

表Ⅲ－４－１ 研修牧場の受入・研修体制

項目		内容	
受入	応募資格	就農	研修後町内で就農あるいは酪農関連業務に従事すること
		意欲	健康で意欲ある者であること
		年齢	40歳以下の妻帯者もしくは30歳以下の独身者
	待遇	労働	実働8時間、4週4休が原則(時期により調整)
		給与	月13万円(夫婦の場合22万円)支給
		保険	社会保険加入
	住居	研修生用住宅貸与(食費・光熱費として月7万円が研修生負担)	
研修内容	実践研修	1年目	基礎知識技術の習得期間。酪農経営の概要および年間の作業構成の把握ならびに乳牛の飼養管理と農業機械操作の習得
		2年目	基礎知識技術反復および応用技術養成期間。家畜の飼養管理、農業機械、飼料の収穫調整、家畜疾病の対応・予防技術の取得。
		3年目	経営技術養成および就農準備期間。就農に向け、より主体性を持たせた中で、家畜の飼養管理、農業機械の操作、家畜疾病の対応・予防、経営全体の把握などの研修
	講義	内容	より効果的な知識・技術の習得を図るため、週1回3時間程度の専門家による講義 講義の年間スケジュールおよび講義内容は表3参照
	特別研修	免許取得	大型特殊免許など
		技術研修	トラクター整備、農業機械2級、溶接技術研修など(入所1、2年目に道立農業機械化研修所派遣)
	農家研修	内容	指導農業士などの酪農経営へ派遣
		期間	入所3年目の5月から10月まで6ヶ月間
	酪農ヘルパー実習	内容	様々な経営において幅広く研修するため、酪農ヘルパーとして体験実習
		期間	入所3年目の11月から3月までの6ヶ月間
	その他	視察研修	農家および農業関連施設を視察
交流会		地域農業者や就農済の新規参入者との交流	

(出所: 研修牧場資料)

表Ⅲ－４－２ 研修牧場の年間スケジュールおよび講義内容

月	研修科目	学習内容	講師	備考
4	家畜衛生	家畜の体と機能	共済組合	大型特殊 免許取得
	家畜繁殖	乳牛の繁殖生理、人工授精、分娩	共済組合	
	飼養管理	乳牛の哺育、育成の管理と栄養	普及センター	
	農業機械	ミルクカーの仕組み、保守管理、泌乳生理	普及センター	
5	乳質管理	細菌、体細胞	保健衛生所	
	農業機械	農業機械の種類と構造、作業体系と安全運転操作	ホクレン	
	家畜衛生	主な疾病の特性(牛の観察)	共済組合	
	飼養管理	乳牛の授乳期、乾乳期の管理と栄養	普及センター	
6	草地管理	主要草種の特性と品種	普及センター	
	土壌	土壌診断、土壌の特性、施肥設計	普及センター	
7月～9月		草地作業(牧草収穫・堆肥散布など)で講義中断		
10	畜産施設	畜舎の構造と施設の特徴	根釧農業試験場	
	畜産施設	牛舎、授乳施設設計の要点及び飼料貯蔵施設	根釧農業試験場	
	視察研修	家畜衛生保健所、根釧農業試験場		
11	農村生活	環境整備(施設内外)及び産業廃棄物の処理方法	普及センター	
	一般教養	新規就農までの道筋とリース農場、新規就農の心得	別海町、農業委員会	
	一般教養	別海町農業、行政(道、町)の関わりと支援体制	別海町、農業委員会	
	一般教養	農協の組織と事業及び役割	JA	
12	農業経営	農業経営の仕組みと農家経営の特徴	根釧農業試験場	牽引免許 取得
	農業経営	自家乳製品の製造(チーズなど)	普及センター	
	農業経営	農家経済と生活設計	普及センター	
1	農業経営	営農計画(樹立)の基本と理論、営農計画作成の方法	JA	
	農業経営	リース農場の営農(資金返済計画など)の実際	JA	
	農業経営	やさしい農業簿記	会計事務所	
2	農業経営	税金のはなし	会計事務所	
	農業経営	経営分析の理論と方法(投資計画、投資限界)	JA	
	農業経済	畜産物の需要と価格及び市場と流通	ホクレン	
	農業経済	今後の生産の方向及び農業生産の費用	北農中央会	
3	飼養管理	乳検データの見方と活用	根室生産連	
	飼養管理	飼料分析の見方と活用方法	ホクレン	
	飼養管理	飼料給与と飼料設計	普及センター	

注)講師は一例である。

(出所:研修牧場資料)

て、酪農は常にトラブル対応だということがよくわかった」とコメントしている。

4 - 2 - 2 研修牧場の受け入れ実績

研修牧場の研修生受け入れ実績については、表Ⅲ－４－３に示した。1997年に夫婦5組（10名）＋独身者2名、1998年に7組（14名）、1999年に4組（8名）、2000年に6組（12名）、合計22組＋独身者2名を受け入れている。このうち、夫婦2組と独身者2名が研修途中で退所している。研修牧場の当初の予定では独身者も受け入れていたが、現在は夫婦のみの受け入れとなっている。この中で研修後に独立して営農を開始したのは、1998年2組、1999年3組、2000年5組の合計10組20名であり、2000年10月現在10組20名が研修中である。

現在研修中の研修生20人のプロフィールを見ると、研修生の出身地は北海道から九州までバラエティに富んでいるが、関東地方が12人と最も多く、地元北海道出身は1人に過ぎない。また農業経験については、9名が酪農実習などの経験があるが、9名は経験がないまま研修牧場に入所している（「その他」の2名のうち1名は競争馬生産の実習経験があり、もう1名は農協職員出身である）。年齢は、20～30歳代が大半である。

表Ⅲ－４－３ 研修牧場の研修生の概要

研修生数の動向	年次	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度
	入所	夫婦5組+ 独身者2名	夫婦7組	夫婦4組	夫婦6組
	修了・独立 途中 リタイア	-	2組	3組	5組
		夫婦2組＋独身者2名			
出身地		北海道		1	
		関東		12	
		近畿		4	
		中四国		1	
		九州		2	
農業経験		実習経験あり		9	
		経験なし		9	
		その他		2	
年齢		20歳代		8	
		30歳代		11	
		40歳代		1	

(注:表示のないものの単位は人)

(出所:研修牧場資料)

4 - 2 - 3 研修牧場の事業収支

研修牧場の事業収支は、牧場部門（生産部門）と研修管理部門に分けられている。平成11年度までの事業収支の推移については表Ⅲ－４－４に示した。これによると、牧場部門の収支はプラスであるが、研修管理部門はマイナスであり、全体の収支は赤字となっている。研修管理部門の赤字は主に研修生への給与支払による（研修生1人あたりの年間給与は156万円であり、20人の研修生を引きうけた場合、総額3,120万円となる）。この不足額の補填は生産部門については町2分の1、JA2分の1、研修管理部門については町3分の2、JA3分の1の割合で負担する（各JAの負担は組合員数に比例して配分される）。

表Ⅲ-4-4 研修牧場の収支計画と実績の推移

	H9年度		H10年度		H11年度		H12年度	H13年度
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画
牧場部門収支	△ 5,724	3,380	△ 1,687	△ 6,320	1,794	15,870	3,584	3,574
研修・管理部門収支	△ 21,242	△ 21,480	△ 31,971	△ 32,360	△ 29,923	△ 32,790	△ 31,197	△ 31,627
合計	△ 26,966	△ 18,100	△ 33,658	△ 38,680	△ 28,129	△ 16,920	△ 27,613	△ 28,053
(実績-計画)	8,866		△ 5,022		11,209		-	-

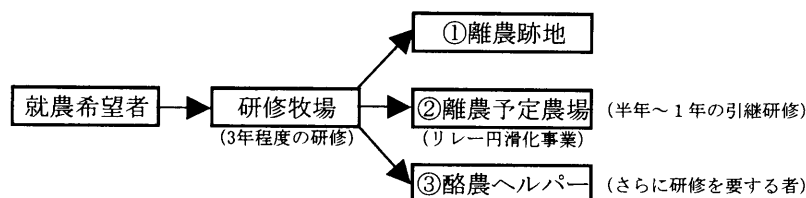
(出所: 研修牧場資料)

4-3 研修牧場修了後の継承システム

別海町は戦後開拓地域ということもあり、農外からの新規参入者の受け入れ数は多い。同町が「新規就農者」と分類している者（他地域からの移転就農者も含む）は、1989年から1999年まで毎年1～12戸を数え、合計で42戸の新規参入者が存在している。この42戸のうち、24戸はリース農場制度を利用、残りについても地域畜産活性化パイロット事業、農地保有合理化促進事業などの何らかの事業に乗って就農を果たしている。

4-3-1 別海町における経営継承システム

研修牧場における研修が修了した就農希望者は、各JAによる支援の下、①離農跡地への就農、②離農予定農場において農場譲渡を前提とした引継ぎ研修（リレー方式）、③酪農ヘルパーとして待機、のいずれかのパターンに分かれる（図Ⅲ-4-1）。①および②は、独立が可能であると判断された就農希望者がとるルートであり、住宅・農地・施設をセットにして取得するものである。現状では①が主な就農ルートとなっており、毎年各JAが当該地区の酪農家により構成される地区協議会の承認を経て、離農跡地を「就農候補地」としてピックアップしている。②のリレー方式は、離農予定者が離農前に新規就農予定者と一定期間引き継ぎ研修を行うことで、農場の有形資産および無形資産の円滑な継承を図るものである。平成10年にスタートした町単事業（酪農経営リレー円滑化事業）では、「後継者のいない高齢の酪農経営者が当該農場を継承させることを前提に、新規就農希望者を実習生として受け入れ飼養管理などの指導を行う場合」に当該酪農経営に対し指導奨励金を交付することで、リレー方式の普及を図っている。これは、新規就農者が実際に営農を行う農場で前経営者から営農上のノウハウを引継げること（無形資産の継承）、アイドル期間がないため施設の傷みが少なく補修の必要が減ること（有形資産の円滑な継承）、当該農場に慣れた経産牛を引き続き搾乳することで就農直後から収入が得られることなどのメリットがあるが、実績は1件のみである。なお、③のパターンは、3年間の研修修了後も引き続き研修が必要と思われる者のルートであるが、現在までに該当者はいない。



図Ⅲ-4-1 別海町における経営継承システム概念図

4-3-2 経営継承の支援制度

経営継承に対する支援制度としては、離農者側については既述のリレー円滑化事業があるが、後継者側、特に新規参入者に対する支援制度としては以下のものがある。

まず第一に、新規就農者は一定の経営規模に対応した資金を調達する必要があるため、北海道農業開発公社による「リース農場制度」の積極的導入を図っている。

リース農場制度は 1982 年よりスタートした事業であり、主に酪農を対象に離農者の農場・施設などを公社が一括取得し、整備した後に新規参入者などにリースし、経営が安定した後に売り渡すものである。この制度の対象となるのは、①2年以上の経験と旺盛な営農意欲、②年齢(20歳から40歳くらいまで)、③自己資金(公社の内規では酪農の場合600万円)、④経営規模(当該地域における平均経営規模以上)、⑤地域の協力体制、の5つの条件を満たした新規就農者である。この制度の適用を受けた場合、公社は離農者から農地と施設、機械、などを取得し、新規就農者に貸付を行う。貸付期間は5年以内であり、貸付終了時に売渡を行う¹⁰。

別海町独自の施策としては、「新規就農者等対策事業」がある。この事業は、新規就農者が経営基盤の確立・強化を図る場合に300万円の助成金を交付するものである。この資金交付の対象となった事例は、1989年から1999年まで47件を数える。また、この他に200万円の無利子資金の貸付も行っている(5年後に償還)。これらの資金の用途は経営費に限定されている。また、新規就農者が農業改良資金を利用する際の信用力を補完するため、1997年に「青年農業者融資円滑化事業」を創設している。これは、新規就農者が「青年農業者等育成確保資金」を借り入れた際の連帯保証人が代位弁済を行った場合、JAがその80%を助成金として交付し、町は助成金を交付したJAに対し、その2分の1を補填するものである。実績は現在のところ1件である。

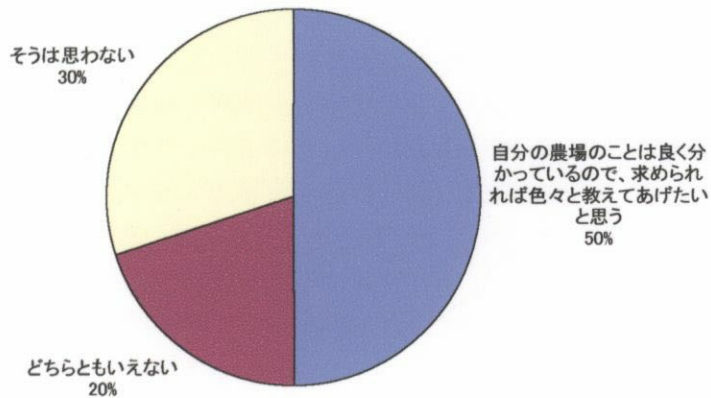
なお、就農資金に関しては、研修牧場からの研修手当とは別に、道から借り入れることができる研修資金がある。この資金は一人あたり年間180万円支給され、5年間の就農を条件に償還が免除される(上限300万円)が、研修牧場はこの資金を就農時の準備資金として運用するよう指導している。夫婦2人で2年間の研修を行った場合、この資金は720万円となり、これに「就農準備資金」400万円(夫婦各200万円ずつ)の借り入れを合わせ1,120万円の準備資金が確保できる。

4-4 別海町における継承システムの展望

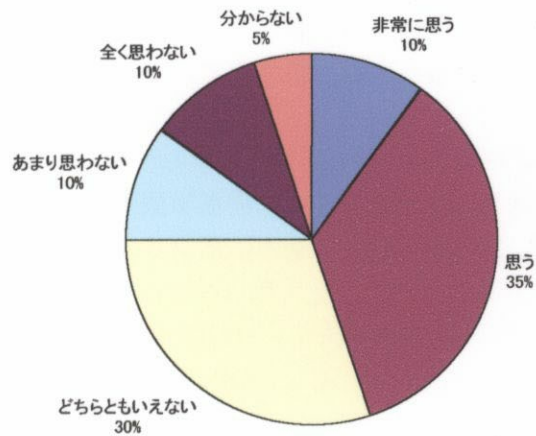
4-4-1 リレー方式の失敗事例

上述のように、研修牧場を中心とした経営継承システムを確立していくためには、離農跡地に加え、離農予定農場にて離農者から農場運営のノウハウを引き継いだ上で移譲を行うリレー方式を拡充していくことが必要となる。JAべつかい内の後継者未定農場への意向調査によれば(配布29戸、回収10戸)、半数の経営者が「自分の農場のことは良く分かっているので、移譲相手から求められればいろいろと教えてあげたい」という項目に対して「そう思う」と回答している(図Ⅲ-4-2)。また、研修牧場研修生への意向調査においても(研修生20名全員対象)、45%の研修生が「今まで農場を運営していた人は、その農場に固有の知識が豊富なので、研修でそれを学びたい」という項目に対し「非常に思う」もしくは「思う」と回答している(図Ⅲ-4-3)。つまり、経営者側・継承希望者側双方

図Ⅲ-4-2 後継者未定の経営者のリレー方式への意向
 (JAべつかい内の経営者29人へのアンケート調査による:回収10)



図Ⅲ-4-3 研修牧場研修生のリレー方式に対する意向(「今まで農場を営んでいた人はその農場に固有の知識が豊富なので、研修等でそれを学びたい」という項目に対する研修牧場研修生の回答)
 (研修生に対するアンケート調査による:サンプル数20)



ともにリレー方式への期待が高いといえる。

しかし、リレー方式には問題点がないわけではない。リレー方式は、I氏とS氏の継承事例をヒントに事業化されたものであるが、この事業の対象になったのは1件だけであり、その事例も3ヶ月間で中断している。以下はJA担当者からの聞き取り内容である。

中断事例では、1998年11月にJAが管内の経営者X氏から「今年いっぱい離農したい」と相談を受けたことから始まった。該当経営には後継者がいないため、JAは該当地区の協議会の同意を得て該当経営を「新規就農候補地」とした。また、経営者にも新規就農者が入った場合、引継ぎ指導を行う旨を打診し、了承を得た。一方で研修牧場の研修生の中に、研修牧場に入る前に数年間の実習を経験済みのY夫妻がおり、彼らならば営農に支障はないと判断し、就農を打診、就農したい旨の意向を得た。そして、同年12月に経営者X氏、新規就農者Y夫妻、JAの三者で協議を行い、①リース農場制度を利用して経営移譲を行う、②経営者は12月末で近隣に転居、新規就農者が転入する、③引継ぎ研修を1999年1月に開始し、リース事業の認可見込みの9月末に終了する、の3点で合意に至った。

この計画に沿い、1999年1月からX氏とY夫妻の間で引継ぎ研修が開始された。しかし、同年3月にはX氏、Y夫妻双方からJAに対して「引継ぎ研修をやめたい」と相談がもちかけられた。その理由についてX氏は、「Y夫妻は、実習・研修が豊富でそれなりの技術や知識を持っている。自分が教えることはあまりない。自分のやり方と最近のやり方は違う」と語り、一方のY夫妻は「X氏は堅実な経営をしていて尊敬できるが、昔かたぎのところがあり、自分達の感覚とは合わない。真剣なのはわかるが、牛舎に入るのは自分達より先、出るのは自分達より後で、監視されている気がする」と述べた。また、引継ぎ内容に関しても、Y夫妻は「分かっていることばかり教え、分からないことは教えてくれない」と言い、一方のX氏は「どこまで理解しているのか分からない」と述べたという。

JAの担当者は、両者の調整を試みたが、結局両者の希望どおり3月末で引継ぎ研修を打ち切った。そして、4月以降はY夫妻が経営者となり、リース農場制度の認可が下りるまでの半年間の賃借料として、Y夫妻がX氏に譲渡価格の5%を月割りで支払うこととなった。

上記の決定で事態は收拾できたかに思われたが、Y夫妻がX氏から引き継いだ乳牛に乳房炎が発生したことでさらに問題が長引くこととなった。それまでの経緯からY夫妻はX氏が乳牛に「欠陥」があると知りながら不当な価額で譲渡し、JAもこれに加担したのではないかと疑いを持つようになったという。

JAはこれを否定しており、担当者は、「Y夫妻はX氏との引継ぎ研修が不調に終わったことで、近隣の酪農経営者との関係も悪化し、乳牛の不調に気づいても頼るところがなく、牛の症状が悪化してしまったのではないかと話している。

4-4-2 リレー方式と継承当事者の個性

以上の失敗事例は、オープンシステム下における第三者継承には、個性の関係性が重要となることを示唆している。そこで、リレー方式への意向と個性の関係性について、FFS理論を用いて分析を試みた。調査対象は、リレー方式への意向を調査した後継者のいない酪農経営者9名と研修牧場の研修生20名である。

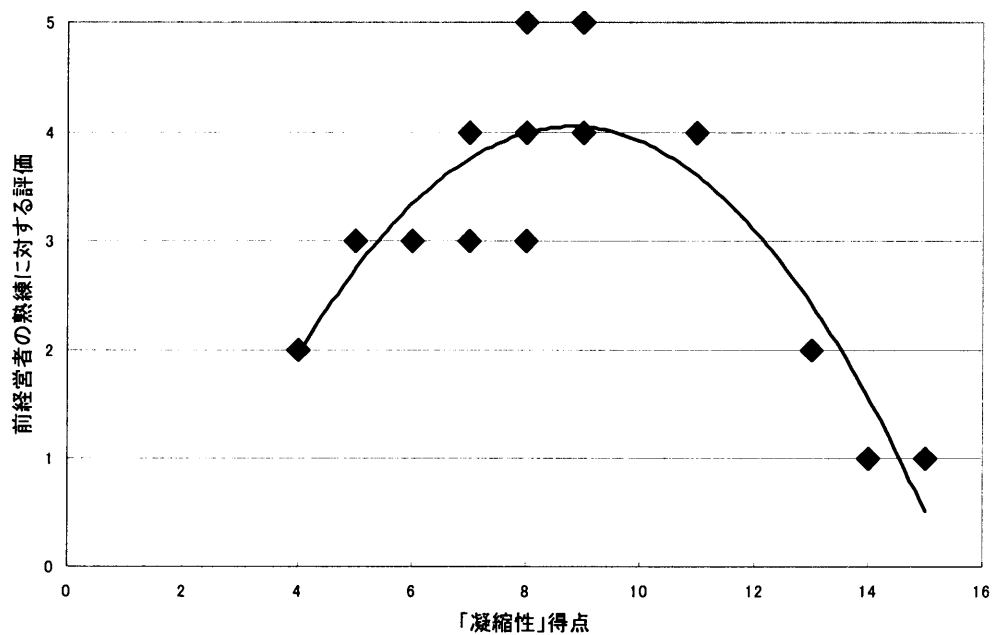
表Ⅲ-4-5は、FFS得点の概況を見たものだが、平均値で見ると、双方とも凝縮性得点より受容性得点が高く、また拡散性得点より保全性得点が高くなっており、同質的な

表Ⅲ-4-5 後継者のいない経営者および研修生のFFS得点

		凝縮性	受容性	弁別性	拡散性	保全性
研修生	平均値	8.35	12.20	11.15	7.80	12.40
	最高	15	18	17	15	18
	最低	4	4	4	2	2
	標準偏差	2.95	3.70	3.61	3.99	4.35
経営者	平均値	7.63	11.25	12.88	7.50	13.13
	最高	11	15	18	10	18
	最低	5	7	8	5.00	8
	標準偏差	2.06	2.77	3.22	2.06	3.10

(2000年10月調査)

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(アンケート調査による)



個性を持つ傾向がみられる。

次に個性とリレー方式への意向との関係についてみたのが、図Ⅲ－４－４から図Ⅲ－４－６である。まず図Ⅲ－４－４は、研修牧場研修生の凝縮性得点とリレー方式への意向（「今までその農場を運営していた人はその農場固有の知識が豊富なので研修などでそれを学びたい」という設問に「非常に思う」と回答したものを５点、「思う」４点、「どちらでもない」３点、「あまり思わない」２点、「全く思わない」１点として、これを前経営者の熟練に対する評価とした）の関係をプロットしたものである。凝縮性得点が高くなるにつれ、前経営者の熟練を引き継ぎたいとする意向が強くなるが、凝縮性得点がさらに高まると、逆に前経営者の熟練に対する評価が下がることがわかる。これは、適度な指導力を持つ者は、前経営者の熟練継承に期待するが、さらに高い指導力を発揮しようとする者は、前経営者の熟練への期待度が下がることを意味している。

図Ⅲ－４－５は、研修生の保全性得点について図Ⅲ－４－４と同様にみたものであるが、保全性得点が高いほど前経営者の熟練への評価が高まる。これは、協調性が高いほど、前経営者の熟練継承への期待が高まることを意味している。

図Ⅲ－４－６は、後継者のいない酪農経営者について、「自分の農場のことはよく分かっているので、求められればいろいろと教えてあげたい」との設問に、「思う」と回答したものを５点、「まあまあ思う」４点、「どちらでもない」３点、「あまり思わない」２点、「思わない」１点と得点化し、これをリレー方式への意向として経営者の受容性得点との相関についてみたものであるが、受容性得点が高いほど、リレー方式への意向が高くなっている。これは養育的な経営ほどリレー方式に肯定的であることを示している。

以上の結果は、サンプルサイズが小さく、そのまま一般化することはできないものの、継承当事者の個性によりオープンシステムとしてのリレー方式への意向が規定されることを示している。

4-5 別海町における継承システムの課題

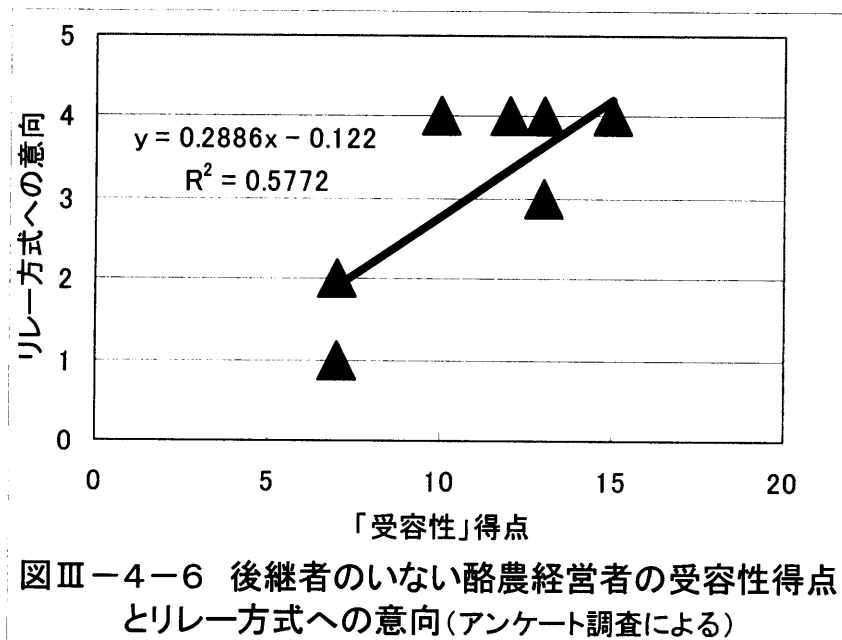
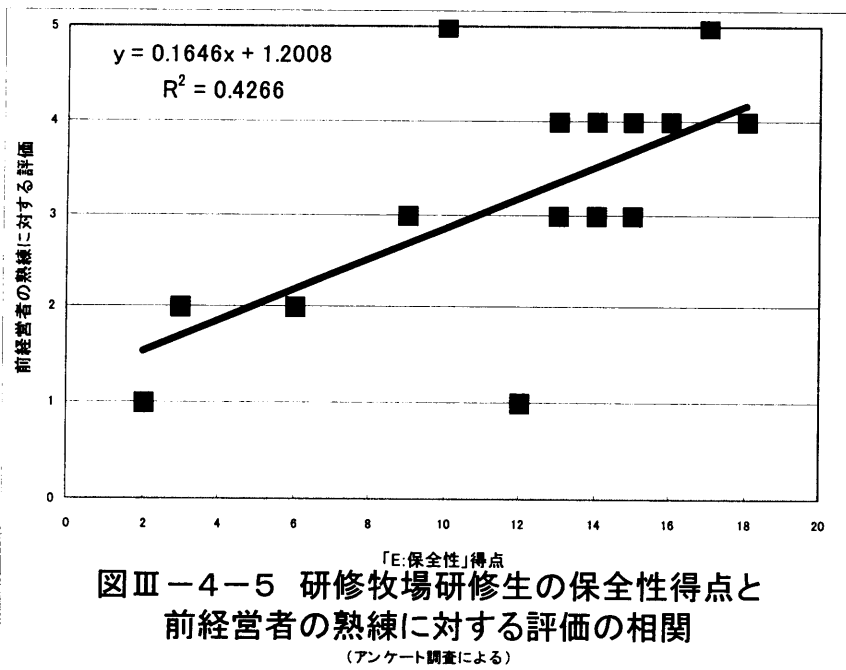
以上みてきたように、別海町では研修牧場を中心とした継承システムを稼動し始めており、リレー方式が定着していないなどの問題を抱えているものの、一定の成果をあげつつある。別海町の継承システムがより確立していくためには、以下の点が課題となる。

4-5-1 研修牧場の運営

研修牧場の収支状況を見ると、当初計画に比べ順調な運営を行っているといえるが、研修生への給与支払い総額が大きいことから赤字決算が続いている（表Ⅲ－４－４）。研修牧場は酪農経営者の育成機関としての役割を果たしており、その赤字も費用というより投資の色彩が強い。したがって、研修牧場が教育・育成機能を果たしつつ、いかに効率的な運営を行っていくかが課題となる一方で、この費用は継承システムの運営に必要なものとして、その負担のあり方も含め、研修牧場のような機関の適正規模はどのくらいの大きさなのか、具体的には市町村単位なのか、郡単位などのより広域的な範囲なのかを考えていく必要がある。

4-5-2 就農候補地の確保

別海町における継承システムは、研修修了者がスムーズに就農できるように、離農跡地もしくは離農予定地を継続して確保する必要がある。現在は町内の離農跡地が少なくない



ため、研修修了者への就農候補地の斡旋は順調に進んでいるが、今後も継続して就農候補地を確保するためには、農場毎の後継者確保状況、離農予定状況などについての情報を把握し、酪農経営者が単に離農するのではなく、次代に「継承」するように啓蒙を図っていくとともに、この点からも継承システムにとり適正規模すなわち適正な地域的範囲をどのように捉えるべきなのかを考えていく必要がある¹¹。

4 - 5 - 3 無形資産継承の役割分担

研修牧場での研修後離農跡地方式で就農したある経営者は、研修牧場の制度について、就農希望者に就農への道を示すことができる点を高く評価している一方で、自身の経験から3年という研修期間で新規就農者が自立するのは厳しい面もあると指摘している。さらにこの経営者は、3年間の研修が終わる頃には相応の自信がつくが、酪農経営の「怖さ」を体験していないという点で最も「失敗の危険が高い」時期だとコメントしている¹²。したがって、研修牧場修了後も何らかの経営的なサポートが必要となるが、ここで最も有効だと考えられるのが、リレー方式などに見られる前経営者の役割である。

既述のように、農業経営における経営者機能遂行に必要な熟練は、農場特殊度の違いと継承困難度の違いによって、その獲得の方法に大きな影響を与える。研修牧場は、農場特殊度の低い一般的な熟練や継承困難度が高く自ら獲得しなければならない熟練の養成に向いている。一方で、リレー方式のような継承当事者間の継承においては、農場特殊度が高い熟練や継承が比較的容易な熟練を継承することができる。このことは、先に挙げたように「研修牧場では酪農はルーチンワークだと思っていたが、酪農経営の実習で初めてこれが常にトラブル対応であることが分かった」という研修牧場出身者のコメントにも表れている。継承システムをより確固たるものにするためには、研修牧場と既存経営者の持つ無形資産継承の機能をいかに組み合わせるかが課題になるといえる。

5 小括

本章では、我が国におけるオープンシステムのフィージビリティと家族経営における無形資産継承メカニズムの分析を行った。

オープンシステムのフィージビリティについては、認定農業者のアンケート調査結果から、特に大規模経営においてその潜在的可能性が高いが、第三者継承の二事例の分析により、前経営者と新経営者との関係性が重要になることがわかった。これは4節で取り上げたりレー方式の失敗事例からも読み取ることができる。経営者と継承希望者は、経営継承をめぐる利害関係があるだけでなく、両者が一定期間営農をしながら引継ぎを行う過程は、自分の経営に対し誇りや愛着を持つ経営者と、経営開始にあたり自分のスタイルを確立したいと願う継承希望者との「協調」と「闘い」の場でもある。オープンシステムのフィージビリティを高めるためには、継承当事者の個性をいかに把握し、これに対処するかが重要なポイントとなる。アンケート分析でみたように、すべての継承当事者が引継ぎ研修に代表されるような無形資産の継承を望んでいるわけではなく、場合によっては、前経営者の離農直後に、新しい経営者が就農し経営を開始する「離農跡地」方式の方が有効であるとも考えられる。この場合、無形資産を継承できない分、経営展開が不利になることもありうるが、最終的にこの判断を行うのはあくまで継承当事者である¹³。経営者が望んでも

継承希望者側が望まなかった場合、あるいは継承希望者側が望んでも経営者が望まなかった場合は、無形資産の継承は行われぬ。

継承される無形資産の中身については、技術分野の中でも特に作業体系が重要な無形資産として位置付けられており、これに加えて稲作では、圃場ごとの「クセ」、酪農では「牛舎のクセ」、「牛のクセ」などの農場特殊度の高い熟練が継承されていた。さらに、稲作事例でみたように、「暮らし方」や「集落との付き合い方」、酪農でみたように「営農と生活のバランス」、「経営ビジョン」といった幅広い情報の継承が行われていた。無形資産は抽象的な概念であり、具体的な事象を指すことは難しいが、多少なりとも具体例を示すことができたのは、本章の一定の成果であるといえる。

次代の経営者が農業経営を確立していくためには、酪農事例で見た研修牧場のような教育機関の役割と前経営者の役割の両方が重要であり、両者がどのような役割分担により次代の経営者を育成していくかが課題となる。これに関連して考慮しなければならないのは、研修牧場の適正規模の問題である。研修牧場運営に要する費用は経営継承を円滑化するために不可欠のものであり、その費用負担のあり方も含め、研修牧場のカバーする地理的範囲の適正規模を考えていかなければならない。また、従来見落とされがちであった前経営者の役割をどう生かしていくかも重要な論点である。米国アイオワ州の事例と異なり、我が国の経営継承のケースでは、有形資産は各種支援制度を活用して円滑に後継者側に継承することが可能であるため、有形資産は後継者側に移転される一方で、経営者側はいわばボランティアベースで無形資産継承を行う形になっている。これは、無形資産継承が失敗した場合に「退場」するのは前経営者であることを意味しており、我が国の経営継承に関する各種制度は、有形資産継承には有効に機能しているが、対照的に無形資産継承を難しくするものであるといえる。無形資産継承を円滑化させるためには、有形資産継承のあり方を多様化し、無形資産継承をより円滑に行うことが出来るような有形資産継承の方式を確立していく作業も重要となろう。

本章で取り上げた二事例とも、マッチングのきっかけは偶然的要素が強い。アイオワの事例では、ファームオンシステムはマッチングの「場」を提供するものであったが、別海町の事例は、就農希望者が一定程度の熟練を獲得する「場」（研修牧場）は設定されているものの、実際の就農は離農跡地が中心であるため特殊熟練獲得の「場」は構築中であるし、マッチングの「場」はいまだ設定されていない。この「場」をいかに確立するか、また、その「場」はアイオワ州のように仲介者の影響力を極力排除した形にするのか、仲介者が積極的に介入する形にするのが今後考えなければならない課題となるだろう。

なお、以上の議論は、もっぱら第三者継承を対象に行ってきたが、親子間継承でも根本的にはなんら変わらないと考えられる。親子間継承の場合は、有形資産継承に「相続」というオプションが入るが、特に個性の関係性については、親子間継承においても、「継承する予定で子弟が就農したが、親とのソリが合わずに出て行った」という事例は数多く見られ、むしろ親子間継承においてこそ注目する必要があるといえよう。

¹ [イン(1996)]によれば、リサーチ戦略においてケーススタディを選択する有力な論拠の一つに、それが「決定的なケースである」ことがあげられる。

-
- 2 本調査の対象は 55 歳以上の経営者であり、「子供がまだ小さい」などの理由は考えにくい。
 - 3 本事例については、[内山(1998a)]においても取り上げている。
 - 4 T氏は自己資金 300 万円を準備し、保証人を立てなかった。
 - 5 T氏は、結果的には株数を減らしても収量は変わらなかったという。
 - 6 乳牛は I氏が飼養していたものを買って取っている。
 - 7 [佐々木(2000)]を参照した。
 - 8 I氏によれば、経営不振の経営者でも「いい技術をもっているものも少なくない」という。
 - 9 「日本型畜産経営継承システム検討委員会報告」によれば、「離農者の住居確保」もオープンシステム実現のための課題となっている。
 - 10 リース農場制度について詳細に分析したものとして[内山(2000)]がある。
 - 11 別海町の南隣に位置する浜中町でも同様の研修牧場があり、設立は浜中町の方が古い。
 - 12 本章 2 節の T氏の事例においても、T氏は 4 年目に最も厳しい収穫結果を経験しており、偶然の一致とはいえ興味深い指摘である。
 - 13 実際に別海町内の離農跡地に就農したある新規就農者は、「引継ぎ研修を受けると前の経営者のやり方に規定されてしまうが、それを知らないで就農した場合は、前経営者のやり方にとられることなくゼロベースで営農スタイルを組み立てられるので、離農跡地の方がよい」とコメントしている。