



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！

第三十七章

経営の寿命を延ばす策を探す

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。

なぜ日本の企業は長寿命？

日本には世界的にも長寿企業が多いといわれている。創業100年以上の会社は約2万社、このうち200年以上の歴史を持つ会社は1500社を超えるという。そして、なんと1000年超が7社あることに驚きを隠せない。

なかでも世界最古の企業は日本にあり、飛鳥時代（西暦578年）に創業した（株）金剛組である。建設業のなかでも杜寺建築の設計・施工・文化財建造物の復元、修理等を得意とする企業とのことで、創業1400年という歴史の長さにも合点がい

れ、世界最古の企業としての誇りを守ってきた。39代目に後継者がなく、現在は事実上の経営権は金剛家を離れ、大手ゼネコンの高松建設の出資を受けているようだ。グループ企業として、伝承されてきた宮大工の匠の技で杜寺建設部門を担っている。

四天王寺と言えば、その近くの神社で没した、真田信繁（幸村）を連想する。歴史好きの性から、そのゆかりを調べてみた。

聖徳太子が蘇我氏と物部氏との戦の際に、蘇我氏の戦勝祈願として木を削って四天王をつくり、勝利した暁には仏塔と仏法を広めると誓ったというエピソードはご存知の方もおられよう。この祈願の甲斐あってか、蘇我氏は勝利し、聖徳太子と蘇我馬子は後の日本初の女帝、推古天皇の補佐役として、政治を執り行なうこととなる。聖徳太子は、四天王にすがったときの誓いをキチンと守り、当時優れていたとされる建築技師を百済から3人招聘し、四天王寺の建

立を進めていく。その1人が金剛氏で、初代金剛組の代表となって四天王寺など寺社や仏閣を建築するプロフェッショナルとして、日本に定住したそうだ。

この四天王寺だが、同じく聖徳太子が建立した法隆寺と大いに異なる点が1つある。それは、不運にも建物は何度も壊れていることである。法隆寺は諸説があるものの、我が国最古の木造建築物群として世界遺産にもなっている。かたや四天王寺は記録によると、593年に造立開始

以来、平安時代に落雷と火災で二度焼失。その後は、織田信長の石山本願寺攻めで焼失。大阪冬の陣でも焼失。幕末にはまた落雷で焼失。昭和に入り、室戸台風で倒壊、大阪大空襲で焼失。法隆寺と比べて、なんと不運なことか。

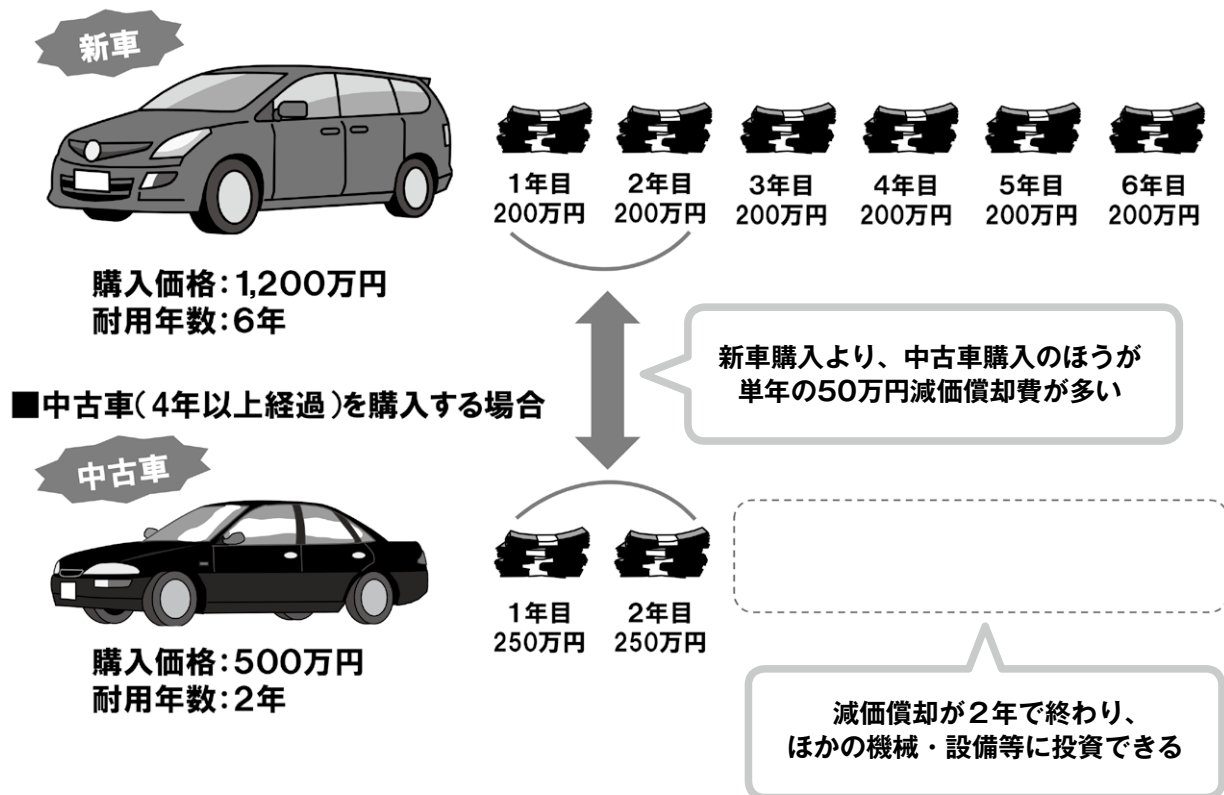
しかし、度重なる四天王寺の災難は、老舗の金剛組に再建という仕事を供給してきたのはいうまでもない。金剛組は今風にいえば、寺社の

公共事業を一手に引き受け、四天王寺だけでなく由緒あるお寺を1000年以上も守り続けてきた。しかし、幕府から明治政府に政権が移ると、寺社仏閣の修繕依頼に政府は干渉しなくなり、企業経営の苦労を経験したようだ。とはいえ、つい最近まで家族経営の礎のもとで約1400年間も企業を存続させてきたことはただただ凄いことと思う。

金剛組ほどでなくとも、日本の企業が長寿命であることの理由を私なりに解釈してみた。まず、日本が国として成立して以来、2000年の間、一度も他国の侵略を受けていないことが挙げられよう。第2次世界大戦では敗戦したが、国は失わなかった。企業が長生きするためには、代表者を含めた人命が脅かされないことと、保有資産を散在しないことが不可欠である。

それから、単一民族の島国が自給自足に近い暮らしを営み、江戸時代には鎖国を貫いたことも要因の一つ

図1：社用車更新時の減価償却の比較



である。貿易が盛んになると、経営環境は思いがけず変化する。外的環境に変化が少ないほうが、経営者の勝利の方程式は長続きしやすいからだ。しかし、皮肉なことに、日本が高い経済力を得たのは、海外に進出し貿易が盛んになったからであり、しかも貿易交渉が有利に進められたからであろう。変化する社会環境が悪いといっても、経営を取り巻く環境はまだまだ変化する。その変化についていけなければ、会社の存続はない。

最後に日本人ならではの職人気質や、お客様を優先するおもてなしの精神を挙げておきたい。自己の都合より会社のために身を粉にして働くことを厭わない姿勢は時代遅れかもしれないが、企業の存続には欠かせない力となっていただろう。

農業界を見ても、戦後の農地解放を経て100年以上続く経営が数多く存在することは、前述した3つの理由から考えても納得できる。長く続いた経営ほど、培った経営哲学や戦略、道徳も備わっているものである。儲け続ける戦略とていかならないまでも、企業として存続するための戦略くらいは持っておきたい。法人格とはよくいったもので、我が家には子供が3人いるが、自ら設立した会社は4番目の子どものようなものである。

る。大儲けしなくても、一族経営が続かなくても、長生きしてほしいと願っている。

経営者のよもやま話に 会社会計のヒントあり

さて1月号は今年の抱負を兼ねて、1年を通して取り上げる内容の序章に充てたい。ついつい話が脱線しがちなこの連載だが、連載5年目を迎えるので、農業会計学の講座の原点に立ち戻ろうと思う。とくに会社経営の特徴を事例にしながら、解説をしていきたいと思う。

これまでも農業の法人化、そのメリット・デメリットについて、一般論としては触れてきた。しかし、現実の経営は十社十色で、農協をはじめとする取引先との関係に地域事情が反映されたり、家族構成や雇用、作目、複合経営の形が違ったり、教科書に載っていないことが多いように思えてならない。かつての指導的な立場にいた頃に教え込まれた建前も知識としては重要だが、今年には自社の具体的な事例や友人・知人の会社経営のよもやま話を交えて、もっと現実の会社経営に近い話をしようと思う。

たとえば、以前の連載でこんな話をしたことがある。中古のベンツを社用車で乗る社長は小金持ち、小金

持ちの社長は中古を買うというエピソードだ。減価償却のルールを理解している経営者は、節税対策が上手であるという意味である。そこそこ利益があり、役員報酬を確保できていれば、減価償却分を増やす余裕ができ、節税対策を講じることも可能になる。

念のため税理士さんと協議が必要な事項であるが、社用車として新車を購入する場合と、賢く中古で済ませた場合を比べてみよう(図1)。

普通用途の軽自動車以外の乗用車の耐用年数は6年である。しかし、中古で、しかも4年以上経過したものであれば中古の耐用年数の計算式では2年となる。言い換えると、社用車に新車を導入すれば6年で償却されるが、常識的な車種を4〜5年落ちで程度の良い中古で選択できれば、2年で償却が終わる。

具体的な金額を入れてイメージすると、より分かりやすい。新車の価格を1200万円、4〜5年落ちの中古車の価格を500万円とする。1200万円の新車を6年で定額償却すると、毎年200万円が費用として計上される。一方の中古車を2年で定額償却した場合、単純計算で1年当たりの減価償却費は250万円となり、新車に比べて50万円多く費用に計上できることになる。

費用を多く計上すると節税効果を得られる理由は、利益から費用と報酬を差し引いた額が課税対象になるからである。費用を多く計上できれば課税対象額が減り、直近で節税効果が得られるというわけだ。この理屈を当てはめると、確かにベンツのような丈夫な車なら、親しいディーラーと上手くやりくりして状態の良い中古車を手に入れば、節税効果が得られるだろう。

こうした考え方はもちろん、トラクターやコンバイン、ハーベスターなどの農機でも同じことである。新車の耐用年数は7年だが、中古なら経過年数を差し引いたうえで経過年数の20%を足した耐用年数が適応されるが、耐用年数を超えたものは2年間で減価償却することになっている。新古・中古のハイクラスなものは値段が高いが、5〜6年落ちなら減価償却は2年間で済み、単年度の費用を増やすことも可能だ。

誤解をされないようにいっておくが、節税について、これ以上力説するつもりはない。要は、中小零細規模の会社経営が多くを占める農業経営は、ほかの産業に比べて設備投資が多いわりに利益が薄いことから、減価償却費の扱いが重要になるといっておきたかったのである。投資計画は綿密に立てておくべきだが、2

年間で償却できれば、投資サイクルを早めたり、計画外の急な買い物にも対応しやすくなる。こうした知識は、会社化しているか否かに関わらず勉強すべき事項である。前半は会計処理の要点について、具体例を交えて紹介していこうと思う。

農村や町内会、 営農集団の将来

続いて、中盤では少し話を広げて、農村の集落、自治機能と農業経営について考えを述べていきたい。現役世代を支える30代半ば〜50代半ばの農業経営者が誕生した昭和40〜50年代は、食糧増産期と呼ばれ、まさにさまざまな政策が農業団体の要望を受けて打たれた時期であった。代表的な農業・農村支援策に構造改善事業がある。1961年に制定された農業基本法の中核をなす事業で、このなかで農業経営の規模拡大が叫ばれた。生産性を上げて農家所得の向上を図るという目的は、普及員や農協指導員がこの政策を軸に営農指導を行なったことで、一定の成果ももたらされたと思う。

農水省の目玉事業と位置づけられたこの事業では、農業近代化対策が計画的に行なわれた。第1次構造改善事業は農業基本法制定の翌年から始まったが、高度経済成長に合わせ

た見直しがあり、第2次構造改善事業(通称…2次構)は70年から、続いて新農業構造改善事業は78年から実施された。おもに土地基盤、近代化施設、農村環境の整備が政策の後押しによって進んだ時代である。その後、90年には、農村の過疎が問題となり、農業・農村活性化が加えられたことは、記憶に新しいことと思う。需要創造型農業やリゾート開発など、ふるさと創生と銘打って、構造改善事業には新たな目標が加えられ継続してきた。

とくに2次構を契機に、機械・施設共同組合が結成され、1戸では投資ができない当時の近代的設備を集落単位で手に入れ、共同で運営・管理を行ない現在に至る組織も多い。しかしながら、昨今は自立した経営が台頭し、むしろ機械・施設共同組合や集落営農的な組織に比べれば、経済規模も大きくなった。平たくいえば、個々の農業経営に力がついたのである。

このような機械共同組合や集落営農の今後の行く末はどうなるのか。個々の自立した農業経営者が共同で機械を利用したり、組織を運営したり、団体役員を担ったりしている現状について、皆さんの「あるある」を話に混ぜながら、農村や町内会、営農集団について、将来を予想しな

から解説していきたいと思う。私も6つの組合組織の通帳を預かる会計職を引き受けており、さらに2つの団体の長でもある。私自身の宿題とも重なるので、皆さんと考えるのは良い機会となるだろう。

会計学の原点に 回帰せよ

最後に後半戦には、会計学講座らしい項目を準備している。会社経営での手法を中心に、これまでのおさらいも含めて、各種台帳と労働時間の記録から行なう経営分析とその見方を紹介していきたい。

個別経営と会社経営の違いは、法的根拠の義務である。公認会計士や税理士に税務・財務の話を、社会労務士に雇用や労務の話を相談できる環境を日頃から作っておくことをぜひお勧めしたい。その上で、これまでも繰り返し述べてきたとおり、仕事を丸投げするのではなく、手綱を手元に残し、作業や相談をお願いする関係でいることが重要である。

さて、経営管理には、簿記の記帳と労働時間の記録が必須である。財務諸表といえ、これまでも貸借対照表と損益計算書を簡略化した6つの数字で捉えて解説してきた。我が国の会計基準では、キャッシュ・フロー計算書(C/F)と株主資本等

変動計算書(S/S)を加えた4つが財務諸表とされているが、多くの農業経営者にとっては前述の財務2表を使いこなすことが基本である。今年も6つの数字を追いかけて、労働時間の記録等の情報と見比べて、経営改善の方策を導きたいと考えている。

生産性を改善しようにも、労働日報や日誌として整理されていなければ、働き方の工夫・改善を実行することはできない。個人経営ならば、経営者に采配が委ねられるところだが、会社経営では労働基準法、労働組合法、労働関係調整法からなる労働三法が適応される。対等な労使関係が規定され、原則としてすべての労働者に適応されるので、勤怠実績は出勤簿という形で整理しなければならぬことになる。この勤怠実績に日誌等の記録があれば、なお経営改善策を検討しやすくなる。

とくに労働日誌は何を誰が行なったかが記載され、その後の作業における経験が記録となって残るのだから、貴重な情報といえよう。多くの経営者にとって簿記や財務諸表が節税対策に充てるだけであるように、労働日誌が形式的に整理されるだけで労働基準監督署とのやりとり以外に出番がなければ、宝の持ち腐れであろう。

私の経営では簿記、作業日誌、給与台帳と日頃の経営に必要な帳簿に加え、トラクターや社用車の車両管理簿、備品管理簿で使用時間、距離、各生産資材の在庫を、責任者を決めて管理している。まだ過去の記録を至っていないが、将来に向けた備えだと心得ている。人間の記憶は曖昧なもので、当てにならないことも多い。帳簿や記録などの確かな数字があれば、的を射た経営分析となり、経営改善策も功を奏するものとなるはずである。

長寿命社会の 今後を見据えて

会社経営に焦点を当てて今年のテーマを考えてきたが、長寿命なのは会社だけではなく。日本人もまた長寿命化しているのだ。

その理由の一つに、世界的にも独特といわれる日本人のライフスタイルがある。食事や入浴などの暮らし方は、長い年月を経て、江戸時代に確立したと私は考えている。食の欧米化が指摘される現代においても、日本人の食生活は海外の国々と比べて、脂肪摂取量が飛び抜けて少なく、米飯を中心とした炭水化物、魚介類の摂取が多く、豆腐や納豆、味噌などの大豆製品に加えて、発酵食品の

摂取も多い。こうした食生活は欧米でも賞賛され、国境を越えて健康に関心を寄せる人々が日本食を取り入れていると聞く。

もう一つの理由は遺伝形質に一説があるようだ。黄色人種(モンゴロイド)は氷河期に、ベーリング海峡を渡って新大陸に移り住み、上手に定住した。日本人はモンスーン気候に順応し、極寒圏に住むイヌイットは寒さに耐え、アマゾンの熱帯雨林地帯に住むインディオは、暑さに耐えて進化を続けてきた。環境適応力の高さも長寿の証であろう。

我々経営者は替わりの利かない職業である。経営も自身の身体も不調になるわけにはいかない。経営で培った技術や哲学、道徳を押さえつつ、新たな技は速やかに体得する。これが現代を長く健康に過ごすコツではないだろうか。過剰な機械や施設への投資は、人間の過剰な脂肪摂取に似ている。気候風土に逆らっても適応できず、定住が難しくなるのも同様の考えであろう。加えて、人も会社も社会保障制度に頼りきるだけでは健康を維持できないのは、皆さまもご承知のことであろう。自身で状態を把握し、改善を施した上で利用するほうが健康的な発想である。経営の寿命を延ばす策を今年の連載で探していきたい。