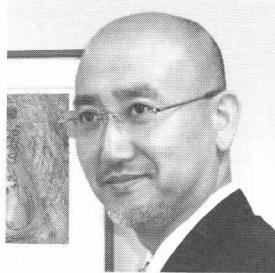


久野康成の 「私なら、こうする!」

非常識な実践経営アドバイス



第26回【赤字事業から撤退するタイミングとは?】

Question

弊社は、本業のほかに人材紹介業を5年前から営んでおります。成長が期待できる分野で、大きな資本が掛からない新規事業としてスタートさせました。当初は、そこそこ成功して喜んでいたのですが、今までの成績を通算すると赤字が続いている状態です。この事業には数名の社員がかかわっているだけなので単年では大きな損失ではありませんが、撤退すべきか続けるべきか悩んでいます。どのように判断すべきでしょうか?

(福岡県 40歳 会社経営)

Answer

ビギナーズ・ラックは「錯覚」であり要注意を

なぜ、ずるずると赤字を垂れ流し続けてしまうのか? 事業撤退が簡単にできないのは、2つの理由があります。

第1は、儲かるという「錯覚」を起こしたためです。事業の初めには、往々にしてビギナーズ・ラックが起きることがあります。これが、儲かるという錯覚を

引き起こすのです。
ギャンブルも同じです。プレーヤーは、確率的に考えれば負けるようになります。しかし、なぜ、参加者が絶えないのでしょうか? ビギナーズ・ラックによる成功体験から抜け出せなくなり、ギャンブルで儲けられるという錯覚が起きたので必然的に起きるものなのです。

サイコロのゲームを例として

ためてこの事業に投資をしたいのかを考えることです。

事業を成功させるためには、差別化要因が必要です。投資が掛からない紹介事業は、自社だけでなく、他社にとつても参入やすいものです。そのような参入障壁の低い事業を成功させるためには、本業とのシナジーなど、比較優位性がなくてはいけません。そのような優位性がなければ、この先、収益を上げる事業にはならないかもしれません。

特に、この景気後退期の中、企業は採用コストを抑えています。ますます、業界としては苦しい状況下にあると思われます。自社の優位性は、どこにあるのか、もう一度、じっくり考えてみるのが良いかと思います。これがなければ、今すぐに撤退すべきでしょう。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

過去の成功体験を捨て事業の優位性を検証すべき

第2は、過去の投資を回収するために、さらに追加的な投資をしてしまうことです。例えば、株式投資の場合、値段が上がると思い買った株式が、自分の予想に反して下がってしまった場合、さらに同じ銘柄を買ってしまったことがあります。これは、ナンピン買いと呼ばれるもので、購入した株式の平均取得価格を下げ、値下がり率を小さくすることが目的です。

過去の自分の投資を回収したいがために、このような行動を行ってしまうのです。この行為が危険なのは、価格が下がり続けた場合、値下がり率を維持するためには、ナンピン買いの追加コストが倍増してしまうことです。しかし、投資資金には、限りがあります。

ルーレットでも、同じような話があります。ルーレットの最もシンプルな賭け方として、赤

考えてみます。プレーヤーがサイコロを振り、1の目が出たら500円もらえる。ただし、参加費は、1回100円とします。さて、このゲームでは、プレーヤーとディーラー、どちらが有利でしょうか? 期待値で考えるト、ディーラーが常に有利です。期待値 = 500円 ÷ 6回 = 83円。つまり、プレーヤーは、100円の投資に対して、83円のリターンしかないので。

では、このゲームでプレーヤーが負ける確率は、何パーセントでしょうか? 計算を単純化させるために、サイコロは、6回振るうち、必ず1回のみ1の目が出ると仮定すると、6回目には負けないので。負ける確率は、たったの6分の1(17%)しかありません。このように、ギャンブルでは、多くのケースでビギナーズ・ラックが必然的に起きるので。これが、儲かるという錯覚を生み、継続的にゲームに参加する原因です。

[プロフィール]
久野康成(くのやすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス オーダーハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。