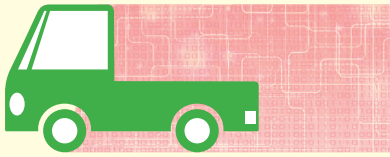
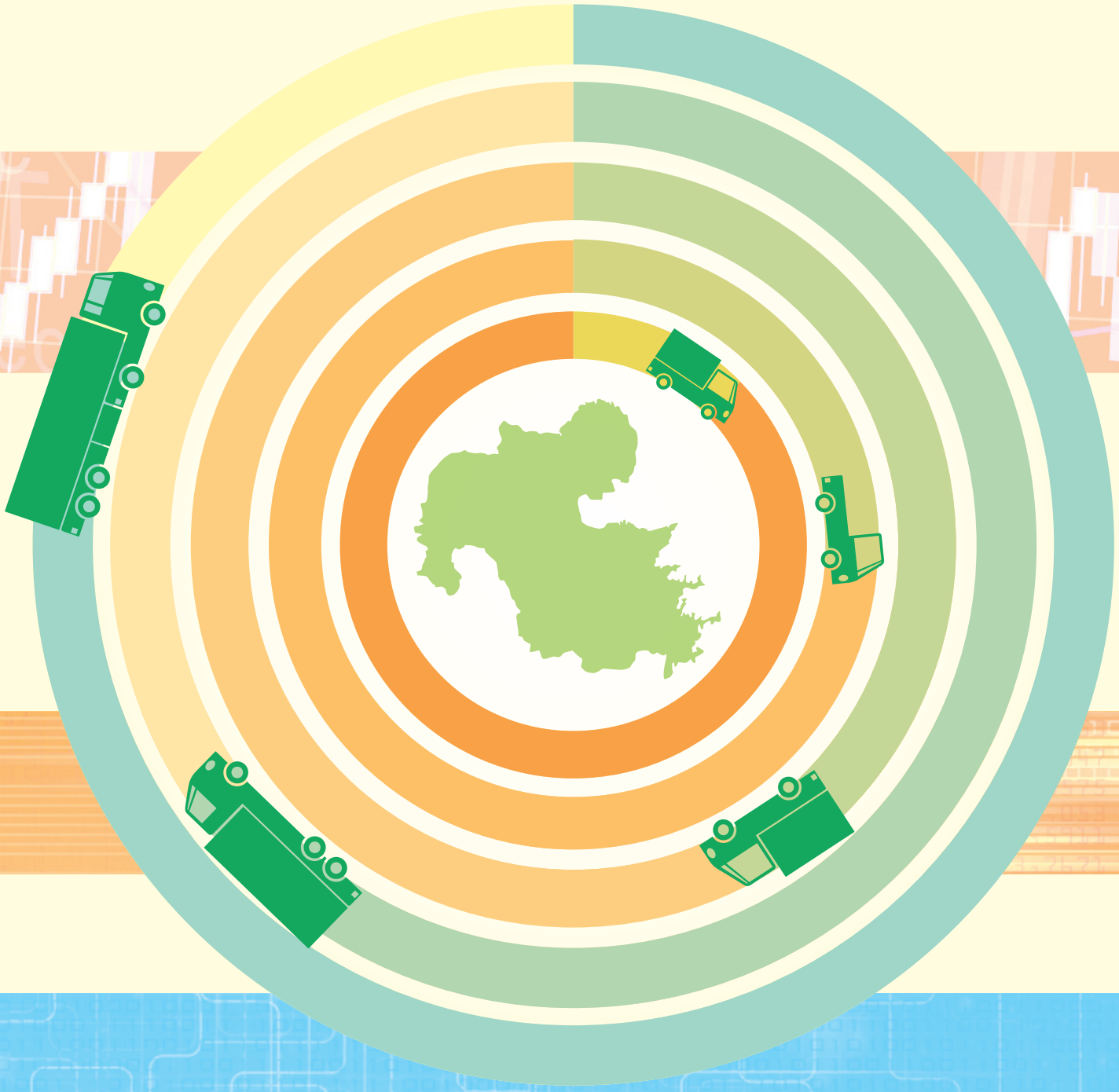
大分県下のトラック運送事業

経営分析調査報告書

平成27年度 決算版





公益社団法人 大分県トラック協会

平成29年3月

はじめに

公益社団法人大分県トラック協会は、平成 28 年 5 月末現在で会員数は 520 社、事業所数 586 事業所、車両総数は 10,329 台、従業員総数約 13,000 人の規模を擁し、貨物自動車運送事業の適正な運営及び健全な事業の発展を促進し、社会に不可欠な物資・エネルギー等の安定供給を行い、もって公共の福祉の増進に資することを目的として活動を行っています。

この目的を達成すべく会員企業においては、国内物流の基幹産業として時代にマッチした物流システムの構築及び利用者ニーズの利便性を第一に、国民の生活の安定と、地域産業の振興を物流という分野で貢献することを理念におきながら、日々の業務を遂行しております。

今、私たちが担っている国内物流は大きな変化の波を受けています。今年早々の経済情報によれば、大手宅配事業者の決算が「取扱量は増えたものの減益となった」ようです。公需や民需、ビジネスと非ビジネス等の相違はあるものの、物流分野における荷動きは堅調に伸びています。しかし、利益は低迷し又は減益となっているのです。厳しい現実、これがトラック業界の実態です。

その背景の１つに、担い手である運転手の不足があります。若手の新規就職への敬遠、ドライバーの高齢化などにより、人件費の上昇が経営を圧迫し始めています。「翌日ではなく当日配送」に代表されるように、荷主都合による要求が強まっています。ＩＯＴやＡＩに代表される第４次産業革命の進行により、物流現場では時間に極めて縛られた作業等が行なわれ、その対応に四苦八苦しているのが現実です。

一方、海外に目を転じれば、28 年６月に発表された英国のＥＵ離脱（Brexit）や米国のトランプ新大統領の就任など、自由貿易を旨としてきた世界経済の流れに逆行する動きも見られ始めています。これらは政治の世界での出来事です。しかし間接的には経済活動に影響を与え、また日本国内そして大分県内の経済活動へ微妙な影響を与えるものと考えておく必要があるでしょう。

これらの経営制約要因の影響度は計りかねるものの、いずれは会員企業にダメージを与え始めるかも知れません。しかしそのリスクの程度を真摯に評価し対応すれば、事業改善と安定的な成長は可能と考えられます。

本報告書では会員企業 35 社から国土交通省へ届出のあった［事業報告書］のデータを分析し、平均的な会員企業の姿を導き出しています。本報告書の統計資料等と自社の経営数値とを比較検証することで、経営者はどのような経営判断を行うべきかを、理解できるものと期待しています。

最後になりましたが、本報告書が大分県トラック協会の会員各社の経営改善の一助になることを切に願ってやみません。

目　次

はじめに
第１章　各社の基本属性情報
１．調査の方法について……1
２．営業収益（運送収入）に対する構成比率……1
３．事業の種類……3
４．事業内容……4
５．経営規模……4
６．輸送実績……5
７．事故件数……5
第２章　経営分析とは
１．経営分析は４つの視点から……6
２．経営分析を効果的にするために……6
第３章　主要な経営分析指標と分析結果
１．総資産経常利益率……8
２．収益性指標
（１）営業収益総利益率……１１
（２）営業収益営業利益率……１２
（３）労務比率……１４
３．流動性指標
（１）流動比率……１６
（２）当座比率……１７
（３）受取債権回転期間（日）……１９
（４）自己資本比率……２１
（５）固定長期適合率……２２
４．生産性指標
（１）従業員１人当り営業収益……２５
（２）車両一両当り営業収益……２７
（３）総資産回転率……２８
５．総合性指標
（１）損益分岐点営業収益……３０
（２）営業キャッシュフロー・マージン……３４
第４章　その他の経営分析指標
１．収益性指標……３８
２．流動性指標……３９
３．生産性指標……３９
４．総合性指標……４０
第５章　損益分岐点分析を経営に活かす
１．損益計分岐点分析を再考する……４１
２．燃料油脂費の統制・縮減による損益分岐点の変動……
（１）原油の国際価格の動向……４２
（２）為替の動向……４２
３．燃料費の上昇が経営に与える影響の試算……４３

第１章　各社の基本属性情報

１．調査の方法について

本報告書では各社の貨物自動車の保有車両数により、次の３つのグループに区分・分類しました。各グループのサンプル企業数は次のとおりです。

今回で９回目の調査報告です。直近の３年間分のみの分析としています。4年以前の分析内容については、毎年公表をしている［(各年度の) 経営分析調査報告書］にてご確認下さい。

各年度で取り扱っているサンプル会員企業数は同一ではありません（下記資料を参照)。過去の経営分析調査報告書と今年度の報告書を比較検証する際には、この点にご留意下さい。

■５両以上 20 両未満	15 社（19 年 10 社、20 年 15 社、21 年 16 社、22 年 15 社、23 年 17 社、24 年 15 社、25 年 15 社、26 年 15 社）
■20 両以上 50 両未満	13 社（19 年 10 社、20 年 11 社、21 年 11 社、22 年 13 社、23 年 14 社、24 年 11 社、25 年 12 社、26 年 13 社）
■50 両以上	7 社（19 年 10 社、20 年 10 社、21 年 10 社、22 年 9 社、23 年 9 社、24 年 9 社、25 年 8 社、26 年 7 社）

２．営業収益（運送収入）に対する構成比率

図表 1～図表 3 は営業収益に対する各科目の構成比です。

最初に図表 1 を診てみます。**［貨物運賃収入］**が車輌保有台数のどのクラスにおいても 90％台です。［5 台以上 20 台未満］では［貨物運賃収入］が 3 年連続でほぼ 100％です。**［その他］**の収入は、保有車輌台数が増えるほど収入額が多くなり、かつ構成比も高くなっています。

運送収入は全てのクラスで前年の 26 年実績を下回っています。しかし、25 年実績比では全クラスで上回っていることから、ここ数年堅調に推移してきた収入の伸びが鈍化したと捉えた方が良さそうです。

図表 1　対営業収益（運送収入＋運送雑収）構成比(1)］　　単位：千円

保有車両数	決算期	運送収入（千円）									運送雑収（千円）			合計		
		貨物運賃			その他			計								
		H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
全体	実績	379,363	388,409	381,197	14,524	19,240	19,428	393,887	407,649	400,624	528	724	713	394,415	408,373	401,337
	構成比	96.2%	95.1%	95.0%	3.7%	4.7%	4.8%	99.9%	99.8%	99.8%	0.1%	0.2%	0.2%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	2.5%	2.4%	-1.9%	91.2%	32.5%	1.0%	3.6%	3.5%	-1.7%	181.9%	37.1%	-1.5%	3.6%	3.5%	-1.7%
5～20	実績	105,924	112,399	108,791	0	0	60	105,924	112,399	108,851	0	0	0	105,924	112,399	108,851
	構成比	100.0%	100.0%	99.9%	0.0%	0.0%	0.1%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	13.4%	6.1%	-3.2%				13.4%	6.1%	-3.2%				13.4%	6.1%	-3.2%
20～50	実績	381,806	402,403	401,061	5,518	12,064	12,408	387,324	414,467	413,469	1,540	1,948	1,919	388,864	416,416	415,388
	構成比	98.2%	96.6%	96.6%	1.4%	2.9%	3.0%	99.6%	99.5%	99.5%	0.4%	0.5%	0.5%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	-0.4%	5.4%	-0.3%	-5.0%	118.6%	2.9%	-0.5%	7.0%	-0.2%	158.5%	26.5%	-1.5%	-0.3%	7.1%	-0.2%
50以上	実績	888,394	953,868	928,032	55,265	73,796	73,967	943,660	1,027,665	1,001,999	0	0	0	943,660	1,027,665	1,001,999
	構成比	94.1%	92.8%	92.6%	5.9%	7.2%	7.4%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	8.9%	7.4%	-2.7%	140.2%	33.5%	0.2%	11.3%	8.9%	-2.5%				11.3%	8.9%	-2.5%

※　図表１のみ１社平均の実績値を掲載しています。他の各科目の実績値は本報告書末尾の［参考資料（47頁）］にてご確認下さい。

次に図表２を診てみます。営業収益（売上高）比で、全体の**［人件費］**は33％前半が基調となっています。運転手の労働力不足が囁かれる中、個別賃金の引上げ圧力があると思料されるところ、経営者は人件費総額の抑制に苦心している様子が窺い知れます。

全てのクラスで、27年は26年よりも人件費割合が若干ではありますが上昇しています。［5台以上20台未満］で0.2％、［20台以上50台未満］で0.3％、［50台以上］で0.6％のアップです。それでも、25年度比では同率か又は低くなっています。

人件費の次に比率が大きい**［燃料油脂費］**をみてみます。全てのクラスで、3年間を通じて最も低い率となりました。［5台以上20台未満］では、27年は25年と比較して7.3％も構成比が低くなっています。産油国の実情や為替動向などの複合的要因から、燃料油脂費が低位安定化したことは喜ばしいことです。ただし、このような良好な外部要因が今後とも続くとは限りません。引き続き、燃料油脂費の統制努力を行っていく必要があるでしょう。

［図表２　対営業収益構成比(2)/運送費（原価）］

保有車両数	決算期	人件費	燃料油脂費				修繕費	減価償却費	保険料
			ガソリン費	軽油費	その他	計			
全体	H25年	33.3%	0.6%	14.6%	0.2%	15.7%	4.6%	4.3%	1.3%
	H26年	33.3%	0.8%	13.7%	0.2%	14.6%	4.7%	4.3%	1.3%
	H27年	33.7%	0.1%	11.4%	0.1%	11.6%	5.0%	4.8%	1.3%
5～20	H25年	36.0%	0.1%	20.6%	0.9%	21.5%	6.7%	5.9%	1.7%
	H26年	34.8%	0.1%	18.0%	0.6%	18.7%	6.0%	7.1%	1.7%
	H27年	35.0%	0.1%	13.6%	0.6%	14.3%	6.2%	7.0%	1.7%
20～50	H25年	38.9%	1.7%	16.2%	0.2%	19.0%	5.2%	7.4%	1.1%
	H26年	38.6%	1.9%	15.1%	0.1%	17.1%	5.9%	4.9%	1.3%
	H27年	38.9%	0.3%	13.5%	0.1%	13.9%	6.2%	5.2%	1.3%
50以上	H25年	30.1%	0.1%	12.4%	0.1%	12.6%	4.0%	2.6%	1.4%
	H26年	28.9%	0.1%	11.7%	0.1%	11.8%	3.5%	3.1%	1.3%
	H27年	29.5%	0.0%	9.1%	0.1%	9.2%	3.9%	3.9%	1.3%

保有車両数	決算期	施設使用料	自動車リース料	施設賦課税	事故賠償費	道路使用料	フェリー利用料	その他	計
全体	H25年	0.6%	0.8%	0.3%	0.2%	1.9%	1.2%	23.5%	91.9%
	H26年	0.6%	1.1%	0.3%	0.2%	2.0%	1.3%	23.7%	87.4%
	H27年	0.6%	1.1%	0.3%	0.1%	2.3%	1.3%	23.2%	85.4%
5～20	H25年	0.2%	0.2%	0.7%	0.1%	1.4%	0.9%	11.2%	86.3%
	H26年	0.2%	0.2%	0.5%	0.1%	1.2%	0.8%	14.8%	85.9%
	H27年	0.2%	0.4%	0.4%	0.1%	1.4%	0.8%	15.1%	82.4%
20～50	H25年	0.3%	1.5%	0.2%	0.2%	1.8%	2.5%	12.3%	90.5%
	H26年	0.3%	2.1%	0.2%	0.2%	2.2%	2.2%	13.0%	88.0%
	H27年	0.3%	2.0%	0.1%	0.1%	2.6%	2.1%	12.7%	85.7%
50以上	H25年	0.8%	0.5%	0.3%	0.2%	2.0%	0.4%	33.0%	93.9%
	H26年	0.8%	0.5%	0.4%	0.2%	2.1%	0.8%	33.8%	87.3%
	H27年	1.0%	0.5%	0.4%	0.2%	2.2%	0.8%	33.1%	85.9%

最後に図表 3 を診てみます。27 年の営業損益は全クラスでプラスです。また 3 年間通じても最も高い実績を確保できました。25 年との比較では、[5 台以上 20 台未満] が 3.3%、[20 台以上 50 台未満] が 5.8%、そして [50 台以上] が 8.8%と大幅な改善を実現しています。燃料油脂費の削減等の効果もあったと思いますが、地道な経営改善努力が身を結んできたと言えるでしょう。

営業外収益は [全体] の実績が年々減少してきています。遊休不動産の賃貸料や各種の補助金・助成金収入、保険解約返戻金などが [その他] に含まれます。収入額が減少するのは少々残念ですが、本業である [運送収入] が安定していれば特段の問題は発生することはありません。心配しすぎは無用です。

[営業外費用] で [20 台以上 50 台未満] が僅かではありますが、徐々に上昇してきていることが懸念材料です。27 年でも 1.0%ですから、損益に与える影響は微々たるものですが、金融債務以外の負債の増加が推測されます。注意深く観察していく必要がありそうです。

[図表 3　対営業収益構成比(3)/一般管理費外]

保有車両数	決算期	営業損益	営業外収益			営業外費用			営業外損益	経常損益
			金融収益	その他	合計	金融費用	その他	合計		
全体	H25年	-4.1%	0.0%	1.6%	1.7%	0.4%	0.1%	0.5%	1.2%	-2.9%
	H26年	1.0%	0.0%	1.3%	1.4%	0.3%	0.2%	0.5%	0.9%	1.9%
	H27年	3.1%	0.0%	1.1%	1.1%	0.3%	0.3%	0.6%	0.5%	3.6%
5～20	H25年	2.2%	0.0%	1.2%	1.5%	0.4%	0.0%	0.5%	1.0%	3.2%
	H26年	1.6%	0.0%	1.2%	1.2%	0.3%	0.0%	0.4%	0.9%	2.4%
	H27年	5.5%	0.0%	0.9%	1.0%	0.3%	0.1%	0.4%	0.6%	6.1%
20～50	H25年	-3.4%	0.0%	2.5%	2.5%	0.4%	0.1%	0.4%	2.1%	-1.4%
	H26年	0.4%	0.0%	1.0%	1.1%	0.3%	0.3%	0.6%	0.5%	0.9%
	H27年	2.4%	0.0%	1.3%	1.3%	0.3%	0.6%	1.0%	0.4%	2.8%
50以上	H25年	-5.7%	0.1%	1.2%	1.2%	0.4%	0.1%	0.5%	0.7%	-5.1%
	H26年	1.4%	0.1%	1.5%	1.6%	0.3%	0.1%	0.4%	1.2%	2.6%
	H27年	3.1%	0.1%	0.9%	1.0%	0.3%	0.1%	0.4%	0.6%	3.7%

3．事業の種類

26 年は一般貨物（特別積合せ・無）事業を営んでいる会社が 34 社と 25 年比で大幅に増えました。27 年は一転して減少に転じています。同様の傾向は貨物利用運送事業にも見られました。

一般貨物（特別積合せ・有）事業を営んでいるのは[20 台以上 50 台未満]でしかなく、27 年は 26 年と同様に 1 社のみとなっています。

[図表 4　事業の種類（複数回答）]　　単位：社

	5～20			20～50			50以上			合計		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
一般（特別有）	0	0	0	2	1	1	0	0	0	2	1	1
一般（特別無）	11	15	12	8	12	12	6	7	6	25	34	30
貨物利用	5	6	5	3	5	3	3	3	2	11	14	10

4．事業内容

3年間連続では偶然にも全く同じ数値となりました。[5台以上20台未満]では[ダンプによる土砂等輸送]や[原木、製材輸送]を行っている会員が多数を占めています。[20台以上50台未満]ではこの2分野に加えて、[冷凍、冷蔵輸送]や「引越し運送」の分野にも進出しています。[50台以上]では[冷凍、冷蔵輸送]と[危険物等輸送]の取扱企業が多くなっています。

また[原木、製材輸送]は事業規模が大きくなるにつれて会員数が少なくなっています。その一方で［危険物等輸送］は［50台以上］でしか行っていません。夫々の事業分野で必要とする車両調達費用との兼ね合いも有りそうです。

［図表5　事業の内容（複数回答）］

単位：社

	5～20			20～50			50以上			合計		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
ダンプによる土砂等輸送	4	4	4	2	2	2	0	0	0	6	6	6
長大物等輸送	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
国際海上コンテナ輸送	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
生コンクリート輸送	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
危険物等輸送	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
冷凍、冷蔵輸送	1	1	1	3	3	3	5	5	5	9	9	9
原木、製材輸送	5	5	5	2	2	2	1	1	1	8	8	8
引越運送	0	0	0	2	2	2	1	1	1	3	3	3
その他	6	6	6	7	7	7	5	5	5	18	18	18

5．経営規模

経営規模が年々拡大していることが診てとれます。[全社]では［総資産］の27年は25年比で21.3%増、同じく[従業員数]2.3%増、[輸送トン数]21.4%増となりました。図表6に掲げる6つの指標の全てで、25年よりも27年が上回っており、経営規模拡大に対する経営者の関心の高さが診てとれます。

［図表6　経営規模（1社平均）］

	資本金（千円）			売上高（千円）			総資産（千円）		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
全体	13,390	14,161	14,504	393,887	407,649	400,624	164,933	179,024	200,051
5～20	8,233	9,367	9,367	105,924	112,399	108,851	12,667	17,916	22,649
20～50	11,225	11,562	12,485	387,324	414,467	413,469	130,425	140,087	158,157
50以上	26,305	29,263	29,263	943,660	1,027,665	1,001,999	502,194	596,570	658,001
	従業員数（人）			輸送トン数（トン）			保有車両数（両）		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
全体	33.1	33.6	33.9	109,651	161,476	133,149	33.1	32.3	33.2
5～20	9.5	9.7	9.5	37,859	49,179	41,267	9.4	9.5	9.3
20～50	34.3	37.5	37.6	122,791	188,872	126,225	31.5	32.2	33.8
50以上	75.8	77.4	79.3	224,553	351,233	342,898	79.8	81.6	83.4

６．輸送実績

［輸送トン当り営業収益］の［全社］の 27 年実績が、25 年比で二桁（△16.2％）落ち込んでいることが注目されます。図表 7 を概観すると、［走行キロ数］が△12.0％（27 年/25 年）となる一方で、［輸送トン数/両］は＋20.9％となっています。

前頁図表 6 の［売上高］の 25 年比は 1.7％増となっていることから、荷主からの単価引下げ要請等を一台当りの輸送トン数をあげることで対応している姿が垣間見れるようです。

［図表７　輸送実績（１社平均）］

	走行キロ数（ｋｍ）			実車キロ数（ｋｍ）			実車率			期末実在車両数（両）		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
全体	1,878,335	1,637,551	1,653,376	1,408,845	1,211,385	1,233,917	75.0%	74.0%	74.6%	33.1	32.3	33.2
5～20	481,702	476,311	452,772	338,693	327,282	322,492	70.3%	68.7%	71.2%	9.4	9.5	9.3
20～50	2,109,985	2,061,148	2,195,863	1,532,326	1,542,871	1,626,946	72.6%	74.9%	74.1%	31.5	32.2	33.8
50以上	4,149,548	3,339,242	3,218,621	3,230,159	2,490,277	2,457,061	77.8%	74.6%	76.3%	79.8	81.6	83.4
	延実在車両数（両）			延実働車両数（両）			輸送トン数／両（トン）			輸送トン当り営業収益（千円）		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
全体	12,039	12,013	11,762	8,443	8,225	8,095	3,317	4,997	4,011	3.59	2.52	3.01
5～20	3,417	3,413	3,228	2,236	1,960	2,097	4,028	5,195	4,453	2.80	2.29	2.64
20～50	11,959	12,586	12,598	8,355	8,638	8,413	3,898	5,874	3,738	3.15	2.19	3.28
50以上	28,324	29,379	28,499	20,213	20,883	20,357	2,816	4,306	4,110	4.20	2.93	2.92

７．事故件数

［50 台以上］の［交通事故件数］が年々増加していることが気がかりです。他の 2 つのクラスは正反対に減少してきています。［重大事故件数］も［50 台以上］のみ発生しています。［死者数］は 3 年間、全クラスで 0 名となっています。［50 台以上］の会員は、これまで以上に安全運転意識の向上を目指して、社内体制整備に努めていく必要がありそうです。

［図表８　事故件数（１社平均）］　　単位：件

	交通事故件数			重大事故件数			死者数			負傷者数		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
全体	1.11	0.86	0.74	0.06	0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.14	0.09	0.06
5～20	0.27	0.07	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00
20～50	2.17	1.46	0.85	0.08	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.23	0.08
50以上	1.13	1.43	2.14	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.14

第２章　経営分析とは

１．経営分析は４つの視点から

本報告書で使用している経営分析の手法は次のとおりです。

［図表 9　経営分析の概要］

分類	分析の意味
総合性	収益性等各指標のバランスが適正か否かを分析しています。主として、総資産の売上や利益を稼ぐ能力の分析という手法を用います。
収益性	営業収益（売上高）を基準に利益を稼ぐ能力の高さを評価します。分析した結果の数値が高い方が良い、というのが原則です。
流動性	資金の調達元と資金の運用・活用の良否を評価します。資金繰りの現状や資産と負債のバランスを評価しています。
生産性	［運転者らの人材］や［有形固定資産］等の経営資源の稼働状況、収益や利益を稼ぐ能力の強弱を分析しています。

２．経営分析を効果的にするために

経営分析は過去の実績を対象としていますが、業界水準等の他指標と比較対照・検証すると、経営分析はより効果的になります。

分析結果をもとに「改善すべき点はどこで、どのような対策を実行すれば、会社の経営が良くなるのか」を発見するということも経営分析の目的の一つです。本報告書では各指標の説明と計算式を掲載しています。**会員企業においても必要に応じて、随時経営分析を行うことをお勧めいたします。**

［図表 10　比較検討の対象・基準］

検証対象	目　的
予算書 （経営計画書）	事業開始前に設定した経営予算と比較することです。1 年という短期のみならず、3 年程度の中期、5 年超の長期の期間予算との比較も有効です。経営予算には利益計画書の外に予想貸借対照表を含むとより効果的になります。
過去の実績	前年実績、前々年実績などと時系列で推移をみることです。
業界水準	同業他社の（一社平均）実績と比較してみることです。
モデル企業	目標とする企業（ベチマーク企業）の実績と比較してみることです。流動性指標は異業種であっても比較する価値はあります。

注．業界水準について
　本報告書では「ＴＫＣ経営指標−平成 28 年指標版−（Ｈ27 年 1 月期～12 月期決算）」の「一般貨物自動車運送業（4411）・黒字企業平均」を業界水準の値として使用しました。
※㈱TKC:1 万人超の会計専門家（税理士や公認会計士）を会員とする全国的組織

本報告書での区分		ＴＫＣ経営指標での区分	
全体		黒字企業平均	
車輌保有台数区分	5台以上20台未満	営業収益	0.5億円～1億円
	20台以上50台未満		2.5億円～5億円
	50台以上		5億円～10億円

※営業収益を一般的には売上高と呼んでいます。ＴＫＣ経営指標でも売上高と記載していますが、営業収益と読み替えて転記しています。

［図表 10-2　財務諸表体系と経営分析関連図］

損益計算書（ＰＬ）
（一定期間の営業成績）

- 運送収入
  - 貨物運賃
  - その他
  - 計
- 運送雑収
- 営業収益
- 人件費
  - ガソリン費
  - 軽油費
  - その他
- 燃料油脂費
  - 事業用自動車
  - その他
- 修繕費
  - 事業用自動車
  - その他
- 減価償却費
- 保険料
- 施設使用料
- 自動車リース料
- 施設賦課税
- 事故賠償費
- 道路使用料
- フェリー利用料
- その他
- 運送費
  - 人件費
  - その他
- 一般管理費
- 営業費用
- 営業損益
- 金融収益
- その他
- 営業外収益
- 金融費用
- その他
- 営業外費用
- 営業外損益
- **経常損益**

1．総合性分析

損益計算書と貸借対照表とを組み合わせて、総合的に会社の企業力･体力を判断していきます。例えば、総資産経常利利益率の計算式は次のとおりです。

・総資産経常利益率＝経常利益÷総資産

2．収益性分析

主として、左辺の損益計算書を中心に分析をします。

分母には、営業収益（売上高）をする場合が多いです。

例えば、営業収益対営業損益率（売上高対営業利益率）は営業損益÷営業収益で計算されます。

3．流動性分析

右辺の貸借対照表を利用して計算します。

資金の動き、資金繰り、資金の安全性などについて検証します。借方と貸方の両方の科目を利用して、資金調達の安全性を分析することができます。

例えば、金融機関が最も重視する指標の一つである流動比率は次の計算式で算出されます。

・流動比率＝流動資産÷流動負債

4．生産性分析

経営資源（ひと・もの）が効率的に稼動しているかを分析します。生産・販売資源である［もの（車両）］を焦点に当てた車両一両当り営業収益などがあります。

・車両一両当り営業収益＝営業収益÷車両総数

貸借対照表（ＢＳ）
（一定期日（通常は決算期）における財政状態）

借方（資金の運用）	貸方（資金の調達）
現金預金	支払手形
受取手形	買掛金
未収運賃	短期借入金
有価証券	1年返済長期借入金
商品	1年償還予定社債
貯蔵品	未払金
前払費用	未払費用
前払金	未払法人税
未収還付消費税	未払消費税
未収収益	前受金
短期貸付金	預り金
立替金	賞与引当金
繰延税金資産	繰延税金負債
その他資産	その他流動負債
貸倒引当金	流動負債合計
流動資産計	社債
車両運搬具	長期借入金
建物	退職給付引当金
構築物	役員退職
機械装置	繰延税金負債
工具器具	その他固定負債
その他	固定負債合計
土地	負債の部合計
建設仮勘定	資本金
有形固定資産計	新株式申込
のれん	資本準備金
ソフトウエア	その他資本剰余
その他	資本剰余金合計
無形固定資産計	利益準備金
投資有価証券	任意積立金
関係会社株式	その他利益剰余
出資金	利益剰余金合計
長期貸付金	自己株式
長期前払費用	自己株式申込
破産厚生債権	株主資本合計
その他	その他有価証券差額金
繰延税金資産	土地再評価
貸倒引当金	繰延ヘッジ
投資その他の資産	評価換算差額合計
固定資産合計	新株予約権
繰延資産	純資産の合計
資産の部合計	負債の部・純資産の部合計

この図表は、［一般貨物自動車運送事業報告書］の様式にある損益計算書と貸借対照表とを分かり易く整理したものです。本報告書の経営分析は、提供のあった全35社の資料の勘定科目の実績値から行なっております。

第３章　主要な経営分析指標と分析結果

本章では前章にて取り上げた経営分析の４つの視点の中から、特に重要と思われる指標を取り上げて、３年連続の分析結果を掲載するとともに、業界水準値（※6頁図表10の注意書き参照）と比較検証しています。

１．総資産経常利益率

企業活動の成果を計る最初のアプローチは、**「保有する資産がどれだけの利益を稼ぎ出したか」を分析する**ことから始めるのが一般的です。利益には総利益、営業利益、経常利益などの区分がありますが、本項で分析対象とする利益は経常利益（※7頁図表10-2参照）としました。

保有する総資産（総資本）が経常利益を獲得する力を診る分析指標を「総資産経常利益率」と呼んでいます。総資産経常利益率は6頁の［図表9　経営分析の概要］では**総合性分析**に該当します。

総資産経常利益率以外の指標は後記にて言及しています。ご確認下さい。

より少ない総資産でより多くの利益を稼ぎ出せれば収益力が高いと判断できます。総資産経常利益率の計算式は次のとおりです。

$$\text{総資産経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}} \times 100$$

上記の式はさらに、次の２つの計算式に分解することが可能です。

$$\text{総資産経常利益率} = \text{営業収益経常利益率} \times \text{総資産回転率}$$

この計算式を分数に分解してみましょう。これによれば、営業収益経常利益率の分母と総資産回転率の分子がともに営業収益であるため、結果として総資産経常利益率という計算式が成立することが理解できます。

$$\frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}} = \frac{\text{経常利益}}{\cancel{\text{営業収益}}} \times \frac{\cancel{\text{営業収益}}}{\text{総資産}}$$

総資産経常利益率を高めるための選択肢は大きく分けて２つあります。

㈠　営業収益経常利益率の改善

営業収益経常利益率をより高くしようとする取組みです。例えば、同

業他社の運搬役務との差別化を計って高付加価値を“売り”にし、利益を大きくしようとします。

ただし、提供する運送役務の価値を高める為に高機能車両の調達等、保有資産額が多くなり易いので注意が必要です。また、安全運転励行や効率的な配送にも留意することも求められます。

㈡　総資産回転率の改善

営業収益経常利益率は低くても、保有資産を少なくし、または資産の回転率を高めることで総資産経常利益率を高めようという取組みです。これは薄利多売の経営を行なうことと強い関連性があります。

しかし、保有資産の増加や充分な売上・荷主の確保ができないときは、資産回転率が低下し、総資産経常利益率が下がる可能性が高くなります。

①分析結果

それでは、**［総資産経常利益率］**の分析結果を診てみましょう。すべてのクラスでプラスとなっています。25年は［5台以上20台未満］のみプラスでしたので、26年の業績回復の足取りが本物となったと言えるかも知れません。

特筆すべきは［5台以上20台未満］の数値の高さです。規模的大きい［50台以上］の値が1.9%なのに対し、7.1%も高い9.0%の実績を残しています。過去3年間で最も高くなったと共に、業界水準と比較しても際立った好成績を残したと指摘しておきたいと思います。

次に**［営業収益経常利益率］**の実績推移をみてみましょう。ここでも［5台以上20台未満］の好調さが特筆されます。6.1%の実績は他のクラス、過去実績、業界水準のいずれの数値と比較してもＮｏ１の実績です。

［50台以上］も回復スピードが速まっています。25年は△5.1%でしたが、27年は3.7%と8.8%も改善されています。25年比の改善度合いだと、2.9%に過ぎない［5台以上20台未満］を大幅に上回っています。

この２つのクラスに対し、［20台以上50台未満］の利益率はもう一歩という状況です。なお、25年比では4.2%の改善を示しており、「問題あり」ということではありません。

最後に**［総資産回転率］**はどうでしょうか。全般的に「停滞しているか又は悪くなっている」と指摘できます。**［営業収益経常利益率］**では高い数値を記録した［5台以上20台未満］は3年間では悪化傾向にあります。

このように、**［営業収益経常利益率］**と**［総資産回転率］**の両指標の改善を同時に達成することは困難です。**［総資産経常利益率］**の改善に当っては、2つのいずれかに重心を置いてアクションを起こしていくことが大切なのです。

②業界水準との比較

［総資産経常利益率］の水準は［5台以上20台未満］で業界水準を大き

く上回っています。[50台以上]では業界水準とは3.1%の乖離があります。この差異の原因はどこから来るのでしょうか。

[営業収益経常利益率]では会員3.7%であり、業界水準3.9%と大きな差異はありません。問題は**[総資産回転率]**です。会員0.52回転、業界水準1.3回転と業界水準の4割の回転率でしかありません。後頁にて営業収益について言及していますが、会員企業と業界水準とでは注目するほどの乖離はみられていません。

よって、**[総資産回転率]**の不良は総資産の持ちすぎという仮説が成立します。遊休又は不稼働、非効率の資産の保有がないか、[50台以上]の会員は確認する必要がありそうです。

[図表11　総資産経常利益率/営業収益経常利益率/総資産回転率]

	総資産経常利益率				営業収益経常利益率				総資産回転率（回転）			
	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	-2.2%	1.5%	2.7%	4.8%	-2.9%	1.9%	3.6%	3.5%	0.76	0.77	0.74	1.4
5～20	5.8%	3.9%	9.0%	4.7%	3.2%	2.4%	6.1%	3.8%	1.80	1.59	1.49	1.3
20～50	-1.7%	1.1%	3.4%	4.8%	-1.4%	0.9%	2.8%	3.3%	1.22	1.26	1.23	1.4
50以上	-2.8%	1.4%	1.9%	5.0%	-5.1%	2.6%	3.7%	3.9%	0.56	0.55	0.52	1.3

2．収益性指標

営業収益に対する利益や費用（運送原価や営業経費）の割合を分析するものです。損益計算書では利益は次の5つに区分されます。

[図表12　5つの利益概念]

総利益	営業収益から運送費を減算したもの。粗利益とも言う。（注）
営業利益	営業収益総利益から一般管理費（営業経費）を減算したもの。
経常利益	営業利益に営業外収益（例．雑収入）を加算し、営業外費用（例．支払利息・手形売却損）を減算したもの。
税引前利益	経常利益に資産売却損益等の特別損益を減算又は加算したもの。
税引後利益	税引前利益から法人税等を減算したもの。

注　「一般貨物自動車運送事業報告書（平成27年度分）」には営業収益原価（売上原価）や営業収益総利益（売上高総利益）という表記はありませんが、一般に利用されている企業会計を参考に、“総利益”という表現を採用しました。

本項では5つの利益率の中で、営業収益総利益率と営業利益率について分析しました。なお、関連して経常利益率と労務比率についても分析しています。

労務比率は営業収益に占める人件費の割合です。人件費には運送に直接係る運転手の賃金等のほか、営業担当者や事務職等後方部門の従業員の賃金等が含

まれています。労務比率が低いということは、一般的には少ない従業員数で又は多くない賃金総額で、多くの営業収益（売上高）を稼ぎ出していることを意味しています。

（１）営業収益総利益率

営業収益総利益率の計算式は次のとおりです。ここでは運送費を営業収益原価とみなしました。何故なら、運送費を投入することで営業収益（運送収入等）を獲得することができるからです。

$$\text{営業収益総利益率} = \frac{\text{営業収益} - \text{運送費}}{\text{営業収益}} \times 100$$

※1　営業収益の過半は運送収入です。27年の運送雑収入は全35社平均で713千円でした（営業収益比0.2%）。

※2　運送費＝運送人件費＋燃料油脂費＋修繕費＋（運送に直接係る資産の）減価償却費＋その他（保険料等）。運送費を営業収益原価とみなしたので、営業収益から運送費を控除した残高が営業収益総利益となります（営業収益総利益＝営業収益－運送費）。

①分析結果

27年は3年間で最高の実績を残すことができました。［5台以上20台未満］では17.6%を記録し、26年比で3.5%もアップしました。他の2つのクラスの伸び（%）よりも高くなっています。この伸びを続ければ、大台の20%のキャッチも可能となりそうです。

［20台以上50台未満］（14.3%）と［50台以上］（14.1%）も堅調に推移しています。しかし、26年に大きく伸長した［50台以上］の勢いに陰りが見られ、27年には［20台以上50台未満］に僅か0.2%ですが、逆転されてしまいました。

②業界水準との比較

一般的に使用される企業会計原則による財務諸表と本報告書の根拠としている［一般貨物自動車運送事業報告書］に勘定科目等の相違があると見られるところから、計算結果と業界水準との間で大きな乖離が発生しています。

ちなみに、業界水準と計算結果との差異は次のとおりです。［全体］6.2%（昨年6.8%）、［5台以上20台未満］25.0%（同28.7%）、［20台以上50台未満］11.4%（同13.2%）、［50台以上］5.4%（同6.3%）となっています。括弧書きは26年の実績です。今年は全クラスで乖離幅が縮小しています。この事実から、会員企業の「稼ぐ力」が徐々にてはありますが上昇してきていることが推察されます。

［図表 13　営業収益総利益率/営業利益率/経常利益率］

	営業収益総利益率				営業収益営業利益率				営業収益経常利益率			
	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	8.1%	12.6%	14.6%	20.8%	-4.1%	1.0%	3.1%	2.8%	-2.9%	1.9%	3.6%	3.5%
5～20	13.7%	14.1%	17.6%	42.6%	2.2%	1.6%	5.5%	2.6%	3.2%	2.4%	6.1%	3.8%
20～50	9.5%	12.0%	14.3%	25.7%	-3.4%	0.4%	2.4%	2.6%	-1.4%	0.9%	2.8%	3.3%
50以上	6.1%	12.7%	14.1%	19.5%	-5.7%	1.4%	3.1%	3.1%	-5.1%	2.6%	3.7%	3.9%

（２）営業収益営業利益率

会社を経営するに当って注目すべき数値は利益です。「1 年苦労して経営をしてきたのに、結果は赤字か！？」となれば、何の為に苦労を重ねてきたのかと自虐的になってしまいそうです。この利益は図表 12 に記載しているとおり、大きく 5 つの段階があります。ここでは、2 つ目の利益である営業利益（率）について分析を行ってみました。

営業利益は会員企業が日常的な経営活動を行なう、かつ営業収益を上げる為に直接的ではあるものの運送現場ではない後方部門（非運送現場）での費用を総利益から控除して計算されます。よって、会社の総合力としての「利益を稼ぐ力」の強弱を診ることができます。

営業収益営業利益率の計算式は次のとおりです。

$$\text{営業収益営業利益率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{営業収益}} \times 100$$

①分析結果

25 年は［20 台以上 50 台未満］と［50 台以上］とがマイナス（△3.4%と△5.7%）を記録していました。26 年に全クラスでプラスになったものの、その率は 1.6%以下と低水準でした。ところが 27 年は[20 台以上 50 台未満］が最も低いものの 2.4%と 26 年比で 2%のアップを実現できました。数値の急回復が実現できています。これを総利益率と営業利益率の差異、つまり一般管理費率（一般管理費÷営業収益）の視点から診てみます。

最初に 25 年実績です。［全体］12.2%、［5 台以上 20 台未満］11.5%、［20 台以上 50 台未満］12.9%、［50 台以上］11.8%でした。27 年実績を精査すると［全体］11.5%（△0.7%）、［5 台以上 20 台未満］12.1%（0.6%）、［20 台以上 50 台未満］11.9（△1.0%）、［50 台以上］11.0%（△0.8%）となっています。

［5 台以上 20 台未満］は 25 年よりも 0.6%悪化していますが、他の 2 つのクラスは 1.0%、0.8%の改善が診られています。営業収益営業利益率の改善に一般管理費の統制が貢献していることが確認できました。この姿勢は次年度以降も持ち続けてもらいたいものです。

②業界水準との比較

営業収益総利益率の段階では運送費の原価又は一般管理費の振分けが、本報告書と業界水準とは異なっているために大きな乖離が生じていました。しかし、営業収益営業利益率の段階では、この費用の振分け・配賦問題が解決されます。よって、より正確に業界水準との対比が可能となります。

［20 台以上 50 台未満］の業界水準は 2.6%です。会員企業は 2.4%ですから、僅かですが 0.2%下回っています。他の 2 クラスは、［5 台以上 20 台未満］が 2.9%プラス、［50 台以上］が同じ値で差異は 0%となっています。27 年の会員企業は業界水準と比較して遜色ない実績を残すことができたようです。

③参考までに、営業収益経常利益率との比較

営業利益と経常利益との間には、加算要因として営業外収益が、また減算要因として営業外費用があります。営業外収益は預貯金等の受取利息や不動産賃貸収入などの雑収入が含まれています。営業外費用は雑損失の他に、金融債務に係る支払利息や手形の割引・売却損が含まれています。

一般的な会社では、営業外収益よりも営業外費用の発生高が多くなっています。また、営業外費用の大部分は支払利息を占めています。よって、営業収益営業利益率から営業収益経常利益率を差し引いた率はマイナスとなる可能性が高いのです。そのマイナスの率は、言葉を変えれば金融債務の負担の度合い（実質支払利息率）を示すことになります。それでは、図表 13-2 に基づき分析結果を診てみましょう。

会員企業又は業界水準問わず、計算結果はマイナスとなっています。また、会員企業の 3 年間のいずれもマイナスです。これらから分かることは、営業外費用額が営業外収益額を上回っているということです。つまり、どの運送会社も「金融債務の負担を抱えている」ということに他なりません。

図表 13-2 の数値の絶対額が大きいほど、金融債務の負担率が大きいということです。27 年の会員企業は 0.4%～0.6%の間に位置しています。業界水準は 0.7%～1.2%です。全てのクラスで業界水準を下回っています。

実質支払利息率は 1.0%未満が目安です。これを上回ると金融債務が急激に増えていきます。2.0%を超すと「借入金返済の為に仕事をしている」という事態に陥ります。実質支払利息率に注意を払って下さい。

［図表 13-2　利益率差異（営業収益営業利益率－営業収益経常利益率）］

差異：営業収益率－経常利益率			
H25年	H26年	H27年	業界水準
-1.2%	-0.9%	-0.5%	-0.7%
-1.0%	-0.9%	-0.6%	-1.2%
-2.1%	-0.5%	-0.4%	-0.7%
-0.7%	-1.2%	-0.6%	-0.8%

（３）労務比率

営業収益に対する人件費の割合です。企業経営における最も大きな費用のひとつは人件費です。この人件費の統制が上手くいけば利益は膨らみます。企業は人件費の効率化について常に検討を重ね対処していくことが求められます。計算式は次のとおりです。

$$\text{労務比率} = \frac{\text{人件費}}{\text{営業収益}} \times 100$$

※人件費：役員報酬+運転手の給与手当・賞与+一般従業員の給与手当・賞与+臨時雇の雑給+法定福利費+福利厚生費+賄費+教育研修費

①分析結果

［50台以上］の27年実績は、26年よりも0.9%高い36.2%となりました。他のクラスは26年実績と同じ程度で、また3年間の傾向でも僅かながらも低下傾向にあるようです。

労務比率は上記計算式にもあるように、営業収益に対する人件費の割合です。人件費が同じ額でも営業収益が減少すると必然的に労務比率は上昇していきます。図表14からは、27年の［50台以上］は26年と比較すると人件費の伸び率△0.06%に対し営業収益のそれは△2.5%となっており、この計算式の罠に陥ったことが分かります。

それでは、どのような対策・工夫を講じれば、労務比率の上昇を抑えていけるのでしょうか。下記にその対策・工夫について記載してみました。

～労務比率を統制し上昇することを抑えるための対策・工夫～

㈠　運送収入に見合わない必要以上の（例えば営業担当者や後方事務担当者）人員を抱えない。業務のアウトソーシングも一考してみる。

㈡　社員1人当りの労働生産性と比較して高い賃金を支払っていないか精査する。労働生産性の伸び率≧賃金の伸び率を意識する。

㈢　基準内手当の種類（扶養手当、精勤手当、営業手当等）が必要以上に多くなっていないか確認する。手当の見直しを実施する。

㈣　基本給以外の基準内諸手当、賞与の水準が高くなっていないかを確認する。

㈤　時間外労働、深夜労働、休日出勤労働など所定外労働の発生を統制・抑制し、割増賃金の支払を低減させていく。

㈥　分母である営業収益（運送単価）を最低でも維持していく。

このような労務比率を押し上げる諸要因の抑制、除去の対策・工夫が、会社内で意識的に実行されているかを、今一度点検することが必要です。

②業界水準との比較

業界水準では保有台数が多くなるほど、労務比率が低下しています。その一方で会員企業では、3つのクラスの中では［20台以上50台未満］が44.7%と最も高くなっています。［20台以上50台未満］にある会員企業の改善努力が大いに期待されるところです。

［図表14　労務比率］　　単位：千円/社

	H25年			H26年			H27年			業界水準
	人件費	営業収益	結果	人件費	営業収益	結果	人件費	営業収益	結果	
全体	157,045	394,415	39.8%	161,356	408,373	39.5%	160,545	401,337	40.0%	34.0%
5～20	45,097	105,924	42.6%	45,992	112,399	40.9%	44,367	108,851	40.8%	42.8%
20～50	178,014	388,864	45.8%	186,007	416,416	44.7%	185,810	415,388	44.7%	37.9%
50以上	335,495	943,660	35.6%	362,782	1,027,665	35.3%	362,577	1,001,999	36.2%	34.8%

注．人件費の実績値について

「一般貨物自動車運送事業損益明細表」と「一般貨物自動車運送事業人件費明細表」の“人件費”の掲載値が一致しておりません。労務比率の試算に当っては「一般貨物自動車運送事業損益明細表」での数値を利用しています。

３．流動性指標

流動性指標により、「短期的及び長期的な資金の調達と運用が上手く行っているか」や「資金繰りは安定しているか」「資金ショートする恐れはないか」等を判断することが可能です。短期的な資金繰りの安全性を判断する視点から流動比率、当座比率、受取債権回転期間による指標を取り上げました。

また、長期的な資金繰りの安全性を判断する視点からは自己資本比率と固定長期適合率とを代表的な分析指標として採用しました。

（１）流動比率

［現金及び預貯金］に加え、1年以内に現金化されうる資産を流動資産として計上します。同様に、1年以内に会社から現金が流出する恐れのある負債を流動負債として計上します。

この“1年以内”という基準をワンイヤー・ルールと呼んでいます。流動資産、流動負債の区分に関しては他の計上ルールもありますが、ワンイヤー・ルールで流動資産（負債）又は固定資産（負債）の区分をすると理解しておけば充分でしょう。流動比率の計算式は次のとおりです。

$$流動比率 = \frac{流動資産}{流動負債} \times 100$$

※流動資産：現金預金、受取手形、未収運賃、前払費用、短期貸付金など

※流動負債：支払手形、買掛金、短期借入金、未払金、未払費用、預り金など

この計算式から分かるように、流動比率は100%を越すことが資金繰り安定のために不可欠だということが理解できます。何故なら、1年以内に流入する現金を100とすれば、1年以内に流出する現金を100以内に抑えないと、1年という期間内では現金が不足することになるからです（流動資産＞流動負債）。流動比率は1年という短期での企業の支払い能力を計る物差しなのです。

一般的に流動比率は130%以上となることが望ましいとされています。70%を下回ると確実に資金繰りは苦しくなってきますので要注意です。製造業や建設業のように［原材料］や［製品・商品］などの［棚卸資産］が多額にあると、例え流動比率が 130%以上であっても資金ショートする可能性が出てきます。何故なら、［棚卸資産］が「会社が自由に使える現金」に転換するまでにかなりの時間を必要とするからです。

27 年の［全社（一社当り）］の［棚卸資産（商品と貯蔵品の計）］は 5,511千円で総資産（542,354 千円）に占める割合は僅か 1.0%です。

なお、流動比率に大きな影響を与えるもう1つの要因である［売掛債権（受

取手形と未収運賃の計)]の残高をみると、27年の[全社(一社当り)]は113,816千円で、総資産に占める割合は21.0%となっています。よって、会員企業は[売掛債権]の回収に大きな関心を寄せる必要があります。この回収を疎かにすると必ず資金繰りが徐々に悪化して行きます。

この件の詳細は参考資料の[2－1．貸借対照表（資産の部）・46頁]にてご確認下さい。

①分析結果

[全体]では121.8%となり、26年より僅か0.9%悪化しています。[5台以上20台未満]は26年実績168.4%を大幅に上回る211.9%となったものの、[20台以上50台未満]で26年比△1.8%、[50台以上]で同△3.6%となったことが影響しています。

3年間の数値を診ると、[20台以上50台未満]は180%以上と高い数値を獲得できている一方で、[50台以上]は25年と27年が100%を下回っています。[50台以上]が低位な水準にあるのは、このクラス特有の制約条件があるのかも知れません。流動比率上昇に対する制約条件を認識し、適切な対応をとることが望まれます。

②業界水準との比較

[5台以上20台未満]が最も高く、[50台以上]が低いという傾向は会員企業のみならず業界特有の傾向のようです。[50台以上]は業界水準156.1%に対して56.4%も低く、約2/3の水準です。他の2つのクラスが業界水準を上回っていることを考慮すると、[50台以上]の会員企業は、今以上の資金繰りに注力していく必要がありそうです。

[図表15　流動比率/当座比率/受取債権回転期間]

	流動比率				当座比率				受取債権回転期間（日）			
	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	112.9%	122.7%	121.8%	155.9%	102.1%	110.0%	114.5%	139.7%	106.0	107.9	105.5	51.8
5～20	163.7%	168.4%	211.9%	188.7%	143.8%	139.9%	182.2%	170.8%	52.0	49.9	41.5	51.6
20～50	183.3%	197.1%	195.3%	172.9%	176.6%	186.3%	185.3%	157.9%	66.3	60.3	64.6	53.6
50以上	96.3%	103.3%	99.7%	156.1%	85.4%	91.5%	94.3%	141.2%	142.0	157.3	151.9	51.5

（2）当座比率

当座資産は支払資産とも言われ、概ね3ヶ月以内に現金化できる（及び既に現金となっている）資産です。当座資産には、[現金・預金]の他に[受取手形]や[未収運賃（売掛金)]も含まれます。

3ヵ月以内に現金化できる資産である当座資産に対し、1年以内に流出する負債である流動負債の割合が当座比率です。当座比率は高いほど良好です。一般的には、70%以上となることが望ましいとされています。計算式は次のとお

りです。

$$当座比率 = \frac{当座資産}{流動負債} \times 100$$

※当座資産：現金預金＋受取手形＋未収運賃

①分析結果

［全体］では 3 年間で 12.4%の上昇となっており、とても良い傾向を示しています。ここでも、［50 台以上］は 3 年間通じて 100%未満となっているものの、流動比率とは異なって 3 年間推移では上昇傾向にあります。この勢いを落さずに、早急に 100%以上を達成するよう努力して欲しいものです。その結果として、流動比率の改善も達成されていくのです。

なお、当座比率が高いと言っても安心できない場合があります。荷主企業の行き詰まり等で、根雪となってしまった回収不能な受取手形や未収運賃を幾ら多く保有していても、現金化することはできません。売掛債権の（与信）管理と短期間での回収を忘れないようにして下さい。

回収不能となった［売掛債権］を控除した実質の当座比率（及び流動比率）を試みに計算しておくことも、資金の安全性を担保する上で重要です。簿価上の比率と実質の比率とに大きな乖離があるときは、金融機関に対する信用度・信頼性確保の為に、何らかの対策を講じる必要性が出てきます。

②流動比率と当座比率との比較

図表 16 は流動比率と当座比率の差引き一覧表です。この差額の意味するところは、当座資産以外の流動資産がどれだけあるかということです。数値の良否判断としては、この値が小さい方が良しという判断となります。

この差異が大きいということは、当座資産以外の流動資産、例えば［棚卸資産］、［短期貸付金］、［立替金］、［仮払金］などが多く計上されているということになります。一般的に、これら当座資産以外の流動資産は、現金回収できず不良資産化する場合が多いものです。

当座資産以外の流動資産の“棚卸”を定期的に行い、不要不急の資産は処分し持たないようにすること、これがとても重要な資金繰り対策となります。

［図表 16　流動比率と当座比率の差異（流動比率－当座比率）］

	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	10.8%	12.7%	7.4%	16.2%
5～20	19.8%	28.5%	29.7%	17.9%
20～50	6.7%	10.9%	10.0%	15.0%
50以上	11.0%	11.8%	5.4%	14.9%

③業界水準との比較

各クラスとも 130%を超えています。会員企業では低かった［50 台以上］でも 141.2%の実績値となっています。なお、業界水準の［全体］が 3 つのクラスより下回っているのは、［50 台以上］の定義を営業収益（売上高）5 億円から 10 億円の企業としたからです。よって、業界水準の数値には営業収益（売上高）10 億円以上の会社の実績が影響した結果となっていることに留意して下さい。

「②流動比率と当座比率との比較」について補足説明をしておきます。業界平均での流動比率と当座比率の差異は、14.9%から 17.9%の範囲内に収まっています。

［5 台以上 20 台未満］では会員企業は 29.7%ですが、業界平均は 17.9%となっており、少し多いという感じもしますが、この程度の差異であれば問題ない範囲と言えなくもありません。他の 2 つのクラスは業界水準を下回っています。業界水準よりは、当座資産以外の資産の保有率が少ないということであり、資金繰り面からは良い流れだと言えるでしょう。

（３）受取債権回転期間（日）

受取債権回転期間とは、現金として回収されていない営業収益債権（受取手形や未収運賃など）が平均日商の何日分あるかを示すものです。この数値が小さいほど、受取債権の回収スピード（日数）が速いということです。その結果、資金繰りは更に安定していきます。

現金として回収できない不良債権を抱えていたり、また回収の速度が遅い（現金回収までの日数が多くかかる）と資金繰りは悪化の一途をたどります。計算式は次のとおりです。

$$\text{受取債権回転期間} = \frac{\text{受取債権勘定}}{\text{営業収益} \div 365\text{日}}$$

※　受取債権勘定：受取手形＋未収運賃＋他の未収勘定（売掛金、未収入金）

①分析結果

3 年間の動きを診てみます。[5 台以上 20 台未満]は順調に回転期間を短縮してきています。25 年に 52.0 日でしたが、27 年には 41.5 日と 10.5 日短縮されています。率に換算すると 20%以上の改善です。

［20 台以上 50 台未満]は 25 年比では△1.7 日と改善されているのですが、26 年比では逆に 4.3 日の悪化です。［50 台以上］は［20 台以上 50 台未満］と正反対の動きとなっています。26 年比では△5.4 日ですが、25 年比では 9.9 日の悪化となっています。

安定的かつ資金繰りが改善しつつある［5台以上20台未満］に対し、［20台以上50台未満］と［50台以上］は不安定な動きを示しており、受取債権の回収姿勢がしっかりと確立されていないのではないかと危惧されます。

ここで目線を変えて、受取債権の回収が営業外費用である支払利息に与える影響について検討してみましょう。

回収した受取債権は、例えば燃料代や従業員の賃金等、諸費用の支出に充てられます。受取債権回転期間が長くなれば、その間の資金の手当が必要となる訳です。

［20台以上50台未満］の27年実績64.6日を参考に計算してみます。試みに目標回転期間を業界水準に近い55.0日としてみます。計算結果からは10,662千円分の現金を余分に保有しなければならないという事実が判りました。逆説的に言えば、回転期間を実績より9.6日短縮すると、10,662千円分の現金を余分に持つことができるということです。

この資金を銀行借入で調達し、かつ支払利息率を2.0%と仮定すると、年間で213千円の支払利息が別途発生しているのです。213千円は後方事務を担当する社員の1ヶ月分の賃金にも相当する金額ではないでしょうか。

この試算から分かるように、受取債権の回収に注意を払っていくことが肝要です。なお、発注元（荷主）と受注する会員企業のそれぞれの資本金の額によっては、下請代金支払遅延等防止法に抵触する場合があります。会員企業はこの下請法をよく理解しておくことも重要です。

※必要運転資金の試算（［20台以上50台未満］の会員企業）

㈠　必要な資金の手当日数：64.6日－55.0日＝9.6日

㈡　年間の運送原価・一般管理費：405,388千円（※）

㈢　9.6日分の運送原価等：10,662千円＝（405,388千円/365日）×9.6日

※27年実績における［20台以上50台未満］の1社当り平均。参考資料・3-(2). 一般貨物自動車運送事業損益明細表を参照。

②業界水準との比較

業界水準は50日前半です。［5台以上20台未満］では会員企業が業界水準に対し10.1日上回っています（良好です）。しかし、［20台以上50台未満］では11.0日、［50台以上］にいたっては100.4日も業界水準よりも悪くなっています。

［50台以上］は業界水準の約3倍となっています。これは尋常ではありません。仕事を受注したい為に債権回収を後回しにした取引条件を安易に締結している恐れがありそうです。また、荷主と会員企業との企業力や渉外能力のひらきから、荷主の過大な要求を呑んでいる可能性もあります。過去の

取引慣行の見直しもせずに、そのままの取引を繰り返しているかも知れません。

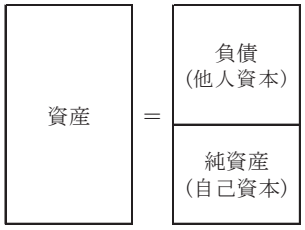
いずれにしても、売掛債権回収期日（相手先にとっては支払い）がこれ以上に長期化しないように、荷主企業との交渉に注意を払っていかなくてはなりません。毎年指摘をしているのですが、3年間推移では大きな改善がなされていないことに、危機感を持って対処する必要があるように思います。

（4）自己資本比率

貸借対照表の資産の部は資金（現金）の運用実態・実績を示し、負債・純資産の部は資金の調達元（源）を示しています。資金の調達元は次のとおり、大きく2つに分けられます。

㈠　自己資本：資本金や繰越利益剰余金などの“自己の資金”

㈡　他人資本：銀行借入や社債、買掛債務など“他人の資金”



自己資本は資本金の減資や利益配当など特段の理由がない限り、現金の社外流出は発生しません。一方の他人資本は、将来必ず現金流出が発生する科目で構成されています。

資産の調達に関して、全額を自己資金で賄えば良いのですが、そうすると企業規模を（経営者の希望通りに）大きくすることができません。設備投資等に資金調達面で制約を受けると、臨機応変に荷主の要望に応えられず、運送収入の獲得機会をみすみす逃してしまいます。機会ロス（チャンス・ロス）が発生するのです。

新規借入等に過剰に反応してはいけません。合理的な資金調達基準を持って借入をすれば資金ショート等の問題は発生しません（注）。自己資本比率の計算式は次のとおりです。

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} \times 100$$

※自己資本：資本金、準備金（資本準備金、利益準備金など）、繰越利益など

※他人資本：流動負債、固定負債（長期借入金、社債、退職引当金など）

①分析結果

一般的に、資金繰りの安全性を診る自己資本比率の目安は**30%**とされています。27年は全てのクラスで30%を超えました。さらに、3年連続で上昇しています。これは良いことです。

なお、自己資本比率の計算式から、自己資本比率を改善していくには次の方法があると理解できます。

㈠　自己資本を増やす。増資実施や毎期の税引後利益を確実に出す。

㈡　総資産を減らす。不要不急な資産は購入しない、売却するなどの対策を講じる。

㈢　自己資本増加率＞総資産増加率、または自己資本減少率＜総資産減少率の式を成立させる。

会員企業はこの公式を理解した上で、確実に自己資本比率をアップさせて戴きたいものです。

②業界水準との比較

業界水準は各クラスで30%を超えています。[5台以上20台未満]のみ業界水準よりも2.4%悪くなっています。しかし、30%を超えていること、25年比で9.3%もアップしたことなどを考慮すると、28年以降は業界水準を超している可能性もみえてきたようです。

～金融機関からの新規借入を行う際の考え方の例～

1)　支払利息は資産の調達コストです。借入金は資金用途が運転資金でない限り、原則として固定資産調達のために調達されます。ちなみに資産の運用効率は総資産経常利益率で表されます。

2)　よって、[総資産経常利益率＞借入支払利息率]であれば、積極的に借入を行って運送車輌等経営資産を増やすと、より多くの利益を獲得できるようになります。[梃子（てこ）の原理]で、適正範囲の借入を行うことで、今多くの利益・現金を獲得できるのです。

[図表17-1　自己資本比率/固定長期適合率]

	自己資本比率				固定長期適合率			
	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	31.7%	33.9%	36.9%	31.3%	91.9%	86.7%	87.3%	77.3%
5～20	21.6%	25.4%	30.9%	33.3%	59.9%	55.0%	48.5%	69.7%
20～50	41.0%	42.4%	46.9%	31.6%	67.6%	65.7%	63.5%	71.1%
50以上	29.7%	31.8%	34.1%	31.6%	102.6%	97.8%	100.2%	77.5%

（5）固定長期適合率

前述のとおり、資産の部はワンイヤー・ルールが適用される流動資産と1年超の資産に分類される固定資産の2つに大別されます。同様に、負債は流動負債と固定負債とに大別されます。

1年を超した“資産と資金調達（固定負債と純資産）”の比較検証が固定長期適合率です。

固定長期適合率の“固定”とは、株式配当以外には原則として現金が社外流出することがない安定した資金、つまり自己の資金である純資産のことを指しています。また、固定長期適合率の“長期”とは1年を超えて社外流出する他人の資金という意味であり、主として、固定負債における長期借入金のことを

指しています。

この固定的及び長期的な資金調達と長期的な資金の運用である固定資産とのバランスを分析するのが、固定長期適合率です。計算式は次のとおりです。

$$固定長期適合率 = \frac{固定資産}{純資産＋固定負債} \times 100$$

固定長期適合率は **100％以下**であることが望ましいです。もしこの数値が100％を超えている場合は、固定資産を運用する資金の一部の調達を短期資金、つまり流動負債から行なっているということになります。

1年以内という短期間で社外流出する資金（流動負債）で長期の資産（固定資産）を運用すると、資金繰りが必ず悪くなってきます。

何故なら、固定資産の現金化は、損益計算書への減価償却費計上や資産売却によってしかできないからです。この方法では直ぐに現金を獲得することができません。数年という時間をかけてしか、現金を獲得することができないのです。よって、資金繰りが徐々に苦しくなってくるのです

（減価償却費＋資産売却額）＜（流動負債科目の現金流出額）、という計算式が成立してしまい、資金繰りが苦しくなるのは当然の結末です。

①分析結果

［50台以上］が100.2％と僅かに100％を上回っています。それでは直ぐに資金繰りが苦しくなるかと言えば、心配することはないとも言えるのです。それは何故でしょうか。

固定長期適合率の計算式を今一度みてみましょう。分子＞分母が成立するときに100％を超すことに気がつきます。純資産を直ぐに増加させることはできないものの、もう1つの構成要因である固定負債はそれが可能です。金融機関に対する信用力があれば、必要資金を新規借入金として調達することができるからです。

このように、固定長期適合率が100％を超すときは、長期借入金を起こすなどして資金バランスの改善を図ることとなります。なお、簡単に借入すると後年度に元金返済等の負担が生じることも念頭に入れておくことが必要です。安易な借入は絶対に控えて下さい。

［50台以上］以外の2つのクラスは48.5％、63.5％であり特段の問題はありません。さらに、3年間を通じて改善されてきています。［20台以上50台未満］の改善は［5台以上20台未満］よりも緩慢ですが、問題ありません。当面の信用力に問題がないのであれば、「少しずつだが改善している」という事実がとても重要なのです。

参考までに、図表17-2にて総資産に対する固定資産の割合を調べてみま

した。

この数値と固定長期適合率とを比較検証すると、総資産に占める固定資産の割合が高まるほど、固定長期適合率が上昇していくことが分かります。これは固定資産の増加率よりも純資産の増加率の方が低いためではないかと推測されます。そのため、長期借入金による調達を図っても、固定長期適合率が悪化していくのは避けられないのではないかと考えられます。

以上のことから、利益の増加は絶対不可欠な対策であることを再認識できると思います。

［図表 17-2　総資産に占める固定資産の割合］

	25 年	26 年	27 年
㈠　全体	56.5%	54.6%	55.2%
㈡　5 台以上 20 台未満	36.8%	33.2%	33.3%
㈢　20 台以上 50 台未満	48.6%	48.5%	45.9%
㈣　50 台以上	60.1%	58.3%	60.0%

②業界水準との比較

業界水準はいずれのクラスも 80%を下回っています。［全体］では 87.3%と業界水準 77.3%よりも 10.0%も高くなっています。

他の指標では時折、業界水準よりも悪い実績を示す［20 台以上 50 台未満］も固定長期適合率は 63.5%と業界水準の 71.1%よりも 7.6%低くなっています。

［50 台以上］では 100.2%でした。業界水準（77.5%）よりも 22.7%も悪い数値です。［50 台以上］の会員企業の奮起を期待したいものです。

４．生産性指標

投入した経営資源（インプット）がどれだけ多くの成果（営業収益や営業利益等（アウトプット））を獲得できたかを判断する指標が生産性分析です。

経営資源の区分により“ひと”に着目した［従業員１人当り営業収益］、“（生産設備である）もの”に着目した［車両一両当り営業収益］について取り上げました。“もの”の集積である“総資産”から、総資産回転率についても計算しています。

（１）従業員１人当り営業収益

ここでいう従業員には運転手のほか、営業活動や事務後方部門を担当している従業員、車両整備を行っている作業員、会社の常勤役員等すべての人々が含まれています。勿論、運転手だけに絞って、生産性を分析することも可能です。

一般的に、つぎのような傾向が見られると、従業員一人当りの給与水準は低くなりがちです。

㈠　従業員の平均年齢が若い（低い）とき

㈡　従業員の（平均）勤続年数が短いとき

㈢　他の標準的従業員とは別の勤務条件を設定したとき

従業員数が多くても総人件費が低くなることもあります。必ずしも、「従業員数と総人件費との間に、いかなる場合でも正比例の関係にある」とは言い切れません。同業他社等と比較検証する場合には注意が必要です。

従業員１人当り営業収益の計算式は次のとおりです。

$$\text{従業員１人当り営業収益} = \frac{\text{営業収益}}{\text{従業員数}}$$

①分析結果

最初に［全社］実績を100％とした場合の各クラスの相対比を調べてみました（図表18-1参照）。

［5台以上20台未満］96.5％、［20台以上50台未満］93.3％、［50台以上］106.8％という実績です。26年の実績値よりも、各クラスの従業員１人当り営業収益の差異は縮小されたようです。

図表18-2によれば、［20台以上50台未満］は3年間では僅かずつではありますが収益力が低下してきているようです。［5台以上20台未満］と［50台以上］は26年に25年比で上昇したものの、27年では減少してしまいました。しかし、25年比では［5台以上20台未満］229千円、［50台以上］180千円とプラスとなっています。

これらの事実から、［20台以上50台未満］に該当する会員企業のビジネ

スモデルを変革する必要性がありそうです。

［図表 18－1　従業員1人当り営業収益/相対比］

	従業員1人当り営業収益/構成比			
	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
5～20	94.0%	94.9%	96.5%	66.5%
20～50	95.2%	91.4%	93.3%	91.9%
50以上	104.7%	109.1%	106.8%	101.4%

②業界水準との比較

図表 18－1によれば、業界水準は［全体］に対して［5台以上20台未満］は 66.5%、［20台以上 50台未満］は 91.9%、［50台以上］は 101.4%となっています。このことから、業界水準では経営規模が大きくなるほど効率が高まるという“規模の経済”が出現しているようです。

図表 18－2の絶対値では、［5台以上20台未満］は業界水準より 2,790千円高いものの、［20台以上 50台未満］は△885千円、［50台以上］は△526千円と低くなっています（負けています）。これからしても、会員の［5台以上20台未満］は稼ぐ力がかなり高いと判断できそうです。

以下に、従業員1人当りの営業収益を伸ばすための幾つかのアプローチに言及しました。参考にされて下さい。

a．営業収益を上げること

㈠　高い運送単価を獲得できる業種へ進出する（荷主を獲得する）。

㈡　人件費上昇などの根拠を元に、運送単価の改定を継続的に行なう。

㈢　車両の実車率を上げていく。

㈣　荷主の理解のもと混載を行ない、一回当りの運送収入を上げる。

㈤　帰り便の荷物をつくり、実車率を上げると同時に運送収入を獲得する。

㈥　不稼働の車両を発生させず、また稼働率を上げていく。

b．従業員数を減らすこと

㈠　少ない運転手で稼働率を上げ、現行水準と同等かそれ以上の営業収益を獲得する。

㈡　勤務シフトを緻密に作成し、労働時間管理等ムリ・ムラ・ムダのない配送を徹底的に追及する。

㈢　集荷、集配等の車両運行ルートの見直しを行い、より少ない人員でより高い運送効率を実現させる。

㈣　運送現場のＩＴ化を進め、帰り荷の確保を行い作業の重複を無くす

㈤　後方部門（事務・経理・人事など）のＩＴ化を進め、人員削減を図

る。

㈥　一人で複数の仕事（業務）をこなせるよう多能工化を進める。

［図表 18－2　従業員１人当り営業収益/車両一両当り営業収益/総資産回転率］

	従業員１人当り営業収益（千円）				車輌一台当り営業収益（千円）			総資産回転率（回転）			
	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	11,900	12,164	11,834	12,984	11,931	12,638	12,088	0.76	0.77	0.74	1.4
5～20	11,189	11,548	11,418	8,628	11,269	11,873	11,747	1.80	1.59	1.49	1.3
20～50	11,326	11,116	11,043	11,928	12,345	12,951	12,301	1.22	1.26	1.23	1.4
50以上	12,458	13,272	12,638	13,164	11,833	12,598	12,010	0.56	0.55	0.52	1.3

注.「車両一両当り営業収益」の「業界水準」は同様の指標が無かったため、記載しておりません。

（２）車両一両当り営業収益

貨物運送事業は荷主から運送依頼を受けて荷物を運送する事業です。この貨物運送事業の主役は貨物自動車です。貨物自動車一両当りの営業収益を分析することで、貨物自動車という有形資産の稼働効率を確認することができます。数値が大きいほど稼働効率が高いということになります。

ここで、運送収益を構成する諸要因との関係を整理しておきます。運送収益は次の計算式で表現することが可能です。

■　運送収益＝運送単価×輸送トン数×輸送距離

従って、営業収益を多くし、結果として車両一両当り営業収益を高くするためには次のいずれかのアプローチを採ることが求められます。

㈠　運送単価の高い荷物を運ぶ割合を高くする。

㈡　混載を含め、一度に運ぶ輸送トン数を多くする。

㈢　輸送距離が長くなる長距離の運搬荷物を受注する。

㈣　上記各号を同時に達成する。

このように、車両一両当りの営業収益を分析するに当って、運送単価、輸送トン数や輸送距離などの指標に分解して行うと詳細に車両生産性の良否の判断が可能となります。

車両一両当り営業収益の計算式は次のとおりです。

$$\text{車両一両当り営業収益} = \frac{\text{営業収益}}{\text{貨物自動車両数}}$$

①分析結果

図表 18－2 を加工し、過去 3 年間の前年対比の伸び率を調べてみました。

それが図表 18－3 です。26 年は全てのクラスでプラスでしたが、27 年は逆に全クラスでマイナスです。

次に 25 年比で 27 年を診てみましょう。［5 台以上 20 台未満］4.1%、［20 台以上 50 台未満］△0.4%、［50 台以上］1.5%、［全体］1.3%となっています。［5 台以上 20 台未満］は伸び率が鈍化したものの、堅調に推移していることが分かります。［20 台以上 50 台未満］は中々厳しい状況のようです。

［全体］を 100 としたときの各クラスの割合をみてみました。［20 台以上 50 台未満］が最も高く 3 年間いずれも 100%を超えています。ただし、その割合は年々低下してきています。また、［5 台以上 20 台未満］は 97.2%と上昇基調のほか、［50 台以上］は 100%弱と安定しているようです。

［図表 18－3　車輌一台当り営業収益/伸び率、車輌一台当り営業収益/全体 100］

	車輌一台当り営業収益/伸び率			車輌一台当り営業収益/全体100		
	H25年	H26年	H27年	H25年	H26年	H27年
全体	6.1%	5.9%	-4.3%	100.0%	100.0%	100.0%
5～20	15.8%	5.4%	-1.1%	94.4%	94.0%	97.2%
20～50	-3.9%	4.9%	-5.0%	103.5%	102.5%	101.8%
50以上	9.5%	6.5%	-4.7%	99.2%	99.7%	99.4%

②業界水準との比較

業界水準では適切な指標がないため、本報告書では比較は行っておりません。

（３）総資産回転率

総資産回転率は総資産経常利益率（8～10 頁参照）の項で若干触れています。本項ではより詳細に、総資産回転率がどのような示唆を与えてくれるのかを検討してみました。

運送会社の経営実態として車両だけを保有し、他の固定資産（例.事務所棟、車庫、倉庫、修理工具・機器、駐車敷地など）はすべて賃借という形態は皆無だと思われます。車両以外の有形固定資産、無形固定資産、投資等は残高の多少を別にすれば、どの運送会社も保有していると推測されます。

また当然に、流動資産も総資産の中のひとつに含まれています。よって、車両一台当り営業収益性分析は会社経営分析の一部分しか診ていないものになります。生産性を俯瞰的にまた全体的に判断する指標が必要です。それが総資産回転率なのです。

総資産回転率と表現していますが、計算結果は%表示ではなく、“○回転”として表現されます。数値が高いほど生産性が高いことを表しています。総資産回転率は次の計算式で表現することができます。

$$総資産回転率 = \frac{営業収益}{総資産}$$

①分析結果

［5台以上20台未満］は25年に1.80回転だったのが、27年には1.49回転と0.31回転も低下しています。率に換算すると△17.2%と大きな落ち込みを記録しています。分子の営業収益は堅調に推移していますので、総資産の増加が回転率悪化の原因と推測できます。

［別紙参考資料2-1貸借対照表（資産の部）］から計算した総資産の27年の25年比伸び率は24.5%です。27年の絶対額は73,105千円と［20台以上50台未満］の337,222千円、［50台以上］1,928,850千円よりも少ないのですが、少ない為に少しの資産増が回転率の悪化に影響を与えたのです。

この分析結果から、総資産回転率を改善していくには、総資産伸び率＜営業収益伸び率となるよう統制していくことが重要であることが分かります。

［20台以上50台未満］は1.2回転台、［50台以上］は0.5回転台で比較的安定しています。なお、［50台以上］は毎年少しずつではありますが、回転率が低下していることが気になります。思い切った資産圧縮などの対策を講じる必要性もありそうです。例えば、資産効率を高めるために、不要不急な資産の売却を進める等の対策も一考すべきでしょう。

②業界水準との比較

次に業界水準を見てみます。3つのクラスでは、1.3回転から1.4回転の実績であり、車両保有台数による明らかな差異はなさそうです。

前述のとおり、会員企業では車両保有台数の増加と反比例して回転率が悪くなっていました。しかし業界水準ではそのような傾向は診られません。

会員企業と業界水準との差異（会員企業－業界水準）を試算しました。[5台以上20台未満]で0.19回転、[20台以上50台未満]△0.17回転、[50台以上]△0.78回転となっています。このことから、会員企業は経営規模による差異が極めて大きいという事実が分かりました。

会員企業においても業界水準の1.4回転を最低ラインに設定し、更に資産効率を上げるよう努力して欲しいものです

５．総合性指標

部分最適が全体最適に通ずるとは限りません。収益性は高いものの、流動性や生産性が低いということもあり得ます。会社経営が全体最適に近づくように、収益性、流動性、生産性の各指標のバランスが取れているか否かを診るのが、総合性評価です。

この指標の代表的なものとして、[総資産経常利益率]、[損益分岐点営業収益]、[営業ＣＦマージン]の３つを取り上げてみました。

総資産経常利益率は既に言及（8～10頁参照）しましたので、本項では損益分岐点営業収益と安全余裕率、そして営業ＣＦマージンの３つの指標について分析を行なっています。

（１）損益分岐点営業収益

損益分岐点営業収益とは、赤字でもなく黒字でもない時点での営業収益（売上高）です。企業経営の目標の一つは利益を出すこと、平たく言えば黒字とすることです。損益分岐点営業収益分析は赤字にならないことを前提とした営業収益目標を確認することを意味しています。

この営業収益を下回ると赤字に転落するのですから、最低限達成しなければならない営業収益目標となるのです。毎年赤字を計上し続けては、会社経営を続けていくことはできません。

損益分岐点営業収益は次の計算式で表現することが可能です。

$$\text{損益分岐点営業収益} = \frac{\text{固定費}}{1 - (\text{変動費} \div \text{営業収益})}$$

※固定費＝営業費用－（燃料油脂費＋修繕費＋道路使用料＋フェリー利用料＋傭車費等）－（営業外収益－営業外費用）

※変動費＝営業収益－固定費－経常損益

※分子に借入金返済額を加えると、借入金返済を可能とする目標営業収益を試算することができます

①分析結果

3年間の推移を診てみます。26年は　[5台以上20台未満]と[20台以上50台未満]のクラスは25年より上昇していました。後述する[安全余裕率]との絡みがありますが、単純に評価すれば「損益分岐点営業収益が上昇することは好ましくない」と指摘しておきます。何故なら、実際の売上高が増収とならない限り、赤字になる可能性が高まっていくからです。

その観点からすれば、27年は全てのクラスで26年実績より下回っていま

す。3年間の推移で診ても、27年は全クラスとも最も低い数値となりました。これは良い傾向と判断しても良いでしょう。

更に損益分岐点営業収益の良否を、損益分岐点営業収益を更に展開した安全余裕率というアプローチで分析してみたいと思います。

安全余裕率は次の計算式で表現することができます。

$$安全余裕率 = \frac{営業収益実績 - 損益分岐点営業収益}{営業収益実績} \times 100$$

②安全余裕率が示すもの

“営業収益＞損益分岐点営業収益”の時に、分子がプラスとなります。値がプラスということは黒字になっていることを示しています。逆に、“営業収益＜損益分岐点営業収益”の時は分子がマイナスとなり、赤字となっていることを示しています（図表20参照）。

27年実績を診てみます。3つのクラス全てで26年に引き続きプラスとなり、プラス幅も大きくなりました。最大は［5台以上20台未満］で5.7%のアップ、最小は［50台以上］で1.8%のアップです。

26年比でのアップ率では2.9%と［50台以上］を上回った［20台以上50台未満］の実績値は4.4%と［50台以上］の7.2%よりも2.8%低い実績です。

3年間の推移を診てみます（27年実績－25年実績）。27年実績＞25年実績でプラスとなっていれば、「改善された」と言えるでしょう。最も好成績だったのは［50台以上］で17.7%の改善を示しています。△10.5%の赤字基調から、7.2%ともう少しの感はありますが、しっかりとした黒字基調へと劇的に転換を果たしています。

同様に、［20台以上50台未満］は6.8%改善、［5台以上20台未満］は4.3%の改善となっています。［5台以上20台未満］の27年の安全余裕率は9.8%です。よって、安全余裕率がプラスでそこそこの数値を記録している場合の改善は厳しくなるということを示しています。

安全余裕率は10%以上を目指して欲しいものです。と言うのも、10%程度の売上減少は経営環境の変化により容易に発生するものだからです。また、営業収益の増収は困難でも、費用である運送費や一般管理費は無為無策のときは自然的に増加していきます。よって、気がついたときは「安全余裕率がマイナスとなってしまった」という悲劇を生じかねません。

安全余裕率は次のような示唆を会員企業に与えてくれます。これを肝に銘じ、黒字体質への転換と強化に取り組んで戴きたいものです。

㈠　黒字企業の時は、赤字に転落しないですむ減収率の限度

㈡　赤字企業の時は、赤字の状態から脱却するのに必要な増収率

㈢　営業収益伸び率＞営業費用伸び率、の公式の成立

③業界水準の比較

安全余裕率の業界平均は **4%前半から 5%前半**の数値となっています。全ての会員企業は業界水準を上回っています。業界水準に近いのは［20 台以上 50 台未満］でその差異は 0.1%のプラスです。またもっとも離れているのは［5 台以上 20 台未満］で、5.2%も上回っています。［5 台以上 20 台未満］の 25 年の安全余裕率は 5.5%、26 年は 4.1%でしたので、27 年は大きく改善されたことを改めて確認できました。

④損益分岐点営業収益と目標営業収益

損益分岐点営業収益について再び言及します。前述の計算式の分子は“固定費”としていました。固定費は変動費と同様に損益計算書に記載されている科目から導き出されるものです。

しかし、資金が社外流出する代表的な科目である借入金の返済はこの計算式には算入されていません。何故なら、借入金は貸借対照表の科目であり、損益計算書の科目ではないからです。

そこで、分子を“固定費＋借入金元金返済額”に変更すると、借入金返済を考慮した時の損益分岐点営業収益に転換することができます。

さらに、利益目標を算入した計算式にすると、借入金返済と目標利益とを考慮した時の損益分岐点営業収益、つまり目標営業収益となるのです。

以上を考慮したときの計算式は次のとおりです。

$$\text{目標営業収益} = \frac{\text{固定費＋借入金返済＋目標利益}}{\text{1－（変動費÷営業収益）}}$$

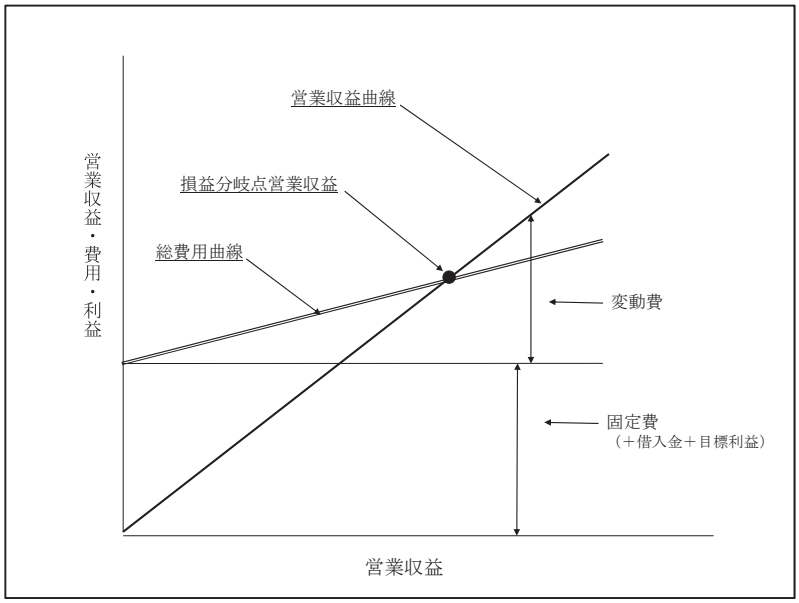
このように、損益分岐点営業収益の計算式は、過去の決算データのみならず、将来の自社における借入金返済と利益計画を考慮した目標営業収益の計算にも応用できるのです。

［図表 19　損益分岐点営業収益/安全余裕率/営業ＣＦマージン］　　単位：千円

	損益分岐点営業収益				安全余裕率				営業ＣＦマージン			
	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	415,705	393,647	375,762	436,404	−5.4%	3.6%	6.4%	4.8%	1.7%	6.4%	8.1%	7.6%
5～20	100,096	107,762	98,224	71,640	5.5%	4.1%	9.8%	4.6%	8.8%	9.7%	12.0%	8.2%
20～50	398,017	410,055	396,963	342,492	−2.4%	1.5%	4.4%	4.3%	7.0%	5.9%	7.4%	8.2%
50以上	1,042,568	972,189	929,484	664,320	−10.5%	5.4%	7.2%	5.3%	−3.7%	6.7%	8.7%	8.2%

注.「営業ＣＦマージン」の「業界水準」はＴＫＣ経営指標に掲載されていなかったため、ＴＫＣ経営指標の掲載データを元に計算しました。

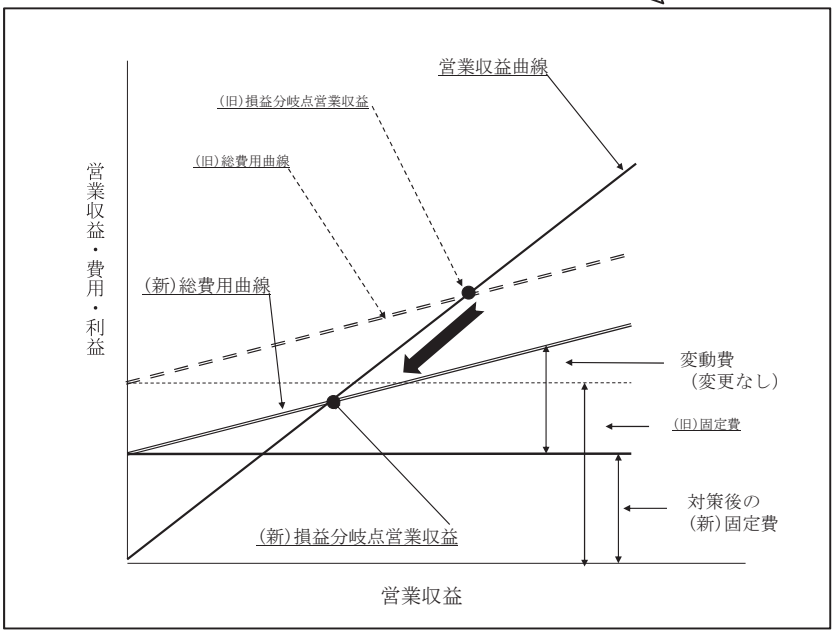
［図表 20　損益分岐点営業収益図表］



～損益分岐点営業収益を改善させる方法～

上図から、損益分岐点営業収益を改善しようとする（図では左側に交点を移動させる）には大きく3つの方法があります。1)固定費を引き下げる、2)変動費（端的には運送原価）を引き下げる、3)1)と2)とを同時に実行する、の3つです。

［図表 20-2　固定費を下げた時の損益分岐点営業収益図表］



～損益分岐点（交点）の左への移動～

1)営業収益と変動費（変動費比率）の額に変更なしとします。

2)固定費を企業努力により引き下げた時（削減した時）の総費用曲線は、下方に移動します。

3)結果として、営業収益曲線と(新)総費用曲線との交点が左下に移動することになります。

固定費の削減効果として、損益分岐点収益が低くなったことを意味します。

（２）営業キャッシュフロー・マージン

営業ＣＦ（営業キャッシュフロー）とは、企業活動を一定期間行なった結果、その期間中に獲得した現金（キャッシュ）額のことを示しています。

なお、企業が獲得する現金はこの営業ＣＦによる方法に限られてはいません。現金の獲得方法は、次のように大きく３つのカテゴリーから成り立っています。

キャッシュフロー計算書は、前期と当期の２期分の貸借対照表と当期の損益計算書から計算される財務諸表です。これからの企業経営では、“利益”の多少も重要ですが、ますます“現金”獲得額に関する重要度が高まってきます。

念の為に付記しておきますが、利益＝現金とはならないことはご承知の通りです。

会員企業でも、キャッシュフロー計算書を作成できるように、会計実務能力を高めていく必要があるでしょう。

［図表 21　キャッシュフロー計算書の概要］

営業ＣＦ	1）　企業活動（貨物運送事業等）を行うことによって、獲得した現金の出所を表しています。どの営業活動から現金が生み出され、どの営業活動により現金が社外流出したのかが分かります。 2）　①損益計算書における当期発生高と、②貸借対照表における流動資産並びに流動負債の前期から当期までの増減額、の２つの実績値から計算していきます。 ㈠　減価償却費は非現金支出ですので、運送費や一般管理費から控除し計算対象外とします。貸倒引当金も同様です。 ㈡　短期貸付金（流動資産）は投資ＣＦにて、短期借入金（流動負債）は財務ＣＦにて計算します。 ㈢　現預金（流動資産）は計算に入れることはありません。
投資ＣＦ	1）　固定資産を取得（購入）したり、又は売却したことによる現金の増減を表すものです。 2）　固定資産の取得は現金の減少（流出）に、売却は現金の増加（流入）として計算します。 3）　償却資産の減価償却費を減算科目として算入し計算します。
財務ＣＦ	1）　短期及び長期借入金の増減や、資本金の増減資、社債の発行など、営業活動や投資活動以外の財務活動による現金の増減を表すものです。 2）　借入金等が増加すると現金が増加（流入）し、借入金等を返済すると現金が減少（流出）するとして計算します。

３つのＣＦの合計額は、貸借対照表科目の［現金及び預貯金］の前期末から今期末までの増減額と必ず一致します。従って、資金繰りのポイントをごく簡

単に一言で言うとすれば、*「現金及び預貯金の増減の動きに注意しなさい」*となります。

［営業ＣＦマージン］とは、営業ＣＦを営業収益で割った率を示しています。同様な指標には、営業収益営業利益率（12～13 頁参照）などの収益性指標があります。両者の違いはどこにあるのでしょうか。

図表 21 において、営業ＣＦを計算するには損益計算書（ＰＬ）のみならず貸借対照表（ＢＳ）も利用すると説明しました。よって、概ね貸借対照表の勘定科目を考慮した収益性指標が営業ＣＦマージンで、損益計算書のみの勘定科目を利用したのが営業収益営業利益率、と理解しても良いでしょう。

例えば、企業努力で運送収入を大きく伸ばしても、［売掛債権（未収運賃・受取手形等）］で“回収”したのであれば、本当の意味での現金“回収”となっていません。

何故なら［売掛債権］は今直ぐにでも使える［現金］ではありませんし、一般的に現金化するまでに数十日から数ヶ月を要するからです。

従って、本当の意味での現金“回収・獲得”と営業収益とを交差する営業ＣＦマージンの方が、現金の獲得能力の実態をより正確に表していると言えるのです。

営業ＣＦマージンは次の計算式で表現することができます。

$$\text{営業ＣＦマージン} = \frac{\text{営業ＣＦ}}{\text{営業収益}} \times 100$$

※本報告書では簡易的に営業ＣＦを計算するため、営業ＣＦを次のような計算をしました。
乗率 0.6 は“法人税等”の税率を考慮したものです。

※経常利益額が黒字・・・営業ＣＦ＝経常利益額×0.6＋減価償却費

※経常利益額が赤字・・・営業ＣＦ＝経常利益額＋減価償却費

①分析結果

どのクラスでも、営業収益営業利益率よりも営業ＣＦマージンの値が上回っています。その事実は図表 22 の［差異（営業ＣＦマージン－営業収益経常利益率）にて確認できます。

3 年間の推移を診てみます。［20 台以上 50 台未満］は 25 年における営業収益営業利益率と営業ＣＦマージンとの差異が 10.4％もありました。営業ＣＦマージンの方が数値が 10.4％も高かったのです。ところが、27 年には 5.0％まで縮小してきました。［50 台以上］の 5.6％よりも悪くなっています。25 年には 10.4％と 2.0％とで、両者の開きは 8.4％もあったのに、27 年には［50 台以上］に 0.6％の水を開けられてしまっています。

営業ＣＦマージンそのものの数値を確認してみます。［5 台以上 20 台未満］

は 12.0%と高い値を記録しました。高成績です。[20 台以上 50 台未満] は 7.4%、[50 台以上] 8.7%と決して悪くない数値です。なお、二桁を目指して欲しいことは言うまでもありません。

[2-1. 貸借対照表（資産の部)] によれば、[20 台以上 50 台未満] の売掛債権は前期より 4,408 千円の増加となっています。売掛債権の増加は「現金の回収ができなかった」という意味ですので、現金収入の観点からは△4,408 千円と理解をします。

[3-(2). 一般貨物自動車運送事業損益明細表] によれば、[20 台以上 50 台未満] の当期営業利益は 10,002 千円です。これを現金収入の観点からはプラス 10,002 千円と理解をします。

以上の売掛債権の増加と当期営業利益との交差により、27 年の営業ＣＦは 10,002 千円から 4,407 千円を差し引いた 5,594 千円となるのです（注)。このように営業ＣＦを計算することによって、「売掛債権をきちんと回収する」「営業は売掛債権の回収ができて終わる」という債権管理の重要性を確認することができるのです。

注：この計算には運送原価や一般管理費の合計額（405,388 千円)、買掛債務の増減（142 千円）など、営業ＣＦを計算する際に加減する他の費目を計算に入れていないことに留意が必要。

補足すると、減価償却費の計算についても留意しなければなりません。営業利益の計算には減価償却費を算入しますが、営業ＣＦでは減価償却費を算入しません。減価償却費は現金の支出と直結しないからです。

よって別の言い方をすれば、営業ＣＦマージンは減価償却費分、かさ上げされていると言えなくもありません。

なお減価償却費は節税効果や将来の設備投資資金の回収などの性格も帯びています。法定分の減価償却費の計上は必ず実施して下さい。「減価償却費を計上せず、利益をつくる」ことは、後年度決算に悪い影響を与えかねません。ご留意下さい。

営業収益営業利益率がマイナスであっても営業ＣＦマージンをプラスにすることが可能です。例えば、次のような策を講じると良いでしょう。

㈠　売掛債権の回収を早める（前期末残高より当期末残高を減らす）
㈡　（商品や貯蔵品等の）棚卸資産を減らす努力を行う
㈢　他の流動資産の残高を安易に増やさない
㈣　買掛債務（支払手形や買掛金）の弁済サイクルを少し長くする
㈤　他の流動負債科目の支払いを極端に早くせずに適正化する

［図表 22　経常利益率と営業ＣＦマージン比較対照表］

	営業収益営業利益率				営業ＣＦマージン				差異（営業ＣＦマージン－営業収益営業利益率）			
	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準	H25年	H26年	H27年	業界水準
全体	−4.1%	1.0%	3.1%	2.8%	1.7%	6.4%	8.1%	7.6%	5.8%	5.3%	5.0%	4.8%
5～20	2.2%	1.6%	5.5%	2.6%	8.8%	9.7%	12.0%	8.2%	6.6%	8.1%	6.5%	5.6%
20～50	−3.4%	0.4%	2.4%	2.6%	7.0%	5.9%	7.4%	8.2%	10.4%	5.5%	5.0%	5.6%
50以上	−5.7%	1.4%	3.1%	3.1%	−3.7%	6.7%	8.7%	8.2%	2.0%	5.3%	5.6%	5.1%

②業界水準の比較

業界水準は全てのクラスで同じ実績値である 8.2%となっており、クラスによる差異はみられません。

会員企業では最大が［5 台以上 20 台未満］で 12.0%、最小が［20 台以上 50 台未満］で 7.4%です。両者の差異は 4.6%です。業界平均のそれが 0.0%であることから、会員企業の経営能力等に大きな格差があることが見て取れる結果となっています。

［全体］では会員企業 8.1%に対して、業界平均は 7.6%です。3 つのクラスの実績値よりも低くなっています。このことは、業界水準では経営（売上）規模等が更に大きくなることによって、営業ＣＦマージンは低くなる傾向にあることを示しています。

第４章　その他の経営分析指標

本章では第３章で取り上げた指標以外に、会員企業が経営改善のために使用することが望ましい指標を幾つか取り上げて、説明することとします。

なお本章では、これらの指標を用いてのデータ分析は行っておりません。ご了承下さい。

１．収益性指標

（１）分析指標の概要

分析指標	表示	その意味
一般管理費比率	%	運送原価以外の費用である一般管理費が、営業収益に占める割合のことです。率が低いほど良好です。
営業収益支払利息率	%	実質支払金利が営業収益に占める割合のことです。率が低いほど良好です。1%未満が望ましいです。
労働分配率	%	企業が創造し獲得した実質的な価値（付加価値額）に対する人件費の割合です。率が低いほど良好です。

（２）計算式

分析指標	分子	分母
一般管理費比率	一般管理費	営業収益
営業収益支払利息率	実質支払金利	営業収益
労働分配率	人件費	付加価値額

《注釈》

実質支払金利	（支払利息＋手形売却損＋手形割引）－受取利息
人件費	役員報酬＋給料手当＋賞与＋退職金＋法定福利費＋福利厚生費＋臨時雇賃金 ※運送費（原価）計上分、一般管理費計上分ともに含む
付加価値額	（経常損益＋金融費用＋人件費＋減価償却費＋施設使用料＋施設賦課税）－金融収益 ※付加価値額と営業収益総利益（売上総利益）とは、必ずしも一致しません。考え方が多少異なります。試算の時はご注意下さい。

２．流動性指標

（１）分析指標の概要

分析指標	表示	その意味
固定比率	%	固定資産と純資産（自己資本）との割合です。率が低いほど良好です。望ましいのは100%以下です。
有形固定資産回転率	回転	有形固定資産が営業収益をあげるのに、1年間で何回稼働したかをみる指標で、大きい数値ほど良好です。
支払債務回転期間	日	支払債務の運送費に対する割合を示すものです。支払い速度が速いと高い数値になります。

（２）計算式

分析指標	分子	分母
固定比率	固定資産	純資産
有形固定資産回転率	年間営業収益	有形固定資産
支払債務回転期間	運送費	支払債務勘定

《注釈》

支払債務勘定	支払手形（車両手形を除く）＋買掛金＋未払金

３．生産性指標

（１）分析指標の概要

分析指標	表示	その意味
労働生産性	千円	役員を含む全従業員が、どれだけの付加価値を生み出したかを示し、数値が大きいほど良好です。
労働装備率	千円	役員を含む全従業員の１人当り有形固定資産保有額で、新鋭設備だと数値が多くなる傾向があります。
設備投資効率	回転	車両設備等の新しさ、運搬能力また業務処理能力の高さを表しています。
１人当り人件費	千円	従業員１人当りの人件費です。年齢が高い、勤務年数が長い、保有能力・スキルが高い、などの条件が重なると高くなる傾向があります。
実働率	%	保有する車両の運行可能な総日数に対する、実際の稼働総日数の割合です。高すぎる場合は新たな車両の購入を検討することも必要となります。
実車率	%	車両の総走行キロ数に対して、実際に荷物を積んで走行した走行キロ数の割合です。無駄がない配車のためのチェックポイントにもなります。

（２）計算式

分析指標	分子	分母
労働生産性	付加価値額	従業員数
労働装備率	有形固定資産－土地	従業員数
設備投資効率	付加価値額	有形固定資産－土地
1人当り人件費	人件費	従業員数
実働率	延実働車両数（日車）	延実在車両数（日車）
実車率	実車キロ数	総走行キロ数

《注釈》

従業員数	役員も含む（但し非常勤は除く） 短時間勤務者は所定内労働時間（通常は8時間）で置換え
人件費	年間又は月間のいずれの計算でも可

４．総合性指標

（１）分析指標の概要

分析指標	表示	その意味
借入債務償還年数	年	企業（営業）活動で獲得した現金（営業ＣＦ）で、長短借入金と社債を返済するのに何年要するかを診る指標です。数値が短いほど良好です。
借入金対月商倍率	倍	長短借入金と社債が平均月商の何倍あるかを見る指標です。数値が小さいほど良好です。6ヶ月を超えると長短借入金等の負担が重くなってきます。
営業収益成長率	%	時系列推移を見る指標です。過去の実績から来期以降の営業収益高を予測することも可能です。

（２）計算式

分析指標	分子	分母
借入債務償還年数	長期借入金＋短期借入金＋社債	営業キャッシュフロー
借入金対月商倍率	長期借入金＋短期借入金＋社債	平均月商
営業収益成長率	当年度営業収益	基準年度営業収益

《注釈》

平均月商	年間営業収益÷12ヶ月
基準年度営業収益	前年だけではなく、3年前、5年前と置換えが可能

第５章　損益分岐点分析を経営に活かす

１．損益計分岐点分析を再考する

損益分岐点分析については、第３章の［５．総合性指標］の項にて具体的に記述してきました。損益分岐点分析を意識することで経営改善を図られることから、本章でより具体例を上げながら説明をしていきたいと思います。

損益分岐点分析を行なう前提条件として、費用を固定費と変動費とに区分することが必要です。本報告書では、固定費と変動費を次のように分類しました。なお、固定費の代表的なものとしては［人件費］です。また代表的な変動費は［燃料油脂費］です。

［図表 23-1-1　固定費と変動費の内訳］

固定費	営業費用－（燃料油脂費＋修繕費＋道路使用料＋フェリー利用料＋傭車費等）－（営業外収益－営業外費用）
変動費	営業収益－固定費－経常損益

図表 23-1-2 では、各クラス別に固定費と変動費の 27 年実績をリストアップし、総費用に占める固定費と変動費の比率を確認しています。［全体］では固定費比率は 55.0％、変動費比率は 45.0％となっています。主要な科目である［人件費］は 41.5％、［燃料油脂費］は 12.1％です。やはり、［人件費］は高率となっていることが確認できました。

損益分岐点を改善しようとすれば、［５．総合性指標］の項で言及した対策を講じれば良いのです。しかし闇雲に「コストを下げろ！」ではなく、ターゲットとする費目を定めての費用統制や縮減を行なっていくべきでしょう。

その意味では、会員企業においては「自社の費用構造をより詳細に分析をし、必要な対策を立案し実行していく」ことが求められています。

［図表 23-1-2　固定費と変動費の構成比］　単位：千円

	固定費		内、人件費		変動費		内、燃料油脂費		総費用	
	実績	比率	実績	比率	実績	比率	実績	比率	実績	比率
全体	212,817	55.0%	160,545	41.5%	174,035	45.0%	46,621	12.1%	386,852	100.0%
5～20	61,083	59.7%	44,367	43.4%	41,160	40.3%	15,530	15.2%	102,243	100.0%
20～50	247,765	61.3%	185,810	46.0%	156,123	38.7%	57,889	14.3%	403,888	100.0%
50以上	473,061	49.0%	362,577	37.6%	492,031	51.0%	92,318	9.6%	965,092	100.0%

２．燃料油脂費の統制・縮減による損益分岐点の変動

前節では固定費の代表的なものとして［人件費］を取り上げました。また変動費の代表的なものとして［燃料油脂費］を取り上げました。

［人件費］の統制・縮減手法については多種多様なアプローチがあります。その一方で会員企業の成長戦略や営業方針とは必ずしも一致しません。また政府が中小企業の経営状況が厳しい中でも、最低賃金の引上げを半ば強引に実施しています。［人件費］の統制・縮減策を検討するにあたって、このような諸々の環境条件が損益分岐点にどのような影響を与えるかを考察するには慎重にならざるを得ません。

そこで本節では、［燃料油脂費］の統制・縮減にのみ絞って、費用の増減が損益分岐点にどのような影響を与えるのかを試算してみたいと思います。

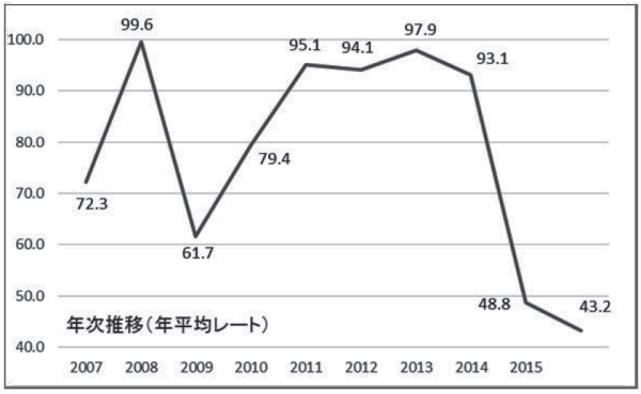
（１）原油の国際価格の動向

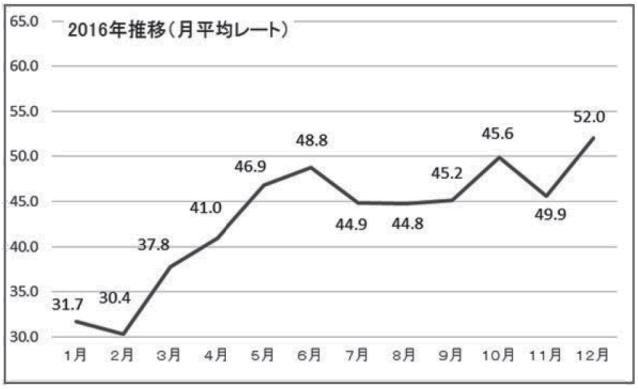
代表的な国際価格指標であるＷＴＩ（ウエスト・テキサス・インターミディエート）の値動きを図表 23-2 に掲載しました。28 年は年間を通じた平均は 43.2US ドル/バレルで 27 年の 48.8 US ドルよりも低くなっています。

しかし、月毎の価格推移をみると１月に 31.7 US ドルだったのが、12 月には 52.0 US ドルへと上昇してきています。価額で 20.3 US ドル、率で 64.1%と急上昇しています。

28 年から 29 年にかけて、ＯＰＥＣ諸国と非ＯＰＥＣ諸国との間で、産油量削減の合意が成立したというニュースが流れました。29 年以降は原油価格の上昇は確実なものとして、これまで安価に調達できた燃料油脂の徹底的な統制と縮減が益々重要となってきたと言わざるを得ません。

［図表 23-2　原油価格相場の時系列推移］　　単位：USﾄﾞﾙ/ﾊﾞﾚﾙ





※参考：http://ecodb.net/pcp/imf_usd_poilwti.html

（２）為替の動向

28 年は国際政治において大きな節目となる出来事がありました。28 年６月

の英国のＥＣからの離脱と28年11月の米国大統領選によるトランプ氏の当選です。両者とも円高の基調を促したのですが、トランプ氏は米国経済界の成功者として名をはせており、大統領就任後の経済政策への期待から、世界的に株価上昇と円安の進行という副産物を産出しました。

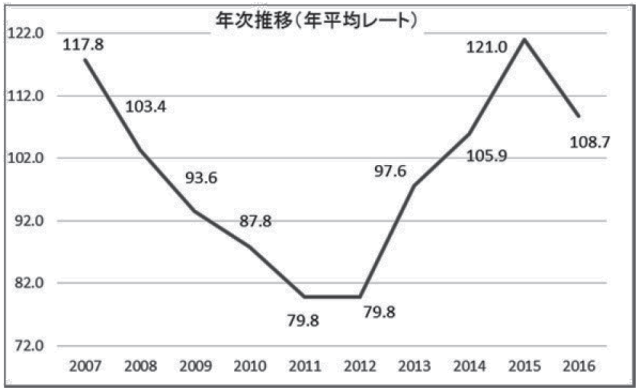
このように、経済情勢は各国の政治の動向によって大きく左右されるのが現実です。大手企業でも、また自動車産業のような基幹産業であっても、国際政治が為替相場にどのような影響を与えるのかを断定することはできません。大分県のそして運送業界に位置する会員企業においては、推して知るべしというべきでしょうか。

会社経営はこのような不確定で、かつ大きく変動するかも知れないという為替動向においても、堅実経営を貫かねばなりません。

よって、「会社にとって不利益な事実が発生する」という仮説の元で、事業計画を立案し実行していくべきでしょう。これを為替相場という場面に照らし合わせると、「為替は円高に向かうと予想されるものの、110 円程度の円安が基調となる」とすべきではないでしょうか。円安は燃料油脂費の上昇圧力となります。

今後も燃料費を決定づける原油の国際価格や為替の動向にも分析の目をやらなければなりません。

［図表 23-3　対ドル円相場の時系列推移］



※参考：http://ecodb.net/exchange/usd_jpy.html

３．燃料費の上昇が経営に与える影響の試算

前節で原油の国際価格や為替の動向が燃料油脂費の支出額に影響を与えるということに言及をしました。本節では、燃料油脂費が 27 年実績よりも 10%上昇（試算Ａ）又は 10%下落（試算Ｂ）したという条件で、損益分岐点がどのように変化するのかを考察してみました。

なお、元となる指標は図表 19 の数値と同じとなっています。

試算結果は図表 24 のとおりです。試算Ａの損益分岐点営業収益は 394,591

千円となりました。この時の安全余裕率は1.7%で、27年実績に比較して4.7%のダウンです。費用増が損益分岐点営業収益を押し下げたのです。

一方の試算Bの損益分岐点営業収益は374,875千円、安全余裕率は7.9%で27年実績比1.5%のアップとなりました。

試算の前提となる油脂燃料費は、27年実績値から「10%増える」か又は「10%減るか」の違いはありますが、[全体]の燃料油脂費の増減額の絶対値は4,662千円となります。

にも係らず、増加の時は4.7%のマイナス効果を、減少の時は1.5%のプラス効果があることが分かりました。プラス効果の3.1倍の負の効果（マイナス効果）を生じさせていました。

参考までに、マイナス効果がプラス効果の何倍あるかを計算すると、[5台以上20台未満]は3.2倍、[20台以上50台未満]は3.3倍、[50台以上]は2.8倍でした。

変動費は図表20と図表20-2にある損益分岐点営業収益図にある総費用曲線の傾きに影響を与えます。燃料油脂費の増加は総費用曲線の傾きを左上方へと変更させることがあり、「急速に収益構造を悪化させる」ことが分かりました。

人件費などの固定費の縮減努力も大事ですが、燃料油脂費などの変動費の統制・縮減効果も大きいのです。会員企業においては、是非とも自社の費用構造を確認し、「どの費用を統制・縮減することが収益改善の効果が大きいのか」を考えて戴きたいものです。

[図表24　燃料油脂費の増減の影響]　　単位：千円

		車輌保有台数	損益分岐点分析			試算根拠				
			損益分岐点	安全余裕率	差異	営業収益	固定費	変動費	うち燃料油脂費	経常損益
現状		全体	375,762	6.4%		401,337	212,817	174,035	46,621	14,485
		5～20	98,224	9.8%		108,851	61,083	41,160	15,530	6,609
		20～50	396,963	4.4%		415,388	247,765	156,123	57,889	11,500
		50以上	929,484	7.2%		1,001,999	473,061	492,031	92,318	36,907
試算A	燃料油脂費が10%上昇	全体	394,591	1.7%	-4.7%	401,337	218,898	178,697	51,283	3,742
		5～20	103,403	5.0%	-4.8%	108,851	62,828	42,713	17,083	3,310
		20～50	417,630	-0.5%	-5.0%	415,388	254,844	161,912	63,678	-1,368
		50以上	973,666	2.8%	-4.4%	1,001,999	486,577	501,263	101,550	14,159
試算B	燃料油脂費が10%下落	全体	374,875	7.9%	1.5%	407,071	218,898	169,373	41,959	18,800
		5～20	97,975	11.3%	1.5%	110,406	62,828	39,607	13,977	7,971
		20～50	396,222	6.0%	1.5%	421,322	254,844	150,334	52,100	16,144
		50以上	926,901	8.8%	1.6%	1,016,313	486,577	482,800	83,087	46,937

参考資料

1．回答企業の概要

（1）事業種類、事業概要、事業内容

単位：件、台、人

保有台数		全体				5～20				20～50				50以上			
		合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均		
			25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年
事業種類	一般（特別有）	1				0				1				0			
	一般（特別無）	30				12				12				6			
	貨物利用	10				5				3				2			
	鉄軌道業	0				0				0				0			
	自動車道	0				0				0				0			
	その他	1				0				1				0			
事業概況	自動車数	1,162	33.1	32.3	33.2	139	9.4	9.5	9.3	439	31.5	32.2	33.8	584	78.4	81.6	83.4
	従業員数	1,187	33.1	33.6	33.9	143	9.5	9.7	9.5	489	34.3	37.5	37.6	555	72.7	77.4	79.3
	運転者数	978	27.7	28.2	27.9	113	7.5	8.2	7.5	418	29.3	32.2	32.2	447	60.9	63.6	63.9
事業内容	ダンプ	6				5				1				0			
	長大物	0				0				0				0			
	コンテナ	2				0				0				2			
	生コン	1				0				0				1			
	危険物	3				0				0				3			
	冷凍	7				1				2				4			
	原木	8				5				2				1			
	引越	2				0				1				1			
	その他	20				6				9				5			

（2）輸送実績、事故件数、経営規模

単位：台、ｋｍ、千円、件

保有台数		全体				5～20				20～50				50以上			
		合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均		
			25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年
輸送実績	実在車両数	411,678	12,039	12,013	11,762	48,413	3,417	3,413	3,228	163,772	11,959	12,586	12,598	199,493	28,324	29,379	28,499
	実働車両数	283,323	8,443	8,225	8,095	31,455	2,236	1,960	2,097	109,372	8,355	8,638	8,413	142,496	20,213	20,883	20,357
	走行キロ	57,868,148	1,878,335	1,637,551	1,653,376	6,791,586	481,702	476,311	452,772	28,546,215	2,109,985	2,061,148	2,195,863	22,530,347	4,149,548	3,339,242	3,218,621
	実車キロ	43,187,097	1,408,845	1,211,385	1,233,917	4,837,379	338,693	327,282	322,492	21,150,292	1,532,326	1,542,871	1,626,946	17,199,426	3,230,159	2,490,277	2,457,061
	実輸送	3,476,424	78,446	117,014	99,326	593,441	36,529	47,496	39,563	1,348,374	93,741	130,049	103,721	1,534,609	134,098	241,770	219,230
	利用運送	1,183,793	31,205	44,462	33,823	25,561	1,330	1,683	1,704	292,557	29,050	58,823	22,504	865,675	90,454	109,463	123,668
	営業収入	13,378,200	374,778	390,643	382,234	1,631,872	105,938	112,399	108,791	5,083,274	360,687	386,837	391,021	6,663,054	899,990	993,946	951,865
事故件数	交通事故	26.0	1.1	0.9	0.7	0.0	0.3	0.1	0.0	11.0	2.2	1.5	0.8	15.0	1.1	1.4	2.1
	重大事故	1.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	1.0	0.0	0.0	0.1
	死者数	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	負傷者数	2.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	1.0	0.2	0.2	0.1	1.0	0.3	0.0	0.1
経営規模	資本金	507,640	13,390	14,161	14,504	140,500	8,233	9,367	9,367	162,300	11,225	11,562	12,485	204,840	26,305	29,263	29,263
	株式総額(株)	523,954	15,214	15,236	14,970	12,090	993	1,016	806	245,980	3,485	19,394	18,922	265,884	59,473	37,983	37,983

２－１．貸借対照表（資産の部）

単位：千円

	全体				5～20				20～50				50以上			
	合計	１社平均			合計	１社平均			合計	１社平均			合計	１社平均		
		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年
現金預金	4,003,139	91,665	95,788	114,375	442,651	17,845	23,873	29,510	1,298,232	87,257	91,812	99,864	2,262,256	236,689	257,275	323,179
受取手形	199,520	6,921	7,973	5,701	27,545	869	2,945	1,836	102,044	9,001	8,697	7,850	69,931	15,147	17,400	9,990
未収運賃	3,784,044	106,016	111,244	108,116	157,873	13,891	12,292	10,525	848,219	61,248	59,993	65,248	2,777,952	345,904	418,465	396,850
有価証券	9,055	251	259	259	80	5	5	5	8,975	725	690	690	0	0	0	0
商品	83,947	3,308	4,220	2,398	0	0	0	0	4,116	394	282	317	79,831	13,880	20,579	11,404
貯蔵品	108,922	3,376	3,080	3,112	1,395	177	134	93	8,713	809	603	670	98,814	13,225	13,994	14,116
前払費用	33,511	674	739	957	2,887	134	181	192	17,046	957	1,119	1,311	13,578	1,260	1,229	1,940
前払金	3,654	187	194	104	189	60	7	13	1,160	59	63	89	2,305	617	841	329
未収還付消費税	911	35	0	26	0	0	0	0	911	0	0	70	0	151	0	0
未収収益	77,883	1,651	1,502	2,225	438	328	117	29	5,708	349	73	439	71,737	6,086	7,124	10,248
短期貸付金	38,363	1,573	1,306	1,096	24,257	2,310	2,083	1,617	1,185	760	557	91	12,921	1,413	1,031	1,846
立替金	40,033	1,110	1,067	1,144	851	70	144	57	2,428	429	204	187	36,754	4,080	4,646	5,251
繰延税金資産	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他資産	209,224	11,897	14,889	5,978	72,862	1,433	5,325	4,857	72,833	1,586	5,870	5,603	63,529	46,983	52,132	9,076
貸倒引当金	−91,353	−2,523	−2,498	−2,610	−444	−23	−34	−30	−2,123	−107	−86	−163	−88,786	−10,835	−12,260	−12,684
流動資産計	8,500,853	226,140	239,762	242,882	730,584	37,100	47,072	48,706	2,369,447	163,467	169,877	182,265	5,400,822	674,601	782,454	771,546
車両運搬具	591,091	18,771	18,619	16,888	132,203	9,997	9,986	8,814	245,720	26,558	23,192	18,902	213,168	23,542	28,627	30,453
建物	1,975,299	48,826	49,545	56,437	48,521	2,147	3,343	3,235	270,702	15,306	21,956	20,823	1,656,076	186,629	199,785	236,582
構築物	197,195	5,331	5,011	5,634	3,681	246	292	245	71,476	6,825	6,125	5,498	122,038	12,623	13,052	17,434
機械装置	500,487	18,811	14,567	14,300	52,228	2,190	2,146	3,482	9,878	1,089	881	760	438,381	76,558	66,601	62,626
工具器具	123,011	3,344	3,361	3,515	1,271	86	68	85	4,966	583	358	382	116,774	13,594	15,993	16,682
その他	758,180	8,640	8,014	21,662	44,804	1,912	2,315	2,987	21,129	5,226	2,951	1,625	692,247	26,379	29,626	98,892
土地	3,757,124	117,764	110,599	107,346	46,983	3,012	3,132	3,132	1,054,742	75,258	80,946	81,134	2,655,399	396,682	395,957	379,343
建設仮勘定	27,827	0	4,677	795	0	0	0	0	0	0	0	0	27,827	0	23,387	3,975
有形固定資産計	7,930,220	221,487	214,393	226,578	329,693	19,590	21,283	21,980	1,678,616	130,844	136,408	129,124	5,921,911	736,007	773,030	845,987
のれん	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ソフトウエア	8,836	203	315	252	2,244	0	0	150	954	0	38	73	5,638	889	1,504	805
その他	26,651	658	592	761	7,643	453	480	510	9,902	580	422	762	9,106	1,160	1,149	1,301
無形固定資産計	35,487	878	907	1,014	9,887	453	480	659	10,856	627	461	835	14,744	2,050	2,654	2,106
投資有価証券	1,002,564	24,454	26,013	28,645	4,113	253	258	274	137,087	8,576	10,442	10,545	861,364	93,649	110,118	123,052
関係会社株式	567,410	22,016	23,623	16,212	0	0	0	0	59,000	4,917	4,538	4,538	508,410	88,945	109,686	72,630
出資金	37,962	1,537	712	1,085	2,831	185	187	189	23,921	1,442	839	1,840	11,210	4,213	1,601	1,601
長期貸付金	65,133	1,947	1,566	1,861	0	0	0	0	0	1,330	0	0	65,133	6,524	7,829	9,305
長期前払費用	73,394	2,239	2,044	2,097	6,538	381	418	436	30,073	1,869	1,936	2,313	36,783	6,280	5,727	5,255
破産厚生債権	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	768,833	19,668	19,473	21,967	12,438	740	778	829	74,820	5,188	5,640	5,755	681,575	76,879	85,223	97,368
繰延税金資産	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
投資その他の資産	2,515,296	71,863	73,430	71,866	25,920	1,559	1,640	1,728	324,902	23,324	23,396	24,992	2,164,474	276,490	320,185	309,211
固定資産合計	10,481,007	294,227	288,730	299,457	365,502	21,602	23,403	24,367	2,014,375	154,796	160,264	154,952	8,101,130	1,014,547	1,095,868	1,157,304
繰延資産	544	17	2	16	481	0	0	32	63	39	6	5	0	14	0	0
資産の部合計	18,982,404	520,384	528,494	542,354	1,096,568	58,702	70,474	73,105	4,383,885	318,301	330,148	337,222	13,501,951	1,689,162	1,878,322	1,928,850

２－２．貸借対照表（負債･純資産の部）

単位：千円

	全体				5～20				20～50				50以上			
	合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均		
		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年
支払手形	212,965	9,036	7,169	6,085	20,850	1,960	2,811	1,390	143,602	17,618	10,926	11,046	48,513	9,431	9,533	6,930
買掛金	1,819,211	59,006	59,546	51,977	12,312	515	622	821	59,352	6,331	4,544	4,566	1,747,547	247,689	287,959	249,650
短期借入金	2,401,764	64,127	59,925	68,622	54,917	4,499	5,039	3,661	354,820	16,562	19,819	27,294	1,992,027	247,277	252,023	284,575
1年返済長期借入金	20,595	1,182	1,302	588	0	0	0	0	0	1,000	1,340	0	20,595	3,672	4,022	2,942
1年償還予定社債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
未払金	1,498,406	40,620	33,780	42,812	114,933	7,380	7,490	7,662	320,518	25,499	20,475	24,655	1,062,955	125,626	114,824	151,851
未払費用	254,218	8,586	7,795	7,263	16,196	1,488	1,319	1,080	162,553	12,144	13,286	12,504	75,469	16,557	11,472	10,781
未払法人税	284,703	5,887	5,485	8,134	17,704	891	374	1,180	35,703	416	935	2,746	231,296	23,462	24,886	33,042
未払消費税	235,818	4,167	12,534	6,738	27,217	1,161	2,920	1,814	68,673	2,426	9,373	5,283	139,928	12,415	39,006	19,990
前受金	42,591	1,539	1,107	1,217	0	0	0	0	527	94	41	41	42,064	6,593	5,460	6,009
預り金	72,536	1,648	1,638	2,072	15,865	368	538	1,058	25,148	1,889	1,582	1,934	31,523	3,687	4,097	4,503
賞与引当金	19,056	563	505	544	0	0	0	0	0	0	0	0	19,056	2,465	2,526	2,722
繰延税金負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他流動負債	115,569	3,988	4,650	3,302	64,732	4,405	6,839	4,315	42,624	5,187	3,855	3,279	8,213	1,408	1,438	1,173
流動負債合計	6,977,432	200,349	195,436	199,355	344,726	22,667	27,953	22,982	1,213,520	89,165	86,175	93,348	5,419,186	700,281	757,244	774,169
社債	99,000	4,735	5,629	2,829	0	0	0	0	0	2,810	0	0	99,000	16,500	28,143	14,143
長期借入金	3,614,881	117,903	114,881	103,282	349,043	20,503	20,684	23,270	922,370	82,020	90,308	70,952	2,343,468	354,354	362,368	334,781
退職給付引当金	770,232	21,807	20,805	22,007	0	0	0	0	78,387	3,576	4,159	6,030	691,845	90,044	96,303	98,835
役員退職	35,000	1,000	1,000	1,000	0	0	0	0	35,000	2,917	2,692	2,692	0	0	0	0
繰延税金負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他固定負債	485,950	9,656	11,718	13,884	64,928	2,865	3,922	4,329	78,575	7,389	6,726	6,044	342,447	25,790	37,694	48,921
固定負債合計	5,005,063	155,102	154,033	143,002	413,971	23,369	24,606	27,598	1,114,332	98,711	103,886	85,718	3,476,760	486,688	524,508	496,680
負債の部合計	11,982,495	355,451	349,470	342,357	758,697	46,035	52,558	50,580	2,327,852	187,876	190,061	179,066	8,895,946	1,186,968	1,281,752	1,270,849
資本金	507,640	13,390	14,161	14,504	140,500	8,233	9,367	9,367	162,300	11,225	11,562	12,485	204,840	26,305	29,263	29,263
新株式申込	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本準備金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他資本剰余	51,724	0	−161	1,478	51,724	0	0	3,448	0	0	−433	0	0	0	0	0
資本剰余金合計	51,724	0	−161	1,478	51,724	0	0	3,448	0	0	−433	0	0	0	0	0
利益準備金	70,102	1,724	2,852	2,003	4,972	381	2,418	331	34,390	1,855	2,523	2,645	30,740	4,043	4,391	4,391
任意積立金	1,333,027	51,003	56,183	38,086	4,000	267	267	267	901,000	76,922	84,183	69,308	428,027	107,253	124,004	61,147
その他利益剰余	5,060,642	99,341	106,581	144,590	138,533	3,785	5,865	9,236	967,371	41,096	42,946	74,413	3,954,738	365,877	440,582	564,963
利益剰余金合計	6,463,771	152,067	165,616	184,679	147,505	4,433	8,550	9,834	1,902,761	119,872	129,653	146,366	4,413,505	477,173	568,977	630,501
自己株式	−21,366	−524	−592	−610	0	0	0	0	−9,026	−672	−694	−694	−12,340	−1,284	−1,670	−1,763
自己株式申込	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
株主資本合計	7,001,768	164,933	179,024	200,051	339,728	12,667	17,916	22,649	2,056,035	130,425	140,087	158,157	4,606,005	502,194	596,570	658,001
その他有価証券差額金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
土地再評価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰延ヘッジ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
評価換算差額合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
新株予約権	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産の合計	7,001,768	164,933	179,024	200,051	339,728	12,667	17,916	22,649	2,056,035	130,425	140,087	158,157	4,606,005	502,194	596,570	658,001
負債の部・純資産の部合計	18,982,404	520,384	528,494	542,354	1,096,568	58,702	70,474	73,105	4,383,885	318,301	330,148	337,222	13,501,951	1,689,162	1,878,322	1,928,850

3．損益計算書

（1）損益計算書

単位：千円

	全体				5～20				20～50				50以上			
	合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均			合計	1社平均		
		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年
一般貨物 特別積合	41,167	−563	748	1,176	0	−442	−1,079	0	0	−2,894	643	0	41,167	2,705	4,860	5,881
一般貨物 その他	272,968	−3,911	−500	7,799	89,591	2,989	2,829	5,973	61,556	−10,627	−4,172	4,735	121,821	−6,777	−816	17,403
その他事業 利用運送業	37,451	1,451	1,591	1,070	0	−11	0	0	24,616	0	1,381	1,894	12,835	6,367	5,392	1,834
その他事業 事業	45,034	9,712	19,329	1,287	0	−219	0	0	20,414	734	2,165	1,570	24,620	41,798	92,626	3,517
その他事業 事業	15,549	0	580	444	0	0	0	0	15,549	0	1,561	1,196	0	0	0	0
その他事業 事業	585,421	0	0	16,726	0	0	0	0	8,434	0	0	649	576,987	0	0	82,427
営業損益	997,590	6,688	21,749	28,503	89,591	2,317	1,750	5,973	130,569	−12,786	1,578	10,044	777,430	44,093	102,062	111,061
金融損益	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−
流動資産等売却益	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−
その他損益	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−
営業外損益	92,969	4,423	4,076	2,656	9,537	1,060	967	636	21,161	7,077	2,250	1,628	62,271	6,746	14,127	8,896
経常損益	1,090,559	11,110	25,824	31,159	99,128	3,377	2,717	6,609	151,730	−5,709	3,828	11,672	839,701	50,839	116,189	119,957
固定資産売却	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−
前期損益修正損益	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−
補助金に係る損益	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−
その他特別損益	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−	−
特別損益	−59,798	419	−9,395	−1,709	−2,364	6	319	−158	−28,315	1,618	728	−2,178	−29,119	−604	−49,010	−4,160
税引前純利益	1,030,761	11,529	16,429	29,450	96,764	3,383	3,037	6,451	123,415	−4,091	4,556	9,493	810,582	50,235	67,179	115,797
法人税等	437,542	8,923	9,629	12,501	23,320	1,099	880	1,555	43,927	775	1,233	3,379	370,295	35,814	43,969	52,899
調整額	1,955	−139	0	56	1,955	12	0	130	0	0	0	0	0	−630	0	0
当期純利益	591,262	2,745	6,800	16,893	71,488	2,271	2,156	4,766	79,487	−4,866	3,323	6,114	440,287	15,050	23,211	62,898

（２）一般貨物自動車運送事業損益明細表

単位：千円

	全体				5～20				20～50				50以上			
	合計	１社平均			合計	１社平均			合計	１社平均			合計	１社平均		
		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年
運送収入 貨物運賃	13,341,885	379,363	388,409	381,197	1,631,872	105,924	112,399	108,791	5,213,790	381,806	402,403	401,061	6,496,223	888,394	953,868	928,032
運送収入 その他	679,971	14,524	19,240	19,428	896	0	0	60	161,305	5,518	12,064	12,408	517,770	55,265	73,796	73,967
運送収入 計	14,021,856	393,887	407,649	400,624	1,632,768	105,924	112,399	108,851	5,375,095	387,324	414,467	413,469	7,013,993	943,660	1,027,665	1,001,999
運送雑収	24,952	528	724	713	0	0	0	0	24,952	1,540	1,948	1,919	0	0	0	0
営業収益	14,046,808	394,415	408,373	401,337	1,632,768	105,924	112,399	108,851	5,400,047	388,864	416,416	415,388	7,013,993	943,660	1,027,665	1,001,999
人件費	4,739,897	131,277	135,787	135,426	570,718	38,098	39,075	38,048	2,098,151	151,377	160,692	161,396	2,071,028	275,836	296,776	295,861
（注１）	3,330,513	78,476	92,520	95,158	393,366	27,635	20,102	26,224	1,293,763	102,873	101,278	99,520	1,643,384	137,207	231,439	234,769
ガソリン費	16,731	2,432	3,146	478	843	79	79	56	14,459	6,720	7,998	1,112	1,429	412	705	204
軽油費	1,595,207	57,605	55,943	45,577	222,636	21,814	20,197	14,842	731,466	62,851	62,820	56,267	641,105	116,845	119,767	91,586
その他	19,805	802	675	566	9,477	918	692	632	6,632	593	590	510	3,696	899	799	528
燃料油脂費	1,631,742	62,088	59,764	46,621	232,956	22,812	20,968	15,530	752,557	73,806	71,408	57,889	646,229	118,157	121,271	92,318
事業用自動車	674,896	17,369	18,511	19,283	99,069	6,481	6,466	6,605	334,747	20,453	23,944	25,750	241,080	33,156	34,230	34,440
その他	33,713	998	585	963	2,054	580	317	137	1,900	289	453	146	29,759	2,847	1,407	4,251
修繕費	708,609	18,236	19,096	20,246	101,123	7,061	6,783	6,742	336,647	20,360	24,397	25,896	270,839	36,003	35,637	38,691
事業用自動車	618,079	14,591	16,364	17,659	111,225	5,771	7,795	7,415	275,505	22,966	18,909	21,193	231,349	18,567	30,001	33,050
その他	51,579	871	1,056	1,474	2,408	445	227	161	7,595	1,037	1,501	584	41,576	1,422	2,007	5,939
減価償却費	669,658	17,141	17,421	19,133	113,633	6,216	8,023	7,576	283,100	28,900	20,409	21,777	272,925	19,989	32,009	38,989
保険料	187,446	5,073	5,497	5,356	27,089	1,768	1,857	1,806	72,114	4,272	5,350	5,547	88,243	12,469	13,572	12,606
施設使用料	90,138	2,299	2,269	2,575	2,676	218	199	178	18,864	1,237	1,312	1,451	68,598	7,793	8,482	9,800
自動車リース料	152,366	3,265	4,358	4,353	5,800	215	225	387	109,261	6,027	8,619	8,405	37,305	4,839	5,301	5,329
施設賦課税	44,067	1,253	1,385	1,259	6,349	692	550	423	7,664	605	868	590	30,054	3,277	4,135	4,293
事故賠償費	19,864	625	718	568	1,703	142	75	114	7,124	603	820	548	11,037	1,564	1,907	1,577
道路使用料	318,942	7,324	8,205	9,113	23,608	1,446	1,303	1,574	140,785	6,941	9,161	10,830	154,549	18,919	21,218	22,078
フェリー利用料	177,762	4,642	5,508	5,079	12,440	927	866	829	111,336	9,908	9,194	8,564	53,986	3,709	8,607	7,712
その他	3,254,185	92,761	96,837	92,977	247,275	11,869	16,607	16,485	688,292	47,872	54,264	52,946	2,318,618	311,768	347,821	331,231
（注２）	2,527,734	75,502	78,959	72,221	200,934	7,195	14,361	13,396	257,371	20,139	20,015	19,798	2,069,429	286,621	326,852	295,633
運送費	11,994,676	362,286	356,844	342,705	1,345,371	91,464	96,532	89,691	4,625,895	351,906	366,494	355,838	6,023,410	885,646	896,736	860,487
人件費	879,179	25,769	25,568	25,119	94,790	6,999	6,917	6,319	317,375	26,636	25,316	24,413	467,014	59,660	66,006	66,716
その他	736,094	22,357	21,754	21,031	103,007	5,144	7,200	6,867	326,769	23,719	23,068	25,136	306,318	52,591	50,502	43,760
一般管理費	1,615,283	48,110	47,323	46,151	197,807	12,106	14,117	13,187	644,144	50,355	48,383	49,550	773,332	112,250	116,508	110,476
営業費用	13,609,960	410,396	404,167	388,856	1,543,178	103,570	110,649	102,879	5,270,039	402,261	414,877	405,388	6,796,743	997,896	1,013,244	970,963
営業損益	436,865	−15,981	4,206	12,482	89,591	2,355	1,750	5,973	130,023	−13,398	1,538	10,002	217,251	−54,237	14,421	31,036
金融収益	5,956	149	171	170	234	13	13	16	510	49	108	39	5,212	557	626	745
その他	153,051	6,348	5,266	4,373	15,461	1,244	1,360	1,031	72,170	9,629	4,089	5,552	65,420	10,995	15,823	9,346
営業外収益	159,006	6,630	5,613	4,543	15,695	1,568	1,373	1,046	72,680	9,678	4,671	5,591	70,631	11,552	16,449	10,090
金融費用	44,891	1,561	1,257	1,283	4,728	404	361	315	18,337	1,393	1,307	1,411	21,826	3,983	3,085	3,118
その他	44,007	349	666	1,257	1,430	23	44	95	34,868	300	1,115	2,682	7,709	1,033	1,165	1,101
営業外費用	88,898	1,951	1,923	2,540	6,158	521	405	411	53,205	1,694	2,422	4,093	29,535	5,017	4,251	4,219
営業外損益	70,108	4,680	3,690	2,003	9,537	1,047	967	636	19,475	7,984	2,250	1,498	41,096	6,535	12,198	5,871
経常損益	506,973	−11,301	7,895	14,485	99,128	3,401	2,717	6,609	149,498	−5,413	3,788	11,500	258,347	−47,701	26,619	36,907

（注１）運送費中の「人件費」には、運転者、修理工、運行管理者等の専ら事業用自動車の運行に従事する者の人件費を、内数として括弧書きで明記。

（注２）傭車費、下請費等他の事業者に支払った費用を、内数として括弧書きで明記。

（３）一般貨物自動車運送事業人件費明細表

単位：千円

			全体				5～20				20～50				50以上			
			合計	１社平均			合計	１社平均			合計	１社平均			合計	１社平均		
				25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年		25年	26年	27年
運送費	運転者	給料手当	3,482,409	96,697	98,968	99,497	396,871	26,685	27,478	26,458	1,584,578	112,164	121,657	121,891	1,500,960	204,769	210,021	214,423
		賞与	318,192	7,359	8,264	9,091	33,735	2,080	2,185	2,249	140,626	9,673	9,850	10,817	143,831	13,787	18,341	20,547
		小計	3,800,601	104,056	107,231	108,589	5,300	0	175	353	1,725,204	121,837	131,507	132,708	1,644,791	218,556	228,362	234,970
		退職金	12,238	1,006	2,186	350	0	664	367	0	2,316	193	1,252	178	9,922	2,867	7,822	1,417
		法定福利費	634,567	17,056	16,974	18,130	70,179	4,422	4,639	4,679	279,757	19,806	19,570	21,520	284,631	36,619	38,588	40,662
		厚生福利費	87,936	2,271	2,647	2,512	15,397	807	1,003	1,026	37,986	2,797	3,147	2,922	34,553	4,228	5,241	4,936
		臨時雇賃金	24,244	574	615	693	1,617	62	11	108	15,374	883	1,105	1,183	7,253	1,068	998	1,036
		その他人件費	10,229	144	82	292	7,906	3	55	527	0	66	0	0	2,323	526	292	332
		合計	4,569,815	125,107	129,736	130,566	525,705	34,723	35,739	35,047	2,060,637	145,582	156,581	158,511	1,983,474	263,864	281,304	283,353
	その他	給料手当	141,834	4,110	4,302	4,052	32,280	2,293	2,243	2,152	48,220	3,857	2,943	3,709	61,334	7,898	11,238	8,762
		賞与	29,785	693	708	851	9,167	556	528	611	9,322	507	464	717	11,296	1,227	1,543	1,614
		小計	171,619	4,803	5,010	4,903	41,447	2,849	2,772	2,763	57,542	4,365	3,408	4,426	72,630	9,125	12,781	10,376
		退職金	1,181	257	167	34	0	0	0	0	0	84	73	0	1,181	998	701	169
		法定福利費	25,766	785	729	736	6,289	431	422	419	6,514	677	469	501	12,963	1,613	1,872	1,852
		厚生福利費	3,496	81	98	100	2,078	96	143	139	638	44	35	49	780	109	118	111
		臨時雇賃金	7,673	244	47	219	0	0	0	0	7,673	626	126	590	0	126	0	0
		その他人件費	1,002	0	0	29	1,002	0	0	67	0	0	0	0	0	0	0	0
		合計	210,737	6,170	6,051	6,021	50,816	3,375	3,336	3,388	72,367	5,795	4,111	5,567	87,554	11,971	15,472	12,508
	計	給料手当	3,624,243	100,808	103,270	103,550	429,151	28,978	29,722	28,610	1,632,798	116,022	124,601	125,600	1,562,294	212,667	221,259	223,185
		賞与	347,977	8,052	8,971	9,942	42,902	2,636	2,714	2,860	149,948	10,180	10,315	11,534	155,127	15,014	19,885	22,161
		小計	3,972,220	108,860	112,241	113,492	472,053	31,614	32,436	31,470	1,782,746	126,201	134,915	137,134	1,717,421	227,681	241,143	245,346
		退職金	13,419	1,263	2,354	383	0	664	367	0	2,316	277	1,325	178	11,103	3,865	8,523	1,586
		法定福利費	660,333	17,841	17,704	18,867	76,468	4,853	5,060	5,098	286,271	20,483	20,039	22,021	297,594	38,232	40,460	42,513
		厚生福利費	91,432	2,352	2,745	2,612	17,475	902	1,146	1,165	38,624	2,840	3,183	2,971	35,333	4,337	5,358	5,048
		臨時雇賃金	31,917	817	661	912	1,617	62	11	108	23,047	1,509	1,230	1,773	7,253	1,194	998	1,036
		その他人件費	11,231	144	82	321	8,908	3	55	594	0	66	0	0	2,323	526	292	332
		合計	4,780,553	131,276	135,787	136,587	576,521	38,098	39,075	38,435	2,133,004	151,377	160,692	164,077	2,071,028	275,835	296,776	295,861
一般管理費		役員報酬	421,279	12,466	12,114	12,037	72,148	4,847	4,741	4,810	164,533	15,030	12,747	12,656	184,598	22,905	26,737	26,371
		給料手当	315,213	9,280	8,547	9,006	14,899	1,360	1,363	993	94,699	7,314	6,975	7,285	205,615	27,081	26,861	29,374
		賞与	42,356	1,120	1,330	1,210	2,653	115	181	177	13,115	1,011	1,245	1,009	26,588	3,166	3,947	3,798
		小計	778,848	22,866	21,990	22,253	89,700	6,322	6,285	5,980	272,347	23,355	20,967	20,950	416,801	53,152	57,544	59,543
		退職金	4,682	166	385	134	0	0	0	0	2,900	321	602	223	1,782	246	807	255
		法定福利費	72,952	2,098	2,229	2,084	6,272	562	531	418	31,429	2,133	2,346	2,418	35,251	4,925	5,652	5,036
		厚生福利費	29,870	662	964	853	1,324	115	102	88	15,366	827	1,400	1,182	13,180	1,442	2,002	1,883
		臨時雇賃金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		合計	886,352	25,793	25,568	25,324	97,296	6,999	6,917	6,486	322,042	26,636	25,316	24,772	467,014	59,765	66,006	66,716
合計		役員報酬	421,279	12,466	12,114	12,037	72,148	4,847	4,741	4,810	164,533	15,030	12,747	12,656	184,598	22,905	26,737	26,371
		給料手当	964,020	2,089	20,745	27,543	146,307	7,054	6,323	9,754	292,417	5,759	13,707	22,494	525,296	−12,723	64,718	75,042
		賞与	3,554,550	98,510	101,005	101,559	408,691	27,357	28,188	27,246	1,607,015	113,683	123,367	123,617	1,538,844	209,163	215,511	219,835
		小計	1,268,659	35,028	35,263	36,247	164,882	11,251	11,242	10,992	470,515	37,392	34,225	36,193	633,262	76,064	88,667	90,466
		退職金	18,101	1,429	2,739	517	0	664	367	0	5,216	598	1,927	401	12,885	4,111	9,330	1,841
		法定福利費	733,285	19,939	19,933	20,951	82,740	5,415	5,591	5,516	317,700	22,616	22,385	24,438	332,845	43,157	46,112	47,549
		厚生福利費	121,302	3,014	3,709	3,466	18,799	1,017	1,248	1,253	53,990	3,667	4,582	4,153	48,513	5,779	7,361	6,930
		臨時雇賃金	31,917	817	661	912	1,617	62	11	108	23,047	1,509	1,230	1,773	7,253	1,194	998	1,036
		その他人件費	11,231	144	82	321	8,908	3	55	594	0	66	0	0	2,323	526	292	332
		合計	5,666,904	157,069	161,356	161,912	673,817	45,097	45,992	44,921	2,455,046	178,013	186,007	188,850	2,538,041	335,600	362,782	362,577

経営分析調査報告書　平成２７年度決算版

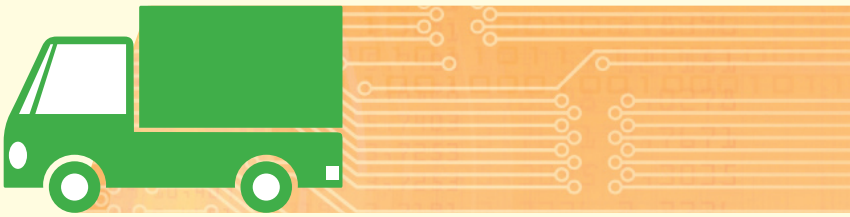
発刊　平成29年3月

問合せ先／有限会社ビジネスブレーン
中小企業診断士･特定社会保険労務士･行政書士
清 成 真 一

〒870−0851
大分市大石町5−3　メゾン荏隈101
TEL（FAX）097−549−4028
E-mail skiyonari@helen.ocn.ne.jp
URL http://www.biz-brain.co.jp/

公益社団法人 大分県トラック協会

〒870-0905 大分市向原西1丁目1-27

TEL:097-558-6311 FAX:097-552-1591

URL http://www.ota.or.jp/