



Title	二世代経営からみる家族農業経営の変化と展開方向：北海道における事例分析
Author(s)	中村, 嘉克; 東山, 寛
Citation	北海道大学農経論叢, 75, 31-37
Issue Date	2022-03-31
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/84663
Type	bulletin (article)
File Information	04_nakamura.pdf



[Instructions for use](#)

二世代経営からみる家族農業経営の変化と展開方向 －北海道における事例分析－

中村 嘉克・東山 寛

Direction of Changes and Development in Family Farm Management from the Viewpoint of Two-Generation Management: Case Study in Hokkaido

Yoshikatsu NAKAMURA, Kan HIGASHIYAMA

Summary

Changes in family farm management can occur during two-generation management, which is the period of succession. This study examines the characteristics of these changes through analysis of a case study in Hokkaido. As a result, it was found that the characteristics of the changes in family business today are the development by the active action of the succeeding generation and the strengthening of corporate nature after the retirement of the parent generation. If such a change is possible across the board, the direction of development is expected to be very different from the past.

1. はじめに

本研究の出発点は「二世代経営の時に家族経営は変わるのではないか」という問題意識にある。ここで言う二世代経営とは、経営主である親世代とその子世代、または青壮年の経営主とその親世代が基幹的労働力として従事する「親子二世代経営」を指している。この二世代経営期は、家族経営の世代間の継承が進行するプロセスと重なっている。その前後には、入口に後継者の就農、出口に親世代のリタイアという大きな転機がある。

二世代経営期における家族経営の変化は、次の3つの要因から導かれると考えられる。第1に、後継者を確保することで、経営の発展・成長の契機が与えられていることである。後継者の就農は、家族経営にとって基幹的な労働力の増加を意味する。その下で、家族経営は最も充実したステージを迎える。この時期に農業経営は規模拡大や投資などの積極的な対応を進め、発展・成長を目指すと考えられる。

第2に、近い将来に親世代のリタイアが見通されるため、その準備的対応が進められることであ

る。特に、二世代経営期に規模拡大を進めている場合は、親世代のリタイア後もその活動水準を維持していく必要がある。そのため、省力化に結びつくテクノロジーの導入や外部人材の雇用などの対応が準備的に取り組まれているか、または構想されているものと思われる。

第3に、経営の意思決定の主体が親子というかたちで重層的になり、特に後継者世代の行動が経営に変化をもたらす可能性を見ておく必要がある。家族農業経営論の代表的な先行研究である岩元(2015)は、家族農業経営を単一的意思決定主体ではなく、複数の家族構成員からなる集団として捉える視点を提起している。こうした見方は「方法論的個人主義」に立脚するものと言えるが、この視点に立ってみると、世代交代は経営の意思決定における家族構成員の役割の変化を意味する。このことが、経営の変化をもたらすのではないかと考えられる。

本研究は、二世代経営期における家族経営の変化の実態を明らかにした上で、今後の家族経営の変化の方向性について検討することを課題とする。以下では次のような構成をとる。まず、北海

道を対象とした統計分析により、家族経営が変化の局面を迎えていることを確認しておく（2節）。次に、北海道内の二世代経営の実態調査を通じて、上記の3つの要因を念頭に置きながら、経営の変化の実相を把握する（3節）。最後に、実態分析に基づくファクトファインディングをまとめると共に、家族経営の変化の方向性を論じておきたい（4節）。

2. 変化の局面を迎えている家族経営

二世代経営においては、後継者の就農、経営移譲、親世代のリタイアという段階を経て最終的な世代交代が行われると考えられる。そこで、統計から経営者と後継者、経営者とその親世代という各世代の存在状況に注目し、二世代経営をめぐる全体的な状況を確認しておきたい。

1) 農業者の年齢階層構成の分析

まず、2015年センサスの販売農家の数値を用いて、北海道における年齢階層別の農業経営者数（男子）、及び農業就業人口から経営者数を差し引いた経営者以外の農業就業人口（男子）を示した（図1）。

まず、経営者の年齢構成をみると、60～64歳層が6,801人で最も多くなっている（全体の19%）。次いで、その下の世代に当たる55～59歳層が多く（全体の15%）、50代から60代の中高齢層の経営者が厚く存在している状況である。50代後半及び60代前半の経営者は、リタイア年齢のひとつの目安である65歳を目前にしており、後継者を確保している経営では、近い将来に経営移譲が行われると想定される。現局面は世代交代期であると同時に、それに伴う家族経営の変化が、相応のスケールで見通される局面であると言える。

関連して、経営者以外の農業就業者について見ると、20代・30代の青年層と65歳以上の高齢層に集中して分布していることがわかる。このうち前者が二世代経営における後継者世代、後者が経営移譲後の親世代であると考えられる。

そこで、先述した経営者のうち最多を占める60～64歳層の後継者世代として、試みに30歳を差し引いた経営者以外の30～34歳層に注目してみると、その実数は2,191人である。これは経営者数に比して3分の1程度になる。したがって、中心年齢層の少なくとも3分の1程度は親子二世代経

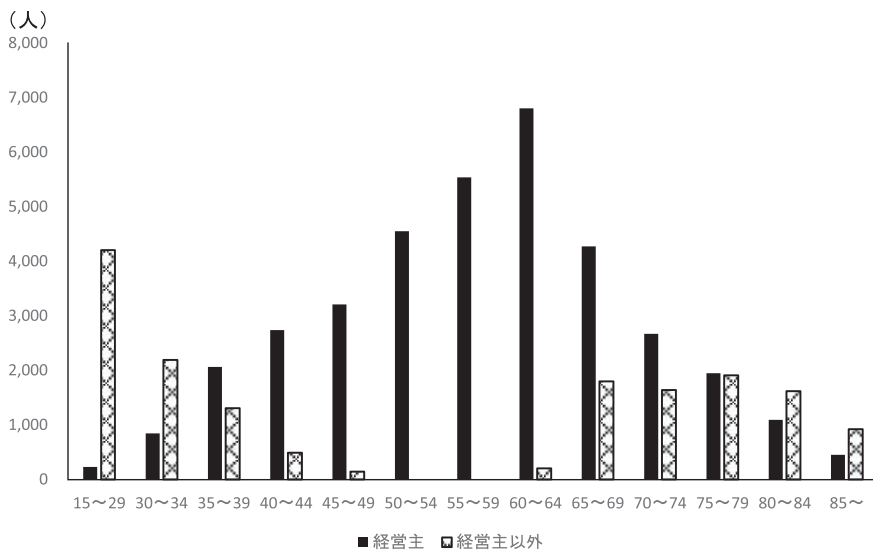


図1 経営主及び経営主以外の農業就業人口（男子）の年齢構成（北海道，2015年）

資料：2015年センサス（販売農家の数値）

注：1）農業経営者を経営主，農業就業人口から経営主を差し引いた数値を経営主以外としている。

2）経営主以外は50～54歳層及び55～59歳層でマイナスの数値をとるが、図示していない（その実数はそれぞれ△82人，△225人）。

営になっており、近い将来において経営移譲が行われると予想される。これに伴う経営の変化が注目される。

他方、経営移譲直後と思われる経営者以外の65～69歳層に注目すると、同様に30歳を差し引いた35～39歳層の経営者がこの層と二世代経営を形成していると考えられる。35～39歳層の経営者は2,063人で、経営者以外の65～69歳層の1,799人とほぼ同数である。このステージになると、近い将来における親世代のリタイアを控えており、それに伴う経営の変化が想定される。

2) 家族経営構成別分類の分析

2015年センサスの「第3巻 農林業経営体調査報告書：農林業経営体分類編」には、販売農家の「農業経営者年齢別統計」が掲載されており、その中に「家族経営構成別農家数」が表示されている。

これによると、北海道の販売農家38,086戸のうち、「一世代家族経営」は18,600戸（49%）、「二世代家族経営」は17,597戸（46%）、「三世代家族経営」は1,889戸（5%）となっている。この「二世代家族経営」の内数として「親子家族経営」（以下、親子経営）を区分して表示しており、その実数は17,508戸である。つまり、2015年セン

サス時点では、北海道の販売農家のほぼ半数が親子経営になっており、冒頭で述べた3つの要因に導かれた経営の変化が相応のスケールで生じることが想定できる。

以下では、経営主年齢階層別の親子経営の数値を用いて、北海道における二世代経営の全体状況をあらためて確認しておきたい。

まず、経営主年齢階層別の親子経営数と、各年齢階層における親子経営の割合を图示した（図2）。ここでも、経営主年齢が60～64歳の親子経営が3,041戸と最も多くなっている（親子経営全体の17%）。次いで多いのは50代であるが、経営主年齢が30代後半から40代の親子経営数もそれなりに厚く存在しているのが特徴である。30代及び40代は、親世代から経営移譲を受けた二世代経営と見てよい。経営主年齢が50歳未満の親子経営の実数は6,959戸であり、親子経営全体の4割を占めている。つまり、親子経営を全体として見ると、4割が移譲後の「経営主+親世代」の親子経営、残り6割がこれから移譲を予定している「経営主+後継者世代」の親子経営という構成になっている。

また、経営主の年齢階層別に親子経営の占める割合について見てみると、特に30代と40代前半で

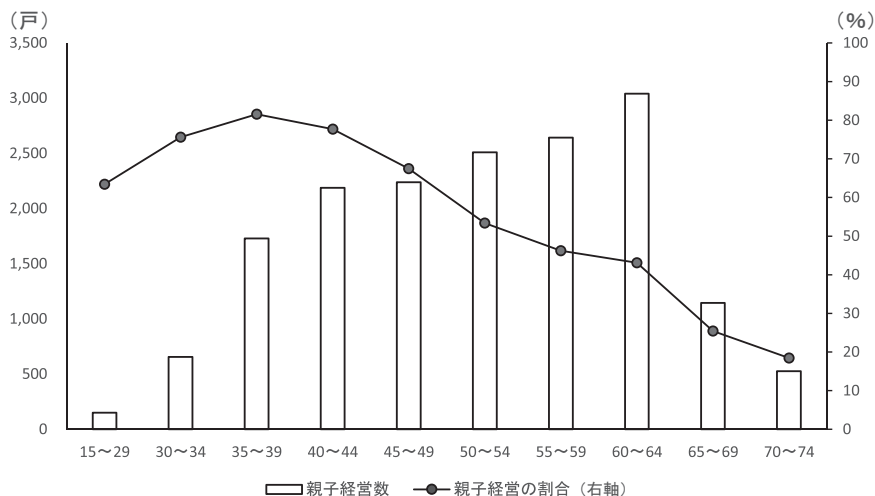


図2 経営主年齢階層別の親子経営数等（北海道、2015年）

資料：2015年センサス（販売農家の数値）

注：1）経営主は男女計の数値を用いている。

2）親子経営の割合は、経営主（男女計）の年齢階層別の親子経営数を、同じく年齢階層別の販売農家数で除して求めた。

3）経営主年齢が75歳以上は图示せず。

親子経営の比率が高く、8割前後を占めている。これが40代後半になると67%とやや下がり、50代になると5割前後となる。つまり、30代から40代前半の農業者を抱える経営が親子経営の中心にあり、本研究でもこうした年齢層が定着している二世帯経営に着目することとした。

3. 二世帯経営の実態分析

本節では、北海道における二世帯経営を対象とした実態調査に基づく分析を行い、家族経営の変化を把握する。対象は、親世代と子世代の双方に詳細なヒアリングを実施することができた3事例とした。具体的には、上川地域旭川市東鷹栖A農家、オホーツク地域置戸町B農家、上川地域富良野市C農家であり、それぞれ水田作経営、畑作経営、野菜作経営を行っている。いずれも経営移譲前後の父と子が農業に専従する親子家族経営で、子世代は30代となっている。ヒアリングは2020年に実施し、以下の事実関係は調査時点のものである。

事例分析に先んじて、調査経営の概要（表1）と経営の変化に関する概括的な整理（表2）を示しておく。実態調査は、次の2点を把握することに努めた。第1に、対象となる経営のこれまでの変化を明らかにする。具体的には、親の就農時から後継者の就農を経て、現在（調査時点）に至るまで、経営がどのように変化してきたのかを把握

する。経営の変化を把握する際の観点は上述の3点であるが、表2の概括的な整理で示した項目はそれに対応している。第2に、今後の経営の変化の見通しを把握する。具体的には子世代（表1では「本人」とした）への聞き取りから、親世代のリタイアに伴う対応と、経営に関する今後の意向について把握した。

1) 上川中央部・A農家の事例

①経営の概要

経営耕地面積は28ha、主な生産品目は、水稻26ha、玉ねぎ90a、スイートコーン90a、小豆50aで、稲作を中心とした水田作経営である。その他ハウスの施設栽培がある。経営主のH氏とその父からなる親子二世帯経営である。家族構成は本人（34歳）と妻、子供1人、両親（父69歳、母66歳）の3世代5人家族となっている。このうち本人と両親の主に3人が農業に従事し、妻は繁忙期のみ作業に従事している。

②経営の変遷

父は農業関連会社での勤務を経て、1975年に結婚を機に就農している。就農当時の経営耕地面積は6ha、作物は水稻のみであった。両親は自身の就農後、作業にはほとんど参加せず、夫婦2人で農業に従事した。土地は就農2年目に7haになった後、しばらくは地域において買い手が多く、増えることはなかった。その後、10年ほど前から周囲で売り手が増え始め、H氏の就農時までに13ha

表1 調査経営の概要

事例		農家A	農家B	農家C
地域		上川中央部	オホーツク地域	富良野地域
	基幹作目	水田作	畑作・畜産	露地野菜・施設野菜
経営形態		水田作経営	畑作経営	野菜作経営
家族構成		祖母（別居）、 父（69）、母（66）、 本人（34）、妻、子	祖母（80代）、 父（63）、母（60）、 本人（33）、妻、子2人	祖母（85）、 父（63）、母（61）、 本人（37）、妻、子2人
農業従事	基幹	3人（父、母、本人）	2人（父、本人）	3人（父、母、本人）
	補助	1人（妻）	2人（母、妻）	2人（祖母、妻）
	計	4人	4人	5人
意思決定	経営主	子	親	親
	経営移譲の予定	-	来年	再来年
前職	親	農業関連会社勤務	なし	なし
	子	自動車関連会社勤務	自動車関連会社勤務	農業関連会社等勤務

（資料）実態調査（2020年）より作成。

表2 経営の変化に関する概括表

事例		農家A	農家B	農家C
作物	親就農時	水稻	白花豆, 小麦, ばれいしょ, ビート	玉ねぎ
	現在	水稻, 玉ねぎ, スイートコーン, 小豆	小麦, ばれいしょ, ビート, 大豆, スイートコーン, ヤーコン	玉ねぎ, 小麦, ホウレンソウ, スイートコーン
面積	親就農時	6ha	15ha	5ha
	子就農当時	13ha	35ha	10ha
	現在	28ha	40ha	10ha
	今後の方針	拡大	拡大	拡大
親による後継者確保時の対応		拡大志向のもと、周囲の離農に伴って急速に規模拡大	機会があれば規模拡大に努めてきた	巡り合わせの問題で農地は増えなかった。直売部門を新規に立ち上げているが、後継者が主導
後継者主体の取り組み		ネット販売などの多様な販売方法の導入	スマート農業技術の導入	直売部門の立ち上げ(前出)
親世代リタイア後の対応予定と今後の意向		将来的には法人化して従業員を雇用したいが、収益の拡大が必要	スマート農業技術の活用により、妻をオペレータとする。また、法人化して従業員を雇用することもあり得る	ミニトマトを新規に導入して玉ねぎとの複合経営もあり得る。法人化し、経営のパートナーとなり得る従業員を確保

(資料) 実態調査 (2020年) より作成。

となった。そして、H氏への経営移譲直前に10ha増加するなどして現在の約28haに至っている。H氏の就農が決まっていたため、父は面積拡大の他、機械の更新を徐々に進めていった。

H氏は専門学校を卒業後、自動車関連会社に6年間勤務した経験を持つ。その後、2012年に26歳で就農している。就農当時、父は63歳であり、2年後に父が65歳になるのを機に正式に経営移譲を受けた。H氏は就農後、様々な販売方法を取り入れ、販路の拡大に取り組んできた。基幹作物である米はおよそ2割を自己販売しており、直接取引、直売所への出荷の他、インターネットを利用した販売がある。ネット販売は自家のホームページにネットショップを設置する他、フリマアプリを利用している。特にフリマアプリの注文は多く、ほぼ毎日発送する。ネット販売は今後も力を入れていく予定である。また、米だけでなく、野菜でもネット販売を利用している。

③今後の経営の方向性

H氏によれば、生産品目については今後も水稻

がメインであるが、玉ねぎは価格の低下と労働の負担が大きいことから、縮小も考えている。H氏は今後も直接販売に力を入れていく方針で、高性能の精米機や真空パックの設備を導入していきたいと考えている。さらに、土地の購入も含めて、面積の拡大も視野に入れている。

他方、親世代のリタイア後の労働力の確保には課題があると考えている。将来的には法人化し、従業員を雇用する構想も持っている。ただし、現在の売り上げでは人件費の負担を見通すのは難しいと考えており、売り上げの増大に向けて直接販売を拡大する方策を模索している。

2) オホーツク地域・B農家の事例

①経営の概要

経営耕地面積は40haであり、主な生産品目は小麦11ha、ビート11ha、ばれいしょ11ha、大豆4ha、スイートコーン2ha、ヤーコン50aで、畑作を中心とした経営である。後継者S氏と経営主である父からなる親子二世代経営である。2020年現在、S氏は就農11年目であり、来年度の経営移譲

を予定している。家族構成はS氏（33歳）とその妻、子供2人、両親（父63歳、母60歳）、祖母の4世代7人家族となっている。S氏と父が主に農業に従事する他、母と妻が補助的な作業に従事している。

②経営の変遷

父は1980年に就農している。当時の面積は15haであり、生産品目は白花豆を中心として、ばれいしょ、小麦、ピートであった。農業に従事していたのは自身と両親の3人である。ヤーコンは父が導入し、20年ほど前から加工品としてヤーコン茶の製造を自家で開始した。現在は町の販売店のほか、全道数店舗で取り扱いがある。

経営耕地面積は周囲の離農に伴って徐々に増加し、1999年には32haとなった。この頃から白花豆を縮小し始め、2003年頃にはほぼなくなった。その後はS氏の就農に備え、徐々に規模拡大と機械の更新をしてきた。S氏は理工系の大学を卒業後、本州で1年間自動車関連の会社に勤務した後、2010年に就農している。当時の経営耕地面積は35haになっていた。学生時代から自営業に魅力を感じ、就農を決めていたという。S氏は就農後、気象の変化に対応することを意識して、土づくりに力を入れてきた。さらに、2018年からスマート農業の一環として、GPSガイダンス・自動操舵装置の利用を開始するなど、新技術の導入にも積極的に取り組んできた。

③今後の経営の方向性

経営耕地面積は今後も増加していく見込みである。S氏としては、親のリタイア後に備え、大型・高性能機械を導入し、作業効率の向上に取り組んでいる。ゆくゆくは妻をオペレーターとし、現在の父の役割を担ってもらいたいと考えている。自動操舵の導入には作業効率の向上だけではなく、妻も含めたオペレーターの確保という狙いもある。

今後の意向として、周囲の離農に伴い農地面積が拡大するにつれて、機械の大型化とスマート農業だけでは手が回らなくなることも想定される。将来的には、法人化して従業員を雇用することもあり得るとしている。面積拡大による農業所得の増加で人件費はカバーできると考えているが、冬期間の仕事がないため、ヤーコン茶を始めとした

加工部門を充実させる構想も持っている。

3) 富良野地域・C農家の事例

①経営の概要

経営耕地面積は10ha、主な生産品目は玉ねぎ8ha、春小麦1ha、秋小麦1haで、玉ねぎ作を中心とした経営である。この他にハウレンソウ、スイートコーンのハウス栽培がある。経営主の父と後継者のK氏からなる親子二世帯経営である。2020年現在、K氏は就農6年目であり、再来年の経営移譲を予定している。家族構成はK氏（37歳）と妻、子供2人、両親（父63歳、母61歳）、祖母で、4世代7人家族となっている。K氏と両親が主に農業に従事するほか、妻と祖母が補助的な作業に従事している。

②経営の変遷

父は1976年、短大卒業と同時に就農している。当時の経営耕地面積は5haで、生産品目は玉ねぎのみであった。健康上の理由から先代が農業に従事できず、後継者であった父が就農と同時に基幹労働力となった。また、当時11戸の農家から構成されていた玉ねぎ生産組合の共同作業に支えられていた面もある。結婚後、妻が参加するようになるまで、農業に従事していたのは父とその母の2人であった。

経営耕地面積は徐々に拡大し、K氏の大学入学時までに8.5haとなった。当時からK氏は夏季休業期間等に実家の農業を手伝っていた。K氏は農業資材会社等の前職を経て、2015年に32歳で就農した。当時の経営耕地面積は10haになっていた。K氏の就農時、めぐり合わせの問題から土地面積が増える見通しはなかったが、同時期に地元農業者の有志から成る直売店舗運営の企画が立ち上がったため、そちらを父によって任された。K氏はその後、販路の拡大に取り組んできた。2年目からは生協の直売コーナーへの出荷を始め、現在は旭川市内の全店舗と地元を含む他の2店舗の合計9店舗での取り扱いにまで広がっている。また、玉ねぎの中でも赤玉ねぎや白玉ねぎを導入するなど、直売部門の売り上げ増加に結びつける取り組みを行ってきた。

③今後の経営の方向性

K氏は経営移譲後の方向性について、玉ねぎとミニトマトの複合経営を構想している。現在、近

隣でミニトマトを生産する親族の作業の手伝い等に参加しており、将来的にはその一部を引き継ぐ見込みがある。一方で、玉ねぎは価格の低下傾向を見通され、今後は縮小することも考えている。ミニトマト部門については、現在は共同選果を行っているが、将来的には個別選果と直売を行うことが理想的であるとしている。ただし、これには労働力の確保が前提となる。

その点も含めて、親世代がリタイアした後の対応について、将来的には法人化して従業員を雇用したいと考えている。単なる従業員ではなく、共に農場を發展させていけるパートナー的人材が理想だといひ、魅力のある農場づくりを心掛けたいとしている。

4. 結論

以上、3つの事例を通して、二世代経営期における家族経営の変化について、その実態を整理してきた。そこから浮かび上がってきたことは、次の3点である。

第1に、調査経営は二世代経営期を通じて發展していることを確認できた。いずれの経営も後継者の就農を契機として、積極的な規模拡大を進めている。その基本線は、親子二世代が農業を専業とし、農業で自立し得るような所得の確保であろう。

第2に、いずれの経営も後継者の就農を契機として、これまでとは異なる取り組みを開始していることである。具体的には、スマート農業技術の導入、直接販売による販路の拡大である。この点に関連して、ファミリービジネスの事業継承を論じた落合(2014)は、継承者には、現経営者世代からの事業継承とともに、時代に応じた企業家的革新に繋がる能動的行動が求められることを指摘している。上述の取り組みも、後継者自らの意思決定に基づく「能動的行動」によるものと言えよう。

最後に第3に、今後の変化の方向性にも共通点が見られることである。いずれの経営もファームサイズまたはビジネスサイズの拡大を構想する一方で、親世代のリタイアに伴う労働力の減少という共通の課題を抱えている。

この問題に対処する方策として、後継者世代は

将来的な法人化と従業員の雇用の可能性に言及している。このことに関連して、岩元(2013)は家族経営がその「發展段階や経営環境」に応じて、企業的家族経営に展開するターニングポイントがあることを指摘している。調査事例から示唆される限りでも、二世代経営における親世代のリタイアが契機となって、家族経営は企業的要素を持つようになる可能性がある。ただし、実際にどのような経営対応がなされるかは今後の調査研究に委ねなければならず、現時点での予断は避けることとしたい。

引用・参考文献

- 井上憲一(2018)「酪農経営の経営發展にみる家族的要素と企業的要素：頭数拡大と多角化を軸に」日本農業経営学会編『家族農業経営の変容と展望』農林統計出版：177-194。
- 岩元 泉(2013)「現代農業における家族経営の論理」『農業経営研究』50(4)：9-19。
- 岩元 泉(2015)『現代日本家族農業経営論』農林統計出版。
- 落合康裕(2014)「ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動」『組織科学』47(3)：40-51。
- 澤田 守(2013)「家族経営における農業労働力の動向と課題」『農業経営研究』51(2)：114-119。

