

農業法人の持続可能な活動による価値創造

農業・農村領域 研究員 吉田 真悟

1. 農業法人の存在感と持続可能性

日本農業における法人経営体数は2010年から2023年の間に1.5倍（2.2→3.3万経営体）になりました⁽¹⁾。さらに、2020年には、法人その他団体経営体が占める経営耕地面積割合は23.4%、同農産物販売金額のシェアは37.9%となっています（農林水産省、2023）。このように存在感を増す農業法人はその政策的位置付けも明確化されており、2024年の食料・農業・農村基本法の一部改正では、農業法人の経営基盤の強化が初めて明記されました。また、同改正では「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たことから、今後は、農業法人にとっても地域社会や自然環境の持続可能性への貢献と経営基盤の強化の両立が重要な経営課題となるでしょう。ところが、この両立の実現可能性に関する理論的及び実証的検討はともに不足しています。

2. 企業の持続可能な活動による価値創造

企業における持続可能な活動と経済性の両立こそが企業の競争力を高める経営戦略であるという考え方を「共通価値の創造（Creating Shared Value, CSV）」と呼びます（Porter and Kramer, 2011）。この概念はまず経済界に大きな影響を与えました。例えば、1990年代以前にはまさしく社会貢献活動と認識されていたCSR（Corporate Social Responsibility）が2000年代以降は企業経営の本質に関わる活動と認識され始めました。経済同友会の調査によれば、CSRを「経営の中核」と評価する経営者の割合は2014年には71%にのぼり（江川、2018）、国際的な調査でも64%のCEOが同様の認識に至っています（PwC、2016）。さらに、経済産業省は「課題解決とビジネスを両立させること」をSDGs経営と定義し（経済産業省、2019）、東京証券取引所は、ESG（Environment, Social, Governance）投資を呼び込むために、自社が取り組むESG課題と企業戦略との関係を企業が明確にすることの重要性を強調しています（株式会社日本取引所グループ・株式会社東京証券取引所、2020）。以上の流れから、少なくとも大企業・上場企業を中心に今やCSVは主要な戦略オプションとなっていると判断できます。

それでは持続可能な活動と経済性の関係性の実態はどのようになっているのでしょうか。ここではCSVよりも研究蓄積のあるCSRに関する研究を概観します。結論として、複数の実証結果をまとめたメタアナリシスによれば、CSRは企業の評判、ステークホルダーとの関係構築、リスク低減、イノベーションへの影響を通じて経済的成果を高めていました（Vishwanathan et al., 2020）。さらに、この研究では、上記の4つの要素はCSRと経済的成果の関係の20%しか説明できておらず、このほかのメカニズムを通じてCSRは経済的成果に貢献しているはずであると指摘しています。例えば、CSRは従業員の職務満足や組織市民行動（職務上の公式な要求ではないが組織の有効性を高める個人の貢献）にも影

響しています（Pérez et al., 2018）。中小企業の場合でもCSRと経済的な競争力の向上には正の関係がありますが（Turyakira et al., 2014）、そもそも大企業と比較すると中小企業はCSRに消極的という結果もあります（Perrini et al., 2007）。

3. 農業法人の価値創造プロセスの実証

このように中小企業の方が持続可能な活動と経済性の両立には課題があると考えられ、農業法人の場合もその両立の可否が研究課題となります。そこで参考にしたのが価値創造プロセス（Integrated Reporting, 2021）です。この枠組みでは事業活動とそのアウトプット（生産物や提供サービス）が多様な経営資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然）に及ぼす影響（アウトカム）に着目します。

データには2022年度に日本農業法人協会が実施した実態調査の結果を用います。1,205件の回答を用いて、59項目の持続可能な活動の有無、6種類の経営資本の変化の主観的評価、2種類の財務的成果を把握しました。

まず、実施割合の高い活動を挙げれば、環境に対しては「堆肥の利用」（58.1%）、地域社会や消費者に対しては「トレーサビリティの確保」（39.1%）、従業員に対しては「定期健診の実施」（76.3%）が主な活動でした。

次に、因子分析により59項目の持続可能な活動の軸を析出すると、従業員への配慮、社会や自然との共生、持続的な畜産、持続的な農地利用、気候変動対策、農福連携という6つの因子が特定されました。

特定された因子を用いて、持続可能な活動→経営資本→財務的成果の関係を明らかにするために構造方程式モデリングを適用しました。その際、6種類の経営資本に影響する潜在変数として「価値創造力」を定義して、持続可能な活動の価値創造力への影響を分析しました。その結果が図1です。この結果から明らかなことは、第一に、6つの因子は価値創造力と正の関係にあるということです（「持続的な畜産」の係数は畜産法人でのみ正で有意）。つまり、持続可能な活動には様々な経営資本を改善・蓄積していくポテンシャルがあることが示唆されます。第二に、価値創造力は経常利益率や売上高成長率と正の関係があります。これは、経営資本の蓄積・改善が財務的成果にもしっかりと影響しうること示しています。第三に、それぞれの持続可能な活動が価値創造力への影響を通じて財務的成果に与える間接効果は6つの因子について正で有意（5%有意水準）でした（「持続的な畜産」のみ畜産経営に限定）。

以上の分析より、農業法人においても持続可能な活動は経済性と両立可能であり、さらに、その過程で多様な経営資本の改善・蓄積が達成されていることが示唆されます。つまり、農業法人において持続可能な活動は単なる社会貢献活動ではなく競争力を高めるための経営戦略であり、すでにCSVが実践されていることを示しています。

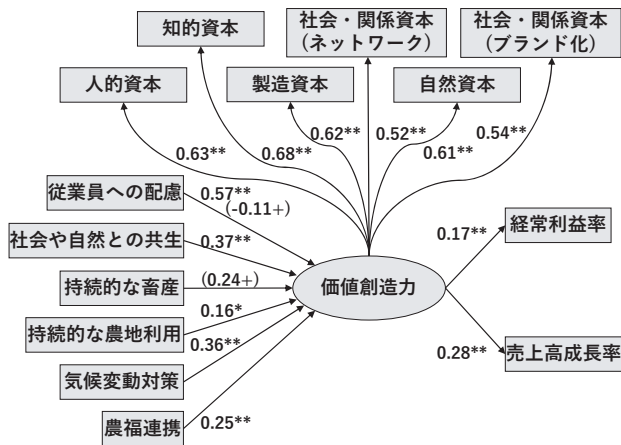


図1 価値創造プロセスに関する構造方程式モデリング

出典：筆者作成。

注1)：n=888。推定方法 (WLSMV, lavaan package, R)。適合度 (scaled CFI = 0.91, scaled RMSEA = 0.03, AGFI = 0.98)。有意な係数のみ表示。操業年数、log (従業員等人数)、畜産ダミーから価値創造力、経常利益率、売上高成長率のパスは省略。+p<0.1; *p<0.05; **p<0.01。括弧内は畜産ダミーとの交差項の結果を示す。

4. 価値創造の要因解明と影響評価に向けて

ところが、上記の定量分析からは価値創造に至るメカニズムは明確に示されていません。そこで、追加分析として9件の農業法人の価値創造プロセスに関する実態調査を実施しました。その結果、持続可能な活動が経営にインパクトを与えるためには、活動を経営課題と明確に結びつけて実践することが重要であることがわかりました。例えば、ある野菜作法人では、近年の肥料価格や燃料代の高騰に対して、独自のノウハウを用いて有機質肥料 (下水汚泥) を活用し、ゴミも肥料化・燃料化して対応した結果、肥料代や燃料代のコストダウンを達成しています。その他にも、全国的に農業における労働力不足が深刻になる中、障害者雇用で農福連携を推進し、同時に、JGAPの取得により労働環境の整備を進めてきました。その結果、障害者でも健常者と同水準の作業が可能となり、給与水準も同等を保っています。また、ある果樹法人では若手従業員の育成という課題とみかん加工で発生する皮という廃棄物を活用した加工品開発プロジェクトを結びつけるといった事例もありました。さらに、これらの活動が影響する経営資本も農業法人ごとに異なることも明らかになっています。

つまり、全ての農業法人に共通して取り組むべき持続可能な活動があるわけではなく、各社の経営課題に沿った活動を選び出しビジネスモデルにまで昇華させることが農業法人には求められていると言えます。

5. 持続可能な活動と経営課題

農業法人にとって持続可能な活動と経済性の両立が可能だとして、残された研究課題は何でしょうか。一つには、その両立を達成するための規定要因の解明が求められます。CSVのレビュー論文によれば、経営戦略・リーダーシップ・組織能力が重要とされています (Menghwar and Daoood, 2021)。また、実際に社会や自然環境に創出される価値を評価

する取組も不足しており、この成果のモニタリングこそがCSVの有効性を高め、より大きなインパクトを社会にもたらすために必須とされています (Porter et al., 2012)。今後ますます影響力を強める農業法人の適切な評価は日本農業の重要課題となっていくでしょう。

(1) 2010年の数値は2010年農林業センサス、2023年の数値は令和6年農業構造動態調査結果を参照。

【参考文献】

- 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。
- Integrated 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/shingikai/economy/sdgs_esg/pdf/sdgz_guide.pdf (2024年8月5日参照)。
- Menghwar, P. S. and Daoood, A. (2021) Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews* 23 (4) : 466-485.
- 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)。
- Pérez, S., Fernández-Salinerio, 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.
- Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007) CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics* 74 (3) : 285-300.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89 (1) : 62-77.
- Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. and Hawkins, E. (2012) Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf (accessed on August 5, 2024).
- 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).
- 株式会社日本取引所グループ・株式会社東京証券取引所 (2020) 「ESG情報開示実践ハンドブック」, <https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esg-investment/handbook/nls-geu000004n8p1-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.
- 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.