

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！

第二十四章

中小企業の社長のよもやま話

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。

動物に学ぶリーダー論

日頃から繁殖雌牛（子牛のお母さん）の群れを見ていて気づいたことがある。我が農場には繁殖雌牛が約50頭いるのだが、偉そうにしているベテランの牛に対して、新入りは端っこにいて、常に偉そうにしているなかにどうやらリーダー格の牛がいるようだ。さらに観察してみると、放牧のときに先頭を走るもの、給餌の際にベストポジションを確保するものなど、個性では説明できない順番のような役割が見えてくる。

このような群れのなかの序列は、順位制とも呼ばれる。迫力で決まるときと、頭突きの応酬で決まる場合があって、長時間の戦闘はしていない。出産から次の出産までの間、ステージ別に数頭が同居し、何群か小さい群れとなるときも、いつも順位は瞬時に決まる。まず、ベテランの牛は体つきや顔からにじむ迫力差で若い牛を寄せ付けない。次に同列（年齢や体格差同等）の牛同士は、頭突きの小バトルを開催する。闘牛ほど迫力はないが、おもしろいので私は終始眺めてしまう。たいてい3分程度で決着し、その後は、秩序が保たれている。

牛に限らず、動物の群れのなかで生存競争を繰り広げる場面は数多く報告されている。お馴染みのニホンザルのボスザルの地位を巡る戦いは動物バラエティー番組の恰好のネタで、誰もが一度は見たことがあるはずである。餌をめぐる戦いの場合は、真剣そのものだ。しかし、生存を優先する彼らにとって、取り合いの闘争を繰り返して、怪我をしたり消耗したりすると本末転倒なので、長い争いはしない。優劣が判明し、序列が決まれば、闘争を避け、必要以上の衝突はしない。

興味深いのは、序列の強弱が時間経過で変化することである。ベテランを過ぎ、年老いて熟し過ぎた牛は群れのなかでも弱く見えるし、昨年勝敗を決した牛同士が再び戦う場面も目撃する。敗者が自らの地位を勝者に譲ることは、集団秩序の維持に必要な行動なのであろう。そして新たな勝者が群れ全体の動きに対して決定的な役割を持つリーダーとなる。リーダーが変われば、群れの行動が変わると言われ、動物は環境に応じてリーダーを選び直すことを繰り返している。

動物の話を人間に照らすのは気が引けるが、我われ人間も同じく組織のトップの言動によって、その組織の動向は左右される。ときには、組織の活動目的が変化してしまうこともあり得る。はじめは上手に生存するために知恵を絞り、仲間同士の切磋琢磨の場であったはずの組織でも、リーダーの選出が儀礼的になれば、形骸化が進み、当初の存在意義が薄れることとなる。

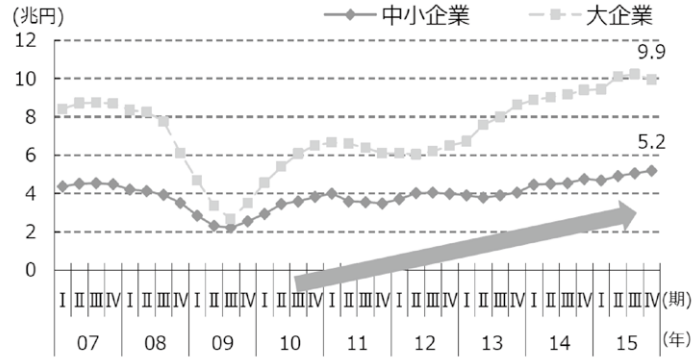
そうならないためにもリーダーの選出には慎重に大胆でありたい。私が考えるリーダーの資質の第一義は、強さである。経営者なら、その強さを右腕、左腕の力を借りつつ発揮することで、経営成果を上げることを目標にするべきである。その力は、貫禄やオーラに代表される非科学的なものから、現場で仕事をこなす技量、周りの人々を惹きつける情熱までさまざまだが、誰かの受け売りでなく私なりのリーダーシップを身につけたいものだと、牛の世話をしながら思っている。

さて、人材と雇用の話の次は、社長のリーダーシップの話題を取り上げようと思う。

設備も経営者も高齢化、農業だけの問題ではない

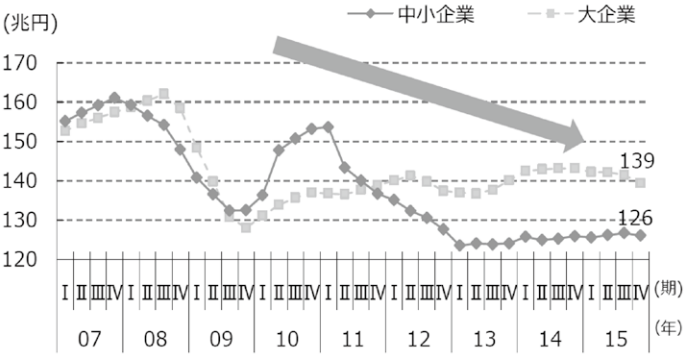
中小企業基本法では、表1のように業種別に中小企業あるいは小規模事業者を定義づけている。なかでも製造業の場合、資本金3億円以下、従業員数300人以下を中小企業と呼ぶ。農業はもれなく製造業に含まれるが、ほとんどが従業員20名以下

図１：中小企業／大企業の経常利益の推移



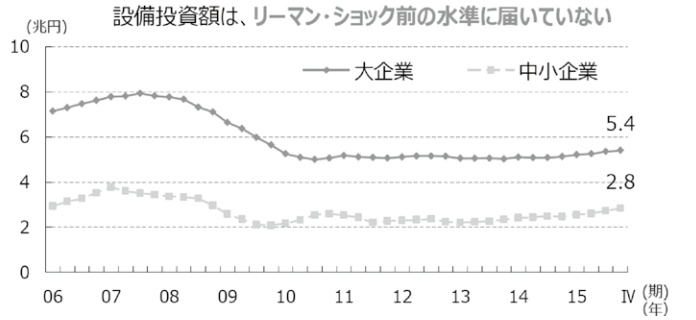
出典：2016年中小企業白書（データは財務省法人企業統計季報による）

図２：中小企業／大企業の売上高の推移



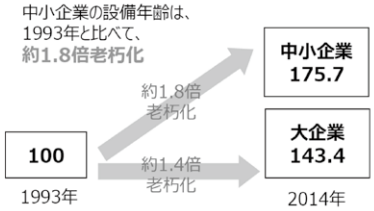
出典：2016年中小企業白書（データは財務省法人企業統計季報による）

図３：中小企業／大企業の設備投資額の推移



注：ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1,000万円以上1億円未満の企業とする
出典：2016年中小企業白書（データは財務省法人企業統計による）

図４：中小企業／大企業の設備年齢の推移



出典：2016年中小企業白書（データは財務省法人企業統計調査年報による）

表1：中小企業基本法の定義

業種	中小企業		うち小規模事業者
	資本金または従業員		従業員
製造業／その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

の経営なので小規模事業者に分類されることになる。俗に零細企業と呼ばれるカテゴリーである。

そこで、中小企業の実態を把握するために、２０１６年中小企業白書に目を通してみた。全国を見渡すと７００万強の経営のうち、大企業は約１万社で、従業員数で言えば約３割が大企業で働いている。一方の中小企業は３８０万社あり、小規模事業者がそのうちの３２５万社で、約85％を占める。日本経済の景気の良し悪しは中小以下の経営で決まるなどといわれる所以である。

引き続き、白書をめくってみる。業種の垣根を越えて、中小企業という視点で現状を眺めるなかで、注目した項目は２つある。

まず気になったのは設備投資である。経常利益と売上高の推移を中小企業と大企業に分けて示したのが、図１と図２である。売上高は伸び悩んでいるものの、２０１６年の経常利益は過去最高水準となっている。しかし、その利益を設備投資に回せていないのだ。図３に設備投資額の推移を示したが、「リーマン・ショック前の水準に届いていない」という評価である。さらに設備年齢を見てみれば、93年を１００とするとその後21年間で、大企業では１４３・４、中小企業では１７５・７と数値が大きく上昇している。設備年齢は、企業の所有する工場や機械、店舗などを新設してから経過した年数のことで、数字が上がると生産性に影響する指標である。大企業にしても設備の老朽化が心配され、中小企業では深刻化していることがわかる。

農業分野に絞った数字が示されているわけではないので推測に過ぎないが、俗にいう担い手経営では、政策が支援する補助事業などのサポートを受けて、積極的に農機具や施設の設備投資を進めたように見えていた。しかし、冷静に考えてみれば、辛抱強く機械を利用しているのが現実なのだろうと思う。皆さんも減価償却資産台帳、減価償却費、平均耐用年数などのデータをお持ちなら、自己採点してみてほしい。

２つ目の注目点は、経営者の年齢で

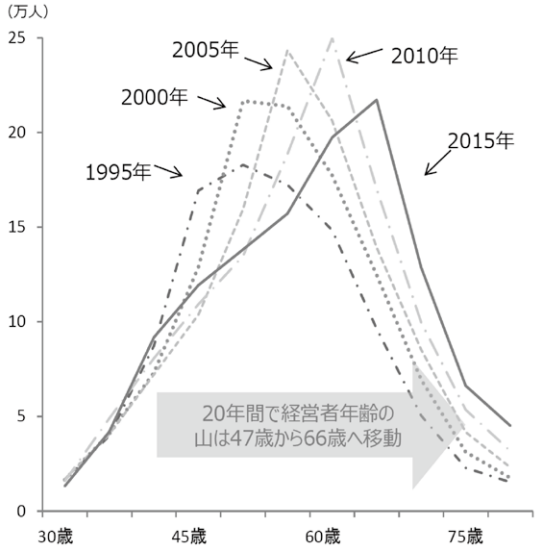
ある。図5に中小企業の経営者年齢の分布を示した。農業者の高齢化ばかりがクローズアップされているが、世の中小企業の経営者も、この20年間で平均年齢が47歳から66歳となった。一般的には、経営者年齢が上がるほど投資意欲の低下やリスク回避性向が高まると言われ、中小企業庁のアンケート調査にも表れている。高齢化、後継者不足は農業や農村だけで起こっているわけではないのだ。

設備と経営者が高齢化している現実は、日本全体の課題である。とかく農業界では、農業経営だけ特別な環境に置かれている感があるが、このように中小企業白書を眺めただけでも、中小零細企業の経営環境は似た傾向を示している。

製造業では国内需要は頭打ちと言われているが、食べ物は確実に消費される物材である。国内の食料自給率が低いということは、競争に勝つことができれば、市場はあると見ればいいのだ。

さらに、高齢化が進むほど、若い経営者にはチャンスが到来するとも考えられる。農業界の情報だけで判断すると、世間が狭くなる。もっと幅広く情報を得よう。そして、自信をつけて、経営拡大のチャンスを探るべきである。守ることだけ考えていると、これから20年後の分析結果がもっと悲惨なものになるのが目に見えている。

図５：中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



出典：2016年中小企業白書（㈱帝国データバンクの保有する中小企業約120万社分のデータをもとに作図したもの）

天候不順が言い訳にならない理由

ところで、先日、帝国データバンクの職員が来て、企業情報掲載の勧誘を受けた。話を聞いて快諾した後、巷のニュースで話題になる、帝国データバンクの情報を調べてみた。そのなかで興味深いデータを見つけたので紹介したい。今年8月の東京での日照時間の極端な現象を受けて、日照時間の減少が家計消費支出に与える影響および経済波及効果について調査したものである。

まず、東京では、長雨・日照不足により家計消費支出が1・2％減少していることを取り上げている。1年前の家計消費支出は1兆6000億円なので、およそ200億円の落ち込みである。まず東京の消費の大きさに驚いたが、この消費の落ち込みによる経済波及効果はマイナス400億円という。天気が悪いと農産物の生産に直接影響が出るので、農業経営は当然大変になるが、物流や卸、販売店などの関連する企業に影響するだけでなく、観光や外出も減ることで経済の動きも同様に鈍るようだ。これらの影響を受けて、天候不順が倒産理由となった企業は5年間で98社、そのうちの4割は野菜卸と報告している。

つまり、天候不順は農業以外のさまざまな業界にも影響を与えているので、言い訳にならないのだ。農業界では「天候に左右されない強い農業を！」という命題のもと、基盤整備やハイテク技術の導入、品種改良など着実に進歩を遂げてきた。そのおかげで北海道・東北では冷害に代表される気象災害は少なくなったものの、ゲリラ豪雨による記録更新が続き、干ばつや日照不足と天気の偏りが、農産物の生産を難しくしている。

コストは高くなるが、適期に作業ができる機械装備と人材、農薬・肥料など生産資材を選択し、可能な限り時間ロスのない作業体系を構築する必要がある。一方で保険もかけるべきである。以前にこの保険の話をしたが、業務災害ほか災害への備えは確実に必要である。

悩んだ時に役立つ用語辞典

私が20代の頃に抱いていた社長像は、ベンツに運転手を待たせ、繁華街で格好よく振る舞う、偉くてお金持ちといったものだった。いま思えば、なんとも幼稚なイメージである。その後、30代になると、やり手で仕事ができる、行動力や決断力がある、貫禄がある社長像を思い描くようになった。ちょうど農業の法人化を進めるお手伝いをしていたので、社長の左腕として、その仕事の一端と大変さを垣間見たことで現場の実体験あふれるものである。

そして、40代になったいまはどうか。社長像というよりは、小さくても一応社長になったので、経営のことを決定し、動かしていく立場なのだが、どうにも悩み、迷いはつきな

い。孔子の「四十にして惑わず」は平均寿命の短い時代の論語で、現代では10歳ないし20歳プラスして考えるべきであろう。四十過ぎて不惑どころか惑いまくっている。

ただし、冷静に考えてみれば、経営者は、ときに計画的に戦略を練るが一方で、ときに行き当たりばったりで決断をしていくのが仕事だと思う。流されることもある。逆に考えると悩むことが苦手な人は、端から社長、代表、親方は向かないといってもいいくらいだ。悩んだ時に、前を向くための言葉がどれだけ頭に思い浮かぶか。それが意外と大事なことだと思う。先輩経営者の自叙伝や哲学、雑誌の対談などに、教材を求めるのも有用だ。

今回は、おもしろ半分に、社長が前向きになる用語辞典をつくってみた。仕事上がりに失笑していただければ幸いである。

【社長・しゃちょう】 社を代表するもの、商法では役職の呼び名に実際規定はない。一般的には代表取締役が社長という名称を使うことが多い。英語ではＣＥＯ（最高経営責任者）やＣＯＯ（最高執行責任者）、総経理、総裁、理事長、社主、主宰など業種などで意味合いが同じでも、名称は異なる。「社長さん」と繁華街で声をかける人がいるが、持ち上げてその高揚感から相手の財布の紐を緩くしようと魂胆が見え見えである。儲かったからといって、気分良く豪遊してばかりいると足下をすくわれかねないので、ほどほどに気を付けたい。

【リーダー】 指導者、指揮者、代表者。トップ。地位または任務、役割。リーダーシップとは指導権。指導者としての資質・能力・力量・統率力を示す意。中世では、カリスマ性など先天的な資質を持って生まれた者がリーダーになったが、現代では後天的で訓練すればリーダーになることができるとされる。

マネジメントの父であるドラッカー（経営学者）はリーダーの条件として「仕事、信頼、責任」の３つを挙げている。リーダーとは仕事であり、自らの行動で模範を示し、人を惹きつけて、組織、集団を目的に導いていくことを担う。最終責任はリーダーにあり、部下を激励し、前進させ、自らは誇りとする。部下が自由に活動できるようになればより良い方向へと組織は進んでいく。信頼は最も理解しやすい定義で、リーダーに関する唯一の定義は、つき従う者がいるということ。ドラッカーはリーダーシップというものを、それ以前に考えられていたような「限られた人間だけが持つカリスマ性」というように捉えることはせず、あくまでも立場によって形作られるものと定義した。

【仲間・なかま】 社長の良き経営相談相手であり、仕事であれば仕事仲間と呼ぶ。仕事で頼りにする右腕、左腕と異なる存在。幼なじみ、同級生、先輩、後輩など、年齢や知り合ってからの年数は問わない。互いに話し友達と同義であるが、趣味を中心とした場合、サークル仲間となる。

【采配・さいはい】 紙の幣（しで）の一種。昔、戦場で大将が手に持ち、士卒を指揮するために振った道具。厚紙を細長く切って作った総（ふさ）を木や竹の柄につけたもの。采配を振るとは、陣頭に立って指図をしたり、指揮したりすること。采配を振るためには、社長自身が強くなくてはいけない。理屈だけ言っていても駄目で、日本の農業経営者は現場の仕事もスペシャリストなことが多い。采配ばかりに気をとられ、生産が落ちないことを祈る。

【出張・しゅっちょう】 研修会や勉強会、商談、密談、視察の行動の総称。事業の広がりを持つためには大切な仕事の行為。生産現場を離れていろいろな人と出会えるチャンスでもあり、リフレッシュにもなる。費用はかかるが、行き当たりばったりの出張での出会いが、社益に寄与し費用対効果につながることもある。家族、社員、仲間にはお土産を買って渡すことをおすすめする。

【休日・きゅうじつ】 就業規則などであらかじめ指定された休みのこと。３６５日社長業にドップリと浸かっていると、あまりとれない。休日を取っても、経営のことが気になってしかたのない社長は、良い意味でも、悪い意味でも病気である。最近は、忙しい経営者でも、趣味を楽しむ、仲間と遊ぶことも大切とされる。なお、家族と楽しむことが休日と思える人とそうでない人がいる。後者は経営と関係ないところで、孤独となる危険性がある。家族サービスも、よいリフレッシュと心がけよう。

【情熱・じょうねつ】 ある物事に向かって、気持ちが燃え立つこと。また、その気持ちの意。同義語は熱情、熱意。用例は「経営に情熱を傾ける」。ＣｏＣｏ壱番屋の創業者、宗次徳二は「初心を忘れずにやり続ける、どんな失敗をしても続けていく、その情熱が大事」と言っている。夫婦で始めた喫茶店を、フランチャイズ化し、海外でも１０００店舗まで増やし、引退以降は慈善事業を行なう社長の言葉には重みがある。やはりテンションを高く継続できることが、なにより経営の原動力となるのだろうか。