

< 2021 年農業法人実態調査 レポート >

農業法人における共有価値創造の可能性と課題

東京大学大学院農学生命科学研究科農業・資源経済学専攻

教授 木南章

新潟大学農学部農学科生物資源科学プログラム（食料・資源経済学分野）

教授 木南利利

助教 古澤慎一

はじめに

今日、企業が経済活動だけではなく、積極的に社会活動に取り組むことが一般的になり、CSR（Corporate Social Responsibility：「企業の社会的責任」）という用語も定着してきました。さらに近年は、CSV（Creating Shared Value：「共有価値の創造」もしくは「共通価値の創造」）が提唱されるようになっていきます。CSVは、マイケル・ポーターとマーク・クラマー¹によれば「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」であり、農業法人も経済的成果を上げるだけではなく、地域の様々な社会的課題の解決に取り組むことが期待されているため、本稿では CSV の視点から農業法人の今後の発展について論じることを試みます。2021 年度の「農業法人実態調査」において、調査票が 2,068 の会員に配布され、1,490 が回収されました（回収率 72.1%）。本稿では、調査結果を基に、農業法人の事業活動の経済的側面と社会的側面の関係に焦点を当てた分析を行います。なお、使用する質問項目に回答漏れがない 972 件の回答を用います。

経済成果と社会成果

農業法人の経済成果と社会成果の実現状況について表 1 にまとめました。経済成果は売上高成長率を取り上げました（売上高成長率が平均以上となる 3% 以上かどうかで判定）。社会成果は社会的課題解決、社会的評判、多面的機能、効率的資源活用の 4 項目について実現しているかどうかで判定しました。「経済成果あり」の農業法人は全体の約 4 割であり、社会成果を実現している農業法人の割合は 4 項目のいずれも 30% 前後でした。そして、経済成果と社会成果を同時に実現している農業法人は、全体の 1 割強でした。すなわち、農業法人にとって経済成果と社会成果の両立は必ずしも容易ではないことが分かります。

¹ マイケル・ポーター、マーク・クラマー「共通価値の戦略：経済的価値と社会的価値を同時実現する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年 6 月号

表 1 経済成果と社会成果の実現

(単位：%, 複数回答)

社会成果		経済成果	
		あり	なし
社会的課題の解決に貢献している	31.8	14.2	17.6
資源を効果的かつ効率的に活用している	28.0	11.9	16.1
農業の多面的機能を発揮している	34.4	14.7	19.7
法人に対する世間の評判が良い	29.3	13.9	15.4
全体	—	40.1	59.9

経済成果と社会成果の要因とメカニズム

次に、農業法人の経済成果と社会成果に影響する要因とメカニズム（図 1 参照）を、SEM (Structural Equation Modeling: 構造方程式モデリング)²によって説明します。SEM は、仮説として設定した多数の変数間の関係を線形結合の形にして分析し、仮説の妥当性を検証する統計手法です。検証する仮説は以下の 2 つです。すなわち、仮説 1 は「経営戦略（競争戦略、社会戦略）は経営構造と経営理念によって規定され、経営成果に影響を与える」、仮説 2 は「起業家精神は経営構造と経営理念によって規定され、経営戦略に影響を与える」です。

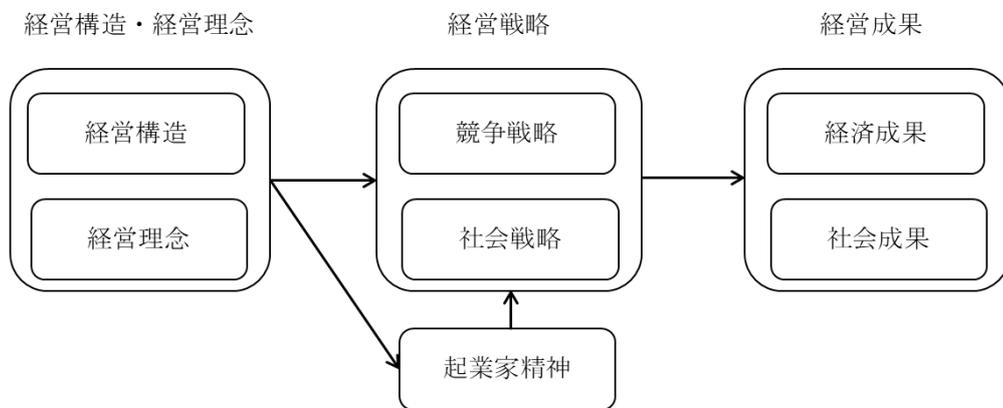


図 1 分析の枠組み

また、本調査結果から SEM に用いる変数を以下の通り作成しました。SEM は STATA17.0³ を用いて計測し、結果のパス図を図 2 にまとめました。モデルの適合度 (CFI⁴:0.964、RMSEA⁵:0.076) は概ね良好でした。

² 項目間 (変数間) の因果関係について仮説を立て、これが正しいかどうかを検証する解析手法。

³ 統計分析・データ管理・グラフ出力、レポートの自動作成などが行える統合統計ソフトウェア

⁴ モデルとデータの乖離度がどれだけ改善されたかを示す指標。1 に近い値ほど、モデルの適合度が高いと評価することができる。

⁵ モデルの分布と真の分布との乖離をモデルの複雑性を考慮に入れて示した指標。0.1 未満なら良いモデルといえる。

<本レポートにおける言葉の定義>

経営構造：売上高規模（百万円）、従業員規模（人）

経営理念：経営理念の確立・浸透に関する該当数（全7項目：「経営理念が明確で、従業員もよく理解している」など）

起業家精神：新しいビジネスに取り組む意欲（5段階評価）

競争戦略：同業他社と比較してユニークで優れていると考えられる商品、サービス、生産・販売方法、人材育成、組織運営などの戦略の実践数（全20項目）

社会戦略：主要な利害関係者（顧客、ビジネスパートナー等）に事業の価値を伝えているなどの戦略の実践数（全5項目）

経済成果：売上高成長率（9段階評価：「-50%以下」から「50%以上」まで）

社会成果：社会的課題の解決、社会的評判、多面的機能、効率的資源活用の実現数

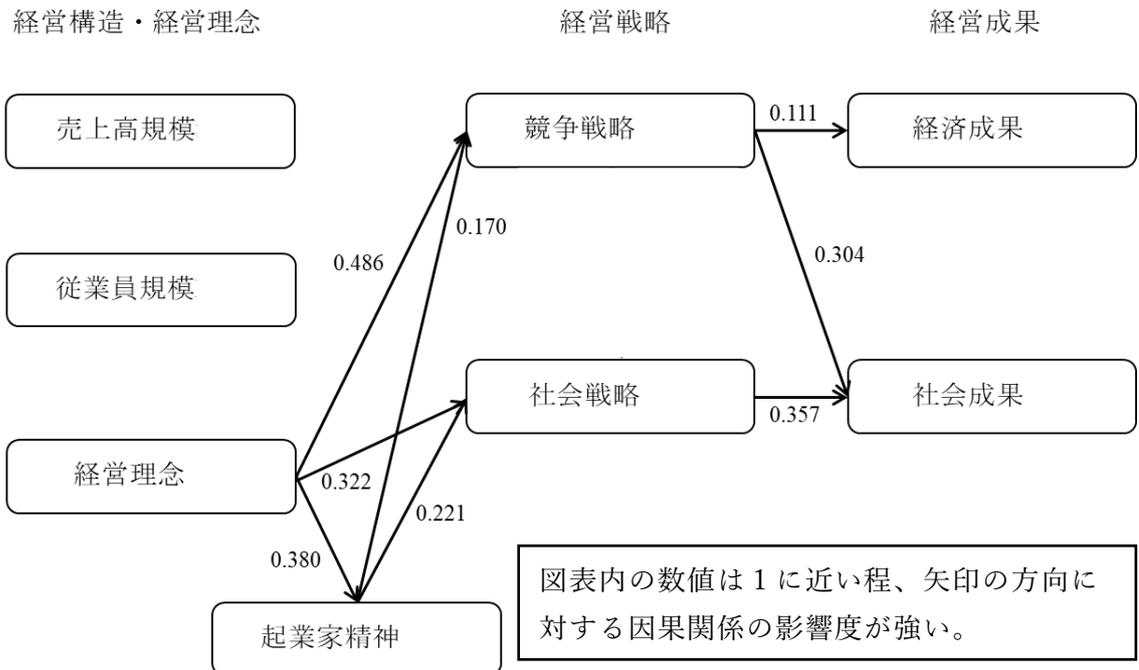


図2 SEMのパス図

仮説1に関しては、競争戦略と社会戦略は売上高規模および従業員規模のいずれからも影響を受けませんでした。しかし、経営理念の確立・浸透によって促進されていることが分かりました。そして、経済成果は競争戦略によって向上します。一方、社会成果は競争戦略と社会戦略の両方によって向上します。したがって、競争戦略を実践して経済成果を上げている農業法人が社会成果を高める活動を活発化しているものと思われます。

仮説2に関しては、起業家精神は売上高規模および従業員規模の影響はありませんでしたが、経営理念の確立・浸透を通じて、競争戦略と社会戦略を促進することが示されました。表1で見たように、現段階において経済成果と社会成果を両立している農業法人の数は多くはありませんが、共有価値の創造（CSV）の企業理念を明確し、起業家精神を発揮できる環境を整えながら、競争戦略と社会戦略の実践を通じて事業を営む地域社

会や経済環境を改善し、自らの競争力を高めることによって持続的な経営が実現できると期待されます。

なお、本稿では、具体的な農業法人の実態や地域の実情を把握することができていません。そのため、引き続き、(公社)日本農業法人協会と連携し、統計分析によるさらなる要因とメカニズムの探索や、経済成果と社会成果を両立している農業法人の実態分析などを進めていきます。

執筆者経歴

東京大学大学院農学生命科学研究科

農業・資源経済学専攻

教授 木南章



東京大学農学部卒業、東京大学大学院農学系研究科修士課程修了、博士（農学）。

2006年6月より現職。専門は農業経営学。

最近の研究テーマ：農業における人的資源管理、起業家精神、新規事業

新潟大学農学部農学科

生物資源科学プログラム（食料・資源経済学分野）

教授 木南莉莉



上海財経大学卒業（経済学士）、三重大学大学院修士課程修了（農学修士）、東京大学大学院博士課程修了、博士（農学）。

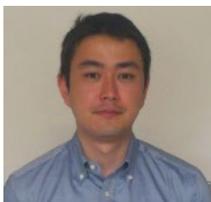
2008年7月より現職。専門は農業経済学、地域研究。

最近の研究テーマ：持続可能な農業農村開発、国際フードシステム、クリエイティブ・クラス

新潟大学農学部農学科

生物資源科学プログラム（食料・資源経済学分野）

助教 古澤慎一



新潟大学大学院自然科学研究科修了、博士（学術）。

日本学術振興会特別研究員などを経て、2012年4月より現職。専門は農業経済学、地域研究。

最近の研究テーマ：ソーシャル・ビジネス（社会的企業）、多様性・寛容性と地域の持続的発展の関係、生協のイノベーション

【問い合わせ先】 公益社団法人 日本農業法人協会 総務政策課 政策担当
小池 (080-1271-3249)・古澤 (070-1274-7407) E-mail: seisaku@hojin.or.jp
〒102-0084 東京都千代田区二番町9-8 中央労働基準協会ビル1階