

農業法人の持続可能性と 価値創造プロセスの解明

農林水産政策研究所

農業・農村領域 研究員 吉田真悟

shingo_yoshida610@maff.go.jp

本報告の目的と結果の概要

■ 目的：

- **日本農業**の評価手法として**企業価値評価**が求められる**背景**を紹介し、
- 企業価値評価の**目的と手法**を簡単に説明した上で、
- 農業経営にとっては企業価値の向上のために**環境・社会への配慮**が有効であることを確認し、
- アンケート調査やヒアリング調査の**データに基づいた分析**を行う。

■ 結果の概要：

- **農業経営の規模**が拡大する一方で、そうした経営を正しく評価する手法や試みが不足している。
- 企業価値評価では資産だけでなく**実際の稼ぐ力を考慮した評価**をすることが可能である。
- 国内外の政策において**生産性と持続可能性の両立**が農業の課題であり、かつ、チャンスである。
- アンケート分析の結果、持続可能性に配慮した活動は農業経営の**成長性や効率性**を高め、社会経済的ショックへの**対応力（レジリエンス）**があり、**後継者の確保状況**も良好であった。
- ヒアリング分析の結果、**自社の経営課題**と密接に関連した持続可能な活動を実施することが**成功の鍵**であり、そのためには**経営者の学習意欲やネットワーク**が重要な役割を果たしていた。

企業価値評価が求められる背景

日本農業の担い手の変化

■ 近年の日本農業を取り巻く環境の変化

➤ 農業経営体の急減と法人経営体の役割の高まり。

✓ 農業経営体数の推移：

168万(2010) → 138万(2015:△18.7%) → 108万(2020:△22.2%) → 88万(2024:△17.9%)

✓ 法人経営体数の推移：

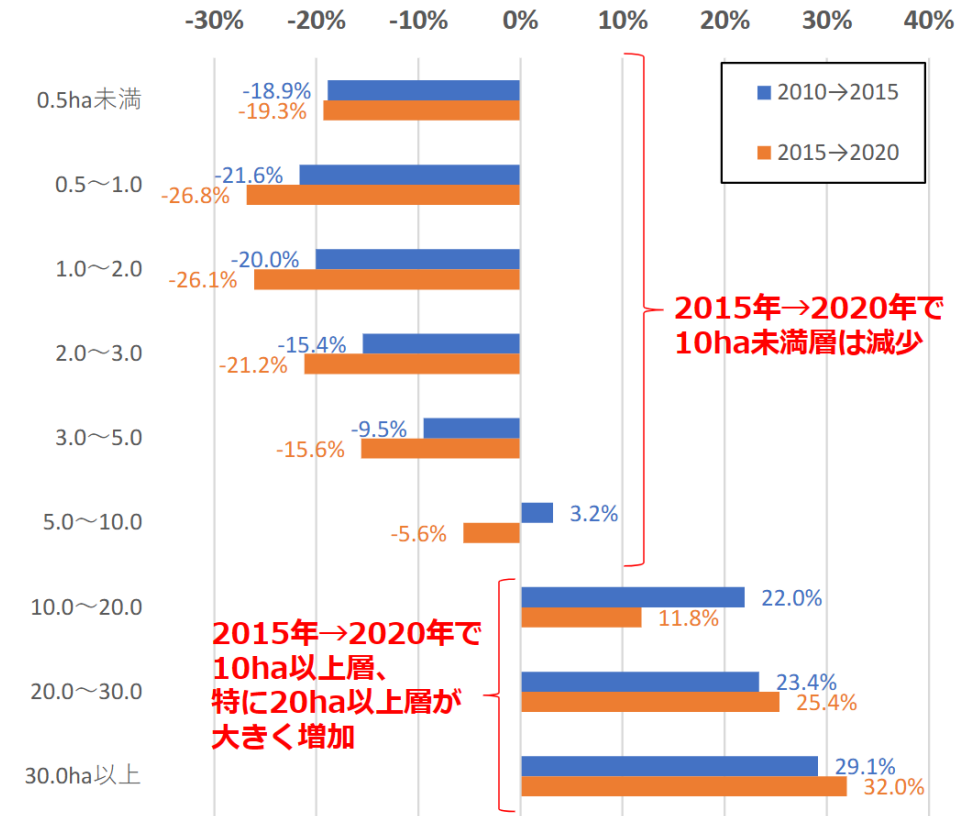
2.2万(2010) → 2.7万(2015:+25.3%) → 3.1万(2020:+13.3%) → 3.3万(2024:+6.4%)

➤ とくに小規模な経営が減少し大規模な経営が増加している（右図）。

✓ **10ha以下**の規模の経営の数は2010-2020の間に**減少**し続けている。

✓ 一方で、**10ha以上**の規模の経営の数はこの間に**増加**し続けている。

経営耕地規模別の経営体数の変化率（都府県）



離農した経営体の農地を引き受けることによって、経営体の大規模化が進展

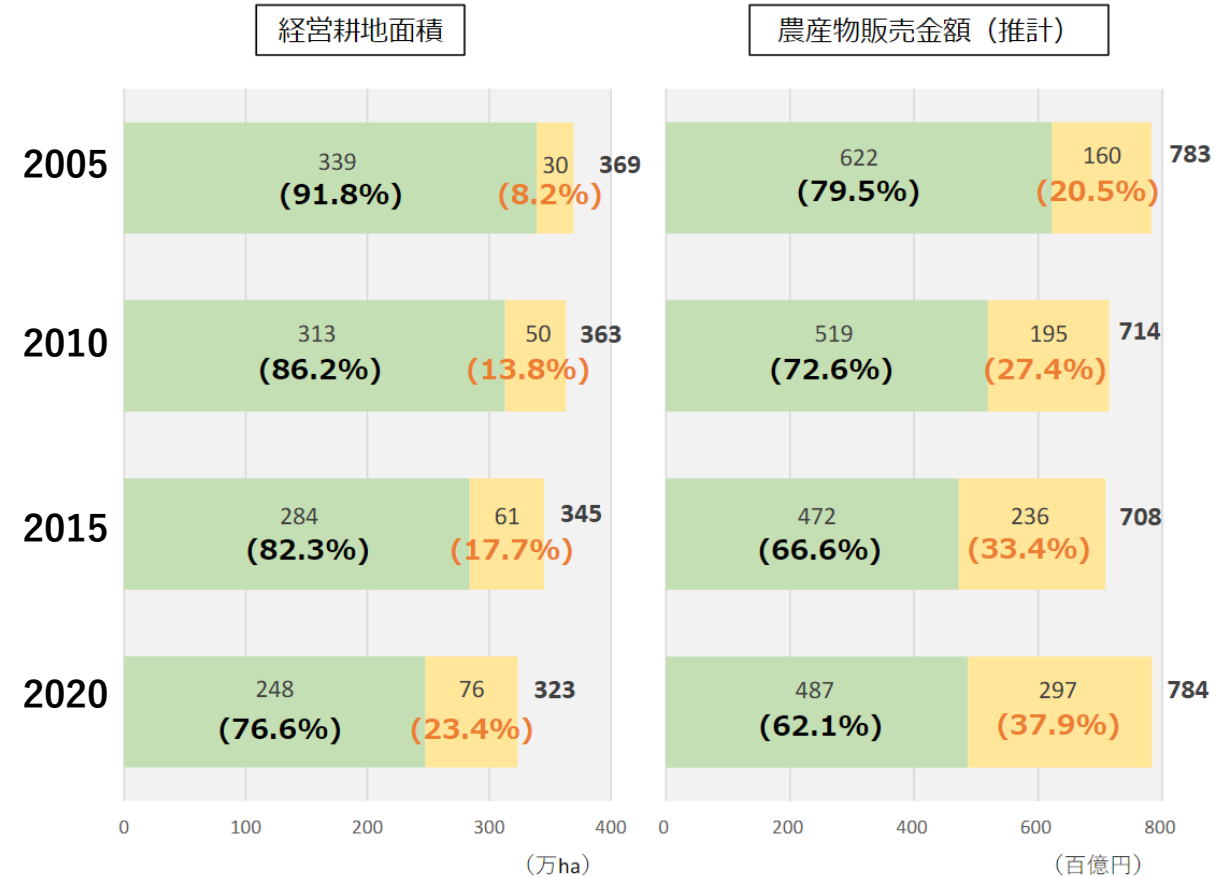
経営耕地規模別の経営体数の変化率（都府県）

出典：農林水産省（2023）

日本農業の担い手の変化

- 日本農業に占めるシェアについても大規模経営の存在感が大きくなる。
- ✓ 法人その他団体経営体が占める**経営耕地面積割合**は、2005年の8.2%から2020年には**23.4%**にまで増加。
- ✓ 同様に、**農産物販売金額のシェア**は2005年の20.5%から2020年には**37.9%**にまで増加。

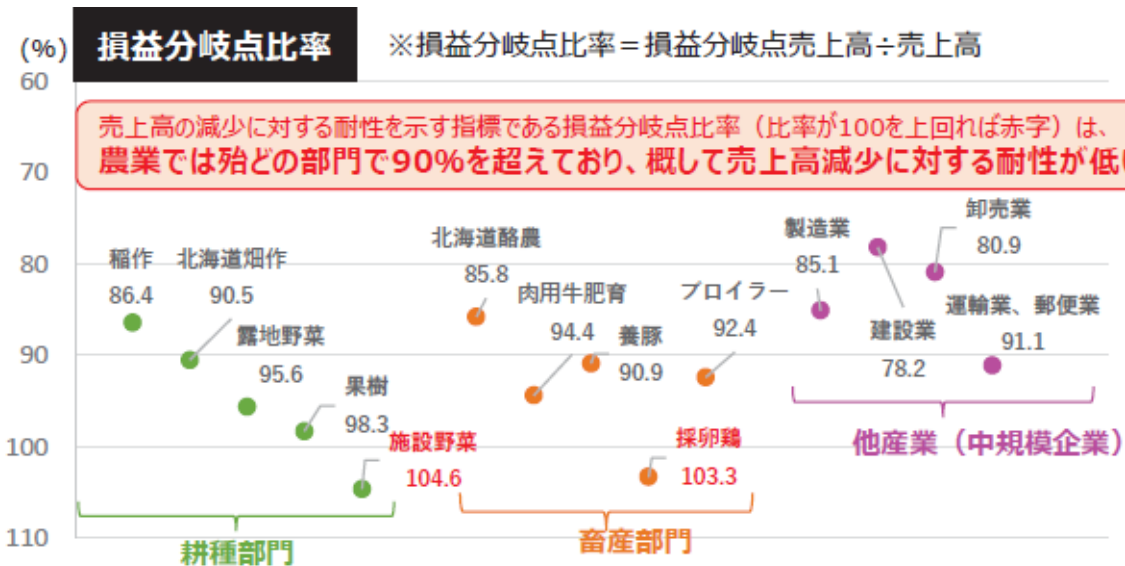
すでに日本農業では**大規模農業経営**がその大きな部分を占めるようになった。一方で、これまでの政策支援や経営分析の中心はいわゆる**小規模な家族経営**であり、大規模経営を理解するツールが不足している。



個人経営体と法人その他団体経営体のシェア
出典：農林水産省（2023）

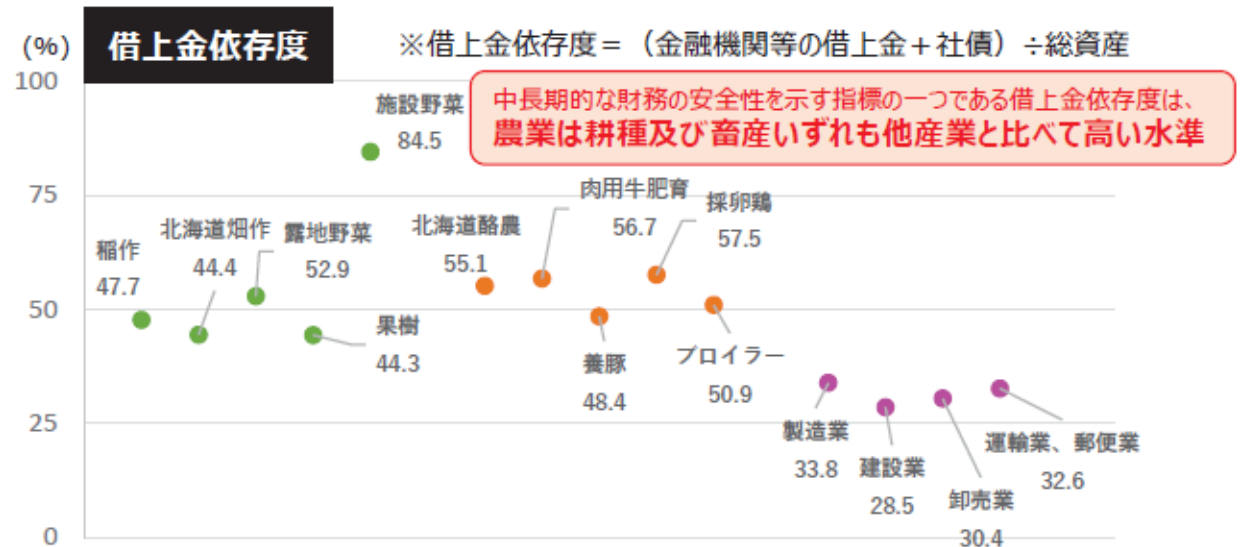
農業法人の財務基盤の脆弱性

- 大規模経営や農業法人の存在感が高まる一方で、彼らの財務基盤はまだ安定していない。
- ✓ 他産業の中小企業と比較して**損益分岐点比率**が高く、**借金依存度**も高い。
- ✓ 農林水産省では彼らが目指すべき標準的な財務状況を可視化するための事業を推進中（農林水産省，2024）。



農業法人の財務基盤に関する指標

出典：農林水産省（2023）



資料：農業（耕種＋畜産）は日本政策金融公庫「令和元年 農業経営動向分析結果（2020年12月）」。

他産業は財務省「法人企業統計調査年報（2019年）」。

注：グラフ中の農業の数値は、日本政策金融公庫の融資先の農業法人の2019年決算データを分析した結果である一方、他産業の数値は無作為抽出による標本調査により母集団法人の2019年度の推計値であることに留意。なお、ここでいう中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業である。

持続可能性：今後の農業経営に求められる対応

■ 環境的な持続可能性の重視

- **みどりの食料システム戦略**(2021)の中で農林水産業の**生産性向上と持続性の両立**を目標*に掲げており、**みどりの食料システム法**(2022)では各自治体の基本計画に基づいて、
- ✓ 全国で**約17,000名の農業者**が環境負荷低減事業活動の**実施計画の認定**を受けた。
- ✓ 全国で環境負荷低減の取組を行う**特定地区（モデル地区）**を**30区域**で設定。

※主なKPI：農林水産業のCO₂ゼロエミッション化，耕地面積に占める有機農業の割合(2050: 25%)，事業系食品ロスを2000年度比で半減 等

- **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**が追記された。
- より幅広い社会課題への関心の高まり(Sustainable Development Goals, SDGs)
- ✓ SDGsの17のゴールには気候変動対策など環境に関わるものだけでなく，**栄養 (2)，健康(3)，教育 (4)，ジェンダー (5)，労働環境 (8)**といった社会的課題が含まれる。**農林水産省の優先課題**にも上記すべてが含まれる。



モデル地区一覧

出典：農林水産省（2024）

2020年代には**持続可能性への貢献は立地や事業目的に関わらず全ての農業者にとっての課題**となった。そこで，**持続可能性に取り組むための実践的なフレームワーク及び理論的根拠**が必要となっている。

欧州における同様の潮流

■ Farm to Fork戦略 (2020)

- 生産から消費までのフードシステムを**公正で健康的で環境に配慮したもの**にすることを目指した戦略。

※人々の幸福と健康の向上を目的とした包括的な環境対策である「**欧州版グリーンディール**」の一部。

- ✓ 環境に対してニュートラルまたはポジティブな影響
- ✓ 気候変動の抑制とその適応の促進
- ✓ 生物多様性の減少の抑止
- ✓ すべての人に安全で健康的な食のアクセスを保証
- ✓ EUのサプライサイドの競争力の向上

← **気候変動対策**は**新たな市場機会**でありフードシステム全体の**競争力**を高める手段であると、戦略の中で繰り返し主張している。

国際的に見ても農業は**環境的・社会的に持続可能**であり、かつ、**競争力のある産業**になる必要がある。

企業価値評価の概要及び 本報告の位置付け

企業価値評価（バリュエーション）とは？

■ 目的：

「クライアントが事業の価値，さまざまな種類の株式の価値，有形・無形資産および負債の価値を理解する手助けをするとともに，重要な経営上の意思決定が価値に及ぼす影響を把握することにより，M&Aやグループ内取引，資本配分，設備投資の意思決定などの場面において経営陣をサポート」すること（PwC Webサイトより）

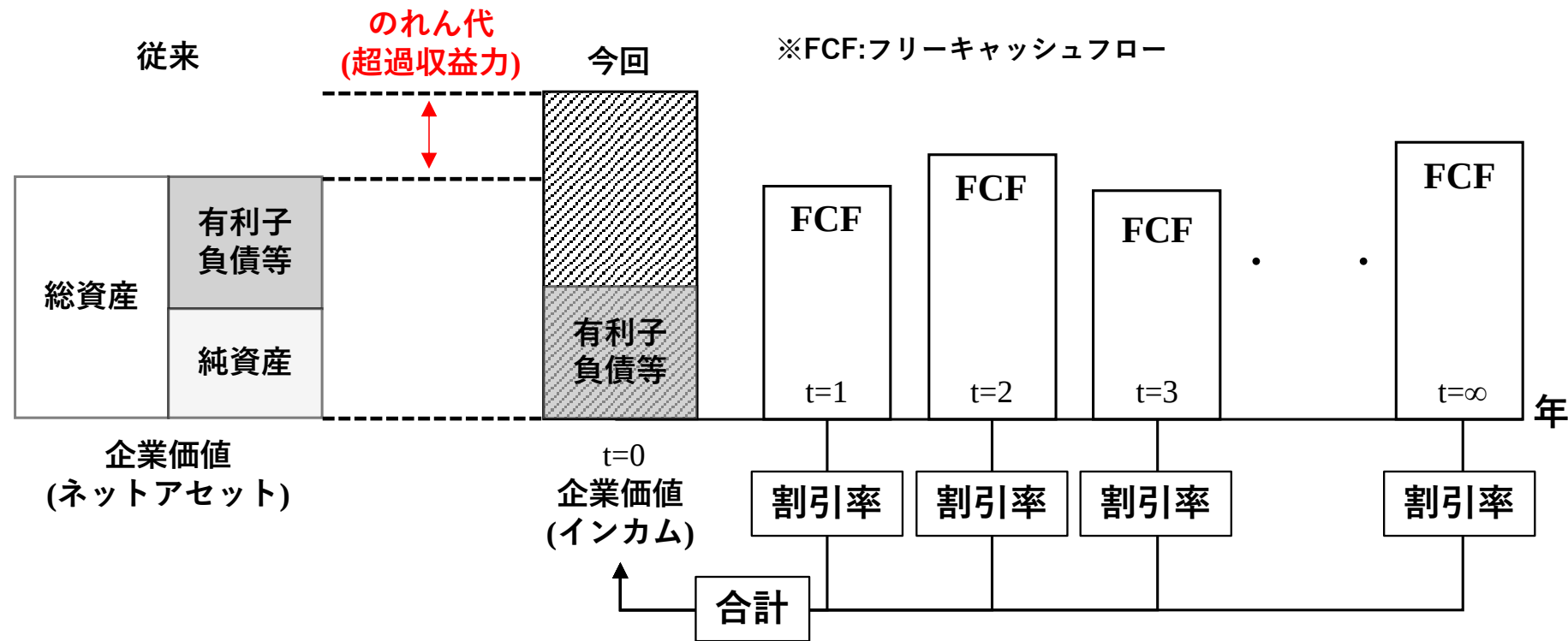
企業価値評価の主要なアプローチとその特徴

	アプローチ名	概要	将来の 収益獲得 能力の反映	固有の 性質の 反映	客観性	市場での 取引環境 の反映
今回→	インカム・ アプローチ	評価対象会社から期待される利益（キャッシュ・フロー）に基づいて価値を評価する方法。	◎	◎	△	○
	マーケット・ アプローチ	類似する会社，事業，ないし取引事例と比較することによって相対的な価値を評価する方法。	○	△	◎	◎
従来→	ネットアセット・ アプローチ	主として評価対象会社の貸借対照表記載の純資産に着目して価値を評価する方法。	△	○	◎	△

出典：企業価値評価ガイドライン（日本公認会計士協会，2013）を参考に筆者作成。

企業価値評価（バリュエーション）とは？

■ インカム・アプローチのイメージ

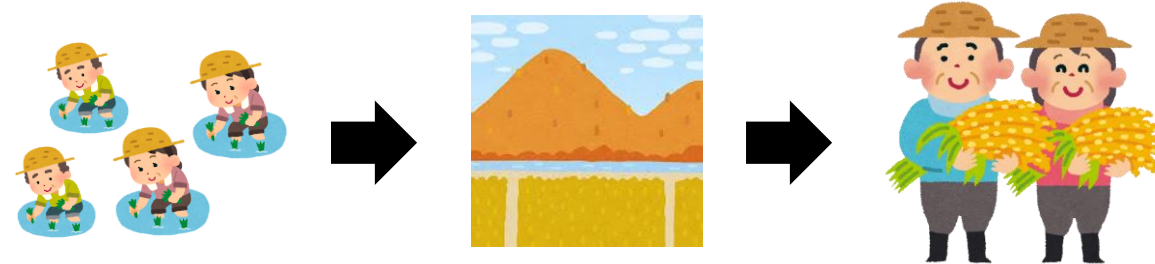


農業法人に企業価値評価を適用することで、これまで見過ごされてきた**農業の超過収益力に着目**することができる。

企業価値評価（バリュエーション）とは？

■ インカム・アプローチの活用が有効なシチュエーション

- 稲作経営が地域からの信頼を背景にして多くの農地を借り受けることで生産規模を拡大し効率的な経営を実現していた場合。
- ✓ ネットアセット・アプローチ：借り受けた農地は所有しておらず資産ではないので企業価値として評価できない。
- ✓ インカム・アプローチ：地域からの信頼という資本によって生み出されるキャッシュフローとして企業価値に組み込める。

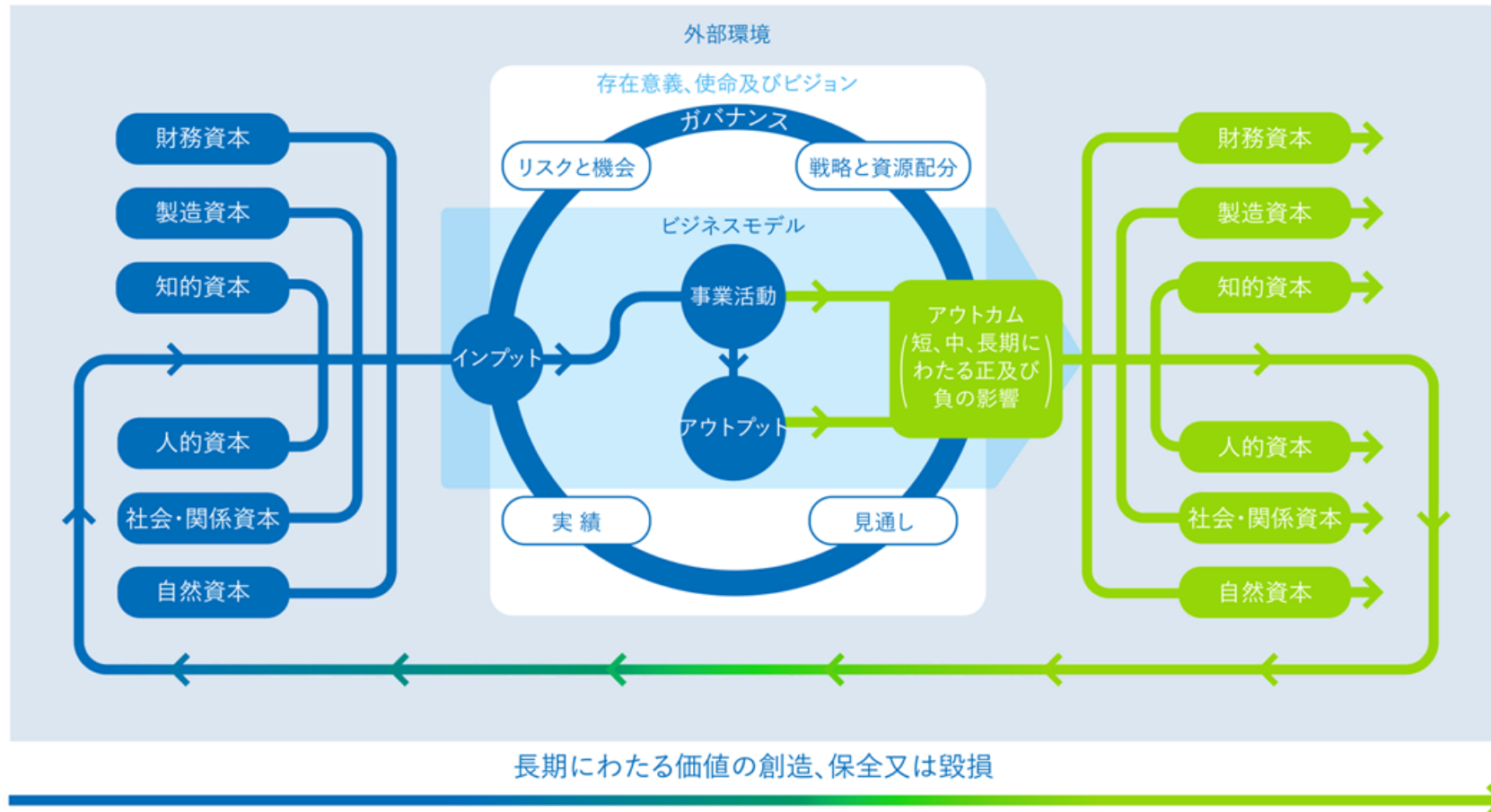


- 定期的なメンテナンスや高い技術力によって農業用機械や施設を有効活用し、減価償却期限を過ぎても現役で使用していた場合。
- ✓ ネットアセット・アプローチ：減価償却が済んでいる農業用機械や施設を資産として評価することはできない。
- ✓ インカム・アプローチ：農業用機械や施設から生み出されるキャッシュフローとして企業価値に組み込める。



企業価値の創造プロセス

- **価値創造プロセス**：組織が長期にわたり**創造**、**保全**又は**毀損**する価値（**インカム・アプローチの稼ぐ力**）は、組織の**事業活動**と**アウトプット**によって**資本が増加**、**減少**、又は**変換された形で現れる**。



企業価値の創造プロセス

■ 資本の分類

- **財務資本**：組織が製品を生産し、サービスを提供する際に利用可能な資金
- **製造資本**：製品の生産又はサービス提供に当たって組織が利用できる製造物（建物、設備、インフラなど）
- **知的資本**：組織的な、知識ベースの無形資産（特許、暗黙知、手順及びプロトコル（組織資本））
- **人的資本**：人々の能力、経験及びイノベーションへの意欲
- **社会・関係資本**：ステークホルダーと共有された規範、信頼及び対話の意思、ブランド・評判、ソーシャル・ライセンス
- **自然資本**：組織の過去、現在、将来の成功の基礎となる物・サービスを提供する全ての再生可能及び再生不可能な環境資源及びプロセス。

※すでに大企業においてはこのモデルを活用した統合報告書やレポートを作成することが一般化している。

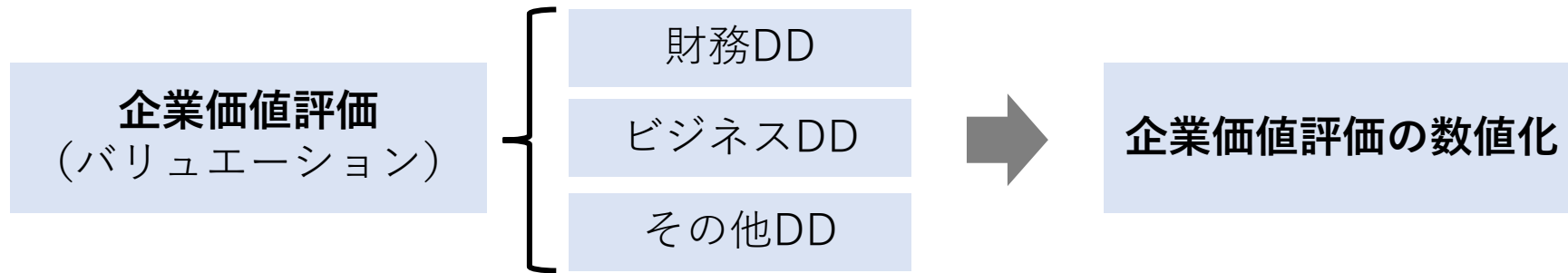


価値創造プロセスの活用事例（ラクスル株式会社）

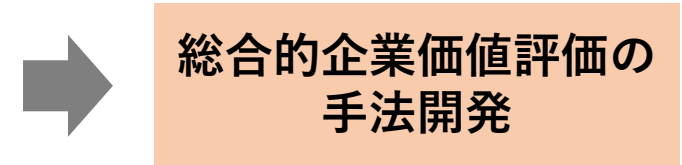
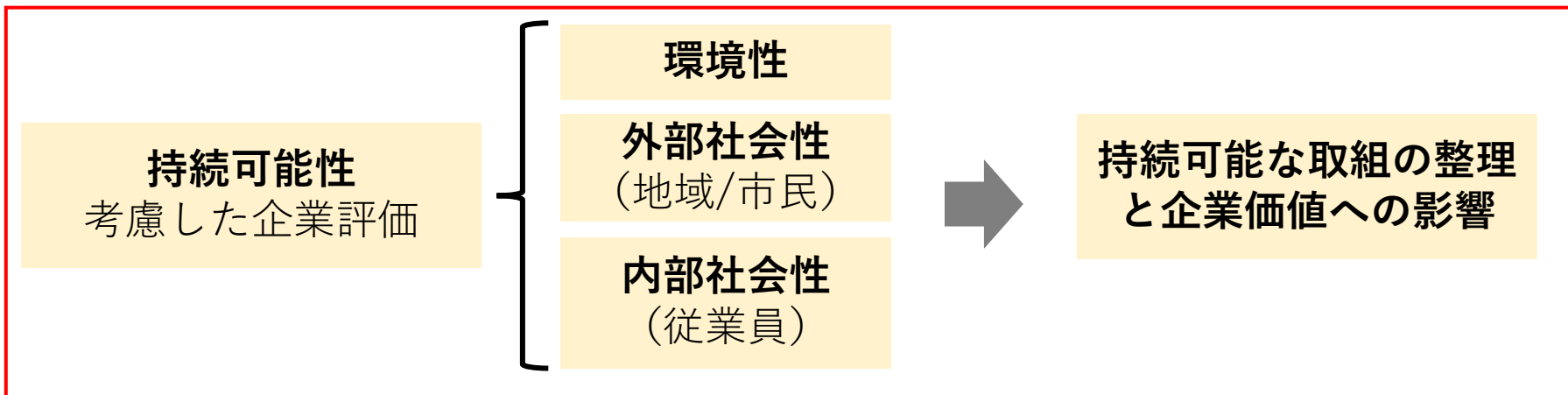
出典：価値創造レポート2024 https://corp.raksul.com/wp-content/themes/rc/pdf/page-ir/integratedreport2024_jp.pdf

本研究のプロジェクト上の位置付け

連携組織の課題



農林水産政策研究所の課題



持続可能な取組と企業価値の創造

共通価値の創造（Creating Shared Value, CSV）

■ 共通価値の創造：提案者（Porter and Kramer）による定義

「共通価値とは、ある企業が操業する地域コミュニティにおいて経済的及び社会的状況を同時に改善することで競争力を高める企業方針や事業慣行である」（Porter and Kramer, 2011, 訳は引用者による）

■ CSRからCSVへの転換（Porter and Kramer, 2011）

CSRとは：企業活動において、社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、従業員、投資家、地域社会などの利害関係者に対して責任ある行動をとるとともに、説明責任を果たしていくことを求める考え方。

	CSR	CSV
価値基準	善い行い	経済・社会価値の便益
活動の特徴	市民活動、慈善活動	企業とコミュニティによる価値創造
動機	外部からのプレッシャー/自由裁量/ 外部評価に基づくアジェンダ	競争活動との統合/ 内発的なアジェンダ
利益との関係	利益最大化とは無関係	利益最大化との統合
予算との関係	CSRの予算内での活動	事業全体の予算と統合した活動

出典：Porter and Kramer (2011)をもとに発表者が整理・翻訳した。

共通価値の創造に関連する社会的な潮流

■ CSRの社会的位置づけの変遷（江川，2018）

- 1970-1990年代 : **CSR＝社会貢献（慈善）活動**（経済成長と環境・社会とのバランス）
- 2000年代以降 : **CSR＝企業価値に影響する活動**（企業は環境・社会の中で成り立つ）

←経営者の意識（CSRは経営の中核）： 2003年＝51%→2014年＝71%（日本）
2016年＝64%（国際的調査，PwC 19th Annual Global CEO Survey）

■ 共通価値の創造に類似する概念及び実践の浸透

- **SDGs経営：SDGsという課題の解決とビジネス**を両立させることで，単なる既存事業へのラベル張りを超えて，事業の持続可能性を揺るがす「**リスク**」に対処するとともに，未開拓の市場を獲得する「**機会**」とする経営（経済産業省（2019）『SDGs経営ガイド』）。
- さらに，株式市場では，企業はその**ESG（環境・社会・ガバナンス）情報と企業価値向上のための企業戦略**との関係を説明する必要がある（東京証券取引所（2020）『ESG情報開示実践ハンドブック』）。
- **サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）**：企業が社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことを通じて，社会の持続可能性の向上を図るとともに，自社の長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）の向上と更なる価値創出へとつなげていくこと（経済産業省（2022）『伊藤レポート 3.0』）。

※世界の時価総額ベースで**86%**の上場企業が**サステナビリティに関する情報開示**をしている(OECD, 2024)

共通価値の創造の実現に向けた具体的な方法

■ 3種類の異なる実現方法 (Porter and Kramer, 2011)

➤ 製品と市場を見直す (By reconceiving products and markets)

- ✓ ケニアの低所得層向けのモバイルバンキングサービス：新たな市場＋先進国並みの預金・送金サービスの実現
- ✓ インドの農業者向けの天候や価格，農業技術情報を提供：200万の農業者に普及＋農家所得を60%以上向上

➤ バリューチェーンの生産性を再定義する (By redefining productivity in the value chain)

※Energy use and logistics, Resource use, Procurement, Distribution, Employee productivity, Location

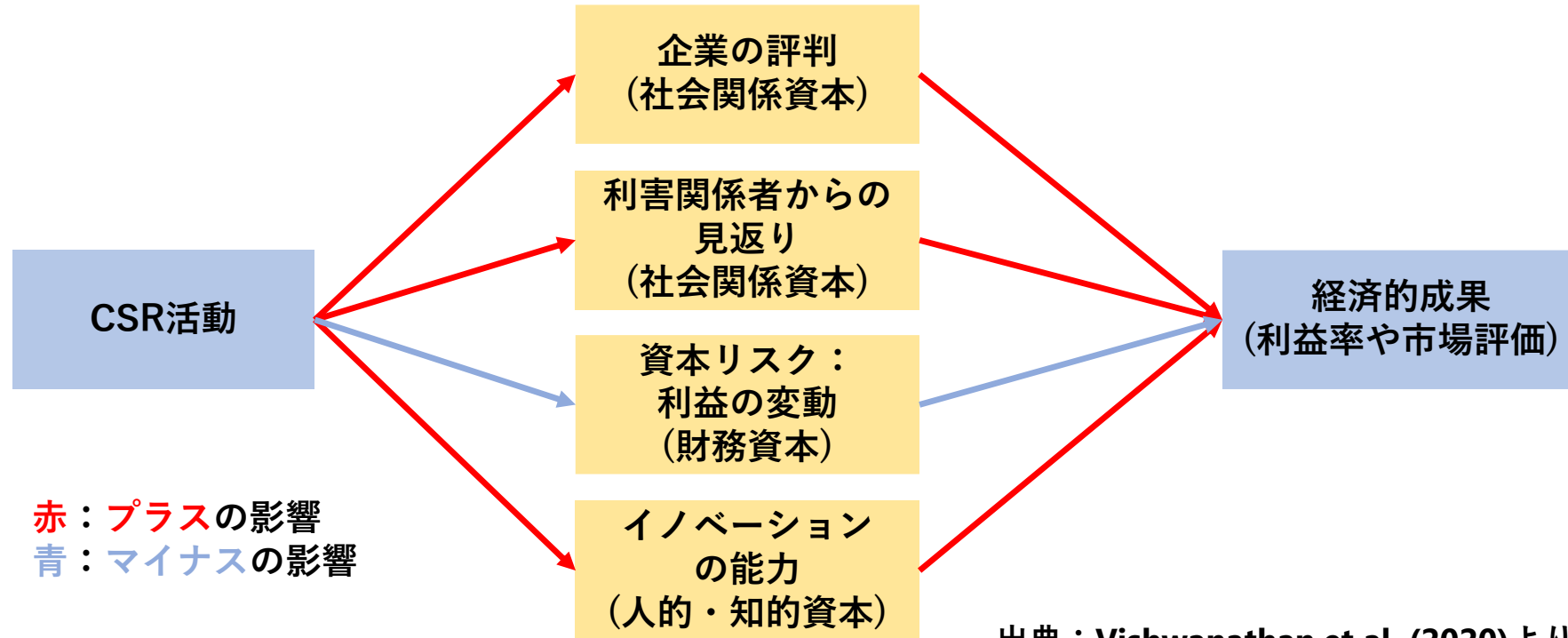
- ✓ ネスレはコーヒー豆調達において農業者への情報，金融，などの経営資源を提供し，品質を購入価格に反映：安定した品質＋農家所得増加＋環境負荷低減
- ✓ ウォルマートは配送ルート（地産地消含む）と使用済みプラスチックの処理方法の見直し：コスト削減＋環境負荷低減

➤ 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる (By enabling local cluster development)

- ✓ 上記のネスレのプロジェクトでは地域の農業組合の強化，NGOとの協業，地域に農業，技術，金融，ロジスティクス関連の企業やプロジェクトを新設：同上
- ✓ ヤラ・インターナショナルはノルウェー政府の支援のもとに途上国に港湾や道路を整備：零細農家への肥料供給＋雇用創出

これまでのCSRは企業価値に貢献したのか？

■ CSRは企業活動のどんな側面に影響しているのか？：344本の論文の結果を統合したメタアナリシスの結果



■ CSR活動は従業員（人的資本）にもプラスの影響(Malik et al. 2021; Pérez, Fernández-Salinerro, and Topa, 2018)

→つまり，CSR活動は価値創造プロセスからみても企業価値評価に不可欠な要素である。

CSRは中小企業にも浸透しているのか？

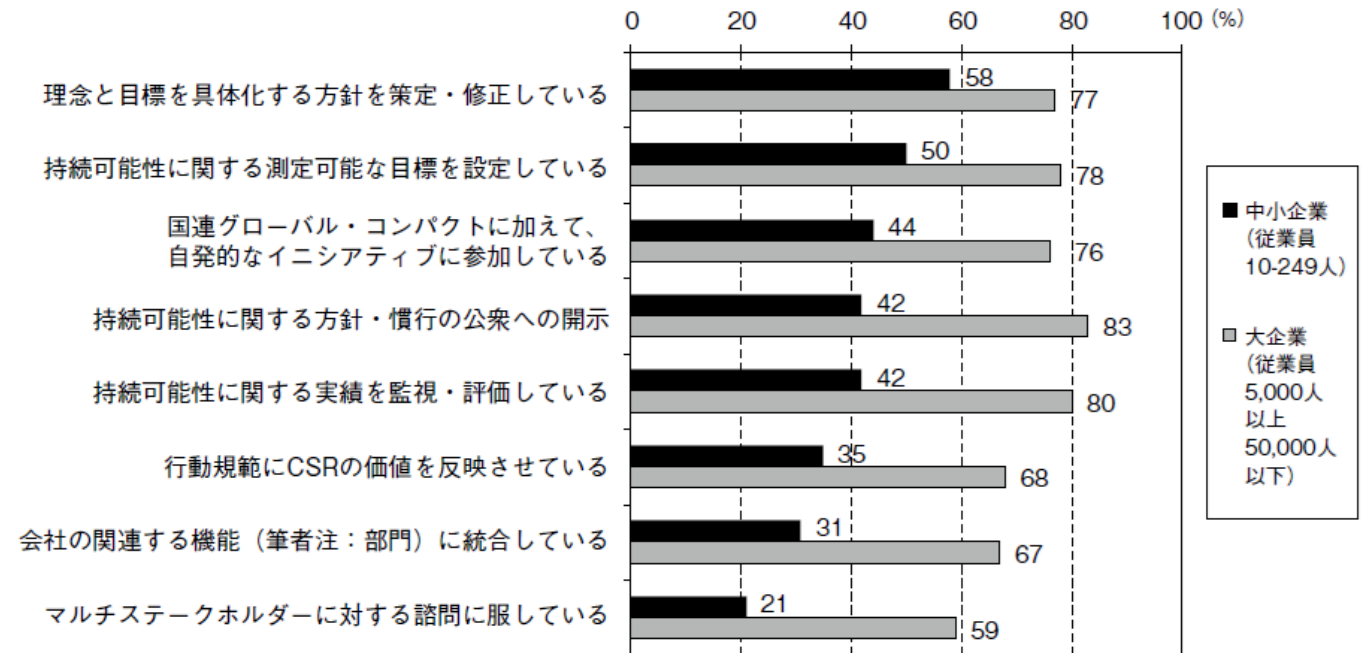
■ 農業法人の平均規模は従業員5~20人程度，売上高5億円以下＝零細企業（小規模企業者）。

→大企業ではなく中小企業に関する研究を参考にするべきである。

➤（右図）中小企業のCSRの経営戦略への取り込みは低調（藤野, 2019）。

➤ 中小企業は暗黙的なCSRを実践しており，大企業よりも少ないステークホルダーに対して，経営者の道徳的義務や関心，充足感が動機となっている。そして，地域でのソーシャルキャピタルの構築にCSRを活用している（木下, 2018）。

自社の戦略と操業にCSRを埋め込むために実施した行動



Source: United Nations Global Compact, 2017 *United Nations Global Compact Progress Report-Business Solutions to Sustainable Development* (2017), retrieved on Jun. 19th, 2018 at https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure_Concept-FINAL.pdf.

Note: グローバルコンパクトの署名企業と回答企業の従業員数別の規模

資料：藤野洋（2019）「CSR(企業の社会的責任)・SDGs(持続可能な開発目標)と中小企業」『中小企業支援研究』6: 35-40

中小企業においてもCSRは有効な戦略

■ 中小企業におけるCSRの効果

- **経済的競争力** (Turyakira, Venter, and Smith, 2014)
- **イノベーション・知的資本** (Battaglia et al. 2014; Jain, 2017)

※ただし、大企業より**中小企業の方がCSRには消極的**(Perrini, 2007)であり、**その効果も中小企業の方が小さい**(Chen 2008)。

■ 日本の農業経営を対象とした実証研究

- **農業の多面的機能**の発揮と**経済的成果**を両立させている経営では、**経営理念**を柔軟に変えながら**地域コミュニティ**と信頼関係を築いている傾向がある（木南ら，2022）。
- **集落営農法人**においては**経済・環境・社会**の側面は互いに**相関**（小川・八木，2020）。
- **有機農業**を実践する農業法人ほど**家族・従業員の夢の実現**を目的として**社会情勢**を見据えた**高付加価値化**に取り組む（上西・南石，2024）。

大規模な農業経営においても持続可能な取組は企業価値に貢献する可能性が高いが、**環境・社会**に関する持続可能な取組を**網羅的**に把握し、**経済的成果等との関係**を明らかにした研究はない。

農業における持続可能性とは？

■ 農業分野における「持続可能な開発（sustainable development）」とは？

「農林水産分野における持続可能な開発は、土地、水、動植物の遺伝資源を保全し、環境的に劣化せず、技術的に適切で、経済的に実行可能で、社会的に受け入れられるものである」（FAO, 1989, 訳は引用者による）

■ 一方で、持続可能な取組の種類や範囲に関して統一的な見解があるわけではない。

➤ 参考になる資料

✓ SAFA (Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems) Guidelines (FAO, 2013)

→ サプライチェーン上の企業の持続可能性を評価するためのガイドライン。

✓ Global Reporting Initiative: Sector Standard for Agriculture, Aquaculture, and Fishing (GRI, 2022)

→ GRIスタンダードは、経済、環境、社会のさまざまな影響についての情報開示の世界的なベストプラクティス。

※ 各分野ごとのチェックリストを用意し、定期的に更新している。

ガバナンス



GOOD GOVERNANCE

- G1. Corporate Ethics
- G2. Accountability
- G3. Participation
- G4. Rule of Law
- G5. Holistic Management

環境



ENVIRONMENTAL INTEGRITY

- E1. Atmosphere
- E2. Water
- E3. Land
- E4. Biodiversity
- E5. Materials and Energy
- E6. Animal Welfare

経済



ECONOMIC RESILIENCE

- C1. Investment
- C2. Vulnerability
- C3. Product Quality and Information
- C4. Local Economy

社会



SOCIAL WELL-BEING

- S1. Decent Livelihoods
- S2. Fair Trading Practices
- S3. Labour Rights
- S4. Equity
- S5. Human Health and Safety
- S6. Cultural Diversity

環境

地域住民
従業員

Table 2: Linkages between the likely material topics for the agriculture, aquaculture, and fishing sectors and the SDGs.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	People	Planet	Prosperity	Peace	Partnerships	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet	Planet
Topic 13.1 Emissions																	
Topic 13.2 Climate adaptation and resilience																	
Topic 13.3 Biodiversity																	
Topic 13.4 Natural ecosystem conversion																	
Topic 13.5 Soil health																	
Topic 13.6 Pesticides use																	
Topic 13.7 Water and effluents																	
Topic 13.8 Waste																	
Topic 13.9 Food security																	
Topic 13.10 Food safety																	
Topic 13.11 Animal health and welfare																	
Topic 13.12 Local communities																	
Topic 13.13 Land and resource rights																	
Topic 13.14 Rights of indigenous peoples																	
Topic 13.15 Non-discrimination and equal opportunity																	
Topic 13.16 Forced or compulsory labor																	
Topic 13.17 Child labor																	
Topic 13.18 Freedom of association and collective bargaining																	
Topic 13.19 Occupational health and safety																	
Topic 13.20 Employment practices																	
Topic 13.21 Living income and living wage																	
Topic 13.22 Economic inclusion																	
Topic 13.23 Supply chain traceability																	
Topic 13.24 Public policy																	
Topic 13.25 Anti-competitive behavior																	
Topic 13.26 Anti-corruption																	

出典：FAO (2014)

出典：GRI (2022)

農業における持続可能な活動：環境性

環境的な持続可能性のチェックリスト		
サブテーマ	対応・インジケータ(例)	農業法人のチェックポイント
気候変動	窒素・リン投入量の検討, グリーン技術投資	・ 化学肥料の使用量
エネルギー	エネルギー効率のよい農作業 再生可能エネルギーの利用	・ 再生可能エネルギーの利用割合 ・ 農機具や農業資材の調達方針 ・ スマート農業の利用
水資源	効率の良い水利用, 節水技術投資	・ 節水技術（スマート農業）の利用 ・ 農薬・化学肥料の使用量
土壌	有機物利用, 土壌診断による改善, 農薬利用減, 機械利用方法の改善	・ 土壌診断の有無とその結果 ・ 環境保全型農業の実施割合
生物多様性	農薬利用減, 生息地確保, 圃場規模の検討, 地域の固有種の保護	・ 環境保全型農業の実施割合 ・ 生物資源の調査・把握状況
資源循環・廃棄物	農場内での処理・再利用, リサイクル可能製品の利用	・ 耕畜連携 ・ 植物残渣の再利用 ・ リサイクル可能製品の利用
持続可能な調達	上記の取組に関して取引先の達成度合いの評価	・ 調達方針の有無 ・ 取引先の評価の有無

資料：以下の資料を参考に筆者作成：(Lebacqz, Baret, and Stilmant 2013; Meul et al. 2008; Bacon et al. 2012; Van Calker et al. 2005; FAO 2014; Gómez-Limón and Sanchez-Fernandez 2010; GRI standards 2022; Hani et al. 2003; Ripoll-Bosch et al. 2012; Sustainability Accounting Standards Board (SASB) 2018)

農業における持続可能な活動：外部社会性

外部社会的な持続可能性のチェックリスト		
サブテーマ	対応・インジケータ（例）	農業法人のチェックポイント
食の安全	農薬汚染防止，トレーサビリティ	・農薬や化学肥料の使用量 ・トレーサビリティの確保方法 ・GAP，HACCAPの取得
動物福祉・健康	健康状態，飼育環境	・獣医師との適切な連携や助言 ・畜舎の清掃状況 ・ケージフリーに向けた取組
景観保全	環境保全，景観・建築物の見た目，周辺環境	・多面的機能支払への参加 ・清掃など営農環境の美化活動 ・その他地域の清掃・美化活動
差別禁止	強制・児童労働禁止，ジェンダー平等，多文化共生，移民問題	・女性従業員比率，女性役員比率 ・外国人の労働環境や給与
社会的事業	グリーンケア	・農福連携
地域貢献	雇用者数，地域コミュニティ参加	・地元出身の雇用者数 ・地域の役員の引き受け ・地域イベントへの参加
プライバシー	顧客情報，データセキュリティ	・顧客情報の保管方法
文化の多様性保全	地域文化や資源の保全，文化的サービス，食の主権	・地域の催事のへの参加・出資 ・地場産農産物の栽培 ・伝統料理の保全
貧困・公衆衛生対応	公衆衛生，QOL，社会的包摂	・農薬飛散防止，水質汚染の防止 ・食品アクセス問題への対応 ・農福連携
持続可能な調達	上記の取組に関して取引先の達成度合いの評価	・調達方針の有無 ・取引先の評価の有無

資料：以下の資料を参考に筆者作成：環境性と同様

農業における持続可能な活動：内部社会性

内部社会的な持続可能性のチェックリスト		
サブテーマ	対応・インジケータ（例）	農業法人のチェックポイント
労働環境	事故防止，十分な給与，十分な休暇，給与格差，非正規労働割合	・ 定期昇給 ・ 地域内のベンチマークとの給与水準比較 ・ 定期休暇の設定と取得状況 ・ 非正規労働割合 ・ 事故防止の研修やマニュアル ・ 雇用保険，年金，各種手当の状況
従業員の健康	健康管理，衛生環境の改善，農薬健康被害	・ 定期健診の実施 ・ 農薬等の取り扱いや研修 ・ 作業環境の美化 ・ メンタルヘルスへの配慮
従業員への教育投資	専門分野の教育，学位取得の支援	・ 研修費の支給 ・ 学位に対する給与 ・ 定期研修の実施
経営者としての誇り	アイデンティティ，仕事の情熱，ウェルビーイング	・ 経営者のビジョンや企業家精神 ・ 経営者のQOLや幸福度
意思決定参加	民主的な意思決定，従業員の参加	・ 役員構成（家族外，女性，従業員） ・ 従業員の意見を聞き取る機会
互助的コミュニティ	組合の自由，孤立の防止	・ 組合の設置
次世代への継承	農業人口の確保，後継者の育成・確保	・ 後継者の確保状況 ・ 経営継承に向けた具体的計画
ダイバーシティ	ジェンダー，年齢，マイノリティ，障害者の割合や公平な処遇	・ 女性，障害者，高齢者の雇用と管理職登用
持続可能な調達	上記の取組に関して取引先の達成度合いの評価	・ 調達方針の有無 ・ 取引先の評価の有無

資料：以下の資料を参考に筆者作成：環境性と同様

農業における持続可能な活動：経済性

経済的な持続可能性のチェックリスト		
サブテーマ	対応・インジケータ（例）	農業法人のチェックポイント
財務成果	総資産利益率，自己資本利益率， キャッシュフロー，労働・資本・土地生産性	・財務分析の実施 ・部門別管理会計の実施
投資	設備投資・修繕水準，自己資本比率，長期的投資，地域への投資	・設備投資や修繕水準 ・適切な自己資本比率
イノベーション	製品ライフサイクル管理， ビジネスモデルの強靱性， サプライチェーンマネジメント	・R&Dに関わる投資額 ・異業種や産学連携
独立性	補助金依存度，多様なファイナンス	・補助金依存度 ・複数の金融機関との取引
多角化	生産多角化，販路多角化，事業多角化	・生産多角化，販路多角化，事業多角化
レジリエンス	生産の安定性，フードチェーンの安定性， 流動比率，リスクマネジメント， 地域内調達，農外所得， 投入財へのアクセス，後継者の確保	・生産量の変動係数 ・事業継続計画の作成 ・投入財の調達先の確保
所得	家計所得，可処分所得	・役員報酬 ・従業員給与の水準
地域内比較	地域ベンチマークとの比較， 地域最低賃金との比較	・地域ベンチマークとの比較 ・地域最低賃金との比較
企業家精神	農業経営者の企業家精神	・農業経営者のリスク選好 ・農業経営者のネットワーキング ・農業経営者の新規事業への準備

資料：以下の資料を参考に筆者作成：環境性と同様

(小括) 農業経営の企業価値向上に向けて 求められる研究とは？

- 日本農業において**担い手の規模拡大**が進む一方で、**財務基盤の安定には課題**があり、企業価値評価のように実際の**稼ぐ力に着目**して農業経営を理解する必要性が高まっている。
- 同時に、近年では**環境や社会に配慮した持続可能な経営**が国内外で求められており、上場企業や大企業を中心にすでに実践が浸透しつつある。
- 先行研究をみても**持続可能な取組（CSR）は企業価値の創造に貢献**する可能性が高いと考えられるが、**中小規模の経営**には**課題**も多く、農業分野における実証は進んでいない。
- 農業経営の持続可能性を考える際には**環境**だけでなく、地域住民や消費者などの**外部社会**、従業員などの**内部社会**にも目を向けて研究する必要がある。

本報告では農業経営による持続可能な取組が**経営に与える影響**を様々な評価指標を用いて**定量的**に検討する。さらに、事例調査によって持続可能な経営の**成功の鍵**を**定性的**に明らかにする。

データ分析の概要

農業法人における持続可能な活動と価値創造

■ 実証研究の目的

- 農業法人における持続可能な活動の実践状況の把握
- 持続可能な活動の実践状況から特徴的な実践の組合せを把握
- 持続可能な活動が経済的成果に与える影響の解明

■ 研究方法：日本農業法人協会のアンケート調査

- 調査対象：日本農業法人協会の会員の農業法人（2,068件）
- 調査方法：法人協会からの郵送，回答方法は紙（郵送）またはインターネット回答
- 調査時期：2022年10月～1月
- 有効回答：1,205件（有効回答率58%）←回収1,412件から売上高や従業員数の外れ値，きのこ・複合経営を除外

農業法人における持続可能な活動の実践状況

■ 18テーマ・59項目の実践割合

【環境】

- 「堆肥の利用」「減農薬・減化学肥料の取組」の割合が高い。

【外部社会】

- （動物福祉以外）「トレーサビリティの確保」「農業体験の実施」の割合が高い。

【内部社会】

- 「定期健診の実施」「年次有給休暇制度の整備」「女性の正規雇用」の割合が高い。

環境

外部社会

選択肢	選択割合	選択肢	選択割合
省エネ・スマート機器の導入	38.3	動物福祉 (畜産のみ)	60.4
気候変動	10.7	畜舎の衛生管理	80.3
メタン排出削減(水田中干し/給餌の工夫)	9.8	畜舎内の十分な飼育空間の確保	56.7
農地への炭素貯留(有機物の施用等)	20.7	放牧・平飼いの実施	18.3
節水技術の導入	8.1	ストレス行動の観察・改善	40.4
水や土壌	48.2	食文化の発展	12.9
減農薬・減化学肥料の取組み	58.1	伝統農産物の生産	4.3
堆肥の利用	20.9	伝統農法への取組み	11.1
輪作による地力保持	9.7	農や食に関わる伝統行事の実施	8.4
土壌流出対策の実施	11.0	食品アクセス	4.1
動植物の生息場所の保全	3.4	食料支援活動への参加	15.2
生態系	23.7	移動販売や宅配事業の取組みや支援	36.5
有機農業の実践	19.8	子ども食堂など食事支援活動への参加	25.3
総合的病害虫・雑草管理	34.3	労働安全	49.7
資源循環	30.2	定期昇給の実施	50.3
耕畜連携の実施	26.9	福利厚生充実	60.7
作物残さの活用	18.7	年次有給休暇制度の整備	76.3
地域資源	31.3	健康改善	15.4
農場周辺環境の美化	7.9	定期健診の実施	45.8
景観保全	38.1	メンタルヘルスに配慮した対応	21.4
耕作放棄地の解消	30.1	経営参加	32.2
GAP等の生産工程管理	26.6	重要な意思決定の場への参加	9.5
農産加工の衛生管理	39.1	経営戦略と連動した評価制度の導入	23.0
トレーサビリティの確保	22.7	教育支援	34.5
障害者の受け入れ	1.0	外部研修への参加支援	5.1
要介護者の受け入れ	13.8	教育係（メンター）の設置	51.0
就労・社会復帰の支援	29.0	女性の正規雇用	8.3
学校給食へ農産物を供給	37.8	障害者の正規雇用	15.1
農業体験の実施	16.1	外国人の正規雇用	8.0
食育関連イベントへの出店・参加	11.1	上記の管理職への登用	
食育関連の講演活動			

内部社会

持続可能な活動の選択割合

32

持続可能な活動の主なテーマの抽出

- 回答の組み合わせから農業者の選択の裏にあるテーマを抽出するために、59項目の取組の有無を指標として、因子分析を行った。

※因子分析：変数間の間にある共通因子を探り出すために手法。

- 結果として、以下の6つの因子が特定された。

- **従業員への配慮**：ほとんどの内部社会的活動 + GAPへの取組
- **社会や自然との共生**：幅広い外部社会的活動 + 生態系サービス
- **持続的な畜産**：動物福祉 + 耕畜連携
- **持続的な農地利用**：土壌や地力保持の取組 + 伝統農法、景観維持
- **気候変動対策**：メタン排出、炭素貯留、堆肥利用など
- **農福連携**：障害者の受け入れと正規雇用

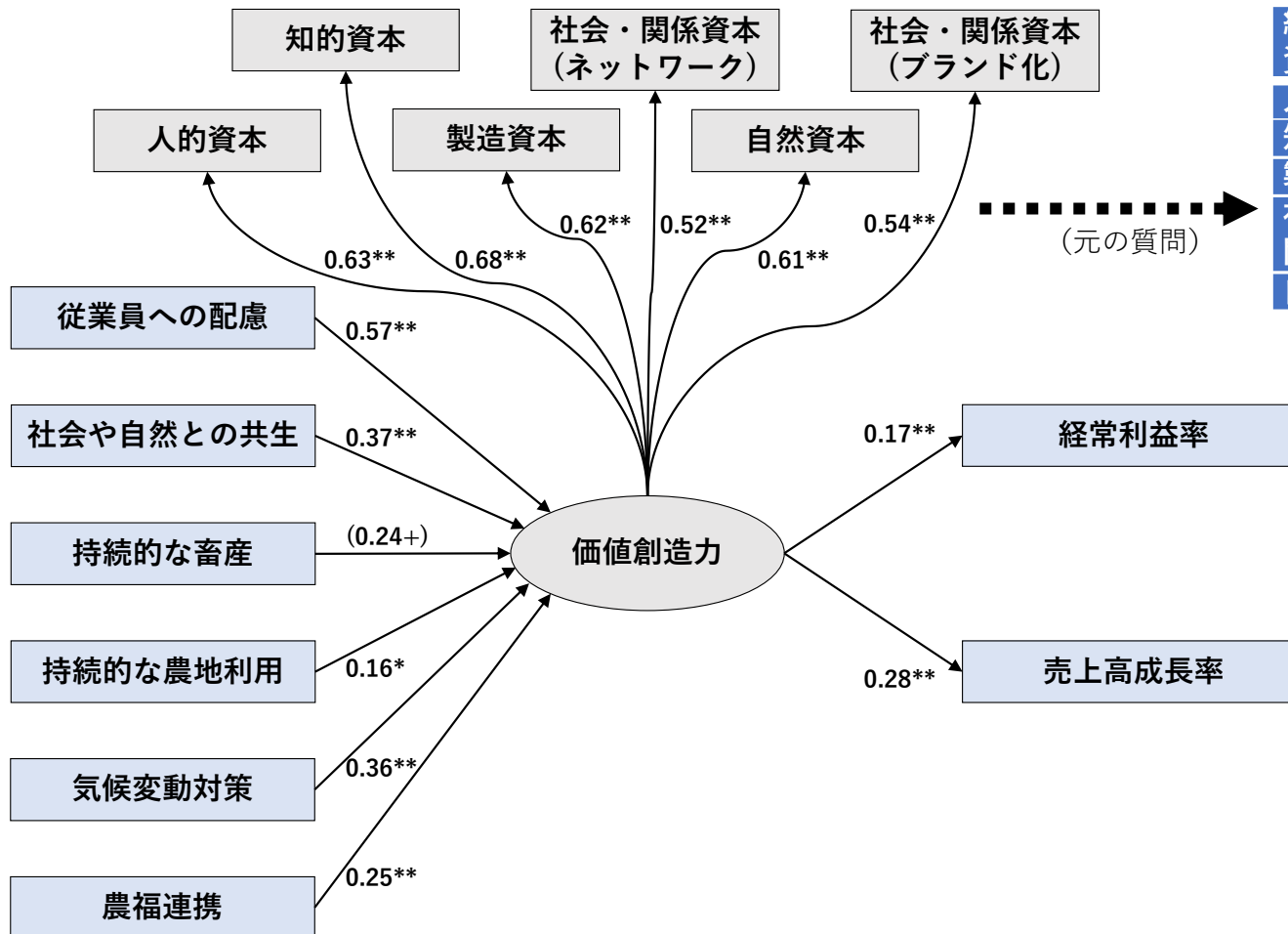
①従業員への配慮		②社会や自然との共生	
事故防止の研修会の実施や参加	0.48	動植物の生息場所の保全	0.53
事故防止マニュアルの作成	0.41	動植物の新たな生息場所の確保	0.43
定期昇給の実施	0.73	地場産品を利用した商品開発	0.53
福利厚生の充実	0.58	農商工連携による商品開発	0.52
年次有給休暇制度の整備	0.78	就労・社会復帰の支援	0.55
定期健診の実施	0.75	農業体験の実施	0.53
メンタルヘルスに配慮した対応	0.48	食育関連イベントへの出店・参加	0.63
経営戦略・計画の周知	0.65	食育関連の講演活動	0.64
経営・財務データの開示	0.53	伝統農産物の生産	0.66
重要な意思決定の場への参加	0.53	伝統農法への取組み	0.46
経営戦略と連動した評価制度の導入	0.62	農や食に関わる伝統行事の実施	0.63
定期研修の実施	0.47	食料支援活動への参加	0.56
外部研修への参加支援	0.55	移動販売や宅配事業の取組みや支援	0.52
教育係の設置	0.57	子ども食堂など食事支援活動への参加	0.51
女性の正規雇用	0.56		
女性/障害者/外国人の管理職登用	0.47		
GAP等の生産工程管理	0.44		
③持続的な畜産		④持続的な農地利用	
耕畜連携の実施	0.57	動植物の新たな生息場所の確保	0.58
獣医師への相談	0.88	輪作による地力保持	0.52
畜舎の衛生管理	0.95	土壌流出対策の実施	0.52
畜舎内の十分な飼育空間の確保	0.95	伝統農法への取組み	0.58
放牧・平飼いの実施	0.61	景観作物の導入	0.58
ストレス行動の観察・改善	0.87	教育係の設置	0.44
		要介護者の受け入れ	-0.97
⑤気候変動対策		⑥農福連携	
メタン排出削減	0.48	障害者の受け入れ	0.71
農地への炭素貯留	0.60	障害者の正規雇用	0.93
減農薬・減化学肥料の取組み	0.45		
堆肥の利用	0.74		
耕畜連携の実施	0.60		

因子分析の結果

注：推定は最尤法，回転はプロマックス回転。因子負荷量の絶対値が0.4以上の変数を記載。固有値が1以上となるカイザー基準と適合した6因子を採用。第6因子までの累積寄与率は45%。

持続可能な活動が経済的成果に与える影響

■ 持続可能な活動（6 テーマ）が経営資本への影響を通じて経済的成果に与える影響を構造方程式モデリングで解明。



経営資本	詳細	平均	大きく低下	少し低下	変化なし	少し改善	大きく改善
人的	従業員のスキルやモチベーション	3.7	0.6%	3.7%	28.7%	55.7%	11.3%
知的	生産技術力	3.7	0.2%	3.2%	31.2%	57.7%	7.8%
製造	生産設備や施設の整備状況	3.7	0.7%	4.7%	34.1%	48.9%	11.6%
社会	社外とのネットワークの広さ	3.6	0.8%	2.0%	45.6%	41.2%	10.4%
関係	ブランド力や商品付加価値	3.6	0.3%	1.2%	47.2%	40.3%	10.9%
自然	生産に関わる土壌・水・生態系	3.3	0.6%	3.5%	62.4%	30.2%	3.4%

注：質問＝過去5年間の経営資源や資本の変化について該当するもののいずれか1つにチェックをつけてください。

- ・ 持続可能性に関する各テーマに積極的な農業法人ほど価値創造力が高く、
- ・ さらに価値創造力は経済的パフォーマンスに影響していた。

注：n=888。+p < 0.1; *p < 0.05; **p < 0.01。係数は標準化している。推定方法は最尤法。適合度：scaled CFI = 0.91, scaled RMSEA = 0.03, AGFI = 0.98。「持続的な畜産」は畜産法人に限定した場合の結果（交差項）を示す。

農業経営の持続可能な活動とレジリエンス

■ 実証研究の目的

- 持続可能な活動がコロナ禍における経営の悪化からの回復と関連しているのかを明らかにする。

■ 研究方法：2022年度の日本政策金融公庫の農業景況調査の利用

- 調査対象：2022年度の日本政策金融公庫の農業景況調査の回答者（6,772件）
- 調査方法：日本政策金融公庫からの郵送，回答方法は紙のみ。
- 調査時期：2022年7月
- 有効回答：4,604件（稲作：2,180，野菜作：1,254，酪農：595，肉用牛：575）

レジリエンス

■ レジリエンスとは？

- 「システムが攪乱（ショック）を吸収し，変化を受けながら再編成し，本質的に同じ機能，構造，アイデンティティ，およびフィードバック（制御機構）を保持する能力」（Walker et al. 2004）

■ 攪乱（ショック）とは？（Darnhofer, 2010）

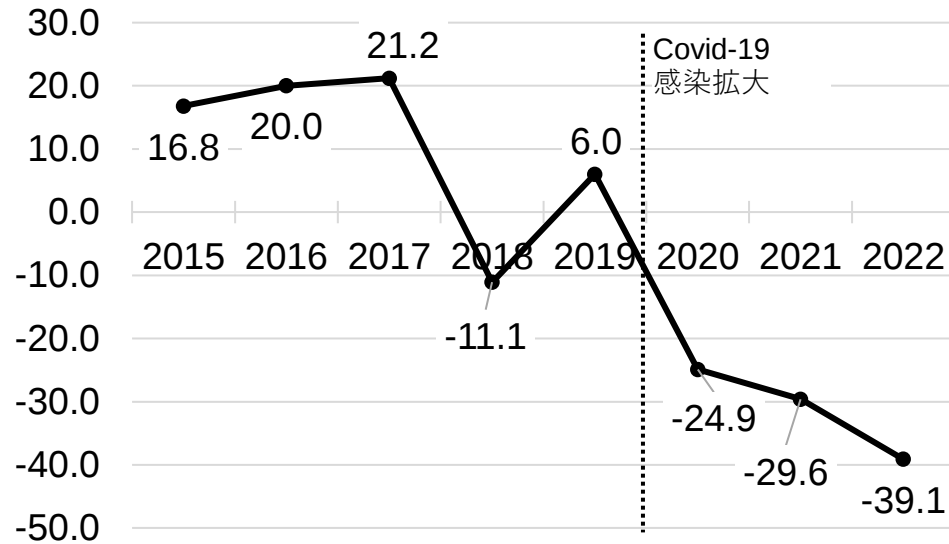
- 気候変動や地震などの自然環境の劇的な変化。
- 価値観のシフトや国際市場の変動などの社会経済環境の変化。

←しかも，これらの変化は世界規模，国，地域，農場などあらゆる次元で影響を及ぼす。

■ レジリエンスの種類（Darnhofer, 2010）

- 回復力：ショックに対して短期的に対処する。
- 対応力：ショックをきっかけに経営を変化させていくこと。

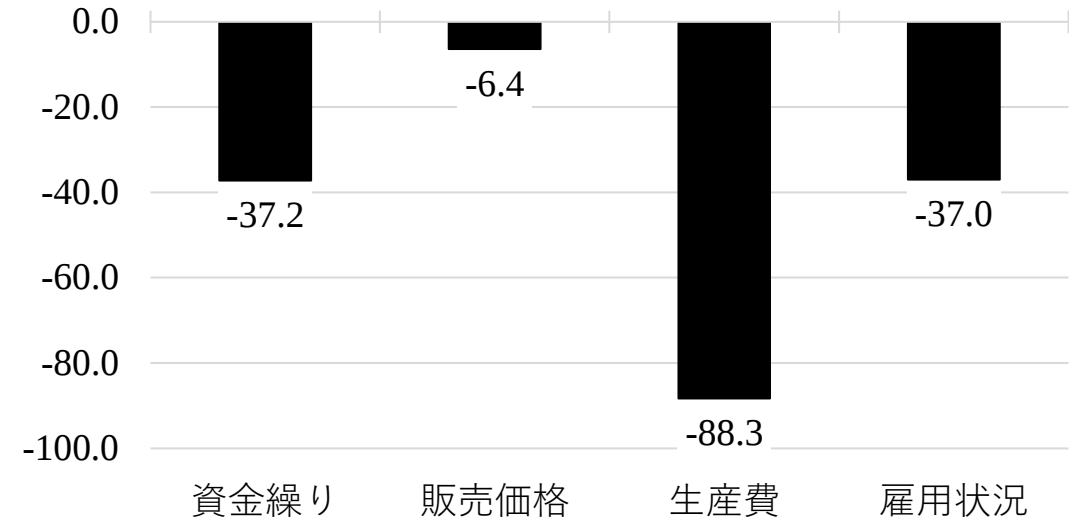
日本の農業への社会・経済的ショック



DI (difference index)の経年変化

出所：農業景況調査（令和5年1月調査）（日本政策金融公庫）

注：DIとは、昨年度と比較して今年度の景況が「良くなった」という農業者の割合から「悪くなった」の割合を引いた値。



区分別DIの比較

出所：農業景況調査（令和5年1月調査）（日本政策金融公庫）



こうしたコロナ禍や資源価格の高騰といった社会・経済的ショックへの対応力である**経営のレジリエンス**を向上させることは、日本農業全体の持続性にとって重要な課題である。

持続可能な活動の主なテーマの抽出 (前出と同様の手法)

■回答の組み合わせから農業者の選択の裏にあるテーマを抽出するために、25項目の取組の有無を指標として、因子分析を行った。

※因子分析：変数間の間にある共通因子を探り出すために手法。

※前出の分析とは項目が揃っていないので結果も異なる。

■結果として、以下の6つの因子が特定された。

➤従業員への配慮：内部社会性に関する項目

➤食の課題解決：有機農業，食文化，食育，食品アクセスなどの項目

➤土地への配慮：水・土壌の保全，景観，地域の維持などの項目

➤耕畜連携への取組：耕畜連携のみ

➤生産物の安全性確保：生産物の安全性確保のみ

➤環境・地域資源の活用：エネルギーや地域資源の確保

持続可能な活動に関する因子分析

	選択割合 (%)	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6
		従業員への配慮	食の課題解決	土地への配慮	耕畜連携への取り組み	生産物の安全性確保	環境・地域資源の活用
再生可能エネルギー利用	12.4	-0.09	-0.06	-0.09	-0.04	0.03	0.68
温室効果ガスの削減	8.6	0.01	-0.07	0.25	-0.15	0.02	0.46
環境に配慮した水利用	21.8	-0.10	-0.06	0.58	-0.17	0.01	0.19
食品・作物の残渣利用	13.4	0.10	0.18	-0.07	0.00	0.04	0.29
化学物質の利用削減	27.8	-0.03	0.41	0.07	-0.09	0.15	-0.03
有機農業への取組み	26.3	-0.14	0.53	-0.09	0.03	0.17	-0.07
土壌流出の防止	15.2	0.06	0.01	0.53	-0.13	0.05	-0.10
耕畜連携への取組み	29.2	-0.11	-0.06	-0.03	1.09	-0.01	-0.19
生物の生息場所の保全・創出	6.6	-0.02	0.28	0.35	-0.04	-0.01	0.02
地域資源の有効活用	21.4	-0.08	0.16	0.07	0.29	-0.05	0.41
農業・農村景観の保全	40.6	-0.11	-0.04	0.69	0.16	-0.08	-0.02
生産履歴の記録	54.6	0.10	0.00	0.32	0.05	0.34	-0.11
生産物の安全性確保	45.1	-0.06	0.13	-0.06	0.04	0.98	0.13
地域の雇用創出	20.1	0.55	0.21	-0.07	0.00	-0.07	0.03
動物福祉への配慮	6.6	0.13	-0.07	-0.04	0.35	0.13	0.16
伝統野菜や食文化の維持	5.2	-0.04	0.69	0.09	-0.06	-0.08	-0.07
地域の雇用の維持	15.6	0.05	0.15	0.41	0.16	-0.06	-0.13
食育の推進	15.6	0.09	0.50	0.10	0.07	-0.02	0.02
食品アクセス問題解消	2.1	0.09	0.46	0.05	0.05	-0.15	0.16
職場の労働安全確保	48.5	0.41	-0.14	0.24	0.04	0.14	0.09
十分な従業員給与の確保	21.6	0.68	-0.07	0.00	-0.03	-0.03	0.00
従業員のスキルアップ	25.2	0.83	0.06	-0.12	-0.05	-0.03	-0.07
従業員の健康維持・改善	27.3	0.72	-0.06	0.06	-0.02	0.04	-0.07
役員と従業員の意見交換	15.7	0.76	-0.02	-0.05	0.00	-0.02	-0.09
多様な人材の活用	13.5	0.14	0.42	-0.10	-0.06	-0.03	0.05
累積寄与率		0.11	0.19	0.26	0.31	0.36	0.40

注：太字の数値は因子負荷量が 0.4 以上を示す。

持続可能な活動とレジリエンス

農業経営のレジリエンスに関する因子分析

			選択割合	因子 1	因子 2
回復力	業況判断	悪くなった	56.8	0.97	
		変わらない	33.5		
		良くなった	9.7		
	資金繰り	厳しくなった	49.3	0.84	
		変わらない	42.3		
		楽になった	8.4		
	生産コスト	上がった	67.9	0.50	
		変わらない	23.3		
		下がった	8.8		
	今後の展望	悪くなる	67.9	0.71	
		変わらない	23.3		
		良くなる	8.8		
	累積寄与率			0.60	-
対応力	経営規模の拡大	予定なし	61.3	0.35	0.09
		予定あり	38.7		
	新規販路の開拓	予定なし	73.4	0.66	-0.07
		予定あり	26.6		
	新規事業の開始	予定なし	89.2	0.64	-0.12
		予定あり	10.8		
	新規農作物の導入	予定なし	77.8	0.51	0.05
		予定あり	22.2		
	最新の生産技術導入	予定なし	60.9	-0.04	1.01
		予定あり	39.1		
	累積寄与率			0.24	0.44

注：回復力) 質問文「本年(2022年)上期(1~6)月の経営はいかがでしたか。」

：対応力) 質問文「今後5年間の経営方針に当てはまるのはありますか。」

持続可能な活動がレジリエンスに与える影響の回帰分析

目的変数		回復力	対応力	
			多角化	技術採用
		(1)	(2)	(3)
統合的 サステナビリティ 指標	従業員への配慮	0.078 **	0.265 ***	0.187 ***
	食の課題解決	0.081 **	0.316 ***	0.174 ***
	土地への配慮	-0.013	0.178 ***	0.259 ***
	耕畜連携への取り組み	0.025	0.178 ***	0.139 ***
	生産物の安全性確保	-0.017 **	0.081 ***	0.150 ***
	環境・地域資源の活用	0.047 ***	0.240 ***	0.120 ***
営農類型 基準：稲作	野菜作	0.414 ***	0.054	-0.111 **
	酪農	-0.548 ***	-0.371 ***	-0.234 **
	肉用牛	-0.184	-0.221 **	-0.228 **
回復力			0.026 **	0.014
切片		-0.164 *	-0.024	0.015
コントロール変数		YES	YES	YES
クラスターロバスト標準誤差(営農類型)		YES	YES	YES
サンプル数		4,604	4,604	4,604
調整済み決定係数		0.101	0.178	0.061

注：* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

コントロール変数には売上高，農業地域類型，法人化ダミー，地方類型を含む。

クラスターロバスト標準誤差のYESは営農類型ごとの誤差項の相関に対応した標準誤差を推定したことを示す。

- (左表)レジリエンスのうち**回復力**は業況判断や資金繰りの調査期間の半年前からの改善度合い，**対応力**は今後5年間の規模拡大や販路開拓など新たな取組の意向に関する因子分析を実施。
- (右表)回復力に影響していたのは**従業員への配慮**，**食の課題解決**，**環境・地域資源の活用**，対応力にあたる多角化と技術採用には**全ての持続可能な取組**が正の関係が見られた。

農業経営の持続可能な活動と経営の展望

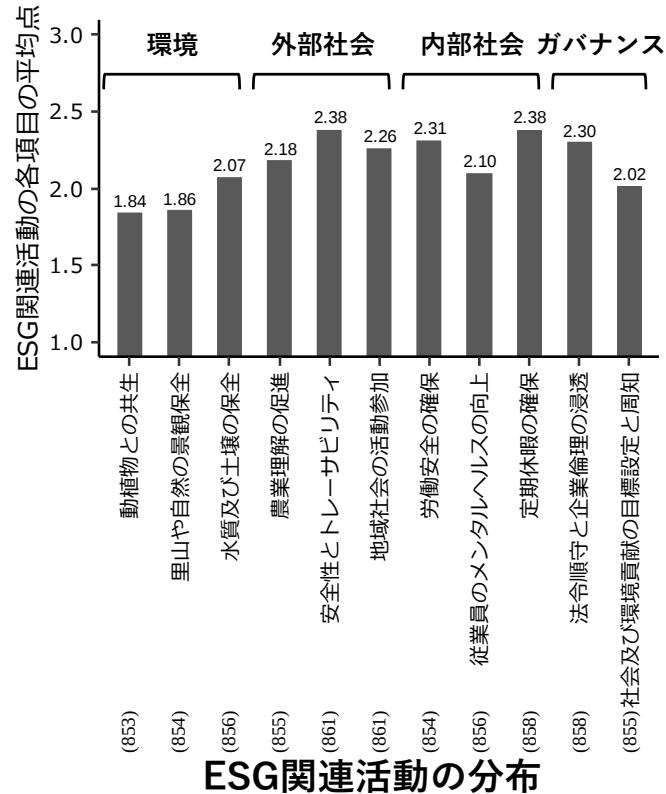
■ 実証研究の目的

- 持続可能な活動と経営の展望（規模拡大・後継者の確保）の関係を明らかにする。

■ 研究方法：日本農業法人協会のアンケート調査

- 調査対象：日本農業法人協会の会員の農業法人（2,044件）
- 調査方法：法人協会からの郵送，回答方法は紙（郵送）
- 調査時期：2020年10月～1月
- 有効回答：927件（有効回答率45.4%）

ESG関連活動の分布と経営展望への影響



ESG関連活動の経営展望に対する順序ロジスティック回帰分析

	規模拡大の展望		後継候補者の人数	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
ESG 関連活動指標	0.04	(0.02)*	0.05	(0.02)**
log (売上高)	0.17	(0.06)*	0.01	(0.06)
操業年数	-0.03	(0.01)***	0.01	(0.01)*
事業数	0.05	(0.06)	0.06	(0.05)
縮小したい 現状維持	-2.67	(0.85)***		
現状維持 拡大したい	1.35	(0.83)		
いない 一人いる			0.86	(0.75)
一人いる 複数いる			2.76	(0.76)***
その他制制変数	YES		YES	
尤度比検定(p 値)	0.0001		0.0001	
NagelkerkeR2	0.175		0.111	

注:1)n=732

2)* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3)その他制制変数の YES は地域ダミー, SDGs 理解度, リスク対応度, 生産部門数, 営農類型を説明変数に含んでいることを示す。

- 持続可能な活動にガバナンスを加えた「ESG関連活動」として実施数を指標化。
- ESG関連活動は規模拡大の展望（縮小・現状維持・拡大），後継候補者の人数（いない，一人，二人以上）と正で統計的に有意な関係が見られた。

価値創造プロセスの比較事例分析

■ 全国で持続可能な活動に積極的な農業法人（9件）を対象に調査（2021~2023）

➤ **経営課題**と戦略的に結びつけた持続可能な活動を実践することで、多様な経営資本の改善につながる。

【4件を抜粋】

	経営概況	環境	社会	経営課題	インパクト(経営資本の分類)
1	作物 : トマト, 青ネギ 売上 : 2.5億円 正社員 : 11名	-有機質肥料利用 -ゴミの肥料化, 燃料化	- (外) 農福連携 - (内) JGAP	-肥料価格の高騰 -労働力不足	-肥料代や燃料代のコストダウン(財務) -有機質肥料活用の知識/技術の向上(知的) -健全者と同レベルの作業効率を実現し, 健全者 と同等の給与を支給(人的)
2	作物 : イチゴ 売上 : 3億円 正社員 : 7名	-食品廃棄物由来の土壌改良 剤及び肥料の製造 -病害虫対策の共同研究	- (外) 官民連携で地域の 観光資源の開発 - (内) GLABAL GAP	-イチゴ農家に供給する 資材の不足および病害虫 への対応 -イチゴ栽培指導の顧客 開拓 -規模拡大のための人材 育成	-契約農家と共同出荷農家の拡大(社会・関係) -共同出荷によるブランド化(社会・関係) -イチゴ栽培の知識/技術の向上(知的) -新会社に対して指導者を派遣(社会・関係) -従業員の食や労働の安全に対する意識やノウ ハウの向上(人的)
3	作物 : 米 売上 : 1.2億円 正社員 : 8名	-自然栽培 (有機JAS) -水田直播	- (外) ノウフクJAS - (外) 休耕地再生 - (外) 食育・体験 - (内) GLABAL GAP - (外) 離農者の農地の 集積	-条件不利地域の農地活 用 -農作物の付加価値化 -農地集積に伴う作業量 の増加 -従業員の働き方改革	-商品の付加価値化(社会・関係) -JAS (有機・ノウフク) の取得(知的) -従業員の労働時間の削減による人件費軽減(財務) -従業員のモチベーション向上(人的) -代かき時期を分散した農地集積(製造)
4	作物 : 肉用牛 売上 : 33億円 正社員 : 30名	-食品副産物や食品残渣を活 用した飼料生産 -畜舎での太陽光発電		-飼料の外部依存と飼料 費高騰 -夏場の畜舎の環境悪化	-残渣利用の知識/技術の向上(知的) -自家飼料を子会社向けに販売(社会・関係) -飼料高騰に自家飼料で対応(財務) -夏場の断熱効果(製造) -配当金の分配(財務)

価値創造プロセスの比較事例分析

■ 全国で持続可能な活動に積極的な農業法人（9件）を対象に調査（2021~2023）

➤ **経営課題**と戦略的に結びつけた持続可能な活動を実践することで、多様な経営資本の改善につながる。

	財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会・関係資本
A	肥料費・燃料費削減		有機質肥料活用の知識/技術	従業員のスキル向上	
B	生産物ロス削減 販売量安定			従業員のスキル向上 女性従業員の人材育成	
C			イチゴ栽培の知識/技術	従業員のスキル向上	イチゴ農家ネットワーク ブランド化 自治体との信頼関係構築
D	生産量安定	ISO等に準拠した 加工施設の建設		若手従業員の育成	地域農家との信頼関係
E	人件費削減	農地の集積	JAS(有機, ノウフク)の取得	従業員の意欲向上	ブランド化
F	販売価格の向上				ブランド化
G	飼料費削減 配当金収入	快適な畜舎	残渣利用の知識/技術		
H				従業員の意欲向上	ブランド化
I	堆肥処理費削減		堆肥散布の知識/技術		地域農家との信頼関係

出典：筆者作成。

■ 全国で持続可能な活動に積極的な農業法人を対象に調査（2021~2023）

➤ その裏には、**経営者のコミットメント**（学習とネットワーク）と**役員・従業員とのコミュニケーション**が重要な役割を果たす。

【4件を抜粋】

	組織トップのコミットメント	役員や従業員との経営課題の共有
1	➤ 有機農業技術の習得 （有機質肥料の利用方法）と ネットワーク （ゴミ活用の勉強会）の構築を継続。	➤ 全社員に対して定期的に 経営情報を共有 。
2	➤ 経営塾 で異業種とのネットワーク構築およびSDGsに関する知見の収集。 ➤ 日本のイチゴ農家のネットワーク構築を目的に フォーラム を主催。	➤ 経営理念 に「安心安全な食」「環境事業」「幸福社会を創造」という語句を含み。SDGs宣言も策定。 ➤ 毎年の経営方針発表会 と 毎月の経営会議 では従業員と意見交換する機会を作る。
3	➤ 県の産業技術センター と共同で水田直播技術の確立。 ➤ 経営者が最新の 自然栽培の理論 を学習。	➤ 経営理念 のメッセージに「循環」「未来の食」「地域を繁栄」という語句を含む。 ➤ 取締役 が農業体験や講演を担当。
4	➤ 子会社や関連会社を設立 し、酪農、繁殖、肥育までの一貫体制を確立。同時に、牧場専任の 獣医師 を経営に関わらせることで、動物福祉まで配慮した生産体制を実現。 ➤ 農外ネットワーク を広げて技術開発や商談に繋げる。	➤ 経営理念 に「環境に優しい」「循環型」という語句を含め、その達成のため 獣医師 との関係を強めてきた。

経営課題の解決を目的とした持続可能な活動が経営資本の改善・蓄積に結び付いていた。さらに、農業法人の持続可能な活動の基礎には**経営陣・従業員のコミットメント**がある。

持続可能性と企業価値価値の向上 の両立に向けて

持続可能性と企業価値の向上の両立に向けて

■ 複数の実証研究の結果から、日本の農業経営において持続可能な活動は、

- 経営の**成長性や効率性**を高め、
- 社会経済的ショックへの**対応力（レジリエンス）**があり、
- **規模拡大や後継者の確保状況**などの経営展望も良好であった。

→これら一つ一つの成果が短期・長期の企業価値を高める役割を果たす可能性がある。

■ さらに重要なことは、農業経営の持続可能な活動が（大企業に関する先行研究と同様に）**様々な経営資本に影響**している可能性があることである。つまり、持続可能な活動は**農業経営や組織の在り方を変える潜在的な力**がある。

■ 持続可能な活動によって農業経営の企業価値を向上させるには、**農業者自身**がその価値創造プロセスとメカニズムを正しく理解すると同時に、**様々なステークホルダー**もまたそれを理解し、価値向上に向けた支援や協力を積極的に行っていくことが求められるだろう。

ご清聴ありがとうございました。

引用文献

- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F. and Frey, M. (2014) Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France, *Sustainability: Science Practice and Policy* 6(2): 872–893. <https://doi.org/10.3390/su6020872>.
- Chen, Y.S. (2008) The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence, *Journal of Business Ethics: JBE* 81(3): 531–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>.
- Darnhofer, I. (2010). Strategies of family farms to strengthen their resilience. *Environmental Policy and Governance*, 20(4), 212–222.
- Darnhofer, I., Fairweather, J., & Moller, H. (2010). Assessing a farm’s sustainability: insights from resilience thinking. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 8(3), 186–198.
- 江川雅子(2018)『現代コーポレートガバナンス：戦略・制度・市場』日本経済新聞出版社.
- 藤野洋（2019）「CSR(企業の社会的責任)・SDGs(持続可能な開発目標)と中小企業」『中小企業支援研究』6: 35-40.
- IR Integrating Reporting (2021) International <IR> Framework, <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf> (accessed on August 5, 2024).
- 経済産業省(2019)『SDGs経営ガイド』, https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190531003/20190531003_1.pdf (2024年8月5日参照).
- 経済産業省(2022)『伊藤レポート3.0』, https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikai/pdf/itoreport3.0.pdf (2024年11月5日参照).
- 木南 章・木南莉莉・古澤慎一（2022）「日本の農業法人における事業成果の要因分析－農業経営における共有価値創造の探索－」『日本地域学会年次大会学術発表論文集』59.
- 木下和紗（2018）「中小企業のCSRにかんする研究動向」『大阪市大論集』131, 1–33.
- 日本公認会計士協会(2013)「企業価値評価ガイドライン」, https://jicpa.or.jp/specialized_field/publication/files/2-3-32-2a-20130722.pdf (2024年11月5日参照).
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., and Thuramy, R. (2021) Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link?, *Sustainability: Science Practice and Policy* 13(3): 1044. <https://doi.org/10.3390/su13031044>.
- 農林水産省(2023)「食料・農業・農村基本法の検証・見直しの検討状況について（参考資料）」, <https://www.maff.go.jp/kinki/seisaku/kihon/attach/pdf/230802-6.pdf> (2024年8月5日参照).

- 農林水産省(2024)「農業法人の財務状況の特徴と経営改善のための取組について」, https://www.maff.go.jp/j/keiei/attach/pdf/ikusei_kyogikai-93.pdf (2024年11月5日参照).
- 農林水産省(2024)「みどりの食料システム戦略の実現に向けて」, <https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/midori/attach/pdf/index-278.pdf> (2024年11月5日参照).
- OECD (2024) Global Corporate Sustainability Report 2024, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/8416b635-en>.
- 小川景司・八木洋憲 (2020) 「集落営農法人による事業選択の特徴と持続可能性－滋賀県における実態分析－」 『農業経営研究』 58(2) : 47–52. https://doi.org/10.11300/fmsj.58.2_47.
- Pérez, S., Fernández-Salinero, S., and Topa, G. (2018) Sustainability in Organizations: Perceptions of Corporate Social Responsibility and Spanish Employees' Attitudes and Behaviors, *Sustainability: Science Practice and Policy* 10(10): 3423. <https://doi.org/10.3390/su10103423>.
- Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007) CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy, *Journal of Business Ethics: JBE* 74(3): 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1): 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- pwc (2016) Redefining business success in a changing world. 19th Annual Global CEO Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf> (accessed on August 5, 2024).
- 東京証券取引所(2020)「ESG情報開示実践ハンドブック」, <https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esg-investment/handbook/nlsgeu000004n8p1-att/handbook.pdf> (2024年8月5日参照).
- Turyakira, P., Venter, E. and Smith, E. (2014) The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 17(2): 157–172. <https://doi.org/10.4102/sajems.v17i2.443>.
- 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. https://doi.org/10.11300/fmsj.62.2_1.
- 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. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social--ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2).
- 吉田真悟 (2022) 「農業法人によるESG関連活動と経営発展」 『農業経営研究』 60(4) : 17–31. https://doi.org/10.11300/fmsj.60.4_17.
- Yoshida, S. (2024) Impact of sustainability integrating environmental and social practices on farm resilience: a quantitative study of farmers facing the post-COVID-19 economic turbulence in Japan, *Frontiers in Sustainable Food Systems* 8:1341197. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1341197>.

【持続可能な活動の参考資料】

- Lebacqz, Thérèse, Philippe V. Baret, and Didier Stilmant. (2013) Sustainability Indicators for Livestock Farming. A Review, *Agronomy for Sustainable Development* 33 (2): 311–27. <https://doi.org/10.1007/s13593-012-0121-x>
- Meul, Marijke, Steven Passel, Frank Nevens, Joost Dessein, Elke Rogge, Annelies Mulier, and Annelies Hauwermeiren (2008) MOTIFS: A Monitoring Tool for Integrated Farm Sustainability, *Agronomy for Sustainable Development* 28 (2): 321–332. <https://doi.org/10.1051/agro:2008001>.
- Bacon, Christopher M., Christy Getz, Sibella Kraus, Maywa Montenegro, and Kaelin Holland (2012) The Social Dimensions of Sustainability and Change in Diversified Farming Systems, *Ecology and Society* 17 (4). <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05226-170441>.
- Van Calker, Klaas J., Paul B. M. Berentsen, Gerard W. J. Giesen, and Ruud B. M. Huirne (2005) Identifying and Ranking Attributes That Determine Sustainability in Dutch Dairy Farming, *Agriculture and Human Values* 22 (1): 53–63. <https://doi.org/10.1007/s10460-004-7230-3>.
- FAO (2013) SAFA Guidelines. https://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability_pathways/docs/SAFA_Guidelines_Final_122013.pdf. (accessed on August 5, 2024).
- Gómez-Limón, José A., and Gabriela Sanchez-Fernandez (2010) Empirical Evaluation of Agricultural Sustainability Using Composite Indicators, *Ecological Economics: The Journal of the International Society for Ecological Economics* 69 (5): 1062–75. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.027>.
- GRI standards. (2022) GRI 13: Agriculture, Aquaculture and Fishing Sector. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/search/?query=GRI+13> (accessed on August 5, 2024).
- Hani, Fritz, Francesco S. Braga, Andreas Stampfli, Thomas Keller, Matthew Fischer, and Hans Porsche (2003) RISE, a Tool for Holistic Sustainability Assessment at the Farm Level, *International Food and Agribusiness Management Review* 6 (1030–2016–82562): 78–90.
- Ripoll-Bosch, R., B. Díez-Unquera, R. Ruiz, D. Villalba, E. Molina, M. Joy, A. Olaizola, and A. Bernués (2012) An Integrated Sustainability Assessment of Mediterranean Sheep Farms with Different Degrees of Intensification, *Agricultural Systems* 105 (1): 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2011.10.003>.
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2018) Agricultural Products Sustainability Accounting Standard, San Francisco, CA: Sustainability Accounting Standards Board.