

# 燃料価格上昇に対処するための 燃料サーチャージ導入等の対応ハンドブック

---

平成25年 1月





# はじめに

---

昨今（平成25年1月時点）の軽油価格は、原油高、円安等の要因により急激に上昇し、トラック運送事業者の経営を圧迫しています。国土交通省は平成24年5月16日、「トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ガイドライン」を改訂発出しましたが、現状燃料価格の上昇を運賃転嫁するのは極めて厳しい状況にあります。

こうした環境下、燃料サーチャージの導入に成功しているトラック運送事業者（保有車両台数50両未満）の成功要因を調査したところ、荷主等の取引先との信頼関係の構築、交渉力の強化、交渉用資料の作成など、日ごろ様々な工夫を実施していることがわかりました。

このハンドブックは、保有車両台数50両未満のトラック運送事業者が燃料サーチャージ導入交渉に成功した複数の事例を収集することで、日々実践している取組内容を中心に整理・分析し、燃料サーチャージ導入にはどのような対策が必要かを具体的に示したものです。ぜひ活用していただき、燃料サーチャージ導入に向けた第一歩を踏み出していただければ幸いです。

---

## 目次

燃料サーチャージ・運賃転嫁の概要	3
ポイント1 分析力・管理力	19
ポイント2 取引関係構築力	35
ポイント3 交渉力	43
ポイント4 取引先選別力	63



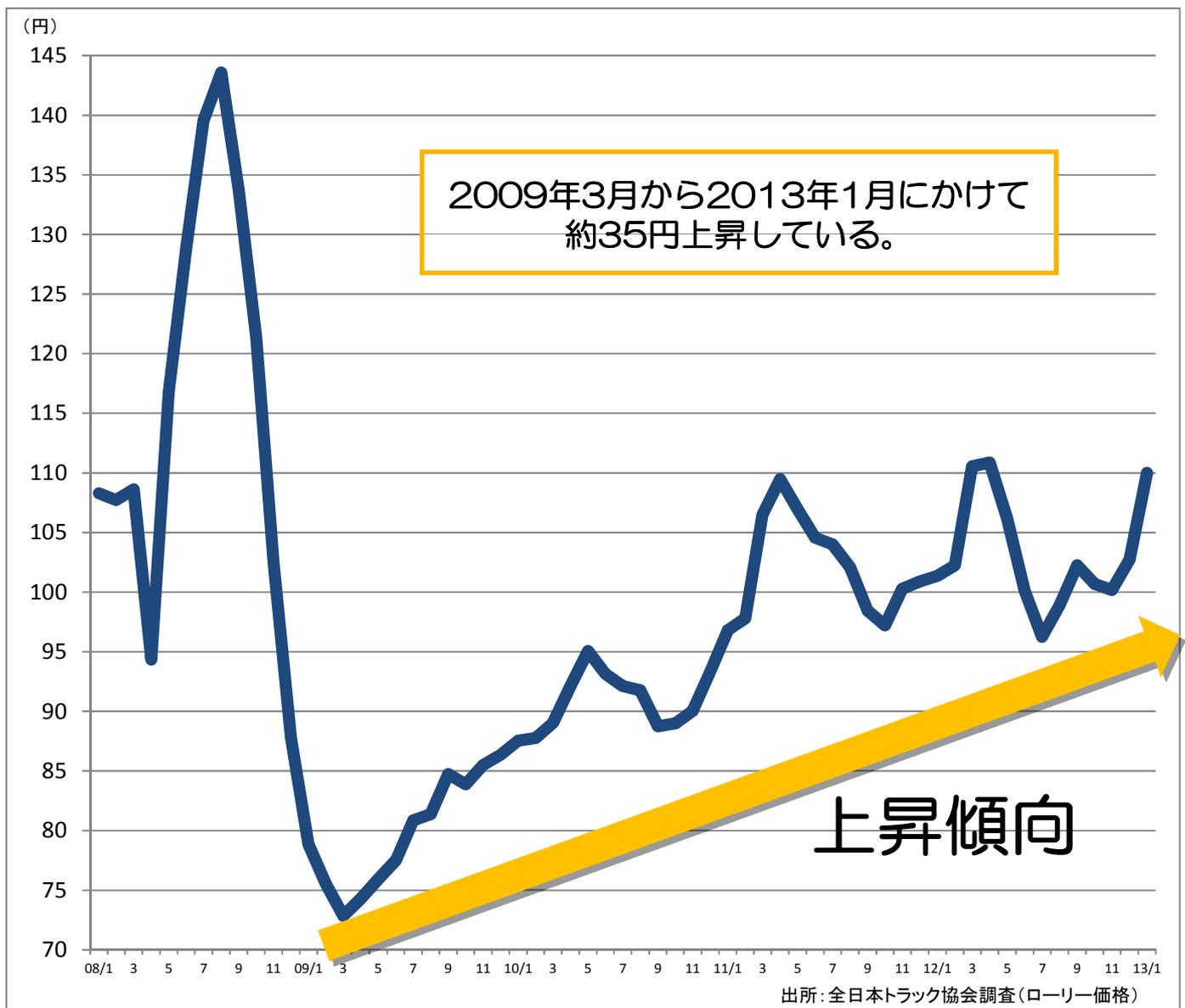
# 燃料サーチャージ・ 運賃転嫁 の 概要



## 燃料価格の動向

- 軽油価格（ローリー）は、2009年を底に、上昇トレンドが継続中です。原油取引価格は、新興国等の旺盛な需要を背景に高止まりし、2012年後半からの急激な円安が影響し、2013年1月には110円に迫る勢いとなっています。
- 燃料価格の上昇は、トラック運送事業者に大きな影響を及ぼすため、燃料サーチャージ等の対処策を講じる必要があります。

### 軽油価格の動向



## 燃料価格の上昇による影響額

- 軽油価格が1円上昇すると、全国ベースで167億円（年額換算）の負担増となります。仮に20円上昇すると、全国ベースで3,355億円もの負担増となります。

### 軽油価格上昇による影響

#### 軽油消費量

全国軽油消費量

1,677万kl

（営業用貨物自動車・平成21年）

#### トラック 運送業界への 影響額

軽油価格が1円上がると年間で

全国：167億円



軽油価格が20円上がると年間で

全国：3,355億円



出所：自動車燃料消費量調査 平成22年度年報（国土交通省）

## 燃料価格上昇への対応策（概要）

- 燃料価格が上昇した場合、燃料サーチャージまたは運賃の引上げにより対処します。取引先との交渉のなかで、両者を併用する場合、燃料サーチャージまたは運賃転嫁のどちらか一方を採用する場合があります。

### 燃料価格上昇への対応策

#### 燃料 サーチャージ

- 燃料価格が基準価格を超えれば、燃料サーチャージが適用されます。
- 燃料価格が基準価格を下回れば、燃料サーチャージは適用されません。
- 燃料価格の上昇に応じて、比例して別建て運賃(燃料価格上昇分)を収受する仕組みです。

#### 運賃転嫁

- 取引先との個別交渉により、条件設定します。
- 燃料価格がさらに上昇した場合、運賃額は同じであるため、改めて取引先と交渉する必要があります。
- 燃料価格が下がった場合、取引先から運賃額を引下げられるリスクがあります。

## 燃料価格上昇への対応策（概要）

- 燃料価格上昇への対処として、燃料サーチャージと運賃引上げがありますが、それぞれのメリット、デメリットは以下の通りです。これらのメリット、デメリットを踏まえ、交渉を展開してください。

### 燃料サーチャージと運賃引上げのメリットとデメリット

#### メリット

#### デメリット

#### 燃料サーチャージ

（燃料価格上昇分を別建て運賃として設定）

- 燃料価格の上昇に比例させて、燃料価格の上昇分を収受することができます。
- トラック運送業者にとってはメリットが大きいです。取引先には燃料価格上昇によりさらに負担額が増大するリスクがあります。

- 事務上、毎月の請求金額を算出しなければならないため、対応コストが発生します。

#### 運賃転嫁

（運賃引上げ）

- 燃料サーチャージよりも、より手軽にできます。
- 燃料サーチャージと組み合わせ適用することが可能です。

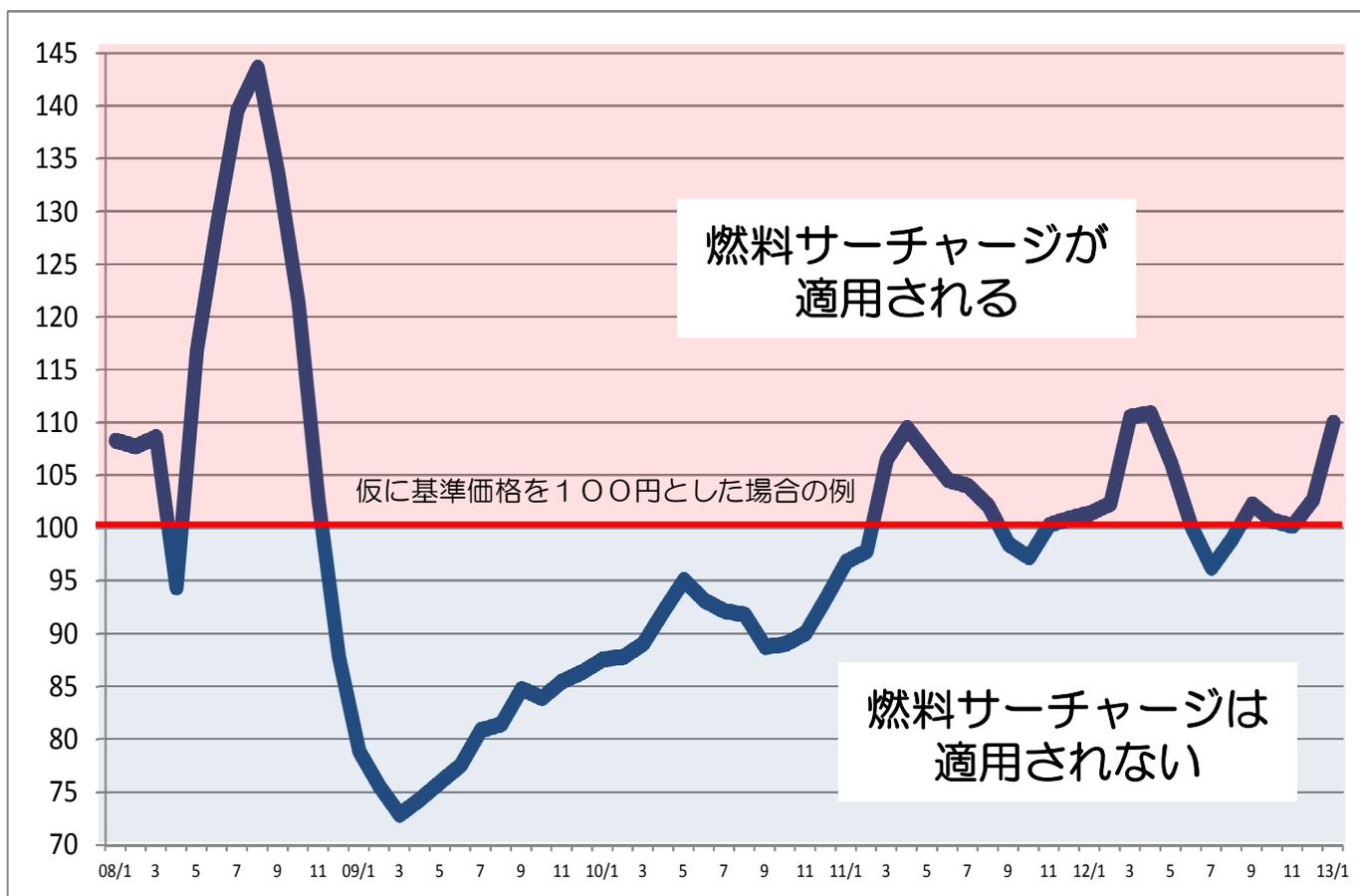
- 燃料価格が下落した場合、取引先から運賃額引下げ要求を受けることがあります。
- 燃料価格が上昇した場合、その都度、運賃引上げの交渉を展開する必要があります。
- 運賃の引上げの都度、書面を交わす必要があります。

## 燃料サーチャージの概要

- 燃料サーチャージは、燃料価格の上昇・下落によるコストの増減分を別建ての運賃（費用）として設定する制度であり、予め取り決めた燃料価格を基準（基準価格）として、その燃料価格を上回り、上昇した場合には、上昇の幅に応じて燃料サーチャージを設定または増額改定して適用するものです。
- 一方、燃料価格が下落した場合には、その下落幅に応じて減額改定し、また、基準とする燃料価格（基準価格）よりも下落した場合は、燃料サーチャージを廃止します。

燃料価格が基準を超えると適用、下がると適用を廃止する仕組み

(燃料価格/円)



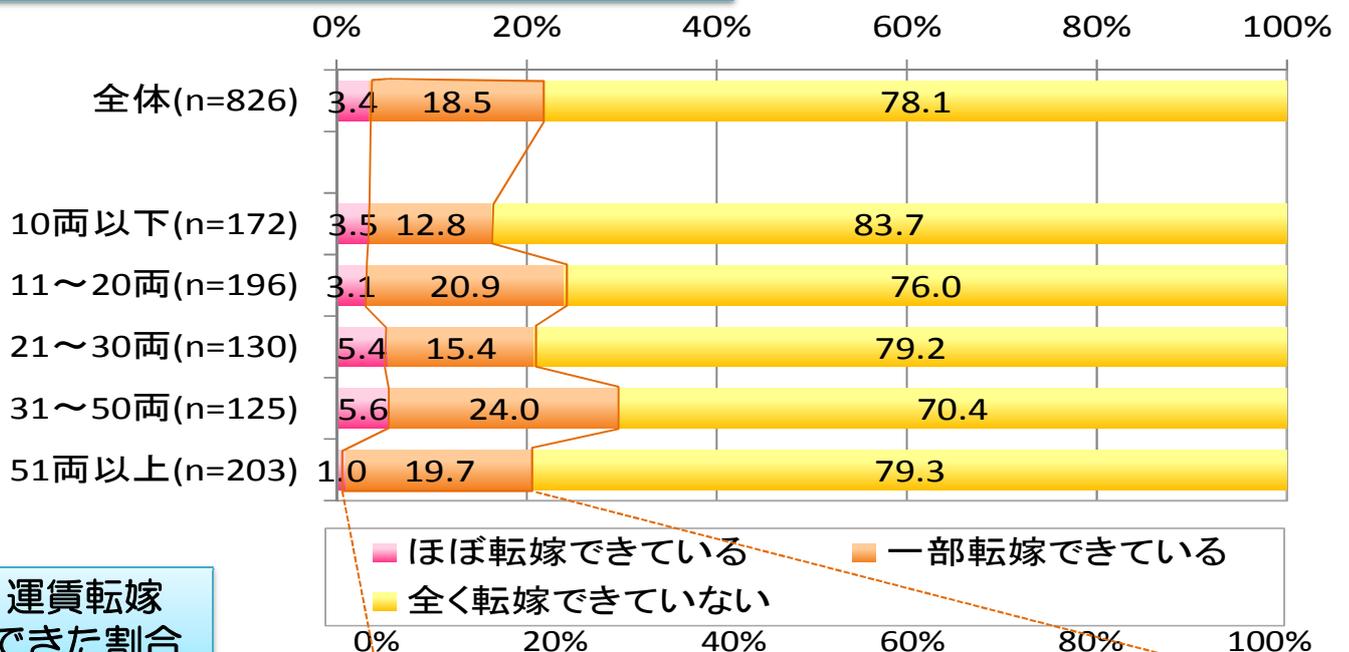
出所: 全日本トラック協会調査(ローリー価格)

# 燃料価格上昇に対する運賃転嫁の状況

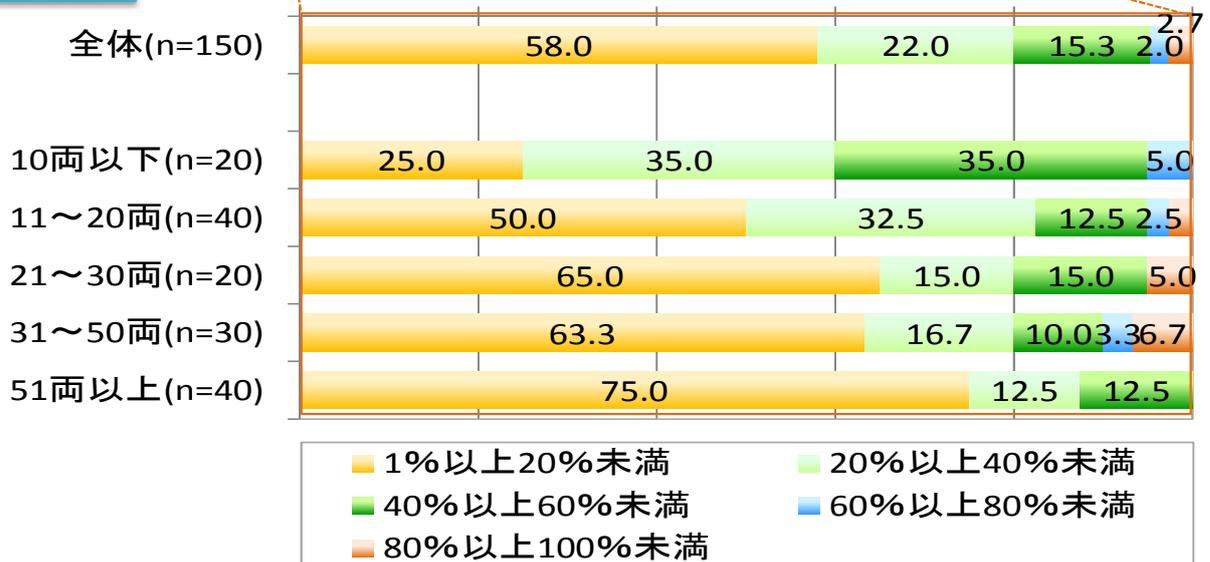
- 燃料価格上昇分の運賃転嫁の状況として、全体で約8割弱が全く転嫁できていない厳しい状況にあります。
- 運賃転嫁は荷主取引がほとんどであり、トラック事業者同士の取引での運賃転嫁例は極めて少ない状況です。

## 燃料サーチャージと運賃引上げのメリットとデメリット

### 軽油価格高騰分の運賃転嫁の有無



### 運賃転嫁できた割合

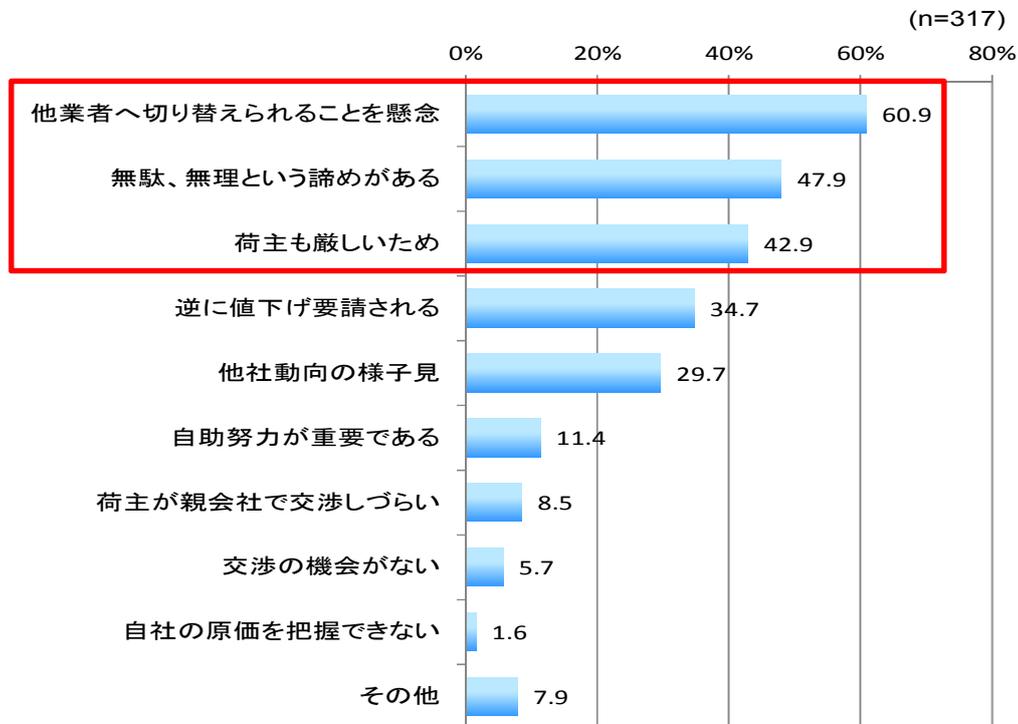


※無回答を除く

出所:軽油価格の運賃転嫁に関するアンケート調査(2012年5月、全日本トラック協会)

# 燃料サーチャージ 導入に向けた交渉ができない原因

## 燃料サーチャージ導入に向けた交渉ができない原因



### 荷主側の原因

- ・荷主の経営状況が厳しい
- ・荷主の物流予算があり、簡単に対応できない
- ・荷主同士の取引でも、運送費をアップできない  
(着荷主から発荷主が運送費アップ分を収受できない、つまり最終ユーザーが負担しない)等々

### 事業者側の原因

- ・燃料価格上昇の影響など、実態の正確な分析、管理が十分できていない
- ・効果的な交渉ノウハウがない
- ・競争相手が多すぎるため、すぐに他社に切り替えられる懸念がある
- ・交渉が弱腰ですぐに諦めてしまう
- ・信頼関係が強くなく、取引先との日常のコミュニケーションが十分でない 等々

## 燃料サーチャージが導入できない原因

- トラック運送事業者数は約63,000者ですが、国土交通省への燃料サーチャージの届出件数は、5,000件弱にとどまります。（平成24年3月末現在）
- 燃料サーチャージ導入、運賃転嫁ができない原因には、以下の要因が考えられます。

### 燃料価格上昇分を転嫁する取引慣行がない

- 国内のB to B取引（法人取引）では、運賃は個別の相対取引により決定されているため、燃料価格が上昇しても、上昇分を転嫁する商習慣が極めて希薄
- 特に、トラック運送事業者同士の取引（元請・下請の取引）では、燃料価格上昇分を運賃転嫁する意識が極めて薄いのが現状

### 原価割れで仕事を奪取する事業者が存在する

- 原価割れで運送契約を受注する事業者が存在
- 燃料サーチャージを導入しないことを差別化（売り）として他事業者の仕事を奪取する事業者が存在

### 中小事業者は交渉力が弱い傾向にある

- 中小事業者は事業規模から考察しても、交渉力が弱い傾向にある
- 事業規模が大きな荷主は、運送事業者に対する交渉力が強い傾向にある

### 交渉ノウハウが不十分である

- 交渉ノウハウが不十分であり、成功に至る交渉術を把握していない事業者が多い

### 燃料価格上昇による影響を分析していない

- 燃料価格上昇により、どのくらい損益に影響があるか、会社全体、事業所別、取引先別、運行ルート別、契約単位別など、毎月算出し、分析していないケースが多い

### 荷主側の経営状況が悪い

- 荷主の経営状況が悪い場合、荷主の取引先が厳しい経営状況の場合、荷主の製品市場の競争が激しく価格競争が厳しい場合などは、燃料サーチャージ導入は困難である

# ヒアリング事例

## 運賃転嫁に向けた取組が進まない原因（ヒアリング事例）

**事例1**：燃料サーチャージが導入できているのはほんの一部の事業者だけで、我々のような零細事業者では自社努力だけしか方策はなく、燃料費のコストアップに耐え抜いている。

**事例2**：燃料価格が大きく上昇した際に、運賃を引上げしてもらったが、その後、燃料価格が下落した時点で、運賃引上げ前の運賃水準よりも、5%程度安い運賃値下げを要求され、結果的に運賃交渉が決裂し、仕事を切られてしまった。

**事例3**：燃料価格の上昇を受けて、運賃転嫁の依頼をするタイミングが重要であり、また急激に燃料価格が下落する可能性もある。こうしたなかでは、積極的に動けないため、現時点では自社努力で対応し、長距離の仕事は下請に依頼し、近距離中心の仕事に自社便を回している。

**事例4**：燃料価格高騰への理解と協力を荷主に求めると、運送原価データの詳細な資料を提出するように求められる。原価資料を作成する労力とサーチャージが導入できる可能性、さらに仕事を切られるなどのリスクを考慮すると、なかなか交渉に踏み切れない。

**事例5**：燃料価格は、原油価格と為替相場により大きく影響を受けるため、上がっても、すぐに下落したり、荷主に対して交渉を展開するタイミングを見極めづらい。

**事例6**：燃料価格が上昇しても、どのくらいの影響額になっているか、運送事業全体ではわかるが、取引先、運行ルート別には計算できない。そもそもどのように計算すればいいかわからない。そのため、交渉の優先順位をつけられない。

## トラック運送事業者同士（元請・下請）の運賃転嫁①

- トラック運送事業者同士（元請・下請）の取引では、燃料サーチャージ等の運賃転嫁がなされていないケースが多く、問題のある取引慣行となっています。
- 燃料サーチャージの別建て運賃部分は、実際にトラックを走行させる実運送事業者が収受するものです。燃料サーチャージ分にも一定比率を乗じて、手数料を収受する行為は不適切と考えられます。

### 事例1：下請事業者に対して運賃転嫁した例

大手製造業の元請事業者として、1次下請事業者に対しては荷主から収受した燃料サーチャージを100%支払いしている。1次下請事業者との信頼関係を維持し、高い輸送品質を実現してもらうには、こうしたオープンな対応が必要である。

### 事例2：備車手数料とは別建てで支払いする例

1次下請事業者として、2次下請事業者に対しては正味の運賃に対してのみ備車手数料を支払いしている。燃料サーチャージ分の金額については、そのまま2次下請事業者を支払いしている。

### 事例3：自らの負担により運賃転嫁した例

荷主からは燃料サーチャージの支払いはされていないが、1次下請事業者として、高い輸送品質を確保しなければならないため、2次下請事業者に対しては自らの負担で燃料サーチャージの支払いをしている。

## トラック運送事業者同士（元請・下請）の運賃転嫁②

- トラック運送事業者同士（元請・下請）の取引において、燃料サーチャージ等の運賃転嫁がなされている事例には以下のようなものが挙げられます。

### トラック運送事業者同士（元請・下請）の運賃転嫁の事例

1

高い輸送品質が求められ、下請を簡単に変更できない特徴を有する輸送の事例（特に継続的取引の場合）

2

元請の直下の1次下請事業者で、協力的かつ機動的な動きが必要な事例（他事業者に容易に変更できない）

3

運賃額が低く抑えられ、運賃転嫁をしなければ安全確保が困難と元請が判断した事例

4

元請と1次下請との信頼関係が強固で、1次下請の日ごろの仕事が高く評価されている事例

5

事例調査では、全てが継続取引の事例（スポット輸送の取引では運賃転嫁事例はかなり少数）

6

取引している下請が元請に交渉し、元請は荷主に対して運賃転嫁交渉を実施し、導入に成功した事例

## トラック運送事業者同士（元請・下請）の運賃転嫁③

- トラック運送事業者同士の取引で、燃料価格上昇分の運賃転嫁が実施できた事例は、以下の通りです。

### 事例1：地方圏で、A地区に強い配送ネットワークが整備されていた事例

X県のA地域は過疎化された地域で、円滑に配送できる事業者が少ない。しかし、当社では過去10年以上にわたり過疎化された地域における配送ネットワークを構築しており、当社が最も効率的に、低コストで配送できる状況にあった。

A地域では当社以外に対応できないという実態を背景に、燃料価格上昇分の運賃転嫁に成功した。

### 事例2：下請事業者は運送事業者の手配等を円滑に実施しており、他社に代替できない事例

Y県のB地域の精密品の輸送では、中小事業者と盤石なネットワークを有し、配車手配等を臨機応変に円滑に実施できる事業者は当社以外に存在しない。

精密品輸送では、地場NO1の評価を得ており、簡単に他社に変更できない関係を構築したことを背景に、燃料価格上昇分の運賃転嫁に成功した。

### 事例3：元請事業者に臨機応変に対応するなど協力し、ノウハウを蓄積した事例

Z県のC地域で農産品の輸送を行っており、平成21年までは元請から指示され備車を出すという通常対応をしてきたが、元請の業容拡大により、元請からの要請に臨機応変に対応するなど協力し、ノウハウを蓄積した。これにより、当社は元請にとってなくてはならない存在となり、燃料価格上昇分の運賃転嫁に成功した。

## 燃料サーチャージ等を導入するためのポイント

- 燃料価格上昇による影響額を把握し、燃料サーチャージ導入を依頼しても、交渉が成立しなかった苦い経験をお持ちの方が多いと思いますが、取組みのポイントがあります。
- 取組みのポイントは、以下のように「分析力・管理力」、「取引関係構築力」、「交渉力」、「取引先選別力」が挙げられます。

### ポイント1

#### 分析力 管理力

- 燃料価格上昇による損益影響の分析
- 取引先別、運行ルート別等の原価計算の実施による計数管理

### ポイント2

#### 取引関係 構築力

- 取引先との強固な信頼関係
- 荷主から他の事業者に変更できない関係を構築すること

### ポイント3

#### 交渉力

- 交渉のための資料準備
- 交渉の成功に向けたシナリオ
- 地道で、諦めない交渉スタイル

### ポイント4

#### 取引先 選別力

- 集中的な取引依存度を改善
- 運賃よりも信頼関係、輸送品質を重視する取引先を選別
- 赤字取引先は、取引解消を考慮



ポイント1

# 分析力 管理力



## 燃料価格上昇による影響分析の事例

- 燃料価格上昇により、どのような影響があるか、できるだけ詳細に分析してください。会社全体の影響額のみでは不十分です。取引先別、運行ルート別に影響額を算出し、取引先との交渉に活用できるデータの整備が望まれます。
- 原価計算を実施することは大いに望まれますが、燃料サーチャージでは影響額分析が重要です。

### 燃料価格の上昇による影響分析事例（ヒアリング事例）

事例

1

#### 運行ルート別、車両別に影響額を把握する例

当社では取引先数が少ないため、運行ルート、車両別に燃料価格上昇による影響額を算出すれば十分である。運行ルート別影響額では平均走行距離、車両別影響額では車両ごとの1カ月の走行距離を把握し、交渉を開始する燃料費水準をあらかじめ決めている。

事例

2

#### 荷主別に影響額を毎月算出する例

取引先（特に荷主）ごとに、燃料の変動による影響額を毎月算出し把握している。取引先別の利益額がわかっているため、燃料の変動により、取引先ごとにどのくらいの影響があるか十分に把握しており、燃料サーチャージ交渉を展開すべき取引先の優先順位も明確になっている。

事例

3

#### 売上高に対する燃料費比率を管理する例

当社の会社全体の利益率は1%であるため、「売上高に対する燃料費比率」が変動するパーセンテージ分が損益に直結する。「売上高に対する燃料費比率」を管理することで、損益にどのくらいの影響があるか、毎月把握できる。またこのデータを事務所に貼り出し、ドライバーをはじめ社員全員がコスト意識を高めることにも役立っている。

## 燃料価格上昇による影響額の算出

- 燃料価格上昇による「影響額」について、社内管理や交渉に活用するために算出します。特に重要なのは、取引先別の影響額の算出です。取引先ごとに影響額を管理することで、交渉の優先順位、取引先選別等に活用します。

### 運行 ルート

- 運行ルート、市内配送など、運賃単価ベースで影響額を算出します
- 積み合せの場合、平均走行距離により影響額を算出します

### 取引先 (荷主等)

- 荷主、元請など取引先ごとに影響額を算出します
- 取引先別に交渉の優先度を把握します

### 事業所

- 事業所別に影響額を算出します

### 運輸事業 (会社)

- 運輸事業（会社）全体で影響額を算出します

## 燃料価格上昇による影響額の計算式

- 燃料価格上昇による影響額を計算する際の基本計算式は、以下の簡易な2つの計算式です。
- 基本計算式は、「**走行距離÷燃費×燃料価格上昇額**」ですが、以下のように2つの計算式にしてご活用ください。

### 燃料価格上昇による影響額の基本計算式

#### 燃料消費量の計算式

$$\text{走行距離} \div \text{燃費} \\ = \text{燃料消費量}$$

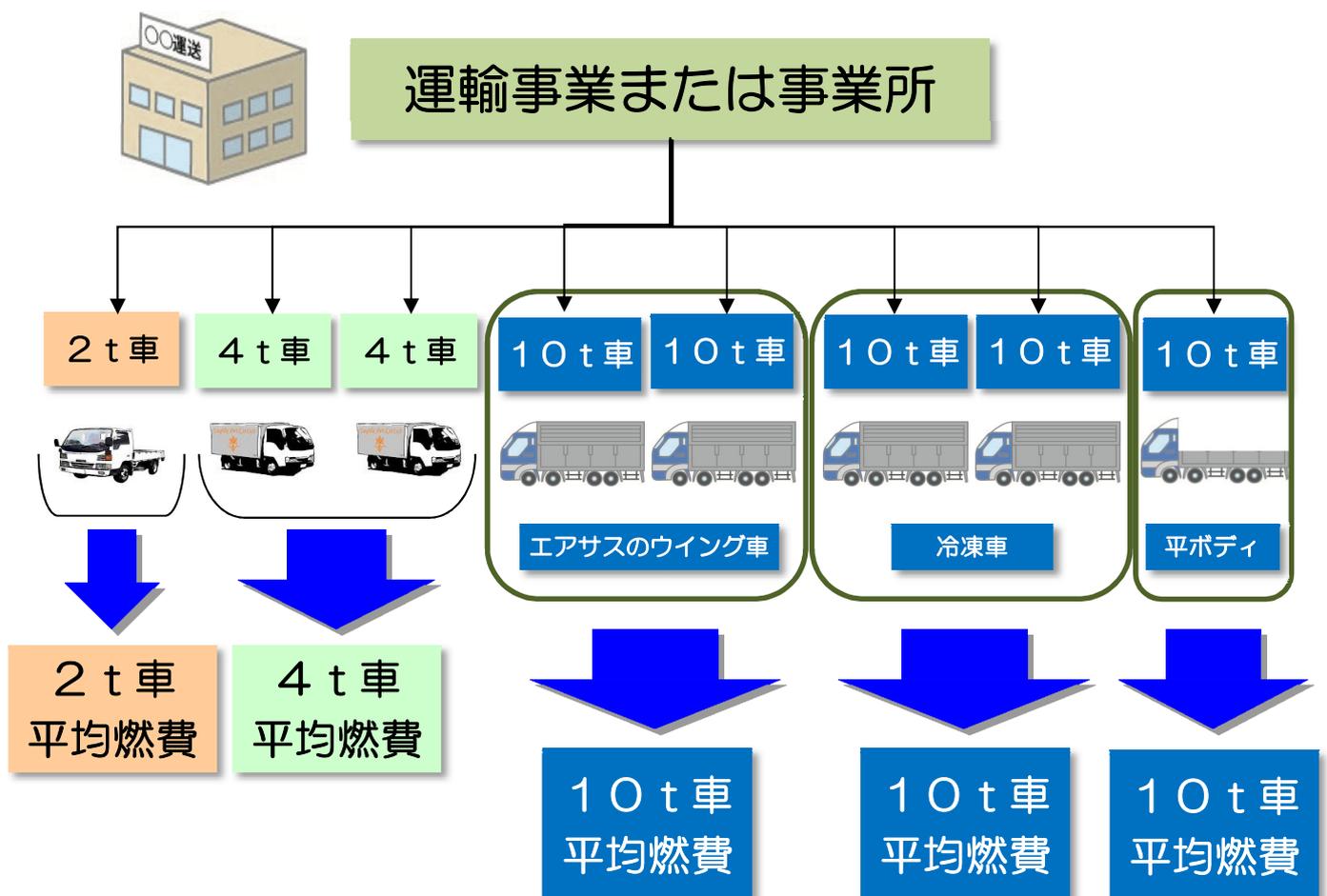
#### 影響額の計算式

$$\text{燃料消費量} \times \text{上昇額} \\ = \text{影響額}$$

## 車種別の燃費（燃料消費効率）の把握

- 燃料価格上昇による影響額を算出するには、「燃費（km/ℓ）」が必要となります。燃費は、車種別の「燃費」と「平均燃費」を算出します。10t車にも、エアサス車、冷凍車、平ボディなど複数の種類があり、燃費が異なる場合には、それぞれカテゴリー別に算出します。
- なお、燃費は、「走行距離÷燃料消費量」の計算式により算出します。

カテゴリー別に「平均燃費」を算出します



## 燃費データ（個別燃費と平均燃費）の活用

- 燃料価格上昇による影響額を算出する際に、社内管理向けには「車種別に1台1台ごとの個別燃費データ」を用いて詳細に影響額を算出することが望めます。
- 荷主等取引先向けの交渉用資料には、1台1台ごとの個別燃費データでは複雑でわかりづらいため、調査事例では「車種別の平均燃費」を用いることが効果的です。

### 1台1台の個別燃費と車種別の平均燃費

社内管理向けには

→ 1台1台の個別燃費

荷主向けの交渉用資料には

→ 車種ごとに平均燃費

#### 事例1

荷主向けの交渉では、できるだけシンプルでわかりやすい燃費データを提示し交渉している。社内管理では、より詳細に影響の分析をしているため、1台1台ごとの燃費データを算出している。既に、5年以上前から毎月燃費管理を実施している。

#### 事例2

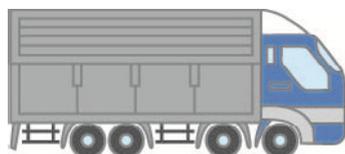
ドライバー別、車両別に毎月、燃費データを把握している。毎月、燃費を詳細にチェックすることで、ドライバーの健康状態（精神状態）までわかるようになり、エコドライブ指導に活用している。

## ルート別の影響額の算出

- 燃料価格上昇による「ルート別の影響額の算出」では、3つの数字を把握すれば簡易に算出できます。
- 3つの数字は、①車種別の燃費、②平均走行距離、③燃料価格の上昇額です。

### ルート別の影響額の計算例

前提条件



- ・車種：8t車
- ・燃費：5km/ℓ

A地点

250km



B地点

### 燃料消費量の算出

$$250 \text{ km} \div 5 \text{ km}/\ell = 50 \ell$$

(走行距離)

(燃費)

(燃料消費量)

### 影響額の算出

$$50 \ell \times 20 \text{ 円} = 1,000 \text{ 円}$$

(燃料消費量)

(燃料価格上昇額)

(影響額)

## 距離制運賃：取引先別の影響額の算出

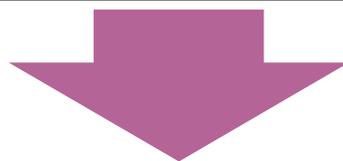
- 取引先別の影響額は、距離制運賃と時間制運賃により計算方法が異なります。
- 距離制運賃における影響額の算出では、1回当たりの走行距離を基礎に算出した「1運行当たりのサーチャージ額」に対し、実際の運行回数（実車回数）を掛けて算出します。

### 取引先別（距離制運賃）の影響額の計算例

#### 算出の条件

・基準価格	80円
・現在の燃料価格区分	110円

車種名	平均燃費	実車距離	実車回数	1回当たりサーチャージ額	請求額
2トン車	7.0km	140 km	11回	600円	6,600円
3トン車	6.0km	120 km	5回	600円	3,000円
4トン車	5.0km	380 km	6回	2,280円	13,680円
10トン車	4.0km	560 km	8回	4,200円	33,600円
14トン車	3.0km	75 km	20回	750円	15,000円
25トン車 (トレーラー)	2.0km	80 km	15回	1,200円	18,000円
合 計					89,880円



30円の燃料価格上昇により、  
1カ月の影響額 89,880円

## 時間制運賃：取引先別の影響額の算出

- 取引先別の影響額は、車種別の走行距離を毎月把握してください。または、運賃単価の基礎となる運行ルート of 平均走行距離を把握し、運行回数により走行距離を算出してください。
- 取引先別の走行距離または標準（平均）走行距離が把握できれば、簡易に影響額を算出することができます。

### 取引先別（時間制運賃）の影響額の計算例

#### 2 t 車の影響額

○車 種：2 t 車  
○燃 費：8km/ℓ  
○月間走行距離：8,000km

$$\begin{array}{l} 8,000\text{km} \div 8 \text{ km}/\ell = 1,000\ell \\ \text{(走行距離)} \quad \quad \quad \text{(燃費)} \quad \quad \quad \text{(燃料消費量)} \\ \\ 1,000\ell \times 20\text{円} = \underline{20,000\text{円}} \\ \text{(燃料消費量)} \quad \text{(燃料価格上昇額)} \quad \text{(影響額)} \end{array}$$

#### 10 t 車の影響額

○車 種：10 t 車  
○燃 費：4km/ℓ  
○月間走行距離：12,000km

$$\begin{array}{l} 12,000\text{km} \div 4 \text{ km}/\ell = 3,000\ell \\ \text{(走行距離)} \quad \quad \quad \text{(燃費)} \quad \quad \quad \text{(燃料消費量)} \\ \\ 3,000\ell \times 20\text{円} = \underline{60,000\text{円}} \\ \text{(燃料消費量)} \quad \text{(燃料価格上昇額)} \quad \text{(影響額)} \end{array}$$



20円の燃料価格上昇により、  
1カ月の影響額 80,000円

## カード、スタンド利用の場合の影響額の計算式

- 事業所、運輸事業（会社全体）単位の燃料価格上昇による影響額の計算として、カード、スタンドの場合には、1カ月の燃料購入量と燃料の平均購入単価の2つを把握すれば簡易に算出することができます。月初と月末に、車両の燃料タンクに同じ量の燃料があるものと仮定して計算します。
- 実際の燃料消費量と購入量に格差がある場合には、1ヵ月単位の燃料消費量を推計してください。
- インタックの場合には、実際の燃料給油量に基づき計算します。

### カード、スタンド利用の場合の影響額の計算例

事業所、運輸事業（会社全体）の  
影響額の試算では、  
1カ月の燃料購入量を把握し算出

前提条件 1カ月の燃料購入量 : 2,500ℓ  
燃料購入単価上昇額 : 20円

#### 影響額の計算

$$\begin{array}{ccc} 2,500\ell & \times & 20\text{円} = \underline{50,000\text{円}} \\ \text{(燃料購入量)} & & \text{(購入単価上昇額)} & & \text{(影響額)} \end{array}$$

## 毎月管理すると有益な指標

- 取引先別、事業所別、運輸事業（会社全体）の影響額の管理として、燃料の影響度が簡易に把握できる指標を算出します。指標は、「売上高に対する燃料費比率」（1ヵ月当たりの燃料費÷1ヵ月当たりの売上高）です。
- 燃料費は、カード、スタンドの利用の場合には、1ヵ月の購入量、インタンクの場合には車種別の走行距離と燃費により燃料消費量を算出します。

### 毎月管理すると有益な指標例

1ヵ月当たりの燃料費÷1ヵ月の売上高

## 売上高に対する燃料費比率

運輸事業全体	1月	2月	3月	4月	5月
売上高(1ヵ月)	5,450,000円	3,854,113円	6,185,223円	5,954,412円	5,842,211円
燃料費	467,826円	351,392円	595,287円	610,326円	574,542円
燃料消費量 (又は購入量)	4,542ℓ	3,212ℓ	5,154ℓ	4,962ℓ	4,869ℓ
平均調達単価 (1ℓ当たり購入価格)	103.0円	109.4円	115.5円	123.0円	118.0円
(対売上高) 燃料費比率	↑ 8.6%	↑ 9.1%	↑ 9.6%	↑ 10.2%	↓ 9.8%
想定される 経常利益率	0.3%	▲0.2%	▲0.7%	▲1.4%	▲1.0%

※この指標は、燃料価格の上昇が運輸事業の損益に対して、どのくらい影響があるかを簡易に把握するものであり、必ず取引先別、運行ルート別の影響額の試算を併せて実施してください。

原価計算の具体的な取組状況は様々です。

取組内容

特徴

取組レベル1：勘と経験による原価計算

・ 正確なデータに基づく運送原価の計算は実施していないが、社長の勘と経験による原価計算で問題なく経営ができている状態。

・ 小規模事業者で、契約や運送の内容に変化が少ない事業者に見受けられます。  
・ 新規取引先を開拓し、着実に成長していくには、データに基づく運送原価計算が必要です。

取組レベル2：【社内の損益管理】会社・事業単位の原価計算

・ 半期、四半期、1カ月ごとに会社全体、事業全体の原価データを踏まえた損益管理（モニタリング）をし、原価意識を持っている状態。

・ 多くの事業者では、この段階にあります。  
・ 会社・事業単位での運送原価の捉え方では、問題が発見できず、思い込みの経営に流されてしまいます。

取組レベル3：【取引先への交渉、業務改善】車両単位の原価計算

・ 車両別の運送原価計算を踏まえ、車両別の原価管理、損益管理を実施し、活用している状態。

・ 車両単位の原価計算では、まだまだ不十分です。自社の運送特性、事業特性に即して、「使える原価データ」にしていくな必要があります。  
・ この段階までは市販のソフトを利用できます。

取組レベル4：【取引先への交渉、業務改善】

取引先単位・運行ルート単位、受注業務単位の原価計算

・ 自社の運行特性、業務特性に即して、取引先単位、運行ルート単位等により原価計算を実施し、複雑な前提条件でも、適切な運送原価が算出ができ、活用している状態。

・ 取引先との取引継続、新規取引の受注可否の判断などに、原価データを使いこなしている状態です。  
・ この段階では、自社で作成した表計算の仕組みが必要です。（複雑なシステムは不要です）

## ご 参 考 適正運賃の水準を判断するための原価計算

- 燃料サーチャージ等の交渉を成功させるには、原価計算を実施しておくことが非常に大切です。取引先ごとに損益が明確になり、赤字の取引先か、黒字の取引先かを明確に把握することができます。
- 適正運賃水準を判断するための原価計算を実施する場合、「標準原価計算」により算出すると効率的です。
- 原価計算には、主に3つの目的がありますが、それぞれ計算方法が異なります。燃料サーチャージ導入等の目的には、以下の活用1の原価計算の手法が用いられます。

### 活用目的

### 原価計算の方法

#### 活用1

適正な運賃を収受する  
(燃料サーチャージ等の導入交渉に活用)

- 燃費、その他走行距離当たり費用、人件費等の走行距離、稼働時間等により変動がある費用は、過去の平均的な原単位を算出し運送原価を算出します(標準原価を採用)。
- 標準原価とは、車両、運行ルート、運行時間、積載貨物量等の前提条件が同一であれば、ドライバーに関わらず運行効率等の諸条件は同じで、同一の運送原価になると想定し、運送原価を算出します。

#### 活用2

社内のコスト管理、  
コスト削減、業務改善  
を行う

- 実際に発生した原価データを1日単位、週単位、月単位、年単位等の区分で計算を実施します(実際原価を採用)。
- 過去の運送原価データとの比較を行い、効果的なコスト管理を実施することができます。

#### 活用3

会社全体の赤字要因を  
特定し、黒字化する

- 会社全体の財務諸表(税務申告)を細分化、分析し、問題点を把握します。
- 運送原価計算で用いる計算の基準(会計基準、原価計算基準)は、財務諸表を作成した会計基準を採用します。

## ご 参 考 燃料価格上昇により影響を受ける費用

- トラック運送業における運送原価は、変動費と固定費に分けることができます。
- 変動費は、車両の稼働時間、走行距離等の活動量に比例して増加する費用です。固定費は、車両が稼働・走行しなくとも、時間の経過とともに増加する費用です。
- 燃料価格上昇により影響を受ける費用は、変動費のうち燃料費となります。（原油高騰により、タイヤチューブ費、オイル費等も値上げされる場合があります）

### 運送原価の構成

運送原価

=

【変動費】  
走行距離、稼働時間  
による運送原価

+

【固定費】  
一般管理費、  
施設費等

### 運送原価のうち、燃料価格上昇の影響を受ける費用

燃料費

- 燃料費の上昇により影響を受ける費用は、「燃料費」だけである。

### 効率的な管理方法

燃料価格上昇額  
の効率的な管理

- 1 か月ごとに、荷主別の收受運賃額に対する燃料費の比率を算出し、毎月管理します。
- 実際に收受している運賃額に対する燃料費率を取引先別に社内貼り出し、コスト意識、交渉しなければならない意識に結び付けていくことも有用です。



ポイント2

# 取引関係 構築力

ポイント2



## 取引関係構築力とは

- 燃料サーチャージの導入にあたっては、自社の分析力、管理能力だけでなく、取引先の関係構築力が非常に重要です。取引先からの強固な信頼だけでなく、取引先からみてトラック運送事業者を変更できないような関係を築くことが重要です。
- 燃料サーチャージを導入できた取引関係には、以下のような事例があります。

### 事例1

取引先(荷主)は非常に高い輸送品質を求めるため、貨物の積み込み、積卸しでは厳格なマニュアルに即して作業する必要があり、ドライバーも熟練していないと対応できない。

### 事例2

当社の周辺には、荷主が提示する輸送条件で配送できる運送業者が存在せず、このエリアの配送では当社しか対応できない。

### 事例3

荷主から見れば、5社の運送会社と取引しているが、当社はその中でも、柔軟に対応でき、荷主の多様なニーズに即座に対応し、最も評価が高い。荷主の担当者、社長からも、「お宅の運送会社じゃなければ、困る」と言われるほど信頼関係が厚い取引関係を構築した。

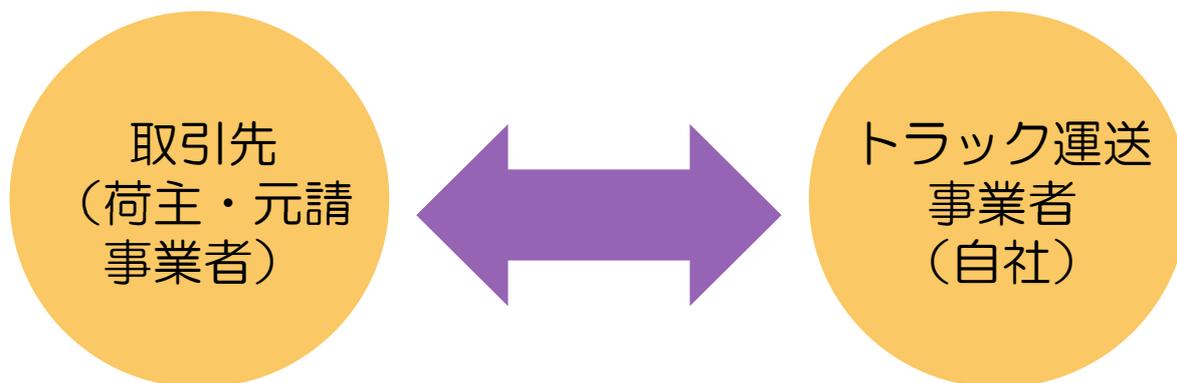
### 事例4

取引先(荷主)との取引歴は、20年以上となり、取引先から見れば1社の運送会社と取引している。貨物の取扱方法、輸送で留意すべき点が多岐にわたり、運送会社側にノウハウが蓄積しているため、他社が来ても代替できない状況になっている。

## 取引関係のポジショニング分析

- ここでは、「取引先からみた自社の位置づけ」を分析します。
- 取引先（荷主、元請事業者）との交渉を成功させるには、取引先との取引関係を分析することが必要です。
- 交渉に成功している事業者は、一言でいえば「取引先から運送事業者を変更できない、または変更したくない」と思わせる仕組みをつくり、強固な信頼関係があるという特徴があります。

### 交渉上の力関係（パワーバランス）



### 取引関係のポジショニング分析

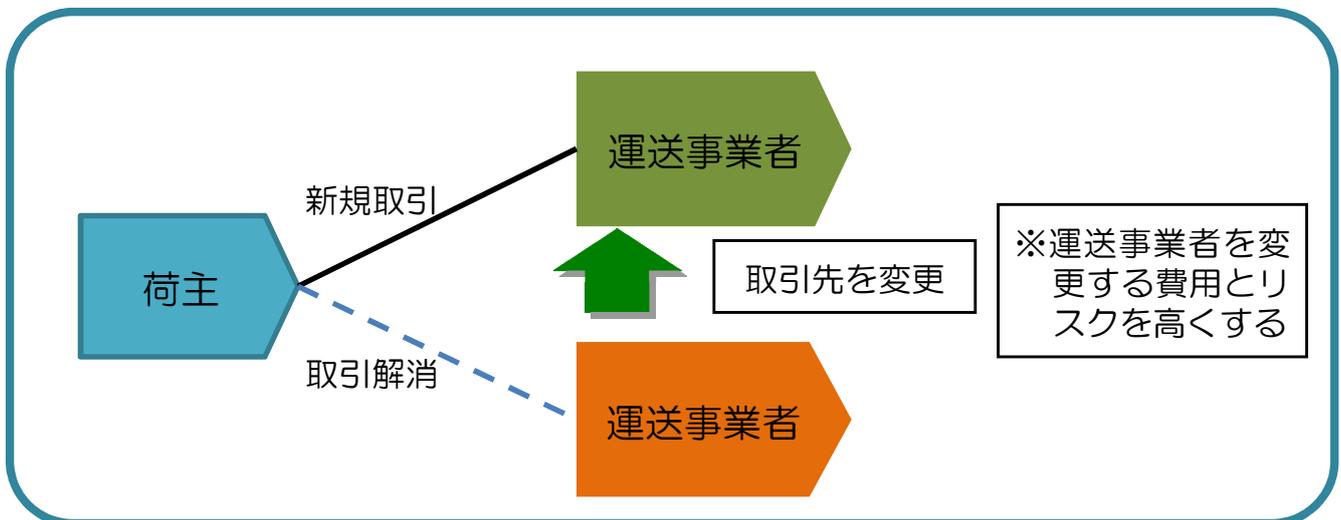
以下の事項について、分析をします。

- ・ 取引先（荷主、元請）と自社の取引上の関係特性を分析
- ・ 取引先の特徴（競争の激しい市場か、損益）
- ・ 取引特性（容易に変更できるか）
- ・ 取引シェア（相手と自社、エリア特性を考慮）
- ・ 必要な輸送品質
- ・ 運送業者、他モードの代替可能性
- ・ 自社以外の競争相手とその脅威
- ・ 取引先による自社への評価
- ・ 取引先の「スイッチングコスト/リスク」 （※次ページに解説）

# 荷主ロックイン戦略

- 荷主から、「運送事業者を変更できない」関係を構築するにはどうするか？ 信頼関係という漠然としたものではなく、荷主が運送事業者を変更すれば、多額の費用（スイッチング・コスト）を要する、または貨物の汚破損、円滑な物流業務が阻害されるなどのリスク（スイッチング・リスク）が大きくなるという状況を作り上げることがポイントです。

## 取引先を変更する場合に発生する費用とリスク



## 荷主ロックイン戦略（Lock-In Strategy）とは

- 荷主ロックイン戦略（Lock-In Strategy）とは、運送事業者が荷主の真のニーズを的確に理解し、荷主との関係をより強固にかつ体系的に構築するための戦略（フレームワーク）をいう。

荷主ロックイン戦略は、運送事業者が荷主との取引で、長期的に良好な関係を築くために、荷主を自社の運送サービスから離れられない状態に誘導するものである。荷主の真の輸送ニーズ等を満たす運送・役務サービスを提供し、荷主と強固な関係を築き上げるための戦略フレームワークをいう。

輸送品質（運送以外のサービス）、ノウハウ、アドバイス・コンサルティング力、ネットワーク、ブランド（安心と信頼）、利便性、コスト・リーダーシップ等の要素により構築される。

## 事例における交渉の成功要因

- 燃料価格の上昇に伴い、燃料サーチャージ導入、運賃引上げなど、交渉に成功しているトラック運送事業者の共通点には、どのようなものがあるでしょうか？
- 全国の50両未満のトラック運送事業者に対して、ヒアリング調査を行ったところ、交渉に成功している事業者には共通点がありました。その交渉成功の要因は以下の通りです。

### 交渉成功の要因

#### 成功要因 1

取引先との信頼関係が強く、取引先はトラック運送事業者を変更できない(これが最も重要です)

#### 成功要因 2

創意工夫で、取引先からの満足度が高い

#### 成功要因 3

他社との差別化を追求(他社と異なるポジショニング)  
特に、輸送品質向上、ドライバー教育の徹底

#### 成功要因 4

経営を計数で把握、数字が頭の中に入っている  
→ 原価意識が高い

#### 成功要因 5

何事も、問題への対応スピードが速い→スピード経営

#### 成功要因 6

事業者側から取引先を選別する意識が強い

## 交渉成功に向けた取引関係の構築

- 取引先との信頼関係は、交渉を成功させるうえで、極めて重要な要因です。取引先からみて、「運送事業者を変更できない」関係を構築していくことが必要です。
- 燃料サーチャージの導入に成功している事業者の共通点は、荷主との信頼関係が強固で、荷主からも「運送事業者を簡単に変更できない」関係を築いているケースがほとんどです。

### 取引先との信頼関係を構築するには？

- 1 経営者とドライバー(現場)の双方で信頼関係を強固にする
- 2 荷主との接点となる、ドライバーの礼儀作法(親切運動)は非常に重要
- 3 高い輸送品質と自社にしかできない差別化(意図的に差別化したサービスを提供する)
- 4 何事にも誠実に取引する(信頼を得るには、誠実な取引。では具体的に何をするか?)
- 5 取引先からみて、運送事業者を変更できない関係を築く(「おたくの会社じゃなければだめだ」と言ってもらえる関係)
- 6 具体的に何をすれば、荷主からの信頼を得ることができるか、ドライバーを含め、荷主ごとに具体的な行動計画を立案する



ポイント3

# 交渉力

ポイント3



## 燃料サーチャージ等を導入するための段階的取組

- 燃料サーチャージの導入を成功させるためには、荷主・元請事業者と交渉して、認めてもらう必要があります。燃料サーチャージの概要を理解し、自社の現状を分析したうえで、荷主・元請別に交渉の戦略を立案することが重要です。
- 燃料サーチャージ等の導入に係る交渉の成功に向けて、段階的に取組む必要があります。最初の段階は交渉の準備段階、第2段階として交渉の段階、第3段階として交渉成果の取りまとめ、第4段階として随時の見直しをすることがあげられます。

### 交渉に向けた段階的な取組

#### Step 1 :

##### 交渉を成功させるための事前準備

○交渉の事前準備として、燃料価格上昇による影響額の分析、取引先、契約内容の分析、成功に向けた交渉シナリオの検討を行います。

#### Step 2 :

##### 交渉段階

○交渉資料を提出し、決して諦めず地道な交渉を展開します。

#### Step 3 :

##### 交渉成立の段階

○交渉が成立する段階では、交渉内容を書面化して、双方の合意事項とします。できるだけ書面にします。

#### Step 4 :

##### 導入後の段階

○燃料価格の動向により、内容の見直しをしたり、交渉力を強化するための取引関係を構築していきます。

## いかに検討し、対応すべきか（検討フロー）

- 取引先である荷主、元請事業者と交渉を行う場合、事前の準備が重要です。事前準備として、主に5つの段階があります。具体的には以下の通りです。

### 交渉を成功させるための事前準備

#### 交渉準備 1：

##### 交渉に向けた現状分析

○交渉の事前準備として、現状分析を行います。取引先の状況（赤字、黒字）、運送の特性、自社における取引シェアなどについて分析します。

#### 交渉準備 2：

##### 取引関係のポジショニング分析

○交渉の成否を分けるのは、取引先にとって自社はどのような存在か。つまり、自社のポジショニングについて、多面的な視点から分析します。

#### 交渉準備 3：

##### 適正運賃の水準を判断するための原価計算

○燃料価格上昇を踏まえた適正運賃の水準を算出します。この場合、原価計算を実施し、損益分岐点を把握します。

#### 交渉準備 4：

##### 取引先別・運行ルート別の原価に対する燃料価格上昇の影響額の試算

○燃料価格の上昇は、取引先別、運行ルート別にどのくらいの影響があるか試算します。交渉にすぐに活用できる計算を実施します。

#### 交渉準備 5：

##### 交渉資料の作成

○交渉を成功させるための資料を作成します。取引先に提示すべき資料、提示しないほうがよい資料があります。

# 交渉に向けた現状分析

- 取引先交渉の事前準備として、取引先と自社についての現状分析を行います。
- 特に取引先と交渉して、燃料価格の上昇分を収受することを認めてもらう必要があります。これは交渉で決まります。交渉を成功させるには、入念な準備作業が必要です。

## 交渉に向けた現状分析

分析対象	分析内容
自社の 現状分析	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社における取引先別の売上比率を把握し、取引依存度を確認します。取引依存度が高いと、交渉力は弱くなる傾向があります。</li><li>・ 自社の財務状況を把握します。燃料価格の上昇により、損益状況はどうか、燃料価格1円の変動でどのくらいの損益への影響があるか把握します。</li><li>・ 新規取引先が開拓しやすいかどうか、確認します。</li></ul>
取引相手の 現状分析	<p>○ここでは取引先の視点で考えていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 取引相手の財務状況を把握します。業績が悪く、赤字の場合、交渉しても失敗に終わる可能性が高くなります。</li><li>・ どのくらいの輸送品質を求めているか、確認します。高い輸送品質を求める場合、交渉が成功する傾向があります。</li><li>・ 荷主のメイン取引先は、物流コストを適切に負担しているか確認します。</li></ul>
取引関係の 現状分析	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 取引関係について分析します。取引先から見て、自社はすぐに変更されてしまう可能性があるか、それとも変更できない関係にあるか、確認します。この分析作業が極めて重要です。</li><li>・ 詳細は取引先とのポジショニング分析のページで説明します。</li></ul>

## 荷主・元請に対する交渉力向上のための練習

- 荷主、元請事業者との交渉を成功させるには、事前に練習すると効果的です。社内スタッフを取引先の担当者に見立て、どのような資料を説明したらいいか、丁寧に確認しながら進めます。
- 交渉では、一方的に要求を突き付けるのではなく、穏やかな姿勢と温和な話し方で、資料を丁寧に説明していきます。また日ごろの人間関係も密接にしていきます。

### 交渉力向上のための練習

#### 取引先の回答に対する応酬話法

- 荷主等は、燃料サーチャージ導入等を認めれば、それだけコストアップになり自らの経営も厳しくなります。
- 最初は、「うちも大変だから」「そんなの言うてくるのは、おたくだけだよ」「うちも鋼材の上昇分は転嫁できてないから」などと言われます。そうした回答を受け、諦めてしまうケースも多く見受けられます。
- 交渉は断られた時点が本当の開始時点となります。断られてから地道に粘り強く交渉した事業者が、交渉を成功に導くことができます。

#### 社内のスタッフを相手に練習します

- 荷主等との交渉では、いかに理解と共感を得ていくかが重要です。
- お願いする側が高圧的な態度で臨めば、取引解消につながる可能性が高くなります。
- 交渉開始の段階で、社内のスタッフを相手に、練習しておくことも効果的です。

#### 信頼関係を基礎に、繰り返し対話する

- 交渉力は現場での実践を通して、多くを学ぶことができます。荷主の担当者、責任者等と日頃、何気ない会話をして信頼関係を構築することが何よりも重要です。
- 日頃の信頼関係を基礎に、交渉に失敗しても、何度も繰り返し話をもっていくことで成功につながる可能性があります。

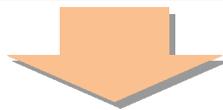
# 運賃転嫁には客観的、具体的データが必要

燃料価格が上昇しても、「お願い」だけでは荷主は対応しないことが多い



**ポイント:**  
具体的なデータを示さずに交渉しても効果は薄い

○「軽油価格が高騰しているから運賃を上げてほしい」とお願いしても、荷主は自らの計算で運賃の転嫁分を算出できないことが多いため、具体的な根拠を示すことが重要です。



客観的データを提示し、地道な交渉により、  
運賃転嫁に成功した例



**ポイント:**  
客観的、具体的データを提示し、交渉すると効果的

○ 適正運賃を収受するには、現行運賃と適正運賃の差として何が原因か、具体的に数字を示すと効果があります。

## 交渉に向けた資料3点セット

- 燃料サーチャージの導入等に係る交渉では、交渉のための資料を準備せず、口頭だけで交渉しても成果はあがりません。
- そこで、以下の資料を準備すると効果があります。

### 効果的な交渉資料の準備

#### 資料1

#### 荷主、元請事業者への挨拶文

- 交渉資料は、取引先の窓口担当者から課長、部長、取締役など、意思決定する重要な役職の方々の目に触れます。よって、燃料サーチャージの導入をお願いするための「挨拶文」を作成します。
- 「挨拶文」は、どうして燃料サーチャージ導入をお願いするに至ったかを端的に示す文章とします。現在の経営の窮状も訴えてください。

#### 資料2

#### 燃料価格の動向に関する資料

- 原油価格、軽油価格等が過去から現在に至るまで、上昇していることがわかるグラフを準備します。
- グラフを作成する期間は、取引を開始した時点から作成すると効果的です。例えば、10年前に取引開始し、運賃の見直しがなされていない場合には、10年間の燃料価格の推移グラフを示すと効果的です。

#### 資料3

#### 燃料価格の上昇による影響を端的に示す文書

- 燃料価格の上昇による影響額を示します。期間として、1日ごと、1週間ごと、1か月ごと、1年ごとなど、取引内容に即した期間の影響額を選択して示します。
- 燃料サーチャージの概要についても資料提供してください。

## 荷主、元請事業者への挨拶文①

- 燃料サーチャージの導入依頼に際して、挨拶文を作成します。燃料価格上昇による影響額を示した文書だけでは唐突であり、窓口担当者以外が読んでもらうことを想定して作成します。

### 挨拶文の例①

〇〇御中

平成25年〇月〇日

〇〇市〇〇町〇〇  
株式会社〇〇運送

燃料サーチャージ導入ご検討のお願い

拝啓 貴社ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。平素は、格別のご高配を賜り、心より感謝申し上げます。

さて、昨年末より円安、原油高などにより、燃料価格が急激に上昇を続けております。

これまでも、燃料価格の高止まりを受け、できる限りの企業努力を実施してまいりましたが、現在の燃料価格は企業努力の限界を超えた水準になっており、大変厳しい経営を強いられております。

当社の窮状をご理解をいただき、燃料サーチャージの導入をご検討いただけますと幸いです。

敬具

### 事例：荷主ごとに挨拶文を作成する例

挨拶文については、何度も交渉して依頼する取引先（売上比率が大きく特に慎重に対処すべき荷主）と通知文を発出する取引先とで、内容を変え対応している。

挨拶文の文案は、取引先の担当者、課長、部長、役員、社長と読まれる重要な文書であるため、慎重に作成している。

## 荷主、元請事業者への挨拶文②

- 挨拶文の作成ポイントは以下の通りです。全ての事項を網羅する必要はありませんが、下記のうち◎印の項目は必須です。

### ◎燃料価格の上昇の実態

- ・国土交通省のガイドラインが発出されていること

### ◎燃料価格の上昇は、自助努力の範囲を超え限界まで努力しているが、それでも対応できないこと

### ◎燃料サーチャージをお願いする主旨を示すこと

- ・燃料サーチャージの簡単な説明

## 挨拶文の例②

弊社では原油価格の高騰にともなう燃料費の増加に対処してまいりました。

しかしながら、昨今の国際情勢による原油価格の高騰は自助努力の限界を超えており、お客さまへのサービスの維持が困難な状況となっております。

つきましては、平成〇年〇月〇日集荷分よりお荷物の料金に〇%の燃料サーチャージ（燃料割増し）を適用させていただく次第となりました。ご容赦の程お願い申し上げます。

なお、ご不明な点がございましたら、弊社総務部までお問い合わせ願います。

弊社では、お客さまの信頼にお応えできる輸送品質を目指し、今まで以上のきめ細やかなサービスの提供に努めて参ります。

何卒事情をご高察の上、今後とも変わらぬご愛顧、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

## 荷主、元請事業者への挨拶文③

### 挨拶文の例③

#### 燃料サーチャージ導入のお知らせ

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、平成15年までは1リットル75～80円程度で安定していた軽油価格は、原油価格高騰に伴い、平成17年には100円を超える状況となり、現時点でも価格上昇が沈静化する気配は全く見えておりません。

国土交通省は、軽油価格の高騰に対処するため、トラック運送業に対する緊急措置として『トラック運送業における燃料サーチャージ 緊急ガイドライン』を示すとともに、平成24年5月には再度の周知徹底を図るために、トラック業界に対し燃料サーチャージの導入等により運賃への円滑な転嫁を図るよう周知するとともに、日本経団連や日本商工会議所に対しても協力要請を行っております。

燃料サーチャージとは、燃料価格上昇によるコストの増加分を別建て料金として設定する制度であり、基準燃料価格より現状の燃料価格が一定額を超えて上昇した場合に、上昇の幅に応じて燃料サーチャージを設定または増額改定して適用する仕組みとなっております。一方、燃料サーチャージの設定時点より下落した場合には、その下落幅に応じて減額改定し、また燃料価格が鎮静化した場合はこれを廃止することになります。

弊社ではエコドライブ（経済走行）の励行や諸経費の削減など様々な自助努力を行って参りましたが、依然として歯止めのかからない燃料価格高騰は、もはや企業努力の限界を超え、弊社を含む運送事業者の事業運営の根幹を揺るがす、非常に厳しい状況に至っております。

上記のとおり弊社といたしましては、最近の燃料調達コスト上昇分を燃料サーチャージとして別建て料金として国土交通省に届出し、燃料価格高騰に緊急に対応するため、平成〇年〇月〇日より燃料サーチャージを導入させていただいておりますので、何卒ご理解賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## 荷主、元請事業者への挨拶文④

### 挨拶文の例④

謹啓 時下益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。平素は格別のお引き立てを賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、私どもトラック運送事業者は、マスコミ等で報じられていますように急激な原油高がもたらした軽油価格の高騰により、経営環境はまさに危機的状況を呈しております。

また、環境問題への対応による低公害車の導入や安全・安心な輸送を維持するためのコストアップ要因も重なり、トラック運送事業者を取り巻く情勢は大変厳しく、輸送の安全確保においても困難な状況下にあります。

このような状況のなか、弊社では国土交通省の平成20年3月14日付けで「トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ガイドライン」を遵守し、平成〇年〇月〇日に燃料サーチャージ制の運賃料金設定届出書を国土交通省に提出いたしました。

この燃料サーチャージ制とは、燃料価格の上昇・下落によるコストの増減分を別建ての運賃として設定する制度で、他の分野においても広く導入されております。トラック運送業におきましても適正かつ合理的な運営の確保のため、政府からも早急な導入をするよう働きかけを受けております。

つきましては、燃料価格の高騰により困難な経営を強いられている弊社の窮状をご賢察いただき、今後ともお客様のご要望にお応えして安定した良質な輸送サービスをご提供させていただくためにも、燃料サーチャージ制の導入に格段のご理解とご協力を賜りますように切にお願い申し上げます。

なお、燃料サーチャージ制の導入につきましては、下記の通りとさせていただきますので、何卒よろしくお願い申し上げます。

(別紙により燃料サーチャージの内容を掲載)

謹白

## 荷主、元請事業者への挨拶文⑤

### 挨拶文の例⑤

「燃料サーチャージ制」について

拝啓 当社では、平成〇年〇月に国土交通省に燃料サーチャージ料金の届出を行い、同年〇月より適用実施しております。

運送業界においての主要な経費のひとつであります燃料費について、原油価格の高騰に伴い年々調達価格は上昇を続け、今後の価格動向についても予断を許さない状況が続いています。

このような状況において、国土交通省は、軽油価格の高騰に対処するため、トラック運送業に対する緊急措置として『トラック運送業における燃料サーチャージ 緊急ガイドライン』示すとともに、平成24年5月には再度の周知徹底を図るために、トラック業界に対し燃料サーチャージの導入等により運賃への円滑な転嫁を図るよう周知するとともに、日本経団連や日本商工会議所に対しても協力要請を行っております。

当社では平成〇年〇月〇日に国土交通省に燃料サーチャージ料金の届出を行い、同年〇月より貸切貨物及び積合貨物について、ご了解を頂きましたお取引先様に対して順次適用させて頂いております。

当社では、様々な環境変化に対応すべく、全力を挙げて経費削減に取り組んでおりますが、これまでの度重なるコストアップ要因は企業内努力だけでは限界を超え、燃料価格上昇により健全で円滑な企業運営を継続することは困難な状況に至っております。つきましては、燃料サーチャージ導入のご理解、ご協力を賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

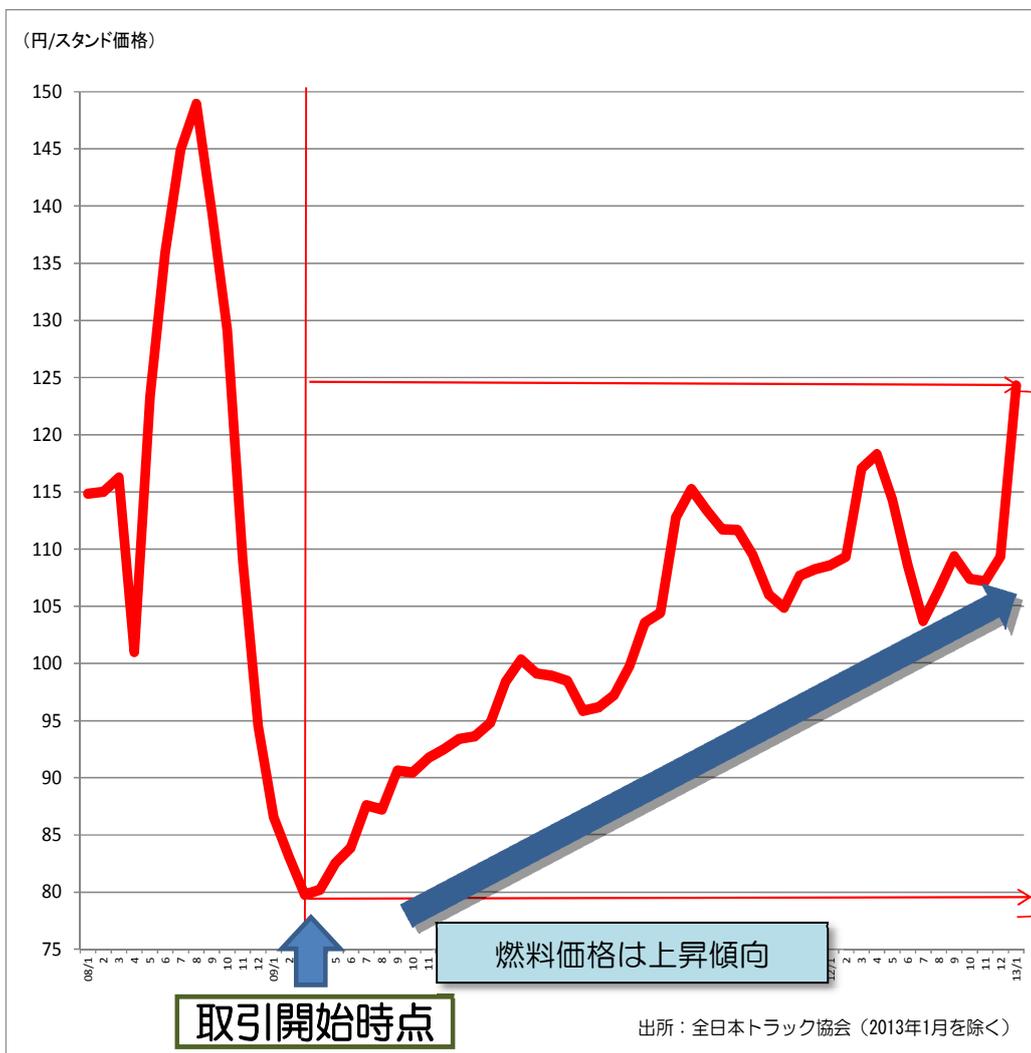
敬具

【燃料サーチャージ制とは】燃料サーチャージとは、燃料価格の上昇・下落によるコストの増減分を別建ての運賃として設定する制度です。現状の燃料価格が基準とする燃料価格より一定額以上、上昇した場合に、上昇の幅に応じて燃料サーチャージを設定又は増額改定して適用するものです。一方、燃料サーチャージの設定時点より下落した場合には、その下落幅に応じて減額改定し、また、燃料価格が沈静化し、基準とする燃料価格より低下した場合にはこれを廃止します。（別紙に燃料サーチャージの概要を掲載）

## 燃料価格の動向に関する資料①

- 燃料価格の動向に関する資料として、軽油価格の資料を添付するのが効果的です。軽油価格の推移資料を作成する場合、荷主等の取引先もインターネットホームページで確認できるよう、公開されている情報を活用するのが効果的です。
- 軽油価格の情報は、全日本トラック協会や石油情報センターのホームページで確認することができます。
- 軽油価格は自社で調達している軽油価格に近い統計データ（ローリー、カード、スタンド）を活用します。特に、統計データの方が自社が調達する燃料価格よりも低い場合には、利用する統計データを見直してください。

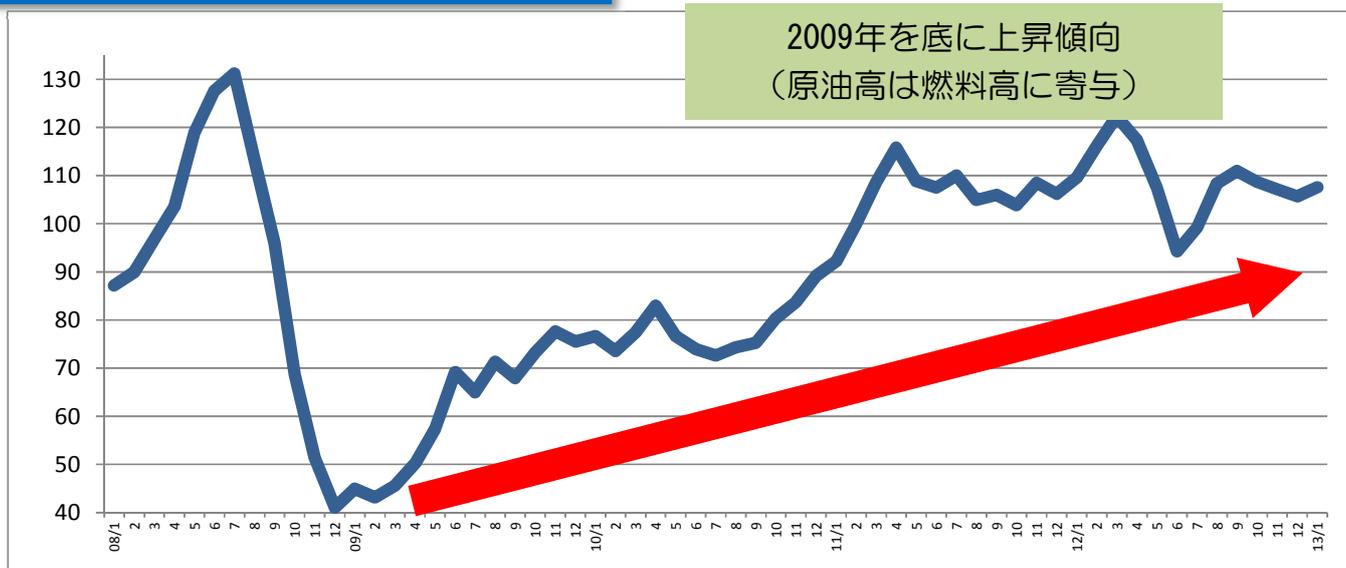
### 軽油価格の動向（例）



## 燃料価格の動向に関する資料②

- 燃料価格の上昇している背景を示すために、燃料価格の推移資料の付属資料として、原油取引価格とドル円の資料を添付すると効果的です。

### ドバイ原油価格の推移



出所：Dukascopy Bank

### ドル円の推移



出所：Yahoo Japan

## 燃料価格の上昇による影響を端的に示す資料

- 燃料価格の上昇により、どのような影響を受けているか端的に示し、1カ月の取引額に対して、具体的な金額を明記します。
- 燃料サーチャージの概要を最初に示す方法と、取引先の理解と共感を得た後の段階に示す方法があります。交渉では取引先の動きに注視して慎重にご対応ください。

### 掲載するポイント

- ※ 取引先との取引開始時期とその時点の燃料価格
- ※ 燃料価格の上昇額（基準額と現在額の差）
- ※ 毎月の取引額に対する影響額を示す
- ※ 燃料サーチャージ、運賃見直すべき旨（結論）

### 燃料価格上昇による影響額の記載例

#### ○市内配送

4 t 車 80km  $80\text{km} \div 4\text{km}/\ell \times 20\text{円} = \underline{400\text{円}}$

1カ月の影響額  $400\text{円} \times \text{平均}80\text{回} = \underline{32,000\text{円}}$

#### ○貸切

14t車 500km  $500\text{km} \div 2.5\text{km}/\ell \times 20\text{円} = \underline{4,000\text{円}}$

1カ月の影響額  $4,000\text{円} \times \text{平均}30\text{回} = \underline{120,000\text{円}}$

## 燃料サーチャージの設計に係る事例①

- 距離制運賃における燃料サーチャージの設計は、トラック運送事業者の運行形態、契約形態等により多種多様です。荷主との交渉により、譲歩しなければならない場面もあります。そうした際に、燃料サーチャージの設計事例を踏まえ、多様な提案をすると効果的です。
- 距離制運賃においては、燃料価格ベースと運賃比率ベースによる計算に分けられます。

### 距離制運賃における計算事例

#### 事例1：「距離制運賃」（燃料価格ベース）の事例

$$\text{燃料サーチャージ額} = \text{算出上の燃料価格上昇額(円)} \times \text{燃料消費量(ℓ)}$$

(燃料消費量 = 平均走行距離(km) ÷ 燃費(km/ℓ))

※ 走行距離は、運行ルートごとに日ごろの走行距離を記録して計算します。燃費は車種別の平均値を用います。

#### 事例2：「距離制運賃」（運賃比率ベース）の事例

$$\text{燃料サーチャージ額} = \text{基本運賃額(円)} \times \text{転嫁率(\%)}$$

転嫁率は、燃料価格ごとに詳細に設定

※ 基本運賃に対して、燃料価格上昇に応じた転嫁率を乗じて算出します。

例えば、燃料価格が10円値上がりすれば、基本運賃に対して2%分を収受する仕組みです。

## 燃料サーチャージの設計に係る事例②

- 時間制運賃では、1時間、1日など単位が決まっています。取引先ごとに、1単位あたりの平均走行距離を算出します。時間制運賃の場合、時間内の平均走行距離を把握してください。1回1回の走行距離にバラつきがある場合には平均値を採用します。
- 時間制運賃においても、距離制運賃と同様に、燃料価格ベースと運賃比率ベースによる計算に分けられます。

### 時間制運賃における計算事例

#### 事例1：「時間制運賃」（燃料価格ベース）の事例

燃料サーチャージ額＝算出上の燃料価格上昇額(円)×1単位の燃料消費量(ℓ)  
(燃料消費量＝1単位の平均走行距離(km)÷燃費(km/ℓ))

※ 1単位当たりの平均走行距離を算出してください。特に荷主等取引先により相違する場合には、取引先ごとに算出してください。

#### 事例2：「時間制運賃」（運賃比率ベース）の事例

燃料サーチャージ額＝基本運賃額(円)×転嫁率(%)  
転嫁率は、燃料価格ごとに詳細に設定

※ 基本運賃に対して、燃料価格上昇に応じた転嫁率を乗じて算出してください。

例えば、燃料価格が10円値上がりすれば、基本運賃に対して2%分を収受する仕組みです。

# 燃料サーチャージの設計のポイント

- 燃料サーチャージを導入する場合でも、基準となる燃料価格、毎月の燃料価格、燃費、走行距離など、どのような数字を採用するかにより、多様な制度設計ができます。
- 事例を通して、燃料サーチャージの設計ポイントを以下の通り整理します。

## ポイント 1

### 基準となる燃料価格（変動なし）

- 取引開始時点の燃料価格
- 取引先と合意できた燃料価格
- 燃料価格△△△円を前提に運賃を引き上げ、△△△円を基準価格

## ポイント 2

### 燃料の調達価格（毎月変動）

- 石油情報センターの軽油価格（全国、地域）
- 全日本トラック協会の平均軽油価格（ローリー等）

## ポイント 3

### 燃 費

- 車種ごとの平均燃費・・・実務的に容易
- 毎月の燃料消費量（車種ごと）・・・煩雑

## ポイント 4

### 走行距離

- 運行ルートごとに、標準走行距離を設定
- 運行ルートごとに、過去の平均的な走行距離を設定
- 都道府県単位に県庁所在地をベースに走行距離を設定

## ポイント 5

### 計 算 式

- 燃料費の上昇幅を基礎に、燃料費を基準に算出
- 燃料費の上昇幅を基礎に、運賃を一定比率で増額

## 燃料サーチャージ分の請求例

- 燃料サーチャージ額の請求例には以下のような事例があります。

### 事例1：運賃とサーチャージ額を合算する例

○燃料サーチャージ算出の条件例

- ・基準価格：80円
- ・現在の燃料価格区分：110円

車種名	平均燃費	実車距離	実車回数	基本運賃	その他増	1回当たりサーチャージ額	請求額
2トン車	6.5km	120 km	3回	50,000	2,000	554	157,662
4トン車	5.0km	80 km	5回	40,000	500	480	204,900
10トン車	4.0km	380 km	5回	75,000	7,000	2,850	424,250
14トン車	3.0km	560 km	5回	100,000	12,500	5,600	590,500
14トン車	3.0km	75 km	21回	38,000	250	750	819,000
14トン車	3.0km	75 km	21回	38,000	250	750	819,000
合 計							3,015,312

### 事例2：サーチャージ額を別途算出する例

○燃料サーチャージ算出の条件例

- ・基準価格：85円
- ・現在の燃料価格区分：105円

車種名	平均燃費	運賃特性	距離区分	実車距離	実車回数	1回当たりサーチャージ額	サーチャージ額計
2トン車	6.5km	時間制	標準 走行距離	130	3	400	1,200
4トン車	5.0km	時間制	標準	80	5	320	1,600
4トン車	5.0km	距離制	実際の 走行距離	75	21	300	6,300
10トン車	4.0km	距離制	実際	380	5	1,900	9,500
10トン車	4.0km	距離制	実際	446	8	2,230	17,840
14トン車	3.0km	距離制	実際	900	5	6,000	30,000
合 計							66,440

ポイント4

# 取引先 選別力

ポイント4



## 取引先を選別すること

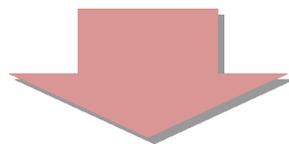
- 燃料サーチャージの導入ができない荷主等の取引先については、自社の取引依存度、運賃引き下げの要請、他の取引先にも与える影響など、総合的に検討します。その結果、取引継続するか、取引解消するか決定します。
- 燃料価格の水準次第では、早期に取引解消することが妥当なケースもあります。

Q

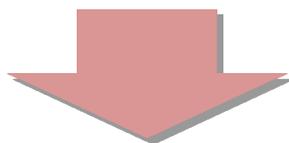
燃料サーチャージが導入できず、原価割れの運賃となり、赤字となる場合、どのように対応するか？

A

1 諦めず交渉継続し、燃料サーチャージ導入を目指す



2 原価割れの運賃を前提に、利益確保できる方策を検討  
取引先との仕事では、積載率、実車率、稼働率の向上が可能かどうか検討する



3 仕事を継続するかどうか検討する  
総合的に考慮し、問題なければ取引解消を申し出る

## 原価を踏まえた適正な運賃が収受できない場合の対策

- 燃料サーチャージが導入できず、利益の大幅な縮小や赤字に転落する場合、以下のような取組みがあります。

### 積載率、実車率、稼働率を向上させるための方策

#### 積載率 向上

- 運行する車両の荷室に空きがある場合、他の貨物の積み合せを実施
- 10tトラックの仕事であれば、14tトラックを用意し、残り4t分の貨物を調達し輸送効率を上げる

#### 実車率 向上

- 荷卸し後、次の積込地までの距離を短縮化
- 多くの荷主、元請のスポット輸送も含め、貨物の積合せを実施

#### 稼働率 向上

- 1カ月の稼働日数を増加させることで、1日当たりの固定費を低減することが可能となるため、柔軟に稼働日を設定する

## 取引先の選別、高い取引依存度の解消

- 燃料サーチャージ交渉に成功している事業者の特徴として、「取引先を選別する傾向」が特に顕著です。合理的な話し合いができない取引先とは、仕事をしないという姿勢が明確です。
- 実際には、取引先との取引解消は会社の経営にも甚大な影響を及ぼします。しかし、日ごろから取引先を入れ替え、輸送品質を重視する取引先構成にしていく意識が重要です。

### 取引先の構成を見直す

#### 取引先の構成

- 取引先の構成と取引依存度を確認する
- 少数取引先への依存を改める（高い取引依存度を改善）
- 信頼関係（輸送品質）を重視する取引先の構成を確保

#### 取引依存度

- 高い取引依存度は交渉を弱腰にする
- 1社専従取引はさらに交渉が弱腰に
- 小規模の取引先を大切に、取引依存度を低める

#### 赤字取引先

- 改善努力を徹底して見込みがなければ、取引解消するタイミングを探る（熟慮に熟慮を重ねて総合的に検討）

## 総合的な力を養成する

- 燃料サーチャージなど、燃料価格上昇分を運賃転嫁していくには、自社業務の分析力・管理力を基礎に、取引先との信頼関係を強固なものにすることが交渉成功のための重要なポイントです。交渉を展開し、運賃転嫁できず赤字が継続することが見込まれる場合には、取引解消を視野に入れることも必要です。日ごろから自社の強みを発揮できる分野の取引先を充実させ、優良な取引先を構成していくことが重要です。

総合的な「力」を養成し、燃料価格高騰を乗り切る



# 適正取引相談窓口

(燃料サーチャージ導入推進事務局)

国土交通省

担当部局	担当部課 運輸支局担当部署	〒	住所	電話番号
自動車局	貨物課	100-8918	東京都千代田区霞が関2-1-3	03-5253-8575
北海道運輸局	自動車交通部 貨物課	060-0042	札幌市中央区大通西10丁目 札幌第二合同庁舎	011-290-2743
	札幌運輸支局 輸送・監査担当	065-0028	札幌市東区北28条東1丁目1-1	011-731-7167
	函館運輸支局 輸送・監査担当	041-0824	函館市西栲楲町555-24	0138-49-8863
	室蘭運輸支局 輸送・監査担当	050-0081	室蘭市日の出町3丁目4-9	0143-44-3012
	帯広運輸支局 企画輸送・監査担当	080-2459	帯広市西19条北1丁目8-4	0155-33-3286
	釧路運輸支局 輸送・監査担当	084-0906	釧路市鳥取大通6丁目2-13	0154-51-2514
	北見運輸支局 企画輸送・監査担当	090-0836	北見市三輪23-2	0157-24-7631
	旭川運輸支局 輸送・監査担当	070-0902	旭川市春光町10-1	0166-51-5272
東北運輸局	自動車交通部 貨物課	983-8537	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	022-791-7531
	宮城運輸支局 輸送・監査部門	983-8540	仙台市宮城野区扇町3丁目3-15	022-235-2515
	福島運輸支局 輸送・監査部門	960-8165	福島市吉倉吉田54	024-546-0343
	岩手運輸支局 輸送・監査部門	020-0891	紫波郡矢巾町流通センター南2丁目8-5	019-638-2155
	青森運輸支局 輸送・監査部門	030-0843	青森市大字浜田字豊田139-13	017-739-1502
	山形運輸支局 企画輸送・監査部門	990-2161	山形市大字漆山字行段1422-1	023-686-4712
	秋田運輸支局 企画輸送・監査部門	010-0816	秋田市泉字登木74-3	018-863-5813
関東運輸局	自動車交通部 貨物課	231-8433	横浜市中区北仲通5-57	045-211-7248
	東京運輸支局 輸送担当	140-0011	品川区東大井1丁目12-17	03-3458-9233
	神奈川運輸支局 輸送担当	224-0053	横浜市都筑区池辺町3540	045-939-6801
	埼玉運輸支局 輸送・監査担当	331-0077	さいたま市西区大字中釘2154-2	048-624-1032
	群馬運輸支局 企画輸送・監査担当	371-0007	前橋市上泉町399-1	027-263-4440
	千葉運輸支局 輸送・監査担当	261-0002	千葉市美浜区新港198	043-242-7335
	茨城運輸支局 輸送・監査担当	310-0844	水戸市住吉町353	029-247-5244
	栃木運輸支局 企画輸送・監査担当	321-0169	宇都宮市八千代1丁目14-8	028-658-7011
	山梨運輸支局 企画輸送・監査担当	406-0034	笛吹市石和町唐柏1000-9	055-261-0880
北陸信越運輸局	自動車交通部 貨物課	950-8537	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号	025-285-9154
	新潟運輸支局 輸送・監査部門	950-0961	新潟市中央区東出来島14-26	025-285-3124
	長野運輸支局 輸送・監査部門	381-8503	長野市西和田1丁目35番4号	026-243-4642
	石川運輸支局 輸送・監査部門	921-8011	金沢市入江3丁目153	076-291-7853
	富山運輸支局 輸送・監査部門	930-0992	富山市新庄町馬場82	076-423-0893
中部運輸局	自動車交通部 貨物課	460-8528	名古屋市中区三の丸2丁目2-1	052-952-8037
	愛知運輸支局 輸送担当	454-8558	名古屋市中川区北江町1丁目1-2	052-351-5312
	静岡運輸支局 輸送・監査担当	422-8004	静岡市駿河区国吉田2丁目4-25	054-261-1191
	岐阜運輸支局 輸送・監査担当	501-6192	岐阜市日置江2648-1	058-279-3714
	三重運輸支局 輸送・監査担当	514-0303	津市雲出長常町六ノ割1190-9	059-234-8411
	福井運輸支局 輸送・監査担当	918-8023	福井市西谷1丁目1402	0776-34-1602
近畿運輸局	自動車交通部 貨物課	540-8558	大阪市中央区大手前4丁目1-76	06-6949-6447
	大阪運輸支局 輸送部門	572-0846	寝屋川市高宮栄町12-1	072-822-6733
	京都運輸支局 輸送・監査部門	612-8418	京都市伏見区竹田向代町37	075-681-9765
	奈良運輸支局 企画輸送・監査部門	639-1037	大和郡山市額田部北町981-2	0743-59-2151
	滋賀運輸支局 企画輸送・監査部門	524-0104	守山市木浜町2298-5	077-585-7253
	和歌山運輸支局 輸送・監査部門	640-8404	和歌山市湊1106-4	073-422-2138
神戸運輸監理部	兵庫陸運部 輸送部門	658-0024	神戸市東灘区魚崎浜町34-2	078-453-1104
中国運輸局	自動車交通部 貨物課	730-8544	広島市中区上八丁堀6-30	082-228-3438
	広島運輸支局 輸送・監査担当	733-0036	広島市西区観音新町四丁目13-13-2	082-233-9167
	鳥取運輸支局 輸送・監査担当	680-0006	鳥取市丸山町224	0857-22-4120
	島根運輸支局 輸送・監査担当	690-0024	松江市馬潟町43-3	0852-37-1311
	岡山運輸支局 輸送・監査担当	703-8245	岡山市中区藤原24-1	086-273-2113
	山口運輸支局 輸送・監査担当	753-0812	山口市宝町1-8	083-922-5336
四国運輸局	自動車交通部 貨物課	760-0068	高松市松島町1丁目17-33 高松第2地方合同庁舎	087-835-6365
	香川運輸支局 企画輸送・監査部門	761-8023	高松市鬼無町字佐藤20-1	087-882-1357
	徳島運輸支局 輸送・監査部門	771-1156	徳島市応神町応神産業団地1-1	088-641-4811
	愛媛運輸支局 輸送・監査部門	791-1113	松山市森松町1070	089-956-1563
	高知運輸支局 輸送・監査部門	781-5103	高知市大津乙1879-1	088-866-7311
九州運輸局	自動車交通部 貨物課	812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11-1	092-472-2528
	福岡運輸支局 輸送部門	813-8577	福岡市東区千早3丁目10-40	092-673-1191
	佐賀運輸支局 企画輸送・監査部門	849-0928	佐賀市若楠2丁目7-8	0952-30-7271
	長崎運輸支局 輸送・監査部門	851-0103	長崎市中里町1368	095-839-4747
	熊本運輸支局 輸送・監査部門	862-0901	熊本市東町4丁目14-35	096-369-3155
	大分運輸支局 輸送・監査部門	870-0906	大分市大州浜1丁目1-45	097-558-2107
	宮崎運輸支局 輸送・監査部門	880-0925	宮崎市大字本郷北方字鶴戸尾2735-3	0985-51-3952
	鹿児島運輸支局 輸送・監査部門	891-0131	鹿児島市谷山港2丁目4-1	099-261-9192
沖縄総合事務局	運輸部 陸上交通課	900-0006	那覇市おもろまち2丁目1-1	098-866-1836
	陸運事務所 輸送部門	901-2134	浦添市港川512-4	098-877-5140

燃料価格上昇に対処するための燃料サーチャージ導入等の対応ハンドブック

発行日 平成25年 1月

発行 公益社団法人全日本トラック協会

〒163-1519 東京都新宿区西新宿1-6-1 新宿エルタワー19階

TEL 03-5323-7109（代表） FAX 03-5323-7230

URL <http://www.jta.or.jp/>

本ハンドブックは、厚生労働省の平成24年度業種別中小企業団体助成金を活用して作成しました。