

中小トラック運送事業者のための

# 経営改善対策ガイドブック

## 目次

◎ガイドブックの活用にあたって	1
◎トラック運送事業の経営改善の視点と具体的な対策	4
① 経営管理	5
② 事業収益	12
③ 輸送サービス	18
④ 人材確保・定着	24
⑤ 経営組織	28
⑥ 経営資源	32
⑦ 事業継承	33
⑧ 社会的責任 (CSR)	36

## ◆ 事業環境の変化に対応することが必要です

いま、トラック運送業界では多くの事業者が経営赤字に悩まされています。当業界の低収益性の背景には、参入事業者数の急増等による運賃水準の軟化、燃料価格高騰や安全・環境・コンプライアンス経営に係るコスト増等があります。しかし、これらの多くは所与の条件として認めざるをえない問題も多く、中・長期的には、適切な競争を重ねる中で、自助努力により、環境の変化に迅速かつ効果的に対処する事業者が生き残ると考えられます。

たとえば、迅速かつ効果的に対処している事業者では、

- ・ 優秀な人材、活力ある組織を持ち、
- ・ 自社の強みを活かした差別化要素を打ち出していて、
- ・ 企業努力により競争力のあるコスト構造に転換し、
- ・ 経営においては計数管理の導入や運送原価の裏付けのある運賃設定を行い、
- ・ 中・長期的な事業戦略や目標を持って経営している、

などを定石（基本的な行動パターン）としています。生き残りを図るには、中小企業でも上記のような定石を1つひとつ達成していくことが求められます。

## ◆ 経営の成熟度に応じた経営改善の処方箋が必要です

しかし、現実には、事業者の経営の成熟度により、掲げる目標、求める達成レベルは千差万別です。トラック運送業界は中小企業（資本金3億円又は従業員300人以下）が99%を占めますが、一口に中小企業といっても、それらの中には数百両の車両を有する「大企業的物流事業者」もいれば、従業員・車両台数が数名・数両といった「生業的運送店」もあって、大きな差があるからです。本来、効果のあがる改善対策は、企業規模や経営改善の意識に合わせて、優先順位をもたせて選んでいくべきであると考えます。

図表 事業者の規模・経営の特徴からみた分類

事業者の 類型	規模の特徴	経営の特徴
1. 生業型	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 零細～小規模事業者</li> <li>● 10両未満の事業者が該当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● いわゆる「なりわい」であり、家族が食べていけるだけの生計費に当たる収入を重視する。「パパ・ママストア」的な事業者。</li> <li>● 地域・荷主密着で「かゆい所に手が届く」サービスを得意とする。</li> <li>● 運送事業の継続活動を必ずしも前提としない。</li> </ul>
2. 家業型	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小～中規模事業者</li> <li>● 10～50両程度の事業者が該当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業主の家族に伝わってきた商売としての運送事業。世襲的に継承していく技術やノウハウもある。</li> <li>● 商売の継承が前提であるため、収益黒字の継続体制、親族内後継者育成を重視する。</li> </ul>
3. 企業型	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中規模業者</li> <li>● 51～100両程度の事業者が該当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業に組織が作られ、仕組みを導入することで、従業員も経営者と同様に能力を発揮することができる。</li> <li>● 経営の継続と成長を前提とし、再生産・再投資、高度化・拡大を目指す。組織・計画・戦略を重視する。</li> </ul>

## 各対策の見出しに示されたマーク（インデックス）を目安に読み進めて下さい

そこで、本ガイドブックでは、経営改善対策を体系化するとともに、企業経営の成熟度別に対策を分類することを試みました。零細のトラック運送業で生業的な企業であっても、最低限これだけは押さえてほしいと考えられる対策から、経営の規模や成熟度がだんだんと高まった場合に求められる対策まで、できるだけ平易・簡潔に整理しています。

なお、トラック運送事業者の成熟度、経営方針については、アンケートやヒアリング等の実態調査をもとに、以下のような目安を与えました。

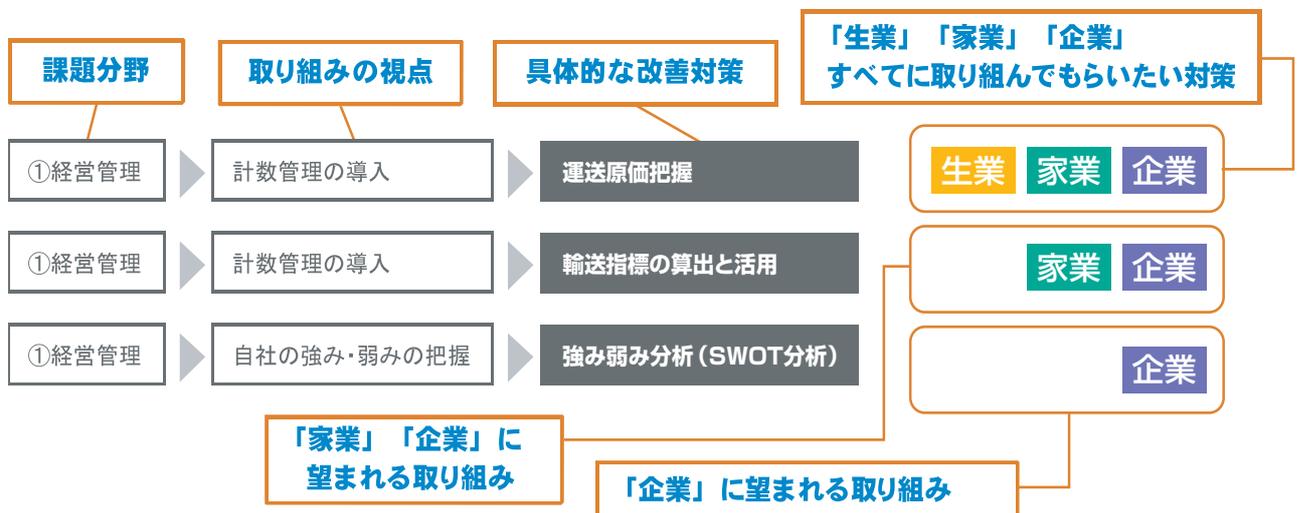
**(生業型)**：生計費に当たる収入の確保を目標とし、できるだけ投資をしない、負債を抱えない等の方針が重要となる。ただし、業界に身を置く限りは、トラック運送事業者の社会的責任として、安全対策、環境保全対策、遵法等の最低限のルール遵守等の取り組みは必須である。

**(家業型)**：身の丈にあった投資で事業の成長を目指す。将来的な事業の継承を見据え、企業価値を高めるためのステップアップ、経営改善を求める。

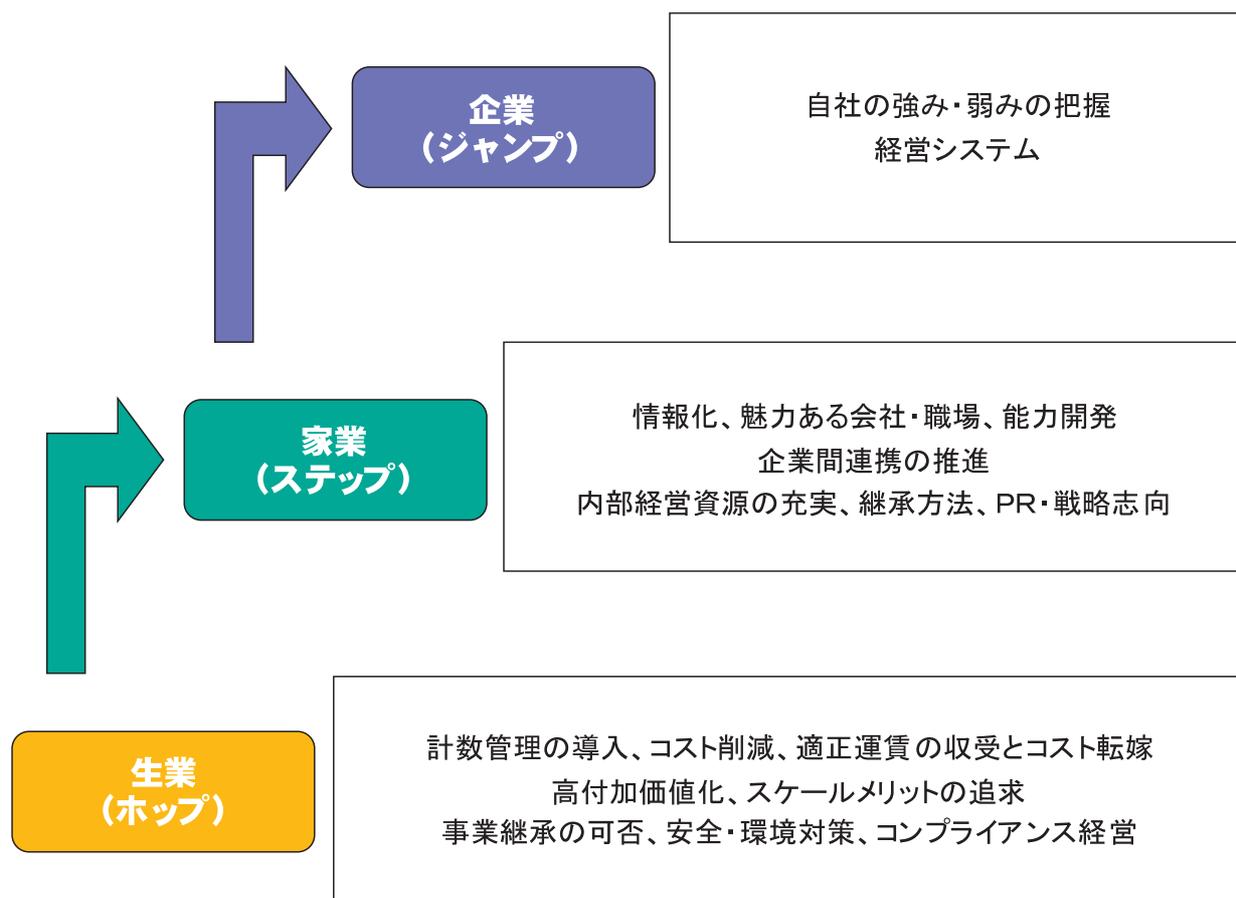
**(企業型)**：人材と組織を活かすこと、高度化と拡大を目指した再生産・再投資を含め、幅広い経営改善に継続的に取り組むことを求める。

対策には下図のような見出しがあり、その右端（または左端）に **生業** **家業** **企業** 等のインデックスがついています。インデックスはそれぞれの成熟度の方に取り組んでほしいという目安です。

図表 インデックスの見方



目安としている「成熟度」については、生業=ホップ、家業=ステップ、企業=ジャンプと読み替えて、段階的に取り組んでいただいても結構です。もちろん、インデックスにとらわれることなく、はじめから読んでいただいても、気になった項目だけをピックアップして読んでいただいても構いません。多くの中小トラック運送事業者の方に、1つでも多くの対策に取り組んでいただければと思います。



なお、本ガイドブックは、経営改善対策ビジョン策定調査研究委員会（委員長：齋藤 実 神奈川大学経済学部教授）及び同委員会ワーキンググループ（座長：橋場 之廣 柴又運輸株式会社会長）において策定した「中小トラック運送事業者の経営課題と取り組み＜経営改善対策指針＞」をもとに作成しています。

## ◎トラック運送事業の経営改善の視点と具体的な対策

本ガイドブックでは、下図のように、経営課題と取り組みの視点、改善対策を体系化して示しています。自社の成熟度（「生業」「家業」「企業」）に該当する対策を確認してください。

図表 経営諸課題と改善の視点、具体的な対策の関連フロー

課題分野	取り組みの視点	具体的な改善対策	経営レベル別の取り組み			本編ページ
			(12) 生業	(20) 家業	(27) 企業	
①経営管理	計数管理の導入	運送原価把握	■	■	■	-5-
		輸送指標の算出と活用		■	■	-7-
	自社の強み・弱みの把握	強み弱み分析 (SWOT分析)			■	-9-
		経営システム			■	-10-
		中期的な目標設定			■	-11-
	リスク対策			■	-11-	
②事業収益	コスト削減	労務コスト	■	■	■	-12-
		燃料コスト	■	■	■	-13-
	適正運賃の收受とコスト転嫁	運賃水準	■	■	■	-14-
		燃料サーチャージ	■	■	■	-16-
③輸送サービス	高付加価値化	輸送品質の向上	■	■	■	-18-
		差異化・オンリーワン	■	■	■	-19-
		事業領域の拡大			■	-20-
		積合せ輸送・一括物流			■	-21-
	情報化	ICT等のシステム・機器の導入		■	■	-23-
④人材確保・定着	魅力ある会社・職場	賃金水準・職場環境		■	■	-24-
		能力開発			■	-25-
		モチベーション			■	-25-
		ドライバーのキャリアパス			■	-26-
	管理者の能力開発		■	■	-27-	
⑤経営組織	スケールメリットの追求	協同組合事業の活用	■	■	■	-28-
	企業間連携の推進	共同化・協業化		■	■	-30-
⑥経営資源	内部経営資源の充実	中・長期的な投資		■	■	-32-
⑦事業継承	事業継承の可否	廃業・清算の可能性	■	■	■	-33-
	継承方法	継承方法の選択		■	■	-34-
⑧社会的責任 (CSR)	安全・環境対策	安全対策	■	■	■	-36-
		エコドライブ	■	■	■	-37-
	コンプライアンス経営	社会的ルールの厳守 公正な取引	■	■	■	-38-
	PR・戦略志向	認定・認証の取得		■	■	-39-

最低限取り組むべき  
12のポイント

① 経営管理

計数管理の導入

運送原価把握

**経**営課題の整理や改善対策の検討を行う上では、定性的な現状分析に加えて、可能な限り数値で定量的に実態を把握することが大切です。

損益計算書や貸借対照表といった財務分析のほか、運送原価や運行効率、従業員の労働生産性、環境への貢献度など計数による実態把握を行い、それをもとに評価、改善を行うことが肝要です。

中でも、運送原価は最も重要な計数といえます。運送原価は、「何のために把握するのか、手間が掛かるし、損益計算は決算の時に経理で計算しているから……」という声も聞かれそうです。しかし、経営管理において重要なことは、「原価を上回る価格（運賃）でサービスを提供し、適正な利益を上げること」です。営業担当者が荷主と契約する場面で、自社の運送原価を正確に知らないまま交渉することは、非常に危険なことであることを認識する必要があります。

ここでは、運送原価を把握する上でのポイントを以下に示していますので、中小トラック運送事業者においても可能な限り取り組んでみましょう。

◆ 費用の構成に沿って順に把握する

トラックを運行するために重要かつ金額の大きい経費には、①車両費、②人件費、③運行三費があります。さらに、一般管理費、営業外費用など様々な費用がありますが、まずはその構成を頭に入れた上で、順を追って把握していきます。

図表 運送原価の構成

車両費	・トラックの減価償却費、リース代
人件費	・運転者の給与、賞与、福利費 ・製造業では原材料の調達費が大きいですが、運送業ではこの費用が最も大きい
運行三費 燃料油脂費 修理費 タイヤ・チューブ費	・運行三費とは、燃料油脂費、修理費、タイヤ・チューブ費のことで、車両を使用する事業の特徴的な費用
その他の費用	・保険料、施設使用料、施設賦課税、高速料金等の費用
運送原価	
一般管理費	・管理部門の人件費、宣伝広告費、諸経費等
営業外費用	・支払金利等
費用全体	

◆ 費用額の大きい費目は入念に把握する

すなわち、車両費、人件費、運行三費の把握がポイントになります。

◆ 把握する対象期間は1カ月（1日）が望ましい

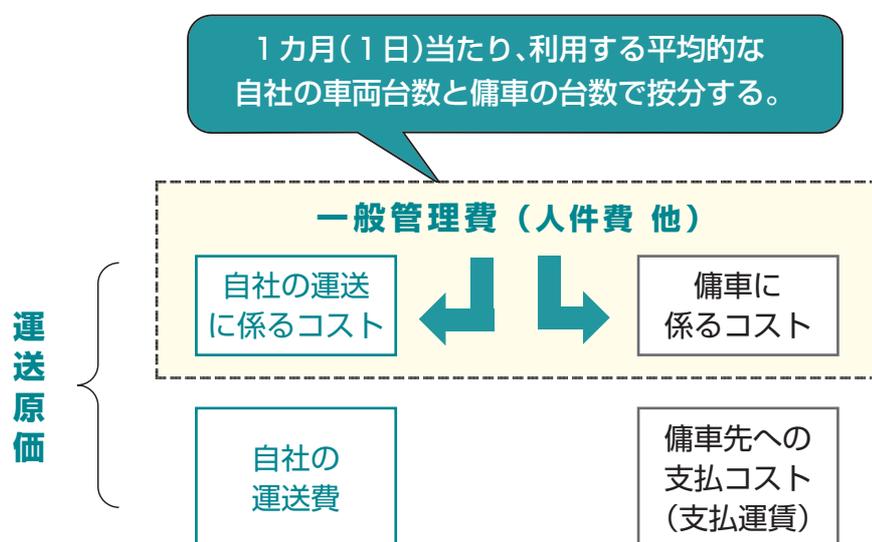
貸借対照表や損益計算書などの財務会計（半年、1年の単位）と異なり、原価計算ではコスト削減の取り組みや運賃水準の評価、採算性分析などが目的になるため、1日や1カ月の単位が望ましいと考えられます。1日、1カ月という単位であれば、改善活動もタイミング良く行え、また活動の評価も速やかにできるようになります。

## ◆ コストは車両1台当たりで把握する

運送事業全体でコストを把握することは、事業損益の分析もしやすく、意義もありますが、さらに一歩進んで、車両1台毎に損益を把握することがポイントです。運送原価の異なる車種毎のコストを把握し、運賃やドライバーの人件費などと対照させることが大切です。

## ◆ 傭車費用はどうか（運送原価に含めない）

下請事業者に運送を委託する場合、そのコストは運送原価には加えない方がよいと考えられます。傭車は利用運送という別事業であり、コスト構造が全く異なるからです。このため、両方の事業を行っている場合には、下請事業者への支払費用のほか、一般管理費についても①自社車両の運行に係るコスト②傭車に係る管理コストに分離して運送原価を算出します。当然ながら、自社の運送原価と運賃収入を比べる場合には、傭車による運賃収入は分けて考えます。



## ◆ 把握した原価によって、業務を管理しコスト削減を図る

運送原価を分析することで、運送費と一般管理費のそれぞれの費目について、削減できる余地はないかなどの検討を行い、過大になっている費目があればその要因を洗い出します。これには、何らかの目安がないと判断が難しいため、自社のコスト額や費用の構成比をトラック運送業界の平均\*1と比較したり、過去の数値と比較することが考えられます。

こうして、突出している費目の額が把握されたら、その要因の洗い出しと具体的な改善対策を検討します。

## ◆ 把握した原価によって、運賃を見直し再設定する

把握された車種別の運送原価をもとに、適正利潤を加えて現状の運賃水準を評価したり、運賃の設定を行います。

具体的な運送原価の各費目の算出方法については巻末P.40~41を参照して下さい。

\*1 「経営分析報告書」を参照。社団法人全日本トラック協会（以下、全ト協）が毎年発行している一般貨物運送事業者の経営数値であり、車両規模別・地域別に運送事業損益明細が示されている。

**運**送原価の把握と同様に、輸送指標についても計数管理の考え方を導入し、輸送の効率化を図ることが重要です。

輸送の効率化とは、同じ量の業務に対し所要時間の短縮や費用の低減を行ったり、車両1台当たりの輸送量の向上などを図り、運賃収入の増加やコスト削減を実現する方策を指します。トラック運送事業では、ドライバーや車両などの経営資源を有効に活用することが重要ですので、その判断材料として輸送指標を算出することが望まれます。

また、最近ではデジタル式運行記録計（デジタコ）等のICT（P.23参照）機器の導入が進んでおり、ドライバーの急発進・急ブレーキなどの運転特性が自動的に記録、指標化できることから、安全運転指導に役立つ事業者も多くなってきています。

さらに、燃費については、環境問題のCO<sub>2</sub>排出抑制の取り組みを評価する指標として重要であるだけでなく、燃料価格の高騰に対するコスト削減策としても重要視されています。

### ◆ 輸送効率指標

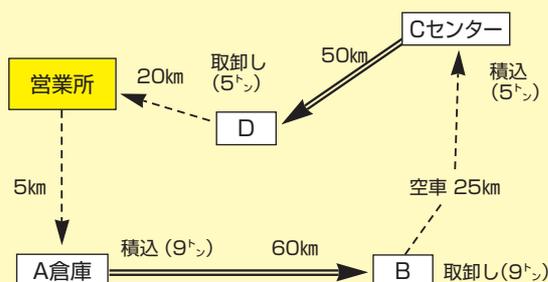
実働率	<p>保有する車両の運行可能な総日数に対して、実際に稼働した総日数の割合。 保有する車両がどのように有効活用されているかを判断し、遊び車を無くす。</p> $\text{実働率 (\%)} = \frac{\text{延実働車両数 (日車)}}{\text{延実在車両数 (日車)}} \times 100$
実車率	<p>保有する車両の走行キロ数の内、実際に貨物を積んで走行したキロ数の割合。 収入のない走行実態を把握し、運行ルート、荷主企業の組み合わせを検討する。</p> $\text{実車率 (\%)} = \frac{\text{実車キロ数 (km)}}{\text{総走行キロ数 (km)}} \times 100$
積載率	<p>保有する車両の最大積載量に占める実際の積載量の割合。車腹満杯に効率よく積めているかどうかを判断する。</p> $\text{積載率 (\%)} = \frac{\text{輸送トン}}{\text{最大積載能力トン}} \times 100$ <p>走行ルートの途中で積み卸しを行う際の平均積載率の計算は</p> $\begin{aligned} \text{平均積載率 (\%)} &= \frac{\text{輸送トンキロ}}{\text{能力トンキロ}} \times 100 \\ &= \left( \frac{\text{輸送トン} \times \text{実車キロ数 (km)}}{\text{最大積載能力トン} \times \text{総走行キロ数 (km)}} \right) \times 100 \\ &= \text{積載率 (\%)} \times \text{実車率 (\%)} \times 100 \end{aligned}$
運行効率	<p>運送効率指標は、どれか1つだけが高くても全体の効率が良いとは限らない。このため、実働率、実車率、積載率の各指標を乗じた指標（＝運行効率）によって車両の効率性を総合的に判断する。</p> $\begin{aligned} \text{運行効率 (\%)} &= \text{実働率 (\%)} \times \text{積載率 (\%)} \times \text{実車率 (\%)} \times 100 \\ &= \text{実働率 (\%)} \times \text{平均積載率 (\%)} \times 100 \end{aligned}$

## ■ 輸送効率指標の計算例 ■

### ●ある営業所における車両の運行実績

	月	火	水	木	金	土	日	稼働日数
A車両	○	○	○	○	○	○		6
B車両	○	○	○	○	○	○		6
C車両	○	○	○	○	○		○	6
D車両	○	○		○	○		○	5
E車両	○	○		○	○		○	5
合計	5	5	3	5	5	2	3	28

### ●A車両（10ト）の1日の運行パターン



#### ①実働率

$$\text{A車両の実働率} = \frac{\text{延実働車両数 (6)}}{\text{延実在車両数 (7)}} = 0.857$$

1週間(7日)のうち、A車両が稼働している日数は6日のため、実働率は85.7%

$$\text{参考：営業所全体の平均実働率} = \frac{\text{延実働車両数 (28)}}{\text{延実在車両数 (35)}} = 0.800$$

営業所全体でみると、稼働率は80.0%

#### ②実車率

$$\begin{aligned} \text{A車両の実車率} &= \frac{\text{実車キロ数 (60+50)}}{\text{総走行キロ数 (5+60+25+50+20)}} \\ &= \frac{110}{160} = 0.688 \end{aligned}$$

A車両の1日の総走行距離は160kmだが、荷物を積んで走行している距離は60km+50km=110kmよって実車率は68.8%

#### ③積載率

$$\text{A車両の平均積載率} = \frac{\text{輸送トンキロ (9t×60km+5t×50km)}}{\text{能力トンキロ (10t×160km)}} = \frac{(790)}{(1600)} = 0.494$$

A車両は1日に複数回の積込、取卸しを行っているため、平均積載率を求める

ルート全体の平均積載率は49.4%

#### ④運行効率

$$\begin{aligned} \text{A車両の運行効率} &= \text{実働率} \times \text{平均積載率} \\ &= 0.857 \times 0.494 \\ &= 0.423 \end{aligned}$$

A車両の運行効率は42.3%  
一般に、運行効率は40%以上※1が望ましい

※1 運行効率40%の目安  
年間の実働率を75% (年間稼働日数でいえば274日)とし、  
往路・復路とも実車率75%、積載率70%で運行した場合、  
運行効率は40%弱となる  
 $0.75 \times 0.75 \times 0.70 = 0.394$



## ◆ 運転特性、燃費

運転特性指標	速度オーバー回数、急発進、急加減速回数、速度オーバー時間 燃費に影響する過剰なエンジン回転、アイドリング
燃費	燃費 (km/ℓ) = 走行距離 (km) ÷ 燃料消費量 (ℓ)

①経営管理

自社の強み・弱みの把握

強み弱み分析(SWOT分析)

厳しい市場環境の中で生き残りを図るには、自社の「強み」を強化するとともに、「弱み」を克服していく必要があります。

### ◆ 強み弱み分析 (SWOT分析) とは

これにはSWOT分析と呼ばれる手法を活用することが考えられます。自社の中に潜んでいる問題点や改善のための取り組みの方向性を抽出し、効果的な取り組みにつなげていきます。

SWOT分析では、トラック運送業界を取り巻く環境や荷主業界などの外部環境、自社の組織や戦力、ノウハウ等の内部環境をあわせて分析することで、「自社の強み」(Strengths)、「自社の弱み」(Weaknesses)、「機会」(Opportunities)、「脅威」(Threats)を把握します。その上で、「自社の強み」を一層強化し、「自社の弱み」を克服します。「機会」をどのように捉え、「脅威」からどのように身を守るか、の答えが、各社の取り組み対策となります。

中小トラック運送事業者では、特に経営資源が限られているため、「弱み」のみが列挙されやすいですが、「強み」をどう顕在化し、意識的に戦略的に活かしていくかという視点が重要となってきます。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境 (組織・人材・設備)	<b>(強み)</b> ● 経営者のリーダーシップ ● ベテランドライバー ● 長期取引の荷主先 etc	<b>(弱み)</b> ● 経営戦略、計画無し ● ドライバーの高齢化 ● ICTの導入遅れ etc
外部環境 (業界・競合)	<b>(機会)</b> ● メーカーの生産数量増 ● 荷主のアウトソーシング志向 ● 取引の適正化推進 etc	<b>(脅威)</b> ● 新規参入者の増加 ● 軽油価格の高騰 ● 安全、環境要件の強化 etc

組み替えて、取り組み内容を策定

	<b>(機会)</b> ● メーカーの生産数量増 etc	<b>(脅威)</b> ● 新規参入者の増加 etc
<b>(強み)</b> ● 経営者のリーダーシップ ● ベテランドライバー ● 長期取引の荷主先 etc	(強みを活かす対策) ?	(縮小・転進する対策) ?
<b>(弱み)</b> ● 経営戦略、計画無し ● ドライバーの高齢化 ● ICTの導入遅れ etc	(弱みを克服する対策) ?	(撤退する対策) ?

具体的取り組み内容を検討する

**経**営管理では、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報など）を、組織の効率的な目標達成に向けて計画・実施・チェック・軌道修正することが重要となります。言い換えれば、ビジネスを動かす一連の仕組みを意識的に作りあげることです。

経営改善を行う場合、改善により達成しようとする目標が明確になったら、次の段階では会社全体、組織全体が目標に向かって改善努力できるよう、段取りや計画を示すことが必要となります。目標に沿った改善計画をたて、役割やスケジュールを具体化し、計画の実行、評価、計画の見直し（ローリング）を繰り返します。繰り返すことで、真に効果のあがる業務改善マネジメント・サイクルが構築できます。

また、可能であれば、これを契機に経営計画を策定することも必要です。

◆ **改善計画で社内のコミュニケーションを活性化させる**

改善計画を検討すると、その過程で、経営陣のみならず、輸送部門、営業や経理など関係する他部門とのコミュニケーションや部門間の相互理解が密になり、社内での垂直的・水平的な問題の共有化や意思の統一が図れるといった効果が生まれます。つまり、経営者、管理者、ドライバーなどの現場がともに知恵を出し合っ、協力しながら取り組むことが活力ある会社の空気をつくるのです。

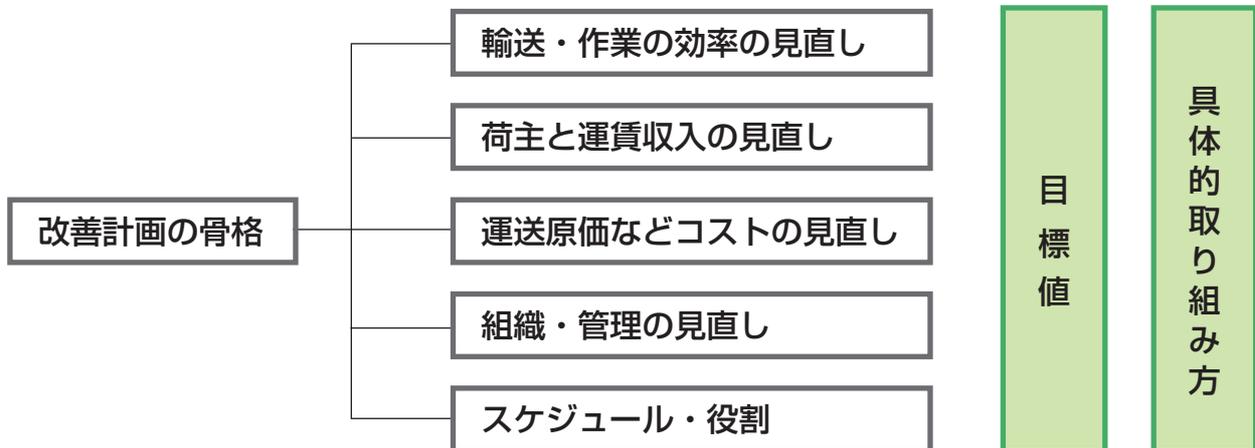
◆ **目標とする計画の仕上がり時期は短くする**

経営計画であれば、通常、短期が1年、中期が3年～5年、長期は6～10年といわれ、多くの企業の場合では中期経営計画が重要視されているようです。1年の短期計画ではトレンドが掴みきれず、6年、10年先の計画だと変化が大きく予測が困難だからです。

経営改善を中心とした計画では、実施後の効果の測定と評価、計画の修正（ローリング）が重要になるため、長くても3年、基本的には1年毎の計画に落とすことが大切です。

◆ **計画には「取り組み方」を具体的に示す**

経営改善計画を作成する場合、コストなどの計数面の目標値は評価を行う上でも必要ですが、併せて、取り組み方法、評価方法、修正方法、スケジュールなど具体的な仕組みと役割を検討し、示すことがポイントです。



近年の経営活動では、「リスクを管理する」という考え方が求められています。

## ◆ リスク管理

経営管理水準に対する認定・認証の取得（P.39参照）などは、企業のリスクに対する1つの事前対策と考えられます。まずは、企業の自助努力により予防に努めることが必要です。

一方で、企業の自助努力のみでは回避できないリスクもあります。たとえば、大地震、洪水、テロ、新型インフルエンザの流行などの社会的な緊急事態がそれに当たります。

緊急事態は突然発生します。従業員とその家族の安全確保、設備・機器の早期普及、代替手段の準備など、緊急・非常時に対して迅速に対応し、取引先や社会からの信頼を高め、事業継続ができるような有効な手を打つことが重要視されてきています。こうしたリスクに対処しなければ、取引が継続できず、事業が縮小するなどの危険も今後想定されます。

リスク発生による影響をできるだけ小さくするため、さらには荷主の信用を維持し、協力事業者を選定・評価する際の差異化ポイントとするためにも、平常時から事業継続計画（BCP；Business Continuity Plan）を準備することが考えられます。

### 事業継続計画（BCP；Business Continuity Plan）とは

企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことである。

BCPの特徴は、①優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する、②緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく、③緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく、④事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、⑤すべての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておくことなどがある。

参考HP <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

## ◆ 日本版SOX法

平成20年4月以降に始まる決算期から、すべての上場企業に対して「財務報告に係る内部統制」（日本版SOX法）が適用され、財務報告に影響を及ぼすリスクに対する確実な統制環境を構築することが求められるようになりました。トラック運送事業でも、上場している荷主のビジネスプロセスの一部として業務を受託・代行している場合には、荷主企業の内部統制評価の範囲に含まれる可能性があり、自社が未上場でも対策が必要となる場合があります。（関連法令：金融商品取引法）

### 内部統制とは

企業などの「内部」で違法行為や不正等が発生しないよう、業務が正しく遂行され、組織が健全で有効的・効率的に運営されるよう「統制」することを指す。具体的には、業務毎に所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視等を行う。

②事業収益

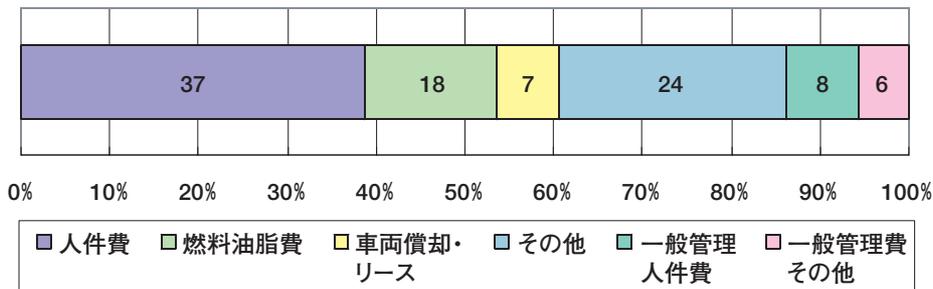
コスト削減

労務コスト

事業収益の向上や競争力の向上には、コスト削減対策が欠かせないものとなっています。コスト削減対策は、利益を確保するために自助努力によって取り組むことができる即効性ある対策です。トラック運送事業では、特に労務コストと燃料コストの見直しが重点課題となります。

「経営分析報告書 平成20年度決算版」（全ト協）によれば、一般貨物運送事業全体の営業費用に占める人件費割合は45%（運送人件費37%、一般管理人件費8%）に達している大きな費用です。他の産業と比べてもその割合は大きく、重点対策に位置づけられます。

図表 一般貨物運送事業の営業費用の構成比

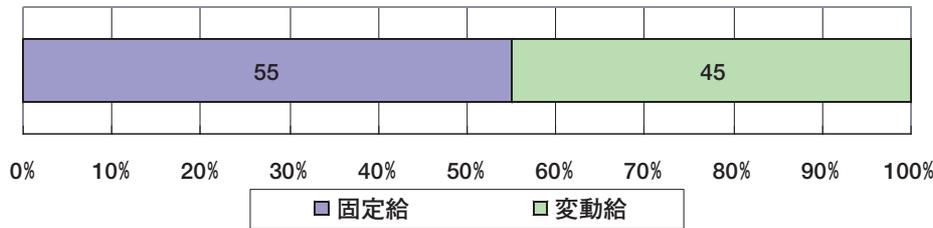


**資料** 全ト協「経営分析報告書 平成20年度決算版」、平成22年2月  
四捨五入のため合計は100にならない場合がある。

◆ 変動給を一定の比率で設定して労働生産性を高める

ドライバーの賃金の支払い形態は、大きく固定給と変動給に分けられます。変動給は、具体的には運行手当等の歩合給、時間外手当等が該当し、賃金に占める変動給の比率は45%となっています。人件費総額に着目するだけでなく、労働生産性を向上させることに着目して、仕事量に応じた変動給の割合を自社の業務内容と照らし合わせて設定することが効果をもたらします。

図表 一般貨物運送事業の賃金月額に占める固定給・変動給（男性運転者）



**資料** 全ト協「トラック運送事業の賃金実態 平成22年版」、平成22年1月

◆ 賃金水準は人材確保の視点から設定する

ドライバー等の人件費を引き下げれば、運送事業の運行コストは低減しますが、企業の人材確保の観点からみると最善の策ではないと考えられます。トラック運送事業の賃金水準と全産業の平均賃金水準との間には約16%の格差があります\*1。少子高齢化が進む中、人材を安定的に確保しようとするれば、戦略性を持った賃金水準を設定していくことが求められます。

\*1 厚生労働省「毎月勤労統計調査」（平成21年、5人以上、一般労働者計、現金給与総額）の産業別比較より。

②事業収益

コスト削減

燃料コスト

平成16年4月から原油価格が世界的に高騰しました。国内軽油価格は20年8月にピークとなる143円/ℓ（インタンク価格）を記録しました。その後、原油価格の急激な低下を受けて、一時は軽油価格も値下がりしましたが、価格が安定していた15年度（平均64円/ℓ）と比べれば、高値の状況にあります。

燃料油脂費は営業費用の18%を占める大きな費用です\*1。軽油コストの抑制が利益確保の重要なポイントであることに変わりはありません。

### ◆ 軽油の調達価格を下げる

軽油販売店（SS）によって価格は異なります。このため、できるだけ価格の安いSSを利用する、SSは1カ所に集中させるなどが考えられる対策です。また保有している車両台数が多ければ、インタンク（自家給油設備）を設けてローリー買いをすることも対策の1つです。

燃料価格高騰に対して、組合でスタンドを運営し石油販売会社からローリー買いすれば、一般のスタンドで買うよりもリットル当たり5～7円程度安く調達できる。組合の共同事業の場合、近代化基金融資制度や高度化資金融資制度などを活用することで低利で資金を調達できる。たとえば、S物流事業協同組合の場合、近代化基金融資（利率1.1%、返済期間10年）で1,800万円の資金を確保し、構想から完成までわずか半年で自家スタンド給油事業をオープンさせている。

**参考資料** 全ト協「中小トラック運送事業者のための燃料共同購入のすすめ」、平成18年5月

### ◆ 燃料消費量を抑える

消費量の削減は大きなコスト削減に結びつきます。このため、アイドリングストップ、急発進・急ブレーキの抑止などエコドライブの励行を徹底することがポイントです。最近では、デジタル式運行記録計（デジタコ）等のICT（P.23参照）機器によって、ドライバーの急発進・急ブレーキなどの運転特性が自動的に記録、指標化されるため、安全運転指導に役立つ事業者が多くなっています。

効率化・コスト管理の徹底は、全車両へのデジタコの導入から始まった。N商事では、デジタコによって把握したデータをもとに、①ドライバーの適正な運行管理、②配送の効率化、③運行状況の把握による燃料消費・有料道路などの改善指導、④安全運行などの指導を行った。データはドライバー教育の素材として活用する。デジタコによるデータ管理と日報・請求書作成ソフトなどを付加することで社員の負担を軽減、運行原価の大幅低減に結びつけている。

**参考資料** 全ト協「中小トラック運送事業者のための経営改善事例集」、平成17年3月

\*1 全ト協「経営分析報告書平成20年度決算版」、平成22年2月

②事業収益

適正運賃の收受とコスト転嫁

運賃水準

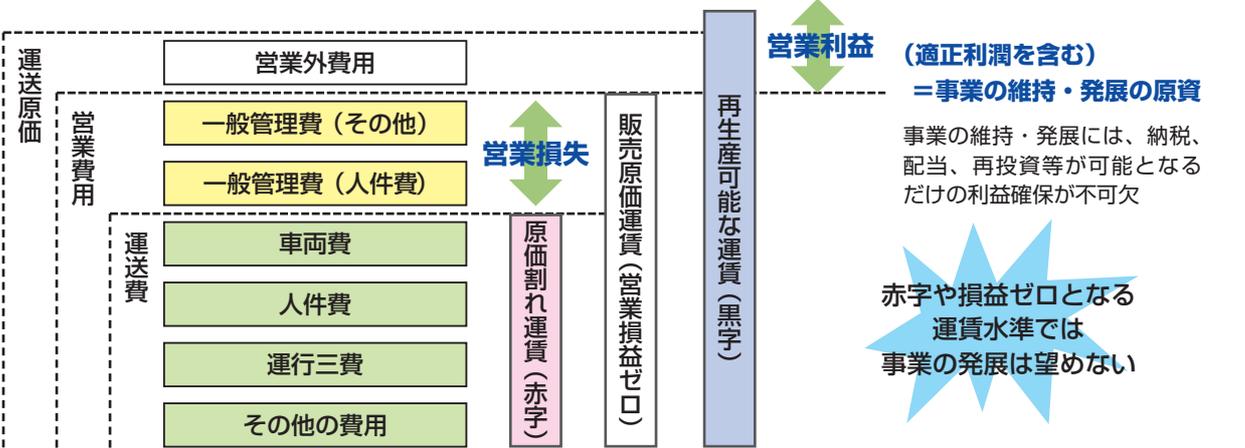
平成2年11月まで適用されていた認可運賃は「総括原価方式」の考え方で計算されていました。すべての費用を「標準原価」としてコストに反映させ、さらにその上に一定の適正利潤を上乗せした金額がトラック運賃の根拠となっていました。

しかし、物流二法施行による規制緩和以降、事業者の創意工夫による多様なサービスの提供のためなどから、自由な運賃水準で契約を行うことが可能となっています。トラック運送事業者同士の競争は激しくなり、現在の運賃水準をみると、やむをえず実際の営業費用を下回り、赤字になっている企業もみられます。

こうした課題には、健全な経営の維持に必要な運賃水準を正確に把握・設定し、荷主から收受していく努力が求められます。

◆ 運賃設定のポイント1 運賃設定には、再生産可能な運賃水準の考え方を採り入れる

自社の運送原価を把握し、人材育成や再投資を行えるだけの適正利益を上乗せした水準に見合う運賃を設定する考え方が重要となっています。



◆ 運賃設定のポイント2 割増運賃、諸料金も適正に收受する

貨物の積込、取卸し、フォークリフト作業、庫内作業のサポート、荷主の出荷遅れや納品先の混雑による待機・拘束時間の発生など、輸送の周辺に関わる作業が頻繁に発生しているにもかかわらず、これに対しての正当な対価が收受されていない状況も多く聞かれます。

荷主の輸送条件を踏まえて、割増運賃、諸料金（原価計算書の添付を省略できる範囲について（平成11年3月26日付運輸省通達））についても荷主に十分理解を求め、適切に收受する努力が重要です。

項目	内容	
割増運賃	品目割増	貨物が割増品目（易損品、危険品、貴重品・高価品など）に該当する場合に適用する
	特大品割増	貨物の長さ（高さ）、重量又は容積が特に大きいときに適用する
	特殊車両割増	特殊車両（冷蔵・冷凍車、ミキサー車等）を使用した場合に適用する
	冬期割増	地域により期間を決めて設定する
	休日割増	日曜・祝祭日の運送に適用する
	深夜・早朝割増	深夜早朝（午後10時から午前5時まで）の運送に適用する
料金	車両留置料	積込、取卸しの際に、車種別に決めた車両留置時間を、荷主の責により超える部分に適用する
	地区割増料	貨物の発地、着地が定められた都市である場合に適用する

(割増運賃・料金適用方の例)

## ◆ 運賃設定のポイント3 運賃体系を工夫する

運賃体系の設定にあたっては、以下の方針や視点を取り入れて検討することが重要です。

### ① 輸送効率を向上させる運賃体系

生産性のあがらない待ち時間が発生していると、車両の運行回数、回転率が低下します。このような場合には、荷主企業に協力を要請して業務改善に努めるとともに、拘束時間や延長時間等を考慮した運賃・料金を取り決めます。

運賃・料金の額は小さくても、設定することで荷主の費用削減に対するインセンティブが働き、改善が図られる可能性が高まります。

### ② 輸送サービスの内容や条件に応じた運賃体系

過度の時間指定や緊急納品、日祝日・深夜・早朝納品などの輸送条件が設定されると、大抵の場合、車両効率の低下につながり、コスト増を招きます。このため、コスト管理の一環として活動基準原価管理（ABC;Activity - Based Costing）\*1などの手法を取り入れ、物流条件やサービス別に運賃・料金体系を設定、導入します。

これについても、荷主の適正な物流条件の見直しにつながる場合があります。

### ③ 輸送費用の変動費化

多頻度・小口輸送のニーズが強まる中、荷主にとってもメリットのある運賃体系として、一車単位の貸切ではなく、輸送量に連動した個建て・ト建て等の運賃体系を導入します。

他社貨物との積合せも可能となり、営業努力如何では、一車当たりの営業収益は飛躍的に向上するケースもみられています。

一方、荷主からみれば、荷量減少が課題となる中、輸送費用を固定費から変動費へと転換できる等のメリットが考えられます。

なお、変動費化する場合は、最低保証等の取り決めも行っておきましょう。

### ④ 別建て運賃制度の導入

近年のように急激に燃料価格が変化する局面では、それによるコストの変化をタイミング良く運賃に反映していくことが求められます。上昇時には燃料コストの増分を、下落時には減少分を適切に反映させるため、別建ての運賃制度（燃料サーチャージ）の導入を行っておくことが重要です。

\*1 活動基準原価管理：活動毎にコスト基準を設定し、それを積み上げることで製品やサービスの原価を計算する手法。中小企業庁「トラック運送事業者のための物流ABC準拠によるコスト算定・効率化マニュアル」（平成16年3月）参照。  
[http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2004/040524butu\\_abc\\_syueeki.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2004/040524butu_abc_syueeki.htm)

**燃**料価格が高騰した場合は、荷主企業の理解のもとコスト増分に応じた運賃転嫁を行うことが求められます。

ここでは、平成20年3月に国土交通省が発出した「トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ガイドライン」に沿って、サーチャージの仕組み、算出方法等を紹介します。

### ◆ 燃料サーチャージとは

燃料サーチャージは、燃料価格の上昇・下落によるコストの増減分を別建ての運賃として設定する制度です。現状の燃料価格が基準とする燃料価格より一定額以上上昇した場合に、上昇の幅に応じて燃料サーチャージを設定、または増額改定して適用します。一方、設定時点より下落した場合には、その下落幅に応じて減額改定し、また、燃料価格が基準とする燃料価格よりも低下した場合は廃止します。

具体的な算出方法と導入事例は以下の通りです。

#### 算出方法

##### <基準となる燃料価格の設定>

燃料サーチャージは燃料価格の変動幅（上昇幅・下落幅）をもとに算出することから、変動幅を捉えるための基準となる価格（〇〇円/ℓ）を設定する。

基準となる燃料価格には、次のような方法がある。

##### 1) 運賃届出時点の燃料価格を基準とする方法

運賃届出をした以降、運賃が上昇及び低下しているケースが多く、現行の運賃との間に格差が生じているため、届出時点の燃料価格を基準とする考え方。

##### 2) 荷主企業と運賃契約を交わした時点の燃料価格を基準とする方法

契約時に荷主・事業者が運送原価について、双方に理解があることを前提として、契約後の燃料価格の変動（上昇）については、想定外のコストと捉える考え方。

##### <燃料サーチャージの改定条件の設定>

燃料価格は短期間に、極端には日々変動するため、燃料価格の変動に応じてその都度改定するのではなく、ある一定の価格帯を設定し、その価格帯における算出上の燃料価格上昇額を適宜決めておく。価格帯の幅は、軽油価格の変化がどの程度運送費を押し上げるか等を判断して、決定する。

##### <車両燃費の把握>

燃料サーチャージ額を決めるために、自社の車両の燃費を把握する。燃費は、荷主別、車種別に把握しておくことが望ましい。同じ車種、運行でも、貨物量やエコドライブのレベルによっても変化するため、自社のデータを正確に把握しておくことが重要である。また、基本的にトラック運送事業者の自助努力が求められることから、エコドライブを前提にした燃費をベースにすることが望ましい。

### <燃料サーチャージ額の算出式>

$$\begin{aligned} & \text{距離制の燃料サーチャージ額 (円)} \\ & = \text{走行距離 (km)} \div \text{燃費 (km/ℓ)} \times \text{算出上の燃料価格上昇額 (円/ℓ)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{時間制の燃料サーチャージ額 (円)} \\ & = \text{平均走行距離 (km)} \div \text{燃費 (km/ℓ)} \times \text{算出上の燃料価格上昇額 (円/ℓ)} \end{aligned}$$

荷主等と継続的に契約している場合は、平均走行距離を1日、1カ月、半期当たり等の期間実績で算出する。

### 導入例

#### <貸切運賃の基本条件の設定>

- ①基準となる燃料価格を〇〇円と設定
- ②燃料サーチャージを改定する軽油価格帯のきざみ幅を設定 (〇〇～〇〇円)
- ③燃料サーチャージの算出上の価格を設定
- ④その価格帯における上昇額を算出
- ⑤併せて改定条件及び廃止条件を設定

- ・ **改定条件**：軽油ローリー価格（月平均調達価格）〇〇円/ℓが基準時点より〇〇円/ℓの幅で変動した時点で、翌月から改定。
- ・ **廃止条件**：軽油ローリー価格（月平均調達価格）が〇〇円/ℓを下回った時点で、翌月から廃止。

改定する価格帯 (A)	基準価格 (B)	燃料サーチャージ算出上の価格 (C)	算出上の燃料価格上昇額 (D) = C - B
(B) 未満	〇〇 円	サーチャージを廃止	
(B)～〇〇 円未満		(A欄に示す幅の平均値) 円	〇〇 円
〇〇～〇〇 円未満		〇〇 円	〇〇 円
〇〇～〇〇 円未満		〇〇 円	〇〇 円
〇〇～〇〇 円未満		〇〇 円	〇〇 円
〇〇～〇〇 円未満		〇〇 円	〇〇 円
〇〇～〇〇 円未満		〇〇 円	〇〇 円
〇〇～〇〇 円未満		〇〇 円	〇〇 円
〇〇～〇〇 円未満		〇〇 円	〇〇 円

※ (C) 欄には (A) 欄に示す幅の範囲内での設定が可能

**参考資料** 国土交通省「トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ガイドライン」、平成20年3月  
[http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/09/090314\\_2/02.pdf](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/09/090314_2/02.pdf)

③輸送サービス

高付加価値化

輸送品質の向上

**運**賃・料金の安さを競争力として事業拡大しても、輸送品質の水準が低ければ他社に切り替えられてしまうことが多いようです。「荷主に選ばれる」トラック運送事業者となるため、サービスの付加価値化、差異化を図ることが必要です。

◆ **まずは、ドライバー・車両の品質を高める**

トラック運送事業はサービス業であることを再確認することから始めます。ドライバーのマナー、身だしなみ、車両の整備や美観を整えることが大切です。

◆ **輸送の品質を分野別に分析し、目配りの範囲を広げる**

ドライバーや車両の品質を整えた上で、以下の輸送品質を高める必要があります。

- ・ 時間的品質：納期遵守、遅延防止、リードタイム短縮 など
- ・ 物理的品質：温度管理、汚損、濡損、荷崩れ防止 など
- ・ 正確性：誤配・誤納率の低下、盗難防止 など
- ・ 安全性：交通事故ゼロ など
- ・ 環境品質：NOx（窒素酸化物）、PM（粒子状物質）、CO<sub>2</sub>対策、騒音対策、積載率アップ など

これらは、ドライバーなどの現場担当者、運行管理、安全管理などの管理部門の双方が能力向上に努めなければ達成できない品質です。備車を利用する元請事業者にとっては、真の荷主になりかわってチェックしなければならない項目であるともいえます。

さらに、荷主が気にかけているのは輸送の品質だけではありません。輸送の周辺業務や運送事業者の経営自体の品質についても評価対象とする場合があります。このため、品質管理の目的や必要性・荷主の要求レベルなどに対する「理解」を深めることが大切です。

荷主と同じ立ち位置から品質を考える、それが荷主に「イコール・パートナー」として認められる第一歩につながります。

	輸送品質	輸送の周辺業務 物流品質					経営品質
	輸配送	保管	荷役 出荷	包装	物流情報 システム	物流マネジ メント	企業経営 全般
時間的 品質	納期遵守 遅延防止 リードタイム短縮	膠着在庫 賞味期限	作業時間	品質保持	受注受付 時間 処理時間	作業人員 確保 車両確保	労務管理
物理的 品質	温度管理 汚損、濡損 荷崩れ防止	温度管理	温度管理 荷崩れ 防止	梱包資材 の 強度	動態管理 在庫管理	トレーサビリ ティ <sup>*1</sup>	経営管理
正確性	誤配・誤納率の低 下、盗難防止	棚卸し 作業	出荷の 正確性	内容物の 表示	システムトラ ブルへの対 応力	照会対応 柔軟性	企業の 社会的責任
安全性・ 事故防止	交通事故ゼロ	作業動線	事故防止	結束方法、 単位	ウイルス 対策	災害時の リスク対策 労務管理	Gマーク ISO 9001
環境品質	排ガス、PM対策 騒音対策 積載率アップ	期限切れ による廃 棄の回避	省エネ荷 役機器の 導入	梱包材削 減・資材 の材質	デジタコ 導入	ISO14001 3R <sup>*2</sup>	ISO14001

## ③輸送サービス

## 高付加価値化

## 差別化・オンリーワン

トラック輸送サービスの業態は、輸送形態や品目によって様々に異なります。言い換えれば一括りにできない類型化しにくいサービスともいえます。トラック運送事業に対する経営の処方箋を考えると、しばしば「この方策は当社の経営には合わない」と言われる要因も、この「一括りにしにくいサービス」という特徴によるところが大きいと考えられます。

## ◆ 差別化してオンリーワンになる

しかし、それは別の見方をすれば、工夫する企業にとっては、工夫したなりの成果を得ることができる業種であるといえます。つまり、同業者であっても、だれでもが直ぐに真似できる仕事ばかりではなく、サービス自体にニッチ（隙間）的な要素があり、荷主がそのサービスに対し「この会社、このドライバーにしか頼めない」という峻別意識（オンリーワン）を持つ確率が高いといえるのです。

これは、規模の小さい事業者にも適した事業戦略の方向性であるといえます。生業形態のトラック運送事業者の場合、「かゆい所に手が届く」サービスを提供したり、時には荷主の代行という立場で、オーダー取りや棚整理、陳列などのサービスを請け負うといった「荷主の代理人」的關係を果たしているケースがあります。これにより同業他社の入り込む隙を与えないような「強み」や「差別化」の形成につながっています。

## 特化、ニッチのパターン

輸送における特化、ニッチのパターンとしては、危険品、長尺品、重量品、液体品などの輸送品目の特殊性を打ち出したもの、輸送時の貨物の温度管理、サスペンションなどの車両機能の特殊性を打ち出したもの、設備品の据付け工事や使用方法の説明、二人運行などのドライバーの人的機能や特性を打ち出したものなど、様々な切り口がある。

## ◆ ニッチサービスを営業拡大のきっかけに

ニッチサービス（隙間市場）は、それがもしも潜在的市場規模があって将来的に荷主ニーズを喚起できるものであれば、収益性の高い事業に成長する可能性を秘めています。また、潜在的な市場規模が小さくても、特化したサービスで荷主との接点を得ることで新たな輸送サービスの営業拡大につなげることもできます。提供可能なサービスは、積極的にPRしていくことが大切です。

## 提案営業のヒント① ドライバーと車両の質を高める

ドライバーのマナーの良さや身だしなみが整っていること、車両が新しいこと、きれいであること、きちんと整備されていること等は、輸送サービスの基本であるとともに最大のセールスポイントである。また、ドライバーは「納品」という行為を通して、荷主の取引先の状況を間近に観察することができる。これらの情報を的確に吸い上げる仕組みをつくることは、提案営業の第一歩である。

\*1 トレーサビリティ：流通経路において生産段階から最終消費・廃棄段階まで追跡が可能な状態を保つこと。

\*2 3R：Reduce（リデュース：減らす）、Reuse（リユース：再び使う）、Recycle（リサイクル：再資源化）

③ 輸送サービス

高付加価値化

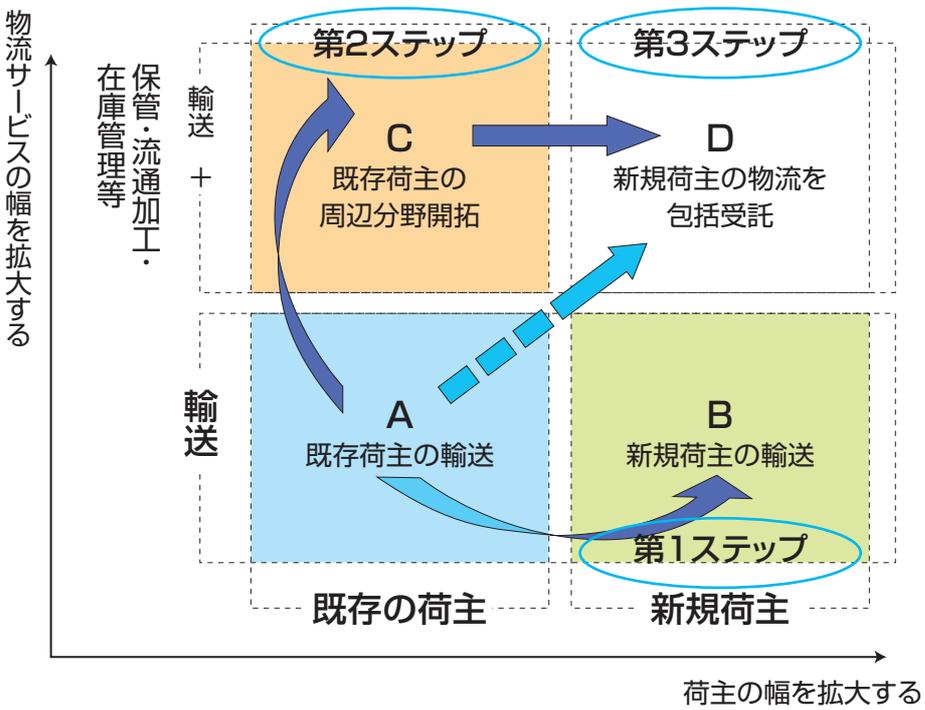
事業領域の拡大

輸送サービスの高付加価値化には、「特化・ニッチ」や「サービスの深掘り」の追求に加えて、「新しい顧客の開拓」「サービスの種類の拡張や総合化」といった事業展開による付加価値の追求も検討する必要があります。特定の荷主に限定された「特化・ニッチサービス」は手堅いビジネスではありますが、潜在需要が小さいという傾向があるためです。

下図のような事業領域を拡大していく場合には、自社の事業レベル・経営レベルを認識した上で、実現の可能性が高い分野から一歩ずつすすめるなど、十分な検討と準備を行って取り組む必要があります。たとえば、現在、輸送しか経験したことのないトラック運送事業者（Aの領域）の場合、急にDの領域を目指すことは妥当ではありません。新規荷主にロジスティクスを提案しても、実績がなければ受注できる可能性は低く、万一受注できたとしても、新たな設備投資が負担となったり、慣れない業務のために荷主の期待に応えられないことが考えられるためです。

まずは、慣れた業務分野で新しい荷主に営業する（A→B、荷主の幅の拡大）、既存取引等を通じて貨物特性を熟知することができた業務については、現在請け負っている輸送の周辺にある保管業務や流通加工、情報処理などを提案する（A→C、物流サービスの幅の拡大）といった順番で検討していくことがポイントです。

図表 事業領域の拡大



◆ 持続的成長のためには新規荷主の開拓は必須

中小トラック運送事業者にとって、特に重要なステップとなるのが「新規荷主の開拓」です。市場環境変化による業務減のリスクを担保し、成長を続けるためには、常に新規荷主の獲得を念頭に置くことが必要です。つまり、既存の荷主から提示される取引条件が悪化し、原価に見合わなくなるようならば受託しない、受託しなくても別の荷主と取引できる、という道を確認しておくことが大切です。

**競争**の厳しい経営環境の中で持続的な発展を続けて行くためには、荷主の物流ニーズを把握し、これに的確に対応していくことが必要です。

### ◆ 輸送をシステム化し、積合せ・個建て運賃の商品を開発する

多頻度・小口物流のニーズが強まっています。このため、荷主企業では物流コスト削減のために、一車単位の貸切運賃ではなく、輸送量に連動した運賃を望む企業が増えてきています。これに対し、トラック運送事業者が複数の顧客の貨物を積ませて輸送するサービスを提案することで、様々な荷主ニーズに対応できるようになります。

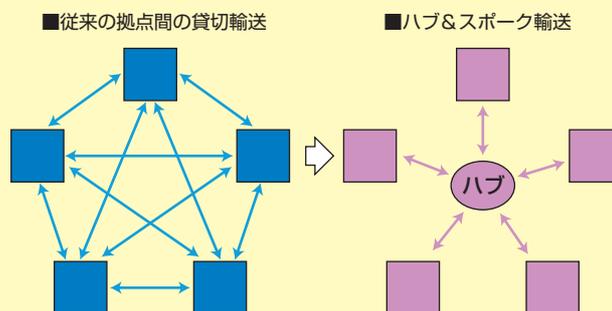
### ◆ 一般貨物の積合せ運送のメリット

- ・ 従来取り込むことができなかった小口の輸送ニーズへの対応が可能になります。
- ・ 貨物量に応じた運賃であり、荷主企業のコスト変動費化のニーズに合致します。
- ・ 固定的な運賃が担保されないリスクがあるため、競合が少なく、値崩れしにくいと考えられます。
- ・ 積合せを行うために仕分け施設が必要となりますが、この結果として輸送の前段階である保管、流通加工の包括的な受託の可能性が広がります。また、運送のための前段階の仕事をする事によって、貨物量や緊急度、作業の状況などの事前情報が得られたり、積み込みを倉庫部門の人に手伝ってもらい、早期に出発できるなど、トラックの運行効率アップに貢献します。
- ・ 特別積合せとの比較においても、①積替え回数は少なく、荷傷みが少ない、②対象となる荷主や品目を設定することで、温度管理や荷扱い、付帯サービスなどを高度化することができる等の強みを発揮できます。

#### ■ 事例 ■ 積合せ運賃の導入による収益確保

I社では、従来、石油化学製品等を中心にチャーター契約による運行を行ってきた。しかし、荷主が、物流サービスの高度化とコスト削減という相反するニーズを高めた結果、貸切輸送では荷主ニーズの変化にマッチしていないのではないかと感じるようになっていた。単純輸送で他社と競争する場合は運賃を下げる以外に対抗手段がなく、値下げにより仕事を継続受注したり、新規顧客を開拓したとしても会社が疲弊してしまう。このため単純な貸切輸送からハブ&スポーク方式（中心拠点（ハブ）に貨物を集めたのち、各拠点（スポーク）に分散させる輸送形態）の積合せ輸送に主軸業務を転換することとした。

取り組み手順としては、取引額の大きな荷主をベースカーゴとし、他の荷主も商品特性に応じて距離帯別のkg・m<sup>3</sup>建て契約に切り替えた。積合せシステムのサービスを前面に、営業開拓を精力的に行った結果、化学製品や建材の卸・小売店舗納品というニーズにマッチし、新規荷主との契約も増加した。



**参考資料** 全ト協「中小トラック運送事業者のための経営改善事例集」、平成17年3月

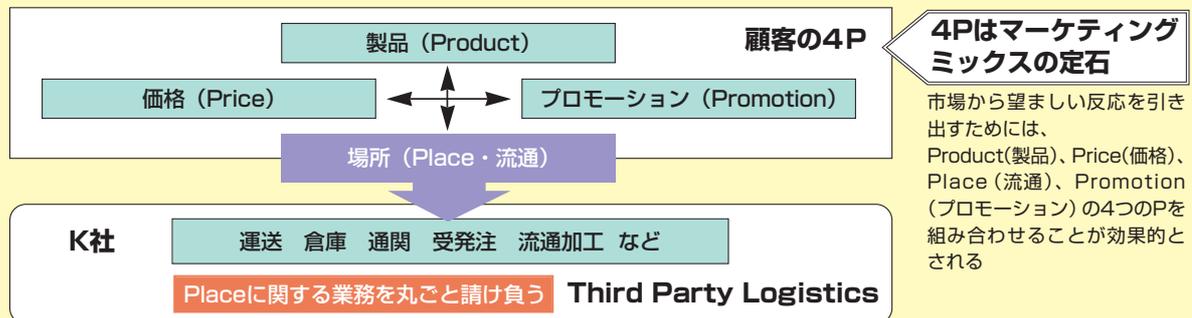
## ◆ 物流を一括して提供する

荷主企業では、調達物流、生産物流、販売物流をトータルで管理する傾向が強まっています。荷主企業にとって、運送自体は保管などの他の機能も含めた物流全体の一機能に過ぎないためです。本業に集中したいと考える荷主ニーズをとらえる場合、一括物流を意識した提案が求められます。

### ■事例■ 拠点整備も含めた一括物流サービスの提供で荷主企業とグリップ強化

普通なら荷主企業が自社内で行うような施設整備や、荷主の本業部分と密接に関わる物流活動までも包括的に請け負うとなれば、もはやその物流会社は、荷主にとって他社に代替のきかないパートナー企業になる。

K社は、荷主企業のマーケティングにおける4つのPのうち、“Place”に関する機能を丸ごと請け負うことを自社のプロダクトポジショニングであると定義し、荷主に代わって物流拠点を整備することも含め、経営資源の配分や投資判断を行っている。



資料：本調査ヒアリングより

### 提案営業のヒント② トップ営業を組織営業につなげる

荷主開拓では社長が最前線に立って営業しなければならない。まずは社長の人脈等を総動員して「社長に免じて一度会ってみましょう」という状況をつくる。問題は次の展開である。どんなに社長と荷主が懇意でも、業務の品質やコスト水準において優位性がなければビジネスに結びつかない。訪問・面談で、ある程度相手のニーズが把握できたら、「次回までに〇〇のご提案をさせていただきます」という宿題を自らに課し、次のステップへと発展させる。荷主との間に交わした宿題をこなしていくには、社長一人の力と時間では限界がある。スタッフを帯同して、組織を挙げて対応することも必要である。

### 提案営業のヒント③ 一括物流を提案する

本業に集中し、それ以外の業務をアウトソーシングするコア・コンピタンス経営を重視する荷主が多くなっている。物流業務はまさにその分野である。また、納品先への販売物流だけでなく、工場から支店までの社内間の物流、原材料等の調達物流全体を管理範囲とするロジスティクス志向も高まっている。こうした新たなニーズを取り込むには、輸送に加えて、荷役、保管、流通加工、情報を一括して提供する物流サービスと改善提案力が必要であり、そのための体制づくりと組織だった提案営業が求められる。

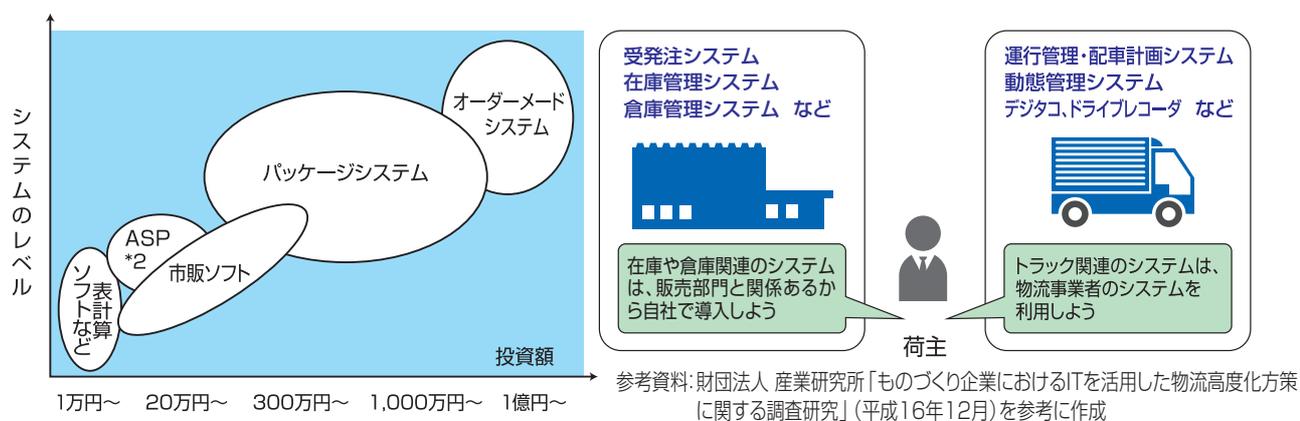
中 小トラック運送事業者においても、ICT（Information and Communication Technology、情報通信技術）を導入してサービスの効率化や高度化を目指すことが求められています。

### ◆ まずはパソコン、インターネットの導入・活用

20年前では大型コンピュータでしかできなかったような計算や書類作成が、数十万円のパソコンでできるようになっています。事業者間の連絡・通信手段としてもインターネットの導入・活用は必須です。

### ◆ 投資が発生するため、導入目的とシステムの規模、内容を十分に検討しておく

- ①物流のICT化では、自社の事業戦略と対照させて「物流をどのように改革するのか、高度化したのか」「どういう荷主をターゲットにするのか」を整理することが重要です。
- ②自社の競争力の強化につながるシステムを中心に選んで導入します。荷主企業では、物流アウトソーシングに併せて、物流事業者のICTサービスを活用することも多いため、特にトラック関連のシステムは主体的に導入することが考えられます。
- ③ICTの開発方法、導入方法をどう選ぶかは、使い勝手の善し悪しやICTへの投資額に影響します。物流の大きさや必要とする機能を判断して選択することが重要となります。
- ④荷主や同業者との物流ネットワークを構築するには、物流EDI標準JTRN\*1があります。



\*1 物流EDI標準JTRN：（社）日本物流団体連合会が開発した国内統一の汎用標準。全ての産業界の物流EDIに適用できる。

\*2 ASP：Application Service Provider、インターネットを通じてアプリケーションを利用するシステム形態。

### ◆ ICTを活用した輸送効率化・高度化システム機器

#### ・デジタル式運行記録計（デジタコ）：

トラックに装着した車載端末を利用して、車両の運行記録をデジタルで把握・管理するものです。運行記録の作成や解析に係る時間を短縮するとともに、正確にすることができます。経費節減、適切な運転指導、運転日報の自動作成、運転の質の向上により安全性が高まり、事故損害額や保険料負担額の軽減、燃料消費の抑制によるコスト削減が期待されます。

#### ・ドライブレコーダ：

事故時や事故につながりそうな急加速や急減速が生じた際に、その前後の数十秒間の映像や走行データを記録する装置です。これにより、事故処理の迅速化、事故件数の軽減、急加速や急減速等の頻度が減ることによる燃料費の削減などの効果が期待されます。

少子・高齢化が進行する中、若年労働力を中心に労働力不足は他産業にも増して強まることが見込まれます。このため、トラック運送事業者では、良質な人材を安定的に確保するため、能力を磨き、活かす、働きがいのある職場、魅力ある職業像を形成することが必要です。

### ◆ 魅力ある賃金水準

トラック輸送産業は労働集約的な産業です。業務の担い手の中心となる若年労働力を確保するためにも、魅力ある賃金水準、労働時間の短縮を実現することが必要です。

#### 【同業他社に見劣りしない賃金水準】

賃金水準は企業規模、地域により異なりますが、まずは同一地域、同一規模のトラック運送事業者の給与水準を比較対象とし、少なくとも同水準かそれ以上とすることを目指す必要があります。

#### 【建設業や流通業に見劣りしない賃金水準】

また、他業界からトラック運送業界に労働力を呼び込むことも考えなければなりません。たとえば、建設業界や流通業界などは、トラック運送業界と同様に労働集約的であり、労働者の業種間流動がみられるため、それらの水準に目配りして水準設定することが必要です。

もちろん、賃金水準を改善するためには、その原資を確保しなければなりません。原資確保のためにも、自社の収益性を高めることが必要です。

### ◆ きれいな職場、安全な職場

平成20年3月に施行された労働契約法では、安全配慮義務\*1が明文化されていますが、良質な人材を安定的に確保するためには、賃金水準の向上に加え、省力機械の導入、職場環境の整備などの基礎的な環境整備を行うことが必要です。

特に少子・高齢化が進行する中では、女性や高齢者などの活用を見据え、省力機器の導入、作業手順の見直し、荷役積卸条件の改善、休憩室・着替えロッカー、パウダールーム等の整備など、安全衛生面から職場環境を改善することが重要です。

#### ■事例■ 女性等の多様な労働力の活用例

C社が立地している地域では公共保育所が不足しており、それが労働意欲を持つ女性労働者の就職の足かせになっていた。そこで、優秀な人材を確保するための試みとして、新しい倉庫の事務棟に託児所を作った。

託児所の内容を中心に、通常の倍ほどのスペースを使って新聞折り込み広告を打ったところ、多くの問い合わせが寄せられた。託児所を利用できることが求職者にとって大きなインセンティブとなり、同時に会社の宣伝効果も高めた。

**参考資料** 国土交通省「輸送の安全向上のための優良な労働力(トラックドライバー)確保対策の検討報告書」平成20年9月

\*1 安全配慮義務：使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をすることが求められている。(同法第5条)

④人材確保・定着

能力開発

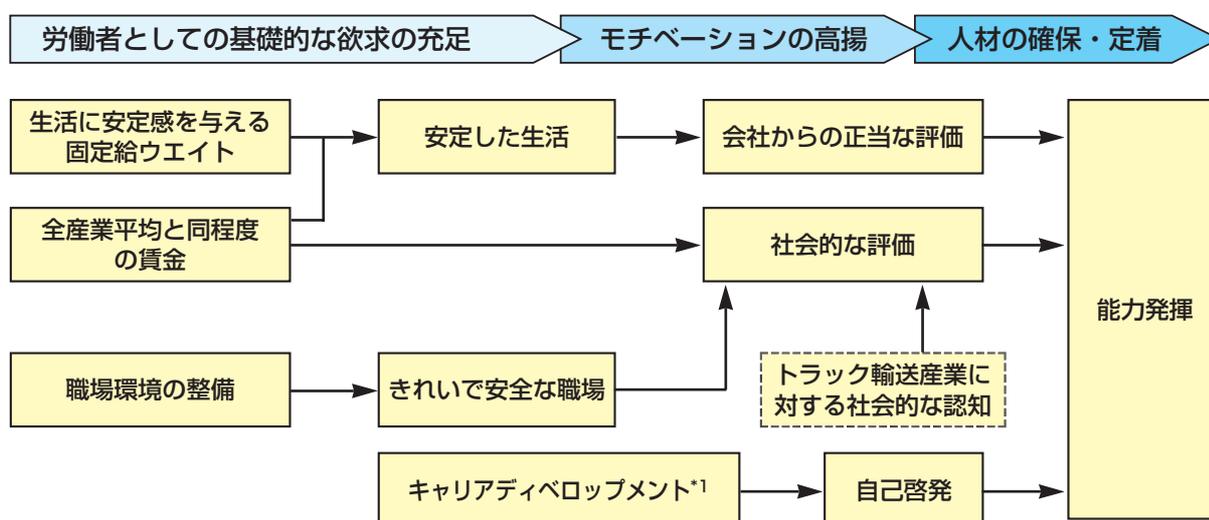
モチベーション

モチベーション（やる気）が高いレベルで維持されていれば、技術を素早く習得でき、業務改善にも積極的となります。逆にモチベーションが低ければ、新たな取り組みに後ろ向きになり、生産性も落ちてくるでしょう。

人材の能力発揮は、素質による基本的な能力レベルや訓練の実施だけでなく、本人のモチベーションにも左右されるため、企業では、これを常に高く維持する仕組みが必要です。

◆ 誉める、適切な評価を行う

モチベーションは、外部からの評価によって大きく鼓舞されます。成果に直接つながる輸送実績などの数値目標達成に加え、定性的な側面（安全運行、法令遵守、荷主からの評判、日々の業務への改善提案、若手指導等）など、多様な指標で貢献度合いを評価します。



\*1 企業の人材ニーズと本人の希望を擦り合わせ、長期的な視点からキャリア（職業経歴）開発する計画を作り、計画にしたがって昇進させたり、配置転換、職務変更したり、OJTやOff-JT（P.27参照）を行うこと。

「トラック業界の人材確保～若年者急減時代への対応：同業者の事例から学ぶ」  
全ト協、平成19年3月

少子・高齢化時代を迎え、トラック運送業界では、ドライバー等の労働力確保が困難になることが危惧されている。労働力の量的な確保や質的にも高い労働力を確保するため、魅力ある労働環境の整備が求められていることから、全ト協では同業者による身近な創意工夫の事例を収集した。

<取り組み例>

- ◇自社の強さ、成長性を売れ
- ◇評判が人をひきよせる
- ◇来る者も時には拒め
- ◇女性ドライバーなどを増やせ！
- ◇女性活用には、採用後の工夫が不可欠
- ◇採用した社員を逃がすな
- ◇研修に費用をかけ、社員流動への対応に伴うコストを下げろ
- ◇人を育てようとする姿勢がある企業には人は居つく

ほか

ドライバーは営業の最前線部隊であり、接客態度や運転マナーは顧客の評価に直結します。まずは挨拶、言葉遣い、身だしなみ等の接客のマナー教育、法令遵守を徹底することが必要です。その上で、ドライバーの基本行動である安全運転、確実配達、遅滞なく報告・連絡・相談し、日報を作成するなどの基礎的能力を磨きます。また、日常的に5S教育（整理、整頓、清潔、清掃、しつけ）、従業員同士でのノウハウ共有、品質向上の意識付けなどを目的としたQCサークル活動（Quality Control：品質管理のための小集団活動）、危険予知トレーニング（KYT）活動等を行うことも効果的です。

### ◆ 目標とすべき人材像を明確にする

ドライバーは同業他社からの転職者も多いとされますが、彼らの多くは既存のトラック運送業界の固定観念にしばられていたり、もともと対人・接客業務が嫌いといった人もいます。そのため荷主企業の営業マンに代わってルートセールスをさせたい、配送に伴う商品の据付作業も取り込みたい、といった事業展開には向かないケースも発生します。採用にあたっては、トラック運送業界の経験だけにとらわれず、サービス業や営業職の経験者など、幅広い選択肢の中から人材を選び、自社の業務内容に合わせて育てることが必要です。

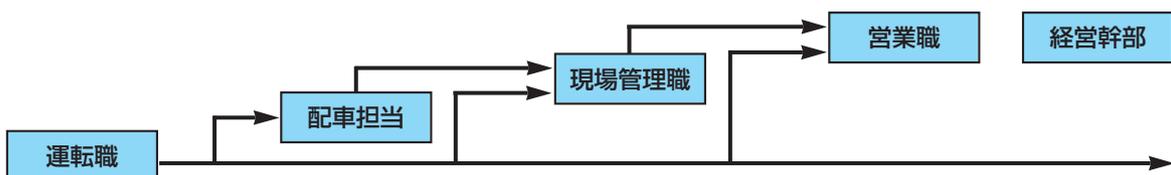
#### ■事例■ 異業種出身の中高齢者を活用

〇社では、異業種出身の中高年をドライバーとして採用している。ドライバー経験がない方が、社内研修で学んだことを基本活動とするため指導が容易であるという。彼らはアシスト（契約社員）と呼ばれ、ルート便を主業務とする。勤務時間は早朝5:30～14:00、午後出社して22:00、週に2～3日（午前中勤務）、などのように状況に応じて設定。年間契約で、賞与以外は正社員と格差はない。同社では中高齢者活用の留意点として、①過労にならないよう健康管理に気を配る、②体力に見合った業務を見極める、③急な仕事や遠距離、夜間配送は避ける、④個人の資質、体力、適応力を見極める、等を挙げている。

参考資料 全ト協「労働力の有効活用・確保に向けて」、平成17年3月

### ◆ 運転職にもキャリアパスを示す

ドライバーのモチベーションは、賃金のほかにも、仕事のやりがい、自己実現、働きやすい組織など、多くの要素が関係してきます。さらに「この先もずっと運転職のままなのだろうか……？」といった閉塞感も離職の要因となりえます。このため、運転職から現場の管理者へ、営業職へ、などといったキャリアパス\*1を明確に示すことも重要です。



\*1 キャリアパス：仕事の経験を積みながら能力や地位を高めていく道すじ。

## ④人材確保・定着

## 能力開発

## 管理者の能力開発

管理者や営業、企画などを担当する従業員は、ドライバーや作業職に求められる人材像とは異なります。彼らは仕事をルーチンワークとしてこなす人材ではなく、新たに創り出す人材です。日々の業務の中から問題点を発見できること、改善策を立案できること、顧客を観察して新しいサービスを提案できること、部下を育てられること、3年後、5年後の会社の絵姿を描けること、などの能力が求められます。

## ◆ 社長の右腕を育てる

規模が小さいときは経営者自らがドライバーと管理者を兼務しているケースもありますが、20両、50両、100両と台数が多くなれば、ドライバーとは別に、運行管理、整備管理、営業、総務などの機能分担や組織化が必要となります。中小企業にとっては大がかりな印象を受けるかもしれませんが、社長と同じ目線で会社の現在と今後を見つめられる「マネジメントの右腕」を長期的に育成していくことが必要です。

## ◆ 職場内にキャリアアップ\*1志向の空気をつくる

荷主企業の物流知識は高度化しています。トラック運送事業者では、問題解決能力、物流プランニング力などを高め、荷主企業と対等に交渉できる人材を育成することが求められます。

業務を行う上で必要となる技術や能力を習得する場合、業務についてたまたま訓練するOJT\*2は効果的です。一方、体系的な学習や新規技術の習得はOJTのみでは困難です。それらの教育・訓練には、市販の教材・ビデオ学習や社外セミナーなどのOff-JT\*3を積極的に取り入れることが考えられます。

## ◆ 資格取得を奨励する

また、資格の取得も効果的です。資格は客観的な評価であり、荷主の信頼獲得、改善提案の説得ツールとしても役立ちます。そのほか、資格取得と社内の役職やキャリアパスを関連付けた仕組みをつくれれば、「これからの自分のあるべき姿」のビジョンづくりに役立ち、目標設定と目標への到達、達成感などの満足度も得られやすくなります。

教育・訓練、自己啓発・資格取得などを通じ、社員自らが「自分を高めたい」「家族に誇りたい」「同僚に負けたくない」「荷主の担当者から認められたい」といった上昇志向の空気をつくれれば、職場全体として会社の変革・改革を受け入れやすい風土になると考えられます。

\*1 キャリアアップ：高い資格や能力を身につけること。

\*2 OJT：On-the-Job Trainingの略。具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを指導・訓練すること。

\*3 Off-JT：Off-the-Job Trainingの略。通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練。講師等による集合研修のほか、一時的に本職以外の職場を経験させたり、自主学習させたりする。都道府県トラック協会では会員事業者に対し各種研修メニューを提供している。

⑤ 経営組織

スケールメリットの追求

協同組合事業の活用

中 小トラック運送事業者では、スケールメリットの得られる事業については積極的に組合事業を活用すべきでしょう。

◆ 協同組合のメリットを存分に活用

トラック運送業界の事業協同組合では、相互扶助の理念に基づき、燃料共同購入事業、資材等共同購入事業、高速道路利用事業計算業務代行、求荷求車事業、共同輸送事業、保険・共済・リース・金融事業等、様々な経済事業を行っています。

また、既存の組合に加入するばかりではなく、特定の目的をもって協同組合を新たに設立することも考えられます。中小企業が協同組合等を通じて連携して経営基盤の強化や環境改善に取り組む事業を行う場合、低利な公的融資を活用することができます。このため、複数の事業者がトラック団地を形成したり（集団化事業）、共同物流センターや共同給油所をつくるといったケース（共同施設事業）が多数みられます。

◆ 共同購入で安価に購入

平成16年の半ばごろから原油価格が高騰し、19年度末には1バレル100ドルを超え、軽油価格も一時は15年度の2倍以上になりました。その後、20年秋の世界同時不況を契機に、一時的に低下がみられましたが、現在は再び高値の状況にあります。トラック運送事業者は、燃料を安く調達する手だてを真剣に考えていかなばなりません。

図表 燃料共同購入事業のメリット

購入単価の引き下げ	ボリュームや信用力を背景に、高い交渉力を維持・確保できる
安定供給の確保	万が一に備えて燃料の幅広い調達手段を確保できる
燃料品質の確保	組合は組合員に燃料の品質を保証し、粗悪燃料の購入リスクを回避
中小企業の経営基盤強化	組合手数料収入の利益は組合員に配当され、経営基盤強化に役立つ
資金繰りの負担軽減	請求・支払いが組合に一本化されるため、短期の資金繰りに余裕

**日本貨物運送協同組合連合会（日貨協連）の燃料共同購入制度**

日貨協連では、燃料販売会社と提携して価格交渉を一括して行うことで「価格交渉の効率化」「価格の低廉」「供給の安定」等のメリットを組合員に提供。平成22年6月現在、18連合会等が参加している。中小企業が単独で購入するよりも、一般に2～3円/ℓ安いと言われている。

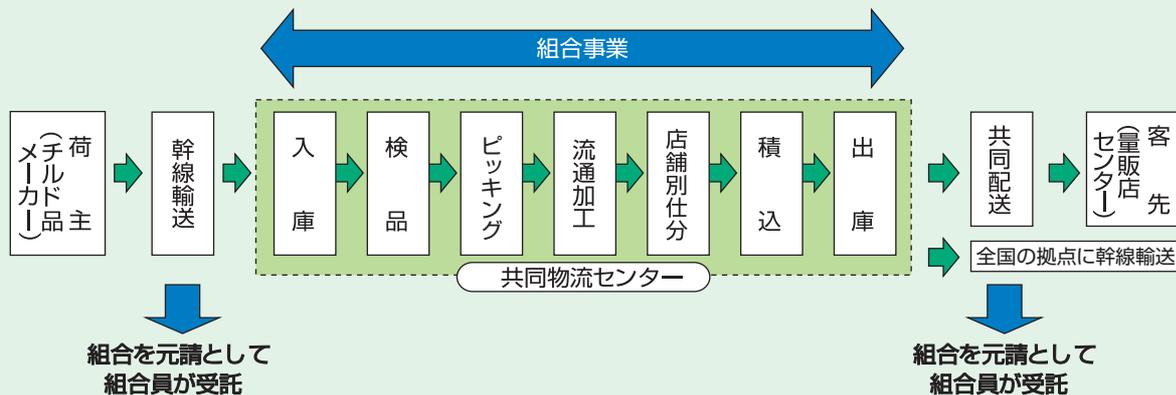
日貨協連HP <http://www.nikka-net.or.jp/>

## ◆ 協同組合事業なら無利子融資を活用して施設整備ができる場合も

物流拠点があれば、サービスの幅が広がり、同業他社と差別化されます。拠点整備に係る公的融資の有効活用は、やる気のある中小企業にとっては「切り札」となります。

### 共同で大規模物流センターを整備、高度物流サービスを展開

食品の流通加工を行う物流センターは、温度管理、衛生管理などの基準が厳しく、また商品を大手チェーンストアに卸す場合はチェーンの規模にみあった保管・仕分けスペースが必要となり、スケールメリットが重要となる。このような中、N事業協同組合では、中小トラック運送事業者の生き残りを目的に、チルド商品に特化した共同物流センターを整備した。



同組合では、平成14年度中小企業流通業務効率化促進法（現・物流総合効率化法）による認定を受けるとともに、中小企業高度化事業の認定を受け、温度管理商品（チルド）に特化し、組合員による共同配送の実現を目標として、平成14年11月に着工し、平成15年3月に竣工した。

資金調達にあたっては、事業費約18億円のうち、8割を高度化資金の無利子融資（措置3年、返済期間20年）で調達した。

**参考資料** 中小企業庁「中小企業流通業務効率化促進法の施策効果と流通業務総合効率化法の中小企業向け基本方針に関する調査研究報告書」、平成17年6月

## ◆ 組合の経営状態を吟味することも重要

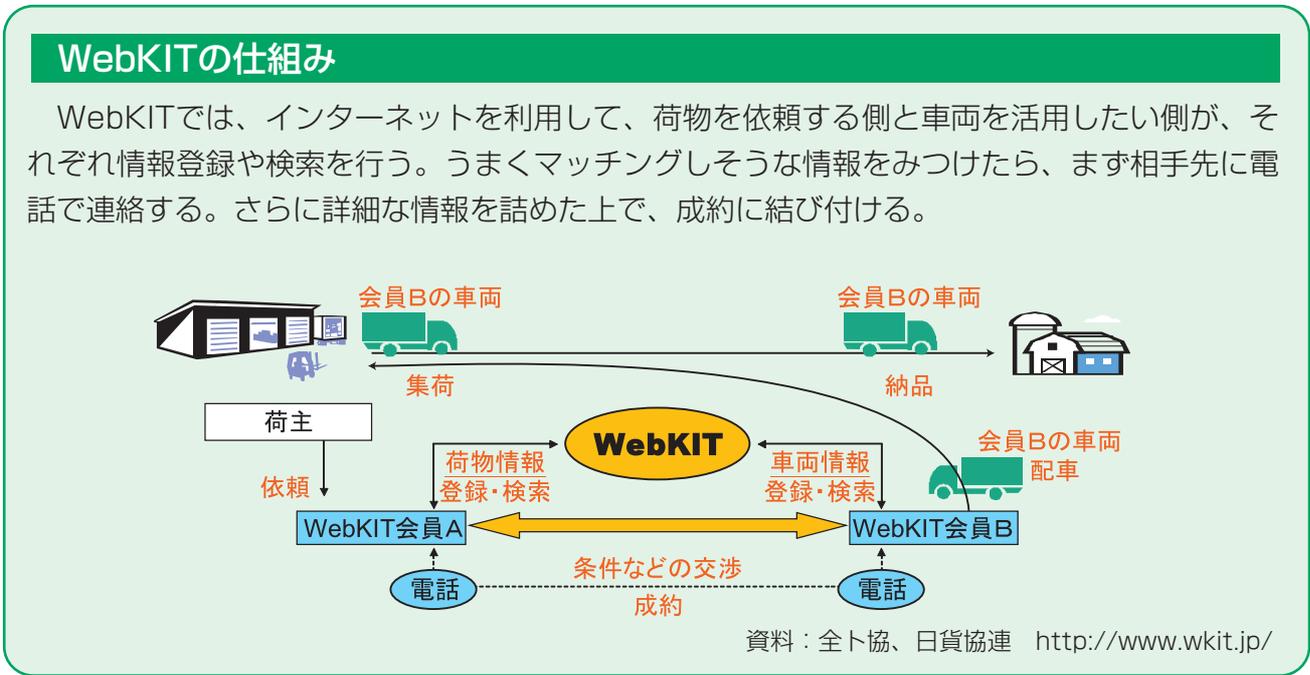
組合によって、出資金、事業メニュー、利用料金等が異なります。また、過去の不採算事業の累積により赤字経営となっているところもありますので、組合の活用にあたっては、事業内容、計画、資産、資金繰りの状況などをよく吟味することが必要です。また、既存の組合の経営や事業内容に満足できないなら、自ら仲間を募り、新たな事業協同組合を設立することも検討すべきです。

**荷主**にとっては、貨物量の波動にかかわらず、物流拠点サービスや車両戦力を安定的に提供してくれるかどうか重要な評価のポイントとなります。

「輸送サービス」は作り置き（在庫）がききません。しかし、ピークにあわせて設備投資をするとなつピーク時の稼働率悪化が問題となります。もとよりトラック運送事業者は中小事業者が多く、経営資源も限られるところがほとんどです。そこで、同業他社と共同・連携することが必要となります。昨今、アウトソーシングによる経営資源の有効活用が注目されていますが、運送業における中心的なアウトソーシングは、同業他社との共同・連携であるといえます。

◆ **車両情報や貨物情報を交換して輸送効率を高める**

遠隔地の事業者同士が車両や貨物を融通し合って、輸送効率（実車率、積載率、実働率）を高め、経営効率を改善することが考えられます。これまでは長年の人的ネットワーク等の範囲で計画的・安定的に帰り便をシステム化している例が中心でしたが、近年ではWebKITのような求荷求車システムを活用すれば、幅広い同業者から貨物や車両の情報を得ることができます。



◆ **外部経営資源の活用**

すべてを自社内の経営資源で完結させていると、事業は拡大しにくいものです。経営資源は外部に求めることも可能であり、それにより事業領域確立のスピード性と実現性を高めることができます。

**効果① 波動の吸収**

もとよりトラック運送業界では事業者間の連携の事例が多くみられます。元請・下請関係も事業者間連携です。車両の運行効率の点からみれば、ピーク時の貨物量にあわせて車両台数を保有することは通常時の車両の運行効率の低下を招きます。元請下請の構造は、管理責任の曖昧化や実運送運賃の低下等の問題をはらんでいるものの、波動吸収の視点からは、「作り置き・ため置き」のできないトラック運送サービスにとって、効率を高めるために不可欠なものとなっています。

## 効果② 機能の補完

営業力の強化と分業による棲み分けとしての連携もあります。

たとえば、新規の荷主企業の輸送ニーズに対して、輸送キャパシティを保証することは、最初の営業アクションとして不可欠です。その際、提案内容に記された下請事業者への配送委託が「信頼できる特別な同業者との密接な連携によるものである」とアピールできれば、大きな差異化要素となります。

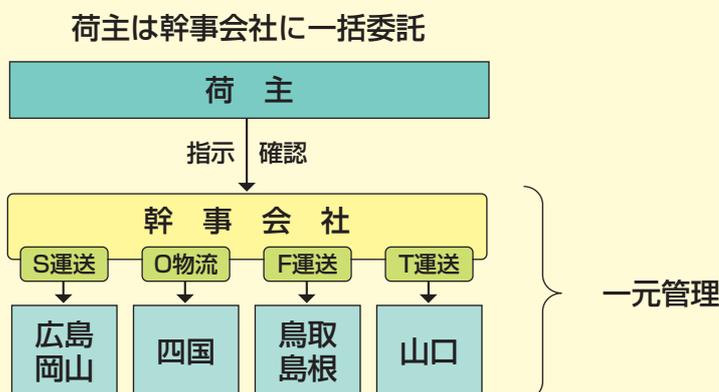
一方、新規荷主をどこに求めてよいかわからない、セールスができない、といった営業力の弱い小規模事業者では、営業担当者の確保や採用を行うほど業容が大きくなり、ドライバーと事務担当だけ、といったケースも稀ではありません。こうした場合、営業は、営業力に強みを持つ元請運送会社にその役割を期待し、自社は運送に徹するという機能分業も考えられます。

近年では荷主企業の物流ニーズが高度化し、物流業務を部分的に委託するのではなく、総合的なサービス、包括的なサービスとしてアウトソーシングする傾向が強まっています。物流業界では中小事業者が多く、単独では広域を商圏とした輸配送サービスや、保管、輸送、庫内作業、物流情報システムといった総合的な物流サービスの提供は困難ですが、この課題に対して、中小・中堅物流事業者でも、商圏や機能の異なるもの同士が連携することで、大規模事業者に負けないサービスを展開している事例がみられつつあります。

こういった観点からも、トラック協会の集まりなどに積極的に参加することでさまざまな情報を得、どのような会社がどのような仕事をしているのかを知ることが重要になります。

### ■事例■ パートナーシップ形成による営業力強化

〇物流は、中国地方に拠点を置くトラック運送会社（3社）と業務提携し、「中・四国の物流を一体的に受託できる」ことをセールスポイントとして、営業戦略に活かしている。手法としては、荷主を開拓した会社が主幹事となり、業務提携先の配送ネットワークを駆使し、中・四国という広域エリアに対する均一・高品質なサービスで荷主ニーズに応える。4社とも積合せ、共同配送サービスを提供しており、提携会社の拠点を中継センターとすることで、エリア内なら小口貨物でも翌日配送が可能となった。



資料：本調査ヒアリングより

⑥経営資源

内部経営資源の充実

中・長期的な投資

外部の経営資源の活用は重要ですが、これに依存しすぎてはいけません。直荷主を開拓・確保するため、あるいは同業者に運賃を叩かれることなく備車提供するためにも、自社の経営資源に魅力をもたせることが必要であり、そのための投資が求められます。

◆ 内部経営資源の拡充

たとえば、特化・ニッチ型のサービスで、市場規模も小さいマーケットであれば、あえて同業他社の協力を仰がず、自社の「純正サービス」として提供した方が荷主の信頼を損ねることがありません。

また、元請会社の視点では、「依存するだけ」の下請の評価は低いとされます。同業者から車を調達したり、あるいは貨物情報を斡旋してもらっている事業者（外部経営資源を活用している事業者）でも、経営意識の高いトラック運送事業者では、元請だけ（備車を使って自社の車両はほとんど保有しない）、下請だけ（直荷主を全く持たない）といった営業は行いません。なぜならば、直荷主を全く持たない「完全下請」では利益率の向上が望めないからです。また、直荷主を大切にす元請の場合、コアとなる車両は内部で確保し、オフピーク時には余裕のある車両を備車に出して稼働率を高める、という柔軟な対応を行うからです。このような会社は、一般に、運行管理者が優秀であり、なおかつドライバーの人的素質やモチベーションも高いレベルにあります。

図表 中小トラック運送事業者の経営資源

経営資源	具 体 例	調達・投資等の考え方
ヒ ト	ドライバー、作業員 など	日常業務の遅滞ない遂行のため、常にベストの状態を保つ、定期的に育成、メンテナンス、補充、更新
モ ノ	車両、拠点（車庫、事務所、荷捌所、上屋等）、ICT設備 など	
カ ネ	資金、信用 など	中・長期的な事業を見据え余裕をもって確保
情 報	熟練・ノウハウ（技術を継承させられる職場リーダーの育成、社長の右腕となる管理者の育成、後継者の育成） 資格・認証、ブランド（安全、安心、品質等に対する信頼）、備車力、ベースカーゴとなる荷主、荷主との人的ネットワーク、新規営業候補荷主、貨物特性や荷主ニーズ等の情報収集力、資材・燃料等の調達先 など	無形的なものが多く、投資してもリターンまでに時間がかかるが、自社の中・長期的な事業を見据えて補強・投資

## ⑦事業継承

## 事業継承の可否

## 廃業・清算の可能性

日々の業務に忙殺されていると、事業継承などの長期的な展望が求められる問題は先送りにされやすいものです。トラック運送業界では、オーナー経営者が多くなっていますが、現経営者（親などの親族）が健在な間は、話題にのぼらせることすらタブーな空気があるかもしれません。しかし、事業継承を円滑にすすめるならば、現経営者が自覚をもち、率先して取り組まなければならない課題です。

## ◆ 事業を継続するかどうか、意思を明確にする

トラック運送業界では、「儲からない」「後継者がいない」という理由での廃業・会社清算が増えていくと考えられます。

しかし、廃業・清算する場合にも、経営者が留意しなければならないポイントがあります。経営者は「明日から会社を閉めます」と簡単に責任放棄することはできないのです。取引先への説明、銀行との折衝、従業員の再就職問題、そしてなにより経営者本人の老後の保障などについても検討する必要があります。会社や経営者個人が債務を抱えていれば、それらを整理するのに数年の準備期間が必要になると考えられます。

また、バランスシート上の資産が負債額よりも大きい場合でも、清算後に現金が残るとは限りません。トラック運送事業の中心的な資産としては、車両と拠点に係る不動産（もちろん会社として保有している場合）が考えられますが、車両は使用年数とともに価値が低下していますし、不動産についても上屋に換金価値を望むことはほぼ困難でしょう。ソフトウェアや長期前払費用に至っては、帳簿価格としては計上されていても、ほぼ無価値と考えられます。

一方、バランスシート上の負債は、すべて支払い義務があります。計上されている負債のほか、社員の退職金、解約違約金、リース債務残額、清算事務経費など、様々な費用の発生が考えられます。

負債が小さくなるまで事業を続けるという選択もありますが、続けることにより負債が増加するというリスクもあります。両面を見据えた上で、今後の事業の継続の可否について、明確な意思決定を行うことが必要です。

図表 事業廃業・継続にあたっての留意点

廃業予定の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 荷主や従業員に迷惑をかけない</li> <li>・ 新たな投資をしない</li> <li>・ 会社精算時の財務バランスをチェックする（資産は見かけより小さいため）</li> </ul>
継続する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業継続の意思を明確にして幹部や従業員に伝える</li> <li>・ 後継者を計画的に育てる</li> <li>・ 会社の財務力を高める</li> </ul>

**事**業を継続するという意思決定がなされたら、次は事業継承のあり方について検討します。事業継承の検討では、まず自社の現状を客観的に把握することが必要です。現状を把握した上で、事業継承の方法（①親族内継承、②従業員等への継承、③M&A）のそれぞれのメリットとデメリットを勘案し、継承方法と後継者を確定していきます。

◆ **経営資源やリスクなど、多面的な現状把握を行う**

経営資源	①従業員の数、年齢等の状況 ②資産の額、内容、キャッシュフローの現状と将来の見込み
経営リスク	①会社の負債の状況 ②競争力の現状と将来の見込み
経営者自身の状況	①保有自社株式の現状 ②個人名義の土地・建物の現状 ③個人の負債・個人保証等の現状
後継者候補の状況	①候補はいるか、いる場合は誰か（親族内、社内、取引先等） ②後継者の能力・適性・年齢・経歴・会社経営に対する意欲
相続に係る問題点	①法定相続人と人間関係、株式保有状況等の確認 ②相続財産の特定、相続税額の試算、納税方法の検討

◆ **継承方法別にメリット・デメリットを考える**

	メリット	デメリット
親族内継承	①心情的に受け入れやすい ②後継者を早期に決定し、後継者教育のための準備ができる ③所有と経営の分離を回避できる	①親族内に資質・意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない ②相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい（後継者以外の法定相続人への遺留分配慮が必要）
従業員等への継承	①従業員や取引先など、会社の内外から広く候補者を求めることができる ②勤続年数の長い従業員に継承する場合、経営の一体性を保ちやすい ③異業種出身者なら広い視点から事業戦略を構築するバランス感覚あり	①適任者がいない場合がある ②株式買取りの資金力がない場合がある ③現経営者の個人債務保証の引き継ぎが重荷に ④リスクを負っても攻めに転じる、といった大胆な舵取りをしづらい
M&A	①広く候補者を外部に求めることができる ②現経営者は株式売却の利益を獲得できる	①希望の条件（従業員の雇用確保、価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難 ②経営の一体性を保つのが困難

参考資料：中小企業庁「事業継承ガイドライン20問20答（平成18年10月）」を参考に作成

## 【親族内継承とは】

現経営者の子息・子女等が継承するもの。娘婿や配偶者等が後継者となるケースもあります。近年では親族内継承の比率は低下していますが、全体では6割を占め、依然として事業継承の中心的な形態となっています。

## 【従業員等への継承とは】

共同創業者、専務等の番頭格の役員、優秀な若手経営陣などマネジメントスタッフのほか、センター長・営業所長等などの現場スタッフでも、改善活動等に秀で、リーダーシップを発揮できる社員などは候補として考えられます。

また、もともと従業員でなくても、取引先や金融機関等から雇い入れ、「お見合い期間」を経たのち、経営者としての資質が確認された人を後継者とする場合もあります。

## 【M&Aとは】

M&Aとは、合併（Merge）と買収（Acquisition）の略称で、会社を売り買いするという意味です。企業全体の合併・買収だけでなく、営業譲渡や株式譲渡、資本提携などを含めた広い意味での企業提携の総称としても使われます。

親族や社内等に後継者がいない場合には、従業員の雇用維持、経営者の老後の生活資金確保等のため、会社そのものを売却し、第三者に経営してもらうことも検討すべきです。

## ◆ 良い会社でなければ継ぐ人はいない、売ろうにも売れない

20年以上前、中小企業では親族内継承が9割以上を占めていましたが、最近では6割程度に低下し、親族外継承（従業員等への継承やM&A）の割合が4割程度の水準に達しているとされます\*1。事業が儲からなければ、親族ですら継ぎたがらないでしょう。ましてや、従業員等に継承させようとしたとき、現経営者の個人保証・担保が大きければ、継承者側でそのリスクを重荷と感じ、辞退してしまうかもしれません。M&Aなら会社の実力、価値が低いものとして買ったたかかれています。

どのような継承方法をとるにせよ、事業そのものを「磨き上げ」して、継承者が「継ぎたい」「買いたい」と思うような会社にする必要があります。

事業継承については、各地の商工会、法人会等で、セミナーが実施されています。また、弁護士、税理士、取引銀行のアドバイスなども活用しましょう。

\*1 東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」（平成15年）より

⑧社会的責任 (CSR)

安全・環境対策

安全対策

今日、企業にはCSR（企業の社会的責任）\*1という考え方のもと、説明責任とコンプライアンスを果たし、持続可能な社会の実現に貢献していくことが求められています。

トラック運送業界においても、安全確保と環境保全に積極的に取り組み、自社のCSR経営を広くアピールする企業がみられつつあります。中でも、安全確保のための対策は、トラック運送事業者にとって必須の取り組みとなっています。

◆ **ドライバーと管理者双方の安全確保対策の徹底**

交通事故を無くすには、ハンドルを握るドライバーの安全運転の徹底と管理者による運行管理、整備管理、労務管理の徹底が不可欠です。下記の実施事項を励行するとともに、その水準を向上させる継続的な取り組みが求められます。

ドライバー等安全運転教育訓練助成制度（P.43参照）も活用しましょう。

◆交通事故防止のための重点6項目	◆安全運転の徹底項目	◆運行管理の徹底項目
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 飲酒運転の根絶</li> <li>② 制限速度の厳守</li> <li>③ 過積載の防止</li> <li>④ 過労運転の撲滅</li> <li>⑤ 社内安全教育の徹底</li> <li>⑥ 運転マナーの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 追突の防止</li> <li>・ 飲酒運転等の厳禁</li> <li>・ 歩行者等の保護</li> <li>・ 交差点における事故防止</li> <li>・ 追越し時の注意</li> <li>・ 居眠り運転の防止</li> <li>・ その他の安全運転</li> <li>・ 運行上の違法駐車対策</li> <li>・ 運転マナーと技量の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 的確な点呼の実施</li> <li>・ 飲酒運転防止の徹底</li> <li>・ 過労運転の防止</li> <li>・ 運転者の管理</li> <li>・ 過積載防止の徹底</li> <li>・ 運輸安全マネジメントの徹底</li> <li>・ 車両の管理</li> </ul>

◆ **ASV (Advanced Safety Vehicle : 先進安全自動車) 関連機器の導入と活用**

安全に係る指導教育に加えて、ドライブレコーダの装着、アルコールチェッカーの活用、追突事故を防止するためのASV関連機器である追突被害軽減ブレーキシステムや後方視界情報提供装置等を導入して、一層の安全運転に努める必要があります。

輸送の安全確保について経営トップからドライバーまで浸透させることを目的とした「運輸安全マネジメント」は、平成19年1月から保有車両数300両以上の事業者で実施され、さらに同年4月からは300両未満の事業者も対象となった。

全ト協では、中小事業者でも取り組めるよう「自動車運送業における運輸安全マネジメントの取り組みについて（平成19年3月）」を作成し、実施方法や事例、様式見本などを提供している。

\*1 CSR(Corporate Social Responsibility) : 持続可能な社会を目指すためには、行政、民間、非営利団体のみならず、企業も経済だけでなく社会や環境などの要素に責任を持つべきであるという考え方。また、企業は社員・従業員から構成されることから、従業員(Employee)個々人の取り組みを促し、ESR(Employees' SR)へとつなげていくことが大切であると言われている。

⑧社会的責任 (CSR)

安全・環境対策

エコドライブ

ディーゼル車から排出されるNOx（窒素酸化物）、PM（粒子状物質）などは、大気汚染の原因物質として、特に大都市圏では大きな社会問題とされてきました。また、地球温暖化防止のための排出CO<sub>2</sub>の削減が重点課題となっています。

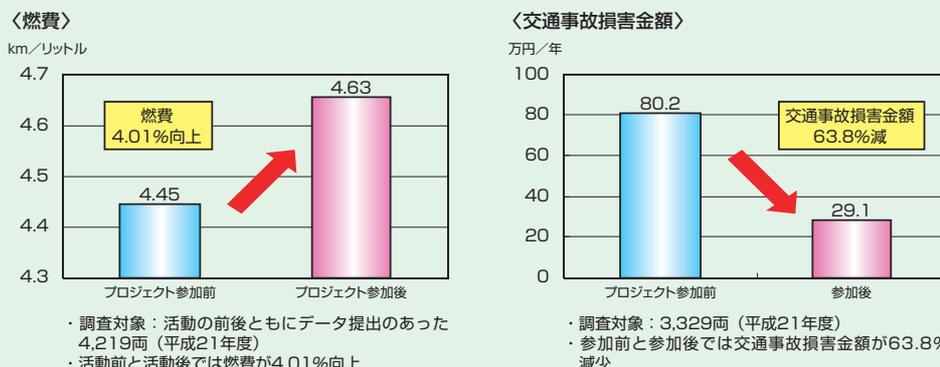
トラック運送業界では、すでに自動車NOx・PM法や、一部の自治体における環境条例規制に適合する新基準車両への切り替えなどの対策に取り組んでいますが、今後とも各トラック運送事業者においては省エネ運転、燃費管理、適切な仕様の車両の利用、保守整備の励行などの社内管理強化策のほか、実車率や積載率を高めるための工夫に努めることが重要です。

◆ 取り組み対策と省エネ運転

<p>管理・教育・指導 運転技術</p>	<p>&lt;エコドライブ&gt; ①アイドリングストップ ②発進、加速はゆっくりと ③空ぶかしはしない ④定速運転 ⑤減速にはエンジンブレーキを利用 ⑥高速走行では車速を抑える</p>	<p>&lt;保守・整備&gt; ①エアクリーナーの目詰まり除去 ②エンジンオイルの定期的な交換 ③適正なタイヤ空気圧</p>
<p>低公害車 ICT機器の利用</p>	<p>&lt;デジタコを利用した燃費管理&gt; (EMS関連機器) ①車速の変動の管理 ②エンジン回転の変動の管理 ③長時間のアイドリングの管理</p>	<p>&lt;車両の仕様&gt; ①CNG車、ハイブリッド車の導入 ②車体の軽量化、装備の簡素化</p>
<p>営業の高度化</p>	<p>&lt;実車率向上&gt; ○求荷求車システム等の利用</p>	<p>&lt;積載率向上&gt; ○積合せ運送への取り組み</p>

(社)東京都トラック協会では、平成18年度から独自のCO<sub>2</sub>等削減対策を盛り込んだ『グリーン・エコプロジェクト』を立ち上げた。平成21年度末までに500社(11,171両)が参加している。プロジェクトでは車両毎の走行距離、給油量等の実績をデータベース化し、これを燃費やCO<sub>2</sub>排出量等のデータに解析して参加事業者に戻元する。プロジェクトへの参加により燃費向上に加えて事故損害金額も減少するなど副次的効果も大きい。また、セミナーでは、いかにドライバーを説得、納得させるかなど、運行管理者同士がグループディスカッションを通じて普段抱えている悩みや課題を共有できる点が好評を呼んでいる。

図表 グリーン・エコプロジェクトの効果



資料 (社)東京都トラック協会

一部トラック運送事業者での労働基準法違反、社会保険等の未加入が、業界全体のイメージを損ねています。

◆ 社会的ルールの厳守

協会では、業界イメージの底上げのためにも、監督行政に対してこれらの事業者に対する厳格な処分を求めています。国土交通省では、平成20年3月に「貨物自動車運送事業者の社会保険等の未加入対策の強化について」を発出し、未加入事業者に対しては、警告から車両使用停止にいたる行政処分が課されることとなりました。行政処分を受ければ、事業の継続が危うくなります。

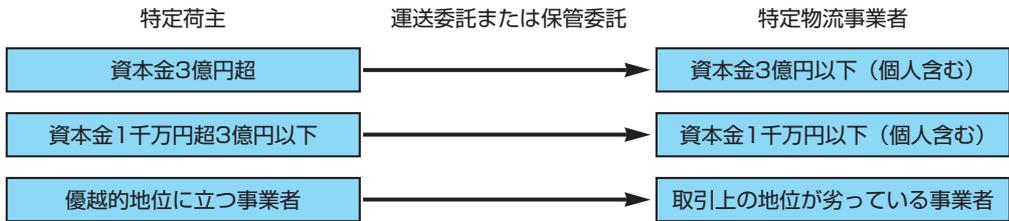
◆ 公正な取引

トラック運送業界では、元請・下請の取引が常態化していますが、荷主、元請事業者、下請事業者間の取引においては遵法・公正な取引を意識することが必要です。近年、偽装表示・不正会計・不正入札・クレーム隠蔽など、企業倫理を問われる事件が多数報じられていますが、コンプライアンスの欠如した企業は、たとえ大企業でも存続が危うくなります。企業の持続的成長のためには、コンプライアンスが経営戦略の重要な要素となるのです。

なお、国土交通省では、平成20年3月に「トラック運送業における下請・荷主適正取引推進ガイドライン」を発出しました。

【物流特殊指定】

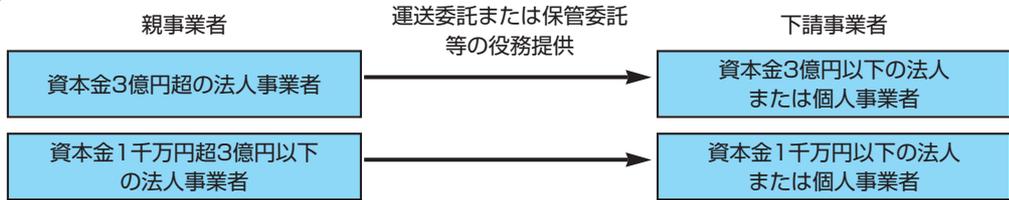
トラック運送事業の不正取引方法については、平成16年に「物流特殊指定」が告示されている。「下請法」の改正によって指定されたもので、荷主と物流事業者の取引における優越的地位の濫用を効果的に規制する観点から定められた。下図は対象となる資本金規模間の取引。



※物流子会社（親会社の議決権が過半数）を通じて運送委託または保管委託する場合には、物流子会社が特定荷主とみなされる（この場合の資本金額は、親会社の資本金額で判断される。）

- ・具体的な禁止事項：①代金支払遅延、②代金の減額、③著しく低い対価を定める、④物品の強制購入等、⑤割引困難な手形の交付、⑥経済上の利益提供、⑦やり直しの要請、⑧不利益取扱い 等

【下請法】



- ・具体的禁止事項：①受領拒否、②下請代金の支払遅延、③下請代金の減額、④返品、⑤買ったとき、⑥物の購入強制・役務の利用強制、⑦報復措置、⑧有償支給原材料等の対価の早期決済、⑨割引困難な手形の交付、⑩不当な経済上の利益の提供要請、⑪不当なやり直し

⑧社会的責任 (CSR)

PR・戦略志向

認定・認証の取得

☐ンプライアンス経営の一環として、第三者機関から認定・認証を受ける企業が多くなっています。認定・認証の取得では、社内体制や仕組みなどについての基準があり、これを取得することによって客観的な評価を得られるためです。近年、企業活動の様々な分野に対して認定・認証などの評価制度が構築されています。

### ◆トラック運送事業者はGマーク取得を

コンプライアンス経営は、企業価値の向上につながります。認定・認証を受けたら、顧客を含め社内外にアピールしましょう。とくにGマーク認定は、平成21年度現在、トラック運送全事業所の15.2%が取得していますが、安全確保は荷主に対する取引上の差異化ポイントになるため取得に取り組みましょう。

### ◆トラック運送事業において取得が望ましい評価制度

#### ● Gマーク認定（全国貨物自動車運送適正化事業実施機関）

利用者が、より安全性の高いトラック運送事業者を選びやすくするため、全国貨物自動車運送適正化事業実施機関が評価をし、認定した事業所を安全性優良事業所として認定している。安全確保に加えて、荷主企業の取引条件にもなるため、取得の意義は大きい。

#### ● グリーン経営認証（交通エコロジー・モビリティ財団）

中小運送事業者にとってのISO14001取得は経済的・人的に負担になる面がある。これに対し、自社の経営規模に合わせて環境保全活動を推進していくための認証制度である。

#### ● エコアクション21

中小企業でも取り組みやすい環境経営システムとして、環境省が策定した「エコアクション21環境経営システム・環境活動レポートガイドライン」に基づく認証・登録制度。

#### ● プライバシーマーク

個人情報の取扱いを適切に行っている民間事業者に対してプライバシーマーク(Pマーク)の使用を認めるもの。宅配・引越貨物などの消費者サービスを行っている事業者にとっては特に意義がある。

#### ● ISO9001

品質マネジメントシステム。業務の標準・規格化を図り、一定の品質を維持・確保しようとする評価制度で、取得する物流事業者も増えている。「経営者の責任」「資源の運用管理」「輸送サービスの実現」「測定、分析及び改善」により、常に品質マネジメントシステムの継続的改善に努めているという社会的な評価が得られる。

#### ● ISO14001

環境マネジメントシステム。トラック運送事業者が、各種規制による対応はもとより、エコドライブなどによる自主的かつ積極的な環境への取り組みを効果的に進めているという社会的な評価が得られる。

注：認定・認証の取得については巻末P.44も参照

### ◆イコールパートナーシップ構築のためにも、意識の向上が必要

中小・零細のトラック運送事業者では「認定・認証など関係ない」とする意見もあるでしょう。しかし、貨物量の多い大手荷主では、これらを重視する傾向が強まっています。安全・環境・遵法等に係る意識の格差は、業界が求める「イコールパートナーシップ」構築の大きな障害です。

管理責任は委託先・下請企業にも及びます。大手荷主と取引のある元請トラック運送事業者では、戦力となる下請（中小・零細のトラック運送事業者）にも、荷主と同レベルのコンプライアンス意識を求めています。

## 運送原価計算の基本と留意点

経営管理のために行う運送原価計算には、財務会計のような絶対的なルールがある訳ではありません。原価計算に初めて取り組む場合、まずは人件費（金額が大きい）、燃料費（単価変動が大きい）、車両費・保険料（金額が決まっている）等から着手します。一般管理費やその他費用など精緻な把握が困難な分野があれば、業界平均値等を代入して計算します。

以下では、1カ月あたり・1車両の原価を把握するための簡潔な方法を説明します。

### ■運送原価を構成する費目

	月額 (円)	%
<b>I. 営業費用</b>	《            》	《            》
<b>(1) 運送費</b>	<b>【            】</b>	<b>【            】</b>
①車両費 (            ) (            )		
1) 減価償却費	円	%
2) 自動車関連諸税	円	%
リース料	円	%
②保険料 (            )		
3) 自賠責保険	円	%
任意保険等	円	%
③燃料油脂費 (            )		
4) 燃料費	円	%
5) 油脂費	円	%
④修繕費 (            )		
6) 車検整備費	円	%
7) 一般修理費	円	%
8) タイヤ・チューブ費	円	%
⑤人件費 (            )		
9) 給与	円	%
10) 賞与 (月額)	円	%
11) 法定福利費	円	%
退職金、その他	円	%
⑥その他 (            )		
12) 車庫等の施設費	円	%
13) その他の運送費	円	%
<b>(2) 一般管理費</b>	<b>【            】</b>	<b>【            】</b>
14) 人件費	円	%
15) その他	円	%
<b>II. 営業外費用</b>	《            》	《            》
合計	_____	100%

### ■主要費目の解説と計算方法

運送原価を構成する費目は、営業費用（運送活動及び管理に係る費用）と営業外費用（投資・財務活動に係る費用）に分かれます。

#### I. 営業費用

##### (1) 運送費

###### ①車両費

###### 1) 減価償却費

車両を購入している場合は減価償却費が発生します。実使用月数で月額計算します。

###### ◎減価償却費

$$= (\text{車両価格} + \text{金利} \cdot \text{手数料}) \div \text{実使用月数}$$

###### 2) 自動車関連諸税

法律で決められており、車両ごとに確定している額を月額計算します。

###### ◎自動車税 = 所定年額 ÷ 12カ月

###### ◎自動車取得税

$$= \text{車両価格} \times 3\% \div \text{車両の実使用月数}$$

###### ◎重量税

$$= \text{車両総重量 (ト)} \times 2,800\text{円} \div 12\text{カ月}$$

###### ※リース料

リース契約の場合は償却費のかわりに月額リース料となります。自動車関連諸税の負担は契約により異なるため、実情に合わせて計上して下さい。

###### ②保険料

###### 3) 自賠責保険

車両総重量により決まっています（強制保険）。

###### ◎自賠責保険料 = 年額保険料 ÷ 12カ月

###### ※任意保険料

任意対人、任意対物、任意搭乗者傷害などの掛け金等があれば、年額を12カ月で割って月額計算します。

### ③燃料油脂費

#### 4)燃料費

軽油の購入価格は地域差や購入形態による差があるため、各社の実績単価で月額計算します。また、積載貨物や走行道路の状況等により燃費（1ℓあたりの走行距離）が異なるため、当該車両の実績燃費で計算します。

#### ◎燃料費

$$= 1 \text{ カ月走行距離 (km)} \div \text{燃費 (km/ℓ)} \\ \times \text{軽油購入単価 (ℓ/円)}$$

#### 5)油脂費

交換目安走行距離から計算します。

#### ◎油脂費

$$= 1 \text{ カ月走行距離 (km)} \\ \div \text{交換目安走行距離 (km)} \\ \times \text{エンジンオイル交換費用 (円)}$$

### ④修繕費

修繕費は車両管理の違いにより差が出やすい費目です。

#### 6)車検整備費

年間の車検整備費を12カ月で割って月額計算します。

#### 7)一般修理費

1年間に発生する定期点検整備費、一般修理費、部品費等の合計を月額計算します。

#### 8)タイヤ・チューブ費

交換目安走行距離から計算します。

#### ◎タイヤ・チューブ費

$$= 1 \text{ カ月走行距離 (km)} \\ \div \text{交換目安走行距離 (km)} \\ \times 1 \text{ 本あたり価格 (円)} \times \text{装着本数}$$

### ⑤人件費

原価構成の比率が大きく、最も重要な費目です。

#### 9)給与

自社のドライバーの実績月額を入れます。月ごとに変動が大きければ、年間給与額から平均月額を算出します。

#### 10)賞与（月額）

賞与の年間支給額を月額計算します。

### 11)法定福利費

雇用保険、労災保険、健康保険、厚生年金保険、介護保険などについて、定められた使用者負担率を乗じて計算します。ざっくり把握するならば、給与・賞与（月額）の15%程度と想定すればよいでしょう（平成22年現在、毎年改定あり）。

#### ◎法定福利費

$$= \text{給与・賞与（月額）} \times \text{使用者負担率 15\%}$$

※退職金、その他

退職金、法定外福利厚生費等は、発生している場合は月額換算します。

### ⑥その他

#### 12)車庫等の施設費

車庫等の施設費は、自社保有の場合は近隣の賃貸相場を参考に、1台1カ月あたりの費用を計算します。賃貸の場合は1カ月の賃料とします。

#### 13)その他の運送費

上記に含まれない運送費（運送保険料、施設損害保険料、旅費、被服費、水道光熱費、備品消耗品費、事故賠償費など）です。1台あたりに換算しにくいものは、1カ月の会社・事業所全体の金額を保有車両台数で割って1台あたりの費用とします。

## (2) 一般管理費

#### 14)人件費

運送費に含まれない管理部門（運行管理などの業務、営業、総務、経理などの部門）の人件費です。社長のコストもここに含まれます。1カ月の会社・事業所全体の金額を保有車両台数で割って1台あたりの費用とします。

#### 15)その他

管理部門に係る減価償却費、保険料、施設使用料、宣伝広告費などの諸々の一般管理費です。1カ月の会社・事業所全体の金額を保有車両台数で割って1台あたりの費用とします。

## II. 営業外費用

投資・財務活動に係るコストで、金利等の金融費用が相当します。1カ月の会社全体の金額を保有車両台数で割って1台あたりの費用とします。

全日本トラック協会では、トラック運送事業者の経営改善や経営管理に役立つ統計やガイドブックを作成しています。多くのものがインターネットで公開されたり、無料配布されていますので、是非入手し、活用して下さい。 <http://www.jta.or.jp/>

## ■ 「経営分析報告書」(冊子)

中小トラック運送事業者約2千社の事業報告書をもとに、決算概要、収益性指標、安全性指標、成長性指標、健全性指標、借入債務償還能力、生産性・効率性指標などがまとめられている。各種の指標を基準として、財務等の計数面から、自社の水準を把握するのに役立つ。毎年発行。

## ■ Web簡易経営分析(無料)

Web画面に自社の事業報告書や事業実績報告書のデータを入力することで、その場で簡易経営分析結果(自己診断)を得ることができる。収益性、安全性、成長性、生産性、効率性の5つの側面から15の経営指標を算出し、全国の同規模のトラック運送事業者の平均値と比較、自社の経営の強み・弱み、経営改善の方向等が明らかになる。

## ■ 経営診断事業(有料)

上記の簡易経営分析から一歩進んで、中小企業診断士等の実地調査に基づく個別診断を受けることができる(ステップ1「総合的な経営診断」、税別160,000円、トラック協会による1/2助成あり、その他、実地調査に係る旅費交通費が必要)。また、ステップ1の受診後、中小企業診断士等の助言を受け、改善提案書を作成してもらうこともできる(ステップ2「経営改善相談」、税別100,000円、トラック協会による助成なし)。

## ■ 「トラック運送事業の賃金実態」(冊子)

トラック運送事業者約1千5百社について、1カ月の平均給与額、雇用条件等の実態調査結果。賃金の内訳は固定給、変動給(運行手当、時間外手当、その他)、年間賞与(1カ月相当)の別に把握されており、さらに特積み・一般別・職種別、従業員規模別、年齢階層別、地域別で集計されている。自社での賃金水準の設定に際しての参考となる。毎年発行。

## ■ 「トラック運送事業経営のための行政手続き総合サイト」

トラック運送事業を行うにあたって必要となる行政上の手続きや許認可等の基準、申請様式(帳票)などをweb上で紹介している。

## ■ 各種マニュアル例

- 「中小トラック運送事業者のための3PL事業実践マニュアル」(2007)
- 「トラック運送事業者のためのISO9001・ISO14001マニュアル」(2007、2009)
- 「中小トラック運送事業者のための提案型営業推進マニュアル」(2006)
- 「『燃料共同購入事業』推進マニュアル」(2006)
- 「中小トラック運送事業者のための3PL事業取組み事例集」(2005)
- 「中小トラック運送事業者のための経営改善事例集」(2005) ほか

全日本トラック協会では、資格取得を支援しています。

## ■ 資格取得支援、助成制度の例

### <物流経営士資格認定制度>

トラック運送事業に関する知識・技能の向上を図るとともに、トラック運送事業の経営者の資質を高めることを目的に、物流経営士資格認定制度が創設されている。全ト協の承認を受けた「物流経営士資格認定講座実施機関」で物流経営士資格認定講座を受講修了し、試験に合格すると、全ト協会長から「物流経営士」の資格が授与される。

認定講座実施機関：(財)東京都トラック運送事業人材養成等財団  
(財)中部トラック総合研修センター

### <中小企業大学校講座受講促進助成制度>

業界における経営管理者層の資質の更なる向上を図り、経営基盤の一層の強化を目指す観点から、トラック協会会員事業者（中小企業者）の経営者・管理者層を対象に、中小企業大学校各校において実施される経営戦略等の講座を受講した場合、受講料の3分の2を助成する（各都道府県ト協1/3、全ト協1/3、合わせて2/3）。大学校は全国9カ所（旭川、仙台、三条、東京、瀬戸、関西、広島、直方、人吉）。

### <ドライバー等安全運転教育訓練助成制度>

大型トラックの事故が頻発する中、ドライバーの安全意識の高揚や安全技能の向上が課題となっており、業界を挙げた従業者教育の充実強化への取り組みが要請されている。全ト協では、指定する総合的な安全教育訓練施設にドライバー等を派遣し、訓練を実施しようとするトラック運送事業者に対して助成を行っている。

研修種別：ドライバー研修、安全運転管理者研修（それぞれ3日間程度の研修）

研修施設：①特定研修施設：中部トラック総合研修センター（愛知県）  
埼玉県トラック総合教育センター（埼玉県）

②指定研修施設：自動車安全運転センター安全運転中央研修所（茨城県）  
クレフィール湖東交通安全研修所（滋賀県）  
総合交通教育センタードライビングアカデミーONGA（福岡県）  
総合交通教育センタードライビングアカデミー北海道（北海道）

### <引越管理者講習制度>

実務者に対し引越管理者として必要な専門知識を身につけてもらうことで、利用者が安心・信頼できる引越輸送の総合窓口としての人材育成を行い、サービス品質のレベルアップを図る。また引越輸送に関する専門知識・技能に習熟し、標準引越運送約款に基づき引越輸送の見積などを適正に行い、利用者からのクレームに対し責任と誠意を持って対応できる「引越管理者」を育成する。講習修了者に対しては全ト協名の講習修了証を発行。

※上記は一例です。そのほかにも、都道府県トラック協会では、トラック運送事業者の経営改善に役立つ制度を設けています。所属のトラック協会にお問い合わせ下さい。

認定・認証の取得については、下記をご参照下さい。

- Gマーク認定 (全ト協、全国貨物自動車運送適正化事業実施機関)  
参考 <http://www.jta.or.jp/>
- グリーン経営認証 (交通エコロジー・モビリティ財団)  
参考 <http://www.ecomo.or.jp/>
- エコアクション21 (エコアクション21中央事務局)  
参考 <http://www.ea21.jp/>
- プライバシーマーク (財団法人 日本情報処理開発協会 プライバシーマーク推進センター)  
参考 <http://privacymark.jp/>
- ISO9001、14001 (財団法人 日本適合性認定協会)  
参考 <http://www.jab.or.jp/>
- ISO9001、14001 (全ト協「トラック運送事業者のためのISO9001・ISO14001マニュアル」)  
参考 <http://www.jta.or.jp/>

## 中小トラック運送事業者のための経営改善対策ガイドブック

発行日 平成22年8月 第3版

制作 経営改善対策ビジョン策定調査研究委員会

発行 社団法人全日本トラック協会

〒163-1519 東京都新宿区西新宿1-6-1 新宿エルタワー 19F

TEL 03-5323-7109(代表) FAX 03-5323-7230

URL <http://www.jta.or.jp/>