

# 適正価格を基に労働環境改善を進める

食品物流会社の日東物流は、労働時間の上限規制、ドライバーの待遇改善に取り組む。コンプライアンス対応のためには適正利益が必要と、荷主への価格改定交渉を進めてきた。原価管理を徹底し、赤字の仕事は排除。減収でも利益を確保する。

## 改革に利益必要

時間外労働時間の上限規制が迫る「2024年問題」に揺れる物流業界。燃料価格の高騰、慢性的なドライバー不足が続く中で価格競争は依然激しく、価格転嫁が最も難しい薄利の業界と言われる。そうした中で、経常利益率5〜6%を確保するのが日東物流(千葉県四街道市)。同社は法令対応の労働時間削減を進めながら、労働時間が減っても賃金が減らないように給与体系を改定。会社負担で健康診断や健康相談、医療費補助なども手厚く実施し、全社で健康経営の推進とドライバーの待遇改善に力を入れている。

同社が高利益を確保できている理由は、「料金交渉を実直に続けること、無駄なコストの削減を続けること。この2つに尽きる」と菅原拓也社長は言う。しかし料金交渉、要は値上げが決して容易な業界ではないことは明らかだ。一般的に個々の輸送の料金は業界のおよその相場感覚や、荷主と

の関係性でほぼ決まる。15年前、菅原社長が入社した頃の日東物流の場合もそうだった。加えて、「荷主から依頼された仕事は決して断らない」ことが会社のポリシーでもあった。

適正利益の確保に取り組むことになった発端は、菅原社長が入社した直後に起きたトラックの追突死亡事故だった。そのために会社に調査が入り、法令違反の指摘を受けて翌年、3日間の営業停止処分を受けた。

もともと業界全体が、長時間労働や休みが少ないなどコンプライアンス的にグレーな実態があったも「利益を出すためには仕方がない」「どこでもやっていること」という風潮があった。本気でコンプライアンス改善をしなければまた同じような事故を起こしてしまうかもしれない。そうなれば会社は持たない」と菅原社長は危機感を募らせた。

しかしコンプライアンスにしっかり対応するには原資が足りないのは明らかだった。「そのため利益を増やすには、売り上げを増やすか、コストを落とすしかない。コスト削減から取り組んだがそれ

にも限界があり、6〜7年前から荷主に対して価格交渉を始めた。価格交渉に先立つ3年ほど前から、同社は1件ごとの仕事の原価管理に取り組んだ。「それまでは運賃から燃料費と人件費を引いた残りが利益だろうといった感覚で、その仕事で本当に利益が出ているのか誰も分からなかった。料金の値決めも、このくらいなら大丈夫だろうといった勘や、業界の相場感で決めていた」

## 1件ごとの原価を把握

原価管理では一つ一つの仕事について、走行時間に対応する人件費、走行キロ数に対応する軽油代、オイル代、高速料金、トラックの減価償却費、タイヤ代、トラックの修繕費や法定点検費用などと、細かく算出する。

「しっかりと原価計算してみると、我々が大切な荷主さんだと思っていた顧客の仕事が実はお金が出ていくばかりの赤字だったり、逆に儲けが少ないと思っていた仕事があ

トータルでは利益を稼いでいたりすることが分かってきた」

原価を把握し、得たい利益率から逆算して、どれくらいの料金を提示しないといけないかを考える。「現在は『この仕事はこの利益率を下回るならやらない』といった明確な全社の基準をつくっている」。同社の荷主企業は約30社。以前は大口荷主への依存度が高く、トップ2社への売り上げで全体の50%を占める状況だった。現在も荷主の数はほぼ変わらないが、特定

の荷主への依存度を徐々に下げ、1社が売り上げに占める割合は最大で15%。多くても1社が20%を超えないように抑え、交渉をしやすい状況を整えているという。

## 条件変更も併せて交渉

交渉をする際は、だいたい3通りの価格を用意するという。「獲得したい目標の価格」「絶対に下回らない下限の価格」その中間ぐらいの価格」だ。



(上)菅原拓也社長は2代目。大学卒業後、物流2社を経て日東物流に入社。2017年から現職。(左)ドライバーの健康管理に熱心な健康経営企業としても知られる



写真/都築雅人

価格を1つだけ提示してそれを「受け入れてもらうか、否か」だと「ゼロか100か」の回答になってしまう。それを避けるためだ。

定は難しくても、1年後をめどに段階的に上げさせてもらえないかといった提案もする。ベストではなくてもベターな回答を目指す」

### 自社の提供価値を伝える

「例えば目標とする価格でダメだった場合は、少し利益率を下げた1つ下の価格を提示する。併せて条件付けもしていく」。提示価格を少し下げる代わりに、配送コースの距離を少し短縮してもらえないか。荷物を積みに行く時間を2時間遅くしてもらえないか。作業内容を少し軽めのものに変更できないか、などだ。狙う価格が取れなくても、条件の変更によって燃料の節約などコストが削減できれば、実質的には価格をより上げられたのと同等の効果がある。しかも「この価格でこういう条件ならどうか」と選択肢をいくつか提示して選んでもらうことで、荷主側も「ゼロ回答」がしにくくなる。

荷主からすれば日東物流の料金は競合他社より割高ということもある。その価格に対する提供価値の1つは「会社として24時間対応ができること」と菅原社長は言う。温度管理が必要で、夜間の配送も多い食品物流は、途中でトラックの故障や事故などトラブルが起きれば大きな支障を来してしまう。日東物流は24時間体制で稼働する上に夜間も管理職が常駐し、代走車も準備している。トラブルがあっても会社として常に対応可能な点を評価してもらっているという。また最新装備のトラックは温度管理のデータをリアルタイムで確認できる。「大事な仕事は、割高でも日東さんをお願いしたい、と言われるケースはある」。

菅原社長が常に意識しているのは、取引先と自社の双方にとってフェアな取引であることだ。

「時代が変わる中、同じような料金や人件費で続けられるはずはない。現状にあぐらをかくことなく、価格改定とコスト低減はずっとやり続けたいと思う」

「燃料の高騰や賃上げなどわれわれ側の事情は当然あるが、取引先もコロナ禍の影響で苦しいといった事情がある。そうした事情を勘案した上で、例えば今すぐ料金改

定は難しくても、1年後をめどに段階的に上げさせてもらえないかといった提案もする。ベストではなくてもベターな回答を目指す」

### 菅原拓也社長に聞く

## 売り上げより利益率 実直に交渉続ける

2024年問題が騒がれる以前から、行き着く先はドライバーの労働時間をどれだけ短縮できるかになるのは分かっていました。それを実現するにはドライバーの人数を増やして1人当たりの労働時間を減らすか、あるいは仕事の量を減らして既存の人数で労働時間を短くするか、の二択でしょう。我々が選んだのは後者です。売り上げを落としても利益率を高めればその分を人件費に転嫁でき、給料を変えずに労働時間を短縮できると考えました。

実際、2年前には給与体系を変更しました。歩合制に加え、同じ仕事を短い時間でやると時間当たり単価が上がります。労働時間が短くなっても給与額はほぼ変わらず、さらにベースアップにより給与全体も少しずつ上がるイメージです。

物流会社として、労働時間短縮といった法令を順守して経営していくために最低限必要な料金があります。物流事業の原価というのは人件費が

大きな比率を占めるので、最低限以下の料金で仕事を受けるということは、人件費に手を付けると会社は利益を残せないことになる。それは間違っています。待遇を上げようと思えばどうしても価格を上げていかないとはいけません。

料金の話を常にして、理解がいただける荷主さんとはしっかり仕事をし、理解いただけない企業さんとは、お互いにとって良くない結果を招く可能性があるため取引を終了することもあります。

どこの会社もやっていないサービスを提供しているから利益が出せるわけではない。」「どうしてもこれくらいが必要」な利益率から料金を逆算し、それを理解してもらっためにどうするかを一生懸命考えます。場合によっては、相手先の担当者が上司や役員に説明するための資料も我々が作ったりします。たとえ満額ではなく、半額だったとしても実直に交渉を続けていくということです。

### BtoB企業の価格交渉のポイント

## 「価格交渉は「変動費」 「付加価値額」の2段階で

インフレが長期化する中、コスト上昇分の価格転嫁だけでは十分ではない。中小製造業向けのコンサルティングを手がけるゼロプラス代表取締役の大場正樹氏は、中小企業の価格交渉の有効なアプローチとして「変動費スライド制」を提唱する。

多くの中小企業はこれまでに、取引先に対して何度かの値上げには成功してきているでしょう。世の中としても、ある程度の値上げや価格転嫁を容認する考えは一般的になっています。

では、そうした中小企業の経営者がいま一番悩んでいることは何か。値上げにいったん成功したとしても、インフレが続いて原材料費や外注費などがまた上がれば、利益分となる付加価値額が削られてしまうということでしょう。

人手不足の影響も深刻です。日本商工会議所の調査でも中小企業の7割が人手不足と答えています。

さらに10年後は700万人もの労働者が減ることが確定しています。人材確保のために、利益が出ているなら今すぐにも賃上げをしたほうが得です。そのためにも賃上げの源泉として付加価値額は絶対守る必要があります。

そこで、価格交渉は2段階に分けて実施すべきです。

まずは、原材料費や外注費など変動費を連動させる形で見積もり価格を決める「変動費スライド制」に取引を移行します。いったん契約すればコストが上がるたびに価格交渉をしなくてよくなります。

変動費スライド制にすることで余力が出てくるので、次にいよいよ

よ本丸である付加価値額を上げさせてもらう交渉をする。この2段階のアプローチです。

### 変動費把握は大体でよい

まず、製品ごとの変動費を押さえて付加価値額を出します。

### 付加価値額Ⅱ販売価格Ⅰ変動費

変動費にはいろいろありますが、材料費、外注費、電力費など大き

おおば・まさき  
ゼロプラス代表取締役。1975年生まれ。大学卒業後、大手非鉄金属商社に14年間勤務。中小製造業向けのコンサルタントとして独立、2014年にゼロプラスを設立。著書に「インフレ時代を生き残る下請け製造業のための劇的価格交渉術」(幻冬舎)

