

# 大規模酪農専業地帯における家族経営の継承と経営展開

吉野 宣彦

## Succession Problem of the Family Farm in Dairy Farming Areas

Nobuhiko YOSHINO  
(September 1999)

### 1. 課題と対象の限定

家族経営における経営継承は、長期的な世代交代の過程となる。後継者が経営主である父から、様々な教えを受け、次第に経営主として自立する。同時に父は高齢化し、次第に経営主としての機能を低下させる。この世代交代がスムーズに進むことが経営継承の条件となる。

オーソドックスなパターンの継承は、次の局面に区分できる。まず幾人かの子供の内から、次第に後継者が確定する局面。そして後継者が農作業に参加して、技術を習得し、経営管理を学時期であり、経営主の機能が次第に後継者へ移行していく局面。さらに後継者に取引銀行や農協の名義が移行し、資産名義も変更する時期であり、社会的な経営継承がなされる局面になる。

ただし、これらの局面は、分離しているのではなく、連続的に次第に移行する。前の局面が次の局面に時期を同じくして次第に移行する。また、その時期は、採用される技術と無縁とは言えない。とくに酪農経営においては規模拡大が著しく進み、多くの固定的装備を要する。このため経営継承の諸局面でなされた方針の決定が、その後の局面に大きな影響を与える。酪農経営は経営継承の影響がダイナミックに現れる可能性を持つ。本稿では、経営継承が農業経営の再生産を揺るがす経営問題として現れるか否かを課題としている。例えば経営者が交代することにより、一定の技術水準を維持できない現状と考えるべきかという点の確認になる。仮にそうであれば、一定の技術水準を維持するための補完システムが必要になると考えることもできる。

以下ではまず第1に、酪農専業地帯で行われたア

ンケートをもとに、経営主の年齢階層ごとに、家族の就業や後継者の確保状況を比較することにより、経営継承の局面変化の時期を検討する。第2に、この局面ごとに、経営成果や意識を比較することにより、経営継承が経営展開に与える影響を検討する。さいごに、急速に規模拡大と技術革新が進んだ北海道酪農の経営展開が、経営継承にどう影響を与えるかを考察したい。

### 2. 経営継承の経過

#### (1) 経営主の年齢と家族労働力

家族経営の継承は、少なくとも家族の内部の就業状態の変化として現れる。経営主の高齢化に伴い、経営主夫婦は労働力としての機能を低下させる。同時に後継者は、次第に成長して労働力として参加する。さらに後継者が結婚することは、家族労働力が増加する契機となる。労働力の継承の時期は、家族労働力の確保水準に影響を与える。経営主の年齢変化に、労働力数はどう対応するかを、まず検討しよう(表1には集計した農家の概要が示してある)。

表2には経営主の年齢階層別に、家族人数と酪農従事者人数を、100戸当たりを単位に示している。酪農従事者人数は、さらにその男女別、年齢別に詳しく示してある。経営主を含め他の世代の従事者人数が示されている。経営主の年齢と家族人数、労働力数の関係について、以下の点を指摘できる。

第1に、家族人数は、経営主の加齢と山形の対応をしている。経営主の加齢に伴い、家族人数はまず増加して40~45歳でピークに達し、その後低下する。20~30歳では100戸当たり400人台でやや少ない。その後、次第に増加し、40~45歳で633人と最大値となる。その後は減少に転じ、50~55歳で再び

農業経済学科 農政・農村社会学研究室

Department of Agricultural Economics, Rural Sociology

1998年度酪農学園大学共同研究の助成を受けたものである。

本論は、1998年度酪農学園大学共同研究「農家および農業法人における農業経営継承問題の理論的、実態的解明」(研究代表者: 柳村俊介)の成果の一部である。

400人台となる。

第2に、酪農従事者人数は、家族人数と逆で、経営主と加齢と谷型の対応と成っている。最も従事者人数が多い階層は経営主が25～30代と若手になっている。家族人数がピークの経営主40～45歳は、従事者はボトムで、100戸当たり285人となる。さらに加齢した55歳以上の階層でも100戸当たり300人台とより多くの家族従事者となっている。

第3に、労働力と世帯員の人数はそれぞれ逆の動きをするため、40～45歳には、最も労働力が少ないにも関わらず家族人数は多いことになる。つまり最も扶養家族比率が多い時期を迎えることになる。

これらの動きは、年齢階層毎の従事者人数を詳しく検討することによって、加齢による就業変化や出

生・死亡といった家族のライフサイクルによることがわかる。

この点もライフサイクルの影響を強く受けていることを、以下のように男女別の家族員の年齢階層ごとに詳細に検討することによって明確にできる。

まず男子のみによって検討をすると、まず経営主の父世代が次第にリタイヤしていく過程が確認できる。経営主20代階層には、酪農従事者人数は20代と50代以上の2つのピークがある。20代の従事者は20代の経営者本人に当たる。もう一つのピーク、50代、60代は、経営主の父と見てよい。この父世代の労働力は、経営主25歳未満階層の90%が、そして35～40歳までは50%を超える農家で、経営主と酪農従事を伴にしている。しかし、経営主40～45歳階層

表1 経営主年齢別の経営概況

(単位：戸，%)

	合 計	経営主の年齢階層別									
		25 歳 未満	25 ～ 30	30 ～ 35	35 ～ 40	40 ～ 45	45 ～ 50	50 ～ 55	55 ～ 60	60 歳 以上	
集計戸数	289	8	19	52	69	56	31	26	19	9	
新酪入植 整備	合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	なし あり	73.4 26.6	87.5 12.5	63.2 36.8	67.3 32.7	75.4 24.6	73.2 26.8	74.2 25.8	80.8 19.2	68.4 31.6	88.9 11.1
経、地 面積規模	合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	40ha 未満	12.8	12.5	5.3	19.2	8.7	10.7	16.1	11.5	21.1	11.1
	40～60	47.1	50.0	36.8	42.3	50.7	44.6	38.7	65.4	52.6	44.4
	60～80	31.8	25.0	47.4	32.7	34.8	32.1	29.0	19.2	26.3	33.3
	80ha 以上	8.3	12.5	10.5	5.8	5.8	12.5	16.1	3.8	.	11.1
経産頭数 規模	合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	20頭未満	0.7	.	.	.	.	.	.	3.8	.	11.1
	20～40	15.2	12.5	.	21.2	14.5	10.7	9.7	23.1	31.6	11.1
	40～60	46.7	87.5	26.3	36.5	53.6	46.4	51.6	38.5	52.6	55.6
	60～80	26.6	.	42.1	32.7	23.2	28.6	29.0	26.9	15.8	11.1
80頭以上	10.7	.	31.6	9.6	8.7	14.3	9.7	7.7	.	11.1	
換算頭数 当たり 経営耕地 積	合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	60a 未満	24.6	12.5	47.4	28.8	26.1	28.6	16.1	19.2	5.3	11.1
	60～70	21.8	.	15.8	28.8	23.2	14.3	29.0	30.8	15.8	11.1
	70～80	22.5	25.0	15.8	21.2	21.7	23.2	22.6	19.2	31.6	33.3
	80a 以上	31.1	62.5	21.1	21.2	29.0	33.9	32.3	30.8	47.4	44.4
乳検事業	合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	無回答	1.9	.	.	3.5	.	.	2.8	.	5.0	20.0
	加入している	56.6	30.0	63.6	49.1	65.3	62.3	55.6	48.3	55.0	40.0
	加入していない	41.6	70.0	36.4	47.4	34.7	37.7	41.7	51.7	40.0	40.0
パーラー 施設	合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	無回答	0.6	.	.	.	.	1.6	.	.	.	10.0
	バケット	1.6	.	.	1.8	.	.	2.8	.	10.0	10.0
	パイプライン	90.9	100.0	90.9	96.5	92.0	88.5	80.6	96.6	90.0	80.0
	ミルクパーラー	6.9	.	9.1	1.8	8.0	9.8	16.7	3.4	.	.

(資料) 中央酪農会議『酪農全国基礎調査』92年のA農協管内の個表の集計による。

表2 経営主年齢別の家族と労働力

(単位：人/100戸)

	合 計	経営主の年齢階層別									
		25 歳 未満	25 ～ 30	30 ～ 35	35 ～ 40	40 ～ 45	45 ～ 50	50 ～ 55	55 ～ 60	60 歳 以上	
集計戸数(戸)	320	10	22	57	75	61	36	29	20	10	
家族人数	545	420	450	514	624	633	542	452	450	400	
酪農従事者合計	309	320	336	326	329	285	294	269	305	300	
うち 男性	16歳未満	13	10	18	14	15	8	25	7	5	—
	16～20	6	20	—	—	3	7	14	17	—	—
	20～30	18	70	91	5	—	2	8	31	60	30
	30～40	40	—	5	75	95	10	6	—	20	20
	40～50	29	—	—	2	—	82	97	17	10	—
	50～60	25	70	36	28	9	2	—	76	90	10
	60歳以上	34	20	45	49	51	33	3	7	—	90
うち 女性	16歳未満	11	10	9	7	12	10	17	14	—	20
	16～20	2	10	—	—	—	2	11	—	5	—
	20～30	16	20	45	37	13	—	3	10	15	10
	30～40	42	—	5	35	79	62	22	3	15	30
	40～50	25	30	9	2	—	36	72	59	40	20
	50～60	28	60	55	58	21	2	3	24	45	30
	60歳以上	20	—	18	14	32	31	14	3	—	40
酪農外農業従事者	8	—	36	5	—	3	6	3	20	50	
農外従事者	8	10	5	4	1	—	11	28	30	10	

(資料) 中央酪農会議『酪農全国基礎調査』91年のA農協管内の個表の集計による。

では35%程度に減少し、経営主45～50歳ではわずか3%に過ぎなくなる。経営主40代後半では、ほとんどが労働力としてはリタイヤしたと見てよいだろう。

また、後継者世代の就農が次第に進んでいく。経営主45～50歳では、父世代のかわりに若手の農業従事者が急速に増加する。従事者30歳未満は、経営主40～45歳では合計17%に過ぎないが、経営主45～50歳で合計47%に、経営主50～55歳階層では54%に達する。経営主40代後半からは、息子世代が就農を開始する時期にあたりと考えるとよいだろう。

こうして、酪農従事者は経営主40歳未満では、半数以上が経営主世代と父世代の2世代で構成される。また経営主45歳以上では、ほぼ半数以上が経営主世代と後継者世代の2世代で構成される。しかし40～45歳では、1世代で構成される、労働力の最も少ない時期となる。父世代はリタイヤし始めているが、後継者世代が未就農であることが重なることによる。

女子においては、経営主の年齢に近い世代にその妻が、そして父の世代に近い世代に母がおり、男子と同様に2つのピークが見られ、加齢と共に男子と類似した形で推移する。

この様に大規模酪農においても、家族のライフサ

イクルによって家族労働力の就業状態が大きく変化することを示すことが出来る。

## (2) 後継者の確保状況

後継者の確定と経営主の年齢は、いずれも長期の固定的な資金投下の判断材料として、重要な要素になる。後継者は果たして経営主が何歳の頃に確定しているであろうか。

表3には経営主の年齢階層ごとに後継者の確定状況を示している。後継者がいない農家の比率は、経営主が20代から30代にかけては80%に昇り、40代前半では55.7%、後半では17.2%へと急速に低下する。また対象者はいるが決まっていない農家の比率は、30代では20%に満たなかったのに対し、40代には前半では29.5%、後半では41.7%へと増加する。後継者がいるとの回答が、やや遅れて40代後半から27.8%に増加し、50代前半で半数を超え、後半には85%に至る。ただし後継者が経営主と一緒に酪農に従事しているという農家は、確定者が半数を超えている50代でも41.4%に過ぎない。後継者が決まっても必ずしも家族経営内で従事しているわけではない。

表4には後継者がいない、あるいは決まっていない農家について、その理由を示している。経営主が

表3 経営主年齢別の後継者の確保状況

(単位：戸，%)

	合計	経営主の年齢階層別									
		25歳未満	25～30	30～35	35～40	40～45	45～50	50～55	55～60	60歳以上	
集計戸数 (戸)	320	10	22	57	75	61	36	29	20	10	
16歳以上の酪農の後継者有無	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	無回答	2.8	20.0	4.5	3.5	1.3	3.3	.	.	10.0	
	いる	18.8	.	9.1	.	4.0	11.5	27.8	55.2	85.0	
	決まっていない	20.6	10.0	13.6	7.0	17.3	29.5	41.7	27.6	10.0	
	いない	57.8	70.0	72.7	89.5	77.3	55.7	30.6	17.2	5.0	
後継者の現在の仕事	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	無回答	72.2	100.0	81.8	93.0	85.3	75.4	61.1	41.4	10.0	
	一緒に酪農従事	14.7	.	9.1	.	2.7	4.9	22.2	41.4	75.0	
	他産業従事	1.3	.	.	.	.	.	6.9	10.0	.	
	学生	9.1	.	.	1.8	10.7	18.0	16.7	10.3	.	
	その他	2.8	.	9.1	5.3	1.3	1.6	.	.	5.0	

(資料) 表2に同じ。

表4 経営主年齢別の後継者がいない・決まっていない理由 (3回答・該当者のみ)

(単位：戸，%)

	合計	経営主の年齢階層別									
		25歳未満	25～30	30～35	35～40	40～45	45～50	50～55	55～60	60歳以上	
合計 (%)	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	
無回答	202.8	225.0	215.7	205.5	202.8	198.0	203.7	184.5	200.1	174.9	
本人が継ぎたがらない	4.5	—	—	—	1.5	5.7	7.8	38.4	—	—	
経営主が継がせたくない	2.7	—	—	—	2.7	5.7	—	7.8	33.3	—	
奥さんが継がせたくない	1.5	—	—	—	1.5	1.8	3.9	—	—	24.9	
本人が迷っている	8.7	—	—	—	—	11.4	27.0	38.4	—	99.9	
経営主が迷っている	4.5	—	—	1.8	1.5	11.4	3.9	7.8	33.3	—	
16歳以上の子供がいない	75.3	75.0	84.3	92.7	90.0	65.4	53.7	23.1	33.3	—	

(資料) 表2におなじ。

20代から30代まではほとんどが16歳以上の子供がいないとなっているように、後継者世代がまだ幼令期にある。40代になって「経営主が迷っている」「本人が迷っている」がそれぞれ10%台になり、50代前半でも本人が「継ぎたがらない」あるいは「迷っている」が38.4%にのぼっている。この様に40代前半から50代前半にかけて、後継者や経営主の迷う期間が生じ、この期間に後継者が決定していくと考えてよいだろう。

### (3) 経営継承の諸局面

以上の様に経営継承は、経営主の加齢にともない、次の大きな局面の変化を迎えると考えられる。

まず、40歳以前は、経営主が父から継承する局面

となる。この時期は、経営主と父とがともに作業に従事する例が多く、家族労働力は比較的充実しており、扶養家族も少なくなっている。この時期は仮に経営主の能力が未熟だとしても、父世代によって補われる可能性を考慮する必要がある。

そして、40代は、経営の継承者が確定する局面となる。この時期には継承者が未確定であることと、先代が高齢化するため労働力は少ない。しかしいずれも家族を構成するため、扶養家族は多い。労働力当たりの負担は大きくなる時期になる。ただし、経営者の能力として次第に成長しており、最も充実した時期を迎えていることにより、労力不足が補われる可能性を考慮する必要がある。

さいごに、50代以降は逆に経営主が後継者に継承する局面を迎える。経営主の父親世代は労働力とし

て機能せず、代わりに後継者世代が労働に参加する。父世代の死亡に伴い世帯員は減少する。経営主世代の労働能力は低下すると考えることもできる。しかし労働力数の増加、扶養家族比率の減少によって、補われることを考慮する必要がある。

この様に考えると経営継承という事象は、単に取引や資産の名義変更だけではない。継承者と被継承者との間に、長期間にわたって技術の継承が発生し続ける。ただし継承時の技術水準は、能力の未熟さが人数で補われる、逆に人数の少なさが能力で補われるといった、補合的な関係で維持されることを想定する必要がある。

### 3. 経営継承が経営展開に与える影響

つぎに、継承の局面が変化に伴う経営的な特徴を確認することから、経営継承が経営展開にどの様に

影響するかについて考察を進めていこう。

#### (I) 家計収支と労力不足の問題

既に検討したように40代の継承者の確定期には農業労働力は少なく、扶養家族は多い。このことは経営にどう影響するかという点から検討しよう。

表5には、酪農全体の仕事量に対して家族労働力に余裕があるか否かというアンケートの回答を示している。「やや不足している」と「非常に不足している」を加えると、60歳以上で70%と最も高い比率を占めている。これについて、40～45歳では62.3%となりかなり高い数字となる。この2つの年齢層以外はみな60%未満と少ない。

40～45歳の時期では、多くの家計費を少ない労力で捻出する必要がある。やはり労力的にも不足感が強くなる時期と考えて良さそうである。

表5 経営主年齢別にみた家族労力の余裕

(単位：%)

	合 計	経営主の年齢階層別								
		25 歳 未満	25 ～ 30	30 ～ 35	35 ～ 40	40 ～ 45	45 ～ 50	50 ～ 55	55 ～ 60	60 歳 以上
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
無回答	1.6	.	4.5	1.8	.	.	.	6.9	5.0	.
十分余裕がある	3.1	.	.	5.3	2.7	.	2.8	3.4	10.0	10.0
やや余裕がある	7.5	10.0	9.1	5.3	10.7	6.6	5.6	10.3	5.0	.
適正である	30.9	50.0	27.3	29.8	29.3	31.1	33.3	34.5	30.0	20.0
やや不足している	41.9	40.0	40.9	31.6	41.3	49.2	41.7	41.4	45.0	60.0
非常に不足している	15.0	.	18.2	26.3	16.0	13.1	16.7	3.4	5.0	10.0

(資料) 表2におなじ。

表6 経営主年齢別の今後の意向

(単位：%)

	合 計	経営主の年齢階層別									
		25 歳 未満	25 ～ 30	30 ～ 35	35 ～ 40	40 ～ 45	45 ～ 50	50 ～ 55	55 ～ 60	60 歳 以上	
集計戸数 (戸)	320	10	22	57	75	61	36	29	20	10	
多頭化の意向	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	無回答	1.9	.	.	1.8	.	1.6	2.8	3.4	.	20.0
	多頭化・めどあり	25.3	30.0	9.1	24.6	30.7	18.0	41.7	31.0	10.0	20.0
	多頭化・めどなし	32.5	40.0	50.0	36.8	37.3	27.9	30.6	13.8	30.0	20.0
	現状維持	34.7	30.0	36.4	29.8	30.7	45.9	16.7	44.8	50.0	30.0
	減らしたい	5.6	.	4.5	7.0	1.3	6.6	8.3	6.9	10.0	10.0
酪農経営の継続意向	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	無回答	1.6	10.0	.	.	.	.	2.8	.	.	30.0
	ずっと続けていく	59.1	50.0	59.1	63.2	64.0	60.7	66.7	55.2	40.0	20.0
	1年内中止	0.6	.	.	.	.	3.3	.	.	.	.
	5年内中止	1.9	.	.	1.8	.	.	.	10.3	5.0	10.0
	わからない	36.9	40.0	40.9	35.1	36.0	36.1	30.6	34.5	55.0	40.0

(資料) 表2におなじ。

## (2) 長期計画樹立の困難性

40代は、後継者が確定する時期に当たるが、まだ決まっていない農家が多数を占めている。本人の引退時期を農業者年金の受給時期の65歳とすると、のこり20年程度となる。自分で責任を負える長期的な資金の固定化の判断を迫られる微妙な時期となる。

まず表6には、今後の多頭化の意向について示している。30代までは「多頭化したいが目途がない」農家が40%前後でモードとなっている。これに対して40代は特異な意向となっている。まず40～45歳では「現状維持」が45.9%とモードを占めている。また45～50歳は「多頭化したく、目処もある」農家がモードとなる。先に示した様に、この40代には、後継者がいる農家が11%から27%へと上昇する時期に当たる。前半では後継者が決定していないことが、固定的な資金投下を消極化させる方向に影響しているように思われる。

また表7には、フリーストールやミルクングパーラーの導入予定が示してある。導入を検討しているという農家の比率は20代や30代では20%を超えるが、40代ではフリーストールで10%をやや上回る程度、ミルクングパーラーでは10%を下回る程度になっている。後継者がかなり確定している50代では検討している農家の比率がやや高くなっている。

この様に40代においては、長期的計画を確定しにくいという問題が特に現れている。

## (3) 生産性と収益性の不安定性

表8には、個体乳量やクミカン農業所得率、1頭

当たりの飼料投入量など、技術や生産成果に関わる指標を示している。

ここで年齢階層別に見て特徴的な点は、20代では農業所得率が低い点である。クミカン農業所得率40%以上の比率は、30代以降ではほぼ30%以上を占めている。これに対して、25歳未満では12.5%、25～30歳では5.3%に過ぎない。この理由を個体乳量や飼料費などから検討すると、25歳未満では、まず換算頭数当たりの飼料費が10万円未満と少ない比率が62.5%を占め、あまり飼料費を掛けていないことがあげられる。さらに個体乳量が7,000kg未満が75%というように際だって産乳量が低い点が上げられる。

20代の経営主は、経営管理の実権を握ってまもない。その未熟性が農業所得率の低さとなって現れていると考えられないだろうか。

また35～40、40～45歳では個体乳量8,000kg以上の比率が20%以上に達している様に、最も生産性の高い農家の比率が高くなっている。飼養管理能力の高さがこの時期最も強く現れると見てよいだろう。

## (4) 情報ニーズの高さ

これまで見たような継承局面に応じた経営の問題状況の違いは、それぞれの世代ごとに必要とする情報ニーズの高さの違いとなって現れる。

表9には、関係機関から提供して欲しい情報について示している。世代毎の違いに注目すると、最も大きな差異は回答率の差に現れている。30歳以上で

表7 経営主年齢別にみた施設の整備計画

(単位：戸，%)

	合 計	経営主の年齢階層別									
		25 歳 未満	25 ～ 30	30 ～ 35	35 ～ 40	40 ～ 45	45 ～ 50	50 ～ 55	55 ～ 60	60 歳 以上	
集計戸 (戸)	320	10	22	57	75	61	36	29	20	10	
フ リ ー ス ト ー ル	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	未回収	14.1	20.0	13.6	12.3	6.7	16.4	16.7	13.8	25.0	30.0
	無回答	3.8	.	.	3.5	1.3	3.3	8.3	3.4	10.0	10.0
	既に導入済み	6.3	.	9.1	1.8	8.0	6.6	19.4	.	.	.
	導入を検討中 検討していない	17.8 58.1	20.0 60.0	22.7 54.5	22.8 59.6	21.3 62.7	13.1 60.7	13.9 41.7	20.7 62.1	. 65.0	20.0 40.0
ミ ル キ ン グ パ ー ラ ー	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	未回収	14.1	20.0	13.6	12.3	6.7	16.4	16.7	13.8	25.0	30.0
	無回答	6.9	.	4.5	8.8	2.7	8.2	11.1	10.3	5.0	10.0
	既に導入済み	5.6	.	9.1	1.8	6.7	6.6	16.7	.	.	.
	導入を検討中 検討していない	15.3 58.1	20.0 60.0	22.7 50.0	22.8 54.4	17.3 66.7	9.8 59.0	8.3 47.2	17.2 58.6	. 70.0	20.0 40.0

(資料) 表1におなじ。

は無回答の比率はおおよそ50%以上となっているが、25歳未満、25～30歳の若手ではせいぜい20%程度となっている。若手の方がより強く外部からの情

報供給を求めていると理解することができる。その内容について、40歳未満の時期全体の特徴に注目すると、「投資計画・資金調達」「生産資材」について

表8 経営主年齢別の生産結果

(単位：%)

	合計	経営主の年齢階層別									
		25歳未満	25～30	30～35	35～40	40～45	45～50	50～55	55～60	60歳以上	
集計戸数 (戸)	289	8	19	52	69	56	31	26	19	9	
経産牛	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	不明	6.9	.	5.3	9.6	4.3	5.4	3.2	11.5	15.8	11.1
1頭当たり	6000kg未満	16.6	37.5	21.1	26.9	13.0	12.5	12.9	11.5	15.8	11.1
出荷乳量	6000～7000	28.7	37.5	31.6	17.3	29.0	26.8	32.3	42.3	26.3	44.4
	7000～8000	28.0	12.5	31.6	25.0	31.9	25.0	32.3	26.9	36.8	11.1
	8000～9000	14.5	.	10.5	11.5	18.8	23.2	12.9	7.7	5.3	11.1
	9000kg以上	5.2	12.5	.	9.6	2.9	7.1	6.5	.	.	11.1
クミカン	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
農業所得率	25歳未満	11.4	12.5	21.1	11.5	13.0	8.9	9.7	7.7	15.8	.
	25～30	12.8	12.5	10.5	9.6	17.4	7.1	12.9	19.2	15.8	11.1
	30～35	23.2	25.0	31.6	28.8	23.2	23.2	19.4	19.2	10.5	22.2
	35～40	24.9	37.5	31.6	19.2	26.1	28.6	35.5	11.5	21.1	11.1
	40～45	16.3	12.5	5.3	21.2	14.5	12.5	9.7	30.8	26.3	11.1
	45%以上	11.4	.	.	9.6	5.8	19.6	12.9	11.5	10.5	44.4
換算頭数	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
1頭当たり	8万円未満	29.8	37.5	26.3	42.3	23.2	17.9	29.0	34.6	31.6	66.7
購入飼料費	8～10	25.3	37.5	31.6	17.3	26.1	30.4	19.4	30.8	31.6	.
	10～12	21.1	.	15.8	9.6	23.2	33.9	25.8	19.2	26.3	.
	12万円以上	23.9	25.0	26.3	30.8	27.5	17.9	25.8	15.4	10.5	33.3

(資料) 農協資料による。

表9 関係機関から提供して欲しい情報 (3回答)

(単位：戸,%)

	合計	経営主の年齢階層別									
		25歳未満	25～30	30～35	35～40	40～45	45～50	50～55	55～60	60歳以上	
集計戸数 (戸)	320	10	22	57	75	61	36	29	20	10	
未回収	42.3	60.0	40.8	36.9	20.1	49.2	50.1	41.4	75.0	90.0	
無回答	49.2	20.1	27.3	52.5	50.7	50.7	44.4	58.5	50.1	69.9	
経営診断	29.7	39.9	27.3	21.0	34.8	27.9	30.6	30.9	39.9	20.1	
税務	21.9	20.1	9.0	15.9	25.2	26.1	30.6	20.7	9.9	30.0	
投資計画・資金調達	19.2	9.9	31.8	22.8	25.2	14.7	13.8	6.9	15.0	20.1	
施設設計	6.9	9.9	9.0	14.1	6.6	3.3	5.7	6.9	—	—	
生産資材	32.4	20.1	45.6	40.5	33.3	27.9	27.9	27.6	30.0	30.0	
飼料設計	18.0	—	27.3	22.8	22.8	16.5	19.5	10.2	9.9	—	
乳質改善	17.4	39.9	27.3	10.5	14.7	14.7	19.5	20.7	20.1	30.0	
乳群改良	9.3	39.9	9.0	5.4	9.3	13.2	2.7	10.2	9.9	—	
土壌分析	12.0	9.9	13.5	8.7	13.2	11.4	13.8	13.8	15.0	—	
飼料成分分析	15.3	9.9	18.3	12.3	17.4	13.2	13.8	27.6	9.9	9.9	
飼料生産・調整技術	15.3	9.9	13.5	17.4	15.9	16.5	16.8	17.1	9.9	—	
ふん尿処理	6.0	9.9	—	10.5	6.6	3.3	11.1	3.3	—	—	
その他	5.4	—	—	8.7	3.9	11.4	—	3.3	5.1	—	

(資料) 表1におなじ。

の情報ニーズが、きわめて高いことが示される。為替相場の動きに合わせて変動する新情報へのニーズ、そして今後の長期的な経営計画に要する情報へのニーズが高いと考えることが出来るだろう。

#### (5) 継承局面に応じた経営問題

以上検討してきたように、酪農経営においては、経営主の加齢に従って経営継承の局面は大きく変化していく。その局面の変化に伴って、労働力の保有状況が変わり、また生産性や経営収支、経営者の長期計画の立て方、情報ニーズなどに差が現れる。継承局面の差が経営者の行動に影響を与えていると理解してよいだろう。こうした経営変化のあり方を経営問題として整理して、経営継承の局面と関連づけると、以下のように整理することができるだろう。

まず経営主が父から継承する局面となる40歳未満を考えてみよう。この時期は経営主と父の2世代が作業に従事するため、労働力にやや余裕がある。しかしこのうち20代の若手ではやや収益性が低下し、情報に対するニーズも高いという特徴がある。この時期には引き継いだばかりの経営者の管理能力の未熟さが最も問題となる時期と考えることができる。また30代ではこれからの投資に向けた対応が見られることとなる。

次に後継者が確定する時期となる40代では、経営主の能力は最も充実した時期となり、生産性は高い。家族人数が増加し扶養家族が多いかわりに、後継者は確定して、労働力は不足状態となる。後継者が未確定なため、長期計画が立ちにくいという問題が生じる。

最後に50代では、後継者が確定した場合には、経営主が後継者に対して、具体的に種々の継承を進める局面となる。経営主の高齢化が進むと同時に、後継者の成長が進み、労働力、経営管理、資産保有などについての継承が進む。後継者はまだ経営の実権を握るに至っていない。この期間にどの様に継承するかが、その後後継者が経営主として自立する過程に大きな影響を与える重要な時期となる。

この様に検討すると経営継承をスムーズに進めるためには、30代までの経営主が父から継承する局面での教育や情報提供のありかた、また40代の後継者が確定する過程での雇用労働力対策、さらに後継者が確定した後の種々の経営移譲対策といった点が重要な問題となるだろう。

また、これまで触れてこなかったが、後継者がいない農家が60歳以上で20%程度存在し、40代でも未確定の部分はあるにせよ、相当の後継者が「いな

い」という回答が見られたが、これらは今後、家族内での継承がされないことになる。これらの農家の対応についても別途検討が必要であろう。

#### 4. 経営展開が経営継承に与える影響

この様に経営継承が局面的な変化をもちつつ進むとするならば、今日の大規模化し、高い生産性を維持している専門的な酪農経営においては、かつての副業的な中小規模の酪農と比較すると、どの様な特徴が考えられるか。最後に、大規模化、専門化といった今日の酪農の経営展開と経営継承の関係について考察を加えておこう。今後の調査研究はこうした整理を基に行われる必要があるだろう。

##### (1) 新技術への移行と経営継承

酪農においては他の部門と比較して、急速に規模拡大が進み、施設の拡充を伴って、技術が激しく変化してきた。新しい技術の導入に際しては、長期に固定化する資金の投下を伴う施設や機械の導入が加わってきた。こうした施設や機械の操業度にはそのタイミングが大きな影響を与える。

例えば生産調整が行われる直前に、若い経営主が将来を見通して、牛舎やパイプラインなどの施設を装備する事は、その後、施設の利用効率を著しく低下させることになる。また逆に生産拡充が求められるときに、長期見通しが立たない場合には、施設や機械の装備状況に規定されて、十分な対応が出来ない場合も考えられる。後継者の確定が遅れたことが、資金投下のタイミングを逸し、そのことが後継者の確保をさらに困難にするという状況も想定することができる。この様に、外部条件に規定される資金投下のタイミングが、経営内部の経営継承の局面という条件に規定されて、攪乱される場合を考えることができる。

またこれとは反対に、技術革新という外部条件の変化に即応しようとした場合の問題である。まだ未熟な20代の内に、早急に大きな設備拡充に踏み込まなければならない事態も想定できる。投資のタイミングを早めたばかりに、経営能力が追いつかず、十分な資金の回収を可能にする収益水準を確保できないという最悪の事態を想定することが出来る。

ライフサイクルと資金投下のタイミングのズレをどう調整するかが、重要なポイントとなるだろう。

##### (2) 経営主の成長と技術継承

先に見た様に、20代のグループでは、農業所得率がかなり低い状況を指摘した。この様に経営収支の



悪化が、経営移譲に関わって生じるならば、そのことは今日の大規模な酪農の継承にとって重要な問題となるであろう。その時期の一時的な問題が例えば負債の償還不能の原因となり累積に至る問題となるならば、事態は放置すべきではないだろう。的確な情報や資金の提供が十分になされる必要があるだろう。外部からの支援を望めない場合には、何らかの経営対応が必要となる。場合によってはその若い経営主の能力に見合った水準に規模を縮小したり、作業を単純化する対応も考える必要があるだろうか。

### (3) 大規模酪農における経営継承

規模の大きさによる継承過程の差異については、これまで具体的な検討はしてこなかった。しかし粗飼料生産を伴った北海道の酪農では、その経済的な再生産のためにかなりの規模の固定資産の保有が一般的になっている。仮に家族内に継承者がいない場

合でも、一定の規模水準が要請され、そのために相当の固定資産を装備することになる。最終的には経営主が高齢化し、資産を何らかの形で処分する必要性に迫られる。リタイヤするに伴って、これまでの営農に要した大きな資産を合理的に処分する必要がある。畜舎を含めた農場としての一括処分が要請される。ある農家が「売れる農場を作る」ため、あえて投資する例も見られた。この他にも縮小して育成のみに経営転換する例も見られる。現実に見られる多様な対応を整理する必要があるだろう。

以上の3点を含めて、これまでに示した年齢に応じて現れる変化の要因は、まだ明確ではない。経営者の意志決定や具体的な作業のあり方と、これらの諸特徴を関連づける必要があるだろう。こうした点を明確にすべく、経営の動的な実態調査が今後求められている。