

# 親子間の考え方の違いを乗り越える

農業の事業承継には、親族への承継、第三者である従業員や農業法人への譲渡など、さまざまな形態がある。親から子への承継が一般的だが、価値観の違いが感情的な対立に発展するなど特有の難しさがある。親子間で承継した大規模稲作法人、フクハラファームの事例に学ぶ。

## 60歳で経営を譲る考え

——いつ、事業を承継したのですか。

昭一（以下、敬称略） 2017年4月ですので、いまから3年半前です。62歳のときです。60歳になったらバトンタッチしようと考えていましたが、2年ほどずれました。

悠平 経営を譲られたのは、私が33歳のときです。

——お子さんは何人いらしたのですか。

昭一 息子3人で、現社長の悠平は長男です。最初に農業を手伝い始めたのは次男で、次いで3男、長男の順番でした。長男が就農したのは2011年のことです。6年ほど一緒に仕事をするなかで、適性のある長男が継ぐのが妥当だと判断しました。

悠平 私は大阪の私大を卒業し、飲食業に2年勤めました。大学を卒業した当時、農業を継ぐ気持ちはありませんでした。父親がずっと苦労をしており、仕事が生んどそうに見えたからです。

昭一 私自身は、仕事がしんどいと思ったことはありません。好きで農業をやってきましたから。私が26歳のときに父が亡くなり、土地改良事務所に勤めていた私は、しかたなしに農業を継いだのですが、やり始めて、この仕事は天職だと思いました。苦労はしても、苦ではありません。長男がどう見ていたのか、知りませんが、農業を3K（きつい、きたない、危険）の仕事などという見方があるようですが、そんなことを思ったことはありません。

経営規模が大きくなって、アルバイトの従業員



有限会社フクハラファーム  
取締役会長

**福原 昭一**  
FUKUHARA Shouichi

ふくはら しょういち  
1955年滋賀県生まれ。78年土地改良事務所勤務後、父の跡を継いで米づくりの道へ。94年フクハラファーム設立。2016年秋の叙勲にて黄綬褒章受賞。



有限会社フクハラファーム  
代表取締役社長

**福原 悠平**  
FUKUHARA Yubei

ふくはら ゆうへい  
1984年滋賀県生まれ。外食企業勤務を経て2009年農業者大学校入学。卒業後フクハラファームに入社。2014年常務取締役、17年より現職。

員が「社員にしてほしい」というので、1994年に法人化しました。当時、身内に継ぐために法人化を考えたわけではありません。

——事業を子どもに継いでもらいたいというのが一般的で、親心でもあると思うのですが、第三者に継いでもいいと考えていたのですか。

昭一 息子たちに継いでもらうことには、こだわっていませんでした。米づくりが本当に好きな人間でないと、この仕事は続けられません。身内に継げと押し付ける考えはまったくありませんでした。3人の息子がこの仕事をやるようになり、やっっている姿を見ているうちに、継がせてもいいかなという気持ちになったのです。

## 米づくりに情熱を持って

——悠平さんに承継するにあたって、懸念する

ことはあったのですか。

昭一 先ほど言ったように、父の死でやむなく農業を始めた私ですが、米づくりがおもしろくなり、やりがいを感じて専業農家になりました。長男が、私と同じように情熱を抱いてくれるかどうか、不安といえば不安でした。米づくりに情熱を抱くかは本人次第で、押し付けるものではありませんから。

悠平 父が自分の事業を継がせようとする相手に、自分と同じ情熱を求めようとするのは当然だと思います。しかし父は365日仕事で、家でくつろぐ姿を見たことがありません。そんな生き方が、自分にできるかどうか、私としては不安でした。

父から経営を譲りたいという話があったとき、ひっかかったのは、そのことでした。そこまでの覚悟は、当時の私にはなかった。わが子はまだ小さいですし、日曜ぐらいいは子どもと過ごしたい。いまでも、そんな葛藤があります。

昭一 仕事とプライベートを分けたい、というのはわからなくもないが、そんな中途半端な気持ちで、2000<sup>総</sup>規模の米づくりをやっているのだろうか。15〜16人もの従業員もいる、彼らの家族を養っていく責務もあります。

大規模な米づくりに携わるには、相当な覚悟があると考えられる私からすると、大丈夫なのかなと思うところはありました。

——悠平さん、農業を継いで、いまはどう思っていますか。

悠平 もちろん、継いでよかったと思っています。飲食業で働いていたときは、夜中まで働いて

いました。農業をやってみて、日光を浴びて仕事できるなんて、人間らしくていいなあと、素直にそう思います。

しかも、自分で経営の采配ができるのは、たいへんだけ楽しいですね。どの米をどこに売ろうかなどと考えることは、社長だからできることであって、サラリーマンだったらできないことです。

それと稲作は、イネという植物を栽培するわけですが、いつどんな肥料をどれくらい入れたらどうなるか、といったことを考えます。思い通りになったときの快感は、ほかの仕事では味わえません。

### 相談は乗るが決定権は息子

——昭一さんは、60歳になったら経営を譲りたいと考えていたそうですが、なぜですか。

昭一 自分でやりたいことがあったからです。60歳になったら、経営はだれかに任せて、自分はオペレーターとして日々の米づくりに専念したい。自分は米づくり以外のことは知らないの、将来、年をとってもやれることは米づくりしかない、いまでも思っています。

機械の安全性も高くなっているし、元気でさえいれば、あと5年や10年、やれるのではないですか。数年後には、農作業はすべて自動化され、乗っているだけでいい機械もできるでしょう。

——昭一さんが経営を譲った当初、1年間だけ代表権を持った取締役会長で、いまは代表権のない取締役会長ですね。

昭一 何かこだわりがあったわけではなく、段

階的に譲ろうと思っただけです。来年には取締役も降りるつもりでいます。

——経営を譲ったあと、引退するわけではないのですか。

昭一 農作業はバリバリやっています。経営については社長に任せただけで、社長の想いで決定していけばいい。相談を受ければアドバイスすることはあるけれど、決定権は社長にある。その代わり、責任は持てよと言っています。

——親から見ると、子どもは頼りない。子から見ると、親は口出ししてうるさい。こういうものだというのが、世間のおり相場です。

昭一 社長はきつとそう思っていると思いますよ(笑)。

悠平 会長である父からいろいろ言われたときは、いい気持ちじゃないですよ。ただ、家に帰って、寝る前にふと思いついて、父の言うことが正しいかなって思うことはあります。

### 利点は地域とのつながり継承

——悠平さんに経営を譲ろうと決断したきっかけは、何だったのですか。

昭一 「農匠ナビ1000プロジェクト」という国の事業があったのです。2014年度からスタートした米の生産コストを大幅に引き下げるスマート農業の実証実験です。これに参加しました。5年間の事業で、さまざまな事務的な作業や、実証実験の報告書づくりなどを長男に任せただけですが、きちんとこなしてくれました。これなら、経営を任せられると思ったのが、大きなきっかけとなりました。

——第三者ではなく、親族である悠平さんに譲って、よかったことは何ですか。

昭一 農地や農業機械それに資金など、モノやカネといった目に見える財産の承継もあるけれど、価値として数字に表せない「地域とのつながり」の継承ができたことです。いわゆる地盤・看板ですね。親子間の承継で、これが一番のメリットだと思います。

私は地域とのつながりを大切にしてきましたから、息子に譲っても、「あいつの息子なら」と、息子も地域で認められる。まったくの他人に経営を譲ったら、そうはいかない。こうしたお金に換算できない価値が、農村地域では大切なんです。

——農地は地域の人から借りている部分が多いのですね。

昭一 耕地はおよそ200<sup>ヘクタール</sup>ありますが、個人所有や会社名義の農地は、全部で10<sup>ヘクタール</sup>足らずです。他は全部、地域の人からの借地。皆さんから信頼してもらえるからこそ、借りることができている。この信頼関係は大きな財産です。

### 第三者を交えた手続き円滑

——会社の株式の譲渡はどうしましたか。

昭一 私がまだ株式のほとんどを持っていました。何年かかけて譲渡していく予定で、その手続きを始めたところでした。

悠平 それが、結構たいへんなんです。こんな小さな会社ですが、株式の評価が高くなってしまつて……。父が1994年に有限会社を設立した当時、1株当たり5万円でした。父がほ

すべて出資しており、資本金は800万円でした。ところが、事業承継の手続きを進めるため、現在の会社の価値を評価してもらったら、1株当たり70万円にもなるというのです。無税での生前贈与は年間110万円ですから、1年間に1株しか譲ってもらえない。一部税金を払って株式を少しづつ譲り受けていますが、いま現在、私の持ち株はまだ10株足らずです。

事業承継の実務手続きは、日本公庫大津支店の担当者によくしてもらい、事業承継に詳しい農業経営アドバイザーの税理士と、アグリビジネス投資育成株式会社(以下、アグリ社)の紹介を受けました。

アドバイザー税理士には、経営移譲のロードマップの作成を手伝ってもらいました。アグリ社からは、外部の株主として出資を受け、事業承継が完了するまでの間、中立的な立場で経営アドバイスをもらっています。

親子間の承継ですので、もめる状況ではないのですが、手続きが面倒なのです。日本公庫や農業経営アドバイザー、税理士など、第三者を交えて話し合うと、手続きは円滑に進むと実感しました。そもそも、株式の譲渡は、どのように進めたらスムーズにいくのか、われわれにはわかりません。今後の経営をどういう方向にもつていったらいいのかといった、突っ込んだ意見交換もできました。

### ICTなど経営方針に違いなし

——新しい技術について、若い息子世代はICT(情報通信技術)の導入に積極的で、父親世代

は消極的というのが、一般的な見方です。フクハラファームではどうなのでしょう。

悠平 新技術の導入について、父と基本的スタンスは同じです。農地を集約化する、区画を大きくする、そして生産コストを下げる。これからの米づくりは、これしかないという考え方は、父と私は同じです。使えるICTは使っているというのが父の考え方です。意見の衝突はありません。

——ささいなこと、例えば最新型の機械をかうかどうかで、ちょっと衝突することはあります。

昭一 長男が入社する前から、私は富士通といつしよにICT導入の実証実験をやっていました。後に「Akisai」として富士通が商品化したシステムの構築なのですが、ICTなど新しい技術の導入など、経営方針について、考え方の違いはまったくありません。

悠平 ICTの導入は、経営の可視化にも役立ちます。富士通との実証実験や農匠ナビのプロジェクトで蓄積したデータを使って、さまざまなシミュレーションをしています。

帳簿上は黒字だけで、実際のところどうなっているかだとか、どの作業にどれだけの時間を割いているのかとか。データは、コスト分析に役立っています。

——スマート農業に積極的に取り組んでいますね、これまでの延長線上にあるのですか。

悠平 そうです。コストを下げる手法の一つとして、導入が必要だと考えています。

ただ、農林水産省や機械メーカーは、人手不足対策の切り札ととらえているようですが、私



フクハラファームの社員の皆さん

たちはコスト引き下げのツールとして導入するものだと考えています。現時点では、実験段階のものが多く、スマート農業で日本農業が劇的に変わるとは、まだいえないのではないかと思います。

昭一 同感です。否定するつもりはないが、現時点で大きな期待はしていません。

### コスト下げ収益優先の経営

——有機栽培米の生産に積極的に取り組んでいますね。

悠平 当社が生産する米の種類と販売先は、滋賀県の「環境こだわり米」や有機栽培米など一般消費者向けの高付加価値米、外食など業務用

の主食用米、加工用米などの新規需要米が、それぞれ三分の一ずつです。販路を分けることで、経営のリスク分散をはかっています。しかも、アイガモ農法による有機栽培米は、看板商品でもありますから、今後も生産に力を入れていきます。

昭一 これまで、規模の拡大を追求してきました。そして、経営を安定させるためには、販売価格は自分で付け、買ってくれる実需家に届けるのがいい。それには、フクハラファームの特徴ある米をつくらなければいけない。そう考えて有機栽培米をつくり始めました。いまでは、当社といえばアイガモ農法をやっていると一言でもらえるようになりました。

もちろん、全部を有機栽培ではやれません。しかし低価格の業務用米や新規需要米も含めて、すべての米を契約栽培方式で販売しています。買ってくださいる加工業者や消費者と信頼関係を築いていく。そのことが大事だということは、社長も理解してくれているので、安心していきます。——売り先が決まっています、しかもみずから価格を決めているのが、経営安定のポイントですね。

昭一 難しいのはこれからです。これまでは米価が高い水準だったからよかったです。これから、米価が下がるのは間違いない。米価の下落に耐えられる経営体にするために、コストを下げる努力を徹底してやっています。この考え方も、社長と私とは共通しています。

——現在、200畝の大規模経営ですが、さらに規模を大きくする考えですか。

悠平 つくってほしいという要望があるので、できるだけ引き受けます。でも、いま耕作している農地をきちんと管理することを怠らないようにしたい。「息子の代になったら、田んぼがきたなくなつた」と言われたら、いやですから。耕地面積を増やすこともさることながら、いかにしてコストを下げ、収益を上げていくかに注力したいです。

あとは、経営の柱となる作物をもう一つぐらい、つくりたい。現在の作付面積は、米が195畝、麦が22畝、キャベツが15〜17畝ですが、農地のフル活用や、リスクマネジメントの観点から、もう一品目、経営の柱となる作物が欲しい。それを何にするのか、まだ絞り切れていませんが。

昭一 社長の言うとおりだと思います。以前、大豆を生産していたが、大豆より収益の高い加工用米やキャベツを生産することにし、10割当たりの収益を上げる努力をしてきました。今後もしっかりとした努力が必要だと思います。

——親子間の事業承継は、農地や農機などの財産だけでなく、経営ノウハウ、生産技術、顧客ブランド、さらには地域とのつながりまで継ぐことができますから、メリットが大きいですね。

昭一 とくに稲作のような土地利用型農業の場合、農地そして地域を守っていくことが、私たち担い手たる経営体の役割です。地域のためになっていることが、当社の経営にプラスになる。一方、当社の経営が成り立っていることで、地域農業を守っていける。そういう関係が、ものすごく大切なのだと思います。