

農業分野に係る経営力向上に関する指針

第1 現状認識

国内の農業総産出額は、ここ数年増加傾向にあり、2017年には米の需要に応じた生産の進展等から約9.3兆円となっている。また、生産農業所得も、2015年以降、3年連続で増加し、2017年には農業総産出額の増加に伴い、約3.8兆円となっている。

一方、我が国の農業を支える基幹的農業従事者数は、近年、減少傾向で推移するとともに、高齢化が進展している。2018年において、基幹的農業従事者数は約145万人、平均年齢は66.6歳で年齢構成は70歳以上の層にピークがあり、今後、この層のリタイアによる労働力の減少が急激に進むと見込まれている。

担い手の減少や高齢化の進行に伴い農業労働力が不足する中で、食料の安定供給の確保に向けて、農業の持続的な発展を確保していくためには、担い手の経営承継や規模拡大、法人化等の推進、農作業の効率化につながる農地の集積・集約化、担い手の育成・確保等による国内農業の生産拡大とともに、農作業の省力化を実現するAI、IoT、ロボット技術等を活用したスマート農業、環境に配慮した農業生産等の推進により、労働生産性の向上や農業所得の増加を促進し、農業経営体の経営改善・強化を図ることが重要である。

第2 経営力向上の内容・実施方法等に関する事項

1 経営力向上計画の計画期間

計画期間は3年間ないし5年間とする。

2 経営力向上に係る要件

一 現に有する経営資源を利用する場合

経営力向上計画（中小企業等経営強化法（平成11年法律第18号。以下「法」という。）第19条第1項に規定する経営力向上計画をいう。以下同じ。）の策定に当たり、農業を営む中小企業者等（法第2条第2項に規定する中小企業者等をいう。以下「事業者」という。）が目標として設定すべき経営指標は、中小企業等の経営強化に関する基本方針（平成17年総務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省告示第2号）のとおり「労働生産性」とする。

※ 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数に一人当たりの年間就業時間を乗じた数値）で除したものとする。

二 他の事業者から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

イ 事業承継の促進

事業者が事業承継等（法第2条第12項第9号に掲げるものを除く。）を行う場合にあっては、事業の継続が困難である他の事業者の事業を承継するものうち、事業の経営の承継を伴う取組を支援対象とする。

ロ 経営指標

経営力向上計画の策定に当たり、事業者が目標として設定すべき経営指標は、中小企業等の経営強化に関する基本方針のとおり「労働生産性」とする。

3 経営力向上に係る目標

事業者が、2の経営指標を用いて経営力向上計画に定めるべき目標は、その計画期間に応じて以下のいずれかとする。

- 一 3年間の計画の場合 1%以上
- 二 4年間の計画の場合 1.5%以上
- 三 5年間の計画の場合 2%以上

4 経営力向上の取組内容に関する事項

事業者は、事業者自身の経営資源の活用状況を分析の上、次の実施事項を踏まえ、経営力向上に向けて改善すべき点を把握し、経営力向上に取り組むとともに、経営力向上計画には、農業に関して、目標達成に向けて必要な実施事項を定めることとする。

一 農業経営マネジメントに係る事項

青色申告による取引の記帳等を通じ、農業経営の改善や対外信用力の強化等の基礎となる信頼性のある計算書類等の作成に取り組む。また、事業環境や事業者自身の強み等を踏まえた適切な経営計画の策定を進め、計画的な事業拡大・投資を行うとともに、各種データを活用したPDCAサイクルの確立・運用等を通じた経営改善を図る。

加えて、災害や急な事業環境の変化等に対応できるよう、農業経営収入保険、経営安定対策、農業共済、各種民間保険等を活用し、リスク管理に努める。

二 農畜産物の付加価値を向上させる取組に係る事項

消費者や実需者のニーズを把握・明確化し、ニーズに沿った農畜産物や加工品の生産・開発・改良、販売方法の改善等を通じた高付加価値化、差別化、販路の確保に取り組む。これらの取組に当たっては、商工業者との連携を通じた他産業のノウハウの活用を努める。

三 生産コストの削減及び先端技術の導入、生産・製造管理の高度化に係る事項

効率的で高度化した生産方式を推進するため、省力化に資する機械・技術等の導入、農地の集積・集約化による経営規模の拡大、スマート農業等の先端技術及び栽培・飼養等に係る新技術の導入や畜産部門における自給飼料の生産・利用の拡大に取り組む。

また、GAP、HACCP等の導入により、消費者に対する衛生管理面等における信頼性の確保に取り組む。

四 環境に配慮した農業生産に係る事項

環境保全効果の高い営農活動の普及が推進されるよう、持続性の高い農業生産方式の導入や有機農業の積極的な推進、省エネルギー技術、気候変動適応技術・品種を活用した生産管理に取り組む。

五 人材の育成・確保に係る事項

中長期的な視点を持って経営承継や人材の育成に計画的に対応する。人材確保に向け、求める人材像、雇用条件、キャリアパスの明確化、女性や高齢者並びに

障害者など多様な人材の働きやすい職場環境の整備と労働条件の改善に取り組むとともに生産技術、経営管理等に係る研修に取り組む。

六 経営資源の組合せに係る事項

効率的な農畜産物及び加工品の生産や販売等が推進されるよう、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせ、一体的に活用する。

第3 経営力向上の促進に当たって配慮すべき事項

1 雇用への配慮

農林水産大臣は、人員削減を目的とした取組を経営力向上計画の認定の対象としない等、雇用の安定に配慮するものとする。なお、組織再編行為が従業員等に与える影響が大きいことに鑑み、事業承継等を行う場合にあっては、特に配慮するものとする。

2 地域経済の健全な発展

農林水産大臣は、地域経済の健全な発展に配慮するため、地域経済やサプライチェーンの維持・強化に資する事業承継等に係る取組を促進するものとする。

3 計画進捗状況についての調査

農林水産大臣は、経営力向上計画の進捗状況を調査し、把握する。また、経営力向上計画の進捗状況を事業者自ら定期的に把握、評価することを推奨し、事業者の行った自己評価の実施状況を把握する。

4 外部専門家の活用

農林水産大臣は、経営力向上計画の認定、経営力向上計画の進捗状況の調査、指導・助言に際しては、その事業内容及び経営目標が適切か否かを判断するに当たって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

5 信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

農林水産大臣は、関係行政機関の長等と連携して、事業者には会計の定着を図り、会計の活用を通じた経営力の向上を図ることに加え、事業者が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力を向上させ、事業者の財務経営力の強化を図ることが、経営力向上の促進のために重要であるとの観点から、事業者に対し、納税の青色申告による取引の記帳又は中小企業の会計に関する基本要領（平成24年2月1日中小企業の会計に関する検討会作成）若しくは中小企業の会計に関する指針（平成17年8月1日日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、日本商工会議所及び企業会計基準委員会策定）に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨する。

6 IT等の活用の促進

農林水産大臣は、事業者の経営力向上に向けた取組の促進に当たって、事業者によるIT等を活用した生産性の向上に係る取組を促進するよう努めるものとする。

7 事業承継の円滑化に向けた環境整備

農林水産大臣は、事業者が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行う

ことができるよう、関係行政機関の長等と連携して、事業者が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備するものとする。

第4 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

認定事業分野別経営力向上推進機関に対しては、1に掲げる要件を満たし、かつ、2に掲げる業務を行うための知見や能力を有することを求める。

1 要件

一 組織体制

イ 窓口となる拠点を有していること。

ロ 役員（会長、理事等）がおり、かつ、常勤職員が2人以上いること。

ハ 事業者団体の運営や農業の振興に係る定期的な会合を年1回以上開催していること。

ニ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る1年以上の実務経験を含む3年以上の普及啓発及び研修等又は調査研究に係る実務経験を有している者により、2に掲げる業務を行うこと。

ホ 事業分野別経営力向上推進業務を行う者が中核となって、適切な人材管理を行うとともに、自らの監督と責任の下に下部組織等を活用して、事業分野別経営力向上推進業務を実施する体制を有していること。

二 事業基盤

イ 会員からの会費収入又は自主事業による収入その他の適切な収入基盤を有していること。

ロ 決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

2 業務

一 普及啓発及び研修等

事業者が経営力向上の取組を効果的に実施できるよう、その模範となる取組について、セミナーやWEBサイトによる情報の発信等を図ること。

二 調査研究等

経営力向上の模範となる取組に係る情報の収集、整理及び分析並びに必要な調査研究を行うこと。

3 事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって配慮すべき事項

一 農林水産大臣が配慮すべき事項

イ 農林水産大臣は、地域における事業者の支援の担い手を多様化・活性化し、事業者に対して専門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図るものとする。

ロ 農林水産大臣は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努めるものとする。

ハ 農林水産大臣は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努めるものとする。

ニ 農林水産大臣は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対して、政策評価の観点から、定期的に事業分野別経営力向上推進業務の実施状況や成果について、

任意の調査等を実施するものとする。

ホ 農林水産大臣は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対する任意の調査等の結果、必要と判断した場合には、当該認定事業分野別経営力向上推進機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該認定事業分野別経営力向上推進機関による支援体制の状況等を把握するものとする。

二 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって、合理的な理由なく、特定の事業者を支援対象から外すことのないようにすること。

ロ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図ること。

三 独立行政法人中小企業基盤整備機構が配慮すべき事項

独立行政法人中小企業基盤整備機構は、認定事業分野別経営力向上推進機関の依頼に応じて、技術、海外展開、広域的販路開拓、商業活性化、知財管理等に関し専門的な知識を有する専門家の派遣等の協力業務を行うこと。

第5 適用範囲

本指針の適用範囲は、日本標準産業分類のうち、中分類01-農業（小分類014園芸サービス業を除く。）に分類される事業者に適用されるものとする。

【参考】 農業分野に係る経営力向上に向けた取組内容の例示

1 趣旨

「農業分野に係る経営力向上に関する指針」の制定に伴い、農業を営む中小企業者等（以下、「事業者」という。）については、今後、本指針に示す経営力向上の取組内容に関する事項を踏まえ、経営力向上計画を作成・申請することとなります。

本表は、事業者が経営力向上計画の作成等を円滑に進められるよう、本指針の経営力向上の取組内容を補足し、具体的な取組を例示したものです。本指針と併せ、経営力向上計画の作成等のガイドラインとして活用をお願いします。

2 経営力向上に向けた取組内容

指針第2の4の経営力向上の取組内容に関する事項	取組内容の例示
<p>一 農業経営マネジメント</p>	<p>（経営内容に係る改善・強化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・青色申告等を通じた信頼性のある計算書類等を作成し、経営力向上のために活用するとともに、資金の調達力を高め財務強化を図る。 ・経営診断等のデータに基づく経営チェックやPDCAサイクルを通じ、より良い改善方法を取入れた経営改善・強化を図る。 ・中期的な経営計画（人材育成等含む）を策定し、経営者が目指すべき姿と現状のギャップを埋めるための検討を行う。また、効率的な労務管理を行い、従事者のモチベーションを高め、能力を発揮させる。 ・農業経営相談所等の支援機関や外部専門家の活用し、資金調達、税務、生産・加工等技術、販路拡大等に係る問題の解決に向けた取組を行う。 ・経営を発展させるため、異業種との情報交換・交流を実施し、新たな情報・知識・視点の入手やビジネスパートナー確保、ネットワークの構築を行う。 <p>（顧客に対する情報発信）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者等に対し、自社で生産した農畜産物や加工品の価値をPRするとともに、評価・ニーズ等を把握し、効果的に商品開発力・販売力を高めるため、情報通信等を利用した消費者への情報発信方法の検討・強化を行う。 <p>（マーケティング力の強化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JA、スーパー、ネット販売、直売所、食品産業等多様化する農畜産物の販売先（出荷を含む）に対応するため、販売先の特性（メリットやデメリット）、自社の

	<p>経営規模、生産体系、農畜産物・加工品の特徴、マーケティング環境等を踏まえながら、最適な販売方法や販売先を明確にする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地理的表示（GI）制度等を活用して商品の差別化を図り、ブランド価値の向上に向けた取組を行う。 ・自社の強みを生かした実需者・消費者等への効果的なサービス（販売等）の展開に向け、外部専門家を活用した研修や助言を踏まえ、独自のマーケティング戦略を構築する。 <p>（災害等環境変化への対応）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害や急な事業環境の変化等に対応できるリスク管理の実施と、農業経営収入保険や経営安定制度、農業共済、各種民間保険を活用し、事業環境変化に備える。
<p>二 農畜産物の付加価値を向上させる取組</p>	<p>（高付加価値化、差別化の推進）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズの把握、ニーズに沿った農畜産物の生産（新品種や新技術の導入等）、商工業と連携した原材料の提供、加工品の開発等、自社で生産した農畜産物や加工品の高付加価値化に取り組む。 ・限られた経営資源の中で、省力化等を図りながら新規作物や家畜を導入した農業経営を展開し、収益力を向上させる取組を行う。 ・厳格な生産・出荷（販売）基準に基づく、品質の高位平準化や安定生産に加え、販売先の選定、商品パッケージの工夫、付加価値情報の発信等、生産面や販売面から差別化への取組を行う。 ・畜産における放牧の活用や飼料用米等の地域資源を活用等、ブランド化の確立に向けた取組を行う。 ・肉の旨みの向上や消費者等に対する高付加価値化の訴求に有効な、関係データ収集・分析、飼養管理の改善及び熟成肉製造施設の整備に向けた取組を行う。 <p>（新たな販路の開拓）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食品産業事業者との安定的・継続的取引により、消費者ニーズの把握、生産の高度化、販路の拡大等の効果が期待でき、規模拡大や高付加価値化にも繋がる、食品製造業や外食産業等との連携を通じた販路拡大に取り組む。 ・増加するアジア向けの輸出に対応し、他産地や他事業者等と連携して輸出に向けた農畜産物の生産や加工に取り組む。 ・輸出先のニーズ把握やニーズに沿った農畜産物や加工品の生産に加え、海外で通用する品質保証の取得に取り組む。

	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット等の情報通信システムや直売所等を利用し、多様化する消費者ニーズにマッチした商品の提供や商品の付加価値情報の提供に取り組む。
<p>三 生産コストの削減及び先端技術の導入、生産・製造管理の高度化</p>	<p>(農地の集積・集約化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人・農地プランにおける地域の担い手として農地の集積・集約化を利用し、経営規模の拡大による効率的な作業体系や生産コストの削減に取り組む。 <p>(生産の効率化・高度化の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産の効率化等に向けて、耕種においては、省力化等に資する農作物の品種や高品質・多収性品種の導入に加え、直播栽培、新しい化栽培等の省力栽培技術の導入に取り組む。 ・畜産においては、受精卵移植・性判別技術を活用した優良な乳用後継牛の確保や優良な家畜の導入に加え、飼養・繁殖管理技術の改善・高度化に取り組む。 ・生産・飼養管理の効率化等に向けて、作業効率等に優れた機械・施設等の導入に取り組む。 ・土壌分析及び病虫害発生予察情報等を積極的に活用し、資材費、作業労力を低減し生産コストの軽減に取り組む。 ・燃油代替加温技術等の展開やエネルギー利用効率の高い設備・機械等の導入による省エネルギー型生産方式への転換を進め、生産コストの軽減に取り組む。 <p>(データと先端技術の活用によるスマート農業の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・栽培管理、繁殖管理等の最適化を図るため、ICT機器を導入したデータの活用に取り組む。 ・熟練者の作業ノウハウを活用するため、AIにより形式化された技術を導入する。 ・ロボット技術（ドローンを含む）等の導入による省力化等に資するスマート農業や次世代施設園芸等の先端技術の導入・活用に取り組む。 <p>(参考：スマート農業の例示)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○経営・営農管理：経営・栽培管理システム、生育予測システム ○耕起・播種：ドローンによる直播、無人トラクター等の自動走行農機、無人田植機 ○栽培管理：自動水管理システム、除草ロボット、ドローンによる生育把握・施肥・防除 ○収穫・調製：アシストスーツ、収穫ロボット、自動走行コンバイン

	<p>(自給飼料の生産・利用の拡大)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・優良品種の導入等による生産性の高い草地への改良、不安定な気象に対応した生産技術の導入及び省力化技術の導入等による飼料生産技術の向上に取り組む。 ・飼料用米、稲WC S、子実とうもろこし及びエコフィード等の国産飼料資源の生産・利用の拡大に取り組む。 <p>(生産・製造管理の高度化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GAP、HACCP等の導入による持続可能性への配慮や科学的な衛生・品質管理を通じた持続可能性、消費者に対する農畜産物の信頼性の確保を図るため、生産・製造管理の高度化に取り組む。
<p>四 環境に配慮した農業生産</p>	<p>(持続性の高い農業生産方式の導入に向けた取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土壌診断に基づくたい肥の適切な施用やカバークロップの施用等による地力の維持・増進に取り組む。 ・有機質肥料や肥効調節型肥料の施用等による化学合成肥料の低減に取り組む。 ・マルチや温湯種子消毒の活用等による化学合成農薬の低減に取り組む。 <p>(有機農業の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・化学肥料や化学合成農薬を使用せず、緑肥の施用等による土づくりを行うとともに、土壌分析による適正施肥等により環境負荷を低減した有機農業に取り組む。 ・有機JAS認証取得による消費者に対する信頼性の確保に取り組む。 <p>(省エネ技術を活用した生産管理の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒートポンプや木質バイオマスボイラー等の化石燃料に替わる省エネ設備の活用に取り組む。 ・未利用の太陽熱・地中熱等を効率的に利用する生産管理技術の導入に取り組む。 <p>(持続性の高い農業生産のための気候変動適応技術・品種の活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農業生産全般における高温等の影響を回避・軽減する適応技術や高温耐性品種等の導入に取り組む。
<p>五 人材の育成・確保（労働力確保を含む）</p>	<p>(人材確保・定着に向けた取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営目標の達成に向け、求める人材についての能力、技術習得のレベル、農業等の経験について明確化する。 ・より良い雇用関係の構築や優秀な人材を確保するた

<p>五 人材の育成・確保（労働力確保を含む）</p>	<p>め、柔軟な雇用条件の明確化に取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の魅力等を効果的にアピールし、幅広い層から優秀な人材を確保するため、新卒者や転職者への雇用情報発信等に取り組む。 ・高齢農業者及び障害者等の労働力を有効に活用するため、働きやすい職場環境（労働環境の向上を含む）の整備に取り組む。 ・女性農業者の能力開発や能力の発揮に向け、積極的な経営参画や職場環境の整備に取り組む。 ・優れた人材を育成するためのキャリアパス（目標とするポジションに向かうための条件や基準）の明確化に取り組む。 ・経営の高度化を図る観点から、生産技術のみならず、経営管理、6次産業化等の知識を有する多様な人材の確保に取り組む。 ・魅力ある職場にするため、社会保険、傷害保険等の適用、他産業並の給与や退職金の導入等による労働条件の改善に取り組む。 <p>（経営承継と経営再建に向けた取組）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営理念等の知的資産の承継が円滑に行われるよう、農業経営の方向性に沿った人材育成に取り組む。 ・経営再建により、より良い状態で経営承継が行われるよう、経営再建の知見がある人材活用や登用に取り組む。 ・早い段階から経営承継に係る課題解消に対応していくために、承継に係るスケジュール、次代の後継者、承継事項等を網羅した事業承継計画の策定に取り組む。 ・経営承継の候補者が早い段階から経営者としての自覚・知識・知見等を身につけ、幅広いネットワークが構築できるよう、多様な経営者研修等に参加させる。
<p>六 経営資源の組合せ</p>	<p>（経営改善に向けた活用）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他の農業者等から取得して得られた経営資源（労働力、土地、家畜、機械、設備、ノウハウ、知財等）を活用し、生産コストの削減や農畜産物の高付加価値化等に取り組む。