

臨床獣医師から見た

養鶏業界 7

株式会社ピーピーキューシー研究所 加藤 宏光

先行投資

五年前の、厳しい経営という条件で比較するとき、松下電器とソニーの利益性に大きな差はありませんでした。その時点で、両者のとった態度は表面的には大きな差異はなかったと言っているでしょう。

しかし、両者では先行投資という観点から見ると、大きな違いがあります。

松下電器では、経営者を入れ変えるとともに、経営再建のために、人件費の削減に関して大ナタを振るいましたが、それと同時に、四、〇〇〇億とも六、〇〇〇億とも言われる金額を先端技術の開発に注ぎました。

現在、ラップトップ・コンピュータのバッテリー持続時間でみると、松下電器は最大九時間という競合他社のそれに比較して二倍以上という驚異的な性

能を示しています。この技術が、

先に述べた先行投資の成果であるのか否かは著者には分かりませんが、二〇年近く前に不採算部門としてパソコン事業から一度撤退した会社の復活として、注目してもよいでしょう。

一方、同じく経営人を一新したソニーに目を向けると、ウォークマンという、若者のニーズを掘り起こし、一世を風靡した同社の現状は、アップルの呈示したiポッドという新しいコンセプトに押されて、いささか精彩がありません。

著者の視点からは、同社のリストラがもつばら人件費の圧縮を目的とする、先行投資を伴わないモノへの傾向が強かったことに、その一因を感じずにはいられません（この背景にはもう一つ忘れてはならない要件に、成功体験への偏重という落とし穴もあります……）。

買ってもお客、売ってもお客

異業界の事情はさておき、わが養鶏業界に目を転じて、先行投資について再考してみましよう。

ほんの先日、採卵農場拡張に悩む知人との会話がありました。「今までの農場に近い場所に拡張して農場を建設しようとしても、周辺住人は同意しないんですヨ。とにかく、反対という強硬派がいてね！」

と語るのは、建設責任者のO氏です。

著者は問いかけました。

「人は自分に得がない限り、リスクのにおいがしたら、反対するもんでしよう。もし、あなたの自宅に隣接して、自分に何の利益もなさそうな農場の建設に対して同意を求められたら、ハイハイってOKしますか？」
O氏は答えます。

「そりゃー私も反対するでし
ようネ」

「それが自然な心の動きです
よ。それを前提として、説得す
るのに必要な要件は……」

著者はそのあと、続けて先行
投資についてを語りました。

つい三〇年前まで、採卵養鶏
業界で、《買ってもお客、売って
もお客》という言葉が当たり前
のように語られていました（も
ちろん、この言葉をヨシとして、
いる生産者ばかりではありませ
ん）。

通常は、買うのはお客ですが、
売る際には威張った態度は禁物
です。しかし、採卵養鶏業界で
は、買うときはもちろん、売る
ときでも威張っていられる、と
いう変わった商習慣が当たり前
とされていたのです。

もっとも二五年ほど前に、あ
る生産者の車に同乗していたと
きに、以下に述べるようなタマ
ゴの業界における取引事情を教
えられました。

《タマゴの売り値は、通常生
産コストを下回っていることが

多い。しかし、飼料会社からの
バックマージンで何とかバラ
ンがとれて、経営が維持でき
ている》というものです。

著者は驚いて、次のように答
えました。

「それはおかしい。それは正
常な経済行為とは言えないです
ヨ！ そんなことでは成長は望
めない。何とか、正常なパター

ンで利益が出る業界に変えない
と……」

その後、いろいろに業態変化
して、現在は当時の様相とは随
分変わっています。しかし、そ
のころの商習慣は、先に述べた

《買ってもお客、売ってもお客》
という姿勢を助長しているとい
うと筋が通ります（バック
マージンでやつと生きていける
位置付けに満足してきてくれ
ば、飼料業界にとってこんな

収奪のしやすい環境はないので
すから）。

今日では、そのような環境か
ら抜け出るべく努力を続けて、
飼料供給とタマゴの販売を切り
離すことに成功している生産者
も多くなりました。このような
独立心の強い生産者は、種々の
ハンディを乗り越えて規模を大
きくして、立派な企業システム
を構築しています。

企業化した採卵業者は、利益

規模拡大がなぜ節税に役立つのでしょうか。

実は、過去に成立した《中小企業の特別償却制度》という時限で成立した法律がその根拠です。

中小企業においては、コンピュータなどを利用した投資に対して、当該年度に36%の償却が認められ、次年度から法定償却が適用されます。ちなみに、内部設備に羽当たり1,800円懸けられていたとすると、内部設備は定率償却が適用できますから、次年度には約30%の償却が認められます。

つまり、2年間で初期投資に対して60%ほどの償却が認められるわけです。具体的に5万羽の設備をL資金で拡張した場合、羽当たり2,500円とすると、初期投資金額の総計は1億2,500万円となります。そして、初年度の特別償却は4,500万円、次年度は内部設備9,000万円の約30%、2,700万円ほどが償却できます。

これに対して、L資金は3年までの据え置き期間が認められますから初年度から3年間の支払い義務は、金利分（通常1%前後ですから、125万円）だけですので、流動資金の余裕は、2年間で約7,200万円にも上ります。

この資金を利用すると、新たな事業展開もできますし、資金としての安定度にも貢献させられます。

このメカニズムが、節税と規模拡大の間にある秘密なのです（もっとも、中小企業の特別償却制度は、今年度で終了する、とも言われていますので、もしそうなれば、今後の経営パターンへの後遺症を憂慮せねばならないかもしれません）。

を確保できる年には数億を越える利益が出ることもあります。こんな場合には、節税を前提としての《規模の拡大》の方針が採られます。

周辺住人のメリットとリスク

ここ三〇年で企業化した採卵養鶏会社では、投資金額は時に一〇〜二〇億円、ときには四〇億円にもおよびます。しかし、先行投資といえる間接投資のケースは必ずしも多いとは言えません。

確かに、製品はタマゴという単一商品ですから、新商品を目指した先行投資は必ずしも必要とは感じないこともうなづけます。とはいっても、一〇億も二〇億もの金額を注ぎこむにあたって、情報を収集し、戦略を十分に練るための先行投資がないがしろにされる状態が続けば、どうしても健全な成長を望めな

くなる可能性が危惧されます。例にとっている拡張計画の場合（これからの農場の拡張計画には、いつも付き物になること

でしょうが）、同意をもらいたい相手には何のメリットもないのですから、少しでもリスクを感じれば相手は決して同意しないでしょう。

方法は二つ。その一つは相手に同意してもよい、と思わせるだけのメリットを与えることです。《周辺住民を雇用する》という条件付けは、人員確保のメリットと雇用による住民への利益誘導という、一石二鳥をねらった方法でしょう。

今一つは、《リスクの発生が無い》ことを理解してもらおうことです。しかし、これは実質とても難しい。

事前のアピール

しかし、種々の公害問題をク

リアすることが条件化されている今日の養鶏では、鶏舎環境を公園のようにレイアウトすることもしばしば行われます。実際に大手農場に出向いた際に、その環境整備が極めて行き届き、植栽のデザインやレイアウト、緑地のスケールが公園並みであることに驚かされることが多いものです。

こうした条件を考慮しながらも、ただ周辺住人の不安を前提としての説明要請に応じて口頭説明するに過ぎないことが、周辺の人々の反感を買っている、といった、ごく自然な人情の機微を理解していないこともままあります。

大手商社の企画する大規模なマンションの建設と販売に当たって、彼らはどういった方法をとっているでしょう。

彼らは目を引くパンフレットを作成・配布し、計画の結果をモデル模型として具体的に目に見えるモノとして呈示しながら、

周辺の同意をもらい、顧客を囲いこみます。

わが養鶏業界で、こうした具体的な説明が行われているものでしょうか？ 著者の知る限り、否と言わざるを得ません。

もし〇氏が、事前に詳細な模型を作成し、公園農場としての構想をシロウトに一目で分かる資料を備えながら、発生する可能性のあるリスクへの対策を詳細に解説したらどうでしょう。

《その環境が整備・改善される》という間接的なメリットを得られる、というような程度の利得であっても、周辺住人の同意が得られないことはないのではないのでしょうか。

製薬会社の先行投資

ちなみに、製薬会社の先行投資は、どのようなモノでしょうか。

製薬業界でかつてささやか

た声に《薬九層倍》というものが
あります。製薬業界の利益性
のよさを皮肉った言葉です。確
かにそういった側面はあるでし
よう。しかし、薬剤には先行投
資のための利幅も考慮されねば
なりません。

もう三〇年以上前に、マレ
ック病(MD)ワクチンを販売
したい、と考えた製薬会社があ
りました。その会社は、ワクチ
ンをOEMで製造して国内販売

したい、と考えたのです。

以前に触れたように、MDウ
イルスは生きた細胞の内部にい
ないとすぐに不活化されてしま
います(セル・アソシエート)。
この特殊性から、MDウイルス
は極めて取り扱いが面倒なモノ
と理解され、ワクチンの検定デ
ータを作成することを請け負う
研究所があまりありませんでし
た。

困った会社の依頼で、しぶし

筆者は先月、オランダとフランスに出張し
ました。その目的は、現在新しい鶏種として
注目されつつあるバブコック(B400)の実態
をオーナー会社であるヘンドリックス・ポ
ートリー・フリーディング(HPB)とイサ社
で確認する、および、わが国でも取り上げら
れる、両国におけるA1ワクチンの実際の取
り上げ方と現場における位置付けの2点でし
た。

その結果は、筆者にとっては直接金銭的な
利潤に反映されるものではありません。しか
し、こうした活動で得られた人脈は何者にも
替えがたい付加価値となるはずですし、そう
することで初めて投資に意義が出てきます。
このコストは著者にとって先行投資そのもの
です。

先行投資のうち、こういった研究調査費は、
経理処理上は先行投資の中でも、直接当該年
度の経費として扱うことも、繰延資産として
数年かけて処理するケースもあります。

先ほどのMDワクチンの開発費は、商品化
が実現しませんでしたから当該年の損金(経
費)として一括処理されたはずで

ぶ著者はトライしてみることに
しました。そのためには、当時
著者の研究所にはなかった器具
・器械をそろえること、必要と
なる試薬、動物の血清や細胞は、
必要に応じてすべて提供する、
といった諸条件をすべて認めた
上で、それなりの試験研究費を
受ける、という、当時としては
またとない条件をいただくこと
ができました。

一ドースあたりのMDワクチ
ンウイルスの含有数、安定
性、安全性等々のさまざま
な試験を六カ月余りで実施
したのですが、その費用は
当時の金額にして総計数百
万円にも及んだことでしょ
う。今の金額に直せば、一
一、五〇〇万円にもものぼり
ます。

この試験をすべて実施し
たにも関わらず、このワクチ
ンの申請は取り下げられま
した。競合会社のそれに比
して、時期が遅れて販売競

争に耐えきれないと判断したか
らだそうでした。この試験全体
にその薬品会社がかけたコスト
は、多分三、〇〇〇万円を下回
ることはないと思像されます。
こうしたコストは、ターゲット
商品が市場に出せないと判断し
た段階でまったく無駄な投資に
なっていました。

このような無駄なコストは、
本来事前の調査で避けるのがベ
ストですが、こういったケース
でもコストそのものは、先行投
資に含めてよいでしょう。

本来、商品の販売に際しての
粗利益には、先行投資金額が折
りこまれているべきです。

採卵養鶏の先行投資

さて、採卵業界における先行
投資として考えられるテーマに
は、鶏舎に関わるもの、鶏種に
関わるもの、タマゴのブランド
に関わるもの、あるいは鶏ふん

処理に関わるものなどが挙げられます。

著者が臨床獣医師として現場に接するに際して、半年間の農場実習を経験しました。その農場では、当時まだ実現していなかった鶏ふんの醗酵装置を開発していました。当時の著者にとっては、鶏種能力の検証、ワクチネーションの実態と改良、育成成績の分析方法開発、飼料内容と要求量の検証あるいは育成に関わる作業の肉体的負担度合の実体験等々のテーマが山積で、とても鶏ふんにまで手を伸ばす余裕がありませんでした。

しかし、当時その鶏ふん醗酵装置は三、五〇〇万円もしました（現在の価格にすれば、六、〇〇〇万円も七、〇〇〇万円にも匹敵するでしょう）。この費用を製造会社と農場がどのように負担しあっていたのかは、当時新米であった著者には分かりようもありません。しかし、そうした情報に対して、当時に著者

の縁者の関連していた化学系大企業が興味を大いに興味を示していました（この大企業で開発しようとしていた装置は初期投資三、〇〇〇万円で約五万羽の処理がやつと、という、当時の企業採卵養鶏の鶏ふん処理予算にはとても及ばない経済性であることが足かせになって、開発中止になったと聞いています）。

それに反して、当時九万羽の採卵養鶏を営む社長は、将来を見据えた先行投資をしようとしていましたし、その装置を何とか業界に定着させようとしていた、製造会社にとっても提供価格は採算ベースを大きく下回っていた、とのことでしたから、大きな先行投資をしていたのでしよう。

こういった、個々の企業の目に見えない先行投資の蓄積が、現在の完成度の高い鶏ふん処理設備誕生の技術を支えているのだ、と実感します。

つづく

