

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

河 村 徳 士

はじめに

本稿の課題は、戦間期日本小運送業を対象として荷役集配作業のあり方と荷主獲得競争を検討し、1926年における鉄道省の合同声明によって設立した合同運送店（指定店とも呼ばれる）が直面した課題と対応の意義を考察することにある。戦前期日本の小運送業は、大運送と呼ばれた鉄道・船舶、小運送あるいは小運搬と称された荷馬車・荷車・トラック等の輸送手段を利用し、荷主の輸送需要を満たすサービスを提供した。小運送業を担った企業である運送店のなかには自前で小運搬を所有したものも多かったうえに——それゆえ小運送業とも呼ばれた——、鉄道貨物輸送を多用したから、この産業が提供した輸送サービスの一つは貨物の荷卸を指す荷役、および駅からの集配にあったといえる。もっとも、小運送業は荷役集配作業だけを提供したわけではなかった。鉄道運賃、荷役集配作業費、手数料等から構成された小運送料金の後払い、貨物代金の引換、荷為替取引を表す貨物引換証の発行・整理なども荷主に対する重要なサービスであった（以下、非荷役集配サービス）。

戦前期の日本国有鉄道（以下、国鉄）にとっては、輸送課題にとりくむにあたって小運送業と連携せざるを得ない場合が多く、業界把握に基づいて小運送政策が展開された⁽¹⁾。戦間期から戦時期にかけての小運送業に対する鉄道省の見方は、荷役集配作業の合理化、貨車利用効率の向上といった点に重点がおかれ、上記のうち後者のような非荷役集配サービスが積極的に評価されることは少なかった⁽²⁾。むしろ荷主獲得競争の手段として運送店が重視した非荷役集配サービスを、小運送業の発展を阻む足かせとみなした場合さえあった。国鉄にとって荷役集配作業の合理化こそが小運送業発展の方向性だったのである⁽³⁾。

こうした見方は、小運送業をめぐる議論に受け継がれた。大島藤太郎は、機械化に限界をかかえた荷役集配作業を半封建的とみなし、その要因の一端を運送店の性格に求めていた⁽⁴⁾。1962年にまとめられた日本通運株式会社『社史』も、非荷役集配サービスを積極的に論じるものではなかった⁽⁵⁾。サービス産業としての発展を議論する考え方が重視されていなかった関心の限界を反映したものだったと言い換えることができるかもしれない。その後の研究も、こうした見方の

延長にあつて荷役集配作業＝小運送業という捉え方が主流であつた⁽⁶⁾。これに対して、近年の見解では、非荷役集配サービスを積極的に取り上げなかつた従来の見方を相対化する視点が提示された⁽⁷⁾。とはいえ、こうした見解が、言説分析にとどまつたがゆえに、非荷役集配サービスに対する何らかの評価が下されることは少なかつた。

もっとも、非荷役集配サービスの考察は本稿においてもいまだに課題として残さざるを得ない。しかし、さしあたり課題としたいことは次の点である。すなわち、荷役集配作業を重要な業務とみなした見方でさえ、これらの実証的な分析に乏しかつたこと、および実証分析の不十分さは運送店間の企業間競争についてもあてはまつたことである。資料的な限界が大きかつたことと、荷役集配作業については、輸送産業の特性が産業発展のものさしを設定することに難点を与えたからだつたと思われる。輸送産業の特性は、輸送が完結される過程で分散した発着拠点を対象とせざるを得ないうえに、大量発送のみならず少量発送も荷主が多用化するに連れ生じることが避けられないから、輸送需要には継続的な分散化・少量化が伴つたことにある⁽⁸⁾。人海戦術的な荷役集配作業は残存せざるを得ないと考えられるわけである。そのため、機械化等を判断根拠に産業発展を論じることは容易ではなく、近年の研究においても荷役集配作業の前近代性をもって生産性が低いことを指摘し、こうした小運送業と連携せざるを得ない戦前期国鉄輸送が次第にトラック輸送業に侵食されたことが論点となつてきたのである⁽⁹⁾。

これらの論点に深く立ち入る余裕はないのであるが、本稿では、演繹的に何らかの輸送産業の発展の方向性を想定せず、小運送業の重要性を荷役集配作業に見出した研究の実証的な根拠の不十分さを補完し今後の研究目標を定めることに重点をおきたい。すなわち、繰り返してであるが、1926年に発せられた合同声明直後の時期を対象として荷役集配作業および運送店間の荷主獲得競争について、実証的な分析でさえ疎かであつたことを研究課題と捉え、とらわれない目で戦間期の大手運送店がとりくんだ合理化努力を紡ぎ出しておきたい。また、一駅一店を単位として設立された合同店（指定店）が、都市部ではさらに合併して都市単位の合同店を設立したことはほとんど知られていないので、その経緯を探るうえでも意義のある成果としたい。実証的な考察に迫るために、本稿では、戦前期小運送業界の大手運送店であつた国際通運株式会社に勤務していた平原直が残した資料を利用する⁽¹⁰⁾。

1. 歴史的前提

1920年恐慌後、労働集約的な荷役集配作業を抱えた小運送業界では、人件費の高止まりに直面し合理化が経営上の課題となつていた⁽¹¹⁾。このことは荷主も共有したうえで小運送問題として論じられた。鉄道省は、1920年恐慌後の物価下落期に突入していたにもかかわらず、第一次世界大戦期の物価上昇を理由として1921年に国鉄運賃を値上げした。この対応は荷主から批判

を受けたので、鉄道省は、貨物によっては割引措置を行ない、それを適切にアピールした。割引の措置は必ずしも国鉄の運賃水準に明らかな変化をもたらしたわけではなかったのであるが、こうした国鉄の方針と必ずしも連動していなかった小運送業界に陸上輸送コストを引き下げる余地があると荷主は判断していった。新聞紙上では小運送問題として国鉄運賃、荷役集配作業費、運送店手数料等からなる小運送料金の高さが盛んに論じられ、社会問題化した。1923年の関東大震災時に荷役集配作業の課題を重く見た鉄道省は、この産業の近代化および合理化に基づくコスト削減の方法を調査し具体化することとした。早急な機械化は難しいこともあって、すでに小運送業界でとりくまれていた作業合同による合理化を基礎的な案として、1926年に鉄道省は合同声明を発するに至ったのである。

もっとも、合同が声明にとどまったことについては、複雑な事情が介在していた。鉄道省がそもそも7,000社に及んだ運送店の利害調整を極めて困難と判断し合同案を棚上げしていた矢先、経営成果が芳しくなかった大手運送店三社は水面下で合同を調整し財界および鉄道省との話し合いの末に、次の策を練った。すなわち、鉄道省が合同の声明を発し、これに三社が即応すれば多くの運送店はこの趣旨に従わざるを得ないだろうという見通しであった⁽¹²⁾。業界内の債権債務処理であった計算業務は、多くの運送店にとって必須であり全国区の運送店と取引関係がある大手運送店でなければ適切な処理は不可能だったから、合同した旧大手三社がこの業務を握れば他の運送店も追随せざるを得ないだろうという思惑だったと考えられる。大手運送店のうち内国通運株式会社は、他の大手二社であった国際運送株式会社、明治運送株式会社の内地資産を継承し国際通運株式会社（以下、国際通運）として新発足し、満州を中心とした外地では後者二社が中心となって国際運送株式会社を設立した。新設の二社は、朝鮮半島および台湾を自由営業地としながらも、内外地で営業地盤をすみ分けた。周到的準備のうえで大手三社は合同を進めたのであった。わざわざ鉄道省の合同声明としたのは、独占的な大手運送店が内地と外地で設立されることに対して、小運送料金がますます上がるのではないかという荷主の批判が想定されたためと考えられる。鉄道省が調査の末、業界で自発的に進められていた荷役集配作業を共同で行う、あるいは共同で小運搬事業者等へ委託するといった作業合同を、合理化策として取り上げたことは、大手にとっては渡りに船だったと解釈できるだろう。もっとも、すでに行われていた作業合同は企業合併によったものでは全くなく業務提携に近い共同行為だったから、大手の企業合同を進める思惑は荷役集配作業の合理化努力に取り組んでいた運送店にとって大分開きがある発想でもあった。

大手三社の事前調整を知らされていなかったほとんどすべての運送店は声明に躊躇し、鉄道省に確認を求めたものの、声明が自主的な合同を促すというものであったうえに省内でも意見統一が必ずしもできていなかったため、省と小運送業界とで探り合いが続いた。大手三社と鉄道省は見通しが甘かったと言わざるを得ない。しかし、合同声明を発し大手が早々に合同を決めてし



図1 国鉄輸送量推移

注：1919-1925年の小口扱は急行小口扱と普通小口扱の合計であり、1926年の小口扱には急行小口扱を含む。
出典：鉄道省『鉄道省鉄道統計資料』各年版。

まった手前，後に引くことが難しくなった鉄道省は複雑な利害調整の過程に巻き込まれざるを得なくなった。もっとも，途中取り卸しなど貨車の付け替えに手間のかかった小口輸送は，鉄道省にとって改革の対象でもあったから，合同の主旨に賛同した運送店と連携して小口輸送改革を進めることとした。

すでに別稿で論じたことだが，図1によれば，国鉄貨物輸送は，数量ベースでは，一貨車を借り上げる貸切扱の輸送が主流だったとはいえ，荷主に対して平等を建前とした国鉄は小口の輸送を無視することもできず，小口扱等を改革し，貨車の利用効率を改善することを重要な課題として認めていた⁽¹³⁾。1926年11月には国鉄が集配に責任を負う特別小口扱（特小扱）という新しい輸送サービスを開始し，1927年3月には小口混載割戻制度などが相次いで打ち出された。これらの担い手として合同した運送店が選ばれたから，特小扱は伸び悩んだものの（図1），小口混載割戻制度とともに運送店の合同参加を促す動機付けになっていた。合同店は，特小扱の請負を指定されたという意味で指定店と呼ばれるようになった。

ただし，合同声明や国鉄との連携は，営業免許とは意味を異にしたうえ，後述するように荷主は多種多様であり輸送需要も様々だったから合同を選択せずに非指定店として営業することも可

能であった。非指定店は即座に連携しながら新規に計算会社を設立し債権債務処理を可能とした⁽¹⁴⁾。こうして小運送業界は指定店と非指定店に大きく二分されたのであった。

2. 合同後の産業組織と国際通運が直面した合理化の課題

大手三社を母体とした国際通運は政府関係の需要など大口輸送需要を排他的に受注し、特小扱も請け負った⁽¹⁵⁾。国際通運自体は駅の支店をほとんど持たずに、各駅で一店だけ指定された指定店にこれらを請け負わせた。指定店は独立した企業という形態であったが、合同の過程で国際通運が株式を一定数取得した場合があったから、資本関係が形成される場合もあった。駅で運送店と対峙する荷主の多くが指定店を選択すれば、国際通運、および同社と連携する合同を遂げた指定店を中心とした独占的な産業組織が形成されるはずであった。1928年9月に国際通運が全国規模の代理店会＝指定店との調整機構を設置したことをもって、鉄道省は全国の指定を終えたということで合同声明の主旨が実現したものと評価した⁽¹⁶⁾。とはいえ、1926年に7,748を数えた運送店数は、1927年に合同店2,301、非合同店2,000で計4,301店と大幅に減少したものの、1936年には合同店3,252、非合同店3,732、計6,984店と、1926年と近い数にまで傾向的に運送店数は増加していき、とりわけ非合同店は伸び率が高かった⁽¹⁷⁾。中小企業の多い産業組織に大きな変更が加えられたわけではなかったのである。

もっとも、繰り返しであるが、政府関係の需要など大口の輸送需要は国際通運が独占したので、こうした需要の安定性を受けて貨車手配や荷役集配作業を合理化できる可能性は高まった。実際、国際通運は傘下の指定店の合理化に関与するようになっていた。後述するように、1930年に国際通運は、少なくとも汐留、秋葉原、飯田町、両国橋各駅の合同運送店の四社を調査した。この調査結果を踏まえて、請負いの仕組みの洗練化、非指定店および台頭しつつあったトラック輸送事業に対する競争優位の模索、荷役集配作業の合理化等を実現できる対策を国際通運は検討したと考えられる。その具体策の一つが、東京合同運送株式会社（以下、東京合同）の設立だった。東京合同は、汐留合同運送株式会社（以下、汐留合同）が、1931年3月に、秋葉原運送株式会社（以下、秋葉原運送）、品川駅運送株式会社、飯田町合同運送株式会社（以下、飯田町合同）、錦糸町運送株式会社、隅田川合同運送株式会社、東京両国合同運送株式会社（以下、両国合同）、小名木川合同運送株式会社の七社と合併契約を締結したことによって設立された⁽¹⁸⁾。東京市の貨物扱駅のうち「汐留、新宿、飯田町、秋葉原、隅田川、両国橋、錦糸町の六駅に到着するもの最も大にして」と指摘されているので、新宿を除いた主要な駅を網羅していた⁽¹⁹⁾。国際通運の社史によれば同社が、この合同を主導したとされ、その後も、大阪、京都、神戸、名古屋において、一駅を営業地盤とした一部の指定店と調整し、都市を基盤とした複数駅にまたがった大型合同店の設立を促していった⁽²⁰⁾。

東京合同設立にあたって、国際通運は、少なくとも汐留合同、飯田町合同、両国合同を対象として調査を行っていた。その調査は、社員の平原直に主として委ねられた。国際通運が新発足した際に平原がどのような職種に従事していたのか判然としないが、彼一人かあるいは彼を中心とした何名かに対して、傘下の指定店を調査することが命じられたようであった。調査書のうち、汐留合同に対する集配作業を中心とした調査は、1930年5月から6月4日にかけて行われ、「汐留運送会社集配作業見学日誌」（以下、「汐留」）としてまとめられた⁽²¹⁾。5月の日付はうかがえないのであるが、「汐留」では、汐留合同を含めた各運送店に対する調査の概要が、冒頭に列挙されていた。次のとおりである⁽²²⁾。

市内小運送費低減に就き研究次項

一 集配作業組織の改善

汐留、秋葉原、飯田町、両国橋に於ける現況を調査し比較研究すること

二 運搬方法の改善

前記四社に於ける現況と運搬具別、疋又は屯当り実費とを調査し比較研究して運行回数及積載量増加の方法を講ずること

三 運搬具の改善

高速度の運搬具を使用し実費低減の方法を研究すること

みられるように、汐留、秋葉原、飯田町、両国橋各駅の合同運送店を対象として、調査にとどまらず「運搬方法の改善」、「運搬具の改善」とあるように、荷役集配作業のうちとりわけ後者の集配に注目して「運行回数及積載量増加」、「実費低減」を目標とした案を練るような業務指示があった様子がうかがえる。

以下、集配作業のあり方と、非指定店やトラック輸送事業者との競争関係とを踏まえてどのような改善方法が示唆されているのか、これらを主な関心事として「汐留」を分析しよう。

3. 汐留合同運送

3-1. 集荷作業

「汐留」にまとめられた集荷作業の様子は次のようであった。前半部分では、「一 集荷申込ノ受付」、「二 集荷伝票ノ作成」、「三 店番」、「四 集荷作業」、「五 駅構内持込ミ」、「六 託送荷ノ作業（監査）」、「七 通知書作成ノ手順」、「八 託送後発送迄ノ作業」、「九 汐留運送会社本社内ニ於ケル特小係ノ整理」といった分野別に集荷にかかわる調査と見解が述べられていた。後半部分では貨物扱毎に調査された様子がうかがえるが、前半のこれらの項目がどのような鉄道

貨物扱を対象としたものなのかは判然としない。

このうち「二 集荷伝票ノ作成」から集荷方法を確認してみよう。集荷地域は、「汐留合同地帯区分法」として七つに区分されており、それは「一丸ノ内、二築地八丁堀、石川島ヲ含ム、三京橋以北神田方面迄、四銀座、五麻布、六赤坂、七芝」であった。集荷にあたって「店番ノ配車上注意ヲ要スル点」は次のようにまとめられた。

- 一 集荷地域ノ地理ニ明ルク道路其他ノ状況ヲ充分含ミ込メテオクコト（自動車、オートバイノ何レヲヤルカ選択ノ関係上）、殊ニ区域整理後番地変更ガアツタノデ困難トスルコトガ多イ
- 二 荷主ニヨツテ荷物ノ大サガ大抵一定シテキルカラ荷物が三個、四個ト云ツテモ自動車ニヨルベキカ、オートバイニ積込メルカノ凡ソ見当ヲツケラレル様毎日ノ出荷貨物ニツキ注意ヲシテオカネバナラス。
- 三 集荷一運行ヘ時間上ノ見当ガツイテキテ、例ヘバ荷主Aハ午後三時頃、Bハ三時半、Cハ四時ニ集荷スベキ旨通知ガアツテキルト地理上ハ時間上ノ按配デ適當ニシテ成丈無用ノ時間ト運搬ヲシナイ様心掛ケネバナラス。
- 四 荷主ニヨツテハ集荷時間ニ幾分掛値ガアツテ折角行ツテモ荷造リガ出来テイナイト云フ様ナ場合モアルカラ量等ニモ留意シオクコト

「店番」は、地理・道路状況、荷主の荷物の特徴や発送時間等を把握しておくことが求められた。その役割は「三 店番」によると「集荷伝票ノ廻付ヲ受ケルト是ヲ各地帯別ニ分類シ更ニ時間（集荷時刻）別ニマトメテ是ヲ自動車、オートバイ、車力、運搬夫ニ渡ス、更ニ荷主ガ自ラ集荷所ニ運デ来タ場合衡器デ秤ツタリ送状ヲ書ク等ノコトモスル」というものであった。集荷作業を差配する重要な位置づけであった様子がわかる。集荷にあたっては、「集荷デ荷主カラ荷物ヲ受取ル際ノ注意事項」としてまとめられた次の内容の徹底も求められた。

特小扱ニ限ラズ先払元払ノ記入欄ニ記入セズ空欄ニシテアルノハ先払デアルコトハ運送上伝統的ナ慣習デアル。（元払ノトキハ大抵其欄ニ記入シテアル。）而シテソレダカラト云ツテコチラ丈ノ推測デ是ニ先払ト書イテ先払ノ手續ヲ取ルト後日アレハ元払デ先払ダ等ト書イタ覚ハナイ等抗議ヲ受ケルコトガアルカラ荷物受取りノ際ハ此点ニヨリ充分明カニシテオイテ貰ハネバナラス。集荷ヲスル際二十個モ三十個モ個数ガマトマツテキル場合一個一個送状、荷札ト現品トヲ照合シテキテハ作業ノ能率が上ラスノデ総数ト個数サヘ合ツテキルト其儘積込シテシマウガ、是ガタメ時折積残シガアルトカ、荷物ヲ間違ツテ持ツテ来ルトカ、荷札ト現品又ハ送状トガ異ツテオルト云フ様ナ間違ヒモ起ルコトガアル。又急ダタメ個数ト送状面ノ個

数ト照合シナイデ受取ツテ来ル場合等ガアルガ是等ハ充分注意ヲ要スル。

文中、「先払」は受荷主が小運送料金を負担するもので、「元払」は発荷主が支払うことである。引用から、荷主への請求方法、集荷個数の確認等において正当な業務手続を済ませることが重視されていたことがわかる。複数の運送店が合同したこともあって「伝統的な慣習」にこだわらずに業務対応することを指示する役割を「店番」は担っていた。もっとも、後述するように、集荷は汐留合同の作業員のみならず小運搬事業者にも下請けされたから、実際にはこうした労働者に方針を徹底させることも重要であった。

もっとも、次のような課題も抱えていた。

集荷用自動車其他ハ小口扱、特小等ノ貨物ヲ積合セテ持込ミ、且特小ノ持込場ニモ卸口ガ方面別ニ3ヶ所モアルノデ積付ガ順序ヨク出来テキナイタメ各所ニ車ヲ停メテ荷卸ヲナシ甚ダシキハ同一箇所ニ二個以上モ行カネバナラヌト云フ様ナコトモ生ズルノデ荷卸ニ時間ヲ空費スルコトガ多イ。是ガタメ荷物受付人夫ヲオイト自動車ナリ荷馬車ハ荷卸場ニ来ルト一個所ニ全部一時ニ荷卸シテ其整理ハ一切受付人夫ニ委セテヤラセ自動車ハ荷卸ト同時ニ次ノ集荷ニ廻ル様ニシタコトモアツタガ経験ガ却ツテ高クツイタノデ止メテシマツタ。

みられるように、トラックを利用した集荷は——引用文中後段にあるように荷馬車においても同様であったが——、荷物の引き取りを優先し鉄道貨物の扱別および着駅別に積載したわけではなかったから、「積付」とされた汐留駅での荷卸に際して荷台の積載順に応じて何度も荷卸場を訪れなければならなかった様子がわかる。そこで扱別・着駅別にかかわらず荷卸場を設置したようであるが、かえって「高クツイタ」とされていた。「高ク」が費用を指し示すのか判然としないうが、少なくとも扱別・着駅別の集荷が荷役作業との連携を考慮することが、望ましいあり方だった可能性がうかがえる。

集荷は汐留合同の集荷係が——汐留合同の従業員か下請事業者かにかかわらず——、荷主の玄関口から駅に直接持ち込む方法だけではなく、次の四つの形態があった。すなわち、「五 駅構内持込ミ」という項目によると、「1 集荷所ヨリ直接持込ミ」、「2 荷主ノ直接持込ミ」、「3 日本橋区内ノ集荷所(小舟町、浅草橋)ヨリ持込」、「4 日本橋区内ノ外店ニヶ所ヨリ持込ム場合」であった。四番目の「外店」は、非指定店のことだったから、合同に参加しなかった運送店からも持ち込みがあった様子がうかがえる。四番目の方法について、「外店カラ集荷シタモノハ監査置場ニ持込シタ際ハ倉方(汐留合同ノ)ガ是ニ対シテ送状ニ現品ノ照会ヲシタ上外店ニ対シテ受取証ヲ渡ス」などという記述からも、非指定店の荷物を扱うことが定着し始めていた様子がわかる⁽²³⁾。

指定店と非指定店とが同業種として何らかの取引関係を結ぶことが違反とされる規則はなかった。合同の趣旨にかかわらず市場環境に応じて最適と判断された運送店の企業行動が否定される理由ももちろんなかったから、その限りでは問題のあることではなかった。また、引用文から、非指定店が持ち込んだ貨物が、特小扱か否かは判然としない。とはいえ、合同声明の目的とされた合同による合理化効果の実現という趣旨にまがりなりにも賛同した指定店が、これを否定的に解釈した非指定店と業務上の取引関係を結ぶことは、合同後の起業理念にそぐわない可能性は否定できなかった。加えて、引用文からは明らかではなかったが、後述のように、割合は少なかったとはいえ、汐留合同は特小扱の集荷に非指定店の力を借りていた。特小扱という輸送サービスを提供できるのは指定店に限定されたにもかかわらず、非指定店が持ち込んだことになるので、鉄道省が制定した制度の主旨に反するような集荷を汐留合同は行っていたわけである。こうした事態は東京合同への布石として重要な条件となっていた。

以上、合同以前の慣習に拘泥せずに業務手続を経ること、集荷貨物を駅で貨車に積み替える際には合理化が検討課題となっていたことなどがうかがえた。合同による合理化効果は1926年の合同声明から数年後の1930年時点では継続的な課題であった可能性が考慮できるだろう。そのうえ重要なことは、合同声明の趣旨に賛同しなかった非指定店とは、後述のように荷主獲得競争だけでなく同業者として業務上の取引関係を結んでいた様子もうかがえ、なおかつ指定店に排他的だった輸送サービスを非指定店にも開放していたから、合同趣旨の徹底に課題を残していたのであった。

3-2. 配達作業

次に配達作業について、「普通小口配達作業」とされた調査内容によれば、集荷人員、運搬具、作業能率等は次のようであった⁽²⁴⁾。ここでの記述は、「一 作業及事務処理経路」、「二 職員従業員数及車夫ト其数」、「三 作業時間勤務時間公休日数」、「四 賃銀」、「五 荷筋」、「六 車種及数」、「七 荷口ノ分布状況」、「八 月収」、「九 作業能率」の項目に分けられていた。

このうち「二 職員従業員数及車夫ト其数」は、「荷卸夫 35人」、「積出係人夫 14人」、「何レモ特小ト共通」というものであった。荷役から集配の連絡は合計49人の作業員が従事しており、小口扱・特小扱の双方を担当していたことがわかる。「五 荷筋」は、「口数、個数ヨリ見レバ 商店筋55%、素人45%」、「重量ヨリ見レバ 商店筋70%、素人30%」というものであった。非事業者の荷主と想定される「素人」は、一件あたりの数量が少量の小口が主であった。「六 車種及数」によると、運搬具は「従来手車24台、馬力6台ナリシモ量ニ応ジテ手車24台、自動車1台、オートバイ1台」などとされ、「七 荷口ノ分布状況」は「全数量ノ80%ハ芝、麻布、麹町、日本橋、神田、新橋方面ニテ」、「残20%ハ他ノ18区ニ分散ス」といった状況であった。

このような荷主の状況やその分散具合から運搬具は次のように利用されていた。すなわち、「九

作業能率」によれば、「目下ノトコロ自動車ニ適スルモノハ全数量ノ20%、自動車、オートバイノ領域ハ最大限度50%ニテ残50%ハドーシテモ手車ニヨラネバナラス」というものであった。トラックの利用は限定的であったのである。

また、上記から「馬力」がカウントされていたものの、荷馬車は重要な輸送手段ではなかった。その理由は次のようであった。

荷馬車ハ最モ不適當デ其理由ハ次ノ如クデアル。

- 1 急場ノ間ニ合ハヌ
- 2 親方ニ属セルタメ、親方ノ都合ニヨリ馬夫ヲ屢々代エテオルノデ同一人ヲ同一方面ニ使用シ共用シ要請スルコトガ出来ヌ
- 3 馬及車体最大ナルタメ面積ヲ要シ作業ガ混雑ス
- 4 得意先ノ店先デ糞尿ノ始末ニ困ル
- 5 荷積ニ手間ト人出ヲ要ス

汐留合同では荷馬車は敬遠されていた様子がわかる。

それでも扱件数によれば、依然として荷馬車も相応の役割を果たしていた。

各車別荷口ノ標準（特小、小口普通トシテ）

自動車 5口

（一日8屯標準トス）原則トシテ助手モ特殊ノ場合ノミ上乘ヲ附ス

馬 11口

手車 18口

オートバイ 3口

手車ノ範囲ハ結局最モ屑ノ部（作業シニクイモノ）ノモノデ主トシテ細イ素人筋ノ製品、嵩張ルモノ、配達先ニテ手間ヲトル様ナモノ、オートバイニハ容積物が積メナイノデ其利用シ得ル領域ハ狭イ、荷馬車ノ分中自動車デ出来ルモノハ60%残40%ハ autoby

以上、普通小口扱の配達作業に利用できたトラックは限定的であった。それでも荷馬車を他の輸送手段に変更するのであれば、トラック60%、オートバイ40%と判断されていたから代替には積極的だったと考えられる。とはいえ、「不適當」でもあった荷馬車を利用せざるを得なかったことから、代替手段としての導入は想定通りではなかったのであろう。荷車の利用が主であって、配達先のほとんどであった芝方面の地理的特徴を反映したうえ、荷主口数で半数ほどを占めた素人筋が「作業シニクイモノ」だったことも影響したと考えられる。そうした意味では、ト

ラックを導入すれば、コスト削減や能率向上に結実するものでは必ずしもなかった様子があるが、荷馬車の代替手段としては重宝される可能性も垣間見られた⁽²⁵⁾。

次に特小扱の配達調査を検討しよう。この様子からは、配達数量の増加すなわち特小扱輸送サービスの数量を伸ばすことが作業合理化の上で重要な課題となっていた様子がある。「特小の到着より配達まで」とされた項目によると、集荷作業の際に登場した「店番」が、荷物内容に応じて配達方法を差配する重要な業務に従事していた。「店番」のうち重要な役割であった「荷卸作業（荷受係）」に割り当てられた業務内容の一つ「荷割」は、次のようであった。

荷割係ノ最モ注意ヲ要スルノハ配達能率ヲ最モ大ナラシメル様荷物ノ秤数重量ニ留意スルハ勿論荷主ノ所在地ハソレ迄ノ距離等ハ充分吟味スルコトデアルガ、更ニ各搬夫ノ負担ノ公平ヲ考ヘネバナラス、賃金ハ距離ト斤量ニヨリテ各異ツテキルノデアルガ、是ガタメアル者ニハ挽ク斤量モ大ニシテヤリ且荷口モマトマツタモノヲヤリ、他ハ軽量デ荷口ノ散在セルモノヲヤルトナレバ非常ニ不公平トナル。此点カラ㊤デハ荷割係ト搬夫トノ直接接触ヲ遮断シテ其間ニ社員ヲ介在セシメ、荷割係ノ自由意志ヲ以テ勝手ニ荷割ヲ或者ニハ大ニ或者ニハ小ナラシメザル様、一旦荷割係ガ荷割シタモノハ社員ニ渡シ、社員ガ量ヲ搬夫ニ渡ス様ニナツテオル。即チ搬夫ノ方モチャント一定ノ順番ニヨリテ荷割ヲ貰フ様ニナツテキル。荷割係ハ通知書面ノ記載事項ニヨツテノミ荷割ヲナスノデ（現物ヲ見ルコトナクシテ）量ガ手配リヲスルノデアルカラ荷受主ノ営業ノ種類ニ応ジテ其種類重量其他小運搬ヲナスニ際シテ注意ヲ要スル点ニ明ルイモノデナケレバナラス。従ツテ荷割係ガ各搬夫ノ負担ヲ公平ナラシムルタメニ最モ注意ヲ要スル点ハ距離、斤量、口数ノ三ツデアル。賃金ハ斤量ト巨離ニ応ジテ異ル。

文中㊤は汐留合同のことであった。「荷割」は、荷物内容・配達先に応じて運搬具を手配するのであるが、これに加え「搬夫」の仕事量も調整しなければならなかった。ある種の癒着に基いた情実的な配分を回避するため、「荷割係」と「搬夫」の接触は控えられていた。集荷以上に配達では慎重な荷物割当（「荷割」）が望まれていたのであり、その係になる者には「余程此道ノ経験家精通者デナケレバ出来ナイカラ熟練者ヲ選ンデ是ヲヤラセテキル」などと評されていた。

「荷割ヲナスニ際シテ大体ノ標準トシテキルノハ」次のような重量区分であった。

荷車 1000斤（600キロ）限度

馬車 2500斤（1500キロ）限度

自動車 2500斤（1500キロ）限度

オートバイ 500斤（300キロ）限度

リヤカー 代引、引換証付ノモノ其他特殊ノモノ

このような「荷割」に基いて貨車からの「積出」そして配達が行なわれたが、「積出」においては、昭和恐慌の影響も加わりながら次の課題を露呈し始めていた。すなわち、「全能率ヲアゲルトキハ一日二十五ヶ所位ノ配達ハ優ニナスコトガ出来ル。然ルニ今日ハ不景気ノタメ到着貨物数量少キタメ十七(八)ヶ所ヲ前後シテ」という状況であった。この記述がどのような運搬具を対象したものなのか判然としないが、少なくとも最大限の配達能力は発揮されていなかった。

その原因は、「一 到着貨物数量ノ減少」,「二 列車到着時間ノ関係」,「三 遠距離小量貨物アルコト」の三点にあった。「一」については、「車輛数ハ減少ヲ以テ能率増進ヲハカルコトガ出来ルガ解雇者ヲ成丈出シタクナイト、繁忙季ニ備フルノトニツノ理由デ貨物数量ガ減少シテモ車輛数ヲ減ラサナイ」というものであった。配達数量の減少に直面したとはいえ、小運搬設備および人員を削減することは回避されていた。集配従業員や小運搬事業者は取替可能な労働力に近いような印象を抱くが、繁忙期の備えが重視されたうえ、雇用の場を確保する仕事の調整を「能率増進」より優先させた場合があった様子がわかる。「二」は、「貨物列車ノ到着時間及数量ノ割合」に左右されるもので、「一日間ノ全到着貨物ニ対スル割合」が「午後六時着 40%」,「午後十一時着 55%」,「午後三時着 5%」であったから「荷割ガ思フ様ニ行カナイ」というものであった。「三」は、「遠距離ノモノデ而モ極少量ノモノガ多イノデ此タメ亦能率が上ラヌ」状態であった。

このように、特小扱の配達については、「二」の列車到着時間があくまで国鉄が行う他律的な要素と考えれば、「一」と「三」が指摘されたことから、合同したとはいえ、雇用調整の回避を前提として配達能力を最大限発揮するためには、扱う荷物の数量を拡大する必要性が検討されていたのであった。

以上、配達作業からは、荷主の特性や地理的条件から荷車を運搬手段のメインとしたこと、「荷割」と呼ばれた配送方法の調整が配達作業員および小運搬事業者の雇用を維持する観点で重視されたこと、そのことは輸送需要の減少に直面したとはいえ、職場の確保および繁忙期の再雇用負担を考慮して雇用調整が回避されがちであったことなどがうかがえた⁽²⁶⁾。昭和恐慌期の影響を受けた輸送需要の減少にたまたま直面したことは(前掲図1)、意図せざる形で合同の意義を減殺したのかもしれないが、雇用に配慮した運送店の姿勢を貫徹するためにも、輸送数量の確保に課題を残したことがさらなる合同の一つの条件になったのではないかと考えられる。

3-3. 非指定店との荷主獲得競争

次に小口扱貨物に限定した発送の様子に目を転じれば、非指定店との集荷競争が激しいものだった様子がわかる。「汐留」のうち「小口扱貨物ノ発送」としてまとめられた項目によれば、次のようであった⁽²⁷⁾。

合同外店ト比ベルト合同ハ特小貸切扱ニ於テ優り小口扱デハ平等ノ立場ニアル。汐留テ外店ノ数ハ百軒即チ1：100比デアアルガ、取扱数量ノ比ハ特小9：1、小口扱1：3、混載貸切5：5、貸切扱9：1位デアアル。小口扱ノ点デハ外店ト同一ノ立場ニアルノデアアルガ、外店独特ノ荷主ノ便宜ヲハカル点（荷造加勢 etc）デドーシテモ㊦ハ押サレ気味デアアル。

運送店数を比較すれば、各駅一店の指定店だった汐留合同に対して非指定店が100店ほど営業していたから、後者が数では圧倒していた。とはいえ、汐留合同が、「貸切扱」では独占的なシェアを誇り、小口を車扱にまとめる「混載貸切」においても五分五分であった。もっとも、大規模な汐留合同と比べれば規模が小さかった非指定店が、小口扱の数量では「1：3」、「混載貸切」においても互角だったことは、小口系の輸送需要では非指定店が競争力を発揮したことがあったと解釈することもできる。このことについて、引用文中にあるように、「荷造加勢」などの「独特ノ荷主ノ便宜」を図ったことが、汐留合同からあるいは平原からみれば非指定店の競争優位と把握されていた。一方、重要なことは、特小扱は「9：1」とされ、非指定店が10%ほど扱っていたことである。既述のように、汐留駅においては唯一の指定店であった汐留合同に排他的に認められた特小扱サービスを、非指定店も扱っていたから、鉄道省の趣旨とは明らかに反した対応が行われていた。繰り返してはあがるが、東京合同への今一度の合同は、国鉄が始めた新しい輸送サービスを合同した運送店が引き受けるという鉄道省の意図と、産業組織をより独占的にするという合同した運送店側の思惑とを徹底することが重要な目的となっていたと考えられる。

このように小口扱、混載貸切においては非指定店が競争力を発揮した場合があった事態に対して、汐留合同は次のように対応していた。

而シ㊦トシテハ荷主本位ニヤツテキルノデ小口扱ノモノデモ特小ノ方ガ安ク上ルモノハ荷主ノ便宜ヲハカリテ小口ニ廻シ其点デハ㊦トシテ或種店ノ犠牲ヲ払ツテキルト云フテモヨイ。故ニ㊦ガ今後特小ノ方ヲ開拓セントスレバ（㊦ニ持込ム小口扱ノ中ニハ特小ニ廻セルモノハ皆廻シテシマツタカラ）外店ノ有スル小口扱ノ中デ特小ニ振り向ケラレルベキモノヲ切クツシテ行クヨリ外ハナイ。外店ノ方デハ特小デ送ルベキモノモ小口扱ニ廻シテキルモノガ非常ニ多イカラ外店ト戦フニハ此方面カラ切崩シテ行コトガ策ノ得タ戦法デアアル。

引用文中、二行目の「小口」は、特小扱の誤植と思われるが、ここから次のことがうかがえる。すなわち、指定店である汐留合同に対して特権的に与えられた特小扱を存分に生かして集荷してきたものの、この輸送サービスの利益率が伸び悩んでいたためか、これは「犠牲」的な対応と表現されるものでもあった⁽²⁸⁾。とはいえ、非指定店と小口扱のシェアをめぐる競争するのであれば、やはり特別に認められた特小扱へと小口扱を誘導することが得策と考えられており、

なおかつこのことによって小運送料金の負担が荷主にとって軽減できるから、開拓余地の大きいものとも判断されていた。

特小扱を伸ばすことによって市場シェアを拡大することは、鉄道小荷物の特小扱化という方向性をも模索させていた。

鉄道小荷物ノ配達ハ下請人ニヤラセテキルガ発送ノ方ハ鉄道ガ直営デ市内ニ集荷所ヲオイトヤツテキル。然シ小荷物ニハ斤量其他ノ制限ガアツテ㊦集荷所ニモチヨイチヨイ東京駅等カラ斤量超過デ送レナイカ非常ニ急グモノダカラ特小ノ集荷ニ来テ呉レ等ト得意カラ電話ガカカルコトガアル。尚又荷主ニヨツテハ自分ノ荷物ハ特小デ送ツタガ安イカ小荷物デ送ツタガ便利カト云フコトヲ計算シテキル者モアルガ、大抵ノ素人ノ荷主ニハ斯様ナ点ガハツキリシテキナイノデ客車便デ送レバ早く且安全ニ着クト云フ気分デ最寄りノ小荷物集荷所ニ持つテ行く者ガ多イ。是等ハ一度特小ノ味ヲ知ツタラ必ラズ特小ニ持つテ来ルモノデアル。斯様ナ点ヲ考ヘルト小荷物ノ集配モ特小ノ集配ヲヤツテキル㊧関係ノ店ニ委セテクレルト㊨トシテ荷主本位ニ荷主ノ便利ナ方ニ小荷物トスルナリ、特小トシテスルナリ出来荷主モ大イニ助カル様ニナルノデアロー。一般人トシテモアレヤコレヤト迷ハズニ兎ニ角荷物ヲ送ルニハ㊩ニ行ケバ安心シテ安イ方デ送ツテ貰ヘルト云フ気分ニナツテ大イニ便利ニナルニ違ヒナイ。尚又作業ノ点カラ云ツテモ今回ヨリ遥ニ合理化サレタ作業ニナルニ違ヒナイ。

鉄道の旅客列車を利用してごく少量の荷物を送る手小荷物扱のうち、発送は国鉄が直営事業としていたが、これを指定店に委ねることによって特小扱の方が荷主の利便性——輸送費、輸送時間等——が上がる可能性があるから、文中㊨である国際通運に手小荷物扱を委託し集荷作業を傘下指定店に依頼してはどうかという見解であった。鉄道貨物扱の方法に精通している運送店が荷主と対峙することによって、輸送需要に応じた適切なサービスの提供が可能になっていることを自負する意見であると同時に、こうした情報を提供することこそが小運送業界の市場に対する一つの大切なアウトプット＝サービスでもあったことがうかがえる⁽²⁹⁾。

3-4. 隣接指定店の対応と荷主獲得競争

しかし、各駅の指定店が、画一した輸送サービス方法を採用していなかったから、汐留合同からすれば意図せざる非指定店との競争関係、なおかつ他駅を営業地盤とする指定店同士の競合関係にまきこまれてしまうことがあった。やや複雑な事態であったが、次のような様子であった。

㊫ハ従前集荷所デ沢山日本橋ニオイトテ特小ノ集配ヲシテ来タガ、外店ヲ利用シテ特小ノ集荷スル様ニナツテカラ漸次其扱ヲ減ジテ来タ。自己ノ集荷所ヲ集荷シテ100斤当り又20銭位

ノ経費ヲ要シタルモノガ外店ヲ利用スレバ15銭位ノ下請賃ヲ済ムトナレバ経費モ安ク上リ面倒モナク一見最モ策ノ得タルモノノ様ニ見エル。今日㊦ガ利用シテ外店ハ四十数店ニ上ツテキル。

みられるように、㊦とされた秋葉原合同は、特小扱を集荷するにあたって、明確に非指定店を利用していただけがわかる。既述のように、特小扱の集荷を、合同を否定した非指定店に依頼することは明らかに制度の主旨を逸脱していた。このことは汐留合同も同様だったが、上記引用にあるように、秋葉原合同の場合は、非指定店に特小扱の集貨を開放したにもかかわらず、特小扱の扱量を減らしてしまっていた。それは、次のような事態であった。

トコロガ是ガタメ外店ハ荷主ニ対シテ「私ノトコロデモ合同ト同ジ様ニ特小モ無料デ扱ヒマス、ダカラ貸切ナリ小口扱ノ荷物位ハ私ノ方ヘ少シ廻シテ戴キタイ」ト云フ風ニ出ラレテ、而モ荷造り加勢ハ勿論庭ノ掃キ掃除迄スル位ニ外店独特ノ戦法ヲ用ヒテ荷主ニ取入ルノデ、自然貸切、小口ノ貨物迄モ外店ニ吸収サレテキル様ニナル。

すなわち、特小扱の集荷を非指定店にも委ねたおかげでむしろ荷主を奪われ、貸切扱や小口扱のシェアを秋葉原合同は落としたのではないかという見解であった。特小扱の数量に関する言及はないが、この扱では駅に持ち込むまでの手数料しか得られない非指定店の利害からすれば、輸送需要に対して特小扱が適切な輸送依頼であっても小口扱といった別の方法で託送し、そのために秋葉原合同の特小扱数量が減少した場合もあったのではないかと考えられる。

そのうえ、非指定店を利用することは、集金についても課題を残した。

而モ㊧ノ運賃取立ト㊦ノソレハ成績ヲ或月ニツイテ比較シテ見タトコロ㊧ノハ其月末迄ニ九割九分迄取立テガ出来テキタガ㊦ノ方ハ5割5分ガ未取ニナツテキタ。是ハ外店ハ荷主カラ運賃ヲ領取済デアルガ、資金不如意ノタメ㊦ニ払ハナイカラデアル。

運送店は荷主に対して鉄道運賃を含めた小運送料金の後払いを許容しており、このことも小運送業の重要なサービスの一つであったが、非指定店を利用したことによって荷主が期日までに支払いを済ませてもその現金を同じく非指定店が経営資源に利用したために秋葉原合同の資金繰りに影響が及んでいたのであった⁽³⁰⁾。資金繰りの影響が現れたものか判然としませんが、秋葉原合同の経営方針は、汐留合同からは納得のできないものに映りつつあった。

而モ㊦ハ全然荷主本位デナク荷主ヲゴマ化スコトノ方ニ汲々トシテキルノデ特小ヲ混載貸切

テ合託送シテキル等ノコトカラ甲片ヲ荷主ニ渡スコトスラ出来ナイデ、一度此事ガ荷主ニ曝露シテ問題ヲ起コシタコトスラル。斯様ニ同ジ合同運送デアリ乍ラ㊦㊧㊨ガ其営業方針ト方法ヲ異ニシ外店ノ腹ヲ肥ヤス一方㊦ノ領域ニ迄侵入（外店ハ㊦ノ領域ダローガドコノ領域ダローガ遠慮ナク侵入スル）スル様ニシテ行ケバ結局日本橋方面ニ共通ノ得意先ヲ有シテキル㊦㊧㊨ハ喧嘩ヲスルヨリ外ハナイ。殊ニ外店ヲ利用スルタメ東海道線ノ貨物が㊩ニ取ラレテオル数量ガ非常ニ大デアルコトハ㊦ニ取ツテ由々シイ問題デアル。同ジ国際通運ノ代理店デアリ、非合同派ニ対シテ共同戦線ヲ張ツテキル㊦㊧㊨ガオ互ニ斯様ナトコロカラ喧嘩ヲスルトスレバ第一オ互ノ損デモアレバ又荷主ノ目ニドシナニ映ズルカ、余程慎重ニ考慮ヲスル必要ガアル。

秋葉原合同が特小扱で受託した荷物を、小口扱を同一方面にまとめ鉄道運賃がより低廉であった車扱として発送したことは、扱を変更することを荷主に伝え、小口扱と車扱との運賃差額を運送店が正当に得ることを了解してもらう必要が慣習的な取引では求められていたと考えられるが⁽³¹⁾、この伝達が不十分であれば問題が生じざるを得なかった。すなわち、この場合、特小扱として料金を徴収し、より安価で発送できる小口混載としてまとめた車扱としたのだから、これを荷主が了解していなかったとすれば、詐欺行為に近いと判断されてもおかしくはなかった。そうした営業行為に関与したことによって、秋葉原合同は荷主から敬遠され非指定店が受託を伸ばしたうえ、同社は汐留合同の集配区域にまで荷主獲得競争を展開し始めていた。もちろん、同じ指定店とはいえ、各社は独立した企業であったから営業地盤をすみ分ける必要はないという解釈も成り立つが、それでも汐留合同あるいは国際通運の立場としては、国鉄から排他的な恩恵を受けた指定店が競争関係に陥り非指定店のシェアを伸ばす事態は納得できることではなかった。

そこで次のような解決方法が、「汐留」では提起された。

荷主ノ要求トシテハ成丈手数ガカカラズ事ガ手取り早く運ブコトヲ希望スル。此点カラ云ヘバ成丈荷主ノ近クニ集荷所ヲ設ケ、鉄道小荷物ト同ジ様ニ甲片ヲ其場デ渡ス位ニシテヤルノガ良イト思フ、是ガタメニハ特小ノ制度カラ変ヘテ行カネバナラヌガ、ソレ迄ハ東京市内ノ各合同ノ下請会社トシテ独立ノ集荷会社ヲ起シテ是ト同一ノ手順ヲ踏マスレバヨイト思フ。

みられるように、東京市内の各合同店が共同で集荷専門の企業を設置し、指定店同士の競争関係を調整する試みであった。もっとも、すでにこうした取り組みは試みられていたが、共同行為には次のような限界が画されていた。

合同当時各合同ノ連合集荷所ナルモノヲツクリ集荷ヲ連合シテヤツタコトモアルガ、其集荷

所ニハ⑤, ⑥其他ノ出張員ガ出テ自己ノ合同店ニ貨物ノ吸収ヲハカラントシタノデ, 一軒ノ荷主ノトコロヘ同ジ集荷所ガ二人モ三人モ出貨勸誘員ガ行ツテ互ニ競争ヲスルト云フ風デ, 一軒ノ荷主ノトコロヘ幾人モ外交集荷ニ行クト云フトコロカラ経費ハ嵩ムシ競争ノ弊ガ出デテ間モナク廃止トナツタ。

共同で出荷所を設置したものの、結局、ここを介して各指定店が競争的に営業を行った様子がわかる。各駅を営業地盤として独立した経営体で成り立っていた指定店が、それぞれが合同の趣旨に賛同した集合体だった限りでは共通の価値観を保持した可能性があったとはいえ、共同的な営業行為を模索するためにはハードルが高い場合があったのである。そこでひとつ前の引用にもあったように、汐留合同あるいは平原にとっては、各指定店が利用する集荷所を独立した企業とする案が適切な解答と考えられたのかもしれない。指定店同士の集貨競争も、東京合同設立の一つの条件になった可能性が考えられる。

3-5. 集荷所における非指定店との荷主獲得競争

汐留合同は駅に拠点を構えただけではなく、やや遠距離と想定される集配区域には集荷所を設置していた。平原はこれらの調査もっており、集荷所では非指定店との競争関係がより如実に現れていた。

同じく「汐留」に収録された小舟町集荷所の調査結果によれば⁽³²⁾、同集荷所の主な取扱貨物は、数量順に列挙すれば、「1 織物」、「2 薬品」、「3 医療機械」、「4 金物」、「5 穀類」、「6 雑貨」、「7 文庫紙（反物ノ包紙）」だった。もっとも、小舟町附近の荷物のすべてが、同集荷所に集められたわけではなく、大口のものは汐留駅に直送された。すなわち、「小舟町集荷所ノ分デモ一個二個ト云フ小口ノモノハ一旦手車デ小舟町集荷所ニ集メタ後自動車又ハ荷馬車デ駅ニ持込ムノdealガ、大口ノモノハ自動車デ集荷シ荷主ノ店先カラ直接駅ニ持込ム。量ニヨツテ貨物ノ取扱手續ヲ省キ（従ツテ縄費ヲ節約シ）荷揚ノ損傷ヲ少クスル。殊ニ小舟町集荷所ハ店ガ狭カラ是ヲ救ウタメノ唯一ノ方法deal」という通りである。汐留駅から遠距離の集荷にあたっては、集荷所で扱別や着駅別にとりまとめ作業が行われたようであるが、トラックによる直送が可能であればこれが選択されていたのである。

「集荷申込受付」の記述から、非指定店との集荷競争を垣間見れば次のようであった。

織物問屋等デ荷作人ヲ専属ニオイテオルモノハ日本橋区内デモ僅カ六七軒ニ過ギナイ。従ツテ荷造ハ大抵番頭小僧ニヤラセルノdealガ、外店ノ小サナ運送店ガ斯様ナトコロニ侵入シテ来ルノハ荷造等ノ加勢ガ手不足ナトコロニシテクレルカラdeal。又集荷所カラ集荷ニ行ツテモ未ダ盛ニ荷造中デモアルト勢ヒ荷造ノ加勢モシテヤラネバナラスコトニナツテ集荷

ノ能率が低下スルト云フ様ナコトニモナルノdeal。大キナ店ニナルト同ジ反物デモ一等品、二等品 etc トアツテ荷造ノ荷札、取扱方法、整理方法等一々異ルノデ量等ノ関係カラ専門ノ荷造人ヲオイテキル。

小舟町集荷所付近の織物問屋等では荷造りまで適切に行う荷主は少なく、その「加勢」サービスを担うことによって「外店」である非指定店が競争力を発揮していた。これは指定店の集荷作業から照らせば手間であり、「集荷ノ能率が低下」すると判断されていた。そうした意味では、非指定店と市場をすみ分ける対応も理に適ったものだったと考えられる。とはいえ、昭和恐慌に直面した輸送需要減少期にあって、非指定店と市場をすみ分けることを安直に許容するわけにもいかなかったのではないかと推測される。汐留駅を対象とした調査で観察されてきたように、少しでも荷主を明け渡せば、その後、継続的に非指定店が利用されるおそれが警戒されていたことを考慮すれば、何らかの競争優位を模索し続けなければならない事態に指定店は直面していたのではないかと考えられるからである。集荷の重要性を指摘した内容から、さらにこれらの点を確認しておこう。

3-6. 集荷の重要性

それでは、どのように競争優位を模索したら良いと判断されていたのだろうか。ふたたび、前々節で利用した、「汐留」の「小口扱貨物ノ発送」としてまとめられた項目をみよう⁽³³⁾。ここでは、非指定店に対する競争優位を継続的に発見していくためには、荷主と対峙する機会の多い集貨配達、すなわち集配作業が営業上の重要事項になると指摘されていた。

運送店ノ成功不成功ノ岐路ハ集貨配達作業ヲウマクヤルカ否カニアリ、集配作業上最モ重要ナコトハ外交deal。外店等ハ荷主ヲ一般的ニ求メズ得意先ヲ一■却ニ求メルノ荷造其他ヲ自ラヤルトカ、特小口ハ見料デヤルトカ、私戻シヤ御馳走的業ニヨルトカアラユル方法デカユイ所ニ手ノ届ク様ニシテ極少数ノ荷主ノ歛心ヲ思ヒ是ヲ手ニ握ツテオクト云フ事モ出来ルガ、合同トシテ荷主ヲ一般的ニ求メ是其信用ト運賃ノ低廉トテ唯一ノ荷主勧誘手段トシテ行クノデ、外交ト云フコトガ非常ニ六ヶ敷イ問題トナルノdeal。(例ヘテ云フト外店ト合同トハ小売商トデパートノ様ナモノdeal。外店ガ小売商ノ如ク或狭イ範囲ノ顧客ニアラユル手段ヲ講ジテ且或特殊貨物ニツイテ即専門店トシテ得意先ヲ求メルニ対シテ合同ハデパートノ如ク一般的ニ得意ヲ求メ只特小ト云フ外店ニマネ出来ナイ様ナモノヲ持ツテキルノハデパートガ貧富ヲ聞イテ客ノ誘引策ヲ講ジテオル様ナモノdeal)。殊ニ昔ノ変革時代ノ遺風ガ荷主間ニモ残ツテキテ荷主トシテハ特小ニモ他ノ扱貨物ト同様ニ荷主ノ割戻シ等ヲ要求スル者等ガアツテ特小ニモ尚作業能率上色々ナ困難ナ点ガアルノdeal。

ここでの「外交」が集配作業を担い営業を展開するものなのか、単なる営業担当なのか判然としないが、合同したがゆえに荷主本位の輸送サービスの提示が疎かになった可能性が反省されていた。例えば、荷主が特小扱という新しい輸送サービスの決まり事を顧みずに、「割戻」といった小口混載のケースを想定したような小運送料金のキャッシュバックあるいは割引を求めたことに対して、平原は特小扱の内容を周知徹底させることよりも、荷主本位の方法に変える柔軟性をもたせることを重視していた。そのことは、続けて外交の重要性を指摘した次の文章からもうかがえる⁽³⁴⁾。

要ハ外交ノ最モ大切ナ点ハ真ニ荷主ノ気持トナツテ終始スルコトデアル。外店デハ店主ナリ従業員ガ外交ノ際荷主カラ取扱方法ノ荷送方法、運送方法等ニツイテ其商品ノ内容ニ応ジタ注意ヲキイテキタ通りニ自ラ荷造リシ取扱ヲシテ貨物ノ受取カラ発送マデ一切自ラナスノデアルガ合同ノ様ニ作業ガ各係々ニ分レテキルトコロデハ外交、荷造り、運搬、駅持込等各係々ガ異ナルノデ荷主ガ外交ニ要求シタコロガ、荷物が送先ニ到着スル迄徹底シテ行レルコトガナイ。要スルニ荷主ノ気持ヲ以テ最後マデ取扱フコトガ出来ナイ。

故ニ是等ノ点ニ於テモ大組織ノ合同ハ外店ニ劣ルノデアルカラ、合同トシテハ充分外交員ノ注文ヲ受ケタ際ノ荷主ノ気持ヲ以テ各係行フコトニ努ネバナラス。要ハ全運送行程ニ於テ荷主ノ気持ヲ最後迄徹底サセルコトガ最モ注意ヲ要スル点デアル。而シ荷主ノ要求スル通りニ集荷ヲ行ハントスレバ勢経費ヲ多額ニ要スルコトナリ、此間ノ処理方法ガ集貨係トシテノ手腕ヲ要スル点デアル。

繰り返しであるが、引用から、合同による荷役集配作業の継続的な合理化努力も大切かもしれないが、事務処理や営業が合同によって合理化されたわけでは必ずしもなく、むしろ指定店の都合を優先した業務分担が荷主には指定店のよそよそしさとして印象付けられてしまっていた様子がわかる。もっとも、デパートと小売商と平原が例えたように、指定店が市場のすみわけを求めず際限なく荷主を獲得する方針が妥当か否かは問われる余地が残されているものの、既述のように指定店同士が荷主獲得競争に脅かされるような事態を考慮すれば、非指定店に対する競争優位の模索という限りでは改めて荷主本位の輸送サービスを提供することが課題とならざるを得なかったものと考えられる。

最後に、おそらく「汐留」で分析された結果のまとめとして記述された項目から、非指定店に対する競争優位の方向性に限って検討すれば、次のようであった。

三 合同ト外店トノ競争ニ於テハ合同ハ特小及混載貸切ノ点ニ於テ優勢デアリ小口扱ニ於テ敗ケテキル。(混載貸切ハ割戻ヲ受ケルカラ、外店ハ数が少キカラ、割戻シヲ受ケナイ) 故

ニ外店カラ荷ヲ奪ヒ取ルガタメニハ小口扱ノ制度ヲ現品ヨリモ変更シテ著払制度ト共ニ荷主ノ直扱（持込）ト集貨付ノモノト區別シタニツノ制度ヲ設ケレバヨイト思フ

四 汐留合同ハ当所ノ間（旧来）ト同様ニ荷主カラ出荷ガアレバ特小デ出セバ集貨料モ二十銭位シカ貰ヘナイガ小口扱デ出セバ三十銭位貰ヘルト云フノデ荷主ノ価値ト云フコトモ利益ヲ上ゲルト云フコトノミ汲タトシテキタガ、而シ外店ト競争スルニハドーシテモ特小ヲ唯一ノ武器トシテ之ニ荷主ノ注意力ヲ集中セシメ特小デハ少シ位挽ヲシテモ特小デヤレルモノハ特小ニ廻シテ荷主ノ便益ヲハカツテキルト云フ点デ外店ノ有スル荷主ノ切クヅシヲハカツテ行ツタ。特小ノ点デ荷主ヲ惹キツケテオケバ自然他ノ種類ノ荷物モツイテ来ル様ニナル。而シ小口扱ノ点デハ外店独特ノ荷主閉込法（荷造ヲシテヤルトカ其他ノ点）ニヨツテ侵略サレ勝デアル。

国鉄と連携した排他的な輸送サービスの提供が競争優位の源泉であり、これをさらに荷主本位として洗練させることが重視され、「四」の記述から汐留合同では少なくとも特小扱が非指定店との荷主獲得競争においては意義をもっていた様子がわかる。ただし、非指定店と競合するサービスであった小口扱においては、荷主本位あるいは荷造サービスなどの点で非指定店が勝る場合があり、課題とされた。文脈からすれば、前述のように指定店がデパートで非指定店が小売商だったとしても、繰り返してはいるが、一部の荷主を非指定店に委ね市場をすみ分けた場合、その後の輸送依頼や同じく競合した貸切扱を受注されてしまう危惧があったがゆえに、非指定店の営業余地は可能な限り狭める方針でもあったと考えられる。指定店であっても排他的な輸送サービスを武器に安泰な経営環境が整ったわけではなかったのである。

汐留合同の事例からは、指定店の競争優位は、小運送料金を引き下げような荷役集配作業の合理化によってのみ実現できるとは考えられておらず、引き受け数量を増やすような荷主本位のサービス、各指定店の営業行為を調整することがむしろ重視されていたのであった。

4. 飯田町合同運送店

4-1. 小口系の荷主獲得競争

次に、飯田町合同運送株式会社（以下、飯田町合同）と両国合同運送株式会社（以下、両国合同）にも同様の調査がなされたので、これを検討しよう。平原が執筆したとみられる同じく手書きの「飯田町合同運送（株）両国合同運送（株）」（以下、「飯両」）がそれであった。「飯両」によれば、各指定店は地理的条件や荷主の分布によって扱貨物の軽重・荷役集配作業のあり方が異なっただけで、非指定店やトラック輸送事業者との競争関係も違っていた。

飯田町合同の従業員二名が語った同社の特徴は次のようであった⁽³⁵⁾。

越田氏談

- 1 飯田町駅デハ外店ニ強固ナ競争運送店ナシ
- 2 砂礫ノ石等ハ全盟合同ニテハ取扱ハヌ
- 3 飯田合同ノ取扱貨物ノ特色ハ夏期ノ葡萄ト書籍
- 4 秋葉原其他ノ大運送会社ニ幾分侵入サレ勝デアル
- 5 所属合同ガ控エテキテモ、山手方面ノモノハ幾分奪ハレル商店街ニ近イ丈左程影響ハ受ケナイ

越田という者の説明によれば、非指定店との荷主獲得競争は激しいことはなく、一方で秋葉原合同を主に指すものと推測される「大運送会社」によって営業地盤を脅かされていた様子がわかる。別の者によれば非指定店との荷主獲得競争は次のようであった。

大田氏談

- 1 飯田町合同ノ取扱区域内ニ散在スル外店ノ数ハ70店位デ量等ハ市内ノ素人引越等ヲヤツテキテ其側ヲ鉄道関係ノモノモ扱フト云ツタ風ノモノデアル。飯田町駅前ニ店ヲ張ツテ純然タル鉄道関係ノ運送業ヲ営ンデキル者ハ五、六軒ニ過ギナイ。而モ何レモ資力信用ガ薄ク鉄道納金デスラ二日三日ト遅レル様ナモノデアルカラ其等ノモノニヨル影響ハ左程大デハナイガ、只七十店カラアルノデ幾分数デコナサレル点ハ無視出来ナイ。

外店ト取扱数量ノ比

合同：外店

小口扱発送 7：3

到着 8：2

貸切扱発送 5：5

到着 8：2

同様に70店に及んだ非指定店の競争力は低いと判断しており、貸切扱の発送のみ数量ベースで指定店と互角のシェアを示したにすぎなかった。非指定店が引越需要などを対象とし鉄道小運送を専門とした運送店が少なかったことも要因であった。

このような飯田町合同に対して平原は、「飯田町合同運送会社 自昭和五年六月十八日至昭和五年七月十二日整理終り（十四日間）」とあるように二週間を対象として調査した。同社も駅前店舗だけではなく集荷所を設置していた。「集荷所ハ特小、小口双方ヲ取扱フモノトス」とされた。それらの特徴は次のようであった。

一 集荷所ノ数及位置

1 本社集荷所

2 鉄砲町集荷所 駅ヨリ 3.5 軒 日本橋区鉄砲町

二 各集荷所分担区域及範囲

1 本社集荷所 牛込区，小石川区，本郷区ノ西ノ一部，神田小川町以西，麴町区四谷見附以内（本社中心，3.5 軒乃至 4 軒ノ圏内）

2 鉄砲町集荷所 日本橋区，神田小川町以東，麴町ハ全然ナシ（省線電車線マデヲ境界トス）

三 取扱貨物ノ種類（普通，小口及特小ヲ含ム）

1 本社集荷所 書籍，電気器具類，引越荷，化粧品，薬品（大体数量順）

2 鉄砲町集荷所 綿布，薬品，家具類，化粧品，帽子，工業薬品

鉄砲町集荷所の日本橋区域は，汐留合同の小舟町集荷所と荷主獲得競争に直面する可能性が想定できる地域であるが，これに関する記述がないことから市場がすみ分けられていたものと考えられる。指定店が協調的に営業先を工夫したこともあったことになる。飯田町合同の二ヶ所の集荷所も貨物の種類によるすみ分けが試みられた可能性が高かった。

もともと，鉄砲町集荷所にみられるような取り扱う貨物の種類に応じた集荷所の設置は，合同を経たのちの合理的な業務分担の成果であった反面，汐留合同の調査においても指摘されたような，荷主からみれば融通の利かない対応として受け取られる場合があった。上記のように非指定店を競争相手としては脅威とみなしていなかった飯田町合同ではあったが，荷主から次のように判断され競争力を減殺されてしまうこともあった。

合同ハ外店ニ比シテ横暴ダト云フ声ガ荷主間ニアル。而シ合同トテモ矢張り商売ヲシテキル以上別段横暴ナコトハ決シテシテキル訳デハナイ。只合同ハ組織ガ大キイノデ各係々ガアリテ，ソノタメ荷主トシテハ運送店ニ電話ヲカケレバ誰ニキイテモ運送ノ一切ノ手續ハ知ツテキルモノトシテキルノデ，發送ノコトラ会計ニ聞イテ来ル様ナコトガアル。ソレヲ此様ナ場合会計係ガ満足ナ答ガ出来ナカツタリ，或ハ發送係ニ電話ヲ掛ケ直シテ呉レト云フ風ニ返事ヲスルコトガアル。又午後ノ五時ニハ店ヲ閉ヂルタメ，外へ宿直ノ者ガキテモ満足ナ答弁ヤ処置ガ出来ナイタメ，是等ノ点デハ集荷・受付・，運賃計算カラ發送マデ一切一人デナシ，店モ自宅デアアルカラ夜中デモ閉ヂナイ外店ニ比スルトドーシテモ横暴ダト見ラレルノデアアル。此点ニカンガミテ飯田町デハ發送ハ勿論到着係ニ精通者ヲ午後七時乃至八時頃迄ハ居職ヲセルコトニシテキル。

すなわち、何らかの係ごとに業務が分担されたため、荷主から「横暴」と受け取られ、個人経営に近いような非指定店の方が丁寧な対応によって競争力を発揮した場合があった様子がわかる。飯田町合同は勤務時間を延ばすなどの対応を余儀なくされていた。

一方、合同の成果も皆無ではなかったが、それは荷役集配作業に限定されるものでもなかった。運送店間の貸借関係の処理であった計算業務が円滑化したことによって、荷主に対するサービス向上と資金繰りの改善の両面が期待できた。

従来ハ運送店トシテハ先払ヨリモ元払ヲ喜ンデキタモノデアルガ今時デハ其逆ニ先払ヲ喜ブ。何故ナラ先払ダト荷物ヲ送りサエスルト良イノデ運賃其他ハ一切交計デキチンキチント取レルカラ安心デアルガ、若シ元払トシテアルト荷主トハ関係上ドーシテモ払ガ月末トカ二十五日払トカ延ビ延ビニナツテ（掛ニナリ易ク）不便デアル。到着地ノ運送店トシテモ先払デアレバ貨物へ運賃ト引換デナケレバ渡サナイノデ運賃ノ取立ハ容易デアル。現ニ飯田町駅デモ引換デナケレバ荷物ヲ引渡サナイコトニシテキル。

発荷主が国鉄運賃を含めた小運送料金を支払う「元払」でなく、「先払」の受荷主払いであっても計算業務の充実によって支払い遅延が回避できる可能性が高まったようであった。計算業務の充実は、国際通運が計算の対象とした運送店が指定店に基本的には限定されたため、取引相手の債権リスクが減殺されたこと、指定店であれば支払リスクの低い荷主を取引相手に選択していると予測可能だったことを基盤にしていたと考えられる⁽³⁶⁾。受荷主については、後払い（「先払」）の小運送料金が支払われたことによって荷物を引き渡したというので——飯田町合同も同様の荷主を相手としていた——、支払いに問題を抱えたような荷主では少なくともなかった⁽³⁷⁾。もっとも、飯田町合同も気を付けていたとはいえ、むしろ日々対峙した営業地盤の荷主に対する支払い猶予の方が、「荷主トハ関係上」遅延を甘受せざるを得ない事態も浮き彫りになっていた。非指定店との荷主獲得競争が激しくないと判断していた同社でさえ、荷主の資金繰りに配慮し資金負担を引き受けることは否めなかったのである。

4-2. 集荷作業と荷主獲得競争

駅に設置された本社集荷所、および鉄砲町集荷所では、小運搬事業者の所有別に次のような運搬具を揃えていた⁽³⁸⁾。

1 本社集荷所

自動車 荷物ガ一車分纏ツタ様ナ場合、臨時ニ使用スル丈、常備ナシ。

手車 常備3台、車夫ノ所有スルモノデ会社ノモノデハナイ

オートバイ 常備1台 山成会社所有山城商会五馬力 KRS, 汐留ニ使用スルモ■■■■

リヤカー 常備1台 車夫ノ所有物

作業ハ主トシテ手車及オートバイニヨツテナシ, リヤカーハ集貨ノ便宜上使用スルノミ, 従ツテ運転手モ大体ハ定ツテキルガ, 手車ノ車夫ガ其時々々ノ都合デ使用スルコトモ多イ。

オートバイハ社有ノモノデアルガ他ハ全部車夫ノ個人持ノモノ

2 鉄砲町集荷所

手車 常備四台

自動車 下請ノ自動車業者ガ適宜作業

いずれもトラックは所有しておらず, 本社で手車3台, オートバイ1台, リヤカー1台, 鉄砲町で手車4台であって, そのほかにトラック輸送事業者か小運搬事業者が利用された。トラック利用に限界があったことは汐留合同と同じだった。

こうした集荷手段は, 使い分けに応じた利用がなされた。「飯両」の飯田町合同に関する記述の中の, 車扱か小口扱か判然としないのであるが, おそらく何らかの貨物扱別の項目として記述された「二 配車」によると, 次のようであった。

二 配車

1 各自ノ集荷分担区域ナルモノナシ, 只麴町方面ノミハ外交ヲ兼ネタ搬夫ガ分担シテオル

2

手車 相当個数ガ纏ツテ而モ左程分散シテキナイ地域

オートバイ 遠距離ノモノデ戸数ガ少ナイトカ集荷先ガ分散シテキル様ナ地域ニ使用ス, 而シ目下ノ所一時 3,000 キロヲ標榜トシテ使ツテキルノデ成丈余計ニ仕事ヲヤラセ様トシテキル。ソレデ是モ厳密ニ実行シテキル訳デモナイ。

リヤカー 車夫個人持ノモノデ当人ハ自己ノ使命ニ従ツテ是ヲ使用シテキルノデアルガ, 主トシテ山手方面ヲ廻ツテキル。是ハ坂路ニ適シテキルト云フ訳デナク, 山手ハ車夫筋ガ多イノデ荷口ガ分散シテ且個数モ1個2個位ノ小数ダカラデアル。

運搬具や担い手に応じた集荷分担区域は設置されていなかったものの, 手車がまとまった個数の集荷を担当してオートバイが遠距離で利用され, リヤカーが小口小量を担当していた。

鉄砲町の集荷所車夫は次のような特徴をもった。

鉄砲町集荷所ノ車夫

日本橋区内ノ集荷ハ土地柄成丈荷主トノ親シミガ深クナケレバ出来ナイ。飯田町本社集荷所

ノ引取ノ様ニ荷ガアルカラ取りニ来イト云フノデ行クノトハ丸デ事情ガ異ル。即チ日本橋ノ出荷主ハ殆ンド毎日ノ様ニ出荷シテ呉レル常得意デ本社ノ場合ノ様ニ毎日出荷人が其日其日変ルノトハ異ル。従ツテ集荷人ハ荷主ノ気風ヤ荷主側ノ事情貨物ノ状況等ニ通ジタ者デ且相当慣レタ者デナケレバナラス。ソコデ本社集荷所ノ車夫ニ比スルト鉄砲町ノ車夫ハ若年寄株バカリヲ集メテヤツテキル（最モ経験ノ少キ者デ17年、最高ハ40年カラ車夫ヲヤツテキル者モ当ツテキル）。

鉄砲町では荷主の特徴から集荷人の勤続年数が重視されていた。荷主の出荷傾向、資金繰りなどの情報を得やすい集荷人を飯田町合同も重視していたためと考えられる。このことは、集荷人が「外交」という役割を兼任したことからもうかがえる。

外交ヲ置ク理由ノ一ツハ其日々々ノ注文聞キヤスルノデアルガ、其最モ重要ナ機能ノ一ツハ、毎日廻ツテキナイト他ノ運送店ニ奪ハレル恐レガアルノデ荷主ヲ确实ニ捕ヘテオクガタメデアル。毎日廻ツテキルト他ノ運送店ニ出シテキル荷主デモ気ノ毒ダト云フ感ジヲ起シテ荷ヲ出シテ呉レル様ニナル。

外交ガ朝廻ルト今日ハ荷ガアルカラト云フノデ集荷人が廻ルト無イト云フコトモアリ、アツテモ午後四時五時ト晩ク出ルコトモアル。

集金モ外交ガ兼ネテキル。玄人筋デハ掛ガ出来易ク素人筋デハ集金不能（本人引越其他デ）ガチョイチョイアル。

非指定店との荷主獲得競争が激化していなかったとされた飯田町合同であっても、ある種の継続的な外回りを担当する「外交」は荷主を継続的に確保しておくためにも重要な職種と位置づけられていた。「玄人」とされた事業者に対する後払いの許容、「素人筋」とされた非事業者の荷主に対する後払料金の集金不能などを余儀なくされるような取引関係からも、荷主の資金繰りに配慮せざるを得なかった様子がわかる。昭和恐慌に直面した荷主の資金事情が影響したものかもしれないが、取引関係を簡単に解消することには、荷主獲得競争を勘案して慎重な姿勢で臨んだためかもしれないのである。

こうした荷主を引き留めておくための営業担当の重要性は、非指定店との荷主獲得競争が、飯田町合同にとっても看過できなかったからだったと考えられる。しかも、汐留合同と同様に、秋葉原合同の逸脱した営業行為によって非指定店との荷主獲得競争が助長されてしまったことがあった。

外店ヲ叩キ潰スニハ特小ヲ一切扱ハセナイコトデアルガ、㊦デハ外店ヲ一程ノ集荷所トシテ

外店ニ特小ノ集荷ヲナサシメ、是ガ持込料トシテ 10 疋 28 銭従前支払ツテ来タ。然シ先般ノ職制改革ガ後現在ハ 100 キロ 16 銭支払ツテキルタメ、飯田町其他ノ各合同ハ大打撃ヲ受ケテキル。是サヘシナケレバ外店ハ特小ヲ一切扱フコトガ出来ナクナルノデ外店圧迫策トシテハ良イノダガ、是デハ合同ノ特点ハ消エテ外店ト同ジ立場ニナツテシマフ

文中、「10 疋 28 銭」は 100 キロの誤りと推測されるが、秋葉原合同が、指定店が排他的に提供できる特小扱の集荷を非指定店に委ねたうえ、手数料を引き下げしてしまったので、飯田町合同の営業地域のみならず他の指定店にも「大打撃」を与えていた。秋葉原合同の判断をうかがい知ることができないのであるが、指定店の枠組みを飛び越えた営業行為は、他の指定店との足並みを明らかに崩し、競争相手であった非指定店に輸送需要を奪われてしまっていたのである。

4-3. トラック輸送事業者との荷主獲得競争

また、飯田町合同は、非指定店との荷主獲得競争だけではなく、新興の輸送手段であったトラック輸送事業者とも対峙しなければならなかった。次のような事態に直面していた。

不景気ト云ツテモ荷動キハ相当アルノデ荷ノ減少ノ大キナ原因ハ自動車運送ノ影響デアル。飯田町合同ノ荷ノ主ナルモノハ八王子行ノモノデアツタガ今日デハ葉ニシタクモナイ。問屋（紙等ハ是ヲオタナト云フ）ニ集荷ニ行クト、自動車便ノモノハ白札デ鉄道ノ特小ハ赤札ダカラスグ自動車便ノモノト鉄道便ノモノトハ比較ガ出来ルガ其数ハ半々位デ而モ量ガ発送到着双方共ダカラ其打撃ハ大デアル。

八王子マデ砂糖 100 斤ヲ 3 銭デ自動車デハ扱ツテキル、而モ荷造不要、等級ナシ、集荷モノスト云フノデアル。鉄道ニ是ヲ託スルトナルト恐ラク集配料丈デ 3 銭ヲ超スデアロウ。

八王子までの比較的近距离な需要が主だったという飯田町合同にとって、トラック輸送事業者は、運賃、荷作り・集荷負担の軽減といった諸点で競争優位を発揮した相手であり、そのうえ「自動車デアレバ鉄道ノ如ク夜八時以後ハ受付ケスト云フ様ナ時間上ノ不便ガナ」だったからなおさらだった。こうした調査結果から、飯田町合同が非競争的な市場環境にあったわけでは必ずしもなく、トラック輸送事業者に対する競争優位の模索も課題となっていたことがわかる。

以上、非指定店との荷主獲得競争が、従業員にとって強く意識されていなかった飯田町合同にあって、実際は荷主を確保するために相応の工夫を求められていた。飯田町合同の調査においても、荷役集配作業のコスト削減努力を小運送料金に反映させ価格競争力を発揮することよりも、きめ細かなサービスを具体化するような荷主と対峙する業務の重要性が指摘されていた。しかし、そうした努力をないがしろにしかねない事態が、秋葉原合同の営業方針によって引き起こ

されていた。加えて、近距離の輸送需要が多かった飯田町合同ではトラック輸送事業者との荷主獲得競争にもさらされ、輸送料金をめぐる競争も発生していた。

ただし、一方では、「普通小口扱ノ配達作業」を論じた個所で「正高部長談」という飯田町合同の従業員の言葉によれば、やはり「飯田町合同ハ此駅ニテ従前[㊤]運送店、新通運送店ノ系統ガ大キナ勢力ヲ握ツテキタガ、是ヲ合同シテシマツタノデ、是ニ従属シテキタ小サナ運送店モ合同側ニ属スルコトニナツタノデ外店ノタメ荷主ヲ奪ハレル恐ハ左程大デナイ」とも論じられていた。したがって、飯田町合同に所属した従業員の主観的な判断は、競争圧力は強まっていたものの、おそらく他の指定店と比較すればそれほど競争優位を失った状態ではなかったと解釈できるのではないかと考えられる。

5. 両国合同運送株式会社

5-1. トラック輸送事業者および非指定店との荷主獲得競争

「飯両」の後半部分は、両国合同を対象とした記述であって、「自昭和五年七月十四日 至昭和五年七月廿四日」を調査期間としていた⁽³⁹⁾。他機関との荷主獲得競争に論点を絞って様子をうかがっておこう。「小口貨物ト自動車運送」という項目では、次のような事態が記されていた。

- 一 両国合同ハ其奥ガ一番遠距離デ100哩位デアルカラ、殊ニ千葉方面位ノ小口貨物ハ殆ンド全部自動車ニトラレテキル。
- 二 千葉方面カラ青物、魚類ヲ運ンデ来ル自動車ハ帰り荷トシテ東京デ積ンデ帰ルノデアルカラ gasoline 代丈アレバ良イト云フ位デ運賃等ハ矢鱈ニ安クシテ持ツテ行クノデドーシテモ鉄道ハカナハナイ。
- 三 自動車業者ハ別段自己ノ集荷所ハ持ツテキナクテモ、集荷丈ヲシテキル専門ノ業者ガアツテ、自動車ハソコカラ一定ノ手数料ヲ払ツテ荷ヲ貰ツテ行クノデアルカラ、荷ハ見付ケ易イ。
- 四 日本橋区内ノ或自動車業者デ宇都宮ト定期運送ヲシテキル所デハ、発荷主カラ集荷シテ著荷主ノ戸口マデ(c & d 付デ)トタン板一枚二銭、65斤位ノ石油箱ノ大キサノモハ一個20銭位デヤツテキル。此業者ハ集荷ヲ主トシテヤツテキテ、先ヅ宇都宮ト定期運送ヲヤルノニ自動車ヲ一往復デ23円テ備ツテキル。而シテ先ヅ往路ニ23-25円位ノ荷ヲ積ンデ宇都宮ニヤリ、帰りニ10円内外ノ荷ヲ持ツテ帰ル。従ツテ12.■円ノ利益ガアルノデアルガ是等ハ営業費ノ支払ニ当テネバナラヌカラ大シタ利益デモナイ、運転ハ往復共夜間ヲ利用シテキル。
- 五 自動車便ノ集荷方法ハ合同運送ガナシテキル集荷方法ト殆ンド変リナシ。

両国合同は、100 マイル = 160kmほどの依頼が遠距離とされ、主な輸送需要は近距離が中心だったから、トラック輸送事業者が運賃比較において競争優位を發揮した場合があった。「四」にあるように、トラック輸送事業者にとって「大シタ利益デモナイ」と判断されながらも荷主獲得競争が展開されたから、薄利を甘受した価格競争によって近距離鉄道輸送がトラックに転移し両国合同は輸送需要を失わざるを得なかった様子がわかる。

非指定店との荷主獲得競争は、ここでも荷主に応じたきめ細かい対応ができるか否かによって左右されることが多かった。

外店トノ小口貨物争奪戦

一 外店トノ対抗上荷造加勢ヲシナケレバナラヌコト

二 外店ハ二三ノ問屋ト密接ナ関係ヲ保ツテキルコト、例ハバ荷主ノ屋号ヲ其々用ヒテ某々運送店ト称シ一見其店ノ専属店ナルカノ如キ関係ヲツケルコト

三 荷主側デモ専属ノ運送店ヲ持ツテキルコトハ自由ニ使ヒ得ルコト、其他色々其理ガキクシ、荷造モ専属ニナサシメタルコトガ出来ルノデ重宝ガル。殊ニ荷ノ取扱等モ毎日同ジモノガヤルカラ威続ガ良イ。

四 外店ガ這入りコンデキル問屋ハ其荷物ノ運搬ヲ直扱（自ラ自己ノ名義ヲ以テ発送スルモノデ運送店ノ手ヲ通サヌヲ云フ）デ大抵ヤツテキル。直扱デヤルトキハ駅迄ノ持込其ノ他ノ手数料トシテ一個十二、三銭位デ外店ニヤラセルノデ、特小デ出スベキ荷ガアツテモ、直扱ハ手数料ガ安イノデ普通小口デヤラセルコトニナル。

但シ直扱ハ著払ハナイ（代金引換デ■量ハ運賃モ含メテ引換サセルコトガ出来ルカラ事実上著払ト同ジデアルガ）

五 外店ハ大抵二三ノ人位ノ手車ヲ定備トシテ仕事シテキルガ、営業費ガ入ラヌコト（電話其他）ノタメニ大キナ荷主ヲ二人カ三人持ツテオレバ■■食ツテ行ケル。

荷主ノ希望スルコトハ

第一 安イコト

第二 速イコト

第三 便利ナコト

非指定店は荷主を厳選した「問屋ト密接ナ関係」を構築し専属的な取引相手になることで、様々な融通の利く輸送サービスを提供していた。例えば、「直扱」の引取が多かったということは、非指定店は荷主の運搬部に近い取引関係を築いていたことを物語る。そのうえ電話等に過ぎないものの設備を控えたことで「営業費」を抑えた様子であった。最後に記された「第一」から「第三」の訓戒めいた記述は赤字で記されたから、排他的な輸送サービスの提供に甘んじること

なく非指定店と同じ土俵で荷主獲得競争に勝利することが課題として浮上していた様子であった。ただし、「安イ」は赤字で記述された割には調査内容および評価の記述は豊富ではなく、ここでもどちらかと言えば「便利ナコト」といった表現が適切なきめ細かなサービスが重視されていた。

5-2. 集荷所における荷主獲得競争

トラック輸送事業者・非指定店との荷主獲得競争は、両国合同がおそらく一つだけ設置した橘町集荷所においてもあてはまっていた。例えば、「荷造加勢」を無視できなかった次の様子からうかがえる。

荷造加勢ヲサセラレルノハ主トシテ横山町附近ノ文具、玩具等比較的安価ナモノヲ取扱フ問屋筋デアル。何故カナラ綿糸、綿布問屋ノ如キ高価品ヲ扱フトコロデハ荷造ニ相当ノ金額ヲカケテモ商品ニソレ丈ノ負担力ガアルカラ、専用ノ荷造人ヲオクナリ又ハ荷造料ヲ払ツテ呉レルノデアルガ、安価品ヲ扱ツテキルトコロデハ荷造費ニウント取ラレテハ割ガ合ハナイノデ専門ノ荷造人ヲ備フコトハ勿論セズ、荷造リニ要スル労力モ運送店ヲ利用シテ成丈省クコトトスル傾ガアルノデ昔カラ文具、玩具類ハ運送店ガ荷造リヲスル習慣ヲ持ツテキル。従ツテ当集荷所ハ外店ト競争上ス様ナ得意先ニハ厭応ナシニ荷造リ加勢ヲシナケレバナラス。且此点ハ自動車トモ大ナル関係ヲ有シ、自動車ハ荷造リヲ要セズ、荷主ハ荷造ヲシナイコトヲ喜ブノデ一層荷造リ費低減ノタメ加勢スル必要モ生ジテ来ル。

みられるように、「文具、玩具等」安価な貨物を発送する問屋に対しては慣習的に荷造を手伝っていたが、非指定店が「荷造加勢」では競争力を発揮した場合があったためか、この付帯業務を遂行することが重視されていた。「荷造ヲ要セズ」とされ、鉄道輸送ほどの頑健な梱包が不要であったと判断されるトラック輸送事業者に対峙する場合においても同様であった。価格競争だけではなく、こうした手間暇をかけることが継続的な受注に対して重要だった様子がわかる。

もっとも、両国合同から判断すれば荷造コストを荷主に転嫁することは難しい場合があったから、対応には苦慮していた。本社集荷所の事例によれば次のようであった。

作業上支障ヲ生ズル場合ニツキ語ルトコロニヨレバ

- 1 平坦路面ニテ担ギ出シテ要スル路次等殆ンドナシ、荷筋ハ商店8分、素人2分
- 2 商店筋ノモノハ荷造加勢ヲサセラレルトコロガ多ク殊ニ菓子屋ニ多イ。素人筋デモ荷造サセラレルコトガアルガ此場合ハ先方ニ荷造材料モナイノデ別ニ荷造料トシテ材料代トモ貰ヘルガ、商店ハ荷造材料ヲ持ツテキルノデ荷造ノ労力等トシテ請求スル訳ニ行カズ、只デ加

勢スルノデアルカラ引合ハヌ。

且集荷ニ行ツテモ荷造リガ出来テキナイタメ待サレルコトが多い。

3 荷口が細く且散在シテキル

ほとんどのシェアを占めた事業者荷主の場合、価格転嫁は容易ではなかった様子がわかる。荷造のコスト転嫁は容易ではなかったことから、小運送料金の高低が受注競争を左右したことを無視できるわけではなかったとも考えられる。ただし、繰り返してはあるが、ここでも小運送料金をめぐる競争は、荷役集配作業の合理化によるコスト削減が重要な課題だったわけでは必ずしもなく、荷役集配作業周辺の業務とでも呼べる「荷造」が対象であったのである。

総括と展望

以上、三社の指定店を対象とした国際通運の調査に対する検討を総括しておこう。第一に、荷役集配作業については調査にとどまり評価が乏しかったことである。トラックの利用が少なく荷車を小運搬手段とするケースが散見されたが、こうした事態を改善し合理化効果を小運送料金の引き下げに反映させ価格競争力を模索するような方向性は、必ずしも示唆されていたわけではなかった。荷役集配作業については、むしろ合同による合理化というより、能力をフルに発揮させるために扱数量を引き上げることが課題であった。言わば稼働率の上昇を受注数量の引き上げによって実現することが重視されていた。

第二に、荷主獲得競争は、非指定店と主に繰り返されられており、そこで重視された競争優位の模索は、排他的に提供できた特小扱サービスを拡張ないしは改善すること、非指定店のきめ細かなサービスに対抗できるような対応を模索することなどであった。後者は、荷造りが強調されていたものの、荷主の求めに応じた特小扱などの輸送サービスの改善も示唆されていた。こうした点が強調されたのは、合同によって業務分担が合理化された反面、荷主本位の営業活動という観点では非指定店に競争優位を発揮されてしまったと認められたからに他ならなかった。もっとも、対トラック輸送事業者という点では、料金競争も重視されており、競争手段として荷役集配作業の合理化が望まれる余地が皆無ではなかったが、いまだ萌芽的な課題であった⁽⁴⁰⁾。

第三に、指定店の足並みがそろわず、とりわけ秋葉原合同が、指定店が排他的に提供する特小扱サービスを、非指定店を利用して集荷させたことによって、指定店と非指定店、および指定店と指定店間の荷主獲得競争が激しくなってしまったことであった。非指定店に荷主を囲い込まれてしまうこともあった秋葉原合同が、ほかの指定店の営業地盤を脅かすに至り、事態は深刻に受け止められていた。

第二点目の荷主本位のサービスは、合同した指定店にとっては早急な解決が難しいものであつ

たかかもしれないが、第一、第三点目については、指定店同士の連携あるいはさらなる合同によって解消の方向性を期待できる課題でもあった。すなわち、本論でもたびたび指摘してきたように、取扱数量の引き上げ、指定店の足並みをそろえて非指定店の営業余地を狭めること、これらを課題として営業地盤を複数駅にまたがるものとした東京合同が設立されたのではないかと考えられる。東京合同の設立は、独占的な産業組織を形成しようとした国際通運の利害とも適っていたと考えられると同時に、鉄道省が声明後、事実上、合同の過程に関与せざるを得なくなり、合同した運送店に新しい輸送サービスを請け負わせるという趣旨の徹底という点で政策の整合性をも保つ可能性を高めるものでもあった。一駅一店の指定店が近隣駅を網羅したさらなる合同を進めることは、鉄道省の利害を満たすものでもあったと考えられるのである⁽⁴¹⁾。

次に若干の展望を行なっておこう。第一に、これまでの研究が荷役集配作業の改善を小運送業発展の方向性とした論点に対して、指定店と非指定店との荷主獲得競争からうかがえたことは、さしあたり集配作業については必ずしも競争力の源泉ではなかったことであり、そのことは言い換えれば荷主も小運搬の費用を最重要要件として運送店を選択したわけではなく小運送業界への期待もこれらの費用削減ばかりにあったわけではなかったのではないかということである。そうだとすれば、荷役集配作業の合理化は誰のための課題であったのかという論点が浮かび上がるが、仮説的には、一つには、対トラック輸送事業者に対する国鉄の競争力模索であり、二つには、国鉄の輸送コストそれ自体が荷主から課題としてみなされた可能性が考慮できる。これらの仮説の検討は今後の課題であるが、国鉄全体の輸送コストを削減する手段として、小運送業との連携あるいは荷役集配作業時間短縮・費用削減が対象となった可能性が考えられるわけである。

第二に、国際通運と東京市下の指定店が選択した東京合同の設立は、一駅一店という枠組みを超えて都市部の貨物駅を網羅する運送店を目指したものだ。検討してきたように、取扱数量を増やすこと、および非指定店の営業地盤を抑制することは目標の一つだったと考えて良いように思われる。ある種の独占的な企業の構築が意図されたわけであった。戦間期の日本経済は重化学工業化が進み固定資本の制約から資本移動の困難さを克服するために独占組織が形成され、そのことは企業が市場支配力を強める手段として位置づけられていた⁽⁴²⁾。価格の乱高下を回避するカルテル組織が広範に展開されたのもそのためだった⁽⁴³⁾。東京合同の設立は、産業構成の重化学工業化とは直接的には関係の認めにくい事態だったが、独占自由の時代におけるある種の産物でもあったのかもしれない。しかし、東京合同へいかにして荷主を吸収するののかという点では、経営課題が残されていたように思われる。多くの事業者、多様な個人荷主を相手とし、小口輸送が無視できなくなっていた時代において合同によって営業窓口を集約化したことは、自身の立脚した当時の産業特性を踏まえた適切な対応ではなかった可能性は否定できない。こうした論点を考察するためにも、改めて非荷役集配サービスの位置づけを試みながら、戦間期小運送業を分析する必要があるだろう。このことは、サービス産業の発展史を考察する一助になるという意

味においても重要な課題になるのである⁽⁴⁴⁾。

《注》

- (1) 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』33号, 2020年, 戦間期に国鉄と東京地方の運送店との間で模索された業務提携については, 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」, 近刊予定。また, 投資節約的な国鉄が効率的な鉄道運営システムを生み出し, 小運送業界との連携を求めたことについては, 林采成「戦前期国鉄における鉄道運営管理の特質と内部合理化」老川慶喜編著『両大戦間期の都市交通と運輸』日本経済評論社, 2010年, 第九章。
- (2) 鉄道省運輸局『国有鉄道の小運送問題』, 1935年, 鉄道省監督局『小運送問題外観』, 1942年。
- (3) もっとも, 貨車利用効率の向上は小口輸送の混載化という運送店の力が重要でありこれは非荷役集配サービスに近いものでもあった。河村徳士, 前掲「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」。
- (4) 大島藤太郎『封建的労働組織の研究』御茶の水書房, 1961年。
- (5) 日本通運株式会社『社史・日本通運株式会社』, 1962年。
- (6) 村松一郎・天沢不二郎編著『現代日本産業発達史 22 陸運・通信』交詢社, 1965年, 日通総合研究所編『日本輸送史』日本評論社, 1971年など。
- (7) 高嶋修一「両大戦間期の小運送問題と鉄道省の政策」老川慶喜編著, 前掲『両大戦間期の都市交通と運輸』, 第七章。
- (8) こうした視点は, たとえば, 富永祐治『交通における資本主義の発展——日本交通業の近代化過程——』岩波書店, 1953年においても提示されているが, 実証的な検討は今後の課題でもある。
- (9) 例えば, 関谷次博『物流発展と生産性——戦後日本トラック輸送の発展から——』晃洋書房, 2019年。
- (10) 『平原直資料』は流通経済大学物流科学研究所に所蔵されている。10年ほどまえに老川慶喜先生をリーダーとする研究会で調査を行い, メンバーで協力しながら複写等を済ませたものであった。資料の価値がなかなか理解できずそのことの共有もメンバー間でなかなかできなかったのであるが, 関係された皆様のお力添えのすえに利用が開かれたものである。大変, 感謝しております。
- (11) 以下, 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, 同『日本における小運送業の発展と小運送問題への対応』株式会社雄松堂書店, 2015年, 第八章, 第九章。
- (12) 前掲『社史・日本通運株式会社』以降, 合同声明は鉄道省によって一方的に宣言され, 小運送業界では「青天の霹靂」と受け止めたという当時の評価が継承されてきたことに対して, 関係者が残した回想等から大手運送店の事前調整を指摘したのは, 河村徳士, 前掲書『日本における小運送業の発展と小運送問題への対応』, 第十章であった。「青天の霹靂」という評価は, 事前調整を知らなかった中小運送店の受け止め方であった。
- (13) 以下, 河村徳士, 前掲「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」。1920年代の輸送量低下を受けて国鉄が鉄道省運輸局貨物課のアプローチを重視せざるを得なくなったことを論じたのは, 二階堂行宣「鉄道貨物輸送における設備・営業業務の形成——1920~30年代日本の国有鉄道業務運営——」『鉄道史学』第32号, 2014年であった。
- (14) 前掲『小運送問題概観』, 584-589頁。
- (15) 以下, 河村徳士, 前掲書『日本における小運送業の発展と小運送問題への対応』, 第十章, および国際通運株式会社『国際運送株式会社史』, 1938年, 270-273頁。
- (16) 前掲『国有鉄道の小運送問題』, 363-379頁。
- (17) 鉄道省『小運送参考統計』, 1936年, 11頁。

- (18) 汐留駅運送株式会社『営業報告書』, 1930年下期。
- (19) 鉄道省運輸局『鉄道運送施設綱要』, 1928年, 377頁。
- (20) 前掲『国際通運株式会社史』, 289-290頁。
- (21) 「汐留運送会社集配作業見学日誌(自五年五月至六月四日)」(以下、「汐留」), 『平原直資料』。この資料は、資料目録に記載はない。「汐留」は平原の残した手書きのものであるから、社内向けに正式な報告書が作成されたとすれば、それとの異同を確認すべきである。この作業が叶わないので、手書き段階という限界をもったものではあるが、国際通運と指定店とが抱えた課題をうかがい知るには好材料であることに変わりはないと判断し、とりあげることとした。また、この資料の多くは手書きノートのうえ、裁断され紐で綴じ直されており、頁の入れ替わりやパンチ穴による文字部分の消滅等の破損があるので、読み取れない箇所が非常に散見されるものでもある。以下、引用にあたって判読不能な箇所は■とする。
- (22) 以下、「汐留」。
- (23) 引用文中、「倉方」は東北地方の事例によれば次のような職種だった。仙台駅および長町駅を対象とした仙台市の事例では、「主トシテ鉄道並荷主トノ貨物受授(ママ)、店倉庫内其ノ他貨物ノ整理ニ従事ス多クハ永年其ノ店ニ勤続シ業務上相当経験深キモノノ内ヨリ採用ス」、山形駅・北山形駅を対象とした山形市の事例では「労務ノミナラス多少事務ヲモ加味シ従事ス概ネ其ノ店古參労務者中ヨリ店主指定ス店ニ対シテハ元ヨリ相当信用アルモノ」といった者が倉方とされていた。荷役・集配作業にあたる作業員とは区別された職種で、作業指揮のほかやや営業業務にも携わった様子がわかる。仙台鉄道局運輸課『主要都市小運送機関の概況』, 1925年, 同書(仙台市編), 29頁, 同書(山形市編), 24頁。
- (24) 以下、前掲「汐留」。
- (25) 戦間期に駅集配作業のためにトラックを導入することが難しかったことは、道路の狭隘さ、運転手の人件費、およびトラックの修繕費が課題だったと言われている。河村徳士, 前掲『日本における小運送業の発展と小運送問題への対応』, 第七章。
- (26) 雇用調整を回避した理由は定かではないが、同じ時期の大阪の事例では、作業だけではなく営業をも担当したような従業員は荷主との信頼関係を築いており、機会があれば独立を果たし合同の意義を減殺させていたので(河村徳士, 前掲「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」), こうした事態を警戒したためかもしれない。
- (27) 以下、同様に、前掲「汐留」。
- (28) 実際、特小扱の利益率は低かったと言われている。さしあたり前掲『小運送問題概観』, 13-15頁。
- (29) すなわち、荷役集配作業だけが小運送業の役割ではないということになるが、小口の混載化を事例にこのことを示唆したものとして、河村徳士, 前掲「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」。
- (30) 戦間期小運送業界における運賃後払いサービスの意義については、別稿を予定している。
- (31) 小口混載の方法については、河村徳士, 前掲「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」。
- (32) 以下、前掲「汐留」。
- (33) 以下、同様に、前掲「汐留」。
- (34) 以下、引用文中、二段落目の文章は、一段落目から続けて記述されているわけではなく、「汐留」ノートの最後の方に「(六三頁ヨリ)」としてぶらさがっているものである。一段落目の文章が掲載されているノートの上記に手書きで63とあるので、内容から推測して、この文章の続きと判断した。本文でもふれたように、「汐留」はノートを裁断して再び紐綴じた形跡がみられるので、こうしたことも起こりえるものと思われる。前掲「汐留」。
- (35) 以下、「飯田町合同運送(株)両国合同運送(株)」(以下、「飯両」), 『平原直文書』。同様にこの資料も資料目録に記載はない。

- (36) 国際通運の計算業務については、前掲『国際通運株式会社史』、274-277頁。
- (37) 荷物を引き渡してから支払いを事後的に受ける取引をしてしまうと、のちに処理できないケースがあり、小運送問題の一つを形成していた。
- (38) 以下、前掲「飯両」。
- (39) 以下、前掲「飯両」。
- (40) 別稿で指摘したいが、運送店自身が近距離の輸送需要であれば鉄道を利用せずトラック輸送事業者を取引相手として選択すること、自前でトラック輸送業を開始することも可能性としては開かれていた。実際、こうした方向性は模索されていくのであった。河村徳士、前掲「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」。
- (41) 国鉄にとっては、東京合同の設立によって業務提携の相手がさらに限定されたので、小運送業界との連携が円滑化されたことも意味した。同上。
- (42) 橋本寿朗『戦間期の産業発展と産業組織Ⅰ戦間期の造船工業』東京大学出版会、2004年、同『戦間期の産業発展と産業組織Ⅱ重化学工業化と独占』東京大学出版会、2004年など。
- (43) 橋本寿朗・武田晴人編著『両大戦間期日本のカルテル』御茶の水書房、1985年。
- (44) この関心を敷衍すれば、産業構成がサービス化した現在の課題にも通底する知見を得られる可能性も高まるのである。こうした課題については、河村徳士「消費を対象とした日本経済史研究の視座にかかわる若干の考察——ヴェブレンとボードリヤールを参照軸としながら——」『城西大学経済経営紀要』第38巻（通巻第43号）、2020年。

参考文献

- 林采成「戦前期国鉄における鉄道運営管理の特質と内部合理化」老川慶喜編著『両大戦間期の都市交通と運輸』日本経済評論社、2010年、第九章
- 大島藤太郎『封建的労働組織の研究』御茶の水書房、1961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『日本における小運送業の発展と小運送問題への対応』株式会社雄松堂書店、2015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』33号、2020年
- 河村徳士「消費を対象とした日本経済史研究の視座にかかわる若干の考察——ヴェブレンとボードリヤールを参照軸としながら——」『城西大学経済経営紀要』第38巻（通巻第43号）、2020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」、近刊予定
- 国際通運株式会社『国際運送株式会社史』、1938年
- 関谷次博『物流発展と生産性——戦後日本トラック輸送の発展から——』晃洋書房、2019年
- 仙台鉄道局運輸課『主要都市小運送機関の概況』、1925年
- 高嶋修一「両大戦間期の小運送問題と鉄道省の政策」老川慶喜編著、前掲『両大戦間期の都市交通と運輸』
- 富永祐治『交通における資本主義の発展——日本交通業の近代化過程——』岩波書店、1953年
- 鉄道省運輸局『鉄道運送施設綱要』、1928年
- 鉄道省運輸局『国有鉄道の小運送問題』、1935年
- 鉄道省監督局『小運送問題外観』、1942年
- 鉄道省『小運送参考統計』、1936年
- 二階堂行宣「鉄道貨物輸送における設備・営業業務の形成——1920～30年代日本の国有鉄道業務運営——」『鉄道史学』第32号、2014年
- 日通総合研究所編『日本輸送史』日本評論社、197年
- 日本通運株式会社『社史・日本通運株式会社』、1962年

- 橋本寿朗・武田晴人編著『両大戦間期日本のカルテル』御茶の水書房, 1985年
橋本寿朗『戦間期の産業発展と産業組織Ⅰ 戦間期の造船工業』東京大学出版会, 2004年
橋本寿朗『戦間期の産業発展と産業組織Ⅱ 重化学工業化と独占』東京大学出版会, 2004年
村松一郎・天沢不二郎編著『現代日本産業発達史 22 陸運・通信』交詢社, 1965年

資料

- 『平原直資料』（流通経済大学物流科学研究所蔵）
汐留駅運送株式会社『営業報告書』