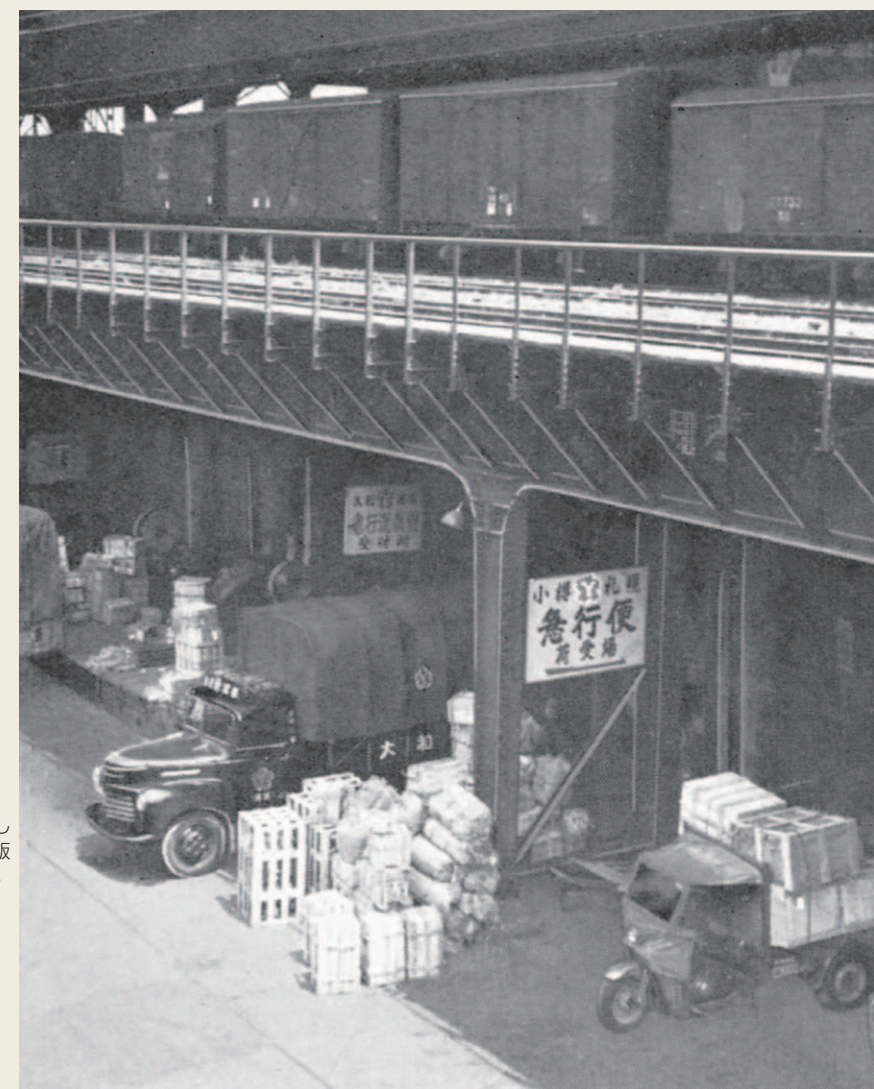


路線事業の再開と新規事業への進出

1945年～1959年
[昭和20年～昭和34年]

終戦からわずか1カ月後、大和運輸は区域事業を再開し、その後「区間事業再開要領」を策定して大和便の復旧に全力を注いだ。そして4年後の1949(昭和24)年、大和便の復旧を終えた。翌1950年からは新たに通運事業を開始し、また百貨店の商品配送業務に注力するとともに、東海道、東北、房総、甲信方面において地元の運送業者と提携して連絡運輸網の構築に取り組み、大和便の営業地域を拡張していった。その一方で、1947年から駐留軍関係の家財の梱包輸送業務を開始した大和運輸は、ここで培った梱包技術や海外輸送のノウハウをもとに、通関、海運、航空貨物、美術品の梱包輸送などの新規分野に進出し、事業の多角化を推し進めていったのである。

秋葉原駅構内の混載便荷受所(1956年「営業案内」より)
大和運輸が通運業務の拠点として秋葉原営業所を開設したのは1950(昭和25)年4月。秋葉原とともに、汐留、飯田町(ともに国鉄の貨物駅)が通運業務の3大拠点だった。



第1節

戦後の復興とトラック運送事業

1. 戦後の混乱から経済復興へ

戦後の経済復興

1945(昭和20)年8月、日本はポツダム宣言を受諾し、太平洋戦争は終結した。この戦争によって多くの都市が灰燼^{かいじん}に帰し、企業の生産設備は壊滅的被害をこうむった。

終戦後、連合軍の占領下に置かれた日本は、GHQ(連合軍最高司令官総司令部)の主導により非軍事化が進められ、農地改革や労働改革などの民主化政策が実施されていった。一方、企業に対しては財閥解体、戦時補償の打ち切りなどの厳しい措置がとられ、1947年には「独占禁止法」および「過度経済力集中排除法」が制定された。

終戦直後の混乱のなか、国民生活を圧迫したのが極度の食糧難とインフレだった。1945年の米の収穫量は例年の3分の2ほどに落ち込み、食糧の不足は物価の上昇を招いた。また、臨時軍事費や日銀借入れによる銀行貸し出しが急増し、インフレが高進した。こうしたなか、政府は1946年2月に「金融緊急措置令」などの経済対策を打ち出し、総合的なインフレ対策として預金封鎖や新円切り替え^{*}を断行するとともに、各種物資の価格統制を強化した。これらの措置は一時的な効果は見られたものの、高進するインフレを抑え込むことはできなかった。そして1946年12月、石炭と鉄鋼を重点的に増産し、産業全体の効率的拡大をはかる「傾斜生産方式」が開始され、以後、日本経済は回復の兆しを見せていった。

その後、1948年には米ソの対立による東西冷戦を背景に東アジアにおける重要拠点としての日本の戦略的価値が見直され、米国の対日政策はそれまでの非軍事化・民主化から経済・産業の自立へと転換し、同年12月、米国はGHQに「経済安定9原則」を指令した。この政策を実施するために翌1949年2月から、「ドッジ・ライン」と呼ばれる超均衡予算の編成、補助金の撤廃、復興金融金庫の貸出全面禁止、単一為替レートの設定(同年4月、1ドル=360円に設定)など一連の措置がとられ、8月には「シャープ勧告」により税の徴収も厳格化された。以後、インフレは沈静化し、市場経済に移行する道が開かれたが、その半面、ドッジ・ラインはきわめてドラスティックな政策であったために企業は資金不足に陥り、不況が深刻化していった。



新紙幣(新円)への切り替え(1946年)
(写真提供:共同通信社)

*新円切り替え

終戦後、インフレの進行を阻止するために5円以上の紙幣(旧円)を強制的に金融機関に預け入れさせ、既存の預金とともに封鎖のうえ、生活費や事業費などに限って新円による払い出しを認めるという非常措置。当初は世帯主300円、その他の世帯員100円を限度に新円への引き換えが認められ、残額は金融機関に封鎖された。

特需景気から神武景気へ

ドッジ・ラインにより景気が後退し始めた1950(昭和25)年6月、朝鮮戦争が勃発した。この戦争で日本は米国の緊急物資調達計画に編入され、トラック、有刺鉄線、携帯食料、衣服などの物資をはじめ、車両や機械の修理、建物建設や基地整備、資材の輸送などのサービス分野を中心とした「特需」がもたらされた。その金額は、戦争が休戦するまでの3年間に累計10億ドルに及んだ。また、この時期には世界各国が一斉に軍備拡張と物資の買い付けに乗り出したことから、金属、機械、セメント、肥料、化学薬品などを中心に輸出も増加した。こうした特需と輸出の増大により、デフレ下で累積していた滞貨は一掃されて外貨保有高が急増し、日本経済は息を吹き返していった。

この間の1951年9月、サンフランシスコで対日講和条約が調印された。翌1952年8月には国際通貨基金(IMF)および国際復興開発銀行(世界銀行)への加盟が実現し、日本は国際社会に復帰した。

しかし特需が終わると、その反動により1954年1月から10カ月にわたり景気は低迷したが、そうしたなかでも特需景気によって体力を回復した企業は、重化学工業を中心に設備の合理化・近代化を推進していった。同年12月からは「神武景気」(1957年6月までの31カ月間)が始まり、企業の設備投資はますます加速した。同時期には賃上げと減税効果により実質個人所得も大幅に上昇し、それが物価の安定と相まって消費意欲を高め、電気洗濯機、冷蔵庫、掃除機など家庭用電気製品が普及し始めた。

こうして日本経済は1955年に戦前の生産規模を回復し、1956年度の『経済白書』が「もはや『戦後』ではない。我々はいまや異なった事態に当面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる」と高らかに謳^{うた}ったように、日本は戦後復興の時期を脱し、高度経済成長の時代へと移行していったのである。

2. 戦後のトラック運送事業と道路運送法の制定

壊滅的被害を受けた輸送機関

1944(昭和19)年後半から始まった米軍機の空襲により、日本の輸送機関は壊滅的な状況に陥った。終戦時、鉄道の被害は線路1,063カ所、機関車891台、客車2,228台、貨車9,557台、電車356台にのぼり(『交通年鑑』昭和23年、24年版)、トラックをはじめとする自動車も大きな被害を受けた。1946年6月末時点での全国のトラック事業者が所有する車両台数は普通車3万5,165台、小型車7,048台であり、そのうち直ちに使用できる車両は普通車1万7,829台(実働率50%)、小型車1,386台(同20%)にすぎなかった。加えて、ガソリンをはじめ木炭や薪などの代用燃料も入手難となり、タイヤ

や部品などの調達も困難をきわめた。

こうした状況のなかで、運輸省(現・国土交通省)は自動車の輸送力を確保するためにGHQに対して車両の援助を要請し、まず旧軍用トラック1万3,861台が放出され、1946年夏には占領軍のトラック8,518台(うち民間事業者へ2,994台)、トレーラー9,344台(同4,112台)が払い下げられた。占領軍の車両は当時としては性能がよく、また、動力車1台につき1カ月当たり628ℓのガソリンと相当数のタイヤも付いていたため、輸送復旧の大きな力となった。一方、ガソリンについても、1946年にGHQから12万6,000klが割り当てられ、翌1947年には23万klのガソリンの輸入が許可された。

戦後、日本の自動車生産は1945年9月にGHQから月産1,500台のトラック製造が許可されたことにより始まるが、実際に産業として立ち上がるのは、1948年1月にトラックの、翌1949年10月に乗用車の生産制限が解除されてからであった。1948年10月、商工省は「自動車経済復興生産計画」を策定した。同計画は、1953年度の生産台数12万850台を目標として、自動車産業を重点産業として育成していくというもので、以後、自動車メーカーは積極的に投資を行って設備の合理化・近代化をはかり、また、海外メーカーとの技術提携により製造技術を蓄積していった。その結果、1946年に1万4,921台(うちトラック1万4,914台)にすぎなかった自動車の生産台数は、1950年には3万1,597台に増加し、1959年には26万2,814台に達した。この間、乗用車は1950年の1,594台から1959年には7万8,598台に、トラックは2万6,501台から17万7,485台に急増した。

自家用トラックの増加と路線トラック事業の進展

戦後の復興期、トラック運送事業者による輸送力が不足するなかで、それを補ったのが自家用トラックであった。1946(昭和21)年から1948年まで、全国の営業トラックの保有台数は3万台半ばで推移し、1949年によく4万台を突破するが、この間、自家用トラックは4万3,130台から7万1,062台へと急増した。また、トラック輸送量(輸送トン数)も、1946年の1億4,729万トンから1949年には戦前水準を回復して2億トンを超えたが、特に自家用トラックの伸長が著しく、その割合は1947年に51%を占め、1950年には66%に達した。

自家用トラックは輸送復興に多大な貢献をなしたが、その一方で自家用トラックによる営業類似行為は、旧軍部の放出車や占領軍からの払い下げ車などを使用して重要物資の輸送を開始した国営トラックと相まって、トラック運送事業者の経営を窮地に追い込んでいった。そして、この問題はのちの道路運送法の制定へとつながっていくのである。

1950年から始まった特需景気により貨物輸送量が急増し、国鉄の輸送力不足が表面化するなかで、トラック輸送は鉄道の補助輸送手段としての位

置づけから、鉄道と競合する機関としてのウエートが高まった。その牽引役となったのが長距離路線の運行である。

1950年12月に西濃運輸株が名古屋を中継点とする大阪-東京間の東海道路線の営業を、翌1951年4月に日本運送株が神戸-東京間の直通運行を開始した。以後、路線事業への参入が相次ぎ、1945年末に全国でわずか55業者、免許キロ1万1,446kmであった路線事業は、1952年末には346業者、免許キロは9万5,000kmに拡大した。1954年5月に「第1次道路整備5カ年計画」がスタートし、1957年4月に「高速自動車国道法」および「国土開発縦貫自動車道建設法」、1958年に「新道路整備5カ年計画」が制定されて幹線道路が整備されていくにしたがって、さらに路線事業者は増加し、1957年には538業者、免許キロは16万4,000kmに達した。それを後押ししたのが国産トラックの普及と車両の大型化・高速化であった。こうして1950年代半ば以降、トラックの輸送量は急増し、1955年には5億トンを超え、1958年には10億トンを突破したのである。

道路運送法の制定と日本トラック協会の発足

1948(昭和23)年1月、戦後の自動車運送事業の民主化をはかるために「道路運送法」が施行され、戦時中に改正された「自動車交通事業法」は廃止された。道路運送法は、道路運送に関する秩序の確立と健全な発達、車両の整備および使用の適正化をはかり、これをもって道路運送における公共の福祉を確保することを目的として制定されたもので、同法によって自動車運送事業の免許基準が規定され、運送事業者は運送約款、運賃、料金その他の運送条件を規定し、主務大臣の認可を受けて公示することが定められた。また、車両の検査、整備、登録などについても新たな規定が設けられた。なお、道路運送法の実施に伴い、道路運送事業は運輸大臣の専管とされ、地方行政庁として各都府県と北海道の7市に道路運送監理事務所が、全国9地区に特定道路運送監理事務所(1949年6月より地方陸運局)が設置された。

道路運送法では、統制団体としての性格をもった従来の自動車運送事業組合は解散し、民主的な団体へと移行することが定められていた。そのためトラック運送業界では1948年1月に「東京トラック協会」が発足したのをはじめ、地方ごとに新たな業界団体が誕生し、同年2月には43都道府県の業界団体を会員とする「日本トラック協会」が結成された。以後、日本トラック協会は貨物運送業に関する調査や研究、啓発、宣伝などに努めるとともに、料金改定や税金などについて官庁との交渉役を担った。

また、道路運送法では、特定自動車運送業と自家用貨物自動車に関する規定が設けられ、自家用トラックの有償運送は禁止されたが、貸し渡し(いわゆるレンタル)については経済復興に伴う輸送需要に応じるために合法的

に活用する道を開いていた。また、運賃についても規制はされたものの、実際には営業、自家用、国営トラックの間で激しい運賃競争が繰り広げられていた。こうしたなかで1951年6月に道路運送法が全面的に改正された。これによって貨物自動車運送事業は、それまでの契約態様による「積み合わせ」「貸切」の事業区分が、「路線事業」「区域事業」「小型貨物」の3区分に変更され、運賃制度についても、利用者に対する差別的な取り扱いを防止し、業者間の公正な競争を促すことを目的に「定額現払制」が定められた。さらに、路線貨物運送の仲介・斡旋を生業とする業者への措置として新たに「自動車運送取扱事業」が規定されるとともに、自家用トラックの使用に対し適正な規制が設けられた。なお、登録・車両保安・整備事業については道路運送法から分離し、新たに「道路運送車両法」が制定された。

通運事業法の制定と複数制への移行

一方、小運送業界では戦後、日本通運による戦時統合を解体して旧業者へ返還するとともに、民主的な業務運営を求める声が高まった。これに対して運輸省は1946(昭和21)年2月に「小運送業整備方策要綱」を発表するが、その趣旨は、小運送業の公共性を考慮して免許制を堅持し、鉄道輸送との一体制から日本通運を中心とする1駅1店体制を維持して小運送業の安定・発展をはかるというものであった。これに対して小運送およびトラック運送業界は強く反発し、大都市を中心に小運送複数化運動を展開していった。

こうしたなかで1948年2月、日本通運は「過度経済力集中排除法」の指定を受け、再編成を命ぜられた。これを受けて小運送業整備方策要綱が再び検討されることになり、同年11月、一定条件のもとに小運送業の複数制を認める旨が閣議決定された。そして、この決定に基づき、運輸省は「小運送業複数制要綱」を策定し、翌1949年3月に小運送業の免許基準が公表され、全国主要駅33駅が複数制の駅に指定されたのである。

続いて1950年2月に「通運事業法」が施行され、戦時中に制定された「小運送業法」および「日本通運株式会社法」は廃止された。これによって日本通運は民間会社として再出発することになり、小運送は複数制へと移行した。なお、同法の施行に伴い、それまで使用されていた「小運送」という名称は「通運」に変更された。

こうして通運業界では新免業者^{*}が誕生していったが、これらの事業者は1950年7月に「全国通運業連絡会」(全通連)を結成して全国的な取引網を形成し、さらに1952年2月には通運協会(日本通運および旧業者の団体)と全通連との連絡機関として「全国通運業連盟」が結成された。その後、神武景気により通運の取扱量が拡大していくなかで荷役の近代化や事務処理の合理化が推進され、1959年3月、国鉄と通運事業者240社の共同出資により「全国通運株式会社」が設立された。同社は同年12月に通運計算事業(鉄道取引業者間の

^{*}新免業者
1950年の通運事業法の制定に伴い新たに免許が与えられた通運事業者。

交互計算)の正式認可を得るとともに、日本通運と通運計算事業交換計算契約を結び、各加盟店の交互計算^{*}を取りまとめて決済を行った。こうして新免業者は、日本通運から独立して交互計算事業を開始したのである。

^{*}通運業界の交互計算
通運事業者の行う運送にかかわる貨物運送取扱事業者間の債権および債務の決済、または債権の取り立てを行うもの。現在は日本通運と全国通運の2社が通運計算事業を行っている。

第2節

大和便の再開と百貨店配送業務の進展

1. 戦後の事業再開

区域事業の整備

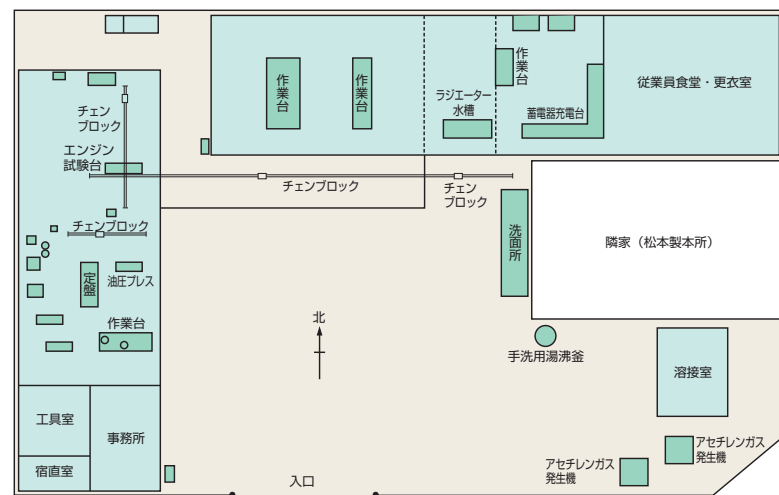
戦災により大和運輸は4営業所を焼失したが、他社に比べれば被害は軽微であった。

終戦前の1945(昭和20)年1月末、大和運輸は363台の車両を保有していた。そのほとんどは二子玉川の第二輸送隊、井之頭公園を基地とする光輸送隊に編成されていたため、これらの車両がほぼ無傷で残り、終戦時の保有車両は普通車295台、特殊自動車2台、小型車43台、合計340台にのぼった。そのうち直ちに稼働することができる車両は126台、修理を要する車両は67台で、残りの147台は老朽化が甚だしく廃車せざるを得なかった。そのため車両の整備に力を注ぎ、1946年末までに稼働車両数を200台に増強した。その多くは代燃車であった。

そして終戦から約1カ月後の1945年9月、大和運輸は枝川町作業所を本社直属としてガソリン代用燃料の格納、処理、加工などの業務を開始するとともに、旧築地営業所を京橋作業所と改称(10月に再び築地作業所に改称)して区域事業の営業を再開した。続いて芝浦作業所、高浜町作業所を復活し、井之頭公園に駐在していたトラックを順次配置していった。翌1946年2月には芝浦作業所の建物が進駐軍に接収(1953年に接収解除)されたことに伴い、同作業所の業務を高浜町作業所に移すとともに、同年8月に向島作業所を開設した。また、修理工場については、光輸送隊より払下げを受けた修理工場を木挽町亀井橋際の敷地(現在のヤマト運輸本社所在地)に移築し、同年6月京橋工場を開設した(図4-1)。

このように大和運輸は区域営業を再開したが、この当時はガソリンの入手が困難であったため、「ガソリン付き」(荷主がガソリンを提供する)の運送を優先した。輸送品目は鮮魚、果実、野菜などの食料品が大半であったが、これらの仕事は多忙をきわめ、運賃も一般の運送に関しては公定価格を上回った。しかし、1946年半ば以降はガソリン不足が深刻化し、これらのガ

図4-1 大和運輸唯一の修理工場として開設された京橋工場の配置図(1951年11月)



(京橋工場は1957年7月に深川に移転。図は現存する「同工場機械設備他配置図」から作成)

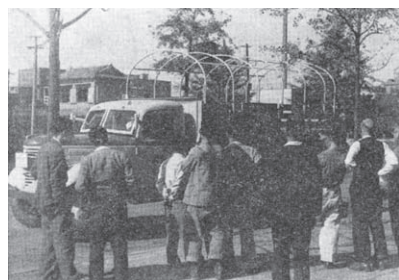
ソリン付き運送業務が激減したことから、GHQ 関係や重要物資などのガソリンやタイヤの優先配給が受けられる輸送業務に積極的に従事したのである。

なお、区域事業が軌道に乗り始めた1947年8月、利用者の認知を高めるために、高浜町、向島、築地の3作業所を営業所と改称し、また、枝川町作業所を深川作業所に改称したうえで同作業所内に築地営業所を移し、名称も深川営業所と改めた。

進駐軍関係の作業へ進出

GHQ 関連の業務として、大和運輸は1946(昭和21)年5月から9月にかけて調布飛行場の整備作業や立川飛行場の建設工事の運送業務に従事し、横浜の第8軍砲兵隊に人員を提供したが、これらの作業は他社の下請けであり、短期間で終了した。

大和運輸がGHQ 関係の仕事に本格的に進出するのは1947年のことである。当時、GHQ の物資調達や役務は外務省の外局である終戦連絡中央事務局(CLO)に発注され、CLO が施工業者を選定していた。そのCLO から米国駐留軍人や軍属が本国に引き揚げる際の家財家具の保管、梱包、輸送作業を行うように打診されたのである。この作業の業者選定の条件は、倉庫とトラックを保有し、かつ、梱包や船積み作業を行うことができるというものであった。しかしこの当時、大和運輸は運送以外の業務は行っていなかったため、外務省や住友倉庫(株)と折衝を重ね、倉庫保管は住友倉庫東京支店、梱包作業は泉和梱包(株)に委託することにし、1947年8月、CLO と米軍新倉作業所の梱包輸送業務契約を締結し、調達要求書(PD)が交付された。そして翌9月、住友倉庫が所有する倉庫の一部を借用して越前堀作業



GHQ の作業に従事した大和運輸のトラック

所を開設し、梱包輸送業務を開始した。

この業務は最盛期には引き取り作業のクルー(班)が10組を超え、1日3回転するほど作業量が增大した。しかも作業料金はすべて現金払いであったため、事業の復興期にあった大和運輸の経営に多大な貢献をなすものとなった。また、梱包作業については、箱は木枠の SHIPPING BOX や家財を収納する内箱などすべて規格化されており、荷役には最新のバンディングマシンが使用されるなど作業の機械化がはかられていた。こうした梱包技術に加えて、海外への梱包輸送のノウハウが、大和運輸がその後、通関、海運、航空貨物、美術品の梱包輸送などの新規分野へ進出していく際の素地となったのである。

なお、この業務は当初は3カ月のトライアル・オーダーで開始されたが、引き続き長期契約を結ぶことができ、約10年間継続した。ちなみに、1951年に大和運輸はマッカーサー元帥が帰国する際の引き揚げ作業を担当したが、それは車両18台、3日を要するという大規模なものであった。



マッカーサー元帥の引き揚げ作業



荷に「GEN.MACARTHUR」とある輸出貨物

路線事業の再開

1945(昭和20)年10月に「陸運統制令」が廃止され、それまで制限されていた50km以上の貨物運送、引越荷物の運搬、百貨店の商品配送などの業務が行えるようになった。

大和運輸は戦前、関東一円に路線網を構築し、「大和便」として定期便事業を展開していたが、路線(区間)事業は区域事業に比べると多くの人手を要し、また、終戦直後の物不足のなかには車両の購入や施設の整備など、その復興にはさまざまな困難が予想された。そのため、事業の再開にあたっては区域事業を優先したが、その整備にも目途がついたことから、いよいよ大和便の復旧に着手したのである。

このとき大和運輸は、早期に復旧するために従来のやり方にとらわれることなく、主要拠点は直営営業所とし、そのほかは専属の荷扱所を順次開設していく方針を固めた。その理由は、設備投資を最小限に抑えながら短期間で営業拠点を増設するためであったが、加えて集配の代行に支払う費用も直営よりも荷扱所のほうが割安となり、出来高払い制を採用することでコストを削減することができたためであった。

1946年9月、大和運輸は、京橋営業所を起点として横浜、藤沢、茅ヶ崎、大磯の各荷扱所を経由して小田原営業所に至る小田原線を再開するとともに、車両2台により両毛線(高崎-東京間、本庄-東京間)の隔日運行を開始した。小田原線は木炭車1台により1日片道運行でスタートしたが、すぐに車両を2台に増やし1日1往復とした。

そして同年10月、「区間事業再開要領」を策定し、大和便の復旧に本格的に取り組んでいった。この年の11月に水戸線を復活し、12月に湘南線、翌



水戸営業所の「大和便」営業案内(1952年)



浦和営業所
浦和営業所が開設されたのは1933年10月。建物は戦後の1955年頃まで使用された(写真は1935年頃)

1947年4月に宇都宮線を再開したのである。同時に営業所や荷扱所の整備も進め、1947年末までに鎌倉、日本橋、浦和、大宮、逗子、船橋、横浜、千葉、八王子の各営業所をはじめ35カ所の営業所・荷扱所を開設し、主要拠点の整備を終えた。さらに1948年には宇都宮、市川、浅草、水戸、桐生、栃木など21店所、1949年には築地および人形町営業所など10店所を開設した。これによって1949年度末には直営営業所24店、荷扱所64店、合計88店所に拡充され、営業エリア、運行キロともに大和便の復旧をほぼ完了した。

この間、ガソリン車ではガソリンやタイヤなどが優先配給された重要物資の協力輸送業務を積極的に行い(P78参照)、代燃車は燃料となる薪や木炭などの調達を強化することにより稼働する車両を増やしていった。その結果、終戦後は35%前後にすぎなかった車両の稼働率は1947年から1948年に60～70%に上昇し、1949年には85%前後まで向上した。ちなみに1949年末の配属車両は209台で、その内訳はガソリン車87台、代燃車122台(薪75台、軽油24台、木炭21台、天然ガス2台)であった。また、業種別には貸切124台、定期81台、社用4台であった。

2. 大和便ネットワークの拡張

静岡運輸の設立と大和便営業エリアの拡大

大和運輸が大型車による東京-大阪間の区間営業について検討を開始したのは路線事業再開直後の1946(昭和21)年のことで、同年11月に日野重工業(株)が試作した10トン車による箱根山越えの試運転を行っている。その後、

使用する車両の性能や道路状況、採算性などについて慎重に検討を重ねた結果、大阪線の開設は時期尚早との結論に達し、関東エリアにおける大和便ネットワークの拡張と、それに付随する新規事業の開発に経営の軸足を置き、路線長距離化はしばらく静観することにした。

こうしたなか、1950年暮れに取引銀行より、経営不振に陥っていた静岡貨物自動車(株)の再建について要請を受けた。同社は戦時中、静岡市と静岡県下の輸送業者を統合して発足し、車両百数十台をもって物資の輸送に携わっていたが、戦災により大きな損害をこうむり、戦後は東京-名古屋間のトラック便の草分け



静岡運輸本社

として事業を展開する運送会社であった。この要請を受け、大和運輸は同社のトラック事業を継承することを決め、1951年1月、新たに静岡運輸(株)(資本金500万円、大和運輸の全額出資)を設立し、同年6月、静岡運輸は静岡貨物自動車の一般路線貨物自動車運送事業など事業のすべてを譲り受けた。

静岡運輸の設立により事実上、東海・中部地区への進出を果たした大和運輸は、東海道、東北、房総、甲信方面の連絡運輸網の構築に取り組み、1953年末までに静岡運輸をはじめ、半田通運(株)、伊豆運送(株)(以上東海便)、第一貨物(株)(東北便)、木更津自動車、下総自動車(株)(以上房総便)、山梨貨物(株)、南信定期(株)、丸三陸送(株)(以上甲信便)の9社と連携して大和便の利用エリアを拡大していった。

このように同業者との連携による大和便のエリア拡充に努める一方で、営業体制の強化にも力を注ぎ、1950年11月から1953年11月にかけて直営営業所として水戸、浜松町、芝浦営業所を新設するとともに、荷扱所(1952年に委託営業所と改称)の増設も積極的に行い、1953年末には直営営業所27店、委託営

* 荷扱所と委託営業所
委託営業所は、その後1963年頃から東京陸運局担当官の見解が変わったため、委託の責任者に小型車による集配免許を取得させて、再び「荷扱所」に改めた。



出車前の作業で忙しい深川作業所(1952年、現在のヤマト運輸旧東京ベース)

業所90店、合計117店に達した。この間の1950年11月、増大する荷捌きに対応するため、大和便の中継業務を京橋作業所から深川作業所に移転した。

営業体制の強化

神武景気によって日本経済が活況を呈し始めた1950年代半ば以降、大和運輸は「質の充実」「輸送規模の拡充」「長距離運行への始動」という3つのテーマを掲げて路線事業を推進していった。

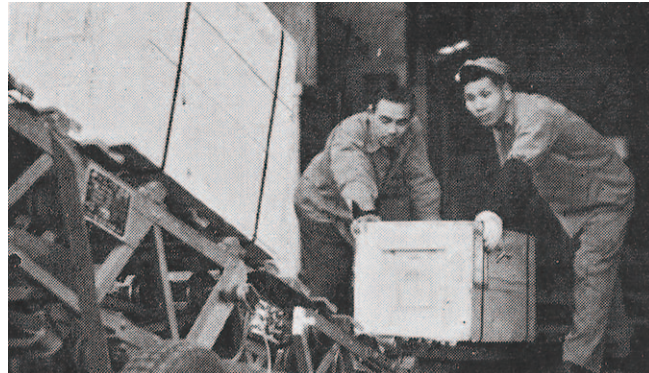
新設された吉野町営業所での作業の様子(1956年の「営業案内」より)
吉野町営業所(台東区)は、1955(昭和30)年2月、路線を中心にあらゆる部門の業務を取り扱う「総合営業所」として新設された。
営業品目は大和便、貸切、通運、連絡便、連絡中継、梱包、専門店の7部門だった



荷物の受付窓口(荷物はこもで包まれている)



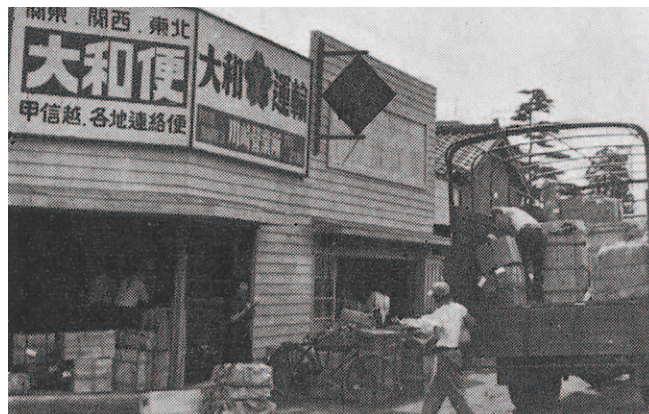
各方面へ向かう大和便トラックへの積み込み



コンベアによる荷物の積み込み



大和便トラック



沿線の営業所への荷物の積み降ろし



戸別に分けた荷物の小型トラックへの積み込み

当時、トラック運送業界では運賃のダンピング競争が激化していたが、大和運輸は荷主にとって「価値ある運送」を提供することで定額制運賃を確保することに心血を注ぐ一方、「迅速、丁寧、安全、確実」を徹底するために、荷扱い、集配、接客、事故処理、業務処理などの業務ごとに手引書やしおりを作成して全社的な教育訓練を行い、サービスの向上に努めた。

さらに委託営業所の質の強化にも取り組んだ。これらの店所は小規模のものが多く、その事務処理もおおむね「勘」と「コツ」に頼っていたため、1956(昭和31)年4月、営業部庶務課に委託営業所係を設置してその指導にあたり、帳票類や精算方式などを改正するとともに、ブロック別に代理店業務講習会を催して実務の向上をはかったのである。この講習会は、1958年4月からは路線全店所の地区会議を5ブロックに分けて開催し、以後、定例的に実施した。また、委託業務の取り決めについても、従来の委託店責任者に誓約書を提出させる方法から、正式な代理店契約を締結する方式に変更した。

一方、輸送規模の拡充については、1954年から1958年までに横浜中央、吉野町、郡山、蒲田に直営営業所を新設、1959年には委託営業所であった新宿、太田、杉並、板橋営業所を直営営業所に切り替えた。さらに水戸、伊勢崎、八王子、浦和、鎌倉、平塚、船橋などの既存営業所を移転して新築し施設を拡充した。運行便についても、1955年2月に第2京浜線および溝ノ口線を、同年5月に都内循環線を新設したほか、既設線もそれぞれ荷物の取扱量に準じて増便し、1959年9月には高崎線、日立線、宇都宮線で夜間運行便を開始した。

こうして大和便の増強を進めた結果、路線配属車台数は1949年末の普通車67台、小型車14台(うち委託9台)から、1959年末には普通車142台、小型車294台(同135台)へと増加した。特に営業所の増設と集配の機動化により小型車の増加が著しかった。

長距離運行の開始と東海道路線の申請

このように大和便の拡張を推し進めていくなかで、1954(昭和29)年に長距離路線の運行に着手し、そのテストケースとして水戸-平(福島県いわき



委託営業所(千住営業所)



仙台線の車両



仙台支店(仙台市元寺小路)

市)間の路線延長の免許を取得した。そして同年9月に平営業所を開設し、平線(東京-平間246km)の運行を開始した。さらに11月には宇都宮-仙台-塩釜間の路線延長の免許を受け、翌1955年3月に仙台線(東京-塩釜間384km)の運行を開始し、自前の路線による大和便長距離化の第一歩を踏み出した。これに伴い、1956年8月に東北線および平線、さらに東海道路方面の中継基地として蒲田営業所を開設し、従来の深川作業所の業務と静岡運輸の東京の運行基地を同営業所に移譲した。

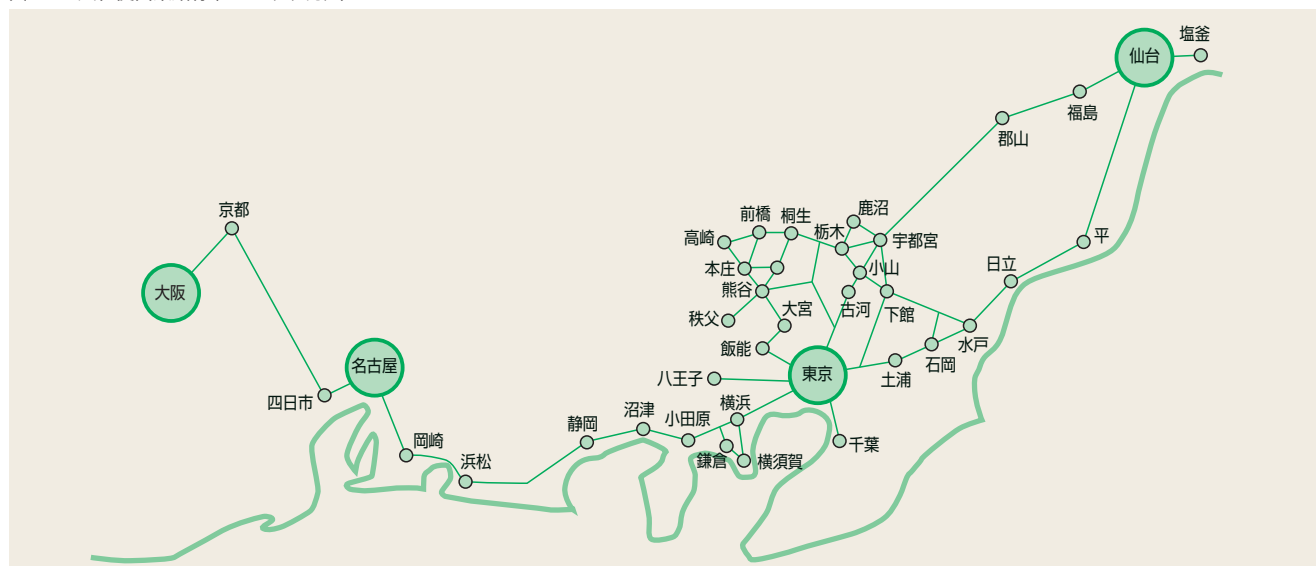
仙台線では開業後1年間は東京から東北方面への「下り荷」が多く、そのうち3分の1は仙台以北への中継荷物であったが、その後は東北から東京への「上り荷」も増加し始め、1958年2月には6往復(当初は1往復)の認可を得るまでに輸送量が増加した。これに先立つ1957年10月に東京-郡山間の運行の増設が正式に認められ、以後、東北線の取扱量は順調に拡大していった。

こうして東北方面への長距離路線の運行を軌道に乗せた大和運輸は、東海道路線に進出することを決め、1957年1月に小田原-大阪間(529km)の路線事業の免許申請を行った。当時、東海道沿線における工業生産額は全国の7割を占め、この沿線の小口貨物の数量は鉄道・トラックともに全国の約4分の1に達していた。しかも上下の流通量が均衡する「ゴールデンロード」であった。すでに東海道路線では東海道直通が9社、東京-名古屋間が17社、名古屋-京阪神間が43社の合計69社が免許を取得して営業を行っていたが、そこに大和運輸の免許申請を機に1958年までに35社(うち直通16社)が新たに免許を申請したのである。これに対して既免許業者は新規参入に強硬に反対した。そのため、1959年1月に公聴会が開かれたが、ここでもトラック運送業界を二分する賛否の公述が繰り返されるばかりで、対立はますます激しくなっていた。この問題はその後、国会で東海道における



東海道路線開設の公聴会で申請事由を述べる小倉康臣社長(1959年。小倉康臣は1947年に社長に就任した)

図4-2 大和便営業路線(1959年末現在)



輸送力の不足が問題にされるに及び、ようやく解決の道が開かれ、大和運輸は免許を申請してから約3年後の1959年11月に路線免許を取得することができ、翌12月から大阪線の試験運行を開始した。1950年に大阪-東京間の営業を開始していた西濃運輸に遅れること9年、大和運輸はようやく東海道路線に進出する足がかりをつくることのできたのであった。

なお、大阪線の免許取得に先立つ1959年8月、大和運輸は京都貨物自動車運輸(株)の全株式を取得して系列下に置いていた。そのため、小田原-大阪間の免許申請が却下された場合でも、静岡運輸の名古屋-東京間と京都貨物自動車運輸の大阪-名古屋間の定期路線を一本化して大和運輸に事業を譲渡することで、東海道における路線事業を開始することが可能であった(図4-2)。



京都貨物自動車運輸

3. 区域事業の集約と百貨店配送業務の拡大

区域事業の集約

1950(昭和25)年から始まった特需景気により区域事業の取扱量は急増したが、その後の景気低迷により荷動きはしだいに減少していった。大和運輸は車両運用の効率化をはかるために、1953年6月までに深川作業所および築地営業所の区域部門を向島、高浜町両営業所に集約するなど合理化対策を徹底して実施した。

その後、1950年代半ばから景気が回復していくなかで、(株)不二家、松下電器産業(株)(現・パナソニック(株))、野田醤油(株)(現・キッコーマン(株))酒造部などの専属荷主の輸送業務を開始するとともに、百貨店各社への専属車両の提供、引越運送などの業務を拡大していった。このうち不二家や松下電器産業の配送については、芝浦作業所と高浜町営業所に倉庫を設けて製品保管と輸送の一貫業務を行った。

引越業務については、1958年7月に木製の折り畳み式小型コンテナを製作し、企業の引越を中心に業務を請け負っていたが、1959年10月に国鉄技術研究所(現・公益財団法人鉄道総合技術研究所)の大規模な引越業務の受注に成功し、顧客の要望に応えた引越運送を実施した。これを機に大和運



木村徳兵衛商店専用車両 (1952年「営業案内」より)



野田醤油酒造部専用車両 (1955年「営業案内」より)

輸の引越運送の評価は一段と高まり、特にビルの引越では業界トップの日本通運に匹敵するまでに取扱量が拡大した。

こうしたなかで、地方都市の荷主も増加してきたことから、1956年12月、横浜市を事業区域とする一般小型区域事業を申請し、1957年6月に免許を受けて営業を開始した。さらに大和便の東北線が軌道に乗り始めた1959年には仙台市や宇都宮市でも同様の免許を申請したが、これらについては大和運輸の進出に反対する地元運送業者の要望を受け入れて自発的に申請を取り下げた。

*横浜・仙台での免許認可

1963年10月に横浜市における一般小型事業、一般区域貨物自動車運送事業の限定免許(普通車3台)を獲得し、11月には仙台市における一般区域事業(普通車3台、小型車4台)の経営免許を受けた(第5章参照)。

百貨店配送の進展

GHQが衣料品などの重要物資の統制を大幅に撤廃する指令(1950<昭和25>年1月から実施)を出した1949年、三越(現・株三越伊勢丹ホールディングス)は自動車による都内の商品配送を再開することを決め、その取扱事業者に戦前から同社と密接な関係を築いてきた大和運輸が指定された。これを受けて同年12月、大和運輸は三越別館の一部を借り受けて三越出張所を開設し、戦時中の1941年に中断した百貨店の商品配送業務を再開した。同社の商品配送はその直後に訪れた好景気を背景に急増し、配送地域も都内から地方へ拡大したことから、1952年春、京浜・湘南方面向けに百貨店専用の自動車便を開設した。そして、この自動車便の利便性が高く評価され、その後白木屋(現・株東急百貨店)、松屋、伊勢丹(現・株三越伊勢丹ホールディングス)、高島屋、小松ストアなどとの取引が始まったのである。

その後、関西の阪急百貨店(現・株阪急阪神百貨店)や大丸(現・株大丸松坂屋百貨店)、十合^{そごう}などが東京へ進出する一方で、東京の百貨店は売り場面積を拡張し、顧客サービスの一環として無料配達区域を拡大していくが、こうしたなかで大和運輸は1952年5月に業務部大和便課に三越以外の百貨店を受け持つ百貨店係(1953年7月に百貨店課に昇格)を設置して百貨店部門を強化するとともに、さらにその業務範囲を貸切運送や梱包作業へと広げていった。

また、百貨店の商品配送業務の進展に合わせてサービス体制の強化に取



百貨店配送専用三輪車(1958年頃)



百貨店配送専用自転車(1955年頃)

り組み、1954年から1957年までに大丸出張所、新宿三越出張所および池袋三越出張所、伊勢丹出張所、十合出張所、高島屋出張所を開設し、1956年から1959年までに百貨店関連の中継・作業所として深川出張所、横浜出張所(横浜市内配送の統合)、木場出張所(大丸、十合関係の梱包作業)を新設した。この間、自動車便は首都圏の百貨店のほとんどの商品を取り扱う一種の共同配送の形態となり、その運行エリアも千葉や埼玉方面へと拡大していった。なお、池袋三越出張所の開設により、三越の配送拠点が3出張所・10配送所となったことから、それらを統括する部署として三越別館に三越本部を新設(1959年2月に廃止)した。

以上のように、大和運輸は1950年代初めから百貨店部門を強化していった。その結果、同部門の売上高(営業収益)は、1951年度の990万円から1953年度には5,100万円に急増し、関西の百貨店の東京進出が始まった1955年度には1億円を突破した。その後も取扱量は拡大の一途をたどり、1957年度には3億2,700万円、1959年度には5億5,100万円へと伸長し、全社売上の21.4%を占めるに至ったのである(表4-1)。

表4-1 百貨店部門の売上高と構成比の推移 (1951年度～1959年度)

(単位:千円、%)		
年度	売上高(営業収益)	構成比
1951	9,920	1.5
1953	50,670	6.5
1955	104,005	9.1
1957	326,741	17.1
1959	550,664	21.4

第3節

通運をはじめとした事業の多角化を推進

1. 通運および国際航空貨物への進出

通運事業の免許を取得

大和運輸は戦後復興への第一歩として区域事業を、その後は関東一円をネットワークとする大和便の復興に注力して事業の拡大をはかっていったが、これと並行して長距離輸送については鉄道や航空機などを利用して推進していく方針を固め、新たな事業に進出していった。その一つが通運事業である。

1948(昭和23)年11月、通運事業民主化の声の高まりを受けて、運輸省は「小運送業複数制要綱」を発表した。以後、小運送業免許の複数化が進んでいくが、その前年の1947年から越前堀作業所でGHQ関連の梱包輸送に携わっていた大和運輸は、こうした動きをいち早く察知し、1948年7月、汐留、秋葉原両駅における小運送業免許申請書を東京鉄道局に提出した。

翌1949年3月、運輸省は免許基準と新規免許の取扱実施を公表し、第1次対象の取扱駅として東京鉄道局管内では、汐留、品川、新宿、秋葉原、王子、池袋、隅田川(荒川区南千住)、両国、川崎、東横浜(横浜市西区桜木町、国鉄高島線の駅、1979年に貨物取り扱い廃止)、横須賀の11駅が決定

*小運送業免許の申請

1949年2月までに東京地区の免許申請者数は120社(東京トラック協会傘下のトラック業者28社、それ以外の多くは小運搬業者)に達した。

した。この告示発表により、これまで任意に提出していた申請書は差し戻しとなったことから、同年5月、大和運輸は取扱駅を汐留、秋葉原、隅田川、飯田町(中央線の起点)として小運送業免許申請書を提出した。このとき東京8地区の免許申請書を提出した業者は、トラック事業者19社、小運搬業者14社、海陸運輸業者9社、新規設立9社、倉庫業者1社、その他3社の合計55社で、大和運輸は秋葉原地区(取扱駅は汐留、秋葉原、飯田町、隅田川)に編入された。

その後、大和運輸は隅田川駅に対する免許申請を放棄し、同年12月、運輸大臣より汐留、秋葉原、飯田町3駅に対する小運送業の経営免許を交付された。

小口混載貨物の取り扱い

こうして汐留、秋葉原、飯田町3駅における小運送業の免許を得た大和運輸は直ちに開業準備に取りかかり、各駅構内に労務員詰所や保管庫などの施設を建築するとともに、1950(昭和25)年2月に汐留駅の隣接地に所在する木造モルタル塗り2階建て店舗倉庫1棟の階下(50㎡)を賃借して3月に汐留営業所を開設、同年4月には秋葉原駅構内に秋葉原営業所を建築し、12月には神田三崎町2丁目(駅より約200m)の土地82.5㎡、建物81㎡を買い取り、これを改造して飯田町営業所を開設した。

この間の1950年2月には大和運輸の略記号の㊦制定届を東京陸運局へ提出し、翌3月には通運事業開始に伴う事業計画書を提出した。また、東京鉄道局との間に3駅の鉄道運賃後払契約を締結し、交互計算については日本通運の機関に加入した。そして同年3月から汐留駅、翌4月には秋葉原、

飯田町駅において通運事業を開始したのである。なお、飯田町駅については当初は到着分のみ取り扱い、営業所が完成した12月から本格的な業務を開始した。

以後、通運事業は「小口混載貨物」の取り扱いを中心に順調に拡大していった。汐留営業所では当初、笹島(愛知県)、梅田、博多3方面行きの混載貨物について日本通運仕立車への差し込みを行ったが、1950年5月に汐留-梅田間で急行貨物列車(小口混載)が運行されたことに伴い、両毛方面から出荷される織物類を対象として、路線トラックと通運の「結合輸

表4-2 通運部門の取扱量の推移 (1950年度～1953年度) (単位:トン)

年度	発送	到着	計
1950	1,305	2,658	3,963
1951	3,451	12,944	16,395
1952	9,876	29,009	38,885
1953	17,129	39,980	57,109



「鉄道貨物取扱」の看板を掲げる飯田町営業所(1950年12月完成、1955年1月に焼失)

送」を開始した。さらに関西・東海方面への荷物を大和便の営業所において集荷し、汐留営業所に集め、これらを小口あるいは混載扱いとして鉄道輸送することで、発荷主から着荷主までおおむね3日間での輸送を実現するなど、利用者の利便性に配慮したサービスを展開した。その結果、汐留営業所は新免業者のなかではきわだった業績を上げ、1950年10月からは日本通運の差し込みに頼らず単独混載車を仕立てることができた。

このような大和便との相乗効果により、通運部門の取扱量は1950年度の3,963トンから1951年度には1万6,395トンへと急増し、以後、1952年度3万8,885トン、1953年度5万7,109トンと順調に拡大していった(表4-2)。同様に通運部門の売上高も、1951年度の3,300万円から1953年度には9,080万円へと増加し、開業3年目の1952年には黒字に転換、4年目には通運部門の累積損失を一掃した(表4-3)。

通運事業の進展と荷役作業機械化への取り組み

通運事業の業績が好調に推移するなかで、さらなる発展を期して1954(昭和29)年5月、大和運輸は隅田川、北千住、業平橋、千住の各駅を拠点として通運事業を展開していた帝都通運(株)の全株式を取得して経営を引き継いだ。これにより通運取扱駅は都内3大貨物駅(汐留、秋葉原、隅田川)へと広がり、事業所も隅田川、北千住の2拠点が加わった。さらに、荷主との連絡を密にしてよりいっそうのサービス向上をはかるために、1954年8月に本郷、1957年9月に赤羽および三河島の通運荷扱所(委託形式)を直営営業所に切り替えたほか、汐留、秋葉原、仙台の通運3営業所を支店に昇格するなど事業拠点の拡大をはかった。

こうして業務体制を整備・拡充した結果、通運部門の取扱量は1954年度に6万5,664トンに達し、さらに神武景気が始まった1955年以降は長距離輸送が激増し、大和運輸の通運取扱量も1955年度8万5,965トンから、1959年度19万5,207トンと急増していった(表4-4)。同様に通運部門の売上高も1955年度の約2億3,900万円から、1957年度約4億5,700万円、1959年度約6億5,600万円へと激増し、通運事業は全社売上の25.2%を占めるまでに成長した(表4-5)。

この時期、運輸業界ではユニットロードシステムの開発、荷役の機械化などが始まり、国鉄では1955年10月に5トンコンテナを試作し、翌1956年6月から汐留-梅田間で試験輸送を開始した。こうしたなかで大和運輸は1956年8月、荷役作業や輸送を根本的に改善し、業務の近代化を推進するために業務改善委員会を立ち上げ、同委員会の主導のもとで小型コンテナ「大和コンテナC3型」(1955年に開発)や木製コンテナを通運および路線事業で積極的に活用していくとともに、ローラーコンベア、フォークリフト、ハンドリフト、パレットなどを導入して荷役の機械化をはかっていった。当時は荷姿や包装が雑多であったために機械化はそれほど進まなかったが、

表4-3 通運部門の売上高と純利益の推移 (1950年度～1953年度) (単位:千円)

年度	売上高(営業収益)	純利益
1950	10,310	△1,033
1951	33,138	△1,623
1952	54,333	1,816
1953	90,761	16,145



帝都通運

表4-4 通運部門の取扱量の推移 (1954年度～1959年度) (単位:トン)

年度	発送	到着	計
1954	23,419	42,245	65,664
1955	38,870	47,095	85,965
1957	73,810	80,605	154,415
1959	104,591	104,591	195,207

表4-5 通運部門の売上高と構成比の推移 (1951年度～1959年度) (単位:千円)

年度	売上高(営業収益)	構成比
1951	33,138	5.2%
1953	90,761	11.6%
1955	239,389	21.0%
1957	456,798	24.0%
1959	655,909	25.2%



大和コンテナ 防水麻布製の大和コンテナはアコーディオンのような蛇腹式で伸縮・折り畳みができた

それでも大半の直営店所は高床荷役へと移行した。ちなみに、パレットとフォークリフトを組み合わせたパレチゼーション方式が普及するのは1960年代半ば以降のことである。

航空貨物取扱業務への進出

大和運輸が航空運送事業への進出を企図したのは1940年代後半のことである。この当時、航空取扱業務の範囲は制限されており、日本に乗り入れている外国航空会社の乗客や貨物についての代理業務が行えるだけであった。しかもその業務を取り扱うには、国際航空運送協会 (IATA: International Air Transport Association) から代理店の認可を受けなければならなかったが、この分野で実績のない大和運輸が認可を得ることは困難であった。そこで準備段階として、1950 (昭和25)年9月に東京税関貨物取扱人の免許を取得して航空会社の通関業務を開始し、翌1951年1月に台湾の民航空運公司 (CAT: Civil Air Transport) と代理店契約を締結するとともに、本社と京橋営業所の一隅に航空営業所ならびに横浜税関東京税関支署 (1953年に東京税関として分離) 特許の私設上屋を設置して航空旅客貨物の取り扱いを開始した。

こうして実績を重ねた大和運輸は、1953年11月にIATAの在日機関から貨物取り扱いの内々の許可を得て、1955年3月にIATAの航空貨物部門の公認代理店として正式に認可を受けた。以後、日本航空(株)、米国のパンアメリカン航空をはじめ国内外の航空会社12社と代理店契約を締結し、航空貨物業務を強化した。当時の取扱品目は、雑貨の商品見本、養殖真珠およびその製品、カメラや双眼鏡などの光学器械、トランジスタラジオ、メリヤス製品、映画フィルム、大公使館の外交文書袋、引越荷物などが主であった。その後、国際貨物取扱量はしだいに増加し、1959年6月には米国モトローラ社のシカゴ向けトランジスタラジオの大量受注を獲得した。

一方、国内航空貨物の取り扱いについては、従来は百貨店の商品を中心に発送取り扱いのみを行っていたが、1953年10月に札幌通運(株)および博多運輸(株)と契約して発着一貫輸送体制を整え、その後は通運業者間の相互輸送方式を軸として展開した。さらに1958年8月には日本航空と国内貨物に関する代理店契約を結び、総合輸送体制を強化した。

海運取扱業務の開始

1951 (昭和26)年6月に「港湾運送事業法」が施行され、同法によって港湾運送事業は港湾ごと、業種ごとに運輸大臣に登録を申請する登録制となった。これを機に大和運輸は海上輸送貨物の取扱業務に進出することを決め、1952年2月から京浜港においてこの業務を開始し、翌1953年9月には横浜税関貨物取扱人免許を取得するとともに、横浜港に高島埠頭出張所を開設して船積み貨物の通関業務を開始した。そして1955年3月、港湾運送事業のは



航空旅客貨物の積み込み作業

*京浜港
東京港、川崎港、横浜港の3港を含めた特別港域。



沿岸荷役業務(1955年、東京港竹芝棧橋)

しけ運送事業および沿岸荷役事業について登録を行い、海運に本格的に進出したのである。その後、高島埠頭出張所の業務は順調に推移したことから、1956年2月に芝浦作業所の管轄から高島営業所として独立した。さらに1958年12月に神戸税関貨物取扱人の免許を受け、関西方面に進出した。

2. 梱包輸送事業の進展

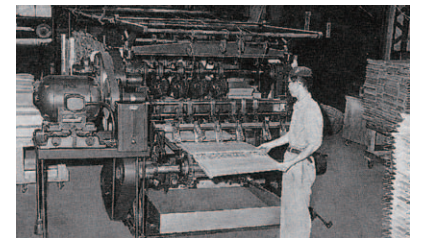
千代田梱包工業の買収とアライド社との提携

1947 (昭和22)年から越前堀作業所で開始した駐留軍関係の家財の梱包輸送業務は、その後、1955年7月に米軍立川作業所、1956年9月に米軍厚木作業所の梱包輸送業務を請け負うなど順調に拡大していった。この間、この業務で蓄積した技術やノウハウを活用して民間の梱包輸送業務に進出することとし、1953年4月に米軍の接収を解除された芝浦営業所を通運事業用の倉庫にするとともに、同営業所で梱包とそれに付帯する保管、輸送業務を開始した。

そして、駐留軍関連の梱包輸送業務が終了した1957年1月、大和運輸は、



千代田梱包工業



千代田梱包工業のワイヤバウンドボックス製造機(1960年代)

ネコマークの誕生

親ネコが子ネコを運ぶように、お客さまの荷物を丁寧に取り扱い。そんな気持ちを表したのが長年ヤマトグループのシンボルマークとして使用している「ネコマーク」である。

このマークが誕生したのは1957 (昭和32)年7月のことである。この年3月に業務提携したアライド・ヴァン・ラインズ社は「Careful handling」をキャッチフレーズとし、母ネコが子ネコをくわえて運ぶ図案をマスコットマークにしていたが、これを見た小倉康臣社長は、運輸業者の心構えを適切に表現するものとして深く共感し、同社の許可を得て、大和運輸独自のマークの制作に着手した。もともとアライド社のネコのマークは写実性の強いものであったが、大和



アライド社の社用便箋に使われていたネコのマーク



清水の娘が描いたネコの絵 (円内は子ネコをくわえたネコの口元)

運輸ではこれをモチーフにして図案化に工夫を重ね、現在のマークが生まれたのである。同時にキャッチフレーズも「まかせてあんしん」と意識して、以後、車体にこのマークとキャッチフレーズを表示した。ちなみに、デザインは当時「大和ニュース」の編集や宣伝を担当していた清水武によるもので、娘が書いたネコの絵に着想を得たという。

その2年後の1959年11月、大阪の通運会社が突然、同社のトラックにアライド社のマークに酷似したネコのマークを表示し、そのマークを商標として特許庁に登録出願した。同社のマークが商標登録されてしまうと大和運輸は使用できなくなる恐れがあったため、直ちに異議の申し立てを行った。以後、



完成当時のネコマーク

同社と長期にわたる争いが続いたが、1967年8月、ようやく大和運輸のネコマークが特許庁に登録された。その誕生から10年後のことであった。



来日したアライド・ヴァン・ラインズ社のカミンス副社長を出迎える小倉康臣社長(1957年3月、羽田空港)

〈湖南工業株式会社の設立〉

1960年代初頭、静岡運輸浜松支店が鈴木自動車工業(現・スズキ)の二輪車の輸送・梱包を請け負っていたことから、千代田梱包工業も要請を受けて梱包業務を手がけることになった。鈴木自動車工業が周辺に点在していた部品工場などを工業団地に集約する計画を進める際に、従来の仕事ぶりが認められて参加を打診された千代田梱包工業は、工業団地法(中小企業近代化促進法)の条件を満たすために、鈴木自動車工業専属の輸出梱包工場として1963(昭和38)年に湖南工業株式会社を設立して対応することとした。社名の由来は、鈴木自動車工業で当時この計画を進めていた鈴木修・現スズキ代表取締役会長の「佐鳴湖の南に位置するから湖南ではどうか」という提案によるものであった。



松方コレクションの美術館への搬入作業
(写真提供:朝日新聞社)

*松方コレクション

戦前に川崎造船所(現・川崎重工)の社長を務めた実業家・松方幸次郎(1865-1950、総理大臣松方正義の三男)が欧州で収集した美術品のうち、約400点が第二次世界大戦の戦火をくぐり抜けてパリに残されていた。戦後の1959年、フランス政府から日仏友好のため、その大部分が「松方コレクション」として日本に寄贈返還されることとなった。東京・上野の国立西洋美術館は、この松方コレクションを収蔵するために、フランスの建築家ル・コルビュジェの設計により建設されたもの(2016年、世界文化遺産登録)。

丸紅飯田(現・丸紅)の系列下にあった千代田梱包工業(株)(資本金2,500万円、現・ヤマトパッキングサービス(株))の全株式を取得し、その経営を引き継いだ。同社は1947年2月に創業し、その後、日本で最初にワイヤバウンドボックス製造機を導入した梱包業界の大手企業で、墨田、深川に工場および倉庫を有していたが、この買収により大和運輸は深川海辺町の土地2,000余坪(借地権含む)と工場、ワイヤバウンドボックスの製造技術などを取得した。以後、千代田梱包工業は、大和運輸をはじめ静岡運輸、帝都通運と連携した梱包から輸送の一貫体制を整え、大和運輸の梱包輸送業務を側面から支援した。

千代田梱包工業を買収した3カ月後の1957年3月、大和運輸は、全米で700の協力会社を傘下に収める大手陸運会社アライド・ヴァン・ラインズ(Allied Vans Lines)社(以下、アライド社)と提携し、日本全国における駐留軍人や軍属の家財の梱包、輸送、船積みなどの業務を開始した。その最初の業務は同年5月、立川-高島-横浜経由のヴァン(大型コンテナ)4個をアメリカンプレジデントラインズ(APL)社の「プレジデントウィルソン号」に船積みするというもので、大和運輸はこの業務に総力を結集して完遂した。これによってアライド社の信頼を勝ち得て、業務量もしいに増加してきたことから、1958年3月に横浜市鶴見区に子安作業所を新設して芝浦作業所の梱包輸送業務を移譲した。なお、1959年4月には、ニューヨークのコンテナ・トランスポート・インターナショナル(CTI)社の大型コンテナの取扱管理も委託された。

美術品輸送で地歩を固める

通関業務を中心に海運へ進出し、駐留軍関係の梱包輸送業務で実績を積んだ大和運輸は1956(昭和31)年5月から東京、大阪、広島、福岡など各地で開催された「アメリカン・ホリデイ・オン・アイス」の通関および梱包輸送業務を依頼された。このような大規模かつ短期間での移動を伴う梱包輸送を担当するのは初めてのことであったが、事業部、通運部、営業部の連携・協力のもとに業務を完遂し、主催者の期待に応えた。そして、これを機に美術展や興行関係の梱包および輸送業務が増加していった。

1950年代半ば以降、新聞社が販促活動の一環として美術展の開催に力を入れ始めるが、そうしたなかで大和運輸は美術品の梱包輸送業務体制を強化していくとともに、東京国立博物館の学芸員を招いて実務研修を実施してそのノウハウを習得した。そして、1957年2月に「中近東文化美術展」、1958年5月に「インカ帝国文化展」、6月に「ローマ展」、10月に「ゴッホ展」の梱包輸送業務を、さらに1959年4月には「松方コレクション」のフランス

からの陸揚げ、通関、輸送、飾付作業いっさいを請け負い、その高度な梱包技術と通関をはじめとする一貫輸送は関係者から高く評価された。こうした実績をもとに、大和運輸は美術品の梱包輸送業務を専門化して事業として確立し、従来は日本通運の独占分野であったこの分野において地歩を固めていったのである。

第4節

経営基盤の強化と企業風土の醸成

1. 小倉専務の社長就任と経営体制の強化

日通資本の買い戻し

終戦後1年余の間に区域事業および大和便を再開し、事業復旧の道筋を付けた大和運輸は、さらなる発展に向けて経営基盤の確立とその体制強化に着手した。

戦時中、大和運輸は当局の指導のもとに日本通運の資本を導入していたが、戦後、民主化が進んでいくなかで、小倉康臣専務は、民間企業として独自の路線を歩んでいくために同社の株式を買い戻すことを決意した。そして1946(昭和21)年11月から日本通運と交渉を開始し、1947年9月、株式の買い戻しについて合意した。こうして日本通運の了解を得た大和運輸は、買い戻し条件にしたがって資本金184万5,000円を500万円に増資し、新株引受権はすべて旧株主が日本通運から譲り受け、これを公開株とした。また、旧株については1株70円とし、翌1948年2月に旧株主による日本通運の所有する全株式の買い戻し手続きを完了した。これによって大和運輸は日本通運の資本から完全に離れた。

さらに1949年2月、大和便を復旧・整備していく資金を調達するために、資本金を倍額の1,000万円に増資し、同年5月には東京証券取引所の売買立会再開にあたり20万株を上場した。その後、通運事業への進出や静岡運輸の設立など業容が拡大してきたことから、1951年6月に資本金を2,000万円に倍額増資し、翌1952年6月には再評価積立金の一部を資本に組み入れるとともに、これに伴う新株発行を決議し、資本金は3,500万円に増加した。

経営陣の強化

日本通運との交渉が最終段階に入った1947(昭和22)年3月、戦前の1929年に谷村端四郎社長が退任して以降、空席としていた社長職に小倉専務が

就任した。同時に日野光雄・川瀬直治両取締役が常務取締役に昇格し、経営陣の強化がはかられた。1947年4月の役員は以下のとおりである。

- 取締役社長 小倉康臣
- 常務取締役 日野光雄、川瀬直治
- 取締役 吉田嘉助、馬場徳太郎、松本松尾、内田九万、村山龍蔵
- 監査役 原田藤蔵、福島敏行、寺田亀太郎

なお、谷村社長は非常勤の役員であり、創業当初から小倉専務が実質的に経営の陣頭指揮を執ってきたことから、大和運輸では小倉専務の社長就任をもって初代の社長としている。

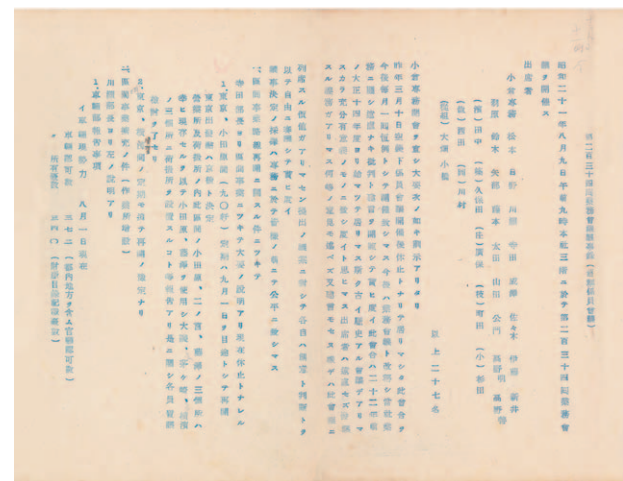
この時期、小倉社長は経営の多角化を構想しており、それを推進していくために外部からの人材登用を積極的に行った。村山龍蔵(運輸省<現・国土交通省>)、富松享(日興証券株<現・SMBC日興証券株>)、1947年7月に取締役就任)、海保知嘉(警視庁、1949年に取締役就任)、小沢輝(運輸省、1952年に常務取締役就任)などを招聘し、経営の中枢に抜擢したのである。その後、1953年に日本通運の株式買い戻しの際に多くの株式を引き受けた鶴真吾が監査役に就任、翌1954年9月には創業時より監査役を務めてきた原田が退任し、馬場取締役が監査役に就任した。

そして通運、海運、航空貨物などの新規事業に進出した大和運輸は、経営の多角化を推進していくために、1955年9月、複数の専務取締役による経営体制に移行した。これに伴い、日野、小沢両常務取締役が専務取締役に就任し、翌1956年3月には村山取締役が常務取締役に昇格した。さらに1958年9月には海保取締役が常務取締役に就任するとともに、新たに常務取締役として(株)富士銀行(現・(株)みずほ銀行)から加藤信太郎を迎え、経営体制を強化した。

*月例会議
当初は「営業部会」という名称で、1933年4月に「係員会議」に改称された。

社内体制の整備・強化

1946(昭和21)年8月、大正末期に始まり、その後、戦時中の光輸送隊の編成に伴い中断するまで20年間継続してきた幹部社員の月例会議^{*}を、名称を「業務会議」と改称して再開し、経営の民主化をはかった。



業務会議の議事録(1948年)

本社組織については戦後しばらく大きな変更を行わなかったが、1950年以降、新規事業への進出や百貨店部門の伸長など、業容の拡大に対応すべく組織の改編を行った。その主な改編は以下のとおりである。

1950年2月、通運事業への進出に伴い営業部門に通運部を新設した。同時に従来の営業部と車両部を統合して新たに業務部を設置した。その後、大和便の拡張に着手した1953年8月に業務部の体制強化をはかり、同部を貸切関係を担当する業務第1部と大和便と百貨店関係を所

図4-3 組織図(1953年8月)

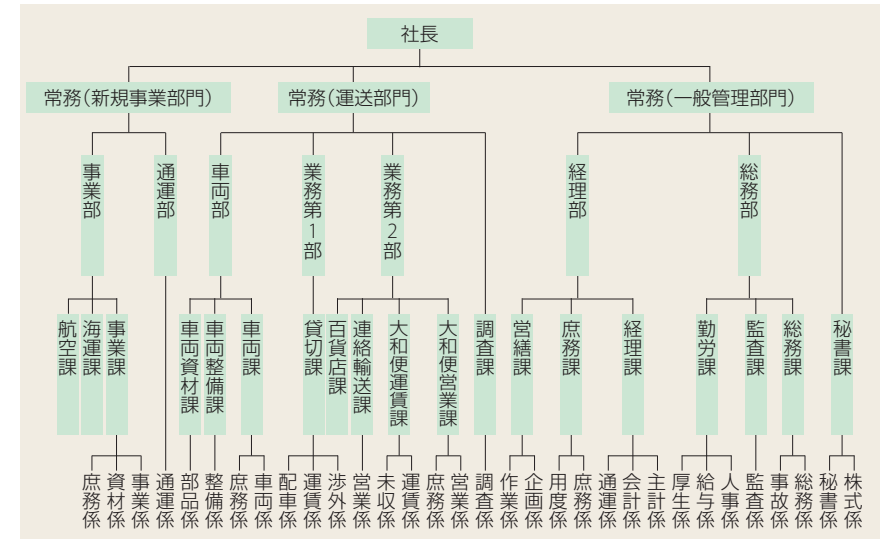
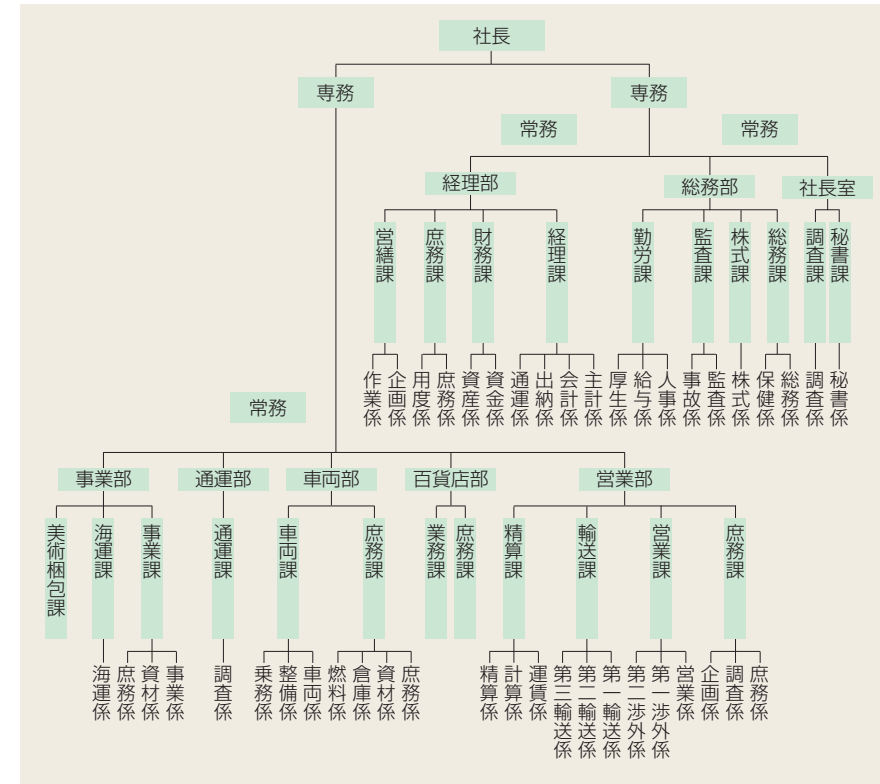


図4-4 組織図(1959年7月)



管する業務第2部に分割し、車両部を独立部署とした。さらに同年7月には航空および海運業務を強化していくために、これらの事業を総括する部署として事業部を設置した。これによって本社機構は一般管理部門(総務部、経理部)、運送部門(業務第1部、業務第2部、車両部)、新規事業部門(通運部、事業部)の3部門・7部体制を整えた(図4-3)。

翌1954年9月には、急増する百貨店の商品配送業務に対処するため組織

を拡充し、百貨店配送部門を業務第2部から分離して百貨店部を新設した。同時に業務第1部と業務第2部を統合して営業部に改めた。

そして1955年9月には社長室(部に相当)を新設して、それまで常務の直轄であった秘書課(秘書係・株式係の2係)を同室の管轄とし、1956年12月には新たに調査課を設置して社長室を2課制とした。さらに1959年2月には秘書課の株式係を株式課に昇格して総務部に配置するとともに、経理部に財務課を新設した。この間の1958年8月には美術品の梱包輸送業務を強化していくために事業部に美術梱包課を新設し、航空課を廃止した(図4-4)。

一方、従業員については、戦前の1938年8月末の従業員数は950名に達していたが、その後は戦局の緊迫化に伴い応召や入営する者が増え、終戦時には約380名(勤務休止者を除く、他に応召による未復員者209名)に減少していた。そのため、戦後の事業再開を進めていくうえで優秀な人材の確保が喫緊の課題となっていたことから、終戦から1カ月もたたない1945年9月、新聞に求人広告を出稿して社員を募集した。このときは多数の応募があり、大学卒業者の応募もかなりの数にのぼった。翌1946年頃からは応召・入営した従業員の復職も増え始め、1947年末の従業員数は539名に増加した。その後も事業の拡大に合わせて人材確保に努めた結果、従業員数は1951年に1,000名を超え、1955年には1,724名、1960年には3,538名に増加した。

なお、大和運輸では1950年から大学新卒者の定期採用を制度化したが、第1回としてのちに第三代社長となる都築幹彦をはじめ、慶應義塾大学の卒業者6名が採用されている。

2. ヤマト精神の醸成

労働組合の結成

戦後、日本ではGHQの主導により、経済民主化政策の一つとして労働組合の結成が奨励された。その方策として1945(昭和20)年12月に「労働組合法」が公布されたが、以後、多くの労働組合が結成され、労使の対立が深まった。その後、1947年までに「労働基準法」および「労働関係調整法」が制定され、労働者の基本的権利が規定された。

こうしたなかで小倉専務(当時)は、「労使は対立するものではなく、企業の繁栄を通して働く者の幸福を希求する点において、たどる道は異なっても望む目標は労使ともに一致している」と考えており、大和運輸は従来の互助会的な性格を脱した従業員組合の設立について検討を重ねた。そして1945年12月、組合結成準備委員会を設置し、勤労課で組合規約案の作成をはじめとする諸準備を進めていった。翌1946年1月には「大和運輸親和会^{*}」を復活させるとともに、組合結成準備委員会において組合規約を可決し、1月15日、京橋公会堂で結成大会を挙行政した。ここに「大和運輸従業員組合」

*大和運輸親和会

大和運輸では創業から7年目の1926年2月、全従業員の親睦融和を目的として「大和運輸親和会」が発足したが、その後、戦時体制のもとで1940年に労働組合が大日本産業報国会に統合されたことに伴い、親和会は「産業報国会」へと名称を変更し、終戦後に報国会が解体されると親和会も解散した。また、社内報「大和ニュース」は1944年1月からタイトルを「労報大和」に変更していたが、戦後の1946年1月1日号から「大和ニュース」に戻した。

が誕生したのである。大和運輸における労働組合の結成は、小倉康臣の強い「思い」の産物でもあった。

結成後、組合から大和運輸に対して8項目にわたる待遇改善の要求事項が提出された。その内容は、①組合および団体交渉権の承認、②組合の経営参加、③賃金の値上げ、④有給週休制の実施、⑤労働時間8時間制の実施、⑥退職手当制度の確立、⑦天下り人事の取りやめ、⑧越冬資金の即時支給、というものであった。これに対して、大和運輸はおおむね承認する意向を示したが、賃金の値上げについては組合の要求と相当の開きがあったため協議を重ね、最終的には組合の要求する給与引き上げをおおかた受け入れ、交渉は妥結した。これに伴い大和運輸親和会は解散し、その財産(大和運輸株券の持分3,600円を含む)および事業のいっさいは組合に継承された。

その後、大和運輸従業員組合が中心となって、1946年4月に「東京貨物自動車運送労働組合」(東貨労)が、12月には「全国貨物自動車運送労働組合連合会」(全貨労連)が結成され、大和運輸従業員組合は「東京貨物自動車運送労働組合大和支部」へと移行した。なお、同年12月、東京貨物自動車運送事業組合(のちの東京トラック協会)と東貨労との間に団体協約が締結され、これに基づき「大和運輸株式会社経営協議会規程」が制定された。以後、大和運輸では、会社と労働組合との協議の場として「経営協議会」(1947年開始、1958年に業務振興協議会に改称)を開催するなど、労使は互いにパートナーとして尊重し合い、筋道の通った話し合いを通じて円満な労使関係が維持された。



大和運輸従業員組合の組合幹部(1946年、東京貨物自動車運送労働組合結成時)

福利厚生^の拡充

1950年代半ば以降、従業員数が急増していくなかで、大和運輸は社宅や独身寮の整備を進め、1955(昭和30)年11月に深川枝川町に木造モルタル塗り2階建て(延べ77坪)のアパート式の家族寮を新築し、1958年11月には向島営業所の新築に伴い、同営業所の2～3階に食堂、調理室、浴室などを完備した独身寮(12畳、15室)を設置した。

従業員の福利厚生については、社会情勢や法令の改正に則して、その向上に努めてきた。大和運輸が福利厚生に関連する制度を導入したのは1957年のことで、同年4月に「大和運輸貯蓄組合」を設立した。同組合では銀行預金や郵便預金よりも有利な利子(月8厘、1年据え置きの場合は年1割)を適用し、従業員の貯蓄を奨励した。さらに6月には、日用品などの物品販売のほか、結婚、出産、死亡、傷病、災害などに対する支援事業として「大和運輸共済会」を発足した。共済会は従業員と承認された嘱託・定年臨時員を会員とするもので、勤続年数に応じて無利子で最高5万円、返済は1年間の割賦とする共済融資なども行ったが、これが今日の社内共済制度の原型となっている。

翌1958年9月には、従業員の健康増進や医療費、保険料などを抑制する



山中大和荘(1967年6月増築時)



光和クラブ(1953年、城ヶ島撮影会で。後列右端が小倉昌男)



コーラス部

ことを目的として「大和運輸健康保険組合」を設立した。これに先立ち同年4月に伊香保、湯河原、強羅、伊東などに特約旅館を設け、健康保険組合発足後の1959年8月には山中湖畔に山中大和荘(敷地面積1,815㎡、建築面積198㎡)を開設するなど、保養施設を拡充した。

従業員の親睦を深める

大和便の復旧が進み、関東一円に営業所を開設していくなかで、各地に散在する従業員同士の親睦を促進するために、大和運輸は1947(昭和22)年に職場対抗野球大会を、翌1948年には井之頭公園において戦後初めてとなる花見大会を開催した。そして1952年10月には、家族も含めた慰労の行事として豊島園において従業員慰労運動会を開催した。以後、運動会は恒例行事として大和運輸の一大イベントとなり、特に1956年10月に開催された運動会では、参加者3,000人がこの9月に作歌された「大和音頭」の踊り(花



第19回職場対抗野球大会での優勝チーム(1956年4月)



運動会で発表された「大和音頭」(1956年10月)



第5回運動会(1956年)での仮装行列(上)と荷物かつぎ競争(下)

大和運輸職場の歌
 開らかにはずんで (陸運の王者) 明本京彦・作詞作曲

(1) やまとやま とやまとは われらのしよく ぼ
 (2) ぐるぐるー ぐるーぐる かわるせけん に

ここに こー は がーらか げんきなしど ぼ
 やまと やま と やまとは ひとつのここ ろ

ホイ ホイ ドッ コイショー つみにはたかー ら
 " " うたごえあわー せ

うー では にーほんいち じまんじやない が
 いー きは にーほんいち れきしにほこる

やまと やま とやまとは りくろんのおう じゃ

(2) (1)
 陸運の王者 陸運の王者 陸運の王者 陸運の王者
 うたごえあわせ 陸運の王者 陸運の王者 陸運の王者
 ホイホイ ドッ コイショー 陸運の王者 陸運の王者 陸運の王者
 うたごえあわせ 陸運の王者 陸運の王者 陸運の王者

「大和運輸職場の歌」(大和音頭)

柳徳泉振付)を楽しんだ。

社内のクラブ活動についても積極的に支援し、1949年に生花の会が発足したのをはじめ、1956年から1958年までに書道会、庭球部、囲碁、将棋の会、剣道部、パレットクラブ(絵画)などが相次いで誕生し、戦前に活動していた大和俳句会も復活した。そして1959年2月に本社社屋落成記念として、新本社の会議室で生花の会、書道会、カメラの光和クラブ、絵を描く会、俳句会などの合同展示会が開かれた。

新本社の完成と創業40周年記念式典の開催

大和運輸は、1929(昭和4)年に木挽町(当時の東銀座2丁目1番地、現・ヤマト銀座ビルの場所)に建築した木造3階建ての社屋を30年近くにわたって本社として使用してきた。しかし、1950年代半ばには業容の拡大により本社機構の人員も増加し、この社屋では手狭になっていた。そのため、隣接地にあった京橋営業所を取り壊し、その跡地(534㎡、東銀座2丁目3番地)に新たな本社ビルを建設することを決め、1957年10月から建設工事に取掛かり、翌1958年10月、鉄筋コンクリート造り地下1階・地上5階建て、建物延べ面積2,501㎡の本社ビルが完成し、11月に移転した。総工費は約1億円であった。なお、新本社ビルの完成に伴い、旧本社ビルには航空営業所などが移転した。

本社ビルの竣工から1年後の1959年11月、大和運輸は創業40周年を迎えた。これに先立つ10月25日、歌舞伎座で創業40周年記念式典を開催した。この式典には、役員・従業員をはじめ、関連会社、代理店関係者など総勢1,700名が列席した。

式典では、これまで会社の発展に尽くしてきた功労者に対して感謝状が贈呈され、小倉社長、日野専務はじめ9名の経営首脳と、15年以上の永年勤続者106名への表彰が行われた。また、小倉社長に対して、従業員一同から田村孝之介画伯による肖像油彩画とブロンズ胸像が、代理店一同から郡司硯田画伯の日本画「鯉」が贈呈された。

この式典で挨拶に立った小倉社長は、創業から終戦時までの大和運輸の歩みを簡略に紹介した後、次のように言葉を継いだ。

「戦後そうそうの貸切部門を皮切りに、翌年に定期便、昭和24年に百貨店関係を再開しましたが、戦後の一転機は、昭和22年の米軍関係家財の取引開始です。これにより航空便、船便、さらに昭和25年に通運開始と、戦前にない総合輸送の体制ができました。なお、現在、静岡運輸、千代田梱包、帝都通運等の直系会社を擁し、定期便も平線、仙台線に続き、現在大阪線を免許申請中であることなどはご承知のとおりであります。

最後に皆さんに強調したいことは、われわれはこの40周年の現勢に決



竣工から数年後の新本社ビル(現在この場所はスワンカフェ銀座店)



創業40周年記念式典(1959年10月、歌舞伎座)



従業員一同から贈呈された小倉康臣社長の肖像油彩画(現在はヤマト運輸本社ビル6階に飾られている)



「あゆみ——大和運輸の四十年」



営業案内「創業40周年を迎えた大和運輸」の表紙

して安んずることなく、これを50周年、60周年への新たな飛躍の出発点にしなければならないということです」

翌11月16日、帝国ホテルにおいて祝賀パーティーを開催した。このパーティーには官庁、業界関係者、取引先などから610名を超える参加があり、その多彩な顔ぶれは、大和運輸のこれまで歩んできた道筋を如実に示すものであった。

創業40周年を記念して、大和運輸は初めての社史となる『あゆみ——大和運輸の四十年』を刊行した。同書は、小倉社長が自ら執筆したもので、その生い立ちから、資本金10万円、車両4台、従業員15名で事業をスタートし、資本金1億円、売上高(営業収益)26億2,000万円、従業員数2,924名、保有車両830台にまで発展してきた過程を平易な文章でまとめたものであった。

* * *

このように、大和運輸は終戦後、直ちに路線事業と定期便の復旧に着手し、これらの業務をほぼ終えた1950年からは百貨店の商品配送業務に力を注ぐとともに、通運、海運、航空貨物、梱包輸送などの新規事業に積極的に打って出て、総合輸送体制の基礎を築いていった。こうした布石が、のちの高度経済成長時代に大きく花開くことになるのである。

第5節

この時期の業績と財務

戦後復興期の動向

第二次世界大戦末期から1951(昭和26)年1月末までの大和運輸の損益計算書は、表4-6のとおりである。売上高(営業収益)は、1945年度(1945年2月～1946年1月)から1950年度(1950年2月～1951年1月)の5年間に105倍、差引利益金(営業利益)は22.8倍となった。ただし、この時期に関しては、表4-7に掲げたような激しいインフレが生じ、1945年から1950年の間に、一般的な企業物価指数が約70倍に上昇したことに留意する必要がある。

インフレ率を考慮すれば、大和運輸の売上高規模は、復興期の5年間(1945年度～1950年度)で実質的に50%増加したものと考えることができる。一方で、燃料が十分に得られなかったこと、賃金上昇が激しかったことなどからコストが上昇した。この結果、売上高利益率は、戦時中に比して低水準で推移した。

表4-8には、貸借対照表を掲げた。1946年～1949年にかけて、復興需要や進駐軍の輸送需要を受けて、大和運輸の営業活動は徐々に拡大しつつ

表4-6 大和運輸の損益計算書(戦後復興期)

(単位:円)

期	期間	売上高(営業収益)	営業総損金	差引利益金	繰越金	売上高利益率
49期	1944.2.1～1944.7.31	1,574,049	1,407,745	166,304	4,795	10.6%
50期	1944.8.1～1945.1.31	1,862,699	1,541,322	321,376	5,104	17.3%
51期	1945.2.1～1945.7.31	1,905,373	1,622,476	282,896	5,933	14.8%
52期	1945.8.1～1946.1.31	2,018,594	1,811,310	207,283	6,642	10.3%
53期	1946.2.1～1946.7.31	6,223,118	5,970,659	252,459	11,976	4.1%
54期	1946.8.1～1947.1.31	11,790,620	11,526,297	264,322	18,674	2.2%
55期	1947.2.1～1947.7.31	19,602,856	19,263,850	339,006	44,555	1.7%
56期	1947.8.1～1948.1.31	40,774,720	39,571,743	1,202,976	69,147	3.0%
57期	1948.2.1～1948.7.31	68,628,439	65,077,010	3,551,428	195,576	5.2%
58期	1948.8.1～1949.1.31	126,431,437	123,420,472	3,010,964	216,541	2.4%
59期	1949.2.1～1949.7.31	135,026,593	131,909,680	3,116,913	303,454	2.3%
60期	1949.8.1～1950.1.31	163,717,319	158,779,139	4,938,180	491,634	3.0%
61期	1950.2.1～1950.7.31	177,558,906	172,678,411	4,880,494	562,129	2.7%
62期	1950.8.1～1951.1.31	232,137,450	224,059,660	8,077,790	691,725	3.5%

出所:大和運輸株式会社「営業報告書」

注1:売上高利益率は、差引利益金/売上高

2:この時期の「営業報告書」における売上高の科目名は「営業総益金」

表4-7 戦前基準企業物価指数の推移(1945年～1951年)

年	指数(1945年=100)
1945	100
1946	464
1947	1,375
1948	3,651
1949	5,961
1950	7,045
1951	9,777

出所:日本銀行

表4-8 大和運輸の貸借対照表(戦後復興期)

(単位:円)

期	期間	資本・負債					資産			自己資本比率
		資本金	再評価積立金	借入金	当期利益金	前期繰越金	興業費	貯蔵物品	合計	
49期	1944.2.1～1944.7.31	1,845,000	-	894,800	166,304	2,173	1,418,983	403,895	3,598,649	57.2%
50期	1944.8.1～1945.1.31	1,845,000	-	888,200	321,376	4,795	1,290,392	413,310	3,893,387	57.2%
51期	1945.2.1～1945.7.31	1,845,000	-	871,200	282,896	5,104	1,067,487	490,140	4,361,751	50.5%
52期	1945.8.1～1946.1.31	1,845,000	-	856,200	207,283	5,933	1,083,168	795,611	4,091,793	52.4%
53期	1946.2.1～1946.7.31	1,845,000	-	632,500	252,459	6,642	1,647,973	834,919	6,035,210	36.5%
54期	1946.8.1～1947.1.31	1,845,000	-	1,632,500	264,322	11,976	1,773,424	1,420,351	7,326,893	30.4%
55期	1947.2.1～1947.7.31	1,845,000	-	3,834,500	339,006	18,674	2,339,474	2,486,283	10,700,674	21.7%
56期	1947.8.1～1948.1.31	5,000,000	-	7,484,500	1,202,976	44,555	4,847,856	2,599,538	21,359,089	29.9%
57期	1948.2.1～1948.7.31	5,000,000	-	13,069,000	3,551,428	69,147	8,214,257	6,727,858	32,406,809	27.2%
58期	1948.8.1～1949.1.31	5,000,000	-	20,111,000	3,010,964	195,576	14,938,424	4,511,523	46,473,239	18.6%
59期	1949.2.1～1949.7.31	10,000,000	-	19,940,000	3,116,913	216,541	20,109,924	7,121,532	59,540,174	23.4%
60期	1949.8.1～1950.1.31	10,000,000	-	37,500,000	4,938,180	303,454	30,291,669	9,162,373	84,060,302	19.1%
61期	1950.2.1～1950.7.31	10,000,000	-	45,000,000	4,880,494	491,634	35,919,640	8,120,171	98,307,794	16.7%
62期	1950.8.1～1951.1.31	10,000,000	11,002,662	69,250,000	8,077,790	562,129	72,714,688	10,257,546	149,331,795	20.7%

出所:大和運輸株式会社「営業報告書」

注:興業費は、車両、建物、土地、営業権など固定資産。自己資本比率は、資本金、法定準備金、当期利益金、前期繰越金、再評価積立金の合計を資産合計で除した値

あったが、これに伴って、燃料や車両用品などの貯蔵物品、車両や建物などの興業費(設備費)が増加した。必要資金の調達に関しては、1947年と1949年の2回にわたって増資を行い、資本金が1,000万円となった。しかし、借入金残高が急増しており、この時期の多くの企業と同じように、大和運輸もまた、必要資金の多くを外部に依存することとなった。この結果、自己資本比率は、1946年～1947年にかけて大きく低下し、1950年代初めには20%弱となった。

1950年代の動向

1950年代に入ると、日本の経済復興は朝鮮戦争(1950(昭和25)年～1953

年)によって加速した。1953年～1954年にかけて、日本経済は、朝鮮戦争休戦協定に伴って深刻な不況に陥ったが、1950年代半ばには「神武景気」とともに高度経済成長が始まった。その後、いったん、景気が落ち込み、1958年には「なべ底不況」が訪れたが、すぐに「神武景気」を上回る「岩戸景気」が到来し、力強い経済成長が続いた。

表4-9 に見るように、大和運輸は、日本経済の景気の波に沿って変動しな

表4-9 大和運輸の営業成績推移(1950年度下期～1959年度) (単位:千円)

期	期間	売上高(営業収益)	営業費用	営業利益	当期純利益
62期	1950.8.1～1951.1.31	232,137	224,059	8,077	6,279
63期	1951.2.1～1951.7.31	287,737	280,699	7,038	6,767
64期	1951.8.1～1952.1.31	354,433	345,932	8,500	7,560
65期	1952.2.1～1952.7.31	340,487	331,911	8,576	8,079
66期	1952.8.1～1953.1.31	346,023	336,560	9,463	11,099
67期	1953.2.1～1953.7.31	366,721	353,534	13,186	12,066
68期	1953.8.1～1954.1.31	417,144	404,899	12,244	12,087
69期	1954.2.1～1954.7.31	403,847	391,500	12,346	11,492
70期	1954.8.1～1955.1.31	495,713	485,278	10,435	14,866
71期	1955.2.1～1955.7.31	535,613	524,157	11,455	14,906
72期	1955.8.1～1956.1.31	604,256	587,732	16,524	15,248
73期	1956.2.1～1956.7.31	615,849	592,685	23,164	18,044
74期	1956.8.1～1957.1.31	749,896	713,566	36,330	32,570
75期	1957.2.1～1957.7.31	919,505	882,422	37,083	32,540
76期	1957.8.1～1958.1.31	986,643	948,295	38,348	32,350
77期	1958.2.1～1958.7.31	978,217	938,417	39,800	32,342
78期	1958.8.1～1959.1.31	1,106,137	1,056,503	49,632	29,139
79期	1959.2.1～1959.7.31	1,212,804	1,153,807	58,996	38,457
80期	1959.8.1～1960.1.31	1,359,060	1,299,547	59,511	38,058

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

表4-10 大和運輸の事業別業績推移(1950年度下期～1959年度) 売上高(営業収益)・営業利益合計に対する割合(単位:%)

期	期間	自動車運送事業		軽車両事業		通運事業		梱包事業		その他事業	
		売上高	利益	売上高	利益	売上高	利益	売上高	利益	売上高	利益
62期	1950.8.1～1951.1.31	70.1	-	1.2	-	10.4	3.5	18.4	-	-	-
63期	1951.2.1～1951.7.31	57.1	-	1.5	-	14.9	0.0	24.5	91.2	2.0	△10.1
64期	1951.8.1～1952.1.31	49.5	20.2	1.5	6.0	14.3	△24.2	31.2	103.5	3.4	△5.4
65期	1952.2.1～1952.7.31	52.1	6.2	2.6	34.5	6.5	△31.4	36.3	96.7	2.5	△6.0
66期	1952.8.1～1953.1.31	58.7	19.1	3.9	45.1	9.3	△0.8	27.7	40.5	0.4	△3.9
67期	1953.2.1～1953.7.31	53.9	△5.9	5.3	38.6	11.7	45.9	28.7	29.3	0.4	△7.9
68期	1953.8.1～1954.1.31	52.7	△3.1	7.5	65.3	11.5	36.6	27.8	11.2	0.5	△10.0
69期	1954.2.1～1954.7.31	50.1	△38.2	8.0	71.9	12.3	37.3	29.1	34.2	0.5	△5.2
70期	1954.8.1～1955.1.31	46.7	△55.0	8.1	93.6	18.6	△0.4	26.2	65.9	0.3	△4.1
71期	1955.2.1～1955.7.31	44.2	△65.0	8.4	116.9	20.0	0.1	27.1	52.2	0.3	△4.2
72期	1955.8.1～1956.1.31	48.8	△5.8	9.8	100.9	21.9	△2.4	19.1	7.6	0.4	△0.3
73期	1956.2.1～1956.7.31	46.7	△59.3	14.1	95.0	25.6	22.8	13.2	41.0	0.4	0.5
74期	1956.8.1～1957.1.31	48.2	3.4	15.1	74.1	24.0	13.9	-	-	12.8	8.6
75期	1957.2.1～1957.7.31	40.3	△15.7	15.2	76.3	24.0	27.6	-	-	20.5	11.8
76期	1957.8.1～1958.1.31	41.8	△3.9	-	-	24.0	30.8	-	-	34.2	73.2
77期	1958.2.1～1958.7.31	39.8	△3.3	-	-	25.8	33.9	-	-	34.4	69.4
78期	1958.8.1～1959.1.31	41.8	23.9	21.4	59.0	25.6	27.3	-	-	11.2	△10.3
79期	1959.2.1～1959.7.31	41.3	11.1	21.2	59.5	25.9	24.7	-	-	11.5	4.8
80期	1959.8.1～1960.1.31	43.1	53.1	21.6	26.1	25.2	20.3	-	-	10.2	0.4

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注:その他事業は、航空事業を含む

がら、経営規模を急速に拡大していった。1951年度(1951年2月～1952年1月)から1959年度(1959年2月～1960年1月)の間に、売上高(営業収益)は4.0倍、営業利益は7.6倍、当期純利益は5.3倍に伸びた。

事業別の収入(表4-10)では、自動車運送事業が1950年代半ばまで50%前後を占め、梱包事業が約30%、通運事業が10%前後となっていた。1950年代半ばには、通運事業の比重が拡大し、軽車両事業も伸びた。1950年代末になると、自動車運送事業が約40%、通運事業が25%、その他事業(軽車両、梱包を含む)が30%強という構造が定着した(事業別収入の金額の推移は「資料編」参照)。

営業利益においては、自動車運送事業については変動が大きく、しばしば赤字に陥った。一方、通運事業の利益は、1950年代半ばまでは大きく変動したが、1950年代後半には安定した。1950年代前半には梱包事業が、1950年代半ば以降は軽車両事業が利益面では比較的大きな貢献をした。

事業の拡大とともに、大和運輸の従業員数は増加し、1951年度から1959年度の間にはほぼ3倍となった(表4-11)。なお、従業員数は、繁忙期の12月と7月に大きく増加し、特に12月には人件費が大幅に増加する傾向が続いた。

表4-12に、この間のバランスシートを掲げた。大和運輸は、1951年、1952年、1954年に立て続けに増資を行った。景気変動に左右されながらも、長期的には利益が順調に拡大したことから、内部留保が充実し、自己資本が増加していった。しかし、成長とともに必要資金が増加したため、1950年代前

表4-11 大和運輸の従業員数の推移(1951年度下期～1959年度)

期	期間	従業員数(人)
64期	1951.8.1～1952.1.31	1,142
65期	1952.2.1～1952.7.31	1,241
66期	1952.8.1～1953.1.31	1,284
67期	1953.2.1～1953.7.31	1,365
68期	1953.8.1～1954.1.31	1,481
69期	1954.2.1～1954.7.31	1,487
70期	1954.8.1～1955.1.31	1,599
71期	1955.2.1～1955.7.31	1,697
72期	1955.8.1～1956.1.31	1,724
73期	1956.2.1～1956.7.31	1,809
74期	1956.8.1～1957.1.31	2,036
75期	1957.2.1～1957.7.31	2,364
76期	1957.8.1～1958.1.31	2,511
77期	1958.2.1～1958.7.31	2,680
78期	1958.8.1～1959.1.31	2,750
79期	1959.2.1～1959.7.31	2,902
80期	1959.8.1～1960.1.31	3,068

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

表4-12 大和運輸のバランスシートの推移(1950年度下期～1959年度) (単位:千円)

期	期間	流動資産	固定資産	資産合計	流動負債	うち短期借入金	固定負債	うち長期借入金	資本合計	うち資本金	うち利益剰余金
63期	1951.2.1～1951.7.31	103,084	69,838	172,922	97,887	24,000	35,100	35,100	39,934	20,000	9,099
64期	1951.8.1～1952.1.31	109,343	93,259	202,602	112,047	27,000	49,450	49,450	41,105	20,000	10,353
65期	1952.2.1～1952.7.31	143,130	97,689	240,820	154,869	32,300	33,850	33,850	52,100	35,000	11,433
66期	1952.8.1～1953.1.31	153,528	104,550	258,079	171,184	47,100	31,150	31,150	55,744	35,000	15,159
67期	1953.2.1～1953.7.31	177,228	125,934	303,163	200,510	51,100	45,200	45,200	57,452	35,000	16,950
68期	1953.8.1～1954.1.31	190,170	135,622	325,792	235,627	57,500	31,600	31,600	58,565	35,000	18,063
69期	1954.2.1～1954.7.31	220,800	128,906	349,707	248,623	59,000	22,000	22,000	79,083	60,000	18,580
70期	1954.8.1～1955.1.31	258,365	149,230	407,595	311,781	68,500	12,400	12,400	83,414	60,000	22,911
71期	1955.2.1～1955.7.31	319,436	170,327	489,763	353,392	77,120	51,751	37,500	84,620	60,000	24,117
72期	1955.8.1～1956.1.31	311,282	202,009	513,291	318,709	87,300	108,415	91,100	86,167	60,000	25,664
73期	1956.2.1～1956.7.31	350,281	209,723	560,004	324,266	97,500	145,227	123,900	90,511	60,000	30,008
74期	1956.8.1～1957.1.31	376,737	277,870	654,607	314,134	105,000	212,636	189,800	127,837	80,000	47,278
75期	1957.2.1～1957.7.31	397,293	486,262	883,555	581,389	118,700	166,900	166,900	135,266	80,000	54,707
76期	1957.8.1～1958.1.31	424,300	502,813	927,114	633,500	158,000	141,500	141,500	152,113	80,000	62,857
77期	1958.2.1～1958.7.31	518,861	516,763	1,035,624	751,536	192,500	123,854	123,854	160,234	80,000	71,000
78期	1958.8.1～1959.1.31	500,900	774,894	1,275,795	734,573	175,500	372,098	237,102	169,123	80,000	79,911
79期	1959.2.1～1959.7.31	579,271	812,648	1,391,920	703,827	228,500	484,589	367,207	203,502	100,000	94,248
80期	1959.8.1～1960.1.31	700,095	875,065	1,575,161	838,833	320,000	534,601	358,229	201,725	100,000	92,493

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」「貸借対照表」

表4-13 大和運輸の経営指標の推移(1950年度～1959年度) (単位:%)

期	期間	営業利益率	自己資本比率	流動比率	総資産利益率	自己資本利益率
62期	1950.8.1～1951.1.31	3.5	19.5	—	4.2	21.6
63期	1951.2.1～1951.7.31	2.4	23.1	105.3	3.9	16.9
64期	1951.8.1～1952.1.31	2.4	20.3	97.6	3.7	18.4
65期	1952.2.1～1952.7.31	2.5	21.6	92.4	3.4	15.5
66期	1952.8.1～1953.1.31	2.7	21.6	89.7	4.3	19.9
67期	1953.2.1～1953.7.31	3.6	19.0	88.4	4.0	21.0
68期	1953.8.1～1954.1.31	2.9	18.0	80.7	3.7	20.6
69期	1954.2.1～1954.7.31	3.1	22.6	88.8	3.3	14.5
70期	1954.8.1～1955.1.31	2.1	20.5	82.9	3.6	17.8
71期	1955.2.1～1955.7.31	2.1	17.3	90.4	3.0	17.6
72期	1955.8.1～1956.1.31	2.7	16.8	97.7	3.0	17.7
73期	1956.2.1～1956.7.31	3.8	16.2	108.0	3.2	19.9
74期	1956.8.1～1957.1.31	4.8	19.5	119.9	5.0	25.5
75期	1957.2.1～1957.7.31	4.0	15.3	68.3	3.7	24.1
76期	1957.8.1～1958.1.31	3.9	16.4	67.0	3.5	21.3
77期	1958.2.1～1958.7.31	4.1	15.5	69.0	3.1	20.2
78期	1958.8.1～1959.1.31	4.5	13.3	68.2	2.3	17.2
79期	1959.2.1～1959.7.31	4.9	14.6	82.3	2.8	18.9
80期	1959.8.1～1960.1.31	4.4	12.8	83.5	2.4	18.9

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注:営業利益率は、売上高(営業収益)に対する営業利益の割合。自己資本比率は、資本合計/資産合計
流動比率は、流動資産/流動負債。総資産利益率は、当期純利益/資産合計
自己資本利益率は、当期純利益/資本合計

半には特に短期借入金を中心に負債も増加した。この結果、表4-13に見るように、戦後復興期に大きく低下した自己資本比率は、1950年代半ばまで20%前後で推移した。

一方、1954年頃まで流動比率も低下傾向にあり、常に資金不足気味であった。その後、1955年から1957年にかけて流動比率が上昇しており、資金繰りは若干緩和した。しかし、1958年に岩戸景気が始まると、人件費、設備費をはじめとする必要資金が増大した。これに対応するため、1959年、大和運輸は増資を行ったものの、自己資金では十分に賄うことができず、短期借入金、長期借入金とも急増した。この結果、自己資本比率は、1960年1月末に12.8%にまで低下した。

なお、1950年代前半の営業利益率は、2～3%前後と停滞気味であった。一方、1950年代後半になると4%前後水準へと上昇傾向にあり、収益基盤が徐々に改善しつつあったものといえる。

以上のように、戦後復興期から1950年代までの大和運輸は、外部資金に大きく依存する形で成長し、企業規模を拡大させた。自己資本比率の低下に見られるように、財務基盤は必ずしも安定したものではなかったが、それは、自己資金が不足しつつも急成長を遂げた、この時期の日本の多くの企業に見られる現象であった。限られた自己資金のもとで、最大限、売上を伸ばす戦略をとることで、大和運輸は、激しく競争する運輸業界のなかで生き残り、事業を拡大していったのである。