

平成21年 6月 1日現在

研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2007～2008  
 課題番号：19780176  
 研究課題名（和文）農業における多様な事業継承の類型化と非農家型継承システムの成立条件の解明  
 研究課題名（英文）Classification of farm take-over and the condition for new types of farm succession  
 研究代表者  
 山本 淳子（YAMAMOTO JUNKO）  
 独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構・中央農業総合研究センター・農業経営研究チーム・主任研究員  
 研究者番号：00355471

研究成果の概要：農業の後継者不足への対応方策として、従来の農家における経営継承とは異なる継承方式に注目し、家族経営間事業継承（家族経営の事業を新規参入者等へ継承する）や会社型継承（法人経営で広く人材を採用し経営を引き継がせる）等の類型があることを明らかにした。また、家族経営間事業継承では、経営者及び継承者の信頼関係の構築や資産の円滑な引き継ぎ等への地域的支援が重要であることを明らかにした。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,000,000	0	1,000,000
2008年度	1,400,000	420,000	1,820,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,400,000	420,000	2,820,000

研究分野：農学

科研費の分科・細目：農業経済学・農業経済学

キーワード：経営継承、事業継承、後継者、新規参入

## 1. 研究開始当初の背景

我が国の農業においては後継者問題が深刻化しており、従来の直系家族制を前提とした農家子弟への経営継承（農家型継承）のみで次世代の担い手を確保することはもはや困難な状況となっている。そのため、これまでの農家型継承に代わる新たな継承の仕組みを構築していかなければ、将来の農業を担う若い農業者が確保できないだけでなく、技術的・経営的ノウハウといった受け継がれていくべき経営資源を失うことになり、さらには農地の面的維持が困難となる事態も危惧される。

一方、近年では非農家出身の新規参入者に事業を継承させたり、あるいは構成農家の家

族にこだわらずに広く人材育成を行いその者に経営を継承する大規模法人経営など、従来の農家型継承とは異なる方式をとる事例も出現してきた。

しかし、そのような方式での事業の継承にあたっての、人材育成や経営権移譲のための仕組みやそれへの支援方策のあり方は明らかにされていない。

## 2. 研究の目的

(1)多様な方式で行われている非農家型継承の実態を把握し、その類型化を行うとともに、類型別の特徴を整理する。

(2)非農家型継承の中でも近年急速に取り組みが進んでいる「家族経営間事業継承」を対

象に、経営対応のあり方や地域的支援方策を検討する。具体的には、①経営者と継承者が一つの事業に携わる期間（併走期間）の長さによって実施される経営対応が大きく異なっていることから、併走期間の長さ別に必要となる経営対応を明らかにした。②事業継承の進め方が大きく「研修終了後移譲方式」と「法人設立による移譲方式」に分けられることから、それぞれの方式を実施する際の留意点を整理した。③経営類型によって継承時に重要となる事項が異なることから、稲作及び酪農経営における支援方策のあり方を示した。

### 3. 研究の方法

非農家型継承に取り組んでいる事例に対して聞き取り調査を行い、取り組みの経過やその間の問題点、行政等の支援内容などについて把握する。

### 4. 研究成果

(1)聞き取り調査からこれまでに確認された経営継承・事業継承の事例をもとに、経営（事業）継承のタイプを類型化するとともに、その特徴を整理した（表1、表2）。

経営継承の主要な方式は「農家型継承（一家族型継承と複数家族型継承）」で、家族（子供）への継承を行うこれらの類型での中心的課題は、限定された継承者候補が就農するか、そして特定の者にいかに経営者能力を付与するかという点に集約される。

これに対して「非農家型継承」は、「家族経営間事業継承」と「会社型継承」に分けられ、継承者としてふさわしい人材を経営外から探し出す、あるいは社内キャリアパスの整備等により従業員の能力養成を行った上で継承者を選定するなど、いずれのタイプも継承者をいかに探しだし選定するかが大きな課題となる。

また、非農家型継承では資産（出資金）の引き継ぎに当たって、相続ではなく譲渡（売買）等の方法がとられる。そのため、「非家族型継承」に際して求められるマネジメントは「家族型継承」とは異なる部分が多く、「家族経営間事業継承」「会社型継承」といった類型によっても必要な具体的対応策は異なる。

さらに「家族経営間事業継承」は、不特定多数の中から継承者を探索しなければならず、また資産の引き継ぎにおいては一般に両者の利害は一致しないことから、この類型において円滑に事業継承が行われるためには、両者への支援及び調整を行う地域的な体制整備が必要となる。

(2)家族経営間事業継承では、経営者と継承者が一つの事業に携わる期間（併走期間）の

表1 経営（事業）継承方式のタイプ

タイプ名		継承方式の説明	継承者
家族型継承	一家族型	家族内で後継者を確保して経営を継承	家族（子供）
	複数家族型		
非家族型継承	家族経営間事業継承	家族内で後継者を確保できなかったため、当該家族経営の事業を家族以外の者（別の家族経営）へ継承する	家族以外（別の家族経営）
	会社型継承	家族（血縁）にこだわらない継承を行うための仕組みを構築し（法人化及び会社型の組織づくり）、後継経営者としてふさわしい者へ経営を継承する	不特定（家族内・家族外）

表2 経営（事業）継承方式の特徴

	特徴		
	後継者確保	技術・ノウハウ・信用の継承	農地・施設・出資の継承
一家族型 複数家族型	限定された候補者を就農させる	一定期間一緒に働く中で、ノウハウ伝授	相続（家産の譲渡）
家族経営間事業継承	不特定多数のなかから探索・選定	短期間でノウハウ伝授	売買、貸借（リース）、借地の耕作者交代、出資金の譲渡（法人化している場合）
会社型継承	従業員や外部から継承者を選定	社内キャリアパスの整備・分社化等により従業員の能力養成、または社外からの人材確保	出資金（株式）の譲渡

長さによって実施される経営対応が大きく異なっていることから、併走期間の長さ別に求められる経営対応を明らかにした。

#### ①併走期間別の特徴と留意点

併走期間の異なる複数の継承事例（いずれも水田作。経営面積は10～25ha）を対象に、当事者の対応等を把握した。

まず、併走期間が短い事例では、併走期間は1年（計画では5年）で、借地やノウハウは継承するが継承者は別経営を設立するというやり方がとられた。併走期間中は全面積を共同で作業し、圃場別に特性や作業方法を説明するとともにすべての作業指示を記録させた。なお、併走終了後も継続的サポートを実施（効率的な技術・ノウハウ継承）している。また、併走前に覚え書きを作成するとともに、併走期間の変更などを両者で協議するなど信頼関係の形成に努めた。

次に、併走期間が長く、信頼関係の形成に工夫をした事例では、現在は併走2年目で経営者交代前であるが、法人化して今後代表者を交代する計画である（時期は未定）。この事例では、圃場別特性を説明するとともに、段階的に作業及び段取りを任せて、計画的な技術・ノウハウ継承を行っている。また、併走初期に合同会社を設立し、継承者を業務執

行役員として位置づけることによって両者の信頼関係の形成を図った。さらに、品種構成や役員報酬等について常に両者で協議するなど日常的な意思疎通も見られる。

一方、併走期間が長く、信頼関係の形成・維持に課題を持つ事例では、併走3年で経営者が交代したが、その後も前経営者が農業従事を継続している。併走開始時に「3年で経営を渡す」計画が示されたが、文書化はされていない。併走期間中には、経営者が独断で新技術を導入し、その一方で継承者が別の事業にも携わるようになったため、双方が互いに不信感を抱くこととなった。

②併走期間別に見た経営対応のあり方と支援方針は表3及び表4のように整理できる。

表3 併走期間別に見た家族経営間事業継承の特徴(1)

		特徴	
併走期間	短期	無形の経営資源の継承	効率的な継承が必要
		信頼関係の形成・維持	最初に形成できるかがポイント
	中長期	無形の経営資源の継承	時間をかけて継承できる
		信頼関係の形成・維持	形成した上で、一定期間内維持し続けなければならない

注:1)「併走期間」は、経営者と新規参入者とか事業継承を行うことを意思決定してから、新規参入者が経営者とは独立して、独自に日常の経営運営や戦略的意思決定を行うようになるまでとする。

表4 併走期間別に見た家族経営間事業継承の特徴(2)

		経営のり方・意	方
短期	無形の経営資源の継承	ノウハウの(作業用)	併走の的的研修の施ノウハウの形式化への(マートの供等)
	信頼関係の形成・維持	(き)な	(き)の内へ
中長期	無形の経営資源の継承	的な能力養成	併走期間中の研修( )
	信頼関係の形成・維持	継承の明確化・日常化	継承作成一ン能力の養成一経営者・継承者方への

(3)事業継承の方式別によるその留意点を整理した(図1)。

①研修後移譲方式では、比較的短期間に経営資源を受け渡すことから、覚え書きや契約書の作成による継承者の不安感の解消と両者の信頼の確保や、作業記録および共同作業等による継承者への効率的な作業ノウハウの伝達が求められる。また、一つの経営において研修も含め移譲者と継承者との併走期間が生じることから、事前に移譲者と継承者の適性・相性を確認するためのマッチングを実施し、両者が納得した上で継承を開始するとともに、その間の信頼関係を維持するための関係機関の介在が必要となる。

②継承法人設立による移譲方式では、権限や配当が出資額に比例しない合同会社の適用や、新規就農者との共同出資による株式会社が活用できる。法人設立に当たっては、第三者に事業を継承することについて事前に親族に説明し、理解を得るとともに、継承者の将来の経営権を保証するなど、円滑な経営者交代が可能となるような項目を定款に記載することが有効である。

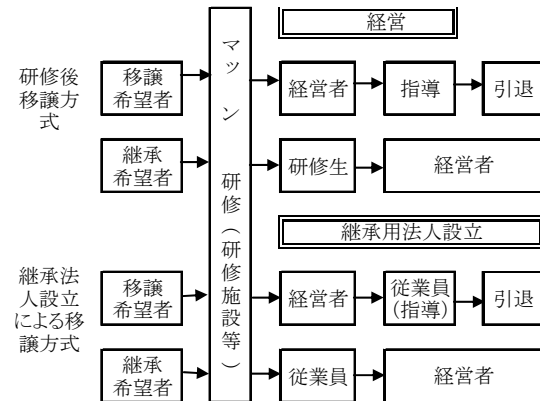


図1 第三者継承方式のタイプ

(4)家族経営間事業継承においては、経営類型によって継承時に重要となる事項が異なることから、類型別によるその特徴・課題、支援方針を抽出した。

①各類型における地域的支援体制

経営類型としての特徴が大きく異なる借地型稲作経営及び酪農経営を対象に、家族経営間事業継承に対する地域的支援の内容を把握した。

まず、借地型稲作経営の事業継承に対する地域的支援について図2に示す。この事例では、農協出資の農業生産法人Gが、新規参入希望者への研修を実施しており、研修生は担当圃場(数ha規模)で水稻・大豆を生産し、販売金額から経費を差し引いたものが自らの収入となるという、実践的な研修を受けることが出来る。また、研修生は地域内の担い手農家を順に回って圃場での作業等を行う。これにより、後継者不在経営と継承希望者が知り合う場を提供するとともに、継承希望者の地域への参入(農業者・地権者からの信頼確保)を促進する。

さらに、農地保有合理化法人(農協)が農地をエリア分けして担い手に再委託する事業を進めており、事業継承後の経営展開を支援する仕組みになっている。ただし、乾燥調製施設の引き継ぎに関する支援は実施されていない。

次に、酪農経営の事業継承に対する地域的支援の事例を図3に示した。ここでは後継者不在の酪農経営8戸で支援組織Rが設立されている。ただし会員は、「継承後の経営の

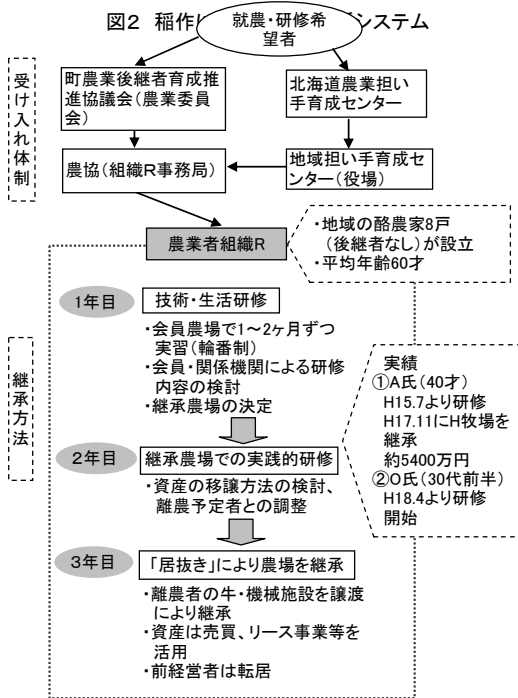
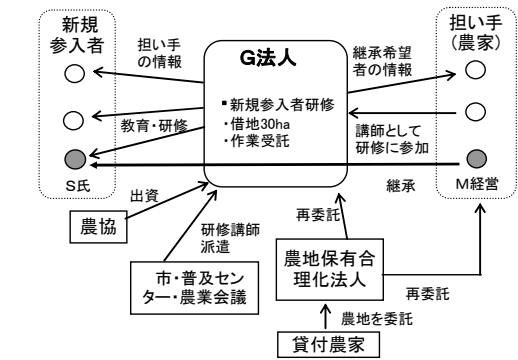


図3 酪農における継承支援体制  
 継続性・安定性を第一に考えた支援に賛同した者に限定された。組織Rで受け入れた継承希望者は、1年目は輪番制で全会員農場で研修、その後継承する農場を決定し、2年目は継承予定農場で研修する。このような段階的対応を通して、継承者の希望する営農条件に合った農場の選定（マッチング）を行っている。3年目に譲渡により資産を移譲（リース事業を活用）するが、その際、譲渡額等は組織全体で検討し、当事者のみの話し合いが難しい事項の調整を図っている。

さらに、組織Rが離農予定者から育成牛を購入して継承者に貸し付ける等、継承者が早期に経営の安定化を図るための経済的支援も実施している。

## ②類型別に見た地域的支援方策

以上の事例から、家族経営間事業継承への支援方策を経営類型別に整理すると、以下のようになる。

借地型稲作経営の場合には、実際の経営運

営場面と同様の経験を積むことができる、実践的研修の実施がまず必要である。これは、稲作は1年に1回しか経験できないため研修初期から実践的なノウハウ習得が必要のためである。また、早期に地域の農業者・地権者からの認知・信頼を得られる仕組みづくりや、担い手に農地を集積する仕組みづくり、継承者が乾燥調製施設及びその用地を確保するための支援が必要である。

酪農経営においては、資産の継承の円滑化に対する支援が重要である。当事者同士は利害が一致しないため、譲渡額等にまで踏み込んだ調整役が必要となる。また、継承後の経営安定化・経営展開に対する支援も重要である。その他、後継者不在経営の組織化は、継承者の希望する条件（規模、譲渡額、施設整備、農地）に合った農場の選定を可能にするとともに、経営方針の相違や譲渡額が折り合わないことによる継承中止リスクの軽減にもなると考えられる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

- ①梅本雅・山本淳子：「失敗事例に見る経営間事業継承の成立条件」、関東東海農業経営研究、99、pp79-84、2009、査読有
- ②山本淳子・梅本雅：「新規参入者への円滑な事業継承に向けた経営対応の課題と方向－併走期間の観点から－」、農業経営研究、46(1)、pp101-106、2008、査読有
- ③山本淳子：「多様な経営継承・事業継承の展開と課題」、中央農業総合研究センター経営研究、57、pp.25-34、2007、査読有

〔学会発表〕(計1件)

- ①山本淳子・梅本雅：「新規参入者への円滑な業継承に向けた経営対応の課題と方向－併走期間の観点から－」平成19年度日本農業経営学会研究大会個別報告、2007年9月15日、東北大学

〔図書〕(計1件)

- ①山本淳子：「家族以外への事業継承の実態と課題」農業問題研究学会編『労働市場と農業』筑波書房、2008、pp.63-76

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

山本 淳子 (YAMAMOTO JUNKO)

独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構・中央農業総合研究センター・農業経営研究チーム・主任研究員

研究者番号：00355471