

サunkコストは企業のガン！ 人を活かす経営で退治する

企業は人の集合体で、人体と同様に長い期間に財務を蝕む「ガン」が生じます。現在のような低迷期は放置していると致命傷となり、それが見えない費用の「サunkコスト（埋没費用）」で、一生懸命に働く社員は気づくことはありません。ガンとの闘いは経営者の決断（損切り）に委ねられますが、その前に「業務改善」を行い「人を活かす経営」で予防してください。

経営を蝕むガン「サunkコスト」

米中の貿易摩擦やコロナ禍による企業の業績悪化に、政府は生産性向上を掲げて諸政策を打ち出していますが、それに呼応できない業種業態があります。

例えば、製造業は新しい設備を導入することで技術力を高め高品質や省力化を期待できますが、物販業は人が中心なので単純な投資では効果を出し難い構造になって

います。さらに、経常利益率の低い業種、特に「納入業」と呼ばれる業態は売上減少で粗利が少なくなり、財務体質の悪化から債務超過に転落する企業もあります。

この状況下で「損切り」がクローズアップされています。損切りは株式投資などで損が出た際にダラダラと保有せず、売却して損を確定し、それで得た資金で次に向かうことを意味しています。

株式投資の損切りとは少し違いますが、一般のビジネスでも損切りの覚悟が必要な場面があり、多くの企業では「サunkコスト」が発生しているために、それがガンのように組織を蝕み、財務体質を悪化させているのです。

サunkコストとは、既に投資した事業から撤退しても回収できないコストのことで、埋没費用ともいわれており、労働集約型で低収益率の納入業では、景気の低迷も加わってさらに危機的な状況になっています（図1）。

図2は、お客様を売上順に並べた棒グラフです。恐竜の姿に似て

図1 サunkコストの例

- ・ 配送費を算入すると赤字になる取引
- ・ 過剰になって眠ったデッドストック
- ・ A層（低粗利率で売上高が高い層）だが、営業時間を奪っているだけの客
- ・ 単純作業を黙々とやっている時間
- ・ 変動費化できる専門職
- ・ コンコルド効果化した新規事業費など

おり（左上が恐竜の頭）、下部のカコミ部分は「ロングテール層（C層）」と呼ばれています。

図2のグラフに粗利率を加えてクロス分析したものが図3で、低粗利率のA層とC層に潜むサunkコスト（蝕むガン）の中から「配送費」と「A層」に注視した、サunkコストの課題を紹介します。

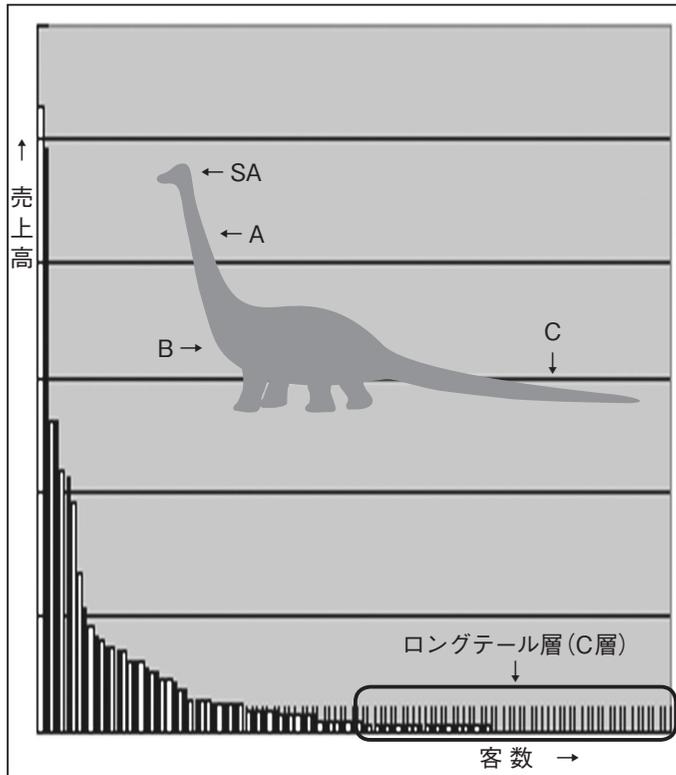
● 「配送費」の問題

損益計算書の、

「粗利」売上ー原価

この公式には配送費が含まれず、自社配達企業では経費をあまり

図2 売上高に見る客数の割合



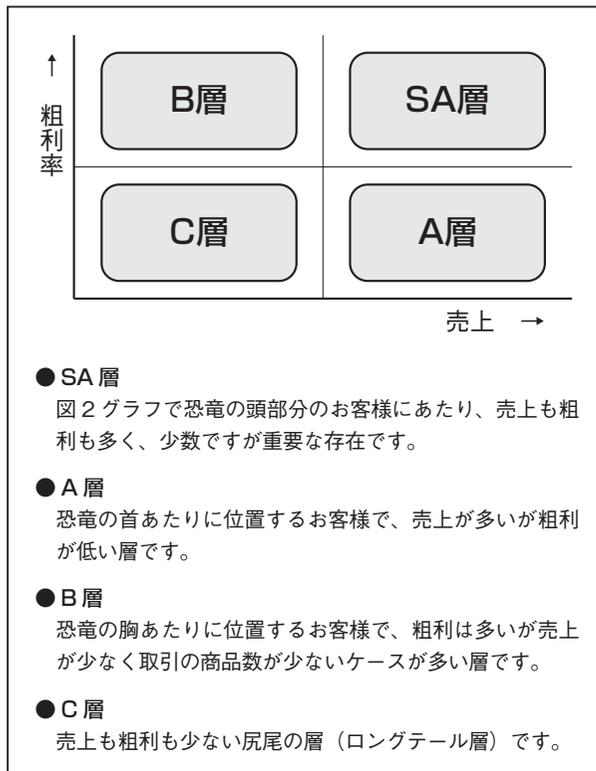
意識していません。実際に、運賃が必要ならば粗利から梱包配送費を引いて赤字にならないように値付けをしますが、自社便で配達する場合、梱包配送費を設定していないケースが多く見られます。

極端な例ですが、某社では1千800円の商品を自社便ではなく営業が配達します。仮に利益が2

割だと粗利は360円ですが、ここには受注や仕入、検品、納品書、トラックの償却費、ガソリン代、そして営業員の人件費など、見えない経費が隠れています。

この例は、C層のお客様で、その月は1千800円の請求、さらに入金時に振込手数料の840円（消費税5%）が差し引かれまし

図3 お客様の分類



た。驚く状態ですが営業員は喜んで配達しています。実は、振込手数料を差し引かれた段階で480円の赤字です。そこで、あわてて価格設定を変更すると次から注文が来なくなってしまうました。

●「A層のお客様」の問題
A層のお客様は、売上高では上位ですが粗利率が低いお客様です。この場合、伝票単価が課題に

なります。伝票単価が大きいと配達回数が少ないので1回あたりの粗利額は大きくなり、見えない経費を引いても利益が出るケースがあります。

逆に、伝票単価が低いと配達回数が多くなり、1回あたりの粗利額は少なく、見えない経費を引くと赤字になるのです。

実際に某社では、1日に2度配達しているケースがあり、さらに、

配達途中に入った追加注文の連絡で引き返し、商品を積み直して再配達することもありました。

はたから見ると「営業員はお客様の要望に沿って一生懸命に働いている！」と、その汗を評価しがちですが、実際は営業の実務時間を奪う恐ろしい状態です。一箇所の配達に時間が奪われ他のお客様の配達に十分な時間が取れず「御用聞き」も疎かになります。

営業員が「お客様に緊急対応ができた」と、やり甲斐を感じていたとしても、その裏では他の納品が遅れ、帰社時刻が遅れ、残業になる可能性もあります。これでは他のお客様の満足度が低下し、決まった消耗品の注文しか来なくなり、徐々に売上は低下します。

社員の一生懸命もサunkコストを計算すると、ガンのように財務内容を悪化させ、石川啄木の「働けど働けど」となって、アリ地獄から脱出できなくなります。このため悪循環から脱出するには、経営者の決断「損切りの覚悟」が必要になります。

悪循環から脱した「損切り」3社の事例

① A層の損切りに踏み切り

経営改善した「F社」

F社は、大阪府に拠点を置く創業90年を超える商社で、全国に販路があり販売店経由で機械部品を卸しています。

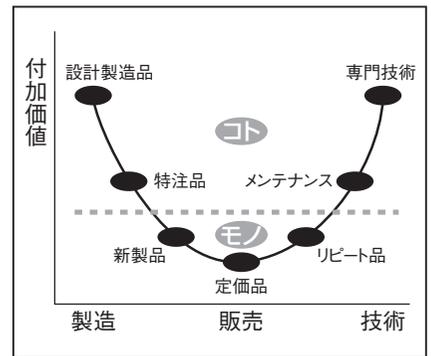
図4は、付加価値のU字曲線ですが、グレーの点線で「モノ」と

「コト」に分かれます。卸売業なので伝統的にリピート品を在庫して価格優位をつくり、在庫しない商品を調達して取扱いの間口を広げて利便性を提供しています。しかし、他社からの調達品は粗利率が低く、伝票単位で見ると粗利率が低下するので調達にかかる費用や時間が課題になります。

● F社に潜むがん

北海道や九州といった運送費が割高になる地域の採算性が真っ先に挙がりました。社歴は長くとも、地域密着の視点がなく、各地に拠点を作って来なかったのです。

図4 付加価値のU字曲線



その上、単なる倉庫の状態でビジネス拡大に向けた物流センター設置の概念がなく、在庫品の間口が狭く、他社からの調達比率は高く、構造的に低粗利率の状況です。また、出荷現場は在庫があっても調達品によりトラックが帰社するまで出荷ができません。

よって、到着が遅くなると出荷時間も遅れて翌日配達が困難になる地域が出ます。この結果、他社が取り扱わない調達品だけが残り、在庫品の受注量が少ないため売上も粗利率も低くなります。さらに、運賃は高く、調達費用や現場作業で残業になるという悪条件が重なる悪循環に陥っています。

検証してみると、粗利から運賃を引く段階では辛うじて利益が出ていましたが、調達費用や現場作業、残業を考えると赤字になることが判明しました。F社長は4代目でサラリーマン化しておりカリスマ性に欠け、問題を感じながらも放置した状態が続いていました。当然、財務体質の悪化から自転車操業状態となっていたため、私はメインバンク向けの経営報告書を書く際に「北海道や九州のビジネス条件を改善したいが資金問題で困っている」と訴え、ようやく銀行が動き資金面の裏付けが整って改善に着手できたのです。

● 損して得取る

改善が進むと、F社をコンビニ的に扱っていたお客様から調達品の注文がなくなり売上が減少したものの、ユーザーからの特注品をメインとするお客様には影響がなかったのです。全体として売上高は減少しましたが、粗利益率が向上し営業利益は改善できました。取引件数が減った分、営業員は

余剰時間を購買業務に回し、現場作業員はトラック到着後の作業時間が減り、定時終業ができるようになりました。さらに、時間的余裕が生まれ誤出荷が減るという副次効果も生まれたのです。

このケースでは、営業員が問題点に気づきながらも売上確保優先となり、F社長もカリスマ性の欠如で「浸水しながら進む船」と知りながら、お互い改善に着手できなかったのです。資金繰りに追われる状況下で「メインバンクの損切り支援がなければ」と想像するとゾッとするケースでした。

社長が「採算性向上」戦略を掲げると、「赤字取引改善」の戦術が生まれ、「取引改善」の戦闘で社員の知恵が働き、お客様との関係性が改善された事例です。

② 競争激化の店舗を あえて閉めた「A社」

A社は、調剤薬局を多店舗経営しており、医師が発行する処方箋で薬を出す業態のため価格競争はありません。しかし、処方箋を基

に薬剤師が調剤し、患者に薬と適正使用の情報提供を行う専門性が高い業務なので高コスト体質です。A社の本店や2号店は経営状態が安定していますが、3店舗目を新店舗とすると経営が悪化するパターンを繰り返していました。

●失敗の原因は何か？

表向きの原因として、3店舗目で「調剤薬局の密集地域」に出店を繰り返している。「薬剤師が定着しない」この2つが挙げられます。

実は、経営者一族が薬剤師ではないので2店舗だけの営業では充分な役員報酬が得られず、常に3店舗目を模索していた実情があり、この隠れた構図が真因でした。

地域に浸透すれば採算に乗ると期待するものの、3店舗目出店は社員間に軋轢を生みました。元からの2店舗は人材が安定していますが、3店舗目は厳しい状態で足の引つ張り合いが続き、社員間の心理的距離が埋まらないままモチベーションが下がり、結果、良い条件の他社へ転職してしまいます。

●真因に気づき諦める

その後A社では、真因は経営陣にあったと気づき、3店舗目を諦めて2店舗の安定に専念しました。拡大すると赤字になる構造からの脱出は、厳密な意味では「損切り」とは言えませんが、多店舗化を諦め経営陣の時間を分割して報酬の不足分を外部で稼ぐ苦肉の策を選択して道を切り拓きました。多店舗化の壁がある企業の参考にしてください。

③ 配置転換を繰り返して 再起を促した「T社」

T社は、建設機械の製造卸で30名規模の中小企業です。同社で営業員として働くA君は、入社当初は元氣一杯でお客様から好感を持って受け入れられる好青年でした。しかし、個人的な事情で深刻な心理変化が起こり、生活が不規則となって遅刻が増え、さらに、営業途中に居眠り運転で接触事故を起こしたのです。

T社は創業70年を超える会社で財務内容に余裕のある状態だった

ので、A君の再起を待つことにしました。まず、営業員として再起してもらうために外部の研修会に参加させてモチベーションアップを期待したのですが、本質的には変わることはありませんでした。

●適材適所の模索

T社は、自社製品以外にも調達する商品が多く、同社T専務は、若いA君には現場に必要な商品知識が欠けていることに気づき、再起のきっかけに出荷係を経験させる商品覚えさせることになりました。ところが、A君は営業員としては有能でしたが、お客様と接しない出荷係にはやり甲斐を見いだせなくなっていたのです。

たまたま、受注業務に欠員が出たのでT専務の配慮で異動し、受注担当となりました。FAXで受注するケースが多いもの、お客様から注文や相談の電話が来ます。A君は相談事を調べて仕入先と交渉したり、お客様に別の商品提案したりする業務にやり甲斐を感じ始めたのです。

その後A君は、心理状態も回復し営業に戻りました。出荷や業務を経験したことで商品知識が豊富になり、仕入先ともパイプが太くなったことで、ライバルとの競合に勝つための相談ができるようになりました。少し回り道をしましたが、お客様から信頼される営業員に成長したのです。

● タイミングと決断で人材化

中小企業の場合、モチベーションが下がりがン化した社員になったとしても、再起を期待して異動させる部署は限られ、また多くの場合で部署の欠員が出ないため無理なケースが多いです。

A君の場合、T専務の決断と欠員のタイミングの良さで異動が可能になりました。A君はT専務の配慮に感謝して、現在、中堅営業員として活躍しています。ガン化した人に関する「損切り」の方法は限られますが、タイミングと決断で人材化ができた事例です。「一樹百穫」といいますが「人を活かす経営」の神髄を見ました。

環境が変わって逆転！

コンコルド効果を払拭

「図4 付加価値のU字曲線」の下部に位置する「モノ」部分は大手がDX戦略で侵食しており、商流最先端の納入業では、気づかないうちにネット販売会社の納品箱が増え、消耗品ビジネスが縮小傾向にあります。そこで、創業70年を超える機械工具商M社の事例で考察してみましよう。

● 「コト」の人材に着目

モノ分野は在庫しているリビート品が稼ぎ頭ですが、それすら価格競争に巻き込まれて粗利率を下げています。この環境から脱出する策としてM社は、モノから「コト」への進出を模索しました。M社のお客様は下請工場が大半で、その多くが景気変動に業績が大きく左右されるので、リーマンショック後は社員を増やさず派遣で人員確保を行っていました。また、周辺の派遣会社では、昨今の米中貿易摩擦やコロナ禍による

業績悪化から派遣要員を減らす傾向にありました。

このタイミングでM社長は懇意にしている工場で人材募集の話を耳にしました。これをチャンスと捉え、知り合いの派遣会社から余剰人材を得て、派遣業を始めたのを契機に「コト」の世界に参入したのです。

ちなみに、この案件は派遣会社の人材を管理するのが難しく短期に終わりましたが、派遣会社を辞めた派遣要員(H君)との運命的な出会いがあり、直感的に彼のスキルを見込んで採用しました。その後、M社長は派遣場所を探し、お客様から情報をもらって、H君の短期派遣を繰り返していました。

あるとき、主力顧客S社の下請け会社A社にH君を派遣したところ、その仕事ぶりからS社の担当者「自社の業績回復が見込まれる段階で、直接下請契約をお願いできますか」と打診してきたのです。しかも、人員を複数体制にするという条件でした。

そして、H君の親戚のM君も加

わってS社の下請として契約をすることになったのです。派遣契約自体は赤字スタートでしたが、S社に納入している既存ビジネスが好調で問題化しませんでした。

● 信頼を勝ち取る

当初は、短いようで長い1年の契約でしたが、H君とM君のモチベーションを維持すべく、M社長は2人に将来のビジョンを語り鼓舞しました。すると、問題なく業務を維持しているうちに、S社から一つの製造工程を任せられるようになったのです。

場内下請としての存在が確立し他の下請業者からも仲間として見られるようになり、さらに仲間からヘルプの話も受けるようになったのです。そこで、派遣人材も増やし、ようやくビジネス的に採算軌道に乗りました。

● 理論や合理性ばかりではない

コンコルド効果とは「このまま投資を進めると損失が出るかわかっていても、これまでに投資した

分を惜しみ、ついつい投資を継続してしまふ心理的傾向」のことを指します。つまり、真のポイントが「損切り」の決断の有無です。戦略論では「見切り・損切りの条件を決めて、その決断を正当化する」となります。とはいえ、地域に根差した企業は理論だけでは動けない事情もあります。M社の場合は、既存事業が好調で財務的に余裕があったので、新規事業が将来的に重要になるという信念を基にH君とM君を人材として育てることが可能となり、紆余曲折の末に道が拓けたのです。

この結果、M社長の長期ビジョンの礎が固まり、新しい成長事業の第一歩を踏み出しました。運命の8割は予期せぬことから起こると言いますが、人財と見るか、ガンと見るかで大きく違ってくると思います。改善の世界に「慌て者の失敗」という格言がありますが、M社は既存ビジネスが好調だったので不採算でも慌てる必要がなくて済みました。

「損切り」をせずに済みました。

もし、見切り条件などを設定していたら「慌て者の失敗」に終わっていたと思います。理論や合理性ばかりではないと実感した事例です。

「損切り」と「業務改善」は現場を巻き込んだ上で！

企業に潜むガンとしてサンクコスト（埋没費用）の事例を3つとコンコルド効果の事例を紹介しました。戦略は「見切りの条件を決めて展開する」と言いますが、現実の中小企業では理論ばかりではありません。経験上、中小企業が見切り条件で決断すると「慌て者の失敗」になることが多いです。「損切り」と思ったが状況が変わり、後悔する事態も起こりうるのでM社やT社のように財務的余裕を投資条件に入れて、長期的に見るようにしてください。投資で「神風が吹く」ことは、減多ありません。

私は、業務改善コンサルタントですが「損切りの前に業務改善が

必要」と説いています。

F社のケースは、F社長が「撤退」や「縮小均衡」という言葉遊びをしてしまい、真に受けた社員が慌てたこととお客様からクレームが出てしまいました。そこで戦略の要点を「条件改善してダメなら仕方ない」と、シンプルに定義する一幕もありました。

社員は「社長が言った通り行なった」という紋切り型な発言で距離を置こうとし、古参社員はお客様との関係性があるので抵抗が大きかったです。

古参社員の立場を尊重して、過去を攻めるのではなく未来に向けた条件改善を実施し「結果的にお客様が離れるのは覚悟の上である」と理解してもらうまで苦労したことで、発言の重要性を痛感したF社の事例でした。

このように、不採算を明確に認識して改善を行うのですが、結果的に「損切り」になるケースが出ることを覚悟して改善策を打ち出し、社員に主旨を充分に理解してもらい改善を展開する必要があります

図5

■ 作業する時の効率……	1.0倍
■ 納得して行う効率……	1.6倍
■ 工夫して行う効率……	1.6 ² 倍

ます。

図5は、故・船井幸雄氏が「レング積み法則」として説いたものです。

トップダウンの一方的な指示は作業レベルで展開します。しかし、社員を巻き込んで展開すると作業効率が1.6倍に跳ね上がります。当初のF社は作業レベルだったため、お客様から見たら急変に映ってしまいクレームが出ました。

ところが、社員が戦略を納得して戦術が変わり、戦闘力（社員の交渉力）が高まると、条件改善としても関係性を維持できるお客様が残ったのです。結果論ですが、最初から社員を巻き込んでいたらもっと良い結果になっていたと反省しています。あらためて業務改善の原点は「現場を巻き込むこと」であると実感しています。