

# 高度成長期日本の通運事業が抱えた課題と対応

— 国鉄貨物輸送の退潮とトラック運送事業への転換 —

河村 徳士

## はじめに

本稿は、鉄道貨物輸送と密接なかかわりを持った通運事業が高度成長期（1955-73年）に直面した課題と対応を考察する<sup>(1)</sup>。通運事業者がトラック運送事業を主とした兼業事業へ経営資源を傾斜させた様相とその背景に着目し、鉄道からトラックへと陸上貨物の輸送手段が変化した事態を実証的に捉えることを目的としたい。そのためには日本国有鉄道（以下、国鉄）が担った貨物輸送とトラック輸送とが、需要をすみわけながらも競合したことに注意し、これに対応した通運事業者の判断を紐解きながら課題にせまることが重要である。

高度成長期を対象とした陸上貨物輸送の研究は、国鉄貨物輸送と路線トラック事業の競争的な特徴に光をあててきた<sup>(2)</sup>。輸送手段が転換した理由は、運賃の高低だけではなく輸送の迅速性あるいは正確性が荷主によって重視され始めたことにも求められた<sup>(3)</sup>。もっとも、こうした特徴とその理由が事態の一面だったことも近年の研究によって指摘された<sup>(4)</sup>。すなわち、輸送品目別の検討からは、鉄道が素材系の貨物を主とし、トラックが幅広い貨物を対象としながらも、とりわけ経済成長をけん引し始めた機械工業など加工度の高いものも担い始めており需要がすみわけら

---

(1) 本稿は、2018年度鉄道史学会第36回共通論題における報告を基礎としたものであり、報告者、コメントーター、ご質問いただいた参加者の方々から示唆をいただいた論点も多い。具体的な明記は避けるが、記して皆様への謝意に代えたいと思う。

(2) 村尾質『貨物輸送の自動車化』白桃書房、1982年、関谷次博「戦後復興期から高度成長期にかけての国鉄貨物輸送衰退要因の分析——トラック輸送発展の側面から——」『鉄道史学』第20号、2002年、同「戦後日本におけるトラックを中心とした輸送体系の構築——荷主企業の動向とトラック運輸業者の活動から——」『鉄道史学』第22号、2004年、林采成「国鉄の輸送力増強と市場競争」原朗編著『高度成長始動期の日本経済』日本経済評論社、2010年など。

(3) この点は、とりわけ林采成、前掲「国鉄の輸送力増強と市場競争」を参照されたい。

(4) 以下、河村徳士「高度成長期日本トラック輸送の発展——トラック輸送業の可能性と限界——」『鉄道史学』第37号、2019年、同「高度成長期日本の拡大するトラック輸送市場」『城西大学大学院研究年報』第32号、2019年。

れていた可能性が論じられた。なおかつトラックについては、短距離輸送の主たる担い手が自家用トラックだったことから、従来の研究が営業用であったトラック運送事業にばかり注目してきたことの意義も問われたのであった。しかし、こうした陸上貨物の輸送需要に応じて、国鉄を含めた企業がどのように対応しながら輸送手段を変化させたのかという論点については、依然として課題が残されている。本稿では通運事業者に注目して輸送手段の転換をもたらした企業判断および企業に判断を促した歴史的な条件の考察に少しでも迫りたいと考えている。それでは通運事業をとりあげる意義はどのような点にあるのだろうか。

高度成長期の通運事業に関する研究はほとんど皆無と言ってよい状態である。当時、最大手であった日本通運株式会社（以下、日通）の『社史』が、研究者の手によって執筆され刊行に至ったのは1962年のことであり、同書には同時代の現状が概説されているのみである<sup>(5)</sup>。これに対して大島藤太郎は小運送業および通運事業を研究対象とした数少ない研究者であったが、その視点にはいくつかの問題点を抱えていた。すなわち、大島の戦間期を対象とした国鉄と小運送業（後の通運事業）に対する見解から振り返っておくと、国家独占資本主義を国家が独占する資本主義と解釈し、国鉄をそのような国家独占資本主義時代の特徴を典型的に表す企業とみなし、戦間期から戦時期にかけて鉄道省が行った小運送政策は、トラック輸送に対抗する国家資本の意図が具体化したものと論じた<sup>(6)</sup>。また、小運送政策に呼応した大手の小運送事業者を、国鉄と利害を共にする問題を抱えた企業と捉えた。すなわち、1926年に鉄道省が行った運送店合同声明に応じ1928年に設立された国際通運株式会社（以下、国際通運）は、国鉄が展開した新しい輸送サービスを請け負い、集配作業を各駅の下請運送店に委ね手数料収入に集中したことから、国家資本と結びついたピンハネ的な運送独占資本とした。国際通運を母体として1937年に発足した国策会社日通は、敗戦後も小運送業界の独占的な企業として君臨した。戦時期に運送店を買収し支店を充実させた日通は、1953年に支店の独立採算制を導入しており、大島はこの変化を国際通運時代に培った体質を復活させたものと論じた。すなわち、本社の受注した輸送依頼を支店に下請させるイメージであり、荷主から得る受注料から言えば社内下請料を差し引いた額の最大化を目的とすることが日通の経営姿勢であるとみなし、そのことを問題視したのであった。そのうえ政府が発注した輸送需要の継続的な受注を目的として日通が1968年に引き起こした贈収賄事件の

---

(5) 日本通運株式会社『社史・日本通運株式会社』、1962年、本編第4章および現況。

(6) 大島藤太郎『国家独占資本としての国有鉄道の史的発展』伊藤書店、1949年、第四章。ちなみに、やや古い議論ではあるが、国家独占資本主義論は、大内力、三和良一によって現代化を見据えた資本主義の段階的な変化の方向性として考察され大きく進歩したことは周知のとおりである。大内力『国家独占資本主義』東京大学出版会、1970年、三和良一『戦間期日本の経済政策史的研究』東京大学出版会、2003年。

要因を、こうした企業経営の姿勢に求めたのであった<sup>(7)</sup>。大島は、国鉄のみならず、国際通運および日通の経営姿勢は半封建的なもので、日本の国家独占資本主義も同様に半封建的で近代化に課題を抱えたものと考えていたのであった。

しかし、こうした見方は、大規模な通運事業者が需要に応じて輸送手段の手配を行うこと、その際にとりわけ小口輸送に対して行先別に混載化するといったノウハウを発揮したこと、これらの事業内容が言わば正当な手数料収入の基盤でもあったことなどの論点が看過されたうえ、なによりも通運事業の客観的かつ歴史的な分析を踏まえた議論とは到底言い難い方法であった。言い換えると、国家独占資本主義の時代的特質あるいは半封建的な特徴を議論する対象としてではなく、別の関心から通運事業を考察することが求められて久しいと指摘しなければならない研究史の状況なのである<sup>(8)</sup>。

むしろ、通運事業に注目する意義は次のような点に求められるのではないだろうか。すなわち、鉄道史ないしは輸送史の分野では、通運事業は鉄道貨物の荷役集配作業を担うものとみなされる場合が多く、このことは前記『社史』および大島の議論も同様であった。しかし、通運事業は荷役集配作業にとどまるものではなく、上記のように、小口の輸送を行先毎に混載化すること、輸送依頼に応じて輸送機関を選択することなど様々な輸送サービスを市場に提供していた。また、鉄道史・輸送史にかかわる近年の研究は、鉄道、トラック、海運など個別の輸送機関を対象とすることが多く、輸送産業総体としての視点を希薄化させていった<sup>(9)</sup>。通運事業が荷主に対峙しながら鉄道やトラックといった輸送機関の選択を行ったことは、輸送産業総体としていかなるサービスが市場に提供されていたのかという問題関心を育むうえでも研究対象として重要性を帯びていることが想定できる。輸送需要の変遷に応じた企業行動の結果として、どのように輸送産業が総体として発展してきたのかということを経史的に考察することは、輸送の歴史を経済史の知見と紡ぎ時代的な特質を把握することにも貢献し得るだろう。もっとも、輸送産業総体の歴

(7) 大島藤太郎「日通経営の性格について——「日通事件」の根本問題——」『商学論纂』第10巻、1968年、同『大島藤太郎著作集4現代日本の交通政策』時潮社、1983年、第二編第二章。

(8) もちろん、日本経済史研究という観点からみれば、大内力や三和良一が展開した国家独占資本主義論を内在的な批判によって乗り越えることなく、関心が古いからという理由で研究史上から単に捨象することは望ましいことではないのであるが、大島の依拠した方法論と解釈が課題を残したままであることを指摘するとどめ、別の角度から考察を進めることとしたい。

(9) 詳しくは別の機会に論じたいが、たとえば、日通総合研究所編『日本輸送史』日本評論社、1971年が政治史や経済史との内的な関連を意識した輸送手段全般の発展史を描き、山口和雄・石井寛治編『近代日本の商品流通』東京大学出版会、1986年が産業革命期を中心として国内市場の拡大と限界を見据え、その条件を提供した輸送網のあり方を一つの検討対象としたものに対して、近年は、時代の全体像を見据えた関心が後継に退き、個別輸送機関そのものの展開を解明する方向へと大筋では変化してきたのではないかという見通しである。個別輸送機関を対象とする見方には実証深化という意義が認められる反面で課題も残しているということである。

史的な研究という見方は壮大に過ぎるもので、本稿で議論できる範囲を超えている。さしあたり遠景にある問題関心の表明にとどめ、通運事業もこうした関心からとりあげる意義があることを確認し、本稿で依拠する資料は二次文献にとどまるものの、これらを多用して通運事業の実証的な研究の端緒を切り拓きたいと考えている。

本稿では、政府が1960年代半ばに行った調査結果を利用して、高度成長期の通運事業がどのような課題に直面しなおかついかに対応したのかについて、需要の推移、経営成果、兼業事業展開の判断を検討することによって考察する。政府の調査書は次のようなものである。すなわち、1960年代前半に物価高に直面した日本経済に対して政府は流通・物流の合理化を政策課題としてとりあげ、なおかつこれらの担い手が中小企業を中心としたことから、中小企業政策の枠組みを利用して対策を検討していた。これに伴う1965年の調査をまとめた運輸省自動車局業務部通運課『通運事業実態調査報告書』（1966年刊行）、および同調査書を基に日通総合研究所が分析を加えた『輸送展望』の記事を用いて考察を進めたい。前者の調査は、①書面調査と②現地調査の二通りを基にしていた<sup>(10)</sup>。①の書面調査は、通運事業免許事業者の全数931社を対象として805社から回答を得て、「一般事項、経営、財務経理、生産、施設、技術及びサービス、取引、労務、組織、共同事業等」について調査し、財務についてはさらに142社を抽出して1964年度の経営状況を調査したものであった。②の現地調査は、24社を対象として「取扱駅周辺における経済環境、駅設備状況等と通運事業との関係性」を把握するものだった。また、後者の『輸送展望』の記事は、前者の『通運事業実態調査報告書』を基にしているとはいえ、同書では公表されていない調査結果も網羅していた<sup>(11)</sup>。『輸送展望』の記事によって、『通運事業実態調査報告書』の調査結果を補いながら考察を進めたい。

以下、第1節で高度成長期陸上貨物輸送の推移を分析する。以降の節では通運事業を対象として、第2節で通運需要が停滞した様相を、第3節で産業組織の特徴を、第4節で通運料金の低位性と荷役作業における合理化の限界を、第5節で競争手段の様相を、第6節で兼業事業が拡大した様子を、第7節で1960年代後半に経営成果が悪化した事態と多角化の意義とをそれぞれ考察する。

---

(10) 以下、運輸省自動車局業務部通運課『通運事業実態調査報告書』、1966年、3-5頁。

(11) 「通運事業の実態調査結果について(1)」『輸送展望』第44巻、1966年、「通運事業の実態調査結果について(2)」『輸送展望』第45巻、1966年。

## 1. 国鉄貨物輸送量の低下とトラック輸送の台頭

表1 高度成長期輸送機関別貨物輸送トン数

単位：千トン

	鉄道				トラック				内航海運		合計
	国鉄		民鉄		営業用		自家用				
1950	135,690	26%	29,274	6%	104,000	20%	205,000	39%	49,282	9%	523,246
1955	160,246	14%	33,173	3%	458,000	40%	411,000	36%	69,254	6%	1,131,673
1960	195,295	13%	42,904	3%	380,728	25%	775,563	51%	138,849	9%	1,533,339
1965	200,010	8%	52,463	2%	664,227	25%	1,528,968	58%	179,654	7%	2,625,322
1970	198,503	4%	57,254	1%	1,113,061	21%	3,513,008	67%	376,647	7%	5,258,473

出典：運輸省運輸政策局情報管理部編『運輸経済統計要覧』，平成2年版，14-15頁。

高度成長期に貨物輸送量を大きく伸ばしたのは、トラックと内航海運であった<sup>(12)</sup>。この点はずに指摘した通りであるが、表1のように国鉄の貨物輸送量は1960年代前半をピークとして伸び悩んだ。内航海運の影響を別とすれば、国鉄貨物輸送の停滞は、トラック運送事業のうちとりわけ路線トラック事業の発展に起因したことが強調されてきたが、「はじめに」で述べたように、自家用トラックが中心だった。そのうえ、輸送品目別に輸送量を観察すれば、もう少し別の要因も考慮できる。この点も改めて指摘しておく、表2によって国鉄の品目別輸送量をみれば、全体として素材系の貨物が中心であって、1955年から1970年までの推移は、輸送量の中心だった木材類、砂利・砂が低下し、1960-1970年にかけては、同じく輸送量が最大だった石炭が大幅に減少したうえ、食料品関係の輸送品目も減退した様子がうかがえる。反対に石灰石、紙やパルプ、1960-65年を除けば銑鉄・鉄鋼の輸送量は伸びた。これに対してトラックの輸送品目は、様々な品目にわたって一定の輸送量がみられ、食料品関係、鉄鋼や金属関係、セメント、石油関連製品、廃棄物・くずものなどが伸び、なおかつ工業用非金属鉱物、機械、化学工業品など比較的加工度の高い品目の輸送量が増えていた。経済成長をけん引した重化学工業のほか機械工業関係の輸送を引き受けた様子がわかる。

これらのことから、国鉄とトラックの貨物輸送は需要をすみわけたことが指摘できる。その大きな要因は産業構造の変化にあったと第一に考えられる<sup>(13)</sup>。その影響は、①石炭を中心とした素

(12) 以下、とくに断らない限り、河村徳士、前掲「高度成長期日本トラック輸送の発展——トラック輸送業の可能性と限界——」。

(13) 以下、トラック輸送が伸びた要因は、河村徳士、前掲「高度成長期日本の拡大するトラック輸送市場」をも参照されたいが、より詳しい検討は今後の課題でもある。

表2 国鉄主要品目別輸送量

単位：千トン

年度	輸送量				増減率			1974年の1トン平均 輸送キロ (km)
	1955	1960	1965	1970	1960	1965	1970	1974年度
石炭	33,874	40,633	33,106	18,696	19.95	-18.52	-43.53	110.9
コークス	1,551	1,850	1,832	1,945	19.28	-0.97	6.17	
砂利・砂	4,581	4,270	3,224	2,765	-6.79	-24.50	-14.24	157.5
石灰石	5,755	9,700	10,668	13,311	68.55	9.98	24.78	44.1
銑鉄・鋼材	2,923	5,308	4,117	5,801	81.59	-22.44	40.90	457.5
木材類	14,045	13,166	11,897	8,469	-6.26	-9.64	-28.81	384.2
石灰その他	1,091	1,824	2,055	1,893	67.19	12.66	-7.88	
セメント	6,930	11,451	14,507	16,394	65.24	26.69	13.01	134.2
米	2,999	3,921	4,549	4,961	30.74	16.02	9.06	451.8
麦	2,796	1,775	1,998	1,559	-36.52	12.56	-21.97	
果物類	960	1,645	1,737	1,366	71.35	5.59	-21.36	1,192.0
鮮魚・冷凍魚	1,963	2,548	2,550	1,643	29.80	0.08	-35.57	1,133.6
パルプ	1,288	1,412	1,810	2,223	9.63	28.19	22.82	618.6
紙	1,530	2,524	3,267	4,539	64.97	29.44	38.93	
工業塩	879	886	970	1,201	0.80	9.48	23.81	
化学肥料	5,327	6,833	6,981	8,533	28.27	2.17	22.23	375.0
鉱油	2,280	4,483	6,669	12,178	96.62	48.76	82.61	
ガラス・同製品	1,010	1,324	1,938	2,421	31.09	46.37	24.92	
小麦粉	722	706	809	759	-2.22	14.59	-6.18	
酒	829	1,083	1,668	2,119	30.64	54.02	27.04	
国鉄輸送量計	160,246	195,295	200,010	198,503	21.87	2.41	-0.75	285.9

注：1974年の1トン平均輸送距離は、砂利・砂には石材を含み、銑鉄・鋼材は鉄鋼の値を、米は穀物の値を、果物類は野菜・果物の値を、鮮魚・冷凍魚には水産品の値を、パルプには紙・パルプの値をそれぞれ利用した。

出典：運輸省大臣官房統計調査部編『運輸経済統計要覧』昭和40年版、同昭和50年版、54-56頁、58-59頁。

材系の輸送品目の減退が国鉄貨物輸送の動きを規定づけたことに現れていた。②また、反対にトラックは、機械工業などの加工度が高い品目をも引き受けており、こうした産業は企業間競争に基づいた合理化の手段として輸送需要の小口化および多頻度化を伴う傾向にあったからトラック輸送が適格的だったことが重要である。そのうえ、機械工業は立地の集積化を伴ったことも想定でき、輸送需要の短距離化がトラック輸送の数量をも保証したこともあった。さらに、③大衆消費社会の進展によって輸送品目の多様化のみならず輸送地域の分散化を促す需要がトラック輸送に適格的だったことも影響した<sup>(14)</sup>。もちろん、こうした要因は、派生需要に応じざるを得ないと

(14) 機械工業化に伴う産業集積がトラック輸送の適性を求めるような輸送需要を育んだ反面で分散的な輸送先が増したこともトラック化を促した可能性が想定できるという示唆であるが、産業集積と輸送先の分散化という、相反する要素を含むような仮説的な要因に対して実証的な方法でいかに整合的な理解を提示するのかという課題については、今後、検討したい。

いう輸送産業に不可避免的に伴う産業特性に基づいた指摘であるが<sup>(15)</sup>、既に「はじめに」で示唆したように、こうした見方のみならず次の点を考察することが重要である。すなわち、第二の要因として、国鉄、トラック運送事業者、および本稿が対象とする通運事業者といった企業がいかなる判断の下で輸送産業のあり方を特徴づけたのかという問題関心である。輸送に携わった企業の経営判断にせまることによって派生需要に応じながらも、いかに個性的な輸送サービスを生み出し輸送手段の転換を図ったのかを把握することが重要なのである<sup>(16)</sup>。それでは、通運事業者は、どのような需要の推移と経営状況に直面し、いかに輸送手段を選択したのだろうか。次節以降で考察したい。

## 2. 通運需要の停滞

通運事業は、荷主から依頼を受け、鉄道、トラックといった陸上輸送手段を主に利用し、時に海運をも用いて輸送を完結させる産業であり、多くの通運事業者はトラックを輸送手段として自ら所有し提供した。明治期に鉄道が導入されてから太平洋戦争期までは小運送業と一般に呼ばれたが、1949年の「通運事業法」制定によって名称が変更された。通運事業を介した鉄道貨物輸送の需要は、実数ベースの表3、およびこれを指数化した表4によれば次のように把握できる<sup>(17)</sup>。国鉄貨物輸送のうち通運事業者が担った発送・到着数量は、1960年代前半までは順調に伸びたものの、その後は横ばいに転じながら1970年代以降は大きく下降していった。指数から明示的のように、到着が1963年、発送が1970年をピークとしていた。これらは鉄道発着である国鉄貨物輸送数量の趨勢と同様の推移であった。すなわち、鉄道発着は、1964年をピークとして横ばいの後、1970年以降、同様に下降した。さらに、通運事業者にとっては鉄道貨物の発送・到着に伴う貨車の積卸や駅からの集配の作業も同様の推移をみせており、積卸のうち取り卸しが1967年、積込が1968年、集配のうち配達が1970年、集貨が1971年をピークとし、その後、同様に大きく低下していった。集配の数量がやや少ないのは（表3）、荷主によっては引き込み線

---

(15) 交通経済学では、交通需要は、消費者が目的とする本源的な需要を実現するための手段として派生的なものとな一般的に考えられている。杉山武彦監修・竹内健蔵・根本敏則・山内弘隆編『交通市場と社会資本の経済学』有斐閣、2010年、第1章など。

(16) 派生需要のみならず輸送産業に従事した企業の判断が輸送手段の変遷を考えるうえで重要になることについては、河村徳士「平成不況期物流構造と中小トラック運送事業の競争優位をめぐるとりくみ——「物流二法」による競争条件の変化と対応——」『城西大学経済経営紀要』第40巻（通巻第45号）、2022年も参照されたい。

(17) 通運事業はトラック運送事業に輸送需要を取り次ぐことも可能ではあるものの、管見の限りその推移をうかがう数値は残されていない。

表3 通運事業の実績（実数）

単位：千トン

	取扱い			積卸			集配			鉄道発着 (B)	A/B	通運事業収入 (百万円)
	発送	到着	計(A)	積込	取り卸し	計	集貨	配達	計			
1949	74,984	79,502	154,486	68,827	76,365	145,192	18,207	33,343	51,550	265,492	58%	
1950	72,480	81,876	154,356	66,377	82,289	148,666	16,897	32,074	48,971	282,122	55%	
1951	84,236	97,631	181,867	78,487	101,678	180,165	18,982	33,852	52,834	335,761	54%	
1952	81,252	96,460	177,712	76,471	100,319	176,790	17,645	32,380	50,025	320,711	55%	
1953	84,813	100,190	185,003	81,000	104,419	185,419	18,276	33,352	51,628	331,621	56%	41,368
1954	81,248	98,392	179,640	79,437	103,606	183,043	17,707	32,193	49,900	324,812	55%	41,399
1955	85,331	101,275	186,606	83,946	107,983	191,929	18,484	33,081	51,565	331,631	56%	43,309
1956	93,094	111,875	204,969	91,082	118,288	209,370	20,616	36,788	57,404	358,544	57%	49,196
1957	94,704	115,076	209,780	94,785	125,270	220,055	21,712	37,950	59,662	368,634	57%	51,351
1958	89,712	108,153	197,865	88,399	117,246	205,645	20,643	35,860	56,503	345,738	57%	48,263
1959	98,324	117,049	215,373	96,221	128,238	224,459	23,213	39,541	62,754	375,882	57%	54,988
1960	104,569	124,269	228,838	103,035	138,957	241,992	25,430	43,383	68,813	404,686	57%	64,238
1961	111,843	130,962	242,805	112,321	147,125	259,446	28,037	47,110	75,147	427,804	57%	74,831
1962	109,936	127,477	237,413	113,167	144,628	257,795	28,343	48,187	76,530	422,944	56%	79,729
1963	115,578	131,555	247,133	120,885	151,009	271,894	30,373	49,663	80,036	433,804	57%	86,034
1964	115,135	128,163	243,298	120,481	148,875	269,356	30,475	49,175	79,650	435,080	56%	87,002
1965	109,596	119,914	229,510	120,224	142,920	263,144	29,084	46,263	75,347	424,253	54%	88,918
1966	109,617	119,201	228,818	113,823	141,908	255,731	29,804	46,813	76,617	417,852	55%	92,818
1967	116,987	124,584	241,571	127,002	149,284	276,286	33,610	51,576	85,186	431,901	56%	101,317
1968	116,780	124,440	241,220	128,676	147,628	276,304	35,422	54,701	90,123	425,261	57%	104,288
1969	119,906	122,284	242,190	127,758	145,515	273,273	36,195	59,441	95,636	422,523	57%	113,558
1970	123,275	120,953	244,228	126,920	145,272	272,192	37,138	64,257	101,395	426,061	57%	130,056
1971	122,431	116,324	238,755	123,109	137,423	260,532	37,638	56,800	94,438	416,312	57%	133,847
1972	116,161	109,272	225,433	119,763	131,006	250,769	34,953	54,845	89,798	396,232	57%	135,133
1973	111,107	104,349	215,456	119,738	127,601	247,339	35,017	57,349	92,366	368,179	59%	162,938
1974	105,817	95,500	201,317	107,923	117,262	225,185	30,382	50,024	80,406	329,897	61%	179,208

出典：運輸省大臣官房統計調査部統計第二課『陸運統計要覧』（昭和45年版），49頁，同（昭和50年版），49頁。

を利用した場合があり、請け負う作業が積卸に限定されたためであった。

もっとも、表3右欄によると、1960年代半ば以降数量が停滞から減少傾向に向かった状況下とはいえ、通運事業収入は伸び続けた。数量当たりの収入は大幅な増加傾向にあったことが読み取れる。そのうえ、国鉄貨物輸送は、荷主が直接持ち込む直扱と上記のような通運事業者が託送する場合との大きく二通りに窓口が分けられ、そのうち通運事業者の発送・到着数量が占めた割合は、同様に表3によれば、50%台後半を維持し続けた（「A/B」欄）。このように、収入が増したうえに国鉄貨物輸送に占める取扱数量の割合を維持できる条件下に通運事業はおかれていた様子がわかる。しかし、後述のように、通運事業者にとっては、やはり数量の落ち込みは需要減退と受け取らざるを得なかったうえに、コストの上昇が経営成果を悪化させていたことももう一方の事態であった。

表4 通運事業の実績（指数）

	取扱い		積卸		集配		鉄道発着	通運事業 収入	総合卸売 物価指数
	発送	到着	積込	取り卸し	集貨	配達			
1949	100	100	100	100	100	100	100		
1950	97	103	96	108	93	96	106		
1951	112	123	114	133	104	102	126		
1952	108	121	111	131	97	97	121		
1953	113	126	118	137	100	100	125	100	100
1954	108	124	115	136	97	97	122	100	99
1955	114	127	122	141	102	99	125	105	98
1956	124	141	132	155	113	110	135	119	102
1957	126	145	138	164	119	114	139	124	105
1958	120	136	128	154	113	108	130	117	98
1959	131	147	140	168	127	119	142	133	99
1960	139	156	150	182	140	130	152	155	100
1961	149	165	163	193	154	141	161	181	101
1962	147	160	164	189	156	145	159	193	99
1963	154	165	176	198	167	149	163	208	101
1964	154	161	175	195	167	147	164	210	101
1965	146	151	175	187	160	139	160	215	102
1966	146	150	165	186	164	140	157	224	105
1967	156	157	185	195	185	155	163	245	107
1968	156	157	187	193	195	164	160	252	107
1969	160	154	186	191	199	178	159	275	110
1970	164	152	184	190	204	193	160	314	114
1971	163	146	179	180	207	170	157	324	113
1972	155	137	174	172	192	164	149	327	114
1973	148	131	174	167	192	172	139	394	132
1974	141	120	157	154	167	150	124	433	173

出典：表3に同じ。物価は、日本銀行調査統計局『明治以降卸売物価指数統計——100周年記念資料——』、1987年、30-31頁から算出。

一方、戦前期の小運送業と比較すると、通運事業と改称した後、流通業務にかかわる役割は低下した。すなわち、小運送事業者は荷為替取引に関与し、荷主の信用に応じて貨物引換証を発行・整理する流通の一端にかかわったが、表5によると、1953年以降、その発行通数と金額は年々減少し、次第に輸送に特化する業態へと変化した様子が確認できる。輸送を完結させる速度の上昇に加え、銀行決済機能の充実を背景とした荷主同士の信用取引の深化が、鉄道貨物輸送に伴う荷為替取引を無意味化させたものと考えられる。こうした意味では、戦前期小運送業と比較して市場を一つ失いつつあったのが通運事業の特徴でもあった<sup>(18)</sup>。

(18) 貨物引換証の発行・整理にあたって荷主が正当な規則をないがしろにするような便宜を求め、これに応じて需要を確保する運送店が戦間期には多発したため、業界内では競争秩序の悪化を食い止める提案が繰り返され、鉄道省も小運送料金を引き下げる合理化対策の一環としてこれを取りあげたことが度々あったが、是正は難しかった。高嶋修一「兩大戦間期の小運送問題と鉄道省の政策」老川慶喜編著『両

表5 貨物引換証の発行推移

	発行通数 (千通)	金額 (億円)		発行通数 (千通)	金額 (億円)
1953	701	1,518	1964	191	759
1954	655	1,534	1965	163	744
1955	594	1,373	1966	138	703
1956	557	1,402	1967	133	711
1957	521	1,339	1968	107	683
1958	441	1,176	1969	77	624
1959	405	1,116	1970	66	647
1960	349	1,033	1971	69	564
1961	308	1,020	1972	55	527
1962	258	936	1973	44	409
1963	204	1,107	1974	34	750

出典：表3に同じ。

### 3. 産業組織の特徴

このような需要のあり方に対して担い手の通運事業者はどのような産業組織を形成していたのだろうか。数量ベースでは、当初、日通が独占的な役割を担っていたが、次第に新しい通運事業者の受注が増した。その推移を把握する前に事業者の分類について説明しておこう。すなわち、1949年に制定された「通運事業法」の下で事業免許を取得した事業者は新規事業者と呼ばれた<sup>(19)</sup>。もっとも、免許取得には5つに及ぶ通運にかかわる事業を行う必要があるとされたものの、このうちいくつかを免除されたものを限定事業者として認めていた<sup>(20)</sup>。限定事業者の多くは、不特定多数の荷主を対象とするものではなく、直扱に近い荷主の名で輸送する際に補助を行うような代理運送の業務のみを申請したものが多かったと言われており、その内実は荷主が引き込み線を利用する場合に、輸送部門を分社化したものが大半であったという。そうした意味では限定事業者は、国鉄と直接契約する、すなわち直扱を行う限りなく荷主に近いものを出自とした<sup>(21)</sup>。

こうした敗戦後に増加した新規事業者の一部は「通運事業法」に先行して行われた複数制とい

---

大戦間期の都市交通と運輸』日本経済評論社、2010年、第七章、のほか、鉄道省運輸局『国有鉄道の小運送問題』、1935年、第一章など。荷主の金融条件が悪化した際に、こうした便宜供与が意味をもつ市場環境にあったことが戦前期と高度成長期との違いなのかもしれないが、詳しい検討は今後の課題としたい。

(19) 以下、前掲『社史・日本通運株式会社』、530-533頁。

(20) 以下、前掲『通運事業実態調査報告書』、7-8頁。

(21) 限定事業者は荷主が輸送部門を分社化し参入したものが多かったとはいえ、なぜ通運事業を分社化したのかという点を明らかにすることは現時点では難しい。日通を中心とした産業組織の再編期にあって、その方向性が見通し難いがゆえに、荷主が分社化のうえ自ら国鉄に託送する条件を整えておくことが望ましかったためかもしれない。

表6 企業別および免許形態別取扱数量の推移

単位：千トン

	日本通運株式会社 (A)		旧事業者 (B)		新規事業者 (C)		一般事業者 (A+B+C)		限定事業者		計	
	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合
1949	125,263	81%	19,887	13%	314	0%	145,464	94%	9,021	6%	154,485	100%
1950	118,192	77%	17,529	11%	6,065	4%	141,786	92%	12,570	8%	154,356	100%
1951	129,785	71%	19,728	11%	13,227	7%	162,740	89%	19,126	11%	181,866	100%
1952	122,689	69%	19,034	11%	17,063	10%	158,786	89%	18,928	11%	177,714	100%
1953	126,305	68%	18,972	10%	19,296	10%	164,573	89%	20,431	11%	185,004	100%
1954	119,907	67%	18,622	10%	19,542	11%	158,071	88%	21,568	12%	179,639	100%
1955	123,299	66%	18,704	10%	20,773	11%	162,776	87%	23,829	13%	186,605	100%
1956	131,697	65%	20,558	10%	24,971	12%	177,226	87%	26,743	13%	203,969	100%
1957	132,439	63%	20,792	10%	26,949	13%	180,180	86%	29,600	14%	209,780	100%
1958	123,471	62%	19,290	10%	26,841	14%	169,602	86%	28,264	14%	197,866	100%
1959	132,144	61%	21,957	10%	30,363	14%	184,464	86%	30,910	14%	215,374	100%
1960	139,585	61%	23,617	10%	32,668	14%	195,870	86%	32,968	14%	228,838	100%
1961	148,720	61%	24,612	10%	34,057	14%	207,389	85%	35,416	15%	242,805	100%
1962	143,795	61%	24,180	10%	33,986	14%	201,961	85%	35,453	15%	237,414	100%
1963	148,463	60%	24,968	10%	36,384	15%	209,815	85%	37,319	15%	247,134	100%
1964	144,125	59%	24,975	10%	35,555	15%	204,655	84%	38,643	16%	243,298	100%
	一般事業者		限定事業者		計							
	実数	割合	実数	割合	実数	割合						
1965	192,590	84%	36,920	16%	229,510	100%						
1966	189,704	83%	39,114	17%	228,818	100%						
1967	198,157	82%	43,414	18%	241,571	100%						
1968	195,213	81%	46,007	19%	241,220	100%						
1969	193,924	80%	48,266	20%	242,190	100%						
1970	193,310	79%	50,918	21%	244,228	100%						
1971	181,141	76%	57,613	24%	238,754	100%						
1972	165,728	74%	59,705	26%	225,433	100%						
1973	156,945	73%	58,511	27%	215,456	100%						
1974	139,862	69%	61,454	31%	201,316	100%						

出典：表3に同じ。

う政策措置によって参入したのもであった。戦時期の日通統合によって小運送業の産業組織は大きく変化し、1944年時点で貨物駅の97.8%は日通の支店一店のみが事業を行う一元化が徹底されており、1938年に7,991店を数えた事業者も1945年には718店に減少していた<sup>(22)</sup>。しかし、敗戦後、民主化措置を求められた鉄道省は、「通運事業法」の立法化を急ぐとともに1948年11月に「小運送業複数制要綱」を発表し、既存業者とされた事実上の日通に加えて一駅に一店のみ新規免許を認める方針を固め、1949年3月からこれを実施した。当初、対象は33駅に限定されたが、次第に拡張して、同年12月に「通運事業法」が制定された後、この複数制措置は廃止され、免許を交付する駅の制限はなくなった<sup>(23)</sup>。そして、この複数制以前から小運送事業者として

(22) 前掲『社史・日本通運株式会社』、396頁。

(23) 同上書、524-528頁、639頁。

免許を得ていたものが、旧事業者と呼ばれた。

表6によれば、数量ベースでは1949年から1960年頃までは、日通を含めたすべての事業形態は取扱数量の実数値を伸ばしたものの、1960年代に入ると日通と旧事業者とは幾分頭打ちを迎えるに至っていた。反面で新規事業者と限定事業者とは、1949年から1950年代前半までの伸びが急激であり、1960年代以降も増加傾向にあった。1965年以降の補足は、表6の下段にあるように、日通、旧事業者および新規事業者の3形態から成る一般事業者と限定事業者という二区分になるが、これによれば、前者の一般事業者は1970年まで横ばいを示したものの、その後、急減に向かい、他方で後者の限定事業者は1970年頃まで上昇基調にあった。

次に、割合に注目すると、1949年に日通が81%を占めたものの、その後、低下傾向にむかい1964年には59%となった。日通以外の旧事業者も、日通ほどの大きな数値の変化は経験しなかったものの、数量を微増させた反面で13%から10%へとシェアを微減させた。旧事業者は、戦時期に日通への統合を免れた事業者であり、そもそも輸送需要の乏しい地域を地盤としたことが想定できるので、1960年代半ばに至ってもシェアを伸ばすことが難しかったものとも考えられる。これらに対して、新規事業者と限定事業者とはシェアを傾向的に伸ばし、それぞれ15%前後であって両方で30%近くに及んでいった。1965年以降の変化をみれば、1970年代に入ってから、一般事業者のシェア低下は著しく1974年には69%にまで下げ、反面で限定事業者が31%へと急増させていた。高度成長期の通運事業は、日通がシェアを落としたことと対照的に限定事業者が担い手として数量およびシェアを伸ばした点に特徴があったのである。

しかし、事業者数の推移と一社当たりの取扱数量を表7によってうかがうと、異なる事態も把握できる。それは1970年頃までの事業規模拡大化傾向と免許形態別の規模格差とでも呼べる特徴であった。事業者数の推移からみれば、一般事業者数は1950年代半ばには頭打ちの様相をみせ、その後1974年にかけて緩やかに低下した反面で、限定事業者数は穏やかながらも増加の一途をたどった。もっとも、次に一社当たりの規模を比較すれば、両者では規模の相違があった。すなわち、一般事業者のうち日通の取扱数量を除いた数値によれば、1950年に一般事業者54千トン、限定事業者46千トンであり、この免許形態別の規模格差は拡大傾向に向かい、1964年に同じく133千トン、81千トンとなった。両者ともに規模の拡大化がうかがえるものの、1950年代初頭においては一般事業者がやや勝っていた様相が、1964年にかけて次第に両事業間の一社当たり規模格差が拡大する傾向にあったことがわかる。もちろん、1965年から1974年までを対象とすれば、限定事業者が比較的一社当たりの規模を拡大させながら、一般事業者が対照的に横ばいあるいは低下局面に転じており、日通を除いた一般事業者の規模縮小傾向が想定されるものの、少なくとも1960年代半ばまでは免許形態別の規模格差が認められた。

以上の様相を改めて概括しておけば、事業形態別のシェアにおいては新規参入した限定事業者

表7 通運事業者数推移と一社当たり取扱数量

単位：千トン

	一般事業者			一般事業者（日通推計値除）				限定事業者		
	社数 (A)	取扱数量 (B)	B/A	社数 (C)	日通取扱数量 (D)	D-B (E)	E/C	社数 (C)	取扱数量 (D)	D/C
1950	437	141,786	324.45	436	118,192	23,594	54.11	269	12,570	46.73
1951	469	162,740	346.99	468	129,785	32,955	70.42	281	19,126	68.06
1952	486	158,786	326.72	485	122,689	36,097	74.43	287	18,928	65.95
1953	491	164,573	335.18	490	126,305	38,268	78.10	296	20,431	69.02
1954	492	158,071	321.28	491	119,907	38,164	77.73	303	21,568	71.18
1955	487	162,776	334.24	486	123,299	39,477	81.23	314	23,829	75.89
1956	486	177,226	364.66	485	131,697	45,529	93.87	333	26,743	80.31
1957	481	180,180	374.59	480	132,439	47,741	99.46	348	29,600	85.06
1958	476	169,602	356.31	475	123,471	46,131	97.12	370	28,264	76.39
1959	474	184,464	389.16	473	132,144	52,320	110.61	383	30,910	80.70
1960	469	195,870	417.63	468	139,585	56,285	120.27	399	32,968	82.63
1961	467	207,389	444.09	466	148,720	58,669	125.90	431	35,416	82.17
1962	463	201,961	436.20	462	143,795	58,166	125.90	443	35,453	80.03
1963	461	209,815	455.13	460	148,463	61,352	133.37	457	37,319	81.66
1964	454	204,655	450.78	453	144,125	60,530	133.62	477	38,643	81.01
1965	447	192,590	430.85					492	36,920	75.04
1966	438	189,704	433.11					502	39,114	77.92
1967	436	198,157	454.49					523	43,414	83.01
1968	433	195,213	450.84					550	46,007	83.65
1969	427	193,924	454.15					555	48,266	86.97
1970	422	193,310	458.08					562	50,918	90.60
1971	418	181,141	433.35					592	57,613	97.32
1972	414	165,728	400.31					575	59,705	103.83
1973	404	156,945	388.48					615	58,511	95.14
1974	404	139,862	346.19					620	61,454	99.12

出典：表3に同じ。空欄は不明。

の興隆が観察できたものの（表6）、少なくとも一般事業者と限定事業者との免許形態別に観察される一社当たりの取扱数量には規模格差があったことがわかる。限定事業者は荷主が輸送部門を分社化した場合が多かったことを考慮すれば、荷主が自身の貨物を中心に扱ったに過ぎず、なおかつ狭い地域で活躍したため取扱数量が少なかったと考えられる。この点では一般事業者と限定事業者とが需要をすみわけた可能性も高かった。

しかし、他方で、一般事業者については、事業者数が1950年代半ばには頭打ちを迎え、一社当たり取扱数量も少なくとも1960年代半ばまでは規模拡大の傾向にあったのであるが、大半の事業者が日通の圧倒的な取扱数量には遠く及ばなかったことも示唆される事態であった（表7）。すなわち、日通が独占的だった産業組織の再編は、競争的になったと考えられるとはいえ、日通が多く荷主あるいは輸送需要を対象とした構図に劇的な変化は生じなかったのである。

依然として日通を中心とした産業組織だったことについては、定点観測にはなるが、1960年代半ばの調査資料からもうかがえる。すなわち、表8によれば、資本金で中小企業と分類された

表8 一通運事業者あたり取扱駅数

企業分類	免許種別	企業規模	取扱トン数	駅数
A	一般通運事業者	中小企業	1万トン未満	1.4
B	一般通運事業者	中小企業	1万トン以上 3万トン未満	2.4
C	一般通運事業者	中小企業	3万トン以上 5万トン未満	3.2
D	一般通運事業者	中小企業	5万トン以上 10万トン未満	3.7
E	一般通運事業者	中小企業	10万トン以上 15万トン未満	5.4
F	一般通運事業者 小平均	中小企業	15万トン以上	7.6 4.2
G	一般通運事業者 平均	大企業	区分なし	108.5 15.2
H	限定通運事業者	中小企業	区分なし	1.7
I	限定通運事業者 平均	大企業	区分なし	4.0 2.0
	総平均			9.1

注：中小企業は資本金額5千万円以下の会社、または常時使用する従業員数が300人以下の会社と個人。  
 出典：運輸省自動車局業務部通運課「通運事業実態調査報告書」、1966年、4-5頁、32頁。

一般通運事業者は平均4.2駅が取扱駅で、大企業と分類されたものが100駅以上を対象としていた。日通が全国的な輸送網を構築した一方、その他の多くの通運事業者は免許を申請した取扱駅数が少なかった様子が見える。実際、政府が依頼する米麦輸送、大口の官公庁輸送などの元請需要は日通に依頼せざるを得なかったのが実情であり<sup>(24)</sup>、民間の大口需要の多くも同社が引き受けたと考えられるのである。

#### 4. 合理化の難しさ

国鉄貨物運賃、荷役集配作業費、通運事業者の手数料などから主に構成された通運料金は「通運事業法」によって運輸省の認可の下におかれた。しかし、その水準は低く抑制されていた。すなわち、公共的のみなされた料金推移を、1936年を起点として比較した表9によれば、通運料金の引き上げは抑制的であった様子が見える。通運料金は、1952年を境として鉄道貨物運賃、トラック運賃よりも小幅な伸びに転じ、旅客の料金と比較しても、都電運賃の伸びを1956年に、鉄道旅客運賃の伸びを1962年にそれぞれ下回っていた。そして、なによりも物価の上昇幅と比較すればかなり抑制された推移をみせた様子が見える。1960年代に労働力需給のひっ迫を背景としながら物価高に転じた日本経済に対して家計所得を圧迫することを恐れた政府は<sup>(25)</sup>、こうし

(24) 前掲『社史・日本通運株式会社』、806-807頁。

(25) 武田晴人『「国民所得倍增計画」を読み解く』日本経済評論社、2014年。

表9 公共事業料金指数比較

	電力電灯 (80 KWH)	ガス小口 3600 col	水道 45m	郵便 はがき	鉄道旅客 第一地帯 賃率	鉄道貨物 車扱4級 200km/トン あたり	都電 一回	都バス 一区	トラック 一日1車 専属	通運料金 車扱1ト ンあたり	卸売物価	小売物価 (東京)
1936	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
1947	8.9	33.0	13.9	27.5	14.5	12.5	15.8	11.0	60.0	30.9	50.2	50.9
1948	25.4	63.5	54.7	83.8	39.1	44.1	56.0	39.2	150.0	90.3	144.5	149.6
1949	41.7	112.4	84.9	133.3	81.2	72.4	102.4	83.3	150.0	90.3	248.8	248.4
1950	62.7	165.8	92.2	133.3	92.9	121.1	114.3	100.0	150.0	90.3	267.4	289.1
1951	70.5	187.7	92.2	166.7	97.2	137.6	114.8	100.9	260.0	149.6	325.2	309.5
1952	93.1	221.1	121.1	333.3	118.6	171.4	142.9	150.0	260.0	149.6	328.3	300.5
1953	99.7	247.4	121.1	333.3	134.0	195.3	142.9	150.0	260.0	154.2	327.3	311.0
1954	99.1	247.4	121.1	333.3	134.6	197.5	142.9	150.0	260.0	154.2	337.6	321.2
1955	108.6	247.4	121.1	333.3	134.6	197.5	142.9	150.0	260.0	154.2	331.0	307.7
1956	108.6	247.4	154.7	333.3	134.6	197.5	182.1	150.0	260.0	154.2	327.1	306.7
1957	108.6	247.4	156.3	333.3	149.0	221.5	185.7	150.0	286.6	154.2	333.1	313.8
1958	108.6	247.4	156.3	333.3	153.9	229.5	185.7	150.0	286.6	154.2	323.3	310.0
1959	108.6	247.4	156.3	333.3	153.9	229.5	185.7	150.0	286.6	154.2	326.9	309.3
1960	108.6	275.6	156.3	333.3	153.9	229.5	185.7	150.0	286.6	171.8	337.2	317.6
1961	104.3	275.6	169.3	333.3	170.4	254.8	190.5	150.0	286.6	171.8	343.0	333.2
1962	102.4	273.4	187.5	333.3	176.3	263.8	214.3	150.0	286.6	171.8	340.0	346.9
1963	101.7	269.7	187.5	333.3	176.3	263.8	214.3	150.0	286.6	171.8	353.2	349.4
1964	101.7	269.7	187.5	333.3	176.3	263.8	214.3	150.0	286.6	171.8	354.0	355.8

出典：井村明「通運運賃料金制度についての研究」(2) 日通総合研究所「輸送展望」34号, 1965年, 40頁。

表10 荷役作業の機械化希望

単位：%

	必要性を感じている	必要性を感じていない	不明
中小通運事業者	78.8	19.9	1.3
大規模通運事業者	84.1	15.9	0
限定事業者	57.3	36.7	6.1

注：企業分類は表8と同じ。

出典：表8に同じ, 125頁より作成。

た事態が物価問題として政治課題化することを避けるために、流通および物流費用の引き下げももくろんでいた。物流費用のうち通運に関しては、政策的な抑制効果が表れ、そのことは通運料金を認可制としたことが有力な手段だったとも解釈できる。また、こうした条件下においては一般事業者の参入が停滞したことも裏付けられるであろう。通運事業者にとって価格は人為的に低位な状態におかれなかつたのであった。

もっとも、通運料金の引き上げが難しい条件下で、持続的な手数料収入を実現するために何らかのコスト削減を試み利潤獲得機会を増やす方法が皆無だったわけではなかった。実際、表10にみられるように、コスト削減に結びつくような荷役作業合理化の重要性は多くの事業者が感じていた。

表 11 荷役作業の機械化を妨げる要因

企業規模	作業量が少ない		荷姿が悪い		駅施設不適當		貨車構造が悪い		技術者がいない		資金がない	
A	32	53%	1	2%	3	5%	0	0%	0	0%	8	13%
B	31	47%	5	8%	6	9%	1	2%	0	0%	9	14%
C	13	30%	3	7%	8	18%	0	0%	0	0%	12	27%
D	17	23%	12	16%	20	27%	1	1%	0	0%	8	11%
E	11	23%	13	27%	10	21%	1	2%	1	2%	3	6%
F	22	25%	8	9%	26	30%	2	2%	0	0%	7	8%
小計	126	33%	42	11%	73	19%	5	1%	1	0%	47	12%
G	14	32%	11	25%	6	14%	0	0%	1	2%	2	5%
合計	140	33%	53	12%	79	19%	5	1%	2	0%	49	12%
H	69	21%	23	7%	11	3%	13	4%	4	1%	14	4%
I	8	18%	9	20%	2	4%	1	2%	0	0%	3	7%
合計	77	20%	32	8%	13	3%	14	4%	4	1%	17	4%
総計	217	27%	85	11%	92	11%	19	2%	6	1%	66	8%
企業規模	その他		ない		不明		計		機械化率			
A	1	2%	11	18%	4	7%	60	100%	38.3			
B	2	3%	12	18%	0	0%	66	100%	36.9			
C	1	2%	7	16%	0	0%	44	100%	42.8			
D	5	7%	10	13%	2	3%	75	100%	40.1			
E	0	0%	8	17%	1	2%	48	100%	37.8			
F	6	7%	16	18%	1	1%	88	100%	43.6			
小計	15	4%	64	17%	8	2%	381	100%	40.6			
G	6	14%	4	9%	0	0%	44	100%	44.2			
合計	21	5%	68	16%	8	2%	425	100%	41.1			
H	28	8%	150	45%	23	7%	335	100%	71.5			
I	4	9%	13	29%	5	11%	45	100%	68.6			
合計	32	8%	163	43%	28	7%	380	100%	71.1			
総計	53	7%	231	29%	36	4%	805	100%	54.6			

注：企業分類は表8と同じ。

出典：「通運事業の実態調査結果について(1)」『輸送展望』第44巻第1号，1966年，126頁。

しかし、その実現は、国鉄が鉄道貨物の役割を低下させたことに伴う不可避的な困難さによって妨げられてもいた。表11によると、荷役作業合理化の一手段としては機械化が考えられるものの、その機械化を妨げる理由は、「作業量が少ない」という項目が最も多く、次いで「駅施設不適當」などと回答されていた。企業規模が小さいほど「資金がない」という理由がウェイトを高めており資金的な課題もあったとはいえ、同じく企業規模が小さいほど作業量が重要な要件ともなっていた。機械化に見合った輸送量を確保できるかどうか懸案事項だった様子がわかる。

ただし、通運事業の産業特性を考慮すれば、作業量が増えたからといって、荷役作業の機械化を通じた合理化が大幅に進むものでもなかった。なぜなら、荷役の機械化は第一次世界大戦期の頃から国鉄と小運送業界にとっては課題であったとはいえ<sup>(26)</sup>、分散した輸送拠点への集配に伴う限り、荷役のみを機械化することはそもそも困難だったことが予想されるからである。すなわ

(26) 河村徳士「1920年代における小運送合同政策の歴史的背景——料金問題と物価対策——」『社会経済史学』第76巻2号，2010年。

表 12 規模別積卸員 1 人  
当たり積卸量

企業規模	積卸量トン
A	39.5
B	28.4
C	23.6
D	19.7
E	33.8
F	46.0
小平均	32.4
G	40.9
平均	33.3
H	137.7
I	276.0
小平均	154.4
総計	88.8

注：企業分類は表 8 と同じ。  
出典：表 11 に同じ，123 頁。

表 13 原価構成比率

企業規模	人件費率	減価償却費率	租税公課率	金融費用率	物件費率	計
A	60.1	14.0	0.7	2.9	22.3	100.0
B	60.4	8.2	1.2	3.6	26.6	100.0
C	53.3	9.2	1.8	2.5	33.2	100.0
D	60.0	9.0	1.4	4.4	25.2	100.0
E	60.1	6.4	1.8	3.3	28.4	100.0
F	58.2	6.6	1.3	2.9	31.0	100.0
G	57.2	6.2	1.1	3.5	32.0	100.0
合計	58.7	7.5	1.4	3.5	28.9	100.0

注：物件費率はその他経費 / 通運事業収入である。企業分類は表 8 に同じ。  
出典：「通運事業の実態調査結果について (2)」『輸送展望』第 44 巻第 1 号，1966 年，146 頁。

ち、産業特性として機械化に乏しい条件が残存せざるを得なかったと考えられるわけである。たとえば、表 12 は、1965 年 3 月の積卸量を実働延積卸人員で割って、荷役作業員が一人当たりどれほどの積卸量を達成したのかという指標である。これによると、規模に応じた大きな特徴を見出すことは必ずしもできない。中小企業のうち、D に分類された企業がやや少なく、それより規模の大きい F ランクの企業が多いものの、最も規模が小さい A ランクの企業も二番手につけているからである。H と I の限定免許の通運事業者は対象貨物が限られ引き込み線を利用した企業が多かったことが予想できるから合理化効果が表れていたと考えられるものの、一般通運事業者の一人当たり積卸量はそれよりもはるかに少なく、なおかつ規模別の特徴に乏しかった。すなわち、取扱量が増えれば一定の機械化が進む可能性が高まるとはいえ、大規模であれば一人当たりの作業量が増すものでは全くなかったから、人的資源に依存した作業も抱え込まざるをえなかったのである。

こうした労働集約的な部門が残存しがちであった産業特性は、原価構成比率にもあらわれていた。表 13 によれば、1965 年時点の調査において、企業規模を問わず人件費比率が 60% 前後に及んでおり、労働対価を引き下げない限りコスト削減が困難だった様子がわかる。ここに人的資源を省くような荷役の機械化が重視され続けた要因があるわけだが、それが難しいとすれば、別の手段として輸送量に応じた臨時雇用や作業の外注化による人件費削減が考えられた。これもある意味では戦前期から継続した通運事業者の対応であった。表 14 によれば、中小企業のうち、5 万トン以上 10 万トン未満の D ランクの通運事業者が 10% 台だったことを除くと、それ以外は積卸および集配の双方において高い割合でもって作業を下請けに外注したことが確認できる。大企

業（G）の積卸作業下請け率が低く、1万トン以上3万トン未満のBランクだった事業者の集配下請け率が突出したという事態も観察できるとはいえ、一般通運事業者の平均では積卸30%、集配20%という下請け率だった。それでも、こうした合理化努力にもかかわらず利益金の捻出に結実するような人件費削減効果はなかなか得られなかったのである（後述）。

## 5. 競争手段とトラック運送事業の兼業

荷役及び集配作業のコスト削減が難しいとすれば、価格引き下げ競争、すなわち通運料金を低くする競争に通運事業者が応じることは容易ではなかったはずであるが、荷主は一面では通運料金のわずかな違いを重視した場合もあった。表15のアンケート調査によると、荷主を失う場合の要因として、「ほかの通運事業者のダンピング」が、一般通運事業者の中小企業（A～F）において平均33%、大企業（G）で47%を占めており、通運料金の高低が依頼先選択の一つの基準であった様子がわかる。鉄道貨物輸送を利用せざるを得ないような場合には、通運事業者を選択するうえで料金が依然として荷主から重視されており、「ダンピング」とあるように、通運料金の実勢が認可水準を大きく下回るような価格競争も無意味ではなかった様子がわかる。

しかし、荷主にとって通運料金の負担は重いものではなかった。既に示唆したように、公共的

表14 下請け率

単位：%

企業規模	積卸	集配
A	44.0	28.1
B	42.0	67.1
C	32.5	21.9
D	10.4	11.5
E	25.2	21.8
F	45.0	26.6
小平均	37.9	19.1
G	12.1	27.6
平均	30.2	20.6
H	48.9	25.9
I	58.8	0
小平均	51.8	25.9
総平均	42.7	20.9

注：企業分類は表8に同じ。  
出典：表13に同じ、101頁。

表15 荷主喪失原因別状況

企業規模	他の通運事業者のダンピング		貨車の配車が少ない		鉄道輸送に時間がかかる		荷主の廃業		その他		計	
	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%
A	6	35%	0	0%	6	35%	0	0%	5	29%	17	100%
B	7	28%	2	8%	8	32%	2	8%	6	24%	25	100%
C	2	13%	0	0%	5	31%	3	19%	6	38%	16	100%
D	7	29%	3	13%	5	21%	3	13%	6	25%	24	100%
E	6	43%	2	14%	2	14%	2	14%	2	14%	14	100%
F	14	42%	4	12%	7	21%	1	3%	7	21%	33	100%
小計	42	33%	11	9%	33	26%	11	9%	32	25%	129	100%
G	9	47%	0	0%	5	26%	0	0%	5	26%	19	100%
合計	51	34%	11	7%	38	26%	11	7%	37	25%	148	100%
H	3	12%	0	0%	3	12%	6	23%	14	54%	26	100%
I	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
合計	3	12%	0	0%	3	12%	6	23%	14	54%	26	100%
総計	54	31%	11	6%	41	24%	17	10%	51	29%	174	100%

注：企業分類は表8に同じ。  
出典：表8に同じ、101頁。

な料金のうち通運料金は抑制的な推移であった(表9)。そのうえ、表16で主要貨物に占める通運料金の様子を確認すると、1949年と1963年の比較において、比率を高めた品目が半数ほどを占めたとはいえ、その上昇幅は、石炭、石油、セメントを除いて非常に小幅な品目が多数であった。また、1トン当たりに占める通運料金の比率に注目すると、いずれの年次においても石炭とセメントが10%前後だったことを除いて、ほとんどの品目が相当低位な割合であった。たとえば、米は1949年に0.99%、1963年に0.75%に過ぎなかった。多くの品目は通運費用負担力が高い状態にあったとみなすことができる。一面では認可制下とした通運料金に対する政策的な判断が、通

表16 主要貨物の1トン当たり価格に占める通運料金比率  
単位：%

	1949年(A)	1963年(B)	B-A
米	0.99	0.75	-0.24
小麦	1.12	1.77	0.65
国内産大豆	1.16	0.92	-0.24
リンゴ	0.42	1.34	0.92
小麦粉	0.93	1.65	0.72
澱粉	0.98	1.15	0.17
塩	2.95	4.17	1.22
みそ	1.62	0.67	-0.95
砂糖(精糖)	0.51	0.46	-0.05
牛肉	0.12	0.22	0.1
鶏卵	0.16	0.31	0.15
生糸(21中2A格)	0.001	0.001	0
石炭(九州産)	9.52	10.75	1.23
石油(重油)	2.05	7.03	4.98
大豆油	0.24	0.42	0.18
木炭(黒炭)	2.2	1.72	-0.48
銑鉄	4.6	2.74	-1.86
丸鋼	2.84	1.9	-0.94
銅地金	0.31	0.24	-0.07
セメント	8.27	11.34	3.07
硫安	3.2	3.45	0.25
苛性ソーダ	1.55	1.96	0.41
碎木パルプ	2.68	3.13	0.45
人絹パルプ	0.9	0.86	-0.04
印刷用紙	0.92	0.72	-0.2

出典：表9に同じ、44-45頁。

運費用の引き上げを抑えひいては総輸送コストの上昇を抑制させた可能性を考慮できる一方で、他面では、なぜ荷主がわずかばかりの通運料金の違いを求めて通運事業者を選択したのか要因を掴むことは簡単ではない。経済成長をけん引した生産性上昇の追及が、厳しいコスト削減をめぐる企業間競争によって支えられたとすると<sup>(27)</sup>、費用に占める割合が低くなりつつあった通運費といえども抑制すべき対象になり得たのかもしれない。

もっとも、いま一度、表15に戻ると、通運事業者が荷主を喪失した理由として「鉄道輸送に時間がかかる」という回答も26%を占めており、荷主は通運料金のみならず輸送の迅速性をも望んでいたことがわかる。既存の研究が指摘してきた通り、荷主が輸送の迅速性を重視した場合には、トラックが競争優位を發揮していた<sup>(28)</sup>。実際、表17で荷主の移行先を確認すれば、ほかの通運事業者が17%であったのに対して、トラック運送事業が60%台であり、大きく引き離す

(27) このこと自体、正面から研究対象となったことはまだあまりないと思われるが、次の書物から示唆されることである。武田晴人『異端の試み——日本経済史研究を読み解く——』日本経済評論社、2017年、第26章。

(28) 林采成、前掲「国鉄の輸送力増強と市場競争」。

表 17 荷主の移行先

企業規模	他の通運事業者		トラック運送事業		海運業		直扱		その他		計	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
A	3	14%	13	59%	0	0%	4	18%	2	9%	22	100%
B	1	4%	22	88%	0	0%	0	0%	2	8%	25	100%
C	2	13%	8	50%	0	0%	1	6%	5	31%	16	100%
D	4	17%	17	71%	0	0%	1	4%	2	8%	24	100%
E	5	29%	8	47%	1	6%	1	6%	2	12%	17	100%
F	10	26%	21	54%	1	3%	1	3%	6	15%	39	100%
小計	25	17%	89	62%	2	1%	8	6%	19	13%	143	100%
G	4	17%	17	71%	0	0%	1	4%	2	8%	24	100%
合計	29	17%	106	63%	2	1%	9	5%	21	13%	167	100%
H	9	18%	21	42%	1	2%	6	12%	13	26%	50	100%
I	1	50%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%
合計	10	19%	22	42%	1	2%	6	12%	13	25%	52	100%
総計	39	18%	128	58%	3	1%	15	7%	34	16%	219	100%

注：企業分類は表 8 に同じ。

出典：表 8 に同じ，102 頁。

割合を占めていた。輸送依頼の内容によっては、通運事業者にとって、国鉄貨物輸送への託送を断念しトラック運送事業者に任せるか、あるいは自らこの分野へと多角化するかの選択肢が浮上していたのである。

## 6. 兼業事業の拡大

実際、多くの通運事業者にとって通運事業は主な収入機会ではなくなり始めていた。表 18 によると、1965 年時点で、中小企業のなかでは企業規模が小さいほどその傾向は強く、取扱トン数 1 万トン未満の A に分類された企業では 5.4% であって、10 万トン以上、15 万トン以上であった F および E に分類されたものが 30% 台で、大企業（G）では再び低下し 18.7% にとどまった。代わりに路線および区域のトラック運送事業が、大きなあるいは相応のウェイトを各企業規模において占めた。その後の連続的な変化は正確には把握できないのであるが、1974 年の調査である表 19 によれば、対象となった一般通運事業者のうち通運事業を専業としたものはわずかに 4% で、多くがトラック運送事業を兼業していた。通運事業者にトラック運送事業の兼業が多かった理由は、「通運事業法」の運用方針も影響した。すなわち、「道路運送法」に基づいてトラック運送事業の免許を取得したものが取扱駅の許可を受けた場合は集配事業の免許を交付されたものとみなされ、なおかつ通運事業者が通運事業のために新たに自動車を使用することが認可された場

表 18 規模別の兼業業種別事業収入構成比

単位：%

企業分類	通運	路線 トラック	区域 トラック	貨物自動車 運送取扱	倉庫	港湾運送	その他	計	事業者数
A	5.4	30.3	30.5	14.1	0.1	2.4	17.2	100	54
B	13.5	12.8	28.7	6.8	1.8	0.5	35.9	100	63
C	26.2	8.4	37.7	12.4	1.5	0.4	13.4	100	44
D	28.9	12.1	31.7	7.0	2.2	6.9	11.2	100	76
F	35.3	12.1	35.2	3.1	3.0	5.9	5.4	100	47
F	33.8	18.0	29.1	2.4	2.8	6.9	7.0	100	86
小平均	29.2	15.8	31.0	4.5	2.4	5.5	11.6	100	370
G	18.7	19.0	15.6	4.7	6.1	16.9	18.9	100	46
平均	11.5	24.5	12.8	3.2	6.3	26.4	15.3	100	416
H	5.0	1.1	13.1	11.5	15.3	14.0	40.0	100	320
I	0.5	0.1	3.0	3.2	7.4	12.2	73.6	100	42
平均	9.4	0.0	3.4	3.4	5.3	26.3	52.2	100	362

注：企業分類は表 8 と同じ。

出典：表 8 に同じ，41 頁。

表 19 通運事業者の兼業状況（1974年3月31日現在）

	通運事業 専業者	業種別兼業者数						計
		路線トラック	区域トラック	倉庫	港湾運送	内航海運	その他	
一般事業者数	16 4%	111 30%	336 91%	141 38%	59 16%	14 4%	204 55%	370 100%
限定事業者数	29 5%	11 2%	302 57%	122 23%	126 24%	49 9%	396 75%	528 100%
計	45 5%	122 14%	638 71%	263 29%	185 21%	63 7%	600 67%	898 100%
収入割合	通運業 15%	20%	29%	5%	8%	2%	21%	100%

注：二つ以上の事業を兼業しているものはそれぞれの業種欄に計上されている。

出典：運輸省監修『鉄道と自動車による協同一貫輸送の推進について——コンテナ輸送を中心として——』財団法人運輸経済研究センター，1974年，50頁。

合，トラック運送事業の免許を受けたものとみなされたからであった<sup>(29)</sup>。こうした条件に与ったことも影響したためか，岡山地方を営業地盤とした備後通運株式会社は，「43年（1968），創業以来，備後通運の中核となっていた通運事業は，取扱数量において初めて自動車部門に追い抜かれ逆転された。以降，自動車輸送の実績は急角度で上昇を続けていった」というようにトラック

(29) 前掲『社史・日本通運株式会社』，530-531頁。

運送事業への転換は素早いものでもあった<sup>(30)</sup>。

そのうえ、1960年代後半になると、国鉄の合理化に伴う貨物駅の整理縮小に伴って通運事業者が活躍する地域は拡大の可能性が乏しくなった。1956年に設置された貨物設備近代化委員会は1958年に報告書をまとめ、これに従い国鉄は1963年までに約1,000駅の貨物取り扱いを廃止したうえ、1969年から3年間で約850駅の貨物取り扱いを取り止めた<sup>(31)</sup>。その一端を表20からうかがっておくと、国鉄貨物駅は1960年代後半に急減していったことがわかる。同じく備後通運の事例によると、1968年10月に福塩線の専用線を除いた駅家駅、1970年に同じ福塩線の神辺、万能倉、新市の三駅、1971年には山陽本線の松永駅で、それぞれ貨物の取り扱いが廃止されたため、同社では「48年（1973）に新市支店と万能倉、神辺の2営業所をそれぞれ閉鎖」せざるを得なくなっていた<sup>(32)</sup>。通運事業で長年経営ノウハウを培ったうえで兼業を増やし1950年になって路線トラック事業に進出した備後通運のような通運事業者でさえも、1960年代後半には通運事業の営業所廃止を決断せざるを得なかったのである。

こうした備後通運の事例を考慮すると、トラック運送事業を主な事業としていた企業にとっては、なおさら通運事業は副軸へ追いやられたと推測される。たとえば、戦前期からトラック運送事業によって発展をみた大和運輸株式会社は、1949年に関東地方を地盤としながら通運事業の免許を取得し、通運事業者の合併や設備投資を進めながら小口混載扱を中心に売上高を順調に伸ばしたものの、1960年代後半には同社の部門別売上高シェアにおいて通運のウエイトはやや低下傾向に向かっていた。すなわち、通運のウエイトは、1951年に5.2%、1955年に21.0%、1959年に25.2%と伸びていたが、1961年に20.7%、1963年に22.3%、1965年に21.3%となり、1969年には19.1%へと低下していた<sup>(33)</sup>。

もっとも、需要拡大に陰りが見え始めた1965年時点の様子を捉えた表21によれば、多くの企業は通運事業を廃業するつもりはなく、かといって新規業種に参入する意向も強くは持たなかった様子がうかがえる。70%ほどがこうした方針を暗示していた。後者の新規業種への参入意図が低い特徴は、調査時点で既にトラック運送事業を中心として兼業を果たしたと考えている通運事

表20 国鉄貨物取扱駅の推移

年度末	駅数
1950	3,792
1955	3,837
1957	3,846
1960	3,515
1965	2,918
1968	1,868

出典：日本貨物鉄道株式会社貨物鉄道百三十年史編纂委員会編『貨物鉄道百三十年史』（中巻）、2007年、175頁。

(30) 備後通運株式会社『備後通運45年の歩み』、1988年、35頁。

(31) 日本貨物鉄道株式会社貨物鉄道百三十年史編纂委員会編『貨物鉄道百三十年史』（上巻）、2007年、126頁、159頁。

(32) 前掲『備後通運45年の歩み』、36頁。

(33) ヤマトホールディングス株式会社『ヤマトグループ100年史』、2020年、87-90頁、128-130頁。

表 21 通運事業者将来の転廃業希望状況

企業規模	通運事業を廃業する				通運事業を廃業しない				不明		計	
	新たな業種を開業する		新たな業種を開業しない		新たな業種を開業する		新たな業種を開業しない					
A	1	1.7%	3	5.0%	12	20.0%	43	71.7%	1	1.7%	60	100.0%
B	0	0.0%	0	0.0%	13	19.7%	51	77.3%	2	3.0%	66	100.0%
C	0	0.0%	0	0.0%	10	22.7%	34	77.3%	0	0.0%	44	100.0%
D	0	0.0%	0	0.0%	21	28.0%	53	70.7%	1	1.3%	75	100.0%
E	0	0.0%	1	2.1%	16	33.3%	30	62.5%	1	2.1%	48	100.0%
F	0	0.0%	0	0.0%	18	20.5%	69	78.4%	1	1.1%	88	100.0%
小計	1	0.3%	4	1.0%	90	23.6%	280	73.5%	6	1.6%	381	100.0%
G	0	0.0%	1	2.3%	9	20.5%	34	77.3%	0	0.0%	44	100.0%
合計	1	0.2%	5	1.2%	99	23.3%	314	73.9%	6	1.4%	425	100.0%
H	1	0.3%	3	0.9%	64	19.1%	254	75.8%	13	3.9%	335	100.0%
I	0	0.0%	1	2.2%	11	24.4%	31	68.9%	2	4.4%	45	100.0%
合計	1	0.3%	4	1.1%	75	19.7%	285	75.0%	15	3.9%	380	100.0%
総計	2	0.2%	9	1.1%	174	21.6%	599	74.4%	21	2.6%	805	100.0%

注：企業分類は表8と同じ。

出典：表11に同じ、110頁。

業者が多かったためだろう。一方で、前者のような特徴、すなわち1960年代半ばの時期において通運事業を廃業対象としなかったことは、おそらく次のような事態を反映したためであったと考えられる。たとえば、名鉄運輸株式会社は、1969年10月に笹島駅ほか数駅を営業地盤とした通運事業者の名古屋通運梱包株式会社を、トラック運送事業者同士が共同で設立した全国通運株式会社とともに共同事業として傘下におさめることとした<sup>(34)</sup>。少なくとも国鉄貨物輸送を受注する経営方針を、名鉄運輸株式会社が放棄していなかった様子がわかる。限定的な事例ではあるが、貨物駅の合理化によって国鉄貨物輸送の需要地域が限られながらも、そうした地盤にそもそも強みを持っていた事業者にとっては通運需要が消滅したわけでは必ずしもなかったから、他の通運事業者への関与の模索あるいは事業継続が判断されたためと考えられる。

## 7. 経営悪化と多角化の意義

次に通運事業がおかれた経営状況を検討しよう。国鉄貨物輸送量が停滞から減退に向かい始めた1960年代以降においても通運事業者の営業収入は伸びたとはいえ（表3）、表22によると、営業費の上昇テンポは早く、営業利益は1960年代前半から伸び悩み、1968年以降は、調査対象

(34) 名鉄運輸株式会社社史編集委員会『名鉄運輸史』、1974年、271頁。

となった通運事業者の平均的な経営成果は赤字に転落した様子がわかる。すべての通運事業者が同じ事態に直面したわけではないものの、前向きな市場環境が1960年代後半には失われた可能性が高い。通運料金は「通運事業法」によって運輸省の認可の下におかれたから、通運事業者はコスト転嫁を即座にできるものではなかった。政策的に決められた通運料金に対して、既述のように通運事業者はコスト低下に努めたことが、そうした工夫をもってしても利益金を捻出することは難しくなっていた<sup>(35)</sup>。

こうした通運事業における経営成果の悪化傾向は、既述のように通運事業者のトラック運送事業への多角化、あるいはそもそもトラック運送事業を主業としたものはそれへの経営資源投入傾斜を強める判断を促したものと考えられる。もっとも、トラック運送事業の運賃も認可制下におかれたことに変わりはなく、与件である価格設定の下で何らかの手段によって競争優位を發揮せざるを得ない条件に大きな違いはなかった。ただし、実証的な課題を残すが、次の諸点が多角化の背景を形成していたと考えられる。すなわち、輸送需要を満たすノウハウを蓄積した通運事業者にとっては経済成長に伴い輸送需要の質が変化し鉄道貨物に対するトラック輸送の競争優位を間近で判断し得る条件に与ったこと、こうしたトラックに対する設備投資および人的資源確保に要する費用は多額ではないと判断されたこと、そのうえ個々の通運事業者はそれぞれ得意とする輸送需要の情報を蓄積し自ら所有したトラックを含めこれらを中心とした適確な輸送手段の運行を手配し継続的なコスト削減の見通しを得ていったことが多角化の背景にあったであろう。最後の点は、通運事業者として輸送手段の運行を主に国鉄に委ねざるを得なかったことと対比して、自ら運ぶ過程のコストを可視化できる道筋が開かれたという意味でも重要であったと考えられる。

また、トラック利用の可能性が広がっていたことは、戦前期小運送業と比較して次のように考えることが重要である。戦前期小運送業の担い手であった運送店が、輸送を完結させるために内航海運を利用しあるいは1920年代の後半からは萌芽的にトラックを活用し始めたとはいえ、戦前期小運送業は国鉄貨物輸送が主たる輸送手段であったことには変わりがなかった。すなわち、

表 22 通運事業者営業収支推移

単位：億円

	営業収入	営業費	営業利益
1960	547	514	33
1961	634	597	37
1962	677	642	35
1963	725	693	32
1964	736	728	8
1965	748	738	10
1966	783	765	18
1967	850	843	7
1968	856	912	-56
1969	922	988	-66
1970	1,090	1,127	-37
1971	1,099	1,173	-74
1972	1,064	1,171	-107

注：表3と収入合計が異なっているのは、詳細は不明である。

出典：表19に

(35) そうした意味では、認可料金は通運事業者に不採算な経営成果を強いる水準だったとも解釈でき、合理的なものだったともみなし得る。

国内貨物輸送の多くを国鉄が担ったのであった。それゆえ国鉄貨物輸送を前提として運送店は荷主獲得競争を展開しており、その手段は①小運送料金、②小口混載化、③鉄道運賃後払い、④貨物引換証の発行・整理にかかわる便宜などに及んでいた<sup>(36)</sup>。これに対して敗戦後の通運事業者にはあっては次第にトラックを利用できる条件が高まっており、受注競争の手段としてトラック運送事業の兼業が浮上したことが、通運事業の新たな特色となっていた。つまり、通運事業者は受注した貨物輸送依頼を充たすために、国鉄貨物輸送のみならずトラック運送事業者に委託する、あるいは自らこれを兼業するといった対応が可能となったのである。こうした意味で小運送業と通運事業の間には、同質的な産業としては抜いきれない断絶的な変化があった。こうした変化の背景には、指摘してきたように、貨物輸送のトラック化がとりわけ機械工業化という産業構成の変容によって輸送需要面から促され国鉄貨物輸送が輸送手段として利用できる機会が減少したことに加えて、自動車工業の発展と道路の充実というインフラ整備があったことは言うまでもないだろう。トラック運送事業兼業の可能性が拡大していた敗戦後の通運事業は、輸送を完結させる手段として、もはや国鉄貨物輸送のみが重要な委託先だったわけではなく、受注競争の様相も小運送業の時代とは様変わりしていたのである。こうした断絶的な変化は、戦時期に構築された日通を中心とした産業組織が高度成長期においても基本的には持続したという連続面を考慮しても、産業のあり方を異なるものとする競争手段の重要な違いが重みをましたという意味では大きな変化だったのである。

## おわりに

以上、二次資料に依拠した限界をはらむが、本稿の総括と今後の展望を示しておくことと次の通りである。高度成長期における国鉄貨物輸送とトラック輸送とは競合しない側面もあったが、一面では競争関係にはあった。そのいずれかの輸送手段を選択する立場にたたされ始めた通運事業者は、国鉄貨物輸送量が停滞しなおかつ物価高を警戒する政府の方針を反映して通運料金の引き上げが難しい事態に直面した。通運事業の合理化によるコスト削減が模索されていたが、労働集約的な産業特性を克服することは容易ではなかった。1960年代後半に入ると、通運事業の赤字化に伴いながら、通運事業者もトラック運送事業へ多角化を進めたばかりか事業の軸足を移さざるを得なくなった。通運事業者がトラック運送事業に経営資源を投入する判断を進めていた点で、戦前期の小運送事業者が国鉄と協力して輸送サービスを展開した時代とは、1960年代後半

(36) これらの競争手段のうち②③④の意義については、河村徳士「戦間期日本小運送業における国際通運と東京地方の指定店とが抱えた経営課題」『城西大学大学院研究年報』第34号、2021年で示唆したことがある。

以降の時期は大きく異なっていた<sup>(37)</sup>。小運送業ないしは通運事業は、国鉄貨物輸送の集配を行うために、荷車、荷牛馬者およびトラック等の輸送手段を所有する場合があったとはいえ、かつては運送取扱業とも呼ばれたように、様々な輸送機関を組み合わせていかなる方法で荷主の輸送需要を満たすのかという点でノウハウを発揮する産業でもあった<sup>(38)</sup>。すなわち、通運という産業に分類された通運事業者といえども、鉄道貨物の荷役集配作業にとどまるものではなかったのである。1960年代後半には鉄道貨物輸送を利用する通運事業は利益金が大きく伸びる分野ではなく、輸送需要の変質に直面し始めた通運事業者が経営資源の移動を進めトラック運送事業を重視したことは、戦前期とは異なった国鉄貨物輸送の退潮を示すまた一つの兆候であった。さらに言えば、国鉄貨物輸送に貨物をもたらしていた通運事業者が、迅速性で勝ったトラックを主体的に選択した限りでは荷主の要望を的確に把握し陸運における輸送手段の転換を促進する役割を果たした可能性も想定できる。輸送機関の転換を後押ししたという意味でも高度成長期の通運事業に注目する意義は高いのである<sup>(39)</sup>。輸送需要の的確な把握とこれを満たすために輸送手段をいかに組み合わせるかといった通運事業のノウハウを考察することは、現在の物流産業のあり方や課題を見通すうえでも重要な関心となるであろう。荷主および事業者の目線に即した判断の拠る所を歴史実証的にさらに解き明かし、現在の物流産業に対する分析資格を養う作業は今後の課題としたい。

#### 参考文献

- 林采成「国鉄の輸送力増強と市場競争」原朗編著『高度成長始動期の日本経済』日本経済評論社、2010年  
 運輸省監修『鉄道と自動車による協同一貫輸送の推進について——コンテナ輸送を中心として——』財団

- (37) 戦間期における国鉄と小運送事業者との協力関係の模索については、河村徳士「戦間期日本国有鉄道と東京合同が模索した輸送改善案とその挫折」『城西大学経済経営紀要』第39巻（通巻第44号）、2021年など。
- (38) この点については、河村徳士「戦間期日本国有鉄道の小口輸送改革と小運送業界の利害対立」『城西大学大学院研究年報』第33号、2020年。
- (39) この点について、最大手の日通を事例に検討すべき論点を少しだけ展望しておけば次の通りである。日通が排他的に受注した政府の大口輸送需要について、輸送費の引き下げ余地が残されているのではないかという疑義が、政府内では1966年から1967年にかけてとりあげられた。日通は水面下で政治工作を繰り返し、批判的な国会議員および答弁にまわった与党議員に便宜を図るよう賄賂を渡していたようであり、1968年にこの事態が明るみになった。俗に日通事件と呼ばれる事態であった。経緯から推測すれば、日通事件は、同社が受注にあたって競争的な方法が導入されないように画策した限りでは、少なくとも1960年代半ばまで国鉄貨物輸送の可能性にこだわった様子がうかがえるが、こうした経営判断が独占企業ゆえの甘さという論点だけではなく、輸送需要のあり方と輸送手段の特徴をどのように見極め、そのうえでなぜグレーな対応をしてまでも固執せざるを得なかったのかを問いかける必要があるだろう。詳しい説明は今後の課題としたい。日通事件の概要については、中川靖造『日通事件』市民書房、1972年。

法人運輸経済研究センター，1974年

大内力『国家独占資本主義』東京大学出版会，1970年

大島藤太郎『国家独占資本としての国有鉄道の史的発展』伊藤書店，1949年

大島藤太郎『日通経営の性格について——「日通事件」の根本問題——』『商学論纂』第10巻，1968年

大島藤太郎『大島藤太郎著作集4 現代日本の交通政策』時潮社，1983年

河村徳士「1920年代における小運送合同政策の歴史的背景——料金問題と物価対策——」『社会経済史学』第76巻2号，2010年

河村徳士「高度成長期日本トラック輸送の発展——トラック輸送業の可能性と限界——」『鉄道史学』第37号，2019年

河村徳士「高度成長期日本の拡大するトラック輸送市場」『城西大学大学院研究年報』第32号，2019年

河村徳士「戦間期日本国有鉄道の小口輸送改革と小運送業界の利害対立」『城西大学大学院研究年報』第33号，2020年

河村徳士「戦間期日本小運送業における国際通運と東京地方の指定店とが抱えた経営課題」『城西大学大学院研究年報』第34号，2021年

河村徳士「戦間期日本国有鉄道と東京合同が模索した輸送改善案とその挫折」『城西大学経済経営紀要』第39巻（通巻第44号），2021年

河村徳士「平成不況期物流構造と中小トラック運送事業の競争優位をめぐるとりくみ——「物流二法」による競争条件の変化と対応——」『城西大学経済経営紀要』第40巻（通巻第45号），2022年

杉山武彦監修・竹内健蔵・根本敏則・山内弘隆編『交通市場と社会資本の経済学』有斐閣，2010年

関谷次博「戦後復興期から高度成長期にかけての国鉄貨物輸送衰退要因の分析——トラック輸送発展の側面から——」『鉄道史学』第20号，2002年

関谷次博「戦後日本におけるトラックを中心とした輸送体系の構築——荷主企業の動向とトラック運輸業者の活動から——」『鉄道史学』第22号，2004年

高嶋修一「两大戦間期の小運送問題と鉄道省の政策」老川慶喜編著『两大戦間期の都市交通と運輸』日本経済評論社，2010年

武田晴人『「国民所得倍増計画」を読み解く』日本経済評論社，2014年

武田晴人『異端の試み——日本経済史研究を読み解く——』日本経済評論社，2017年

鉄道省運輸局『国有鉄道の小運送問題』，1935年

中川靖造『日通事件』市民書房，1972年

日通総合研究所編『日本輸送史』日本評論社，1971年

日本貨物鉄道株式会社貨物鉄道百三十年史編纂委員会編『貨物鉄道百三十年史』（上巻），2007年

日本通運株式会社『社史・日本通運株式会社』，1962年

備後通運株式会社『備後通運45年の歩み』，1988年

三和良一『戦間期日本の経済政策史的研究』東京大学出版会，2003年

名鉄運輸株式会社社史編纂委員会『名鉄運輸史』，1974年

村尾質『貨物輸送の自動車化』白桃書房，1982年

山口和雄・石井寛治編『近代日本の商品流通』東京大学出版会，1986年

ヤマトホールディングス株式会社『ヤマトグループ100年史』，2020年

## 二次資料・雑誌文献

運輸省自動車局業務部通運課『通運事業実態調査報告書』，1966年

運輸省大臣官房統計調査部統計第二課『陸運統計要覧』，各年度版

日本銀行調査統計局『明治以降卸売物価指数統計——100周年記念資料——』，1987年

「通運事業の実態調査結果について (1)」『輸送展望』第44巻, 1966年

「通運事業の実態調査結果について (2)」『輸送展望』第45巻, 1966年

## Challenges and Responses of Japan's Transport Business during the Period of Rapid Economic Growth

KAWAMURA Satoshi

### **Abstract**

This paper focuses on Japan's high-growth period, and examines the challenges faced by the transportation company as they diversified into the trucking business. The main business of the transportation company was to broker cargo for railroad transportation, but many of them also owned their own trucks and other means of transportation. As economic growth led to an increase in a variety of cargoes, including those related to the machinery industry, rail freight forwarding, which had specialized in materials-based cargoes, became difficult to use. In addition, freight rates remained low, and there were limits to the rationalization of cargo handling and pickup/delivery operations. The transportation company diversified into the trucking business, which was an adjacent field, and this led to the decline of Japan National Railways freight transportation.