



# 次世代との 取引深耕



## ①地域金融機関における次世代との リレーション強化

株式会社NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット 加藤 洋輝



東京理科大学大学院工学研究科経営工学専攻修了後、NTTデータ入社。金融分野における企画業務に従事。2015年よりNTTデータ経営研究所にて、事業戦略の立案や新規ビジネス創出等のコンサルティングに従事するほか、地方創生や地域活性化をキーワードに自治体の支援に取り組む。

相続資産の移転の状況など、金融機関を取り巻く環境は時代とともに変化している。世代を超えて組合員の生活や事業をサポートしていくためには、次世代とのつながりの強化が重要となる。本稿では、次世代リレーションの現状と、今後必要となる対策を確認する。

### (1) 大学進学や就職での都 市部への引っ越し

### 1 地域金融機関を 取り巻く環境

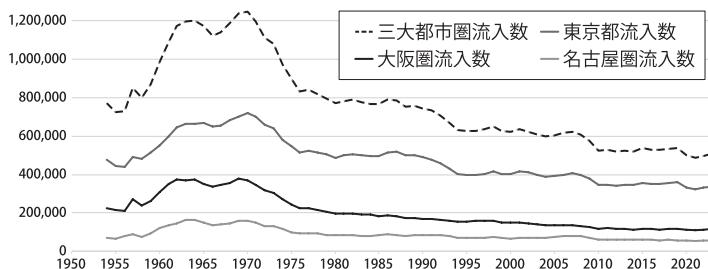
都市部への転入は高度経済成長期が最大であるものの、その後も、同様の傾向が現在まで続いています。具体的には、地方から三大都市圏（注）への人口動態を確認すると、一九六〇年から一九七四年の年平均で一一〇万人超の転入、一九七五年から一九八九年までは年平均で約八〇万人もの転入が発生しています。（図表1）。年代別のデータではないものの、その多くは大学進学や就職を機に都市部へ転入しているものと考えられます。

（図表1）年代別データでは、転入先地域が出身地から離れるほど、出身地の地域金融機関と「口座も取引もない」と回答する割合が高くなる傾向が出ており、地域金融機関との関係は希薄となってしまいます。（図表3）。都市

の方が相続を受けていると想定されます。その後に転入してきた方々の多くは、その後も都市部に残り、「地方在住の親の資産を都市部で相続する」ことになります。また、転入だけでなく、転出も加味した転入超過数でみると、一九九五年以降は東京圏の一人勝ちという状況となっています（図表2）。

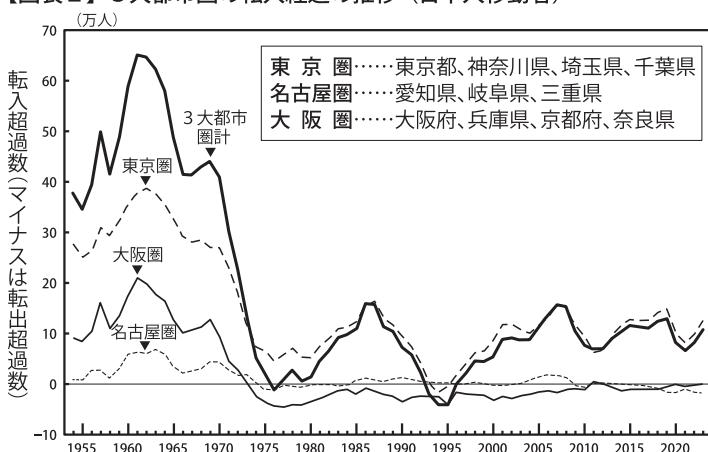
このように、二〇二四年現在も、地方から都市部（特に東京圏）への流入傾向は変わらず、「地方在住の親の資産を都市部で相続する」方々が増えています。そして、当社の独自調査では、転入先地域が出身地から離れるほど、出身地の地域金融機関と「口座も取引もない」と回答する割合が高くなる傾向が出ており、地域金融機関との関係は希薄となってしまいます。（図表3）。都市への転入者の多くが、転入

【図表1】3大都市圏への人口転入数



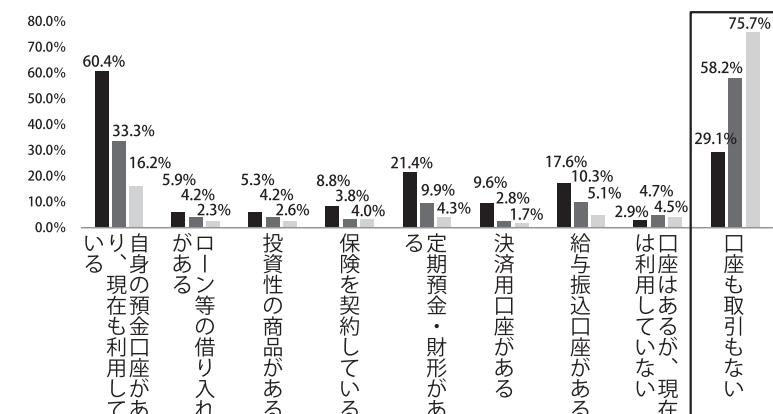
(出所) 総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告」より NTTデータ経営研究所作成

【図表2】3大都市圏の転入経過の推移（日本人移動者）



(出所) 総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告」より作成

【図表3】出身地の金融機関とのつながり



- 現在も出身地の市区町村に住んでいる (n=374)
- 出身地の市区町村以外で、出身地から1時間未満の場所に住んでいる (n=213)
- 出身地の市区町村以外で、出身地から1時間以上の場所に住んでいる (n=470)

(出所) NTTデータ経営研究所・NTTコムリサーチ共同調査「都市部に居住する相続人世代の意識調査」

先の地域で開設した預貯金口座をメイン口座として活用する傾向が強いので、相続をきっかけに地域金融機関で預けられていた預貯金が都市部に本店をもつ金融機関に移ります。

(注1) 三大都市圏は、東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）、名古屋圏（愛知県、岐阜県、三重県）、大阪圏（大阪府、兵庫県、京都府、奈良県）。非大都市圏はそれ以外。

## (2) インターネット専業銀行の台頭

相続人や被相続人が保有している銀行口座にも着目する必要があります。全国銀行協

葉県、名古屋圏（愛知県、岐阜県、三重県）、大阪圏（大阪府、兵庫県、京都府、奈良県）。非大都市圏はそれ以外。

会が数年に一度の頻度で実施している「よりよい銀行づくりのためのアンケート」で、業態別に、口座保有している金融機関やメインで利用している金融機関を、消費者に確認しています。

インターネット専業銀行の口座保有率については、二〇〇六年以降、三〇%台後半から六〇%弱で推移しています（次頁図表4）。しかし、メインで利用している割合に着目すると、一〇〇六年の四〇〇

八〇%弱で推移しています（次頁図表4）。しかし、メインで利用している割合に着目すると、一〇〇六年の四〇〇

特集



# 次世代との 取引深耕



## ②相続相談に耳を傾けてもらうための トークの切り口

北洋大学 教授 中田 和則



都市銀行を経て、株式会社日本政策金融公庫（農林水産事業）に入庫。農業経営アドバイザーとして事業再生や経営支援を担当。定年退職後、大学院（経営管理MBA・会計）を卒業。公的支援機関で、事業承継や経営改善などのアドバイザーとしても活躍。大学では会計論・マネジメント論等を担当。

農業経営者にとって、経営の承継は課題が多いもの。本稿では、その相談につながる声かけ例を紹介。また、経営資源の承継、税金、ノウハウなど知っておきたい知識や制度を解説し、JA職員が次世代とのコミュニケーションにどのように結びつけられるかを考える。

（きつかけづくり）

### 五年後、一〇年後の農業経営を一緒に考えませんか？

まずは、きつかけづくりが大事です。経営者の心を開かせ、次に、家族構成や家族関係、財産状況を聞き取り、農業経営者の思いや今後の方向性について、一緒に話し合ってアドバイスしていきましょう。いきなり「事業承継を……」と切り出しても、農業経営者の中には「俺に引退しろ」というのか！」と反発を招く場合も多いので、農業経営の将来への継続といった視点からのトークが有効です。

(1) この声かけからできるアドバイスとは

親族内に後継者候補がいるかどうかを確認しましょう。子ども等の候補がいる場合か、親族内に候補がない場合

……」と切り出しても、農業経営者の中には「俺に引退しろ」というのか！」と反発を招く場合も多いので、農業経営の将来への継続といった視点からのトークが有効です。

(2) 次世代とのつながりづくりのポイント

今は、従業員や第三者への経営譲渡の方向性を経営者と一緒に検討する必要もあります。経営者に寄り添い、経営者の頭の中の整理をサポートすることが重要です。

この声かけから、家族構成や家族情報の収集を行い、農業経営者の事業承継に関する考え方の方向性を探っていくます。後継者候補がいる場合は、後継者候補と将来の農業経営を見据えて、JAとの強固な関係づくりを図っていきましょう。

(3) 知つておきたい知識や  
制度

経営されている農地や宅地、会社の評価額がどのようになると思われますか？

（きつかけづくり）

(2) 次世代とのつながりづくりのポイント

「経営継承診断票」は、農業承継の方向性を検討するための有効な手段となります（図表1）。

「経営継承診断票」は、農業承継の方向性を検討するための有効な手段となります（図表1）。

【図表1】経営継承診断票

■次の1～3の中から当てはまる項目を選び、【 】から該当する内容を選択し、年月も記入してください。各質問に、「はい」、「いいえ」で回答してください。

1 私には後継者【 親族・従業員・その他 】がいる。 経営継承する時期は、____年____月頃と考えている。			
Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営をおこなっていますか	はい	いいえ
Q2	後継者に対する教育、育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な計画や準備を進めていますか	はい	いいえ
Q3	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか	はい	いいえ
Q4	法務面や税務面、資金面などについて将来の継承を見据えた対策を進めていますか	はい	いいえ
Q5	経営継承の実現に向けて、「経営継承計画」を作成していますか	はい	いいえ

「いいえ」という回答があつた方

円滑な経営継承を進めていくには、設問に記載したことを計画的に進めることが必要です。

2 私には後継候補者【 親族・従業員・その他 】がいる。 経営継承する時期は、____年____月頃と考えている。			
Q1	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な経営継承を進めるために必要な準備期間は十分にありますか	はい	いいえ
Q2	後継者候補に継承の意向について打診する時期や、あなたがまだ打診をしていない理由は明確ですか	はい	いいえ

「いいえ」という回答があつた方

農業経営の存続に向けて、経営継承に関する具体的な課題の整理や方向性の検討を早急に行う必要があります。

3 私には後継者がおらず、【 第三者に譲渡・廃業 】したい。 譲渡・廃業する時期は、____年____月頃と考えている。			
Q1	今後、事業や資産を第三者に引き継ぐ場合の相手候補先はありますか	はい	いいえ
Q2	事業や資産を引き継ぐ進め方についてご存じですか	はい	いいえ

「いいえ」という回答があつた方

今後どのようにしていくのか、最寄りの都道府県の就農サポート・経営サポート相談窓口の無料相談などを開始してみてください。

(出所) 農林水産省令和3年度農業経営・改善支援調査委託事業「農業の経営継承に関する手引き」

農業承継のスタートになります。

農業承継の貸借対照表に記載されて

一般的に取得価額で

大額な含み益、

または含み損があり、

税務評価額（相続や

譲渡時の価額）との

乖離が大きいケース

が多いので、注意が

必要です。

(3)

知つておきたい知識や  
制度

① 不動産の評価（農地・農地

以外の土地・建物）

農地の評価

転用が制限されおり、ま

(1) この声かけからできるアドバイスとは

次に、農業経営者自身の現状認識が重要です。農業の承継は、目に見える事業用資産等の「資産の承継」と、技術やノウハウ等の目に見えない

「経営資源」があります。

最初は、資産の状況や財産額がどのくらいになるか、税務面から心配している方が多いので、有効なきつかけづくりとなり、JAとの関係強化に結びつけることができま

す。

この声かけから、農業承継、資産の把握につなげていきます。個人の財産や、法人のオーナーであれば法人の所有株式、会社への役員貸付金も相続財産に含まれるので、アドバイスをしましよう。

特集



# 次世代との 取引深耕



## ③次世代とのつながりを深める現場の 取組み〈取材レポート〉～JAなごや～

### 〈JAなごや 概要〉

※令和6年3月31日現在

本店所在地：名古屋市  
組合員数：51,863人（正組合員9,571人、准組合員42,292人）  
役職員数：596人  
店舗数：本店、支店28ヵ所  
貯金残高：9,499億円  
貸出残高：2,419億円

いま、組合員の高齢化、農業者の担い手不足などを背景に重要度を増す次世代との取引深耕について、JAなごやの具体的な取組事例を紹介する。

### JAなごやについて

JAなごやは、管内は、市街化区域がほとんどを占め、耕種農業をメインとしている。都市農業の振興を図りながら、農環境を保持するエリア、消費によって地域農業を応援してもらうエリアといえる。

同JAでは、この都市型農業の振興、および経営理念でもある「人」と「人」との絆に重きを置き、組合員と地域の発展に寄与することを自組織の役割と考え、組合員に寄り添った活動を行っている。

### 次世代リレーションに つながる具体的取組

J Aなごやは、現在、正准組合員五万八六三人のうち六七%が七十歳以上である。そして、貯金残高の七四%を六十歳以上、五五%を七十歳以上の貯金者が占める現状であ

#### (1) 渉外・窓口を提案の場に

二〇二二年の同体制ストップを機に、各支店では、渉外担当者の呼び名を「ライフパートナー」（以下、「LP」）というに変え、LPとともに窓口担当者も相談・提案活動を始めた。それまでの窓口業務は、事務処理の正確さや迅速さが求められていたが、さらに組合員と向き合い、対話し、提案するという付加価値

る。  
福田博常務理事は、「この状況から、一〇年後の経営状態は容易に想像がついた」と言う。そのため、現役世代の満足度を向上させ、強固な信頼関係を構築し、その信頼関係をそのまま子世代にも受け継いでもらうことが必要だと考えるに至った。この考え方を具現化させたのが、同JAが取り組む「ライフプランサポート体制」である。

えた。導入に踏み切ったといふ。また、持続可能な経営基盤を確立させるには、組合員の個人に課されないため、一時的には収益の減少も予想されたが、目先の利益よりも長期的な目線で組織の将来を考え、導入へと踏み切ったといふ。

加えて、L.P.の数値目標を廃止し、相談・提案を基軸とした組合員との対話を通じた業務に移行した。具体的には、対話の中から、組合員が真に求めるものを把握し、その二、三に合う商品・サービスの提供を行うための組合員本位の提案活動だ。量的な目標が個人に課されないため、一時的には収益の減少も予想されたが、目先の利益よりも長期的な目線で組織の将来を考え、導入へと踏み切ったといふ。

商品ばかりを提案してしまった。商品軸ではなく、相談軸の提案をしなくてはならない。組合員それぞれに適した商品を提案して、しっかりと説明をすれば、成約に結びつくもの。組合員本位の業務は、組合員への貢献につながる。このサイクルができるば、どんな変化にも対応できる強靭な基盤が構築できるはず」と福田常務は語る。

単に数値目標を廃止するだけでは、組合員本位のサービスは定着しない。人事評価体系も見直した。そのなかで、訪問数や提案数、成約数など、L.P.各人の活動を「見える化」するために「なごやのきずなチャート」（図表）とい

の提供も重要なとなつた。



福田博常務理事

役に立つ人材を育てなくてはならない。同時に、まず職員の意識を変える必要があるた。

「数字ばかりにとらわれて

いては、組合員のニーズよりも、組織側の利益を優先した

う管理表を作成し、これを基に業務の質の分析・評価を行い、相談・提案力の向上につなげている。

### ①エリアマネージャー 専門人材の配置

現在、六、五名のL.P.が活躍しているが、その活動を支援

するのが、各エリアに配属されたエリアマネージャーだ。

融資渉外の実務経験豊富な人材が選抜される。L.P.の訪問活動に同行し、現場での指導

にもあたる。窓口業務においても同様に、隣で提案のノウハウやコツを伝えるなど、学びを継承していくという体制

の構築において、重要な役割を担う。

### ②相続担当者

相続は、貯金流出のきっかけとなるが、同時に次世代との取引が継続していくチャンスである。相続発生前から

「ライフプランナー」で地図の「まなみ人生設計」をお手伝いをいたします。

【図表】なごやのきずなチャート（見本）





## 2023年版 農業法人白書

- 2023年 全国農業法人実態調査より -

2024年5月

H.A.G  
日本農業法人協会

## 2023年版農業法人白書

## 一目次

- 1章 会員法人データ
  - 1-1 会社形態・売上規模・経営の多角化・地域構成
  - 1-2 業種・営農地域
  - 1-3 経営規模（土地利用型）
  - 1-4 経営規模（畜産）
  - 1-5 業種別の平均経営規模の推移
  - 1-6 売上規模
  - 1-7 売上の構成①（業種別）
  - 1-8 売上の構成②（推移・前年比など）
  - 1-9 業種別の主な販売先
  - 1-10 経営の多角化
  - 1-11 経営者の年齢階層
  - 1-12 経営者の年齢と承継代別割合
  - 1-13 役員数・従事者数など
  - 1-14 ダイバーシティ①（女性活躍・外国人材等）
  - 1-15 ダイバーシティ②（外国人才）
  - 1-16 人材確保①（採用ルート・人材募集の課題・福利厚生）

## 1-17 人材確保②（人事評価制度）

- 2章 農業経営をとりまく課題と取組み
  - 2-1 現在の経営課題
  - 2-2 経営リスク
  - 2-3 農業資材（購入先・購入理由）
  - 2-4 スマート農業技術①（導入状況・導入しない理由）
  - 2-5 スマート農業技術②（導入時の相談先・今後の購入先）
  - 2-6 金融機関との取引
  - 2-7 輸出（輸出先国・品目・金額）
  - 2-8 物流問題2024（見込み・対策）
- 3章 持続的な農業生産に向けた取組み
  - 3-1 「みどりの食料システム戦略」について
  - 3-2 有機農業
  - 3-3 ジークレジット

# 2023年版 農業法人白書 のポイント

解説



2024年5月に「2023年版農業法人白書」が公表された。本稿では、JAの経営戦略、農業を営む組合員の現状把握等に活かすためのポイントを解説する。

公益社団法人日本農業法人協会 専務理事 紺野 和成



福島県出身。高崎市立高崎経済大学卒業後、1985年農林漁業金融公庫入庫（現日本政策金融公庫）、2008年公庫顧客支援部副部長から日本農業法人協会専務理事に出向、2013年公庫千葉支店長、2016年公庫帯広支店長、2019年公庫農林水産事業本部営業推進部長、2021年再び当協会専務理事に就任。内閣府ムーンショット目標5評議委員、学校法人酪農学園評議員、日本食レストラン海外普及推進機構理事、他。

1

## 日本農業法人協会の概要

当協会の主な業務として、農業法人の経営情報の収集・提供などに関する調査研究、農業経営政策・適切な土地利

用・農村社会の発展に向けた政策提言、農業経営改善の研修・外国人技能実習生等受入などの人材育成確保、国民に対する啓発・普及、国民への食料安定供給に向けたコスト低減や生産性向上の研究などを実施しています。

当協会の会員（以下、「会員」という）は、農業法人約二二〇〇社で、全都道府県に所在しています。賛助会員は、全国農業会議所、全国農業協同組合中央会、日本法人サービス協会など七組織です。当協会と連携するアグリサポート俱楽部会員は、農機・資材、商社・流通・販売、金融・保険・リース、コンサル・研究機関など約一六〇社です。

当協会の主な業務として、農業法人の経営情報の収集・提供などに関する調査研究、農業経営政策・適切な土地利

用・農村社会の発展に向けた政策提言、農業経営改善の研修・外国人技能実習生等受入などの人材育成確保、国民に対する啓発・普及、国民への食料安定供給に向けたコスト低減や生産性向上の研究などを実施しています。

当協会の主な業務として、農業法人の経営情報の収集・提供などに関する調査研究、農業経営政策・適切な土地利

ます。最近では、食料・農業・農村基本法改正に関して、提言や意見を農水省および関係各位へ計五回行いました。

また、国民に対する啓発・普及活動の一つとして、二〇〇九年から日比谷公園や代々木公園で、食育農育イベント「ファーマーズ&キッズフェスタ」を主催しています。

## 二〇二三年版農業法人白書

### (1) 発行の経緯

農業法人白書（以下、「白書」という）は、二〇〇九年に創刊し、毎年発行しています。

### (2) 白書のポイント

会員の平均売上高は三億九二三四万円で、二〇年前の二〇一三年（二億六三七七万円）より約一・五倍に増加しました。平均経営規模は全国平均と比べ、稲作で約三八倍、露地野菜で約三五倍、果樹が三四・六倍、露地野菜が三四・六倍、果樹が一四・三倍となってています。

ます。調査結果は「白書」として公表し、法人経営の実情と会員の活動を広く周知しています。

余談ですが、この白書は、筆者が当協会に出向した二〇〇八年に、経営規模を拡大して食料生産する会員の実情を、政策当局・消費者・食品産業・報道機関へ伝えたいという想いから企画しました。現在では政府資料や農業白書等で引用されています。今後も、よ

り多くの方々に読んでいただけることを願っています。

### (3) 会員法人データ

#### ①会社形態・業種

会社形態は、特例有限会社を含む株式会社が八五・三%を占め、業種は稲作が最も多く三二・二%、次いで野菜が二八・六%、畜産が一八・〇%となっています。

#### ②経営規模（土地利用型）

土地利用型の経営規模は、全国の農業者平均と比べ、稲作が三七・六倍、露地野菜が三四・六倍、果樹が一四・三倍、施設園芸が八・一倍となっています。

経営者の平均年齢は五八・三歳で、全国平均六七・八歳より九・五歳若くなっています。

平均従事者数は約二〇名で、経営課題は、資材のコスト高騰、人材の育成、労働力の確保と続きます。

### ③経営規模（畜産）

畜産の経営規模は、全国の農業者平均と比べ、肉用牛が〇億円、総従事者数は約四万人、会員の輸出総額は約一七億円です。

#### ④業種別の平均経営規模の推移

業種のバラツキはあります  
が、経営規模は概ね拡大傾向  
にあり、特に稻作は、二〇一二年では七七・四haで、二〇一九年の六九・五haから五年間で七・九ha増加し、  
拡大傾向が顕著です。

つています。

稻作を一五ha以上耕作する経営体の割合は、全国の一・八%に対し、会員は九・〇%と対照的に大規模層が多くなっています。