

法人版

農業法人のみなさまへ
円滑な経営継承のために

会社の未来をつなぐ



経営継承対策とは何？

農業法人では規模拡大が進み、多数の従業員を雇用し、加工や直売など様々な事業に取り組む経営も増えています。そのため、経営者には様々な能力が必要となっています。

経営継承対策として、「目に見える資産(人・資産)の継承」だけでなく、「目には見えない資産(知的資産)の継承」をどのように行なっていくのかということになります。

特に、知的資産(ノウハウや顧客との信頼関係など)の継承には時間を要するため、早めに後継者を選定し、その能力を養成していくなど、早めの対策が重要です。

これからの明るい農業の未来に向けて、皆さまをご案内いたします。



継承する資産の構成要素



法人経営における経営継承の特徴

経営者の交代時期や権限・責任の所在が明確

法人では、役員の交代時には登記事項を変更する必要があり、いつ経営者が交代したのか、権限や責任が誰にあるのが制度上ははっきりしているため、法人経営の内部・外部の関係者に対しても権限・責任の所在を明確に示すことができます。

移譲する資産は株式が中心

既に多くの資産は法人のものとなっているので、移譲する資産は株式が中心となります。

従業員(非親族)の役員登用

法人経営において、事業規模が大きく、従業員を多く雇用している場合、従業員を経営陣へ登用し、経営継承する例もあります。

その際は、優秀な従業員の確保、従業員の能力を高めるための職場の仕組みづくり、従業員による株式の取得など計画的に進めていく必要があります。



計画的に経営継承しないとどうなる？

元気なうちに
今後のことを
考えてみるか！



後継者が辞めることになり継承が困難に

農業法人の経営者(60代)は、身体面で自らの限界を感じ、従業員の一人(30代)に「あとは任せるから好きなように経営してほしい」と突然頼んだ。託された従業員は、これまで生産に関することしか経験がなく、急に経営面の舵取りを任されてもどうしたらいいかわからず、また経営者としての覚悟もできていなかった。頼まれて数年後には役員になったが、職務として周りから様々なクレームを受けることになり、耐えきれずその従業員は辞めることになった。

代表者は体調面に不安があるのに継承が進まない

農業法人の代表者(70代)は筆頭株主でもあり、まだまだ頑張れると考えている。ただ、役員や従業員の一部からは、「この数年で代表者は何度か入院しており、体調が良くないのに無理をさせてしまっているのではないのか。」という声が出始めており、代表者の親族も同様の心配をしていた。これまでワンマン経営で、後継者について何も対策を取っていなかったのが、この代表者の後継となる能力がある者も法人内にはおらず、代表者の判断を待つのみとなっており、従業員が事業の存続など不安を抱えている。

経営移譲すると宣言したが全く進まない

農業法人の代表者(60代)は、数年前より息子に経営を移譲すると宣言し、息子と相談して簡単な予定表を共有した。しかし、具体的な経営継承計画にはなっていないため、時間だけが過ぎて継承が進まない状況であった。加えて、代表者はまだまだ元気で経営を継続できるという気持ちが強くなってきたため、後継者となった息子も半ば諦めて、今では経営継承する意欲も失くしてしまった。



経営継承の準備から実行まで

経営継承については、法人経営では経営規模が大きく、知的資産(技術、情報など)も多岐にわたるため、後継者の育成が必要になるなど、10年程度の時間を要することが多いので、計画的に進めていくことが重要です。

流れを
ご説明します



準備段階

1 経営継承の必要性の確認

2 経営状況・資産の把握(見える化)

経営の沿革、経営理念、将来像の明確化、事業計画、知的財産権、顧客情報などから現状を把握します。

3 後継者の選定・育成

親族内や従業員などに後継者候補がいるか、後継者候補の能力・適性、後継する意思の確認などを行います。

計画段階

4 経営継承計画の策定

経営継承も経営を継続していくための手段であることから、中長期の事業計画には、経営継承の時期や具体的な対策を盛り込んだ「経営継承計画」を策定します。

「経営継承計画」には、設備・機械等の資産の継承とともに、目に見えない資産を継承することを念頭に置いて、後継者にどのような仕事をどのような順序・方法で任せるのか、関係者の理解醸成や人間関係の構築などをどのようにするのか、具体的に記載します。

経営継承計画の様式例は
(農水省HP)コチラ→



実行段階

5 経営継承計画の実行

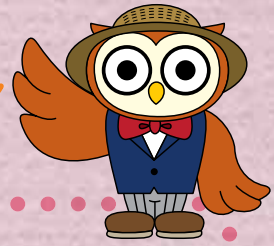
定期的にチェックを行い、計画通りに進行していない場合は、原因と対策を考えます。

経営継承が完了

更なる経営発展へ

経営継承の類型

経営継承は3つの
類型があります



◎親族内継承

親族に継承すること。親族内継承には、現在の経営者の子息・子女が後継者となるケースの他、甥や娘婿が後継者となるケースなどもあります。

<メリット>

- 関係者から心情的に受け入れられやすい。
- 後継者を早期に決定し、長期の準備期間が確保できる。

<留意点>

- 親族内に経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。
- 相続人が複数いる場合、後継者の決定や事業用資産等の集中が難しい。
- 後継者本人の意向を明示的に確認する取組が必要。

◎親族外継承(従業員等)

従業員等の非親族に継承すること。共同創業者、番頭格の役員、部門長等の従業員、優秀な若手従業員等が後継者候補となることが多い。また、経営者の子息等への中継ぎとして、一時的に行われることもあります。

<メリット>

- 親族内に後継者候補がいない場合でも、後継者確保がしやすい。
- 業務に精通しているため、他の従業員などの理解が得られやすい。

<留意点>

- 親族内継承と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。
- 後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。
- 後継者として組織内で計画的に人材育成をしていく必要がある。

◎親族外継承(第三者)

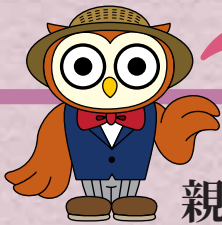
親族や従業員以外の者へ継承すること。身近なところに後継者候補がいない場合などに検討され、マッチングによる外部人材の招へいや事業譲渡などがあります。

<メリット>

- 広く後継者候補を求めることができる。
- 現経営者が事業売却による利益を獲得できる。

<留意点>

- 希望の条件(後継者の経営理念、従業員の継続雇用、売却価格等)を満たす後継者の確保が難しい。
- 後継者が確保できても、関係者の理解や協力などが得られず後継者が辞めてしまう場合もあるので、継承完了までしっかりと経営をサポートする必要がある。



事例をご紹介します。

CASE 01

親族(子)に継承

継承前の状況

- ＊経営者である父親(55歳)と母親、3名の雇用者で稲作を中心に経営(50ha)。
- ＊法人化後、インターネットを通じた直接販売を開始し、また近隣からの耕作依頼が増えたため、**経営規模が拡大**。雇用者も5名になった。
- ＊**長男が農業大学校に入学**した際に、父親は長男への継承を意識。長男は大学卒業後、流通業界を8年経験した後、父親の経営する農業法人に就職。



継承プロセス

①準備段階

- ◎経営理念は、これまで「誠実・地道」としてきたが、就農した長男と話し合った結果、「地域と共に継続・発展」とすることにした。
- ◎**経営継承の時期も記載した事業計画を検討**。更なる規模拡大を進めつつ、ICT機器の導入等により徹底したコストダウンを図るとともに、収益性の高い品目の導入を目指す事業計画を策定。

②経営継承計画の策定

- ◎長男が就農して3年目に親子で協議し、10年後に継承する**経営継承計画を策定**。最初の5年間で栽培管理、営業・販売を経験させ、5年後に取締役、8年目に専務取締役、10年目に社長の交代を予定。
- ◎株式の移譲方法は税理士と相談。**長男に責任感を持たせるため、取締役就任時に株式の一部を取得**。

③経営継承の実行

- ◎経営継承計画に沿って継承を実行。
- ◎長男は**役員就任後、取引先等にも後継者としての認知が進み**、その後の継承が円滑となった。
- ◎父親から長男への株式の継承は、**法人版事業承継税制**を活用し、贈与税の納税猶予を受けた。

活用できる支援策



<法人版事業承継税制>

経営者が自社の株式を後継者に引き継ぐ場合、承継する株式について贈与税・相続税の納税猶予・免除を受けることができる制度です。

ただし、一定の要件を満たす必要があります。



税制の前提となる認定は
←(中企庁HP)コチラ

税制の詳細は
(国税庁HP)コチラ→



- ★後継者である長男が中心となり、**経営規模を60haへ拡大**。
- ★育苗ハウスの活用を中心とした**施設野菜の導入**に向けて動き出した。





法人の従業員に継承

継承前の状況

- ＊ 同世代の農家4名で創業。稲作と米加工、施設野菜(株式会社)。
- ＊ 創業役員4名と従業員20名(創業者と血縁関係なし)の体制。
- ＊ 創業役員が60代後半に達し、今後どうするかを役員で話し合いを開始。



継承プロセス

① 準備段階

- ◎ 顧問税理士を含め社内で検討チームを作り、現在の経営理念や事業計画が将来に向けて取り組めるものなのかを検討・見直しを行う。
- ◎ 従業員から次の経営者(経営陣)を輩出していくため、人材育成を重視した組織体制に変更。
 - ▶ 部門ごとに部課制を導入(課長、部長を置き責任を持たせる)。
 - ▶ 経営者になるまでのキャリアパス(課長、部長、取締役、専務、代表)とそれぞれに求められる能力を明確化。

② 経営継承計画の策定

- ◎ 意欲と能力のある従業員を部長として育成し、3年後を目途に役員3名を登用。併せて退職予定者から株式を取得。
- ◎ 登用した役員の中から専務、代表取締役候補を選出して、8年目に代表を交代する経営継承計画を策定。

③ 経営継承の実行

- ◎ 部長から取締役に登用された50代前半の社員が適任と経営継承計画策定から4年後の取締役会で判断され、キャリアパスに即して専務、代表取締役へ就任。

- ★ 後継者となった従業員は、社内で段階を踏んで代表者になったため、社内の状況を熟知。
- ★ 新規事業に積極的に取り組む組織風土への改革を目指し、これまで取り組んでいた人材育成を重視した組織体制のほか、積極的な事業展開を図るため、社員から新規事業計画の公募を開始。



POINT

<雇用就農者のキャリアアップ>

法人の将来像を踏まえ、従業員が知識や経験を高め、段階的な成長を促す取組も重要です。

詳細はコチラへ→





集落営農を統合して継承

継承前の状況

- ＊中山間地域内の集落営農（5つの農事組合法人、4つの株式会社）がそれぞれの法人を設立し、10年以上が経過。
- ＊集落座談会において、各法人の後継者確保が難しいことが話題となる。各法人の代表者から相談を受けた町役場が県と協議したうえで、組織統合を前提とした話し合いを提案。
- ＊各法人の代表は組織統合の検討を開始したが、農事組合法人と株式会社の2種類の法人形態が存在するため、そのままでは合併ができないことが判明。



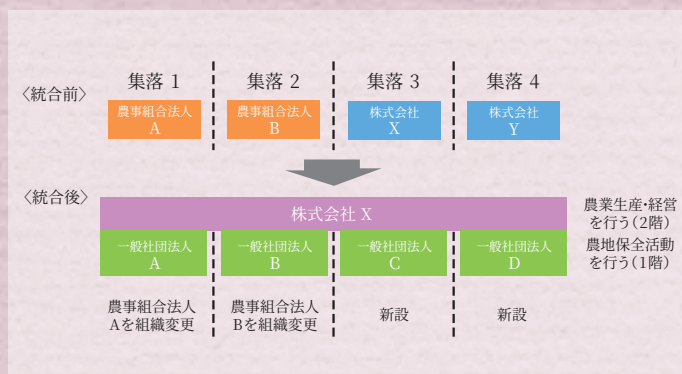
継承プロセス

① 準備段階

- ◎ 各法人における農地に関する所在や権利、農業機械の種類など資産の保有状況及び管理方法を整理。
- ◎ 各法人における農作業に必要となる人数、後継者候補を検討。
- ◎ 統合した法人の経営を発展させるためには、あぜ道の草刈りなどの地域の農地保全活動が負担となるとの共通認識が醸成された。

② 経営継承計画の策定

- ◎ 地域の農地保全活動については、持続的な仕組みを創ることが可能となるよう法人組織を設立して行うこととし、農業生産と経営については担い手を中心とした株式会社が行う2階建て方式を合意。
- ◎ 地域の農地保全活動を行う法人は、非営利型で税制上の優遇措置を受けられる一般社団法人とし、既存の農事組合法人の組織変更と新規に設立した一般社団法人を地域ごとに設立。
- ◎ 農業生産・経営を行う株式会社は、既存の株式会社の法人格を生かして、1社に統合。
- ◎ 経営理念を「地域が輝く農業」へ変更すると共に、役員の世代交代が円滑にできるようにするため、統合した会社内で、昇任・昇格に関するルールを定め、意欲ある社員を役員に登用できるようにした。



活用できる支援策



＜多面的機能支払交付金＞

農業者等で構成される組織が、地域共同で取り組む水路・農道等の地域資源の基礎的な保全活動等について計画を作成して活動を行う場合、農用地の面積に応じて一定額が交付されます。



③経営継承の実行

- ◎ 統合した会社の売上向上に伴い、昇任・昇格ルールに基づく役員が複数名誕生。役員としての経験を一定期間積んだ後、昇格した役員の中から代表取締役を決定。併せて、役員の世界交代を順次実施。



- ★各地域ごとに設立した一般社団法人は、地域内の農地のあぜ道での草刈り作業を多面的機能支払交付金を活用して行い、参加した農業者に日当を支払うなど持続的な仕組みを構築。
- ★統合した株式会社は、地域内の農作業管理と共に、周辺の道の駅などへの直売やレストランへの食材提供などに積極的に取り組む。



経営継承に関する金融・税制支援策

法人版事業承継税制（2018年度から大幅拡充）

後継者が都道府県知事の認定を受けた非上場中小企業の株式等を先代経営者から相続又は贈与により取得した場合において、相続税・贈与税の納税が猶予又は免除されます。

[主要要件]

- 非上場の中小企業（農業法人の場合、資本金3億円以下または従業員300人以下。農事組合法人は対象外）であること
- 資産管理会社（資産に占める賃貸用不動産や有価証券の割合が70%以上、またはこれらからの運用収入が全収入に占める割合が75%以上の会社）に該当しないこと
- 事前に「特例承継計画」を策定した上で都道府県知事の認定を受けること（一般措置については不要）

	特例措置	一般措置
事前の計画設定	5年以内の特例承継計画の提出 (2018年4月1日から2023年3月31日まで)	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続等 (2018年1月1日から2027年12月31日まで)	なし
対象株数	全株式	総株式数の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	贈与:100%、相続:80%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	複数の株主から1人の後継者
雇用確保要件	弾力化	承継後5年間、平均8割の雇用維持が必要
経営環境変化に対応した免除 相続時精算課税の適用	あり 60歳以上の者から20歳以上の者への贈与	なし 60歳以上の者から20歳以上の推定相続人・孫への贈与

税制の前提となる認定は(中企庁HP)コチラ→



税制の詳細は(国税庁HP)コチラ→



アグリビジネス投資育成株式会社の活用

アグリビジネス投資育成株式会社は、JAグループと日本政策金融公庫が出資して設立された機関です。

継承後の経営を安定させる下支え効果を得るため、同社が株式・出資を引き受けて安定株主となることにより、経営陣が経営権を維持したまま、後継者へのスムーズな経営継承が可能となります。

諸条件があるので、詳しくは同社に確認ください→





他の農業法人の グループ法人となって継承

継承前の状況

- * 夫婦と従業員5名で株式会社Aを経営。
- * 親の代から続く黒毛和牛を中心とした肉用牛の一貫経営。共進会で賞を取るなど肉牛の品質の高さは地域でも指折りの生産者。
- * 一人娘は農業に縁がない会社員に嫁いでおり、A社を継ぐ意思がないため、50代後半である夫婦は親族以外への継承を意識。



親族以外へ継承
するしかないなあ

継承プロセス

①準備段階

- ◎ A社の目に見える資産と目に見えない資産(生産技術や飼養管理のノウハウなど)を整理し、一覧表を作成するなどの継承する資産の見える化を実施。
- ◎ 普及指導センター、市町村、顧問税理士と検討チームをつくり、他社へ株式を譲渡をする際の価格算定に取り組む。
- ◎ 地域内の複数の肉用牛経営者へ継承について打診を開始。

②経営継承計画の策定

- ◎ A社を引き継ぐ意向のある肉用牛経営者数名との面談を実施。その結果、同業の株式会社Bに引き継ぐことで合意。
- ◎ 株式の譲渡価格については、数回の話し合いにより同意。品質の高い生産をしていることをよく承知している肉用牛経営者であり、話し合いはスムーズに進行。A社はB社の子会社とし、B社の経営者がA社の役員を兼任することとした。
- ◎ 株式の譲渡、生産ノウハウ、経営権の継承などについて、経営継承計画を策定。

③経営継承の実行

- ◎ A社は第三者割当増資を行い、B社に普通株式を、アグリビジネス投資育成株式会社に無議決権配当優先株式を、割り当て。また、A社の経営者が所有する株式の過半を増資で得た資金で自己株式として取得。その後、自己株式を数回に分けてB社に譲渡。
- ◎ A社の経営者に引退後のメリットを付与するため、引退する際に退職金とともに、所有していた残りのA社の株式とB社の無議決権配当優先株式を交換。

★ B社は、A社の生産ノウハウを自らの農場にも取り入れ、グループ企業全体として質の高い肉牛を多く生産できるようになったことから、販路や取引先が増えて売上が増加。

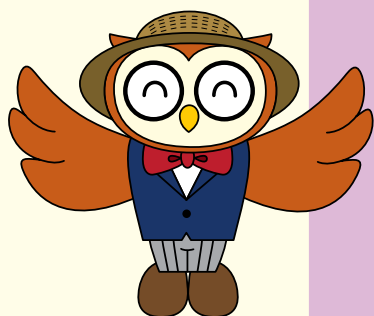
活用できる支援策



グループ会社における役員兼務について、子会社に関して一定の要件(親会社が農地所有適格法人かつ認定農業者、子会社が農地所有適格法人、兼務する役員(親会社で年間150日以上農業に従事している株主)が子会社の行う農業に年間30日以上従事)を満たした場合には特例もあります。
(注)この特例は令和元年11月1日に施行される予定。



人・農地プランの実質化による地域の話合いの再活性化



人・農地プランとは

農業者が話合いに基づき、地域における農業において中心的な役割を果たすことが見込まれる農業者（「中心経営体」といいます。）、地域農業の将来の在り方などを明確にし、市町村が公表するものです。



人・農地プランの実質化

令和元年度から2年間で集中的に、地域の未来の設計図である「人・農地プラン」の実質化を次のように進めます。

詳細はコチラへ→



<人・農地プランの策定プロセス>

STEP 01

地域の声を聞く

地域の農業者の年代分布や後継者の有無など地域の状況がわかるようにアンケートを実施。

STEP 02

地域の状況を地図化する

地域のアンケート等で把握した状況などを地図に落とし込んで話合いに活用。

STEP 03

5～10年後の将来、地域の農地を誰に担ってもらうのかを話し合う

話合いは市町村や農業委員等がコーディネーター役を務め、原則として集落の範囲で実施。集落の寄合いなど既にある話合いの場も活用。

STEP 04

話合いの結果をまとめる

原則として集落ごとに、5～10年後に農地利用を担う人を中心経営体として定める。

人・農地プランの実質化の取組に積極的にご参加ください

<後継者がいる方>

地域農業の将来像を話し合って頂く中で、地域の農地のうちどの程度を引き受けるかななどを想定し、ご自身の経営継承計画等に反映してください。

<後継者がいない方>

話合いを通じ地域の農地利用を担う人が明確になります。ご自身の農地をその方々に引き継げるのか、外部の担い手に依頼するのか等も話し合えます。



将来の数値目標：現状→(5)年後→(10)年後

売上高	3億	4億	5億
経常利益	3000万	4000万	5500万

計画5 会社の組織づくり

<法人所有> - 現金 3500万円 - 借入金 1億円 - 生命保険 1000万円 - 施設(集荷場、加工場、直売所・貸貸) - 農地 10ha(所有 2ha、賃貸 8ha) - 車両 2台、機械 3台 3000万円	<個人所有> ・自社株式 1800万円(60%) ・農地 4ha
---	--

経営理念 自然に感謝し、地域に貢献する。

- ・生産技術
- ・顧客:30先
- ・地域の信頼(市内商工会メンバー、市農業委員など)
- ・契約:農地賃貸契約、直売所の賃貸契約、銀行からの借入れ契約

後繼者(年齢):(35歳)

次郎 繼承

関係: 従業員(入社12年目)

後継者の同意は得ていますか？

料内:

年間作業工程管理、資材・機械・設備・通商利用の関係、国の販売における営業、販売員の選定、経理、労務、社会保障関係の知識習得

社外：
地域内での交流・地権者、地区団体、行政・農業内外団体への参加、日本農業法人協会への加入による県内外の農業法人との交流など

現 経 営 者		55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳	60 歳	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	65 歳
年齢		55 歳	56 歳	57 歳	58 歳	59 歳	60 歳	61 歳	62 歳	63 歳	64 歳	65 歳
役職	代表取締役社長→						代表取締役社長→				取締役会長●	
資産の継承					●農地の賃貸契約の結び直し		●金融機関へ相談					
持株(%)	60%							59.5%→59%	→58.5%	→58%	→40%	

年齢	35 歳	36 歳	37 歳	38 歳	39 歳	40 歳	41 歳	42 歳	43 歳	44 歳	45 歳
役職	生産部長→		取締役→			副社長→			代表取締役社長→		
後継者教育	社内所属 や業務 内容など	●経理 ●労務・社会保障関係の知識習得 ●経営戦略会議・取締役会参加 ●各部課の責任者のボスを経験			●諸会合への参加(代行)			●取締役会の仕切り ●経営判断の補佐			
社外						●専門機関での経営研修プログラム受講 ●専門商社での短期インターン					
持株 (%)	20%					40%→40.5%→41%→41.5%→60%					
						●親族からの買収 ●現経営者からの贈与・買収					

[illegible]

の数値目標：現状→(5)年後→(10)年後
売上高：3億 4億 5億
経常利益：3000万 4000万 5500万

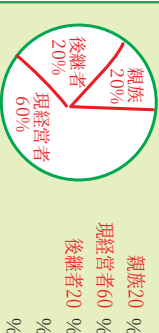
計画5 会社の組織づくり

左記に意志決定や事業拡大のための部門の設立などを記入します。

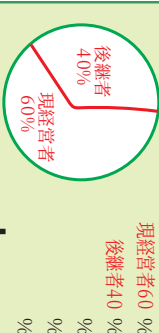
生産部長として葉物野菜のエキスパートになり、営業活動を開始。取引先訪問や各イベントで社長に随行しながら社交経験を積み、社外への対応経験を重ね、最終的に社長として就任させる。

計画6 株式の分配

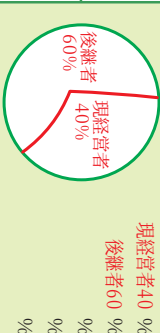
資産の継承 所有者リスト



(5)年後



目標(10)年後



具体的な対策

- ・後継者とともに、株の買取資金の準備について、金融機関へ相談を行う。
- ・親族から株式を買い取る必要があるため、早期に後継者と親族と話し合う機会を設ける。
- ・株式の買い取り価格を調べる。