

# 第5章

## 多角化の深化と「第2創業期宣言」

1981年～1992年 [昭和56年～平成4年]

二度の石油危機を乗り越えた日本は、1980年代前半になると、内需が停滞していたものの、効率化・自動化のもとで国際競争力を高めた製造業の積極的な輸出に支えられて世界最大の貿易黒字国となった。

日本は「経済大国」として国際的なプレゼンスを高めるとともに、世界のなかでの役割を期待されるようになっていった。一方、財政赤字、貿易赤字という「双子の赤字」に喘ぐ米国を中心とした西側先進諸国は、貿易不均衡の解消を企図し、1985(昭和60)年9月、為替政策で国際協調を図るプラザ合意<sup>\*1</sup>に至った。

これにより、急速に円高が進行したため、日本企業の国際競争力が大きく削がれ、日本経済は円高不況に陥った。しかし、これを契機に企業は合理化と多角化の一層の推進と海外現地生産への転換によるコスト削減等を進め、日本経済は内需主導型の成長を推し進めて苦境を乗り越えていったのである。

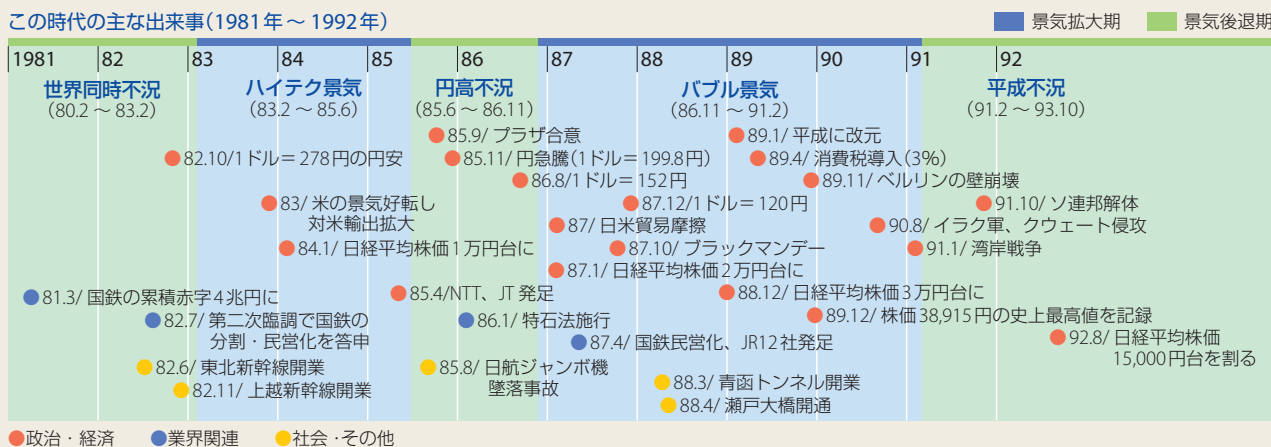
その後、円高による輸入原材料のコストダウンなどのメリットも生かし、原油価格の下落や円高不況への景気対策で実施された低金利政策と相まって、1986年末から景気は上昇、のちにバブル景気と呼ばれる大型景

気が到来し、個人消費、設備投資が旺盛で内需が拡大した。この好景気は1991(平成3)年2月まで続いたが、以降、景気は後退局面に入り、1993年半ばまで景気後退(平成不況)が続いた。

石油業界においては、国際社会からの輸入自由化要求への対応として、国内石油業者を保護するため特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)が、10年間の期限付きで施行されることとなった。また、国鉄は1980年度までの累積赤字が4兆円に達し、財政健全化へ向けた合理化策を推し進めていったが、1981年3月に発足した第二次臨時行政調査会(第二次臨調・土光臨調)の徹底的な経営分析により、1982年7月、国鉄の地域分割・個々の民営化を5年以内に行うべきとの提言が出され、貨物輸送部門は、5年後の1987年4月、全国を網羅する日本貨物鉄道株式会社(JR貨物)として新たなスタートを切った。

このような厳しい環境において、当社は生き残りをかけ、国鉄合理化、特石法に加え、成田輸送完遂と輸送終了後の減収に対応する「ソフトランディング」に向けた新規市場開拓および業務改善、経営効率化に全力で邁進していった。

この時代の主な出来事(1981年～1992年)



**\*1 プラザ合意**  
1985(昭和60)年9月、米国ニューヨークのプラザホテルでの先進国5カ国(日・米・英・独・仏)で形成された、協調介入による過

度なドル高是正と、為替レートの安定化を図る合意のこと。

**\*2 バブル景気**  
1986(昭和61)年12月から1991年2月までの51カ月間に日本で起こった資産価格の上昇と好景気。

## 第1節

# 新経営体制への移行

### 新体制の課題

1981(昭和56)年6月、当社の経営トップが交代した。渡部会長が創立35周年を区切りとして退任する意向を表明して終身相談役に就任し、沼田社長も「不透明・不確実な時代、企業が新しい将来を築くには企業経営を指揮する社長は若々しい人でなければならない」と、経営陣の若返りを図りつつ新たな経営陣の支えとなることを決意し、6年間勤めた社長職を退任して会長に就任、後任として横山豊秋副社長を第5代代表取締役社長に指名した。

横山社長は就任にあたり、タンク車を原点とする鉄道輸送の拡充発展に全力投球するとして、的確な情報管理と新たな車両技術による市場開発に重点を置いた施策を展開したいと述べた。

この新体制による船出に対して、3つの大きな荒波が打ち寄せてきた。

それは、1980年度における赤字が1兆円、累積で4兆円に達した国鉄の貨物輸送の合理化、石油業界の規制緩和および当社輸送量の20%を占める事業となっていた成田空港燃料輸送終了に向けた「ソフトランディング」である。

当社は、これらの波に対して、まず国鉄貨物輸送合理化対策本部(KGC)の設置、さらに1980年4月に既設の市場開発推進本部(1981年4月に市場開発部に改称)による新市場開拓推進の強化に加え、業務改善・経営効率化策推進による体質の強化を図ることで乗り越えていった。

## 第2節

# 第1の荒波

## —国鉄貨物輸送合理化—

### 国鉄の合理化方針

国鉄は、財政健全化へ向けた度重なる合理化策(表5-1)を推し進めたものの、鉄道による貨物輸送量は1970(昭和45)年度をピークに年々減少していった(図5-1)。そのため、膨らみ続ける巨額の赤字解消へ向けて、1981年5月に経営改善計画(1981年度～1982年度)を策定し、翌1982年には「57.11」ダイヤ改正(表5-2)を発表。過剰となった輸送力、設備、人

\* 横山豊秋

1948年～1968年 当社入社の際に総務部  
勤労課長、名古屋支店長、秘書室  
長、新潟支店長、化成品部長を歴  
任

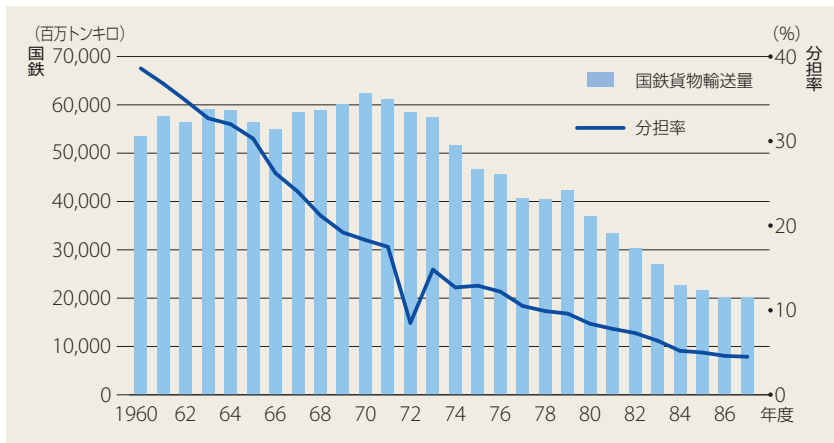
1969年～1979年 取締役、常務、副社長  
歴任

1981年 代表取締役社長就任

表5-1 1957年から1972年の間に行われた財政再建計画

	第一次5カ年事業計画	第二次5カ年計画	第三次長期計画
期間	1957年～1961年	1961年～1965年	1965年～1972年
目的	輸送力増強	輸送力増強・近代化、経営合理化	財政再建
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・線路増設</li> <li>・鉄道車両の電化</li> <li>・貨車の増備</li> <li>・貨物駅の改良</li> <li>・操車場の増設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要幹線の線路増設</li> <li>・車両の電化、ディーゼル化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物資別適合輸送の強化</li> <li>・拠点駅間高速輸送体系の整備</li> <li>・値上げを目的とした運賃改定</li> </ul>

図5-1 国鉄貨物輸送量の推移(1960年度～1987年度)



出所:運輸省『運輸白書』より作成  
注:分担率は総輸送量に対する国鉄の割合

表5-2 ダイヤ改正の概要

	1982年11月 「57.11」ダイヤ改正	1984年2月 「59.2」ダイヤ改正	1985年3月	1986年11月
集結輸送廃止他	ヤードの統合 150カ所→110カ所 (△40カ所)	59拠点駅を輸送基地に指定	59拠点駅→41拠点駅	拠点駅全廃
貨物取扱駅集約	1,234駅→848駅 (△376駅)	848駅→422駅 (△426駅)	422駅→415駅 (△7駅)	415駅→307駅 (△108駅)
コンテナ列車増発		137本→159本 (+22本)		時速100kmスーパーライナー設定
その他		青函連絡船の運航本数削減		架線下荷役実施 最高速度アップ

員の削減、輸送システムの見直しに加え、貨物駅の集約、直行輸送方式への全面転換を図る合理化を断行した。

1983年1月、国鉄は貨物輸送<sup>\*</sup>再建へ向けて、貨物部門の赤字の主因となっていた経費のかかるヤード輸送、すなわち集結輸送を廃止して大量・高速・定時定型という鉄道の特徴を生かした拠点間直行輸送とし、大量輸送物資は物資別輸送(特に石油輸送)、それ以外の一般物資はコンテナ輸送を主軸とするの方針を打ち出し、1984年2月、1985年3月、1986年11月と立て続けにダイヤ改正(表5-2)を実施した。特にコンテナ輸送が荷造費の軽減、積替え時の手間と荷痛み防止、発着駅における積替え不要による輸送時間の短縮などのメリットが期待できる、画期的な輸送方式であったからである。

**\* 国鉄の貨物輸送**

国鉄の貨物輸送方式は集結輸送、物資別輸送、コンテナ輸送の3種に大別される。集結輸送は、ヤード(操車場)で貨車の入換えや中継を繰り返しながら輸送する方式で、ヤード系集結輸送とも呼ばれる。また、物資別輸送とコンテナ輸送は、ヤードを経由しない直行系輸送と呼ばれる。

**\*1 第二次臨時行政調査会**

経団連第4代会長土光敏夫を会長として発足。鈴木善幸内閣の「増税なき財政再建」「三公社民営化」等行財政改革の施策について討議・提言を行った。「土光臨調」とも呼ばれる。

**\*2 機運の醸成**

KGCは1985年3月にその役割を終えて解散したのちも、小委員会等を設置し、各部署が具体的な対応を図っていった。

**\*3 冷蔵コンテナ**

1982年10月、化成品部は生鮮食料品などを対象とした新開発の冷蔵コンテナ（URI）のリースを開始した（詳細は付編参照）。

## 国鉄分割民営化の足音

国鉄自らの合理化策の動きとときを同じくして、政府の主導により1981（昭和56）年3月に第二次臨時行政調査会（第二次臨調<sup>\*1</sup>）が発足し、国鉄を含めた三公社（国鉄・電電公社・専売公社）の民営化が検討されるようになった。この第二次臨調での徹底的な経営分析により、1982年7月、国鉄の地域分割・民営化を5年以内に行うべきとの提言が出され、議論の末に最終的にその実施が決定された。これにより国鉄は、貨物部門における自らの合理化策を実践しつつ、1987年4月に民営化されることとなった。

## 当社の国鉄合理化への対応

1987（昭和62）年4月に実施される民営化もさることながら、国鉄による貨物部門合理化の動きは、当社にとって存立基盤を揺るがしかねない非常事態であった。そのため早期の情報収集と対策検討を行う必要があった。そこで当社は1982年と1983年の2年の間に本社に二つの組織、国鉄貨物輸送合理化対策本部（KGC）とコンテナ輸送開発推進本部を立ち上げた。

### 〔国鉄貨物輸送合理化対策本部の設置〕

1982年7月、前述の「57.11」ダイヤ改正に4カ月ほど先立って設立したKGCは、国鉄合理化が当社に与える影響を最小限に食い止めることを目的としていた。駅存続のための貨物需要量確保や国鉄への陳情、さらには貨物取扱駅から外された地域の物流（オフルール）対策等の取り組みを行っていたが、そのなかで、社内には、この危機を乗り越えるために画期的な輸送方式を創出しなければならないという機運が醸成<sup>\*2</sup>され、日増しに高まっていった。

### 〔コンテナ輸送開発推進本部の設置〕

一方、1983年9月には、コンテナ輸送開発推進本部を新設した。これは、前年10月に、化成品部が従来の化成品用特殊タンクコンテナのリースに加え、新たに生鮮食料などの輸送用として冷蔵コンテナ<sup>\*3</sup>のリースを開始したことと、国鉄によるヤード系集結輸送の全廃ならびにコンテナ列車を軸とする拠点間直行輸送への移行といった物流の新しい動向（表5-3）に対応したものであった。これ以降、当社は需要の高まりを見せるコ

表5-3 私有コンテナ制度の変遷と当社コンテナの区分

	国鉄の私有コンテナの対象	当社コンテナの区分	当社史の表記
1970年6月～ 1984年10月	・特殊コンテナ（利用顧客限定） ①石油・化学製品用 ②冷蔵・冷凍	化成品・高圧ガス輸送事業部門のコンテナ	特殊コンテナ（タンク、ホッパ、LNG、冷蔵等）
1984年11月～ （制度見直し以降）	・特殊コンテナ（利用顧客限定） ①石油・化学製品用 ②冷蔵・冷凍 ・汎用コンテナ（初の私有認可）	// コンテナ輸送事業部門のコンテナ（1984年3月～）	特殊コンテナ（タンク、ホッパ、LNG等） コンテナ（冷蔵、冷凍、通風、無蓋等）

ンテナ輸送を積極的に推進したのである。

コンテナ輸送開発推進本部設置の翌10月には、米国輸送業界の現状と将来を調査するため、横山社長を団長とするグループ各社8名の視察団が訪米した。この視察団の「鉄道輸送を事業の中核とし、さらに今後に向けての業務展開にあたって、顧客に密着してニーズを引き出し、それに応じた輸送体制・商品を創出することを基本方針とすることに改めて自信を得た」との報告を受けて、当社のコンテナ輸送開発の検討がさらに推し進められていくこととなった。

## 国鉄貨物輸送合理化による各部門への影響と対応

### [石油輸送事業部門]

#### ・鉄道輸送から自動車輸送への転換

石油は物資別輸送として拠点間直行輸送方式を幅広く採用しており、国鉄の合理化施策による直接的な影響はさほど受けなかった。しかしながら、拠点間以外の区間では発着駅が集約化されタンク車を使えなくなる輸送も当社全輸送量の10%程度は残っており、このような区間の輸送への対応が急務とされた。

そこで当社は、このような輸送に対しては、自動車輸送部門を担うグループ会社のタンクローリー輸送への切り替えを推し進めていった。1980年代前半当時、当社の自動車輸送を担うグループ会社は5社あり、北海道、秋田、関東、中京、阪神の各地域をカバーする体制を整えていた。これに加え、国鉄地方路線で、不採算線区を多く抱えていた宮城県・岩手県では、タンクローリー輸送の商圏獲得のために地元企業である共立運輸興業<sup>\*</sup>の経営権移譲の申し入れを受けて、同社の全株式を当社が取得し、グループ会社とした。

このような積極策により、鉄道輸送が不可能となった石油製品78万KLのうち約3分の1を、当社の自動車輸送を担うグループ会社のタンクローリー輸送に転換していった。

### [化成品輸送事業部門]

#### ・タンク車からタンクコンテナへの転換

石油危機以降、日本の石油化学工業は原料価格の高騰などを背景に国際競争力が弱まり、1981年度から各社は業績不振に陥っていた。このため、当社の事業でもリース車両の返還があり、新規受注が減少していたが、そこに国鉄の貨物部門合理化が追い討ちをかける形となった。

化成品輸送部門は、こうした難しい事業環境のもと、効率化を重要テーマとして、石油タンク車の改造・転用による低コスト車の提供やタンクコンテナ化の推進に取り組み、既存シェアの確保に努めた。

また、国鉄と連携して発着駅の変更、拠点駅と一般駅間の集配列車の設定を行うとともに、グループ会社を通じた自動車輸送へのシフトを進めた。しかしながら、貨物取扱駅集約の影響は大きく、多数のリースタ

#### \* 共立運輸興業

- ・1972年8月設立
- ・事業目的 宮城・岩手両県における石油製品、空ドラム缶、高圧ガスを対象とする一般区域貨物自動車運送事業、ならびに盛岡貨物ターミナル駅での鉄道集配業
- ・資本金 900万円(当社100%出資)
- ・本社/事業所 仙台市福室字高砂駅東6番地(現・宮城野区)/仙台営業所、北上営業所
- ・保有車両 タンクローリーなど12両
- ・従業員数 事務員5名、乗務員9名



ンク車の返還を余儀なくされた。

さらに、国鉄がコンテナ輸送を中心に据える方針へ転換したことを受けて、当社は専用タンクコンテナの開発を進め、新たなリース市場の開拓にも力を注いでいった。そして1986年になってようやく、日本の石油化学業界も原油、ナフサ安を背景に競争力を取り戻したことから、需要の好転と相まって、当社のタンクコンテナへのシフトは功を奏し、タンクコンテナリースの新規契約は大幅に増加した。1986年度末、化成品輸送部門のタンクコンテナ保有数は1,140個に達し、国鉄が集結輸送を廃止し、タンクコンテナを軸に据えた1984年時から3倍増を実現した。

#### ・コンテナ輸送への本格参入の準備とコンテナ部の創設

化成品部では、1982年10月に生鮮食料品などの輸送用として冷蔵コンテナのリースをすでに開始していたが、コンテナ輸送開発推進本部の設置から2ヵ月後の1983年11月には、<sup>\*</sup>通風コンテナのリースもスタートし、コンテナ輸送への進出は一層本格化していった。同推進本部では、コンテナ輸送を当社事業の第3の柱に育成することを目標にかかげ、同輸送に関する国鉄の今後の取り組みや、市場ニーズの調査、具体的な事業展開の方法などについての検討を開始した。こうしたマーケットリサーチを中心とする準備期間を経て、半年後の1984年3月、当社は本社機構のなかにコンテナ部を新設した。

同部は、それまで化成品部所管の全コンテナのうち通風コンテナ70個、冷蔵コンテナ120個を、その顧客とともに移管を受け、「M&S(マーケティング・アンド・セールス)－顧客への密着 / 創意と行動 / 拓こう新市場」の統一スローガンのもとに、積極的な営業活動を開始した。さらに新しいマーケットを開拓する一方で、適合コンテナの開発にも着手した。

#### ・LPG タンクローリー輸送

貨物取扱駅の集約化は、化成品輸送部門のなかでも、とりわけLPG輸送に大きな影響を与えた。当時、日本全国にはLPGを集積するストックポイントが48カ所あり、各ストックポイントまでは、LPG供給会社のターミナル、製油所から、主としてLPG専用タンク車を利用して輸送を行ってきた。しかし1984年2月のダイヤ改正により、一部の鉄道輸送ができなくなる事態が生じたため、当社は、石油と同様に鉄道輸送から自動車輸送を担うグループ会社のタンクローリー輸送に切り替える方策を荷主に対して提案することで、安定供給の道を確保することとした。

取り組みの第一として、札幌石油輸送が、1983年の1年間で免許の変更、荷主・官庁との折衝、車両手配などの準備を終え、日本石油精製室蘭製油所から旭川周辺地域向けのタンク車輸送を、タンクローリー輸送に振り替えることができた。また、1984年1月には共立運輸興業が、東北石油仙台製油所から出荷される三菱液化ガス(現・アストモスエネルギー)のタンクローリー輸送を開始している。

#### \* 通風コンテナ

同コンテナは、荷役作業に便利な妻側L字二方開きコンテナ(初代UV1)である(詳細は付編参照)。

## 第3節

# コンテナ輸送事業の幕開け

コンテナ部を新設した1984(昭和59)年3月当時の国鉄は貨物部門合理化のまっただ中にあり、当社はKGCの情報をもとに、コンテナ輸送事業の基盤整備を進めていたが、この時期において基盤づくりに重要な3つの決断を下している。

### 5t積通風コンテナ「赤コン」建造・保有の決断と独自仕様コンテナの投入

一つめの決断は、独自仕様コンテナの投入である。コンテナ部が化成品部から分離して発足した前月の1984(昭和59)年2月、国鉄はコンテナ列車本数を137本から159本に拡大するダイヤ改正を行っているが、需要の大幅な増加により、それまで国鉄が一手に開発・供給してきた汎用コンテナの不足が顕在化し、6,000個の増備を計画した。しかし、ひっ迫した財政事情で増強する余力がないことが判明し、一部民間資本の導入を図ることとなり、民間会社に対して建造・保有の検討を要請したのである。

当社はこの国鉄の要請に応じる決断を下し、他社との差別化を図るために、1984年5月に試作していたコンテナをベースに改良した新仕様の5t積通風コンテナ300個の建造を決断し、汎用コンテナとして1985年3月に市場に投入している。

### レンタルコンテナ事業への参画

二つめの決断は、リース方式によるコンテナ運用をレンタル方式に変更したことである。

これは、マーケットリサーチを進めるなかで、青果物の輸送には季節変動があり、輸送量が少ない時期もコンテナを借り続けることは顧客にとって大きな負担となることが判明し、検討を重ねた結果、経費削減という顧客ニーズに対応できる方法として、レンタル方式が最良と判断したためであった。

さらにレンタル営業の開始にあたっては、1985(昭和60)年3月から、全国11の主要貨物駅間であれば、自由に当社コンテナが使用でき、使用後はそのまま到着駅に返却することができるシステムとした。しかし、さらなる顧客ニーズの利便性向上を図るためには、取扱駅を増やす必要があると判断し、1985年7月からは一挙に37カ所にまで拡大した。そして、翌1986年4月には全取扱駅での運用へと拡大している。

#### \*1 汎用コンテナの不足

このとき、国鉄は私有コンテナ制度を見直し、汎用コンテナの私有化を初めて認めた。

#### \*2 他社との差別化

日本通運、全国通運、当社の3社が要請に応じ、当社以外は通風機能をもたない5t積汎用コンテナを500個ずつ建造している。

#### \*3 5t積通風コンテナ

東急車輛製造・富士重工業・日本車輛製造3社と共同開発。外板を鮮やかなワインレッドで塗装したため、のちに「赤コン」の愛称で呼ばれることになる。



UV1(赤コン)

#### \*4 レンタル

当社の賃貸借の形態のうち、貸出期間に基づき料金収受する方式を「リース」、使用回数に基づき料金収受する方式を「レンタル」とそれぞれ呼称する。

#### \*5 11の主要貨物駅

札幌貨物ターミナル、宮城野、沼垂、隅田川、東京貨物ターミナル、名古屋貨物ターミナル、大阪貨物ターミナル、梅田、百済、浜小倉、福岡貨物ターミナル

## 冷蔵コンテナのレンタル事業への本格参入

三つめの決断は、市場動向を見据えたレンタルコンテナの投入である。

レンタル開始時の300個の通風コンテナ「赤コン」の個数を、1986(昭和61)年11月までに1,400個までに増強したことである。この間、積極的な営業政策と相まって、1986年度のレンタルコンテナ利用個数は5万922個にまで増大し、1982年10月から開始した冷蔵コンテナ・通風コンテナなどのリース契約も含めたコンテナ部門の売上高は、1985年度創設時の8,600万円から1986年度は1億7,900万円へと倍増するに至った。

さらに1986年11月からは、生鮮野菜や乳製品の輸送ニーズに対応するため、通風コンテナ(赤色塗装のUV1、通称「赤コン」)に保冷・温機能を付加した通風・簡易保冷コンテナ(白色塗装のUV1、通称「白コン」)100個を製造し、レンタル市場に投入したのにつき、従来の冷蔵コンテナ(UR1)より内容積が大きく、断熱性能・作業性ともに優れた冷蔵コンテナUR4(5t積)を開発し、1987年7月から500個を投入して冷蔵コンテナのレンタル営業を開始したことである。

このUR4の増備によって、レンタルコンテナは、規模的には1,900個体制となり、また、通風、保冷の両機能を生かして、コンテナ部の大きな戦力アップとなった。

その後、1988年6月には改良したUR17A<sup>\*</sup>を投入した。この拡充を背景として、同年の夏期に低温輸送を必要とするコンテナ輸送が好評を博し、7月～9月の輸送実績は前年度の4倍強へと急増した。1990(平成2)年4月にはさらに容積拡大を図ったUR18A1,000個を投入(表5-4)。これにより当社のレンタル用冷蔵コンテナの保有個数は3,500個となった。



UR4

### \* UR17A

JR 貨物発足後のコンテナ型式名称変更により、数字部分は内容積を表すようになった(詳細は付編参照)。

表5-4 冷蔵コンテナの内容積

コンテナ形式	内容積 (m <sup>3</sup> )
UR4	16.3
UR17A	17.2
UR18A	17.8
UR19A	18.7
UR20A	19.5



東海道本線を走る赤コン



赤コンからのみかんの積卸し作業



12 ft 冷蔵コンテナ(UR18A)



## 第4節

## 第2の荒波

## —石油業界再編と特石法施行への対応—

## 集約の進む石油業界

二度の石油危機を経て、日本の石油需要量は総じて減少傾向に向かっていたことから、通産省は1981(昭和56)年に、石油産業の過当競争体質の改善を図って、石油審議会<sup>\*1</sup>を設置し、過剰設備の処理や物流の合理化と石油元売事業者の集約化を提言した。しかし、石油業界では元売各社の競争が激化しており、また資本関係がそれぞれ複雑で多岐にわたるため、その動きは消極的であった。

日本の原油処理能力を見ても、1981年度には、594万バレル／日に対し、稼働率は59.5%にまで低下していた。そこで、1982年から通産省主導による原油処理設備の整理が行われ、1983年9月には、国内原油処理能力は497バレル／日まで削減された。これは第一次石油危機前の1972年の水準と同じであった。ところが、その後も石油製品の需要は低迷を続けたため、処理施設の稼働率はさらに低水準で推移した。また1983年から1984年にかけては、OPECの原油価格値下げを見込んだ販売競争の激化、円安を背景とする市況の値崩れなどが起こり、石油元売各社の収益を圧迫し、以降も業績が低迷し続けたため、石油審議会が提言していた石油元売各社間の合併・業務提携による業界再編が急速に進み、石油元売事業者は7グループ11社に集約<sup>\*2</sup>されるに至った。

石油元売各社は、さらに事業活動全般の合理化、特に物流の改善には力を注ぎ、油槽所の統廃合を実施した。その結果、1970年末に944カ所あった油槽所は、共同利用の効果も相まって1985年末には688カ所へ大幅に集約された。また輸送機関の効率的な運用や製品の相互融通といった合理化策も強力に推進し、コスト削減に努めた。

当社は、石油業界のこうした動きに対して、合理的な運賃設定によるコスト抑制を図り、専門業者として新たな提案と工夫を行った結果、東亜燃料工業川崎製油所出荷のエッソ石油製品(1982年10月)、三菱石油水島製油所出荷製品(1983年4月)の請負輸送を新たに開始した。その後、同水島製油所の出荷分に関しては、日本石油と三菱石油の業務提携に伴い、1985年10月に日本石油分の請負輸送を開始した。さらに当社は、すでに実施中であった九州石油大分製油所出荷の日本石油製品の請負輸送に加えて、通運取扱業務を受託した。1982年から1986年の間には、当社は新たに全国7駅で通運取扱業務を開始している。

## \*1 石油審議会

1962(昭和37)年に制定された石油業法に基づいて設置された通商産業大臣の諮問機関。1978年に「石油および可燃性天然ガス資源開発審議会」と統合され、石油部会、開発部会、揮発油販売部会の3部会で構成される。石油部会は、毎年度の石油供給計画の提言のほか、中長期的な石油産業政策のあり方に関する提言を行っている。

## \*2 元売事業者の7グループ11社への集約

- ・1984年4月 大協石油と丸善石油が精製部門を分社化、統合。旧コスモ石油(精製コスモ)設立
- ・同年11月 日本石油と三菱石油が業務提携契約締結
- ・同年12月 モービル石油とキグナス石油、エッソ石油とゼネラル石油業務提携
- ・1985年1月 昭和石油とシェル石油が合併。昭和シェル石油設立
- ・1986年4月 旧コスモ石油、大協石油、丸善石油完全合併。コスモ石油設立
- ・1989年10月 コスモ石油、アジア石油を吸収合併
- ・1992年12月 日本鉱業と共同石油が合併、日鉱共石設立(翌年ジャパンエナジーに商号変更)

## 特定石油製品輸入暫定措置法の施行と規制緩和の動き

1980年代半ばの石油業界には前述のような石油製品需要の減少という国内事情のほかに、中東産油国を中心とした輸出製品用製油所の稼働、米国の対日貿易赤字拡大などによる、諸外国からの開放要求の高まりといった外部事情があった。

そのため石油審議会は、1985(昭和60)年3月に石油部会小委員会を設置し、市場自由化をテーマとした検討を開始した。そして同年9月、同委員会は戦後一貫して堅持してきた消費地精製主義を基盤に据えながらも、国際協調の観点から、条件整備を進めつつ徐々に石油製品の輸入を拡大すべきとの報告を発表した。これをもとに具体的な法律として作成されたのが特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)<sup>\*</sup>であり、1986年1月に施行された。同法は、事実上、輸入業者を大手石油精製会社に限定する法律であったが、施行と同時に23業者が登録し、これまで禁止されていた石油製品の輸入を開始した。期間が10年間と限定的ながらも、日本における石油製品の輸入自由化は、ここにその第一歩を踏み出したのである。

また同時期に、行政改革の審議が進むなか、行政上の規制が経済の活性化を妨げているという意見が主流となり、規制緩和の動きがあらゆる分野で推進されるようになり、石油関連分野に関しても取り沙汰されるようになった。そこで石油審議会石油部会小委員会では、1986年11月に石油産業基本問題小委員会を設けて、業界規制の見直しを開始した。そして1987年6月、同小委員会は「1990年代に向けての石油産業、石油政策のあり方について」と題した報告書を取りまとめた。同報告書では、政府の指導や介入は、緊急時に限り、石油産業の自主的な活動を尊重するという基本方針が示され、以下の行動計画(アクションプログラム)が提言され、実施されていった。

- (1) 精製設備許可の運用弾力化(1987年7月実施)
- (2) ガソリンPQ(生産枠)の廃止(1989年3月実施)
- (3) 灯油在庫指導の廃止(1989年3月実施)
- (4) 給油所の建設指導および転籍ルールの廃止(1990年3月実施)
- (5) 原油処理指導の撤廃(1992年3月実施)

石油業界におけるさまざまな規制緩和への動きは、当社事業にも大きく影響することが予測されていた。特石法は10年間の時限立法であり、廃止後には国内・海外精製製品の価格競争が激化し、石油元売各社の収益構造に影響が出ると考えられることから、当社には物流コストの削減要請などの影響が見込まれた。当社は、廃止後の状況を見据え、事前に効率化の推進などの準備を怠りなく進めることで対応することとした。

## 石油対策協議会への参画と利用拡大策の実行

1980年代後半、貨物輸送が増加する環境下でJR貨物が発足して好調

### \* 特定石油製品輸入暫定措置法(特石法)

石油産業の規制緩和の一環として、1986年1月、10年間の期限つきで施行された。特定石油製品(ガソリン、軽油、灯油の3種)の輸入を円滑に進めるため、その輸入事業者を通産大臣の登録を受ける者とし、さらに製品輸入の量が変動した場合に国内で代替生産する能力、製品を貯蔵する能力、製品品質の調整等を行う能力をもつことを要件とした。実質的に輸入事業者は石油精製業者に限定されることとなった。

に事業を進める一方、法規制も緩和に向かう状況のなかで、当社は、顧客ニーズに応じて石油物流の効率化を目指すさまざまな施策に取り組んでいった。

石油対策協議会(石対協<sup>\*</sup>)を通じた、鉄道による石油輸送の利用拡大策もその一環となった。石対協は元売各社の求める輸送コスト低減へ向けて、さまざまな施策に取り組んだ。タンクローリーの競争力を高めるためのコストダウン対策、輸送需要に即した列車ダイヤの設定、列車の高速化による輸送時間の短縮、発地の積込設備の近代化のほか、大型車の導入、日本オイルターミナル(OT)基地作業の24時間受入れ化など、現在にもつながる施策を展開していった。総合的に自動車輸送が優勢な時代にあって、石対協の取り組みは、鉄道輸送数量の維持に大きく貢献した。

**\* 石油対策協議会(石対協)**

環境変化(高速道路網の拡大、特石法廃止等)に対応しながら、大量・安定・低コストという鉄道輸送の特性を発揮し、業界の物流課題に応え、鉄道石油輸送の維持拡大を図ることを目的に、当社およびJR貨物、日本オイルターミナル、神奈川・京葉臨海鉄道(のちに名古屋・仙台臨海鉄道等も加入)で1987年9月に設立した組織。鉄道利用促進へ向けた施策の立案・実施に取り組んだ。

## 第5節

### 第3の荒波 —ポスト成田輸送への取り組みと 新規事業の芽生え—

#### 成田空港燃料輸送終了に向けた「ソフトランディング」

石油輸送部門では、前述の国鉄貨物輸送の合理化、石油危機後の国内石油業界の業績悪化に加え、当時の当社輸送量の20%を占める事業となっていた成田輸送の終了による減収という3つ目の荒波に直面した。

成田輸送業務は、当初、本格パイプライン開通までの3年間に限られていたが、パイプライン建設の遅延により約6年後の1983(昭和58)年8月まで延期され、石油危機後の事業環境悪化という悪条件のなかでも、当社の業績に大いに貢献した。その反面、輸送終了による減収等の影響は大きく、かねてから社内では円滑に成田輸送業務を終了すること、すなわち「ソフトランディング」を模索していた。

そして、その具体的な方策として、1981年4月には新市場の開拓を目的とした市場開発部を発足させ、さらなる経営合理化の推進に注力し、活路を開いていくこととしたのである。

全社をあげての市場開発の動きは、各部門への刺激ともなり、新たな事業の芽となって具体化していった。



成田空港向け航空燃料輸送列車(利根川鉄橋付近)



#### \*1 ISO タンクコンテナ

液体、気体を運搬するためのタンクを備えた国際輸送用コンテナであり、ISO規格(コンテナに関する国際条約の技術的要件の基)に準じて製作され、CSC条約(安全なコンテナに関する国際条約)で要求される構造上の安全要件を満たしており、一般的には「海外コンテナ」と呼称されているが、当社では「ISOタンクコンテナ」と呼称する。



ISOタンクコンテナ

#### \*2 液化天然ガス(LNG)

メタンガスを主成分とする天然ガスを $-160^{\circ}\text{C}$ まで冷却・液化したもの。天然ガスは、地球温暖化の原因となる $\text{CO}_2$ の排出量が石炭や石油より少なく、化石燃料のなかでは環境に優しいエネルギーであり、日本国内では主に都市ガスや火力発電所に用いられている。

## 新たな事業の芽生え

### [化成品輸送事業部門]

#### ① ISO タンクコンテナリース

当社は以前から物流の国際化に注目し、船舶による海上輸送に使用されるタンクコンテナの構造やメンテナンスなど、技術的な研究とともに市場や関連法規の調査・分析を進めていた。そして1984(昭和59)年、化成品輸送部門の主要顧客の一つである住友化学工業(現・住友化学)から、ラテックス用海上コンテナの引合いを受けたことを機に、当社は研究開発のステージをあげて、10個のISOタンクコンテナ(当時は海上タンクコンテナと呼称)<sup>\*1</sup>を建造し、1985年3月から住友化学工業へのリースを開始した。その後、市場調査を進めて手ごたえを得て、1986年度中に同コンテナ30個を追加で建造し、これらを活用して本格的にISOタンクコンテナリース事業を開始した。

#### ②元請輸送業務への進出

1986年度には、コンテナリース業務に付加価値を加えた、元請輸送業務にも携わるようになった。同業務は、当社が荷主の委託を受けて、鉄道・船舶・自動車などの異なる輸送機関をすべて掌握したうえで、輸送オーダー、運行管理、請求事務などの諸手続きを一括して受託し、荷主に低コストのコンテナ輸送サービスを提供するものであった。当社は、同年度中に、日本石油(潤滑油)、電気化学工業(現・デンカ、酢酸ビニル)、日産化学工業(現・日産化学、希硝酸)、大協化成工業(塩ビ安定剤)の4社から同業務を受託し、その後の事業展開への基礎を築いた。

#### ③海外輸送

初めてISOタンクコンテナを導入してから約2年半後となる1987年11月、当社は日本-マレーシア間の冷凍機油の輸送を開始した。

当該輸送は、同年4月に荷主の日本石油(現・ENEOS)大阪支店より、現行の神戸港からのドラム缶輸送をISOコンテナ化したいとの要望が当社にもたらされ、大阪支店・新潟支店と当社が検討にあたった。輸送の検討にあたり、関東石油輸送の積載品の品質管理に不可欠なシリカゲルに関する事項や、東北石油輸送による日本石油新潟製油所構内の搬入テストなどのグループ会社の協力で実現にこぎつけた。また本輸送において、当社は藤木陸運、三協運輸といった、国際輸送における強力なパートナーの協力を得ることとなった。

#### ④LNGタンクローリー輸送

1984年10月、当社は液化天然ガス(LNG:Liquefied Natural Gas)<sup>\*2</sup>のタンクローリー輸送事業に参入した。石油資源開発は、山形県庄内地方の都市ガス用として余目油田<sup>あまるめ</sup>から産出する天然ガスを供給していたが、同油田の天然ガスの減退を補うため、インドネシアからLNGを輸入して充当するプロジェクトを立ち上げた。そのタンクローリー輸送を当社が受





6t積 LNG タンクローリーの1号車  
輸送にあたり、最初に4両が建造された。



山形県余目町サテライト基地

注し、実輸送を東北石油輸送が担当した。

輸送区間は新潟東港にある日本海 LNG の充填所から山形県余目町のサテライト基地まで、距離にして160km の道程であった。今日、当社第4の柱として大きく成長した LNG 輸送事業はこうして始まった。

\*1 サテライト基地  
LNG 基地等から導管供給されていない需要地に建設される小規模の LNG 受入基地。

## 第6節

# 業務改善・経営効率化の推進

### 各種業務改善策の実施と機構改革

1980年代前半、経営合理化については、業績の低下を極力抑えることを目的として、新規採用を手控え、事務作業のOA(オフィス・オートメーション)化による業務効率化の推進、現有車両の徹底整備による使用期間延長・新規建造の抑制などを行った。

当時石油業界では、各社の業績が悪化するなか、業界再編が進められ、それに伴って各社が事業の合理化に取り組み、コスト抑制を図っていたことから、当社は現有車両の入念な整備による新規建造の抑制等の創意工夫により、事業基盤の確保、拡大を目指していった。

#### [機構改革]

一方、厳しい経営環境に的確に対応するため、1983(昭和58)年4月に本社の機構改革を実施した。営業部門の課制と市場開発部、市場開発地方本部を廃止する一方で、事業管理室、電算室は部に昇格させるなど、部・課の大幅な整理統合を行った。また、安全重視の経営理念の徹底へ向けて、技術開発部内に安全課を新設した。この一連の改革により、効率的な事業運営を図る体制を整えた。地方についても同様に、同年3月末に秋田支店を廃止して仙台支店秋田事務所とするなど、組織体制の合理化を図った。

#### [業務改善への取り組み]

また、1980年11月から1982年3月にかけては、経費節減策の一環として MH 推進運動<sup>\*2</sup>を展開した。同運動は経費節減効果に限らず、実質的な業務改善や従業員の業務改善意欲の向上という効果ももたらした。当社

\*2 MH  
無駄(Muda)を省く(Habuku)の頭文字を略称化したもの。従業員一人ひとりが10%ずつ事務効率化を図り、経費の10%節減を目指した。

\* QCD

Quality、Cost、Development の頭文字を略称化したもの。「業務の質的改善と原価意識の徹底をいっそう促進させる」との意味が込められ、MH 運動終了後に活動を開始した(活動期間1982年7月～1992年10月)。



第1回 QCD 全社発表会

は、こうした意欲をさらに高度な運動として継続させていくために、1982年7月から新たに、QCD 運動<sup>\*</sup>への取り組みを開始した。各事業現場単位で5名程度の QCD サークルを構成し、各サークルは独自のテーマと目標を設定、その内容を活動計画書にまとめ、統括・指導にあたる QCD チームに提出し、活動を開始していった。活動期間は3カ月単位とし、長期の活動も3カ月ごとの段階的な達成目標を設定した。年1回、成果発表会を実施し、各サークルの取り組みの進捗や成果を全員で共有できる仕組みとした。

QCD 運動は1983年9月に第1回全社発表会が行われたのち、翌年からグループ各社にも拡大された。1992(平成4)年にその役割を終えるまでの10年間、業務の改善や安全確保、サービス向上の分野で多様な成果をあげることができた。

一方、コンピュータ化による業務改善も、1980年代に大きく進展した。この分野において当社は、1969年1月に電算室を発足させ、コンピュータを導入し、主にオフィスワークの省力化、各業務のシミュレーションモデルの作成などで活用を図りつつ、業務効率化を進めてきた歴史をもっている。コンピュータ技術のめざましいイノベーションに伴い、ハードウェアの機種も世代交代させ、1984年8月までに4回の機種交換を行っていた。

こうした取り組みをベースに、業務のコンピュータ化を促進させ、以下のとおり多くの実績を重ねていった。

- ・給与の銀行振り込み開始(1984年1月)
- ・アウトプット帳票の漢字化(同年8月)
- ・人事台帳の整備(1985年1月)
- ・コンテナ運用情報システムの稼働(1985年3月)
- ・OCR(光学式文字読取装置)伝票による経理事務のシステム化(同年3月)
- ・当社-近畿石油輸送間の給与データのオンライン化(1986年6月)

また、産業界での OA 化の進展を背景に、当社では1981年9月、OA 研究委員会を本社内に設け、各種 OA 機器導入による事務の効率化の研究に着手した。翌1982年4月には、同委員会により、人件費の圧縮と事務部門の生産性の向上のため、積極的な OA 機器の活用によるコスト削減を目指すべきとの報告が行われ、同委員会の報告に基づいて、当社では、次々と OA 化を実現していった。

- ・ワードプロセッサの導入(1982年1月)
- ・パソコン導入(同年10月)
- ・本社・各支店・営業所のファクシミリ導入(1983年8月)

**[石油営業システムの構築]**

情報システムの充実もまた、輸送業務の効率化に貢献した。石油タンク車請負業務のコンピュータ化は、当社がコンピュータを初めて導入した1969年から大きく進展し、1987年当時は毎月の運行実績・数量実績・

請求業務など、多くの作業を一括処理する段階に至っていた。しかし、各営業所のタンク車日報、OTの発送日報の作成業務は、手作業のままであった。1988年1月、こうした手作業の日報作成作業をコンピュータ化し、石油営業システムとしてオンライン化した。これにより、実績諸表を毎日作成し、オンライン上で一元管理できるようになり、輸送業務の省力化・効率化が促進され、さらには荷主に対するサービスも向上する波及効果も生まれた。

#### 〔レンタルコンテナ運用情報システムの本格稼働〕

コンテナ営業では、輸送区間・品目・数量・季節など多様な要因によって複雑な変動を見せる顧客ニーズに、いかに的確に対応するかが重要テーマであった。当社では、レンタル方式の採用を決定した時期から、顧客ニーズへの対応力強化へ向けて、コンピュータを駆使した管理・運用体制の構築を目指していた。しかしながら、この取り組みは、コンテナの移動に関するデータの蓄積が不十分であるという課題があり、精度の高いシステムを構築するのは容易ではなかった。そこで当社は、国鉄との情報共有による課題解決を図った。レンタル業務をスタートした1985年3月から稼働開始したレンタルコンテナ運用情報システムは、国鉄のEPOCS<sup>\*1</sup>の情報の提供を受けて、コンピュータによるコンテナ情報の運用・管理を開始したのである。これにより、当社コンテナの運用効率は、きわめて高い水準を達成することができた。

レンタルコンテナ事業の業容拡大に伴い、当社ではレンタルコンテナ運用情報システムの改修を相次いで実施した。1987年2月の本社・支店間オンラインネットワークの開通により、全国8支店のどこからでもコンテナの動静把握が可能となった。これにより、レンタルコンテナの運用効率は大幅に向上し、さらに同年7月のホストコンピュータの新機種への代替を機に、精算処理と情報管理についてもシステム化を進めた。

1988年7月には、JR貨物と当社のホストコンピュータ間オンライン化が実施され、これを機により効率的なシステムへ生まれ変わった。<sup>\*2</sup>

さらに、その後需要が拡大した冷凍コンテナについては、メンテナンス等、他のコンテナ以上にきめ細かな運用管理を行う必要があったため、冷凍機の定期点検や修理に関する情報も織り込んだ独自のシステムを構築することとなり、2年の準備期間を経て1993年10月からクールコンテナシステムとして稼働を開始した。

#### \*1 EPOCS (Effectual Planning and Operation of Container System)

コンテナの輸送予約、貨車の位置、状態等の輸送情報をコンピュータ上で管理するためのシステム。

#### \*2 主な改善点

- ① EPOCSの情報提供のオンライン化
- ② 全支店から全営業拠点へのオンラインネットワークの拡大
- ③ 運用管理情報および営業管理情報のホストコンピュータ処理
- ④ パソコンファイルデータ管理および支店精算データ処理業務の簡素化

## 第7節

# 「第2創業期」へのチャレンジ

### 「第2創業期宣言」と当社を取りまく環境

1987(昭和62)年3月、横山社長は、41周年記念式典の席上で「当社の運命共同体ともいえる国鉄が新生 JR 貨物として生まれ変わるのを契機に、当社もこれからの数年間を第2創業期と位置づけ、新たな経営基盤の強化に取り組もう」と新たな指針を語った。

折しも産業界は、円高不況のもとで輸出依存型から内需対応型への構造転換を進めるとともに、個々の企業でも経営のスリム化や効率化を推進していた。この結果、企業業績は回復し、景気も前年末から上昇に転じ、バブル期に入っていた。しかしながら当社は、いまだ不安定な事業環境を脱しきれていなかった。国鉄が民営化して新たな出発のときを迎えたばかりであり、最大の顧客である石油業界も自由化を目の前にひかえて、抜本的な合理化への道を模索していたからである。

#### 【国鉄分割民営化後の鉄道貨物輸送】

1987年4月1日、国鉄は分割・民営化され、新たに設立された12法人<sup>\*</sup>に事業、資産、債務、権利などが継承された。主要事業の旅客や物品の輸送に関しては、全国を6つの地域に分けて、それぞれ分担して経営する旅客鉄道会社6社と、全国を網羅する日本貨物鉄道株式会社(JR 貨物)が、その担い手となった。

そして国鉄貨物部門を引き継いだ法人が JR 貨物である。JR 貨物は、事業とともに国鉄時代末期に採用していた基本方針、施策をも継承し、コンテナ輸送の拡大、荷主のニーズに柔軟に対応する貨物列車の設定、コンテナの新造・配備の増加といった営業施策を積極的に推進した。1986年末頃から、日本は、のちに「バブル」と呼ばれた内需主導型の大型景気に入っていたが、ちょうどこの景気上昇期とタイミングが合ったことから輸送需要は拡大し、同社の初年度決算となる1988年3月期の業績は計画を大幅に上回るものとなった。

そして1988年3月に青函トンネル、同年4月に瀬戸大橋が相次いで開通し、北海道・本州・四国・九州がレールで結ばれたため、JR 貨物も、こうした JR の全国的な鉄道網の充実の恩恵を受け、さらなる好業績をあげることができた。そしてこの順調な業績を背景に、輸送力増強に向けた設備投資に力を入れていったが、バブル崩壊後の1992年度以降は、不況の影響が現れて JR 貨物の輸送量も年々減少し、1993年度には経常損失38億円を計上、民営化後で初の赤字となった。

#### \* 国鉄民営化後の12法人

- ・北海道旅客鉄道(株) JR北海道
- ・東日本旅客鉄道(株) JR東日本
- ・東海旅客鉄道(株) JR東海
- ・西日本旅客鉄道(株) JR西日本
- ・四国旅客鉄道(株) JR四国
- ・九州旅客鉄道(株) JR九州
- ・日本貨物鉄道(株) JR貨物
- ・鉄道通信(株) JR通信
- ・鉄道情報システム(株) JRシステム
- ・新幹線鉄道保有機構
- ・財団法人鉄道総合技術研究所
- ・日本国有鉄道清算事業団



### 【物流二法の施行】

また、1990年12月には、当社の事業にも大きな影響がある運輸にかかわる法規制について、大きな変更がなされた。日本では、この頃までにさまざまな分野で規制緩和が進められるようになっていたが、物流業界も例外ではなかった。経済のソフト化、第三次産業の台頭、国際化の進展が、物流業界に従来の枠組みからの変更を促したのである。

経済団体連合会(経団連)は、1988年に発表した「規制緩和に対する要望」(中間報告)のなかで、日本の運輸業は分野ごとに法による規制を受けているため、国際化などの情勢変化に機敏な対応ができないと指摘し、市場原理に基づき、新技術、国際化といった視点を重んじて規制の見直しを図るべきとの提言を行った。運輸省(現・国土交通省)でもこうした動きを受け入れ、約40年間続いた運輸事業の規制緩和を進め、1990年12月には通運事業法を廃止し、規制緩和を図った「貨物運送取扱事業法」「貨物自動車運送事業法」の物流二法<sup>\*</sup>を施行したのである。これにより複数の輸送機関を組み合わせる複合一貫輸送の手続きが簡素化され、トラック輸送事業への参入のハードルも低下することとなった。

### 【環境負荷低減への取り組みとモーダルシフト構想】

国内貨物輸送の総量は、バブル景気を背景に、1986年度55億tから1991年度69億tと過去最高の伸びを示し、物流業界は活況を呈した。しかしながら、全輸送量の90%を占めるトラック業界は深刻なドライバー不足に悩まされるようになり、需要増に対応できない事態も生じた。また、交通渋滞や排ガスによる環境負荷の増大が、社会の重大な問題として認識されるようになってきたことから、運輸政策審議会物流部会では、1990年に輸送手段の転換を図るモーダルシフト構想を発表した。これはトラック輸送に偏った貨物輸送を、鉄道や船舶の大量輸送機関に切り替えることを促すものであり、鉄道輸送を業務の基幹とする当社にとってまたとない追い風となる構想で、具体的な活動は1991年から、税制での優遇策や金融面での助成策が実施されていった。

### 中期経営計画の始動

「第2創業期宣言」後、当社を取りまく環境や将来動向等の分析をもとに、急激な変化の時代を迎えるにあたり、1988(昭和63)年4月に、「1988年度～1990(平成2)年度中期経営計画」をスタートさせた。基本方針に「コンテナ部門に重点投資し第3の柱を拡充」「人員の適正配置と社内体制の整備による経営体質の強化」を掲げ、具体的には、以前から継続してきた人員抑制方針をより強力に推進し、個人能力を最大限に発揮できるスリムで効率的な機構を構築するというものであった。

中期経営計画のスタートにあたり、全社的な意識および行動指針となる新たなスローガンを、次のように定めた。

#### \* 物流二法

貨物輸送の規制緩和策として1990年12月に制定された「貨物運送取扱事業法」「貨物自動車運送事業法」の二法をいう。

#### ・貨物運送取扱事業法

通運事業法を廃止して、普及している複合一貫輸送に対応した法律として施行された。利用運送事業と運送取扱事業(2003年廃止)に区分される。

#### ・貨物自動車運送事業法

トラック輸送の事業規制を道路運送法から独立させたもので、免許制を登録制に変更した。さらに、路線トラック事業と区域トラック事業の免許区分を廃止するとともに、運賃を従来の許可制から事前届出制に改めるなどにより、新規参入を簡素化した。

アクション'90 今、第二の創業期  
顧客に密着し  
新しいサービス 新しいマーケット 新しいビジョンを

#### [中期経営計画の実現に向けた組織改革]

中計の実施に先がけて、1988年3月には組織の簡素化、機動化を図るため、下記の組織改革も行っている。

- (1) 事業管理部の廃止 (関連事業課を経理部に移し、調査情報課の業務は総務部総務課に移管)
- (2) 総務部に資産課を新設
- (3) 経理部財務課の廃止 (機能は経理部経理課に集約)
- (4) 電算部をシステム部と改称
- (5) メンテナンスステーション (MS) の廃止 (郡山 MS は郡山ヤードと改称して仙台支店管下の営業所に、川崎 MS は現呼称のまま技術開発部の所属になる)

さらに、1989年3月には、営業3部門の業態を対外的に明確化するため、営業部と称した石油営業部門を石油部へ改称した。これは石油輸送を中心としてきた当社の事業形態が、実質的に石油・化成品・コンテナの3部門体制へ確実に移行していることを反映したものであった。その後、1992年3月には技術開発部安全課を廃止して安全委員会とするなど、機構の簡素化を進めていった。また同時期を前後して、石油業界合理化等による石油関連営業所の廃止、新規事業展開による事業所新設にも積極的に取り組んだ。

#### [設備投資とオンラインネットワーク化]

1987年度の好景気の波の到来とともに、石油業界と石油化学工業界は好況を迎え、輸送需要は拡大、JR貨物の業績も好調に推移していった。この事業環境の好転を受けて、当社は積極的な設備投資を実施していった。

##### ①積極的な設備投資

鉄道輸送分野では、JR貨物のコンテナ輸送拡大路線と協調して各種コンテナの開発・建造を推進した。また、市場の自由化をひかえて競争力の強化に余念がない石油業界や、多品種・少量生産が進展する石油化学工業界では、輸送コストの低減が重要なニーズとなっており、当社はピギーバック車輸送(後述)など、新しい低コストの輸送方式を開発し投入することでこの要求に対応した。

1989年以降は、新規に参入した冷蔵・冷凍コンテナを中心に30億円を超える大規模な設備投資を実施し、景気後退後の1993年度にも20億円台後半の設備投資を行った。冷蔵コンテナは、1988年度から1990年度までの3年間に毎年1,000個を新造し、化成品コンテナは1989年度から1993年度までの5年間に毎年200個～300個を新造するなど、各種コンテナの拡充に力を注いだ。

化成品、コンテナという新たな主力となるべき2部門の投資が一段落した1991年度以降は、設備投資の軸足をコンテナから石油タンク車に移した。石油タンク車は1989年度に新造を再開しており、年を追うごとに建造数を増加させ、1995年度には年間100両を調達し、さらなる石油タンク車輸送の基盤強化を図った。

### ②メンテナンス施設の整備

当社では、川崎MSと郡山MSの2基地体制で車両メンテナンスを行ってきたが、化成品輸送がタンク車からコンテナ・タンクローリーへシフトするとともに、洗浄対象も同様のシフトが顕在化してきたことから、基地のあり方の見直しを図った。

1988年3月、タンク車の留置機能の拡充を図り、タンク車のメンテナンスを専業としていた郡山MSは郡山ヤードに名称変更したうえで、同年9月に同所での洗浄作業をすべて廃止し、車両留置基地とした。川崎MSは、1988年3月に技術開発部の所属とし、洗浄にかかわる最新技術の導入を円滑化し、洗浄を主体とする輸送容器の保守管理機能に特化することとした。

洗浄対象となる化成品コンテナの増加は、川崎MSの洗浄作業の重要性を増していった。コンテナは輸送品目ごとに専用化されているものの、品質管理のために定期的に洗浄するものも多く、輸送品目の性状によっては荷卸し後に毎回洗浄を必要とする場合もあった。特に化成品輸送部門の主力輸送品目であるラテックスもそうしたデリケートな製品のひとつで、空気に触れると凝固する性質があり、荷卸し後にコンテナ内部に被膜を形成するため、そのつど除去しなければならなかった。

このような洗浄需要の増大に伴い、1989年7月に、タンクコンテナ・ローリー用の中低圧洗浄装置およびラテックスコンテナ用の高圧洗浄設備を川崎MS内に設けた。

また、積載する化成品の種類やその成分が多様化するなかで洗浄後の廃水処理も環境に配慮し、1990年9月、廃水処理能力も従来の砂による濾過方式から遠心分離方式に変更することで、処理能力を従来の2倍～3倍に向上させる改良を行っている。



ラテックスコンテナ用高圧洗浄装置(川崎MS)

### ③オンラインネットワーク化の推進

また、厳しい事業環境のなかで、事務作業の省力化、効率化を目的として、コンピュータを活用した高度情報システムの拡充を推進した。さまざまな施策に取り組み、1987年2月の本社ホストコンピュータと全国8支店の端末機を結ぶオンラインネットワークの完成によって、レンタルコンテナ運用情報システムがすべての支店で利用可能となった。これに続く社内各部門の情報システム化へ向けて、当社は同年4月、情報システム委員会を設置し、その具体的な検討に入った。情報システム委員会

#### \*1 情報システム構築実績

1985年 3月	レンタルコンテナ運用情報システム
1987年 2月	本社－支店間のオンラインネットワーク化
1988年 1月	石油営業システム
1988年 7月	JR 貨物－当社間のオンライン連携
1989年 1月	総合予算管理システム
1991年10月	グループローリー稼働管理システム

では新たに、「事務能率向上や省力化を図るだけでなく、部門間を連携させる全社的なトータルシステムとしての情報管理システムを構築すること」を目標に掲げ、概要をまとめて1988年3月に経営陣に答申し、その後、同委員会がまとめたプログラムに沿って、計画的な情報システム構築<sup>\*1</sup>を実行していった。

## 第8節

# 営業3部門体制の確立とグループ改革

国鉄の合理化とその後の民営化、物流二法、モーダルシフトなど、さまざまな外的要因に対して、当社は中期経営計画に基づき、各部門において積極的な取り組みを行っていった。

### 石油輸送事業部門

#### [ピギーバック輸送への取り組み]

ピギーバック輸送は鉄道・自動車複合輸送方式の一つで、トレーラーを鉄道の平床貨車にそのまま積載して輸送するものである。鉄道の経済性と自動車の機動力を結び付けるため、米国で開発された。貨車がトレーラーを載せている後ろ姿が、母豚が子豚を背負う姿を連想させることから、ピギーバックという名が付けられた。

欧米では一般的な輸送方式として定着しているが、トンネルの多い日本では、積載限界に課題があり、採用は不可能と考えられてきた。それでも国鉄では、モーダルシフト<sup>\*2</sup>の一環としてピギーバック輸送の導入を決定し、国鉄、メーカーおよび当社と共に難度の高い専用貨車の開発に取り組んだ。

#### [4tトラック2台積ピギーバック貨車の開発と投入]

導入検討開始にあたり、初めに国鉄の実験データをもとに、トラック業者の要望も取り入れ、4tトラック2台を積み荷ごと搭載するピギーバック貨車の開発に成功し、1986(昭和61)年11月の国鉄ダイヤ改正に合わせて19両を建造し、日本フレートライナーへのリースを開始した。日本フレートライナーはこのうち16両を、国鉄の幹線3区間のコンテナ専用列車に連結して走らせ、大手トラック業者に対する運用をスタートした。

同事業は国鉄民営化後にJR貨物に引き継がれたが、ドライバー不足に悩むトラック業界から歓迎され、高く評価されるとともに、到着時間の正確な鉄道運行の特性が荷主にも好評であった。

#### \*2 モーダルシフト

当社のモーダルシフトの取り組みは第6章参照。



4tトラック2台積ピギーバック専用貨車(クム 80000形式)





リースタッカーによる石油ピギーバック輸送の荷役作業(新座貨物ターミナル)



石油タンクローリー用ピギーバック専用貨車(クキ 1000形式)

【石油ローリーピギーバック貨車の開発、輸送開始そして終了】

4tトラックピギーバックの成果をふまえ、当社は、JR貨物・日本石油・日本車輛製造・東急車輛製造(現・総合車両製作所)と共同で、石油ローリーピギーバック輸送の確立へ向けて開発に着手した。この新しい輸送方式は、運輸省の主導するモーダルシフト政策の好例とされ、トラック業界や石油業界から注目を浴びた。

1988年7月に行われた振動・衝撃測定から貨車の開発が始まり、積載方法の検討、走行テストなどを経て、クキ 1000形式ローリーピギーバック専用貨車が、1991(平成3)年9月に完成した。

当初は同年10月から、この専用列車を使って石油ローリーピギーバック輸送が始まる予定であったが、運行予定のJR 武蔵野線で水害が発生したため延期され、翌1992年3月、武蔵野線の復旧と同時に、初の石油ローリーピギーバック専用列車がスタートを切った。

- 1992年3月～ 神奈川臨海鉄道横浜本牧駅-新座貨物ターミナル駅間  
1日5両(月間輸送量5,000KL)
- 同年6月～ 横浜本牧駅-越谷貨物ターミナル駅間  
1日3両(月間輸送量8,000KL)
- 同年11月～ 新座向け5両、越谷向け3両追加  
合計で1万8,000KL

同輸送は、道路混雑の抑制、ドライバー不足による影響の低減、排ガス抑制など、社会的にも大きなメリットのある輸送方式であった。しかし1993年11月の法改正により、移動タンク貯蔵所の最大容積が30KLに引き上げられ、26KL / 28KLのタンクローリーの製作が可能となったことや、首都高速道路をはじめとする道路網整備が進展したことなどを背景に、多額の設備投資が必要で費用対効果の低いピギーバック輸送は、1996年3月に輸送を終了し今日に至っている。

【新型タンク車の開発、クイッカーの開発・投入】

当社は、タンク車の改良を通じた合理化の追求にも力を入れていた。タンク車の積卸作業を省力化するための新型カップリング「クイッカー」を開発したほか、1989年12月には従来の43t積タンク車(タキ43000形式)

\*1 武蔵野線水害

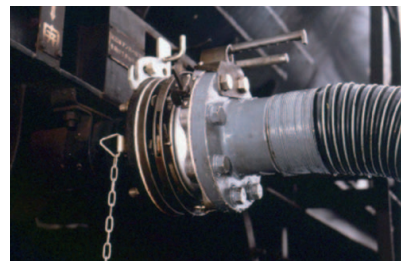
1991年10月11日、関東付近に接近した台風21号により新小平駅構内に地下水が流入し、同駅-西国分寺駅間が2カ月間不通となり、同線を使用していた貨物列車は山手線迂回等の対応がとられた。

\*2 移動タンク貯蔵所

タンクローリーは消防法上、移動タンク貯蔵所と定義される。

\*3 クイッカー

タンク車荷役接続装置。1983年6月、当社は、タンク車荷役作業の効率化が可能な「クイッカー」の開発に成功し、登録商標の認可を取得(1987年6月認可)。従来はタンク車液出し口と基地側取卸しホース先端の双方のフランジをボルトとナットで締め付けて荷役を行うが、「クイッカー」は、ワンタッチで着脱、かつ全車両への装着が可能となり、荷役時間短縮と労力低減を実現した。



クイッカー(タンク車液出し口接続装置)



44t積ガソリン専用タンク車(タキ43000形式243000番台)

を改良し、車体総重量を制限内の60 tに抑制しながら、1 tの増量を達成した44 t積ガソリン専用タンク車(タキ 43000形式243000番台)20両を建造し、京浜・名古屋の両地区に配備した。同タンク車は、ほかにも「積載効率が高く、荷卸しがスムーズに行える」「残液がほとんど残らないタンク構造である」といったメリットを備え、作業員や顧客から高い評価を受けた。そこで1990年、30両を追加で建造した。このうちの15両にはエメラルドグリーンとグレーのツートンカラー塗装を初めて実施し、タンク車石油輸送のイメージチェンジを図った。またタンク車建造の一方で、老朽車や中・小型の非効率車は廃車にし、車両の総合的な質の向上に努め、鉄道輸送の基盤をより強化した。

## 化成品輸送事業部門

### 〔適合コンテナのリース拡大〕

日本の石油化学工業界は石油危機後に不振に陥り、事業構造改革に取り組んでいたが、1986(昭和61)年から需要が回復し始め、1987年には原油価格急落に伴う原料価格の低下、需給逼迫による国際価格の急騰、内需の拡大など事業環境も好転し、活況を呈するようになった。

景気拡大を背景に輸送ニーズも高まるなか、石油化学工業各社では物流コストの削減を進めていた。そこで当社は、多品種・少量が主体で品質管理への要求度も高い化成品輸送にふさわしい輸送システムとして、鉄道を利用したコンテナ化を提案し、適合コンテナのリース拡大に努める営業展開を進めていった。

### 〔バルク輸送への本格参入〕

化成品リース契約のなかで、日本通運防府支店(鐘紡防府合繊工場の契約窓口)および住友化学工業千葉工場からの大量のコンテナ受注は、非常に大きな成果であった。鐘紡防府合繊工場では、フィルム原料用のポリエステル樹脂の輸送に、通常物資輸送用の汎用コンテナを利用してきた。しかし品質保持の難しさ、荷役作業の煩雑さなどがつきまとい、改善要望が出されていた。当社ではこのニーズを受けて、福岡・大阪の両支店が積極的な営業活動を行い、要望にかなう12 ftホッパコンテナ100個の成約を実現し、1989(平成元)年6月からリースを開始した。

また、化成品部門の最大顧客である住友化学工業は、以前からバルク化(袋詰め輸送からバラ積み輸送への転換)に注力していた。そして、1992年度からは、千葉工場の合成樹脂製造設備の増設を機に、同工場で生産する3種類の樹脂のすべて(それまで袋詰めで輸送・納入していた品を含む)をホッパコンテナによるバルク輸送に統一することを決め、当社に協力要請があった。同社では、バルク化による直接的なメリット(作業省力化・作業性向上)とともに、大きな経費節減効果を生み出すことをねらいとして、同工場に隣接する京葉臨海鉄道京葉久保田駅構内の一部を借用し、洗浄機能をもつコンテナターミナルを建設した。輸送容器のコ



12 ft ポリエステル専用ホッパコンテナ



発送を待つ20ft 合成樹脂専用アルミホッパコンテナ(京葉久保田駅)



ンテナを、保存容器としても活用し、倉庫費用の節減を図った。また、それまで納入先別に限定運用されてきたコンテナを、洗浄することで納入先を選ばず、全方位的に使用できるようにし、運用効率の向上につなげた。このような状況を受けて当社は、1991年度に20 ft コンテナ 260個、翌1992年度には160個を受注し、1993年7月までに納入を完了し、これまでのすでに利用されていたコンテナと合計で601個をリースし、運用するようになった。

#### 〔潤滑油輸送の拡充〕

また1985年度以降、化成品部門では、潤滑油のタンクコンテナ化を重点課題の一つとして取り組み、当社タンクコンテナによるバルク輸送をコスト削減と品質管理を大きなセールスポイントとして売り込んだ。特にタンクローリーで遠距離輸送する場合や、荷主自身がドラム缶に詰めて輸送したのちにタンクローリーに中身を移し換えて輸送する場合などからの転換を強力に推進した。こうした営業活動に対し、日本石油から大きな反響があり、1988年度以降、順次コンテナ数は増えていった。

一方、タンクコンテナリースの拡大を進めるにあたっては、契約増を図るだけでなく、契約を足がかりに顧客との信頼関係の構築に努めた。この信頼関係を基盤に、当社が鉄道のエキスパートとして発揮する特性をより効果的に生かせる元請輸送の受注につなげ、実績をあげていった。

#### 〔複合一貫輸送の開始〕

1989年以降は、物流の合理化を急ぐ荷主から、当社グループのタンクローリー輸送に期待して、鉄道と自動車を組み合わせた複合一貫輸送の要請が出されるようになった。

この一貫輸送の最初の受注は、住友化学工業からのウレタンフォーム原料の複合輸送であった。同輸送は、合理化を目的として、タンクローリー輸送から鉄道輸送への転換を図ったケースであった。当社が20 ft タンクコンテナのリースを担当する一方、関東石油輸送が、着駅の JR 貨物・東京貨物ターミナルおよび隅田川駅の両駅から関東地区の顧客に対する配送を受け持つこととなった。1カ月のテスト輸送ののち、1989年4月から本格輸送に入った。また時期を同じくして日本ゼオンからもラテックスのタンクローリー輸送のうち、長距離に及ぶ輸送を鉄道・自動車の複合一貫輸送に切り替えたいとする要請があった。同社は、この際に業務効率化をねらい、通運業者の選定・教育、JR 貨物との折衝など運用業務のすべてについて一括受託を希望したため、当社は元請業務として受託した。当社は、日本ゼオンとコンテナリース契約とともに、川崎 MS での洗浄業務、コンテナの運用・管理まで契約を結び、発駅間の集配業務は関東石油輸送に委託した。こうして1989年9月から、同案件の20 ft タンクコンテナ 35個による複合一貫輸送がス



当社グループによるラテックスの鉄道と自動車の複合一貫輸送

タートした。1991年4月からは、日本合成ゴム(現・JSR)鹿島工場から出荷されるラテックスの複合一貫輸送も開始した(東北石油輸送との連携)。

## コンテナ輸送事業部門

### [冷凍コンテナ事業への参入]

コンテナ輸送に対して、高度化・多様化する荷主のニーズは冷蔵だけでなく、冷凍もターゲットとするようになっていった。JR貨物では、既存の冷蔵から一歩進んだ定温輸送に進出すべく、システム構築と専用コンテナの開発に取り組み、内部の温度を $-25^{\circ}\text{C}$ から $+25^{\circ}\text{C}$ まで自在に設定・維持できる冷凍コンテナの開発に成功し、1988(昭和63)年10月から札幌-東京間で1編成10両のクールコンテナ列車の運転を開始した。当初、往路で北海道のアイスクリームや牛乳などの乳製品、アスパラガスやレタスなどの生鮮野菜を東京に運び、復路では東京の一般雑貨を北海道に届ける役割を果たし、評判を呼んだことから対象地域を全国に広げるとともに、さらに畜肉・生花・冷凍食品など季節を問わない物資の輸送にも拡大されていった。

1989(平成元)年に入ると、冷凍機メーカーの菱重コールドチェーンと日本フルハーフが共同開発した $-20^{\circ}\text{C}$ ~常温の温度設定が可能な12ft分散式冷凍コンテナを、全国ネットをもつ当社が試験輸送のため借り受けた。コンテナ部は、同年に12ft分散式冷凍コンテナUF12A(内容積11.3 $\text{m}^3$ ~13.3 $\text{m}^3$ )5個を試作して、全国主要駅での展示説明会を開催し、荷主・通運業者によるモニター使用を実施した。その結果、利用者ニーズは冷凍加工食品等のほとんどが保冷・冷凍トラックに依存している現状から、鉄道輸送へのシフト化が進みつつあるとの判断に至った。

最終的にUF15Aとして製品化して20個を建造し、1990年10月から市場に投入した。UF15Aのラインアップ加入は、冷蔵・冷凍トラック輸送に依存していた冷凍加工食品輸送に、鉄道輸送の選択肢を与えるものであった。また既存の通風・冷蔵コンテナを使用していた商品でも、より高度な品質管理を求めて冷凍コンテナを活用するケースも現れた。冷凍コンテナは、花、青果物、ビールなどの飲料、医薬品を含め、さまざまな貨物の輸送に広がっていった。

### [30ft有蓋コンテナの運用開始]

1987年10月1日、かねて開発を進めていた30ft有蓋コンテナ(30ft=約9m)8個が完成し、運用が開始された。

これは、当社とヤマト運輸との間で実施された輸送コスト低減に向けた取り組みで、同社隅田川支店扱いの宅急便貨物(ボックスパレット16個積)を30ft有蓋コンテナに積載して、隅田川駅-札幌(夕)駅間でピストン輸送を行うというものであった。導入にあたっては、コンテナ内容積の拡大、輸送力の確保、輸送時間帯、トラック運賃とのコスト比較等について検討を行い、JR貨物および車両メーカーの協力のもとに完成・運用が実現した。



12ft 冷凍コンテナ (UF15A)



同コンテナは、11 tトラック並みの容積を確保するとともに、現行のコンテナ貨車にも積載できるよう製作した。従来のトラック輸送にコスト的にも輸送時間的にも充分対抗できる輸送方法として、業界紙等に掲載されるなど注目を集めた。

#### [無蓋コンテナのリース開始]

1991年2月に12 ft 無蓋コンテナ 20個を新造し、リースを開始することとなった。積荷は、福井県敦賀市にある工場からトラックで全国各地に向けて輸送していた発電機であるが、長距離輸送が中心で、交通渋滞や人手不足などから輸送が不安定となっていた。JR 貨物の敦賀港駅開業に伴って、JR 貨物の協力によって現地輸送会社と折衝を行い、コンテナによる輸送が決定した。

形態のさまざまな発電機に対応するために開発された両側開きの無蓋コンテナで、フォークリフトによる積込み、クレーンでの上からの吊り荷役など自由自在の積込みが可能で、また積荷が移動しないよう緊締装置を装備している。

#### [営業拠点の拡充]

通風・冷蔵・冷凍とコンテナのラインアップを整えて参入したレンタルコンテナ事業を軌道に乗せるためには、その営業拠点の拡充が急務となった。

コンテナ部創設2年後の1987年4月時点で、コンテナ部門の営業拠点は、本社コンテナ部の傘下に、石油・化成品とともにコンテナ業務を行う8支店31営業所があった。その後は事業拡大に伴って、1988年4月に旭川・札幌(北海道支店)、大井・隅田川(横浜支店)のコンテナ専門4営業所を新設した。続いて1990年3月には帯広(北海道支店)、新潟貨物ターミナル(新潟支店)、越谷(横浜支店)、岡山(大阪支店)、福岡貨物ターミナル(福岡支店)の5営業所が加わり、翌年3月には名古屋貨物ターミナル営業所(名古屋支店)を加え、コンテナ営業体制の強化を図った。

## グループ改革

こうした取り組みとともに、当社では1980年代末から1990年代前半にかけて、グループ改革に取り組んでいった。

#### [東北地区のタンクローリー輸送の一元化]

当社グループの自動車輸送会社は1983(昭和58)年以降、6社体制<sup>\*</sup>であったが、そのうち2社が東北地方にあり、地域を分担して営業に取り組んできた。しかし、1980年代半ば以降、石油業界が物流機能の合理化を進め、東北地方の油槽所の統廃合が行われ、さらに今後もこの流れが続くと予想された。当社は、こうした動向への対処として、東北石油輸送が共立運輸興業を吸収するかたちで2社を統合し、東北地方でのタンクローリー輸送の一元化を図った。

#### [LNG 輸送への本格参入——新会社 CGC 設立]

また、新分野である LNG 輸送に関して、当社は顧客の要請に応じて新

\* 6社体制

札幌石油輸送、東北石油輸送、関東石油輸送、関西石油輸送、近畿石油輸送、共立運輸興業

**\*1 コールドガス・キャリアー(株)(CGC)設立時の概要**

事業目的	LNG・酵素・窒素等高压ガスの貨物自動車輸送事業、貨物運送取扱事業、同附帯もしくは関連事業
資本金	7,000万円
出資	東京ガスグループ 40% (東京ガス 10%・東京液化ガス 20%・東京冷熱産業 10%)、日本石油輸送グループ 40% (当社 15%・関東石油輸送 25%)、日本石油ガス 20%
本社/事業所	横浜市鶴見区(関東石油輸送本社内)/同市磯子区(東京ガス根岸工場)
車両数	タンクローリー 25台
従業員数	20名

**\*2 日輪商事の事業の変遷**

1957年	有限会社丸ノ内保険代理店として発足、損害保険を取り扱う。
1962年	株式会社となり、船舶給油代行業務を実施
1964年	日本石油の特約店として石油類の販売開始
1992年	首都圏で7カ所の給油所運営
株主構成	日本石油 (51%) 61,000株 当社 (44%) 53,000株 日本石油特約店 (5%) 6,000株

**コラム**

**グループ全国野球大会と運動会**

昭和の時代、当社社友会が毎年開催してきた二つの大きなイベントがあった。一つはグループ全国野球大会、もう一つは運動会である。両イベントとも1988(昭和63)年が開催最後の年となった。野球大会も運動会もスタート当時は、多くの企業でも開催されていたが、その後、時代の変化とともに個人の余暇の過ごし方や趣味が多様化したことなどを背景に、徐々に参加者が減少するようになり、やがて開催自体が見直されることが多くなった。

当社社友会のグループ全国野球大会は、1951年5月から1988年10月まで38年間、38回にわたって開催が予定された。スタート当初はグループ会社のチームを含め10数チームが参加する社友会の一大イベントであった。全

会社の設立に参画した。東京ガスは関東地方に都市ガス原料を供給していたが、根岸・袖ヶ浦の両工場からのLNG輸送は従来、専門の輸送会社1社に全面的に委託していた。しかしながら、地域住民の生活に不可欠な都市ガス原料の輸送であるだけに、リスク分散の考え方で体制を強化したいという意向を東京ガスではもっていた。そこで根岸工場分の輸送を担う新会社の設立構想が立ち上がり、日本石油ガスを通じて、当社にも参画の要請があった。当社では、この計画を、顧客からの信頼の証しであるとともに、絶好のビジネスチャンスととらえ、積極的に参加することを決定した。当社は新潟でのLNGローリー輸送の実績もあり、同輸送の法制度や技術面での研究も進めていたことから、十分に対応可能との経営判断があった。1990(平成2)年初頭から東京ガスグループの関係各社および日本石油ガスと交渉を重ね、計画を具体化させ、1991年7月、新会社のコールドガス・キャリアー株式会社(CGC、現・エネックス)を設立した。CGCは同年11月から業務を開始し、安全・安定輸送を最大の任務としてLNG輸送に取組み、実績を伸ばしていった。

**[ニチュウ発足]**

一方、日本石油輸送グループ会社としてさまざまな業態を経験しながら存続してきた日輪商事は、販売競争にさらされ、給油所経営に苦慮していた。状況の打開へ向けて、1992年6月、当社は日本石油と協議し、日輪商事を当社、日本石油および同社の特約店の3社共同出資会社である株式会社ニチュウと商号を変更し、日本石油系列の東京エリアの営業店舗の一つとして再スタートさせた。ニチュウの経営陣には、当社から横山社長、式守監査役がそれぞれ取締役、監査役に就任した。

国から大勢の社員が一年に一度顔を合わせる唯一の行事で、前日の宴会から前哨戦が始まり、大いに盛り上がりを見せた。往年の「名(迷)プレーヤー」にとっては、忘れることのできない思い出となっている。ちなみに38回中13回が雨天等で中止となり、37回、38回も連続して雨天中止となったため、実質的には36回大会(1986年)が最後の開催となった。

現在は年に一度開催されるJR貨物グループ軟式野球大会に、JOTグループ選抜チームを編成して参加しており、前哨戦の飲み会には勝つものの、本大会での優勝はまだない。

一方の運動会(首都圏)は、最盛期には約200名が参加した一大イベントであった。会場も多摩川園、豊島園、こどもの国、保土谷公園などで催され、日本石油輸送本社、横浜支店、千葉支

店、ニチュウなど首都圏に事務所を構える事業所の従業員とその家族が参加して、一日中さまざまな競技に汗を流した。

競技は子どもたちのかけっこを筆頭に、玉入れ、50m走、親子でパン喰い競争、障害物競争、はたまた男女デカパン競争、ムカデ競争、さらには一番盛り上がる騎馬戦、対抗リレーなどなど。景品は生活にマッチしたものが多く、洗濯ばさみ、プラスチック製食器セット、色鉛筆、靴磨きセット等々で、対抗戦の景品はビール券だった。

その後、社友会ではこうしたイベントの代わりに、新年交歓会、屋形船、ディナークルーズなど各種レクリエーションの開催、さらにはテニス部、華道部といった同好会への補助を行うことで、発足時の精神である「会員の団結と相互扶助」をサポートしている。