

「サunkコスト」は企業のガン

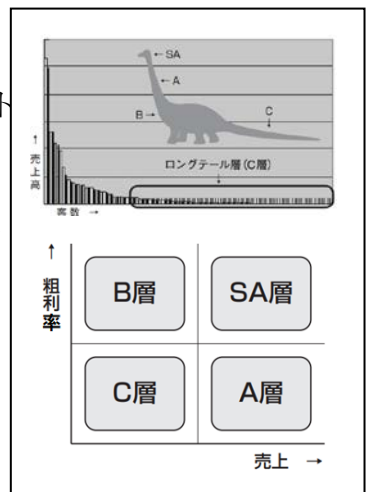
1. 経営を蝕むガン(サunkコスト)とは

米中貿易摩擦に加えてコロナ禍で業績が悪化している企業が多くなっています。政府は生産性向上を掲げて諸政策を打ち出しますが、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事で技術力を高め高品質や省力化などが期待できますが、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。そして、経常利益率の低い業種、特に、納入業と呼ばれる業態は、売上が減少して粗利が少なくなり財務体質が悪化して債務超過に転落する企業が多くなっています。

このような背景の中で「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に売却して損を確定し、それで得た資金で次に向かう事を意味しています。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多々あります。その多くはサunkコスト(埋没費用)が発生しており、それがガンのように企業を蝕み財務体質を悪化させているのです。表は、サunkコストの例をあげていますが、労働集約型で低収益率の「納入業」では、景気の低迷が加わって危機的な状況になっています。右掲の上図はお客様を売上順に並べた棒グラフですが、粗利率を加えてクロス分析した物が下図の表になります。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」に焦点をあてサunkコストの課題をご紹介します。

- 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
 - ・etc

まず、「配送費」ですが、損益計算書の粗利=売上一原価の公式に配送費が含まれず、自社配達企業では余り意識していないのです。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いのです。極端な例ですが、1800円の商品を自社便でなく営業が配達する事があり、仮に2割だと粗利は360円ですが、受注、仕入、検品、納品書やトラックの償却費やガソリン代そして営業員の人件費が隠れているのです。この例では、C層のお客様で、その月は1800円の請求で入金時に振込手数料840円(消費税5%)が差し引かれたのです。驚く状態ですが、営業員は喜んで配達しているが、実は振込手数料を差し引かれた段階で480円の赤字という現実でした。当然、価格設定を変更したら次から注文が来なくなりました。



2. ガン化したA層のお客様

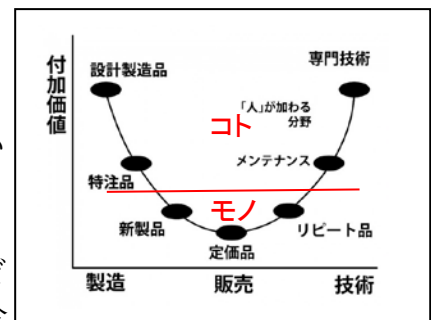
次に、A層のお客様は売上高で上位だが粗利率が低いお客様です。この場合、伝票単価が課題になります。伝票単価が大きいと配達回数が少ないので1回あたりの粗利額は大きくなり見えない経費を引いても利益が出るケースがありますが、逆に、伝票単価が低いと配達回数が多くなり、1回あたりの粗利額が少なく見えない経費を引くと赤字になるのです。実際に、1日に2度配達するケースがあり、さらに、配達途中で電話がかかって来て引き返して商品を積み直して再度配達すると事例もありました。外から見ると途中で引き返して納品する位なので、営業員は一生懸命に働いていると「汗」を評価しますが、実際は営業の正味時間を奪う怖ろしい状態です。配達で時間が奪われて他のお客様の配達に十分な時間がとれず「御用聞き」も疎かになるのです。しかし、営業員はお客様の緊急に対応できたと遣り甲斐を感じ、毎日、ビールが美味しいと満足しているのですが、他のお客様への納品が遅れたり、帰社時刻が遅れて残業になったりしているのです。これでは、他のお客様の満足度が低下して決まった消耗品しか注文が来なくなり、徐々に、売上が低下するのです。

3. 伝票単価に注目

このように、売上だけではA層のお客様と単純に分類できないのです。例えば、機械が中心のお客様なら粗利率が低くても売上が大きいので粗利額は大きくなります。商談は厳しいですが、機械本体が売れば、メンテや消耗品が続くので良い関係性が築けます。一方、伝票単価の低いA層は社員自身は一生懸命に働いている心算でもサックコストを計算するとガンのように財務内容を悪化させており、石川啄木の「働けど働けど」の状況、つまり「アリ地獄」から脱出できずにいるのです。この悪循環から脱出するには経営者の決断(損切りの覚悟)が必要なのです。

しかし、営業員は前述のように忙しい現実には追われるだけで、伝票単価の低いA層のお客様との関係性を自ら改善しようとはしないのです。さらに、経営状況が悪化すると資金繰り面から「売上」だけを見て、経営幹部が「もっと売って来い」と檄を飛ばしかねないのです。現実的には伝票単価が低いのは消耗品中心という背景があるので、売上を伸ばすには他社が納める消耗品を奪取する事になり、結果的にさらに低粗利率の取引が増えるのです。

この状態から脱出するには、右掲の「付加価値のU字曲線」で赤線で「モノ」と「コト」に分かれ、「モノ」は商品ですが、「コト」は商品にサービスや技術が加わります。従って、人件費が主要因になり、ライバルと関係では「モノ」よりも競争条件に格差が付きにくい物です。「アリ地獄」状態から脱出する「弱者の戦略」として「コト」の世界に活路を見出す事が重要です。何故なら、「モノ」の世界では価格差が歴然としているので粗利率が低くなり、実際に配送費などを計算すると赤字というケースがあり、さらに、納品回数が多い場合、伝票単価も低くなり、結果、時間ばかりが奪われるので他のお客様にも影響を与えます。「コト」は消耗品に比較すると売上が大きく、伝票あたりの売上も粗利額も大きくなりますが、その分、人の負担が増えます。そこにゲリラ戦術が活きるのです。



4. 「コト」を増やしてサックコストを軽減

通常、物販業は消耗品を中心とした「モノ」の世界ですが、A層のお客様で消耗品を都度購入するケースでは伝票単価が低い上に粗利率も低いので人件費や配送費を差し引くと赤字状態にも関わらず、1日2回配達というケースがあり、さらに、配達途中で電話がかかり「欠品なので即持って来て欲しい」と配送の計画も乱してしまうのです。時間を費やすので、他のお客様への時間が減るので十分な会話も出来ず、自然と決まった消耗品だけになってしまうのです。まさに、A層のお客様がサックコストなのですが、この状態から脱出するには会社が明確に指示する事がキーになります。

A層の取引改善に着手する事は売上が減少するリスクを覚悟する必要がありますが、経営者がこのリスクを認識して決断しない限り社員は黙々とA層のビジネスを続け、結果的に企業の財務を悪化させるガンを大きくするだけなのです。私は、「コト」分野をお勧めして社員能力を向上させる提案しています。「コト」は「モノ」のように商品だけのリスクに留まらず、関連業者との調整や検収という重要な任務があります。いろんなビジネス・パートナーとの調整能力を高める訓練がポイントとなります。経営者が引っ張っていく形にしないと訓練の機会が生まれないので、方針としてキッパリと示しておく事が重要です。

企業のガン(サックコスト)は意外にもA層に巣食っていたのです。このガン化した取引を直接改善しようとするピンチを拡大しますので、「コト」などの収益性の高い「商品・サービス・技術」で包み込む戦略がポイントになります。この「包み込み戦略」には、社員の能力アップが課題になります。よく自社の現状を分析して「コト」を選ぶ必要があります。「コト」でガン化したA層の収益性を改善する事を優先して、それがムリなら取引を減らす決断の順になります。