

# 運送事業者からみた荷主企業との パートナーシップ構築に向けた課題

秋田 直也<sup>1</sup>・小谷 通泰<sup>2</sup>

<sup>1</sup>正会員 神戸大学 大学院海事科学研究科講師 (〒658-0022 兵庫県神戸市東灘区深江南町5-1-1)  
E-mail:akita@maritime.kobe-u.ac.jp

<sup>2</sup>正会員 神戸大学 大学院海事科学研究科教授 (〒658-0022 兵庫県神戸市東灘区深江南町5-1-1)  
E-mail:odani@maritime.kobe-u.ac.jp

本研究は、運送事業者を対象としたアンケート調査結果をもとに、運送事業者からみた荷主とのパートナーシップの実態を定量的に把握した上で、これらの課題を抽出することを目的とした。具体的には、まず、パートナーシップの捉え方が、運送事業者によって異なっており、多くの運送事業者が、荷主との対等な関係づくりにまで踏み込めていない実態を示す。次に、共分散構造分析を適用して、荷主からの評価が荷主との関係に影響し、さらに、荷主との関係が荷主との協働関係に影響することを明らかにする。また、荷主との関係を4段階の成熟度に分類する方法を提案した上で、成熟度が高くなるにつれて、荷主と連携・協働した取り組みが増加することを示唆する。最後に、得られた知見をもとに、荷主とのパートナーシップ構築に向けた課題を抽出する。

**Key Words :** *Truckers, Shippers, Partnerships, Collaborative projects, Covariance structure analysis*

## 1. はじめに

近年、都市域では、輸送効率の向上、騒音・排気ガスの抑制、交通事故の防止などといった貨物車を対象とした課題への対応が求められている。そして、運送事業者に対しては、それぞれが独自で行う取り組みだけでなく、荷主へのパートナーとしての積極的な働きかけが求められている<sup>1)~3)</sup>。

そこで本研究では、運送事業者を対象に実施されたアンケート調査結果をもとに、運送事業者からみた荷主とのパートナーシップの実態を定量的に把握するとともに、荷主とのパートナーシップの構築に向けた課題を抽出することを目的とする。

具体的には、まず、運送事業者と最も緊密な関係（通算取引期間が長い、あるいは、取扱貨物量が多い）にある荷主（以下、当該荷主とよぶ）の属性について把握する。次に、当該荷主との間にパートナーシップが構築されているという運送事業者において、パートナーシップの捉え方が運送事業者によって異なっていることを示す。そして、共分散構造分析を適用して、当該荷主との関係、当該荷主からの評価、荷主との協働行動について、それぞれの関係について明らかにする。さらに、荷主との関係を4つの成熟度に分類する方法を提案するとともに、

成熟度の段階が高くなるにつれて、当該荷主と連携・協働した取り組みが増加することを示唆する。そして最後に、得られた知見をもとに、荷主とのパートナーシップを構築する上での課題を抽出する。

## 2. 分析データの概要

本アンケート調査<sup>注)</sup>は、神戸市、尼崎市、西宮市に立地する815の運送事業者（海上コンテナ輸送や特別積み合わせを行う事業者等を除く）を対象に実施されたものであり、本研究では調査結果の一部を使用した。調査票の配布・回収は、平成23年9月に郵送にて行われ、回収数は101票、回収率は12.4%であった。

回答者の属性をみると、すべてが一般貨物運送を行っており、従業員数では「25人未満」が34%で最も多く、これに次ぐ「25~50人未満」の27%をあわせた50人未満の回答者が61%と半数以上を占めており、中小規模の運送事業者の割合が高いといえる。また、図-1は、全国のトラック運送事業者と回答者を車両保有台数の構成比で比較したものである。これより、全国では、「10両以下」が53%で最も多く半数以上を占め、「101両以上」はわずか2%しかみられない。これに対

し、回答者では、「10 両以下」の割合が少なく、反対に「21 両～30 両」の割合が多くなっている。こうしたことから、全国に比べると若干規模の大きな運送事業者の割合が高いといえる。

### 3. 最も緊密な荷主との関係

ここでは、最も緊密な関係（通算取引期間が長い、あるいは、取扱貨物量が多いなど）にある当該荷主との関係について示す。

#### (1) 最も緊密な関係にある荷主の属性

まず、当該荷主の事業規模では、「大企業（従業員数 300 名を超える製造業もしくは従業員 100 名を超える卸売業）」が 68%と最も多く、これに次ぐ、「中堅企業」の 27%とあわせると 95%と大半を占める。また、「中小企業（従業員 10 名以下）」は 2%しかみられず、比較的に事業規模の大きな荷主と緊密な関係を構築している傾向がみられる。

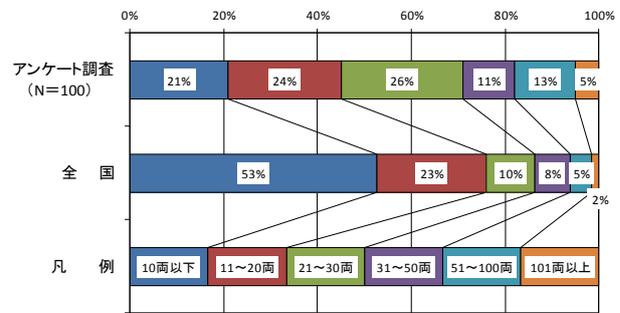
次に、当該荷主との通算取引年数についてみると、「10 年以上 30 年未満」が 38%と最も多く、次いで、「30 年以上 50 年未満」の 34%、「50 年以上」の 16%の順となっている。こうしたことから、当該荷主との取引年数が 10 年以上の長期にわたる運送事業者が大半であることがわかる。

さらに、図-2 は、当該荷主に関連した売上額が総売上額に占める割合で、回答者の構成比を示したものである。「75%以上」が 30%と最も多く、これに「50%以上 75%未満」の 27%が次いでいる。こうしたことから、当該荷主への依存度が高い運送事業者が多い傾向がみられる。

#### (2) パートナーシップ構築に対する認識

当該荷主との間にパートナーシップが構築されているといえるかを尋ねた結果を示したものが図-3 である。「ややいえる」が 46%と最も多く、「いえる」の 33%をあわせると、およそ 8 割の運送事業者が当該荷主との間にパートナーシップが構築されていると認識していることがわかる。

その一方で、パートナーシップで重視される項目として、「当該荷主からの信頼感・依存度が高い関係にある」「相互にメリットのある関係が当該荷主との間で構築されている」「当該荷主と対等の関係にある」の 3 項目を設定し、それぞれについて 5 段階で“あてはまりの程度”を尋ねた。その結果を示したものが図-4 である。これより、「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」をあわせた回答割合で比較してみると、「当該荷



注) 全国値は、国土交通省自動車交通局 貨物課調べ(平成22年3月現在)

図-1 車両保有台数による構成割合

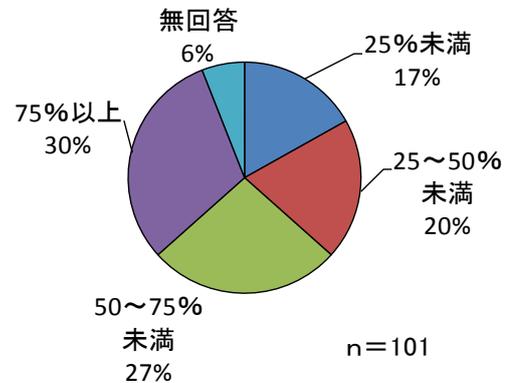


図-2 当該荷主による売上額が全売上額に占める割合

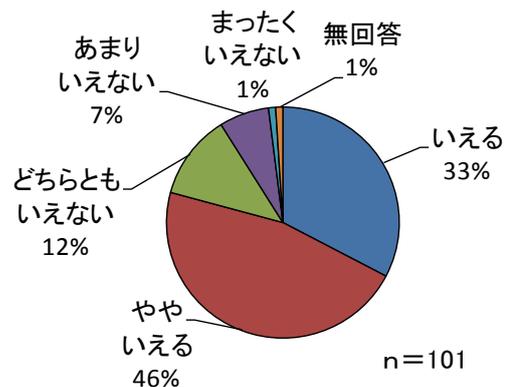


図-3 パートナーシップの構築有無

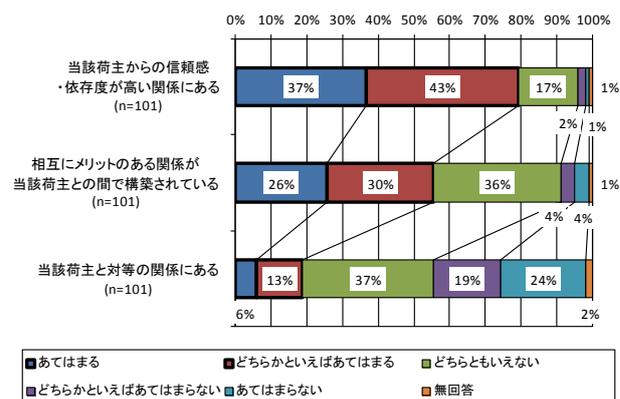


図-4 パートナーシップで重視される項目に対するあてはまりの程度

主からの信頼感・依存度が高い関係にある」については80%を占めるものの、「相互にメリットのある関係が当該荷主との間で構築されている」では56%に減少し、さらに「当該荷主と対等の関係にある」に至っては19%と少ない割合となっている。

以上のことから、大半の運送事業者が、荷主とパートナーシップが構築されていると認識しているものの、その捉え方は、個々によって異なっていると判断できる。

#### 4. 荷主との関係が及ぼす影響の分析

ここでは、「荷主との関係」「荷主からの評価」「荷主との協働行動」におけるそれぞれの関係を、共分散構造分析を用いて明らかにする。観測変数には、これらに関連する12の質問項目についての「あてはまりの程度」を、「あてはまらない」の1（最低評価）から「あてはまる」の5（最高評価）までの5段階で評価してもらった結果を用いた。具体的には、「荷主との関係」の観測変数として、成熟度の設定で用いた「当該荷主からの信頼感・依存度が高い関係にある」「相互にメリットのある関係が当該荷主との間で構築されている」「当該荷主と対等の関係にある」の3項目を、「荷主からの評価」の観測変数として、「コンプライアンス経営への取り組みについて当該荷主から評価されている」「物流における環境対策への取り組みについて当該荷主から評価されている」「交通安全対策への取り組みについて当該荷主から評価されている」「ドライバー教育への取り組みについて当該荷主から評価されている」「輸送の利便性・確実性の向上への取り組みについて当該荷主から評価されている」の5項目を、「荷主との協働行動」の観測変数として、「当該荷主と協働して運送の効率化を図っている」「当該荷主と協働して物流に関する環境負荷の低減を図っている」「当該荷主と協働して交通の安全性の向上を図っている」「運送費用について当該荷主と協働してコスト削減を行っている」の4項目をとりあげた。

そして、潜在変数間のパス（矢印）の様々な結び方や投入する観測変数を考慮した結果、図-5に示すように、1%水準ですべて有意である推定値（標準化推定値）が得られた。モデルの推定精度についてみると、GFI=0.937、AGFI=0.882、CFI=0.988、RMSEA=0.049と良好な適合を示していると判断できる。

「荷主からの評価」から「荷主との関係」への係数が0.57であることから、「荷主からの評価」のあてはまり程度の向上が「荷主との関係」に影響を与えることが確認できる。そして、「荷主との関係」から「荷

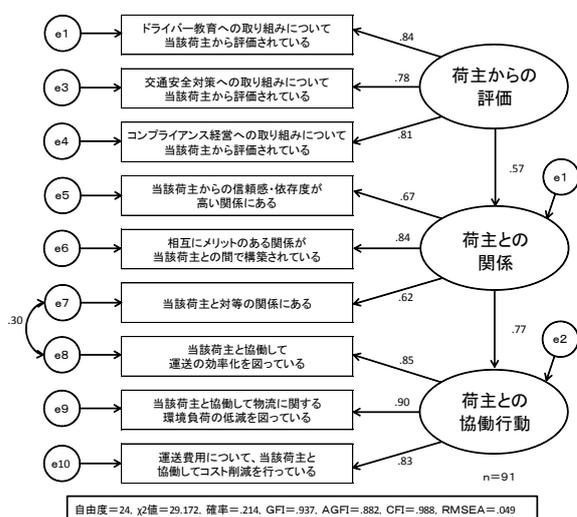


図-5 共分散構造分析の結果（標準化推定値）

主との協働行動」への係数が0.77であることから、「荷主との関係」のあてはまり程度の向上が「荷主との協働行動」に影響を与えることが確認できる。また、「荷主からの評価」と「荷主との協働行動」との間にパスが結ばれていないことから、これらの間に直接的な影響関係がないことが推測される。

こうしたことから、荷主の評価が荷主との関係に影響し、荷主との関係が荷主との協働行動に影響する構造が確認できる。

#### 5. 荷主との関係を表す成熟度の提案

##### (1) 成熟度の設定方法

図-4で示したように、パートナーシップで重視される項目として設定した「当該荷主からの信頼感・依存度が高い関係にある」「相互にメリットのある関係が当該荷主との間で構築されている」「当該荷主と対等の関係にある」には、「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」の割合が順に減少していくといった関係がみられた。そこで、表-1に示す3つの項目に対する回答パターンに従って、荷主との関係を、以下の4つの段階からなる成熟度として設定した。

- ・段階0（関係なし）
- ・段階1（信頼感・依存度が高い関係）
- ・段階2（Win-Winの関係）
- ・段階3（荷主と対等の関係）

設定する成熟度を調査で得られた101サンプルの内、3変数すべてに回答している99サンプルに適用したところ、判定できなかった（すなわち、3項目の順序関係が逆転している）回答は6サンプルしかみられなかった。

このことから、3つの項目に対する回答には序列関係があり、これらを用いて設定する成熟度には、整合性が

保たれていると判断できる。

また、設定した成熟度によって運送事業者を分類した結果を示したものを図-6に示す。これより、「段階2 (Win-Win の関係)」が40%で最も多く、以下、「段階1 (信頼感・依存度が高い関係)」の27%、「段階0 (関係なし)」の17%、「段階3 (荷主と対等の関係)」の16%の順となっている。こうしたことから、「段階3 (荷主と対等の関係)」の状態にある運送事業者が、非常に少ないことがわかる。

## (2) 成熟度別にみた荷主からの評価と荷主との協働行動におけるあてはまりの程度

表-2は、4. で示した荷主からの評価と荷主との協働行動について、設定する成熟度ごとに、「あてはまる」または「どちらかといえばあてはまる」と回答した運送事業者の割合を示したものである。なお表中では、60%以上の値を示すセルをハッチングしている。これより、段階3 (荷主と対等の関係) において、すべての項目で60%以上の割合となっていることがわかる。また、「荷主の評価」において、段階2 (Win-Win の関係) では「物流における環境対策への取り組みについて当該荷主から評価されている」について、これに加えて段階1 (信頼感・依存度が高い関係) では「交通安全対策への取り組みについて当該荷主から評価されている」と「コンプライアンス経営への取り組みについて当該荷主から評価されている」について60%未満の割合となっている。こうしたことから、荷主から評価されている項目が増えるにつれて、荷主との関係の成熟度が高まることがわかる。一方、「荷主との協働行動」については、社会的な要請が強い「当該荷主と協働して交通安全性の向上を図っている」において、成熟度が低いレベルであっても、比較的、取り組まれている割合が高い様子が窺える。しかし、その他の項目では、段階2 (Win-Win) 以下で60%の割合を超えるものはみられない。

こうしたことから、荷主との連携・協働した取り組みが行われるには、荷主と対等の関係 (段階3の成熟度) が求められ、物流における環境対策への取り組みに対して荷主から評価されることが重要な要素となっていることが推測される。

## 6. 荷主とのパートナーシップ構築に向けた課題

ここでは、運送事業者と荷主との関係の具体事例として、運送事業者による環境対策への取り組みを取り上げ、5. で得られた知見について検証するとともに、荷主とのパートナーシップの構築に向けた課題について示す。

表-1 成熟度の設定ルール

成熟度	段階0 (関係なし)	段階1 (信頼感・依存度 が高い関係)	段階2 (Win-Win の関係)	段階3 (荷主と対等の 関係)
パートナーシップで 重視される項目				
当該荷主からの信頼感 ・依存度が高い関係にある	×	○	○	○
相互にメリットのある関係が 当該荷主との間で構築されている	×	×	○	○
当該荷主と対等の関係にある	×	×	×	○

注) ○:「あてはまる」または「どちらかといえばあてはまる」の回答  
×:「どちらかといえばない」または「どちらかといえばあてはまらない」または「あてはまらない」の回答

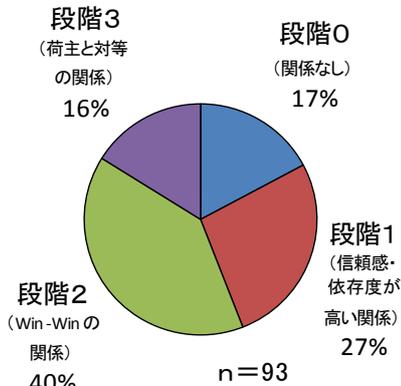


図-6 成熟度による運送事業者の構成割合

表-2 成熟度による荷主からの評価と荷主との協働行動の差異

潜在因子	観測変数	段階0 (関係なし) n=15	段階1 (信頼感・依存度 が高い関係) n=25	段階2 (Win-Winの関係) n=36	段階3 (荷主と対等の 関係) n=15
荷主からの 評価	ドライバー教育への取り組みについて 当該荷主から評価されている	33%	64%	64%	80%
	輸送の利便性・確実性の向上への取り組み について当該荷主から評価されている	27%	80%	72%	80%
	交通安全対策への取り組みについて 当該荷主から評価されている	20%	52%	64%	87%
	コンプライアンス経営への取り組みについて 当該荷主から評価されている	27%	44%	61%	80%
荷主との 協働行動	物流における環境対策への取り組み について当該荷主から評価されている	7%	28%	50%	80%
	当該荷主と協働して 交通の安全性の向上を図っている	40%	60%	56%	87%
	当該荷主と協働して 運送の効率化を図っている	0%	44%	56%	87%
	当該荷主と協働して物流に関する 環境負荷の低減を図っている	7%	20%	47%	67%
	運送費用について、当該荷主と 協働してコスト削減を行っている	0%	16%	47%	67%

注)表中の数字は、「あてはまる」または「どちらかといえばあてはまる」の回答割合。また、60%以上の値のセルをハッチングしている。

### (1) 環境対策に取り組むことによるメリットと問題点

図-7は、運送事業者が環境対策に取り組むことによるメリットについて尋ねた結果を示したものである。これより、「従業員の意識向上につながった」(57%)と「荷主からの信頼感・依存度が高まった」(50%)が半数以上を占めていることから、主なメリットが自社内の意識向上と荷主との関係の強化となっていることがわかる。また一方で、「取り扱い貨物が増えた」(2%)、「荷主と運賃交渉がしやすくなった」(3%)をメリットとしてあげる運送事業者が非常に少ないと言え、環境対策への取り組みが、運送事業者の経営状況を良好にする手段となっていない様子が窺える。

さらに、環境対策に取り組むことによる問題点について

て尋ねた結果についてみると、「環境対策にかかる費用がコストとして荷主に認識されない」（57%）と「経営コストが増加する」（47%）が多くなっている。

こうしたことから、運送事業者による環境対策への取り組みが、荷主との関係に影響を与えていることが確認できる。また、荷主との関係が、運送事業者による環境対策への取り組みの進捗状況に影響していることが推測される。すなわち、現状では、荷主との関係が対等でないことが、環境対策にかかる費用をコストとして荷主に負担してもらえていないという状況をつくっており、さらに、運送事業者にとって、環境対策に取り組むことが、営業収益を向上するための有効な手段にならないという状況となって、運送事業者のモチベーションが上がりにくくなっていると考えられる。

## (2) パートナーシップ構築に向けた課題の抽出

多くの運送事業者が、特定の荷主との取引関係のもとで、比較的、安定した事業を営んでおり、こうした荷主への依存関係を、荷主とのパートナーシップと認識しているものと推測される。これは、運送事業者は弱い立場にあるというジレンマのもと、荷主に理解されていないという不満を持つものの現状を容認しているという運送事業者の実態と一致しているように思われる。

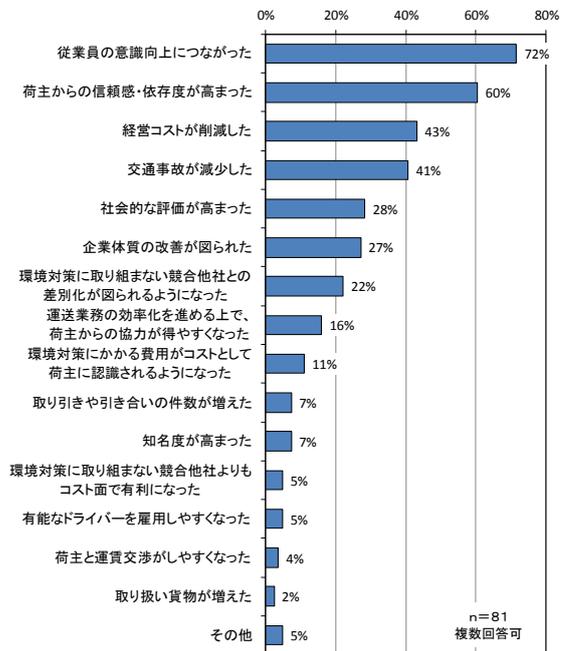
また、荷主と連携・協働する取り組みが行われるには、荷主と対等の関係（段階3の成熟度）が求められる。これは、環境対策への取り組み事例にみられたように、荷主と対等ではない関係のもとでは、運送事業者にとって、荷主と連携・協働する取り組みを行うことによるメリットは少なく、運送事業者に本気を起こさせる状況を生み出しにくくしていると考えられる。

以上のことから、荷主とのパートナーシップを構築する上での課題として以下のことがあげられる。

- ①運送事業者に対し、荷主との対等な関係の構築が必要であるという意識改革を促すとともに、コスト認識にまで踏み込んで、お互いにお互いの立場を理解していくという努力が必要である。
- ②このためには、荷主の理解や評価を高めることが必要であり、各運送事業者の努力のもとに、荷主への情報発信のあり方の検討や、荷主への提案力の強化などが重要である。
- ③また一方で、パートナーシップの構築に向けた環境づくりのために、強い立場を利用した荷主から運送事業者への過度な要求の抑止などにおいて、行政の関与が必要であると考えられる。

## 7. おわりに

本研究で得られた成果を以下に示す。



図一 環境対策に取り組むメリット

①運送事業者によって、荷主とのパートナーシップの捉え方が異なるとともに、多くの運送事業者が、荷主と対等な関係づくりにまで踏み込めていない実態を示すことができた。

②荷主からの評価が荷主との関係に影響し、さらに、荷主との関係が荷主との協働行動に影響する構造を明らかにすることができた。

③荷主との関係を、客観的に4つの段階からなる成熟度として設定できた。また、荷主との協働行動には、段階3（荷主と対等の関係）の成熟度が求められることが示唆された。

④運送事業者と荷主との関係の具体事例から、運送事業者による環境対策への取り組みが、荷主との関係に影響を与えていることと、荷主との関係が、運送事業者による環境対策への取り組みが促進されていない実状に影響していることを把握することができた。

⑤荷主とのパートナーシップを構築する上での課題として、荷主との関係に対する運送事業者の意識改革とコスト意識にまで踏み込んだ相互理解のための努力が必要であることを示した。

さらに、本研究に残された課題として、本研究では、設定した成熟度ごとに、荷主からの評価と荷主との協働行動のあてはまりの程度について、一定の基準を設定（60%以上）として判定したが、これらの妥当性を検証する必要がある。

注）本調査で用いたアンケート調査は、筆者らが参画した「平成23年度 環境と物流を考えるフォーラム実行委員会（社）兵庫県トラック協会、国土交通省近畿運

輸局、財)関西交通経済研究センター、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)」において実施したものである。

- 2) <http://www.greenpartnership.jp/> : グリーン物流パートナーシップ会議 Web ページ, 2012 年 4 月時点
- 3) [http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000011.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000011.html) : 国土交通省 Web ページ, 2012 年 4 月時点

#### 参考文献

- 1) [http://www.mlit.go.jp/report/press/tokatsu01\\_bh\\_000032.html](http://www.mlit.go.jp/report/press/tokatsu01_bh_000032.html) : 国土交通省 Web ページ, 2012 年 4 月時点

(2012. 5. 7 受付)

## ISSUES ON ESTABLISHMENT OF PARTNERSHIPS BETWEEN SHIPPERS AND TRUCKERS

Naoya AKITA and Michiyasu ODANI