2024ハンドブック

～運賃交渉の成功に向けて～

「標準的な運賃」（令和２年12月告示）は、当初は令和６年３月31日までの時限措置でしたが、業界の強い要望により「当分の間」延長されることが決定しました。（令和５年６月14日参議院本会議で可決）

また、令和５年６月２日には「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」におきまして、「物流革新に向けた政策パッケージ」が取りまとめられました。

これは、令和６年４月１日からいわゆる2024年問題により、重要な社会インフラであるトラック輸送が停滞しないよう、政府が本気で取り組んでいる証です。

業界に追い風が吹いている今こそ、2024 年問題への対応に向けて、荷主企業と交渉し、この大きな変革を乗り切っていかなければなりません。

本ハンドブックは、そのための一助として、会員の皆さまに荷主企業との運賃交渉等に少しでもお役立ていただくため、会員事業者の成功例と併せて、これまで取り組んでまいりましたセミナー等で集めた内容を、具体的にまとめました。

ぜひ、ご活用ください。

一般社団法人　近畿トラック協会

（一社）大阪府トラック協会　（一社）兵庫県トラック協会
（一社）京都府トラック協会　（一社）滋賀県トラック協会
（公社）奈良県トラック協会　（公社）和歌山県トラック協会

（令和5年9月）

●運賃交渉へのプロセス

1. まず、運賃交渉に臨む姿勢

「標準的な運賃」水準の運賃額を収受しないと、「ドライバーの労働時間短縮」や「ドライバーの賃金アップ」、「法令の遵守」、「車両等への設備投資」が出来ない！

・・・ とは言え、荷主企業に対して運賃交渉を行なえば、
最悪の場合は取引解消に至ることも視野に入れなければなりません。
現場の生の声にも、荷主への交渉を躊躇するものが多くあります。

現場の声

○ライバルとなる運送会社が多いため、過当競争となり、価格交渉が難しい。運賃交渉をすると、安い運送会社に仕事をとられる。

○運賃の改定交渉はしているが、現在運んでいる商品（品物）の業界運賃と、「標準的な運賃」の乖離が大きく、「標準的な運賃」の収受までは時間がかかると思う。

○一部前向きに応じてくださる荷主もあるが、それは大手の荷主でホワイト物流を知っている会社。荷主も原価高騰に苦しんでいるので、100％の収受は難しいと思う。

○「標準的な運賃」をもとに交渉しているが、見積もりの段階で同業に負けることもある。また、元請に交渉しても、元請が荷主に交渉しない、あるいは交渉しても応じてもらえないケースもある。

○「標準的な運賃」は、実運送事業者が収受すべきもの。元請が手数料等を抜くと意味がない。荷主よりも元請への働きかけが必要。

一方で、このような声もあります！

○全日本トラック協会のPR等もあり、荷主は2024年問題に危機感を持っている。荷主の会合等でも話題になっている。2024年問題で、本当に罰則等を受けるようになれば、現在のグレーな運行ができなくなる荷主も出て来る。会員には、いま追い風が吹いていることを知ってもらうべき。

○ある路線会社に「標準的な運賃」を交渉したら、某大手メーカーの系列は絶対に応じないと言われたが、その後、交渉するとの回答があった。荷主企業の危機感のあらわれだと思う。

業界には今、追い風が吹いています！

「物流革新に向けた政策パッケージ」のポイント

荷主企業、物流事業者（運送・倉庫等）、一般消費者が協力して、我が国の物流を支えるための環境整備に向けて、（1）商慣行の見直し、（2）物流の効率化、（3）荷主・消費者の行動変容について、抜本的・総合的な政策を「政策パッケージ」として策定。（令和 5 年 6 月 2 日）

特に、商慣行の見直しでは、物流負荷の軽減に向けた規制的措置等の導入や、多重下請構造の是正に向けた規制的措置等の導入、トラックGメンによる荷主・元請の監視の強化と結果の公表、継続的なフォローなどが盛り込まれています。

●経営者が“勇気”をもって運賃交渉を！

そう熱く語るのは、会員事業者 F 社です。
同社では自社倉庫を整備し、それに伴い大型車も多数導入、新たな事業に取り組もうとした矢先、コロナ禍に見舞われました。
一時は倒産も覚悟しましたが何とか乗り切り、コロナ禍が終息し始めると、社長は専務に全荷主に対する運賃の値上交渉を命じました。
その際に専務に強く指示したのは、自社の原価を徹底的に把握すること、その上で希望価格をはっきりと荷主に提示すること、そして、『**絶対に引くな。荷主の顔色を窺うな。**』というものでした。
結果、専務の奮闘もあり、同社は 9 割超の荷主から運賃アップの回答を得ました。

この結果に社長は・・・

「荷主にもトラック協会が送った『標準的な運賃』の資料は届いており、良いバックアップになっている。あとは、社長が**勇気**を持てるかどうか。長年つきあった荷主には義理もあり、強く言いにくい面もある。それでも私は、荷主よりも従業員を大切にしたい。そのためにも荷主の大小で区別せず、全荷主に同じ水準で運賃アップをお願いした。確かに仕事を切られる怖さはある。それでも仕事に**自信と誇り**を持っていれば、**勇気**を出せるはず。それは、事業規模には関係ない。逆に 2 次請、3 次請こそ、『運ぶ』ということに関しては**自信**を持っていいと思う。安全にきちんと『運ぶ』という**誇り**があれば、**勇気**をもって荷主に交渉できるはず。いま運賃交渉をして潰れるか、何もせずにこの先じり貧で潰れるか。**今こそ勇気を出す時だ。**」
皆さんもぜひ**勇気**をもって、運賃交渉に臨んでください！

2. 運賃交渉成功のポイント

では、実際に荷主企業に交渉するにあたって、どうすれば成功するのか、ポイントにまとめてみました。荷主への運賃交渉にあたっては、最低でも次の運賃の把握が必要です。

① 現行の運賃の把握

現在、荷主(元請)から収受している運賃額です。
実際に現場で発生する「待機時間」や「附帯作業」の実態も把握する必要があります。

② 「標準的な運賃」との比較

①で把握した現行の運賃と、「標準的な運賃」を比較します。その際には、「待機時間」や「附帯作業」等の料金も含めてください。「標準的な運賃」との差額を把握することが重要です。

③ 自社の「ベストな運賃」と「最低ライン」の運賃の把握

自社にとって、現在荷主から受けている輸送の運賃がいくらであれば「ベスト」か、同時に「最低ライン」はいくらなのかを把握する必要があります。

もちろん、ベストの金額を貰えれば最高ですが、一度でベストの金額までアップするのは難しいと思います。その時のためにも、絶対に譲れない「最低ライン」を把握しなければなりません。「最低ライン」は、それを下回れば赤字になるラインのことです。

※裏表紙に運賃・料金チェックシートを記載しています。ぜひご活用下さい。

【運賃アップの事例】

それでは、このポイントをもとに荷主と交渉し運賃アップに成功した、当協会の会員事業者の成功例をご紹介します。(全日本トラック協会「広報とらっく(令和３年６月15日号)」にも掲載)

＜事業者情報＞

大阪本社	車両 33台	従業員数 36人	2t・4t車 保有	輸送範囲 大阪府・近畿	集荷から配達 まで専属

同社では大小合わせて約20社の荷主と輸送契約を交わしていますが、その全てに「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、運賃の改定交渉を開始しました。

成功のポイント

❶高い輸送品質や、緊密なコミュニケーションで永年培った**荷主企業との信頼関係**

❷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**

❸国土交通省等、公的機関が作成した**チラシ・リーフレット等の有効活用**

❹運賃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確保**

❺**「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】

・「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

・「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

・「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

・「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

・「月別稼働状況」：同社の令和2年実績

・「見直しご検討運賃対比表」：上記資料を基に独自積算

・「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）

・「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）

結果として、20社のうちの1社と約10％運賃を引き上げる内容で契約を更新することができました。同社の社長は「長い間据え置き、もしくは引き下げ傾向にあった運賃を、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。この運賃改定は「標準的な運賃」の告示がまぎれもなく追い風となった。」と言います。

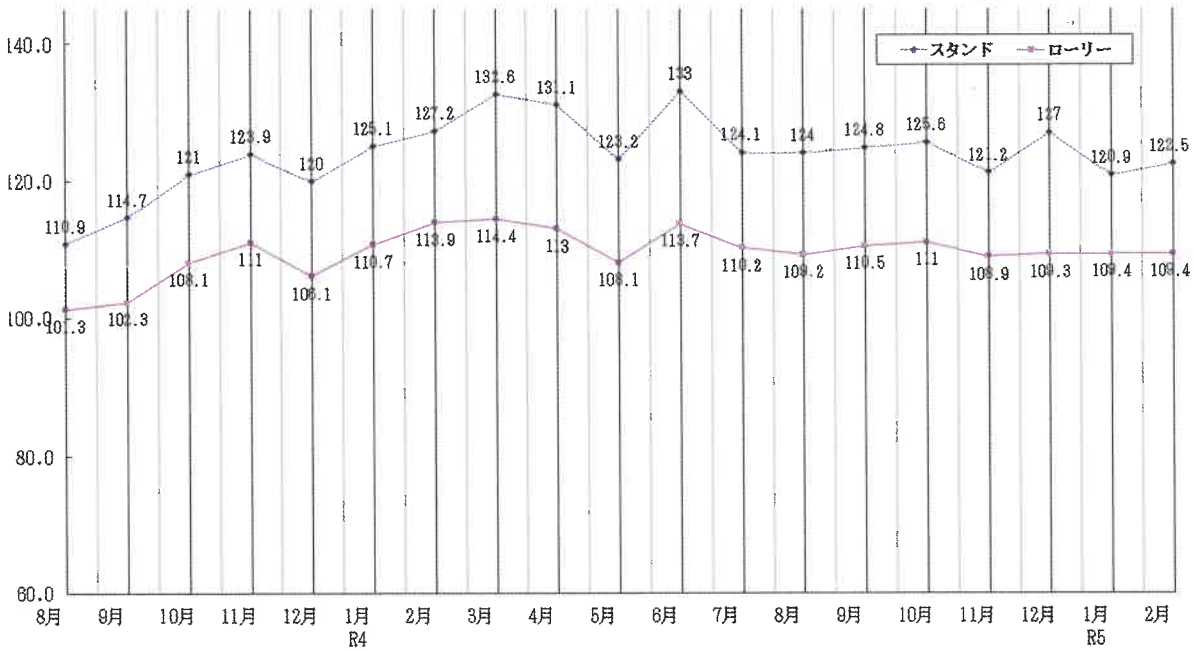
●運賃交渉と併せて「燃料サーチャージ」についても交渉するべきです！

「標準的な運賃」では、燃料価格がリッター当たり100円と明示されています。自社の購入価格をきちんと把握して交渉してください。

燃料価格が1円あがると、トラック運送業界全体で年間約150億円もの負担が増えます。トラックは、燃料が無ければ走れません。燃料サーチャージを収受しなければ、どれだけ頑張って走っても、走った分だけ赤字が増えます。

高止まり傾向

軽油購入価格推移表（平均値）



（大ト協調べ）

燃料サーチャージとは・・・

燃料等の上昇によるコストの増加分を別建て運賃として設定する制度のことです。

標準的な運賃では軽油の基準価格を100円/ℓで設定しています。

3. トラック運転者の改善基準告示が変わります！

令和6年4月1日より改善基準告示が改正されます。告示違反は行政処分の対象となりますので荷主企業にもご理解をいただく必要があります。

「改善基準告示」の主な改正ポイント

令和6年4月1日より

1年、1か月の拘束時間	1年 3300時間以内 1か月 284時間以内	【例外】労使協定により、次のとおり延長可（①②を満たす必要あり） 1年：3，400時間以内 1か月：310時間以内（年6か月まで） ①284時間超は連続3か月まで ②1か月の時間外・休日労働時間数が100時間未満となるよう努める
1日の拘束時間	13時間以内（上限15時間、14時間超は週2回までが目安）	
	【例外】宿泊を伴う長距離貨物運送の場合、16時間まで延長可（週2回まで）	
1日の休息期間	継続11時間以上与えるよう努めることを基本とし、9時間を下回らない	
	【例外】宿泊を伴う長距離貨物運送の場合、継続8時間以上（週2回まで） 休息期間のいずれかが9時間を下回る場合は、通行終了後に継続12時間以上の休息期間を与える	
運転時間	2日平均1日：9時間以内　2週平均1週：44時間以内	
連続運転時間	4時間以内 運転の中断時には、原則として休憩を与える（1回おおむね連続10分以上、合計30分以上） 10分未満の運転の中断は、3回以上連続しない	
	【例外】SA・PA等に駐停車できないことにより、やむを得ず4時間を超える場合、4時間30分まで延長可	

4. 「2024 年問題」に関する Q&A

番号	質問内容
①	(Q)2024 年問題の前に 2023 年問題として「60 時間を超える時間外は 50%割増の賃金を支払う義務がある」とありますが、時間外を 60 時間以内に収めることは可能でしょうか。できない場合は対応措置を教えてください。
	(A)時間外を 60 時間に収める方法は、会社ごとの業態によって様々ですが、始業時刻をはじめ、会社が時間管理をすることです。 これまで自由に出勤していたドライバーに、2024 年問題の事を理解してもらい、協力してもらえるよう交渉する必要があります。

②	(Q)時間外労働が少なくなり、売上、利益が減少する場合、ドライバーの給料をどう確保したらよいのでしょうか。
	(A)ドライバーの給料(賃金)の原資は運賃なので、その運賃を値上げする必要があります。国が示した「標準的な運賃」や自社の原価計算を提示し、交渉していくことが大切です。
③	(Q)長時間積込作業をし、その後長時間運転をする事がありますが1回でも行うと罰則になるのでしょうか？
	(A)どのような場合でも、監査や監督時点で法違反が発覚すると、行政処分や罰則が科される場合があります。
④	(Q)個人ごとの管理方法(日々、月、年)を教えてください。また、月間や年間で対応出来なかった場合の対処方法を教えてください。
	(A)デジタコやチャートによる時間管理を行ないましょう。日々や月間の管理をしっかりと行ない、継続することで、年間の管理に繋げていきましょう。そのためにも、ドライバーとコミュニケーションを図ることが重要です。
⑤	(Q)残業時間の上限規制への対応策として、現在雇用しているドライバーを勤怠管理が不要な役員待遇とすることは、有効な方法なのでしょうか？また、完全歩合給を取り入れることで、未払い残業代請求のリスクが大幅に軽減されると聞きましたが、仮に導入するとしたら、どのような点に注意して進めていくべきでしょうか？
	(A)勤怠管理が不要な役員待遇は事業主だけです。しかし、事業主も改善基準告示の対象となるため、勤怠管理を行なう必要があります。 また、完全歩合給を採用するには様々な要件を満たす必要があり、頑張った分が給料に反映されるというメリットはありますが、基本給のような安定した収入に比べ安心感が薄れるというデメリットがあります。
⑥	(Q)早朝出発をきらい、夜中に到着して仮眠をとるドライバーがほとんどで、拘束時間の改善方法がまったくわからないのが現状です。アドバイスを宜しくお願い致します。
	(A)ドライバーに2024年問題を理解してもらい、時間管理に協力してもらう必要があります。
⑦	(Q)運行の都合で早出勤務をした場合でも、急な運行の発生にそなえて、ドライバーに早出分の残業代を支払って、定時まで待機してもらっていますが、出勤から8時間経過後は退社してもらった方が良いでしょうか。また、待機時間を休憩扱いにしても良いでしょうか。早出シフトをすると統制がとれなくなったり、急な人員が必要になった際に不安です。
	(A)拘束時間を減らすためには、退社してもらいましょう。また、休憩扱いにすると賃金は払わなくて済みますが、拘束時間が長くなります。本当に必要な労働時間かどうか判断することが大切です。また、統制をとるためには、就業規則に規定を作るべきです。
⑧	(Q)ドライバーによって走行時間や作業時間に差があり、時間のかかるドライバーは予定時間に遅れないように早出しています。どのように拘束時間を削減したらよいでしょうか。時間をかけて走行・作業する人を慌てさせ、事故が起きないかが不安です。
	(A)業務の早いドライバーのやり方を参考にしてもらうなど、ドライバーに努力してもらうことも大切です。

⑨	(Q)みなし残業代で残業代を支給している場合でも、正規の残業代の計算はしなければならないですか。
	(A)固定残業やみなし残業を支払う場合でも、きちんと法定の残業代を計算することが必要です。
⑩	(Q)デジタコの電源をいれた時間で始業時間の管理をしているが、電源を入れるタイミングがドライバーによって様々です。対策を教えてください。
	(A)デジタコは運行のスタートですので、始業時間の管理は始業点呼の時間に定めてはいかがでしょうか。また、タイムカードで時間管理している事業者もあります。
⑪	(Q)ドライバーが休憩という認識であれば、休憩にすることは可能か。
	(A)可能ですが、実際はどうだったかの確認が必要です。そのためには、ドライバーとコミュニケーションをとることが大切です。
⑫	(Q)改善基準告示の改正により休息時間が連続9時間を下回ってはいけないとありますが、下回った場合の時間はどのような時間なるのでしょうか。
	(A)例えば休息時間が8時間半になってしまうと、その時間は休憩時間扱いになり、拘束時間にカウントされます。例外として、長距離貨物運送で要件を満たした場合、週2回まで8時間以上の休息時間で構いません。
⑬	(Q)改善基準告示の改正により1日の拘束時間の上限が15時間、宿泊を伴う長距離貨物運送の場合は16時間まで延長可とありますが、地場走行後長距離運送を行うと長距離専門にならないため、15時間上限になるとお聞きしました。逆の場合で、長距離運送後に地場走行を行った場合でも、15時間上限になるのでしょうか。
	(A)法改正後にならないと細かな内容は分かりませんが、1週間の運行がすべて長距離貨物運送とされていますので、15時間上限になると考えられます。
⑭	(Q)長距離運送で日曜日の夜に出発し月曜日までまたがって勤務した場合、休日手当の計算はどうなりますか。どこから休日とみなすのかが分かりません。
	(A)まずは就業規則に定められている法定休日の確認が必要です。休日や就業時間について、会社ごとに基準を作ってください。
⑮	(Q)日曜日の深夜に働いた場合、割増賃金の割増率はどうなりますか。
	(A)日曜日が法定休日であれば、休日手当の35%に深夜手当の25%が上乗せされます。
⑯	(Q)休息場所に制限はありますか。
	(A)法的な制限はありません。
⑰	(Q)ドライバーが改善基準告示にある拘束時間に違反した場合、どのような罰則がありますか？
	(A)会社に対し罰金等が科せられ、違反したドライバーへの影響はありません。

5.「2024 年問題」対応のポイント ・・・ 簡単にはいかなかったが！！

【2024 年問題クリアの事例】

当協会の会員事業者でいち早く 2024 年問題に取り組み、成功した事例をご紹介します。

＜事業者情報＞

大阪本社	車両 80台	従業員数 125人	海上コンテナ ／鉄鋼／紙	輸送範囲 地場～長距離

成功のポイント

経営者と管理職、ドライバーが三位一体で取り組む

同社では、それまで売上至上主義で配車を行ない、利益追求が最優先で労働時間管理に対する意識が乏しく、ドライバーにも自由に運行させていました。

しかし、重大事故の発生が、社長の意識を大きく変えました。その時の心境について…

ドライバーは、トラック輸送という社会を支える重要な業務で、一生懸命働いているのに時間給にするとコンビニのアルバイトよりも安い。おまけに過労のせいで事故を起こすと、本人が怪我をしても相手に怪我をさせても収入が減ってしまう。これでは生活を豊かにするために頑張って働いているのに本末転倒。国民の生活を支えているドライバーの価値を高めたい。だから当社では働き方改革よりも前に、労働時間の短縮に取り組み始めました。

意識を変えた社長は、トップの意思決定として、労働時間短縮のための時間管理を管理職に指示します。この指示に対して、意外にもドライバー以上に管理職から反発が・・・

管理職の誰も賛成はしてくれなかった。それでもやめる気にはなりませんでした。社長が方針を決定し、管理職はその方針に従って計画を立て、現場がそれを実行する。これが経営の基礎。社長の私が明確に方針を立てた以上従ってもらう、そう強い決意を持って臨みました。

私を含め、当時の管理職は全員が反発しましたね。自分たちの手間ももちろんですが、ドライバーから反発があると思ったことと、時間外手当や高速代で経費が増える事が予想され、会社が持たないと考えましたから。退職した管理職もいました。

実際、それまで最小限にとどめていた高速道路の利用を、時間短縮のために積極的に利用するようにしたところ利用料が激増するなど、順風満帆とは言い難いスタートでした。しかし、ドライバー同士が情報の共有をはじめると、不必要な箇所は高速道路の利用をやめるようになり、高速代も元に近い水準にまで下がりました。

やってみたら意外にできましたね。結局、ドライバーは真面目なので言われたことはきちんとやる。毎月の安全教育の時も積極的に情報交換して、少しでも労働時間を短くしようとする。時間が短くなると、自由な時間が増えるからまた頑張れる。

こうして、社長と管理職、ドライバーが三位一体で取り組み始めると同社の労働時間は驚くほど減っていきましたが、それに伴って新たな問題が発生します。

労働時間が減るということは、稼働も減るということ。きちんと時間管理をし、正当な時間外手当をつけると給料は逆に増える。稼働が減るのにコストは上がるので、運賃の単価を上げざるを得ないが、荷主さんもただ運賃を上げてくださいでは上げてくれない。荷主さんがいま求めているのはパートナーシップ。荷主さんにもメリットのある提案ができる運送会社。当社でも他社にない付加価値をつけるため、荷主さんへの提案や新しい取り組みを続けている。

時間管理はやり続けないと意味がない。当社も毎月チェックし、情報共有している。ドライバーも管理されているのではなく、自分で管理する。だから当社のドライバーは自分の粗利を計算し、全ドライバー平均と比較しながら無理や無駄がないかチェックしている。そうやって１時間当たりの価値を高めることは、経営の質の向上にもつながり、利益の向上にもつながる。

社長は、いまだ道半ば、「これからも理想とする働き方を追究していく」と言いますが、三位一体での取り組みが極めて成功しているケースだと思います。ぜひ参考にしてみてください！

運賃・料金チェックシート

現行運賃と「標準的な運賃」を比較するためのシートです。
荷主様との交渉成立に向け、運賃・料金不足分の把握にぜひご活用下さい!

荷主名	名称　（担当者:　）	電　話	
	住所	FAX/Mail	

1 運送業務

積込み開始日時		積込み先	
住　所		連絡先	担当者名:　（TEL:　－　－　）
取卸し終了日時		取卸し先	
住　所		連絡先	担当者名:　（TEL:　－　－　）

運送品の概要							
車　種		年　式		購入金額	円		
ドライバー		年　齢	歳	勤続年数	年	償却年数	年

2 附帯業務

附帯業務内容	
業務日時	
備　考	

3 運賃及び料金

（A)-(B)で不足分が発生した場合、その金額を収受できるよう交渉してください!!!

現　状　　合計金額　　円(A)

運　賃	円	走行距離:　km	燃料サーチャージ	円	燃費:　km/ℓ

有料道路使用料(税込)	円	付帯業務料等	円		
積込み・取卸し料	円	手待ち時間	分	作業時間	分
備　考					

標準的な運賃　　合計金額　　円(B)

運　賃	円 標準的な運賃を基に設定	走行距離:　km	燃料サーチャージ※	円 走行距離(km)÷燃費(km/ℓ)×算出上の燃料価格上昇額	燃費:　km/ℓ

有料道路使用料(税込)	円 実費請求	付帯業務料等	円 梱包作業等発生時に設定		
積込み・取卸し料	円/時 時間制運賃の加算額より算出	手待ち時間	分 30分を超えたら有料	作業時間	分
備　考					

※燃費参考値:小型7.9km/ℓ、中型5.9km/ℓ、大型3.7km/ℓ、トレーラ2.9km/ℓ(運輸審議会)

支払日	毎月　日締切り、翌月　日払い	支払方法	