

水田農業の経営継承における経営者及び継承者の 両者の視点からみた経営継承に必要な経営者の行動 －岡山県の事例から－

河田 員宏

Managerial Behaviors Necessary for Management Succession in Rice Paddy Field Farming from the Perspectives of
Both the Manager and the Successor : A Case Study in Okayama Prefecture, Japan

Kazuhiro Kawata

緒 言

令和4年版食料・農業・農村白書（農林水産省, 2022）によると、我が国の水田作では、経営規模が大きいほど所得は多く、土地生産性が高い傾向になっており、農林水産省は農地集積による経営規模の拡大、法人化による経営の継続性の確保、集落営農組織の法人化及び広域化、スマート農業の社会実装等による省力・低コスト技術の導入、経営管理能力の向上等により力強い担い手を育成することを目指している。また、農業の経営継承が親子間・親族間が中心である現状を踏まえ、農地等の資源が次世代の担い手に確実に利用されるよう、計画的な経営継承を進めること、併せて、将来に向けて農業従事者の世代間のバランスのとれた農業就業構造を実現するためには、他産業に従事している青年層の新規就農を促進するとしている。

一方、農林業センサス（農林水産省, 2020）によれば、岡山県の基幹的農業従事者数は29,253人で、5年前に比べて22.7%減少するとともに、従事者の平均年齢も71.5歳に達している。特に岡山県の水田農業は、県南部の干拓地を除き、総じて経営規模が小さく、米価の低迷による農業従事者の減少のため耕作放棄地が増加しており、今後の米麦大豆等の安定した生産・供給や収益の確保、農地の維持が危ぶまれる状況にある。将来の岡山県の水田農業を担う人材をどの様に確保していくかが、今日の重要な課題の一つとなっている。

これまでに水田農業の経営継承を対象とする研究は

数多く行われている。これらの先行研究では、主に水田農業経営体の経営者に対し、経営継承の意向を調査したものが多い。また、経営者及び継承者（後継候補者）の両者の意向を調査した久保ら（2016）の研究においても調査対象が集落営農法人に限定されている。そこで、既に安定した経営を確立している県内の水田農業経営体の経営継承における経営者及び継承者の意思疎通の状況を整理・分析して、経営継承に必要な経営者の対応を明らかにする。

本研究の実施にあたり、水田農業経営体の経営継承に必要な経営者の行動に関する改善点について岡山県農林水産総合センター普及連携部普及推進課経営担当及び岡山県農業会議経営担当に協力いただきました。ここに記して謝意を表します。

調査方法

1. 水田農業の経営者及び継承者の両者の視点からみた経営継承過程の現状と課題整理

経営継承を近年実施した、又は経営継承を近々検討している水田作3法人（会社法人）及び集落営農5法人（農事組合法人）の合計8法人を対象（表1）に、経営概要及び経営継承経緯、経営者及び継承者の経営継承に対する意向〔調査項目：1.夢・思いの伝承、2.経営実態の説明、3.継承者の同意確認、4.研修等への同行・参加要請、5.身内等関係者の同意確認、6.継承の決断に至った理由、7.継承者を受け入れた背景と求める役割、8.継承者に任せている業務、9.継承前に習得して

もりたい能力, 10.経営理念を認知させる機会, 11.営農管理システムの導入・活用, 12.年間計画等の進め方, 13.継承者や雇用者等の意向を経営に反映させる仕組み, 14.職場内訓練(以下, OJT)の取組, 15.会計処理・販売力向上に向けた取組, 16.職場外訓練(以下, OFF-JT)の取組, 17.継承者が経営継承の決断に至った理由, 18.何を基準に継承されたと判断したか, 19.能力養成の機会, 20.組織運営上の課題とその対策]を聞き取り調査し, 法人ごとの経営継承過程を整理した。15.会計処理・販売力向上に向けた取組においては, 今まで以上の収入を得るためにはJAへ出荷するだけでなく自社での販売努力が必要であり, その様な取組をしているかどうかを明らかにするために取引先をJAとその他に分けて調査した。

聞き取り調査の項目は, 既往の研究等である, 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(2006), 久保(2014), 農林水産省(2019)で活用されたものを参考に作成した。

聞き取り調査は2021年6～10月に経営者及び継承者を対象に対面で行い, 1.～5.については両者に実施の有無とその内容, 6.～16.については経営者に, 17.～

20.については継承者にその内容について聞き取り調査を行った。なお, A法人では法人の農作業業務の運営を主に担っている甥を継承者として聞き取り調査を実施した。また, C法人では継承が成立せず, 経営を縮小予定であったため, 継承者(継承候補者)には対面での聞き取り調査は行わず, 継承者の意向を把握していた地域を担当した歴代普及指導員に調査の主旨を説明し, これらの普及指導員から継承者の考えを聞き取った。

分析方法は山本(2011)に従った。すなわち, 経営者及び継承者の行動に着目し, 継承者の能力養成や権限移譲に関して経営者がどのような行動を取り, 経営形態等の選択を通して既存の経営継承の仕組みの持つ課題へどのように対応したか, その結果, 円滑な経営継承が可能になったか, 又は困難になったか等を把握・分析することによって, 円滑な経営継承の実現のために経営者が何をどのような手順で行う必要があるかを解明した。

2. 調査対象の選定

調査対象の水田作法人(会社法人)として, 正規雇用者等への経営継承が可能な親族以外の複数の正規雇

表1 水田作経営体の経営概要

対象 (市町)	企業形態	経営 耕地 (ha)	売上高 (万円)	作目及び作付面積 (ha)	作業受託 (ha)	労働力 (人)
A法人 (赤磐市)	株式会社	110	14,000	主食用米28, 酒米58 麦類25, 豆類7.6	延べ48	役員3, 正規雇用7, 非正規雇用10
B法人 (岡山市)	特例 有限会社	154	43,000	主食用米25, 加工用米12, 飼 料用米13, 酒米86, 麦類72, 豆類22, 農産加工	延べ32	役員3, 正規雇用5, 非正規雇用10
C法人 (勝田郡)	株式会社	26	3,770	主食用米15, 加工用米3, 飼 料用米1, 麦類5, 豆類3, ソ バ1	乾燥調製1,500俵	役員1, 正規雇用4, 非 正規雇用2
D集落営農法人 (総社市)	農事組合 法人	20	2,000	主食用米6.1, 飼料用米5.4, 飼料用米7.8, いも類0.3	育苗330枚, 耕 起・代かき・田植 0.7	役員10, オペレー ター4, 補助員15
E集落営農法人 (倉敷市)	農事組合 法人	22.9	2,350	主食用米8.5, 備蓄米3, 稲 SGS2, 麦類8.2, 小豆1.2	—	役員10, オペレーター 10, 補助員数人
F集落営農法人 (真庭市)	農事組合 法人	3	500	主食用米3	全作業受託13	役員8, オペレーター 15
G集落営農法人 (美作市)	農事組合 法人	62.2	11,000	主食用米12.4, 加工用米 12.2, 飼料用米1, 麦類19.5, 豆類22.7	育苗6,500枚, 耕 起・代かき0.5・ 田植5, 防除2, 収 穫14	役員5, 正規雇用5, 非正規雇用6
H集落営農法人 (津山市)	農事組合 法人	28	2,700	主食用米12, 飼料用米8, 加 工用米8, 麦類10, 豆類0.5, アスパラガス0.2, ブロッコ リー1	—	役員7[うち前職と同 程度の役員報酬を受 けている役員(法人 内では正規雇用の位 置付け)1], オペ レーター5, 補助員数 人

注) 経営者, 継承者への聞き取り調査による。表2～9も同様。

用者を抱える3つの法人を選んだ。また、調査対象の集落営農法人（農事組合法人）として、法人活動の盛んな備南広域、美作広域、真庭、勝英農業普及指導センターからの推薦と各法人の経営概要及び経営継承の経緯を考慮して5つの法人〔従事分量配当を受ける組合員等（以下、組合員等）へ経営継承又は経営継承を検討している3法人、正規雇用者等への経営継承又は経営継承を検討している2法人〕を選んだ。

続いて、選定した上記対象の経営体の「法人形態」の違いから、水田作法人（会社法人）と集落営農法人（農事組合法人）の2系統に分けた。次に「継承者の属性」の違いから、水田作法人の経営継承では、親族への経営継承と正規雇用者等への経営継承に、集落営農法人の経営継承では、組合員等への経営継承と正規雇用者等への経営継承に分けた（図1）。

3. 水田農業経営体における経営継承に必要な経営者の時系列別の取組項目

2021年に経営者及び継承者に行った聞き取り調査の結果を前述の1.の山本（2011）の方法により分析した。

すなわち、水田作法人（正規雇用者等へ経営継承する場合を含む）、集落営農法人（正規雇用者等へ経営継

承する場合）では、思い・経営理念の伝承、経営実態の把握・説明、継承者の想定、継承者の同意確認、関係者の同意確認、継承者の役員就任、継承条件に基づく経営継承計画の文書化、継承者の資質向上、株式の分配等、外部等への周知の項目について、前述の経営者が取り組む行動を①能力養成期、②世代交代期〔世代交代期（継承者を想定した時点）〕、③世代交代期〔世代交代期（継承者を決定した時点）〕の3つの時期（図2）に分けて整理した。継承過程における継承対策の実施時期では、山本（2011）は後継者の能力養成段階では能力養成のための対応を、経営者が交代する段階では円滑な世代交代のための対応を実施することが求められることを指摘している。したがって、本稿においては日頃の管理等を行う①能力養成期、経営者が世代交代を意識する②世代交代期（継承者を想定した時点）及び③世代交代期（継承者を決定した時点）において継承対策を整理した。なお、世代交代期の継承対策を2つの時期（継承者を想定した時点と継承者を決定した時点）に分けた理由は、山本（2011）において家族外への事業継承に関する検討課題として、事前に当事者（経営者と継承者）が合意しておくべき事項があげられ

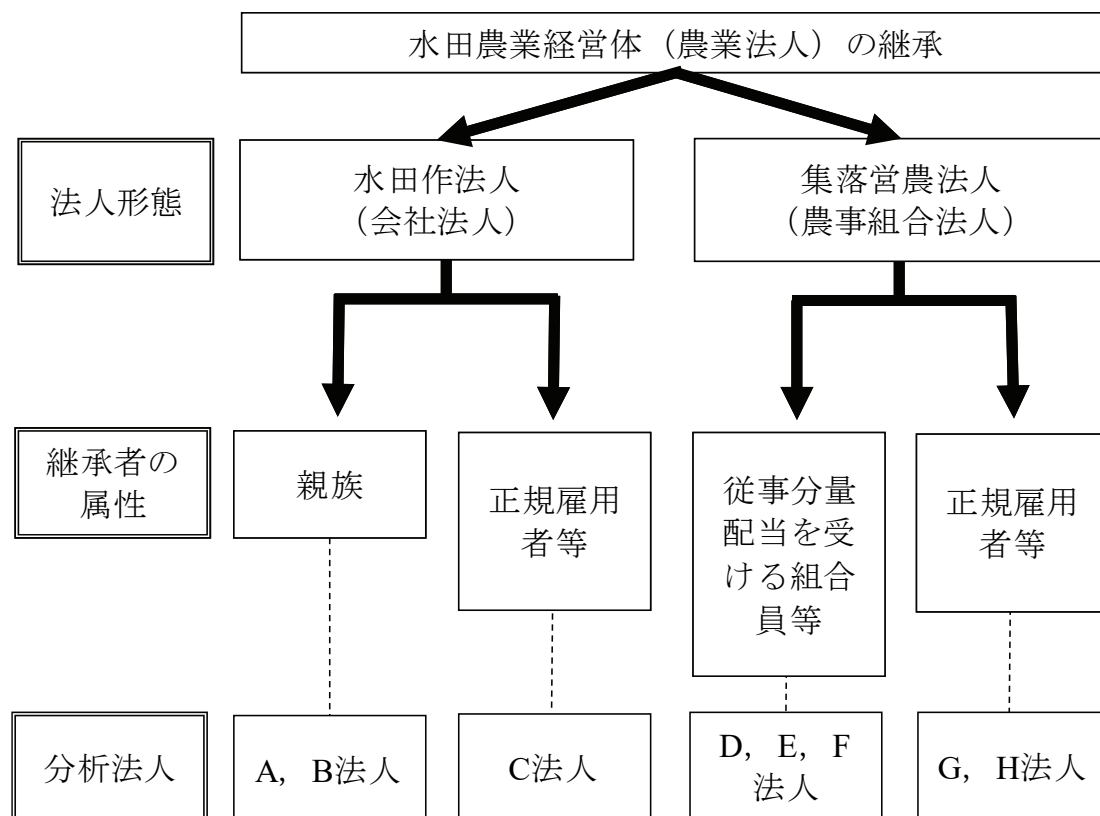


図1 分析した水田農業経営体（水田作法人及び集落営農法人）の経営継承における法人形態及び継承者の属性による分類
注）調査事例から筆者作成。

ていたためである。

水田作法人（正規雇用者等へ経営継承する場合を含む）、集落営農法人（正規雇用者等へ経営継承する場合）における経営継承に必要な時系列別の取組項目として、①能力養成期では、a思い・経営理念の伝承、b経営実態の把握・説明、c継承者の想定、②世代交代期（継承者を想定した時点）では、a継承者の同意確認、b関係者の同意確認の2項目、③世代交代期（継承者を決定した時点）では、a継承者の役員就任、b継承条件に基づく経営継承計画の文書化、c継承者の資質向上、d株式の分配等、e外部への周知の5項目を整理した。

集落営農法人（組合員等へ経営継承する場合）では前述の項目から株式の分配等は除き、役員の確保、農作業機の運転員等の確保の項目を加えて前述と同様に整理した。

集落営農法人（組合員等へ経営継承する場合）における経営継承に必要な経営者の時系列別の取組項目として、①能力養成期では、a思い・経営理念の伝承、b経営実態の把握・説明、c役員の確保、d農作業機の運転員等の確保、e継承者の想定、②世代交代期（継承者を想定した時点）では、a継承者の同意確認、b関係者の同意確認の2項目、③世代交代期（継承者を決定した時点）では、a継承者の役員就任、b継承条件に基づく経営継承計画の文書化、c継承者の資質向上、d外部等への周知の4項目を整理した。

結 果

1. 水田農業の経営者及び継承者の視点からみた継承過程の現状と課題整理

(1)法人の経営概要及び経営継承の経緯

1)水田作法人

対象となる水田作3法人（株式会社：A, C, 特例有

限会社：B）は、家族経営を法人化した経営体で、うちB法人が平地農業地域、A, C法人が中山間農業地域で経営している。経営規模はA, B法人が100haを超え、2021年調査時も規模拡大を進めているが、C法人は約50haから26haへと規模を縮小しており、売上高も4億円超えから約4千万円と法人間の差が大きい。A, B法人は酒米の作付面積の割合が高く、水稻以外でも麦類、豆類、作業受託等に取り組んでおり、加工事業に取り組む法人もみられた。労働力は経営規模が異なることから常時従事者が役員を含めて10～5人、臨時雇用者が10～2人と幅があった（表1）。

次に各法人の経営継承の経緯を述べる（表2）。

A法人：経営者（70歳代、代表経験年数13年）から2代目（親族）への経営継承中であり、会計業務を次女（40歳代、経験年数13年）と農作業業務の運営を甥（40歳代、経験年数23年）に継承予定で、税理士の勧めにより両者に株式譲渡を行っている。継承者の出身は集落内、居住は次女が集落内、甥が集落外である。

B法人：経営者（2代目、60歳代、代表経験年数41年）から3代目（親族）への経営継承中で取締役である長男（30歳代、経験年数4年、前歴12年）に継承予定で、継承者の出身・居住は集落内である。

C法人：経営者（2代目、70歳代、代表経験年数27年）から3代目（第三者）への継承中である。当初、10年間務めた従業員（40歳代）への継承を検討していたが、経営者と継承候補者の経営に対する考え方が異なることが判明して継承を断念した。農地中間管理機構による農地の借り換えを実施し、自作地（4.6ha）のみの法人管理に移行しており、継承は未定である。

2)集落営農法人

対象となる集落営農5法人（D, E, F, G, H）はいずれも農事組合法人で、中山間農業地域で営農している。経営規模ではG法人が60haを超え、集落の範囲を

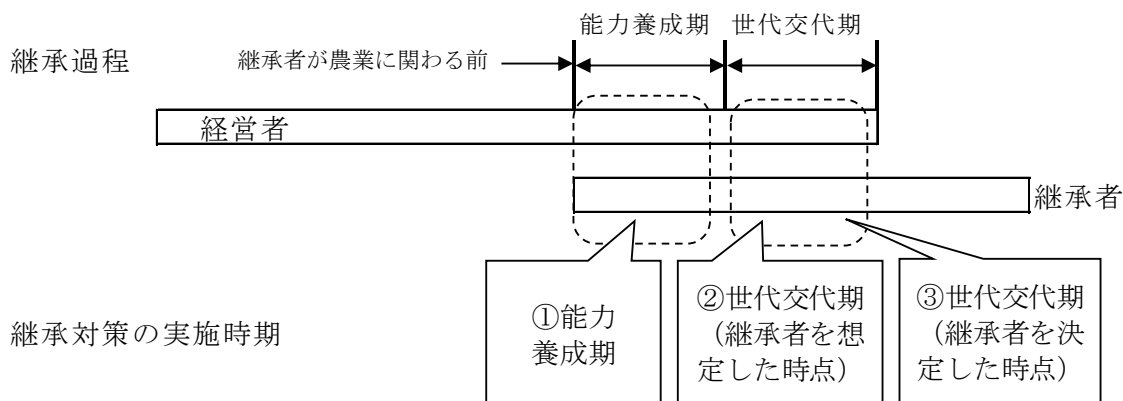


図2 経営者からみた継承過程における継承対策の実施時期

注）山本淳子（2011年）、『農業経営の継承と管理』農林統計出版、p 24. 図2-1を参照して筆者作成。

超えており、2021年調査時も規模拡大を進めているが、残りの4法人（D, E, F, H）は30ha未満で、特にF法人は借地が少なく主に作業受託で経営している。売上高も1億円超えから5百万円と法人間の差が大きい。F法人を除いて、主食用米以外の飼料用米や飼料用稲等の作付けが多い。4法人（D, E, G, H）では水稲作以外で麦類、豆類等に取り組んでおり、野菜に取り組む法人もある。正規雇用を導入していない3法人（D, E, F）は多くのオペレーターや補助員、組合員等が出役して営農をしており、残りの2法人（G, H）は正規雇用を導入して、従業員を中心に限定した労働者で営農している（表1）。

次に各法人の経営継承の経緯を述べる（表2）。

D法人：経営者（80歳代、前代表、代表経験年数8年）から現代表（70歳代）への継承であり、経営継承から3年経過、前代表が体力的問題で引退した後、経営継承した。継承者の出身・居住は集落内である。

E法人：経営者（70歳代、代表、代表経験年数8年）から副代表（60歳代）への継承中であり、継承者の出身・居住は集落内である。

F法人：経営者（70歳代、代表、代表経験年数3年）から副代表（60歳代）への継承中で、3年ごとに集落内で代表を持ち回りしている。継承者の出身・居住は集落内である。

G法人：経営者（70歳代、代表、代表経験年数16年）から正規雇用者（40歳代）へ継承予定で、継承予定者がG法人の役員でないため、経営継承には役員会の承

認が必要である。継承者の出身は集落内であるが、居住は集落外である。

H法人：経営者（70歳代、前代表、代表経験年数6年）から現代表（前歴はJA勤務、40歳代）への継承で、経営継承から2年経過、法人では70歳定年制度を導入している。継承者の出身は集落内であるが、居住は集落外である。

(2)経営者及び継承者の経営継承に向けた意思疎通

1)水田作法人

3法人（A, B, C）に共通して経営者の夢・思いは継承者に伝わっておらず、経営実態の説明や継承者への同意確認もできていなかった（表3）。ただし、A法人の継承者は株式の生前贈与を受け、地域の農地を守っていこうという経営理念を引き継ぐ意向は持っていた。3法人の経営者は継承者に研修等への同行を要請しており、B, C法人の継承者はそれに応じていた。また、B法人では継承者の身内等の関係者へ同意確認が図られていた。

経営継承を決断した理由では、A法人の経営者は自らの高齢と農地を預かっている農家の信頼に応えるため経営継承を決断し、継承者も依頼があれば会社のために経営継承を受け入れても良いという考えであった。B法人は継承者が経営継承することは既定路線であったが、金融機関の引継ぎは受けていなかった。また継承者は「仕事で人の役に立ちたい」という理念を従業員と共有したいと考えていた。C法人の経営者は高齢を理由に経営継承を決断したが、継承を予定して

表2 水田作経営体の経営継承の経緯

対 象	継承対象	当事者の年齢・前歴	調査時の局面	継承者の出身・居住
A法人	親族	経営者：男性70歳代（代表経験年数：13年） 継承者：次女40歳代（経験年数：13年） 甥40歳代（経験年数：23年）	経営者から2代目への継承、次女（会計担当）、甥（作業担当）に交代予定、税理士の助めて両者に株式の譲渡を実施	出身：集落内 居住：次女は集落内、甥は集落外
B法人	親族	経営者：男性60歳代（代表経験年数：41年） 継承者：長男30歳代（経験年数：4年、前歴：12年）	経営者（2代目）から3代目への継承過程、長男交代予定（現役職は取締役）	出身：集落内 居住：集落内
C法人	第三者	経営者：男性70歳代（代表経験年数：27年） 当初の継承者：男性40歳代従業員	2代目から3代目への継承、身内に継承可能な人材がいなかったため、10年務めた従業員への継承を検討していたが、経営者の考える経営者像に至らなかったため継承を断念し、経営を自作地のみに縮小予定	出身：集落外 居住：集落外
D集落営農法人	組合員等	経営者：男性80歳代（代表経験年数：8年） 継承者：男性70歳代（前副代表）	経営者（前代表）から継承され3年経過、経営者が体力的問題で引退した後、継承	出身：集落内 居住：集落内
E集落営農法人	組合員等	経営者：男性70歳代（代表経験年数：8年） 継承者：男性60歳代	経営者（現代表）から継承者（副代表）への継承過程	出身：集落内 居住：集落内
F集落営農法人	組合員等	経営者：男性70歳代（代表経験年数：3年） 継承者：男性60歳代	経営者（現代表）の継承者（副代表）への継承過程、3年毎に集落内で代表を交代	出身：集落内 居住：集落内
G集落営農法人	正規雇用者等	経営者：男性70歳代（代表経験年数：16年） 継承者：男性40歳代従業員	経営者（代表）から総括部長の従業員へ継承予定、理事会の承認が必要	出身：集落内 居住：集落外
H集落営農法人	正規雇用者等	経営者：男性70歳代（代表経験年数：6年） 継承者：男性40歳代、前歴はJAに勤務	経営者（前代表）から継承され2年経過、理事からの強い要請で代表理事として集落営農法人に加わる、法人から前職の給与と同程度の役員報酬の提示と配偶者へ法人の経営内容等の説明があり経営継承を決断、法人では70歳定年制を導入	出身：集落内 居住：集落外

注）H集落営農法人の継承対象は、出身は集落内であるが、今までH法人とは前職のJA職員の立場で関わってきただけであった。経営者（前代表）が継承者の経営者としての能力に期待し、前職と同程度の役員報酬（年収）で集落営農法人の代表として迎え入れたため、この経営継承では継承対象を正規雇用者等に位置付けた。

いた従業員が継承に同意しなかったため、継承は進展しなかった(表4, 5)。

営農管理システムの導入では、A法人は身内以外の若手従業員が増えたこともあり、毎朝の打合せから営農管理システムKSAS(登録商標, Kubota Smart Agri System)による作業指示に移行していた。B法人は営農管理システムを使用していないが、表計算ソフトを用い、日々の詳細な作業記録(いつ、どこで、誰が、何をしたか等)を残し、法人全体で情報を共有していた。また、継承者は栽培管理を担う次世代の農場長を別に育成していこうと考えていた。C法人は表計算ソフトで圃場ごとの管理状況を記録しており、経営者はこの記録を利用し、日々の作業内容を指示していたが、継承予定の従業員がこの指示に従うことはなかった(表4, 5)。

OJTの取組では、3法人は現場で実際に作業機等の取り扱いを教えていたが、A法人の若手従業員はインターネットで自らも学んでいると経営者は認識していた(表4, 5)。

OFF-JTの取組ではA法人は継承者に研修等への参加を一任し、B法人は異業種交流への参加、C法人は行政等の開催した研修へ参加させていた(表4, 5)。

会計処理ではA法人は次女が記帳し申告は税理士に委託、B法人は会計事務員を雇用し申告は税理士に委託、C法人は妻が会計を担当していた(表4, 5)。

販売ではA法人はJAが主であり、B法人はJAとの取引も多いが、経営者が積極的にJA以外へも営業も行ってた。C法人はJA以外へ米等の売り込みを図っていた(表4, 5)。

運営上の課題ではA法人の継承者は現場を直接運営していることから天候や鳥獣害、労働力不足等に特に

注意を払っていた。一方、B法人の継承者は現場を農場長が運営していることもあり、客観的な視点で従業員の知識不足や次世代農場長の育成、資金の流れの整理等を課題と考えていた(表5)。

課題への対策としてA法人の継承者は毎朝の圃場の確認作業によりの確な対応を行っていた。また、現在の経営規模では労働力は不足しているが、最低限、現状の労働力の維持を求めている。B法人の継承者は人が成長できる環境づくりを行い、家業を脱却して組織として動く会社に成長させたいと考えていた。C法人の継承予定者は指示された仕事をこなしていく現状が良いと考えていた(表5)。

経営者と継承者の意思疎通では、A法人の経営者は継承者が娘と甥であるため、積極的に意思疎通を行っておらず、B法人の経営者も継承者等に相談せず独断で事業を進める傾向があった。C法人の経営者は10年間務めた従業員を継承者に考えていたが、その思いを伝えられていなかった(表6)。

2)集落営農法人

組合員等へ経営継承を考えている3法人(D, E, F)では、D法人の経営者の経営実態の説明、身内等関係者の同意確認を除いて5つの取組について経営者と継承者間の意思疎通は図られていた(表7)。

継承を決断した理由ではD, E法人は経営者の高齢であり、F法人は集落内で経営者を3年ごとに交代する仕組みによるものであった。

3法人とも市販の営農管理システムは導入していなかったが、作業前には作業機の運転員等が入念な打合せを行っていた。3法人の事業計画は理事会で検討して総会で承認される形式をとっていた。役員でない継承者等の意向を直接反映させる仕組みはないが、経営者

表3 水田作法人の経営者及び継承者の経営継承に向けた意思疎通

継承の取組み ^z	水田作法人					
	経営体		継承対象:親族			
			継承対象:親族		継承対象:第三者	
			A	B	C	
	経営者	継承者	経営者	継承者	経営者	継承者
1.夢・思いの伝承	×	×	○	×	○	×
2.経営実態の説明	×	×	×	×	×	×
3.継承者の同意確認	×	×	○	×	×	×
4.研修等への同行・参加要請	○	×	○	○	○	○
5.身内等関係者の同意確認	○	×	○	○	×	×

注) 経営者の認識○:実施した, ×:実施していない, 継承者の認識○:実施された, ×:実施されなかった

^z継承の取組みの1~5は経営者及び継承者の経営継承に対する意向調査の調査項目番号

表4 水田作法人の経営者の経営継承に対する意向

水田作 法人	経営者
A	6.²継承の決断に至った理由 ・高齢化と農地を預かっている農家の信頼に応えるため、継承を決断 7.継承者を受け入れた背景と求める役割 ・A法人だから農地を預けてくれているという気持ちを持ち続け、それに応える仕事をする 11.営農管理システムの導入・活用 ・身内で経営していた時は意思疎通がやりやすかったが、身内以外の若い従業員も入ってきたため、KSASで指示を出している 13.継承者や雇用者等の意向を経営に反映させる仕組み ・継承者や従業員の意向を反映する仕組みは作っていないが、打合せ等で提案があれば検討している 14.OJTの取組 ・作業機等は現場で実際に使用して覚えさせているが、若い人はインターネットで調べて使用法を学んでいる 15.会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理は次女が記帳し、申告は税理士に委託、販売はJAが中心 16.OFF-JTの取組 ・継承者に対し経営者から行政等の研修会への参加は要請しておらず、継承者に一任している
	6.継承の決断に至った理由 ・継承者が継承することは関係者を含め、既定路線であった 7.継承者を受け入れた背景と求める役割 ・儲かる農業の実践と農業の良さを世の中に示して欲しい 8.継承者に任せている業務 ・栽培管理、水田の生産調整や様々な保険契約等の事務を担当、また農薬や肥料等についての社員勉強会を開催 9.継承前に習得してもらいたい能力 ・経験年数の少ない栽培管理は更なる学びが必要 11.営農管理システムの導入・活用 ・従業員が作業ごとに確認を行い、パソコンにも記録し、定期的な確認や失敗があった時に皆で情報を共有 12.年間計画等の進め方 ・一種類の作物の終了した後に社長が中心となり、次作の作物の作付け予定を決定 13.継承者や雇用者等の意向を経営に反映する仕組み ・毎日の打合せや情報交換等の中で投げかけをしている 14.OJTの取組 ・農場長の指導の下、一通りの栽培管理を習得 15.会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理は事務員を雇用、申告は税理士に委託。販売はJAが中心であるが、JA以外への売り込みも実施 16.OFF-JTの取組 ・中小企業家同友会等へ参加して異業種交流を実施
	6.継承の決断に至った理由 ・経営継承の決断は経営者が高齢となったためであったが、継承予定の従業員が従業員の立場から行動や考えが変わらず、また部下への叱責等もあり継承を断念 8.継承者に任せている業務 ・任せている主な業務は栽培及び作業機の管理であるが、作業機等の手入れ等が不十分 9.継承前に習得してもらいたい能力 ・基本的な作業機の使用法や栽培管理 10.経営理念を認知させる機会 ・打合せ等で現状維持は後退であることを従業員には訴えている 11.営農管理システムの導入・活用 ・市販のシステムは利用していないが、表計算ソフトで圃場毎の管理状況を記録、継承を考えていた従業員に計画を立て段取りをするように伝えたが、一向に行う気配がない 13.継承者や雇用者等の意向を経営に反映する仕組み ・継承者や従業員の意向を反映する仕組みは作っていないが、打合せ等で意見を述べる機会を設けても前向きな提案が出ることはない 14.OJTの取組 ・現場で作業機の使い方を教えてきた 15.会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理は妻が担当し、販売はJAに頼らず自らが開拓 16.OFF-JTの取組 ・行政等が主催する研修会等へ参加や同行を要請

²6～16は経営者への経営継承に対する意向調査の調査項目番号

表5 水田作法人の継承者の経営継承に対する意向

水田作 法人	継承者
A	17. 継承の決断に至った理由 ・ 会社のために経営者から指名を受ければ、継承しても良い 18. 何を基準に継承されたと判断したか ・ 継承の話はまだないが、法人の株式を40%生前贈与された ・ 地域の農地を守っていかうという経営理念は引き継ぐ ・ 給与や手当に対する不満はなく、両親、妻も従業員として働いている 20. 組織運営上の課題とその対策 ・ 運営上の課題は不安定な天候、鳥獣害、労働力不足、畦畔管理 ・ 鳥獣害の対応は難しく、毎朝、圃場を確認し、早めの対応を実施 ・ 労働力不足は顕著で特に畦畔管理には最低現在の人手が必要 ・ 借地の増加への対応として、借地のある同一集落であれば受託可能
B	17. 継承者が経営継承の決断に至った理由 ・ 人様の役に立つことの大事さ、また家のことや従業員のことを考えると自分にしかできないことがあるのではないかと考えて経営継承を決断 18. 何を基準に継承されたと判断したか ・ 経営継承は既定路線ではあったが、入社した年の夏に4月に遡って取締役にすると言われて実感した。一方、金融機関等の引継ぎは受けていない 19. 能力養成の機会 ・ 担当業務は栽培管理や米の配達、申請事務等で、栽培全体は農場長が管理してくれているため、次の農場長の育成を進める必要があると考えている 20. 組織運営上の課題とその対策 ・ 従業員の知識不足、意思疎通能力の不足等で従業員が自分で考えて仕事を進められるよう、組織としての能力を一層高めていく必要がある ・ 仕事に対する理念は仕事で人の役に立つことが大事で、後からお金はついてくると考えており、従業員にもこのことを浸透させ、同一の判断基準を従業員と共有する必要がある ・ 人が成長する環境づくり、1人1人が主役となる会社づくりが大切と感じている ・ 今後の意向として家業を脱却し、組織として動くような会社に変えていきたい。特に資金の流れを整理したい ・ 資金繰りやリース等の資料作成でコンサルタント（社長専属）を活用しているが、これらのやりとりの情報共有も行ってほしい
C	17. 継承者が経営継承の決断に至った理由 ・ 自分は従業員の立場が良いと考えている

注) 水田作法人Cの継承者（従業員）への直接の聞き取り調査が行えなかったため、継承者の意向を把握していた地域を担当した歴代普及指導員に調査の主旨を説明し、これらの普及指導員から継承者の考えを聞き取り、記述した

^a 17～20は継承者への経営継承に対する意向調査の調査項目番号

表6 水田作法人の経営者及び継承者の互いに対する考え・対応

水田作 法人	経営者から見た継承者	継承者から見た経営者
A	・ 現在、会社の運営は継承者（甥：栽培の段取りと管理、次女：会計）が行っている状況である。他の従業員にもきっちりと指示を出し、仕事を回せていると考えており、相談があれば答える程度	・ 長く仕事に携わり、経営者から様々なことを学んだ。経営者からも自分がすることについてはあまり指摘がなかったため、仕事がやりづらいつと感じたことはない
B	・ 自分のアイデアに対し、継承者から修正が入ることがある。リスク管理は分かるが、堅実すぎる場所がある、自分が独断で事業を進めることがある	・ 前の会社で客観的に取り組むことを学び、経営者の思いつきで行うやり方には反対している
C	・ 継承者（従業員）に、経営者に準ずる仕事のやり方を求めたが、従業員の働き方（経営者からの指示待ち等）から脱皮出来なかった	・ 自分は従業員の立場が良いと考えている

注) 水田作法人Cの継承者（従業員）への直接の聞き取り調査が行えなかったため、継承者の意向を把握していた担当地域の普及指導員に調査の主旨を説明し、その普及指導員から継承者の考えを聞き取り、記述した

へ継承者等が意見を個別に伝えることで、継承者等の意見は反映されていた（表8-1、9-1）。

OJTの取組ではD法人の継承者は作業の段取りを経営者から学んでいた。また、農作業機の扱いが得意ではなかった継承者はそれぞれの組合員が得意なことで法人に貢献すれば良いと考えていた。E法人は組合員に大型特殊免許の取得を進めて、法人の関係者が幅広く大型機械を運転できる体制を整備するとともに機械の修理等についても指導を行っていた。F法人は熟練した農作業機の運転員による若手への個別指導や早い段階から様々な担当を経験させており、希望者には大型特殊免許の取得を支援していた（表8-1）。

会計処理ではD、E法人は会計担当が記帳し、申告は税理士に委託しており、F法人は会計担当を本会計、田植え等の会計、収穫等の会計に分け、田植え及び収穫等の会計担当には会計処理だけでなく田植え及び収穫等の作業の段取りまでを担わせていた（表8-1）。

販売や資材等の購入では3法人はJAを主に利用していた。OFF-JTの取組では3法人は継承者を優先的に研修等に参加させ、これに加えてF法人は若手を複式簿記の勉強会に参加させていた（表8-1）。

運営上の課題として3法人全てで人材不足をあげており、特にE法人は、通常は土日を中心に作業を実施していたが、作業を予定していた土日の降雨等により平日にずらして作業を行う場合の人手不足をあげていた。その対策として各組合員の子弟や集落外の人材を勧誘すること、作業に見合う対価を支払うこと、土日で作業を回せる体制と品目の選択を提案していた（表9-1）。

正規雇用者等へ経営継承を考えている2法人（G、H）のうち、経営者が継承者に打診する前のG法人では、継承者や関係者への同意確認は行われていなかったが、能力養成期における経営者と従業員との意思疎通は図られていた。H法人は経営を引き継いだ後の調査

で、夢・思いの伝承を除いて経営者と継承者の意思疎通は図られていた（表7、8-2、9-2）。

継承を決断した理由では2法人は経営者の高齢をあげ、H法人では70歳定年制度を設けていた。H法人は継承者の同意とともに継承者の配偶者に対し法人への理解を深める努力や組合員に対し法人の経営継承の必要性を訴えていた。継承者に任せている業務ではG法人は生産部門の総括を、H法人は作業の段取りを含む経営全般を任せていた。G法人の経営者は継承者に対し経営者の資質の習得を望んでいた。一方、H法人の経営者はJA勤務で培った継承者の経営者としての資質（営業、機械操作、機械修理等）を高く評価していた（表8-2、9-2）。

市販の営農管理システムではG法人はKSASにより作業記録を残して次年度の計画に従業員が立案し、経営者が修正・確認していた。H法人は市販の営農管理システムを導入していないが、経営者が圃場図と表計算ソフトを使用して栽培管理を実施、事前に月間日程表を作成し、農作業機の運転員の出役を決定していた。また、経営者が年間計画（作付品目、面積等）を作成して理事会で検討していた。継承者等の意向を反映させる仕組みではG法人は企画会議で様々な内容を議論し、この中で経営者が助言する方法で行われていた。H法人は必要なことがあれば、経営者及び継承者が対面で話し合い、全体のことは理事会で共有・議論を行っていた（表8-2、9-2）。

OJTの取組では、G法人の経営者は現場で技術を教え、現在の作目担当に継続して従事してもらい、一層技術を磨いてほしいという考えであった。H法人の経営者は継承者や農作業機の運転員の技術が既に高かったためOJTの必要性は感じていなかった（表8-2）。

会計処理ではG法人は事務員が帳簿を整理し、申告は税理士に委託、H法人は経営者以外の理事が会計を担当していた。販売や資材等の購入ではG法人はJA以

表7 集落営農法人の経営者及び継承者の経営継承に向けた意思疎通

経営体 継承の取組み ²	集落営農法人									
	継承対象：組合員等						継承対象：正規雇用者等			
	D		E		F		G		H	
	経営者	継承者	経営者	継承者	経営者	継承者	経営者	継承者	経営者	継承者
1.夢・思いの伝承	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×
2.経営実態の説明	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3.継承者の同意確認	○	○	○	○	○	○	×	×	○	○
4.研修等への同行・参加要請	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5.身内等関係者の同意確認	○	×	○	○	○	○	×	×	○	○

注）経営者の認識○：実施した，×：実施していない，継承者の認識○：実施された，×：実施されなかった

² 継承の取組みの1～5は経営者及び継承者の経営継承に対する意向調査の調査項目番号

表8-1 集落営農法人の経営者の経営継承に対する意向

集落 営農法人	経営者
D	6.継承の決断に至った理由 ・自らの高齢と継承者（当時、副代表）が中心となって理事会を盛り立ててくれたため、次世代に経営継承を決意 8.継承者に任せている業務 ・事務、仕事の段取り、行政との協議等 9.継承前に習得してもらいたい能力 ・特になし 10.経営理念を認知させる機会 ・出来るだけ継承者と話をし、郷土の土地を守ること、組合員の意向を優先させること、何か問題が発生した時は組合員に文書で知らせて意向を確認することを伝えた 11.営農管理システムの導入・活用 ・市販の営農管理システムは導入していない ・農作業機の運転員と機械の始業前点検や安全点検、その日の作業の打合せ等に注意を払っていた 12.年間計画等の進め方 ・総会等で年間計画（案）を提案 13.継承者や雇用者等の意向を経営に反映させる仕組み ・継承者や従業員の意向を反映する仕組みは特別にはなく、代表理事が直接相談を受けていた 14.OJTの取組 ・継承者は機械を使用する基幹作業に従事せず、作業の段取りを代表理事から学んだ 15.会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理は会計担当理事、申告は税理士に委託 ・販売や資材購入等はJAに依頼 16.OFF-JTの取組 ・継承前から研修や会議等へ帯同
E	6.継承の決断に至った理由 ・継承に至った経緯では、自身の高齢と集落営農の事業が軌道に乗ったため、継承者には地域の農地保全を引き続き行ってもらいたい 8.継承者に任せている業務 ・継承者の担っている業務は副代表と農作業機の運転員等 11.営農管理システムの導入・活用 ・市販の営農管理システムは導入しておらず、作業前に圃場図で確認、作業は2人セットで確認しながら実施 12.年間計画等の進め方 ・事業計画等は基本的には代表が中心となり作成し、役員会で検討して決定 13.継承者や雇用者等の意向を経営に反映させる仕組み ・定例の役員会と総会等で意見を出してもらい、検討 14.OJTの取組 ・集落営農法人で理事、農作業機の運転員等に大型特殊免許を取得させ、法人に関わっている多くの人が大型機械を運転できる体制整備を推進、また、代表理事が若手に機械整備の指導を実施 15.会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理は会計担当理事、申告は税理士に委託 ・販売や資材購入等はJAに依頼 16.OFF-JTの取組 ・若手は平日、仕事があり、研修等へは理事が参加している
F	6.継承の決断に至った理由 ・集落内での持ち回りであり、代表を受けるのが当然であった 8.継承者に任せている業務 ・理事、若手を含めた農作業機の運転員にもそれぞれ役割を割り振っており、1人に負担が集中しないやり方を実施 9.継承前に習得してもらいたい能力 ・農作業機の運転員には大型特殊免許の取得や機械作業技術の向上、加えて複式簿記による会計処理能力、委託されている圃場の水管理等 11.営農管理システムの導入・活用 ・市販の営農管理システムは導入していないが、パソコンで集落の圃場を図面化し、品種ごとに色分けをして作業の段取りを共有、またその日の作業後に次の日の作業の引き継ぎを実施 12.年間計画等の進め方 ・日程調整等は理事会等で決定 13.継承者や雇用者等の意向を経営に反映させる仕組み ・定例の理事会等で意見を出し、検討 14.OJTの取組 ・熟練した農作業機の運転員による個別指導により若手の技術向上を支援し、理事、農作業機の運転員は早い段階で様々な担当を経験 15.会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理では本会計、耕起・代かき・田植会計（作業の段取りを含む）、収穫会計（作業の段取りを含む）の担当があり、会計担当が作業の段取りまでを担っている ・農機具、資材等の全てをJAから購入し、機械の修理や資材統一によるコスト提言を図っている 16.OFF-JTの取組 ・若手を複式簿記の勉強会に参加させている。また要望があれば大型特殊免許の取得を支援

^a6～16は経営者への経営継承に対する意向調査の調査項目番号

表9－1 集落営農法人の継承者の経営継承に対する意向

集落 営農法人	継承者
D	17.継承者が経営継承の決断に至った理由 ・集落営農へ参加した経緯は自分の農地を管理してもらうためであった。法人設立時に副代表を受けており、地域の農地を荒らさず に守っていかなければならないと考えた 18.何を基準に継承されたと判断したか ・継承の判断は総会で承認を得た時 19.能力養成の機会 ・経営を継承して苦労したことは、栽培管理や水管理、基幹作業の段取りをすることや地域の農地を荒らさずに維持していくこと ・理事や農作業機の運転員等は得意なことはそれぞれ違うので、得意なことで法人に貢献していけば良いと考えている 20.組織運営上の課題とその対策 ・理事や農作業機の運転員の後継者がいないことや鳥獣害への対応 ・経営者の考えは踏襲しているつもりであるが、高齢化が進む中で法人だけで営農を継続していけるのか、新たな人が入ってくれる のか心配 ・課題解決のために外部の人材を地域に呼び込む取組みを法人が中心となつて行う（例、住宅の提供） ・法人の仕事に見合う対価を支払うことにより前向きに取り組む人が出てくるのではないかと考える
E	17.継承者が経営継承の決断に至った理由 ・継承に至った理由は理事同士、気心が知れており、皆の協力が得られるため 18.何を基準に継承されたと判断したか ・継承の判断基準は総会で承認された時 ・経営への参加経緯は圃場整備に取り組むこととなり、集落営農組織を立ち上げたため 19.能力養成の機会 ・農機具を法人が複数所有しているため農作業機の運転員は全ての機械の運転ができるように運転員を決まった機械に固定しない体 制をとっている 20.組織運営上の課題とその対策 ・運営方法は個々の生活様式に合わせたやり方を実践、作業は休日に短時間で行う方式 ・運営上の課題は雨等で作業が伸びると平日に作業せざるを得なくなり、農作業機の運転員の大きな負担となる（平日出役可能な理 事は10人のうち4人） ・課題への対応では土日で作業を回せる体制と品目を選択すること
F	17.継承者が経営継承の決断に至った理由 ・集落の持ち回りである代表理事の役割が自分に回ってきた 18.何を基準に継承されたと判断したか ・継承の判断基準では理事会で選任され、総会で承認された時 19.能力要請の機会 ・理事や農作業機の運転員には当初からできるだけ様々な作業を割り振り、いろいろな業務を担ってもらい、年配者の支援で順調に 能力養成が進んでいる 20.組織運営上の課題とその対策 ・運営上の課題はできるだけ多くの次世代に組織に入ってもらい活動してもらうにはどうすべきか ・現在の活動及び農作業機の運転員の従事分量配当を維持していくには作業受託料金の値上げが必要 ・課題解決のための取組みでは各組員の子弟に集落営農法人の理念や活動内容等の説明を行い、法人活動の理解と法人への勧誘を 進める

*17～20 は継承者への経営継承に対する意向調査の調査項目番号

外の業者とも連携を密にし、H法人はJAが主な取引先であった（表8-2）。

OFF-JTの取組ではG法人は担当作目の研修への参加は必須で、これに加えて希望者には参加を許可していた。H法人は継承者に対し、研修等への同行を要請していた（表8-2）。

運営上の課題ではG法人は管理圃場の急激な増加に伴う圃場の状況把握と畦畔管理をあげ、H法人は土地利用型農業の課題である冬期の仕事と収益の確保や若い人材を周年雇用するための売上、収益の平準化と向上をあげていた。その対策としてG法人の継承者は経営者に対し従業員の負担を軽減できる体制を提案したと考えていた。H法人は加工や果樹栽培等の新たな取組に加えて補助金の活用が重要と考えていた。また、研修生や臨時雇用を受け入れ、新たな人材の発掘に取り組んでいた（表9-2）。

(3)経営継承に必要とされる経営者の取組

水田農業経営体において経営継承に必要とされる経営者の取組を時系列別にまとめた。

1)水田作法人

①能力養成期では、継承者だけでなく、従業員に継続的に思い・経営理念を伝え続けていた。継承者と定期的な情報交換の機会を設け、両者の情報共有を徹底していた。また、経営実態の説明では農地の所在、用排水及び畦畔管理等について、経営継承可能な方法を確立することや決算書、事業実績等により詳細な説明を行っていた。

②世代交代期（継承者を想定した時点）では、経営者は継承させたい者への経営継承に関する同意確認を行っていた。特に正規雇用者等へ経営継承する場合、金銭的処遇を含めた詳細な経営継承条件を提示し、継承者の配偶者、第三者（例、税理士）を交え、同意確

表8-2 集落営農法人の経営者の経営継承に対する意向

集落 営農法人	経営者
G	6. 継承の決断に至った理由 ・代表理事の高齢化 7. 継承者を受け入れた背景と求める役割 ・他の理事は50歳未満で法人以外の社長であるため理事の中から代表理事を選出することは難しい 8. 継承者に任せている業務 ・生産部門の総括 9. 継承前に習得してもらいたい能力 ・経営者としての資質 10. 経営理念を認知させる機会 ・毎月の企画会議で自分の思い、経営理念を話している 11. 営農管理システムの導入・活用 ・KSASを導入して作業記録を残し、次年度の計画を設計、現在、各部門の責任者が概ね次年度の段取りができるようになった 12. 年間計画等の進め方 ・作物管理が重なる時も責任者同士が話を上手く仕事を回している 13. 継承者や雇用者の意向を経営に反映させる仕組み ・企画会議で作物をどの様に管理していくかなどを発表、皆で議論し、代表が助言を実施。 ・自分で考えて仕事をすることや仲間と助け合って仕事を進めることを助言している 14. OJTの取組 ・現場で技術を教え込んできた。配置転換の予定はなく慣れた仕事で技術を磨いてほしいと考えている 15. 会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理は事務員が帳簿を整理、申告は税理士に委託、販売や営業は各作目の責任者と代表が連携して実施 16. OFF-JTの取組 ・研修等への参加は作目の担当者の参加は必須、希望者には参加を許可している
H	6. 継承の決断に至った理由 ・理事の高齢化（70歳定年制）で、数年前から3人の理事と集落で度々ミニ集会を開催して組合員に危機意識を植え付け、継承に道筋をつけた ・継承者の同意は当然であるが、継承者の配偶者に法人について理解してもらうために努力した 8. 継承者に任せている業務 ・継承者に任せている業務は経営全般と作業の段取り 11. 営農管理システムの導入・活用 ・営農管理には市販のシステムは使用していないが、圃場図と表計算ソフトを駆使して栽培管理を実施、事前に月間の日程表を作り、農作業機の運転員の出役を決定 12. 年間計画等の進め方 ・年間計画の作成では代表が作付品目や面積を決め、理事会で検討 13. 継承者や雇用者等の意向を経営に反映させる仕組み ・日頃から必要なのは対面で話し合い、全体のことは毎月の理事会で共有・議論を実施 14. OJTの取組 ・JAの職員（営業、機械担当）であった継承者や現在の農作業機の運転員等には必要なかった 15. 会計処理・販売力向上に向けた取組 ・会計処理は代表理事以外が担当、販売・営業はJAが中心 16. OFF-JTの取組 ・継承前から研修や会議等への同行を要請

²6～16は経営者への経営継承に対する意向調査の調査項目番号

認を行っていた。加えて経営者の親族等の役員にも十分な説明を行い、了承を得ていた。

③世代交代期（継承者を決定した時点）では、継承者の役員就任は継承者と関係者による同意後、速やかに継承者を役員に推薦し、取締役会で承認を得ていた。継承者を研修等へ参加させ、栽培技術等の能力向上だけでなく、経営者に必要な資質向上を図っていた。また、法人の継承者であることを外部（農業関係者、地域、金融機関、取引業者等）へ周知していた。

2) 集落営農法人

集落営農法人において組合員等へ経営継承する場合に必要とされる経営者の取組を時系列別にまとめた。

①能力養成期では、思い・経営理念の伝承は役員だけでなく、総会等で組合員全てに法人の経営理念等を伝え続けていた。経営実態の説明では農地の所在、用

排水及び畦畔管理等について、経営継承可能な方法を確立することや決算書、事業実績等による説明を行っていた。

②世代交代期（継承者を想定した時点）では、継承者へ早めに同意確認を行っていた。また、継承者の配偶者、親族等へ詳細な経営実態を説明し、同意を確認していた。役員に十分な経営継承の説明をして了承を得ていた。組合員にも事前に集会を開き、経営継承の必要性を説明していた。

③世代交代期（継承者を決定した時点）では、継承者が役員でない場合、役員に推薦して総会で承認を得ていた。継承者を研修等へ参加させ、栽培技術や簿記等の能力向上だけでなく、経営者に必要な資質向上を図っていた。また、地域行事等へ同行させ、継承者であることを外部へも周知していた。集落内の幅広い世

表9-2 集落営農法人の継承者の経営継承に対する意向

集落 営農法人	継承者
G	17. 継承者が経営継承の決断に至った理由 ・理事会から継承者の指名があれば、受けることはあるかもしれない ・経営理念は理解しているつもりであり、引き継がれると思う ・企画会議で経営者から今後の組織の方向性については聞いており、従業員もある程度、理解していると思う ・次年度の生産・販売計画を自分を中心に作成し、経営者がこれを修正、生産・販売について詳細に計画し、売上や費用、収益を試算し、検討、目標収益が達成できれば決算期に一時金が増額されるため、従業員の意欲にも繋がっている 19. 能力養成の機会 ・JAだけでなく、肥料・農薬メーカーや卸と直接情報交換して新たな情報を収集している 20. 組織運営上の課題とその対策 ・運営上の課題は近年、圃場数が急激に増加して各圃場の状況把握が難しく、これに伴い畦畔管理(シルバー人材センターにも委託)の増加も課題となっている ・その対策として従業員の負担を軽減できる体制を提案したいと考えている ・別会社(継承者も役員)であるが、この会社で現在よりもさらに広域的に農地を受けるといふ経営者の考えに従業員も同じ方向で考えている
H	17. 継承者が経営継承の決断に至った理由 ・配偶者への十分な説明と年間約500万円の役員報酬を受領 ・継承に至る理由では自分の出身集落であったことが最大の要因、地元の農地を荒らしてはならないという気持ちが強かった 18. 何を基準に継承されたか ・継承の判断では総会で承認された時であったが、実際は代表理事として法人の仕事を任せられ、自分を中心となり業務を回し始めた時 19. 能力養成の機会 ・能力養成については困ることはなかった 20. 組織運営上の課題とその対策 ・運営上の課題では土地利用型農業の課題である冬場の仕事の確保、また若い人を周年雇用するためには売上や収益を一層高める必要がある ・課題解決には、加工や果樹等の新たな取組に加えて補助金を如何に活用するかが重要、また採用する人材の見極めが大事で研修生や臨時雇用を受け入れ、新たな人材発掘を目指している

^a 17～20 は継承者への経営継承に対する意向調査の調査項目番号

代に声をかけ、農作業機の運転員や補助員等を確保するとともに、集落営農に参加した時の利点と参加するための諸条件を伝えていた。

集落営農法人において正規雇用者等へ経営継承する場合に必要な経営者の取組を時系列別にまとめた。

組合員等へ経営継承する場合に必要な経営者の取組に加えて、②世代交代期（継承者を想定した時点）では、金銭的処遇を含めた詳細な経営継承条件を提示し、継承者の配偶者、第三者（例、税理士）を交え、同意確認を行っていた。③世代交代期（継承者を決定した時点）では、金融機関や取引業者等へ継承者を周知していた。

考 察

本研究では、経営継承を实践及び経営継承を検討している複数の水田農業経営体（水田作法人及び集落営農法人）における経営継承過程とその対応について、経営者及び継承者等から聞き取り調査を行い、岡山県の水田農業経営体における経営継承に必要な経営者の対応を①能力養成期、②世代交代期（継承者を想定した時点）、③世代交代期（継承者を決定した時点）において検討した。

従業員を複数雇用する水田作法人の経営継承では、本研究結果から、たとえ親族間でも経営者と継承者の

意思疎通は図られていないことが明らかとなった。村尾・那須（2019）は、多くのファミリービジネスの経営者や後継者と接するなかで、円滑な事業承継の要諦がコミュニケーションにあることを指摘している。したがって、水田作法人の経営者も継承者と①能力養成期から、情報交換を密に行い、両者の情報共有を徹底する必要があると考えられる。また、親族間で経営継承が困難となった場合、正規雇用者等への経営継承が想定されるが、山本（2011）は、構成員との血縁関係は問わずに正規雇用者への経営継承を行う「会社型（株式会社・有限会社）」（本稿では「正規雇用者等への経営継承」）では、C法人の調査結果から後継者候補がいなくても必ずしも次期経営者が確保できたとは言えず、能力養成の流れ（仕事を覚え、次に部分的な責任を持ち、次第に責任を広げていくこと）は家族経営と共通しており、組織体制の整備や労務管理を通して能力養成の具体的な仕組みを構築し、経営陣に参画するまでのキャリアパスを確立しなければならないことを指摘している。したがって、②世代交代期（継承者を想定した時点）で、先ずはできるだけ早く、継承者や親族、継承者の配偶者等に詳細な経営継承条件を提示して同意確認を行い、③世代交代期（継承者を決定した時点）において経営者としての資質向上を計画的に実施することが重要であると考えられる。

一方、集落営農法人の経営継承では、代々、意思疎

通の図られている組合員に経営継承する方式がとられていると考えられる。一方、組合員だけでは農地の保全が困難となっている集落や地域では、雇用者や組合員に前職と同程度の役員手当を支払い、代表理事を要請する動きがみられ、正規雇用者並みの労働力や経営能力等に頼らざるを得ない状況が出てきていると推察される。H法人の調査結果から若い人材を周年雇用するための売上・収益の平準化が必要である。和田ら(2016)が指摘する事業の積極的な拡大が新たに雇用を創出し地域活性化に寄与することにも合致し、園芸品目の導入や農産加工品等の開発、作業受託、直売等を進めることにより、法人を高収益体質に変え、安定的に雇用が可能な体制整備が重要になると考えられる。このような安定的に雇用が可能な体制整備の責任を経営者が負わなければならないため、経営継承は先延ばしされがちとなり、さらに経営状況の悪化が進んだ場合、一層、経営継承を難しくしていると考えられる。これを打破するにはH法人の調査結果から集落営農法人に定年制度等を導入して経営継承に期限を設け、理事と組合員が危機感を共有できる体制を作ることが重要になると考えられる。併せて、理事会は法人を担っ

てくれる人材の育成(①能力養成期)・発掘[②世代交代期(継承者を想定した時点)]・採用[③世代交代期(継承者を決定した時点)]に注力することが必要と考えられる。D法人の調査結果から、集落には様々な人材が埋もれており、農作業機の運転は得意ではなくても、作業の段取りを組むのが得意な人材、良好な人間関係を築くのが得意な人材、実際に農業を始めたい人材等、これらの人材を早い段階から法人の活動に誘導し、組み入れることが大事で、円滑に経営継承することが、次の継承者を発掘するうえでも重要であると考えられる。

次に、経営継承に必要な経営者の行動に関する改善点について第三者の観点から考察した。考察に当たり、普及推進課及び農業会議の意見を踏まえて、表10に整理した。

水田農業経営体に共通する改善点は、①能力養成期では農地や水路等の管理を含めた継承方法や地域における人間関係の情報整理、法人を継続可能な収益の確保、②世代交代期(継承者を想定した時点)では負債がある場合の対応、契約や説明等は文書で行うこと、③世代交代期(継承者を決定した時点)では従業員等

表10 水田農業経営体における経営継承に必要な経営者の行動に対する改善点

対応内容
水田作法人の経営継承に必要な経営者の行動、集落営農法人の経営継承に必要な経営者の行動(組合員等へ経営継承する場合、正規雇用者等へ経営継承する場合)に共通 ・農地の所在や水利等の継承方法を確立する ・地域における人間関係上の注意点を整理する ・法人を継続して経営可能な収益を確保する ・従業員等へも経営継承を説明する ・負債がある場合の対応を話し合う ・契約や説明等は文書で提示して確認を行う ・定款変更等、法務局等へ必要な届出を行う ・継承者の周知・届出を図る 集落営農法人の経営継承に必要な経営者の行動(組合員等へ経営継承する場合) ・一部の役員に負担が集中しない仕組みを構築する(例、定年制による役員の交代等) ・役員の役割分担では前職の知識や技術、本人の意向を反映させる ・役員の業務に応じた正当な報酬が支払われる体制を確立する ・次世代継承者の掘り起こしや見極めを行う ・役員に十分な経営継承の説明を行い、継承者の支援等の了承を得る 集落営農法人の経営継承に必要な経営者の行動(正規雇用者等へ経営継承する場合) ・正規雇用者等に利益分配が集中することを組合員に周知・納得させる ・組合員が水管理等の中間管理を、共同で継続できる仕組みを構築する ・役員に十分な経営継承の説明を行い、継承者の支援等の了承を得る

注) 2021年に行った前述の聞き取り調査の結果からまとめた水田農業経営体における経営継承に必要な経営者の行動に対する改善点について県農林水産総合センター普及連携部普及推進課及び岡山県農業会議の経営担当者へ聞き取り調査を行った。

への経営継承の説明，経営継承等に必要な周知や届出であると考えられた。

集落営農法人（組合員等へ経営継承する場合）に対する改善点は，①能力養成期では一部の役員に負担が集中しない仕組みの構築，役割分担の決め方，業務に応じた報酬の支払い，次世代継承者の掘り起こし，②世代交代期（継承者を想定した時点）では役員に対し継承者の支援等の了承を得ておくことであると考えられた。

集落営農法人（正規雇用者等へ経営継承する場合）に対する改善点は，①能力養成期では組合員が水管理等を共同で継続できる仕組みの構築，②世代交代期（継承者を想定した時点）では正規雇用者等へ利益配分が集中することの組合員への周知と納得感の醸成であると考えられた。

本研究では事務手続きに関する調査はしていないが，農林水産省（2019）によれば，継承すべき経営資産の把握（文書化），自社の様々な資産を把握し，専門家（税理士等）に相談して必要な対策を取ること等のような観点もあり，岡山県における経営継承においても今後検討が必要である。

摘 要

岡山県の水田農業経営体（水田作法人及び集落営農法人）の経営継承は，水田作法人における親族への経営継承，集落営農法人の組合員等への経営継承，これら両法人に継承者が見つからなかった場合の正規雇用者等への経営継承に分かれた。これら各継承形態において，①能力養成期，②世代交代期（継承者を想定した時点），③世代交代期（継承者を決定した時点）において経営継承のために必要な経営者の対応を整理した。

水田作法人（正規雇用者等への経営継承を含む），集落営農法人（正規雇用者等への経営継承）の経営継承に必要な経営者の主な対応は，①能力養成期では，関係者全てに思い・理念を伝え続け，情報共有を徹底すること，②世代交代期では，継承者（配偶者を含む）に金銭的処遇を含めた詳細な経営継承条件を文書で示しながら第三者（例，税理士）を交えて同意確認を行うこと，③世代交代期では，経営継承条件等の関係者への十分な説明と関係者から了承を得ること，継承者を研修等へ参加させ，経営に必要な資質向上を図ること，法人の継承者であることを外部へ周知することである。

集落営農法人（組合員等への経営継承）の経営継承

に必要な経営者の主な対応は，①能力養成期では，前述の内容に加え，農地の所在，用排水及び畦畔管理等について，経営継承可能な方法を確立すること，②世代交代期では，前述の内容から変更し，継承者への同意確認を行い，継承者の配偶者，親族等へ詳細な経営実態を説明し同意を確認すること，役員に十分な経営継承の説明をして了承を得ること，組合員にも事前に集会を開き，経営継承の必要性を説明すること，③世代交代期では，前述の内容に加え，集落内の幅広い世代に声をかけ，農作業機の運転員や補助員等を確保するとともに，集落営農に参加した時の利点と参加するための諸条件を伝えることである。

引用文献

- 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(2006)「農業経営の円滑な継承に向けて-進め方とポイント-」, 株式会社イセブ, 茨城県, 15p.
- 久保雄生・小林一・能美誠(2016)集落営農法人における後継候補者の育成ステージに応じた課題と対処方策, 農業経営研究, 54(2):1-14.
- 久保雄生(2014)集落営農法人における後継者の受入・育成に向けた取組と課題, 農林業問題研究, 50(1):1-10
- 村尾佳子・那須清吾(2019)ファミリービジネス事業承継のプロセス・要素についての研究, Global Business Journal, Vol.5No.1, 1-12.
- 農林水産省(2019)平成31年度農業経営改善支援全国委託事業「農業法人のみなさまへ円滑な経営継承のために」
- 農林水産省(2020)農林業センサス.
https://www.pref.okayama.jp/uploaded/life/766285_7094328_misc.pdf(2023.4月検索)
- 農林水産省(2022)令和4年版食料・農業・農村白書, 日経印刷株式会社, 東京, 312p.
- 和田清孝・磯田宏・雨河祐一郎・伊東正一(2016)集落営農法人における新規就農者の雇用を契機とした経営展開, 農業経営研究, 54(3):43-48.
- 山本淳子(2011)農業経営の継承と管理, 農林統計出版, 東京, 148p.

Summary

Succession of paddy farmers (paddy farming corporations and community farming corporations) in Okayama Prefecture was divided into three types: succession to relatives of paddy farming corporations, succession to members of community farming corporations, and succession to regular employees in the event that no successor was found for both types of corporations. For each of these types of succession, we summarized the necessary managerial responses for management succession at ① Competence training period, ② Generational transition period (when successors are assumed), and ③ Generational transition period (when the successor is determined).

The main responses of managers necessary for management succession of paddy crop corporations (including management succession to regular employees, etc.) and community farming corporations (management succession to regular employees, etc.) are as follows: ① Continue to communicate thoughts and principles to all parties concerned and to thoroughly share information competence training period, ② Generational transition period, to present detailed management succession conditions including financial treatment to the successor (including their spouse) in writing and to confirm agreement with a third party (e.g., a tax accountant), ③ Generational transition period, the conditions for management succession should be fully explained to the parties concerned and their approval should be obtained, the successor should participate in training programs to improve one's required ability for management, and the fact that he or she is the successor of the corporation should be made known to the outside world.

In addition to the above, the main actions of the management necessary for the management succession of a community farming corporation (management succession to the members, etc.) are as follows: ① Competence training period, in addition to the above-mentioned activities, the farmers should establish a method of management succession with respect to the location of farmland, drainage, and management of the footpaths between rice paddies, etc. ② Generational transition period, the following points should be changed from those mentioned above: confirm the consent of the successor, explain the detailed management situation to the successor's spouse, relatives, etc., and confirm their consent; fully explain the management succession to the directors and obtain their approval; hold a meeting in advance to explain the necessity of the management succession to the association members as well. ③ Through the generational transition period, in addition to the above-mentioned contents, the farmers should also call on a wide range of people in the community to secure farm machinery operators, assistants, etc., and inform them of the advantages of participating in community farming and the various conditions for participating in such farming.