広報とらっく6月15日号掲載

「標準的な運賃」が追い風、約10％の運賃引上げに成功

会員事業者の取り組み事例を紹介

大阪のある会員事業者は今年3月、国土交通省が令和2年4月に告示した「標準的な運賃」を活用して、10年来据え置かれていた同社の貸切運賃について、およそ10％引き上げる運賃改定に成功した。同社が定期的に貸切輸送で契約している荷主企業は大小あわせて20社であり、まずはこのうちの、直荷主となる1社との契約について更新。同社の社長は「長い間据え置き、もしくは引下げ傾向にあった貸切運賃について、まずは1社であっても引き上げることができたのは画期的なこと。この運賃改定については、『標準的な運賃』の告示があったことがまぎれもない追い風であり、告示がなかったらこの度の成果は望めなかった」と語る。

今回の『広報とらっく』では、同社がいかにして「標準的な運賃」を活用して今回の運賃改定に成功したのか、その取り組みを紹介する。

令和3年3月に「標準的な運賃」を届出
すべての荷主企業と運賃改定交渉実施

この会員事業者は昭和31年創業で、大阪府内に本社を構える。車両台数33台、従業員数36人、企業物流の集荷から配達までを専属で行う貸切輸送をメインに、輸送範囲は大阪府および近畿圏内で、近・中距離輸送がほとんどである。保有する車両の構成は、ほぼ2㌧・4㌧の小・中型車であり、大型車は保有していない。

同社が国土交通省近畿運輸局に、「一般貨物自動車運送事業の運賃及び料金設定（変更）届出書」を提出したのは、令和3年3月11日。今回の届出は、平成11年公示運賃から、「一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃」（令和2年国土交通省告示第575号）の近畿運輸局の「距離制運賃表」と「時間制運賃表」への変更であり、同時に燃料サーチャージと適用方法も届け出ている。実施日は同年3月1日である。

このあとすぐに同社では、貸切専属車を提供している荷主企業の社長宛てに「貸切運賃等、輸送作業費用の見直しご検討お願い」という文書を提出して、運賃の改定交渉を開始した。

この文書は、この数年間の経済情勢の変化と、排出ガス規制や環境対策への投資、社会保険料の負担増、燃料価格の高騰、時間当たり最低賃金の上昇など様々なコストアップ要因を列挙し、これに対して同社が、人件費の抑制や車両代替時期延長、エコドライブの推進などの自助努力によりコスト削減施策を講じてきた現状を報告。その上で、「従来の貸切運賃等輸送作業費用では経営を維持することが厳しい状況にある」と訴える内容である。

交渉には、この文書に加えて、この文書を提出することの裏付けとして、①「軽油価格（大阪府）の推移」、②「主要都市最低賃金額の推移」、③「貨物車車体価格の推移」、④「貸切貨物車基準・標準運賃の推移」、⑤「月別稼働状況」、⑥「見直しご検討運賃対比表」――の資料を作成。また、これらの資料とともに、⑦全日本トラック協会が制作した、『「標準的な運賃」ご理解・ご協力お願いパンフレット』――を持参した。

その結果、貸切便の契約をもつ20社の荷主企業のうち、1社で改定交渉が進み、新たな運賃で契約することができた。現在では、新運賃で業務が遂行されている。

普段から緊密なコミュニケーション
口頭で運賃改定への雰囲気を醸成

実は、同社の取り組みはこの今年3月の「標準的な運賃」の届出から急に始まったわけではない。これまでも、毎月初めには、同社社長が全ての荷主企業へ足を運び、請求書を物流担当者へ手渡しするとともに、日頃の同社業務についての内容の確認や同社への要望・苦情などがないかのヒアリングを実施。また、時には、「来月は弊社の車に余裕がありますので、通常業務以外でも御用がありましたらいつでも声をおかけください」など『御用聞き』に徹して、緊密なコミュニケーションを図っていたという。

毎月欠かさず顔を出し、担当者とも顔なじみであるゆえに、「最近は厳しいので、運賃の方もなんとかなりませんか」など、常に「現在の運賃料金水準は同社の原価水準に比べて非常に厳しいものである」ということを意識的に先方へ訴え、口頭で軽く運賃改定交渉への前哨戦的な雰囲気を醸成していた。こうした下地づくりが後々有効に作用してくる。

しかし、ここで一点注意が必要なことがある。同社としては、ほぼ全荷主企業とおよそ10年以上も運賃の引上げは実現したことがなく、ある荷主にあっては、逆に値下げ交渉があり、運送条件などの見直しなどを行うことで、ようやく実質据え置きになるような改定もあったという。

また、日頃から、原価計算により試案を繰り返し、いつでも運賃交渉を行える下準備だけは怠らなかったというが、時機を誤って新たな見積書を提出すると、単純に金額だけの比較をされ、荷主企業から他の運送事業者への転換の口実にされる場合もあるという。

「国が告示した」の権威は絶大
トラック運送事業者にとって大きな後ろ盾に

運賃改定交渉が停滞していた同社にとって、「最大の転機であり好機が訪れた」（同社社長）というのが、令和2年4月の国土交通省による、「一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃」の告示だった。

「これまでは、いくら原価計算をして、正確にコストを積み上げて事業継続に必要な適正運賃を提示しても、あくまでも、『私企業の提案』として見られ、正当に評価されず、荷主企業によってはそれを口実に、金額だけの競争で契約を打ち切られることもありました。しかし、この『標準的な運賃』に関しては、国交大臣が『トラックがこれからも暮らしと経済を守るためには、これだけの運賃が必要である』と法律に基づいて定めたものですから、『私個人の主張ではなく、国が定めているのです』という権威と正当な裏付けを背景に主張することができました。この告示によって私どもトラック運送事業者も、交渉するにあたって強力な武器を得た気持ちでした」（同）

「国が告示した」という大きな後ろ盾を得たが、同社社長は、荷主企業との毎月の面談での感触や同業他社との連絡・情報交換の中で、「まだ機は熟していない」と判断。それというのも、「標準的な運賃」が告示された直後は、業界内での認知度は高く「画期的である」という評価は高かったが、荷主業界および一般社会の認知度とトラック運送業界内でのそれの間には温度差があったからだ。

特に、荷主企業の中でも、大企業やその物流子会社などではまだしも、大多数を占める中小企業にあたる荷主企業での認知度は、それらとは比較にならなかったという。

そこで、同社としては、国交省・経済産業省、全ト協・近畿トラック協会などが制作したリーフレットなどを活用して、毎月の面談の機会で同制度の周知に努めた。それでも荷主企業側の認知度および理解、そして興味は低く、今年3月までは、ひたすら話題の中に「標準的な運賃」について意識して盛り込む戦略を続けた。

そして、今年3月、同社では前述のとおり近畿運輸局へ「標準的な運賃」の届出を行い、それに伴い用意していた改定交渉のための書類一式を活用して、交渉を開始したのである。

ポイントは詳細で正確なデータ提示
「標準的な運賃」が荷主の納得材料に

この度の同社の交渉方法での大きなポイントは、詳細で正確なデータを用意して交渉に臨んだこと。そして、もう一つのポイントは、荷主企業も同様に厳しい経済状況であることへも配慮し、一足飛びに「標準的な運賃」への引上げを求めなかったことにあるだろう。

同社では、まずは現状の運賃の実績を提示し、そこに今回告示された「標準的な運賃」を並べることで、その差を明示。しかし、長年にわたって据え置かれてきた運賃から一気に「標準的な運賃」への引上げを図ると、荷主企業への負担が一気に増してしまうため、拒否されることが予想された。このため平成11年の公示運賃も同時に「参考」として記載し、「せめて平成11年公示運賃並みに」と提案。平成11年公示運賃と比較することで、同社独自に積算した運賃が荷主企業からみても「妥当なもの」と理解してもらえる仕組みとした。

一部の物流子会社などの反応は、「決算期途中なので予算の確保は難しい」「上層部に伝える」など芳しくないものもあったが、国の告示を基に交渉しているということもあり、「今後の課題」というような、さらなる交渉の余地を示唆する回答もあったという。

一方、直荷主となっている企業に関しては、比較的に快く改定交渉のテーブルにも着いてもらい、内容を存分に説明することもできた。

「段階的・論理的に説明させていただいた今回のご提案にご理解をいただき、後日、正式に新たな見積書を提出させていただきました。今回、ご理解いただいた荷主企業とは、約10％の運賃引上げ交渉が成立。実におよそ10年ぶりに運賃・料金の引上げとなりました」（同）

さらに、検討対比表には、「毎年運賃見直しのご相談をお願いします」という一文を記載し、交渉は単年度限りではないことを意思表示している。

「このお客様とは、20数年来のお付き合いです。業務内容は企業物流ですので、個人のお客様用の貨物に表記されているような荷扱説明書がないため、なかには時に壊れやすく繊細な貨物もあります。しかし、弊社のドライバーは永年のお付き合いで、荷扱指定も取扱注意指示がなくても、安定的に高品質で輸送させていただいております。以前は、そうした繊細な貨物が多いことから、弊社側からの提案で、平ボディからウイング車へ貸切専属車の入れ替えをさせていただいたこともあります。その際も運賃・料金は据え置きでしたので、こうした永年の信頼と実績を認めていただいたという背景もあるかもしれません。当然かもしれませんが、『今後お付き合いしたくない』と思うような相手とは、交渉の席に着きたいと思わないのが人の心でないでしょうか。まず、第一にお客様との信頼関係の構築と、正確で公明正大なご提案書の提出。この基本があったからこそ、『国の後ろ盾』という強力な武器が大きく作用して、今回の運賃引上げ交渉が成功したのだと感じています」（同）

〈了〉

このケースでの交渉成功のポイント

- 高い輸送品質や緊密なコミュニケーションにより永年培った荷主企業との信頼関係
- 以前から実施していた原価計算の積み上げによる正確な運賃交渉資料の整備
- 国土交通省等公的機関が作成したチラシ・リーフレットなどを有効に活用
- 運賃改定交渉と見積書提出を切り離し、運賃交渉に理解を得られなかった場合の関係性の確保に努めた
- 「毎年運賃の見直しを相談する」旨を検討対比表に記載

交渉に使用した資料等

①「軽油価格（大阪府）の推移」：資源エネルギー庁公表資料を基に同社が作成
②「主要都市最低賃金額の推移」：厚生労働省公表資料を基に同社が作成
③「貨物車車体価格の推移」：トラックディーラー提供資料を基に同社が作成
④「貸切貨物車基準・標準運賃の推移」：国土交通省公表資料を基に同社が作成
⑤「月別稼働状況」：同社の令和2年実績
⑥「見直しご検討運賃対比表」：①～⑤資料等から独自積算
⑦「トラック輸送の『標準的な運賃』が定められました」（国土交通省・全日本トラック協会制作リーフレット）
⑧「がんばるトラックドライバーに少しだけ力を貸してください！」（国土交通省近畿運輸局・近畿トラック協会制作リーフレット）

交渉までの流れ

令和2年4月
- 「一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃」が告示される

令和2年4月から令和3年3月まで
- 毎月の企業訪問を通じ、国交省制作リーフレット等を活用して、各荷主企業へ「標準的な運賃」についての周知活動を実施

令和3年3月
- 近畿運輸局への「標準的な運賃」の届出
- 各荷主企業への運賃改定交渉開始

令和3年4月
- 新たな運賃による業務開始