

農業における共通価値の創造の実現可能性 —地域や自然に根差した組織における経営戦略論—

農業・農村領域 主任研究官 吉田 真悟

持続可能性を中核に経営理念やビジネスモデルを変革する共通価値の創造は、地域や自然に根差す農業経営にこそ適した経営戦略であり、多様な経営資本の改善を通じて経済的成果につながることが知られています。本稿では共通価値の創造の有効性の評価、農業経営に求められる経営管理とその支援の在り方を概観します。

1. 農業経営に求められる共通価値の創造

持続可能性と経済性の両立によって競争力を高める経営戦略を共通価値の創造（Creating shared value, CSV）と呼びます（Porter and Kramer, 2011）。この持続可能性には環境負荷の低減や生物多様性の促進、人々の健康の増進や貧困の削減という幅広い社会課題の解決が含まれます。CSVの要点は、こうした社会課題の解決に資する製品・サービスの開発や製造プロセスの再構築を経営理念・戦略の中核に置き、それに必要な組織能力や経営資源の開発にも投資することです。食料・農業・農村基本法の一部改正（2024）では「環境と調和のとれた食料システムの確立」が基本理念として新設され、同時に、農業の生産性の向上や農業法人の経営基盤の強化が追記されました。つまり、CSVは農業経営に求められる経営戦略の一つに位置づけられると言えますが、大企業中心のCSVという概念の中小規模の農業経営への適用可能性はまだ検討の初期段階です。

2. CSVにおける中小企業の強み

事業の持続可能な活動と経済的競争力の関係性については、企業の社会的責任（Corporate social responsibility, CSR）の研究蓄積があります。複数の研究結果を統合したメタアナリシスを用いた分析結果によれば、景気変動の影響や内生性という推計上の課題に対応した上でもCSRと財務的成果には正の関係があります（Huang et al., 2020）。さらに、同様の手法で、CSRによる企業の評判の向上、利害関係者（顧客、従業員など）との信頼構築、資本調達コストの低減、イノベーションの促進が経済的成果につながるメカニズムも示されています（Vishwanathan et al., 2020）。つまり、企業にとって持

続可能な活動に投資することは、単に製品やサービスの付加価値向上という効果だけでなく、多様な経営資本の改善を通じて企業の価値を高める戦略なのです。なお、農林業に限定しても、CSRは財務的成果を高める傾向にあります（Zeng and Jiang, 2023）。

このCSRと経済性の正の関係は中小企業でも同様に確認されています（Oduro et al., 2022）。しかも、CSRが多様な経営資本に与えるプラスの影響は、大企業よりも中小企業の方が強いという結果もあります（Hou et al., 2016）。この理由として、小規模経営ほど柔軟な組織体制で効果的なCSR活動が実践でき、さらに、それが利害関係者からの支援を受けるきっかけにもなるとされています。つまり、中小企業こそが、持続可能な活動を経営の中核に据えたCSVに適した組織形態であると考えられるのです。さらに、日本の農業法人を対象とした分析でもCSVの有効性が示されています（吉田, 2025）。

3. 自然や地域に根差した農業経営戦略

そもそも、中小企業にとって地域社会とのつながりの強さこそが持続可能な活動の原動力です。地域社会の規範や価値観が中小企業の経営者の環境対策への積極的態度に影響を与え（Roxas and Coetzer, 2012）、農業でも、経営者の地域への愛着（place attachment）が環境保全活動を促進します（Li et al., 2023）。さらに、農業者が地域への帰属意識に生態系への肯定的態度を併せ持つと、環境保全型農業にも積極的になります（Meng and Si, 2022）。日本の農業法人の経営理念をテキストマイニングした結果によれば、稲作法人において「地域」や「自然」を意識していることも示されています（犬田・渋谷, 2020）。以上のことから、地域や自然との結びつきが他産業よりも強いと考えられる農業経営では、積

極的にCSVを実践する可能性が高いと推察されま
す。

ところが、農業における持続可能な活動と経済性
の関係性は単純ではなく、日本の未上場の農業関連
企業の公開情報から持続可能性スコアを算出する
と、純収益とは負の関係が見られました (Wang
and Shimokawa, 2025)。そこで、CSVの核である
戦略的意図に着目して、有機農業を実践する農業法
人に関する研究結果を例にみると、「従業員の夢の
実現」という経営目的と高付加価値化の追求という
経営戦略が明確に観察され (上西・南石, 2024)、
他の環境保全型農業と比較しても有機農業経営では
販売単価の高い販路への意識的移行が収益性の改善
に貢献していることがわかりました (Inoue, 2025)。
ただし注意を要するのは、有機農業という環境的に
持続可能な活動を行うこと自体が競争力につながる
のではないということです。吉田ら (2024) は、
有機農法の中でも有機JAS認証を取得した農業法人
ほど経営理念や行動原則の策定に積極的で売上高成
長率も高いことを示しました。つまり、経営管理の
中で活動の目的や戦略を明確にする姿勢が重要だと
言えます。

最後に、農業法人等が農村の課題解決に資するた
めには、多様なステークホルダーとの連携によって
地域のニーズに則したイノベーションを起こすこと
が重要です (OECD, 2022)。その点でも、中小企業
の自由なアイデアや柔軟な協力関係がオープンイノ
ベーションに有利に働きます (Albats et al., 2020)。
一方で、中小企業では外部からの知識を組織にいか
ず学習能力に課題があるとされ、これはCSVの実現
にも影響するのです (Campos-Climent and Ra-
mon, 2017)。

以上より、農業におけるCSVには、経営戦略の視
点とステークホルダーとの円滑な連携が課題です。
この課題解消のためには、経営者や経営陣が意識的
に経営管理スキルを高め、行政や研究機関も単なる
持続可能性の啓発や技術普及を超えて、有効なビジ
ネスモデルの策定支援や、多様な主体との交流の場
を創出することなどの役割が期待されます。

【引用文献】

- Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., and Post, G.
(2020) Stakeholder management in SME open innovation:
interdependences and strategic actions. *Journal of Business
Research* 119 : 291-301.
- Campos-Climent, V., and Ramon, S.-P. J. (2017) The influence
of knowledge absorptive capacity on shared value creation

- in social enterprises. *Journal of Knowledge Management* 21
(5) : 1163-1182.
- Hou, M., Liu, H., Fan, P., and Wei, Z. (2016) Does CSR practice
pay off in East Asian firms? A meta-analytic investigation.
Asia Pacific Journal of Management 33 (1) : 195-228.
- Huang, K., Sim, N., and Zhao, H. (2020) Corporate social re-
sponsibility, corporate financial performance and the con-
founding effects of economic fluctuations: A meta-analysis.
International Review of Financial Analysis 70 : 101504.
- Inoue, R. (2025) Short- and long-term profitability of envi-
ronmentally sustainable farming practices: Evidence from
Japan. *International Journal of Food and Agricultural Eco-
nomics* 13 (4) : 399-417.
- 犬田剛・渋谷往男 (2020)「農業法人の経営理念の公開実態と営
農類型別の特性分析」『農業経営研究』58 (2) : 29-34.
- Li, H., Chen, Y., and Chang, W.-Y. (2023) Place attachment,
self-efficacy, and farmers' farmland quality protection be-
havior: Evidence from China. *Land* 12 (9) : 1711.
- Meng, L., and Si, W. (2022) Pro-environmental behavior: Ex-
amining the role of ecological value cognition, environmen-
tal attitude, and place attachment among rural farmers in
China. *International Journal of Environmental Research and
Public Health* 19 (24) : 17011.
- OECD (2022) Unlocking rural innovation. [https://doi.
org/10.1787/9044a961-en](https://doi.org/10.1787/9044a961-en) (accessed on March 27, 2026)
- Oduro, S., Adhal Nguar, K. D., De Nisco, A., Alharthi, R. H. E.,
Maccario, G., and Bruno, L. (2022) Corporate social respon-
sibility and SME performance: a meta-analysis. *Marketing
Intelligence & Planning* 40 (2) : 184-204.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value.
Harvard Business Review 89 (1) : 2-17.
- Roxas, B., and Coetzer, A. (2012) Institutional environment,
managerial attitudes and environmental sustainability ori-
entation of small firms. *Journal of Business Ethics* 111 (4) :
461-476.
- 上西良廣・南石晃明 (2024)「稲作法人経営における有機農業導
入と経営目的・経営成長管理との関係に関する考察」『農業経
営研究』62 (2) : 1-6.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H. J., Heugens, P. P. M. A. R.,
Duran, P., and Essen, M. (2020) Strategic CSR: A concept
building meta-analysis. *The Journal of Management Studies*
57 (2) : 314-350.
- Wang, Y., and Shimokawa, S. (2025) Does ESG matter for un-
listed companies in the agri-food industry? Evidence from
Japan's unlisted agri-food companies, *Agribusiness* 1-18.
- 吉田真悟 (2025)「共通価値の創造の理論的整理及び農業経営に
おける実態の解明」『農業経営研究』63 (1) : 14-26.
- 吉田真悟・楠戸建・日田アトム (2024)「農業法人における有機
JAS認証を通じた価値創造プロセス」『農業経済研究』96 (3) :
355-360.
- Zeng, L., and Jiang, X. (2023) ESG and corporate performance:
Evidence from agriculture and forestry listed companies.
Sustainability 15 (8) : 6723.