

Asahi Business Letter

発行：

朝日信用金庫
お客さまサポート部

なぜ社長は「損切り」が苦手なのか？ サunkコストの罠

鳴かず飛ばずの新規事業。優秀な人材をつぎ込み、多額の資金も投じて赤字は膨らむ一方。でも「ここまでやったんだから」と撤退の決断ができない…。この悩みの根源には、合理的な経営判断を邪魔する「心の罠」があります。

本稿では、誰もが陥る可能性のある「心の罠」、「サunkコスト効果」を紹介します。

(1) サunkコストの罠とは何か？

「サunkコスト(Sunk Cost:埋没費用)」とは、「もう戻ってこないお金や時間、労力」のことをいいます。

合理的に考えれば「未来に利益を生むかどうか」だけが判断基準のはずなのに、なぜか人間は「これだけ投資したんだから」と、「過去に費やしたコスト」にこだわってしまう心理を持ちます。これを、「サunkコスト効果(コンコルド効果)」といいます。

超音速旅客機「コンコルド」の開発は、最終的に大失敗に終わるのですが、開発途中で採算が取れないと分かっていたにもかかわらず、それでも開発が継続されたのは、それまでの巨額投資を惜しんだためです。これが「サunkコスト効果」の典型例です(そのため、「コンコルド効果」という表現をすることがあります)。

(2) 罠から抜け出すための3つの思考法

サunkコストに陥らず、客観的な判断を取り戻すための具体的な3つの思考法をお伝えします。

思考法①ゼロベース思考:「もし、今ゼロから

この事業に投資するなら、GOサインを出すか？」と自問自答します。「過去」を切り離し、「未来」だけを見るための思考法です。

思考法②機会費用を考える:この赤字事業に固執することで「失っているもの」は何かを考えます。例えば、「この資金と人材を、もっと有望な既存事業に振り向けたら、どれだけの利益が生まれるだろうか？」と考えてみます。

思考法③第三者の視点を取り入れる:信頼できる幹部や顧問税理士などに、「あなたが社長なら、この事業をどう評価するか？」と率直な意見を求めます。

(3) 勇気ある撤退は「未来への投資」

損切りは「失敗」ではなく、会社の貴重なリソースを未来のために最適化する「勇気ある経営判断」です。「サunkコスト効果」があることを知ったうえで、本当にそのまま投資をし続けていいのかどうか、立ち止まって考えることが大切です。

投資なくして経営はできませんが、投資には必ずリスクがあります。そのため、いざという時には損切りという経営判断ができるかどうかが重要です。そして、「サunkコスト効果」は誰もが嵌ってしまう心理的な効果です。正しい知識を持ったうえで、そこから抜け出すための思考法を実践していただき、過去への固執から脱却し、未来の可能性に目を向けていただければと思います。

皆さんの会社に「いつか使うかもしれない」と倉庫の奥に眠っている機械や「昔は価値があった」土地など、いわゆる不良資産はありませんか？その「もったいない」という気持ち、実は会社の体力を静かに奪っている可能性があります…。

1面では、過去の投資に縛られてしまう「 sunk コスト効果」という「心の罫」についてお話ししました。本稿では、その実践編として、不良資産の具体例とその売却・除却についての税務上のメリット等を解説します。

(1) あなたの会社の「隠れ負債」、不良資産とは？

①不良資産の定義と具体例

不良資産とは、事業の利益やキャッシュフローを生み出すことに貢献していない、またはその貢献度が著しく低い資産のことで、会社の成長の足かせとなる資産を指します。

有形固定資産の例：生産効率の悪い古い機械、使っていない金型、遊休地。

無形固定資産の例：使わなくなったソフトウェア、権利期間が切れた特許権。

その他の例：回収不能な売掛金、過剰な在庫。

②保有し続けることのデメリット：

不良資産を持ち続けることが、単に「場所を取る」だけでなく、目に見えないコスト(そのスペース分の賃料、維持管理費、固定資産税、保険料など)を発生させています。不良資産は資金繰りを圧迫する「隠れ負債」であるという認識を持っておかなければなりません。

(2) 不良資産を整理する2つの方法と税務メリット

①方法1…売却する(売却損を計上する)

処分対象の資産が帳簿価額よりも低い価格でしか売れなかった場合には「固定資産売却損」が発生し、会社の経費(損金)として利益と相殺されます。例えば、帳簿価額100万円の機械が10万円で売れた場合、差額の90万円が「固定資産売却損」となり、その分、会社の利益が圧縮され、法人税が減少します。

②方法2…廃棄する(除却損を計上する)

値段がつかず、廃棄せざるを得ない資産はその帳簿価額を「固定資産除却損」として、全額経費(損金)にできます。先ほどの機械がまったく売れず、廃棄費用を払って処分した場合、帳簿価額の100万円がまるまる「除却損」となり、会社の利益が圧縮されます。

仮に法人税率が30%だとすれば、90万円の損失で27万円、100万円の損失なら30万円の税負担が減少する計算です。

これは決算対策としても非常に有効です。決算月に思ったより納税が発生しそうだという場合は、固定資産台帳を見直して、不良資産の把握と処分を検討する絶好のタイミングです。

さらに、不良資産をオフバランス化(帳簿から消すこと)することで、貸借対照表がスリムになります。総資産が圧縮され、総資産利益率(ROA)などの経営指標が改善する効果も期待できます。

(3) 税務調査で否認されないための「鉄則」とは？

税務調査で「本当に捨てたんですか？」と指摘されないために、「処分した」という客観的な証拠を残すことが重要です。

売却の場合：売買契約書、入金が確認できる通帳のコピーなど。

廃棄の場合：廃棄業者の請求書・領収書、マニフェスト(産業廃棄物管理票)、廃棄前後の写真、廃棄を決定した取締役会議事録など。

不良資産は工場やオフィスの物理的なスペースを取っていると同時に、社長や従業員の心理的なスペース(「あれ、どうしよう…」と考える無駄な時間)も占領しています。「もったいない」という過去への執着を手放すことは、税務上のメリットに加えて未来の成長に必要な新しい資産やアイデアを取り入れるための、最も重要な「スペース作り」になります。

会社の未来のために、勇気ある一步を踏み出してみませんか。

短期（3年）での事業承継成功プラン

事業承継は企業の存続と発展を左右する重大な経営課題です。一般的に5年から10年という長期間が必要になりますが、ここでは後継者が既に社内で経験を積んでいることを前提にして、3年という短期間で事業承継を完遂するための実践的な計画づくりを解説します。

●3年計画でも機能する理由

後継者が既に企業文化や事業内容を理解している場合、3年という期間設定は可能です。業界知識や社内人脈の構築という初期段階を省略でき、実践的な経営者教育に注力できるからです。この3年間を通じて、市場環境の変化に対応でき、企業を成長に導く次世代の経営体制を構築していきます。明確なタイムラインは従業員や取引先、金融機関といったステークホルダーに明示し、計画的な世代交代への安心感を与えていく必要があります。

●半年間～1年目：現状把握と計画策定

初年度は承継の基盤を固める重要期間です。財務、組織、事業の強み・弱み、企業文化を、経営者と後継者が共同で棚卸しして経営状況を「見える化」していきます。後継者の社歴が長くても、経営者と後継者では見えている景色が異なるため、このプロセスは非常に重要です。

並行して、事業承継計画を策定します。スケジュール、後継者の育成、株式移転、会社の未来について対話して、承継後のビジョンまでを記載します。計画ができたなら、その骨子を幹部社員や主要関係者に伝えていきます。

●半年目～3年目前半：実践と信頼醸成

半年～3年目前半は後継者が次期経営者として信頼を獲得する期間です。経営に関する部分について、現経営者は「任せる勇気」を持って干渉を避ける必要があるでしょう。後継者は経営会議、金融機関との折衝、重要商談に参加し、意思決定プロセスを学び、社内外のキーパーソンとの関係を構築していきます。

この実践期間を通じて、経営者としての判断力と責任感を養成します。

●3年目後半：引継ぎと新体制確立

最終年の最後に法務・税務上の手続きを完了させ、新経営体制へ移行します。株式や事業用資産の最終的な移転を、税理士や弁護士と連携しながら計画どおりに実行していきます。

株主総会や取締役会の決議を経て後継者が代表取締役就任することで、経営権の完全移行が実現します。

●成功のための要諦

3年という短期間で計画を成功させるには、3つの要素があります。

①現経営者の「任せる勇気」と「見守る姿勢」。後継者の失敗から学ぶ機会を奪わず、自律的な成長を促すことが重要です。

②後継者自身の主体性。承継は「してもらう」ものではなく「自ら成し遂げる」ものとして、積極的にリーダーシップを発揮する姿勢が求められます。

③専門家の活用。コンサルタント、税理士、弁護士といった外部専門家も早期から巻き込み、客観的な助言を得ることが計画の確実性を高めます。

事業承継の3年計画は、業務経験を持つ後継者がいる企業には選択肢となります。重要なのは、明確なビジョンと具体的な計画を作り、経営者と後継者が一緒に取り組むことです。段階的な権限移譲、関係者との対話という原則を守りながら、各企業の状況に応じてカスタマイズすることで、世代交代が実現できます。

今月のチェックポイント

- ・3年という短期間でも、事業承継を成功に導くプランは十分に策定できる
- ・経営者と後継者との間での各種の擦り合わせや、段階的かつ明確な権限移譲が非常に重要

株式会社 岩田工業所(南篠崎支店お取引先)

空港や高速道路のほか、あらゆる道路の安全を守るために欠かせない「アスファルト舗装の試験機」。この分野で全国的にも数少ない専門メーカーとして長年社会インフラを支えている株式会社岩田工業所(会長:岩田謙一郎氏、社長:岩田幸浩氏、本社:東京都江戸川区、資本金:1,000万円、従業員:17名)をご紹介します。

(1)社会インフラを支える技術の原点

当社の創業は1964年。創業者は日本大学の三浦教授と出会い、アスファルト舗装の試験に需要があることを知ります。この試験用の機械の製造を手掛けたことが、当社の大きな転機となりました。当時、米国基準に従って道路工事が進められていましたが、安全な道路のために品質管理の重要性が高まっていました。教授の知見を全社員で学びながら試作を重ね、遠心分離機を活用した舗装試験機を完成。これが今も続く事業の礎となりました。

さらに、ある企業と共同で自動遠心抽出装置を開発。その後二代目である現会長が現在のデザインに変更し、三代目の現社長が排気機能などの改善を加え、現在の主力製品である試験機が誕生しました。三代にわたり改良を重ねてきた機械は、まさに“家族で育てた結晶”といえる存在です。

(2)現場に根ざした製品と新たな挑戦

アスファルト舗装には排水型から密粒型など様々な種類があり、建設の際にはそれに応じた基準に基づ



▲社員の皆さん

づく検査が必要です。当社の試験機は、検査側の自治体の建設技術センターや道路試験所、申請側の建設会社の研究所、全国のプラントなど、様々な場所で使われています。

経営で大切にしているこ

とを伺うと、会長は「お客さまの要望に応えられるように設計を強化していく」、社長は「他社の真似ではなく、お客さまが使いやすい製品へと工夫していく」と、双方がお客さま視点の大切さを語りました。

(3)人材育成と未来への投資

当社の製品はお客さまの要望に応じたオーダーメイドが多く、設計などの専門的な人材、現場で活躍する人材の力が、当社の発展に欠かせません。

「自分が設計した試験機が製品として納品されることにやりがいを感じています」。これは花屋さんから職業訓練校で半年間勉強して中途入社し、今は主任として活躍している設計担当者の言葉です。大手企業では全体に携わるには長期間かかるといわれる設計業務が、当社では早い段階から取引先と機械全体の設計を担当することができます。

しかし人材の確保は現在の大きな課題です。そこで若年層にこの仕事の魅力を伝え、会社の価値を上げるべく、若年層に関心の高いSDGs(持続可能な社会の実現)の取組みや、町工場らしさを払拭したモダンな外観の工場新設を実現しました。最近では建設業界でも増えてきた女性技術者に配慮し、試験機の軽量化を検討するなど、時代の変化に合わせた人材確保の取組みといえるでしょう。

また、関連会社の株式会社イワタ技研では、船底の付着物を落とす機械を製作しており、自衛隊や海上保安庁の艦艇など、普段は立ち入れない現場で活躍できるチャンスもあります。

若手でも多種多様な業務に携われ、短期間で即戦力として成長できる環境は当社ならではの魅力です。

社長から読者の皆さまへ

日本全国から韓国まで製品を供給し、大手舗装会社と取引しています。小規模ながら、道路という社会の基盤に関わる分野で、中途入社でも即戦力として活躍できる環境が揃っています。

中小PMI支援センター(株) 中小企業診断士 永田 あゆみ

・掲載内容につきまして、ご意見・ご要望がございましたら、ご遠慮なくお申し付けください。
・当金庫ホームページ(<https://www.asahi-shinkin.co.jp/>)にバックナンバーを掲載しています。



街の鼓動に敏感です

朝日信用金庫

お客さまサポート部

TEL.03-3862-0668

2025年11月発行

企画・編集/株式会社銀行研修社