

## 第3章 国鉄の経営失敗の原因

第3章では何故国鉄経営が破綻したのか具体的に見ていく事にする。その切り口としてモータリゼーション、国鉄外部、国鉄内部の3点からの影響を取り上げる。

### 第1節 モータリゼーション

国鉄の赤字の原因の一つとして、「利用者の国鉄離れ」ということが挙げられる。では、何故乗らなくなったのか。日本では西欧や北米と比較して自動車・飛行機の普及が遅れた事により、20世紀前半は「鉄道の時代」となった。しかし、1950年代のバス・トラックの進出、1960年代の自家用車・飛行機の普及によって鉄道は次第に主役の座を他の機関に奪われはじめることとなった。その裏には通産省の産業政策があり、モータリゼーションを引き起こした。いわば、鉄道の凋落は来たるべくしてきたと言える。本節では旅客と貨物の二方向からモータリゼーションを考えることとする。

#### 1. 旅客輸送の変化

##### (1) 遠距離都市間輸送

###### 自動車の普及

日本のモータリゼーションは通産省の産業政策によって導かれたと言っても過言ではない。1948（昭和23）年に発表された経済復興5ヵ年計画では、重点目標の一つである輸送力の整備強化の担い手として自動車の役割がクローズアップされた。これは自動車王国アメリカの占領政策の影響があったの言うまでもない。

1950年頃、西尾末広（官房長官）や一万田和男（日銀総裁、肩書は全て当時）を中心とする「自動車工業無用論」と通産省の「自動車工業育成論」との間で論争が起こった。結局「陸上交通の王座が日本においても諸外国と同じく自動車となるであろうし、そうしなければいけない」、「自動車産業は航空機工業に変わる戦後残った唯一の総合産業であり、日本経済を発展させるには関連産業を含めてその発展が不可欠である」という基本認識と将来展望

に立った通産省に軍配が上がり、その後の自動車産業の発展、即ち自動車の普及へと方向づけられた。これは、いわゆる平和産業として戦後唯一残った総合産業である自動車産業の発展により日本経済を離陸させることを最終目標に、その具体的方法として小型乗用車生産を選択して、自動車産業が自立するまでは国が保護、育成するものであった。復興金融金庫の重点融資、市中銀行への斡旋、特別償却制度、各種の租税特別措置により1965（昭和40）年時点で既にヨーロッパの水準をしのぐ段階になり、以後自立的発展の軌道に乗るのである。トヨタ、日産の2大メーカーへの集中が進んだものの、ホンダ、三菱、東洋工業（現マツダ）などの後発メーカーが独立を保ち、厳しい競争を行うことによって、低価格化が進んだ。比較的安価な大衆車が登場して庶民にも手に入りやすくなり文字どおり大衆化した。後に「一家に一台」の時代になると、帰省あるいは旅行に車を利用する人が多くなった。

自動車産業の発展を受けて道路整備の必要性が叫ばれた。1959（昭和34）年に首都高速道路公団が発足したのを始め、1961（昭和36）年には総額2兆1千億円に及ぶ第3次計画、1964（昭和39）年の第4次計画では4兆1千億円、1967（昭和42）年には6兆6千億円に及ぶ第5次計画が実施された。当初の計画では全国の主要都市から2時間以内で高速道路に到達することが目標だったが、後に1時間以内と変更され、ネットワークの充実が計られた。ほぼ全国に渡って国道が整備され一部高速道路も開通して、何処へでも車で、しかも迅速に到達することが出来るようになった。例えば、東京 - 大阪間では東名、名神自動車道を利用すれば新幹線の3倍程度の時間でいくことが出来る。

旅行者の質の変化も見逃してはならない。かつては大家族で鉄道により行っていた家族旅行も、核家族化が進み自家用車で旅行するのに適する人数となり、料金的にも有料道路や燃料代を考慮に入れても鉄道より有利となり、鉄道離れが進んだ。東京 - 富山間を考えると、自動車は高速料金、燃料費を併せても2万円で行くことが出来、家族4人で行ったとすると1人5千円弱となる。一方、鉄道では1人最低1万円は必要である。自由に目的地を決められ、時間的にも制約がないという気楽さ（＝個別性）も一つの要因となっている。乗換がなく直接目的地に着くことができ、鉄道の負の部分カバーする形で自家用車での旅行者が増えた。

これらのことによってそれまで鉄道を利用していた人の何割かは自動車に流れたのである。

### 飛行機のシェア拡大

1967年度を初年度とする第1次空港整備五ヵ年計画、1971年度を初年度とする第2次計画により、航空機の大型化ジェット化に対応するべく滑走路の延長を行うとともに、地方空港の新設・供用開始が進められ国内航空ネットワークの充実が図られた。1960(昭和35)年の輸送員を100とすると、1980(昭和55)年の旅客数は幹線1795に対してローカル線は5350に達しており、幹線と比較してローカル線の成長が著しい。ローカル線の開設により新幹線と在来線を乗り継いでいた遠隔地の利用者が航空機を使って東京と地方を往復し始めた。1976(昭和51)年の大幅値上げ以来国鉄は度々値上げしているのに対し、航空各社は1974(昭和49)年から1980(昭和55)年までの間、値上げはなく両者の差は縮まった。航空の弱点と言われる運賃格差を克服することによって、航空機は次第にシェアを拡大していった。早朝・深夜便の増発で速達性が高まりビジネス・観光客を中心とする夜行列車の客を奪うこととなった。東京 - 札幌間の国鉄と航空とのシェアは1975(昭和50)年の90:10から1979(昭和54)年には10:90と大きく逆転し、東京 - 福岡間でも61:39から30:70と航空がシェアを拡大させた。

### (2)都市内輸送、

#### バス路線への移行

地方都市では国鉄とバス路線の競合がしばしば見られる。地方都市の国鉄は運転間隔が大きく、駅間距離も長かった。ラッシュ時こそは増発されるが、日中は1時間あるいは2時間おきというところも珍しくない。また駅間も3~5kmあり、駅までの交通機関を用意しなければならない。一方バスは日中でも30分間隔の所が多く、停留所も0.5~1km毎にあり非常に便利である。バスは自由に路線を組み立てることができ、駅と繁華街が離れている場合、国鉄は乗換えをしなければいけないが、バスは直接繁華街へ乗り入れることができ、乗換の手間が要らず時間的に効率的である。1965年頃までバス運賃は安定しており、1960年頃に国鉄が急激な値上げを行ったときに国鉄利用者が並行バス路線にながれた事実は容易に理解できる。

#### マイカーの普及

地方においては自家用車が第一の交通手段であり、鉄道を含むその他の機関は止むを得ない場合に使用される。それまで点と点を結ぶだけであった鉄道に対し、自家用車は自宅と街全体を平面と捕らえることができ、行動に福

をもたせるようになった。

1960年代からの大衆車ブームによって一家に1台、或いは1人に1台ほどに行き渡り、地方都市における通勤者の多くは自動車通勤となった。それまで交通弱者と呼ばれ鉄道に依存していた高齢者は、以前はわざわざ駅まで出掛けなければいけなかったが、自家用車を持つことによって直接目的地に行くことができ、鉄道離れが進んだ。小回りがきき、扱いやすく廉価な軽自動車が果たした役割は測り知れない。

## 2. 貨物輸送の変化

### (1) 産業構造の変化

1960年頃から始まった石油を主エネルギーとする重化学工業の発展は工業立地を一変させた。以前は繊維や食品を中心として内陸に工業地域が存在して、大消費地まで鉄道で出荷していた。ところが京浜や阪神地区のように海沿いの、しかも大消費地に近接した工業地帯が主流となると、もはや鉄道には不向きとなった。原料が海外からの輸入中心となると、国内での移動も港から港の内航中心となっていった。

かつては国鉄貨物のかなりの割合を占めていた石炭も石油にその座を奪われ、生産量及び輸送量は1962年を頂点に低落の一途をたどった。

内航海運は石炭輸送の減少を石油・鉄鋼等の増加で相殺したが、鉄道は石炭の落ち込みが著しく、セメント・紙などの輸送量が増加したが石炭の穴を埋めるには至らず、貨物部門の営業係数は150にまで跳ね上がった。

第1次石油ショックを経て高度経済成長期から安定成長期に入り、産業構造が「重厚長大」から「軽薄短小」化に従い、多品種少量生産期に入り、産業資材や製品の大口貨物需要に悩んだ。新素材、情報通信、バイオ、メカトロニクス、航空・宇宙・軍事等、新規事業や「重厚長大の復活（ニューハード）」の時代に至って鉄道貨物の出る幕はなくなったのである。

### (2) トラックの進出

トラック輸送は1950年代に入って急成長を始め、高度経済成長を支える重要な柱になった。本来トラックは鉄道貨物の集配送を分担し鉄道を補完する関係にあった。しかし同時に中長距離輸送の市場では代替的關係を持っている。1960年代前半にトラックの生産台数が急増してトラックの価格が低下し、陸運業者の保有台数が増加し路線の多様化が進んだ。また国道の整備により

車両の大型化及び高速化・長距離化が可能となった。高速化と多様化により小口貨物の大半はトラック輸送で賄われることとなった。

一方企業側は当時の国鉄になかった確実性、速達性を追及してトラック輸送に頼り始めた。また企業のなかにはグループ内に輸送会社を設立するところも出始めた。時間に左右されずに出荷でき、外注せずに済むのでコストが安く済むと言うのが主たる理由である。新日鉄、日立、日産の様なメーカーからダイエー、セゾンの様な流通全業に到るまで上場企業の大半は独自の物流会社を所有している。

企業活動方針もトラック化を推進させる原動力となることがある。トヨタには海外でも知られる「かんぱん方式」がある。メーカーは不良在庫を持つてはいけないという考えによるもので、系列企業は資材・部品を必要なときに必要なだけ、必要な工程に納入するというものだが、このジャストインタイムの生産方式は1963年頃に確立された。企業城下町のなかの短距離を短時間で輸送するというこまめな作業は鉄道には出来ない。1980年頃まで鉄道貨物輸送は操車場<sup>1</sup>中継方式が主流であったために、トラック輸送と比較して時間やコストがかかり過ぎる欠点があった。また一部の貨物線では貨車取扱能力が限界となり荷主はたとえ国鉄を希望しても貨車不足（一度送りだしたら貨車がなかなか戻ってこない）で滞貨を減らすことが出来なくなり、貨車不足で運べない日があるとすればトラックが選ばれるようになる。特に生鮮品や工業原料は1日遅れると市場価格が大幅に違うのでその動きは一層である<sup>2</sup>。国鉄も競争力を確保するため、特に速達性に力を入れヤードを通過する特急貨物の増発に努めた。また自動車を二段積みする貨車やホッパー車などを開発し、荷主のニーズに応える努力を払った。石油ショック以後の大口需要不足による運輸業界の低迷期に彗星の如く現れたのが、ヤマト運輸の「宅急便」である。1978（昭和53）年の事だった。それまで効率の悪さから業界内で忌避されがちだった消費者小口貨物の輸送に的を絞って、電話一本での集荷、分かりやすい運賃体系、翌日配達という質の高いサービスを提供して国鉄の小口部門を奪うだけでなく新たな市場を開拓した。国鉄時代は駅まで取次ぎ

---

<sup>1</sup> 個々の貨物駅で積荷された貨車は列車単位にまとまる。拠点間直行列車財源を除き、まず最寄りの操車場に集まり遠距離の貨車をまとめて直行列車として目的地へ向かう。この為トラックが1日でゆくところを3日程度かけることになる。（『鉄道小辞典』誠文堂新光社 1980）

<sup>2</sup> 『鉄道と自動車』（角本良平 誠文堂新光社 1981）

に行かなければならず、なおかつ3日目配送をしていた。ヤマト運輸は効率化を図るために、集荷 - ターミナル - 中継輸送 - ターミナル - 配送という輸送ルートを構築、ターミナルに大型の自動仕分機を導入、コンピュータ自動荷物追跡システムにより、確実な配達、迅速な苦情処理が行える体制を確立した。また街角の小売店を取次店とすることにより利用者に身近なサービス網を形成し、同時に省力化、無人化した。国鉄の作業員が専門職で固定費用なのに対し、トラックターミナルの作業員は臨時職員が多く、変動費用で賄える。交通サービスは特徴の一つとして、ピーク時には施設や車両が過度に利用されるが、オフピーク時にはこれらの設備は遊休化するという需要の波動性という要素を備えている。国鉄ではピーク時の需要に答えるべく様々な投資が行われているが、反面このような投資は需要の波動性によりオフピーク時に遊休化の度合いを高めることになり重要な問題となっている。固定費用が小さく、需要の波動に対応出来るトラック輸送のコストパフォーマンスに敗北したのは当然の成り行きである。旅客ならばピークロードプライシング<sup>3</sup>で対応できるが、貨物では固定費用の低減が唯一の対応策であり、今後の努力が期待される。

---

<sup>3</sup> 需要の時間的変化を平準化し、投資される設備の有効な利用を図るために運賃面からアプローチした方法。ピーク時の運賃を上げ、オフピーク時の運賃を下げれば需要変動が少なくなり、設備の有効利用に資することが出来る。(『三田商学研究 学生論文集 鉄道運賃制度の望ましいあり方』古内太仁 1993 慶応義塾大学商学会)

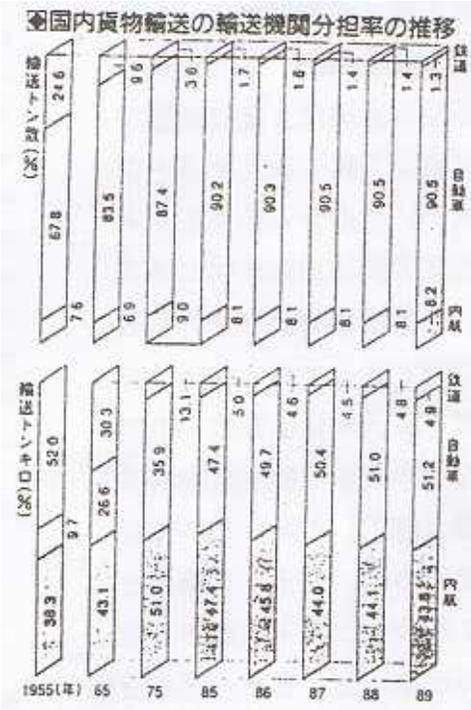


表 1-3-1

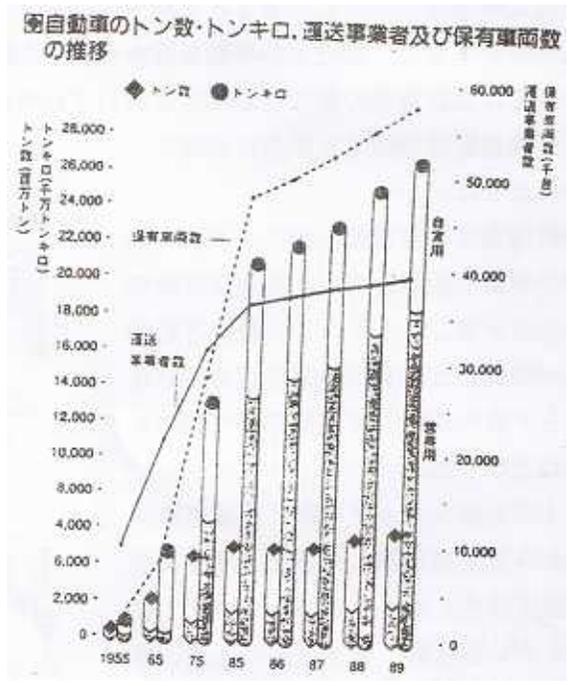


表 1-3-2

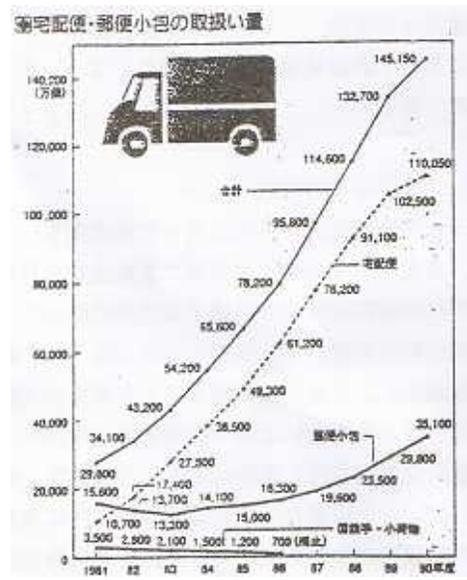


表 1-3-3 (表 1-3-1~3 は『イミダス 1992年版』より転載)