

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。  
毎月、かんぽ生命がお届けします。

# かんぽスコープ

Vol.179

## 経営 時流

# 賃上げの原資を稼ごう。 そのために、値上げが生産性向上の近道だ。



「運送業界の健全化をけん引したい」と語る菅原氏。

なった」と菅原氏は語る。

「モノを運ぶなくなることや心配し、また、燃料費や人件費が高騰していることを理解してくれる荷主さんが増えました。昔は値上げの相談に伺っただけで怒鳴られることもありましたけどね」

中小企業にも賃上げの波が押し寄せています。賃金を上げるためにはその原資を稼がなければならず、しかし、原材料やエネルギーの価格が上昇する中、コストダウンは容易ではありません。もはや料金を上げるしかないでしょう。

そこで、物流の2024年問題※に揺れる運送業界にあつて、荷主との価格交渉を地道に行い、時短と賃上げを同時に実現してきた株式会社日東物流に取材。価格交渉をリードするために取り組んできた方法を、菅原拓也社長に伺いました。

### 営業停止を機に、 会社の存続を模索。

24年問題は、荷主に対する運賃交渉をやりやすくさせている側面がある。日東物流の場合も、問題がマスコミで取り上げられ始めた昨年からの「満額回答を得られるケースが多く

同社は、トラックドライバーの残業規制が強化される以前から、労働時間を短縮しても同水準の賃金を支払えるように利益率の向上に努めてきた。利益率を高める梃子が運賃の値上げだが、その交渉に菅原氏が力を入れたのは訳がある。

菅原氏が父の経営する日東物流に入社したのは08年。直後にドライバーが追突事故を起こし、3日間の営業停止処分を受けた。当局の調査に対応する中で、菅原氏は「今のままのやり方を続けていたら、いずれ営業許可を取り消される」と危機感に襲われた。

当時の運送業界は、法定を大幅に超える長時間労働は当たり前。過積載などの法令違反もあった。

「同業者が皆そうだし、荷主からの要求を断れば切られてしまう。だから少々ブラックでも仕方がない。そんな業界の常識に当社もとらわれて

いました。その常識を否定しないと会社は存続できなくなると思ったのです」

### 運賃値上げを 実現してきたノウハウ。

菅原氏は、世間の常識に合うように会社を変えようと、できていないことをリストアップ。労働時間、健康管理、社会保険……。父に話すと「何だ、そんなきれいごと。それに、かかるコストはどうするんだ」と突き放された。そこで、改善に必要な資金を捻出するため、まずは自社の業務を見直しムダを洗い出すことにした。

最初に行ったのは原価計算。軽油代、タイヤ損耗費、車両の減価償却費、保険料と経費を積み上げていった。すると、コストダウンを図るべき項目が分かると同時に、採算割れで受けてきた仕事もあぶり出された。

「その荷主に交渉して、どうしても折り合いがつかない場合は撤退しました。売り上げを減らすのは大きな決断でしたが、無理してこなしてきた仕事をなくすことで利益率が上がるとともに、労働時間が減少してい

きました」

そして菅原氏は、全ての取引が適正な利益の出る料金となるように交渉を継続していった。

「まず、原価計算から、経営上必要な営業利益がとれる金額で交渉を始めます。その際、値上げせざるを得ない理由を、例えば前回の価格決定時と比べて最低賃金が何%上がった、



上:10トン車4台、4トン車62台、3トン車10台などで運行。  
右:帰庫後、ドライブレコーダーの映像・データを基に運行管理者と一緒に運転状況を確認。



株式会社日東物流 〒284-0001  
千葉県四街道市大日572  
☎043-424-3482  
<https://www.nittobutsuryu.co.jp>

※トラックドライバーの時間外労働の上限が2024年4月から年間960時間に制限されるなどの規制強化により、国内の輸送能力が不足する社会的な問題。

社内で洗車できる設備を導入。車両を常に清潔に保ち、洗車時間の短縮にも役立っている。



軽油代が何%上がってと、客観的なデータで示します」

もちろん取引先にも事情があるため、値上げが難しい場合は配送ルートを変えて走行距離を短くする、検品などの付帯作業を減らすといった提案を行い、値上げと同様の効果を実質的に得られるようにした。

「その提案も複数用意して、選んでもらえるようにします。そうすると荷主さんも検討しやすくなりますし、ゼロ回答もしづらくなります」

こうして確保した利益は賃金アップに充てるだけでなく、コンプライアンスの順守やドライバークの健康管理に活用。会社は菅原氏が望んだ姿に次第が変わっていった。

### 自社ならではの価値を分かってもらうために。

しかし、ある程度の利益を織り込んだ運賃を、荷主は「高い」と感じることはないのだろうか。

「担当の方が、上の人から『他社より高い』と言われることはあるようです。そのときは、『日東の価値』をご説明いただいています」

日東物流は、温度管理

が必要な冷凍・冷蔵食品を中心に輸送している。78台のトラックを擁し、関東一都六

県で24時間365日対応が可能。この体制がとれる運送業者は

少ないという。

「例えば、スーパーマーケットのチェーン本部から19時にオーダーが入り、21時から豊洲市場で魚を集め、トラック20〜30台分になる量の荷物を千葉、埼玉、神奈川の3箇所のセンターに翌朝3時まで届ける。こんな仕事をこなせる会社はあまりないでしょう」

しかも同社の場合、万一、車両のトラブルやドライバークの欠勤があっても即座に代替手段を講じ、深夜であろうと必ず配送する。また、運んだ商品に鮮度などの問題が生じたときは、輸送中の庫内温度のデータを速やかに提供し、荷主のトレーサビリティを支援する。荷主としては安心して物流を任せられるのだ。

「とはいえ、夜中に大量の輸送を行うにも、緊急時の対応を行うにも、人員と車両に余裕をもたなければなりません。また、運行管理者は24時間常駐しますし、ドライバークの健康管理も大切です。庫内温度を常時測るにも設備がいります。そのための投資が必要になることを、荷主の担当の方は分かってくれています」

運賃が少々高くても依頼したくな

る「日東の価値」。それは、価格交渉の席で改めて説明するわけではないという。日常の業務の中で自然と荷主に伝わり、信頼関係が生まれる。それは、菅原氏がモットーとする「誠実、正直」が現場に浸透している証しかもれない。

# いい睡眠、いい人生

## ③夜の熟睡に、朝の習慣



監修=白濱龍太郎

医学博士、産業医。医療法人RESM(リズム)グループ理事長。これまで睡眠に悩む2万人以上の人を救ってきた。『ぐっすり眠る習慣』など著書多数。

### サーカディアンリズムを整える

夜に熟睡するためには、朝の過ごし方が大事。ちょっと逆説めいていますが、私たち生き物全てに生まれつき備わっている「体内時計」にかなった生活をしましょう、という提案です。

「体内時計」は「サーカディアンリズム」ともよばれます。自律神経の働き、体温の変化、ホルモンの分泌などをコントロールしていて、夜になると眠くなり、朝になると目が覚めるのもサーカディアンリズムが基になっています。ところが、このリズムは地球の自転周期よりやや長いので、毎日リセットしないと就寝時間がどんどん後ろにずれてしまうのです。

リセットしてくれるのは太陽の光。そこには、神経伝達物質のセロトニンとメラトニンが深く関わっています。

### 太陽光を浴びながらリズム運動を

セロトニンには自律神経のバランスを整える機能があり、太陽光を感知すると分泌が始まります。一方のメラトニンは「睡眠ホルモン」の異名をもち、眠気を生み出します。メラトニンは、セロトニンを原料として、太陽光の刺激が減少すると脳の松果体で生産されます。

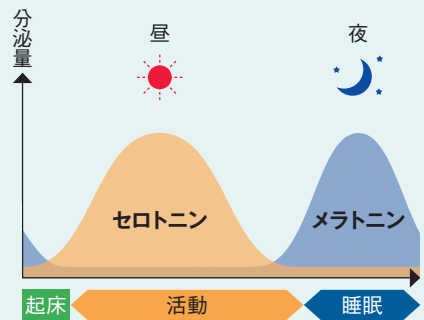
単純にいうと、セロトニンが覚醒を、メラトニンが睡眠をもたらします。そして、メラトニンはセロトニンから変換されるので、セロトニンが多く分泌されれば自然とメラトニンも増えて、質の高い眠りを得やすくなります。そこで、セロトニンを増やすための朝の習慣が大事になるわけです。

まずは、太陽光をしっかり浴びること。さらに、一定間隔で繰り返すリズム運動を5分間以上継続することでセロトニンは

分泌されやすくなります。朝の散歩がおすすですが、もちろん通勤時の歩行で代替してもかまいません。

セロトニンは、トリプトファンという必須アミノ酸から生成されます。大豆製品や乳製品、卵、ナッツ類に豊富に含まれているので、積極的に摂取しましょう。

### セロトニンとメラトニンの交換(イメージ)



(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2024 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2024.11.20)