

第Ⅲ章：我が国の家族経営における無形資産継承

第Ⅱ章では、米国アイオワ州の農業経営における経営継承の実態から、オープンシステムの評価を行うとともに、継承メカニズムの構成要素の抽出を行った。本章では、その分析を踏まえ、我が国におけるオープンシステムの考察および家族経営における無形資産継承メカニズムの考察を行う。

第1に、全国農業会議所が2001年秋に認定農業者を対象に行った経営継承に関するアンケート結果から、我が国家族経営における経営継承の実態を概観する。本論が対象とするのは、「効率的かつ安定的な農業経営」およびその予備軍であるため、認定農業者の経営継承の実態把握はその目的に合致したものである。

第2に、アンケート結果を踏まえて、我が国における第三者継承の二事例进行分析する。1つは新潟県吉川町における稲作経営の継承事例であり、もう1つは北海道別海町における酪農経営の継承事例である。我が国では第三者継承の事例はごく少数であると考えられるため、事例の位置付けはそれが「決定的」¹であることによる。

第3に、上記2つの事例分析および北海道別海町の継承システムの分析から、我が国農業における経営継承のオープンシステム化のフィージビリティを「農業経営継承システム」の課題として考察する。

1 我が国家族経営における農業経営継承の実態

本節では、全国農業会議所が2001年秋に行った「認定農業者の経営継承に関するアンケート調査」の分析から、我が国家族経営における農業経営継承の実態を考察する。この調査は、認定農業者のうち55歳以上の者1,000人を抽出し(抽出方法は、各県の推薦による)、2001年10月から11月にかけて郵送により配布・回収を行ったものである。有効回収数は668、回収率は66.8%であった。なお、調査対象から法人の認定農業者は除かれている。

1-1 回答経営者の概況

回答者の概況は表Ⅲ-1-1に示した。年齢は、対象を55歳以上に限定したため、55～59歳が約6割、60～64歳が約3割、65歳以上が1割弱となっている。経営耕地面積は、1～3haが最も多いが、都府県でも3ha以上が約5割を占めている。販売金額についても同様であり、半数以上が1000万円を超えている。加工・販売については、加工に取り組んでいる者は少ないが、直販に取り組んでいる者は都府県で26.2%と一定の割合を占めている。農業者年金については、加入・待期・受給が約3分の2を占める一方で、未加入が3分の1を占めており、農業者の年金離れを表している。

1-2 後継者確保の状況

後継者確保の状況は表Ⅲ-1-2に示した。後継者を確保している経営者は、北海道で約8割、都府県で約6割であるが、国が政策の重点的な対象としている認定農業者においても後継者未定の経営が少なからず存在することに改めて注意が必要である²。後継者の続

表Ⅲ-1-1 回答者の概況(会議所アンケート)

		全国		北海道		都府県	
		実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
地域	北海道	31	4.6	-	-	-	-
	東北	130	19.5	-	-	-	-
	関東	115	17.2	-	-	-	-
	東海	62	9.3	-	-	-	-
	北信越	80	12	-	-	-	-
	近畿	50	7.5	-	-	-	-
	中国	30	4.5	-	-	-	-
	四国	57	8.5	-	-	-	-
	九州	109	16.3	-	-	-	-
	沖縄	4	0.6	-	-	-	-
年齢	55～59歳	407	60.9	21	67.7	386	60.6
	60～64歳	200	29.9	10	32.3	190	29.8
	65歳以上	61	9.1	0	0.0	61	9.6
経営 耕地 面積	1.0ha未満	54	8.1	1	3.2	53	8.3
	1.0～3.0ha	269	40.3	-	-	269	42.2
	3.0～5.0ha	119	17.8	-	-	119	18.7
	5.0～10.0ha	131	19.6	1	3.2	130	20.4
	10.0～15.0ha	36	5.4	7	22.6	29	4.6
	15.0ha以上	51	7.6	22	71.0	29	4.6
	不明	8	1.2	-	-	8	1.3
農業 販売 額	500万円未満	60	9.0	-	-	60	9.4
	500～1,000万円	214	32.0	-	-	214	33.6
	1,000～1,500万円	178	26.6	5	16.1	173	27.2
	1,500～3,000万円	127	19.0	9	29.0	118	18.5
	3,000～5,000万円	55	8.2	12	38.7	43	6.8
	5,000万円以上	25	3.7	4	12.9	21	3.3
不明	9	1.3	1	3.2	8	1.3	
事業 展開	加工販売あり	43	6.4	1	3.2	42	6.6
	加工販売なし	575	86.1	30	96.8	545	85.6
	不明	50	7.5	-	-	50	7.8
	直販あり	171	25.6	4	12.9	167	26.2
	直販なし	454	68.0	27	87.1	427	67.0
	不明	43	6.4	-	-	43	6.8
農業 者年 金	加入	309	46.3	20	64.5	289	45.4
	待期	88	13.2	10	32.3	78	12.2
	受給	30	4.5	-	-	30	4.7
	未加入	231	34.6	1	3.2	230	36.1
	不明	30	4.5	-	-	30	4.7
合計		668	100.0	31	100	637	100

(出所:「認定農業者の経営継承に関するアンケート」全国農業会議所2002年)

表Ⅲ－１－２ 後継者確保状況

		全国		北海道		都府県	
		実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
確保状況	既に確保就農	197	29.5	23	74.2	174	27.3
	まだ就農していないが予定者はいる	214	32.0	2	6.5	212	33.3
	決まっていない	175	26.2	3	9.7	172	27.0
	いない	82	12.3	3	9.7	79	12.4
	合計	668	100.0	31	100.0	637	100.0
後継者年齢	29歳以下	186	45.3	11	44.0	175	45.3
	30～39歳	197	47.9	13	52.0	184	47.7
	40～49歳	12	2.9	1	4.0	11	2.8
	50歳以上	1	0.2	-	-	1	0.3
	無回答	15	3.6	-	-	15	3.9
続柄	長男または長女	344	83.7	18	72.0	326	84.5
	長男や長女以外の子供	46	11.2	6	24.0	40	10.4
	子供の配偶者	14	3.4	1	4.0	13	3.4
	その他	4	1.0	-	-	4	1.0
	無回答	3	0.7	-	-	3	0.8
後継者の状況	高校生以下の生徒	4	1.0	-	-	4	1.0
	専門学校・農業大学校・短大・大学などの学生	10	2.4	-	-	10	2.6
	農業研修生・実習生	1	0.2	-	-	1	0.3
	自分の農業経営に従事	185	45.0	23	92.0	162	42.0
	他の農業経営に従事	4	1.0	-	-	4	1.0
	農業以外の仕事に従事(農業にも従事)	131	31.9	-	-	131	33.9
	農業以外の仕事に従事(農業には従事していない)	72	17.5	2	8.0	70	18.1
	その他	2	0.5	-	-	2	0.5
	無回答	2	0.5	-	-	2	0.5

(出所:表Ⅲ－１－１に同じ)

柄は圧倒的多数が子供であり、子供やその配偶者以外を表す「その他」は約1%にすぎない。また、後継者の現在の就業状況は、自分の農業経営のみに従事している場合と農業以外の仕事に従事しながらも農業にも従事している場合が多い。確保された後継者の多くが既に自家経営にて農業に従事しているという事実は、本論の問題関心である経営継承プロセス下にある経営もまた多いことを表す。

1-3 経営継承の状況

経営継承の状況については、表Ⅲ-1-3に示した。認定農業者が次代への継承を予定している年齢は、65歳以前が70%以上を占め、都府県では42.0%が65歳でのリタイアを予定している。「65歳リタイア」の規範が定着しているといえる。後継者との役割分担についてみると、「後継者と同一部門と一緒に担当していく」者が多く、親子経営に多いとされる部門分担は少ない。後継者との話し合いについては、複数回答であるにもかかわらず、「日常的にコミュニケーションをとりたい」者は半数であり、「経営継承の方法や時期などについて話し合いをしていきたい」も37.0%となっている。一方、「本人の意思に任せる」が約3割になっている。経営継承後の農業への関わり方については、「特定の部門や一部の区画を担当」や「管理作業などの補完的な作業を日常的に担当する」といった「セミリタイア」型の対応を予定する者が多数を占める。継承後の後継者との関係構築については、「後継者の自由にさせたい」とする意見が約40%を占める一方で、「経営継承後も引き続き後継者にアドバイスしていきたい」との意見も約34%ある。

以上の結果は、①65歳での経営継承規範があるが、それは完全リタイアではなくセミリタイアを意味し、継承後も後継者へのアドバイザー機能を積極的に果たす、②後継者と同一部門を担当していくにもかかわらず、必ずしもコミュニケーションを積極的にとるわけではない(表Ⅲ-1-3)、といった農業経営者像を浮かび上がらせる。①は経営継承をイベントではなくプロセスとして捉えることの重要性を再認識させるものであり、②は経営継承プロセスにおける個性の関係性の重要性を示すものである。

1-4 有形資産継承に関する問題

有形資産継承に関する問題については、「相続に関する心配事」として表Ⅲ-1-4に示した。農地細分化の不安を挙げる経営者が約24%いる一方で、「心配事は一切ない」とする経営者が30%弱を占める。その他、資産評価や相続税の問題を挙げる者が約25%などとなっている。相続については全く問題がないわけではないが、財産分与や相続税負担の問題が顕在化しているわけでもない。従来の相続研究が示す以上のものは見出せない。

1-5 無形資産継承の実態

表Ⅲ-1-5は、経営者が「後継者に必要・効果的」と考える知識・技術、表Ⅲ-1-6は経営者が継承したい知識・技術、表Ⅲ-1-7は経営者の得意分野を経営者機能毎にまとめたものである。いずれも技術分野および情報管理分野に集中していることがわかる。表Ⅲ-1-6と表Ⅲ-1-7をさらにクロス集計したものが表Ⅲ-1-8であるが、これを見ると、①経営者は自らの得意・不得意にかかわらず技術分野および情報管理分野に関する熟練を後継者に継承したいと考えている、②上記二分野以外は自らの得意分野を後継

表Ⅲ－１－３ 経営継承の状況

		全国		北海道		都府県	
		実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
継承予定年齢	60歳	78	19.0	10	40.0	68	17.6
	61～64歳	56	13.6	8	32.0	48	12.4
	65歳	169	41.1	7	28.0	162	42.0
	66～70歳	58	14.1	—	—	58	15.0
	71歳以上	22	5.4	—	—	22	5.7
	無回答	28	6.8	—	—	28	7.3
後継者との役割分担	経営の決定権についてはまだ大部分を自分が握っている	87	21.2	5	20.0	82	21.2
	後継者とは同一部門をいっしょに担当していく	146	35.5	7	28.0	139	36.0
	後継者には一部の決定権を委ねていきたい	84	20.4	7	28.0	77	19.9
	後継者とは部門分担をしていく	72	17.5	6	24.0	66	17.1
	その他	12	2.9	—	—	12	3.1
	無回答	10	2.4	—	—	10	2.6
後継者との話し合い (複数回答)	後継者とは日常的にコミュニケーションをとっていきたい	209	50.9	11	44.0	198	51.3
	後継者とは給料や休日等について取り決めをしていきたい	69	16.8	4	16.0	65	16.8
	後継者とは経営継承(経営移譲)の方法や時期等について話し合いをしていきたい	152	37.0	13	52.0	139	36.0
	本人の意思に任せたい	134	32.6	6	24.0	128	33.2
	その他	2	0.5	—	—	2	0.5
	無回答	8	1.9	—	—	8	2.1
継承後の関わり農家への関	特定の部門や一部の区画を担当する	85	20.7	8	32.0	77	19.9
	管理作業など補完的な作業を日常的に担当する	257	62.5	13	52.0	244	63.2
	日常的には農業に関わらない(農繁期に手伝う程度)	55	13.4	4	16.0	51	13.2
	完全に農業からリタイアする	2	0.5	—	—	2	0.5
	その他	3	0.7	—	—	3	0.8
	無回答	9	2.2	—	—	9	2.3
後継者との関係構築	経営継承後も引き続き後継者にアドバイスをしていきたい	139	33.8	5	20.0	134	34.7
	経営継承までは後継者へのアドバイスは惜しまないつもり	75	18.2	7	28.0	68	17.6
	後継者には経営を自由にさせたい	164	39.9	9	36.0	155	40.2
	経営継承後は家事や育児等の面で後継者を助けたい	24	5.8	4	16.0	20	5.2
	その他	3	0.7	—	—	3	0.8
	無回答	6	1.5	—	—	6	1.6

(出所:表Ⅲ－１－１に同じ)

表Ⅲ－１－４ 相続に関する心配ごと

複数回答	全国		北海道		都府県	
	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
後継者以外の相続人にも農地の分与が必要なため農地が細分化することが心配	35	8.5	-	-	35	9.1
後継者以外の相続人に財産を分与する際、資金が不足することが心配	32	7.8	1	4.0	31	8.0
後継者以外の相続人から財産分与の要求が強まることが心配	31	7.5	-	-	31	8.0
負債が自分の代では返せないのではないかと心配	61	14.8	8	32.0	53	13.7
相続税が払えないのではないかと心配	58	14.1	2	8.0	56	14.5
農地の資産評価が高いので困る	47	11.4	2	8.0	45	11.7
農地の資産評価が低いので困る	20	4.9	3	12.0	17	4.4
心配ごとはいっさいない	121	29.4	10	40.0	111	28.8
わからない	63	15.3	-	-	63	16.3
その他	15	3.6	-	-	15	3.9
無回答	34	8.3	2	-	32	8.3
回答者計	411	-	25	-	386	-

(出所:表Ⅲ－１－１に同じ)

表Ⅲ-1-5 経営者が「後継者が身に付けるべき」と考える知識・技術

複数回答		全国		北海道		都府県	
		実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
技術・作業管理	作業適期の判断	217	52.8	15	60.0	202	52.3
	栽培・飼養管理	196	47.7	15	60.0	181	46.9
情報管理	経営に関する情報収集	235	57.2	13	52.0	222	57.5
労務管理	労務管理	52	12.7	4	16.0	48	12.4
販売管理	販売管理	131	31.9	3	12.0	128	33.2
財務管理	財務・会計管理	140	34.1	9	36.0	131	33.9
戦略	作目の選択	106	25.8	7	28.0	99	25.6
	生産規模の決定	92	22.4	9	36.0	83	21.5
	投資の決定	49	11.9	10	40.0	39	10.1
	特になし	9	2.2	-	-	9	2.3
	無回答	17	4.1	-	-	17	4.4
回答者合計		411		25		386	

(出所:表Ⅲ-1-1に同じ)

表Ⅲ-1-6 経営者が後継者に継承したいと考える知識・技術

複数回答		全国		北海道		都府県	
		実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
技術・作業管理	作業適期の判断	223	54.3	15	60.0	208	53.9
	栽培・飼養管理	141	34.3	9	36.0	132	34.2
情報管理	経営に関する情報収集	189	46.0	10	40.0	179	46.4
労務管理	労務管理	43	10.5	4	16.0	39	10.1
販売管理	販売管理	95	23.1	1	4.0	94	24.4
財務管理	財務・会計管理	98	23.8	12	48.0	86	22.3
戦略	作目の選択	87	21.2	8	32.0	79	20.5
	生産規模の決定	77	18.7	4	16.0	73	18.9
	投資の決定	50	12.2	12	48.0	38	9.8
	特になし	36	8.8	2	8.0	34	8.8
	無回答	20	4.9	1	4.0	19	4.9
回答者合計		411	-	25	-	386	-

(出所:表Ⅲ-1-1に同じ)

表Ⅲ-1-7 経営者の得意分野(後継者がいる者)

複数回答		全国		北海道		都府県	
		実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
技術・作業管理	作業適期の判断	186	45.3	16	64.0	170	44.0
	栽培・飼養管理	83	20.2	9	36.0	74	19.2
情報管理	経営に関する情報収集	141	34.3	10	40.0	131	33.9
労務管理	労務管理	20	4.9	-	-	20	5.2
販売管理	販売管理	45	10.9	1	4.0	44	11.4
財務管理	財務・会計管理	35	8.5	5	20.0	30	7.8
戦略	作目の選択	96	23.4	7	28.0	89	23.1
	生産規模の決定	84	20.4	10	40.0	74	19.2
	投資の決定	43	10.5	5	20.0	38	9.8
	特になし	143	34.8	5	20.0	138	35.8
	無回答	1	0.2	1	4.0	-	-
回答者合計		411	-	25	-	386	-

(出所:表Ⅲ-1-1に同じ)

表Ⅲ-1-1-8 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

上段:度数 下段:%	経営上の得意分野											特になし
	合計	生産管理・技術 作業適期の判断		情報管理 経営に関する情報		労務管理	販売管理	財務管理 財務・会計管理	戦略 作目の選択		投資の決定	
合計	408	181	139	83	20	45	35	95	83	42	130	
生産管理・技術	223	129	84	49	16	29	27	61	59	25	68	
情報管理	189	71.3	60.4	59.0	80.0	64.4	77.1	64.2	71.1	59.5	52.3	
労務管理	141	97	95	48	15	27	18	57	54	28	49	
販売管理	43	53.6	68.3	57.8	75.0	60.0	51.4	60.0	65.1	66.7	37.7	
財務管理	95	76	67	45	13	23	16	44	45	21	40	
戦略	87	42.0	48.2	54.2	65.0	51.1	45.7	46.3	54.2	50.0	30.8	
投資の決定	50	27	22	17	8	8	7	19	19	11	9	
特になし	36	14.9	15.8	20.5	40.0	17.8	20.0	20.0	22.9	26.2	6.9	
	98	54	41	28	13	30	13	31	31	17	24	
	87	29.8	29.5	33.7	65.0	66.7	37.1	32.6	37.3	40.5	18.5	
	77	53	46	30	7	12	19	28	31	19	27	
	50	29.3	33.1	36.1	35.0	26.7	54.3	29.5	37.3	45.2	20.8	
	36	52	40	26	12	15	12	43	36	14	18	
	36	28.7	28.8	31.3	60.0	33.3	34.3	45.3	43.4	33.3	13.8	
	77	48	37	29	10	13	8	33	37	15	14	
	50	26.5	26.6	34.9	50.0	28.9	22.9	34.7	44.6	35.7	10.8	
	36	30	20	23	6	10	9	19	22	17	8	
	36	16.6	14.4	27.7	30.0	22.2	25.7	20.0	26.5	40.5	6.2	
	36	9	10	4	-	4	1	4	4	4	19	
	36	5.0	7.2	4.8	-	8.9	2.9	4.2	4.8	9.5	14.6	

(出所:表Ⅲ-1-1(同じ))

者に継承したいと考えている、といった特徴が見られる。

また、表Ⅲ－１－９は、後継者育成に有効な「場」を尋ねたものだが、第一に農業高校や農業大学校の役割を重視しており、第二に家庭内での実践教育、第三に農業以外の業種での経験が重要であるという回答になっている。教育機関などによる社会的な育成と経営内におけるOJTによる育成の両方が重要であるとの経営者の認識を表している。

以上の結果は、我が国農業経営における無形資産継承を見た場合、技術分野のウェイトが高いこと、および技術分野に関する熟練の養成に経営内でのOJTの役割が決して低いことを示している。

表Ⅲ－１－９ 経営者が後継者に必要・効果的と考える教育や研修

複数回答	全国		北海道		都府県	
	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)
小中学校での農業教育プログラム	58	14.1	5	20.0	53	13.7
農業高校や農業大学校での教育	165	40.1	14	56.0	151	39.1
大学(大学院)での農業の専門的な教育	37	9.0	1	4.0	36	9.3
大学(大学院)での農業以外の専門的な教育	9	2.2	-	-	9	2.3
ビジネススクールや専門学校などでの経営管理に関する教育	25	6.1	8	32.0	17	4.4
他の経営における研修やインターンシップ・就農体験	71	17.3	5	20.0	66	17.1
海外農業研修	46	11.2	4	16.0	42	10.9
農業以外の業種での研修や就職体験	104	25.3	10	40.0	94	24.4
農家自らが家庭教育で農業の重要性を徹底させる	118	28.7	3	12.0	115	29.8
その他	11	2.7	-	-	11	2.8
無回答	33	8.0	-	-	33	8.5
回答者計	411	-	25	-	386	-

(出所:表Ⅲ－１－１に同じ)

1-6 第三者継承への意向

表Ⅲ－１－１０は、後継者が「決まっていない」「いない」とする経営者に対し、第三者継承への意向を尋ねたものである(表Ⅲ－１－１０を図にしたものとして図Ⅲ－１－１)。第三者継承に関しては否定的な見解が多いが、「相手の人柄や能力によっては経営継承してもよい」との問いに「よくあてはまる」もしくは「あてはまる」と回答した者は全体の40%弱を占める。

表Ⅲ－１－１１は、同じ問いに対する回答を地域別・経営耕地面積別・販売金額別にみたものであるが、経営面積が大きくなるほど「よくあてはまる」「あてはまる」割合が増加している(図Ⅲ－１－２)。また、表Ⅲ－１－１２は、「農地は大事な家産なので第三者には継承したくない」との問いに対する回答を表Ⅲ－１－１１と同様にみたものであるが、経営面積が大きくなるほど「移譲したくない」割合が減少する傾向が見られる。

これらの結果は、認定農業者においても子供への継承志向が強く、子供への継承を最優先に考えているが、規模の大きい経営ほどオープン志向が高まり、第三者でもよいとする者が増えることを示している。

以上、我が国における家族経営を代表すると考えられる認定農業者アンケートの分析よ

表Ⅲ-1-10 後継者未定の経営者の第三者継承への意向

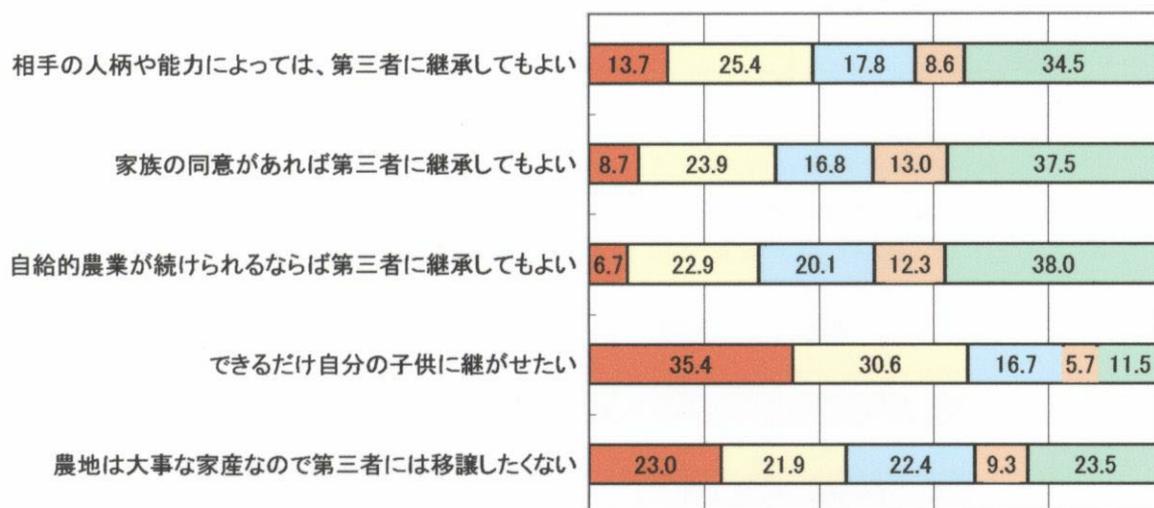
上段:実数 下段:割合(%)	合計	よくあてはまる	あてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない
相手の人柄や能力によっては、第三者に継承してもよい	197 100.0	27 13.7	50 25.4	35 17.8	17 8.6	68 34.5
家族の同意があれば第三者に継承してもよい	184 100.0	16 8.7	44 23.9	31 16.8	24 13.0	69 37.5
集落の同意があれば第三者に継承してもよい	185 100.0	10 5.4	32 17.3	32 17.3	23 12.4	88 47.6
資産売却に税金がかからなければ第三者に継承してもよい	181 100.0	13 7.2	29 16.0	34 18.8	25 13.8	80 44.2
自給的農業が続けられるならば第三者に継承してもよい	179 100.0	12 6.7	41 22.9	36 20.1	22 12.3	68 38.0
今の住居に住み続けられるならば第三者に継承してもよい	177 100.0	15 8.5	31 17.5	41 23.2	17 9.6	73 41.2
第三者に継承してもよいと考えているがその相手がみつからない	176 100.0	15 8.5	24 13.6	43 24.4	13 7.4	81 46.0
できるだけ自分の子供に継がせたい	209 100.0	74 35.4	64 30.6	35 16.7	12 5.7	24 11.5
農地は大事な家産なので第三者には移譲したくない	183 100.0	42 23.0	40 21.9	41 22.4	17 9.3	43 23.5
自分で生みだした経営技術やブランドなどは第三者には渡したくない	181 100.0	12 6.6	12 6.6	58 32.0	29 16.0	70 38.7

(出所:表Ⅲ-1-1に同じ)

図Ⅲ-1-1 後継者未定の経営者の第三者継承への意向

(出所:表Ⅲ-1-1に同じ)

0% 20% 40% 60% 80% 100%

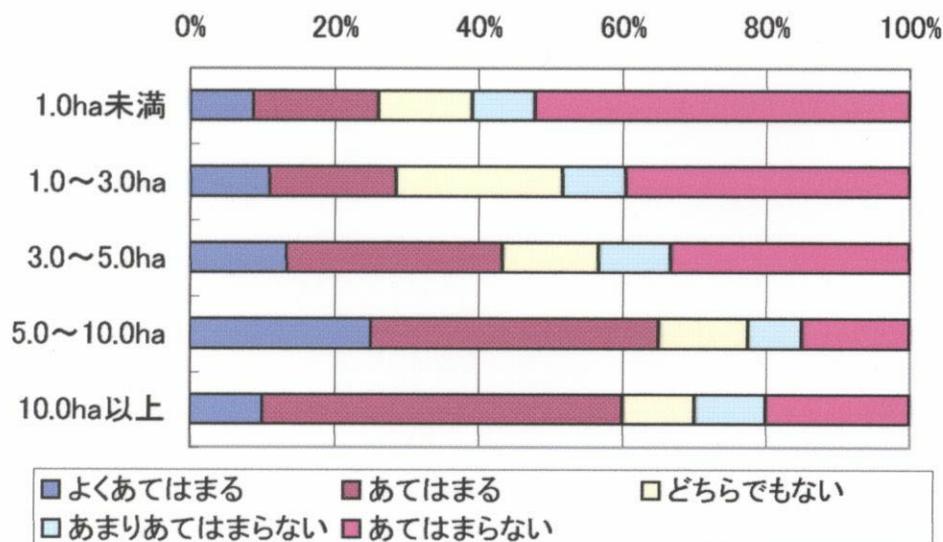


■よくあてはまる □あてはまる □どちらでもない □あまりあてはまらない □あてはまらない

表Ⅲ-1-11 「人柄や能力によっては第三者に継承してもよい」経営者

上段:実数 下段:割合(%)		合計	よくあてはまる	あてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない
地域別	全国	197 100.0	27 13.7	50 25.4	35 17.8	17 8.6	68 34.5
	北海道	6 100.0	- -	3 50.0	1 16.7	1 16.7	1 16.7
	都府県	191 100.0	27 14.1	47 24.6	34 17.8	16 8.4	67 35.1
経営耕地面積	1.0ha未満	23 100.0	2 8.7	4 17.4	3 13.0	2 8.7	12 52.2
	1.0~3.0ha	91 100.0	10 11.0	16 17.6	21 23.1	8 8.8	36 39.6
	3.0~5.0ha	30 100.0	4 13.3	9 30.0	4 13.3	3 10.0	10 33.3
	5.0~10.0ha	40 100.0	10 25.0	16 40.0	5 12.5	3 7.5	6 15.0
	10.0ha以上	10 100.0	1 10.0	5 50.0	1 10.0	1 10.0	2 20.0
	不明	3 100.0	- -	- -	1 33.3	- -	2 66.7
	農業販売額	500万円未満	21 100.0	3 14.3	4 19	5 23.8	3 14.3
500~1000万円		75 100.0	11 14.7	22 29.3	11 14.7	5 6.7	26 34.7
1000~1499万円		59 100.0	8 13.6	12 20.3	14 23.7	7 11.9	18 30.5
1500~2999万円		34 100.0	4 11.8	11 32.4	4 11.8	1 2.9	14 41.2
3000万円以上		5 100.0	1 25.0	- -	- -	- -	4 75.0
不明		3 100.0	- -	1 33.3	1 33.3	1 33.3	- -

図Ⅲ-1-2 「人柄や能力によっては第三者継承してもよい」経営者割合(経営耕地面積別) 出所:表Ⅲ-1-1に同じ



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

上段:実数 下段:割合(%)		合計	よくあては まる	あてはまる	どちらでも ない	あまりあて はまらない	あてはまら ない
地域別	全国	183 100.0	42 23.0	40 21.9	41 22.4	17 9.3	43 23.5
	北海道	5 100.0	- -	1 20.0	- -	1 20.0	3 60.0
	都府県	178 100.0	42 23.6	39 21.9	41 23.0	16 9.0	40 22.5
経営耕地面積別	1.0ha未満	23 100.0	8 34.8	6 26.1	2 8.7	2 8.7	5 21.7
	1.0~3.0ha	89 100.0	20 22.5	24 27.0	21 23.6	4 4.5	20 22.5
	3.0~5.0ha	27 100.0	7 25.9	2 7.4	10 37.0	3 11.1	5 18.5
	5.0~10.0ha	32 100.0	5 15.6	6 18.8	6 18.8	6 18.8	9 28.1
	10.0~15.0ha	7 100.0	1 14.3	1 14.3	1 14.3	2 28.6	2 28.6
	15.0ha以上	1 100.0	- -	- -	- -	- -	1 100.0
	不明	4 100.0	1 25.0	1 25.0	1 25.0	- -	1 25.0
農業販売額別	500万円未満	21 100.0	6 28.6	5 23.8	4 19.0	- -	6 28.6
	500~1000万円	69 100.0	15 21.7	13 18.8	18 26.1	5 7.2	18 26.1
	1000~1499万円	56 100.0	15 26.8	15 26.8	10 17.9	7 12.5	9 16.1
	1500~2999万円	29 100.0	4 13.8	5 17.2	8 27.6	5 17.2	7 24.1
	3000万円以上	6 100.0	2 33.3	1 16.7	1 16.7	- -	2 33.3
	不明	2 100.0	- -	1 50.0	- -	- -	1 50.0

(出所:表Ⅲ-1-1に同じ)

り、次の諸点が確認できる。

①認定農業者といえども後継者を必ずしも確保しているわけではないこと、また親子間継承が主流であるものの、第三者継承の潜在的可能性は決して低くないこと。

②継承当事者間のコミュニケーションの問題が残されており、継承の時期・方法などをめぐり両者の関係性が重要となること。

③無形資産継承に関しては、技術分野・情報管理分野に関心が集中していること。

①、②は第Ⅱ章の分析結果と同様であるが、③は我が国家族経営における経営継承の特徴だともいえる。そこで次節以降では、①の検証のために第三者継承事例をとりあげ、その中で②・③について分析を進めたい。

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³

新潟県吉川町は、上越地区に属し、柏崎市や柿崎町と隣接している。町の中央部には盆地が形成されており平場農業地帯が展開しているが、それ以外はもっぱら中間地域となっている。農家数は1995年で986戸であり、15年間で25%減少している。また、農業就業人口も1045人で同期間に半減している。農業粗生産額を眺めると、米が全体の約86%と圧倒的割合を占めている（表Ⅲ-2-1）。

表Ⅲ-2-1 新潟県吉川町の農業概況

	1980年	1985年	1990年	1995年
農家数(戸)	1,318	1,207	1,094	986
専業農家率(%)	4.5	5.9	6.1	6.7
農業就業人口(人)	2,152	1,495	1,197	1,045
経営耕地面積(ha)	1,551	1,525	1,456	1,356
一戸あたり経営耕地面積(a)	118	126	133	138
農業粗生産額(百万円)	2,423	2,587	2,510	2,190
米の占める割合(%)	77.2	84.4	85.3	85.8

(農業センサス各年度版・生産農業所得統計各年度版)

本節で取り上げるのは、前経営者K氏(95年当時50歳)と新規参入者T氏(95年当時25歳)の継承事例である(事例の概況は表Ⅲ-2-2に示した)。前経営者であるK氏は、町内H集落において最大規模の稲作経営を行っていた。H集落は地すべり発生地帯であったため、1983年から1988年にかけて基盤整備事業(自己負担率25%)が行われたが、その際にK氏は換地など集落における合意形成の調整役をつとめるなどリーダー的役割を果たし、自作地3.8ha、親戚からの借入1.0haで4.8ha規模の経営を行っていた。K氏は基盤整備終了後6年間耕作を続けたが、体調を崩したことをきっかけに離農を考えるようになった。基盤整備事業の償還金は2023年に支払いを完了することになっていたが、そのときにK氏は88歳であり、2人の子供も就農の意思を示さなかったため、1994年春に当年をもって離農することを決断し、農業委員会に相談した。しかしながら、K氏は立場上「集落に対する責任」を感じていたという。

一方のT氏は、東京の大学の大学院修士課程(農学系)在学中から将来は研究よりも実

務としての農業をやってみたいと考えていた。指導教官から現場を見るようにアドバイスを受け、新規就農ガイドセンターや各県の就農相談窓口に出向いたり、実際に農業法人に見学や実習に行くなど、まずは情報収集を行った。大学でのT氏の研究対象が稲だったこともあり、作目は稲作を希望していたが、現場の経営者からは「土地・資本装備などの点で稲作の新規参入は難しい」と言われ、T氏も農業法人に就職するしかないかもしれないと感じていた。結局1994年（修士2年）秋に、翌春から吉川町にあるA法人の研修生となることが決まり、T氏はそこで就農に向けて技術習得と情報収集をしようと考えていた。

それからまもなくして、T氏はA法人の経営者から、町内H集落で、集落で一番の経営規模をもつ稲作農家K氏が離農するという情報を得た。そこでT氏は、町役場や農業委員会、普及センターなどで情報収集を行った。そして、稲作農家のK氏および関係機関との話し合いの結果、前経営者K氏の後を引き継ぐ形でT氏が就農することとなった。吉川町ではT氏が初めての新規参入者であったため、役場・普及センターなどで連絡会議を結成し、K氏・T氏を交えての継承計画が話し合われた。T氏によれば、1995年1月に移譲の話が正式に決まるまではK氏とT氏はいわば売り手と買い手であり、一定の緊張感があつたが、継承が決まってからは、仲良くやっていきたいと考えるようになったという。

引継研修については、話し合いの場でK氏が指導研修を行う旨を提案、ボランティアとして1995年3月から6月までの4ヶ月間、集中的に引き継ぎ研修を行うことが決定された。K氏がこの時期を研修期間として選んだのは、苗床から田植え完了までの時期にあたるためであるという。

表Ⅲ-2-2 K氏・T氏事例の概況

年月	内容
1993～94年	大学院修士課程(農学系)在学中に就農に向けて情報収集
1994年10月	翌春より町内A法人の研修生となることが決まる。
	町内H集落で最大規模の稲作経営者K氏が離農の意志固める
1995年1月	K氏・T氏・関係機関の間で経営移譲が正式決定される。
1995年3月	T氏吉川町来町。同居しながら引継ぎ開始
1995年4月	研修生としてのT氏の営農開始。K氏は町内他集落に転居。
1995年6月	引継ぎ研修終了。
	以後2年間,T氏は研修生として営農
1997年2月	認定農業者
1997年4月	県農業公社より農地購入。正式に経営者となる

(聞き取りによる)

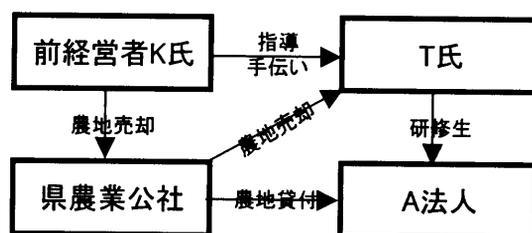
2-2 経営継承の枠組み

K氏は離農と同時に町内他集落に転居することになったため、T氏はK氏の農地・機械・施設のみならず、住居も引き継ぐこととなった。ただし、住居は買取りではなく賃借である。

T氏は、1995年4月に就農したが、いきなり経営を開始するのではなく、K氏の農地を県農業公社が買い取り、A法人に貸し付け、そこでT氏がA法人の研修生として研修を行うという形をとった(図Ⅲ-2-1)。これにより、T氏は実質的には経営者となりながらも形式的には研修生として、県単の研修資金(月15万円を2年間)を受給し、実質的な資

金援助を受けることができた。

図Ⅲ－2－1 K氏・T氏事例の経営継承の枠組み



(聞き取りによる)

T氏が就農してから最初の2年間は、農地は形式的には県農業公社からA法人に貸し付けられていたが、1997年4月を持って県農業公社から正式にT氏に売却された。売却価格は約1,500万円であった。売却価格についてはK氏との間で就農当時既に決定されていたが、その際に両者は農地(3.8ha)だけでなく機械や施設も含めての価格であるとのことで合意していた。しかし、農地・機械・施設それぞれの売却となると手続きが煩雑になるため、形式的には農地が1,500万円、その他は贈与という形をとった。県の農業公社を通じた売買にしたのは、K氏に税制上の優遇措置があるだけでなく、「土地利用型大規模経営育成事業」に乗せることで取得した土地についてT氏が補助金を受けられるためであった。農地購入の資金調達は農地等取得資金を利用⁴した(償還期間25年)。なお、T氏は経営開始にあたって、1997年2月に認定農業者となっている。

2-3 経営継承の内容

K氏とT氏は、1995年3月から6月までの4ヶ月間、引継ぎ研修を行うことで、無形資産継承を試みている。特に最初の1ヵ月間はK氏宅(1995年4月以降はT氏宅となった)に2人で同居しながら、引継ぎ研修を行った。K氏は現在建設会社に勤務しているが、1995年3月から6月までは研修指導に専念し、その後勤務を開始した。集中的な研修期間を6月までとしたのは、「稲の育成にとって重要なのは田植えまでの時期であり、田植えまでできれば後はなんとかなる」というK氏の考えからである。

2-3-1 技術分野の継承

T氏が非農家出身であり、耕作の経験が乏しかったことなどから、K氏はT氏に対して技術分野の指導を重点的に行った。ただしT氏は大学での研究上、植物生理には詳しくだったので、K氏はあとは実地で指導すればよいと判断した。この点についてT氏は、「大体の流れはわかっていたので、その「やり方」を学びたいと思っていた。植物生理に詳しいのは自分の持ち味で、他の新規参入者と違う点だと思う」と述べている。

作業体系・作業手順については、K氏が行うパターンをT氏が逐一記録し、翌年以降の作業体系の確立に役立てている。K氏は「苗作りの重要性」と「田植えの重要性」をポイントとして指導したという。苗作りはT氏も重視しており、「(苗作りは)半日・1日の違い

が大きな差となって表れるので、苗作り初期の扱いが非常に気になった」と述べている。また、T氏は、「最初の1年間は『K氏が行っていることを理解できるようにする』ことが目標で、K氏のやっていることをただ見ているだけでは全然わからないので、ノートを取った」と述べている。T氏は、翌年からは自分だけでやらなければならないため、作業適期の判断から器材の置き場所・しまい方・使い方に至るまで、詳細に記録をとった。

図Ⅲ-2-2は、T氏の記録ノートの一例であるが、作業の詳細なポイントまで記されていることがわかる。この点について、K氏は「最初の1ヶ月間で、T氏から作業計画の立て方についてたくさん聞かれた」と述べている。また、T氏は、作付計画と作業計画をK氏に相談しながら策定したが、作業計画は、「つめすぎてもダメ、収穫まで無理せず健康に大きな病気・怪我をしない」ことに重点を置いたという。

また、K氏は、圃場ごとの「クセ」についても圃場を実際に回りながら重点的に指導した。具体的には「風通し」「日当たり」「倒伏」「病気」「水漏れ」「土壌」などをポイントとしたという。既述のように、当該集落は基盤整備事業から日が浅く、同一圃場内でも土壌の性質が異なり、したがって水はけも異なるなど、基盤整備前の地形・土壌を把握していないと栽培や作業が難しいものとなっていた。土壌の状態や水はけの問題について具体的には図Ⅲ-2-3、図Ⅲ-2-4のような指導を行ったという。図Ⅱ-2-3は、一枚ごとに水漏れの程度が異なること、また圃場によっては畦畔が崩れる可能性があり注意が必要なことを示している。また図Ⅲ-2-4は、基盤整備前の地形を表したものであるが、同一圃場内に盛り土部分と切り土部分があり、土壌の性質も異なることを示している。

水管理については、K氏は「はやくためて温める」ことを基本として指導した。圃場ごとに水漏れなどの性質が異なるため、水量をみながら圃場ごとに配分を考える方法を指導したという。また、用水は自分が使わない時は止めること、水利組合で事前に話し合いを行うことなどを伝えた。また、水もちのよしあしにより代かきなどの対応も変わってくることも指導した。用水の状況については、図Ⅲ-2-5に示した。

また、T氏は機械操作に不慣れであったため、基本操作を指導したという。

K氏の得意分野については表Ⅲ-2-3に示した。技術分野は、当然ながらK氏は得意であるとしているが、T氏は「経験がないので最初は難しかった」と回答しており、この分野の指導がK氏の強みを継承すると同時にT氏の経験不足を補強するものであったことがわかる。

なお、引継ぎ研修自体は1995年6月に終了したが、以後もK氏はT氏の手伝いを行うとともに、必要に応じてT氏のアドバイザーとしての役割を果たしている。

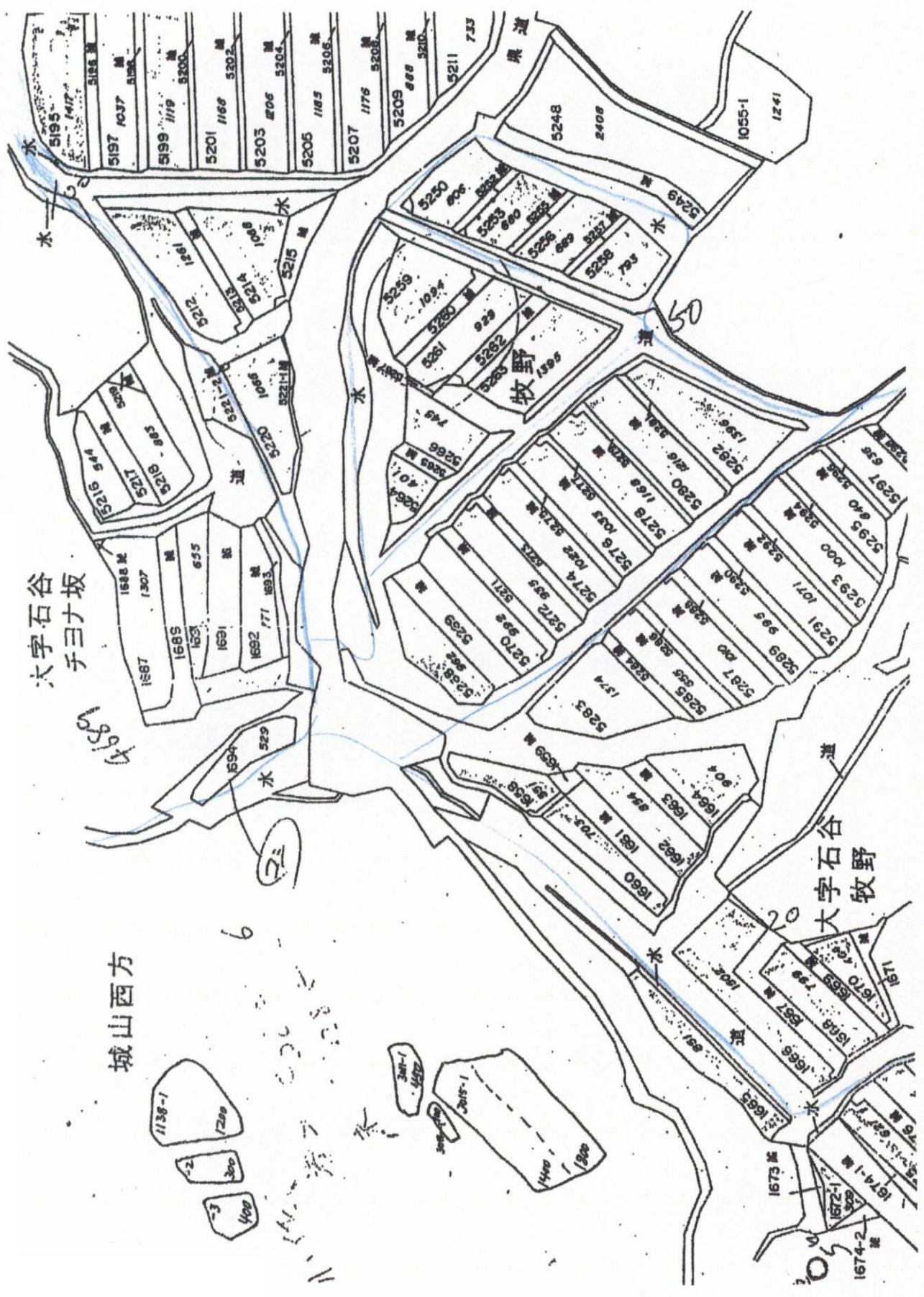
1995年から1999年までの5年間にK氏がT氏を訪れた日数は、表Ⅲ-2-4の通りである。最初の年(1995年)は200日と多かったが、これは「1年目のT氏は本当に大変そうだった。6月以降は行く回数は減ったが、収穫時期にはまた手伝いをした」ためである。2年目(1996年)以降は必要最小限に抑え、6年目(2000年)からはほとんど行っていないという。また、K氏の妻は毎年2日間ほど夏季の草刈作業の手伝いに行っていたが、6年目からは行っていない。K氏の妻は、T氏の草刈作業は、就農当時は「なってなかった」ので手伝いに行っていたが、T氏もだんだんコツを覚えてきて、6年目(2000年)には手伝う必要がなくなったという。K氏の妻は「(6年目の)今年は稗も生えていないし、仕事ができきた」と話している。

図 Ⅲ-2-2 T氏の記録したK氏の作業体系 (1995年4月分)

日付	内容	時間	内容	時間	内容	時間	合計	備考
1	雪かき	4					4.0	
2	雪かき	4					4.0	
3	雪かき	4					4.0	
4	雪かき	6.5					6.5	
5	クン炭作り	4.5	役場・農場	1			5.5	
6	クン炭作り	3.5	箱消毒	2	普及所	1	6.5	18:00より役場、生産組合との顔合わせ。
7					吉田さん宅	5	5.0	Y氏宅訪問、K氏宅に小作契約書を置く。
8	塩水選準備	2.5					2.5	午後、社移動のお払い
9	塩水選	4	種子消毒	2	播種機設置	1	7.0	K氏指導に農場
10	クン炭作り	7			役場	2	9.0	Y氏来場。浸種開始。
11	床土詰め	7					7.0	
12	床土詰め	2			共済・酒米	6	8.0	作物共済の名義はA法人
13	床土詰め	4.5					4.5	A法人にて歓迎会
14	床土詰め	7					7.0	
15					苗見・農場	3	3.0	
16							0.0	9:00春祭り。午後上越で花見(満開)。
17	ハウス立て	7					7.0	水道のパイプ確認。出芽機用ハウス立て(2時間)。育苗用ハウス立て(1棟骨組み完成、2棟目は外側のパイプのみ)。
18	ハウス立て	7					7.0	ハウス1棟完成(ビニールかけ)。2棟目骨組み完了。3棟目外枠のみ。
19	ハウス立て	2	芽出し機	1.5	共済・農場	2.5	6.0	ハウス内整地(均平にする)。芽出し機を芽出し用ハウス内に設置する。共済組合に作物共済細目証を提出する。A法人に芽出し機を取りに行く。
20	ハウス立て	6.8	芽出し機	1.5	大坪用水確	1	9.3	芽出し機セット。2棟目ハウス完成。3棟目腰巻きまで取り付け完了。大坪の用水確認(土砂の侵入により排水不良だった。)浸種の水交換。
21	オイル交換	1	ハウス立て	1.5	芽出し	1	3.5	3棟目ハウス完了(上のビニールシート掛け)。圃場確認。土砂崩れ現場検証。芽出し機セット。トラクターエンジンオイル交換。覆土作り。
22	播種	8.5	圃場確認	3.5			12.0	播種(午前中:五万石120枚、午後:トドロキワセ210)。210枚55分で播種するが、清晨に時間かかる。
23	ハウス整備	3	中苗床土詰	1.5			4.5	
24	苗出し	1.5	土作り	2	圃場確認等	4	7.5	苗出し(第1回)(細谷さん手伝い)芽がよろちよろと出たところ、苗に白いシートと銀のシートがくっついているものを掛ける(銀が上)。午後細谷、H氏と圃場見学。その後H氏と談話。第2回目の種子をハト胸催芽機に入れる(ゆきの精、コシヒカリ半分。30度)。
25	播種	2	育苗箱入れ	2	片付け	2	6.0	播種第2回、ゆきの精110、コシ230。21:00より育苗機で加温。23:00より催芽(第3回、残りのコシ)
26	大坪用水	2	播種	4	ハウス補強	2	8.0	播種第3回。モチ45、コシ(稚苗)220、(中苗)60。大坪用水普請(ホーク、スコップ、鎌)。
27	大坪用水	7					7.0	午前3人。午後4人(W氏加入)。
28	苗出し(2)	4	育苗箱入れ	2			6.0	第2回播種の苗出し。午後第3回の箱入れ。
29	ハウス整備	3	苗管理	3			6.0	第3ハウスの整地。第1ハウスの緑化終了(白シート取る)。
30	鼻坂用水	7.5	苗管理	2			9.5	朝箱の入れ替え。第1ハウス白シート取る。第2ハウス銀シート取る。鼻坂用水普請(7家族?)。

(T氏はこのような記録を4月～11月までつけている)

図三-2-5 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

分野	K氏の自己評価	備考	K氏による熟練の特性評価
技術分野	得意	機械操作・作業適期判断など	特殊
戦略分野	得意	年間の作付計画策定など	特殊
労務分野	-		-
販売分野	不得意	全量JA出荷	一般的
財務分野	不得意	白色申告	特殊

(聞き取りによる)

表Ⅲ－2－4 K氏がT氏を訪れ指導・手伝いをした日数

年	日数	
	K氏	K氏の妻
1年目(1995年)	200日	2日
2年目(1996年)	30日	2日
3年目(1997年)	7日間	2日
4年目(1998年)	7日間	2日
5年目(1999年)	3,4日	2日
6年目(2000年)	-	-

(聞き取りによる)

この間のT氏の営農上の自己評価について、T氏自身は次のように回答している。

1年目(1995年)は、「ガムシャラにやっただけだった」。

2年目(1996年)は、「1年目の疲れと安心感から、少し手を抜いた」が、「結果はまあまあだった」。

3年目(1997年)は、形式的な経営開始にあたるが、「可もなく不可もなく」であった。

4年目(1998年)は、「妻が妊娠したため1人だけの作業となり大変だった。この年は梅雨が明けず、秋には台風の襲来を受け、厳しい結果になった。3年間やって『こんな感じかな』と思っていたところにこの結果だったので大きなショックだった」。それまでT氏は自身のストロングポイントを「販売分野」と考えてきたが「売るだけでなくきちんと生産できなければダメ」であること、また「10aあたりの収量が1俵違うことの持つ意味を思い知った」という。

5年目(1999年)は、「4年目の反動で頑張った」。妻も手伝いができるようになり、この年から新たな取り組みとして一部の圃場で無農薬栽培を始めている。

以上のように、T氏はK氏から、①作業体系・作業手順、およびこれを立てるのに不可欠な情報としての②圃場ごとのクセ、③水管理の方法、④機械作業、などについて熟練の継承を受けていることが分かる。

2-3-2 その他の分野の継承

K氏はT氏を「農地の売却相手」ではなく、「後継者」として扱った。したがって、集落の常会などでもT氏を「後継者」として紹介した。また、引継ぎ期間中はT氏に対して集落内での付き合い方についても具体的にアドバイスを送ったという。

研修の最初の1ヶ月間に、T氏は「あいさつ回り、機械操作の練習、上越市への買い物、役場との調整、営農計画の策定、それにK氏がどういう暮らし方をしているかを学んだ」という。特に「K氏の暮らしぶりが見られたのはよかった」と述べており、営農だけでなく、生活面でも無形資産の継承を受けていることがわかる。

また、K氏はH集落にある生産組合への加入についてもT氏より相談を受けた。K氏は生産組合には加入していなかったが、T氏に生産組合から誘いがあり、K氏はT氏から相談を受けた。その際は「自分で立てた営農計画を守ることを勧め、結果としてK氏は生産組合に加入しなかった。

K氏は、機械の更新についてもアドバイスをしたという。移譲当時は機械が比較的新しく、しばらくは使える状態であった。その点K氏からT氏に移譲できたのはよかったが、次の機械更新がスムーズにできるかをK氏は心配し、T氏には「1年でも長く使えるように大事に使いなさい」とアドバイスしたという。

税務申告は、K氏は標準申告であり、T氏も就農3年目まで標準申告であったが、4年目から青色申告に切り替えている。

2-4 継承当事者の関係性

本事例では、有形資産に取り扱いについては、県農業公社が間に入り客観的な評価額による売買を行った。また、無形資産についても、引継ぎ期間が4ヶ月と短期であるが、その間に集中的に技術分野を中心とした指導が行われた。

研修期間のうち、特に最初の1ヶ月を共に暮らしたことで、T氏はお互いの「教え方」「聞

き方」が分かったという。T氏は「K氏の指導の仕方は細かすぎず、(自分に)とても合っていた」と述べている。

K氏の指導方針についてT氏は、K氏の指導が「自分のやり方を見守ってくれた(我慢してくれた)」ので、自分自身で考えることができるともよかったという。T氏は、仮にK氏が頭ごなしの指導をしたら、最初の年は失敗しなかっただろうが、翌年以降何もできなかったのではないかと述べている。

また、K氏とT氏は親子ではないがゆえに、K氏はT氏を一人前として扱ってくれたとT氏は考えている。T氏は、親子間だと意見が違う部分をお互いに認めにくい、K氏はT氏と意見のぶつかる部分も認めてくれたという。さらに、親子間だと、集落の人に小さい頃から見られているのでいつまでも子ども扱いされてしまうことがあるが、就農当時からK氏を含め集落全体が自分を大人として扱ってくれたのがよかったと述べている。

1995年4月に、K氏は町内他集落へと転居したが、車で30分ほどの近さのため、研修終了後もその年度はK氏の妻は夏季の草刈り作業の手伝い、K氏自身も収穫期には農作業の手伝いを行った。K氏は、研修終了後はT氏が経営者であり、自分は求められればアドバイスをするが、基本的には「手伝い」に過ぎないというスタンスを取った。この点についてT氏は「継続的に話を聞ける距離(「近すぎず遠すぎず」)だったのがよかった。特に最初の2、3年はとても助かった」と述べている。

K氏によれば、本格的に指導したのは最初の2年間だけであり、3年目以降はほとんどアドバイスをしていないという。もちろん求められればアドバイスする用意はあるが、3年目以降はT氏が名実ともに経営を開始し、本格的に自立しており、自分がアドバイスをする必要も特にないと考える、K氏およびK氏の妻は時々「お手伝いに行く」程度にしている。

継承当事者の人としての個性の関係性については、FFS分析を行った。結果は表Ⅲ-2-5に示した。K氏およびK氏の妻は、拡散性に比べ保全性得点が高く、また凝縮性に比べ受容性得点が高い。これは、K氏夫妻が総じて協調性が高く、また養育的な因子を持っていることを示す。一方のT氏夫妻は、共通して弁別性得点が高いとともに、T氏は凝縮性得点が高く、T氏の妻は受容性得点が高い。これは、T氏夫妻が共通して論理的判断力が高いと同時に、T氏は指導力が高く、T氏の妻は養育的な因子を持っていることを示す。

このような両者の関係性は、頭ごなしの指導をしなかったK氏の行動や、K氏の指導を論理的に捉え記録をつけたり、K氏から経営基盤を継承しつつも自立的に指導力を発揮しようとするT氏の行動に現れているといえる。

表Ⅲ-2-5 K氏夫妻とT氏夫妻のFFS得点

	凝縮性	受容性	弁別性	拡散性	保全性	合計
K氏	8	10	10	9	18	55
K氏の妻	2	9	7	10	15	43
T氏	10	8	10	5	8	41
T氏の妻	6	14	13	5	5	43

(2000年8月実施)

2-5 第三者継承への意識と継承効果

既述のように、K氏は地域に対する責任感から、T氏を後継者として位置付け、引継ぎ研修を行い、T氏の経営立ち上げを支援した。これについて、K氏は集落の人から「Kさんが出て行ってしまったけど、若い人（T氏）が来てくれてよかった」といわれたという。

「後継者」としてのT氏の資質もK氏は評価している。T氏の後に町内他地域に新規参入したものの営農を断念した者がいるが、それと比べてT氏は「田に入る気力が違う」という。また、T氏はいろいろなことに研究熱心であり、失敗にもめげず成功をめざす姿勢がある。K氏はT氏のこのような資質がなければ、T氏への継承は成功しなかったのではないかと考えている。

継承効果についてK氏は、まとまった経営基盤を引き継ぐメリットを、「T氏はまとまった面積を継承したので、10～20a くらいを『実験圃場』として利用することもできる」と述べている。

T氏は、就農からしばらくの間は、K氏の体系を踏襲していた。T氏は「苗作りも水管理も最初の2年間はマネだけで費やした」「水管理の方法は、集落単位で考えなければいけない部分があるなど、K氏に聞かなければ何も分からなかった」「最近ようやく自分流にアレンジできるようになった」と述べている。

また、T氏は、作業体系の確立についても、K氏から作業体系を継承したことにより、「既に組んであったものをアレンジすればよかったので楽だった」と述べている。稲作の作業体系は「変わらない部分が多い」（T氏）ので、K氏の経営基盤をそのまま引き継いだ効果は大きいといえる。

T氏のいう「アレンジ」の具体的内容であるが、T氏はK氏から引き継いだ作業体系の変更を行っている。K氏が妻と2人分の労働力を前提に耕作していたのに対し、T氏には妻がいるものの、出産・育児などで実質的に労働力が1人の時期があった。そのため、「収量を上げること」よりも「安定した収量を得ること」を優先した栽培方法に切り替えている。具体的には「収穫時に倒伏しない株数」に減らしたという⁵。また、春の作業体系については、K氏の組んでいた体系を元に2年目から試行錯誤してきたが、基本的にはK氏のやり方を踏襲していた。しかし、K氏の作業体系は機械操作が優れていることを前提としているため、T氏は5年目から作業体系を変更し、機械操作に無理がかからない体系とした。具体的には、それまで全圃場を耕うん→代掻き→田植えと行っていたものを、圃場を3分割し、それぞれに耕うん→代掻き→田植えを行う方式に改めた。

ただし、これらのアレンジも、K氏の組んでいた作業体系がベースとなっていたからこそ可能であり、作業体系を継承できた効果は大きいといえる。図Ⅲ-2-6は、T氏の1年目（1995年）および5年目（1999年）の単収を見たものである。単収は技術のみならず、当該年度の気候などの影響を強く受けるため単純には比較できないが、順調に推移しており、継承効果が現れているといえよう。

2-6 T氏の主体性

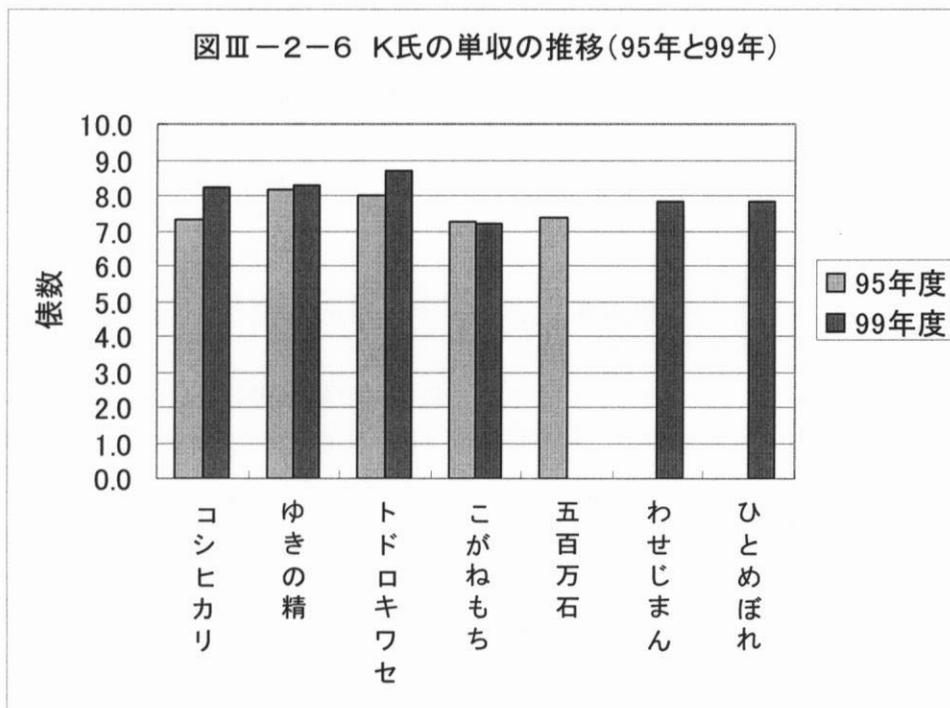
T氏の得意分野として挙げられるのは、販売分野である。K氏が販売を全量JA出荷と行っていたのに対し、就農当時のT氏は販売ルートとして当初JA、A法人、直接販売の3つを設定した。研修中のT氏はあくまで研修生の身分であるため、収穫物は本来A法人の

ものであったが、A法人経営者の了解を得てT氏が独自に販売した。そして売れ残った分をA法人に「販売」という形をとった。なお、直接販売に関しては、A法人経営者が直接販売の生産者グループに属していたこともあり、T氏は直接販売のノウハウをA法人から学ぶことができた。したがって、販売に関する熟練はK氏ではなくA法人から学んだといえる。そして、経営開始後の97年における販売実績は、JAが3分の1、直接販売が3分の1、A法人への販売が3分の1である。A法人への出荷は、最も収益が上がる直接販売と仮渡金が入るJAの間で調整機能を果たしていた。単価は直接販売は10キロあたり6,500円、A法人が60キロあたり25,000円、JAは60キロあたり20,000円であった。また、これとは別に酒米の契約栽培も行った。直接販売の顧客は95年の就農当時は50名程度であったが、97年には90人を超えた。2000年現在、T氏の販売先は、直接販売の顧客数は140～150名、JA出荷は酒米のみとなっている。直接販売の単価は6,500円/10キロで変わっていない。払い忘れ・請求モレは時々生じるものの、代金回収はほぼ100%だという。

T氏の今後10年間の最大のテーマは後継者の育成である。子供（女兒）が後継者となる可能性は低いだろうし、第三者を経営に迎え入れることも考慮しなければならないとT氏は考えている。まずは「人を入れられるような経営」を作ることが目標であり、そのためにも法人化が有効だし必要になると考えている。また、販売に関しても今までは地元を遠慮して、主に東京圏の顧客を対象にしていたが、T氏は米をベースとしつつも米だけでなく多様なものを生産・直接販売したいと考えており、そのためにも配達ができる地元の顧客の獲得に取り組みたいという。2000年から合鴨農法（無農薬栽培）に取り組み、ブルーベリー部門は2001年度から収穫開始されている。これらのものを、直接配達ができる地元の顧客の開拓を開拓して販売していきたいという。

以上のように、T氏は販売分野をより一層重視する態勢を整えている。T氏がこのよう

図Ⅲ-2-6 K氏の単収の推移(95年と99年)



な主体性を発揮するためには、T氏自身が4年目の経験から学んだように生産面の安定が不可欠であり、K氏から経営基盤を引き継ぎ、技術面を中心とした熟練の継承を受けたことが大きいといえる。

2-7 まとめ

以上のように、本事例においては、新規参入者に対する支援制度を有効活用しつつ、技術分野を中心とした無形資産継承を行っている。

- ① 技術分野における無形資産の具体的内容は、作業体系・作業手順・土壌の性質などの圃場毎の「クセ」、水管理などであり、さらに「暮らし方」や「集落とのつきあい」など、生活面における無形資産継承も行われている。
- ② 継承当事者間の関係性については、引継ぎ研修中1ヶ月間は同居しお互いを知る機会があったのに加え、4ヶ月間の研修終了後も作業の手伝いをしたり、必要に応じてアドバイスをを行うなど、「適度な距離」を保っている。指導方法も、K氏の指導方針はT氏の望む形であった。
- ③ 本事例の成功に見られるように、第三者継承のフィージビリティは決して低いものではない。ただし、本事例の成功には以下の条件があったことに留意しなければならない。
 - ▶ 基盤整備事業の終了からまもなく、K氏の経営耕地が団地化されており、水路なども整備され、通常より個別完結度が高いこと。本事例でも、T氏は集落の重要性を認識しているが、通常は圃場分散や水利のために集落との関係をより重視しなければならないと考えられる。
 - ▶ 前経営者との「距離」。前経営者は離農後に町内他集落に転居したが、車で30分ほどの距離のため、T氏は必要に応じてアドバイスを求めることができた。これは、短期での無形資産継承は困難であることを示すとともに、引継ぎ期間が長期に及ぶ場合は、継承当事者の「距離」は当然近いものとなり、したがって両者の関係性が重要になることも意味している。本事例では、K氏・T氏双方の引継ぎに対する考え方が一致したが、継承当事者間の「距離」によっては、指導方針をめぐる対立が起きることも容易に想像できる。

以上の結果は、無形資産継承とともに継承当事者の関係が重要であることを改めて示しているといえよう。

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

別海町は北海道道東の根室地区にあり、総面積は13万2,000haで市町村面積としては全国第2位、耕地面積は6万3,000haで全国第1位である。冷涼な気候ではあるが、広大な土地資源に恵まれていることが特徴である。

別海町の人口は、1998年現在で17,483人（1995年17,549人）であり、1960年の21,878人をピークに緩やかに減少している。産業構成は金額ベースで第1次産業35%、第2次産業46%、第3次産業19%、また就業人口比率では、第1次産業46%、第2次産業14%、第3次産業40%と、第1次産業の比率が高いのが特徴である。また、第2次産業、第3次

産業においても大手乳業の工場が立地するなど農業関連産業が多く、草地型畜産地域として、酪農を中心とした農業が町の基幹産業となっている。

別海町の農業構造は、酪農が大半を占め、農家戸数の減少と1戸あたり平均飼養頭数の上昇がその特徴となっている(表Ⅲ-3-1)。作目別にみると、販売農家1,127戸のうち1,068戸(94.7%)を酪農が占めている。総農家数は1970年の1,831戸から1995年の1,129戸へと38.3%減少しているが、経営耕地面積は1970年の35,236haから1995年の61,850haへと75.5%増加しており、結果として1戸あたり平均経営耕地面積は1970年の約19haから1995年の約55haへと約180%増加している。また、1戸あたり平均飼養頭数は105頭(1998年)であり、全道平均(81頭)を大きく上回っている。経営規模別階層を見ても、1995年で経営耕地面積50ha以上が59.5%、飼養頭数50頭以上が75.5%を占めている。別海町の農業粗生産額は1996年に約388億円を記録し、市町村別の粗生産額としては全国1位であり、また1戸あたりの生産農業所得は約863万円となっている。

本事例で取り上げるのは、酪農経営者I氏(95年当時60歳)と、千葉県出身で東京の大学(農学部)を卒業後、酪農実習生として北海道の道東地区に移住、酪農ヘルパーなどを経て1995年にI氏から酪農経営を継承したS氏(95年当時29歳)の事例である。

S氏は1966年生まれ、千葉県の非農家出身である。S氏は高校時代から農村部に出かけることが多く、そこで乳用牛を見る機会もあった。この頃から酪農に対する一種のあこが

表Ⅲ-3-1 北海道別海町の農業概要

		1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年
総農家数(戸)		1,831	1,582	1,464	1,325	1,250	1,129
販売農家(戸)		-	-	-	-	1,250	1,127
専業農家率(%)		74.3	79.9	81.9	87.7	87.1	89.0
経営耕地 規模別農 家割合 (%)	～1ha	2.3	0.6	0.2	0.1	-	-
	1ha～5ha	3.8	1.9	1.2	0.4	1.0	0.4
	5ha～10ha	8.0	2.7	1.9	1.2	1.0	0.5
	10ha～20ha	37.0	10.9	5.3	2.2	2.3	1.8
	20ha～30ha	48.7	83.7	16.5	8.5	5.2	2.8
	30ha～50ha			74.2	87.5	42.5	34.7
	50ha～					47.8	59.5
1戸あたり経営耕地面積(a)		1,924	3,137	3,831	4,550	4,979	5,478
農業就業人口(人)		5,189	4,474	4,496	4,255	3,915	3,291
経営耕地面積(ha)		35,236	49,626	56,093	60,286	62,232	61,850
牧草専用地率(%)		94.3	99.1	96.1	97.6	97.9	99.9
耕作放棄地(ha)		-	83	480	1,195	305	1,297
農業粗 生産額 (百万円)	いも類	-	21	40	235	80	20
	野菜	-	69	14	12	0	10
	工芸農作物	-	42	150	65	10	0
	種苗・苗木類	-	23	16	48	20	70
	耕種計	-	155	220	360	110	100
	肉用牛	-	499	881	1,833	1,120	1,240
	乳用牛	-	16,324	27,549	34,896	34,830	36,050
	畜産計	-	16,887	28,640	37,054	36,260	37,500
合計	-	17,042	28,860	37,414	36,370	37,600	

出所:「農業センサス」各年度版、「国勢調査報告」各年度版、「生産農業所得統計」各年度版
注)1990年以降は、総農家数を基準にして数値を算出している。ただし、経営耕地規模別農家割合は販売農家数を元に算出した。

れがあったという。S氏は大学時代に「酪農研究」サークルに所属するなど酪農に対する思い入れを強くしていった。そして、卒業後の進路も酪農に関係した職種を希望、都内の酪農ヘルパー協会などで情報収集を行ったが、サークルで実習に行った根室地区が安心だと判断し、サークル時代に実習に行った酪農経営者に紹介され、1990年に羅臼町の酪農経営の実習生となった。S氏はここで約1年3ヶ月の実習を行い、乳製品の加工製造会社勤務を経て、1993年に組合員の紹介でJA中春別の酪農ヘルパー組合の職員となった。そして酪農ヘルパーとして別海町中春別地区の酪農経営を巡回する中で、現在の農場の前経営者I氏から経営移譲の話があり（I氏のところにもヘルパーとして訪れていた）、それに応じる形で就農したものである。S氏は将来的には酪農経営を行いたいという希望をもっていたが、実際にI氏から移譲の話があったときは即断できず迷ったという。しかし、次の就農のチャンスがいつになるか分からないこと、I氏が離農後のサポートを約束してくれたこと、農場の規模などが自分の理想に近いことなどを考慮して就農を決断した。就農時の家族構成は、S氏（当時29歳）のほかに、S氏の妻（26歳）、子（2歳）であり、1992年に結婚している。妻は就農に全面的に賛成だったわけではないが、基本的には乗り気だったという（S氏の略歴と経営概況は表Ⅲ-3-2に示した）。

一方のI氏は、地域でも有数の優良経営であったが、2人の子供が就農の意思を示さなかったこと、また以前から60歳（1995年）で引退したいと考えていたこともあり、離農を決断した。しかしながら、自分が運営していた農場から牛がいなくなり、草地在り荒れていくのは寂しいとの思いもあった。そのときにヘルパーとして時折来場し、I氏とも顔を合わせていたS氏の農業に対する姿勢と人柄を好感し、経営移譲を打診したものである。

表Ⅲ-3-2 S氏の略歴と経営概況

年月	略歴
1988年	明治大学農学部卒業
1990年	羅臼町酪農経営で研修(1年3ヶ月)
1992年	乳製品加工会社勤務
1993年	JA中春別酪農ヘルパー組合
1995年4月	現在の農場で前経営者の下で研修(8ヶ月)
1995年12月	経営開始
2000年3月	リース終了、農場買取
経営概況	
経営耕地面積	41.2ha
飼養頭数	72頭(経産牛44頭)(1999年)
生産量	345.4t(1999年)
搾乳方式	パイプライン

(聞き取りによる)

3-2 経営継承の枠組み

本事例では、道農業開発公社によるリース農場制度を利用した有形資産の継承が行われた。リース農場制度とは、道農業開発公社が離農者から農場を買い上げ、必要な補修整備を行った後、当該農場への就農者に対して5年間の貸し付け（リース）を行い、その後に就農者に売却するものである。その際に施設等は5年間で償却するが、農地は5年間貸付を行い、5年後に改めて売却する。

S氏が移譲を受けた農場の評価額は約5800万円であり、このうち農場施設整備などに補助金が交付されたため、取得価額は約4400万円であった。リース農場制度を利用し、その貸付料は、1年目は12月に経営開始したことから約176万円であったが、2年目から4年目の貸付料は約415万円、5年目は427万円であった。5年間の貸付料の支払い総額は1850万円であり、買取価格は約3180万円であった。買い入れに必要な資金はスーパーL資金を利用した(表Ⅲ-3-3)。

また、乳牛50頭の買入には農業改良資金1800万円(経営開始資金:無利子・据置3年・償還10年)を利用した⁶。償還は1999年より始まり、年間約257万円を7年間で返済する予定である。そして、経営開始に当たっては、運転資金として町単独の「経営資金」200万円(無利子・5年後償還)を借り入れ、2年目には町単の「経営資金助成金」300万円を受給している。

表Ⅲ-3-3 I氏・K氏事例におけるリース計画

区分	内容	金額	補助金	取得価額	支払いリース料						減価償却分	残存価額	譲渡価格	
					1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	合計				
理地保有 農業事業	農用地	41.2ha	25,726	-	25,726	771	771	771	771	771	3,855	0	25,726	25,726
	農業用施設 畜舎など		4,500	-	4,500	992	992	992	992	992	4,960	4,050	450	450
	小計		30,226	-	30,226	1,763	1,763	1,763	1,763	1,763	8,815	4,050	26,176	26,176
農場整備 事業	施設整備 畜舎改修など		12,863	6,431	6,432	-	1,281	1,281	1,281	1,406	5,249	4,624	1,808	2,197
	農機具 トラクターなど		14,983	7,488	7,495	-	1,109	1,109	1,109	1,109	4,436	4,436	3,059	3,508
	小計		27,846	13,919	13,927	0	2,390	2,390	2,390	2,515	9,685	9,060	4,867	5,705
合計			58,072	13,919	44,153	1,763	4,153	4,153	4,153	4,278	18,500	13,110	31,043	31,881

(出所:S氏のリース事業実施計画)

3-3 経営継承の内容

I氏とS氏は、1995年4月から12月までの8ヶ月間引継ぎ研修を行い、I氏は95年11月末で離農、同12月からS氏が経営を開始した。これは、リース農場制度の申請から認可までのタイムラグを利用したものであるが、同時に「S氏はヘルパーなどの経験から飼養管理には問題がないので、夏季の草地作業をいっしょにやるのがいいし、12月から4月は牛の管理のみなので、4月~12月の8ヶ月でも実質的に1年分の効果がある」とI氏が判断したことにもよる。

第I章でみたように、熟練の特性として、①農場毎の特殊性が大きい熟練(特殊熟練)と比較的小さい熟練(一般熟練)があること、②先代からの継承が容易な熟練と困難な熟練(専ら自助努力で修得可能)があることから、熟練の特性を4つに分類した(表Ⅲ-3-4)。

表Ⅲ-3-4 熟練の分類

	一般熟練	特殊熟練
先代からの継承が困難(専ら自助努力による)	A	B
先代からの継承が容易	C	D

注:著者作成

継承過程においては、継承容易かつ農場毎の特殊性が大きい熟練（D）の継承が重要だと考えられるが、この点の検証も含め、前経営者 I 氏および継承者 S 氏へ聞き取りを行った（表Ⅲ－3－5）。S 氏が「教えてもらった」としている経営機能は、技術分野に集中しているが、これは I 氏が継承容易と判断している熟練（C・D）がほとんどである。また、飼料作部門を I 氏が C としているのに対し、S 氏は D と評価しているなど、S 氏からすれば、I 氏の指導は専ら D（特殊かつ継承容易）の継承だったといえる。

表Ⅲ－3－5 I 氏・S 氏事例において継承された熟練の特性

		熟練種類 (I 氏評価)	S 氏が「教えて もらった」
戦略	年間計画の作成	B	○
	長期計画の作成	B	
	機械・施設の導入決定	D	
	投資の決定	D	
情報	営農に関する情報の収集	A	
技術	飼料作の作業適期の判断	C	○
	飼料作の機械作業	C	○
	分娩管理	C	○
	育成牛の管理	D	○
	搾乳作業	B	○
	給与飼料の設計	D	
	糞尿の処理と利用	D	○
販売	マーケティング	B	
財務	必要資金の確保	B	
	簿記記帳	B	
(作業管理)	日々の作業計画	B	○
	作業手順の決定	C	

(聞きとりによる)

以上をまとめると、本事例においては、①継承容易な熟練に限りがある中、②継承容易かつ特殊度の高い熟練を中心に継承を行っており、③それは技術的生産管理部門に集中しているといえる。

3-3-1 技術分野の無形資産継承

引継ぎは、技術分野を中心に行われたが、その具体的内容は、①飼料作部門、②乳牛育成部門、③牛乳生産部門、④有機質肥料製造部門、に分けられる⁷⁾。

飼料作部門については、I 氏は「S 氏はこの部門の経験がなかったので重点的にやった」という。この点について S 氏は「(収穫作業をする) 夏の間一緒にできたのはよかった」とコメントしている。S 氏によれば、草地の収穫作業は「隣り合う農場でも作業が 2 週間違うなど適期判断が難しい」という。I 氏は表Ⅲ－3－6 のような年間の作業の流れを示しているが、特に 6 月末から 7 月にかけての収穫作業は「エサの質・量の 70% を決める作業」(I 氏) であるためその判断が重要であるとしている。

乳牛育成部門については、I 氏は分娩の際の具体的な手順や育成牛の病気などに対する予防管理について指導したという。I 氏は酪農経営の中で最も重要なのは育成部門だと考えており、「育成牛が病気になってからでは遅い。少しでもおかしい様子をみせたらすぐに

対応できるように子牛を注意深く見ることを重点的に指導したという。

牛乳生産部門については、I氏は「S氏は実習やヘルパー経験が豊富で特に問題はなかった」としている。S氏も「実習やヘルパーの経験の中で何度かトラブルも体験したので、同じトラブルには冷静に対処できた」と話している。しかしながら、搾乳や給餌の具体的な作業手順や牛それぞれの特徴について、S氏は「牛舎のクセ」、「牛のクセ」という表現を用いて、これを学べたのは有益であったと述べている。

有機質肥料生産部門については、I氏は「草地への堆肥の完全還元」を指導したという。S氏が就農を決断した理由の一つに、I氏の経営スタイルがS氏の理想に近かったことがあることもあり、S氏は作業手順から作業管理の領域に至るまで学ぶことができたという。

表Ⅲ-3-6 I氏による年間作業計画

月	作業内容1	作業内容2
5月	草地作業準備	堆肥・尿散布
6月	放牧開始	
6月末～7月	収穫作業	
8月	2番草施肥	パドック入れ替え
9月	2番草収穫	
10月	堆肥・尿散布	
11月	冬季準備	
12月	次年度営農計画作成	
1～4月	牛舎管理	

(聞き取りによる)

3-3-2 その他の分野の無形資産継承

I氏は、技術分野の指導以外に、酪農経営に対するビジョンや自らの経験談などもS氏に伝えた。

第一に、営農面と生活面のバランスについてアドバイスしたという。I氏は「いくら営農面で成功しても、それが家族の犠牲の上に成り立っているのでは意味がない」という。

第二に、家族とのコミュニケーションについてアドバイスしたという。I氏は作業計画を常に妻と話し合っていて決めていたといい、S氏にも家族とのコミュニケーションを常に取りながら営農するように勧めた。

第三に、酪農経営者としての「プライド」についてアドバイスしたという。I氏は「自分で飲めないような牛乳は作ってはいけない」、「酪農とは土・草・牛と人間の長期的な共存関係の上に成り立っている」との信念を持っており、このような酪農経営者としてのプライドやビジョンをS氏にもぜひ継承してもらいたかったという。

以上のように、I氏はS氏に対して、技術分野に関する熟練を実地的に指導しただけでなく、酪農経営者としての理念などについても自らの考えを伝えており、その熟練の特性は、農場特殊度の高いものであったとまとめることができる。

なお、引継ぎ研修自体は8ヶ月で終了したが、I氏の転居先がS氏の農場から車で5分ほどの近距離であったため、その後もS氏は分娩や牛の事故、草地への堆肥散布のタイミングなどで何度かI氏に来てもらい、アドバイスを仰いでいる。

3-4 継承当事者の個性の関係性

本事例では、有形資産の取り扱いについてはリース農場制度に乗せ、無形資産については、8ヶ月間の引継ぎ研修を行うとともに、研修終了後も必要に応じてアドバイスをを行うことで、その継承を図っている。

I氏とS氏は主体的に継承を取り決め、その具体的な実施についてのみJA、道農業開発公社などの第三者を介して調整しているため、引継ぎ研修を行う意義をお互いに強く認識している。

S氏は経営開始後も、毎年末にI氏を訪れ、その年の経営成果を報告しているという。またI氏も夏季の草地の機械作業の手伝いをしている。S氏の経営開始当初は年間60時間ほど手伝っていたが、2000年には30時間ほどの手伝いをしている。また、S氏は経営開始直後は専らI氏にアドバイスを求めていたが、最近ではI氏のみならず近隣の酪農経営者や関係機関などに相談する機会も増えており、継承当事者としての関係を維持しつつも、漸進的に無形資産継承を完了させたといえよう。

また、I氏とS氏の個性の関係性については、表Ⅲ-3-7にてFFS分析を行った。I氏・S氏ともに①弁別性得点が最も高いとともに、②凝縮性に比べ受容性の得点が高く、③拡散性と保全性はほぼ同じ得点であるといえる。これは、I氏・S氏ともに論理的判断力が高いと同時に養育的であることを示している。以上から、①2人の個性の関係性が同質的であったこと、②高い論理的判断力に基づく関係の構築が可能であったこと、といった特徴を見出すことが出来る。FFS理論においては、短期の関係性を構築する場合には同質性の高い者同士の方がコンフリクトが起りにくいとされており、結果的に両者の個性はコンフリクトの起きにくい同質な関係性であったと評価することができる。

表Ⅲ-3-7 I氏・S氏のFFS点数一覧表

氏名	性	年齢	凝縮性	受容性	弁別性	拡散性	保全性	合計
I氏	男	65	5	9	13	7	8	42
S氏	男	35	3	11	18	9	8	49

(2000年8月実施)

3-5 第三者継承への意識と継承効果

既述のように、I氏は自らの農場から牛がいなくなり、草地が荒れていくのは寂しいという思いから、S氏を「後継者」として見出し、引継ぎ研修を行うことで、自らの酪農経営の継続性を確保することが出来た。

経営継承の効果については、以下の点が挙げられる。

第一に、「日本型畜産経営継承システム検討委員会報告」は、経営継承ではない離農跡地への就農について、「離農跡地は畜舎や機械の損傷、草地の荒廃などの経済的ロスが大きい」としている。特に草地の荒廃については、I氏も「離農後の草地は痛みが激しく、元に戻るのに10年かかる」、「荒れた草地から収穫した飼料では牛の健康にも悪影響がある」と述べているが、S氏はこのようなロスを回避することができた。また、乳牛についても、離農跡地への就農では、乳牛を新たに導入し、搾乳可能となるまで数ヶ月間はアイドル期間が生まれるとともに、自家育成ではなく市場から乳牛を大量に調達すると、その中に確実に「不良品」が存在すること（JA担当者によれば「1割」）、導入された牛は牛同士も

慣れていないし、牛舎にも人間にも慣れていないことなどを原因とするロスが発生するが、S氏はこれも回避することができた。このように、営農を断絶せずに継続することそれ自体に継承効果がある。

第二に、S氏は技術分野を中心に無形資産の継承を受けている。

飼料作部門については、農場特殊度の高い作業適期の判断などの熟練を継承したし、育成牛管理では、「予防管理」や分娩・乳房炎などのアクシデント対応について学んでいる。牛乳生産管理についても、「牛のクセ」、「牛舎のクセ」などを学ぶことができた。

このような継承効果は、経営開始後のS氏の経営成績に表れている。表Ⅲ-3-8は、I氏からS氏に至る経営成績の推移を示したものであるが、S氏はリース料支払いのために所得率は下がっているものの、安定した所得を達成し、2000年4月の農場買取も円滑に行われている。また、これを裏付ける技術指標を見ると（図Ⅲ-3-1）、S氏はI氏に比べ大幅な乳量の増加を達成しており、これらは管内JA組合員の平均（表Ⅲ-3-9）を上回る。これらの要因としては、①世代交替による生産力更新、②S氏自身の経営能力、③I氏からの無形資産継承の3つが挙げられよう。

この点について、S氏は「離農跡地への就農に比べ、（引継ぎ研修を受けるやり方は）確実に一歩リードできる」と述べており、管内JAの担当者も「I氏は管内でも優秀な酪農経営者であったが、S氏はそれをうまく引き継ぐことができた」とコメントしている。

3-6 S氏の主体性

稲作事例のT氏は、直接販売や有機農法の導入などの主体的な取り組みを行っていたが、酪農の場合は稲作と同じような主体性は発揮しにくい。

本事例におけるS氏は、特に牛乳生産部門に力を入れているという。S氏は「人の真似だけでうまくいくわけではない」として、飼養管理の方法について試行錯誤を続けており、細かい変更を数多く行っている。既述のように、前経営者I氏は育成部門を重視していたが、S氏は牛乳生産部門を重視しており、このような試行錯誤の結果、総生産量および頭あたり生産量ともに大幅増を達成している。T氏が実習やヘルパーを通じて蓄積した牛乳生産に関する強みを生かすことができたのも、飼料作管理部門に代表されるS氏の未経験分野に関する無形資産を継承できたことが大きいといえる。

3-7 まとめ

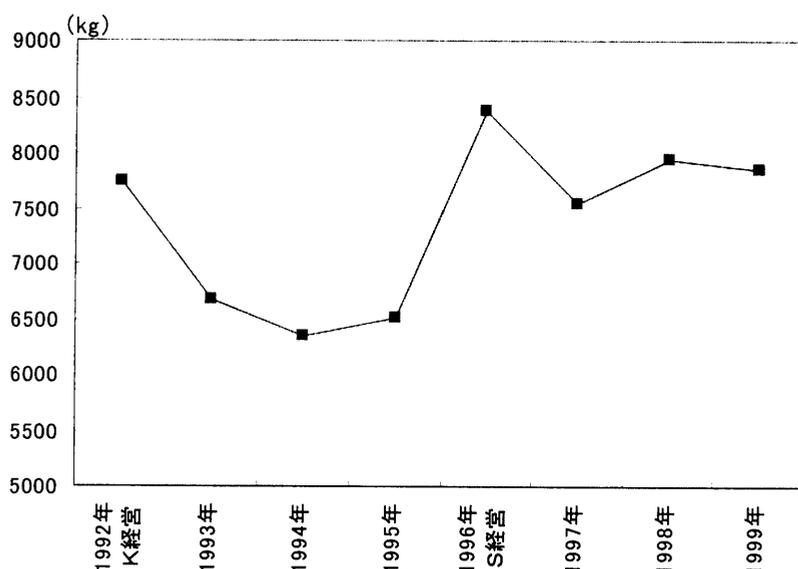
以上のように、本事例においても稲作事例と同様に、新規参入者に対する支援制度を有効活用しながら、ボランティアベースで技術分野を中心とした無形資産継承を行っている。

- ① 技術分野における無形資産継承の具体的内容は、飼料作部門の適期判断・作業体系、育成牛管理部門における予防管理や分娩管理、それに事故などのアクシデント対応、牛乳生産部門における「牛舎のクセ」「牛のクセ」、そして有機質肥料製造部門における完全還元のノウハウにあった。
- ② 継承当事者の関係性については、継承への足がかりを当事者が主体的に形成した上に、8ヶ月間の引継ぎ研修を行い、終了後も必要に応じて作業の手伝いやアドバイスを行うなど、良好な関係を保ちつつ、S氏の主体性も徐々に発揮されている。
- ③ 本事例の成功の要因として、以下の条件が挙げられる。

表Ⅲ-3-8 対象事例の継承過程における経営成績の推移

	K経営			S経営			
	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年
農業粗収益(千円)	28,007	27,833	27,670	33,029	32,046	34,261	33,138
農業支出(千円)	16,150	15,119	16,104	22,230	18,490	21,294	19,249
うち飼料費(千円)	6,626	6,136	5,593	9,074	6,244	7,276	6,623
うち賃借料(千円)	-	-	-	5,916	4,153	4,153	4,278
農業所得額(千円)	11,857	12,714	11,566	10,799	13,556	12,967	13,889
農業所得率(%)	42.3	45.7	41.8	32.7	42.3	37.8	41.91261

出所：JA中春別資料



図Ⅲ-3-1 対象事例の継承過程における経産牛あたり乳量の推移(出所: JA中春別資料)

表Ⅲ-3-9 経営・技術指標の組合員平均(41~50頭)

項目	平均値
経産牛あたり乳量Kg	6,729
農業粗収益(千円)	24,606
農業支出(千円)	16,946
うち飼料費(千円)	6,084
農業所得額(千円)	7,660
農業所得率(%)	31.1

(JAべつかい資料)

- 第一に、S氏が実習生・ヘルパーとして相応の農業経験を積むと同時に、当該地域に一定期間居住していたために「暮らし方」の面でもアドバンテージがあったこと。
- 第二に、I氏とS氏は経営者とヘルパーとして出会う機会があり、主体的に経営継承を決めたが、これはレアケースであること。通常、経営者と継承希望者が主体的に継承について交渉を行う「場」は設定されていない。
- 第三に、前経営者I氏が離農後に近隣に居住することで、継続的な関係を構築し、S氏が適宜アドバイスを求めることができたこと。I氏は高齢を理由に離農したが、草地型酪農展開地域では、経営不振・負債整理を理由に離農する場合も少なくない。この場合、離農後に近隣に居住することは「まずありえない」（I氏）ため、継承希望者（後継者）と本事例のような関係を構築することはまず不可能である⁸。また、優良経営が高齢を理由に離農する場合においても、近隣に居住することを望むとは限らないし、仮に望んだとしても住居を確保できるとは限らない⁹。

4 農業経営継承システムの課題

我が国農業の経営継承問題については、農政改革大綱などにおいて農業経営の「継承システム」構築が1つの課題になっている。中でも酪農では「新たな酪農・乳業対策大綱」において、「日本型畜産経営継承システム」構築が進められている。

この「継承システム」のエッセンスは、親子間に加え第三者継承をも視野に入れ、その円滑化を図るものである。そこで本節では、「継承システム」構築の先進事例である北海道別海町の事例を分析し、酪農に限らない我が国の「農業経営継承システム」の課題について考察する。

4-1 継承システム構築の経過と仕組み

別海町農業は、一部肉用牛経営も存在するものの大部分が酪農経営である。別海町においても農業従事者の高齢化、後継者不足、近年の農業情勢の不透明感などにより農家戸数の減少が続いており、このトレンドは今後も継続するものと予想されている。しかし、既に各酪農経営の規模は一定の水準に達しているため、離農が周辺農家の規模拡大に結びつき難くなってきている。したがって、これ以上の農家戸数の減少は、「町の活力や生産力の維持が困難になるばかりでなく、地域社会の存続も危惧され、酪農を基幹産業とする本町にとって大きな問題」であると認識されている。この認識は各関係機関共通のものであり、「町で酪農専業経営1,000戸をなんとしても維持したい」（JA担当者）という危機感に結びついている。今後とも円滑な経営継承を進めて農場数を維持するためには毎年30人ほどの新規就農者（農家子弟含む）が必要であるが、この供給源として農外からの新規参入者にかかる期待は大きく、これを積極的に受け入れ、育成・支援して既存の優良経営の経営継承を支援するシステム作りが進んでいる。

このような継承システムの中心的役割を果たすのが「研修牧場」である。別海町では、農外からの新規参入者の円滑な就農を支援すべく、就農前に酪農の知識・技術、経営感覚を習得する場として「(有)別海町酪農研修牧場」（以下：研修牧場）を設置し、1997年より事業を開始、新規就農者の育成を図っている。

就農希望者は研修牧場に入所し、飼養管理技術や経営技術について学び、就農準備を行う。研修牧場は研修終了者に対し取得可能な農場を紹介し、就農までのアドバイスをを行う。研修牧場は、就農希望者にとれば就農に向けた受け入れ機関であり、一方の受け入れ側からみれば、就農希望者の酪農経営者としての能力を育成する場となっている。具体的には、一定の技術水準を達成しなければ酪農経営を遂行できないとの判断から、飼養管理経験のない就農希望者に研修を課し、研修修了後に農場を斡旋する形をとっている。他地域での研修経験があり別海町での就農を希望する者は、事例ごとに担当 J A が判断している。

研修牧場は 1997 年度にスタートしたが、それ以前の就農希望者は町内の酪農経営の研修生または実習生となり（場合によってはその後酪農ヘルパーとなり）、取得できる農場が出てくるまで待機するのが一般的であった。

4 - 2 (有) 別海町酪農研修牧場の概要

研修牧場は、町および町内 5 J A（べつかい・中春別・西春別・上春別・計根別）の出資により第 3 セクター方式で設立された研修牧場が町からの委託を受け管理運営を行っている。研修牧場は研修事業を通じ生乳生産を行うため、管理運営費は生乳や個体の販売収入で賄うが、不足額は町と J A が負担する。

また、研修牧場における研修を支援する組織として、「酪農研修牧場支援協議会」と「酪農研修生指導協議会」が設けられている。前者は、道立農業試験場、普及センター、家畜保健衛生所、農業共済組合、町内 J A、町など 12 の関係団体により組織されており、研修牧場で行う研修カリキュラムへの助言や研修生への指導などを行っている。また、後者は町内のリーダー的酪農経営者有志 15 名で組織されており、研修生の受け入れ、研修事業に対する指導助言、さらには研修牧場で受け入れられなかった者の「特別研修生」としての受け入れなどを行っている。「特別研修生」の待遇は一般の研修生と同様である。

4 - 2 - 1 研修牧場の研修内容

研修牧場の研修内容の詳細は表Ⅲ－４－１および表Ⅲ－４－２に示した。

研修生の受け入れ条件は、研修後に町内で就農あるいは酪農関連業務に従事することが基本となっている。この条件を理解し、かつ健康で意欲ある者であること、40 歳以下の妻帯者もしくは 30 歳以下の独身者であることが、応募資格となっている。

研修生の待遇は、研修牧場の臨時職員として一人月 13 万円（夫婦の場合一組 22 万円）を支給、各種社会保険加入、場内にある研修生用住宅貸与（夫婦の場合月額 2,500 円）などとなっている。一日の労働時間は実働 8 時間程度、休日は 4 週 4 休が原則で、季節により調整を行う（実際には 5:00~19:00 の範囲で女性 7~8 時間、男性 8~9 時間という）。

研修は、研修牧場における実践研修を中心とし、これに講義、特別研修、農家研修、酪農ヘルパー実習を組み合わせで行っている。研修期間は原則 3 年であるが、研修生の経験や能力に応じて短縮することもある。

研修過程で行われる農家研修は、「指導協議会」の協力により行われているが、受け入れに対する謝礼として、指導謝金 1 万円/月・農場、滞在謝金 5 万円/月・人、が支払われる（道の研修制度資金を活用）。この研修は、研修生が酪農経営の現場を見る貴重な機会となっている。研修牧場での研修修了後に経営を開始したある新規就農者は、「研修牧場で実習をやっているときは、酪農はルーチンワークだと思っていたが、実際に農家研修をやっ