

## 適切な経営継承支援策の実施に向けた「経営継承支援カルテ」の作成

櫻井晃治・大内千賀子\*・若尾 昇・佐藤典子\*\*・瀬尾直美

(宮城県農業・園芸総合研究所・\*宮城県大河原地方振興事務所・\*\*宮城県美里農業改良普及センター)

Preparation of a “Business Succession Support Chart” for the Implementation of Appropriate Succession Support Measures

Koji SAKURAI, Chikako OUCHI\*, Noboru WAKAO, Noriko SATO\*\* and Naomi SEO

(Miyagi Prefectural Agriculture and Horticulture Research Center・\*Miyagi Prefectural Ogawara Regional Promotion Office・\*\*Miyagi Prefectural Misato Agricultural Improvement and Development Center)

### 1 はじめに

東日本大震災以降、沿岸部を中心に多くの農業法人が設立されたが、設立から10年以上が経過し、次世代への継承を検討する時期となっている。しかし、従来型の家族経営の継承とは異なり、農業法人の継承に向けたノウハウは少ない。今後、経営資源（ヒト・モノ・カネ・ワザ）の円滑な継承は、農業法人の営農継続へ向けた重要な課題となる。

農業経営を巡る状況が変化し、求められる支援が多様化する中、農業改良普及センターにおいても農業経営・就農支援センター等の関係機関や民間専門家との連携がますます重要となっており、普及指導員の果たすべき役割分担の明確化や適切な経営継承支援手法を明らかにする必要がある。

このことから、農業法人等における経営継承の支援を円滑に行うため、継承の課題や組織体制の望ましいあり方等を明らかにするとともに、農業改良普及センター等の支援機関が農業法人の経営継承に関する状況を確認し、適切な支援策を実施するためのツールを作成する。

### 2 試験方法

2022年に宮城県農業法人協会会員全員を対象に組織体制、経営状況、経営継承に向けた取組の有無・予定、継承課題等についてアンケート調査を実施し、回答を得た（送付113法人、回答68法人）。また、経営継承を経験した法人に経営継承時の計画作成や社内体制整備、関係機関の支援等について聞き取り調査を実施した（3法人）。さらに、宮城県農業経営・就農支援センター及び商工業者や農業者の経営継承に携わる中小企業診断士A氏に対し、組織体制、支援状況、課題、関係機関・専門家との連携等について、聞き取り調査を実施した。

2023年に被災沿岸部を含む農業改良普及センター（仙台、亘理、石巻、気仙沼）管内で、2022年の調査対象者とは異なる主に東日本大震災被災後設立された農業法人を対象に、同様の設問でアンケート調査を実施し、回答を得た（送付259法人、回答108法人）。また、経営継承を経験したことがある法人を中心に同様に聞き取り調査を実施した（3法人）。さらに、く

まもと農業経営継承支援センター及び公益財団法人みやぎ産業振興機構アグリビジネス支援室に対し、支援体制や課題等について聞き取り調査を実施した。

2024年に前年までの調査結果を踏まえ、適切な支援策を実施するためのツールとして経営継承を支援するチェックリスト（以下、経営継承支援カルテとする）を作成した。また、経営継承を経験した法人に継承計画作成や社内体制整備について聞き取り調査を行うとともに（3法人）、経営継承支援カルテを3法人において試用し、意見を基に文言等の修正を行った。

### 3 試験結果及び考察

#### (1) 経営継承の実態把握及び継承事例

アンケート調査結果から、経営継承の計画性については、準備ができていたという回答が多かったが（表1）、継承経験者（現経営者）が自ら継承準備に要した期間よりも、次代へ継承する際に必要と想定される各準備期間が長いことから、実際は準備期間が不足していた可能性が考えられた（図1）。

経営継承時の相談先については、実際の継承時に「特に相談していない」の割合が高く、継承経験者が次代に引き継ぐ際の想定相談先と、創業者の想定相談先で回答の傾向が異なるなど、継承経験により相談先の変化が見られた（図2）。

聞き取り調査の結果から、経営継承計画等を作成し、計画的に継承を進めた事例は少なく、体制整備も不十分な事例が多かった（図表略）。経営継承は、計画的に時間を掛け、社内体制を整備しつつ継承を進めていくことが効果的に経営継承を進める上で重要と考えられたことから、継承支援が必要な法人の掘り起こしや経営者に対する気づきの促し、後継候補者も含め必要な情報提供などを行う、農業改良普及センター等支援機関の役割が重要と考えられた。

#### (2) 目指すべき法人の経営体制の方向性及び支援手法のポイントの整理と作成

経営継承は計画的に実施するとともに、経営理念の明確化、中長期計画の策定、収益性の向上、株式の整理等が重要との意見であったが、未策定・未整理のところも多く、継承において、これらが課題となる可能性がある（図表略）。継承までの期間中にこれらの策定や収益性向上等へ向けた方針を含めるとともに、経

営継承に向けた社内体制については、継承前に新代表をサポートできる体制を作ることが必要である。また、あらかじめ継承後を想定して事前に後継者を交え、経営継承に向けた社内体制を整備して進めていくことが重要と考えられた。

次に、アンケート調査や聞き取り調査の結果から、継承支援手法のポイントを整理した。円滑な継承の実施には、支援機関が法人の状況を確認し、適切な支援策を講じる必要があることから、継承支援に留意すべきポイントなど、チェックすべき項目のリストによる経営継承支援カルテを作成した。経営継承支援カルテについては、農業法人において試用し、文言等を修正して完成版とした。経営継承支援カルテは確認チェックシートと参考となる資料(継承支援参考情報シート)から構成されており(図3)、最初のシートから各回

答に応じ順番にチェックを行うことで法人の継承状況確認と今後の支援策を検討する際の参考となると考えられた(図4)。

4 まとめ

農業法人にアンケート調査を実施するとともに、農業法人、関係支援機関等への聞き取り調査を行い、農業法人における経営継承の実態と課題を明らかにした。円滑な継承については、支援機関の役割が重要と考えられたことから、農業改良普及センター等の支援機関が農業法人の経営継承に関する状況や課題を確認し、適切な支援策を実施するためのツールとして、「経営継承支援カルテ」を作成した。

表1 継承のタイミングについて

単位: 回答数

2022年	計画的で十分準備できた	準備万端とはいかないがちょうどよい時期だった	もっと早いほうがよかった(準備できていた)	もっと遅いほうがよかった(準備不足だった)	わからない
	4	19	2	4	5

2023年	準備は既にできていた	計画的で十分準備できていた	やや準備不足だった	準備不足だった	わからない
	2	9	5	5	5

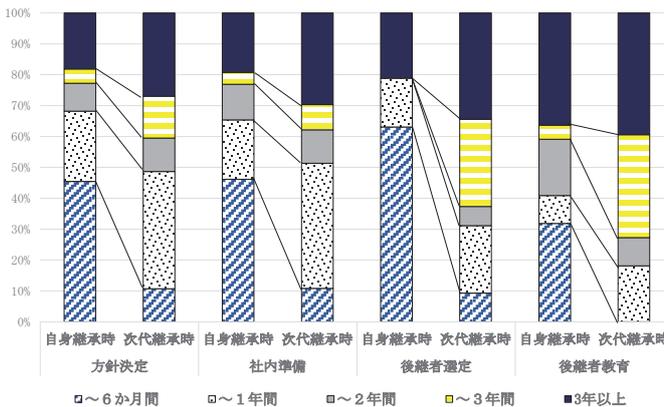


図1 経営継承の準備期間(2022年)  
(自身継承時: n=39、次代への継承時: n=55)

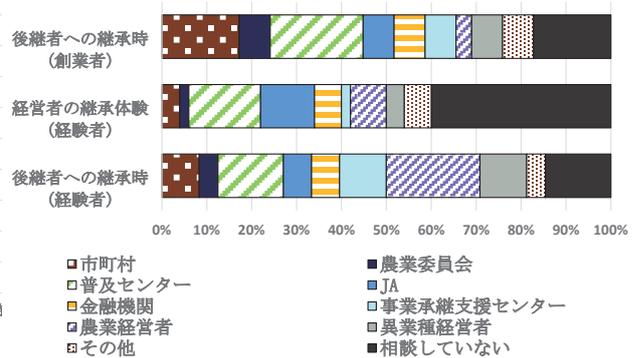


図2 経営継承時の相談先(2022年)(複数回答)  
(創業者: n=29、経験者: n=39)

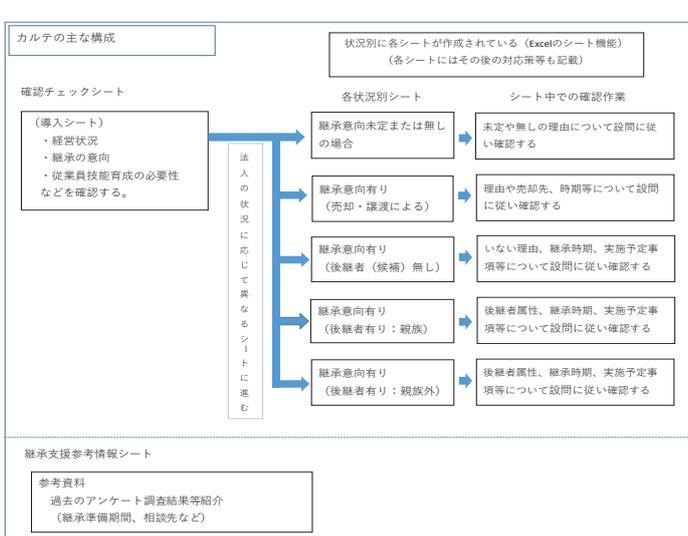


図3 経営継承支援カルテの構成

1. 後継者・後継候補者について	回答欄
(1) 後継者または後継候補者は何人ですか	<input type="checkbox"/> 子(同姓) <input type="checkbox"/> 子(非同姓) <input type="checkbox"/> 子以外の親族
(2) 後継者または後継候補者の年齢は	歳
(3) 後継者または後継候補者は継承について同意していますか	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
(4) 後継者または後継候補者と継承について話し合っていますか	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
(5) 後継者について、どのように継承を進めるかの(経営継承)計画等がありますか	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
2. 継承時期や今後の進め方について	回答欄
(1) 継承時期の目安はありますか	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
(2) 上記「はい」の場合、具体的な時期について( )	
(3) 既に経営継承の取組(後継者の育成、後継者への段階的権限移譲等)を進めていますか	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
(4) 取り組みをまだ進めていない場合、着手時期いつ頃を予定していますか	年 月 日 <input type="checkbox"/>
(5) 継承について、どなたかに相談されていますか	
<input type="checkbox"/> 市町村 <input type="checkbox"/> 農業委員会 <input type="checkbox"/> 普及センター <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> 金融機関 <input type="checkbox"/> 農業会議 <input type="checkbox"/> 農業経営・就業支援センター(農業興成公社) <input type="checkbox"/> 農業経営者 <input type="checkbox"/> 農業種経営者 <input type="checkbox"/> 税理士 <input type="checkbox"/> 中小企業診断士 <input type="checkbox"/> 専業主 <input type="checkbox"/> その他( ) <input type="checkbox"/> 相談していない	
(6) 継承について、支援機関に相談を希望されますか	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
(7) 相談を希望されない場合、ご自分で継承を行う予定ですか	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
3. 継承に向け、支援を予定していることについて	回答欄
(1) 後継者または後継候補者に特定部門の権限を付与する	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
(2) 社内の組織体制を整備する	(はい) <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>

図4 経営継承支援カルテ抜粋(親族内継承)