

令和4年度
2月版

●農業経営継承テキスト●

農業経営の円滑な 経営継承に向けて



新潟県農業経営・就農支援センター

1 経営継承のことを知ろう



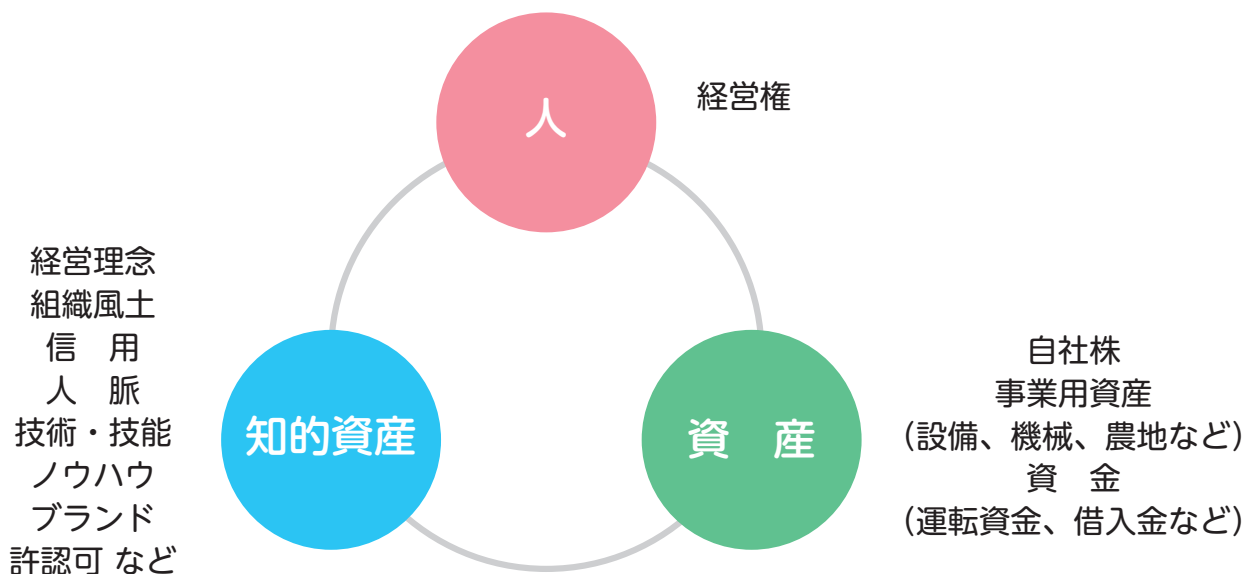
経営継承とは？

経営継承とは、
現経営者から後継者に「経営のバトン」を渡すこと

- 社長と後継者が一緒に取り組むべき重要な経営課題
- 会社の成長・発展に向けた経営革新に取り組む絶好の機会
- 個人と会社を一旦切り離し、あらたに別の個人とその会社を一体化すること

経営継承で何を引継ぐのか？

- 経営継承は、「人」「資産」「知的資産」を引継ぐこと
- 目に見える「人」や「資産」の引継ぎだけでなく、目に見えにくい「知的資産」の引継ぎが重要。経営継承の本質は「知的資産」の引継ぎ



「人」と「知的資産」の引継ぎについて

経営継承の類型と特徴

●円滑な経営継承には、まず継承の類型と特徴を理解することが大切

タイプ	親族内継承	親族外継承（従業員等）	親族外継承（第三者）
	親族に引継ぐ	親族以外の役員や従業員に引継ぐ	親族や役員・従業員以外に引継ぐ
メリット	<ul style="list-style-type: none">・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、長期の準備時間を確保することができる。・他の方法と比べて所有と経営の分離を回避しやすい。	<ul style="list-style-type: none">・親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。・業務に詳しいため、他の従業員などの理解を得やすい。	<ul style="list-style-type: none">・身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。・現オーナー経営者が会社や事業の売却による利益を獲得できる。
デメリット	<ul style="list-style-type: none">・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、経営権・事業用資産の集中が難しい。	<ul style="list-style-type: none">・親族内継承に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などの資金力がない場合が多い。・個人債務保証の引継ぎが難しい。	<ul style="list-style-type: none">・希望の条件（従業員の継続雇用、売却価格等）を満たす後継者や譲渡先の確保が難しい。
留意点	<ul style="list-style-type: none">・早めに知らせて本人の理解をとりつける取り組みが必要・後継者育成が必要	<ul style="list-style-type: none">・従業員は経営リスクをとる覚悟で入社・就農してきておらず、後継者候補が覚悟を得るためには早めに知らせるなど本人の理解をとりつける取り組みが必要・後継者育成が必要	<ul style="list-style-type: none">・後継者候補を確保できても関係者の理解を得られないなどの理由で後継者が辞めてしまう場合もあるため、継承完了までサポートする必要がある。・譲受者が個人の場合は後継者育成が必要な場合がある。

※（独）中小企業基盤整備機構「令和4年版 支援者向け事業承継支援マニュアル」、（公社）日本農業法人協会 NPO 法人日本プロ農業総合支援機構「法人版 農業法人のみなさまへ 円滑な経営継承のために」をもとに作成

事業形態別の経営継承の特徴

●個人事業主の場合

- ・事業用資産が個人資産と一体となっていることが多く、第三者承継の場合には資産の切り分けが必要
- 事業用資産と個人資産の区分などを目的に法人化することも有効

●法人の場合

- ・資産の引継ぎは自社株の引継ぎが中心
- ・個人事業主の場合よりも、親族外の役員や従業員への経営継承がしやすい。
- ・登記するため、社内外の関係者に対して事業承継（社長交代）を明示しやすく、また責任と権限を明確化しやすい。

後継者選定の視点

- 後継者選定の視点は「心技体 + 覚悟」
- 「子どもに継がせたい」「親族がいい」ではなく、激しく変化する外部環境の中で経営革新して事業を継続できる人材を後継者にすることも重要



心

意欲
リーダーシップ
公平性
自己統制力
人格・品格



技

経営・業務知識
技術・スキル
問題解決力
決断力
マネジメント力
コミュニケーション力



体

健康
体力
気力

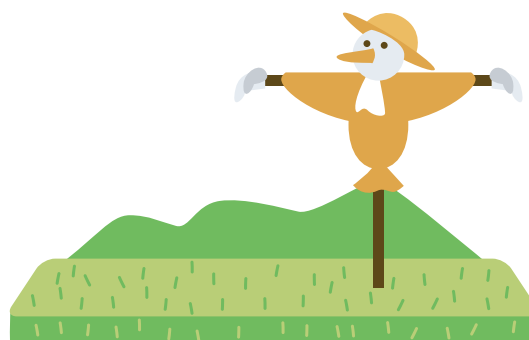


覚悟

経営者として
借金を背負う覚悟

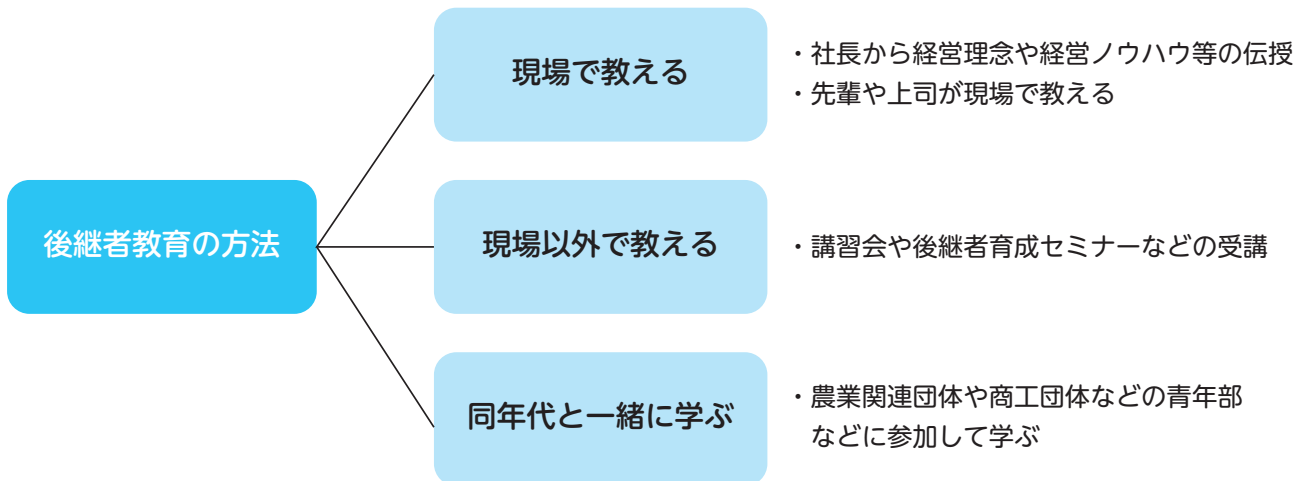
後継者が関係者の理解を得るためのポイント

- 現社長の目の黒いうちに後継者を指名
- 経営継承計画の公表・周知（社内・社外）
- 親族外承継の場合、親族内承継以上に従業員や関係者の理解を得ることが重要。十分に時間をかけて引継ぐ
- 現社長引退後、数年は会長や相談役となることが望ましい



後継者育成の方法

- 後継者育成には時間がかかるので計画的に実施することがポイント
- 現経営者が経営理念や経営ノウハウを教えることが大切
 - 知的資産の引継ぎへ



親子会談の重要性

- 現経営者と次期経営者による公式の場として話し合うことがポイント
 - 親子だからこそ伝わらないことがあるがゆえに
- 現経営者は後継者に少なくとも以下の4つのことを教える
 - 知的資産の引継ぎへ

1. 自社の歴史
2. 今日までやってこれた理由
3. 大事にすべき取引先などの関係者
4. 経営をする上で絶対に守るべきこと



地域との関係性の引継ぎ

- 農業はその土地に根差して行われるため、その地域との関係性を引継ぐことも重要
- 地主とのつながりも後継者に引継ぐ

「資産」の引継ぎについて

資産継承の基本的な考え方

- 自社株と事業用資産の後継者への集中
 - ・ 後継者が安定的に経営をしていくために、後継者に自社株や事業用資産を集中させる。
 - ・ 後継者に自社株や事業用資産が集中できないと経営が不安定になるおそれがある。
- 後継者以外の相続人への配慮
 - ・ 相続人に最低限保障される遺留分に配慮する。
 - ▶ 相続財産が遺留分より少ないと遺留分侵害額請求をされる可能性あり。
※遺留分：法定相続人が最小限の遺産を受け取れる権利



自社株の保有割合と株主の権限

- 株式の保有割合によって権限が異なる
- 経営を安定させるために最低でも 2/3 以上を後継者に確保させることが望ましい
- 1/2 超（過半数）を持たないと経営支配権がない
※ 1/2 超（過半数）は 50% ではない
- 農地所有適格法人の場合、要件を満たせるよう注意する

株式の保有割合	株 主 の 権 限
1/3 超	株主総会の特別決議の拒否権 定款変更、取締役・監査役の解任、会社の解散などの特別決議を単独で阻止できる。
1/2 超（過半数）	株主総会の普通決議を単独で成立させることができる、経営支配権を持つ 取締役の選任、計算書類の承認など
2/3 以上	株主総会の特別決議を単独で成立させることができる。 定款変更、取締役の解任、解散、事業譲渡など

資産継承の 3 つの方法と特徴

- 資産継承の方法は次の 3 つがある。それぞれの特徴を押さえて選択する
- 実施にあたっては税理士など専門家に相談のうえ進めること

	相 続	贈 与	売 買
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 基礎控除額を超えるまで税金がかからない。 贈与と売買に比べて金銭的な負担が小さい。 	<ul style="list-style-type: none"> 基礎控除額を超えるまで税金がかからない。 社長の生前に実施できるため、後継者としての地位が安定しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 社長の生前に実施できるため、後継者としての地位が安定しやすい。 遺留分による制約がない。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の地位が不安定になる可能性がある（いわゆる争族が起きやすい）。 	<ul style="list-style-type: none"> 遺留分に配慮する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 後継者は自社株や事業用資産の買取資金が必要となる。 相続や贈与と比べると金銭的な負担が大きくなりやすい。

資産承継の対策

1. 贈与の活用

- ・ 暦年課税贈与
 - ▶ 贈与税の基礎控除額は年間 110 万円
- ・ 相続時精算課税制度
 - ▶ 贈与時に贈与税を軽減し、相続時に、贈与分と相続分を合算して相続税を計算する制度（2,500 万円までの贈与財産は非課税、非課税枠を超えると贈与税は一律 20%）

2. 農地等の納税猶予制度の活用

農地を相続し、その農地で農業を継続している間は一定の納税が猶予される制度

3. 経営承継円滑化法（事業承継税制）の活用

非上場中小企業の株式を相続または贈与により取得した場合、相続税・贈与税の納税が猶予または免除される制度

※農業法人の場合は、資本金 3 億円以下または従業員数 300 人以下

4. 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が株式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円滑な経営継承が期待できる。

5. 遺留分対策

生命保険の活用、経営承継円滑化法の民法特例の活用 など

農地の引継ぎに関する留意点

● 個人事業主の場合

事業承継にともない、以下のいずれかにより後継者が土地を利用できるようにする。

- ① 農地の所有権を移転して後継者が所有する。
 - ・ 農地の権利を移動することの農業委員会による許可を受ける必要あり（相続によるものは不要）。
 - ・ 承継人が法人の場合、農地所有適格法人の要件を満たす必要あり。
- ② 使用貸借（無料で貸す）
- ③ 賃貸借（有料で貸す）
 - ・ 農業委員会の許可を受ける必要あり。
 - ・ 引継ぐ者が法人の場合で農地法 3 条 3 項の要件を満たせば、必ずしも農地所有適格法人である必要はない。

● 法人の場合

後継者は法人の株式を譲り受け、法人そのものを引継ぐ

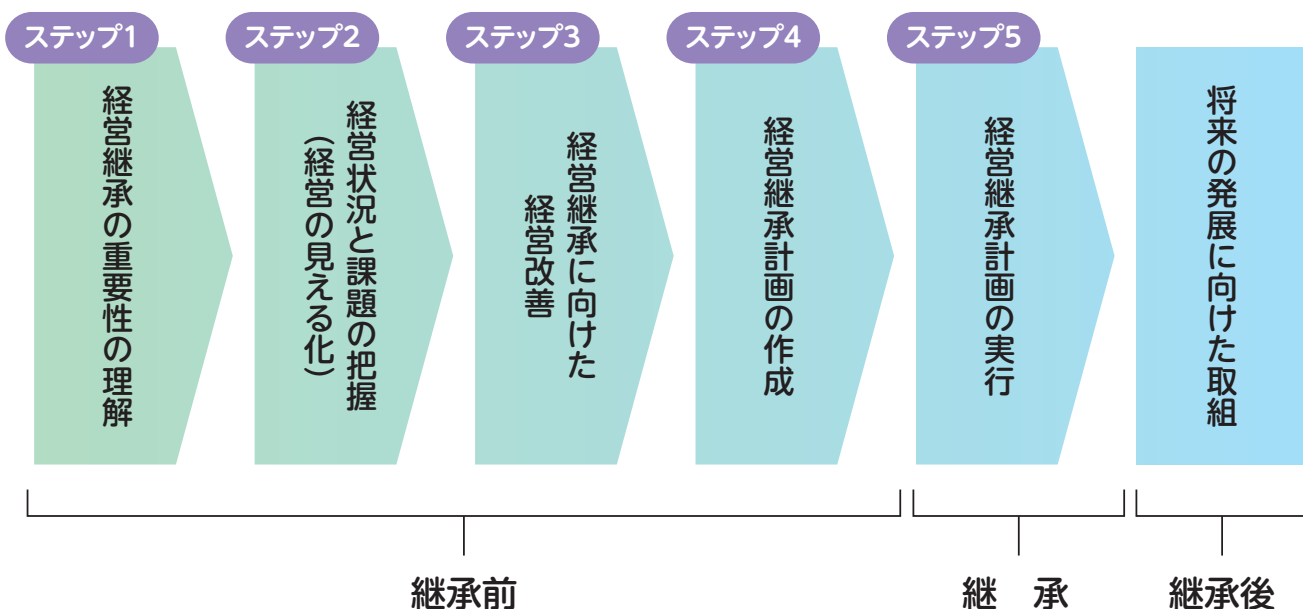
- ・ 農業委員会の許可を受ける必要なし。
- ・ 法人の役員や株主が変更した場合は、農地所有適格法人の要件を満たさなくなり、その法人が農地を所有できないことがあるため注意を要する。

※民事法研究会「農業法務のすべて」菅原清暁編著をもとに作成

2 経営継承の進め方を知ろう

経営継承の進め方

経営継承は、経営を移譲する現経営者、経営を譲り受ける後継者、どちらの立場においても人生で一度しか経験しないことがほとんどです。以下のステップに沿って経営継承の取組を進めていくとよいでしょう。



※中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」をもとに作成

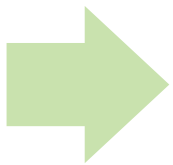


【ステップ1】 経営継承の重要性の理解

● 経営継承の対策をしないとさまざまな問題が生じる



1. いつ起こるかわからない。
2. 「何とかなるだろう」と思っている。
3. 「大切だ」とわかっているけど、目先の仕事を優先してしまう。
4. どうしたらよいのかわからない、誰に聞けばよいのかわからない。



**経営継承の準備に早すぎということはない
先送りせず、今すぐ計画的な準備を！**

【ステップ2】 経営状況と課題の把握（経営の見える化）

- 円滑な経営継承を実現するためには経営状況や経営継承上の課題を把握することから

経営状況の
見える化

自社の強みと弱み、
収益性、財務状況など

経営継承上の
課題の
見える化

後継者候補の有無
後継者候補の意思と適性
関係者の理解
自社株や事業用資産の把握
相続にかかる課題 など

【ステップ3】 経営継承に向けた経営改善

- 10年先を見据えた円滑な経営継承のために経営改善に取り組む

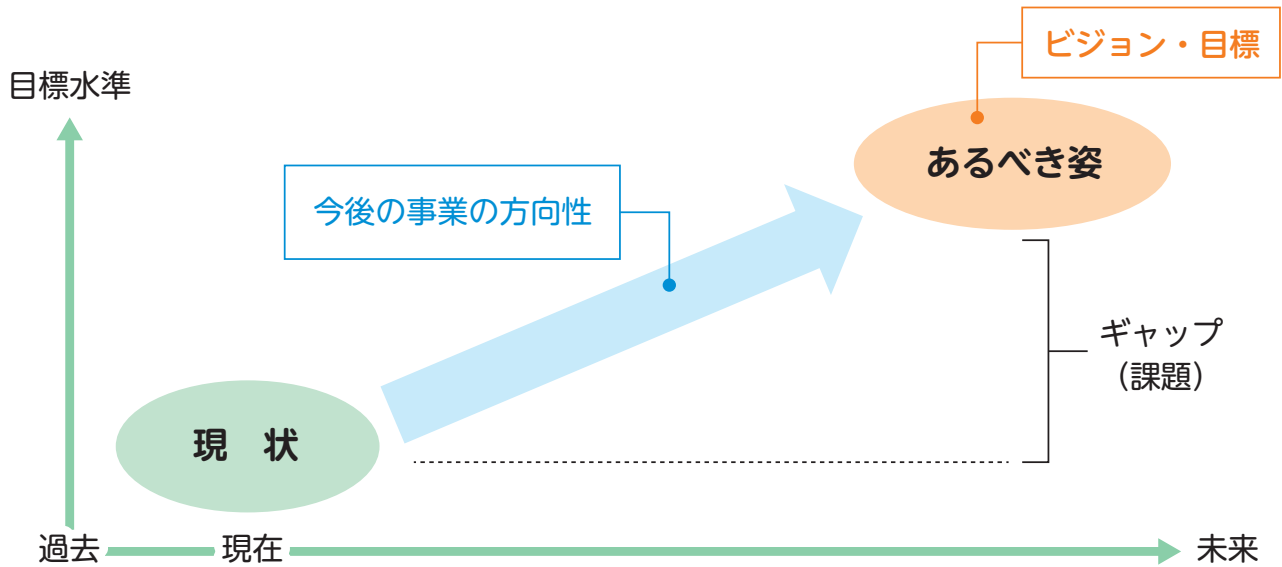
より良い経営状態でバトンタッチ

継ぎたくなるような会社にする



経営改善への取り組み

- 経営とは、未来の自社のあるべき姿と現状とのギャップを埋めること
- あるべき姿と現状とを結ぶシナリオ（戦略）を考え、実行していく



- 農業を取り巻く外部環境は大きく変化している



外部環境の変化に適応できないと
顧客からの支持を得られなくなったり、
市場そのものが縮小するなどによって
会社が衰退してしまう。



継続的な成長には経営革新が不可欠

- 経営環境分析によって経営課題の抽出、今後の事業の方向性、具体的な施策を導き出す
- 経営環境分析は「外部環境」と「内部環境」の視点から行う（自分の立ち位置を知る）

内部環境	強み	弱み
外部環境	機会	脅威

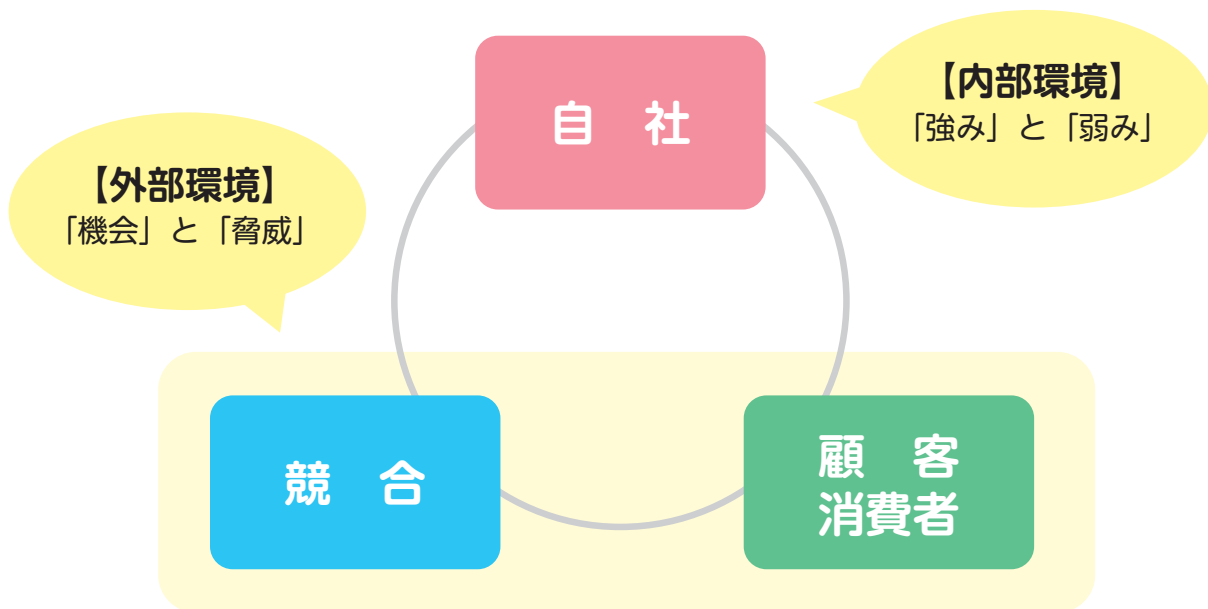


- 課題
- 今後の事業の方向性
- 具体的施策

〈経営環境分析の例〉

内部環境	強 み	弱 み
	<ul style="list-style-type: none"> ● 県内一の産地 ● 味が好評を得ている ● 大型機械の保有 ● 積極的な営業活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員不足ぎみの体制 ● 繁閑差が大きい ● 冬期間の仕事がない
外部環境	機 会	脅 威
	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者の安全・安心志向の高まり ● ネット通販の普及 ● 地域の高齢化による農地確保の容易さ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合の存在 ● 米の消費量の減少

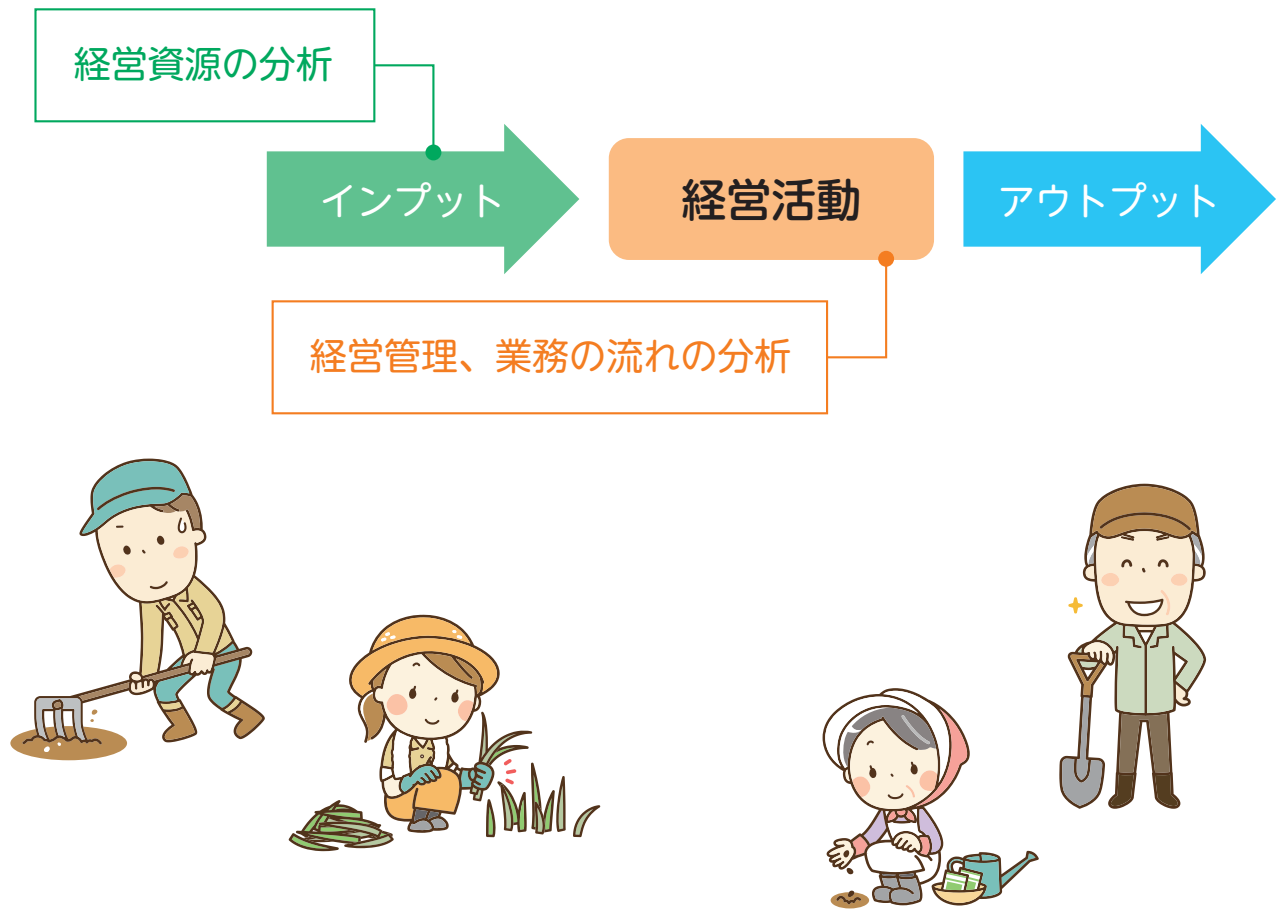
- 外部環境の「機会」と「脅威」、内部環境の「強み」と「弱み」を把握



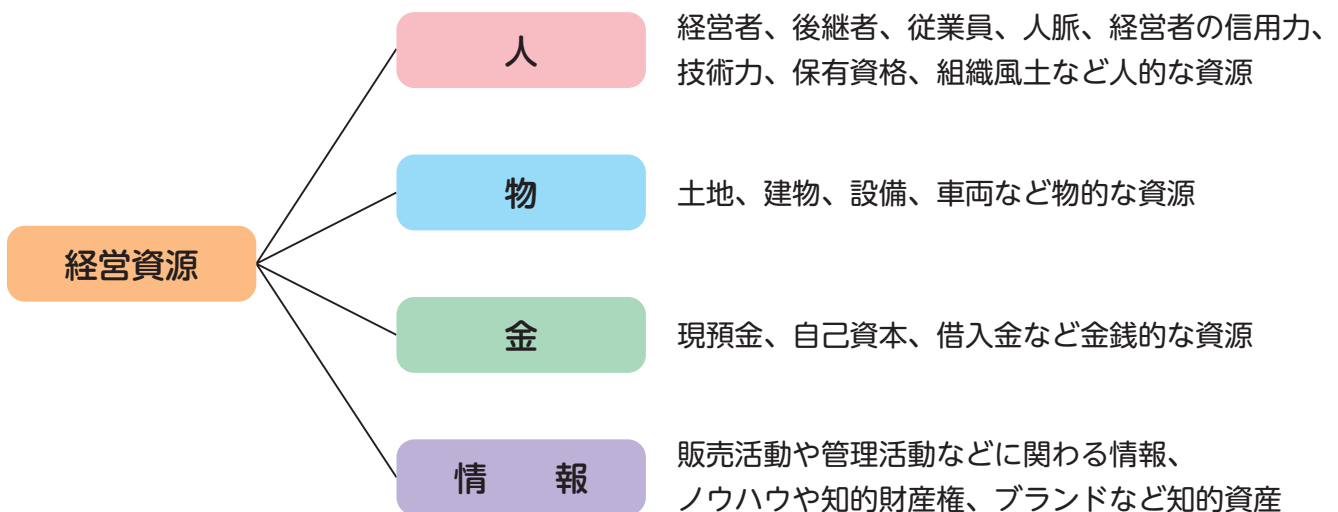
- 外部環境は、「顧客・消費者」と「競合」以外に、以下の4つの視点から分析することも必要
- 現在のことだけでなく、未来のことを予想することがポイント

環境要因	内 容
政治的環境	政治や法改正などによる影響
経済的環境	景気や為替など経済情勢による影響
社会的環境	人口の動きや消費者の意識、ライフスタイル、文化などの変化による影響
技術的環境	技術革新や新技術などによる影響

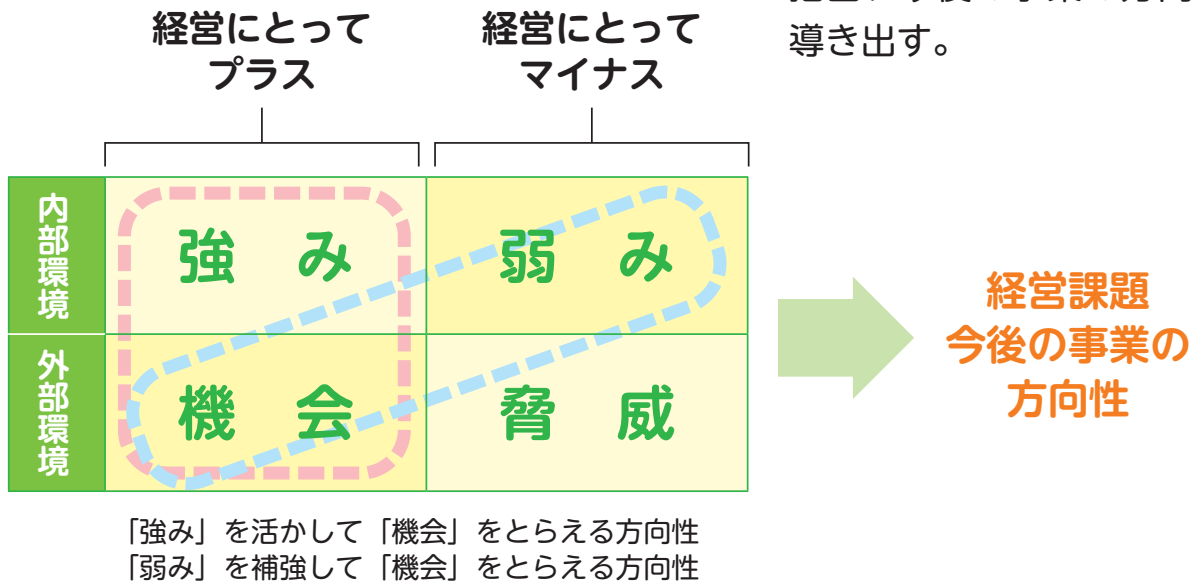
- 内部環境は、「経営資源の分析」のほか、「経営管理」や「業務の流れ」の状態についても分析する



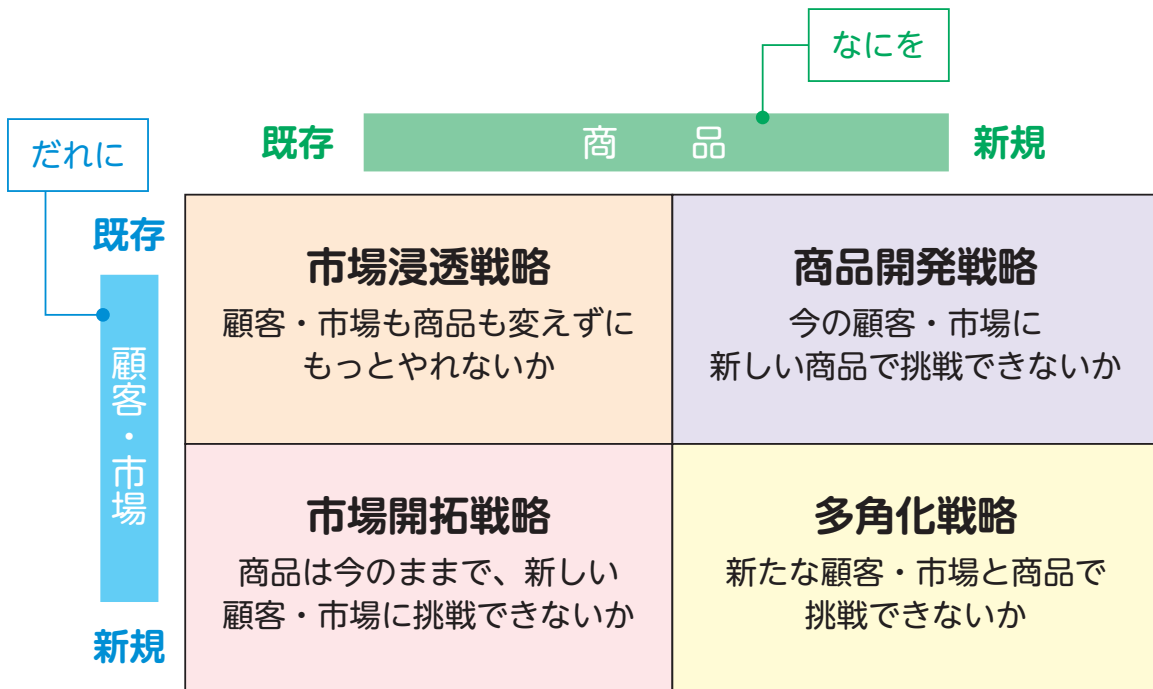
内部環境：経営資源の分析



「強み」「弱み」「機会」「脅威」の組み合わせから経営課題の抽出、今後の事業の方向性を導き出す。



● 下の4つのパターンから今後の事業の方向性を検討する方法もある



【ステップ4】 経営継承計画の作成

経営継承計画とは？

● 経営継承の具体的な進め方を定めた計画書

- ・ 経営継承を着実に進めていくために具体的な計画をつくる。
- ・ 経営者が一人で作るものではなく、後継者と一緒につくる。

● 中長期的な経営方針や経営目標を定める

- ・ 経営の継続が目的なので、中長期的な経営方針や経営目標を設定し、その中に経営継承の行動計画を盛り込む。

● 「計画書を作ること」が目的ではない

- ・ 経営者と後継者が経営継承という目的意識をもって計画をつくる過程を含めて経営継承である。

※中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」をもとに作成

経営継承計画づくりのポイント①

● 過去を振り返りながら計画をつくる

- ・ 経営継承の本質は知的資産の引継ぎ。経営者の思いを後継者に引継ぐ。
- ・ 継承後の、経営の発展や強みの発揮などのために、まずは経営者が過去を振り返り、後継者に思いを伝え、未来に繋いでいく。

● まずは経営者が引退の日を決める

- ・ 経営継承は、経営者が自らの引退日を決めることから始まる。
- ・ 引退日を決める。それで計画づくりは8割方完了する。

● 10年後を見据えて計画をつくる

- ・ 後継者の育成には時間がかかる。
- ・ 農業を取り巻く環境が激しく変わるなか、経営の維持・発展には10年後を見据えた取り組みが不可欠



経営継承計画づくりのポイント②

以下の項目を検討して経営継承計画を作成する。

項 目	内 容
現 状 の 把 握	自社の経営状態、資産を整理する
経営の方向性の確認	10年先を見据えて中期経営計画を作成
後継者の選定	適切な後継者を選定
後継者育成	社内外での後継者教育
組 織 づ くり	現経営者と後継者の役職計画、代表権の移行時期の決定、経営の方向性に合った組織体制づくりを計画
自社株式の構成	現経営者と後継者等の自社株の移転を計画
関係者への周知	経営継承計画を、親族、従業員、取引先、金融機関などに周知

※農林水産省「経営継承パンフレット」をもとに作成

- 将来を見据えて、中長期的な経営計画を作成する
- まずは代表交代の日を決める
 - 経営者の引退は2度ある。社長の引退と会長の引退
- 現経営者の妻の継承を忘れてはならない

経営継承計画（作成例）

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ・5年後までに経営継承する。 ・長男を後継者とする。 ・自社株は後継者に集中させる。 ・現社長の妻の業務を後継者の妻に引き継ぐ。 											
項 目	0年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後	
計 画 経 営	売 上 高	6千万円	→	→	→	→	8千万円	→	→	→	→	1億円
	経 常 利 益	1百万円	→	→	→	→	2.5百万円	→	→	→	→	6百万円
業 務 引 継 ぎ 計 画	地主との信用構築	→	→	○								
	生 産 計 画	→	→	→	→	→	○					
	取引先との信用構築	→	→	○								
	裁 培 管 理 等	→	→	→	→	→	○					
	金 融 機 関	→	→	○								
現 経 営 者	年 齢	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
	役 職	代表取締役	→	→	→	→	取締役会長	→	→	→	→	→
	持 株	70%	→	→	→	→	20%	→	→	→	0%	→
	後 継 者 育 成	後継者に経営ノウハウ等の伝授			→	→	→					
後 継 者	年 齢	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
	役 職	取締役	→	→	→	→	代表取締役	→	→	→	→	→
	持 株	10%	→	→	→	→	60%	→	→	→	70%	→
	後 継 者 育 成	外部講習等の受講			→	→	→	→				
補 足	<ul style="list-style-type: none"> ・自社株の移転は暦年贈与を活用する。 ・計画の実行にあたっては税理士など専門家に相談しながら進める。 											

【ステップ5】 経営継承計画の実行

- 経営継承計画を役員、従業員、取引先、金融機関などの関係者に対して公表する
→ 関係者からの理解が得やすくなる
- 税理士など専門家と必ず協議のうえ経営継承計画を実行する
・ 定期的に打ち合わせの場をつくり、計画の進捗状況を確認しながら進める。

まずは気軽に相談を！

- 経営継承は、税金や法律、経営そのものなど引継ぐものが多岐にわたる
- 農業が確実に後継者に引き継がれるように必要に応じて専門家に相談する
- 相談料が無料または安価な相談会や専門家派遣制度を活用

例) 新潟県農業経営・就農支援センター「専門家派遣」

<https://www.niigata-nsoudan.jp/>



※本テキストは、当農業経営・就農支援センターの登録専門家である中小企業診断士 土田正憲様 (SMEC コンサルタンツ株式会社 代表取締役) から原稿執筆と監修をいただきました。

※本テキストは、個人的な利用、非営利・無料のセミナー等での利用、調査・研究のための利用以外での複製・コピーは、お断りします。



農業の経営でお悩みの方へ



新潟県農業経営・就農支援センターは、
農業経営の法人化・経営継承・経営発展等を目指す農業者に
専門家を派遣して経営課題の解決に協力しています。



※重点指導農業者に認定されると、無料で専門家の派遣を受けられます。

相談には、農業経営相談所専任の税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、公認会計士、弁護士、司法書士、弁理士、行政書士、経営コンサルタント、農業法人経営者、フードコーディネーター、ITコーディネーター等の専門家が対応しています。

※重点指導農業者の認定を希望される方は、最寄りの県地域振興局または農業経営・就農支援センターまでお問い合わせください。

新潟県農業経営・就農支援センターの
詳しい情報は下記ホームページをご覧ください。

<https://www.niigata-nsoudan.jp/>



新潟県農業経営・就農支援センター 農業経営相談

検索



〒950-0965 新潟市中央区新光町15番地2 新潟県公社総合ビル4F
TEL:025(282)5021 FAX:025(282)5023 E-mail:n.soudan@niigata-nourin.jp