

# 設備投資と農業経営の目線

食農リサーチ部長 北原克彦

## 1 中小企業の経営哲学

10年以上も昔の話で恐縮だが、工作機械メーカーの経営者が「月間600時間稼働する工作機械を創り出す」と語っていた。1 か月は30日×24時間＝720時間だが、フル稼働しても加工原料の据え付け、注油などのメンテナンスも必要なので、600時間稼働が目標だ。減価償却費と金利は寝てくれない、24時間コストとしてかかってくる。人が寝ている間も無人で働く機械を開発すれば、人件費の安い国からの輸入品にも勝てる、人手不足も克服できると熱い口調で話された。

ある食品会社の工場長は「1日24時間近い安定的な工場稼働を目指している」と話された。それができれば、従業員の勤務時間が固定化され人為的ミスが大幅に減る。設備の有税償却も可能となり、後年度の大規模修繕や高度化する追加投資のコストも賄えると。

どちらも、設備をフル活用し投資効果を実現していく製造業の気概が伝わってきた。

## 2 設備投資の重要性

企業の成長のカギを握っているのが初期投資・設備投資である。設備投資は企業の成長につながり事業展開の原動力となる反面、固定資産に見合った減価償却費・人件費・光熱費・金利・租税公課が発生し、事後的には管理不能な固定費となってコストアップをもたらす。つまり、ランニングコスト(運営費用)の大きさを規定するのがイニシャルコスト(設備投資)である。

そして、計画した売上げ・キャッシュフロー

(利益+減価償却費)といった効果が得られなければ、企業の存立自体が危うくなる。企業倒産の9割は、投資の失敗が本質的原因との見方もある。農業法人の事業立ち上げ期のよくある失敗も、施設運営コストに見合った売価設定や安定的販路の確保ができず売上未達となった、生産技術を担う人材を確保できず生産数量(=売上げ)が不安定になった、年商を大きく上回る設備投資・借入を行い資金繰りが詰まった、という事例が多い。

銭勘定を経理担当者任せにしない経営者にとって当たり前のことではあるが、長期債務の弁済に対して固定資産の稼働は十分か、固定資産見合いの借入金返済がキャッシュフローと見合っているか、というのが企業財務の原則の一つである。

設備投資・それが生み出すキャッシュ・投資の原資である借入、この3つのバランスをとり余裕を持たせることが、経営の要諦の一つと言える。

## 3 設備投資への農業経営者の目線

一般企業の設備借入金は、設備・建物の償却期間をふまえ、キャッシュフローによる返済期間は10年以内が望ましい、というのが金融機関の見方である。借入金残高も年商の半分程度は警戒水域、年商を超えると危険水域とされる。

植物・動物の生き物を通じた経営である農業は、天候・病気や価格変動などのリスクを抱える。生産者が設備投資に取り組むうえで、財務面から目安は何であろうか。

酪農生産者から「乳牛1頭で背負える借金は150万円前後までと言われるが、それはなぜか」と聞かれる。家畜のライフサイクルに基づいた、1頭当たりの売上げ・キャッシュフローと借入金額・返済期間のバランスを分かりやすく表現したものである。

設備資金の借入期間も同様に、償却期間・耐用年数に合わせるのが原則である。設備投資の前に、経営全体の総合的な長期見通しや環境や価格変動リスクを考慮した事業計画を策定したい。その際、投資実施3～4年後に巡航速度となった経営の財務目録を例示すると、①総資本回転率1回転となる売上高の実現、②売上高キャッシュフロー比率10%となる資金確保、③売上高借入金残高比率50%への借入金削減である。この水準に到達すると数年後の設備更新・追加投資も視野に入る。

#### 4 施設園芸の経営と設備投資

農業のなかでも施設園芸は高額な設備投資を要する。統合環境制御装置一式をそろえた施設は、最低でも10a当たり30～40百万円以上となる。ランニングコストも設備に見合った減価償却費のほか、野菜は労働多投型のため人件費や環境制御の光熱費が固定的にかかる。そのため、周年栽培による回転率重視(≒固定資産に見合った売上確保)の事業運営となる。

投資前には事業戦略を十分に吟味すべきである。どのような品質・価格の野菜を作り、どの市場へ販売していくのか。事前にマーケティングを行い、重量当たり付加価値の高い栽培品目の選定が必要となる。

また、主要コストである人件費・光熱費対

第1表 農業法人の経営動向

(単位 百万円)

	施設野菜	きのこ	稲作	酪農 (都府県)
経営規模	栽培面積 15,599㎡	出荷数量 540.3トン	作付面積 2,938.3a	成牛頭数 198.1頭
売上高	138.5	437.2	60.6	246.6
減価償却費	11.6	31.6	5.9	29.2
キャッシュフロー(CF)	11.7	64.5	9.7	45.0
長短借入金	78.3	305.3	33.8	122.6
固定資産	73.0	295.3	41.0	181.9
総資産	111.9	474.5	70.5	268.3
総資本回転率(回)	1.2	0.9	0.9	0.9
売上高CF比率(%)	8.5	14.8	16.1	18.2
売上高借入金残高比率(%)	56.5	69.8	55.8	49.7

資料 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「平成27年農業経営動向分析結果」  
(注) 長短借入金には役員借入を含まない。固定資産には繰延資産を含む。

策は、既存設備を活用しつつ省力化機器やヒートポンプなど比較的少額の設備導入や現場のノウハウ蓄積によって大きな効果を上げている事例もある。

技術面でも、栽培に適した強い種子の確保、従業員の水管理水準確保、病気の目利きなど多岐にわたる。自らの経営として責任を持って事業経験を積み上げていくしかない。

先日、トマトと葉物野菜を生産している苦小牧のJファームを見学した。将来の需要変動を見越した柔軟性を持った施設設計の環境制御型高軒高ガラスハウスであった。機械任せのマニュアルどおりの管理ではなく、さまざまな事業改善に取り組み、施設園芸の目安である1㎡当たり売上げ10千円を大きく上回るレベルに到達していた。トマトの反収と糖度のトレードオフ関係を改善する栽培管理の検討、数多くの試験栽培によって反収と価格バランスの最適品種の選定、効率的な人員配置、エネルギーコスト削減、高単価の輸出販売実現など、日本人のモノ作り精神を感じる取り組みであった。

(きたはら かつひこ)