

トラック運送業の経営改善への取り組み

Efforts to the management improvement of the Japanese trucking industry



山田英夫：社団法人全日本トラック協会 経営改善事業部長

略 歴

1980年4月 (社)全日本トラック協会入社
 2004年8月 情報化推進部長
 2008年4月 経営改善事業部長・経営相談室長(兼務)



小野秀昭：流通経済大学 物流科学研究所 教授

略 歴

1955年生まれ。79年九州大学理学部数学科卒業。同年日本通運入社後、運輸省派遣、日通総合研究所出向、三和総合研究所(UFJ総合研究所、三菱UFJリサーチ&コンサルティング)を経て、2008年4月から現職。

1. はじめに

トラック輸送産業は、その優れた機動性と柔軟性によって、国内貨物輸送トン数の9割以上を担い、宅配便をはじめ優れた輸送サービスの提供や、IT活用による物流効率化等、我が国の高度な経済活動や豊かな社会生活を維持する上で不可欠な存在となっている。

その一方で、トラック運送事業者のうち資本金3億円以下が99.5%、従業員300人以下が99.6%の中小企業(中小企業基本法)であり、車両規模別で見ても10両以下が56.1%を占めている(21年度国土交通省統計)。これら中小企業は、総じて経営資源が厳しく荷主や下請けとして、他企業への依存が強い特徴をもっている。

このため、運転資金の逼迫、設備投資能力の脆弱性、人材不足、ノウハウ不足、後継者

問題といった中小企業特有の課題があり、さらには環境や安全規制への対応、燃料価格等の上昇によるコスト増など、対応すべき課題が山積している。

2. トラック運送事業者が持続的に成長していくためには

現在、トラック運送業界では多くの事業者が経営赤字となっている。全ト協の「経営分析報告書」(平成21年度決算版)では、貨物運送事業の営業損益は△0.4%で、20年度の△1.3%から改善したものの3年連続の赤字となっている。

当業界の低収益性の背景には、新規参入事業者数の急増等による運賃水準の低下、燃料価格の上昇、安全対策・環境対策・コンプライアンスの確保等経営に係るコスト増等がある。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ものも多く、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できる経営体質に改善していくことが重要となる。

たとえば、悪化する環境の下でも、持続的に成長している事業者は、

- ・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異化要素を打ち出し、
- ・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、といった特徴を戦略や経営管理の中に取り込んでいるケースが多くみられる。

中小企業が生き残りを図るには、上記の特徴を1つでも2つでも実現する経営改善への取り組みが喫緊の課題となっている。

3. 経営の成熟度に応じた経営改善の検討

こうした課題に対して、トラック協会としても、従来から多くの経営改善対策を研究し、事業者の参考となるよう示していた。しかし、現実には、事業者のニーズや課題は千差万別であり、課題の改善対策を一律に事業者に提案しても、実行性、効果の程度は、といった点で見れば「帯に短く襷（たすき）に長し」であった。トラック運送業界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、従業員や車両台数が数名・数両といった「生業的運送店」もあって、大きな格差があるからである。

そこで、経営改善対策の新たな検討の視点として、企業規模、経営改善の意識、経営の熟度などに合わせて、事業者が優先順位をもって取り組んでいけるよう改善対策に分類を設けることとした。まず、事業者の分類が表1である。

表1 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"> ・ 零細～小規模事業者 ・ 10両未満の事業者が該当 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 ・ 運送事業の継続活動を必ずしも前提としない。
2. 家業型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小～中規模事業者 ・ 10～50両程度の事業者が該当 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。
3. 企業型	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中規模業者 ・ 50～100両程度の事業者が該当 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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発揮することができる。 ・ 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。

資料：全日本トラック協会「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」より

つぎに、事業者の類型別に経営改善対策を検討する上での方針の目安を与えた。

生業型の事業者では、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考えた。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、環境対策、法令遵守等の最低限の取り組みは必須のものとした。

家業型の事業者では、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に資する取り組みを重視した。

企業型の事業者では、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が可能となることを重視した。

表2 経営諸課題と改善の視点、具体的対策の関連フロー

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		
			(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			
		輸送指標の算出と活用			
	自社の強み・弱みの把握	強み弱み分析 (SWOT分析)			
		経営システム	中期的な目標設定		
			リスク対策		
②事業収益	コスト削減	労務コスト			
		燃料コスト			
	適正運賃の取受とコスト転嫁	運賃水準			
		燃料サーチャージ			
③輸送サービス	高付加価値化	輸送品質の向上			
		差異化・オンリーワン			
		事業領域の拡大			
		積合せ輸送・一括物流			
	情報化	ICT等のシステム・機器の導入			
④人材確保・定着	魅力ある会社・職場	賃金水準・職場環境			
		能力開発	モチベーション		
			ドライバーのキャリアパス		
		管理者の能力開発			
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			
	企業間連携の推進	共同化・協業化			
⑥経営資源	内部経営資源の充実	中・長期的な投資			
⑦事業継承	事業継承の可否	廃業・清算の可能性			
	継承方法	継承方法の選択			
⑧社会的責任 (CSR)	安全・環境対策	安全対策			
		エコドライブ			
	コンプライアンス経営	社会的ルールの厳守 公正な取引			
	PR・戦略志向	認定・認証の取得			

↑
最低限取り組むべき
12のポイント

資料：全日本トラック協会「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」より

4. 課題別に対応した対策の体系化

こうした方針の下、種々想定されるトラック運送業の経営改善対策を、8つの課題に関連づけ、取り組みの視点で整理し直し、具体的な改善対策として位置づけた。また、改善対策を事業者分類と対照させ、容易に選択し取り組めるよう考慮した。

こうした検討の結果、8つの課題と17の取り組みの視点、27の具体的な改善対策によって体系化した経営改善の処方箋「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」を制作した。

生業型の事業者についてみれば、運送原価の把握や事業収益に関連する対策が中心となっており、投資を避け、収入を確保することと、最低限の取り組むべき12の項目を提案している。家業型の事業者には、それに加えて、IT活用や共同化、協業化による効率化対策で20項目、企業型の事業者には、さらに経営システムの整備や中期経営計画、輸送サービスの高付加価値化、能力開発といった戦略経営の27項目の提案を行っている。

これらは当然のことながら、事業者の「自助努力」により取り組む経営改善メニューである。そのため、取り組みを促すための「経営戦略セミナー」を各地域で行っており、22年度末までに32箇所で開催している。

多くの中小トラック運送業者に1つでも多くの対策に取り組んでもらい、他産業と比べてもトラック運送業界が遜色ない産業として社会に認識され、就職先としても魅力ある

業界になることに貢献できればと考えている。

参考となるホームページ

- ・(社)全日本トラック協会
<http://www.jta.or.jp/>
- ・国土交通省自動車交通局
<http://www.mlit.go.jp/jidosha/index.html>