

- 東日本大震災後に設立された法人は、個別経営から企業経営への転換が進まない法人が多く、**経営体質の強化や継続可能な体制構築のために集中的に支援**を行う必要がある。
- このため、県は民間機関と連携し、法人が抱える経営改善や労務管理等についての**課題に応じたハンズオン(伴走型)支援**を行った。
- 解決すべき課題の抽出、支援内容の整理を行い、定期的に支援を行ったことで、**対象法人が自発的に改善への取組**が行われるようになり、それぞれの法人が抱える課題に応じた経営改善が行われた。

## 具体的な成果

### 1 支援法人数(延べ)

- 平成30年度 8法人  
フォローアップ支援 4法人
- 令和元年度 8法人  
フォローアップ支援 10法人
- 令和2年度 8法人  
フォローアップ支援 14法人

### 2 主な取組実績

中期事業計画の策定、就業規則の見直し、事業承継計画の策定、人事評価・給与制度の導入支援 等

### 3 経営改善事例

#### [支援例1] 有限会社M

気象災害で施設等に甚大な被害を受けた法人に対し、**施設復旧後の中長期経営計画作成を支援した。**

作成した計画は、会社を担う社員にも共有して経営参画への誘導を図り、社員の育成にも活用された。

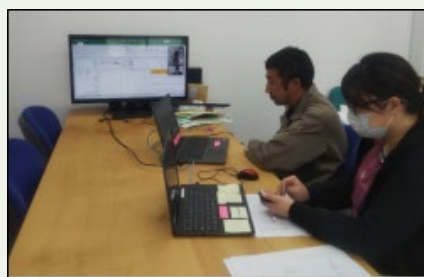
#### [支援例2] 株式会社S

株式会社Sでは数年後の事業承継を検討しているが、会社内での話し合いが十分なされていなかった。専門家が第三者の視点での確かなアドバイスをすることにより、円滑に話し合いを進めることができ、**承継時期までの課題が整理された。**

## 普及指導員の活動

農業法人に対し、民間専門家と連携して経営ビジョン形成、中長期計画の作成、経営運営管理、労務管理、雇用管理、人材育成等の様々な支援を行った。

新型コロナウイルス感染症の影響でオンライン会議システムによる支援が増加したが、支援対象がオンラインでも専門家の支援内容を理解できるように、**普及指導員が支援内容検討等の補助を行うことにより、期待どおりの支援効果が得られた。**



オンライン会議システムを活用した支援

## 普及指導員だからできたこと

・ 地域の実情を知る普及指導員が民間専門家と対象法人の間に入って調整することにより、**ハンズオン支援をスムーズに進めることができた。**

・ 専門技術を持ち、試験場や他県の技術を知る普及指導員だからこそ、**対象法人が抱える技術的な課題に対応することができた。**

## 伴走型支援による経営安定化の実現

活動期間：平成30～令和2年度

### 1. 取組の背景

東日本大震災からの農地の復旧が進み、沿岸部を中心に経営初期から100haを越える農業法人が誕生しており、内陸部においても集落営農組織等の法人化が進んでいる。しかし、法人経営のノウハウを十分に習得することなく法人化しているため、個別経営から組織経営、企業経営への転換が進まない法人が多く、経営体質の強化や継続可能な体制の構築のため、集中的な支援が必要となっている。

そのためには、専門的な知見を持った専門家と連携し、組織運営や経営管理に関して直接助言や指導を行い、経営者としての実践力を身に付けさせ、組織経営体として自立させる必要がある。また、普及指導員も農業法人等の経営改善指導についての知識や経験が少ないことから、経営指導に関する資質向上が求められている。

### 2. 活動内容（詳細）

#### ◎農業法人の経営体質強化支援

農業法人経営安定化ハンズオン支援モデル事業の業務委託先と連携して対象法人の課題整理を行い、支援計画を作成した。その後、それぞれの対象法人が抱える経営改善や労務管理等についての課題に応じたハンズオン（伴走型）支援を行った。

支援は民間機関、普及センター、革新支援専門員で支援チームを組織して活動を行った。革新支援専門員は進捗管理を行うとともに、状況に応じて技術・経営面を中心とした助言を行い、各機関の間のコーディネートや役割分担を担った。また、普及指導員もハンズオン支援に同席することで、専門家の支援方法を習得できるようにした。

#### ◎経営支援ツールの作成と活用

これまでの支援等で得たノウハウを収集・整理し、重要項目をチェックリスト形式にまとめた「農業経営セルフアセスメントシート」による経営状態と、支援後の成果を確認した。

また、普及指導員が農業法人等の財務諸表のデータを複数年分比較し、経営上の課題を確認するための「経営分析支援シート」を作成し、普及指導員の法人等に対する経営支援の資質向上を目的とした経営分析の研修に活用した。

### 3. 具体的な成果（詳細）

#### ◎農業法人の経営体質強化支援

支援チームにおいて、解決すべき課題の抽出、支援内容の整理を行い、

定期的に支援を行ったことで、対象法人の課題解決に向けた意識が向上し、自発的に改善への取り組みが行われるようになり、それぞれの法人が抱える課題に応じた経営改善が行われた。

#### 〔支援例 1〕

農事組合法人Gは、平成30年にライスセンターを建設したが、施設運営計画がなく、ライスセンター建設時に融資を受けた制度資金返済が開始されることから、資金繰り及び経営状況の把握が十分にできていない状況だった。また、法人理事へ経営の状態について共有がされていなかったため、理事の中には、法人経営に対する意識が低くなっていた。

支援では、ライスセンターに係る費用対効果の検討や、部門別の収支計算に基づく中長期の計画を作成し、理事会でその内容を説明した。それにより、今後の法人経営に対する意識を高め、今後の経営課題の明確化と対応について検討することができた。

#### 〔支援例 2〕

有限会社Mは、令和元年東日本台風で大きな被害を受けたが、その後急速な復興を果たした。しかし、今後の施設復旧のための融資返済や、収支の見込みなど把握が十分ではなかったため、経営計画の作成を行った。

まず、部門ごとに収支を把握し、その課題を明らかにするとともに、中長期の経営計画を作成し、今後必要とされる経営費の確保に向けた検討が行われた。また、今回作成した計画については、会社を担う有望な社員にも共有を図り、経営参画への誘導を図ることによって、社員の育成にも活用していくことになった。

#### 〔支援例 3〕

株式会社Sは、1戸1法人で現在の代表取締役が役員である長男又は次男に対し、事業承継を検討していた。まず、事業承継に向けた課題整理のため、代表取締役と役員3名及び社員1名に対し事業承継に関する個別面談を実施した。その結果、会社（親子）内で事業承継に向け十分な話し合いがされていないことが明らかになったため、面談時の事業承継に向けた課題を整理し、話し合いをする機会を増やし、相互の理解を高めることに時間を割いた。専門家が第三者の客観的な視点でアドバイスすることで、家族間の話し合いを円滑に進めることができた。その後事業承継すべき業務の棚卸しや事業承継計画の作成を行う事ができた。実際の承継時期は令和5年だが、それまでの課題や内容が整理された。

#### 〔その他〕

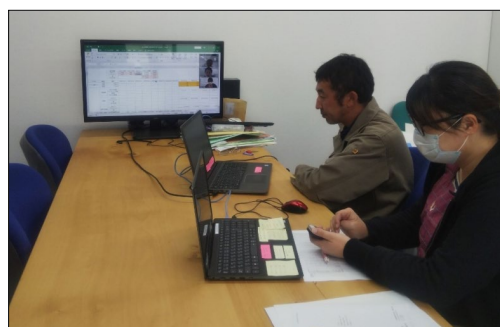
平成29年度から実施してきた「農業法人経営安定化ハンズオン支援モデル事業」は今年度で終了することから、これまでの活動成果を取りまとめ、今後現地の支援に活用できるように「農業法人支援のための手引書」を作成した。

#### ◎新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が懸念されるなか、支援の実施が厳しい状況となったが、担当する専門家と連携の上、オンライン会議システムを活用した支援に切り替えた。パソコン等の機材はそれぞれの対象が保有するものを活用したが、機材のないところや取り扱いに慣れていない対象には、革新支援専門員が県で保有する Wi-Fi ルータとタブレット等を持ち込み実施に向けた環境を整備すると同時に、対象者が専門家の話の内容を理解できるように革新支援専門員や普及指導員が支援の補助を行った。オンライン会議システムでの支援でも専門家のアドバイスが理解しやすいようにできる支援内容を検討し行ったことで、支援成果を得ることができた。



対象法人に対する支援の様子



オンライン会議システムを活用した支援

#### 4. 農家等からの評価・コメント（登米市 株式会社 I）

これまで気付かなかった課題を引き出し、整理することで改善に取り組むべき内容が明らかになった。また、課題解決に向けたアドバイスも受けることができ、今後経営を実践していくための見通しが立った。

#### 5. 普及指導員のコメント（農業振興課 革新支援専門員）

今回の活動により、対象法人では将来あるべき法人経営に向けた気付きを与え、課題を明らかにし、より高度な農業経営に転換していくため方向性を検討する機会となるとともに、一部で経営改善が図られた。今後、これらの法人が地域農業を主導していくモデル法人になることが期待される。

また、今回の事業で伴走支援に関わった普及指導員も、これまで経営支援として対応してこなかった組織運営や雇用管理等様々な経営支援を経験することにより、経営指導能力のスキルアップにつながった。

#### 6. 現状・今後の展開等

県内の農業法人の多くは、法人化の際に法的手続きが優先され、法人組織として備えるべき経営ビジョン形成、中長期計画の作成、組織運営管理、労務管理、雇用管理、人材育成などのスキルの習得が後回しになった結果、法人組織の運営に問題を抱える経営体が増加し、これらの支援の需要が高まっ

ている。しかし、農業法人等に対する農業改良普及センターの経営指導は、これまで簿記記帳指導をはじめとする会計適正化指導や法人化に向けた合意形成支援等が中心であり、これらの課題に対する支援を行うスキルが不足している。

今後、農業法人から普及センターに対して今回取り組んだ内容と同様の支援希望が増加すると思われるが、取組を通じて蓄積された高度な経営支援の知識と手法を活かした経営指導を普及指導員が自ら実施していくとともに、引き続き専門家と連携した支援体制の強化を目指す。