

2025 年度 調査研究事業報告書

トラック輸送業界の構造的経営課題の改善と提言

2026 年 2 月

(一社) 埼玉県中小企業診断協会
診断指導歴史研究会
トラック輸送業界研究チーム

目次

はじめに	1
1 トラック輸送業界を取り巻く事業環境	4
(1) 地球レベルの環境	4
(2) 世界の情勢	4
(3) 日本の現状と先行き	5
2 トラック輸送業界の現状・見通し	6
(1) トラック輸送業界の現状	6
(2) トラック輸送業界の主な動向	6
(3) 宅配便・通販ビジネスの増加に伴う社会的課題	11
(4) インフラ機能発揮が難しくなることへの懸念	13
<特集> トラック輸送業界における今後の人材活用	14
3 構造的経営課題とは何か	34
(1) 力関係のアンバランスによる適正運賃・料金収受困難	34
(2) 社会的評価の低さに起因する業界の存続・発展の困難	34
4 トラック輸送業界の目指す将来像	35
(1) 業界の適切な評価が社会において確立している	35
(2) 荷主との対等な取引関係が確立している	35
(3) 荷主と事業者の win-win の取引関係が確立している	35
(4) 多彩な人材にとって魅力と将来性が感じられる業界になっている	36
(5) 社会的課題解決における役割を發揮する	36
(6) 経営者としての役割發揮が全うできる業界になっている	36
5 構造的経営課題の改善と将来像実現のための方策	38
(1) トラック輸送事業者が荷主にとって便利で有用な存在になる	38
(2) 荷主にもっと物流への認識を持ってもらう	39
(3) トラック輸送事業者が荷主・荷主業界の経営課題を自分事として考える	40
(4) win-win の関係を構築する	41
(5) 社会的役割を増大させる	42
(6) トラック輸送事業者の意識改革を実現する	42
おわりに	43

はじめに

当チームは埼玉県中小企業診断協会(以下「県協会」という)の研究会の一つである、診断指導歴史研究会(2021年12月設立)を母体とするプロジェクトチームです。

診断指導歴史研究会は、戦後の中小企業経営指導・支援の歴史を振り返り、これからの中小企業診断士のあり方を模索し、確立することを目的に、調査・研究活動を行っています。

当研究会は今年の調査研究事業で、「トラック輸送事業の構造的経営課題の改善と提言」を取り上げました。県協会が2008年のリーマンショック以来、10年余にわたり実施してきた、トラック輸送業界団体の埼玉県トラック協会(以下「埼ト協」という)会員事業者の経営支援を通じ実感した、“個別事業者の経営支援だけでは限界がある。真に役立つ経営支援のためには、業界が抱える構造的経営課題改善に取り組む必要があるのではないか。”との思いを、確かめてみたいと思ったからです。

その背景にあるのは、毎年行ってきた埼ト協会員事業者100社へのヒアリングにおいて、会員事業者の皆さまに伺った埼ト協への意見・要望と、支援活動に従事してきたわれわれの実感です。その折会員事業者に伺ったご意見の一部を紹介します。

- ・ デジタコ助成など個別対応ではなく、業界全体の社会的地位向上への取組み
- ・ 荷主の法令遵守教育と、法令遵守のための運送事業者への協力働きかけ
- ・ 荷主企業に対し運送事業の実態理解のための情報提供
- ・ 人材難の根本原因は稼げる職業としての魅力がないこと、免許制度の問題ではない
- ・ 業界は1ランク下に見られている。地位向上に向け業界重要性をアピール
- ・ 人件費の高騰と運賃値下げ要請の板挟み、業界の現状を荷主会社に訴える
- ・ 荷主業界によるトラック事業への理解深化、会員事業者による荷主業界の認識度向上など、個別事業者のレベルを超えた支援活動を期待したい。 などでした。

ドライバー不足に端を発する「2024年問題」をきっかけに、国も全日本トラック協会(以下「全ト協」という)も、重要なインフラであるトラック輸送事業の構造的経営課題を改善し、業界の安定持続に本腰を入れようとしています。

この取り組みは国にとっても、業界にとっても、平成2年の規制緩和以来の画期的な出来事です。国としては経済・社会のインフラであるトラック輸送事業の安定した円滑な存続、業界としては社会的役割全うと、業界の維持・発展に向けた、待ったなしの取組みです。

当然のことながら、国・公の施策は法的整備、制度構築・予算措置など形を整えることが主体になります。一方、現場を担う第一線の生の声を聴き、法律、制度を有効に活用し、作られた仏に魂を入れる。業界の構造問題解決に取組み、その社会的役割を果たすとともに、誇りと希望を持って生きられるような業界にする。これがトラック輸送業界の使命です。

そして業界が使命を全うするうえで、その活動を支援し、補完機能を果たすことに我々中小企業診断士の役割がある、そのように思いで今回の調査研究に取り組みました。

皆さまに歴史的ないきさつも踏まえご理解いただくために、当協会が10年余にわたり積み

重ねてきた、個別会員事業者の経営支援で培った知見も、この報告書作成に活用しました。

また、長期にわたるドライバー不足問題に関し、不足の実情、女性、高齢者、外国人など多様な人材によるドライバー確保、国の施策等に関し、実態把握、分析を試みた特集記事を掲載いたしました。

今回の調査では、個別事業者として保有車両台数 30 台程度以下の中小・零細事業者を想定しています。私どもが埼玉協様の委託により経営支援を担当した事業者、金融機関からの派遣専門家として経営支援を行った事業者の多くがこの想定内に入ります。ヤマト、佐川、日通のような大手企業は想定しておりません。

もう一つ、今回の調査研究と併行して、研究会を中心に、活動目的である“これからの中小企業診断士のあり方”への考察を試みました。後ほど付帯報告書で述べさせていただきます。

この報告書は、診断指導歴史研究会が県協会の会員に呼びかけ、有志によるプロジェクトチームを編成し、昨年夏以来、調査研究を行ってきた結果を中心にまとめたものです。

つたなく、実証的な詰めも不十分、問題の入口に立ったばかりの報告書ですが、みなさまのご意見、ご指摘をいただき、ともに構造改善に取り組む一助になれば幸いです。

1 トラック輸送業界をとりまく事業環境

トラック輸送業界を取り巻く国内外の社会環境について、われわれは次のように考えました。一つの業界でどうこうできる問題ではありませんが、業界が置かれている事業環境を一通り認識したうえで、自分たちの考察を試みました。

(1) 地球レベルの環境

地球レベルで最大の問題は、地球環境の悪化と、人間らしい生き方を許さない、許容限界を超えた格差の存在だと思います。

半世紀前(1972年)、ローマクラブが「成長の限界」という画期的なレポートを公表しました。人口、食糧、工業化、資源、環境汚染の5つの要因の相互作用により、将来の地球のあり様を想定したのですが、人類がこのまま人口増加と成長を続ければ、100年以内には(つまり21世紀には)、人類の存続危機が避けられないと警告し、早期の対応を提言しました。その後の技術革新により、食糧増産など一部最悪の事態を回避している面もありますが、だいたい予測通りの、あるいは予想を上回るペースで事態の悪化がみられます。特に温室効果ガスの増加による気候変動に代表される環境問題は、全世界にまたがる課題になっています。

(「成長の限界」ローマクラブ)

経済成長による豊かさの追求は、人類全体の経済レベルを向上させることに大きく寄与しましたが、その反面、個人、国家、民族、ジェンダー間その他で大きな格差を生みだしています。ごく一部の人が巨額の富を所有する一方、世界中に人間らしい生活ができないたくさんの貧民層、130百万人もの難民を生み出しています。

日本においても、かつては一億総中流ということが言われましたが、1980年前後から、非正規雇用労働者を中心とする「アンダークラス」といわれる階級が成立、定着し、これまでにない格差社会になっています。

経済がもたらした輝かしい光の部分とともに、地球環境問題と格差を生みだした影の部分を見る必要があると思います。

(2) 世界の情勢

冷戦終了後のパックスアメリカーナ(アメリカによる平和)に基づく国際秩序は、アメリカの一国中心志向、中国の覇権主義、大国の横暴、そしてBRICS、グローバルサウスの新興国の抬頭などにより大きく崩れています。新しい世界秩序確立への見通しは立っていません。

侵略戦争、ナショナリズムの蔓延、半数以上の国が独裁的強権体制をしいているなど、自由と民主主義、個人の尊厳を損なう動きが、世界中の国に不安と恐怖を与えています。

加えてSNSにより世界中に瞬時に流されるフェイク情報により、これまでに経験したことがないような、混沌と不透明、そして疑心暗鬼に悩まされる状態にあります。明日何が起こるかわからない、どれもが無関係ではいられない状況に置かれていると考えます。

(3) 日本の現状と先行き

少子・高齢化・人口減・そして低成長社会が到来・定着しています。単位人口当たりの出生数は、過去のピーク時であった団塊の世代誕生(1947年～1949年)の頃の5分の1になっています。人口10,000人当たりの年間出生数は、ピーク時(団塊世代)の300人から直近では60人にまで減っています。

毎年の人口も小さな県一つが消滅するくらいの勢いで減っています。(2024年の日本人の減少数は80万人でした。日本の総人口は50万人減でした。30万人の外国人増があったからです。)。総人口も世界のベスト10から脱落しました。近々フィリピンにも抜かれる見込みです。

低迷する30年を経て、かつて世界第2位を誇ったGDPも、中国そして最近ではドイツに抜かれ今や世界第4位、インドに追いつき追い越されるのも時間の問題です。これらの数字は衝撃的です。

現在の日本人平均年齢は49～50歳、ASEAN諸国は30歳前後です。国力や経済成長は若さや人口だけの問題ではありません。高齢者・女性の就業増加、生産性向上、AIによる技術進歩、成長産業への産業構造転換、外国人労働者の受入れなど、手段はいろいろあります。でもこの数字は無視できません。

将来に希望を持ってない、明るさが感じられない、大きな閉塞感が国全体を覆っている、そういう状況だと思います。

その中で日本は、日本人はどう生きていったらいいか、そして中小企業は何をしたらいいか、そのことを問われていると考えます。

2 トラック輸送業界の現状・見通し

(1) トラック輸送業界の現状

トラック輸送業界は、トンベース(重量基準)で国内貨物輸送の90%以上を担う基幹産業、社会のインフラとして、経済・社会生活になくてはならない存在です。

このような存在でありながら、毎年発行される全ト協の経営分析報告書によると、業界全体の収益状況は、長きにわたり営業利益ベースでほぼプラスマイナスゼロとなっています。

これはトラック輸送事業が本業であるトラック輸送では成り立っていけないということを意味します。そして収益率の低さは規模の小さい事業者ほど顕著です。

これほどの重要産業が本業において利益を得られない、これは何を意味しているのでしょうか。

企業にとって収益が得られない、赤字ということは、その企業の提供する商品・サービスが、その価格ではいけないという市場の評価を意味します。業界に突き付けられた社会からのメッセージです。本当にトラック輸送事業は不要な存在でしょうか。

「2024年問題」は、働き方改革の一環として、ドライバーの年間残業時間の上限を960時間に規制することを狙いとした施策です。日本の全産業に比べ、ドライバーの勤務時間は20%長く、平均給与は10%低いといわれています。

単純に計算すれば、ドライバーの時間当たり賃金は全産業平均より30%低いことになります。低賃金を長時間労働による残業でカバーし、かろうじて世間並みの賃金を確保していることとなります。「2024年問題」への取組みはこのようなドライバーの労働環境を改善し、ドライバーを業界として確保することが狙いです。長期にわたり見込まれるドライバー不足は、若者のクルマ離れや、運転免許の改定で運転できる車が限られるなどの原因もありますが、最大の理由はこのような勤務状況に見られる業界の実態にあります。

一国の基幹産業、社会のインフラを担う事業が、このような状況に置かれている、これは大きな社会問題だと思います。

(2) トラック輸送業界の主な動向

トラック輸送業界は、平成2年(1990年)の物流2法(貨物自動車運送事業法・貨物運送取扱事業法)の施行により、大幅な規制緩和がおこなわれました。事業参入は免許から許可制に変更され需給調整規制が廃止、最低車両台数は5台に引き下げられました。運賃・料金は認可から事前届出制に変更され、運賃設定・改定の容易化が図られました。

事業の範囲は営業区域から順次営業区域を拡大に変更されました。これにより事業者数はこれまでの42,000社からいっきに増加、ピーク時には63,000社を超え、その後増減を繰り返しながら、現在もほぼ同数の事業者が存在しています。事業者数は50%増になったわけです。一方その期間の貨物量の伸びは重量ベースでたかだか10%でした。

このような業界がどのような状況になるかは言うまでもありません。過当競争による収益悪化にみられる、構造的経営課題を抱える業界への変容でした。

長い間このような状況に苦しんできた業界ですが、このままでは業界はもちろん、社会のインフラ機能喪失も心配になる事態に直面し、国・業界を挙げての対応が始まりました。

以下その内容を見ていきます。

① 新しい物流2法の改正に伴う変化

2025年4月、新しい物流2法(流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律及び貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律、いわゆる改正物流法)が施行され、商習慣の見直し、物流の効率化、荷主・消費者の行動変容を核とする、抜本的な総合的対策を目指す方向性が示されました。規模の大きい荷主及び物流事業者は「特定事業者」と位置付けられ、中長期計画の作成、定期報告が、さらに荷主の特定事業者には物流統括管理者(CLO)の選任が義務付けられました。

CLOの選任は2026年4月から施行されます。

元請事業者には実運送体制管理簿作成が義務付けられました。多重下請構造の中で、実際に輸送の仕事をした事業者の名前を明確にすることで、取引の透明化を図り、下請事業者を守ろうということだと思えます。

② トラック新法(トラック適正化二法)の制定

2025年6月、全ト協の強い要請を受けて、超党派の議員立法によるトラック新法(貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律及び貨物自動車運送事業の適正化のための体制の整備等の推進に関する法律、いわゆるトラック適正化二法)が制定されました。業界の悲願の実現と断言していいと思います。3年以内の全面実施に向け、国交省、全ト協等が施行に向けての準備を進めております。

トラック適正化二法の一番の重要施策は5年毎の免許更新制への変更です。これまで一度トラック事業者の免許を得れば、永続的に事業を営むことができましたが、5年毎に資格見直しを行うことになりました。適正コスト以下の運賃での事業を続けている、コンプライアンス違反、通常の事業を営むことができる財務内容を有しない企業等は、更新が認められないという制度です。これにより過当競争を排除し適正運賃収受が可能な体制を作り、業界の健全化をめざします。

トラック輸送業界はこの措置を、痛みを伴う新陳代謝と位置付けております。事業者にとって大変きびしい内容です。

ただし、長期的にドライバー不足が見込まれる状況から、M&A等により、業界全体としてのドライバー確保が講じられるなど、相互扶助の精神に基づいた業界秩序再構築の動きも予想されています。

2つ目は業務委託の2次下請けまでへの限定です。多くの取引で多層の下請けが起用され、結果として輸送実務を担う末端の事業者の運賃収入が、極端に低く設定されるなど、業界全体の収益悪化の事態を生じています。

先に述べた通り、元請事業者には実運送体制管理簿作成が義務付けられました。両方の制度が有効に働き、実務を担当する事業者の運賃収入の極端な低下を

防止する機能があると期待されます。

その他、適正原価維持が可能な運賃設定、白ナンバートラック(営業用トラックは青ナンバー)使用停止、ドライバーの適切な処遇の確保などの立法措置が講じられる予定です。

現在行われている標準的な運賃に代わり適正原価の設定が進められています。

白ナンバーのトラックは営業用ではありません。他社の商品を、運賃をもらって輸送することは禁じられています。このため、いったん荷主の商品を購入して自社の所有とし、自社の白ナンバーで輸送し着荷主に売却するなど、現在行われている白ナンバーの悪用を防ぎ、業界の適正化をめざします。

地域別ドライバーの処遇改善は、地域別の基準運賃や、モデル労働条件などの目安の提示が期待されています。

違法な白ナンバートラックに係る荷主等への規制と、下請委託次数の制限等に関しても、2026年4月からの施行が決定しています。

業界は今回のトラック適正化二法による一連の措置を、業界構造改善の絶好の、そしておそらく最後の機会ととらえ、不退転の決意を以てできるだけ早く実行するよう準備をすすめています。国(国交省)もインフラ機能の長期安定的確保という視点から、同法の施行に対し全面的な支援を講じています。

③ 下請法の改正

新しい下請法(正式名称:製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払いの遅延等の防止に関する法律、略称:中小委託取引適正化法、通称:取適法)が2026年1月から施行されました。これまで発荷主から元請け事業者への委託は下請法の対象外であったものが、発荷主が輸送事業者(元請け)に対して輸送を委託する取引も、法律の対象に加えられました。下請法(取適法)が摘要される物流業務範囲が広くなりました。

弱い立場にあるトラック輸送事業者を苦しめている、手形払いを認めないことになりました。中小のトラック輸送事業者が、身を削るようにして資金繰りに苦勞している一方、荷主(多くの場合大手メーカー)は、わずかな支払金額を2か月、3か月決済の手形で支払い平然としている、このような事態がなくなることが見込まれます。

④ トラック・物流Gメンの設置

2023年7月に「トラックGメン」が設立されました(2024年11月に倉庫業者も対象に加え、「トラック・物流Gメン」に改組されました)。トラック輸送事業者に対し不当な取引を強いる荷主や元請け事業者を監視し、2024年問題をはじめとする数々の課題に対応し、是正指導(働きかけ・要請・勧告)を行うために国土交通省が設置した専門組織です。

これにより、ドライバーの長時間労働の温床となっていた長時間の荷待ち、正当な理由のない運賃・料金の不払い、不当な据え置きなどの違反原因行為を是正するこ

とを目的に、各都道府県のトラック協会と連携し、活動しています。

2025年10月には、国交省、公正取引委員会、適正化事業実施機関(トラック協会)等による「トラック・物流Gメンによる合同荷主パトロール」を実施するなど、国も強い意欲を示しています。

これまでトラック輸送事業者側からはなかなか言えなかったことも、この制度により主張できるようになりました。元請けへの委託も下請法(取適法)の適用対象事業になったこととともに、事業者側の不利益改善に資することが期待されています。

⑤ DX化、AI活用の進展

大手の佐川急便の荷積みの効率化、ヤマト運輸の配送ルートの適正化などだけでなく、中堅・中小規模の企業においても、運行管理・配車管理、燃料・車両管理、運行指示書の短時間作成、デジタコ活用で改善基準告示の100%遵守体制確立、クラウド型物流センター管理システム、時間とルートを指定した空車情報の提供など、自社内における業務の合理化、効率化にとどまらず、顧客への新しい物流サービスの提供など、たくさんの実施事例がみられます。

経営資源の乏しい中小企業にとって、このための投資はかなりの負担になります。しかしながら、国としてもDX化は必須であり支援施策は多く、また複数の事業者連係、脱炭素化など他の目的の補助策を併用することも可能です。さらに、導入の初期においては、PC、タブレット、スマホなどすでに所有してAI機器を利用して、初期投資を最小限に抑えることも考えられます。DX推進のための人材確保も大きな問題ですが、デジタル人材のシェアリングなども具体的な選択肢として考えられるようになってきています。

自社では無理、自社の規模ではDX化は不要という考えは通用しません。自社のニーズに添い、自社の可能な範囲でのDX化に取り組むことが求められています。

DX化、AI活用は、すべての企業・業界にとって避けることのできない経営課題です。業務の効率化、標準化、省力化、生産性向上、どれひとつとってもそれなしには考えられません。

AIにより人間の仕事が奪われる面もないとは言えませんが、産業革命以来、人類はそのような問題を乗り越え、今日のような進歩を遂げました。

できるところから、段階的に、国の支援施策も利用しながら、自社のビジネスモデルの見直しにもつながるという問題意識を持って取り組めば、小規模事業者でもできること、やるべきことは必ずあります。

業界内の先行企業の事例、他業種での活用実態などを参考に、トラック輸送業界を挙げての取組みが必須の課題と考えます。

⑥ スタートアップ企業(物流プラットフォーム)の抬頭と定着

近年、求貨・求車システム提供事業者として、pick GO、トラボックス、ハコベルなどの大手物流プラットフォーム(スタートアップ企業)が抬頭・定着し、ドライバー不

足が懸念される最中、クルマの有効活用、運賃の透明化、さらには DX による物流業務の効率化、標準化、デジタル化などに大きく貢献しています。

永年の固定顧客との取引関連を維持しながら、20～30%の仕事は物流プラットフォームに依存している事業者もあり、今後ともその役割発揮・増大が期待されています。プラットフォームの出現、抬頭は業界の構造問題是正の必要性から生じたものと考えられます。現実にはまだ繁閑期の求貨求車調整機能へのニーズが高く、かつ適正化二法による下請次数制限との関係で、どのような位置付けになるかなどの問題はありますが、プラットフォームの側からのトラック輸送業界の構造問題改善への取組みは、プラットフォームが単なる求貨と求車の隙間を埋めるマッチング機能のための存在ではなく、業界の今後のあり方に大きな影響を及ぼす存在として、真摯に受け止める必要があると思います。

⑦ モーダルシフトへの回帰

かつて鉄道からトラックに移った輸送が、ドライバー不足から再び一部の貨物が鉄道に戻る動きが予想されます。トラックの利便性に比べ、鉄道は発荷・着荷地点への横持ちの手間がかかる、輸送スピードが遅い、利用可能便数が少ないなど、様々な点でトラックに劣るとされています。でも鉄道は大量輸送が可能、CO2 排出量が少ないなどの特長があり、ドライバー不足が懸念される中、改めて鉄道への回帰を考える時を迎えていると思います。在来の主要幹線の密なダイヤの中を、スピードの遅い貨物列車が走ることは、旅客列車運行の妨げになりますが、新幹線で貨物専用車両の列車編成が行われれば、鉄道への回帰は大きく前進するでしょう。

⑧ 本来の物流への回帰

安価で環境負荷の少ない物流費実現の基本原理は簡単です。「同一荷姿で」、「まとめて」、「時間をかけてゆっくり」を念頭に運ぶことに尽きます。

様々な形状の商品を段ボールに入れ、パレットに乗せ、あるいはコンテナに入れて輸送する。いずれも荷姿が同一の貨物を扱うことになります。

大きなトラックの荷台に貨物を積載限度まで乗せて運ぶ。これはまとめて運ぶになります。トラックよりも鉄道の方がはるかに多くの荷物をまとめて運べます。時間をかけてゆっくりへの対応は、トラックより鉄道、鉄道より船輸送がまさっています。

このことは誰でも知っています。でも実際の物流はこの正反対で行われています。荷姿は様々、どんなに少量でも荷主の要請に応じて運ぶ、しかも今日頼んだ商品は明日届く、これが現在の我が国物流の実態です。なぜこんなことになっているか。企業努力と技術の進歩によるものですが、根本は社会が、個人が、自分の都合のいい物流サービスを要求し、それに荷主、物流事業者側がこたえるという社会の仕組みが出来上がっているためだと思います。事業者も個人も自らの利便性最優先の、身の程を弁えない物流サービスを、当たり前だと受け止めているからだと思います。

このような状態をいつまでも続けていていいのか、企業も個人も、原点に戻って物

流サービスのあり方を考え直す時期を迎えていると思います。

これまでのビジネスモデルを見直す大きな経営課題であり、トラック輸送事業者の一人存で立ち向かえる問題ではありませんが、業界として生き残り、インフラとしての役割を長期・安定的に担うために、当事者の一員として、問題意識を問われる状況になってきていると考えます。

(3) 宅配便・通販ビジネスの増加に伴う社会的課題

伝統的にトラック輸送は荷主と荷受人が共に事業者である事業者間取引が大宗を占めており、個人向けの輸送は引越し業務を除けば、盆暮れや冠婚葬祭に関わる贈答品の輸送に限られていたといっても過言ではありません。

しかし1976年のヤマト運輸による宅急便開始、1983年の小型荷物サービス拡充以降、個人向けトラック輸送の市場は2024年度取扱個数が49.3億個と、1985年当時の実績4.93億個から40年間で10倍にも拡大しました。その結果、個人向け取引に伴う種々問題が広く認知されるようになりました。

① 取扱個数の推移と今後の予想

国交省調査による宅配便取扱個数は、近年の通信販売(以下、「通販」)ビジネス拡大に伴い年率10%超の増加を続けて来ました。特に2020-21年のコロナ禍で取扱個数が急増しました。この2~3年は頭打ちの傾向がみられますが、2024年度49.3億個に達しています。今後の伸長は2024年問題が引き起こしたドライバー不足への対応策次第です。

トラック輸送宅配便取扱数量の推移(百万個)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
取扱数量	4,291	4,785	4,882	4,925	4,914	4,926
前年比%	100.7	111.5	102.0	100.9	99.8	100.2

出典「令和6年度 宅配便・メール便取扱実績について」国土交通省

(参考) 通販・EC 推定市場規模(億円)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
市場規模	88,500	106,300	114,600	127,100	135,600	145,500
前年比%	108.2	120.1	107.8	110.9	106.7	107.3

出典「2024年度通販市場売上高調査」(公社)日本通信販売協会(JADMA)

② 通販ビジネスが惹起した問題点

通販は、戦後に百貨店が大顧客に対して始めた会員制販売が初期の業態です。60年代以降、情報伝達媒体が「カタログ」、「TV、ラジオ」と多様化し、90年代以降は「ネット」によるECがメインとなりました。

①の図表で明らかな様に、通販ビジネスの拡大は宅配サービスの拡充と軌を一にしています。通販利用者の大多数が個人消費者であることから、貨物配送に関して次の様な通販固有の問題が生じています。

・販売促進策としての「送料無料」表現

通販広告がTVやネットで繰り返し消費者に届けられる中で、販売者が消費者への訴求力を高める為に「送料無料」表現を多用して来ました。これに対して全日本トラック協会は、この表現が消費者に「輸送役務は無償」との誤った認識を与えるもの

として改善を求め、国会でも取り上げられるに至り、2023年6月に纏められた「物流革新緊急パッケージ」で、「送料無料」表示の見直しに取り組むこととされました。これを受けて消費者庁が消費者の意識変容を目指して、種々啓蒙活動を行った結果、2024年8月の消費者意識調査で、輸送費用に関わる認知度が「送料は、通販事業者が負担している39.1%、購入価額に含まれる28.9%、配送事業者が負担している8.0%」であることが明らかとなりました。

消費者は「送料無料」の経済的実態を理解しつつも、常に購買動機の上位に「送料」があり、キーワード「送料無料」表現を完全に廃止することは困難であると思います。

一方、JADMA加盟メンバーの通販大手は大半が「送料無料」表現の見直しを既に実施済みです。

通販利用者の購入時参考情報(%、複数回答)

	ロコミ	会社・ブランド	価格の割引率	送料	満足度情報	使用者経験談	他商品との違い	原産国	商品写真等	販売実績
2022年	46.7	46.0	39.3	41.3	29.9	26.1	22.0	17.2	23.4	10.4
2023年	49.0	44.9	39.3	38.7	29.0	26.1	19.5	20.3	21.5	8.3
2024年	55.1	43.5	42.8	39.8	30.5	29.6	26.3	23.6	21.7	11.4

出典「全国通信販売利用実態調査 報告書」(JADMA)

・再配達多発

宅配サービスは、自宅で荷物を受け取る利点を理由に急拡大しましたが、受取人不在による再配達も推計で1割強発生し、ドライバーの労働時間増加や、CO₂排出による環境負荷増加という社会的損失を引き起こし、併せて、輸送業者には再配達費用が経営負担となっています。なお、再配達の有料化に対して、有料化による利用者離れを恐れる通販業者の抵抗感が強く実現の可能性は低いです。

再配達発生の原因は、核家族化や女性の社会進出等、個人のライフスタイルが多様化して昼間の不在時間が増加したことによる宅配サービスとのミスマッチです。

このため、再配達削減の具体策は、適切な通信手段による「配達日時指定」と、「置き配」、「宅配ボックス」や「コンビニ等での受取サービス」等の受取方法多様化です。夫々に一長一短があり、宅配事業者と受取人間の緊密なコミュニケーションが問題解決の鍵です。

実態調査に基づく再配達率の推移(%)

調査月	令 2/4	2/10	3/4	3/10	4/4	4/10	5/4	5/10	6/4	6/10
再配達率	8.5	11.4	11.2	11.9	11.7	11.8	11.4	11.1	10.4	10.2

出典「宅配便の再配達削減に向けて」国土交通省

(4) インフラ機能発揮が難しくなることへの懸念

災害時には罹災者の動向、家屋の損傷や道路・橋の被害状況等と併行し、電気・ガス・水道の供給不能、罹災者の生活の困難、復旧状況等が報じられます。災害が社会に、被災者に及ぼす影響は計り知れないものがあります。

物流(トラック輸送)が止まったときの不便さは、それらと同じだと思います。日常生活においても生活の維持は一日たりとも不可能です。工場を動かすこともできません。

我々はトラック輸送が止まったときの怖さ、不便さを実感として分かっているでしょうか。

2024年問題が社会的に取り上げられた一昨年、営業トラックで不足する輸送能力は14.1%といわれていました。実際には輸送能力不足が原因で、日常の生産・消費活動が滞ることはほぼありませんでした。原因は輸送貨物量が想定より少なかったこと、事業者による積載効率向上努力が功を奏したこと、残業総時間規制を上回る輸送が行われていたことなどが挙げられています。決して問題が解決されたわけではありません。このため2024年問題は、根本的な解決への取組みに至らず、2030年問題となって繰り越しになったと考えられています。2030年のトラック輸送能力不足は34.1%と想定されています。2024年と同じように、問題を対症療法的なやり方ですませているのでしょうか。

とことんまで利便性を追求し、そのメリットを享受しているわれわれですが、生産過程においては“多頻度、小口化、ジャストインタイム”から、消費段階においては、“様々な荷姿、一つでも、明日には”がこれまでの物流です。これからは物流合理化の原則である“同一荷姿で、まとめて、ゆっくりと時間をかけて”の考えに沿った物流、身の丈に合った物流サービスの中で生きることが、長期的に見て社会・経済活動を持続可能性のある、賢い選択だと考えられるよう、すべての当事者が意識を転換させなければならないと思います。

<特集> トラック輸送業界における今後の人材活用

1) トラック輸送業界における人材の状況

1-1) 人件費の比率が高いトラック運送事業

全日本トラック協会が毎年公表している「経営分析報告書」によると、運送コストの中で占める比率が最も高いのは人件費であり、トラック運送事業は典型的な労働集約型産業といえる。さらに「物流の2024年問題」への対応とあわせ、ドライバーの待遇改善を図るために人件費が上昇し、令和5年度の全国平均は3年連続で上昇して37.7%にするなど、約4割を占めている。

資料3：一般貨物運送事業損益明細表（平均値）

[1者平均額(千円)・構成比(%)]

	全体					
	3年度		4年度		5年度	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
営業収益	243,207	100.0	253,830	100.0	264,007	100.0
運送収入	240,756	99.0	251,304	99.0	261,393	99.0
貨物運賃	231,426	95.2	239,093	94.2	248,666	94.2
その他	9,330	3.8	12,211	4.8	12,727	4.8
運送雑収	2,451	1.0	2,526	1.0	2,614	1.0
営業費用	245,438	100.9	253,741	100.0	262,541	99.4
運送費	210,788	86.7	215,577	84.9	223,876	84.8
人件費	90,778	37.3	94,850	37.4	99,504	37.7
燃料油脂費	33,323	13.7	37,308	14.7	39,270	14.9
ガソリン代	1,370	0.6	1,391	0.5	1,465	0.6
軽油費	31,370	12.9	35,307	13.9	37,168	14.1
その他	583	0.2	610	0.2	637	0.2
修繕費	13,943	5.7	14,731	5.8	15,459	5.9
事業用自動車	13,346	5.5	14,063	5.5	14,775	5.6
その他	597	0.2	668	0.3	685	0.3
減価償却費	13,735	5.6	13,730	5.4	14,396	5.5
事業用自動車	12,861	5.3	12,688	5.0	13,319	5.0
その他	874	0.4	1,042	0.4	1,077	0.4
保険料	4,600	1.9	4,531	1.8	4,715	1.8
施設使用料	2,682	1.1	3,135	1.2	3,276	1.2
自動車リース料	4,169	1.7	4,553	1.8	4,822	1.8
施設賦課税	1,365	0.6	1,358	0.5	1,388	0.5
事故賠償費	264	0.1	290	0.1	295	0.1
道路使用料	8,929	3.7	9,352	3.7	9,882	3.7
フェリーボート利用料	898	0.4	1,134	0.4	1,216	0.5
その他	36,102	14.8	30,605	12.1	29,652	11.2
備車費等	13,653	5.6	13,041	5.1	12,895	4.9
一般管理費	34,650	14.2	38,164	15.0	38,665	14.6
人件費	20,065	8.3	21,818	8.6	22,693	8.6
その他	14,585	6.0	16,346	6.4	15,973	6.1
営業損益	-2,231	-0.9	89	0.0	1,466	0.6
営業外収益	5,354	2.2	6,194	2.4	6,216	2.4
金融収益	290	0.1	323	0.1	411	0.2
営業外費用	1,604	0.7	1,673	0.7	1,746	0.7
金融費用	1,082	0.4	1,044	0.4	1,072	0.4
経常損益	1,519	0.6	4,610	1.8	5,936	2.2
集計事業者数(者)	2,826	100%	2,532	100%	2,451	100%
営業利益計上(者)	1,111	39%	1,076	42%	1,256	51%
経常利益計上(者)	1,519	54%	1,432	57%	1,496	61%

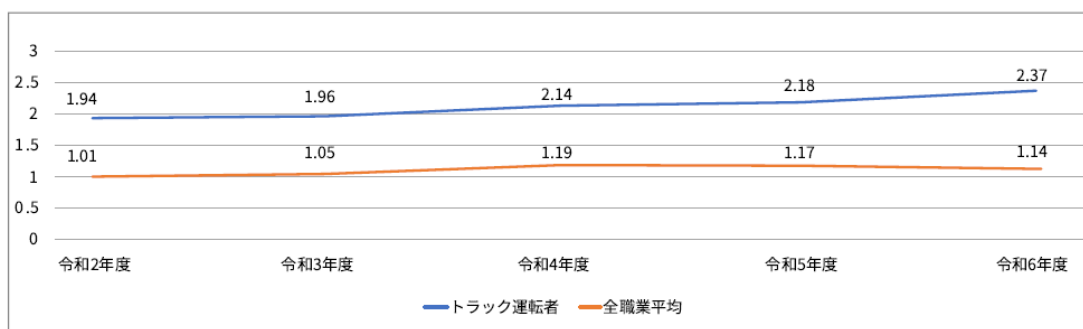
注) 構成比は、小数点第2位を四捨五入し小数点第1位までを表示しているため、各計値が費目の明細の合計と一致しないことがある。

出典：公益社団法人全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題 2025」

1-2) トラック運転者不足の実態

厚生労働省「統計からみるトラック運転者の仕事」によると、全産業平均の有効求人倍率が低下傾向にあるにもかかわらず、トラック運転者の有効求人倍率は上昇傾向にあり、トラック運転者の不足感はいっそう高まっている。

トラック運転者の有効求人倍率



厚生労働省「職業安定業務統計」

出典：厚生労働省「統計からみるトラック運転者の仕事」

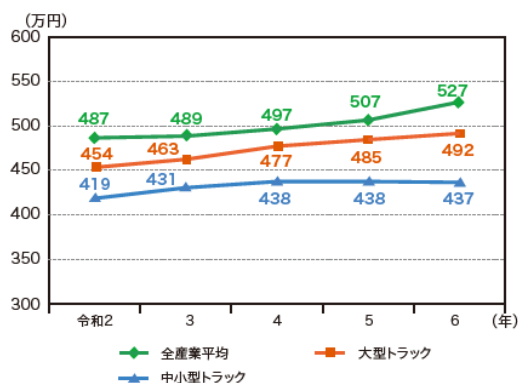
1-3) 賃金水準が低く、労働時間は長時間

厚生労働省の統計によると、道路貨物運送業の賃金水準は、全産業平均に比べて低い水準で推移している。その一方で、トラック運転者の労働時間は、減少しているものの、全産業平均と比較して長時間となっている。

●トラックドライバーの賃金・労働時間

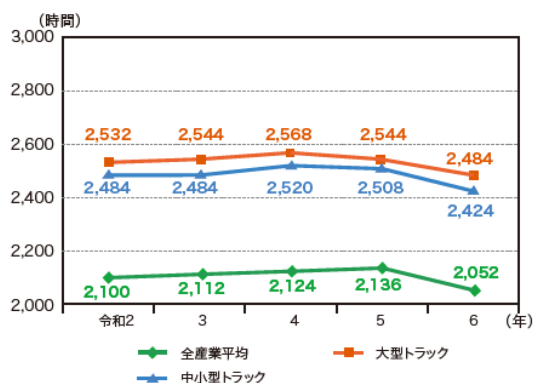
【年間所得額の推移】

トラックドライバーの年間所得額は、全産業平均と比較して、大型トラック運転者で約4%低く、中小型トラック運転者で約14%低い



【年間労働時間の推移】

トラックドライバーの年間労働時間は、全産業平均と比較して、大型トラック運転者で408時間(月34時間)長く、中小型トラック運転者で372時間(月31時間)長い



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より

出典：公益社団法人全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題 2025」

1-4) 就業者数減少の中、女性比率は微増

総務省調査によると、令和6年現在でトラック運送事業に従事する就業者数は、全体で約198

万人、このうちドライバー等輸送・機械運転従事者数は約 86 万人と、いずれも前年比で微減している。

そのうち女性の比率は、就業者全体で20.7%と前年比で横ばい、輸送・機械運転従事者では4.6%と微増がみられるが、依然として低い状況にある。

●道路貨物運送業 就業者数の推移 (単位：万人)

年	道路貨物運送業					
	就業者数			輸送・機械運転従事者数		
	総数	男性	女性	総数	男性	女性
平成25	187	153	34	84	83	2
26	185	151	33	83	81	2
27	185	151	34	80	78	2
28	188	153	35	83	81	2
29	191	156	35	83	81	2
30	193	155	38	86	84	2
令和元	196	156	40	87	84	3
2	194	155	39	85	82	3
3	199	159	40	84	82	3
4	201	160	41	86	83	3
5	201	161	41	88	85	3
6	198	157	41	86	83	4

資料：総務省「労働力調査」より作成

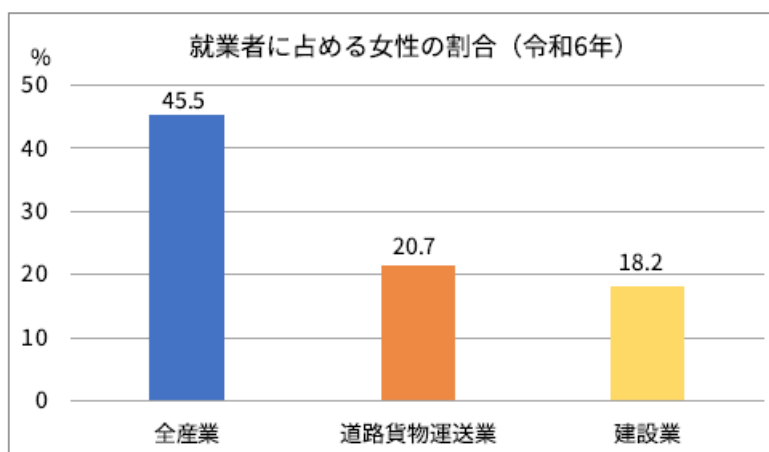
(注)：1. 就業者：自営業主、家族従業者、雇用人（役員、臨時雇、日雇を含む）

2. 輸送・機械運転従事者：「道路貨物運送業」における輸送・機械運転従事者は主に自動車運転従事者

3. 端数処理の関係で合計が一致しない場合がある

出典：公益社団法人全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題 2025」

女性の進出状況



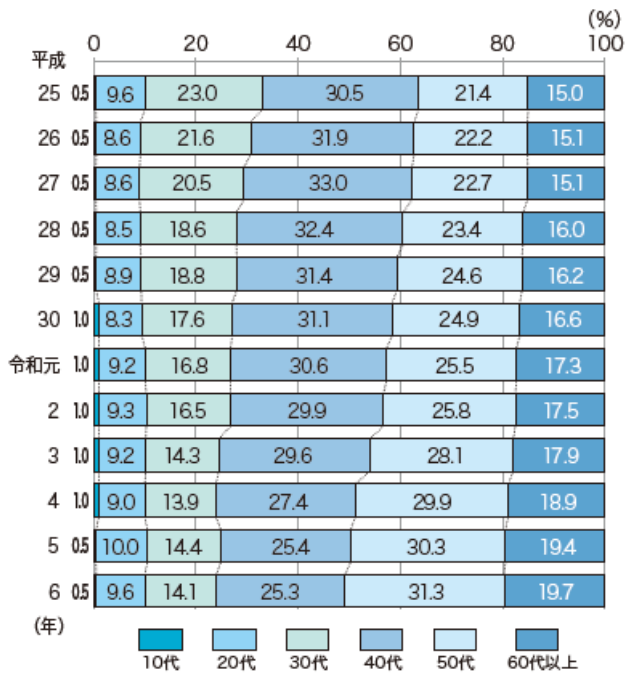
総務省「令和6年 労働力調査」

出典：厚生労働省「統計からみるトラック運転者の仕事」

1-5) 高齢化の進展と若年労働力不足

トラック運送事業を含む自動車運送事業は、中高年層の男性労働力に強く依存しており、令和6年においては、50歳以上が50%を超えて51.0%を占め、40歳以上50歳未満が25.3%、40歳未満は24.2%と、高齢化が年々進んでいる。

● 道路貨物運送業 年齢階級別就業者構成比 (単位:%)

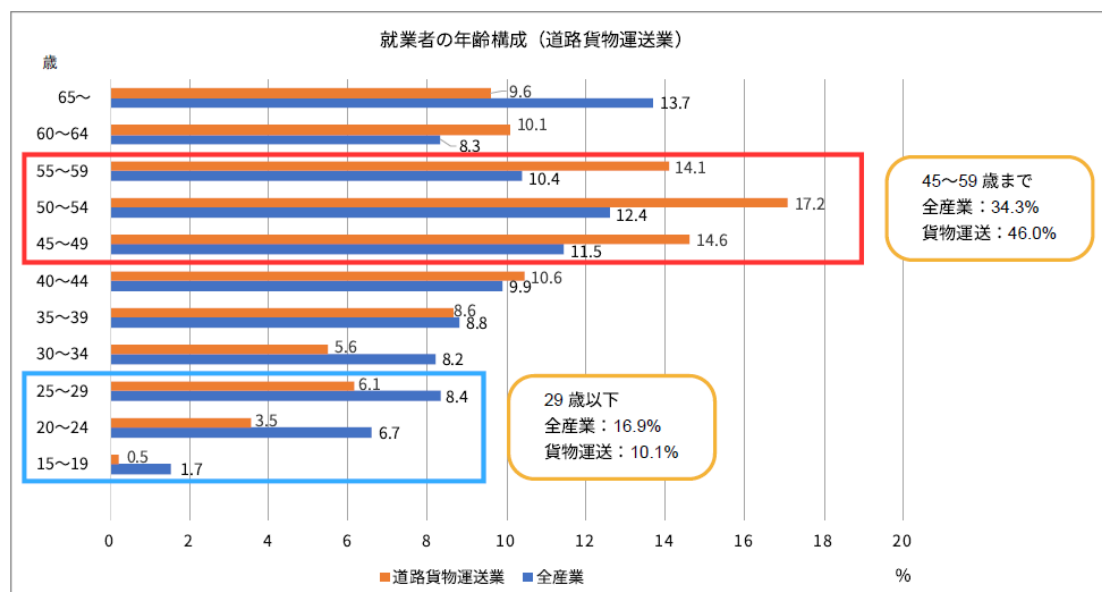


(注)：端数処理の関係で合計が一致しない場合がある

出典：公益社団法人全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題 2025」

全産業は、45～59歳までの比率が34.3%であるが貨物運送は46.0%、逆に29歳以下は全産業16.9%に対して貨物運送は10.1%にとどまっている。

就業者の年齢構成比



総務省「令和6年労働力調査」

出典：厚生労働省「統計からみるトラック運転者の仕事」

1-6) 男性運転者と女性運転者の賃金格差

公益社団法人 全日本トラック協会「2024 年度版トラック運送事業の賃金・労働時間等の実態」によると、令和6年度の男性運転者平均の1カ月平均賃金は360,300円で、令和3年度352,900円、令和4年度340,400円、令和5年度333,500円から、8.0%上昇した。勤続年数は15年11カ月で、平均年齢は49.7歳である。

これに対して令和6年度の女性運転者平均の1カ月平均賃金は299,200円で、令和3年度259,200円、令和4年度261,400円、令和5年度280,500円と一貫して上昇し、令和5年度から6.7%上昇した。しかし、男性運転者平均と比べて17.0%低い。勤続年数は7年9カ月で、平均年齢は45.6歳である。

2) 日本における労働力の供給状況

日本における労働力の供給状況について、厚生労働省「労働力調査」の2025年(令和7年)12月分から引用し、考察を加える。

労働力人口は7,007万人で、前年同月に比べ42万人増加し、過去最高となり、増加が続いている。15歳以上人口は10,957万人で、前年同月に比べ27万人減少し、生産年齢の人口が減少している一方で労働力人口が増加しているのは、後述の通り、女性の就業者の増加、高齢者の就業者の増加、外国人労働者の増加などが理由である。



出典：朝日新聞「労働力人口、高齢者や女性増え初の7000万人 それでも不足予測も」(2026/1/30)

就業者数は6,842万人で、前年同月に比べ31万人増加しており、41か月間増加が連続している。男性は3,707万人で、前年同月に比べ9万人増加し、女性は3,134万人で、前年同月に比べ22万人増加し、女性の方が増加した人数が多く、増加率も高い。

運輸業、郵便業の就業者数は352万人で、前年同月に比べ6万人増加した。対前年同月増減率は1.7ポイントで、減少する産業も多い中、産業全体平均の0.4ポイント上昇を上回っている。

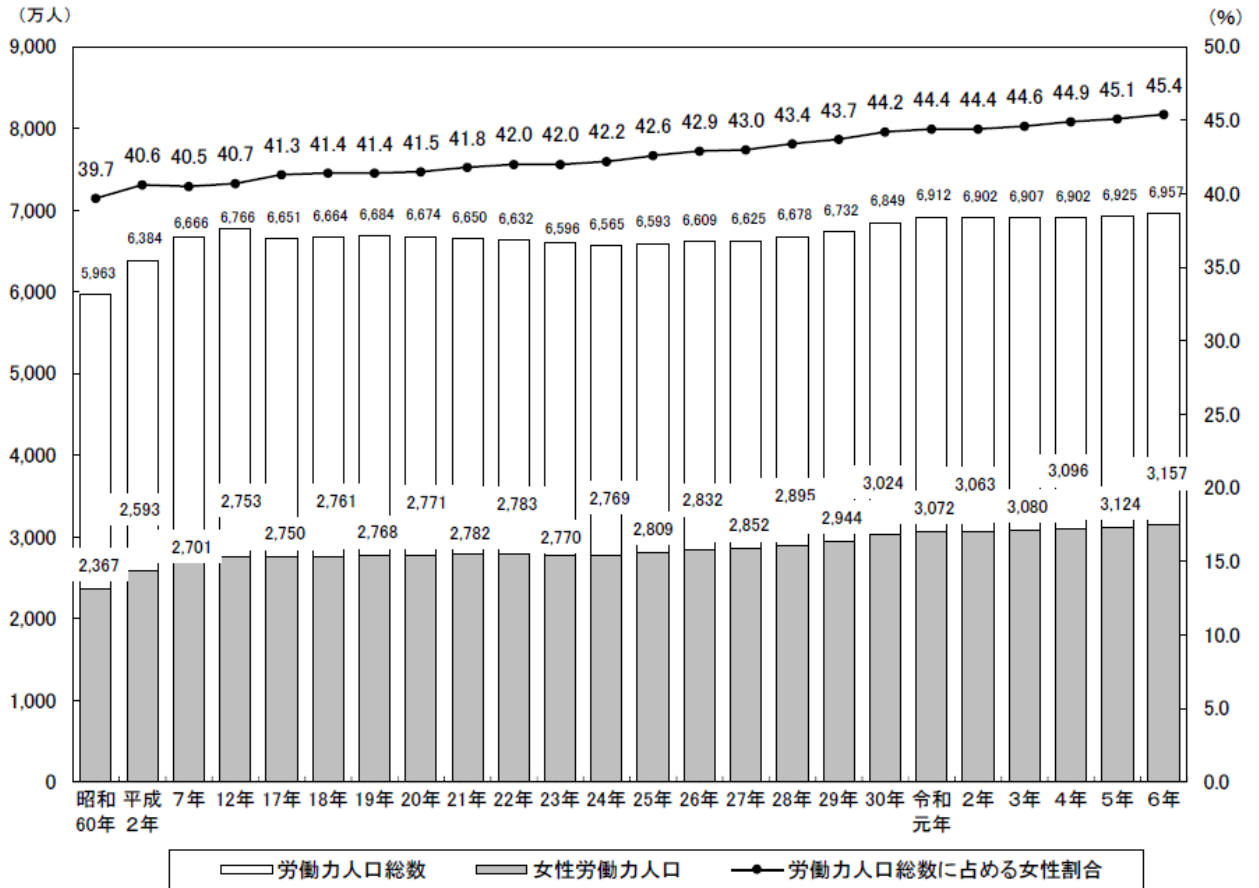
2-1) 女性

以下、厚生労働省「令和6年版 働く女性の実情」から引用し、考察を加える。

総務省「労働力調査」によると、令和6年の女性の労働力人口は3,157万人で、令和5年に比べ33万人増加した(前年比1.1%増)。いっぽう男性は3,800万人で、令和5年に比べ1万人減少した(同0.03%減)。この結果、労働力人口総数は6,957万人となり、令和5年に比べ32万人増加(同0.5%増)、労働力人口総数に占める女性の割合は45.4%(前年差0.3ポイント上昇)となった。

女性の労働力人口、および労働力人口総数に占める女性の割合は、長期的に増加傾向が続いている。

図表 1 - 2 - 1 労働力人口及び労働力人口総数に占める女性割合の推移



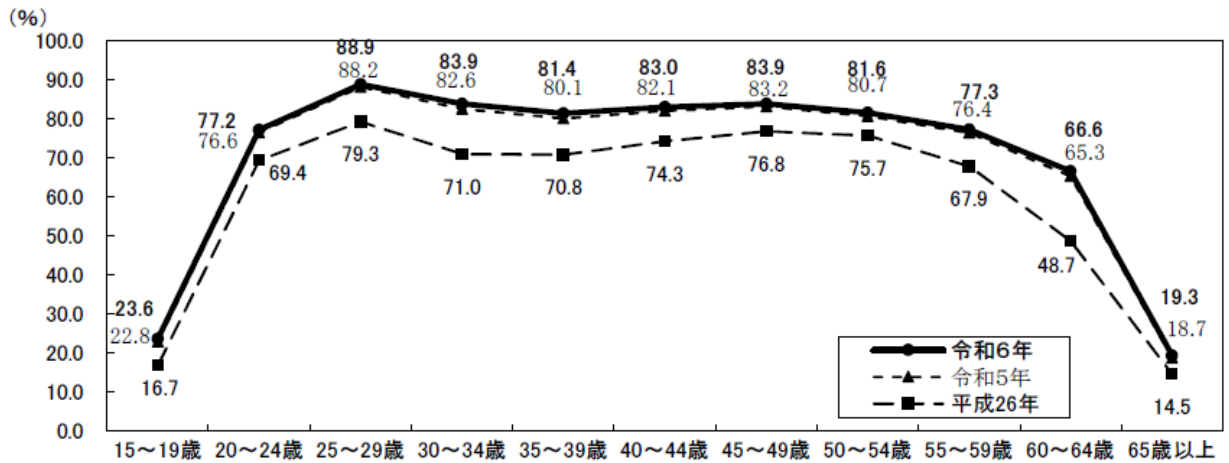
資料出所：総務省「労働力調査」

「労働力人口の男女別構成比」は、厚生労働省雇用環境・均等局作成。

令和6年の女性の労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）は55.6%で、令和5年に比べ0.8ポイント上昇した。男性は71.5%で、令和5年に比べ0.1ポイント上昇した。生産年齢（15～64歳）については、女性の労働力人口は2,762万人（前年差21万人増）、労働力率は76.1%（前年差0.9ポイント上昇）となった。男性の労働力人口は3,250万人（前年差4万人減）、労働力率は86.9%（前年差0.1ポイント上昇）である。

令和6年の女性の労働力率を年齢階級（5歳階級）別にみると、「15～19歳」を除く全ての階級の労働力率が、比較可能な昭和43年以降で過去最高の水準となった。「25～29歳」（88.9%）と「45～49歳」（83.9%）を左右のピークとし、「35～39歳」（81.4%）を底とするM字型カーブを描いているものの、底の値は前年に比べて1.3ポイント上昇した。

図表 1 - 2 - 2 女性の年齢階級別労働力率



資料出所：総務省「労働力調査」

長年「M字型カーブ」と呼ばれてきたが、グラフ全体の形はM字型から台形に近づきつつある。

総務省「労働力調査（詳細集計）」によると、女性の非労働力人口の就業希望の有無は、「就業希望者」149万人（前年差7万人減、前年比4.5%減）、「就業内定者」39万人（同4万人減、同9.3%減）、「就業非希望者」2,317万人（同33万人減、同1.4%減）となっている。男性は「就業希望者」76万人（前年同）、「就業内定者」39万人（前年差4万人減、前年比9.3%減）、「就業非希望者」1,382万人（同1万人減、同0.1%減）となっている。

女性は男性に比べて、就業を希望しているが未就業の人数が2倍近くあることが注目され、求職者と求人とのミスマッチが生じている可能性がある。

令和6年の女性雇用者数を産業別にみると、「医療、福祉」が675万人（女性雇用者総数に占める割合23.9%）と最多で、次いで「卸売業、小売業」520万人（同18.4%）、「製造業」302万人（同10.7%）、「宿泊業、飲食サービス業」229万人（同8.1%）となっている。

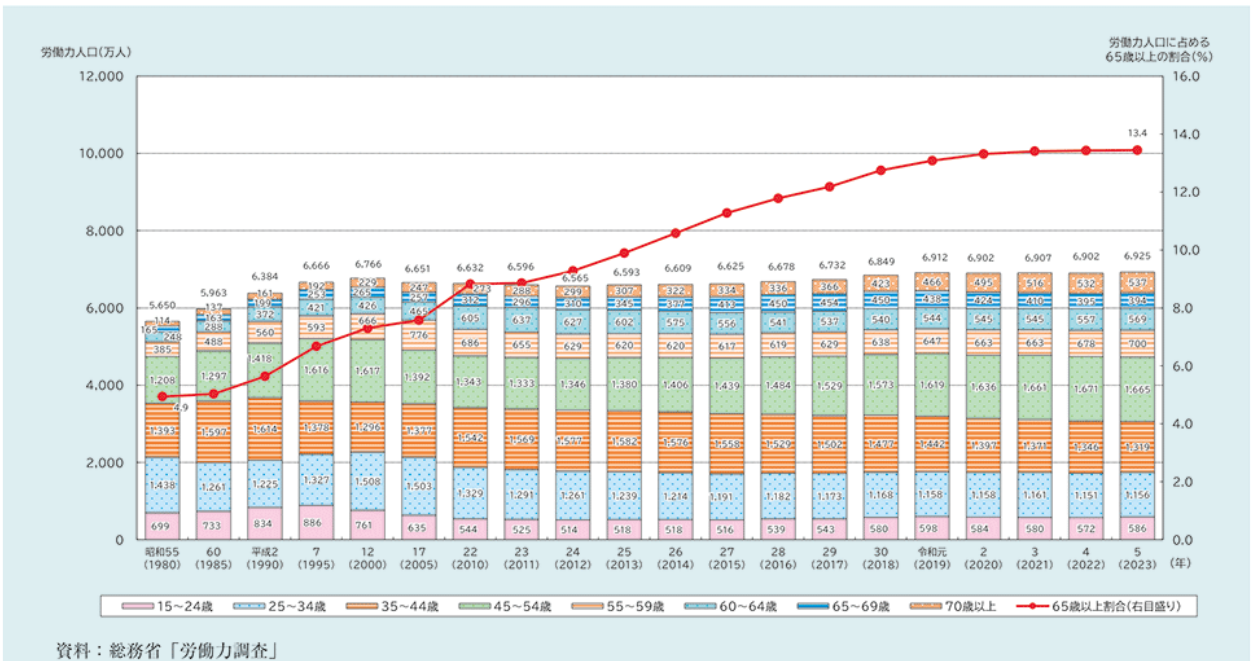
「運輸業、郵便業」は男性は254万人（男性雇用者総数に占める割合7.7%）と4番目に多いが、女性は76万人（女性雇用者総数に占める割合2.7%）と低く、雇用者総数に占める女性の割合は23.0%である。

2-2) 高齢者

以下、内閣府「令和6年版高齢社会白書」から引用し、考察を加える。

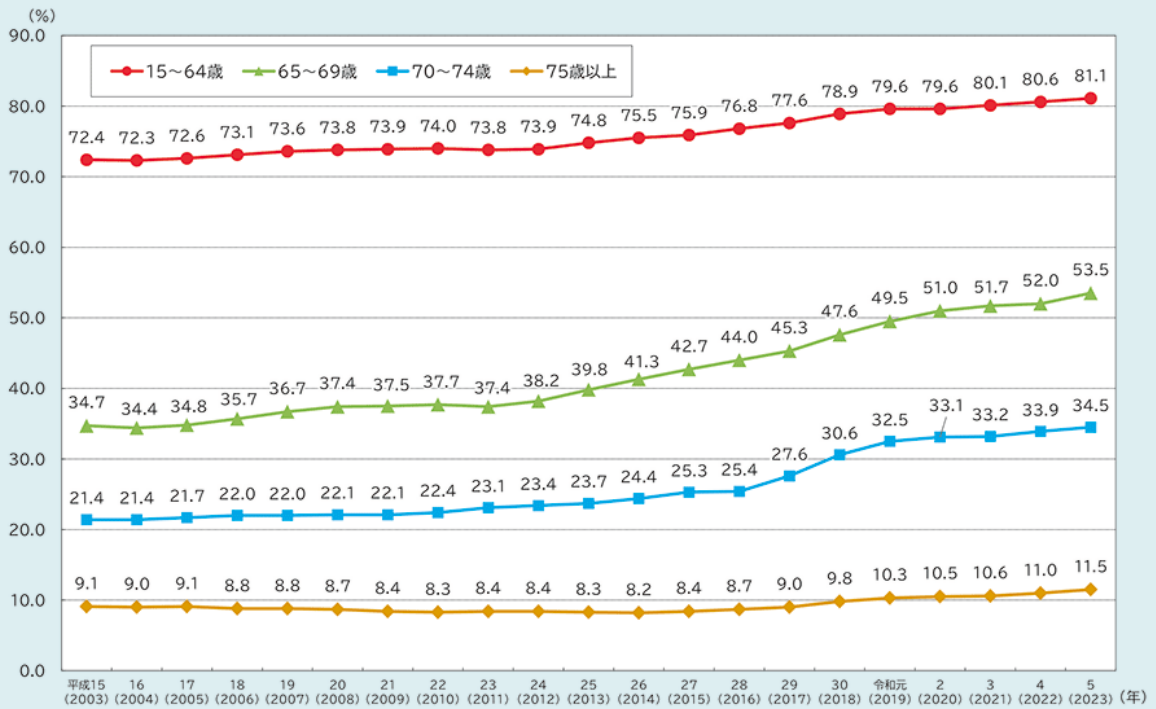
令和5年の労働力人口は6,925万人であるが、うち65～69歳は394万人、70歳以上は537万人であり、労働力人口総数に占める65歳以上の割合は13.4%と、長期的に上昇傾向にある

図1-2-1-1 労働力人口の推移



令和5年の労働力人口比率（人口に占める労働力人口の割合）は65～69歳は53.5%、70～74歳は34.5%で、いずれも上昇傾向である。75歳以上は11.5%であり、平成27年以降上昇している。

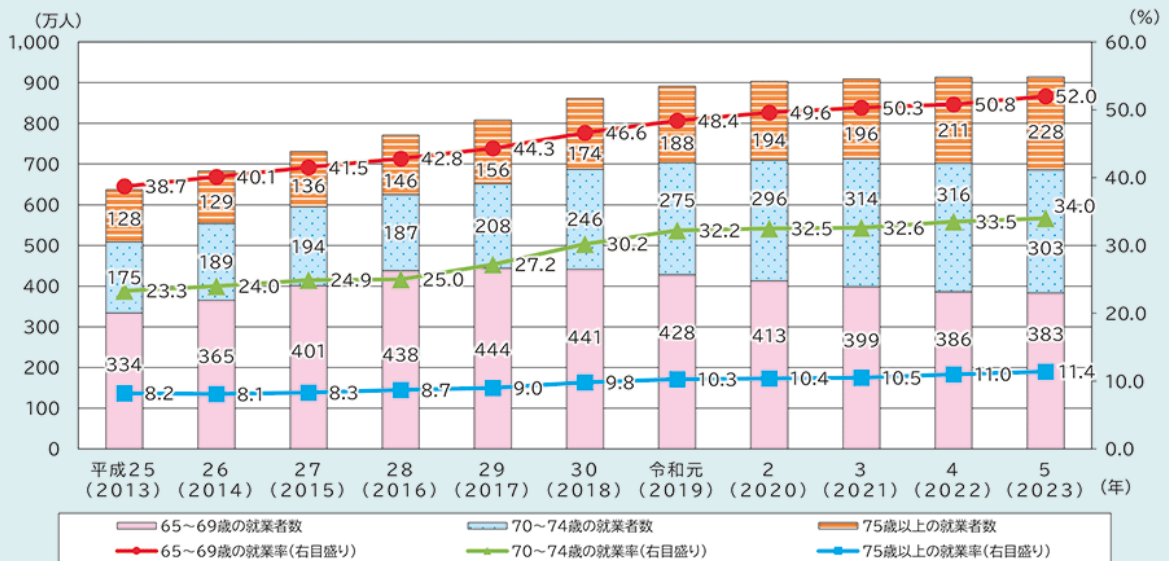
図1-2-1-2 労働力人口比率の推移



資料：総務省「労働力調査」

65歳以上の就業者数及び就業率は上昇傾向で、特に65歳以上の就業者数は20年連続で前年を上回っている。また、就業率は10年前の平成25年と比較して、65~69歳は13.3ポイント、70~74歳は10.7ポイント、75歳以上は3.2ポイント伸びている。

図1-2-1-4 年齢階級別就業者数及び就業率の推移



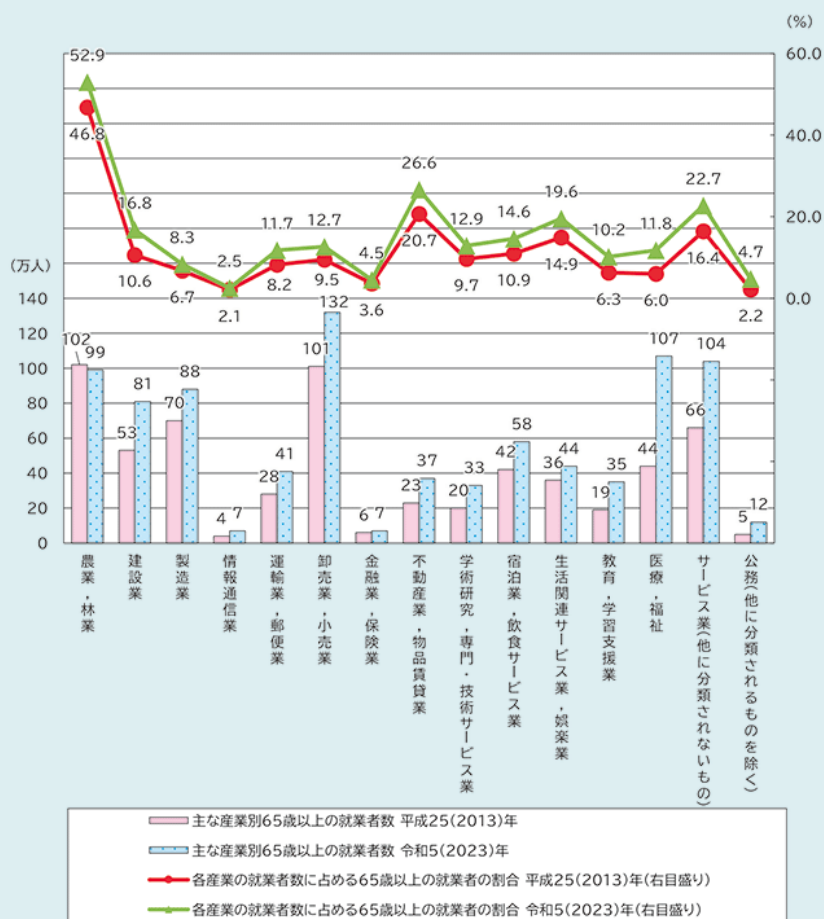
資料：総務省「労働力調査」

男女別に就業状況を見ると、男性の就業者の割合は、60～64歳は84.4%、65～69歳は61.6%で、65歳を過ぎても過半数が就業している。70～74歳は42.6%である。女性の就業者の割合は、60～64歳は63.8%、65～69歳は43.1%、70～74歳は26.4%となっている。

令和5年における65歳以上の産業別の就業者は、「卸売業、小売業」が132万人と最多で、次いで「医療、福祉」が107万人、「サービス業（他に分類されないもの）」が104万人、「農業、林業」が99万人である。

「運輸業・郵便業」の就業者は平成25年の28万人から令和5年に41万人に伸び、全産業の就業者数に占める割合も8.2%から11.7%に伸びたものの、各産業の中では平均的な割合にとどまっている。

図1-2-1-5 主な産業別65歳以上の就業者数及び割合(平成25年、令和5年)

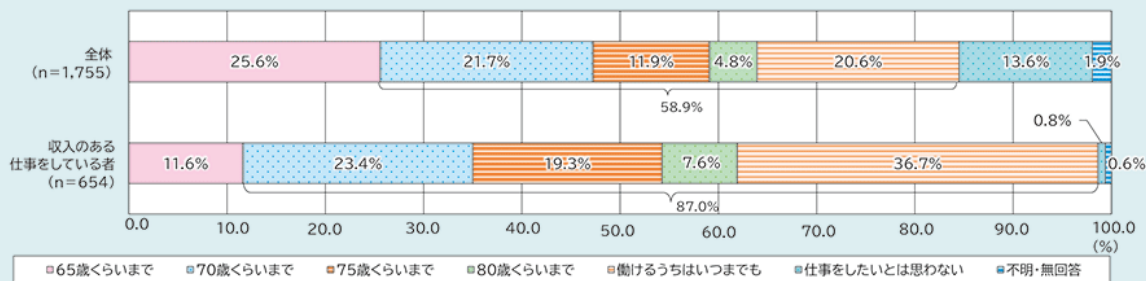


資料：総務省「労働力調査」

現在収入のある仕事をしている60歳以上の人は、約4割が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答しており、70歳くらいまで、またはそれ以上との回答と合計すれば、約9割が高齢

期にも高い就業意欲を持っている。

図1-2-1-8 あなたは、何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか（択一回答）



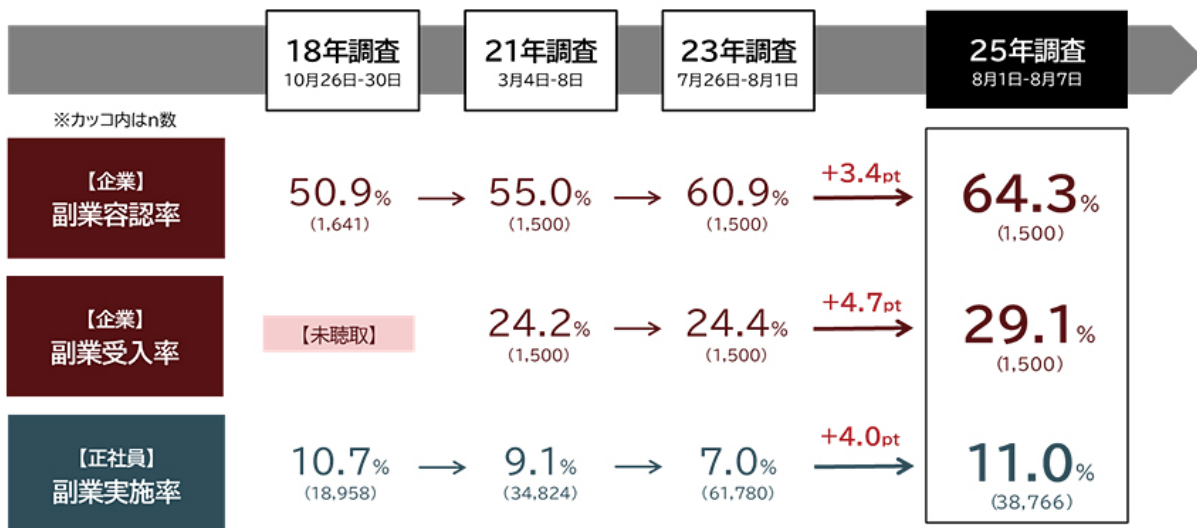
資料：内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」（令和元年度）
 (注1) 調査対象は、全国の60歳以上の男女
 (注2) 四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

高齢者の就業意欲の高まりは長期的に続いており、今後も上昇するものと思われる。

2-3) 副業人材

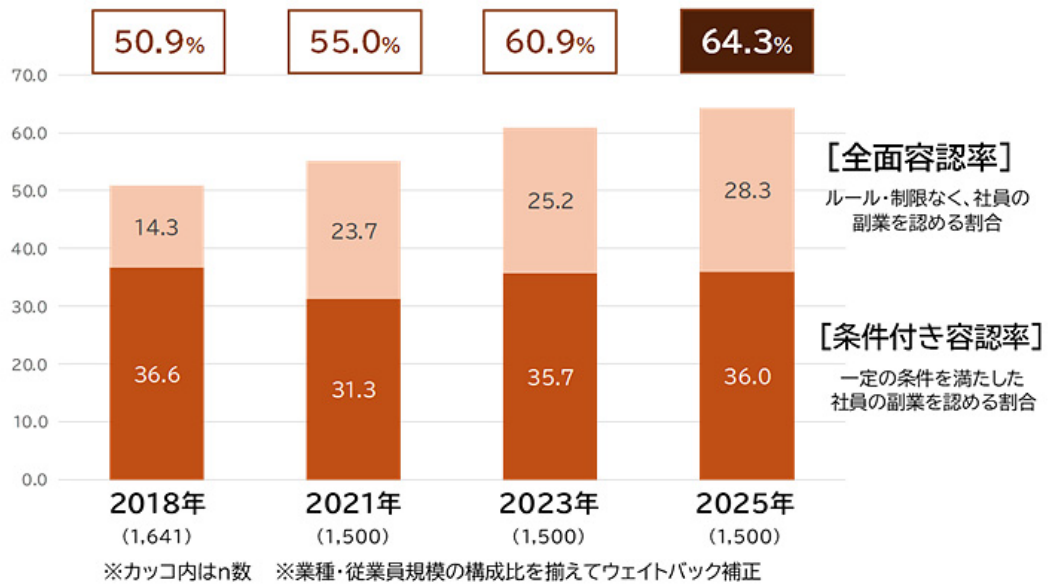
以下、パーソル総合研究所「第四回 副業の実態・意識に関する定量調査」から引用し、考察を加える。

四回目となる本調査では、正社員の副業実施率、企業の副業容認率・受入率が揃って過去最高を記録した。副業実施率は調査開始以降、初めて上昇に転じた。同社は「副業は、企業の人材活用や個人のキャリア形成の手段として社会に定着しつつある」と結論づけている。



厚生労働省の「モデル就業規則」が改定され、新たに副業・兼業に関する規定が新設された2018年以降、企業の副業容認率は上昇の一途をたどり、「全面容認率」の割合が上昇傾向にある。

企業の副業容認率(%)



副業理由は、「副収入を得たい」「本業の収入だけでは不十分」「将来的な収入に不安がある」などの収入補填の理由が上位であるが、スコアは2023年調査よりも減少した。一方で「副業で好きなことをやりたい」「趣味を仕事にしたい」「自分のスキルが他の場所でも通用するか試したい」といった理由が上昇している。

順位	副業実施理由	25年結果(%)	23年との差分	順位	副業実施理由	25年結果(%)	23年との差分
1位	副収入(趣味に充てる資金)を得たいから	62.6	-7.1pt	9位	現在の職場で働き続けることができるか不安があるから	40.5	2.5pt
2位	生活するには本業の収入だけでは不十分だから	51.6	-5.7pt	10位	会社以外の場所で役に立てる場所を見つけたいから	40.3	-0.1pt
3位	現在の仕事での将来的な収入に不安があるから	51.6	-5.9pt	11位	様々な分野の人とつながりができるから	39.9	-2.0pt
4位	副業で好きなことをやりたいから	47.8	3.4pt	12位	自分のスキルを会社以外の場所でも役立てたいから	38.3	-2.5pt
5位	本業では得ることが出来ない新しい知見やスキル、経験を得たいから	44.9	0.0pt	13位	趣味を仕事にしたいから	38.2	5.2pt
6位	自分が活躍できる場を広げたいから	44.4	-1.5pt	14位	自分のスキルが他の場所でも通用するか試したいから	38.0	4.2pt
7位	会社以外の場所でやりがいを見つけたいから	42.6	0.7pt	15位	現在の職場に居場所があり続けるか不安があるから	36.2	1.5pt
8位	時間のゆとりがあるから	42.3	0.2pt	⋮	⋮	⋮	⋮

副業実施者(正社員20~50代) n=1,899

※スコアは、「あてはまる」「ややあてはまる」の合計

収入補填は引き続き主要目的であるものの、副業を通じてやりたいことの実現を目指す人も増加している。

副業経験者の6.7%が「副業先の企業へ転職した経験がある」と回答し、その経験率は若年層

ほど高く、20代は13.6%であった。副業先（副業受入企業）側に「（他社の）副業人材が自社に転職してきたことがあるか」を質問したところ、「副業転職あり」の割合は55.6%で、2023年より7.0pt上昇した。副業転職者の割合が近年増えている可能性がある。

1カ月当たりの副業活動時間は平均23.0時間で、年代別では若年ほど副業活動時間が長い傾向がある。個人調査・企業調査ともに、副業実施者が過重労働に陥る割合は、調査開始以降最も高い傾向となった。



過重労働は交通事故や労働災害の発生の要因になる可能性があるため、副業実施者の雇用にあたりは、過重労働に陥らないように管理する仕組み作りが必要である。

2-4) 外国人

2-4-1) 外国人雇用状況

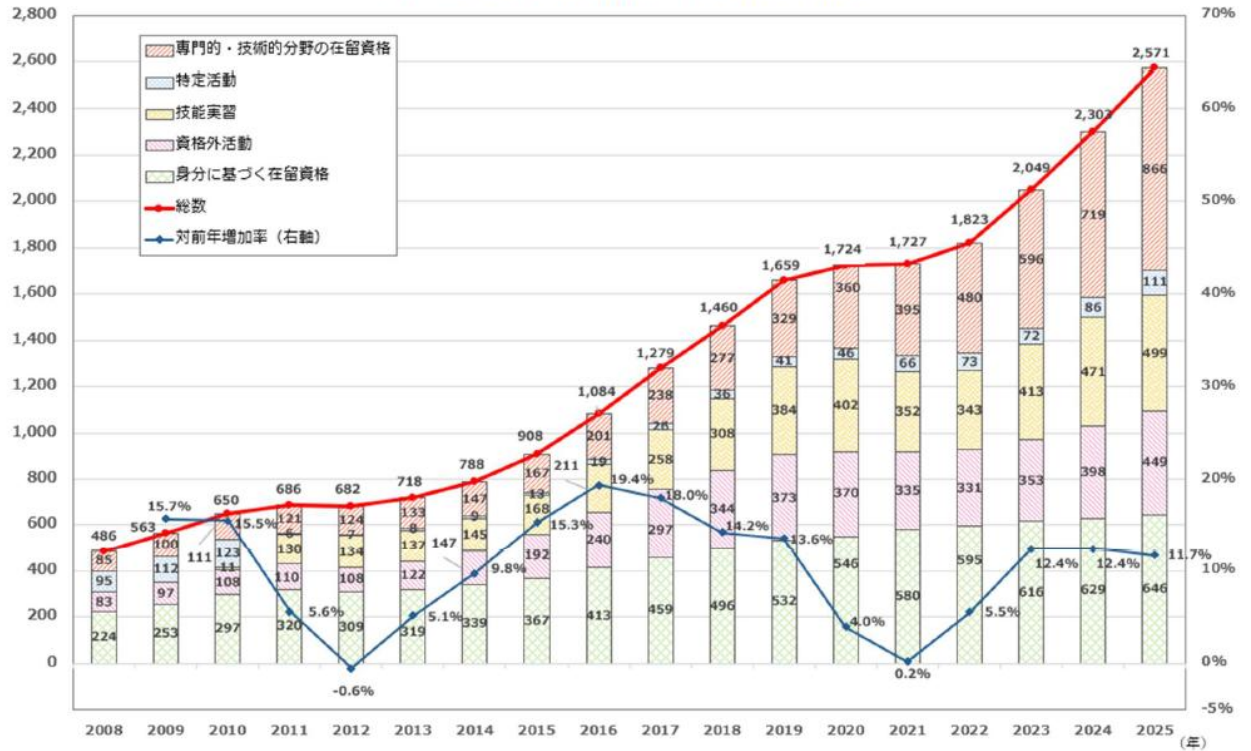
以下、厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況（令和7年10月末時点）から引用し、考察を加える。

令和7年10月末時点の外国人労働者数は2,571,037人で、前年比268,450人増加し、対前年増加率は11.7%である。届出が義務化された平成19年以降最多となっている。

在留資格別では「専門的・技術的分野の在留資格」が最多で865,588人、前年比146,776人（20.4%）増加、次いで「身分に基づく在留資格」が645,590人（前年比16,473人（2.6%）増加）、「技能実習」が499,394人（前年比28,669人（6.1%）増加）でこれに次ぐ。なお、「専門的・技術的分野の在留資格」のうち、「特定技能」の外国人労働者数は286,225人（前年比79,230人（38.3%）増加）である。

(単位：千人)

図 1-1 在留資格別外国人労働者数の推移



外国人を雇用する事業所数は 371,215 で、前年比 29,128 増加し、対前年増加率は 8.5% である。これも届出義務化以降、過去最多である。外国人を雇用する事業所数は「30 人未満」規模の事業所が最も多く、事業所数全体の 63.1% を占め、外国人労働者数全体の 36.1% を雇用している。

国籍別では、ベトナムが最多で 605,906 人（外国人労働者数全体の 23.6%）、次いで中国 431,949 人（同 16.8%）、フィリピン 260,869 人（同 10.1%）の順となっている。対前年増加率は、ミャンマー、インドネシアなどが高い。特定技能が多いのはベトナム、インドネシア、ミャンマー、フィリピンの順、技能実習が多いのはベトナム、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、中国の順になっている。

産業別では労働者数は「製造業」が最も多く、全体の 24.7% で、以下「サービス業」「卸売業・小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「建設業」の順となっている。事業所数は「卸売業、小売業」が最も多く、全体の 19.0% で、以下「製造業」「宿泊業、飲食サービス業」「建設業」「サービス業」の順となっている。

運輸業、郵便業は、10,464 事業所が 85,477 人を雇用しており、全体に占める構成比はそれぞれ 2.8%、3.3% と、他の産業と比較すると雇用が進んでいない。

2-4-2) トラック区分への特定技能外国人受け入れ

高齢化等による人手不足が顕著な 12 分野を対象に、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人受け入れの仕組みとして 2019 年 4 月に制度開始。2024 年 3 月 29 日閣議決定により、

自動車運送業等の4分野が特定技能制度に追加。自動車運送業分野はトラック・バス・タクシーの3区分。制度開始から令和10年度末までの5年間における自動車運送業分野での1号特定技能外国人の受入れ上限は2万4,500人。

国際貢献・人材育成を目的とした技能実習とは異なり、一定の専門性・技能を有した即戦力確保が目的。各分野・区分に技能要件・日本語要件があり、その資格等の要件を満たした外国人が就業。在留期限の上限は特定技能1号が5年間、2号は無制限。分野ごとに特定技能1号の受け入れ人数の上限が設定されている。(2号は上限設定なし)

1号特定技能外国人を雇用する場合、職業生活上・日常生活上・社会生活上の支援の計画を作成・実施することが義務付けられている。

<特定技能と他の在留資格との比較>

	技能実習	特定技能1号	特定技能2号	技術・人文知識・国際業務
産業分野	問わない(※) 移行対象は90職種165作業	16分野	11分野	問わない
業務内容	主にブルーカラーワーク	主にブルーカラーワーク	主にブルーカラーワーク	主にホワイトカラーワーク
外国人の技能・知識	技能実習1号の時点では問わない	相当程度の知識又は経験を必要とする技能	熟練した技能	学問的知識又は外国文化に基づく思考・感受性
在留期間上限	最大5年間 (職種・作業による)	全分野通算で5年	無期限	無期限
永住申請	不可	不可	10年滞在で可 (うち5年特定技能2号)	10年滞在で可 (うち5年就労)
家族の帯同	不可	不可	可	可
転職	原則不可	可	可	可
企業ごとの受入れ人数上限	あり	分野による (建設・介護のみあり)	なし	なし
全国的な受入れ人数上限	なし	あり (分野ごと)	なし	なし

(出典:全日本トラック協会「自動車運送業分野 トラック区分における 特定技能外国人受け入れの手引き」)

3) トラック輸送業界における女性活躍

3-1) 県内事業者の活躍事例

A社は2トントラックを中心に、大手運送会社の下請けにて近距離の多様な一般貨物を配送している。元請け会社の信頼を得て年々従業員と車両を増やし、売上規模を拡大している。

同社の特徴は、女性ドライバーの急速な増加である。女性ドライバーは今年に入って合計7名となり、全従業員の1/3を超えた。同社は求人媒体を通じて積極的にドライバーの募集を行っており、年間7~8名の応募があるものの、入社してすぐ辞める人が多く、大きな経営課題になっていた。ところが、数年前に女性ドライバーが1名入社した後に、同年代の女性の入社が続いて、全員が継続して勤務している。

女性ドライバーが入社して定着している最大の要因として考えられるのは、「男性ドライバーと女性ドライバーで待遇に差を付けない」ことで、待遇に関して満足度が高いものと思われる。同業者には、体力などの理由で男女の給与に差がある会社も多く、同社の強みのひとつになっている。また、同社は有休が取りやすい雰囲気があり、ひとり親家庭など家庭環境に配慮した仕事の割当ても行っているため、家庭と両立した勤務が可能である。また、重量物の運搬の仕事について、荷主に解体搬入方式への変更を交渉するなど、より女性が働きやすい環境作りに努めている。

同社の女性ドライバーは、仕事に真摯に取り組む姿勢の方が多く、土曜日の仕事にも率先して手を挙げる人が多い。荷主や配達先からの評判も良く、同社の評価を高めることに貢献している。

女性ドライバーの定着率の高さは、安定志向とともに、厳しい経済環境や家庭環境の中で自身自身の収入が生活を支えているため、継続することに強い意欲を持っていることがその背景にあると考えられる。

3-2) 女性活用の留意点と支援制度、認定制度

●女性労働基準規則（厚生労働省）

女性が取り扱う重量物は「女性労働基準規則」で定められており、年齢18歳以上の従業員が断続作業を行う場合は30kg以上、継続作業の場合は20kg以上の重量物を持つ業務に就かせることを制限している。

そのため、パレットやフォークリフトなどの補助道具を活用することで、積込みや荷降ろし作業の負担を軽減することが望まれる。

●トラガール推進プロジェクト（国土交通省）

「男性の仕事」と思われがちなトラックドライバー。他産業に比べても、女性比率はまだまだととても低い状況です。そんな中、近年、少しずつではありますが、業界に華やぎを与える女性ドライバー（トラガール）が増えてきました。「トラガール促進プロジェクト」は、元気に活

躍するトラガールを社会に広く発信することで、トラガールを目指す女性の道しるべとなるとともに、経営者や荷主に新しい視点を提供し、業界のイメージ改革を図るための取組です。

(引用：全日本トラック協会「トラガール促進プロジェクト(国土交通省)」)

●運送事業者環境整備補助金(埼玉県)

埼玉県では、トラック運送業界の人手不足解消の一環として、女性ドライバーの採用に向け、女性更衣室などの環境整備を実施する県内の貨物運送事業者(中小企業者及び小規模企業者)に対し、補助金を交付した。令和7年10月31日(金曜日)締め切り。

補助対象設備等は、女性ドライバー採用のための県内事業所における設備等の整備事業で、女性専用トイレ、女性専用更衣室・シャワー室、女性専用休憩室、託児スペース(出勤時の授乳・オムツ替え等の一時的なスペース)、上記設備内に設置するロッカー、おむつ台等の付属品であった。

(出典：埼玉県「運送事業者環境整備補助金」)

●マザーズハローワーク事業(厚生労働省)

全国にあるマザーズハローワーク(23箇所)・マザーズコーナー(183箇所)では、子供連れでも利用しやすい環境で、担当者制によるきめ細かな就職支援を行っている。

「子どもがいて就職活動の時間をつくれぬ…」「家庭と両立できる仕事が見つからない…」

「誰に相談していいかわからない…」「ブランクも気になる…」などの悩みを抱える就職活動を手伝っている。

(出典：厚生労働省「マザーズハローワーク事業」)

埼玉県では「マザーズハローワーク大宮」があるほか、6か所のハローワークの中にマザーズコーナーがある。(川口、熊谷、所沢、川越、越谷、浦和)

●多様な働き方実践企業認定制度(埼玉県)

仕事と生活の両立を支援するため、多様で柔軟な働き方を実践している企業等を埼玉県が認定する。令和7年度から認定項目をリニューアルし、「働きやすさ」だけでなく「働きがい」「多様な人材の活躍」「生産性の向上」などの要素を追加し、働き方改革に積極的に取り組む企業を認定対象とした。現在認定企業数は4,300社を超えている。

認定項目：

- (1)仕事と育児・介護の両立を支援する環境を整備している
- (2)柔軟な働き方が選択できる環境を整備している
- (3)誰もが活躍できる環境を整備している
- (4)従業員のキャリアアップ・スキルアップに積極的に取り組んでいる
- (5)DXを推進している

(出典：埼玉県「多様な働き方実践企業認定制度とは？」)

● 「えるぼし」「くるみん」 認定（厚生労働省）

平成 28 年 4 月 1 日施行の女性活躍推進法に基づく行動計画の策定・届出を行った企業のうち、女性の活躍に関する取組の実施状況が優良な企業は、申請により、「えるぼし」認定を受けることができる。認定企業は、女性の活躍が進んでいる企業として、企業イメージの向上や優秀な人材の確保につながり、女性社員が能力を高めつつ、継続就業できる企業として評価される。

平成 17 年 4 月 1 日施行の次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標の達成など一定の基準を満たした企業は、申請により、「くるみん」認定を受けることができる。認定企業は、子育てサポート企業として、企業イメージの向上や優秀な人材の確保につながる。

（出典：厚生労働省福岡労働局『「えるぼし」・『くるみん』認定取得を目指しましょう』）

「えるぼし」「くるみん」認定は、補助金の加算対象としても知られている。

4) 多様な人材活用のメリットと課題

4-1) 人材タイプ別 メリットと課題

	メリット	課題	向いている業務
女性	安全運転・丁寧な荷扱い 企業イメージ・SDGs 評価向上 職場環境改善の可能性	設備投資(トイレ・更衣室など) 体力面の配慮が必要 育児・妊娠・出産対応	近距離・ルート配送 軽～中型車 日勤配送
高齢者	豊富な経験による即戦力 安全意識・予測力が高い 定着率が高く、教育コストが低い 安定的な職場作り、若手育成に寄与	体力、反射神経の低下 健康管理コスト 新技術への適応力が低い 今後の年齢構成の高齢化	近距離・日勤配送 構内・横持ち(拠点間) 教育係・サポート役
副業人材	繁忙時の即応力補完 人件費の変動費化 採用スピードが速い 本採用前のトライアル雇用	労働時間管理が複雑 疲労・安全リスク シフト安定性が低い 帰属意識が弱い	スポット便 早朝・夜間、短時間 軽貨物配送
外国人	人手不足への中長期対策 就労意欲が高い 定着すれば戦力化 多様性・組織活性化のきっかけ	在留資格・制度の制約 日本語能力、文化の相違 教育・生活支援コスト トラブル時の社会的な影響	短距離・固定ルート 日勤中心 長距離へ展開

4-2) 人材タイプ別 比較表

	女性	高齢者	副業人材	外国人
即戦力	△	◎	△	△
定着率	○	◎	△	○
安全性	○	○	△	△
忍耐力	○	△	△	○
体力	△	△	○	◎
労務管理	○	○	△	△
初期コスト	中	低	低	高
法制度リスク	低	低	中	高
中長期活用	○	○	△	◎
向く業務	地場・日勤	地場・教育	スポット	地場・固定

4-3) 多様な人材タイプの使い分け方針

目的	有効な人材タイプ
すぐに人手が必要	高齢者・副業人材
中長期的な人材確保	女性・外国人
安全性を重視	女性・高齢者
繁忙時の対応	副業人材
組織の活性化、変革	女性・外国人
教育コスト低減	高齢者

それぞれの人材タイプごとに向いている業務が異なるため、目的に応じて、単一属性に依存せず、人材を組み合わせることで活用することが、最適な人材戦略である。

「多様な人材の適材適所での活用」が、トラック業界の持続的な成長を支える人材戦略

3 構造的経営課題とは何か

(1) 力関係のアンバランスによる適正運賃・料金の收受困難

一番の問題は、圧倒的に弱い立場にある荷主との力関係のもと、適正な運賃・料金が收受できないことにあると思っています。これにより、ドライバーに人間らしい生活ができる賃金を支払えない、新規人材の確保が困難、企業の存続・発展のための設備投資や教育が十分に行えない、新規分野への進出困難等の問題が生じ、個別事業者・業界の経営悪化をもたらしています。

なぜか。それは平成2年の規制緩和を機に、事業者数が従前の50%も増加したにもかかわらず、日本経済の長期低迷により貨物量が増えず、過当競争に陥ったこと、「輸送サービス」の差別化が困難で価格競争に陥りがちであること、荷主側のトラック輸送事業に対する認識が浅く、物流をコストセンターとして位置付けてきたことなどが原因です。

同時に、トラック輸送業界がこの状況を自分自身の課題として考え、改善しなくてはならないという問題意識を十分にもち、行動しなかったことが、今日の構造的課題を作り出していると思っています。

(2) 社会的評価の低さに起因する業界存続・発展の困難

上記の事情から、インフラとしての役割発揮が果たせないことが心配されます。

このことはトラック輸送業界にとどまらず、日本の社会・経済の存続基盤を脅かすものであり、業界の自助努力とともに、国の視点からの支援、補助が必要です。

なぜいまだに社会的評価が低いのでしょうか。規制緩和による過当競争、荷主とのアンバランスな力関係による適正運賃・料金收受の困難による企業・業界としての収益低迷、エッセンシャルワーカーとして世間の注目を浴びにくいなど、理由はいろいろと考えられます。

このような歴史が、トラック輸送業界に対する社会的評価に、負の影響を与えていることは確かですが、それだけではないように思います。

荷主、大企業にはかなわないというあきらめの気持ち、国から支援を受けて当然という庇護される存在、弱者意識などが相俟って、事業者・業界として社会のインフラ機能を守るのだという気概、ドライバーに何としても人並みの人間らしい生活をさせるという経営者意識が発揮されず、結果として、世間からも評価を受けることなく、若い世代に魅力的に映ることもない業界になっていると想定します。社会的評価の低さは、国の施策、環境だけではなく、業界自身の経営姿勢が招いている、そういう面があるかと考えています。

4 トラック輸送業界が目指す将来像

どの業界でも、どんな苦しい状況にあっても将来展望を描いている、描こうとしていると思います。トラック輸送業界は、どのような将来像を描いているのでしょうか。私たちは業界を応援し、こんな業界になってほしいという気持ちから、以下のように想定しています。

あくまでも現時点での、希望的観測を含めた私たちの見方です。これからトラック輸送業界の方々と連携し、その実態を見極め、実現に向けての方策を実行したいと考えます。

(1) 業界の適切な評価が社会において確立している

トラック輸送は、トンベースでみて輸送量の90%以上を占める基幹産業、社会のインフラとして、トラックがなければ社会、経済生活が1日も成り立たない大きな役割を担っています。それにもかかわらず、ちょうど私たちが空気の存在を感じないように、トラック輸送はその重要性が世間に正しく認められているとは思えません。なぜでしょうか。それは、製品や商品は、必要なものを、必要な時に、必要な場所に、必要なだけ届けて、初めてその価値が実現するという、簡単なことが、世間に認められていないからだと思います。

トラック輸送業界は、トラック輸送が製品・商品の価値実現の担い手であるという認識を、荷主が、世間が当たり前を持ってくれる社会になることを願っています。

(2) 荷主との対等な取引関係が確立している

トラック輸送は荷主とトラック輸送事業者との間に成り立つ、“トラック輸送サービス”という物流商品の需要と供給の取引関係です。サービスを必要としている人と、サービスを提供できる人との間の対等な取引関係のはずです。でも現実は大きく違います。

なぜでしょうか。一番の理由は平成2年の規制緩和により、需要と供給のバランスが崩れたことにあります。物流をコストセンターとみなす荷主にとっては、安価での物流サービス確保が可能な大変恵まれた環境でした。

同時に、トラック輸送事業者側の問題(当事者)意識の不十分もあったと思います。

トラック輸送業界は、再編成を含む業界立て直しと、自分たちの意識を転換することで、バランスの取れた、対等な取引関係確立を目指しています。

(3) 荷主とトラック輸送事業者の win-win な取引関係が確立している

荷主はトラック輸送事業及び事業者のことをよく知りません。単なる運び屋、コストセンターだと思っていることが多いです。ましてや、荷主の理解不十分やそれに伴う行動が、トラック輸送業界の構造的経営課題の原因になっていることを認識していません(認識しようとしていない方がいいかもしれません)。トラック輸送事業者の側も、荷主にわかってもらおうという気持ちが不足しています。

一方、トラック輸送事業者も、荷主や荷主業界のことをもっとよく知り、自分たちの側でできることはないかを、他人事ではなく、自分事として考えていないと思います。

お互いに相手のことをよく知らない、自分が相手のために何ができるかがわからなければ win-win は成り立ちません。お互いに相手のことをもっとよく理解し、助け合い、イコールパートナーとして機能し得る関係を作りたいと思っています。

(4) 多彩な人材にとって魅力と将来性が感じられる業界になっている

トラック輸送業界はこれからも長くドライバー不足が続きます。女性、高齢者、障害者、未経験者、外国人など、これまでトラック輸送との関りが少なかった人材が、この業界に入ってきてくれることが必要です。さもないと業界そのものの存続が危うくなります。

これらの人たちに入ってきてもらうには、受入れ態勢を整えなければなりません。特に外国人の場合には、言葉だけでなく、歴史、文化、宗教、価値観、日常生活のあらゆる面で、異質のものを受け入れることが求められます。郷に入っては郷に従えは通用しません。

業界は待遇がよい、働きやすい、人を大切にする、将来の展望があるなどの魅力と将来性が感じられることは、現にこの業界に生きている方々、これからこの業界に生きる方、いずれにとってもそうありがたい姿です。

(5) 社会的課題解決における役割を發揮できる

トラック輸送業界は、本業の「輸送サービス」提供に加え、地元経済への貢献、地域の発展、働く場の提供など大きな役割を果たしています。

社会の大きな変化や考え方の多様化により、これまでの延長線では考えられない、新たな発想での解決を求められる課題が、個人にも組織にも増えています。これからは益々増えるでしょう。付帯報告書で触れますように、トラック輸送業界には、社会の中間領域の担い手となることを期待される中小企業事業者の一員として、これまで以上に大きな社会的役割を担える業界になってほしいと思っています。それが自分たちの存在価値の發揮であり、生き残る道だと考えるからです。

(6) 経営者としての役割發揮が全うできる業界になっている

トラック輸送事業の経営者は、文字通り“一所懸命”です。一つの所(自分の会社)に命懸けというこの言葉は、中小企業経営者のための言葉だと思います。

国の中小企業支援施策に基づき、中小企業は様々な支援や補助を受けています。でも多くの事業者は、収益は得られず、借金を返すことは難しく、資金繰りに頭を痛めています。荷主との力関係から値上げも認めてもらえません。ドライバーの心身の健康を損なわない勤務時間で働き、人間らしい生活をするために必要な給料を払うこともできません。

GX、AI 関連での安定した事業継続に必要な設備投資や、教育に資金を回す余裕もありません。これでは次世代の人たちは事業を引き継ごうという気になれません。

このような状況はトラック輸送事業の経営者のやる気をなくさせ、あきらめの気持ちも強くなってきます。自分たちで何とかしようではなく、国が何とかしてくれるだろうという、依存す

る気持ちが強くなりがちです。

それでもトラック輸送業界は、経営努力が認められ、経営者、ドライバーが安心して働ける企業、後継者が喜んで継いでくれる企業・業界をめざし続けます。

5 構造的経営課題の改善と将来像実現のための方策

ここでは、これまで述べた構造的経営課題の改善と、めざしたい将来像実現に向けての方策を提言させていただきます。

(1) トラック輸送事業者が荷主にとって、便利で有用な存在になる

荷主とトラック輸送事業者は、輸送サービスの利用者と提供者としての取引関係を有する間柄です。一番大切なのは、利用者が求める安価で品質の良い物流サービスを提供することですが、取引関係の根底には、お互いの経済的メリットを求める関係と同時に、人間関係という、喜怒哀楽、信頼感などさまざまな感情を持った人間同士の関わりがあります。

荷主との力関係を反映し、対等な取引関係を維持することが難しい間柄においては、荷主との人間関係の構築が、力関係のアンバランスを補う大きな力になると思います。

もし人間関係ができていなければ、荷主は一方的に運賃値下げを要求し、突然の取引中止も通告してくるでしょう。でも人間関係ができていれば、荷主は相手の意向を無視した一方的な対応は取りにくくなります。

ではどうやって荷主との人間関係を築けばいいのでしょうか。一つのやり方は、トラック輸送事業者が荷主にとって有用で便利な存在になることだと思います。便利屋になるということです。

ここであるトラック輸送事業者が、荷主にとって便利で有用な存在であった一つの例を挙げます。

大手荷主企業の赴任したばかりの名古屋支店長に、本社から指示がありました。「専務取締役が取引関係のあるカナダ人夫妻を名古屋でもてなしたい、ついでに〇月〇日(日曜日)の懇親の場をセットするように」と。まだ西も東も分からない街で、日曜日に国内外のVIPをもてなす場をセットする、それは容易なことではありません。困った支店長は自社の製品の保管・輸送を委託している地元の物流会社の社長に相談しました。

考えてみましょうということで心待ちにしていたところ、同社長から支店長に、いい場所が見つかりましたとの連絡がありました。何とその料亭は「松楓閣」という名前でした。松は日本を代表する樹木、そして楓はカナダを代表する樹木です。

当日、郊外の落ち着いた雰囲気有料亭で、名前の由来なども話題にしながら宴たけなわのころ、先の社長が姿を現しました。当時社長が習っていた小唄の師匠を伴って。師匠は和服姿の粋な日本女性でした。

社長、続いて師匠の小唄の披露、そして師匠は日本舞踊まで披露してくれました。

カナダからの来客は大喜びでした。日加親善にも役立ったでしょう。本社の専務はホストとしての役割を果たし、支店長も面目を施したのは言うまでもありません。支店長と社長との人間関係はその後生涯にわたり続きました。

人は、困ったときに助けられ、親切にされた人のことは決して忘れません。逆に困ったときに冷たくされ、助けを求めたのに応じてくれなかった人のことも忘れません。

そのような相手とこれから先、人間関係を構築することは不可能だと思います。

一例を挙げましたが、トラック輸送事業者が荷主にとって便利で有用な存在になることが、長期的に安定した取引関係確立のきっかけ作りになると思います。

どうやって便利で有用な存在になるか、まず荷主(担当者)の悩み事や希望を聞き出すことから始めるのがいいと思います。自社でできることは知れています。それでも荷主の意向をつかみ、そのニーズに応えようとする姿勢は、荷主との人間関係構築の第一歩になります。同時にこの取り組みは、自社はどのようなことができるか、自社の持つ力を再確認することにつながります。自社の強みの把握です。

このような便利屋機能を発揮し、取引を維持したい先は、トラック輸送事業者にとって、これからも大切にしたい重点顧客だと思います。

便利屋に徹しようという姿勢は、両社の信頼関係を生み、やがて本来の物流事業における連携強化、取引拡大につながる、そう考えられます。

一口に荷主と言ってもその内容は多岐にわたります。本来の荷主(メーカー)、荷主の関連物流子会社にはじまり、元請け事業者、一次下請け事業者、通信販売事業者、商社、輸入業者、物流プラットフォーマーと称されるスタートアップ企業など。

企業形態が違うだけでなく、企業目的も、従ってトラック輸送事業者に求めるものも違います。メーカー荷主であれば、荷主のロジスティクスの担い手の一環として、トラック輸送事業者を位置づける可能性は大きいですが、でも、関連子会社になると、子会社としての利益最優先の経営から、輸送費コストは安価であることが最重要になって来るでしょう。

元請け、一次下請けと階層を重ねるにつれ、荷主企業の目標は当初荷主の目標とは大きく異なってきます。ロジスティクスという概念になじみにくく、荷主がコスト最優先に走るのは避けられません。

このように考えると、便利屋機能を発揮するということは、人間関係、信頼関係を構築できる荷主との取引を大事にするという、長期的視点に立ったトラック輸送事業者の側からの荷主の選別につながることになると思います。

長期的視点に立って自社の将来のあり方、取引先を考えるいい機会になると思います。

(2) 荷主にもっと物流への認識を持ってもらう

先ほど、メーカー荷主であればロジスティクスの一環としてトラック輸送事業者を考えることが可能になると述べましたが、メーカー荷主においても、物流(ロジスティクス)は、荷主企業の中で、営業・製造・研究・企画・情報・総務・人事などと異なり、日の当たる部署ではなく、長い間その機能への評価は低いままでした。当然、その部署に積極的に経営資源を投入するということはありませんでした。なぜでしょうか。荷主にとって物流は企業活動での脇役、単なる後処理、あるいはコストセンターとして、安ければいい部署と位置付けられ、価値

を生み出す部署とは考えられませんでした。

1980年代からロジスティクスという概念が広まり、意識は変わり、価値の源泉という評価も行われるようになりましたが、依然として物流への評価は従来同様の傾向が強く、正当なものになっているとは言えません。

自然の成り行きとして、物流業務を営むトラック輸送事業者に対しても、荷主はこのような社内での価値観を反映した対応をすることになります。

このようないきさつから、荷主側はトラック輸送事業あるいは事業者の事業内容・実態に対する理解が浅く、トラック輸送事業者との間に大きな認識のずれが生じることになります。トラック輸送業界で大きな構造的経営課題となっている長時間の荷待ちや、着荷主倉庫への搬入等、契約外の作業を無料で要求する等の問題も、荷主側の無知(故意の無知もあるでしょう)に起因することが多くなります。

2024年問題への取組みが大きな社会問題になった昨年も、荷主とのやり取りにおいて、“2024年問題はお宅(トラック輸送事業者)の問題でしょう”という荷主がありました。確かにドライバーはトラック輸送事業者の従業員です。でも2024年問題発生の原因の多くが荷主側の対応にあることは明らかです。

どうやって荷主にトラック輸送事業に対する認識を深めてもらえるでしょうか。

荷主にメリットを示すことだと思います。荷主がトラック輸送事業の業務内容を知ることが、トラック輸送事業者をうまく活用することが、自社にとって業務効率化、品質向上、コストダウン等、さまざまなメリットになるということを丁寧に説明し、納得してもらうことが必要です。

もともと物流に関し、上に述べたような永年の歴史をバックに、固定的概念で理解している荷主を説得するのは容易ではありません。業界を挙げて荷主に理解してもらうことが必要だと思います。ドライバー不足が続くと見込まれる今がよいチャンスです。

2025年4月の改正物流法で、一定規模以上の荷主事業者(特定事業者)は、ロジスティクスを荷主企業の戦略的経営課題と位置付け、物流問題を経営案件として認識し、経営に反映するために、CLO(Chief Logistics Officer)の設置を義務づけられました。2026年4月から施行されます。

長期にわたるドライバー不足という危機意識から、荷主企業に対しその規模にふさわしい対応を求めたこととなりますが、この措置が荷主に物流事業をもっと良く知ってもらうきっかけになることを願っています。

(3) トラック輸送事業者が荷主・荷主業界の経営課題を自分事として考える

(2)と併行し、トラック輸送事業者が荷主・荷主業界のことをもっとよく知ることも大切です。

多くのトラック輸送事業者は“運ぶ”ということを経営の最大テーマとして認識し、それ以外の領域に進出することには慎重です。また、荷主企業、及びその業界の現状、課題等について、他人事ではなく自分事として受け止めるという意欲は強くありません。荷主にとつ

て、“運ぶ“は重要ですが、自社のサプライチェーンの一部機能に過ぎません。もし、自社及び自社が属する業界における経営課題について、それを自分事として認識し、課題改善への意欲を有するトラック輸送事業者がいたら、荷主はきっと連携して、強固なサプライチェーンを構築しようという気になるでしょう。それは荷主とトラック輸送事業者の間に win-win の関係構築を意味するものであり、両社にとってメリットのある提携になると思います。

輸送における物流品質維持による顧客との安定的取引は、トラック輸送事業者の第一のテーマですが、同時に、その前後に事業領域を広げ、顧客との連携を強化することも、重要な経営課題と考えます。

トラック輸送業界には、住宅建築に強い事業者、食品輸送で荷主との間に強い信頼関係を構築し、荷主企業から不可欠のロジスティクスパートナーといわれる事業者などが現実に存在しています。自社が有望と考え、得意とする分野において、荷主からかけがえのないロジスティクスパートナーと呼ばれる存在になるためには、荷主企業、荷主業界の経営課題を自分事として捉える、そのような意欲が必要です。

(4) win-win の関係を構築する

win-win の関係は、荷主、輸送事業者の双方が相手と取引を行い、続けることに経済的価値を見出す間柄です。上に述べた、荷主にトラック輸送業界・事業者をもっとよく知ってもらい、輸送事業者の側も荷主業界・荷主のこともっとよく知ることの必要性を述べました。これらが win-win 関係のきっかけになるであろうことは、容易に想像されます。

この当たり前のことを、少し視点を変えて考えて見ます。人間関係の中で、一番相手と近い関係になる時に我々が抱く感情は何だと思いですか。信頼できる、評価に値する、誠実であるなどいろいろ考えられますが、一番強いのは好きになるという感情(好意)だと思います。

取引関係に好きも嫌いもない、あるのは経済的メリットのみ、低運賃を余儀なくされ、無償での倉庫への搬入作業を要求する荷主をどうやって好きになれるのかなど、ご指摘を受けそうですが、本気で自分がかかわりを持ちたいのは、好きになった相手だと思います。

どうしたら好きになれるだろうか、我々はこう考えました。我々が今好きになろうとしている相手は本当に相手そのものだろうか、自分がかつてに作り上げた相手、いうなれば相手のアバターです、を本物の相手と勘違いしているのではないか。

これではこちらの好意は相手には伝わらないですね。手段はただ一つ、相手を本当に理解するように努めることだと思います。“琴線に触れる”といいますが、それが必要なのだと思います。そう考えると、win-win の基本は相手を本当によく知ることだといえそうです。大事な取引先と日々このような思いで接していたら、いつの日か win-win の関係構築の基盤が醸成される、こんな形での win-win 確立、皆さんはどのようにお考えでしょうか。

ドライバー不足が長期化する時代は、トラック輸送事業者が荷主を選択する時代でもあります。長く取引を希望する荷主との win-win 関係を構築する絶好の機会だと思います。

(5) 社会的役割を増大させる

トラック輸送業界は、地域に密着する事業者として、地域経済の振興、雇用機会の提供、地域の活性化、交通安全の強化などの役割を果たしてきています。今後、これらの役割をさらに拡大・強化することが求められていると考えますが、これに関しては、付帯報告書において、中小企業全体の問題として考えることに致します。

(6) トラック輸送事業者の意識改革を実現する

長きにわたる低収益経営に起因する、トラック輸送事業経営者の庇護者・弱者意識、荷主には所詮かなわないという諦めの気持ちから抜け出す必要があります。

さらにドライバーに対し、人間らしく生きることができる賃金、労働条件を提供できないことは、経営者としての責任放棄になるという認識を持つことが求められます。

国も社会のインフラ確保の観点から、立法措置、制度の充実により、業界の構造改革に取り組んでいます。業界自身も法的措置をふくめ、1990年の規制緩和以降初めて業界の構造改善に、自ら取り組もうとしています。そのような動きを背景に、各事業者も今が変化する絶好のチャンスを迎えていると思います。

これらを通じ、企業・業界の体質改善を図り、次世代に業務を引き継ぐことは、自身の生涯をかけて頑張ってきた経営者の自己実現につながると考えます。

容易なことではありません。業界挙げての取り組みが不可欠だと思います。

でも、多くのトラック輸送事業者がそのようなマインドを持っておいでです。トラック協会、有意の経営者の方々と連携し、特に次世代経営者を対象とした啓蒙活動により、意識転換の必要性をこれまで以上に分かっていただくことが必要です。

おわりに

10余年の個別事業者の経営支援の経験から、トラック輸送業界の個別事業者の経営支援だけでは真の経営支援にならない、業界の構造的経営課題改善への取組みが不可欠であることを確かめたいとの思いで取り組んできました。

取組みを通じ、個別事業者の経営支援であれば与件として受け入れざるを得ない、変更不能な外部環境は、働きかけにより変化させることが可能な要因であるとの知見を得ることができました。

例えばドライバー不足ですが、個別支援であればどのようにしてドライバーを維持・確保するかに努めることがテーマになりますが、業界全体で考えれば、トラック輸送事業者と荷主との力関係のアンバランスの是正が、問題の根本解決につながるとの考え方に至りました。

ドライバー不足は動かすことのできない与件ではなく、能動的に働きかけができる対象と考えることができました。

また、平成2年の物流2法制定により、業界の過当競争体質が始まったと述べました。これ自体は正しい認識ですが、他にも物流事業に対する社会的評価、荷主の物流に関する認識度合い、トラック輸送事業者側の問題意識など、様々な要因が複合的に絡み合っ、今日の過当競争体制が形成されたことも明らかになりました。

規制緩和のきっかけとなった平成2年の物流2法も、制定当初の目的は、事業者数の適正化による業界秩序の確立であったとの知見に接することもできました。

「2 トラック輸送業界の現状・見通し」でみたDX、AI活用は、個別事業者の業務の合理化、標準化などにとどまらず、業界構造そのものを変革させるものとの認識は、業界の構造改善は、荷主との力関係是正を基本とする取組みと併行し、いわば、デジタルとアナログを車の両輪として取り組むべき課題であるとの思いを強く抱かせるものでした。

スタートアップ企業(物流プラットフォーム)の抬頭と定着も、当面の求貨求車調整機能にとどまらず、業界のビジネスモデルを根本から変える力になり得る、構造改善を推進する力になり得る動きであろうとの認識を得るに至りました。

いずれの課題もその実現には多大の時間と努力を要しますが、今回の調査・研究を通じ改めて感じたのは、何かを変えたいと思うならば、まず自分を変えることから始めなければならないのではないかということでした。

トラック輸送業界の構造的経営課題改善は、荷主にも変化してもらいたい、トラック輸送業界のこともっとよく知ってもらいたい、そう思う面は多々ありますが、トラック輸送事業者が意識を変えることが大前提となると考えました。

まず自分たちが、荷主・荷主業界の経営課題についてもっとよく知る、その課題を他人事ではなく、自分事として受け止めるよう努めることが求められています。

荷主との関係においても、現状で如何に力関係のアンバランスがあろうとも、決して諦めるのではなく、また、経済的弱者として庇護されるだけの存在ではなく、業界の課題を自分たちの問題として考え、自責で対応しようという意識を持つことが肝要と考えます。

中小企業診断士にも同じことが言えます。付帯報告書で述べさせていただきます。
自身を変えることは容易ではありません。しかし変えなければその先はない。そのことを肝に銘じ、関係の皆さまと連携し、本調査・研究で得た知見を深め、実現をめざしていきたいと考えます。

診断指導歴史研究会

トラック輸送業界研究チーム

神田 幸夫 鈴木 健次

正木 一弘 山下 一

山田 貞文 横山 英樹