

## 変わる「経営継承問題」と これからの農業経営研究

琉球大学 農学部 准教授 山本 淳子

「農業経営の継承問題」といえば、規模の零細性や収益性の低さなどに起因する「後継者不足の問題」と考える人が、おそらく現在でも多いだろう。この問題が解消されたわけではないが、私は他にも注目しなければならない問題があると考えている。

長い時間をかけて農業法人などへ農地が集積し、集落営農の法人化も進んできた。これは、少数の担い手に我が国の農業・農地を託すということでもあり、そこでの経営継承の不調、すなわち、代替わりはしたもののその後経営が傾くといった事態は、地域の農業や農地にきわめて大きな影響を及ぼす。

実際に一部の農業法人は、すでに「誰でも継ぐことができる」ような事業規模、事業内容ではなくなっている。北陸のある若手農業経営者は、自社の従業員の育成に注力しており、農場長として30ha規模の農場を率いていけるような人材はすでに複数名育てているとしつつも、「販売面を含めそれらをまとめて法人全体を統括する、自分の代わりとなる人材をあと20年で輩出できるかは自信がない」と語ってくれた。地元の有志で構成された農業法人の経営者も、今のメンバーから自分の代わりを出すのは難しいと考えており、ヘッドハンティングに期待しているようであった。トップマネジメントとして適切な人材を見つけ、育成し、代替わり後も円滑な経営運営が可能となるような対策をとっていくこと、これらを長期的な計画のもとで行っていくことが、これまでも増して重要になっている。

農業経営学を専門とする研究者の間では、こういった農業経営の大規模化に伴う継承問題に関して、新たな研究が進められてきている。取引費用等の観点から理論的な説明が試みられ、また、トップマネジメント育成の前段階として、経営幹部の育成を視野に入れた人材育成の研究が行われている。具体的には、先進的な農業経営での人材育成施策や人的資源管理の実態把握をはじめとして、従業員満足度や組織文化との関連に着目した研究などがある。さらに、そのような「人」の育成にとどまらず、企業の農業参入やその際の手法としてのM&Aも注目されている。このM&Aについては、日本農業経営

学会で2年に渡ってシンポジウムのテーマとなり、経営継承の手法として、また経営成長の手法として先進的な農業経営にどのように位置付けられるのかなどが、コンサルタント等の実務家や農業経営者を交えて議論された。

今後はこれらの研究に加えて、トップマネジメントの育成と交代そのものを対象とした研究が望まれる。トップマネジメントとしての能力をどう養成するのか（そもそもそれは本当に可能なのか）、適切な交代のタイミングとは、先代の望ましい退き方とは、といったことを理論的な裏付けを持ちつつ実証していく必要がある。

このような研究課題に取り組むには、先進的な農業法人だけを対象にするのではなく、異業種の中小企業との比較研究や、一般経営学の研究者との交流が有効かもしれない。私が研究者を志した30年近く前には、農業経営の法人化自体がまだ珍しい時代で、農業経営と一般企業との比較研究というのはあまり現実味がないことであった。一般企業に関しても、当時は「相続税対策」や「経営者の心構え」など実務的な出版物が多く、マネジメントのあり方を学術的に扱ったものはほとんどなかった。しかし、一般の中小企業でも後継者不在という事態が広がる中、ファミリー企業の継続等の観点から「事業承継」を扱う学会が増えてきている。海外では経営者の引退に関する研究も一定の蓄積があり、そういった一般経営学の理論や実証研究にも目を向ける必要があるだろう。

そのような比較研究は、農業経営あるいは農業経営学の独自性、特殊性をあらためて考えることにもつながる。現代の農業経営、特に農業法人は、一般経営学で扱う様々な産業の一つということでもう説明できるのか、それでは説明できない特殊性を持ち続けているのか、いずれ向き合わなければならないテーマであろう。

