

すぐ効くコスト削減

景気のせいにしていけないのは分かっている。しかし、もう背に腹は変えられない。すぐ効く物流コストの削減策には、どのようなバリエーションがあるのか。どの手法が自社にマッチしているのか。どれだけの効果を見込めるのか。導入するうえでのポイントは何か。各分野のスペシャリストや実務家が、平時であれば推奨しない禁じ手を、その副作用も含めて紹介する。いずれも取扱注意の劇薬だ。

解説 物流費の相場と交渉技術を知る

第1部 トラック運賃 ▶ 多段階構造にメス

相場——運賃叩きは限界に
元請け飛ばしで実運送会社と契約
配送便数を2割下げる「SaaS」
「運行3費」にまで口を出す
貸切や路線を共配に変える
サービス水準の切り下げ
事例報告「横乗り調査で現場の実態を把握」

第2部 保管費 ▶ 減額交渉の好機到来

相場——過半数が値下げを承諾
営業倉庫の在庫を社内に引き上げる
契約条件を変更して流動費化する
現状報告「7割以上の物件で値下げの余地あり」
市場調査「半年で募集賃料は6.4%下落した」

第3部 人件費 ▶ 直接雇用&内製化

相場——労働力確保が容易に
日雇い派遣を直雇アルバイトに
余剰人員を物流現場に異動する

第4部 国際物流 ▶ 知らないとボラれる

国際輸送の運賃相場と基礎知識
海上運賃——欧米航路で大幅下落
航空輸送——回復は海上貨物より後
フォワーダーVS船会社直接契約
混載をやめてコンテナ単位にまとめる
国際物流入札の手順とテクニック
関税最適化は物流費削減より効果大
航空輸送を海上輸送に切り替える
輸送スケジュールに合わせて生産する
事例報告「富士フィルムの国際輸送管理」

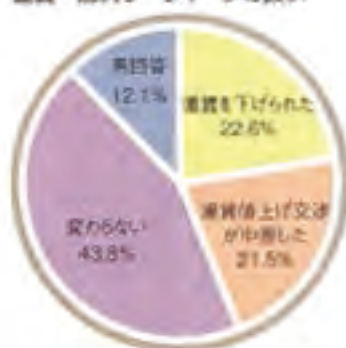


トラック運賃 多段階構造にメス

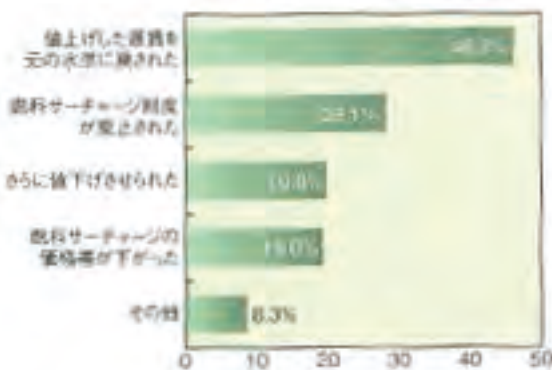
運賃を下げなくても費用は抑制できる。経済環境の悪化は、過剰な物流サービスや合理性を欠いた商習慣、運送業の非効率な多段階構造など、これまでタブー視されてきた制約条件にメスを入れる格好の口実になる。不況に便乗して突破口を開け。

● 景気後退の影響——全日本トラック協会「軽油価格の影響と運賃転嫁に関する調査」
2001年3月調査結果より

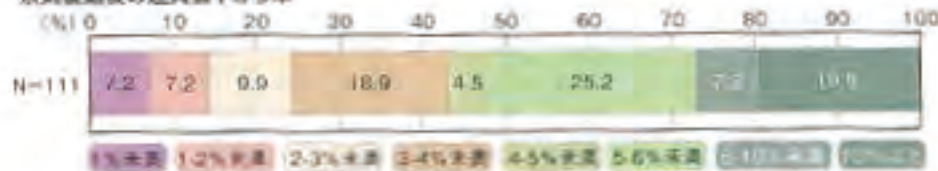
景気後退後の
運賃・燃料サーチャージの扱い



運賃を値下げされた場合の具体的な扱い(複数回答)



景気後退後の運賃値下がり率



相場——運賃叩きは限界に

運賃の値下げ圧力は強まっている。それも例年のような数%の幅ではなく、従来運賃の三割引から五割引といった極端な値下げを求める荷主まで出てきている。昨年夏までの燃料サーチャージ制度を導入しようという機運は今や消散消した。既にサーチャージを容認した荷主は、その撤回を迫っている。

しかし、サーチャージ分を除けば運賃相場はほ

とんど動いていない。これまでも採算ギリギリでやり繰りしてきた物流企業にとって、これ以上の単価下落は廃業を意味する。経営を継続するため、不採算荷主は切る、という方針を固めた物流企業がここに来て増えている。支払いサイトの延長などの動きも見られない。物流企業が覚悟を決めてしまえば、下請法に訴えられる恐れがある。荷主も強くは出られない。

ただし、荷主がアウトソーシングしていた運送業務を内製化し、自社スタッフに車両を運転させるという流れが本格化していることは、書籍に大きく影響している。内製化の場合は運賃の改定交渉自体が行われなため、相場は変動しないが、物流企業からみれば需要自体が「蒸発」してしまった格好だ。

元請け飛ばして実運送会社と契約

ロジステイクス・コンセプトの大橋浩代表は「運送業の多段階構造にメスを入れろ」と指摘する。元請けと実運送会社を残して中間を可能な限りカットする。そのために、まず自社の荷物がどのような物流業者によって運ばれ、間にどのような業者が何社入っているかを調べる。

直接契約を結んでいる元請け業者への支払い運賃しか把握していないという荷主が多い。それで安直に下げろと迫っても、突っぱねられれば打つ手はない。運賃の値下げを要求するなら相応の理論武装が必要だ。運送業の下請け構造を詳細に把握することがその第一歩となる。

具体的には、内部統制の強化を錦の御旗にして元請けと下請けの契約書を確認する。孫請けやひ孫請けがいるのなら、その契約書も開示させる。

● 貨切トラックの実勢運賃——本誌08年9月号「トラック運賃急騰」より 10t車・距離別運賃

業種	東京→大阪 片道			大阪→東京 片道			東京→大阪 往復		
	今年度	前年度比	前年度	今年度	前年度比	前年度	今年度	前年度比	前年度
素材型業平均	¥84,016	102.5%	¥81,958	¥80,055	103.1%	¥77,680	¥149,961	103.5%	¥144,803
食品型業平均	¥79,738	103.2%	¥77,283	¥80,736	103.8%	¥77,790	¥144,250	101.1%	¥142,750
加工型業平均	¥89,900	99.5%	¥91,308	¥80,792	99.6%	¥91,138	¥152,843	101.9%	¥149,989
流通業平均	¥87,889	102.0%	¥85,400	¥83,600	101.2%	¥82,600	¥126,667	102.7%	¥123,333
物流業平均	¥79,937	103.4%	¥77,312	¥81,287	103.2%	¥78,793	¥151,640	106.2%	¥144,097
全体平均	¥82,932	102.4%	¥81,015	¥82,196	102.7%	¥80,060	¥149,126	103.7%	¥143,810

4t車・時間別運賃(1日8時間換算)

業種	東京地区			名古屋地区			大阪地区		
	今年度	前年度比	前年度	今年度	前年度比	前年度	今年度	前年度比	前年度
素材型業平均	¥32,091	100.3%	¥31,999	¥38,889	112.4%	¥34,597	¥40,310	122.5%	¥32,898
食品型業平均	¥27,818	100.6%	¥27,660	¥33,386	100.6%	¥33,200	¥24,500	100.0%	¥24,500
加工型業平均	¥33,619	98.9%	¥33,996	¥30,369	103.5%	¥29,333	¥30,965	101.4%	¥30,546
流通業平均	¥32,238	101.7%	¥31,688	¥29,820	102.2%	¥29,175	¥33,188	101.7%	¥32,625
物流業平均	¥31,618	104.6%	¥30,223	¥29,112	103.5%	¥28,131	¥31,218	104.3%	¥29,920
全体平均	¥31,723	101.9%	¥31,128	¥31,238	104.2%	¥29,969	¥32,099	106.0%	¥30,290

そうすることで元請けに支払った運賃がどう流れているのか、実配送の原価がいくらなのかを把握することができ、この数字が運賃交渉で大いに役立つ。

実態調査によって、全国で一〇〇社の実運送会社があったと判明した場合には、これを半分の五〇社まで絞ることを前提に元請けと交渉を進める。多段階構造を解消することで、元請けの支払い運賃を下げるのだ。

さらに船井総研ロジの赤峰誠司常務は「元請けを残すのはコンプライアンス上の問題。大手荷主は与信力の低い中小零細の物流企業と直接契約できない社内ルールになっていることが多い。ただし、下請けに業務を丸投げしているだけの元請けでは意味がない」という。

与信のリスクを押しつけて元請けごと切ってしまう手もある。その下請けで実際に荷物を運んでいた運送会社との直接契約に切り替える。元請けが受けていた手数料分をカットすることができる。

東京・大阪間の一〇トン車を八万円円で委託していた元請けが、下請けに七万二〇〇〇円で配送を投げつけていた場合は、一配送当たり八〇〇〇円のコストダウンになる。新たに元請けに昇格する下請けにとっては従来通りの料金なので品質面での

問題は生じない。即効性があるうえ、五%から一〇%程度のコスト削減を見込むことができる。ただし、従来の元請けが担っていた配送管理能力は期待できなくなる。ルート選定や配車などを、荷主が自ら行わなければならない。それを実現できる人材やノウハウが備わっているかがポイントとなる。また、それまで使用していたシステムも使えなくなるので、荷物状況の把握などサービスレベルにも影響が出てくる。

配送便数を二割下げる「SaaS」

荷主企業が物流子会社や元請けを飛び越えて、下請けの実運送会社の現場に入っていくためのITサービスの運用が今春から本格的にスタートした。移動体通信システムを利用した運送情報提供サービス「商用車テレマティクス(Telematics)」の一つで「モバイル・アセット・マネジメント・サービス(MAMS)」と呼ばれる。米国のテララー(TELARCO)社が開発した。

納品の待ち時間がどこでどれだけ発生しているか。物量に対して車両台数は適正か。積載率が低すぎることはないか。配送車両の状況を把握することで、納品条件やルート設計を改善する。運行速度やブレーキ使用などの詳細な運転情報までリアルタイムで把握できるため、輸送品質の改善や環境負荷低減にも利用できる。



船井総研ロジの赤峰誠司常務



ロジスティクス・コンセプトの大橋謙代表



PWCCの木村弘美ディレクター

導入コストは車両一台当たり月一万円〜二万円。パッケージソフトを購入するのでなく、SaaS(Software as



「これまでの動態管理システムとは違って、初期費用は車載端末を取り付ける加工賃ぐらいいので気軽に導入できる」とプライスウオーターハウスクーパースコンサルティング（PWC）の旧ペリクポイントを今年四月に社名変更）の木村弘美デイレクターは評価する。

日本ではテラーゴ社とマスタープロバイダー契約を結んだ伊藤忠テクノソリューションズ（CTC）がサーバーを運用している。それを3PLが利用して荷主企業の配送管理を効率化するというスキームだ。同社とは別に3PLとして三井物産ロジステイクスマネジメントもテラーゴ社と提携、荷主企業への提案を開始している。

CTCでは今回のサービスの本格運用に先立ち、外食チェーンのプロントコーポレーション、日本サブウェイ、ミューブランシングアンドオペレーターズ、外食産業支援のエイチ・ピー・アイ、そして定温物流の南日本運輸倉庫と共同でシミュレーションを実施している。

PWCの木村デイレクターは「MAMSの話は前から聞いていたが、今年春のパイロットで配送便数が二〇％程度減っ

たのをこの目で見て衝撃を受けた。これが広がれば物流業界の情造が変わる。実運送を下請けに投げ、他に付加価値を持たない物流子会社や元請けは存在意義を失ってしまう。物流の多段階構造が崩れ、情報武装した3PLと実運送会社が集約される」と予測する。

テラーゴの資料によると米国の事例では、車両台数二六％削減、配送便数三三％削減、燃料費・燃料使用率一四・二六％削減、実車率・稼働率二四・三五％改善、運転手と運行管理者の生産性二六％改善、顧客サービス九五％改善などの成果が上がっているという。

「運行三費」にまで口を出す

荷主のコスト意識は、燃料・修繕費・タイヤの運行三費にまで及んでいる。「デジタコを導入すれば、平均で五％から一〇％燃費は改善される。燃料を共同購入して経費を削減する動きも一般化されている。「なかでも、最近注目を集めているのはリトレッドタイヤ（更生タイヤ）だ」とイーソコ総合研究所の花房隆主席コンサルタントはいう。

リトレッドタイヤとは摩耗したタイヤの表面（トレッド）とサイドウォールを張り替えたもの。欧米ではトラックをはじめとする商用車を中心に広く普及している。新品タイヤに比べてコストが安く、廃棄しないため環境にも良いことなどが評価されている。

日本では新品



イーソコ総合研究所の花房隆主席コンサルタント

タイヤの価格が欧米に比べて安く、また、燃費への影響や安全性、耐久性に課題があるとして、これまでなかなか広まらなかった。しかし、タイヤメーカーが昨年、新品タイヤの価格を引き上げたことや、技術的な向上で課題がクリアされたこと、そして何より、経営環境の悪化を受けてコストダウンを望む声が強くなってきたことにより、その価値が見直され始めている。この流れを受け、ブリヂストンをはじめとする日本のタイヤメーカーもリトレッドタイヤ事業に力を注ぎ始めている。

リトレッドタイヤを導入するには新規で購入するか、または現在使用しているタイヤのトレッドを張り替えることになる。いずれの場合も、タイヤの寿命がくるまで繰り返し張り替えて使用することができない。ただし、安全面への配慮から、張り替える回数は二回から三回程度が平均だという。

価格は購入ロットなどによって大きく異なるが、新品に比べて三割から四割ほど安くなるケースもある。トラックの新品タイヤの価格が一本当たり三万円から四万円程度だとすれば、約二万円のコストカットにつながる。トラック台数を多く抱えており、年に一回、二回新品タイヤに履き替えている事業者にとっては決して小さな金額ではない。なかには運賃減額を要求する荷主が、コスト削減の一手法として物流企業にリトレッドタイヤの使用を義務づけていることもあるという。

貨切や路線を共配に変える

ロジステイクス・サポート&パートナーズの中根治専務は「従来から貨切を路線便に変更するというコスト削減は一般的だったが、現在は路線便



ロジスティクス・サポート&パートナーズの中根浩志

物量の波動が高
いときに合わせ
て車両を投入し
ている。しかし、
物量がピークを

や自社配送を共同配送に変更する動きが活発にな
っている。その結果、路線便では不採算路線が増
えている。翌日配送できない地域も広がってきて
いる」という。

汎用的な路線便と違って同業種による共配は納
品先が同一のためコスト削減効果も大きい。直近
ではニチレイフーズ・味の素冷凍食品・日本水産
の三社が中国地方で、エプソン販売とキヤノンマ
ーケティングジャパンが北海道での共配を発表し
ている。互いのライバル意識や情報漏洩などが問
題となって、これまで進展してこなかったが、今般
の荒波を乗り切るために共配に踏み切る企業はこ
れから多く出てきそうだ。

共配への切り替えは、サービス条件を改善する
チャンスでもある。サービスレベルを見直すこと
で物流コストは大きく下がる。毎日配送をしてい
たものを二日に一回にすれば、配送費は半分にな
る。ただし、これには納品先の合意が必要になる。
了承を得るのは容易ではない。そこで一社ではな
く同業者が集まり、共同配送を条件に納品先企業
と交渉するケースが増えている。複数の取引先が
相手なら納品先企業も耳を傾ける。納品条件のハ
ードルは下がりやすくなる。

稼働率、積載率の低い貸切を削減して切り替え
るのは配送費削減の基本といえる。貸切中心で回
している荷主の多くは、運び切れなくなることを
恐れるあまり、

理えるのは年に何日もない。そのために平時の稼
働率が低くなっている。

実際に満車で走っているのは特種会社の幹線輸
送くらいだ。ルート配送車両の稼働率は特に低
い。それには二つの理由がある。一つは時間指定。
納品時間を優先しなければならぬので、非効率
な配送を強いられる。二つめは帰りに回収品を乗
せてこないといけない等のルールがある場合。車
両の荷台にパレットやカゴを乗せる空間を確保し
ておく必要がある。

路線便ではこうした条件に対応できないため、
稼働率が低くてもこれまでは貸切を使うしかなか
った。しかしパッケージ化された大手の共配サー
ビスではなく、地域の運送会社が荷主二〜三社の
荷物を積み合わせる小規模な地域共配であれば、
特殊な納品条件も個建てで対応できる。

ただし、回収などの付帯サービスには配送費と
は別途費用が発生する。貸切はオールインの料金
だ。細かなサービスへの対応や物量の少ない日は
早上がりさせる代わりに、ピーク時には追加料金
なしで業務を延長してくれるなどの融通も利く。
月当たりのチャーター料金を個建てで割ってみたら
個建てのほうが高かったという話は多い。自社の
仕事に熟練した専属車両を安易に切ってしまう
ば、再び貸切に戻そうとしても良い顔はされない。
共配に切り替える前に配送の実態をよく把握して
おく必要がある。

サービス水準の切り下げ

最小注文ロットの引き上げ、納品頻度の削減な
ど、物流サービス水準の切り下げに乗り出す企業
も増えている。顧客相手の納品では交渉が必要に



日本能率協会コンサルティングの広瀬卓也
チーフ・コンサルタント

なるが、小売りの自社センターと店舗間な
どグループ内であればすぐにも実施でき
る。調達物流に関しても納品条件を改善すること
で仕入れ価格自体を下げるといった施策が実施
されている。

顧客相手のサービス条件変更も簡単に実現でき
ることがある。ある食品メーカーは全国展開する
GMSから一六時から一八時という時間指定を受
けていた。メーカーの頭にはサービス条件は変更
できないという固定概念があったため、長年苦勞
して守ってきた。しかし経営環境の悪化を受けて、
玉砕覚悟で納品先全店に指定時間の緩和を頼み込
んでみた。

すると、「少し早くてもかまわない」という声があ
るが、一六時でなく一四時からの納品でもよいと
いう。これによって配車の調整ができるようにな
り、三〇台必要だったエリアが二五台で済むよう
になった。

日本能率協会コンサルティングの広瀬卓也生産
マネジメント革新本部ロジスティクス・ソリュー
ション・センター・チーフコンサルタントは「納
品時間などの取り決めは、実務担当者ではなく営
業・バイヤー間で決定され、長年の慣習化によつ
て必ずしも必要のないサービスレベルが堅持され
ていることが多い」と指摘する。納品先にとつて
本当に必要なサービスレベルなのか、一度確認し
てみるのも手だろう。

保管費

減額交渉の好機到来

賃貸借契約が更新を迎えるのなら必ず賃料交渉をしたほうがよい。周囲の空室物件の募集賃料を引き合いに出せば、オーナー側は応じざるを得ない局面だ。もとの賃料にもよるが、5%程度の減額は見込める。契約期間の途中であっても今なら、契約条件の変更や減坪に応じるケースもある。

相場——過半数が値下げを承諾

昨秋以降、首都圏での募集賃料は大幅に低下している。ジョーンズラングラサルが六月十一日に発表したレポートでは、ベイエリアの平均賃料が3四半期連続でマイナスとなった。業界関係者によれば、「今年に入ってから全体のおよそ三分の二の倉庫会社が交渉の末、値下げを認めている」という。

ただしファンド物件の場合、値下げ交渉は難しい。ファンドは物件の収益性を予め投資家との間で取り決めていたため、安易に値下げ交渉に応じることができない。特定のテナントの坪賃料を下げれば他のテナントに波及する恐れもある。いくら借り手市場とはいえ、減額要求をおいそれと飲める環境にはない。

だがファンドといえども全ての要求を突っぱねているわけにはいかない。賃料が発生しないフリーレント期間を設けるなど、値下げが表面化しなにかたちで柔軟に対応している。三年契約や五年契約の場合でフリーレントは一カ月分から三カ月分が一般的。特定テナント専属型のBTSで契約期間一〇年という長期契約であればフリーレント半年分というのも珍しい話ではない。フリーレント期間も交渉によって決まるので、賃料の支払総額でメリットを出すのも一つの手といえそうだ。

営業倉庫の在庫を社内に引き上げる

リーマン・ショックで最も大きな影響を受けた自動車業界では、工場の敷地や遊休地にテナント倉庫を敷設して、営業倉庫から在庫を引き上げる部品メーカーが後を絶たない。なかには自社で所有

するゴルフ場にテナント倉庫を建てたケースもあるという。

テナント倉庫大手

の営業担当は「昨

年秋からメーカーや部品会社の引き合いが増えてきているのは事実。しかも従来は工場内に倉庫を設けて横持ち輸送を解消し、環境負荷を低減するという名目だったが、現在は営業倉庫費用の削減がメイン。ユーザーの関心は環境からコストに完全にシフトした」という。

その影響でトヨタのお膝元の東海地区の倉庫は今やガラガラ。昨年夏まで坪三五〇〇円〜四〇〇〇円だった坪当たりの賃料を、坪二五〇〇円前後まで大幅に値下げする倉庫会社まで出てきている。それでも空きスペースが埋まらない。

首都圏では物流倉庫の「玉突き現象」が起きている。まず物流拠点の一等地である湾岸部の倉庫が空く。そこに東京都下に倉庫を借りていた荷主が移っていく。さらに空いた東京都下の倉庫に関東北部の荷主が移る。結果、群馬や埼玉北部の倉庫は数千坪という大規模な空室が目立っている。通常、空室が出て募集賃料を下げれば少なくとも引き合いは来る。しかし、現状はその引き合いさえも無い状況だ。

契約条件を変更して流動費化する

物流倉庫の契約形態には、賃貸借契約と寄託契約の二種類がある。賃貸借契約はスペースを坪賃料で貸し出す純粋な不動産賃貸。一方の寄託契約は倉庫会社が主体となって保管スペースを提供



イーソーコの
大谷蔵一副社長

現状報告

し、入荷、検品、加工、梱包といった庫内オペレーションを行う営業倉庫に用いられる。
 イーソーコの大谷蔵一副社長は「賃貸借契約と寄託契約をミックスすることで、保管コストを削減できる」という。安全在庫分は賃貸借契約で確

保し、オーバーフローした分を寄託契約によって流動費化する。余剰スペースが無くなり、必要最低限の保管コストで済む。
 一〇日単位の超短期の賃貸借契約を通常の賃貸借契約と組み合わせても同様の効果を得るこ

とができる。シンプルな方法だが、それができることを知る荷主はまだ少ない。長期契約で収入を安定させたい倉庫会社にとっては望ましくない契約であるため、荷主側から提案しなければ実現しない。

「7割以上の物件で値下げの余地あり」 ビズキューブ・コンサルティング 笠井大祐 代表

「家賃の引き下げ交渉に特化したコンサルティングを行っている。」

「引き下げ」ではなく「適正化」。市場に出回っている物件のうち、七割以上が我々の考える適正賃料よりも高い賃料で借りられている。それを適正な賃料に戻すサポートをする。これまでの実績は累計五〇〇〇件以上。飲食店、コンビニ、ドラッグストア、ホームセンターなど業種業界を問わず引き合いがある。もちろん物流拠点の依頼も少なくない」

「この不況で依頼は増えているのでは。」

「〇七年度の調査依頼件数は二二二六件だったが、〇八年度は約二倍の四〇四六件にまで膨らんだ。これは景気が悪化した年度後半の伸長によるところが大きい」

「賃料はどの程度下がるのか。」

「ケースバイケースだが、昨年度の実績で平均一三・四％。月一〇〇万円の賃料だった場合、九〇万円くらい



までは下がる。年間一〇〇万円ほどが削減され、それがそのままクライアントの経営資源となる」

「まず適正賃料を算出し、それが実際の賃料よりも低ければオーナーとの減額交渉に臨む。交渉の主体となるのはあくまでクライアント。我々はサポートとして同席する。適正賃料の算出方法に最大の強みがある。通常、周辺物件の相場や物件の状態などから賃料を算出するが、我々の観点はそれだけではない」

「例えばクライアントの経営環境の変化なども加味する。もしクライアントが物件を借り始めたときの売上総利益が五〇〇〇万円、年間の賃料が一〇〇〇万円だった場合、賃料が売上総利益に占める割合は二〇％。不況の影響でクライアントの売上総利益が四〇〇〇万円に下がったら、賃料の割合は二五％に高まったことになる。これを従来の二〇％で計算すれば八〇〇万円が適正賃料と考えることができる」

「調査の対象は交渉相手であるオーナーにまで及ぶ。膳本などの資料をもとに、その物件をいつ、いくらで取得したのか、投資回収はどの程度進んでいるのか、減額要求に応じられる状態にあるのかといったことまで調べて交渉に臨む」

「理論武装してオーナーを説得する？」

「重要なのは、複眼的な考え方と豊富な事前資料を備えておくこと。賃料交渉というのは相談事。この規定に沿って、いくらにしなければいけないという決まりはない。引き出しを多く持つていれば、それだけ交渉を円滑

に進めることができる」

「応じてくれないオーナーもいるのでは。」

「もちろんいる。特に個人オーナーの場合だと感情論も入りやすい。それでも現在の成立率は約七五％を誇っている」

「物流拠点に関しては。」

「平均よりも高い成功率を収めている。物流業は他の業界に比べてコスト意識が多少甘い。物件を借りる際に詳細な精査・交渉をしていない場合が多い。それだけに我々がサポートできる余地も大きい」

「クライアントが御社に支払うフィーは。」

「基本的に交渉が成立したときの成功報酬型。減額した金額の約一年分がフィー。例えば一〇万円の減額に成功したら二二〇万円から一三〇万円ほどが我々への報酬となる」

「少し割高な感も受ける。」

「オーナーとの交渉時に『三年間は改訂した賃料を変更しない』という契約を交す。つまり一年目でペイ、二年目、三年目の減額分は、そのままコストカットになる。移転を考えていないクライアントにとっては、悪い条件だとは考えていない」

「独自で物流拠点の減額交渉に臨んでいる企業も少ない。」

「それも一つの手。だが、『下げて欲しい』と言って下げてくれるオーナーばかりではない。そこに我々の存在価値がある。また、テナントの交渉のみで減額するよりも、我々がサポートした方が大きく減額できる可能性が高い。月五万円と一〇万円の減額では大きく異なる」