

生前の相続相談体制の構築について

～相続相談から始まる次世代との関係づくり～

越智今治農業協同組合

河上 浩之

## 目次

はじめに

### I. 相続を取り巻く環境（気運の高まり）

1. JAグループの基本方針
2. 相続関連法規の動向

### II. 当JAの概況と相談体制の現状

1. 当JAの概況
2. 資産相談課
3. 金融店舗（支店）
4. 営農部門

### III. 当JAにおける課題

1. 正組合員の減少
2. 耕地面積の減少

### IV. 取り組むべき改革への提案

1. 体制整備

おわりに

はじめに

私は、JAに入組して以来、金融部門で働いてきた。これまで信用窓口・信用渉外・共済渉外・資産相談課（投資信託担当）と金融部門で様々な経験を積んできた。今回、執筆する論文は今まで経験してきた業務とは直接的な関係はないが、中核人材研修会で学んだ「課題を見つける力」をもとに数ある課題の中から過去のJA全国大会決議を参考に、論文のテーマを「生前の相続相談体制の構築」にした。

当JAでは、「あったか〜い、心のおつきあい。」の経営理念のもと、総合事業を展開している。また、第9次中期経営計画では、「地域とともに拓く これからの未来」〜一步踏みだすおつきあい〜をテーマに掲げ、業務に励んでいる。

相続相談においても、これからの未来についてJAが一步踏み出さなくてはならない。相続相談は非常にセンシティブな内容も含まれるため、JA・親世代・子世代とも一步気が引けているのが実態である。しかし、このままだと相続に伴う組合員と各部門の取引量の減少が起これる。価値観が大きく様変わりし、今までのビジネスモデルが通じなくなってきている。それにもかかわらず前例踏襲のことをやっているのではJAの存続が危ぶまれる。従来の収益構造の行き詰まりも見え始めているため、組合員の世代交代をスムーズに行い、後継者から選ばれ続けるJAでいなければならない。また、相続相談をしないまま相続が発生しても誰も満足感を感じることができない。その歯止めになればと思い論文を執筆することにした。

## I. 相続を取り巻く環境

I章では、JAグループが示している相続相談の方向性と、近年の相続関連の法整備について整理を行う。

### 1. JAグループの基本方針

#### (1) JA全国大会決議

JAグループの基本方針を整理するにあたって見るべき資料として、JA全国大会決議がある。その、JA全国大会で初めて「相続相談」や「事業承継」という言葉が登場したのは平成24年に行われた第26回大会決議からである。第26回大会では、「次代へつなぐ協同」のテーマのもと、次代への世代交代の重要性についても強調されている。その後の、第27回大会でも正組合員の世代交代への対応強化の中で、相続と承継をサポートする支援・相談体制を構築することを盛り込んでいる。第28回大会でも、正組合員の経営全体の承継を総合的にサポートする支援・相談体制を構築し、「相続」や「事業承継」にかかる取り組みをすすめることが盛り込まれている。また、第29回大会においても、専門家と連携した相続・事業承継支援が決議され次世代との関係づくりが求められている。

以下に、JA全国大会決議の抜粋を記載する。

## 第26回JA全国大会決議

### Ⅲ. JA経営の基盤強化に向けた実践事項

#### 1. 地域に即した「JA経営基盤戦略」の実践

- 相続相談等の世代交代に向けた具体的な取組みが重要な柱
- ・ 正組合員の承継をめざした提案

## 第27回JA全国大会決議

### 7. 新たな担い手の育成や担い手のレベルアップ対策

#### (10) 正組合員の世代交代への対応強化

- JAは、高齢化がすすむ「第一世代」組合員の世代交代への対応として、農地等資産の相続を含む正組合員の経営全体の承継を、総合的にサポートする支援・相談体制を構築します。
- JAは、世代交代へのサポートを通じて、次世代の地域農業の担い手である第二、第三世代の組合員との接点づくりとしてとらえ、地域農業の農業生産を担う中心的存在となる次世代の組合員との関係を強化します。

## 第28回JA全国大会決議

### 1-1. 「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」へのさらなる挑戦

#### (5) 地域実態にふまえた担い手育成・確保と労働力支援

##### ① 農業経営継承の取り組み強化による後継者確保

- JAは、正組合員の経営全体の承継を総合的にサポートする支援・相談体制を構築し、「相続」・「事業承継」にかかる取り組みをすすめるとともに、親元就農者等を増やすことにより、次世代の組合員との関係を強化します。

## 第29回JA全国大会決議

### 1. 持続可能な食料・農業基盤の確立

#### (1) 多様な農業者による地域農業の振興

##### ① 地域農業振興計画の策定を通じた次世代の担い手確保

##### イ. 事業承継の支援を通じた次世代の担い手の育成

- JAは、後継者の見通しが立っている場合は、出向く担当者が中心となって事業承継計画の策定支援等に取り組みます。後継者確保の見通しが立っていない場合は、農作業受託や農業労働力支援などにより営農継続を支援するとともに、新規就農者の確保等による第三者承継に向けた検討をすすめます。

このように、第26回JA全国大会以降は、毎回「相続」や「事業承継」について決議されている。このことは、日本が抱えている少子高齢化が、JAおよび農業従事者にも影響を与えていることを意味している。とりわけJAにとって高齢化は、組織基盤を維持していく意味では非常に大きな課題と言える。次世代組合員へと世代交代を確実に行っていかないと組織基盤を維持していくことは難しいだろう。現在、正組合員が保有している資産

を円滑に次世代へと移転させることが求められている。

J A全国大会決議を見てもわかる通り、「相続相談」や「事業承継」の取り組み強化はJ A経営の基盤を維持するためにも切っても切れない取り組みであることが分かる。II章でも述べるが、当J Aの正組合員は高齢化しているだけでなく構成割合も高い。今後も流出するリスクがあることからJ Aが存続するためにもこれらの取り組みは喫緊の課題である。

## (2) 日本農業新聞記事

次に、日本農業新聞の記事を紹介する。令和6年5月16日の日本農業新聞の報道によると、J A全中、J A全農、J A共済連、農林中央金庫の全国4連は、J Aグループの相続相談強化方針を決めている。この強化方針は、J Aグループの「次世代総点検運動」に連動する取り組みで①全J Aで相談体制を整備②地域に応じた支援③J Aグループ一体となった実践といった内容になっている。令和6年10月の第30回J A全国大会決議の実践初年度の令和7年度からの取り組み具体化を目指すとする。

平成24年の第26回J A全国大会決議から全国レベルでは、相続対策や事業承継を掲げてきていたが、ここへ来てより本腰を入れて取り組むことが予想される。

## 2. 相続関連法規の動向

相続相談ニーズの高まりの要因となっている、相続関連の法律が2つ改正されているので触れておく。

### (1) 相続土地国庫帰属制度

#### ① 概要

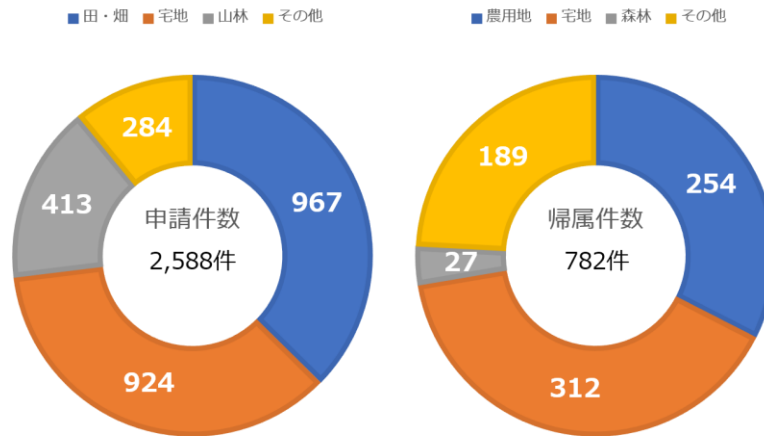
相続土地国庫帰属制度は、令和5年4月27日に施行され相続や遺贈によって取得した土地を、一定の条件を満たす場合に国庫に帰属させることができる制度である。当該制度は、土地の管理が困難な場合や、利用予定がない場合に、土地を手放すことができる制度となっている。

#### ② 施行の背景

当該制度が導入された背景には、①人口減少と高齢化②土地利用ニーズの低下③所有者不明土地の増加④管理負担の増加などの重要な社会的要因がある。土地の管理不全を防止し、所有者の負担を軽減するために創設された。

この相続土地国庫帰属制度を所管している法務省は令和6年8月31日に、当該制度の運用状況を公表している。発表によると2,588件の申請があり、782件が国庫に帰属されている。(図表1参照)。制度が始まって約1年半の運用状況なので件数が多いか少ないかは判断できないが一定の効果はあるように感じる。

【図表 1】 相続土地国庫帰属制度の運用状況



法務省 令和6年8月31日時点

参考までに、相続土地国庫帰属制度に似たその他の土地管理制度として、所有者不明土地管理制度・管理不全土地管理制度・不在者財産管理制度が存在する。これだけ似た制度が存在するという事はそれだけ、土地や財産に関する問題が多様なことが考えられる。その一因になっているのが、相続登記が行われていないことが挙げられる。つぎの項では、相続登記について整理を行う。

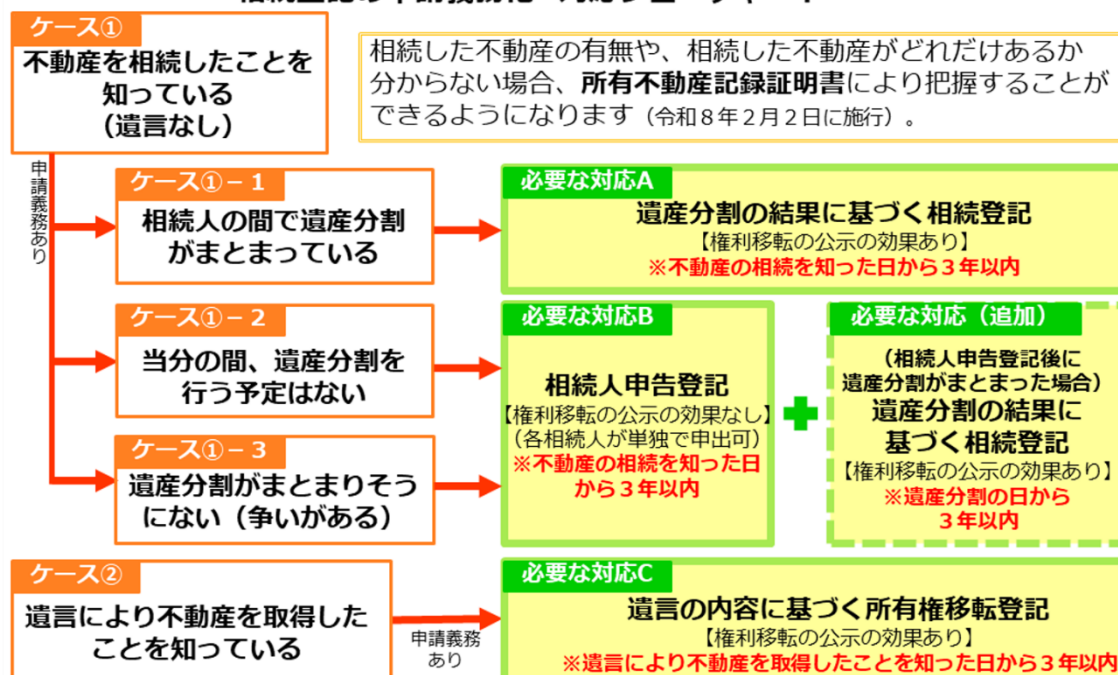
## (2) 相続登記の義務化

### ① 概要

相続登記の義務化は、令和6年4月1日に施行され相続や遺言によって不動産を取得した相続人が、所有権を取得したことを知った日から3年以内に相続登記を申請する必要がある。正当な理由なく義務に違反した場合は、10万円以下の過料が課されることがある。

(図表2参照)。

【図表 2】 相続登記の申請義務化 対応フローチャート



(注) このフロー図は、不動産の相続に関する典型的なケースにおいて、通常想定される対応を示したものです。

法務省

## ② 法改正の背景

法改正が行われた背景は、①所有者不明土地の増加②適正な土地管理が困難③災害復興の妨げなどの要因があり、所有者不明土地の発生を防ぎ、土地の適正な管理と利用を促進することを目的にしている。

これまで見てきたように、相続に関する法律が改正され相続される側の親世代において生前に相談しておきたいというニーズが高まっているものと推測される。

## II. 当 J A の概況と相談体制の現状

II 章では、当 J A の概況と相続相談の現状を整理する。相続相談と一言に言っても、相談内容は様々である。J A は総合事業を行っているため、正組合員の相続相談となれば農業関連は営農部門で、金融資産や宅地建物は金融部門が対応している。まずは、当 J A の概況から整理を行う。

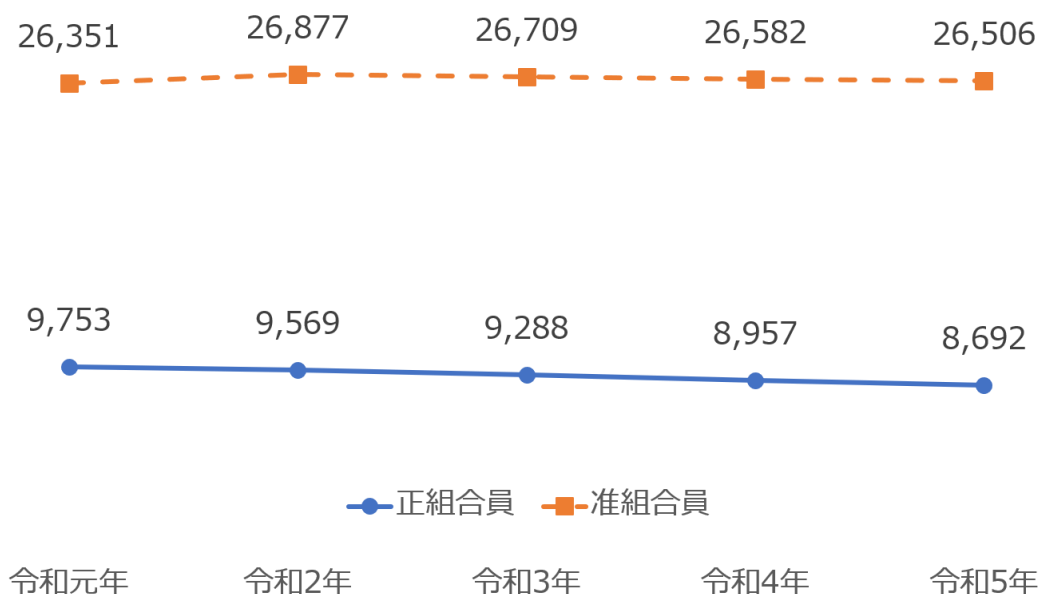
### 1. 当 J A の概況

#### (1) 組合員の状況

当 J A の現状について組合員を中心に見ていくとする。まずは、組合員数の推移であるが図表 3 のようになっている。准組合員は、令和元年の 26,351 人から 155 人増加し令和 5 年は 26,506 人となっているのに対し、正組合員はこの 5 年で 1,061 人減少し、8,692 人となっていることが分かる。単純に毎年 200 人程度が純減している計算となっている。

【図表 3】

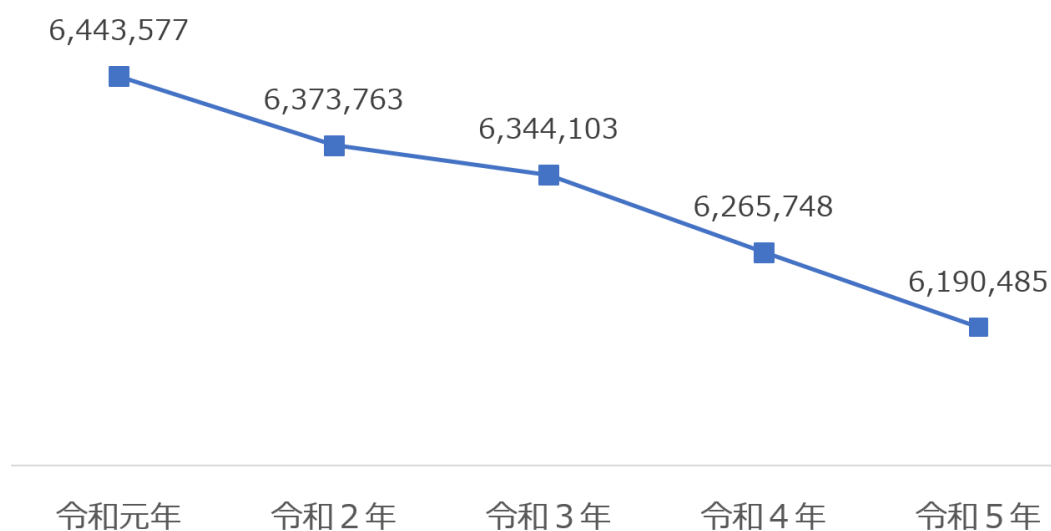
## 組合員数の推移(人)



次に、出資金の推移を見ていくとする。当JAの出資金は、1口が1,000円となっている。令和元年からの推移は、図表4のようになっている。令和元年には64億円あった出資金が、令和5年には62億円まで減少したことが分かる。この間に2億5,300万円を超える出資金が減少している。

【図表 4】

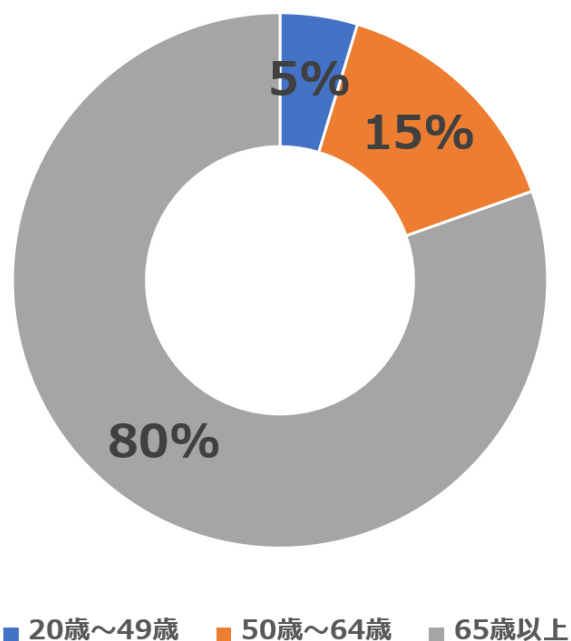
## 各期末払込済出資金額(千円)



最後に、組織基盤の主体となっている正組合員の年齢構成についても触れておく。当JA

の正組合員の年齢構成は図表5のようになっている。正組合員の80%が65歳以上の高齢者となっており、かなり高齢化していることが分かる。

【図表5】 正組合員の年齢構成



ここまで組合員のデータを中心に整理してきたが、当JAは正組合員数・出資金額とも減少傾向であることが分かった。また、正組合員の年齢構成についても高齢者と言われる65歳以上が80%を占めているのが現状である。この年齢構成を見ていると、これから先5年、10年、15年と月日が経過していくにつれてJAの組織基盤が弱体化していくことは容易に想像できるのではないだろうか。

次の節では各担当部署が現状どのような相談体制をとっているか整理する。(図表8参照)。

## 2. 資産相談課

### (1) 個別相談会

資産相談課では、主に宅地建物の相続相談を受け付けている。具体的な取り組み内容は、顧問税理士と連携して毎月個別の相談会を開催している。相談者数は増加傾向にあり毎回の募集枠も埋まることが多くなっている。(図表6参照)。令和2年からの相談内容は、相続対策に関する相談が最も多く全体の約4割を占める結果となっている。次いで、相続税と不動産に関する相談が約2割ずつとなっている。(図表7参照)。

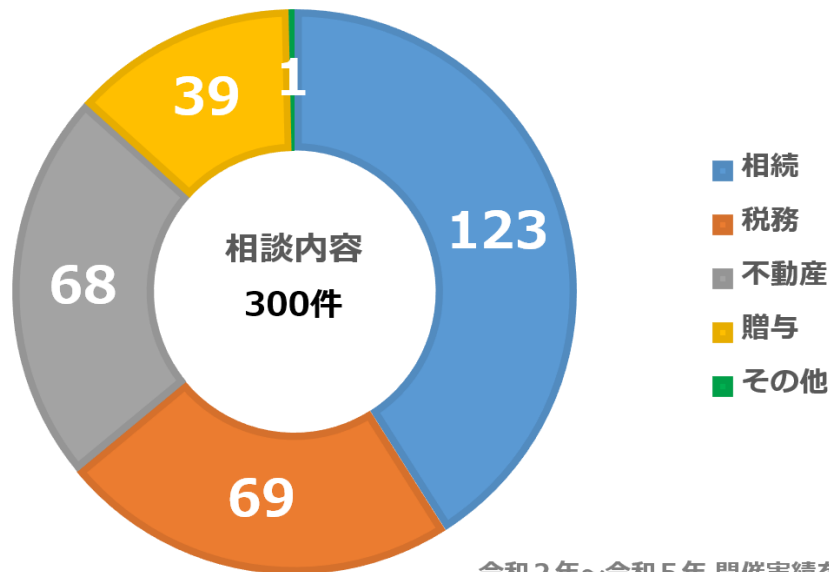


【図表 6】 個別相談会相談者数

令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
63	66	86	85

開催実績をもとに作成

【図表 7】 個別相談会の相談内容



令和 2 年～令和 5 年 開催実績をもとに作成

## (2) 相続セミナー

資産相談課の職員が講師となり不定期で相続セミナーを開催している。15～20 名の少人数で開催し、相続についての理解を深めてもらっている。参加者には、相続の知識が豊富な方もいれば、これから知識を身に付けていく方もいる。いずれにしても参加者の相続についての関心は高いと感じる。

このように、資産相談課では個別の相談会や相続セミナーを開催し、組合員・利用者の相続相談ニーズに応えている。次の項では、金融店舗の相続相談について見ていくことにする。

## 3. 金融店舗（支店）

### (1) 渉外担当者

組合員に 1 番近い存在として、渉外担当者が挙げられる。日々、組合員・利用者宅へ訪問活動を行い、情報提供・収集を行っている。その中で、相続相談を行っているが、メインは生命保険の非課税枠（500 万円×法定相続人の数）を活用した一時払終身共済である。一時払終身共済に加入するメリットは、預貯金から共済に預け場所を変えることで財産の組み替えにより相続税を減らすことができる。もう 1 つは、前述した非課税枠の利用である。これらに加え、受け取る側にもメリットがある。共済金請求後、速やかに受け取ることができ、

受け取った共済金を相続税の納税資金に充てることもできる。このように、共済を活用した相続対策は有効なものであるが、非課税枠には上限があるため相続対策としての効果は限定的である。

## (2) 支店管理者

支店長をはじめ支店管理者は渉外担当者のサポートをしている。渉外担当者では解決できない相談は、資産相談課や営農部門に話をつないでいる。

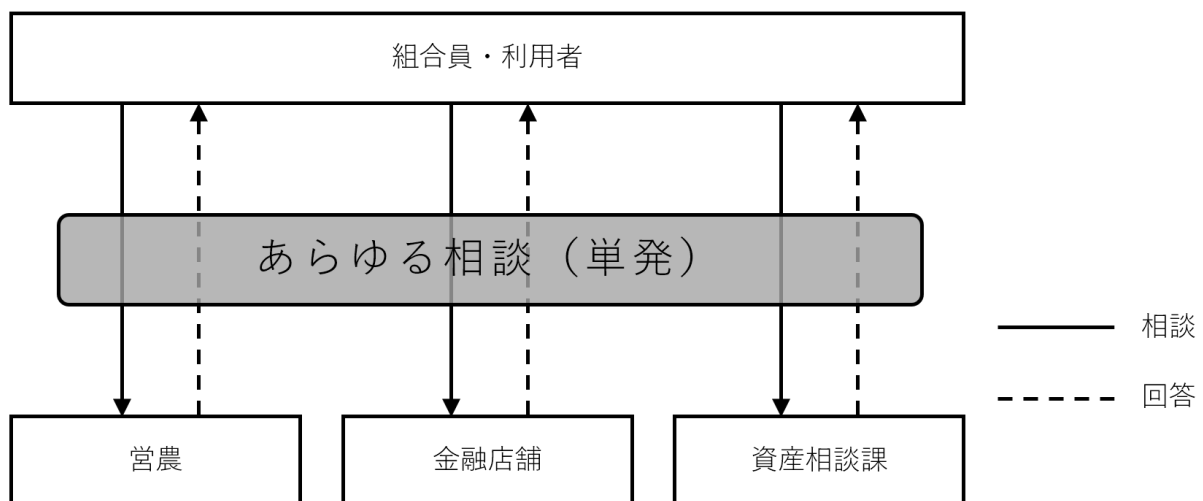
## 4. 営農部門

営農部門は、第8次農業振興計画によると次世代総点検運動のもと10年後の地域農業を見通した次世代組合員数や生産数量、販売品販売高等の目標を組合員と議論を通じて設定し、実践・進捗管理を行うとある。また、事業承継等の個別支援や幅広い新規就農者の育成・定着を支援する取り組みを重点的に進めている。

ヒアリングをした営農指導員によると、独自にヒアリングシートを作成し組合員に現状の生産体制と今後の生産計画を聞き取りしている。将来に危機感を抱いている職員は、将来をよりよくするための行動を起こしていると言える。

Ⅱ章のまとめとして、当JAに限った問題ではないが、総合事業を展開しているがゆえに部門間の縦割りが進んでいる。総合事業の強みを発揮する上で壁となっているのが、部門間の縦割りであると考えている。総合事業を行っているからと言ってその強みがおのずと発揮されるわけではないということを確認する必要がある。

【図表8】現状の相談体制



## Ⅲ. 当JAにおける課題

Ⅲ章では、Ⅱ章で整理した現状から当JAの課題を見ていくとする。

### 1. 正組合員の減少

Ⅱ-1-(1)で前述したように、正組合員の減少と高齢化していることが分かる。今後

も正組合員の減少と高齢化の波を止めることはできないだろう。この純減の状態が続くと当JAの組織基盤に大きな影響を与えることが予想される。当然このままで良いわけもなく純増または維持に向けて何らかの対策をする必要がある。

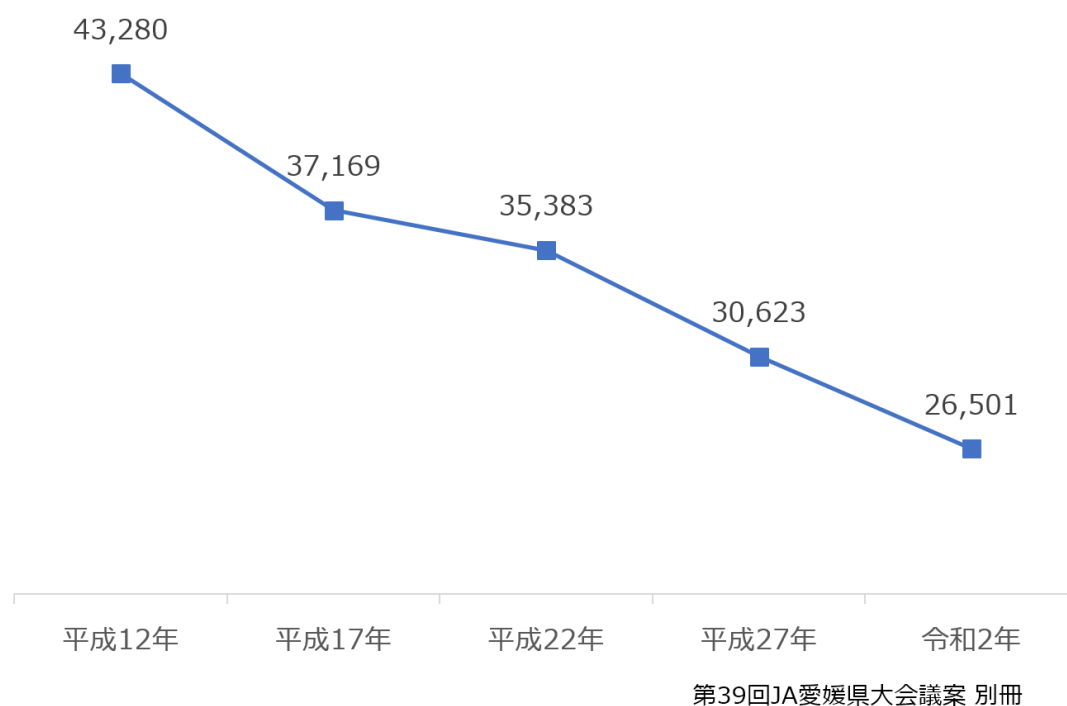
## 2. 耕地面積の減少

当JA管内のデータを収集できなかったためⅡ章では触れなかったが、図表9によると、愛媛県内の耕地面積は時代とともに耕地面積が減少していることが分かる。令和2年で26,501haとなり、平成12年と比較すると38.7%減少している。この背景には、有害鳥獣の被害や加齢によるリタイヤや農業者の死亡に伴う廃業と推測される。

このような中、JAは農地の保全に真っ向から取り組まなければならない。特に果樹作では、農地の引受け手をみつけるのが難しいと言われている。(詳細は、農林金融2022年5月号 果樹産地農協における樹園地継承に向けた取組み 宮田夏希 参照) 担い手の確保と担い手の規模拡大をどのように進めるか、令和4年度から始まった次世代総点検運動の成果が問われている。

【図表9】

愛媛県の経営耕地面積の推移(ha)



理想の姿として、図表8のような単発の支援ではなく、連続性のある支援であると考えている。正組合員の高齢化や次世代におけるJA離れが起こっている状況で、単発の支援をして満足している場合ではない。組合員に寄り添い、組合員と共に歩んでいくためには連続性のある支援を行う体制を整える必要がある。改革に向けた提案を次の章で見えていくことにする。

## IV. 取り組むべき改革への提案

IV章では、これまで見てきた現状や課題をもとに、当JAの改革案を述べていく。

### 1. 体制整備

#### (1) 相談体制の強化

〈効果〉

- JAの組合員・利用者は様々なお悩みを抱えており、相談業務に取り組むことで、組合員・利用者との信頼関係構築・満足度の向上を図ることができる。
- 次世代との関係強化に結び付けることで、組織基盤を維持することができる。

II章で見たように、今後正組合員は減少していく。このような環境下の中で、JAは組織基盤を維持していかなければならない。次世代との接点がないまま相続が発生すると、これまで築き上げてきた関係性が途絶えてしまう。そうならないように、まずは、組合員・利用者の相談対応を通じ、信頼関係をより強化していくことが必要である。とりわけ相続相談においては、親世代の問題だけではなく相続を受ける次世代にも関係してくる事柄であるため、相続相談に次世代を巻き込むことにより次世代層との関係性も深めることができる。

また、体制を強化することで、これまで断片的であった相談体制がより強固なものになる。組合員との関係を途切れさせることなく、良好な関係を続けていくためには支援の連続性が求められる。そのためにも相談体制の強化と次節で触れる専任部署の設置が必要だと考える。連続性のある支援を行うともなれば、現状の体制では限界がある。

#### (2) 相談業務専任部署の設置

〈効果〉

- 組合員・利用者の相談ニーズに応えることができる。
- 相談業務を一元管理することにより部門間連携を超えた、総合事業の強みを発揮できる。
- 質問されたことに回答して終わりではなく、末永く組合員に寄り添うことができる。

相談体制の強化を具体化させる方策として、相談関連業務を統括的に管理する専任部署の設置を提案する。現状の相続相談は、各部門が個別に対応していて部門横断的な連携や支援ができているとは言い難い。誤解を恐れずに言うと担当部署への丸投げとも言えるケースもある。このような体制では、複数のお悩みを抱えている組合員・利用者の相談に対する満足度は低くなる。専任部署のイメージは、営農・金融・不動産からメンバーを集めて専任部署を構成する。専任部署では、相談業務を一元管理するため組合員・利用者のお悩みにトータルサポートができる。また、相談中に潜在的なお悩みが表面化した場合も各分野に精通した人員が揃っているので、素早い対応が可能である。

専任部署の主な業務は、組合員の資産管理を中心に取り扱い、相談されるのを待つのではなく積極的に組合員・利用者の悩みを聞きに行くようにする。単発の相続相談で終わるので

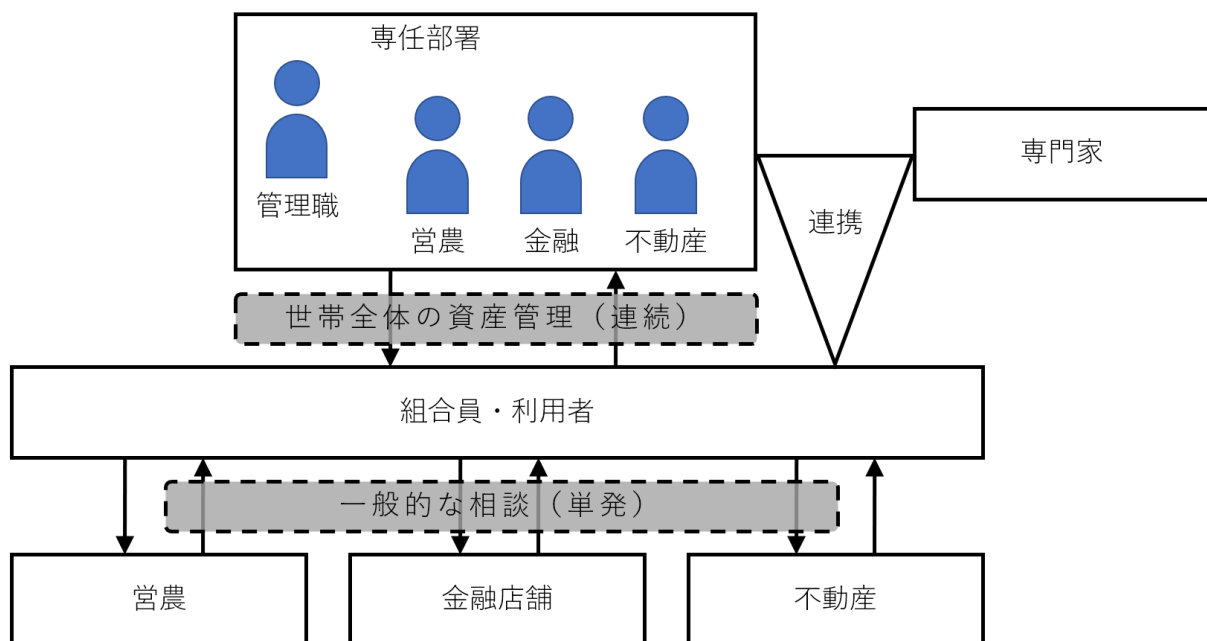
はなく、世帯全体の資産管理を行い相続発生後も次世代に対し継続して資産管理していく。  
 (図表 10 参照)。

新しい部署が、対象とする組合員は図表 11 で表しているのように、JAにとって特に次世代との関係を継続していかないといけない先を対象とする。新部署では、連続性の支援を意識し次世代を絶え間なくサポートしていく。

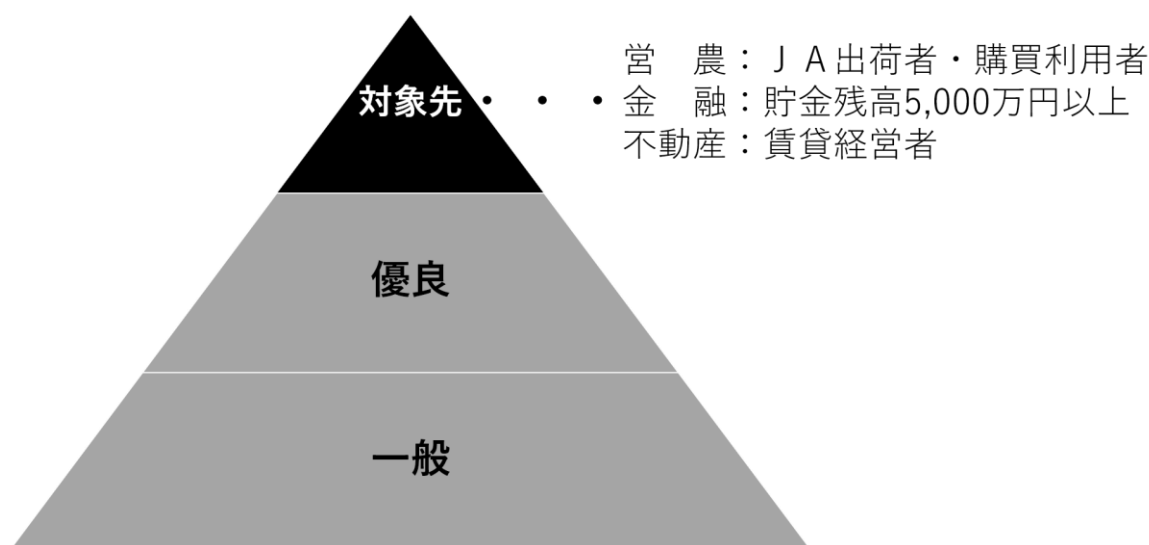
もう1つ新部署が行う取り組みとして、ナレッジマネジメントを行っていく。これは組合員の満足度を上げるもので、営農・金融・不動産の各担当者が持っている知識を新部署内、更には組織全体へと共有していくことを目的としている。各担当者が持っている知識を担当者の内に秘めるのではなく、新たな知識を創造し高度化する相談内容に対応していく。まずは、新部署内で徹底的に SECI モデルを循環させ、知識を共有させる。その後、組織全体へと広げていき、職員のレベル向上に役立てる。職員のレベルが向上すれば、その分組合員の満足度向上につながり地域にとってなくてはならないJAになることができる。

単に総合事業を展開するのではなく、組合員・利用者のお悩みを解決するために総合事業を活用することができれば真の総合事業の強みが発揮できると考える。本来の総合事業の強みを発揮するための壁が部門の縦割りである。これは総合事業の弊害とも言えるかもしれないが、縦割りをなくさないことには総合事業の強みを発揮できない。

【図表10】専任部署のイメージ



【図表11】新部署で資産管理する対象先



### (3) 組合員台帳の導入

〈効果〉

- 組合員情報の一元管理ができる。
- 総合事業で得た情報の有効活用ができる。

3つ目の提案は、組合員台帳の導入である。現在、各部門内では取引先のリストが存在しているが、そのリストデータから特定の組合員の情報を検索しようとするバラバラになっている各部門のリストを見に行かなくてはならない。これは、総合事業を展開しているにも関わらず非常にナンセンスである。組合員台帳の理想は、各利用事業（営農・購買・信用・共済等）の実績を利用者ごとに一元化し、閲覧・抽出可能な「情報利活用システム」を構築することである。また、利用状況だけでなく、新たに得られた世帯に関する情報等も蓄積できるようにしておく使い勝手がよくなるだろう。JAには、他業界がうらやむようなデータを持っている。このデータを活用しない手はない。このような組合員台帳ができると、相談業務のみならず各部門の推進活動にも活用できる。また、前節でも述べているように、総合事業の強みを発揮することにもつながっていくはずである。この組合員台帳は県1JA構想の中でも検討がされているようなのでそちらに期待する。

おわりに

今回の論文のテーマとして生前の相続相談を掲げたが、本質的なところは組織基盤の維持と事業基盤の拡大である。営農部門で次世代総点検運動による次世代組合員の創出に取り組んでいるが、流出する正組合員の方が多く純減の状態が続いている。このままでは、JAの事業が先細りになってしまう。そうならないためにも企業革新を図っていかなければならない。組合員のニーズ・消費者のニーズ・環境変化の状況を的確に捉えないと取り残されてしまい兼ねない。

地域密着という言葉をよく見聞きするが、地域密着とは何かと具体的に考えてみると

その1つは、「組合員と会って話す」ということだと思う。会って話してみないと組合員が何を考え、何に困っているのかわからない。当JAでは、令和5年度から農業お手伝い訪問として農家組合員宅へ年2回出向き、農作業を通じてコミュニケーションを図っている。この取り組みを継続するとともにJAの事業利用に向けてさらに発展させることで相互利益の状態になるのではないか。

令和6年12月の第39回JA愛媛県大会で県1JA構想が決議され、合併に向けて今後議論が本格化していく。愛媛県内のJAは大きな転換点を迎えようとしている。構想案の中でも総合相談ネットワークの構築が盛り込まれているが、改革は待ったなしである。担当者の育成や次世代との関係構築にも時間がかかることが予想される。できることから着実に改革を進めていくことが必要である。

#### 参考文献

##### 〈書籍〉

- 2024年6月 全中JAまちづくり資産管理情報
- 2022年5月号 農林金融 宮田 夏希
- 2019年11月号 農林金融 藤田 研二郎
- 2009年 JAイノベーションへの挑戦 ～非営利組織のイノベーション～ 柳 在相

##### 〈資料〉

- 第26回～第29回 JA全国大会決議
- 2024.4月 「どーする！？相続はじめの一步」JA共済
- 第23回～第27回 JAおちいまばり 通常総代会資料
- 第8次JAおちいまばり 農業振興計画
- 令和6年度 JA相続相談実務研修会資料
- 令和6年度 中核人材研修会資料 「JAを取り巻く情勢と環境変化」小林 元
- 第39回JA愛媛県大会議案 別冊資料

##### 〈ホームページ〉

- 法務省 <https://moj.go.jp>