

今すぐ始めよう！

事業承継ブック

～親子間の話し合いのきっかけに～



はじめに

日本の農業の未来を考えるうえで、家族経営における事業承継は最大の課題と言ってもいいほど、大きく重要なものとなっています。そもそも事業承継には、継ぐ側・継がれる側が考えているよりも多くの“やるべきこと”が存在します。その一つひとつを、意識的に、確実に取り組まなければ、事業承継が完了しないまま次の代を迎えることになります。

過去の経営者が築き上げてきたものを、確実に引き継ぐことができはじめて、より充実した生産物やサービスの提供ができます。ですから、どの業態においても多くの企業では、先代の経営者が第一線を退いた後に数年間は後継者を見守るなど、事業承継が徹底して行われます。一説によれば、準備に5年、承継後の見守りに5年と、“事業承継を終えるのに10年はかかる”という話もあるほどです。

特に農業における家族経営の事業承継は、単なる「技術の承継」や「土地や財産の相続」だけにはとどまりません。後継者に作物を栽培する技術力があり、栽培環境が整っていたとしても、「人」「モノ」「お金」「情報」「顧客」の5つの項目がしっかりと承継されなければ、事業承継が終わったとは決して言えないのです。確実な事業承継が行われなければ、日本の農業にとって大きな損失となり得ます。

この事業承継ブックは、「準備編」と「実践編」の2部構成となっています。

「準備編」では、事業承継のことをよく知っていただくとともに、親と子それぞれの事業承継の理解度の確認や何から始めればよいかを確認していただきます。ここでそれぞれの家の状況に合わせた事業承継のすすめ方のイメージをつかんでください。

そして「実践編」では、いよいよ具体的な事業承継作業をすすめていきます。事業承継を5つのステップに分け、ステップごとに設けられた9つのワークシートを記入していくことで、それぞれの家に合った事業承継計画が完成するようになっています。もちろんそれぞれの家の状況に合わせて、ステップを飛ばしていただいても構いません。

また円滑な事業承継をすすめるにあたっては、第三者のフォローを積極的に受けることも大切です。それには、地域農業の担い手に出向くJA担当者「TAC」などが、みなさんの事業承継を全力でバックアップします。ぜひお近くのJAへご相談ください。

本冊子を活用することで、それぞれの家に合った事業承継が着実にすすむこと、ひいては日本の農業の活性化につながることを、心より願っています。それでは早速、始めましょう！

2017年1月

全農営農販売企画部TAC推進課

もくじ

はじめに	2
------	---

◆準備編

事業承継、あなたはどのタイプ？	4
親から子への事業承継は、なぜむずかしい？	6
親と子、話し合いの準備はできていますか？	7
事業承継をするメリットとは？	8
事業承継では、何を“継ぐ”の？	9
事業承継の大事な5項目 ～人・モノ・お金・情報・顧客～	10
気持ちを伝えるシート【親→子】	12
気持ちを伝えるシート【子→親】	13

◆実践編

事業承継のステップとは	14
STEP① 作成のルールを確認する	15
ワークシート① “わが家のルール” チェック	15
STEP② ライフプランを立てる	16
ワークシート② ライフプランシート・家族のこと	18
ワークシート③ ライフプランシート・お金のこと	20
STEP③ 経営の実態を把握する	22
ワークシート④ 経営実態	26
STEP④ 事業承継タスクを整理する	28
ワークシート⑤ 人・モノ・お金・情報・顧客のタスク	28
STEP⑤ 事業承継計画を作成する	34
ワークシート⑥ 経営理念	35
ワークシート⑦ 事業承継目標	35
ワークシート⑧ 事業承継計画	36
ワークシート⑨ 話し合いの記録	39

コラム

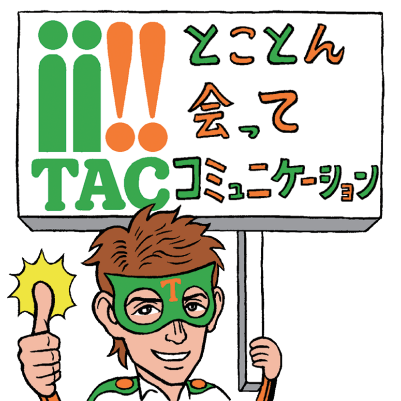
Z-BFMとは	25
一刻でも早い事業承継を！	33
こせがれの仲間づくりを！／JA 青年部、4Hクラブ	40

TACマン

農家のサポートをこよなく愛するアツい男。「困った時は、軽トラでいつでも駆けつけます！」が口ぐせ。

TACマンのLINEスタンプは、以下で購入できます↓
「地上マンと農家の仲間たち～TACマン登場編」
<https://store.line.me/stickershop/product/1318564/ja>

私が案内します！

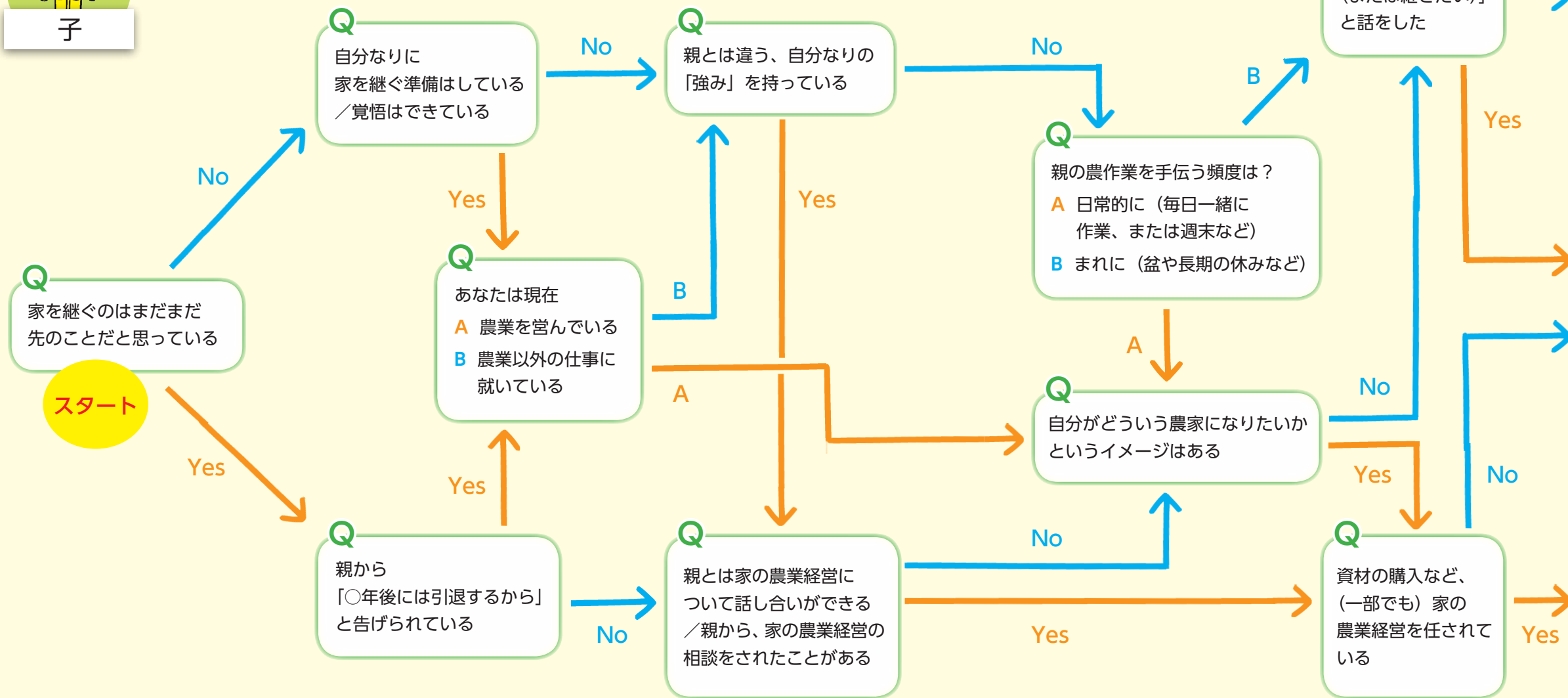


事業承継、あなたはどのタイプ？



子

事業承継、あなたはどこまで考えていますか？
まずは自分のタイプをチェック！



いずれ実家に帰って継ごうと思っ
ているけれど、まだ決断ができずに悩んで
いるあなた。実はお互いが思っている以上
に、考えを伝えきれていないのは、よく
あることです。親に「自分は実家の農業
を継ぎたい」と伝えるための、話し合い
の準備から始めてみましょう。

あなたは **Bタイプ**

親元で農作業を手伝いながら準備をして
いる、でも事業承継の計画がまだぼんや
りしているあなた。まずは親から農業に
ついて話を聞きましょう。親がどのよう
な思いで農業を行っているのか、やりが
いは何なのか、大事にしていることは何
かを聞いてみましょう。

あなたは **Cタイプ**

事業承継の準備は整った！と考えている
あなた。栽培技術を受け継いだり、資産
の相続のめどが立ち、自身の農業経営を
始めていることでしょう。今後、経営者
として自分がやるべきことを実現するた
めに、事業承継の「実践編」に進んでく
ださい。

事業承継、自分の気持ちは一番どれに近いですか？ まずは自分のタイプをチェック！



親

つついケンカ腰タイプ

子どもが何を考えているのかわからな
い。話すつついケンカになってしまう

改まって親子で話をする機会がないと、お
互いに何を考えているかわからなかったり、
せっかく話ができてもしろいろと口出しを
したくなったりして、気づくと親子でヒート
アップすることもある。だからこそ、第三者
を交えた冷静な話し合いが大切です！

まだまだやるぞ！タイプ

自分が元気なうちから継ぐ話をしても
しょうがない。メリットはどこにある？

事業承継の着手は一刻を争います。親から
子が受け継ぐものは、農地や資産だけでは
ありません。長年の経験から積み上げた技
術、築き上げた顧客や地域との信頼関係は、
子をサポートできる余裕があるうちに時間
をかけて取り組みましょう。

今は時期尚早！タイプ

子どもから「家を継ぐ」と聞いているか
ら安心。あとは子どもが考えることだ

親から子へ引き継ぐのは「人」「モノ」「お
金」「情報」「顧客」の5項目に分かれます。
子の「継ぎたい」という意欲はあっても、現
実に事業承継がどこまですすんでいるか把
握できていますか？ ワークシートで進行
状況をチェックしてみましょう。

右往左往タイプ

大事なものはわかっているけれど、具
体的な手順がわからない

事業承継にあたり、やることはたくさんあ
りますが、5つのステップに分けて考えま
す。まず親子で話し合いができるルールを
決め、家の農業経営の現状を把握し、その
家の実情に合った事業承継計画を立ててい
きましょう。

● 親から子への事業承継は、なぜむずかしい？

技術・資産の承継だけではない！

農業の家族経営における事業承継は、親（先代）にとっても子（後継者）にとっても、初めての経験です。しかも最初で最後、一回きりの出来事ですから、経験値やノウハウを積み上げることができず、どうしてもいかわからないことも多いことでしょう。

子の立場から見て、事業承継には一般的に3つの段階があると考えられます。



ですが「第3段階まですすめば、事業承継はほぼ終わった」のでしょうか？ 9ページの「事業承継では、何を「継ぐ」の？」でくわしく解説しますが、栽培技術や農地・資産の承継は、事業承継のほんの一部にしかすぎません。家の経営状況を知り、目に見える・見えない資産をリストアップし、なぜ農業を継ぎ・営むのかという“経営理念”を描き、子の代ではじめたい“タスク（具体的行動）”を決める……といった、たくさんのステップがあるのです。

親子の話し合いが不可欠！

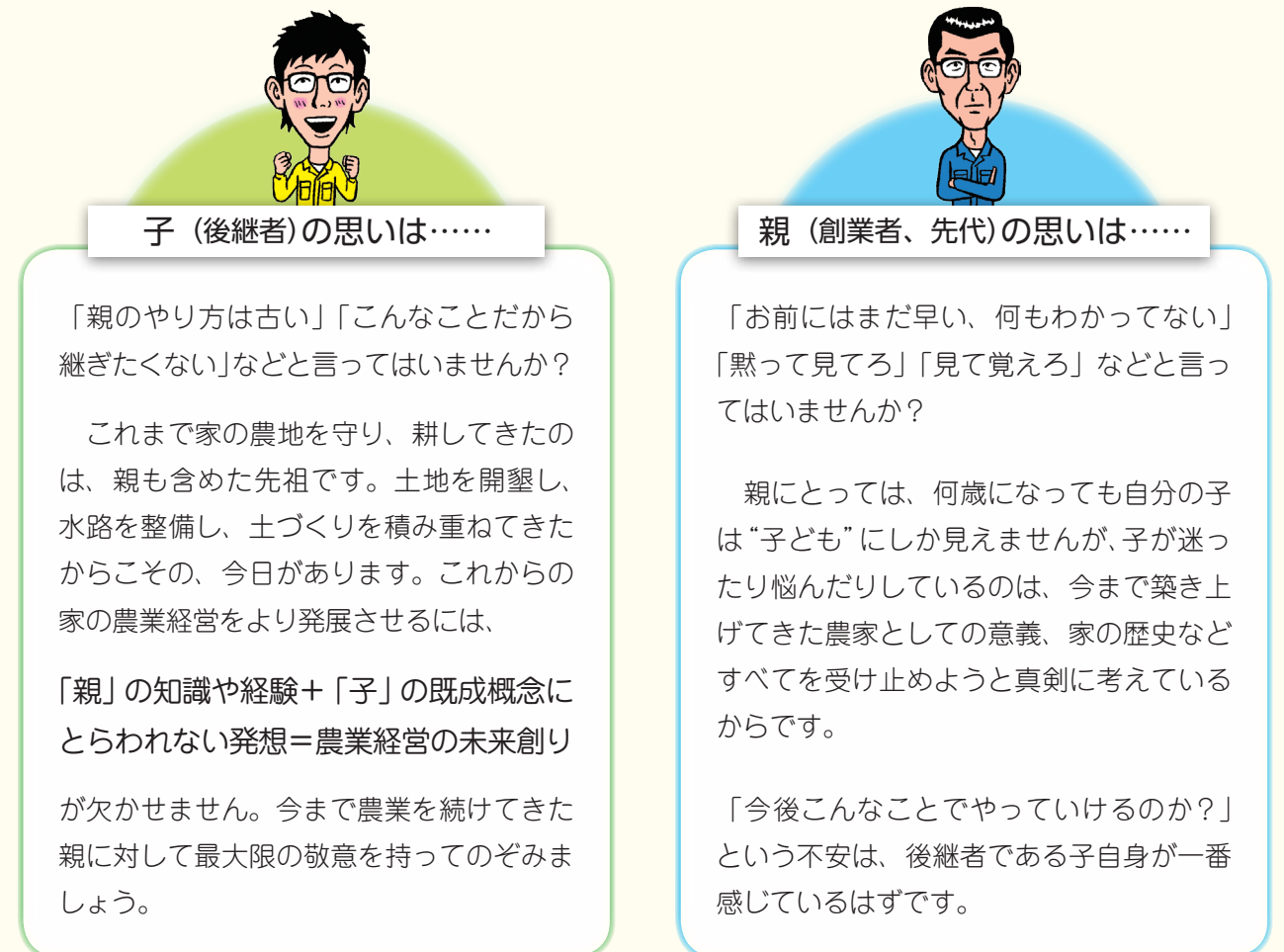
親と子ならではの事業承継のむずかしさもあります。今後の家の農業経営について、きちんと話し合うことが必要不可欠なはずなのに、きちんと話し合いはできているでしょうか。

- 話し合いのきっかけがない。タイミングがわからない。
- そもそも事業承継なんて、真剣に考えたことがない。
- 真剣に考えてはいるけれど、親とそれについて話をしたことがない。
- 具体的に何を、どんな順番ですればよいのかわからない。
- 親子で話し合いを始めても、どうしても感情的になってしまう。

といったように、いくつものハードルが存在します。事業承継の手続き以前に、親子の話し合いに至るまでの過程で課題が山積みになっているケースが数多く見受けられるのです。

● 親と子、話し合いの準備はできていますか？

事業承継の話し合いの場では、親と子、それぞれが心構えを持つてのぞむことが大切です。とはいえ世代の違いもあるので、考えていることは当然異なります。時に感情的になり口論するのは、お互いにそれだけ農業に対する“思い”があることの裏返しでもあります。



忘れてはいけないことですが、事業承継は相続とは違い、「子」が意識的に取り組まなければまったくすすんでいかないものです。その主体は、あくまでもこれからの家の農業経営を担う「子」です。

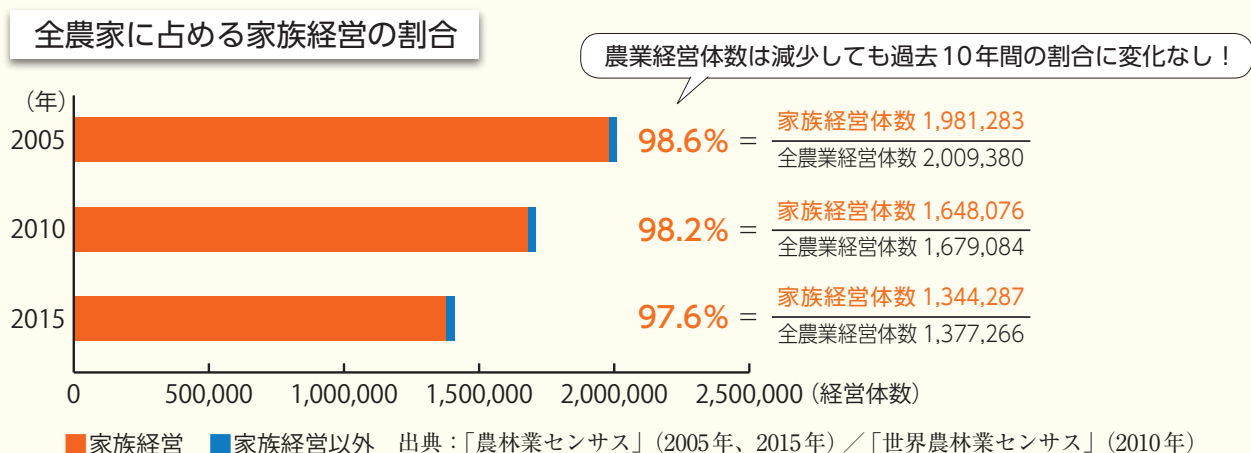
「親」がリーダーシップを取りたい場面もあるかもしれませんが、先輩農業経営者として温かく見守り、子の考えや決断の実現に向けた一番の理解者となってください。

大事なのは「事業承継によって、“自分たち”の未来を決めている」という本質を見失わないことです。事業承継は、リレーのバトンパスのように、パスをする親とパスをされる子との息が合わないとうまくいきません。考え方や価値観の違いを認め、お互いを信頼する姿勢で話し合いをすすめていってください。

● 事業承継をするメリットとは？

日本の約98%は家族経営

企業の家族経営は、実は世界的に見ても珍しいことではありません。世界のGDPの70～90%は家族経営だとされ、日本でも農業経営体の約98%が家族経営を行っています（下図）。農業においても法人組織による経営体が増えたとはいえ、その圧倒的多数は家族経営体です。また、農業経営体数は減少しているものの、家族経営体が占める割合は、ここ10年ほとんど変動はなく、大多数を占めています。



親元就農のメリット

親元就農には、以下のメリットがあります。

- 土地、農機、施設を引き継ぐことで初期投資が抑えられ、経営リスクを少なくできる
- 栽培技術のノウハウを一から受け継ぐことができる
- 親が築いた顧客、地域からの信頼を引き継ぐことができる
- 長期的な視点で経営判断ができる
- 一番大事にしたいこと（経営理念、存在意義や誇り）を守ることができる
- 周囲の人々（親族、従業員、取引先、地域の人）が一番納得する承継である

親子間での事業承継では土地や農機、施設といった“目に見えるもの”だけでなく、“目に見えないもの（栽培技術、信頼など）”も受け継ぐことができます。また、誰が継ぐのかという議論になった際に周囲の納得を得やすいといったメリットもあります。

これらを親から受け継ぐことは、子にとって仕事への当時者意識（オーナーシップ）や、今後の農業経営に対するモチベーションにつながります。親が大切にしてきたものを受け継ぐことで、「自分が主人公である」という自覚が持て、同時に「親に恥ずかしい思いをさせられない」という思いから、つらくてもがんばろう！ という覚悟（モチベーション）につながるからです。

● 事業承継では、何を“継ぐ”の？

“目に見えるもの”と“目に見えないもの”がある

事業承継には、「資産承継（目に見えるもの）」と「経営承継（目に見えないもの）」の2つがあります。親元就農では、経営者として、また熟練の職人として、自立に必要な栽培技術のノウハウや、地域での人間関係など、多くのものを引き継ぐことになります。それを本冊子では「モノ」「お金」「人」「情報」「顧客」の5項目に分けて整理しています。

資産承継（目に見えるもの）



農地、農業機械、農業設備、ビジネスモデル

親元就農の場合、最低限の施設や、生産～販売までの流れ（ビジネスモデル）が整っているため、多額の初期投資をする必要がありません。そのため経営のリスクを軽減できます。



現金預貯金、契約書、共済

どれくらいの収入があり、そもそも儲かっているのか？ など、子としては気になる部分です。ここがはっきりせずに、事業承継を決断できずにいる場合もあるのではないのでしょうか。しかも仕事と生活費の通帳が一緒で、親が一括管理している場合も多いと考えられます。話し合いにより、内容を把握していきましょう。

経営承継（目に見えないもの）



栽培技術、従業員との関係、取引先、地域の人との人間関係

農業には覚えなければならないことが無数にあります。それを一つひとつ、基礎からわかるまで教えてもらえる人がいるのは、大きなメリットです。また農業は、取引先や地域の人との関係を基に成り立つもの。親が作り上げた、かけがえのない人間関係を引き継げることは、子にとって大きなサポートになります。



経営理念、家の歴史、地域の歴史、農家としての誇り

経営理念には、今までの家や地域の歴史、また親の農家としての誇りが込められています。農業経営のやり方は変わっても、経営の軸となる大切な資産です。



顧客名簿、生産者としての信用、ブランド力

新規顧客の開拓には多くのエネルギー、販売コストがかかるため、既存の顧客が多いことは大きなメリットです。生産者としての信用やブランド力がすでにある場合は、これまでの事業を土台にさらに広げていくチャンスになります。

● 事業承継の大事な5項目

～人・モノ・お金・情報・顧客～

事業承継がどこまですすんでいるか、チェックしてみましょう。記入するのは子ですが、親と相談してお互いの認識にズレがないか確認しながらすすみましょう。

1項目4点×25項目＝100点満点でいうと、あなたは何点？



- ☐ 親に尊敬と感謝の念を持っていて、親の強みを理解している
- ☐ 得意分野を生かしたプロジェクトで、小さな成功体験を積み重ねている
- ☐ 親が持つ人間関係を把握し、新たにコツコツと関係作りをしている
- ☐ 従業員の採用は自分（子）が行っている
- ☐ 自分（子）の顔だけで土地・借地の権利関係の折衝ができる



- ☐ 新しい「ビジネスモデル（稼ぐ仕組み）」を構築している
- ☐ 生産技術を親から受け継ぎ、自身もさまざまな学びの場を作っている
- ☐ 親の所有する土地や施設について把握している
- ☐ 自分で道具や農業機械を扱うことができ、修理や整備もできる
- ☐ 作物、農法、販路の変更など、「二本目の柱」を構想として持っている



- ☐ 決算書や申告書を見て、経営内容を把握している
- ☐ 共済（保険）関係を把握している
- ☐ 契約関係を把握している
- ☐ （株式会社の場合）株式の承継について計画・完了している
- ☐ いつでも自分名義で借金ができる



- ☐ 親が未解決の問題をリストアップしている
- ☐ 生産現場での営農ノウハウが親から引き継がれている
- ☐ 家系図や社史のような我が家の農業ヒストリーを知っている
- ☐ 経営理念・ビジョンなど、親世代の農業に対する精神を受け継いでいる
- ☐ 経営の変えてはいけない点、変えるべき点を理解している



- ☐ 「商品売る前に自分を売れ」の精神を持っている
- ☐ 顧客名簿をしっかりと引き継いでいる
- ☐ 顧客の信用を受け継いでいる
- ☐ 自社商品（自身の農産物）のブランド化を図っている
- ☐ 新規顧客の開拓を受け持っている



あなたの事業承継の進行度はどのくらい？

0～20点

これまで事業承継については意識していなかったかもしれませんが、焦る必要はありません。まずは、ライフプランを作成してみましょう。

21～40点

事業承継を始めたばかりですが、親の信頼を得つつあります。現状把握をしっかり行い、経営の基礎を学んでいきましょう。

41～60点

事業承継を着々とすすめています。安定した経営ができていそうです。具体的な事業承継タスクを考え、事業承継計画を立ててみましょう。

61～80点

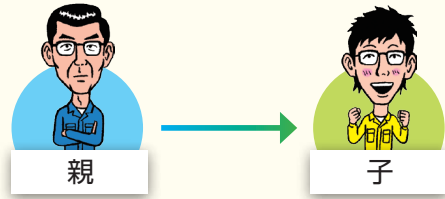
事業承継はうまくいっています。親から引き継ぎ、順調に経営ができています。Z-BFM(25ページ参照)を活用し、さらなる経営の改善を目指しましょう。

81～100点

事業承継はほぼ完了といってもOK。経営者としても優秀な手腕を持っています。若手のリーダーとして仲間の相談にも乗ってあげましょう。

※『地上 平成28年10月号 特集・親元就農でいこう!』より転載・一部改変

気持ちを伝えるシート



親から子へ、「どんな思いでこれまでこの家の農業を受け継いできたのか」「農業のワクワクするところ」「農業をやっていて良かったこと」など、思いをしっかりと伝えてください。経営収支のような金銭面以外の部分にも、事業承継の判断基準はあるはずです。

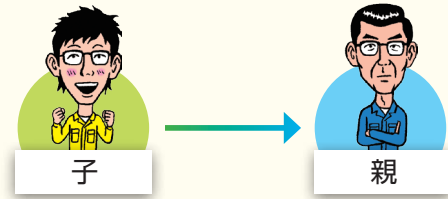
親は思いの丈を、納得するまで伝えてください。子はその思いをしっかりと聴き、自分だったらこうしてみたいと思うことなどをシートに記入しましょう。

①農業経営を始めるようになったきっかけや、これまでの農業経営の変遷を話してみましょう。

②農業をしながら「良かったこと」「誇りに思っていること」「うれしかったこと」「ワクワクすること」を伝えてみましょう。

③事業承継は“リレー”とも表現されます。バトンをつないでいく子に、期待したいことを話してみましょう。

気持ちを伝えるシート



子から親へ、「農家の家に生まれたことについて感じていること」や「親が農業をやっている姿を見て感じていること」「この家を継ぐということに対しての思いや悩み」など、日頃言えないことをこの機会に投げかけてみましょう。

①将来、実家の農業を継ぐ気持ちは少しでもあるでしょうか？
また、なぜそう思いますか？

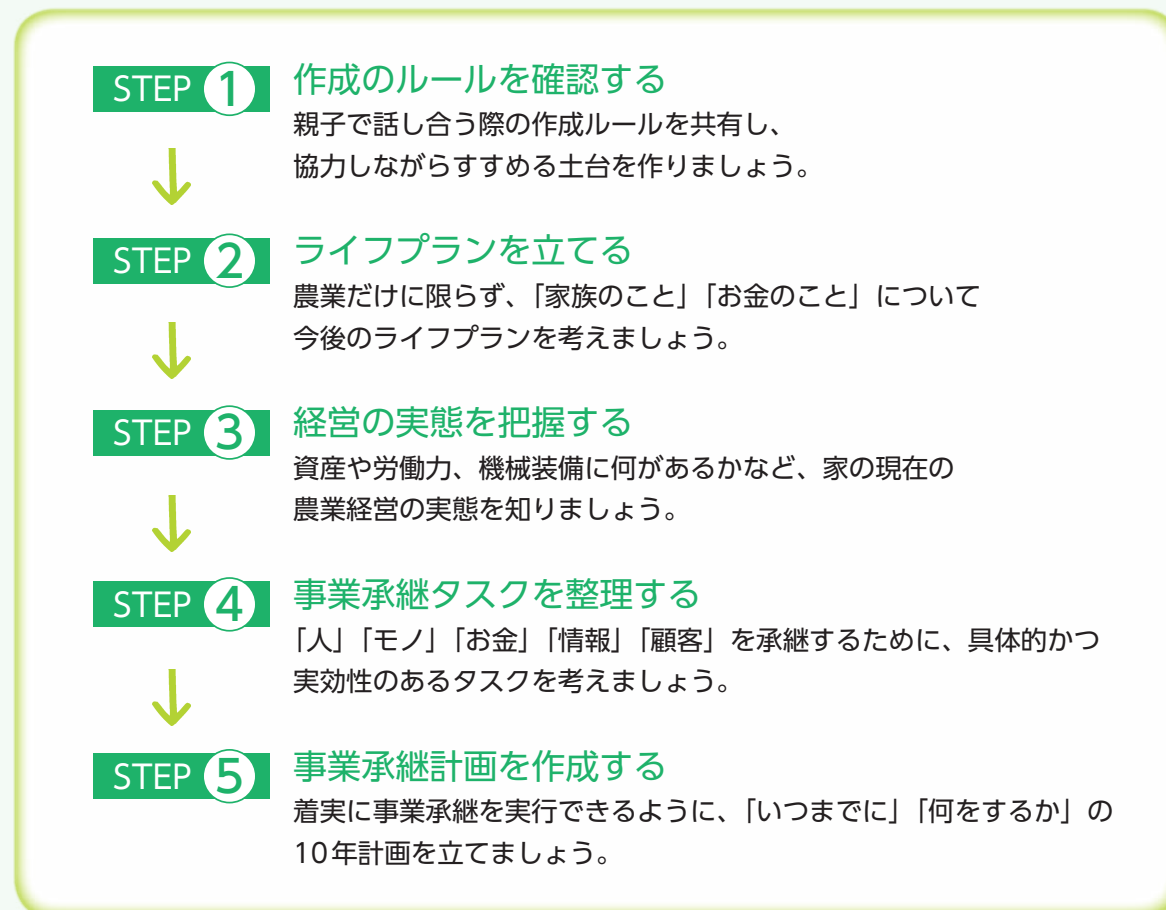
②自分が継いだ時を想像して、「やりがいになること」「チャレンジしてみたい夢」は何でしょうか？

③事業（家）を“継ぐ”ことに関して、不安や悩み、気になっていることは何でしょうか？

● 事業承継のステップとは

「準備編」で、事業承継の重要性や、意欲的に取り組んで初めて、事業承継がすすむことを理解できたことと思います。いよいよ、「実践編」で事業承継をすすめる具体的な手順を解説していきます。

事業承継をすすめるために、5つのステップに分けて取り組みます。すでに親子間で共有できているステップについては、飛ばして取り組んでもかまいません。



記入のポイント

- 事業承継の主体は、あくまでも「子」です！
ステップの記入にあたっては、子が主体となり
取り組んでください。
- 「親」「子」の表記で統一していますが、家の
実態に応じて、「祖父」「子」「兄」「弟」などと
置き換えて考えてください。
- 第三者の適切なアドバイスがある方が、より
よい議論につながります。TAC などを交え、
客観的な意見に基づいて作成しましょう。
- ただし、お金のことや家の状況など、取り扱
いに注意したいデリケートな情報もあります。
家族以外に知られたくないことは、第三者に
は公開しなくてもかまいません。
- ワークシート中のチェック項目には、あえて空
欄を入れてあります。項目を追加して、家の
状況に合ったワークシートにしていきましょ
う。

STEP 1 作成のルールを確認する

STEP1では、事業承継をすすめていく上での、親子の作成ルールについて確認をしましょう。冷静かつ建設的な議論になるように、そしてよりよい事業承継計画を立てられるように、チェック項目を確認しましょう。また、家独自のチェック項目も作成し、よりよい話し合いになるように準備をします。

なお親子のいずれかが同意できず、チェックを入れられない項目があれば、「どういう条件、項目であればチェックを入れられるか」まで、こまかく話し合ってみましょう。親子間または親族間の議論は、関係性が近すぎるがゆえに、感情論になってしまう場合も少なくありません。

最初の段階でしっかりと納得できるルール作りを行うことが大切です。

ワークシート ① “わが家のルール” チェック

No.	“わが家のルール” チェック項目	親	子
1	親は子の、子は親の意見を尊重します。	☐	☐
2	親は子に、全ての持っている知識や情報、経験を伝えます。	☐	☐
3	子は、親の長年の経験に裏打ちされた意見をしっかりと聴きます。	☐	☐
4	事業承継後の主体となる子を中心に取り組みます。	☐	☐
5	親は、子の一番の理解者であり、子のサポーターに徹します。	☐	☐
6	感情的になりそうな時こそ冷静に話し合いをします。	☐	☐
7	話し合いの経過は、誰が見てもわかるように記録を残しておきます。	☐	☐
8	お酒を飲んでいない時に話し合いをします。	☐	☐
9	安易な妥協をせず、納得のいくまで話し合いを行います。	☐	☐
10	継がないという判断をした場合も、その決定を尊重します。	☐	☐
11	話し合いには、必要に応じて、第三者を交えることとします。	☐	☐
12	子は、わからないことはわからないとはっきり意思表示をします。	☐	☐
13		☐	☐
14		☐	☐
15		☐	☐
16		☐	☐
17		☐	☐
18		☐	☐
19		☐	☐
20		☐	☐

STEP 2 ライフプランを立てる

STEP 2 では、将来の自分の人生や、家族構成の変化などをシミュレーションしましょう。「10 年経てば、（親も子も）10 歳年を取る」ことを頭では理解していても、実際に表にすると改めて現実に気づかされることも多く、将来の人生計画を立てる必要性を実感できると思います。

まずは子自身が、いつ、何が起って、どれくらいのお金が将来必要になるかなど、これからの生活をイメージすることが大切です。未来のことになるほど、収支は予想しづらくなりますが、特にお金ことは厳しめに見積もっておきましょう。現実感のあるシミュレーションになります。

ただしここでは、日常生活に関わることのみを記入します。農業に関わる収入・支出（機械の購入など）は、ワークシート④ 経営実態に記入します。

ワークシート ② ライフプランシート・家族のこと 記入用は 18 ページ

		現在	1年後	2年後	3年後	4年後
本人	年齢	29	30	31	32	33
	イベント		結婚 (500 万) アパート入居 (100 万)	新車購入 (250 万)		実家同居
父	年齢	61	62	63	64	65
	イベント				家のリフォーム (500 万)	
母	年齢			66	57	58
	イベント					
弟	年齢	18	19	20	21	22
	イベント	大学入学				大学卒業 社会人 1 年目
祖母	年齢	82	83	84	85	86
	イベント					
妻	年齢	30	31	32	33	34
	イベント			出産 (諸費用 100 万)	新車購入 (軽自動車 100 万)	
子ども	年齢			0	1	2
	イベント					保育園入園 (年間 50 万)

年齢を入れます。親子だけでなく、兄弟姉妹など、関係する家族をできるだけ記入します。

人生の節目となるイベントには出来事と大体の金額を記入しましょう

ワークシート ③ ライフプランシート・お金のこと 記入用は 20 ページ

最低限、親と子の欄は記入しましょう。その他の家族もわかるだけ入れ、ライフイベントに応じて変動する世帯収入を把握しましょう。

収入	現在	1年後	2年後	3年後	4年後
本人	350	370	390	410	430
父	500	500	500	500	500
母	100	100	100	100	100
兄弟姉妹	0	0	0	0	0
妻	400	420	280	320	320

家全体の支出は、親しか把握していない場合もあるので、通帳や証書、毎月の明細などを子と共有しましょう。

支出	現在	1年後	2年後	3年後	4年後
基本生活費	200	200	200	200	200
住居関連費	175	175	175	175	175
車両費	34	34	34	34	34
教育費			50	50	50
保険料	40	40	40	40	40
その他の支出	35	35	35	35	35
臨時支出	0	25	0	0	15

各種ローンなど、返済しなければならないものも忘れずに記入しましょう。

支出の記入例
基本生活費：食費・光熱費・被服費・小遣い・日用品代・電話代など
住居関連費：新築購入費用、アパート代、修繕費、管理費、駐車場代、増築・リフォーム費など
車両費：車両購入費、税金、自動車保険料、修理費用、車検、ガソリン代、その他車両維持費など
教育費：入学金・授業料、制服・教科書費、給食費、塾・習い事代など
保険料：各種保険料など（ただし自動車保険は、車両費に含む） その他の支出：雑費

ワークシート ② ライフプランシート・家族のこと

		現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後
	年齢											
	イベント											
	年齢											
	イベント											
	年齢											
	イベント											
	年齢											
	イベント											
	年齢											
	イベント											

ワークシート ③ ライフプランシート・お金のこと

収 入	現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後
収入合計											

支 出	現在	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後
基本生活費											
住居関連費											
車両費											
教育費											
保険料											
その他の支出											
臨時支出											
支出合計											

収 支											
貯 蓄											

STEP 3 経営の実態を把握する

STEP 3 では、家の経営の実態を把握しましょう。ワークシートに記入することで、経営規模に応じた最適な営農計画をシミュレーションできます。

特にお金に関する項目は、事業承継の中でも大きな部分です。青色申告の決算書や保険証書などを手元に用意して、できるだけ正確な金額が記入できるようにします。子は、わからない点があれば親に質問をして、お互いが納得できるまで話し合いをしましょう。

なお、以下の記入項目は、Z-BFM（25 ページコラム参照）の入力項目と連動していますので、Z-BFMを使って新たな営農計画を立てる際に役立ちます。

ワークシート 4 経営実態 記入用は 26 ページ

①経営耕地面積

品目	自作地	借地	合計	備考（農作業の受託・委託の有無も）
水稲	10.0 ha	10.0 ha	20.0 ha	
水稲	ha	5.0 ha	5.0 ha	伊東家耕作作業の受託
小麦	5.0 ha	ha	5.0 ha	
大豆	ha	5.0 ha	5.0 ha	
たまねぎ	0.38 ha	ha	0.38 ha	

- 「農地台帳」や「圃場地図」などを手元に用意し、見ながら書き進めるとスムーズです。
- 作物ごとに「自作地」「借地」に分けて、ヘクタール単位で記入します。
- 借地の場合は、どこから借りているのかも把握します。
- 農作業の受託・委託を行っている土地は、備考欄にそのことも記載します。
- できれば品種構成や栽培暦、年間の農作業スケジュールなども確認しておきましょう（STEP 5 で「事業承継計画」を立てる時の資料になります）。

参考 地元集落の農地集積の状況なども確認しておきましょう。規模拡大や法人化の今後を判断する材料になります。

②現在の作付作物

作物名	作付面積	販売先	売上	経費
水稲（コシヒカリ）	10.0 ha	JA〇〇	12,150,000 円	4,360,000 円
水稲（あきたこまち）	10.0 ha	JA〇〇	10,854,000 円	4,269,000 円
小麦（ナンプコムギ）	5.0 ha	JA〇〇	828,000 円	1,957,000 円
大豆（ナンプシロメ）	5.0 ha	JA〇〇	1,383,000 円	1,694,000 円
たまねぎ（アトン）	0.38 ha	学校給食	1,307,000 円	921,000 円

- 実際に作付けしている作物、その現状の販売先を記入します。

参考 作物の経営指標も調べてみましょう。理想的な経営指標を知ること、経営改善の判断材料にできます。

③農業経営収支

粗収益	26,597,000 円
経営費	19,171,000 円
農業所得	7,427,000 円

- 粗収益、経営費、農業所得を記入しましょう。
- 青色申告の申告書や決算書などを手元に置きながら書くとスムーズです。
- 子は、家の決算書などを初めて見る場合も多いと思います。親に教えてもらいながら、各項目の意味や書き方、読み取り方なども覚えましょう。

④補助金・助成金等

〇〇交付金	000,000 円
〇〇助成金	000,000 円
〇〇奨励金	000,000 円
	円

- どこから、こういった内容のものを、いくらもらっているのかなどを把握しましょう。

参考 農業界にはさまざまな補助金・助成金があります。これを機に受給条件や交付条件を確認しましょう。

⑤資産等

預貯金（JAバンク）	000,000 円
預貯金（〇〇〇〇）	000,000 円
預貯金（〇〇〇〇）	000,000 円
預貯金（〇〇〇〇）	000,000 円

- 現在の預貯金高を確認しましょう。
- 口座が複数ある場合もありますので、もれなくチェックをしてみましょう。

参考 土地や山林、株式など、預貯金以外の資産についても確認しましょう。

⑥共済（保険）

共済（ひと）	000,000 円
共済（いえ）	000,000 円
共済（くるま）	000,000 円
	円
	円

- 現在加入している JA 共済などについて、種類・年間の掛金などを確認しましょう。
- 実際の共済証書を見ながら進めると、記入がスムーズです。
- 共済の内容が適切かチェックし、契約内容の見直しも検討しましょう。

参考 対象（ひと・いえ・くるまなど）別で、似たような内容の保険に複数加入している場合があるかもしれません。JA 共済のライフアドバイザー（LA）に相談にのってもらうのもよいでしょう。

⑦借入金・ローン等

アグリスーパー資金	000,000 円
	円
	円
	円
	円

- JA バンクなどの金融機関から、融資を受けている場合は、その内容を確認しましょう。
- あわせて支払い条件も確認して、親子で共有しましょう。

参考 わからない部分は、最寄りの JA や担当の担い手金融リーダーに相談するのもよいでしょう。

⑧労働力

家族雇用	3 名
常時雇用	4 名
臨時雇用（たまねぎ定植）	3 名
臨時雇用（たまねぎ収穫）	3 名

- 家族や家族以外の常時雇用者と臨時雇用者（パート、アルバイト）を分けて記入しましょう。
- 現状の雇用条件（求人条件）を確認しましょう。

参考 家族経営か、人を雇用するかは、経営規模を拡大する際に特に重要な条件になります。

⑨生産資材購入先

項目	購入先	担当者氏名	連絡先
水稲用肥料	〇〇商店	三井	〇〇〇-〇〇〇-〇〇〇
園芸用農薬	JA 経済センター	伊東	〇〇〇-〇〇〇-〇〇〇
出荷用段ボール	ホームセンター	佐々木	〇〇〇-〇〇〇-〇〇〇

- 生産資材をどこから購入しているのかを記入しましょう。
- あわせて、担当者の氏名・連絡先などを把握しましょう。注文やメンテナンスを依頼する際に役立ちます。

⑩機械装備

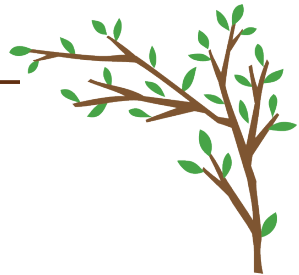
機械装備名	購入年度	取得価格	稼働年数	購入先	備考
乗用トラクター（50馬力）	H21	〇〇〇万円	8年	JA経済センター	
		円			
		円			
		円			

- 現在所有している機械の現状を把握しましょう（いつ、どこから、いくらで購入し、稼働年数は何年かなど）。
- 書ききれない場合は、金額の大きいものや使用頻度の高いものなど、優先順位をつけて把握しましょう。
- 次回の更新時期も、それにともなう費用も確認しましょう。

⑪施設装備

施設装備名	購入年度	取得価格	耐用年数	購入先	備考
倉庫（50坪）	H13	〇〇〇〇万円	16年	〇〇ホーム	
		円			
		円			
		円			

- 機械装備と同様に、現在所有している施設などについても確認しましょう。



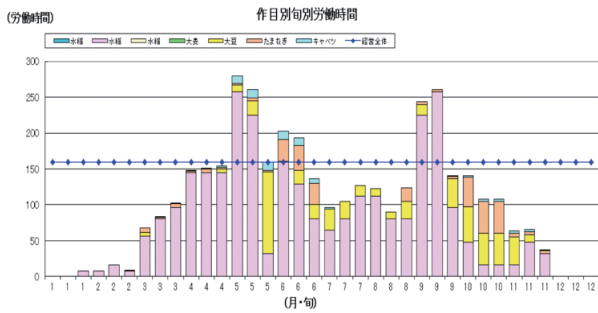
コラム Z-BFMとは

Z-BFM※は、確認した営農の基礎情報を入力することにより、すぐに各農家の最適な営農計画のシミュレーションができるソフトです。Z-BFMを使うことによって、具体的な経営計画をイメージすることができ、将来的な農業経営のビジョンを描くことができます。

今日の営農支援活動では、具体的な営農計画案を提示し、農業経営者と相談しながら、より良い経営改善策を見出していくことを重視しています。Z-BFMは、この実際の営農支援活動で利用できるツールとして開発されたExcelベースのソフトです。

Z-BFM（営農計画策定支援システム）

1. Z-BFMは、Excelで「経営概況」「営農条件」「経営指標」の各シートで設定した内容から、農業所得を最大化する最適な営農計画案を表示します。
2. Z-BFMは、営農支援活動での利用を想定し、①作物や機械・施設のデータリスト利用による入力の簡便化、②前提条件を変えた最適計画案の比較表示、③労働配分や土地利用のグラフ表示等の機能があります。
3. 経営指標データベースを利用して、実績のない新規作物導入などの経営改善案も作成できます。
4. 現状を再現した農業経営モデルを作成した上で、改善案を検討しながら実行可能性のある計画案を絞り込むことができます。



※ Z-BFMは、全農と農研機構（国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構）が共同開発した、営農計画作成支援システムです。全農が提供する営農総合情報サービスサイト「アピネス（<https://www.agri.zennoh.or.jp>）」からダウンロードが可能です。詳しくはJAまでお問い合わせください。

ワークシート ④ 経営実態

①経営耕地面積

品目	自作地	借地	合計	備考（農作業の受託・委託の有無も）
	ha	ha	ha	
	ha	ha	ha	
	ha	ha	ha	
	ha	ha	ha	
	ha	ha	ha	
	ha	ha	ha	
	ha	ha	ha	
	ha	ha	ha	

②現在の作付作物

作物名	作付面積	販売先	売上	経費
	ha		円	円
	ha		円	円
	ha		円	円
	ha		円	円
	ha		円	円
	ha		円	円
	ha		円	円
	ha		円	円

③農業経営収支

粗収益	円
経営費	円
農業所得	円

④補助金・助成金等

	円
	円
	円
	円

⑤資産等

預貯金（ ）	円
預貯金（ ）	円
預貯金（ ）	円
預貯金（ ）	円

⑥共済（保険）

共済（ひと）	円
共済（いえ）	円
共済（くるま）	円
	円
	円

⑦借入金・ローン等

	円
	円
	円
	円
	円

⑧労働力

家族雇用	名
常時雇用	名
臨時雇用（ ）	名
臨時雇用（ ）	名
臨時雇用（ ）	名

⑨生産資材購入先

項目	購入先	担当者氏名	連絡先

⑩機械装備

機械装備名	購入年度	取得価格	稼働年数	購入先	備考
		円			
		円			
		円			
		円			
		円			
		円			
		円			
		円			

⑪施設装備

施設装備名	購入年度	取得価格	耐用年数	購入先	備考
		円			
		円			
		円			
		円			
		円			
		円			
		円			

STEP 4 事業承継タスクを整理する

「人」「モノ」「お金」「情報」「顧客」を承継していくために、子がやるべきこと（タスク）をリストアップしていきましょう。「承継する事柄」には、さらに追加する事柄があれば記入してください。3回チェックができますので、事業承継をすすめながら定期的に振り返ってみましょう。

次にその項目を実現するのに必要な「実際のタスク」を考え、■ に記入します。ここで記入したタスクは、36 ページのワークシート⑧ 事業承継計画に盛り込んでいきます。

ワークシート ⑤ 人・モノ・お金・情報・顧客のタスク



承継する事柄

- 日付 / /
- 親に尊敬と感謝の念を持っていて、親の強みを理解している ☐ ☐ ☐
 - 得意分野を生かしたプロジェクトで、小さな成功体験を積み重ねている ☐ ☐ ☐
 - 親が持つ人間関係を把握し、新たにコツコツと関係作りをしている ☐ ☐ ☐
 - 従業員の採用は自分（子）が行っている ☐ ☐ ☐
 - 自分（子）の顔だけで土地・借地の権利関係の折衝ができる ☐ ☐ ☐
 - ☐ ☐ ☐
 - ☐ ☐ ☐
 - ☐ ☐ ☐

実際のタスク

内 容	いつまで
■ 例) 親と一緒に集落座談会に参加し、人脈を広げる	平成 29 年 2 月
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	



承継する事柄

- 日付 / /
- 新しい「ビジネスモデル（稼ぐ仕組み）」を構築している ☐ ☐ ☐
 - 生産技術を親から受け継ぎ、自身もさまざまな学びの場を作っている ☐ ☐ ☐
 - 親の所有する土地や施設について把握している ☐ ☐ ☐
 - 自分で道具や農業機械を扱うことができ、修理や整備もできる ☐ ☐ ☐
 - 作物、農法、販路の変更など、「二本目の柱」を構想として持っている ☐ ☐ ☐
 - ☐ ☐ ☐
 - ☐ ☐ ☐
 - ☐ ☐ ☐
 - ☐ ☐ ☐

実際のタスク

内 容	いつまで
■ 例) 農業 ICT を学び、圃場情報を登録してみる	平成 29 年 3 月
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	

お金

承継する事柄

- 決算書や申告書を見て、経営内容を把握している
- 共済（保険）関係を把握している
- 契約関係を把握している
- （株式会社の場合）株式の承継について計画・完了している
- いつでも自分名義で借金ができる
-
-
-
-

日付 / /

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

実際のタスク

内 容	いつまで
■ 例) JA 共済の保障内容と LA を確認してみる	平成 30 年 3 月
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	

情報

承継する事柄

- 親が未解決の問題をリストアップしている
- 生産現場での営農ノウハウが親から引き継がれている
- 家系図や社史のような我が家の農業ヒストリーを知っている
- 経営理念・ビジョンなど、親世代の農業に対する精神を受け継いでいる
- 経営の変えてはいけない点、変えるべき点を理解している
-
-
-
-

日付 / /

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

実際のタスク

内 容	いつまで
■ 例) 親の意見を踏まえて、経営理念を作成してみる	今月中
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	

顧客

承継する事柄

- 「商品売る前に自分を売れ」の精神を持っている
- 顧客名簿をしっかりと引き継いでいる
- 顧客の信用を受け継いでいる
- 自社商品（自身の農産物）のブランド化を図っている
- 新規顧客の開拓を受け持っている
-
-
-
-

日付 / /

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

実際のタスク

内 容	いつまで
■ 例) オリジナルのラベルや POP を作成してみる	平成 29 年 1 月
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	
■	

コラム 一刻でも早い事業承継を！

実家の養豚農家を事業承継し、ブランド豚「みやじ豚」を育て上げた宮治勇輔さんは、NPO 法人農家のこせがれネットワークの代表としても活躍されています。そんな宮治さんから、“事業承継の心得”についてうかがいました。

僕はこれまで、NPO 法人農家のこせがれネットワーク代表として、日本全国の若手農業者の経営を見てきましたが、「こせがれ＝実家が農家の後継（予定）者」の代になってさらなる利益が上げられる農家には、共通点があります。

それは、親（先代）が元気なうちに事業承継をしていることです。

事業承継をするからには、親が築いた人・モノ・お金・情報・顧客を活用して、いかに事業が伸ばせるかを考えねばなりません。そのための事業承継のタイミングはいつか？という「今すぐ！」なのです。

僕は、大学卒業後に大手人材派遣会社に勤務して 2 年目の頃、「生産から顧客の口へ届けるまでが、農業だ」という趣旨で、親に事業計画を説明したことがあります。ところが「お前の言っていることは地に足が着いていない。理想論だ」と一蹴されてしまいました。でもこことあるごとに説明を繰り返し、ついに親から「そんなに言うなら、やってみろ」と返事が。そこで会社を辞め、くしくも同じ時期に実家に戻った弟と、養豚農家を継ぐことになりました。

そこから株式会社みやじ豚を設立し、「親父の育てたおいしい豚肉を、友人たちに食べてもらいたい」という願いから、生産から販売までを農業者自らが一貫してプロデュースするビジネスモデルに転換しました。

2016 年現在、法人化して 10 年を迎え、自分たちで価格がつけられるようになったことで増収増益を実現。振り返ればすべて、親が現役だったからこそできたことです（今でも親父はバリバリの現役ですが……）。

親が亡くなってから子が後を継ぐのは、事業承継ではなく“相続”です。考え方が根本から違います。相続とは先代が亡くなれば必然的に発生することで、あくまでも受け身。それに対して“事業承継”とは「積極的に経営を引き継ぐ」という意志の表れです。「先代が元気なうちに、今すぐ始めるべき！」なのです。



宮治勇輔さん

農家のこせがれよ、事業承継は今すぐはじめよう！

経営理念を考える

経営理念には、ミッション・ビジョン・コアバリューと3段階があると言われています。ミッションは「存在意義・使命」、ビジョンは「目指す姿・ありたい姿」、コアバリューは「価値観・行動基準」です。経営理念については、明確なフォーマットはありませんので、農業を営む地域や家の経営状況、描く将来像に合った経営理念を検討してください。

事業承継の目標期限を定める

家族経営における事業承継目標期限は、誰かに言われて決めるものではなく、あくまでも家族で決めるしかありません。STEP 2 を振り返りながら、決めていきましょう。また経営の方向性に大きく影響するので、兼業農家としてなのか、専業農家としてなのかをはっきりさせましょう。

事業承継をすすめていく直近の5年間くらいが勝負の時期ですが、1～3年目の短期、4～7年目の中期、8～10年目の長期の視点で、それぞれ計画を立てましょう。



ワークシート ⑥ 経営理念

ミッション (存在意義・使命)	ビジョン (目指す姿・ありたい姿)	コアバリュー (価値観・行動基準)

ワークシート 7 事業承継目標

宣言書

私、
は、事業承継計画を立てて、
歳になる 年後に
専業農家 兼業農家 として
事業承継計画を完了させることを誓います。

20 年 月 日





いつに
しますか?

ワークシート 8 事業承継計画

子 年齢・ 役職	親 年齢・ 役職	経営面積					全体 売上高	農業 所得	備考		やること（タスク）リスト											
		品目：	品目：	品目：	品目：	品目：					1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		現在												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		1年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		2年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		3年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		4年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		5年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		6年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		7年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		8年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		9年目												
		ha	ha	ha	ha	ha	円	円		10年目												

ワークシート 8 事業承継計画 記入用は 36 ページ

中長期的な部分の面積は記入しづらいかもしれませんが、目標の目安を記入しましょう。その際に、周辺の農地はどのような集積状況なのかを把握しておきましょう。主要 5 品目が書ける欄にしています。

備考欄には、「ネット販売開始」「加工品製造」「併設カフェ開業」など経営面積以外の目標を記載しましょう。

子	親	経営面積					全体 売上高	農業 所得	備考	
年齢 ・ 役職	年齢 ・ 役職	品目： 水 稻	品目： 大 豆	品目： ハ ウ ス ト マ ト	品目：	品目：				
29	61	3.6 ha	1 ha	0.6 ha	ha	ha	〇〇〇 円	〇〇〇 円		現在
30	62	5.5 ha	3 ha	0.9 ha	ha	ha	〇〇〇 円	〇〇〇 円		1年目
31 専務	63	7.0 ha	5 ha	0.9 ha	ha	ha	〇〇〇 円	〇〇〇 円	ネット通販 開始	2年目

STEP 4 で整理した事業承継タスクを、項目ごとに具体的に記入しましょう。この項目が具体的にできれば、事業承継計画は充実します。短期的な見込みで内容を詰め込むよりも、中長期的な視点で計画的にリストアップしてみましょう。

やること（タスク）リスト							
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
現在	座談会参加	中長期整理と申告		水稲播種・育苗			JA直売所 マルシェ参加
1年目							
2年目							

記入例

- コンバインの運転操作を習得する。
- 集落座談会に親と一緒に出席する。
- 申告作業を手伝う。
- 「農業簿記検定〇級」に合格する。
- 新品目の試験栽培を行う。
- マルシェなどに出店する。
- JAが主催する研修会に参加する。
- 法人化のメリット・デメリットを調べる。
- 経営ビジョンを親にプレゼンする。

ワークシート ⑨ 話し合いの記録



話し合いで何を話したのかを、毎回記入します。親と子以外の人が見たり、後に振り返った時にもわかるようにまとめます。また毎回の話し合いの終わりには、次回の日程や、やることも決め、計画的な話し合いになるようにすすめていきましょう。

実施日	話し合ったこと (どのステップで、どんな話をしたか)	次回の 日程	次回までにやること
(例) 2016/10/4 ステップ[3]	・TAC 職員の〇〇さんを変えて ・農地台帳をもとに、田んぼと畑の面積、位置を確認した ・農作業の受託面積が、昨年から増えている	10/15	野菜の栽培品目を確認する (年間 60 品目以上とのこと)
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			
ステップ[]			

コラム こせがれの仲間づくりを！

事業承継の悩みは、一人で抱え込まないことも大切です。困った時の相談先として、全国組織をもつ 2 団体を紹介します。こせがれの先輩も多数参加していますので、地元にある組織を確認してみましょう。



全国農協青年組織協議会（JA 青年部）

【組織の概要】

会 長：善積 智晃
(熊本県/JA 熊本うき管内)
会 員 数：約 6 万人
年齢要件：概ね 20～45 歳
事 務 局：全中 青年農業者対策室

主な取組事項：

1. 消費者との連携と地域社会への貢献
2. 農政における政策提言
3. JA 運動の推進および JA 運営への参画
4. 農業経営および国内農業の振興
5. JA 青年組織の拡充強化



特に JA 青年部世代（20～45 歳）は、事業承継をはじめ、多くの悩みを抱えながら日々、営農と向き合っているのではないのでしょうか。それを一人で抱えるのではなく、JA 青年部に入って相談してはどうでしょうか？ 一人では解決できない壁も、組織の力を借りれば乗り越えられることもあると思います。些細な悩みも相談できますし、経験豊富な先輩から適切なアドバイスを受けたり、共通の悩みを皆で協議し行動することで、解決への道が開かれたりもするでしょう。

この冊子は、事業承継にどう手をつければいいのか悩んでいる皆様にとって、とても便利なツールだと思います。同じ仲間として切磋琢磨しながら、日本の農業を盛り上げていきましょう！



全国農業青年クラブ連絡協議会（4Hクラブ）

【組織の概要】

会 長：会津 宏樹
(青森県/JA 津軽みらい管内)
会 員 数：約 1 万 3 千人
年齢要件：概ね 40 歳未満
事 務 局：大日本農会

4つのHとは：

1. 私達は農業の改良と生活の改善に役立つ腕
(Hands) を磨きます。
2. 私達は科学的に物を考えることのできる頭
(Head) の訓練をします。
3. 私達は誠実で友情に富む心
(Heart) を培います。
4. 私達は楽しく暮らし、元気で働くための健康
(Health) を増進します。



「物を作る前に、人をつくる」。日本 4 H 協会の初代会長である松下幸之助氏の言葉です。私が会長をしている 4 H クラブは、若手農業者が中心となって日本の農業を地域から盛り上げ、より良い農村、より良い日本を創る組織です。私は、病に倒れた祖父から「孫に畑を継いで欲しい。それが夢だ」という言葉を聞き、胸を打たれて就農を決意しました。ですが栽培技術も農業経営もよくわからないまま始めたことで、就農して 10 年を迎える今も日々、悩みは尽きません。この事業承継の取り組みは、農業の難問を解決する方法の一つだと考えます。どのような業界でも人材育成が一番大事なことですが、それが一番難しい。より良い農業経営は、人との出会いがなければできません。ぜひ 4H クラブのネットワークに参加し、つながりをつくりませんか。



問い合わせ先

全国農業協同組合連合会 営農販売企画部 TAC推進課

〒100-6832 東京都千代田区大手町1-3-1 JAビル

TEL 03-6271-8276 **MAIL** zz_zk_tac@zennoh.or.jp

HP <https://www.zennoh.or.jp/tac/index.html>

FB <https://www.facebook.com/tac.team.for.agricultural.coordination/>

NPO法人農家のこせがれネットワーク

〒104-0045 東京都中央区築地4-7-3 築地ファーストビル4階

TEL 03-6226-3575 (平日 10:00-18:00) **MAIL** info@kosegare.net

HP <http://kosegarenet.com/>

FB <https://www.facebook.com/kosegare.net/>

○作成協力

全国農協青年組織協議会（全青協・JA青年部）

全国農業青年クラブ連絡協議会（全協・4Hクラブ）