



続

実践講座…したたかな農業を目指す会計学

入るを計り出を制す！

第二十九章

人材と雇用の話①

経営者の報酬の考え方

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。

信玄公に習う人の采配術

久しぶりに歴史ネタで話を始めようと思う。戦国時代の武將、武田信玄公は戦に強かっただけでなく、外交面での駆け引きや治世においても家臣から信頼を集め、後世に渡って高い評価を受けている。信玄公が残した名言のなかで有名なのは、「風林火山」だろう。これは孫子の兵法の受け売りである。このほかにも多くの言葉が残されているが、今回は私が気に入っている3つの名言を紹介しながら、よもやま話を進めていこうと思う。

「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」

どれだけ強固な城を構えても人の心が離れば国を治めることはできない。情けを持って人に接すれば、城以上に人が国を守ってくれて、仇と思わせるようであれば裏切られ窮地に立たされるという意味だ。

織田信長や徳川家康も恐れた信玄

公は、51歳と若くして結核で病没しなければ、天下を取ったであろうとされる名將である。武田の二十四将と騎馬軍団は、戦国時代に最強と称された。信玄公は必ず敵地で戦をしたので、甲府の居城は要害を持つものの城壁や堀のないただの館であった。堅固な城壁や堀を構えることよりも、家臣団と領民の結束こそが最大の守りとなることをよくよく知ったうえで戦国時代の戦法と理解できる。この戦法に至った理由は、父の信虎を駿府に追放したことで、家督を相続した当初に家臣や領民の団結を得るのに苦労し、人心掌握の大切さを知ったのであろう。この言葉がそうした苦労から生まれたと考えられると、より頷ける。

「渋柿は渋柿として使え。接ぎ木をして甘くすることなど小細工である」

信玄公は人を使うことにも長けていたとされる。それがこの「渋柿」の話からもわかる。渋柿の木に労力を注ぎ込んで、甘い柿の枝を接ぎ木

して甘い柿の生産にこぎ着けたとて、意味がない。渋柿は渋柿として生産し、干し柿にすればおいしく食せる。人を用いるときも同じことで、小細工を労しても意味がないと言い切っている。

さらに拡大解釈してみよう。同じ人ならば、他人も自分も三つ子の魂百までなのだから、成人してから性分や性根を直すのは困難である。できないことを無理にさせて時間を労すならば、個性を活かし適材適所で仕事を任せて、能力発揮を期待したほうがよい、ということになる。

これに加えて、同じ仕事を複数に任せるのにも、相性と組み合わせを考慮し任務に就かせるのも一手だ。たとえば、大酒飲みで刀を持たせたら無敵という2人の家来と、剣の腕前はいまひとつだが命令に忠実でまじめな家来がいたとしよう。大切な戦の局面で部隊を派遣するとき、大酒飲みの2名は組ませない。意気投合しすぎるからだ。こんなときは、

まじめな者と腕の立つ者を組み合わせ、万全の構えを取る。

信玄公は、采配のひとつで仕事の能率が変わることを知っていたのだ。籠城戦なくして領地を広げ、天下統一を目論む侵攻作戦を多く選んだことから、適材適所の采配を培っていたのだろうと思う。

「一生懸命だと知恵が出る。中途半端だと愚痴が出る。いい加減だと言訳が出る」

3つ目のこの言葉が一番好きである。私は時間が取れば、講習会のオフアワーを断らずに、話をしに出かけるようにしている。農業技術の話をするときには、最後に必ず「自己責任でお願いします」というひと言を付け加える。一般的に愚痴と言訳はほぼ誰かのせいにする場面で見られるが、農業では天気の悪さが加わる。本来、思い通りにならないことも自己責任である。誤解を受けそうだが、逃けているわけではない。いままで経験のない技術に挑戦する

図1：会社経営と個人経営での人件費の扱い方

会 社 経 営				個 人 経 営				
損 益 計 算 書	人件費 ↓ 労務費 + 一般管理費(一部)	費用		収 益	人件費	費用		収 益
			アルバイト・パートの賃金				アルバイト・パートの賃金	
			社員の給与(諸手当含む)				家族・専従者給与	
			役員報酬				事業主の報酬	
		利益	経営の利益	利益	経営の利益			

には、それなりに自身の覚悟が必要だからだ。その挑戦をおもしろいと感じれば、自然と「ワクワク脳」となり、工夫が生まれる。

また、思い通りにならないことを誰かのせいにしていては、人を使うことはできない。雇用をしたなら言い訳をしても始まらないのである。うまくいくもいかないも、自己責任であることを肝に銘じておこう。家族経営であれ、人を雇用する場合であれ、信玄公のような采配術が農業経営にいかに関与つか、皆さんも身に染みておられることだろうと思う。夫婦で農業を営むのが当たり前でなくなったいま、人と雇用の話題を会計学と絡めて考えてみたい。初回は人件費のなかでも経営者の報酬から話を始める。

個人経営でも経営者の報酬は明確に分けて考えるべし

農業経営の形はさまざまだが、大きく分けると会社経営と個人経営がある。会社では肩書きは「社長さん」となり、お金の出入りは企業会計の扱いとなる。一方の個人経営では「代表」や「親方」を名乗り、個人事業主の税務申告の対象となる。人件費や農業経営者の報酬は、その違いにより税務上の取り扱いが異なる（図1）。それぞれ説明していこう。

まず会社経営では、すべての人員が働きに応じて報酬をもらう。アルバイトやパートであれば賃金、社員であれば諸手当を含む給与、役員であれば役員報酬と考えるとわかりやすい。農業分野に特化した労働時間についての法的な規定はないが、就業規則などを定めた場合はその規則に従わなければならない。働き方や責務の違いに基づいて、それぞれの労働対価が支払われる。

役員に支払う分も含めた報酬が会社経営における人件費である。人件費のほかに「労務費」という言葉も使われるが、農業生産に関わる部分のみを指す。人件費には、一般管理費に仕分けられる販売や管理に関わるスタッフの報酬も含まれる。

労働に関する法律は多岐にわたるが、役員報酬以外は最低賃金法により地域別の最低賃金が示されている。アルバイトやパート、従業員は雇用主と雇用契約を結び、報酬を受け取るが、役員は委任契約によるのでその対象から外れるためだ。俗にいうブラック企業とは、法律に触れるか触れないかのギリギリのところ、働きに応じて給与を支払っていないか、過剰な労働を時間的に強いている企業のことである。

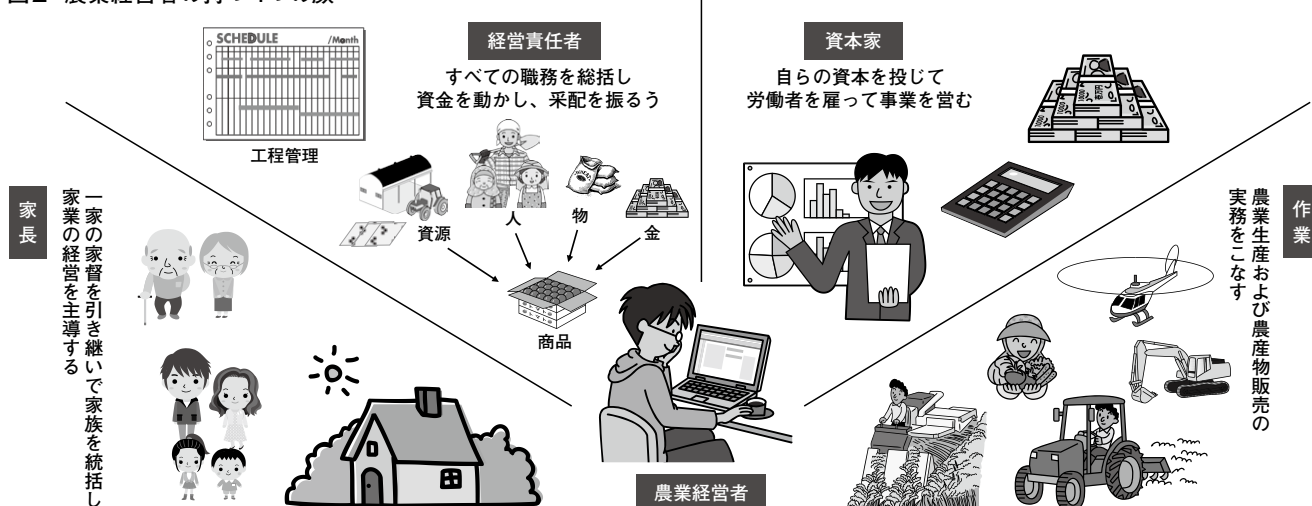
一方、個人経営の場合は、家族には専従者給与が当てられ、アルバイ

トやパートには会社経営と同じように賃金を支払う。しかし、会社経営の社長にあたる事業主の報酬は帳簿には載らないことも多い。青色申告決算書の損益計算書では、収入金額から経費を引いた金額を所得と呼ぶが、これは事業所得であるからだ。会社経営であれば、社長の役員報酬と法人の経常利益が合わさったものと同義であるといってよい。事業の継続・発展を望むのであれば、事業主の報酬と経営の利益とをきっちり線引きしておきたいものである。

たとえば、個人経営の所得が70万円あった場合、経営者自身の報酬を50万円とするなら、残りの20万円が経営の利益となる。経営者自身が取り分を明確にすることで、会社経営と同じように、経営の利潤を考えることができる。個人事業者だから経営と家計があやふやでもいいという人もいるが、個人事業主の簿記には、事業主勘定という仕訳項目があり、正確に記帳していれば、家計費の出入金はきちんと把握できる。経営が生み出した利益と、経営者の報酬は明確に分けて考えるほうが、より健康的である。

人件費の圧縮は、その経営の利潤を増やすために行なわれる費用削減の常套手段のひとつである。しかし、経営者自身の報酬を増やすために、

図2：農業経営者の持つ4つの顔



ほかに働く者の労働対価を減らすのはズルである。私は専従者としての1年、個人事業主としての3年を経て、会社の代表取締役として歩き始めたところだ。だが、経営相談を数多く受け、経営の中身に触れながらその経営者と仲良くしてきたので、それなりに理屈を培っているつもりだ。農作業に留まらない多様なスキルが求められる農業現場で、有用な人材を確保するためには、そのズルが通用しないことを心得ておくべきである。

経営者の4つの顔

毎年、発表される高額納税者のランキング、そこにランクインするのは大企業の経営者である。つまり、高額報酬を得た経営者は誰かと世間は注目しているわけだ。ところが、農業界では経営者の報酬はいくらかという話はタブーなのか語られることが少ないように思う。たとえば、農林水産省が発表する統計データに経営費として掲載される専従者給与などは、地域の平均的な賃金をベースに示されることが多い。個々の経営者の具体的な報酬は反映されず、おもに農業生産に投じられた労務費をもとに計算された数値を統計的な平均や基準値として用いている。

本来、経営者の報酬は多様であり、農業界であろうと他の産業と同じである。それは日本の資本主義の常識であるはずだ。法人化を推進してきた昨今に至っても平均値を用い続ける背景には、農民は弱い立場で、農民運動で農家の所得を守れ、農水省はそれに応えるといった戦後農政の構図があるように思えてならない。現代を生きる農業経営者は、当たり前前の資本主義で、報酬を得なければ長続きはしないであろう。

現状の日本の農業経営では多くの経営者に4つの顔があると私は考えている(図2)。

1つは農業生産および農産物販売の実務をこなす「作業者」としての顔である。腕の立つ作業者とは、トラクターの操作が上手だとか、作業が正確で手早いといったことで評価される。

2つ目は「資本家」としての顔である。自らの資本を投じて、労働者を雇って事業を営む者という意味で

ある。会社経営では出資した資本金で、個別経営では元入金で経営規模を整理できる。

3つ目は資金を動かしたり、采配を振るったりする「経営責任者」としての顔である。大企業で「CEO」と呼ばれる役割のことだ。すべての業務の責任を負うわけだが、利潤の大きさや農作業等に従事する人の満足感などで評価されよう。

4つ目は「家長」であるということであろう。これは会社経営か個人経営かによらず、農業が土地に根付いた産業であることと、家族経営であればこその特徴でもある。

このうち、「作業者」と「資本家」、「経営責任者」の3つの腕前を客観的に評価し、それぞれの顔の取り分を合計したものが、会社経営では経営者の役員報酬、個別経営では事業主の報酬となるべきである。

経営者の取り分を財務2表で考える

もう少し具体的に経営者の取り分を考えてみよう。農業経営では継続的な投資が不可欠である。経営者の報酬を増やして家計費を増やすのか、経営の利益として積み立てるのかは家族構成やその都度の状況により判断基準が変わってくるだろう。ここでは経営者の報酬と経営の利益

を合わせて経営者の取り分として話を進める。

図3はこれまでに何度も紹介してきた財務2表を6つの数字で簡略化したものである。

まず、貸借対照表の左側に示されている総資本は、「資本家」としての取り分を示している。自己資本比率が高いほど、その取り分は増える。ここで気をつけなければいけないのは、代々続く経営や共同出資の経営では、代表だけではなく、そのほかの経営陣や祖父母や両親にも、資本家の権利があることだ。

また負債が多い場合は、他者の資本に頼っているために取り分が少なくなる。支払利息は融通してくれた金融機関の取り分である。なお、これは資本家としての取り分の考え方なので、法人経営での法律や税法上の出資配当などと結びつけないでほしい。企業、個人事業主の分け隔てもなく、あくまでも取り分の根拠であり、そのための考え方である。

次に「作業者」としての取り分は、損益計算書を元に考える。なぜなら、収益と費用は作業の熟度や速度に大きく影響を受けるからだ。作業機を損傷させれば修理費がかさむし、作業適期を逃せば品質や収量が低下して収益が減る。農業生産の1年の成

果を示す損益計算書を通信簿として、経営者を含めた働く人の取り分である人件費を考えるとよい。

最後に経営責任者の取り分であるが、損益と貸借のバランスがその評価となる。総資本が多く、収益が低ければ、資本回転率が劣る。これは経営が保有する資本が、効率よく利用されていないことを意味する。負債が多く、収益が少ない場合は、売上高負債率が高くなる。これを黙認すれば、運転資金は火の車となる。このような状態は、残念ながらおもに経営責任者の采配によってもたらされた結果である。自己責任と受け止めて経営責任者の取り分からまず減額し、経営改善計画を練り直すことに注力しよう。

このように経営者の取り分という側面から改めて財務2表を眺めてみると、浪費の言い訳が通用しないことがよく理解できる。愚痴をこぼしても通信簿はよくならないのだから。人材と雇用について考える前に、代表者である農業経営者の取り分が、よい案配であるのか。まずは自らを冷静に顧みることをお勧めしたい。経営が生み出す利益をどう分配するのか、その根拠となるルールの決め方については、後に触れていこうと思う。

図3：財務2表と農業経営者の取り分の考え方

