

特集

# “事業承継ブック”で スムーズな引き継ぎを

経営者には必ず“承継”、“売却”、“廃業”のいずれかの選択が迫られる。今まで築いてきた農業経営の基盤を、今後どうするかを支援するために2017年、JA全農が「事業承継ブック」を作成した。事業承継ブックの作成者などに、承継の考え方と進め方、ライフプランの作成などを紹介していただいた。(編集部)



## 「第37回全国青年農業者育成研究集会」 (主催：同研究会。1月10日～11日、東京都内開催)講演より

# 今こそ事業承継支援を 農業界の世代交代へ

水稲種子農家 兼 事業承継士  
伊東 悠太郎氏 (富山県砺波市)



### JA全農職員から 水稲種子農家へ

事業承継は、それぞれの価値観によって受け取り方が違います。これからの話は、私の価値観でお話ししますので、それが正しいとは限りませんし、皆さんの価値観で受け取っていただければと思います。

私は、水稲種子の県外向け受託生産量日本一の富山県で、種子生産の発祥の地でもある砺波市庄川町種田地区の農家

の長男として生まれました。小さい頃から農作業を手伝いながら育ち、大学卒業後にJA全農富山県本部へ就職しました。県本部では、JAや農業改良普及センターの皆さんと、担い手・営農対策、園芸振興などを行っていました。

その後、全農本所で「TAC」の支援や農業者団体(法人協会、JA青年部、4Hクラブ)

との連携、全農版営農管理システム「ZーGIS」の開発提案などに携わりました。

2018年に県本部に帰任



2018年にJA全農を退職して水稻種子農家として就農  
(写真提供/井関農機株)

しましたが、実家の農業のことを思い悩んだ結果、退職し、現在農業者としてリスタートしました。

そのため事業承継のテーマは、私の実体験がスタートになっていきます。本所勤務時代、帰省して親の指示に従って農作業を手伝うのですが、徐々に老いていく親の姿を見て、漠然とした不安を感じていました。親は「継がなくていい」のようなことを言っていました。親は「継がなくていい」のようなことを言っていました。親は「継がなくていい」

相談できず、一人で悶々（もんもん）と考えてばかりで、時間だけが過ぎるのを感じていました。

全農の仕事では、全国の農業経営者の皆さんと話をする機会がたくさんあり、経営規模、品目、地域に関係なく、事業承継は共通するテーマだと感じました。当時の全農の仕事に事業承継があつたわけではないのですが、何か形にできないかと考えました。そこで全国のJA青年部や4Hクラブ、農家出身の全農職員など100人以上に、どんな事業承継のツールがあると便利なのかを聞いて「事業承継ブック」を作り始め、17年1月になんとか「事業承継ブック親子版」が完成しました。

**「人・モノ・お金・情報・顧客」を継ぐことが承継**

事業承継は農業界だけでなく、事業を営む全ての経営体を通る道です。「承継（継ぐ）、売却（売る）、廃業（たたむ）」の中からどれかを選ばなければなりません、決断してい

ない、または決断を先送りしているのが、圧倒的多数ではないでしょうか。特に農業の場合、農作業ができれば承継が終わったと思われる方がいますが、私はそうではないと捉えています。名義変更をしたからOKでもなく、「人・モノ・お金・情報・顧客」の5項目全てを受け継ぐことが承継だと感じています。

事業承継を定義しますと、名義変更をしていなくても、親（経営者）がいなくてもスムーズに農業経営ができるような状態になっていることだと思っています。一方、名義変更をしても、親のリタイアと同時に経営が回らないのはダメです。

実際、私は小さい頃から農作業を手伝ってきたので、あの程度できるだろうと思っていました。分らないことだらけでした。唯一救われたのは、親がまだ生きていることです。親がいなかったら、聞くこともできませんので、離農していたかもしれません。「事業承継ブック」を作ると

めに、いろいろな統計結果を集めました。しかし、農業界の統計はほとんどありませんでした。そこで中小企業の数字を調べると、事業承継は中小企業でも重要な課題と認識されていました。ただし、事業承継を具体的に進めている企業は少なく、計画がない企業も多くありました。中小企業では約10年前から事業承継が大事だといわれてきましたが、なかなか浸透していませんでした。

どうして進まないのでしょうか。事業承継というバトンを渡すタイミングが曖昧で、渡すことも、渡されることも人生の中で1回しかなく、なかなか経験できないことが大きな要因かと思っています。

**金銭面だけでなく、精神面も考慮すべき**

一部の農業法人は、税理士や会計士、銀行などに相談ができますが、多くの農家はそこへお金を払う余裕がないので、自分で問題を抱えていると思います。ですから相談相



水稲種子の県外向け受託生産量日本一の富山県で、種子生産の発祥の地でもある砺波市庄川町種田地区の農家の長男として生まれた伊東悠太郎氏(写真提供/井関農機株)

手をJAや農業委員、普及指導員の皆さんが担っていくことが必要ではないでしょうか。私見ですが、後継者の定着率を優先して考えると、血縁、地縁、人縁の順序で支援すべきだと思えます。最近では第三者承継がトレンドになっていますが、その前に血縁関係で継ぐ、継がないを決め、継がないのであれば地縁、それがだめなら次と順を追って考え

るべきです。やはり、いきなり第三者承継を選ぶのは、ハードルが高いと思います。実際に継ぐ、あるいは継がない覚悟を決めるときには、金銭的理由だけでなく、精神面にフォーカスを当てることも必要ではないでしょうか。中小企業では、黒字でも廃業するところが多くあります。もうかっている、簡単には承継できないのは、その理由がお金ではないことが分かります。皆さんは、事業承継を曖昧だと感じているのではないのでしょうか。定義も期限もないので、いつまでに何をすれば事業承継したことになるのか、恐らく皆さんが共通の理解を持っていないと思います。私も親の話す内容が曖昧で分かりにくかったですし、自分自身もぼんやりしたこと言っていると感じています。だからこそ、第三者が入り「うちの」とはいつですか?」「きつと」「多分」について確認しましたか?」などの質問を重ねることで、問

題点を明らかにすることができま

よく「相続と同じではないのか」と言われますが、私はあえて「違います」と答えません。相続は好きか嫌いかではなく、法律で決まっているのでやるしかありません。一方、事業承継は法律で決まっていますし、「これが大事、必要だ」と思わなければ始まりません。また、相続は人が亡くなるタイミングですが、事業承継は元気なうちに取り組む必要があります。

### 農地の所有者をハッキリさせましょう

農林業センサス2015を見ると、全国で約133万件の販売農家がいる、そのうち後継者がいるのは半数以下です。同居後継者のうち、従事日数0日が7万件、1〜29日以下が約16万件もあり、この方々は本当に後継者になり得るのか疑問です。ですから、現実的な後継者は、もっと少ない可能性が高いと捉えています。私はセンサスの回答を

親世代が行っていると予測している、一緒に住んでいるだけで、「子どもが田んぼの作業をしなくても、後継者だ」と言っているのではないかと考えますし、既にこの時点で親子間のギャップが生じています。また、29日以下の方は恐らく本業が別にあつて、土日に手伝っている方々ではないのでしょうか。この方々はこれから先、農業とどう向き合っていくか、心が揺れ動いており、覚悟を決めてもらうことも必要だと思えます。事業承継を具体的に進めていくと、土地、農地の問題に直面する場合があります。所有者不明農地は、本当は現時点でも問題なわけですが、実際には手続きを行うときに顕在化していきます。今後この問題は法整備が進んでいくと思いますが、それでも恐らく煩雑さは解消されないのではないのでしょうか。営農に注力したいのに、手続きなどで時間とメンタルを消耗し、疲れ果ててしまうことも



「事業承継では農業を継がない選択肢も用意すべき」と話す伊東氏(写真提供/一社)全国農業改良普及支援協会)

あり、こういったことも早め  
に確認しておくことが重要で  
す。

### 「事業承継ブック」の 各STEPを紹介

「事業承継ブック」(以下、  
ブック)を作って、予想外に  
好評だったのが、ブックの初  
めに書いてある「気持ちを支  
えるシート」です。親と子が  
面と向かって話をする機会が  
ないので、あえてスペースを  
設けました。利用した方から  
「このシートがあって良かつ  
たよ」と言われます。この言  
葉を聞いて、改めて親と子が  
面と向かって話す場が必要な

んだと実感しています。事業  
承継を支援する人は、こう  
いった場をつくることが出発  
点だと感じています。

事業承継を何から始めたら  
良いか分からないという声も  
多くあり、そこでステップを  
決めました。そもそもわが家  
でも、親と子がテーブルに着  
いて話し合いをすることがあ  
りませんでした。そこで、「事  
業承継STEP1」には、「話  
し合いのルールを決めましょ  
う」を設けました。しかし、  
関係性がきちんとしてきてい  
る家は、飛ばしていただいて構  
いません。

「事業承継STEP2」は、「継  
ぐ、継がないの前に、人生設計  
をどうするのか」です。年齢  
を入れたライフプランを作る  
と、今までのイメージと違っ  
てくるはず。自分のことだけ  
なく、奥さんや子どものこと、  
介護や同居の問題、年齢ごと  
に必要なお金も見えてきます。  
単純に農業を継ぐ、継がない  
だけではなく、視点が変わり、  
STEPを通じて自分のこと  
だけでなく、世帯全体のこと

を考えられるはずですよ。

「事業承継STEP3」でよ  
うやく「農業の実態を把握し  
ましょう」となります。親元  
就農の場合は、家には既にい  
ろいろなものがそろっていま  
す。そろっているけど、何が  
どうなっているかまでは、理  
解できていない場合も多いと  
思います。特に生産に関する  
話以外、通帳や共済証書、印  
鑑、クレジットカードなどが、  
どうなっているか分からない  
と思います。最近ではデジタ  
ル遺産といってスマホのアプ  
リやPC、ネットバンクなど  
のパスワードを親しか分かっ  
ていないことがあります。そ  
ういったものは結構あるの  
で、確認しておきましょう。

家系図や社史、沿革などが  
あれば、ぜひ確認し、なけれ  
ば作りましょう。私は父親か  
ら見せてもらった家系図を見  
て、結構大きなインパクトを  
感じました。私がこの家を継  
がなければ、途絶えてしま  
うんだとの思いに至りました。  
これも機会をもうけないと、  
なかなか確認しないことかと

思います。

「事業承継STEP4」は、  
「やることリストを作りま  
しょう」です。事業承継すべ  
き「人、モノ、お金、情報、  
顧客」の5項目について、そ  
れぞれ何をしていくのかを書  
き出すのです。いきなり具体  
的に書くのは難しいかもしれ  
ませんが、抽象的でも良いの  
で、とにかく書いてみる行為  
が大切です。

最後の「事業承継STEP  
5」で、「事業承継計画に何  
年後までにどうするかを書き  
ましょう」です。その際、期  
限を具体的に区切り、兼業農  
家なのか専業農家なのかも併  
せて決め、STEP4で考え  
てやるべきことを埋めていく  
イメージです。

### 農業を継がない選択肢も 用意すべき

会場には事業承継を支援す  
る人がいるので、少しそのこ  
とに触れたいと思います。事  
業承継の話し合いは親と子の  
1対1とは限らず、兄弟や配  
偶者などがある場合は、個々



防除作業に汗を流す伊東氏。「経営者の最後の仕事は、バトンパスですよ」と話す（写真提供／井関農機株）

ですが、とても重要な過程だ  
と思います。

事業承継には期限がないの  
で、それぞれの農家で決める  
しかありません。期限がない  
と、結論が先延ばしになりま  
す。明確に「何月何日まで」、  
〇〇をゴールにして議論を進  
める」と決めてください。1  
回目の話し合いを持たれて  
も、2回目になかなか開催さ  
れないことがよくあるので、  
月に1回ほどのペースで第三  
者の皆さんが旗を振って、話  
し合いの場をつくってあげる  
ことも必要です。

親世代しか知らないことを  
アウトプットすることも必要  
です。私も親しか分からない  
ことがたくさんあって困った  
こともあり、そもそも  
親しか分からないことが何な  
のかも分からないことがあり  
ました。やはり第三者が会話  
や質問をしながらアウトプッ  
トを促すことも必要です。

事業承継を進めている方の  
多くが、親の病气、最悪の場  
合の亡くなることが契機とな  
る「危機型」です。この方々

はとにかく進めるしかない  
という状態で、やはり手遅れだ  
と言えます。親が元気で、目  
の前の営農活動もなんとかな  
っている方々には、事業承  
継が自分たちに必要なのか、  
やってどうなるのかと思っ  
ている「潜在型」が圧倒的多数  
だと思います。この方々がい  
かに危機型になることなく、  
事業承継の重要性を理解し、  
具体的に取組みを進める必要  
があります。

私は継ぎましたが、継がな  
い選択肢も残すべきです。農  
家の子どもは厳しい農業情勢  
の中で、継ぐか継がないかと  
いう人生の決断を迫られてい  
ます。継がないという選択肢  
を認めてあげるだけで、肩の  
荷は下りるはず。そうし  
ないと、本当につぶれてしま  
うかもしれない。私は農家  
の子ども、長男が継ぐという  
価値観が良いと思っています  
が、現実はそのが通用しない  
時代になっています。

### 経営者の最後の仕事は、 バトンパス

石川県には「アグリファン  
ド石川」という若手の会があ  
り、事業承継をテーマに議論  
をされています。個々の家  
の事業承継の取組みでは、期  
限がない、結果が見えない、  
親が相手なのでモチベーショ  
ンが上がらない、などの要素  
がたくさんあります。取り組  
んでも面白くも、楽しくもあ  
りません。そこで、経営規模  
や作付品目が違っても、「み  
んなでやるぞつ」という空気  
感が必要ではないでしょうか。

また、みんなで取り組むこ  
とのメリットは、事業承継計  
画のブラッシュアップができ  
ます。さらに一連の取組みが、  
親世代への良い意味でのプ  
レッシュャーになり、結果的に  
順調に世代交代が進んでいく  
のではないのでしょうか。始  
まったばかりの取組みなの  
で、今後の推移を見守りたい  
と思っています。

事業承継の話をして65歳以上の  
方々にすると評判が悪く、「俺  
たちに辞めろと言っているの  
か」と怒られたこともあり、  
なかなか理解されない状況に

の話を書く必要があります。

私の支援している企業は、親  
族含めて10人ほどいて、それ  
ぞれの意見をまとめるのが大  
変な作業ですが、一人一人の  
意見を聞いて、少しずつ解き  
ほぐしながら親族会議へとつ  
なげてきました。その段取り  
を踏まないと、皆さんが集  
まって話し合いをしても、す  
ぐに結論が出ません。時間も  
手間もかかるので大変な作業

