

特集 わが国の農業の将来を考える —今求められているものは何か—**農企業にみる戦略的経営と共通価値の創造**

東京農業大学教授

渋谷往男

1. 企業の経営力で収益力の向上を

今般の食料・農業・農村基本計画では、「農業経営の収益力を高め、農業者の所得の確保・向上を図ることにより、農業の持続的発展を図る。」とされている。収益力を高めるためには、政策対応が必要であるがそれだけでは限界がある。むしろ農業経営体の主体的な創意工夫を引き出すことが重要である。農業を行う企業、すなわち農企業は優れた経営力で新たな農業発展の牽引車となる潜在力を有している。

(1) 農業経営体の種類と動向

農業経営は、家族経営と法人経営に大別できる¹。家族経営は旧来からのいわゆる「農家」であり、家族の構成員が中心となって農業経営を行っている。そのほとんどは経営を法人化していない。しかし、一部の農家は家族による農業経営であっても法人化しており、一戸一法人と呼ばれている。それ以外の法人化していない家族経営は統計上個人経営体とされている。家族経営の特徴として、長年にわたって生産ノウハウや資本が蓄積され、先祖代々の農地が維持されている。一般に農業協同組合（農協）との関係性が強く、生産資材の調達や生産物の出荷などで農協の機能を活用している。非常に甘い果実や美味しい米など高品質な農産物を生産する農家も少なくない。

法人経営では、株式会社（特例有限会社を含む）に代表される法人組織によって農業経営が行われている。株式会社の他に農事組合法人や合同会社などの種類がある。一般的には家族の枠を越えて多くの人々により組織的な経営が行われているが、前述の一戸一法人も統計的には法人経営に含まれる。構成員が多いため家族経営と比較して大規模で効率的な生産が可能となる。生産量がまとまることで、流通の選択肢も広がる。

戦後制定された農地法では一般企業による農地の取得は認められておらず、農地を使った農業経営は基本的に認められていなかった。しかし、2000年代前半から企業による農業経営の規制が徐々に緩和されてきた。2009年には農地法が改正されて企業の農業参入についての規制が大幅に緩和された。こうした規制緩和等に伴って農業に参入した企業により経営されるものを本稿では農業参入経営としている。農業参入は狭義には農地リース方式（解除条件付き貸借）によって農業に参入した形態を指すが、農地所有適格法人を設立しつつも企業の従業員がほとんどの農作業を担っているパターンや農地所有適格法人に出資するパターンなどを含めて広義の農業参入といえることができる。

こうした担い手の関係の概要を図示すると、図1のようになる。

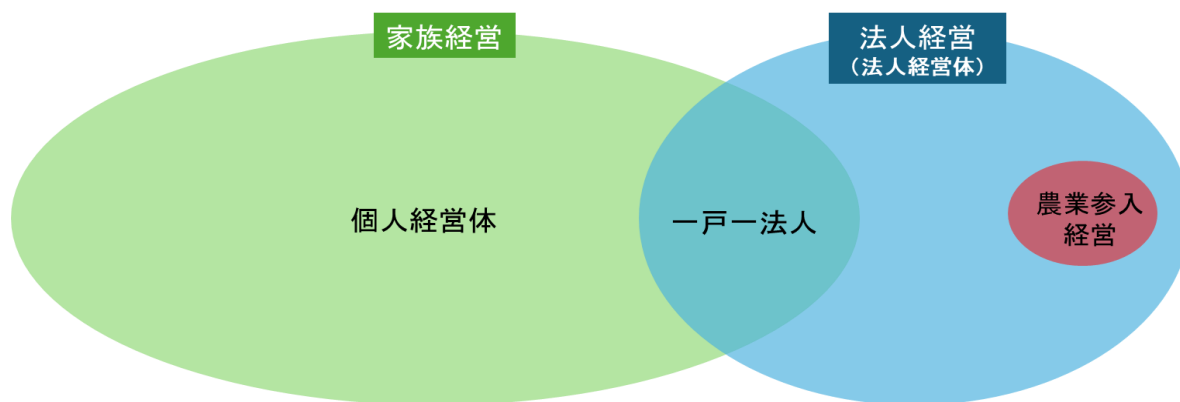


図1 農業の担い手の区分

出所：筆者作成

注：詳細に見ると地方公共団体など農林業センサスでは法人に区分されていない団体による経営もあるが、ここでは省略している。

これらの農業経営体について、近年の増減傾向を示したものが図2である。個人経営体は2000年には200万経営体以上あったが、2025年には80万経営体と大幅に減少している。一方で、法人経営体は2000年の約10,000経営体から直線的に増加しており、2025年には約3.4万経営体となっている。さらに農業参入経営のうち、統計資料のある農地リース方式によるものだけでも急速に拡大しており、2024年には4,500経営体を越えている。

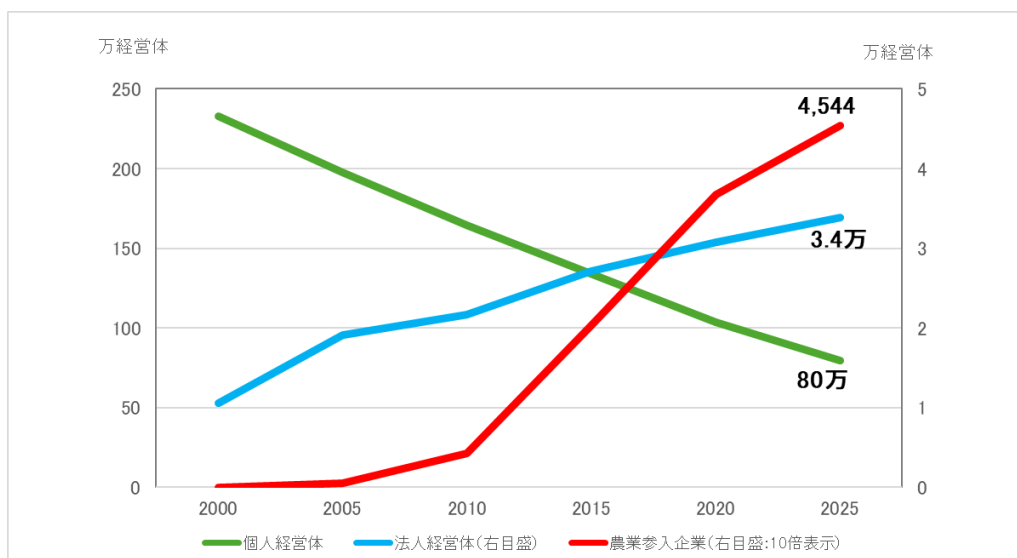


図2 個人経営体・法人経営体・農業参入企業の推移

出所：農林業センサスより筆者作成

注：農業参入企業の2025年部分はデータの制約から2024年の値を用いている。

(2) 法人経営体の特徴

農業参入経営を含む法人経営体（農企業）に期待される役割は、単に減少する家族経営（あるいは個人経営体）の量的な補完だけではない。むしろ、農業の質的な変革をリードする可能性を有している点に注目すべきである。

農業経営体全体に占める法人経営体数の比率は、2025年は4%程度にとどまっているが、経営耕地面積比率でみると、全体の28.3%²となっている。また、法人経営体は6次産業化ともいえる「農業生産関連事業」、スマート農業のような「データを活用した農業」、さらに「輸出」など産業としての成長が見込まれるような取組を行う比率で個人経営体を大きく上回っている³。このように、経営の内容を見ると法人経営は農業の成長産業化に寄与しているといえる。これは法人経営となることで、経営責任に対する自覚が生じ、経営者としての意識改革が進むことや労働環境の整備による人材の確保・育成のしやすさなどが背景にあると思われる。

法人経営の一形態である農業参入経営はさらに特徴的な点がある。まず、既に農業以外の分野で安定的に経営している企業が農業を開始するため、人、物、金、情報などの経営資源を一定程度有しているとともに、その活用も十分に経験済みである。それに加えて、本業に農業を組み合わせることにより、農業のみを行っている農業法人経営がなしえないような相乗効果を得ることができる。筆者のこれまでの研究では、農業参入経営の特徴として、長期・非金銭・本業への効用を重視する傾向にあることがわかっている。すなわち、農業参入した企業は、数年という短期間で経済的利益を求めているのではなく、本業に対して、人的、物的、情動的なメリットを期待しているのである⁴。農業参入企業のほとんどは農業部門よりも本業の方が事業規模が大きいため、本業にどのようなメリットがあるかがより重要なのである。これは農業部門のみからなる一般の農業法人とは根本的に異なる点である。

2. 企業が持つ経営力で農業の競争力強化

農業法人経営、農業参入経営ともに企業としての強みを生かして農業経営を行っている。特に、農業参入企業は農業のみを行う農業法人がなし得ない、本業との組み合わせによって経営的成果を上げている。ここで、具体的な農業参入企業のビジネスモデルを紹介したい。

(1) 清酒製造業にみる農業参入のビジネスモデル

農業参入が多い業種として食品企業がある。農業は食品の原料を生産する産業であり、バリューチェーン上で密接に結びついている。一般に中堅・中小企業は大手企業に対抗するために差別化戦略を採用する。例えば自社で生産した原料を使うことで、大手企業の製品との差別化が可能となる。

ここでは、食品企業の代表として清酒製造業を取り上げたい。日本酒全体の出荷量は長期的に減少傾向にあるものの、日本酒の種類別にみると高級とされる特定名称酒（純米酒、吟醸酒、本醸造酒）の出荷量はむしろ増加傾向にある。これは日本酒に対する志

向の多様化、特に高級志向が反映されている。また、酒類の消費特性として味や価格だけではなく、製品に付随するストーリーが重視されるようになってきたことなどが理由といえよう。

愛知県設楽町で江戸時代から続いている老舗の酒蔵である関谷醸造株式会社では、限られた生産量ながら大手企業と差別化できる自社ならではの日本酒を製造するために、原料米をなるべく地元産にすることをめざした。これはテロワールを標榜する欧州のワイナリーから影響を受けたという。

このため、同社では愛知県が同社の協力の下で開発した酒米の「夢山水」などの原料米を地元農家との契約によって確保してきた。しかし、中山間地域故の生産性の低さや高齢化の進行などによって、契約先農家の営農継続が困難になってきた。そうした中で、同社では地元産原料米の安定調達のために、営農を断念する農家の水田を借りて2006年から稲作農業に参入した。参入に当たっては繁忙期に本業人材が農業を手伝うことで、農業部門の常時雇用は少人数で可能となっている。また、本業が米を使うため、農業部門では販路開拓や代金回収など販売の労力が不要となる。

このようなサポートがあっても当該地区は狭隘な水田が中心で、生産性の向上には限界があり、原料米を自社で生産するよりも外部から購入した方が若干安いという。つまり、本業の原料米調達を経済性の観点だけで見ると、農業部門は赤字となっている。しかし、同社は農業から撤退どころかこの10年間で二倍に規模拡大している。これは単に地元産原料米の調達維持という目的だけではなく、自社生産によりどのような経緯や農法で生産した米か、その米でどう造った日本酒なのかがより説明できるようになった。また、自社産酒米の良質な部分のみを使った新たな高級清酒ブランドを立ち上げることもできた。同社では農業単体で利益を上げることを目指すのではなく、日本酒を製造するための「原料供給」という本業への物的な貢献を目的に参入し、それ以外にも、自社の商品の説明力の向上を通じた付加価値や販売単価の向上など、農業部門の経済的な赤字を埋められるようなメリットを本業にもたらしている。

こうした取り組みは、農業のみを行っている家族経営や農業法人ではなし得ないもので、食品企業による農業参入経営ならではのビジネスモデルといえる。

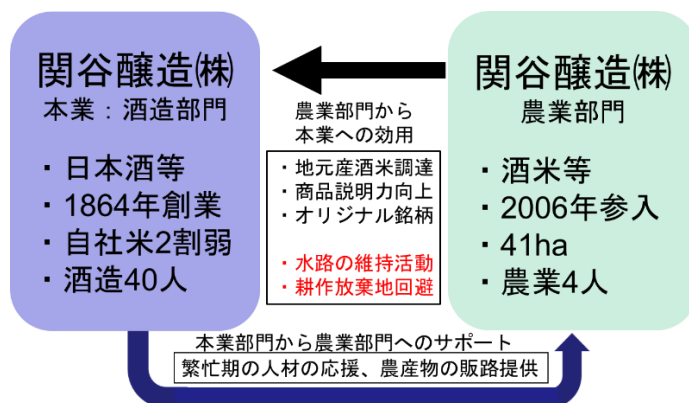


図3 関谷醸造(株)の農業参入ビジネスモデル

出所：筆者作成

(2) 建設業にみる農業参入のビジネスモデル

食品企業に次いで、建設業も農業参入が多い業種である。2000年代前半に小泉純一郎政権による構造改革の一環として公共事業削減が進められ、わが国の建設業、特に地方建設業の経営に大きな打撃を与えた。同時期に、企業の農業参入の規制緩和も始まった。地方建設業の従業員は兼業農家も多く、農業は身近な存在だったこともあり、農業への参入が進んだ。

愛媛県松山市の株式会社愛亀も建設業から農業に参入した企業の一つである。同社は創業から70年近くになる歴史ある企業であり、建設分野の中でも舗装工事を得意としている。現在では農業を含む多くのグループ企業を有しており、本体企業のみでも200人を超える従業員を擁している。同社では経営者が、将来農業が重要な産業となる、との思いから、2000年に農地を購入し、個人として「農家」になった。そこで、その農地をもとに農地所有適格法人（当時は、農業生産法人）を立ち上げた。その際に、同社では農業繁忙期の本業からの人材派遣、重機の扱いに慣れているため大型農機の運転やメンテナンスが容易、さらに本体企業の敷地を農業部門に提供することで新たに農業部門の本社社屋などの用地を手当てする必要がない、などのサポートを行っている。

当初は小規模な農業経営であったが、都市近郊の稲作地帯で兼業農家が多いことから、耕作を委託する農家も増えつつあった。そこで、徐々に受託する面積を拡大し、現在では43ha程度までになった。

一般に公共事業の受注が多い建設業は年度の前半は業務量が少なく、後半に多くなる。これは稲作農業とは繁忙期と閑散期が逆になっている。そこで、建設業が稲作農業を「兼業」することで、年間にわたって業務を平準化することが可能となる。これにより、優秀な技能労働者を年間雇用しやすくなり、年度後半に大きな公共工事の発注があっても建設業としての対応力を維持できる。これが本業の競争力につながっており、同社の最大のメリットとなっている。さらに、高卒などの新入社員を建設業の現場に出す前に社会人としての経験を積む場として、危険が少ない農業に従事させつつ人材育成を行うという効果もある。

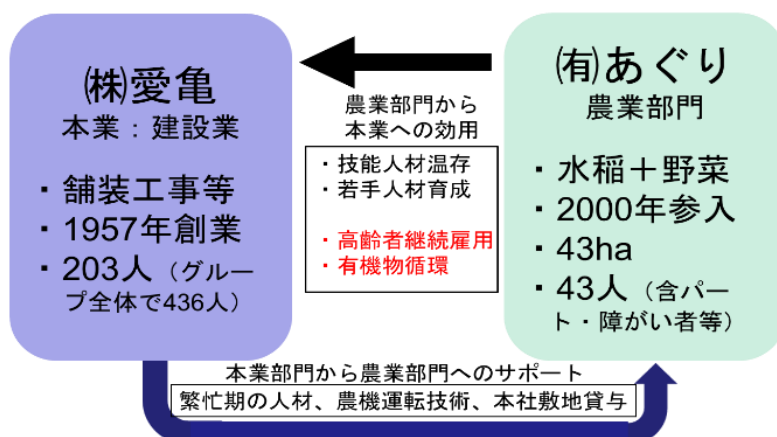


図4 (株)愛亀の農業参入ビジネスモデル

出所：筆者作成

こちらの事例では農業部門のみで若干の利益を出しているものの、本業からのサポートを得つつ、本業への様々な効用を組み合わせることで有利な経営を行っている。農業のみでの利益を上げているものの本業で発生するメリットが非常に大きくなっているのである。

3. 社会的価値と経済的価値の同時実現が求められる企業活動

企業経営においては利益の追求だけではなく社会的な価値の追求も必要である。このことは、近江商人の「三方よし」の心得にある「世間よし」のように古くから社会貢献の重要性は言われている。現代でもたびたび引き合いに出されることを考えると、未だに多くの企業が自社の経済的利益のみを追求しがちであることを反映している。しかし、国際的なトレンドに敏感な企業は社会的価値と経済的価値の同時実現を標榜している。

(1) 企業活動に求められる社会的価値・環境的価値

経済同友会は1950年代に「経営者の社会的責任」を提唱した。これ以降「企業の社会的責任」(CSR: Corporate Social Responsibility)が重要であることは、公害問題や企業倫理問題など様々な事象と関連して断続的に指摘されてきた。2017年には国連が「持続可能な開発目標 (SDGs)」を発表し、多くの企業の行動指針となっている。

こうした取組と同様の方向性として、「共通価値の創造 (CSV: Creating Shared Value)」がある。これは米国の著名な経営学者であるマイケル・ポーター教授らが、2011年に提唱した概念で、企業経営に求められる基本姿勢として社会的課題を解決することと同時に経済的利益も満たしていくというものである。企業の利益を本業とは関係の薄い社会貢献に使うというCSRの概念との違いは、企業が社会的価値と経済的価値を同時に追求する点といえる。こうした取り組みが社会とともに持続的に成長する企業の行動として求められており、特に国際市場ではそうした傾向が強い。

ネスレを始めとする多国籍企業では、早くからCSVの取組を始めており、気候変動対策、廃棄物削減、自然環境、原材料生産における人権重視、さらには従業員やコミュニティ対応など多くの分野で持続可能性を重視している。日本でも味の素、キリン、サントリー、ユニチャームなど多くの企業がCSVを経営の根幹に据えている。CSVに取り組む企業の多くは、経営に関する年次報告も有価証券報告書に代表される法定の財務的資料のみならず、環境や社会に関する課題にいかに対応しているかを説明する資料として、「統合報告書」を作成する傾向にある。

(2) 農業にも求められるCSVとその実践

農業は我々の生活に不可欠な食料を生産するとともに、地域の魅力形成にも貢献するなど社会的な価値を有している。また、「多面的機能」として示されるように環境の維持・向上にも貢献している。一方で、農機の運転や施設の暖房に伴う化石燃料消費、家畜や農地からのメタンガス発生など環境に負荷を与えている側面もある。農業生産に悪影響を及ぼしている昨今の異常気象は温暖化が元凶とも言われている。農業を長期にわたっ

て持続させていくためには、地域コミュニティとの共生を進めるとともに、自然を極力破壊しないような取り組みが必要である。すなわち、農業経営においても、持続可能性を高めるためには、利益と同時に社会的価値や環境的価値も追求するという CSV が求められている。

前述の関谷醸造では、農業に参入したことにより本業に対する直接的な効用が生じただけではない。農業用水路のメンテナンスは地域の農家が共同で実施するが、担い手の高齢化により、農業部門に若手を擁する同社に頼っている部分が多い。もちろん耕作放棄地の発生も回避できている。このように、地域の営農環境維持に貢献している。また、愛亀では高齢化により本業部門の勤務が困難になった社員を農業部門での勤務とする高齢者の継続雇用や障がい者雇用などの社会的価値を生み出している。さらに、街路樹の剪定枝や公共用地の除草で発生した刈草などを焼却処理するのではなく畜産農家の敷料として活用し、その後堆肥として農地に施用するという循環利用を行っている。このように既存の農企業は既に経済的価値とともに、社会的価値、環境的価値を提供しているという面もある。

(3) 農業先進国における農業 CSV

海外における農業 CSV の先進事例として、ニュージーランドの例を紹介したい。同国は農業が主要な産業である一方、人口が日本の 1/20 以下であることから生産された農産物や食品の多くは欧州や米国を始め、世界各国に輸出されている。このため、CSV を含めた企業活動に求められる国際的な潮流に敏感である。

また、同国は美しい自然環境に恵まれており、それを求めて訪れる観光客も多い。さらに人口が密集する他国から離れた島国という地理的条件によって外国からの病害虫が入りづらい。こうした、自然環境の良いイメージと農産物の清浄性が国際的な競争力につながっている。

ニュージーランドを象徴する農産物としてキウイフルーツがある。キウイフルーツというと果肉が緑色のグリーンキウイが広く知られている。しかし、品種改良によって果肉が黄色いゴールドキウイが 1990 年代に登場し、2010 年からはサンゴールドという改良品種が登場した。これを開発したのはゼスプリという協同組合的な性格を持った企業であり、ゴールドキウイのライセンス管理や国際マーケティング管理を担っている。同社はグリーンキウイも取り扱うが、ゴールドキウイが稼ぎ頭となっている。それは、品種開発による知的財産を活用するとともに、供給量を需要量以下に調節することで、値崩れを防いでいる。このように経済的価値自体の追求は非常に戦略的に行われている。

同時にこうした経済的価値を永続させるために、ニュージーランドの原住民であるマオリの地域社会の維持、近隣の島嶼国との共存共栄、気候変動対応などの社会課題に対応した事業展開をしている。さらに、国際マーケティングは単に販売を伸ばすだけではなく、世界の消費者の健康志向に合わせて、キウイフルーツの栄養価の高さを訴求し、嗜好品としてのフルーツというだけではなく、消費者の健康という社会的価値を強調したマーケティングを展開している。

環境保全への対応として、生産者と協力した環境負荷が低い栽培方法の導入、リサイクル・リユースできる素材や生分解性の素材を用いた包装資材への転換、さらに輸出用船舶へのバイオ燃料の導入などさまざま対策を講じている。こうした環境対策は事業の持続可能性の向上をもたらし、結果的に経済的価値の実現にもつながるものである。

4. 担い手の減少を契機として農業の改革を

2000年に240万を超えていたわが国全体の農業経営体は、2025年には84万程度に低下した。実に25年間で1/3となってしまうのである。2050年には19万程度に減少してしまうという予測もある。将来の食料供給を考えると危機的状況といえる。しかし、危機は大きな改革を行うチャンスでもある。今こそ農業改革を進める必要がある。

(1) 悲観的な日本農業の将来予測と待ったなしの農業改革

2020年にはかろうじて100万を維持していた農業経営体は、2025年には100万経営体を大きく下回り、84万となってしまう。担い手の将来推計を実施した三菱総合研究所によると2050年には19万とされている。一方で農業法人経営は2025年に3.4万経営体であったものが2050年には4.0万経営体にしか増えない。個人経営体を中心とする担い手の減少を食い止めることは難しいものの、食料としての農産物の生産力は維持する必要がある。そうすると、必然的に大規模な農業法人や農業参入経営などの農企業を拡大していく必要がある。前述のように農業参入経営は本業の経営力の活用や本業との組み合わせによって、農業単体ではなしえない収益力の向上、さらには農業の成長産業化が期待できる。

(2) 危機の共有化と農業の改革

先述のニュージーランドでは、財政赤字の急増を背景に1984年に当時の財務大臣の名前に由来する「ロジャーノミクス」と呼ばれる経済改革が断行された。主な改革案として、変動為替相場への移行、規制緩和・撤廃、補助金制度の撤廃、海外投資の自由化、保護貿易の撤廃などの政策を打ち出した。農業分野でも聖域を作らず、補助金が一掃された。それが結果として今日の強い農業を形成する出発点となったとされている。

わが国でも危機感を共有して、大胆な農業改革を行わなければならない時期に来ている。個人経営体の減少に対応して、農企業を増やしていく方向性は今以上に強化していく必要がある。その上で、農業経営は人類の生存に不可欠な産業であり、100年、1000年と継続していく必要がある。農林水産省では2021年に「みどりの食料システム戦略」を策定し、生産力の向上と持続性の両立を志向している。しかし、この戦略の農業者や国民への浸透は十分ではない。また、環境だけでなく社会的価値の発揮についてもより重視していく必要がある。そこで農業においてもCSVの考え方を参考に、環境的価値を含む社会的価値と経済的価値を同時に追求していくべきである、という方向性を提示し、農業者や国民に幅広いコンセンサスを形成し、強力で押し進めていく必要がある。

社会の大変革は危機的状況に陥らないと進めることはできない。農業の担い手の大幅な減少という危機的状況を広く共有して、農企業をこれまで以上に農業の重要な担い手と位置づけて、企業ならではの創意工夫を引き出すような大変革を進めていくことが望まれる。

注

- 1 2020年の農林業センサスから、それまでの「家族経営体」は、「個人経営体（非法人家族経営体）」と「一戸一法人（法人家族経営体）」に分かれている。また、「農業参入経営」は本稿で便宜的に用いており、農業に参入した法人（企業が中心）による経営を指している。
- 2 2025年農林業センサスより算出。ただし、農業法人部分は「団体経営体」として集計されている。
- 3 2025年農林業センサスより。ただし、農業法人部分は「団体経営体」として集計されている。
- 4 渋谷2020より。

参考文献

渋谷往男編著(2020)『なぜ企業は農業に参入するのか——農業参入の理論と実践』農林統計出版。

川村雅彦(2004)『日本の「企業の社会的責任」の系譜（その1）——CSRの変遷は企業改革の歴史』ニッセイ基礎研 REPORT 2004.5, ニッセイ基礎研究所。

https://www.nli-research.co.jp/files/topics/36344_ext_18_0.pdf?site=nli

(2026年5月2日確認)

三菱総合研究所(2024)『食料安全保障の長期ビジョン——2050年・日本の農業が目指すべき状態』。

<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/i5inlu000000ito0-att/nr20240731pec-2.pdf> (2026年5月2日確認)