

畜産業の事業承継を円滑に進めるには

畜産における事業承継は承継資産が多額となりがちなうえ、経営上のみならず税務上の対応も重要になる。経営の継承とは「財産」「経営権」だけでなく「知的財産」の三つを引き継ぐことである。畜産業の事業承継を数多く手がけてきた専門家に留意点を整理してもらった。



経営コンサルタント・上級農業経営アドバイザー

村上 一幸 MURAKAMI Kazuyuki

むらかみ かずゆき
1958年北海道生まれ。株式会社ケミストリー代表取締役。食農連携による地域活性化をテーマとして活動。経営継承や事業継続計画案件を数多く手がける。一般社団法人農業経営支援センター理事業務局長、NPO法人ランチェスター協会理事、NPO法人日本プロ農業総合支援機構J-PAO参与、株式会社事業承継センターパートナーコンサルタント。

農業における経営継承の本質

経営継承は、単純に代表が辞める、交代するというだけではなく、持続的な経営を実現していくために、適切なタイミングで後継者に事業をバトンタッチすることを意味する。なぜなら、人には寿命があるが、企業（法人・個人）には事業を継続し、社会に貢献していく責務が存在するからである。企業は法人、個人を問わず、経営を続けることに大きな意味がある。

しかし、農業における経営継承は言うほど簡単ではなく、うまく進んでいないのが現状である。それは、現代表者と後継者の意思疎通のないことが大きな要因と考えられる。

農業において経営継承が進まないことは、高齢化や担い手不足など以前からある問題に、そ

の延長線上にある後継者不足が加わり、複雑さがより高まっていく。

この状況は、中小企業において、農業より一足先に明るみに出た。それは、企業の黒字休廃業の増加である。このことは、行政にとっては税収の減収につながり、金融機関にとっては優良融資先が減少していくことを意味し、地域経済の衰退へとつながるリスクが大きい。この状況は遅かれ早かれ農業に及ぶ。そうなると地域経済への影響はさらに大きくなる。これを早めに食い止め、新たな成長へとつなげていく取り組みを早急に進めていくべきである。これが、経営継承の本質であると考える。

経営継承が円滑に進まない理由

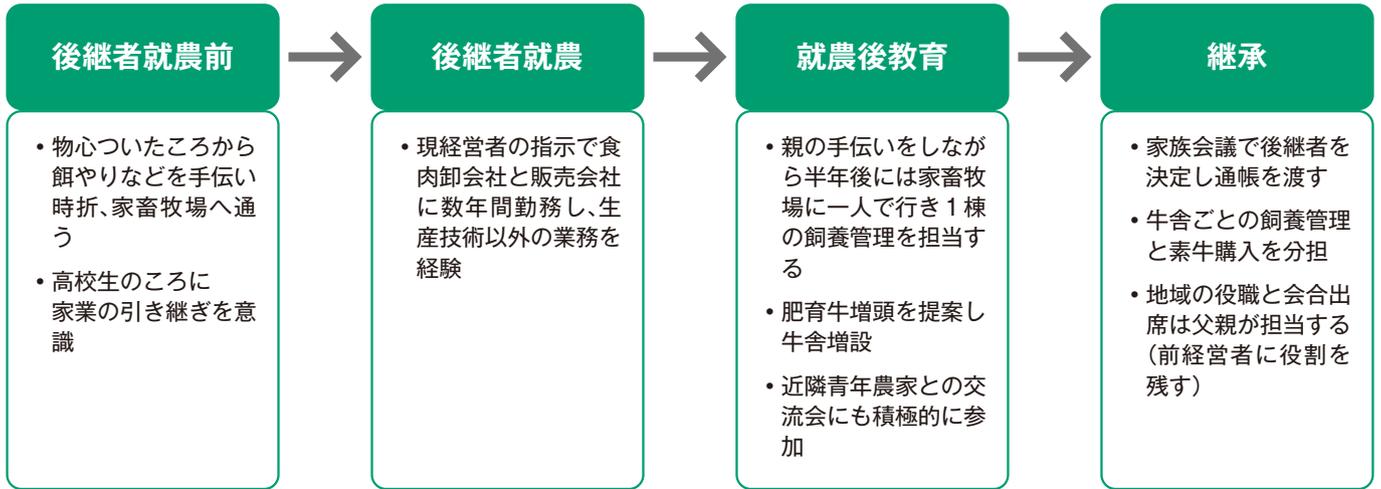
『2015年農林業センサス』で農業にお

る事業承継の現状をみると、現在の販売農家戸数133万戸のうち、後継者がいるのは49%にあたる65万戸である。また、後継者がいると回答していても、同居後継者の従事日数0日が5%にあたる7万戸、1〜29日が12%にあたる16万戸、非同居後継者が18%の25万戸であり、本当に後継者になり得るかは不透明である。

農業において経営継承が広がらない理由は何が原因なのか。以下に挙げてみる。

- ① 現経営者が、引退という言葉に抵抗感があり、元気なうちは経営継承について考えないようになっている。
- ② 現経営者は、後継者の能力に関する不安が強く、継承を決められない現状がある。
- ③ 現経営者は、後継者はすでに実家に戻っているのだから継承はうまく進んでいると錯

図 経営継承をめざした後継者育成の例（親族継承の場合）



覚している場合が多い。

④ 地域の高齢化が当たり前で、引退している人が少ないという環境が、現経営者の判断を鈍らせている。

⑤ 後継者も自分には実力がなく、最後には親父がいないうちで成り立たない、結局、親父にはかなわないという弱者意識を持っている。

⑥ 現経営者と後継者の両方が、現経営者が生きていくうちに起こる経営継承と亡くなった後におこなう相続との違いを知らない、もしくは、相続しか知らない現状である。

本来、経営継承は現経営者が後継者のために、「いま、何ができるか」「元気なうちに何をなすべきか」を問いかけることで、自分なき後の将来の経営に関する責任を果たすことだと考える。

畜産経営における経営継承

以上のような一般的な経営継承の考え方から、耕種農業より初期投資金額が大きくなることが多く、多様な進め方を検討しなければならぬ畜産経営における経営継承を考えてみる。

まず、経営継承では、「財産」「経営権」「目に見えない会社の力」（知的資産）の三つを引き継ぐとくに現在は、知的資産の重要性が企業の持続性に大きな影響を与えているといわれている。畜産経営においては、飼養管理、繁殖・肥育など多岐にわたる技術や経験、知識、一言でいうとノウハウといわれる生産に関する技術が最も重要な資産である。

動物を扱う畜産業は、高度な育成技術が要求されることから後継者の成熟度を見る必要がある

り、経営継承のタイミングが難しいといわれている。そのため経営継承が進まず、現経営者の高齢化が進んでいる。その根本的な理由は、現経営者と後継者の間のコミュニケーション不足であることは先に述べた。現経営者はすでに後継者として決めているが、後継者本人は継ぐ気がない。逆に、後継者は継ぐ気ではないのに現経営者がなかなか決心できない場合もある。

その場合でも、時期が来て最終的には継承を決定するが、それまでのコミュニケーション不足により、後継者には多くのことが未伝達のまま継がれることになる。そのため、経営継承後を含めた事業の継続性という観点からは、後継者育成の成功、不成功が大きな影響を与えることになる。

最初に後継者を決めることから始まる経営継承では、後継者の経営能力は必須であり、畜産農業における必要な領域は、生産技術、経営、経営管理の三つになる。時間軸から考えると生産技術取得に長い期間が必要であり、一方、理解の難易度からみると、経営と経営管理がわかりづらいつと考える。この違いを理解したうえで、現経営者が後継者育成計画を策定し、実施すべきだと考える。

では、どのように計画していくのがよいのか。簡単に説明すると、以下のように考えるが、大枠として理解していただければと思う。

最も時間がかかる生産技術については、小さいころから畜産に親しませることで、おとなになつたら自然に引き継ぐことを意識させる。また、ある年齢から「跡継ぎ」を意識させる場合や、

意識した場合は、当初は共同で作業をしながら徐々に権限範囲を広げていき、そして一部門を任せてみることで、育成経験と成功体験を覚えさせたほうがよいと考える(12ページ図参照)。

一方、現経営者はいつまで経っても後継者の能力を認めないことが多い。それが理由で継承できないなら、思い切って継承したほうがうまくいくとも考える。状況次第ではあるが、継承を進める一つの考え方ではある。

経営継承後に経営が不安定になつては、何のために継承したのかがわからない。経営継承は目的ではなく、持続性ある企業を実現するための手段であることを忘れてはならない。中長期計画の策定が重要で、経営継承計画は企業の中長期経営の一つのマイルストーンであることを理解すべきである。計画性ある経営の一環として承継をおこなうことが重要である。

畜産経営における継承の留意点

畜産経営の経営継承は、以下のことに留意しながら検討する必要がある。

販売用家畜などの棚卸資産が、後継者に贈与したと認定されることで、多額の贈与税負担が生じることに留意する。とくに、肉用牛肥育経営における多額の肥育牛を保有する場合も留意すべきである。

酪農経営では、減価償却資産として多額の搾乳牛を保有する場合も留意すべきである。

個人事業者の経営継承では、農地や畜舎、堆肥舎などの不動産について後継者に無償貸与(使用貸借)とすることが多い。とくに、親など

生計を一にする親族名義の不動産を無償で事業の用に供している場合、親族名義の固定資産税や減価償却費・除去損、資産取得資金の借入金利息を必要経費にできる。その際は、貸借対照表や減価償却台帳に親族名義の資産の取得価額や耐用年数、未償却残高をそのまま引き継いで計上する。

搾乳牛、繁殖牛、繁殖豚、成鶏(棚卸資産、減価償却資産の選択)などの農業用資産(動産)は、親族間で不動産以外の資産を賃借しようとしても原則は贈与があつたと認定されるため、対策を検討する必要がある。

経営継承においては、棚卸資産、動産となる減価償却資産についても贈与するだけでなく、後継者個人や法人に対して有償譲渡する方法も検討すべきである。

法人化による経営継承は、設立した法人が個人経営から農業用資産などを引き継ぎ、法人として農業生産をし、販売していくことが原則である。畜産経営の場合は、消費税の納税資金や肉用牛免税の活用を考慮すると、基本的には法人経営に経営資源を移転するほうが税負担を軽減することが期待できる。

経営継承での相続対策の検討

法人が父親から譲り受けた資産の譲渡代金の金額を支払うことができないときは、長期未払金として、長期分割払いとすることが一般的である。この長期未払金について、父親においては回収されない場合は、長期貸付金として相続財産となる。

相続対策として、回収の見込みがない場合は債権放棄をおこなうことになる。これは、長期貸付金が消滅することから、相続財産を減らすことになり、相続税の負担を軽減する効果がある。法人からみると債務免除益が計上され、法人税の負担が生じるが、法人に青色欠損金があれば法人税の負担が減ることになる。

畜産業で留意したいのは、棚卸資産の継承にかかる税金である。経営継承の際に販売用家畜などの棚卸資産を後継者に贈与したと認定されることで、多額の贈与税の負担が生じることがある。畜産農業のなかでもとくに気をつけたのが、肉用牛肥育経営などの多額の肥育牛を棚卸資産として保有する場合だ。酪農経営では、多額の搾乳牛を保有している場合、棚卸資産ではなく減価償却資産ではあるが、その継承にも留意が必要である。

個人の農業の経営継承では、畜舎などの不動産について旧経営者が後継者に無償貸与(使用貸借)とするかたがが多く、その間、家畜などの動産については贈与があつたものとして取り扱われるリスクがある。このため、畜産農業の経営継承では、棚卸資産や動産となる減価償却資産について、贈与する方法ではなく、後継者個人や後継者を代表とする法人に対して事業用資産を有償譲渡する方法も検討する必要がある。

肉用牛の経営継承事例

実際の経営継承の事例を、肉用牛と採卵鶏で見えてみよう。まず、肥育農家の事例で、相続税や

贈与税を考慮しながら継承した事例である。

肉用牛肥育農家であるN氏(60歳)は、個人事業として家族3人と従業員1人で年間1億2000万円の売上高があった。肉用牛免税(肉用牛売却所得の課税特例措置)の適用で税負担が少ない状況から、N氏は個人事業として事業を継続することを考えていた。

しかし経営継承の後継者である長男M氏(36歳)は、元入金が1億円となりこのまま相続になった場合、大きな税金がかかることを心配していた。加えて素牛の価格も高騰し、このままだと資産が考えている以上に増えていき、相続時の税金が負担しきれないと心配していた。相談の結果、以下のように取り組んだ。

まず、個人事業者から株式会社化した。現状の元入金のまま相続した場合、少なくとも相続税率は40%の水準であり、好調な経営が続くことで10年後には相続財産が3億円を超え、相続税率が45%の水準になることが想定される。

この状態から家族とともに株式会社化することで、役員報酬額を設定し家族に所得を分配することを実現し、N氏の資産増加が抑えられる。また、旅費規定、役員保険の契約、小規模共済掛金(役員加入可)および役員退職金規定を事前に設定することで社会保険負担と税対策を計画的に打ち、国民年金から厚生年金に加入することで将来の給付額が高くなること、などが実現できる。

さらに、新設法人の資本金を地方税均等割額が最低となる1000万円以下となるよう検討し、600万円とした。しかし、現経営者の個人

の事業用資産1億円以上を資本金500万円では購入できず、N氏の法人に対する未収入金は1億円以上となった。この未収入金の回収額は生活費に当てることができず。そして、その回収額に税負担は生じない。

そのほかの対応としては、引き継ぐ棚卸資産および新しい設備投資などが多額になるため、株式会社設立と同時に消費税課税事業者選択届出書を提出し、消費税の還付を受けられるように手続きした。

また、株式会社化後、肉用牛肥育経営安定特別対策事業(牛マルキン)の無事戻し金がある場合、その収入金額は個人に帰属するため、その時期をあらかじめ把握し検討する必要がある。設立を1年伸ばすなどの調整をした。

採卵鶏の経営継承事例

次に、採卵鶏農家の経営継承の事例である。鶏卵農家(法人)T社のT社長(69歳)から長男S氏(34歳)を新社長とする親族内継承の事例で、この特徴は、継承するタイミングに合わせて新社長が積極的な投資をし、経営の安定化を実現したことにある。成鶏数3万5000羽、売上高(鶏卵)2億円となっている。

経営継承に合わせ、先代のときから検討していた畜産クラスターを活用し、鶏舎建設と最新式の設備・機械を導入した。近隣に対する騒音・臭気対策をすることで、住民からのクレームを和らげて認知度を高めるとともに、鶏卵業を理解してもらい、この地域で持続性のある鶏卵業を実現するという経営上の目的であった。加え

て、生産効率の向上による高収益化の実現も考えていた。

さらに、軒先販売していた鶏卵直売所を改修し、自鶏園のおいしい卵を食べてもらうために、ケーキの製造(おいしい卵が生きるケーキ類、プリンなど)と卵かけご飯を食べてもらえるイートインコーナーを設置した。ケーキは地元の主婦が作るようなものではなく、パティシエが作る本格的なものをめざした。これは偶然にも、シルバー人材派遣からパティシエをしていた方を採用できたことで解決する。

鶏卵農家の認知度向上のためにこれまでもイベントを実施していたが、このイベントに直売所のケーキも加わり、「地域のたまご祭り」参加者も倍増した。加えて、食育と将来の顧客を育成する観点から、地元小学校、中学校でおこなわれる運動会やイベントにも卵を無料で提供した。これは、「子どもからその親への認知度を高める」効果もあった。

経営継承では、贈与税や相続税の節税に目がいきがちであるが、本来は持続性ある経営のなかで、代表者が交代するという一つのイベントであり、今後の経営を改めて考えるよい機会となるはずである。個人資産の相続の手続きは、複雑になりがちであるが、原点に戻る必要がある。いろいろな策を講じて、経営の持続が困難に陥らないよう、現経営者、後継者は経営継承の本質を理解して進めるべきである。もちろん専門家にも対象企業全体をふかんし、持続性ある企業として経営の安定化が実現できる経営継承支援が求められている。

