



Title	農協出資法人による第三者経営継承の円滑化 : 北海道津別町における酪農経営継承を事例として
Author(s)	竹田, 駆; Takeda, Kakeru; 東山, 寛 他
Citation	北海道大学農経論叢, 75, 21-30
Issue Date	2022-03-31
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/84662">https://hdl.handle.net/2115/84662</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	03_takeda.pdf



# 農協出資法人による第三者経営継承の円滑化 —北海道津別町における酪農経営継承を事例として—

竹田 駆・東山 寛

## Facilitation of Non-Family-Type Farm Succession by Agricultural Production Corporation invested by Agricultural Cooperative —Case Study of Dairy Farm Succession in Tsubetsu, Hokkaido.—

Kakeru TAKEDA, Kan HIGASHIYAMA

### Summary

Non-family-type farm succession has been attracting attention in recent years as an effective way to compensate for the shortage of bearers for agriculture and to maintain local resources, such as farmland, by transferring the resources to unrelated persons, even if there is no successor in the family. Non-family-type farm succession has two aspects—new entrants and management succession—and many problems remain to be solved in the implementation. This paper focuses on the case of Daichi Ltd, a subsidiary of JA in Tsubetsu, Hokkaido, in order to clarify the role of related organizations in facilitating non-family-type farm succession. It is clear that Daichi has contributed to the establishment of a support system for non-family-type farm succession in the region and has become the core of the system, playing a role in building and maintaining trust between transferors and successors, and thereby addressing issues and contributing to the facilitation of management succession.

### 1. はじめに

日本農業は担い手の急速な減少と高齢化という課題を抱えており、日本の農業生産力を維持していくためには新規就農を促し、農業の担い手を確保していく具体的な施策を講じていくことがますます必要になっている。

新規就農の形態は様々であるが、農外からの新規就農の一つのルートとして近年注目されている形態が第三者経営継承である。山本他(2012)による第三者経営継承の定義は「後継者不在の家族経営において、家族以外の第三者に対して、継承前とほぼ同様の事業が可能となるような形で、無形の経営資源および有形・無形の経営資源の利用に関する権限を継承するもの」であり、本稿でも同様の理解を前提とする。北海道においては、(公財)北海道農業公社(以下、農業公社)が第三者経営継承のマニュアルを作成しており、その

『第三者農業経営継承ガイドブック』の中では「北海道では農業の高齢化が進み、後継者がいないままリタイアしていく農業経営の中には、優れた経営が少なくありません。経営資産が散逸することは、経済的な損失だけでなく、地域農業の衰退および農村の定住人口の減少など、地域社会にとっても大きなダメージとなります。このような状況の中、第三者経営継承を進めることが、担い手確保の解決策として大きくクローズアップされてきました」と述べ、第三者経営継承の重要性が示されている。実際に東山(2016)の研究によれば、酪農の第三者経営継承を実現するために設立され、積極的な取り組みを行っている農業者組織「R&Rおんねない」が存在する北海道美深町恩根内地区では人口182名に対して22名が新規就農者家族の構成員であり、12%の割合を占める。さらには中学生以下の子供11名は全員が新規就農者家族の構成員であり、第三者経営継承の実現によ

り定住人口を確保できているという実例が示されている。

本稿では、新規就農の一つの形態であると同時に、地域資源である農地等を存続させる手段として認識され、近年推進されている第三者経営継承をテーマとして分析を行っていく。第三者経営継承は特に酪農において多くの事例が確認されており、これまでも多くの研究がなされてきた。しかし、その実現には多くの障壁が存在しており、新規就農者に占める割合は1割にも満たないのが現状である。そこで本稿では、第三者経営継承を推進するための手法を探るため、北海道津別町において行われた酪農の第三者経営継承を事例とし、その事例において先進的な取り組みを行っているJAの子会社である有限会社だいちがどのような役割を果たし、第三者経営継承を円滑化したかについて明らかにする。

## 2. 第三者経営継承の特徴と課題

### 1) 第三者経営継承の二面性

この節ではまず第三者経営継承がもつ二面性について指摘する。第三者経営継承は新規就農の一形態、さらにそのうちの新規参入であるという側面と、経営継承の一形態であるという側面の2つの側面をもっている。他の新規就農の形態と比較すると、親元就農は家族経営体の一構成員となることであって、農地や資金を独自で調達して就農後直ちに経営者となるわけではない。雇用就農も同様で、新規参入の側面は持っていない。しかし、親元就農は将来的に親から経営を継承する可能性、雇用就農は法人の経営者となる可能性があり、将来においてではあるが経営継承の側面は持っている。独立就農は農地や資金を独自で調達

し、就農と同時に経営者となるため新規参入の側面を持つが、ゼロから新たな経営を始めるので経営継承の側面は持たない。つまり第三者経営継承による就農は、土地や資金を独自に調達し、就農と同時に経営者として経営を開始するという新規参入の側面と、既存の経営の有形資産と無形資産の両方を継承するという経営継承の側面の、2つの側面を持っており、両方の観点からの検討が必要である(第1表)。本稿では、第三者経営継承に関する様々な要素をこの2つの側面に分け、検討していく。

### 2) 第三者経営継承の課題

第三者経営継承は二面性を持つために、経営継承を伴わない新規参入の形態である独立就農や、家族・親族間の経営継承にはない特有の課題が存在している。先行研究によって指摘されている課題は四点存在し、それらを分類すると、経営継承という形態によって新規参入を行うことにより発生する課題が一点、第三者間で経営継承を行うことによって発生する課題が三点ある。

まず経営継承という形態によって新規参入を行うことにより発生する課題として、継承者が経営開始時から高い経営者能力を求められることが挙げられる。山本ら(2012)が指摘するように、独立就農であれば自らの経営能力に応じて規模を徐々に拡大していくことになるが、第三者経営継承による就農ではある程度まとまった規模の経営を継承するため、開始時から比較的大きい規模で経営を行わなければならない。継承者の能力をオーバーした経営を継承しても結局は規模を縮小せざるを得ず、せっかく継承した農地や機械を十分に生かせないことになってしまうため、就農前の研修等によって事前に経営者能力を養成してお

第1表 就農形態ごとの特徴

就農形態	新規参入の側面	経営継承の側面
第三者経営継承	○ 移譲者より経営を譲受	○ 前経営者の経営を継承
親元就農 雇用就農	× 農家や法人の構成員となる	△ 将来的な継承の可能性
独立就農	○ 有形資産を取得	× 新規の経営を立ち上げ

出典：筆者作成

くなどの必要がある。

次に、第三者間で経営継承を行うことによって発生する課題の一つとして、自分の希望に沿った相手が見つかったとしても、両者間で信頼関係を構築し、維持していかなければならないことが挙げられる。第三者経営継承では、経営継承を進めている段階で移譲希望者と継承希望者の信頼関係が崩れて継承が失敗するという特有のリスク（経営継承失敗リスク）を抱えており、これは移譲希望者、継承希望者の双方に不利益をもたらすため、極力回避する必要がある。第三者経営継承において無形資産が無償で譲受されることは大きなポイントの一つであるが、柳村他（2012）が「親子間継承では血縁関係に基づいて経営資産が無償で譲受されるが、第三者継承ではそれに相当する関係が存在しない」と述べているように、無形資産の無償譲受は移譲希望者と継承希望者の両者間における信頼関係の構築を前提としている。両者間の信頼関係構築を妨げる要因の一つとして、有形資産の評価方法や経営の譲渡時期、譲渡方法など利害が対立しうる事項について当人たちが合意を形成する必要があるというハードルがある。それらの合意形成のため協議をする期間に両者の間に不信感が生まれてしまうと、そのまま継承失敗となってしまうことになる。信頼関係の構築・維持は第三者経営継承が乗り越えるべき最も重要で、対処が難しい課題である。

経営継承の側面からの課題の二つ目として、移譲者の負担を軽減することが挙げられる。柳村他（2012）は「農業経営の無形資産譲受には、移譲者と継承者の共同従事（伴走）による数カ月から数年にわたる研修が必要」で、「無形資産を譲り受ける継承者は労役・金銭・精神面での負担が求められるが、移譲者についても同様」であり、「特に移譲者が負担する費用を回収できない場合が多い」と述べている。移譲者は無形資産の譲受に当たって報酬を得られない上に、継承者に賃金を支払うなど費用を負担する場合もあり、また、技術指導のプロでもないため研修指導には苦労が伴う。離農農家に継承を伴わない離農ではなく第三者経営継承による離農を選択してもらうためには、このような負担を軽減していく必要がある。

経営継承の側面からの課題の三つ目として、移

譲希望者と継承希望者のマッチングが難しいという課題がある。梅本他（2009）は、経営継承において移譲希望者と継承希望者のマッチングがまず重要で、「お互いについての情報の提供として、どこに事業を譲ってもらえる経営があるか、あるいは、事業を引き継ぐ方式での新規就農を希望する者がいるかなどが分かるシステムを構築する必要がある」と述べている。マッチングの相性によって経営継承失敗リスクが高まる恐れがあるという課題が存在しており、第三者経営継承を円滑に行うためにはこのマッチングを適切に行うことが必要である。

以上のように第三者経営継承による就農では従来の親元就農や独立就農には見られない特有の課題が存在している（第2表）。一方で、新規参入に対する支援体制が充実したものであっても、その多くは独立就農を対象としたもので、それらの特有の課題には対応できない。これらの課題が実際にどのように対処されるかについて探るため、第三者経営継承を円滑化した事例を通して関係機関がどのような役割を果たしているかについて次節以降で分析を行う。

### 3. 調査事例の概要

#### 1) 津別町の概要

調査対象地である津別町は北海道のオホーツク管内に位置し、面積は約700km<sup>2</sup>、人口は約4,700人（2018年当時）である。町内の85%を林野が占め、農業と林業が主な産業である。農業の特徴としては畑作と畜産が盛んである。耕地のうち水田の面積はわずか0.5%で、ほとんどが畑地であり、2019年市町村別農業産出額（推計）によると農業産出額は112億2千万円、そのうち麦や野菜類、いも類などの耕種は合計で58億2千万円となっている。また、畜産の合計産出額は54億円であり、特に肉用牛や乳用牛の飼育、繁殖が行われている。

次に、津別町における年齢別の農業就業人口の推移（第1図）を見ておくと、ほとんどの世代において減少傾向にあり、かつ全体としては総数が減少していること、高齢化が進んでいることが分かる。2000年から一貫して山を形成しているのは昭和20年代生まれの人々であり、その世代がここ

第2表 第三者経営継承における課題

課題	要因
継承者が経営開始時から高い経営者能力を求められる	比較的大きい規模での就農
移譲者と継承者の信頼関係の構築・維持	関係崩壊による経営継承失敗リスク
移譲者の負担軽減	研修の際の精神的・金銭的負担
移譲者と継承者のマッチング	ミスマッチによる経営継承失敗リスク

出典：筆者作成

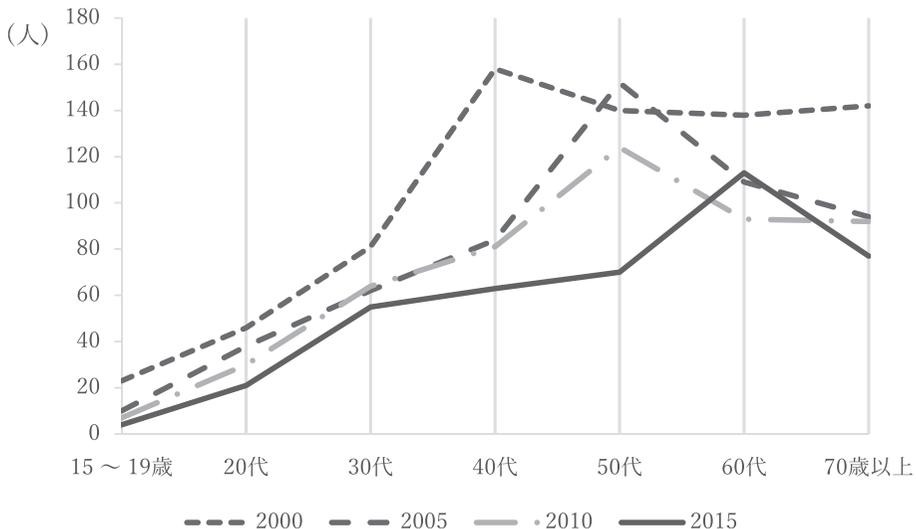
20年の農業の核となっていたと言えるが、その世代も加齢と共に2020年には60代後半に位置し、引退する時期に差し掛かっている。一方で経営を継承する世代である40代以下の世代は希薄であるため、昭和20年代生まれのリタイアに備えて新規就農者を確保し、経営を円滑に継承していく必要に迫られているということが言えるだろう。

津別町では新規就農を促進するため、関係機関によって農業新規参入者推進委員会が設置され、新規参入者の受入と就農準備、研修等就農に至るまでの指導、助言を行っている。同委員会はJA、農業改良普及センター、農業委員会、津別町担い手センターによって構成され、研修地や就農地の決定、技術指導、就農資金支援をそれぞれ行っている。また、津別町では、農業新規参入者誘致条例によって新規参入者の要件（注1）を満たし、

町長によって新規参入者の認定を受けたものに対し、補助金および利子補給金を交付している。補助金の内容は、①農用地や農業用施設等の賃借料の4分の1を3年間交付すること、②500万円を限度として経営自立安定補助金を交付すること、③経営開始後の翌年から3年間、経営開始年度に取得した資産のうち直接営農に供する資産に課税される固定資産税相当額を補助金として交付すること、④経営開始年度から2年以内に営農に要する経費のために借入した資金のうち、利率が2.0%を越える資金に対し、その超える利率のうち2.0%以内について5年間に限り利子補給を行うことの4つである。

2) 有限会社だいちの概要

本稿では2018年11月から2020年12月にかけて津別町で実施された第三者経営継承を事例として取



第1図 津別町の年齢別農業就業人口の年変化

出典：農林水産省「農林業センサス（2000，2005，2010，2015）」より筆者作成

り上げ、その支援を行った農協出資法人である有  
限会社だいち（以下、D社）の果たした役割に注  
目した。D社が果たした役割を明らかにするた  
め、2020年11月に移譲者T氏と継承者O氏、D社  
の担当者に聞き取り調査を行い、2021年7月にも  
その担当者に改めて調査を行った。

D社は、1999年に負債を抱えたまま離農した酪  
農家の農地や牛舎等資産を有効活用するために、  
新規参入者等へ円滑に譲渡することを目的とし  
て、2000年1月に津別町農業協同組合（以下、  
JA）の出資によって設立された農協出資法人で  
ある。これまでに4例の新規参入者への牧場の橋  
渡しを行っている実績があり、新規参入者が酪農  
家として専業経営を確立させるための地域的支援  
の中核となってきた（第3表）。また、2007年  
にはJAの子会社となり、2014年にはD社の傘下  
にTMRセンターが設立された。調査時点では10  
人の従業員で粗飼料収穫や馬鈴薯の播種・収穫な  
どのコントラクター事業や、町内12戸の酪農家  
に毎日飼料を供給するTMR事業などを行い、津  
別町における営農サポートの中心的な役割も果  
たしている。D社の酪農新規参入支援の内容は、  
離農農家から新規参入者への一括的な牧場の  
橋渡し、農業改良普及センターやJAと協力し  
た営農指導、就農後五年間の継続的な助言など  
がある。これまでの4件の就農形態は独立就農  
であったため、本事例はD社にとって初めての  
第三者経営継承による就農への支援であった。  
しかし、独立就農への支援と共通する部分も  
多く、これまでに蓄積されたノウハウを生か  
しながら、第三者経営継承への

支援を行った。

### 3) D社の牧場橋渡し事業

D社がこれまで行ってきた独立就農に対する  
支援のうち、その大きな特徴となるのは一度  
D社が農地や牛舎、牛を含めた牧場を一括で  
購入し、設備を整えた後に新規参入者へと  
譲渡するという牧場の橋渡し事業を行って  
いることだ。そしてまたこれと同様の手法  
によって本事例の第三者経営継承でも継  
承者から移譲者へと牧場が橋渡しされて  
おり、第三者経営継承に対してJAの子  
会社がここまで踏み込んだ支援を行うの  
は非常に稀なケースと言える。聞き取り  
調査を基にその橋渡しの概要について述  
べていく。

これまで行われてきた牧場の橋渡しでは  
前経営者から新規参入者が経営を継承し  
た事例はなく、前経営者の離農と新規参  
入者の経営開始時期には開きがあり、有  
形資産のみの獲得による参入であるため  
、新規参入の形態としては独立就農であ  
る。D社は離農農家の農地や牛舎、家畜  
を一括で買い取り、買い取った牧場を参  
入希望者に研修のかたちで実質的に経営  
させ、独力で経営が可能になったと判断  
されれば、前経営者から買い取った価格  
に機械や施設の補改修の費用を上乗せし  
て、一括で売却する。ただし、新規参入  
者は研修の際にD社の従業員として牧場  
を運営することになり、その牧場により  
得られた利益と新規参入者に支払われ  
る給料の差額は設備投資費用に充てられ  
るため、売却する際の価格はその分だけ  
減額される。これまでの新規参入希望  
者は酪農ヘルパーなどによって酪農の  
経験があり、研修後牧場を譲渡された  
以降はD社及び農業改良普及センター  
やJAの畜産部、酪農振興会などの関係  
機関・組織の協力を得ながら経営を行  
っている。これまで牧場を譲渡された  
新規参入者は経営を安定化させており  
、牧場の橋渡しは成功していると言  
える。

JAにとっては負債が不良債権化する  
ことを防ぎ離農農家の農地や牛舎等資  
産の有効活用を図るだけでなく、組合  
員を維持し、未来の販売手数料収入を  
確保するというメリットが存在している。  
また、事業を継続できるので、農地の  
荒廃や施設の劣化を防ぐこともでき、  
その牧場を購入する新規参入者にと  
って参入しやすい環境づくりができ

第3表 D社の事業

西暦	主な出来事
1999	負債を抱え離農する農家の発生
2000	JAの出資により設立
2003	1件目の橋渡し（負債離農牧場）
2004	2件目の橋渡し（後継者不在牧場）
2005	3件目の橋渡し（負債離農牧場）
2007	JAの子会社になる
2011	4件目の橋渡し（負債離農牧場）
2014	TMRセンター事業の開始
2021	5件目の橋渡し（第三者継承牧場）

出典：現地ヒアリングに基づき筆者作成

ていると言える。離農農家の牧場を、中断期間を作ることなく新規参入者に継承していく方策としても有効であると言える。

本事例では前経営者（移譲者）の離農と新規参入者（継承者）の経営開始時期に開きがなく、牧場の譲渡だけではなく技術などの無形資産の譲渡を伴っている第三者経営継承による就農であるという点でこれまでの牧場の橋渡しと異なっている。一方で、D社が前経営者（継承者）より牧場を丸ごと買い取り、整備等をしたうえで新規参入者（移譲者）に売却しているという点や、橋渡しに際しD社に損益が発生していない点、D社が牧場を所有している期間に設備投資を行っている点は共通している。これらの点においてこれまで独立就農支援において成功してきた牧場の橋渡しのシステムが、今回の第三者経営継承支援においても応用されているということが出来る。

また、独立就農に対する支援の際に行われてきた就農後の経営指導、関係機関の調整についても同様に今回の第三者経営継承でも行われている。D社の関与がもたらした経営継承円滑化に対する効果については以降の節で詳しく述べる。

#### 4) 移譲者と継承者について

本事例で移譲者となるT氏は2020年の調査時点ですでに71歳で、高校卒業後に就農し、40歳の時に父親から経営を引き継ぎ、2019年4月にD社に牧場を売却するまで牧場の経営者であった。子供は三人いるがいずれも就農の意向はなく、後継者が不在であった。牧場では搾乳牛を55頭、育成牛や子牛を含めると約100頭の飼養を行っていた。引退を決めたのは高齢になり作業が辛くなったことと、継承者のために良い状態のまま牧場の継承を行いたかったことと述べていた。牧場売却前までは牧場に隣接した住居に住んでいたが、売却と共に住居を継承者に譲渡し、牧場とは離れた市街に移り住んだ。継承者のO氏との関係は良好で、O氏が自力で経営を開始した後もO氏の経営を見守りつつ、要望があれば手助けをすると述べていた。

一方、継承者となるO氏は2020年の調査時点で36歳で、隣の酪農家に生まれ、道内の農業高校酪農科（当時）を卒業し、それ以降は酪農ヘルパーなどで酪農に従事してきた。10年以上前に津別町で働いたこともあり、経営を継承することが

決まるまでの5年間も津別町の酪農ヘルパーとして働いており、T氏の牧場で作業したこともあった。以前から独立して酪農経営をしたいという意向があり、実家が2013年に離農していたことや、津別町に新規就農者を歓迎して受け入れるような地域性があったことなどを理由として、D社の声掛けをきっかけとしてT氏の牧場を継承する決意を固めた。2018年の11月から2019年の3月はT氏経営の従業員として、D社がT氏から牧場を買収した2019年の4月からはD社の従業員としてT氏の下で研修を受け、2021年1月に牧場をD社から買い取り独立した。酪農ヘルパーの経験や研修によって酪農の技術は習得しているものの、経営に関しての研修は受けておらず、今後は関係機関のサポートを得ながら経営を行っていく意向である。前述の通りT氏との関係も良好で、生産者グループである酪農振興会に入会し、地域住民との集まりにも参加しており、地域社会へも問題なく溶け込んでいる。

#### 5) 参入のプロセス

O氏は2018年11月より翌年3月まではT氏の従業員として、2019年4月からはD社の従業員として研修を受け、2021年1月にJAからの資金融資を受けてD社より牧場を購入し独立した。T氏の従業員として研修を受けた期間はT氏により給料が支払われており、研修費用はT氏が負担する形となっていた。また、D社の従業員として研修を受けた期間はD社より給料が支払われていたが、T氏の研修指導へは無報酬であった。経営継承の時期はD社が実際に独立して経営を行なえるかどうかをO氏の研修の状況を見て判断した。

牧場の売買はまずT氏とD社の間で行われ、機械は業者による査定、建物は固定資産評価額、牛は北海道農業協同組合連合会（ホクレン）の査定により算出された評価額でやりとりされた。その他細かい機械などについても物件ごとに物の程度や利用状況を確認し金額の交渉が行われた。住宅はT氏の意向で無償贈与され、農地は借地として貸し出される形となった。D社は買い取った牧場をO氏の希望に沿って改修し、住宅はリフォームを行った上で、取得額に家のリフォーム代を上乗せした評価額でO氏に売却した。この際の大きなポイントは従来の第三者経営継承では牧場や住宅の売

買に関する交渉を移譲者と継承者が直接、もしくは関係機関の仲介を通して行っていたが、このケースではD社が一旦それらを移譲者から買い取りそのうえで継承者に売却するという形を取ることで、利害が対立する両者の交渉を全く不要とした点である。また、牧場の補改修は牧場購入後の生乳販売などによる利益とO氏への給料の差額で行われたため、D社の負担も購入時の上乗せもなかった（第2図）。

#### 4. 有限会社だいちによる第三者経営継承の円滑化

第2節で述べたように第三者経営継承の検討においては新規参入と経営継承の二つの側面から検討を加えることが必要であり、克服すべき具体的な課題の四つのうち信頼関係の構築・維持と、継承者が経営開始時から高い経営者能力を求められるという二つの課題がD社の取り組みによって対処されていた。以下で分析を加えていく。

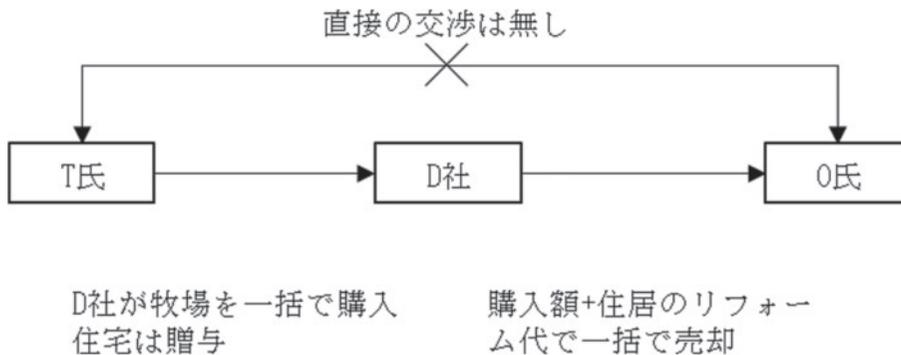
##### 1) D社の取り組みの検討と課題への対処－新規参入の側面－

まず新規参入の側面から検討すると、D社が移譲者との交渉を行うため、牧場の購入価格が調整されるという効果がある。今回の事例における継承者の負担は、現地の意向により詳細な金額については控えるが、同規模の牧場の売買よりも2割ほど割安となっている。これはD社が新規参入者の初期投資費用を抑制するために移譲者と交渉を行った結果である。D社は経産牛1頭当たり150万円を越える負債（借入金）があると経営が成り

立たないという北海道酪農畜産協会の試算を基に、買取総額が経産牛一頭につき150万円を超えるものについては継承者の負担が大きくなってしまいうため購入しないという基準を設けている。実際にD社による牧場の買取を希望したものの、価格の面で折り合いがつかず売買が行われなかったという事例もある。このような交渉は地域において新規参入を促進する機関としての役目を持つD社にしか出来ないことであり、継承者の参入時の初期投資費用抑制と、継承後に経営破綻するリスクを軽減するのに多大な貢献をしていると言える。

また、D社の関与によって資金調達が容易になっていることが言える。継承者は十分な貯金や資産がある場合が少なく、一般的に資金を調達するのが困難であるが、D社が後ろ盾となることでそれが解消される。D社が研修の際に継承希望者の営農能力を見て牧場譲渡の可否を決定していることに加え、経営が安定するまではD社が継承者に対してアフターフォローを行っていることで、JAも安心して資金を貸すことができる。実際にO氏は牧場購入の代金をJAからの借り入れによって調達している。D社という後ろ盾があることによって継承者は資金調達が容易になっている。

さらに、D社はこの事例において、継承者の経営破綻リスクをコントロールする役割を持っている。そもそもD社は継承希望者の研修の状況を見て、継承希望者が酪農を安定して経営していけると判断した時にのみ牧場の譲渡を行うため、継承



第2図 牧場・住宅譲渡の流れ

出典：現地ヒアリングに基づき筆者作成

希望者が独力で経営が困難なほど過大な規模の牧場が譲渡されてしまうことを未然に防いでいる。また、補改修などは継承者の希望を聞きつつ、経営を圧迫しない程度にD社がコントロールしながら行った状態で継承者へ売却されるため、参入直後の過剰な設備投資も防ぐことができる。新規参入者の適性判断と設備投資のコントロールに加え、経営継承後五年間はD社が経営への助言を行っており、継承者が経営をスムーズに安定化させられるような体制が整っている。

以上より新規参入の側面から検討するとD社の取り組みによって初期投資費用が軽減され、資金調達も容易となり、継承者の能力の見極めと継承後の経営のフォローが行われているため、克服すべき課題の一つである継承者が経営開始時から高い経営者能力を求められるという課題に有効に対処していると言える。

**2) D社の取り組みの検討と課題への対処—経営継承の側面—**

次に経営継承の観点から検討すると、課題の一つである移譲者と継承者の両者の関係を維持することにD社の関与が有効に働いていると考えられる。その要因となるD社の役割は二つあって、一つは移譲者と継承者を直接交渉させないことが挙げられる。移譲者にとっては牧場の売却価格はなるべく高い方が良く、継承者にとってはなるべく安く取得できた方が良いため、本来両者の利害は対立している。そこでD社が間に入り、移譲者、継承者とそれぞれ別に交渉を行い、牧場の継承を進めていく形を取ることで関係構築・維持の阻害要因である利害が対立する両者の交渉を排除でき、信頼関係崩壊による経営継承失敗リスクを軽減していると言える。二つ目の役割

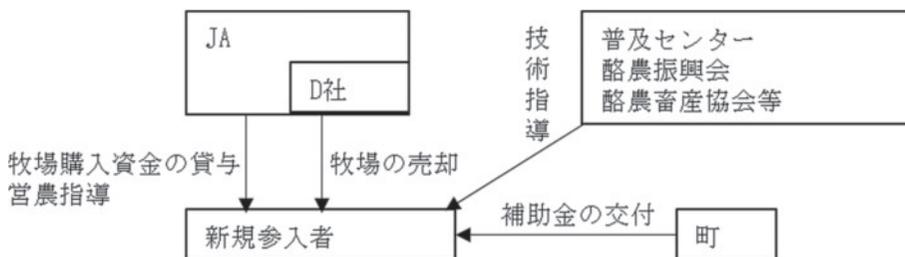
として移譲者・継承者のそれぞれの話を聞き、仲介役となることが挙げられる。第三者間の関係性は些細なことがきっかけで崩れてしまうことがあるので、D社の担当者が互いの話を聞き、両者の関係がうまくいくように調整することで、両者の関係が崩壊し、経営継承が失敗するリスクを軽減する。実際に移譲者T氏と継承者O氏の間これまで大きな問題は発生してこなかったが、O氏はD社担当者の存在が良い影響をもたらしていたことを実感していた。第三者間で経営継承を行う際の最大の課題となるのが信頼関係の構築・維持であるが、D社は直接的にもそれに寄与することによって、経営継承を円滑に進める効果を発揮している。

更に、D社は地域的支援体制の核となることによって、継承以降も含めたその支援体制の構築において役割を果たしている(第3図)。第三者経営継承においては関係機関をはじめとする地域を挙げた支援体制の存在が非常に重要であるが、実際にそれを構築するのは難しい。事例地域においては、D社が移譲者と継承者の双方とコミュニケーションを取りながら、JAや農業改良普及センター、酪農振興会、酪農畜産協会等の他の関係機関と協力することによって、地域的支援体制を構築するのに非常に大きく貢献している。

このように第三者経営継承にD社が関与することでこれまで第三者経営継承が持っていた課題に対応し、より継承を円滑に進めることが可能になっていると言える。D社の関与とその効果、対処された課題をまとめたのが第4表である。

**3) D社事業の成立要因と他地域への波及**

D社の関与によって経営継承を円滑に進めることが可能になっていることは以上で述べてきた



第3図 津別町における地域的支援体制

出典：現地ヒアリングに基づき筆者作成

が、最後にこのような事業が成立した要因と支援体制の展開について検討する。

事業の成立要因として、3点を指摘することができる。まず第1に、JAの積極的な関与が挙げられる。この事業には牧場をいったん購入するための多額の資金や、酪農経営に熟知し、牧場売買の交渉を行うことができる人員が必要であり、それらはJAによって提供されている。また、この事業はJAの組合員を減らさないことを目的に行われており、事業単体で利益が出るものではない。そのような短期的には利益が出ないが、長期的かつ地域全体として必要な事業に対して資金の拠出や人員の配置を行なおうという姿勢を持ったJAの存在は、この事業にとって不可欠であったと言える。第2に、離農者の情報と新規参入希望者の情報が集約されていることである。第三者経営継承においては移譲者と継承者のマッチングが非常に重要であるため、両者の情報を一元的に集約する必要がある。津別町ではD社が酪農家の離農希望者と酪農新規参入希望者の情報を有しており、両者のマッチングを行うことができるようになっていた。第3に、新規参入者支援のノウハウを有していたことも指摘できる。D社は本事例以前にも4件の新規参入支援を行っており、牧場の橋渡しなどそのノウハウが蓄積していた。そのノウハウを前提に、第三者経営継承の最も重要な課題である移譲者と継承者間の信頼関係の構築・維持に努めたことによって、本事例のような支援が可能となった。

そして、このような支援体制を他地域でも構築するためには、それぞれの地域で移譲者と継承者のマッチングや、信頼関係構築・維持の機能を果たす主体が不可欠だと言える。そしてその主体としては地域の農業振興公社や事例のような農協出資法人、また、例えば担い手育成協議会のように、新規就農支援を行うために設置されている組織が期待できる。これらの機関・組織が中心となって、地域の農業者やその他農業関連機関を巻き込みながら支援体制を構築することが必要である。また同時に、そういった支援のノウハウを共有することも重要である。第三者経営継承はこれまであまり多く実施されてきた形態ではないため、地域にノウハウが蓄積していない。北海道で言えば農業公社のような、全道レベルの農業振興機関がノウハウを蓄積し、地域の主体と共有していくことが必要である。

## 5. まとめ

第三者経営継承は不足している農業の担い手を確保しつつ、地域資源である農地などの経営資源を後継者が不在でも第三者に継承することで維持していくのに有効な方策であるとして、その推進が図られてきた。しかし、第三者間で資産をやり取りすることになるため乗り越えるべきハードルも多く、これまで多くのケースが途中で失敗してしまっており、制度的な支援も難しいというのが現状である。そのような中で、本稿で取り上げた事例ではD社の取り組みによって、第三者経営継

第4表 D社の関与による効果とそれによって対処された課題

D社の関与の内容	効果	対処された課題
移譲者との売買交渉	初期投資費用の軽減	継承者が経営開始時から高い経営者能力を求められる
継承者の後見	資金調達易化	
継承者の適性判断	経営破綻リスクの低下	
設備投資のコントロール		
経営継承後五年間の経営への助言	関係崩壊の要因排除	移譲者と継承者の信頼関係の構築・維持
移譲者と継承者の直接交渉不要化	関係維持への直接的寄与	
両者間の関係調整	地域的支援体制の核となる	地域的支援体制の構築
移譲者・継承者との密なコミュニケーション		
関係機関同士の調整		

出典：筆者作成

承が円滑に進められた。

D社の役割は大きく三つに分けられ、一つは継承者が経営開始時から高い能力を求められることへの対処である。継承者に代わって移譲者と牧場の売買交渉を行うことによる初期投資費用の軽減や、継承者を後見することによる資金調達の容易化、継承者の能力を見極めることなどによる経営破綻リスクの低下によって、それを実現した。二つ目は移譲者と継承者の間の信頼関係を構築・維持することによって貢献したことである。第三者経営継承において最も重要である両者の関係維持であるが、D社は両者の直接的な売買交渉を不要にしたこと、両者の間に立って関係を調整したことによってこれに対処した。三つ目は地域的支援体制の核となり、その構築に寄与したことである。継承者が牧場を譲受し、その後経営を軌道に乗せていくには地域を挙げた支援が必要不可欠である。D社が関係機関同士の調整を行うことによって地域的支援体制の核となり、第三者経営継承を円滑に進めることを可能にした。このようにしてD社は津別町において第三者経営継承の円滑化に寄与したが、一方で、第二節で指摘した課題のうち移譲者の負担軽減と、移譲者と継承者のマッチングに関してはD社の取り組みでは対応できていない。移譲者の負担軽減について、本事例では移譲者は研修期間に従業員として給料を支払ったり、無償で技術指導を行ったり、経営継承を行わなければする必要のない負担を背負った。離農農家に第三者経営継承による離農という選択を促すためには、このように移譲者個人が負っている負担を軽減する必要がある。また、マッチングに関してもD社によって津別町における個別のマッチングは可能であるが、広範囲におけるマッチングには別途対応が必要である。マッチング数を上げるためには、離農農家、新規参入者に対して第三者経営継承による離農、就農というルートがあることを提示し、移譲希望者及び継承希望者の数を増やしていく必要がある。

以上を踏まえ、今後第三者経営継承を推進していくためには、先行事例によってノウハウを蓄積し、農協や関係機関などが中心となってD社のようにそれぞれの地域で独自の支援体制を構築していく必要があると考える。

## 註

註1) 条例における新規参入者の要件は以下の4つをすべて満たしていることである。

1) 心身ともに健康で、経営責任者の年齢がおおむね23歳以上46歳未満の者で配偶者を有する者又はおおむね18歳以上60歳未満の同居の親族を有する者が、新たに農業経営を営むもの2) 畜産経営においては家畜飼育頭数が25頭以上の経営計画を有する者及び畑作経営においては、経営が維持できる農用地面積で経営計画を有する者3) 農業経営を維持・管理する能力と経験を有する者4) 前3号に定めるもののほか、特に町長が認めたもの。

## 引用文献

- 東山寛 (2016)「農業者組織による酪農経営の第三者継承の取り組み」『農業と経済』82(3)：92-99.
- 梅本雅・山本淳子 (2009)「失敗事例にみる経営間事業継承の成立条件」『関東東海農業経営研究』99：79-84.
- 山本淳子・梅本雅 (2012)「第三者継承における経営資源の特徴と参入費用」『農業経営研究』50(3)：24-35. [https://doi.org/10.11300/fmsj.50.3\\_24](https://doi.org/10.11300/fmsj.50.3_24)
- 柳村俊介・山内庸平・東山寛 (2012)「農業経営の第三者継承の特徴とリスク軽減対策」『農業経営研究』50(1)：16-26. [https://doi.org/10.11300/fmsj.50.1\\_16](https://doi.org/10.11300/fmsj.50.1_16)