

貨物自動車運送事業分野に係る経営力向上に関する指針

第1 現状認識

1 貨物自動車運送事業全体の傾向

貨物自動車運送事業は、従業員数は約 196 万人（令和元年度）、事業者数は約 6 万人（平成 30 年度）、車両数は約 140 万両（平成 30 年度）、営業収入は約 16 兆円（平成 29 年度）という市場規模であり、トンキロベースでの国内貨物輸送量の約 45 %（平成 30 年度）を担っている重要な産業である。

一方、貨物自動車運送事業の開始にあたって必要となる初期投資は、貨物自動車の導入等に係るものがほとんどであり、新規参入のハードルが比較的低い。その結果、特定事業者等（中小企業等経営強化法第二条第六項に規定する特定事業者等をいう。以下同じ。）の新規参入が多く、貨物自動車運送事業者のうち特定事業者等が約 99 % を占めていることが推定される。貨物自動車運送事業を営む特定事業者等（以下「事業者」という。）は、荷主に比べて立場が弱いこと等から、荷主都合の荷待ち時間を押し付けられる等の取引環境上の課題が生じている。

また、顧客の需要に合わせた多頻度小口配送を行うことにより、輸送の効率性が低下する傾向にあり、貨物自動車運送事業全体の経営力向上が求められている。

2 主要指標の概況

貨物自動車運送事業における運転者の年間の平均労働時間は約 2,500 時間（令和 2 年度）であり、全産業の平均労働時間（約 2,100 時間）と比較して長い。一方で、積載効率（輸送トンキロ数を能力トンキロ数で除したものをいう。以下同じ。）は約 38 %（令和元年度）、実車率（実車キロ数を走行キロ数で除したものをいう。以下同じ。）は約 69 %（平成 30 年度）、実働率（延実働車両数を延実在車両数で除したものをいう。以下同じ。）は約 64 %（令和元年度）であり、輸送の効率化が求められている。

第2 経営力向上の内容に関する事項

1 経営力向上の方向性

貨物自動車運送事業の経営力向上に向けて、従業員や貨物自動車の投入量当たりの収益を改善することが重要である。そのためには、荷待ち時間の削減等に向けた荷主等との取引環境の改善、事業の共同化や I T の利活用による輸送の効率化、事業活動に有用な知識や技能を有する人材の育成等を行うことが必要である。

2 経営力向上の内容に関する事項

一 経営力向上の主な取組内容

事業者は、経営力向上に向けて、現に有する経営資源又は他の事業者から取得した若しくは提供された経営資源に関し、次のような取組を行うことが望ましい。

イ 人材の育成に関する事項

経営を安定的に支える従業員を育成するため、教育、研修制度や、運転免許等の資格の取得支援制度等の人材育成支援制度の充実を図る。

ロ 組織の活力の向上による人材の有効活用に関する事項

従業員の健康増進に資する取組を含む職場環境の整備改善又は従業員の適正な評価その他の取組により、従業員の離職率低下又は意欲の増進その他組織の活力の向上を図り、もって従業員の能力を有効活用する。

ハ 財務管理に関する事項

(1) 費用の効率化

コストの見える化、P D C Aサイクルの徹底、業務の実施方法の標準化等を図ることにより、輸送に係る費用の効率化を行う。

(2) 適正運賃及び料金の收受

原価を下回る運賃及び料金によって輸送を引き受けている事業者が多数存在するため、原価計算の徹底や荷主との話し合い等により適正な水準の運賃及び料金を收受する。

ニ 営業活動に関する事項

(1) 荷待ち時間の削減

荷主による事前の積置き作業の実施等、荷主と共同した荷役作業の効率化により、荷待ち時間を削減する。

(2) 輸送の効率化

他の貨物自動車運送事業者との共同輸配送の実施や自社内での車両管理の効率化等による輸送の効率化を行う。

ホ I Tの利活用に関する事項

求荷求車システムの活用や、荷主と事業者の間で配車管理を行うシステムの構築等により、帰り荷の確保、積合せの徹底や時間の効率的な活用等、輸送の効率化を行う。それに伴って、I T人材の確保・育成や、クラウドサービスの活用、会計、人事労務、販売管理等の基幹業務システムの一括導入等により、内部業務を効率化する。また、I Tの利活用に当たっては、セキュリティ対策を講ずる。

ヘ 省エネルギーの推進に関する事項

エネルギー使用量の見える化、エコドライブの推進、輸送の効率化等により、業務に係るエネルギー効率を高め、継続的なコスト削減を図る。

ト 経営資源の組合せに関する事項

役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用する。

二 規模別の整理

一に掲げる取組について、事業者の規模に応じ、次の表のとおり実施することを推奨する。

分類	小規模事業者（従業員数 20 人以下）	中規模事業者（従業員数 21 人以上 500 人以下）	中堅事業者（従業員数 501 人以上 2,000 人以下）
人材の育成に関する事項	教育、研修制度の充実 運転免許等の資格の取得支援制度の充実	教育、研修制度の充実 運転免許等の資格の取得支援制度の充実	教育、研修制度の充実 運転免許等の資格の支援制度の充実

組織の活力の向上による人材の有効活用に関する事項	従業員の健康増進等の職場環境の改善 従業員の適正な評価	従業員の健康増進等の職場環境の改善 従業員の適正な評価	従業員の健康増進等の職場環境の改善 従業員の適正な評価
財務管理に関する事項	コストの見える化 P D C Aサイクルの徹底 適正運賃及び料金の収受	コストの見える化 P D C Aサイクルの徹底 業務の実施方法の標準化 適正運賃及び料金の収受	コストの見える化 P D C Aサイクルの徹底 業務の実施方法の標準化 適正運賃及び料金の収受
営業に活動に関する事項	荷役作業の効率化 他の貨物自動車運送事業者との共同輸配送の	荷役作業の効率化 他の貨物自動車運送事業者との共同輸配送の	荷役作業の効率化 他の貨物自動車運送事業者との共同輸配送の 管理の効率化
I Tの利活用に関する事項	求荷求車システムの活用 クラウドサービスの活用 基幹業務システムの導入	求荷求車システムの活用 配車管理システムの構築 クラウドサービスの活用 基幹業務システムの導入	求荷求車システムの活用 配車管理システムの構築 クラウドサービスの活用 基幹業務システムの導入
省エネルギーの推進に関する事項	エネルギー使用量の見える化	エネルギー使用量の見える化 エコドライブの推進	エネルギー使用量の見える化 エコドライブの推進
経営資源の組合せに関する事項	現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源の一体的活用	現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源の一体的活用	現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源の一体的活用

第3 経営力向上の実施方法に関する事項

1 計画期間

計画期間は3年間ないし5年間とする。

2 経営指標等

一 現に有する経営資源を利用する場合

計画策定に当たり、事業者が目標とすべき指標は次のとおりである。

イ 運転者の平均労働時間

事業者の運転者の平均労働時間の計画期間中の減少率につき、5年間の計画の場合3%以上、4年間の場合2.5%以上、3年間の場合2%以上とする。

ロ 積載効率

事業者の積載効率の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合3%以上、4年間の場合2.5%以上、3年間の場合2%以上とする。

ハ 実車率

事業者の実車率の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合3%以上、4年間の場合2.5%以上、3年間の場合2%以上とする。

ニ 実働率

事業者の実働率の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合3%以上、4年間の場合2.5%以上、3年間の場合2%以上とする。

二 他の事業者から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

計画策定に当たり、事業者が行うべき取組及び目標とすべき指標は次のとおりである。

イ 事業承継の促進

事業者が事業承継等（中小企業等経営強化法第二条第十項第九号に掲げるものを除く。）を行う場合にあっては、次に掲げる取組を支援対象とする。

- (1) 事業の継続が困難である他の事業者の事業を承継するもののうち、事業の経営の承継を伴う取組
- (2) 他の事業者の事業を承継するもののうち、事業承継等による経営資源の組合せを通じた労働生産性の向上を目的とする取組

ロ 経営指標

(1) 運転者の平均労働時間

一イに同じ。

(2) 積載効率

一ロに同じ。

(3) 実車率

一ハに同じ。

(4) 実働率

一二に同じ。

3 経営力向上に係る事業の実施に当たり留意すべき事項

事業者は、経営力向上に係る事業を行うに先立ち、「ローカルベンチマーク」などを用いて自社の現状を具体的に分析し、経営課題を整理するとともに、経営力向上に係る事業を的確に実施するため、当該事業が経営課題の解決に資することを明確化するものとする。

(注) 「ローカルベンチマーク」とは、企業の経営者等と支援機関が、企業の経営状態を把握し、互いに対話を行うための基本的な枠組みである。具体的には、6つ

の財務情報（売上高増加率、営業利益率、一人当たり営業利益、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間及び自己資本比率）並びに商流・業務フロー及び4つの視点（経営者、関係者、事業及び内部管理体制）に係る非財務情報から構成される。

第4 経営力向上の促進に当たって国が配慮すべき事項

1 国内の事業基盤の維持

国は、海外における貨物自動車運送事業が行いやすい事業環境の整備を行うとともに、事業者が国内において本社の維持等に努めるよう促す。

2 雇用への配慮

国は、人員削減を目的とした取組を計画認定の対象としない等、雇用の安定に配慮する。組織再編行為が従業員に与える影響が大きいことに鑑み、事業承継等を行う場合にあっては特に配慮する。

3 申請手続の簡素化

国は、申請手続の負担を軽減するため、電子申請システムの開発及び利用促進に努める。

4 計画進捗状況についての調査

国は、経営力向上計画の進捗状況を調査し、把握する。また、経営力向上計画の進捗状況を事業者自ら定期的に把握、評価することを推奨し、事業者の行った自己評価の実施状況を把握する。

5 外部専門家の活用

国は、経営力向上計画の認定、計画進捗状況の調査、指導・助言に際しては、その事業内容及び経営目標が適切か否かを判断するに当たって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

6 信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

国は、特定事業者（中小企業等経営強化法第二条第五項に規定する特定事業者をいう。以下同じ。）に会計の定着を図り、会計の活用を通じた経営力の向上を図ることに加え、特定事業者が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力を向上させ、特定事業者の財務経営力の強化を図ることが、経営力向上の促進のために重要であるとの観点から、特定事業者に対し、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨する。

7 IT、データ等の活用の促進

国は、事業者の経営力向上に向けた自動化、遠隔対応、ビジネスモデル革新、サイバーセキュリティ対策その他の取組の促進に当たって、貨物自動車運送事業の特性に配慮しつつ、各種支援機関や取引先等を通じた面的な働きかけや共通基盤の構築等を通じて、事業者によるIT、データ等を活用した生産性の向上に係る取組を促進するよう努めるものとする。

8 事業者の規模に応じた計画認定

国は、事業者による幅広い取組を促すため、事業者の規模に応じて柔軟に計画認定

を行う。

9 事業者の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、事業者が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行えるよう、事業者が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備する。

10 地域経済の健全な発展

国は、地域経済の健全な発展に配慮するため、地域経済やサプライチェーンの維持・強化に資する事業承継等に係る取組を促進する。

第5 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

貨物自動車運送事業分野における認定事業分野別経営力向上推進機関（以下「機関」という。）は、1の要件を満たし、2の業務に取り組むための知見や能力を有する者でなければならない。

1 要件

一 組織体制

イ 貨物自動車運送事業者の多くが会員である等、貨物自動車運送業界全体のニーズや動向等について、十分な知見や情報発信力があること。

ロ 貨物自動車運送業界の経営力向上を推進するための人員体制が十分に確立されていること。

ハ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る1年以上の業務実務経験を含む3年以上の普及啓発及び研修等又は調査研究に係る実務経験を有している者により、2に掲げる業務を行うこと。

ニ 事業分野別経営力向上推進業務を行う者が中核となって、人材管理の適切な実施等を通じ、自らの監督と責任の下に会員等を活用して、事業分野別経営力向上推進業務を実施する体制を有していること。

二 事業基盤

イ 全国に貨物自動車運送事業を行う会員を有している等、全国的な経営力向上の推進が可能であること。

ロ 会員からの会費収入、自主事業による収入又は自治体からの財政的支援等、適切な収入基盤を有すること。

ハ 決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

2 業務

コスト管理、人材育成、ITの利活用等、経営力向上に関する情報の普及啓発及び研修、情報の収集、整理及び分析並びに調査研究等を行うこととする。

3 事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって配慮すべき事項

一 国が配慮すべき事項

イ 国は、地域における事業者の支援の担い手を多様化・活性化し、事業者に対して専門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図る。

ロ 国は、機関に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努める。

ハ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行おうとする者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努める。

ニ 国は、機関に対して、政策評価の観点から、定期的に事業分野別経営力向上推

進業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施する。

ホ 国は、機関に対する任意の調査等の結果、個々の機関の特性等を踏まえ、必要に応じ、当該機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該機関による支援体制の状況等を把握する。

二 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ 機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって、合理的な理由なく、特定の事業者を支援対象から外すことのないようにする。

ロ 機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図る。

三 独立行政法人中小企業基盤整備機構が配慮すべき事項

独立行政法人中小企業基盤整備機構は、機関の依頼に応じて、技術、海外展開、広域的販路開拓、商業活性化、知財管理等に関し専門的な知識を有する専門家の派遣等の協力業務を行う。

第6 適用範囲等

本指針の適用範囲は、日本標準産業分類に定めるもののうち、道路貨物運送業に関する内容であって貨物自動車運送事業法に基づく許可を受けた又は届出をした事業者に限る。