HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農業経営継承システムの再編方向 ： 非農家型システム構築の課題(2000年度秋季大会シンポジュウム『21世紀を迎える北海道農業の課題と展望』)
Author(s)	柳村, 俊介
Citation	北海道農業経済研究, 10(2), 20-31
Issue Date	2002-03-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/63483
Type	journal article
File Information	KJ00006912171.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

［北海道農業経済研究　第10巻第２号　2002.３］

［論　文］

農業経営継承システムの再編方向

－非農家型システム構築の課題－

柳　村　俊　介*

Ⅰ．はじめに

ここ数年の農政改革論議に登場したキーワードの１つとして「経営継承」をあげることができる。1998年12月の「農政改革大綱」では、「幅広い担い手の確保」のなかに「経営継承の円滑化」の項目がおかれた。「新たな乳業・酪農対策大綱」（1999年３月）では「経営体・担い手対策」の柱の１つとして「経営継承の円滑化－日本型畜産経営継承システムの構築－」が位置づけられ、2000年度から新しい事業がスタートした。食料・農業・農村基本法においても、第22条に「国は、･･･（中略）･･･経営管理の合理化その他の経営の発展及びその円滑な継承に資する条件を整備し、･･･」という文言が盛り込まれた。

このように経営継承という用語が使われるようになったのは比較的最近である。それまではもっぱら農業後継者の頭数に関心が向けられ、その「不足」が憂慮されてきた。だが状況が深刻さを増すにつれて単なる憂慮では済まなくなり、地域農業を維持するために、若く意欲的な農業者の確保、離農予定者が抱える農地等の資産保全といった課題に対する実効的な対応が求められるようになった。そこで、経営継承の視点を持ち込むことによって有効なアプローチを探ろうとしているのである。

経営継承とは引退する農業者から後継者[注1)]への事業の移譲プロセスである。経営継承の視点を導入することの意味は、このプロセスを詳細に点検し、経営継承を円滑にすすめるためにどのような改善をはかればよいのかを検討する点にある。ここで注意したいのは、経営継承への関心が高まっている背景は、単に農業の担い手の量的な「不足」だけではないということである。次の２点をあげておきたい。

第１に、農業経営の規模拡大の進展が経営継承への対応を要請している。規模拡大は経営資産を増大させ、それに伴って経営資産の保全と承継に対する対応が必要になってきた。また、農業を取り巻く市場環境の変化も影響して、経営者能力の向上が重要な課題になっている。経営規模拡大は経営のリスクを増大させるが、経営主の世代交代時にはそれが顕著になる。経営者機能の水準を維持するためには、後継者の経営者能力を向上させ、世代交代をいかに円滑に進めるかが問われるようになってきた[注2)]。

第２に、家族経営のほかに、夫婦一世代経営や協業経営法人等、農業において採用しうる企業形態の幅が広がっていることである。農作業の委託

*酪農学園大学

や雇用労働力の導入といった方法も加味すると、家業をあとつぎが継承するだけではなく、経営継承の方法には複数の選択肢があるという認識が広がってきた。そして、こうした傾向に拍車をかけるように、パートナーシップ、ガエク、シェアミルキングといった外国の諸制度・対応への関心が高まっている。

以下では多様な担い手の参入が可能になる経営継承のあり方に焦点を当てながら次の点について検討を行う。まず、「経営継承システム」をキーワードとして農業の経営継承問題を整理する。そのうえで、経営継承システムの再編方向を検討する。結論的に、農家型システムから非農家型システムへの転換ではなく、農家型に非農家型を加え、両システムが併存するようなシステムの拡充を展望すべきことを述べる。次に、非農家型経営継承システムの構築が容易ではないことを農業法人の実態分析をつうじて明らかにした上で、この課題に関わる地域農業の戦略について考察を加える。

注1）以下では、事業継承者という意味で「後継者」、家業・家産を含むイエの継承者という意味で「あとつぎ」という表現を用いる。

注2）大規模経営における経営継承のリスクについては柳村［6］を参照。

Ⅱ．農業経営継承システム再編の基本方向

1．農業経営継承のプロセスとシステム

最初に、キーワードとして用いる「経営継承システム」の概念[注1)]について説明しておく（**図1**参照）。

いま家族経営を念頭におくと、農業経営の継承とは、経営の権限移譲を軸とする経営主－後継者の関係変化のプロセスである、ととらえられる。経営継承に関する問題の発生は、このプロセスが円滑に進行しない状態、すなわち経営継承プロセスの不調を意味する。

経営継承の内容は一義的には事業の継承である。しかし家族経営をはじめとする小経営においては

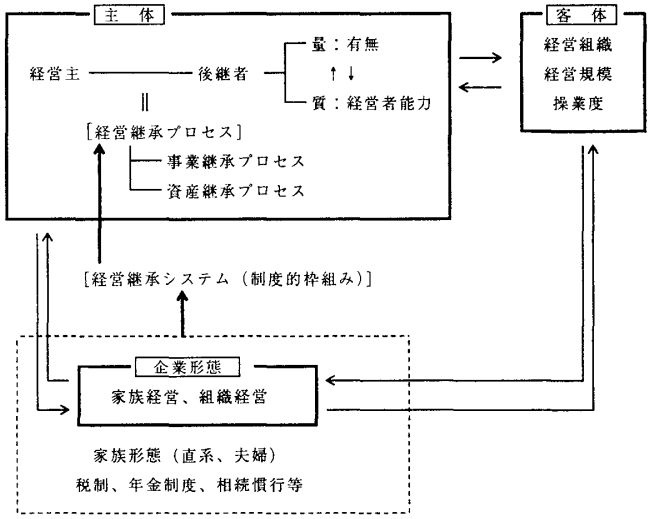

図1　農業経営継承問題のフレームワーク

所有と経営が分離されておらず、資産継承の側面を無視することはできない。経営継承は事業継承と資産継承の2側面をもち、前述の経営継承プロセスも事業継承プロセスと資産継承プロセスの2つに分けることができる。

さて、現実の経営継承プロセスの現象形態は様々である。経営継承は経営主体の領域に属する問題であり、経営客体である経営組織や経営規模によって差異が生じると考えなければならない。具体的には、稲作経営と酪農経営、大規模経営と小規模経営では、経営継承プロセスやそこで生じる問題の現れ方は異なるであろう。たとえば、経営組織や規模の違いによって後継者の確保状況や経営主の交代時期に差違が存在することは、簡単な統計観察からも確認することができる。

だが、経営継承プロセスに対しより規定的な影響を及ぼすのは企業形態や家族形態といった制度的要因である。家族経営と協業経営法人あるいは単独相続と均分相続の違いは、経営継承の進行の

遅速といった次元ではなく、経営継承プロセス自体を別個のものとするからである。

そこで、経営継承の制度的枠組みというべきものを想定し、これを「経営継承システム」とよぼう。家族形態や企業形態、さらに税制や年金制度等によって経営継承システムが形作られ、さらにそのシステムに規定されて経営継承プロセスが進行するという構図を描くことができる。

この経営継承システムという概念を用いると、我が国における現下の農業経営の継承問題、ひいては農業の担い手問題を整理しやすくなる。すなわち、農業が抱える問題状況に対して、既存の経営継承システムのもとで経営継承プロセスを補強するだけでは十分な対応ができない。経営継承システムを再編し、経営継承プロセスのあり方を大きく変える必要がある。おそらく、このことについて大方の現状認識は一致するであろう。議論の焦点は、経営継承システムの再編方向をどう考えるかにある。それにはまず既存の経営継承システムの評価が問われる。

2．農家型経営継承システムの評価

1）経営サイドからみた農家型システム

現在の我が国における農業経営継承システムは明白に「農家型」とよぶことができる。多世代同居の直系家族、あとつぎによる単独相続慣行に加え、農地行政・所得税制における世帯主義的運用、農業者年金における経営移譲年金制度、農地等の生前一括贈与による贈与税納税猶予、農地等の相続税納税猶予等が農家型経営継承システムを支えている。

こうした農家型システムを古い伝統的制度・慣習の残存とみなすのではなく、それが現代的な側面を有していることに注意する必要がある。その1つは前述の大規模経営におけるリスク対応である。一般に規模拡大にともなって経営のリスクが高まるが、とりわけ世代交代期においては経営者機能の断絶が生じやすいため経営リスクは著しく高まる。農家型システムは、親子間の年齢差により、未熟な経営者たる後継者に経営権が移譲される点で弱点をもつが、これに対し、①就農前に教育・研修の機会を与える、②就農時期を早くする、③親子2世代が一緒に従事する期間を確保するなど、総じて、経営継承プロセスの進行を早めてキャリア不足を極力埋める対応をとることができる（早期経営継承）[注2)]。

さらに、農家型システムにおけるあとつぎへの継承には次のようなメリットがある。何といっても後継者を幼少から決定し、「早期職業教育」を施すことができる。これによって、①農業や農村生活に親しみ、愛着をもつ、②就農前の農業教育等の機会が多い、③周囲とのコミュニケーション能力をもつ、④世代をまたぐ長期的な投資計画が可能になる、といった効果が期待される。これらの教育的効果は決して無視できない。幼少からの経験で身についた農作業の手際のよさや農村での人間関係の保ち方は、簡単に体得できるものではないからである。非農家出身の新規参入者にとっては、これらがつまづきの石となることがあることを考慮しなければならない。

多額の固定資本投資をともなう経営規模拡大は世代を越えた経営の継承性を要請する。パートナーシップやガエク等も、かかる経営の継承性を世代間で確保しようとするシステムである。我が国の農家のような直系家族ではなく、夫婦家族形態であったり均分相続が行われる国では、規模拡大をすすめる農業経営の継承性確保という命題は、そのような家族のあり方と矛盾する。そこで経営の世代継承性を確保するためのシステムが家族の外に必要になるのである。我が国の農家におけるあとつぎ継承も経営継承システムの1つにほかならないが、それは直系家族形態をとる農家の内部に組み込まれている。その意味で、あとつぎによる

早期経営継承は、伝統的な家業継承慣行と世代継承性を要請する経営的論理が融合したものとみなすことができる。

2）あとつぎサイドからみた農家型システム

ところで、農家型経営継承システムについては、以上のような経営サイドの視点ばかりでなく、当の農家あとつぎサイドの視点から評価することも必要である。農村から都市への若年人口の流出がすすむなかで、「農家のあとつぎだから･･･」という規範にゆだねて農業後継者を確保するのは時代錯誤だとする批判がある。だが実際のあとつぎは、規範にしばられてやむなく農村にとどまり農業に従事しているのだろうか。都市から農村へのＵターン・Ｉターンが注目される現在、あとつぎがはたして農業や農村に対してマイナスイメージを抱いているのか、彼らの意識を改めてとらえてみるべきである。

この点についてここで詳しく触れることはできないが、筆者が酪農学園大学の農家出身学生を対象として実施したアンケート調査の分析結果からは次のようなあとつぎ像が浮かんだ[注3)]。

回答者の多く（183 名中 134 名）が将来就農を予定していた。彼らの意識からあとつぎの規範にもとづく就農という側面が消えたのではないが、それだけで就農意向が左右されているわけではない。農家子弟やあとつぎであることに付随する要素、すなわち就職活動や専門性の獲得等、新たな職業に就くにあたっての参入ストレスが無いことや故郷の農村生活の安定感等を、現代の農家出身学生はメリットと感じている。言いかえれば、自らが農家あとつぎであることを肯定的に受け止めているのである。

われわれは農家子弟が脱農業・脱農村志向をもつことを前提にして考えることが多い。「若者を農村に引き留める」という表現などはその端的な現れであろう。だが、都市－農村間の経済格差が大量の農村流出につながるというメカニズムはすでに大きく変化しているのではないか。都市生活のストレスが増大する一方、農村整備の進展によって農村の生活環境は大幅に改善された。このような現在、農家子弟が脱農業・脱農村志向をもつという常識的理解については再検討が必要がある。

3）農家型システムの限界

以上、農家型経営継承システムに対するどちらかといえばプラスの評価を述べたが、もちろん現状をすべて肯定する考えを抱いているわけではない。農家型システムに限界があるからこそ深刻な経営継承問題が生じているのである。では、その限界をどう考えるか。

まず、上述のあとつぎの早期経営継承のためにはいくつかの条件をクリアしなければならない。後継者となるべき子供の存在、親子の年齢差が開きすぎていないこと、就農の意思、経営者としての資質等である。１つ１つはさほど困難な条件ではなくても、これら全てを満たすことができる農家の数はある程度絞られる。あとつぎ継承の弱みは、先にあげた後継者のキャリア不足が生じやすい点とともに、後継予定候補者が狭い範囲に限定される点にある。その意味で、少子化傾向は後継者確保にとって非常に大きなマイナス要因である。後継者の人材確保において、長男がダメなら次男、次男もダメなら三男という、かつて行われていた対応がもはや不可能となったからである。

もう１点、あとつぎ継承が後継者養成において「早期職業教育」の効果があり、また、あとつぎ達もかつてのような脱農業・脱農村志向をもたないことを述べたが、今日の農業を取り巻く経営環境に相応しい経営者を育成することに結びつくかどうか。上に述べたあとつぎの意識は、一言でいえば「家業の農業につき、故郷の農村で暮らすことは悪くない選択だ」というものである。非常に健全ともいえるが、現状を否定し、変革を志向す

る青年像を描くことは難しい。現在求められている後継者の人物像が難局を打開して前進する不屈の企業家であるとすれば、あとつぎ達はそのように変身をとげることができるのであろうか。企業家養成という課題に関しては、農家型システムに多くを期待することはできないだろう。

3．非農家型システムの構築による経営継承システムの拡充

今後の経営継承のあり方を考えるとき、これまでの農家型経営継承システムを維持するだけでは、発展的な見通しをもつことができない。しかし、それを古いものとして否定すべき、という結論にもならない。経営継承システムの選択問題について、どのような解答を見出すべきか。

ここで農家型経営継承システムに対し、農家という社会関係から切り離された経営継承システムを非農家型経営継承システムとしよう。すると、農家型システムかそれとも非農家型システムかという問題が立てられるが、上述のように、いずれか一方のシステムを選択しても現実への対応力は十分ではない。農家型システムに非農家型システムを付加し、両システムを並立させることによって、経営継承システムの多様化を実現することが重要である。経営継承システムの再編方向を端的に表現すると、「農家型システムの維持強化」でも「非農家型システムへの転換」でもなく、「非農家型システムの構築・追加による経営継承システムの拡充」ということになる。

次項では非農家型経営継承システムについて検討するが、いささか議論を単純化しすぎたきらいがあるので、ここで経営継承システムの再編と経営継承プロセスの関係について補足的に留意すべき点を列記しておきたい。

第1に、農業の担い手確保という政策的関心からすると、経営継承プロセスの多様化をいかに実現するかが重要な課題となる。それには、経営継承プロセスを多元的にする方向と経営継承プロセスを弾力化する方向がある。経営継承のプロセスとシステムを対にしてとらえる本論文の観点に引き寄せると、非農家型経営継承システムの構築は前者の多元的な経営継承プロセスの実現につながる。後者については、たとえば北海道では就農者の大半が新規学卒就農者によって占められており、同じ農家型システムでも離職（Uターン）就農が少ない。この離職就農の条件を拡大するという方向などがそれに当てはまる。経営継承プロセスの多様化にむけた政策対応については、それが多元化と弾力化のいずれの方向性につながるのかを整理して考える必要がある。

第2に、経営継承に関する個別経営の対応を考えると、まず後継者の教育・研修、親子間の経営部門分担、労働条件等を定めた家族経営協定などがあげられる。これらは個別経営の経営管理の領域に属する課題であり、先に用いた概念を使うと、経営継承プロセスの管理と言い換えることができる。他方、経営継承を意識して、家族外のメンバーと共同して農業法人を設立するという対応もありうる。通常の農家とは異なる経営継承プロセスを実現するために、新たな企業形態＝経営継承システムを選択するという経営行動であるが、これはより長期的な観点からの経営戦略問題として位置づけられる。このように経営継承問題は、個別経営の経営管理・経営戦略上の課題として意識され、経営継承プロセスの管理のみならず、経営継承システムの選択も可能になってきている。これが経営継承への実践的関心を高めている背景といえる。ただし、個別経営対応のオプションは拡大しつつあるとはいえ、欧米に比べるとかなり狭い範囲にあるというのが実態であろう。

第3に、経営主や後継者あるいは農業法人の取締役は自らの意思によって行動する主体的要素であり、しかも農業内外の経済条件や教育、社会規

範等、多面的な環境条件の影響下におかれている。彼らの異動を軸とする経営継承プロセスの進行は所与の経営継承システムのもとで行われるのだが、そうだとしても、プロセスの進行に雑多な要因が介在することによって、システムがプロセスを制御するレベルは高いものにはならない。つまり、いかなるシステムであっても、経営継承に関わる人間の意思をコントロールできるものではない。しかも、経営主・経営者となるのは1人からせいぜい数人であり、経営継承プロセスは個別的な事情によって大きく左右される。この点に、経営継承プロセスの不調、つまり経営継承問題が発生する根本的な原因を見出すことができる。経営継承システムをこのようなものとして理解すると、個々のあらゆるケースに適用できる万能型システムを想定することは到底できない。この点、あるべき経営継承システムを検討する際に注意をはらう必要がある。

注1）農業経営の継承問題についての諸概念は柳村［7］で整理した。

注2）柳村［6］を参照。

注3）柳村［5］を参照。

Ⅲ．非農家型経営継承システムの構築

1．非農家型経営継承の諸タイプ

さて、非農家型経営継承システムといっても、それは突飛なものではない。1つに、農業経営者の人材供給が家族関係にもとづいて行われるのではないという点で新規参入による農業経営の創設、2つに、経営の企業形態が家族経営ではないという点で協業経営タイプの農業法人が注目される。ただし、非農家型継承システムの構築を展望するには、それぞれ難しい問題を抱えている。北海道農業にとって非農家型経営継承システムの構築は不可欠だが、それは容易ならざる課題である。

以下では、農業法人における経営継承を検討するが、前者の新規参入による農業経営の創設についても若干触れておきたい。

新規参入者は、意欲は高くても資金とキャリアの不足という難点をもつ。彼らが大規模農業経営を創設するのは非常にリスクが大きい。経営リスク軽減のために、自治体や農協による多大な財政支援や研修機会の提供がなされているが、それでも万全とはいえない。研修施設を含めた自治体等の財政負担にも限度があるだろう。別の方向からも経営リスク軽減を考える必要がある。

第1に、小資本型の経営があげられる。施設型農業に加えて、土地利用型であれば農地・農場施設の長期賃借経営や経営受託を明確に位置づける必要がある[注1)]。第2に、長期賃借経営や経営受託は、小資本というだけではなく、経営リスクの分散（負担軽減）という側面をもつ。これをさらに推し進めるとシェア・ミルキングのような分益農制が考えられる。第3に、新規参入者を従業員として受け入れ、しばらく後に共同経営者とし、さらに経営権・所有権を徐々に移譲していくというように、相互のステータスを漸次的に変化（雇用→パートナーシップ→分益農→借地農→自作農）させていくには、農業法人の枠組みを有効に活用することが考えられる[注2)]。

ところで、新規参入は農業経営の創設であり、既存の農業経営の継承ではない[注3)]。購入・借入によって農業経営の資産を引き継ぐが、事業は継承されないとみることができる。したがって、新規参入を非農家型経営継承システムのなかに含めるのは適当ではないと考えることもできる。だが、円滑な新規参入と経営の安定化を目的とする上述の諸対応は、漸次的な経営継承として認識すべき内容である。単なる農場創設ではなく、経営継承の内実をもたせることが課題になるのであり、ここに新規参入問題を非農家型経営継承システムの構築というテーマの中に位置づけるべき理由がある[注4)]。

2．「農家集団」型農業法人における準農家型システム

1）農家集団としての法人と準農家型継承システム

農業後継者の確保に関し、法人経営は家族経営に対して優位性をもつといわれている。たしかに農業法人は多様な人材を受け入れる懐の深さをもつ。たとえば、法人の外部の人材が従業員として採用され、やがて出資によって法人の構成員になり、さらに役員として経営陣に加わるというシナリオは、十分に現実性をもつ。非農家型経営継承システムを考えるにあたって、農業法人の設立や既存農業法人の活用は考慮すべき不可欠の要素であろう。そこで次に、家族経営を超える規模の農業法人（協業経営法人）の経営継承について検討したい[注5)]。

さて、協業経営法人はもちろん家族経営ではないが、企業経営とも言い難い場合が多い。構成員が農家意識をもちつづけていたり、「戸主」の協議によって法人が運営されるケースがむしろ一般的であるとさえいえる。このような法人では、出資や利益の分配についても平等主義・公平原則に則っておこなわれる。農業法人という外衣をまとっていても、その実体は機械利用組合等と同様の農家集団なのである。

経営継承に関しても、各構成員の世帯における「あとつぎ」が構成員資格・出資持分・農地を譲り受けることになる。つまり構成員の家族における世代交代が基礎にあり、その集積として法人の世代交代が行われている。構成員の家族から切り離された法人独自の継承システムといえるものは存在しないことになる。かかる経営継承システムは、「非農家型」というよりもむしろ「準農家型」というべきであろう。

こうした農業法人に外部から新規参入者が加わることは必ずしも容易ではない。農家集団の性格が閉鎖的で入り込みにくいという事情もあるだろうが、ここで強調したいのは経済的な参入障壁である。

北海道の農業法人の収益分配は、平等主義（均一の受取所得の実現）の考え方から地代を抑制し賃金を厚く分配する傾向がみられる。農地の提供（法人への貸付）は構成員にとって地代の犠牲という意味をもつことになるので、提供する農地はなるべく同面積になることが望ましい。出資についても同様で、出資配当を行わず、必要に応じて同額の出資金を横並びで積むのが一般的である（とくに賞与支給後の出資積み増し）。こうしたことから、法人構成員が当然負うべき負担として、新規参入者に対しても一定面積の農地提供や他のメンバーと同額の出資を求める傾向が生じる。新規参入者にとっては新たに農場を取得するケースと同様の経済的参入障壁が立ちはだかるのである。この場合、新規参入者には、住宅確保という別の経済的負担が加わることも見逃せない点である。

他方では、構成員世帯において後継者が確保で

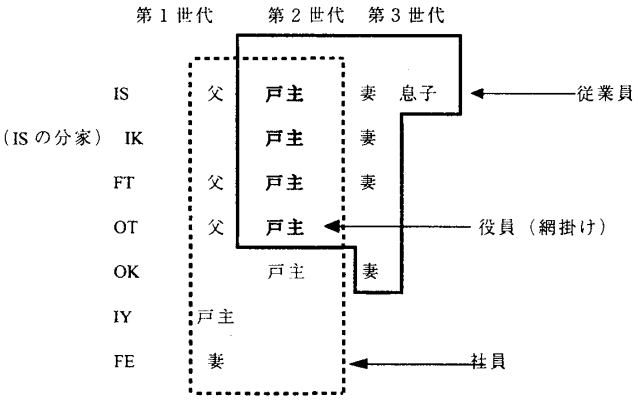

図２　D農場の構成員

きなければ、準農家型の経営継承システムは維持することができない。個別の農家であれば離農することになるが、法人を簡単に解散するわけにはいかない。法人経営を維持するには、構成員の家族以外から新規参入者を受け入れる必要が生じる。しかしそれを実現するには、従来の農家集団とし

表1　D農場の役員報酬（戸主）・給与・借地料

（千円）

		1990年					1997年				
		父	戸主	妻	借地料	計	戸主	妻	子	借地料	計
役員	IS		3,409	1,852	(15.79ha) 485	5,746	5,822	2,516	1,818	(15.96ha) 490	10,646
	IK		3,377	*1,138	(9.70ha) 291	4,806	5,611	2,507		(9.70ha) 291	8,409
	FT		3,478	*1,110	(20.54ha) 616	5,204	5,601	2,504		(20.37ha) 611	8,716
	OT	3,427	3,221		(23.19ha) 696	7,344	5,635			(23.19ha) 696	6,331
非役員	OK			1,995	(14.99ha) 450	2,445		2,015		(14.99ha) 450	2,465
	IY		3,287		(11.24ha) 337	3,624				(11.24ha) 337	337
	FE			1,866	(14.47ha) 434	2,300				(14.47ha) 434	434
	TZ		2,643			2,643					

注1）戸主の役員報酬額は退職金代わりの終身生命保険料が控除されている。

注2）下線は現在退職、*は当時準職員の扱いであり、1991年度から一般従業員扱い

注3）TZは非社員の従業員

ての体質の転換が求められる。その体質転換が果たされるならば、農業法人は農家集団から企業へと変質し、非農家型継承システムが構築されるという見通しを描くことができる。ただし、そのような農業法人の体質転換は容易に達成されるわけではない。

2）後継者不在による準農家型継承システムのくずれ

農業法人の経営継承をめぐる問題状況を北海道東部にあるD農場を例にみてみよう。D農場は1964年設立の酪農経営である。構成員は7戸、10人で、うち4戸の2代目戸主が役員である（**図2**）。残り3戸は、営林署職員の2代目戸主が親の持分を相続し、その妻が農場従業員として従事（OK）、農場の定年退職者（IY）、戸主の死去によって妻が持分を相続したが、その妻も定年で退職（FE）といった事情を抱えており、2代目となるべき後継者がいない。

表1に収益分配を示したが、役員4人に対し一律600万円の報酬を支給する等、平等主義的な賃金体系をとっている。また、出資配当は無く、地代水準も標準小作料を下回っている。つまり典型的な農家集団の分配方法がみられるが、IYとFEのように賃金の受け取りがない構成員がかかる収益分配を長期にわたって容認できるかは疑問である。構成員の異質化がすすむと、賃金分配重視の収益分配を変えざるをえなくなるだろう。

さて、設立時の構成員は9戸だったが、新規参入1戸、分家独立1戸、脱退4戸という出入りがあり、現在の7戸にいたった。脱退者の所有農地は農場が買い入れている。出資金については、脱退者の持分を残った構成員が額面で買い取るとともに、世帯単位で同額になるよう調整してきた（**表2**）。

D農場では1990年にミルキングパーラーを導入し、フリーストール牛舎を建設した。この規模拡大投資に対応するために増資をはかったが、その際に出資の横並びが多少くずれている（各戸2,236～2,661千円の範囲）。そして同年以降は、出資金の増資ではなく、賞与引き落しによる出資準備金の積み立てが行われるようになったため（**表3**）、各世帯の積立額は4戸の役員世帯平均1,546千円と3戸の非役員世帯平均523千円の間で差が生じている。また役員のうち1戸も、妻が従事者ではないので積立額が少ない。構成員世帯の同質性が次第に崩れる中で、出資金・出資準備金の積み増しに対して平等主義的な対応がとれない状況がみられる。

第3世代についてみると、1戸のあとつぎが既に就農し、別の1戸では子供2人が就農意向をもつ。しかし他の役員2戸は後継者確保の見通しが立っておらず、D農場では新たな新規参入者を受け入れる必要があるとみている。従来は7ha以上の農地の提供を法人への加入条件とし、同額・横

表2　構成員毎にみた出資金と出資準備金（D農場）

（千円）

		'64	'71	'72	'76	'77	'78	'80	'85	'87	'90～現在	出資準備金
役員	IS	15	240	350	665	790	1,200	800	1,375	1,915	2,661	1,675
	IK							1,200	1,375	1,915	2,547	1,605
	FT	15	240	350	665	790	1,200	1,200	1,375	1,915	2,547	1,713
	OT	15	240	350	665	790	1,200	1,200	1,375	1,915	2,657	1,189
非役員	OK	15	240	350	665	790	1,200	1,200	1,375	1,915	2,254	607
	IY	15	240	350	665	790	1,200	1,200	1,375	1,915	2,410	646
	FE	15	240	350	665	790	1,200	1,200	1,375	1,915	2,236	316
離農	F	15										
	Y	15	240									
	O	15	240									
	T		240	350	665	790	1,200	1,200				

表3　D農場における出身金および出資準備金の年次推移

	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96
出資金(千円)	13,405	13,405	17,312	17,312	17,312	17,312	17,312	17,312	17,312
出資準備金(千円)	2,944	3,095	1,210	3,560	4,141	5,781	6,393	7,062	7,751（以後変化なし）

表4　豊原生産組合の構成員の概要（2000年10月現在）

	資格	年齢	勤続年数	前職	出身地	農家出身者	妻の職業	出資金(千円)
A	構成員(前組合長)	53	24	市民生協職員	北海道・幌延町	×	豊原・ﾊﾟｰﾄ	4,120
B	構成員	46	23	酪農実習生	北海道・足寄町	○	ー（独身）	3,520
C	構成員	37	14	ホテルの調理員	北海道・上川町	×	ー（独身）	2,000
D	構成員・監事	41	11	水道配管工	北海道・上川町	×	ｺﾝﾋﾞﾆ・ﾊﾟｰﾄ	1,775
E	構成員・組合長	43	8	ｽｰﾊﾟｰﾏｰｹｯﾄ職員	千葉県	○	老人ﾎｰﾑ職員	1,015
F	構成員・理事	44	6	タクシー運転手	北海道・足寄町	×	無職	1,235
G	構成員・理事	33	5	薬品メーカー職員	福島県	×	無職	420
H	構成員	28	2	大学院生→酪農実習	北海道・札幌市	×	ー（独身）	100
I	職員	29	4	新規学卒	北海道・中札内村	○	無職	
J	職員	38	1	会社員	島根県	×	豊原・ﾊﾟｰﾄ	
K	研修生	30	2	肉牛牧場実習生	愛知県	×	ー（独身）	
L	研修生	38	0.5	酪農法人従業員	北海道・小樽市	×	無職	

資料　泉谷[2]p.385、表4に柳村の調査結果を加えて作成した。

並びの出資対応を追求してきたが、新規参入者の受け入れのためには少なくとも農地提供の条件については緩和せざるをえない。

これによって構成員世帯の異質化が進むことになるが、それにともなってD農場が農家集団から企業へとスムーズに脱皮していくということにはならないだろう。法人の農家集団的体質を払拭するためには、法人経営のあり方を大幅に改変しなければならない場面が生じるであろう。

3．豊原生産組合における非農家型経営継承[注6)]

では、「農家集団」型という性格を脱して非農家型の経営継承を実現している例は無いのだろうか。ここで注目すべき事例として、上川町の農事組合法人・豊原生産組合をあげたい。

豊原生産組合は1965年設立された酪農経営を営む法人で、約280 haの草地をもち、成牛349頭、育成牛205頭を飼養、1998年度の出荷乳量は2,970トンである。構成員は8人、そのほか従業員2人、日本人研修生2人、中国人研修生2人という労働力構成である。

豊原生産組合の最大の特徴は、構成員全員が新規参入者という点にある（**表4**）。当組合は数々のユニークな取り組みをしているが、その1つとして構成員に対する住宅資金の提供があげられる。新規参入者が抱える困難の1つに住宅確保があげられるが、当組合では構成員の定着化等を目的に、牛舎周辺に住宅を建設することを条件に1件500万円限度として資金提供をしている。構成員のうち2人は当制度の開始前に住宅を建設したが、残り6人のうち4人がこの制度を利用している。

豊原生産組合の利用農地はすべて法人所有地である。構成員は新規参入者ゆえに農地を所有しておらず、法人への農地提供や地代収入もない。出資金は表に示したように100千円から4,120千円

の差がある。ただし、出資金に対しては年６％の配当が行われている。無配当で出資の「負担」を義務づけているわけではないので、あえて出資金を同一金額にそろえる理由はない。当組合では、毎月１口1000円の出資金積立を行っている。構成員が経営者意識をもつようにとの狙いとともに、退職金制度がないので退職時に払い戻す「預り金」制度を設けたのである。

賃金については農協の給与表を用いて年功序列型の給与体系を採用している。「基本給＋賞与５ヶ月分＋出資配当」を12で除した金額が毎月支給されている。一般には、戸主を役員とし、同額の役員報酬を支給するケースが多いことを考慮すると、注目すべき対応である。

ようするに平等主義的な分配方法をとっていないのだが、世帯を単位とする考え方をとらない点でも豊原生産組合は特徴的である。その端的な現れとして、構成員の妻の職業は夫の組合所属によって何ら制約されておらず、専業主婦であったり、組合とは関係のない職業についている。独身の構成員もいる。

当組合では希望者はすべて受け入れる方針であり、１年間の研修期間の後、職員として採用されたり、構成員の資格も得ることもできる。農家という社会関係とは全く切り離されているので農家集団という性格をもつわけではなく、経営継承についても準農家型といった特徴は見出せない。1998年度の役員平均年収は約570万円である。他の農業法人に比べて高水準とはいえないが、地代収入を含めずに相当額の所得を実現している点が注目される。ようするに、新規参入者を構成員とする法人経営が現実に成立し、そこでの経営継承は非農家型というべき特徴を備えているのである。

さて、問題となるのはこの法人の成立過程である。当組合は1965年に40戸の農家が構成員となり、酪農のみの部門共同経営の農場として設立された。構成員農家の多くは稲作を営み、従業員約15名のうち構成員は３名程度にとどまっていた。農地は戦前開拓地を再開発したもので、名義は構成員が有していたが、土地購入・草地造成に要する費用は法人が負担していた。農場経営は農協からの出向職員が担当しており、名目的には「農家集団」型法人だったが、実質的には農協によって管理された法人であった。1974年に構成員農家から法人へ農地の名義変更が行なわれたが、過去の経緯が考慮され贈与あるいは売買とはみなされなかったという。これを契機に農協が経営再建に踏み出し、名目的な構成員の脱退（出資金を返還）と新たな人材の採用・構成員化を進めた結果、1993年には当初の構成員が全員いなくなった。

注１）農林水産省の「日本型畜産経営継承システム」でも「長期貸付方式」「経営委託方式」が経営継承の手法例として示されている。また、新規参入の小資本経営に関する支援についてはアメリカでも関心がもたれている（Dodson［１］）。

注２）世帯員以外への経営継承を実現するために家族経営の法人化を行うというアイデアはしばしば聞かれるが、それを実行したケースは稀である。ただし実際例はある。柳村［６］pp.102～107を参照されたい。

注３）新規参入の「創業」としての側面を強調する議論として江川［２］がある。

注４）夫婦家族においては、会社経営でない限り一世代で完結し、世代毎に経営が新たに創設されているとみることができる。その意味では、欧米におけるシェア・クロップ、パートナーシップ、ガエク等による親子間の経営継承は、我が国ではむしろ新規参入のケースと類似する点が多いといえる。

注５）以下についての詳しい分析は柳村［７］を参照されたい。

注６）豊原生産組合については泉谷［３］を参照のこと。

Ⅳ. むすび

協業経営法人のなかには、企業的な事業展開をとげ、構成員外からの積極的な人材登用をはかっている場合がある[注1)]。しかし農業法人は1960年代以降に設立されているので、現在の構成員はまだ1代目が多く、設立年次が古い法人でも2代目である。構成員や役員構成、収益分配において、なお農家集団としての性格を残しているのが実態である。そして法人の世代交代においても、構成員の家族関係をベースとしたいわば準農家型経営継承システムが作動している。

だが、こうした準農家型経営継承システムは、必ずしも今後長期にわたって維持されるという見通しではない。農業法人の事業展開という積極的な理由、あるいは構成員の「あとつぎ」の穴埋めという消極的理由のいずれにかかわらず、法人経営は構成員「農家」の家族関係から切り離された人材確保の方法をとらざるをえなくなるだろう。農業法人が農家集団からの変質をとげるなかで、非農家型経営継承システムが実現すると考えられる。

豊原生産組合の事例はまさに非農家型経営継承システムの現実性を体現している。だが、ここで注意すべきは、豊原生産組合は農家集団からの転換によって非農家型経営継承システムを実現したとはいえないことである。その意味で豊原生産組合は例外的な事例として扱わなければならない。

ただし、豊原生産組合が農協管理型の法人として設立されたことは重要な意味を含んでいる。それは非農家型の経営継承システムは、農家集団からの転換によって実現するというよりも、設立時の法人の性格（豊原生産組合の場合は農協管理の法人）によって規定されると考えられるからである。非農家型経営継承システムの構築については、既存の農家集団型法人からの転換（transform）という道筋を念頭におきつつも、新たな経営継承システムをいかに移植（transplant）するかという発想をもつべきであろう。この「移植」の意味は外部からの政策的導入であり、地域農業の戦略的課題として非農家型経営継承システムの移植を位置づける必要がある。

注1）迫田［4］を参照。

引用文献

［1］ Charles Dodson, "Is More Credit the Best Way to Assist Beginning Low-Equity Farmers?" Agriculture Information Bulletin, No.724-04, USDA, ERS, 1996, 8-20

［2］ 江川章『農業への新規参入』日本の農業215、農政調査委員会、2000年

［3］ 泉谷眞実「大規模酪農法人経営における非血縁関係による経営継承の存立構造－北海道・豊原生産組合を対象として－」、『酪農学園大学紀要』第24巻第2号、2000年、371-386

［4］ 迫田登稔『水稲法人経営における経営展開と人材育成』（日本の農業209）、農政調査委員会、1999年

［5］ 柳村俊介「農家出身学生の就農意識を探る―酪農学園大学・短大でのアンケート調査分析―（1）～（4）」、酪農学園大学エクステンションセンター『酪農ジャーナル』1997年12月号～1998年3月号

［6］ 柳村俊介「大規模経営の継承と参入－北海道農業の課題」、酒井・柳村・伊東・斎藤『農業の継承と参入－日本と欧米の経験から－』、農山漁村文化協会、1998年、第四章

［7］ 柳村俊介「『農家集団』型農業法人の経営継承問題－準農家型継承システムと非農家型継承システム－」、日本農業経済学会『1999年度日本農業経済学会論文集』、1999年、12月

［8］ 柳村俊介「農業経営の継承問題のフレームワークと論点」、『酪農学園大学紀要』第24巻第2号、2000年、347-353

付記　本稿は、第100回北海道農業経済学会大会（2000年11月）のシンポジウム報告「多様な担い手による地域農業の再生戦略－非農家型経営継承システムの構築－」に加筆補正を施したものである。

（2001年10月3日受理）