



特集

運送事業者の救世主「標準的運賃」

運送事業者は荷主に対して交渉力が弱く、コストに見合った対価を收受しにくい状況にありました。この問題を改善し法令を遵守しながら持続的に事業運営を行うための参考となる運賃として、令和2年に「標準的運賃」が告示されました。運送事業者にとっての救世主となり得る「標準的運賃」について解説します。

標準的運賃の基本設計

標準的運賃は変動費、固定費、利潤、割増料・諸料金から構成されています（図1）。

ポイント1 運賃と割増料・諸料金を明確に区分

割増料・諸料金とは、高速道路利用料、フェリー利用料、駐車場利用料、宿泊費用、燃料サーチャージ、附帯業務料、待機時間料など、本来の運賃とは別に発生するサービス料や実費です。

これまでの運賃体系ではこれらは運賃に内包されており、コスト構造が不明確でした。

ポイント2 適正な利潤が組み込まれている

標準的運賃の中には事業の持続的な経営を行い、成長していくために必要とする適正な利潤が組み込まれています。この適正な利潤は固定費及び変動費に対して **2.7%** となるよう計算されています。

営業利益率を向上させる方法

標準的運賃で適正な利潤が 2.7% に設定されていると、営業利益率は 2.7% が天井になってしまうのでしょうか。もちろん、そんなことはありません。次のように営業利益を向上させる方法があります。

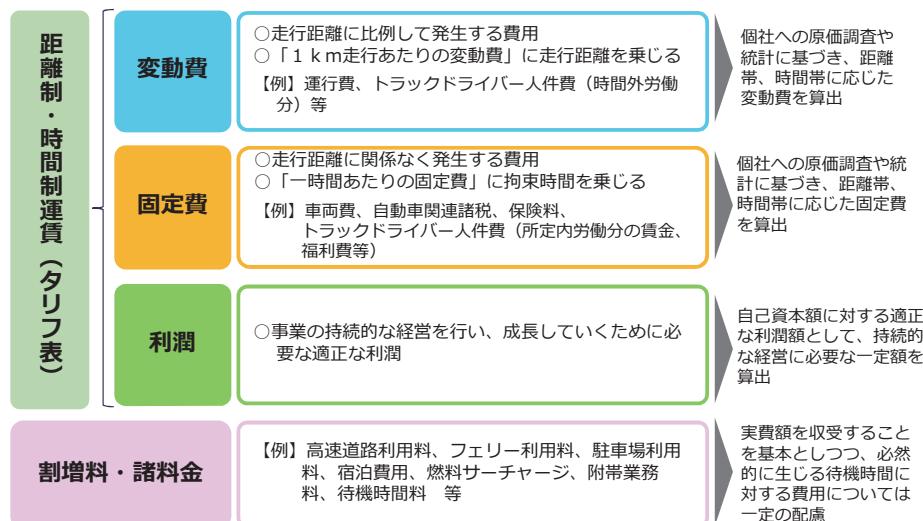


図1 標準的運賃の構成（出所：全日本トラック協会（2020）『一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃について』）

●運行ルート上で混載が可能な案件を獲得する

図2をみると、このシミュレーションでは混載を行った場合は、行わなかった場合よりも利益額が約

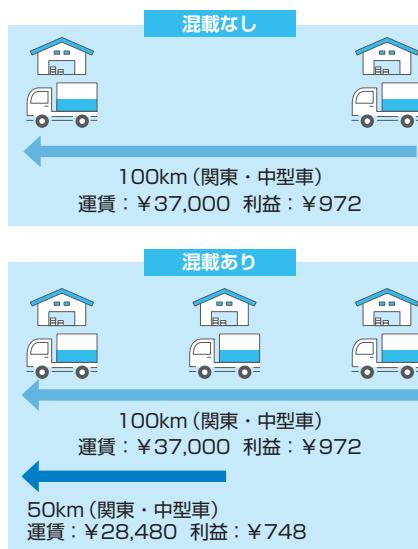


図2 運行ルート上で混載した例
(出所: 標準的運賃表(距離制)に基づいて筆者が作成)

77%も向上しています。

●変動費や固定費を削減する

例えば、変動費である修理費は「共同購入によって燃料を安く仕入れる」「安全運転や日常点検を徹底させる」ことによる削減が考えられます。一方、固定費は「事故0を徹底させることで車両保険料を安く抑える」「ITツールを活用して業務効率化を図り、間接部門の人件費を削減する」方法が考えられます。

●帰り荷を確保する

標準的運賃は貸切運送（チャーター）を前提として設計されています。帰り荷はない状態、つまり実車率 50% が前提とされています。帰り荷を確保することができれば、標準的運賃では想定されていない復路での収益化が可能です。

佐久間の私見！

私の見聞の限りではこれまでなんなく運賃交渉が行われてきました。人件費や燃料費が上がっていることを理由に運賃交渉が開始されますが、結局、運送事業者と荷主がそれぞれ譲歩した中間点とする運賃体系に妥結していました。

しかし、ふたを開けてみれば運送事業者の原価計算が甘く、損益分岐点には届かない運賃体系となる事例が多くありました。これは運送事業者が譲れない水準、つまり原価割れする水準を認識することなく運賃交渉を行っていたことが背景にあります。

その後、全日本トラック協会が主導となって原価計算に基づく運賃交

渉が行われるようになりました。しかし、原価割れする水準について明確にすることはできても、適正利益水準についてはなんら根拠を持たせるものではありませんでした。運送事業者は辛うじて黒字は確保できたとしても、持続可能な事業のための再投資を行うことができず、現状維持が関の山となってしまいます。

これからは標準的運賃に基づく運賃交渉にシフトできることを期待しています。原価計算に基づく運賃交渉では、説明が付けられなかった適正利益についてもカバーしています。標準的運賃の告示は運送事業者にとって、運賃交渉を一定の水準から始められる機会をもたらしたという大きな意味があるのではないかでしょうか。

そうすることによって、なぜ運賃

の値上げが必要なのかという根拠を懸命に集める作業を省略することができます。これは運送事業者にとって運賃交渉に際する手間を大幅に削減することに繋がるでしょう。

標準的運賃の告示によって運送事業者のマインドチェンジも必要になります。これまで自社の業務運用を見直すこと、ドライバーに負担をかけることなど、内部処理でどうにか黒字を確保しようと努力してきた運送事業者は、外部との交渉によって活路を見出さなくてはなりません。内部調整に対する自社努力を否定するものではなく、順序を変えるべきという私の意見です。

まずは標準的運賃の達成を目指し、その次に更なる利益率向上を目指して内部調整を行うことをお勧めします。

知識を深め
サービス品質を高める

2024年6月、弊社は日本ロジスティクスシステム協会(以下、JILS)に加入しました。JILSはロジスティクスに関する調査及び研究、人材の育成及び資格認定、公正な活動の推進などを行っている公益社団法人です。加入の目的は、運送事業者の経営について知識を得て、見聞を広めることです。

私が参画するグローバルナレッジ株式会社では、運送事業者の経営の見える化を進めるため、独自のBI(Business Intelligence)ツールフォーマットを作成しています。より使いやすく、よりきめ細かな分析ができるようサービス品質を高めていきたいと考えています。

資格取得を目指しています

JILSでは「ロジスティクス経営士」という資格認定を行っています。私は当該資格取得を目指すべく

「ロジスティクス経営士」
資格取得に向けて

JILSの担当者に相談しましたが、基本的には物流会社に勤めている経営幹部を対象にしているとのことでした。資格取得には自社の課題発見、解決策の検討などの論文作成が必須であり、物流会社に所属していない私では卒業要件を満たさない可能性があります。

そこで、JILSの担当者に「私は物

流会社に所属していませんが、私の資格取得に協力していただける運送事業者様を見つけたら、ロジスティクス経営士資格に挑戦することはできますか？」と伺ったところ、承諾を得ることができました。

ご協力いただける運送事業者様がいらっしゃいましたら、ご連絡いただければ嬉しいです。

ご協力いただける運送事業者様大募集！

私のロジスティクス経営士資格取得にご協力いただける運送事業者様を募集します。ご協力いただいた運送事業者様には、佐久間が心を込めて経営課題の分析および解決策の検討をいたします。

お願い

- 貴社の財務諸表を含む重要書類を拝見させていただきます
- 現場で働く貴社社員へヒアリングする場合があります

以下に当てはまる運送事業者様、ぜひご連絡ください

- 第三者の目を入れて客観的に自社を分析したい！
- ロジスティクス経営士資格に興味があるけど、どんなものか佐久間で試したい！
- 佐久間が好きだから協力してあげてもいい！
- 佐久間を漢にしたい！

何卒よろしく
お願い申し
上げます

