

第6回

# 「赤字仕事を見分ける方法」

イトーヨーカ堂の仕事を受注して以降、物流センター運営の依頼が殺到した。ただし闇雲に引き受けるわけにはいかない。パパをつかまされたら大変だ。きちんと利益の出せる仕事だけを選ばなければ。そこで役に立ったのが「収支日計表」だった。

3PLってなんじゃ？

3PL？ いったい何のことだ。読売ジャイアンツの清原や桑田が通っていた野球の強いあの高校のことか？ サードパーティ・ロジスティクスの略らしいが、まったく意味が分からない。しかし、英語であることだけは間違いないようだ。そのくらいオレにだって分かる。

どうも話を聞いていくと3PLというのは「お客さんに代わって物流センターの運営や配送を引き受けること」みたいじゃないか。そう説明してくれるは理解できる。どうして欧米がぶれの経営コンサルタントや大学の先生たちはわざわざ難解な言葉に置き換えようとするんだ？ 誰かを煙に巻くためか。まあいい。

物流が流通の仕事の一部を肩代わりするのであれば、3PLなんて言葉を使わず、簡単に「物流通業」でいいじゃないか。おお、こりゃいいな。何となくイメージも湧いてくる。しかも

日本語だ。このほろがお客さんだって理解しやすいはずだ。よしこれでいこう。物流センター事業は「物流通業」で決まり。

実は「物流通業」という言葉はこんな感じで作られたものだった。

3PLなんて洒落た言葉を使わずに「物流通業」という言葉を用いて営業を展開したのは正解だった。ヨーカ堂の物流センターを立ち上げ以降、お客さんから仕事の依頼が殺到した。物流センターの運営から配送までを一括で請け負ってもらえないかという打診だ。小売業に限らず、あるゆる業種からそうした要請が寄せられるようになった。

ちょうどバブル崩壊で、どこの会社もコスト削減に精を出し始めた頃だった。経済新聞を開けば「センター運営と配送を一括委託して物流コストの大幅削減に成功した」なんていう見出しが躍っていた。「物流通業」を本格化しようとしていたウチにとってはこうした新聞記事も追

（前回までのあらすじ）単に荷物を運ぶだけのトラック業者は生き残れない。そう判断して物流センター事業に注力することに決めた。初の大型案件となったヨーカ堂の仕事は「日替わり班長制度」の導入が奏功し、無事軌道に乗った。物流センター運営プラス配送の業務を「物流通業」と呼ぶことにした。

い風となった。

ただし油断は禁物だ。依頼があつたからといって、ホイホイと仕事を引き受けるわけにはいかない。一般に「物流通業」はお客さんと複数年の契約を交わす。いったん安い料金で契約すると、それを見直すのは至難の業だ。きちんとコスト計算したうえで契約を結ばないと、契約期間中、赤字を垂れ流すことになってしまう。

実際、周囲には採算の合わない「物流通業」の仕事を引き受けてしまい、苦勞している運送屋が少なくなかった。パパをひいたら大変だ。儲かる仕事でないとダメだ。儲かる仕事とそうでない仕事をきちんと見極める必要がある。

その際にとっても役に立ったのが「収支日計表」だった。文字通り一日当たりの収支を計算する表だ。オレは倒産の危機に追い込まれた時からこれを使い始めていた。その仕事で儲かるのか、そうでないのかが一発でわかる。収支日計表のおかげで、ウチの会社は「物流通業」でもパパ

をつかさねずに済んだ。

逆に収支日計表がなかったら、儲かっているのか、損しているのか分からない。お客さんに対して見積書すら出せない。ところが不思議なことに、周りを見ると収支日計表をきちんとつけている運送屋など当時ほとんどいなかった。どうやって仕事を引き受けるべきかどうかを判断していたのか？ 恐らく勘だったのだろう。かつてのオレのように。

運送屋が用意している資料といえば、お客さんに提出する運賃の請求書とドライバーに支払う給料の明細書くらい。月にどれだけの荷物を運んだのかを示す輸送実績データすら用意していない会社もあった。収支日計表のような手間の掛かる資料なんてとんでもない。

前にも説明したように、ウチの会社だって昔はどっぷり勘定だった。お客さんからもらう運賃からドライバーの人件費や燃料代を引けば、残った力ネはすべて利益。そう思い込んでいた。実際には人件費や燃料代のほかにも保険代や償却費用などのコストが発生するのに、そんなことはまったく無視していた。

そのため、いくら働いても利益が残らない。おかしいぞ。でも本当はおかしくも何ともない。儲かっているはずの仕事が実は赤字だったのだ。コストをきちんと把握せずに運賃を決めていたわけだから無理もない。

収支日計表をつける習慣を身につけていなければ、今頃は会社が消えてなくなっていたに違いない。そもそも収支日計表を始めなければ、

銀行は融資を認めてくれなかったはずだ。ウチの会社がここまで大きくなれたのは収支日計表のおかげだといっても過言ではない。

### 誰でも作れる収支日計表

収支日計表と聞くと何だが小難しく、しかも面倒臭そう、という印象を受けるかもしれない。ところが実際にやってみると、これが意外と簡単だ。紙と鉛筆さえあれば誰でも使いこなせる。難しい知識は必要ない。試しにやってみるといい。いや本当は運送屋に限らず、どんな会社も収支日計表をつけるべきなんだ。

まず紙切れを一枚用意する。ノートでも新聞の折り込み広告の裏面でも何でもいい。次にその紙切れに定規で横線と縦線を引いて、マス目を作っていく。トラック○台で商売をしているのであれば、縦のマス目が10個必要だ。そして、その左端のマス目にはドライバーの名前を記入しておく。

横軸のマス目の上端には運賃収入（営業収入）と各費用の項目を用意する。左端が収入で、その次のマス目からが費用の項目だ。費用に関するマス目の数は自分たちで決めればいい。右端は利益を書き込むためのマス目として空けておく。

参考までに紹介しておく、ウチの会社では費用の項目として、固定費、燃料費、タイヤ・チューブ費、修繕消耗費、人件費、有料高速代、食事代、管理費などを設けている。このくらいあれば十分だろう。も



最近講演会などを通じて収支日計表を紹介する機会も増えてきた

ちろん、これ以上用意しても構わない。

おっと、費用項目の詳細を説明しておく必要があるな。ウチの場合は固定費とはトラックの償却費用、管理費は営業で必要となる書類の費用などを指している。残りの項目はその名の通り。人件費はドライバーの給料。修繕消耗費はトラックの修理代だ。

ここまでくれば収支日計表の下準備は、ほぼ完了。あとは記入方法を覚えるだけ。それも難しいことはない。左から順番に実際に発生した費用の数字を書き込んでいけばいい。そして最後は引き算。運賃収入から各費用を引いていき、利益の数字を記入すれば、できあがり。どうだ簡単だろう？

### 完璧じゃなくても構わない

収支日計表で面倒な作業といえば、費用を日割り計算することくらいだ。例えば、固定費では一年間に掛かるトラックの償却費用を三六五日で割っておく必要がある。人件費も同じよう

に、ドライバーの月給を稼働日数で割っておか  
なければならぬ。

しかしこの作業だつて電卓を叩けばあつとい  
う間に終わる。しかも例えば償却費用であれば  
一度計算しておけば、次からは同じ数字を書き  
込んでいけばいいだけの話。毎日同じ数字が入  
る項目については予め数字を入れておいて、そ  
の紙をコピーして使うようにすると、とても便  
利だ。



ズラリと並んだ収支日計表のファイ  
ル。全国の事業所から寄せられるデ  
ータを本社で一括管理している



わざわざ日割り計算しなくてもいい項目もあ  
る。例えば燃料費と有料高速代。燃料費は給油  
した日のみ、高速代も高速道路を利用した日の  
みコストとして計上する。給油や高速利用がな  
かった日にはマス目にゼロと書き込む。本来で  
あれば、燃料費や高速代も日割り計算すべきな  
のかもしれない。しかし、そこまで厳密に計算  
しなくても用は足りる。

忘れてはならないのは事務作業を担当してい  
る社員のコストを管理費に盛り込むことだ。運  
送屋で実際にカネを稼いでくるのはドライバー。  
事務職の社員は収益を生まない。「いや、今月  
は儲かったなあ」と満足していたら、実は事務  
職のコストを計上していなかったなんてことが  
しばしば起こる。

タイヤ・チューブ費や修繕消費費のように、  
どのタイミングで費用が発生するかがはっきり  
しない項目には前年実績をベースにした概算値  
を入れておけばいい。要するにタイヤ・チュ  
ーブ費や修繕消費費というコストの存在を明確に  
しておくことに意味があるのだ。

収支日計表の目的は完璧を追求することでは  
ない。このところを勘違いしてはならない。自  
分の担当している仕事に儲かっているか、それ  
とも赤字なのかを社員一人ひとりに理解させる  
ことが真の狙いだ。習慣として長続きさせるた  
めには適度な手抜きも必要だということを頭  
に入れておくべきだ。

一つだけ使い方にコツがある。収支日計表は  
社員全員で作ったほうがいい。そして作成した

ら全てを公開する。社員は自分の仕事に儲かっ  
ていれば、会社に貢献しているという自信が深  
まる。さらに頑張ろうという気持ちになる。反  
対に赤字ならば何とか挽回しようとする色々な策を  
練るようになる。

こんな出来事があった。ある年配ドライバー  
は高給取りのため、どうしても自分の担当する  
仕事の収支が赤字に陥りがちだった。給料の安  
い若手ドライバーたちはきちんと利益を上げて  
いる。いつも引け目を感じていた年配ドライバ  
ーはどういう行動に出たか。

驚いたことに、自分の仕事を終えた後、若手  
ドライバーの仕事を手伝うようになったのだ。自  
分のマイナス分を補填するためだ。このように  
収支日計表には事業所のドライバーたちの間に  
連帯感が生まれるという効果も期待できる。

収支日計表をオープンにすることは横領など  
の不祥事を未然に防ぐことにもつながる。日々  
の数字を事業所の社員全員で管理するため、経  
理操作ができない環境になる。すべての数字を  
ガラス張りしておくことが大切だ。ガラス張  
りにできない会社には何か後ろめたいことがあ  
るんだらうな。

ウチの会社は自慢じゃないが、情報の何もか  
もがオープンだ。社員は皆、オレが給料をいく  
らもらっているかを知っているはず。もちろん  
一番多い。社長だからな。しかしその分、ほか  
の誰にも負けないうくらい働いているという自信  
がある。前にも宣言したが、会社の中で仕事量  
が一番でなくなったら、すぐに社長のイスを誰



かに譲るつもりだ。

## 「トラック動かすな」のウソ

収支日計表をつけ始めるようになって、オレはトラック運送業界に昔からある通説が大きな間違いであることに気づいた。「仕事がなければトラックとドライバーを休ませれば損はしない」。

これはまったくのウソ。どっぷり勘定で経営している企業の発想だ。やはりトラックは遊ばせることなく稼働させたほうがいい。

税金、保険代、償却費などでトラックには一日当たり一万三〇〇〇円程度の費用が発生するからだ。新車のトラックだとその額が一六六〇〇〇円に跳ね上がる。つまり「休ませれば損はしない」と考えている会社はこうした費用を見落としてしまっているのだ。

何を隠そう、ウチの会社もかつてはそういう運送屋の一家だった。しかし、収支日計表を通じてこの通説が誤りであると知ってからは極力トラックを遊ばせないよう努力した。だからといって何でもかんでも仕事を引き受けられないわけではないよ。コストに見合う運賃・料金がもたらえることが前提だ。

ウチの会社が収支日計表をつけ始めるようになってから既に三〇年以上が経過している。スタート当初は手書きだったが、トラックの保有台数が増え、計算の作業に時間が掛かるようになったため、二〇年前からはコンピュータを使って作成するようにしている。コンピュータについてというのは本当に便利だ。毎日の計算作業に負

担を感じることもなくなった。

オレはかつて、各事業所から提出される収支日計表に毎日欠かさず目を通すようにしていた。さすがに現在では事業所の数が増えたため、そうするわけにもいなくなつたが、それでも週単位や月単位でのデータを必ずチェックするようにしている。収支日計表を眺めれば、どの事業所がどんな仕事を行っていて、今どんな悩みを抱えているかが一目瞭然だ。問題のある事業所には素早く適切な指示を出せる。

ウチの様子を見て、収支日計表をつけ始めようとする運送屋から様々な質問をぶつけられる。先日も「収支日計表の数字と最終的な決算の数字が大きく乖離することはないか」という質問を受けた。

答えはノーだ。不思議なことに費用の項目に概算値を当てはめていても、数字に大きなズレが生じることはない。だいたい誤差は一億四〇〇〇〇〇〇万円という数字に対して四〇〇〇〇〇〇万円程度だ。このことには大抵の業者が驚く。

収支日計表をつけ始めるようになってから決算も楽になった。月ごとの決算を出すまでの日数は大幅に短縮された。現在、各事業所から決算が提出されるのは締め日の翌日か二日後くらい。経験が豊富な事業所になると、締め日の翌日午前中には本社に提出を済ませている。今、ウチは日本一決算の早い会社なんじゃないか？

以上で収支日計表の付け方とそのメリットに

ついでに解説は終わり。なんだこの程度かと拍子抜けしたでしょうか？でも本当にこの程度なんだ。しかし残念ながらトラック運送業界ではこの収支日計表がまだまだ浸透していない。ウチの取り組みを参考に導入が進んでくれれば嬉しいかぎりだ。

ウチの会社は外向けにも情報をオープンにしている。物流センターの見学は大歓迎だ。オブザーバーとして経営会議に出席してもらった会社もある。たいしたことをやっているわけでもないから会社の内部を見られても全然平気なんだ。

この記事を読んで収支日計表に興味を持たれた方はいつでもウチに連絡してくれば、ノウハウを教えるつもり。捌ききれないくらい殺到しちゃうと困るけど、できる限り対応させてもらう。もちろん無料だ。ただしお互いにとってプラスになるよう色々情報交換できる相手じゃないと。ギブ・アンド・テイクってやつ？オレの英語もなかなかでしょうか？

(以下、次号に続く)



おおすか・まさたか 一九四一年静岡県浜北市生まれ。五六年北浜中卒、ヤマハ発動機入社。青果仲介業などを経て、七一年に浜松協同運送を設立。九二年に現社名の「ハマキョウレックス」に商号変更した。二〇〇三年三月に東証一部上場。主要顧客はイトヨーカ堂、平和堂、ファミリーマートなど。流通の川下分野の物流に強い。大須賀氏は現在、静岡県トラック協会副会長、中堅トラック企業の全国ネットワーク組織であるJTPロジスティックスの社長も務めている。ちなみにタイトルの「やらまいか」とは遠州弁で「やってみよう」という意味。