

「サunk・コスト」を考える



倉田豊治(くらた・とよじ) 株式会社サンユウ専務取締役。オリックスに4年、日本興亜損保に10年間営業マンとして勤務後、99年サンユウ創業。当初は本当に売れない日々で、2月の20℃の中寒さで死にそうになったり、カードローン地獄も経験する。オール電化普及で次第に売れはじめ三菱電機・東芝などの関東地区販売実績で度々第1位を獲得。最近では文化放送・ニッポン放送などのマスコミにも出演。FMで毎週火曜日にビジネス番組も持つ。日経ホームビルダーなどの取材も受ける。現在、自身の経験を元に「いくつかのルールを守るだけで凡人でも短期間でダントツの成果を上げる営業ノウハウ」をテーマにビジネス塾を主催講演中。

金融関係で勤める人にとってなじみの言葉に「サunk・コスト(Sunk Cost)」というのがあります。

ある行動や事業に投じた費用が、失敗したときに回収できなくなってしまうコストのことで、埋没費用とも呼びます。

例えば、あるホテルで温泉をもう1本掘るために、銀行から10億円を融資してもらったとします。しかし、困ったことに温泉を掘り当てることができませんでした。

困ったのはホテルだけではなく、10億円を融資した銀行も、温泉が湧かなければ10億円が無駄(サunk・コスト)になってしまいます。こういうときに、銀行は「追金を払う」ということをします。

追加融資です。そうしないと、最初の10億円が無駄になるだけではなく、このホテルが倒産するかもしれないからです。

株などの投資でも同じです。持っている株が暴落したときに、客観的に見れば、これ以上の損を出さないために売ってしまえばいいのですが、取得したときよりも損が出るのを嫌がるために、当事者はなかなか売れずに持ち続けます。

結果的に、そのままずるずると値下がりして、売るに売れなくなってしまう。サunk・コストの怖さでもあります。

なぜこういうことが起きるのかというと、経済学の「限界効用逡減(ていげん)の法則」

と同じで、損や利益の始めは気が大きくなりますが、次第にその効用が下がって麻痺するからです。だから2回目、3回目の損が出てあまり損だと感じなくなるのです。

最初の投資に引っ張られる

金額こそ違えど、地域店のみなさんでも似たような事例はあると思います。

例えば、リフォーム事業などの新規事業を始めるとしたときに投資が必要になります。社員を充てて、既存客まわりをさせたり、飛び込み営業をしてもらったりと。

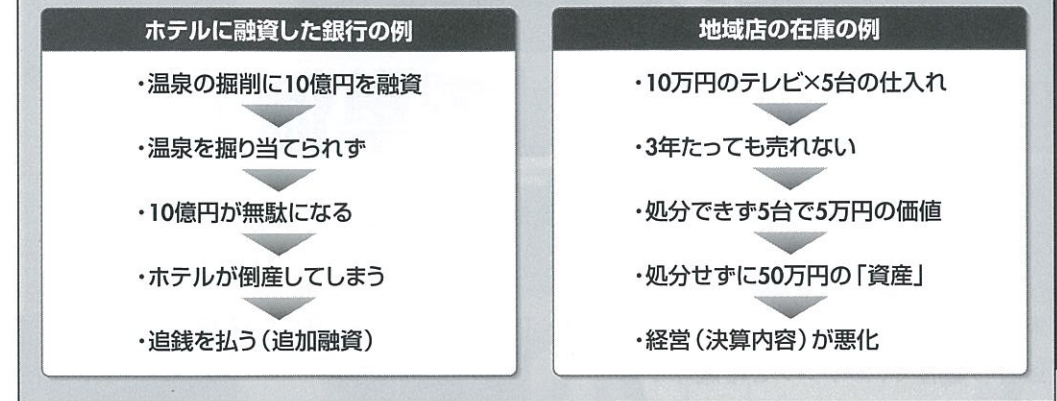
だけど、1年掛けて人件費も含めてもろ3,000万円ほど掛けたにもかかわらず、赤字で芽が出そうにない。

このときに、経営者が取る判断は次の2つに分かれます。撤退するか、もう1年頑張ってみるか。どうでしょう。意外に後者の判断をしてしまうことって多くないですか。3,000万円がサunk・コストになり引っ張られて、もう1年、さらに1年、やめるにやめられないとなってしまうのです。

一番いい例が、バブル経済の時の銀行の融資です。当時は、盛んに土地や建物へ融資していましたが、バブルがはじけてその価値が半分になってしまったとき、それを持ち続けてしまうのです。

不思議なもので、10億円の土地が5億円に下がっても、それを売らない限り損失は

● 図 サunk・コストを意識する



確定しません。売ってしまえば5億円の損になりますが、持っていれば見かけ上は10億円の資産として評価されるからです。

在庫を処分してますか

地域店経営の場合、在庫などがサunk・コストの典型ですね。3年前の売れ残ったテレビが5台あっても、もはや売れるはずがありません。しかし、帳簿上は当時の仕入れ値×5台のまま、資産として残っています。変な話ですが、決して売れることのない資産というわけです。

それはそうですね。当時は10万円で仕入れたテレビが5台で50万円だったとしても、今では5万円にもならないでしょう。株とは違って、家電製品の在庫の場合、後になって値上がりすることはありません。「必ずいつか、この5台が50万円で売れるときが来るはずだ」と考えるのは、愚の骨頂でしかありません。

テレビの例は極端ですが、在庫については多かれ少なかれ、半年や1年前に仕入れた在庫が残っているケースがあるでしょう。古くなった商品は、どんなに店主が「もったいないから」と思ったところで売れるものではありません。

ですから、損切りをしてしまった方がいいのです。展示品なども、処分価格で売ってしまった方がいいのです。

大手の家電量販店では、アウトレットや蚤の市という形で損切りしています。半年や1年前の商品がいつまでも売り場にあったら、売り場の鮮度が落ちるからです。

損切りすることで、帳簿に不良資産が残らないように務める。この姿勢は、家電量販店だけではなく、みなさんも見習うべきです。このようなことをしないと、健全な経営はできません。

もちろん、在庫はないのが一番いいわけですが、店舗を持っている以上、ある程度の在庫はどうしても必要ですし、売れ残ってしまうのもやむを得ないことです。しかし、それはサunk・コストだと思って損切りをする必要があります。そうしながら、商品在庫の回転率を上げていくことが、商売の基本だと思います。

コンビニのお弁当の廃棄も同じです。廃棄するのが嫌だといって仕入れを抑えると品ぞろえが少なくなり来客数が減ります。

ぜひともサunk・コストという言葉を意識しながら損切りをして、きれいな決算書になるようにしましょう。