

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

概 要 版

平成25年 1月



公益社団法人

全日本トラック協会

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分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（保有台数50両未満）の成功要因を調査したところ、原価計算の実施、信頼関係の構築、交渉力の強化、取引先の選別など、日ごろから様々な取組み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、車両保有台数50両未満の事業者において、燃料サーチャージ導入に向けた交渉に成功した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向けた有効な対策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

燃料サーチャージ導入のポイント	2
ポイント1 分析力・管理力	3
ポイント2 取引関係構築力	5
ポイント3 交渉力	7
ポイント4 取引先選別力	9

燃料サーチャージ導入のポイント

- 燃料サーチャージ導入の成功事例を調査すると、多くの共通点が見いだされます。成功事例における「分析力・管理能力」、「取引関係構築力」、「交渉力」、「取引先選別力」のポイントごとに有効な取組事項を整理します。

ポイント1

分析力 管理能力

- 燃料価格上昇による運行ルート、取引先、事業全体の各損益影響の分析・管理
- 標準原価計算により、損益分岐点となる燃料価格水準の分析・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を基礎に、荷主から他の事業者に変更できない関係を構築
- 取引関係を分析するために、「取引関係ポジショニング分析」を実施

ポイント3

交渉力

- 交渉のための資料3点セットを作成
- 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

- 赤字取引先への対応（積合せ等による改善の実施により黒字化可能か検証等）
- 取引依存度を踏まえた取引先の選別
- 中長期的に取引先を選別し、再構成

- 燃料価格上昇が事業損益に対して、いかなる影響があるか分析します。また運行ルート、取引先、事業所等の単位で「損益分岐点となる燃料価格水準」を把握します。
- 燃料価格は毎月変化するため、事業への影響を毎月（または毎日）管理し、随時発生する問題に対して即座に対応できるように日ごろから準備しておくことが重要です。

影響額

燃料価格上昇による影響額

- 燃料価格上昇による影響額を毎月（または毎日）算出し、管理します。

運行 ルート

- 運行ルート（運賃単価ベース）ごとに影響額を算出
- 運行ルートの影響額は平均走行距離を基礎に算出

取引先 (荷主等)

- 取引先（荷主、元請等）ごとに影響額を算出
- 取引先ごとに交渉の優先度を設定（主に継続取引）

事業所

- 事業所ごとに影響額を算出

運輸事業 (会 社)

- 運輸事業（会社）全体で影響額を算出

計算式

影響額の計算方法

- 燃料価格上昇による影響額を算出するための基本計算式は、燃料消費量、影響額を算出する計算式です。

燃料消費量 計 算 式

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

影 響 額 計 算 式

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

運行ルート別

運行ルート別の影響額の算出例

A地点

250km

B地点

前提条件 車種：8t車
燃費：5km/ℓ

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)

管理指標

管理する指標の例

- 運行ルート、取引先、事業所、運輸事業（会社全体）の影響額を管理するために、「燃料価格上昇の影響」を把握する指標を算出し、社内で共有化することによりコスト意識の向上につなげることができます。
- 例えば、運輸事業全体における「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）、「想定される経常利益」等を下記表のように算出し、日ごろの管理に活用します。

売上高に対する燃料費比率等

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%

- 燃料サーチャージ導入をするためには、盤石な信頼関係を基礎とした取引関係の構築が特に重要です。

交渉に有効な取引関係

取引先が簡単に変更できない取引関係

- **事例1**：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、積み卸しに際しては、厳格なマニュアルに即して作業する必要があり、長年の経験と実績を有する熟練ドライバーでないと対応できない状況にあります。
- **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状況にあります。
- **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ているため、最も評価が高い。荷主の社長、担当者からも、「お宅の運送会社じゃなければ、困る」と言われるほどの信頼関係を構築しています。

強い交渉力に向けて

燃料サーチャージ導入に成功した事業者の共通点

- 燃料サーチャージ導入に成功した事業者の経営姿勢、取引特性には共通点があります。交渉に成功した事例からの成功要因は以下の通りです。

事業者を変更できない関係構築

- 取引先はトラック運送事業者を簡単に変更できない関係を構築している（これが最も重要）

盤石な信頼関係

- 取引先の経営者と現場の管理者・担当者の双方との関係で、盤石な信頼関係を構築している

運賃交渉力が高い

- 交渉に必要な資料を作成し、合理的な説明を展開。交渉の際には理解と共感を基礎に、論理的に交渉している

原価意識が高い

- 取引先別、運行ルート別、事業所別等の単位で原価データを把握し、社内でも共有化している

スピード経営

- 問題を把握すれば、迅速に対応している

取引先選別力

- 事業者側から取引先を選別する意識が強い
- 赤字取引先とは取引解消する傾向

取引関係ポジショニング分析

- 取引先と自社の関係を分析することを、取引関係ポジショニング分析といいます。

取引先
(荷主・元請事業者)



トラック
運送事業者

- 取引先（荷主、元請）と取引上の関係特性
- 取引先の市場特性
- 取引特性（容易に変更できるか特性か）
- 取引シェア（エリア特性も考慮）
- 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
- スwitchingコスト/リスク

交渉力を高める取引関係の構築に向けて

- 燃料サーチャージ導入に向けて、「取引先にとって無くてはならないパートナー」として、「事業者を簡単に変更できない」関係を構築することが重要です。そのために必要な対応策は以下の通りです。

取引先が運送業者
を簡単に変更でき
ない関係を形成

- 高い輸送品質、熟練したノウハウ、地域No1の配車能力等、他の事業者簡単に簡単に変更できない関係を構築する

信頼関係
を形成

- 自社の経営者とドライバー（現場）の双方で信頼関係を日ごろから強固にする
- 十分な話し合い、ドライバー教育が非常に重要

運賃交渉力
を向上

- 車両別、取引先別、運行ルート別の原価計算、影響額分析を実施する

原価意識
を向上

- 車両別、取引先別、運行ルート別の原価計算、影響額分析を実施し、社内でも共有化を図り原価意識向上を図る

スピード
経営

- 問題があれば即座に行動するよう、日ごろから準備する
- 交渉を開始する燃料価格を取引先ごとにルール化する

取引先
選別力

- 自社の強みを活かし、差別化できる取引先を選別する
- 低い運賃よりも、輸送品質や信頼関係を重視する取引先を選別する

- 燃料サーチャージを導入するには、荷主・元請事業者と相対交渉する必要があります。交渉にあたっては、燃料価格上昇による影響額、取引先との関係特性等进行分析し、取引先別に交渉戦略を立案して対応することが重要です。

交渉の流れ

燃料サーチャージ導入に向けた交渉の流れ

- 燃料サーチャージ導入にあたり、「交渉の流れ」を踏まえ対応します。特に「交渉成功に向けた事前準備」が重要です。

Step1 交渉に向けた事前準備

Step2 交渉を実施する

Step3 交渉が成立する

Step4 燃料サーチャージ 導入後の対応

設計ポイント

燃料サーチャージ設計のポイント

基準となる
燃料価格

- 取引開始時点の基準燃料価格
- 取引先と合意した基準燃料価格
- 燃料価格△△△円を前提に運賃を引上げ、△△△円を基準価格

調達した
燃料価格

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

燃 費

- 車種別の平均燃費（km/ℓ）
- 提供している車両の燃費（km/ℓ）

走行距離

- 距離制運賃の場合、運行ルート別に「標準走行距離」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）
- 時間制運賃の場合、「平均走行距離」を設定

計 算 式

- 燃料価格の上昇幅を基礎に、燃料価格を基準に算出、または基本運賃に対して一定比率を増額

資料 3点セット

交渉に向けた《資料3点セット》

資料1

荷主、元請事業者への挨拶文

- 挨拶文の作成ポイントは以下の通りです。全てのポイントを網羅する必要はありませんが、下記のうち◎印は必須ポイントです。
 - ◎ 燃料価格の上昇の実態
 - ・ 国土交通省の対応状況（ガイドライン発出、関係機関への働きかけ状況等）
 - ◎ 燃料価格上昇に対して、自助努力しているが、その限界を超え対応できない状況に至っていること
 - ◎ 燃料サーチャージ導入を依頼主旨
 - ・ 燃料サーチャージの簡単な説明

資料2

燃料価格の動向に関する資料



資料3

燃料価格上昇による影響を端的に示す文書

記載するポイント

- 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
- 毎月の取引額に対する影響額（走行距離÷燃費×上昇額）を示す
- 燃料サーチャージ導入、運賃見直し依頼の趣旨

影響額の記載例

● 市内配送

4 t 車 80km÷4km/ℓ×20円 = 400円
 1 カ月の影響額 400円×平均80回 = 32,000円

● 貸切

14t車 500km÷2.5km/ℓ×20円 = 4,000円
 1 カ月の影響額 4,000円×平均30回 = 120,000円

- 燃料サーチャージの導入ができない取引先を対象に、燃料価格上昇による影響額、運賃引上げ交渉の状況、取引依存度、他の取引先に与える影響など、総合的に対応策（改善継続、交渉継続、取引解消等）を検討します。

取引先選別力

改善方策を徹底した上で、取引先を選別

- 燃料サーチャージ導入を実現するには、中長期的な視点から取引先を選別し、再構成する取組みが重要です。

諦めず交渉継続し、燃料サーチャージ導入を目指します

「燃料価格上昇分が転嫁されない運賃水準」を前提に、利益確保できる方策（積載率、実車率、稼働率の向上等）を検討します

「取引を継続又は解消するか？」について総合的に検討します

中長期的に取引先を選別し、自社の強みを活かし、適正な運賃収受が可能な取引先を増加させていく

効率性向上による改善

燃料サーチャージ導入できない場合の対応

- 燃料サーチャージが導入できない場合、他の貨物の積合せ等、積載率、実車率、稼働率のそれぞれが向上できるかどうか、検討します。

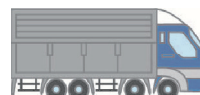
積載率向上による
利益率アップ対策例

10t車×1台



赤字

14t車×1台



+4 t 運賃

黒字化

赤字先対策

赤字取引先への対応

- 最初に、「取引先別の原価計算」により取引先別の損益状況を確認してください。その際に、燃料価格がいくらになれば赤字になるか（損益分岐点）についても把握します。（例えば、A社は軽油価格105円、B社は110円でそれぞれ赤字転落）
- 赤字取引先であっても、現実には「取引解消できない」傾向があります。しかし、自助努力も限界のなか、会社の資産を食いつぶす仕事を切り捨てないと企業は存続できない事実を理解し、対処ルールを検討します。

取引依存度

取引依存度を踏まえ、取引先を選別

- 燃料サーチャージ導入を円滑に導入するには、交渉力向上が何より重要です。交渉力を左右する要因として、「取引依存度（取引先別売上高÷全体の売上高）」があります。
- 高い取引依存度により、交渉が弱腰になる傾向。
- 事業者からみて取引先1社集中取引は、さらに交渉が弱腰になる傾向。
- 交渉力向上に向けて、より幅広く取引先を開拓し、高い取引依存度を改善する取組みが重要。（現在、高い取引依存度の取引先の受注額を減少させることはありません）

取引先再構成

中長期的に取引先を選別し、再構成

- 運賃交渉力、燃料サーチャージ導入のための交渉力がある事業者は「取引先を積極的に選別する」傾向があります。原価データを踏まえて交渉を継続し、積載率等の生産性を高める等の改善努力を徹底しても、赤字が継続する取引先については、取引解消を視野に対応することが求められます。
- 実際には、取引先との取引解消は安定的な経営に甚大な影響を及ぼします。しかし、中長期的には適正運賃を収受できる取引先を選別し、赤字取引先等との取引を解消することで、優良な取引先に再構成していくことが重要です。

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	函館市西桔梗町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	福島市吉倉字吉田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	横浜市中区池辺町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	松江市馬湯町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	長崎市小里町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