

随想

経営について考える

「良し悪し」なのか、「好き嫌い」なのか

株P P Q C 研究所 加藤 宏光

六月十四日に愛知県の養鶏協会の総会で私見を開陳してきた。【低卵価を迎えて、中小規模採卵養鶏経営者の考えるべきこと】をテーマとした。何しろ、四年続きの高卵価に次いで四月以降急激な低下で、昨年末に著者を含む大方の識者の予想を大きく覆すものとなった。

講演内容を簡単に紹介する。今後の業界の方向性を模索すること念頭に置いたものである。まず、採卵養鶏産業の日本経済における位置付けを感覚的に把握するため、日本のGDP五五〇兆円に対して、プロ野球とプロサッカーの年商を取り上げてみた。プロ野球の年商を前提として、読者の皆さんは『プロ野球の年商』をどれほどのものと推測されるであろうか？

今、二〇二〇年のオリンピック開催を視野に『各種食品で国際基準をクリアする』を命題として、HACCP、ISO、アニマルウェルフェア等をどのように取り入れるかが大きな話題となっている。確かに、これらのシステムを取り入れて国際水準に合う製品を生み出すことは素晴らしい。そこで併せて考えたいのが、経営管理（資金管理）することである。経営が成り立つてこそそのHACCPうんぬんであることが、組織のトップには本能的にわかっている。それゆえに、「とりあえず認証だけを…」という意見を耳にすることも少なくない。認証を得て、維持しないなら、認証を取らないより悪質であることもよく考慮されたい。

ここ数年、巨大生産会社の品質管理に齟齬が出て、マスコミを賑わしている。著者等、あまり多くて「またか…」と思い、それ以上の興味を向けなくなっってしまった。『なぜ、このような事態が生まれているのか』を提議して

た、『プロサッカー』のそれは？ プロ野球において一二球団の売り上げは合計して一、五〇〇億円ほどでこしばらくは横ばい、昨日ロシア・ワールドカップで一六強入りを果たし話題沸騰のプロサッカーの年商は五〇〇億円程度であることは、どれほどの人がご存知であろうか？

わが採卵養鶏産業の売上は、卵価水準にもよるが四、〇〇〇〜四、五〇〇億円である。巨大会社、トヨタ自動車やパナソニックがそれぞれ約二七兆円、約八兆円といった天文学的な金額が新聞等で取り上げられるため、採卵養鶏産業はあたかも弱小に感じられてしまいが、四、五〇〇億円は、なかなかしつかりした中核産業といえよう。また巨大会社であっても、そ

た。著者の思うに、品質管理があまりに重すぎて、経営を圧迫する事態が（少なくとも過去には）あったのではなからうか!? 中小規模のみでなく養鶏会社でHACCPシステム（またはISO）認証を目指す、と社長が言い出す。まずは、社内プロジェクトを立ち上げ、HACCP委員会を構築、リーダーを決める。そこで、必要な生産工程の整備と資料（マニュアル、記録簿）の作成が進められる。もちろんマニュアルと生産工程の実態は一致していなければならぬ。多くの場合、実態は理想の工程を満足させていないため、理想に合わせるための投資が必要となる。ここで、経営者は「HACCP（ISO）システム構築・認証は金を生むのか??」と考える。実際、これらの認証はすぐに金を生むわけではない。とくに卵価が下がり目ではあったりするとくだんの社長はリーダーに苦言を呈する。「HACCP（ISO）システム構築・認証はいくら金を生むのか？ 金を生まないものへの投

資を今すべきなのか考えてみる！」

の構造はフラクタル構造を基本とし、年商単位では一〇〜二〇億円をユニットとして、直接かわるスタッフ数はおおよそ一五〜三〇人のグループであり、三〜五人の作業員を一人の係長がまとめ、三〜五の係を課長がまとめ（通常のユニット）、三〜五の課から事業部が成り立つ。単純に計算すれば一事業部は四五〜一五〇名の従事者が三〇〜一〇〇億円の売上を維持している。一〇事業部が集まれば年商一、〇〇〇億円に及ぶ。このような重構造が巨大会社を作っている基本構造である。

この単位を採卵養鶏場に当てはめてみよう。一〇億円の売上であれば、生産規模は三五万羽〜四〇万羽程度となる。四〇万羽規模で一〇億円を売り上げる

資を今すべきなのか考えてみる！」

『「好き嫌い」と経営』という

ためには多くはGPセンサーを運用するし、また専門流通も確保せねばならない。使用のシステムにもよるが、通常この規模であれば三五〜四五人のスタッフ（または専従の下請け業者）を擁する。巨大企業のユニットにほぼ匹敵するものである。社会とは、このようなユニットによるフラクタル構造でできていることを考えれば、大きい、小さいが構成上大した問題とは思えなくなってくる。

生産を維持するために必要な要件は①生産管理（栄養・環境）、②衛生管理（鶏病の予防・治療）、③品質管理（製品基準コントロール・コンプライアンス）、④安全生管理（危害排除）を踏まえて、経営管理（資金管理）することである。

書物がある（編者・楠木建、東洋経済出版）。一四名の経営者の対談を書物にまとめたものである。編者は、この書物の前書きで次のように述べている。

「前略 ― いったん経営者のポジションまで上り詰めてしまえば、誘因（昇進すること）で権限と金銭的な報酬が増えること）の効き目は低減する。残された誘因は獲得した状態を保持することぐらいしかない。「これをやる」という経営の動因がない。だから、経営者になっても今度は部下を動かすためのインセンティブの設計など、内向きの管理の仕事に明け暮れる。これではただの「管理者」だ。― 中略 ― 経営者の動因を形成するのは何か。それはつまるところその人の「好き嫌い」であるように思う。「良し悪し」ではない。― 以下略

経営と好き嫌いが密接に絡み合っている、その事実は、小とはいえ経営に携わっている著者も身につまされて感じる事実である。