

バトンをつなぐ 経営継承のトリセツ

ー リアルと備え ー



発行によせて

宮城県担い手育成支援協議会では、農業経営の法人化や経営改善、次世代への経営継承等を支援しています。経営継承は、事業を未来へつなぐ大切な節目です。その進め方やタイミングに「正解」はなく、戸惑いや迷いの中でバトンを渡す準備を始める方も多いのではないのでしょうか。

本冊子では、実際に経営継承を経験された6経営体の声を通して、その過程の“リアル”をお伝えします。リレーに例えるなら、バトンパスの距離もスピードも人それぞれ。走者の思い、走る姿勢、受け取る準備…どれも簡単ではありません。このトリセツが、次の一歩に向けたヒントとなり、皆様の思いと力を未来につなぐ一助となれば幸いです。

なお、本冊子の作成に当たり、原稿執筆など御支援・御協力をいただきました皆様に、ここに改めて感謝申し上げます。

2025年10月

目次

I	はじめに知っておきたい、経営継承の基本……………	1
II	資産承継に係る会計税務……………	3
	森岡丈晴税理士事務所 税理士 森岡 丈晴	
III	経営継承のために、今日から始めること……………	7
	すずき労務経営コンサルタンツ	
	社会保険労務士・中小企業診断士 鈴木 大輔	
IV	継承事例	
i	継承タイプ：親族	
	株式会社 オダシマファーム ……………	15
	有限会社 アグリサービス高勝 ……………	17
	株式会社 ライフルファーム菅生 ……………	19
	有限会社 角田健土農場 ……………	21
ii	継承タイプ：親族以外（従業員、構成員）	
	株式会社 原グリーンサービス ……………	23
	有限会社 耕佑 ……………	25
V	参考……………	28

注：「経営継承」、「事業承継」等の用語の使い分けについては、出典に準じて用いています。

I はじめに知っておきたい、経営継承の基本

1. 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」を渡すことです。いずれの立場においても、“経営を移譲する”“譲り受ける”ことは、人生でそれぞれ一度しか経験をしなことがほとんどです。

経営継承は、経営者の交代と同時に経営に必要な有形・無形の資産を後継者に移譲します。従業員の雇用や取引先との関係など周囲への影響も大きく、生産技術のノウハウや後継者の育成など期間を要することから、準備期間を含めて十分な時間をとって計画的に進める必要があります。はじめの第一歩は、現経営者が経営継承の必要性を認識することです。

2. 経営継承の類型

継承に向けた課題を踏まえた上で、今後の事業計画を実現できる人材を後継者として選定し、確保・育成する必要があります。変化する外部環境の中で、事業を継続・発展できる人材を後継者にすることも重要です。

候補者本人の意思確認を含めて、後継者が確保できるかを確認します。

【親族内継承】

現経営者の親族に継承することです。現経営者の子息や孫以外に、甥や娘婿が後継者になることもあります。これまでは、親族内継承が多くありました。近年では、現経営者の子息が他産業に従事するケースが増えており、事業を継承しない事例や、後継者不在のまま経営が続けられているケースも見受けられます。

【親族外継承（従業員、構成員等）】

現経営者の親族ではない者に継承することです。共同創業者、親族以外の役員、部門長等の従業員や優秀な若手従業員等が後継者になる場合が多くあります。現経営者の経営内から内部昇格など見られるようになってきました。

【第三者継承】

現経営者の親族や従業員等以外が継承する場合です。行政や農業関係団体などが仲介して新規就農を希望する者に継承する場合や、他の法人等へ継承する場合です。

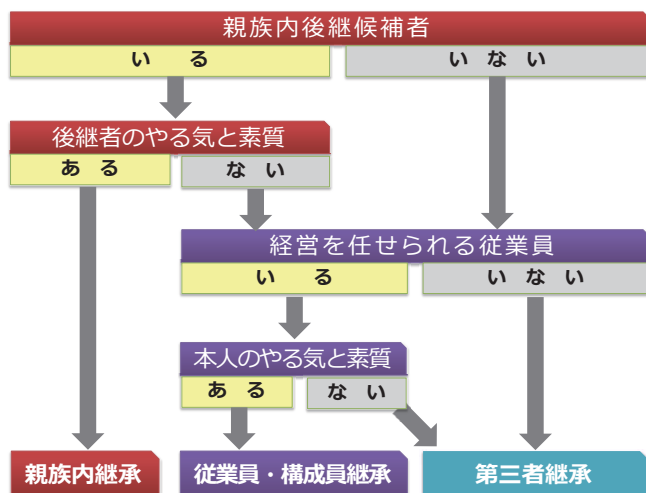


図-1 経営継承の検討ステップ

出典：すずき労務経営コンサルタンツ 代表 鈴木大輔氏資料





	親族内継承	従業員・構成員継承	第三者継承
メリット	・対外的・対内的に後継者が受入れられやすい ・早期に後継者を決定し、長期の準備・育成期間を確保できる	・親族内に適任者がいなくとも、後継者を確保しやすい ・業務に精通しているため、他の従業員等の理解を得やすい	・地域の内外から広く有能な後継者を求めることができる ・親族・従業員がいなくても、親族・従業員がいない場合も、経営の形を残せる
デメリット	・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、合意形成が困難となる場合がある	・関係者から心情的に受入れ難い場合がある ・個人債務保証の引継ぎが問題になる場合がある	・希望の条件（従業員の雇用、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難
留意点	・家業であっても早めのアウクスと了解の取付けが必要	・経営者となる覚悟のため早めのアウクスと了解の取付けが必要	・候補者が見つからない場合、検討を先延ばしするリスクがある

図-2 各継承方法のメリット・デメリット
出典：すずき労務経営コンサルタンツ 代表 鈴木大輔氏資料

3. 継承する資産

継承する資産は、農業経営（事業）を継続するために不可欠な経営資源であり、人（経営権）、資産（モノ＋カネ）、知的資産（無形資産）に大別できます。

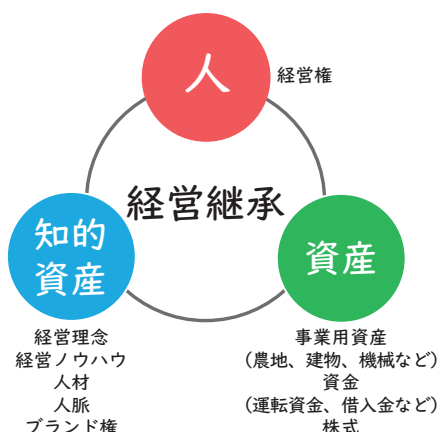


図-3 継承する資産

① 人（経営権）の把握

経営者とその組織を管理・経営するために必要な権利を指します。

経営継承は、単なる経営者の交代ではなく、既存の経営理念や事業計画の見直し検討も含めて、経営発展の方向性を定める機会として活用する姿勢が大切です。

② 資産（モノ＋カネ）の把握

農業経営に必要となる形のある資産です。農地、建物、農業用機械、現預金、農産物、売掛金、借地権、株式などの資産です。買掛

金や借入金などの負債も含まれます。

③ 知的資産（無形資産）

人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、競争力の源泉となるものを指します。

農業においては、優れた経営理念、経営ノウハウ、従業員のスキル、販売先との人脈、農産物のブランドなどですが、自らの経営の優れた点に気付いていない場合もあります。

現経営者の頭の中にある情報（経営理念や沿革など）を棚卸して、これまで農業経営を支えてきた経営の強みとして認識している内容を聞き出すなど見える化をすることも必要です。

4. 先ずは話をしよう

「農業経営をどうするのか」など、しっかりと話し合うことが重要なポイントでありスタートです。

これからの農業をどうしたいのか。どんなことを大切に経営してきたのか。話し合いが進まない時などは、農業支援機関等の担当者に立ち会ってもらうことも効果的です。

5. 経営継承をしない選択

地域の担い手に農地等を引き受けてもらうことや、経営者の立場を退き、「体力に応じた規模で農作業を行う」「地域の若手農業者へのアドバイスを行う」など接点を持ち続けるという選択もあります。

農地の引き受け手や機械等の売却、取引先や債務の整理等も必要なので、関連する農業関係団体等へ御相談ください。



参考：農林水産省ウェブサイト
<https://www.maff.go.jp/j/keiei/attach/pdf/keieikeisyo-13.pdf>

Ⅱ 資産承継に係る会計税務

Ⅰ. 事業承継に係る会計税務の注意点

① 相続による承継と事業承継の違い

相続による承継とは、先代の経営者（被相続人）が死亡したことにより、相続人が事業を承継することです。この場合、相続人が相続した事業用資産は相続税の課税対象となります。

これに対し、事業承継とは、先代の経営者が現役のうちに自由に時期を選択して、後継者へ事業を承継することです。事業承継には親子間承継と第三者承継があります。これらの場合、承継者が承継した事業用資産は贈与税や所得税の課税対象となります。

相続による承継と事業承継はともに承継者に事業を引き継ぐ点では同じですが、先代の経営者が死亡しているか現役でいるかという点が異なります。

② 資産承継の基本と注意点

事業承継における資産承継の方法として使用貸借及び贈与や売買、賃貸借があります。

（ア）使用貸借及び贈与の場合（生計を一にする親子間承継）

生計を一にする親子間で事業承継が行われる場合、親が所有している資産を使用貸借（無償）で事業の用に供している場合には、当該資産に係る固定資産税や減価償却費を必要経費に算入することができます。

この場合、減価償却費の計算は親が行っていた条件をそのまま引き継ぐことになります。

親から使用貸借した資産のうち、不動産（土地・建物）は贈与として扱われませんが、動産（棚卸資産や農機具等）は贈与とみなされ、子に贈与税が課税されてしまいます。

〔相続による承継と事業承継の違い〕

	承継時期	承継者	承継者に対する課税
相続	相続の開始があったことを知った日	相続人	相続税
事業承継	自由に選択可	自由に選択可	贈与税、所得税





〔使用貸借又は贈与によって承継した資産の減価償却〕

項 目		使用貸借の場合	贈与を受けた場合
取得日	償却方法の判定	当初取得日	贈与日
	所有期間の判定 (譲渡した場合)	当初取得日	当初取得日 (引継)
取得価額		当初取得価額	当初取得価額 (引継)
未償却残高		期首未償却残高	贈与日未償却残高 (引継)
耐用年数		法定耐用年数	法定耐用年数 (引継)
償却方法	平成19年3月以前取得	旧定額法又は旧定率法	定額法又は定率法 (平成19年4月以後の相続等)
	平成19年4月以後取得	定額法又は定率法	

森剛一・島田哲宏共著 農家の事業承継と税務対策より引用

動産への贈与税の課税を避けるためには、納税地の所轄税務署長に「不動産以外の農業用財産の贈与を留保する旨の申出書」を、承継があった年の翌年3月15日までに提出することで贈与がなかったものとされます。

ただし、相続が発生した場合、贈与が留保された動産については相続税の課税財産と扱われるので注意が必要です。

(イ) 賃貸借による場合（生計が別の親子間承継、第三者承継）

生計を一にする親族に支払った資産の地代家賃や賃借料は必要経費に算入されません。そのため、生計を一にする親子間の事業承継では資産の賃貸借は現実的ではありません。

しかし、生計を別にする親子間承継や第三者承継では資産の賃借料を必要経費に算入することができるため、売買に比べると賃貸借することで承継時における承継者の負担を少なくするメリットがあります。

(ウ) 売買による場合（親子間承継、第三者承継）

先代経営者から資産を承継する場合、親子間承継の場合であっても、棚卸資産については使用貸借できません。贈与か売買となります。

贈与の場合、第三者承継については通常の贈与となり、親子間承継の場合は通常の贈与か贈与の留保となります。

売買の場合は少し複雑になり、所得税、消費税、資金調達といった面での注意が必要となります。

● 所得税

先代経営者から承継者に資産を譲渡し、譲渡所得が発生した場合は先代経営者に所得税が課税されます。

● 消費税

先代経営者が消費税の課税事業者である場合、承継者に資産譲渡した売却代金は消費税の課税売上となり、先代経営者に消費税が課税されます。

〔選択できる資産承継の方法〕

承継者	使用貸借 (棚卸資産以外)	贈 与	売 買	賃貸借 (棚卸資産以外)
生計を一にする親族	○	○	○	×
生計を別にする親族	×	○	○	○
第三者	×	○	○	○

この場合、先代経営者が簡易課税を選択していればみなし仕入れ率によって税負担を軽減することができます。

また、承継者が課税事業者であれば、資産の購入代金は消費税の課税仕入れとして仕入税額控除することができます。

●資金調達

資産の承継を売買によって行った場合、承継者が資産の購入に必要な資金を準備できないケースが想定されます。金融機関からの融資を受けて購入資金を準備するほか、売買契約書に分割払いの条項を記載して分割払いで購入する方法が考えられます。

③ 法人化を伴う場合の注意点

(ア) 資産の承継

法人化する場合の資産の承継方法としては、不動産は賃貸、動産は譲渡とするのが一般的となっています。この場合、動産は時価で譲渡されますが、査定が困難なときは「帳簿価額＝時価」として用いられることもあります。

(イ) 補助事業資産の承継

補助事業等により購入した資産を法人へ譲渡するには、財産処分に係る承認を受ける必要があります。補助事業等により取得した資産を法人へ有償譲渡あるいは1年以上貸付けた場合、経営に同一性・継続性が認められれば補助金返還が不要となります。

2. 他の基本的な注意点

① 承継時に必要な事務手続き（開業届、廃業届）と注意点

(ア) 先代経営者の手続き

●所得税

個人事業の廃業届（1か月以内）

●消費税

事業廃止届（速やかに）

※事業廃止時点で事業用資産を譲渡したとみなされ消費税が課税されるので、廃止のタイミングに注意が必要です。

(イ) 承継者の手続き

●所得税

・個人事業の開業届（1か月以内）

・所得税の青色申告承認申請書（青色申告書による申告をしようとする年の3月15日まで（その年の1月16日以後、新たに事業を開始した場合にはその事業開始の日から2ヶ月以内））

・青色事業専従者給与に関する届出書（必要経費に算入しようとする年の3月15日まで（その年の1月16日以後に開業した人や新たに専従者がいることとなった人は、その開業の日や専従者がいることとなった日から2ヶ月以内））

・所得税の棚卸資産の評価方法・減価償却資産の償却方法の届出書（任意・その年分の確定申告期限まで）



※法定評価方法（最終仕入原価法）や法定償却方法（定額法）以外を選択する場合

●源泉所得税

- ・源泉所得税の納期の特例の承認に関する申請書（任意）

② 消費税の取り扱いと注意点

（ア）先代経営者の納税義務

事業承継をして事業を廃止したとしても、基準期間における課税売上高が1,000万円超であれば消費税の納税義務が残ります。事業を廃止しているのに課税売上高がゼロであれば納税は発生しませんが、臨時的に事業用資産の譲渡等があれば納税が発生します。

（イ）承継者の納税義務

先代経営者の納税義務は承継されませ

ん。従って、承継者が他の事業も含め新たに事業を始める者である場合には、基準期間の課税売上高が存在しないため、課税事業者を選択しない限り2年間は消費税の免税事業者となります。

※参考：相続時の納税義務

相続があった場合においては、相続人は被相続人の消費税の納税義務を承継することになるので、注意が必要です。

③ 先代経営者が専従者給与を受ける場合の注意点（農業者年金等との関係）

先代経営者が専従者給与を受けながら農業者年金を受給する場合、農業者老齢年金の受給に影響はありません。但し、特例付加年金の受給に当たっては「農業経営からの撤退・廃止等・経営承継」が要件となっていますので、注意が必要です。詳細は、農業委員会へ御相談ください。

森岡丈晴税理士事務所 税理士 森岡 丈晴



Ⅲ 経営継承のために、今日から始めること

キーワードは「法人化」「計画」「育成」そして「経営理念」

1. 法人化の目的が変化してきている

これまでは、個人農家が法人化する目的として、主に税金対策すなわち「節税」が挙げられてきました。農水省でも所得が一定額以上になったら、節税が図られるため法人化を進めるべきと説明してきたのです。

しかしながら、最近では法人化の目的が変化しつつあります。どのような目的に変化してきたか、大きく2つの目的が挙げられます。ひとつは「経営継承のための仕組み」として、もうひとつは「従業員確保」のためです。

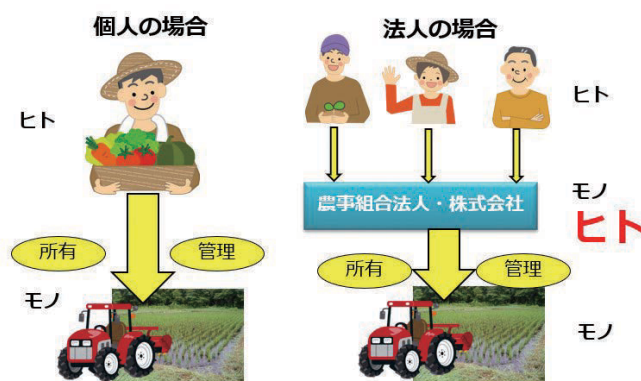
法人化の目的が変化してきている



① 経営継承の仕組みとしての法人化

どの産業でも、個人事業はどうしても一代限りになることが多いようです。親族に後継者がいれば継承は可能ですが、個人事業のままでは親族以外に事業を引き継ぐことは、非常に難しいからです。そこで法人化が検討されることになります。法人化は、すなわち経営継承の受け皿を準備することにつながります。それは何故か……？

ここでもう一度、個人と法人の違いを確認しておきたいと思います。



法人制度とは、人間の代わりにする法律上の人、すなわち「法人」を作り、法人が財産を所有したり管理するようにする仕組みです。個人はその法人の持ち主となって法人を運営します。

個人と法人の大きな違いは、個人である人間には寿命というものがありますが、法人は基本的に死なないという点です。個人事業では、社長が亡くなればその事業は終わってしまうのに対し、法人ではその持ち主が交代していくことによって永続的に生き続けます。

個人事業の場合でも、相続という形で親族に継承することはもちろん可能ですが、親族以外への継承は難しいのが実情でしょう。そのため、事業を後世まで引き継いでいこうとするのなら、法人化することが求められるわけです。

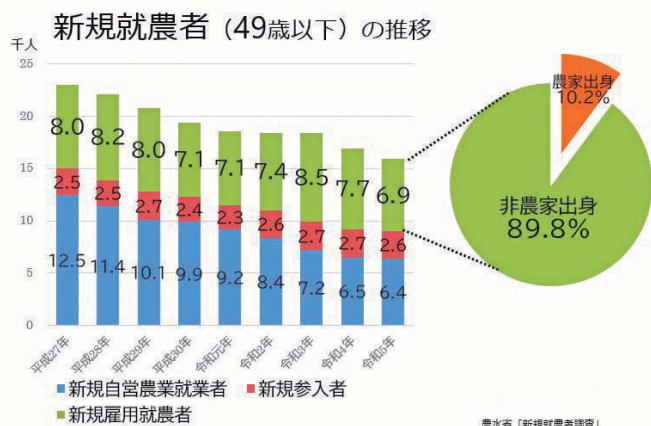
逆に言うと、経営の継続性を確保する仕組みこそが法人制度だといっても過言ではないでしょう。

② 従業員確保のための法人化

農業の次代を担う50歳未満の新規就農者の内訳を見ると、「雇用就農者」すなわち雇われて農業を始める人の割合が一貫して増



雇用就農者の割合が増えている



えてきています。残念ながら若手の新規就農者の数は年々減少していますが、このうち雇用就農者の占める割合は逆に増えており、今では新規自営就農者（いわゆる親元就農）をしのぐようになりました。

また、雇用就農者のほとんどが非農家出身である点も特徴です。すなわち、農業の経験のない若い人たちが、雇われて農業を始める、こうしたパターンが増えてきています。

彼らは農業の経験は乏しく技術は備わっていませんが、農業に携わりたいという気持ちは強いことがうかがえます。

親族に農業を受け継ぐ後継者がいない場合、「いったい誰に事業を託するか」という

際に、彼ら従業員はその有力な選択肢となり得るでしょう。

人を雇用するとなれば、雇い主に様々な責任がかかってきます。そのうちの 하나가社会保険の加入です。労働者を社会保険制度（労働保険と社会保険）に加入させて、ケガや病気、失業等で収入が途絶えた時の生活保障を確保する責任です。特に厚生年金は、将来の年金受取額の増額を図るための大事な仕組みとなっています。

法人では原則として社会保険制度の加入が義務付けられていますが、個人の場合は常時5人以上を雇う場合を除き、法律上の義務はありません。事実、個人農家で社会保険に加入させている例はほとんど無いのが実態です。

したがって、従業員を確保する、なかでも将来を託す可能性のある正社員を雇用するには、法人であることが必須となります。

2. 経営継承は10年単位で考える

① 10年後の姿を描いてみる

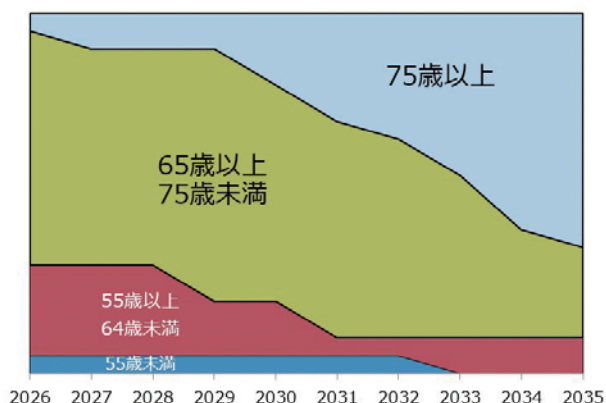
将来の予測というのはなかなか当たらないものです。唯一、確実に的中する予測が「年齢」です。誰もが平等に毎年1歳ずつ年を重ねるのですから当然です。

特に集落営農では、構成員の年齢を一覧表

《年齢推移表》

	氏名	役職	現在	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
1	A	代表理事	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
2	B		75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
3	C		60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
4	D	理事	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
5	E		65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
6	F		66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
7	G		67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
8	H	理事	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
9	I	理事	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79
10	J		60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
11	K		48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
12	L	理事	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
13	M		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
14	N		67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
15	O		70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
16	P	事務局長	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
17	Q		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
18	R		71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81
19	S		67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
20	T		71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81

年齢構成の推移 (農) △△△△



にして、将来の姿を予測してみることをお勧めします。更にこれをグラフで図示してみると、よりリアルな姿が浮かび上がってきます。

なんとなく「大変だ、なんとかしなくては」と頭ではわかっている、実際にどれぐらいのスピードで構成員の高齢化が進んでいくのか、正確に把握しておくことが継承の計画を立てる際に必須となります。

② 10年計画を立てる

経営継承は一朝一夕で成し遂げられるものではありません。少なくとも10年単位で計画を立てた上で進めることが肝心です。10年という長いように感じますが、後継者の選定や育成には時間がかかるのが普通です。引継ぎも、いきなりではなく段階的に行う必要があるためです。これを短期間で行

おうとすると、後継者が潰れてしまったり、組織の混乱を招くことになるでしょう。したがって計画の期間は、最低でも10年を見たいところです。

計画を立てるに当っては、数値や内容の正確さを求めすぎないことが大切です。厳密さを追求し始めると、いつまで経っても計画はまとまりません。多くの計画策定が挫折する原因が実はここにあります。まずは計画を「立てる」ことに全力を注ぎましょう。人々の想いや外部環境の変化など変動する要素は挙げていけばキリがありません。それらは走りながら修正していけばいいのです。

まずは計画ありき、です。計画というモノサシがなければ、現状の進捗管理も将来の軌道修正もできない点を再認識すべきです。

③ 重要となる売上・利益の計画

計画の要素として盛り込まなければならないのは、経営の3要素といわれる「ヒト」「モノ」「カネ」です。すなわちヒトは親族や構成員の将来の姿、モノは農地や農業機械の保有状況、カネは売上や利益を表します。

どれも組織運営にとって欠かせない要素ですが、特に売上と利益は重要です。もちろんヒトとモノがなければカネは生まれませんが、売上高と利益の計画が立てられない状態では、組織の存続は難しく、何より後継者の

〇〇農事組合法人 事業継承計画表

事業計画	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
売上高	25,000	26,000	27,000	28,000	29,000	35,000	35,000	35,000	40,000	40,000	40,000
経常利益	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	11,000	11,000	12,000	12,000	12,000
実施内容				機械の更新		規模の拡大			園芸作物導入		

現代表	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
年齢	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳
役職	組合長					顧問					

後継者	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
年齢	45歳	46歳	47歳	48歳	49歳	50歳	51歳	52歳	53歳	54歳	55歳
役職			生産部長		理事			副組合長			組合長



成り手は現れないでしょう。

今ある経営資源を使ってどれだけの売上・利益を上げられるのかを実際の数字に落とし込むことが、計画策定において非常に重要なポイントとなります。

3. 後継者は「育てる」もの

後継候補者が現れたとしても、ある日突然、後継者になるわけではありません。無事、後継者として就任してもらうまでには、いくつかステップを踏む必要があります。特に親族以外の後継者を受入れる場合には、必須となる過程です。受入れから育成まで、段階的にどのように進めるべきかを整理してみます。

① 準備期

《準備期のポイント》

受入条件の整備

- ① 経営実績の振り返りと今後の経営ビジョンができていますか？
- ② 後継候補者が自らの生活設計を描けるか？
- ③ 収益の分配方法や後継候補者の給与体系を検討しているか？
- ④ 定住や配偶者の就業等の支援体制があるか？

マッチング機会の充実

- ① 採用・育成計画を策定しているか？
- ② 求める人材像（能力・技能・期待する役割）が明確になっているか？
- ③ 後継候補者が集落営農の運営実績を客観的に評価できるデータを整理しているか？
- ④ 後継候補者に対する段階的な研修（OJT・OffJT）と技術の習得水準の保証を検討しているか？

まず、後継候補者を迎え入れるための受入条件を整備しなければなりません。そのためにも、現状の経営実績の把握と今後の経営ビジョンの策定は欠かせません。

その上で、後継候補者とのマッチングをスムーズに行うため、「求める人材像」を明確にします。また、後継候補者側が知りたいであろう組織の各種データ類も、きちんと揃えておく必要があるでしょう。

② 受入れ・定着期

後継候補者が決まったら、次に「どのよう

《受入れ・定着期のポイント》

後継候補者との関係構築

- ① 後継候補者自身の将来目標に応じた仕事の与え方になっているか？
- ② 構成員との世代・立場の違いに基づいた接し方をしているか？
- ③ 他法人の後継候補者や地元就農者等とのネットワーク構築の機会を設けているか？
- ④ 後継候補者の親睦行事等に対する負担意識を考慮しているか？



に接してゆくか」が大事なポイントとなります。すなわち受入れの姿勢です。相手の立場に立って接しているか、単に作業を命じているだけではないか、常に気を配る必要があります。

ただでさえ早期の離職が増加している時代です。定着を図るための慎重な対応が求められます。例えば、後継候補者を早く地域社会に馴染ませようと、親睦行事等に頻繁に連れ出すのは考えものです。そうした行事を負担に感じる若者も最近では多いからです。

③ 育成期

後継候補者の定着が図られた後のステップは、どのような方向に向かって育成していく

《育成期のポイント》

経営理念の浸透

- ① 集落営農の経営理念や運営目標の浸透を図っているか？
- ② 経営理念や運営目標と具体的な事業計画がリンクしているか？

「携わらせ方」運営への

- ① 後継候補者からの提案・提言を無視していないか？
- ② 後継候補者の職責拡大や権限委譲のタイミングを考えているか？
- ③ 法人経営への段階的な参画誘導を図っているか？

能力の養成

- ① 後継候補者の能力に応じた育成プログラムを構築しているか？
- ② OJTをうまく活用しているか？指導者の資質・能力を考慮しているか？

「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法」
農業経営研究第54巻第2号をもとに再構成

かという方針です。組織の経営理念やビジョンが示されなければ不安になりますし、自分の意見が全く採用されない、責任ある仕事を任せてもらえない状態では、モチベーションの維持は図れません。

日々の情報共有を徹底し、徐々に経営に参画させていくようにすべきでしょう。また、農業の技術面においても、育成プログラムを立てて計画的な育成を図っていくことが求められます。

④ 後継者を潰さないために

せっかく後継者が決まっても、肝心の後継者がプレッシャーで潰れてしまったり、離脱してしまうことがあります。

その原因のひとつが現経営者の態度にあることに、気づいていないケースがほとんどです。現経営者の言動が、知らず知らずのうちに後継者を追い込んでしまっているのです。特に力のある経営者ほど「俺じゃなければ」という気持ちになりがちです。しかし自分も若い頃は、未熟で失敗も多かったはずで、後継候補者の力を信じて任せてみることで、かどうかが経営継承を成功に導くカギとなります。

後継者を潰さないために

 後継者が心もとない	どんな経営者も最初から今の知識・経験・技能があったわけではない。それ相応の失敗もしてきたはず。「心もとないから自分が」では、後継者の「経験学習」の機会を奪っていることに。
自分でなければならない仕事がある	本当に代表・社長でなければならない仕事とは何か？技術であれば、伝承する。経験であれば、経験を積ませる。
後継者は力不足との声を耳にする	周りが後継者の実力を認めるには時間がかかる。百戦錬磨の現代表・社長と比較しても意味がない。
仕事生きがい 仕事を辞めたらすることがない	バトンタッチする前から、事業継承後に何に生きがいを求めるかを考えておく必要。人生のモチベーション維持。
この時期に辞めると組織が崩壊する ある程度改善したら辞める	後継者の支援・補佐に回ればよい。理事職にとどまったり、相談役や顧問として残る途もある。

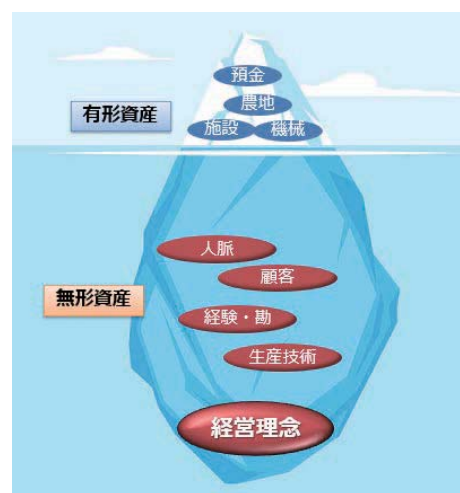
4. 後継者に何を渡すのか

① 無形資産を引継ぐ

経営継承で何を継承するか、すなわち何を

「渡す」のか。真っ先に思い浮かべるのは農地、施設や農業機械だと思いますが、実はそれだけではありません。そうした有形資産を継承することはもちろんですが、目に見えないもの、すなわち無形資産の継承も併せて考えていく必要があります。

現経営者に「後継者に何を継承したいか」を聞いたアンケートでも、農地や機械、施設など有形資産が上位を占めますが、次に挙げられたのが生産技術や販路などの無形資産でした。



よく経営を氷山に例えて、水面に出ている目で見える部分よりも、水面下の目に見えない部分の方がウェイトが大きく、しかも重要であるといわれます。

なかでも経営全体の礎となる最も大事なものが「経営理念」です。これら無形資産をどうやって渡すのかについても、心を砕く必要があるのです。

② 経営継承で経営理念が特に重要なわけ

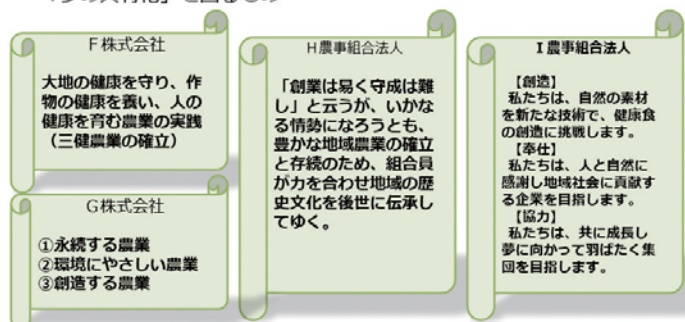
経営理念とは、会社・法人が何のために存在するのか、何を大切にしているかを文章化したものです。企業の持つ有形・無形資産の中で最も重要なものと考えられています。

組織のあらゆる活動においての行動基準となるものですから、経営継承に当たって経営理念がきちんと引き継がれていけば、経営者が交代しても新しい経営者にとっての指



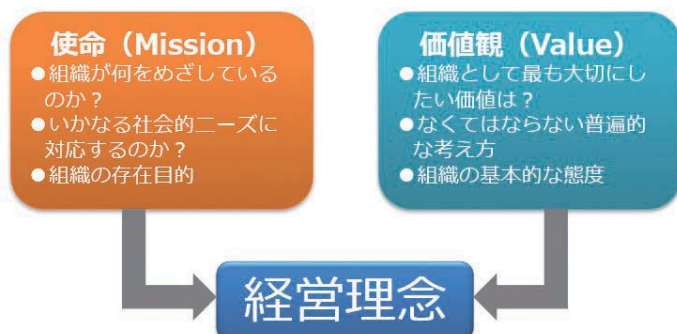
経営理念とは・・・

「何のために農業経営をするのか」、そのために「会社・組合は何を目指すのか」を文章で表したもの
「夢の共有化」を図るもの



針となり、方向性を見失うことがなくなります。

さらに、経営理念が従業員に浸透していれば、安心感に繋がり、継承後も組織の一体感を保てるでしょう。取引先や地域住民など組織外の関係者にとっても、経営理念が引き継がれていれば、たとえ経営者が変わったとしても、これまでの信頼は揺るがないのです。



③ 後継者と現経営者が理念をすり合わせる

例えば「農地を永續的に守っていく」という経営理念を引継ぐとしても、後継者と現経営者が全く同じ想いであるとは限りません。同じ農地といっても、経営者はあくまで水田作にこだわるのに対し、後継者は作物にはこだわらないといったこともあるでしょう。

継承を前にすべきことは、経営理念のすり合わせです。現経営者もしくはその先代が、今の理念を定めた経緯やこだわり、それを

日々の経営にどう活かしてきたかなどを後継者に伝え、後継者はそれをどう受け止めて、何を守っていくか、場合によってはどう変えていくか、対話を通じてすり合わせることが重要です。

もし仮に経営理念がないというのであれば、今すぐにでも文章化すべきです。想いはあっても、言語化されていなければ伝えることは難しいからです。

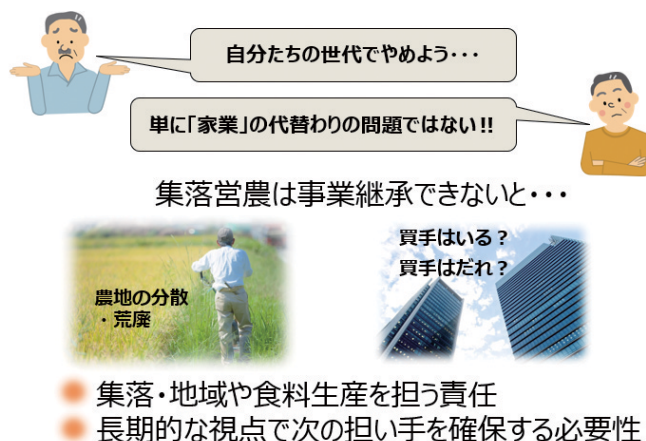
5. 集落営農組織の経営継承

現在、本県には777の集落営農組織があり、そのうち法人化した組織は226と約3割に上ります（令和7年集落営農実態調査）。

ただ、法人化はしたけれど、後継者が見つからないという組織も珍しくありません。設立から相当期間が経過しても、構成員は発足当時のままで、世代交代が進んでいない組織が多いのではないのでしょうか。特に構成員の平均年齢が70歳を超えるような組織は、経営継承が待たなしのところまで追い込まれているといえます。

先祖から代々受け継いできた農地・農業を誰にどうやってバトンタッチしていくか。個人で営む家業であれば、継承できないのなら事業を売却したり、最後にはたたむ、という選択肢もあるでしょう。しかし、集落営農は継承できなければ、農地は分散・荒廃していくばかりです。

集落営農組織の経営継承は、まったなしの課題となっています。高齢化の進行を考えると、



ここ10年が勝負といえる状況にあるのではないのでしょうか（あるいは、もっと短いのかもしれません）。

① 「定年制」のすすめ

円滑な経営継承を実現した集落営農法人のうち、いくつかの法人には共通点が見られました。それは、役員の「定年制」を組織の内規として定めていた点です。65歳または70歳で役職を降りる、もしくは構成員を脱退するといったように、法人によって内容は異なりますが、いずれにしても一定の年齢に達した時点で、区切りをつけてトップが交代するという仕組みを採り入れていました。

それでは、なぜ定年制が経営継承に有効だったのでしょうか。そこには「締め切り効果」が作用したものと考えられます。締め切り効果とは、人間は締め切り期限が迫るにつれて、集中力や作業効率が上がる現象のことを指す心理学の用語です。

人間には、迫りくる期限に向けて、より精力的に作業を進めようとする習性があります。定年制はまさに「締め切り」です。定年制という締め切りを組織で共有することで、関係者全員が責任を持って経営継承に取り組むようになったと考えられます。

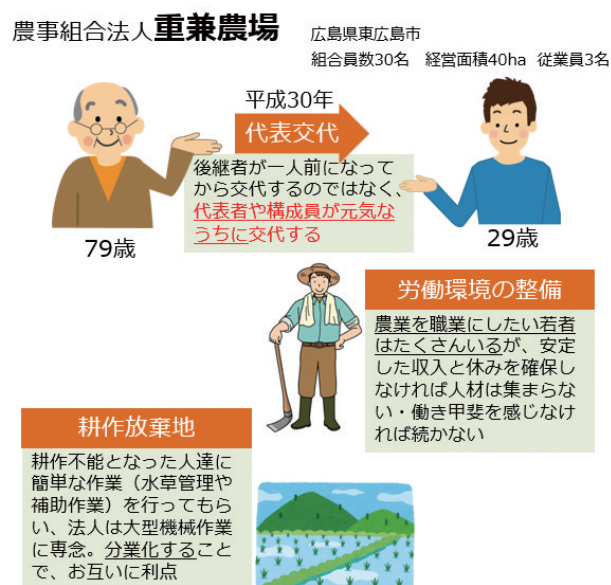
なお、定年後の役員の処遇が気にかかるところですが、法人と全く縁が切れてしまうわ

けではなく、再雇用という形で農作業を継続することが多いようです。すなわち法人を側面から応援することに関わり続けることになります。

② 世代のジャンプ

経営継承は各世代、順送りに行う必要があるかという、必ずしもそうとは限りません。広島県の農事組合法人「重兼農場」では、79歳から29歳の若者に代表を交代しました。通常であれば、次の代表は現経営者の子世代となるのが普通です。

しかし、その子世代は勤め人であれば、ちょうど定年前後にあたります。勤め人の



「定年制」の定めが後継代表の確保に有効となった事例（山形県）

	A法人	S法人	H法人	M法人
代表交代のルール	内規の定め「役職定年制」	内規の定め「定年制」	内規の定め「定年制」	内規の定め「役職定年制」
ルールの内容	65歳役職定年制 70歳組合員脱退	65歳構成員定年制 定年後再雇用	65歳構成員定年制 定年後再雇用	70歳役員選任制限
円滑に進んだ要因	前代表の周到な準備 後継者確保（子弟の雇用）	交代のルール化 後継者確保（子弟雇用への条件整備）	前役員の継承準備 後継者確保（新構成員、子弟の参入）	交代のルール化 後継候補の確保および育成
次期代表候補	子弟役員	子弟従業員	子弟役員	従業員
運営方式	一元管理型	一元管理型	一元管理型	枝番→一元管理型

「集落営農の経営継承に向けた人材の確保育成」山形県地域・担い手サポートセンター 鈴木 洋氏資料より



定年は今や65歳まで伸びています。定年を待っての帰農では、すぐに次の継承がやってきます。それなら、いっそのこと一世代ジャンプさせたらどうか、それが29歳の代表の誕生につながったようです。就任した新代表は早速、職場環境や労働条件の改善に取り組み、若手の職員を採用するに至りました。

やはり若者の気持ちは若者が一番わかっています。休日数の増加や有給休暇の取りやすさなど、働きやすさの改善を図った結果、定着率も向上し、今や貴重な戦力となっています。経営継承には柔軟な発想が求められるという好事例だといえるでしょう。

6. アンケート調査から見てきたこと

① 経営継承対策として実施したこと

後継者が既に決まっている農業法人に対して、経営継承対策として何を実施したかを聞いてみると、最も多かった回答は、「後継者のために事前に規模拡大や新規部門導入を行った」で、7割弱が行ったと回答しています。特に新規部門の導入は、継承前から後継候補者にその部門を担当させて、モチベーションを高めようという狙いもありそうです。

このアンケート調査では、後継者が親族の場合と親族以外の場合に分けて集計していますが、極端に違う結果が出たのが、第2位の「後継者の就業条件を示した」で、親族後

継者の方が極端に高くなっています。親族ゆえに就業条件が曖昧になっている実態を表しているといえます。

また、特筆すべきなのは、親族以外の後継者で「経営理念を明確にした」が、同率で第1位だった点です。経営理念こそが、親族以外の後継者に経営をつなぐための重要な要素となっていることがわかります。

② 経営継承で課題として捉えていること

後継者が決まったとしても、経営継承を成し遂げるまでには、多くのハードルが控えています。今後の課題を聞いてみると、多くの法人が挙げたのが資金面の課題です。後継者の株式取得資金、現経営者の退職金などの準備が、相続税対策とともに上位に挙げられています。

後継者が決まっている農業法人へのアンケート調査結果 109法人（親族後継者91・親族以外後継者18）		全体	親族 後継者	親族以外 後継者
①	後継者（次の経営陣）が株式を取得する資金がない	51.5%	49.4%	62.5%
②	相続税対策をどのように進めたらよいかわからない	49.5	52.4	35.3
③	現経営者の退職金が準備できない	44.4	42.7	52.9
④	経営者の交代時に株式（出資金）をどう処理すべきかわからない	40.8	37.8	56.3
⑤	経営継承に向け、何をどのような手順で行えばよいかわからない	35.6	32.5	52.9

また親族以外では、経営継承に係る実務面の不安が大きいことが伺えます。

これらのことを踏まえると、支援機関を中心に、専門家や金融機関がチームを組んで、経営継承の支援に当たる必要性が見えてきます。

日本の農業を守るために、いま最も重要な取り組みが経営継承の支援といえるのではないのでしょうか。

すずき労務経営コンサルティング
社会保険労務士・中小企業診断士

鈴木大輔

後継者が決まっている農業法人へのアンケート調査結果 159法人（親族後継者133・親族以外後継者26）		全体	親族 後継者	親族以外 後継者
①	後継者のために、事前に規模拡大や新規部門導入を行った	67.3%	69.2%	57.7%
②	後継者の就業条件（給料、担当作業等）を示した	64.8	69.9	38.5
③	自社の事業内容や強み・将来の方向性を伝えた	62.9	64.7	53.8
④	経営理念を明確にした（見直した）	54.1	53.4	57.7
⑤	後継者と同年代の人を採用した	54.1	54.9	50.0

出典：「農業法人における経営継承への取り組みの実態と課題」2019『農業経営研究』



株式会社 オダシマファーム (加美町)

【経営概要等】

昭和49年	一治氏繁殖豚で創業
昭和53年	養豚一貫経営（母豚 20頭）に移行
平成14年	新一氏就農（母豚 70頭）
平成21年	（株）オダシマファーム設立 新一氏代表取締役役に就任 （母豚 140頭）
現在	養豚一貫 母豚 160頭 水稻 6.5ha
【役員】	3名（本人、妻、母）、社員3名、パート2名
【継承タイプ】	親族：子

就農の経緯

小田島 新一【代表取締役（継承者）】

大学を卒業して食肉加工の企業に就職はしましたが、ゆくゆくは“養豚をやる”って決めていました。就農するまでに、企業養豚会社や食肉卸会社に勤めることで、飼養管理技術や肉質の見極め方などを勉強する機会になりました。

地元に戻って早く始めたかったのですが、混住地域での拡大は難しく土地を探していたんです。養豚は、立地に制約もあるので、すぐには見つかりませんでした。

小田島 一治【移譲者】

新一は小さい時から豚が好きで、出荷するトラックと一緒に乗っていましたね。“養豚をやりたい”って言われても、すぐには対応できなかったんです。たまたま、町内の養豚団地に空きができたので、そこへ入ることで母豚70頭規模へと拡大しました。一方、豚舎改装、臭気対策等設備投資や拡大後の運転資金などJAに相談し準備しました。

養豚業の面白さは

新一 成績にしろ、経営にしろ、自分でやったことが数字で見えるところです。

就農して5～6年目くらいの時に、全国組織の日本養豚事業協同組合や（一社）日本養豚協会に誘われて加入させてもらいました。全国には、同年代の優秀な方々がたくさんいて、いろんな情報や技術を全部教えてくれるんですよ。全国組織なので、最先端の情報が入ってきてすごく刺激に

なり、経営にも反映されました。就農当時は、母豚当たりの年間離乳子豚数は20頭でしたが30頭に向上、収益性も変わりましたね。楽しいですよ。

地元酒粕を使ったエコフィードにも取り組んでいて、現在は全国的にも取り組み事例は増えています。きっかけは、金融機関から“地元酒蔵が東日本大震災の影響で、酒粕の取引先が被災し行き場を失ってしまった。オダシマファームで、なんとかしてくれないか”と相談を受けたことです。当時、新潟や富山で給餌している話も聞いていたので、やってみることにしたんです。1年をかけて、酒粕給餌による発育性や肉質の試験をしました。食味についても、地元の飲食店や精肉店で何度か試食会も開催しました。お客さんの評価も高く、“銘柄豚おだしまポーク”のブランド化へとつながっています。現在、加美町のふるさと納税返礼品としても、扱ってもらっています。



一治 私の頃は、主に市場関係者から市況や情勢等の情報収集でした。新一は、全国のそれも最先端の話聞いてくるんだから、情報量が違うよね。その情報をもとに、チャレンジするから楽しいんだよね。

リスクがあったとしても、何もしなければ変わらないし、衰退していくだけだからね。

法人化の経緯

新一 規模拡大をしている中で、個人と法人の

融資枠の違いが大きかったです。運転資金を調達するため、金融機関に相談したのですが、「信用力」という点では法人との違いが衝撃的でした。法人化については、全国で知り合ったトップクラスの経営者からアドバイスをもらいました。

経営資源や経営理念の継承



新一 健康でのびのび育った豚っていうのは、やっぱり食べても美味しいです。豚舎の床面は、もみ殻を50～60cm敷いています。気持ちが良いのか仰向けになって寝ている豚もいて、

寒いと鼻を使ってもみ殻の中へ潜るんですよ。もみ殻は臭気も抑えられ、バークやおが屑よりもうまく発酵し堆肥としても良質です。豚舎毎に全頭出荷した後もみ殻も全部出して、洗浄、乾燥、消毒するオールインオールアウト方式で衛生管理を徹底しています。もみ殻は、カントリーエレベーターやミニライスセンターからも調達して、年間120haくらいの量になります。地域の未利用資源を活用できることが魅力です。

コロナ禍での影響で中断したままですが、地元の中予2年生を対象に職場体験を受け入れてきました。“いのちをつなぐ産業”として、生まれたばかりの子豚から成長し出荷され、私たちの食卓に上がるまで、一連の流れを生徒に伝えています。「みんな、生きるために食べるんだぞ。残さないで好き嫌いなく食べろよ！」ってね。体験後の感想文で「伝わっているな」とわかれると、胸が“キューン”としますよ。

一治 地域との連携が大切だね。水稻を育て、もみ殻を養豚で利用し、堆肥として土に還元する。また、酒粕等エコフィードも、豚を育てることでみんなの食卓へと繋がる食の地域循環ですね。

水稻までは手が回らないということで、私が担当しています。田植えから乾燥・調整まで自社で行っています。急遽、今年は2ha増えたのでなかなか大変です。会計事務所に財務は見てもらってはいますが、月毎のキャッシュフローは、各々の担当があるので一緒に検討しています。

新一 ゆくゆくは、水稻もやらなきゃいけないとは思っていて、自分が現場にいらなくてもいいように人を育てているところです。難しいですね。何

でも出来る社員はいるのですが、その下の若い社員は育てている途中です。若手社員の育成をその社員に任せると、どうしても業務ができる人に負担が偏ってしまうんです。そこが今、悩ましいところですね。

去年からスタートしたのは、豚をバーコードで管理するシステムです。その辺は、若い社員の方が使い方を覚えるのが早いんですね。“頼むよ！”っていうと進んでやってくれますね。

水稻の指導をしてもらうには、他の社員のスキルを上げる必要があるのも、もう少し時間が欲しいです。

継承後

新一 人と話すのがなんかすごく楽しいっていうか、新鮮でしたね。畜産だけでなく、他の業種や大学教授の話だったり、“あっ！こういう考え方もあるんだ。”とか刺激的でした。若い分だけ、柔軟に受け入れることができたのかなと思います。

一治 初めから、法人の代表は新一に決めていました。他の業界の人達と一緒にすることで見えてくる世界も変わると思いましたし、やっぱり若い人に任せないとね。経営管理については、税理士や普及センターに相談しながら進めました。

現在も水稻を担当していますが、アルバイトかな。

継承のポイント

- 若いからこそ、経営者として尊重する
- 新たな挑戦を共に楽しむ
- 話し合いを大切にする
- 互いの得意分野を生かし、支えあう



有限会社 アグリサービス高勝 (石巻市)

【経営概要等】

平成 5年	(有) アグリサービス高勝設立 勝雄氏代表取締役、千代恵氏取締役 水稻主の土地利用型経営 (役員2名)
平成19年	一氏入社
平成25年	正信氏 (長弟) 入社
平成26年	一氏取締役就任 (役員5名: 両親、本人夫婦、長弟)
令和 5年	一氏代表取締役就任、勝雄氏会長
令和 6年	尚文氏 (次弟) 入社
令和 7年	千代恵氏会長、勝雄氏退任
現在	水稻 51ha、麦 21ha、大豆 23ha
【役員】	5名 (本人夫婦、長弟、次弟、母)、パート2名
【継承タイプ】	親族: 子

入社の経緯

高橋 一【代表取締役 (継承者)】

子どもの頃から“農業をやるんだ”という思いは、漠然とですがありました。両親が働いている田んぼが遊び場で、5人兄弟みんなで手伝うのが当たり前でした。秋の稲わら立ては、2人一組で競争したりして楽しかったですね。「みんな頑張ってくれたね。旅行やスキーは、そのお陰でいけるんだよ。」と母はよく言っていました。

高校、大学と家を離れていたもので、大学を卒業したら“戻るぞ”と思っていました。社長(【先代、元会長 (移譲者): 勝雄氏】)の考えもあり、市内の農業法人で1年間研修をさせてもらってから、入社しています。

高橋 千代恵【会長】

この地域の農業を担っていこうと決意し、社長と2人で法人化しました。なかなか経営面積の拡大が出来ず、厳しかったですね。なんでも2人で話し合いながら、時には飛び込み営業もしました。営業だけでなく、クレームがあればそれにも対応しました。何でも経験ですし、男女関係なく仕事をすることで、自信にもなりましたね。

一には、大学を卒業したら「入社する」って言われたんです。すぐにうちの会社に入るよりは、他の会社を経験することで、組織や仕事への向き合い方について勉強する機会になると思い、先ずは市内の農業法人に受け入れてもらいました。

農業の面白さは

一 会社は、水稻主体の土地利用型経営です。飲

食店や消費者との直接取引が主なので、お客様の声をダイレクトに聞くことができます。食べた人からのコメントって、一番心に残りますね。

「高勝の米にしたら、子どもがたくさんごはんを食べるようになった」と聞くと嬉しいです。

都内の飲食店も取引先の一つですが、「ごはんを残すお客さんが減った」とのお話を頂きます。「美味しさ」が伝わっただけでなく、食品ロスの削減にもつながっているんですよ。

子どもたちには、“食べることを大切にしてほしい”という思いから、小学校で大豆の授業のお手伝いや親子体験イベントとして田植えや稲刈りを実施してきました。子どもには、本当に真のものを見抜く力がありますね。子どものうちから、本物を食べさせたい、給食でもそれをしてもらえたなと思います。

“食べ物で自分の体をつくる”って子どもは解っていますね。それを親に話してどう伝わるか？私達自身も、作ったものに自信を持っていないと“良さ”を伝えられませんよね。その思いが通じ合うことで“やりがい”って出てくるんじゃないかなって思います。消費者と生産者がコミュニケーションできるような売り方っていうのは、今からの課題じゃないですかね。

経営資源や経営理念の継承

千代恵 法人化した頃は、商系(JA系統外)での販売が主で、ネット販売も少し始めていました。直売取引そのものをよく理解していなかったため、取り込み詐欺もありました。直売所をしようかなと思い、セミナーも受講したんです。立地等で悩んでいる時に、スーパーのバイヤーから



産直コーナーで販売することを提案されました。スーパー側では、仙台市近郊で店舗を拡大しようとしている時期でした。最初は石巻市内でしたが、現在は仙台市内も含めて県内各店舗で商品を扱ってもらっています。

次男の正信が入社してから、自社ホームページやネット販売にも力を入れています。一の奥さんの裕美さんは、パソコンが得意だったので、事務を手伝ってもらうことから始めました。近所の方は、方言で話すため聞き取れなくて大変だったと思いますよ。

平成26年には、一夫婦と正信を取締役に加えています。平成29年には、自社原料による味噌の販売が好評で、増産に対応できるよう味噌貯蔵庫も建てました。更に、作業場も同じ時期に整備しています。

一 妻も入ったことで変わりましたね。それまでは、社長から「今日はあれな。明日はこれな。」っていう感じてした。親子だから、話さなくても解るだろう。こちらも、敢えて聞かないという感じてした。

なぜその作業が必要なのか説明もないので、「見える化をしてください。」って妻が発言したんです。それからは、話すようにしました。誰かが新しく入って、大切ですね。トヨタに入ってもらって、“現場改善”にも取り組んでいます。そのおかげで、“見える化”や“作業の効率化”など意識付けができるようになりました。

令和4年に私が代表になってから、週1回は全員ミーティングを行っています。みんなで、今週はこれを集中的にしようとか、次の準備もしておこうとか話合えるようになりました。

千代恵 先代は、代表を65歳で譲ろうかとも言っていました。失敗して恥をかいたとしても、若いうちは“経験がないから”って言えるでしょ。実際には、71歳で社長を譲って会長になりました。

一 代表になるって、結構前から言われていました。自分の中でも、“やるしかない。地元をちょっと盛り上げたい”っていうのはありました。活気ある農家が目標だったので、尚文（次弟）が入社し、3兄弟で会社をやっていくことになった時は、単純に嬉しかったですね。

弟達が入ってきたことで、分担して仕事ができるようになりました。私は営業担当として、出張で東京の取引先へも行きます。正信はネットの管理担当、尚文は馬力があるので生産管理の担当で、よくやってくれています。各々責任部門があるので、弟達も発言するようになりましたね。「今これが必要だ」とか、「これをやらなくてはならない」って責任を持つって大切ですね。

私もちよっと楽になったというか、マネジメントにも専念できるようになってきました。

継承後



一 仕事の順番ぐらいいはマニュアルを作って見える化をしておけば、新しく来た人にもわかりやすいだろうなどは思っています。

コミュニケーションを取ることが大切ですね。親子だけだと、つい喧嘩になって話がすすまないの、第三者の存在は大事です。

千代恵 3人の息子を毛利元就の3本の矢に例えて“3人が力を合わせれば、どんな困難も超えられる。”「米づくりが好きで、好きなものを職業として夢を追いかけ、家族みんなで収穫の喜びを味わえる。これほどの幸せはない」と先代は言います。三男も入社し、再び家族みんなで農業に携われるって幸せですね。

継承のポイント

- コミュニケーションを大切にする
- “見える化”で共有
- 第三者が入ることで環境に変化
- 親世代から話しかけられることを待つより、後継者から話しかける



株式会社 ライフルファーム菅生 (川崎町)

【経営概要等】	貞夫氏他産業から、先代が営んでいた肥育（ホルスタイン）経営に従事、その後、和牛肥育へと移行
昭和50年代	亮太氏就農し、繁殖部門を開始
平成24年	株式会社ライフルファーム菅生 設立
令和元年	貞夫氏代表取締役（役員3名）
現在	肥育牛経営（黒毛和牛） 肥育部門 200頭、繁殖部門 20頭 水稲 3.5ha、牧草等 2ha
【役員】	3名（貞夫氏夫妻、亮太氏）
【継承タイプ】	親族（子）の継承に向けて、準備中

★ 菅生氏は、現場後代検定で初めて最高級とされる和牛A5ランクのBMS（BeefMarblingStandard）No.12に認定された経歴を持つ

就農の経緯

菅生 貞夫【代表取締役】

次男の亮太は大学へ進学したので、当然就職すると思えば女房と牛飼いは俺の代で終わりでもいいかな？と話をしていました。まさか、後を継ぐと言いつくすとは思いませんでした。

亮太が大学4年になった時に、「大学へ行って牛から離れたことで“牛を飼いたい”という思いが強くなったんだけど」って相談されまして、“まあ、やりたい”っていうのなら“しょうがねえ”っていう感じでしたね。但し、私達と同じ肥育牛ではなく、繁殖牛を国や町の事業も使いながら就農しました。

小さい時から牛が好きで、家畜商として県内・外の市場へ3歳頃から連れて行っていました。牛が好きで、飽きないで見ていたんですね。

繁殖牛を初めてからは、生まれてくる子牛の中には小さいのもいるんだよね。ある時、小さく生まれた子牛を“親父、部屋に連れて行っていいか？”って聞いてきたんだよね。牛舎にワラ敷いて、亮太は朝までずうっとそばについていたの。すごいなあ、好きなんだなあって思いましたね。

菅生 亮太【後継者】

肥育牛を父は経営していましたが、繁殖牛は私が始めたのでいろんな本を読んだり、先輩の生産者に聞いたりしながらでした。最初の方は、種付けとか分娩とか獣医さんにも来てもらったりしていました。

貞夫 大学の頃の先輩、後輩が全国あっちこっちにいてやり取りしているのをみると、人とのつな

がりが出てきて、大学にやってよかったって思いましたよ。

法人化の経緯

貞夫 各々の経営だったので、一本化も考えて税理士に相談したところ、継承する資産への課税もあるって言われました。農業会議主催の経営相談会に行って、農業に強い税理士と知り合ったことや今後の経営を考えていく中で、法人化することにしました。その時は、まだ継承については考えていなかったですね。

法人化後は、税理士に毎月来てもらって、月次決算も見てもらっているんで、正直精神的に楽になりました。会社は、私が代表で妻と亮太は取締役です。従業員の雇用もしましたが、あれこれ気になることもあって今は3人です。たまに、3日とか1週間とか知り合いに来てもらうくらいですね。

経営理念や経営資源の継承 (特に高い技術力)

貞夫 肥育は“選育能力”が重要なんです。今は、一緒に行くことはなくなりました。市場では、400頭くらいいる中で、“おっ！”って足が止まる時があるんです。言葉にはなかなかできないですね。でも、今はその感覚が亮太にも伝わっています。“いい牛！だ”って思っても、売値を想定してどれくらいの価格で競り落とすことが妥当なのかを判断するのが経営です。想定価格以上になれば、手を引くようにしています。「今回は〇頭買おう」と思って行っても、“おっ！”と思うようなのがいなければそのまま買わずに帰って

くる。

今は一緒に市場に行かないので、買ってきた牛をみて、“いいんじゃないか” たまに“ん？”と思う時もあるかな。総合すれば80点くらいにはなっています。肥育について、今は口をだすことはなくなりましたね。

うちだけが儲かればいいとは思っていません。“損しない経営”が一番大事ですね。亮太にも伝えています。一番うれしいのは、バイヤーには「儲かったよ!」、食べた人には「美味しかった!」って言うてもらった時ですね。消費者に安全安心で、美味しい牛肉を提供することを大切にしています。



亮太 “こういう牛にした
いから、こうする。” っ
ていう自分としてのやり方
が出来てきました。「牛は作
るもの」だと思っています。
生体から逆算して考えるん
です。牛を作らないことに

は、サシも必然的に入ってこないの。

本当の理想の牛って正直できないですね。自分
の中で80点以上じゃないと出したくないんです。

貞夫 共進会にも出品していますが、審査前に亮
太から今回は“参加賞”とか“入賞できそう” っ
て言うてくるんですね。自分でつくった牛だから
解るんですね。

関係団体からの勧めもあって、仙台牛の現場後
代検定にも協力させてもらっています。どういう
牛になるのか楽しみです。

牛をよく観察することが大切です。“見る” っ
ていうことは、早期発見にもなるのでリスク管理
にもつながりますね。夜中と早朝に私も全頭を見
て回っています。

亮太 1頭1頭の表情や体調を観察し、気づいて
あげることが命を預かるものとしての責任です。
目をかけただけ、手をかけただけ、牛たちは期待
に応えてくれますね。

貞夫 農業は人との繋がりが大切だと思っていま
す。

牛を買うにも、生産した人を見て買いますね。
うちの堆肥は、若林（仙台市若林区）で葉ものや
曲がりねぎを作っている農家でも使ってもらっ
ているんです。水田にも入れていて、ワラとの交換

です。耕畜連携による地域循環ができています
ですね。

継承の時期



貞夫 75歳までにはと思っ
ています。今、73歳なの
であと2年を切ったところ
です。

設備面では、堆肥の切り
返しなど自分達でやってい
ますが、プラント等を入れ

て省力化も必要かなと考えているところです。
施設のメンテナンスは、業者へお願いすることが
普通ですが、好きなので自分でやっています。溶
接したり、配線等電気工事をするために資格も
とったりしながらやってきました。

牛は同じ格付けでも、口触りが違うことがあ
るんですね。最終的には、人の口に入るものを
作っているの、“美味しい!” っ
て言うてもら
えるものを作っていきたいですね。

亮太 これまで一緒にやってきたので、技術と経
営は“なんとかなる” かなっていう思いですね。
先ずは、自社ブランドを構築していきたいです。

一方、代表は牛舎の手直しとか電気工事までメ
ンテナンスを自分でやっているんです。なかなか、
そこまで出来るだろうかと不安はあります。

継承のポイント

- 法人化による経営状況の共有
- 意見が違って、話し合いを大切にする
- 任せたことには口を出さず、互いのやり方を尊重
- ゴール（継承時期）を互いに認識



有限会社 角田健土農場 (角田市)

【経営概要等】

平成 4年	有機肥料研究会を結成
平成 7年	有限会社角田健土農場設立
	代表取締役 小野健蔵氏 (役員 4名)
平成12年	良憲氏独立就農
平成25年	良憲氏入社
平成29年	取締役就任
令和元年	代表取締役就任
現在	水稻 140ha
【役 員】	3名、社員 8名
【経営規模】	水稻 140ha
【継承タイプ】	親族：子

入社するまでの経緯

小野 良憲【代表取締役（継承者）】

平成12年に独立就農として、野菜苗と切り花を生産していました。JA部会にも加入し、販路拡大や規格の見直しなど部会へ提案するものの自分の意見はなかなか賛同が得られない状態だったんです。

個人で販売するには、ロットの不足を痛感していました。身近にロットを確保し、自由に米を販売している“角田健土農場”があると気づかれ、平成22年に稲作をしたいと先代（健蔵【（移譲者）】）に伝えました。

先代に相談したところ、「部会長を全うしてきてから（会社）に入れ。」と諭されました。“役割を担うこと”“人をまとめること”の大変さを経験させたかったのでしょうか。部会長としての責務を3年間果たした後、入社することができました。

入社はしたものの、社長の息子だから、何も知らないのに“何でもできる”と思われていたことは辛かったです。見て真似て、従業員に不明な点を聞きながら技術を学びました。社内は、60～70代の先輩ばかりで、30代は2人だけでした。先代は、絶対的なリーダーで“見て覚えろ”というタイプです。学ぶことは多いものの、複雑な思いを抱くこともありましたが、社長と従業員としての立場を心がけていました。

もちろん会社を離れれば、親父と息子になり喧嘩することもありました。

事業継承を意識したきっかけ

小野 社長を支える立場の人が足りなくて、その

立場になれたらとの思いもありました。平成29年に社員から取締役として現場の責任者になった時に、継承を意識し始めました。

先代からは、「70歳になったら世代交代するので準備しておけ」と言われたんです。当時62、3歳だったかな。その後、継承までに整備したい項目をいくつか示してくれました。しかし、継承に向けて準備を始めた64歳で先代は亡くなりました。

一つは、ASIANGAP（以下「GAP」）取得です。先代は「取ってこい」の一言で、簡単に取れると思っていたようです。初回認証は令和元年です。

今思えば、社長の経験がすべてで、会社には栽培記録らしいものがなかったんです。GAPをとることで、生産から流通までトレーサビリティが確保され、問題が生じた場合の検証や改善が可能となると考えたのでしょう。GAP担当になったことで、経験豊富な先輩の中にあっても、GAPを根拠に従業員へ指示を出すことができました。

二つ目は、就業規則等の見直しです。先代は、若い人が定着できるよう日給制から月給制への改善や役員の定年制導入を検討していました。支援機関の協力もあり令和2年～3年にかけて整備していきました。

他にもいくつかありましたが、まだ実現できていない項目もあります。

代表取締役に就任されて

小野 先代の逝去により、役員で話し合い取締役であった私が代表取締役に就任しました。私は、現場中心だったので決算書など数字は苦手、「接客も覚えろ」と周囲は言うので、取引先との交渉や接客も含めてGAPでお世話になったコンサルに



引き続き御指導をお願いしました。

一方、従業員各々は、これからも会社を盛り上げて

いこうと先代への思いに溢れていました。

先代の闘病中は 法人協会の会合などに代理出席はしていたのですが、もう少し先代と一緒に行動する期間があったらと思いました。

取引先で「最低5年は先代に見ていてほしかった。」と話したら、「いないからこそ進んだこともあるだろ。知らないことがあると任せてしまうだろ。結局成長はしないよ。」と言われたんです。そういう見方もあるんですね。

継承1～2年目は、先代と同様のやり方で進めました。3年目からは、従業員も増えたので不足している知識を叩き込む必要があると考え、思い切って現場を離れ管理業務に徹しています。

社員のスキル向上にむけて、専門性をもってやってきたのですが、相互連携に欠けている部分があると感じています。網羅的に経験させることは、お互いの強みにもなり、何かあった際の事業継続にも必要なことです。

作業の手順書的なものも作成しています。マニュアルというよりは、“なぜ” こういう管理をするのかを書き落としています。先代は、すべて頭の中にあっただのですが、それを見える化をしていく作業です。

担当には、現場作業の進捗状況の確認と翌日の作業指示書の発行を任せています。統括責任者である担当役員又は私へ、説明・報告も毎日してもらいます。これは以前の会社体制と異なる部分です。ひとりができることは限界があるので、一極集中させないためです。作業の失敗やその反省点を手順書にまとめ、担当する従業員と共有しています。ミーティングでも、共有するようにしています。

経営理念「溯源的実証主義」と「健土」

小野 社名にも「健土」が入っています。「土は作れるが、植物は作れない。植物は育つものであって作るものじゃない。」と先代の言葉です。

「育てていくか作っていくかが米の生産に一番大事」と言っていました。さすがに難しすぎて「健土」のことは、時間をかけてゆっくり覚えていこうと思っています。

「溯源的実証主義」原点に立ち返り、それを実証していくことです。記憶はその人にしか残りませんが、記録は次の世代に残ります。数字で現れることもあります。「これは良い判断」、「この方法を次に繋げよう」、「理念に合っているか」などと検証しています。

従業員にも、改善したいことがあれば言ってほしいと伝えています。先輩達の経験が良いのは分かっているけれど、実証されていないのであれば、実証していきましょう。自分たちの新しい考えも、実証することで先輩方に受け入れてもらえるのかなど。新しいことは、良い悪いどちらも出てくるので、悪いところは直していけばいいと思っています。

今後について

小野 現場が好きで農業者になったので、現場に戻りたいですね。土日に水管理したり、朝早く起きて田んぼを見て回ったりすることは苦じゃないんです。自分がやったことが次に繋がってくるので、それも嬉しいです。常にあと5年と思い取り組んでいるのですが、そのためにはこの仕事を誰でもできるような状態にしていけないといけないですね。

友人には、親が健在なうちに継承するのがいいと話しています。1～2年で継承できるものではないし、衝突もあります。「親父が決めているから」という言葉が出てきますが「反発ばかりしていてはダメ。」と伝えています。

会社でよかったことは、先代である父親に対してリスペクトを持てたことですね。



継承のポイント

- 年月をかけて継承する
- 失敗から学んだことを次世代へ残す
- コミュニケーションを大切にする
- 経営理念のもと新たな挑戦をする



株式会社 原グリーンサービス (加美町)

【経営概要等】

平成23年	株式会社原グリーンサービス設立 代表取締役 佐々木慶信氏 (役員2名)
平成24年	相澤磨美氏入社
令和2年	相澤氏、米川氏取締役就任
令和3年	相澤氏代表取締役、佐々木氏会長就任 (役員4名)
現在	水稲 88ha (うち飼料米20ha)、大豆 10ha 露地: キャベツ: 1.3ha、 施設: ビーマン、アマランサス 4名、社員4名、パート・アルバイト4名
【役員】	4名、社員4名、パート・アルバイト4名
【継承タイプ】	親族以外 (従業員、構成員)

入社の経緯

相澤 磨美【代表取締役(継承者)】

入社したのは、平成24年4月です。調理師を志して進学し就職活動をしたのですが、前年の東日本大震災の影響が大きく、希望する就職先を見つけることができませんでした。そんなとき、社長から声をかけられて、“地元もいいかな”と思い二つ返事でOKしました。ここは、高校生の頃、農作業のアルバイトをしていた職場だったんです。

佐々木 慶信【会長(移譲者)】

経理もできる事務の人を探していて、磨美が簿記を出来るってことは知っていたんです。請求書とか扱うんだけど、磨美は“これは水稻の農業、こっちは野菜の肥料”とかって名前も覚えていましたね。会社の事務は、月に2～3日あればいいので、それ以外の時間は現場に連れて行きました。

相澤 現場に出て、農業は面白いと思いました。言われるままにトラクターに乗ってみたり、田植機やコンバインを動かしたり。ぜんぜん嫌じゃなくて、逆に楽しかったですね。農作業が好きで違和感なくスッと入った感じ。入社前から知っている人たちで、人間関係で悩むこともありませんでした。

佐々木 農作業の覚えも早くて、なかなか上手で、危険な部分とか教えてだけで、出来るんだね。どんどん任せていきました。センスがあるんですよ。大型機械の操作でも、法面の草刈りも上手いものです。

農業経験のない従業員とともに

佐々木 磨美が入社した頃の従業員は、20～40代の他産業からの若者でした。若い人の力って大切だよな。せっかく、入社してくれたんだから、みんなに農業に興味を持ってもらいたくて、ショートメールで問題をだしたりしていました。“肥料の3要素”、“草刈機の燃料は何か”、“トラクターのメーカーは?”とか身近なことですね。農業が初めてだから、単位も解らなくて！反は何アールからでした。自分の経験も踏まえて、機械作業や施肥量の計算を教えました。ただ教えるよりは、テレビのクイズ番組みたいに問題を出されると興味が湧くかなと思ってやっていたの。みんな真面目だから、問題を解いて答えてくれるんだけど、真夜中でも送ってくんだよ。こっちは眠いし、飲み会の後でも起こされることもしばしば。人間って間違ったら覚えるんでないかなとも思ったけれど、調べてから回答してよこしていたな。

だれにでもできるような技術に、見直していくことは重要だね。例えば、水稻の追肥は葉色を見て判断って書いてあるけれど、カラースケールを使っても教えるのは難しい。肥料そのものをロングタイプに変えろとか、対応できる技術はあるものね。

相澤 メールでの問題は、社長とのコミュニケーションのひとつ？という感じだったかな。農業技術検定を受けたりしていましたね。

経営継承したときのこと

佐々木 57歳で会社を立ち上げましたが、10年やったら、若い人に任せるって決めていました。



小さな会社でも、代表には責任があるからね。農作業は、口で伝えるだけでは難しく、ある程度真似をしながら覚えていく部分も多いよね。実際にやってみせて、教えることができなくなる時っていつだろう。自分ができなくなる年齢っていうのを考えないとダメなんです。この時期になったら、もう交代した方がいいっていうのがある。タイミングをみるのはとても大切なこと。

リーダーの素質は、最終的には人柄だよ。社長が100%できる人だと、次の世代が大変になる。ある程度できた組織を継ぐ人間は、大変だと思うね。

磨美にはリーダーの素質があって、向いていることは分かっていたんだ。子供がまだ小さかったので、手がかからなくなるまで時間が必要だった。

環境が整ってきて磨美に交代すると決めたときには、朝礼で従業員の前で話をしたんです。「うちは株式会社だから、社長を誰がやるかはこちらが決める。周りからいろいろ言うことではないよ。」と言った記憶がある。

相澤 令和3年1月、28歳で会長から代表取締役を引き継ぎました。若い代表は珍しいのか、視察が良くありました。

当時は代表になってもすぐには変わらないから、少しずつ勉強していけばいいと思っていました。今も会長と生産計画とかは検討していますね。日頃から一緒にいるので、考え方も似てきますね。お互いに同じようなことを考えているので、いちいち説明しなくても通じています。

決まりをガチガチに作るような、形式的な会社にはしたくないですね。「会社だけど会社らしくない会社」、ここは会長と同じ考えかな。

従業員との信頼関係を築けるように心がけています。お互いを尊重していれば、多少意見の衝突があっても、みんなが言いたいことを言えて、のびのび働けます。人がいないと仕事は回らない、一番大事なのは“人”です。

佐々木 会社の中で、社長を孤独にさせないことが大事だね。社長の右腕、左腕、そういう人間をどんどん作っていくと会社はうまくいく。これができないと社長は最後に孤独になってしまう。従業員に言いたいことを言わせるのもまた技術のうちだけどね。俺もそうだったけど、自分の右腕になって動いてくれる人が将来を受け継いでいく可

能性は高いと思っている。

地域を守りたい

佐々木 会長としての仕事は、地域からの苦情とかの窓口かな。“この地域をどうするか”、社名を決める時には、「原」って必ず入れるって決めていたしね。地域がなければ、できないことだからね。

雑誌の取材で、社長が「地域を守りたい」、「農地を守っていききたい。誰もいないと荒れてしまう。農業を始めて、地域で暮らす人の顔がよく見えるようになった。農地があって、そこに人々の営みがある。それを守り続けるのが、わたしの仕事。」これには、とても感動したんだ。“ああ、伝わっている”と思った。この年代で、地域のために農業法人をやるといふビジョンを持っている人間はいないよ。



相澤 高齢化によって農業をやめる人が増えていて、後継者のいない農地を引き受けています。農業をしてきた人にとって、農地はとても大切なもの。預けた人が安心して農地を貸すことが

ができる会社になりたいですね。

従業員の確保が悩みかな。ハローワークで求人もしているのですが、“農業だからやれるでしょう”みたいな感覚で入ってくる人もいます。農業を甘く見ている人は、長続きしません。来月から来てくれる人が見つかったので助かりました。

佐々木 今の時代、農業って“難しい”と“楽しい”っていう形容詞が同居しているものだと思うね。難しいところに辿り着かないと、楽しいところには辿り着かない。最初に、「楽しいですか？」って問われると、“こいつ何も分かってないな”って感じだね。

最先端の機械やドローンの操作が楽しいとか言うけれど、米作りだってなんだって難しい。難しいと思った時からが、楽しくなるところ。難しいことから逃げないのが大事なことなんだけどね。

継承のポイント

- 年齢を踏まえ継承時期を逆算
- リーダーの素質を見抜く
- 環境を整え、継承後も支えていく
- 初めから万能を目指さない・求めない



有限会社 耕佑 (栗原市)

【経営概要等】

平成 4年 “耕佑会”を結成、水稻の機械作業受託組織として活動開始
 平成 7年 水耕栽培施設を導入
 平成10年 有限会社耕佑を設立 役員 4名
 平成25年 伊藤氏入社
 平成26年 伊藤氏取締役就任、翌年常務取締役就任
 平成28年 黒沢氏代表取締役就任
 (平成28年 南沢宮農組合が農事組合法人ファーム南栗原として法人化、耕佑の水稲部門も移行)
 平成30年 伊藤氏専務取締役就任
 令和 3年 伊藤氏代表取締役就任
 現在 水耕栽培ハウス 10棟 (実面積 12,000㎡)
 サラダ菜、サンチュ、みつばほか
 舞茸栽培施設 舞茸

【役 員】

2名、社員9名 (うち4名 特定技能外国人)
 パート・アルバイト 20名

【継承タイプ】

親族以外 (従業員、構成員)

入社のきっかけ

伊藤 秀太【現 代表取締役 (承継者)】

最初にお声がけいただいたのは、当時の黒澤専務からでした。その後社長からも正式にお誘いを受けましたが、給料や待遇面を考えるとなかなか決心がつかず、1年ほど悩んだ末に、平成25年4月に入社しました。当時は農業法人への転職は珍しく、周囲からは“本当に大丈夫か？”と心配されましたし、誰からも特に後押しはありませんでしたが、農業法人での仕事に大きなやりがいがあると感じ自分自身で決断しました。

農協時代に営農センターへ勤務していたこともあり、転職前から耕佑の社長や役員、従業員の方々ともかかわる機会が多く、お互いのことはよく分かっていました。農協時代から社長と専務の3人で語り合うことが多く、時に意見がぶつかることもありました。そのような率直なコミュニケーションは、振り返ると非常に大切な時間だったと感じています。

山村 喜久夫【初代 代表取締役 (移譲者)】

伊藤くんのことは、農協の職員だったので、営農センターの時も含めて仕事ぶりや人柄を見ていたんです。本店への転勤後は、私も農協の役員だったので、内部監査室で事務局としての業務や監査など一緒に仕事もしていました。後継者ということイメージして、声掛けしました。もうその時点で、経営を担う人を求めているんですね。

一方で、会社の方は平成20年の岩手・宮城内陸地震、平成23年の東日本大震災で、施設の中は減茶苦茶な状態で“もう辞めよう”とも考えました。東日本大震災の際は、壊滅的な被害で水耕

栽培の継続を諦めることも考えました。しかし震災の翌日の朝、社員の“やめて欲しくない”との声で、継続しなければならないと奮い立ち、金融機関へ再建のための相談に走りました。

伊藤くんにも声をかけた当時、借入れはまだ残っていましたが、2度の震災を乗り越えたことで自信が付き、経営も長期的に見通せるようになってきたため、後継者候補の入社を決めました。

外部から人をいれることへの周りの反応

山村 後継者については、親族やその子供たちの中に“やりたい”と手を上げる人は一人もいませんでした。そうした経緯もあり、外部から人を迎えることに対して他の役員からも抵抗はありませんでした。

周りの農業法人さんから「後継者がよく入ったね」とか「思い切ったね」、と言われることはありました。

伊藤 入社後、私はほとんど自由に研修会に出たり、新しいことにチャレンジすることができました。あまりに自由に行動しているので、他の法人さんから、「好きにやらせすぎだ」と言われていたので、今思えばよくやらせてくれたなという内容のこともあります。

仕事内容は以前と全く異なり、業務は非常に多岐にわたりましたので大変さはありました。しかし、直接お客様へのアプローチや、戦略を考えて社長に進言するなど経営者と近い距離で仕事をするには、サラリーマン時代とは比べ物にならないやりがいを感じました。

若い人から意見を言われることへの抵抗感



山村 特に抵抗感はありませんでした。伊藤くんの入社前年から新卒や中途採用で若い社員が増えていたこともあり、社内にも変化が生まれていたんです。若い人の意見を取り入れながら、働きやすい職場をつくるのが、当時の農業法人にとって非常に重要だ感じていました。意見をすべて受け入れるわけではなく、私の考えも伝えながらたくさん話すことができました。

伊藤 社長も専務も私の意見にしっかり応じてくださる方で、年齢にかかわらずきちんと対応していただきました。

山村 当時、社員は私と同世代の女性がほとんどで、年代的には60代半ばの方が中心でした。耕佑は私が40代で立ち上げた会社でしたので、その世代と一緒に年齢を重ねてきた形です。

伊藤 私が入った時点の年齢構成は、20代と50代以上がほとんどで、30～40代が抜けている状態でした。若い社員は口数が少なく、年配の方は方言で話すので世代間での意思疎通が難しい場面もあり最初は正直不安もありました。若手がどうやったら働きやすくなるかを考えて意見を言うことが多かったです。

働きやすさという点では、当時から働く時間は安定していて、8時半から17時半で退勤できる体制や休日日数も業界の中では多い方でしたので、働きやすい環境だったと思います。

「ここを変えた方がいい」と話し合いを積極的に行い、社長たちも時に意見が合わなくても結論がでるまで話をしました。会社のやり方の変えられない部分と、新しい世代に対応していく仕組み作りのバランスを考えながらやってきました。

入社後、代表になるまでの経緯

伊藤 平成25年に入社し、平成26年に取締役、平成27年に常務取締役、平成30年に専務取締役、令和3年から3代目の代表取締役に務めています。

会社全体が世代交代をするタイミングだったこともあり、ポジションが変わってきました。私自

身もリスクを負って転職している以上、しっかり結果を出さなければという思いがあり、将来的に経営に携わりたいという意志もありました。

入社当初から、経営会議や方針検討の場に参加させてもらいました。徐々にですが会社のことを理解し、経営について学ぶことができました。取引先や経営者が集まる中小企業家同友会の会合、地域の集まりなどに同席する機会も多くありました。私が代表に就任したときには、周囲の経営者の皆さんと既に10年来の関係性があり、様々な意見や助言をいただけたのは本当にありがたかったです。

山村 1年は社員として特に現場の業務を学んでもらい、その後に役員に就任してもらいました。

私自身、他の事業や営農組合の業務などで多忙だったこともあり、平成28年に代表を交代しました。平成28年からは当時の専務（黒澤）が代表を引き継ぎ、伊藤くんと2人で経営の中心を担うという形を取ったので、その後もスムーズな事業承継になったと思います。



伊藤 黒澤社長が体調を崩したことがきっかけで令和3年2月に私が社長に就任しましたが、先に述べた通り、対外的な会議や商談をある程度私が担っていたこともあり、社長としての業務の部分はそんなに戸惑いをもつことなくできました。

ただし、社長としてのプレッシャーなど精神的な部分ではかなり疲弊しました。その中で助けていただいたのが、山村顧問や周囲の経営者の方々でした。どの会社もコロナ禍で大変でしたが、精神的に助けていただいたと思います。

経営理念や経営資源の継承

伊藤 現在耕佑で掲げている経営理念は、初代社長（山村）が作ったものを2代目社長の黒澤がマイナーチェンジしたもので、作成当時から現在も大きく変わっていません。創業者が丁寧に作った経営理念であり、“耕佑”の社会的な役割が表現されているものなので、今の社員にも自然に受け入れられていると思います。

私の代になって、社員に対して改めて経営理念について詳しく話をする機会を作ったりしていま

す。経営理念は、新しいことを始めるときや会社としての判断に迷ったときに、「理念のどの部分に基づいているのか」を確認できる指針だと思います。私は創業者ではないので、経営理念をより大切にすると感じていますし、経営理念によって創業者の考えや思いを社員全員にシェアする、そして次世代に繋いでいくことがとても大事なポイントだと思っています。

また、事業承継において、GLOBALG.A.P.の取得は有効でした。私が入社した時には、すでに社長が認証を取得することを決断しており、認証取得の主担当を任せてもらいました。

先輩社員がいる中で、新人の私が現場に改善を促さなければならない場面が多くあったのですが、社内で「GLOBALG.A.P.の担当者」という明確な役割ができたことで、意見を受け入れてもらいやすくなりました。

また、現場の改善について一緒に考える空気も生まれ、信頼や一体感を築けたと感じています。認証取得は販路拡大につながっただけでなく、会社全体の意識変化にもつながりました。会社全体を見ながら、各現場の担当とコミュニケーションが取れる、成果のステップアップが見えやすい役割だったので、周囲に納得してもらいながら改善をすることができました。

GLOBALG.A.P.の取得のタイミングで導入したのが、社内ワークショップです。ベテランも新人も一緒になってグループワークをすることで、現場ではやりきれない情報の共有やスムーズなコミュニケーションを実現できました。

技術の継承は未だに悩みが大きいところです。「勘」という表現はあまりしたくないですが、やはり農家として植物と向き合う感覚は重要です。その感覚を伝えていくのは本当に難しいです。私は口頭で教わることも多かったですが、先代の社長たちにはこれまでの経験がある程度以上は残してもらったと感謝しています。経験をすべて言語化するのは難しい部分があるので、仕組みで解決する部分と、生産者としての感覚をもった社員育成も大事にしていきたいと思っています。

マニュアルや動画も作りましたが、作成してから10年以上経ったので、現在の社員中心でリニューアルを進めています。マニュアルを整備することで、経験を言語化することと作業の整理を狙っています。今後入社してくる社員やパートの方にも、会社の作業の内容をスムーズに伝えやすくなると思います。

人事評価制度の導入

伊藤 専務時代から明確な評価制度を整備する必要性を感じていました。社長が変わることで評価軸が微妙に異なり、評価にばらつきが生じるのは不公平だと思ったんです。

そこで、「この業務がどのレベルまでできれば評価する」と評価基準を定めました。まだ本格運用には至っていませんが、今後は社員それぞれの希望も考慮しつつ、適性を重視した人事配置を実現したいと考えています。

継承後

山村 現在は耕佑の顧問を務める一方、地域活動や関連団体の役員などを引き受けています。耕佑の代表は退きましたが、様々な役割を受けていて、個人的な時間はなかなか取れないですね。

伊藤 農業法人の代表は地域への関わりが大きくなりますね。

この時代に創業した方々はプレイングマネージャーとして、生産者としても経営者としても一流でないといけなかったのだと思います。私はそういった社長や専務と一緒に仕事をやってきたので“耕佑の創業理念”を理解していますが、これをさらに次世代に事業承継していくのは、結構ハードルが高いなと思っています。

地域を捉えるときに一迫地区南沢に留まらずに広域で捉えたり、別法人で福祉法人もやっていたりします。耕佑がどのような形で地域経営に携わり、どのような業務割合をもつのがベストかは常に悩みの種になっています。

耕佑の後継者は、この南沢地区から出てくれば最高だなと思います。でも山村顧問がそうだったようにあまりこだわらずに会社を引き継げる相手を探したいなと思います。

継承のポイント

- 事業承継を見据えた人材の採用
- 役員とともに行動することで、地域や各組織での認知度アップ
- 日頃から密なコミュニケーション
- 経営理念や経営課題の共有
- 余裕をもったバトンゾーン

宮城県農業経営・就農支援センター

宮城県では、「宮城県農業経営・就農支援センター」を設置しています。

就農希望者の相談に対応するとともに、農業経営の法人化、円滑な経営継承、経営規模の拡大、新規就農者や雇用就農者の定着促進など農業者の様々な経営課題に対し、県内の関係機関、団体、専門家等による連携した支援を行っています。



支援センターHPは、
こちらから

【相談窓口】

拠点相談窓口 公益社団法人 みやぎ農業振興公社 TEL：022-342-9190

相談窓口 一般社団法人 宮城県農業会議 TEL：022-275-9164

サテライト窓口 各農業改良普及センター（連絡先）

大河原／0224-53-3519 亘理／0223-34-1141

仙台／022-275-8320 大崎／0229-91-0727

美里／0229-32-3115 栗原／0228-22-9437

石巻／0225-95-7612 登米／0220-22-8603

気仙沼／0226-25-8068

農林水産省 経営継承に関するパンフレット

農業の経営継承に関する手引き等を掲載しています。

経営継承診断票（セルフチェック用）等経営継承に関する様式などもダウンロード可能です。



農林水産省HPは、
こちらから





■編集・発行

宮城県担い手育成総合支援協議会

仙台市青葉区堤通雨宮町4番17号

TEL 022-342-9190 FAX 022-275-9195

E-mail ninaite@miyagi-agri.com