

アメリカの運輸規制改革と 鉄道・トラック事業

山野辺 義 方

1. 運輸事業の規制改革

アメリカにおいて公共事業としての運輸事業が政府の規制をうけるようになった経緯をとりあげてみると、19世紀の初期には、もっぱら州政府が運輸規制を担当していたが、次第に連邦政府のレベルに進展し、連邦政府の運輸規制機関として、州際通商委員会 (Interstate Commerce Commission—略称 ICC)、民間航空委員会 (Civil Aeronautics Board—略称 CAB) および連邦海事委員会 (Federal Maritime Commission—略称 FMC) が設立された。

ICC の規制の対象は、1887年に鉄道から始まった。その後、ICC の権限は1935年に自動車運送事業、1940年に水路運送事業、1942年にフレート・フォワードの規制にもおよぶようになった。

アメリカの運輸規制改革には大きな流れがある。過去半世紀の技術革新と競争構造の変化を反映していないという観点から、運輸規制の陳腐化を指摘したのは、1962年のケネディ運輸教書 (Transportation Message) である。同教書の序文においてケネディ大統領は、「能率のよい、ダイナミックな輸送システムがアメリカの経済、生産および進歩にとって重要である」というテーマを展開した。ケネディ大統領によって一石が投じられた運輸規制改革の流れを、その後の政権が力強く推進してきたのである。

次のジョンソン大統領は、1966年1月に議会に提出した経済報告 (Economic Report) において、過去半世紀の輸送技術の革命的な変化がアメリカの公共政策と連邦政府の機構の進展に対応しなかったと述べ、運輸省の創設を勧告した。そして「運輸省」(Department of Transportation) が1967年4月1日に発足した。

ニクソン政権は1971年に「運輸規制近代化法案」(Transportation Regulatory Modernization Act) を議会に上程した。この法案には、次の3要素が焦点になっている。

(1) 鉄道、自動車、はしけ運送事業者の合理性の幅 (zone of reasonableness) の範囲内

流通問題研究

でレートの上げ下げを認める。これは ICC の許可を必要としない。

- (2) トラック事業者の参入規制を緩和する。
- (3) レート・ビューロ (Rate Bureau, 運送事業者によって結成される共同運賃設定機構) の反トラスト法の免除規定をきびしく制限し、レート・ビューロにはジョイントライン・レートのための設定を認める。
というものである。

しかし輸送に対する適者生存のアプローチは、キャリアに最も収益性のある貨物（主要都市間の大量貨物）のみを求めさせることになる。そして公正な運賃で適宜なサービスを提供する義務と責任をもつコモン・キャリアの全概念が否定されることになるなどの問題があり、同法案は議会を通過する運びにならなかった。

フォード政権になってからも、オーバー・レギュレーションの認識の高まりがみられた。ハーバード大学のメイヤー教授など一部のエコノミストは、「地表貨物輸送についての ICC の規制が非効率を招いている。これらの規制を単に除去することによって、年間 40 億ドルから 100 億ドル節約できる」ものとし、「これらの節約は、エネルギーを節約させるとともに、アメリカ経済のインフレ圧力を少なくする」と指摘した。

フォード政権は 1975 年に「鉄道再生法案」(Railroad Revitalization Act) および「自動車運送事業改革法案」(Motor Carrier Reform Act) を議会に上程した。これらの改革法案は ICC の規制を画期的にオーバーホールするもので、無駄や非効率を招来する諸規制の廃止をうたった。両法案とも輸送市場に競争原理を導入し、エネルギー消費、公害・物価対策など総合的な効率のよい国家輸送システムの実現を目指したものであるが、成立の運びにならなかった。

しかし運輸規制の問題について広く議論や対話をつくり出し、輸送効率化が国家的な課題になっていることと、政府の望む方向が認識されるようになった。その後成立した「1976 年鉄道再生・規制改革法」(Railroad Revitalization and Regulatory Reform Act of 1976, 略称「4-R 法」) は、アメリカにおける最初の運輸事業規制緩和法であった。

次のカーター政権では、1977 年の航空事業から始まり、トラック事業、鉄道など一連の運輸事業規制緩和法が制定され、続いてレーガン政権の時代に入って「1982 年バス規制改革法」(Bus Regulation Reform Act of 1982) や「1984 年海運法」(Shipping Act of 1984) が成立した。

フォード、カーター、レーガンの各政権はいずれも、政府の規模を縮小することと、政府の規制を減らすことを強調している。しかし規制緩和法それぞれの直接的な目的は、対象とする輸送機関の実態を反映して、必ずしも一様ではない。鉄道の場合は急激な衰退に対し、不必要な規制を削減して、鉄道の再生を期するところに目的があった。トラックとバスの場合には、既存事業者の営業網の拡大と新規事業者の参入を容易にし、荷主や消費

者に低価格のサービス提供をもたらすことである。航空、海運の場合には、国際的な立場も考慮されている。航空の場合は、国際的な優位性を背景に、路線選定を自由に行う「オープン・スカイ・ポリシー」を唱導し、一方、国際的に立ち遅れている海運の場合には、規制改革によって強力な商船隊の維持確保を図ることなど、自国海運力の増強を目的にしている。

2. 鉄道事業の規制緩和とインパクト

第2次大戦後、アメリカの鉄道事業の市場には他の輸送機関の急激な侵食が始まったが、鉄道は、その独占時代からの広範な経済規制によって妨げられ、これらの変化に迅速に対応することができなかった。つまり鉄道はマーケティング、資産運営、サービスの質、運賃などの面で ICC の規制下にあり、イノベーションや効率化が阻害された。たとえば、コストの高まりを補填するための運賃引き上げや新しい仕事を獲得するための運賃引き下げの試みは、不当に阻止されたり、遅延させられたりした。そのため鉄道のマーケット・シェアは加速度的に低下し、収入も急激に落ち込み、必要な施設整備も遅れ、1970年代には鉄道会社の約22%が破産状態であった。

鉄道事業の規制緩和は鉄道事業者の支持を得たが、すべての荷主の支持は得られなかった。しかしアメリカの鉄道の経営問題は、議会に立法化の強い圧力をかけた。経営の悪化を止めさせる唯一の方法は、鉄道の意向に沿って価格設定を認めることであり、赤字線を廃止するための障害を取り除くことであった。

「1976年鉄道再生・規制改革法」(4-R法)は、価格の適用が認められる「合理性の幅」(zone of reasonableness)を規定した。これは価格の設定に当って弾力性の不足を解消しようとするものであったが、ICCは4-R法を狭く解釈した。鉄道事業者が市場支配(market dominance)を行う場合は、有効な競争が存在しないためレートが極度に高くなるものと考えられるが、ICCの「市場支配」の解釈は、鉄道の弾力性をいちじるしく制限し、4-R法をほとんど無用にした。

このために規定の明確化を図る必要性から生まれた「1980年スタガーズ鉄道法」(Staggers Rail Act of 1980, 以下「スタガーズ法」と略す)は、鉄道事業の多くの規制を緩和し、経営安定化を導くための画期的な立法である。同法は規制を緩和した反面、鉄道事業の市場濫用の場合に荷主を保護するための ICC の権限を留保している。スタガーズ法の基本的な理念は、「鉄道事業はビジネスであり、資産の運営やそのサービスの価格設定の場合に、他のビジネスと同様に行うことが許されるのは当然のことである」ということである。

スタガーズ法は鉄道に新しい価格設定の自由を与えた。このことは競争市場において適

宜な収入を求めるために必要な自由である。ICC の権限は、鉄道が「市場支配」を行使する場合の運賃のみに限られる。さらに「市場支配」の規定は、1976年の4-R法による場合よりも限定されるので、鉄道運賃の約3分の2は、最高運賃規制の適用を受けない。また変動費に等しいレートあるいはそれを上回るレートは不合理とはみなされないので、鉄道はレートを引き下げるための自由ももっている。

さらにスタガーズ法は、特定貨物の規制免除を認める権限を ICC に賦与している。これは最初に4-R法によって与えられたものである。ICC は、1979年の生鮮フルーツ・野菜に対する規制免除からスタートし、この権限を行使するようになった。東部の鉄道は、フロリダ州からオレンジの専用列車を運行させるようになり、また西部の鉄道は、カリフォルニア州のレタスをニューヨークまで、トラックと競争できるスケジュールで輸送を始めた。鉄道は需要が低く、貨車を使用できる場合にはレートを下げ、一方、需要が高く、貨車が不足しているときには、レートを上げることによって対応している。以前には空荷で帰っていたトレーラー、コンテナや貨車を充足させるために、鉄道は低廉な復路レートを提供している。鉄道で輸送される生鮮フルーツ・野菜の市場シェアは10%以下に落ち込んでいたが、約15%に高まっており、規制免除の効果があらわれている。

トラック・トレーラーやコンテナを鉄道無蓋車に積載するピギーバック輸送量の伸びも規制緩和政策と結びついている。1981年3月に ICC のディレギュレーション措置がとられて以来、レートが低下し、輸送量が急上昇している。1982年はリセッションの年であり、全輸送機関による都市間総輸送量（トンマイル数）は約9%減少したが、ピギーバック輸送量は約10%増加し、その後も伸び続けている。トレーラー・コンテナを積載した貨車数は1980年の168万7,000台から1985年には286万3,000台と約70%増加している（表1）。

表 1. ピギーバック輸送量

(単位：千)

年	貨車数	TOFC/COFC数
1978	1,841	3,177
1979	1,858	3,278
1980	1,687	3,059
1981	1,752	3,151
1982	1,920	3,397
1983	2,348	4,090
1984	2,689	4,566
1985	2,863	4,605

注) TOFC/COFC……Trailer & Container on Flat Car
資料：Assns. of American Railroads

スタガーズ法は鉄道に貨物運賃を設定するための自由を与えるとともに、鉄道が個々の荷主と交渉し、コントラクト（特約）による輸送を行う権能を与えた。つまり、スタガーズ法は、鉄道がコモン、コントラクトの両キャリアとして営業を行うことができるようにした。コントラクト業務は、鉄道と個々の荷主との間にレート、期間、条件等を交渉によって取り決めるものである。

鉄道がコモン・キャリアとして営業する場合は、均一のサービスを荷主に提供しなければならないが、交渉によるコントラクトの場合は、荷主のニーズによりよく対応させるために、これらのサービスの拘束を除去したのである。スタガーズ法施行以後1985年10月までの5年間に鉄道は約2万9,000のコントラクト輸送を行った。10年後には全鉄道貨物の3分の2がコントラクト輸送になるものと予測されている。鉄道は他の輸送機関からの貨物を引きつけるためにコントラクトを実施し、荷主はコントラクトによる低廉なレートで輸送することができるというメリットがある。たとえば穀物の平均レートは、コントラクトの実施によってスタガーズ法施行以前よりも18%も低下している。ある西部の鉄道は、カリフォルニア州の電力工場に車両数4万5,000の木片を18カ月にわたって輸送する契約を取り決めるなど、コントラクト・キャリアとしての新しい仕事を生み出している。また同様にコントラクト業務の発生によって、廃止を予定していた鉄道路線が維持されるようになったケースもある。

コントラクト件数からみた主要な品目は、化学製品、木材・木製品、自動車・部品、穀物、石炭、パルプ・紙製品、金属製品、食料品、石油製品、非金属鉱物、砂利・砂・石材等である。その輸送距離は1,000マイル以下が74%を占めており、7区分の距離別にみると、251～500マイルが最も多い（25%）。次いで501～750マイルである（17%）。3位が250マイルまでの短距離で16%とかなり高い比率を示しており、短距離も荷主にとって有利な価格設定になっていることがわかる。コントラクトの期間は1年が63%と最も多く、次いで1.1年以上21%、1年未満16%の順である（表2、3）。

またスタガーズ法により収益性がなく、輸送密度の低い鉄道支線のサービスは容易に廃

表 2. 輸 送 距 離

距離 (マイル)	コントラクトの件数	比 率 (%)	累計比率 (%)
1 — 250	90	15.7	15.7
251 — 500	146	25.4	41.1
501 — 750	99	17.2	58.4
751—1,000	89	15.5	73.9
1,001—1,500	76	13.2	87.1
1,501—2,000	30	5.2	92.3
2,001以上	44	7.7	100.0

注) コントラクトの総件数574の実態。

表 3. コントラクトの期間

期間 (年)	コントラクトの件数	比 率 (%)	累計比率 (%)
0— 0.4	103	7.5	7.5
0.5— 0.9	118	8.7	16.2
1.0	855	62.6	78.8
1.1— 2.0	69	5.0	83.8
2.1— 3.0	105	7.7	91.5
3.1— 5.0	75	5.5	97.0
5.1—10.0	17	1.2	98.2
10年を超える長期	24	1.8	100.0

注) コントラクトの総件数1,366の実態。

資料 (表 2, 3): Journal of Business Logistics, Vol. 5, No. 1, 1984

止ることができるようになり、路線網は大きく削減された。さらに鉄道会社の合併の促進など鉄道の事業活動に弾力性が与えられた。規制改革以前には、鉄道は赤字線維持のような国家的・社会福祉的目的のために利用された。規制の少なくなった環境のなかで、鉄道会社は体格がスリムになり、ユニット・トレーンやインターモーダル・ビジネス等の施設に資本投資を増やし、サービス・レベルを改善しながら、コストとレートの引き下げを図った。コストの節約はレートの引き下げを可能にし、ハイウェーに移った貨物を鉄道に取り戻している。スタガーズ法施行以後、多くの鉄道運賃は競争に対処することと、新しい仕事を推進するために引き下げられた。これは規制下にはみられなかったことである。

規制緩和という新しい弾力的な政策に対応して、鉄道会社は市場セグメンテーション戦略をすすめるようになった。情報のニーズの高まりなど、荷主と鉄道会社との相互関係は、弾力的、ダイナミックになっている。鉄道のマーケット・シェアは1970年代末期の35%から37%台に高まり、鉄道会社の収益状況も好転している (表 4)。

スタガーズ法のインパクトについて、1984年8月に実施したサーベータからとりあげてみよう。鉄道の荷主企業180社に対するアンケートによるものであるが、回答数は104社である。104社を規模別にみると (鉄道会社の判断による)、大企業64%、中企業34%、小企業2%である。これらの荷主企業が複数工場をもっている場合、発送している総鉄道会社数は、平均6.4社である。荷主の発送している主要品目は非金属鉱物、化学製品、食料品、石炭、木材、金属鉱物およびパルプ・紙である。この7品目は、全鉄道輸送量の主要品目である。

サーベータの主眼点は、スタガーズ法施行以前の時期 (1980年10月以前) と同法施行後の時期における鉄道サービスについて鉄道会社の評価を求めたものである。主な設問は、荷主の観点から鉄道のサービスの質、レート、マネジメントおよび全パフォーマンスがスタガーズ法の施行以後、改善されたのか、あるいは低下したのか。また規制改革から生じた利益は、競争の程度、荷主の規模によって影響をうけているかどうかについてである。

表 4. アメリカの都市間貨物輸送量

(単位: トンマイル, %)

年	鉄 道		ト ラ ッ ク		五 大 湖		河 川 ・ 運 河		石 油 パ イ プ ラ イ ン		航 空		計
		%		%		%		%		%		%	
1939	338,850	62.4	52,821	9.7	76,312	14.0	19,937	3.7	55,602	10.2	12	—	543,534
1944	746,912	68.6	58,264	5.4	118,769	10.9	31,386	2.9	132,864	12.2	71	—	1,088,266
1950	596,940	56.2	172,860	16.3	111,687	10.5	51,657	4.9	129,175	12.1	318	—	1,062,637
1960	579,130	44.1	285,483	21.7	99,468	7.6	120,785	9.2	228,626	17.4	778	—	1,314,270
1970	771,168	39.8	412,000	21.3	114,475	5.9	204,085	10.5	431,000	22.3	3,295	0.2	1,936,023
1975	759,000	36.7	454,000	22.0	99,000	4.8	243,000	11.8	507,000	24.5	4,000	0.2	2,066,000
1980	932,000	37.5	555,000	22.3	96,000	3.9	311,000	12.5	588,000	23.6	4,840	0.2	2,486,840
1984	935,000	37.5	605,000	24.2	76,000	3.0	306,000	12.3	568,000	22.7	6,600	0.3	2,496,600
1985	898,000	37.2	600,000	24.8	67,000	2.8	281,000	11.6	562,000	23.3	6,390	0.3	2,414,390

資料: Assns. of American Railroads

表 5. スタガーズ法施行後の変化

(%)

項 目	改善した	変わらない	悪化した
サービスの質			
サービスのスピード	31	63	6
依存性	26	67	6
ロス・ダメージ	13	83	3
貨車の供給	30	63	8
鉄道のレート	50	38	12
鉄道マーケティング担当者の質			
荷主ニーズの把握	33	57	10
コントラクトの交渉能力	75	24	1
特殊ニーズに対応する弾力性	46	46	8
鉄道の質			
マネジメントの質	31	62	7
革新性	42	54	4
鉄道サービスに対する満足度	39	54	7

注) 鉄道の荷主104社のサーベアー (1984年) による。

資料: The Logistics and Transportation Review, Vol.22, No.1, 1986

荷主にとっては、運賃とサービスの質が最も重要なものである。サービスの質については、サービス全体の満足度とともに、サービスのスピード、サービスの依存性、損失・ダメージおよび貨車の供給度の4次元からとらえようとした。さらに、鉄道のマーケティング担当者とマネジメント層の質についての設問がある。多くの論者は「鉄道の規制は、鉄道事業の組織の弾力性、適合性や革新性に対し破壊的な影響を与える」と主張しているもので、規制とマネジメントとの関連性をとらえようと試みたのである。

サーベの結果は、荷主の約30%がサービスのスピード、依存性および貨車の供給が改善されていることを報告した。一方、約3分の2は、サービスの質が変わっておらず、10%足らずが、サービスの質の各次元の何れもが低下していると判断した。次にスタガーズ法施行以後、鉄道サービスのレートが低下しているのは荷主の半数であり、38%がレート水準に変化がなく、12%が上昇していることをそれぞれ報告している。

鉄道は長い間、マーケティング・オリエンテーションの不足と、荷主のニーズに十分対応していないことが批判されてきた。スタガーズ法は、これらの問題を改善しているように見える。サーベ回答者の多くは、荷主のニーズの把握がよくなり、特殊なニーズに応える弾力性のあらわれを指摘している。また多くの荷主は、スタガーズ法施行以後、マネジメントの質とイノベーションの高まりを認めている。

重要なことは、荷主の39%がスタガーズ法施行以前の時期と比べて、鉄道サービスに対する満足度を高めている。僅か7%が満足度の低下を指摘している。しかしながらサーベは、多数の荷主が鉄道の合理化によって影響をうけていることも示している。たとえば荷主は、利用したいと思う個々の鉄道のジョイント・レートやルートが、鉄道によってキャンセルされたかどうかについて「皆無」「まれに」「時々」または「常時」で示すことを求められた。荷主の53%が、これらのキャンセルは、「時々」「頻繁に」あるいは「常時」発生している問題であると答えた(表5)。

総じてサーベの結果は、多くの荷主が規制改革によって利益をうけていることがわかる。しかし個々の荷主のうける利益は、個々の鉄道会社によって違っている。広範な地理的ネットワークをもった少数の鉄道会社の改善が最もすすんでおり、それからうける荷主の利益が最も大きい。

スタガーズ法施行以後、鉄道に対する荷主の満足度の不均等性は、荷主の規模、鉄道会社の競争力の程度、発送される品目の種類などに関係している。より大きな利益は、大荷主およびイントラモーダル競争力をもっている鉄道会社に生じている。つまり競争力の限られた荷主よりも競争力の大きい荷主に利益をもたらしている。強い荷主の交渉力によって、鉄道サービスの低いレート、高いサービスの質、高い満足度が生じているといえよう。

3. トラック事業の規制緩和とインパクト

トラック事業の規制緩和が始まったのは1975年にさかのぼるが、主要な規制改革は1979年に始まり、1980年自動車運送事業法（Motor Carrier Act of 1980、以下「80年法」と略す）の施行によって実質的に緩和された。同法の主要な規定は、証拠書類の提示を事業免許の申請者から異議申立者に移したことである。つまり従来は、新規事業免許が現在または将来の公衆の便宜と必要によって求められているということを申請者自身が提示しなければならなかったが、新规定により異議申立者の方が、当該新規免許は公衆の便益と必要に合致していないことを提示しなければならなくなった。さらに申請されたサービスを提供する免許保有のトラック事業者のみが異議申立を行うことを認められる。そして現存事業者からの収入の転移は、それ自体、公衆の便宜と必要に合致しないと解釈することは認められていない。同法はまた、ICC がトラック事業の営業免許についてゲートウェイ（gateway、ある一定の地点経由）の規定、資産の規定、地域制限、中継地におけるサービス制限などの諸制限を緩和する措置をとることを要求している。

80年法が施行されてから、トラック事業へ参入する新規業者が非常に多くなっている。ICC の規制をうけているトラック事業者数は、1970年代の1万6,000から1984年には3万を超えている。トラック輸送の小口貨物（less than truckload, LTL）市場に入るためには、ターミナルを保有することなど高度の投資障壁のため、新規事業者の参入は制約されているが、一方、車両単位の大量貨物（truckload, TL）市場は、そういう制約がないため、新規事業者の非常な増加をみせている。小口貨物の分野においては、既存のトラック事業者によるルート拡張がふえている。80年法の新しい時代に入り、トラック事業者はICC に直接申請することによって、自らのオペレーションを調整ないし拡張することができるようになり、そのためトラック事業者の買収・合併はいちじるしく減っている（表6）。

80年法は運賃面においても影響を与え、ICC は運賃設定の自由幅（zone of rate freedom-ZORF）を設け、トラック事業者とフレート・フォワードナーが基準運賃の上下10%の範囲内で、規制をうけずに変動させることを認めた。荷主や公衆は、運賃の弾力化に伴う競争によって利益をうけるからである。トラック事業者は、レート・ビューロの外で、ICC に独自の運賃申請を行う場合が多くなっている。新しい競争環境になって競争が激化し、一般的な運賃動向としては、引き下げの圧力をうけている。トラック事業者の市場が広がり、運賃設定に当っては荷主との交渉がふえ、運賃のディスカウントやレートの変更が多くなった。レートの方下圧力は、荷主に利益を与えると同時に、トラック事業者が保護規制下に得ていた独占利潤を一掃した。

表 6. トラック事業者数

年	トラック事業者数
1945	20,872
}	
1950	19,597
}	
1955	18,141
}	
1960	16,276
}	
1965	15,565
}	
1970	15,100
}	
1975	16,005
}	
1980	18,045
1981	22,270
1982	25,722
1983	27,517
1984	30,481

注) ICC 免許のトラック事業者。

資料: ICC

表 7. トラック事業に対するディレギュレーションの影響

項 目	(5) 大幅増加	(4) 増加	(3) 変化なし	(2) 減少	(1) 大幅減少	平均点
トンマイル数	12%	19%	27%	32%	10%	2.9
輸送品目	4	22	29	33	13	2.7
運 行 路	16	38	27	14	5	3.4
貨物のサイズ	2	9	48	34	7	2.6
顧客・荷主	4	35	24	35	4	3.0
営業圏域	20	53	18	8	0	3.8
復路輸送量	2	31	39	24	5	3.+
TL 貨物の対 LTL 貨物の割合	0	20	37	31	11	2.7
車 両 数	0	31	27	33	9	2.8
ドライバー数	0	35	15	39	11	2.7
平均輸送距離	11	36	38	11	4	3.4
荷主の交渉意欲						
a) レート	69	26	3	0	2	4.6
b) 中継サービス	8	27	59	6	0	3.3
c) ディスカウント	55	31	13	2	0	4.4
d) 輸送時間	13	16	68	4	0	3.3

注) 一般貨物トラック事業65社のサーベイ (1982年) による。

資料: Journal of Business Logistics, Vol. 5, No. 2, 1984

流通問題研究

トラック事業のオペレーションに対するディレギュレーションの影響としては、いくつかのトレンドがみられる。大部分の事業者にとってトンマイル数、輸送品目数、貨物サイズ、TL 貨物の比率や車両・ドライバー数が減少している。一方、これらの事業者の多くは、運行路、営業圏域およびトラック運行距離を増加させている。また荷主は、レートやディスカウントの交渉に積極的になっている（表7）。

しかし小規模事業者にとっては、大手の事業者のように運行路の増加、営業圏の拡大などは、ほとんどみられない。その荷主のレートやディスカウントに対する交渉意欲も、大手事業者の荷主の場合より低い。短距離輸送の事業者は、大手の長距離事業者と比べてトンマイル数、品目数や帰り荷輸送量が増加しているようにはみえない。また短距離事業者の荷主の交渉意欲は、長距離事業者の荷主の場合と比べて低い。TL 事業者の荷主も、LTL 事業者の荷主の場合と比べて、中継サービスやディスカウントの交渉意欲が低い。TL 事業者の利益率は、LTL 事業者の場合よりもいちじるしく低い。TL 事業者は、競争によって価格競争を余儀なくされるとともに、利益率の低いことから、LTL 事業者のような荷主サービスを維持することができない。短距離事業者や TL 事業者は小企業であり、資金や組織の問題等から、大企業と比べてディレギュレーションの対応に差があらわれている。

サービスの質についての荷主サーベーター資料の示すところによると、主要な質の7次元からみて、サービスは改善されているか、もしくは同一水準を維持している。「クレームの処理」と「監視の必要」のみについて、サービスが低下したと評価する荷主数が改善したと評価する荷主数を僅かに上回っている。総じて回答者の35%が質の改善を示し、51%が変化なく、14%が悪化したことを報告している（表8）。

ディレギュレーションは効果をもたらした反面、トラック事業者に犠牲を強いることに

表 8. 80年法施行後のサービスの質

項 目	サンプル数	比 率 (%)		
		改善した	変らない	悪化した
トラックの質	71	24	68	8
サービスの迅速性	70	47	46	7
サービスの利用可能性	71	73	17	10
依 存 性	71	37	52	11
クレームの処理	71	18	63	19
監視の必要	70	14	69	17
オフライン地点へのサービス意欲	71	34	42	24
総 合	495	35	51	14

注) 主要荷主のサーベーターによる。

資料: L. W. Weiss & M. W. Klass, Regulatory Reform—What Actually Happened, 1986

表 9. 企業倒産数

年	全企業	トラック企業
1978	6,619	162
1979	7,564	186
1980	11,742	382
1981	16,794	610
1982	24,908	960
1983	31,334	1,228
1984	51,892	1,409

注) 1984年の全企業倒産数は、計算基礎が改定されたため、前年までの数字と比較できない。

資料: Dun & Bradstreet Failure Data

表 10. トラック事業者の収入・費用と消費者物価

年	価格指標	コスト指標	消費者物価指標
1978	100.0	100.0	100.0
1979	112.1	114.6	111.3
1980	131.2	134.2	126.4
1981	145.4	149.7	139.5
1982	153.4	160.4	147.8
1983	157.5	159.1	152.3
1984	161.1	163.3	157.5

注) 1. 価格指標は ICC 免許の一般貨物トラック事業者のトンマイル当り収入。

2. コスト指標は ICC 免許の一般貨物トラック事業者のトンマイル当り費用。

資料: American Trucking Assns.

なった。規制緩和の時代に入り、トラック事業者の営業利益は落ち込んだが、これは過剰能力の所産である。つまり貨物量に対して競争キャリア数が多すぎるためである。経営が悪化したトラック事業者は、規制下にあった場合は、自己の営業権を売却することや、他社と合併することなど選択の余地があったが、規制緩和下には、それらの余地がなく、倒産を余儀なくされている。1978年以来、トラック企業の倒産数は、全企業の倒産数より速いペースで増加している（表9）。

1978年以来、トラック事業者の収入よりもコストがエスカレートし、その結果、利益幅が圧縮した。とりわけ間接費用の増加がいちじるしい。販売・市場分析、タリフの調整、情報ネットワークの拡張、貨物のトレーシング・システム、コンピュータ整備、広告宣伝、コンサルテーションなどに関するコストである。これらのコストは、運賃とサービス競争

表 11. トラック事業者の平均輸送距離と平均積載量

年	平均輸送距離 (マイル)	平均積載量 (トン)
1978	475	13.6
1979	492	13.4
1980	503	13.2
1981	516	12.9
1982	532	12.5
1983	527	12.4
1984	538	12.4

注) 1. 平均輸送距離は全トラックによる。
 2. 平均積載量は規制されている一般貨物トラック事業者による。
 資料: American Trucking Assns.

のあらわれである(表10)。

トラック事業者の規制を改革する意図のなかに、トラック業界全体の効率を高めることがあった。しかし、この目標は達成されていない。トラック1台当りの平均積載量は、規制時代のピークから低下を続けている。空車距離も低減したようにはみえない。各市場、とくに収益性のある市場に競争業者の参入が多くなり、貨物量を獲得し、自社の効率を高めようとしているが、トラック事業者全体の効率は犠牲になっている。競争の高まりは、多くのトラックに貨物量を分散したにすぎない。平均積載量が低下した結果、全体として燃料等の経済資源の消費の高まりを示している(表11)。

4. 鉄道・トラック事業の経営戦略

鉄道とトラック事業の規制緩和は、荷主と消費者にいちじるしい利益をもたらしている。レートは抑えられ、サービスの質は改善し、運送事業者の独占利益も一掃された。規制下の安定した環境は一変し、トラック市場への新規参入が増加するとともに、ルートの変更、レートの変更、魅力的なサービスの提供など、画期的な対応が求められた。つまり運送事業者は市場指向的になっており、荷主のニーズに応えなければならなくなった。トラック事業者は、荷主の求めに応じて夜間配送、週末配送など特殊なサービスも行うようになり、消費者へのサービスは弾力的になっている。運賃のディスカウントなども荷主との交渉によることが多くなっている。

しかし規制緩和は、運送事業者のすべてに均一の影響をもたらしたものではない。たとえば事業規模別、TL トラック事業者、LTL トラック事業者別など各セグメントのなか

では、ほぼ均一の対応がみられるが、各セグメントの間では異なった動きである。各事業者は、それぞれのマーケティングの力やポジションにもとづくセグメンテーション戦略をすすめる必要がなくなっている。小企業は大企業と比べて、レートの変更やディスカウントなど、マーケティングの慣行を変更する意欲に乏しい。これは資金力が弱く、革新的なマーケティング・マネジャーを引きつけることの難しい小規模組織のためである。

ディレギュレーションの時代に入って成功している運送事業者は、マーケティング、顧客サービスおよび経営の多角化に努力を向けている。経営の多角化は、顧客の物流問題に 대응するために必要欠くことのできないものである。経営の多角化によって、顧客のニーズに最もよくマッチしたサービスを提供することができる。その基本的な戦略としては、(1)コストを最低限に抑え、すぐれたサービス生産の効率化を図るという「最低コスト戦略」(2)すぐれたブランド・イメージと顧客サービスをつくり出し、競争者を引き離す「差別化戦略」および(3)特定の荷主や市場セグメントに集中する「集中化戦略」である。鉄道のマーケットは、鉄道の走る地域に限定されている。この地域の特定荷主の大量物資を輸送する「コントラクト輸送」は、鉄道の集中化戦略の一環である。

差別化戦略の主な方策としては、独自のタリフと輸送スケジュールを設定・公示し、独自性のイメージを打ち立てるとともに、そのイメージを広めるための広告・宣伝・コミュニケーション活動を行っている。また販売活動を積極的にすすめており、販売代理店手数料の支出も高まっている。競争の激化に伴い、運送事業者は、セールスマン、戦略プランナー、運賃担当者、コンピュータ・ネットワークなど、マーケティング要員・施設の整備・拡張を図らなければならない。

ディレギュレーションの時代に入って、大手の運送会社は、規模の拡大をすすめている。LTL トラック事業者は、営業地域を拡張している。TL トラック市場には、新規参入の小事業者が多くなっているが、主要な TL 事業者は大規模化している。鉄道会社も合併・統合によって拡張し、六大鉄道システムが形成されている。ディレギュレーションは、大手の事業者により有利に働いており、荷主サイドの満足度合も、大量貨物のディスカウントなど大荷主にとって大きい。そのために事業の運営面で大手業者と中小業者のタイアップ、荷主間の共同配送など規模のメリットをいかに実現してゆくかが課題である。