

< 2022 年全国農業法人実態調査 レポート >

農業法人による持続的な取組の実態とトップランナーの特徴

農林水産政策研究所

研究員 吉田真悟

はじめに

農業法人の活動は自然環境や地域社会と強く結びついており、活動の規模や範囲の拡大にともなって、その環境や社会に対する影響力はますます大きくなっています。それと同時に、農業法人は環境や社会の変化からも様々な影響を受ける存在となっており、その変化への対応の成否が経営の維持・発展を左右しかねない現状となっています。ところが、農業法人による環境や社会の持続可能性に関わる取組（持続可能な取組）の実態の客観的データによる可視化はこれまで試みられてきませんでした。そこで、本研究では 2022 年度の全国農業法人実態調査（配布 2,068 法人、有効回答 1,412 法人）の結果を用いて、持続可能な取組の実態を把握するとともに、農業法人に共通する取組のテーマを明らかにします。さらに、回答法人の中でも特に持続可能な取組に積極的な法人を「トップランナー」と位置付けて、彼らの特徴を明らかにします。最後に、2022 年度に実施した農業法人への聞き取り調査の結果と照らし合わせて、今後、農業法人が持続可能な取組を推し進めていくためのポイントを指摘します。

持続可能な取組の実態

本調査では環境・外部社会（地域や市民）・内部社会（従業員）に対する 59 種類の取組を把握しました。第 1 表は各取組の実施割合を示しています。割合の高い取組に着目すれば、環境性の場合、「堆肥の利用」「減農薬・減化学肥料の取組み」「省エネ・スマート機器の導入」が 3 割を超えます。「有機農業の実践」も 23.7%の法人が選択しています。外部社会性の取組は非常に幅広いのですが、食の安全に関わる 3 つの取組は総じて実施率が高いと言えます。「耕作放棄地の解消」「農業体験の実施」「農地周辺環境の美化」といった取組も 3 割以上の法人が実践しています。「障害者の受け入れ」といった農福連携の取組も 22.7%の法人が関わっています。それに対して、食文化や食品アクセスに関わる取組は約 1 割の法人にしか実践されていません。最後に、内部社会性について、待遇改善の 3 項目に加えて「定期健診の実施」「事故防止の研修会の実施や参加」など従業員の健康や安全に関する取組も多いです。その他にも「経営戦略・計画の周知」という経営参加に関わる取組も 4 割を超えます。ただし、「経営・財務データの開示」や「経営戦略と連動した評価制度の導入」といった具体的な取組はまだ不足しています。

第 1 表 持続可能な取組の実施割合

(単位：％、複数回答)

選択肢		選択割合	選択肢		選択割合
気候変動	省エネ・スマート機器の導入	38.3	動物福祉 (畜産のみ)	獣医師への相談	60.4
	再生可能エネルギーの利用	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
水や土壌	節水技術の導入	8.1	食文化の発展	ストレス行動の観察・改善	40.4
	減農薬・減化学肥料の取組み	48.2		伝統農産物の生産	12.9
	堆肥の利用	58.1		伝統農法への取組み	4.3
	輪作による地力保持	20.9		農や食に関わる伝統行事の実施	11.1
生態系	土壌流出対策の実施	9.7	食品アクセス	食料支援活動への参加	8.4
	動植物の生息場所の保全	11.0		移動販売や宅配事業の取組みや支援	4.1
	動植物の新たな生息場所の確保	3.4		子ども食堂など食事支援活動への参加	15.2
	有機農業の実践	23.7	労働安全	事故防止の研修会の実施や参加	36.5
資源循環	総合的病害虫・雑草管理	19.8		事故防止マニュアルの作成	25.3
	耕畜連携の実施	34.3	待遇改善	定期昇給の実施	49.7
	作物残さの活用	30.2		福利厚生充実	50.3
地域資源	地場産品を利用した商品開発	26.9		年次有給休暇制度の整備	60.7
	農商工連携による商品開発	18.7	健康改善	定期健診の実施	76.3
景観保全	農地周辺環境の美化	31.3		メンタルヘルスに配慮した対応	15.4
	景観作物の導入	7.9	経営参加	経営戦略・計画の周知	45.8
	耕作放棄地の解消	38.1		経営・財務データの開示	21.4
食の安全	GAP等の生産工程管理	30.1		重要な意思決定の場への参加	32.2
	農産加工の衛生管理	26.6		経営戦略と連動した評価制度の導入	9.5
	トレーサビリティの確保	39.1	教育支援	定期研修の実施	23.0
農福連携	障害者の受け入れ	22.7		外部研修への参加支援	34.5
	要介護者の受け入れ	1.0		教育係(メンター)の設置	5.1
	就労・社会復帰の支援	13.8	多様な人材	女性の正規雇用	51.0
食育	学校給食へ農産物を供給	29.0		障害者の正規雇用	8.3
	農業体験の実施	37.8		外国人の正規雇用	15.1
	食育関連イベントへの出店・参加	16.1		上記の管理職への登用	8.0
	食育関連の講演活動	11.1			

注 1) 緑：環境性、オレンジ：外部社会性（地域や住民）、黄：内部社会性（従業員）向けの取組（第 2 表も同様）。

注 2) 動物福祉については畜産法人のみを対象に選択割合を計算。

取組の軸となるテーマ

以上の 59 項目の取組にあたって農業法人はどのような目的や意図を持っているのでしょうか。それを明らかにするために因子分析¹という手法を用います。この手法は各取組に共通する潜在的なテーマを抽出することができます。第 2 表の因子分析の結果を見ると、6 つのテーマがあり、各テーマと関係の強い取組が一覧で示されています。例えば、一つ目の「従業員への配慮」は、内部社会（従業員）に向けたほとんどの取組が含まれています。つまり、農業法人は「従業員への配慮」というテーマのもとに、それに関する様々な対策を一つのパッケージとして取り組んでいると判断できます。二つ目の「社会や自然との共生」は非常に広いテーマであり、動植物、地域社会、そして食に関する取組が農業法人の一つの軸になっていることがわかります。三つ目は、特に畜産法人にとってのテーマである「持続的な畜産」になり、動物福祉に耕畜連携を含めた活動です。

¹ 多くの観測変数（実存するデータ）から、少数の潜在変数を作る解析手法。

四つ目は、輪作や土壌保全、伝統農法や景観保全などその農地や土地への配慮が多く含まれており「持続的な土地利用」もまた農業の重要なテーマであることがわかります。五つ目は、メタンや炭素、農薬・化学肥料の削減と堆肥利用が含まれ「気候変動対策」という大きなテーマの存在がうかがえます。最後に六つ目は、障害者の受け入れと雇用という「農福連携」が農業法人にとっての重要なテーマとなっていることがわかります。

第2表 持続可能な取組のテーマに関する因子分析

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		

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。
因子数は VSS 基準を参考に 6 とした。第 6 因子までの累積寄与率は 45%。

以上のように、農業法人には持続可能な取組の軸となる共通テーマがあります。ただし、生産物や生産方法によって取り組み易いテーマは異なることが予想されます。そこで、営農類型別にこの 6 つのテーマへの積極性に差があるのかを確認します。第 3 表は 6 つのテーマについて法人ごとに計算される得点の営農類型別の平均点を示しており、下の行の「統計的検定²」で統計的にみて十分に大きな差がある場合に、その数値を太字にしました。これによれば、「社会や自然との共生」は果樹と施設園芸の法人で特に取り組まれており、「持続的な畜産」は大型・中小型畜産、「気候変動対策」は水田/畑作と大型畜産、「農福連携」は施設園芸で盛んです。一方で、「従業員への配慮」と「持続的な農地利用」には類型間であまり差はありませんでした。

² 母集団に関する仮説を標本から得た情報に基づいて検証することで、仮説検定とも呼ばれる。

第3表 営農類型別の持続可能な取組のテーマの平均点

	回答 法人	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
水田/畑作	429 a	-0.07	0.06	-0.31	0.04	0.13	-0.11
露地園芸	220 b	0.16	-0.08	-0.43	0.05	0.06	0.05
果樹	107 c	0.08	0.34	-0.49	-0.23	-0.23	-0.08
施設園芸	209 d	0.03	0.14	-0.44	-0.05	-0.29	0.26
大型畜産	92 e	-0.03	-0.49	1.68	-0.10	0.40	-0.12
中小型畜産	148 f	-0.13	-0.21	1.47	0.11	-0.15	0.01
統計的検定 (p値 < 0.05)		c > b, e, f d > e, f		e > a, b, c, d f > a, b, c, d		a > c, d, f e > a, c, d, f	

注1) 露地園芸には露地野菜・露地花卉・工芸農作物、施設園芸には施設野菜・施設花卉、大型畜産には酪農・肉用牛、中小型畜産には養豚・採卵鶏・ブロイラー・その他畜産、を含む。複合経営・きのこ・その他耕種は除外した。

注2) 統計的検定では多重比較 (t 検定 (bonferroni 法))³の結果のうち、最も平均値の高い上位類型と差がみられたものを記載。

持続可能な取組のトップランナーの特徴

それでは、こうした様々なテーマに積極的な農業法人にはどのような特徴があるのでしょうか。そこで、6つのテーマのいずれかの得点が上位5%に入る法人を「トップランナー」と定義すると、295 法人(24.5%)が該当しました。第4表はサンプル全体と、営農類型別にトップランナーとその他法人を比較した結果であり、統計的に十分な差がある数値を太字としました。まず、全サンプルで見れば、どの指標でもトップランナーの方が大きくなっています。また、営農類型別に売上高や従業員等人数の平均値をみても、露地園芸や施設園芸、中小型畜産では統計的に有意な差があります。また、事業数でみた多角化の度合いについても、トップランナーはほとんどの類型で高いです。つまり、経営の規模が大きく事業の幅も広い法人が持続可能な取組に積極的であると言えます。

また、どのような意思決定の仕組み(コーポレート・ガバナンス)を持っている法人がトップランナーとなるのかを調べるために、様々な施策の実施割合を見てみました。まず、どの類型でもトップランナーの方が実施割合が高くなります。例えば、「経営理念の策定」については、トップランナーでは過半数の法人が実施しており、加えて「売上以外の財務目標設定」も4分の1のトップランナーが取り組んでいます。「経営関連法令の理解遵守」というコンプライアンスや「親族以外の役員の登用」もトップランナーの特徴です。つまり、まず経営理念を明確化したうえで具体的な経営目標を設定し、法令知識をもって多様な人材で意思決定ができる法人が持続可能な取組を実践できるのです。

最後に、こうした特徴のあるトップランナーの経営の維持・発展の可能性を第5表で確認します。結論として、トップランナーは後継者が確保されている割合が高く(47.1%)、さらに、増収の割合が高い(38.5%)ことがわかりました。後継者がいて経営が成長している法人は持続可能な取組を実践する余裕があるという可能性もありますが、持続可能な取組に積極的な法人の方が今後も経営の継続性は高いと言えます。

³ 3群以上の群相互の母平均の有意差を調べる検定方法で、解析手法の多重比較法の一つ。

第4表 トップランナーの特徴に関する統計的検定

分類		回答 法人	平均値			ガバナンス：選択割合(%)					
			売上高 (万円)	従業員 等人数 (人)	多角化 (事業数)	経営理念 の策定	親族以外 の役員 登用	売上以外 の財務 目標設定	金融機関 以外への 情報開示	経営関連 法令の 理解遵守	
全体	トップランナー	295	47,302	26.0	2.5	72.9	30.8	28.1	29.5	46.8	
	その他	910	22,715	17.0	1.9	49.3	19.6	9.7	16.3	28.8	
営 農 類 型 別	水田作/畑作	トップランナー	67	14,956	15.8	3.2	71.6	40.3	25.4	26.9	43.3
		その他	362	11,951	12.2	2.4	43.6	22.9	7.7	14.6	21.8
	露地園芸	トップランナー	54	45,608	28.3	2.2	74.1	33.3	31.5	22.2	48.1
		その他	166	21,495	18.6	1.6	57.8	18.1	10.8	18.7	30.7
	果樹	トップランナー	23	29,355	20.5	3.7	82.6	34.8	26.1	17.4	43.5
		その他	84	17,354	13.7	2.7	48.8	22.6	11.9	11.9	29.8
	施設園芸	トップランナー	50	34,107	29.9	2.5	76.0	34.0	36.0	34.0	60.0
		その他	159	20,164	25.3	1.5	63.5	19.5	13.2	18.2	38.4
	大型畜産	トップランナー	41	85,355	30.6	1.6	65.9	17.1	22.0	43.9	34.1
		その他	51	74,712	20.6	1.3	37.3	13.7	7.8	19.6	37.3
中小型畜産	トップランナー	60	76,817	30.8	2.0	71.7	23.3	26.7	30.0	48.3	
	その他	88	48,884	19.3	1.1	38.6	9.1	8.0	17.0	30.7	

注) 統計的検定では売上高、従業員等人数、多角化については t 検定 (bonferroni 法)、ガバナンスの 5 項目については、ウィルコクソンの順位和検定⁴を行い、 $p < 0.05$ となった項目を太字とした。

第5表 トップランナーの継続性に関する統計分析

分類	回答法人	後継者の有無(%)			過去 1 年間の売上高成長率(%)		
		後継者なし	当面予定なし	後継者あり	減収(-3%)	横ばい	増収(+3%)
トップランナー	295	5.9	47.1	47.1	24.3	37.2	38.5
その他	910	13.2	46.5	40.3	31.1	38.1	30.9

注) 統計的検定では残差分析を行い有意差 ($p < 0.05$) がみられた項目を太字とした。

取組を経営に活かすためのポイント

以上のように、持続可能な取組に積極的なトップランナーと呼べる法人は、経営規模や事業の幅、ガバナンスや経営の継続性といった側面から先進的な組織だと考えられます。しかし、この調査だけでは、持続可能な取組が具体的にどのように経営に影響しているのかはわかりません。そこで公益社団法人日本農業法人協会の会員の中で、そうした取組に積極的な 5 つの法人への聞き取り調査の結果を第 6 表に示します。

この結果のポイントは、第一に、持続可能な取組が具体的な経営課題と密接に結びついていることです。例えば、A 法人は生産物ロスと生鮮野菜の販売量の不安定化という課題に対して、カット/乾燥野菜の開発による農産物の有効活用に取り組みました。また、労働力不足という課題に対して、農福連携、JGAP、HACCP、各種休業制度の導入という従業員に配慮した工夫が実施されています。他の法人でも同様であり、B 法人は資材不足から食品廃棄物由来の土壌改良剤や肥料の製造を開始し、C 法人は米の高付加価値化を飲食店と直売所の運営による地域振興と結びつけています。D 法人も飼料費高騰に対して食品

⁴ 3 データの元の分布が正規分布であるという前提がないノンパラメトリック検定の一つで、「2 つ」のグループ間の分布に違いがあるかを検定することができる。

の副産物や残渣で自家飼料を生産し、E 法人は顧客とのつながりを増やし従業員のモチベーションも高めるために、飲食店や酪農教育ファームに取り組んでいます。そして、「取組の結果」を見れば、各法人の取組は実際に成果を上げていることがわかります。

そして、もう一つのポイントは、こうした取組を進める際の経営者の役割です。多くの法人の経営者は持続可能な取組を実践するために積極的にネットワークを構築しています。A 法人であれば会長がまちづくり組織やベンチャー交流ネットワークで活動することで、商品開発に繋げたり、持続可能な取組の周知活動を行っています。B 法人も異業種ネットワークで SDGs の取組を参考にしたり、自ら農家のネットワークを構築して勉強会を開いており、D 法人や E 法人も同様に異業種とのネットワークを積極的に構築して、技術開発や経営検討会などを実施しています。C 法人はレストラン運営のための情報を飲食店ネットワークから仕入れて、直売所の売上の一部を市内小学校に寄附したり、出張授業をすることで、食育や店の PR に活用しています。このように、多様なネットワークは持続可能な取組の情報収集や技術開発、商品開発など多岐にわたる効果があることがわかります。

第 6 表 持続可能な取組と経営課題との関係

法人	営農類型 売上規模	持続可能な取組		経営課題	取組の結果	(元) 経営者による ネットワーキング
		環境	社会			
A	露地野菜 1～3 億円	-カット/乾燥野菜の 開発		-生産物ロスの増加 -生鮮野菜の販売量 の不安定化	-加工製品によって販 売量および販売額が 安定化	持続可能な取組に関するネッ トワーク構築（町のまちづくり 協議会、県のベンチャー交流 ネットワーク）。
			-(外)農福連携 -(内)JGAP	-労働力不足	-障害者の仕事の質が 安定し、正規雇用の 予定あり	
			-(内)産休/育休/介 護休業の整備 -(内)HACCP	-労働力不足 -6 次産業化のための 人材確保	-女性が役員や加工部 門長に就任 -女性従業員が HACCP に対応 -週休二日の実現	
B	イチゴ 1～3 億円	-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		-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	-契約農家と共同出荷 農家の拡大 -農薬使用量の半減	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 ーク構築を目的に勉強会やフォ ーラムを主催。
			-(外)官民連携で観 光資源の開発	-イチゴ栽培指導の顧 客開拓	-新会社に対してイチゴ 栽培の指導者を派遣	
			-(内) GLOBAL G.A.P.	-規模拡大のための 人材育成	-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	
C	稲作 1～3 億円		-(外)飲食店と直売 所による地域振興	-米の直接販売・付 加価値化	-JA 以外の販路での米 の販売（85%）	-納品先の飲食店との情報交 換。地元・全国の農業者から 農産物の仕入れ。市内小学 校での出張授業。
D	肉用牛 10 億円 以上	-食品副産物や食 品残渣を活用した 飼料生産		-飼料の外部依存と 飼料費高騰	-自家飼料を子会社向 けに販売 -飼料高騰に自家飼料 で対応	農外ネットワークを広げて技術 開発や商談に繋げる。
		-畜舎での太陽光 発電		-夏場の畜舎の環境 悪化	-夏場の断熱効果 -配当金の分配	
E	酪農 3～5 億円		-(外)飲食店、酪農 教育ファームやイン タ-ンシップの受入	-顧客とのつながり -従業員のモチベー ション	-社会からの高い認知 度の獲得 -従業員の獲得や意欲 の向上	-父親と息子の共同代表体制 で農業者や異業種とのネット ワークを積極的に拡大。 -決算検討会を研究者や金融 機関職員を含めて実施。

注) 持続可能な取組の括弧は（外）外部社会性、（内）内部社会性を表す。

各法人の個性を活かした持続可能な取組の普及にむけて

本研究を通じて最も強調したいことは、持続可能な取組のテーマもその目的も法人ごとに実に多様であり唯一の正解はないということ、さらに、それでもトップランナーとなる法人には経営の規模や継続性に共通した特徴がみられたということです。各法人が自分たちの経営課題や経営目的と照らし合わせて、個性を活かした取組を生み出していくことが求められているのです。そのために組織にできることは、まず、明確な経営理念を掲げて具体的な経営目標を立て、法令知識をもって経営内外の多様な関係者に配慮して意思決定ができる柔軟な組織（ガバナンス水準の高い組織）を作ることです。また、経営者が率先してネットワークを広げ、持続可能な取組に関する知識やノウハウ、取組の協力者を増やしていくことも重要です。ただし、聞き取り調査の中で多く聞かれた声として、経営者以外の役員や従業員に持続可能な取組の意義を理解してもらうことにはまだ課題があるようです。取組の継続や発展のためには、組織内の支持は非常に重要です。組織の個性だけでなく、従業員一人一人の個性が活かせる取組を追求していくことも、今後、農業法人にとって大切ではないでしょうか。

執筆者経歴

農林水産政策研究所

研究員 吉田真悟



東京大学農学部卒業、東京大学大学院農学生命科学研究科農業・資源経済学専攻博士課程修了、博士（農学）。

2019年4月より現職。専門は農業経営学、都市農業研究。

最近の研究テーマ：農業経営における労働力不足問題

農業法人におけるコーポレート・ガバナンス

【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