

インダストリーインサイト(19)

なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

第4回 農業経営の大規模化と次世代への継承

PwC Japan 有限責任監査法人
リスク・アシュアランス部
パートナー 三澤 伴暁



PwC Japan 有限責任監査法人
企画管理本部
ディレクター 三橋 敏



はじめに

わが国では、農業の担い手の高齢化によって離農が急速に進んでおり、解決策として経営規模の拡大や集落営農、企業の参入などが期待されています。2025年に公表された最新の「農林業センサス」によれば、個人経営体数は2020年の調査と比べて23.9%減少したのに対して、法人経営体数は7.9%増加しています。今後も農業を継続させるためには、農業の経営体が耕作地の拡大に応じてスマート化や人材の雇用・育成に取り組み、健全に組織を成長させることが必要です。本稿では、農業経営体の発展に欠かせない法人化やスマート化、人材管理の仕組み化、次世代への事業承継について解説します。なお、意見にわたる部分は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の公式見解ではないことをお断りしておきます。

1 農業大規模化の必要性和これまでの経緯

(1) 農業経営体の規模の現状

まず日本の農業経営体の規模に関する現状を確認します。図表1は主に2020年の農林業センサスの情報ですが、上段には経営体における法人の割合を掲載しています。全産業の11.8%に対し、農業は2.8%となっており、個人事業主の割合が高い業種と考えられます。また、図表1上段の個人経営体数は103万戸と、下段の小～中規模農家の小計105万戸と近い数値であり、おおむね小～中規模農家＝個人経営体であると推測されます。

図表1の下段では、経営規模別の販売額とシェアを示しています。経営体数としては全体の2%に満たない大規模経営体だけで、販売額シェアの約半分を占めていることが分かります。ここから、小規模農家が大型化することで、効率化や価格交渉力を強化できる余地があると考えられます。大規模農家の販売額は年々増加しています。2010年の販売額シェアは34%、2020年は49.6%となっており、今後さらに伸びていくことが予想されます。大規模農家は新規就農者の受け皿としても重要な役割を果たしていると考えられます。2023年新規の雇用就農者は9,300人で49歳以下の割合が約3分の2を占めています。

海外と日本の農業経営体の規模には大きな差があり、各国の平均経営規模は図表2のとおりです。日本は国土の狭さに加えて平地が少ないこともありますが、農業経営体の規模が非常に小規模であることが分かります。オーストラリアの平均経営面積は4,442.9ヘクタールです。都市農業との極端な比較になりますが、横浜市の農地面積約3,000ヘクタール（農業経営体1,770戸）の1.5倍近い面積を1つの経営体で運営していることにな

図表1：農業経営体の現状（2020年）

| | 総数 | 個人経営体 | 法人経営体 | 農業法人組合 | 会社 |
|---------------|--------|---------------------|-------------------------------|--------|------|
| 農業経営体 | 107万 | 103万 | 3万（2.8%） （うち農地所有適格法人が1.9万） | 0.7万 | 1.9万 |
| 所得税、法人税の申告経営体 | 2,550万 | 個人事業主の申告数 2,249万 | 301万（国税庁の申告法人数） （11.8%） | | |

小～中規模農家数は、おおむね個人経営体数に近い数値となっている

| | 一戸当たり産出額（年商） | 農家経営体数 | 販売額シェア |
|-------|--------------------|---------------|------------------|
| 小規模農家 | 500万円未満 | 85.7万戸（79.7%） | 12.1% |
| | 500万円以上1,000万円未満 | 9.2万戸（8.5%） | 8.7% |
| 中規模農家 | 1,000万円以上5,000万円未満 | 10.6万戸（9.9%） | 29.6% |
| 中小合計 | | 105.5万戸 | 50.4% |
| 大規模農家 | 5,000万円以上 | 2.1万戸（1.9%） | 49.6%（2010年は34%） |

農業経営体のデータ：2020年農林水産省「農林業センサス」より
所得税、法人税の申告経営体：国税庁ホームページより2020年の申告者数を利用

出所：PwC作成

図表2：農業経営面積の国際比較

| | 日本（2019年） | 欧州連合（2016年） | 米国（2019年） | オーストラリア（2018年） |
|--------------------------|-----------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| 平均経営面積 （日本を1とした場合の倍率） | 3.0ヘクタール | 16.6ヘクタール （5.5倍） | 179.7ヘクタール （59.9倍） | 4,442.9ヘクタール （1480.9倍） |

出所：農林水産省「経営規模・生産コストの内外比較」をもとにPwC作成

ります。

なお、農業の規模の在り方については立場によってさまざまな意見があり、必ずしも小規模農業を否定するものではありませんが、本稿では、効率化や農業の次世代への継承を念頭に大規模化の方法について解説していきます。

(2) 日本の小規模農業の背景と大規模化への経緯

戦後の農地改革により、大地主が所有していた農地は小作人に譲渡されました。農業者に土地が一定程度均等に配分され、土地の所有者＝耕作者（耕作者主義）に基づいた政策がとられました。農地改革では国が174万ヘクタールの土地を買い取り、約474万戸の農家に売り渡しています（単純に割り算すると1戸当たり0.36ヘクタールが譲渡された計算になります）。この「耕作者主義」がスタートラインであることが、わが国の農業が小規模経営・個人経営中心となっている最大の要因と考えられます。

また、他の商工業は均一の商製品を全国に展開していくスタイルのビジネスモデルであるのに対し、農業は

土地がベースになっている産業であり、山間地の多い日本では山地によって地域が区分けされてしまうことから大規模化しにくいという要因もあります。

このような個人経営をスタートラインとしながらも、その後、1962年には農業生産法人制度が創設されました。2009年には解除条件付き賃貸借により一般法人の農業参入が容認され、2016年には農業生産法人が農地所有適格法人に名称変更され、農業者以外の資本参加が認められるなど、段階的に農業の大規模化や企業による農業参入を可能とする規制緩和が進んでいます。

日本では、農業者の高齢化による離農が進んでおり、市町村が策定した農地利用の将来像を示す「地域計画」によると、地域によっては担い手不足により耕作されなくなる農地の増加が懸念されています。将来的に耕作されなくなる農地については、新規就農者や企業が新たな担い手としての役割を担うことが期待されています。

(3) 農業経営の大規模化

農業が次世代にわたって存続するためには、強い農業経営体をつくる必要があります。具体的には、①法人化

することで組織的な運営が行われ、②スマート化することで効率化・規模拡大が可能となり、③人材管理をすることで次世代の経営者を育て、現在の経営体のステークホルダーからの信頼を高め、その経営体を次世代に引き継いでいくことです（図表3）。

2 大規模化・法人化

そもそも法人という仕組みは、自然人が必ず寿命を迎えることから、法律上の人格を擬制して権利・義務の帰属を認めたものなので、組織を動かす人の寿命が尽きても次世代に受け継がれることになります。

個人経営による農業が法人化するメリットとしては、経営意識の向上や税務メリット、採用や資金調達のしやすさなどがあります。組織として農業に取り組むことでスケールメリットが生み出され、資産を法人という箱に集約することで事業承継をしやすくなり、個人で借入を負担しなくて済むようになります。現代の農業は機械化が進んでいますが、農業機械は高額なものが多く、稼働率を高くしないと減価償却費を回収できないため、経営規模を大きくして農業機械の稼働率を最大限まで高めることが求められます。

(1) 法人化のタイミング

法人化すべきタイミングについては、この規模で法人化をすべきという明確な数値はないものの、法人化のメリットから考えると、おおむね図表4の規模に達したときが法人化の契機（トリガーポイント）となると考えられます。これらのトリガーポイント以外にも、信用力をつけて採用につなげるため、法人しか利用できない補助金の獲得のため、借入限度額の拡大のため（法人のほうが個人よりも貸付限度額が大きい）などの目的から、図表4に示す目安よりも小規模で法人化することも考えられます。

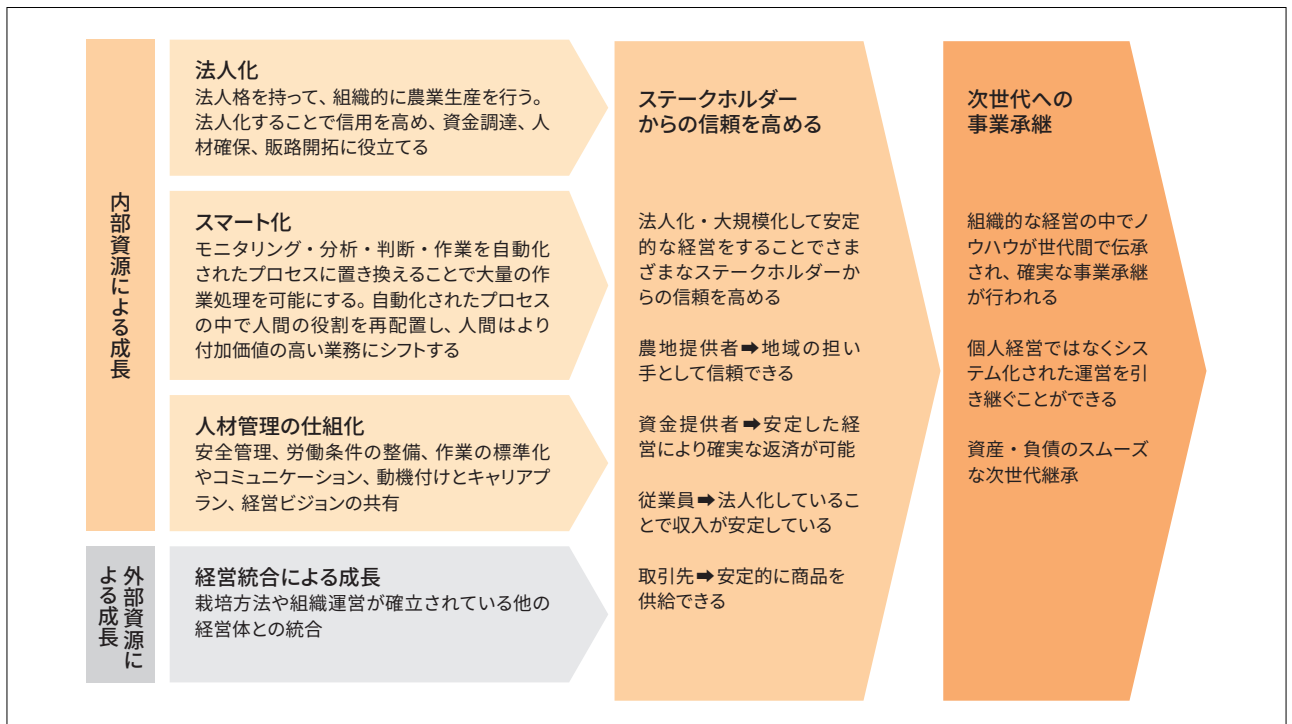
(2) 農業の法人化に伴う2つの山

永続的・組織的な経営や上記のメリットを目的として法人化をしていくことになりますが、この他に①法人化するときと②法人化した後で増加する負担についても準備をしておく必要があります。法人化にあたっては図表5のように2つの山があります。

①では、法人設立の諸手続きの他、個人からの資産の引き継ぎ、社会保険への加入が強制になるため、社会保険料の負担や社会保険事務などが増加します。

②では、大規模化していくにつれて管理業務・間接業務の増加（多数の人が意思疎通しながら連携して仕事

図表3：農業を大規模化して次世代につなぐ



出所：PwC作成

を進めるための業務の標準化やマニュアル化、社会保険事務や補助金申請業務など）による負担増が考えられます。

非農業の事業会社では、グループ会社のバックオフィス業務を集中的に処理する会社をつくるなどシェアードサービス化が進んでいます。農業でも定型的な事務や補助金関連の書類作成は多く、農家が共同してバックオフィス機能を持つことも考えられます。

(3) スマート化

近年のデジタル技術の発達、特にGPSによる位置情報の正確な計測や通信技術の向上、センサーによる状

況の把握（目）とデータ分析精度の向上による適切な育成方法や収穫タイミングの判断（脳）、さらにはロボットによる自動作業や遠隔操作（手）ができるようになったことで農業のスマート化が進んでいます。スマート化では、さまざまな技術を活用し、栽培工程の中で栽培手順そのものを変えたり、これまで人が担っていた作業や判断を自動化したりすることで、機械やコンピューターと人の役割分担を見直し、工程全体を再編成・最適化することが必要になります。

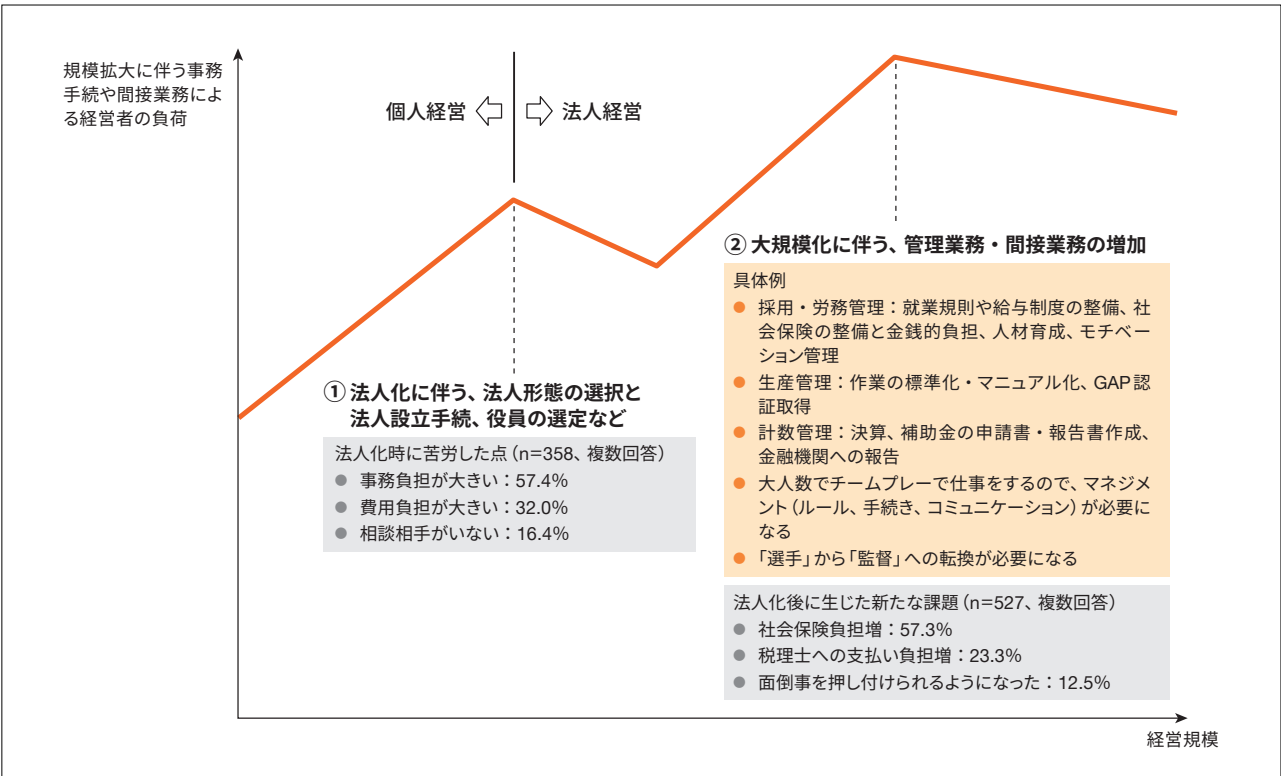
例えば、稲作においては水の管理が重要です。従来は散在する圃場の見回りをして水量調整を行っていたところを、水位センサーを使ってスマホで水量を見て、遠隔

図表4：法人化のトリガーポイント

| 指標 | トリガーポイント | 考慮事項 |
|--------|-----------------|---|
| 売上高 | 5,000万円～1億円程度 | ● 日本政策金融公庫の農業経営動向分析結果や日本農業法人協会の農業法人白書では、売上規模別、作付別などに農業法人の経営規模に関するデータを公表しており、概ね5,000万円～1億円程度から法人化することが多いと考えられる。 |
| 利益（所得） | 1,000万円～2,000万円 | ● 所得税の税率が法人税の税率を上回る利益（課税所得）水準で法人化する。 ● 法人化するときに社会保険が強制適用となるため、社会保険の料率分の負担が増加することや法人設立費用や事業税などを負担できる利益余力が必要となる。 |
| 人員数 | 労働者5人以上 | ● 雇用保険・労災保険の適用が、個人経営で労働者5人未満は任意、個人経営で労働者5人以上と法人の場合は強制適用となることから、労働者5人以上になった時が法人化検討の契機となると考えられる。 |

出所：PwC作成

図表5：農業の法人化に伴う2つの山



出所：農林水産省「農業経営法人化ガイドブック」をもとにPwC作成

操作で水門を開閉すればよいので、見回りの移動時間が大幅に削減できます。スマート化では、特定の工程の工数が下がっても、他の工程で省力化ができずボトルネックが発生すると全体としての効率が上がりません。そのため、全工程を通じた最適化が重要になります。

図表6は、スマート機器の講習の内容をベースに、稲作の生産工程に沿ってスマート機器の使用前後の変化や効果をまとめたものです。技術の進歩に伴い、これまでの工程のどの部分をどの技術に置き換えるかを検討することが基本になります。加えて、工程をゼロベースで見直すことも必要かもしれません。従来の稲作では苗を育成して水田に田植えをするのが常識であったところ、ドローンで直播することで育苗から田植えまでの工程が不要になったり、陸稲技術の進化によって水管理の手間が省けたりするなど、これまで常識とされていた工程そのものが不要になることも考えられます。手作業を単純に機械化するだけでなく、工程全体を俯瞰し、最新の技術と照らし合わせながら、工程そのものの意味を問い直すことが農業生産のイノベーションにつながります。また、生産工程の中でスマート化することも大事ですが、スマート化によって省力化できた時間を使って、販路を開拓するなど新たな価値を創出していくことも大切です。

(4) 人材管理（労務管理、採用、人材育成）の仕組み化

大規模に農業を経営していくためには、従業員やパートタイマーを雇用して共通の目標を共有し、意思疎通を図りながら組織を運営していく必要があります。また、農業は危険を伴う機械作業が多く、労働の季節繁閑の差もあるため、それらの特徴を踏まえて農作業の安全管理と標準化、労働関連法規への対応、人事制度の整備など、人材管理の仕組み化が必要になります（図表7）。人材の採用のためには法人化や労働条件を他産業に比べて見劣りしないように改善していくことも重要です。

① 農作業の安全管理

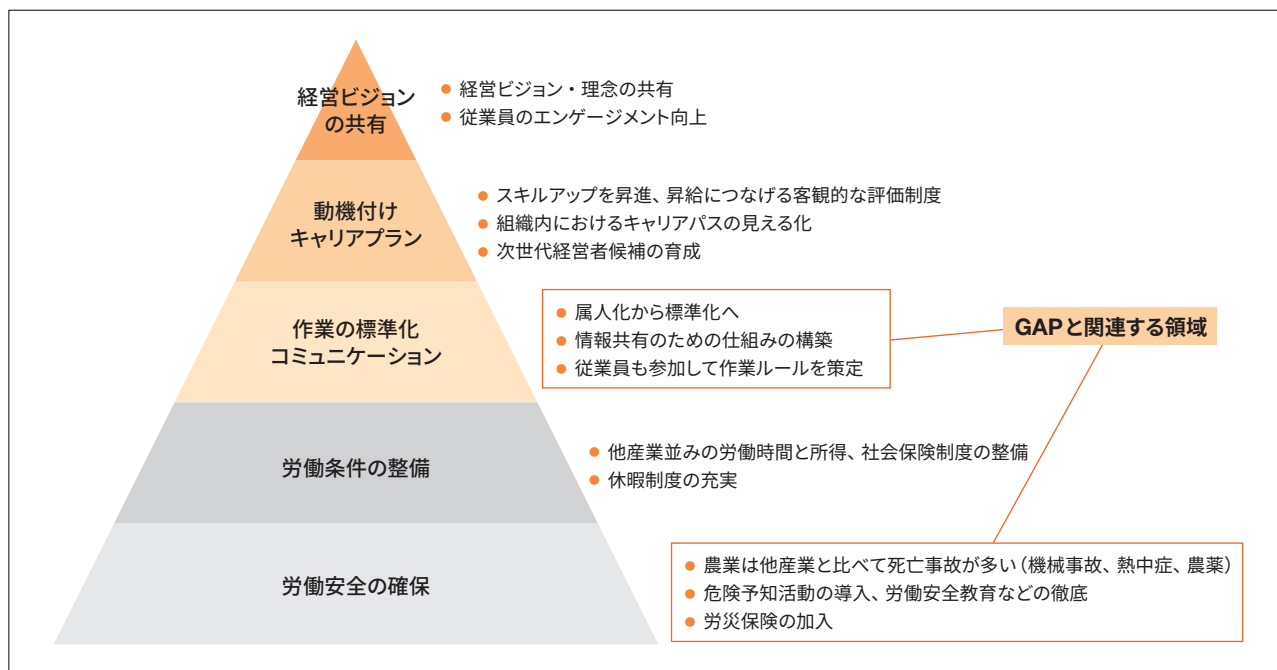
農林水産省の「令和5年に発生した農作業死亡事故の概要」によれば、農業における死亡者数は2023年で236人、死亡率は10万人に対して11.6人となっており、全産業の1.1人、建設業の4.6人と比較しても多くなっています。死亡事故の原因の67%は農業機械に関連した事故（農業機械の転倒など）であり、近年では熱中症による死亡も増えています。農業者が高齢化していることも一因であると考えられますが、安全管理のための対応として、労働安全衛生法に基づく安全衛生管理体制の整備、安全衛生教育の実施、特別教育や技能講習（フォークリフトや油圧ショベルなどの操作や安全に関

図表6：農業生産プロセスのビジネスプロセスリエンジニアリング

| スマート化は単なる機器の導入に終わらず、生産プロセス全体を俯瞰して、全体の作業工程を組み直し、アウトプットを最大化することや、スマート化で空いた時間をどのように活用するかまで考えるビジネスプロセスリエンジニアリングとして実施する | | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|---|---------------|------------------------|---------------------------------|--|--|------------------------------------|--|
| 稲作 プロセス | 土づくり | 苗代づくり | 田植え | 田内の 草とり | 畔の 草刈り | 水管理 | 肥料管理 | 農業散布 | 収穫 |
| Before | 土壌検査は 検査機関で 3週間 | 塩水選、種まき、 発芽、水やり | 田植え機による 作業 | 除草作業・ 除草剤 | 刈払い機の 草刈り | 毎日自動車 で見回りし て水調節 | 生育を確認 しながら手 作業で肥料 散布 | 手作業による 農業の散布 | 通常のコンバイン |
| スマート化 とコスト | 土壌検査機： 40万円程度 | <ul style="list-style-type: none">● 種に鉄をコーティングしてドローンで種まき● 収量は1割程度落ちるが作業は早く、広い面積を1人でできるようになる● 肥料・農業散布ドローン：60万円程度、ドローン研修：20万円程度、保険、その他届出等 | | カルガモロボ 他 | ラジコン草刈 り機 | <ul style="list-style-type: none">● スマホで確認して水量コントロール● 水センサー：1つ2万円程度 | <ul style="list-style-type: none">● ドローンのセンサーで生育の弱い箇所を特定し、ドローンで肥料散布● センサードローンを利用した農業散布● 肥料・農業散布ドローン：60万円程度 | | 食味収量センサー 付きコンバインで稲 刈りしたデータ（タン パク値、水分、収量） を圃場ごとに取得 できる |
| After (効果) | 15分で結果 が出て、不足 養分をすぐに 散布可能 | 苗代づくり、田植え作業の省力化 | | 除草作業の 軽減、環境 負荷低減 | 日陰から操作 可能、刈払機 の振動障害 軽減 | 見回り時間の 削減、遠隔で 水量コントロ ール | ドローンで自 動肥料散布、 数時間で実施 | 自動農業散布 で数日かかっ た作業を数時 間で実施 | 圃場データを活用 した（翌年の施肥 設計による）品質 向上・収量増加 |
| 導入効果の測定：作業時間の短縮、単収（面積あたりの収穫）の増加など | | | | | | | | | |

出所：長岡市「次世代農業推進拠点施設（あぐらって長岡）スマートアグリ研修」の資料をもとにPwC作成

図表7：人材管理の仕組み化



出所：PwC作成

する講習）、作業への安全対策の組み込み（防護具の着用や機械の点検など）が必要となります。

②労働条件の整備

農業では労働の季節変動性が高いため、他産業のような労働時間や休憩に関する原則が適用されません（労働基準法41条）。労働時間について他産業では1日8時間、週40時間を超えることができませんが、農業では制限はありません。休憩についても、他産業では労働時間が6時間を超えたら45分、8時間を超えたら1時間の休憩が必要となりますが、農業では定めがありません。休日についても他産業では1週間に1日、4週間で4日が必要ですが、農業にはこの定めがありません。このように定めがないからといって労働条件を厳しくしたり、経営者のその都度の判断に委ねたりしては、人材を集めることができません。変形労働時間制を導入し、労使協定や就業規則などのルールを整えておくことが重要です。

③標準化・コミュニケーション

従来、個人経営を前提としてきた農業では、作業の主体は経営者と家族で暗黙のコミュニケーションが許容されてきた部分も多いと思われますが、大規模化して血縁・地縁のない人を雇用するとなると、知識や生活文化が異なるため、丁寧な意思疎通をしないとさまざまな齟齬が発生することになります。そのためにビジョンの共

有、作業の標準化やマニュアル化が必要になります。「言わなくても分かるだろう」ではなく「知らないかもしれない」という前提でコミュニケーションをすることが必要で、指導や報告・連絡・相談のための時間も増えていくと考えられます。

④GAP (Good Agricultural Practices)

GAPは、主に製品の品質向上のための生産プロセスの標準化として行われますが、そのためには整理整頓や職場の安全確保を実施することが必要であり、労務管理的な要素も含んでいます。生産管理と労務管理を網羅し、GAP認証を受けられるように経営を改善していくことは、効率化・標準化・労務管理の向上などにつながるものと考えられます。

(5) 経営体の成長に応じて適用される制度

経営規模が大きくなるにつれて、小規模企業に対する例外的・簡易的な措置を受けられなくなり、制度の原則適用となることに留意が必要です（図表8）。

(6) 経営統合による成長

ここまでは経営体の内部経営資源による規模拡大について解説してきましたが、合併・買収などにより他の農業経営体と経営統合して規模を拡大する方法もあります。すでに作物栽培や組織運営の仕組みが回っている

図表8：規模拡大に伴う制度適用の変化

| 指標 | ポイント |
|------|---|
| 売上高 | 消費税について <ul style="list-style-type: none"> ● 免税事業者となるためには基準期間の課税売上高が1,000万円以下であることが必要 ● 簡易課税の適用を受けるためには基準期間の課税売上高が5,000万円以下であることが必要 |
| 資本金 | <ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社・合同会社では法人税において資本金1億円以下は法人税率の優遇、同族会社の留保金課税の適用あり ● 株式会社・合同会社では事業税について資本金1億円超で外形標準課税の適用となる |
| 従業員数 | <ul style="list-style-type: none"> ● 労災保険について個人経営でも従業員5人以上となると強制加入となる ● 常時10人以上の労働者を使用する場合、就業規則を作成し労働基準監督署に提出が必要 ● 労働安全衛生法の安全衛生管理体制：農業では、従業員1～9人では選任不要、10～49人で衛生推進者、50人以上で衛生管理者、産業医の設置が必要となる |

出所：PwC作成

経営体を引き継ぐのであれば、それまでの経営資産（設備、人材、運営体制、信用）を引き継ぐことができ、一から立ち上げる必要もありません。

稲作が盛んなある地域では、若手経営者が法人化して規模を拡大している農業経営体に、メンバーが高齢化している組合が合流して経営を継承するケースもあります。このようなケースでは、組合側は自分たちが動けなくなる前に事業承継の目途をつけることができ、引退までは農作業に従事することができます。農業経営体側では若い農業者を雇い入れて人材を育成する仕組みを構築しているので、組合の運営していた農業を段階的にバトンタッチしていくことが可能です。

(7) ステークホルダーからの信頼を構築する

大規模化は、ステークホルダーからの信頼を構築して協力を得るという取り組みです。土地の所有者から信頼できる担い手と評価されることで、より多くの農地を任せてもらうことができます。従業員が経営ビジョンに共感し、「自分の生活や成長を支えてもらえる」と実感できるようになると、高いモチベーションで働いてもらえます。資金提供者からは、地域の発展を目指し、返済もしっかりと行うことで信頼してもらえます。経営統合においても、「自分たちの行ってきた農業を次世代に引き継いでもらえる」という信頼が合併の原動力となります。このようにさまざまなステークホルダーとの信頼関係を構築することで協力を得られることも、大規模化における重要な要素と考えられます。

(8) 大規模化した農業経営体のビジネスモデル

農業では一定規模までは土地を集約して自社で規模拡大することになりますが、自社の耕作面積を増やすだけでは限界があります。売上10億円規模の農業法人を

見ると、規模拡大のパターンは大きく2つあります。1つは、自社で人材を育成し、独立時に自社の生産方式や規格に従って生産してもらい、その農作物を買い取って、自社は販路確保や価格交渉に注力する生産フランチャイズ方式のような形態です。もう1つは、閉農期の人員活用や付加価値の向上のために、生産から加工・販売へと事業領域を広げる6次産業化方式です。

この他には、農産物が地域によって収穫時期が異なることを利用して、複数の地域から時期をずらして出荷することにより、通年で農産物を共有できる体制を構築している農業経営体もあります。

3 次世代への事業承継

最後に、大規模化した農業経営を次世代に引き継ぐためのポイントを解説します。

法人化は事業を永続的に実施するための手段なので、法人化することで農業経営の資産（設備、人材、運営の仕組み）を次世代に承継しやすくなります。事業承継において重要なポイントは後継者の確保で、そのためには次世代の経営を担う人材を経営内に確保するとともに、組織体制の整備と育成を行い、段階的に権限を委譲していくことになります。事業承継をスムーズに行うためには、これまで述べてきた次世代への継承をスムーズに行うための法人化や、人材確保のための労働条件の改善、人材育成の仕組みづくりが必要になります。

果樹栽培の盛んな地域の中には、地域の農協が会社を設立し、高齢化した農家から果樹園を預かり、そこで新規就農者を雇い入れて教育し、就農者が独立するときに果樹園の農地の賃借権も渡すという、のれん分けのような仕組みで世代間継承を実施している事例があります。事業体そのものを引き継ぐわけではありませんが、

法人が前世代と次世代の間に入って、仕組みとして回っている生産活動を次世代に継承するための受け皿となる良い事例といえます。農業を永続的に維持・発展させるためには、社会の仕組みとして農業が継承される制度を整え、血縁や人の相性だけに依存しない形で継承していくことが必要であると考えられます。

4 おわりに

農業は地域の人々が血縁・地縁に基づいて土地を守ってきた産業であり、人々の土地への努力と思いで成り立ってきました。一方で、合理的な仕組みを取り入れて大規模化し、強い農業経営体を作り担い手を確保し次世代に承継していくことは、これまで農業を守ってきた先人の遺産を社会に引き継いでいくことにつながると

考えられます。

最後に、本稿執筆にあたって農業関係者の皆様から、実際の農家への視察や大規模化の考え方の整理などに多大なご協力をいただきましたことに御礼を申し上げます。

【参考文献・資料】

- 農業経営法人化ガイドブック、農林水産省
- 図解よくわかるスマート農業、三輪泰史編著、日本総合研究所研究員著、日刊工業新聞社
- 農業法人における経営承継対策、農研機構
- 農業経営アドバイザー 研修テキスト、特定非営利活動法人日本プロ農業総合支援機構
- 次世代農業推進拠点施設（あぐらって長岡）スマートアグリ研修資料、新潟県長岡市

三澤 伴暁（みさわ ともあき）

PwC Japan 有限責任監査法人 リスク・アシュアランス部 パートナー
システム開発、プロジェクトマネジメント、BPR（業務改革）プロジェクト推進、内部統制構築等の経験を経て、2007年に入所。会計監査におけるIT領域の評価、セキュリティガバナンスに関するアドバイザー業務等に従事。法人内の農業コミュニティを三橋とともにリード。農業や水産業に関する課題の深掘りやナレッジのシェア、農業従事者や関連企業との対話、プロボノ活動等を通じて、地域社会の持続可能性に関する課題解決に向けた活動を行っている。
公認システム監査人（CISA）、農学修士。
メールアドレス：tomoaki.misawa@pwc.com

三橋 敏（みつはし さとし）

PwC Japan 有限責任監査法人 企画管理本部 ディレクター
大手監査法人にて会計監査、品質管理、業種別ナレッジの集約等の業務に従事後、2016年に入所。企画管理本部にて、マーケティング、リサーチ業務などに携わる。法人内の農業コミュニティを三澤とともにリードしながら、農業関係者との対話を通じて日本における農業に関する社会課題を理解し、農業者に対する法人化や販路拡大などのワークショップを実施している。
公認会計士、農業経理士、日本政策金融公庫 農業経営アドバイザー試験 合格者。
メールアドレス：satoshi.mitsuhashi@pwc.com