

農業経営の円滑な継承に向けて

－進め方とポイント－



中央農業総合研究センター

刊行にあたって

今日、担い手の確保・育成が重要な政策課題となっています。特に、次世代を担う若い農業者を確保・育成していくためには、経営を円滑に継承していくことが不可欠です。しかしながら、営農現場において経営継承を行うときに農業経営者が注意すべき点や、継承に当たっての具体的な手順は、これまでほとんど示されていません。

このような状況を踏まえ、本冊子では各地での先進的な取り組み事例をもとに、経営継承を進めていく際のポイントや手順、留意点をわかりやすく整理しました。本冊子が若い担い手の育成や地域農業の発展の一助となれば幸いです。

なお、本冊子で取り上げた事例の調査に当たっては、農業経営者及びその後継者の方々、各地の市町村やＪＡ、農業改良普及センターの担当の方々にご支援・ご協力をいただきました。ここに改めて感謝申し上げます。

平成 18 年 3 月

独立行政法人 農業・生物系特定産業技術研究機構
中央農業総合研究センター所長 松井重雄

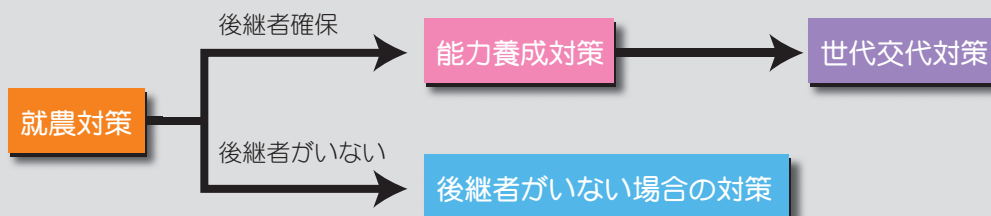
本冊子のねらいと特徴

■ねらい

本冊子では、農業経営者及び関係機関の担当者に、経営継承対策の重要性を認識してもらうと同時に、経営継承対策に取り組む際の具体的なヒントを提供することをねらいとしています。

■特徴

経営継承対策を「就農対策」「能力養成対策」「世代交代対策」「後継者がいない場合の対策」の４つの場面に分け、各場面でどのような取り組みが必要なのかを整理しています。また、できるだけ具体的な取り組み事例を掲載しています。



経営継承対策の流れ

CONTENTS

経営継承対策の必要性と考え方

P4

- ◆なぜ経営継承対策が必要なのか
- ◆経営継承対策とは
- ◆いつ、どのようなことをしなければならないのか
- ◆経営継承の際に起こりやすい問題

就農対策

後継者の就農に向けた取り組み

P6

- ◆後継者への働きかけ
- ◆体制整備（規模拡大、経営改善）
- ◆継承計画の作成
- ◆就農前トレーニング

能力養成対策

就農した後継者の能力養成

P8

- ◆能力養成の基本的な進め方
- ◆教える、教えたとおりに仕事をさせる
- ◆任せることが最も重要
- ◆どうやって任せたらよいか
- ◆任せ方の具体例
- ◆動機付けのための様々な工夫
- ◆経営外での能力養成
- ◆コミュニケーションが大事

世代交代対策

円滑な世代交代のための対策

P12

- ◆世代交代のタイミングを考えておく
- ◆世代交代の仕組み・きっかけをつくる
- ◆引退後の役割や生活を考える
- ◆突然の世代交代に備える
- ◆資産の円滑な引き継ぎ

事業継承対策

後継者がいない場合の対策

P14

- ◆新しい継承のかたち
- ◆家族以外へ継承するときのポイント

経営継承対策の必要性と考え方

なぜ経営継承対策が必要なのか

「経営は人なり」と言うように、後継者の育成は経営者の最も重要な仕事です。

今は、「あとつぎだから」という理由で後継者が就農する時代ではなくなっています。そのため、後継者を確保するには、若い世代から見て魅力のある経営にしておく必要があります。

また、後継者が就農したら、必要な能力を身につけさせて、一人前の経営者に育てていくことが不可欠です。これがきちんに行われないと、それまで築いてきた経営基盤やノウハウが失われてしまい、世代交代後に経営が立ち行かなくなることにともなりかねません。

経営継承対策とは

・ 後継者に継承するものには……

- 経営理念
 - 無形の経営資源（技術・信用・ノウハウ）
 - 有形の経営資源（土地や施設などの資産）
 - 権限（意思決定権）
- があります。

・ これらのものを、いつ、誰に、どのような方法・順序で引き継がせ、自ら引退していくかを考えることが「経営継承対策」といえます。

・ つまり、経営継承対策は、「経営者が行わなければならない経営管理（マネジメント）」なのです。

▶ 相続にあたっての節税対策だけが経営継承対策ではありません。

▶ 経営継承は、名義変更などある一時点で行われるのではなく、後継者の確保から経営者（経営主）の世代交代まで、長期間にわたって行われるものです。

▶ 経営者になった時から、将来経営継承をどう行うのか考え始めることが必要です。

▶ 経営継承をきちんと行うことは、顧客（取引先や地権者）、地域への責任を果たすことにもつながります。

いつ、どのようなことをしなければならないのか

経営継承対策は、4 つに分けられます。

①就農対策

後継者を確保するための対策です。

②能力養成対策

後継者への教育を行い、能力向上を進めていきます。

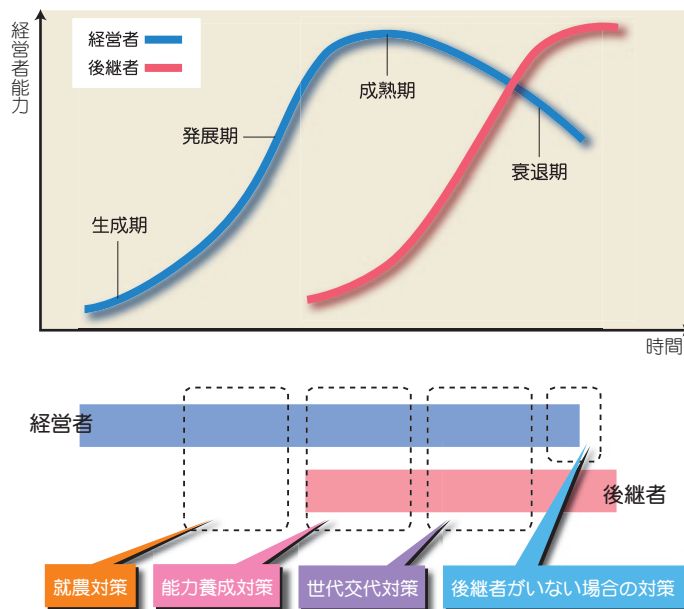
③世代交代対策

経営者から後継者へ、適切なタイミングで代替わりするための対策を行います。

④後継者がいない場合の対策

どうしても後継者が見つからなかった場合には、自分の経営や農地をどうしていくのか考えます。

ライフサイクルと経営継承対策



※それぞれの具体的な内容を、次ページ以降で紹介していきます。

経営継承の際に起こりやすい問題

わが国の農業経営のほとんどは家族経営です。

家族経営は、家族を中心に限られた労働力で運営されています。そのため、以下のような問題が起こりやすくなっていますので、経営継承対策にあたっては特に留意が必要です。

- 直系親族（特に長男）が後継者としてまず想定されるため、後継者の候補が限定され、それに該当する者がいない場合には経営継承もできなくなる。
- 後継者を教育していくときに、たくさんの部署を設けて順番に経験させるなど、いろいろと工夫することが難しい。
- 後継者が就農すると労働力数が大幅に増加することになるが（2人から3人になればそれまでの1.5倍になる）、経営の規模や所得を短い期間で同じように拡大するのは難しい。
- 後継者が家族なので、指示の仕方や取り決めなどが曖昧なものになりやすい。
- 「経営の資産」と「家の財産」が明確に仕分けされていないため、相続によって経営の資産が減少してしまうことがある。

就農対策

後継者の就農に向けた取り組み

後継者への働きかけ

後継者が就農した経営の多くは、就農を促すために以下のような働きかけを行っています。

- 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。
- 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。



後継者が子供の頃から、研究者や行政関係者が父親を訪ねてくる様子を見せた。(栃木県 S 経営)



常に地域でトップの飼養頭数を維持して、酪農の先頭を走っていることを息子にアピールした。(茨城県 A 経営)

体制整備（規模拡大、経営改善）

後継者の就農にあたっては、後継者に給料を支払える経営にしておくことや、経営内に後継者の働き場所を作っておくことが不可欠です。

そのために、就農前に経営内容の見直し・改善や、経営規模の拡大・新規部門の導入などを行います。



後継者の就農前から、借地や転作受託を増やして作付面積を 19ha から 45ha に拡大した。(栃木県 I 経営)

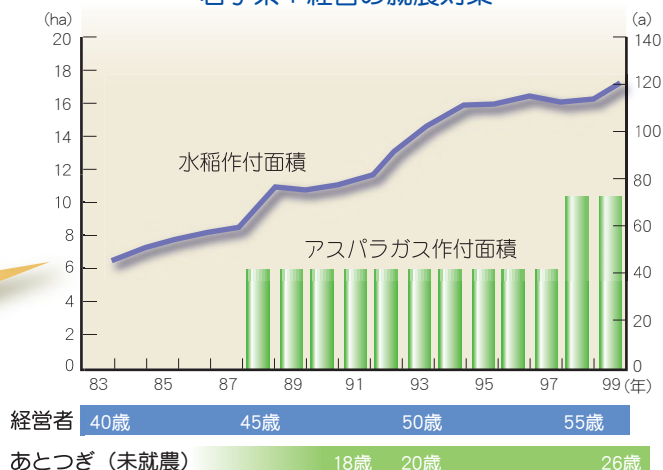


販売対応や顧客対応に力を入れて、米の直接販売の拡大を図った。(栃木県 S 経営)



後継者が就農したら部門分担が採れるように、稲作の他に野菜部門の導入・拡大を進めた。後継者には経営の中心である稲作を任せたいので。(岩手県 T 経営)

岩手県 T 経営の就農対策



後継者が10代の頃から稲作の規模拡大を行いました。
また、将来後継者に稲作を担ってもらった時のために、自分たちの働く場所としてアスパラガスの面積も拡大しました。

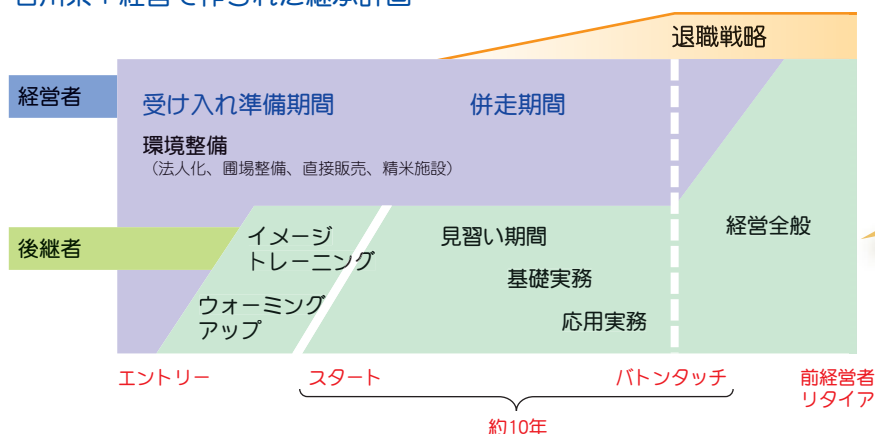
継承計画の作成

後継者の就農が決まったら、経営を受け渡していくための具体的な計画をたてます。

ー計画作成のポイントー

- 経営理念や今後の戦略を明確にして、10 年程度の長期的な経営計画をたてます。
- それを踏まえながら、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ます。

石川県 T 経営で作られた継承計画



リレーのバトンタッチをイメージしながら「継承計画」を考えました。世代交代しても経営がさらに発展していくために、後継者との「併走期間」をとっているのです。

就農前トレーニング

就農前に、他の所で勉強したり経験を積む「就農前トレーニング」を、必要に応じて行います。その目的は、大きくは以下の5つに分けることができます。

- 農業の基礎知識を得る。(農業関係の学校など)
- 特定の技能、知識を得る。(農業機械の修理工場、農業関係の学校など)
- 自分の経営で必要となる技術・ノウハウを学ぶ。(同業他社での研修など)
- 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)
- 自経営の商品を客観的に見る目を養う。(取引先など)



経営としては直接販売を拡大したかった。それで後継者は就農する前に1度、接客のノウハウを学ぶためにドラッグストアに就職した。(栃木県 S 経営)



後継者を家畜商に預けて、牛を見る目を養わせた。(茨城県 A 経営)

能力養成対策

就農した後継者の能力養成

能力養成の基本的な進め方

能力養成の仕方には、

- ・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。(OJT)
- ・経営外で技術・知識・考え方を学ぶ。(Off-JT)

の2つがあり、このうちOJTが中心になります。

OJTは「**教える**」、「**教えたとおりに仕事をさせる**」、そして「**任せる**」ことにより進めていきます。

教える、教えたとおりに仕事をさせる

やり方を教えること、そして教えたとおりに仕事をさせるのは、OJTの第一段階です。

このとき、作業のやり方やノウハウを確実に伝えるために、後継者に記録をとらせている事例もあります。



1年目は一緒に作業して、2年目は一緒に作業する時に記録をとらせた。そして3年目になると、作業をすべて任せるようにした。(千葉県O経営)



圃場ごとに特徴を記録させたり、その日の作業や指示をすべて記録させている。(滋賀県M経営)

任せることが最も重要

- ・任せるということは、後継者が責任を持って計画、実行するということです。
その結果、時には失敗することもあります。その原因を考え、改善していくという経験を積み重ねることで成長していくのです。
- ・また、仕事を任せることは、後継者のやる気を引き出します。(動機付け)
後継者がやる気を出して積極的に自ら経験し、学びとっていくように仕向けることが重要です。



自分でやらせることが大事。失敗しても口出ししない。(茨城県A経営)



一度任せたらぐっとガマン。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ずいぶん違う。(奈良県T経営)



仕事は、任されて一人でやってみないと自分のものにはならない。(山形県M経営)

どうやって任せたらよいか

－後継者の能力にあわせて段階的に－

最初は、いつもやり方が決まっている作業や日常的な決定を任せます。

そして、後継者がやり方がよくわかってきたら、その時々状況に応じた判断が必要な作業や、経営戦略に関わる決定も任せていきます。

後継者に徐々に意思決定を任せていく様子（茨城県O経営）

		決定者									父		後継者		
		後継者就農									法人化				
		1年目	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
生産・財務に関する意思決定	生産面		大豆新品種導入				新肥料導入	小麦品種変更	水稻新品種変更	肥料変更		水稻新品種導入	大豆新品種導入		
	財務面		追肥方法変更			肥料変更			追肥時期	追肥方法変更		追肥量			
戦略に関する意思決定	経営内の領域			給与額				給与額		資金借入		施設建設			
	対外的な領域								機械の選定・購入		剰余金の処分				
	経営内の領域					野菜導入	野菜変更			野菜中止		麦中止			
	対外的な領域						特裁米の導入		法人化						
	経営内の領域														
	対外的な領域		転作田受託							借地	水稻借地	水稻借地			
	経営内の領域														
	対外的な領域						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			

後継者が経験を積むのにあわせて、意思決定も徐々に任せていきました。そして、就農10年目に法人化して後継者を社長にしてからは、経営戦略に関わることも含めて、ほとんどを後継者が決めるようになりました。

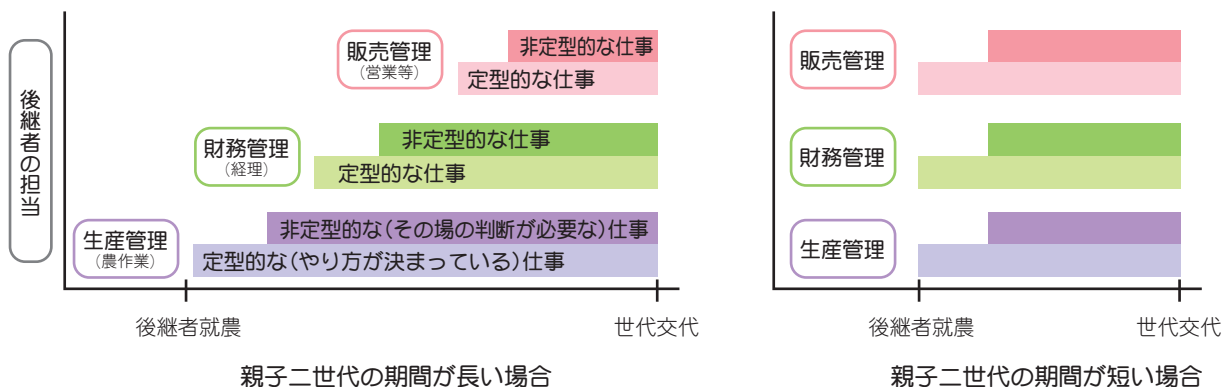
－家族のライフサイクルを考慮する－

親子の年齢差や後継者の就農年齢によって、親子二世代で仕事ができる期間は異なります。

10年以上など長期間親子で働くことが予想されるときは、まず作物の栽培や家畜の管理を任せて、次に経理（お金の管理）を任せるといったように、ゆっくり任せていくことができます。

しかし、短期間で引き継がなくてはならない場合は、いくつかの部門（仕事）を同時並行的に任せるなど、経営継承を効率的に進めるための工夫が必要です。

後継者への任せ方の違い －親子で働く期間が長い場合と短い場合－



任せ方の具体例

後継者への仕事の任せ方（役割分担の仕方）には、4つの方法があります。

- ①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。
- ②一部、担当圃場や担当施設を設定する。
- ③部門ごとに別収支にして（事業部制）、後継者にその中の一部門を任せる。
- ④後継者が就農したら、早期にすべて任せてしまう。

- ▶ 後継者の担当を設けないやり方（①）は、経営全体を理解させるのには良いのですが、作業の時などに経営者と後継者の間で対立が起きやすいので、後継者のやる気を引き出す工夫が必要です。
- ▶ 後継者に何らかの担当をもたせる（②③）ことは、動機付けになり、技術力の向上や経営者としてのトレーニングにも有効ですが、経営全体のことが見えなくなるおそれがあるので、全員でのミーティングを定期的に行うなどの対策が必要です。
- ▶ 就農してすぐに後継者にすべて任せると（④）、後継者のやる気を引き出すことができますが、経営がうまくいかなくなるというリスクが大きくなります。そのため、万が一の時に備えたバックアップ体制を整えておく必要があります。

このように、どのやり方にも利点と注意しなければいけない点がありますので、後継者の個性や能力に応じた任せ方を選ぶことが重要です。

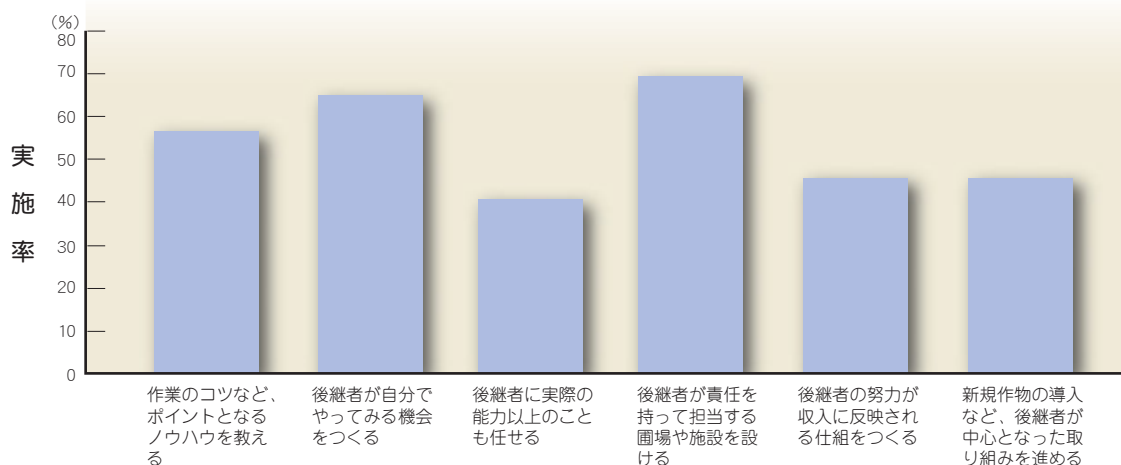


飼養頭数規模に合った管理の仕方を学ばせるため、あえて後継者の担当施設を作らなかった。同時に、やる気を出させるために、意見が合わないときは必ず後継者の意見を採用するようにした。（茨城県 A 経営）



はじめは後継者3名の担当圃場を決めて、肥培管理に責任を持たせた。数年後に事業部制を導入し、後継者に担当部門の仕入れから販売までを任せた。また、同時に、経営全体を把握できるようにするために、後継者に毎朝のミーティングを運営させた。（新潟県 O 法人）

多くの経営が能力養成対策に取り組んでいます アンケート調査結果より（2005年12月に石川県で実施。回答者51人）



動機付けのための様々な工夫

－法人化を活用する－



法人化して後継者をその代表者にすることで、経営者であることを認識させた。(茨城県Y経営)



普段の作業は一緒に行い、機械施設も共同で利用しているけれど、親子で考え方が違うので、後継者が別会社を設立し経営を分けた。(滋賀県N経営)

－後継者の努力が収入に反映される仕組みを作る－



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い、ボーナスに反映させるようにした。(石川県R法人)



担当圃場の肥培管理を任せて、基準の食味値や単収以上の米を生産できたら、ボーナスを支給するようにしている。(茨城県Y法人)

経営外での能力養成

経営外での能力養成（Off-JT）には様々なものが含まれますが、後継者が農業経営者として成長していく上では、「**経営者の発想**」を学ぶことが重要です。

具体的な方法としては、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情報交換、海外視察などがあります。

コミュニケーションが大事

「任せる側（経営者）」と「任される側（後継者）」は、立場の違いから認識や意識の食い違いが生じやすいものです。また、家族経営では、きちんと話し合いをすることが少ないため、将来の計画や目標も曖昧になりがちです。

しかし、経営継承を円滑に進めるためには、経営者と後継者の間の意思疎通は不可欠です。ただ仕事を任せるだけでなく「なぜ任せるのか」「これからどんな仕事を任せるつもりか」を伝えることや、将来の計画や目標をきちんと言葉にして共有することが重要です。

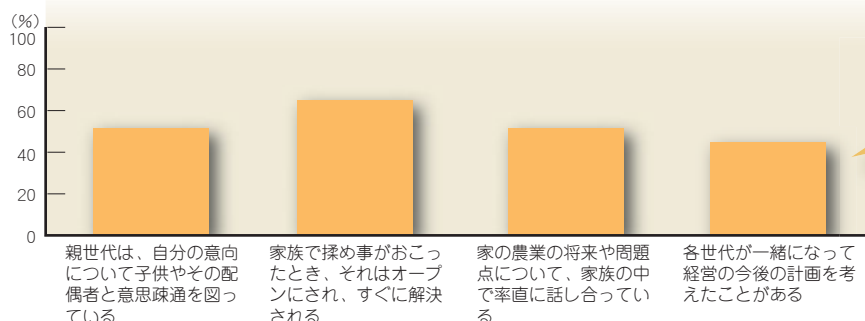


経営の中長期的な目標を数値や文章で示して、問題点や改善点について共通認識を持つようにしている。(三重県A法人、石川県R法人)



経営理念を書面にして示し、みんなで共有している。(石川県S法人)

家族内でのコミュニケーションの状況 アンケート調査結果より（2005年12月に石川県で実施。回答者51人）



世代間での意思疎通や、家族内での話し合いがきちんと行われているのは、半数程度にとどまっています。

世代交代対策

円滑な世代交代のための対策

世代交代のタイミングを考えておく

世代交代は、いざ行うとなるとそのタイミングが難しいものです。そのため、いつ交代するかをあらかじめよく考えておくことが重要です。



後継者が失敗してもやりなおしがきくように、経営者がまだ元気なうちに交代した。
(滋賀県O経営、山形県M経営)



経営者による事業展開（規模拡大、新規部門導入など）が軌道に乗ってから交代する予定。
(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ことをきっかけに世代交代した。(静岡県K経営)



後継者が世代交代のきっかけをつくったら、それを受け入れて世代交代した。
(茨城県O経営、静岡県K経営)

世代交代の仕組み・きっかけをつくる

世代交代のための具体的な仕組みやきっかけを作ることも有効です。



定年制をとり入れた。(三重県A法人、新潟県O法人)



法人化するときに後継者を社長にして、経営者としての仕事を任せるきっかけにした。
(茨城県O経営)



法人化して後継者を社長にすることで世代交代した。経営者がかわったことを関係者にきちんとわかってもらうには法人化が良いと考えたため。(茨城県A経営)

※実質的な世代交代のきっかけとして、農業者年金受給に伴う経営移譲を利用している経営も多いようです。

先進経営における経営継承対策の考え方①……新潟県O法人

○経営は、順次拡大しながら次世代に経営を移譲するという流れを作ることが必要である。組織が一丸となっていかに次世代にステップアップしていくかが、当社の経営上の優位性、特徴であり、また課題でもある。

○後継者には副次部門を任せたらという人もいるが、若者が責任を持って経営を行い、その結果がどうであったかを自ら経験しないと、経営の発展はあり得ない。だから若手には、会社の経営方針を十分承知してもらった上で、経営の柱である稲作部門を担ってもらう。

○一方で、自分たち親世代は新しく作った野菜部門を担当する。役員を定年になって第一線から退いても会社に貢献でき、同時に自分の老後の収入も確保できるように考えたから。



引退後の役割や生活を考えておく

経営者を交代した後、経営にどのようにかわるか、どのような生活をするのかという「引退戦略」を考えておくことも、世代交代対策の一つです。



経営者としての仕事からは退くが、長年の信用を活かして地域（地権者）対応を担当するなど、経営内で特定の役割を担うようにしたい。（石川県R法人）



農協理事や消防など、地域での活動に力を入れる。（茨城県A経営、熊本県M経営）



体力に応じてできる範囲内で水稻を作りたい。（後継者は他の法人経営に構成員として参加して、それまで行ってきた借地の耕作はその法人の中で行う）（愛知県I法人）

突然の世代交代に備える

後継者の能力養成や世代交代を計画的に進めようとしても、経営者の病気・事故など不測の事態が起こり、突然世代交代しなければならない場合もあります。

そのため、急に世代交代することになって後継者が困らないように、あらかじめ取引先の情報や重要書類の保管場所など、必要な情報を後継者に伝えておくことが重要です。

資産の円滑な引き継ぎ

資産の引き継ぎにあたっては、相続によって後継者の経営が影響を受けないように、事前に以下のような対策を行っておく必要があります。

- 相続の仕方について、他の相続人と調整しておく。
- 遺言の作成も有効。
- 農地法などにより、会社で長期の利用権を設定しておく。（法人化している場合）
- 相続税などの税務や会計面での手続きは専門家へ相談を。

先進経営における経営継承対策の考え方②・・・石川県R法人

- 農家であるかどうかや、出身地域に関係なく従業員を採用し、人材育成を行って、能力のある人を次の経営者にしたい。

- だからこそ、次世代の役員の人選や出資金の移譲は、透明性の高いやり方で行わないといけない。そうでないと、取引先など外部の関係者の信用をなくしてしまう。また、若い従業員もどういう形で世代交代が行われるか大きな関心を持って見ている。そのやり方を見て、この会社で将来役員になりたいかどうか決めるだろうから、透明性は重要である。

- 役員を交代したら経営に口は出さない。けれど、応援部隊としての役目はある。特に、農家ではない人ばかりが役員になると、地域（地主）の信頼を維持できるかが心配。農家である自分たちが地域のつきあいを担当して、会社に貢献したい。



事業継承対策

後継者がいない場合の対策

新しい継承のかたち

近年、家族の中から後継者が見つからなかったときに、家族以外の人へ事業を継承する事例が出てきています。そこでは、農地や施設をただ受け渡すだけでなく、経営に必要な技術やノウハウなども教えて、引き継いだ人が円滑に事業を始められるようにしています。

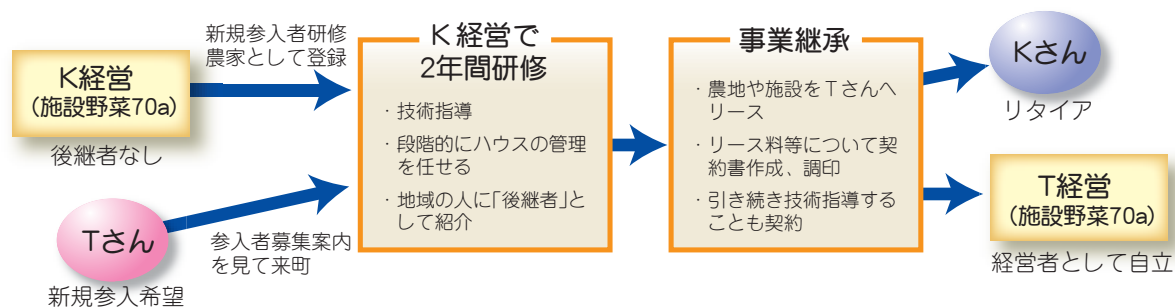
家族以外へ継承するときのポイント

- 引き継いでくれる人（継承者）を見つける。
- 技術指導によって短期間でノウハウを継承する。
- 地域の人や取引先にも後継者として紹介する。
- 農地・施設の引き継ぎ方法を決める。
（売買、貸借、法人化して社長を交代などの方法がある）
- 引き継ぎに当たっての取り決めを文書にしておく。
（いつ・どのような方法で農地・施設を引き継がせるかなどをきちんと決めておく）
- 引退後の働き場所や生活資金について考えておく。

※これらの対応は当事者だけでは難しいことが多いため、地域の関係機関による支援・助言も重要になります。



農地・施設の貸借により事業継承を行った事例（北海道・K経営からT経営へ）

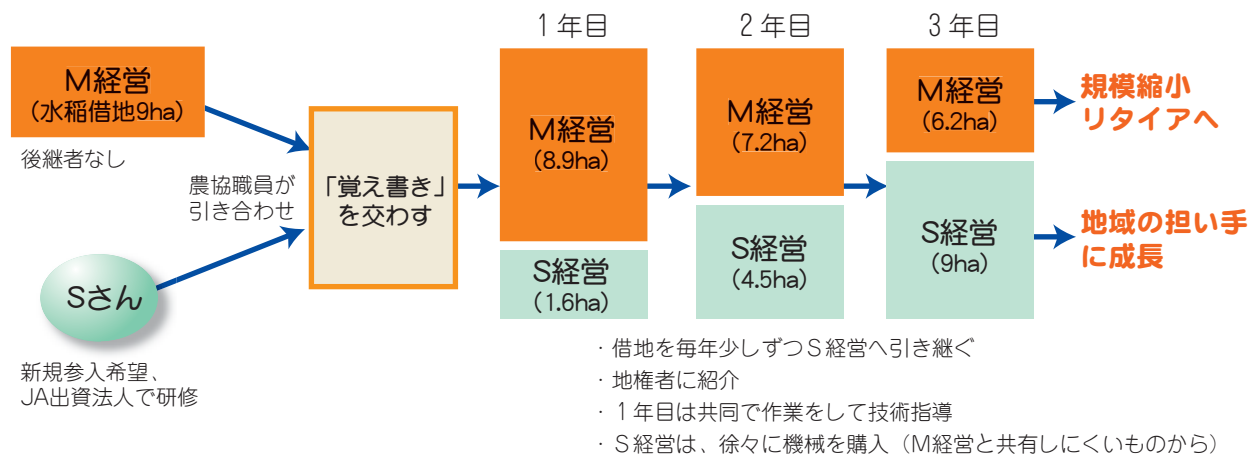


- 後継者をさがすために、Kさんは新規参入者の研修農家として登録した。
- 2年間の研修を行い、その間にTさんは技術習得を進めた。1年目からハウス1棟を任せ、翌年さらにもう1棟任せた。
- 研修後、農地・施設を貸借（リース）によってTさんへ継承した。
- 農地・施設の継承時に、契約書（リース料や技術指導料、その他について）を作成し、役場で調印した。
- その後も3年間は技術指導を行い、ノウハウを伝授した。



借地を徐々に引き継がせることで事業継承を行った事例（近畿・M経営からS経営へ）

- 後継者をさがしていたMさんと、新規参入研修機関（JA 出資法人）で研修中のSさんを、農協職員が引き合わせた。
- 最初に「毎年借地名義を 1.5ha ずつ変更していく」ことを決めて、「覚え書き」を作成。
- 1年目は共同作業を行い、圃場別の技術指導を行った。
- S経営は、M経営と作業時期が競合する機械から徐々に購入することで、経営開始時の資金負担を軽減した。
- S経営は能力の習得に合わせて徐々に規模拡大した。また、他の農家からも借地の申し出があり、短期間で地域農業の担い手へと成長した。
- JA 出資法人、農地保有合理化法人、市、大規模農家などが連携した、地域的な支援体制があったことも、このような継承ができた要因といえる。



MさんとSさんの間で取り交わされた「覚え書き」

農作業共同経営に関する覚え書き

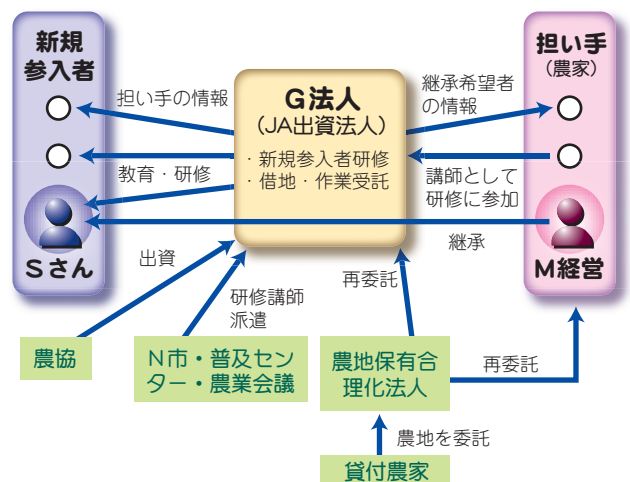
M(以下甲と言う)とS(以下乙と言う)は、平成12年度より以下により共同で農作業を行う。

- 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：9.1ha
 - 乙 所有地及び借入地：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：7.6ha
 - 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

JA出資法人が中心となった支援体制



農業経営の円滑な継承に向けて ー進め方とポイントー

独立行政法人 農業・生物系特定産業技術研究機構
中央農業総合研究センター

〒305-8666 茨城県つくば市観音台 3-1-1
TEL.029-838-8876（直通） FAX.029-838-8515

執筆・編集：山本淳子、梅本 雅
印刷：株式会社イセブ



古紙配合率 100%再生紙を使用しています