



実践講座…したたかな農業を目指す会計学

続

入るを計り出を制す！

第三十三章 人材と雇用の話⑤ 専門知識を有する左腕

齊藤義崇

1973年、北海道生まれ。栗山町在住。2014年、普及指導員を退職し、実家の農業を営む。経営は和牛繁殖、施設園芸が主体。普及指導員時代は、主に水稲と農業経営を担当し、農業経営の支援に尽力した。農業法人の設立、経営試算ソフト「Hokkaido Naviシステム」の開発、乾田直播の推進、水田輪作体系の確立などに携わる。

AIは経営者の左腕となるか？

某局のAI（人工知能）を利用し、日本の未来を考えるテレビの特番を見てびっくりした。AIが「日本を減ぼす原因」の一つを「40代のひとり暮らし」と回答したのである。人口動態統計や産業動向調査など5000種類、過去30年間の公的データからAIが導き出した答えは、1位が核家族世帯数で、2位が40代ひとり暮らし率、3位に病院数、4位に女子中学生の肥満指数、5位に平均婚姻年齢（初婚男性）だった。放映中から注目を浴び、放映後も「writerやインターネットなどで物議を醸しているようだ。

この番組に登場したAIの分析結果と提示方法について、私が注目したことが2つある。

一つは、40代のひとり暮らしは日本の人口の1・9%、約250万人しかないのに「影響あり」と推定できた点だ。一般的にはシェアの大

きい領域から解析をしていくのが常道である。ところが、解析量が多いからか、人口の少ない領域から第二位の回答を導いたのだ。人間ならば、経験から仮説を立てて要因を絞り、調査・分析を行なって、最も有力なところをいくつか並べるだけに、着眼点の違いに驚かされた。

二つ目は遠慮がないところである。私が経営分析を引き受けた場合、たとえ思わしくない数値が示された項目があっても、あからさまに経営者にその項目が悪いと指摘するのを避けてしまう。言葉や文字にするにも表現の仕方を選んで、直接核心に触れないようにする。相手も弱点がわかっているなら尚のことである。人間対人間の交渉とは、関係性を無視して進めても良いことがないことを過去の経験から知っているからだ。しかし、AIは違う。容赦なく、導き出した答えを提示できるのだ。

これまでも非人間的なAIの特徴は空想世界のなかで物語に登場して

きた。思い出したのは『戦闘妖精雪風』だ。神林長平氏の小説が原作で、ラジオドラマ、OVA（オリジナル・ビデオ・アニメーション）の製作、漫画化もされたSFである。このなかに登場する惑星フェアリイから地球に侵攻してきた謎の異星体「ジャム」は、これ自体がAIの戦闘機のようなだ。人類は多国籍軍のフェアリイ空軍を組織して対抗する。得体の知れないジャムを分析するために集められた、他者に極めて関心を持たない人間たちが、AIを搭載した電子偵察機に搭乗し、敵の情報だけを持ち帰る任務を始めるのだが、たとえば味方が敵に打ち落とされても、ミッションを続行し戦闘情報だけを持ち帰るといふ冷徹さを見せる。

ストーリーは、その3番機「雪風」のパイロットである深井零と、上官のジェームス・ブッカーを中心に進む。主人公の深井零はAIに負けず、冷たい人間という設定だが、上官とは唯一の友達で人間である点から

も、非情なAIとの違いが浮き彫りになる。敵との戦闘が介在しながらも、AI偵察機が持ち帰る情報やAIが解析した結果が持つ意味、戦闘する理由、人間の存在意義などがそれぞれ哲学的な要素を含み、読み手に問いかけてくる内容だ。

SFの世界から、現実社会の各分野で導入が始まるAI。おそらく農業分野でも、ITの次のブームはAIであろうと思う。果たして近い将来、経営者の参謀として、さまざまな経営判断の局面で最適解を提示する存在となるのであろうか。対する経営者の本音としては、歯に衣着せぬ意見、大胆で積極的な提案を求めているはずである。しかし、AIに「この経営を発展させるために必要なのは、あなたが経営者を辞めることです」と遠慮なく言われたら、悲しいことこの上ない。かといって、AIにそう言われないうちに経営者が頑張るようになったとしたら、誰のために経営をしているのかわから

なくなる。人工知能の解析力と客観的なご提案は賜りたいと、私も興味津々だが、当面は土で生業を立てるプロの方々に、経営の足りないところを埋めてもらうのが妥当であろう。

人材と雇用のテーマの最終回である今月は、税理士などの外部プレートを経営者の左腕と位置づけ、農業経営での活用について考えてみたいと思う。

常雇用の右腕と必要なきに頼れる外部ブレインの左腕

日本の農業経営がいま以上に売り上げ、規模ともに発展させるのに、他業種の資本力のある企業が参入するのか、古参の農業後継者が大きくするのか、共同体として大きくなるのか、選択肢がいくつもある。とりわけ農業を産業として独り立ちさせたいなら、高い経済力を身につけなければいけないだろう。経営が大きくなれば、作業員、経営者、資本家の役割が明確になり、いかに継続するかという戦略立てが欠かせないのは、これまでも述べてきたとおりである。

一方で、農業が日本の産業として位置づけられるということは、政治運動ではなく、経済行為として国際戦略を持ち、食料問題や貿易問題に向かうことを意味する。前回で説明

した右腕は、農業生産の現場で中核を担う経営内部の人材だが、それ以外にさまざまな分野に渡って経営に必要な専門知識を要する左腕が必要になってくる(図1)。左腕は常に経営に関わるというよりは、必要が生じたタイミングで相談に乗ったり、依頼を受けて関係機関に提出する書類を作成したり、事務処理を代行したりといった役割を担う。常雇用のスタッフとは異なり、外部ブレインとして必要なきに仕事を依頼すると良い。

左腕の代表格は士業の方々

左腕の代表格は、専門資格を有する士業の方々である。明治時代に基礎教育を受けた武士が、その役割を担ったことから、名称に「士」が付いたと言われている。一般的には弁護士・司法書士・土地家屋調査士・税理士・弁理士・社会保険労務士・行政書士・海事代理士が8士業と呼ばれる。これに不動産鑑定士、中小企業診断士、最近ではファイナンシャルプランニング技能士が加わる。国家資格で定められた業務は、法的に担保され、独占性を持ち、無資格者の行なうことを禁止している。

なかでも農業経営で、お世話になることの多い6つの士業について表1にまとめてみた。利用頻度には私

の主観が入っているが、普及指導員時代の経験と農業経営者としての実感を踏まえて★印をつけた。相談業務のうち、皆さんも日常的

にお世話になっている筆頭は税理士であろう。記帳業務をサポートして申告前に丸ごとお任せすることはおすすめでできないが、節税は資金繰り

図1：経営者の右腕と左腕

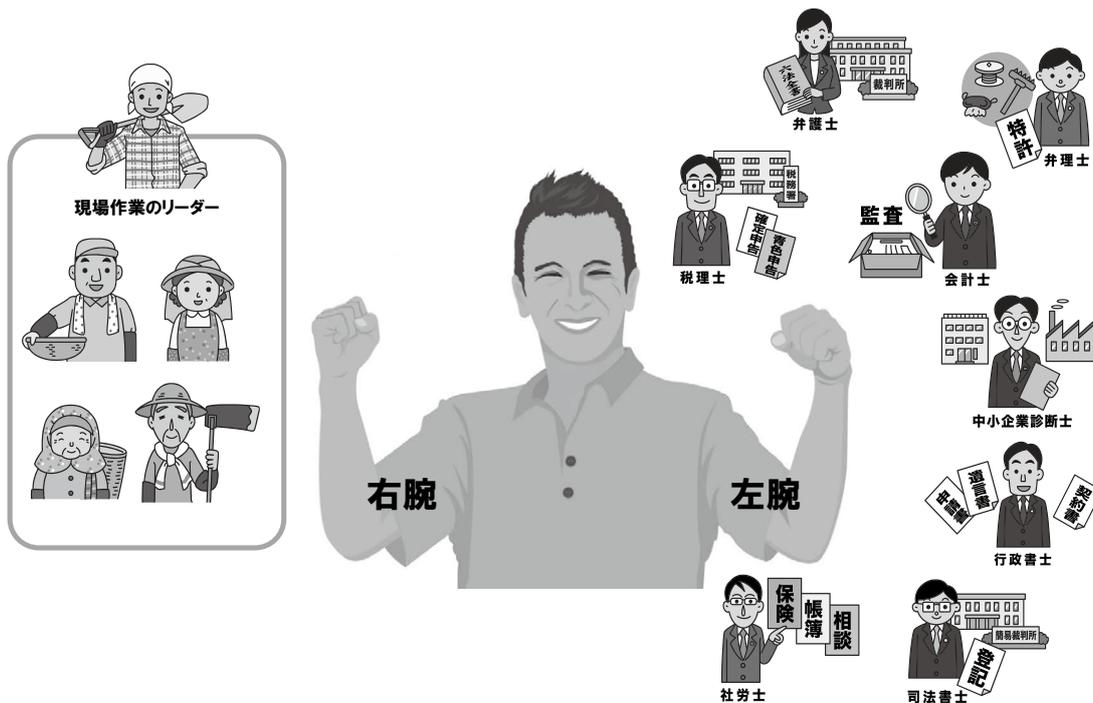


表1：農業分野で関わりの多い士業の役割と利用頻度の目安

名称	弁護士	司法書士	行政書士	弁理士	税理士	社会保険労務士
職務	法律相談や和解・示談交渉、訴訟活動や行政庁に対する不服申立てといった法律事務など、被疑者や被告人の弁護など	登記または供託手続きの代理、法務局・裁判所・検察庁への提出書類の作成とその相談など	官公庁への提出書類、権利義務・事実証明に関わる書類の作成、提出手続きや提出書類に関する行政不服申立て手続の代理、相談など	特許、実用新案、意匠、商標などの産業財産権に関わるすべての事務手続の代理	税務申告の代理、税務書類の作成、税務に関わる相談など	労働関連法令や社会保障法令に基づく書類等の作成代行、労務管理や社会保険に関する相談や指導など
現行根拠法	弁護士法	司法書士法	行政書士法	弁理士法	税理士法	社会保険労務士法
成立年	1893年	1919年	1951年	1921年	1942年	1968年
監督官庁	なし	法務省	総務省	特許庁	国税庁	厚生労働省
主な独占業務	折衝、裁判所への出廷、刑事事件の弁護など	不動産登記や商業登記などの登記業務	官公署、権利義務・事実証明に関する書類の作成など	特許などの出願代理、鑑定など	税務代理、税務書類の作成、税務相談	労働関連および社会保障に関する提出書類の作成、書類提出手続きや申請、届出、報告、主張・陳述の代理など
農業での相談内容	法律相談、刑事・民事・法務案件の対応	農地、法人化	官公庁への提出書類の作成	商標登録、特許申請など	簿記記帳、納税書類作成	就業規則、社会保険、労務管理
利用頻度	★	★★★	★	★	★★★★★	★★
支払報酬	都度	法人登記は30万円程度	都度	都度	記帳2万～5万円 決算20万～50万円	就業規則作成10万～20万円、 書類作成2万～3万円

に直結するだけに、経験豊富で人気の税理士はどの地方にもいるから頼りとなる。

経営移譲、法人化を経験して、意外に相談する機会が多かったのは、司法書士である。農地の登記は規模拡大のたびに付きまとうし、農地に抵当権を設定する際にも書類作成など彼らの存在は必要不可欠な存在である。

次に社会保険労務士にもお世話になった。従業員やアルバイトなど雇用が多い経営では、労務管理が必須となる。就業規則の作成にあたっては相談に乗ってくれた。経営を拡大していく際に目を付けられて恐ろしいのは、税務署より社会保険庁ではないかと思うほどだ。月々に納める保険料の引き落としに容赦助弁はないのだから。

現段階ではまだお付き合いがないが、今後何かあったときに頼りたいのは弁護士である。また、キャラクターのデザインや名称など商標登録が必要になれば弁理士に、監督官庁への書類作成が多くなれば行政書士に相談する場面も出てくるだろう。

いずれにしても独占業務に関わることであれば、士業の資格を持つ外部ブレンに依頼をかけるべきである。法令順守が騒がれる時代、経営者としてきちんとこなしておくのは

当然の義務である。彼らへの報酬を高いと思うかもしれないが、報酬として払った分を利益にできるか、問われるのはそこである。

団体職員など 関係機関も左腕に

経営発展に欠かせない外部ブレンは何も士業の方々に留まらない。ブレンとはそもそも頭脳の意味だが、農業経営ではさまざまな分野のプロに支えられていることここで触れておきたい。例えば、生産技術を支える普及指導員や営農指導員、取引先のフィールドマン、運送のプロ、JAやお役所など関係機関の職員も外部ブレンである。

戦後の食料増産期は、開拓営農指導員まで各地域に配置され、農業政策の下、食料の安定生産に一定の役割を担ってきた。時代は過ぎ、現在の日本の農業経営の目的は、もはや食料増産ではない。わがままな経済力ある消費者の求める商品や原料を生産しなければ、費用を投じても利益は生み出されない。周囲と同じような栽培技術で、同じ作物、同じ販売形態を行なう金太郎飴のような経営では、おもしろくないであろう。

そう考えて自ら経営にひと工夫を凝らそうとすればするほど、経営者の思いだけで展開するのは難しくな

る。左腕となる農業関係者らが同じ方向に向かって頑張ってもらわないと農業経営はうまく立ち回れないのだ。普及指導員時代に心がけていたのは、できるだけその農場に似合う生産技術なり、経営相談なり、よもやま話なりをし、経営者と過ごす努力をしてきたことである。

しかし、従来どおりの農業政策に基づく支援では、どの経営に対しても似たようなコンサルテーションになってしまふのが関の山である。民間の農業コンサルタントは以前よりは増加しているが、海外に比べれば報酬を支払う農業経営者は少ないよ

契約と支払、左腕との良好な関係を築くための心得

左腕に仕事を依頼する場合、仕事の分量と発生頻度に合わせて契約をする

のか、必要に応じて仕事をしてもらうのかで、支払費用は全く異なるからだ。従業員やアルバイト・パートさんなどの雇用と同じく、左腕に支払う報酬も人件費として予算を計上しておくのも手だと思ふ。

皆さんにとって活用頻度の高い税理士の場合、毎月のお願いに簿記の記帳まで依頼すると、取引数や売り上げが勘案され、月額3万〜5万円と当然高くなる。これに決算書の作成、税務署への提出書類の作成、役員・従業員の確定申告などが別途加算される。これらの費用を捻出する資金が惜しければ、難しいと

倒くさいと言つて、すべてを税理士に依頼することは得策ではない。参謀としての役割を担う左腕を活用する心得は大きく分けて3つある。一つ目は、すべての業務を依頼するとしても、我われ経営者側が法律やその仕組みをよく勉強し知識を持ち、時間的な制約や合理性を考えたうえで仕事を外注するべきである。これは関係機関の職員を頼るときも同様で、まったくわからないのに丸投げしてはいけない。

例えば簿記や決算書、税法について経営者が熟知していれば、税理士に単に相談するだけでなく話題が広がり、経営を展開する際のヒントやアイデア、有益な情報を教えても

らせることもあるだろう。経営者のより良い相談相手として左腕の知恵を借りるためには、専門的でないにしろ、日頃基本となる素養を準備しておくべきである。

二つ目は、報酬の捻出についてである。士業を含む左腕に支払う報酬は、決して安くはない。費用がかかるといふことは、単純に経営者の報酬と、経営の利益が減る。依頼すべき業務を精査し、人件費に割く資金的な余力を勘案しながら活用すべきである。売り上げの2%以内を抑え、彼らのおかげで増えた利益の額を超えないよう注意したい。

三つ目は、相性が存在するということだ。専門知識を持つプロフィールシヨナルとの関係も人と人との情報のやりとりである。A社では評判がよいのに、B経営ではそうでもないということもよくある。常に一緒に仕事を共にする右腕とは異なり、相談時間も限られる。男女のフイリリングのように感覚的なことだが、合わない場合には他の相談相手を探すという選択肢を持っていたほうが賢明である。経営者は、自らが事業を展開していくうえで相性の良い相談相手と出会うべきである。AIと相性が合うなら、それも一つの方法であろう(笑)。

私にも心当たりがあることだが、

農業経営に関わる問題を解決しようとするとき、ついつい農水省や地元

の都道府県庁、市町村の振興課、農協など農業関係機関を頼つてしまふ。しかし、農業関係機関だけが駆け込み寺なのか、立ち止まって考えてみてほしい。不動産の知識がないと、農地の問題は農業委員会任せになりがちだが、司法書士に相談することで別の解決方法を見いだすことができることもある。

心がけておきたいのは、農業界だけの問題なのかを精査すること。そして、そのうえで士業や民間のコンサルタントなど幅広い専門家などと交流の場を広げておくことである。士業の側も殿様商売が成り立つ時代ではなくなり、農業分野の仕事に関わりたい先生方も増えているように思う。さまざまな分野の情報をたくさん持つことで、ビジネスチャンスも広がるであろう。

農業が他産業からも認められ、国内外に高い技術力と経済力を示すことができれば、経営が充実すること間違いなしと私は考えている。そのためには生え抜きの後継者組であれ、脱サラ組であれ農業経営者が産業者として成長しなければなるまい。

専門知識で支援してくれる左腕の人材確保もその一つと心得ておきたい。