを掛け合わせて正確に把握して、機動的な販売に繋げるよう取り組んでいる有機農業法人の事例もみられる等、生産と販売の現場での大きな課題である。この点について、診断先がどのような問題意識で取り組んでいるか等を診ていくことで、診断先の生産性向上への意識が確認できる重要な診断の視点である。

8) 「クレーム等への適切な対応」

消費者・販売先等からのクレームにしっかり対応しているかも、重要な診断の視点である。出荷調整をしっかり対応しても、消費者の元に届いた時に傷みがあったり、虫が入っていたり等は、有機農産物では特に発生のリスクが高い。これを受けた消費者等からのクレームはしっかりと受け留めて、再発防止の対策を徹底するとともに消費者との新たな信頼を構築するチャンスと考えて、誠実や対応を経営者はもとより社員やパート従業員等に徹底されているか等をしっかり診ておきたい。

9) 「販売実績等の目標実績管理に取り組んでいるか」

特に販売実績の進捗が経営実績に直結するため、販売の計画と実績の進捗管理をPDCAの一環としてどのように対応し、検討結果をどのように改善対策に繋げているか等を診ていく必要がある。有機JAS等では、出荷時に個別認証を行い認証結果と出荷量等を記録する必要があり、そのデータを集計して活用すれば可能な対応であり、有機JAS規定の取組状況のチェックと併せて診ておくことも重要な診断の視点である。

図表 3-2-6

マーケティング診断チェックリスト

1)	ターゲット顧客に見合った有機農業の持つ顧客価値を提供できているか
2)	自社の有機農産物の価値に見合った合理的な価格を設定できているか
3)	販路は、ターゲット顧客に適切にアプローチできているか
4)	オーガニック等の表示を適切に行って消費者に訴求しているか
5)	有機農業生産者同士が連携して共同の産地化や安定供給等に取り組んでいるか
6)	消費者との交流の取組の徹底
7)	生産部門と販売部門が連携して機動的な販売ができているか
8)	クレーム等への適切な対応
9)	販売実績等の目標実績管理に取り組んでいるか

(5)機能別診断…農業労務

① 農業労務診断の基本の考え方

労働集約型産業とされる農業では、特に労務管理の診断は重要な機能別診断の一つである。農水省マニュアルでは、労務管理を経営理念の実現という農業経営の目的のために「人的資源を最大化することで経営体を効率的に運営して、経営目的を実現するプロセスや方法」と定義し、農業労務診断の目的、対象、評価方法を以下の通りとしている。

1) 農業労務診断の目的

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ある。

2) 農業労務診断の対象範囲

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、労働労務に関する法令順守となる。特に、労働労務の管理は、労働基準法等の法令が順守されているかが重要な診断視点となる。

3) 農業労務診断の評価方法

農業労務診断の評価方法は、労務管理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、併せて面接診断で診断ニーズをしっかりと確認することの一連の活動になる。

② 有機農業の特性に応じた農業労務診断の視点

上述の通り農業は労働集約型の産業であるが、特に有機農業では化学肥料・農薬を原則使用しない等のため、一般に慣行農法より「人」が作業に関わることが多い。防虫・除草等の作業負荷や栽培工程における生産性向上、鮮度を重視して出荷調整・配送等の作業スピードと正確さが求められる等のため、パート・従業員等のスキルアップや作業に取り組むモチベーション維持等の対応がより重要となっている。人材の採用・育成の面では、環境や安全安心に関心の高い意欲のある若者の雇用就農等も期待できるが、長期的視点で計画的な定着と育成、独立する従業員への独立後の販売支援等の取組も重要な課題であり、有機経営診断の視点としてしっかり診ていく必要がある。

1) 「労働集約型の経営形態のなか、必要な働き手を工夫して確保しているか」

有機農業で「環境や食の安全安心に貢献しながら働きたい」という有名大学卒等の雇用就農の事例もみられ、農業における人材確保が困難になってきているなか、有機農業は若者等の働く動機に繋がり新規就農や雇用就農が期待できる面がある。こうした貴重な人材をしっかりと取り込むとともに、特定技能外国人やパート従業員、農福連携等を組み合わせて必要な働き手の確保に取り組んでいるか、作業標準やマニュアルを整備して働き手のスキルアップ等に努めているか、働きやすい職場環境や後記 3) のモチベーション維持の人事評価制度等、働き手が安心して働ける環境整備に取り組んでいるかを診ていく必要がある。

2) 「労働時間、休日付与等は法令に基づいて適切に対応しているか」

農業は、労働時間・休憩・休日が労働基準法の適用除外とされるが、農繁期でも長時間労働をさせない等、法令を順守した労働時間管理にしっかり取り組んでいるかを診ておく必要がある。また、交代勤務や個人農家の家族協定で週休2日制の確保等に配慮しているか等も、他産業並み勤務条件を確保して採用確保を図る意味で不可欠である。これらは、より労働集約的になりがちな有機農業でこそ、十分配慮して取り組んでいるか確認しておきたい。

3) 「給与制度等は従業員の働くモチベーション維持に配慮したものとなっているか」

有機農業に志を持って雇用就農してくる若者等は、自身の働き具合がどう評価されているかが、モチベーション維持の重要な要因となっている。給与制度の基本的能力評価や人事考課の制度等の整備や、将来的な自分の年収が見える化された長期賃金テーブルの提示等は重要な取組である。これらにしっかり取り組んで、優秀な人材の採用と確保に取り組んでいるかをしっかり診ておきたい。

4) 「従業員の人材育成を長期的視点でプログラムを策定して取り組んでいるか」

農業経営の継続のためには、経営者を補佐し職場セクションごとのリーダーになりえる人材を長期的視点で育成して、本人の成長に合わせて経営情報の共有やPDCAへの参画、さらに

は現場の機動的な判断が可能となる権限移譲等が重要である。特に有機農業では、将来の独立就農を目指した雇用就農の若者等の一定期間の定着化のためにも、不可欠の取組といえる。後継者のいない農業経営では、第三者経営継承等にも道を開く可能性も期待できる。そのため、長期的視点で計画的な人材育成の取組を目指す育成プログラムを策定して、しっかりと取り組んでいるかを診ておくことが重要である。

5) 「独立した従業員を支援して自社グループ内に残す取組等を行っているか」

当初から独立志向が強い従業員は、一定年数で独立就農する前提で雇用就農してくるケースが多い。国はこのような就農者も新規就農の一環として、雇用就農資金の助成制度を設けて雇用する法人等を支援している。雇用する側としても、将来の独立後でも自社の重要な戦力と考えて、独立後も販売支援を行って自社販売グループの一環に組み込み、経営が早期に軌道に乗るよう経営コンサルティング支援等に取り組む事例が増えている。同じ生産ノウハウを共有して品質も担保できる仲間として、自社グループに取り込む支援の取組を行っているかを診ておきたい。

6) 「従業員・パート等採用の視点からも地域の理解・連携を心掛けているか」

有機農業の継続のためには、近隣の慣行農業生産者との協調や地域との連携が不可欠であるが、従業員・パートタイマー等の採用の面でも自社の有機農業に対する地域の理解の確保が大前提である。自社の有機農業は地域の慣行農法とは一線を画しているとして、地域の生産インフラ維持の活動に参加しない等で協調を怠り、地域のパート勤務希望者等の情報が全く入らなくなって経営拡大に支障が生じた等の事例もみられ、しっかりと地域と協調できているかを診ておきたい。

7) 「外国人・農福連携等は適正な働き方になっているか」

特定技能外国人は、直接的な稼ぎの目的のほか、日本で農業の経験・ノウハウを積んで自国に持ち帰り就農する目的等がモチベーションになっていることが多い。農福連携も、農業で採用が難しくなっている中での貴重な働き手の確保の面の一方、障害者等は働く喜びを体感し社会参画を実現する重要な取組である。有機農業は、これらの働く目的の実現のために格好の機会提供の場であることを認識して、有機経営がこれらの働き手とコミュニケーションを密にして適正な働き方を提供しているかは、経営の継続性と経営の質を診ていく重要な診断の視点といえる。

8) 「労災等の社会保険は適正に加入しているか、任意加入の個人経営でも必要性等を理解しているか」

労災保険の加入は、法人は必須、常時従事者5名未満の個人経営では任意加入となっている。働き手の従業員や家族等の農作業における不慮の事故等のリスクを踏まえて、加入の必要性を認識して法人では必ず加入しているか、個人経営では任意加入であっても前向きに加

入を検討しているか等を診ておきたい。

図表 3-2-7

農業労務診断チェックリスト

1)	労働集約型の経営形態のなか、必要な働き手を工夫して確保しているか
2)	労働時間、休日付与等は法令に基づいて適切に対応しているか
3)	給与制度等は従業員の働くモチベーション維持に配慮したものとなっているか
4)	従業員の人材育成を長期的視点でプログラムを策定して取り組んでいるか
5)	独立した従業員を支援して自社グループ内に残す取組等を行っているか
6)	従業員・パート等採用の視点からも地域の理解・連携を心掛けているか
7)	外国人・農福連携等は適正な働き方になっているか
8)	労災等の社会保険は適正に加入しているか、任意加入の個人経営でも必要性等を理解しているか

第4章 有機農業経営の支援事例

本章では、当研究会としての有機農業経営支援、あるいは当研究会メンバーが個別の診断士活動として経営支援に取り組んだ、実際の支援事例の対応内容を事例紹介する。

1. 支援事例1 有機農業専門の農業ベンチャー法人を就農直後から継続支援

本事例は、大学院時代に就農を志して計画的な就農準備を経て関東地方に就農し、有機 JAS 専門の農業法人として独自の栽培技術の確立と効率的な生産の両立を実現させている、農業ベンチャー法人に対する対応事例である。就農2年目の販路開拓支援、3年目に経営を法人化するに際して総合的な経営診断を行ったほか、みどり戦略を機会に第2圃場を開設するなど経営発展の各段階で継続的な対応を行ってきている。

(1)経営概要

- ① 会社名 株式会社Aファーム
- ② 所在地 関東地方のT県(都内から車で1時間～1時間半程度)
- ③ 資本金 約〇百万円(株主：A社長、投資育成会社)
- ④ 創業 201〇年個人就農、3年後の201〇年経営を法人化
- ⑤ 事業内容 葉物野菜、果樹的野菜・・・いずれも有機 JAS 認証取得
- ⑥ 施設 ハウス〇〇棟、露地畑〇〇a
- ⑦ 販売先 生協、スーパー、宅配事業者、百貨店、学校給食用等
- ⑧ 従業員 正社員、パート、特定技能外国人

(2)有機農業の特徴

① 生産の特徴

経営理念は、「日本のものづくり技術をもって世界に打って出る」で、有機栽培が難しいとされる作物でも、独自の研究と研究機関や大学と連携する等で有機 JAS 認証を実現させているとともに、トコトン生産性に拘った経営を行っている。

現在の主な栽培品目は7種で、有機栽培が難しいとされる果樹的野菜の品種では首都近郊で唯一の生産者となっているほか、生産性では主力の葉物野菜の一部で周年栽培を実現している。また、気象情報を生産計画に反映させて、効率的な販売に繋げている。ハウス施設は、灌水の自動制御や日照や温度変化時の天井シートの巻機など、自動化・効率化を徹底している。

② 販路等

販売では「高品質・適正価格・安定供給」を掲げ、独自のブランド名を付して、都内や首

都圏の生協、スーパー、宅配事業者、百貨店、学校給食用等、広範囲に販売している。冷蔵庫内の在庫の鮮度低下防止対策等も徹底している。輸出は、東南アジアのほか、北米へもチャレンジしている。

(3)支援ニーズ

代表は、就農を決意して以降、大手外食企業に勤務して外食産業の現場の野菜需要動向や直営農場立上げを体験し、さらに金融機関勤務で融資や事業計画策定の習得と農業経営アドバイザー資格を取得する等、周到な就農準備を行って有機農業専業で創業し計画的な農業経営を行っている法人である。代表の性格も自らトコトン詰めて考えるとともに、研究機関や大学、大手コンサルファーム等に広く情報収集しつつ、最終的には自分で決断する強い意志を持った経営者である。

当研究会では、経営の発展段階の節目ごとに後記(4)のような様々な段階で関与させていただいているが、経営コンサルティングを行ってきたというより、勉強の機会をご提供いただいて経営の考え方や実際の取組内容等をお聞きしてきたというのが実態である。

(4)支援対応の内容

① 端緒は販路開拓支援

当ファームは、就農初年度は生産で苦戦したものの2年目には生産の安定化が実現したため、4種類の葉物野菜の販売拡大を目指して、T県主催の販路開拓研修に現代表が参加したおりに、商談会対応等を助言したのが始まりである。

② 総合経営診断の実施

その翌年には、販売拡大が順調に見通せるとして経営の法人化を予定したため、当研究会から提案して、法人化後の経営を見据えて生産・財務・マーケティング・農業労務に係る総合的な経営診断を実施した。

この診断では、1)全般的な財務の課題整理、2)付加価値ベースの作物別収支の試算、3)生産進捗管理のアプリ活用、4)従業員の人材育成策等の提案を行った。

③ 継続的な経営状況のヒアリング等

その後も当研究会でたびたび訪問させていただき、節目毎の経営状況のヒアリング等を行ってきた。法人化後の成長段階に入ってコロナ禍が発生した折には、一時的な売上変動等に備えて運転資金枠の新規設定や投資育成会社の出資受入れ等を行ったが、大きな影響はなく順調に経営拡大していることも確認させていただいた。

④ みどり戦略を機に第2圃場開設の諸課題への対応

経営はさらに順調に拡大するなかで、みどり戦略を機に、T県から直接依頼を受けて同県内に第2圃場を開設することとなった。第2圃場は当初からフルスペックの投資となる一方有機JAS認証のため本格的な出荷は2年後になる等の事情から、収支・財務の見通しや遠隔地圃場との統一した経営管理の仕組み構築等について、具体的な取組内容等を意見交換させていただき、ベンダーの紹介や補助金の申請準備等を行った。

なお、これらの取組の過程で、代表から「有機農業の将来性」について問いかけがあり、当研究会内に有機PTを設置して有機農業の将来見通し等を探り、本マニュアル策定に繋がるきっかけとなっている。

(5) その後の経営状況

その後も当社を定期的に訪問して、現況ヒアリングと今後の課題等について意見交換を行ってきている。当面の課題は、従業員の人材育成の継続強化、経営理念の通り海外販売の拡大、第2圃場に続き近隣県からも複数の圃場進出要請が来ていることへの適切な対応等である。また、IPOのない農業法人の将来の出口戦略についてもお話をお聞きすることもある。

当法人のさらなる成長に向けて、当研究会として引き続き可能な経営支援を行えるよう取り組んでいきたい。

2. 支援事例2 成長段階に応じた継続支援を実施

本事例は、社会人として営業経験を積んだ後、別世界の農業に飛び込んで首都圏近郊で新規就農して、有機JASによる野菜の施設栽培に取り組んでいる農業法人への支援事例である。新規就農の2年後に経営の法人化に向けた経営改善支援を実施したが、さらにその3年後に経営拡大に向けた新たな設備投資にかかる長期収支の検証等の支援を実施した。代表はまだ30歳代後半と若く、経営理念を「人と地球が共生する未来をつくる」を掲げて、安定した販売に自信を持てるようになってきているので積極的な経営拡大を進めたいとしていて、適切な成長となるよう継続して支援している事例である。

(1) 経営概要

- ① 会社名 株式会社Nファーム
- ② 所在地 関東地方のB県B市(都心から電車で1時間程度)
- ③ 資本金 約2百万円(株主：N社長)
- ④ 創業 2018年個人就農、4年目の2022年経営を法人化

- ⑤ 事業内容 葉物野菜（有機 JAS 認証取得）、慣行農業野菜
- ⑥ 施設 ハウス 1.6ha、露地畑 7 ha
- ⑦ 販売先 県内スーパー等
- ⑧ 従業員 正社員、パート、特定技能外国人

※ 経営概要の数字等は、当社から了承いただいで記載している。

(2)有機農業の特徴

① 生産の特徴

経営理念の通り、代表は有機農業を通じて持続可能な社会の実現を目指すとされていて、将来へ視野を置いた経営拡大の意欲が強い。

就農の翌年にハウスの大半が台風災害に見舞われたが、翌年のうちに行政の支援を得て復旧し、その後経営を法人化して一昨年と同じB市内に第二圃場を開設してハウスの増設を開始し、毎年増棟を進めていく計画である。

生産する葉物野菜は、施設栽培の有機 JAS と建設中の新ハウスの JAS 認証までの転換中有機、及び慣行農法の露地野菜等で、年間の生産回転数を高めて生産性向上を図っている。

② 販路等

B市内のGMS店舗のほか地元スーパー等へ直接販売している。新規就農時からGMS店舗等との関係構築に取り組んできていて、有機農産物の高価格を許容できる消費者層は都心等に比べて少ないことを理解して、慣行農法との価格差を無理のない価格設定に抑えてGMS店舗等と安定した取引を実現している。この販売の安定に自信を持てるようになったことで、生産を拡大してB市外や都内への販路開拓を進めて「市場を取りに行く」として、ハウス増棟に積極的に取り組む背景の考え方になっている。

(3)支援ニーズ

第1回の支援対応は、台風被害復旧に目途をたて売上高も増加してきたので、就農後3年目から適用される消費税対策を念頭において経営の法人化を実施したいとして、法人化に向けた課題等の整理について支援要請があったものである。

第2回の支援対応は、法人化後に販路が確立して売上が拡大してきているので、第2圃場のハウス増設を数年かけて進めたいとして、長期的な財務見通し等の検証・確認を依頼された。

(4)支援対応の内容

- ① 第1回・・・法人化の課題検証等

当法人からの依頼を受けて経営状況等を分析検証したところ、台風被害から復旧したとはいえ収益力の強化やその前提となる生産性の改善等はまだ取り組む余地があるとして、他法人の取組事例等を参考に生産性改善対策を具体的に提言するとともに、消費税負担額は当初は軽微である旨の試算も併せて提示して、法人化を1年遅らせて生産性改善を優先する取組日程を織り込んだアクションプランを提言した。代表はそれでも法人化を急ぎたいとのことだったが、最終的に先進法人の視察実施を含む生産性改善の具体策を評価いただき、法人化は生産性向上の取組を進めつつ準備を進めることとなり、法人化自体は4年目に実現することとなった。

② 第2回・・・長期的な財務見通し等の検証・確認

財務見通し検証のポイントは、今後数年間設備投資が先行することにもなう財務への影響等の長期的見通しの確認である。GMS 店舗との取引関係が安定していることを改めて代表ヒアリング等で確認したうえで、今後5年間の売上高・収支と借入金の返済見通しを検討した。その結果、当面はやや借入金増加が先行する形になるものの、設備投資の実施自体は問題ないことが確認できた。また、設備投資の拡大(モノ)に伴い、人材の育成・強化(ヒト)、キャッシュフローの積上げ(カネ)、経営データの把握とPDCAへの活用(情報)等、並行した経営資源の整備拡充に取り組んでいく必要性を提言した。

提言内容は当法人から好評をいただき、設備投資と経営管理体制の強化を並行して進めていくこととなっている。

(5)その後の経営状況

当面の設備投資は、計画通り進められている。

代表からは、「次のハウス以外の設備投資の実施についても、時期をみて検討したい」とのご発言をいただいている。

3. 支援事例3 都市近郊型個人有機農業の経営改善支援

首都近郊の住宅地に隣接する都市型個人経営の有機農業で、40年以上の業歴を有している。多品種少量生産の野菜を都内の有名ホテル・レストラン等へ納入しているほか、地元でのブランド化を目指している。長男への経営継承を見据えて、生産と販売の見直しによる経営収支の改善支援とともに、長男の継承準備として経営管理知識等の習得等の支援を行っている。

(1)経営概要

- ① 事業所名 Yファーム
- ② 所在地 S県T市

- ③ 事業内容 根菜類、葉物野菜などの多品種少量栽培
- ④ 施設 露地畑〇ha、育苗ハウス
- ⑤ 販売先 都内・首都圏のホテル・料亭、有機食材専門店、レストラン、大使館、学校給食等
- ⑥ 従業員 家族3人の他、正従業員、パート常時・非常勤

(2)有機農業の特徴

地域で有機農業を43年間継続しており、野菜の品質が良く地元では有名な存在である。堆肥は、世界農業遺産である「武蔵野落ち葉堆肥農法」の植物性堆肥を使用し、他に肥料として愛知県の海鮮ボカシを使用していて、動物性の有機肥料は一切使用していない。

自己所有である圃場〇haには、地中1mに竹炭などの炭を敷き詰めており、「土壌改良」には気を使っている。水は井戸で地中30mから汲み上げ、活性炭などの専用フィルターを使って「濾過した水」を灌水している。土壌分析結果から炭素の含有量が通常の土壌と比べ3割以上も高い数値を示している。

施肥する肥料の影響で野菜独特の「えぐ味」がほとんど感じられないと、都内の高級料亭、外資系ホテル、高級レストランのシェフからの評判が良い。

(2)販路等

販路は、地元惣菜パン専門店での委託販売、有機食材専門商社経由の高級ホテル、高級料亭への卸売販売、都内フレンチ・イタリアンレストラン、インターネットでの個人客、ターミナル駅にある有機食材専門店（チェーン店）への直接販売、店頭販売である。

卸売事業者：直接販売＝6：4の割合となっている。

(3)支援ニーズ

経営収支面で課題があり、生産管理と販売戦略の見直しによる経営状況を改善して、有機農業の経営安定化を目指している。

また、長男への経営継承に向けて、法人化を前提として法人経営管理の知識習得に向けた支援を行っている。

(4)支援対応の内容

① 経営改善支援

個人・法人を含めて毎月250件以上もの発送作業がある。固定客は約80（法人を含む）程度であるが、今後は作業効率の良い直接販売客を増加させる方策を検討している。

みどり戦略に基づく「みどり認定」の取得、GHG(温室効果ガス)削減「見える化」シールの取得で農林水産省の施策を活用して、販路先の獲得など販売戦略に結び付けて効果的な有機農業経営に利用している。

販路の拡大では、東京という大市場の近郊にある農園という有利な立地条件を生かしており、販売促進としての観光農園にも力を注ぎつつある。通年での観光農園化には課題もあり、栽培品種を増加させるかどうかの検討を始めている。6次産業化商品の販売を始めており、加工食品の販売ルートの確立が課題である。

② 長男への経営継承支援

支援内容は、農業簿記の基本内容の説明、経営指標の見方、販路拡大のための方策、購買管理の仕方、人材育成ツールの使い方等で、法人化することを前提に法人経営に必要な経営管理知識の習得支援を実施している。経営継承終了時まで、伴走支援を求められている。

(5) その後の経営状況

伴走支援を現在も継続中である。

4. 支援事例 4 新規就農者の定着・経営安定化支援

G県は、県の大半が山間地であるが、風光明媚な多くの観光地を抱え、伝統の食文化もあって、地方への移住を希望する若者に人気の都道府県の一つである。本事例は、東日本大震災を機に家族の健康を考えてG県に移住した若者が、移住先で知り合った先輩移住者から第3者継承で化学肥料不使用・無農薬の農業経営を継承したものの、経営安定化に悪戦苦闘して関係者の支援により移住者仲間で共同の産地化に取り組んだ事例である。

(1) 経営概要

- ① 会社名 合同会社O農場 代表U氏
- ② 所在地 G県I市T地区
- ③ 資本金 ○万円
- ④ 創業等 就農は2010年、合同会社の継承2020年
- ⑤ 事業内容 露地野菜、伝統穀物
- ⑥ 施設 露地畑○ha
- ⑦ 販売先 伝統穀物商社、通販、JA
- ⑧ 事業員数 0名

(2) 有機農業の特徴

① 生産等の特徴

野菜と伝統穀物の露地栽培で、化学肥料不使用・無農薬の有機的農業を行っている。地元 I 市には有機 JAS ではないが有機的農業の推進で著名な啓蒙家が経営する有機肥料の製造会社があり、同氏を慕って移住就農が多い地区である。U 氏は移住当初は農業以外の別会社に勤務していて有機農業に拘って移住してきたわけではないが、同地区に移住してきた仲間との交流で知り合った O 農場の前経営者から経営継承を打診され、O 農場で修業したうえで、当初は個人経営で圃場と最低限の機械類を受け入れて就農し、経営拡大が見通せるようになった段階で合同会社の経営権も継承した。

② 販売の特徴

栽培した夏野菜は、JA や直売所を通じて販売している。また、伝統穀物は T 地区が戦国時代の有力大名の城下町だった時代からの作物で、複数種をブレンド加工して地元の伝統食品メーカーに卸しているほか、直売所や通販等で販売している。

(3) 支援ニーズ

就農当初は、有機農業生産に誇りを持って取り組み、換金性の高い野菜類の栽培や伝統穀物ブレンド製品を新たに開発してパートを採用して加工し通販に載せる等で経営拡大に努めたが、元々生産面積が狭いことでなかなか売上拡大に繋がらなかった。そういうなか U 氏自身が体調を壊し、さらに当初 5 年間の就農補助金(農業次世代育成交付金)150 万円/年の交付期限が到来した等で、G 県で支援実績のある当研究会メンバーに経営改善の支援要請があった。

(4) 支援対応の内容

以下の対応を 2 年間にわたって実施した。

① 生産と販売の基本の戦略から再構築を支援

最初に U 氏と面接して確認した結果を踏まえて、以下のように生産と販売の基本の戦略から自らが考えて再構築するよう指導した。

生産では、そもそも生産規模が黒字確保できる水準以前であること(これは本来、継承前に必須で確認しておくべき事項であるはず)を損益分岐点分析等で示したうえで、もう一度 U 氏が体調を崩さないようやみくもの生産拡大でない他の方法での経営拡大を検討した。その結果、本人が普段から移住者仲間に伝統穀物生産を勧めていたこと活かして、移住者仲間に生産委託を行う等で小規模でも共同産地化ができないか検討してもらうこととした。

販売では、小規模な生産・加工の経営実態に即したマーケティング戦略を、検討シートを示して自ら考えるよう促した。その結果検討に時間を要したものの、自らの零細な経営規模のなかでしっかり実需を捉えていくために、メーカーへの卸売りを止めて地元小売店等への直接卸売りを開拓するとともに、通販も業務用等での力のある有力産地と競合しない、健康志向の子育て世代の家庭向けで簡単調理が可能な製品を工夫していくこととした。

② 地域商談会等での販路開拓

上記①で改善対応の方向が固まったのち、G県主催の地域商談会で家庭向けブレンド製品を出展したところ、同じ県内の他地区の伝統穀物問屋から一定数量が纏められるならと条件付きで購入の打診があった。このため、確実に他の移住生産者との産地共同化が実現できるよう早急に取り組むこととなった。

③ 農業法人の経営権の取得

上記②の取組を進めるなかで、前経営者と約束で農業法人の経営権の引継ぎ期限になっているとの話があった。筆者からは、急いで経営権を取得する必要はなく、②の方向感が確実に見通せるようになってからでよいのでは…と助言した。しかし、元々継承契約の事項であり断れないため、資金負担が最小限の登記代程度であること等を確認して、むしろ農業法人の方が販路開拓に有利な面も勘案して経営権を取得することとした。

(5) その後の経営状況

上記の対応の事後のフォローとしては、新たに経営課題等が生じた場合に再度筆者に連絡してくることとなっている。最近のO農場のHPを見ると通販用の家庭向け伝統穀物ブレンド製品の品揃えが大きく拡大していて、食べチョコなどの支援も受けて順調に取り組んでいるようである。今ひとつだけ心残りなのは、当初5年間の就農補助金の交付されているうちに危機感を持っていけば、もう少し早く対処できたのに…という思いである。

5. 支援事例5 特別栽培等の農家の経営改善支援

特別栽培とは、農水省のガイドラインに基づいて慣行農法より化学肥料(窒素)と化学合成の農薬の使用を50%以上削減する農法で、都道府県が認証して米や野菜の地域共通のブランド化等に取り組んでいる例が多い。この認証を取得しないで減農薬の栽培等に取り組んでいる場合は、「化学肥料不使用(有機肥料使用)・減農薬栽培」等と表示している例もみられる。

特別栽培は、有機農業ではないが、有機農業に準じる環境保全型農業の一種といえることができ、みどり戦略でもその位置づけで例示されている。有機農業を志向して新規就農した若者等が

有機農業で定着できず、試行錯誤して減農薬栽培等にたどり着く事例も多い。そのような農家の経営改善支援事例を2件紹介する。

(1) 特別栽培等の支援事例1

① 支援要請までの経緯

D県の個人農家E氏は、販売店勤務を経て30歳代後半に実家の農地を借りて、現役農家の父親とは別経営で露地野菜の栽培を開始した。当初は、有機野菜栽培を志向したものの、特に研修受講や先輩農家の元で修業したわけではないため生産が安定せず、試行錯誤して一部野菜の減農薬栽培と慣行栽培の組合せにたどり着いた。しかし、直売所等での直接販売を想定して野菜栽培に取り組んだものの、売れる作物の絞り込みができず生産性がなかなか上げられなかった。加えて販売先は遠隔地が多く配達経費が掛かって非効率だった。そのため、5年間の就農補助金(次世代人材育成資金)の終了後も経営が黒字化できず、将来に不安を感じて経営改善の支援要請があったもの。ちなみに、特別栽培の認証申請は一度行ったものの、必要書類の不足等で認証取得ができていない。

② 支援実施内容

農家訪問やオンラインで複数回の面談を行って、黒字化できない理由や経営改善目標等を本人自身に考えてもらう前提で、以下のような取組等を提言した。

- 1) 主力の作物を一定数絞り込むとともに、遠隔地等の販売先の見直し等を行ったうえで、向こう5年間の売上高と収支見通しを策定して、改善目標と実現までの取組の軌道値を明確にした。
- 2) 出荷調整作業についても生産性向上が必要なため、作業場のレイアウト改善やパート従業員の作業指示の明確化等を早急を実施することとした。
- 3) HPやSNS、直売所のPOP記載等の対応で、自家の野菜の魅力の発信を強化する。
- 4) 自家の野菜の強みが消費者に見えるように、特別栽培の認証取得も早期に実現する、等々。

(2) 特別栽培等の支援事例2

① 支援要請までの経緯

F県の個人農家H氏は、実家の農地を借りて父親とは別経営の露地野菜栽培を開始して減農薬栽培に取り組んでいるが、思う通りの採算が確保できず当方に支援要請があったのは、事例1と同じ経緯である。しかし、最初から減農薬栽培に拘って取り組んだことと栽培する野菜を市場では珍しい野菜に絞り込むとともに、同じ減農薬栽培の生産者組合を通じて共同出荷に取り組んだこと等は、事例1と違った経営判断がなされている。それでも経営が安定しないで経

営改善が必要になった主因は、減農薬栽培への拘りが強すぎて自分たちでも気付かないうちに周囲の慣行農法に対して上から目線になって、周囲に孤立して農業経営に必要な基本の情報が入らなくなっていたことである。

支援要請の相談内容は、販路の多様化、消費者に野菜のレシピ等を伝える方法、経営規模拡大に向けた農地の確保、パート採用等多岐にわたるが、相談できる相手がいないと率直に相談をされた案件である。

② 支援実施内容

訪問やオンライン打合せを複数回重ねて、以下の改善を提言した。

- 1) H氏の減農薬栽培への強い拘りを踏まえた、在りたい農業経営の姿を作業シートに纏めていただき、それに基づいて個別の課題の改善対応を検討した。
- 2) 販路では、生産者組合の共同出荷が固定価格の契約出荷のため、野菜価格が上昇したときメリットを享受できない不満があったが、契約出荷の安定性を再確認していただくとともに、直売所出荷を再開する等で販売先の多様化に取り組むこととした。
- 3) 直売所出荷は、POP等で減農薬栽培を強調しても消費者の反応がないとして、直売所出荷自体を止めていたので、短期的な反応のなさで判断するのではなく、HP・SNSも含めて減農薬栽培への拘りを継続して発信して、地道に自ファームのファンを作っていく重要性を繰り返し説明して理解いただいた。
- 4) 農地の拡大やパート採用については、農業の考え方は違っても地域の農家との相互理解が大前提となることを理解していただくとともに、農地情報の収集やパート採用情報等を行政やJA等のネットワーク等を紹介した。

第5章 各支援機関との連携

本章では、農業経営を支援する支援機関である都道府県の支援センター(農業経営・就農支援センター)、普及指導員、JA 営農指導員の、有機農業経営支援の取組と相互連携について概要を解説する。

中小企業診断士が多く専門家登録している支援センターは、持続可能な農業等の経営支援の面で基本法改正を機に一段の取組強化が期待されている。普及指導員、JA 営農指導員では、従来の慣行農法主体の支援の取組に止まらず環境保全型農業や有機農業の支援の取組強化、支援センターを含めた各支援機関のそれぞれの強みを持ち寄った相互連携の強化が課題となっている。

1. 各支援機関の活動と連携

(1) 支援センター

農業経営支援に取り組む中小企業診断士が、登録派遣専門家として一番多く関わっているのが都道府県の支援センターである。

支援センターは、農業経営基盤強化促進法に基づいて都道府県が設置する、農業を担う者の確保・育成のために必要な支援を行う拠点である。

① 支援センターの役割

支援センターは都道府県庁又は農業振興公社等に相談窓口を設置して、就農サポートと経営サポートの2つの業務を行っている。

1) 就農サポート

自営就農や雇用就農の希望、事業体の農業参入や農業支援サービスを始めたい等の相談に対して、希望内容に応じて市町村等関係機関への紹介・調整を行っている。

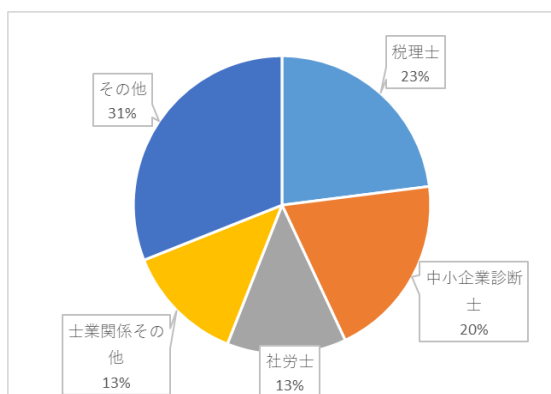
2) 経営サポート

農業経営の改善、法人化や経営継承等の相談に対して、支援センターに登録された専門家で構成された支援チーム等を通じて経営サポートを行っている。

② 派遣専門家の登録状況

令和6年度の専門家の登録状況を見ると、税理士、中小企業診断士を中心に士業関係者の登録が多い。

図表5-1-1 支援センター専門家の登録状況 (令和6年度総数2,268名)



出典：農水省「農業経営・就農支援センターについて」（令和7年10月）

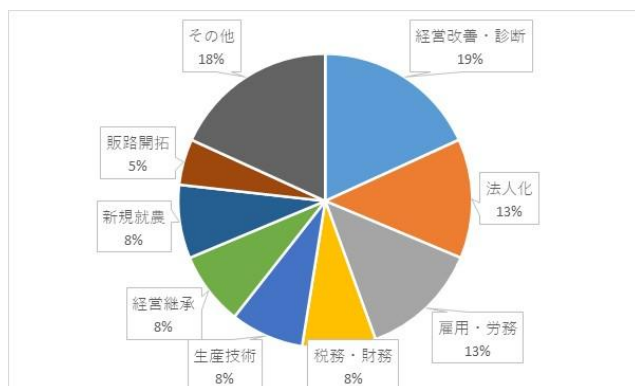
③ 経営課題の取組状況

経営相談の対応では、令和6年度に3,285名からの相談に対して、うち1,674名に対して専門家を派遣する等で、合計10,660回の支援対応を行った。

なお、この相談対応件数のうち有機農業がどの程度を占めているかの統計データはないが、当研究会メンバーの実感では支援センター業務を含めた最近の相談件数のうちの3～4割以上が有機農業経関連の相談と感じている。

図表5-1-2 支援センターの相談対応の状況

(令和6年度3,285名に対して支援回数10,660回)



出典：農水省「農業経営・就農支援センターについて」（令和7年10月）

④ 中小企業診断士の活動状況

1) 中小企業診断士の活躍が大きい

上記図表の通り、経営相談の内容のなかで、経営改善・診断、法人化、経営継承、販路開拓など、中小企業診断士が得意とする分野の相談が多くを占めていて、中小企業診断士の活躍の場が大きいことが分かる。

2) 中小企業診断士による農水マニュアルの策定

農水省では、2024年の基本法改正を受けて、支援センターの取組体制の強化を目指し、農水省マニュアルの策定・公表や農の人材育成に係る官民協議会を立ち上げて、登録専門家等の一層のレベルアップに取り組んでいる。農水省マニュアルは、農水省の委託を受けた中小企業診断士有志を中心に策定しており、中小企業診断士の取組に対する期待と評価が高いことが窺える。

3) 基本法改正における有機農業支援の流れ

基本法改正では、みどり戦略と有機農業推進を「環境等に配慮した持続可能な農業・食品産業への転換」として基本理念の一つに織り込んでおり、支援センターの登録専門家もこの点を認識して農業経営支援に取り組むことが求められている。本マニュアルも、この基本法改正から農水省マニュアルが策定された延長上で、策定に取り組んだものである。

図表5-1-3 基本法改正の4つの基本理念

基本法改正の基本理念
(1)国民一人一人の食料安全保障の確立
(2)環境等に配慮した持続可能な農業・食品産業への転換
(3)食料の安定供給を担う生産性の高い農業経営の育成・確保
(4)農村への移住・関係人口の増加、地域コミュニティの維持、農業インフラの機能確保
出典:農水省「食料・農業・農村政策審議会、答申(概要)」

4) 支援センター専属スタッフや他の登録専門家等との連携が重要

登録専門家が経営相談の対応を行う時に、相談対応内容によって支援チームを編成して対応することが多い。この場合、専門家は支援センターの専属スタッフ(企画推進員等)と連携して対応内容を十分に共有しながら取り組む必要があるとともに、経営課題によっては普及指導員や他の士業関係者等と連携してそれぞれの得意分野を分担して平仄を合せながら取り組むこととなる。ケースによっては、有機農業に対する支援スタンスが違うようなことも考えられるが、経営相談の相手の農業経営者に最善の支援ができるようしっかりと連携して取り組む必要がある。

5) 有機農業の生産性向上の役割発揮

有機農業の大きな課題の一つとして、生産性向上がある。支援センターの登録専門家として中小企業診断士には経営改善、販路開拓、経営の法人化、経営継承等の課題解決が期待されることが多いが、経営改善の対応では中小企業診断士も生産の現場に入って、生産工程分析でIE等の手法を駆使して実効性のある生産性向上策を提言できるようにしたい。

⑤ 6次産業化サポートセンターについて

支援センターと同様に中小企業診断士が多く専門家として登録して活動を行っている支援機関として、6次産業化サポートセンターがある。

1) 6次産業化の事業

6次産業化とは、1次産業の農業と2次産業の加工、3次産業のサービスや販売を一体化した産業として新たな価値を生み出す目的の6次産業化・地産地消法に基づく取組である。事業の名称は、6次産業化から農山漁村発イノベーションを経て、令和7年度からは地域資源活用価値創出事業へと変更されてきている。

2) 6次産業化サポートセンター

6次産業化サポートセンターは、都道府県サポートセンターと主に2県以上に跨る案件等を当該県と連携して担当する中央サポートセンターがあり、登録専門家である6次産業化プランナーには中小企業診断士の他では、バイヤー経験者やパッケージデザイナー等が含まれているのが特徴的である。

有機農業の発展のためには、個人新規就農者等への販路開拓支援や、多様な有機加工食品の開発・供給による有機食品の市場拡大等が不可欠であり、6次産業化プランナーの中小企業診断士の活躍を期待したい。

(2) 普及指導員

① 協同農業普及事業と普及指導員制度

1) 協同農業普及事業とは

協同農業普及事業とは、農業の専門技術・知識を有する国家資格を有する都道府県の職員である普及指導員が、直接農業者に接して農業の技術及び経営の指導を中心に現場での課題解決を総合的に支援する、国と都道府県が協同で取り組む事業である。

同事業の重点取組事項は、a 新規就農者等への支援、b 円滑な生産基盤の継承・法人化の推進、c 新技術導入支援、d スマート農業の相談体制の整備等である。

2) 普及指導員の配置状況

普及指導員は、令和6年現在で5,638人、普及指導員資格取得に向けて実務経験中の職員を含めて合計7,131人が、都道府県の農業事務所・普及指導センター等に配置されている。普及指導員数は地方財政改革の影響等で傾向的に減少してきていて、平均年齢も上がってきているが、近年は7千人台前半で横ばい推移し、実務経験中の若手職員の増加もみられる。

普及指導員の担当部門別の配置状況は、下図の通りである。生産部門の配置の割合が高いなか、担い手育成や農業経営の割合も高まってきている。また、環境保全型農業とその

内訳の有機農業の担当が、それ以前の同資料では見られなかったものが新たに担当として設けられ、担当者数はまだまだ少ないものの一定数の配置が確認できるようになったのも、有機農業推進の流れの一つとして特筆しておきたい。

図表 5-1-4 普及指導員の配置状況 (令和5年度現在)

担当部門	配置数(人)	全体に占める割合
稲作	785	7.8%
普通畑	737	7.4%
野菜	1,602	16.0%
果樹	716	7.2%
花き	591	5.9%
畜産	597	6.0%
担い手育成	714	7.1%
環境保全型農業	272	2.7%
(うち有機農業)	[153]	1.5%
農業経営	536	5.4%
その他	3,461	34.6%
合計	10,011	100.0%

※複数の部門を担当している場合もあり、合計数は普及指導員数と一致しない。

出典：農水省「協同農業普及事業をめぐる事情」(令和7年6月)

② 普及指導員の活動の課題

農業経営の課題が多様化するなかで、行政の立場で農業政策の視点を持って農業経営指導ができ農業生産の技術指導に優れる、普及指導員の役割は一層重要になってきていると考えられる。普及指導員の活動の課題は、以下のような点があげられる。

1) 予算・指導員数の減少

一時期9千人近くいた普及指導員数は、地方行財政改革等の事情により全国的に減少してきていて、近年でこそ7千人台前半で横ばいとなっているが、その分平均年齢があがっている。これに対して、若手の実務経験中職員や女性の比率が上がってきて今後に期待できる面もあるものの、実務経験中職員の指導員資格の取得や早期戦力化等の課題があることの裏返しでもあるといえる。協同農業普及事業交付金の交付額も、ピークの1桁台まで減少してきていることも、大きな課題といえる。

2) 生産技術指導から経営課題全般の指導へ

農業者が普及指導員から支援を期待する分野としては、「生産技術」や「農業政策」が引き続き高いものの、近年は農業経営の課題として「マーケティングや経営継承・法人化」等の相談ニーズが急速に拡大している。農業者から見ると生産の現場で生産技術の相談を受けた流れで経営課題全般に相談が広がるのは、普及指導員への農業者の信頼の現れとして一定理解できる。しかし、普及指導員の負荷拡大になっている面もあり、経営課題に強

い普及指導員同士や他の支援機関との連携等で、対応負荷を均等に分散していく対策も必要となっていると考えられる。

3) 慣行農法の指導から有機農業指導へ役割拡大

みどり戦略以来有機農業指導の強化が大きな課題になるなかで、肝心の普及指導員は傾向的に減少し、平均年齢も上がっていて若手との2極分化している状況のため、慣行農法に慣れている普及指導員が急に意識の転換がしにくくのはやむを得ない面もある。有機農業指導員の育成研修は、普及指導員とJA営農指導員を主な対象として期待されていて、積極的に有機農業指導員の資格を取得する等で、改めて有機農業の指導に力を入れて取り組んでいただきたいところである。

4) 黒子役から経営指導の主役へ

かつて普及指導員は黒子役に徹しろと言われてきたが、これだけ経営課題が多様化するなかで農業経営者の相談ニーズに的確に対応していくためには、黒子では収まらなくなってきた状況にあるといえる。

農業者が迷わず相談できるよう、各普及指導員それぞれの強みや他の支援機関との連携関係等を見える化して、どこにどう相談すればよいか分かる体制を他の支援機関とも連携して構築しておきたい。

(3) JA 営農指導員

① JA 営農指導員の役割

JAの営農指導事業は、「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」と定義され、組合員を指導する営農指導員が全国に約1万1千人配置されている。

1) JA事業の第1の役割

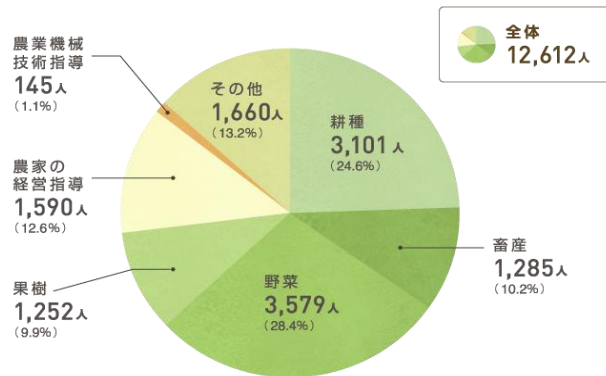
JAの営農指導事業は、JAの根拠法である農協法で「組合員のためにする、JAの第Iの業務」と位置づけられ、組合員から最も強化して取り組んで欲しい事業とされる。具体的な取組内容は下記の通りで、組合員の相談相手となってこれら営農支援のための活動を行っている。

- a 農業経営の技術・経営指導
- b 農畜産物市場の情報提供
- c 新しい作物や技術の提供等

2) 営農指導員の活動強化の取組

農業経営の大規模化や経営ニーズの多様化・高度化に対応するため、後記3)の営農指導員の人材育成・強化を図りつつ、下図の通り生産技術支援や農業経営支援の両面で広範囲な事業に営農指導員を配置している。

図表 5-1-5 営農指導員の事業種類別配置状況(2021年)



出典：JA グループ「営農指導に関する事業の紹介」

3) 営農指導員の人材育成・強化の取組

営農指導員の資格は、営農指導部門で実務経験を重ねた職員に対する農協職員資格認証試験(営農指導員)、その上位資格の認証試験(地域営農マネージャー)、さらに2020年には新たに地域営農マネージャー向けにJA 農業経営コンサルタントの資格認証制度を立ち上げて、農業経営支援のできる人材育成に努めている。

農業技術面では、営農指導員に農水省と文科省が後援する日本農業技術検定の上位級の受験が推奨されていて、さらにGAP指導員や日本政策金融公庫農業経営アドバイザー等の資格取得も推奨されて、生産技術と農業経営の両面の支援スキルを有する営農指導員の育成・強化が図られている。

② 営農指導員による農業経営強化の取組

1) 農業経営管理支援

組合員の確定申告に際してJAが記帳代行を行い、そのデータを活用して経営分析を行って、経営内容の改善と発展のためのコンサルティングを行っている。

2) JA 農業経営コンサルティング

上記①-3)のJA 農業経営コンサルタントが、生産・販売・経営の分析を行って改善提案するなど相談機能の発揮に取り組んでいる。

3) JA 各事業の活動との連携

JAの各事業でも、それぞれの事業に沿って、以下のような取組が行われている。

- a 経済事業では、大規模化や法人化した組合員を訪問して相談ニーズを確認して支援対応を行う取組(TAC)
- b 共済事業では、農業経営リスク指導の対応

c 信用事業では、融資先等に対する JA バンク担い手コンサルティングの取組を行って、2025 年 5 月までの 4 年間で累計 1,000 件取り組んできている。

これらの各事業と連携して、営農指導部門が総合的なコーディネーター役としてリードした形で、JA コンサルティングの一層の役割発揮を目指している。

④ JA 営農指導の今後の課題

1) 法人化・大規模化への支援強化

農業経営が大規模化し、経営相談ニーズも多様化・高度化してくると、JA の職員によっては苦手意識が先行して、どうしても管内の農業法人等に足が向かなる傾向があるといわれてきている。このため経済事業では TAC 活動として農業法人等を訪問する取組を展開している。JA の個々の担当者レベルでも、経営相談ニーズが多様化・高度化する分だけ JA への支援期待が高いことの裏返しであることを理解して、まずは訪問を励行してニーズの聞き取りを徹底するところから取り組んでいる。

2) 経営相談ニーズの多様化への対応・・・各支援機関の連携の重要性

上記 1) で苦手意識があるのは、経営相談ニーズが多様化・高度化すればするだけ、個々の担当者や JA 単独の体制では対応しきれないことが考えられる。この場合は県の連合会が共同で設置している県域サポートセンター等に同行訪問してもらう等の対応の他、税務や労務など専門性の高い相談対応は支援センターの登録専門家と連携する等の対応が重要となっている。

3) 有機農業の支援

有機農業の支援では、特に中山間地域を中心に、地域の有機農業での新規就農と共同産地化等の取組で、JA の役割発揮の期待が大きい。JA 営農指導員を対象とする有機農業指導員研修の受講等で、有機経営支援のできる人材を強化して取組強化を期待したい。

JA の有機農業支援の事例では、営農指導部門が事務局となって地区外の若者の新規就農を受け入れて共同産地化を実現し、販路も生協と連携した総合産直に取り組んでいるケース事例や、オーガニックビレッジの市と JA が連携して市内学校給食の食材確保に取り組んでいる事例等が伝わってきている。その一方で、地元の市・町が有機農業推進に積極的でも、従前からの慣行農法主体の事業運営体制からなかなか切り替えができず、積極的に参加できていないケース等もみられ、持続可能な農業の重要性を再認識して一層の取組強化を期待したい。

(4) 各支援機関の相互連携

① 連携の必要性

上記(1)～(3)の通り、支援センター、普及指導員、JA 営農指導員とも、それぞれの役割と特徴を活かした支援に取り組んできている。今後は、農業経営の相談ニーズの一層の多様化・高度化やみどり戦略を契機とする有機農業への対応強化等に向けて、それぞれの支援機関が単独で対応するのは難しい場合等に、支援機関が相互に補完する体制を構築して連携して支援を強化していくことが重要となってきた。

経営計画策定、経営の法人化、経営継承等に強い中小企業診断士、生産者に近い普及指導員、共同産地化等に強い JA 営農指導員、診断士以外の士業関係者もそれぞれの強みを有していて、それぞれの強みを相互に理解して連携した対応が求められる。

② それぞれの強みを活かした連携の支援事例

- 1) A 県では、支援センターの専門家により支援チームを編成するとき、支援ニーズに応じて普及指導員が参加する仕組みで運営されている。
- 2) b 県では、中小企業診断士と普及指導センターの実務経験中職員等が連携して、有機農業の新規就農者等の個別経営支援に取り組み、支援後も実務経験中職員が継続フォローする仕組みで経営支援が行われていて、並行して実務経験中職員の実務経験の強化も図っている。
- 3) c 県では、JA の担い手コンサルティングの経営支援に当たって、税務や労務などの専門性の高い課題では支援センターの専門家の支援を受けて取り組んでいる。

2. 有機農業支援の資格制度と補助制度

(1) 有機農業支援の資格制度

① 有機農業支援の資格とは

有機農業は、慣行農業と単なる栽培方法が違うということではなく、生産管理、流通・販売、消費者理解、法制度、認証対応に至るまで、以下のような慣行農法と異なる点があり、その特徴を理解する必要がある。

- ・生産技術指導と経営・販売支援の両立が必要
- ・生産者の理念・価値観が経営判断に強く影響する
- ・有機 JAS 認証や表示制度など、制度理解が不可欠
- ・行政施策（補助金・産地づくり・オーガニックビレッジ等）との関連が強い

これらの特徴から、有機農業支援の現場では「誰が、どの機能を、どこまで支援するのか」を明確にし、各支援関係者と連携することが求められる。

有機農業に関する資格は、次の3つに大別できる。

- 1) 認証取得：有機 JAS 制度の取得と運用や記録管理などを支える資格

- 2) 生産技術支援：有機栽培技術、病虫害管理、土壌管理等に関する資格
- 3) 経営・地域支援：経営改善、販路開拓、産地形成、地域づくり、行政連携を支援する資格
- 中小企業診断士は 3)の領域を主戦場とするが、1)2)を一定程度理解することで、有機農業支援における調整役（ハブ）としても価値を高められる。

② 有機農業支援に関係する主な資格制度の概要

有機農業支援に関係する主な資格制度の概要は、以下の通りである。

1) 有機農業指導員（各都道府県）

図表 5-2-1 有機農業指導員の概要

概要	農林水産省の支援事業に基づき各都道府県が育成・任命する資格
業務内容	有機栽培に関する技術指導、有機 JAS 制度や認証取得への助言、地域有機農業の拡大・定着を目的とした取組の支援等
受験資格・試験内容	受験資格や特定の試験はない、有機農業推進総合対策事業に基づく指導員研修を受講するのが望ましい
取得メリット	有機農業に関する専門性と信頼性が高まり、農業者・企業・行政からの相談対応や事業参画の機会が広がる

(出典)農水省の HP から作成

2) オーガニックアドバイザー

図表 5-2-2 オーガニックアドバイザーの概要

概要	日本オーガニック推進協議会と職能技能振興会が認定するオーガニックに関する専門知識を体系的に習得できる資格
業務内容	有機農産物やオーガニック商品の企画・開発・生産・販売・流通、マーケティング戦略、品質管理、認証・検査、教育・研修
受験資格・試験内容	誰でも受験可能。有害化学物質、有機 JAS 等の認証制度、有機農産物の基準・流通の仕組み等について出題。
取得メリット	消費者・生産者・企業からの信頼性が高まり、オーガニック関連の企画や情報発信、販促支援等に関わる機会が広がる

(出典)一般財団法人職業技能振興会の HP から作成

3) 土壌医検定

図表 5-2-3 土壌医検定の概要

概要	日本土壌協会が認定する資格制度
業務内容	自営農場での土壌診断・施肥改善、農業関連企業での技術営業、農業者・企業への技術指導・経営支援
受験資格 ・試験内容	誰でも受験可能（1級は土づくり指導または就農実績5年以上） 作物と土壌の関係性、環境配慮を含めた土壌管理、施肥管理等について出題
取得 メリット	農業者・企業からの信頼性が高まり、作物の収量・品質向上に向けた技術支援等に関わる機会が広がる

(出典)一般財団法人 日本土壌協会の検定 HP から作成

4) 有機 JAS 検査員

図表 5-2-4 有機 JAS 検査員の概要

概要	有機 JAS の登録認証機関に所属し、書類審査・実地検査を通じて、有機 JAS への適合性を確認・報告する役割を担う
業務内容	認証申請事業者に対し、提出書類の確認、現地圃場・加工施設の実地検査、検査報告書作成、認証可否判断、認証後のフォローアップ等
受験資格 ・試験内容	有機 JAS 登録認証機関（※）が定める要件を満たす必要あり。一般的な要件としては、検査員養成講座の修了、検査員補としての実務経験等。
取得 メリット	有機農業の生産者に対する有機 JAS 認証取得支援、認証後の維持管理支援、記録管理／検査対応アドバイス等のコンサルティングが可能。また、有機 JAS の検査を通じて現場を確認することで、様々な有機農業経営の情報収集可。

※ 有機 JAS 登録認証機関 2026 年 1 月現在 80 機関ある。

(2) 有機農業支援の助成金制度

図表5-2-5 有機農業支援の主な助成金一覧

事業名	目的	補助内容や条件等	補助額・補助率
有機農業推進総合対策事業	有機農業の人材育成、事業者と連携して行う国産原料を使用した有機加工食品の生産拡大や国産有機農産物等の需要喚起等の取組を支援する	①有機農業新規参入促進事業 拡大産地における販売戦略の企画・助言などのためオーガニックプロデューサーの派遣、有機農業の栽培技術指導を広域的に行う民間団体等による現地指導や研修会の開催など ②有機加工食品原料国産化支援事業 生産者と連携して国産有機加工食品(主原料の5割以上が国産原料のものをいう。以下同じ。)の生産に取り組む流通、加工等の事業者等が行う国産原料を使用した有機加工食品の生産・取扱い拡大の取組 ③国産有機農産物等需要拡大支援事業 国産有機農産物等を取り扱う小売等の事業者と連携して行う消費者の需要喚起及び活用促進など	①28,209千円以内(定額) ②9,000千円以内(定額、1/2以内) ③7,500千円以内(定額)
環境保全型農業直接支払交付金	化学肥料・化学農薬を5割以上低減しながら、地球温暖化防止や生物多様性保全に効果の高い農業を広げることがを目的とした制度	化学肥料・化学農薬を原則5割以上低減した取組を行うこと 有機農業(JAS認証は必須ではない)を行うことなど (その他条件に応じて加算あり)	●有機農業の基本単価 区分窓付単価 有機農業(そば等雑穀・飼料作物以外)14,000円/10a 有機農業(そば等雑穀・飼料作物)8,000円/10a (その他条件に応じて加算あり)
有機農業新規参入者技術習得支援制度	有機JAS認証の取得経費を支援	営農の一部若しくは全部において国際水準の有機農業に取り組んで5年以内である、又は今後取り組むことを予定していること。など	A)有機JAS講習会の受講 上限30,000円 B)ほ場実地検査の受検 上限90,000円
ものづくり補助金	生産性向上に必要な革新的な新製品・新サービス開発や海外需要開拓を行う事業のために必要な設備投資等へ補助	A)製品・サービス高付加価値化 革新的な新製品・新サービス開発の取り組みに必要な設備・システム投資等を支援 B)グローバル枠 海外事業を実施し、国内の生産性を高める取り組みに必要な設備・システム投資等を支援	補助率 中小企業1/2,小規模企業等2/3 A)補助上限 5人まで750万円等 B)3,000万円(下限100万円)
IT導入補助金	生産性向上に資するITツール(ソフトウェア、サービス等)を導入するための補助	・IT導入支援事業者と中小企業・小規模事業者等が共同事業体となること ・1年後に労働生産性を3パーセント以上、事業期間内に3%以上、向上させること など	A)通常枠 補助率 1/2以内 補助額 5~150万円 など
有機産地づくり推進交付金	地域ぐるみで有機農業に取り組む産地形成を進め、有機農産物の生産拡大と持続的な供給体制を確立することを目的とする。	①有機農業実施計画の策定 市町村が中心となり、有機農業の現状と5年後の目標、生産から消費までの取組内容、推進体制等を整理した実施計画を策定(原則5年計画)。 ②有機農業実施計画の実践 策定した計画に基づき、関係者による検討会の開催、技術実証、人材育成、販路開拓、課題解決に向けた調査等を実施。 ③飛躍的な拡大産地の創出 有機農業の取組面積拡大を目指し、域外連携や輸出を含めた新たな実施計画を策定し、取組を強化。	定額補助(機械リース費のみ1/2以内)。 ①有機農業実施計画の策定:市町村1か所あたり上限1,000万円 ②計画実現に向けた取組: 策定翌年度800万円/年、翌々年度600万円/年 ③飛躍的な拡大産地の創出: 1,000万円/年
新規就農助成金(農業次世代人材投資事業)	就農前の研修段階及び就農直後の経営確立を交付する。	50歳未満を対象に、就農準備段階で研修を受講する場合や、経営開始直後の新規就農者等に対して補助を行う	一人当たり150万円(最長5年)

(出典)農水省の令和7年度当初予算・補正予算から作成

おわりに

このマニュアルを書き始めた時には、みどり戦略は実現不可能な目標を掲げた大風呂敷を広げているだけにみえて、みどり戦略の目標の達成自体は気にしないことにして、とにかくこの機会に有機農業を伸ばそうとしている生産者・関係者の支援のために中小企業診断士として何ができるかを探ることに専念しよう、と考えていた。

しかし、本文を書き進めるために改めてみどり戦略の意義等をたどっていくと、EU等に対抗しつつ長期的な視点で農業にイノベーションを興そうとするその戦略性が本質ではないか思うようになり、少し気づくのが遅かったかも知れないが、今はわが国も世界に向けて戦略を主張することをしつかり取り組んでいるんだと少し誇らしくさえ感じている。

実際に有機農業支援に取り組んでいるなかで、このマニュアル作成に向けて生産者や事業者などの声を聞けば聞くだけ、有機農業は伸ばしたくても課題もどんどん出てくるジレンマだらけだと思う。しかし、そのなかでも独自の生産手法を確立して世界に飛躍しようとしている有機農業専門の法人や、地域外から若者を受け入れて有機農業の産地作りを実現して地域活性化を図っている事例等に出会っている。みどり戦略の成果を語るのはまだ尚早であるとは思いますが、全体の目標はとにかく個々の経営では着実な成果が上がりつつあるといえるのではないかと感じている。

有機農業経営支援に取り組んでいる中小企業診断士にもいろいろな思いを抱えて取り組んでいると思うが、本マニュアルが活動の一助となれば幸いである。本マニュアル執筆の最中の2025年の大みそかの日本農業新聞で、農水省が5年ごとの食料・農業・農村基本方針(以下、基本方針という)の見直しのなかで、有機農業の推進と需要拡大に向けて検討を開始するとの報道があった。基本方針は5年毎に見直されており、2021年公表のみどり戦略は正式には初めて織り込まれることになる。基本方針への織り込みに先行するタイミングで本マニュアルを執筆できたことは、当研究会メンバー全員にとって大きな誇りと自信になる。本マニュアル策定の機会をいただいた日診連の調査研究事業に感謝申しあげたい。少し長い視点でも多くの関係者と意識を共有して、引き続き有機農業生産者等の経営支援に取り組んでいきたいと考えている。




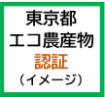


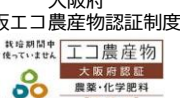



アグリビジネス経営支援研究会 有機農業PT を代表して

参考資料1

用語集

用語	掲載箇所	解説
スマート農業	p8	IoT、ドローン、ロボット、AIなどの先端技術を活用した、農業の省力化・自動化、生産性向上等を目指す次世代の農業の形
総合的病害虫管理 (IPM)	p8	農薬だけに頼らないで、栽培方法やネット敷設・天敵活用等を組合せて、総合的に環境や人のリスクを最小限に抑えた防除法
地域支援型農業 (CSA)	p26	生産者と消費者が農産物の定期購入や農作業体験などで交流して、地域活性化や農業への理解を深める相互扶助型の農業モデル
農業経営動向分析	p32	日本政策金融公庫が融資先（個人・法人経営）の決算データを集計・分析したもので、毎年公表している。
アニマルウェルフェア	p41	飢え・不快・痛み・恐怖からの自由、正常行動の発現の「5つの自由」を基本とする家畜が身体的・精神的に健康で、快適に過ごせる飼育環境を確保する考え方。
ボカシ肥料	p42	米ぬか・油かすなどの有機物を微生物発酵させて作る伝統的な肥料。
並列栽培	p42	害虫忌避や生育促進を目的に、相性の良い作物を隣り合わせに植える栽培方法。
育成者権	p44	新品種を育成した者が、その品種を独占的に利用できる権利。
ポストハーベスト管理	p44	収穫後の取扱い、保管、パッケージング、輸送など、収穫後の農作物の管理全般をいう。農作物の品質を保って消費者に届けるための重要なプロセスである。
家族協定	p54	家族で行う農業経営で、経営方針、役割分担、労働時間、賃金・報酬、休日等のルールを明文化したもので、家族の他産業並み就農条件確保等に有効である。
転換中有機	p60	慣行栽培から有機栽培へ移行中の1年以上の農地で生産された農産物で、有機JASマークをつけられる。
GHG削減見える化シール	p63	生産者のGHG(温室効果ガス)削減の取組を見える化して消費者等に分かりやすく伝える、農水省推奨のシール
みどり認定	p63	みどりの食料システム法に基づいて、化学肥料・農薬や温室効果ガスの削減に取り組む生産者を都道府県が認定する制度。
地域資源活用価値創出事業	p71	農業6次産業化推進事業の現在の名称。農山漁村発イノベーション創出事業から名称等が変更されてきている。

各認証制度の詳細

認証マーク	開始年 監督機関 関係法令	概要	農業や化学肥料
	2000年 農林水産省 「JAS法」	日本農林規格等に関する法律（JAS法）に基づき、有機食品のJASに適合した生産が行われていることを第三者機関が検査し、その結果、認証された事業者のみが「有機JASマーク」を使用することができる制度。有機JASマークがない農産物や畜産物等は、「有機〇〇」「オーガニック〇〇」と表記することや、これら表記と紛らわしい表示をすることが禁止されている。日本の有機JAS認証は、EU、アメリカ、カナダ、スイス、台湾の有機認証制度と同等性が認められている。	堆肥等で土作りを行い、化学合成肥料及び農業の不使用を基本として栽培する。播種・植付け前2年以上及び栽培中に原則として化学的肥料及び農業は使用しないこと、遺伝子組換え種苗は使用しないことが求められる。
有機JAS認証に次ぐもの（農業・化学肥料が慣行の50%以下）			
	2001年 農林水産省 「特別栽培農産物に係る表示ガイドライン」	農業の自然循環機能の維持増進を図るため、化学合成された農薬及び肥料の使用を低減することを基本として、 ① 土壌の性質に由来する農地の生産力を発揮させる。 ② 農業生産に由来する環境への負荷をできる限り低減した栽培方法を採用して生産する。 表示には削減割合が明記される。	その農産物が生産された地域の慣行レベルに比べて、削減対象農薬の使用回数が50%以下、化学肥料の窒素成分量が50%以下で栽培された農産物。 
地方自治体の認証（有機JAS認証や特別栽培農産物に加えて地方自治体の認証を得たものもある）			
東京都、滋賀県、長野県、大阪府の事例を以下に表示。 他に北海道、宮城県、千葉県、新潟県、山口県、福岡県などがある。	2000年以降 各都道府県や市町村	「エコ農産物」という言葉は、全国で統一された公的な定義があるわけではなく、一般的に、多くの地方自治体の認証制度において、「環境に配慮して、農業や化学肥料の使用を減らして栽培された農産物」を指す通称として使われている。国の制度である「特別栽培農産物」の基準、またはそれをさらに厳しくした地方独自の認証制度に基づいていることがほとんど。	農業・化学肥料の削減目標は自治体によって異なるが、5割削減を基準にしているところが多い。
	2013年 東京都独自	認証を受ける生産者は、以下の3つの分野からそれぞれ一つ以上の技術を導入して栽培する必要がある。土づくりの技術：たい肥等有機質資材の施用など 化学合成農薬削減の技術：病害虫が発生しにくい抵抗性品種の利用、天敵の利用など 化学肥料削減の技術：土壌診断に基づく施肥、緩効性肥料の利用など	化学合成農薬と化学肥料の削減割合に応じて「東京エコ25」「東京エコ50」「東京エコ100」の3区分で認証を行っている。
	2001年 滋賀県独自	濁水の流出防止など、琵琶湖をはじめとする環境への負荷を削減する技術で生産された農産物を県が「環境こだわり農産物」として認証する制度。	慣行の50%以下に削減。
	2009年 長野県独自	地域の一般的な栽培方法と比較して、化学肥料および化学合成農薬の使用量を大幅に削減し、かつ特定の環境配慮技術を導入して生産された農産物を、県が認証する制度。環境配慮技術の導入（土づくりの技術、IPM（総合的病害虫・雑草管理）技術の導入）が義務付けられる。	慣行の50%以下に削減。 （一部の果樹について）化学肥料を50%以上削減し、化学合成農薬を30%以上削減することともに、長野県IPM（総合的病害虫・雑草管理）実践指標による一定レベル（B以上）の技術を導入した方法
	2004年 大阪府独自	大阪府内の生産者が、府の定める基準を満たして栽培した農産物を、府が認証し、専用のマークをつけて販売できるようにする仕組み。大阪エコ農産物の安全を確認するため、残留農薬検査を実施している。	認証区分 農薬・化学肥料5割削減、農業・化学肥料（チッソ）不使用、農業・化学肥料不使用がある。
民間の認証「日本の良い農業の取り組み」			
	2007年 一般財団法人 日本GPA協会	JGAPは、日本の標準的なGAPとして、食品安全・労働安全・環境保全・人権の尊重など、持続可能な農場経営に関する取組について必要十分な内容を網羅した基準。また、第三者認証制度として専門の審査員が審査を行い、認証機関が認証書を発行。	有機JASのように「使用を原則禁止」するものではなく、IPM（総合的病害虫・雑草管理）の実践なども含め、農業の適正使用と環境汚染の防止等を確保するために、適正に使用することを求めるルールがある。
農産物に対してではなく、地理的表示や農業者の認定			
	2015年 農林水産省 「特定農林水産物等の名称の保護に関する法律」（通称：GI）	GI制度は、その地域ならではの自然的、人文的、社会的な要因・環境の中で長年育まれてきた品質、社会的評価等の特性を有する産品の名称を、地域の知的財産として保護するもの。外国との相互保護や模倣品対策の充実により、海外においても保護される。	「農業や化学肥料をどれだけ削減しなければならない」といった環境配慮や安全に関する統一的な規定はない。
	1993年 農林水産省 「農業経営基盤強化促進法」 全国農業会議所	「認定農業者」とは、農業を職業として取り組み、自らの農業経営の改善を計画的に進める「意欲と能力のある農業者」として、市町村（または都道府県、国）に認定された個人や法人を指す。	認定農業者を理由とした、農業や化学肥料の使用に関する特別の制限や義務はない。

※ 各認証ロゴは、それぞれの担当部局のご了解をいただいて、掲載している。