

農業経営における 経営継承の進め方

中央農業総合研究センター
梅本 雅・山本淳子



1. 経営継承対策の必要性

なぜ経営継承対策が必要なのか

- 「経営は人なり」
→後継者を育てることが経営者の最も重要な仕事
- 「あとつぎだから」で後継者が就農し、時間をかけてその者が経営者になるという時代は終わった
- 高度成長期に経営を積極的に展開させてきた多くの経営が世代交代期を迎えている
- 単に経営者が交代するだけではまた最初からのスタートになる。それまで築いてきた経営基盤、技術・ノウハウなど社会的財産を失わないための対策が必要



2. 経営継承の視点と課題

経営継承を考える視点①

- 経営継承対策は、経営者が明確な目的を持って実施しなければならない最も重要な経営管理（マネジメント）の一つである

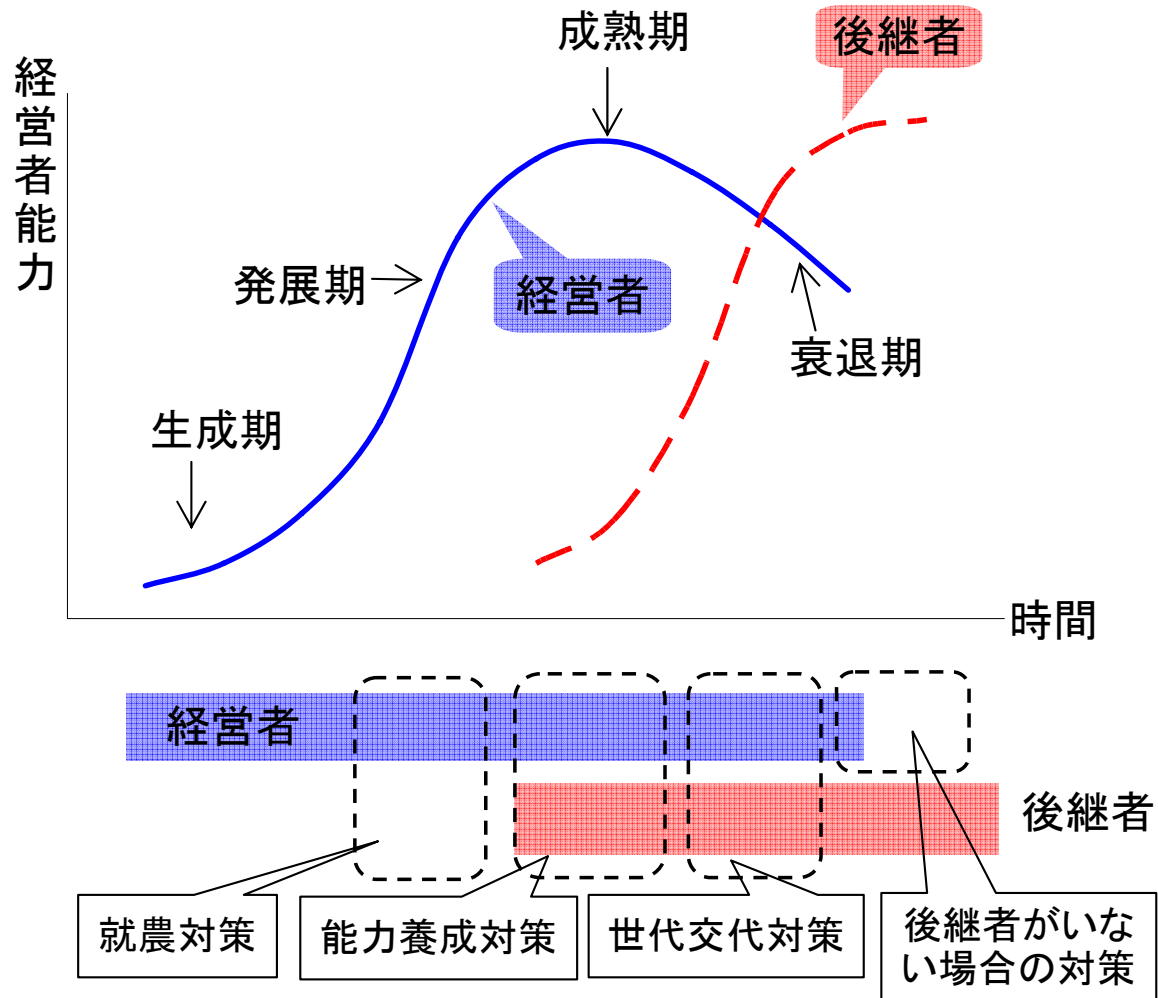
➡ ・ 後継者問題とは異なる対応が求められる
・ 相続に当たっての節税対策といった観点のみで捉えるべきではない

- 継承するもの・・・
 - ・ 経営理念
 - ・ 無形の経営資源（技術・信用・ノウハウ）
 - ・ 権限（意思決定権）
 - ・ 土地などの資産

経営継承を考える視点②

- 誰に、何を、どのような時期・順序で、どのような方法で、いつまでに引き継がせ、自ら引退していくかを考える必要がある
- 経営者になった時から、経営継承対策が必要
- 社会的な責任（顧客や地域等への責任）を持って、経営継承を進めていく必要がある
- 経営継承は、一度に行うものではなく、一定の期間（プロセス）を経ながら進めていくべきもの
→ 場面ごとに違った対策が必要

経営継承のプロセス



農業経営の継承に当たっての問題点①

- 直系親族が後継者としてまず想定されるなど継承者が限定される場合が多いことや、それに該当する者が不在となるケースもある
- 経営者と後継者とで、世代間の年齢差、及び経験の格差が存在する
- 後継者に対して経営者教育を実施する上で、たくさんの部署を設けて経験させるなど、組織構成や人事配置をいろいろと工夫することが難しい

農業経営の継承に当たっての問題点②

- 後継者が参入した場合、労働者数に対する事業規模のバランスが悪くなりやすい。例えば、面積だけで言えば、労働力数が2人から3人になれば、1人当たり面積を同じにするには1.5倍の面積拡大が必要
- 後継者が家族員の場合、どうしても経営者教育に向けた対応（指導・指示）や取り決めが曖昧なものとなりやすい
- 家産の受け渡しに当たって家計と経営が混同される（経営の資産と家の財産が明確に仕分けされない）ことが多い



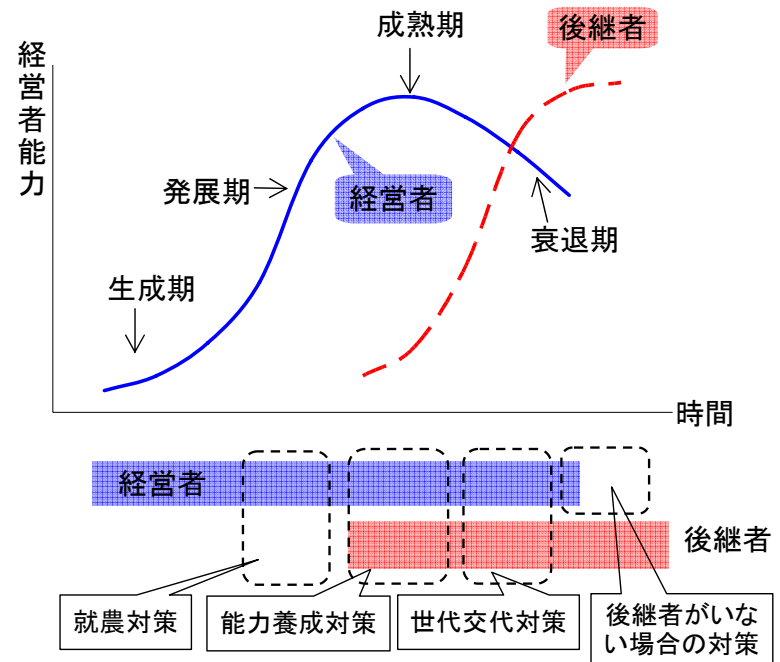
3. 場面別に見た経営継承の進め方




.....アンケートにご記入ください.....

経営継承プロセスにおける4つの対策

- 1) 後継者の就農に向けた取り組み（就農対策）
- 2) 就農した後継者の能力養成（能力養成対策）
- 3) 円滑な世代交代のための対策（世代交代対策）
- 4) 後継者がいない場合の事業継承対策





1) 後継者の就農に向けた取り組み
(就農対策)

就農対策のポイント

- 後継者への働きかけ
農業や経営への参入を促す
- 体制整備
後継者に給料が払えるような経営にする（経営改善）
後継者の働き場所を準備する
- 具体的な継承計画の作成
- 就農前トレーニング

就農対策① —後継者への働きかけ—

- ◎子供の頃から仕事の手伝いなどを通して、農業への親しみをはぐくむ ～農業への参入を促す～
- ◎経営者の活躍等を後継者へアピールし、経営のイメージアップを図る ～経営への参入を促す～
 - 後継者が子供の頃から、研究者や行政関係者が経営者を訪ねてくる様子を見せる（栃木県S経営）
 - 常に地域でトップの飼養頭数を維持し、最新の機械を導入するなど、酪農の先頭を走っていることをアピール（茨城県A経営）

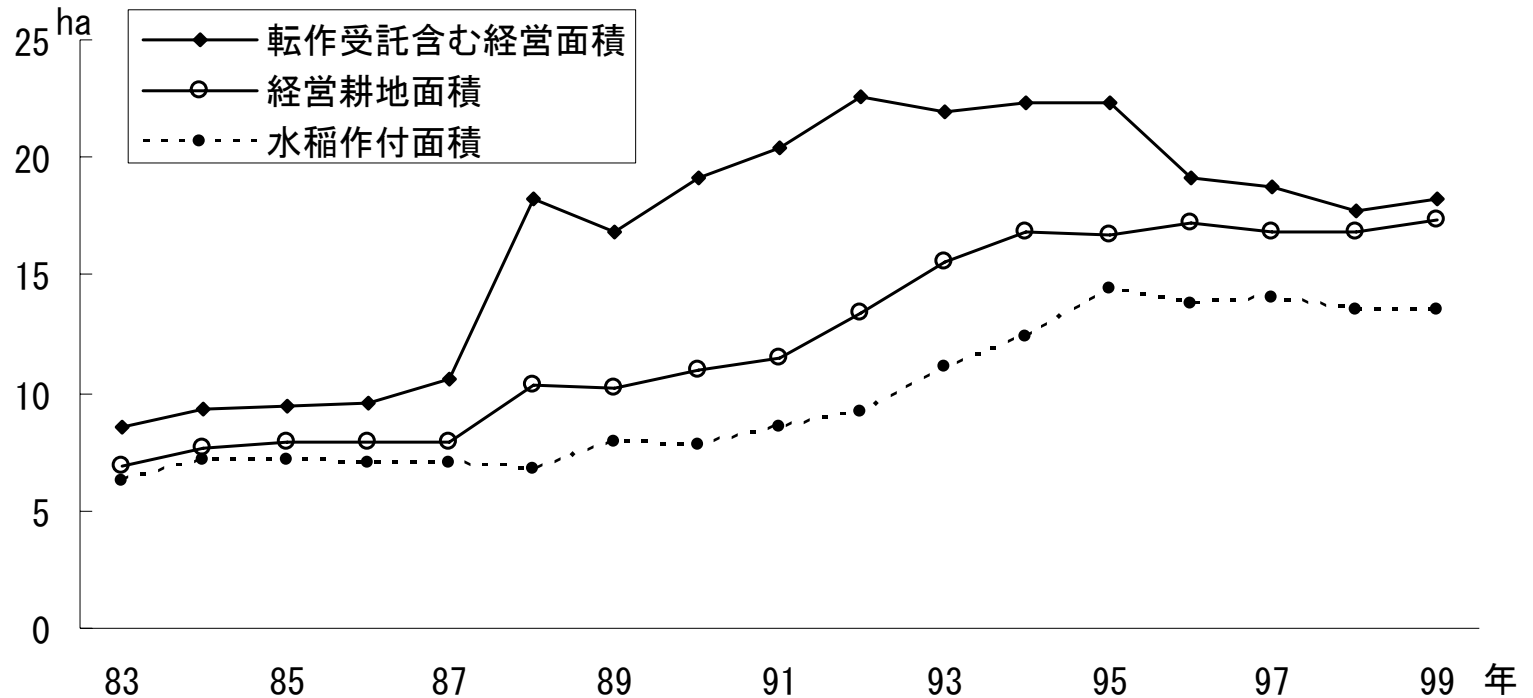
就農対策② 一体体制整備一

- ◎後継者の参入に合わせて、経営規模の拡大や新規部門の導入などを行う
- 転作受託を中心に稲－麦－大豆延べ作付面積を50.6ha→78.9haに増加
→後継者参入に向けて転作受託での麦・大豆作面積を大きく拡大。後継者には所得目標も示す
(岐阜県M経営)
- 借地と転作受託を併せて延べ作付面積を18.7ha→45haに拡大。先に面積を拡大して後継者の働き場所を設ける
(栃木県I経営)
- 規模拡大を行い夫婦2人＋雇用1人の体制に。後継者が就農したら雇用への給料を後継者に振り向けられるという考えから
(茨城県A経営)

就農対策② 一体体制整備

- 米の消費者への直接販売の重点化を図る。経営者は販売対応や顧客対応、社会活動に力を注ぐ
(栃木県S経営)
- 息子が参入した場合に部門分担が採れるよう稲作の他に野菜部門（アパカ76a）の拡充を図る。参入すれば、稲作は息子に任せたいという発想
(岩手県T経営)

後継者の参入に備えた野菜部門の導入事例



経営者	40歳	-----	45歳	-----	50歳	-----	55歳	-----	
あとつぎ (未就農)					18歳	20歳	26歳
家族労働力	2人	-----		-----		-----	2人	-----	
臨時雇用		39h	-----	39h	-----	202h	-----	324h
アスパラ		導入・42a	-----		-----	72a	-----	

就農対策③ — 継承計画の作成 —

- 後継者の就農がほぼ決まったら、どうやって経営を受け渡していくか、具体的な計画をたてる

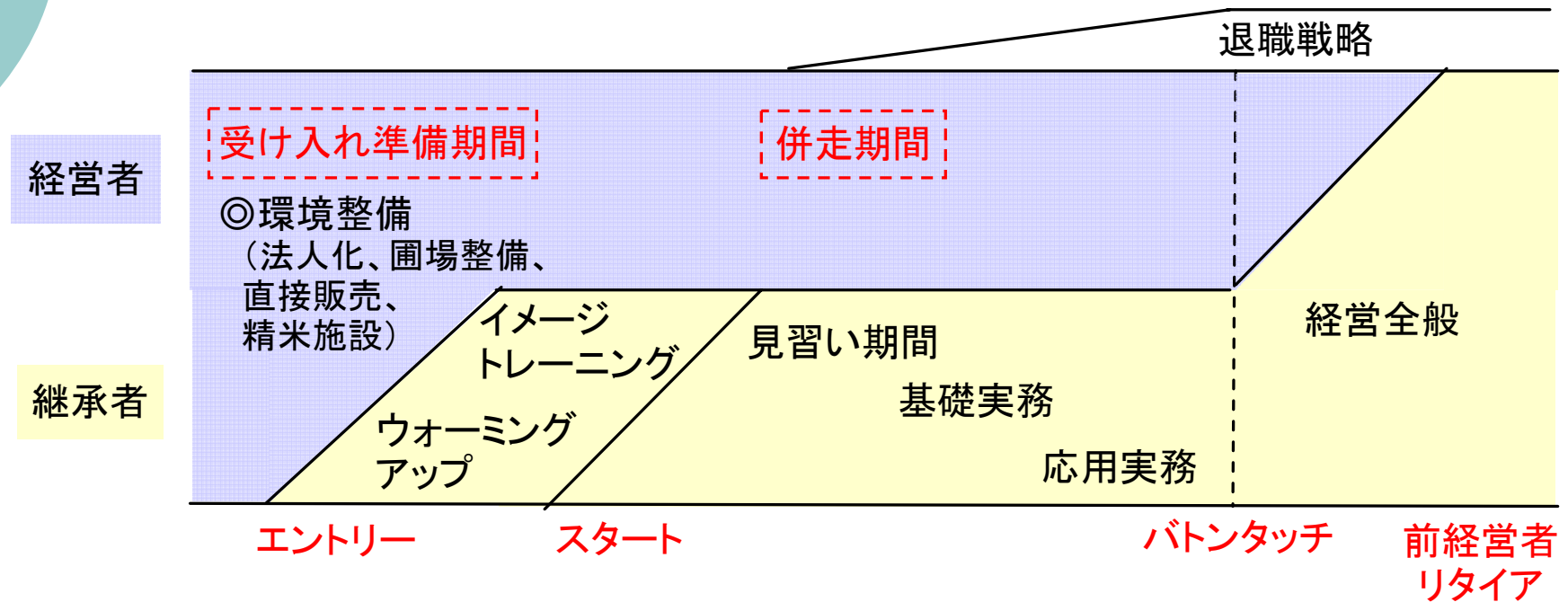
◎ 計画作成のポイント

- まず、経営理念や今後進もうとする方向を明確にして、10年程度の長期的な経営計画をたてる
- 次に、後継者に対して、何を、どのような順序、方法で、いつまでに引き継がせるかを考える

➡ 継承計画のアウトラインを明確にする

就農対策③ 一継承計画の作成一


- 石川県T経営で作られた継承計画



※10年ぐらいでバトンタッチの予定

就農対策④ — 就農前トレーニング —

- 農業の基礎知識を得る（農業関係の学校）
- 特定の技能、知識を得る（農業機械の修理工場など）
- 自分の経営で必要となる技術・ノウハウを学ぶ（同業他社）
- 将来導入したい部門で必要となるノウハウを習得（農業関係の学校、小売店など）
 - ・ 直接販売拡大に向けて、後継者がドラッグストアに就職して接客のノウハウを学ぶ（栃木県S経営）
- 自経営の商品を客観的に見る目を養う（取引先など）
 - ・ 後継者を家畜商に預けて、牛を見る目を養わせる（茨城県A経営）



2) 就農した後継者の能力養成 (能力養成対策)

能力養成対策のポイント

- OJTとOff-JT
後継者の能力養成の仕方には、OJTとOff-JTがある
- OJT
経営内で実際の仕事をしながら、経験を重ね能力を身につけていく
➡ **教える、やらせる、任せる**
※特に「任せる」が重要
- Off-JT
経営外で技術・知識・考え方などを学ぶ

能力養成対策① —教える、やらせる—

◎やり方を教えて作業をさせるのは、OJTの第一段階

◎記録させることで効率的にノウハウを伝授

- 1年目は一緒に作業、2年目は記録をとらせて、3年目は自分でやらせる（千葉県O経営）
- 圃場ごとに特性を記録させたり、その日の作業や指示をすべて記録させる（滋賀県M経営→S経営）

◎後継者がすでに持っている能力（経験）や資質、性格を考慮する必要がある

一つ一つ教えた方が上達が早い人と、一度に任せてしまった方が良い人がいる

能力養成対策② —任せる—

◎「任せる」ことの意味

やる気を出させる＝動機付け

➡積極的に自ら経験し、学びとっていく

➡これが能力養成にとって重要

- 自分でやらせることが大事。失敗しても口出ししない。
そこにお金をかける（茨城県A経営）
- ぐっとガマン。ここが大事（千葉県O経営）
- お金の管理まで任せると後継者の育つスピードが違う
（奈良県T経営）
- 一人でやってみないとわからない ※後継者の意見
（山形県M経営）

能力養成対策③

－任せ方に関する基本的な考え方－

◎後継者の能力に合わせて段階的に

最初は、定型化できる（やり方が決まっている）
作業や意思決定を任せる

➡後継者が能力を獲得したら、非定型的な（その時々
の適切な判断が求められる）作業や、戦略的な意思
決定も任せる

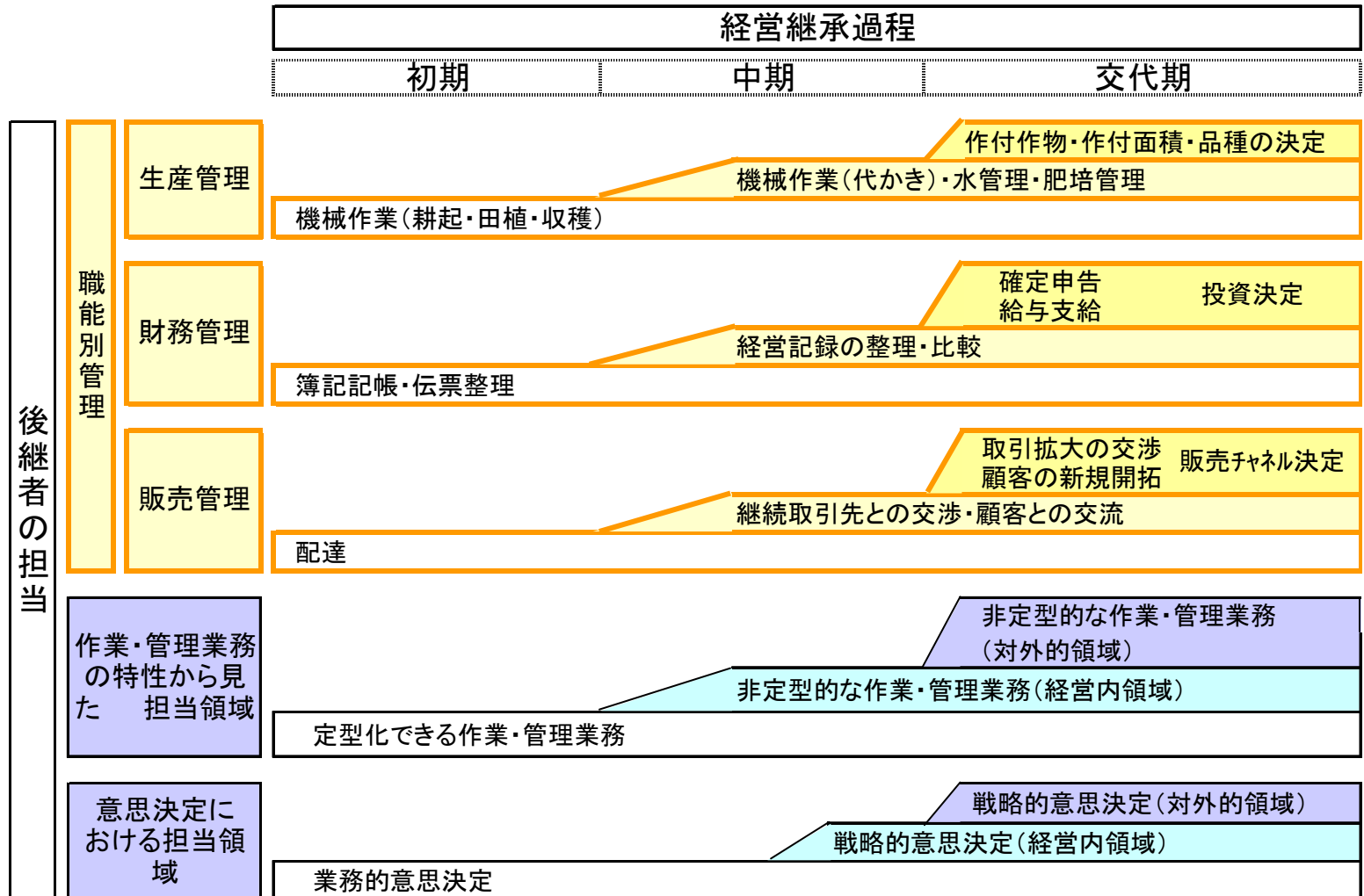
能力養成対策③

－任せ方に関する基本的な考え方－

◎家族のライフサイクル（年齢差）を考慮する

- 長期間（10年以上）親子での就業が予想されるときは
ゆっくり（生産部門→財務管理→販売管理→全体管理へと順番に経験させるなど）
- 後継者の参入時期が遅いなど短期間で引き継ぐときは効率的に（複数の部門を同時並行的に経験させるなど）
- 経営者の交代が早すぎても、親世代の能力を余らせることになる

後継者の能力養成過程の例



意思決定権の移譲過程

— 短期間で世代交代した事例（茨城県〇経営） —

		意思決定者											
		父		後継者				2人で					
		後継者就農								法人化			
		87年	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
業務的 意思決定	技術的領域		大豆新品種導入				新肥料導入	小麦品種変更	水稻新品種導入	肥料変更		水稻新品種導入	大豆新品種導入
			追肥方法変更			肥料変更			追肥時期	追肥方法変更		追肥量	
業務的 意思決定	財務に関する領域			給与額				給与額	資金借入		給与額	施設建設	
									機械の選定・購入		剰余金の処分		
戦略的 意思決定	経営内領域				野菜導入	野菜変更				野菜中止		麦中止	
						特栽米の導入							
戦略的 意思決定	対外的領域		転作田受託						法人化				
									借地	期間借地	水稻借地		転作対応
						産直組織参加			米屋へ営業・販売	米屋と交流会	大豆直接販売		

能力養成対策④

－何をどういう形で任せるか－

◎後継者の担当を設けず、一緒に作業しながら徐々に任せていく

利点：経営全体のことがかかるようになる

留意点：経営者と後継者の間で対立が起きやすい

- 部門を分けなかったのは正解（栃木県S経営）
- 飼養頭数規模に合った管理の仕方を学ばせるため、あえて担当施設を作らなかった（茨城県A経営）

能力養成対策④

—何をどういう形で任せるか—

◎一部、担当圃場や担当施設を設定する

利点：自分の責任で取り組むことで、主として技術力が向上

留意点：経営全体が見えにくくなる

◎部門分担（別収支、事業部制）を取り入れる

利点：経営者としてのトレーニングになる

留意点：経営全体が見えにくくなる

- 事業部制を採用して後継者に責任を持たせるとともに、自分の担当部門だけでなく経営全体の状況を把握するための仕組みを作る（新潟県O経営）
- 複数ある牧場のうち1つの運営を、飼養管理だけでなく従業員への給与支払いや経理まですべて後継者にやらせる（奈良県T経営）

能力養成対策④

— どのような形で任せるか —

◎ 後継者が就農して早期にすべて任せてしまう

利点：後継者のやる気を引き出す

留意点：経営がうまくいかなくなるリスクが大きい
経営者の能力を活かす場がなく、余ってしまう

- 就農して2年目に経営を任され、本気で仕事に取り組むようになった（熊本県M経営）

能力養成対策⑤

－任せるきっかけ・タイミング－

◎法人化の活用

- 法人化を図り、かつ、後継者を法人の経営者とすることで後継者の動機付けを行う（経営者であることを明確に認識させる）
（茨城県Y経営）
- 法人を設立し、後継者がその代表となる方式で事業を継承させる（父とは考え方が異なるので、作業は一緒に行い、機械施設も利用するが、会社を設立して父とは別の経営とする）
（滋賀県N法人）

能力養成対策⑥ —結果を評価—

◎任せた結果を評価することでさらなる動機付け

- 後継者に目標を設定させて、その目標に達したかどうかの評価を行う

（石川県R法人）

- 担当圃場の肥培管理を任せて（ただし勤務時間外）、一定の食味値をクリアした上で基準単収以上の収量を上げたら、その超過収量分をボーナスとして支給する

（茨城県Y経営）

能力養成対策⑦ — Off-JT —

◎経営外での能力養成

→経営者の発想を学ぶことが重要

- 異業種交流
- 経営者グループでの情報交換
- 地域外の農業者とのネットワークを活かした情報交換
- 海外視察

能力養成対策⑧

ーコミュニケーションー

◎経営継承や事業継承に当たって問題を抱えている事例

- 経営者と後継者との間で意思疎通がない
- 経営者が権限をいつまでも渡さない
- 後継者を作業者としてしか扱わない
- 後継者に経営者になろうという意欲がない
- 経営者と後継予定者の経営理念の違い

➡ 後継者とコミュニケーションをとることが重要

能力養成対策⑧

ーコミュニケーションー

◎後継者とのコミュニケーションの重要性

- ・ 重要な情報をきちんと伝えておく
 - ・ 問題が起こったら速やかに報告できるような仕組みや雰囲気をつくる
 - ・ 経営の戦略や目標を共有する
-
- 経営の中長期的な目標を数値や文章で示して、問題点や改善点についての共通認識を醸成する
(三重県A法人、石川県R法人)
 - 経営理念を書面にして示す (石川県S経営)
 - 目標値と実績を比較した決算書を全従業員に示し、全員で検討する (三重県A経営)



3) 円滑な世代交代のための対策 (世代交代対策)

世代交代対策のポイント

- 円滑に世代交代できるように、あらかじめそのタイミングを考えておく
- 世代交代の仕組みを作っておく
- 経営者交代後の、経営へのかかわり方を決めておく
完全に引退するか、会長職や渉外対応にとどまるか
＝引退の戦略

世代交代対策① ータイミングー

◎世代交代のタイミングに関する考え方

- 経営者がまだできるうちに、後継者が失敗してもやりなおしがきくうちに（滋賀県O経営、山形県M経営）
- 経営者による事業展開が軌道に乗ってから（奈良県T経営、茨城県A経営）
- 後継者の担当商品の売上額が父を上回ったときに、経営全体の運営を任せる（静岡県K経営）
- 後継者が世代交代のきっかけをつくり、経営者がそれを受け入れる（茨城県O経営、静岡県K経営）

世代交代対策② —仕組み—

◎世代交代の仕組み・きっかけ

- 法人化の際にほぼ全ての管理機能（経営者としての仕事）を後継者に委ねる（茨城県〇経営）
- 定年制を採用（三重県A法人）
- 現経営者（父親）は体力の範囲内でできる面積のみの水稻を作付けることとし、後継者は他の法人経営（愛知県I経営）に構成員として参入して、それまで行ってきた借地の耕作を新しい法人の中で実施していくようにする（経営統合を伴う継承）


世代交代対策③ —引退戦略—

◎引退後の様々な役割

- 年をとっても得意分野（素牛の導入）は一部分を担ってもらおう
※後継者の意見（山形県M経営）
- 観光部門（いちご）を新しく創設してそこの担当となり、経営全体は後継者へ（岐阜県S経営）
- 後継者が、父のために新たな部門（あいがも稲作）を創設しそこを委ねるという提案を行い、父（経営者）もそれを受け入れた（静岡県K経営）
- 自分1人でできる面積の農地を残しその耕作を行う（あるいは、野菜部門を作ってその担当となる）（新潟県O経営）
- 労働力としての役割は果たすが、経営外（地域）での活動に力を入れる（熊本県M経営）

世代交代対策③ ー円滑な資産の引継ぎー

- 農地法などにより、会社に長期の利用権を設定しておく（法人化している場合）
- 相続によって後継者の経営が影響を受けないように、他の相続人と調整しておく
- 遺言の作成も有効
- 相続税対策は専門家へ相談を



4. 後継者がいない場合の事業継承対策

後継者がいない場合の新たな対応

- ◎ 家族の中から後継者が見つからなかったときに、家族以外の人へ継承する事例が出てきている
 - 継承したのは農外からの新規参入者
 - 農地や施設だけでなく、技術・ノウハウも含めて「丸ごと」継承する場合も見受けられる
 - 法人の社員とする場合や、事業そのものを引き継ぐ場合がある

家族以外へ継承するときのポイント

- 継承者の確保
- 信頼関係の構築
- 農地・施設の引き継ぎ方法の検討
- 効率的な技術・ノウハウの引き継ぎ
- 引き継ぎに当たっての取り決めの明文化（覚え書き、契約など）
- 引退後の働き場所や生活資金の提供

家族以外への継承事例①

(滋賀県・M経営からS経営へ)

借地（9ha）名義の変更による継承
あわせて技術・ノウハウ・信用を引き継いだ

「毎年借地名義を1.5haずつ変更、5年かけて引き継ぐ。
その間は共同作業を行う」

- 圃場別の技術指導、地主に後継者として紹介
- 事前に「覚え書き」を作成
- 新規参入研修機関（JA出資法人）の仲介による
- 地域的な支援体制（JA出資法人、農地保有合理化法人（JA）、市、大規模農家などが連携）
- S経営は他からの借地もあり、就農4年目で15haに

継承についての覚え書き

農作業共同経営に関する覚え書き

M(以下甲と言う)とS(以下乙と言う)は、平成12年度より以下により共同で農作業を行う。

- 11年度末の各々の耕作面積は次の通りである。
 - 甲 所有地及び借入地:8.1ha、代行:1.0ha
 - 乙 所有地及び借入地: 0ha、代行: 0ha
- 甲は12年度より毎年約1.5haの圃場を乙に移管する。よって、12年度初の耕作面積は次の通りとなる。なお、これ以外に甲乙共耕作面積が増減する場合にも、共同経営の対象とする。
 - 甲 所有地及び借入地:6.6ha、代行:1.0ha
 - 乙 所有地及び借入地:1.47ha
- 甲乙各々の耕作地については、各種資材の購入費、水利費及び小作料は各自で負担し、収穫物は各々の帰属となる。ただし、農業機械の修繕費及び動力光熱費は各々の耕作面積の比で按分して負担する。
- 乙は、甲の所有する農業機械を無償で使用できる。
- 上記3の項目を除き、甲乙各々の耕作面積に関わらず、作業は共同でおこなう。

平成11年12月1日

N市**町**番地 M(氏名) 印

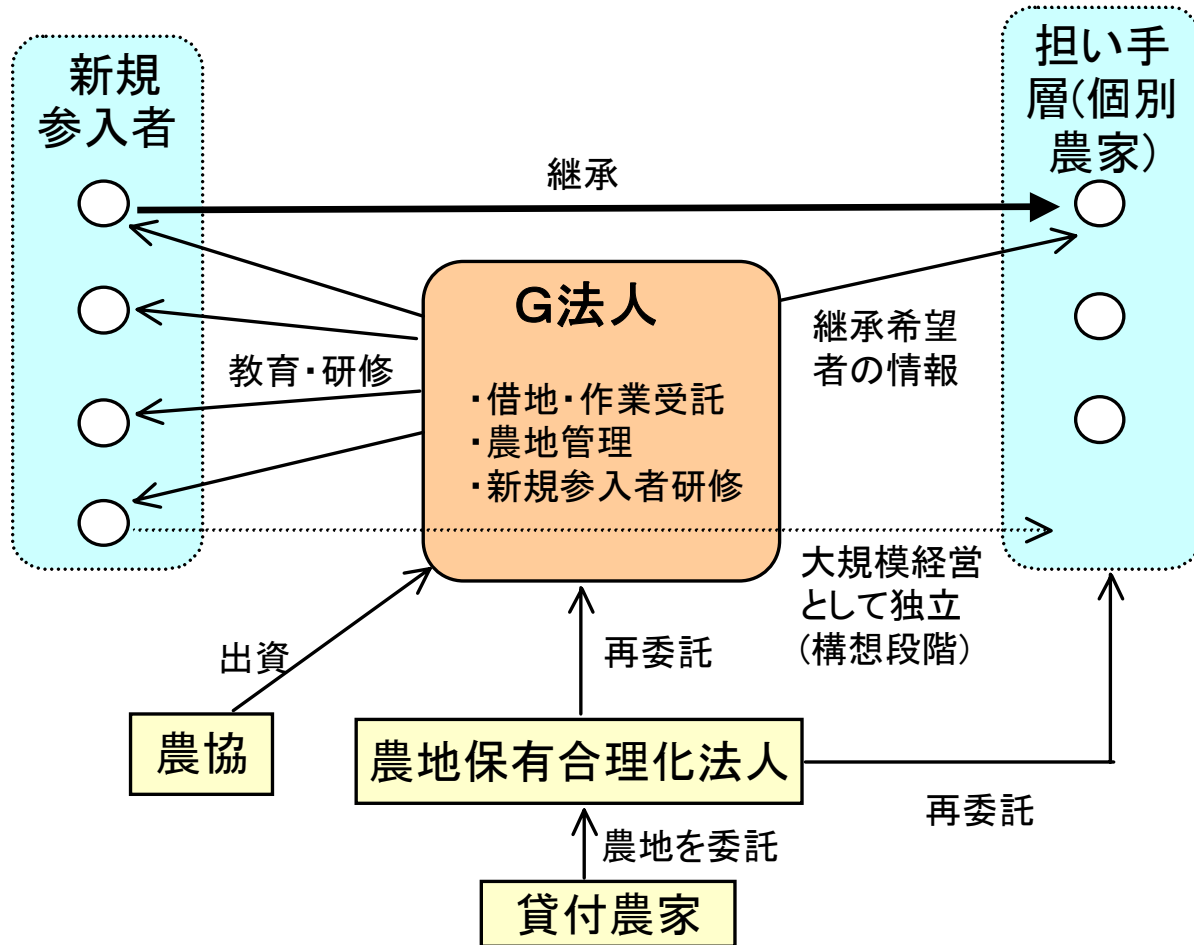
O町大字** **番地 S(氏名) 印

※M経営とS経営の間で取り交わされたものである

M経営からS経営への事業継承過程

		1年目	2年目	M氏の対応
借地		M: 8.9ha S: 1.6ha	M: 7.2ha S: 4.5ha	S氏と地権者を引き合わせ、信用を継承
機械 施設	所有 利用	全てM氏 2人で	S氏トラクター等購入 その他は2人で利用	対外的な信用を活用して格安で購入
作業		共同で実施	別々に実施	作業を全て記録させてノウハウを継承
経営面積		M: 9.2ha S: 1.6ha	M: 7.5ha S: 4.5ha	

N市の地域農業の後継者育成に関する連携関係



※G法人：実践的・体系的な農業研修を実施

家族以外への継承事例②

(北海道・S経営)

- 5haの施設野菜＋果樹経営
- 法人化して、従業員へ社長を交代することによる継承を計画
- 求人広告を出して広く人材を求めた
- 継承予定者が就農してすぐに、親族・地域へ「後継者」として紹介。
また、農協の部会出席なども意識的に交代
- 社長の交代時期や出資の引き継ぎ方法は検討中

家族以外への継承事例③

(北海道・K経営からT経営)

- 70aの施設野菜（メロン）経営
- 後継者をさがすために、新規参入者の研修農家として登録
- T氏は2年間K経営で研修。1年目からハウス1棟を任され、翌年はさらにもう1棟任される
- 「後継者」として地域の農家に紹介
- 研修後、農地・施設を貸借によってT氏へ継承
- 農地・施設の継承時に、契約書（リース料や技術指導料、その他について）を作成し、役場で調印
- その後も3年間は技術指導を行い、ノウハウを伝授



5. まとめ

まとめ①

- 経営継承にただ一つの正解はない。
多くのやり方の中から自分の経営にあった方法を取り入れることが大事
- なによりも、まず、経営継承対策が重要であることを認識する必要がある
- 事前の計画が重要。
自分の経営の状況に応じて、具体的な継承計画を考えてみよう。

まとめ②

- 場合によっては家族に継承することにこだわらないことも必要
- どうすれば事業が続いていくのかという観点から、柔軟な発想で経営継承や事業継承を進めていくことが望まれる