

# 『業種別支援の着眼点』

2023（令和5）年3月

## 運送業

金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』  
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

## 『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

---

# 7 運送業

業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしています。また、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、実務者の主観的な表現等を含みます。

本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。

# 中小運送業の目利き（決算資料編） その1

運送業

決算資料編

運送業とひとまとめでいっても、旅客運送業から海運業まで幅広くあります。今回は中小規模のトラック会社や建設関連の運送業にフォーカスします。燃料代の高騰等の外部要因により、損益が大きく影響されやすい面もありますが、基本的なポイントをまとめます。

1

速算的な  
平均純利益額

$$= \frac{\text{純資産} - \text{資本金}}{\text{決算期数 (業歴)}}$$

- 決算期数は決算書の表紙に記載されていることが大半
- 決算期数で今まで純資産に積み上げた利益の平均を算出
- 大まかに稼げる単年度の純利益の平均をみることが出来る

運送業は一般に、大型設備産業のように巨額な設備投資が同一時期に必要な業種ではありません。車両も多くの場合には導入から長い時間を経ずして、売上が発生するので、余程特殊なケースを除き、短期的に資金繰りが破綻する場面に直面しにくい特徴があります。一方で、荷主側に強い価格決定権があり、代替業者の詮索も比較的容易であることから、利益確保が難しい側面もあります。

上記の計算式は決算期数で利益剰余金相当額を割ることで、長期間における単年度の平均利益獲得能力を推計することができます。短期的な利益増減も大切ですが『そもそもの程度儲かる商売をしているか?』という巨視的な着眼点を持っていないと実行困難な利益目標を掲げがちになります。借入金返済のための無理な荷主との価格交渉で、荷主との契約を切られ、大きく売上高が減少したり、人件費を削減することにより、ただですら不足している運転手が離反したりすることで、経営の再建が事実上不可能な状況に追い込まれることもあるため、十分な注意が必要です。

2

固定長期適合率

$$= \frac{\text{固定資産}}{\text{固定負債} + \text{純資産}}$$

- 経営資産のほとんどがトラック・車両等の固定資産が中心になる
- 自社敷地、倉庫、場合によっては倉庫管理関連の各種設備等を有している場合もある
- 70%前後が理想だが、薄利な事業である場合が多いため100%を超えていないかを注視することが現実的

運送業の経営資産の大半はトラック等の車両（固定資産：含むリース資産）です。一般論として事業用資産（固定資産）が、蓄積資本（純資産）と固定負債（主に長期借入金とリース負債）の合計額の70%前後であれば、余力をもって事業運営ができていますと映ります。しかし、地域の中小運送業は全体として薄利な収益構造である場合が多いという特徴もありますので、「固定資産の維持を短期資金で賄っていないか?（固定長期適合率100%超）」が、危機喚起の目安になり得ます。

また、昨今は運送業自体での薄利構造を脱却すべく、倉庫業や特殊高額車両への投資を行い、収入の幅を広げている運送業者も見られます。そのような場合は、総資産に占める固定資産の割合・役割共に大きくなるため、固定長期適合率の推移の重要性は更に増すといえます。

3

運転手1名当たり  
運送収入(売上高)

$$= \frac{\text{運送収入 (売上高)}}{\text{運転手数}}$$

- 昨今は運転手の高齢化・人手不足が顕著
- 運転時間・休日管理が厳格化
- 売上高の上限も“台数ベース”の判断に加えて“人数ベース”の分析が重要になってきている
- 特に単一車種が中心の業種では有効な判断材料

今は「運転手の代わりはいくらでもいる」という時代ではありません。人材不足の中で、無理な業務を強要したり安易に人件費を削減したりすると人材離反を誘発します。その結果、事業運営に必要な最低限度の売上確保も困難になるケースがありますので、運転手1人当たりの平均的売上高の把握は売上高の上限把握にも役立ちます。

# 中小運送業の目利き（決算資料編） その2

運送業とひとまとめでいっても、旅客運送業から海運業まで幅広くあります。今回は中小規模のトラック会社や建設関連の運送業にフォーカスします。燃料代の高騰等の外部要因により、損益が大きく影響されやすい面もありますが、基本的なポイントをまとめます。

**4** **売上高営業利益率** =  $\frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$

- 運送原価と販売費及び一般管理費の区分けが厳密ではない中小規模の運送業が多いことが現実
- まずは本業の状況（売上高営業利益率）の確認が基本的な視点
- 積荷・荷主との運送契約の形態により売上高総利益率にバラツキが大きく、業界平均との比較が参考になりにくい業種

(図1)標準的な運送業の損益計算書

(単位:千円)		(単位:千円)	
売上高	125,000	人件費	29,000
運送原価	102,000	外注費	18,000
売上総利益	23,000	燃料代	32,500
役員報酬	7,000	その他経費	22,500
人件費	6,000	運送原価	102,000
燃料代	2,500		
その他経費	2,500		
一般管理費計	18,000		
営業利益	5,000		

(図2)中小規模の運送業にみられる損益計算書

(単位:千円)	
売上高	125,000
役員報酬	7,000
人件費	35,000
外注費	18,000
燃料代	35,000
その他経費	25,000
一般管理費計	120,000
営業利益	5,000

★1 運転手と事務所の人件費が混在  
★2 運送部門と管理部門の燃料費が混在  
★3 運送部門と管理部門の経費が混在

本来、運送業の損益計算書は、図1のように建設業や製造業と同様、売上原価報告書（運送原価）に実際の運送コストを区別して計上し、管理費用等を分けて計上することが一般的です。しかし、特に規模の小さな運送業は図2のように運送原価がなく、全ての支出は販売費及び一般管理費に集約されていることも少なくありません。また、代表者自身（役員報酬）が車両を運転し、一番の稼ぎ頭であるにも関わらず、運送原価に役員報酬が認識されていないなど、運送原価の区分があっても、正確に原価を表しているとは限りません。

また、トラックだけに限定しても、その積荷・荷主との運送契約の形態により売上高総利益率にバラツキが大きいため、業界平均との比較があまり参考にならないこともあります。支援が進めば、個車別や配送ルートごとの採算性把握のために、細かく売上とコストを振り分ける必要性も高まりますが、初動では売上高営業利益率に着目することが現実的なケースも少なくありません。

## 5 固定資産台帳 (リース資産含む)

- 必ず入手し確認する（建設業・製造業と同じく必須といってもよい）
- 所有している車両の名称をインターネットで調べるだけでも、種類・用途・大きさの想像がつく
- 取得年月日にも着目する
- 特殊車両・特殊機械=その会社の“得意技”であることも多い

運送会社に日中訪問しても大半の車両が出払っており、会社からのヒアリングで台数の把握はしていても、車両の大きさや用途を理解していないこともあります。固定資産台帳には、車両名称・型式等が記載されているため、インターネット検索等でそれらを把握しておくことは大切な事前準備といえます。

# 中小運送業の目利き（訪問時編） その1

運送業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するために必要な基本的なポイントをまとめます。

1

## 運転手の内訳

- 運転手の人数・年齢（運転手台帳があれば必ず入手し確認する）
- 人手不足が顕著な業種、「運転手の人数 ≒ 確保可能な売上高」という側面もある
- 免許種類とその免許を保有する人数を確認する（例えば、トレーラーを運転できる人の人数等）
- 勤務年数も必ず確認する（勤務年数平均の長短≒職場環境の良し悪し）

運送業も建設業と同じく、人手不足が顕在化している業種です。従って、利益額に見合う人数や人件費に合わせるような短期的な人的リストラを安易に行うと、事業維持に必要な運転手の士気の低下や会社への不信感で次々に退職していくような事態を招く危険性もあります。

一方で、売り手市場であるにも関わらず、運転手の勤務年数が総じて長い会社等は、数字では判別しにくい職場環境や経営者の人柄が影響していることも想像されます。燃料費高騰等、個社単位ではコントロールが効かない外的要因を受けやすい業種のため、損益推移の前年比較ばかりではなく、運転手の定着状況を事業性評価の視点に加えるなどの観点は、業界特性の理解との親和性を高める要素になると考えられます。

2

## キーマンの把握（配車係）

- 配車係の経歴・勤務年数・年齢等の把握
- 事業性把握の深耕局面や再生局面では、配車係からのヒアリングを行うとよい
- 配車係の手腕で売上獲得能力や庸車（外注）効率が決まることが大半
- 配車係は、荷主の詳細についても最も詳しいためヒアリングを行うとよい

配車係は建設業であれば積算担当者と同じで、基本的に売上確保の起点となるキーマンといえます。一般に中小運送業の場合、定時定期的な仕事だけで損益分岐点を超える売上高を確保することは難しく、「明日の仕事は今日の夕方に固まる」といわれるような、スポットや飛び込みと呼ばれる仕事を、細かく紡ぎ合わせて採算性を上げるケースが多いことが特徴です。その時には配車係が最も力を発揮します。仕事の内容、現場の状況、運転手の腕、車両の運行状況等、様々なことを考慮し効率良く車を割り振ったり、場合によっては庸車（外注）を手配したりするなどして、荷主の突発的なニーズに応じていく必要があります。また、同業他社から依頼される庸車の仕事も柔軟に受けて協力するなど、他社との関係性を良好に維持することにも注力しないと、自社が手詰まりの時に協力を得ることはできません。

最後に、配車係は日々の仕事の割振りの中心におり、荷主の詳細にも詳しいため、例えば「大手荷主への依存度の高さ」「荷主数の多さ・少なさ」等からくる会社の問題点や課題についても、最も現実的な目線で把握していることが多いと思われます。

3

## 特殊車両への注目

- 例えば、ダンプ会社に1台だけある大型の冷凍箱車、食品配送が主業の会社に1台だけある平ボディ等、主業と異なる分野の車両
- それらが大きな利益部門になっていたり、逆にボトルネックになっていたりすることも少なくない
- 特に収益の改善が必要な企業については、個車別の採算分析が必要な場面もあると思うが、特殊車両に絞った聞き取りや分析は、支援の初動において問題把握の糸口になることもある

# 中小運送業の目利き（訪問時編） その2

運送業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するために必要な基本的なポイントをまとめます。

4

## 静態観察

- 早朝・休日等、会社の営業時間外に車両の駐車状況や清掃状況等の観察をすると効果的
- 車両を飾る装飾品の有無、キャビン内の整理整頓状況等の確認も効果的
- 運送会社は余程の閑散期でもない限り、日中の訪問時に車両状況を幅広く確認することが困難な業種（ほとんどの車両が稼働していて出払っている場合が多い）

運送業は製造業等とは異なり、会社訪問時に車両の実際の稼働状況を視察することが困難な業種です。建設業にも似たようなことがいえますが、運送業の業態や事業性把握には、静態観察（会社の営業時間外に状態を観察する）が効果的といえます。営業時間外の駐車状態や車両・キャビンの清掃状態等の確認は、製造業に例えると工場の整理整頓を確認することに等しいといえます。

また、最近は荷主自体も物流管理やイメージ戦略に厳しく、派手な装飾を施した車両の出入りを忌避する傾向にあります。そのような観点から、請負っている仕事の荷主のレベルも類推できます。

5

## 他事業者訪問時の観察

- 運送業の稼働現場は、実際に道路を走っている時だけでなく、荷物の積み降ろしの現場も含めて仕事の状況を理解する必要
- 他の事業者を訪問した時等に、材料や機材運搬で積み降ろしをしている車両が止まっている場面を見かけた時は、可能な限りその仕事の流れを観察することがポイント

運送業も、扱う積荷によって仕事の内容は様々です。例えば、荷物の積み降ろしは、“手積みか？機械積みか？”、“1人での積み降ろしか？手伝いが必要か？”によって、運転以外の作業時間や疲労も大きく異なります。単純な数値分析（例えば1台当たりの売上平均）で生産性や効率性の悪さを指摘しても、現場の状況によっては、大きな生産性の改善（例えば、重量物の1人での積み降ろしの仕事を今以上に受注する）が現実的に困難な契約もあります。そのような場合、異なる仕事を詮索したり、荷主に積み降ろしの介助を頼んだりするなどの、改善や交渉に時間を要することもあり、金融機関側も息の長い支援を視野に入れる必要があります。

## 良く使われる運送業用語

運送業には独特の用語が多いことも特徴ですが、その用語には配送作業の内訳や仕事の内容を示すものも多くあります。業種の理解促進のために頻出の運送業用語をいくつか解説します。

ベタ  
降ろし

積荷を配送先の床に直接降ろすことです。パレットやカーゴを使えない状況で、手作業で床に積荷を一つずつ降ろすような作業を指します。

バラ  
積み

フォークリフトで搬入するのではなく手作業で荷物を積むことです。カーゴやパレットがないため、たくさん積み込めますが、かなりの重労働です。

横  
持ち

メーカーの製造工場から物流倉庫に製品を移すなど、同じ会社の別拠点への配送を指します。まれに別の車両への積替えを指す場合もあります。

車上  
渡し  
置き場  
渡し

車上渡しとは、受渡場所での荷卸しを全て受取人が行うことです。置き場渡しとは、積荷を受取人指定の置き場に配送側が降ろして渡すことです。

# 中小運送業の目利き（訪問時編） その3

運送業

訪問時編

運送業には、様々な車両が使われます。そのサイズや細かな仕様を踏まえると、膨大なバリエーションがあります。ここでは、資材や物品等の運搬に使われやすい主要な車両の特徴や、一般的な作業環境についてまとめます。

主要車両の種類	車両の特徴	作業環境やその他の特徴
<p>箱車</p>  <p>※1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 2 t・4 t・10 tが主要サイズ</li> <li><input type="checkbox"/> 積載スペースが箱型</li> <li><input type="checkbox"/> 冷蔵車や冷凍車等もある</li> <li><input type="checkbox"/> 雨に濡れる心配がなく、汎用性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 積載物や車両サイズ等により、作業環境が大きく変化する</li> <li><input type="checkbox"/> 食品量販店向けの運送であれば、キャスター付きのカーゴ単位で荷物を積み、荷台後方に装備されているリフトで降ろすが、全ての荷物をバラ積みして、ベタ降ろしする、体力のいる仕事もある（配送距離の長短も千差万別）</li> </ul>
<p>トレーラー</p>  <p>※2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> トレーラーヘッドと呼ばれる先頭部分が、トレーラーと呼ばれる後方部分を「牽引」して運ぶ</li> <li><input type="checkbox"/> 大型の荷物の輸送や多量輸送が主務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 湾港から近くの倉庫まで、トレーラー部分を何度も牽引してピストン輸送する仕事、山間部まで長距離にわたり液化燃料を運搬する仕事等、短距離と長距離の仕事に二極化傾向</li> <li><input type="checkbox"/> 牽引する荷物もバリエーションが豊富（用途別にトレーラーあり）</li> <li><input type="checkbox"/> 高い運転技術が求められる（駐車・旋回・冬道運転等）</li> </ul>
<p>平(ヒラ)ボディー</p>  <p>※3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 2 t・4 t・10 tが主要サイズ</li> <li><input type="checkbox"/> 積載スペースが平（ヒラ）</li> <li><input type="checkbox"/> クレーン等での積載に適している</li> <li><input type="checkbox"/> 小型クレーン付きの車両もある</li> <li><input type="checkbox"/> 屋根がないので雨に弱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 荷台が平(ヒラ)なので、重量物から長物、高さのある積荷、不規則な形状物等、積載物にバリエーションがある</li> <li><input type="checkbox"/> 箱車と異なり、バラ積み等の作業は比較的少ない</li> <li><input type="checkbox"/> 積載物を固定するための技術が問われる</li> <li><input type="checkbox"/> 防雨シート（大きく重い）を張る作業も大変</li> <li><input type="checkbox"/> 運転以外の技術が問われやすく若手に担い手が少ない</li> </ul>
<p>ダンプ</p>  <p>※4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 2 t・4 t・10 tが主要サイズ</li> <li><input type="checkbox"/> 土砂・碎石・石炭・飼料等の積み降ろしに適している</li> <li><input type="checkbox"/> 一般に後方に向けて荷台を傾けて積載物を一気に流し降ろす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 積載作業は機械で、降ろす作業は運転席内のレバー操作なので、現場における力仕事は極めて少ない</li> <li><input type="checkbox"/> 積荷・現場によって、帰社後、荷台や車体の洗浄作業もある</li> <li><input type="checkbox"/> 工事現場や採石場内の狭い作業道路での運転や旋回等、高い運転技術が求められることも多い</li> </ul>
<p>ミキサー車</p>  <p>※5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 生コンクリート運搬に使用される</li> <li><input type="checkbox"/> ドラムと呼ばれる後部にある円筒を回転させて水と骨材の分離を防ぎながら現場まで生コンクリートを運ぶ</li> <li><input type="checkbox"/> 水タンクを持ち内部清掃もする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 操作は運転席内のレバー操作なので力仕事は極めて少ない</li> <li><input type="checkbox"/> 生コンクリートはプラントから現場降ろしまでの最大時間が90分のため、長距離運転等はなく、時間も夕方終わりが比較的多い</li> <li><input type="checkbox"/> ダンプと異なり悪路運転は少ないが、定期的にドラム内に固着した生コンクリートを剥がす作業が重労働</li> </ul>

(写真提供) ※1～3、※5：公益社団法人全日本トラック協会 (写真提供) ※4：一般社団法人東京都トラック協会

# 中小運送業の目利き（参考事例） その1

運送業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、具体的な取組事例を紹介します。

1

## 企業概要

- 年商2億円前後のダンプ運送業
- ドライバーの高齢化と、車両の老朽化が進んでいる
- 従前の主要売上高は単価が高い化石燃料運搬であったが、近年は大幅減少傾向

2

## 着目したポイント

- 数年前に売上が一気に減少した
- 化石燃料運搬の減少により、ドライバーの賃金を下げたことで退職が相次いでいた
- 地域内の建設関連の仕事は比較的安定している中で、当社は同様の安定を享受していなかった

3

## 金融機関としての支援

- 緊急融資による不足資金の補填
- 元金返済の据え置き、定期性預金の開放等で可能な限りの足元の資金繰り支援を実施
- 明らかにムダや重複のある諸費用についての削減案の提案や会社側意見の整理・取りまとめ

4

## 支援後の経過

- 更なる退職希望者が発生し、最低限度の固定費を賄う売上確保にも苦慮する状況
- 取引先企業へのビジネスマッチングを実施するも、同一地域内にありながら、同業他社や地元建設業者等との関係も希薄で、有効な支援につながらないといった状況が続いている
- 当面は社長にも運転手として働いてもらうなど売上確保に集中、資金繰り管理は営業店で実施中

## ～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

営業店から相談を受けた段階では、良くある地域の建設系運送業の損益悪化という程度の認識しか持っておらず、対応が後手に回りました。当社は、十数年前から主業を化石燃料の運搬に絞っており、近隣の同業他社や建設会社との関係が希薄になっていたことも、資金繰りが相当悪化した段階になって調査をして判明しました。配車係も運転経験がない若い社員が従事しており、仕事別の特性を見極めた合理的な配車や、採算性や効率を上げるために荷主とわずかでも交渉をしていくこともできないという厳しい状況でした。

加えて、数年前に安易にドライバーの人件費を一律に下げたため、会社への不満も高まり退職者が相次いでいました。地域の運送業界は一様に人材不足が顕在化していますので、健康上の理由等でもない限り、ドライバーは比較的売り手市場です。人件費の切り下げと運転手の大量退職があった数年前の段階では、「借入返済」が滞っていたわけではありませんので、その時点で金融機関として経営アドバイスをすることは難しいという現実もありました。運送業は車両が一定以上稼働していれば、資金繰りに詰まりにくい反面、物流合理化等で運賃収入が減少することで、修繕投資や営業転換が後手に回り、返済が滞り始める頃には、対応策が極めて少なくなっているという特性を、身をもって感じた事案で反省の多い取組みとなりました。

# 中小運送業の目利き（参考事例） その2

運送業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、具体的な取組事例を紹介します。

1

## 企業概要

- 年商約2億円の建設資材の運送業者で、保有車両は、ダンプ7台、トラック6台
- 以前は、採石販売も兼業していたが、現在、諸問題があり採石販売は稼働できず
- 本業である建設資材運送業の採算性は恒常的に良くなかったが、採石販売の目処もつかない状況

2

## 着目したポイント

- 採石に関する許可等の諸問題（多額の追加費用の発生等）もあり、採石販売以外での立て直しに注力
- 後継者は現場では統率力のある親分肌であるが、この状況下で必要とされる経営全体を見るような視座が不足
- 現時点で“できること”に注目して、事業継続のための資金管理・採算管理等を優先

3

## 金融機関としての支援

- 当座の資金繰りを安定させるため、緊急資金にて、運転資金の補填を早期（計画策定前）に対応
- 足元の状況を把握することをポイントとして、経理、会計、資金繰り管理方法の見直しを実施
- 車両ごとの採算性の見える化とともに、営業方法等についても個社別に検討

4

## 支援後の経過

- 自社の経営状況の“把握度合い”が劇的に変化し、改善活動への意識が高まり、部門黒字を達成した（新規取引先の獲得、主要取引先の単価アップ等の実績あり）
- 社内での管理手法の変更により、業績は大きく変わらないものの、金融機関への信頼が高まった
- 従業員の雇用も継続できている

## ～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

担当者として、数多く現場に足を運んで、中小企業の実態に触れることができた一方で、反省すべき点も多かった案件であると認識しています。本事案は、当初のバンクミーティングで“採石販売業を早期に展開すること”として話し合いが行われたのですが、実際には課題も多く、早期の解決は至らないことになりました。他方、金融支援については、一歩踏み込んだ対応を早期に対応したことで、改善活動に集中する土壌が作れたとも言えます。

現場で社長や後継者、社員の皆様とお話することで、事業者には決算書だけでは読み解けない様々な事情があることが分かりました。その経験を通して、ビジネスモデルや強み・弱みの把握など画一的な分析手法には限界があることが分かりました。経営改善のための具体的な施策については、社長とともに十分な協議することが出来たので、経営改善の後押しができたと感じています。反省すべき点は、企業支援にかなりの時間を要してしまったことです。その期間で、資金繰りは厳しくなっていく一方でした。スムーズな金融支援の実施・資金繰り精度の向上に向けた提案等、今になって振り返れば、企業支援担当者として課題も残った経験だったと思います。



金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』  
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。