事前に予定価格が決まる。予定価格を基に原価をはじいて付加価値率を算出し、入札に参加するかどうかを決める。

一方、民間の工事はゼネコンが元請けで電気工事会社は下請けや孫請けとなる場合が大半。競合も多く利益が取りにくい。そこで下請けの仕事は一切取らない方針に転換した。他社と競争になりにくい100万から1000万円前後の小規模工事を重点的に取る。小さい工事のほうが付加価値額を確保しやすいのだ。

営業担当者の間では付加価値率を基準に「ここまでは値引きできる」というラインを決め、それ以上を求められたときは断って帰ってくるのが基本。付加価値率の基準は客先や工事の種類によって変わり、「この工事なら50%」「この工事はもともと厳しめなので30%」といった数字は営業担当者の頭に入っている。

付加価値額を軸とした経営手法はグループ会社にも導入している。2016年にM&Aをした九昭エンジニアリング(佐賀市)は赤字体質を改善し、自己資本比率70%の優良企業に生まれ変わった。

ケース4 双方が納得する価格・条件を算出

日東物流(食品物流)

関東エリアを中心に24時間体制で食品配送を行う日東物流(千葉県四街道市)は、早くからドライバーをはじめとする従業員向けの健康相談などを実施し、健康経営に熱心な会社として知られる。

「物流の2024年問題」に代表される労働時間規制などコンプライアンス(法令順守)の強化にも早い時期から取り組んできた。

こうした取り組みには原資となる利益が必要になる。価格競争の厳しい物流業界の中でも、粘り強く料金交渉を続けている。

日東物流は以前から一定の利益は確保していたが、実態は赤字の仕事を利益率の高い仕事が補填している状態だった。10年ほど前に原価計算を始めたことでそれが明らかになった。「それまでは『これぐらいの時間運行するなら2万5000円ほどが相場』といった大雑把な料金提示をする場面が多く『お客様からの依頼にその場で応えられるのがうちの品質』と考える社員もいた」(菅原拓也社長)。

菅原社長が価格交渉に動き始めた当初は、荷主側だけではなく社内にも抵抗感があった。原価に適正な利益を乗せた運賃を算出しても「そんな料金は机上の空論。実現できるわけがない」という声もあり、「社内のマインドが変わるまでに時間もかかり、難しかった」(菅原社長)という。

価格交渉を地道に続け、経常利益率は10年で約3倍に上昇。従業員の待遇改善や必要なコンプライアンス対応に投資ができるようになった。こうした成果が積み重なるにつれて社内の意識は変化。現在は管理職全員に、安請け合いは会社にとってマイナスという利益意識が浸透。「彼らの日々の動きが今の会社の利益をつくっている」。

料金の根拠数字を共有

運賃計算のベースとなる原価計算では、トラックが1回運行するごとの原価と利益を算出する。走行距離と時間から人件費、燃料費、さらに高速代、トラックの減価償却費、タイヤの摩耗分などを計算し、目指す利益率を得るための運賃を逆算する。

現在は菅原社長以下3人が原価計算による料金決定と価格交渉に携わっている。価格交渉の対象になる仕事について原価を計算し、どのラインまで持っていくか、計算根拠を持ち寄って詳細に打ち合わせる。利益率によって「理想の料金」「これ以下にはしない下限の料金」「その中間の料金」を設定するほか、それらの受け入れが難しかった場合の対応も決め、「現地で本人がある程度まで判断して交渉に当たれる」まで準備して臨む。

さらに価格だけでなく、仕事内容の変更提案も用意する。提示した料金をそのまま受けてもらえない場合に備え、「距離を20km短くしてもらえれば○円下げられる」といった条件も事前に計算して割り出す。

ほとんどの場合で、料金以外にこうした条件変更の提案も用意する。提案価格が「通るか、通らないか」の二者択一の交渉だと、通らなかった場合はお互いにとって機会損失が生じてしまう。複数のパターンを提示することで、折り合いがつくところを探し、納得感を持って判断してもらうことを狙っている。

価格交渉の根拠となる原価などの数字を相手に開示することはない。だが納得感を持ってもらうために業界の各種統計データや、燃料費なら県内の平均価格や資源エネルギー庁が発表している数字、人件費に関しては最低賃金価格の推移データなどを資料として用意していく。「原価計算の数字を根拠に、真摯に価格をつくり上げる」ことを菅原社長は重視する。

日々の経営管理上では、細かく数字にこだわることはない。「指示は極力シンプルに出すことを心がけている。それが最終的に利益につながり、さらに従業員の待遇改善やコンプライアンス対応が実現できると考えている」。

日東物流が価格交渉で重視する数字

- 社員の待遇改善・法令対応の原資を確保
  ⇒仕事1件ごとの原価管理で利益を把握
- 採算性の低い仕事から料金改定交渉
  ⇒原価管理データを基にターゲット料金を決定
- 価格だけでなく、作業内容の見直しも同時に交渉

⇓

経常利益率は10年で約3倍に
健康経営、コンプライアンス対応に投資
2024年問題対応、賃上げを実施

価格交渉は双方が合意しやすい提案を探る

料金A (理想)
料金B (中間)
料金C (下限)

＋

1. 内容見直しによる料金調整の提案
   (距離の短縮、作業内容の一部変更…)
2. 納得感を持ってもらう数字を用意
   (燃料費の県内平均、最低賃金推移…)

原価管理データを基に利益を算出して決定

写真／都築雅人