

# 物流革新過程における物流企業と経営者像

## —福島敏行氏を中心として—

野村 宏

はじめに

- I 日本通運株式会社の略史と転換期経営者の苦悩
- II 戦後日本経済の発展と貨物輸送の変貌
- III 鉄道貨物輸送の相対的縮小と日本通運の総合物流業者化
- IV 日本通運における物流サービス生産過程の変化
- V 日本通運の系列拡充政策
- VI 福島敏行氏の「光と影」—いわゆる「日通事件」と関連して—

おわりに

はじめに

本学（流通経済大学）は1965年4月1日に創設され、現在まで35年の星霜を経て、多数の有能な人材を社会に送りだしてきた。とくに物流業界においては中核的人材を輩出している。本学の設置者は「学校法人日通学園」であり、その出捐者<sup>しゅつえん</sup>は形式上「財団法人小運送協会」（現：利用運送振興会）となっているが、事実上の設立母体は法人名に示されるように日本通運株式会社である。

当時の同社社長は福島敏行氏であり、本学設立の発案者でもある。同氏は本学設立のために主導的な努力を重ねられ、日通の社長とともに日通学園の初代理事長を兼任されている。したがって、本学発展の基礎を築いた重要な人物なのである。

しかし、1968年に発生したいわゆる「日通事件」の被疑者となり、有罪判決を受け、以後、現在までまったく忘れられた存在となってしまっている。それ以後、30有余年の歳月を経過した現在、福島敏行氏の功罪について客観的に評価することが許される時期がきたと判断される。福島氏は1946年に日本通運の取締役に就任以来、68年の社長辞任に至るまで、ずっと役員であった。つまり、第二次大戦後から退任にいたるまで、日本通運経営の中枢に存在していたのである。筆者は、同氏が社長在任中の全期間、日通社

員として、また日通総合研究所所員として勤務しており、氏の指揮下での日通の物流活動を端末で身をもって体験した。また、現在、流通経済大学の客員教授とし「ロジスティクス特論」や「物流事業論」等を担当している。しかし、現在の私の研究・教育活動にとって残された時間は僅かであり、物流の歴史に福島氏の残した「光と影」について、この時点で語ることを義務と考え、この拙論をあらわした。ここでは福島氏が大战直後、取締役就任し、68年に社長を辞任するまでの全期間、およびその後の影響を分析するために、70年度までの2年度間を対象としている。

なお、この拙論は、筆者個人の責任において執筆されたものであり、現在、勤務している日通学園・流通経済大学や、かつて勤務した日本通運および日通総合研究所とはまったく関係をもっていない。ただし、筆者がこれら諸組織に勤務していた期間にわたる個人的経験や判断を随所で展開している。見苦しいが心情を察して、わがままをご容赦して頂きたい。

## I 日本通運株式会社の略史と転換期経営者の苦悩

日本通運株式会社（以下、日本通運あるいは日通と略称する）は、江戸時代からの長い歴史をもち、江戸・京・大坂を結ぶ三度飛脚にその淵源が存在する。三度飛脚は徳川幕府の厳しい規制下におかれたが、また、それ故の特権を享受していた。明治維新後、日本の資本主義化を促進するため、ときの大蔵省租税権正・前島密は国民経済のインフラストラクチャとしての郵便事業の官営化（国営化）を推進した。その結果、飛脚問屋は三度飛脚を廃業しなければならなくなり、その代替として1872年（明治5）に陸運元会社を設立し、全国物流<sup>(注)</sup>のシステム・オーガナイザー、つまりナショナル・ワイドの大規模取扱業者となった。これは経済史的にみれば、物流の大規模問屋制資本の成立と規定することができよう。

（注）以下、この論文で使用する「物流」という用語は、①physical distribution の訳語としての物流ばかりではなく、②日本で一般的に使われているいわゆる広義の意味の物流、および③物資流動の略語、という三つの意味をもっている。

しかし、新しく成立した大規模問屋制資本は、一方では、江戸時代の前期的商業資本としての存立基盤であったに伝馬所（馬によるにもつ貨物リレーの中継所＝宿場）を失い、他方では、旧来の陋習（制度・慣行）を墨守していた。そこで、これらを打破し、古き企業の活性化をもとめる必要が生じた。つまり、若き日本資本主義にふさわしい民間企業として、人馬および車力による貨物の輸送をおこなう内国通運会社を1875年（明8）を設立し、再出発をおこなった。この場合の通運とは、後に使われた鉄道貨物輸送

の取扱業である通運ではなく、あるいは鉄道の大運送（幹線輸送）に対する小運送（駅からの端末集配）である通運ではなく、「運送を通ずる」という意味（通信・通商の「通」と同義）あることは注目に値する。

内国通運は、当初、江戸時代から行ってきた郵便や貨物の取扱事業のみでなく、当時の近代的輸送手段である馬車輸送や河川輸送（利根川の蒸気船）という実運送事業にも主力を傾ける。しかし、87年（明5）に東京（新橋）・横浜間の鉄道が落成し、その後、鉄道網は逐次全国的に拡大しはじめる。日本通運の業務はこの鉄道輸送と激しい競合をおこない、輸送生産力の劣勢から深刻な経営危機に陥るが、93年（明25）に全面的な鉄道貨物取扱業者に転換した。つまり新しい意味の通運業者となったのである。

この三度飛脚から陸運元会社、さらには内国通運へという変身の過程は、輸送手段が人力・牛馬から、馬車・河川蒸気船へ、さらには蒸気鉄道への変化の過程であった。また、郵便・貨物の取扱業者と実運送業者の間を振り子のように大きく揺れる過程でもあった。この両機能間での激しい跳躍は、経営を取り巻く外部環境の変化により引き起こされたもので、そのときの経営者にとっては厳しい茨の道であり、決定的な選択を迫られる機会の連続でもあった。ついに、最高責任者（二代頭取・初代社長）である社長佐々木荘助は、苦悩の末、92年（明25）に自殺を図り、死亡している。激しい物流史の流れの中で、尊き犠牲となったのである。

その後、第一次世界大戦後の急激な日本経済発展のなかで、通運事業に対し、国際的には日本の物流業界に進出しようとする外資の圧力も見えはじめ、さらに、国内では鉄道輸送力の発展と貨物輸送需要の急速な拡大に対応できず、大幅な現実への立ち遅れがみられるようになった。そこで、政府の指導により、各鉄道駅で端末の実運送を担当する多数の通運店所は各地で大合同をはじめ、1921年（大正10）に、それら合同企業群の中央本社として、つまり、取扱業者（通運店所の計算事業＝銀行業務）として、内国通運を中心に、国際運送、明治運送などとの合併による国際通運株式会社が設立されたのである。また、輸送生産力の面からみれば、4輪トラックやオート3輪車といった、内燃機関をもつ新しい革命的な輸送手段が出現し、旧来の中軸的な端末輸送手段である牛馬車と競合を開始しはじめた。

しばらくして、日本は第二次世界大戦への道をすすみはじめ、日本資本主義は統制経済下に入っていったのである。そして、海外では、台湾・朝鮮・樺太等といった植民地との間の物資輸送、国内では、拡大する統制物資の輸送、軍需輸送の確保等といった新しい輸送需要に対し、鉄道輸送・通運事業は、また、それらに対応して国家の強い統制下で、急激な変貌を遂げていくことになる。1937年（昭和12）に「小運送法」と「日本通運株式会社法」が成立し、政府の強力な監督下における半官半民の物流システム・オー

ガナイザーが出現したのである。しかし、1941年（昭16）の太平洋戦争の直前、戦時経済化は、日本通運を物流のナショナル・オーガナイザーにのみとどまることを許さなくなり、実運送業者として「現業」部門を抱えるようになった。つまり、取扱業と実運送業の兼業である。

取扱業をみると、政府統制物資・軍用貨物輸送などの元請けが急速に拡大し、一般の民需輸送は縮小していった。統制物資としては、米麦から諸・薪炭まであり、軍事輸送としては、武器弾薬から糧秣まであり、これらの営業収入が日本通運の圧倒的部分を占めるまでになった。

しかし、それを実現するための実運送部門は、労働力・車両・燃料など、物流サービス生産手段の絶対的不足に直面するという矛盾に陥っている。徴兵による男子物流労働力の不足は、学生の勤労働員（勤労報国隊）、地下足袋をはく婦人作業員、そして植民地出身労働力の雇用などで、不十分ながら埋められる努力が重ねられた。また、貨物輸送に欠かせないガソリンの不足により、エンジン付きオート三輪は馬に牽引され、四輪トラックは木炭を使って走り、さらには牛馬車の再登場となった。

このように回顧すると、江戸時代の三度飛脚、明治・大正時代における物流産業の発達、また、戦時体制下での物流サービスの生産は、国家による強い統制下にあったことが理解できる。つまり、物流産業の発達は、いわゆる上からの資本主義の発達であったと理解できる。したがって、企業経営者は企業の利害と国家の政策との間の調整に努力しながら、結局は規制という長い伝統のなかで生きざるをえなかったのである。しかし、日本の物流史のなかでも、下からの資本主義の発達も確実に存在していた。幕府の規制のそとにあって、需要の発生ごとに即時に出発し、昼夜兼行で走る急飛脚、鉄道時代の「非通運系」会社の存在、そして多数の群生した小運送企業などである。しかし、このような下からの資本主義の道は、経営者の努力にかかわらず、後進資本主義国である日本の宿命として、イギリスのように発達していくことはできず、やがて上からの統制・規制のなかに組み込まれてしまうのである。

（参考資料）

運輸経済研究センター編『近代日本輸送史』成山堂,1979年。

日通総合研究所編『日本輸送史』日本評論社, 1971年。

日本通運株式会社『社史—1967—』1967年。

矢部・古賀・渡辺・飯島編著『現代日本経済史年表』日本評論社,1996年。

流通経済大学『流通経済大学三十年史』1998年。

## II 戦後日本経済の発展と貨物輸送の変貌

1945年（昭20）、日本はポツダム宣言を受諾し第二次大戦に破れた。この事態に、日本通運は海外支店をすべて失い、空襲などによる戦災で実運送の作業手段をほとんど失ってしまった。しかし、日本経済の奇跡的復興のなかで、再び発展の道をたどるのである。だが、その道は決して平坦なものではなかった。占領軍は経済民主化の名のもとに、日本に対し「財閥解体」、「農地開放」を強行した。そして、通運事業の半官半民の独占的供給者である日本通運に対し、「過度経済力排除法」により二社分割案をもって迫ったのである。しかし、全国ネットワークを前提としてのみ成立する通運業務は、事実上、「分割不可能」であり、なんとか単一企業として分割を回避できたという。さらに、それに追い打ちをかけたのが、小運送における自由競争の促進のために49年（昭24）、日通の独占であった小運送（通運）の複数制（各駅に2系統の通運業者）と、「日本通運株式会社法」の廃止と「通運事業法」（1949年、昭24）の公布である。これらの法律によって、日本通運は半官半民の国策会社から、市場競争のなかで生きる完全な民間商事会社へと変身したのである。

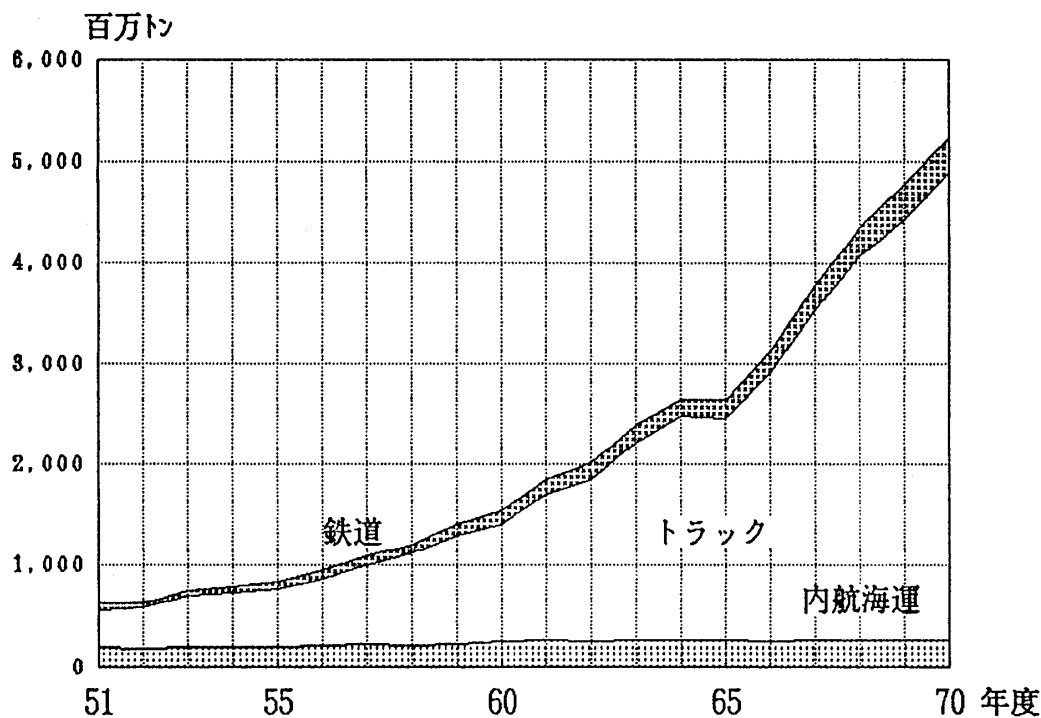
しかし、この変身によっても、後述するように、必ずしも企業活動の自由を十分に保証されるものではなかった。すなわち、鉄道輸送と通運事業は唇齒輔車（シンシホシャ）の関係にあるという認識を、政府や鉄道当局は当然のこととして、一民間企業に期待したのである。この四字熟語は、当時であっても一般の日本人にはほとんど理解不可能な言葉であった。この熟語の意味は、くちびる（唇）と歯、ほほ骨（輔）と下顎（車）の関係のように、相互の利害関係がもっとも密接で、一方が減れば他方も立ち行かなくなるような関係ということである。つまり、日本国有鉄道（以下、国鉄と略称する）と日本通運はこのような関係にあるべきだということである。しかし、正確には、日本通運の通運部門に対してのみ期待すべきものであった。さらに、通運部門と国鉄の現実の関係は、唇齒輔車でなく、親企業と下請企業の関係にあった。このことが、鉄道サービスについてのマーケティングの展開を阻害したのである。すなわち、荷主に直接対面する取扱業（フォーワード）機能の発揮を阻害したのである。そして、後述するように、危機状態に入りつつある国鉄を、なんとか救済しようとする短期的視野にたった、現在からみると「過てる」国鉄貨物輸送擁護政策の犠牲を相当深刻に被ったのである。

ここで、当時の日本通運経営の背景をなす国内貨物輸送の推移について、分析しなければならない。

図1と図2、表1はトン・ベースでみた、1951年度から70年度までの20年間にわたる機関別輸送数量と機関別分担率の推移を示したものである。まず、図1によって、国内貨物総輸送量は、日本経済の復興期および高度成長期（資本の強蓄積）の両過程をつう

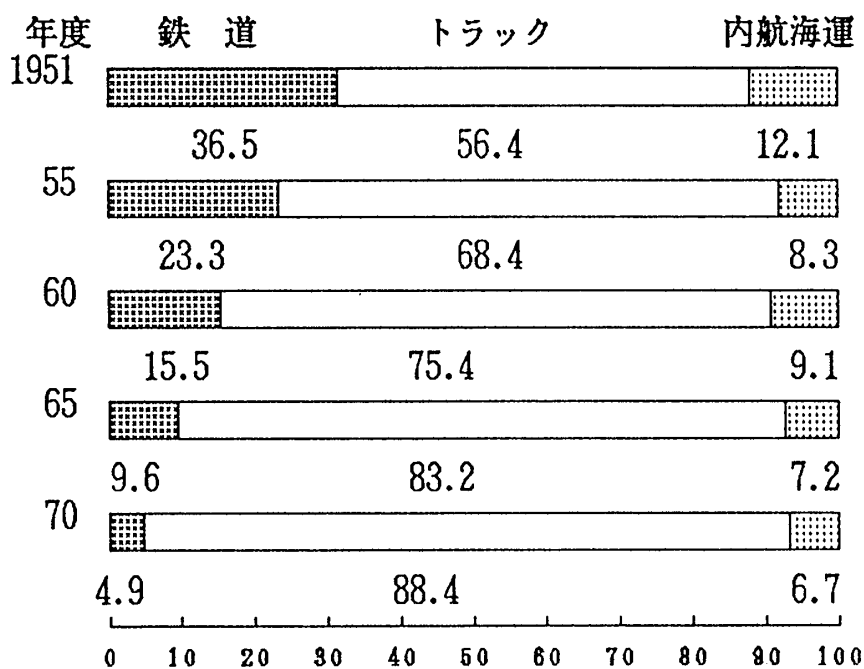
じて、高いテンポで上昇していることが理解できる。さらに、貨物総輸送量の成長率は国民総生産（以下、GNPとする）のそれを上回っていたのであり、かつ、その成長の圧倒的部分はトラック輸送に依存していたのである。ついで、図2によって、機関別分担率をみると、51年度には鉄道が約37%を占めているが、実際には鉄道輸送の両端では、多くの場合、トラックによる通運の集貨・配達が存在し、これらが統計上ではトラック輸送に計上されるので、鉄道の実質上のシェアははるかに大きくなる。つまり、鉄道は陸上輸送の王座を占めていたのである。しかし、以後の経過をみると、トラックの輸送量が急激に拡大し、鉄道輸送量は増加こそ示しているが、トラックに比較すると微々たるものとなっている。また、内航海運はほとんど横ばいの状態である。

図1 国内各輸送機関の輸送量の推移 (トン・ベース)



資料：運輸省大臣官房統計調査部編『運輸経済統計要覧』より作成。

図2 国内貨物輸送機関別の分担率 (トン・ベース)



資料：運輸省大臣官房統計調査部編『運輸経済統計要覧』より作成。

表1 国内貨物輸送機関別輸送量の推移（トン・ベース）

（単位：千トン）

年 度		鉄 道			トラック	内航海運	合 計
昭和	西暦	国 鉄	民 鉄	小 計			
26	1951	162,058	34,078	196,136	351,000	75,214	622,350
27	52	152,739	32,470	185,209	382,000	57,686	624,895
28	53	159,245	34,066	193,311	497,000	58,059	748,370
29	54	156,219	33,786	190,005	535,000	60,385	785,390
30	55	160,246	33,173	193,419	569,000	69,254	831,673
31	56	172,892	36,607	209,499	651,000	80,614	941,113
32	57	177,792	37,862	215,654	777,000	92,370	1,085,024
33	58	167,141	34,861	202,002	905,000	89,850	1,196,852
34	59	181,403	38,689	220,092	1,062,000	111,772	1,393,864
35	60	195,295	42,904	238,199	1,156,291	138,849	1,533,339
36	61	206,395	45,342	251,737	1,437,348	152,742	1,841,827
37	62	201,646	45,789	247,435	1,602,418	162,272	2,012,125
38	63	206,051	47,327	253,378	1,948,380	177,201	2,378,959
39	64	206,606	52,175	258,781	2,209,818	164,682	2,633,281
40	65	200,010	52,463	252,473	2,193,194	189,733	2,635,400
41	66	195,776	53,900	249,676	2,654,005	211,305	3,114,986
42	67	202,570	55,554	258,124	3,272,479	256,255	3,786,858
43	68	198,808	54,781	253,589	3,812,517	278,337	4,344,443
44	69	197,171	55,458	252,629	4,164,837	335,314	4,752,780
45	70	199,059	57,253	256,312	4,626,069	351,987	5,234,368

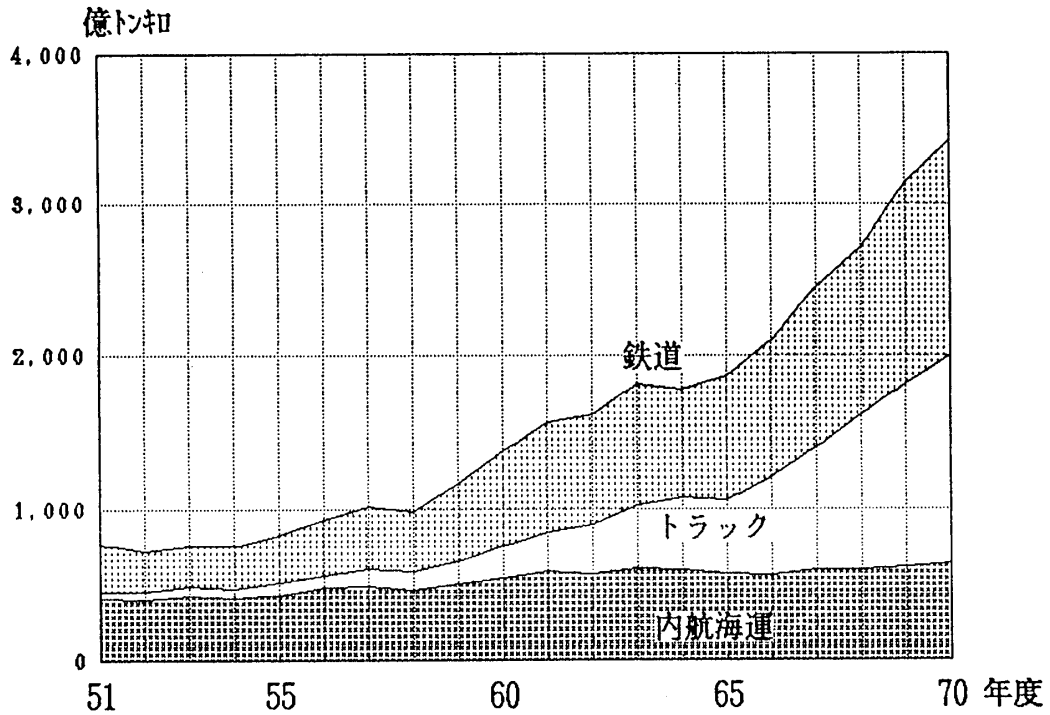
注：内航海運については、51年度より54年度まで、以後の統計と不連続のため、55年度の数值より逆算して推計した。

資料：運輸省大臣官房統計調査部編『運輸経済統計要覧』1965・67・72年版。

図3と図4、表2は、同期間にわたりトンキロ（輸送量×距離）ベースでみたものである。ここでも総輸送量は高い成長率を示している。図3によって、1951年度をみると、トラックのシェアは微々たるものであり、鉄道輸送と内航海運のウェイトははるかに高くなっている。その理由はトラックの平均輸送距離が短いためであり、さらに貨物駅や港湾からのトラックによる端末輸送は一層に短いためでもある。しかし、ここでもトラック輸送の拡大傾向は顕著である。図4によって、シェアの変化をみると、内航海運の安定的な推移、鉄道の急速な縮小、そしてトラックの急激な拡大がみられる。

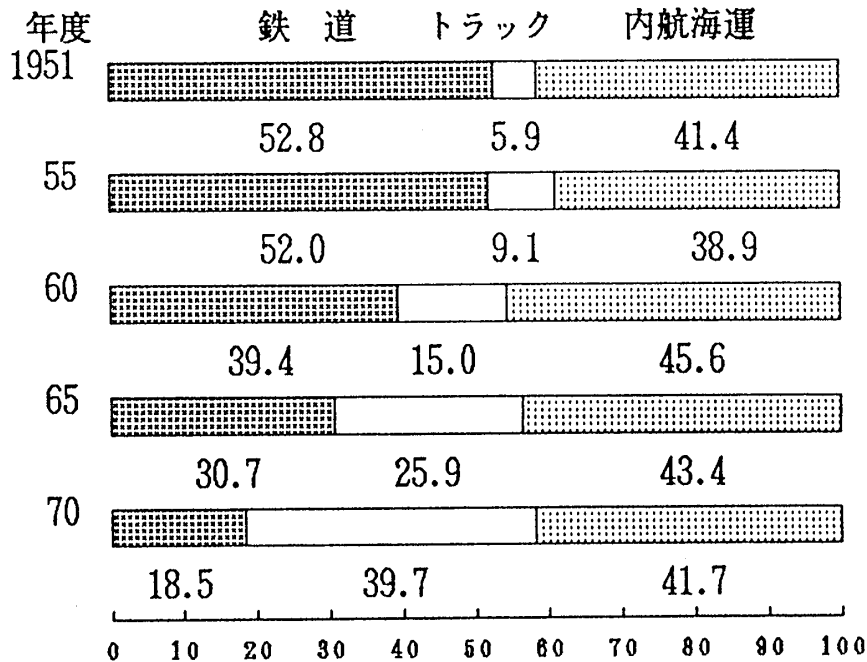


図3 国内輸送機関の輸送量の推移 (トンキロ・ベース)



資料：運輸省大臣官房統計調査部編『運輸経済統計要覧』より作成。

図4 国内貨物輸送機関別の分担率 (トンキロベース)



資料：運輸省大臣官房統計調査部編『運輸経済統計要覧』より作成。

表2 国内貨物輸送機関別輸送量の推移（トンキロ・ベース）

（単位：億トン）

年 度		鉄 道			トラック	内航海運	合 計
昭和	西暦	国 鉄	民 鉄	小 計			
26	1951	399	7	406	45	318	769
27	52	393	6	399	54	264	717
28	53	410	7	417	68	266	751
29	54	399	7	406	69	283	758
30	55	426	7	433	76	324	833
31	56	469	7	476	85	368	929
32	57	482	8	490	111	410	1,011
33	58	453	7	460	130	392	982
34	59	497	8	505	152	513	1,170
35	60	536	9	545	208	630	1,383
36	61	575	9	584	266	712	1,562
37	62	563	9	572	324	719	1,615
38	63	592	10	602	420	788	1,810
39	64	589	10	599	472	711	1,782
40	65	564	9	573	484	809	1,866
41	66	550	10	560	649	889	2,098
42	67	585	10	595	811	1,040	2,446
43	68	590	10	600	1,015	1,092	2,707
44	69	602	10	612	1,199	1,323	3,134
45	70	624	10	634	1,359	1,428	3,421

資料：運輸省大臣官房統計調査部編『運輸経済統計要覧』1965・72年版による。  
ただし、内航海運59年度までは、汽船および機帆船の合計数値で、経済企画庁『経済要覧』による。

ちなみに、表3によって、現在（99年度）における国内総輸送量の機関別分担状況と70年度のそれを比較してみよう。これにより、鉄道の長期的凋落の傾向はいっそう明白になる。

表3 国内総輸送量の機関別構成比の比較

	ト ン		トンキロ	
	1951	1999	1951	1999
鉄 道	36.5	0.9	52.5	4.0
自 動 車	56.4	91.0	5.9	54.8
内航海運	12.1	8.1	41.7	41.0
国内航空	-	0.0	-	0.2

資料：運輸省運輸政策局『陸運統計要覧』。

このような長期的傾向をみると、通運という名を冠しているとはいえ、一民間企業が、鉄道と唇齒輔車の関係だけを維持していたら、どういう結果を招来したかはあきらかである。もちろん、鉄道と通運部門は密接な関係を維持しなければならないことは当然であるが、その場合でも、通運業務の荷主にたいするマーケティング機能（フォワード機能）を尊重する必要がある。

トラックのシェア拡大は世界的傾向である。日本のモーダル・スプリットについて、国際的な比較を行うと、まず、内航海運のシェアが、先進資本主義諸国に比較して相当高い。これは、日本が四面を海に囲まれているという自然地理学的特徴のために、海岸線の狭い大陸諸国に比較し、バルク・カーゴ（裸大量貨物：石油・石炭・セメント・石油・化学など）が内航船舶に依存することできたためである。ついで、ジネラル・カーゴ（一般雑貨）について、鉄道とトラックの競合の結果、トラックが勝利をおさめたのである。筆者がかってイギリスを訪問したとき、同国のトラック・ドライバーを中核とする運輸一般労組の幹部は「9割を占めるものは、全てを制す」といって、トラック輸送のイギリス国民経済における重要性を説いていた。

鉄道にとっては、高度成長期の僅かな貨物輸送需要の増大に対応することも容易ではなかった。鉄道の宿命によって、大都市圏の入り口で旅客列車ダイヤとの調整のため、貨物輸送のネックが形成され、貨物列車のダイヤに余裕がなくなった。また、貨車請求に対し配車を獲得することも非常に困難であった。筆者の個人的経験としては、配車を確保するために、駅の貨物助役に酒一升瓶を差し入れることが度々あった。その結果、駅頭（貨物ホームと貨物ヤード）には貨物があふれる状況にあった。また、地域的な一時需要の増大に通運の積み卸し能力が不足し、2.8kmほど離れた隣の駅まで貨車が数珠つなぎになったことがある。つまり、増大する需要に供給が追いつかなかった。そして、トラック輸送へと貨物が流れ、一度トラックを利用した荷主は、トラックの優位性を身をもって知り、一般の区域トラック業者（現：一般トラック）へと貨物を流していったのである。

他方、トラックにとっては、まず、国道ネットワークの拡充、とくに1961年（昭38）に名神高速道路（尼崎～栗東）の供給開始ではじまる高速道路ネットワークの進展があり、ついで、廉価で優秀なトラックを供給する日本自動車工業の発展、最後に大都市圏における石油精製基地の配置などが有利に働き、トラック輸送力の拡大、運賃・料金の相対的低下、サービス水準の上昇をもたらした。

鉄道とトラックの競合について経済学的にみると、輸送市場における輸送価格（運賃・料金）と輸送サービス水準（輸送の質）の競争である。運賃面では、中・近距離でトラックが有利であり、長距離では鉄道が有利であった。しかし、時間の経過とともに、両者

この境界線が漸次遠距離化していった。また、サービス面では、小口性・迅速性・戸口性・安全性（貨物が痛まないこと）等、あらゆる面でトラックが優位性をもってきた。この結果、従来の鉄道貨物は、急速にトラック輸送へと流れていったのである。しかし、このシフトの原因は、単に供給側のみであったのではなく、需要側にも存在していた。それは、工業製品の高度加工化・サービス産業の拡大・農水産物の高付加価値化等によって、荷主企業（一般産業）は、より高いサービス水準を必要とし、高度な物流システムの構築を指向した結果でもある。物流システムの貨物輸送に対するニーズは、必要な品目を、必要な時、必要な場所に、適切・迅速に輸送することである。そのもっとも発達した典型が現在のサプライ・チェーン・マネジメントである。ところが、運行ルートとダイヤが固定し、さらに輸送能力に弾力性の乏しい鉄道は、本来もつ機能の性格から、これら需要の変化に対応することが非常に困難であった。

このようにして、鉄道輸送の国内市場におけるシェアは縮小したばかりでなく、やがては絶対量の減少にまでいたった。鉄道貨物輸送量は、最高の64年度の25億8千万トンから、99年度現在の5億9千万トンへと、約4分の1以下に低下している。その結果、鉄道は陸運の王者としての玉座をトラックに篡奪され、ついには、国鉄の分割民営化をもたらすまでに至ったのである。

鉄道輸送（本線輸送）と通運（端末輸送：集配）に関する輸送生産力という観点からみると、端末輸送に従事していた牛馬車、さらに域内近距離輸送に従事していた牛馬車が、トラックに転換することによって、独自に本線輸送や中長距離輸送に進出し、鉄道を圧倒していったのである<sup>(注)</sup>。

（注）現在、物流研究者の間に、同様な現象が、企業荷主を主たる対象とする特別積合せ輸送（旧：路線）に出現しているという意見がある。つまり、集配トラックの集配圏が非常に拡大し、幹線輸送である路線の意味が喪失しているという。

これについて、経済学的に解明するためには、広岡治哉氏が指摘したように、シュンペーターの技術革新の理論を援用するのが最適であろう。同氏はかつて、鉄道とトラックという「新旧両者の競争は、静学的な価格競争ではなく、（筆者：シュンペーターのいう）『新商品、新技術、新供給源泉、新組織単位（例えば最大規模支配単位）からくる競争である。——この競争は、費用や品質の点における決定的な優位を占めるものであり、かつ、又現存企業の利潤や生産量の多少を衝くという程度のものではなく、その基礎や生存自体を衝くものである』。かつて鉄道が本線輸送（line-haul）から馬車を駆逐したように、自動車や航空機が鉄道を駆逐する事態も一部であらわれ」と主張した。しかし、現実の貨物輸送にあっては、それは一部どころではなく、日本ではトラッ

クがほとんど全面的に鉄道を駆逐してしまったのである。現在、鉄道はセメント・石灰石・石油・石炭といったバルク・カーゴの内陸輸送以外には、長距離のコンテナ輸送が存在するのみであるが、このコンテナ輸送はトラック業者が、車両の運行上、忌避する長距離輸送を代替する存在となっている。つまり、コンテナ輸送はトラック輸送の限界供給者となっている。

このような長期的動向について、国家や行政は明確な把握をおこなわず、常に短期的視野に立って、鉄道輸送の復活を目指す政策をとり続けた。国家の長期計画である国土開発計画・各段階の全国総合開発計画は、いずれも鉄道輸送の復活をめざし、投資計画を樹立し実行していったが、現実の前にはまったく画餅となった。ここで認識すべきは国家の経済政策は万能ではなく、経済法則の有効な範囲内でしか効力を発揮しえないということである。

こうした政策の裏付け理論として、①鉄道は自己の負担でインフラストラクチャ(線路)をもち、トラックが公道を無料で走行するという不平等を是正しなければならないというイコール・フッティング論、②鉄道輸送が環境に対する負荷が一番少ないとする環境重視論、③石油系エネルギーの消費節約のために鉄道を利用せよという省資源論、そして④労働力有効活用の観点から、トラックに比較し労働生産性の高い鉄道を利用せよという省労働力論などが、次々に展開された。私の個人的な意見としては、これらの視点と提言は、ほとんど納得できるものであり、重要性も認識できる。ただし、その実現を担保するメカニズムが存在していないことが問題なのである。資本主義社会では、企業は市場原理により行動するのであり、それを無視した理論は現実では葬られてしまうのである。

鉄道貨物輸送の長期的低落について、通運業者に責任があるとする意見が当時存在していた。通運業者が鉄道を利用せず、自己の保有するトラックを使い、鉄道から荷主を奪うのは、本業からの離脱であるとされた。しかし、通運業者にとっては、荷主があってこそ経営が成りたつのであり、荷主の物流システムが要求する物流サービス水準を提供するという至上命令が存在していたのである。それをしなければ、他の一般トラック業者へと荷主がどんどん逃げていくのである。また、相当多数が実際に逃げていったのである。通運業者がとなえた意見は、決して鉄道無用論ではなかった。通運業務の本業である鉄道輸送を需要する荷主に対しては、取扱業者としての十分な機能を果たしたのである。それにより、鉄道輸送に対し相当の需要は確保できたと判断したい。トラック輸送を兼業したのは、通運軽視論によってではなく、荷主の物流システムが必要とするニーズに対し、総合物流サービスを提供した結果なのである。

こうした国家および政府の鉄道輸送擁護政策は、やがて破産し、国鉄の分割民営とし

て結実することになる。それまでの間、鉄道と通運の関係について、唇齒輔車という時代錯誤的な漢熟語がスローガンとしてたびたび登場した。日本通運は、こうした鉄道擁護政策のなかで、当然半官半民会社あったという伝統から、鉄道擁護を期待されたのである。

このような鉄道擁護の国家政策と鉄道貨物斜陽化の狭間で、営利を追求しなければならない純粋な民間企業の経営の実態と経営者の選択を以下にみることにする。

(参考資料)

運輸経済研究センター編『戦後日本の交通政策』白桃書房,1990年。

日通総合研究所編『日本輸送史』日本評論社, 1971年。

日本通運株式会社『社史—1967—』1967年。

野村 宏「日本における鉄道貨物輸送とトラック輸送の競合」

『奈良県立商科大学研究季報』第4巻第4号, 1994。

野村 宏『輸送産業』東洋経済新報社,1977年。

### Ⅲ 鉄道貨物輸送の相対的縮小と日本通運の総合物流業者化

1950年代(昭25~35)の日本通運は、営業収入の過半を通運事業収入に依存していた。その他の部門としては、トラック・海運・倉庫・その他などがあるが、倉庫(駅前倉庫)・その他を中心にして、鉄道貨物輸送・通運業務に強く関連し、ほとんど全面的に通運事業に依存していたことが理解できる。

しかし、通運と密接な関連、つまり「唇齒輔車」の関係にある鉄道貨物輸送が相対的縮小から、やがては絶対的縮小に向かうなかで、企業の存立が脅かされる事態に直面することは、現時点では明白なことである。当時の経営者は企業全体から集中される情報によって、肌で感じていたに違いない。表4は、国民総生産(以下、GNPとする)と日通営業収入の各年ごとの伸び率を比較したものである。この表に示されるように、ほとんどの年度で日通収入の伸びはGNPのそれを下回っている。GNPと日通の伸びを、直接比的に比較することは、日通という一民間企業に対する若干の過大評価があるとの指摘も生じようが、日本の陸上輸送の王者であった鉄道輸送の両端を受けもつ日本通運に対する場合、一定の制約内ではあるが、可能であると判断している。

その原因を把握するためには、日本通運の提供する物流サービスの部門別取扱量の推移、およびそれにもなう部門別収入の変化を知る必要がある。それらを示したのが表5および表6である。表5をみると全体の取扱数量は順調に伸びている。しかし、部門別にみると、トラック輸送・海運・倉庫・その他という部門が順調に伸びているのであって、日本通運の中心的な通運の伸びは非常に低くなっている。また、表6によって、

営業収入の推移をみても、まったく同様な傾向がみられる。1953年度から1970年度まで

表4 国民総生産（総支出）および日通営業収入の推移

昭和	西暦	国民総生産（名目） 年次		日通営業収入 年度		成長率格差 日通—国民 総生産 (B-A)
		十億円	成長率 (A)	百万円	成長率 (B)	
26	51	5,444	37.9	42,117	17.1	△20.8
27	52	6,232	—	41,243	△ 2.1	—
28	53	7,055	12.6	48,541	17.7	5.1
29	54	7,831	11.0	47,268	△ 2.6	△13.6
30	55	8,399	—	48,890	3.4	—
31	56	9,447	12.5	54,843	12.2	△ 0.3
32	57	10,874	15.1	59,960	9.3	△ 5.8
33	58	11,545	6.2	61,345	2.3	△ 3.9
34	59	13,189	14.2	65,385	6.6	△ 7.6
35	60	15,988	21.3	77,842	19.1	△ 2.2
36	61	19,307	20.7	91,477	17.5	△ 3.2
37	62	21,901	13.4	104,751	14.5	1.1
38	63	25,055	14.4	117,823	12.5	△ 1.9
39	64	29,446	17.5	131,583	11.7	△ 5.8
40	65	32,773	11.3	146,577	11.4	0.1
41	66	38,073	16.2	163,077	11.3	△ 4.9
42	67	44,626	17.2	189,185	16.0	△ 1.2
43	68	52,825	18.4	205,067	8.4	△10.0
44	69	62,066	17.5	233,937	14.1	△ 3.4
45	70	73,188	17.9	271,655	16.1	△ 1.8

資料：国民総生産は経済企画庁『済統要覧』1998年版による。

日通営業収入は、日本通運株式会社『社史—1962年—』および『有価証券報告書』による。

注：国民総生産の成長率の「—」は、統計数値の非連続性による。

日通25年度の営業収入は、35,938百万円である。

の17年間に、総収入は5.6倍に拡大している。もっとも伸びているのは海運で約17倍、ついで倉庫の12倍、そしてトラックの10倍であるのに対し、通運は僅か2.9倍である。その結果、通運部門の構成比は、53年度の約61%から70年度の31%と大幅に低下している。さらに表7によってその他部門をみると、航空と附帯事業が大幅な成長を見せている。それに対し、元請（主として政府統制物資の輸送）は経済発展のなかで停滞している。

表5 日本通運における部門別取扱数量の推移 (トン・ベース)

(単位: 万トン)

年 度		通 運	貨 物 自 動 車 運 送	海 運	倉 庫	その他	合 計
昭和	西曆						
26	1951	13,471	2,031	702	1,240	4,902	22,346
27	52	13,557	2,015	720	1,337	4,693	22,322
28	53	13,073	2,134	816	1,096	4,974	22,093
29	54	12,366	1,937	665	1,136	5,017	21,121
30	55	12,722	1,900	798	1,115	5,425	21,960
31	56	13,560	2,118	979	1,377	6,397	24,431
32	57	13,656	2,382	1,035	1,584	7,652	26,309
33	58	12,663	2,331	948	1,553	7,716	25,211
34	59	13,813	2,020	1,206	1,528	9,329	27,896
35	60	14,738	2,517	1,473	1,965	10,386	31,079
36	61	15,552	2,833	1,684	2,323	11,066	33,458
37	62	15,243	2,983	1,716	2,446	11,573	33,961
38	63	15,655	3,599	1,969	2,502	12,694	36,419
39	64	15,206	4,115	2,060	2,777	13,038	37,196
40	65	14,205	3,783	2,217	3,066	13,198	36,469
41	66	13,764	4,206	2,576	3,287	14,168	38,001
42	67	14,469	4,793	3,015	3,662	11,777	37,716
43	68	14,385	4,968	3,738	3,991	9,357	36,439
44	69	14,352	5,227	4,426	4,234	10,605	38,844
45	70	14,234	5,622	4,738	5,058	11,485	41,137

注1：1951年度から61年度までの通運取扱数量の数値は、鉄道元請数量と発着数量の合計である。

2：その他部門は運送元請、雑作業、付帯事業および航空の合計である。(計算事業は取扱数量を計上しない)

資料：1961年度までの数値は、日本通運株式会社『社史』(1962年)。62年度以後は、『有価証券報告書』による。



表6 日本通運通における部門別営業収入の推移  
(単位: 百万円)

年 度		通 運	貨 物 自 動 車 運 送	海 運	倉 庫	そ の 他	合 計
昭和	西 曆						
26	1951						42,117
27	52						41,243
28	53	29,608	10,141	1,493	1,519	5,780	48,541
29	54	28,608	9,677	1,436	1,657	5,890	47,268
30	55	29,485	10,012	1,862	1,698	5,833	48,890
31	56	31,040	11,290	2,417	2,046	8,050	54,843
32	57	34,371	13,297	2,438	2,534	7,320	59,960
33	58	32,367	16,602	2,652	2,542	7,182	61,345
34	59	36,592	14,835	3,166	2,446	8,346	65,385
35	60	42,576	19,066	4,248	3,332	8,620	77,842
36	61	48,516	23,091	5,575	4,287	10,008	91,477
37	62	52,646	27,350	6,303	5,616	12,836	104,751
38	63	55,828	33,038	7,506	6,362	15,089	117,823
39	64	56,274	39,947	8,778	7,450	19,134	131,583
40	65	64,838	42,653	9,965	8,262	20,859	146,577
41	66	67,244	51,873	11,790	8,948	23,222	163,077
42	67	72,012	62,326	14,580	10,506	29,761	189,185
43	68	71,102	69,344	17,517	11,893	35,211	205,067
44	69	75,315	80,598	20,923	14,447	42,654	233,937
45	70	85,289	89,773	25,058	17,968	53,567	271,655

注 : 1951~52年度については、部門別数値が存在しない。

資料 : 1961年度までの数値は、日本通運株式会社『社史-1962年-』により、それ以後は『有価証券報告書』より作成。

表7 日本通運通における「その部門」営業収入の推移

(単位: 百万円)

年 度		雑作業	元 請	航 空	計 算	付 帯 事 業	合 計
昭和	西 曆						
28	53	2194	2562	110	29	885	5,780
29	54	2384	2365	122	28	991	5,890
30	55	2363	2198	174	34	1064	5,833
31	56	4156	2210	209	31	1444	8,050
32	57	2704	2392	223	35	1966	7,320
33	58	2781	2427	296	33	1645	7,182
34	59		2771	377	32	5166	8,346
35	60			516	23	8081	8,620

資料 : 日本通運株式会社『社史-1962-』より作成。

このような部門別取扱数量および営業収入の推移をみると、日本通運は鉄道輸送との密接な関連を基本的には維持しながらも、荷主の要請により物流システムのオーガナイザーの道を歩きはじめていることが理解できる。物流は、輸送・保管・荷役・包装・流通加工・情報の有機的結合体である。そして、日本通運は、輸送における輸送機関の多様な選択、保管と輸送の結合、付帯事業における流通加工サービス、そして情報サービスの提供など、物流革新時代の荷主の要求に対応していったのである。

しかし、この方向転換も決して平坦な道ではなかった。物流のもっとも主要な構成要素である輸送、とくに鉄道輸送（＝通運）とトラック輸送の推移とその中における日本通運の占有率をみることにする。

表8はそれを示すための一種の試算である。まず、左半分の通運における日本通運の

表8 陸上輸送における日通の占有率

(単位：万ト、%)

年 度		通 運			営業用トラック		
昭和	西暦	取扱数量 (A)	日 通 (B)	同占有率 (B/A)	輸送数量 (C)	日 通 (D)	同占有率 (D/C)
26	51	18,187	13,471	74.1	13,522	2,032	15.0
27	52	17,771	13,557	76.3	12,990	2,015	15.5
28	53	18,500	13,073	70.7	15,995	2,134	13.3
29	54	17,964	12,366	68.8	16,504	1,937	11.7
30	55	18,661	12,722	68.2	18,769	1,900	10.1
31	56	20,397	13,560	66.5	22,839	2,118	9.3
32	57	20,978	13,656	65.1	27,597	2,382	8.6
33	58	19,787	12,663	64.0	30,851	2,331	7.6
34	59	21,537	13,813	64.1	37,644	2,020	5.4
35	60	22,884	14,738	64.4	38,073	2,517	6.6
36	61	24,281	15,552	64.1	43,990	2,833	6.4
37	62	23,741	15,243	64.2	48,556	2,983	6.1
38	63	24,713	15,655	63.3	56,596	3,599	6.4
39	64	24,330	15,206	62.3	60,735	4,115	6.8
40	65	22,951	14,205	62.0	66,423	3,783	5.7
41	66	22,882	13,764	60.2	74,570	4,206	5.6
42	67	24,157	14,469	59.9	85,239	4,793	5.6
43	68	24,122	14,385	59.6	90,955	4,968	5.5
44	69	24,219	14,352	59.3	85,239	5,227	6.1
45	70	24,423	14,234	58.3	90,955	5,622	6.2

注 1：通運の取扱量は、一般および限定の合計数量である。

2：営業用トラック輸送量は1960年度より調査方法が変更されている。

資料1：日本通運株式会社『社史-1962年-』。同社『有価証券報告書』および運輸省大臣官房統計調査課編『陸運統計要覧より作成』。

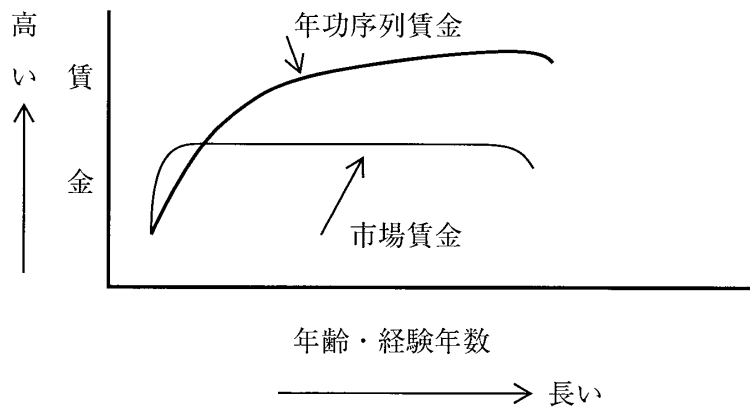
占有率について述べる。その試算方法は、第一に、鉄道輸送において、鉱山、工場そして港湾などの専用側線から大量に発生し、あるいは大型倉庫や物資別専用ターミナルなどの専用側線に大量に到着する特殊な貨物輸送、つまり直扱がある。しかし、ここではこれら直扱を除外し、通運（一般、限定）のみを対象とした。また、通運は発着両駅で取扱、積卸、集貨・配達が行われるので、その数量は鉄道輸送量の2倍となる。このように計算したのが、通運におけるトン数レベルでみた日本通運の占有率である。しかし、限定つきとはいえ、日本通運の鉄道輸送における占有率は全体的にみて低下の傾向にある。その原因は①鉄道輸送のジェネラル・カーゴがトラックへシフトした結果、その比重が低下したこと。②通運業における複数制が拡大しつつあること、などが挙げられる。つまり、鉄道輸送の相対的停滞に加えて、通運の対象となるジェネラル・カーゴがトラックにシフトして、通運取扱量全体が縮小し、さらに通運市場における競争の激化がこれに拍車をかけた結果なのである。

右側の欄は、営業トラック輸送市場における日通シェアの推移を示したものである。1951年度（昭26）から70年度（昭45）までの15年間で、シェアは15%から6%強にまで低下している。この低下は経済学的にみて必然のものと言えよう。トラック輸送における規模の経済性については、数多くの論文で論じられてきたところであるが、輸送サービス生産そのものでみると、輸送単位であるトラック1車当たりでは全く存在していない。ときには、過積載をおこなうことのある個人のダンプトラックなどの方が高いことがある<sup>(注)</sup>。かつて、東京中央卸売市場（旧：神田市場）で、5トン車に20トン積載して到着した事例をみたことがある。大企業ではそうしたことは殆ど不可能である。規模の経済が働くのは、資材の購入面と営業面である。購入面でのメリットは、トラック・タイヤ・燃料等などについて生ずるが、あまり大きいものではない。しかし、営業面におけるメリットは相当大きいものがあるが、単発の一般企業関係のドア・ツウ・ドア輸送では、圧倒的に多数存在する中小零細企業の低価格（運賃）には及ばなかった。

（注）村尾 質『道路貨物輸送』晃洋書房,1989. pp.96-102.

その結果、日本通運のトラック輸送は、中小零細企業に対する競争力を持っていなかった。その原因は運行コストの約4割をしめるドライバー人件費にある。それを図示するとつぎのようになる。

トラック・ドライバーの  
市場賃金と年功序列賃金のカーブ



トラック輸送産業に圧倒的多数存在する中小零細企業は、トラック・ドライバーを市場賃金体系で雇用している。市場賃金体系にあつては、一人前のドライバーになるまでの短期間は、相対的に低賃金であり、一人前になってから高原状に安定し、高齢化して労働能力が低下すると、それに応じて賃金は低下する。その市場でのドライバー労働力は流動的であり、平均勤務年数は短い。若手ドライバーでも、能率給的色彩が強いとき、ときには大規模企業ドライバーより高賃金が期待できる。一方、大企業の多くが採用している年功序列型賃金体系にあつては、ドライバーの勤務年数は長く、年齢あるいは勤務年数にしたがい賃金は上昇率を低下させながらも、上向を続ける。したがって、大企業のドライバーは、通常、平均勤務年数は長く、平均年齢も高い。したがって、日本通運でもドライバーの賃金は相対的に高かったのである。

それをカバーするものが、輸送サービス生産面では、規模（システム）の経済性の発揮としての全国ネットにおけるトラック運行の効率化、例えば、企業内の返路貨物斡旋システムであり、情報の集約による1車当たりの積載効率の向上であった。また、営業面での発揮としては、荷主企業の物流システム化に対応するコンサルタント営業、総合営業であった。それは、高度化する物流システムに対する日通のノーハウを提供することによって、需要を開拓することであった。現在、アメリカで発生したサード・パーティ・ロジスティクスという用語が日本でももてはやされてる。サード・パーティ・ロジスティクスとは、荷主企業（シッパー）でもなく、輸送業者（キャリアー）でもない、第三の機関がロジスティクスのノーハウを荷主に提供することとされており、実際にはアメリカなどでもキャリアーが行っていることが多い。日本では、アメリカに比較しロジスティクスのノーハウに関する水準の高低はあったとしても、日本通運が古くから行ってきたところである。

こうした場合、物流サービスの中核には、日通の作業戦力をすえながらも、周辺には雇車・下請け戦力を配置するケースが多かった。これは近代的な大規模取扱業務であり、物流のシステム・オーガナイザーである。戦前、戦中そして戦後しばらくの間の日本通運の性格を物流の間屋性資本であるとする規定があった。たしかに、現在でもその規定は有効であろう。ただし、物流の間屋こそサードパーティロジスティクス業なのである。ただ、誤解のないように付言する必要がある。かって「間屋無用論」が横行したことがあるが、「存在するものは合理的」なのであり、中小小売店の群生する日本の流通機構のなかでは、その存在が不可欠であった。物流業界においても、間屋つまりサードパーティ・ロジスティクスの業務は必要なのである。ただし、それが第3者である必要が本当にあるのか、キャリアーであってはいけないのか、今後の両者の競合になるであろう。

鉄道貨物輸送の相対的縮小の中において、縮小する市場のなかで生き抜くための日本通運の総合的物流業者への脱皮、システム・オーガナイザーとして中核に自社物流戦力を配置するという選択は、企業全組織の英知の結集であるばかりでなく、企業トップとしての経営者の知恵でもあった。これなくしては現在の日本通運は存在しえなかったであろう。

#### IV 日本通運における物流サービス生産過程の変化

経営者たちは、縮小する通運事業部門について手を拱いて傍観してばかりはいなかった。通運輸送サービスの近代化、効率化が至上命題となったのである。

まず、古い時代の通運集配＝端末輸送において、車扱（1貨車仕立）貨物は、通常、牛車や馬車という畜力を使った運搬具を利用し、さらに小口貨物・荷物の集配は、人力を利用するリヤカーや荷車、急ぐときには自転車までも使っていた。そのため隣接する貨物駅との距離は、筆者が現場にいたときの個人的経験によると、最大でも6キロメートルぐらいで、実質上の集配圏は3キロメートルぐらいであった。そして、1日2～3回（午前1回・午後2回）の駅頭・荷主庭先での積卸と集貨・配達が可能であった。しかし、この畜力・人力を動力源とする運搬具は、内燃機関をもつトラックの出現によって、駆逐されていった。その状況を示したのが、表9である。

敗戦後しばらく経過した1951年度（昭26）に、3千匹弱もいた牛馬は急速に減少している。また、牛馬車も3千台強もあったが、これも急速に減少した。支店長等、支店責任者にとっては、これらをトラックに代替することが重要な任務であった。牛馬と牛馬車の比率は初期には1対2もしくは1対3であるが、車より牛馬の減少の方が早い。これは牛馬には飼育費が必要であるのに、牛馬車は保管庫にただ放置しておけばよいという現実からである。群馬県のある都市では、支店馬屋の付近に幼稚園があり、子どもた

ちが毎日人参など馬の好物を持参し、可愛がっているため廃棄処分にすることができず、亡くなるまでただ飼育していたという逸話もある。自然を守り、動物の生命を大切にすることが、現在では高い価値をもっているが、地域社会に密着する通運店所としては、採算を無視して、近隣の可愛い子どもたちと共存せざるをえなかったのである。

トラックへの代替は、牛馬車輸送に従事し、トラックの運転が不能な単純不熟練労働力を他の適当な部署へ再配置するという問題、トラックの進入不可能な狭い道路、泥濘の道路などの事情により、一定の経過期間を必要としたのである。

表9 日本通運の牛馬および軽車両の保有状況の推移

年度		牛馬			軽車両						
昭和	西暦	牛	馬	計	牛馬車	荷車	台車	リカー	自転車	その他	計
26	51			2,761	3,270	4,692	99	4,912	9,592	5,516	28,081
27	52	149	2,119	2,268	2,766	4,037	105	4,534	9,483	5,103	26,028
28	53	93	1,843	1,936	2,318	3,441	104	4,092	9,389	4,726	24,070
29	54	64	1,127	1,191	1,563	3,041		3,826	9,104	4,765	22,299
30	55	29	597	626	870	2,545		3,435	8,826	4,590	20,266
31	56	14	382	396	531	1,913		3,048	8,451	4,924	18,867
32	57	8	268	276	393	1,679		2,962	8,437	6,152	19,623
33	58	4	196	200	309	1,421		2,845	8,372	8,234	21,181
34	59	4	144	148	233	1,290		2,754	8,292	9,410	21,979
35	60	3	102	105	183	1,181		2,635	8,099	10,116	22,214
36	61	3	84	87	150	1,066		2,526	7,797	10,623	22,162
37	62			115							22,006
38	63			79							22,208
39	64			17							20,819
40	65			1							19,821
41	66										18,543
42	67										18,368
43	68										15,792
44	69										13,134
45	70										10,899

注：「牛馬」および「軽車両」は、62年度以後、年度末の数値による。  
資料：日本通運株式会社『社史-1962年-』および『有価証券報告書』による。

一方、国内におけるモータリゼーションの進行に先立ち、日本通運は当時としては大量ともいえるトラックを保有していた。1950年度末に全国の営業用トラック総数は約6万4千台ほどであったが、日本通運は約1万3千台を保有し、シェアは約20%もあった。モータリゼーションの進行とともに、自家用トラックや他社の営業用トラックが増大するので、シェアが縮小するのは当然のことである。しかし、表10にみるように、その車種別構成には、大きな変化がみられる。

この表に記載された前半の各年度には、車種区分の大区分、普通車の欄には、小区分として「普通車」(トラック)のみが計上されており、他の小区分がない。一方、三輪

車（オート3輪）の欄には、初期は「単車」（通常のオート3輪）のみが計上されているが、途中から牽引車（牽引用オート3輪）および被牽引車（オート3輪車用）が計上されている。この理由は、表の最初の3年間で、普通車が区域輸送と通運の車扱集配の両方で、兼用して使用されており、3輪単車は小口貨物・荷物の集配に専用で使用されていた。ところが、途中からでてくる3輪牽引車・被牽引車は、車扱集配合理化のための手段として登場した。被牽引車を駅貨物ホームと荷主庭先の両方に置き、貨物の積卸をしている間に、牽引3輪車がもう一つの被牽引車を牽引し、駅・荷主間をピストン輸送するという発想であった。

しかし、モータリゼーションの一層の進行は、このような通運に限定された近代化よりも、一般のトラック輸送も行える普通車を拡大する方向に進んだ。それは単なる量的拡大ではなく、表の後半にみられるように、中型車から、大型車、そして超大型車へと、車種の多様化・大型化の方向に進んだのである。この大型化は通運にあっても、もっとも多く使われる鉄道貨車が、ワ車（有蓋10トン）からワム車（有蓋15トン）へと変化したことにも対応することができるし、また、トラック輸送（区域：一車仕立て〔現：一般〕、路線：小口の混載〔現：特別積合〕）にも対応することができるからである。この大型トラックは、畜力を動力源とする通運の集配圏を遙かに越えて、60年代には片道百キロメートルから数百キロメートルにわたり走行したのである。筆者が知っている通運集配圏の最大距離は、日通前橋支店から日通東京支店（汐留）まで、対京都への特急混載便への生糸の差し込みで、100キロメートルを越えるものがあつた。このような長距離化は、当然のことながら、トラックを端末集配用の補助的輸送手段から、幹線用・独立的輸送手段としての発展を可能とさせた。

表10 日本通運の車種別自動車保有台数の推移

年度	普通車					小型車	軽トラック	三輪車			特殊自動車	被牽引車 (トレー)	特殊 架装車	合計
	昭和	西暦	超大型	大型車	中型車			普通車	単車	牽引車				
26	51				8,334	443		2,806			440	442		12,465
27	52				7,591	397		3,071			341	275		11,675
28	53				7,828	344		3,655			358	236		12,421
29	54				7,486	298		4,086		99	381	266		12,881
30	55				6,997	231		4,426		415	1,132	467		13,907
31	56				6,919	234		4,985		777	2,057	1,133		16,402
32	57				7,218	238		5,702		978	2,599	1,510		18,581
33	58				6,512	251		5,901		1,075	2,809	1,632		18,544
34	59				6,958	412		6,654		1,172	3,050	1,987		20,636
35	60				7,453	665		7,164		1,230	3,192	2,347		22,517
36	61				8,407	1,132		7,290		1,201	3,291	2,225	609	24,155
37	62		1,744	6,836	1,493	1,496	344	6,920	1,099		1,149			21,111
38	63		2,094	7,517	1,090	2,362	378	6,335	875		1,126			21,777
39	64		2,754	8,601	674	3,223	333	5,579	751		503			22,418
40	65		2,950	8,271	407	3,704	365	4,687	672		678			21,734
41	66		3,465	7,617	293	3,535	335	4,152	617		801			20,815
42	67	719	3,147	5,933	2,633	6,213	305				1,144		1,168	21,262
43	68	1,181	3,343	5,788	3,242	6,513	274				1,290		1,382	23,013
44	69	1,695	3,404	5,392	3,874	6,511	691				1,390		1,455	24,412
45	70	2,191	3,333	4,601	4,027	5,857	401				1,437		1,443	23,290

注1：車種区分については、現在の一般的使用と合わせるため、原記載と異なる表現を用いた部分がある。

2：特殊自動車にはムーバーが含まれている。

3：乗用車数は除いてある。

資料：日本通運株式会社『社史-1962年-』および『有価証券報告書』による。

ついで、荷役の近代化について触れなければならない。貨物駅頭や荷主庭先における積み卸しは、かつて、構内員（駅構内）・上乗手（荷主庭先）という人力に全面的に依存していた。もちろん、貨物駅・荷主庭先間は、牛馬車やトラックなどに同乗して移動したのである。筆者の経験によれば、荷役作業は主として臨時作業員によって担当されていた。ときには東北地方からの季節出稼者などもみられた。彼らは作業服を身につけて、二重の前掛け（前の1枚は腰から持ち上げ、肩に掛け、肩を保護する）をして、右手に手鉤（フック）をもっていた。したがって、積卸費用は全面的に作業人件費のみであった。

この近代化、効率化が経営上の緊急の課題となった。解決方法はセミ機械化の促進であった。その理由は、通運貨物は、荷主や品目の相違により、荷姿（梱包）・重量・容積が千差万別であり、同一品目・同一荷姿をもつ貨物の大量処理を前提としている完全な機械化では、対応が不可能であったことによる。セミ機械化としては、ローラ・コンベア、ベルト・コンベア、キャスター付きロールボックスなどがあり、重力を利用する考え方がもっとも簡便で、広く採用された。また、日通式コンテナ（現在、事務所ビルの引っ越しなどに利用されている小型コンテナ）もこの時期に大量に導入された。そして、やがてパレットが採用されようになり、荷姿や容積に関係なく、フォークリフト、スタッカー・クレーン（高層用クレーン）などが導入され活躍し、本格的な機械荷役の



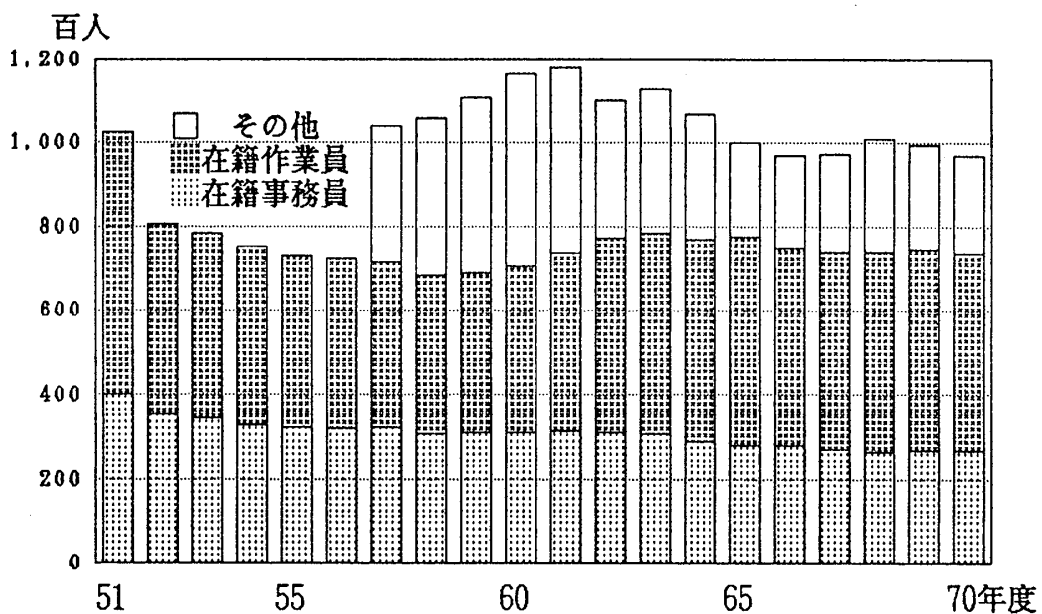
時代に入っていった。。セミ機械化について統計的に把握するには、日本通運の有価証券報告書などで時系列的に追う必要があるが、項目が不安定で、把握をあきらめざるをえなかった。しかし、これは報告書作成を担当する社員の怠慢ではなく、セミ機械自身が常に変化し、発展していたので統計では一貫性を貫けなかったからである。このセミ機械化・機械化は、やがて、倉庫やトラック・ターミナルなどに、日本通運の結節点施設に広く普及していき、最後にはフル・オートマティックの自動倉庫などもあらわれた。

また、物流サービス生産や営業活動を支援する事務部門においても、合理化・機械化は早期から進行した。とくに、通運業務に関する事務作業は、発送・到着の取扱事務・交互計算事務（発着店所間の運賃・料金清算）、トラックの運行管理帳票など煩雑をきわめ、多数の事務員の配置がされていた。この事務の近代化・効率化は緊急の課題であった。会計帳簿の伝票式帳票への切替え、パンチカード・システムの導入など、ソフト面での合理化、ついで、計算機、分類統計機の配置など、単能機による初歩的な事務機械を経て、1950年代半ばには、全国支店間のテレタイプ網の創設および本社に電子計算機（ユニバック）を導入するなど、本格化した。これに対応して、対応する各主管支店（都道府県の管理支店）にNCR31号（ナショナル金銭登録機社）という電気機械式計算機を配置し、本社・支店間を直結している。筆者は、当時、前橋主管支店経理課に勤務し、NCR31で給与計算・経理事務・報告データの作成のためのソフトや独自の帳票を作成し、計算業務に従事した記憶がある。そして、1968年には全国本社・支店を結ぶオンライン・システムが完成している。

こうした物流の主要構成要素である輸送・保管、さらには、それらをバックアップする事務作業における生産性向上の努力の成果は、従業員数の推移と営業収入の推移の比較により、容易に理解できる。前出の表4にみるごとく、営業収入の増加は、GNPの成長に対して遅れながらではあったが、順調に拡大しつづけてきた。ところが、それを担当する社員数（在籍従業員）の推移は図5のごとくであり、横ばい、あるいは減少傾向にすらあった。さらに、「その他」従業員を含めても、その傾向は同様である。在籍社員とその他従業員の関係をとると、在籍社員を中心に、それを取り巻いて、準社員・常勤従業員・臨時作業員等が配置されているのである。また、在籍社員の中における作業員・事務員別の比率をみると、作業員数はやや安定的であり、事務員数は減少傾向にあることが読み取れる。その結果、図6の実線ごとく、社員一人当たりの営業収入は、急激に増加してゆくのである。もちろん、この時期はインフレーションの時代であり、名目収入ばかりでなく、実質収入をも考慮する必要がある。そこで大胆な試算を行ってみた。消費者物価指数（1951年度=100）で名目収入を除いたものが図6の点線で示す実質営業収入である。いずれにしても、社員一人当たりの営業収入は着実に増加している。

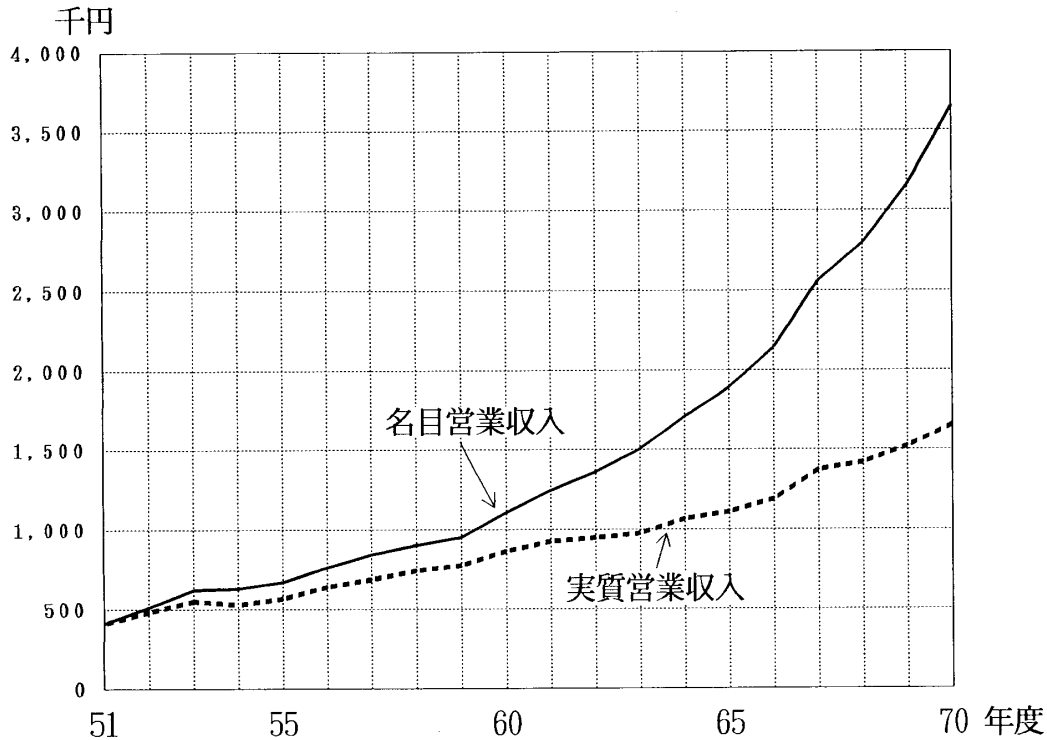
労働集約産業である通運業・物流産業においては、輸送の近代化、荷役の合理化・近代化、そして事務の合理化・機械化は、ゴーイング・コンサーンとしての企業存続の基礎を確立するものであった。定期的に春闘が行われ、大幅なベース・アップが常態であったこの時代では、一回のベース・アップが労働集約産業に属する企業の決算所要資金を全て帳消しにするような大きな影響をもっていた。したがって、経営者は「労働生産性」の向上に必死になっていたのである。

図5 日通従業員数の推移（年度末）



注：「その他」は準社員、常勤従業員、臨時作業員等である。  
 また、「その他」の56年度以前についてはデータがない。  
 資料：日本通運『社史-1962年-』および『有価証券報告書』等。

図6 日通社員の一人当たり営業収入の推移



資料：日本通運『社史—1962年—』、『有価証券報告書』および  
総理府統計局「全国（総合）消費者物価指数」により作成。

(参考資料)

日通総合研究所『日本の輸送革新（1）』1964年。

日通総合研究所『日本の輸送革新（2）』1964年。

日本通運株式会社『社史—1962—』1962年。

## V 日本通運の系列拡充政策

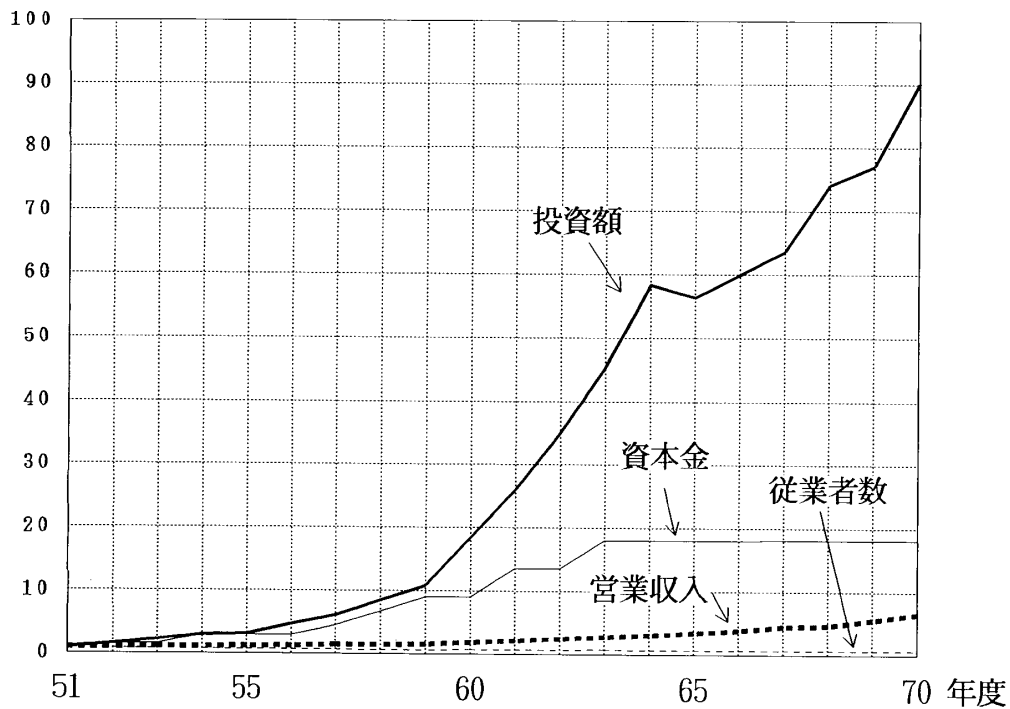
すでに述べたように、日本通運の営業収入の成長はGNPのそれを下回っていた。しかし、これだけの事実によって日通経営が停滞ぎみであったと、判断することはできない。その理由は、日本通運は自己を核とし、「日通経済圏」とよぶやや誇大な名称をもつ強固なグループを形成しつつあったからである。したがって、日本通運の成長過程については、物流サービス生産を中心とし、その周辺に関連する数多くの企業を分布させているグループ全体について、考察する必要がある。だが、それを立証する具体的なデータは公開された資料からでは残念ながらできなかった。なぜならば、当時の日本の有価証券報告書制度は連結決算方式を採用しておらず、日本通運の報告書からグループの詳細を把握することは困難である。それ故、グループの分析は、隔靴搔痒ということにな

る。

有価証券報告書によると、日本通運グループは、資本金の50%以上を出資している子会社、出資・債権合計で50%以上を占める関係会社、そして物流業務等で強い提携関係にある提携会社の三つのカテゴリーに分類されている。さらに、実際には、それ以外に孫会社なども相当程度存在していると考えることができよう。

ここで、日本通運の外部投資について分析しよう。図7は、日本通運の資本金・在籍社員数・営業収入の推移と外部投資の推移を比較したものである。この図によって、前3者推移と後者の推移がまったく異なる傾向をもっていたことが理解できる。前3者は着実な増加傾向を示しているが、後者は非常に高いテンポで増加している事実を読み取ることができる。

図7 日通の成長と外部投資（年度末）  
（1951 [昭26] 年度=1.00）



資料：日本通運『社史-1962年-』および『有価証券報告書』等より作成。

さらに、詳細に分析するため、貸借対照表により勘定科目別投資の推移をみたのが表11である。この表によると、対外投資は1951年度から70年度までの19年間に90倍となっており、年平均増加率は27.7%と非常に高くなっている。そのうち子会社に対する株式投資・出資金については、63年度以降のみが示されているが、63年度において両者合計

表11 貸借対照表による投資の推移

(単位：百万円)

年度末		株式 公社債 (有価 証券)	うち 子会社 株 式	出資金		その他	合 計
昭和	西暦				うち 子会社 出資金		
26	1951	305		5			310
27	52	455		11			466
28	53	674		9			683
29	54	910		13			924
30	55	974		20			994
31	56	1,419		24			1,444
32	57	1,869		13			1,882
33	58	2,600		14			2,613
34	59	3,283		47			3,329
35	60	5,696		18			5,713
36	61	8,036		19			8,055
37	62	10,835		42			10,877
38	63	12,627	7,097	46	26	1,405	14,078
39	64	16,207	7,305	41	22	1,834	18,082
40	65	14,432	6,944	35		3,024	17,491
41	66	14,859	7,174	36		3,688	18,583
42	67	15,205	6,689	57		4,436	19,697
43	68	16,067	6,719	63		6,821	22,951
44	69	16,626	7,641	81	42	7,155	23,862
45	70	18,412	7,387	87	40	9,458	27,954

注1：1963年度までは、「子会社株式」、「子会社出資金」という勘定科目はない。

2：「株式公社債」という勘定科目は、1963年度より「投資有価証券」となっている。

3：「その他」は「長期貸付金」、「差入保証」および「その他投資」である。

資料：日本通運『社史-1962年-』および

『有価証券報告書』より作成。

の占めるウェイトは56%、70年度でも40%と高い数値を示している。さらに、関係会社・提携会社の数値があれば、このウェイトはいっそう増大するであろうことは容易に推察できる。また、「その他」の欄について言えば、この項目には、長期貸付金、差入保証およびその他があるが、これら項目にあっても、子会社・孫会社そして関係会社への長期貸付や差入保証などが存在していたことは間違いないであろう。このように、日本通運の外部投資が急増しており、しかも、それが系列会社を主としたものであると推察できる。日通本体をスリムにし、関連する業務をスピニングアウト、つまり系列化していったのである。

1967年度(昭37)現在、存在する系列企業群を、それらの設立時期と所属する産業部門で、分類したものが表12である。表頭の大項目分類は、分析のために恣意的に付与したものであり、物流サービス部門(観光を含む)、物流サービス供給に付帯して発生するサービス部門、そして両部門を支援するサービス部門の三部門としている。表側の設立時期は、敗戦前を一括し、以後は5年度ごとに区切ってある。戦後における設立は、1950年代後半に集中している。また、産業部門別では、本業と直接結びつく物流サービス部門が圧倒的に多くなっている。同じように、10年後の72年度(昭47)の状況を示したものが表13である。ただし、表側は年代別でなく、系列の種類別となっている。これら二つの表を比較すると、第1に、付帯サービス部門の数字が0となっていること。それは付帯サービス部門を関連サービス部門、主として日通商事(株)に吸収した結果と判断できよう。第2に、関連サービス部門の企業数が極端に減少し、そこでの系列会社はすべて子会社となり、日本通運の強い管理が及んでいることである。この二つのことから、両表の間の10年間に、いわゆる集約統合政策により組織的な系列再編政策が採用され、その中軸に日通商事株式会社が位置したのである。この政策の目的は、福島氏によると、利益を生む企業群の育成であり、相当の成功をみせている。

表12 1962年度（昭和37）現在の系列会社の設立年代分布

設立時期	物流サービス事業等						付帯サービス事業等				関連サービス事業					合計
	自動車 運送	海運	倉庫	物流 サービス	観光	小計	自動車 整備	石油 製品	保険	小計	自動車 販売	商事	不動産	教育 研究	小計	
～1945（～昭20）	6(1)	3	1	1		11(1)	5(1)			5(1)	5(4)		1		6(4)	22(6)
46～50（昭21～25）	5	3	1			9	1			1	2	1(1)			3(1)	13(1)
51～55（昭26～30）	11	1		3	1	16		1		1	1		1		2	19
56～60（昭31～35）	10	1(1)	1	5	1	18(1)	1	2	2	5	1	2	1		4	27(1)
61～（昭36～）	1			2	2	5						1		2(2)	3(2)	8(2)
合計	33(1)	8(1)	3	11	4	59(2)	7(1)	3	2	12(1)	9(4)	4(1)	3	2(2)	18(7)	89(10)

注1：1962年度1月1日現在。

2：子会社株式による投資会社も含む。

3：括弧内は資本金1億円以上の会社で、内数であるである。

4：事業区分は社名により推定した。

資料：日本通運『社史-1962年-』、pp.834～836。

表13 1972年度末における系列会社の状況

区分	物流サービス事業等							付帯サービス事業等				関連サービス事業					合計
	自動車 運送	海運	倉庫	物流 サービス	海外 関連	観光	小計	自動車 整備	石油 製品	保険	小計	自動車 販売	商事	不動産	教育 研究	小計	
子会社	34(1)	7(1)	1	14	1	2(1)	59(3)						2(1)	1	2(2)	4(3)	63(6)
関係会社	7	6	2	7		2(1)	24(1)										24(1)
提携会社	12(4)	8(1)	3	5	1		29(5)										29(5)
合計	53(5)	21(2)	6	26	2	4(2)	112(8)						1(1)	1	2(2)	4(3)	116(11)

注1：子会社は出資比率50%以上、関係会社は出資比率10%以上で、出資・債権合計で50%以上、提携会社は法的規制約はないが、管理対象である企業である。

2：事業区分は社名により推定した。タクシーは観光に算入した。

3：括弧内は資本金1億円以上の会社で、内数であるである。

4：いわゆる日通事件によるイメージを脱却するため、系列会社名に冠せられていた「日通」を日本と変更した企業がある。たとえば、日通トラック株式会社は日本トラック株式会社と改名した。

資料：有価証券報告書・役付社員名簿等。

物流サービス部門についてみると、10年間に関連サービス部門の数が縮小しているのに対し、こちらは企業数が倍増している。しかも、子会社のみでなく、関連会社・提携会社の数も相当程度存在している。これは一方では、日本通運の直接的を管理を受ける企業が存在し、他方では、地域的密着性をもつ企業、あるいは荷主企業との合弁企業が存在していることの反映であろう。表14は、物流の核心であるトラック輸送系列会社の

表14 1972年度末におけるトラック輸送系列会社の状況

区分	全国	特殊	地域	計
子会社	1(1)	6	27	34(1)
関係会社		1	6	7
提携会社		8(4)	4	12(4)
合計	1(1)	15(4)	37	53(5)

注：前表に同じ。  
資料：前表に同じ。

状況を示したものである。全国的ネットをもつ子会社は1959年に設立された日通トラック（現：日本トラック）だけであり、他に地域子会社が多数存在している。これは年功序列賃金体系をもつ日通のトラックに代わり、地域の市場賃金にもとづくドライバーの雇用により、輸送市場における競争力を強め、それを日通の営業力と結びつけるためであろう。ここでも、地域において歴史的に形成された日通のフォワード機能の強さがみられる。

特徴的な新規投資の第1として、この頃から日本通運の海外展開が行われはじめたことである。59年（昭34）には米国日本通運株式会社（NIPPON EXPRESS U.S.A.）を創立し、以後、陸続と行われる日本通運の海外展開の嚆矢となっている。新規投資の第2としては、61年（昭36）に広く社会に貢献し、かつ日通の近代化に資することを目的として(株)日通総合研究所が創設されたことが挙げられる。

我が流通経済大学の設置の構想が明確な形をとったのは1962年（昭37）で、丁度、日通総研の設立に遅れること1年であり、日本通運の系列化政策の本格的な展開の最後の時期にあたる。もちろん、その中心には福島氏の存在は欠かせないものであった。

現在の不況の中で日本の多くの企業は、アメリカ企業のビヘイビアーを真似て、スリム化を図り、アウトソーシングを行っている。乱暴に言えば、つまるところ、外注化であり、下請化である。日本通運はそれを、系列化という形で早期に実施していたのである。しかも、このアウトソーシングを系列内にとどめえたのは、高度成長期ゆえであろう。

日本経済の急速な発展による貨物輸送需要の中で、鉄道貨物輸送が相対的に縮小し、通運を主軸とする日本通運は、国鉄貨物輸送と心しなければならぬ危機に瀕していた。系列拡充政策はグループを形成することによって、単なる通運事業者から総合物流



業者へ、また、トラック輸送における競争力を強化したのである。

しかし、系列化政策の中には、日通伊豆観光開発株式会社（株）のように明確に失敗したケースも幾つかは存在した。

（参考資料）

日本通運株式会社『社史—1967—』1967年。

福島敏行『通運五十年＝福島敏行』日本通運株式会社、1967。

流通経済大学『流通経済大学三十年史』1998。

## VI 福島敏行氏の「光と影」—いわゆる「日通事件」と関連して—

これまで日本通運が、第二次大戦後から「日通事件」以後にいたるまで、どのような経過をたどって発展してきたかを中心に叙述し、さらにそれに対応する日通経営陣の採用した経営政策を、経済・物流の発展と関連づけて分析してきた。もちろん、その中心的役割を担ってきた経営陣の一人が福島氏であり、最後にはザ・トップ・オブ・トップスである社長の座についたのである。したがって、日本通運の経営政策の分析は、同氏の経営姿勢の評価ともなりうるであろう。

同氏は第二次大戦敗戦直後から日本通運の役員として、社業の発展に貢献し、現在の日本通運の礎を築いた中心の人物の一人であったことは間違いないであろう。しかし、一方では、いわゆる「日通事件」を惹起し、日通経営に多大の損害をあたえたことも事実である。ここで彼の業績と過差について、私見をとりまとめることとする。

福島敏行氏は、1895年（明治28）8月28日、島根県松江市に、旧士族としてに誕生した。そして、1916年（大正5）に法政大学法律科を卒業している<sup>(註1)</sup>。卒業の翌年である17年（大6）に、日本通運の前前身である内国通運株式会社に入社し、さらにその後継企業である国際通運株式会社を経て、37年（昭12）日本通運株式会社の発足とともに、ここに入社している。この間、海外支店勤務を出発点とし、さらに本社、国内外の支店など、経理畑を中心に数多くの職場を経験している。この間、軍縮時代の1919年（大8）から1年間、陸軍志願兵として軍隊生活をおくっている。前半の6ヵ月は、試験の落第を志す前例をみない「出来の悪い」志願兵で過ごしたが、それを見破られて落第できず、さらに6ヵ月を士官候補生として過ごし、主計少尉に任官し、内国通運に復帰している。

この様な経歴からも、彼が、生粋の民間人・通運人であったことが理解できる。そして、第二次大戦直後の46年（昭21）には51歳の若さで取締役就任し、3年後の49年（昭24）には常務取締役、54年（昭29）には専務取締役、翌年の55年（昭30）には取締役副社長、さらに5年後の60年（昭35）には創立以来7代目、戦後4代目の代表取締役社長

となり、日本最大の総合物流企業のトップに立ったのである。それは単に通運人としての最高の地位にただけでなく、鉄道単独依存から脱皮しつつある物流業界のトップに立ったのである。日通が鉄道貨物輸送のみに依存依存する体質から、総合物流業者への脱皮を目指すことが出来たのは、彼が政府からの天下り社長ではなく、事実上、最初の社内出身社長であったことが、一つ重要な原因であったろう。<sup>(注2)</sup>

(注1) 当時の法政大学は、東京・麹町九段にあり、(財)和仏法律学校・法政大学という名称の専門学校であった。授業はだいたい夜間に行われており、福島氏の講義への出席率は良好であったと、自伝で述べている。

(注2) 日通最初の業界出身社長は、創立以来5代目、戦後2代目の安座上真社長があるが、就任直後、病魔に倒れ、ほとんど任務につかず、1年余で辞任している。

しかし、いわゆる「日通事件」の発覚直前の68年(昭43)1月に社長を突如辞任している。そして、後任社長には、沢村貴義氏が就任した。同氏の名前は、流通経済大学の沢村記念館として、長く残されている。

筆者は、「日通事件」の頃、日通の子会社である日通総合研究所から財界の調査機関である(社)日本経済調査協議会(通称:日経調)に派遣され、「七〇年代の企業資金調達」というプロジェクト名をもつ、企業の資本構成のあり方と改善方向についての調査・研究委員会(通称:金子委員会)に所属していた。委員長は金子佐一郎氏(当時、十条製紙(株)、社長・会長)であった。金子氏が車の中で、くつろいだとき、つぎのように筆者に語ったことがある。「社長になるのは実力が半分、運が半分だよ。企業には実力のある人材は沢山いる。しかし、社長は一人で、偶然がそれを選ぶのだ。私が社長に選ばれた大きな理由の一つは、経理畑出身だからということだ。製紙業界はいま停滞を続けており、経理が会社経営のなかで重要な役割を果たせたからなんだ。これが伸びている業界なら、技術屋か営業マンが社長になっていただろう」と言って、笑っていた。

この発言は、相対的縮小をつづける通運業界の場合にも、当てはまるであろう。福島敏行氏は、日通の経理畑を長期間わたり歩いてきた。経理畑の初期における彼の性格を特徴づける逸話がある。1936年(昭11)の本社係長時代に、約90人の部下をもち、その監督に苦勞し、その改善を行っている。係員のデスク配置を従来の島式から、教室式、さらには背面式と変更している。今日では、教室式・背面式は一般化しているが、当時としては、まったく画期的、かつ独創的なアイデアであったに違いない。

また、戦後になって、日通のキーナン検事とよばれたことがある<sup>(注3)</sup>。日本通運は、戦争中、通運の全国統括業務(取扱業務)のみでなく、端末集配という実運送に進出し、各地域の多数の通運業者を吸収していた。したがって、一部に旧弊などんぶり勘定的要

素が残っており、福島氏は「眼光紙背に徹する」監査を行っている。これが戦後、「キーン」と呼ばれた原因である。

(注3) J. B. キーンは、第2次大戦後、日本の「戦争犯罪者」を厳しく求刑した極東国際軍事裁判の首席検察官である。ここでは福島氏による厳しい会計監査のカリカチュアとして使われ、本人も「うがちえて妙」と苦笑した、と述べている。

敗戦の翌年である1946年(昭21)、福島氏は取締役役に就任した。そして直面した極めて重要な問題は、47年(昭22)の「独占禁止法」に続く、48年(昭23)の「過度経済力集中排除法」の日本通運への適用問題であった。当時、絶対的な権力をもつ占領軍のG.H.Q. (General Headquarters, 連合軍最高司令部) により、日通を東西2社に分割する案、地域毎に分割する案が示された。これに対し、福島氏が中心になって、社内外の協力者とともに、統制物資(殆どの物資が統制されていた)の発着一貫責任輸送体制の必要性を主張し、占領軍を説得し、受け入れさせた。また、日本側の持株会社整理委員会は、戦時統合途中ために生じた日通店所網の欠所を穴埋めし全国ネット・ワークを完成させるとともに、通運事業の複数制による公正な競争を確保するという結論をだし、結果として、日通はほとんどそのまま存続するようになった。

現在、叫ばれている「構造改革」、「市場機構依存」の論理からみれば、やや甘いという批判もあり得るだろう。

さらに、1950年(昭25)には、福島氏の担当する社長室の提案により、都道府県の主管支店単位・地方の総括主管支店単位の地域独立採算制度を採用している。この独算制とは、ブロック内の収支均衡と本社で算定した計画利益を確保するということで、以後、長期間にわたり、日通経営の根幹をなしてきた。

以来、日本経済の復興による陸運の王者であった鉄道貨物輸送の需要増大に対応する集配用輸送手段の近代化・駅構内荷役の近代化、そして鉄道輸送の相対的な縮小によるトラック輸送への進出など、輸送サービス生産力の充実のために、作業部門という物的流通サービスの生産部門に、財政的側面からサポートする重要な役割を果たしている。たとえば、日通式コンテナ(小型コンテナ)の採用にあたっては、作業担当役員であった内山氏が、役員会で3千個の試作を提案したのに対し、一挙に10倍の3万個を制作を実施している。また、通運事務・経理事務の省力化・機械化も、同氏自身の守備範囲におけるもっとも重要な課題であり、これらの施策は十分成功したものと判断してよいであろう。さらに、日本通運の肥大化した管理組織をスリム化・再組織し、効率的なものとした。また、それから生み出された人員を、マーケティング部門に向けたことも評価されよう。また、系列拡充政策についても、前述のように、業績は大きいものがある。

もちろん、これらの成果は、福島氏自身だけによるものではなく、すべての役員や管理部門・戦略部門スタッフ等、総意の結集であることは勿論であり、同氏のそのトップにたつて、コンダクター機能を発揮したのである。

しかし、こうした数々の成功、日本通運に対する貢献のなかで、彼自身の誤謬が拡大再生産されていったのである。筆者個人は、当時まったくの平社員で社長と個人的に面識はない。最初に会ったのが、1958年（昭33）に日通の入社試験を受けたときである。その面接担当者が当時の専務取締役・福島氏であった。まず、彼からの質問は、私の大学院での専攻はなにかということであり、私は「経済学史です」と応えた。すると、「経済学史とはどんなことを研究す学問なのか」と再質問がおこなわれた。そこで「経済学説の発生、発展、さらに高い段階の理論への解消です」と回答した。ところが、「それは私でやるので、お前がやる必要はない」と断定された。しかし、たとえ経済学の入り口とはいえ、私はそれを研究してきたし、また、経済学の史的研究は、企業の経営とは異質なものであるという認識があり、私はやむなく必死で食い下がった。その結果、私への割当時間が大幅に超過し、面接室の廊下にいた人事課員が、つぎの受験者に移って下さいと催促にきたことがあった。このとき、筆者は「企業のトップとは、みなこのように唯我独尊的なのかな」という感じをもった。もし、私の大叔父・内山九万が彼の同僚である専務取締役にでなければ不合格となり、この拙文は存在しえなかったであろう。

戦後の日本通運は、敗戦直後の混乱期を抜け出した1953年（昭28）に、混乱する企業の再建を目指して、再建3ヵ年計画（1953年～）に着手し、以後、安定経営2ヵ年計画（56年～）、高度経営3ヵ年計画（58～）を実施し、ほぼ成功裏に終了している。福島氏はこれら諸長期計画のなかで経理・総務・企画などの諸部門の担務（日通用語で平取締役のこと）、専務、さらには副社長として、重要な役割を果たしている。さらに、同氏が社長に就任した翌年の1961年には、大和経営3ヵ年計画に着手し、ついで第2次大和経営3ヵ年計画（64～67年度）を成功させ、最後に第3次大和計画（68～70年度）に入るが、最後の3ヵ年この計画は「日通事件」のために、中断してしまった。

福島氏は、「大和」という言葉を好んでいた。この言葉が意味するところは、「会社経営のために総和を結集して、社会の信頼にこたえる必要があり、それに個人や家庭においても和の精神が基本となる」ということであり、具体的には、企業と社員の調和（労使協調のこと）、輸送業界の協調体制の確立（過当競争の回避）、「日通人信条」（箇条書が示された期待される社員モラル）の実践である。これらの内容それ自身は、企業の指針としてあまり問題があるとは思われない。しかし、それを「大和」という個人の愛好する表現をとり、それを全社員に強制したところに問題がある。個人の信念と企業経営思想との間に相当の混同があった。安藤正篤氏著の『大和』と題する哲学的解説書を全

社員に配付している<sup>(注4)</sup>。こうした大和という古臭い言葉、しかも第2次大戦の暗いイメージをともなう様な用語の復活には、筆者が相当抵抗をおぼえたのは事実である。

(注4) 安藤正篤氏は、著名な中国哲学者であり、平成という年号の発案にも関連していたとも言われている。

「日通事件」の報道が連日続くなかで、日経済・金子委員会で、当時の日興証券(株)の湊守篤社長が福島氏について発言している。「日本通運が転換社債を発行したが、困ったことだ。現在の株価は、株主に対する増資株の無償交付といううま味を期待して、形成されている。だから、その期待を崩す転換社債の発行は、まず、成長性の高い企業から行うべきであるのに、日通は安定した大企業で、先頭を切るべきではなかった。まだ、時期がはやい。あれだけの大企業の社長なら、判断を国民経済の立場で行うべきだ」という内容であった。湊社長は、後ほど、事務局を担当している筆者が日通社員・日通総研研究員であることを知り、発言が不適切だったと、企画部幹部を謝りによこした。ちなみに、国内における転換社債の募集代理人は日興証券のライバル企業である野村証券であった。

福島氏は、一生を日通で過ごし、エリートの道を歩み、トップにまで登りつめた優秀な人材である。そして、最後に、個人と企業を融合させて、日通という企業のなかで、事実上の独裁者となり、個人的な利益を不法に追求し、ついに「日通事件」を惹起してしまったのである。

「日通事件」は日通伊豆観光開発株式会社を舞台に発生した。その資本金は50億円に達し、保有する主要施設は富士見ランドである。富士見ランドの造園工事を行った下請け企業の脱税を発端に、福島前社長をはじめ、役員5名、社員1名が逮捕(横領・斡旋・贈収賄等)、さらに日通関係2名の代議士が逮捕(収賄)され、有罪判決を受けている。

これら代議士が関連したことについて、当時のジャーナリズムは、日通が政府関連の大口輸送契約(旧:公用・元請け、たばこ・食糧等)を墨守するためだと報道していた。しかし、筆者の経験によれば、現場支店はこれとまったく逆の状況におかれていた。これら物資輸送の下請け業者である地区通運へ出張したら、御馳走になってはいけない。というのは、地区通運では利益がほとんど出ず、ときには赤字になるので、輸送を断るために御馳走するのだということであった。

富士見ランドは、福島氏が日本通運社長を退職したあと、隠居仕事の場として建設したものだという噂話を聞いたことがある。隠居場として期待した企業が、彼の一生を懸けて獲得した栄光を一瞬のうちに灰塵と化させてしまったのである。「日通事件」は、彼の公私混同、企業内における私的利益の追求により、累積し個人的業績を完全に汚し

てしまった。すなわち、トップとして絶対に必要な自覚の崩壊、モラルハザードを引き起こしたのである。一方では、「大和精神」を社員が遵守するのを期待しながら、他方では、彼自らがそれを破っていったのである。氏は過去に示した自己の業績に奢れる余り、'Noblesse oblige.'つまり「位高ければ、徳高きを要す」という西洋の諺を忘れてしまったのである。

それだけではなく、日本通運という経営体自身にも大きな影響を与えた。企業自体からみると、福島氏により直接的に与えられた経済的損害よりも、間接的に惹起された被害の方が遙に大きいものと判断できる。当時、貨物輸送産業は、その「公共性」の故に、運輸省の強い規制下にあった。そして、運輸省は「日通事件」発生後、特別監査を行い、その報告書で、「日通の事業運営が企業利潤の追求にはしり、本社経営首脳の独断専横のもとに行われ、これがもとで経理の乱脈を招いたことは言語道断である」と指摘している。運輸の「公共性」を前提とすれば、企業利潤の追求に一定の枠がはめられるのは、当時としては当然のことという認識があった。しかし、貨物輸送・物的流通について、法的にみて、公共性が有るかどうかは、後の国鉄の分割民営化の過程で大いに議論されたところである。不特定多数を顧客とする宅配便、路線便（現：特別積合）そして引越越し輸送などに、公共制が存在するという事は、万人の認めるところである。しかし、恒常的・固定的な取引関係にある特定荷主を対象とする区域（現：一般）輸送などにおいては、公共性は非常に弱いというのが、一般的意見である。運輸の規制緩和、市場メカニズムへの依存という現在の動向からみると、時代の流れにより生ずる認識の落差に驚くばかりである。

もっと問題なのは、当時の運輸大臣であった中曽根康弘氏が、事件後、日本通運の2分割案を示唆したことである。この案では、日本通運は通運サービス生産に専念し、他の物流サービス生産は関連会社に分割するか、あるいは完全に切り離すべきである、というものであった。もちろん、日通経営者、主要株主、社員そして全日通労働組合という、日本通運に関連する全組織が激しい反対の態度を示した。とくに、全日通は分断案に対し無期限ストライキをもって闘うとの強い態度を示した。こうした主体的な努力と、生産者から流通業者そして消費者という、物流システム化の進行という現実のまえに、この案は立ち消えになっていった。この案は、中曽根大臣自身の個人的思いつきではなく、当時の国鉄をなんとか再建しようとする官僚組織の中から生まれたものと判断できる。しかし、このことは、当時の政治・行政が如何に実態について知らないかを、如実に示している。

福島体制崩壊後の新会長として就任した木島虎藏氏は、このことについて次のように言っている。「運輸省や国鉄から日通の会長に要請されたが・・・・、中曽根運輸大

臣が日通分割案を白紙に戻すということで、私は会長を引き受けた」と。ちなみに、筆者は財界関係者から、大企業日通ともあろうものが、どうして中小企業の社長を会長にしたのか、と問い詰められたことがあるが、「良く分かりませんが、高度な政治的・経済的理由が有るのでしょうか」と応えた記憶がある。

陸上貨物輸送の王座が、鉄道からトラックへと推移しつつある中で、もし、一民間企業である日本通運が、国家による国鉄擁護政策の犠牲になり、鉄道貨物輸送＝通運サービスにのみ専念していたら、国鉄が分割民営され、鉄道輸送量が国内総輸送量の僅か1%になってしまった現状では、日本通運は企業として存在しえなかったであろう。また、日本通運が通運のみに専念し、他の輸送機関を切り離れたならば、国民経済的に見て大きな損失となったであろう。物流のもっとも主要な構成要素は、輸送と保管である。輸送においては、輸送の質（商品の質）と運賃料金（価格）というトレード・オフ関係のなかで、荷主企業が陸海空という各輸送手段のなかから最適手段を随時選択できる機会を保障する必要がある。また、営業倉庫（物流拠点）を貨物駅前立地から開放し、高速道路等の高規格道路沿線に移動させ、物流システム全体の管制塔としての役割もたせることが不可避となっている。こういった現実を無視して、鉄道貨物輸送＝通運・駅前倉庫のみに専念せよということは、時代錯誤的な発想であり、日本経済が指向する物流システムの発展方向を無視したものであった。

「日通事件」以後、一方では、相当の期間にわたって、積極的な経営政策を採用することに足かせをはめられ、他方では、日本経済による厳しい物流ニーズ高度化の要請、という谷間で、企業を発展させ、より良き物流サービス生産を提供しなければならなかったことは、次代の経営者にとっては相当な苦勞なことであつたらう、と拝察している。福島氏が日本通運に与えた悪しき影響とは、正にこのことにあつた判断できる。現代は、政府主導の「上からの道」ではなく、経済の実態に合わせた「下からの道」の時代なのである。つぎの日本通運社長であつた沢村貴義氏は、日経調の進藤委員会（当時：大阪商船三井船舶社長・会長）のプロジェクト「交通輸送の再編整備」の委員であり、私も日通総研研究員として委員会の最末席を汚していた。日経調委員会からの日通本社への帰途、車のなかで、沢村氏が筆者につぎのように言った。「君ね。社長になると、考えていることは何でも実行できると思うだろうが、60パーセントは実現できないよ。それが社長というものだ」と。この言葉には、「日通事件」後の苦しい日通経営について、思わずもらした言葉であろう。それは経営体の重大な転換期にも係わらず、外部から経営への干渉、また、大型船ゆへの操舵の効きの甘さ、という事態を前提に、社長とい重責に対する感想を述べたものと判断している。

(参考資料)

日本通運株式会社『社史—1967—』1967年。

福島敏行『通運五十年＝福島敏行』日本通運株式会社，1967年。

おわりに

この拙文をものするにあたって、日本通運社史、有価証券報告書、陸運統計要覧など、できうるかぎり一般的な資料を使うように努力した。しかし、一部では筆者が日本通運・日通総合研究所に勤務していた時代に入手したデーターを使用した。しかし、これらのデーターは、いずれも当時、一般紙・業界紙などで公表されたものである。なお、僅かな日通のOBには雑談程度のヒヤリングを行った。なお、大分時間の経過した現在、筆者の記憶の衰えから、事実誤認の箇所があることを恐れている。お気づきの点があれば、御指摘を請います。