



CMOニュース

『中小運送業の経営現状と 生き残る道』

2026年9月号
VOL. 306

毎月5日発行

株式会社シーエムオー

経営コンサルタント 川崎依邦

〒530-0026

大阪市北区神山町 8-1

梅田辰巳ビル 6 階

TEL:06-6367-0150

FAX:06-6367-0151

E-mail:info@cmo-co.jp

URL: <https://www.cmo-co.com>

中小運送業の約 50%は、営業赤字かスレスレで喘いでいる。営業黒字も 1~3%のところが大半である。中小運送業は車両台数が 20 台未満の会社が約 70%を占めている。社長報酬も月 100 万円、年間 1,200 万円に届かないのが約半数である。トラックも新車代替する力はなく、中古車・老朽車でなんとか凌いでいる。従って、修繕費も重荷となっている。その上、タイヤ費・部品代等々アップし続けている。言うまでもなく軽油代も高止まりである。こうした状況にあっても最低賃金は毎年上がり続けている。一言で言って資金繰りは苦しい。中小運送業の中には、銀行借入金の重圧に呻吟している所もある。据置していた返済も始まり、資金繰りは急速に窮屈になっている。やむを得ず廃業を考える中小運送業も増えてくると思われる。廃業できるのはまだしも、倒産に追い込まれるところも出てくる。そして何より、一向に好転しないドライバー不足の現状がある。ドライバーの高齢化も進む。70 歳のドライバーも珍しくなくなった。ここの所の中近東、いわゆるイラン情勢も重荷である。荷動きも活発化しない。対前年比の売上で現状維持はまだ良い方で、5~10%減の所が多い。更に年々厳しさを増す法的プレッシャー、労働時間管理の厳格化などもある。しかも中小運送業の経営者の高齢化も進んでいる。後継者不足は半数を超えていると言われている。銀行金利も上昇の一途である。果たして中小運送業の生き残る道はどこか。50 年前から続いている中小運送業の特徴は何か。50 年前と比してトラック台数は現状維持の所が多い。成長し続けるよりは、生存をテーマとして、いわゆる家族経営に徹して、小回りを生かしてしぶとくしたたかに生存している。当たり前前の事を当たり前前にやり抜き、事故ゼロに挑戦している。もう駄目だと諦めず投げ出さない事である。

以上

-経営者に学ぶシリーズ179 柳井正-

～「個人商店主のような意識を持て」～

今回はファースト・リテイリング会長兼社長である柳井正を紹介します。言わずと知れたユニクロで有名な会社です。柳井氏は家業である紳士服店の経営を父から任され株式上場を果たしています。ユニクロ躍進の原動力とは何か。柳井氏は、ファースト・リテイリングの目標を世界一のアパレル製造小売企業と定めています。それを実現するためのモットーとして「グローバルワン・全員経営」を掲げています。原動力とは、社員全員が個人商店主であるという意識を持つことだと説明しています。一人ひとりがユニクロ店舗を任されるようになり個人商店のように経営したことが成長の秘訣です。ただし、それぞれが好き勝手に自分の理想ややりがいを追いかけていたら企業は成立しません。目的＝会社方針というのが大前提になると述べています。

業態は違えど運送業でも同様のことが言えます。運送業はドライバー一人ひとりの力量で大きく業績が左右されます。お金を稼いでくるのはドライバー自身です。1日の水揚げ、燃料代など数字を把握することは経営者ひとりだけではありません。会社・従業員(ドライバー)それぞれが飯をくえるように採算を作っていく努力をしていくことだと言えます。

全員経営の一例を下記に紹介します。日々収支表です。数字を入力していくことで経費削減など意識を変えていくことができます。

科目	10t(3台)								
	車番×××			車番×××			車番×××		
	実績	累計	構成比	実績	累計	構成比	実績	累計	構成比
売上	58,000	886,800	100.0%	76,000	898,900	100.0%	19,000	1,056,300	100.0%
労務費	11,000	251,949	28.4%	25,527	218,442	24.3%	11,000	321,151	30.4%
償却費・保険	5,500	126,500	14.3%	5,500	126,500	14.1%	5,500	126,500	12.0%
修理費	1,200	27,600	3.1%	1,200	27,600	3.1%	1,200	27,600	2.6%
タイヤ他	1,640	37,720	4.3%	1,640	37,720	4.2%	1,640	37,720	3.6%
租税・地代他	4,270	98,210	11.1%	4,270	98,210	10.9%	4,270	98,210	9.3%
燃料費	19,872	256,781	29.0%	12,096	334,282	37.2%	9,547	314,021	29.7%
有料道路費	5,200	43,300	4.9%	8,340	112,260	12.5%	-	39,020	3.7%
		-	0.0%		-	0.0%		-	0.0%
計	48,682	842,060	95.0%	58,573	955,014	106.2%	33,157	964,222	91.3%
売上利益	9,318	44,740	5.0%	17,427	-56,114	-6.2%	-14,157	92,078	8.7%
本社費	4,350	100,050	11.3%	4,350	100,050	11.1%	4,350	100,050	9.5%
所属事業費	1,250	28,750	3.2%	1,250	28,750	3.2%	1,250	28,750	2.7%
営業利益	3,718	-84,060	-9.5%	11,827	-184,914	-20.6%	-19,757	-36,722	-3.5%

以上

人材教育

小集団活動の展開

社長はまず毎朝朝礼を始めることにした。今までは、朝出勤することもまれであったが、心を入れかえようと実行した。そして週一回小集団ミーティングを始めた。テーマはズバリ、「経営の活性化、赤字からの脱出」である。初めの一ヶ月は問題点を洗いざらいぶちまけて、上記の大テーマを絞りこんでいった。問題点としては、会社の風土の諦めムード、夢がない、プライドが持てない状況である。計数面では、どれくらい赤字なのかわからないという点である。人材に関してはベテランばかりでマンネリ傾向であり、その日暮しで目標がない。仕入れに関しては、店長の勘に頼っているのも、デッドストックになりやすい面がある、新しい商品を取り入れていく感性が鈍い、メーカーの言いなりになっている、等々である。こうした問題点をふまえて、一人一人が取り組むべき項目を決めていった。社長は、中期経営計画、ビジョンを示すこと、社内ミーティングを重ねながら、三ヶ月後に発表するとした。店長は、販売計画を月ごとに設定し、その達成方法について具体的に指示すること、在庫については、四ヶ月以上のデッドストック一覧表を作成するとした。経理部長は、月次損益表と資金繰り表を作成する。事務員は、経費予算表を作って実績と対比する。販売員は、顧客管理カードの充実、年間の催時計画、商品知識の研修、接客技術の向上、訪問活動の計画とその実施などである。そして、こうした会社目標と個人目標を達成したら、成果配分のルールを作って実行するとした。働いている一人一人が、問題意識を持つ、この姿勢がやる気を高めていく。その為の前提として、心の繋がり、社長と従業員の良好な信頼関係がなければならない。ある大企業から関連会社へ出向した社員がいる。その社員は関連会社へ出向した感想を次のように述べた。「ホッとしました。何がホッとしたかということ、QC活動をしなくてよくなったからです。ここだけの話ですが、社長がデミング賞をとるということで、夜の10時、11時までデータ作りです。経費の節約は、QC活動をやめたら、一番効果的です。」このエピソードは何を物語るのか。それは、技術やテクニクよりも、心の繋がりが小集団活動にとって大切なことを示している。A社では、週一回のミーティングを続けていくなかで、組織風土の改革に取り組んだ。一人の従業員は、次のような感想を述べた。「嬉しいですね。私のアイデアが取り入れられて実行されて成果がでると、本当に充実を感じます。プライドもありますね。うちの店はヨソのお店とは違うんだ、決して負けていない、と思うとお店で働くことに喜びを感じます。社長の心もよくわかります。マンションを建てると言われた時、本当に世間知らずのボンボンが、と腹も立ちましたが、それも過去のことですね。」

かくして、ミーティングを実行し、小集団活動をスタートして二年、A社は甦った。正にコミュニケーションの実践の絶大なる成果である。社長は、企業の使命は、永続にありと肝に命じている。

「中小運送業の経営現状と生き残る道」

日時 9 月 16 日 (水) 14 : 00 ~ 15 : 30

受講料 1 名様につき 5,000 円
(シーエムオー物流経営研究会会員様は 3 名様まで無料)

場所 アンピールホテル大阪(大阪市北区神山町 11-12)

オンライン(Zoom)でも
参加できます!!

【セミナー内容】

【1】中小運送業の経営現状

1. 全日本トラック協会 経営実績データ
2. 2026 年の車種別トラックドライバーの賃金実態
3. 経営コンサルタント 川崎依邦の現場報告

【2】中小運送業の生き残る道

1. O 運送の事例
2. 現場第一主義
3. 「入るをはかって出ずるを制す」

経営改善計画の作成

事業承継

働き方改革に対応した
給与・人事改革や労務相談

エンジンオイル価格動向

2026 年後半はエンジンオイル価格の高止まりと一部品薄が続く状況。購入計画を立てる際は、価格チャートやメーカーの出荷情報を確認し、必要に応じてまとめ買いを検討することが現実的な対策となります。中東情勢や原材料価格の変動により、短期的な価格変動は依然として予測困難な状況である。

【問い合わせ先】株式会社シーエムオー

<大阪事務所> 〒530-0026 大阪市北区神山町 8-1 (梅田辰巳ビル 6 階)
TEL (06) 6367-0150 FAX (06) 6367-0151