

第IV章：わが国農業法人における無形資産継承

1 我が国農業法人における経営継承への視点

農業経営の継承円滑化の視点から、法人経営が注目されている。平成12年度『食料・農業・農村白書』では、「現状では、法人経営においても、経営委譲は経営者の子弟に対し行われるのが一般的であるが、最近、構成員（従業員）を後継者ととらえる動きもみられ」、「その定着・拡大が望まれる」とされている。法人経営は、経営発展に伴い後継者の供給源が家族外へと社会化していくことで、経営のより一層の効率化・安定化が図られると期待されているのである。

しかし、これらの議論は、後継者の「確保」に専らの焦点を当てており、確保された後継者を経営者として「育成」していく過程（[稲本(1991)]）については触れられていない。この過程について[斎藤(2000)]は、[(社)日本労務研究会(1999)]の分析から、法人経営の経営者が従業員を後継者として位置付けている一方で従業員はそれを実感していない「意識ギャップ」の問題や、経験や情報、理念といった経営の優位性を築く源である「無形資源」¹が円滑に継承されていない実態を明らかにしているが、「無形資源」継承のプロセスについてはなお明らかではない。また、法人経営においては、事業の拡大に伴い、経営者により高い資質が求められるため、経営者交代のリスクも高まる²。したがって、法人経営において、経営継承はより一層重要なトピックとなる。

また、生産のみならず加工・販売などへと積極的な事業展開を行う法人経営では、経営者のライフサイクルのみならず、事業体としてのビジネスサイクルが経営継承に与える影響もまた大きいと考えられる。

そこで本章では、前章までの分析を踏まえ、法人経営における①経営継承の概況、②経営者機能の委譲を規定する要因、③権限委譲と得意分野のギャップの存在、について明らかにする。

2 農業法人における経営継承の実態

本章では、[(社)日本労務研究会(1999)]の組換え集計および[(社)日本労務研究会(1999)]の回答法人に対し筆者が独自に実施したアンケート調査結果に基づき分析を行う。

2-1 [日本労務研究会(1999)]アンケートの概要

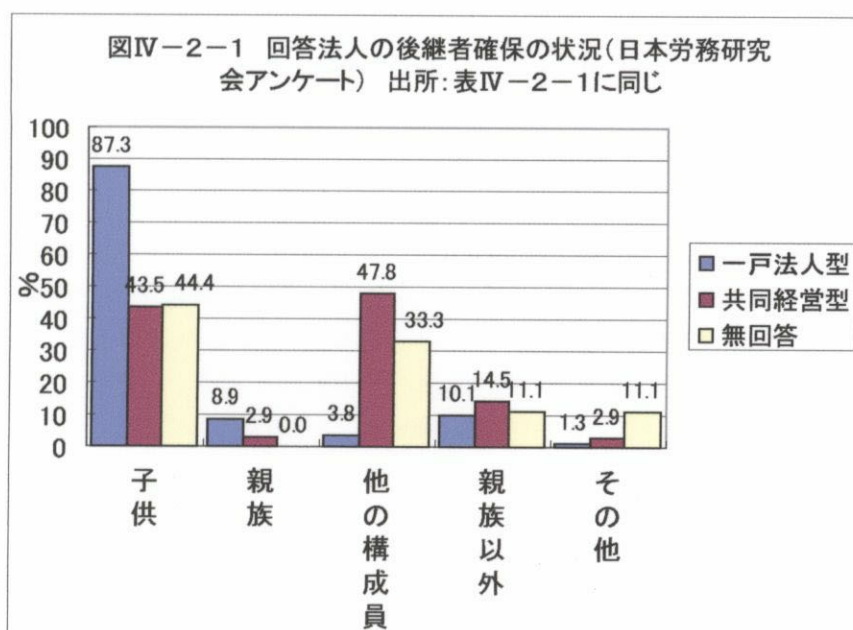
この調査は、1997年度に日本労務研究会が農業法人に対して実施したアンケートへの回答から、従業員を雇用している可能性が高いと考えられる1,000法人を抽出し、郵送にて配布・回収したものである。調査時期は1998年10月から11月にかけて行われ、回収は326件であった（回収率32.6%）。回答法人の概況は表IV-2-1に示した。

後継者として位置付けている人がいるかどうかについては、48.2%が「いる」と答えているが、その内訳をみると、「子供」65.1%、「その他親族」5.7%。「他の構成員」24.8%、「親族以外の雇用した従業員」12.1%などとなっている（図IV-2-1）。これは、一般中小企

表Ⅳ-2-1 日本労務研究会アンケートの回答法人の概況

		実数	構成比(%)
主な作目 (複数回答)	米	81	24.8
	花木	57	17.5
	野菜	56	17.2
	果樹	38	11.7
	畜産	86	26.4
	その他	61	18.7
	無回答	4	1.2
年間売上高	3千万未満	68	20.9
	3千~5千万円	39	12.0
	5千~1億円	64	19.6
	1~5億円	104	31.9
	5億円以上	34	10.4
	無回答	17	5.2
経営者年齢	20歳代	2	0.6
	30歳代	23	7.1
	40歳代	112	34.4
	50歳代	127	39.0
	60歳以上	60	18.4
	無回答	2	0.6
設立年度	1969年以前	33	10.1
	1970年代	42	12.9
	1980年代	69	21.2
	1990~1994年	98	30.1
	1995年以降	78	23.9
	無回答	6	1.8
経営タイプ	一戸法人型	156	47.9
	共同経営型	148	45.4
	無回答	22	6.7
合計		326	100.0

出所)[日本労務研究会(1999)]



業に比べ、農業法人では外部の人材への継承に積極的であり、オープンシステム化の実現可能性が高いことを示唆する³。

ここで注目されるのは、後継者の内訳を経営タイプ別に見た場合である。一戸法人型では「子供」の占める割合が圧倒的であるのに対し、共同経営型では「子供」が43.5%、「他の構成員」が47.8%となっている。「他の構成員」への継承に世代間継承の効果がどれだけあるかは不明だが、ここに経営タイプ別の特徴が表れているといえる。ただし、経営継承のオープン志向を示す「親族以外」については、一戸法人型10.1%、共同経営型14.5%と経営タイプ間に大きな差はない。

次に、「後継者に学ばせたいこと」について見たのが図IV-2-2である。経営タイプ別では、一戸法人型では「マーケティング」「作業管理」などが多く、共同経営型では「組織づくり」などが多いことが特徴として挙げられるが、両者ともに「経営計画」や「財務管理」を挙げる経営者が多いという共通の特徴が見て取れる。

以上のように、農業法人の経営継承においては、経営タイプによる違いが見られるものの、①一定のオープンシステム志向があること、②経営計画や財務管理といった無形資産を後継者が獲得することが大事だと考えられていること、といった特徴があることがわかる。

2-2 筆者アンケートの概要

筆者アンケートは、[(社)日本労務研究会(1999)]において「後継者として位置づけている人がいる」と回答した157法人に対して2000年10月から11月にかけて郵送にて調査票を配布し、経営者・後継者の双方から回答の得られた40法人について分析を試みたものである(回収率25.4%)⁴。

2-2-1 回答法人の経営概況および後継者の概要

表IV-2-2は、回答法人の経営概況についてみたものである。経営タイプ別にみると、一戸法人型が18(45.0%)、共同経営型が20(50.0%)となっている。主な作目は畜産や稲作、工芸作物など多様な構成となっている。経営者年齢は50歳代が中心だが、共同経営型では66歳以上の経営者が多いため、結果的に平均年齢は共同経営型が一戸法人型より高くなっている。法人設立年は大半は1980年代以降だが、共同経営型は1995年以降に設立された比較的新しいものが多い。年間売上高は、一戸法人型で1億円以上、共同経営型で5,000万円以上が半数を占めている。事業展開については、生産のみならず、加工・販売にも取り組んでいる法人が多いが、一戸法人型では販売に取り組むところが多いのが特徴として挙げられる。

後継者の概要は、表IV-2-3に示した。一戸法人型の後継者は全て40歳代以下であり、したがって平均年齢も共同経営型よりも低い。就農年次については、一戸法人型の後継者は半数以上が1990年以降に就農しているが、共同経営型では半数以上の後継者が1980年代以前に就農している。また、経営者との続柄については、一戸法人型ではそのほとんどが経営者の家族・親族であるのに対し、共同経営型では「その他」の割合も高くなっている。これには家族・親族以外の構成員が多く含まれると推測される。

2-2-2 権限委譲と得意分野

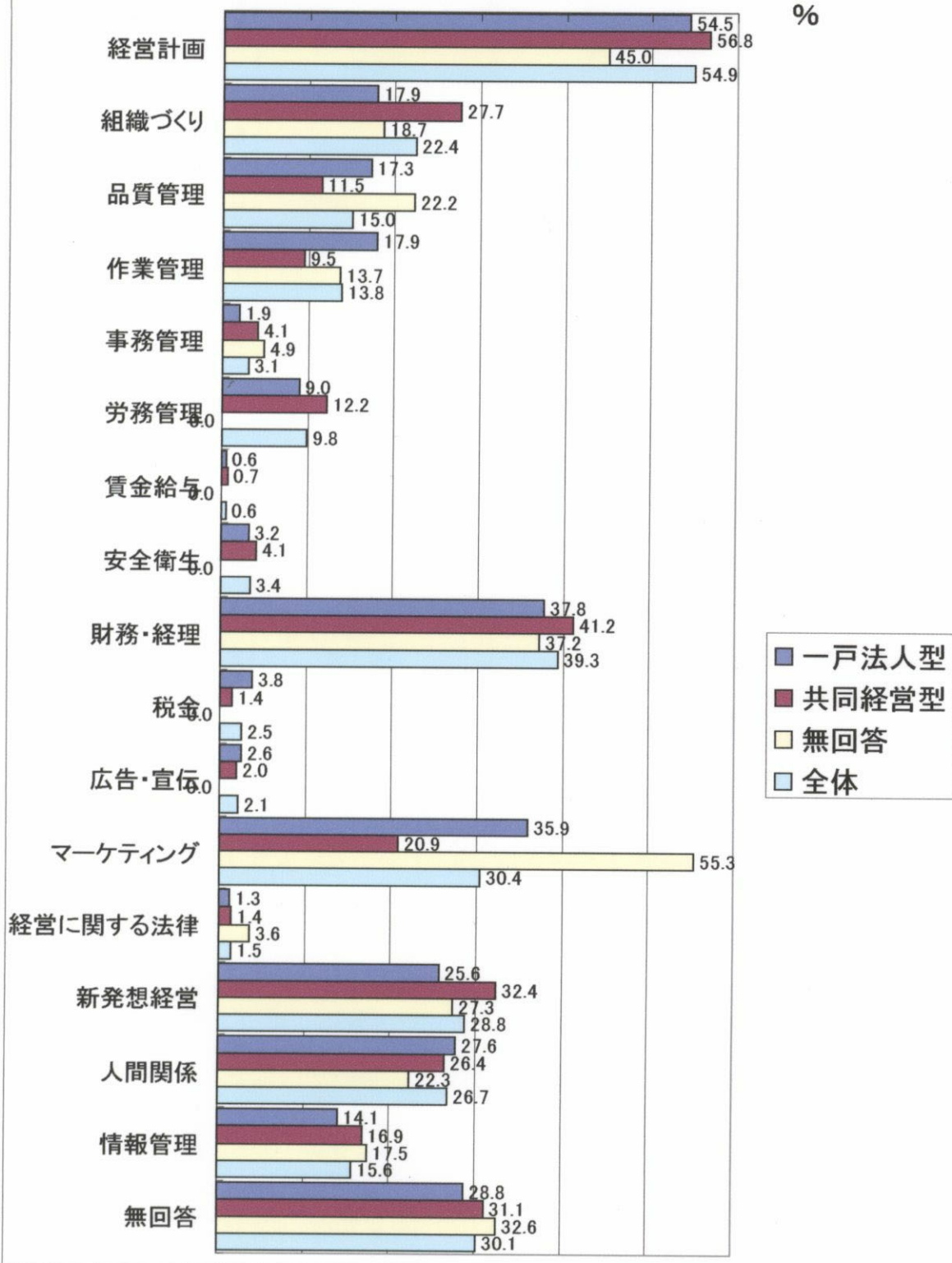
回答法人における経営者機能遂行に必要な熟練継承過程は、後継者への権限委譲の状況として表すことができる。表IV-2-4は、回答法人の権限委譲の状況をみたものである。

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) 出所:表IV-2-1に同じ

0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0

%



表Ⅳ－２－２ 回答法人の経営概況

単位：実数(括弧内%)		家族中心 一戸法人	複数戸に よる共同 経営	不明	小計
全体		18(45.0)	20(50.0)	2(5.0)	40(100.0)
主な 作目	稲作	4	5	-	9(22.5)
	野菜・花き・果樹	6	3	-	9(22.5)
	畜産	5	6	2	13(32.5)
	工芸作物	3	5	-	8(20.0)
	不明	-	1	-	1(2.5)
代表者 年齢	50歳以下	3	2	-	5(12.5)
	51～55歳	6	4	-	10(25.0)
	56～60歳	4	5	-	9(22.5)
	61～65歳	1	1	1	3(7.5)
	66歳以上	4	8	1	13(32.5)
	平均年齢	57.4歳	61.0歳	64.5歳	59.5歳
法人設 立年	1969年以前	2	2	1	5(12.5)
	1970～79年	1	4	-	5(12.5)
	1980～89年	6	5	-	11(27.5)
	1990～94年	7	2	-	9(22.5)
	1995年以降	2	7	-	9(22.5)
	不明	-	-	1	1(2.5)
年間売 上高	3千万円未満	-	3	-	3(7.5)
	3～5千万円	3	3	-	6(15.0)
	5千～1億円	5	3	-	8(20.0)
	1～5億円	6	7	1	14(35.0)
	5億円以上	3	2	1	6(15.0)
	不明	1	2	-	3(7.5)
事業展 開	加工	-	2	-	2(5.0)
	販売	5	3	-	8(20.0)
	加工＋販売	7	5	-	12(30.0)
	観光等	-	1	1	2(5.0)
	生産のみ	3	2	-	5(12.5)
	無回答	3	7	1	11(27.5)

出所) 筆者アンケートによる

表Ⅳ－２－３ 回答法人の後継者の概要

単位：実数(括弧内%)		家族中心 一戸法人	複数戸に よる共同 経営	不明	小計
全体		18(45.0)	20(50.0)	2(5.0)	40(100.0)
年齢	29歳以下	9	3	-	12(30.0)
	30～39歳	5	7	1	13(32.5)
	40～49歳	4	6	1	11(27.5)
	50歳以上	-	3	-	3(7.5)
	不明	-	1	-	1(2.5)
	平均年齢	31.8歳	38.4歳	35.0歳	35.2歳
就農 年次	1979年以前	1	3	-	4(10.0)
	1980～89年	5	11	1	17(42.5)
	1990～94年	4	1	-	5(12.5)
	1995年以降	7	5	1	13(32.5)
	不明	1	-	-	1(2.5)
続柄	代表者の家族・親族	16	12	2	30(75.0)
	上記以外	2	8	-	10(25.0)

出所) 表Ⅳ－２－２に同じ

表IV-2-4 回答法人の権限委譲の状況

	技術	雇用	販売	財務	戦略
2.0未満	8	10	10	11	17
2.0～3.0	12	14	12	18	15
3.0～4.0	10	8	6	10	6
4.0以上	10	6	9	1	2
不明	-	2	3	-	-
平均	2.88	2.57	2.54	2.33	2.16

注)「専ら経営者が担当」を1点,「専ら後継者が担当」を5点,権限をシェアしている場合は段階に応じて2～4点とし,1～5点で権限委譲の状況を表したものである。

出所)表IV-2-2に同じ

表IV-2-5 権限委譲平均値の差の検定

水準1	水準2	平均値1	平均値2	差	P 値	判定
技術	雇用	2.8813	2.5658	0.3155	0.2210	
	販売	2.8813	2.5405	0.3407	0.1894	
	財務	2.8813	2.3250	0.5563	0.0295 *	
	戦略	2.8813	2.1583	0.7229	0.0048 **	
戦略	雇用	2.1583	2.5658	-0.4075	0.1144	
	販売	2.1583	2.5405	-0.3822	0.1412	
	財務	2.1583	2.3250	-0.1667	0.5119	
雇用	販売	2.5658	2.5405	0.0252	0.9233	
	財務	2.5658	2.3250	0.2408	0.3498	
販売	財務	2.5405	2.3250	0.2155	0.4058	

** : 1%有意 * : 5%有意

注) LSD(最小有意差)法による

表IV-2-6 継承当事者の経営機能遂行の得意度

得意度	経営機能					
	技術的	雇用	販売	財務	戦略	
経営者	1.9以下	3	6	10	5	7
	2.0～2.9	24	22	18	29	13
	3.0～3.9	10	10	10	6	16
	4.0以上	3	2	2	0	4
	不明	-	-	1	-	-
	平均値	2.61	2.44	2.13	2.43	2.72
継承予定者	1.0～1.9	14	13	10	17	8
	2.0～2.9	22	21	19	19	25
	3.0～3.9	4	5	9	4	7
	4.0以上	0	1	2	0	0
	不明	1	-	1	1	-
	平均値	2.11	2.04	2.10	2.08	2.30

注)得意度は,各経営項目を5段階評価してもらい,それを経営機能グループごとにまとめ平均点を算出したものである。最も得意が5点,最も不得意が1点である。

出所)表IV-2-2に同じ

平均値でみると、技術→雇用→販売→財務→戦略の順に権限委譲が行われている傾向が読み取れる。[Errington(1998)]は、技術→戦略→雇用→販売→財務という継承階梯を描いているが、回答法人では戦略分野の権限委譲が遅くなっており、ここに法人経営の特質すなわち戦略策定の重要性が表れている。表Ⅳ-2-5は、これらの平均値の差を検定したものであるが、最も早い委譲が行われる技術分野と最も遅い戦略分野の間には1%の有意水準で差が認められる（技術分野と財務分野の間にも5%の有意水準で差が認められる）。⁵

経営者機能遂行の得意度については、表Ⅳ-2-6に示した。平均値でみると、経営者は技術分野および戦略分野の得意度が高く、販売分野の得意度が低い。表Ⅳ-2-7はこれらの平均値の差を検定したものであるが、技術分野・戦略分野と販売分野の間に1%の有意水準で差が認められる。

経営タイプ別に経営者の得意度を見た場合、雇用分野を除き一戸法人型の経営者の得意度が高く、技術・販売・財務各分野では5%の有意水準で差が認められる（表Ⅳ-2-8）。

後継者は総じて経営者に比べ得意度が低い、戦略分野を最も得意としている。経営者と後継者を比較した場合、全体的に両者の得意度に差が認められる一方で、販売分野では差が小さいことも特徴である。表Ⅳ-2-9はこれらの平均値の差を検定したもののだが、販売分野を除き5%の有意水準で差が認められる。

後継者の得意度と権限委譲の関連で言えば、戦略分野は後継者の得意度が最も高いが、権限委譲は最も遅れている。その一方で、最も権限委譲が進んでいる技術分野を後継者は必ずしも得意だとは評価していない。委譲が進んでいる分野を後継者は不得意と感じ、委譲が遅れている分野を得意と感じている、という傾向が読み取れる。

2-2-3 熟練の特殊性と継承困難性

各経営者機能遂行に必要な熟練の特殊度については表Ⅳ-2-10に示した。全体的には「特殊でない」とする経営者が多いが、戦略分野だけは「特殊である」とする経営者が多数を占めている。これらの平均値の差を検定すると、戦略分野とその他の分野の間に有意な差が認められる（表Ⅳ-2-11）。これらの結果は、熟練の特殊性は法人毎の差異が大きいが、特に戦略分野に関しては熟練の特殊度が高いことを示している。なお、これを経営タイプ別に見た場合、一戸法人型経営者と共同経営型経営者の間で技術分野のみ特殊度が異なることが確認できる（表Ⅳ-2-12）。

経営者機能遂行に必要な熟練の継承困難性については、表Ⅳ-2-13に示した。全体的に継承困難（教えられない）とする回答が多く、ここに無形資産継承の難しさが表れているといえる。

なお、熟練の特性について、経営者年齢・経営者の就農期間・法人のビジネスサイズ（売上高）などとの関連について分析を試みたが、特に相関は認められなかった。

2-2-4 リタイアの予定と継承計画

経営者のリタイア予定については、表Ⅳ-2-14に示した。リタイア予定年齢の平均（不明のものを除く）は、全体で64.9歳、一戸法人型で63.3歳、共同経営型で65.6歳となっており、経営タイプ間でリタイア年齢に大きな差はない。一方、経営者リタイア時（予定）の後継者年齢は一戸法人型では39歳以下が多いのに対して、共同経営型では40歳以降が多くなっており、世代間継承（若返り）の効果は、一戸法人型の方が共同経営型よりも高いことが確認できる。

表IV-2-7 経営者の得意度平均値の分散分析と多重比較

析表	要因		偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定
	分散分	因子A	7.8310	4	1.9578	3.7479	0.0058	**
		誤差全体	101.3371	194	0.5224			
平均値の差の検定: 小有意差法	水準1	水準2	平均値1	平均値2	差	P 値	判定	
	技術的	戦略	2.6063	2.7167	-0.1104	0.4953		
		雇用	2.6063	2.4375	0.1688	0.2977		
		販売	2.6063	2.1282	0.4780	0.0037	**	
		財務	2.6063	2.4313	0.1750	0.2802		
	戦略	雇用	2.7167	2.4375	0.2792	0.0857		
		販売	2.7167	2.1282	0.5885	0.0004	**	
		財務	2.7167	2.4313	0.2854	0.0790		
	雇用	販売	2.4375	2.1282	0.3093	0.0587		
		財務	2.4375	2.4313	0.0063	0.9692		
	販売	財務	2.1282	2.4313	-0.3030	0.0639		

** : 1%有意 * : 5%有意

表IV-2-8 経営者の経営者機能遂行得意度の差の検定(経営タイプ別)

変数	技術		雇用		販売		財務		戦略	
	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営
サンプル数	18	20	18	20	18	20	18	20	18	20
平均	3.0278	2.2500	2.4444	2.4500	2.3889	1.8000	2.6667	2.2375	2.9259	2.5667
標準偏差	0.6295	0.5000	0.8382	0.7237	0.8498	0.8944	0.4774	0.5530	0.7717	0.7343
自由度	32		34		36		36		35	
統計量:t	4.1866		-0.0218		2.0804		2.5670		1.4662	
P 値	0.0002		0.9828		0.0447		0.0146		0.1515	
t(0.05/2)	2.0369		2.0322		2.0281		2.0281		2.0301	
判定	有意				有意		有意			

対応のない2標本・t分布・ウエルチ

表IV-2-9 継承当事者の経営者機能遂行得意度の差の検定

変数	技術		雇用		販売		財務		戦略	
	経営者	後継者	経営者	後継者	経営者	後継者	経営者	後継者	経営者	後継者
サンプル数	39	39	40	40	38	38	39	39	40	40
平均	2.5897	2.1090	2.4375	2.0375	2.1579	2.1316	2.4295	2.0769	2.7167	2.3042
標準偏差	0.6676	0.5465	0.7527	0.7284	0.8229	0.8111	0.5529	0.5965	0.7828	0.6404
自由度	38		39		37		38		39	
統計量:t	3.4340		2.5266		0.1542		2.7945		2.4469	
P 値	0.0015		0.0157		0.8783		0.0081		0.0190	
t(0.05/2)	2.0244		2.0227		2.0262		2.0244		2.0227	
判定	有意		有意				有意		有意	

母平均の差の検定: 対応のある一対の標本・t分布

表Ⅳ-2-10 熟練の特殊度の評価

	技術	雇用	販売	財務	戦略
特殊である(得点がプラス)	13	14	15	12	29
どちらでもない(得点ゼロ)	10	5	7	8	2
特殊ではない(得点マイナス)	17	21	18	20	9
平均値	-0.02	-0.15	-0.08	-0.04	0.33

注)特殊度は、各項目を遂行するのに必要な熟練が「特殊である」場合を1点、「特殊でない」場合を-1点、「どちらでもない」0点とし、各経営者機能グループ毎に平均点を算出したものである。

出所)表Ⅳ-2-2に同じ

表Ⅳ-2-11 熟練の特殊度の分散分析と多重比較

分散分析表	要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定
	因子A	5.6433	4	1.4108	2.6773	0.0331	*
	誤差全体	102.7566	195	0.5270			
平均値の差の検定：最小有意差法	水準1	水準2	平均値1	平均値2	差	P 値	判定
	戦略	技術	0.3333	-0.0188	0.3521	0.0313	*
		雇用	0.3333	-0.1500	0.4833	0.0033	**
		販売	0.3333	-0.0750	0.4083	0.0127	*
		財務	0.3333	-0.0438	0.3771	0.0212	*
	技術	雇用	-0.0188	-0.1500	0.1313	0.4197	
		販売	-0.0188	-0.0750	0.0563	0.7293	
		財務	-0.0188	-0.0438	0.0250	0.8778	
	雇用	販売	-0.1500	-0.0750	-0.0750	0.6446	
		財務	-0.1500	-0.0438	-0.1063	0.5135	
	販売	財務	-0.0750	-0.0438	-0.0313	0.8475	

**：1%有意 *：5%有意

注)LSD(最小有意差)法による

表Ⅳ-2-12 熟練の特殊度の差の検定(経営タイプ別)

変数	技術		雇用		販売		財務		戦略	
	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営	一戸法人	共同経営
サンプル数	18	20	18	20	18	20	18	20	18	20
平均	0.1806	-0.1750	-0.0833	-0.1250	0.0556	-0.1000	0.0139	-0.0250	0.3704	0.3667
標準偏差	0.5410	0.5136	0.9115	0.9014	0.9984	0.8522	0.6211	0.6278	0.6251	0.4446
自由度	35		35		34		36		30	
統計量:t	2.0718		0.1414		0.5137		0.1917		0.0208	
P 値	0.0457		0.8883		0.6108		0.8490		0.9835	
t(0.05/2)	2.0301		2.0301		2.0322		2.0281		2.0423	
判定	有意									

対応のない2標本・t分布・ウエルチ

表IV-2-13 熟練の継承困難性の評価

	技術	雇用	販売	財務	戦略
継承容易(得点がプラス)	7	6	7	10	11
どちらでもない(得点ゼロ)	4	7	9	9	1
継承困難(得点マイナス)	29	27	24	21	28
平均値	-0.41	-0.51	-0.43	-0.27	-0.34

注)継承困難度は、各項目を遂行するのに必要な熟練が「継承可能(教えられる)」場合を1点、「継承不可能(教えられない)」場合を-1点、「どちらでもない」0点とし、各経営者機能グループ毎に平均点を算出したものである。

出所)表IV-2-2に同じ

表IV-2-14 経営者のリタイア予定

		全体	一戸法人型	共同経営型	不明
リタイア時経営者年齢	59歳以下	10	5	5	-
	60~64歳	8	4	4	-
	65~69歳	5	3	1	1
	70歳以上	9	2	6	1
	不明	8	4	4	-
	平均年齢	64.9	63.3	65.6	71.5
経営者リタイア時の後継者年齢	39歳以下	15	10	4	1
	40~49歳	11	4	7	-
	50歳以上	5	-	4	1
	不明	9	4	5	-
	平均年齢	40.9	37.9	43.6	42.0

(出所:表IV-2-2に同じ)

表IV-2-15 継承計画の有無

		継承計画を立てている	継承計画はない	不明	合計
経営タイプ別	一戸法人型	11	6	1	18
	共同経営型	10	9	1	20
	不明	1	1	-	2
経営者年齢別	49歳以下	2	2	1	5
	50~59歳	9	8	-	17
	60~64歳	2	3	-	5
	65歳以上	9	3	1	13
後継者年齢	29歳以下	6	5	1	12
	30~39歳	7	6	-	13
	40~49歳	5	5	1	11
	50歳以上	4	-	-	4
リタイアまでの年数	3年以内	7	2	-	9
	4~5年	6	3	-	9
	6~11年	6	8	-	14
	不明	3	3	2	8
	全体	22	16	2	40

出所)表IV-2-2に同じ

継承計画策定の有無については、表Ⅳ－２－１５に示した。全体では約半数が継承計画を策定しているが、策定していない経営者も多い。経営者および後継者の年齢が高まるにつれて策定割合が高まるわけではないが、リタイアまでの予定年数で見ると、リタイアまでの年数が短いほど継承計画策定割合が高まる。継承計画策定の重要性については、第Ⅱ章において既にみたところであるが、積極的な事業展開を図っている農業法人においては、その内容はともかくとして継承計画を策定し、円滑な継承に向けた努力がなされているという実態が見て取れる。

2-2-5 FFS 得点の特徴

経営者および後継者の FFS 得点については、表Ⅳ－２－１６および表Ⅳ－２－１７に示した。全体として、FFS 得点は広く分散しており、経営者の個性の多様性を示しているが、平均値で見ると、経営者は凝縮性・受容性・弁別性得点が後継者より高い一方で、拡散性・保全性は低くなっている。FFS 理論では、拡散性・保全性が感情の個性を表すとされているのに対し、凝縮性・受容性は人の社会性を表すとされており、後継者から経営者への成長過程で、彼／彼女の判断基準が感情基準（好き嫌い）から社会性基準（善悪）へとシフトしていく傾向、論理的判断力（弁別性）が上昇していく傾向、および創造力（拡散性）や協調性（保全性）が低下していく傾向が読み取れる（図Ⅳ－２－３）⁶。

2-2-6 ビジネスサイクルの存在

農業法人におけるビジネスサイクルの存在については、各法人がビジネスサイクルのどの位置にあるか、経営者本人に回答してもらう方法をとった。本来であれば、法人設立時からの売上高の推移などから客観的に測定すべきであるが、アンケート調査という制約上、経営者本人の主観的判断を採用することにした。

表Ⅳ－２－１８は、回答法人のビジネスサイクルについてみたものである。ビジネスサイクル上のステージ毎の経営者の平均年齢を見ると、最も低い創業期から最も高い成熟期まで順に高くなっているが、経営者のリタイア（予定）までの年齢別に見ると、各期ともにリタイアまでの年数に大きな差はなく、法人のビジネスサイクルは、経営者のライフサイクルとは独立に存在しているとみなすことができる。

3 権限委譲の規定要因

本章 2-2-2 で見たように、平均値では技術→雇用→販売→財務→戦略といった継承階梯の存在が予想される。継承階梯は経営者（後継者）のライフサイクルが前提となっているが、本節では、各経営者機能毎に権限委譲の状況をながめることで、権限委譲の規定要因を明らかにする。

3-1 ライフサイクルからみた権限委譲

図Ⅳ－３－１は、法人毎の権限委譲の平均値と経営者の年齢の相関をみたものであるが、権限委譲の状況は、経営者の年齢にかかわらず、法人により異なることがわかる。

図Ⅳ－３－２は、経営者の年齢と財務分野の権限委譲の進行状況の関係をプロットしたものであるが、一定の相関関係が見られる。その他の分野では特に相関が見られなかった。

図Ⅳ－３－３および図Ⅳ－３－４は、後継者の年齢と技術分野および財務分野の権限委

表IV-2-16 経営者のFFS得点

	凝縮性	受容性	弁別性	拡散性	保全性
4点以下	1	0	0	6	3
5~8点	8	2	3	14	7
9~12点	19	14	14	16	13
13~16点	11	13	20	2	14
17点以上	1	11	3	2	3
平均値	10.68	13.98	12.50	8.43	11.50

(出所:表IV-2-2に同じ)

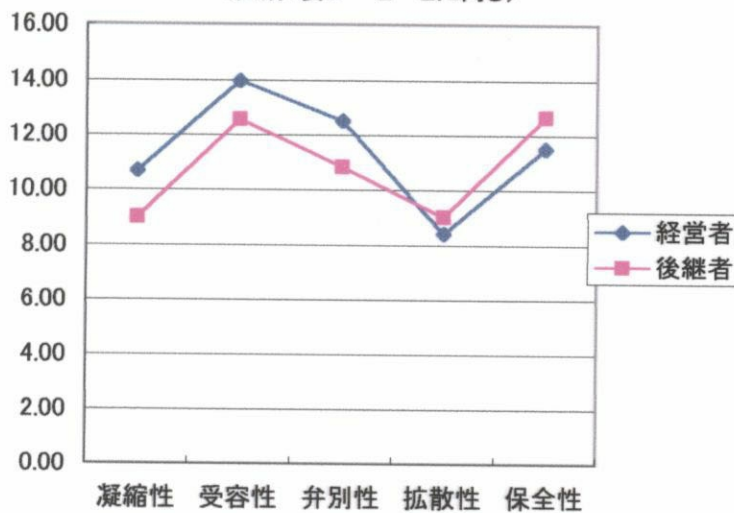
表IV-2-17 後継者のFFS得点

	凝縮性	受容性	弁別性	拡散性	保全性
4点以下	2	0	1	7	2
5~8点	16	3	5	12	7
9~12点	17	17	23	12	9
13~16点	5	14	11	9	11
17点以上	0	6	0	0	11
平均値	9.00	12.55	10.83	9.03	12.65

(出所:表IV-2-2に同じ)

図IV-2-3 継承当事者のFFS平均得点

(出所:表IV-2-2に同じ)



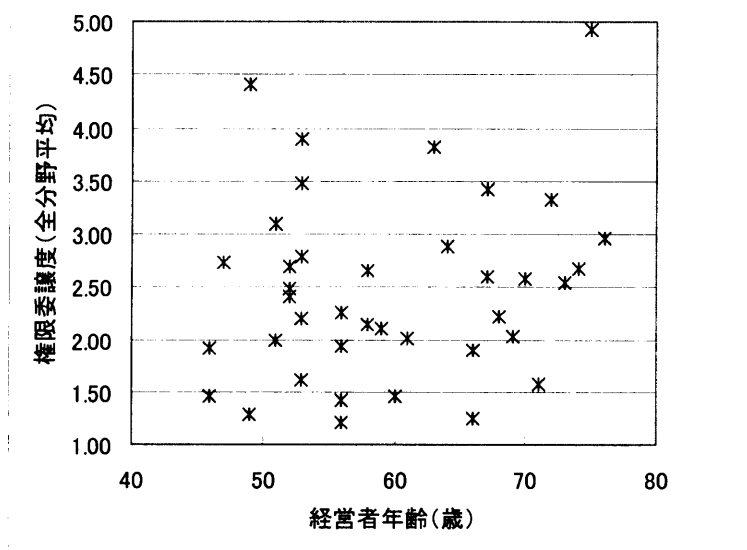
表Ⅳ-2-18 回答法人のビジネスサイクル

		創業期	成長期	安定期	成熟期	不明	合計
全体		6	15	7	11	1	40
経営タイプ	一戸法人型	4	7	4	3	-	18
	共同経営型	2	8	3	6	1	20
	不明	-	-	-	2	-	2
経営者年齢	49歳以下	1	3	-	1	-	5
	50～59歳	4	6	5	2	-	17
	60～64歳	1	1	-	3	-	5
	65歳以上	-	5	2	5	1	13
	不明	-	-	-	-	-	0
平均年齢		53.8	58.8	59.4	63.1	-	59.5
リタイアまでの年数	3年以内	1	3	1	4	-	9
	4～5年	1	3	1	4	-	9
	6～11年	3	5	4	2	-	14
	不明	1	4	1	1	1	8
平均年数		6.6	6.6	7.0	4.7	-	6.1

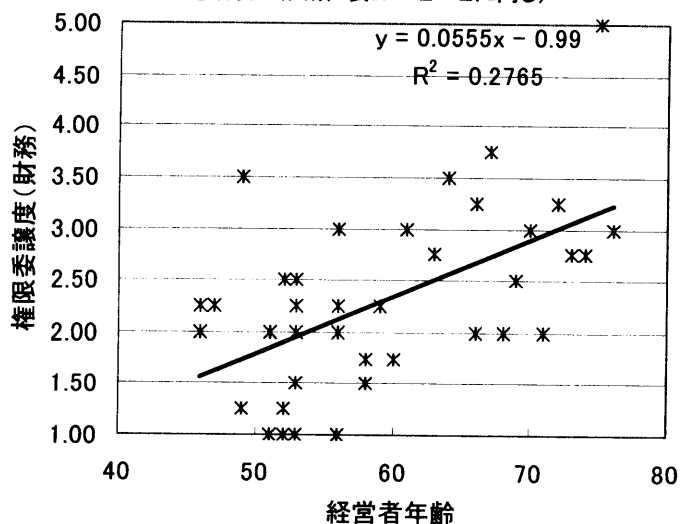
出所)表Ⅳ-2-2に同じ

図Ⅳ-3-1 経営者年齢と権限委譲(平均)

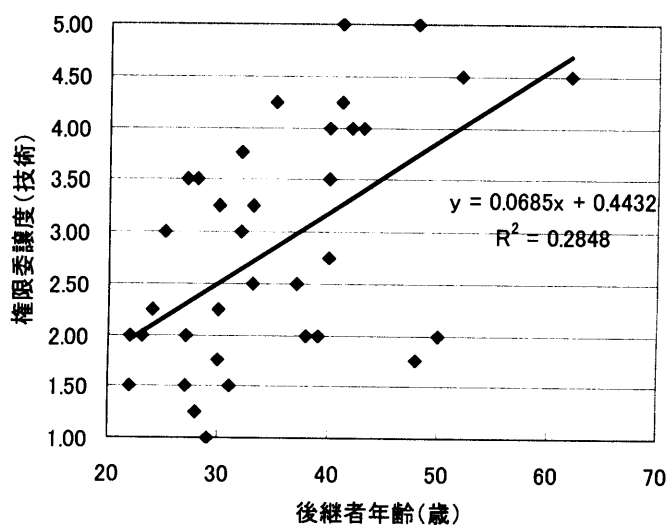
出所:表Ⅳ-2-2に同じ



図IV-3-2 経営者の年齢と財務分野の権限委譲 (出所:表IV-2-2に同じ)



図IV-3-3 後継者の年齢と技術分野の権限委譲 (出所:表IV-2-2に同じ)



譲の進行状況について同様に見たものであるが、一定の相関関係が見られる。その他の分野では特に相関関係は見られなかった。

図Ⅳ-3-5は、経営者のリタイア（予定）までの年数と財務分野の権限委譲の進行状況について同様に見たものであるが、一定の相関関係が見られる。その他の分野では特に相関が見られなかった。

同様の分析を、経営者の就農年数、後継者の就農年数などでも行ったが、各経営者機能の権限委譲と特に相関は認められなかった。

以上の結果は、技術分野および財務分野においては年齢やリタイアまでの期間が権限委譲の規定要因となっている、つまり経営者のライフサイクルに規定された権限委譲がなされているが、その他の分野の権限委譲は必ずしも経営者のライフサイクルに規定されているわけではないということを示している。

3-2 熟練の特殊性からみた権限委譲

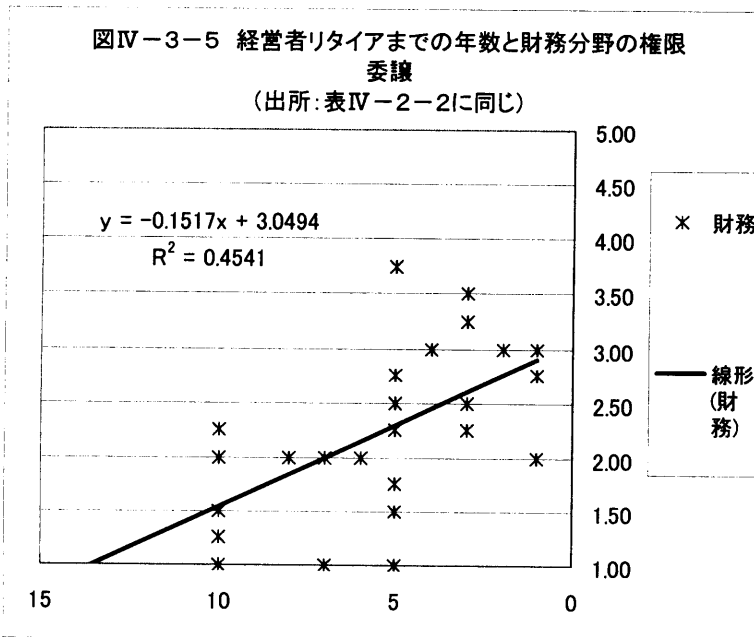
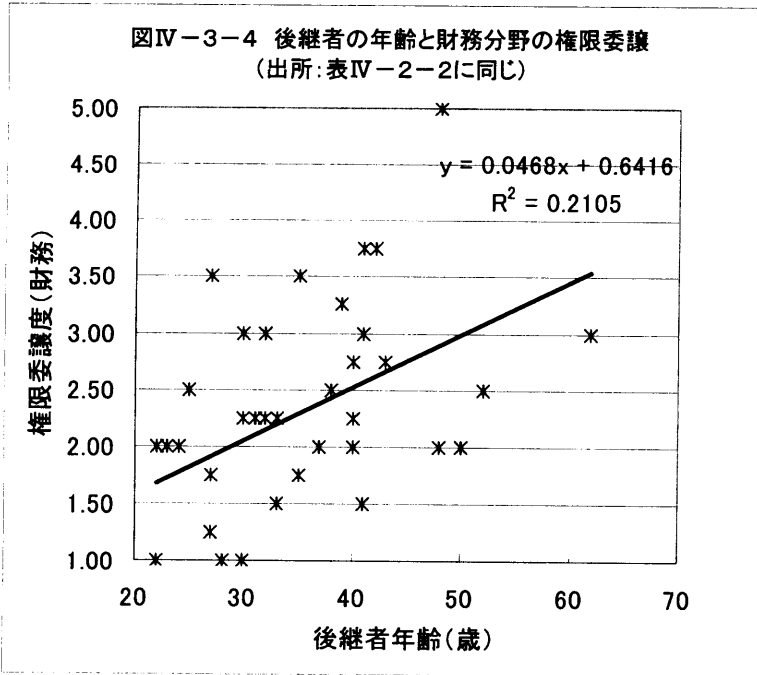
ライフサイクル以外の権限委譲の規定要因として第一に挙げられるのが、熟練の特殊性である。熟練が特殊度が高いほど、その権限委譲に時間を要するため、結果として権限委譲が遅れる可能性が考えられる。また、後継予定者が他の経営に転じる可能性がある場合は、特殊度の高い熟練は他経営では通用しないため、特殊度の高い熟練が優先して継承されることもありうる。

表Ⅳ-3-1は、経営者機能毎に、機能遂行に必要な熟練が「特殊である」とするグループと「特殊ではない」「どちらともいえない」とするグループとに分け、権限委譲の状況に有意な差が認められるかを見たものである。雇用分野では、「特殊である」とするグループとそうでないグループの間に有意な差が認められ、「特殊である」とするグループでは権限委譲が遅れている。雇用分野は、機能遂行に必要な熟練の特殊度が高いほどその権限委譲が遅れる傾向があることがわかる。また、我が国では後継者が他の経営に転じる危険を経営者は特に感じていないともいえる。

3-3 継承当事者のFFS得点からみた権限委譲

ライフサイクル以外の権限委譲の規定要因として第二に挙げられるのが、経営者の人としての個性である。図Ⅳ-3-6は、経営者と後継者のFFS弁別性得点差と戦略分野の権限委譲の進行度との相関を見たものであるが、一定の相関関係が見られる（他の分野では相関は認められなかった）。弁別性は論理的判断力を表し、その得点が高い場合は論理的判断力が高いことを意味するが、経営者と後継者のFFS得点の差が大きいということは、経営者が後継者よりも相対的に論理的判断力が高いことを示す。戦略分野はその機能遂行に必要な熟練の特殊性も高く（表Ⅳ-2-10・11）、高い論理的判断力が要求されるが、経営者に比べ後継者の論理的判断力が低い場合、経営者が後継者の論理的判断力を高めるためにあえて権限委譲を行うことが考えられる。逆に後継者の弁別性得点が経営者と遜色ない（後継者の得点が経営者のそれを上回ることもある）場合は、経営者は後継者の論理的判断力醸成の必要性を特に感じず、戦略分野の特殊度が高いこともあいまって、権限委譲を後回しにする、といった傾向を読み取ることができる。

戦略分野の権限委譲についてさらに詳しく見たのが表Ⅳ-3-2である。ここでは、戦



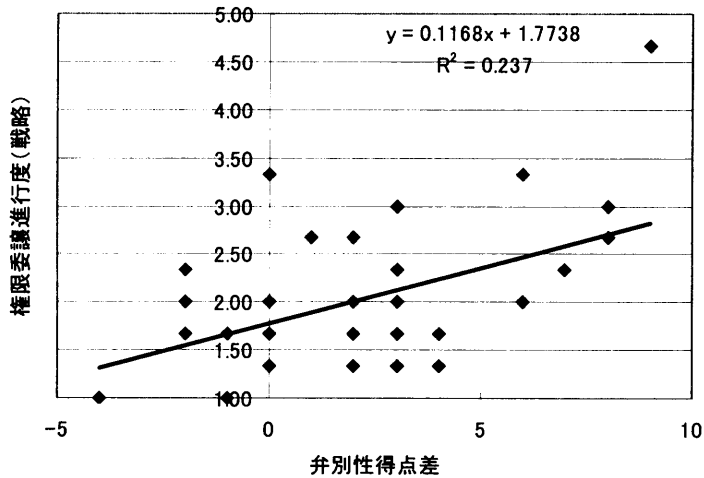
表IV-3-1 熟練の特殊度と権限委譲の進行度の差の検定

変数	技術		雇用		販売		財務		戦略	
	特殊	特殊でない	特殊	特殊でない	特殊	特殊でない	特殊	特殊でない	特殊	特殊でない
サンプル数	13	27	12	26	14	23	12	28	29	11
平均	2.5000	3.0556	1.9583	2.8462	2.8571	2.3478	2.6458	2.1696	2.2069	1.9697
標準偏差	0.9242	1.2332	0.6895	1.3399	1.4601	1.3688	0.8625	0.9331	1.0481	0.6228
自由度	31		35		26		22		30	
統計量:t	-1.5903		-2.6932		1.0535		1.5608		0.8771	
P 値	0.1219		0.0108		0.3018		0.1328		0.3874	
t(0.05/2)	2.0395		2.0301		2.0555		2.0739		2.0423	
判定			有意							

対応のない2標本・t分布・ウエルチ

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

(出所:表IV-2-2に同じ)



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

	継承困難度	弁別性落差	権限委譲度
合計	-13.6666667	140	85.66666667
平均	-0.34	3.50	2.141666651
標準偏差	0.60	3.29	0.936564326
サンプル数	40		

相関行列	継承困難度	弁別性落差	権限委譲度
継承困難度	1.0000		
弁別性落差	0.0953	1.0000	
権限委譲: 戦	-0.3200	-0.4914	1.0000

重回帰式

変数名	偏回帰係数	標準偏回帰係数	F 値	T 値	P 値	判定	標準誤差	偏相関	単相関	下限値	上限値
継承困難度	-0.43130301	-0.2756	4.0772	2.0192	0.0508		0.213599	-0.3151	-0.3200	-0.8641	0.001489
弁別性落差	-0.1325584	-0.4651	11.6101	3.4074	0.0016	**	0.038904	-0.4887	-0.4914	-0.21138	-0.05373
定数項	2.458259183		144.0267	12.0011	0.0000	**	0.204836			2.043223	2.873296

精度

決定係数	0.3168
修正済決定係	0.2798
重相関係数	0.5628
修正済重相関	0.5290
ダービンJ統計	1.8342
赤池のAIC	101.0349

分散分析表

要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定
回帰変動	11.11438222	2	5.557191	8.57744	0.0009	**
誤差変動	23.97172889	37	0.647885			
全体変動	35.08611111	39				

** : 1%有意 * : 5%有意

略分野の権限委譲には、ここで取り上げた継承当事者間の弁別性得点差のほかに、熟練継承の困難度が影響を与えると予想し、権限委譲の進行度をこの2つの変数で説明すべく重回帰分析を行った。修正済決定係数は決して高いとは言えないが、戦略分野の権限委譲には、熟練継承の困難度および継承当事者間の論理的判断力の落差が規定要因として働くことが確認できる。

3-4 ビジネスサイクルからみた権限委譲

ライフサイクル以外の権限委譲の規定要因として第三に挙げられるのが、ビジネスサイクルである。表IV-3-3は、ビジネスサイクル上のステージ別の各経営者機能の権限委譲の進行度の平均値を示したものである。技術分野を見ると、創業期から成長期、安定期、成熟期とステージが進むにつれ、権限委譲度が上がっていることがわかる。平均値の差の検定を行ったところ、創業期と成熟期および成長期と成熟期の間に5%水準で有意な差が認められた(表IV-3-4)。成熟期にある法人では技術体系が確立しており、また技術に関する熟練は経験に応じて形成される部分が大きいため、継承階梯に基づいて早期に権限委譲が行われるが、創業期や成長期にある法人では技術体系が確立していないため、相対的に権限委譲が遅れる傾向にあるといえる。

販売分野についてみると、全体としては有意な差が認められないが、創業期と成熟期の間には5%水準で有意な差が認められる(表IV-3-5)。農業法人は販売分野に重点を置く場合が多いが、販売分野に関する熟練は経験だけでは容易に蓄積できないため、創業期の経営者は自らの経験が通用する技術分野を担当し、販売分野の開拓は後継者に託すといった構図が考えられる。

以上のように、経営者機能遂行の権限委譲を規定するのは、継承当事者のライフサイクルだけでなく、熟練の特殊性や継承当事者の個性、法人の置かれるビジネスサイクルなども含まれるのである。

4 権限委譲ギャップ

前節では、権限委譲の進行度を主たる問題としたが、権限委譲が進行すれば円滑な経営継承が行われていると考えるのは早計である。第II章でみたように、権限委譲と後継者の得意分野とに不整合がある場合、それが後継者のフラストレーションとなり、経営者との間でコンフリクトを発生させ、円滑な経営継承を阻害する可能性がある。そこで本節では、権限委譲の中身が後継者の得意分野と整合性を保っているかをながめ、不整合を生み出す要因について考察する。

4-1 権限委譲ギャップの分類

権限委譲と後継者の得意分野との間の整合性について回答法人毎に眺めると、後継者の得意分野に応じた権限委譲を行う「順列」型、後継者の得意分野に逆行する権限委譲を行う「逆列」型、後継者の得意分野とは無関係に委譲を行う「無列」型に分類することができる。分類の具体的方法は、各法人において、後継者の各経営者機能の得意度と権限委譲の進行状況をプロットし一次近似式をあてはめ、 R^2 値が0.2未満のものを「無列」、0.2以

表Ⅳ-3-3 ビジネスサイクル別権限委譲の状況(平均値)

	技術	戦略	雇用	販売	財務	平均
創業期	2.42	2.11	3.25	3.60	2.00	2.62
成長期	2.55	2.42	2.33	2.53	2.27	2.41
安定期	3.32	2.14	3.07	2.71	2.29	2.71
成熟期	3.63	2.03	2.15	1.90	2.64	2.42
全体	2.93	2.19	2.57	2.54	2.36	2.49

表Ⅳ-3-4 ビジネスサイクル別技術分野の権限委譲度の分散分析と多重比較

分散分析表	要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定
	因子A	9.6280	3	3.2093	2.9212	0.0479	*
	誤差	37.3539	34	1.0986			
	全体	46.9819	37				
検定意差法：平均値の最小差の有	水準 1	水準 2	平均値 1	平均値 2	差	P 値	判定
	創業期	成長期	2.417	2.550	-0.1333	0.7939	
		安定期	2.417	3.321	-0.9048	0.1300	
		成熟期	2.417	3.625	-1.2083	0.0323	*
	成長期	安定期	2.550	3.321	-0.7714	0.1171	
		成熟期	2.550	3.625	-1.0750	0.0169	*
	安定期	成熟期	3.321	3.625	-0.3036	0.5606	

**：1%有意 *：5%有意

表Ⅳ-3-5 ビジネスサイクル別販売分野の権限委譲度の分散分析と多重比較

分散分析表	要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定
	因子A	9.9273	3	3.3091	1.7825	0.1697	
	誤差	61.2619	33	1.8564			
	全体	71.1892	36				
検定意差法：平均値の最小差の有	水準 1	水準 2	平均値 1	平均値 2	差	P 値	判定
	創業期	成長期	3.600	2.533	1.0667	0.1390	
		安定期	3.600	2.714	0.8857	0.2749	
		成熟期	3.600	1.900	1.7000	0.0293	*
	成長期	安定期	2.533	2.714	-0.1810	0.7735	
		成熟期	2.533	1.900	0.6333	0.2631	
	安定期	成熟期	2.714	1.900	0.8143	0.2338	

**：1%有意 *：5%有意

上のものは相関係数がプラスのものを「順列」、相関係数がマイナスのものを「逆列」と判定する手順をとった（順列の例として、図IV-4-1、逆列の例として図IV-4-2参照）。回答法人では、順列型 9 法人、逆列型 14 法人、無列型 17 法人という結果になった。

本節では、逆列型に見られるような権限委譲の進行度と後継者の得意度との不整合を権限委譲のギャップと呼ぶ。

4-2 経営者の得意度からみた権限委譲ギャップ

図IV-4-3および図IV-4-4は、逆列型委譲を行う経営者の戦略分野および雇用分野の得意度と権限委譲の関係をプロットしたものである。経営者の得意度と権限委譲の間に逆相関が見られることがわかる（その他の分野では相関関係は見られなかった）。この結果は、逆列型委譲を行う経営者は、特に戦略分野および雇用分野において、自分の得意度に応じて不得意分野を優先的に委譲していることを示している。経営者の不得意分野が後継者の不得意分野と必ずしも一致するわけではないことに留意する必要があるが、後継者の得意度ではなく経営者自らの得意度（不得意度）を権限委譲の基準とするところに権限委譲ギャップが生まれる素地があるといえる。

4-3 継承当事者の F F S 得点からみた権限委譲ギャップ

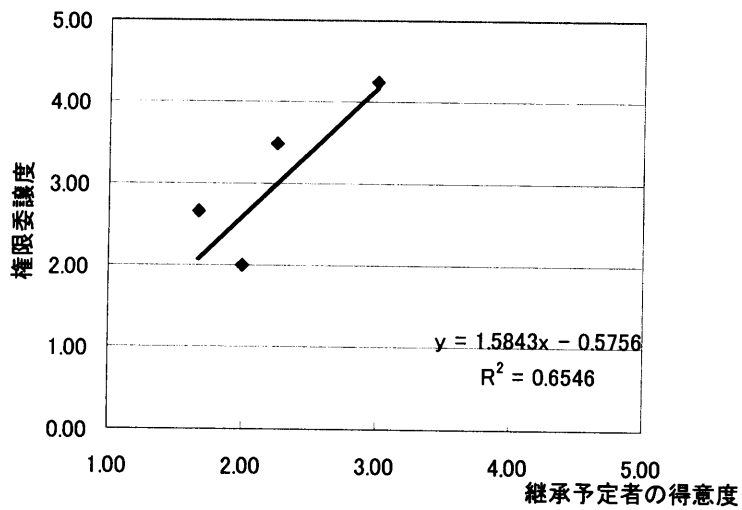
表IV-4-1は、経営者の F F S 得点を権限委譲タイプ別に分けたものであるが、各因子得点とも順列型>無列型>逆列型という関係を見出すことができる。表IV-4-2は、凝縮性について平均点の差を検定したものであるが、順列型とその他 2 グループの間に 5%の有意水準で差が認められる。凝縮性とは指導力を表す因子であり、この結果は順列型の権限委譲を行う経営者には指導力が高い者が多いことを示す。これは、指導力が低い経営者は、逆列型・無列型の権限委譲を行う可能性が高いことをも意味する。

また、F F S 総得点をみると、順列型と逆列型で 1%の有意水準で差が認められ、順列型と無列型でも 5%の有意水準で差が認められる。F F S 総得点は、「個性の強さ」を表す。この結果は、順列型の権限委譲を行う経営者は個性が強く、逆列型の権限委譲を行う経営者は相対的に個性が弱いことを意味する⁷。

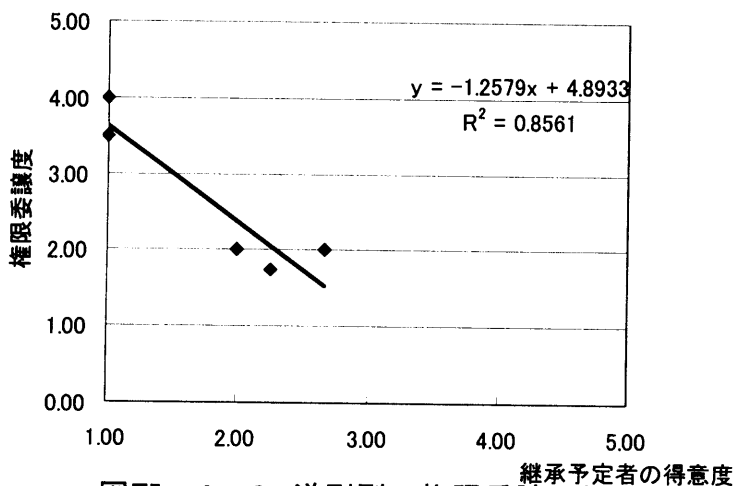
さらに、F F S 総得点について、経営者と後継者の得点差に注目し、その平均値の差を検定したものが表IV-4-3であるが、順列型と逆列型の間に 1%の有意水準で差が認められる。経営者と F F S 総得点の差は、順列型については大きく、逆列型では小さくなっている（後継者の F F S 総得点が経営者のそれを上回る場合もある）。これは、順列型では後継者に比べ経営者の個性が相対的に強く、逆列型では経営者に比べ後継者の個性が相対的に強いことを意味する。この結果は、権限委譲ギャップは、個性の強い経営者から「押し付け」の権限委譲を受けているという構図ではなく、個性の強い後継者が不得意分野について積極的に権限委譲を受けているという構図により行われていることを示すものである。

4-4 ビジネスサイクルからみた権限委譲ギャップ

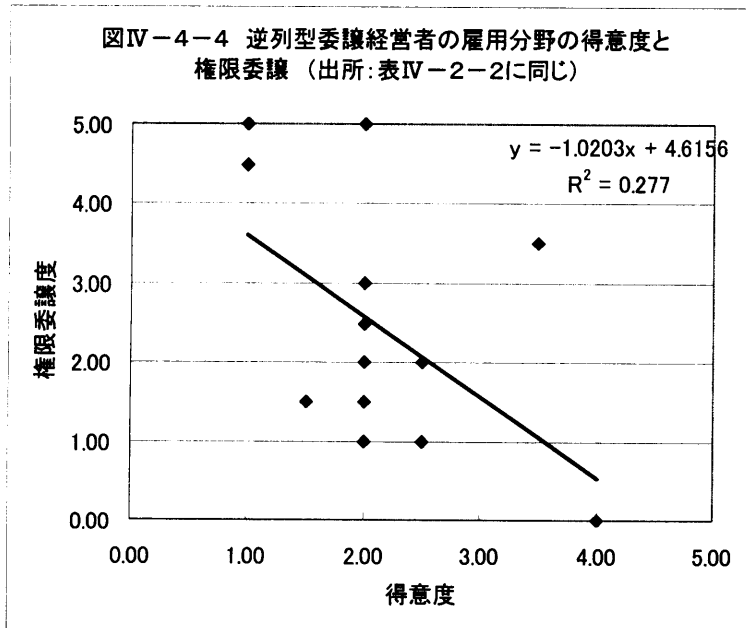
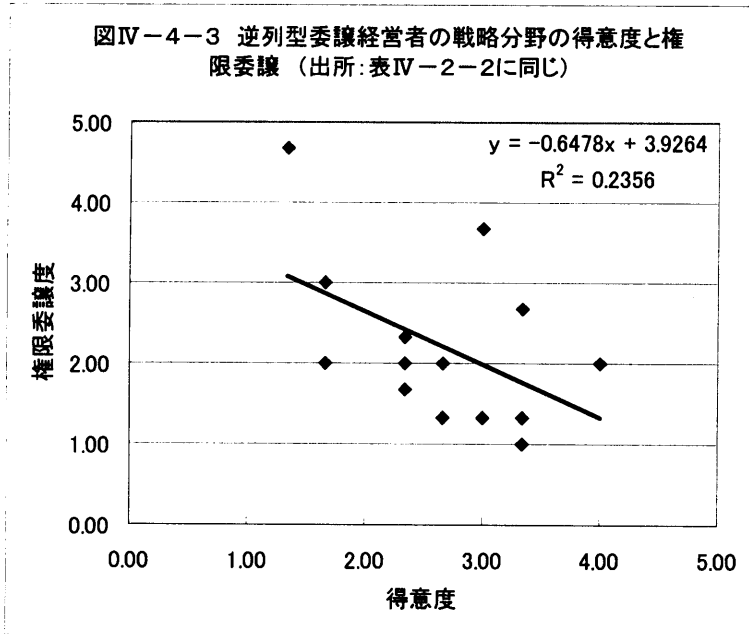
ビジネスサイクルと法人設立年の関係を見ると、ビジネスサイクルのステージ進行に伴って設立年次が古くなっており、ビジネスサイクルは法人の歴史と一定の関連を持っていることが確認できる（表IV-4-4）。



図IV-4-1 順列型経営委譲の例
 (出所:表IV-2-2に同じ)



図IV-4-2 逆列型の権限委譲の例
 (出所:表IV-2-2に同じ)



表IV-4-1 委譲タイプ別経営者FFS得点(平均値)

移譲タイプ	凝縮性	受容性	弁別性	拡散性	保全性	合計
順列型	13.1	15.8	13.8	8.9	13.3	64.9
無列型	9.9	14.1	12.0	8.5	11.6	56.2
逆列型	10.0	12.6	12.3	8.0	10.1	53.1
全体	10.7	14.0	12.5	8.4	11.5	57.1

出所)表IV-2-2に同じ

表Ⅳ-4-2 委譲タイプ別経営者の凝縮性得点の分散分析と多重比較

	要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定
分散分析表	因子A	68.9449	2	34.4725	3.6048	0.0371	*
	誤差	353.8301	37	9.5630			
	全体	422.7750	39				
平均値の差の検定:最小有意差法	水準 1	水準 2	平均値1	平均値2	差	P 値	判定
	順列	無列	13.1111	9.9412	3.1699	0.0175	*
		逆列	13.1111	10.0000	3.1111	0.0240	*
	無列	逆列	9.9412	10.0000	-0.0588	0.9582	

** : 1%有意 * : 5%有意

表Ⅳ-4-3 委譲タイプ別継承当事者のFFS総合得点差の分散分析と多重比較

	要因	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値	判定
分散分析表	因子A	68.9449	2	34.4725	3.6048	0.0371	*
	誤差	353.8301	37	9.5630			
	全体	422.7750	39				
平均値の差の検定:最小有意差法	水準 1	水準 2	平均値1	平均値2	差	P 値	判定
	順列	無列	10.3333	3.5294	6.8039	0.1318	
		逆列	10.3333	-2.2857	12.6190	0.0090	**
	無列	逆列	3.5294	-2.2857	5.8151	0.1409	

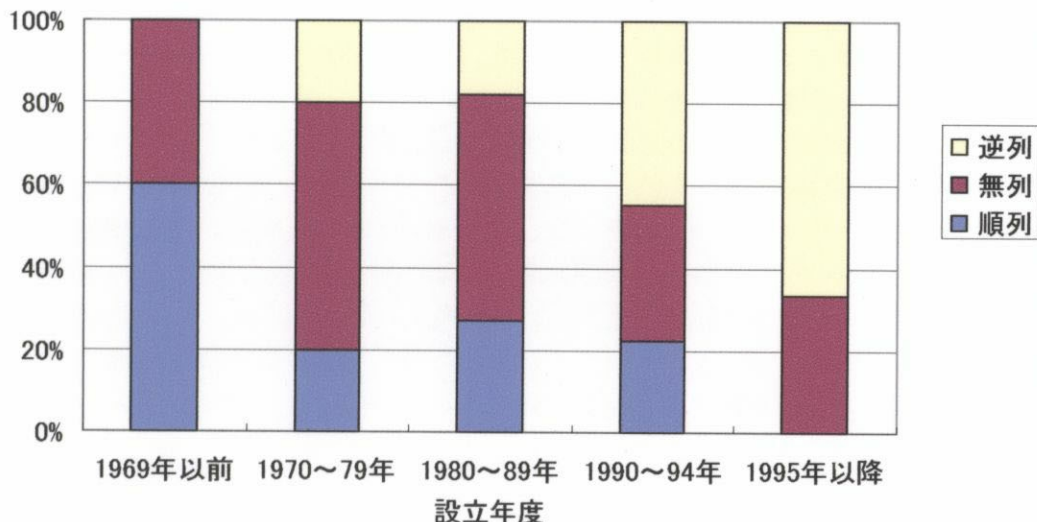
** : 1%有意 * : 5%有意

表Ⅳ-4-4 法人設立年別ビジネスサイクル

	創業期	成長期	安定期	成熟期	不明
1969年以前	-	1	-	4	-
1970~79年	-	-	1	4	-
1980~89年	-	4	5	2	-
1990~94年	3	5	1	-	-
1995年以降	3	5	-	-	1
不明	-	-	-	1	-
設立年平均	1995	1990	1983	1970	-

(出所:表Ⅳ-2-2に同じ)

図Ⅳ-4-5 設立年度別委譲タイプの構成
(出所:表Ⅳ-2-2に同じ)



法人経営のビジネスサイクル上の位置と権限委譲ギャップの関係について法人設立年毎にみると(図IV-4-5), 設立から長期間を経過している法人では, 順列型の権限委譲が行われているが, 設立後まもない法人では, 逆列型の権限委譲を行う可能性が高いことがわかる。

創業期または成長期にある法人では, 経営の成長と安定性確保のために経営者にかかる負担も大きく, 後継者の得意分野に応じた権限委譲を行うのは困難である。一方, 成熟期にある法人では, 経営者に後継者の得意分野を見極め, その分野を優先的に権限委譲する余裕が生まれると考えられる。このように, 権限委譲ギャップは, 法人のビジネスサイクル上の位置が経営者の権限委譲に対する姿勢に影響を与えることから生まれるといえる。

4-5 権限委譲ギャップの評価

権限委譲ギャップの存在は, ①後継者の得意分野の権限委譲が遅れることが後継者のフラストレーションとなり, 経営者との間にコンフリクトを発生させる原因となるというマイナス面と, ②後継者の不得意分野を早期に権限委譲し, 経験を積ませ後継者の不得意分野の克服を図るというプラスの側面の両面がある。

経営者の得意分野はその法人の「強み」を代表すると考えられる。また, 後継者の得意分野は経営継承後に当該法人に付加されるであろう「強み」である。権限委譲ギャップの問題は, 経営者の「強み」を生かしながら, 後継者の「強み」をいかに伸ばすかという視点から捉える必要がある。権限委譲ギャップは, 後継者のウィークポイントの補強にはなるが, ストロングポイントの伸長にはつながらない。経営者がこの点をどのように評価し, 継承を行っていくかに継承後の法人経営発展の成否がかかっている。

5 小括

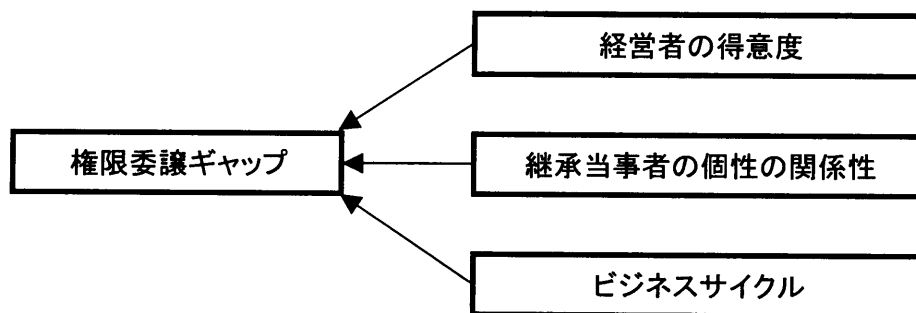
本章では, 農業法人に注目し, その経営継承メカニズムについて見てきた。「農業経営の法人化」により「経営継承の円滑化」が達成されるという図式は, 新基本法に典型的に見られるものだが, 本章が明らかにしたのは, 統計解析としては必ずしもきれいな結果が出ているわけではないが, 農業法人の経営継承メカニズムは, ライフサイクルに基づく継承階梯だけでなく, 他にも重要な要因がかかわっているということであった。

本章で権限委譲の規定要因として挙げたのは, ライフサイクルの他に, 経営者機能遂行に必要な熟練の特殊性および継承困難性, 継承当事者の個性, そしてビジネスサイクルであった。それぞれの要因が与える影響は経営者機能毎に異なる。技術分野はライフサイクルおよびビジネスサイクルが, 雇用分野は熟練の特殊性が, 販売分野はビジネスサイクルが, 財務分野はライフサイクルが, そして戦略分野は継承当事者の個性および熟練の継承困難性が権限委譲の主たる規定要因となっていた(表IV-5-1)。この結果から継承階梯論を振り返ると, 入口の技術分野と出口の財務分野という点でライフサイクルに基づく継承階梯論は正しい。しかしながら, 入口と出口以外の分野はライフサイクル以外の要因の影響を強く受けているのである。

権限委譲の進行を量的側面とするならば, 質的側面もまた重要である。本章では, 権限委譲と後継者の得意分野の間のギャップに注目した。後継者の得意分野に逆行する権限委譲を行う逆列型委譲は, 経営者の得意度, 継承当事者の個性の関係性, およびビジネスサ

表Ⅳ-5-1 権限委譲の規定要因(まとめ)

		技術	雇用	販売	財務	戦略
規定要因	ライフサイクル	○			○	
	熟練の特殊性		○			
	熟練の継承困難性					○
	継承当事者の個性					○
	ビジネスサイクル	○		○		



図Ⅳ-5-1 権限委譲ギャップの要因(まとめ)

イクルの影響を受けることがわかった（図IV-5-1）。権限委譲ギャップは後継者が不得意分野を克服するというプラスの効果と後継者のフラストレーションとなり経営者とのコンフリクトを発生させるマイナスの効果がある。この諸刃の剣をいかに使いこなすかに経営継承を契機とした経営の成長と安定の成否がかかっているといえるだろう。

本章では、経営者のライフサイクルとは独立に動くビジネスサイクルの存在をも指摘した。農業経営の法人化をみた場合、農業経営自体は法人化以前から継続されていることが多く、法人化以降だけでビジネスサイクルを測定するだけでは不十分であるという考えもあるが、本章が明らかにしたのは、少なくない経営者が当該法人を「創業期」もしくは「成長期」とみなしながら、その本人が近い将来にリタイアを考えていることである。本章ではライフサイクルとビジネスサイクルのこのような錯綜関係が権限委譲の量的側面および質的側面に少なからぬ影響を与えることを見たが、これは「農業経営の法人化による経営継承の円滑化」という図式に修正を促すものである。

経営継承問題は農業経営の法人化によって解決される問題ではなく、法人化後もなお重要、さらにはより重要度が増す問題であることを再認識する必要がある。

補論1 経営タイプ別にみた農業法人の経営継承の動向

本章の分析は、農業法人として営農を行っている経営を1つのまとまりとして捉え、そこに共通して見られる特徴を抽出・検証するものであった。

しかしながら、農業法人については、一戸一法人と呼ばれる家族経営の法人成りタイプと複数戸が協業で営農を行うタイプとに分けられる⁸し、この他にも企業形態による違い（有限会社と農事組合法人）、作目による違い（土地利用型と施設型）なども考えられる。本論の趣旨は、農業経営に普遍的な継承メカニズムを抽出することであり、これらのタイプ間の比較にはないため、これら比較分析は本論の趣旨から外れること、およびこれ以上のブレイクダウンはサンプルサイズの小ささから分析の対象となりにくいことなどから、本論では取り上げなかった。しかし、経営者のライフサイクルと法人のビジネスサイクルが錯綜していることについては、一戸法人型では経営者のライフサイクルと法人のビジネスサイクルが一致しているにもかかわらず、共同経営型を含めて分析することにより、ライフサイクルとビジネスサイクルが錯綜しているように見えてしまうという可能性も否定できない。そこで本節では、補論として、一戸法人型と共同経営型を区分した上で、①ライフサイクルとビジネスサイクルの関係、②設立年度別移譲タイプ、の2点について分析を行う。

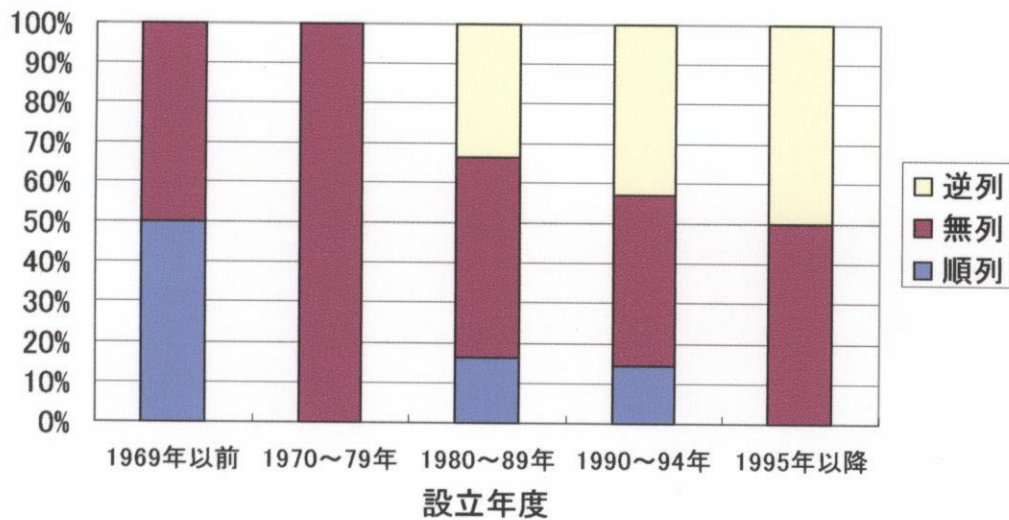
第1に、ライフサイクルとビジネスサイクルの関係について、経営タイプ別に見たのが表IV-補-1である。経営者の平均年齢は一戸法人型ではライフサイクルとビジネスサイクルの一致が見られ、共同型でも一戸法人型ほどきれいな結果ではないが、ある程度の一致が認められる⁹。しかしながら、経営者のリタイアまでの予定年数を見ると、一戸法人型において最もリタイアまでの予定年数が長いのが安定期（9年）である一方で、創業期と成熟期間のリタイアまでの年数差が3年に過ぎない。これは、一戸法人型でも経営者のライフサイクルとビジネスサイクルが独立して存在し、両者が錯綜する関係にあることを示している。法人設立年の平均とビジネスサイクル上の関係は、一戸法人型・共同型ともに

表IV-補-1 経営タイプ別ライフサイクルとビジネスサイクル

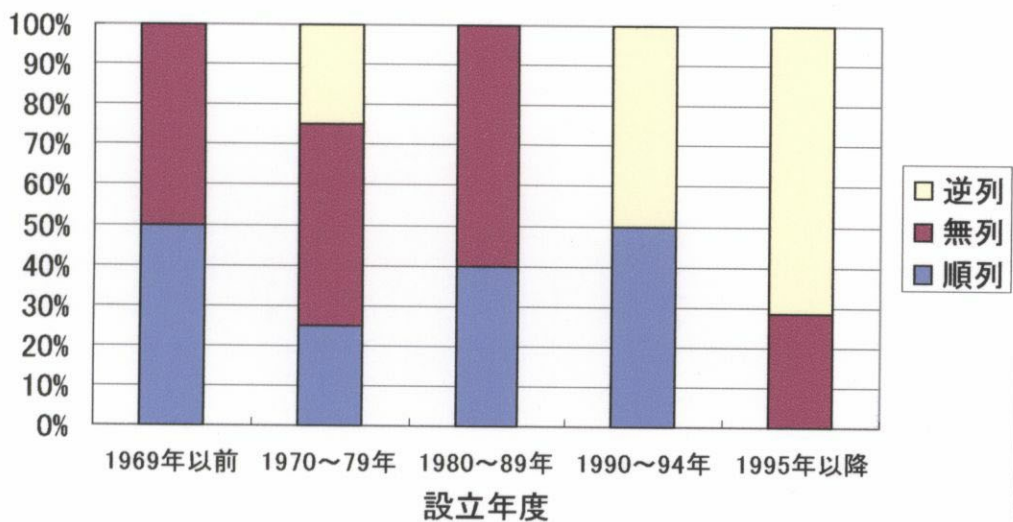
	経営者平均年齢 (歳)		経営者リタイアまで の年数(年)		法人設立年平均 (年)	
	一戸型	共同型	一戸型	共同型	一戸型	共同型
創業期	52.3	57.0	7.33	5.50	1995	1996
成長期	56.9	60.5	5.80	7.33	1990	1990
安定期	60.5	58.0	9.00	5.00	1986	1981
成熟期	61.3	63.5	4.33	4.00	1965	1975

(筆者アンケートによる)

図IV-補-1 一戸法人型の設立年度別移譲タイプ



図IV-補-2 共同型法人の設立年度別移譲タイプ



一定の相関がみられる。以上の結果は、一戸法人型・共同経営型といった経営タイプの違いにかかわらず、農業法人には経営者のライフサイクルと法人のビジネスサイクルが錯綜することを示すものである。なお、既に触れたように、この分析を行うにはサンプルサイズが小さい（もっとも小さい場合2法人で1つのカテゴリーを代表させている）ことに改めて留意する必要がある。

第2に、法人設立年と権限委譲タイプの関係についてみたのが、図IV-補-1および図IV-補-2である。図IV-補-1は一戸法人型、図IV-補-2は共同型についてみたが、いずれも、近年に設立された法人ほど逆列型移譲を行う傾向が強いことがわかる。この結果も、経営タイプにかかわらず法人設立年度と権限委譲タイプとの間に相関があることを示すものである。

1 本論の「無形資産」と同義であると考えられる。

2 [柳村(1997)]は、大規模経営において経営者交代のリスクが高まることを指摘しているが、ファームサイズのみならず、ビジネスサイズの観点からも同様であると考えられる。

3 [日本労務研究会(1999)]は、これを農業法人のストロングポイントとしている。

4 75法人(47.8%)から回答を得たが、うち35法人は「後継者なし」もしくは経営者・後継者の一方のみからの回答であったため、分析対象から外した。

5 ただし、分散分析では、F値2.317313、P値0.0587で有意な差は認められない。

6 継承当事者間でのFFS平均得点の差の検定を行った結果、5%水準で有意な差が認められたのは、凝縮性および弁別性の2因子であった。

7 「個性の強さ」とは曖昧な表現であり、その意図するものをさらに吟味する必要があるが、今後の課題としたい。

8 本論では、「経営タイプ」として、一戸法人型と共同経営型と表記している。

9 共同型では経営者年齢が一戸法人型に比べて高いため、ビジネスサイクル間の差が出にくい。

第V章 結論

1 本論の要約

本論の目的は、農業経営の継承問題に焦点を当て、継承メカニズムの分析を行うことで、農業経営の継続性確保に向けた理論的基礎を提供することにあった。

1-1 第I章：農業経営継承問題の論点

第I章では、先行研究の整理および経営継承をめぐる動向の把握を試み、本論の位置付けと分析視角の提示を行った。先行研究は、後継者問題からと新規参入問題からの2つの流れから整理し、経営継承という枠組みから問題を捉え直し、2つの研究の流れは、親子間継承に限らない継承システムのオープン化を求めていることを示した。

経営継承研究の対象となるのは、一定の経営基盤を確立した農業経営に限定されるが、経営継承研究は、経営継承の4W1H (what, who/whom, when, why, how) を総合的に捉える視点が重要であり、特に what に注目した場合、それは有形・無形の経営資産をさすが、従来の研究は専ら有形資産に注目しており、無形資産にはあまり触れられていない。

農業経営の無形資産継承に関連した研究蓄積としては、経営者能力論と後継者育成論がある。経営者能力論では、経営者機能アプローチにおいて経営者のライフサイクルを前提として労働者機能から経営者機能遂行へと至るモデルを「継承階梯」として提示している。また、後継者育成論は、後継者育成の「場」を議論するものだが、その焦点は農家から地域へとシフトしつつあり、また、農家の「場」においても部門分担に注目が集まり、継承当事者の「協調」と「闘い」の側面は軽視されている。

以上の研究動向を鑑み、本論の位置付けを次のように行った。第一に、オープンシステムのフィージビリティの検証である。オープンシステム論は議論が先行しており、これを実態としても定着させることが問われている。第二に、無形資産への注目である。従来の研究は無形資産への注目が低いばかりでなく、数少ない無形資産研究である経営者能力論においても、そこで示されている継承階梯論では、経営者機能獲得の論理や継承階梯そのものの評価は不明である。また、継承階梯だけで継承メカニズムは説明できるのかという疑問が残る。第三に、無形資産継承の「場」としての継承当事者の関係性への注目である。無形資産の把握は困難であるため、継承当事者間での意識ギャップを生じやすい。よって経営者と後継者の関係性に再び注目する必要がある。

本論の課題は、①農業経営における無形資産に注目し、継承メカニズムの構成要素を明らかにする、②経営継承のオープンシステムのフィージビリティを検証する、の2点である。手法としては、ケーススタディ法を採用する。分析の枠組みは、経営者機能遂行に必要な熟練を農業経営における主要な無形資産とし、経営者機能の権限委譲過程分析を通じて、無形資産継承を把握する。熟練の特性は、その特殊性と継承困難性から分類する。継承当事者の個性とその関係性については、経営者機能遂行の得手・不得手を経営者としての個性として、人としての個性をFFS理論から把握する。また、経営者のライフサイクルのみならず、事業体のライフサイクルすなわちビジネスサイクルにも注目する。

事例の選定は、①海外における農業経営継承の実態への視点から、先進国における家族農業経営の継承分析として米国アイオワ州、②我が国農業の「多様な担い手」への視点から、我が国における家族経営と法人経営の継承分析をそれぞれ位置付けた。

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

第Ⅱ章は米国アイオワ州の事例分析である。アイオワ州立大学ビギニングファーマーセンター(BFC)の取り組みとして、第三者継承マッチングプログラムであるファームオンに注目し、プログラム応募者の実態を分析するとともに、BFCは情報提供に徹していること、マッチングは当事者の主体性に任されるという特徴から、ファームオンは、農業を志す者が農業経営者へと至る現代版農業階梯の構築を目指す取り組みであると評価した。

事例分析では、継承継続・継承断念・継承開始前の第三者継承の三事例を取り上げた。継承当事者の得意分野と権限委譲の関係について、継続事例では、後継者の得意分野を優先して権限委譲しているのに対し、断念事例では、後継者の得意分野と逆行した権限委譲が行われていたことから、後継者の得意分野に応じた権限委譲が有効であると同時に、後継者の得意分野について経営者と後継者の評価に差がある場合、継承を阻害する可能性があることを仮説的に示した。

継承密度によるマネジメントについては、継承当事者の経営者機能遂行の得意度やその熟練の特性、継承期間から、継承密度概念を導いた。これは、 $\text{継承密度} = (\text{後継者の不得意度の大きさ}) \times (\text{熟練の特性}) / (\text{継承期間})$ という式で示される。継承密度の高低にかかわらず、円滑な経営継承を行うためには継承計画が重要となる。継続事例も断念事例も継承計画を策定していたが、アクシデント発生など想定外の事態となった場合、当事者の対応はその個性に依存するとの仮定から、FFS分析を行った。その結果、継続事例では2人とも安定志向が高いのに対し、断念事例では経営者の安定志向は高いが後継予定者の安定志向が低いことがわかった。これは、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。

以上、アイオワ州のオープンシステムを現代版農業階梯の構築を試みていると評価すると共に、①継承過程における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・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」の意義の3点を仮説的に示した。

1-3 第Ⅲ章：我が国の家族経営における無形資産継承

第Ⅲ章では、はじめに認定農業者アンケートを分析し、①継承当事者間のコミュニケーションの問題があり、継承の方法などをめぐり両者の関係性が重要となる、②経営者機能のうち技術分野へ継承の関心が集中している、③親子間継承が主流だが、後継者は必ずしも確保されておらず、第三者継承への潜在的可能性も決して低くない、の3点を示した。

これを踏まえて、稲作(新潟県)・酪農(北海道)の第三者継承事例分析を行った。

技術分野の熟練の「内容」としては、作業体系、作業手順、圃場毎の「クセ」(稲作)、飼料作管理、牛・牛舎の「クセ」(酪農)などを抽出した。また経営継承は、有形資産継承を関係機関の仲介と支援制度の利用により円滑に行うと共に、無形資産継承は、短期間の指導と指導終了後のアドバイスにより行い、またその方法は後継者の不得意分野を見極め

たものであり、経営者の得意分野とも一致していることを明らかにした。

第三者継承への意識については、「集落に対する責任感」、「離農後も自分の農場が継続してほしい」という前経営者の思い、「一から始めるより優良経営を引き継いだほうが一步リードできる」という継承者の判断などが見られた。また、継承効果については、継承者が経営資源をセットで獲得することで、順調な経営成績をおさめていることを示した。

農業経営継承システムの課題については、北海道別海町を事例として取り上げた。後継者のいない経営者および新規参入をめざす研修牧場研修生の双方とも、後継者不在の農業経営にて一定期間引継ぎ研修を行った後に経営移譲を受けるリレー方式に肯定的であり、潜在的需要は高い。しかし、リレー方式は、最初の事例で経営者と後継予定者間でコンフリクトが発生し、以後別海町では離農跡地方式による就農が図られている。FFS分析によれば、人としての個性と第三者継承・無形資産継承への意向との間には関連がみられる。以上から、体系的研修が可能な研修牧場と特殊熟練を有する個別経営者が、後継者育成に向け役割分担すべきこと、個性の多様性に応じた多様な継承方式確立の必要性、そして、我が国では有形資産継承に支援が行われる結果、無形資産継承が不調に終わった場合、「退場」するのは前経営者であり、無形資産継承が困難となっていることを示した。

1-4 第IV章：我が国の法人経営における無形資産継承

第IV章は、法人へのアンケート調査から、継承メカニズムの構成要素の有効性を確認し、「農業経営の法人化による経営継承の円滑化」命題への疑問を提示することを目的とした。

農業法人における経営継承の実態としては、戦略分野は権限委譲が最も遅く、またそれを遂行する熟練の特殊度が高いこと、法人のビジネスサイクルは、経営者のライフサイクルとは独立に存在することを示した。

無形資産継承の規定要因としては、①経営者・後継者のライフサイクルが技術分野・財務分野の権限委譲を、②経営者機能遂行に必要な熟練の特殊性・継承困難性が雇用分野を、③継承当事者の個性が戦略分野を、④ビジネスサイクルが技術分野と販売分野を、それぞれ規定していることを示した。

権限委譲ギャップについては、経営者機能毎の権限委譲の進行度と後継者の得意度との関係に注目し、①後継者の得意分野に応じた権限委譲を行う「順列型」、②後継者の得意分野に逆行した権限委譲を行う「逆列型」、③後継者の得意分野と無関係に権限委譲を行う「無列型」、に分類した。そして、「逆列型」は、①経営者の分野毎の得意度、②継承当事者の個性の関係性、③ビジネスサイクル、の3つの要因の影響を受けていることを明らかにした。そして、権限委譲ギャップは、後継者の得意分野の権限委譲が遅れることが後継者のフラストレーションとなり、経営者との間にコンフリクトを生じさせる原因となるマイナス要因だけでなく、後継者の不得意分野を早期に権限委譲し、経験を積ませ後継者の不得意分野の克服を図るというプラス要因も存在する「諸刃の剣」とであると結論付けた。

以上、第IV章では、本論で取り上げた農業経営継承メカニズムの構成要素の有効性を一定程度確認するとともに、農業法人では、経営者のライフサイクルと法人のビジネスサイクルが錯綜、経営継承が困難となる、つまり「農業経営の法人化による経営継承の円滑化」という図式には修正が必要であることを示した。

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

本論は農業経営における無形資産に注目し、その継承について分析を試みた。継承に際し専ら注目を集めるのは有形資産の取り扱いであるが、本論が明らかにしたのは、後継者に無形資産を継承できるメリットは大きく、したがってそれを継承する重要性もまた大きいということである。第Ⅲ章でみたように、我が国では主に技術分野を中心とした無形資産の継承が行われていたが、これは農業経営の根底を支える農畜産物の生産のための基礎的条件を構成するものであり、農業経営には欠かすことができない。また、無形資産継承の実行過程である権限委譲を規定するのは、経営者のライフサイクルだけでなく、熟練の特性（特殊性・継承困難性）・継承当事者の個性・ビジネスサイクルといった要因も含まれる。本論ではケーススタディ法によりこれらの要因を抽出、規定要因として有効に作用することを示すことができた。無形資産はつかみどころのない経営資源であるため、継承当事者でもその把握が難しい。しかし、無形資産継承がこれらの要因と一定の関連をもつことを示すことで、無形資産の円滑な継承に資する理論的基礎を提供するという本論の目的は一定程度達成できたといえる。

ただし、本論では無形資産の把握を専ら経営者の主観的評価に頼らざるをえなかった。農業経営を含む中小企業一般における無形資産とは経営者自身が持つ「強み」であるが、経営者自身が自らの強みを理解していないことも多い。真の意味での円滑な無形資産継承は、経営者自身が気づいていない「強み」を第三者の立場から「気づかせる」ような思考の枠組みを提供し、その次代への継承を支援することで完成を見るのではないかと考えられる。

2-2 有形資産継承と無形資産継承

経営継承に関する従来の研究が専ら有形資産に注目している現状を疑問視することが本論の出発点であった。有形資産継承に注目する場合、その目的は、①経営者の老後（リタイア後）の生活保障、②子供たちに対する平等（equal）ではなく公平な（equitable）扱い、③相続税その他の経営資産整理に要する費用の最小化という3つの条件を同時に達成できるような継承のあり方を考える¹ことにある。しかし、これらの視点は経営をモノとしてみており、ゴーイングコンサーンとしてみる視点は欠落している。本論はまさにこの点を問題視し、事業の継続性を決定付けるのは無形資産であるとしてこれを取り上げ、その役割の大きさを示した。しかし、無形資産だけで経営継承を語ることができないのもまた事実である。例えば、日米の農業経営継承の相違点の1つに経営者のリタイア後の生活保障の問題がある。我が国ではその有効性はともかくとして農業者年金制度によりリタイア後の生活には一定の保障が与えられているとともに、介護面での制度的な手当（介護保険など）も存在するが、米国ではこのような制度がないために、老後の生活保障を担保するためにリタイアに慎重にならざるをえないのが現状である。

本論は、従来示されてきた円滑な経営継承の3つの条件に事業の継続性確保という新たな条件を加えなければならないことを示したが、有形資産継承に関連した前3つの条件と4つ目の条件の関係は必ずしも明らかにできなかった。これらの4つの条件が統合できたと

き、本論の目指した普遍的な経営継承メカニズムの解明という目的を達成することができる。これは今後の課題である。

2-3 経営継承へのインセンティブ

社会的に不要な経営は消滅する運命にあり、また社会的に必要な経営であってもそれを次代に継承するかは経営者の自由であり、強制することはできない。本論では、これを経営継承の why (なぜ継承するのか) として捉えた。第 I 章でみた中小企業アンケート ([中小企業庁(2001)]) では、経営継承する理由として「築いた技術がもったいない」との回答が多数を占めることを見出し、また事例分析においては、第 II 章で「自らの経営へのプライド」「若者への投資」、第 III 章で「集落に対する責任」「自分の農場が継承されずに荒れていくのは寂しい」といったキーワードを得ることができた。

いま一度[中小企業庁(2001)]を振り返ると、全体の 70.2%の経営者が事業を次代に継承したいと考えており、その理由は「築いた技術がもったいない」(45.5%)、「事業の成長・発展が見込める」(36.6%)、「従業員を路頭に迷わせられない」(26.4%)が上位 3 項目である。それぞれの項目を整理すると、「技術がもったいない」はその経営が現有する無形資産を評価するものであり、「事業の成長・発展が見込める」は経営の現有する無形資産が将来もたらずであろう価値を評価するものである。つまりこの 2 つは、経営の保有する無形資産の価値への評価とまとめることができる。一方、「従業員を路頭に迷わせられない」は、経営者の責任感や経営倫理に根ざすものであり、前二者とは性格を異にする。

この整理を元に本論で取り上げた事例をみると、「経営へのプライド」「若者への投資」とは、自らの経営には継承・継続する価値がある、また若者への投資を通じて経営を継承させるだけの価値があるとみなしているという点で無形資産の価値を評価するメッセージであり、また「自分の農場が荒れていくのは寂しい」とは、自分の農場に対するノスタルジーも含まれるが、やはり自分の農場が農場として維持・運営されていくことに価値を見出すという意味で経営者の保有する無形資産に対する評価であるといえる。一方、「集落に対する責任」とは、経営者の責任感に根ざすものである。

ただし、経営継承を望む経営者が多数を占める結果からは、経営者が自らの経営を次代に継承しようとするのは経営者としての本源的な欲求に基づくとも考えることもできる。これらを考慮すれば、経営継承の円滑化に向けた政策的インプリケーションとして、経営者に経営継承への政策的インセンティブを付与することよりも、自分の経営の継承についての確な判断を下せるような「経営者らしい経営者²⁾」を育成すること、経営継承に向けた経営者の意識啓発を行っていくこと、および無形資産の評価手法を確立し、経営継承の際にそれを反映する仕組みを構築することが重要となるだろう。

2-4 後継者の「確保」と継承当事者の「関係性」

本論では、確保された後継者と経営者の関係に注目し、経営継承プロセスを分析した。これについては「我が国農業における経営継承の最たる問題は『後継者がいない』ことであり、確保された後継者と経営者の関係の問題はあまり重要ではない」という指摘もあるが、本論の「関係性」視点からのインプリケーションは、『後継者がいない』ことと『後継者がいなくなった』こととは区別しなければならないということである。

本論第Ⅱ章で示したように、[Dumas 他(1995)]は、継承プロセスを「インキュベーション」「継承者選択」「共同経営」「先代リタイア」の4段階に分けているが、ここで注目されるのは、後継者による継承の意思決定以前の「インキュベーション」段階をも継承プロセスに含んでいることである。何らかの継承の試みがうまくいかずに『後継者がいなくなった』結果として『後継者がいない』のならば、それは継承当事者の関係性の問題である。本論では、[Dumas(1995)]の定義によれば、「継承者選択」段階以降の継承当事者の関係性に注目し、その重要性を示すことができたが、「インキュベーション」段階をも含んだ継承当事者の関係性は、今後解明すべき課題である。

2-5 農業経営継承システムの確立に向けて

農業経営継承システムとは、経営客側からみれば既存の農業経営の継続性を確保し、農業経営の成長と安定を担保するものであると同時に、経営主体からみれば、農業を志す者が経営者へと至る農業階梯の中核を占めるものでもある。

本論が明らかにしたのは、第一に、経営客側からみれば無形資産の継承、経営主体からみれば無形資産の獲得が重要となることである。無形資産の主要な部分を構成する経営者機能遂行に必要な熟練には、農場特殊のもの一般的なものがある。無形資産獲得のためには、第Ⅲ章でみたように、研修牧場のような社会的教育機関において一般的な熟練を修得することが有効であるが、一方で農場特殊度の高い熟練は、前経営者の役割が有効となる。社会的教育機関の機能と前経営者の機能を効果的に組み合わせることで、無形資産継承はより円滑に進むと考えられる。これは親子間であるなしにかかわらず同様であると思われる。

第二に、継承当事者の個性の多様性に応じた継承システムのあり方である。本論では、有形資産継承のあり方が無形資産継承のあり方を規定するとして有形資産継承の枠組みを押さえてから無形資産継承過程を分析するという手順をとったが、我が国における有形資産継承のあり方は、制度的支援が充実しているが故にワンパターン化しているため、あまり多くはない。有形資産継承のあり方が多様でなければ無形資産継承のあり方が多様でないのも当然であろう。事例分析でみたのは、我が国の場合前経営者からの無形資産継承はボランティアベースで行われているという実態であった。この点について、「日本型畜産経営継承システム検討委員会報告」は、従来の賃貸後譲渡方式（リース方式）だけでなく、長期貸借方式、法人化方式、経営委託方式などによっても有形資産が継承されるように多様なメニューを用意するよう提言しているが、これは酪農のみならず稲作などの他作目においても同様に重要といえる。有形資産継承のあり方が多様になれば、無形資産継承のあり方もまた多様になる。さらに本論が明らかにしたのは、無形資産継承のあり方が継承当事者の個性にも依存するということであった。この知見から翻って有形資産継承のあり方をみれば、多様な有形資産の継承方式は、継承当事者の個性の多様性やそれに基づく無形資産に対する評価の多様性がある初めて必要となるものではないかという考えにも行き着く。例えば、無形資産を重要と考える場合は、法人化方式やオーナー側に経営参画へのインセンティブを持たせた形での長期貸借方式（シェアクロープ/シェアミルク）であるし、無形資産継承をあまり重要視しないならば、従来のリース後売買方式（継承希望者側の資産が潤沢ならば単純な売買でも構わない）でなんら問題ないと考えられる。

本論の分析結果は、有形資産継承から無形資産継承を捉えるだけではなく、継承当事者の個性から無形資産継承を考え、それに応じた有形資産継承を考えるのが円滑な経営継承のための思考枠組みであることを示している。それはつまり、いかに円滑な継承を行うのかという問いを立てたときに、戦略的思考が必須になることを意味する。本論ではこれを継承戦略と呼びたい。

継承戦略を策定する主体は2つある。1つは農業経営者であり、もう1つは地域の経営継承システムの運営主体である。各々が継承戦略を策定する時に考慮すべきポイントの本論では「継承メカニズムの構成要素」として提示した。中でも継承当事者の個性が経営継承に与える影響は大きい。経営者が継承戦略を策定する場合、それは自らの個性や後継者の個性、保有する熟練の特殊性や経営のおかれるビジネスサイクル上の位置を確認した上でより望ましい継承方式を確定していく作業になるだろう。また、地域における継承システム運営主体にとっての継承戦略とは、継承システムを通じた農業階梯の「場」の確立である。特に経営者の継承戦略策定を考えた時、経営者の継承戦略策定をいかに支援するかが重要となる。既に述べたように、経営者の継承戦略策定に最も大きな影響を与えるのは、継承当事者の個性であるが、これは個別対応すべき課題であり、求められるのは政策というより個別のコンサルティングであろう。

本論では、継承戦略策定の際に考慮しなければならないポイントを提示したが、今後は具体的な個別対応・コンサルティングの手法を開発していく必要がある。

2-6 無形資産の継承から創造へ

本論では、既に確立された無形資産をいかに継承するかという点を中心に分析を行ってきた。しかし、農業経営における無形資産の中核をなす経営者能力の醸成は、継承場面に限らず経営者として常に求められることである（もちろん、継承場面において最も切実に求められる）。したがって、無形資産継承の問題は、必然的に無形資産創造の問題にまで昇華することとなる。経営者能力を育成するためには、社会的教育機関と経営者自身の役割の両方が重要であることを実証的に示したのは本論の成果であるが、経営者に対してはコンサルティング手法の開発により対応できるとして、社会的教育機関の役割を考えた場合、そこで行われるべき教育コンテンツの開発が必要となる。今後は、農業経営者能力育成システムという観点から、この課題にも取り組んでいきたい。

¹ [Harl(1996)]による

² [金沢(2001)]による

【論文初出一覧】

- 第Ⅰ章 内山智裕：「後継者問題」から「経営継承問題」へ，柳村俊介編著『現代日本農業の継承問題－経営継承と地域農業』，日本経済評論社（2002年5月刊行予定）
- 第Ⅱ章 内山智裕：農業経営の無形資産継承メカニズム－米国アイオワ州を事例として，『農業経営研究』39(2)，2001年，pp12～21
内山智裕：農業経営の継承支援システムの課題－米国アイオワ州を事例として，『農業経済研究』別冊，2000年，pp32～35
- 第Ⅲ章 内山智裕：農外からの新規参入の参入障壁に関する考察，平成9年度東京大学修士論文
内山智裕：草地型酪農における無形資産継承の特質と課題－北海道別海町の第三者継承を事例として，『農業経営研究』39(2)，2001年，pp101～104
内山智裕：JAの取り組み内容－JAべつかい，『JAによる新規就農者育成・支援の手引き』，JA全中，2001年3月，pp18～28
- 第Ⅳ章 内山智裕：農業法人における事業継承の特質，『農業経営研究』（投稿中）

【引用文献】

○日本語文献

- 青木昌彦・奥野正寛・岡崎哲二(1999)：市場の役割国家の役割，東洋経済新報社
- 青柳斉(1991)：家族経営における後継者の人材育成，『農業と経済』1991(6),pp48-53
- 青柳斉(1993)：集落生産組織の「人的結合」の契機，『農林業問題研究』111
- 秋山邦裕(1994)：家族経営と「多様な担い手」の展開方向，永田恵十郎編『水田農業の総合的再編』，農林統計協会
- 荒和雄(1995)：上手な「事業承継」，ダイヤモンド社
- 淡路和則(1996)：『経営者能力と担い手の育成』農林統計協会
- 安藤益男(1991)：地域型生産組織における人間関係の意義，『農業経営研究』29(2)
- 安藤光俊(1999)：経営学と組織文化，高文堂
- 安藤光義(1993)：都市近郊における農家の農地相続に関する研究，『農業経済研究』65(1)
- 石崎忠司(2001)：農業経営の企業経営化—生業的経営から企業家的経営へ—，『農業経営研究』38(4)
- 石田正昭(1993)：農業後継者の思考と行動—施設園芸産地を事例として—，『三重大生物資源紀要』9
- 石田正昭(1999)：農家行動の社会経済分析，大明堂
- 石橋幸雄(1981)：農業後継者育成の基本問題，『農政調査時報』293
- 磯辺俊彦(1985)：日本農業の土地問題—土地経済学の構成，東京大学出版会
- 磯辺俊彦(1993)：家族経営の存在構造—その持続的発展と市場原理—，『農業経営研究』30(4)，pp5-14
- 伊丹敬之(1984)：新経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム，日本経済新聞社
- 伊丹敬之(1987)：人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理，筑摩書房
- 伊丹敬之(2001)：見えざる資産の競争力，『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』，2001(7)
- 伊藤邦雄(2001)：インタンジブル経営への挑戦，『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』，2001(7)
- 伊藤忠雄(1991)：現代農業生産組織の経営論，農林統計協会
- 稲崎宏治(1999)：問題解決力，ダイヤモンド社
- 稲本志良(1984)：農業経営の発展と後継者問題，『農業と経済』1984(12)
- 稲本志良(1987)：アメリカ農業における家族経営の変貌と経営形態，『農業計算学研究』20，pp35-47
- 稲本志良(1987a)：農業の技術進歩と家族経営，大明堂
- 稲本志良(1989)：農業経営の継続性と経営形態—後継農業経営者の新規参入と経営資源の継承を中心に—，『農業計算学研究』21，pp13~24
- 稲本志良(1989a)：大規模水田農業経営の育成と金融の役割，『農業金融』69
- 稲本志良(1991)：農業における経営者能力をどう確保・育成するか，『農業と経済』1991(6)，pp5-14
- 稲本志良(1994)：農業法人の成立・発展の方向と条件，『農業計算学研究』27
- 稲本志良(1996)：経営成長・発展論の意義と課題，大泉一貫編『経営成長と農業経営研究』，農林統計協会
- 稲本志良(1996a)：農業経営発展と投資・資金の論理—経営発展における投資と資金の位置付け—，『生物資源経済研究』2，pp39-54
- 稲本志良(2001)：「新しい農業経営」の理論的課題，『農業経営研究』38(4)
- 稲本志良・小池恒男(1984)：農業経営管理論の動向，『農林業問題研究』76
- 井上和彦(1993)：一人会社論—法人格否認の法理の積極的適用，中央経済社

- 井上宏生(1992)：中小企業が伸びる新後継者時代，五月書房
- 今田高俊(1998)：社会移動レジームとその溶解，現代日本の社会階層に関する全国調査研究，平成6年度～平成9年度科学研究費補助金（特別推進研究(1)）研究成果報告書，第2巻
- 今村奈良臣(1985)：家族農場の経済的・社会的変化—ウィスコンシン州—，『のびゆく農業—世界の農政—』682
- 岩元泉(1992)：今日の「二世経営」，『東畑四郎記念研究奨励事業報告』，13，pp1～53
- 岩元泉(2000)：農業経営の継承と農地制度，『農業と経済』2000(4)，pp14～21
- 岩本純明(1987)：戦後農政と自作農主義，椎名重明編『ファミリーファームの比較的研究』，御茶の水書房
- イン，ロバート K. (1996)：ケース・スタディの方法，千倉書房（近藤公彦訳）
- ウェイン・ベーカー（2001）：ソーシャル・キャピタル，ダイヤモンド社（中島登訳）
- 上野一郎(1978)：マネジメント思想の発展系譜，日本能率協会
- 宇佐美繁(1992)：家族構成と農業構造，高橋正郎編『1990年世界農林業センサス分析 日本農業の展開構造』，農林統計協会
- 内山智裕(1996)：新規就農の一形態としての非農家出身者の農業法人への就農の現状と展望，『農業経営研究』34(3)，pp70～73
- 内山智裕(1998)：農外からの新規参入の展開と就農形態，『農業経済研究』別冊 1998年度日本農業経済学会論文集，pp270～172
- 内山智裕(1998a)：農外からの新規参入の参入障壁に関する研究，平成9年度東京大学修士論文（農学）
- 内山智裕(1999)：農外からの新規参入の定着過程に関する考察，『農業経済研究』70(4)，pp184～192
- 内山智裕(1999a)：日本型パートナーシップ経営の制度的課題とその実態，『農業経営研究』37(1)，pp43～46
- 内山智裕(2000)：農外からの新規参入と農協の果たす役割，『協同組合奨励研究報告』25，pp247～273
- 内山智裕(2001)：JAの取り組み内容—JAべつかい，『JAによる新規就農者育成・支援の手引き』JA全中
- 江川章(2000)：農業への新規参入，『日本の農業』215
- 江川章(2000a)：新規参入における農地確保の実態と課題，『農業と経済』2000(4)，pp22～29
- 江澤誠(1997)：成功した後継者たち—中小企業の事業承継対策，中央経済社
- 大泉一貫(1995)：実践的農業経営研究の視点と手法，『農業経済研究報告』28，pp65-77
- 大泉一貫(1998)：担い手政策の課題と自治体農政，小池恒男編『日本農業の展開と自治体農政の役割』，家の光協会
- 大内力(1965)：アメリカ農業論，東京大学出版会
- 大内雅利(1988)：現代の農家，『日本の農業』165
- 大野正道(1995)：中小企業のための事業継承の法務と税務，税務経理協会
- 大原興太郎(1985)：稲作受託組織と農業経営—新しい経営体確立の可能性—，日本経済評論社
- 大原興太郎(1991)：協業経営にみる経営者能力の発揮，『農業と経済』1991(6)
- 大原興太郎(1993)：若い担い手の意識と行動—異質なものととの共存による主体形成—，『農業経済研究』65(2)，pp101～107
- 奥村宏(2000)：株式会社はどこに行く，岩波書店
- 小椋康宏編(1998)：経営環境論，学文社
- 小田切徳美(1994)：地域農業のトレーガーたりうるもの—中山間地域農業の視点から—，食料・農業研究センター編『日本農業を見直す—農政の転換と環境保全—』，農文協
- 梶井功(1973)：小企業農の存立条件，筑波書房
- 梶井功(1997)：『国際化農政期の農業問題』，家の光協会

- 嘉田由紀子(1980)：家族農場の継承と世代間関係－米国ウィスコンシンの事例より－、『季刊人類学』11(1)
- 嘉田良平(1981)：戦後アメリカ農業の構造変化と兼業化の性格 53-3, pp 109-120 農業経済研究
- 葛井定男(1981)：農業者年金と家族協定農業, 『農業法研究』15・16
- 加藤一郎(1981)：寄与分の新設と農家, 『農業法研究』15・16
- 金沢夏樹(1982)：農業経営学講義, 養賢堂
- 金沢夏樹(1988)：経営は人なりというけれど－新経営者論, 『農業と経済』54(13), pp6～13
- 金沢夏樹(1999)：個と社会－農民の近代を問う－, 富民協会
- 金沢夏樹(2001)：農業経営者の時代, 『日本農業経営年報1 農業経営者の時代』, 農林統計協会
- 川島武宣編(1965)：農家相続と農地, 東大出版会
- 川手督也(1998)：家族経営協定, 『日本の農業』208
- 川俣茂(1979)：農業後継者の教育, 筑波書房
- 木南章(1987)：養豚経営における定性要因の定量的分析, 『農業経済研究』58(4), pp211-219
- 木村伸男・佐々木隆(1994)：農業経営者論, 長憲次編『農業経営研究の課題と方向』, 農林統計協会
- 木村伸男(1994)：成長農業の経営管理, 日本経済評論社
- 木村弘(1986)：経営後継者の育成, 洋光
- 工藤達男・坪井順一・奥村哲史(1994)：現代の経営組織論－動と静のからみ－, 学文社
- 倉本器征(1988)：水田農業の発展条件, 農林統計協会
- グロービス編著(1995)：MBA マネジメント・ブック, ダイヤモンド社
- 黒河功(1999)：家族経営における経営継承の条件と課題, 『農業経営研究』36(4)
- 黒川鍾信(2000)：親から子への経営バトンタッチ, 同友館
- 小池和男(1999)：仕事の経済学 (第2版), 東洋経済新報社
- 国民金融公庫総合研究所(1997)：中小企業の後継者問題, 中小企業リサーチセンター
- 児玉賀典編(1980)：『農業経営学講座5 農業経営管理論』地球社
- 小林喜一郎(2000)：知識社会システム論1 知識社会構築と戦略革新, 日科技連出版社
- 小松章(2000)：企業形態論第2版, 新世社
- 小松剛(1967)：農業経営研究における心理学的研究の必要, 『農林業問題研究』3(1)
- 紺野登・野中郁次郎(1995)：知力経営, 日本経済新聞社
- 斎藤潔(1996)：家族経営の「経営」成長の問題, 中島征夫・大泉一貫編『経営成長と農業経営研究』, 農林統計協会
- 斎藤潔(2000)：農業法人の新しい経営展開とその評価, 『農業経営研究』37(4)
- 酒井惇一(1989)：高効率水田農業生産組織の展開方向, 『農業金融』69
- 酒井惇一・柳村俊介・伊藤房雄・斎藤和佐(1998)：『農業の継承と参入』農文協
- 酒井富夫(1999)：地域農業の競争力強化と農業経営学, 『農業と経済』1999(5), pp38～45
- さくら銀行事業開発部・さくら総合研究所経営コンサルティング部第二部(1995)：変革期の中小企業これからの事業承継, 税務経理協会
- 佐々木市夫(1999)：持続可能な農村社会と新しい人材, 『農業と経済』1999(1), pp78～83
- 佐々木市夫(2000)：経営体型酪農における経営活動分析と物量会計, 松田藤四郎・稲本志良編著『農業会計の新展開』, 農林統計協会
- 佐藤俊樹(1998)：20世紀日本の「階層」と移動－世代間職業再生産の歴史的変動－, 現代日本の社会階層に関する全国調査研究, 平成6年度～平成9年度科学研究費補助金(特別推進研究(1))研究成果

報告書, 第2巻, pp1~36

- 佐野寛(1995): オーナー経営者の事業承継対策, 中央経済社
- 佐和隆光(1984): 虚構と現実—社会科学の「有効性」とは何か, 新曜社
- (財) 機械振興協会・経済研究所(1997): 中小製造業における技術・技能の継承と発展
- 塩見定美(2000): 青年農業者形成論, 農林統計協会
- 重富真一(1983): 農業経営者能力形成過程に関する一考察, 『農林業問題研究』71, pp67-74
- 重富真一(1985): 農民意識と経営管理能力形成, 『農業経済研究』57(1), pp28-34
- 七戸長生(1988): 日本農業の経営問題—その現状と発展論理—, 北海道大学図書刊行会
- 品部義博(1987): 『新規参入』農業者の諸類型と就農実態, 『農政調査時報』364
- 篠崎恒夫(2000): 個人と組織の経営学, 同文館
- 清水龍瑩(1983): 経営者能力論, 千倉書房
- 清水龍瑩(1998): 中小企業のための社長業の条件, 税務経理協会
- (社)日本労務研究会(1999): 季節産業における雇用実態と周年雇用方策に関する調査結果報告書
- 生源寺真一(2001): 座長コメント, 『農業経営研究』38(4)
- 蔣麗華(2000): 「知的資本」の世界潮流, 『Works』2000年10・11月号
- 末吉孝生(1997): 補完性チームによる問題解決と生産性, KOBE UNIVERSITY Working Paper, 9725S
- 全国農業会議所(2001): 大規模借地経営における経営継承の実態と課題に関する調査報告, 『全国農業会議所調査研究資料』302
- 祖田修(2000): 農学原論, 岩波書店
- 高橋明善(1994): 農業の担い手論に関する感想, 食料・農業研究センター編『日本農業を見直す—農政の転換と環境保全—』, 農文協
- 高橋正郎(1967): 家族農業経営の特質, 磯辺秀俊編『日本の農業経営(増訂)』東京大学出版会
- 高橋正郎(1993): 地域農業経営学の方法序説—経営学における主体と実践性—, 和田照男編著『現在の農業経営学と地域農業』, 養賢堂
- 高橋正郎(2001): 経営環境の変化と農業経営における企業者, 『日本農業経営年報1 農業経営者の時代』, 農林統計協会
- 滝澤菊太郎(1992): 現代中小企業論, 放送大学
- 武井正臣(1981): 農業経営の一括承継と農業者年金, 『農業法研究』15・16
- 武部隆(1992): 農業経営制度政策の新展開と農地制度, 『農業経済研究』64(2)
- 田代洋一(1985): 農村の青年の意識と行動—農業あとつぎ問題への視角—, 『農林金融』1985(1)
- 田代洋一(1993): 農家の世代交替と農業者年金制度, 『農地政策と地域』, 日本経済評論社
- 田代洋一(1994): 農業のトレーガー論, 食料・農業研究センター編『日本農業を見直す—農政の転換と環境保全—』, 農文協
- 田中学(1987): 日本における自作農主義の系譜, 椎名重明編『ファミリー・ファームの比較的研究』, 御茶ノ水書房
- 谷本一志(1998): 一代かぎりの経営展開と農地継承, 『農業および園芸』pp3-8
- 中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所(1990): 世代交代期における後継者養成に関する研究
- 中小企業庁(2001): 事業体の継続・発展のための中間報告, 事業承継第二創業研究会・経済産業省中小企業庁
- 中小商工業研究所編(2000): 現代日本の中小商工業—国際比較と政策編—, 新日本出版社
- 長憲次(1997): 現代アメリカ家族農業経営論, 九州大学出版会

- 辻雅男・盛田清秀(1999)：座長解題,『農業経営研究』36(4), pp2~3
- 坪井伸広(1993)：農業の企業形態をめぐる論点—家族経営主義の終焉—,『農業経営研究』31(1), pp27-35
- 坪井伸広(1999)：組織経営における経営継承の条件と課題,『農業経営研究』36(4)
- 天間征(1971)：農業の経営者能力に関する研究,『農業経済研究』43(1), pp33~40
- 利谷信義他(1964)：あとつぎ問題,『日本の農業』34
- 利谷信義(1968)：あとつぎ問題と「父子契約」の問題点,『農業法研究』4
- 利谷信義他(1970)：現代の農家相続,『日本の農業』71
- 利谷信義(1973)：親子契約—家族農業経営における親子関係—,『東京大学公開講座 親と子』,東京大学出版会
- 利谷信義(1978)：相続調査からみた「農家」,『農業法研究』13
- 利谷信義(1989)：親子契約の研究,親子契約研究会
- 中村裕(1981)：実態調査からみた農地相続の問題点,『農業法研究』15・16
- 中安定子編著(1984)：農家の世代交替と農業—家族周期と農業就業構造—,全国農業会議所
- 中安定子(1994)：現代の農業経営を支える仕組み,中安定子・小倉尚子・酒井富夫・淡路和則『先進国家家族経営の発展戦略』農文協
- 永田恵十郎・木村伸男・田中修・斎藤一治(1994)：農業経営調査・分析論,長憲次編『農業経営研究の課題と方向』,農林統計協会
- 日経ビジネス編(1989)：会社の寿命,新潮文庫
- 二宮省三(1991)：経営者能力をいかに獲得・発展させたか,『農業と経済』1991(6)
- 日本型畜産経営継承システム検討委員会(1999)：日本型畜産経営継承システム検討委員会報告書,農林水産省
- 野中郁次郎(1990)：知識創造の経営,日本経済新聞社
- 林徹(2000)：革新と組織の経営学,中央経済社
- 藤田敬三・竹内正巳(1996)：中小企業論(第4版),有斐閣
- 藤谷築次(1990)：現代の農業経営分析の課題と領域,亀谷是編著『現代農業経営分析論』,富民協会
- 藤田康樹(1997)：青年農業者の形成と支援,農文協
- 堀之内克彦(1999)：経営計画達成のための人事・人材戦略,『経営実務』1276
- 本間長世(1996)：思想としてのアメリカ—現代アメリカ社会・文化論—,中央公論社
- 松木洋一・重富真一(1988)：農業への新規参入者対策と農協が果たす役割・機能についての研究,『協同組合奨励研究報告』14
- 松村勝治郎(1958)：農地相続について,『農業法研究』1
- 水野節夫(2000)：事例分析への挑戦,東信堂
- 村松功巳(1996)：農業後継者・青年農業者対策—家族経営の継承と新しい農業者の育成—,田畑保・村松功巳・両角和夫編『明日の農業をになうのは誰か』,日本経済評論社
- 百瀬恵夫・D.H.ウィッターカー・森下正(1999)：中小企業これからの成長戦略—日本は飛躍する英国から何を学ぶべきか—,東洋経済新報社
- 八木宏典(1992)：アメリカにおける農業労働者雇用の現状と諸問題—カリフォルニア州を事例として—,『農業経営研究』30(1), pp14 - 26
- 八木宏典(1998)：家族経営協定の今日的意義,『家族経営協定推進のてびき』,(社)農山漁村女性生活活動支援協会
- 八木宏典(2000)：新しい農業経営の特質とその国際的位置,『農業経営研究』37(4)
- 柳村俊介(1997)：北海道における農業経営の継承問題,『北海道農試農業経営研究』73, pp14~31

- 柳村俊介(1999) : 新時代の農場継承, 酪農総合研究所
- 山田勝(1992) : 農業経営管理研修を目的としたファームマネジメントゲームの開発, 『農業経営研究』 30-3, pp10-22
- 山本淳子(2001) : JA の取り組み内容, JA レーク伊吹・(有)グリーンパワー長浜, 『JAによる新規就農者育成・支援の手引き』 JA全中
- 山本淳子(2001a) : 家族経営における経営継承と投資行動, 関東東海農業経営研究会個別報告資料
- 労働省職業能力開発局(1997) : 高度熟練技能継承検討委員会報告書
- 渡邊兵力(1952) : 農業経営実態調査の方法, 『農業経営の理論と調査法』, 農業技術協会
- 和田照男(1979) : 農業生産組織の企業形態論的分析方法, 『農業経営研究』 17(1)
- 和田照男(1989) : 大規模水田農業経営展開の課題, 『農業金融』 69, pp1~12
- 和田照男(1990) : 新しい農業経営管理, 農林統計協会
- 和田照男(1994) : 農業経営学理論と分析・管理手法, 長憲次編『農業経営研究の課題と方向』, 農林統計協会

○英語文献

- Dumas, C and Dupuis, J.P(1995) : Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm, "Family Business Review", VIII(2), pp99~120
- Emery N. Castle Manning H. Becker A. Gene Nelson(1987) : Farm Business Management 3rd Ed., Macmillan
- Errington, A.J(1998) : The Intergenerational Transfer of managerial Control in the Farm-family Business: A comparative Study of England, France and Canada, "The Journal of Agricultural Education and Extension", 5(2), pp123~136
- Gasson and Errington(1994) : Farm Family Business, CAB International
- Gersick K, Davis J, Hampton M, Lansberg I(1997): Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press (犬飼みずほ訳(1999) : オーナー経営の存続と継承, 流通科学大学出版)
- Hamilton, Neil D(1994) : Why Own the Farm If You Can Own the Farmer (and the Crop?): Contract Production and Intellectual Property Protection of Grain Crops, "Nebraska Law Review", 73(1), pp48~103
- Harl, Neil.E(1996) : Farm Estate and Business Planning 13th ed, Century Communication Corp.
- Jonovic D J. and Messick W D. (1994) : Passing Down the Farm: The other farm crisis, Jamieson Press
- Lev, B(2001) : Intangibles, Brooking Institutions
- Tweeten L.and Zulauf C.(1995) : FARM SUCCESSION Who will farm in the twenty-first century? Research in Domestic and International Agribusiness Management , Vol11, pp213-232