

事業創造としての中小企業経営の一考察

— 都市型農業からの事業転換をモデルとして —

工藤 幸一

1 はじめに

現代の日本の企業経営は国際的な社会経済環境の変化の中で絶えず企業行動の革新による経済合理性の追及により経済大国となり「世界企業」として歩み始めている。

戦後、日本経済が奇跡の復興と「石油危機」・「円高不況」を克服し「経済大国」の評価を得たことにより国際社会での政治的・経済的貢献を求められているが、最近の世界情勢はこれまでの社会常識では予測し切れないスピードで変化している。

国際社会での日本の主要な課題として以下のものがあげられる

- ① アメリカとの経済摩擦の解消
- ② 1992年EC統合への政治的・経済的な対応
- ③ ソ連・東欧諸国の民主化などに対する経済援助の課題
- ④ アジアNIE S（新興工業経済群）への経済援助の課題
- ⑤ 地球環境汚染問題に対する先進工業国としての対応

このような国際社会での「経済大国」として政治的・経済的貢献を求められていると同時に、生活の豊かさの実感を持ってない「国民生活」の実態が表面化してきており、戦後40年余の日本の経済構造、経済運営の根本からの

見直しを要求されている。

政府も「生産大国から生活大国への転換」を政策課題として真剣に検討しなくてはならない状況に追い込まれており、企業の目指す目標として「Good Corporate Citizen（良き企業市民）」があげられるようになっていることは、経済効率優先は確かに企業を成長させたのであるが、同時に勤勉に企業のために柔軟に対応してきたサラリーマンさらには国民生活は欧米諸国のような「生活の豊かさ」を築くことにはならなかったことに気がついたのである。

企業は繁栄し、より強大化した企業が経営を支えてきたサラリーマンの生活は精神的にも物質的にも「ゆとり」がないという矛盾を生んでしまったのである。特に国民を「住宅飢餓状態」に追い込んだ地価の高騰などは結果として企業の利益の増大・資産の増大となったが企業構成員にとっては自分の住宅を一生持つことができない状況を生んでしまったのである。

政府も企業も「企業の豊かさ」＝「生産者優位」から「人間の豊かさ」＝「生活者優位」への転換を極めて重い課題としなくてはならない時期を迎えている。

政府はこのことを重視して「土地住宅問題」に積極的に取り組む姿勢を示し、政府税制小委員会が「土地税制改革案」として「新土地保有税」を創設し土地課税を全面強化することにより地価抑制に結び付けようという改革案を検討している。

この改革案で注目しなくてはならないのは

- ① 大都市圏の地価の高騰を地方都市にまで波及させた原因となった「特定事業用資産の買い替え特例制度」の抜本的見直しをおこなう
- ② 取得課税については「相続税の路線価評価」を、現在の地価公示価格の約6割の水準から地価公示価格そのものに近づけて課税強化し相続税節税策をできなくする「土地評価の一元化」の実現をめざしている
- ③ 市街化区域内農地については、固定資産税の宅地並み課税を猶予している「長期営農継続農地制度」を廃止し、都市計画で「保全すべ

きだ」とされた農地以外は課税を実施するほか、相続税の納税猶予制度も適用対象を厳しくしぼる方針が打ち出されている

この様な「土地税制改革」は、これまでの農地の優遇税制見直しにより土地を持つ者と持たざる者の資産格差を少しでも縮めようとしており、農業保護の名目のもと低い課税評価により地価上昇による資産増加の恩恵をうけていた大都市圏の都市型農業事業者は転換期を迎えようとしている。

先祖伝来の土地で農業を続けてきたのが日本の経済発展のためにいつのまにか欧米の会計原則では理解できない「含み資産」としての地価が50年間に1万3000倍（昭和11年～昭和61年）になってしまった。

アメリカからの「米の解放問題」にみられる農業政策の問題もあるがこれまで製造業にウェイトをおき製品の輸出による外貨獲得により国力の強化に努力してきた結果、産業構造の歪みが経済成長と共に表面化してきたものといっても過言ではない。

しかし、「人間の豊かさ」＝「生活者優位」の産業社会をめざすことを社会の目標とするならば「土地住宅問題」は重要な問題である。この解決策として大都市圏における農業事業者の土地放出（東京・大阪・名古屋の三大都市周辺で6万3000ヘクタールの農地がある。これらのうち農業事業を継続する意志があるのは約30％程度といわれる）が必要となってくる。

それでは土地を放出した農業事業者はどのような転換をしなくてはならないのかが大きな問題となるが、すでに「含み資産」としての地価を有効に利用し事業転換により企業経営者として新規事業分野へ進出している事例が見られるようになってきている。

日本の経済発展の歴史の中で、特に中小企業問題の視点からとらえるならば日本の中小企業構造の特殊性として、地主制の農村から追い出された農家の次男・三男などの膨大な過剰労働力が大都市・中小都市に流入し低賃金労働が一般化した事が一因として上げられるが、現代の中小企業問題としてまさに農業後継者＝地主として農業を事業として営んできた長男が農業から事業転換を検討しなければならない状況に迫られている。そこでは当然、大規

模事業を創業することは困難であり中小企業分野への新規参入ということになる。またしても低賃金労働者ではないが、今度は企業経営者として農業事業者が中小企業に新規参入することになり、新たなる視点を中小企業問題に付け加えることになる。

本稿における中小企業経営の考察はこれまでの中小企業論・中小企業経営論の理論研究では理解し得ないものがある。現実の農業事業者の事業転換としての中小企業の事業創造の経営相談という経営実践をもとにして中小企業の経営を考える立場をとるものである。

我々は農業事業者の事業転換としての中小企業の事業創造における経営課題を検討することにより中小企業経営の一般の問題点・課題も検討する事が出来ると考える。

2 事業動機の特異性

日本の中小企業研究は、ほぼ100年以上の歴史があるがこれまでの研究は「問題論」として展開されてきた観がある。しかし、経済成長と共に技術革新、経営革新に対応して企業革新とリストラクチャリング（企業再構築）をはかっているのが現代の中小企業変容の姿であり「活力ある日本の中小企業」というべきである。

近年、国際経済社会においても日本は中小企業に関しては先進国であるという評価が高まっており、計画経済体制から自由主義経済体制へ移行のための市場経済プログラムについて検討し「500日の経済改革」を推進しようとしているソ連はこれまでの軍事強化優先の巨大産業複合体を民需産業への転換により経済の非軍事化をはかり消費物資の不足を少しずつ解消していく政策を打ち出している。一方、中小企業を個人に売却することで労働意欲の向上をはかろうとしているが、このために日本の経済的・技術的援助が要請されている。なかでも注目されるものとして市場経済に不可欠なビジネスマンの育成に日本企業の参加を期待しており、日本の経済成長に大きな役割を

果たしている中小企業に注目し市場経済移行のための重要課題である中小企業支援の要請が強いことが上げられる。

このように、中小企業の経営行動に関する研究成果は国際的な水準にあるものではあるが都市型農業事業者の事業転換としての中小企業の事業創造における経営課題を検討するにあたっては、これまでの中小企業経営の理論、研究では対応できない要因がある。

従来の中小企業理論では、J・シュムペーターの「新結合＝技術革新」理論による経済の創造的破壊という革新活動の原動力として企業者精神をもった中小企業経営者の役割が評価されてきた。

中小企業の社会的経済的役割においても自由主義経済体制において企業家的才能の持ち主に対して、新たに企業を起こす機会を提供する事があげられているのであるが農業事業からの事業転換は必ずしも革新性の持ち主が従来の既存の産業分野のスキマに革新行動として企業創造するということではない。これまで伝統的に農業事業を営んできたのが、突然、企業者精神からの事業創造ではなく日本の経済成長過程において企業の業績が高い水準で持続的に推移したことによる利益が「株式投資」・「土地投機」という現象を生みだし大都市圏を中心に地価の高騰につながり深刻な住宅問題を生んだために、政府の政策対応の一つとして特に大企業が保有する「遊休地」の放出と大都市圏の農業地の解放による地価抑制策として「新土地保有税」が打ち出されたため大都市圏の農業事業者は事業転換を迫られているのである。

このような新規事業の参入動機はこれまでの中小企業経営の類型化・理論では説明できないのである。

事業動機の特異性として次のようなことがあげられる

- ① 大都市圏の農業事業者は政府の土地政策に対応して事業転換を迫られている

地価が高騰し国民を住宅飢餓状態に追い込んでしまった現状の解決策として大都市圏における農業事業者の土地放出にせまられたという社会状況の変化から伝統的に受け継いできた土地＝財産もしくはは

日本特有の「家」を存続していくために未体験で不確実性の高い新規事業展開を検討しなければならない状況にある。

- ② 事業転換に当たっては地価の高騰から「含み資産」としての事業資金・経営資金が比較的潤沢に調達できる

従来の中企業経営における新規事業の参入動機にみられるような企業が倒産したために生活収入を得るという動機から事業を始める。大規模・中小規模企業に勤めていたが自分の能力を生かしたいという動機から事業を始めるといった場合に問題となる事業資金・経営資金の調達の困難といった一般的な中企業経営の問題はない。

所有する土地を担保として金融機関からの融資が可能であり比較的資本金・経営資金の調達が容易である。

- ③ 相続税対策としての借金が許され、むしろこのことが有利に働く伝統的に受け継いできた財産を相続する場合、日本の税制は三代相続をするならば資産が無くなる仕組みになっていることからむしろ土地を担保として借金をしたほうが有利になっている。

しかも現状においては地価の上昇が急激であり、なおかつこの上昇が抑制される施策が論議されているが効果をあらかず状況にはないためにこれからも「含み資産＝土地の評価価格」の増大が見込まれる。

- ④ 事業に活用できる土地を豊富に持っている

農業事業としての効率からするならば耕地面積の狭さから収益性に問題のある土地面積であっても、大都市圏における事業用の土地を取得するには資金的な負担が大きい。一般的には製造業の工場用地が3.3㎡ 15万円以上では採算が取れないといわれ、また小売業、ファミリー・レストランのようなサービス業においても店舗用地が3.3㎡ 100万円以上で採算が取れる経営ができる業種は限られている。この様な状況で立地条件にもよるが事業用地を持っていることは新規事業にとっては有利な条件と考えられる。

- ⑤ 消費市場に参入する場合に保有地は住宅化が進み市場の拡大が進められる

小売業・サービス業などの一般消費市場の参入の場合、大都市圏の農業地周辺は住宅地化が急激にすすんでいるため周辺人口を市場目標とした事業にとっては市場の開拓が自動的になされ、さらに将来的に市場拡大がなされていく可能性が高い。新規事業にとっては市場の確保・開拓が経営の重要課題となることから有利な条件と考えられる。

- ⑥ サラリーマンの経験がない

長年、日本の農業は政府の保護政策からの補助金で保護されてきているため伝統的に受け継いできた事業として農業経営に携わってきている事業者は農業事業以外の企業経営についての知識・経験に乏しい。

子弟・親族が学校を出て農業経営に携わらず企業に勤めている場合があるが、土地の所有者（名義人）はすでに高齢であり実質的には長男が家業を継承している。この長男が農業事業以外の勤めを持っている場合があり、またこの長男の子弟が農業事業以外の会社勤めをしている場合がある。

所有者（名義人）はすでに高齢であり実質的には長男が新規事業に進出し経営者となる可能性は高いが、所有者（名義人）は自分の代で先祖代々受け継いできた家業を廃業したくない、たとえ事業転換をする場合にはどのような事業分野に進出したらよいか分からない、新規事業に進出し失敗するのではないかという考えが強いためになかなか事業転換は出来ないでいるのが実情である。

- ⑦ 従業員を雇用したことがない

農業経営に携わってきている事業者は農産物の収穫時などに臨時雇用として人材を雇用することはあっても農地面積が狭いため常時従業員を雇用することはないために企業経営にとって重要な人材管理

ができない。

⑧ マーケティングなどの経営技術・理論に関する知識がない

日本の農業は長年、政府の保護政策からの補助金で保護されてきているため伝統的に受け継いできた事業として農業経営に携わってきている事業者は農産物の種類の選択などで経営的な意思決定は行っていたが企業経営にみられるような事業資金の調達、市場の選択・開拓、新製品の開発もしくは製造・販売これらに伴う市場競争、経営資源の有効活用という経験はない。

当然ではあるが企業経営の基本的な経営理念、経営技術、経営理論に関してはまったくといってよいほど理解していない。

これらの特異性は新規事業に参入する際において一般的条件とは大きく異なっている。生活のためにまたは企業者精神から新規事業つまり中小企業経営をめざす場合は②～⑤はあまり考えられないのであり「事業資金の調達」または「担保力がない」ということから苦勞しなくてはならない。⑥～⑧は企業社会を経験している、また企業組織では自己の創意・能力が生かし切れないことから新たに事業を創造するという独立意欲が旺盛であるため一般的にはある程度理解している。

事業資金の豊富さという点においては従来の中小企業経営の問題点はないものの「企業経営のノウハウ」というソフトが十分に備わっていない中での新規事業への参入ということでこれまでの中小企業経営とは異なる新たな視点が必要となるのである。

3 事業領域の検討

一般的な中小企業経営に関しては、事業転換のプロセスとし中小企業事業団が『中小企業の活路を拓く－新分野への転換・多角化の手引き』のなかで7つのステップをしめしている。

① 事業転換への決意を固める

- ② 市場・客先の変化を見極める
- ③ 有望市場の探索と絞り込み
- ④ 経営資源の見直し
- ⑤ 新しい事業展開のための情報収集と活用
- ⑥ 新しい事業の経営理念の形成と問題意識の醸成
- ⑦ 新しい事業展開の計画化

農業事業から新規事業分野への新規参入は事業動機の特異性からも第一次産業からの参入であることから既存の事業からの事業多角化とは異なるが、参入事業領域の十分な検討が必要となるのである、ここでは③と⑤に関して検討してみる。

① 所有する土地の高度活用の検討

現状の地価高騰が継続する前提条件においてはマンション・駐車場等の不動産事業が最も参入しやすいため事業転換の最も多いタイプであるが将来的には固定資産税の上昇、建築物の経年老朽化による保守管理経費などの経費の増加、経年老朽化による入居者募集の困難性などの経営的には不確定要素が多いと考えられるが、現金収入の確保・事業資金の調達ということでは、マンション・駐車場等の不動産事業を基盤にして他の新規事業の検討展開を考える事が失敗の少ない方法であると考えられる。

② 土地売却による資金による事業転換

新規事業の業種・業態によっては現状の立地条件では事業展開ができないために、所有する土地以外の地域、集合商業施設にテナントとして入居しての事業展開となるため土地を売却し資本調達を行わねばならない。

③ 大手企業との共同事業経営

事業資金は豊富であるが企業経営のノウハウを持たないことからすでに事業展開している郊外型レストランなどのフランチャイズ組織等に加盟し事業展開する。または企業経営のノウハウや優秀な技術力を蓄

積している中小企業への資本参加による共同経営が考えられる。

この共同経営により企業経営のノウハウや技術力を蓄積し将来独立の事業としていく方法も考えられる。

④ スキマ産業

大規模事業体が新規参入しても規模の経済性が困難な事業領域の検討ということになると製造業は製品開発・製造技術・製品販売経路などのノウハウを蓄積しなければならない事からサービス産業への参入が比較的容易であると考えられるのであり、小売業もしくはサービス業分野などのスキマ産業に進出し高品質なサービスの提供により差別化を計ることにより事業競争が可能である。

⑤ 血縁親族との共同事業

製造業に参入を検討する場合は血縁親族との共同事業が安全といえるのであり、血縁・親族がなんらかの事業経営をしている場合、事業多角化の意思があるならば事業参加していき共同経営により企業経営のノウハウや技術力を蓄積し将来独立の事業としていく方法も考えられる。

血縁親族のなかで企業に勤めている者がいて新規事業に意欲的にとりくんでいく人材がいる場合には新規事業のために経営参加してもらい経営ノウハウを獲得し共同事業として事業経営する。

⑥ 子弟が企業に勤めている場合これらの関連業界への参入

子弟がすでに企業に勤めている場合はこの子弟の勤めている業界・事業業種を検討することになる。しかし、必ずしも事業参入ができるとは限らないのであるが関連する業種なりアイデアを探すことができる。子弟を中心に事業経営を進める場合、勤務事業所や関連取り引き事業から有能な人材をスカウトすることも可能であるため人的資源確保・経営ノウハウの獲得という問題もある程度解決する。

事業分野の検討に当たっては社会的ニーズを満たすことができる、健康、レジャー、文化、教養、生きがい、などの「豊かな社会」の消費者ニーズに

対応するものであると同時に大企業との競争において非価格競争を武器に競争できるものでなくてはならない。新規事業は中小企業固有の活動領域つまりスケール・メリットのきかない分野であることが重要であり同時に他の中小企業が容易に転換参入できない分野であることが望ましい。

「従来事業活動領域での検討」つまり既存の事業分野の成功している業種に参入する場合と「未来先取り型事業活動領域での検討」＝起業家として未知の分野の事業を創造するかという問題があるが農業事業からの転換としてはまず所有する土地の高度活用としてマンション・駐車場等の不動産事業を基盤にして他の新規事業の展開の検討を考えるのが安全であると考えられる。他の方法としては「従来事業活動領域」でのフランチャイズ組織に加盟することにより経営ノウハウが比較的完成されたサービス・小売業などの分野に参入していく事が経営の多角化による危険分散となり安全と考えられる。

これらの事業が安定した段階において「未来先取り型事業活動領域」＝起業家として「サービス化経済」に対応した新規事業参入を検討することになる。そしてこれらの事業展開プロセスにおいては当然時間的経過が前提条件となるのであり子弟が事業を継承していくことにより事業展開をはかるといふ長期的な展望のもとに事業創造していかななくてはならない。事業転換のケースのなかで目立つのは短期的な収益で判断してしまい不動産事業から脱却できない場合が多く見られる。

4 経営の留意点

企業経営を成功させるためには「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」の経営資源の有効最適活用が重要な課題であるが、農業事業からの事業転換においてはこれらの経営資源の検討が事業開始にあたり重要な問題となる。

① 人材

農業事業からの事業転換においては「資金は豊富」だが「経営ノウハウ」が無いことから「ヒト＝人材」の採用・活用が重要なポイントと

なる。

事業転換業種・業態が決定したならば業界の熟練・経験者の確保が必要となるが、とりあえずは血縁・親族を経営幹部として参加させることにより「組織の内部固め」をする事があげられるがこれは確かに信頼できる人材の確保ということでは利点であるが本人に必ずしも経営能力があるとは限らないという問題点がある。

「企業は人なり」といわれるが中小企業こそ人を大切にする「人本主義の経営」のマネジメント・システムができる。中小企業は少ない従業員の一ひとり一人の能力・個性が経営成果としてダイレクトに反映されることから能力・人間性を重視することが必要である。

血縁・親族以外を経営幹部として採用する場合は採用に当たっては本人と十分に経営方針等に関する経営者の考えを話し理解してもらうこと、そして責任と権限の範囲を明確化にしなければならない。この権限の範囲が明確でないことが有能な人材が定着しない原因としてあげられる。経営幹部として採用したならば信頼して責任を持たせる事により部下を育てる意欲がもてるものである。

優秀な人材の確保と高度活用のためには能力を発揮する機会・給料・福利厚生の実が検討されなければならない。人手不足が深刻化している現況では大企業にはない魅力づくりが必要となる。

採用の注意点としては事業資金が豊富なことから「高額な給料」により人材募集をすることは、将来的に財務的な問題が出てくる事になり、また人材の定着率は良くなり逆給料の魅力だけの人材が絶えず入れ替わることになる。

大企業や中堅の中小企業でも若い人の求人や中間管理職の育成・確保には苦勞しており「良い会社」とはどの様な会社なのかを模索しているのが現状である。

② 財務管理

農業事業は企業経営と比べるならば税制面においてもまた政府の各種

補助金によって保護されているためにどうしても企業経営における予算統制などの数値によるコントロールがなされることがない。また、「事業経営と家計を分離」という意識の転換が必要である。

貸借対照表、損益計算書、財務諸表などを決算期に作成し経営評価をしなくてはならないが、このような数値による企業診断に慣れないために「ドンブリ勘定」になってしまうケースがみられる。

手形、小切手、減価償却、不良債券、などの知識・実務にも乏しい事から信頼できる経理責任者を確保すると同時に、定期的に顧問税理士に資金分析をしてもらい健全な経営体質を確立することが必要である。

「自己資本比率」の低さがわが国の中小企業の特徴といわれ、「経営の弾力性」が乏しく経営の自主性が損なわれることが問題とされるが、一般的中小企業経営に比べ事業資金の調達が容易で豊富なため資金繰りの苦勞がなく土地資産を担保にして知らず知らずのうちに借金経営になってしまう恐れがある。

③ 計画経営

都市型農業事業は都市への野菜などの供給が生産の中心であり季節ごとのサイクルで主要生産物を出荷して市場価格により収益がかなり左右され、工業生産における原価意識・市場戦略・販売戦略といった主体的な企業経営の実践活動とは異なる不確実な要素が多いため計画経営といった考えは難しい現実があった。

事業転換による新規事業においては人事管理・財務管理・などの事業計画（長期的・短期的）の検討が必要となる。

「我流の経営＝なりゆきまかせの経営」から「計画経営」への転換は環境変化の激しい経済社会においては目標が必ずしも達成できることは少ないとしても絶対に必要な条件である。

創業時においては一般的な中小企業の経営指標や銀行資料その他の判断材料に基づいて、だいたい3年程度の「中期経営計画」によって具体的に数字や言葉で「会社のビジョン」を従業員に提示することが必

要である。

この「中期経営計画」は当然、抽象的なものであっては従業員は理解できないので、より具体的な経営基本方針を提示するものでなくてはならない。

「経営基本方針」は経営者のフィロソフィーであり「会社をこの様にしたい」という経営者の考えを簡潔にまとめたものである。これをより具体化し実践していくために「重点政策」が策定され、各部門ごとの「重点課題」として従業員に理解され実践されなければ経営成果は期待できないのであるが、現実にはこの様な「中期経営計画」・「重点政策」・「重点課題」を検討することは少ない。仮にこの様な計画を策定したとしても現実離れした「バラ色の計画」が多く、内容も「いい会社をしたい」、「従業員全員で会社を良くしていく」、「3年間は利益は考えない信用づくりと固定客化をめざす」といったような具体性のないものが多くみられるため従業員に理解され実践されることは期待できない。

経営者は創業を決意する段階において最低でも「中期経営計画」のビジョンを考え、経営幹部を集めていく段階でそれぞれの過去の実践経験から担当する立場での「重点政策」を検討してもらい全社的なものにまとめておき、さらに従業員を採用してからそれぞれの実務担当者として具体化していくことが理想である。

新規事業に転換を決意してから実際の会社づくりまでには当然進出業種・業態の検討・準備など時間が必要でありこの間に十分検討しなければならない。

④ 情報

新規事業進出段階から新規参入事業業種の検討さらに経営における実践段階においても市場動向・財務管理・人事管理・製品管理・営業管理などに関する実践的な知識・技術に関する情報をいかにして収集し分析し活用するかという問題は経営に関するノウハウ・技術をもたな

い新規事業参入経営者にとってはすでに事業経営を営んでいて事業転換を指向する経営者とは情報の重要性が大きく異なる。

外部情報の専門的な情報の収集分析に関してはコンサルタントなどの外部専門家の活用を考えなければならない。しかし、コンサルタントなどの活用をどの様にしたら良いかということが理解出来ていないために有名なコンサルタントであるならば良いだろうということで契約し本来的な経営者の職務までを要求したり、専門的アドバイスを理解しきれない、アドバイスを受けても感情的に自分の意見とあわないなどの理由からコンサルタントを次々と変えていったり、役にたたないと決めてしまうケースがみられる。

中小企業経営に関して専門的アドバイスができるコンサルタントを探すことと、コンサルタントをどのように活用するのか経営者自身が勉強しなければならない。

実践としての経営の段階においてはコンサルタントの活用ばかりに頼らず経営幹部との会議などにより内部情報の収集の分析により経営状況を把握していかなければならない。

経営者はどうしても銀行関係・それまでの農業事業取引関係者などからの情報により意思決定してしまうことが多いが、事業経営に関しての学習のためにも、事業を成功に導くためにも、さらには将来の経営の多角化による危険分散を検討するためにも、たえず同業種の業界・異業種の交流による情報収集をし、セミナーなどへの積極的な参加により視野を広げる事が必要であり、企業の構成員にもセミナーなどに参加させたり同業種の業界の理解を深めさせるための投資が必要である。

情報というとコンピュータを導入することのように考えてしまう経営者が多く見うけられる。しかし、一般的な中小企業経営においても現実にコンピュータを導入してもコンピュータ本来の機能・能力を使いこなしているかという疑問である。コンピュータが持つ本来の機能

・能力を完全に使いこなすためには専門スタッフを抱えなければならずコストの低減とはほどとおいことが理解されていない。

資金的な豊かさからコンピュータを導入する事が現代的な経営のように錯覚してしまい宝の持ち腐れになってしまっている例は一般的な中小企業の失敗事例としてよく取り上げられている。

農業事業から転換し新規事業進出をする際に留意しなければならない経営の課題を経営資源という「ヒト＝人」・「モノ＝物」・「カネ＝資金」・「情報」をマクロの視点から取り上げてみたが、一般的な中小企業経営にも共通する課題が多いのも事実である。特異な経営課題としては「経営資源のバランスが悪い」つまり「事業資金の調達容易で豊富である」が「企業経営ノウハウを持たない」ことが上げられるのであり創業者としての経営者の役割が重要であるといえる。

5 経営者の役割

中小企業における経営形態は「資本家＝所有者＝経営者」という個人企業が80%以上をしめており法人組織形態をとったとしても大半が同族支配であったり、実質的な経営形態が個人企業であるケースが多い事から極めて「経営者の個人的支配」の色彩が強いのであり中小企業経営においては経営者が固有の問題となり企業の発展・衰退は経営者の能力とパーソナリティーが最も重要となることはすでに中小企業経営の研究のなかで論じられているところである。

農業事業からの転換として新規事業に進出する経営者としての農業事業者はその新規事業に進出する特殊条件を考えるならば、特に土地所有という特異な条件も考えるならばその役割と課題は一般的な中小企業経営における経営者以上に重要性の度合いが高いと思われる。

山崎 充氏は著書『異色No.1企業への道－80年代に飛躍する10のノウハウ』のなかにおいて「革新型経営者の10の条件」として次のような条

件を上げている。

- ① ロマンチストであること
- ② ある程度「変り者」であること
- ③ 決断力があること
- ④ 創造力、開発力が旺盛であること
- ⑤ 知的欲求が旺盛であること
- ⑥ 大胆かつ細心の神経の持ち主であること
- ⑦ エネルギッシュ、精力的であること
- ⑧ 柔軟性、弾力性をもっていること
- ⑨ 自信と謙虚さをもっていること
- ⑩ 国際的センスをもっていること

農業事業からの転換として新規事業に進出する場合、経営者として事業転換への決意を固める事は決断力が必要である。自分の代に事業転換の転機がきたことを認識し単に「土地を守る」という意識から「家」を新たな事業として存続させるという意欲が必要となっている。経済的条件、自己能力の発揮といった意欲的な動機からではない自分が意図しない外部的な社会条件からの事業転換である。これまでは農業収入だけでは生活を維持できないという理由からマンションなどの不動産事業を営んできたケースが多く見られてきたのであるが、新規事業に進出するに当たっては新しい事業の「経営理念の形成」と「問題意識の醸成」をとにかくしなくてはならない。

事業転換への決意を固めたならば数年の時間をかけてでも社会的状況を適確に把握できる広い視野を養うためにお金と時間を投資しなければならない、より多くの人々と会い、様々な情報の中からどの様な分野のどの様な業種・業態がこれからの事業として有望であり自分自身が経営者としてやれるのかを考えてみなければならない。そのためには自信と謙虚さを持つことが必要となるのであり、同時にある程度「変り者」といわれるぐらいの覚悟が必要である。なぜならば多くの人々が絶対に成功するという事業はだれでもが考えているのであり成功しても同業者が参入してすぐに市場は飽和状態になっ

てしまうのであり、逆に多くの人々が絶対に成功しないという事業はだれもが参入しないので成功の確率が高くなるが同時に失敗する確率も高くなる。

経営者としての経験が不十分という自覚をもち経営者としての自己啓発をする事であり、経営者としての自分自身がロマン＝夢がもてる事業業種・業態を検討し、そして、長期的な視野から自分の子弟に事業を継承し発展させることの出来る将来性を考えた事業を創業しなければならない。

事業分野が決まったならば他の人々に理解される「経営理念の形成」が必要である。中小企業は決して魅力のある事業規模ではないために人材の確保が難しい。しかし、経営ノウハウを持たない中での新規事業への進出であることから経営者としての経験が不十分という自覚をもち有能な人材の確保が必要であり人材の確保・育成に最大の努力をする事が必要である。有能な人材の確保のためにはロマン＝夢がもてる事業であることを理解してもらう「経営理念の形成」が必要なのである。

有能な人材の確保が出来たならば中小企業であってもコミュニケーションを十分にはかることの出来る「組織の確立」が必要でありコミュニケーションが十分でないために特に経営者に近い経営幹部で検討された意思決定・経営方針もしくは日常的な伝達が現場サイドにまで伝わらないために混乱がおきやすく、個々人の職務遂行上の責任・権限・義務を明確にし専門的な能力を十分に発揮できる状況を作らねばならない。

自分の個人財産を守るという意識の「超ワンマン会社」では人材が育たない、また経営者が利己主義で猜疑心がつよく個人的感情で経営方針が絶えず変えられてしまい経営を混乱させたり、特定の人材の意見だけで意思決定しているために全体に決定事項が伝わらない、「本音と建て前が」あまりにも違い過ぎるといった言動不一致がみられると従業員は不信感を強める事を戒めなくてはならない。

中小企業の意味決定は組織が簡単で権限が経営者に集中しているため決定が迅速で機動性発揮に有利であるが反面、独断と客観性の欠如という欠点があり経営者の意思決定が企業の安定を揺るがすことにもなることから短期的

視野からの利益を考えず、人材の活用育成により企業の業績を向上させていく必要がある。このため経営者には有能なパートナーが必要であり経営者も人間であり長所も短所もあるのであるから長所を伸ばし短所を補ってくれる人材が必要である。

優れた経営者の下には良い人材が集まりよく育つものである。経営者としての経験が不十分という自覚をもちハード（もの）ではなくソフト（ひと）に資金を投資する事により有能な人材を活用し育成することが事業発展の条件である。経営者は人間性を向上させ技術能力がないのであるから管理能力を持たねばならない。同時に経営資源の蓄積をしていかなくは企業経営は成功しないのであるが、資金調達が比較的容易であることから「超ワンマン」になり、全て金銭的条件により解決しようとして人的資源である従業者を単なる使用人として扱ってしまい有能な人材が退職してしまうためいつまでも企業としての理念・個性が確立出来ないことになる。

6 まとめ

戦後日本経済が奇跡の復興をとげ「経済大国」の評価を得たことにより国際社会での政治的・経済的貢献を求められているが、一方で、生活の豊かさの実感を持たない国民生活の実態が表面化してきている。同時に戦後40年余の日本の経済構造、経済運営を根本からの見直しを要求されている。政府も企業も「企業の豊かさ」=「生産者優位」から「人間の豊かさ」=「生活者優位」への転換を極めて重い課題としなくてはならない時期を迎えている。

企業は繁栄し、より強大化した企業が経営を支えてきたサラリーマンの生活は精神的にも物質的にもゆとりがないという矛盾を生んでしまったのである。特に、国民を「住宅飢餓状態」に追い込んだ地価の高騰などは結果として企業の利益の増大・資産の増大となったが企業構成員にとっては自分の住宅を一生持つことができない状況を生んでしまったのである。政府はこのことを重視して「土地住宅問題」に積極的に取り組む姿勢を示し、政府税制小

委員会が「土地税制改革案」として「新土地保有税」を創設し土地課税を全面強化することにより地価抑制に結び付けようという改革案を検討している。「人間の豊かさ」＝「生活者優位」の産業社会をめざすことを社会の目標とするならば「土地住宅問題」は重要な問題である。この解決策の一つとして大都市圏における農業事業者の土地放出が必要となる。

それでは土地を放出した農業事業者はどのような転換をしなくてはならないのか、「含み資産」としての土地を有効に利用し事業転換により企業経営者として新規事業分野へ進出していくことが必要となるという視点から農業事業者の事業転換としての中小企業の事業創造における経営課題を検討してきたが、この農業事業からの事業転換のプロセスを検討する事は特異性と同時に中小企業経営に共通する一般的問題点・課題も検討する事になったと考える。

① 事業資金

土地資産を「含み資産」として事業資金を金融機関から調達する場合にこの含み資産評価を適性に行い、相続した場合の相続税等による資産減少を十分に検討し事業資金としてどの程度活用できるのかを把握していくならば事業規模はある程度限定することができる。安易に土地資産の含み資産評価を事業進出のための資金計画としてはならない。

② 新規事業分野

事業分野の決定に関しての検討は十分な時間をかけて外部専門家＝コンサルタントなどの活用をすると同時に経営者としての専門知識・技術の習得、人間性の向上をはからなくてはならない。大規模事業との競争状況が発生した場合は中小企業でなくては出来ない経営の思考から新規事業の業種・業態を考える。

「従来事業活動領域での検討」として所有する土地の高度活用としてマンション・駐車場等の不動産事業を基盤にして他の新規事業の検討展開を考えるのが安全である。

③ 人材の採用

人材の採用に当たっては企業に勤めている親族に経営幹部として協力してもらう事が考えられる。できるならば新規事業の業種・業態を検討する段階から参加してもらうことが望ましい。

「人材が財産」であると考え進出予定事業業種・業態から有能な人材をスカウトするのであるが、この際経営に関しての話し合いを十分にしなくてはならない。とくに経営者としてのロマンがなくてはリスクの多い未知の新事業に転職はしないものである、お互いを良く知ることが必要である。

「所有者意識」を極力押さえて責任・権限の範囲をそれぞれの職務に関連して決めらせていくことによって意欲的に仕事に取り組むことができる。

④ 経営管理制度の確立

規模の小さな事業であっても「労務管理制度」などの経営管理のための制度の確立が必要である。

経営体として中小企業を考察するならば経営の特質として抱える問題は単に規模の次元から生じるものではないのでありむしろ企業としての制度的な充実がなされないことから中小企業の次元から脱却できないのである。確かに大企業なみの経営制度の確立は必要がないし、また柔軟性がなくなってしまうのであるが従業員が不公平感を持たないように世間一般的な制度＝最低のルールとしての管理制度は同業・異業種を調べて確立する必要がある。様々な社会経験をしてきた人材の混成の組織はとかく個性がぶつかり合い組織としてまとまるのが難しいものであり、中途採用のために前職の収入を基本に給与を決めるために賃金格差が出てしまう、これは賃金体系を明確にし数年かけて格差の是正をしなければならない。

経営者が好む人材には一般より高い給与を支払い他の従業者が不満をもち労働意欲を失い転職してしまう事は一般中小企業にもみられる。

⑤ 経営計画

新規事業分野へ進出段階から十分に検討した経営計画は絶対にもたなくてはならないのであり、経営計画は立案したならば構成員に理解されるようにし、絶えず計画と実績を対比して経営の現状を情報として企業構成員に知らせると同時に修正していくことが必要である。

企業経営の基本的な経営技術・理論に関してはまったくといってよいほど理解していない事を自覚し、従業員の個性・能力を生かしていくことが必要であるから積極的に計画の立案・修正に参画させていく事が必要である。

⑥ 分社経営の検討

中小企業の新規参入の経営者の前歴は中小企業の従業員が最も多いというデータから考えても生涯雇用を前提としたわが国の雇用慣習においては将来的な管理職のポストや収入に対する頭打ち、生活基盤の安定性などの条件からそれまで蓄積した経験を生かして独立してしまう事が多いのであり従業員の将来の不安をなくし将来に対する夢を持つことができるようにするために「分社」を検討していく必要がある。中小企業は仕事や製品の性格、地域への密着度合い、人事管理面など考えて人材を生かすということからも責任をもたせ任せる事により将来的には独立経営に導くことができる道を開くことにより個々人の意欲を引出していくことが必要である。

⑦ 事業の継承

経営資源の蓄積・後継者の養成をしていく企業は創業からの時間という歴史の積み重ねにより成長していくものであり、そのためには企業は「自己所有物」ではなく社会的責任を負ったものであるという自覚が必要であり後継者の育成ということを考えなくてはならない。

ただし、師弟や同族がかならずしも経営の適任者であるとは限らないのであり、従業員の中の有能な人材に事業を継承させる場合、創業時の経営者の個人的信用による借金を精算しなければ同族以外の有能な人材に経営を委ねることは出来ない、事業資産だけで経営の拡大がで

きるようにしていかなければならない。

事業資金は豊富であるが企業経営ノウハウが無い状態での新規事業への進出には課題が多いため外部専門家の活用と人材の活用が必要である。そのため中小企業経営は経営者により成功するといわれるのであり、中小企業の命運は経営者の資質・能力に大きく左右される。経営者自身が常に自己の経営態度を反省して能力向上に務め、経済見通しや経営の判断・意思決定に誤りや偏見のないようにすべきである。企業経営にとって利益は重要であるが将来は地域社会の経済主体としての役割がこなせる事業に育っていかなければならない社会的責任を自覚しなくてはならない。

農業事業からの事業転換による中小企業分野への進出がどの程度推進されていくかは今後の課題であるが、新たな中小企業経営問題を生成することになることから政府の中小企業施策にも新たな検討が求められると考えられるものである。

これまで「日本の農業を守る」という立場をとってきた農業協同組合もこれまでの経営姿勢を大きく転換しなくてはならないと思われる。先祖代々継承してきた土地を守るための不動産事業への融資といった消極的な新規事業援助ではなく、今後の社会経済状況を適確に把握し経営指導を積極的に進めるための内部組織体制づくりと農業事業からの事業転換の経営相談に対応できる専門家などの人材育成が必要となってきた。

中小企業経営の研究に新しい視点を加えると思われる農業事業からの新規事業への進出というケースはこれから現実にとどの様に展開していくのが興味をもたれるが、企業経営研究は実践研究であることから様々な現象が見られることと予想される。今後も多くの事例を分析することにより研究を深めていき農業事業からの事業転換の経営問題としてだけでなく一般的な中小企業経営の課題解決にも応用できるものであると考え研究を続けていく予定である。

(1990年11月10日)

<参考文献>

- 日本経済新聞社編 「ゼミナール日本経済入門」日本経済新聞社, 1985年。
- 日本経済新聞社編 「土地を考えるー土地本位制を解体せよ」日本経済新聞社, 1990年。
- 大前研一著 「新・国富論」講談社, 1986年。
- 篠田雄次郎著 「1992・E C統合ー欧州共同の家」徳間書店, 1989年。
- 中小企業庁編 「平成2年度 中小企業白書」大蔵省印刷局, 1990年。
- 巽信晴・佐藤芳雄編 「新中小企業論を学ぶ」有斐閣選書345, 1989年。
- 庄林二三雄・北沢康男・庄谷邦幸著 「日本の中小企業ー産業革新時代の先兵」有斐閣選書389, 1981年。
- 清成忠男著 「中小企業読本」東洋経済新報社, 1990年。
- 清成忠男著 日経文庫528 「経済学入門シリーズー中小企業」日本経済新聞社, 1985年。
- 清成忠男著 「ベンチャー・ビジネスー頭脳を売る小さな大企業」日本経済新聞社, 1973年。
- 中村秀一郎著 岩波新書297 「挑戦する中小企業」岩波書店, 1985年。
- 菊池英男著 「中小企業 新・創業の時代」東洋経済新報社, 1989年。
- 坂井清昭著 「ベンチャー・ビジネス」実業之日本社, 1973年。
- 山崎充著 「異色No1 企業への道ー80年代に飛躍する10のノウハウ」ダイヤモンド社, 1980年。
- 中小企業事業団編 「中小企業の活路を拓くー新分野への転換・多角化の手引き」同友館, 1987年。
- 日経ビジネス編 「良い会社ー長寿企業の条件」日本経済新聞社, 1989年。
- 日経ビジネス編 「良い会社ー夢ある会社の条件」日本経済新聞社, 1990年。
- 小林正博著 「小さな会社の経営学ーその設立から成功ノウハウまで」P H P 研究所, 1988年。
- P. F. ドラッカー著 野田一夫・川村欣也訳 「経営者の条件」ダイヤモンド社, 1967年。
- P. F. ドラッカー著 野田一夫・村上恒夫訳 「創造する経営者」ダイヤモンド社, 1966年。
- T. J. ピーターズ/R. H. ウォーターマン著 大前研一訳, 「エクセレント・カンパニーー超優良企業の条件」講談社, 1983年。
- J. A. シュムペーター著 中山伊知郎・東畑精一訳 「経済発展の理論 (原著第2版より)」岩波書店, 1951年。
- 山城章著 「経営学 増補版」白桃書房, 1987年。
- 酒井邦恭著 朝日文庫「分社・ある経営感覚」朝日新聞社, 1986年。