

鉄道貨物輸送と通運事業

山野辺 義 方

はじめに

昭和62年4月に日本貨物鉄道株式会社（以下「JR貨物会社」と略す）が発足し、JR貨物輸送の時代を迎えた。JR貨物会社は新技術の導入、輸送力の増強、荷主ニーズに対応した季節貨物列車、臨時貨物列車の設定など列車ダイヤの改正、新商品の開発やサービスの改善を図るとともに、通運業者をはじめとする物流事業者とのタイアップを強化するなど、積極的な営業活動を展開している。

鉄道貨物を取扱う通運事業は、国鉄時代における貨物取扱駅の大幅な集約によって営業基盤の縮小・廃止の問題が生じるなど、厳しい経営環境に直面している。鉄道貨物輸送の動向と通運事業の経営問題について、運輸省が昭和63年12月に実施した「通運事業の実態調査」資料を中心に考察してみたいと思う。本調査は、通運事業の維持・改善策および将来展望の検討資料にするとともに、必要な施策の行政指針とすることを目的とするものである。調査対象は、63年3月末現在において、通運事業の免許を受けている一般事業者（302業者）で、調査票の回収率は97.0%（293業者）である。

1. JR貨物輸送

輸送の小口化、高頻度化、高速化、多機能化など質的変化が一層強まるとともに、輸送事業者間の競争が一段と激しさを増している状況下で、JR貨物会社は輸送需要の確保を図り、物流市場において一定の役割を果していくために、顧客本位の営業に徹し、顧客の物流システムの質的改善、コストダウンに寄与できる商品の提供を目指している。

国鉄時代の55年度からJR貨物時代に入った62年度まで貨物輸送量（トン数）は、年率10%前後の減少を続け長期低落傾向を示していたが、63年度には0.7%増と僅かながら上昇に転じ、明るさがみられる。JR貨物の構成は、車扱（71%）とコンテナ扱（29%）が

表 1. JR 貨物輸送量の推移

(単位：千トン)

項目		年度							
		50	55	58	59	60	61	62	63
総量		137,879 (100)	117,896 (86)	82,375 (60)	71,504 (52)	65,497 (48)	59,072 (43)	55,294 (40)	55,700 (40)
内訳	コンテナ	12,114 (100)	9,955 (82)	9,724 (80)	11,344 (93)	12,184 (100)	12,572 (104)	13,753 (113)	16,140 (133)
	車扱	125,765 (100)	107,941 (86)	72,651 (58)	60,160 (48)	53,313 (42)	46,500 (37)	41,541 (33)	39,560 (31)

(注) 1. () 内数値は昭和50年度=100とする指数である。

2. 61年度までは国鉄の数値である。

資料：陸運統計要覧，運輸白書（平成元年度）

主体であるが、コンテナ貨物は59年度から一貫して上昇を続け、62年度（9.4%増）、63年度（17.4%増）に高い伸びを示している。JR 貨物会社は、荷主・通運業者など顧客の要望をベースにしてコンテナ列車の増発やスーパーライナーの増強をすすめ、コンテナ輸送を中心とした高速輸送体系の整備を図っている。これは技術革新による輸送の高速化であり、物流活動の効率化も促進している（表1）。

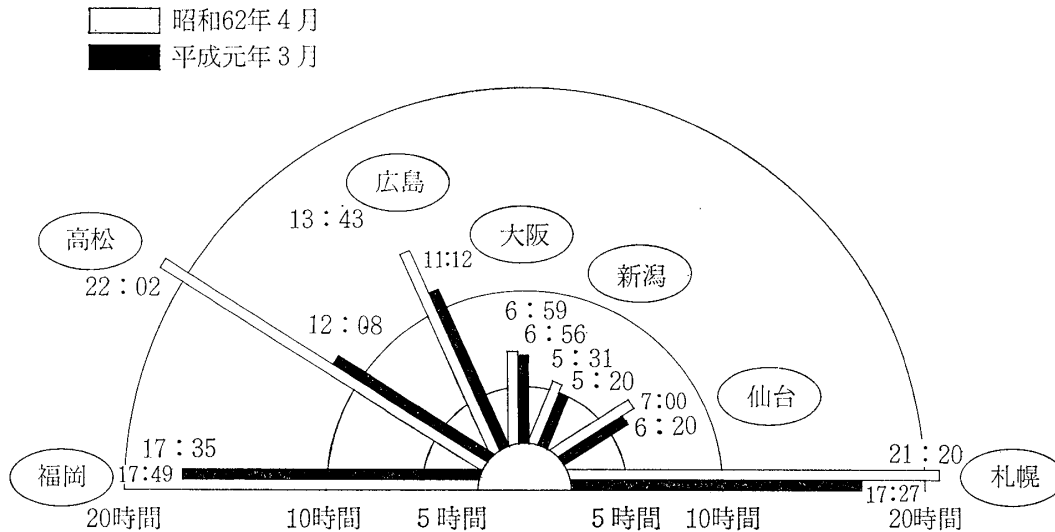
輸送時間の短縮は、昭和63年3月以来の列車ダイヤ改正で大幅に改善されている。札幌—東京、東京—大阪、東京—福岡など8区間で運行している32本のスーパーライナーは、最高速度 100km/h で走っている。このなかで東京—大阪、東京—広島間を最高速度 110 km/h で走る高速スーパーライナーは、特急寝台列車を上回るスピードである。これらの高速コンテナ列車は、単に速く運転するだけでなく、列車の発着時間を物流サイクルに適合するように、最大限の調整が行われている（図6）。

次に列車の定時運行サービスの実施を図っていることである。正確・安全な運行は、輸送の信頼性を高めることになる。JR 貨物会社は毎日、札幌から福岡まで全国の主要コンテナ駅10カ所に到着する高速コンテナ列車の到着時刻状況を、本社で把握している。昭和63年度の定時運行率（定刻および10分未満の遅れを含む）は99%の水準にあり、「遅れゼロ輸送」をほぼ達成している。

また輸送能力の増強によって輸送サービスの安定性が図られている。そのために列車本数や列車の貨車連結両数を増加させている。高速コンテナ列車は平成2年3月のダイヤ改正で、従来の262本から300本に増強した。また高速コンテナ列車の最大長さを、24両編成から26両編成にした。26両編成の全長は543m、輸送コンテナ数およびトン数は、長さ12フィートコンテナで130個、650トン、長さ20フィートコンテナで78個、780トンである。

高速化、多様化する物流ニーズに合致した新型コンテナも開発され、コンテナ輸送の品

図 1. 東京から主要都市までの輸送時間



資料：岩沙克次「JR 貨物の輸送技術の現状と課題」ROAD，平成元年11月

質改善がすすんでいる。輸送の効率性，機械荷役の作業改善，トラック並びに貨車積載時の条件や市場動向などに対応し，汎用コンテナの標準タイプとして18型が開発され，ドア・ツー・ドアの一貫パレチゼーション化を推進している。18型の標準コンテナは，ワイドボディの2トントラックの荷台の大きさであるが，11トントラックの荷台と同等の長さ30フィートの大型コンテナも導入され，主要幹線ルートで運用されている。

さらに JR 貨物会社は，野菜や果物などの生鮮食料品の輸送用として通風機能をもつ通風・汎用兼用コンテナV18型を製作し，稼働させている。また昭和63年春の青函トンネルの完成とともに北海道・本州間，乳製品，食肉，野菜など生鮮食料品や冷凍食料品のコンテナ輸送のニーズが高まるなかで，従来のドライアイス方式に代わる本格的な定温・保冷輸送システムの開発をすすめ，昭和63年秋からクールコンテナの使用を開始した。冷却方式は，長時間にわたって安定した温度管理が可能な冷凍機械方式を採用している。

車扱輸送についてもピギーバック輸送の拡大や物資別輸送の改善を行い，輸送サービスの向上を図っている。ピギーバック輸送は，鉄道とトラックとの新しい複合一貫輸送システムである。トラックを貨車に載せて鉄道輸送するピギーバックシステムは，昭和61年11月，専用貨車に4トン積みのバンボディトラックを2台積む方式で始まった。JR 貨物会社発足後，トラック荷台の大型化とサービス区間の拡大および高速化によって利用トラック数が増加している。このようにサービスの改善がすすむとともに，青函トンネル，本四架橋が63年3，4月に相次いで開通するなど，鉄道の競争力が向上している。

2. 通運事業の規模

(1) 通運業者数

通運業者数は昭和63年3月末現在で、一般業者302、限定業者445、計747で前年より19業者（一般業者6業者減、限定業者13業者減）減少している。一般業者は長期的に減少傾向をたどっている。限定業者は49年度、50年度をピーク（620業者）に、一進一退を続けた後、57年度から減少を続けている。通運業者は、鉄道輸送の不振から事業規模の縮小、統廃合など合理化の方向に向かっている（表2）。

通運業者について、次の規模別に分類すると、

大企業……資本の額または出資の総額が1億円を超えるもので、かつ常時使用する従業員が300人を超える事業者

中小企業……大企業以外の事業者

中規模……小規模以外の事業者

小規模……従業員100人以下の事業者（個人事業者を含む）

大企業は全体の10.6%（79業者）、残り89.4%（668業者）が中小企業であるが、そのうち中規模が36.9%（276業者）、小規模が52.5%（392業者）である。このように通運業者は、中小企業が大部分を占めている。

(2) 従業員数

一般業者（回答業者の293業者）を対象として通運事業の従業員数をみると、63年3月

表2. 通運事業者数の年度別変遷

（各年度末現在）

年 度	一般業者	限定業者	合 計	組 織 別	
				会社組織	そ の 他
昭和30	487	314	801	716	85
35	469	399	868	790	78
40	447	492	939	869	70
45	422	562	984	939	45
50	399	620	1,019	987	32
55	377	598	975	956	19
60	320	546	866	856	10
61	308	458	766	730	36
62	302	445	747	714	33

（注）組織別のその他は、経済連、個人などの事業者。

流通問題研究

末現在で8,794人であり、その内訳は事務員2,160人、構内員・積卸員・運転手等の集配員、雑作業員を含む労務員が6,634人である。

これを62年3月末現在（9,927人）に比較すると、全体で1,133人の減少である。その内訳は運転手等の集配員の減少（607人）が最も多く、以下、事務員（290人）、構内員・積卸員（225人）、雑作業員（11人）の順に減少している。

これらの減少の過半数（65.5%）は、兼業部門への配置転換であり、そのほか定年退職者（13.9%）、勸奨・希望退職者（10.6%）などによるものである。

(3) 年齢・勤続年数

従業員の平均年齢は42.9歳である。54年から40歳のラインに達しており、56年41.5歳、58年42.9歳から61年43.1歳に続き、ほぼ横ばいに推移しているが、高齢化の方向をたどっている。

職種別にみると、雑作業員48.7歳、構内員・積卸員46.1歳、運転手以外の集配員44.2歳、運転手43.1歳の高齢に対し、事務員は39.6歳と下回っている。

また従業員の平均勤続年数は17.2年である。58年から16年を超えるようになり、61年には17.0年に達した。高齢化に伴い勤続年数も次第に長くなってきた。日通の19.5年が最も長く、続いて中規模企業の16.3年である。一方、日通以外の大企業は15.2年と比較的短く、小規模企業は12.9年と最も短い。

(4) 取扱数量

通運業者の取扱数量（一般業者、限定業者による）は、62年度に74,694千トンで、前年度比4.0%減と、前年度（3.9%減）に続き減少している。

取扱数量は45年度（244,228千トン）以来、対前年度比上昇したのは54年度のみであり、ほぼ一貫して下降を続けている。62年度は50年度水準（180,441千トン）の41%と大きく落ち込んでいる。

取扱数量の構成は、車扱（59.7%）、コンテナ扱（39.1%）、混載荷物扱（1.2%）と車扱の比重が最も大きく、次いでコンテナ扱であり、この両扱が中心である。前年度実績に比べると、62年度の車扱は約8%落ち込んでいるが、コンテナ扱は約3%の伸びを示し、堅調に推移している。

50年度を基準にしてみると、62年度の取扱数量は、車扱、混載荷物扱、手小荷物扱とも大幅に減少しているが、コンテナ扱は39%増と上昇線をたどり、取扱数量全体に占めるシェアも、車扱の低下と対照的に高まっており、明るい方向がみられる（表3、4）。

表 3. 業態別通運取扱数量の年度別変遷

(単位：千トン)

年度別	一般業者			限定業者			合計		
	実数	比率	指数	実数	比率	指数	実数	比率	指数
昭和30	162,777	87	126	23,829	13	47	186,606	100	103
35	195,870	85	152	32,968	15	64	228,838	100	127
40	192,590	84	149	36,920	16	72	229,510	100	127
45	193,309	79	150	50,919	21	99	244,228	100	135
50	129,215	72	100	51,225	28	100	180,441	100	100
55	102,420	71	79	42,807	29	84	145,227	100	80
60	50,809	63	39	30,218	37	59	81,027	100	45
61	45,683	59	35	32,157	41	63	77,839	100	43
62	46,133	62	35	28,561	38	56	74,694	100	41

(注) 指数は、昭和50年度を100としたものである。

表 4. 扱種別通運取扱数量の推移

(単位：千トン)

扱種別	取扱数量 年度	通 運 取 扱 数 量								
		50	構 成 比	55	構 成 比	60	構 成 比	61	構 成 比	62
車 扱	154,945 (100)	86%	123,759 (80)	85%	53,623 (35)	66%	48,357 (31)	62%	44,562 (29)	60%
コンテナ扱	22,669 (100)	12	19,526 (86)	14	25,690 (113)	32	28,340 (125)	36	29,205 (129)	39
混載荷物扱	1,908 (100)	1	1,461 (77)	1	1,463 (77)	2	991 (52)	2	893 (47)	1
手小荷物扱	917 (100)	1	481 (52)	—	252 (27)	—	151 (16)	—	34 (4)	—
合 計	180,441 (100)	100	145,227 (80)	100	81,027 (45)	100	77,839 (43)	100	74,694 (41)	100

(注) 1. 取扱数量は通運事業者（一般業者＋限定業者）のものである。

2. 表中（ ）数字は指数を示す。

資料：(表2～4)：運輸省「通運事業輸送指標」平成元年3月

3. 通運事業の経営概況

一般通運業者の大部分が兼業を行っており、通運専業者の割合は年々低下を続け、専業者の全業者（回答業者の293業者）に占める割合は1.0%（3業者）にすぎない。しかも専業者のすべては小規模業者（従業員100人以下、個人業者を含む）である。

表 5. 事業別従業員数の比率

(単位：%)

事業別 年度別	通運 事業	兼 営 事 業							合 計
		区 域	路 線	自動車 運送取扱	倉 庫	港 湾 運 送	内 海 航 運	その他	
50	18.5	24.6	24.0	—	3.7	6.6	0.2	22.4	100
55	12.3	27.9	26.2	—	3.9	7.7	0.1	21.9	100
60	5.3	27.1	34.5	0.8	3.7	8.9	0.1	19.6	100
61	5.2	28.1	32.4	0.8	3.7	7.2	0.1	22.5	100
62	4.4	29.4	38.0	0.7	3.5	5.4	0.1	18.5	100

(注) 一般通運業者による。

表 6. 事業別収入の比率

(単位：%)

事業別 年度別	通運 事業	兼 営 事 業							合 計
		区 域	路 線	自動車 運送取扱	倉 庫	港 湾 運 送	内 海 航 運	その他	
50	11.0	26.5	16.5	—	5.6	9.4	0.5	30.5	100
55	7.0	28.1	20.4	—	5.2	9.6	0.3	29.4	100
60	3.8	25.8	28.5	2.6	4.9	7.1	0.2	27.2	100
61	3.4	25.7	26.3	4.0	5.0	7.7	0.5	27.4	100
62	3.3	27.8	29.0	4.6	4.3	7.4	0.9	22.8	100

(注) 一般通運業者による。

資料(表5, 6): 運輸省「通運事業実態調査報告書」平成元年3月

一般通運事業の従業員8,794人のうち通運専業企業に属するものは、僅か14人(0.2%)にすぎない。一般通運業者の99%が区域トラック、路線トラック、自動車運送取扱、倉庫、港湾運送、内航海運、その他事業を兼営している。その他事業の主なものは、

大企業………航空代理(旅客、貨物)、利用航空、荷造梱包、構内作業、保険代理

中小企業………保険代理、荷造梱包、構内作業、自動車整備

などである。

これらの事業を含む全事業に占める通運事業従業員の比率は4.4%である。一方、通運事業収入の比率は3.3%で、通運事業における労働生産性の低いことを示している。全事業収入の96.7%が兼業による収入である。兼業部門の収入比率は、通運部門の業績悪化とともに、次第に高まってきた(表5, 6)。

通運事業の経常利益は赤字計上であるが、兼業を含めると営業収益経常利益率は3.4%である。このように通運業者は、通運部門の収支悪化を他の事業部門の黒字に依存しながら経営を行っている。ただ通運事業の赤字幅は次第に縮小してきており、中小企業の場合は経常利益をあげている。

表 7. 通運事業経常収支の構成比

(単位：%)

年 度		50	55	60	61	62
収 益	通運事業収益	10.6	6.4	3.5	3.4	3.1
	兼営事業収益	87.7	92.2	95.0	95.0	95.5
	営業外収益	1.7	1.4	1.5	1.5	1.4
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
費 用	通運事業営業費	11.6	7.0	3.7	3.6	3.2
	兼営事業営業費	84.2	90.0	93.9	94.3	94.8
	営業外費用	4.2	3.0	2.4	2.1	2.0
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 一般通運業者による。

表 8. 通運事業の利益率

(単位：%)

年 度	50	55	60	61	62
営業収益経常利益率(含兼業)	2.1	3.0	2.8	4.0	3.4
営業収益経常利益率(除兼業)	△9.7	△7.6	△4.2	△2.3	△0.5

(注) 一般通運業者による。

表 9. 通運事業費用の構成比

(単位：%)

年度	合 計	人件費	経 費					
			計	燃料費	修膳費	固定資産 償却費	備車費	その他
50	100.0	62.7	37.3	2.4	2.2	2.5	6.5	23.7
55	100.0	57.1	42.9	3.8	2.2	3.7	6.7	26.5
60	100.0	47.7	53.3	3.3	1.9	3.2	10.5	33.4
61	100.0	49.7	50.3	2.5	2.0	3.2	10.5	32.1
62	100.0	47.1	52.9	2.4	2.7	3.3	11.5	33.0

(注) 一般通運業者による。

資料(表7～9)：運輸省「通運事業経営指標」平成元年3月

通運事業の費用構成をみると、人件費47.1%が最も大きく、労働集約産業の特色があらわれている。ただ人件費比率は、昭和50年代に比べると低下してきており、従業員の配置転換など合理化がすすんでいることを反映している(表7～9)。

4. 通運事業経営の諸問題

(1) 情報システム

通運業界においては、鉄道コンテナ扱貨物について、JR 貨物会社の情報システム (EPOCS) を利用するとともに、一方、一部の企業では独自の情報システムを構築し、情報化をすすめている。通運業者は EPOCS を利用して、コンテナ輸送の予約申込み、コンテナ所在照会、発着原・伝票の作成、荷主への情報提供などを行っている。鉄道貨物の営業がコンテナ扱を一つの柱として展開されつつあり、通運事業も、鉄道コンテナのウェートの高まりのなかで、EPOCS の役割が重視されるようになった。

しかし、この情報システムは運用開始以来10数年経過しており、荷主の物流ニーズが高度化、多様化するとともに、情報の高速性・正確性が強く要請されるようになり、通運業者サイドでも独自の情報システムを構築するなど、ハード、ソフトの両面で様々な問題が生じている。EPOCS の現状についてみると、EPOCS 中央装置に接続している端末機は、

表 10. 発送規模階層別の端末機設置状況

単位：件、(%)

発個個数	自事務所	駅事務所	他業者	計
5000個未満	17 (18.1)	49 (52.1)	28 (29.8)	94 (100)
5000個以上	65 (68.4)	29 (30.5)	1 (1.1)	95 (100)
計	82 (43.4)	78 (41.3)	29 (15.3)	189 (100)

表 11. 利用端末機設置場所別の満足度

単位：件、(%)

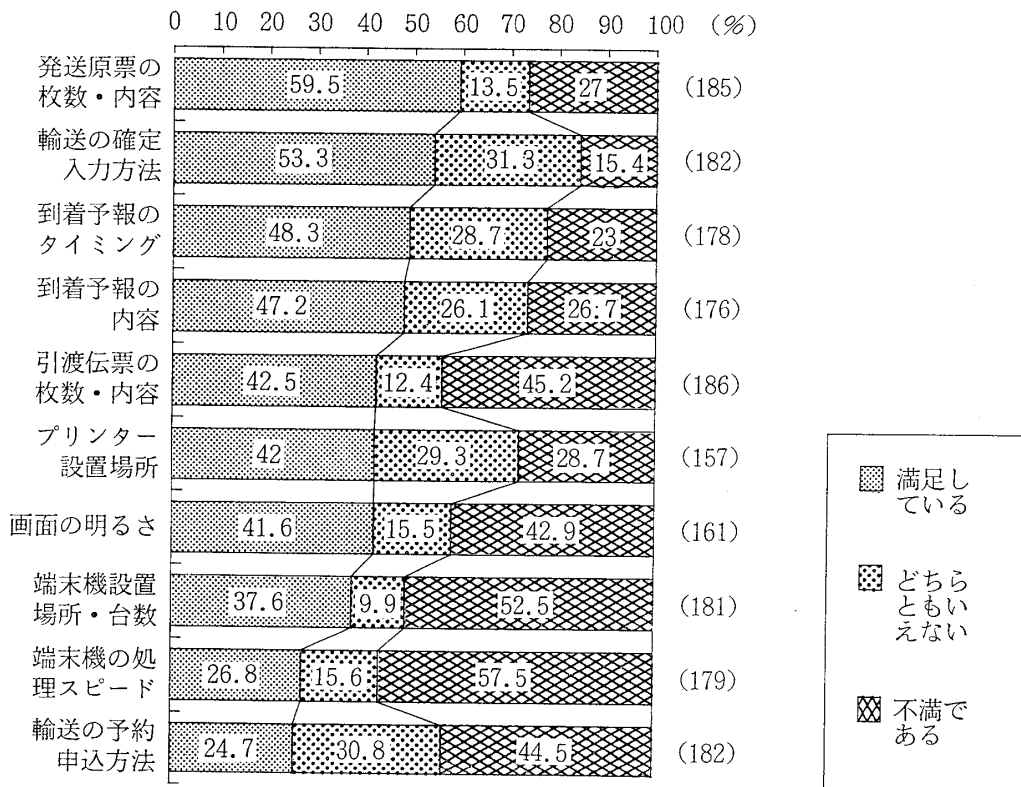
設置場所	満足している	不満である	どちらとも いえない	計
自事務所	45 (51.1)	34 (38.6)	9 (10.3)	88 (100)
駅	18 (23.4)	54 (70.1)	5 (6.5)	77 (100)
他業者	5 (31.3)	7 (43.8)	4 (25.0)	16 (100)
計	68 (37.6)	95 (52.5)	18 (9.9)	181 (100)

コンテナ取扱駅と通運業者の事務所に配置されているが、端末機が通運業者の事務所に設置されている割合は半分以下で、駅事務所または他業者の端末機を利用している業者に不満が多い。また自社内に設置されていても、取扱個数が多いため、増設を望む業者もあり、これが不満となって示されている。EPOCS の運用効率を高めるためには、コンテナを取扱う通運業者の事務所に端末機を設置することが必要である（表10, 11）。

現行の EPOCS に対する通運業者の満足度をみると、半数以上の事業所が満足している項目は「発送原票の枚数・内容」、「輸送の確定入力方法」である。一方、「満足している」事業所割合よりも「不満である」割合が上回っている項目は「端末機の処理スピード」「端末機設置場所・台数」「輸送の申込方法」「引渡伝票の枚数・内容」および「端末機の画面の明るさ」である。

到着段階では「到着予報のタイミング」「到着予報の内容」について現行システムに満足している事業所が多い。しかし到着予報については、到着列車時刻が翌日の作業手配に支障のない事業所や、到着コンテナが少ない事業所、急送品等の到着が少ない事業所などでは EPOCS を活用しているが、到着個数の多い事業所では、通運業者間でファックス、電話等により流れる情報をもとに荷主への連絡や翌日の作業手配をしている業者が多く、

図 2. EPOCS に対する満足度



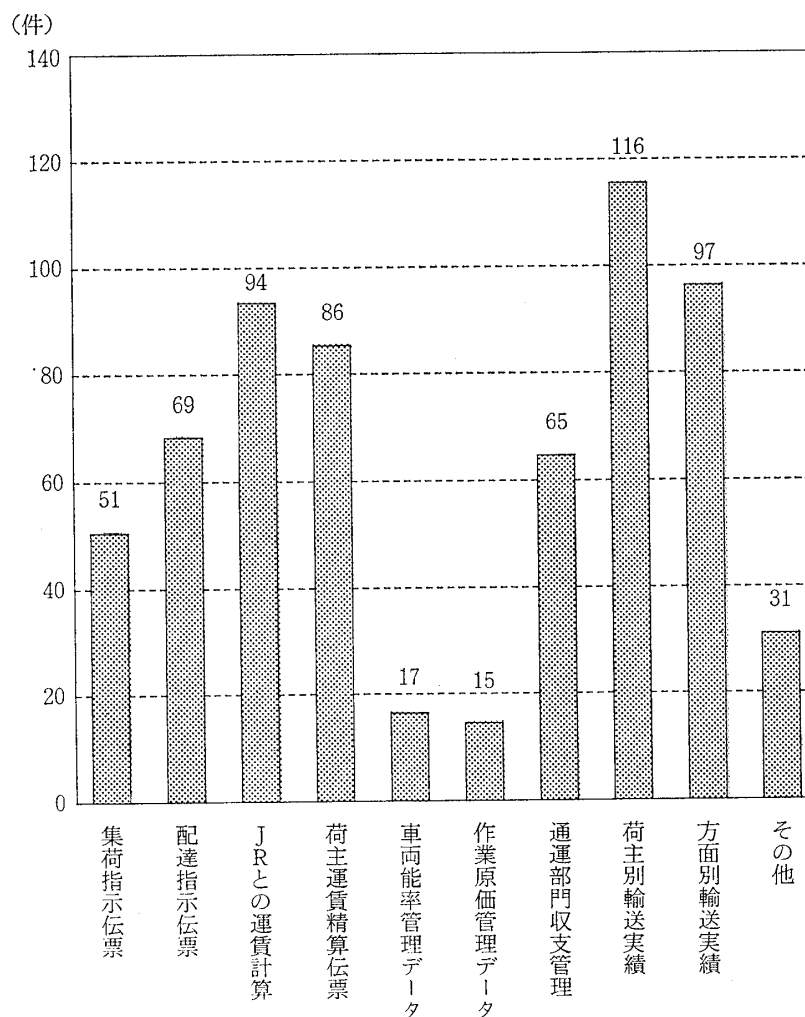
EPOCS による情報は、補助的に利用しているにすぎないのが実態である。

発着時に使用する原・伝票について「発送原票の枚数・内容」に対してはほぼ満足しているが、「引渡伝票の枚数・内容」には不満である事業所がやや多くなっている。通運業者にとって引渡伝票は、配達の手配、荷主への貨物引渡し確認、発着業者間の運賃・料金の精算、着払いの場合の荷主への請求、自店の収入管理等に必要となるため、伝票枚数に対する不満が多い。通運業者は、荷主に対する運賃・料金の請求資料を別途作成しているのが実態で、情報の輻輳、事務処理の重複を避けるなど効率化が望まれる。

また端末機やプリンターの設置場所、台数と処理スピードを問題にしている（図2）。

現行の EPOCS と通運業者の情報システムが連動（情報交換）しておらず、入力の手

図 3. 新システムを利用して機械化したい業務



資料（表10, 11, 図2, 3）：全国通運連盟「通運事業における情報制度に関する調査報告書」平成元年3月

処理になることが問題である。これを連動させ、JR 貨物会社と通運業者の双方にとって効率的なシステムを構築することが必要である。それによって、コンテナ輸送の予約、貨物の所在管理、到着予報などオンレールの情報とオフレールの通運情報が一つの流れのなかで処理されることになる。通運業者が新システムを利用して機械化（コンピュータ化）したいと考えている業務をみると、「荷主別輸送実績」（116件）が最も多く、次いで「方面別輸送実績」「JR との運賃計算」「荷主運賃精算伝票」と続いている。これらの順位をみると、後方事務処理より、営業戦略の展開に活用できる経営管理資料の作成が上位を占めていることに注目される（図3）。

(2) 労働力と市場開発

日本経済の展開のなかで通運業者も労働時間短縮の問題に直面しており、その取り組み方として「会社側において影響および対策を検討している」（59.0%）、「時短検討委員会、時短プロジェクトチーム等を社内に設置し、労使間で検討している」（13.0%）など、す

表 12. 労働時間短縮に伴うコスト増等の対策

項 目	規 模 別		中 小 企 業		合 計
	大 企 業		中 規 模	小 規 模	
荷主に対し、運賃・料金の値上げ	19件(18.4)%		50件(13.6)%	41件(11.4)%	110件(13.3)%
待ち時間等の工夫改善（荷主に対し、協力依頼）	14 (13.6)		70 (19.1)	79 (21.9)	163 (19.6)
シフト勤務、休日取得等のスケジュール化など勤務体制の見直し	20 (19.4)		66 (18.0)	63 (17.5)	149 (18.0)
定員・要員管理による人員増の制御	4 (3.9)		45 (12.3)	33 (9.2)	82 (9.9)
作業効率の向上による生産性の増大	22 (21.4)		68 (18.5)	76 (21.1)	166 (20.0)
教育訓練効果による生産性の増大	8 (7.8)		11 (3.0)	13 (3.6)	32 (3.9)
外注化、下請化（備車等）による合理化	6 (5.8)		31 (8.4)	39 (10.8)	76 (9.1)
パート、女子労働者の臨時雇用による労働力の確保	7 (6.8)		18 (4.9)	10 (2.8)	35 (4.2)
多角化、システム化による営業開発	3 (2.9)		7 (1.9)	5 (1.4)	15 (1.8)
その他			1 (0.3)	1 (0.3)	2 (0.2)
合 計	103 (100)		367 (100)	360 (100)	830 (100)

(注) 複数回答。

表 13. 労働時間を短縮するため勤務体制の検討内容

項目	規模別	中 小 企 業		合 計	
		大 企 業	中 規 模		小 規 模
事 務 員	シフト勤務体制の導入	17件(34.7)%	33件(26.8)%	19件(16.0)%	69件(23.7)%
	交替制勤務の導入	10 (20.4)	26 (21.1)	36 (30.3)	72 (24.8)
	変形労働時間制の導入	15 (30.6)	44 (35.8)	48 (40.3)	107 (36.7)
	フレックスタイム制の導入	4 (8.2)	13 (10.6)	6 (5.0)	23 (7.9)
	そ の 他	3 (6.1)	7 (5.7)	10 (8.4)	20 (6.9)
	合 計	49 (100)	123 (100)	119 (100)	291 (100)
労 務 員	シフト制勤務体制の導入	16 (30.7)	27 (20.2)	18 (13.7)	61 (19.2)
	交替制勤務の導入	13 (25.0)	29 (21.6)	31 (23.7)	73 (23.0)
	変形労働時間制の導入	16 (30.7)	61 (45.5)	69 (52.7)	146 (46.1)
	フレックスタイム制の導入	3 (5.9)	11 (8.2)	5 (3.8)	19 (6.0)
	そ の 他	4 (7.7)	6 (4.5)	8 (6.1)	18 (5.7)
	合 計	52 (100)	134 (100)	131 (100)	317 (100)

資料（表12, 13）：前掲「通運事業実態調査報告書」

で70%以上の企業が、これに対処している。この担当セクションは、人事（総務・労務）部内、労務担当役員を中心とした役員会、営業部や作業部に所属する担当課（現業部門）等である。

労働時間の短縮を実施した場合の影響としては、勤務体制の見直し、要員配置の見直し、賃金体系の見直し、従業員の意識改革など、諸問題の発生することが予想される。労働時間短縮に伴うコストアップの対策としては、作業効率の向上による生産性の向上、待ち時間等の工夫改善、シフト勤務・休日取得等のスケジュール化など勤務体制の見直し、運賃・料金の値上げ、などがあげられている。

労働時間を短縮するための勤務体制としては、変形労働時間制の導入、シフト制勤務体制の導入などが検討されている。労働時間の短縮方法としては、「週当たりの所定内時間の短縮」が最も多く、次いで「休日を増やす」ことである。その外「特定の日の所定時間の短縮」「1日当たりの所定内時間の短縮」などがある（表12, 13）。

通運事業の経営上の問題点としては、適正な運賃収受ができないこと、従業員の高齢化、若年層の確保が困難など営業関係と労働力関係が中心である。

通運事業の今後の経営見通しについては、「拡大を図っていく」（39.2%）、「現状維持」（40.0%）、「縮小するものの維持していく」（10.6%）となっており、全体の9割を超す企業が、通運事業継続の方向に向かっている。一方、「今後、縮小し状況によっては廃止を

検討する」企業は6.1%である。これは小規模企業が大部分で、大企業は皆無である。

鉄道貨物輸送は、省エネルギー、交通環境保全などの問題から重要性を増しており、JR 貨物会社の発足は、民間的経営手法による徹底した輸送の効率化、コスト削減、鉄道利用の増進を図ることなどから新商品の開発、サービスの改善をすすめ、内陸物流システムの形成に寄与することが期待されている。

通運業者は、このような JR 貨物輸送の環境変化のなかで、企業の効率化・活性化を推進することはもとより、荷主ニーズに迅速・柔軟に対応し、新商品の開発、魅力的なサービスの提供、物流システム化の実をあげることなど、画期的な市場開発の方向が求められている。

これは市場セグメンテーション戦略の展開である。つまり地域の市場に即した情報サービス、コンサルタント・サービスの提供など通運業者と需要者との相互関係は、弾力的、ダイナミックであることが必要である。通運業者の基本的な経営戦略としては、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」、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、競争会社を引き離す「差別化戦略」および特定の荷主に集中する「集中化戦略」である。

差別化戦略の主な方策としては、独自の物流サービスを提供し、独自性のイメージを打ち立てるとともに、そのイメージを広げるための諸活動を行うことである。集中化戦略の一環としては、特定荷主の大量物資を対象とするアプローチである。また荷役・集配施設の整備や営業地域の拡大を図らなければならない。さらに顧客の多様なニーズに応えるために、通運事業の関連事業も含め、営業機能を拡大することが必要である。そのために鉄道と他の輸送機関との複合輸送の推進など、規模のメリットをいかに実現してゆくかが課題である。