

## リレーコラム

# 酪農における2つの継承問題

酪農における担い手育成を考える上では、「次世代への継承をどのように図っていくか」という視点が重要である。ただし、この「継承問題」には2種類の問題が含まれる。

継承問題の1つ目は後継者不足、つまり酪農経営が「継承できない」という問題であり、これに関しては本稿の後半で、その解決に向けた取り組みの1つである「第三者継承」について述べる。もう1つの継承問題とは、就農した後継者をどのように育て、経営を譲っていくかである。従来から1つ目の継承問題がクローズアップされがちであるが、2つ目の問題も忘れてはならないと思う。

### 後継者による経営継承問題

後継者への経営継承問題を忘れてはならない理由は2つある。「農家のあとつぎ」というだけで後継者が必ず就農するとは限らない時代になった。したがって、若い世代から見て魅力ある経営にしておくことが後継者確保の条件といえる。それには、一定の所得を確保できることとあわせて、意欲を持って仕事に取り組めることが重要であろう。

家族経営の場合、後継者は就農すればいずれ自分が経営者になることが決まっているが、それまでの間、どのような道筋をたどって一人前になっていくのを見通すことができれば、より意欲をもって仕事に取り組めるのではないだろうか。親の後ろ姿を見せていけばよいという考え方もあるだろうが、世代交代までのプロセスにおいて、後継者に何をどのように任せていくかを目に見える形で示していくことが、後継者のやる気にもつながるものとする。

理由の2つ目は、規模拡大が進む中で、後継者が経営者になるまでに身につけておくべき能力が多様化し、さらにそれぞれが高度化しているからである。酪農では、地域や農場に即した生産技術の習得や地域社会における信用力の獲得が不可欠であるが、これは一定の時間をかけながら先代から継承していくのが有効である。加えて、経営環境の変化が著しい近年では、後継者が外部から新たな技術・ノウハウを獲得してくることも必要になる。そのため、後継者が就農すれば経営継承がうまくいったと安心するのではなく、後継者の能力養成をいかに意識的・計画的に行っていくかが重要になるのである。

この能力養成は、日常の仕事の中でのOJTが中心になる。そこでは、先代や他の家族、従業員との役割分担を少しずつ変えることによって仕事の幅を増やしていく。これはすなわち、後継者への権限移譲を進めていくことでもある。

役割分担や権限移譲の進め方も一通りではない。先代と後継者が一緒に作業全般に関わりつつ、搾乳や育成牛の管理など特定の作業を後継者に任せ、その任せる仕事を徐々に増やしていくというのが一般的なやり方である。一方、このようなやり方とは異なり、後継者の就農後、早いうちに経営をすべて任せてしまった事例もある。先代と後継者の関係が良好ではなかったため、先代は早々に引退して後継者にすべて任せてしまうことでやる気を持たせようとしたのである。

家族経営協定や法人化も後継者の能力養成に活用できる。家族経営協定により役割分担が明確になるだけでなく、締結のための話し合いの中で双方の考え方や意向を改めて知ることができる。法人化についても同様に、経営の方向性やそれぞれの役割を明確にする機会になる。また、法人化の際に後継者を社長に登用することで、後継者のやる気を引き出そうとした事例もある。このように後継者の能力養成には様々なやり方があるが、いずれの場合も早め早めに後継者に任せていくことが重要である。



山本 淳子 (やまもと じゅんこ)  
農業・食品産業技術総合研究機構 主任研究員

### 第三者による経営継承問題

酪農における継承問題のうち、もう一方の「継承できない」問題は大規模経営にまで広がってきている。経営が次の世代に継承されないと、それまでに整備された施設・機械が有効に利用されず、蓄積された高度な技術・ノウハウも引き継がれないし、もちろん地域農業にも影響を与える。

このような中で酪農に新たな人材を呼び込もうと、様々な取り組みが始められている。その1つが、家族ではない人(新規参入者)へ経営を継承する「第三者継承」である。この第三者継承は、新規参入者へ農地や施設をただ売り渡す、あるいは貸し付けるのではなく、経営に必要な技術・ノウハウ、地域での信用なども引き継がせているのが特徴である。

近年、農業を新しく始めたいと考える人が増えてきているが、経験の少ない新規参入者が独自に農地・施設や技術を獲得していくというやり方では、十分な所得を得られるまでに長い時間がかかる。特に酪農では、新しく農場を建設するには多額の初期投資が必要となるが、すでにある経営を「居抜き」で継承すること、さらにその農場に固有の技術も先代から引き継ぐことで、経営をスムーズに開始できる。

酪農での第三者継承は最近、北海道で増加してきている。ある事例では、新規参入者が継承予定の牧場で1年間、実践的な研修を行った後、農地、機械・施設、乳牛、住居を有償譲渡により継承し、元経営者は町へ転居した。資産の買い取りにあたっては農場リース事業等の各種支援制度を利用した。また、役場や農協、地域の農業者らによって、基礎的技術の習得支援(研修)の他、資産額の評価、譲渡価格等に関する元経営者と新規参入者の意見の調整など、様々な支援が行われた。

ただし、実際には失敗事例も見られる。第三者継承は血縁関係のない者同士の継承であるがゆえに、従来の家族内の経営継承にはない難しい面も多いのが実態である。

第三者継承の成功に向けたポイントの1つはマッチングである。第三者継承では技術習得のため経営を譲る側(移譲者)と引き継ぐ側(継承者)が一つの経営に携わる期間が生じることから、経営に対する考え方が一致しているかなど、両者の相性を見極める必要がある。また、互いの不安を解消し、信頼関係を築くための取り組みも重要である。そのため、経営の継承時期やその方法について、あらかじめ文書にしておく他、常に意思疎通を図っていく必要がある。

さらに第三者継承では、農地・施設の移譲方法や譲渡額の決定など、双方の利害が一致しない場面が多い。これに対しては、当事者だけで協議するのではなく、関係機関などが調整役を担うことが重要である。その際、経営を継承した後に、継承者(新規参入者)が一定の所得を確保しつつ、資産の継承に関わる借入金を返済していけるかという観点から調整を行うことが特に重要である。

このように、第三者継承には関係機関が果たす役割が大きい。そもそも、後継者がいない経営と酪農を始めたい人が出会う場が必要である。全国農業会議所では第三者継承の推進に向けて「農業経営継承事業」を実施している(<http://www.nca.or.jp/Be-farmer/farmon/>)。この事業は、移譲希望者と継承希望者のマッチングから、その後の研修を経て経営継承に至るまでを、地域のコーディネートチームとともに支援するものである。本事業を通して、第三者継承が新しい担い手育成の方式として展開していくことを期待している。