

今さら聞けない#36・「サンクコスト」

1. 適性利益を確保

右掲はお客様を売上と粗利率の2軸でクロス分析した図です。この図は色々な意味で重要な警告を発しています。例えば、売上だけを管理点にしている販売会社が多いのでSA層もA層も売上が多いお客様で上得意と思っているケースがありますが、よく分析すると実は赤字で販売しているケースがあるのです。例を挙げると

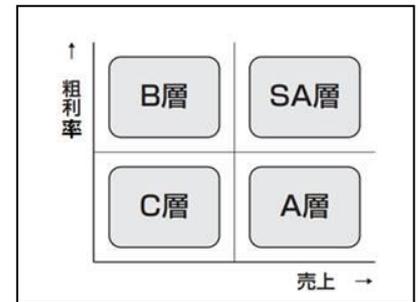
1週間に10万円の売上で粗利率10%でも

・A社は1回の注文なので伝票粗利は1万円

・B社は毎日2回注文とすると伝票粗利は1千円

と別れます。受注に対して出荷準備や伝票処理そして配達と見えない経費(サンクコスト)が発生するので、営業利益は「粗利ー販管費」なのでA社は利益を残せてもB社では赤字という計算になります。つまり、現場は伝票が多いので「良いお客様」と有難く思っているのですが、実は、在庫管理が出来ていないので注文が多く、しかも「特急」という我儘で売れば売るほど営業利益が赤字になるのです。

実際に、創業100年に近い老舗商社では万年赤字体質で資金繰りに困窮する状態だったのですが、よく調べると上記のようなお客様が数多く潜んでいたのです。経理担当の役員は資金繰りの為に「売上」と主張する方だったので、どんどん財務体質が悪化したのです。私は、運賃に着目して離島扱いになる北海道地区は粗利から運賃を引くと赤字と算定して、適正な粗利率を設けて「取引が無くなっても構わない」という覚悟で取り組み案を出したのです。この案を銀行に提出して「業務改善」のお墨付きを得て実行して頂いたのです。その結果は、適正利潤でも自社に来る商品だけが残りに、売上が減少したが営業利益は格段に向上したのです。



2. 波及効果

実は、もっと恐ろしいことが発覚したのです。それは「売上」ばかりを追求したのでコストアップに対応する値上げ交渉が疎かになっていた事です。仕入商品なので定期的に値上げされ、その都度、お客様と価格交渉するべきですが、「流れ品」と呼ぶリピート商品は業務係が受注処理するケースが多く、他社との競合があるので「前値」で取引していたのです。確かに、「売上」の競争には勝って売上高を増やすことが出来たのですが、毎年、一定の欠損を出す状態が続いたのです。しかも、この「前値」は単純に前回取引の価格をいうのですが、数年放置すると単純に売っただけで赤字になるケースが出るのです。

「適正利潤」の方針を金融機関の支援を得て最低「粗利率」を設定して会社方針としたので、営業の各自が個々の取引の粗利率にこだわるようになり営業の方々が粘り強く値上げ交渉する改善活動になったのです。同時に、伝票単位の粗利にも着目して「一定金額以下なら運賃を頂く」とすることも次の注文と一緒に送るなどの対応策を打ち出すようになったのです。意外にもお客様は「お宅が何も言わないから」とアッサリ認めるケースが多かったのです。

確かに、前項のB社のように「コンビニ」感覚で在庫品以外の消耗品を都度発注するお客様はどんどん減少しましたが、自社でなければならぬ商品は、しっかりと納品管理もままってお客様の高い評価で残ったのです。結果的には2割ほど売上が減少しましたが、粗利率が向上して粗利が逆に1割増え、人件費が高騰する中で経常利益をしっかりと確保できています。

このように、「適正利潤」を粗利率で示すことで「サンクコスト」の問題や、さらには「値上」が出来ずに販売すると赤字になるケースが浮き彫りになったのです。営業の方々が粘り強い交渉をしてくれたので実現できたのですが、「売上」至上主義から脱却出来た事で待遇改善も出来る好循環になったのです。

3. 保有か賃借か

「サunkコスト」(sunk cost)は「埋没原価」で一般に過去に払った費用ですが、「目に見えない原価」とも言えます。例えば、前項のように運賃や人件費は販売管理費に入っているため「粗利」には影響しないのです。また、文字通り「過去に払った費用」では設備や研究開発費や販売促進費などの投資的な費用も含まれます。

しかし、物事はQCDSの4要素がビジネスの要になっています。Qは品質、Cはコスト、Dは納期、Sはサービスですが、最後のサービスは「スマイル ゼロ円」というマクドナルドの標語のように人件費がサunkコスト化しているのです。例えば、ルート営業の方が配達時に設備の清掃点検をするサービスは顧客満足度を高めます。また、清掃点検で具体的に現場に近づくので注文の機会が増えるのです。このように、個々の努力で行なうサービスでビジネス機会が増えるので、要した時間(人件費)が投資になるのです。

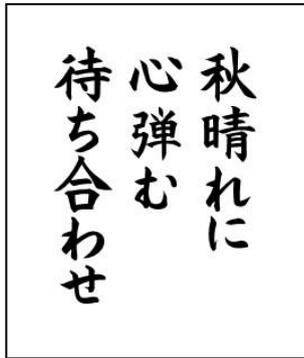
製造業では償却済みの機械で生産すると付加価値がそのまま利益になるので、いろんな条件をクリアした上で古い機械を使うようにしています。同じことが非製造業でも言えます。例えば、設備を買い取るかリースにするかという選択があります。身近な例では住宅です。長く住む可能性が高い場合は買い取ると長期住宅ローンになりますが、賃貸の場合よりも安上がりになります。賃貸なら敷金という経費があるが、頻繁に引っ越しする場合、処分しやすいので有利という方が多いですが、最近のように住宅価格が上昇していると処分できれば「利益」が出るケースもあって転々と引っ越しながら必要に応じた自分サイズの住宅を求める方も出ています。

私個人の例ですが、住宅は1984年(昭和59年)に長男が小学校に入学する際に、3LDKのマンションを35年ローンで購入しました。この35年の内に金利が下がり、ローンを借り換えて約800万円支払い額が減りました。今では、マンションの管理費だけで住むことが出来ていますし、維持管理もシッカリできている上に学校や駅などの公共施設も便利なので、仮に中古で売り出しても元値以上で売れる物件で買い取り業者の注目の的になっています。

4. サunkコストを意識

最近、タイパと言われるようになって時間の観念が少し変わって来ています。一般的に給与は1ヵ月分を支払うのでサラリーマンの方々は時間コストという意識が薄いですが、販管費の中で人件費が一番高いという事実があります。例えば、「寸暇」が誰にでも発生しますが、その過ごし方によって大きく変わってきます。私の若い時は、長くお会いしていないお客様に電話して様子を窺うようにしていましたが、雑談の中からヒントが出て仕事に繋がったりしていました。最近では、右掲のように「独り言川柳」と題して、テーマを見つけて詠むようにしています。フレイル対策は「記憶力」x「注意力」x「集中力」x「判断力」の4要素と言われていますが、私の場合、周囲の変化に関心をもち注意力を磨くことが課題になっています。その為、最低、1日1作を死守するようにしています。これを[ブログ](#)にアップし、さらに[X\(ツイッター\)](#)と[Facebook](#)に上げて公開して楽しんでます。

このように、サunkコストは色んなものがあります。例えば、レジ袋ですが僅かな金額ですが、出来るだけ活用して最後にゴミ袋で手放すようにしています。事務所も土日にマンションの老人会に提供してお茶会を開催して喜ばれ、少し社会貢献につながっています。もちろん、少しの会費は頂いていますが、私自身も休日に家から出て来る場所になって、丁度よい運動になっています。社会に役立ってこそ人生と思っていますので、来年の事業承継後も私自身のお客様に貢献できるようにアンチ・エイジングに心がけて「記憶力」x「注意力」x「集中力」x「判断力」の4要素を維持して行ければ最幸と思っています。本当に「時間」を有意義に過ごして行きたいと思っています。



秋晴れに
心弾む
待ち合わせ