

雇用型農業法人の事業継承事例

法人の事業継承は、経営者の経営管理の範囲が広いなど、従来の家族経営の継承とは異なる難しさがあります。そこで、農業総合研究所の調査研究から、新潟県内の雇用型法人の事業継承先進事例を紹介します。

1 A社の概要

(有) A社は1984年に設立され、水稻生産70haと加工・販売事業を行っている、役員4名、従業員8名の雇用型の稲作法人です(2015年現在)。A社は創業から25年経過した2009年頃に初代経営者と創業役員のリタイア時期を控え、事業継承が経営課題となりました。

2 継承準備の経過

A社の経営者は、2011年に役員と外部有識者をメンバーとする継承懇談会を発足しました。そこで継承計画を策定し、毎年継承計画の進捗を検討しました。

準備開始時には後継候補者を特定せず、能力養成を優先して進めました。新入社員には計画的に生産・販売・加工業務を経験させ責任分担しながら能力養成し、中堅社員には経営スキルを向上させ能力養成を図りました。最終的には、中堅社員が取締役に就任し次の経営を担うこととなりました。

事業資産は、社員が株式を買い取る形で、旧役員から新役員に引き継ぎました。

A社は10年後の継承を見込んで継承計画を進めていましたが、次世代の役員体制が整い、2016年に円滑に代表取締役を交代することができました。

表1 農業法人A社の継承準備経過(2015年現在)

継承手順		A社の経過					
継承段階	取組項目	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年以降(予定)
第1段階 経営の方向性と継承方向の確認	中期経営計画の作成	作成	見直し		見直し		環境変化に応じて見直し
	社内の組織体制の整備		組織案作成(賃金検討)	組織案検討	新体制開始(人事考課制検討)	一部変更(情報共有体制)	組織見直し継続 新組織体制確立
第2段階 候補者の育成と継承者の選定	後継者の能力養成(新入社員)	他法人で研修後入社	生産技術	生産技術イベント運営主任	販売・加工イベント運営サブリーダー	販売・加工・イベント海外研修サブリーダー	企画総務担当 新事業展開リーダー、部門権限
	(中堅社員)				執行役員 経営スキル向上	取締役 事業統括担当	取締役社長
	後継経営者の選定・決定					意思確認 後継者決定	
第3段階 継承の最終的な合意形成と実行	継承に向けた合意形成	継承検討会	継承検討会 社員説明会	継承検討会 社員説明会	社員説明会	継承検討会 社員説明会	継承検討会継続 社員説明会継続
	事業資産の移譲				移譲方法検討	株式移譲方法決定 移譲開始	次世代へ株式移譲
	経営者交代						経営者交代
	現経営陣の引退				役員1名非常勤	1名退任 1名選任	旧役員退任 新役員体制

3 A社の事例にみる継承のポイント

これからの法人経営は、規模拡大や多角化などに対応できる優れた人材の確保・育成が、経営発展の大きな鍵を握ります。

A社は、後継者を含めた人材育成を重視して継承準備を行いました。そのために、業務ローテーションと責任分担のできる組織体制を整備すること、業務経験を蓄積させ能力養成することに、それぞれ数年の時間をかけました。組織体制の再編、合意形成、経験蓄積には、必要な時間をかけることが大切です。

また、組織体制の再編の過程で、さまざまな関連する課題が浮かび上がり解決を要することがあります。A社は、キャリアパス整備に関連して賃金制度や人事考課制度などを検討しましたが、10年を見込んだ余裕のある継承計画だったので、熟考を重ねながら計画を進めることができました。

次の世代の経営発展の土台を作るために、継承準備は早めに計画的に取り組むことが重要です。

表2 A社の継承準備取組内容（2015年現在）

項目	A社の取組	ポイント
継承検討会	経営継承には10年かかるという認識を持ち、継承準備を始めた。 役員と外部有識者をメンバーとする継承懇談会を設立した。 後に社員を加えた継承検討会とし、毎年進捗を検討した。 検討会では、稲作経営をめぐる課題と継承課題を検討した。	継承10年前からの長期的な計画 継承準備開始を社内外に公表 社内外の意見交換と合意形成 経営と継承課題の整理と共有
経営計画	経営中期計画は、今後の事業展開、投資、採用、昇給、退職等を考慮して作成した。 近年の農業施策の転換に伴い、各部門収支、投資計画、新規部門の選定等、何度も見直しを行った。	継承を組み込んだ経営中期計画 中期計画の適時見直し
組織体制	新しい組織体制は担当チーム制とし、リーダーとサブリーダーの職階を設けた。 新体制案を社員と合同で2年かけて検討し、新体制スタート後も毎年見直しを加えている。 新体制に関連して、賃金制度、職階に対応した手当制度を整備した。 人事考課制度を検討した。情報共有体制を整えた。	責任分担とローテーションのできる社内組織体制整備 時間をかけ社員合意で新体制検討 職階に対応した賃金制度の再編
後継者育成	後継候補者は、中堅社員から執行役員に登用されて2年間経営スキルを向上し、取締役となった。 次世代の後継候補者は、採用後、生産業務を2年、販売・加工業務を2年経験して、現在は加工チームのサブリーダーとして責任を分担しながら能力養成中である。 従業員がキャリアパスを見据えながら業務経験を蓄積できるしくみを整えた。	計画的なローテーションで業務経験蓄積 責任を分担させながら能力養成 キャリアパスの整備
資産の継承	会社運営に責任を持つ者が事業資産を所有することが望ましいという基本方針とした。 株式移譲の社内ルールを作り、株式取得を社内公募し株主総会での承認を得て移譲した。 役員交代と同時期に株式を移譲した。	経営の意欲が高い者が事業資産を所有する原則 株式取得の社内公募ルール 役員交代と同時期に株式を移譲