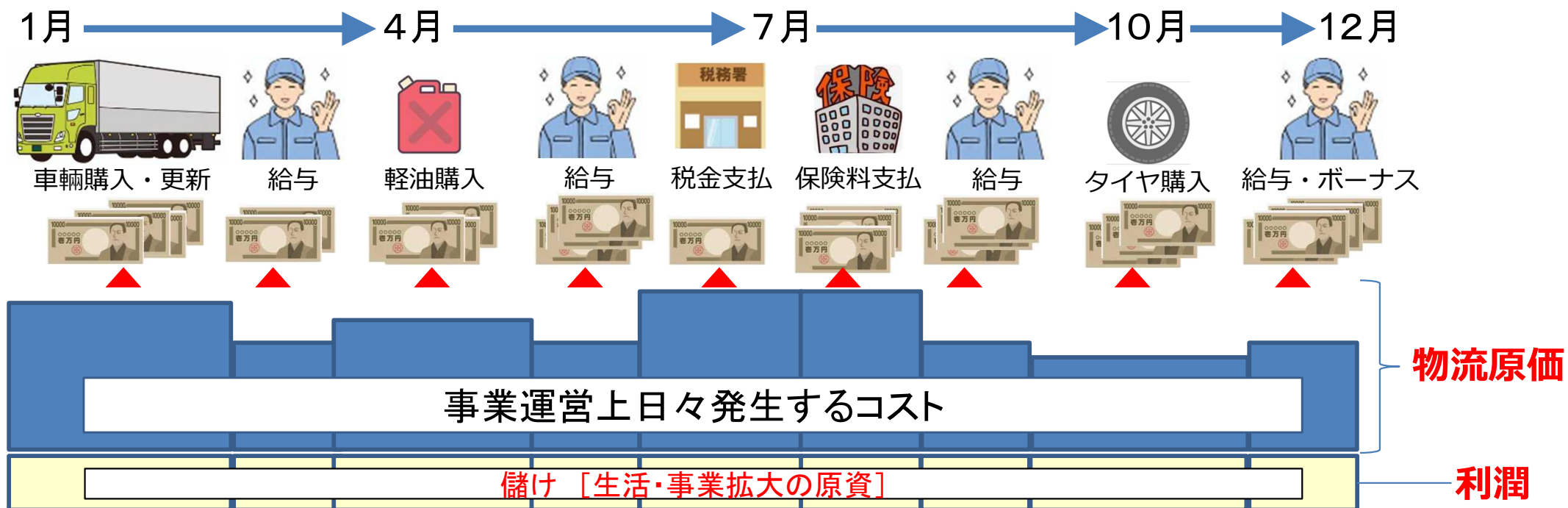


- ① 最近のトピック（各省報道発表資料等）
- ② 前回参加いただいた皆様のご感想
- ③ 事前にいただいた問題意識等共有
- ④ 2024年問題の背景、物流への影響、政府・国会の動き
- ⑤ 荷主対策の深度化（働きかけ、トラックGメン等）
- ⑥ トラックGメンの積極的対応（近畿運輸局からの活動報告）
- ⑦ 標準的な運賃・標準貨物自動車運送約款について
- ⑧ 原価計算・運賃交渉について**
- ⑨ 参考資料紹介
  - ・ 2024年問題への対策（政策まとめ、国会質疑等）
  - ・ 働きかけ・要請の実施事例
  - ・ 物流効率化に向けた取組み事例紹介
  - ・ 物流・トラックに関する分析データ（自動物流道路に関する検討会資料）

# 物流コスト(原価)と売り上げ

日々発生する物流コスト(原価)



運送依頼と売り上げ

## VIIA?

健全な事業継続の為には  
(物流原価 + 利潤) = < 売上げ が望ましい。



コスト(原価)の発生と契約・売り上げの収受のタイミングが違うので、契約・運賃交渉の際に走行キロ・時間見合いの単価設定がしづらい。「一運行あたり〇〇万」などの相場観が損益分岐の判断に用いられるか、荷主の言い値を飲まざるを得ない。また、逆に支払いの際に売り上げの実態に見合ったコスト負担なのか判断が付きずらく、設備投資に消極的になるか無計画な設備投資になる。



## 原価計算の活用に向けて

### 5. 原価計算の実施手順

決算書から“車両別原価”を算出し、そのデータを加工して“取引先別”や“運行ルート別”等の平均原価を算出します。

- ステップ 1** 運送事業に関する損益計算書を作成します。  
(運送事業のみの場合は会社の決算書が該当)
- ステップ 2** 実運送の売上・費用と備車(利用運送)の売上・費用等を区分します。  
備車については受注先、発注先別に原価を計算します。
- ステップ 3** 車両に結付く費用(車両費、保険、運行三費<sup>①</sup>、運転者人件費)を割付けます。結付かない間接費は一定の基準により車両に配分します。  
①燃料油費、修理費、タイヤ・チューブ費  
→5-1~5-7、参照
- ステップ 4** 走行距離や運送時間を結ばえ、車両別に「1kmあたりの変動費」と「1時間あたりの固定費」を算出します。  
→5-8、参照
- ステップ 5** 車両別の原価データを加工して、取引先別、運行ルート別の平均原価を算出します。必要に応じて契約別の計算も行います。  
→5-9、参照



# トラック運送の原価計算の活用に向けて

## 原価計算の必要性・効果

### 原価計算の必要性

賃金アップや燃料高騰等の費用の変化に対応した料金を収受するためには原価計算が必要

運行の効率化や赤字路線の抽出、黒字化のためには原価計算が必要

### 効果

適正な運賃・料金の収受

運行効率化による利益確保

交渉の説得力向上

自社の状況把握  
実効性のある**(確実に収益を確保できる)**  
事業計画の策定

## 原価計算の活用事例

### <ケース1> 交渉結果を見越して上乗せして要請し、確実に利益を確保

運送原価に対して収受運賃が▲6%であるという原価データを提示して10%の値上げを要請し、結果として8%の値上げを受け入れてもらうことができた(当初は5%UPの要請を想定したが、値切られることを考慮のうえその分を上乗せして要求。)

### <ケース2> 原価データの推移を示すことで運賃・料金の17%の引上げに成功

荷主に対して1990年から現在までの原価データを個別に示し、物流担当部長にコストアップの実態を理解してもらうことを促した。結果的に17%の引き上げ要請に対して満額の引上げとなった。

# 原価計算の実施手順

## <基本的な手順>

決算書から**車両別原価**を算出し、そのデータを加工して**取引先別**や**運行ルート別**等の平均原価を算出。

### ステップ 1

運送事業に関する損益計算書を作成。（運送事業のみの場合は会社の決算書）

### ステップ 2

**実運送**の売上・費用と**備車（利用運送）**の売上・費用等を**区分**。  
備車については受注先、発注先別に原価を計算。

### ステップ 3

**車両に紐付く費用**（車両費、保険、運行三費（燃料油脂費、修理費、タイヤ・チューブ費）、運転者人件費）を**割付け**。紐付かない間接費は一定の基準により車両に配分。

### ステップ 4

走行距離や運送時間を踏まえ、**車両別に「1kmあたりの変動費」と「1時間あたりの固定費」を算出**します。

### ステップ 5

車両別の原価データを加工して、**取引先別、運行ルート別の平均原価を算出**。  
必要に応じて契約別の計算も実施。

# 車両別費用の整理

直接割付の可否	費用	固定/変動	概要
<b>車両に直接割付けできる費用</b> (基本実費)	<b>運行費</b>	<b>変動</b>	○燃料(軽油)・油脂(エンジンオイル費)費用 ○修理費用(一般修理、車検整備、定期点検費用、ミッションオイル費等) ○尿素水費用(ディーゼルエンジン車) ○タイヤチューブ、交換費用
	<b>車両費</b>	<b>固定</b>	車両購入費、リース費用(メンテナンスリース等修理費などを含む場合は除く)
	<b>車両の税金</b>	<b>固定</b>	自動車取得税、自動車重量税、自動車税
	<b>車両の保険費</b>	<b>固定</b>	自賠責保険料等車両毎に費用が発生するもの。
	<b>運転者の人件費※</b>	<b>固定</b>	運転者の給与、法定福利、福利厚生費(健康診断代、昼食代等)、退職金(退職給与引当金)、通勤手当
<b>車両に直接割付けできない費用</b> (車輛別売り上げ又は稼働時間の割合で按分)	<b>車両の保険費</b>	<b>固定</b>	任意保険、運送保険、運送業者賠償責任保険等、会社単位で契約する為車両毎に割り当てられない保険料。
	<b>間接費</b>	<b>固定</b>	<b>一般管理費</b> (役員・運行管理者・整備管理者の人件費、事務所維持費用、各種消耗品費、事務用品費、通信費など)、 <b>備品運搬費、車庫等の施設費</b>

※ 1者1台で車両を割り当てられている例。1台を複数人で共有している場合は、車両毎の乗務時間で按分のうえ1台あたりを積み上げ。

# 1 時間あたり、1 kmあたり費用の算出

## 1 時間あたり固定費の計算

車両別費用で「固定」に整理された費用の合計

÷

稼働時間

=

1 時間あたり固定費

## 1 kmあたり変動費の計算

0 ℓ → 満タン燃料費用

÷

実燃費(km/ℓ)

=

1 kmあたり燃料費

オイル交換1回あたりの  
油脂費用

÷

1交換あたり  
走行距離

=

1 kmあたり油脂費

タイヤチューブ交換1回  
あたりのタイヤチューブ費用

÷

1交換あたり  
走行距離

=

1 kmあたり  
タイヤチューブ費

一般修理費用、  
車検整備費用

÷

修理、整備の間  
の走行距離

=

1 kmあたり修理費

0 ℓ → 満タン尿素費用

÷

0 ℓ → 満タンの  
走行可能距離

=

1 kmあたり尿素水費

# 実践的な原価計算

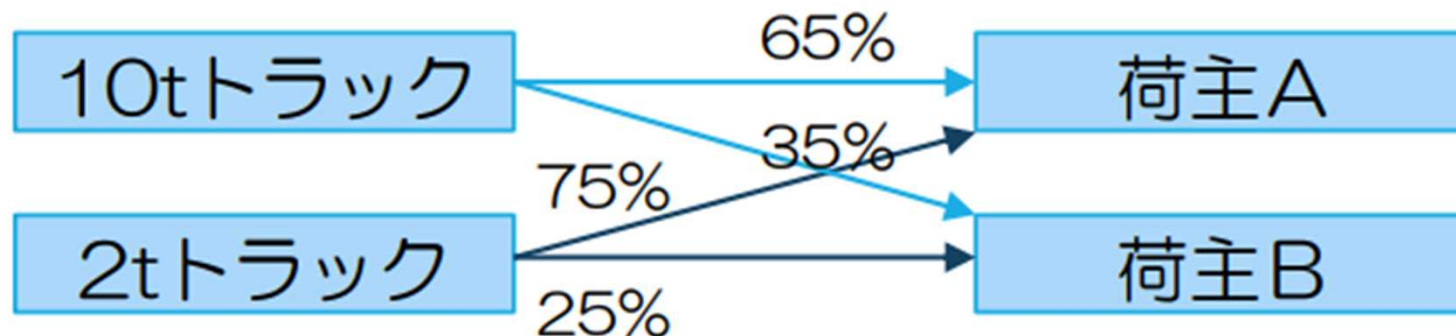
## 運行ルート別の原価計算

発着地点間の距離と稼働時間を基本に算出

$$\begin{aligned}
 & \boxed{\text{固定費}} = \boxed{\text{1時間あたり固定費}} \times \boxed{\text{平均稼働時間(時間)}} \\
 & \quad + \\
 & \boxed{\text{変動費}} = \boxed{\text{1kmあたり変動費}} \times \boxed{\text{平均走行距離(km)}} \\
 & \quad + \\
 & \boxed{\text{料金・実費等}} = \boxed{\text{1運行あたりの実費}} \\
 & \quad \cdot \text{高速道路利用料} \cdot \text{燃料サーチャージ} \cdot \text{フェリー利用料} \cdot \text{附帯作業費} \\
 & \quad \cdot \text{駐車場利用料} \cdot \text{車両留置料} \cdot \text{宿泊費用} \cdot \text{その他諸費用}
 \end{aligned}$$

## 取引先別の原価計算

車両ごとの原価を荷主毎の輸送の稼働時間で按分



※ 1台1荷主等に割り当てられる場合は、按分は不要。





### 2. 段取り八分

職人の世界の格言

交渉も同じ  
事前準備で交渉成果の  
80%が決まる



### 3. 事前検討事項

#### 1. 関係資料や対応事例

- (1) コスト(車両費、人件費、燃料費、修理費、保険料)推移資料
- (2) 過去のコスト高騰時の自社方針や対応事例

#### 2. 自社の実態

- (1) コスト高騰が自社の損益に影響する度合い
- (2) 自助努力による吸収度合いなどの実態

#### 3. 相手の対応模索

- (1) 短期と中期の解決策を立て、相手の協力意思を探る
- (2) 相手の要望を想定し合意点を模索



### 4. 価格トンネル

#### ①：価格トンネルの中での動き

「価格」に照準を合わせた交渉を  
「価格トンネル」の中で起こっている交渉と言う

「価格トンネル」の中での交渉は、  
強者が相手から「奪い取る」ことになり  
必然的に、相手を敗者にしてしまう



### 4. 価格トンネル

#### ②：価格トンネルに潜む危険

このアプローチは  
非常に「近視眼的」な経過や結果になりやすい

これに潜む危険は、価格だけに集中するため  
**「価値を見失う」**ことである

- 相手の会社・担当者への信頼感喪失
- 次回取引(安定供給、品質安定)への反動
- 下請法や独禁法違反のおそれ



### 5. 取引カード

①：経済合理性の要素



相手と交換できる手持ちカード



### 5. 取引カード

②：多くの取引カードを用意

【荷物は車上受け・渡しが原則】

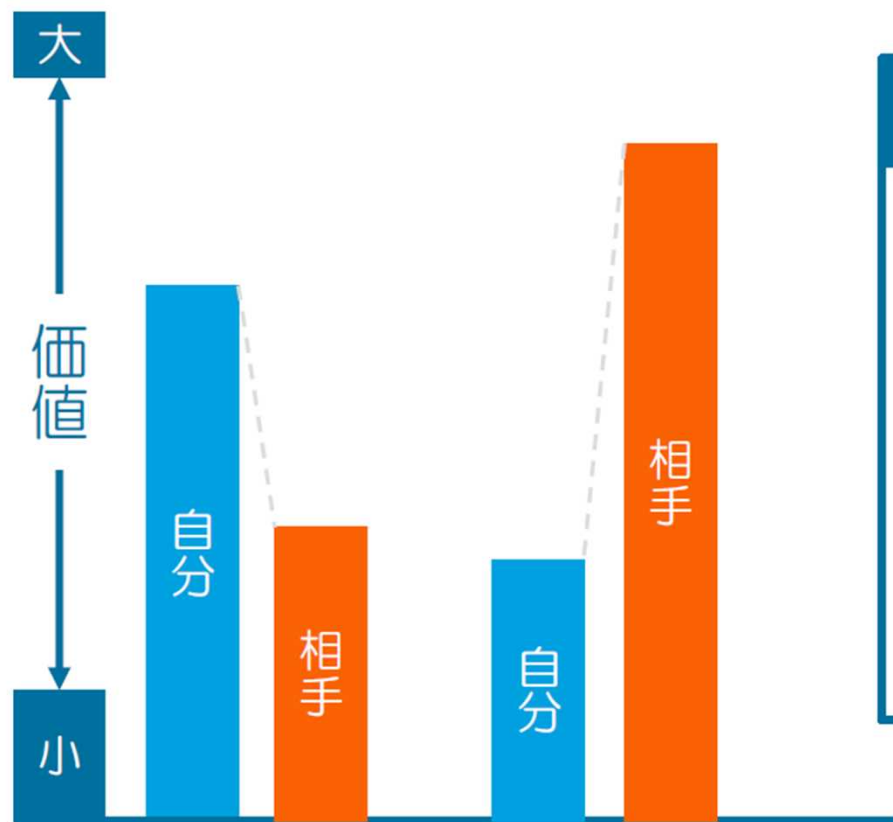
取引カード(例)

【契 約】	【料 金】	【料 金】
標準的運賃	待機時間料	ラベル貼り
品目(特大品)割増	積込・取卸料	保管料
特殊車両割増	仕分け	(その他)
休日・深夜・早朝割増	横持ち	【実 費】
長期契約割引	棚入れ	高速道路利用料金
往復割引	検品(入荷・出荷)	フェリー利用料
(変更)追加運賃	荷造り/梱包	燃料サーチャージ



### 5. 取引カード

#### ④：相違の要因（価値は同じではない）



#### 相違の要因

- 会社の規模
- 業界や会社の状況  
(好不況、資金需要)
- 交渉者の立場  
(公と私、安定度)
- 時期  
(年末、決算期、キャンペーン中)



### 5. 取引カード

#### ①：設定手順

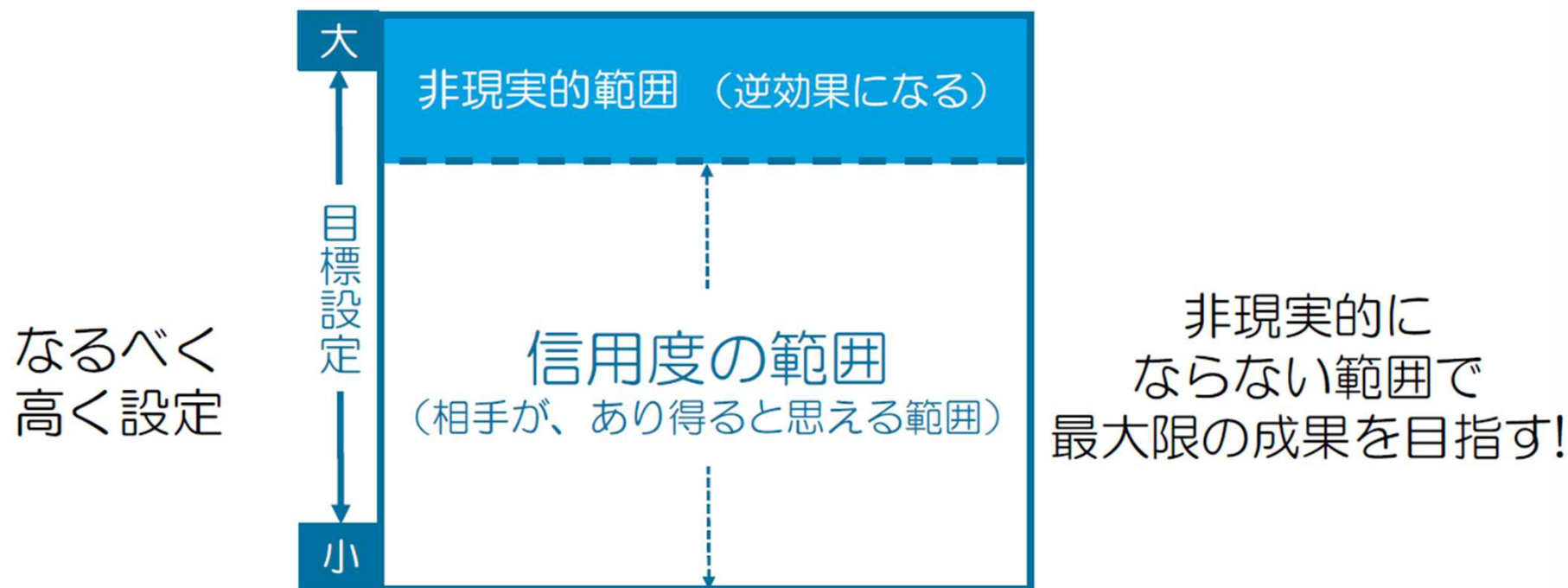
案件の吟味	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 案件の状況認識と目的意識を的確に把握</li> <li>• 周囲(上司/意思決定者/関連部署)との調整と連携</li> </ul>
抽出<拡散>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 案件を思考し、取引カードをリストアップ</li> </ul>
分類整理<集約>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個々カードの関係模索(整理/分析/関連付け)</li> <li>• 交渉で採用(or不採用or無意味)にするカードの取捨選択</li> </ul>
目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 幅を持たせた目標設定</li> <li>• 信用度の範囲の検討</li> </ul>
優先/譲歩順位の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 優先(当方が獲りたい)カードの順位づけ</li> <li>• 譲歩(相手に譲っても良い)カードの順位づけ</li> </ul>





### 5. 取引カード

#### ③：信用度の範囲



最大限の成果を目指す



## 価格転嫁力強化セミナー(トラック運送業編)

### 5. 取引カード

#### ④：優先順位と譲歩順位の設定

【取引変数】	1.価格	2.数量	3.納期	4.仕様	5.支払条件
優先順位 (1,2,...)	1	2			
譲歩順位 (ア,イ,...)			ア	イ	ウ
Wow! (最高目標)	20,000円	500個			
Effort (努力目標)	16,000円	250個			
Walk Away! (最低ライン)	10,000円	200個			

「二兎を追う者一兎を得ず」にならないよう  
必ず順位をつける



コスト・手間の  
掛からない順番で 順位をつける



### 6. BATNA

代替プラン【BATNA】を持つ

( Best Alternative To a Negotiated Agreement )

(不成立時の) **最善の代替案**

