

貨物自動車運送業界の構造再編

中 田 信 哉

1. はじめに——貨物自動車運送事業

戦後の貨物自動車運送事業（以下、トラック運送業）の制度的な出発は昭和26年（1951年）の発足間もない運輸省による「道路運送法」の施行からである。この時にトラック運送業は二つに分けられた¹⁾。

一般路線貨物自動車運送事業（以下、路線トラック）と一般区域貨物自動車運送事業（以下、区域トラック）である。路線トラックは免許を得た地域間の路線に従って混載輸送を行うものであり、区域トラックは免許を得た地域内の輸送及び発あるいは着の一方が当該地域に存在する輸送を専属（チャーター）で行うものである。これはこの法律がアメリカを範としていることからいわゆるコモン・キャリアー（common carrier）とコンラクト・キャリアー（contract carrier）に依拠しているものである²⁾。

日本では明確に分けられたこの二種のトラック運送業はその後の高度経済成長の中で順調に産業の発展を示した。それは国策としての通商産業省（現・経済産業省）による自動車工業振興と運輸省（現・国土交通省）による自動車輸送産業育成が背景にあり、同時に道路運送法においてはトラック運送業の需給調整をベースとした免許制度と全国及び地域均一の運輸大臣による認可運賃制度によって輸送秩序を守ることが行われていたからである。こうした中で経済発展は国内流動貨物を急増させ、それを市場とするトラック運送業は発展していった³⁾。

トラック運送業の発展は卸・小売業の発展と歩を一にしている。そもそも、国内貨物輸送は戦前から原料財（石炭、穀物、石油製品、鉄鉱、セメント、材木など）や中長距離の大型中間財は内航海運や鉄道で運ばれていた。それは現在でも鉄道は沈下したとしても相変わらずであり、内航海運が大きな力を発揮している⁴⁾。

トラックで運ばれるのは中間財の完成品そして消費財が中心であり、今でもそうである。これらをトラック運送業界では「商業荷物」と呼ぶがそれは工場から市場倉庫、卸売業デポ、小売業商品センター、小売業店舗にいたる流れを構成するフローでもある。

完成品の消費財輸送についてはトラック運送業の主要市場であるがそういう意味で言うなら卸売業、小売業（サービス業）、トラック運送業は三大流通業とも言えるだろう。

産業として成長をし、事業者数を増やし、大規模事業者を登場させ、新たな業態を生み出しているということではこれら流通業については共通である。

トラック運送業の発展は戦後の高度経済成長期において量的膨張を示している。そして昭和48年（1973年）、第一次石油危機を迎え、日本経済が低成長になるに従い、質的变化を迎えることとなる。そこから新たに引越し事業者や宅配便という市場を限定する業態の登場を受けて質的に変化をしつつ、相変わらず産業的発展を継続している。

しかし、規制緩和の世界的風潮は日本でも例外でなく、小売業における大規模小売店舗法（大店法）の場合と同じようにその規制は次第に緩和されていく。トラック運送業にとってのターニング・ポイントとなるのが平成2年（1990年）のいわゆる物流二法の施行である。物流二法とは「貨物自動車運送事業法」と「貨物運送取扱事業法」の二つを言う。前者は道路運送法に代わるものであり、後者は新たに制定されたものである。

この二つの法律の登場によってトラック運送業は産業として根本的にその参入規制が緩和された。それから10余年、ここからトラック運送業の産業的变化が次第に起こってくる。その変化は産業構造の再編をもたらし、新しいトラック運送業構造を形作ろうとしているのである。規制緩和の結果、トラック運送業の事業者数は急激に増加した。今のところ、バブル破裂以降の不況の中でもトラック運送業の事業者数は増加を続け、平成18年（2006年）現在でもその傾向は続いているがこれまでの小売業・卸売業の事業所数（店舗数）の減少には業界別のラグがあり、市場の停滞が即、事業者数の減少にはなっていない。そこには業界別の反応の違いが存在する。トラック運送業についてもその事業者数の減少が予測されているのであるが卸・小売業と違う事情から単純な事業者数の減少が生じてくるというものではないだろう。

本稿ではこのトラック運送業界の構造変化をこれまでの過程で振り返りつつ、これからの方向を推測するというところを行ってみたい。

2. 戦後のトラック運送業の発展

戦後のトラック業は経済成長にともない、一貫して国内貨物流動量の増加が少なくとも平成5、6年（1993～4年）まで続いている。平成の初め頃（1990年ごろ）までの約30年は前半が急増、後半が微増という形であり、その後のバブルにおいてまた急増しているがその後はほぼ停滞が続いている。この増加傾向の中でトラック運送業界は拡大をした（図表-1）。

当初の路線トラック及び区域トラックはいずれも地域的に狭い範囲の中で輸送を行っている。路線トラックは近距離路線として活動を行った。例えば、大阪に本拠を持つ路線トラックは京都、神戸、奈良、和歌山、など少なくとも100キロメートル以内の地区を結んで路線を設定し、その間で繊維製品などの混載輸送を行っていたし、区域トラックはひとつの工場

図表 1 国内貨物輸送量の推移

年度		昭和 40	45	50	55	60	平成 2	3	4	5	6
輸送トン (百万トン)		2,616	5,253	5,025	5,981	5,597	6,776	6,919	6,725	6,430	6,446
輸送トンキロ (億トンキロ)		1,857	3,503	3,605	4,388	4,342	5,468	5,599	5,571	5,357	5,445
分 担 率 (%)	自動車	26.0	38.8	36.0	40.7	47.5	50.2	50.7	50.5	51.5	51.5
	鉄道	30.7	18.1	13.1	8.6	4.9	5.0	4.9	4.8	4.7	4.5
	内航海運	43.3	43.1	50.9	50.6	47.5	44.7	44.3	44.5	43.6	43.8
	航空				0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
つづき											
年度		7	8	9	10	11	12	13	14	15	
輸送トン (百万トン)		6,643	6,798	6,677	6,398	6,446	6,371	6,158	5,894	5,734	
輸送トンキロ (億トンキロ)		5,590	5,732	5,689	5,516	5,602	5,780	5,807	5,707	5,638	
分 担 率 (%)	自動車	52.7	53.3	53.8	54.5	54.8	54.2	53.9	54.7	57.1	
	鉄道	4.5	4.4	4.3	4.2	4.0	3.8	3.8	3.9	4.0	
	内航海運	42.6	42.2	41.7	41.2	41.0	41.8	42.1	41.3	38.7	
	航空	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	

注)「陸運統計要覧」国土交通省総合政策局情報管理部より作成
流通設計 21「データで見る日本の物流 2006」(輸送経済新聞社)より

や問屋から地域内の専属輸送を行っていた。

やがて、経済成長の結果、この形は変化を来す。昭和 30 年代半ばになって完成品・消費財の全国供給企業が生まれてくる。これに対応し、路線トラックでは路線を延長し、対象地域を拡大することによって広域ネットワークを構成するものが生まれてきた。特に繊維製品の主要産地など地方の生産地から生まれた路線トラック業は大きく成長し、大企業化していった。例えば、現在の西濃運輸(岐阜)、福山通運(広島)、トナミ運輸(富山)、第一貨物(山形)、三八五貨物(青森)、岡山県貨物(岡山)、久留米運送(福岡)などといった企業である。一方、区域トラックでは専属輸送をしていた荷主企業が成長し、全国的に商品供給体制を整備し、工場や流通センターを広域に複数設置し始めるとそれに合わせて自らも複数の拠点を設置し、企業規模も拡大させていった。これによってそれまで個人経営型の荷主企業の下請け業者であった区域トラック業の中から大企業化し、現在のトラック業界における中堅大企業といわれる企業(年商数百億円レベル)を生んできたのである。

相変わらずトラック業界は中小企業・零細企業が全体の 90%以上を占めているがそれでも他の産業に伍して有力企業といわれるものがたくさん登場したのである。トラック運送業界の発展は基本的に経済成長にともなう国内流動貨物の増大による市場の拡大がベースにあるがそれ以外にもいくつかの要因がある。

その第一は「産業構造の変化」である。産業構造は第一次産業中心の戦前までの体制から

戦後は第二次産業が中心となる。それも初めは重工業、基幹産業といわれるものが中心であったがやがて軽工業や精密工業、更には知識技術集約産業が主力となっていく。そして、次の段階で第三次産業が大きな地位を占めていく。これは経済成長にともなう国民生活レベルの向上など社会経済の成熟の必然でもある。このことは国内流動貨物のウエイトが原料財、産業財、中間財、消費財と変化してきたことによって、更に都市化の進展によって消費財も小口多頻度型の輸送貨物が大きな比重を占めるようになっていく⁵⁾。この変化は他の輸送機関に比してトラックに有利となった。つまり、トラック輸送に適合する貨物のウエイトが高まってきたのである。消費財の伸びと都市化の進展こそ、トラック輸送のみが輸送機関の中でそのシェアを高めていった理由である。第二は社会資本の整備がトラックに有利に働く。特に道路網の整備である。日本における高速道路は昭和38年(1963年)の首都高速に始まり、ただちに翌年には東名名神高速が完成している。その後、急速に高速道路(自動車専用道路)は全国にネットワークが張りめぐらされ、すでに延べ1万キロ・メートル以上となり、一日の交通量も200万台を越える状態となっている。

この高速道路の整備はトラック輸送に有利に働いた。1運行によって走行できる距離は飛躍的に伸び、輸送時間は短縮化され、ドア・ツー・ドアの輸送が可能なトラックは他の輸送機関に比べて時間的有利性と運行の柔軟性を生んだのである。加えて自動車そのものの技術的な発展は長距離、高速性を可能とし、確実性を生んでいることも上げられる。

第三は「荷主の物流に対するニーズ」である。まず、消費財メーカーにおいては大量生産・大量販売体制を構築していく上で物流管理に力を入れ始めたがそのポイントは生産拠点から市場に至るインベントリー(在庫)の高速回転を実現するシステムを構築したことである。流通在庫を極力少なくし、大量生産を末端での大量販売にシンクロナイズさせるのである。そのためには大量輸送、大量在庫ではなく、少量多品種の高頻度の商品供給システムを作らねばならない。この思想が近代物流管理の基本となる。

これを実現させたのは「コンピューター・アンド・コミュニケーション」による情報システム化とその採用であるがそれによって多頻度少量物流がシステムとして確立されていく。このことは更に調達部分にも応用され、「トヨタカンバン方式」に代表されるジャスト・インタイム・システムも採用されるようになった。この考え方を徹底的に追求したのがチェーン・ストアである。店頭におけるPOSシステム(販売時点情報システム)とEOSシステム(自動発注システム)によって各種のSCM(サプライチェーン・マネジメント・システム)の導入を行い、高度かつ細密な商品調達を実現している。

このような荷主企業の物流システムの発展は消費財メーカーから中間財メーカー、チェーン・ストアや百貨店といった大規模小売業、卸売業にも普及していった。こうした物流システムに対応できるのはトラック輸送である。部分的に域間輸送に海運や鉄道が取り入れられていったとしてもその輸送主体はトラックとなる。近代的物流管理はトラック輸送を中心に

置くことによって成り立っているのである⁶⁾。

もう一つ、看過できないのは「営自転換」である。そもそもトラック輸送には営業トラックと自家トラックがある。法律によって規制され、輸送を営業行為として運賃を獲得するために行うのが営業トラックであるが自家トラックは製造業、流通業が自らの商品を自らの業務の中で輸送するために使用するトラックである。これは法律（当初の道路運送法、その後の貨物自動車運送事業法）による規制は存在しない。もともと、トラック輸送全体では自家トラックが圧倒的な位置を占めていた。それがトラック運送業の発展の中で自家トラックから営業トラックに移り始めた。

昭和 40 年代初め（1960 年代）においてはトラック輸送の重量ベース（トン）の 90% が自家トラックだったし、重量・距離（トンキロ）の 70% が自家トラックだった。それが現在ではトンで 50% 以上が、トンキロで 80% くらいが営業トラックになっている。この理由はいろいろあるが費用的にも管理的にも営業トラックが有利になったためであろう。これはトラック運送業間の競争の結果、荷主に対して有利な条件を提示することができたということも考えられる。もちろん、トラック運送業が新たなサービスを開発し続けたということもある。この他にもいろいろ理由はあろうがトラック運送業の発展はこのように国内流動貨物の増大そのものとその中でトラック輸送に適合する貨物の比率の拡大、道路網の整備や都市化の進展、近代的物流システムへの適合、そして、自家トラックから営業トラックへの転換などによって貨物流動量の自然増以上の市場拡大を行ったということによって産業的に大きな発展を見せたのである。トラック運送業界の市場規模は年商で 10 ～ 12 兆円程度と見られる⁷⁾。

3. 経営環境の変化

トラック運送業界に大きな変化が起こったのは前記、物流二法施行からである。平成 2 年（1990 年）、二つの法律が新たに施行された。まず、トラック運送業の事業を規制するそれまでの道路運送法が貨物自動車運送事業法として新たに制定されたがこれは道路運送法がそれに変ったというのではなく、元々、道路運送法はトラック運送業だけを管理するものではなく、バスやタクシーといった旅客運送事業も対象にしていた。貨物と旅客では規制緩和のあり方が異なるということもあり、旅客部分を道路運送法に残し、貨物部分だけを新たに法制化したのである。

ここでトラック運送業については大きな規制上の変化が起こる。まず、それまで需給調整による免許事業であったトラック運送業は一定条件を満たせば（規定の台数、荷主の委託証明など）、営業が許される許可事業となった。また、運輸大臣の認可による一種の公定料金である運賃は各トラック運送業の届出運賃制となった。また、路線トラックと区域トラックに分けられていた事業区分はなくなり、一般貨物運送事業として一本化された。つまり、すべ

でのトラック運送業に混載ができるようになったのである⁸⁾。

また、新たに制定された貨物運送取扱事業法はそれまでそれぞれ輸送機関別の法律によって規制されていた取次、利用運送という自らは「実運送」をせず、他の機関を利用して輸送受託をするいわゆる取扱（フォワーディング）をこのひとつの法律まとめて総合取扱が可能になるようにした。

その後、この二つの法律は平成 15 年（2003 年）、更に改正がされる。貨物自動車運送事業法では営業区域制限がなくなり、それまでの運賃の事前届出制が事後届出制に変わる。また、貨物運送取扱事業法においては取次が対象でなくなり、自由営業とされるに加えてそれまでなかった海運の取扱が認められるなど事業許可が事業届出に変わったりして大幅に規制緩和がされ「貨物利用運送事業法」と名称の変更がされる。

これはさわめて大きな規制の緩和であり、事業の参入がまったく簡単になったのである。その結果、どういことが起こったのか。事業者数が大幅に増加したのである。物流二法施行時、トラック運送業の事業者数は約 3 万 8 千事業者程度だと言われた。それが現在（平成 18 年、2006 年）では約 6 万事業者だという（図表 - 2）。

問題はここから生まれる。物流二法施行の 2 年後、バブルが破裂し、それ以降、景気の低迷や生産立地のアジアへの移行による国内産地と市場を結ぶ域間輸送の減少などによって国内流動貨物が増えなくなったのである。微増、微減の年もあるがこの 10 余年、均してみると横ばい状態である。つまり、輸送市場は増加していないということである。

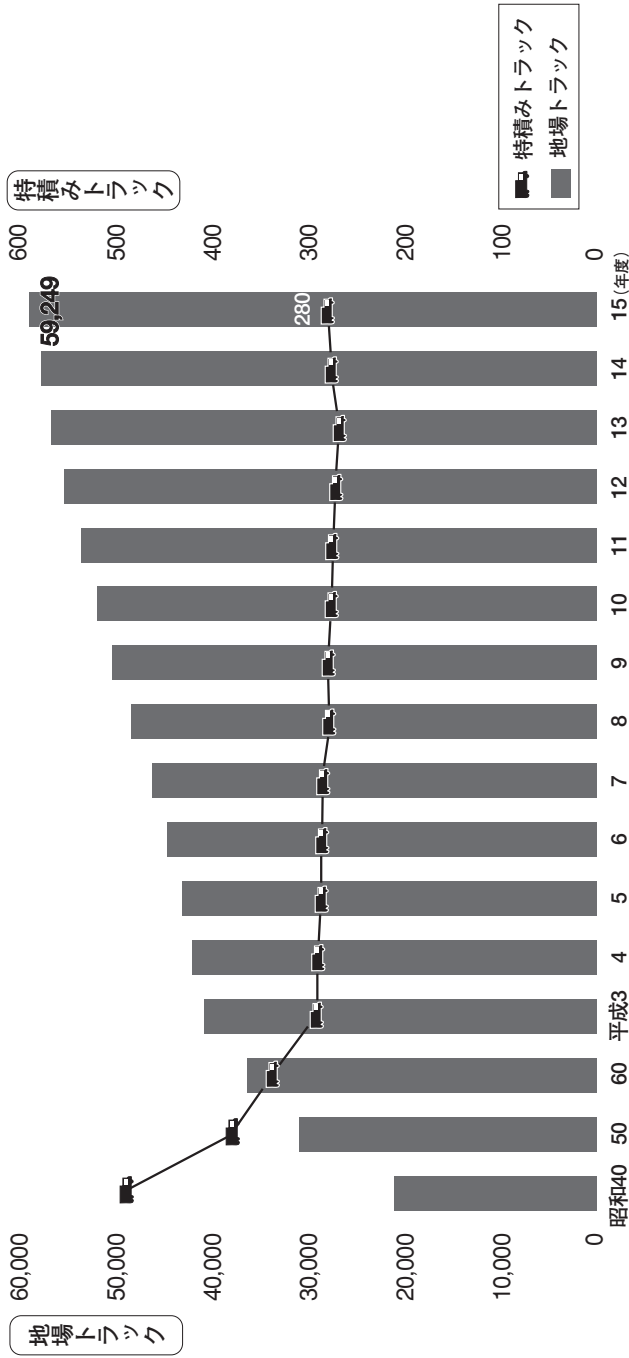
そのため、トラック運送業の供給力と市場の需要力は供給過剰になるのである。しかも、トラック運送事業者数は新規参入と市場撤退の差で年 2000 社程度の純増をもたらしている。ただ、興味深いことにトラック運送業の稼働トラック数はほとんど変化していない。つまり、全体で見れば供給力は特に増えていないこととなる。ここでの問題はトラック数は増えていなくとも取引の窓口となるものが増えていることであり、そのために相対的に荷主に対してトラック運送業は劣勢になるわけである（図表 - 3）。

このことがトラック運賃の低下につながってくる。運賃の低下はデフレ傾向の経済や物流合理化の結果でもあろうが実際にはトラック運送業の競争のためにダンピング色の強い運賃提示がされているためでもある。むしろ、荷主企業の提示した運賃を受け入れざるを得ず、荷主は経済状態を反映して費用削減と発生物流量の押え込みをしようとするのである。この結果、運賃は上がらず運賃引き上げ交渉はできない状態になり、反対に交渉をしようすると運賃切り下げ要求が出てくる始末である（図表 - 4）。

こうしてトラック運送業の多くは収入の減少に悩むこととなる⁹⁾。

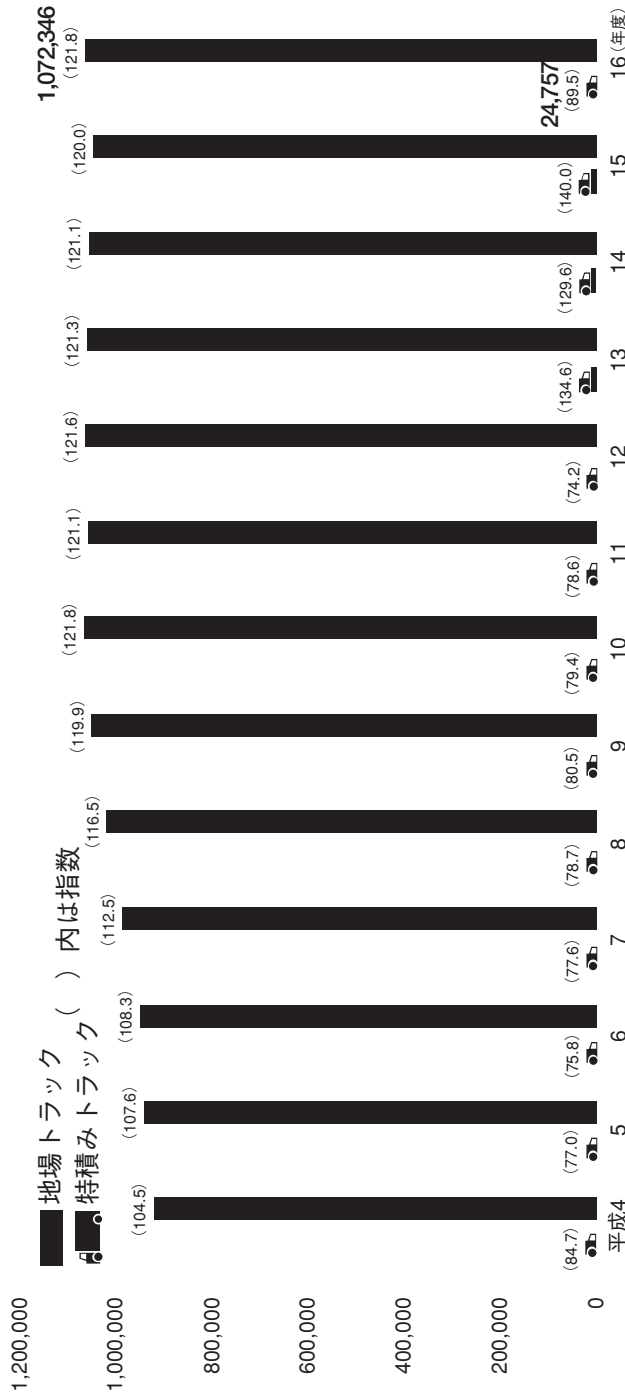
一方、トラック運送業の費用は上昇を続けている。ひとつは環境対応コストの上昇である。CO₂、SO_x、NO_x、PM（粉塵）などの排出ガス規制や交通安全のためのスピード・リミッターの取付義務などエンジンや車体に対する改善費用は上昇し、合わせて昨年から原油価格の

図表2 トラック事業者数の推移



注) 1. 国土交通省自動車交通局貨物課調べ
 2. 小型は、昭和46年の道路運送法改正後、区域に含めた
 3. 平成2年度より無償は廃止
 4. 平成2年度の貨物自動車運送事業法の施行により、路線トラック事業と区域トラック事業を合わせて一般トラック事業とされ、特別積合わせ運送をするもの（旧路線トラックに相当）とそうでないもの（旧区域トラックに相当）とに区別されることとなった。
 流通設計21「データで見る日本の物流2006」（輸送経済新聞社）より

図表3 トラック車両数の推移



注) 1. 国土交通省自動車交通局貨物課技術安全部管理課調べ

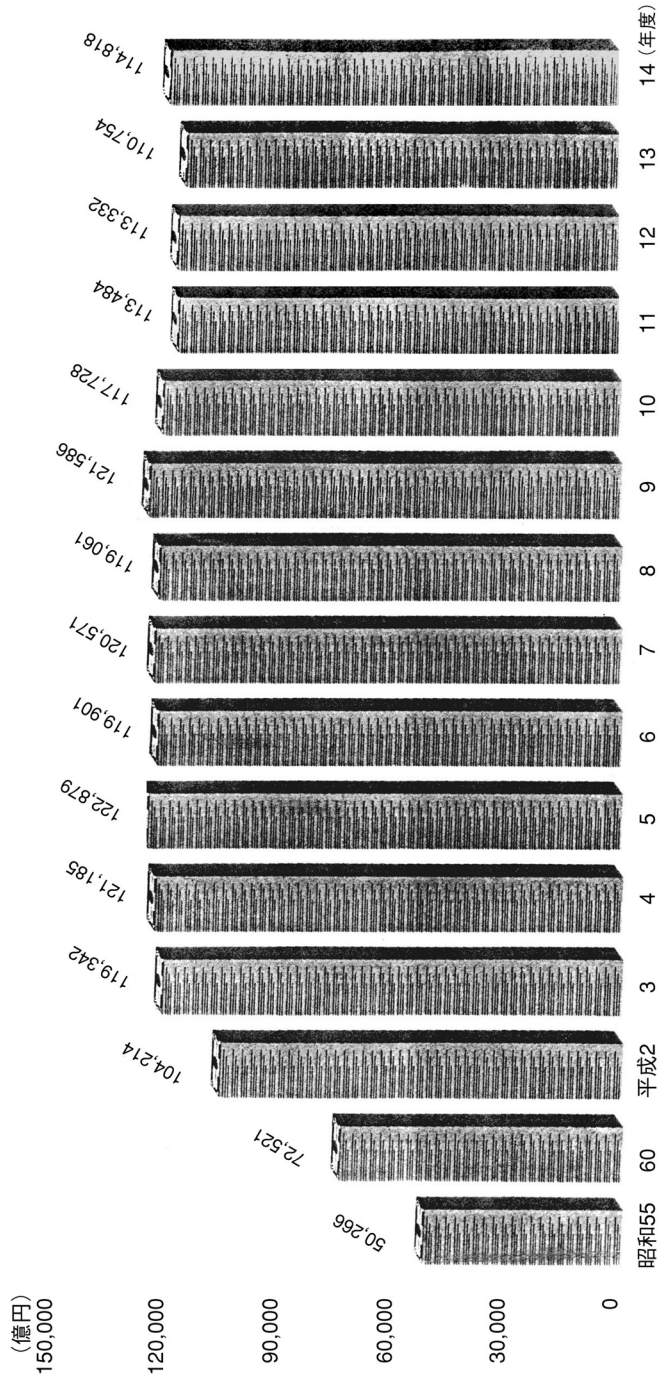
2. 平成元年までの路線トラックには集配車を含む

3. 平成2年度より、特積みトラックは運行車のみの集計で指数は連続しない

4. 特種(殊)車、軽自動車は除く

流通設計21「データで見える日本の物流 2006」(輸送経済新聞社)より

図表 4 トラック事業の営業収入



注) 国土交通省自動車交通局貨物課調べ
 2. 平成元年までの路線トラックには集配車を含む
 3. 平成2年度より、特積みトラックは運行車のみの集計で指数は連続しない
 4. 特種(殊)車、軽自動車は除く
 流通設計21「データで見える日本の物流 2006」(輸送経済新聞社)より

高騰のあおりを大きく受けている。トラック運送業の費用に占める燃料費の割合は10%強だといわれるが燃料である軽油が20%上昇するなら費用は2%程度上昇する。ところがトラック運送業の経営では費用と収入がほとんど変わらない。

運送事業だけで言うなら収支トントンか赤字の企業が6割に達しているといわれ、利益を出している企業でも営業利益率は2%程度だという。もし、燃料費の上昇をそのまま受け入れると利益が出ている企業でもその営業利益のすべてが吹っ飛んでしまうこととなる。赤字となる企業も相当数出てくることとなる¹⁰⁾。

トラック運送業の団体である全日本トラック協会が荷企業の理解を得て燃費上昇分の負担をお願いするキャンペーンを張っているが荷主企業も原油高騰のあおりを受けていて、簡単には受け入れてくれていない。更に石油価格は上昇を続けているために今後に大きな問題をもたらしている。トラック運送業界は今だけでなく将来に対して危機感を感じているのである。

加えて少子化は景気の立ち直りもあってすぐに大きな問題となりそうである。トラック運送業界の件数費率は総費用の60%に近いものだといわれる。労働集約産業の典型であり、若年労働力の補充が必要なのである。しかるに若年労働力の補充はうまく行かず、このところ、トラック・ドライバーの高齢化が進み、平均年齢は40歳を超え、1年に1歳ずつ上昇している。高齢化が進んでいるのである。これは衰退産業に現れる兆しだと言えよう¹¹⁾。こうした問題は運賃の引き上げさえ可能なら解決可能なことである。業界の事業者が増加し、相対的に供給過剰となり、荷主に対する対抗力が低下している以上、それは今のところ、難しい問題である。

4. 構造再編の動き

ここ10年以上、物流市場でもある国内貨物流動量は均してみると停滞である。トラック運送業の運賃水準はほとんど変化がない。また、トラック運送業の運送効率は低化傾向にある。つまり、総市場規模は拡大してなく、そこでの付加価値は小さくなっているのである。しかるにトラック運送業の事業者数は増加を続けている。なぜ、こういう状況の中でトラック運送業は増えていくのか。このことについて業界ではいろいろな見解があるが次のようなことが言われている。

- イ それまで免許を得ないでモグリ営業行為を行っていた白ナンバー・トラック（白ナンバーは自家用車であり、緑ナンバーが営業用車である）が規制緩和によって許可が得やすくなった結果、営業用許可をとろうとしてきているため
- ロ 荷主企業（メーカー、流通業）の物流子会社には実運送を行わず取扱許可だけで存在していたものもあったがこれらが一部にトラックを自己保有をし、一般貨物運送事

業の許可を得るようになったため

- ハ トラック運送業以外の各種の業界（製造業，流通業，サービス業）の企業が事業活動の一環としてトラック運送を行い始めてその許可を取ろうとしてきたため
- ニ 不況によって仕事を探している人や企業が資金的参入障壁が低く，比較的ビジネスの開始が楽なトラック運送業に手をつけ始めたため
- ホ これまで事情があつて黙認されていたダンプ・トラック，鮮魚輸送など非営業トラックを各県のトラック協会がトラック運送の許可を取るよう指導を行ったため
- ヘ 経済構造が大きく変わる中で部分的に新たな物流需要が起こり，それに対応したトラック運送業が許可を取って参入していたため
- ト 産業構造は変化し始め，下部構造において分割が起こつたため

以上，イからへについては直接的な規制緩和の結果であろう。ここで問題としたいのはトである。経済は停滞状況にありつつ，トラック運送業の数が増え，トラックの稼働台数が変わらないのは産業構造が大きく水面下で変わりつつあるということを示しているのではなからうか。ここでよく言われるのが「二重構造化」の動きである。というよりも「多重構造」と言った方がよい。古くからトラック運送業界では下請けとか傭車といわれるものが存在していた。基本的に貨物流動には季節変動，週間変動などという性格が存在する。季節により，週により，日によって貨物量は大きく変動するのである。それに対応するために多くのトラック運送業は貨物需要の低レベルに自己の輸送能力を設定し，それを越えたものを他のトラック運送業に再委託するか，他のトラック運送業のトラックを運転手込みで借りてくるかをするのである。また，違法ではあるが自社のトラックでないものを組み込んだ「個人償却制」という方法も採られていた。

こうした習慣が固定化されて下請け制が定着してきていた。その結果，いくつかのパターンができていると想像できる。それは次のものである¹²⁾。

- イ 元請トラック運送業—下請トラック運送業
- ロ 元請トラック運送業—下請トラック運送業—孫請けトラック運送業
- ハ 物流管理会社—元請トラック運送業—下請トラック運送業
- ニ 物流管理会社—元請トラック運送業—下請トラック運送業—孫請けトラック運送業

これ見るとニの場合は曾孫受けということになる。きわめて多段階の構造ができていくことになる。もちろん，これは卸売業における一次卸売業，二次卸売業と言ったものと同じである。トラック運送業がある荷主の場合は物流管理会社から輸送委託を受け，それを下請けに再委託する場合もあり，直接，荷主から委託を受けることもあり，あるいは他のトラック運送業から再委託されることもある。中堅以上のトラック運送業の場合，元請になるケースが多く，零細トラック運送業の場合はほとんどの輸送を下請け，孫請けで行っているということかもしれない。これらは錯綜しているのである。

従来、大規模な荷主企業の場合、物流管理部門が一括してあるトラック運送業に輸送委託することが普通であった。この一括して輸送受託するトラック運送業を元請（もとづけ）と呼んだ。元請は通常、その一部を自己のトラックで輸送もするが多くをその下のトラック運送業に再委託するのである。こうした多くのトラック業をまとめて荷主は「協力会」を作り、その世話役を元請トラック運送業に任せる。更に荷主の物流管理部から独立して子会社の物流管理会社を作るがこの場合、元請はこの管理会社の下につくこととなる。

こうして縦形の構造ができていく。かなり以前から各地のトラック協会でヒアリングしてみると直接、荷主企業から仕事（輸送委託）をもらっているものは協会加盟社の3～4割程度であって残りは同業（トラック運送業）から仕事をもらっているものであるという状況であった。協会加盟社以外には新規参入の零細トラック運送業もあり、それらはほとんどが下請けであろうから実態としては直接、荷主と取引をしているトラック業は地域によって違いはあるが2～3割と考えられる¹³⁾。

こうした縦形構造は次の二つの点でトラック運送業界の苦悩につながる。

- イ 荷主と運賃改定の交渉をしようにもほとんどのトラック業は荷主と取引をしていないために交渉のしようがない。提示された運賃を受け入れる以外にない。このことが運賃水準の低レベル化につながる。
- ロ 自社で輸送をせず、それを下請けに出すのは取扱業務であり、その取扱手数料で10%を上位社が取るとしたら下請け、孫請け、曾孫請けは当初の運賃の40～60%しか受けることができない。このことは貧しさを縦形構造全体で分け合っていることとなる¹⁴⁾。

こうした縦形構造をとると構造の下位者はきわめて低い収入で経営を維持する必要がある。そのために間接費が低い小規模企業の方が経営しやすい。このことから企業数が増えつつ、稼働トラック数が変わらない、ということにつながるであろう。

このようにして縦形構造が次第に常態化していくのである。また、荷主の物流管理会社は荷主とトラック運送会社の間のパufferとなり、運賃固定化要因となる。また、荷主の物流管理会社は親会社以外の輸送受託をするようになり、すべてについて縦形構造の中に組み込まれていくこととなる。

縦形構造の進展は今後も続くであろうがある程度、荷主と直接取引をするものが絞られてくると相対的にトラック運送会社の荷主に対する対抗力は強まっていくと思われるが今のところはそこまで行っていない。しかし、現状から考えてこの方向は進むと思われる。さりとて、そうなったとしても縦形構造が崩れることはない。なぜなら、トラック運送業の輸送行為の最低単位はトラック1台であり、それが減ることはないのであるから一層縦形構造は進展すると思われる。特にトラック1台持ちが営業トラックと認められればこの構造は更に細かくなっていくことだろう¹⁵⁾。

以上は縦形の構造再編であるがその一方で横形構造の再編の動きが激しく起こっている。

横形構造の再編は過去には水平的共同化として存在した。政策としての高度化事業の中でトラック運送事業の共同化事業として促進されようとしたのである。しかし、これはあまりうまく行っていない。それは一定地域内で顧客が異なり、それぞれが独自の経営を行っているものが共同化しても施設の共有化（トラック団地など）、調達の共同化（燃料の共同購入など）、管理の共同化（共同教育・福利厚生など）といった営業とはあまり関係のない、共同化しかなかった¹⁶⁾。

本来の戦略的共同化はほとんど体制に影響が出るほどの結果は生まれていない。トラック運送業の水平的な戦略的統合化をベースとした形が生まれにくいのは次の四つの理由からである。

- イ 大部分のトラック運送業がオーナー企業であり、家業であるために経営組織を変えることに抵抗があったため
- ロ トラック業は規模の利益が生まれにくい経営組織であった。特にネットワーク混載を行う特積みトラックを除くチャーター型のトラック運送業ではトラック一台単位で生産活動が行われ、規模の利益が低い時点に存在するため
- ハ 専属型のトラック業は特定荷主企業の物流システムの中に組み込まれているために営業形態を変えることを荷主が了承しないため
- ニ その他（多くのトラック業には多大な借入金があり、それをそのままにして経営組織を変えることが困難なため、など）

過去における水平的な活動や機能の統合はそれぞれの独立性を維持することを前提とした公平なる統合であった。そのために構造を変化させるような形にならなかったのであろう。このこともトラック運送業界の零細性を維持し、企業数の減少に結びつかなかった理由である。

もし、強力な主導者がいて、そのリードと圧力で水平的統合が進められていたとしたら状況は変わったのであろう。しかし、これまではどうにか経営を維持することができるなら家業の場合、いかに付加価値が低くても独立性を維持していたのであろう。

しかし、最近になって状況は変わってきた。状況に対する対応に限界が来ているであろうという認識と今後の環境変化に対する危機意識と国際的な競争状況変化などが引き金となって大きな動きが出てきている。この動きは連鎖反応を引き起こし、大きな波となり始めている。水平的な共同化を越えた戦略的統合が提携合併、資本統合、戦略提携などで起こり始めている¹⁷⁾。

平成 18 年（2006 年）の前半あたりに起こってきたいくつかの動きを以下に上げてみる。

- * JIT ボックス・(チャーター) の創業（ヤマト運輸と西濃運輸などによる)¹⁵⁾
- * コラボ・デリバリーの創業（東京路線協議会を中心とした 69 社）
- * 日立物流とセンコーによる 3PL 事業の提携

貨物自動車運送業界の構造再編

- * ハマキョウレックスによる近物レックスの組み込み
- * ワールドロジによるエスピーエスの組み込み
- * 日本郵政公社が三越、東京三菱 UFJ 銀行、全日空、日通、商船三井と提携
- * ヤマト運輸とドイツポストの国際 DM についての提携
- * 四国名鉄、カートレックなど近鉄エクスプレス四国の発足
- * 軽貨急便とダイセーロジスティクスの提携
- * 商船三井が宇徳運輸を TOB
- * キッコーマンと総武物流の 3PL の提携
- * ヤマト運輸と日本郵船の資本提携
- * その他

こうした動きは今も激しく続いている。これらを見ていくと次の点で興味深い。

イ トラック運送業以外の運輸業（全日空、商船三井、日本郵船など）が絡んでいる

ロ グローバル・インテグレーターが絡んでいる

ハ 日本郵政公社の動きが推進力となっている。

ニ 流通業（セブンイレブン、ローソン、三越など）が関係している。

ホ 大手トラック運送業同士による新たな市場開拓の動きがある。

これは複雑な動きをもたらしている。日本郵政公社の民営化が決定している中で民営化後のいわゆるジャパン・ポストのコンペティターとなるドイツ・ポスト（DHL）はジャパン・ポストの最大のライバルであるヤマト運輸と提携をする。同じように日本郵政公社とコンビニエンス・ストアのローソンが提携するとヤマトとセブンイレブンとの関係が深くなってくる。郵政公社が商船三井と提携するとヤマトはそのライバルである日本郵船と資本提携を含む提携を発表する。

また、ヤマト運輸と西濃運輸を中心とする特積みトラックのフランチャイズ・システムを展開する共同出資による新規事業が開始される。また、日立運輸などの 3PL 事業を志向する企業は機能補填のための他企業の提携や吸収を行おうとしている。また、トラック運送業以外のベンチャー型の企業（ワールドロジなど）がトラック運送業を吸収合併し、新たな事業展開をしようとしている¹⁶⁾。

このような動きはそれが連鎖反応となり、多くの側面で顕在的、潜在的に起ころうとしている。これらはすべてが活動型の過去の水平的統合でなく、戦略的な統合である。この動きは予測ができない。新規市場の開拓もあるが防衛的な意味もあり、合わせて単にトラック運送業界や他の運輸業だけの中ではなく、メーカーや流通業の構造再編の中にあるとも言える。メーカーで言えばアルプス電気と TDK がそれぞれの子会社であるアルプス物流と TDK 物流を合併させた（存続会社はアルプス物流）などという動きもある。あらゆる業界を巻き込んだ再編成だとも言える。このことだけからこの構造再編はトラック運送業界のみの動きでは

ないと言えよう。流通業界の構造再編を考えるならトラック運送業界もそれに巻き込まれていると考えるべきである。

5. 構造再編の行方

縦形構造は今後も進行し続けるであろう。そういう意味ではトラック運送業の事業者数は減ることはないだろう。特にオーナー・オペレーターとも言える個人トラックが認められるようになるなら多くのトラック運送業はその個人トラックを下請けとして使おうとするだろうし、個人トラックが直接、荷主企業の張りつくことはないだろうからである。縦形構造は今後も強固なものとして続くと思われる¹⁷⁾。

問題は水平的統合の動きである。これは比較的大規模とそれ以上のトラック運送業は流通全体を覆う構造再編の中で将来に対する市場競争を見越して戦略的に統合を図るだろう。特に機能拡大が必要な 3PL 志向の企業とフォワーダー志向の企業はその動き活発化させるはずである。また、JIT ボックス・(チャーター) がフランチャイズ制を取り入れたがそれが成功した場合、トラック運送業界にフランチャイズ制を取り入れるものが続くと思われる。新規市場開発をみるとフランチャイズ制が有効であろうと思われるビジネスは多い。フランチャイズ・システムも水平的兼垂直型統合である¹⁸⁾。

このようにある一定の規模以上のトラック運送業が戦略的な展開を見せた場合、それは縦形重層構造の上部の企業の絞り込みとなるはずである。このことは荷主企業に直接、接触する企業数が減ることを意味している。こうなると初めてトラック運送業の荷主に対する立場が強まり、経営の独立、産業の自立が可能になる。

この方向に向かうのを促進する別の要因がある。それは次の二点である。

- (1) 景気の立ち直りによって市中金利が上昇し始めるがその場合、現在の低金利によってかろうじて成り立って借入金依存の多くのトラック業の経営が金利負担上昇によって立ち行かなくなっていくおそれがある。
- (2) 少子化は更に進行し、景気の上昇に伴って労働力不足は深刻になっていく。10年後を考えると現在よりはるかにトラック業の労働力、特にドライバーは高齢化していくことなるだろう。若い労働力との入れ替えをしないとトラック運送業の経営は維持できない。殊に現在のトラック運送業の経営維持が人件費の削減によって行われているケースが多いことからそれでは労働力確保が不可能となる。

このこともトラック運送業界の構造再編の要因となるだろう。事業者数の増大によって表面的にははっきりわからないがその内部ではかなりのエネルギーを持って構造再編が進もうとしている。それは縦形の重層構造がより鋭角的な三角形になっていくことと実運送を行わないトラック運送業とは言えないフォワーダーでもあるソフト企業がこの構造の中に入り込

んでくることである¹⁹⁾。

今はその動きが一部を除いて先行的に起こりつつある。ごく近い将来、それは一気に表面化してくることであろう。卸売業・小売業業界ではすでに表面化している。流通三事業とも言えるトラック運送業界はそれに追随することになるだろう²⁰⁾。

注

- 1) 実際にはトラック運送業は一般貨物運送事業のほかに軽貨物、霊柩車等があるが通常の貨物輸送の営業トラックは一般貨物運送事業である。普通、トラック運送業と言った場合、これを指す。
- 2) アメリカの二種は業態の違いではなく、営業方式の違いである。日本でも大手企業は両方の許可(過去には免許)を取って営業を行うことは多い。また、路線トラックの供給が不足すると認定された場合は区域トラックが積み合せ許可を取って混載を行うこともあった。佐川急便はこの方式で成長した。貨物自動車運送事業ではこの二つの別をなくしているがネットワーク混載の場合は特別積み合わせとして別の条件をつけている。ここから前法の路線トラックではなく、特積みと呼ぶようになった。
- 3) 運賃については認可運賃時代にも荷主とトラック運送業の相対(あいたい)による独自運賃が存在した。本来は違法であるが実際には実勢運賃として普通に行われていた。運賃問題は当初から問題視されていたのである。
- 4) 鉄道貨物の衰退にはいろいろなことが言われるがもともと、長距離大量輸送では内航海運にかかわらず、トラックが未発達段階に中距離の完成品輸送を行っていたのである。トラックが発展するとそれは自然にトラックに移っていった。鉄道のストライキや経営の努力不足を言うこともあるが決してそうではない。トラックの方が鉄道よりもすぐれていたのである。今でも500キロメートルを超える完成品輸送では鉄道のシェアは高い。
- 5) 社会経済の発展の中で都市化が進み、都市人口の比率が高まり、都市型産業が発展したことによって域間輸送に比して域内輸送の割合が次第に大きくなっていった。現在ではトン(重量)ベースで言うと域内輸送が8、域間輸送が2くらいの割合である。また、交通事情の改善によって都市圏は拡大していった。一昔前は域間輸送だったものの多くが域内輸送となっていった。
- 6) 運輸産業のうち、貨物輸送に関係するものの年間販売額はおよそ21～22兆円だと言われるがそのうち、トラック運送業は12兆円弱である。ただし、トラック運送業の収入のすべてが輸送によるものではない、保管や荷役や流通加工、その他の収入もある。あるシンクタンクの調査では9兆円くらいが輸送によるものだとしている。はっきりはしない。
- 7) 法的に混載ができるというだけであって営業的に混載を行うのは簡単ではない。それ以前の区域トラックは相変わらずチャーター輸送を行うのである。反対に規模の小さな路線トラックは特積み申請をしないというケースが出てきた。
- 8) 運賃決定の主導権は荷主側にあり、トラック運送業側がコスト・プラスで運賃を求めても実際は荷主の予算やその地域の相場で決まるものである。したがって、トラック運送業は上昇する費用をカバーできないことが多くなっている。また、業態を明確にしたヤマト運輸(宅急便)や佐川急便、更には営業力があり、ネットワーク力の強い特積みトラックなど好業績のトラック運送業もあって一般には「トラックは儲かっている」というように思われているふしもある。
- 9) 全日本トラック協会は毎年、トラック運送業の業績調査を発表しているがその中でこういうこと

を言っている。

- 10) 実際にはトラック運送業の労働者、特にドライバーは高齢化している。高齢になってくるとやめることが少ない上に企業成長がないから新規に若い人を採用することができない。トラック・ドライバーは運転することが好きだというケースが多いためにそれに甘えていることもあるだろう。少々、待遇は悪くともドライバーは辞めないというわけである。
- 11) きわめて複雑になっている。制度的に元請一請けが固定されているほかにその時その時の融通というものもあるし、オフ・シーズンには他の地域のトラック運送業にトラックを移転させることもある。また、現在、求車求貨方式というビジネスあるいはシステムが出現してきており、これも一種の縦形の取引である。
- 12) K県で聞いた話では協会加盟社が2400社、うち荷主と直接取引をしているものは600社、残りは同業のトラック運送業から仕事をもらっているということだった。地域によって違いはあるだろうがおおむねこういう傾向にある。
- 13) 取扱業務は運賃の10%を取扱手数料として取ることができる。しかし、特積みトラック運送業が仕向地の配達を地元業者に委託する場合は%ではなく、一個100～200円といったように決めたりする。いずれにせよ、段階が増えると取り分はそれだけ少なくなる。
- 14) 混載は別としてチャーターの場合は輸送原価の計算は荷主でも簡単にできる。1台で完結する作業だからである。となるとそれ以外の間接費や会社として管理費がどうなるかである。小規模のトラック運送業の場合、社長もドライバーであり、奥さんが経理を見るという形も存在している。
- 15) JITボックス（ボックス・チャーター）は当初、ヤマト運輸が自社の新たなビジネスとして始めたものである。特積みが扱っている商業荷物とチャーター荷物の中間需要を狙おうとした。籠車単位で輸送受託をして時間指定で配送するものである。そして2008年、西濃運輸がこれに資本出資し、加わり、域間輸送のすべてと多くの地域での販売と集配を行うこととなった。更に各地の有力特積み業トラック運送が出資をし、それぞれの担当地区をフランチャイズ契約によって受け持つこととなった。現在の参加企業は15社であり、日本通運も参加することになっている。新規市場の開拓や各社の出資、フランチャイズ制など新しい試みがあり、この成功はトラック運送業界の構造再編の大きな起爆剤になる可能性があり、注目されている。
- 16) このところ、ベンチャー企業でトラック運送業界においてM&Aを行いグループ化や3PL事業を行おうとするものが登場してきている。
- 17) 現在の法律では1台だけのトラック運送業—個人トラック（オーナー・オペレーター）は認められていない。安全性や業界秩序の問題があるということだろう。欧米や豪州では存在しているし、日本でも軽トラックや個人タクシーの例があり、認めるべきだという意見もあるし、将来は認めざるを得ないだろうという意見もある。認められればそれを下請けに使いたいというトラック運送業の経営者もいる。
- 18) フランチャイズ制は流通業界には多いがトラック運送業界では不思議にほとんど存在しない。アート引越しセンター（アート・コーポレーション）の例。
- 19) トラック運送業界では大手企業を中心としてフォワード志向とオペレーター志向が言われている。実運送を行わずシステム開発、営業、管理に特化してオペレーターを使うか、自ら輸送力を強化するかという議論である。
- 20) このような業界構造についてトラック運送業界に関係した研究調査はほとんど行われていない。国土交通省が発表する公的データでも全日本トラック協会などの団体の発表するデータでも業界

貨物自動車運送業界の構造再編

の構造問題は示されない。トラック運送業は規模別や地域別に分けられていても重層の段階別のもはまずない。すべてのトラック業が横一線にあるというものである。私はこの問題に興味を持ち、ここ 20 年、主に聞き取りによって調査研究をしてきた。そうした研究調査に基づく研究者の業績も不勉強で知らない。したがって、ここで述べた内容はほとんどが業界関係者に私が直接聞いたことであり、新聞等の報道を私なりに解釈したものである。したがって、本当ににそういう方向があるかどうかについては裏づけがないために不安でもある。

参 考 文 献

- 中田信哉「物流政策と物流拠点」(白桃書房 1998)
中田信哉『新物流産業の登場』伊藤元重編「新流通産業」(NTT 出版 2005)
齋藤実編「3PL ビジネスとロジスティクス戦略」(白桃書房 2005)
「流通設計 21 特集データで見る日本の物流 2006」(輸送経済新聞社 2006)「改正 物流 2 法必携マニュアル」(輸送経済新聞社 2002)
その他「輸送経済新聞」「物流ニッポン」「運輸新聞」「カーゴ・ニュース」他

—— 2006 年 8 月 18 日受領 ——