

親族外継承型農業法人の 特徴と経営譲渡条件

—企業の農業法人へのアンケート調査より—

犬田 剛*†・山崎政行**・渋谷往男*

(令和5年11月16日受付/令和6年1月19日受理)

要約: 中小企業と類似した企業の経営の農業法人は増加しており、我が国の農業生産・経済をけん引するものとして、その経営状況や経営戦略が地域の農業経済に及ぼす影響は大きくなっている。しかし、規模拡大をしてきたこれらの農業法人が破綻・廃業すれば、集積された農地や施設などの経営資源の分散譲渡や耕作放棄地等として有効に活用されない事態が生じるリスクが高まり、我が国の生産基盤の弱体化につながるものが危惧される。そうした中、近年、一般中小企業では、親族以外の従業員等やM&Aの手法を活用した第三者への経営継承が増加傾向にある。企業の農業法人においても、今後、親族以外への経営継承の重要性が増すことが考えられる。そこで、本稿では、後継者が親族以外の従業員等と未定の農業法人を対象とし、それらの農業法人が経営継承するに当たって重視している条件を明らかにするため、日本農業法人協会の会員に対してアンケート調査を実施した。その結果、法人の設立経緯や営農類型、後継者の属性間において、経営譲渡条件が異なる傾向にあることが明らかになった。これらのことから、農業協同組合や金融機関などの経営継承の支援に取り組む組織は、後継者の有無だけではなく、農業法人の設立経緯や営農類型を踏まえた経営継承策の検討を農業法人に促していくことが重要であることが示唆された。特により支援が必要と考えられる後継者が未定の農業法人においては、金銭的収入や役員貸付金の整理といった経済性を重視する傾向にあることから、譲受経営体や支援組織は、これらの点を意識した交渉や支援策の検討・提案していくことが重要といえる。

キーワード: 農業法人, 経営譲渡, 親族以外への継承, 後継者, アンケート調査

1. 背景と目的

(1) 背景

我が国の農業法人の歴史は、1957年の徳島県での農業法人設立が契機とされ、1962年には農業生産法人制度の整備が図られた(井出, 2012)。その後、1992年の「新しい食料・農業・農村政策の基本方向」において、農業経営の法人化の推進が明記され、担い手としての農業法人の位置づけが明確化(高橋, 2014)し、1999年には日本農業法人協会が設立された¹⁾。

こうした動きの中、農業経営体数は減少傾向にあるものの、中小企業と類似した企業の経営の農業法人は増加しており、農業生産・経済をけん引するものとして、その経営状況や経営戦略が地域の農業経済に及ぼす影響は大きくなっている。

一方で、2020年農林業センサスによれば、農業法人の経営者の約56.8%は60歳以上が占めている。また、農業法人の設立から一定程度経過した経営体は、世代交代の時期を迎えている²⁾ため、その経営継承は重要な課題となる。

そうした中、規模拡大をしてきた農業法人が破綻・廃業すれば、その経営資源をまとめて引き受けることが可能な経営体を見つけることは困難である。このため、集積された農地や整備された施設などの経営資源の分散譲渡や耕作放棄地等として有効に活用されない事態が生じるリスクが高まり、我が国の生産基盤の弱体化につながるものが危惧される。

(2) 経営継承の形態と第三者継承の特質

経営継承の形態は、組織内の①親族内、②従業員等と組織外の③第三者(M&A)の3つに区分される。この形態

* 東京農業大学国際食料情報学部アグリビジネス学科

** 山崎農業経済研究所

† Corresponding author (E-mail: ti208207@nodai.ac.jp)

表 1 後継者の形態とメリット・デメリット

形態		メリット	デメリット
組織内	親族内	<ul style="list-style-type: none"> 内外の関係者から情情的に受け入れられやすい 後継者を早期に決定し、後継者育成等のための長期の準備期間を確保することも可能。 相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補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・経営権の集中が難しい。 後継者以外の相続人への配慮が必要。
	親族外 従業員等	<ul style="list-style-type: none"> 親族内だけでなく、会社の内外から広く候補者を求めることができる。 特に社内で長期間勤務している従業員に継承する場合は、経営の一体性を保ちやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内継承の場合以上に、後継者候補が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいないおそれがある。 後継者候補に株式取得等の資金が無い場合が多い。 個人債務保証の引き継ぎ等に問題が多い。
組織外	第三者 (M&A)	<ul style="list-style-type: none"> 身近な後継者に適任な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。 現経営者が会社売却の利益を獲得できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 希望の条件（雇用維持、価格等）を満たす買い手を見つけることが困難である。 経営の一体性を保つのが困難である。 一般的に仲介手数料が高くなりがちである。

出所) 玄馬ほか (2020) より作成。

表 2 企業売却決断時の意思決定プロセス

↓	<ol style="list-style-type: none"> ① 後継者問題の認識と解決策の模索 ② 意思決定の遅延がもたらす悪影響を意識 ③ 合理化による「迷い」の克服 ④ 身近な人々から承認・支持を得る ⑤ 仲介業者への周辺からのアプローチ ⑥ 企業売却の支援の依頼 (仲介業者の決定)
---	---

出所) 古瀬 (2011) より作成。

注) 古瀬 (2011) は、全ての経営者が上記の①→⑥の順に意思決定がなされていくものではなく、一つの理念型のプロセスと整理している。

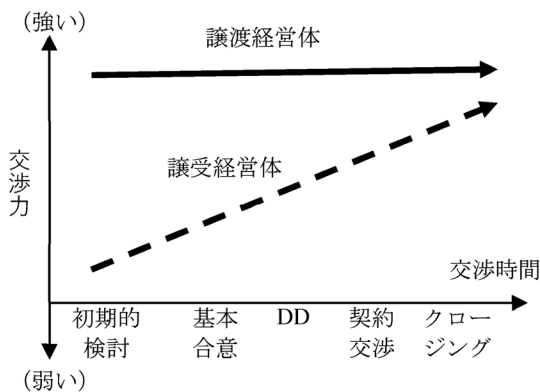


図 1 M&A の当事者の交渉力の関係

出所) 久禮 (2019) を参考に筆者作成。

注) 久禮 (2019) は一般論とし、例えば、譲渡経営体の経営者が健康上の問題を有している場合や資金繰りが厳しい場合など、クロージングまでに急を要する際には、譲渡経営体の交渉力は維持できないことを指摘している。

には、それぞれメリット・デメリットが存在していること (表 1)、後継者の選択にあたっては、①親族内⇒②従業員等⇒③第三者、という順序で検討を行うことが一般的とさ

れる (玄馬ほか, 2020)。

特に中小企業の経営者が第三者継承を決断する際には、多段階の意思決定プロセス (表 2) を経験し、売却を決断後も意思決定を合理化する努力を続ける傾向にあることが指摘されている (古瀬, 2011)。

また、中小企業の M&A は売り手市場といわれ、譲渡経営体の交渉力が強く、交渉が経過する中で、譲受経営体に情報が提供されることで、その交渉力が接近するものと整理されている (久禮, 2019) (図 1)。

(3) 第三者継承を対象とした先行研究

a) 一般中小企業を対象とした先行研究

帝国データバンク (2022) の調査結果によると、一般企業において、親族以外の従業員等や第三者への経営継承は増加傾向にある。

この背景としては、経営者の子供たちが「親の会社だから」という理由のみで事業を継がないという継承意識が変化していること (久保田, 2010)、政府の中小企業向けの事業承継ガイドラインの整備や第三者継承を促す施策の拡充がある。

また、久保田 (2008) は、親族外継承において、継承時の経営環境の状況や創業者一族との信頼関係の構築状況によって、創業者一族の株式を一括で取得するかどうかは異なることを整理している。

中井 (2009) は、親族外継承において、企業価値評価について、長らく苦楽を共にした番頭のような従業員等への売却と同業者等への売却を同一の企業価値評価基準で判断することは適切ではないと指摘している。

一方、石川 (2018) は、中小企業の経営継承において、経

営者はM&Aによる第三者への経営継承も見据え、事業の魅力づくりと後継者の能力の磨き上げを主体的に取り組む、磨き上げ活動が重要であり、それらの取り組みが第三者への継承だけでなく、親族や従業員等への継承につながるものであると指摘している。

b) 農業法人を対象とした先行研究

農業法人を対象とした経営継承に関する先行研究は事例分析を中心に多くの蓄積がある。

まず、経営継承の仕組みとして、酒井(1998)は、ニュージーランドのシェア・ファーム・システムを参考に、後継ぎ不在の大規模酪農経営において、親族間でなされる経営移譲の方式を準用した段階的な経営移譲の必要性が高まることを問題提起している。

また、泉谷(2003)は、農業法人の事例分析から、親族外継承の場合は、土地、賃金、労働の対応が適切に行われ、「家族の論」が徹底的に排除されていることが重要となることを明らかにしている。

一方、追田(2009)は、事業の多角化を伴いながら企業化した大規模稲作法人の非農家型継承³⁾の事例を踏まえ、株式会社化などの一連の取組みが、農業労働力の枯渇と家族農業経営の空洞化に対する農業内部からの対応策であった点を指摘しつつ、これらの取組みが経営継承において有効であったことを明らかにしている。

さらに、山本(2011)は、親族外継承において、従業員等の後継者が経営参画するまでのキャリアパスの確立や株式取得資金の確保などの課題を有することを指摘している。また、譲渡経営体は、自分を信用し農地を貸してくれた地権者に対しては、次の耕作者が見つからないままでは借地を返還できないという意識を持っている実態を明らかにしている。これらのことから、親族外継承においては、経済的要因やステークホルダー(以下、「SH」という)との関係性の両面に留意が必要であるといえる。

一方、柳村ら(2012)は、後継者不在の農業者において、農地等の経営資産売却による移住資金調達の困難性が増しており、「現状維持」の経営を続けるなど、老後の展望が描けずにいる経営体が多く、経営継承資産の売却先送りが行われている実態を明らかにしている。

梅本・山本(2019)は、後継者を家族に限定しない、親族外継承を実施した稲作法人の事例から、組織体制整備や株式移譲に向けた基本方針を定めることの重要性を指摘している。その中では、単なる役員(代表権の移譲)の交代ではなく、会社の議決権を有する形での継承が行われていること、前経営者層の引退戦略として、株式の売却による退職金に代替する資金の支払いが実行されるなど、具体的な株式移譲に関する基本方針を定めることの重要性が指摘されている。

網羅的なアンケート調査を実施した先行研究として、緩

鹿ら(2019)は、農業法人へのアンケート調査から、後継者が、「親族以外」という経営体が、約2割近く存在しており、親族以外への経営継承も一定の展開が図られていることを明らかにしている。

(4) 研究仮説と課題の設定

これまで、農業経営体の場合、親族への継承が一般的とされてきたが、法人経営の増加もあり、従業員等や第三者への継承も増加傾向にあることが指摘されている(山本, 2011)。これら親族以外への継承を円滑にするためにも、農業法人の経営者が経営譲渡するにあたって重視している条件を明らかにすることが必要といえる。

経営継承を進めるにあたっては、経営者(主体)が後継者(主体)の能力養成・権限移譲への対応(行動)をとることで円滑な経営継承が実現できると考えられる。

しかしながら、農業経営体を対象とした先行研究は、一部の事例を基にして管理という視点から分析をしたものであり、経営継承を進める上で重要な主体である経営者が親族以外へ経営譲渡する上で重視する条件(以下、「経営譲渡条件」)に特化した深い考察は十分なされていない⁴⁾。

また、久禮(2019)が指摘するように、中小企業のM&Aにおいては、情報の非対称性から、一般的に譲渡経営体の交渉力が強いとされる。このため、円滑な経営継承を推進するためには、農業法人等の経営者(主体)が経営譲渡する上でどのような条件を重視する傾向にあるのかを明らかにすることが必要である。

そこで、本稿では、後継者が親族以外の従業員等と未定の農業法人を対象とし、それらの経営譲渡条件を比較することでその特徴を明らかにする。

これにより、農業法人に親族外への継承を行うにあたって、円滑な経営継承を図るための留意点を提示し、我が国農業の生産基盤の維持と経営成長に向けた示唆を得ることを目的とする。

2. 調査・分析方法

(1) 調査対象

本稿で扱う農業法人に対するアンケート調査は、企業的な農業法人が組織する全国団体である、日本農業法人協会のホームページに掲載されていた2,073経営体の経営者を対象とし、2022年1~4月に郵送調査法によって配布及び回収を行った。有効回収は539経営体(有効回収率26.0%)であった。このうち、緩鹿ら(2019)を参考に経営者が50歳以上で、後継者候補が、親族以外の159経営体(従業員等77経営体、未定82経営体)を対象とした。

(2) アンケート調査の設問内容

a) 経営属性等の設問内容

経営概要として、営農類型や法人設立年、代目、経営規模のほか、以下の設問内容で、農業法人の経営者を対象としたアンケートを実施した。

なお、本稿では、後継者候補の区分について、「親族以外の役員・農場長」と「従業員」を従業員等、「第三者」と「未定」を未定とする2タイプに区分した⁵⁾。

次に、財務的成果については、営農類型により財務指標の水準が異なることや出資者が限られる経営体では、納税負担軽減のため、利益を最大限圧縮する傾向にあることが指摘されている(中井, 2014)。本稿では、この点を踏まえ、営農類型別に決算書の数値をベースに集計・公表されている日本政策金融公庫(2021)の営農類型別の直近年の財務指標を示した上で、その指標と比較して、「高い」、「同程度」、「低い」の3段階の回答を設定した。例えば、稲作の売上高当期純利益率は6.3%、自己資本比率は25.6%、施設花きは同0.8%、同14.2%、といった財務指標をアンケート調査で提示し、回答者には、自身の営農類型と比較し、売上高当期純利益率は、「高い(+2%以上)」、「同程度(▲2%未満~+2%未満)」、「低い(▲2%以下)」、自己資本比率は、「高い(+5%以上)」、「同程度(▲5%未満~+5%未満)」、「低い(▲5%以下)」の3段階で回答を求めている。

なお、収益性を表す財務指標としては、売上高経常利益率などの指標もあるが、本来、収益項目(売上高)としての性質を有する作付助成交付金等(安達, 2013)が、農業法人によっては、特別利益等に計上される場合があることから、本稿では、同科目も反映している当期純利益をベースとした売上高当期純利益率を使用した⁶⁾。

b) 経営譲渡条件の設問内容

アンケート調査では、経営譲渡の定義として、「一部の農地等ではなく、経営の過半以上の株式・資産の譲渡」であることを示した上で、親族以外の「第三者に譲渡する場合で重視する点」として、経営譲渡条件を設定した。経営譲渡条件の項目は、東京商工リサーチ(2021)において、「売り手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項」とした設問である10項目を参考に、以下の通り、4区分12項目を設定した。

第1区分は、経営譲渡後の経営主の処遇や経営発展・経営理念等の思いの引継ぎが実施されるかという観点から、売却後の状況として、「売却後の経営者・役員の処遇」、「事業を進展させてくれること」、「自分の思いを引き継いでくれる」という3項目を設問に設定した。

次に、経営譲渡する上で、売却価格などの経済性として、「売却による金銭的収入」、「金融機関等の会社債務の整理」、「役員貸付金(役員⇒会社)の整理」という3項目を

設問に設定した。

また、譲受経営体の属性についても、経営譲渡する上では重要な条件となることから、「買い手が経営者として実績がある」、「同業者(農業法人等)であること」、「農外企業や異なる営農類型であること」という3項目を設問に設定した。

さらに、農業法人のM&Aにおいて、SHとの関係性が重要と指摘されている(犬田, 2023)ことから、「雇用(従業員等)の継続」、「地域(地主等)との関係を継続してくれること」、「仕入・販売先と取引を継続してくれること」という3項目を設定した。

項目は、短文で示しているため、回答者にある程度幅のある受け止め方をされている可能性は排除できていない点に留意が必要であるが、以上の12項目について、5段階のリッカート尺度(「1=全く重要ではない」~「5=特に重要である」)の回答を設定した。

(3) 分析方法

分析方法は、後継者候補が、従業員等と未定の2区分において、経営属性(経営規模など)や財務的成果、経営譲渡条件の関係について、t検定とクロス集計(χ^2 検定)を実施した。

さらに、経営属性や後継者候補の属性間の関係性を明らかにするため、後継者候補の属性(従業員等、未定)を被説明変数、経営譲渡条件とした12項目や経営属性、財務的成果を説明変数としたロジスティック回帰分析(変数減少法)を行った。

モデルの特定化は、表3の全ての項目を候補説明変数として推定した後、有意確立(P値)の高い変数から順に削除し、営農類型と経営譲渡条件を除く全ての変数が有意水準5%となるまで実施した⁷⁾。

3. 調査結果

(1) アンケート回答者の概要

分析対象の農業法人の概要は表3の通りである。

まず、親族以外の後継者候補としては、従業員等が77経営体、未定が82経営体であった。次に、経営者が何代目かというランク平均は1.83代目で、経営者の73.6%が農外勤務の経験の有していた。

営農類型は、稲作45.3%が最も多く、その他23.9%、野菜17.6%の順に多い。法人は設立年数が21.91年で、設立経緯が親族経営以外を法人化した経営体が64.2%と親族経営以外から法人化した経営体が多い傾向にあった。

経営規模のランク平均は売上高3.29、常時従事者数3.65であった。多角化の取り組みは、68.0%が加工等の取り組みを実施しており、主な販路がJA・市場以外の経営体が61.5%を占めている。

表 3 後継者候補と経営属性・経営譲渡条件の関係

大区分	項目		平均	後継者候補		検定
	小区分			従業員等	未定	
経営者	代目		1.83	2.04	1.63	** (a)
	農外勤務の経験あり (=1)		73.6%	70.1%	76.8%	n.s.
営農類型	稲作		45.3%	55.8%	35.4%	** (b)
	野菜		17.6%	16.9%	18.3%	
	畜産		13.2%	7.8%	18.3%	
	その他		23.9%	19.5%	28.0%	
法人	設立経過年		21.91	22.36	21.51	n.s. (a)
	設立経緯が親族以外 (=1)		64.2%	81.8%	47.6%	*** (a)
経営規模	売上高		3.29	3.29	3.29	n.s. (a)
	常時従事者数		3.65	3.69	3.61	n.s. (a)
多角化	加工部門あり		68.0%	67.1%	68.8%	n.s. (a)
	主な販路が JA・市場以外		61.5%	54.6%	68.4%	* (a)
財務的 成果	売上高当期純利益率		1.87	1.87	1.87	n.s. (a)
	自己資本比率		2.09	2.00	2.19	n.s. (a)
経営譲渡 条件	売却後	売却後の経営者・役員の処遇	3.55	3.71	3.33	n.s. (a)
		事業を発展させてくれること	4.16	4.22	4.07	n.s. (a)
		自分の思いを引き継いでくれる	3.48	3.40	3.59	n.s. (a)
	経済性	売却による金銭的収入	3.11	2.94	3.33	n.s. (a)
		金融機関等の会社債務の整理	3.56	3.37	3.82	n.s. (a)
		役員貸付金 (役員⇒会社) の整理	3.24	2.97	3.59	** (a)
	買い手	買い手が経営者として実績がある	3.32	3.17	3.52	n.s. (a)
		同業者 (農業法人等) であること	3.03	3.09	2.96	n.s. (a)
		農外企業や異なる営農類型であること	2.65	2.54	2.78	n.s. (a)
	SH	雇用 (従業員等) の継続	4.15	4.26	4.00	n.s. (a)
地域 (地主等) との関係を継続してくれること		3.92	3.91	3.93	n.s. (a)	
仕入・販売先と取引を継続してくれること		3.42	3.41	3.42	n.s. (a)	

出所) アンケート調査より。

注) 経営者の年齢が 50 歳代以上の経営体を集計対象としている。

加工部門有無は生産以外の部門 (「加工」, 「販売 (直販等)」, 「サービス (飲食等)」) に取り組んでいる経営体, JA・市場以外は最も販売金額の割合が多い先が JA 及び市場以外の経営体の割合を集計。

代目, 売上高・常時従事者数, 売上高当期純利益率・自己資本比率, はそれぞれランク平均を表す。ランク平均の区分は, 代目は「1=1 代目, 2=2 代目, 3=3 代目, 4=4 代目以上」の 4 ランク, 売上高は「1=3 千万円未満, 2=3~5 千万円未満, 3=5 千万円~1 億円未満, 4=1~3 億円未満, 5=3 億円以上」の 5 ランク, 常時従事者数は「1=1~2 人, 2=3~4 人, 3=5~10 人, 4=11~15 人, 5=16~20 人, 6=21~30 人, 7=31~50 人, 8=51 人以上」の 8 ランク, 売上高当期純利益率は営農類型別の指標と比較して, 「1=▲2%未満, 2=▲2%~+2%未満, 3=+2%以上」, 自己資本比率は営農類型別の指標と比較して, 「1=▲5%未満, 2=▲5%~+5%未満, 3=+5%以上」の 3 ランクの平均である。

経営譲渡条件は, 「1=全く重要ではない」~「5=特に重要である」の 5 段階リッカート尺度である。

「SH」は, 「ステークホルダー」を表している (以下, 同じ)。

検定の (a) は t 検定, (b) は χ^2 検定を実施した結果を示している。***は 1%, **は 5%, *は 10%で有意, n.s. は有意でなかった項目を示している。

財務的成果のランク平均は, 売上高当期純利益率 1.87, 自己資本比率 2.09 であった。

最後に, 経営譲渡条件のランク平均は, 事業を発展させてくれることが 4.16, 雇用 (従業員等) の継続が 4.15, 地域 (地主等) との関係を継続してくれることが 3.92 と, 高い傾向にあった。

(2) 従業員等・未定の比較

次に, t 検定及びクロス集計 (χ^2 検定) の結果, 従業員等と未定の比較について, 統計的に有意な差が確認できた

経営属性等の項目は, 代目, 営農類型, 設立経緯が親族以外, 主な販路が JA・市場以外, であり, 経営規模や財務的成果は, 有意な差は確認されなかった。

また, 経営譲渡条件について, 有意な差が確認できた項目は, 役員貸付金 (役員⇒会社) の整理であり, 未定の経営体のランク平均が高い傾向にあることが確認された。

(3) ロジスティック回帰分析

前項では, 後継者の属性と経営属性等を分散分析及び多重比較により, 説明変数ごとの特徴を概観した。しかし,

表 4 ロジスティック回帰分析の推計

項目	回帰係数	オッズ比	オッズ比の 95%信用区間			
			下限	上限		
営農 類型	稲作ダミー	0.80	2.23	0.26	19.14	
	野菜ダミー	3.53	34.23 *	0.97	1,204.87	
	畜産ダミー	-1.22	0.30	0.00	24.45	
法人	設立経緯が親族以外ダミー	3.32	27.60 **	2.13	357.41	
経営 譲渡 条件	売却 後	売却後の経営者・役員への処遇	1.12	3.08 *	0.98	9.65
		事業を発展させてくれること	0.79	2.21	0.41	11.78
		自分の思いを引き継いでくれる	-0.80	0.45	0.16	1.27
	経済 性	売却による金銭的収入	-1.36	0.26 *	0.06	1.19
		金融機関等の会社債務の整理	-0.88	0.42	0.13	1.34
		役員貸付金（役員⇒会社）の整理	-0.01	0.99	0.31	3.15
	買 い 手	買い手が経営者として実績がある	-0.10	0.90	0.31	2.61
		同業者（農業法人等）であること 農外企業や異なる営農類型であること	1.23 -0.31	3.42 ** 0.74	1.00 0.26	11.63 2.06
	S H	雇用（従業員等）の継続	0.83	2.29	0.84	6.26
		地域（地主等）との関係を継続してくれること 仕入・販売先と取引を継続してくれること	-0.57 0.86	0.57 2.36	0.17 0.67	1.89 8.23
定数		-6.41	0.00			
有意確率				***		
判別の中率				83.33%		
サンプル数				60		

出所) 表 3 に同じ。

注) 営農類型は「その他」をダミー変数の基準としている。

被説明変数は、「0=未定, 1=従業員等」, 説明変数は、営農類型と設立経緯が親族以外はダミー変数 (1, 0), 経営譲渡条件は、「1=全く重要ではない」～「5=特に重要である」の 5 段階リッカート尺度を使用している。

***は 1%, **は 5%, *は 10% で有意である項目を示している。

VIF は、いずれも 3 未満であり、説明変数間に多重共線性が生じている可能性は低い。

説明変数間の関係性は考慮に入れることができていない。

そこで、本項では、後継者候補の属性を被説明変数 (0 = 未定, 1 = 従業員等), 経営譲渡条件や経営属性等を説明変数とした、ロジスティック回帰分析を行った。

説明変数選択の方法としては、変数減少法を採用し、営農類型と経営譲渡条件以外のすべての説明変数の有意確立 (P 値) が 5% 以下となるまでとした。変数減少法により、営農類型と経営譲渡条件以外で、最終的に選択された説明変数は、「設立経緯が親族以外ダミー」であった。なお、営農類型と設立経緯が親族以外ダミーは、それぞれカテゴリ変数として投入している。また、経営譲渡条件は、「1=全く重要ではない」～「5=特に重要である」の順序変数 (リッカート尺度) として投入している⁸⁾。これらの説明変数によるロジスティック回帰モデルのオッズ比と 95% 信頼区間は、表 4 に示すとおりである。

推定結果をみると、営農類型の野菜ダミー、設立経緯が親族以外ダミー、経営譲渡条件の売却後の経営者役員への処遇、買い手の同業者 (農業法人等) であることが統計的に有意で正值であることが確認された。一方、経営譲渡条件の経済性の売却による金銭的収入は統計的に有意で負値であることが確認された。

4. 考 察

(1) 後継者候補の属性と経営属性の関係性

後継者候補の属性と経営属性の関係については、後継者候補が従業員等の場合に、代目が高く、設立経緯が親族経営以外の経営体の割合が高い傾向にある。設立経過年に差がない中で、親族以外の経営体は、比較的短期間で経営者の交代等が行われている。このことから、設立当初より、後継者候補として、親族以外の農場長や従業員等を想定した後継者 (候補) を有しており、比較的短期間で経営継承を行う意識を有していることが要因となっているものと考えられる。この点は、ロジスティック回帰分析において、設立経緯が親族以外ダミーの数値が正值で有意であることも整合している。また、この点は、親族以外で設立した農業法人の場合、ファミリービジネス研究で指摘されている、世代継承性に対する意識が低いこと (落合, 2019) も影響していると考えられる。

一方、営農類型としては、稲作は従業員等の割合が比較的高く、畜産は少ない傾向にあった。この要因としては、稲作は、集落営農法人等の協業型の法人が一定数含まれていること⁹⁾、畜産は、畜舎や家畜等の取得費用が多額になる (島, 2015) ことから、従業員等が継承する場合の資金

調達や債務・個人保証の継承が難しいことも背景にあるものと考えられる。

一方で、ロジスティック回帰分析の結果、野菜は、正值で有意であり、従業員等が後継者になっている。これは、野菜は、従業員数が比較的多いこと¹⁰⁾、代目が営農類型の中で最も低く、現在の経営者が創業者であることから、多くいる従業員の中から、後継者を選定していることが背景にあるものと考えられる。また、大規模な野菜法人の一部においては、独立就農支援をプログラム化（澤田，2015）しており、従業員等を含めた親族以外の就農支援を積極的に行われていることが、後継者育成に寄与しているものと考えられる。

このことから、農業協同組合や金融機関などの経営継承の支援に取り組む組織（以下、「支援組織」という）は、法人設立の経緯や保有資産の状況、従業員数の多寡等を踏まえた後継者の確保・育成に向けた支援を行うことが必要といえる。

(2) 経営譲渡条件の比較

経営譲渡条件については、未定の農業法人の方が、経済性の「役員貸付金（役員⇒会社）の整理」を重視する傾向にあり、ロジスティック回帰分析の結果でも経済性の「売却による金銭的収入」が負値で有意であった。これは、未定の農業法人においては、負債（＝経営者から見れば資産）である役員貸付金などが多額となっており、経営譲渡に際し、一定の売却収入の確保を重視する結果、資金調達が困難な従業員等は後継者となり得ない、といった構造が背景にあるものと考えられる。

次に、ロジスティック回帰分析の結果、「売却後の経営者・役員の処遇」が正值で有意であり、従業員等への継承予定の農業法人においては、自身の処遇について重視していることが伺える。これは、従業員等の具体的な後継者が決まる中で、自身の引退後の生活設計や経営への関与を意識する段階にあるためと考えられる。この点は、農業経営体において、農地等の経営資産売却による移住資金調達の困難性が増す（柳村ら，2012）中で、売却・譲渡後の経営者が、経営体を手放すことに対する寂しさや経営譲渡後の経営に対する不安を抱くこと（古瀬，2011）が影響しているものと考えられる。

また、買い手としては、「同業者（農業法人等）であること」が正值で有意であり、従業員等への継承予定の農業法人においては、買い手の属性を重視していることが伺える。この点は、同業者への継承意識が高いことが、従業員等を後継者とするに働いているものと考えられる。また、農業法人の経営者の場合、継承した農業法人の営農地等の近隣に継続して居住している場合が多いことから、継承後においても、その農業法人が、地域の農地の保全や糞

尿・臭気等の環境対策を継続することを重視しているものと考えられる。ただし、SHに関する項目については、平均値（表3）は従業員等と未定のいずれにおいても高い傾向にあり、双方に大きな差が確認できていない。これらの点から、農業法人の経営譲渡条件として、SHへの対応が重要になっていると考えられる。

5. おわりに

本稿では、農業法人の中で、後継者が従業員等と未定であった経営体における経営属性と経営譲渡条件の特徴について分析を行った。

その結果、経営属性は法人の設立経緯や営農類型、後継者の属性間の経営譲渡条件が異なる傾向にあることが確認された。このことから、支援組織は、後継者の有無だけではなく、農業法人の設立経緯や営農類型を踏まえた経営継承策の検討を農業法人に促していくことが重要であることを示唆している。また、SHに対する意識については、従業員等や未定に関わらず、重視すべき条件として共通していることから、譲受経営体や支援組織は、経営継承を進めるにあたって、意識しながら交渉や検討を促していくことが必要といえる。

一方、今後、経営継承を円滑に行うことが求められる、後継者が未定の経営体においては、金銭的収入や役員貸付金の整理といった経済性を重視する傾向にある。このことから、譲受経営体は、経営の複合化・多角化を検討する上で、後継者が未定の企業が重視する点を意識した交渉が必要となること、支援組織は、これらの点を意識した支援策（適正な企業価値の算定や役員貸付の整理など）を検討・提案していくことが重要といえる。

本稿の成果は、これまで十分に検討なされてこなかった、農業法人の後継者の属性と経営譲渡条件の関係性について、網羅的なアンケート調査により明らかにしたことである。これにより、譲受経営体の経営者や支援組織は、営農類型や法人の設立経緯や経営規模、後継者の属性を踏まえ、経営譲渡をする際にどのような点に留意すべきなのかを検討することで、円滑な経営資源の継承を促すことが期待される。

なお、未定の農業法人が重視する経済性を担保するための客観的な企業価値評価手法を確立させることは今後の大きな課題であり、その際には、コーポレートファイナンス論も含めた検討が必要といえる。

また、農業法人が実際に従業員等や第三者に継承する際には、法務や税務面の知識を有す専門家から助言を受けることが必要となる。本稿では、これら専門家の支援実態や課題については明らかにされていない。

さらに、本稿では、財務的成果や金融負債の状況等についても詳細な実態を踏まえた考察はできていない。これら

の点については、今後の研究課題としたい。

付記

本研究は、JSPS 科研費 JP22K05875 及び東畑四郎記念研究奨励事業（農政調査委員会）の助成を受けたものです。

注

- 1) 前身の全国農業法人協会は 1996 年に発足している。
- 2) 法人設立 20 年を経過すると、世代交代している経営体が過半数を超える（日本農業法人協会, 2022）。設立から 20 年以上の法人は 53.1% を占めており、今後、世代交代の重要性が増すことが考えられる。
- 3) 非農家型継承の概念については、柳村（2003）を参照。
- 4) 山本（2011）は、経営者の主体的な対応に着目する観点から、高橋（1993）の「主体行動論的農業経営学」の理論フレームを援用している。本稿においても、同理論フレームを援用している。
- 5) アンケート調査では、後継者（候補）の属性として、「子息」、「親族（6 親等以内）」、「親族以外の役員・農場長」、「従業員」、「第三者」、「未定」の 6 項目の設問を設定している。このうち、本稿では、「親族以外の役員・農場長」と「従業員」を従業員等、「第三者」と「未定」を未定に区分して分析した。なお、本稿で、「第三者」と「未定」を同一の区分にした理由は、未定の経営においては、従業員等の具体的な後継者候補が存在していないことが考えられ、経営継承するに当たっては、第三者への継承となる可能性が高いと考えたためである。
- 6) 財務的成果の指標として売上高当期純利益率を使用したものとしては、犬田ら（2021）や犬田（2023）などがある。
- 7) モデルの特定化について、同様の手法を活用したのとして、犬田ら（2021）などがある。
- 8) 経営譲渡条件間の相関関係について、経済性の「売却による金銭的収入」は、SH の「雇用（従業員等）の継続」と「地域（地主等）との関係を継続してくれること」を除く全ての項目で、正值に有意（5% 水準、ケンドールの順位相関係数）であった。また、売却後の「事業を発展させてくれること」は、経済性の「金融機関等の会社債務の整理」、買い手の「同業者（農業法人等）であること」と「農外企業や異なる営農類型であること」を除き、正值に有意（同）であった。これらは、経営譲渡条件の中でも、広く重要な位置づけとなっていることが示唆される。
- 9) 営農類型の中で、稲作の出資者数は、9 名以上の割合が最も高いことから、多くの出資者が経営に関与しているものと考えられる。
- 10) 営農類型の中で、野菜は、売上高のランク平均値は低いものの、従業員ランクはその他の次に多いなど、多くの従業員を有することが特徴としてあげられる。

参考文献

- 1) 井出万仁（2012）農業法人設立と運営のすべて。農山漁村文化協会、東京。
- 2) 高橋正郎（2014）日本農業における企業者活動—東畑・金沢理論をふまえた農業経営学の展開—。農林統計出版、東京。
- 3) 玄馬公規・山田直樹・栗原浩一・内田 聡（2020）事業継承マニュアル。税務経理協会、東京。

- 4) 古瀬公博（2011）贈与と売買の混在する交換—中小企業 M&A における経営者の葛藤とその解消プロセス—。白桃書房、東京。
- 5) 久禮義継（2019）スモール M&A の教科書。中央経済社、東京。
- 6) 帝国データバンク（2022）全国企業「後継者不在率」動向調査。帝国データバンク〈<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p221105.pdf>〉（最終アクセス 2023 年 11 月 16 日）
- 7) 久保田典男（2010）非親族承継における所有と経営の分離—中小企業の事業承継におけるケーススタディー—。日本経営診断学会論集 9 : 145-151. <https://doi.org/10.11287/jmda.9.145>.
- 8) 久保田典男（2008）事業承継を契機とした経営革新—非親族承継における所有と経営の分離についての研究—。日本経営診断学会全国大会予稿集 : 96-99. <https://doi.org/10.11287/jmdayokoushu.8.0.96.0>
- 9) 中井 透（2009）小規模企業の親族間事業承継と M&A. 経営学論集 79 : 150-151. https://doi.org/10.24472/abjaba.79.0_150
- 10) 石川和男（2018）事業承継政策の展開と後継者教育の方向性—中小企業・小規模事業者に対する「磨き上げ」を中心として—。専修商学論集 107 : 1-18. <http://doi.org/10.34360/00001656>.
- 11) 酒井惇一（1998）“わが国の農業の継承と参入の方向—何を学び、何を改めるか—” 農業の継承と参入—日本と欧米の経験から—。農山漁村文化協会、東京、pp.199-251.
- 12) 泉谷真実（2003）“新規参入者による法人経営の継承” 現代日本農業の継承問題。日本経済評論社、東京、pp.320-330.
- 13) 迫田登稔（2009）稲作を基幹とする農企業における「非農家型経営継承」プロセスの分析—(株)六星におけるケース・スタディー—。農業経営研究 47 (2) : 1-17. https://doi.org/10.11300/fmsj.47.2_1.
- 14) 山本淳子（2011）農業経営の継承と管理。農林統計出版、東京。
- 15) 柳村俊介・棚橋知春・佐久間勇走・小松知未（2012）高齢農業者の経営資産処分と老後生活設計—北海道南空知栗山町のモノグラフ—。農業経営研究 50 (1) : 70-75. https://doi.org/10.11300/fmsj.50.1_70
- 16) 梅本 雅・山本淳子（2019）農業法人における非家族型継承の特徴と課題。農業経営研究 57 (2) : 11-16. https://doi.org/10.11300/fmsj.57.2_11.
- 17) 緩鹿泰子・山本淳子・澤田 守（2019）農業法人における経営継承への取り組みの実態と課題—農業法人アンケート結果を用いた分析をもとに—。農業経営研究 57 (2) : 23-28. https://doi.org/10.11300/fmsj.57.2_23.
- 18) 中井 透（2014）“資金難と財務マネジメント” 中小企業経営入門。中央経済社、東京、pp.193-205.
- 19) 日本政策金融公庫（2021）令和 2 年農業経営動向分析結果。日本政策金融公庫〈https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/r03_zyoushouhenryaku_3.pdf〉（最終アクセス 2023 年 11 月 16 日）。
- 20) 安達長俊（2013）金融機関のための農業経営・分析改善アドバイス。金融財政事情研究会、東京。
- 21) 東京商工リサーチ（2021）令和 2 年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業。東京商工リサーチ〈https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2020_FY/000259.pdf〉（最終アクセス 2023 年 11 月 16 日）。

- 22) 犬田 剛 (2023) 農業法人のM&Aの実態と経営成長—企業の農業法人を対象としたアンケート調査から—。農業経営研究 61 (1) : 24-35. https://doi.org/10.11300/fmsj.61.1_24.
- 23) 落合康裕 (2019) 事業承継の経営学—企業はいかに後継者を育成するか—. 白桃書房, 東京.
- 24) 島 義史 (2015) 農業の第三者継承における経営資源の継承と経営展開—全国新規就農相談センター「新規就農者(新規参入者)の就農実態に関する調査結果」をもとに—. 農業経営研究 53 (2) : 49-54. https://doi.org/10.11300/fmsj.53.2_49
- 25) 澤田 守 (2015) 農業法人を通じた独立就農者の経営展開と課題—A社による独立就農支援を対象として—. 農業経営研究 53 (3) : P.35-40. https://doi.org/10.11300/fmsj.53.3_35.
- 26) 日本農業法人協会ホームページ〈https://hojin.or.jp/common/common_category/history/〉(最終アクセス 2023年11月16日).
- 27) 日本農業法人協会 (2022) 2021年版 農業法人白書, <https://hojin.or.jp/wp-content/uploads/2022/08/hakusho2021.pdf> (最終アクセス 2023年5月4日参照).
- 28) 柳村俊介 (2003) “農業経営の継承問題のフレームワークと論点” 現代日本農業の継承問題. 日本経済評論社, 東京, pp.3-17.
- 29) 高橋正郎 (1993) “地域農業経営学の方法論序説” 現代の農業経営と地域農業. 養賢堂, 東京, pp.23-42.
- 30) 犬田 剛・原 温久・渋谷往男 (2021) 経営理念を有する農業法人の特徴と経営成果との関連性—全国アンケート調査から—. 農業経営研究 59 (4) : 87-92. https://doi.org/10.11300/fmsj.59.4_87.

Characteristics and Conditions for Transferring Management of Non-Family Succession Agricultural Corporations: An Analysis Questionnaire Survey of Agricultural Corporations

By

Takeshi INUTA*[†], Masayuki YAMAZAKI** and Yukio SHIBUYA*

(Received November 16, 2023/Accepted January 19, 2024)

Summary : The purpose of this paper is to identify the conditions for management succession of non-family succession agricultural corporations in Japan. The number of these corporations has been increasing, and they have thus become a driving force in the agricultural economy. Therefore, their business conditions and management strategies have an increasing impact on the local agricultural economy. However, should they fail or go out of business after expanding their scale, the foundation of agricultural production in Japan would be weakened. In this paper, we compare the important conditions for successors, who are either employees unrelated to the current management or those who are yet to decide, to take over the management of these corporations. The results show that the characteristics of successors tend to differ depending on the farm type and the conditions of management succession. The paper concludes that it is important for succession support organizations, such as agricultural cooperatives and financial institutions, to encourage these corporations to adopt succession policies that consider not only the presence of a successor, but also the farm type.

Key words : agricultural corporation, management succession, non-family succession, successor, questionnaire survey

* Department of Agribusiness Management, Faculty of International Agriculture and Food Studies, Tokyo University of Agriculture

** Yamazaki Institute of Agricultural Economics

[†] Corresponding author (E-mail : ti208207@nodai.ac.jp)