

# 農業経営の継承メカニズムの研究

－無形資産に注目して－

The Study on the Mechanism of Farm Business Transfer

-Consideration of Intangibles-

内山智裕

農業・資源経済学専攻

平成 10 年度博士課程進学

学生証番号 87083

指導教官 八木 宏典 教授

# 【目次】

## 第 I 章：農業経営継承問題の論点 (p1～33)

- 1 問題意識
- 2 既存研究の整理
  - 2-1 後継者問題から経営継承問題へ
  - 2-2 新規参入問題から経営継承問題へ
  - 2-3 経営継承の意義
  - 2-4 他産業からみた農業経営継承の異質性と同質性
  - 2-5 経営継承研究に求められる視点
- 3 農業経営継承の動向
  - 3-1 我が国の農業経営継承の動向
  - 3-2 中小企業の経営継承の動向から見た無形資産の重要性
  - 3-3 国際的に見た農業経営継承の動向
- 4 本題の課題と分析視角
  - 4-1 本論の課題
  - 4-2 分析視角

## II 章：米国アイオワ州における農業経営の無形資産継承 (p34～61)

- 1 アイオワ州における農業経営継承の実態
  - 1-1 米国アイオワ州の概況
  - 1-2 アイオワ州における家族農業経営の位置付け
  - 1-3 農業経営継承の実態
  - 1-4 農業経営継承に関する議論
- 2 農業経営継承支援システム～ビギニングファーマーセンター
  - 2-1 ファームオンの概要
  - 2-2 ファームオンによる経営継承の実態
  - 2-3 まとめ
- 3 事例分析
  - 3-1 事例の選定
  - 3-2 対象事例の概況
  - 3-3 熟練の特性
  - 3-4 経営者としての「個性」
  - 3-5 まとめ
- 4 継承密度によるマネジメント
- 5 個性の関係性分析

5-1 継承過程における「個性」の意義

5-2 FFS 分析

6 小括

補論1 事例Zにおける継承効果の測定

補論2 事例Xの補足調査

### 第Ⅲ章：我が国の家族経営における無形資産継承(p62～110)

1 我が国家族経営における農業経営継承の実態

1-1 回答経営者の概況

1-2 後継者確保の状況

1-3 経営継承の状況

1-4 有形資産継承に関する問題

1-5 無形資産継承の実態

1-6 第三者継承への意向

2 稲作における継承事例分析（新潟県吉川町）

2-1 地域概況と継承当事者の経歴

2-2 経営継承の枠組み

2-3 経営継承の内容

2-4 継承当事者の関係性

2-5 第三者継承への意識と継承効果

2-6 T氏の主体性

2-7 まとめ

3 草地型酪農における継承事例分析（北海道別海町）

3-1 地域概況および継承事例の概況

3-2 経営継承の枠組み

3-3 経営継承の内容

3-4 継承当事者の個性の関係性

3-5 第三者継承への意識と継承効果

3-6 S氏の主体性

3-7 まとめ

4 農業経営継承システムの課題

4-1 継承システム構築の経過と仕組み

4-2 (有)別海町酪農研修牧場の概要

4-3 研修牧場修了後の継承システム

4-4 別海町における継承システムの展望

4-5 別海町における継承システムの課題

5 小括

## 第IV章：わが国農業法人における無形資産継承(p111～139)

- 1 我が国農業法人における経営継承への視点
- 2 農業法人における経営継承の実態
  - 2-1 [日本労務研究会(1999)]アンケートの概要
  - 2-2 筆者アンケートの概要
- 3 権限委譲の規定要因
  - 3-1 ライフサイクルからみた権限委譲
  - 3-2 熟練の特殊性からみた権限委譲
  - 3-3 継承当事者のFFS得点からみた権限委譲
  - 3-4 ビジネスサイクルからみた権限委譲
- 4 権限委譲ギャップ
  - 4-1 権限委譲ギャップの分類
  - 4-2 経営者の得意度からみた権限委譲ギャップ
  - 4-3 継承当事者のFFS得点からみた権限委譲ギャップ
  - 4-4 ビジネスサイクルからみた権限委譲ギャップ
  - 4-5 権限委譲ギャップの評価
- 5 小括

補論 経営タイプ別にみた農業法人の経営継承の動向

## 第V章 結論 (p140～146)

- 1 本論の要約
  - 1-1 第I章：農業経営継承問題の論点
  - 1-2 第II章：米国アイオワ州における農業経営の無形資産継承
  - 1-3 第III章：我が国の家族経営における無形資産継承
  - 1-4 第IV章：我が国の法人経営における無形資産継承
- 2 本論の到達点と今後の課題
  - 2-1 無形資産継承の重要性
  - 2-2 有形資産継承と無形資産継承
  - 2-3 経営継承へのインセンティブ
  - 2-4 後継者の「確保」と継承当事者の「関係性」
  - 2-5 農業経営継承システムの確立に向けて
  - 2-6 無形資産の継承から創造へ

論文初出一覧(p147)

引用文献一覧(p148～153)

## 【図表一覧】

### 第 I 章

- 図 I-1-1 平均面積の増加率と 65 歳以上経営者割合（国際比較）
- 図 I-2-1 農業経営継承問題の構造
- 図 I-2-2 農業経営継承をめぐるステークホルダー
- 図 I-2-3 農業の「非階層化」
- 図 I-2-4 経営継承の内容
- 表 I-3-1 農業者年金の加算付き経営移譲年金新規裁定者数の推移
- 図 I-3-1 農業者年金被保険者の年齢別構成
- 表 I-3-2 同居あとなつぎの農業従事者の状況
- 表 I-3-3 一経営あたりの機関的農業従事者数（1995 年）
- 図 I-3-2 平均経営耕地面積の増加率と 65 歳以上割合
- 図 I-3-3 中小企業経営者の経営継承の意向
- 図 I-3-4 中小企業経営者が事業を承継させる理由
- 図 I-3-5 創業者以外の経営者の事業承継時の課題
- 図 I-3-6 中小企業の相続税支払いの有無
- 図 I-3-7 相続税を支払った中小企業の資金繰りの悪化
- 図 I-3-8 中小企業経営者が事業を引き継がせたい者（経営者年代別）
- 表 I-3-4 国際比較アンケート調査対象農業経営の概況
- 表 I-3-9 農業経営者の引退の予定
- 表 I-3-5 後継者の確保と農業従事者の状況
- 表 I-3-6 権限委譲の順序
- 表 I-3-7 経営継承についての相談相手
- 表 I-4-1 経営者機能の整理
- 表 I-4-2 FFS 理論における 5 つの因子
- 表 I-4-3 問題に適したリサーチ戦略の選択
- 表 I-4-4 米国隔週の平均農場面積と 65 歳以上経営者割合の推移

### 第 II 章

- 表 II-1-1 アイオワ州農業の概況
- 図 II-1-1 アイオワ州における農業経営者数の年齢別推移（販売金額 10 万ドル以上）
- 図 II-1-2 アイオワ州の農業経営者の今後 5 年間の意向
- 図 II-1-3 農業経営者リタイア時の農業経営の動向予想
- 図 II-1-4 アイオワ州における農場評価額の推移
- 表 II-1-2 アイオワ州における新規就農者向け資金制度の概要
- 図 II-1-5 アイオワ州における新規就農者向け資金制度利用者の推移
- 表 II-1-3 アイオワ州における BFLP の実績
- 表 II-1-4 アイオワ州における LPP の実績

表Ⅱ－１－５	アイオワの農業経営者のリタイア意向（後継者有無別）
図Ⅱ－１－６	アイオワ州農業における「継承階梯」
表Ⅱ－１－６	ファミリービジネスの継承段階
図Ⅱ－２－１	ファームオンプログラムの概要
表Ⅱ－２－１	ファームオン応募者の性格（経営継承希望者）
表Ⅱ－２－２	ファームオン応募者の性格（移譲希望の経営者）
表Ⅱ－２－３	ファームオンにより経営継承を行う農業経営の概況
表Ⅱ－３－１	三事例の位置付け
表Ⅱ－３－２	対象事例の概況
表Ⅱ－３－３	本章での経営者機能の整理
表Ⅱ－３－４	対象事例における熟練の特性
表Ⅱ－３－５	対象事例における得意分野
図Ⅱ－３－１	事例 X における後継者 X <sub>1</sub> の得意分野と権限委譲状況
図Ⅱ－３－２	事例 Y における後継者 Y <sub>1</sub> の得意分野と権限委譲状況
図Ⅱ－３－３	事例 Z における後継者 Z <sub>1</sub> の得意分野と権限委譲状況
表Ⅱ－４－１	事例 X における継承計画の概要
表Ⅱ－５－１	対象事例における FFS 得点
表Ⅱ－５－２	FFS 得点の主成分分析
図Ⅱ－補－１	事例 Z における母豚あたり年間出産頭数の推移
表Ⅱ－補－１	事例 X における後継者への「提案書」

### 第三章

表Ⅲ－１－１	回答者の概況（認定農業者アンケート）
表Ⅲ－１－２	後継者確保状況（認定農業者アンケート）
表Ⅲ－１－３	経営継承の概況（認定農業者アンケート）
表Ⅲ－１－４	相続に関する心配ごと（認定農業者アンケート）
表Ⅲ－１－５	経営者が後継者に必要・効果的と考える教育や研修（認定農業者アンケート）
表Ⅲ－１－７	経営者が後継者に継承したいと考える知識・技術（認定農業者アンケート）
表Ⅲ－１－８	経営者の得意分野（後継者がいる者）
表Ⅲ－１－９	経営者の得意分野と後継者に自分から継承したい分野のクロス集計表
表Ⅲ－１－１０	後継者未定の経営者の第三者継承への意向
図Ⅲ－１－１	後継者未定の経営者の第三者継承への以降
表Ⅲ－１－１１	「人柄や能力によっては第三者継承してもよい」経営者
図Ⅲ－１－２	「人柄や能力によっては第三者継承してもよい」経営者（経営耕地規模別）
表Ⅲ－１－１２	「農地は大事な家産なので第三者には移譲したくない」経営者
表Ⅲ－２－１	新潟県吉川町の農業概況
表Ⅲ－２－２	K氏・T氏事例の概況
図Ⅲ－２－１	K氏・T氏事例の経営継承の枠組み
図Ⅲ－２－２	T氏の記録したK氏の作業体系
図Ⅲ－２－３	K氏・T氏事例における圃場ごとの性質

図Ⅲ－２－４	K氏・T氏事例における基盤整備前の地形
図Ⅲ－２－５	K氏・T氏事例における圃場の用水の状況
表Ⅲ－２－３	K氏の得意分野
表Ⅲ－２－４	K氏がT氏を訪れた日数の推移
表Ⅲ－２－５	K氏夫妻とT氏夫妻のFFS分析
図Ⅲ－２－６	T氏の単位あたり収量の推移
表Ⅲ－３－１	北海道別海町の農業概況
表Ⅲ－３－２	S氏の経歴
表Ⅲ－３－３	I氏・K氏事例におけるリース計画
表Ⅲ－３－４	熟練の分類
表Ⅲ－３－５	I氏・S氏事例において継承された熟練の特性
表Ⅲ－３－６	I氏による年間作業計画
表Ⅲ－３－７	I氏・S氏のFFS分析
表Ⅲ－３－８	I氏・S氏事例における経営成績の推移
図Ⅲ－３－１	I氏・S氏事例における技術指標の推移
表Ⅲ－３－９	経営・技術指標の組合員平均
表Ⅲ－４－１	研修牧場における受入条件と研修内容
表Ⅲ－４－２	研修牧場における年間スケジュールと講義内容
表Ⅲ－４－３	研修牧場による研修生の概要
表Ⅲ－４－４	研修牧場の事業収支の推移
図Ⅲ－４－１	別海町における経営継承システム概念図
図Ⅲ－４－２	後継者のいない経営者のリレー方式に対する意向
図Ⅲ－４－３	研修牧場研修生のリレー方式に対する意向
表Ⅲ－４－５	後継者のいない経営者および研修牧場研修生のFFS得点
図Ⅲ－４－４	研修牧場研修生の凝縮性得点と前経営者の熟練に対する評価の相関
図Ⅲ－４－５	研修牧場研修生の保全性得点と前経営者の熟練に対する評価の相関
図Ⅲ－４－６	後継者のいない酪農経営者の受容性得点とリレー方式への意向の相関

#### 第Ⅳ章

表Ⅳ－２－１	日本労務研究会アンケートの回答法人の概況
図Ⅳ－２－１	回答法人の後継者確保の状況（日本労務研究会アンケート）
図Ⅳ－２－２	経営者が後継者に学ばせたいこと（日本労務研究会アンケート）
表Ⅳ－２－２	アンケート回答法人の概況
表Ⅳ－２－３	アンケート回答法人の後継者の概要
表Ⅳ－２－４	回答法人の権限委譲の状況
表Ⅳ－２－５	権限委譲進行度の平均値の差の検定
表Ⅳ－２－６	継承当事者の経営者機能遂行の得意度
表Ⅳ－２－７	経営者の得意度平均値の分散分析と多重比較
表Ⅳ－２－８	経営者の得意度の差の検定（経営タイプ別）
表Ⅳ－２－９	継承当事者の経営者機能遂行の得意度の差の検定

表IV-2-10	熟練の特殊度の評価
表IV-2-11	熟練の特殊度の分散分析と多重比較
表IV-2-12	熟練の特殊性の差の検定（経営タイプ別）
表IV-2-13	熟練の継承困難度の評価
表IV-2-14	経営者のリタイア予定
表IV-2-15	継承計画の有無
表IV-2-16	経営者のFFS得点
表IV-2-17	後継者のFFS得点
図IV-2-3	継承当事者のFFS平均得点
表IV-2-18	回答法人のビジネスサイクル
図IV-3-1	経営者年齢と権限委譲（平均）
図IV-3-2	経営者年齢と財務分野の権限委譲
図IV-3-3	後継者の年齢と技術分野の権限委譲
図IV-3-4	後継者の年齢と財務分野の権限委譲
図IV-3-5	経営者リタイアまでの年数と財務分野の権限委譲
表IV-3-1	熟練の特殊度と権限委譲進行度の差の検定
図IV-3-6	継承当事者の弁別性得点差と戦略分野の権限委譲
表IV-3-2	戦略分野における権限委譲の重回帰分析結果表
表IV-3-3	ビジネスサイクル別権限委譲の状況（平均値）
表IV-3-4	ビジネスサイクル別技術分野の権限委譲の分散分析と多重比較
表IV-3-5	ビジネスサイクル別販売分野の権限委譲の分散分析と多重比較
図IV-4-1	順列型権限委譲の例
図IV-4-2	逆列型権限委譲の例
図IV-4-3	逆列型委譲経営者の戦略分野の権限委譲
図IV-4-4	逆列型委譲経営者の雇用分野の権限委譲
表IV-4-1	委譲タイプ別経営者FFS得点
表IV-4-2	委譲タイプ別継承当事者の凝縮性得点差の分散分析と多重比較
表IV-4-3	委譲タイプ別継承当事者のFFS総得点差の分散分析と多重比較
表IV-4-4	法人設立年別ビジネスサイクル
図IV-4-5	法人設立年度別委譲タイプの構成
表IV-5-1	権限委譲の規定要因（まとめ）
図IV-5-1	権限委譲ギャップの要因（まとめ）

# 第 I 章：農業経営継承問題の論点

## 1 問題意識

わが国農業をめぐる、「経営継承」が注目を集めている。平成 10 年公表の「農政改革大綱」では、農政改革の課題として「経営継承の円滑化」が挙げられ、「離農農家等の農地・施設等を新規就農者に対し円滑に継承させるため、リース農場制度を活用するとともに、新たな経営継承システムを構築する」とされ、また平成 11 年施行の食料・農業・農村基本法（以下：新基本法）では、第二十二條において、「国は、（中略）経営管理の合理化その他の経営の発展及びその円滑な継承に資する条件を整備し、家族農業経営の活性化を図るとともに、農業経営の法人化を推進するために必要な施策を講ずるものとする」と謳われている。農業政策上、農業経営の「継承」もしくは「継承システム」が 1 つのキーワードになっていることがわかる。この背景として挙げられるのは、農業就業人口の急激な高齢化である。昭和一桁世代の本格的リタイアを迎え、いかに世代交代を進めるかが緊急の課題となっている。

一方、国外に目を転じると、経営継承に関して同様の問題関心の高まりがある。英国では[Gasson and Errington(1994)]を中心とした継承研究の蓄積があり、また米国でもアイオワ州立大学を中心とした全米組織 **National Farm Transition Network** が形成され、経営継承への関心が高まりつつある。特に Errington は、英国のみならず、フランス・カナダなどと経営継承の国際比較を行うなど[Errington(1998)]、先進国農業に共通の課題として継承問題を取りあげている。

図 I-1-1 は、EU 主要 12 カ国および米国における 1975 年から 97 年の間の農場平均面積の増加率と農業経営者に占める 65 歳以上割合(1997 年)の関係を見たものであるが、平均面積が安定している国ほど高齢化が進んでおり、特に米国・英国で高齢化が進んでいることがわかる。これらの国は大規模家族経営が安定的に展開している地域であり、効率性の面では一定の成功を収めている。しかしながら、これらの国で経営者の高齢化が進んでいるということは、経営者の世代交代が進んでいない、つまり、経営継承が円滑に行われていないことを示す。これは、先進国農業における「持続性」問題と呼ぶことができる。「持続性」ないし「持続的成長」といった場合、環境問題が主に想定される[金沢(2001)]が、効率性を追及してきた米国農業において経営者の高齢化が進んでいるという事態は、「持続性」ないし「持続的成長」には、環境のみならず「人」の面からみた継続性、すなわち経営者の世代交代＝継承問題の解決が不可欠であることを暗に示している<sup>1)</sup>。

そこで本論では、農業経営の持続性確保に向けた理論的基礎の提供を目的として、農業経営の継承問題に焦点を当て、その継承メカニズムの分析を行う。

なお、経営継承問題は、農業に限られた問題ではない。中小企業など所有と経営が一致している事業において典型的に見られる問題である。企業形態論[小松(2000)]においては、企業の発展に伴い所有と経営の分離が進み、継承問題は解消しうるとされているが、全ての企業がこのような発展段階をたどるわけではなく、実態としては、所有と経営が一致したまま継続している企業の方が一般的であるとさえいえる。また、「20 世紀の「規模の経済」

図 I - 1 - 1 平均面積の増加率(1975⇒97年)と65歳以上経営者割合



出所：Eurostat, USDA Census of Agriculture, 農業センサス

から 21 世紀の「ネットワークの経済」へと転換する段階では、むしろ中小企業が有利性を持つ」という中小企業の再評価も進んでいる ([中小商工業研究所(2000)])。したがって、継承問題は、所有と経営の分離というよりむしろ、所有と経営が一致したものをいかに継承するかを考えることによって解決を図らなければならない。そこで本論では農業の固有の要素だけでなく普遍性を抽出することに主眼を置き、農業経営学の周辺諸科学への貢献 [生源寺(2001)] をもめざす。

## 2 既存研究の整理

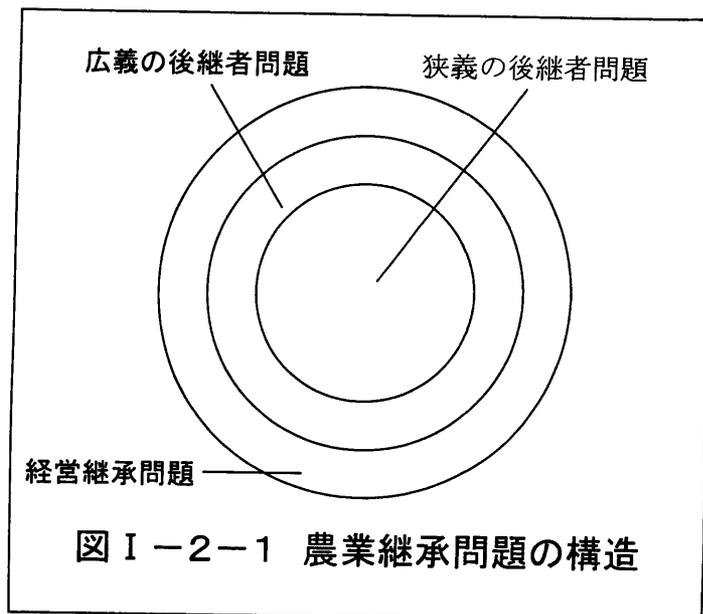
### 2-1 後継者問題から経営継承問題へ

経営継承問題を考える第一の視点は、後継者（あとつぎ）問題との関連での経営継承問題の把握である。ここでは、「経営継承問題は後継者問題とは何が違うのか」という疑問に応える形で、後継者問題から経営継承問題に至る研究の系譜を鳥瞰する。

#### 2-1-1 後継者問題とは何か

「後継者問題」とは何か。[和田(1989)]によれば、「経営の継承が子供に限定されているため、たとえ経営は安定していてもその継承がスムーズに行われることが保証されていない」問題である。したがって、「我が国の農業の担い手の基幹である家族経営に固有なもの」[稲本(1984)]といえる。ここでは、後継者が子弟に限定されることを原因として経営継承の不調が起こる場合、それを狭義の「後継者問題」と呼ぶ。これをより広義に捉え、経営継承の不調が（子弟に限らない）後継者を原因とする場合、それは広義の「後継者問題」と

いえる。翻って言えば、後継者を原因としない経営継承の不調もありうる(図 I-2-1)。



### 2-1-2 相続問題

第二次大戦後、経営継承に関する最初の問題関心は、「戦後民法の均分相続規定による農地分割、農業経営の零細化」＝「相続問題」として提起された。これは、後継者を含めた相続権者間の利害調整の色彩が強く、後継者問題というよりむしろ経営継承問題である。

相続問題研究は、均分相続による農地分割の実態分析が中心である。農家が農業後継者以外の子供への教育投資などにより相続権者間の公平性を保ちつつ農地および農業経営の一体的継承を達成している段階 ([松村(1958)], [利谷(1964)], [川島(1965)], [利谷他(1970)] など) から、地価高騰を主たる要因として農地以外の生前分与では農地分割を阻止できず、農地分割が増加する段階 ([利谷(1978)], [中村(1981)], [加藤(1981)], [安藤(1993)] など) に至る過程が示されている。

相続問題は、古くて新しい問題であり、農業経営の企業形態に関わらず、所有と経営が一体である経営においては常に随伴する [中安(1994)]。この問題の解決の方向性としては、所有と経営の分離が考えられる。しかし、農業では農地法の制限が農業経営の所有と経営の自由な関係を認めない [酒井(1999)] し、そもそも所有と経営の一体性は中小企業一般の「強み」として理解されており [滝澤(1992)]、一種のパラドクスを形成する。その解決は容易ではないといえる。

### 2-1-3 後継者不足問題

後継者不足問題は、日本経済の高度成長をきっかけとした農業後継者の大幅な減少への対応の問題として提起された。旧農業基本法 (以下：旧基本法) は、この問題に積極的に取り組み、「近代的な家族関係に基づく自立経営の育成」をその解決策とした。具体的には、自立経営において後継者の就業条件が改善されることを通じ、後継者の確保を図るものであった。

しかし、この構想には以下のような困難性が指摘された。第一に、旧基本法で描いた農業構造確立の実現が困難である以上、「継ぐに値する経営」が育成できないのだから後継者は確保できない（後継者確保以前の経営の存続問題）とするもの。第二に、農家子弟には職業選択の自由があり、「継ぐに値する経営」を確立したとしても、それは後継者の就農を何ら保証しない（後継者の量的確保の問題）とするもの。第三に、「継ぐに値する経営」を確立し、後継者がそれを継承したとしても、後継者がその経営を維持・発展できる保証がない（後継者の質的確保の問題：[柳村(1997)]）とするもの、である。

その中で、経営者と後継者の関係性に焦点を当てた研究が注目される。戦後もしばらくは農業経営は「戦前来的家父長的支配の側面を引きずっている」[岩本(1987)]との理解が一般的であったため、この視点からの研究が行われた。先駆的研究として挙げられるのは、[利谷(1964)]である。ここでは経営主宰権と財産所有権の移譲過程について、「仕事のおやじ」「田んぼのおやじ」「サイフのおやじ」の「おやじゆずり」として分析を行っている。経営主宰権および財産管理権の円滑な継承という問題意識は後の家族協定（父子協定・父子契約・親子契約・家族経営協定）運動や農業者年金制度へと結実し、その後はこれらをキーワードとした研究が行われている（家族協定については、[利谷(1973)]・[利谷(1989)]・[川手(1998)]・[内山(1999a)]、農業者年金制度については[武井(1981)]・[葛井(1981)]・[田代(1993)]などがある）。これらの問題関心は、家族協定や農業者年金制度の有効性と限界の指摘にあった。また、[大内(1988)]では、経営主催権と財産所有権移譲の地域多様性を検証している。

狭義の後継者問題としての「後継者不足」問題は、自立経営の育成や後継者の就業条件の改善といったミクロ視点での解決が図られたが、日本経済の高度成長、産業化の進展に伴い農業後継者が減少するという「趨勢」([佐藤(1998)])の前にはあまりにも無力であり、兼業農家の後継者問題[田代(1985)]などが提起されるにおよび、完全に行き場を失ったといえる。

#### 2-1-4 農業経営継承をめぐる三位一体モデルの崩壊

従来の農業経営継承は、家業（営農）、家産（農地などの所有権）、イエ（家族）を三位一体のものとして捉え、その統括権限が直糸家族性の下で親から子へと継承されるモデルを基本形としていた（[川俣(1979)]・[中安(1984)]など）。そして三領域の分化に伴い、このモデルが機能不全に陥っていく過程を多くの研究が示している。

図 I-2-2 は、これらの研究の流れを図示したものであり（基本的なアイデアは、[Gersick 他(1997)]に学んだ）、営農・所有権・家族の分化を3つの円のズレとして表現した。円の各領域に入るのは、農業経営の継承をめぐるステークホルダーである。①は3つの円が重なる領域であり、経営者に相当する。②は営農に携わるが所有権を持たない家族であり、後継者および経営者の妻や後継者の妻などの女性農業者が該当する。③は所有権を持つが営農には関わらない家族であり、いわゆる「いへのあとつぎ」があてはまる。④は営農に関わり所有権も持つ、組織化・法人化の際の家族外の構成員に相当する。⑤は営農には関わらないが所有権を持たない非家族であり、雇用労働者をさす。⑥は営農にも携わらず所有権も持たない家族である。⑦は所有権を持つが営農にはタッチしない非家族であり、借入地の地主などが該当する。

上述した相続問題は、①・②・③・⑥の利害調整問題として顕在化した（農地分割が進



原(1993))が前提となる。家族クローズが地域クローズに変わっただけでは、システムのマイナーチェンジに過ぎない。農業法人による新規就農者「受け皿」論も同様である。このようなオープンシステムは、新基本法でいう「経営継承の円滑化」および農政改革大綱のいう「日本型経営継承システム」が意図する内容でもある。

オープンシステム論については、わが国農家の夫婦家族制への移行（[磯辺(1993)]・[谷本(1998)]・[柳村(1999)]など）を前提に、[斎藤(1996)]・[辻他(1999)]・[梶井(1997)]・[坪井(1993)]・[中安他(1998)]・[小田切(1994)]・[佐々木(1999)]など多くの論者がその必要性を指摘しているが、中でも[秋山(1994)]が、「家族経営の近代化」とは、経営候補者を必ずしも息子に限らないという緊張関係を醸成し、人材確保の視野が一挙に拡大される可能性を内包した変革過程」であるとして、第三者継承を視野に入れなければ家族経営の近代化は達成できないとの立場をとっていることは注目される。

オープンシステム概念が提唱されたのは、バブル崩壊直後の1990年代初頭である。減少する一方だった新規就農者数が下げ止まり、農外からの新規参入者の増加が報告され始める頃である。狭義の「後継者問題」を規定していた「趨勢」が止まったとき、農業経営継承研究はオープンシステム論に移行したわけである。従前の農業をめぐる人材の動きは、流動的ではあったが開放的では決してなかった（[今田(1998)]）。それが故に農業は一つの「階層」を形成した。オープンシステム論は、これを「開放」していく取り組みである。これは農業を非階層化することをも意味する（図I-2-3）。「階層」としての農業を捨象し、農業を他産業と同列視するという意味で、広義の「後継者問題」は、狭義の「後継者問題」とは一線を画すわけである<sup>2</sup>。

なお、システムがオープン化しても経営継承の多くは引き続き親子間をベースに行われると考えられる（[岩元(2000)]・[高橋(1994)]）が、これは産業としての農業の「開放性」と「流動性」の相違を指摘するものとして重要である。産業としての農業は、「流動性」ではなく「開放性」を求められる点に留意が必要であろう。

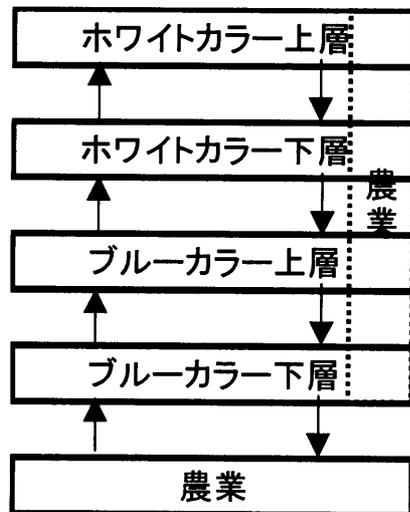


図 I - 2 - 3 農業の「非階層化」

## 2-2 新規参入問題から経営継承問題へ

経営継承問題を考える第二の視点は、新規参入問題との関連での経営継承問題の把握である。

新規参入者への注目は比較的新しく、研究蓄積も必ずしも十分とは言えない。「農業の動向に関する年次報告」において、新規参入者が初めて言及されたのは1982年である。新規参入者とは、出身の農家非農家にかかわらず、自家の経営資源などの継承を行わず、新規に経営資源を獲得して農業経営を開始した者（自営型）との解釈が一般であるが、近年では農業法人の従業員として就農する者（雇用就農型）も新規参入者として位置づけられている。新規参入に関する先駆的な研究としては、[品部(1987)][松木他(1988)]が挙げられる。中でも[松木他(1988)]は、新規参入の多様な形態を類型化し、類型ごとの経営基盤の確立過程についての分析を行っている。

新規参入については、新たに経営資源を獲得するところから、「継承ではなく創業の範疇に含まれる」([江川(2000)])との解釈が一般的である。したがって、新規参入研究も、農家子弟による自家農業の継承との比較（創業と継承の対比）により語られることが多かった（[稲本(1992)]・[稲本(1996a)]など）。中でも[内山(1998)]は新規参入ルートの類型化を行うとともに、[内山(1999)]において、新規参入者が就農地において信用基盤を確立するために必要な無形の資源を「定着のポイント」として実証的に示している。それではなぜ、新規参入問題が経営継承問題と関連付けられるのか。その理由は以下の4点に集約される。

第一に、新規参入に雇成型就農が位置づけられたことで、将来的に就農先の農業法人の経営への参画さらには経営継承を行う可能性が含まれることである。[内山(1996)]は、雇成型就農を果たした者が、将来的に独立するルートおよび法人内で経営参画に至るルートを指摘している。このようなルートは平成12年度版「食料・農業・農村白書」においても、「アンケート調査によれば、将来の法人の経営継承の見通しとして、調査対象になった土地利用型農業を主体とする農業生産法人の約25%が「従業員を育てて承継」と回答しており、経営の発展に応じた新たな動きとして定着・拡大が望まれる」との記述がされるなど、農業法人における主要な経営継承パターンとなる可能性がある。

第二に、農家子弟との対比における新規参入者の経営資源獲得の困難性が指摘される一方で、経営基盤の確立された農業経営における後継者不在問題がクローズアップされた結果、この双方を結ぶことで両者の抱える問題を解決しようとする試みが生まれたことである。この考え方は、1992年「新しい食料・農業・農村政策の方向」（新政策）にその端緒を見ることができるが、その後「農政改革大綱」や「新たな酪農・乳業対策大綱」では具体的に「離農農家等の農地・施設等を新規就農者に対し円滑に継承させるため、リース農場制度を活用するとともに、新たな経営継承システムを構築する」、「離農跡地や後継者不在の農地、施設等はわが国畜産にとって重要な資源であり、生産量の確保や地域振興の観点から、その円滑な継承を図ることが重要である」、「離農跡地を活用した新規就農の促進に加え、後継者のいない健全経営を中断することなく第三者に円滑に継承するなど、わが国の実態にあうような「日本型畜産経営継承システム<sup>3</sup>」を構築する」などと表現されている。また、これを具現化する動きも報告されている（[石田(1999)]・[山本(2001)]・[内山(2001)]など）。このように、オープンシステム下における新規参入者による農業経営の開始を既存

経営の第三者継承という視点で捉える必要が生まれている（[江川(2000a)]）。

第三に、オープンシステムに新規参入者を含んだ場合の問題把握の視点の転換である。新規参入者が後継者として加わることで、後継者問題は広義の段階にあるが、新規参入研究の視点から眺めた場合、現経営者だけでなく後継者も問題把握の主体となりうる。この場合、後継者と経営者は相対的に捉えなければならないため、「経営継承問題」として扱うことが必要となる。

第四に、一般中小企業における経営継承問題に関して、既存の事業体が従前の事業を円滑に継承し維持することのみならず、事業体が有している経営資源を活用して新規事業を展開し、事業をより大きく発展、変革させる「第二創業」の重要性が指摘されていることである。第二創業は、事業体が有している経営資源を活用できるため、事業展開上のリスクが小さいといわれているが、経営継承は第二創業の大きな契機として期待されている。したがって、経営継承にも新規創業の要素が少なくなく、継承と創業の区別は必ずしも明確ではなくなってきた。

以上の理由から、新規参入問題を経営継承問題として捉える必然が生まれる。

## 2-3 経営継承の意義

以上、従来の研究領域を経営継承問題として再編・分析する必要性についてみた。後継者問題は経営継承の不調の大きな原因ではあるが、原因はそれだけではない。ここに「経営継承問題」のフレームワークの最大の特徴が現れる。

しかしながら、「経営継承」という語からは、次のような疑問が生まれる。すなわち、①農業経営の存続にとり、継承問題はいかなる重要性を持つのか、②経営継承が問題となる経営はごく一部ではないか、③経営継承とは何を継承するのか、の3点である。

### 2-3-1 経営継承の重要性

経営の存続と経営の継承の関係については、論者によって評価が分かれている。[坪井(1999)]は、「経営存続の諸条件は経営継承の基礎的条件を形成する」と論じている<sup>4</sup>。いわば、経営存続が経営継承の必要条件だとする考え方である。一方、[稲本(1989)]は、経営発展の具体的内容の1つとして「人的・物的経営資源の農業経営者世代間の継承」を挙げ、経営継承は経営の存続・発展の基礎的条件を形成するとの立場に立っている。本論は、後継者を確保した農業経営が質・良ともに積極的な投資行動をとるという実態（[山本(2001a)]）などに鑑み、後者を基本的に支持するが、経営の存続と経営の継承は、相互規定関係にあるとの立場をとる。

経営継承の問題は、家族経営の抱える大きな弱点と言われる（[利谷(1968)]・[梶井(1973)]・[和田(1989)]・[石田(1999)]など）。この解決の1つの方向性として、家族経営を代替する経営を育成することで、継承問題を（解決するのではなく）解消するという考え方がある（[武部(1992)]など）。例えば、[稲本(1989a)]は、「農業生産法人は形式的にも、また実質的にも後継農業経営者の新規参入の条件が最も整備されており、農業経営の継続性の条件を最も多く有している」とし、また[稲本(1994)]は、農業法人を家族型、有志協業型、集落協業型に類型化し、経営の継続性（後継者確保の有利性）は集落協業型において最も高く、家族型において最も低いとしている。確かに、協業型経営では、構成員（構成農家）のすべての後継者が組織に残らなくても、それですぐに組織が解体してしまう

ことはない。しかし、[和田(1979)]が指摘するように、協業経営には組織としての不安定性の問題がある。この点について、[伊藤(1991)]は、生産組織の「解散の危機」を、[安藤(1991)]は、協業経営における構成員の世代間関係の問題を、そして[倉本(1988)]は共同経営の経営問題として構成員間のコンフリクトの問題を指摘している。いわゆる担い手論から経営継承を論じる場合、所有者と経営者の交代を伴わない人材確保の問題と経営継承の問題は区別する必要がある[坪井(1999)]が、経営の継続性の観点からみた場合、組織型の経営は「個別経営より若干有利」([酒井(1989)])な程度と評価するのが妥当であろう。したがって、農業の場合はあらゆる経営において、その継承が重要な課題となる。

なお、オープンシステム論からみた場合、オープンシステム下では人材確保の範囲は大きく開かれており、経営の構成員の多寡は人材確保に直接の影響を与えないことに留意する必要がある。

### 2-3-2 経営継承の対象

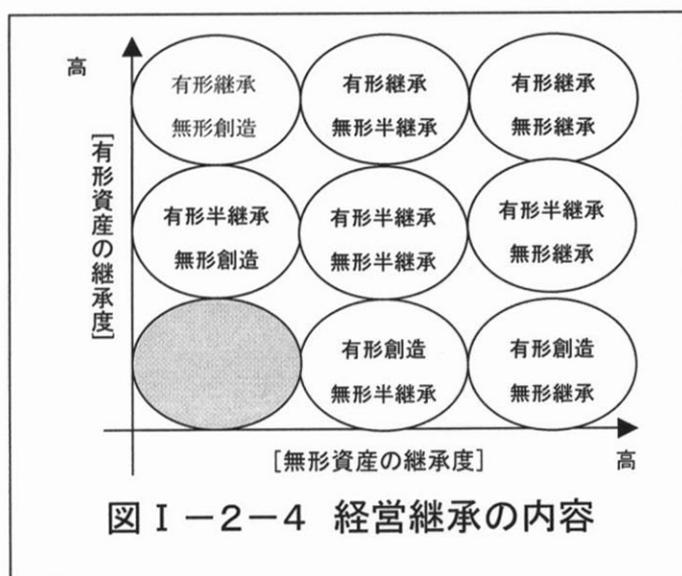
社会的に不要な経営は消滅する運命にある。したがって、すべての経営が後継者を確保する必要はないし、社会的に必要な経営であっても、後継者を確保して経営を継続させるかどうかは経営者の自由であり、強制することはできない([国民金融公庫総合研究所(1997)])。農業もまた例外ではない。ただし、農地をベースとした経営資源の効率的な利用の観点から、「社会的に必要な経営」、「国が育成しようとしている優れた経営」([全国農業会議所(2001)])が経営継承問題の対象となる。なお、農業の場合は経営資源としての農地は同時に地域資源としての性格も持ち、公共的な観点からの農地の保全と利用の問題が残る([酒井他(1998)])が、これは地域資源管理の問題として別途対策を講じる必要がある(この議論については、[田代(1994)]参照)。

### 2-3-3 経営継承とは何か

「後継者問題」とは、後継者を原因とした経営継承の不調を意味するため、「誰に経営を継承するか」に焦点が当てられるが、「誰に」を確定しただけでは円滑な経営継承は望めない。(1)何を(what)、(2)誰に(who/whom)、(3)いつ(when)、(4)どのように(how)、(5)なぜ(why)、という観点から経営継承の4W1Hをトータルシステムとして捉えるのが経営継承問題のフレームワークである。

狭義の「後継者問題」では「誰に」に制約があったため、他の4分野にはバリエーションが求められなかった。具体的には、「何を」=「農地などの資産(所有権または利用権)」、「いつ」=「経営者が一定の年齢に達した時点」、「どのように」=「農地の生前一括贈与もしくは利用権設定」、といったように、農業者年金制度や贈与税・相続税に関する特例制度、家族経営協定などと強い関連を持ちながら、一定の継承パターンが生み出されてきた<sup>5</sup>。しかし、それだけでは、新基本法の掲げる「効率的で安定的な農業経営」の円滑な継承をオープンシステム下で行うのに十分とはいえない。

例えば、経営継承とは「何を」継承するのか、という問いを立てた場合、その答えは経営資産である。しかし、経営資産には農地や施設などの有形資産だけではなく、無形資産も含まれる。土地・施設などに対する投資金額の大きさや回収期間の長さなどを特徴とする農業では、有形資産が専ら注目されてきた。しかしながら、農場のビジネスサイズの拡大に伴い、無形資産およびその継承の重要性を高めてきている([稲本(1987a)]・[稲本(2001)])。そこで本論では、無形資産に注目したい。



もちろん、経営継承場面では、有形資産・無形資産の全てを継承しなければならないわけではない。有形資産もしくは無形資産の一定割合を継承すれば、それは経営継承であろう。経営継承といっても、その内容は1つではない(図I-2-4)。たとえば、親子間継承の場合、優秀な後継者が確保されても、後継者は経営者と別部門を行い、経営移譲と同時に親の部門を廃止する場合、有形資産は継承しても無形資産は継承しない(岩元[1992]<sup>6</sup>)。ただし、農業経営のゴーイングコンサーンとしての側面<sup>7</sup>を重視するとき、無形資産に注目する必要が生じる。また、新規参入研究の視点から見ると、新規参入者に対する支援制度の充実により、新規参入者の資金・農地へのアクセスは改善されているが、経営技術などの無形資産の獲得は依然として課題となっている([内山(2000)])ため、やはり無形資産は重要な論点となる。

従来の継承研究は専ら有形資産継承、特に農地相続を対象としている。すでにみたように、我が国では農地相続について、豊富な研究蓄積とそれに裏づけされた政策体系が完成されているが、これが逆に「相続問題が片付けば継承問題は片付いた」([岩元(2000)])との意識を生み、無形資産継承に対する研究蓄積が遅れたことは否めない。その一因として、無形資産はその把握が困難であり、それをいつ、どのように継承するかを特定するのはさらに困難であることも挙げられるだろう。この状況下における農業経営の無形資産に関する研究蓄積としては、経営者能力論と後継者育成論が挙げられる。

経営者能力の重要性については、[金沢(1982)]・[稲本(1991)]・[稲本(1996)]などが指摘しているが、「我が国の農業経営はまだ構造が規定的であり、経営者の個性によって結果が大きく左右されることが少ない」([和田(1990)])との見方が支配的<sup>8</sup>だったため、その調査・分析が遅れている([永田他(1994)]・[木村他[1996]])。しかし、今日の農業経営をとりまく環境は、「農業経営者の時代」にようやく入り([高橋(2001)]), 農業者の主体性に注目する必要([金沢(2001)])が生じている。

経営者能力論には、3つのアプローチがある([淡路(1996)])。経営成果の差をもたらす人的要因を追求する「人的資質論」アプローチ([天間(1971)]・[木南(1987)]・[木村(1994)]), 経営管理場面における経営者能力形成過程を検証する「能力形成論」アプローチ([重富(1983)]・[重富(1985)]・[石田[1993]]), それに経営者機能を整理、経営者がそれを具備す

る過程を検証する「経営者機能」アプローチ（〔児玉(1980)〕・〔七戸(1987)〕・〔藤谷(1990)〕・〔大原(1991)〕・〔淡路(1996)〕・〔Errington(1998)〕）である<sup>9</sup>。これらが無形資産継承の観点からみた場合、「人的資質論」は、経営者の人的要因が先天的か後天的かを問わないこと、また実証場面で経営者の「能力」と「個性」の混同がある<sup>10</sup>ことなどから、適切なアプローチではない。その点「能力形成論」および「経営者機能論」は、どちらも後天的な能力獲得過程を検証するものであるが、「能力形成論」は、ライフヒストリー分析の形をとり、応用性の面で難点がある。そこで本論では「経営者機能論」に依拠したい。

「経営者機能論」をさらに詳しく見た場合、このアプローチが後継者が経営者機能を獲得していく「継承階梯論」に基づいていることがわかる。〔七戸(1988)〕は、「生産過程管理」→「経常的資金管理」→「長期的財務管理」→「財務管理」という道筋を、〔淡路(1996)〕は、「労働者機能」→「経営者機能」→「所有者機能」という道筋を、また〔Errington(1998)〕は「技術」→「戦略」→「販売」→「雇用」→「財務」という道筋をそれぞれ描いているが、これらはいずれも「労働者」から「経営者」へと階梯を登っていくモデルを示しており、経営者のライフサイクルを前提としている。

後継者育成論は、後継者の育成の「場」に関する議論である。その論点は、①後継者への教育の「場」としての家族経営の評価、②後継者育成の「場」としての地域の重要性、の2つが挙げられる。

第1の論点に関しては、各農業経営におけるOJTを重視し、「後継者の経営教育は、(中略)家族経営外における完全な代替は困難」とするもの（〔稲本(1991)〕）と、「農家という場に内部化された担い手の育成は、様々な限界を生む」（〔淡路(1996)〕・同様の趣旨のものとして〔青柳(1991)〕）との対照的な見方がある<sup>11</sup>。OJTはケースによるレベルの差が激しいため、内容を問わずにその是非を論じるのは早計である。この点に関し、〔大泉(1998)〕は、「ソフト重視の担い手論」をキーワードに、経営内および公的機関等での教育の必要性を説くと同時に、「経営の精神」のようなものを付与することの困難性を指摘している。確実にいえるのは、全ての教育を経営内で完結することはできないが、それはOJTが重要な教育機会であることと矛盾しないということである。また、第2の論点に関しては、近年は、「後継者というより若い農業者」（〔大原(1992)〕）という概念が定着してきている。その主たる議論は、家族経営内だけでなく「地域の農業者」形成の視点が重要というものであり（〔塩見(2000)〕）、「場」の議論が経営単位から地域単位へとその焦点を移している。たとえば、経営継承の際の親子間関係について、今日では後継者が新規部門を立ち上げ、親子が別部門を担当するといった形が多く報告され（〔岩元(1992)〕）ている。かつて言われた親子間の「協調」と「闘い」（〔金沢(1988)〕）の視点や、家族経営を複数意思決定主体として見る視点（〔稲本他(1984)〕）はあまり聞かれぬ<sup>12</sup>。しかし、〔斎藤(2000)〕は、法人経営において、経営者と後継候補者である従業員との間に大きな意識ギャップがあること、無形資産を円滑に継承していくためのシステム作りに課題を残していることを指摘しており、無形資産継承にとって経営者と後継者の関係性の分析はなお重要であるといえる。

以上をまとめると、経営継承研究は、経営資産をいつ、誰に、どのように、なぜ、行うのかをトータルシステムとして分析するものである。農業経営のゴーイングコンサーンとしての側面に注目すると、無形資産の継承がポイントとなる。農業経営における主要な無形資産として経営者能力が挙げられるが、継承の観点からは経営者機能アプローチが有効

である。また、無形資産継承の「場」に関する議論としては後継者育成論があり、家族経営内のOJTに対する評価は二分されるものの必要であることは確かであるが、一方で「場」の議論は「農家」から「地域」にその焦点が移りつつある。しかしながら、経営者と後継者の関係性は重要な論点として残されている。

## 2-4 他産業からみた農業経営継承の異質性と同質性

以上の整理は主に農業経営学および農業経済学・農業法律学の分野によるものであるが、経営継承問題は農業のみならず中小企業を中心とした企業一般が抱える問題である（〔滝澤(1992)〕・〔藤田他(1996)〕）。ここでは、周辺諸科学の経営継承研究のレビューを一般経営学を中心に行う。

### 2-4-1 中小企業における継承問題

中小企業の継承問題は、「事業承継」問題とも言われるが、あらゆる業種の中小企業経営者が共通に抱える問題であることを反映し、多くの書籍がある。その主な論点は、①事業承継に際しての税務・法務対策の必要性を喚起するもの（〔大野(1995)〕・〔江澤(1997)〕・〔黒川(2000)〕など）、②後継者難に対応して、M&Aなどをも視野に入れた「事業承継」の必要性を喚起するもの（〔さくら銀行他(1995)〕・〔佐野(1995)〕・〔中小企業庁(2001)〕など）である。①については、一般中小企業においては、農地に関する税制の特例措置などの経営継承に際しての制度的サポートはなく、相続税支払いが事業継続の障害となりうるものがその要因となっている。また②は一般中小企業においては親子間継承が主流であるため、子供が継承しない場合の対策として、経営と所有を分離し経営権を第三者に継承する方式やM&Aの積極的活用が謳われている。

中小企業における継承問題は、現状では相続税問題に専らの注目が集まっており、継承プロセス問題については、「ケースはあってもモデルはない」（〔井上(1992)〕）と言われ、研究蓄積も多くはない。経営者の交代が必ずしも企業の活性化につながっていない実態の指摘（〔国民金融公庫総合研究所(1997)〕・〔荒(1995)〕・〔中小企業事業団(1990)〕）と、同種の問題は日本に限らず英国にも見られることが示されている（〔百瀬他(1999)〕）程度である。例外として挙げられるのは〔Gersick 他(1997)〕である。〔Gersick 他(1997)〕では、ファミリービジネスを所有・家族・事業の3つの軸から捉え、それぞれの軸が関係性をもちながら発展していくモデルから継承問題を論じている。このモデルの中には有形資産の世代間移転も含まれるが、同時に「共通の夢(Shared Dream)」をキーワードにした経営者と後継者およびその家族の関係性の重要性を示している。本論は、〔Gersick 他(1997)〕の問題提起を受け、これを経営者機能論から検証する。なお、中小企業ではなく大企業の盛衰を分析したものに〔日経ビジネス編集部(1989)〕があるが、ここでは「企業の寿命は30年」とされている。企業の繁栄は30年弱しか続かないことを示しているわけだが、30年とは創業者のライフサイクルとほぼ合致する期間であり、大企業における継承問題を暗示するものとして興味深い。

以上みてきたように、中小企業一般においても農業と同様に継承問題を抱えている。ただし、農業は農地相続に関する特例措置など税制面が整備されているのに対し、中小企業は類似の制度がない<sup>13</sup>ため、専ら税制の問題に関心が集中しているのが実態である。

### 2-4-2 無形資産への注目<sup>14</sup>

無形資産への注目は、[伊丹(1984)]および[伊丹(1987)]における「見えざる資産」の指摘にその端緒を見ることができる。伊丹は、技術・ノウハウ・ブランド・組織風土といった情動的経営資源を「見えざる資産」とし、競争力の源泉としての「見えざる資産」の蓄積の重要性を指摘している。[野中(1990)]および[紺野他(1995)]は、「知識資産(ナレッジマネジメント)」を提唱している。野中は、知識社会における競争優位の源泉としての知的経営資源を「知識資産」とし、知識創造および知識共有の重要性を指摘している。また、[Wayne(2000)]は、個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源を Social Capital とし、この重要性を指摘している。

無形資産は、知識資産もしくは知的資本などとも言われる。一般に会計学では無形資産、経済学では知識資産、経営学では知的資本と呼ばれているが、その意味するところは本質的には同じである([Lev(2001)])。重要なのは、それが「将来の利益を生み出す無形の源泉である」こと([Lev(2001)])、およびその重要性が増していること([伊丹(2001)]・[蔣(2000)])である。

一般経営学における無形資産に関する議論は、「本来は個人に属する無形資産をいかに組織的に共有するか」がテーマになっている。これを無形資産継承におきかえれば、「経営者に属する無形資産をいかに後継者に継承するか」がテーマとなる。一般経営学においては、「トップマネジメントがその企業にとって固有の経営資源」([小林(2000)])つまり無形資産であると考えられており、無形資産には市場が存在しないという特徴を持つこと([伊藤(2001)])とあわせ、無形資産継承というテーマは、一般経営学においても重要であることがわかる。ただし、農業経営継承の分析を行うにあたっては、一般経営学の議論は概念装置としては有効であるが、議論は抽象的であり、必ずしも実証的ではないことに留意する必要がある。

### 2-4-3 経営者能力論

中小企業における経営者能力論は、[清水(1983)]をその端緒として、[木村(1986)]・[小椋編(1998)]・[稲崎(1999)]などがあるが、その示す「経営者の条件」は、いわばありきたりである。「普遍的あるいはアプリアリに望ましい経営者能力は存在しない」として、経営者能力は「経営者の3つの機能、すなわち①将来構想の構築・経営理念の明確化、②戦略的意思決定、③執行管理、の機能を発揮しやすい経営者の資質」を示すに過ぎないとの[清水(1998)]の理解が一般的であり、経営者機能論との親和性が見られる。

以上のように、一般経営学の継承研究は、農業との一定の差異を見せつつも、共通の土台を持っている。国内においては、農業は継承研究の先達的存在であり、農業経営学の分野から多くの貢献を果たすことが可能だと考えられる。

### 2-5 経営継承研究に求められる視点

以上の先行研究のレビューにより、経営継承研究には、①無形資産への注目、②無形資産継承の「場」としての経営者と後継者の関係性への注目、③第三者継承への注目、が重要であることをみてきた。これらはいずれも、従来の研究では不十分であった点であり、本論での課題にも直結する。

無形資産については、継承場面において無形資産そのものが注目されてこなかったことが挙げられる。数少ない研究蓄積として経営者機能論の成果(特に[淡路(1996)])がある

が、これらは「継承階梯」の提示にとどまり、経営者機能獲得の論理や継承階梯そのものの評価についてはなお明らかではない。さらに、農業階梯だけで継承メカニズムは説明できるのか、他の要因があるのではないかという点についても考察する必要がある。

関係性の視点については、かつてはその重要性が指摘されていた（[小松(1967)]）が、心理学的側面が強いこともあり、農業経営学ではあまりコミットされてこなかった（[高橋(1993)]）。また一般経営学の分野でも、人間関係論への過度の傾斜は、上司が部下の機嫌をとることを第一義とするニコボン主義（[上野(1876)]）を生み出したこともあり、あまり重要視されてきたとはいえない。しかし、無形資産の把握は困難で、継承当事者間での認識ギャップを生じやすいことを考慮すると、関係性に再び注目する必要がある。本論では、経営者と後継者間のコミュニケーションの問題、[金沢(1988)]の言う「協調」と「闘い」の側面を再評価し、この問題に取り組む。

第三者継承については、オープンシステム論のフィージビリティを問う意味でも重要である。オープンシステム論は政策も含め実態より議論が先行しており、これが経営継承システムとして実態としても定着するのか、それとも絵に描いた餅で終わるかはなお明らかではない。ここで農業経営学に求められている役割は、定着に向けた理論的・実践的基礎を提供することであろう。

### 3 農業経営継承の動向

残念ながら、農業経営継承の実態を直接に扱った全国的なデータは存在しない<sup>15</sup>。本節では、①農業関係のデータソースを用い、経営継承がわが国農業経営に占める位置づけを確認し、②中小企業における継承実態のデータから、無形資産継承の重要性を眺めるとともに、③[Errington(1998)]などの成果から、農業経営継承問題の国際的な異質性と同質性を明らかにする。

#### 3-1 我が国の農業経営継承の動向

##### 3-1-1 イベントとしての経営継承の実態

農業経営継承に関する制度的なフォローとして農業者年金制度がある。そこで本節では農業者年金基金の資料を用い、経営継承の動向を眺める。農業者年金制度は、制度と実態の乖離が言われ、制度改正が行われたところであるが、それでもなお加入対象者の75%以上が加入（当然・任意とも）している制度であり、経営継承の概況を代表するデータとして信頼に足ると考えられる。

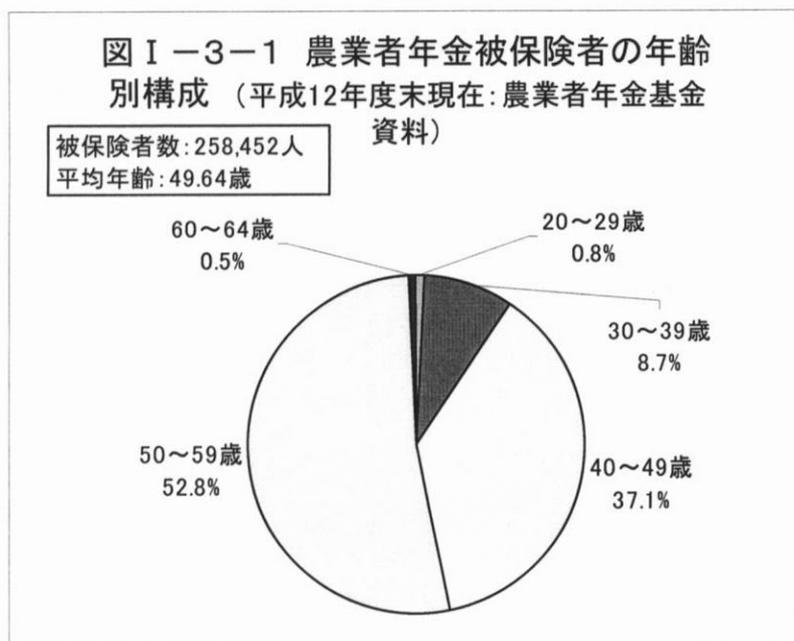
農業者年金制度では、経営移譲を行って引退した経営者に対し経営移譲年金が給付されるが、経営移譲の相手が農業を行う子弟（後継者）や子弟以外の農業者（第三者）だった場合、経営移譲年金に加算が行われる。したがって、後継者に移譲を行い、加算付経営移譲年金の新規裁定を受けた場合は確実に農業経営を継承したと考えられる。表I-3-1は、加算付経営移譲年金の新規裁定者数の推移を見たものである<sup>16</sup>。

1986年度当時は後継者に対し年間約27,000件の経営継承が行われたが、その数は減少を続け、2000年度では、1,839件と15年前の6.7%の水準にまで落ち込んでいる。また、第三者継承は、1986年当時に3,140件、2000年度は1,392件であり、後継者ほどの落ち込み

表 I-3-1 農業者年金の加入付き経営移譲  
年金新規裁定者数の推移

	総数	後継者	第三者	農業生産 法人構成	分割移譲
1986年	30,499	27,270	3,140	89	
1987年	22,319	18,722	3,495	102	
1988年	18,284	14,956	3,272	56	
1989年	16,243	12,934	3,230	79	
1990年	15,042	11,728	3,254	60	
1991年	11,905	9,061	2,768	62	14
1992年	6,193	4,414	1,737	29	13
1993年	7,073	5,053	1,960	39	21
1994年	4,597	3,178	1,379	23	17
1995年	4,677	3,258	1,385	23	11
1996年	3,865	2,409	1,415	25	16
1997年	3,950	2,433	1,463	38	16
1998年	3,602	2,120	1,426	38	18
1999年	3,526	2,090	1,382	41	13
2000年	3,285	1,839	1,392	30	24

(出所:農業者年金基金資料)



は見せていない。ここでいう第三者継承とは子弟以外の農業者に対して経営移譲を行ったものであり、その内容としては、既存経営の規模拡大に資する場合と子弟以外の若い農業者への経営継承の場合とが考えられるが、農業者年金の加入者の年齢別構成を見ると、半数以上が50歳代以上であり、第三者移譲には世代間の経営継承効果はあまり期待できないといえる(図I-3-1)。わが国においては、農業経営を継承したくても継承する相手がいない、いたとしても若年層ではないために経営継承の実効性が現れにくい(移譲を受けた経営者もまもなく誰かに経営移譲しなければならない)、という実態が改めて確認できる。

以上、農業者年金のデータ上では、わが国のイベントとしての農業経営継承は年々その実行が困難となり、現在では年間 2,000～3,000 件発生しているに過ぎないことが分かる。ここでは、経営者の一世代を 35 年～40 年と仮定しても、毎年 2,000～3,000 件の経営移譲では、70,000 から 120,000 の農業経営の継続を確保するにとどまり、認定農業者数(2001 年 9 月末現在の実数で 154,453 人)をもカバーできないことを指摘するにとどめる。

### 3-1-2 プロセスとしての経営継承の実態

農業者年金制度下での「経営移譲」とは、農地の所有権の移転や農地の使用貸借権の設定といった「イベント」を補完したものであるが、本論でいう「経営継承」は、後継者が経営者としての機能を具備していく「プロセス」であるため、農業者年金のデータだけではその実態を把握できない。ここでは、農業センサスのデータを用いて、プロセスとしての農業経営継承の動向把握を試みる。

表 I-3-2 は、同居あとなつぎの農業従事の動向について、経営耕地規模別に見たものであるが、本論の対象とする大規模経営(概ね都府県で 5 ha 以上、北海道で 30ha 以上)では、約 30%の経営においてあとなつぎが自営農業のみに従事もしくは主に自営農業に従事している。これらの経営は経営継承のプロセス下にあると考えられる。

表 I-3-2 同居あとなつぎの農業従事の状況(1995年)

単位:人, %		あとなつぎ合計①	同居あとなつぎのうち自営農業だけに従事②	同居あとなつぎのうち、自営農業に主に従事③	②+③(④)	農業後継者割合④/①
北海道	例外規定	854	45	7	52	6.1
	1.0ha未満	6,137	129	18	147	2.4
	1.0～3.0	9,139	419	79	498	5.4
	3.0～5.0	8,995	468	154	622	6.9
	5.0～10.0	16,725	1,378	649	2,027	12.1
	10.0～20.0	14,742	2,228	1,141	3,369	22.9
	20.0～30.0	7,122	451	414	865	12.1
	30.0～40.0	4,041	1,216	178	1,394	34.5
	40.0～50.0	2,544	778	68	846	33.3
	50.0ha以上	3,289	1,118	47	1,165	35.4
	合計	73,588	8,230	2,755	10,985	14.9
都府県	例外規定	35,721	2,439	331	2,770	7.8
	0.5ha未満	596,832	17,960	1,139	19,099	3.2
	0.5～1.0	924,870	38,165	3,399	41,564	4.5
	1.0～1.5	448,317	27,155	3,245	30,400	6.8
	1.5～2.0	233,548	18,711	2,939	21,650	9.3
	2.0～3.0	201,449	21,672	4,111	25,783	12.8
	3.0～5.0	101,402	14,391	4,062	18,453	18.2
	5.0～10.0	30,317	6,004	2,065	8,069	26.6
	10.0～15.0	3,304	934	233	1,167	35.3
	15.0ha以上	2,055	698	101	799	38.9
	合計	2,577,815	148,129	21,625	169,754	6.6

(出所:農業センサス)

次に、表 I-3-3 は、一経営あたりの基幹的農業従事者数を経営規模別に見たものである。当然ながら大規模層ほど農業従事者数が充実する傾向にあるが、これを年齢別に見ると、39歳以下の若年層が、都府県の大規模層で0.4~0.6人、北海道では0.8人以上存在していることがわかる。これは、都府県の大規模層では4~6割の経営が、北海道のそれでは8割以上の経営が若年層を基幹的農業従事者として保持していることを意味する。その一部は自らが経営者となっていると推測されるが、50歳以上の親世代の経営者を持つ後継者である場合も少なくないと考えられる。

表 I-3-3 一経営あたりの基幹的農業従事者数(1995年)

単位:戸数,人	販売農家数	基幹的農業従事者数	農家あたり従事者数(39歳以下)	農家あたり従事者数(49歳以下)	農家あたり従事者数(50歳以上)	農家あたり従事者数(60歳以上)	農家あたり従事者数(全年齢)	
北海道	例外規定	854	1,299	0.14	0.39	1.13	0.87	1.52
	1.0ha未満	6,137	4,448	0.02	0.08	0.64	0.54	0.72
	1.0~3.0	9,139	10,401	0.07	0.21	0.92	0.68	1.14
	3.0~5.0	8,995	13,904	0.15	0.40	1.14	0.73	1.55
	5.0~10.0	16,725	32,599	0.31	0.76	1.19	0.63	1.95
	10.0~20.0	14,742	35,262	0.56	1.22	1.18	0.61	2.39
	20.0~30.0	7,122	18,896	0.75	1.48	1.17	0.63	2.65
	30.0~40.0	4,041	11,037	0.83	1.55	1.18	0.64	2.73
	40.0~50.0	2,544	6,766	0.87	1.59	1.07	0.60	2.66
	50.0ha以上	3,289	8,865	0.93	1.66	1.04	0.60	2.70
小計	73,588	143,477	0.40	0.86	1.09	0.64	1.95	
都府県	例外規定	35,721	48,657	0.10	0.28	1.08	0.82	1.36
	0.5ha未満	596,832	297,478	0.01	0.04	0.46	0.40	0.50
	0.5~1.0	924,870	699,163	0.03	0.09	0.67	0.54	0.76
	1.0~1.5	448,317	481,439	0.06	0.19	0.88	0.65	1.07
	1.5~2.0	233,548	305,962	0.11	0.32	0.99	0.68	1.31
	2.0~3.0	201,449	315,187	0.18	0.49	1.08	0.68	1.56
	3.0~5.0	101,402	188,420	0.27	0.73	1.13	0.65	1.86
	5.0~10.0	30,317	67,000	0.40	1.06	1.15	0.62	2.21
	10.0~15.0	3,304	8,076	0.52	1.26	1.18	0.65	2.44
	15.0ha以上	2,055	5,173	0.61	1.32	1.19	0.59	2.52
合計	2,577,815	2,416,555	0.07	0.19	0.75	0.56	0.94	

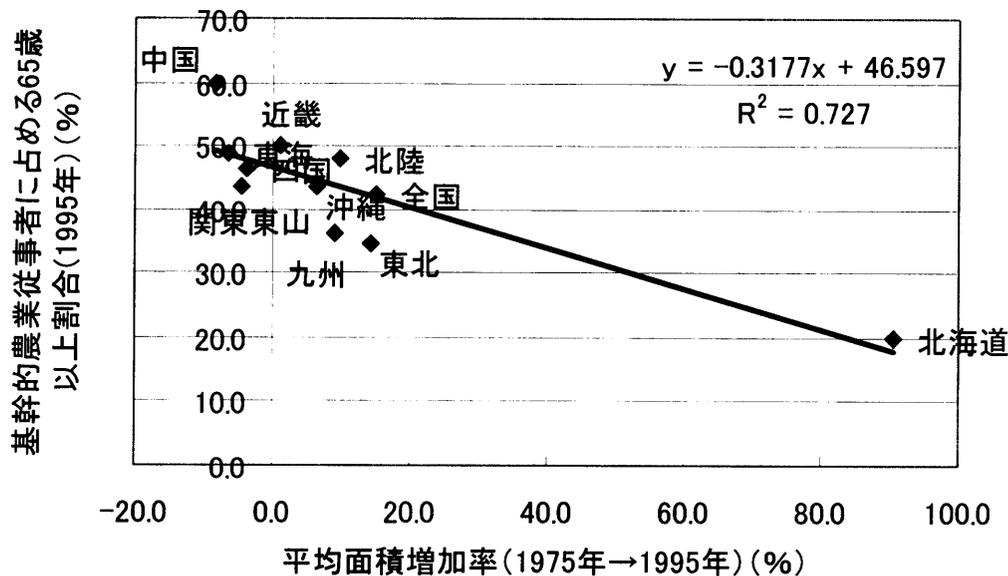
(出所:農業センサス)

以上より、プロセスから見た経営継承は、特に大規模層の少ない部分で行われているとみることができる。また、あとつぎがない経営は場合によっては第三者継承を模索する必要もあろう。また、あとつぎが15歳未満で統計分類上「あとつぎがない」とされている経営に関しては、将来の問題として経営継承が重要となる。

### 3-1-3 経営継承と経営発展

前掲図 I-1-1 では、国際横断的に見た場合、農業構造の変動と高齢化には一定の相関が見られることを示したが、これをわが国における農業地域別に見たものが図 I-3-2 である。国際横断的に見た場合と同様に、国内横断的にも同様の関係が見て取れる。この分析の持つ欠点については、図 I-1-1 の注1) においても指摘しているので、ここではこれを示すにとどめる。

図 I-3-2 平均経営耕地面積の増加率と65歳以上割合  
(出所: 農業センサス)



以上のデータから、農業経営継承は我が国農業の未来を担う重要な位置を占めることがわかる。

### 3-2 中小企業の経営継承の動向から見た無形資産の重要性

中小企業の経営継承の実態については、[中小企業庁(2001)]によるアンケート調査がある。そこで、同アンケートを通じ、中小企業の経営継承の実態を眺めることで、農業経営における無形資産継承の重要性を間接的にではあるが検証する。なお、同アンケートは、中小企業庁が2001年5月から6月にかけて、6,000社にアンケートを配布、経営者自らが記入し、郵送で回収するという方法で行ったものであり、有効回収数は3,147件であった(回収率52.5%)。

#### 3-2-1 経営継承に関する経営者の姿勢

全体の70.2%の企業が「現状のまま事業を承継させる」と回答(図I-3-3)しており、その理由としては、「築いた技術がもったいない」が45.5%で最も多い(図I-3-4)。「築いた技術」とはその企業が保持する典型的な無形資産であると考えられ、事業継続に向け無形資産の果たす役割の大きさおよびその継承が重要であることがわかる。

#### 3-2-2 経営継承にあたっての問題点

東京都商工指導所が1999年に実施したアンケートによれば、後継者側の経営継承時の問題点として、「経営者としての経営能力の向上」、「取引先との信頼関係の構築」といった無形資産に関するものがそれぞれ67.9%、42.7%となっているのに対し、「事業用資産の確保・分散防止」、「相続税対策」といった有形資産に関するものは11.9%、8.6%と低い数字になっている(図I-3-5)。

相続税問題については、全体の36.5%が実際に相続税の支払いが発生したと回答しているが、そのうち、相続税の支払いで会社の資金繰りが悪化したとの回答は、「非常に影響が

図 I-3-3 中小企業経営者の経営継承の意向(従業員規模別)

(出所:「事業承継に関するアンケート」中小企業庁2001年)

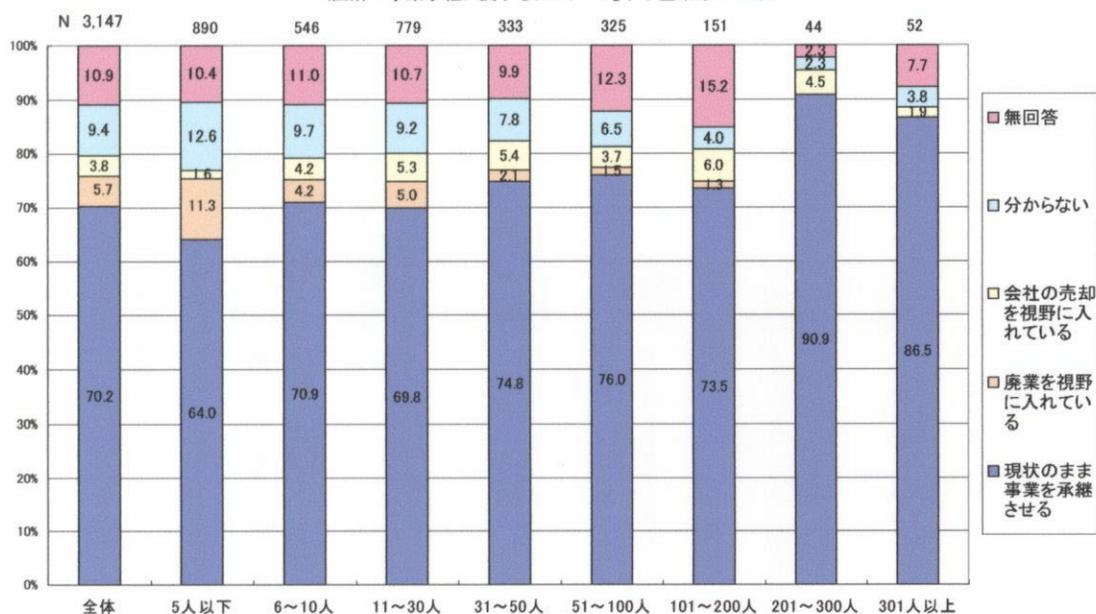


図 I-3-4 中小企業経営者が事業を承継させる理由

(出所:図 I-3-1に同じ)

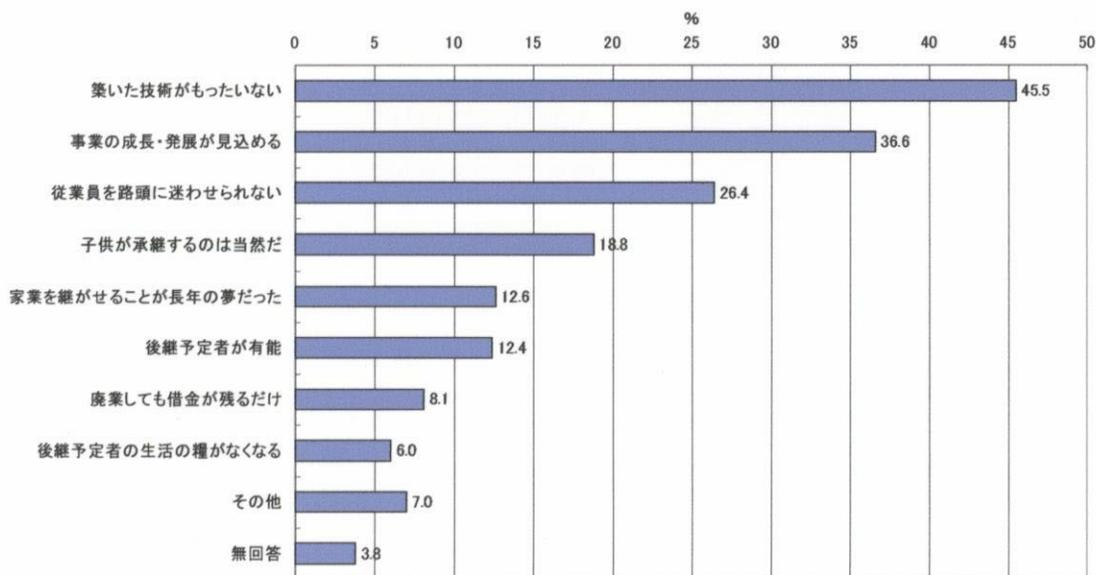


図 I-3-5 創業者以外の経営者の事業承継時の課題  
 (出所:東京商工指導所「長期化する景気低迷化における企業行動と今後の経営展開」1999年)

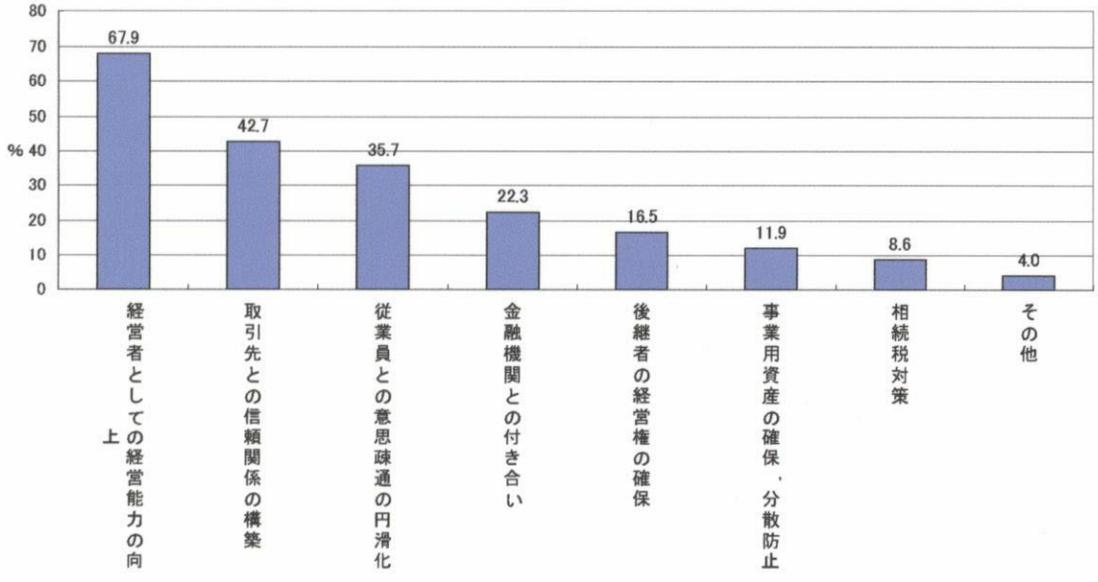


図 I-3-6 中小企業の相続税支払いの有無  
 (出所:図 I-3-1に同じ)



大きい」「影響が大きい」を合わせても 11.9%（「影響があった」を含めても 23.2%）に過ぎず、実態としては相続税が経営継承の大きな障害になっているのは少数である（図 I-3-6 および図 I-3-7）。

### 3-2-3 事業を引き継がせたい者

全体の 73.7%が「自分の子供」と回答しており、中小企業一般においても、親子間継承が主要なルートである（図 I-3-8）。なお、経営者の年代別にみると、40 歳代の経営者は「能力があれば誰でも構わない」と回答する割合が高くなっているが、これも子供への継承を否定しているわけではなく、子供の成長（経営者の加齢）に伴い、「自分の子供」に引き継ぐと考える者が増えると予想される。

この結果からは、オープンシステム論は農業・非農業を問わない我が国の中小企業全体の課題である、ということがわかる。

以上、中小企業においては、①大半の経営者が事業の継承を望んでおり、②継承の際には有形資産よりむしろ無形資産の取り扱いが重要であり、③オープンシステム論が課題となっているとまとめることができる。特に③に関して、[中小企業庁(2001)]は MBO 普及の有効性と重要性を謳っているが、MBO は中小企業版第三者継承であると評価できる。

ただし、無形資産継承について[中小企業庁(2001)]は「後継者教育の充実」を課題とするのみであり、その対策は不十分といわざるを得ない<sup>17</sup>。

## 3-3 国際的に見た農業経営継承の動向

農業経営継承の国際的潮流については、[Errington(1998)]があり、英国・フランス・カナダ（ケベック州・オンタリオ州）の 3 カ国 4 地域で農業経営継承に関するアンケート調査を実施、経営継承の潮流を明らかにしている。

本論ではこれにアイオワ州立大学エクステンションが実施した米国アイオワ州でのアンケート調査結果を加え、4 カ国 5 地域の比較分析を行う。

### 3-3-1 引退の予定

表 I-3-4 は、調査対象農業経営の概況を示している。調査年が 1990 年の英国から 2000 年のアイオワ州まで約 10 年の開きがあることに留意する必要がある。

経営者の引退の予定については、図 I-3-9 に示した。フランスでは、完全に引退する予定の者が多いが、他では「セミリタイア」を考えている者が多い。セミリタイアとは、「日常的には農業には従事しないが、農繁期などに手伝うこともある」状態である。アイオワ州では、「引退しない」と回答している者が 27.0%を占めている。フランスで完全に引退するとする者が多い理由について、[Errington(1998)]は、年金制度の存在を挙げている。

### 3-3-2 後継者の確保と農業従事の状況

後継者の確保状況などについては、表 I-3-5 に示した。各国でのアンケート調査項目が統一されていないことに留意する必要があるが、後継者を確保している者は、一番高い英国でも 50%であり、アイオワ州では 30%にも満たない。フランスの場合、経営者の平均年齢が 40.7 歳と若いため、後継者を確保していないことはまだ大きな問題ではないが、経営者の平均年齢が最も高いアイオワ州において後継者確保率が低い。アイオワ州では引退予定のない経営者が多いことを示したが、後継者が確保できないこともその一因として考えられる。

図 I-3-7 相続税を支払った会社の資金繰りの悪化  
(出所: 図 I-3-1に同じ) N=640

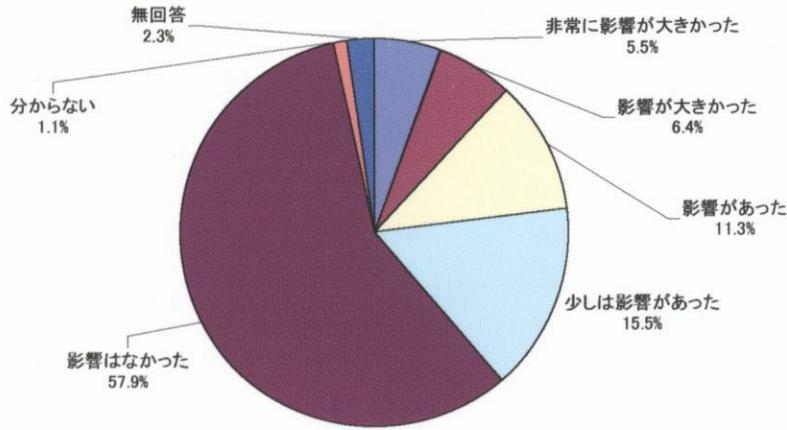


図 I-3-8 中小企業経営者が事業を引き継がせたい者(経営者年代別)  
(出所: 図 I-3-1に同じ) N=3,147



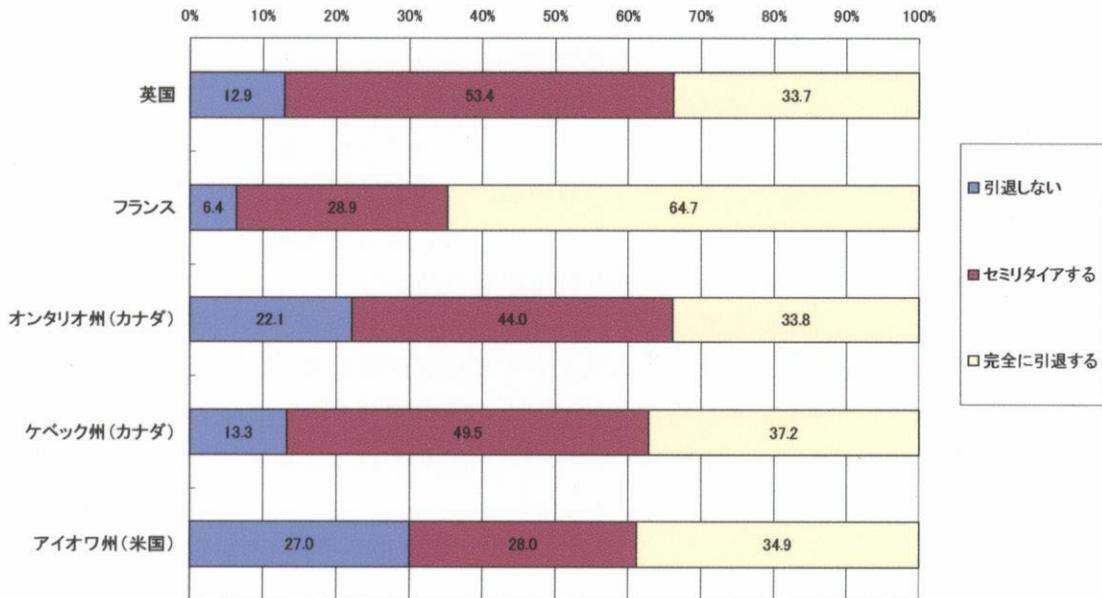
表 I - 3 - 4 調査対象農業経営の概況

	英国	フランス	オンタリオ州 (カナダ)	ケベック州 (カナダ)	アイオワ州 (米国)
調査年	1990年	1993年	1997年	1997年	2000年
平均農場面積(ha)	152.3	61.7	122.8	116.8	189.4
自作地の割合(%)	64.0	34.0	N.A	N.A	55.3
酪農経営の割合(%)	34.8	34.4	26.4	54.7	6.0
経営者の平均年齢 (歳)	52.4	40.7	50.7	46.9	54
高校卒業後の学歴 を有する者の割合	37.8	77.0	41.5	48.0	75.8
回答数(件)	814	1,426	535	735	418
回収率(%)	64.1	37.8	28.6	35.3	27.9

(出所: [Errington1998]およびアイオワ州立大学資料)

図 I - 3 - 9 農業経営者の引退の予定

(出所: 表 I - 3 - 4に同じ)



後継者の農業従事者の状況については、英国・フランスでは後継者がすでに自家農場に従事している割合が高いが、アイオワ州では他産業に従事している者の割合が高い。

### 3-3-3 権限委譲の状況

表 I-3-6 は、権限委譲の進行状況を得点化（得点が高いものほど権限委譲が進んでいる）し、平均得点が低いものから順位をつけたものである。下位のものは権限委譲が早く、上位のものは権限委譲が遅いことを表す。

国・地域により若干の違いはあるが、総じて権限委譲の順序は共通していることがわかる。[Errington(1998)]は、これを継承階梯(Succession Ladder)と名づけ、各国・地域の継承階梯の普遍性を指摘するとともに、継承階梯を登る速度、すなわち権限委譲の進行の相違性がどこから生じるのかを解明する必要があると論じている（仮説として、年金制度などの政策の効果と引退に関する社会規範の存在を挙げている）。

### 3-3-4 継承に関する家族とのコミュニケーション

表 I-3-7 は、経営継承に関する相談相手についての回答である。各国とも家族内での相談が優先されているとともに、それ以外の第三者（英国やカナダでは会計士、フランスでは農業経営コンサルタント、アイオワでは会計士や弁護士<sup>18)</sup>）が継承についてのアドバイザーとしての役割を果たしていることが分かる。

ここで問題となるのは、「誰とも相談していない」経営者の割合である。英国では経営者の35%が誰にも相談しない（家族に相談する者も少ない）。フランスは経営者が若いために誰にも相談しない者が多くなるのは当然として、アイオワ州では、経営者の平均年齢が最も高いにも関わらず、半数以上の経営者は経営継承について誰にも相談していない<sup>19)</sup>。

以上のように、先進各国における農業経営継承の動向を眺めた場合、①引退に関しては「引退しない」という選択肢も含め、「セミリタイア」という概念が存在し、各国・地域により経営者の志向も異なる、②後継者の確保率は必ずしも高くはなく、また後継者の農業従事者の動向も各国・地域ごとに異なる、③経営者と家族とのコミュニケーションにも国・地域別の差異が見られる、といった相違性が認められると同時に、④権限委譲の順序では「継承階梯」と呼ばれる共通性が見られる、といった特徴が挙げられる。

これらの調査結果は、経営継承問題のアウトラインを示すものだが、③については、特に継承当事者に注目してその実態を明らかにする作業が必要であり、④については、継承階梯を登るスピードを規定するメカニズムの解明が課題として残されているといえる。

## 4 本題の課題と分析視角

### 4-1 本論の課題

以上を踏まえ、①農業経営における無形資産に注目し、その継承メカニズムを明らかにすること、②経営継承のフィージビリティを検証することの2点を本論の課題とする。その際に、継承当事者間の「内」と「外」を区分し、「内」では「関係性」に、「外」ではライフサイクルに注目する。

#### 4-1-1 「内」の視点：関係性

継承当事者間の関係性および後継者による経営者機能の獲得過程については、機能遂行に必要なスキルの「特性」と継承当事者の「個性」の観点から分析する。

表 I - 3 - 5 後継者の確保と農業従事者の状況

	英国	フランス	オンタリオ州 (カナダ)	ケベック州 (カナダ)	アイオワ州 (米国)	
後継者確保率(%) <small>(潜在的も含む)</small>	50	26	40	42	29	
後継者の 状況(%)	15歳以下	16	15.3	22.5	21.4	N.A
	学校(大学など)			12.5	19.0	23
	自身の農場を経営	12	19.2	7.5	4.7	23
	他産業に従事			22.5	11.9	26
	他の農場に従事	N.A	N.A	N.A	N.A	5
	自家農場に従事			12.5	9.5	
	自家農場で自身の部門を持つ	72	65.3	20.0	33.3	14

(出所: 表 I - 3 - 4に同じ)

表 I - 3 - 6 権限委譲の順序

	英国	フランス	オンタリオ州 (カナダ)	ケベック州 (カナダ)	アイオワ州 (米国)
請求元への支払い時期の決定	1	1	1	1	1
取引金融機関の確保と交渉	2	3	2	2	2
作物・家畜の販売交渉	3	2	3	3	4
作物・家畜の販売時期の決定	4	4	4	5	7
投資の計画と決定	5	7	5	8	3
機械・器具の購入に関する交渉	6	9	6	9	5
長期的な事業展開 <small>(事業の種類と組み合わせ)</small>	7	6	7	10	9
毎年の営農計画	8	5	8	4	11
毎日の作業計画	9	8	12	11	10
各作業の実施時期の決定	10	12	9	7	12
作業方法の決定	11	10	13	13	13
機械・器具の種類・型式の決定	12	11	10	12	8
飼料・肥料・農薬の種類と使用量	13	13	11	6	6

(出所: 表 I - 3 - 4に同じ)

表 I - 3 - 7 経営継承についての相談相手

単位: %	英国	フランス	オンタリオ州 (カナダ)	ケベック州 (カナダ)	アイオワ州 (米国)
家族	27.1	31.2	44.1	44.6	83.0
弁護士	12.7		7.1	4.5	28.0
銀行	8.5	7.5	8.0	5.4	21.1
会計士	44.9	13.9	25.0	19.6	31.1
農業経営コンサルタント	0.6	17.4	4.1	9.0	6.9
その他農業アドバイザー		4.1	3.0	4.1	12.0
その他	6.9	5.5	19.6	12.4	11.0
誰とも相談していない	35.2	48.5	23.2	31.3	51.9

(出所: 図 I - 3 - 4に同じ)

スキルの「特性」とは、ある経営機能を遂行するのに必要なスキルの特性のことであり、具体的にはそのスキルの農場特殊性と継承困難性（継承可能性）の2つの軸から捉える。これは、①別の農場では通用しないスキルは特殊なスキルであり、どの農場でも通用するスキルは一般的なスキルであるとの仮定と、②スキルには経営者が後継者に教えられるスキルと、教えられないスキル（自分で会得するしかないもの）があるとの仮定に基づいている。

継承当事者間の「個性」には2つの意味がある。すなわち、経営者としての個性と人としての個性である。前者については、経営者としての経営者機能遂行の得手・不得手（経営者としての「強み」と「弱み」）を経営者としての個性とし、後者については経営者である以前の人としての個性つまり性格とする。

関係性を見る際には、これらの個性の関係性として捉える。

#### 4-1-2 「外」の視点：ライフサイクル

すでに見たように、経営者機能論（継承階梯論）は、経営者のライフサイクルを前提としている。しかし、ライフサイクルといった場合には4つの段階があることに注意しなければならない。1つ目は、製品のライフサイクル（プロダクト・ライフサイクル）、2つ目は経営者の人としてのライフサイクル（ヒューマン・ライフサイクル）、3つ目は経営の事業体としてのライフサイクル（ビジネス・ライフサイクル）、そして4つ目は産業としてのライフサイクルである。このうち、本論の課題からみて、プロダクト・ライフサイクルは短期に過ぎ、産業のライフサイクルは長期に過ぎるため、分析の対象とはしないが、ヒューマン・ライフサイクルとビジネス・ライフサイクルは、継承当事者の外的条件として重要であるため、分析の対象とする。

### 4-2 分析視角

#### 4-2-1 分析の枠組み

##### ①無形資産と権限委譲

本論では経営者機能に注目し、経営者機能遂行に必要な熟練を農業経営における重要な無形資産とする。そして、その権限委譲の進行状況を測り、権限委譲の完了を以って無形資産継承が終了したと捉える。

権限委譲なしに無形資産継承は生じえない。無形資産継承は、権限委譲の連続する過程である。もちろん、権限委譲は経営展開に伴って日常的に起こりうる。しかしながら、経営者が全ての権限委譲を完了したとき、それは経営継承が完了したことを意味するとともに、それ以上の無形資産継承は起こりえないことも意味する。本論では、このような視点から権限委譲の進行過程を捉え、無形資産継承として把握するが、同時に第Ⅱ章および第Ⅳ章でみるように、権限委譲の順序が後継者の思惑と異なることによって生じる「権限委譲ギャップ」にも注目することで、無形資産継承の重層性を明らかにする。

##### ②経営者機能と経営者としての個性

経営者機能論における経営者機能の整理は論者により若干の違いはあるが、ほぼ同じである。本論では、その中で最も網羅的であると思われる[藤谷(1990)]の整理を援用するが<sup>20</sup>、とりあげる事例により[佐々木(2000)]や[Errington(1998)]も合わせて用いる（表Ⅰ-4-1）。そして経営者としての個性は、各経営者機能遂行の得手・不得手で判定する。

表 I - 4 - 1 経営者機能の整理

藤谷(1990)による整理		Errington(1998)による整理	本論での整理	
管理的機能	決意的機能	①作目選択	Decide the mix and type of enterprises in the long run	戦略分野
		②生産規模の決定	Make annual crops/livestocks plans	
		③投資決意	Decide and plan capital project Decide type of machinery and equipment Negotiate purchase of machines and equipment	
		④組織参加決意		
	経営管理的機能	⑤情報管理		情報分野
		⑥技術的生産管理	Decide timing of operations Decide the level of input to use	技術分野
		⑦労働管理	Decide when to hire more help Recruit and select employees Decide amount and quality of work Supervise employees	労務分野
		⑧販売管理	Negotiate sales of crops/livestocks Decide when to sell crops/Livestocks	販売分野
		⑨財務・会計管理	Identify source and negotiate loans and financing Keeping farm records Decide when to pay bills	財務分野
	経営評価的機能	⑩経営成果の評価		
	作業的機能	⑪生産作業	Decide work methods/way jobs are done Plan day-to-day work	
		⑫出荷作業		
		⑬付帯作業		

(出所:[藤谷(1990)]および[Errington(1998)]による)

### ③スキル

Skill の訳語は「技量・技能」であるが、本論で言うスキルは熟練とほぼ同義である。技能とは主にモノを作る仕事に関する腕前をさし、マニュアル化できるものをさす（〔(財)機械振興協会・経済研究所(1997)]）。一方、熟練は「よく慣れて上手なこと」を表し、必ずしもモノづくりを意味しないし、日常的には不要だが緊急時や例外的事態に際し発揮されるという意味でより高度である。そこで本論では熟練という語を採用する。なお、熟練に関しては、肉体的労働をさして使われる場合があるが、本論では知的熟練（〔小池(1999)]）という意味で熟練という語を用い、農場特殊性と継承困難性という観点から熟練の特性を分析する。

### ④人としての個性：F F S 理論

人としての個性を判定する指標を独自に作成するのは困難を極める。そこで本論では、Five Factors and Stress Theory (F F S 理論) を援用して個性の把握を行う。

F F S 理論は、小林恵智氏が提唱した理論体系であり、1979 年から米国国防機関から研究委託されて開発された応用心理学系の因子分析理論である。その特徴としては、人間の個性をエレメント（要素）ではなく、ファクター（因子）で把握することが挙げられる。例えば、ある人の「陽気で外向的」という要素は、ある因子があるストレス状態の下で表出されたものに過ぎないと考える。つまり、人間の個性を形成する因子は、その人の置かれた環境（ストレス状態）により、プラスにもマイナスにも働く（例：「儉約家」と「ケチ」）とするのである。

FFS理論における5つの因子は、表I-4-2に表した。「凝縮性」は自らを固定・強化しようとする力の源泉となる因子（指導力）、「受容性」は自らの外部の環境を受け入れようとする力の源泉となる因子（包容力）、「弁別性」は自らの内部・外部の状況を相反分別しようとする力の源泉となる因子（論理的判断力）、「拡散性」は自らを拡散・発展させようとする力の源泉となる因子（行動力）、「保全性」は自らを保全・維持しようとする力の源泉となる因子（強調力）を表す。調査方法は、アンケートへの回答から各因子を得点化（20点満点）、各得点と因子間の得点バランスで回答者の個性を評価する<sup>21</sup>。

表 I - 4 - 2 FFS理論における5つの因子

因子		凝縮性	受容性	弁別性	拡散性	保全性
ユーストレス	ポジティブ反応	正義感	保護的	理性的	創造的	強調的
		使命感	寛容的	分析的	積極的	想像的
特性	ネガティブ反応	道徳的	肯定的	現実的	開放感	順応的
		規範的	共感的	合理的	自主的	几帳面
ディストレス	ネガティブ反応	責任感	養育的	思考的	活動的	持久的
		(社会性)		(論理性)	外延的(適応性)内向的	
特性	ネガティブ反応	指導的	養育的	論理的	活動的	強調的
		独善的	介入的	機械的	衝動的	追隨的
ディストレス	ネガティブ反応	(非社会性)		(非論理性)	(不適応性)	
		支配的	介入的	数理的	反抗的	消極的
特性	ネガティブ反応	否定的	曖昧感	自己中心的	操作的	妥協的
		排他的	過保護	確率的	享乐的	從屬的
ディストレス	ネガティブ反応	批判的	自爆的	虚言的	破壊的	独占的
		固執的	自虐的	詭弁的	攻撃的	拒絶的
特性	ネガティブ反応	義務的	逃避的	矛盾的	衝動的	守備的
		自らを固定・強化しようとする力の源泉となる因子	自らの外部の環境を受け入れようとする力の源泉となる因子	自らの内部・外部の状況を相反分別しようとする力の源泉となる因子	自らを拡散・発展させようとする力の源泉となる因子	自らを保全・維持しようとする力の源泉となる因子
説明						

(出所:FFS資料)

⑤ヒューマン・ライフサイクルとビジネス・ライフサイクル

ライフサイクルについては、論者により微妙にステージの呼称が異なる。[グロービス(1995)]では、開拓・成長・成熟・衰退、[石田(1999)]では、生成・発展・成熟・衰退、[Castle他(1987)]では、試用・確立・拡大・強化・引退・移譲という区分がされている。また、先述したようにライフサイクルの対象となるのは、製品・人・組織([安藤(1999)])・事業[グロービス(1995)]・産業[石崎(2001)]と重層的な構成になっている。本論では、ヒューマン・ライフサイクルをライフサイクル、ビジネス・ライフサイクルをビジネスサイクルとし、継承プロセス上、経営者はライフサイクル上の衰退期にあるとする一方で、ビジネスサイクルについては、創業期、成長期、安定期、成熟期(衰退期)と区分する。そして、積極的な事業展開を図る農業法人などの経営における経営継承は、経営者のライフサイクルと同時にビジネスサイクルの影響も受けるとの仮説を立て、検証を行う。

なお、各期の定義は以下の通りである。

- ・ 創業期：法人設立後まもない、これから事業が軌道に乗る見込み
- ・ 成長期：事業規模が拡大している、事業が軌道に乗り始めた
- ・ 安定期：当初の事業目標を達成した、達成のメドが立った
- ・ 成熟期（衰退期）：新しい事業展開に向けて模索している

#### 4-2-2 分析手法

社会科学<sup>22</sup>における分析手法の選択は大きな問題である。定性的データからの帰納的分析が一般に受け入れられていない（[林(2000)]）一方で、論理実証主義に対する批判もある（[佐和(1984)]・[大泉(1995)]）。本論は、ケーススタディを主たる分析手法とするが、その理由は以下の通りである。

第1に、本論の課題はケーススタディが最も適した手法である。[イン(1996)]によれば、社会科学の研究戦略には、①実験、②サーベイ、③歴史、④資料情報分析、⑤ケーススタディの5つがあるが、それぞれの戦略には、取り組む課題の種類に応じて長所と短所がある（表I-4-3）。本論の課題は、経営継承のHow toを明らかにするものであるため、ケーススタディ法を採用する。

表 I - 4 - 3 問題に適したリサーチ戦略の選択

		①実験	②サーベイ	③歴史	④資料情報分析	ケース・スタディ
問題の種類	HOW TO	○		○		○
	WHAT		○		○	
	WHO		○		○	
	HOW MUCH		○		○	
	WHY	○		○		○
	WHERE		○		○	
行動事象に対する制御の必要性		あり	なし	なし	なし	なし
現在事象への焦点		あり	あり	なし	あり/なし	あり

（出所：[イン(1996)]）

第2に、経営継承に関する統計的一般化(Statistical Generalization)の困難性である。3節でみたように、農業経営継承は、わが国で毎年2,000~3,000件程度発生していると考えられるが、これはイベントとしての経営継承を制度上から捉えたものに過ぎず、プロセスとしての経営継承の実態は把握できない。したがって、本論では統計的一般化ではなく、ケーススタディを用いた分析的一般化 (Analytic Generalization) を試みることにより、経営継承円滑化へ向けた理論的基礎を提供する。なお、本論では第IV章において、アンケート分析を行っているが、これもサンプリングなどで統計学的手法に基づいていないという点でケーススタディである<sup>23</sup>。ただし、本論は複数のケーススタディを行うことで、事実の追試および理論の追試（[イン(1996)]）を行う。

また、ケーススタディを行うにあたっては、「データ収集の三角測量手法」をとる。ケーススタディにおける調査データの信憑性の問題は、[渡邊(1952)]から[和田(1994)]に至るまで指摘され続けてきた古くて新しい問題である。本論では、複数回調査や調査記録の本

人確認を通じて確認をとり、その裏づけを行うこととする。

なお、本論で取り扱う経営継承というテーマは、プライベートな領域の問題を含むため、ケースは全て匿名とした。これは「事例研究素材へのアクセス」([水野(2000)])の点から問題を残していることは認めなければならない。

#### 4-2-3 事例の選定

本論では、わが国農業の経営継承をより総体的に捉えるべく、①海外における農業経営継承の実態からの視点、②わが国農業の「多様な担い手」からの視点、を持つ。具体的には米国アイオワ州における農業経営の継承分析、わが国における家族農業経営の継承分析、およびわが国における農業法人における継承分析を行う。このうち、米国アイオワ州における分析は①の視点によるものであり、わが国における家族経営と法人経営の分析は②の視点によるものである。

①の視点からは、先進国における農業経営が分析対象として考えられる。本論では米国アイオワ州を取り上げるが、その理由は以下の通りである。

第一に、米国農業は日本の農業との異質性の観点から多く言われてきた。例えば、[長(1997)]は、日米農業の相違点として、農場制農業・近代化された一世代農業・農地の高い流動性・経営の経済的再生産条件における優位性の四点を挙げている。また、経営継承については、農場が同一家族によって数世代にわたって継承されることは少なく([嘉田(1981)]), その継承原理は「最適者継承」([嘉田(1980)])によるとされてきた。また、ビジネスとしての規模は大きくなっているものの、米国農業の主流は家族経営である([八木(2000)]). 米国には独立自営農民こそアメリカン・デモクラシーを支える社会的基盤であるという伝統的イデオロギーも存在する([田中(1987)]). したがって、経営継承に関しても、家族経営をベースにした「農業階梯」の存在が指摘され([大内(1965)]), それが米国農業をオープンシステムと論じる根拠になってきた。しかしながら、農業階梯という考え方は、1950年代以降実態にはますます当てはまらなくなっていると言われる([今村(1985)]). かつての農業階梯が機能しなくなっているとするれば、米国農業がどのようなオープンシステムを持っているのか明らかにすることが重要である。日本農業もオープンシステムをめざしている。米国の現在の実態を明らかにすることは、今後のわが国農業を考える上で少なからぬ示唆を与えると考えられる<sup>24</sup>。したがって、米国アイオワ州をとりあげる第一の視点は、オープンシステム論からみた米国農業経営における経営継承の実態把握である<sup>25</sup>。

第二に、米国における商業的農業の展開は、農業経営における無形資産を増大させ、その効率的利用の観点から事業の継続性が重要なテーマになっている([稲本(1987)])ことを意味する。この点については、[Tweeten 他(1995)]が、農場に対する金銭的援助よりも職業教育などによる経営者能力醸成が重要であることを謳っていることから裏付けられる。米国におけるこの事態は、無形資産継承の実態把握に適した素材となる。

第三に、米国の中でのアイオワ州の位置付けである。日本にとり、米国という国の理解は困難である。「多くの日本人がアメリカを理解していると決めかかっている」([本間(1996)])ことが、この問題をより深刻化させている。本論では、その点に留意しつつ、アイオワ州農業をとりあげる。その理由の第一は、アイオワ州が全米有数の農業州であることである。アイオワ州は1997年度で全米第3位の農業生産額を記録しているが、第1位の

カリフォルニア州、第2位のテキサス州はいずれもハイテク産業などの他産業もさかんである。それに対してアイオワ州は農業が主要産業であるという特徴を持つ。第二に、アイオワ州では、家族経営を農業経営の基本とすべく州法による規制があると同時に、農業経営者の高齢化が進んでいることである。農業経営者の高齢化は全米的な傾向である。表I-4-4のように、アイオワ州農業における65歳以上経営者の割合は全米平均をやや下回る程度だが、1974年から1997年にかけての65歳以上割合の増加率は50州中第2位であり、急速な高齢化が進んでいる。また、3節で見たように、アイオワ州は後継者確保率が低い。アイオワ州が家族経営をベースにしつつ経営継承問題にどのような対応をとるかは注目する必要がある。第三に、このような状況下で、家族経営の継承問題について、いち早く対策がとられていることである。詳細については後述するが、アイオワ州では1993年に州法によりビギニングファーマーセンターを設立、経営継承にむけた啓蒙活動などを行っている。以上の3つの理由から、本論では米国アイオワ州を事例として選定する。

②の視点からは、わが国の家族経営における第三者継承事例分析と、農業法人に対するアンケート調査分析を行う。家族経営における第三者継承は事例が少ないため、本論では新潟県における稲作の事例と北海道における酪農の事例を取り上げる。

また、法人経営についてはアンケート調査を実施した。家族経営と法人経営では、継承問題の性質が異なるとも考えられるが、いかに巨大な組織でも経営者である人間の果たす役割は大変大きい（〔工藤他(1994)〕）。農業生産組織でもリーダーの役割の大きさが同様に指摘されている（〔青柳(1993)〕）。本論では、組織の大小にかかわらず、経営者の果たす役割は大きく、経営者の交代も組織の如何にかかわらず重要だと考え、家族経営と法人経営を区別しつつも連続的に捉える<sup>26</sup>。

なお、本論がめざすのは、農業経営における継承メカニズムの普遍的要素を明らかにすることであり、比較分析や異質性を明らかにするものではない。米国における農業経営継承の実態から得られる継承メカニズム理論について、わが国の家族経営および法人経営において追試を行い、精練化させていくという手法をとる。

<sup>1</sup> 図I-1-1については、①商業的な大規模経営とホビー型・ライフスタイル型の小規模経営が並存しているという先進国の農業構造を平均値で同一視している、②したがって、数的には多数を占めるホビー型・ライフスタイル型に多い高齢者の存在を過大評価してしまうという欠点を持っている。図I-1-1の示す命題の本格的な検証は今後の課題としたい。

<sup>2</sup> [高橋(1967)]は、家族経営の発展段階について、チャヤノフ的段階から家族労作段階を経て、資本主義的家族経営段階へといったモデルを示しているが、オープンシステム論は、日本農業が第3の段階への移行を試みると読み替えることも可能である。

<sup>3</sup> 詳細については[日本型畜産経営継承システム検討委員会(1999)]参照。

<sup>4</sup> 坪井は組織経営について述べているが、[黒河(1999)]は家族経営について同様の議論を展開している。

<sup>5</sup> 農業経営継承をめぐる政策の変遷については、[村松(1996)]に詳しい。

<sup>6</sup> [磯辺(1985)]は、後継者が新規部門を立ち上げる「プラスアルファ的移譲方式」について、「経営移譲には直接関係ない」と論じ、経営継承とはみなしていない。

<sup>7</sup> [金沢(1999)]によれば、「経営とは持続であって断続ではない」

<sup>8</sup> 同様の議論は[磯辺(1985)]にも見られる。

<sup>9</sup> その他、農業者自身の経営者論として[二宮(1991)]は「経営者能力は、農業経営のための能力であるとともに、一人の農民としての人生経営能力でもなければならない」と指摘している。

表 I - 4 - 4 米国各州の平均農場面積と65歳以上経営者割合の推移

州名	農場平均 面積1997 年	農場平均 面積1974 年	平均面積 増加率	65歳以上 割合1997 年	65歳以上 割合1974 年	65歳以上 割合増加 率	65歳以上 割合増加 率順位	平均面積 増加率順 位
Alaska	1,608	5,612	-71.3	20.1	8.4	139.3	1	50
Iowa	343	262	30.9	22.3	12.3	81.3	2	5
Nevada	2,266	5,209	-56.5	28.4	16.3	74.2	3	48
North Dakota	1,290	992	30.0	21.4	12.8	67.2	4	6
Montana	2,414	2,665	-9.4	25.2	15.1	66.9	5	31
Arizona	4,379	6,539	-33.0	26.2	16.5	58.8	6	47
South Dakota	1,418	1,074	32.0	23.0	14.6	57.5	7	4
Idaho	530	603	-12.1	22.3	14.2	57.0	8	33
California	374	493	-24.1	29.9	19.5	53.3	9	39
Wyoming	3,692	4,274	-13.6	25.8	17.0	51.8	10	35
Nebraska	885	683	29.6	24.1	16.0	50.6	11	7
Connecticut	97	129	-24.8	29.8	19.8	50.5	12	41
New Mexico	3,249	4,170	-22.1	31.2	20.8	50.0	13	37
Illinois	372	262	42.0	24.0	16.4	46.3	14	2
Pennsylvania	158	154	2.6	23.4	16.0	46.3	15	24
Colorado	1,154	1,408	-18.0	24.4	16.8	45.2	16	36
Vermont	217	282	-23.0	22.0	15.3	43.8	17	38
Minnesota	354	280	26.4	19.1	13.3	43.6	18	10
Georgia	265	253	4.7	28.9	20.2	43.1	19	22
Maryland	178	174	2.3	26.6	18.6	43.0	20	25
Florida	300	407	-26.3	30.4	21.3	42.7	21	42
Washington	523	567	-7.8	23.1	16.2	42.6	22	30
Wisconsin	227	197	15.2	20.8	14.6	42.5	23	15
Utah	848	871	-2.6	28.3	20.1	40.8	24	27
South Carolina	228	211	8.1	29.8	21.2	40.6	25	20
Ohio	206	170	21.2	23.3	16.7	39.5	26	12
New York	228	215	6.0	22.8	16.4	39.0	27	21
Maine	209	237	-11.8	23.9	17.2	39.0	28	32
Kansas	748	605	23.6	28.9	20.8	38.9	29	11
Indiana	261	191	36.6	22.7	16.4	38.4	30	3
Texas	676	771	-12.3	31.9	23.1	38.1	31	34
Michigan	215	169	27.2	22.6	16.4	37.8	32	9
Delaware	236	185	27.6	25.7	18.7	37.4	33	8
Missouri	292	258	13.2	27.8	20.6	35.0	34	17
Oklahoma	448	475	-5.7	28.2	20.9	34.9	35	28
Alabama	210	209	0.5	25.9	19.2	34.9	36	26
North Carolina	185	123	50.4	27.4	20.6	33.0	37	1
Louisiana	331	275	20.4	24.0	18.1	32.6	38	14
Arkansas	318	287	10.8	22.6	17.6	28.4	39	18
Oregon	513	682	-24.8	23.7	18.5	28.1	40	40
New Hampshire	141	210	-32.9	24.1	19.2	25.5	41	46
Virginia	200	184	8.7	30.3	24.6	23.2	42	19
Tennessee	145	140	3.6	28.3	23.1	22.5	43	23
Massachusetts	93	134	-30.6	26.0	21.3	22.1	44	45
New Jersey	91	130	-30.0	26.3	21.8	20.6	45	44
Mississippi	323	267	21.0	28.6	23.8	20.2	46	13
West Virginia	194	207	-6.3	30.8	25.7	19.8	47	29
Kentucky	162	141	14.9	25.4	21.7	17.1	48	16
Hawaii	263	702	-62.5	26.9	24.2	11.2	49	49
Rhode Island	75	102	-26.5	23.3	23.8	-2.1	50	43
United States	487	440	10.7	26.0	18.5	40.5	-	-

(単位: Acre, %)

(出所: USDA, Census of Agriculture)

- 
- <sup>10</sup> [天間(1971)]は、「成功農民のパターンはいくつも存在する」と結論付けている。これは「能力の多様性」というより「個性の多様性」と言った方が理解しやすい。
- <sup>11</sup> [労働省職業能力開発局(1997)]によれば、一般産業では、高度な熟練技能者の育成には職場のOJTが一般的だと言われている。
- <sup>12</sup> [八木(1998)]では、家族経営を組織として見る視点の重要性を指摘している。
- <sup>13</sup> 平成14年度からは中小企業の相続税軽減措置が実施される予定である。その内容は、5年以上の事業継続を条件に、事業用資産の相続対象額のうち50%を控除するというものである。
- <sup>14</sup> 無形資産に関する研究レビューは[篠崎(2000)]に詳しい。
- <sup>15</sup> 2000年農林業センサスでは、「次の代で農業経営を継承することが確認されている者」を「農業後継者」として、その現状把握が試みられているが、発行が本論の執筆に間に合わなかった。
- <sup>16</sup> データが1986年以降になっているのは、この年から加算付経営移譲年金の給付が開始されたためである。
- <sup>17</sup> [中小企業庁(2001)]は、相続税制が事業継続の障害になっていることを主要な問題点として挙げ、農地の特例制度との違いについて、あまりにも扱いが不公平であるとして中小企業の相続減税を主張している。これが前掲脚注の軽減措置の導入につながった。
- <sup>18</sup> [Jonovic(1994)]は、経営継承に関して経営外にアドバイザーを持つことの重要性を盛んに説いている。
- <sup>19</sup> アイオワ州では、経営継承について83%の経営者が「家族と相談している」としている一方で、約52%が「誰とも相談していない」と回答している。調査実施主体であるアイオワ州立大学エクステンションに問い合わせたが、理由は不明である。
- <sup>20</sup> [山田(1992)]も藤谷の整理を援用してマネジメントゲームを作成している。この整理が実践的であることの証左であろう。
- <sup>21</sup> FFS理論の詳細および分析については、[末吉(1997)]および[堀之内(1999)]参照。
- <sup>22</sup> 農業経営学は農学の範疇にもあり、農学の研究手法に基づいて行うべきとする議論（[祖田(2000)]）もあるが、本論ではこれを記すにとどめ、これ以上は立ち入らない。
- <sup>23</sup> [大原(1995)]は、事例研究の意義として、「問題発見」の側面を強調しているが、このように「ケーススタディを研究の探索段階として捉える」視点については、[イン(1996)]が、「ケーススタディが探索道具に過ぎないとみなしている」という意味で「誤った考え」だとしている。
- <sup>24</sup> [八木(1992)]は、農業雇用の問題について、同様の視点を提示している。
- <sup>25</sup> [藤田(1997)]は、米国においても経営継承が困難になりつつあると指摘している。
- <sup>26</sup> [奥村(2000)]は、法人は法的には権利主体であるが、最後に責任をとるのは人間であるとしている。また、[井上(1993)]は、一人会社は法人格否認の法理が適用できるとしている。これらはいずれも企業形態にかかわらず、その中心的役割を担う自然人が重要であることを法学的見地から指摘するものであり、家族経営と法人経営を連続して捉える視点である。

## 第Ⅱ章：米国アイオワ州における農業経営の無形資産継承

新基本法以後の我が国農政では、農業経営の新たな継承システムの構築が謳われている。その基本思想は、従来の親子間継承に加え新規参入者などの第三者への継承をも視野に入れ、農業経営の継続性確保を第三者への継承で担保する方向性である。本章では、米国アイオワ州をとりあげ、経営継承のオープンシステムの実態分析と継承メカニズムの構成要素の析出を行い、我が国の農業経営の継承メカニズムを見る際のベンチマークとする。

### 1 アイオワ州における農業経営継承の実態

#### 1-1 米国アイオワ州の概況

アイオワ州は米国中西部、イリノイ州の西隣、コーンベルト地帯に位置している。面積は144,716km<sup>2</sup>、人口は約285万人、その96.5%が白人である（いずれも1997年）。人口最大の都市は州都Des Moines（デモイン）であるが、デモインの月間平均気温は、最低の1月がマイナス3.6℃、最高が7月の24.1℃、また降水量は841mmであり、寒暖の差が大きく、乾燥した気候である。産業構成は第一次産業が州内総生産(Gross State Product)の7.5%を占めるが、これは全米の1.8%、農業生産額が最も大きいカリフォルニア州の2.3%を大きく上回っている。また、アイオワ州では第二次・第三次産業も農業関連産業が多く、農業が州の基幹産業であるといえる<sup>1</sup>。

アイオワ州農業の概況については、表Ⅱ-1-1に示した。農場数は約9万、平均農場面積は約137.2haであり、全米平均よりは小さいが、農産物販売額の平均は全米を上回る。また、主たる職業が農業である経営者も6割を超える。主な作目はとうもろこし、大豆、養豚であり、1997年には3作目の生産額は全州の中で1位となっている。また、州の農産物販売額の総額も全米3位となっている。

#### 1-2 アイオワ州における家族農業経営の位置付け

アイオワ州では、農業は家族経営によって担われるべきだとする価値観<sup>2</sup>をベースに州法により家族経営以外の事業体による農地取得を原則として禁止している。これは、アイオワ州法9H条の規定により、持分権保有者に有限責任をもたらす事業体による農地所有を制限(“Restriction on Ownership of Agricultural Land by Business Entities which Provide Limited Liability to Equity Holders”)するものであり、会社、有限責任会社、トラストは、直接間接にかかわらず、アイオワ州のいかなる農地も取得、保持、借り入れてはならないが、家族農業会社、認定された農業会社、家族農業有限責任会社、認定された有限責任会社、家族トラスト、認定されたトラストなどは除く(“A Corporation, limited liability company, or trust, other than a family farm corporation, authorized farm corporation, family farm limited liability company, authorized limited liability company, family trust, authorized trust, revocable trust, or testamentary trust shall not, either directly or indirectly, acquire or otherwise obtain or lease any agricultural land in this state”), とされている<sup>3</sup>。

表Ⅱ-1-1 米国アイオワ州農業の概況

		アイオワ	全米
農場数		90,792	1,911,859
平均農場面積(ha)		137.2	194.8
平均販売額		131,596 <sup>ドル</sup>	10,290 <sup>ドル</sup>
農場平均評価額		566,587 <sup>ドル</sup>	449,748 <sup>ドル</sup>
haあたり評価額		4242.5 <sup>ドル</sup>	2332.5 <sup>ドル</sup>
企業形態	個人	83.6%	86.0%
	パートナーシップ	9.1%	8.9%
	会社	6.7%	4.4%
	その他	0.6%	0.8%
経営者の主たる職業	農業	62.0%	50.3%
	農業以外	38.0%	49.7%
経営者の平均年齢		52.4歳	54.3歳
		アイオワ	
生産高 (全米順位・シェア)	とうもろこし	1656mil.bu(1位17.7%)	
	大豆	454mil.bu(1位17.7%)	
	養豚	2770mil.dol(1位21.9%)	
農産物販売額 (単位:1,000 <sup>ドル</sup> (%))	穀物	5,866,095(49.1)	
	養豚	3,061,250(25.6)	
	フィードロット	1,138,911( 9.5)	
	肉牛	495,179( 4.1)	
	酪農	440,615( 3.7)	
	その他	945,844( 7.9)	
	合計	11,947,894(100.0)	

(出所:US Census of Agriculture, Statistical Abstract of the United States各年度版)

「家族農業会社」の定義は、①農業および農地所有を目的として設立されていること、②株の過半数および株主の過半数が親族により占められていること、③すべての株主が自然人、もしくは自然人や家族トラストの利益のための者であること、④最近3年間における会社の粗収益の60%以上が農業からのものであること、となっており、これら4つを満たしたものは家族農業会社として農地の取得が認められる。また、「認定された農業会社」の定義は、①家族農業会社でないこと、②農業および農地所有を目的として設立されていること、③株主は25名を超えないこと、④株主はすべて自然人、もしくは自然人や非営利会社の利益のための者であること、となっている。

なお、同条の「効果」については、否定的見解が多い。特に近年は契約生産（Production Contract）の普及が急速に進んでいるが、これについて「農業者を所有できるのだから農地（農業経営）を所有する必要はない（Why Own the Farm If You Can Own the Farmer?）<sup>4)</sup>とも言われている。ただし、契約生産については農業者自身の評価も高く、リスクマネジメントの一環として農業者が主体的に取り組んでいることもまた事実である<sup>5)</sup>。

### 1-3 農業経営継承の実態

図Ⅱ-1-1は、アイオワ州における販売額10万ドル以上の農業経営者の年齢別構成の推移を見たものである。販売額が10万ドルを超える比較的大規模な経営においても農業経営者の高齢化が急速に進んでいることがわかる。農業経営者の将来意向については図Ⅱ-1-2に示した。これは、アイオワ州立大学エクステンションが州内の農業経営者に対して行った意向調査である。圧倒的多数が今後5年間は現状を維持すると答えているが、21%がリタイアする意向を示している。また、農業経営者のリタイア時における農場の動向予想は、図Ⅱ-1-3に示した。親子間継承を志向する者が35%、他者への貸付を志向する者が31%、売却が8%となっている。これは、親子間継承のみならず、他者への貸付や売却といった第三者継承への意向が高いことを示している。

図Ⅱ-1-4は、アイオワ州の平均農場評価額の推移を見たものである。1エーカーあたり地価が80年代農業不況以前の水準に戻りつつあり、農場の規模拡大に伴って農場あたり評価額は農業不況以前のそれを上回るほど大幅に上昇していることがわかる。これは、農場買取による農業参入が次第に難しくなっていることを意味する。アイオワ州では、この対策として、IADA(Iowa Agricultural Development Authority)を設立、新規就農者向けの融資制度であるBFLP(Beginning Farmer Loan Program)およびLPP(Loan Participation Program)を実施している。BFLPは、銀行からの融資が決定した、もしくは離農者との間で売買契約が成立した新規就農者への債権を、連邦債券を発行することで証券化するものである。これにより、銀行・離農者が新規就農者から受け取る利息が非課税となる。また、LPPは、IADA独自の融資制度である。これら2つのプログラムの概要については表Ⅱ-1-2、利用者の推移は図Ⅱ-1-5、BFLPおよびLPPの実績は表Ⅱ-1-3および表Ⅱ-1-4に示した。一定の利用実績があることが分かるが、LPPの平均融資額は約38,000ドルであり、農場の売買の原資にするには少額であることがわかる。

このように、アイオワ州では新規就農者が新たに経営を開始できるよう、資金的な手当を行っているが、新規就農者が家族・親族ないし第三者の農業経営を買い受けるに必要な資金需要を満たすには至らず、必然的に経営継承が長期間になる傾向が生まれている。

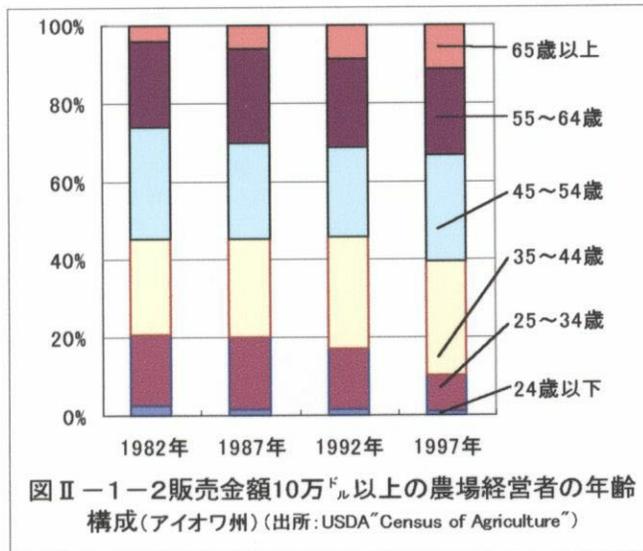
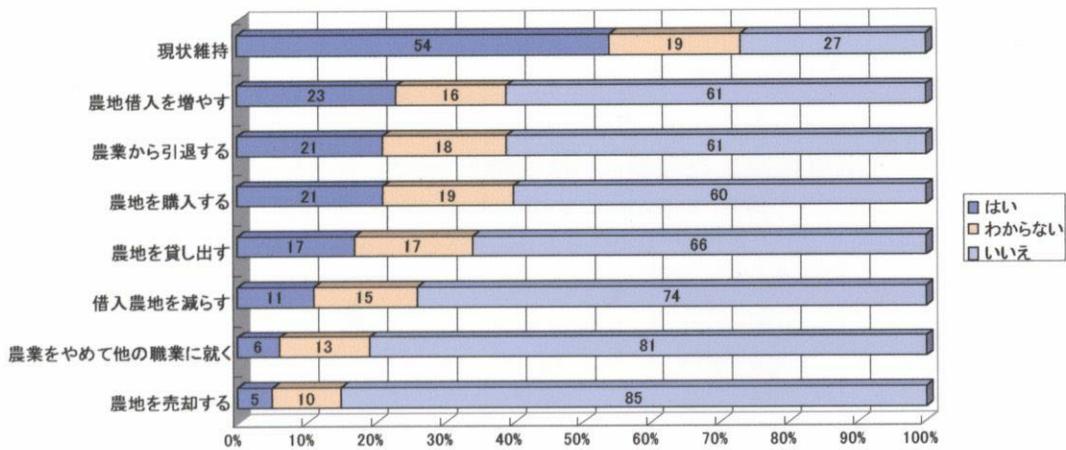


図 II-1-2 アイオワ州の農業経営者の今後5年間の意向

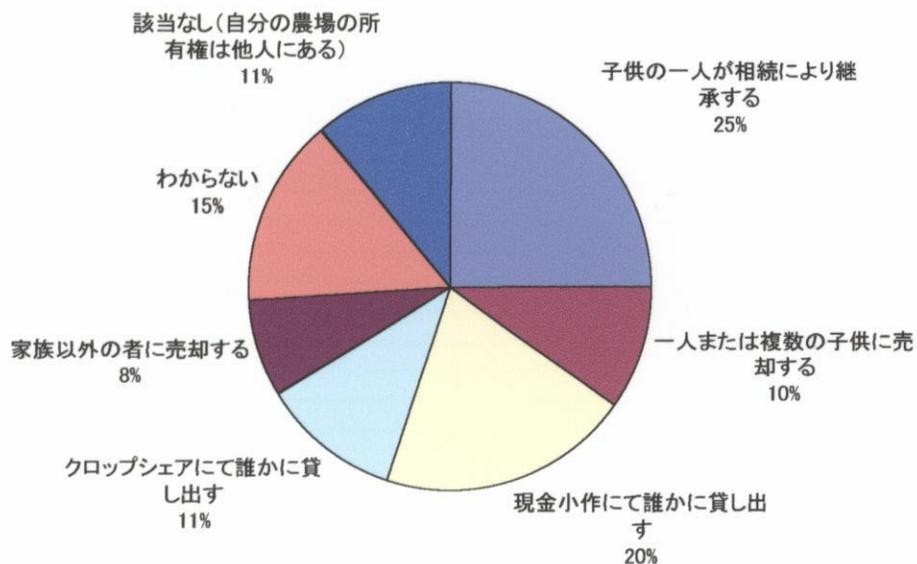
(出所: "Iowa farm and rural life poll 1996 summary report" Iowa State Univ. Extension)

(配布3,197 回収1,982)



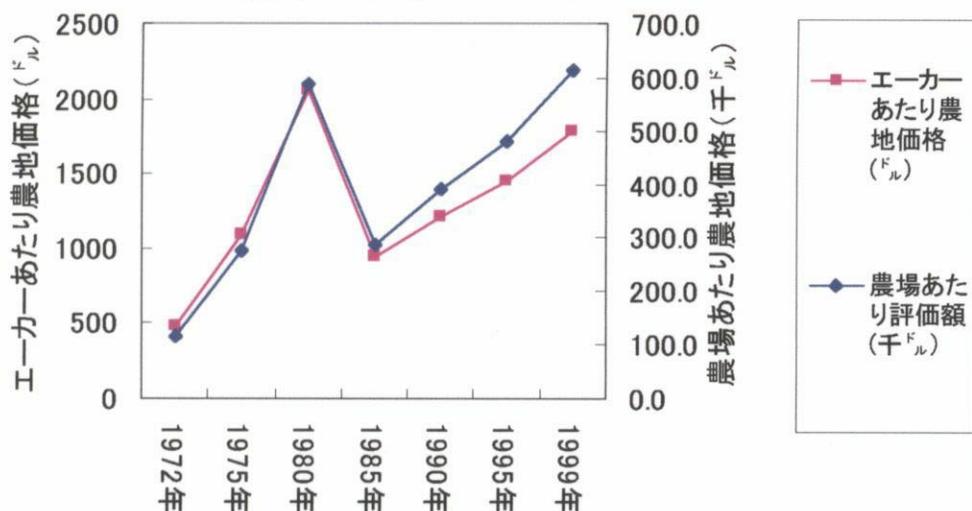
### 図Ⅱ-1-3 農業経営者リタイア時の農業経営の動向予想

(出所:図Ⅱ-1-2 に同じ)



### 図Ⅱ-1-4 アイオワ州における農場評価額の推移

(出所: Iowa Agriculture Statistics 2000)

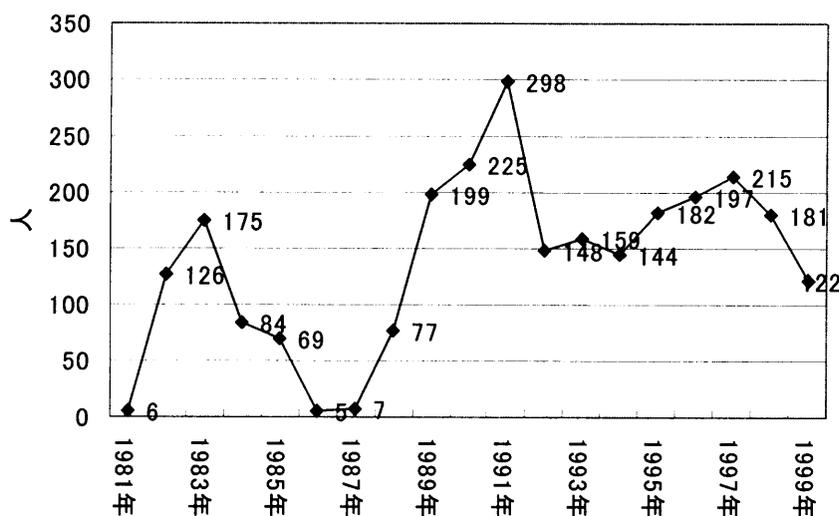


表Ⅱ-1-2 アイオワ州における新規就農者向け資金制度の概要

	Beginning Farmer Loan Program(BFLP)	Loan Participation Program(LPP)
創設	1981年	1996年
内容	銀行からの融資が決定した、もしくは離農者との間で農場の売買契約が成立した債権を連邦債券として証券化。これにより、銀行・離農者が新規就農者から受け取る利息が非課税となる。	IADAの融資制度。自己資金が調達できない新規就農者に対する「最後の貸し手」
年齢	18歳以上(上限なし)	
対象	土地・機械・施設・家畜・改良工事	
土地所有	経営面積が郡の中央値を超えない	なし
親戚からの購入	可	
限度額	連邦債券分25万ドル	価額の30%または5万ドル
自己資本	20万ドル以下	
負債	制限なし	40万ドル以下
申請費用	50ドル	100ドル
償還完了時の費用	債券の1.25%	融資額の1.25%
流動比率	制限なし	110%以上
負債比率	制限なし	80%以下
負債自己資本比率	制限なし	200%以下
農外所得	制限なし	総所得の50%以下

(出所: IADA資料)

図Ⅱ-1-5 アイオワ州におけるBFLP利用者数の推移(出所: IADA資料)



表Ⅱ-1-3 アイオワ州におけるBFLPの実績

	件数		金額	
	実数(件)	割合(%)	金額(ドル)	割合(%)
償還中	1,861	71.1	210,843,585	79.7
償還完了	724	27.6	51,326,901	19.4
事故発生	34	1.3	2,221,297	0.8
合計	2,619	100.0	264,391,783	100.0
借受者の概要	融資額平均	100,951 <sup>ドル</sup>		
	平均年齢	30.08歳		
	平均経営面積	134.3エーカー		

(1999年6月30日現在)

(出所: IADA資料)

表Ⅱ-1-4 アイオワ州におけるLPPの実績

	件数(件)	金額(ドル)
融資申込み	84	3,240,172
融資実施	51	1,927,798
借受者の概要	平均融資額	37799.7 <sup>ドル</sup>
	平均年齢	36.04歳
	平均経営面積	99.81エーカー

(1999年6月30日現在)

(IADA資料)

アイオワ州における農業経営継承の実態は、第I章3-3において既に見たところであるが、その要点は、①「引退しない」農業者の多さ、②継承について家族の誰とも相談しないなど継承当事者間のコミュニケーションの問題を抱える経営者の多さ、などとなっている。

アイオワ州立大学ビギニングファーマーセンターによるアンケート調査から、経営者のリタイア意向について後継者の有無別にみたのが表II-1-5である。後継者のいる場合はセミリタイア志向が、後継予定者がいない場合は引退しない志向が強くなるのが分かる。しかしながら、リタイア予定者（セミリタイア含む）のリタイア予定年齢は後継者の有無にかかわらず一定であり、後継者の存在はリタイアの形に影響を与えるが、リタイア年齢には影響を与えないことが分かる。

表II-1-5 アイオワの農業経営者のリタイア意向(後継者有無別)

	全体	後継者あり	後継者未定
平均年齢	54歳	58歳	52歳
経営面積(エーカー)	416.4	50.8.4	375.8
リタイア意向	完全リタイアする	27%	18%
	セミリタイアする	38%	50%
	リタイアしない	35%	32%
リタイア予定年齢	65.6歳	66.2歳	65.3歳
リタイア計画策定	45%	60%	39%

(出所:アイオワ州立大学エクステンション資料)

また、後継者がいる経営者の平均年齢が58歳、リタイア予定の平均が66.2歳であり、リタイアまで平均8年ほどを残しているが、この間にどのような権限委譲を行うのか、さらに実態を見る必要がある。

以上のように、アイオワ州では①第三者継承への潜在的意向は低くないが、②農場評価額の高騰という状況下で、継承期間は長期化する傾向にあり、③その過程でどのような無形資産の継承を行うかが重要なポイントとなるが、④リタイア後も農業にかかわって行くセミリタイア志向が強いにもかかわらず、継承に関して家族の誰とも相談しない経営者が多いなどコミュニケーションに問題を抱えている、という実態があることがわかる。

#### 1-4 農業経営継承に関する議論

米国における経営継承については、従来親子間においても「最適者継承」<sup>6</sup>がなされ、第三者継承も少なくないと言われてきた<sup>7</sup>。一方、農場数の減少と平均面積規模の拡大という構造変化の中で、資源の効率的な利用という観点からみた、有形・無形の資源の集合体としての農業経営の継続性の必要性とその重要性<sup>8</sup>は増大している。

農業経営の継承問題に関する米国の議論は、農業経営規模の拡大に伴う農場評価額の高騰もあり、専ら有形資産に集中している。[Harl(1996)]では、農業経営の資産計画について、税制面および企業形態の面から詳細に論じており、経営継承も資産計画の一環として取り上げている。ただし、その主要な論点は、①老後(リタイア)後の生活保障、②子供達に対する(平等(equal)ではなく)公平(equitable)扱い、③相続税その他資産整理に要する

要する費用の最小化、の3つを均衡させるような資産計画の策定にあり、無形資産については触れられていない。無形資産継承に関する議論は、農業に限らないファミリービジネスが抱える普遍的問題として取り上げられている。中でも、[Gersick 他(1996)]は、ファミリービジネスを家族・所有・事業の3つの軸から捉え、家族の軸が「ヤングビジネスファミリー」段階→「子弟参加」段階→「親子共同経営」段階→「世代交替」段階へと、所有の軸が「単独オーナー」段階→「兄弟姉妹共同所有」段階→「いとこ集団所有」段階へと、そして事業の軸が「創業」段階→「拡大／組織化」段階→「安定成長」段階へと、それぞれ発展すると捉え、経営継承問題は、これら3つの軸から捉えなければならないとしており、ファミリービジネスの継承問題について無形資産を含め考察している。また、[Dumas 他(1995)]では、ファミリービジネスの1つとして農業経営を取り上げ、後継者が継承を決断する要因について分析している。継承ステージを「インキュベーション段階」、「継承者選択段階」、「共同経営段階」、「先代リタイア段階」に区分し、「インキュベーション段階」と「継承者選択段階」における意思決定に影響を与える要因について、表Ⅱ-1-6のような整理を行っている。これらの研究はいずれも経営継承においては有形資産のみならず無形資産が重要であることを指摘するものである。しかしながら、農業に関しては、商業的農業経営を担う人材の供給は将来的にも十分可能であるとの認識([Tweeten 他(1995)])が一般的であり、経営継承の困難化が米国農業にとり深刻な問題であるとの認識は広く共有されているとは言い難い。次節で取り上げるビギニングファーマーセンターは、農業経営継承について全米レベルで問題意識の共有を図るべく、National Farm Transition Network を設立しており、これに18州が参加しているが、その多くはNPOなどの非営利団体であり、大学のエクステンションが参加しているのは、アイオワ州（アイオワ州立大学）とニューヨーク州（コーネル大学）の2つに過ぎない。

以上、米国における農業経営継承に関する議論は有形資産に集中しており、無形資産に関する議論はファミリービジネス一般にて見られるものの、農業に関してはいまだ問題意識が共有されているとはいえないことがわかる。

表Ⅱ-1-6 後継者が農業経営継承を選択する要因

	プラス要因	マイナス要因
インキュベーション段階	訓練や公式の教育 誕生の順番 農業経営のルーツ 家族のサポート 農場のライフスタイルの積極的な受容 2人以上の後継者を受け入れる余地	興味の欠落  農場のライフスタイルへの嫌悪
	継承選択段階	職業選択への賞賛 参加の機会 キーとなる出来事 継承に関する話し合いの開始 パートナーの存在
	性別	
	性格的な積極性	
	農業経営が複数家族を支える能力	

出所: [Dumas他(1995)]による

## 2 農業経営継承支援システム～ビギニングファーマーセンター

米国農業においても、その主体は家族経営であり、農場子弟の職業選択の自由に基づく狭義の後継者問題を抱えている。農業経営の継承問題解決の方向性としては2つ考えられる。1つは家族経営を代替する新たな農業経営主体を模索する方向、もう1つは家族経営の弱点を補完・補強する方向<sup>10</sup>である。アイオワでは、後者を明示的に選択している。その具体像が州法 9H 条（会社及びパートナーシップ農業）および 266.39E 条（ビギニングファーマーセンター：以下 BFC）であるが、ここでは 266.39E 条をとりあげる。

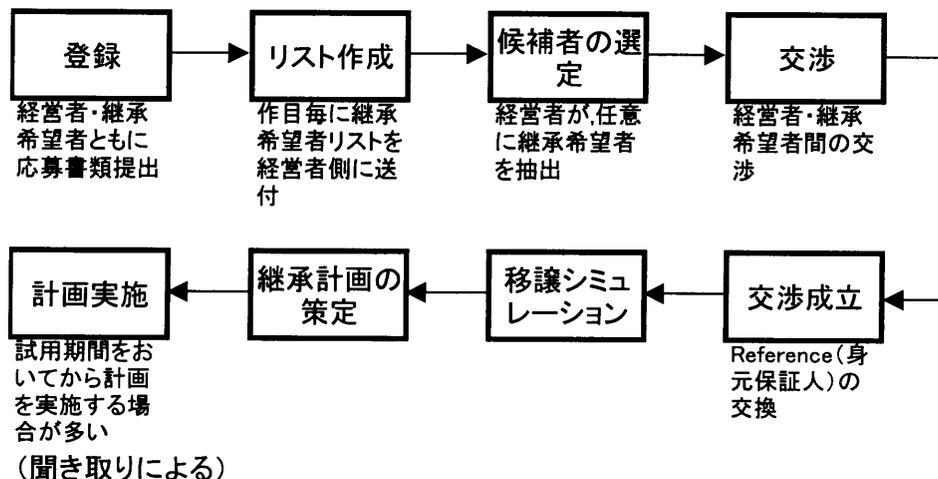
266.39E 条では、「新規就農者が直面する問題やニーズに答える機関が必要」として、BFC の設立を謳っている。BFC の目的は「州内の家族農業経営数を増やすモデルを構築する」ことであり、主な事業は、新規就農者や現経営者へのセミナー(AgLink)と、経営移譲を希望する経営者(Established Farmer)と継承希望者(Beginning Farmer)をマッチングする Farm-On (ファームオン) の2つである<sup>11</sup>。事務局はアイオワ州立大学エクステンションに置かれている。BFC には州から年間約 10 万ドルの予算が交付されており、運営に関わる人件費や通信費などはこの予算から支出されている<sup>12</sup>。ここでは農業経営継承のオープンシステムとして、ファームオンに注目する<sup>13</sup>。

### 2-1 ファームオンの概要

#### 2-1-1 プログラムの概要<sup>14</sup>

プログラムの概要は図Ⅱ-2-1の通りである。まず移譲希望の経営者、継承希望者共に応募書類を提出して登録する。登録は無料である。BFC では作目毎に継承希望者のリストを作成し、移譲希望の経営者に送付する。リストを受けとった経営者は、その中から任意に継承希望者を選定し、当事者間で継承について交渉を行う。交渉が成立すると身元保証人の交換や移譲シミュレーションなどを行い、継承計画を作成、実施する。

図Ⅱ-2-1 ファームオンプログラムの概要



## 2・1・2 プログラムの実績と特徴

1999年8月現在の同プログラムの実績は、移譲希望者の登録130人、継承希望者の登録745人<sup>15)</sup>で、90件のマッチングが行われている。このプログラムの特徴として挙げられるのは、マッチングのイニシアチブが移譲希望の経営者にあること（BFCは関与しない）、マッチング後の動向をBFCは把握していないことである。BFCは情報提供の役割に徹しているといえる。BFCが仲介・斡旋機能を持たないことについて、BFCの責任者は、「ある農場について最も情報を有しているのは経営者本人であり、したがって、その農場の後継者としての適性を最も的確に評価できるのも経営者本人であるため」と説明している。なお、同種のマッチングプログラムはいくつかの州でも行われているが、その実績はマッチングが数件にとどまる程度であり、アイオワ州はマッチングプログラムが最も機能しているといえる。

## 2・2 ファームオンによる経営継承の実態

### 2・2・1 ファームオン応募者の特徴

ファームオン応募者の特徴について、プログラムへの応募書類を集計し、分析を行った。

継承希望者については表Ⅱ-2-1に示した。年齢については29歳以下が約半数を占めること、資産については「ほとんどない」が56%、「ある程度ある」が34%で10万ドル以上の資産を持つ者は10%に過ぎないこと、希望作目については複合経営に対する志向が高い上に有機農業などの非従来型を希望するなどバラエティに富んでいることなどは、我が国の新規就農ガイドセンターなどに相談に訪れる新規参入希望者との類似しているといえる。一方、我が国の新規参入希望者との相違点として挙げられるのは、農業経験である。ファームオンの場合、応募者の7割が農家出身者であり、現在の職業も農業関連産業に従事する者が32%、家族の農場で農業に従事している者が21%と半数が何らかの形で農業に

表Ⅱ-2-1 FarmOn応募者の性格(継承希望者/Beginning Farmer)

	項目	割合	項目	割合	項目	割合	項目	割合	項目	割合	合計
年齢	18-29歳	46%	30-39歳	38%	40-49歳	13%	50歳～	2%	—	—	99%
住居	州内	56%	州外	44%	—	—	—	—	—	—	100%
既婚/未婚	既婚	59%	未婚	41%	—	—	—	—	—	—	100%
農業経験	農家出身	73%	経験あり	21%	関連産業	3.5%	経験なし	2.5%	—	—	100%
現在の職業	農業関連	32%	家族の農場	21%	農外産業	32%	学生	9%	無職	6%	100%
希望作目	畜産	9%	耕種	9%	複合経営	69%	非従来型	13%	—	—	100%
資産	ほとんどない	56%	ある程度	34%	10万ドル以上	10%	—	—	—	—	100%

出所: BFC資料より作成

註: 1999年9月27日現在登録中の84人のデータより、BFCコーディネーターのLoren Book氏の協力により作成

表Ⅱ-2-2 FarmOn応募者の性格(移譲希望の経営者/Established Farmer)

	項目	割合	項目	割合	項目	割合	項目	割合	項目	割合	合計
年齢	45歳以下	15%	46~55歳	30%	56~65歳	30%	66歳以上	25%	—	—	100%
住居	州内	100%	—	—	—	—	—	—	—	—	100%
既婚/未婚	既婚	78%	未婚	23%	—	—	—	—	—	—	100%
所有面積	平均358.3acre	—	(70~140acre)	—	—	—	—	—	—	—	—
家畜の有無	乳牛	36%	養豚	15%	肉牛	41%	その他家畜	3%	家畜なし	5%	100%
継承予定者分の所得	ある	44%	ない	56%	—	—	—	—	—	—	100%
リタイア後の住居	農場内	56%	農場外	44%	—	—	—	—	—	—	100%
移譲期間の希望	すぐに	21%	1~5年	41%	5~10年	10%	10年以上	15%	計画なし	13%	100%
Beginning Farmerに求める	経営のパートナー	31%	買貸借関係	21%	漸進的な移譲	15%	売却	10%	従業員	3%	100%
	法人化して移譲	3%	計画なし	18%	—	—	—	—	—	—	—

出所: BFC資料より作成

註: 1999年10月20日現在登録中の39人のデータより、BFCコーディネーターのLoren Book氏の協力により作成

関わりを持っている。我が国の新規参入希望者の多数が、非農家出身者で農業経験がないまま農業参入を希望しているのと対照的である。また、継承希望者の7割が農家出身者であり、また21%が現在家族の農場で働いていることは既にみたとおりであるが、農家出身者が（場合によっては自家農場に従事しているにもかかわらず）自家農業を継承せず（できず）にファームオンに応募するという実態には注目する必要がある。

移譲希望の経営者については表Ⅱ-2-2に示した。55歳以上の経営者が半数以上を占め、約6割が5年以内の移譲を希望していること、経営希望者に「パートナー」としての役割を求める者が約3割であることなどが挙げられる。

なお、これらのデータは申請書記載内容に基づいており、申請者が少しでも自分をアピールしようとしたために必ずしも事実を反映していない可能性もある。例えば、継承希望者は実際より農業経験を豊富に見せようとするかもしれない。この点に留意が必要である。

### 2・2・2 ファームオンによる経営継承の実態

ファームオンによりマッチングを行った90件のうち、トレース可能な31件に対してアンケートを配布（1999年11月）、回収した15件について分析を行った。

①継承の進行状況については、15件のうち、継承完了が2件（13.3%）、継承中が6件（40.0%）、継承を始めていないが5件（33.3%）、移譲断念が2件（13.3%）となっている。

②経営概況について、現在移譲中もしくは移譲完了した8件についてみたのが表Ⅱ-2-3である。継承希望者を受け入れてもその所得を確保できる規模を持つ経営が多い（5件）。作目は耕種・畜産の複合経営が多く、企業形態もバラエティに富んでいる。労働力は家族労働力が中心である。

③継承の概要についてみると、継承計画については、書面による計画がある場合が多い（5件）。継承期間は、応募者では5年以内の希望が多かったが、実際には5年以上の漸進的な継承も少なくない（5年以内3件、6～10年3件）。また、企業形態の多様性を反映し、継承方式も多様である。なお、マッチングの相手が適切かどうかを見極めるために、試用期間を置くケースが多い。

また、ファームオンによる経営継承の実態について、BFCの担当者にインタビューを行ったところ以下のような実態が指摘された。

表Ⅱ-2-3 Farm-Onプログラムにより経営継承を行う農業経営の概況

	農場①	農場②	農場③	農場④	農場⑤	農場⑥	農場⑦	農場⑧	
継承状況	継承中	継承中	継承中	継承中	継承中	継承中	継承完了	継承完了	
現在の年齢	63歳	54歳	58歳	59歳	62歳	52歳	66歳	64歳	
リタイア(予定)	62.5歳	65歳	63歳	62歳	62歳	75歳	61歳	59歳	
子供	4人	なし	2人	3人	2人	4人	4人	8人	
規模	自作地	840I-カー	1,200I-カー	600I-カー	350I-カー	250I-カー	—	310I-カー	120I-カー
	借入地	—	—	1,800I-カー	900I-カー	220I-カー	—	310I-カー	—
	家畜	1,800頭	—	120頭	—	—	—	—	—
作目	肉牛・耕種・粗飼料	肉牛・豚・耕種	肉牛・耕種・粗飼料	肉牛・耕種・粗飼料	耕種・粗飼料	耕種・粗飼料	肉牛・耕種・粗飼料	—	
労働力	フルタイム	2人	2人(本人)	3人(本人)	2人(本人)	1人(本人)	1人	—	—
	パート	1人(本人)	—	2人	1人	—	—	—	—
現在の企業形態	会社	パートナーシップ	会社	会社	会社	個人経営	パートナーシップ	個人経営	
一家族増えることに対する対応	規模拡大	問題なし	問題なし	問題なし	問題なし	問題なし	—	問題あった	
継承の方法	会社利用	パートナーシップ利用	徐々に移譲	徐々に移譲	5年以内のリース	パートナーシップ利用	リース後売却	売買契約	
移譲計画の有無	あり(書面)	あり(書面)	あり(書面)	あり(書面)	あり(口頭)	あり(書面)	あり(口頭)	なし	
継承者の試用期間	あり	あり	あり	あり	—	なし	なし	なし	
継承期間(予定)	1～5年	6～10年	6～10年	6～10年	1～5年	20年以上	—	1～5年	

(アンケート調査による)

経営移譲を希望する経営者は、子供がいない、もしくは子供はいるが経営継承しないことが確定している一方で、農業経営を次代に継承すべきものという使命感を持った者が多い。しかしながら、経営状態は経営毎の差が大きく、経営状態が良好な経営では自らの経営へのプライドや若者への投資といった観点から経営継承を希望するのに対し、経営状態が良好とはいえないような経営者は、新規就農者の加入により資本を充実させ経営の建て直しを図ろうとする。その割合はそれぞれ20%ほどだという。

ファームオンによるマッチングの課題としては、経営者側と経営継承希望者の間で意識のギャップがあるという。具体的には、経営者には継承希望者を経営のパートナーや経営継承の相手方というよりむしろ労働力として扱う者が少なくなく、一方で経営継承希望者には農業に対する意識が甘い者が少なくないという。その結果、継承相手を確定し継承計画を策定したとしても、その計画通りには継承が進まず、雇用・被雇用の関係から抜け出せない場合も多い。

また、経営継承希望者に比べ経営者側の登録者数が少ないが、経営者側のリタイアは、リタイアを考えてから1年以内に実行に移すことが多い。このような短期の間には経営継承の相手方を見つけるのは容易ではなく、多くの経営者は経営継承ではなく、農地を既存の農業経営者に貸し出し、機械等は処分してしまい、結果として「ばら売り（ばら貸し）」になってしまうことが多いという。

したがって、ファームオンプログラムは、①経営者と経営継承希望者との意識ギャップの問題、②第三者継承に向けた経営者の意識改革の問題、を課題として抱えているといえる。

## 2-3 まとめ

ファームオンの実態と、「日本型畜産経営継承システム検討委員会報告（1999年8月）」（以下：「報告」）を比較しつつ、我が国における農業経営継承システムへの示唆を考察する。

### 2-3-1 継承希望者の農業経験の相違

ファームオンの経営継承希望者は農家出身者が多いが、我が国では主に非農家出身者が想定されているため、「報告」では経営継承システムに研修制度を組み込むとされている。しかし、アイオワ州でみたように農家子弟の就農が必ずしも自家経営継承を意味しない可能性、および農家出身者でも農業経験が豊富だとは限らない点<sup>16</sup>を考慮し、社会的に農業経営者を育成する制度<sup>17</sup>をいかに構築するかが課題となろう。

### 2-3-2 マッチングの効率化

ファームオンは、①マッチングの決定を移譲希望の経営者に委ねる、②継承の実行可能性をみるため試用期間を設定する、という2つの特徴があった。これは、ファームオンがマッチングを継承当事者の自立性に任せていることが大きい。我が国の場合、①関係機関の積極的役割が期待される中で、移譲希望の経営者をどのように位置付けるか、②試用期間導入の可否、が課題となるだろう。試用期間導入については、継承断念をどう取扱うかという論点に留意する必要がある。

### 2-3-3 継承プロセス

ファームオンでは、①当事者間の合意に基づく多様な継承方式、②継承期間が長期に及

ぶ傾向，が見られた。「報告」でも，多様な継承方式が検討されている<sup>18</sup>が，継承希望者の農業経験が比較的豊富なファームオンにおいても継承が長期に渡る傾向がある中，日本でのどのような継承プロセスを構築すべきかが課題となろう。その場合，継承の内容は有形資産だけでなく，無形資産の領域も含まれるが，「報告」では継承の際に「関係機関が濃密な経営・技術指導を行う」とされている。これに経営移譲者自身による指導をどう位置付けるかが課題となろう。

### 2-3-4 経営継承システムのあり方

ファームオンはマッチングそのものにはタッチせず情報提供に専念している。90年代に入ってから実施されたBFCおよびファームオンは，80年代農業不況を経て従来の「農業階梯」が機能しなくなったことを受け，農業を志す者が経営者へと至る現代版農業階梯の確立をめざす試みであったと評価することができる。ただしこれは，農業階梯としてのファームオンは「場」を設定する<sup>19</sup>にとどまり，継承へのメニュー提示や仲介・斡旋機能は持たないことを意味する。一方，我が国は関係機関による手厚い支援を始めとした経営継承のメニュー化および積極的な仲介・斡旋機能を発揮しようとしている。これを経営継承の「パッケージ化」と呼ぶならば，パッケージの中にファームオンではア priori に含まれている経営者能力としての熟練という無形の経営資源の継承をいかに組み込むかが課題となるだろう。

## 3 事例分析

### 3-1 事例の選定

ファームオンにより経営継承を行う農場に対し前節で行ったアンケート調査によると，①継承期間を比較的長期（5年以上）に設定するケース，②後継予定者への継承を断念するケース，が多い。

そこで本論では，ファームオン登録の実績があり，調査時点で第三者継承への取り組みを行っている（または行っていた）農場を抽出した。そして，経営継承メカニズムを多面的に把握するために，①継承の進行度（継承開始前／開始後），および②継承の継続性（継承継続中／断念）の2つの視点からX，Y，Zの三事例を選定した（表Ⅱ-3-1）。

表Ⅱ-3-1 三事例の位置付け

継承進行度	継承継続性	
	継続	断念
継承開始前	Z	—
継承開始後	X	Y

注) 継承開始前かつ断念の事例は，継承以前の段階であるため取り上げない。

### 3-2 対象事例の概況

#### 3-2-1 事例X（継承開始，継続中）

先代X<sub>1</sub>と後継予定者X<sub>2</sub>の事例である。X<sub>1</sub>は，とうもろこし・大豆と肉牛肥育を行っている。3名の子供はいずれも農業は継承する意志がないため，他の継承相手を探していた。一方のX<sub>2</sub>は農家子弟で就農を希望していたが，自家農場は兄の継承が確定していた。X<sub>2</sub>

は 1997 年秋から当農場に従事、2 年目の 1998 年秋から機械所有のシェアおよび自作地のシェアクロップの拡大による 10 年間の経営継承を開始している。

### 3-2-2 事例 Y (継承開始、断念)

先代 Y<sub>1</sub> と後継予定者 Y<sub>2</sub> の事例である。Y<sub>1</sub> はとうもろこし・大豆と肉牛肥育を行っている。子供は 1 人いたが交通事故死したため、以後第三者継承を模索してきた。Y<sub>2</sub> は農家子弟だが、実家の経営規模が十分でなかったため、他の農場を探していた。Y<sub>2</sub> は 1998 年秋から当農場に従事、10 年をメドに継承を目指していたが、2000 年 5 月に断念した。その後、Y<sub>1</sub> は農場の売却先を探しており、Y<sub>2</sub> は別農場の買い取りを目指している。

### 3-2-3 事例 Z (継承開始前)

先代 Z<sub>1</sub> と後継予定者 Z<sub>2</sub> の事例である。Z<sub>1</sub> はとうもろこし・大豆・養豚を行っている。3 人の子供はいずれも農業を継承する意思がないため、継承相手を探していた。一方の Z<sub>2</sub> は、農家子弟であったが両親の離婚により「農場を継承する気がなくなった」ため、大学卒業後様々な養豚農場で働いた。Z<sub>1</sub> の農場にやってきたのは所有権へのアクセスがあるためだという。Z<sub>2</sub> は 1997 年秋に来場、Z<sub>1</sub> は 2000 年末から経営継承の手続きに入ることを考えており、その場合は 10 年ほどかけて株式を譲渡するという。

なお、三事例の経営概況については表 II-3-2 に示している。

表 II-3-2 対象事例の概況

		事例 X		事例 Y		事例 Z		
継承状況		継承継続		継承断念		継承開始前		
作目		とうもろこし・大豆・肉牛		とうもろこし・大豆・肉牛		とうもろこし・大豆・養豚		
経営規模 (単位:エーカー/頭)	自作地	660		自作地	610	自作地	950	
	借入地	1,313		借入地	なし	借入地	50	
	肉牛肥育	120頭		肉牛肥育	600頭	養豚	1,263	
労働力	X1・X2	2名		Y1・Y2	2名		Z1・Z2	2名
							その他家族	2名
							従業員	2名
企業形態		家族会社		家族会社		家族会社		
先代経営者	年齢	60歳		59歳		54歳		
	子供	3名		1名(死去)		3名		
継承予定者	年齢	29歳		24歳		40歳		
	実家	農業		農業		農業		
	出身	アイオワ州		アイオワ州		イリノイ州		
予定継承期間		10年		10年		10年		
継承方法		機械の所有権譲渡		JV方式による 持分権譲渡		株式譲渡		
		シェアクロップ						
継承計画		あり		あり		なし		

(聞き取りによる。2000年8月現在)注:JV=ジョイントベンチャー

### 3-3 熟練の特性

熟練の特性については、表 II-3-3 のように各経営機能を整理し、各機能を遂行するのに必要な熟練の継承の容易度および特殊度について、先代経営者による判定をまとめた。それをグループごとに集計<sup>20</sup>し平均値を算出したのが表 II-3-4 である。

事例Xでは継承容易度・農場特殊度ともに高い熟練が多く、財務のみ継承容易度・特殊度ともに低くなっている。事例Yでは、事例Xと同様に継承容易度が高いものが多いが、全般的に農場特殊度が低いのが特徴的である。また、事例Zでは継承容易度、特殊度ともに高いものが多いが、技術的機能の特殊度は低くなっている。

以上の結果は、先代経営者の主観的判断に頼っているという面はあるが、経営者ごとに熟練の特性が大きく異なる（経営者の個性の多様性）、もしくは経営者ごとに熟練の把握が大きく異なることを示している。また、この差異が継承メカニズムにも少なからぬ影響を与えると予想されるが、この点については後述する。

表Ⅱ-3-3 本章での経営者機能の整理

グループ		質問項目
技術	耕種	Plan day-to-day work
		Decide work methods/way jobs are done
		Decide the level of input to use
		Decide timing of operations
	畜産	Plan day-to-day work
		Decide work methods/way jobs are done
Decide the level of input to use		
戦略	耕種	Make annual crop plans
	畜産	Make annual livestock plans
	共通	Decide the mix and type of enterprises in the long run
		Decide purchase of machinery and equipment
販売	耕種	Negotiate sales of crops
		Decide when to sell crops
	畜産	Negotiate sales of livestock
		Decide when to sell livestock
財務	共通	Decide and plan capital project
		Gathering information on farm management
		Identify source and negotiate loans and
		Keeping farm records

注)[Errington(1998)]を参照した。

表Ⅱ-3-4 対象事例における熟練の特性

		事例X		事例Y		事例Z	
		容易度	特殊度	容易度	特殊度	容易度	特殊度
技術的	耕種	1.0	1.0	0.5	-1.0	0.0	-0.5
	畜産	1.0	1.0	1.0	-1.0	0.0	-0.5
戦略的	耕種	1.0	1.0	1.0	-1.0	1.0	-1.0
	畜産	1.0	1.0	1.0	-1.0	1.0	1.0
	共通	1.0	1.0	0.0	-1.0	1.0	1.0
販売	耕種	0.0	0.0	-1.0	-1.0	1.0	1.0
	畜産	1.0	1.0	-1.0	-1.0	1.0	1.0
財務	共通	-0.5	-0.5	0.5	-1.0	0.5	1.0

注) 継承容易度は、「継承容易」を1点、「継承困難」を-1点とした。また、熟練の特殊度は「特殊度が高い」1点、「特殊度が低い」-1点として、各グループの平均点を算出した。(聞き取りによる)

### 3-4 経営者としての「個性」

#### 3-4-1 得意分野

三事例の継承当事者6名の得意分野についての聞き取り結果をまとめたのが表Ⅱ-3-5である。各々の相対的な得意度を「得意」1点、「普通」0点、「不得意」-1点として得点化し、経営機能グループごとの平均点を算出した。

事例Xでは、X<sub>1</sub>が財務を除き全般的に得意分野が多いのに対し、X<sub>2</sub>は耕種に得意分野が多い。この点に関し、X<sub>2</sub>は就農前に肥料会社に勤務していたため、耕種に関する知識が豊富であると述べている。事例Yでは、Y<sub>1</sub>は全般的に得意分野が多いのに対し、Y<sub>2</sub>は耕種を得意、畜産を不得意と分類している。Y<sub>2</sub>は実家での農業経験から、耕種には自信を持っているという。事例Zでは、Z<sub>1</sub>が畜産の技術面およびマーケティングを不得意としているのに対し、Z<sub>2</sub>は耕種のマーケティングを不得意としているが、畜産および財務に関しては概ね得意だとしている。Z<sub>2</sub>は様々な養豚農場に従事したこと、大学で会計学を学んだことが大きいという。

後継予定者に注目した場合、耕種と畜産の部門間で得意・不得意が分かれていること（耕種を得意とするX<sub>2</sub>・Y<sub>2</sub>、畜産を得意とするZ<sub>2</sub>）、財務についてX<sub>2</sub>・Z<sub>2</sub>が大学等の教育機関を修了することにより得意としていることなどが特徴として挙げられる。

表Ⅱ-3-5 対象事例における得意分野

		事例 X		事例 Y		事例 Z	
		X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
技術的	耕種	0.50	0.00	0.75	1.00	0.25	0.50
	畜産	0.25	-0.50	0.75	-0.75	-0.25	1.00
戦略的	耕種	1.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	畜産	0.00	-1.00	1.00	-1.00	1.00	1.00
	共通	1.00	0.50	1.00	0.00	0.00	0.00
販売	耕種	0.00	-0.50	0.00	0.00	-1.00	-1.00
	畜産	0.50	-1.00	0.00	-1.00	-0.50	1.00
財務	共通	-0.33	0.25	0.75	0.25	0.00	0.25

(聞き取りによる)

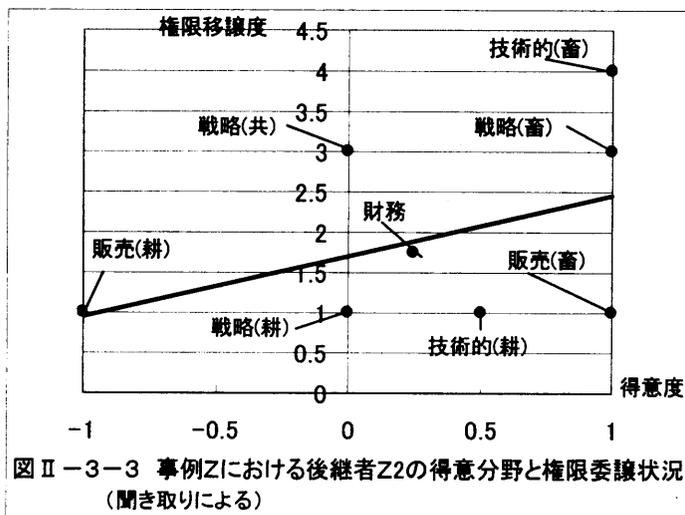
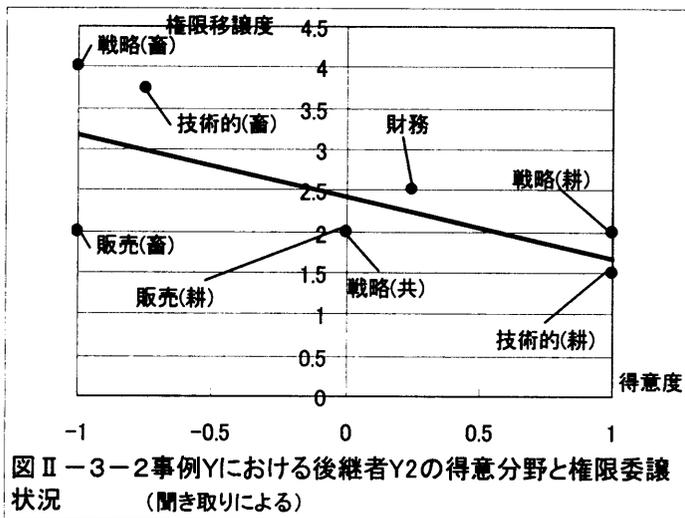
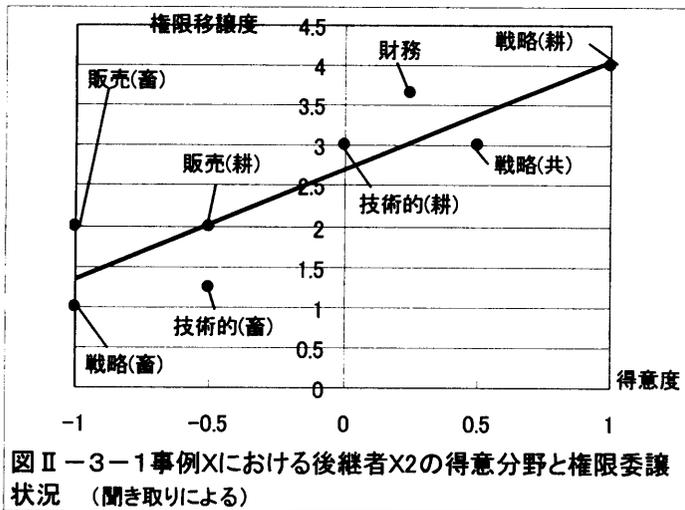
#### 3-4-2 権限委譲との関連性

経営機能遂行の後継予定者への代替過程は、遂行に関わる権限委譲の状況により表すことができる。本論では、調査時（事例Yは断念時）の各経営機能遂行のイニシアチブの帰属<sup>21</sup>を聞き取り、それと後継予定者の得意分野との相関関係を計測、経営機能遂行の代替過程と後継予定者の得意分野との整合性を眺めた。

図Ⅱ-3-1は、事例Xにおける後継予定者X<sub>2</sub>の得意分野と権限委譲の進行状況を各経営機能グループ毎にプロットし、一次近似式をあてはめたものである。事例Xにおいては、X<sub>2</sub>の得意分野に応じた権限委譲が進行していることがわかる<sup>22</sup>。

図Ⅱ-3-2は、事例Yについて同様にみたものであるが、事例Xとは対照的にY<sub>2</sub>の得意分野とは逆の権限委譲となっている。事例Yが継承断念となった要因として、このような得意分野と権限委譲のミスマッチが考えられる。

図Ⅱ-3-3は、事例Zについて同様にみたものであるが、経営継承開始前ということもあり、権限委譲は一部の分野にとどまっている。



以上の結果は、継承階梯よりも後継予定者の得意分野に応じた権限委譲を行うことが円滑な継承に貢献する可能性を示している。

### 3-5 まとめ

#### 3-5-1 後継予定者の得意分野に応じた権限委譲

後継予定者の得意分野に応じた権限委譲は継承円滑化に有効であることを見た。ただし、ここで留意すべきは、「得意分野」はあくまで後継予定者本人の主観的判断であり、先代の判断は必ずしも同じではないことである。事例Yにおいて、Y<sub>1</sub>は、Y<sub>2</sub>は耕種が不得意であり、それが耕種に関する権限委譲が進まなかった理由だとしている。一方でY<sub>2</sub>はY<sub>1</sub>の低評価は不服だと語っており、客観的判断は下しがたい。後継予定者の得意分野に関し、先代と後継予定者間で評価に差異がある場合、それが後継予定者の考える「得意分野」と実際の権限委譲の間に齟齬を生じさせ、継承を阻害する可能性がここでは指摘できる。

#### 3-5-2 不得意分野の熟練修得可能性

後継予定者の得意分野を優先的に権限委譲するとして、次に課題となるのは後継予定者の不得意分野のレベルアップをいかに図るかである。前掲表Ⅱ-3-5において、負の値をとるものを後継予定者の不得意分野とすると、X<sub>2</sub>は4分野、Y<sub>2</sub>は3分野、Z<sub>2</sub>は1分野を不得意としている。表Ⅱ-3-4でそれらの熟練の特性をみると、事例Xでは、4つとも継承容易かつ特殊度の高い熟練であり、先代から後継予定者への継承が期待できるが、事例Yでは3つのうち2つは特殊度の低い熟練であり、Y<sub>1</sub>から継承を受ける必然性に乏しい。なぜならば、特殊性の低い熟練は、修得機会がY<sub>1</sub>の他にも存在するからである。そこで次節では、後継予定者の不得意分野のレベルアップに向けた先代の貢献余地に応じた継承プロセスのあり方について検討する。

## 4 継承密度によるマネジメント

これまで、継承メカニズムの構成要素として、熟練の特性、経営者としての個性（得意分野）について見てきた。事例では10年という比較的長期の継承プロセスを構想しているが、これは短期での継承が難しい無形資産の性格といった要素に加え、①後継予定者が有形資産を取得するのに十分な財産を保有しておらず、融資制度の活用にも限界があること<sup>23</sup>、②先代のリタイア観、などによると考えられる。したがって、継承場面では継承期間が与件となり、その期間内で円滑な継承を行うことが目標となる<sup>24</sup>。ここで浮かび上がってくるのが「継承密度」である。これは、後継予定者の不得意度、熟練の特性、それに継承期間から導き出される。

$$[\text{継承密度}] = \frac{[\text{後継予定者の不得意度}] \cdot [\text{熟練の特性}]}{[\text{継承期間}]}$$

後継予定者に不得意分野が多く、その分野に関わる熟練の特殊度が高いもしくは継承困難度が低い場合には、継承過程は不得意分野に関わる熟練の継承に当てられる。しかし、

後継予定者に不得意分野が少ない場合や、不得意分野に関わる熟練の特殊度が低いもしくは継承困難度が高い場合は、その継承過程は後継予定者にとって継承密度が「薄い」ものとなる。なぜならば、後継予定者からすれば、ある分野について責任を負うに十分な熟練がある、責任を負うのに特殊な熟練を必要としない、あるいは責任を負って経験を積まないと熟練が修得できないにも関わらず、その分野の権限委譲が進まないからである。

事例Xは、後継予定者の不得意分野が多く、その熟練は特殊度が高く継承困難度は低い。よって期間内に継承を完了するためには、ある程度高い継承密度が必要となる。一方、事例Yは後継予定者の不得意分野も少なくなく、その熟練の継承困難度も低かったが、特殊度が低かった。事例Zは後継予定者の不得意分野が少ない。以上から、継承密度がある程度高くなる事例Xに対し、継承密度が低い（と予想される）Y・Zと位置付けられる。

継承密度管理方策としては、第1に継承計画の策定があげられる。継承密度が高い場合は効率的な継承を行うために必要であるし、低い場合もプロセスが明確化されることで継承の進行状況が確認できるからである。事例においても、X・Yともに継承計画を策定している（参考までに事例Xの計画を表Ⅱ-4-1に示した）。両事例とも書面もしくは口頭による継承計画を策定し、継承プロセス明確化を図っていた。しかし、実際にはXが継承進行中なのに対し、Yは継承断念と対照的な結果になっている。継承密度管理方策として継承計画の策定は必要条件ではあるものの、十分条件ではないといえるだろう。

表Ⅱ-4-1 事例Xにおける継承計画の概要

	1998年	1999年	2000年	2001年以降
賃金	25,000 <sup>ドル</sup>	20,000 <sup>ドル</sup>	15,000 <sup>ドル</sup>	状況に合わせて決定。ただし、10年以内に移譲完了。
シェアクローブ	—	150 <sup>エーカー</sup>	300 <sup>エーカー</sup>	
肉牛シェア	—	10%	20%	
機械シェア	—	(1)	15%	
継承者への要望	短期的には農場運営に労働力を提供する			
	労働、意思決定、経営管理を徐々に代替する			
	農場運営に必要な全ての労働と経営管理を10年以内に提供する			
	先代の死後、その子供のために農場運営する			

(1)アイオワ州平均の75%の料金でX2に貸与

## 5 個性の関係性分析

### 5-1 継承過程における「個性」の意義

継承計画の策定は「Plan→Do→Check→Action」のマネジメントサイクルの一部を構成するに過ぎない。アクシデント発生など計画の想定外の事態となった場合は、当事者に大きな精神的負荷がかかると予想される。本論では、このような状況下での当事者の対応はその個性に大きく依存すると仮定し、FFS理論を援用することで継承過程における人としての「個性」の意義を考察する。このように仮定するのは、事例Yにおいて、耕種をめぐるY<sub>1</sub>とY<sub>2</sub>の見解の相違が顕在化しつつあったところに、農繁期にY<sub>1</sub>が入院するというアクシデントがあり、これへの対応をめぐり両者に深刻な対立が発生、継承断念につながったという経緯があったことによる。

## 5-2 FFS分析

FFS 理論においては、各因子得点の絶対値ではなく最高得点因子を中心とした各因子の得点バランスにより個性の評価を行う。そこで本論では、対象事例6人のFFS得点結果について、最高得点を10点として各因子を指標化した(表Ⅱ-5-1)。そして、アクシデント対応に与える影響が少ないと思われる「弁別性」を除いた4因子得点を総合的に判定するために主成分分析を用いた。

分析結果は表Ⅱ-5-2に示した。主成分の固有値、寄与率、因子負荷量から判断すると、第1主成分は「受容性」「保全性」との関連が深い。「受容性」は状況を受け入れようとする性質を表し、「保全性」は周囲と協調し状況を維持しようとする性質を表す。いずれも安定を志向する因子であることから、これを「安定」軸と解釈することができる。また、第2主成分は「拡散性」「保全性」との関連が深い。「凝縮性」「受容性」が社会性を表す指標とされるのに対し、「拡散性」「保全性」は感情を表す指標とされていることから、これを「感情」軸と解釈した。

対象事例6人の主成分得点をみると、「安定」軸は、双方とも高得点の事例X、得点差が大きい事例Y、双方ともマイナス得点の事例Z、という結果となった。「安定」志向が強いほど、アクシデント発生時にも両者の関係を維持する傾向が予想されるが、これらの結果は両者の関係維持に関する双方の「安定」志向の落差が大きいとアクシデント対応時にコンフリクトが深刻化することを示している<sup>25</sup>。なお、「感情」軸については、各事例ともプラス得点とマイナス得点の組み合わせになっており、事例による差異は特に認められなかった。

## 6 小括

以上みてきたように、本章では、経営継承のオープンシステムについては①農業経営者の育成システムの問題(前経営者の役割)、②継承断念も含むオープンシステムのあり方(仲介・斡旋機能のあり方)を指摘し、無形資産の継承プロセスについては、先代経営者・後継予定者の関係性に着目しつつ、①後継予定者の得意分野に応じた権限委譲の有効性、②後継予定者の不得意分野やその熟練の特性、継承期間から規定される継承密度の重要性、③継承過程における「個性」の意義、を導いた。

これらから得られる含意としては、第一に我が国における経営継承への応用が挙げられる。我が国は新規就農者向けの各種制度が充実しており、短期継承も可能である。いいかえれば継承期間に柔軟性を持っており、「継承システム」がめざす人材供給面の柔軟性が加われば、「多様な継承方式」の実現可能性は高まる。第二に挙げられるのは、継承計画と個性管理による継承支援への応用の可能性である。経営継承は、経営の継続性を左右する重大な過程であると同時に当事者の主体性が強く発揮される行為でもあるため、これを支援する意義は大きい。

一方、課題としては、第一に、熟練の特性や得意分野などの評価手法が挙げられる。本論ではこれらの評価を当事者の主観的な判断に依存したが、本来は客観的把握が必要である。第二に、経営者の人としての「個性」のあり方は多様であり、継承をめぐる条件により求められる「個性」の関係性も異なる。その点、本論ではFFS分析の有効性を確認した

表Ⅱ-5-1 対象事例におけるFFS得点

		凝縮性	受容性	拡散性	保全性	最高得点
X	X1	9.33	8.67	1.33	10.00	15
	X2	5.00	8.00	7.00	10.00	20
Y	Y1	7.06	7.65	4.71	10.00	17
	Y2	8.00	10.00	3.00	6.00	20
Z	Z1	6.88	6.88	6.88	2.50	16
	Z2	10.00	4.12	5.29	3.53	17

表Ⅱ-5-2 FFS得点の主成分分析

	第1主成分 「安定」軸	第2主成分 「感情」軸
固有値	12.186	5.532
寄与率	0.604	0.274
累積寄与率	0.604	0.878
FFS因子	因子負荷量	因子負荷量
凝縮性	-0.264	-0.912
受容性	0.690	-0.077
拡散性	-0.493	0.865
保全性	0.969	0.130
	主成分得点	主成分得点
X1	3.796	-3.090
X2	2.478	3.948
Y1	2.750	0.940
Y2	0.443	-1.772
Z1	-4.724	1.407
Z2	-4.743	-1.432

注)分散共分散行列による。

が、今後は多様な継承のあり方に応じた「個性」の関係性を分析する必要がある。この課題については第Ⅲ章で取り上げる。第三に挙げられるのは、生産のみならず加工・販売へと六次産業化を図る農業経営の展開に対応した継承メカニズムの把握である。本論では、「継承階梯」に代わる継承プロセスのあり方を考察したが、生産を中心とした農業経営における経営者のライフサイクルが前提となっている。経営者のライフサイクルのみならず、ビジネスサイクルをも射程に入れた継承メカニズムの把握については第Ⅳ章の課題となる。

## 補論 1 事例 Z における継承効果の測定

経営継承の効果については、ライフサイクル上の後期に入り、生産力の低下が始まった経営者から次代へと交代することにより、生産力の維持・向上が図られるとされる<sup>26</sup>。生産力は生産性で測ることができると考えられるが、耕種では年毎の生産性の変動が大きいため、実際の測定は難しい。そこで本論では主に養豚を行っている事例 Z を取り上げ、経営継承効果の分析を行う。

図Ⅱ-補-1 は、事例 Z における母豚あたり年間出産頭数の推移をみたものである。Z<sub>2</sub> が従事するまで低下していた値は、Z<sub>2</sub> の来場により、大幅に改善されている。これは Z<sub>1</sub> によれば「Z<sub>2</sub> の能力のみによるもの」であり、他の要因は考えられないという。このような技術指標の大幅な改善は、Z<sub>1</sub>、Z<sub>2</sub> 双方の持つ経営資源の有効利用という観点からも、継承効果として評価することができる。

## 補論 2 事例 X の補足調査

事例 X では、第三者継承を行うにあたり、後継予定者への提案書を作成し、後継予定者に望む内容を文書化している。また、表Ⅱ-4-1にあるとおり、X<sub>2</sub> の就農から3年後には改めて継承計画を策定することになっているが、2001年に3年が経過したため、売買契約書を締結している。

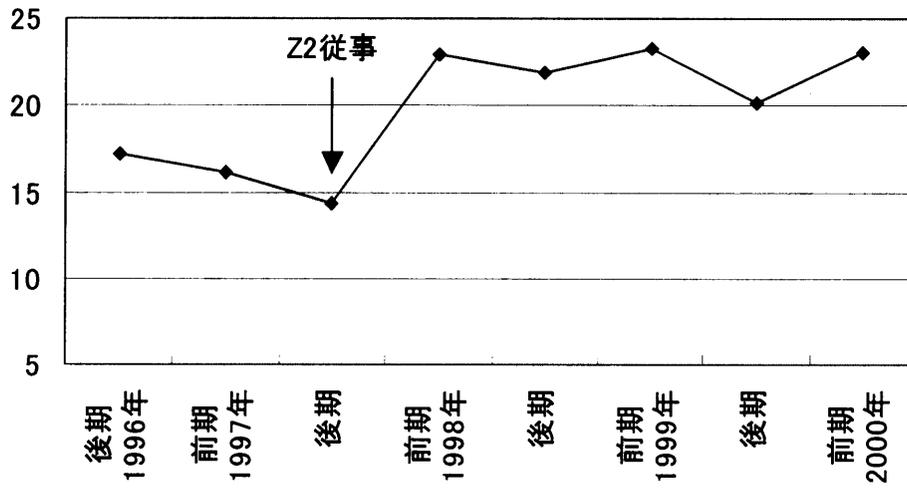
表Ⅱ-補-1 は、1997年5月に作成された提案書の概要を示したものであるが、その特徴は、①農業経営に関する知識だけではなく、価値観の共有など、精神的な面も重視していること、②ビジネスとして、曖昧な部分を排除し、後継予定者の責務を明確化していること、③ビジネスミーティングを設定し、継承当事者のみならず、その家族も含めたコミュニケーションの充実を図っていること、といった点が挙げられる。

また、売買契約書は、農場資産の処理について、継承当事者が死去した場合や、後継予定者が死去以外の理由で営農を取りやめる場合の取り扱いについて明記している。これは、事例 X が、有形資産の処理を明確化することで、継承の完了に向け動き出したことを示すものであるといえる。

<sup>1</sup> 第一次産業には、農業サービス(Agricultural Service)も含む。

<sup>2</sup> [中田(1987)]は、「米国には独立自営農民こそアメリカン・デモクラシーを支える社会的基盤であるという伝統的イデオロギーが存在する」としている。また、アイオワ州立大学エクステン

図Ⅱ-補-1 事例Zにおける母豚あたり年間出  
移（出所：事例Z資料）



表Ⅱ—補—1 事例Ⅹにおける後継者への「提案書」

1. 目標とパートナーへの期待

○パートナーを呼ぶ目標は以下のとおりである。すなわち、

- a 若者が農業を始めるのを助けること
- b 以下のような人間を得ること、すなわち
  - 1. 短期的には労働力を提供してくれる人
  - 2. 労働力・意思決定・マネジメントを徐々に引き継いでくれる人
  - 3. 10年以内にすべての労働力と農場の日々のマネジメントを行ってくれる人
  - 4. 我々が死去もしくは無能力となった時に我々の子供のために農場を経営してくれる人

○我々は以下のような人物を選ぶ

- a 我々と同様の価値観を共有できること。すなわち、神の愛を他人と共有する、勤勉の倫理、日曜の労働・アルコールおよびタバコの節制、教会における積極的な活動、その他コミュニティにおける活動を実践できること。
- b 農業経営に関する実務的なスキル、農地保全へのコミットメントを持ち、将来にわたり、妥当な方法 (conservative manner) でマネジメントすることを約束できること
- c 機械・家畜・農薬の安全性に留意し、機械の扱いがぞんざいでないこと。

2. 責務

パートナーの責務は、耕種および家畜の労働とマネジメント全般を行うことである。それは以下を含むがそれに限られるわけではない。

- a 農薬散布、定植、肥培管理、見回り、コンバインによる収穫、トラックによる運送、乾燥調整、貯蔵庫からの積み出し、マーケットへの輸送、機械のメンテナンスおよび修理などの耕種のアシスタント
- b 昼夜の家畜のチェック、子牛のタグ付けと去勢、飼料給仕、糞尿の運搬、草地のチェック、フェンスの設置・補修などの家畜生産のアシスタント
- c サイレージ作業のアシスタント
- d 建物とフィードロットの全般的な修理・メンテナンスのアシスタント
- e 樹木の除去、水路の整備、配水管の設置・修理などの改良作業のアシスタント
- f 経営戦略や年次の経営計画・販売計画の策定への参画

3. パートナーの経営参画への総合プラン

最初の2年ないし5年間でX<sub>1</sub>からの指導により、責務の多くは実施される。さらに多くの責任がパートナーに徐々に与えられる。総合的な目標は以下のとおりである(ただし毎年再評価される)。

- 1年目 25,000ドルの賃金と家賃4,000ドル相当の家屋、1,500ドルの健康保険、18日間の有給休暇、ピックアップトラック(個人的に利用する場合はマイルあたり10¢を年毎にまとめて支払う:以下同じ)
- 2年目 21,000ドルの賃金と家賃4,000ドル相当の家屋、1,500ドルの健康保険、12日間の休暇、ピックアップトラック  
150エーカーのシェアクロープ。作業に必要な機械は「Iowa Custom Farm Guide」の平均の75%の賃料で貸し出し(燃料費込み)。シェアクロープの農地における作業は農場全体のスケジュールに組み込む。
- 3年目 15,000ドルの賃金と家賃4,000ドル相当の家屋、1,500ドルの健康保険、16日間の休暇、ピックアップトラック  
300エーカーのシェアクロープと牛の20%を50:50ベースで収益分配。
- 4年目以降 状況に応じて条件設定。ただし目標は10年以内に作物および家畜の農場経営をシェアレンタルベースで独立して行うこと。これには機械と牛の売買も含まれる。

4. 追加の農地

トータルシステムの中で無理がないと当事者全員が判断すれば、パートナーが今の規模に追加

の農地を購入・借り入れることを奨励する。追加された農地への機械の使用は上記と同じ条件で認める。

#### **5. 時間**

- a 年間を通じた通常の見積は朝7時から夜6時まで（1時間昼食休憩）。月曜から土曜まで。農閑期の土曜午後はフレキシブルにする。
- b 定植期・収穫期および草地作業期は、時間はフレキシブルとする。定植期・収穫期は開始時間は早く、終了時間は遅いものとする。大豆の収穫は深夜まで、草地作業は日没までとする。
- c 日曜日は家畜に関する雑務のみとする。通常は各々が少しずつ雑務を担当するが、誰かが丸一日空けられるように、雑務をシェアすることもできる。
- d 時間給ではなく棒給のため、超勤手当は支払わない。

#### **6. 休暇**

- a 最初の2年間は年あたり12日間の有給休暇とする。
- b その他の休日は、7月4日・感謝祭・クリスマス・新年とする。

#### **7. 支払い**

年棒は12回に均等に分けて支払うものとする。支払いは毎月20日に小切手にて行う。

#### **8. 家屋**

- a 年棒の一部として、いくつかの家電と車2台分のガレージつきの家を与える。
- b 電気・電話・暖房用燃料・芝刈りはパートナーの責任とする。
- c 家屋内では犬・猫を飼わない。
- d X<sub>1</sub>への相談なしにペンキ塗り・壁紙貼りその他の家屋内の変更を行わない。

#### **9. その他の事項**

パートナーは、食事および衣類は自ら支給する。これは、定植期および収穫期には朝の時点で昼食を持参することを意味する。

#### **10. フォーマルなビジネスミーティング**

月毎の計画や評価のための月例のビジネスミーティングを、X<sub>1</sub>およびパートナーにより開催する。

ビジネス上の取り決め・過去の活動の評価・今後の計画のための公式の会議を、毎年1月と8月に行う。この会議には、X<sub>1</sub>夫妻とその他会社の取締役、それにパートナーとその配偶者を招待する。

#### **11. 終了**

最初の1年間は試用期間とする。1年目終了時に評価を厳格に行う。どちらか一方が状況に満足していない場合、関係を終了するのによりタイミングである。片方もしくは両方が他のタイミングで取り決めを終了するの必要を生じたときは、以下の手続きをとる。

最初の1年間は、終了の30日前までに通知を行う。

2年目以降は、終了の60日前までに通知を行う。

---

ジョンの John R Baker 弁護士によると、このような法律を制定した意図は「Small Independent Farm という伝統を維持するため」であり、家族経営支援を明確に打ち出している。

<sup>3</sup> 同条の趣旨は、家族経営以外の事業体による農業参入を排除するものであるため、農外転用を目的とした農地取得は例外的に認められる。

<sup>4</sup> [Hamilton,Neil.D(1994)]による

<sup>5</sup> 契約生産については農業者が法的に不利であるとの指摘もあり、アイオワ州法務局 (Department of Justice) の担当者は農業者の権利を守る法律の制定が必要であると述べている。ただし、この問題は本論の課題の範囲を超えているため、これ以上は立ち入らない。

<sup>6</sup> [嘉田(1980)]による。

<sup>7</sup> [嘉田(1981)]による。

<sup>8</sup> [稲本(1987)]による。

<sup>9</sup> 第 I 章でも触れたように、本論は[Gersick 他(1997)]の問題提起を受け、これを経営者機能論から検証するものである。

<sup>10</sup> 日本の場合、前者の例として「多様な担い手」論、後者の例として「家族経営協定推進」などがある。

<sup>11</sup> BFC の事業としては、ファームオン・アグリリンクの2つのほかに、個別経営分析 (2000 年には 25 農場を分析)、インターネットへの情報発信 (新規就農に関わる出版物やファームオンの申請用紙を掲載)、調査活動 (農業経営継承調査・国内外の研究機関との研究協力)、州内外での啓蒙活動 (NFTN の活動や USDA への資料提供) などがある。

<sup>12</sup> 1998 年 7 月から 1999 年 6 月までの実績は、労務費約 66,000 ドル、通信費約 14,000 ドル、消耗品費約 12,000 ドル、出張費約 10,000 ドル、合計 107403.70 ドルとなっている。

<sup>13</sup> アイオワ州には、ファームマネジメントカンパニーと呼ばれる民間の農場資産管理会社が存在する。ファームマネジメントカンパニーは、不在地主を主たるクライアントとして、地主のエージェントとして借り手側である農業経営者と交渉を行い、地主の利益を確保することを主たる業務としている。ファームマネジメントカンパニーの活動は、離農などにより農地市場に上がってくる農場を、新規就農者ではなく既存の経営者に渡すものであり、BFC の取り組みとは対照的である。本論では、ファームマネジメントカンパニーの存在を記すにとどめ、これが農業経営継承問題に及ぼす影響については今後の課題とする。

<sup>14</sup> 同プログラムに関する先行調査として、[酒井他(1998)]がある。

<sup>15</sup> 登録者数・マッチングは延べ人数・件数。登録は 1 年間有効で再応募しなければ自動的に抹消される。

<sup>16</sup> ファームオンの応募者 (経営継承希望者) は農家出身者が多い一方で「農業に対する考えが甘い」者が多いことが指摘されている。

<sup>17</sup> ここでは[淡路(1996)]の「農業経営者を育成する社会的システム」をイメージしている。

<sup>18</sup> 賃貸後譲渡方式、長期貸付方式、法人化方式、経営委託方式の 4 方式がある。

<sup>19</sup> ここでの BFC の役割は、「市場機能をよりよく発揮させるためのさまざまな仕組みを構築すること」([青木他(1999)])にあると考えられる。

<sup>20</sup> Errington[8]は、「技術」→「戦略」→「雇用」→「財務」という継承階梯を示しているが、本論の三事例のうち二つが継承当事者以外の雇用労働力がいないため、「雇用」を省略、残る三領域をとりあげた。

<sup>21</sup> 権限委譲状況については、先代経営者が専ら担当しているものを 1 点、後継予定者とシェアしている場合は、イニシアチブが先代にあるとき 2 点、両者が同等のとき 3 点、後継予定者にイニシアチブがあるとき 4 点、専ら後継予定者が担当しているものを 5 点とした。

<sup>22</sup> この点について X1 は、X2 が肥料会社に勤めていたことから、農薬・肥料のみならず、品

---

種選択についての知識が豊富であり、耕種の生産計画策定の際には、X2から計画の提出を受け、よほどの問題がない限りはこれをそのまま採用すると述べている。

<sup>23</sup>新規就農者に対する融資制度については、本章第1節において既に見たところであるが、連邦の Farm Service Agency の他、州独自のものとして Iowa Agricultural Development Authority による Loan Participation Program(LPP)がある。しかし「最後の貸し手」と言われる LPP の実績を見ると、融資申込に対する融資実施率は 60.7%、1 件あたり平均融資額は 37,800 ドル（1999 年現在）であり、短期間で所有権譲渡を受けるのは困難である。

<sup>24</sup> 本論では、有形資産継承のあり方が、継承期間の長短を通じ、間接的に無形資産継承のあり方を規定すると考察している。これとは別に、有形資産継承のあり方が無形資産継承に直接的に影響を及ぼす可能性も考えられるが、これについては今後の課題としたい。

<sup>25</sup> この点に関し、 $Y_1$  は「本当に手伝って欲しい時に  $Y_2$  は協力してくれなかった」、 $Y_2$  は「自分にも自分の生活がある」とコメントしており、両者の意識差を確認できる。なお、 $Z_1$  および  $Z_2$  の第 1 主成分得点は双方ともマイナスであるが、事例 Z は継承開始前であるため、本論では判定を保留する。

<sup>26</sup> [中安(1984)]による。