

1. 支援先

業種： 運送業

従業員数： 42人

経緯：受注の20%を占める取引先が自社運送に切り替えたことで、売上高が大幅減少。営業活動を行うも挽回には至らず。過去3期で営業損失が出ていることを社長は問題視しており、改善に向けた経営指導の要望があったことから、金融機関が当事業の本業支援相談を提案。

返済開始： 令和6年4月

2. 経営課題の洗い出し

支援先からの要望：数値による根拠に基づいた経営により消滅した売上を挽回し、経営体制を立て直しつつ改善していきたい。

財務状況：
・2022年は売上高が前年比10%超減少、前年度から続く赤字によって債務超過に陥っている
・キャッシュフローが減少し、新たな設備投資が厳しい状況となる

課題：
①車両別損益が算出されていない
②車両別の稼働率が把握されていない
③ドライバーのスキルに格差がある

⇒ 課題解決に向け、専門家派遣（運送業の診断を専門とする）を実施

3. 専門家派遣

1回目：経営課題の洗い出し

- ・32台ある車両が効率的に配置されていないため、精査が必要
- ・積み上げてきた運行記録を活かした工夫が必要

2回目：課題解決に向けての分析と議論

- ・個車別採算表の作成・分析をし、不採算車両を明確にして見直しを検討
- ・効率よく配車するため、運行部長も交え運行状況を分析

3回目：今後の経営方針について

- ・働きやすい職場づくりを社長主導で行う
- ・ESとCSの両方を高めることで、サービスの質の向上させる

4回目：最終報告会

- ・資金繰り、トラック運行の状況、事業の方向性について、改善策を確認。

4. 支援方針の策定①

専門家からの提案:

①車両別損益の導入

⇒ 各車両に人件費を反映した損益を算出し、継続して管理

②不採算車両の運用改善

⇒ 稼働率の悪い車両について配車係と情報を共有し、稼働率アップのための営業活動を検討

③ドライバーの質向上に向けた目指すべきドライバー像の明確化

⇒ 行動指針を作成し、個人別の目標達成評価を実施

伴走支援者:金融機関支店担当者

(進捗管理、資金繰りモニタリング、ビジネスマッチング)

4. 支援方針の策定②

行動計画:

①車両別損益管理の徹底

- ・ 人件費を反映してコストを固変分解し、改善余地のある車両を把握

②不採算車両の稼働率アップのための営業活動

- ・ 稼働率が損益に及ぼす影響を配車担当と共有し、車両別損益を活用することで、稼働率アップに向けた営業活動を継続して実施

③社長と従業員の個別面談による意思疎通向上と目標管理

- ・ 理想とする行動指針を作成し、各ドライバーが目標を設定
- ・ 社長が半期ごとの個人面談において達成状況を確認(会社の5年後の将来像を共有)

5. 取組経過

事業内容:

- ・不採算車両や低稼働率車両の稼働率向上に関するグループミーティングを開催（不採算が特に多い10t車を重点化）
- ・不採算車両の処分により、新たに導入した車両に、温度管理機能を追加し、幅広い顧客ニーズに応じることが可能になった

財務内容:

- ・利益の回復によって、債務超過も解消
- ・利益率が向上し、粗利の確保にもつながっている

代表者の声

- ・専門家のアドバイスによって、これまでセミナー等で学んできたことが、具体的な経営ツールとして活用できるようになった。
- ・データに基づき、的確な助言を受けることができたので、容易に実行に移すことができた。

伴走支援者の声

- ・会社の経営体制が良好で、社長に高い向上心がある。ビジネスマッチング等の金融機関からの提案にも前向きに取り組まれていることが、効果的な支援につながったと考えている。