

酪農経営における無形資産の継承問題 - F ファームを事例として

相馬寿成¹・木南莉莉^{2*}

(平成20年6月20日受付)

要 約

農業経営の持続には円滑な経営継承が不可欠であり、経営継承は経営上の大きな問題である。しかし、農業の場合は、無形資産が経営者個人に帰属することが多いため、経営者交代時のリスクも大きくなる。本論では事例研究を通して、無形資産の継承の現状を明らかにし、円滑な経営継承の実現のための課題として、企業家精神、従業員への経営理念・目標の浸透、経営者になるための人材育成の3つを提示した。

新大農研報, 61(1):17-26, 2008

キーワード：経営継承、企業家精神、人材育成、経営理念・目標

1. はじめに

(1) 問題意識

我が国の農業を取り巻く状況は厳しく、1985年から2005年までの20年間で農業就業人口は約50%減少し、624万人から335万人になり、耕作放棄地は約3倍の増加であり、13万5千ヘクタールから38万5千ヘクタールまで増加した。2005年に65歳以上の農業就業人口比率は58.1%に達しており、これらの人々のリタイアが間近に迫っていることから、農業の経営継承問題への関心が高まっている。

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」の項目が設定され、1999年3月の「新たな乳業・酪農対策大綱」でも「経営継承の円滑化-日本型畜産経営継承システムの構築-」が位置づけられた。

しかし、一般に、農業の経営継承についての問題意識は希薄である。その理由としては、第一に、継承が数十年に一度の割合で起こるイベントであり身近な問題としての意識が薄いこと、第二に、準備不足が招く事業資産の散逸等などの問題に対する危機意識が欠如していること等が考えられる。優良資産が円滑に承継されずに散逸してしまうことは、地域農業ひいては国全体にとって大きなマイナスであり、円滑な経営継承の必要性、また事前に計画的に経営継承を進めていくことの大切さを十分理解する必要がある。

経営継承問題を考える視点で必要なことは、後継者問題との関連での経営継承の把握である。「後継者問題」は、後継者を原因とした経営継承の不調を意味するため、「誰に経営を継承するか」に焦点が絞られるが、「誰に」を確定しただけでは円滑な経営継承は望めない。経営継承研究は、(1)何を(what)、(2)誰に(who/whom)、(3)いつ(when)、(4)どのように(how)、(5)なぜ(why)、という観点から経営継承の4W1Hをトータルシステムとして捉えなければならない。「何を」継承するのか、という問いへの答えは経営資産である。従来の継承研究はもっぱら有形資産の継承、特に農地相続を対象としてきた。このことから「相続問題が片付けば継承問題は片付いた」との意識を生んでしまった(岩元2000)と指摘さ

れる。

しかし、経営資産には有形資産だけでなく、無形資産も含まれる。農業の場合は、無形資産が経営者個人に帰属することが多いため、経営者交代時のリスクも大きくなる(柳村2003)。無形資産の把握は困難であり、いつどのように継承するかを特定するのはさらに困難である。事例として取り上げる新潟県の耕畜連携優良事例Fファームは、事業多角化などによって経営を安定化させると同時に、耕畜連携によって環境問題を解決することで注目を浴びている。しかしながら、このような先進事例においても経営継承が問題となっており、後継者確保は農業生産の持続と発展の必要条件であるといえる。

そこで本論では、Fファームを事例に酪農経営における無形資産の継承の現状を明らかにし、円滑に経営継承する方法を探る。

(2) 経営継承に関する既存研究

農業経営の無形資産に関する研究蓄積としては経営者能力論が挙げられる。経営者能力論には、3つのアプローチがある(淡路1996)。1つ目は、経営成果の差をもたらす人的要因を追及する「人的資質論」アプローチであり、2つ目は、経営管理場面における経営者能力の形成過程を検証する「能力形成論」アプローチである。そして、3つ目は、経営者機能を整理し、経営者がそれらを具備する過程を検証する「経営者機能論」アプローチである。

一方、内山(2001)は、米国アイオワ州を事例に無形資産の継承及び先代経営者・継承者の関係性に着目し、継承者の得意分野に応じた権限委譲の有効性、継承者の不得意分野やその熟練の性格および継承期間から規定される継承速度の重要性、継承過程における「個性」の意義を論じた。

そこで、本論では内山(2001)の方法を参考にアンケート調査およびヒアリング調査を通じて課題への接近を試みる。

(3) 分析方法

内山によれば、熟練の性格は、農場毎の特殊性が大きい熟練

¹新潟大学大学院自然科学研究科

²新潟大学農学部

*代表著者: kiminami@agr.niigata-u.ac.jp

表 1. 経営機能の整理

グループ		質問事項	(日本語訳)
技術的	耕種	Plan day-to-day work	毎日の作業を計画する
		Decide work methods/way jobs are done	作業の手順を決める
		Decide the level of input to use	投入物の使用量を決める
		Decide timing of operations	各作業の実施時期を決める
	畜産	Plan day-to-day work	毎日の作業を計画する
		Decide work methods/way jobs are done	作業の手順を決める
		Decide the level of input to use	投入物の使用量を決める
		Decide timing of operations	各作業の実施時期を決める
戦略的	耕種	Make annual crop plans	年間の作付け計画を立てる
	畜産	Make annual livestock plans	年間の畜産計画を立てる
	共通	Decide the mix and type of enterprises in the long run	長期的な事業の部門編成を決める
		Decide purchase of machinery and equipment	機材の購入を決める
マーケティング	耕種	Negotiate sales of crops	作物の販売交渉をする
		Decide when to sell crops	作物の販売時機を決める
	畜産	Negotiate sales of livestock	畜産の販売交渉をする
		Decide when to sell livestock	畜産の販売時機を決める
財務	共通	Decide and plan capital project	投資の計画と決定をする
		Gathering information on farm management	農業経営の情報収集をする
		Identify source and negotiate loans and financing	取引金融機関の選定と交渉を行う
		Keeping farm records	会計を管理する

出所：内山（2001, p.16）の第 3 表に日本語訳を追加した

（特殊熟練）と比較的小さい熟練（一般熟練）、先代からの継承の難易度（先代が「教えられる」ものと「教えられない」もの）があり、それらは継承プロセスに影響を与えると考えられる。また、先代経営者および継承者の経営者としての「個性」は多様であり、ここでは、継承当事者の人としての個性そのものと各経営機能遂行するにあたっての得意・不得意の 2 点を経営者としての「個性」として捉える。

表 1 は内山による経営者機能の整理である。「技術的」→「戦略的」→「マーケティング」→「財務」の順番は、後継者が経営者機能を獲得していく「継承階梯論」に基づき、「労働者」から「経営者」へと階梯を登っていくモデルを示したものである。これをもとにアンケート調査票を作成した（別紙 1, 2 を参照）。しかし、アンケート調査票で「技術的」→「財務」→「戦略的」→「マーケティング」と順番が異なる理由は、F ファーム経営者 F 氏への聞き取り調査においてマーケティングが重要であると強調されたためである。

そして、人としての個性そのものについては、FFS 理論（Five Factors and Stress Theory）に基づいて質問票（別紙 1, 2 を参照）を作成した。質問票の回答から各因子を得点化し、得点と因子間のバランスで回答者の個性を評価する。

FFS 理論（Five Factors and Stress Theory）とは、人間の個性は 5 因子の組み合わせにより形成され、その表出はストレス度により異なる意味をもつとする理論である。5 つの個性因子は、凝縮性（自らを固定・強化しようとする力の源泉→指導力）、受容性（外部の情報を受け入れようとする力の源泉→包容力）、弁別性（状況を相反分別しようとする力の源泉→論理的判断力）、拡散性（自らを拡散・発展させようとする力の源泉→行動力）、保全性（自らを保全・維持しようとする力の源泉→協調力）である。それぞれの因子特性は表 2 に示したとおりである。その時のストレスの状態によってポジティブ反応、ネガティブ反応を表す。

表 2. FFS マトリックス

原因子		A 凝縮性	B 受容性	C 弁別性	D 拡散性	E 保全性
ユーストレス	ポジティブ	道徳的	寛容的	理性的	創造的	順応的
		規範的	肯定的	分析的	積極的	持久的
		(社会性)		(論理性)	(適応性)	
特性	ネガティブ	指導的	養育的	論理的	活動的	協調的
		独善的	介入的	機械的	衝動的	追従的
ディストレス	ネガティブ	(非社会性)		(非論理性)	(不適応性)	
		支配的	自虐的	詭弁的	破壊的	妥協的
		排他的	逃避的	確率的	享乐的	従属的

出所：小林インタビュー総合研究所（2001, p.53）

以上をもとに作成したアンケート調査表を、F ファームの経営者と従業員 2 名に配布した。調査結果によって熟練の性格、個性を把握し、その認識の違いを把握する。本事例では、農政改革大綱などが想定する「経営継承システム」が第三者継承の円滑化を射程に入れていることから、従業員を後継者候補として捉えることにする。

2. 我が国における酪農の経営継承の現状

(1) 「事業資産」の分類

経営継承とは、経営主と後継者の関係変化のプロセスである。経営継承問題は、このプロセスがうまく進行しない状態、すなわち経営継承プロセスの不調を意味する。

AFC 調査レポートによると、一般的に、継承する事業資産

を3つに区分することができる。まずは企業そのものとしてのヒト・モノ・カネ、すなわち従業員、生産や販売等の設備、社屋や土地、運転資金などの①経営資産であり、これが散逸せずに後継者に引き継がれることが必要である。また、これら経営資産を後継者が経営に活用することのできる力、すなわち②経営権が継承される必要がある。一方、後継者に経営能力が乏しければ、企業経営は難しい。③経営能力は継承前からの育成が重要であり、後継者本人に蓄積された事業資産であるといえる。このうち経営資源は有形資産であり、経営権と経営能力は無形資産とも呼ばれる。

以前から、土地・施設などに対する投資金額の大きさや回収期間の長さなどを特徴とする農業では、有形資産が専ら注目されてきた。しかしながら、農場のビジネスサイズの拡大に伴い、無形資産およびその継承の重要性が高まってきている（稲本1987, 2001）。

（2）「後継者」の種類と課題

継承対象者である後継者は、主に親族、親族以外の個人、その他の3パターンに区分できる。

酪農の経営形態の9割弱が非法人による家族経営であることから、経営継承のほとんどが親族間で行われていることが分かる。後継者が親族の場合、経営資産に関する課題として、従業員・取引先等の理解が必要である。他のパターンに比べて、親族の継承は従業員や取引先等の理解は得やすいが、後継者の選定がこじれた場合は「派閥争い」、「お家騒動」といった事態になりやすい。そして、財産分配における課題として相続による資産の散逸がある。また、親が心配のあまり色々と言口を出したり、手を回したりと確実に経営継承ができていない場合が多いなど、経営権に関する課題がある。後継者は、自らの責任において考え、判断することが必要である。経営能力に関する課題として、候補者が限定されるため、必ずしも経営意欲や経営能力の高い人物が得られるとは限らないということがある。自分の子供は後継者候補の一人として考えるべきである。

親族に後継者がいない場合、親族以外から後継者を確保することがある。親族以外の個人の場合、従業員等の理解を得ることが困難という経営資産に関する課題がある。また、経営者の親族の理解を得ることも重要である。そして経営能力に関する課題として、親族後継と比べると期待水準は高くなるため、後継者の能力が不十分であれば、周囲にも認められない可能性が高い。

（3）酪農の経営継承の現状と課題

「酪農経営の経営継承の実態及び意向に関する調査報告書」によると、継承年齢は、25歳～29歳が22%、30歳～34歳が36%を占め、2人に1人が25歳～34歳に事業を継承している。91%が親から経営を継承しており、養子関係を含め家族関係に基づき家業を継ぐ親子型継承が圧倒的に多い。しかし、第三者からの継承も2%と僅かだがみられる。継承理由は、「長男だから」が最も多く7割を占め、「親の強い働きかけがあった」が2割を占める。家族関係に基づく継承だけでなく、個人的な理由の「酪農・動物が好き」が4割を占めており、個人の自由な職業選択の対象に酪農があることを窺わせる。自由な職業選択の対象と成り得る魅力ある酪農経営の確立は、第三者継承にもつながる。

現在、50歳以上の酪農の経営主の割合は高く（表3）、16歳以上の子供有の家族経営で、後継者が決まっているのは約3割

表3. 酪農の経営主年齢

〔単位：％、歳〕

	30代以下	40代	50代	60代以上	無回答	平均（歳）
全 国	8.4	25.1	39.5	26.3	0.8	53.5
都府県	6.5	21.7	39.4	31.4	0.8	54.9
北 陸	5.6	19.9	44.3	30.1	—	55.1

出所：平成16年度 酪農全国基礎調査結果概要（北陸編）

平成17年3月, p.4

表4. 酪農後継者 - 16歳以上子供有の家族経営 -

〔単位：％〕

	決まっている	決っていない	いない	無回答
全 国	36.4	34.4	26.2	2.9
都府県	32.3	34.4	30.8	2.5
北 陸	23.9	32.4	43.4	0.3

出所：平成16年度 酪農全国基礎調査結果概要（北陸編）

平成17年3月, p.4

であり、その他は決っていない、もしくはいない状態である（表4）。後継者は決まっているが未移譲の経営主の多くは、すでに経営上の意思決定を後継者に委ねている。継承の準備として、目的意識的に酪農を学んだり、学ばせたりした人は、3人に2人の割合であり、現在、継承準備に対する意識は高まっている。

経営権の継承を具体的にみると、意思決定（経営計画・経営管理）と名義（税金申告・営農口座）の継承時期が異なる場合がある。この2つを同時に継承する一括継承が全体の4割、意思決定（経営計画・経営管理）を任されるのが先で、その後、名義（税金申告・営農口座）を継承する二段階継承が4割を占め、名義を先に継承する例は少ない。規模が大きくなるにつれ、意思決定が先で名義が後の二段階継承が増える傾向にある。経営資産の継承においても、乳牛、農地、農場施設の名義を継承時に変更する一括継承と、乳牛の名義を先に変更し、その後、農地や農業施設の名義を変更する二段階継承がある。

酪農の現場で抱える経営継承の課題として、後継者を確保するために「経営の出し手と受け手の情報のマッチングが必要」、「事業承継には何らかの仲介機関が必要」と「人的資源」の問題を抱えている酪農家が多い。これは、高齢化等から後継者不足が深刻で、後継者を確保するために何らかの仲介システムが必要と考えている農業者が多いことを意味する。さらに「後継者の人材育成」も必要という意見もある。また、「環境問題をクリアして経営を継続する権利や生乳生産枠の資産評価して欲しい」という「物的資源」の問題、いわゆる無形資産について積極的に資産評価して欲しいとの要望がある。これを実現するには資産の正当な評価手法の確立が課題となる。

3. 事例分析の結果と考察

（1）調査対象の概要

Fファームは、新潟県新潟市西蒲区にある日本海に面した旧岩室村にあり、酪農部門に加え、稲作とホールクロップサイレージに取り組む「K社」、ジェラート店「R」からなる。酪農経営では効率的な糞尿処理が環境問題解決のためには不可欠であるが、「Fファーム」では水稲単作地域という立地条件を生かして、「K社」との連携を図り、有機栽培米の生産に堆肥利用を行い、地域循環型農業として高い評価を得ている新潟県の耕畜連携優良事例である。地場産の飼料用イネサイレージを給与

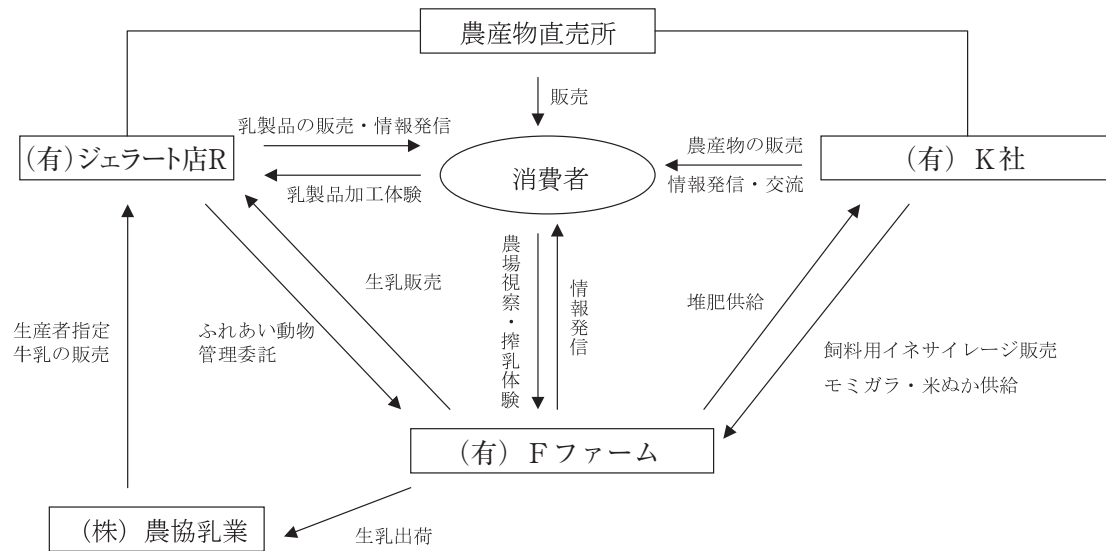


図1. Fファームの取り組み

表5. 経営活動の推移

年 次	経営および活動の推移
昭和 28	父が1頭の育成牛から酪農開始する。
54	本人、帯広畜産大学卒業し北海道長沼町の向牧場での実習に入る。
55	本人、北海道での実習を終え就農し、人工授精を担当する。
56	本人、日航国際線客室乗務員であった妻と結婚する。
60	本人、経営全般の担当を開始する。
平成 3	有限会社「Fファーム」を設立する。
10	有限会社「K社」を設立する。
12	飼料用イネホークロップサイレージの栽培、給与を開始する。
13	酪農教育ファームに認定される。 本人、新潟県農業法人協会副会長に就任する。
14	ジェラートの店「R」を建設し、自家産牛乳を利用したジェラート製造・販売を開始する。 本人、日本農業法人協会組織委員に就任する。 村内での飼料用イネホークロップサイレージを給与している6戸の酪農家の生乳を生産者の顔が見える「生産者指定牛乳」として販売する取り組みが開始される。
15	「R」を有限会社として法人化する。
16	搾乳体験施設、教育ファーム用展示館、農産物直売店の建設を行う。

出所：平成16年度優秀畜産表彰・普及定着化推進事業 全国優良畜産経営管理技術発表会資料「耕畜連携による地域一体型農業の推進で食の安定と本物の味を消費者へ～水稲単作地域における酪農経営の展開方策～」

表6. Fファームの経営者、従業員の概要

区 分	続柄	年齢	最終学歴	職 歴	勤続年数	回収
構成員	本人	50	大学卒業	—	26年7ヶ月	○
	弟	48	—	—	—	—
常 雇	男性	61	高等学校卒業	JA、金属部品の商社	2年8ヶ月	○
	男性	若者	—	—	—	×

表7. 経営者の得意度・難易度・特殊度

		経 営 者		
		得意度	難易度	特殊度
技術的	畜舎内	1.00	1.00	-1.00
	畜舎外	1.00	1.00	-1.00
財 務		1.00	0.50	-1.00
戦 略 的		0.67	0.33	-1.00
マーケティング		0.50	-1.00	-1.00

得意度は「得意」1点、「どちらでもない」0点、「不得意」-1点、継承難易度は「教えられる」1点、「教えられない」-1点、熟練の特殊度は「特殊性あり」1点、「特殊性なし」-1点とし、各経営グループごとの平均点を算出

表8. 従業員の得意度・難易度・特殊度

		従 業 員		
		得意度	難易度	特殊度
技術的	畜舎内	0.75	1.00	0.50
	畜舎外	0.50	1.00	1.00
財 務		-1.00	-1.00	-1.00
戦 略 的		-1.00	-1.00	-1.00
マーケティング		-1.00	-1.00	-1.00

得意度は「得意」1点、「どちらでもない」0点、「不得意」-1点、継承難易度は「教わった」1点、「教わってない」-1点、熟練の特殊度は「特殊性あり」1点、「特殊性なし」-1点とし、各経営グループごとの平均点を算出

表9. 日常の仕事の特殊性の比較

	質 問	経 営 者		従 業 員	
		①特殊性あり	②特殊性なし	①特殊性あり	②特殊性なし
仕事の具体的な内容	飼料作の作業適期の判断をする		○	○	
	飼料作の機械作業をする		○		○
	給与飼料の設計をする	○			○
	給飼する		○	○	
	分娩管理をする		○	○	
	育成牛の管理をする		○	○	
	搾乳作業をする		○	○	
	牛舎の掃除をする		○	○	
	糞尿の処理をする		○	○	

して地域の酪農家5名とともに製造した生乳を、顔の見える安全・安心な「生産者指定牛乳」ブランドとして販売する取り組みを行い、ジェラート店「R」で販売している。2001年酪農教育ファーム認定牧場となり、教育ファーム用の「展示施設、消費者の搾乳体験の「Fファーム体験農業」、レガロ」でのジェラート作り体験や店舗視察への対応、羊や山羊等とのふれあい施設の設置などを通じて積極的に畜産への理解を深める食農教育活動を実践している（図1）。

現在（2007年11月）Fファームの労働力は、経営者、経営者の弟、常時雇用2人の計4人。経営規模は、経済牛60頭、育成牛18頭である。

Fファームの経営者であるF氏と妻（元日本航空の国際線客室乗務員）は、女性雑誌に載っていた独身の酪農家特集の記事がきっかけで知り合った。妻が、北海道で研修していたF氏に手紙を書き、文通が始まった。1981年に結婚し、空の仕事から乳牛を世話する仕事への転身を果たした。牛の世話をするうちに、「大切な生乳を何らかの形で消費者に提供したい」という思いが募った。ジェラートの本場イタリアや東京の話題の店を訪ねては研究を重ね、2002年6月に、牧場から200mほど離れた所にジェラート専門店「R（イタリア語で「贈り物」）」を開店した。ジェラートは、地場産の有機野菜や果物を利用した100種類以上のレシピを、自家産の生乳を低音殺菌して製造する。季節感とその日の天候も考慮して提供される多彩なメニューが消費者の支持を得て、地域の人気店に成長し高い集客力（土日には1,000人以上が来店する地域の人気店）を誇って

いる。2003年4月に妻が代表取締役となり有限会社「R」として法人化した（表5）。

（2）無形資産継承の実態

アンケート調査は、Fファームの経営者と従業員2名に対しておこなった。経営者と従業員1名61歳男性：経営者より年上で継承の対象外から回答を得たが、若い従業員からは回答を得ることができなかった。表6は、Fファームの経営者、従業員の年齢、最終学歴、職歴、勤続年数をまとめたものである。

1) 熟練の性格

質問の回答から経営者の仕事の得意・不得意については、「得意」1点、「どちらでもない」0点、「不得意」-1点、仕事の難易度については、「教えられる」1点、「教えられない」-1点、仕事の性格については、「特殊性あり」1点、「特殊性なし」-1点とし、従業員の仕事の得意・不得意については、「得意」1点、「どちらでもない」0点、「不得意」-1点、仕事の修得状況については、「親、先輩など（経営内部）から教わった」1点、「大学や研修など（経営外部）から教わった」1点、「両方から教わった」1点、「教わってない」-1点、仕事の性格については、「特殊性あり」1点、「特殊性なし」-1点とし、経営グループごとの平均点を算出した（表7、8）。

熟練の性格について、経営者は、技術の継承難易度は低く、財務、戦略、マーケティングの継承難易度は高いが、どの経営機能も農場特殊性は低いと考えている。アンケート調査表

表10. FFS 点数一覧表

	A 凝縮性	B 受容性	C 弁別性	D 拡散性	E 保全性	合 計	S ストレス
経 営 者	14	13	11	13	11	62	4
従 業 員	8	12	16	12	4	52	0

で、財務の「取引金融機関の選定と交渉を行う」、戦略的の「長期的な事業の部門編成を決める」、マーケティングは「教えられる」と回答している。しかし従業員は、技術の継承難易度は低いと考えているが、農場特殊性は高いと考えている。仕事の修得状況をみると、技術的分野、日常の仕事は全て「親、先輩など（経営内部）から教わった」と回答している。

以上の結果から、経営者と従業員には、Fファームの特殊性の考えに違いがあることがわかる。この違いが継承プロセスに少なからず影響していると予想される。また、回答から従業員は技術的な仕事のみで、財務、戦略、マーケティングは行っていないと推測される。

2) 個性

①経営者の個性

経営者は、全体的に高い数値を示すが（表10）、最も高い得点を示す凝縮性（自らを固定・強化しようとする力の源泉→指導力）が個性タイプになる。因子特性（ $A \geq B$ かつ $D > E$ ）から見ると、LM（リーダーシップ）型で、一般的に、タグボート型が見つけた新規事業の「芽」を成長させる、リスクに対して積極的にチャレンジしながらグイグイ引っ張っていく人材タイプである。攻撃的で、常に進歩・前進を求め、状況をよりよい方向にヒートアップし、変革していくことを得意とする。市場拡大期に強みを発揮する。

また、ストレスが少ないことからユーストレス状態でポジティブ反応が期待できる適度なストレス状態。もしくは刺激がなさすぎて、活性を失っているアンダーストレス状態（慢性化及び、気が抜けたデモチベート状態）に陥る手前の可能性もある（表2）。これは現在成功しているFファームの現状を表しているとも考えられる。

②従業員の個性

従業員は、最も高い得点を示す弁別性（状況を相反分別しようとする力の源泉→論理的判断力）が個性タイプである。因子特性（ $B > A$ かつ $D > E$ ）から見ると、TG（タグボート）型で、一般的に、事業として成長可能性が高い新規事業の「芽」を嗅ぎつけ、アイデアベースのものを具現化することを得意とするタイプである。飽きっぽい傾向があり、成功が7～8割見えたところで次の新しいアイデアに興味を持ち出す側面もある。自分の興味に正直に動くため、大きな組織を率いることは苦手である。アントレプレナー（起業家）タイプともいえ、ベンチャー企業創業者の多くはこのタイプに属する。

しかし、ストレスが少なすぎるため、刺激がなさすぎて、活性を失っているアンダーストレス状態に陥っている可能性がある（表2）。これは現在の日常の仕事で、技術的な作業しかしてなく単調だからと推測できる。技術的な作業の得意度が高いので、今後は技術分野にだけでなく財務、戦略、マーケティングを行うべきだと考える。アンケートの回答から本人は不得意と思っているようだが（表8）、実際に行ってみなければわからない。もし不得意ならば、今後、その分野の

レベルアップをいかに図るかが課題となる。

③経営者と従業員の関係

一般的に、同期や同等のスキルを持つもの同士では、お互いが牽制し合い、なかなか物事が進まないといわれる。コミュニケーションのキーとなる弁別性の得点から、両氏は、常識的な範囲での論理性を持ち、物事を十分に順序立てて分解・再構築することができる。これは、感情だけに左右されることもなく、状況判断も合理的で信頼できる関係にある。

両氏は雇用、被雇用の関係であるが、経営者が年下で、従業員が年上で尚且つ様々な職歴の持ち主ということから、上下関係が少なく、フラットな関係性に対し、自然と上下関係が生まれる心理補完関係にあると推測される。この関係はお互いがなんとなく合う相手と認識しやすく、同質とは違う居心地の良さがある。期間限定で短期のグループを形成する場合は、同質性の高い者で組織編制を行うほうが良いとされている（同質型）が、異質な者同士が、お互いの違いを認識し、足りない部分を補ってあげれば、良い関係が続く（補完型）。まさにLM型の補佐にTG型は適している。また、理念を含め目標を共有することにより、TG型である従業員の市場開発力を活かすことができると考える。

（3）無形資産継承の課題

聞き取り調査の結果から、F氏が考える経営者として重要なことは、「良い情報を発信してくれる信頼できる人間のネットワークを築ける力」であり、技術の高度化など変化の速度が速い現在では、「経営の方向性を決定する力」になる。これは教えてできるようなことではないとF氏は考えている。

経営の成長を速やかに展開するためには、経営者能力を高めなければならない。経営者は自分の経営者能力を診断し、向上に向けて管理していくことが必要である。この場合、経営者能力は一定の順序をもって向上していくことに注目し、それにしたがって管理していくことが重要である。ここでは、経営者能力を9つの能力、すなわち農業観、野心、直観力、洞察力、情報収集力、技術導入意欲、経営者機能力、計数感覚、企業家精神の総合力とする。こうした9つの能力は、はじめからすべて備わっているわけではない。次のような順序で経営者能力は向上する。

まず、経営主といえども生産に従事しなければならず技術を持っていることが絶対的条件である。また、経営活動の中でいろいろな体験を繰り返し、直感的な経営感覚も必要となる。したがって、農業の経営主にとってまず必要となる能力は、技術導入意欲と直観力ということができる。実際この2つの能力を持つ者が最も多い。次に、技術導入を積極的に図り、直観力を有効にするためには、情報収集力を高める必要がある。情報収集力が高まるにつれ、技術情報、経営・経済情報、社会変化情報等を手にすることになる。その結果、一方では、農業観を持つようになり、他方では、経営ビジョン、その実現戦略、戦略に沿った具体的な経営改造計画をもつようになる。つまり経営者としての役割・機能を自覚し、経営目標を立て、それを実行

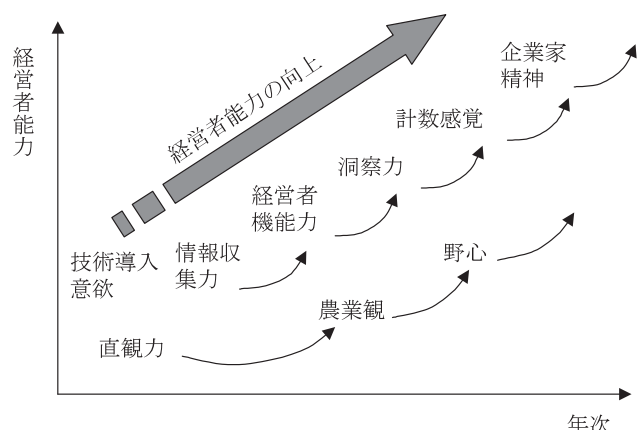


図2. 経営者能力の成長プロセス

出所：木村（1994, p.151）

し、その結果を評価するという経営者能力を高める。こうした経営者能力が高まるにつれ、社会の変化に対する洞察力が向上し、本格的な経営管理が始まることになる。そして、合理的な経営管理を行おうとして計数感覚を高め、さらに一層合理的な管理を行うようになる。そして、やがて経営主は、経営成長に対しても野心を持つようになり、野心を強め、積極的な経営再編を行うようになる。また他方では、企業家精神を身につけ、技術革新を行うようになる。以上のように「良い情報を発信してくれる信頼できる人間のネットワークを築ける力」＝「情報収集力」は、経営者能力の向上のために重要な能力であり、いかにして、従業員の情報収集力を高めていくかが課題となる。

また、F氏の考える今の若者の気質は、社員でいたい、トップになりたくない、責任を取りたくない、などリスクを排除する傾向にある。また、ハングリー精神が足りない、社会に対する関心がなく、社会正義が無い等、現代の若者に対するイメージはあまりよくない。このことがF氏の経営継承しようという意欲を下けている可能性がある。

さらにF氏は、どこに任せるかを選択し、決定するのは経営者の判断によるが、自分が得意でないことはアウトソーシングで分業化した方が効率的であると考えている。

4. 結語

本論では、内山の方法を基に、経営者と従業員の、無形資産の経営継承の現状を明らかにする方法を考察した。

以上の分析から、無形資産の経営継承には3つの課題がある。1つ目は、経営継承するための努力が必要である。後継者の資質として一番大事なものは企業家精神である。従業員の得意分野を権限委譲することは、企業家精神を高めることに繋がる。また、従業員が不得意と感じている分野のレベルアップをどの様に図るかを考える必要がある。2つ目は、従業員に経営理念・目標を明確に伝えることである。従業員に、経営者の考える経営目標に向かって挑戦させることができ、目標達成のために自分には何が足りないかなど、従業員の自己研鑽に繋がる。3つ目は、事業としての中核部は、従業員の研修やそれを行うことのできる人材を探し、もし人材がない場合は、アウトソーシングをするなど、アウトソーシングをする分野の基準を設けることである。

今後の課題として、経営継承の対象になる若者からアンケートの回答を得られなかったという問題点がある。経営継承は、

とても繊細な問題であり、今回のアンケート調査では、個性の把握から自分の欠点なども見えてきてしまう。これが経営者に見られると自分に不利になるのでは、という懸念がある。いきなりアンケート調査をお願いするのではなく、従業員とじっくりコミュニケーションを取り、経営継承の意義を理解してもらう必要がある。また、今回は1つの事例のみを取り上げたが、継承プロセスは、経営の状態によって違いが生じると考えられる。稲作経営と酪農経営、あるいは大規模経営と小規模経営、家族経営と協業経営と法人経営では継承プロセスやそこで生じる問題の現れ方が異なる可能性がある。したがって、経営形態に応じた方法の検証も必要である。これらは今後の研究課題とする。

参考文献・参考資料

- [1] 内山智裕「農業経営の無形資産継承メカニズム - 米国アイオワ州を事例として -」『農業経営研究』第39巻、第2号、2001年、pp12-21
- [2] 内山智裕「草地型酪農における無形資産継承の特質と課題」『農業経営研究』第39巻、第2号、2001年、pp101-104
- [3] 内山智裕「農業経営継承における権限移譲と後継者の能力育成 - イングランド南西部の家族農業経営を事例として -」『農業経営研究』第43巻、第3号、2005年、pp22-32
- [4] 岩元泉「農業経営の継承と農地制度」『農業と経済』第66巻、第5号、2000年、pp14-21
- [5] 稲本志良「『新しい農業経営』の理論的課題」『農業経営研究』第38巻、第4号、2001年、pp 6-14
- [6] 柳村俊介『現代日本農業の継承問題 経営継承と地域農業』日本経済評論社、2003年
- [7] 清水龍瑩『中小企業のための社長の条件』税務経理協会、1997年
- [8] 木村伸男『成長農業の経営管理 新しい時代に向けての挑戦戦略』日本経済評論社、1994年
- [9] 小林恵智 監修（株）インタービジョン総合研究所 著『プロジェクトリーダーのための入門チームマネジメント 6人で9人分の仕事をする組織最適化の法則』PHP研究所、2001年
- [10] 淡路和則『経営者能力と担い手の育成』農林統計協会、1996年
- [11] 稲本志良『農家の技術進歩と家族経営』大明堂、1987年
- [12] AFC 調査レポート「農業経営における事業承継に関する調査報告書」2007年6月、農林漁業金融公庫 調査室
- [13] 平成16年度 酪農全国基礎調査結果概要（北陸編）2005年3月、社団法人中央酪農会議
- [14] 平成16年度優秀畜産表彰・普及定着化推進事業 全国優良畜産経営管理技術発表会資料 「耕畜連携による地域一体型農業の推進で食の安定と本物の味を消費者へ～水稲単作地域における酪農経営の展開方策～」
- [15] 酪農経営の経営継承調査研究事業 酪農経営の経営継承の実態及び意向に関する調査報告書 2001年3月 社団法人農村生活総合研究センター

謝辞

本論文を執筆するにあたり、お忙しいにもかかわらず聞き取り調査、アンケート調査に応じてくださったFファームの方々には心より感謝申し上げます。

別紙1

【経営者用】

ここにちは、私は新潟大学 農学部 農業生産科学科 食料資源経済学コースの学生です。現在、私は、卒業論文で「畜産経営における継承問題」について研究しています。皆様のご意見を踏まえて、アンケート用紙にお答えください。頂いたデータ等は慎重に取り扱い、意図的に使用することはいいたしません。ご協力よろしくお願いいたします。

1. 最初に、ご自身についてお聞きます。

氏名 _____

年齢 _____ 歳

性別 ①男 ②女

最終学歴 ①中学卒業 ②高等学校卒業 ③専門学校卒業 ④農業大学卒業
⑤大学卒業 ⑥大学院卒業 ⑦その他 _____

職種 _____

現在の職場での勤続年数 _____ 年 _____ ヶ月

新潟大学農学部 農業生産科学科 食料資源経済学コース
4年 相馬 寿成 (担当教官: 木南 利利)
tel: 0000-0000-0000
e-mail: 0000@000000

苦情・お問い合わせ先は下記までお願いします。

3. 日常の仕事についてお聞きます。
以下の質問項目について、「仕事の得意・不得意」①～③のどれかに1つ○を、「仕事の難易度」①～②のどちらかに1つ○を、「仕事の性格」①～②のどちらかに1つ○を、それぞれ記入して下さい。

	質問	仕事の得意・不得意			仕事の難易度			仕事の性格	
		①得意	②どちらでもない	③不得意	①教えられる	②教えられる	③教えられる	①特殊な性	②特殊な性
技 術 的	蓄舎内								
	作業の手順を決める								
	投入物の使用量を決める								
蓄 舎 外	各作業の実施時期を決める								
	毎日の仕事の計画を立てる								
	作業の手順を決める								
財 務	投入物の使用量を決める								
	各作業の実施時期を決める								
	投資の計画と決定をする								
戦 略 的	取引金融機関の選定と交渉を行う								
	会計を管理する								
	年間の通算計画を立てる								
マーケティング	長期的な事業の部門構成を決める								
	必要な機材の購入を決める								
	畜産の販路交渉をする								
	畜産の販路時機を決める								

4. さらに具体的な日常の仕事についてお聞きます。
以下の質問項目について、「仕事の得意・不得意」①～③のどれかに1つ○を、「仕事の難易度」①～②のどちらかに1つ○を、「仕事の性格」①～②のどちらかに1つ○を、それぞれ記入して下さい。

	質問	仕事の得意・不得意			仕事の難易度			仕事の性格	
		①得意	②どちらでもない	③不得意	①教えられる	②教えられる	③教えられる	①特殊な性	②特殊な性
仕事の内容	飼料作の作業週期の判断をする								
	飼料作の機械作業をする								
	給与飼料の設計をする								
	総括する								
	体的な管理をする								
	分岐管理をする								
	育成生を管理をする								
	繁殖作業をする								
畜産の処理をする	畜産の処理をする								
	畜産の処理をする								

2. あなたの個性についてお聞きます。
以下の質問の最も当てはまるもの1つに○を記入して下さい①～④。
(ただし、1問につき5秒程度、全30問を2分30秒(1問5秒)以内で回答してください)

No.	質問	①ハイ	②どちらかといえばハイ	③どちらかといえばイイ	④イイ
1	スツキリとした気分での目覚め、というのはいくつかある				
2	嫌なことがあると押し黙ってしまうことが多い				
3	ちよつとしたことで下痢や嘔吐をしやすい				
4	友達でも問題があれば厳しく批判・非難することがある				
5	相手の嫌味や悪意が自分にも伝わる感じがする				
6	物事の要領的側面と自分の解読は、はっきりと分離している				
7	少数派になるより多数派でいることの方が安心感がある				
8	裏切りは、誰であつても絶対に許せない				
9	風邪などの流行病にかりやすい				
10	人前で話すときは、よく考えから話すし、気も使う				
11	数学や理屈の方が国語より得意である				
12	時間の拘束には、かなり厳しい				
13	疲れやすい体質だ、と感している				
14	困つたり悩んだりしたことは、すぐ口に出してしまう				
15	相手の言葉を聞ききって、自分がしゃべることがある				
16	はっきりと意見を言わないことや悪い言い方は、どこか苦手だ				
17	義務や出の決まりごとでは、法律でなくても厳格すべきだ				
18	相手の話や行動との矛盾や不合理には、すぐ気がつく				
19	相手のウソをついているとわかって、わざとどならずに許してしまう				
20	調子に乗るとついハイになってしまふことがある				
21	弱い立場の者には必要以上に目くくることがある				
22	おき直しがハッキリして、態度にもよく出るらしい				
23	しつこくいることは、どこか苦手な行動しているほうが好き				
24	自分の意見を述べた後、相手の意見は、できるだけ受け入れる				
25	自分ばかり配性だと思つたり、人から言われることもある				
26	とにかく人と同じことと同じこと、同じ物を持つのは嫌だ				
27	頼まれごとでは、都合が悪い時でも、なかなか断りきれない				
28	何かあると、食欲の有意無にすぐ影響する				
29	感傷的な話より説明的な話の方が聞いている				
30	「おせっかいやま」といわれることがよくある				

別紙2

【從業唱歌】

こんにちは、私は新潟大学 農学部 農産生産科学科 食料資源経営学コースの学生です。現在、私は、卒業論文で「畜産経営における排他問題」について研究しています。皆様の意見を踏まえ、アンケートをさせていただきたいと思います。お手数ですが以下にアンケート用紙にお答えください。頂いたデータ等は慎重に取り扱います。目的外に使用することはありません。ご協力ください。誠にありがとうございます。

1. 最初に、ご自身についてお聞きます。

氏名	
年齢	歳

性别 ①男 ②女

最終学歴 ①中学卒業 ②高等学校卒業 ③専門学校卒業 ④農業大学卒業
⑤大学卒業 ⑥大学院卒業 ⑦その他

截經

現在の職場での勤続年数 年 ヶ月

苦情・お問い合わせ先は下記までお願いします。

新潟大学農学部農養生産科学科食料資源経済コース
4年 相馬素成 (担当教官: 木南利和)
tel: 0000-0000-0000
e-mail: 0000@0000

2. あなたの個性についてお聞きます。

以下、質問の最も当てるもの1つに○を記入して下さい①～④。

No.	質問	①ハイ	②どちら かといえ ばハイ	③どちら かといえ ばイエ	④イエ
1	スツキリとした気分での自棄め、どうのほさない				
2	嫌なことがあると押し黙ってしまうことが多い				
3	友だちとどこかで遊び仲間や仲間をいやすい				
4	友達でも問題があれば顔は曇り非難することがある				
5	相手の表情が悪いと自分も悪くなるという				
6	物事の善悪と自分の解釈は、はっきりと分離している				
7	少数的になるより多数派にいることが安心感がある				
8	裏切りは、誰であらうと絶対に許さない				
9	風邪などの流行病にかかりやすい				
10	人間で理をすることは、よく考えてから話し、気を使う				
11	数学や理科の方が国語より得意である				
12	時間の約束には、かなり厳しい				
13	疲れやすい体質だと感じている				
14	思つたより腹に力が入ることは、すぐに止してしまう				
15	相手の言葉をきき通して、自分かよえることがよくある				
16	はっきりとした答えの出ないことやあいまいなことは、とにかく苦手だ				
17	善悪や世の中の決まりなどは、法律でなくても厳守すべきだ				
18	相手の話や行動との善悪や不合理には、すぐ気がつく				
19	相手の手づかづかについているのがわかってても、小さなことなら許してしまう				
20	調子に乗るとついハイを外してしまふことがある				
21	強い立場の者には必要以上に甘くなってしまう				
22	好き嫌いがハッキリして、態度にもすぐ出る				
23	許していることは、とにかく苦手で動いているほうが好き				
24	自分の意見を通すためだけの争いことは、できるだけ避ける				
25	自分には心配性だと思う、人から心配れることも嫌だ				
26	とにかく人と同じことをしたり、同じ物を持つのは嫌だ				
27	精進めくことは、都合が悪い時でも、なかなか断りきれない				
28	何かがあると、食欲の無いことがある				
29	感傷的な話より理知的な話の方が聞いていて疲れない				
30	おしゃべりやきらいやわいふは、よくある				

3. もし仕事でわからないことがあった時にどうしますか？ 当ではまる番号に〇を記入してください。

①積極的に人に聞く ②自分で調べる ③教えてもらうのを待つ

4. 日常の仕事についてお聞きます。
 ・得意・不得意①～③のどれかに1つ〇を、「仕事の修得状況」①～④のどれかに1つ〇を、「仕事の性格」①～②のどちらかに1つ〇を、それぞれ記入して下さい。

事業の分野	事業の得意・不得意			仕事の修得状況			仕事の性格	
	①得意	②どちらでもない	③不得意	④親戚など（経営内）から教わった	⑤大字や研修など（経営外）から教わった	⑥教わっていない	⑦①特性あり	⑧特殊性なし
技術的	畜舎内	毎日の作業を計画する						
		作業の手順を決める						
		投入物の使用量を決める						
	畜舎外	各作業の実施時期を決める						
		毎日の仕事の計画を立てる						
財務		作業の手順を決める						
		投入物の使用量を決める						
		各作業の実施時期を決める						
		投資の計画と決定をする						
		農業経営の情報収集をする						
戦略的		取引金融機関の選定と交渉を行う						
		会計を管理する						
		年間の畜産計画を立てる						
		長期的な事業の部門編成を決める						
		必要な機材の購入を決める						
マーケティング		畜産の販売交渉をする						
		畜産の販売時点を決める						

5. さらに具体的な日常の仕事についてお聞きます。

	質問	仕事の進捗・不満足	仕事の難易度	仕事の内容
仕事	創作の作業・発想の判断をする	①得意	③不得	①特殊 性なし
仕事	教材制作の場合作業をする	②どちらでもない	④置	②特殊 性あり
仕事	教材制作の場合作業をする	③不得	⑤置	③特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	④どちらでもない	⑥置	④特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑤得意	⑦不得	⑤特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	⑥どちらでもない	⑧置	⑥特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑦得意	⑨不得	⑦特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	⑧どちらでもない	⑩置	⑧特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑨得意	⑪不得	⑨特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	⑩どちらでもない	⑫置	⑩特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑪得意	⑬不得	⑪特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	⑫どちらでもない	⑭置	⑫特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑬得意	⑮不得	⑬特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	⑭どちらでもない	⑯置	⑭特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑮得意	⑰不得	⑮特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	⑯どちらでもない	⑱置	⑯特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑰得意	⑲不得	⑰特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	⑱どちらでもない	⑳置	⑱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	⑲得意	㉑不得	⑲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉑どちらでもない	㉒置	㉑特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㉒得意	㉓不得	㉒特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉓どちらでもない	㉔置	㉓特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㉔得意	㉕不得	㉔特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉕どちらでもない	㉖置	㉕特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㉖得意	㉗不得	㉖特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉗どちらでもない	㉘置	㉗特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㉘得意	㉙不得	㉘特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉙どちらでもない	㉚置	㉙特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㉚得意	㉛不得	㉚特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉛どちらでもない	㉜置	㉛特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㉜得意	㉝不得	㉜特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉝どちらでもない	㉞置	㉝特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㉞得意	㉟不得	㉞特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㉟どちらでもない	㊱置	㉟特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊲どちらでもない	㊳置	㊲特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊳得意	㊴不得	㊳特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊴どちらでもない	㊵置	㊴特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊵得意	㊶不得	㊵特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊶どちらでもない	㊷置	㊶特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊷得意	㊸不得	㊷特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊸どちらでもない	㊹置	㊸特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊹得意	㊺不得	㊹特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊺どちらでもない	㊻置	㊺特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊻得意	㊼不得	㊻特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊼どちらでもない	㊽置	㊼特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊽得意	㊾不得	㊽特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊾どちらでもない	㊿置	㊾特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊿得意	㊱不得	㊿特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊱どちらでもない	㊲置	㊱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊲得意	㊳不得	㊲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊳どちらでもない	㊴置	㊳特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊴得意	㊵不得	㊴特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊵どちらでもない	㊶置	㊵特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊶得意	㊷不得	㊶特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊷どちらでもない	㊸置	㊷特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊸得意	㊹不得	㊸特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊹どちらでもない	㊺置	㊹特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊺得意	㊻不得	㊺特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊻どちらでもない	㊼置	㊻特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊼得意	㊽不得	㊼特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊽どちらでもない	㊾置	㊽特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊾得意	㊿不得	㊾特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊿どちらでもない	㊱置	㊿特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊲どちらでもない	㊳置	㊲特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊳得意	㊴不得	㊳特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊴どちらでもない	㊵置	㊴特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊵得意	㊶不得	㊵特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊶どちらでもない	㊷置	㊶特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊷得意	㊸不得	㊷特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊸どちらでもない	㊹置	㊸特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊹得意	㊺不得	㊹特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊺どちらでもない	㊻置	㊺特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊻得意	㊼不得	㊻特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊼どちらでもない	㊽置	㊼特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊽得意	㊾不得	㊽特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊾どちらでもない	㊿置	㊾特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊿得意	㊱不得	㊿特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊱どちらでもない	㊲置	㊱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊲得意	㊳不得	㊲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊳どちらでもない	㊴置	㊳特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊴得意	㊵不得	㊴特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊵どちらでもない	㊶置	㊵特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊶得意	㊷不得	㊶特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊷どちらでもない	㊸置	㊷特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊸得意	㊹不得	㊸特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊹どちらでもない	㊺置	㊹特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊺得意	㊻不得	㊺特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊻どちらでもない	㊼置	㊻特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊼得意	㊽不得	㊼特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊽どちらでもない	㊾置	㊽特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊾得意	㊿不得	㊾特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊿どちらでもない	㊱置	㊿特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊲どちらでもない	㊳置	㊲特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊳得意	㊴不得	㊳特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊴どちらでもない	㊵置	㊴特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊵得意	㊶不得	㊵特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊶どちらでもない	㊷置	㊶特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊷得意	㊸不得	㊷特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊸どちらでもない	㊹置	㊸特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊹得意	㊺不得	㊹特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊺どちらでもない	㊻置	㊺特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊻得意	㊼不得	㊻特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊼どちらでもない	㊽置	㊼特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊽得意	㊾不得	㊽特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊾どちらでもない	㊿置	㊾特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊿得意	㊱不得	㊿特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊱どちらでもない	㊲置	㊱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊲得意	㊳不得	㊲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊳どちらでもない	㊴置	㊳特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊴得意	㊵不得	㊴特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊵どちらでもない	㊶置	㊵特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊶得意	㊷不得	㊶特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊷どちらでもない	㊸置	㊷特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊸得意	㊹不得	㊸特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊹どちらでもない	㊺置	㊹特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊺得意	㊻不得	㊺特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊻どちらでもない	㊼置	㊻特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊼得意	㊽不得	㊼特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊽どちらでもない	㊾置	㊽特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊾得意	㊿不得	㊾特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊿どちらでもない	㊱置	㊿特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊲どちらでもない	㊳置	㊲特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊳得意	㊴不得	㊳特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊴どちらでもない	㊵置	㊴特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊵得意	㊶不得	㊵特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊶どちらでもない	㊷置	㊶特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊷得意	㊸不得	㊷特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊸どちらでもない	㊹置	㊸特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊹得意	㊺不得	㊹特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊺どちらでもない	㊻置	㊺特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊻得意	㊼不得	㊻特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊼どちらでもない	㊽置	㊼特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊽得意	㊾不得	㊽特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊾どちらでもない	㊿置	㊾特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊿得意	㊱不得	㊿特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊱どちらでもない	㊲置	㊱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊲得意	㊳不得	㊲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊳どちらでもない	㊴置	㊳特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊴得意	㊵不得	㊴特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊵どちらでもない	㊶置	㊵特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊶得意	㊷不得	㊶特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊷どちらでもない	㊸置	㊷特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊸得意	㊹不得	㊸特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊹どちらでもない	㊺置	㊹特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊺得意	㊻不得	㊺特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊻どちらでもない	㊼置	㊻特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊼得意	㊽不得	㊼特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊽どちらでもない	㊾置	㊽特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊾得意	㊿不得	㊾特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊿どちらでもない	㊱置	㊿特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊲どちらでもない	㊳置	㊲特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊳得意	㊴不得	㊳特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊴どちらでもない	㊵置	㊴特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊵得意	㊶不得	㊵特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊶どちらでもない	㊷置	㊶特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊷得意	㊸不得	㊷特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊸どちらでもない	㊹置	㊸特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊹得意	㊺不得	㊹特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊺どちらでもない	㊻置	㊺特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊻得意	㊼不得	㊻特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊼どちらでもない	㊽置	㊼特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊽得意	㊾不得	㊽特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊾どちらでもない	㊿置	㊾特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊿得意	㊱不得	㊿特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊱どちらでもない	㊲置	㊱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊲得意	㊳不得	㊲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊳どちらでもない	㊴置	㊳特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊴得意	㊵不得	㊴特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊵どちらでもない	㊶置	㊵特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊶得意	㊷不得	㊶特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊷どちらでもない	㊸置	㊷特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊸得意	㊹不得	㊸特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊹どちらでもない	㊺置	㊹特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊺得意	㊻不得	㊺特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊻どちらでもない	㊼置	㊻特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊼得意	㊽不得	㊼特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊽どちらでもない	㊾置	㊽特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊾得意	㊿不得	㊾特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊿どちらでもない	㊱置	㊿特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊲どちらでもない	㊳置	㊲特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊳得意	㊴不得	㊳特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊴どちらでもない	㊵置	㊴特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊵得意	㊶不得	㊵特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊶どちらでもない	㊷置	㊶特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊷得意	㊸不得	㊷特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊸どちらでもない	㊹置	㊸特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊹得意	㊺不得	㊹特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊺どちらでもない	㊻置	㊺特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊻得意	㊼不得	㊻特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊼どちらでもない	㊽置	㊼特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊽得意	㊾不得	㊽特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊾どちらでもない	㊿置	㊾特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊿得意	㊱不得	㊿特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊱どちらでもない	㊲置	㊱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊲得意	㊳不得	㊲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊳どちらでもない	㊴置	㊳特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊴得意	㊵不得	㊴特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊵どちらでもない	㊶置	㊵特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊶得意	㊷不得	㊶特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊷どちらでもない	㊸置	㊷特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊸得意	㊹不得	㊸特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊹どちらでもない	㊺置	㊹特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊺得意	㊻不得	㊺特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊻どちらでもない	㊼置	㊻特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊼得意	㊽不得	㊼特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊽どちらでもない	㊾置	㊽特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊾得意	㊿不得	㊾特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊿どちらでもない	㊱置	㊿特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊲どちらでもない	㊳置	㊲特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊳得意	㊴不得	㊳特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊴どちらでもない	㊵置	㊴特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊵得意	㊶不得	㊵特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊶どちらでもない	㊷置	㊶特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊷得意	㊸不得	㊷特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊸どちらでもない	㊹置	㊸特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊹得意	㊺不得	㊹特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊺どちらでもない	㊻置	㊺特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊻得意	㊼不得	㊻特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊼どちらでもない	㊽置	㊼特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊽得意	㊾不得	㊽特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊾どちらでもない	㊿置	㊾特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊿得意	㊱不得	㊿特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊱どちらでもない	㊲置	㊱特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊲得意	㊳不得	㊲特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊳どちらでもない	㊴置	㊳特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊴得意	㊵不得	㊴特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊵どちらでもない	㊶置	㊵特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊶得意	㊷不得	㊶特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊷どちらでもない	㊸置	㊷特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊸得意	㊹不得	㊸特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊹どちらでもない	㊺置	㊹特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊺得意	㊻不得	㊺特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊻どちらでもない	㊼置	㊻特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊼得意	㊽不得	㊼特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊽どちらでもない	㊾置	㊽特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊾得意	㊿不得	㊾特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする	㊿どちらでもない	㊱置	㊿特殊 性あり
仕事	教材制作の設計をする	㊱得意	㊲不得	㊱特殊 性なし
仕事	教材制作の設計をする			

- 25 —

Business Succession of Dairy Farming Management: Case Study on F Farm

Toshinari SOUMA¹ and Lily Y. KIMINAMI^{2*}

(Received June 20, 2008)

Summary

The issue of management succession is critical for the farming management, and the smooth succession of a business is necessary. However, in the case of farm sector, the business risk increases at the time of the replacement for a new manager. Because the intangible assets are usually attribute to a manager himself in agriculture. Therefore, in this research, the current situation of intangible assets succession will be clarified and the tasks for a smooth business succession will be presented as follows. They are firstly, the manger's entrepreneurship, secondly the communication between manager and employees about the philosophy and aim of business management, and finally the personnel training for becoming a manager.

Bull.Facul.Agric.Niigata Univ., 61(1):17-26, 2008

Key words : management succession, entrepreneurship, personnel training, philosophy and aim of business management

¹Graduate School of Science and Technology, Niigata University

²Faculty of Agriculture, Niigata University

*Corresponding author: kiminami@agr.niigata-u.ac.jp