

# 「コンサルタント」の目

## 設備投資の落とし穴に嵌るな ： 陥り易いケースとその防止策 :

八方塞がりの経営環境の中で、設備投資に期待するところはどこも大きい。製造業なら新製品開発による多角化や新分野開拓、商業・サービス業であれば創業や店舗改装による新規顧客の開拓等が狙いである。しかし、幾ら金融機関からの融資が得られるからと言って、社運を賭けた設備投資が安易に行われ、結果として経営破綻を招くようなことがあつては絶対にならない。：しかしながらそうした例は跡を絶たない。筆者の経験によれば、その原因の殆どが事前の検討不足にあり、もう少しの慎重さがあれば未然に防ぐことが可能であることが多い。

### ① 設備投資の特性とリスク

まず、設備投資の特性とリスクを弁えておられない向きが多い。財務的に見ると、設備投資は「纏まった額の現金が生産手段である建物や機械装置に姿を変える」ことを意味する。ところが、「一旦姿

を変えると容易に元の現金に戻れない。」というところが重要である。資金投下の効果が発現し、全額が費用化されるにはその資産の耐用

年数に応じた年月がかかることになる。会計処理上有形固定資産として扱い、減価償却という特別の手続きを求めるとは、こうした実態に合わせようとすると他ならない。この間、多額の資金が固定し、現金化出来ないで資金繰りを圧迫することになる。もしその設備資金が借入によって賄われるとしたら、その間金利も払い続けなければならぬ。敢えて現金に換えようとすると、財務的価値は時価で評価されるため、元の価値の半額程度にしかならない。そのため、通常はその設備資産に担保設定がされており、万一借入資金の返済が滞った場合にはその資産が差し押さえられるばかりでなく、不足する価値と金利分を埋め合わせしなければならぬ。こうした最悪のケースについて対策をせずに設備

投資計画に走つてしまうと、万一の場合取り返しがつかないのである。

### ② 借入金の返済に滞る

借入金の返済に滞る主な理由は「間違つた売上計画」にある。採算がとれている筈なのに借入金が増大してしまうケースの原因の一つがここにある。営業損益がバランスする売上高をもつて売上目標値とすることが通常行われているが、設備資金を借入金で賄う場合、それでは不十分なのである。損益計算上の費用には、当該会計年度に費用化された部分しか含まれていないため、売上高が採算点ギリギリの場合には会計上の営業利益では返済資金まで賄えないからである。それゆえ、不足額を新たな借入金に頼り、数年を経たずして「負債と金利負担の増加」という悪循環に陥つてしまうことになる。これを防ぐには、「当該設備投資に関わるその年の返済資金と金利を賄う原資（減価償却費＋純利益）」を生み

出せる必要粗利益（売上総利益）を改めて計算し直す必要がある。その額は会計上の損益計算における必要利益額より通常多くなる。その上で、必要粗利益を生み出せる売上目標値を設定し、その目標を

実現すれば良い。また、金利が低いからといって設備資金を短期資金から調達する例がみられるが、これは危険である。借り換えの際契約更改で実質的な高金利を押し付けられることがあるからである。因みに「固定長期適合率」という経営指標があり、固定資産の総額が自己資本と固定負債の合計を超えないことを原則にしている。

### ③ 採算に合わない

設備投資はその投下した資本以上の利益の増加が無ければ意味が無い。つまり、コストである当該設備に関する「運営費＋減価償却費」以上の粗利益が無ければ赤字に陥るのであつて、中小企業の場合、投資採算は直ぐにその年の決算に表

われる。それが「健全な赤字」つまりその赤字が、予め予想された範囲内であって、時の経過とともに改善に向かうことが確実であれば問題無いのであるが、そうでない限り、改善策を打たずにこれを放置することは危険である。通常そ

設備投資計画で考慮すべき事項	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新顧客開拓</li> <li>・新規市場開拓</li> <li>・販売組織、販売管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高要因</li> <li>・プロダクト・ライフ・サイクル</li> <li>・総需要、顧客の嗜好</li> <li>・業界、競合他社動向</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の教育、訓練</li> <li>・経済性評価</li> <li>・経営革新と経営組織</li> <li>・現場の工程管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外要因</li> <li>・導入機器の性能</li> <li>・導入機器の納期</li> <li>・周辺機器の使用条件</li> <li>・コスト要因</li> <li>・関連技術動向</li> </ul>

れは「設備投資の失敗」を意味し、そのような場合、リストラによりコストを強制的に切り下げると共に、当該設備を売却若しくは遊休にして出血(赤字)をとめる。それが新事業であれば撤退を意味する。累積赤字が大きい場合、企業の存続

にかかわる致命的な損失を計上しなければならなくなるので、このような事態は絶対に避けなければならない。そうした失敗の原因のほぼ100%が「見通しの甘い投資計画」にある。銀行の融資を引き出すため楽観的な売上高予想を元に数字を作為する例が見受けられるが、そうしたことは結局自分の首を絞める結果になることはこれまでの説明でお分かりいただけると思う。ではどうすれば十分な事前検討ができるかと言えば、「最悪のケースを含め、あらゆる状況を想定した複数の代替案を作成・検討する」ことである。費用見積りにしても殆どの設備投資が過大である。つまり費用対効果の視点から見ても無駄な投資をしているということである。例えばそうした無駄を削り落すことで採算点に持つていく方法は幾らでもあるのである。

#### ④ 投資効果を出せない

設備投資が採算に合わなくなる原因には売上高要因とコスト要因とがある。売上高要因については、「経済環境を読みきれない」ということがある。特に、設備の物理的寿命を大幅に下回る「経済的陳腐

化」という現象があり、これは物理的耐用年数に拘らずその設備が生み出す経済的効果に採算性が失われた時点で使われなくなってしまうことを意味する。従って、計画した投資効果が今後も発揮できるかどうかを絶えずチェックする必要がある。その際、投資目的に応じた適切な経済性の評価基準を用意しておくことが有効となる。例えば、幾つかの代替案を選択する際、「回収期間法」によるか「投資利益率法」によるかは投資目的によつて異なってくる。経済的陳腐化が予想される場合、前者に依らなければならぬ。また、生産設備の場合、新たな需要に向けて能力拡大を図ると、売上の拡大が見込めない中でコスト・ダウンを目的とした省力化投資を行うのとでは代替案に対する評価の基準が異なる。後者の場合には投資額を上回るコスト・メリットがより厳しく求められることになる。

#### ⑤ 設備を使いこなせない

「折角新しい設備に更新したのに予定したコスト・ダウンが図れない」あるいは「売上げ拡大などの狙った成果が出ない」ということがよく

ある。これは「新しい設備を入れさえすれば、そのことだけで効果が上がる」と考えてしまうところに原因がある。「新たな設備を入れることを機会に、生産工程や仕事のプロセスに今までと異なる革新的な要素をいれて経営革新を図るのだ」という積極的な経営姿勢が必要である。つまり「ソフトとハード一体の取り組み」が望まれる。「新しい機械を使いこなすための」、あるいは「一段高い店格に合った接客のための」従業員訓練を併せて実施しなければ新しい設備投資の効果も発揮出来ないと考えるべきである。

#### ⑥ 実施の時期を誤る

「投資はタイミング一つ」と言われるように、投資時期の選択は極めて重要である。経営環境の変化は激しく、実施のタイミングをこれに合わせるのは至難の業であるが、特に事業や製品のライフ・サイクルを正確に読み、手遅れにならないようにすることが肝要である。これを無視し、自社の都合だけで行くと、まずは失敗するので心すべしである。

(中小企業診断士 新井将平)