

大分県下のトラック運送事業

経営分析調査報告書

平成30年度 決算版



公益社団法人 大分県トラック協会

令和2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 31 年 3 月 31 日現在で会員数 521 社、事業所数 598 事業所、車両総数は 10,823 台、従業員総数約 17,000 人の規模を擁しています。当協会の社会的使命は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です。

この社会的使命を達成すべく会員企業は、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輸送サービスの向上を第一に、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支えることを理念におきながら、日々の業務を遂行しています。

昨年 10 月 1 日に消費税が 8% から 10% へと引き上げられました。駆け込み需要は引上げ直前になって高まりましたが、その反動により 10 月以降の消費動向は弱含みで推移しています。引上げ前後の混乱により物流業界も多大な影響を受けています。

また、昨年 4 月 1 日から「働き方改革関連法」の順次施行が始まりました。年次有給休暇の取得が義務付けられるなど、人手不足が深刻化しつつあるトラック業界もコンプライアンス意識をもち、働き方改革を着実に実行していくことが求められます。

海外に目を向けると、貿易不均衡是正に端を発した米中の 2 大国間のあつれきは先行きが見えず、欧州では英国が 1 月 31 日をもって EU から離脱するなど、今後の国際情勢の変化については予断を許しません。

このように国内外において政治、経済、そして社会のそれぞれの場面において難題を多数抱えているなかで、会員企業は経営環境をポジティブ思考で捉えて、自社の使命を果たしていただきたいと思います。

我が国は、昨年 5 月 1 日に「平成」から「令和」へと時代も新しく生まれ変わりました。一昨年末には貨物自動車運送事業法が改正され、今年度末には社会インフラである物流を滞らせてはならないとして標準な運賃・料金が国から告示されることとなりました。この改正事業法の施行により従来の商慣習を一新し、体質改善に向けた絶好の機会として、自社の経営改善に取り組んで欲しいものです。

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。会員企業は本報告書を熟読して戴き、自己変革へ力強い歩みを始めることを大いに期待しています。

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. 経営規模	4
4. 輸送実績	5
5. 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	1 1
(2) 営業収益営業利益率	1 2
(3) 労務比率	1 4
3. 流動性指標	
(1) 流動比率	1 7
(2) 当座比率	1 9
(3) 受取債権回転期間（日）	2 0
(4) 自己資本比率	2 3
(5) 固定長期適合率	2 4
4. 生産性指標	
(1) 従業員 1 人当り営業収益	2 7
(2) 車両一両当り営業収益	2 9
(3) 総資産回転率	3 0
5. 総合性指標	
(1) 損益分岐点営業収益	3 3
(2) 営業キャッシュフロー・マージン	3 7

第 4 章 その他の経営分析指標

1. 収益性指標	4 1
2. 流動性指標	4 2
3. 生産性指標	4 2
4. 総合性指標	4 3

[附 則]

営業利益（率）の向上策をあらためて考える	4 5 - 4 8
----------------------	-----------

[参 考 資 料]	4 9 - 5 4
-------------	-----------

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。

■ 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～29 年 15 社）
■ 20 両以上 50 両未満	13 社（19 年 10 社、20 年～21 年 11 社、22 年 13 社、23 年 14 社、24 年 11 社、25 年 12 社、26 年～27 年 13 社、28 年～29 年 12 社）
■ 50 両以上	7 社（19 年 10 社、20 年～21 年 10 社、22 年～24 年 9 社、25 年 8 社、26 年～27 年 7 社、28 年～29 年 8 社）

今回で 12 回目の調査報告ですが、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。先頭にある数値は本報告書での社数を示し、括弧内は過去の調査社数です。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。

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。検証結果、例えば「大規模会社」は他の事業を営んでいることが類推されるなど、〔貨物運賃〕は車両保有台数が増えるにつれ、〔営業収益〕に占める割合は低下しています。

クラス別では〔5 台以上 20 台未満〕ではほぼ 100%です。〔20 台以上 50 台未満〕では 29 年度を除くと 97%程度の構成比となっています。〔50 台以上〕では 92%前後で安定しています。

〔運送雑収〕は〔5 台以上 20 台未満〕と〔50 台以上〕では毎年ほとんど計上されていませんが、〔20 台以上 50 台未満〕では〔営業収益合計〕比で 0.5%程度の実績が計上されています。

[図表 1 対営業収益（運送収入＋運送雑収）構成比(1)]

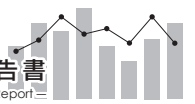
単位：千円

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								
		H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年
全体	実績	392,104	399,169	433,712	22,414	32,710	21,794	414,519	431,879	455,507	508	577	1,058	415,027	432,456	456,564
	構成比	94.5%	92.3%	95.0%	5.4%	7.6%	4.8%	99.9%	99.9%	99.8%	0.1%	0.1%	0.2%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	2.9%	1.8%	8.7%	15.4%	45.9%	-33.4%	3.5%	4.2%	5.5%	-29.8%	13.6%	83.3%	1.6%	4.2%	5.6%
5～20	実績	106,052	116,976	121,919	0	0	0	106,052	116,976	121,919	0	127	0	106,052	117,103	121,919
	構成比	100.0%	99.9%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	99.9%	100.0%	0.0%	0.1%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	-2.5%	10.3%	4.2%				-2.6%	10.3%	4.2%				-5.6%	10.4%	4.1%
20～50	実績	407,695	397,867	430,224	11,076	40,768	7,355	418,771	438,635	437,578	1,482	1,524	2,848	420,252	440,159	440,426
	構成比	97.0%	90.4%	97.7%	2.6%	9.3%	1.7%	99.6%	99.7%	99.4%	0.4%	0.3%	0.6%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	1.7%	-2.4%	8.1%	-10.7%	268.1%	-82.0%	1.3%	4.7%	-0.2%	-23.9%	2.8%	86.9%	0.9%	4.7%	0.1%
50以上	実績	905,068	930,234	1,108,319	81,450	81,954	95,312	986,518	1,012,188	1,203,632	0	0	0	986,518	1,012,188	1,203,632
	構成比	91.7%	91.9%	92.1%	8.3%	8.1%	7.9%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	伸び率	-2.5%	2.8%	19.1%	10.1%	0.6%	16.3%	-1.5%	2.6%	18.9%				-4.0%	2.6%	18.9%

※ 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（51 頁～53 頁）」にてご確認下さい。

次に図表 2 をみてみます。構成比は営業収益を 100%としたときの比率となっています。構成比が最も高いのは「人件費」です。「20 台以上 50 台未満」では構成比の低下傾向が見られますが、「50 台以上」では 30 年に 29 年比で 3.7%も上昇してしまいました。「5 台以上 20 台未満」も僅かながらも上昇の気配が感じられます。

「燃料油脂費」は全クラスとも上昇傾向が強まっています。3 年間推移では「20 台以上 50 台未満」が 4.1%の上昇となりました。「50 台以上」の 2.4%UP の 1.7 倍の上昇率です。全クラスとも省エネ走行に気配りするなど、「燃料油脂費」の上昇圧力の緩和に向けての経営努力が必要となっています。



[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	H28年	34.1%	0.1%	10.6%	0.1%	10.8%	5.0%	5.4%	1.3%
	H29年	33.1%	0.1%	11.8%	0.1%	12.1%	5.0%	5.5%	1.3%
	H30年	34.6%	0.8%	13.0%	0.1%	13.9%	5.3%	4.9%	1.4%
5～20	H28年	38.1%	0.4%	13.0%	0.4%	13.8%	6.2%	11.6%	1.8%
	H29年	35.4%	0.4%	13.3%	0.6%	14.3%	6.7%	8.7%	1.8%
	H30年	36.5%	0.5%	15.4%	0.7%	16.6%	5.9%	7.9%	1.9%
20～50	H28年	37.3%	0.1%	12.3%	0.1%	12.5%	6.1%	6.0%	1.0%
	H29年	36.2%	0.1%	13.6%	0.1%	13.8%	6.4%	6.2%	1.0%
	H30年	34.5%	1.9%	14.7%	0.1%	16.6%	7.2%	5.5%	1.3%
50以上	H28年	31.2%	0.0%	9.0%	0.1%	9.1%	4.2%	3.7%	1.4%
	H29年	30.6%	0.1%	10.3%	0.1%	10.5%	3.6%	4.4%	1.3%
	H30年	34.3%	0.0%	11.4%	0.1%	11.5%	3.8%	3.9%	1.4%
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	H28年	0.8%	1.1%	0.4%	0.2%	2.4%	1.2%	23.3%	86.0%
	H29年	0.6%	1.1%	0.4%	0.1%	2.4%	1.2%	23.6%	86.5%
	H30年	0.3%	1.4%	0.1%	0.2%	2.6%	1.3%	20.1%	86.3%
5～20	H28年	0.2%	0.3%	0.4%	0.1%	1.4%	0.8%	11.8%	86.7%
	H29年	0.2%	0.3%	0.5%	0.0%	1.4%	0.7%	13.0%	83.0%
	H30年	0.2%	0.4%	0.4%	0.0%	1.4%	0.7%	13.5%	85.5%
20～50	H28年	0.5%	1.6%	0.2%	0.0%	1.7%	2.0%	14.5%	83.5%
	H29年	0.3%	1.5%	0.3%	0.1%	1.8%	2.5%	14.7%	84.7%
	H30年	0.2%	1.2%	0.1%	0.2%	2.2%	2.8%	14.9%	86.7%
50以上	H28年	1.1%	0.9%	0.6%	0.4%	3.0%	0.7%	31.2%	87.5%
	H29年	0.9%	1.1%	0.5%	0.2%	3.1%	0.5%	31.7%	88.5%
	H30年	0.4%	1.8%	0.1%	0.3%	3.2%	0.4%	25.1%	86.1%

最後に図表 3 をみてみます。[営業損益] は全てのクラスで低下の傾向を示しています。中でも [50 台以上] が 28 年比で 30 年が△3.2%とその低下傾向が最も顕著となっています。

会員企業は「営業外収益」を少しずつ伸長させることで、「経常損益」の減少幅を小さくしているのが特徴的です。会員企業には運送事業の足腰を鍛える対策を堅実に講じていただき、「営業外収益」に頼らなくても安定した収益を確保できる経営体質への転換が求められています。

[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	H28年	3.0%	0.0%	1.0%	1.0%	0.3%	0.3%	0.6%	0.5%	3.4%
	H29年	2.4%	0.1%	1.2%	1.4%	0.5%	0.1%	0.6%	0.8%	3.2%
	H30年	1.1%	0.0%	1.8%	1.8%	0.3%	0.1%	0.4%	1.4%	2.5%
5～20	H28年	0.7%	0.0%	1.4%	1.4%	0.4%	0.0%	0.4%	1.0%	1.7%
	H29年	5.0%	0.0%	1.4%	1.4%	0.3%	0.0%	0.4%	1.1%	6.1%
	H30年	4.2%	0.0%	1.9%	1.9%	0.3%	0.0%	0.3%	1.6%	5.8%
20～50	H28年	3.7%	0.0%	0.9%	0.9%	0.3%	0.6%	0.8%	0.1%	3.9%
	H29年	2.4%	0.0%	1.2%	1.2%	0.2%	0.1%	0.2%	1.0%	3.3%
	H30年	0.9%	0.0%	2.1%	2.2%	0.4%	0.1%	0.4%	1.7%	2.6%
50以上	H28年	3.7%	0.0%	0.9%	0.9%	0.3%	0.6%	0.8%	0.1%	3.9%
	H29年	2.4%	0.0%	1.2%	1.2%	0.2%	0.1%	0.2%	1.0%	3.3%
	H30年	0.5%	0.0%	1.6%	1.6%	0.2%	0.2%	0.4%	1.2%	1.7%

3. 経営規模

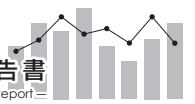
[全体]を中心に分析してみます。[売上高]は3年間で10%弱の成長を遂げています。[総資産]は[50台以上]が29年比で30年実績が45%程度となったことの影響を受け、30年は大きく減らしてしまいました。なお、他のクラスの[総資産]は順調に拡大しています。

[従業員数]は29年比で9人(26.8%)も増えました。これは[50台以上]で29年比50.6人(65.4%)と大幅な増員があったからです。[保有車両数]も29年比で17.8台(22.1%)も増加した[50台以上]の影響を強く受けて増加となりました。

このように今回の調査では、[50台以上]の実績が[全体]の結果に大きく影響を与えてしまいました。調査結果をみる際には、調査対象会員が毎年変わるという調査方法にも留意しておく必要があることを指摘しておきます。

[図表 4 経営規模(1社平均)]

	資本金(千円)			売上高(千円)			総資産(千円)		
	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年
全体	15,075	15,058	13,858	414,519	431,879	455,507	588,743	608,469	364,288
5～20	9,833	9,833	9,833	106,052	116,976	121,919	78,566	83,975	88,335
20～50	11,608	11,558	14,362	418,771	438,635	437,578	349,881	387,698	408,852
50以上	30,105	30,105	21,549	986,518	1,012,188	1,203,632	1,903,620	1,923,052	872,852
	従業員数(人)			輸送トン数(トン)			保有車両数(両)		
	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年
全体	33.9	33.6	42.6	175,742	152,764	162,713	33.5	33.2	35.9
5～20	10.1	10.0	9.8	95,204	68,114	67,765	9.9	9.7	9.6
20～50	34.7	33.9	34.5	143,803	98,448	183,472	33.1	30.9	32.7
50以上	77.4	77.4	128.0	374,658	392,957	327,620	78.6	80.5	98.3



4. 輸送実績

[全体]を中心に分析してみます。[走行キロ数]や[実車キロ数]は伸長していますが、[実車率]が低下傾向を示しています。[20台以上50台未満]の[実車率]は29年に前年比で12.1%も低下し、30年も更に1.0%落ち込みました。同クラスの30年実績(70.4%)は[5台以上20台未満]の実績(71.7%)を下回っています。[実車率]向上の為の対策を早急に講じる必要があります。

[輸送トン当り営業収益]の30年実績は29年比で0.03千円の減少となりましたが、趨勢としては堅調に上昇しているようです。落ち込みの主たる原因は[20台以上50台未満]の極度の不振です(3年間で最低の2.38千円)。その一方で他の2つのクラスは上昇しています。[輸送トン数/両]等の分析結果から判断すると、[20台以上50台未満]では受注(荷受)単価が低く抑えられている可能性がありそうです。継続的な受注単価の交渉対策も必要と考えます。

[図表5 輸送実績(1社平均)]

	走行キロ数(千km)			実車キロ数(千km)			実車率			期末実在車輛数(両)		
	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年
全体	1,717	1,722	1,901	1,378	1,298	1,429	80.3%	75.4%	75.1%	33.5	33.2	35.9
5~20	490	486	512	333	323	367	68.0%	66.4%	71.7%	9.9	9.7	9.6
20~50	1,974	2,010	2,117	1,648	1,434	1,490	83.5%	71.4%	70.4%	33.1	30.9	32.7
50以上	3,632	3,607	4,478	2,931	2,923	3,590	80.7%	81.0%	80.2%	78.6	80.5	98.3
	延実在車輛数(両)			延実働車輛数(両)			輸送トン数/両(トン)			輸送トン当り営業収益(千円)		
	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年
全体	11,846	11,875	12,946	8,266	10,003	10,246	5,239	4,605	4,531	2.36	2.83	2.80
5~20	3,551	3,582	3,389	2,334	2,406	2,114	9,649	6,998	7,059	1.11	1.72	1.80
20~50	11,381	11,463	12,063	7,796	12,647	12,710	4,347	3,184	5,612	2.91	4.46	2.38
50以上	28,095	28,042	35,068	20,096	20,281	23,094	4,765	4,881	3,333	2.63	2.58	3.67

5. 事故件数

[全体]の[交通事故件数]は減少しています。[20以上50台未満]では1件を下回る0.38件(29年比△0.87件)ですが、[50台以上]ではまだ1件以上の事故件数です。気になる動きがあります。[重大事故件数]と[負傷者数]が僅少ではあるものの、上昇傾向にあることです。交通安全は事業者や運転者のみならず、全国民・県民の願いです。更なる安全意識の向上に努めていただきたいと思います。

[図表6 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		
	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年
全体	1.11	0.83	0.46	0.03	0.00	0.09	0.00	0.00	0.00	0.06	0.14	0.17
5~20	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
20~50	2.00	1.25	0.38	0.00	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.17	0.42	0.23
50以上	1.75	1.75	1.57	0.13	0.00	0.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.43

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7 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総合的にみます。主に総資産が売上や利益をどれだけ稼いでいるかを分析します。
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。分析結果の数値が高い方が良い方とされる指標が多いです。
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。資金繰りが苦しくならない為にはこの指標を理解することがとても重要です。
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を分析します。稼働率と捉えても良いでしょう。

2. 経営分析を効果的にするために

一般的に経営分析は過去実績が対象ですが、自社の分析結果を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」を確認する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。会員企業でも経営分析を行ってみて下さい。

[図表8 比較検討の対象・基準]

検証対象	目的
予算書 (経営計画書)	事業年度開始前に設定した経営予算と比較することです。1月や1年という短期予算だけではなく、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。予算書に利益計画書(予想損益計算書)の他に予想貸借対照表を含むとより効果的です。
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（一社平均の）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（ベンチマーク企業）の実績と比較することです。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-令和元年指標版-(H30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。

※（株）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

〔図表 8-2 会員企業の区分〕

本報告書での区分		T K C 経営指標での区分	
全体		黒字企業平均	
車両保有 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。T K C 経営指標でも売上高と記載していますが、本報告書では売上高を営業収益と読み替えて転記しています。

〔図表 8-3 財務諸表体系と経営分析関連図〕

損益計算書（P L） （一定期間の営業成績）		貸借対照表（B S） （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）
運送収入	貨物運賃 その他	現金預金	支払手形
運送雑収		受取手形	買掛金
営業収益		未収運賃	短期借入金
人件費		有価証券	1年返済長期借入金
ガソリン費		商品	1年償還予定社債
軽油費		貯蔵品	未払金
その他		前払費用	未払費用
燃料油脂費		前払金	未払法人税
事業用自動車		未収運付消費税	未払消費税
その他		未収収益	前受金
修繕費		短期貸付金	預り金
事業用自動車		立替金	賞与引当金
その他		繰延税金資産	繰延税金負債
減価償却費		その他資産	その他流動負債
保険料		貸倒引当金	流動負債合計
施設使用料		流動資産計	社債
自動車リース料		車両運搬具	長期借入金
施設賦課税		建物	退職給付引当金
事故賠償費		構築物	役員退職
道路使用料		機械装置	繰延税金負債
フェリー利用料		工具器具	その他固定負債
その他		その他	固定負債合計
運送費		土地	負債の部合計
人件費		建設仮勘定	資本金
その他		有形固定資産計	新株式申込
一般管理費		のれん	資本準備金
営業費用		ソフトウェア	その他資本剰余
営業損益		その他	資本剰余金合計
金融収益		無形固定資産計	利益準備金
その他		投資有価証券	任意積立金
営業外収益		関係会社株式	その他利益剰余
金融費用		出資金	利益剰余金合計
その他		長期貸付金	自己株式
営業外費用		長期前払費用	自己株式申込
営業外損益		破産厚生債権	株主資本合計
経常損益		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

- 総合性分析
損益計算書と貸借対照表とを組み合わせ、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
- 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。
- 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
- 生産性分析
経営資源（ひと・もの）が効率的に稼働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

この図表は、〔一般貨物自動車運送事業事業報告書〕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8の注意書き参照）と比較検証しています。

〔図表9 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）			
	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	2.4%	2.3%	3.1%	4.5%	3.4%	3.2%	2.5%	3.5%	0.70	0.71	1.22	1.30
5～20	2.3%	8.5%	8.0%	5.0%	1.7%	6.1%	5.8%	4.1%	1.35	1.39	1.38	1.20
20～50	4.6%	3.8%	2.8%	4.7%	3.9%	3.3%	2.6%	3.6%	1.20	1.14	1.08	1.30
50以上	1.8%	1.3%	2.3%	4.4%	3.5%	2.5%	1.7%	3.5%	0.52	0.53	1.30	1.30

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（粗利益）、営業利益、経常利益などの区分があります。本項で分析対象とする利益は経常利益（7頁図表8-3参照）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みる分析指標を「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7 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。ご確認ください。

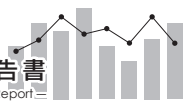
「より少ない総資産でより多くの利益を稼ぎ出せば収益力が高い」と判断できます。これは資産（資金又は資本）の利活用の効率が低いということを証明しているのです。総資産経常利益率の計算式は次のとおりです。

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

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。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に相殺され、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。



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

総資産経常利益率を高めるためのアクションは大きく分けて2つあります。

(一) 営業収益経常利益率の改善（上昇）

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、荷主の立場に立った提案営業や同業他社の運搬役務との差異化を計って高付加価値を“売り”にしたとします。その結果、“運送収入増加率≦経常利益増加率”の成立が見込まれ、営業収益経常利益率が上昇するのです。

仮に運送収入が一定のときは、燃料費等の運送原価や本社諸経費の削減に努めて、経常利益を増加させるという取組みも有効です。

(二) 総資産回転率の改善（上昇）

営業収益経常利益率は低くても、リース等の活用で保有資産の増加を抑制したり、また資産の回転率を上げ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。この対策は薄利多売の経営を行なうこととある程度の相関関係があります。

保有資産の増加や十分な売上・荷主の確保ができないときは要注意です。

総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

(一) 総資産経常利益率

〔5台以上 20台未満〕は29年に8.5%と28年比で6.2%もアップしました。30年は29年比で0.5%低下したものの、8.0%と他の2つのクラスと比較して極めて高い実績を確保できています。

〔20台以上 50台未満〕は年々減少しており、30年は28年比で1.8%もダウンしました。〔50台以上〕は年毎に変動しています。3年間では30年実績（2.3%）が最も高くなっています。

(二) 営業収益経常利益率

〔5台以上 20台未満〕と〔20台以上 50台未満〕では、総資産経常利益率と同じ傾向が表れています。ここでも〔20台以上 50台未満〕の会員企業の窮境を指摘しておきたいと思います。

〔50台以上〕では年を追うごとに利益率が低下し、30年は28年比で半減してしまいました。3年間で△1.8%の実績は、同じく低下した〔20台以上 50台未満〕の△1.3%よりも悪い値となっています。

〔50台以上〕の不振の影響を受けて、〔全体〕の時系列推移も低下傾向を示しています（28年比で30年は△0.9%）。

(三) 総資産回転率

〔5台以上 20台未満〕は1.38回転を中心とした結果であり安定してい

ます。〔20 台以上 50 台未満〕は年々悪化しており、3 年間で 0.12 回転悪化（△10%）しています。総資産回転率は資金繰りにも影響を与えるために、回転率の低下傾向は避けなければなりません。このクラスの奮起が望まれます。

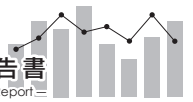
〔50 台以上〕は 2 年続いた 0.5 回転強から 30 年は 1.3 回転と大きく改善しました。改善の背景を分析してみます。4 頁の〔図表 4・経営規模〕で分かるように、分子の売上高（営業収益）の成長もありますが、分母の総資産の大幅な減少が大きく貢献しているようです。

② 業界水準との比較

〔総資産経常利益率〕は〔5 台以上 20 台未満〕で業界水準（5.0%）を大きく上回っています。〔20 台以上 50 台未満〕は業界水準（4.7%）の 60% 弱、〔50 台以上〕は業界水準（4.4%）の 50% 強と業界水準から大きく引き離されました。特に〔20 台以上 50 台未満〕の 28 年実績は 4.6% で業界水準と遜色なかったことを考えると残念な結果だと指摘しておきます。

〔営業収益経常利益率〕の〔全体〕をみてみます。28 年（3.4%）と 29 年（3.2%）の実績は業界水準（3.5%）と比較してまずまずの成績だと言えるかも知れません。しかし 30 年は 29 年比で△0.7% の 2.5% と大きく後退してしまいました。会員企業の収益性が徐々に悪化してきていることが伺い知れます。

〔総資産回転率〕は〔20 台以上 50 台未満〕で業界水準（1.3 回転）より悪いものの、他の 2 つのクラスは同値以上の成績となっています。特に〔5 台以上 20 台未満〕が業界水準（1.2 回転）よりも 1.38 回転と大きく上回っていることが特筆されます。



2. 収益性指標

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

[図表 10 5つの利益概念]

総利益	営業収益から運送費を控除したもの。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）を控除したもの。
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）を控除したもの。
税引前利益	経常利益に資産売却損益等の特別損益を加算又は控除したもの。
税引後利益	税引前利益から法人税等を控除したもの。

注 「一般貨物自動車運送事業報告書（平成30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収益営業利益率について分析しました。なお、関連して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・賞与等のほか、役員報酬、営業担当者や事務職等後方部門の従業員の賃金並びに法定福利費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。なお“多くない賃金総額”という側面には、低賃金や長時間拘束という労働環境にも焦点をあてる必要があります。

[図表 11 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			
	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	14.0%	13.5%	13.7%	22.2%	3.0%	2.4%	1.1%	2.8%	3.4%	3.2%	2.5%	3.5%
5～20	13.3%	17.0%	14.5%	46.2%	0.7%	5.0%	4.2%	2.9%	1.7%	6.1%	5.8%	4.1%
20～50	16.5%	15.3%	13.3%	27.5%	3.7%	2.4%	0.9%	2.8%	3.9%	3.3%	2.6%	3.6%
50以上	12.5%	11.5%	13.9%	21.2%	3.0%	1.9%	0.5%	2.7%	3.5%	2.5%	1.7%	3.5%

（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 営業収益はほぼ運送収入です。30年の運送雑収入は全35社平均で1,058千円でした（営業収益比0.2%）（1頁図表1を参照）。

※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

〔全体〕では29年に前年比で△0.5%となったものの、30年には0.2%アップの13.7%となりました。3年間実績からは会員企業の総利益率は13%後半が平均値となっているようです。今後も燃料油脂費等の原価押上要因の動向に注意していただきたいものです。

〔5台以上20台未満〕は29年に大きく改善したものの、30年（14.5%）には29年比で2.5%ダウンしました。それでも28年（13.3%）よりも1.2%上回っています。

〔50台以上〕は29年に大きく落ち込んだものの30年に回復し、13.9%と3年間で最も高い実績を残しました。

問題は〔20台以上50台未満〕です。3つのクラスの中でも最も悪くなっています。実績値は毎年低下し続け30年（13.3%）は28年比で3.2%も悪化しました。この状態が続けば12%前半まで低下する恐れが高くなってきます。運送費の統制や運送代値上げの交渉を粘り強く行なっていく必要があります。

②業界水準との比較

〔全体〕の実績を業界水準と比較すると8.5%の乖離があります。この大きな乖離要因の一つに、営業収益比で35%弱を占める〔人件費〕の一部が一般管理費（営業経費）に算入されている可能性があります（3頁図表2を参照）。業界水準との比較を適正にするためには、運送原価や一般管理費などの区分を同じにしておく必要があることを理解して下さい。

乖離幅をクラス別にみてみます。〔5台以上20台未満〕は31.7%です。これは前述のとおり人件費の計上方法に違いがありそうです。〔20台以上50台未満〕は14.2%、〔50台以上〕は7.3%です。〔20台以上50台未満〕の企業は危機感をもって、総利益率向上へ取り組んでいただきたいものです。

（2）営業収益営業利益率

営業利益からは「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。会社を経営するに当たって注目すべき数値は利益です。「1年間苦労して

経営をしてきたのに、結果は赤字か！？と落胆することは絶対に避けたいです。「何の為に苦労を重ねてきたのか」と大きなため息が出てしまいそうです。

この利益は 11 頁図表 10 に記載しているとおり、大きく 5 つの種類があります。ここでは、2 つ目の利益である営業利益（率）について分析を行なってみました。

営業収益営業利益は営業収益総利益から一般管理費を控除したものです。一般管理費は営業担当者や後方・管理部門の「人件費」と「その他の費用」とで構成されています。

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

3 年間推移では低下傾向にあることが分かりました。30 年に営業収益総利益率で回復をみせた「50 台以上」も営業利益率では 30 年は 29 年比で△1.4%も悪化してしまいました。28 年比では△2.5%、6 分の 1 の水準となっています。

悪化のスピードでは「20 台以上 50 台未満」も問題です。30 年（0.9%）は 28 年比では△2.8%、4 分の 1 の水準となっています。

その中で「5 台以上 20 台未満」は何とか踏ん張っています。29 年に前年比 4.3%アップして 5.0%とし、30 年は 4.2%と 29 年比△0.8%なったものの、他の 2 つのクラスよりも減少幅は小さくなっています。

ここで分析の視点を変えてみます。仮に総利益率が低い水準だったとしても、一般管理費の統制が適正であれば、「営業利益は予算を確保できた（前年実績を上回った）」という結果を得ることも可能です。会員企業には一般管理費の統制の重要性を認識していただきたいものです。

図表 11-2 に各年、各クラスの一般管理費率を掲げてみました。一般管理費率は営業収益に対する一般管理費の比率です。一般管理費率は営業収益総利益率から営業収益営業利益率を控除すると得られます。「5 台以上 20 台未満」は低下傾向がみられ、「20 台以上 50 台未満」も減少へ必死の努力をみて取れそうです。

問題は「50 台以上」です。30 年は 29 年比で 3.7%も増加（悪化）しました。無為無策は絶対に一般管理費を増加させます。よって、日常的に高い削減意識をもって必死に経費削減に取り組んで欲しいものです。そうでなければ「50 台以上」の一般管理費の削減は困難であると指摘しておきます。

[図表 11-2 一般管理費率]

	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	11.0%	11.1%	12.7%	19.4%
5～20	12.6%	11.9%	10.3%	43.3%
20～50	12.8%	12.9%	12.4%	24.7%
50以上	9.6%	9.7%	13.4%	18.5%

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る可能性があ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。

業界水準は 2.7%～2.9%の間に収まっています。〔5 台以上 20 台未満〕では 4.2%と業界水準（2.9%）より 1.3%上回っていることが特筆されます。しかし営業利益率が 1%にも満たない〔20 台以上 50 台未満〕や〔50 台以上〕でも、業界水準では 2.8%や 2.7%の利益率を確保しています。このクラスの会員企業の奮起を大いに期待します。

③ 参考までに、営業収益経常利益率との比較

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。よって、〔営業利益率〕 $\geq$ 〔経常利益率〕という式が成立し易くなります。

分析結果では図表 11-3 のとおり、会員企業又は業界水準の別を問わず、全てのクラスの計算結果は〔営業利益率〕 $\leq$ 〔経常利益率〕となっています。それも 3 年間通して営業外費用額が営業外収益額を下回っているのです。

図表 13-3 を見る限り、〔営業利益率〕 $\leq$ 〔経常利益率〕という構図は運送業界特有なものであるようです。

[図表 11-3 利益率差異（営業収益経常利益率－営業収益営業利益率）]

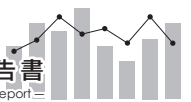
差異：経常利益率－営業収益率				
	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	0.5%	0.8%	1.4%	0.7%
5～20	1.0%	1.1%	1.6%	1.2%
20～50	0.1%	1.0%	1.7%	0.8%
50以上	0.6%	0.6%	1.2%	0.8%

（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いけば利益は確実に膨らみます。

働き方改革法令が平成 31 年（令和元年）4 月以降順次施行されていく中で、従来と同じ対応に終始すれば人件費は上昇していく可能性が高くなります。

会員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

[図表 12 労務比率]

単位：千円/社

	人件費			営業収益			労務比率			
	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	167,385	169,603	187,945	415,027	432,456	456,564	40.3%	39.2%	41.2%	34.4%
5～20	47,279	48,512	51,782	106,052	117,103	121,919	44.6%	41.4%	42.5%	44.6%
20～50	183,373	187,362	179,099	420,252	440,159	440,426	43.6%	42.6%	40.7%	40.4%
50以上	368,602	370,011	496,154	986,518	1,012,188	1,203,632	37.4%	36.6%	41.2%	36.2%

注．人件費の実績値について

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。

① 分析結果

30年は全てのクラスで40%台となりました。 [50台以上] は28年37.4%、29年36.6%と30%台後半でしたが、30年は29年比で4.6%悪化し41.2%となってしまいました。急速な悪化は収益構造のみならず、資金繰りにも大きな影響を与えてしまいます。[50台以上]の会員企業は早急に自社の人員体制の再構築に取り掛かっていただきたいと思います。

なお、収益率の悪化が顕著であった[20台以上50台未満]の労務比率は年々低下してきています。30年は28年比で△2.9%と改善しています。これは営業収益は伸長している一方で、人件費の伸びが抑制されているからです。

人件費の厳しい抑制は有能な従業員の退職を促し、また中期的な営業収益減少も引き起こしかねません。労務比率の適正水準を設定した上で、これを念頭にいった労務管理を行なう必要があります。

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・工夫の例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・工夫例～

- (一) 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。
- (二) 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 $\geq$ 賃金の伸び率を常に意識する。
- (三) 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。
- (四) 基本給以外の諸手当、賞与の水準が高くなっていないかを確認する。
- (五) 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。
- (六) I T や I O T 関連の機器やシステムを積極的に導入し、時間外労働を計画的に削減するなど投入総労働時間の縮減を図る。
- (七) 分母である営業収益（運送単価）を最低でも維持し更に上げていく。特に、荷主に対するサービスの労務提供、例えば積込み・荷卸作業の無償手伝いなどを有償に転換させる交渉が肝要である。

労務比率を押し上げる諸要因の抑制、除去の対策・工夫が、会社内で計画的にかつ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。

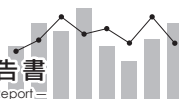
[20 台以上 50 台未満] では会員企業が 42.5% であり、業界水準（44.6%）よりも 2.1% 低い水準です。良好と判断して良いでしょう。なお、従業員満足という観点からの賃金水準となっているかの分析も必要であることを補足しておきます。

[20 台以上 50 台未満] は業界水準（40.4%）とほぼ同値（40.7%）ですが、[50 台以上] では業界水準（36.2%）よりも 5.0% も高くなっています。30 年だけの特殊要因があったのかも知れませんが、28 年と 29 年に達成した 37% 前後まで引き下げる努力を期待したいものです。

3. 流動性指標

流動性指標の分析により、「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」、「資金繰りは安定しているか」、「資金ショート恐れはないか」等を判断することができます。本項では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。

[図表 13 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）			
	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	137.7%	138.9%	181.1%	165.8%	124.9%	130.4%	158.1%	151.0%	100.8	102.3	48.4	51.8
5～20	180.3%	207.0%	262.8%	187.5%	155.2%	184.3%	242.3%	171.2%	40.0	41.0	36.3	51.8
20～50	221.3%	162.0%	201.1%	196.5%	213.5%	156.7%	193.0%	179.2%	67.7	69.0	72.1	53.7
50以上	117.7%	127.5%	147.2%	170.0%	104.9%	119.0%	111.3%	155.9%	134.3	137.2	34.9	52.0

（１）流動比率

貸借対照表では「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。一方で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。なお流動資産、流動負債の区分に関しては他の計上ルールもあります。しかし「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。

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

※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

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です。この計算式から「流動比率は 100%を越すことが資金繰り安定のために重要である」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）。

業種・業界によっても異なりますが、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」を多く抱えている企業や業界ですと、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あります。何故なら、「棚卸資産」が『会社が自由に使える現金』に転換するまでに数ヶ月かかる」可能性が高くなるからです。

なお 30 年の「全社」の「棚卸資産（商品と貯蔵品の計）」は、988 千円で総資産（364,288 千円）に占める割合は僅か 0.3% です。よって会員企業に、「棚卸資

産が資金繰りに与える影響は無視しても差し支えない」と言えます。

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、30年の「全社」は59,365千円で、総資産に占める割合は16.3%（29年は19.7%）となっています。30年は29年比で△3.4%となりましたが、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。この売掛債権の回収を短期間に行うことにつとめて下さい。疎かにすると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「49頁・2－1．貸借対照表（資産の部）」にてご確認下さい。

①分析結果

「全体」の流動比率は年々上昇しており30年では181.1%になりました。クラス別で最も高いのは「5台以上20台未満」で262.8%と極めて高い数値を記録しました。29年も207.0%と高率でしたが、これを55.8%も上回りました。

最も低い「50台以上」の実績値は147.2%です。これを3年間で並べてみると、28年117.7%、29年127.5%、30年147.2%と毎年上昇してきています。これは財政安定に関してはとても良い傾向です。仮に30年が同じ値であっても3年間毎年低下しての数字とは比較になりません。

「20台以上50台未満」は29年に28年比で59.3%も落ち込んだものの、30年は29年比で39.1%上昇し201.1%と200%台に回復しています。上下変動が激しいですが、最低でも160%台を確保しており資金繰り面では問題はないと思料されます。

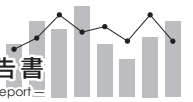
流動比率は年一回の決算書を基にして分析するのが一般的です。これでは日常的な資金繰りの安定性を判断するには不十分です。よって毎月、次のような確認を行うことによって、日常的な資金繰り状況を把握することが可能となります。

- (一) 毎月の月次試算表の数値を元に流動比率を計算します。これを数か月連続して行くと、流動比率の変動状況が確認できます。
- (二) 月次試算表の借方に記載のある現金と預貯金の合計残高の動きに注目します。数か月を単位でみていくと、現預貯金の増減を把握でき、また次月以降の残高予想もできるようになります。

②業界水準との比較

業界水準より低い会員企業は「50台以上」となっています。会員企業は147.2%であるのに対し業界水準は170.0%となっています。その乖離は22.8%です。過去3年間の実績から推察すると、「50台以上」も2～3年以内には業界水準にキャッチアップできそうな期待が持てそうです。

「5台以上20台未満」と「20台以上50台未満」は共に業界水準を上回って



います。流動比率 200%台を維持すべく、現状の流れを止めることなく財政安定にむけての努力を続けて欲しいものです。

(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）資産で構成されています。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。

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

※当座資産：現金預金＋受取手形＋未収運賃

① 分析結果

全てのクラスが最低目標水準の70%以上をクリアーし、100%以上の実績値を確保しています。流動資産の中で当座資産の比重が高いために、時系列推移は一部を除いて流動比率と同じ傾向を示しています。その一部とは[50台以上]の30年実績です。

このクラスでは流動比率が29年比で19.7%上昇していますが、当座比率は7.7%低下しています。その原因はどこにあるのでしょうか。当座資産の動きにヒントがありそうです。

29年の残高は756,109千円でしたが、30年は231,483千円となっており534,626千円（△70.7%）も減少しています。流動負債も減少していますが、その減少率は67.2%です。当座資産の減少率が高かったために、結果として当座比率が29年実績（119.0%）より低くなったのです（49頁と50頁の貸借対照表を参照）。

「確実に着実に改善されている」ことで金融機関等外部関係者との信頼関係を強くすることに繋がります。

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。仮に荷主企業が行き詰まると、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・時価基準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、効果のある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 14 流動比率と当座比率の差異]

	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	12.8%	8.5%	23.0%	14.8%
5～20	25.2%	22.6%	20.5%	16.3%
20～50	7.8%	5.3%	8.1%	17.3%
50以上	12.8%	8.5%	35.9%	14.1%

図表 14 は流動比率と当座比率の差引き一覧表です。流動比率から当座比率を控除した値を計上しています。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」を把握することが可能ということです。両者の乖離が大きいということは、当座資産以外の流動資産を「多く持ち過ぎている」という証左になります。

〔5 台以上 20 台未満〕は毎年減少しているものの 20% 台です。業界平均の 16.3% と比較してもまだ多いと言えます。〔20 台以上 50 台未満〕は年による上下はあるものの 10% 未満であり、業界水準（17.3%）と比較しても問題はありません。

〔50 台以上〕は 30 年に 35.9% と大きく膨らんできました。これは 30 年の流動資産が 29 年比で大きく減少（△62.2%）しているものの、前述した流動負債の減少率（△67.2%）を下回っているために、30 年の流動比率が 29 年よりも高くなったのです（49 頁と 50 頁の貸借対照表を参照）。実績値も精査したところ、特段問題となる数値は見当たりません。よって、30 年の異常値は来年以降には解消されることが予想されます。

③業界水準との比較

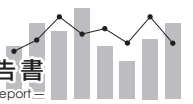
業界水準は各クラスとも参考値である 130% を超え 150% から 180% の範囲に落ち着いています。会員企業では低かった〔50 台以上〕でも 155.9% の実績値となっています。

29 年までは業界水準を超す会員企業はなかったのですが、30 年は〔5 台以上 20 台未満〕で 71.1%、〔20 台以上 50 台未満〕で 13.8% 上回りました。会員企業の資金繰りが安定してきた証左ではないかと推察します。

（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）が営業収益を 365 日で除して得た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

28 年、29 年と連続して 100 日を超えていた [50 台以上] が、30 年には 34.9 日と大きく改善しました（29 年比△102.3 日）。このクラスの会員企業には何らかの特殊要因があったのかも知れません。具体的に分析をしてみましょう。

受取債権の残高は 29 年に 374,890 千円だったのが 30 年は 110,094 千円と 264,796 千円（△70.6%）も減少しています（47 頁の貸借対照表を参照）。その一方で、4 頁図表 4 や 15 頁図表 12 にあるように営業収益は確実に伸長しています。

計算式の分母である営業収益は若干増えるものの、分子の受取債権の減少が極めて大きかったために、30 年は 34.9 日と劇的な実績を残すことができたのです。よって前年以前と比べると異常ではありますが、「30 年だけをみると決して異常ではなく正常に戻りつつある」と言えるのかも知れません。

[5 台以上 20 台未満] の 30 年実績は 36.3 日となりました。29 年の 41.0 日から 4.7 日の改善となりました。

その一方で [20 台以上 50 台未満] は年々悪化してきています。30 年は 29 年比で 3.1 日悪化しました。28 年比では 4.4 日の悪化です。他のクラスは改善されていますが、[20 台以上 50 台未満] は改善の兆候は見られません。

回収期間が長くなると資金繰りに悪影響を及ぼします。「資金繰り悪化による黒字倒産」という事態にもなりかねません。[20 台以上 50 台未満] の会員企業はこの事実気づき、回収期間を短縮することが大切です。

② 業界水準との比較

業界水準は全てのクラス、また [全体] でも 50 日前半となっています。30 年実績で業界平均より悪い実績を残したのは [20 台以上 50 台未満] です。このクラスでは業界平均との乖離は 18.4 日となります。

債権回収が長期になる理由の一つに、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可能性があります。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、会員企業が荷主の過大な要求を呑んでいるとも考えられます。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。

仕事量確保の為に債権回収を疎かにすると真綿で首を締める様に徐々に資金繰りが苦しくなってきます。大変厳しいかも知れませんが、周到に準備をした上で、荷主と運送代金の値上げや債券回収の短縮化に向けて交渉を開始していただきたいものです。

③受取債権回収と資金繰り、特に支払利息に与える影響の考察

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30年実績72.1日を参考に試算してみます。試しに目標回転期間を業界水準の53.7日としてみます。試算の設定条件と試算方法は下記をご確認下さい。

試算結果からは20,790千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18.4日短縮すると、他の条件に変更がなければ20,790千円分の現金を余分に持つことができるということです。また現金が十分に確保できていれば、金融債務の返済資金に充当することもできます。

この資金を銀行借入で調達し、かつ支払利息率を1.0%と仮定すると、年間で208千円の支払利息が別途発生しているのです。208千円は後方事務を担当する社員の1ヵ月分の賃金にも相当するかも知れません。また営業収益(440,426千円)に対して0.05%の利益率アップにも貢献します。

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)

- (一) 必要な資金の手当日数：72.1日－53.7日＝18.4日
- (二) 年間の運送原価・一般管理費：412,405千円(※)
- (三) 18.4日分の運送原価等：20,790千円＝(412,405千円/365日)×18.4日

※30年実績における[20台以上 50台未満]の1社当たり平均(減価償却費は除く)。

「参考資料・50頁3-(2). 一般貨物自動車運送事業損益明細表」を参照。

(4) 自己資本比率

[図表 15 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			
	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	38.4%	40.6%	42.6%	32.8%	82.7%	81.2%	72.8%	75.9%
5～20	36.0%	40.9%	48.5%	34.1%	59.6%	59.4%	49.7%	70.3%
20～50	52.0%	50.3%	47.6%	36.8%	61.3%	70.2%	70.7%	67.4%
50以上	34.9%	37.6%	37.3%	32.6%	91.1%	86.5%	79.2%	75.9%

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。

(一) 自己資本：資本金や繰越利益剰余金など“自ら調達し又は稼ぎ出した資金”

(二) 他人資本：銀行借入や社債、買掛債務など“他人から調達した資金”

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ない」資金（資本）です。一方の他人資本は、「将来必ず現金流出が発生する」費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という考えがあります。無借金経営という言われ方もします。しかしそうすると企業規模を経営者の希望通りにまた短期間に大きくすることができません。何故でしょうか。

企業成長には設備投資が欠かせません。設備投資等に資金調達面で時間的な制約を受けると、「新型車輛の導入ができない」など臨機応変に荷主の要望に応えられません。その結果、運送収入の獲得機会をみすみす逃してしまうことも有りうるのです。機会ロス（チャンス・ロス）が発生してしまうのです。

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（下記「注」を参照）。

自己資本比率の計算式は次のとおりです。

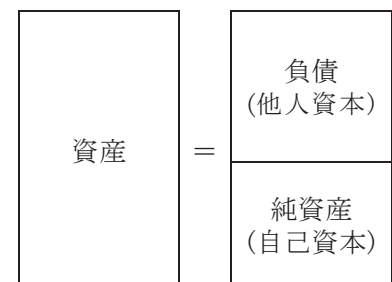
$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}} \times 100$$

※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%以上とされています。30 年は全てのクラスでこの 30%を超えています。[20 台以上 50 台



未満] は年々低下してきていますが、それでも 30 年の実績値は 47.6% です。中長期の資金繰りに関して問題なしと言える水準です。

[5 台以上 20 台未満] は年々上昇してきました。30 年は 28 年比で 12.5% もアップしました。このクラスの堅調な動きに対して [50 台以上] の歩みは鈍牛のようです。30 年は 28 年比で 2.4% しかアップしていません。[5 台以上 20 台未満] の 5 分の 1 のスピードです。

経営規模が大きくなると総資産が必然的に膨らんでいきます。しかし、自己資本の構成要素である繰越利益剰余金も膨らんでいくはずですが。このように考えると [50 台以上] の自己資本比率には物足りなさが感じられます。

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。

- (一) 自己資本を増やす。資本金の増資や毎期の企業活動の成果としての税引後利益を確実に出す（赤字決算に絶対にさせない）。
- (二) 総資産を減らす。有形固定資産を中心に不要不急な資産は「購入しない」「売却する」などの対策を講じる。また売掛債権等流動資産の現金回収スピードを速める。
- (三) 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常に意識する。

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いただきたいものです。

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。しかしいずれのクラスも会員企業の実績を下回っています。

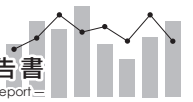
自己資本比率に関しては、会員企業の方が業界水準より（かなり）上回っているのです。これは大変喜ばしく注目すべき事項だと思います。

注．金融機関からの新規借入を行う際の考え方について

- (一) 支払利息は資産の調達コストです。通常の借入金は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。
- (二) [総資産経常利益率 > 借入支払利息率] を前提に積極的に借入を行って運送車輛等経営資産を増やすと、[槌子（てこ）の原理] で比例して利益が増加していきます。この槌子の原理（リバレッジ効果）を積極的に応用して会社規模を大きくしていた企業は数多く存在します。

（５）固定長期適合率

前述のとおり、貸借対照表の借方、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つに区分されます。同様に、負債は流動負債と固定負債とに区分されます。

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。

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

固定長期適合率は100%以下であることが望ましいです。また時系列で数値の良否を判断するときは、自己資本比率とは逆の動き、つまり数値が低下して行く方が良いということになります。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）を調達・運用すると、資金繰りが必ず悪くなってきます。資金繰りに苦しむことになります。

何故なら、固定資産の現金回収のアプローチは、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。

これらの方法では直ぐに現金を獲得することができません。数年という時間を経る過程でしか、現金を回収することができないのです。よって、真綿で自分の首を絞めるように資金繰りが徐々に苦しくなってくるのです。それは何故でしょうか。

固定資産の調達資金として短期借入金等の流動負債の資金を利用すると、1年間の現金収支では“（減価償却費計上額＋資産売却による現金流入額）＜（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ます。左辺は現金の流入額を示し右辺は現金の流出額を示しています。流入額よりも流出額が多くなるのですから、資金繰りが苦しくなるのは当然の結末です。

①分析結果

全てのクラスで基準値の100%を下回っています。長期的な視点からは資金繰りに四苦八苦している状態に陥っていないと推測されます。

3年間は「5台以上 20台未満」と「50台以上」は低下してきています。特に「5台以上 20台未満」の30年は49.7%と50%を下回りました。「50台以上」はようやく70%台に到達したというところです。

この指標でも「20台以上 50台未満」がじわりと上昇しているのが気にかかります。28年比で29年は8.9%も上昇しましたが、30年の上昇率は0.5%まで落とすことができました。31年（令和元年）以降は70%台を確実に下回るよう経営努力を積み重ねていただきたいものです。

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、必要資金を新規長期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必要があります。安易な借入は絶対に控えて下さい。

② 業界水準との比較

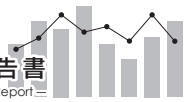
「5台以上 20台未満」は会員企業の方が断然良好です。30年の実績値49.7%は業界水準70.3%よりも20.6%も下回っています。しかし他の2つのクラスでは業界水準より悪くなっています。

業界水準との乖離は「20台以上 50台未満」で3.3%、「50台以上」で3.3%となっています。3.3%はごく僅かです。会員企業の経営改善努力に期待したいと思います。

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指標です。

本項では、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」、運送設備である車輛等の「もの」に着目した「車輛一両当り営業収益」について取り上げました。また「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。



[図表 16-1 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)				車両一両当り営業収益 (千円)			総資産回転率 (回転)			
	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	12,238	12,871	10,717	13,617	12,373	13,037	12,713	0.70	0.71	1.22	1.30
5~20	10,466	11,710	12,441	8,807	10,748	12,031	12,700	1.35	1.39	1.38	1.20
20~50	12,123	12,978	12,780	11,796	12,703	14,237	13,472	1.20	1.14	1.08	1.30
50以上	12,750	13,082	9,403	13,272	12,547	12,574	12,246	0.52	0.53	1.30	1.30

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。

[図表 16-2 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/相対比				30年実績/ 業界水準
	H28年	H29年	H30年	業界水準	
全体	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	78.7%
5~20	85.5%	91.0%	116.1%	64.7%	141.3%
20~50	99.1%	100.8%	119.2%	86.6%	108.3%
50以上	104.2%	101.6%	87.7%	97.5%	70.9%

(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従業員、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。

- (一) 従業員の平均年齢が若い(低い)とき
- (二) 従業員の(平均)勤続年数が短いとき
- (三) 標準的従業員とは別の勤務条件を設定したとき
- (四) 運転可能な車両の運転免許が特殊でないとき
- (五) 保有するスキル・技能、経験などが他の従業員よりも劣っているとき

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、いかなる場合でも強い正の相関関係がある」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

[5 台以上 20 台未満] は順調に伸長しています。30 年は 28 年比で 1,975 千

円（18.9％）の増収を達成しています。〔20 台以上 50 台未満〕は 30 年に 29 年比で 1.5％の減収となりましたが、28 年比では 5.4％の増収であり、増収基調は維持されていると考えて良さそうです。

〔50 台以上〕の 30 年は 29 年で 3,679 千円（28.1％）と大幅な減収を記録してしまいました。このクラスの調査対象社数が 29 年 8 社、30 年 7 社と異なっていること、また調査対象社が両年で完全に一致している訳ではないという理由を考慮しても、大きな減収となった理由を探すことは容易ではありません。

仮説ではありますが、「主要な取引先との契約が解消となった一方で、将来に備えて運転手の雇用は維持している」のかも知れません。それが大幅な減収要因だとすると、会社は新たな取引先開拓に全力を投入しなければならないでしょう。

このように良い結果であれ悪い結果であり、その結果に対する真たる原因を分析すれば自ずと対策は見えてくるものです。

図表 18-2 で〔全体〕を 100 としたときの各クラスの収益力を検証しました。〔5 台以上 20 台未満〕は年々上昇し 30 年には 116.1 となりました。〔20 台以上 50 台未満〕も 29 年に 100 を超した流れを 30 年も維持し 119.2 となっています。

その一方で〔50 台以上〕は 28 年、29 年と〔全体〕を大きく上回っていましたが、30 年は 87.7 の 100 を大きく下回っています。

②業界水準との比較

図表 16-2 において業界水準を 100 としたときの会員企業の相対値を計算しました。〔5 台以上 20 台未満〕と〔20 台以上 50 台未満〕は業界水準を上回っています。とくに〔5 台以上 20 台未満〕は業界水準の 41.3％であり、稼ぐ力はとても強いことが分かりました。

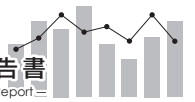
〔50 台以上〕は 29 年実績が業界水準とほぼ同値だったにも係らず、30 年には 70.9％の水準まで急落しました。〔50 台以上〕の極度の不振によって、〔全体〕の水準も 29 年の 94.5％から、30 年は 78.7％まで落ち込んでしまいました。

〔50 台以上〕の会員企業の営業努力を切に求めたいと思います。

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

- (一) 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）。
- (二) 人件費上昇などの根拠を元に、運送単価の改定を継続的行なう。
- (三) 車輛の実車率を上げていく。
- (四) 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。
- (五) 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。
- (六) 不稼働の車輛を発生させず、また稼働率を上げていく。



(七) 車輛の大型化を進め運送一回当りの運送量(と営業収益)を拡大する。

b. 従業員数を減らすこと

- (一) 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。
- (二) 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。
- (三) 集荷、集配等の車輛運行ルートの見直しを行ない、より少ない人員でより高い運送効率を実現させる。
- (四) 運送現場のIT化を進め、帰り荷の確保を行ない作業の重複を無くす
- (五) 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。
- (六) 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。
- (七) 短距離運送はパートやアルバイトに移管し中距離運送を正社員が担当する。

(2) 車輛一両当り営業収益

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。

$$\blacksquare \quad \text{運送収益} = \text{運送単価} \times \text{輸送トン数} \times \text{輸送距離}$$

従って、営業収益を多くし、結果として車輛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とることが求められます。

- (一) 運送単価の高い荷物を運ぶ割合を高くする。
- (二) 混載を含め、一度に運ぶ輸送トン数を多くする。
- (三) 輸送距離が長くなる長距離の運搬荷物を受注する。
- (四) 上記各号の2つ以上を同時に達成する。

このように、車輛一両当りの営業収益を分析するに当たって、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なうと詳細に車輛生産性の良否の判断が可能となります。

車輛一両当り営業収益の計算式は次のとおりです。

$$\text{車輛一両当り営業収益} = \frac{\text{営業収益}}{\text{貨物自動車輛数}}$$

① 分析結果

〔5台以上 20台未満〕は着実に伸長しています。28年比の30年伸び率でみると、本指標は18.2%で〔従業員1人当り営業収益〕の伸び率（18.9%）とほぼ同じとなっています。

同様に〔20台以上 50台未満〕をみてみます。本指標の伸び率6.0%で〔従業員1人当り営業収益〕は5.4%ですから、これもほぼ同じ傾向を示していると言って良いでしょう。

注目すべきは〔50台以上〕です。本指標の伸び率は△2.4%であるのに対し、〔従業員1人当り営業収益〕の伸び率は△26.3%と両指標に大きな差異が発生しています。この差異発生原因をどのように捉えれば良いのでしょうか。

本報告書では会員企業の個別事業を聴き取り等で確認することはしておりません。よって具体的な真因は不明です。30年調査における〔50台以上〕の会員企業には特別な事情があるのではないかと推察するに止めておきます。

〔図表 16－3 車輦一台当り営業収益/伸び率、車輦一台当り営業収益/全体100〕

	車輦一台当り営業収益/伸び率			車輦一台当り営業収益/全体100		
	H28年	H29年	H30年	H28年	H29年	H30年
全体	2.4%	5.4%	-2.5%	100.0%	100.0%	100.0%
5～20	-8.5%	11.9%	5.6%	86.9%	92.3%	99.9%
20～50	3.3%	12.1%	-5.4%	102.7%	109.2%	106.0%
50以上	4.5%	0.2%	-2.6%	101.4%	96.4%	96.3%

② 業界水準との比較

業界水準では適切な指標がない為に比較は行なっておりません。

（３）総資産回転率

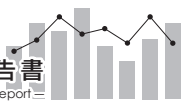
総資産回転率は総資産（総資本）が営業収益を上げるために何回、回転したかを分析する指標です。計算結果が高いほど生産性が高いことを示します。

総資産回転率は総資産経常利益率の項（9頁参照）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輦だけを保有し、他の固定資産（例．事務所棟、車庫、倉庫、修理工具・機器、駐車場など）はすべて賃借という形態は皆無だと思われます。車輦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、どの運送会社も所有していると推測されます。

ちなみに〔全体〕の30年実績では総資産に対し有形固定資産は50.0%、無形固定資産0.3%、投資等は7.6%の資産を所有し、固定資産全体は57.9%（210,909千円）となっています。

また当然のことながら、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、車輦一台当り営業収益性分析は会社経営分析の一部分しかみていないもの



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、“〇回転”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。

この計算式から分かるように、総資産回転率を高くするには「分子である営業収益を増加させる」「分母である総資産を減少させる」などの対策を講じていくことが重要になります。

$$\text{総資産回転率} = \frac{\text{営業収益}}{\text{総資産}}$$

① 分析結果

9 頁で言及した総資産回転率の説明は次のとおりでした。

[5 台以上 20 台未満] は 1.38 回転を中心した結果であり安定しています。

[20 台以上 50 台未満] は年々悪化しており、3 年間で 0.12 回転悪化 (△10%) しています。総資産回転率は資金繰りにも影響を与えるために、回転率の低下傾向は避けなければなりません。このクラスの奮起が望まれます。

[50 台以上] は 2 年続いた 0.5 回転強から 30 年は 1.3 回転と大きく改善しました。改善の背景を分析してみます。4 頁の[図表 4・経営規模]で分かるように、分子の売上高 (営業収益) の成長もありますが、分母の総資産の大幅な減少が大きく貢献しているようです。

以上のとおり、9 頁ではクラス別の分析のみをしています。よってここでは [全体] に関してのみ分析をしてみます。

一社平均の総資産額と営業収益を時系列に並べてみましょう。左から 28 年、29 年、30 年となっています。数値の詳細は [別紙参考資料 (49 頁・52 頁)] にてご確認下さい。括弧内は前年比伸び率です。

(一) 総資産額: 588,743 千円、608,469 千円 (3.4%)、364,288 千円 (△40.1%)

(二) 営業収益: 415,027 千円、432,456 千円 (4.2%)、456,564 千円 (5.6%)

再び 27 頁図表 16-1 をみてみます。[全体]の総資産回転率は、30 年は 29 年比で 0.51 回転のアップとなっています。総資産額の伸び率がプラスとなり、かつ営業収益の伸び率が大きなマイナスを記録した結果の反映です。

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。不要不急な資産の売却を進める等の対策も本指標改善の上ではとても有効です。

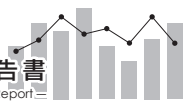
② 業界水準との比較

業界水準より悪いのは [20 台以上 50 台未満] のみで、その乖離幅は 0.22 回

転となっています。[20 台以上 50 台未満]の[営業収益]の3年間伸び率は4.8%ですから健闘していると言えなくはありません(15 頁図表 12 参照)。とすると本指標が悪化している理由は総資産の増加にありそうです。

4 頁図表 4 によれば、[総資産]は3年間で16.9%も伸長しています。このクラスでは、前述した本指標改善の方向性として示唆した“総資産伸び率<営業収益伸び率”の反対の現象を生じさせていました。

このクラスの会員企業は[営業収益]を伸ばすと共に、[総資産]を減らす取組みに全力を注いでいただきたいものです。



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、総合性指標です。

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。

[図表 17 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			
	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	390,066	407,466	436,418	480,344	6.0%	5.8%	4.4%	4.9%	7.4%	7.5%	6.4%	7.9%
5～20	103,306	105,876	110,515	71,392	2.6%	9.6%	9.4%	4.8%	12.6%	12.4%	11.3%	8.9%
20～50	394,572	415,967	420,095	340,167	6.1%	5.5%	4.6%	4.6%	8.4%	8.2%	7.0%	8.6%
50以上	919,256	961,991	1,166,435	670,271	6.8%	5.0%	3.1%	4.8%	5.8%	5.9%	5.0%	8.5%

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。

（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毎期確実に利益を出すこと、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、損益分岐点営業収益は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、資金繰りが急速に悪化し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 + 備車費等) - (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

損益分岐点営業収益は、実際の営業収益が同額とすると「少ない営業収益の方が良い」のです。何故なら「黒字化するには少ない営業収益でも良い」となるからです。3年時系列にみてみます。

[全体]では毎年高くなってきています。クラス別でも30年を28年比で見るといずれも高い値を示しています。一本調子での上昇です。営業収益が順調に拡大していくと、運送原価や一般管理費の統制・管理が甘くなります。28年比で30年の損益分岐点営業収益の伸び率をみると[5台以上20台未満]7.0%、[20台以上50台未満]6.5%、[50台以上]26.9%のプラスです。本指標の伸び率は0%を下回る方が良好です。よって3つのクラスでは[50台以上]の悪さ加減が際立っています。

費用の増加は意識しないと自然に増加していきます。「入るを量りて出ずるを為す」をモットーに経費・費用の統制・管理を強化して下さい。

② 安全余裕率から深掘り

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視点から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。

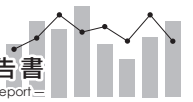
$$\text{安全余裕率} = \frac{\text{営業収益実績} - \text{損益分岐点営業収益}}{\text{営業収益実績}} \times 100$$

“営業収益実績 > 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 (36頁図表18-1参照)。

30年実績をみてみます。全3クラスでプラスです。よって、全クラスとも「黒字経営を達成できている」ということが分かります。次に3年時系列で安全余裕率がどのような変化を示しているのかを確認してみます。

気がかりなのは[50台以上]です。6.8%、5.0%、3.1%と安全余裕率が年々下がってきています。30年は28年比で3.7%も下がっています。[20台以上50台未満]も30年は28年比で△1.5%と3年間では低下傾向を示しています。しかし[50台以上]の方が悪化スピードは急激です。

この傾向が続くと2~3年以内に安全余裕率0%以下になる可能性があります。[50台以上]の会員企業は早急に経費・費用の統制・管理の程度を強めていかなくってはなりません。時間の余裕はないと考えるべきでしょう。



〔5台以上 20台未満〕は30年に29年比で若干（0.2%）の落ち込みを経験しましたが、9%台の数値を確保しており、赤字転落のリスクは当面発生しないものと思料されます。

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%程度の営業収益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。費用の無管理状態が続くと即座に「赤字転落に陥る」ことを損益分岐点営業収益と安全余裕率は教えてくれるのです。

付け加えると、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、黒字体質の更なる強化へ取り組んでいただきたいものです。

- (一) 黒字企業の時は、赤字に転落しないですむ減収率の限度
- (二) 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
- (三) 営業収益伸び率 > 営業費用伸び率、の公式の成立

③ 業界水準との比較

安全余裕率の業界平均は4%後半の数値となっています。〔50台以上〕は業界平均を1.7%も下回っています。一方で〔5台以上 20台未満〕は4.6%上回っているものの、〔20台以上 50台未満〕は4.6%で同じ値となっています。

業界平均を上回っているから良しではありません。業界平均4%後半という本指標の実績値は運送業界そのものの経営効率が決して高くないということを示唆しているからです。

「業界と同様な傾向があるから問題なし」と安堵してはいけません。自社の経営を安定させるために「どれだけ経営効率（収益性や生産性など）を高めていかななくてはならないのか」と目標をしっかりと定めることが重要です。会社経営に気の緩みは許されません。」

④ 損益分岐点営業収益と目標営業収益

33頁の計算式の分子は〔固定費〕です。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ます。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。この科目追加で、「“利益”を基準にした損益分岐点営業収益」から「“現金”を基準にした損益分岐点営業収益」と発展させることが可能となります。

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（予算）となるのです。

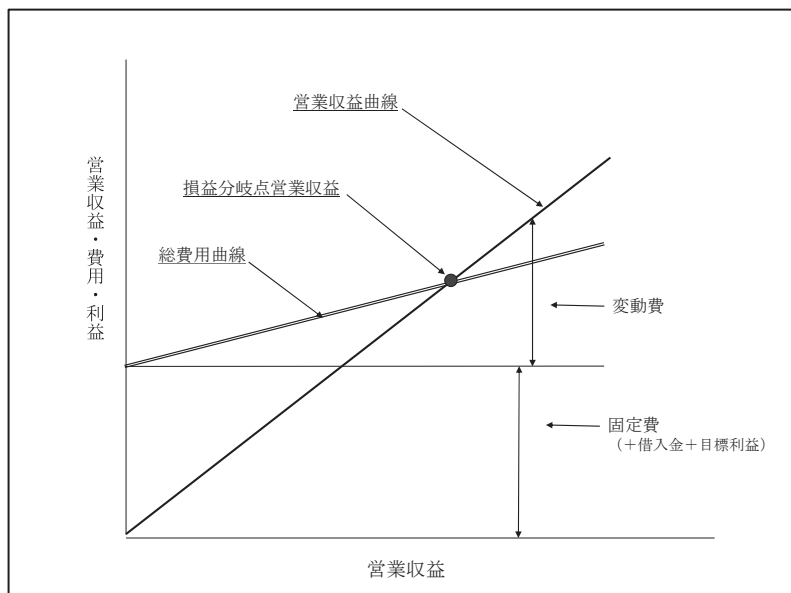


以上の借入金元金返済額と目標利益とを考慮したときの計算式は次のとおりです。

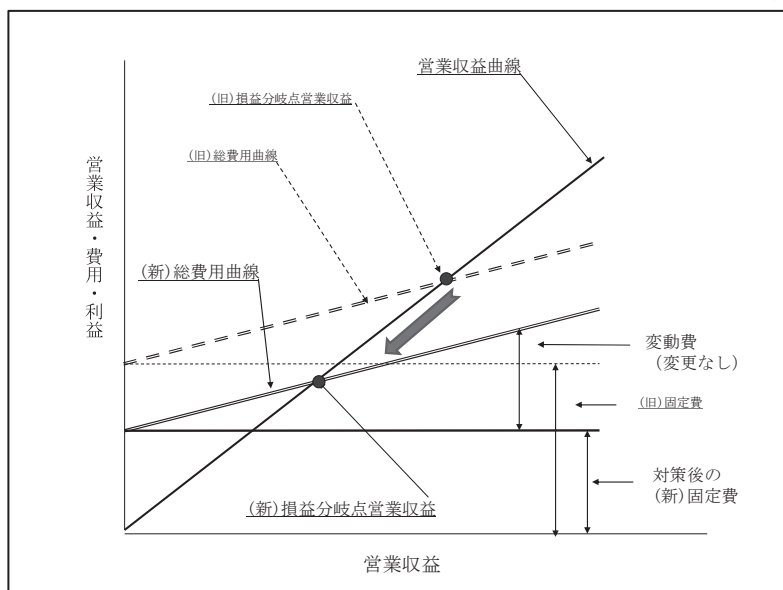
$$\text{目標営業収益} = \frac{\text{固定費} + \text{借入金返済} + \text{目標利益}}{1 - (\text{変動費} \div \text{営業収益})}$$

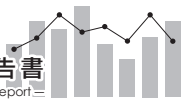
このように、損益分岐点営業収益の計算式は、過去の決算データのみならず、将来の自社における借入金返済と利益計画を考慮した目標営業収益の計算にも応用できるのです。経営計画を立案するときに試算することをお勧めします。

[重要：図表 18-1 損益分岐点営業収益図表]



[重要：図表 18-2 固定費を下げた時の損益分岐点営業収益図表]





(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）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額（キャッシュ）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いません。現金の獲得方法は、図表19に記載するとおり3つのカテゴリーに分類されます。

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、「利益の増額」も重要ですが、それ以上に「現金の獲得額」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とおりです。「黒字倒産」という笑えない実話を時折耳にしますが、経営者が「利益＝現金」と思い込んでいる為の悲劇の結末なのです。

今後は会員企業においても、キャッシュフロー計算書を自社内で作成できるように、会計実務能力を高めていっていただきたいものです。

[図表19 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）を行なうことにより獲得した現金の出所を表しています。営業活動から生み出され（社内流入した）現金の額と営業活動により社外流出した現金の額とが分かります。 2) 「損益計算書における各勘定科目の当期発生高」と「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ます。 (一) 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。 (二) 短期貸付金（流動資産）は投資CFで、短期借入金（流動負債）は財務CFで計算します。 (三) 現金・預貯金（流動資産）は計算の対象外です。
投資CF	1) 固定資産を取得（購入）したり、又は売却（除却・廃棄）したことによる現金の増減を表すものです。 2) 固定資産取得等（資産増加）は現金の減少（流出）として、売却等（資産減少）は現金の増加（流入）として計算します。 3) 損益計算書の減価償却費は減算科目として計算します。
財務CF	1) 短期借入金や長期借入金の増減、資本金の増減資、社債の発行又は償還、配当金支払いなど、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したら、「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」は、営業CFを営業収益で除した結果を示しています。同様な指標には、営業収益営業利益率（12～14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19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、「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」であり、「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」と大雑把に理解しても良いでしょう。

仮に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「売掛債権」を現金化するまでに1ヵ月強から3ヶ月程度の日数を要するからです。売掛債権の回収に関しては、受取債権回転期間（日）の項で説明していますのでご確認下さい（17頁図表13、20～22頁）。

従って、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。

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

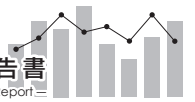
※本報告書では簡易的に営業CFを計算するため、営業CFを次のような計算をしました。乗率0.6は“法人税等”の税率を考慮したものです。

※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

〔図表20 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）			
	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準	H28年	H29年	H30年	業界水準
全体	3.0%	2.4%	1.1%	2.8%	7.4%	7.5%	6.4%	7.9%	4.4%	5.0%	5.4%	5.1%
5～20	0.7%	5.0%	4.2%	2.9%	12.6%	12.4%	11.3%	8.9%	11.9%	7.3%	7.1%	6.0%
20～50	3.7%	2.4%	0.9%	2.8%	8.4%	8.2%	7.0%	8.6%	4.6%	5.8%	6.2%	5.8%
50以上	3.0%	1.9%	0.5%	2.7%	5.8%	5.9%	5.0%	8.5%	2.8%	4.0%	4.4%	5.8%



① 分析結果

3年時系列では3つのクラスとも少しずつではありますが低下傾向にあることが確認できました。[5台以上 20台未満]の30年は28年比で△1.3%となりました。しかしそれでも11.3%と二桁の実績を確保できています。

[20台以上 50台未満]の30年は28年比で△1.4%となり、[50台以上]は同じく△0.8%となりました。[50台以上]は29年に28年比で0.1%のプラスとなったのですが、30年に0.9%も下落してしまいました。

この指標の低下は現金獲得力の低下を意味します。経営の安定的な継続には利益獲得以上に現金獲得が重要な役割を果たします。会員企業はこの低下傾向を必死の覚悟で食い止めていただきたいものです。

図表20で営業CFマージンと営業収益営業利益率との差異を掲載しました。これによれば、30年は[50台以上]の4.4%から[5台以上 20台未満]の7.1%の範囲で営業CFマージンが営業収益営業利益率を上回っています。経営規模が大きくなるほどこの差異は小さくなっています。それは何故でしょうか。

その理由の一つは営業CFには「流動資産や流動負債の増減が影響する」という事実があるからです。

17頁の[図表13 流動比率/当座比率/受取債権回転期間]を再びみてみましょう。受取債権回転期間の「クラス別に回転日数が異なっている」ということが分かります。

[5台以上 20台未満]の36.3日に対して、[20台以上 50台未満]は72.1日となっています。「この差が大きく、営業CFの実績値に影響を与えていた」のです。

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。

なお、[50台以上]の34.9日は[5台以上 20台未満]の36.3日とほぼ同じです。しかし図表20の差異は両者間で2.7%の開きがあります。よって、受取債権以外の勘定科目も営業CFには影響を与えていることが分ります。そこで買掛債務（支払手形＋買掛金）の30年が29年からの増減額を調べてみましょう（50頁参照）。

（一）[5台以上 20台未満]	△516 千円（1,945 千円－2,461 千円）
（二）[20台以上 50台未満]	△5,398 千円（14,081 千円－19,479 千円）
（三）[50台以上]	△183,075 千円（56,954 千円－240,029 千円）

明らかに買掛債務の増減額が[5台以上 20台未満]と[50台以上]とで大差があります。よって、買掛債務の増減額も営業CFに影響があるということが分かり、債務管理の重要性を認識することができました。

営業CFは「支払手形や買掛金等の買掛債務を前期より増やす」ことでも増加させることができます。つまり、「支払うべきものを支払わない」と現金が

社外流出しないからです。

ただし、このように「払うべきものを払わない」ということを続けていくことはできません。支払いの悪い会社は仕入れ等ができなくなります。「いつかは支払わないといけない」という事態になります。間違っても、「支払いの先送り」で現金をつくり出す「危ない橋」は渡らないで下さい。

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。しかし営業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。30年の減価償却費は次のとおりです（52頁参照）

- (一) [5台以上 20台未満] 9,604 千円
- (二) [20台以上 50台未満] 24,196 千円
- (三) [50台以上] 47,145 千円

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。

余談ですが、決算の粉飾（赤字を黒字化）や逆粉飾（黒字の縮小や赤字化）を身を粉にして改ざんしても、営業CFマージンは同じ値です。ただし営業収益営業利益率は変わります。

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。次のような策はその一例です。

- (一) 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）
- (二) （商品や貯蔵品等の）棚卸資産を減らす努力を行う
- (三) 他の流動資産の残高を安易に増やさない
- (四) 取引先と交渉し買掛債務（支払手形や買掛金）の弁済サイクルを少し長くする
- (五) 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

② 業界水準の比較

[5台以上 20台未満] は業界水準を 2.4% 上回っています。しかし、[20台以上 50台未満] は△1.6%、[50台以上] は△3.5%の乖離があり、業界水準を下回っています。

会員企業は車輛保有台数が増えるほど本指標は下がる傾向がみられます。しかし業界は 8.5% から 8.9% の範囲で収まっており、クラス別に特筆するような差異はみられません。

会員企業は経営規模が大きくなると何故営業CFマージンが低くなっているのか、その原因について真剣に検討していただきたいものです。

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しています。

なお本章では、これらの指標を用いてのデータ分析は行なっておりません。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。試算の際はご注意ください。

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%未満です。
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	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

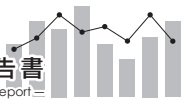
《注釈》

支払債務勘定	支払手形（車輦手形を除く）＋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人当た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	車輦設備等の新しさ、運搬能力また業務処理能力の高さを表しています。
1人当たり人件費	千円	従業員1人当たりの人件費です。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	%	保有する車輦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輦の購入を検討することもあります。
実車率	%	車輦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	土地を除く有形固定資産	従業員数
設備投資効率	付加価値額	土地を除く有形固定資産
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	役員も含みます（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）に置換えます
人件費	年間又は月間のいずれの計算でも可です。給料手当、賞与、退職金、臨時雇賃金、法定福利費、福利厚生費が基本です。その他に研修費や募集採用費を加算する場合があります。

4. 総合性指標

(1) 分析指標の概要

分析指標	表示	その意味
金融債務償還年数	年	企業（営業）活動で獲得した現金（営業CF）で、金融債務（長短借入金と社債）を返済するのに何年要するかをみる指標です。数値が短いほど良好です。
金融債務対月商倍率	倍	金融債務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ヶ月を超えると金融債務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

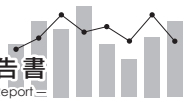
分析指標	分子	分母
金融債務償還年数	長期借入金＋短期借入金＋社債	営業キャッシュフロー
金融債務対月商倍率	長期借入金＋短期借入金＋社債	平均月商
営業収益成長率	当年度営業収益	基準年度営業収益

《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です

～附則～

営業利益(率)の向上策をあらためて考える



会社と経営者を元気づけるモノは何でしょうか。数値面では、売上高や総利益、営業利益、経常利益などの実績値が予算や前年実績を上回ったという事実があります。これらの数値が趨勢として上昇していれば、経営者がオプティブな心理状態となり経営に自信を持つでしょう。なお費用に関しては、実績値が予算や前年実績を下回ることが経営者を元気づける良薬となります。

数値以外では、「職場の雰囲気良くなった」「取引先（荷主）から運転手が褒められた」「若手が育ってきて人員不足には無縁だ」など言ったモノが挙げられそうです。

しかし何と言っても、「利益が増えている」ことが経営者に自信を持たせ、事業の継続への強い意欲を持たせることは確実でしょう。平成の始まりまでは「売上が全てを癒す」と言われていました。しかし売上が増えても利益は減少では、事業の継続に黄信号が灯り始めます。「現金の増加が（経営者の）全てを癒す」が、現在では会社と経営者とを元気づける最大のモノと言えらると思います。

本報告書 12 頁以降で営業収益営業利益率の実績について分析しました。そこで本稿ではこの分析結果とは別の視点から、5 S 等のアクションを通じた営業利益（率）の向上策について論じてみたいと思います。

1. 5 S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の実践

5 S は日本の製造業がかつて強い競争力を保持していたことに大きく貢献した業務改善ツールの一つです。現在では製造業のみならず、小売業やサービス業などあらゆる産業界で活用されています。

なお、5 S は海外でも通用する国際語となっています。ゴ・エスではなくファイブ・エスと呼ばれているようです。

（1）5 S の意味を正しく理解する

「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」のローマ字表記の頭文字を取って 5 S と表しています。ここまでは分かっているとしても、5 S の本当の意味をしっかりと理解しているかは別の問題です。そこで復習の意味を含めて、S を 1 つずつ解説してみたいと思います。

（一）整理

「いらないものを捨てる」ということです。しかしこれが案外とできないのです。例えば「いつか必要になる」と自分を納得させ、決して使うことのない機械・器具を取っている場合が多いものです。

事務室でもロッカーに山積みされて埃が付き変色した書類が沢山あります。もう二度と陽の目に遭うことはないのに、何故か後生大事に取っているのです。

（二）整頓

「決められた物を決められた場所に置き、いつでも短時間で取り出せる状態にしておく」とことです。「あれは何処かに置いていたはずだが…」と探した経

験は誰でもあります。置く場所を決めて、使った後は元に戻すとルール化しておけば、探す時間を皆無とすることを経験則で分かっています。なのに「また同じことをしてしまった」となってしまうのです。

(三) 清掃

「綺麗にすること、常に掃除をすること」です。清掃道具がボロボロで清掃すらできないこともあります。清掃は準備段階として清掃道具を揃え、使用後は正しく収納しておくことから始まります。

塵芥がなく汚れも付着していないピカピカの状態に、事業所や営業車両に愛情込めて仕上げていきましょう。

(四) 清潔

「3 S（整理・整頓・清掃）を維持し職場の衛生状態を保つ」ことです。綺麗な状態を維持することです。常に心掛けていないと汚い営業所や車両に後戻りします。実は綺麗な状態を維持することはとてもハードルが高いのです。

しかし、綺麗な状態が続くと「汚い状態を嫌う」心理状態に辿り着きます。こうなれば綺麗な状態を維持する事に一種の喜びを感じるようになります。

(五) 躰

「決められたルール・手順を正しく守る習慣を身につける」ことです。習慣化すると、意識せずにごく自然に振る舞うことができるようになります。習慣となるまでは、徹底して4 S（整理・整頓・清掃・清潔）をやり抜くことです。一度でも気を許してしまうと、元の木阿弥となってしまいます。

(2) 5 Sを実践しないと不具合が職場等に蔓延する

5 Sを実践しないと、以下のような不具合が職場や車両等に散見されるようになります。その不具合の連鎖の結果、「生産性の低下」「運転手の離職」「営業利益（率）の継続的な低下」などの好ましくない現象が発生するようになります。このような状態が予想されるのに、5 Sを実施しない理由が見つかりません。

(一) 乱：職場が乱れきって管理がまったくできない状態に陥ります。

(二) 雑：どこに何があるか見当もつかない状態になっていきます。

(三) 汚：経年の無気力のなせるワザで最初の綺麗な状態には絶対に戻りません。

(四) 暗：省エネとは別で生産性悪化、乱・汚・雑などの原因にもなります。

(五) 混：大小が入り混じり必要又は不必要の区分なくあらゆる物が混在します。

(六) 粉：ゴミも積もれば山となり空調環境は最悪になっていきます。

(七) 仮：取りあえずが永久となり、いつ片付ける？のか分かりません。

(八) 滞：有能な1人の社員（部署）に仕事が集中しやがては炎上します。

(九) 待：「指示待ち」「連絡待ち」「材料待ち」「修理待ち」が定着していきます。

(十) 忙：「忙しい」を口実に自分勝手な行動をするようになります。

2. 会社の現況を全社員へ正確に伝え理解させる

経営者は会社が置かれている現状を全ての社員へ正しく伝えていますか。伝えて欲しいことは営業成績に関することです。会社全体の売上や利益の時系列推移、そして将来予想も公開していただきたいものです。

経営者が社員へ「わが社は厳しい状態にある」と強い口調で話したとしても、決算書類等に基づく数値での説明がなければ、社員特に運転手の心にはその厳しさが伝わりません。その結果、社員の意識が変わり働き方も変わるということは期待できません。

（１）見せザル・言わザル・聴かザルの悪弊

「見せザル」とは会社の経営成績や現状について社員へ公開しないことです。「見せザル」では社員は正確な会社の現状を知ることができません。よって仕事に対するモチベーションやモラルが上がることは期待できません。指示された仕事をただ何も考えずに黙々とやるだけの状態が継続します。

「言わザル」は会社の経営状態を公開したものの、説明を全くしないことを指します。残念なことです、決算書類を理解できない経営者もおられます。なのに社員に対して経営成績に係る数値の説明を具体的にしなければ、通常みることのない財務諸表の数値の意味を社員は分かるはずありません。要点を絞った簡単な説明でも良いのです。是非実行して欲しいものです。

「聴かザル」は社員からの報連相（報告・連絡・相談）に耳を貸さないということです。会社を良くしようと考えている社員は皆無ではないはずです。社員からの報連相に耳を貸さないでいると、そのうち社員は「二度と言うものか」と決心してしまいます。

（２）見える化・言える化・聴ける化（訊ける化）へ

上述の３つのザルから脱却するには、経営者は「見える化」「言える化」「聴ける化」を心して取り組んで行く必要があります。３つの“化”を強力に推し進めていくと、社員から業務改善に対するアイデアがドンドン提出されてきます。

良いアイデアは即座に実行しましょう。もう一ひねりのアイデアは、アイデアを出した社員に感謝の念を伝えた上で、アイデアのブラッシュアップをお願いしましょう。

「聴ける化」は「訊ける化」に通ずるところがあります。経営者が社員からの進言に耳を傾ける姿勢を貫いていると、逆方向の「経営者が現場の社員に対して訊く（尋ねる、質問をする）」ということが自然にできるようになります。

経営者と現場との情報過疎、情報断絶（情断）は会社経営にとって良くないことです。「聴ける化」が「訊ける化」へ変化することを経営者は理解していただきたいものです。

3. 会社と社員とは運命共同体であることを共通認識とする

会社の経営成績が不振に陥ったとき、経営者はどうするのでしょうか。売上増加策の実行と共に、先ずは経費削減を試みるでしょう。それでも利益減少が止まらないと、最後の手段として人件費の削減に着手しなければなりません。

臨時雇いの従業員の解雇、時間外労働手当の圧縮、賞与支給額の削減、そして基本給や諸手当のカットまで手をつけるようになります。ここまでいくと、優秀な社員は会社を退職し同業他社へ転職する可能性も高まります。

会社の経営成績は現場で働く社員、運転手が汗を流した努力の結集です。よって、現場社員のモラルやモチベーションが低下するようなことに手をつけると、業績悪化は更に早く進むようになります。基本給や諸手当のカットは最終手段としながらも、極力このような事態に陥らない様に必死な経営努力が求められます。

その1つとして、「会社は経営者だけでは運営できず、全ての社員との協力体制、協働意識があってからこそ上手くいく」というメッセージを経営者は投げ続けて下さい。会社は経営者だけのものではなく、全社員のものでもあるのです。その事実をしっかりと伝えて下さい。

このメッセージが正しく一人一人の社員に受け止められれば、社員の発言や行動が確実に変わってきます。「困っていることがあったら言って下さい。お手伝いをします」「明日の準備を今日して帰ろう」という発言や行動が表れてくれば、必ず売上増加や経費削減へと繋がっていきます。そして、小さいながらも利益の増加となります。その小さな利益増加の成果が社員の喜びとなり、次の大きな利益増加へのエンジンとして働くようになるのです。

4. 現金ベースで事案を考える癖をつける

財務諸表には損益計算書と貸借対照表があります。この2つの諸表から「利益の増減は必ずしも現金の増減とはならない」という事実を知ることができます。会社経営は利益の増加（増益）を目標としますが、利益は現金ではないために利益が増加したとしても資金繰りに窮する事態も発生します。経営者はこの“利益≠現金”という事実を社員に正しく伝える努力を行って下さい。

運転手2名が燃料を営業車両に注入していきましょう。運転手Aは「〇〇入ったので燃料代は〇円となった。この燃料代を無駄にせず省エネ走行に気を付けよう」と考えます。運転手Bは「〇〇入ったか。これでどこまで走れるな」と考えるだけで、燃料代のことは全く気にしなかったとします。

運転手Aは経営者から経営情報を知らされ、会社の現金は「自分の現金と同じように考えよう」と心掛けてきました。その結果、運転手Aが担当する運送実績の燃費は向上し、利益（率）も上がってくること間違いありません。その一方で運転手Bの運送実績（損益実績）は運転手Aを下回ることは確かでしょう。

このように、現場を司る運転手に至るまで現金意識を徹底させていくと、「塵も積もれば山となる」式で会社に残っていく現金は徐々に膨らんでいくのです。

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			合計	1 社平均		
		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年
事業種類																				
一般（特別有）	1				0				1								0			
一般（特別無）	30				13				11								6			
貨物利用	9				6				1								2			
鉄軌道業	0				0				0								0			
自動車道	0				0				0								0			
その他	1				0				1								0			
自動車数	1,257	33.5	33.2	35.9	144	9.9	9.7	9.6	425	33.1	30.9	32.7	688	78.6	80.5	98.3				
従業員数	1,491	33.9	33.6	42.6	147	10.1	10.0	9.8	448	34.7	33.9	34.5	896	77.4	77.4	128.0				
運転者数	1,139	28.1	27.8	32.5	119	8.1	7.9	7.9	381	30.2	29.0	29.3	639	62.6	63.1	91.3				
ダンプ	7				4				3								0			
長大物	0				0				0								0			
コンテナ	0				0				0								0			
生コン	1				0				1								0			
危険物	3				0				2								1			
冷凍	8				1				3								4			
原木	7				4				2								1			
引越	3				1				0								2			
その他	17				7				6								4			

(2) 輸送実績、事故件数、経営規模

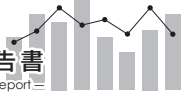
単位：台、km、千円、件

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			合計	1 社平均		
		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年
輸送実績																				
実在車両数	453,127	11,846	11,875	12,946	50,831	3,551	3,582	3,389	156,823	11,381	11,463	12,063	245,473	28,095	28,042	35,068				
実働車両数	358,597	8,266	10,003	10,246	31,707	2,334	2,406	2,114	165,232	7,796	12,647	12,710	161,658	20,096	20,281	23,094				
走行キロ	66,549,607	1,716,872	1,721,876	1,901,417	7,675,763	489,985	486,100	511,718	27,526,297	1,973,556	2,009,709	2,117,407	31,347,547	3,632,260	3,607,207	4,478,221				
実車キロ	49,997,858	1,377,907	1,298,237	1,428,510	5,501,060	332,976	322,945	366,737	19,369,714	1,648,386	1,434,469	1,489,978	25,127,084	2,931,434	2,922,562	3,589,583				
実輸送	4,384,843	136,659	120,890	125,281	988,061	93,489	66,070	65,871	1,663,032	107,833	97,557	127,926	1,733,750	260,844	258,678	247,679				
利用運送	1,310,113	39,082	31,874	37,432	28,413	1,715	2,044	1,894	722,110	35,970	891	55,547	559,590	113,814	134,279	79,941				
営業収入	15,823,146	399,713	417,321	452,090	1,828,790	106,052	117,136	121,919	5,668,155	388,121	413,654	436,012	8,326,201	967,715	985,668	1,189,457				
交通事故	16.0	1.1	0.8	0.5	0.0	0.1	0.0	0.0	5.0	2.0	1.3	0.4	11.0	1.8	1.8	1.6				
重大事故	3.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.1	2.0	0.1	0.0	0.3				
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	6.0	0.1	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.2	0.4	0.2	3.0	0.0	0.0	0.4				
規経資金	485,040	15,075	15,058	13,858	147,500	9,833	9,833	9,833	186,700	11,608	11,558	14,362	150,840	30,105	30,105	21,549				
概営株式総額(株)	160,034	10,440	9,017	4,572	13,270	869	869	885	40,360	20,480	2,997	3,105	106,404	13,326	33,326	15,201				

2-1. 貸借対照表（資産の部）

単位：千円

	全体				5～20				20～50				50以上			
	1 社平均				1 社平均				1 社平均				1 社平均			
	合計	28年	29年	30年	合計	28年	29年	30年	合計	28年	29年	30年	合計	28年	29年	30年
現金預金	2,607,113	118,258	138,928	74,489	576,107	29,385	29,552	38,407	1,181,283	102,907	114,121	90,868	849,723	307,921	381,219	121,389
受取手形	182,846	9,046	6,649	5,224	823	1,140	3,234	55	106,140	12,754	8,607	8,165	75,883	18,308	10,114	10,840
未収運賃	1,894,918	104,348	113,073	54,141	180,056	10,234	9,778	12,004	1,020,088	65,059	74,388	78,468	694,774	339,747	364,776	99,253
有価証券	5,531	160	158	158	80	5	5	5	5,451	459	455	419	0	0	0	0
商品	9,441	2,926	2,688	270	0	0	0	0	6,071	330	491	467	3,370	12,305	11,024	481
貯蔵品	25,153	3,142	3,232	719	2,078	104	128	139	14,356	663	649	1,104	8,719	12,558	12,925	1,246
前払費用	20,107	1,023	942	574	1,837	172	137	122	2,008	1,521	1,717	154	16,262	1,870	1,290	2,323
前払金	9,292	141	393	265	100	29	31	7	2,414	247	256	186	6,778	190	1,280	968
未収還付消費税	8,447	475	100	241	0	13	0	0	8,447	0	5	650	0	2,055	431	0
未収収益	40,868	1,269	1,431	1,168	891	261	153	59	5,055	159	173	389	34,922	4,824	5,714	4,989
短期貸付金	34,076	893	2,725	974	13,411	1,273	1,229	894	20,311	19	2	1,562	354	1,490	9,614	51
立替金	18,537	921	1,124	530	1,846	80	71	123	10,661	93	154	820	6,030	3,741	4,554	861
繰延税金資産	0	64	343	0	0	0	0	0	0	0	1,001	0	0	279	0	0
その他資産	520,789	15,615	6,614	14,880	43,931	4,690	3,495	2,929	25,718	3,343	2,060	1,978	451,140	54,505	19,292	64,449
貸倒引当金	-9,863	-2,892	-2,903	-282	-189	-15	-20	-13	-4,207	-227	-258	-324	-5,467	-12,284	-12,277	-781
流動資産計	5,367,255	255,388	275,497	153,350	820,971	47,372	47,794	54,731	2,403,796	187,327	203,821	184,907	2,142,488	747,508	809,956	306,070
車両運搬具	1,029,309	24,710	29,384	29,409	150,575	15,194	14,449	10,038	414,899	27,298	29,493	31,915	463,835	38,671	57,222	66,262
建物	1,840,510	68,567	64,519	52,586	63,648	3,152	3,156	4,243	311,791	17,695	15,931	23,984	1,465,071	267,530	252,459	209,296
構築物	203,453	7,569	6,891	5,813	10,646	456	405	710	105,292	5,391	4,713	8,099	87,515	24,172	22,318	12,502
機械装置	282,068	14,815	14,810	8,059	63,911	3,962	4,546	4,261	152,271	1,127	8,378	11,713	65,886	55,696	43,703	9,412
工具器具	35,845	4,613	4,773	1,024	1,466	73	117	98	4,964	150	277	382	29,415	19,820	20,247	4,202
その他	370,444	21,821	25,370	10,584	47,180	397	1,836	3,145	43,805	1,182	18,243	3,370	279,459	92,948	80,187	39,923
土地	2,584,466	114,542	116,121	73,842	110,045	4,612	7,188	7,336	1,406,699	84,429	80,679	108,208	1,067,722	365,833	373,537	152,532
建設仮勘定	27,950	564	1,024	799	1,605	0	1,000	107	884	0	0	68	25,461	2,467	2,604	3,637
有形固定資産計	6,374,047	257,201	262,892	182,116	449,078	27,845	32,696	29,939	2,440,605	137,273	157,713	187,739	3,484,364	867,137	852,277	497,766
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	5,269	315	375	151	1,020	114	79	68	1,758	6	187	135	2,491	1,156	1,210	356
その他	30,216	656	783	863	8,411	543	543	561	4,641	371	759	357	17,164	1,293	1,269	2,452
無形固定資産計	35,485	971	1,157	1,014	9,431	657	622	629	6,399	378	946	492	19,655	2,449	2,478	2,808
投資有価証券	319,269	29,429	21,641	9,122	5,486	306	338	366	185,249	9,299	9,711	14,250	128,534	114,227	79,479	18,362
関係会社株式	84,535	16,269	16,269	2,415	0	0	0	0	84,535	4,917	4,917	6,503	0	63,801	63,801	0
出資金	38,716	13,448	1,102	1,106	3,043	129	186	203	24,262	2,009	2,039	1,866	11,411	55,579	1,414	1,630
長期貸付金	75,781	2,227	2,160	2,165	0	96	0	0	0	0	0	0	75,781	9,562	9,450	10,826
長期前払費用	99,764	2,326	3,577	2,850	10,939	626	742	729	48,411	2,402	2,114	3,724	40,414	5,399	11,086	5,773
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	309,825	10,909	23,665	8,852	25,694	1,505	1,568	1,713	104,004	6,272	6,435	8,000	180,127	35,497	90,943	25,732
繰延税金資産	44,404	563	496	1,269	0	0	0	0	17,801	0	0	1,369	26,603	2,461	2,168	3,800
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	972,294	75,170	68,910	27,780	45,162	2,662	2,835	3,011	464,263	24,900	25,216	35,713	462,869	286,526	258,340	66,124
固定資産合計	7,381,828	333,342	332,959	210,909	503,671	31,164	36,153	33,578	2,911,269	162,550	183,875	223,944	3,966,888	1,156,112	1,113,096	566,698
繰延資産	981	14	13	28	380	30	28	25	11	4	2	1	590	0	0	84
資産の部合計	12,750,067	588,743	608,469	364,288	1,325,024	78,566	83,975	88,335	5,315,076	349,881	387,698	408,852	6,109,967	1,903,620	1,923,052	872,852



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			
	1 社平均		1 社平均		1 社平均		1 社平均		1 社平均		1 社平均		1 社平均		1 社平均	
	28年	29年	30年	合計	28年	29年	30年	合計	28年	29年	30年	合計	28年	29年	30年	合計
支払手形	163,342	6,106	6,636	4,667	17,447	1,349	1,739	1,163	107,116	12,820	13,715	8,240	38,779	4,955	5,201	5,540
買掛金	447,559	56,676	55,961	12,787	11,728	648	722	782	75,935	4,867	5,764	5,841	359,896	239,442	234,828	51,414
短期借入金	643,497	48,819	48,875	18,386	42,263	4,480	3,897	2,818	263,540	16,927	42,257	20,272	337,694	179,794	143,137	48,242
1年返済長期借入金	35,093	589	1,003	0	0	0	0	0	14,489	0	0	1,115	20,604	2,576	2,576	2,943
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	751,578	42,693	38,540	21,474	106,743	8,675	7,994	7,116	424,425	26,431	38,738	32,648	220,410	130,868	95,518	31,487
未払費用	419,672	8,178	10,131	11,991	18,791	916	1,243	1,253	145,020	10,997	15,155	11,155	255,861	17,567	19,258	36,552
未払法人税	95,486	5,579	5,419	2,728	26,995	446	661	1,800	23,830	3,851	1,280	1,833	44,661	17,793	20,548	6,380
未払消費税	155,327	7,346	7,714	4,438	28,251	1,515	2,163	1,883	57,616	5,004	4,397	4,432	69,460	21,794	23,097	9,923
前受金	10,829	3,307	826	309	15	4,170	0	1	518	62	230	40	10,296	6,558	3,272	1,471
預り金	82,921	1,839	2,045	2,369	7,130	337	448	475	29,117	1,635	1,733	2,240	46,674	4,960	5,506	6,668
賞与引当金	17,011	706	794	486	450	0	0	30	5,121	0	0	394	11,440	3,088	3,474	1,634
繰延税金負債	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	89	0
その他流動負債	141,201	3,614	20,746	4,034	52,596	3,732	4,225	3,506	48,806	2,045	2,558	3,754	39,799	5,745	79,006	5,686
流動負債合計	2,963,516	185,451	198,296	84,672	312,409	26,269	23,092	20,827	1,195,533	84,638	125,827	91,964	1,455,574	635,137	635,509	207,939
社債	50,000	1,857	1,429	1,429	0	0	0	0	0	0	0	0	50,000	8,125	6,250	7,143
長期借入金	3,344,287	134,628	120,881	95,551	314,372	20,846	24,132	20,958	1,265,041	66,771	49,699	97,311	1,764,874	449,757	409,059	252,125
退職給付引当金	297,030	22,591	23,007	8,487	0	0	0	0	121,032	7,017	7,051	9,310	175,998	88,310	90,078	25,143
役員退職	65,000	2,429	1,857	1,857	0	0	0	0	35,000	2,917	2,917	2,692	30,000	6,250	3,750	4,286
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	799,994	15,425	16,191	22,887	55,656	3,189	2,445	3,710	170,093	6,460	7,263	13,084	574,245	51,813	55,355	82,035
固定負債合計	4,556,311	176,930	163,364	130,180	370,028	24,035	26,577	24,669	1,591,166	83,165	66,930	122,397	2,595,117	604,255	564,492	370,731
負債の部合計	7,519,828	362,381	361,661	214,852	682,438	50,304	49,669	45,496	2,786,699	167,802	192,758	214,361	4,050,691	1,239,392	1,200,000	578,670
資本金	485,040	15,075	15,058	13,858	147,500	9,833	9,833	9,833	186,700	11,608	11,558	14,362	150,840	30,105	30,105	21,549
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	32,054	0	0	916	0	0	0	0	32,054	0	0	2,466	0	0	0	0
その他資本剰余	-4,507	0	1,034	-129	-4,507	0	0	-300	0	0	3,015	0	0	0	0	0
資本剰余金合計	27,547	0	1,034	787	-4,507	0	0	-300	32,054	0	3,015	2,466	0	0	0	0
利益準備金	44,402	3,671	8,127	1,269	4,922	331	331	328	24,780	7,397	2,437	1,906	14,700	4,343	31,280	2,100
任意積立金	2,072,027	39,429	50,467	59,201	4,000	267	267	267	880,000	64,833	69,532	67,692	1,188,027	74,753	115,995	169,718
その他利益剰余	2,979,164	168,832	172,809	85,119	490,670	17,831	23,874	32,711	1,415,068	98,992	109,251	108,851	1,073,426	556,718	547,400	153,347
利益剰余金合計	5,095,593	211,932	231,404	145,588	499,592	18,429	24,472	33,306	2,319,848	171,222	181,220	178,450	2,276,153	635,814	694,675	325,165
自己株式	-24,106	-644	-687	-689	0	0	0	0	-10,226	-752	-852	-787	-13,880	-1,691	-1,729	-1,983
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	5,584,075	226,363	246,808	159,545	642,585	28,262	34,306	42,839	2,528,377	182,078	194,941	194,491	2,413,113	664,228	723,051	344,730
その他の有価証券差額金	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
純資産の部合計	5,584,075	226,363	246,808	159,545	642,585	28,262	34,306	42,839	2,528,377	182,078	194,941	194,491	2,413,113	664,228	723,051	344,730
負債の部・純資産の部合計	12,750,067	588,743	608,469	364,288	1,325,024	78,566	83,975	88,335	5,315,076	349,881	387,698	408,852	6,109,967	1,903,620	1,923,052	872,852

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		
	28年	29年	30年	28年	29年	30年	28年	29年	30年	28年	29年	30年	28年	29年	30年	
一般貨物	20,925	-1,205	-113	598	0	0	-2,812	0	0	-14,198	0	-330	-1,092	0	0	5,018
その他	54,211	9,752	6,388	1,549	77,349	5,157	4,119	5,913	5,157	55,936	15,042	8,321	4,303	12,377	4,379	-11,296
利用運送業	11,148	1,869	1,820	319	-329	0	-670	0	-22	0	0	0	0	11,477	9,433	1,640
その他事業	50,751	1,109	10,413	1,450	694	0	0	0	46	760	121	2,551	58	49,297	4,671	7,042
事業	13,997	406	398	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13,997	1,778	2,000
事業	61,070	16,028	1,337	1,745	247	0	0	0	16	18,678	665	0	1,437	42,145	69,126	6,021
営業損益	212,103	27,960	20,243	6,060	77,962	637	5,913	5,913	5,197	61,176	15,829	10,543	4,706	72,965	97,385	10,424
金融損益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
流動資産等売却益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他損益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
営業外損益	235,581	2,601	-29	6,731	28,804	1,172	1,172	1,249	1,920	103,831	511	4,266	7,987	102,946	8,416	14,707
経常損益	447,686	30,561	20,214	12,791	106,767	1,810	7,162	7,162	7,118	165,007	16,340	14,809	12,693	175,912	105,801	25,130
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	77,034	-221	11,105	2,201	32,885	546	9	2,192	2,192	25,169	2,938	-524	1,936	18,980	-6,397	2,711
税引前純利益	524,720	30,340	31,319	14,992	139,653	2,356	7,171	9,310	9,310	190,176	19,278	14,285	14,629	194,891	99,404	27,842
法人税等	142,133	11,696	10,857	4,061	33,788	1,118	1,034	2,253	2,253	33,678	5,435	3,617	2,591	74,667	40,921	10,667
調整額	63,556	-626	728	1,816	0	0	93	93	0	73,527	0	707	5,656	-9,971	-2,740	-1,424
当期純利益	319,032	19,270	19,733	9,115	105,865	1,238	6,043	7,058	7,058	82,971	13,843	9,961	6,382	130,196	61,223	18,599

(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		
		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年		28年	29年	30年
運賃	15,179,931	392,104	399,169	433,712	1,828,790	106,052	116,976	121,919	5,592,907	407,695	397,867	430,224	7,758,234	905,068	930,234	1,108,319
送																
収	762,797	22,414	32,710	21,794	0	0	0	0	95,610	11,076	40,768	7,355	667,187	81,450	81,954	95,312
入計	15,942,728	414,519	431,879	455,507	1,828,790	106,052	116,976	121,919	5,688,517	418,771	438,635	437,578	8,425,421	986,518	1,012,188	1,203,632
運送雑収	37,023	508	577	1,058	0	0	127	0	37,023	1,482	1,524	2,848	0	0	0	0
営業収益	15,979,751	415,027	432,456	456,564	1,828,790	106,052	117,103	121,919	5,725,540	420,252	440,159	440,426	8,425,421	986,518	1,012,188	1,203,632
人件費	5,529,304	141,506	143,356	157,980	668,387	40,449	41,487	44,559	1,974,467	156,743	159,526	151,882	2,886,450	308,132	310,103	412,350
(注1)																
ガソリン費	3,787,311	96,272	91,886	108,209	464,906	24,687	29,099	30,994	1,115,688	101,128	101,754	85,822	2,206,717	223,210	194,807	315,245
軽油費	119,918	363	441	3,426	8,536	399	516	569	107,694	263	266	8,284	3,688	445	565	527
その他	2,078,894	44,033	51,179	59,397	281,612	13,805	15,594	18,774	839,757	51,814	60,052	64,597	957,525	89,037	104,590	136,789
燃料油脂費	22,042	506	608	630	12,552	465	675	837	4,936	535	493	380	4,554	541	656	651
事業用自動車	2,220,853	44,902	52,229	63,453	302,700	14,668	16,785	20,180	952,386	52,613	60,811	73,260	965,767	90,023	105,812	137,967
その他	801,784	19,676	21,015	22,908	105,695	6,271	7,392	7,046	389,372	25,508	27,560	29,952	306,717	36,065	36,742	43,817
修繕費	41,488	1,276	444	1,185	2,790	277	491	186	24,848	31	608	1,911	13,850	5,018	110	1,979
事業用自動車	843,272	20,953	21,459	24,093	108,485	6,548	7,883	7,232	414,220	25,538	28,168	31,863	320,567	41,083	36,851	45,795
その他	772,527	20,608	22,488	22,072	141,738	12,176	9,713	9,449	310,010	24,784	26,637	23,847	320,779	30,154	40,217	45,826
減価償却費	16,104	1,633	1,450	460	2,323	127	470	155	4,544	601	548	350	9,237	6,005	4,641	1,320
保険料	788,630	22,240	23,938	22,532	144,061	12,302	10,183	9,604	314,553	25,384	27,185	24,196	330,016	36,159	44,858	47,145
施設使用料	225,619	5,411	5,461	6,446	34,565	1,954	2,122	2,304	72,755	4,398	4,216	5,597	118,299	13,411	13,591	16,900
自動車リース料	50,983	3,133	2,747	1,457	3,148	190	188	210	10,668	1,946	1,473	821	37,167	10,431	9,456	5,310
施設賦課税	227,580	4,551	4,809	6,502	7,179	320	305	479	70,002	6,725	6,467	5,385	150,399	9,225	10,769	21,486
事故賠償費	21,001	1,850	1,799	600	8,018	462	537	535	5,072	693	1,234	390	7,911	6,191	5,012	1,130
道路使用料	30,904	953	550	883	4	121	0	0	9,013	203	309	693	21,887	3,636	1,945	3,127
フェリー利用料	420,775	9,906	10,420	12,022	26,514	1,508	1,649	1,768	126,939	7,348	7,728	9,765	267,322	29,489	30,903	38,189
その他	208,198	4,833	5,255	5,949	12,480	864	864	832	161,915	8,482	10,929	12,455	33,803	6,801	4,979	4,829
(注2)																
運送費	3,215,559	96,707	102,095	91,873	247,278	12,567	15,218	16,485	853,746	60,862	64,714	65,673	2,114,535	308,240	321,063	302,076
人件費	2,540,564	74,298	78,200	72,588	180,890	10,600	12,748	12,059	654,176	23,252	27,191	50,321	1,705,498	270,303	277,439	243,643
その他	13,782,679	356,945	374,118	393,791	1,562,819	91,953	97,220	104,188	4,965,736	350,933	372,759	381,980	7,254,124	862,820	895,342	1,036,303
一般管理費	1,048,785	25,879	26,248	29,965	108,342	6,830	7,025	7,223	353,816	26,630	27,836	27,217	586,627	60,470	59,908	83,804
営業費用	978,513	19,824	21,596	27,958	80,609	6,538	6,945	5,374	356,260	26,981	29,111	27,405	541,644	33,998	37,796	77,378
営業損益	2,027,298	45,703	47,844	57,923	188,951	13,368	13,970	12,597	710,076	53,611	56,947	54,621	1,128,271	94,468	97,703	161,182
金融収益	15,809,980	402,647	421,962	451,714	1,751,770	105,321	111,190	116,785	5,675,815	404,545	429,705	436,601	8,382,395	957,288	993,046	1,197,485
その他	169,770	12,380	10,493	4,851	77,018	731	5,913	5,135	49,726	15,708	10,453	3,825	43,026	29,230	19,142	6,147
営業外収益	2,325	170	569	66	52	4	4	3	1,203	11	5	93	1,070	718	2,474	153
金融費用	292,389	4,052	5,276	8,354	34,467	1,501	1,685	2,298	123,037	3,961	5,316	9,464	134,885	8,971	11,951	19,269
その他	294,713	4,222	5,845	8,420	34,519	1,506	1,689	2,301	124,240	3,973	5,322	9,557	135,954	9,689	14,425	19,422
営業外費用	41,303	1,177	1,950	1,180	5,079	393	405	339	21,229	1,065	748	1,633	14,995	2,813	6,650	2,142
営業外損益	22,909	1,127	463	655	634	33	35	42	4,262	2,397	308	328	18,013	1,497	1,497	2,573
経常損益	64,213	2,304	2,413	1,835	5,713	426	440	381	25,491	3,462	1,055	1,961	33,009	4,086	8,147	4,716
	230,500	1,918	3,433	6,586	28,806	1,079	1,249	1,920	98,749	510	4,266	7,596	102,945	5,603	6,278	14,706
	400,273	14,298	13,926	11,436	105,825	1,810	7,162	7,055	148,476	16,218	14,719	11,421	145,972	34,833	25,420	20,853

(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) 備車費、下請費等の事業者を支払った費用を、内数として括弧書きで明記。

単位：千円

(3) 一般貨物自動車運送事業人件費明細表

	全体					5～20					20～50					50以上				
	合計		1社平均		30年	合計		1社平均		29年	合計		1社平均		28年	合計		1社平均		27年
	28年	29年	28年	29年		28年	29年	28年	29年		28年	29年	28年	29年		28年	29年	28年	29年	
運送費	3,770,618	101,640	102,812	107,732	442,906	27,538	28,149	29,527	1,397,264	114,037	113,763	107,482	1,930,448	221,986	226,377	275,778				
賃与	360,348	10,759	11,042	10,296	40,636	2,640	2,742	2,709	167,365	12,863	14,701	12,874	152,347	22,825	21,117	21,764				
小計	4,130,966	112,399	113,854	118,028	16,032	295	983	1,069	1,564,629	126,900	128,464	120,356	2,082,795	244,812	247,493	297,542				
退職金	76,044	1,909	1,017	2,173	15,842	771	351	1,056	3,992	833	368	307	56,210	5,655	3,240	8,030				
法定福利費	712,114	18,111	18,795	20,346	79,345	5,074	5,286	5,290	256,221	19,504	19,876	19,709	376,548	40,464	42,503	53,793				
厚生福利費	132,144	2,765	3,013	3,776	17,284	1,022	1,003	1,152	65,406	4,192	4,692	5,031	49,458	3,891	4,265	7,065				
臨時雇賃金	4,495	294	255	128	60	0	5	4	4,435	857	737	341	0	0	0	0				
その他人件費	13,020	225	266	372	11,080	346	511	739	1,940	28	12	149	295	189	0	0				
合計	5,068,787	135,702	137,201	144,822	607,153	37,390	38,048	40,477	1,896,623	152,314	154,149	145,894	2,565,011	295,117	297,691	366,430				
その他	60,377	4,575	5,563	4,582	43,042	1,961	2,159	2,869	68,297	4,582	5,197	5,254	49,038	9,467	12,497	7,005				
賃与	31,395	905	1,029	897	10,029	562	673	669	16,384	833	937	1,260	1,982	1,657	1,833	712				
小計	191,772	5,480	6,592	5,479	53,071	2,522	2,832	3,538	84,681	5,415	6,134	6,514	54,020	11,124	14,330	7,717				
退職金	1,000	6	171	29	0	0	0	0	1,000	17	0	77	0	0	0	748				
法定福利費	28,014	819	889	800	5,480	394	438	365	11,136	701	670	857	11,398	1,792	2,063	1,628				
厚生福利費	7,216	131	196	206	1,533	82	128	102	2,574	213	335	198	3,109	99	116	444				
臨時雇賃金	282,039	304	341	7,487	330	0	0	22	8,797	886	995	677	252,912	0	0	36,130				
その他人件費	819	26	18	23	819	60	42	55	0	0	0	0	0	0	0	0				
合計	490,860	6,765	8,207	14,025	61,233	3,059	3,439	4,082	108,188	7,232	8,134	8,322	321,439	13,015	17,258	45,920				
計	3,930,995	106,215	108,375	112,314	485,948	29,498	30,308	32,397	1,465,561	118,619	118,960	112,735	1,979,486	231,453	238,874	282,784				
賃与	391,743	11,664	12,071	11,193	50,665	3,202	3,415	3,378	183,749	13,696	15,638	14,135	157,329	24,483	22,950	22,476				
小計	4,322,738	117,879	120,446	123,507	536,613	32,700	33,723	35,774	1,649,310	132,315	134,598	126,870	2,136,815	255,936	261,823	305,259				
退職金	77,044	1,914	1,188	2,201	15,842	771	351	1,056	4,992	850	368	384	56,210	5,655	3,988	8,030				
法定福利費	740,128	18,930	19,684	21,147	84,825	5,468	5,724	5,655	267,357	20,205	20,546	20,566	387,946	42,257	44,566	55,421				
厚生福利費	139,364	2,896	3,209	3,982	18,817	1,104	1,131	1,254	67,980	4,406	5,027	5,229	52,567	3,990	4,381	7,510				
臨時雇賃金	266,534	597	596	7,615	390	0	5	26	13,232	1,743	1,732	1,018	252,912	0	0	36,130				
その他人件費	13,839	251	284	395	11,899	406	553	793	1,940	28	12	149	295	189	0	0				
合計	5,559,647	142,467	145,408	158,847	668,386	40,449	41,487	44,559	2,004,811	159,546	162,283	154,216	2,886,450	308,132	314,949	412,350				
一般管理費	450,588	12,537	12,500	12,874	75,784	4,857	4,969	5,052	178,564	14,632	15,293	13,736	196,240	23,794	22,430	28,034				
賃与	396,818	8,741	9,087	11,338	15,901	1,032	1,100	1,060	114,773	7,469	7,084	8,829	266,144	25,103	27,065	38,021				
小計	70,708	1,515	1,483	2,020	3,736	150	161	249	28,610	1,236	1,318	2,201	38,362	4,493	4,208	5,480				
退職金	918,114	22,793	23,069	26,232	95,421	6,039	6,231	6,361	321,947	23,336	23,695	24,765	500,746	53,390	53,702	71,535				
法定福利費	3,838	123	171	110	252	87	0	17	1,089	213	172	84	2,497	57	489	357				
厚生福利費	91,697	2,299	2,224	2,620	7,803	430	406	520	23,596	2,361	2,238	1,815	60,298	5,712	5,614	8,614				
臨時雇賃金	48,591	782	1,046	1,388	4,545	294	296	303	12,197	1,039	1,836	938	31,849	1,312	1,269	4,550				
その他人件費	1,108	40	24	32	1,108	94	55	74	0	0	0	0	0	0	0	0				
合計	1,970	0	0	56	0	0	0	0	0	0	0	0	1,970	0	0	281				
役員報酬	1,065,317	26,038	26,534	30,438	109,129	6,945	6,987	7,275	358,829	26,950	27,941	27,602	597,359	60,470	61,073	85,337				
合計	450,588	12,537	12,500	12,874	75,784	4,857	4,969	5,052	178,564	14,632	15,293	13,736	196,240	23,794	22,430	28,034				
賃与	957,468	27,614	28,576	27,356	164,768	4,803	10,421	10,985	331,546	28,269	27,000	25,504	461,154	69,403	64,981	65,879				
小計	3,872,721	104,060	105,323	110,649	456,671	28,249	28,984	30,445	114,258	116,106	116,018	110,943	1,973,792	228,137	232,418	281,970				
退職金	1,470,234	39,032	40,704	42,007	189,128	11,202	11,805	12,609	573,993	41,614	44,530	44,153	707,113	87,339	89,149	101,016				
法定福利費	80,882	2,038	1,359	2,311	16,094	858	351	1,073	6,081	1,063	540	468	58,707	5,711	4,477	8,387				
厚生福利費	831,825	21,229	21,908	23,766	92,628	5,898	6,130	6,175	290,953	22,566	22,784	22,381	448,244	47,969	50,180	64,035				
臨時雇賃金	187,955	3,678	4,256	5,370	23,362	1,398	1,426	1,557	80,177	5,445	6,863	6,167	84,416	5,302	5,650	12,059				
その他人件費	267,642	638	620	7,647	1,498	94	94	100	13,232	1,743	1,732	1,018	252,912	0	0	36,130				
合計	15,809	251	284	452	11,899	406	553	793	1,940	28	12	149	295	189	0	281				
合計	6,624,964	168,505	171,942	189,285	777,515	47,394	48,475	51,834	2,363,640	186,496	190,224	181,818	3,483,809	368,602	376,022	497,687				

経営分析調査報告書 平成30年度決算版

発刊 令和2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 <https://www.kiyonari-office.com/>





公益社団法人 **大分県ランニング協会**

〒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/>