

< 2023 年全国農業法人実態調査 レポート > 農業法人におけるコーポレート・ガバナンスの水準と経営への影響

農林水産政策研究所
研究員 吉田真悟

はじめに

活動の規模や範囲の拡大にともなって農業法人の事業は高度化・複雑化し、活動に関わる利害関係者（ステークホルダー）の数や範囲も拡大しています。そこに、不安定な社会経済環境や劇的な気候変動といった外的な要因も重なることで、経営者や経営陣はかつてないほど難しい経営判断を迫られる機会が増えていくと予想されます。そこで、様々なステークホルダーに配慮しつつ適切な意思決定を行うための仕組みを「コーポレート・ガバナンス」（以下、「ガバナンス」）と呼びます。具体的には、経営理念や計画の策定、法令順守、財務情報の活用、経営者や役員の役割分担、情報開示、ステークホルダーとの対話などの経営活動を指します。ところが、農業に限らず中小規模の経営ではガバナンスの考え方は浸透しておらず、実態はほとんどわかっていません。そこで、本研究では 2023 年度の農業法人実態調査（配布 2,079 法人、有効回答 1,382 法人）の結果を用いて、ガバナンスの実践状況を把握するとともに、ガバナンスの水準の違いから農業法人の分類を試みます。さらに、ガバナンスに積極的に取り組む農業法人の特徴や経済的な成果との関係を明らかにします。

ガバナンスへの取り組み実態

まずは、農業法人が取り組んでいるガバナンス施策を明らかにします。第 1 表は 7 テーマ 37 項目のガバナンス施策について、各法人の取り組みの有無を把握し、回答者全体での実施割合を示したものです。これによれば、過半数の法人で取り組まれているのは「雇用や会社運営に係る法令の理解遵守」「企業理念の策定」「技術的能力の向上に向けた自己研鑽」の 3 つの施策だけでした。それ以外に比較的实施割合が高いのは「部門や作物別の管理会計の導入（43.8%）」「従業員と経営課題を議論する場の創出（40.8%）」でした。以上に挙げた取り組みから、農業法人の半数程度は「法律を守りつつ、企業理念をもって経営者自らが学び、細やかな会計情報や従業員との対話を経営に活かそうとしている」と推察されます。

ただし、実施割合が 2 割以下の項目数は 16 であり全体の 43%に上ります。例えば「企業理念」のテーマであれば、企業倫理や環境保全、社会課題についての関心が低いことがうかがえます。「会計」では部門別会計を導入していながら明確な財務目標を設定していなかったり、役員報酬との連動が弱いという傾向も見えてきます。「対話」については、社外の関係者との議論やコラボレーションの機会が不足しているようです。さらに、「役員」や「情報開示」のテーマについては実施率が 4 割を超える取り組みは一つもないこと

から、農業法人のそうしたテーマに関する問題意識は総じて低いと考えられます。

以上のように、日本の農業経営の中でも比較的規模の大きな法人が集まる日本農業法人協会でのアンケート調査だとしても、ガバナンスの入り口段階の取り組みを実践する法人が半数程度に止まっていることがわかります。この要因はどこにあるのか、また、実際にガバナンスの向上に取り組むことは経営側にメリットがあるのかを明らかにするため、農業法人のガバナンスの水準による分類とその分類別の特徴を見ていきます。

第1表 ガバナンスへの取り組みの実施割合

(n=1192 単位：％、複数回答)

企業理念	企業理念の策定	53.9	法令	雇用や会社運営に係る法令の理解遵守	69.5	
	企業理念に則した行動原則や方針の策定	29.9		従業員からの内部通報を促進する仕組みづくり	13.6	
	企業倫理に適合する取引先の選定	14.8		環境規制や国際的取決めに係る情報収集	13.5	
	経営者	中長期の経営計画の策定	35.6	会計	部門や作物別の管理会計の導入	43.8
		環境保全や社会課題に係る目標設定	14.5		流動比率など安全性目標の設定	10.2
取引先が求める企業倫理や行動原則の遵守		15.9	融資を活用した積極的な投資		30.1	
技術的能力の向上に向けた自己研鑽		50.6	役員報酬が業績と連動		19.0	
経営者向けの研修講座への継続的参加		37.5	利益率など収益性目標の設定		24.7	
役員	収益は過度に内部留保せず新規投資に活用	30.3	情報開示	定期的に金融機関と財務や事業に係る議論	26.8	
	異業種とのネットワークでの活動や情報収集	37.1		従業員に対する財務情報の開示	32.9	
	重要な意思決定では役員との議論を重視	34.6		金融機関以外の外部組織への財務情報の開示	24.8	
	経営の後継者の育成計画を役員とともに作成	8.3		環境保全や社会課題に係る取組のHP公表	10.3	
	各役員の責任権限の設定	32.0		企業理念や行動原則のHP公表	19.8	
役員	役員スキルアップ支援	23.1	対話	会議で環境社会課題への取組について議論	21.9	
	役員知識や経験能力の多様性に配慮	30.5		従業員と経営課題を議論する場の創出	40.8	
	親族以外の社内人材を役員に登用	19.1		女性中途採用者外国人の管理職への登用	20.6	
	親族以外の社外人材を役員に登用	6.4		社外の関係者と共同で技術開発	16.3	
	監査に係る役員の設置	10.9		社外の関係者と経営課題を議論する場の創出	18.8	
				社外の関係者と新たな事業を開始	9.6	

ガバナンスの水準による農業法人の分類

アンケートの回答結果をもとに回答者を分類する分析方法をクラスリングと呼びます。本報告のケースでは第1表の37項目の実践の有無（無＝0、有＝1）のデータを用いてクラスターリングを行います。こうした0か1のデータには潜在クラス分析¹というクラスターリングの手法が適用できます。さらに、この手法では統計情報によって適切なグループの数まで決定できる点が特徴です。

この手法を適用した結果、1,192の農業法人は4グループ（ガバナンス・タイプ）に分けられました。各タイプの特徴を把握するために、まずはガバナンスの37項目の各農業法人の実践数をガバナンス・スコアと定義して、各タイプのガバナンス・スコアの平均値を計算し第1図に示しました。その結果、タイプ間で平均値には大きな差があることが

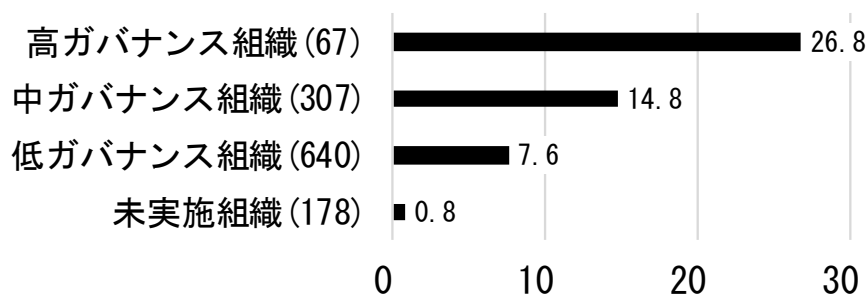
¹数値データだけでなく数値でないデータ（カテゴリカルデータ）を含むデータを統計的にグループ（クラス）分けするための手法。本報告では実践の有無（無＝0、有＝1）のデータはカテゴリカルデータに分類されるため、この手法を採用した。

確かめられたため、平均値が高い順にタイプ名を「高ガバナンス組織」「中ガバナンス組織」「低ガバナンス組織」「未実施組織」としました。

高ガバナンス組織は37の取り組みのうち平均して26.8の取り組みを実践しており、ガバナンスへの意識は非常に高いと考えられますが、このタイプに属する法人数は67であり、全体の5.6%に過ぎません。この結果から、日本の農業法人においても、ごく少数ではありますがガバナンスの側面で非常に先進的な経営が存在すると言えます。

また、中ガバナンス組織は平均して14.6の取り組みを実践しており、こちらもガバナンスに対してある程度は意識していると考えられ、その法人数も307(25.8%)にのびります。つまり、農業法人の4分の1はガバナンスを意識していると判断できるでしょう。

ただし、最もボリュームのある低ガバナンス組織(640法人、53.7%)の平均取り組み数は7.6であり、7テーマの中で1つないし2つほど取り組んでいる程度と考えられます。未実施組織に至っては、平均取り組み数は0.8であり、ガバナンスにはほぼ無関心であると言え、そうした法人が178(14.9%)いました。以上の結果から、高ガバナンス組織と中ガバナンス組織を農業法人の中で積極的にガバナンスに対応している法人と位置付けても、全体の3分の1に届かないことから、日本の農業法人の多くはガバナンスに課題を抱えていると判断できるでしょう。



第1図 農業法人の分類別のガバナンス・スコアの平均値

注1) 括弧内は分類された農業法人の数。

注2) ガバナンス・スコアはガバナンスへの各取り組み(37項目)の選択数の合計。なお、分類間の平均値の差は全て統計的に有意である($p < 0.01$, 多重比較(t検定(bonferroni法))。

ガバナンス・タイプ別にみたガバナンスの課題

それでは高ガバナンス組織や中ガバナンス組織にはガバナンス上の課題は特にないのでしょうか。それを確かめるために、第2表にガバナンス・タイプ別に37項目の実践割合を示しました。まず高ガバナンス組織について、多くの取り組みの実践割合が80%を超えており、やはりガバナンスへの意識は非常に高いと言えます。一方で、実施割合が5割を下回る取り組みも散見され、「経営の後継者の育成計画を役員とともに作成」「親族以外の社内人材を役員に登用」「親族以外の社外人材を役員に登用」「監査に係る役員の設置」など経営者以外の経営人材の育成や登用には必ずしも積極的でないことがわかります。また、法令のテーマの中では内部通報の仕組みづくりが未整備であり、情報開示の

うち外部組織への財務情報の開示にも消極的です。こうした取り組みは組織の風通しの良さに関連すると考えられ、農業法人による今後の実施が望まれます。さらに、会計のうち安全性目標の設定や役員報酬と業績の連動など財務データの積極的な活用にも発展の余地が残っています。

次に、高ガバナンス組織と比較した中ガバナンス組織の特徴は、企業倫理や環境・社会課題に対する目標設定や情報開示、対話の少なさ、役員の権限・スキル・多様性への配慮の不足、社外の関係者との連携の少なさ、利益率などの財務目標の設定や金融機関との議論の不足、が挙げられます。全体的に経営を取り巻く自然環境や様々なステークホルダーへの意識が高ガバナンス組織と中ガバナンス組織の間で大きく異なることがわかります。

低ガバナンス組織の中で約半数の法人が取り組んでいるのは「企業理念の策定」「技術的能力の向上に向けた自己研鑽」「雇用や会社運営に係る法令の理解遵守」であり、長期的なビジョンを持って法令を順守しつつ技術力を高めるといった基礎的な農業経営の姿を表していると言えます。ただし、財務データの活用や情報開示、ステークホルダーとの対話といった取り組みには非常に消極的であり、ガバナンスの充実には時間がかかると考えられます。

第2表 ガバナンス・タイプ別の実践割合の比較

分類	項目	ガバナンス・タイプ				分類	項目	ガバナンス・タイプ				
		高	中	低	未実施			高	中	低	未実施	
		67	307	640	178			67	307	640	178	
企業理念	企業理念の策定	100	84	47	8	法令	雇用や会社運営に係る法令の理解遵守	100	89	73	11	
	企業理念に則した行動原則や方針の策定	99	56	18	2		従業員からの内部通報を促進する仕組みづくり	52	25	8	0	
	企業倫理に適合する取引先の選定	82	23	7	2		環境規制や国際的取決めに係る情報収集	60	23	8	0	
	中長期の経営計画の策定	85	51	32	3		会計	部門や作物別の管理会計の導入	90	64	41	2
	環境保全や社会課題に係る目標設定	70	18	10	3			流動比率など安全性目標の設定	57	19	4	0
取引先が求める企業倫理や行動原則の遵守	64	19	13	4	融資を活用した積極的な投資	82		50	23	1		
					役員報酬が業績と連動	57		32	14	1		
経営者	技術的能力の向上に向けた自己研鑽	87	66	51	7	情報開示	利益率など収益性目標の設定	79	41	18	1	
	経営者向けの研修講座への継続的参加	81	60	31	7		定期的に金融機関と財務や事業に係る議論	79	47	19	1	
	収益は過度に内部留保せず新規投資に活用	85	47	24	3		情報開示	従業員に対する財務情報の開示	70	43	33	0
	異業種とのネットワークでの活動や情報収集	90	63	28	4			金融機関以外の外部組織への財務情報の開示	49	43	20	0
	重要な意思決定では役員との議論を重視	91	55	25	13			環境保全や社会課題に係る取組のHP公表	55	19	4	0
経営の後継者の育成計画を役員とともに作成	34	12	6	2	企業理念や行動原則のHP公表	76		37	11	0		
役員	各役員の責任権限の設定	82	46	29	1	対話	会議で環境社会課題への取組について議論	82	27	19	1	
	役員のスキルアップ支援	66	35	18	4		従業員と経営課題を議論する場の創出	91	59	38	0	
	役員の知識や経験能力の多様性に配慮	91	46	25	0		女性中途採用者外国人の管理職への登用	69	41	12	0	
	親族以外の社内人材を役員に登用	48	32	15	3		社外の関係者と共同で技術開発	84	29	8	0	
	親族以外の社外人材を役員に登用	21	11	5	0		社外の関係者と経営課題を議論する場の創出	76	34	11	0	
	監査に係る役員の設置	37	17	8	1	社外の関係者と新たな事業を開始	63	17	3	0		

注) ウィルコクソンの複合順位和検定を行い、灰色セル以外は5%有意水準で差が認められた。

ガバナンス・タイプ別の経営の特徴

農業法人の間にガバナンスの水準の差がみられたとして、それは経営にどのような影響を与えるのでしょうか。第3表はガバナンス・タイプ別に売上成長、利益成長、黒字化状況の割合とその統計的検定の結果を示しています。これによれば、高ガバナンス組織は過去一年間の売上と利益が「増収増益」となった割合がサンプル全体よりも高く、黒字化を達成している法人が7割を超えます。さらに、「減収減益」の割合がサンプル全体

よりも低くなっていることも特徴です。

中ガバナンス組織も「増収増益」の傾向はありますが割合は高ガバナンス組織よりも低く、減収や減益、赤字の割合は他の低ガバナンス組織や未実施組織と差がありません。その低ガバナンス組織や未実施組織ではさらに「増収増益」の割合は低くなっています。以上より、ガバナンスの水準と財務的な成果の間には関連があると考えられます。当然、財務的に好調な法人はガバナンスに取り組む余裕があるという見方もできますが、少なくとも、ガバナンスが財務的な成果と全くの無関係ではないことが示されたのは、農業法人におけるガバナンスの向上のための重要なエビデンスとなります。

第3表 ガバナンス・タイプの経済的成果に関する統計分析

	売上成長***			利益成長***			黒字化**	
	減収	横ばい	増収	減益	横ばい	増益	赤字	黒字
高ガバナンス組織	8 (11.9%)	18 (26.9%)	41 (61.2%)	17 (25.4%)	17 (25.4%)	33 (49.3%)	17 (25.4%)	50 (74.6%)
中ガバナンス組織	74 (24.6%)	99 (32.9%)	128 (42.5%)	124 (41.1%)	84 (27.8%)	94 (31.1%)	118 (38.4%)	189 (61.6%)
低ガバナンス組織	169 (26.9%)	255 (40.6%)	204 (32.5%)	264 (41.8%)	221 (35.0%)	147 (23.3%)	273 (42.7%)	367 (57.3%)
未実施組織	46 (26.9%)	77 (45.0%)	48 (28.1%)	56 (32.7%)	81 (47.4%)	34 (19.9%)	78 (43.8%)	100 (56.2%)
全体	297 (25.4%)	449 (38.5%)	421 (36.1%)	461 (39.3%)	403 (34.4%)	308 (26.3%)	486 (40.8%)	706 (59.2%)

注1) 独立性の検定を適用。* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01。残差分析より太字は全体よりも割合が高く、下線は全体よりも割合が低い傾向を示す（有意水準：p < 0.05）。

注2) 売上成長、利益成長については直近の前期比で+3%以上が増収・増益、-3%以下が減収・減益、それ以外を横ばいとする。

ただし、ガバナンスに関する取り組みが直接的に財務的な成果に影響するのではなく、その間にはガバナンスに基づく意思決定の結果として実践される様々な事業活動があると想定されます。第4表はガバナンス・タイプ別に特定の事業活動の実態を示したものです。まず、高ガバナンス組織と中ガバナンス組織では今後1年間の経営規模の拡大意向が強いことが確認できます。また、有機農業への取り組みについて、高ガバナンス組織と中ガバナンス組織は有機JASを取得した有機農業の実践割合が高くなっています。一方で、ガバナンスの未実施組織ではJASを取得せずに有機農法を取り入れている法人の割合が高いです。最後に、海外への輸出の実態について、やはり高ガバナンス組織と中ガバナンス組織の実践割合が高くなっています。

以上より、ガバナンスの優れた組織ほど規模拡大意向を持って様々な事業活動に挑戦していることが見えてきました。こうした事業活動が実際に財務的な成果に結びついていくかは別途検証する必要がありますが、経営理念や目標を定めて、経営者や役員が役割を果たし、財務データも活用しながら積極的な情報開示やステークホルダーとの対話を実践できるという組織の力は、実際の事業活動の実践に影響していることがうかがえます。

第4表 ガバナンス・タイプ別の事業活動に関する統計分析

	1年後の規模拡大の意向***			有機農業への取組***			輸出**	
	縮小したい	現状維持	拡大したい	取組なし	非JAS有機	有機JAS	取組なし	取組あり
高ガバナンス組織	1 (1.5%)	<u>23 (35.4%)</u>	41 (63.1%)	38 (59.4%)	12 (18.8%)	14 (21.9%)	<u>50 (74.6%)</u>	17 (25.4%)
中ガバナンス組織	10 (3.3%)	<u>131 (43.1%)</u>	163 (53.6%)	189 (66.5%)	54 (19.0%)	41 (14.4%)	<u>253 (82.4%)</u>	54 (17.6%)
低ガバナンス組織	27 (4.3%)	339 (54.6%)	255 (41.1%)	425 (73.4%)	<u>102 (17.6%)</u>	<u>52 (9.0%)</u>	575 (89.8%)	<u>65 (10.2%)</u>
未実施組織	8 (4.9%)	114 (69.9%)	<u>41 (25.2%)</u>	<u>92 (62.2%)</u>	47 (31.8%)	<u>9 (6.1%)</u>	164 (92.1%)	<u>14 (7.9%)</u>
全体	46 (4.0%)	607 (52.6%)	500 (43.4%)	744 (69.2%)	215 (20.0%)	116 (10.8%)	1,042 (87.4%)	150 (12.6%)

注1) 独立性の検定を適用。* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。残差分析より太字は全体よりも割合が高く、下線は全体よりも割合が低い傾向を示す（有意水準： $p < 0.05$ ）。

注2) 有機農業への取り組みについては有機JASの認定を受けている場合は「有機JAS」、それ以外の法人のうち有機農業に「すでに取り組んでいる」を選択した場合は「非JAS有機」とした。

ガバナンス・タイプの規定要因

それでは最後に、以上のように農業法人の発展に大きな意味を持つガバナンスの水準を規定する要因を明らかにします。まず、第5表はガバナンス・タイプ別に売上高や従業員数といった経営概況を表す指標の平均値を比較した結果を示しています。基礎的なガバナンスの水準が異なる中ガバナンス組織（b）と低ガバナンス組織（c）の間で差がみられる指標としては、売上高や従業員数といった経営規模が中ガバナンス組織で大きい傾向があります。その他にも中ガバナンス組織では販路数が多いことも特徴です。つまり、ある程度の経営規模（売上5億円、従業員30名以上）に達することでガバナンスの必要性が組織に認識され、加えて、ガバナンスに関わる取り組みを実践する余力が生まれると考えられます。

さらに、より高い水準のガバナンスを達成するための要因をみるために、高ガバナンス組織（a）と中ガバナンス組織（b）の間で差がみられる指標を確認すると、事業数、リスク対応実践数が高ガバナンス組織で高くなっており、経営規模の差はみられません。例えば、事業の多角化が進むと経営者がすべての事業活動を直接管理することは困難になるため、計画の設定や役員への権限移譲、財務データによる管理といったガバナンスの重要性が高まると予想されます。また、経営の様々なリスクに対処する意識の高い法人では、法令順守やステークホルダーとの対話などのガバナンスに関わる取り組み自体がある種のリスク対策と認識されている可能性もあります。

また、経営姿勢のうち社会関係の重視度と家族経営の継続の重視度も高ガバナンス組織で高くなっています。前者は地元地域や取引先、その他のステークホルダーとの関係を尊重することであり、これはガバナンスにおける情報開示や対話と関連していると予想されます。さらに、後者は経営者家族による長期的な経営と事業継承を尊重することであり、これは長期的な経営目標や計画の設定、経営者や役員のスキルアップや権限の明確化といったガバナンスとの関連があると考えられます。

第5表 ガバナンス・タイプの特徴に関する統計的検定

		ガバナンス・レベル				多重比較
		高 a	中 b	低 c	未実施 d	
法人数 (法人)		67	307	640	178	
操業年数 (年)		25.6	23.7	22.7	26.7	d>c
経営規模	売上高 (億円)	7.6	5.9	2.7	3.1	a, b>c
	従業員数 (人)	46.4	33.7	17.5	17.4	a, b>c, d
多角化	事業数 (個)	3.1	2.5	2.0	1.8	a>b>c, d
	販路数 (個)	3.3	3.2	2.6	2.3	a, b>c, d
経営姿勢	リスク対策実践数 (個)	7.2	4.7	3.0	2.2	a>b>c>d
	社会関係の重視度 (点)	13.0	12.0	11.7	10.7	a>b, c, d / b>d, c > d
	家族経営の継続の重視度 (点)	10.0	8.8	9.3	9.2	a>b

注1) 不等号は多重比較 (t 検定 (bonferroni 法)) で $p < 0.05$ となった関係を示す。

注2) 従業員数には役員・正社員・常勤パートを含む。事業数は生産以外に食品加工や販売、観光農園など10項目の選択数を指標化。販路数は卸売市場や小売業者など7項目の選択数を指標化。リスク対策実践数は複数販路の確保や多品目生産など19項目のうち経営者が対策と認識しているものの数を指標化。社会関係の重視度は「地域における社会的な活動に積極的である」「昔から付き合いのある取引相手との関係を重視する」「異業種や自治体、普及センターなどの組織と強い関係を築くことを重視する」に関する5段階評価(1全くそう思わない~5大いにそう思う)の合計点。家族経営の継続の重視度は「家の伝統と権威の維持は重要な経営目標である」「経営者家族は長期的視点をもって投資を決定する」「経営者家族内での経営継承は重要な経営目標である」に関する5段階評価(1全くそう思わない~5大いにそう思う)の合計点。

以上より、基礎的なガバナンスの導入には一定程度の経営規模が求められますが、より高度な取り組みを導入するには必ずしも経営規模やそれに付随する経営資源が求められるわけではなく、むしろ経営者の経営に対する多面的な方針が影響すると推察されます。つまり、農業法人におけるガバナンスの水準の向上のためには経営者の認識や知識に働きかけるような啓発活動や経営者教育が有効だと言えます。

ただし、既存の制度の活用によってガバナンスを向上させる可能性についても検討する必要があります。そこで本報告では試行的にGAP認証の役割を確認してみます。GAP (Good Agricultural Practices) とは、農畜産物を生産する工程で生産者が守るべき管理基準とその取り組みのことを指し、農業生産工程管理とも呼ばれます。その基準は農業生産の技術的項目だけでなく、経営者の責任や経営の見える化などCGに関わる取り組みも多く、近年ではSDGsとの関わりを明確に打ち出しています。

第6表はJGAPとGlobal GAP (JGAPとの併用を含む)に分けて認証の取得状況をガバナンス・タイプ別に示したものです。その結果、高ガバナンス組織と中ガバナンス組織ではGAP認証の取得割合が高いことが明らかになりました。GAPでは経営者の責任や様々な行動指針を定める必要があるため、GAP認証を受けることで必然的にガバナンスの水準が向上するものと考えられます。

第6表 ガバナンス・タイプとGAPとの関係

	GAP認証の取得***		
	認証なし	JGAP	GlobalGAP
高ガバナンス組織	37 (55.2%)	18 (26.9%)	12 (17.9%)
中ガバナンス組織	219 (71.3%)	61 (19.9%)	27 (8.8%)
低ガバナンス組織	533 (83.3%)	77 (12.0%)	30 (4.7%)
未実施組織	148 (83.1%)	24 (13.5%)	6 (3.4%)
全体	937 (78.6%)	180 (15.1%)	75 (6.3%)

注1) 独立性の検定を適用。* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。残差分析より太字は全体よりも割合が高く、下線は全体よりも割合が低い傾向を示す（有意水準： $p < 0.05$ ）。

注2) Global GAPとJGAPを両方取得している法人はGlobal GAPに含めた。

農業法人におけるコーポレート・ガバナンスの展望

本報告では今後の農業法人の様々な意思決定をサポートする手段としてコーポレート・ガバナンス（ガバナンス）に着目しました。農業法人実態調査の結果を用いて分析したところ以下のようなことが明らかになりました。第一に、現在の農業法人におけるガバナンスの水準は決して高くはなく、約半数の法人に普及している取り組みは企業理念の策定や法令順守、経営者の自己研鑽などに限定されており、役員の権限やスキル、財務データの活用、情報開示、ステークホルダーとの対話などに課題を抱えていました。第二に、ガバナンスの取り組みで農業法人を分類した結果、ガバナンスの取り組みを幅広く実施している法人（高ガバナンス組織）は全体の5%程度に過ぎず、基本的な取り組みを実施している法人（中ガバナンス組織）を合わせても全体の3割程度でした。ただし、高ガバナンス組織だとしても、後継者の育成や役員の多様性、財務情報の情報開示などの取り組みは低調でした。第三に、高ガバナンス組織は売上成長や利益成長、黒字化といった財務的な成果が他の類型よりも優れていることが示されたことから、農業法人においてガバナンスの水準を高めることは非常に重要だと推察されます。なお、この背景として、ガバナンスの優れた法人ほど有機農業や輸出など特徴的な事業活動に積極的であることが関係している可能性があります。そして最後に、ガバナンスの優れた法人の特徴として、ある程度の経営規模を維持していること以外に、リスクマネジメントの実施やステークホルダーへの配慮、家族経営の重視といった経営姿勢が挙げられました。さらに、GAP認証のような制度を活用することもガバナンスの水準を高めるために重要である可能性が示されました。

以上のような分析結果を参考に、今後、農業法人におけるガバナンスに関する議論が農業者や研究者の間で活発になることを期待しています。その際、本報告では明らかにできなかった、ガバナンスによる意思決定と事業活動の関係やプロセスに着目することが重要だと考えています。例えば、役員の権限の明確化やスキルアップがどのような事業活動につながるのか、情報開示とステークホルダーとの対話によって新たな事業機会

が生まれるのか、財務データの適切な利用は事業活動への投資や撤退に関する意思決定にどのように結びつくのか、といった課題が挙げられます。そうした検討を通じて、日本の農業法人が多様なステークホルダーに配慮した優れた意思決定が可能な組織へと発展することに寄与すると考えています。

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