

長距離路線の拡張と 総合運送体制の構築

1960年～1969年
[昭和35年～昭和44年]

1960年代、高度経済成長を背景に大量生産・大量消費社会が進展して
いくなかで、トラック運送事業は大きな変化を遂げていった。この時
期、高速道路の整備・拡張、車両の大型・高性能化、鉄道および海上
コンテナ輸送の普及、航空貨物の台頭など輸送の技術革新により、貨
物の輸送体系はそれまでの「小口少量・近距離」から「大口大量・遠距離」
へとシフトしていくが、こうしたなかで大和運輸は経営の近代化を推
進していくとともに、路線事業を中核に、通運、海運、航空などを連
携した総合運送体制を構築し、業界トップクラスの地位を強固なもの
にしていくのである。



東海道路線の開設

近距離主体から長距離へ、小口輸送から大口化へ。
1960(昭和35)年3月、東京と大阪を結んで走る
「ゴールデンロード」東海道路線が、ついに満を持
してスタートした。大和運輸は長年にわたっての
懸案であった東海道路線への進出を果たし、長距
離路線事業の強化をはかっていった(写真は東海
道路線開設時のポスター)。

大和運輸

本社 東京都中央区銀座東 大阪支店 大阪市西区川口町
主な営業所 仙台 福島 郡山 平 水戸 宇都宮 高崎 千葉 八王子 横浜 小田原 静岡 浜松 名古屋など120ヶ所

第1節

高度経済成長期のトラック運送事業

1. 大量生産・大量消費社会の進展

高度経済成長期の日本経済

1950年代後半から1970年代初めにかけて、日本は実質経済成長率が年平均で10%前後に達する2つの大型景気(「岩戸景気」と「いざなぎ景気」)を謳歌した。この成長を支えたのが企業の旺盛な設備投資と技術革新であった。

岩戸景気(1958〈昭和33〉年6月～1961年12月)に沸いた1960年12月、1970年までの10年間に実質国民所得を倍増させる「国民所得倍増計画」が閣議決定された。同計画では社会資本の充実、産業構造の高度化などが課題として掲げられ、その一環として1962年10月に東京、名古屋、大阪、北九州をつなぐ太平洋ベルト地帯に工業地帯を形成するという「全国総合開発計画」が策定され、以後、高速道路、空港、港湾、ダム、臨海コンビナートなどの整備が進められた。これと並行して、重化学工業を中心に税制優遇や補助金交付などの助成措置が強化され、製造設備の合理化・近代化が促された。こうしたなかで企業は積極的に設備投資を行い、それが連鎖的に拡大して「投資が投資を呼ぶ」という状況が生み出されていった。

京浜・中京・阪神などの地域で工業地帯が形成されていくにしたがって、都市部にはその労働力として農村部から大量の若年層が流入し、核家族化が進行した。また、国民の所得水準が向上していくのに伴い、白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫(いわゆる「三種の神器」)などの家電製品が家庭に浸透し、1960年代半ばからは乗用車、クーラー、カラーテレビ(3C)などが普及し始めた。こうしたなかで製造業は大量生産システムを構築し、加えて流通業の合理化も進み、大量生産・大量消費という^{すうせい}趨勢が本格化していったのである。

一方、技術革新と設備の近代化により国際競争力を養った企業は、その製品を海外市場へと展開、日本は先進工業国としての地位を高め、1964年4月に国際通貨基金(IMF)の8条国となり、同月には経済協力開発機構(OECD)に加盟した。以後、日本は開放経済体制に入り、貿易および資本の自由化が進められた。

そして1964年10月、アジアでは初となるオリンピックとパラリンピックが東京で開催された。この大会に先立ち、首都高速道路や東海道新幹線などのインフラ整備が急ピッチで進められ日本経済は活況を呈したが、その反動により翌1965年には「^{*}構造不況」に陥り、企業の倒産が相次いだ。このとき政府は歳入不足を補うために戦後初の赤字国債を発行して公共投資の

*構造不況
不況の原因が景気循環によるものではなく、産業構造・需要構造・経済環境などの構造変動にあるとされる不況のこと。1965年の不況は、在庫調整による短期循環的側面と投資ブームへの反動、経済の高度成長過程で起きた人手不足など構造的な変化への調整などが原因とされた。

拡大などの景気刺激策を打ち出した。これを契機に日本経済は急速に回復し、以後、5年という長期にわたる「いざなぎ景気」(1965年11月～1970年7月)が始まったのである。そして1968年、日本の国民総生産(GNP)は資本主義国で米国に次いで第2位の地位を占めるに至った。

モータリゼーションの到来

高度経済成長期、産業基盤の主要施設として高速道路をはじめとする幹線道路の整備・拡張が強化された。1965(昭和40)年7月に名神高速道路(西宮-小牧間)、1969年3月に中央自動車道(調布-河口湖間)、5月には東名高速道路(東京-小牧間)が全線開通し、高速道路を利用したトラック運送の幕が開かれた。

一方、日本の自動車生産は1960年代半ばまでは小型四輪トラックが主流であったが、1966年に日産自動車の「サニー」とトヨタ自動車工業の「カローラ」が発売されると、これが爆発的な人気を集め、以後、自動車メーカーは乗用車の量産設備を増強していった。1950年代後半から始まったトラックを主体とするモータリゼーションの波は、その主役を乗用車に置き換えて急速に進み、その結果、1959年に8万8,000台にすぎなかった日本の乗用車の生産台数は1965年に69万6,000台に上昇し、1970年には317万9,000台へと急拡大した。同様にトラック(小型・軽四輪含む)も1959年の15万台から1965年には107万4,000台に増加、1970年には170万台に達した。この間の自動車生産技術の進展はめざましく、トラックは大型・高性能化が進んだ。

モータリゼーションの進展は日本の経済社会の発展に大きく寄与したが、その一方で都心部の交通渋滞や交通事故の急増などの問題をもたらした。1959年に交通事故による死者が初めて1万人を超えて「交通戦争」という言葉が流行語となったが、その後も交通事故発生件数は増加傾向を示し、トラック運送事業者は安全運行を強く求められるようになるのである。

2. 変貌するトラック運送事業

トラック運送事業の近代化

高速道路をはじめとする道路網が整備され、車両の大型・高性能化が進んだことにより貨物自動車の輸送量は飛躍的に増加した。輸送機関別の輸送トンを見ると、鉄道がしだいに減少していったのに対して貨物自動車はそのシェアを1955(昭和30)年度の77.8%から1965年度には83.5%に拡大した。特に伸長したのが長距離路線トラックであった。

大型車両の整備、荷役の機械化、トラックターミナルの建設などに多額の設備投資を必要とする路線トラック事業では、1950年代後半から大手私



日本の高速道路時代の幕開けとなった名神高速道路(尼崎-栗東間)の開通式(1963年7月、全線開通は1965年7月) (写真提供:共同通信社)

鉄、倉庫、製造業など異業種からの参入が相次ぎ、その後は大手路線トラック事業者による中小規模業者の系列化・集約化が進んだ。その結果、路線トラック事業者は1959年度末の531社から1963年度には497社に減少したが、1業者平均の免許キロは1959年度末の335kmから1963年9月末には459kmに延伸し、運行車両台数も16台から27台に増加した。

その後1965年の構造不況により、トラック運送事業は人件費の高騰や設備投資の重圧に加えて、自動車損害賠償保険料、ガソリンおよび軽油税などの引き上げにより経営が極度に圧迫され、中小規模の事業者の経営破綻が相次いだ。こうしたなか、業界では日本トラック協会を中心にして、運賃定額の確保、増車の抑制、労務改善および操業短縮などに努めるとともに、運輸省に対して新規免許の抑制や自家用トラックの営業類似行為の取り締まり強化などを要請した。このような状況のなかでトラック運送事業は1965年4月に「中小企業近代化促進法」(1963年4月施行)の指定業種となり、1966年6月、運輸省により貨物自動車運送事業の「近代化基本計画」(5カ年計画および実施計画)が通達された。以後、同計画に則して、トラック運送事業では企業規模の適正化、輸送サービスの質の向上、輸送コストの低減など、事業の合理化・近代化が推し進められていった。

近代化基本計画では、事業近代化の最重要施策として協同組合の設立が掲げられ、行政指導が強化された。すでに業界では区域事業を中心に全国的な協同組合の組織化が進められ、1964年10月に日本トラック協会と全国貨物運送事業組合連合会(全貨連)により「日本貨物運送協同組合連合会」(日貨協連)が発足していたが、同計画により協同組合の設立がさらに強力に進められ、事業協同組合数は1966年3月末の約230組合(加入率は全体の20.4%)から1970年3月末には508組合(同42.7%)に倍増した。この間、業界の全国団体を統一する機運が高まり、1969年8月、日本トラック協会、全国陸運貨物協会、全貨連の中央3団体が統合され、「社団法人全日本トラック協会」が発足した。

なお、トラック運賃については、1957年9月に区域運賃が改定されたが、路線運賃は1951年6月の道路運送法の改正で定額現払制(第4章参照)が実施されて以来、据え置かれていた。そのため日本トラック協会は運賃改正について運輸省と折衝・討議を重ね、1962年10月に東京や大阪などで都市割増区域運賃が認可され、翌1963年3月に路線トラックの運賃が改定された。この改定によって近距離運賃が引き上げられ、遠距離運賃は引き下げられるなど、若干ではあったが合理的な運賃体系が実現した。

公共トラックターミナルの整備

1960年代に入ると都市部の交通渋滞が社会問題となり、1961(昭和36)年7月に「車両制限令」が施行された。これにより東京や大阪などの大都市で

は車種別・時間帯別の交通規制が強化され、大型車の都心部への進入が制限された。このような交通規制への対策の一つとして、大手路線トラック事業者は都市間の長距離輸送と都市内の集配運送を分離し、その中継所として大型車から小型車に貨物の積み替えを行うトラックターミナルの建設を開始したが、その多くは小規模なものであった。

一方、公共トラックターミナルについては、1962年11月に運輸省による一般ターミナルの免許(第1号)を受けて、仙台市に境域4万2,029㎡を有するトラックターミナルが開設され、日本通運をはじめ大和運輸など11社が共用を開始した。これを機に大規模トラックターミナル建設の機運が高まり、政府は公共トラックターミナルの建設用地として国有地を放出する方針を決定し、同年、運輸省と日本トラック協会が中心となり、東海道方面(京浜2区埋立地)、中山道方面(赤羽旧陸軍造兵廠跡)、千葉街道・水戸街道方面(12号埋立地)にターミナルを建設する「首都ターミナル公団案」がまとめられた。

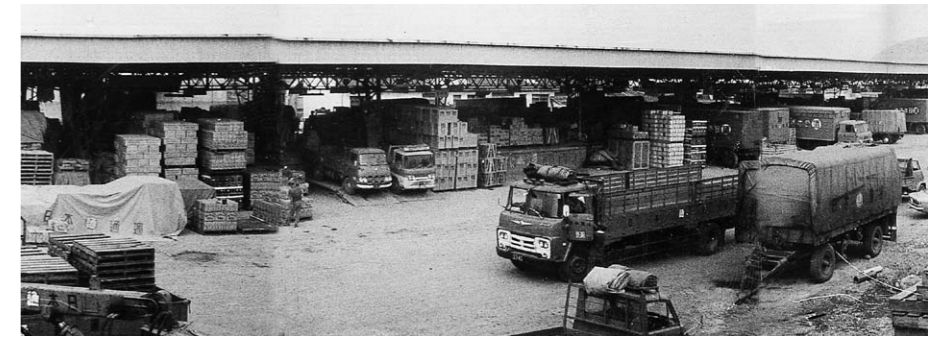
その後、運輸省は京浜2区、板橋地区、葛西地区、足立地区、調布地区、大阪市、名古屋市などに公共トラックターミナルを設置する計画を策定し、この計画を遂行していくために1965年5月に「日本自動車ターミナル株式会社」が施行され、同年7月、政府、東京都、民間自動車運送事業者との共同出資により日本自動車ターミナル(株)が設立された。同社は1968年6月に京浜トラックターミナル(敷地面積22万2,887㎡)を、1970年10月には板橋トラックターミナル(敷地面積11万5,828㎡)を完成した。また、大阪でも1968年に大阪府都市開発公社により東大阪トラックターミナル(敷地面積7万5,000㎡)が開設された。以後、トラックターミナルは都市間の大量輸送や都市内の集配の拠点として、全国の交通の要衝に建設されていった。

この間の1966年7月、建設・運輸・通産・農林水産省などの共管により「流通業務市街地の整備に関する法律」が施行され、以後、各地で高速道路に接続する市街地の外周に流通団地(流通センター)が開設されるなど、流通施設が整備されていった。

海上コンテナ輸送の開始と複合一貫輸送の幕開け

1966(昭和41)年4月、米国シーランド社が初めて大西洋航路にコンテナ船を就航し、翌1967年9月に米国マトソン社が日米間にフルコンテナ船を配船したことにより、国際海上コンテナ輸送が幕を開けた。

貨物を一定規格のコンテナに詰めて運ぶ海上コンテナ輸送は、輸送船の運



仙台トラックターミナル

*ガントリークレーン
コンテナ船の荷役などで使用される門形の大型クレーン(P131京浜港の写真参照)。

航効率の向上、ガントリークレーン^{*}をはじめとする荷役の機械化による荷役時間の短縮や荷役費の削減、さらには陸海を結ぶコンテナの一貫輸送により「ドア・ツー・ドア」のサービスが提供できるなど多くの利点を有するもので、それまでの港湾運送や貨物運送事業に一大変革を迫るものであった。

1968年に開業を予定されていたカリフォルニア航路におけるコンテナ専用船の運航に関して、運輸省は過当競争を排するためグループ化による輸送体制を勧告し、その斡旋により1966年12月、マトソン社との提携を前提とする郵船グループ(日本郵船株・昭和海運株)と4社グループ(大阪商船三井船舶株・山下新日本汽船株・川崎汽船株・ジャパンライン株)の2グループが形成された。両グループはそれぞれ港湾運送事業者と共同でコンテナターミナルの管理会社を設立するなどコンテナ専用船の就航準備を整え、1968年10月、4社グループの最初のコンテナ船「あめりか丸」が就航した。

一方、陸上貨物輸送では、急速にシェアを拡大する路線トラックへの対抗策として、1959年11月、国鉄は汐留-梅田間をノンストップで走るコンテナ列車「たから号」の運行を開始し、以後、コンテナ輸送の取扱区間を拡大していった。さらに1969年4月には東海道でフレートライナーのサービスを開始した。フレートライナーは、国鉄の輸送基地間を高速定期貨物列車によりコンテナを大量かつ迅速に輸送し、基地から戸口までをトラック運送するもので、コンテナは当初5トンコンテナ(12フィート)を主力としていたが、その後、国際規格の10トンコンテナ(20フィート)を使用することで広く利用されるようになった。また、1968年には北九州港と神戸港を結ぶ長距離カーフェリーが開設され、長距離フェリー時代の第一歩が踏み出された。

このように、海上コンテナ輸送をはじめ、フレートライナーや長距離カーフェリーなどの登場により輸送機関が多様化していくなかで、これらの輸送機関とトラック輸送を組み合わせた複合一貫輸送が進展していったのである。

第2節

長期経営計画の推進と経営の合理化

1. 長期経営計画の策定と経営体質の強化

3カ年の長期経営計画を策定

高度経済成長を背景にトラック運送事業を取り巻く環境が大きく変化していくなかで、1962(昭和37)年、大和運輸は初の長期経営計画となる「第

一次安定成長計画」(1962年2月～1965年1月)を策定した。同計画は長期的な視点に立って事業のあるべき姿を描き、それに対応して設備、車両、人員などの経営資源を適正に配置することにより利益率を高め、経営体質を強化することを目的としたものであった。そして基本方針として以下の5項目を制定した。

- ①各部門の連携を密にした有機的な営業活動を展開するとともに、大口荷主の確保および新規開拓に重点を置き、適正料金の確保に努める。
- ②経費の節減、燃料や資材などのコストの低減をはかる。
- ③荷役および事務の機械化と人員の適正配置により能率および生産性の向上をはかる。
- ④職務権限の明確化、給与体系の改善、賃金水準の引き上げなどにより従業員の士気高揚をはかる。
- ⑤設備投資は緊要度の高いものに重点を置き、増資により外部資本依存度を軽減する。

この計画では1964年度の営業高(売上高)を、基準年度とする1961年度の1.9倍(1961年度の19億2,900万円から1964年度に37億4,400万円)、利益は約2倍(同様に3億8,600万円から7億7,800万円)に拡大するという目標を設定し、各部門の営業高についても、トラック部門は路線事業2.1倍・区域事業1.2倍、通運部門1.7倍、百貨店部門1.5倍、事業部1.3倍、航空部2.4倍といった数値目標を明示した。

以後、同計画に基づき、路線事業を中核にして区域、通運、百貨店、海運、梱包、航空など各部門の営業体制を強化していくとともに、輸送体制の再編成、事務や荷役の機械化、新たな給与体系の制定など経営の近代化を推進していった。その結果、1963年度までは比較的順調に推移したが、最終年度の1964年度は東京オリンピック後の不況の影響により業績が落ち込み、営業高、利益ともに目標を達成することはできなかった。特に路線と通運が振るわず、人件費の増加が利益を圧迫した。このような情勢に対処するため、運行車立寄り営業所の集約や都内運行便の廃止、主管店制の強化など、路線部門の大幅な体質改善を中心とした不況対策を実施した。

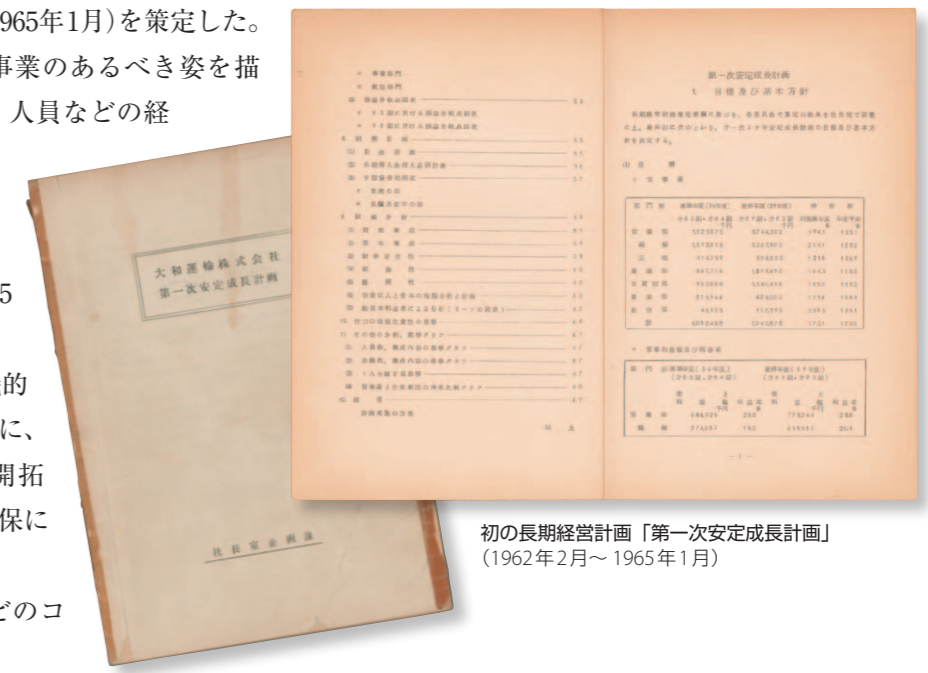
その後、1965年後半からいざなぎ景気が始まり、1967年3月には「経済社会発展計画」(期間5年)が策定されて高速道路の建設をはじめとする社会資



ジャパンラインのコンテナ船



本社前で披露された国際規格の10トン海上コンテナ専用トラクター(1968年)



初の長期経営計画「第一次安定成長計画」(1962年2月～1965年1月)

本の整備が本格的に始動したことから、大和運輸は1968年2月、第2次長期経営計画「革新3カ年計画」(1967年2月～1970年1月)を策定した。この計画は翌年に控えた創業50周年を一つの区切りとして、第一次安定成長計画で掲げた方針をさらに強力に推し進めていくことにより業界トップクラスの総合運送会社の地位を確立していくための道筋を示したもので、新たな基本方針として以下の3項目を制定した。

①流通構造と技術の革新

輸送技術や輸送構造の近代化を推進し、併せて大和運輸の特色を生かした独自の事業領域の開発を通じて営業地盤の拡充をはかる。

②人的問題の重視

個人の能力の開発により生産性を高めるとともに、今後予想される労働市場の悪化に対処して人力に依存する経営から脱却し、合理化の推進、機械化の活用など積極的に代替措置を開発し、人間の尊重をはかる。

③経営の効率化

事務の合理化、設備の有効利用をはかり、さらに業務運営の指標として原価管理の手法を有効に活用して収支の改善、営業体制の合理化に資し、効率的な経営により目標利益を確保する。

また、目標として1969年度の売上高(営業収益)および利益を1966年度のそれぞれ1.4倍(売上高は1966年度の75億3,800万円から1969年度に108億7,400万円、利益は15億800万円から22億5,900万円)とし、各部門の売上高はトラック部門1.5倍、通運部門1.4倍、百貨店部門1.3倍、事業部1.4倍、航空部1.7倍という数値を設定した。この経営計画を完遂するために、大和運輸は各部門のさらなる強化に加えて、第一次安定成長計画ではそれほど進展しなかった部門間の連携を密にした有機的な事業体制、すなわち総合運送体制の構築を強力に推進していったのである。

経営体制の強化と組織の改編

第一次安定成長計画の策定に先立つ1961(昭和36)年3月、大和運輸は副社長制を導入し、日野光雄専務取締役が副社長に就任した。同時に各部門の役員による担当制を強化するために、村山龍蔵、加藤信太郎の両常務取締役が専務取締役に就任するとともに、新たに小倉昌男、鶴秀敏を取締役に登用した(1965年3月に小倉昌男取締役は専務取締役に、鶴秀敏取締役は常務取締役に就任)。この役員改正を機に、同年8月に常勤取締役による役員連絡会を初めて実施し、以後、継続して週1回(毎週月曜日)に開催した。

長期経営計画を推進していくにあたって、大和運輸は1961年6月に社則を全面的に改正して、指令系統および職務権限を明確化するなど、経営の合理的かつ能率的な運営をはかり、さらに同年10月には提案制度を導入した。提案制度は、従業員が業務改善などのアイデアを提案することで経営



日野光雄

への参加意識を高めることにより勤労意欲の向上を促すものであった。1964年6月からは「社報」を発行し、業務通達の迅速化をはかった。

一方、組織については、大和運輸は1950年代に事業の多角化を推し進め、それに対応する組織として、路線事業を中心に区域、通運、百貨店、海運・梱包、航空が並列的に事業部門を形成し、各部門が専属の事業所を配置する業種別の事業体制を採用していた。このような縦割りの組織は各部門の発展・拡大に資するものであったが、半面、事業部間の横の連携を緊密にして総合的な営業を展開していくことには適していなかったため、組織の抜本的な見直しを行った。

1962年3月、新たに人事部を設置して、総務部の人事課・厚生課・勤労課を同部に移管するとともに、総務部の監査課を社長室の所管とした。翌4月には経理部の調度・営繕の2課を総務部に移管した。これにより人事関連の部署を強化するとともに、経営戦略の中核を担う社長室を拡充し、経理部は経理・財務・主計業務に専任する体制を整えた。同時に海運および航空事業を強化するために海運課を再開、また、航空部貨物課を国際と国内の2課体制にしてそれぞれの責任体制を明確にした。さらに1963年2月にはトラック本部を新設し、その下に業務部(管理・庶務・輸送・精算の4課)および営業部(渉外・営業課の2課)を集約して同部門の営業体制を強化した。また、航空部門については課制を廃止し、その権限の多くを営業所に移した(図5-1)。

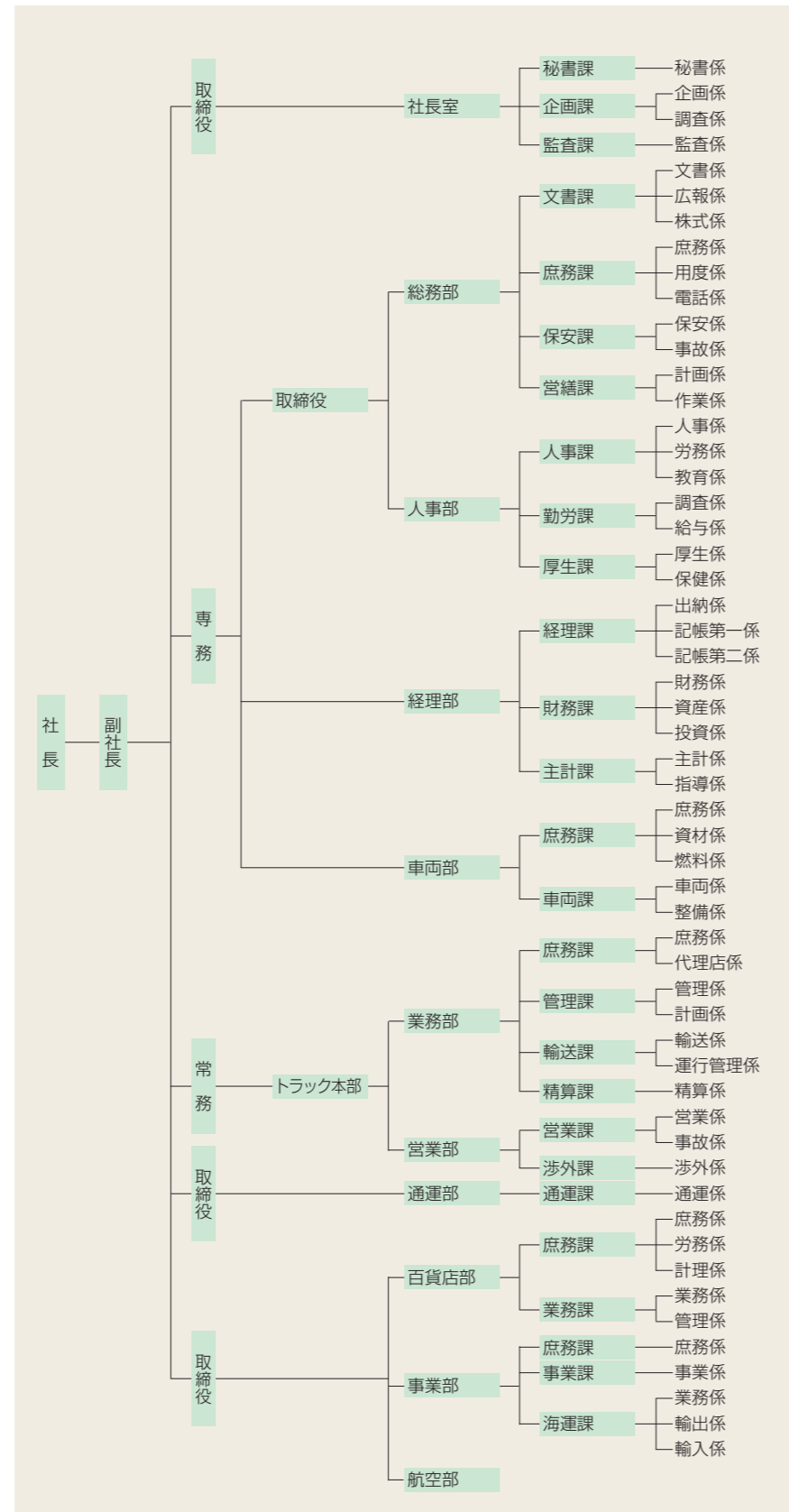
その後、1964年から1966年までに本社機構の統合を行った。すなわち、1964年3月に総務部を廃止してその業務を企画管理部(社長室を改称)、経理部、人事部に移管したほか、トラック本部の部制を廃止して従来の6課を5課に改め、百貨店部や事業部についても課を統合した。さらに1966年1月には企画管理部と人事部を廃止して両部の業務を新たに設置した総務部に移管し、車両部およびトラック本部についても、各課にまたがる計算事務を統合するなど必要最小限の課数に集約した。これにより管理機構は従来の1室10部27課55係から1室8部19課48係に簡素化され、削減した要員を第一線に転属して営業活動を強化した。

さらに1968年2月には、革新3カ年計画のスタートに合わせて人事部(人事・厚生・勤労の3課を所管)を新設した。また、トラック本部については路線部と区域部に分離してそれぞれの事業の責任体制を明確にしたほか、海上コンテナ輸送の取扱業務を強化するために海運部を新設した。翌1969年3月には、各部門の調整と総合営業を推進する部署として開発部を、交通事故や労災事故防止を管轄する部署として安全部を新設し、新たな事業領域の開発と安全対策の強化を推進する業務体制を整えた。



業務通達の迅速化をはかって発行が開始された「社報」(写真は年頭の社長訓示を掲載した1965年の第4号、1965年1月)

図5-1 組織図(1963年2月)



2. 賃金体系の改定と社員教育の強化

社員資格制度の導入と新給与体系の制定

1931(昭和6)年に「大和は我なり」をはじめとする社訓を制定して以降、大和運輸は従業員を第一として、その能力が最大限に発揮できるように適材適所や業務遂行能力に応じた人事制度を整備してきた。しかし、高度経済成長期、運送業界を取り巻く環境が変化していくなかで、従来の職制に基づく制度では職務能力や経験に応じて従業員を処遇することが難しくなってきた。そのため、新たな制度の制定に着手し、1960年3月、社員資格制度を導入した。同制度は職員を対象としたもので事務員および技術員の資格を、①参事、②副参事、③主事(技術員は技師)、④主事補(同技師補)、⑤書記(同技手)、⑥書記補(同技手補)、⑦雇員の7段階に区分し、その昇格基準は主事(技師)以上は人物、能力、職務成績などを基本とし、主事補(技師補)以下は学歴と一定年限を設け、選考は原則として毎年資格選考委員会で行うことにしたもので、これにより給与など諸待遇の基準を定め、職制の円滑な運営と人事管理の適正化をはかった。

その後、第一次安定成長計画の基本方針に則して給与体系の改善に着手し、1962年7月、新たな賃金体系を制定した。従来の賃金体系は長年の積み重ねにより手当が多種にわたり、また事業の多角化によって業種ごとに賃金体系が設定され、その内容も複雑なものになっていたため、これを職員および労務員ともに職能給を基本とする簡潔な体系に改めたのである。

新たな賃金体系では、職員は本給を基本とし、職級を1等級から7等級に区分(表5-1)して等級ごとに本給の最低額を定め、各自の経歴や勤務年数などを考慮して賃金を加算した。同様に労務員についても本給を基本とし、職級は職員の5等級に相当するA級(班長、10年以上のベテラン)、6等級に相当するB級(3年以上)、7等級に相当するC級(3年未満)に区分して本給の最低額を制定した。しかし、労務員はその業務上、歩合給の部分を完全に廃止することができなかつたため、本給の補助的なものとして作業手当を設け、できるだけ固定給の比重を大きくすることで給与の固定化をはかった。

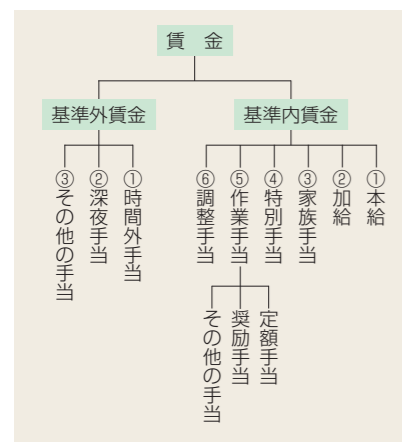
そのほか、今後のベースアップを考慮して加給を設定したほか、手当は家族手当、特別手当、作業手当(労務員のみ)、調整手当に簡略化した。

表5-1 職員の等級

職級	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
本社	部長	次長	課長	係長	上級係員	下級係員	女子係員の一部

注:事業所は店所の格に本人経歴などを加味して適用、ただし1等級の適用なし

図5-2 賃金体系



(図5-2)。そのうち調整手当は新体系への移行や残業短縮により賃金が減額ないしは増額しないものに対して支給するものであった。なお、昇給については職務実績評価制度を取り入れるなど明確な基準を制定した。

この賃金体系は当時の運送業界では画期的な試みであったが、それでもまだ不十分であったため、その後も基本ベースは変えずに数次にわたり改定した。なお、同制度を導入したことに伴い従来の社員資格制度は廃止し、1963年10月、主事および技師以上の管理者層のみを対象とした制度に改めた。

社内教育体制の強化

トラック運送事業は人による作業を主体とするため、顧客に提供するサービスの質は従業員のレベルによって決まるといっても過言ではない。小倉康臣社長は大和運輸創業時からこの点に留意し、人材の育成に力を注いできた。

1960年代、経営の近代化を進めていくなかで、大和運輸は人材育成を重要課題として取り上げ、1962(昭和37)年3月に人事部を新設し、社員教育や集合研修を計画的に実施していった。

新入社員の教育は、各部門や店所においてOJT(On-the-Job Training: 職場内教育)を主体に行われた。また、集合研修は、管理職、監督職、中堅社員(高卒入社後、3～5年経過の者)、新入社員などを対象とする階層別研修や、営業員、集配員、運転士などを対象とする職能別研修を制度化し、継続的に実施した。階層別研修ではグループ別や全体討議を通じて経営全般について広い視野を養うとともに、各店所や部門の相互理解を深めるカリキュラムを中心に行われ、職能別研修では業務上における成功や失敗の具体例をメンバー全員で検討・討議することで、業務を遂行するために必要なスキルを習得、共有した。

1965年1月には係長、班長、副班長などの第一線の監督者を対象として教育訓練(TWI方式)を実施した。さらに革新3カ年計画を開始した1967年には目標管理の徹底をはかるために、専務取締役以下の役員について、産業能率短期大学の教授を講師に迎えて管理者教育訓練を行った。この教育訓練はその後、部長、本社課長・係長、事業所の所長・課長・係長へと広げ、全社への目標管理の浸透をはかった。

福利厚生制度の拡充

このように従業員の待遇の見直しや教育制度の整備を進める一方で、従業員の生活支援や働きやすい職場づくりの一助として、福利厚生制度を拡充していった。

1960年代初め、個人所得の上昇とともにマイホーム取得が盛んになり、

また、住宅が資産として注目されるようになったことから、1963(昭和38)年9月、従業員の住宅取得を支援することを目的に住宅融資規程を制定した。同制度は勤続10年以上の従業員を対象とするもので、退職手当金(見込み額)の範囲内で融資し、利息は年4分8厘ときわめて低利に設定した。翌10月には社内預金管理規程を制定し、会社を預金主体とする定期預金制度および積立定期預金制度を導入した。これに伴い従来の貯蓄組合を廃止した。

年金制度については、1966年11月の厚生年金基金制度の創設に伴い「大和運輸厚生年金基金」を設立し、従来の厚生年金を上回る年金(いわゆる調整年金)を支給する仕組みを整えた。さらに1971年7月からは退職金の一部を会社から基金へ移管し、年金で受け取れる「加算年金制度」(選択制)を導入した。これにより、年金を報酬比例部分から支給される「基本年金」と「加算年金」の2本建てとした。

一方、従業員数の増加に合わせて社宅や独身寮の整備を進め、1960年から1969年までに首都圏をはじめ大阪や仙台などに約20棟の社宅・独身寮を開設した。

また、保養施設については、1959年に山中大和荘を開設していたが、その後1964年2月に静岡県熱海市に「熱海大和荘」(木造2階建て、収容人員18名)を、1969年2月には神奈川県横須賀市に「葉山大和荘」(木造2階建て、収容人員29名)を開所、翌3月に公開した。地方店所の従業員に対しては、全国各地に特約旅館を設けて利便性を高めた。

従業員相互のコミュニケーションの場となるレクリエーション活動については、1952年から継続していた全従業員とその家族が参加する慰労運動会は従業員数の増加により職場単位での開催に切り替えたが、職場対抗野球大会などを全国規模で実施した。また、職場のクラブ活動についても積極的に支援し、1963年11月には各クラブが参加する文化祭を開催し、その後恒例行事として継続した。



浦和独身寮(埼玉県)



熱海大和荘



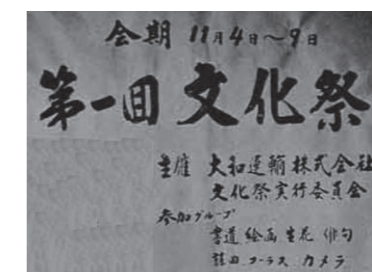
葉山大和荘
(現在のヤマト葉山研修センターの場所)



初の中堅管理者層講習会(1962年8月)



職場対抗相撲大会(1967年)



第1回文化祭(1963年11月、絵画、写真、書道、俳句および生け花の各部門への出品総数は102名、136点と盛況だった。写真下は書道・生け花会場)

3. 事務の機械化とコンピュータの導入

計算業務の機械化を推進

新たな賃金体系の制定に取り組んでいた1961(昭和36)年8月、大和運輸はNCR-33会計機2台を導入し、給与計算の機械化に着手した。これが事務機械化の第一歩であった。この会計機は1年かけてプログラミングを実施し、完成と同時に新賃金体系に移行した。この間の1961年10月、会計機の利用範囲を路線や車両部門に拡大していくために事務機械化委員会を設置して、その下に給与、車両、経理、精算業務の4部会を設けて調査・研究を開始し、路線部門では線別・便別の売上集計および運行原価計算を、車両部門では車両1台ごとの売上、燃料費、修理費などをまとめた車両成績の事務処理などを機械化していった。

一方、通運部門における混載発送の事務処理では、貨物の動きに付随した帳票の作成・処理に多くの人員を要していた。この業務は複雑で会計機では対処することができなかったため、まず伝票をカーボン紙からPPC(普通複写紙)に変更し、次いで複写機を導入して横長伝票への切り替えを行うことで積荷明細書の改善をはかった。そして1962年6月に汐留・秋葉原両支店にNCR-41分類統計機を導入し、原票集計表の作成を機械化した。

このように事務の機械化を推進していったが、1965年の不況により貨物量が低迷し、業績が落ち込んだことから機械化の方針を見直した。社内開発では専用スペースの確保や専任要員の人件費など多大な費用を要するため、コスト削減をはかるためにこれらの業務を(株)日立製作所の関連会社である日本ビジネスコンサルタント(株)に委託することを決め、1966年に給与計算を、翌1967年に路線業務の線別・便別売上集計および運行原価計算と百貨店商品配送業務のアルバイト給与計算および伝票照合を同社に委託した。

コンピュータの導入

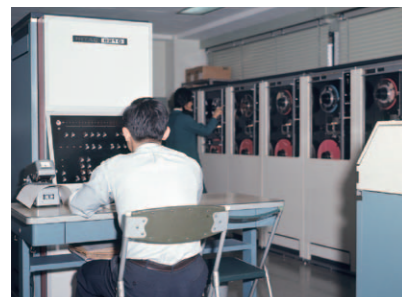
その後、いざなぎ景気により業績が回復したことに伴い、大和運輸は社内においてコンピュータによる各種事務の計算業務を行う方針を固め、1968(昭和43)年5月、日立製作所の中型コンピュータ「HITAC 8210」を導入することを決定した。翌6月には電算準備室を設置して導入準備を開始し、1969年6月、HITAC 8210-16、磁気ディスク装置(可変式)2台、磁気テープ装置4デッキ、カード読取装置1台、ラインプリンタ1台、カード穿孔装置^{せんこう}11台で構成する電算システムを導入した。これを機に電算準備室を発展的に解消し、社長直属の組織としてコンピュータ室を新設した。なお、このシステムは、コンピュータ処理をするデータ(カード)を本社のコンピュータ室に集め、そこでカードを穿孔装置に打ち直して入力するバッチ処理(オ



NCR-33会計機 (写真提供:日本NCR(株))



コンピュータ室の開室式で挨拶する小倉康臣社長(1969年6月、手前は鶴秀敏室長(のちのヤマトシステム開発初代社長))



コンピュータ室

フライン)であった。

以後、コンピュータ室では日本ビジネスコンサルタントに委託していた計算業務の引き取り作業を進め、同年8月に給与計算をはじめとする人事部関連のコンピュータ処理を開始し、翌9月に路線業務の原票集計表の集計、運行原価計算、未収管理、流動調査など一連の集計業務を自社計算に切り替えた。そして同年10月に通運システムが稼働を開始し、社内でのコンピュータ計算処理体制を整えた。このシステムは、運賃計算の自動化をはじめ、中継料、配達料、路線運賃、貸切運賃などをコンピュータで計算処理するもので、その後の大和運輸の電算化技術の発展の基礎となるものであった。

なお、1971年4月には国内航空貨物についても送り状を入力データとした航空貨物の運賃計算、便別貨物目録の作成、経理処理などを行うトータルシステムを稼働した。

第3節

路線事業の再編成と百貨店部門の拡充

1. 長距離路線事業の強化

東海道路線の開設と長距離路線網の拡張

1960年代、大量生産・大量消費社会の進展により輸送体系が「小口少量・近距離」から「大口大量・長距離」輸送へとシフトしていくなかで、大和運輸はそれまでの関東一円を中心とする事業体制をさらに一歩進め、輸送規模の拡大と長距離輸送を重点に置く体制づくりを推進した。その最大の課題が、すでに多くの路線トラック事業者が進出し、事業体制を確立していた「ゴールデンロード」、すなわち東海道路線の開設であった。

1959(昭和34)年11月に東京-大阪間の路線事業の免許を取得した大和運輸は直ちに大阪路線開業準備委員会を立ち上げ、翌12月に支店の建設用地として大阪市西区新町南通りの土地を確保した。しかし、この土地は地主の都合により購入契約が解除されたため、翌1960年1月、暫定的に同西区江戸堀南通に所在する店舗(約76㎡)を借り受けて新車の運行車(8トン車)8台と集配車4台を配備し、翌2月に大阪支店を開設した。この運行車は、ボディは軽量で、3方向のアオリの枠の高さがあり、地色は下方がグレーみを帯びたコバルトグリーン、上方がジャシークリーム(象牙色)のツートンカラーに塗装されたもので、夜間運行用に運転台の屋根に付いているマー



穿孔装置でコンピュータ用データを作成するパンチ室



東海道路線(東京-大阪間)開設のポスターに登場したツートンカラー車



大阪線第1便のテープカットをする小倉康臣社長(1960年3月)

クに電灯を入れた洗練されたデザインであり、以後、車両はすべてこのデザインに改めた。

開設後、大阪支店では15日にわたり試験運行を実施したうえで、同年3月から大阪線をスタートした。この路線は当初は1日2往復で、名古屋以外はノンストップで運行し、名古屋については静岡運輸(株)を代理店として業務を委託した。翌4月には大阪市西区川口町の土地(1,300㎡余)を取得して支店社屋の建設に着手するとともに、その一部に仮施設を急造して江戸堀から支店機能を移転した。そして1961年12月、大阪支店(鉄筋コンクリート造り4階建て一部5階、延べ床面積1,987㎡)が竣工した。

しかし、大阪の主要荷主は先行する路線事業者と取引関係にあり、大阪線は東京からの下り荷に対して上り荷が少なく、その荷主の獲得には多くの苦勞を強いられた。そうしたなかで大阪支店では新規顧客の獲得に心血を注ぎ、開業当初からの荷主であった寺西化学工業(株)、(株)資生堂、早川電機工業(株)(現・シャープ(株))などに加えて、松下電器産業(株)(現・パナソニック(株))の各部門の家電製品を筆頭に新たな顧客を開拓していった。

なお、大阪線の開業と並行して東北での路線トラックの長距離化にも取り組み、1961年7月に平-岩沼(宮城)間の一般路線貨物自動車運送事業の免許を取得して水戸と平を経由する仙台線の運行を開始した。翌1962年には静岡運輸が京都貨物自動車運輸(株)から大阪-名古屋間の路線事業を譲り受けて運行を開始、さらにトラックターミナルの整備(後述)を終えた1963年からは高崎、太田、横浜、宇都宮と大阪間を結ぶ路線を開通し、翌1964年には水戸-大阪間、福島-東京間などの運行システムを新設して長距離路線網を強化した。

また、高速道路の整備・拡張に合わせて、1964年に名神高速道路の路線



1961年12月に完成した大阪支店

免許を取得し、1969年には東名高速道路の東京区部と一宮市間の路線免許を取得して東京-大阪間の路線トラックの運行を開始した。そして1970年1月、静岡運輸を吸収合併して重複していた東海地区の路線事業を一本化し、路線事業において従来にも増して利便性の高い長距離輸送サービスを提供する体制を整えたのである。この間、一般道では平塚-八王子間の路線を開通したほか中山道へも進出した。

このように、東京、大阪、東北方面を結ぶ長距離路線を相次いで開設し、静岡運輸を合併した結果、大和運輸の免許路線キロの総延長は1960年の2,314kmから1970年には3,934kmに拡大した。それに伴い貨物の取扱量も増加し、路線部門の売上高(営業収益)は1961年度の約15億1,200万円から1969年度には約49億1,000万円へと拡大した(表5-2)。

トラックターミナルの建設と大型車両の導入

戦後まもない1946(昭和21)年に大和便を再開して以降、路線事業は順調に拡大してきたが、運行体系は輸送量の増加と新線の開設によりそのつど増便したのもあった。そのため、都内では立ち寄り営業所が多くなり、それが集配効率の低下を招き、また中距離路線では東京からの下り荷に対して上り荷が少なく、運行車仕立て本数に上・下のアンバランスが生じていた。このような問題を解決するために、大和運輸は主要地点にトラックターミナルを建設し、これを拠点として運行基地の地方移管や運行車の立ち寄り営業所の集約を進め、輸送の合理化をはかっていった。

1959年に「自動車ターミナル法」が公布されたことにより、大和運輸は深川営業所(同年に支店に昇格)をはじめ、蒲田、京橋、浜松町、吉野町の都内5営業所と、仙台および水戸の2営業所について専用ターミナルの指定を申請して認可を得た。しかし、深川支店を除く施設はすべて小規模で、トラックターミナル機能としては不十分であった。

トラックターミナルを配置する方法には、都内の中心部にターミナルを建設する集中方式と周辺部に建設する分散方式があるが、関東全域で集配業務を行っていた大和運輸は、集配の迅速化、今後の取扱量の増量に伴う処理能力、さらに交通規制による大型車の都内への乗り入れ制限などを考慮して、分散方式とすることに決定した。そして1959年に深川ターミナル(江東区枝川、敷地面積7,166㎡)を千葉方面の玄関口として使用し、東京周辺の主要街道口である常磐および日光街道方面、中山道方面、東海道の玄関口として多摩川付近、甲州街道方面にそれぞれ4,000㎡～8,000㎡規模のトラックターミナルを建設する計画を立案した。

その後、運輸省と日本トラック協会により首都ターミナル公団案が策定されたが、この構想が実現するまでにはかなりの時間を要すると判断した大和運輸は、首都圏から放射状に延びる主要道路の基地として自社ターミ

表5-2 路線部門の売上高と構成比の推移 (1961年度～1969年度)

年度	売上高(営業収益)	構成比
1961	1,512,315	37.0%
1963	2,308,857	39.7%
1965	2,702,061	40.0%
1967	3,504,878	39.7%
1969	4,910,440	39.4%



大和便の大型トラックと社員 (「大和ニュース」1962年4月号表紙より)



大阪線の東京側の拠点となった網島支店



仙台線、宇都宮線、平線、水戸線の東京側の拠点となった足立支店



網島支店の竣工式(1963年9月)



セミトレーラー

ナルの建設を進めていった。

まず、1960年12月に両毛方面の中継基地として板橋ターミナルを、続いて1963年9月には大阪線の東京基地として網島ターミナル、11月に仙台・宇都宮・平・水戸の各線の拠点として足立ターミナルを開設した。これと並行して郡山、水戸、大阪(大阪市西区川口町)、宇都宮、仙台などでもトラックターミナルの建設を進め、1963年9月には大阪・守口に大規模なターミナルを竣工した。このようなトラックターミナルの開設に合わせて、仙台支店、網島支店、大阪支店(守口)、足立支店(1965年10月に深川支店に統合)を新設し、これらの支店の明確な責任体制のもとにターミナルの運行・中継を行い、集配作業の迅速化をはかった(表5-3)。

その後、1968年5月には東名高速道路沿いの神奈川県愛甲郡愛川町に中継基地となる厚木倉庫(敷地面積1万6,000㎡)を竣工(1970年4月営業所を開設)し、翌6月には深川支店を京浜2区に完成した公共ターミナルに移転し、名称を東京支店に改称した。

トラックターミナルの完成に伴い、運行車の回転率や積載効率を高めるとともに、労働生産性の改善、すなわち運転者の労働時間を短縮することを目的に車両の大型化を進めていった。その第1弾として1965年に宇都宮線(5月)と高崎線(9月)にピストン輸送に適したバン型のセミトレーラーを導入した。翌1966年には、運行中のトレーラーに加えて、運行路線の起点と終点

表5-3 1960年～1971年に建設した主なトラックターミナル

事業所名	完成年月	所在地	敷地面積(㎡)
板橋ターミナル	1960年12月	東京都板橋区蓮根町	3,917
郡山ターミナル	1961年5月	福島県郡山市山根町	1,933
水戸ターミナル	1961年6月	茨城県水戸市東原	1,779
大阪ターミナル(川口町)	1962年5月	大阪府大阪市西区川口町	1,224
宇都宮ターミナル	1962年7月	栃木県宇都宮市不動前	2,036
仙台ターミナル	1962年11月	宮城県仙台市南小泉	4,476
網島ターミナル	1963年9月	神奈川県横浜市港北区網島東	5,365
大阪ターミナル(守口)	1963年9月	大阪府守口市八雲中町	5,095
足立ターミナル	1963年11月	東京都足立区西保木間	3,758
厚木倉庫	1968年5月	神奈川県愛甲郡愛川町	16,000
小牧ターミナル	1971年12月	愛知県小牧市	9,977



公設の「京浜トラックターミナル」7番ホームに開設した東京支店(左・外観、右・荷捌きホーム)



にトレーラーを1台ずつ配置(合計3台)して荷物の積み降ろしを行い、それをトラクターが牽引して路線間を往復するトラクターとトレーラーの分割運用を開始した。これは水戸および千葉線の2路線を1台のトラクターで受け持たせたもので、稼働効率が大幅に向上した。以後、トレーラーの運行範囲を近距離から中長距離へと拡大し、1967年には大阪線および名古屋線において、浜松で上・下運行の15トントレーラーを交換する乗り継ぎ運行を開始、仙台線では15トントレーラーを導入して乗り継ぎワンマンで2運行とした。こうして1970年2月までにトレーラーの運行区間は、東京と関東一円の各都市間、東京と仙台・名古屋・大阪の各区間の10区間に拡大した。

輸送体系の再編成

1960(昭和35)年から開始したトラックターミナルの建設と並行して、大和運輸は東京周辺の労働力不足への対応と運行の効率化をはかるために、運行基地の地方移管、都内の運行車の立ち寄り営業所の集約化を推し進めていった。

運行基地の地方移管については、東京に配属されていた東北各路線の運行車両と乗務員を地方店所に配置換えし、さらに上・下運行車のバランスを保つために、仕立て本数は地方店所の本数を標準として、下りは備車方式で対応することで地方店所の業務体制を強化した。翌1962年9月からは近距離線についても乗務員を派遣し、運行基地の地方移管を推進した。

その一方で、都内の住宅地や商業地に数多く設置していた小規模営業所や代理店の集約化にも取り組んだ。戦後の路線事業の復興過程において代理店の果たした役割は大きかったが、貨物輸送の近代化が進展していくなかで、小規模で経営が不安定な代理店では時流の変化に対応していくことは困難であった。そのため、代理店の役割を変更することにし、自動車運送取扱事業の許可および一般小型自動車運送事業の免許を取得するように指導したのである。その実施期間は2年間を目標として、委託営業所を荷扱所に切り替えていった。これによって大和便発送荷扱高に対する代理店扱発送高の割合は、1955年の51%をピークに1961年には30%を割り込み、

1969年には13.3%に減少した。

さらに首都圏の主要地点へのトラックターミナルの設置を終えた1964年2月、大和運輸は「輸送体系の改善および主管支店制度の確立に伴う実施策」を策定し、輸送体制の再編成に着手した。そして、深川、板橋、足立、綱島、大阪、仙台、水戸、宇都宮、高崎の9支店を主管支店として、その管下営業所(代理店を含む)をそれぞれ9ブロックに編成し、運行車の立ち寄り営業所を集約した。これに合わせて、荷主の集約や配達担当区域の変更など直営店所業務の再編成も行い、運行ダイヤについても大幅に刷新した。この主管支店制度は暫定的な措置であったが、同制度によって集配時間の短縮、積載効率の向上、さらに車両運用の効率や運行ルート合理化がはかられ、輸送コストを軽減することができた。

新たな収支管理システムの導入

このように輸送体系の再編成に取り組む一方で、路線事業の基盤強化をはかるべく、収支管理の改善に着手した。

単位当たりで経費が算出できる区域事業とは異なり、路線事業では集配、運行、中継所、一般管理費、トラックターミナルと営業所間の横持ち経費など多くの費用が発生するため、収支と経費を正確に按分することは困難であったが、路線部門の直近1年間の実績を綿密に分析して検討を重ね、1966(昭和41)年1月、新たな収支管理システムを構築した。

この管理システムは路線事業を集配部門、作業部門、運行部門、管理部門の4部門に区分して、それぞれの責任体制を明確にしたうえで各部門の収支を算出し、さらに仕立差益管理表により上り・下り・片道1車ごとに仕立差益収支を算出するもので、従来の売上高重視から収支重視への転換をはかるものであった。そして、同システムにより、コンピュータを使用して各線の動態管理や収支集計が迅速に行えるようになった。この基礎データをもとに利益率の高い路線は増車し、赤字路線は減車するなど適切かつ機動的な措置を講ずることにより、上りと下りの運行バランスや貨物内容を改善することができる。さらに各店所では日常業務についても収支改善に気を配るなど、従業員の原価に対する意識の向上など付帯効果ももたらされた。

なお、収支管理システムの導入に伴い、1967年10月に路線運行車の標準作業時間の算出基準を改正するとともに、作業の実態に適応した勤務基準の内規や細則を制定した。これにより従来の1運行何時間といった大ざっぱな基準を改め、出勤から退勤まで各業務の標準作業時間を算出し、それらを加算して運行者の労働時間を算定し、給与計算基準を統一した。

*標準作業時間の基準改定
ハンドル時間(運転時間)の算定については、営業キロによらず実走行キロを基準とすることに改めた。

2. 百貨店部門の伸長と区域部門の強化

配送業務の拡大と東京配送センターの建設

1950年代後半から国民の所得水準が向上していきにしたがって、いわゆる「消費革命」がもたらされ、家電製品や家具などの高額商品が売上を伸ばしていった。こうしたなかで、新宿や池袋など副都心のターミナル駅には私鉄系の百貨店が続々と開業し、既存の百貨店も店舗の拡充や新店舗の開設を積極的に行うようになった。

1950年代に三越の商品配送を中心に百貨店業務を拡張し、専用の自動車便など独自のサービスを展開してきた大和運輸は、新たに開店する百貨店への営業を強化し、1962(昭和37)年から1968年までに小田急百貨店新宿店、松屋銀座店、松坂屋、藤沢さいか屋、京王百貨店、千葉そごう、大丸、京成百貨店、川崎さいか屋町田店、東急百貨店本店、西武百貨店の船橋・渋谷店などの都内および裸便区域の配送業務を受託した。また、1966年には静岡運輸と提携して静岡県において裸便の運行を開始するとともに、大和便路線による裸輸送を開始して配送エリアを拡大した。

その結果、百貨店部門の売上高は1961年度の約9億5,000万円から1969年度には約26億2,000万円へと2.8倍に増大、総売上高に占める割合も20%強で安定して推移した(表5-4)。

このような百貨店業務の拡大に対応すべく、大和運輸は配送体制の整備・強化に取り組み、東京、神奈川、千葉、埼玉に自動車便の配送所を相次いで開設した。特に業務量が大きかった三越については常設配送所を設けて対応することにし、1962年に赤羽および中村橋に配送所を開設した。また、自動車便の営業および集約配送を強化するため営業所や出張所の増設も進め、1962年から1963年の間に百貨店横須賀出張所、浦和出張所、横浜南出張所を開設したほか、横須賀営業所(路線)の扱い区域を横須賀配送所に吸収した。

営業所や出張所の増設と並行して配送作業の効率化にも取り組み、1964年に深川作業所および堅川作業所にベルトコンベアを設置して仕分け作業を機械化したほか、設備の拡充を行った。しかし、その後も百貨店業務は拡大の一途をたどり、既存の施設や設備の拡充では限界に達したため、1967年に東京都から江東区東雲の土地(3,548㎡)を購入し、翌1968年11月、同地に東京配送センター(鉄筋コンクリート造り4階建て、建築(建坪)面積3,329㎡、現在のヤマトグローバルロジスティクスジャパン東雲ビルの所在地)を建設して深川作業所の業務を移

表5-4 百貨店部門の売上高と構成比の推移
(1961年度～1969年度)(単位:千円)

年度	売上高(営業収益)	構成比
1961	947,715	20.8%
1963	1,300,189	22.1%
1965	1,503,581	22.2%
1967	1,789,887	20.3%
1969	2,618,534	21.0%



百貨店業務の拡大に対応して開設した東京配送センターでの仕分け作業

管した。同センターは1階と2階を荷捌所に充て、ベルトコンベアを組み合わせた2層式方面別仕分装置など最新の設備を有する施設であった。さらに1969年10月には横浜家具配送所を新設して大物商品の集約配送を開始したほか、それまで宅配に使用していた自転車を軽車両トラックに切り替えるなど配送業務の近代化を推し進め、業務の拡大に対処した。

デリバリーパックの開発とコンテナを利用した配送システム

百貨店の商品配送業務は盆や暮れに仕事が集中するため、この時期には学生を中心とするアルバイトが戦力として不可欠となる。ところが1969(昭和44)年、各地で発生した学園紛争により必要とするアルバイト数を確保できず、年末の配送に支障を来すことになった。これを教訓として、大和運輸は百貨店業務の効率化に本格的に取り組んでいくが、その成果の一つが「デリバリーパック」の開発であった。

この当時、百貨店の商品配送では商品と配送伝票をそれぞれ別に受領しており、配送する際に商品と伝票を照合しなければならず、その際に照合違いや落伝(伝票が剥がれ落ちること)が生じることも少なくなかった。しかも配送車への積み降ろしや仕分けなどの作業はすべてバラ積みで行っていたため多くの人手を要し、配送効率はきわめて悪かった。

こうした問題を解決するために大和運輸は配送伝票の改善に取り組み、1929年に定期便事業を開始する際に独自に開発した定期伝票(第2章参照)を改良し、その伝票を入れた透明のポリ袋をあらかじめ商品に貼付する「デリバリーパック」を考案した。これによって照合の手間が省け、落伝の問題も解消した。また、配送品の多くが軽量小口であったことから2トンコンテナを採用することで配送効率が大幅に向上した。このデリバリーパックとコンテナを組み合わせた配送システムは、従来よりもコストが若干高くなるという問題を抱えていたが、最大の顧客であった三越の理解を得ることができ、1970年6月から同社の商品配送に導入した。期待どおりの成果を取めたことから、その後は三越以外の百貨店の商品配送にも導入していった。このコンテナは、その後開発するロールボックスパレット(車輪付き箱型パレット)の原型となるものであった。

コカ・コーラの輸送業務を開始

1950年代半ば以降、大和運輸の区域部門は、東京周辺を中心に専属荷主として松下電器産業、野田醤油(現・キッコーマン(株))、出光興産(株)(タンクローリー車による石油類輸送)などの輸送業務や、ビルの移転をはじめとする引越運送を行ってきた。その後、景気の拡大により業務量が拡大傾向を示したことから、1960(昭和35)年に事業の拠点であった高浜町、向島両営業所を支店に昇格し、営業およびサービス体制を強化した。

そして1961年10月、大和運輸は東京コカ・コーラボトリング(株)の輸送業務を受託し、コカ・コーラの専属輸送を開始した。この業務はその後、コカ・コーラの普及とともに急拡大したため、1964年9月に高浜町支店にコカ・コーラ出張所を新設し、1966年4月には東京コカ・コーラボトリング多摩工場の隣接地に営業所を新設して業務体制を強化した。さらに1968年には同社が稲城町(現・稲城市)に建設した新工場の輸送業務に対応するため稲城出張所を開設し、同年3月、コカ・コーラ営業所の本部を稲城に移転した。こうしてコカ・コーラの輸送業務は2工場に拡大し、配属車は常備60台、繁忙期には備車を含めて約180台が稼働するなど、区域事業のなかで最大の比重を占めるようになった。

この間、コカ・コーラ輸送に適合する専用車の試作に取り組み、1967年に特別仕様の車体を開発し、順次配車していった。このボディー(1967年6月に特許出願)はのちのガルウイング車の原型となるもので、積荷の脱落、損傷、汚損を防止するのはもちろんのこと、縄やシート掛けを必要とせず、荷役の能率が大きく向上した。

そのほか区域部門では、専属荷主へのサービスを強化することにより事業の安定化をはかるとともに、外務省や厚生省(現・厚生労働省)をはじめ官公庁、地方自治体、大手企業などへの営業を強化し、事務所移転に伴う引越業務を数多く受注した。また、特殊作業として日本プロレスリング興業(株)の全国各地の興業でのリング一式の輸送、設営、解体作業の元請けなどを受託した。

一方、この時期には地方都市への進出にも取り組み、1960年7月に榛名小型運送(株)から高崎市を事業区域とする一般小型貨物自動車運送事業の経営を譲り受け、1963年には横浜市における一般小型事業および一般区域貨物自動車運送事業の限定免許(普通車3台)、仙台市における一般区域事業免許(普通車3台、小型車4台)を取得した。これに伴い、横浜については貸切専門の事業所として関内営業所を開設し、高崎および仙台については路線事業と区域事業を兼営して営業範囲を拡充した。

このように、区域部門ではコカ・コーラの専属輸送を開始したことにより業務量は増加傾向を示し、営業収益は1961年度の約4億1,700万円から1969年度には約18億8,500万円に拡大した。

美術梱包輸送の進展

1950年代から大和運輸は駐留軍関係の家財の梱包輸送業務を子安、立川、厚木の3作業所を中心に行ってきた。しかし、1960年代初めにはこれらの作業も減少し始めたことから、民間の需要を中心とした業務体制への移行を進め、その中核となる事業所として1961(昭和36)年5月に芝浦営業所を王子に移すとともに、営業所名を王子梱包営業所に改称した。従来の作業所については、立川作業所を民間業務を専門に扱う作業所に切り替え



透明のポリ袋を利用した「デリバリーパック」

*ガルウイング車の原型

当初、操作はウインチによる巻き上げ方式であったが、1970年4月にエア方式に変更し、1973年には油圧方式に改良した。



コカ・コーラ輸送用ガルウイング車

*区域部門

大和運輸は百貨店部や事業部などでも区域事業を行っているが、大和運輸の組織は必ずしも事業種別にこだわらず、営業活動の対象を主体として構成されているため、社内という「区域部門」とは、営業部の管轄する区域事業の分野だけを指している。



空調を装備した美術品専用車第1号(1964年)



ルオー遺作展での飾り付け(1965年10月、国立西洋美術館)

て立川梱包営業所に改称し、子安と厚木の作業所は廃止した。

この時期、梱包関連業務で特に伸長著しかったのが美術品の梱包輸送であった。大和運輸は1950年代半ばから美術品や博物館の展示会作業に携わり、その高度な技術は各方面から高く評価されていたが、1960年代に入るとレジャーブームを背景に百貨店(主に新聞社主催)や美術館では美術展や博物館が数多く開催され、その多くの梱包輸送業務を受託した。代表的なものを挙げれば、「ルオー遺作展」「ピカソ展」「シャガール展」「ロダン展」「トルコ古代美術展」などの海外美術展や、「藤田嗣治展」「黒田清輝名作展」「松方コレクション(全国巡回)」など国宝級を含めた国内美術展などである。また、1963年3月には「カンボジア王国秘宝展」に際して初めて海外出張作業を行い、1966年には国際芸術見本市協会のニューヨーク博覧会への出品物輸送のため米国へ1名派遣した。

***この時期の主な実績**

ルオー遺作展、ロダン展、トルコ古代美術展、藤田嗣治展、梅原龍三郎展、三笠展、日米修好百年記念展、縄文文化展、鳥津名宝展、宇宙博覧会、美の美展、私の秘密展、二十世紀展、パキスタン古代文化展、アフリカ芸術展、インカ帝国黄金展、日本武将展、中村岳陵展、黒田清輝名作展、高野山秘宝展、サロンドパリ展、グレコ展、ハニワ展、鎧と刀剣名品展、アフリカ花鳥展、北海道展、日本文学史展、イスラエル近代美術展、マーメード号全国展示、パキスタン見本市、松方コレクション(全国巡回)、日本文人画展、ピカソ展、カンボジア王国秘宝展、マイヨール展(主催者が新聞社でなく美術館)、吉川英治展、セザンヌ展、シャガール展、坂本竜馬展など。

こうした実績により、美術品梱包輸送業務は新聞社、百貨店、博物館、美術館などから絶大な信用を得るようになり、東京・上野の西洋美術館での催しはすべて大和運輸が担当し、フランスのルーブル美術館をはじめ各国の美術業者のほとんどが梱包輸送業者に大和運輸を指定するほどであった。

このように業務が拡大していくなかで業務体制の整備を進め、1961年6月に美術梱包課を美術梱包営業所として独立し、さらに東京以外の主要都市における美術品や博物館の展示会を取り込んでいくために1963年6月に大阪、1969年5月に名古屋、1975年6月には福岡に営業所を設置して営業活動を強化するとともに、東京の美術梱包営業所との連携体制によりサービスの向上をはかった。

第4節

総合運送会社としての地歩を固める

1. 通運部門の強化

コンテナ取り扱いの拡充

従来、通運事業は関東一円の路線網の拠点を活用した小口混載扱いを中心に行ってきたが、1959(昭和34)年に国鉄が汐留-梅田間でコンテナ列車「たから号」の運行を開始して以降、コンテナ輸送の取扱区間を拡大していったことに伴い、大和運輸は小口混載貨物とコンテナ扱いを両輪にして通運事業を強化していった。

1950年代半ば以降、貨物自動車の進展により鉄道の貨物輸送量が漸減していくなかで、国鉄は1960年、コンテナ貨物の利用を促進するために大型コンテナの運賃を平均12%、混載車扱いの賃率を全国平均で5%(路線トラックとの競合率が高い東海道は17%)引き下げた。さらに1962年には笹島、梅田、広島、博多港、万代(新潟県)、東札幌行き的大型コンテナを増強するとともに、隅田川-宮城野(宮城県)間、汐留-梅小路(京都府)間、汐留-小倉間でコンテナ列車の運行を開始するなどサービス体制を強化した。



混雑する汐留駅混載発送ホーム(1960年代後半)

こうしたなかで大和運輸は通運事業の拡大に取り組み、1962年2月、すでに経営権を取得していた帝都通運(株)を吸収合併して同社の営業拠点を隅田川支店および北千住営業所に切り替えるとともに、汐留・秋葉原両支店の施設の増強や荷役作業の機械化を推し進めていった。翌1963年10月には汐留、秋葉原、隅田川の3支店に営業用自動車を設置したほか、藤沢、立川、大宮、船橋の路線営業所に通運基地を設置して営業およびサービス体制を強化した。



国鉄コンテナの輸送

その後、1965年10月に国鉄は直営する小口扱いの赤字を解消することを企図して新混載制度(国鉄小口扱い貨物の代行運送)を導入した。同制度は、国鉄の小口扱いと収益性の高かった通運業者の小口混載扱いを一本化して通運業者扱いとするもので、このとき大和運輸は汐留駅を基点とする国分寺・八王子・大宮・大船・両国間と大宮-高崎間の6系統で代行運送を引き受けた。しかし、この業務は収益面でそれほど期待できなかったため、以後、大和運輸はコンテナ扱いに力を注ぎ、コンテナ取扱免許の取得や店所の整備・拡充を進めていったのである。



コンテナの取扱作業(汐留駅)

コンテナ基地への進出とライナーサービスの開始

1964(昭和39)年10月、国鉄は汐留駅と四日市(三重県)・久留米間(福岡県)、隅田川駅と旭川・富山・柏崎間、さらに品川駅を基地として岐阜・尼崎(兵庫県)・湊川(神戸市)へのコンテナ運行を開始し、貨物輸送体制を強化した。これに伴い、汐留駅のコンテナ扱いは日本通運をはじめとする通運業者の共同作業となり、翌1965年10月には隅田川駅のコンテナ積み降ろしについても日本通運はじめ4店の共同作業として能率向上がはかられたが、いずれの作業にも大和運輸は参画した。また、同月には大和運輸をはじめ関係8社の共同出資により関東コンテナ(株)が設立され、塩浜操車場駅におけるコンテナ取り扱いの免許を取得して営業を開始した。このような東京付近のコンテナ輸送基地の増加に対応すべく、大和運輸は横浜に渉外



フレートライナーの試験輸送

*フレートライナー
コンテナ貨物だけで編成された高速の定期貨物列車。貨物基地にトラックで集められたコンテナを目的地まで貨物列車で輸送し、さらにトラックで戸口まで運搬する輸送方式。

表5-5 通運部門の売上高と構成比の推移
(1961年度～1969年度) (単位:千円)

年度	売上高(営業収益)	構成比
1961	847,716	20.7%
1963	1,300,189	22.3%
1965	1,438,189	21.3%
1967	1,918,114	21.7%
1969	2,373,907	19.1%

基地を設置して高島方面のコンテナの取り扱いを開始した。

その一方で、国鉄のコンテナ基地の全国展開に合わせて、1967年から八王子、田端、小名木川などのコンテナ基地に進出するとともに、1968年10月に品川駅、1969年10月に田端操車場駅におけるコンテナ集配限定免許を取得した。このようにコンテナの取り扱い地域が拡大していくなかで、大和運輸は東京運送(株)、丸全昭和運輸(株)、多摩運送(株)、王子運送(株)、埼京運輸(株)の各社との提携を強化し、事業の拡張と円滑な業務運営をはかっていった。また、小口混載貨物については、1967年に静岡運輸および名鉄運輸(株)と連絡輸送を開始したのをはじめ、北海道や東北向けの混載の共同仕立てを強化した。

1969年4月に汐留－梅田間および田端－百済(大阪市東住吉区)間で、10月には品川－名古屋間でフレートライナー^{*}のサービスが始まったことを受けて、大和運輸は汐留－梅田間と品川－笹島間で取り扱いを開始し、翌1970年には東京－北九州間のフレートライナーサービスに進出した。こうした営業施策により、1965年以降、一般通運業者の取り扱いトン数が減少傾向を示すなかで大和運輸の通運事業は順調に拡大し、通運部門の売上高は1961年度の約8億4,800万円から1969年度には約23億7,400万円に増加した(表5-5)。

2. 海上コンテナ輸送業務への進出

港湾運送事業の集約

1959(昭和34)年10月、「港湾運送事業法」が全面改定されて港運事業は登録制から免許制に移行し、事業者は3年以内に免許を受けることが定められた。それまで大和運輸は、はしけ運送、沿岸荷役、海運貨物取扱業(海運仲立業)を登録していたが、海運貨物取扱業以外の業務はその大半を下請けに任せていた。そのため、免許制への移行を機に、はしけ運送および沿岸荷役を自社で行うことを決め、1962年9月に一般港湾運送事業(海運貨物取扱業の免許限定)、はしけ運送事業、沿岸荷役事業の免許を申請し、1965年6月にはしけ運送事業、翌1966年6月に一般港湾運送事業の免許を取得した。なお、沿岸荷役については特に必要とする業務ではなかったため免許申請を取り下げた。

その後、1966年6月の港湾運送事業法の改正により免許基準が引き上げられ、下請禁止規定が強化された。この改正は港運事業者の集約化を促すものとなったが、このとき大和運輸は免許の見直しを行い、一般港湾運送事業は継続し、はしけ運送事業については新たな基準トン数を充足することは困難であったため、1969年5月に免許を返上した。

海上コンテナの取り扱いを開始

このように1960年代半ば以降、港運事業者の集約化が進むなかで、1967(昭和42)年9月にマトソン社のフルコンテナ船が品川埠頭に入港し、海上コンテナ時代の幕が開いた。このとき海運事業の拡張策を模索していた大和運輸は海上コンテナ輸送の調査・研究を開始し、同年6月から日本で初めて海上コンテナ(マトソン社)の陸上運行テストを実施した。このテストは、走行区間は関東一円、東海道、東北、常磐の各国道にわたり、延べ走行キロは2,320kmに及んだ。次いで9月には、企画、事業、トラック、通運4部門のメンバーによる連絡研究会を設置してコンテナの陸送業務の準備を進めた。

海上コンテナの取扱業務に参入するためには、コンテナ船を運航する船会社との提携が不可欠であった。大和運輸はいくつかの船会社を調査したうえで、1968年5月にジャパンラインと日本国内における海上コンテナの集荷、取り扱い、輸送について業務提携を締結し、翌6月には国際コンテナ輸送(株)(ICT)と海上コンテナの陸上輸送業務について契約を交わした。これに伴い海運部に海上コンテナ課を設置し、専用トラクターやシャシーの購入、コンテナヤード^{*}(CY)の確保、品川埠頭のターミナルの開設(東京港営業所)などの準備を進め、同年9月から高浜町・足立両支店で海上コンテナの陸上輸送業務を開始した。なお、関西地区については1964年7月に全株式を取得し、経営権を取得していた大洋自動車運送(株)(現・神戸ヤマト運輸(株))に陸上輸送を委託して業務体制を整えた。

そして1968年10月、カリフォルニア航路として、ジャパンラインをはじめとする4社グループの第1船「あめりか丸」が就航した。同船には約750個(8×8×20ft)のコンテナが積載されたが、そのうち大和運輸は115個のコンテナを陸上輸送したのである。これ以降、東京および神戸港を中心にジャパンラインのコンテナ取扱業務を本格的に展開し、さらに大阪商船三井船舶、昭和海運、マトソン社、シーランド社などのコンテナ輸送の取り扱いを開始した。

このように海上コンテナ輸送にいち早く進出し、業務体制を整えた結果、海運部門の売上高は1967年度の4,700万円から、2年後の1969年度には2億5,100万円へと急増したのである。

*コンテナヤード
コンテナや輸送用シャシーの保管・受け渡し場所。



京浜港のコンテナ船へ積み荷を運ぶコンテナ専用車(1960年代後半、奥がガントリークレーン)

3. 国際航空混載取扱業務の本格化

航空貨物取扱業務の開始と営業体制の強化

航空貨物輸送は輸送船に比べてスピードでは勝るが、輸送能力が小さく高コストであったため、当初の貨物は高価格品や緊急輸送品などに限られていたが、その後、航空機の大型化により輸送力の増強と輸送コストの低減がはかられ、しだいに普及していった。

荷主から受託した荷物をまとめて大口貨物に仕立て、自らが荷主となって航空会社に運送を委託する国際航空混載業務が始まったのは1958(昭和33)年のことである。当初は複数の代理店が共同で混載会社を設立して業務を行っていたが、貨物量が増大していきにしたがい大手代理店は単独で混載仕立てができるようになり、グループ混載会社から独立して単独混載業者となる動きが加速した。

1955年にIATA(国際航空運送協会)の代理店の認可を受けて海外業務を、1958年に日本航空と代理店契約を結んで国内業務を開始して以降、大和運輸の利用航空運送事業は順調に推移し、1960年2月には米国エア・フレート・ホウレージ社と契約してニューヨーク向けの国際航空混載貨物の取り扱いを開始した。これが独自に行った初めての国際混載仕立てであった。さらに同年11月にはジャパン・エア・フレイト・コンソリデーター(株)(JAC)と代理店契約を取り交わして世界主要地点への混載貨物の取り扱いを開始し、翌1961年8月には米国パーネット・インターナショナル・エア・フレイト社の代理店となり、その後同社と業務提携して輸入混載貨物の仕訳通関業務および輸送業務を行った。

この間の1960年6月に航空法が改正され、利用航空運送事業は免許制に移行した。このとき大和運輸は単独免許の取得に動いたが、行政指導により日本通運(単独免許)およびユナイテッド航空貨物(株)(UAC)をはじめとする4グループと外資系5社に免許が認可されることになったため、翌1961年9月、JACとの契約を解除してUACに資本参加した。以後、積極的に営業活動を展開し、1968年までにアリタリア・イタリア航空、ガルーダ・インドネシア航空、アラブ連合航空、中華航空公司、マレーシア・シンガポール航空(旅客も含む)などの航空会社と代理店契約を結んで国際航空混載貨物業務を拡大、仕向け地は米国のほか、香港、シドニー、マニラ、シンガポール、バンコク、沖縄、ソウル、台北へと広がっていった。

一方、国内航空貨物については、1961年5月に札幌通運(株)、大阪合同通運(株)、博多運輸(株)と業務提携して、札幌、大阪、福岡向けの混載貨物の取り扱いを開始したが、航空貨物量の増加への対応とサービス地域の拡大をはかるために、1962年9月に国内線の利用航空運送事業の免許を取得した。



航空貨物の積み込み作業(羽田空港)

*ユナイテッド航空貨物(株)

UACの構成メンバーは富士空輸、大同シャープに大和運輸が加わり、免許認可後まもなく西武運輸、飯野川崎エア・ラインが参加して同業5社となり、通関業務も共同して取り扱った。

さらに1965年4月に日本国内航空(株)と貨物および旅客の代理店契約を締結し、1968年2月には西武運輸(株)、国際運輸(株)、日本空輸(株)をメンバーとする「航友会」に加入して共同混載を開始するなど、国内航空貨物事業を強化していった。

国際・国内航空貨物事業の進展に合わせて、大和運輸は東海道路線の中核となる関西や東海地区において営業所の整備を進め、1965年12月に関西の拠点として大阪航空営業所を開設し、翌1966年10月には浜松市に東海営業所を設置して東海地区の営業体制を整えた。また、東京では同年に羽田出張所の国際部門を羽田ニューカーゴビルに移転し、1968年には新宿営業所を開設するとともに、大田航空営業所を廃止して国内貨物業務を羽田出張所に移管した。そして1969年3月、航空貨物営業所を国際貨物と国内貨物に分離して両業務の責任体制を明確にし、営業およびサービス体制を強化した。これに伴い国内貨物業務を羽田出張所に集約し、新宿営業所の国内貨物を新たに開設した調布営業所に移管した。

このように大和運輸は、国際航空貨物では数多くの航空会社の代理店となり、また、国内航空貨物では同業他社との提携や共同混載により営業を強化したことによって、航空貨物の取扱量は飛躍的に拡大し、1961年度にわずか4,700万円であった航空部門の営業収益(航空旅客事業も含む)は、1969年度には5億1,900万円へと急増した。

航空旅客事業への進出

1950年代後半から始まったレジャーブームのなかで国内旅行が人気を集めるようになるが、海外旅行が普及し始めるのは1960年代半ば以降のことである。1963(昭和38)年4月、海外渡航制限が緩和されて業務渡航が自由化され、翌1964年4月には1年間に1回の制限付きではあったが海外観光渡航も許可されるようになり、1966年1月、その制限が撤廃された。こうしたなか、1965年に日本航空が海外パッケージツアー「ジャルパック」の販売を開始し、国民の海外旅行への関心が高まっていった。

大和運輸が航空旅客事業に進出したのは海外への業務渡航が自由化された1963年のことで、同年4月、航空営業所内に旅客課を新設して海外渡航者の渡航手続きや航空券の発行、ホテルの斡旋などの業務を開始した。翌1964年3月にはIATA公認の旅客代理店として認可を受け、同年8月に航空営業所を航空貨物と航空旅客の営業所に分離し、航空旅客事業の体制を整えた。

その後、団体旅行を中心に国内・海外の観光旅行が人気を集めるようになったことから、大和運輸は航空旅客事業の強化に乗り出し、1966年に一般旅行斡旋取扱業者に登録して国際旅行業者協会(現・日本旅行業協会)に入会し、翌1967年7月から国内観光斡旋業を開始した。さらに1968年1月



旅客営業所(4代目本社内(現在のスワンカフェ銀座店の場所))

には西武運輸、京浜トラベル、日本信販(株)とともに「4社会」を立ち上げて欧州を主とする海外パッケージツアーの企画・販売を開始し、有楽町交通会館ビルに海外旅行サービスセンターを設置して営業を強化した。なお、4社会はその後、産経ツーリスト、東京航空をメンバーに加え、名称も「ユニテッド・エア・ツアーズ」(UAT)と改称した。

第5節

安全への取り組み

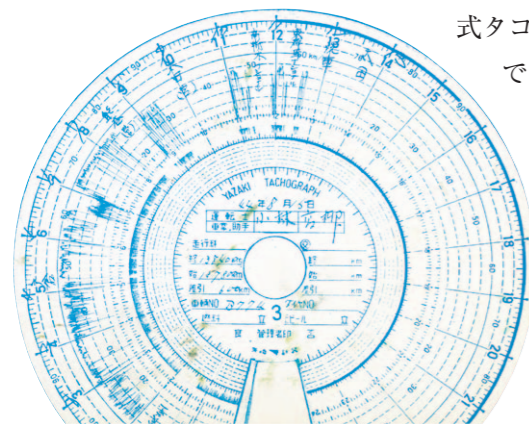
運行車両管理と計画整備の強化

ヤマトグループは経営姿勢の一つとして「安全第一、営業第二」を掲げている。これは1955(昭和30)年に静岡運輸に出向していた小倉昌男が、労災事故が少ない模範的な事業所として労働基準監督署から紹介された木工工場の壁一面に張られていた「安全第一、能率第二」という標語に啓発されて創作したものであるが、その意図するところは、仮に安全の立場と営業の立場で相反することがあった場合には、人命にかかわる安全を最優先して安全第一を貫くというものである。そして、この経営姿勢を各店所に周知徹底すべく、大和運輸はさらに安全への取り組みに力を注いでいった。

トラック運送事業者にとって、交通事故の防止は経営の最重要課題となる。交通事故や車両故障を未然に防ぐためには、運転者の技術の向上と安全教育の徹底をはかることはもちろんのこと、運行管理や車両の整備を適切に実施していくことが重要となる。

1962年、事故防止と運行管理を目的に、片道100kmを超える路線トラックなどに運行記録計(タコグラフ)の取り付けが義務づけられた。タコグラフについて、大和運輸は同業他社に先がけて、1955年から円盤式やテープ式タコグラフのテストを実施していたが、いずれも故障が多く導入するまでには至らなかった。その後、1960年7月に矢崎計器(株)が西ドイツのキンツレー社と技術提携して国産のタコグラフの製造販売を開始したことから、同年12月より順次装備し始め、以後、装着車両を増やしていった。

一方、車両整備については1960年代半ばまで、深川・向島・高浜町の都内3支店と、仙台・高崎・太田・大阪の地方4店所が普通自動車分解整備事業の認証工場として稼働し、深川支店の整備工場を中核にして計画整備を行っていた。しかし、保有車両台数は1964年1月末に1,511台に達するなど拡大の一途をたどり、もはや



タコグラフ

深川支店の車両整備能力では追いつかず、新たな整備工場の建設が喫緊の経営課題となっていた。

そのため、大和運輸は王子梱包営業所の隣接地(敷地面積2,970㎡)を取得して新たな整備工場の建設に着手し、1964年4月、完成検査場、機械加工場、洗車場などを備え、最新の機械を装備した王子中央工場を開設した。同工場は普通自動車分解整備事業の認証工場の認可を得て業務をスタートしたが、その後1965年4月に二級重整備工場に認定され、翌5月には指定自動車整備事業(同指定事業の「一種整備工場」に該当)の指定を受けて車検代行業務を開始した。

そのほか、1965年9月に向島認証工場を足立支店へ移転し、網島支店が認証工場の認可を取得、1967年6月には宇都宮支店に認証工場を増設した。さらに1969年4月には王子中央工場に技術指導センターを設置した。このように大和運輸は、王子中央工場を中心にして車両の計画整備体制を整え、安全性に十分に留意しながら車両の稼働効率を高めていった。

運行管理規程の制定

1950年代後半、交通事故による死者が急増し、「交通戦争」という造語が新聞や雑誌の紙面を賑わせるなか、「神風タクシー^{*}」問題が国会で取り上げられ、その後、「神風トラック」が糾弾の対象となり、トラック運送事業に対して運行および労務管理の適正化が強く求められるようになった。そして1960(昭和35)年に運輸省は運行の安全に関する責任体制を明確にすることを目的に運行管理者の制度を制定し、同時に自動車運送事業者に運行管理規程の作成を義務づけた。翌1961年8月には東京陸運局により「貨物自動車運送事業運行管理指導要綱」が作成された。

すでに大和運輸は社内で路線事業を中心に運行管理について研究・検討を重ね、種々の対策を実施してきたが、運行管理指導要綱が発表されたのを機に、これを参考にして、これまで独自に実施してきた運行管理を整理して明文化することにし、同年10月に運行管理規程を制定した。

その後、交通事故の死者数は減少したが、モータリゼーションが本格化した1960年代半ばから再び増加し始め、それが社会問題に発展してトラック運送事業者の運行管理のあり方が厳しく問われるようになったことから、1965年2月、運行管理総括者を定めて運行管理委員会を設置するなど管理責任体制を強化した。さらに経営方針の一つとして安全への取り組みを掲げ、全社を挙げて運行管理の完全履行を推進した。しかし、従来の運行管理規程には具体的な基準が明確にされていなかったため、1971年3月に運行管理規程を全面的に改正し、運行管理者の職務権限実施基準や乗務員の



落成披露当日の王子中央工場(1964年)



トラックの整備作業(王子中央工場)

^{*}神風タクシー
都市部で速度オーバーや強引な追い越しなど交通法規を無視した無謀運転をするタクシーのこと。



運転者手帳
(写真は1996年のもの)

〈誓いの言葉〉

1966年、事故防止の徹底のため、毎日の朝礼時、または出車・就業時に唱和するものとして制定された。制定時の文言は以下のとおりであった。

[運転士用]

私は今日も無事故を祈り、交通法規を守って安全運転いたします。

[その他の従業員用]

私は今日も社訓を守り、顧客の満足する完全作業をいたします。

服務規程を制度化した。同時に、付属規程として乗務員が守るべき安全心得を明示した「運転者服務規程」を制定し、これを運転者手帳として携帯できるサイズにまとめてすべての運転者に配布した。

この間の1969年10月、台風や大雨、降雪などの異常気象による道路状況の悪化や交通渋滞などの情報を各路線の連絡所から収集し、それらの情報を必要とする運行車両に伝達して事故を未然に防ぐことを目的に道路情報センターを設置したほか、運行管理者と整備管理者の日常の管理業務をより効果的・能率的に実施して安全運行と運行経費を節減することを目的に、王子中央工場の生きた教材を活用した社内講習会を実施した。

事故ゼロ作戦を展開

安全教育については、1962(昭和37)年から警察関係者を講師とする運転士講習会や、東京陸運局から講師を迎えて運行管理者研修会を行い、以後、定期的に開催した。また、安全活動として、事故防止月間や安全運転強調月間、交通事故防止対策キャンペーンなどを定例化して交通事故の撲滅に努めるとともに、無事故優良運転士顕彰制度、無事故走行表彰制度、交通無事故目標達成店所の表彰制度などを制定して従業員の安全への意識の向上をはかった。そのほか、1964年2月に各店所内に事故防止委員会を設置し、1964年5月には「安全ニュース」を創刊、1967年10月からは路上指導を開始するなど交通事故防止対策を強化した。路上指導とは、指導車(パトロール専用車)により業務区域の路線を常時巡回して運行管理に必要な情報を収集するとともに、一般道路における従業員の乗務規律の遵守状況を観察し、直接指導することによって運行の安全と交通事故の防止をはかるものである。

こうした交通安全運動は、会社が重点実施目標を掲げ、それを各店所がそれぞれ独自の方策を加味して行っていたが、1969年3月に安全部を新設したことに伴い、その後は全社的な交通安全運動を展開していった。その

一つが労働組合との共催による「事故ゼロ作戦」である。この運動は10日間事故をゼロに抑えるという厳しい目標を定めたもので、第1回は1970年秋に実施したが、期間中に有責事故が2件発生して目標を達成することはできなかった。それでも事故件数は対前年同月比で4分の1に減少するなど大きな成果を上げた。

一方、荷役関係については、1950年代後半から荷物事故防止月間、労働災害防止月間などを制定して労災事故の撲滅に努めたほか、日本トラック協会および全国通運業連盟が主催する全国貨物取扱業災害防止月間などに参加して従業員の労災事故防止への意識の向上をはかった。



「安全ニュース」第1号(1964年5月)

なお、保安課では1966年7月、労災事故防止のために毎朝各店所で行っていたラジオ体操などを統一して「大和体操(現・ヤマト体操)」を創作した。この体操は、就業前の準備運動として筋肉や関節などを万遍なくほぐすことにより気持ちを引き締め、万一災害が発生した場合でもけがを防止できるように動作を工夫したもので、各店所では現在も継続して行われている。

創業50周年を迎える

1969(昭和44)年11月29日、大和運輸は創業50周年を迎えた。これに先立つ10月12日、東京厚生年金会館で記念式典を開催した。式典には役員をはじめ関東地区の各店所の勤続4年以上の従業員、関連会社や代理店の責任者など総勢2,042名が参加したが、病氣療養中であった小倉康臣社長は出席することができなかった。そのため、式典では小倉昌男専務(1969年7月から社長代行)が社長挨拶を代読した。その要旨は以下のとおりである。

「現在、関東一円の路線網と、北は仙台、南は神戸に至る長距離路線を軸に、貸切、通運、航空、海運、梱包、百貨店の配送など輸送に関する総合経営にあたっており、これが当社の最も大きな特色といえるものがあります。現在、資本金はわずか3億円ですが、総資本約73億円を擁し、約5,000名の従業員が220カ所の事業所で2,000余台の車両によってこれらの事業を遂行し、本年は営業の目標100億円を突破し、いよいよ堅実に上昇を続けているのであります。(中略)

いま、運輸業界においては、車両の性能の飛躍的な向上は言うに及ばず、高速道路の拡大整備、海上コンテナの出現など、あらゆる面にわたって大きな転換期を迎えております。当社としては、これらの発展する各種の輸送機関を合理的に結合し、いかにしてより効率的な輸送方式を開発し、顧客の信頼に応えるかが、当面する課題であると思います。当社では、



大和体操(1966年、板橋支店)

* 1969年7月に軽度の脳軟化症を発症(P186参照)。



創業50周年記念式典(1969年10月12日、東京厚生年金会館)



創業50周年祝賀パーティー(1969年11月7日、ホテルオークラ)



車いすで出席した小倉康臣社長



50周年記念で配布されたブックエンドおよび辞書、ペン立て(1969年)



『大和運輸五十年史』(1971年3月発行)

つとにこの点に着目し、積極的にその実践にあたり、すでに数々の実績を上げているのでありますが、さらに私どもは、単に国内だけにとどまらず、国際的な総合輸送業者としての理想を目指し、一段の努力を傾注することを、皆様とともにお願いしたいのであります。(後略)

その半月後の11月7日、政界、運輸関係省庁、得意先企業、取引銀行、業界関係などから805名の参加を得て、ホテルオークラで創業50周年祝賀パーティーを盛大に催した。このパーティーには病を押して小倉康臣社長も出席し、参加者との歓談に興じた。

なお、創業50周年記念事業の一つとして、1971年3月に『大和運輸五十年史』を刊行した。同史は、大和運輸の沿革史にとどまらず、大正、昭和にわたる陸運事業の発達史として編纂したもので、さらに小倉社長が執筆した『あゆみ——大和運輸の四十年』を加筆修正し自伝編として収録したものであった。

* * *

1970年2月に静岡運輸を合併したことにより、大和運輸の従業員数は5,405名に達し、車両保有台数は2,179台に増加した。また事業所も支店18、営業所52、センター2、配送所66、荷扱所(委託営業所を含む)90、工場8、倉庫5を擁するなど業界有数の規模に成長した。しかし、東海道路線への進出で同業他社に後れをとった長距離路線事業は利益率に大きな問題を抱えていた。そこに第1次石油危機(1973年10月)が発生する。大和運輸はまさに会社存亡の機に直面するが、それまでの路線事業を中心とする総合運送会社から脱皮すべく、全社一丸となって道を切り開いていくのである。

第6節

この時期の業績と財務

1960年代の営業業績

1960年代における大和運輸の営業業績は、表5-6のように推移した。売上高(営業収益)は、大和運輸の各事業の拡大とともに、ほぼ右肩上がりに増加し、1959(昭和34)年度(1959年2月～1960年1月)から1969年度(1969年2月～1970年1月)までの10年間で4.8倍となった。一方、営業利益も、10年間で3.9倍となった。ただし、日本経済が不況に陥った1964年～1965年には、売上高が停滞し、営業利益も大きく低下した。当期純利益がマイナスとなり、赤字を計上するに至った。

この時期の事業別の業績推移を表5-7に示す。1960年代初めには、自動車運送事業が45%強、軽車両事業が20%強と両事業の合計で約70%となっていた。通運事業は20～25%を占めた。その後、鉄道からトラック貨物への輸送のシフトが進展したことから、通運事業の比重が緩やかな低落傾向を示し、1960年代末には20%弱となった。他方、自動車運送事業と軽車両事業を合わせた貨物自動車運送事業が、1960年代末には売上高の4分の3を占めるに至った。もっとも、通運事業の利益は比較的安定しており、特

表5-6 大和運輸の営業業績推移(1959年度～1969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
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
81期	1960.2.1～1960.7.31	1,541,758	1,469,208	72,548	47,813
82期	1960.8.1～1961.1.31	1,713,578	1,642,534	71,045	41,120
83期	1961.2.1～1961.7.31	1,895,215	1,841,344	53,871	22,092
84期	1961.8.1～1962.1.31	2,197,267	2,121,090	76,177	30,759
85期	1962.2.1～1962.7.31	2,347,444	2,238,809	108,634	59,244
86期	1962.8.1～1963.1.31	2,547,047	2,423,955	123,092	64,381
87期	1963.2.1～1963.7.31	2,769,729	2,607,319	162,410	100,171
88期	1963.8.1～1964.1.31	3,051,203	2,911,997	139,206	54,665
89期	1964.2.1～1964.7.31	3,188,975	3,086,302	102,673	8,888
90期	1964.8.1～1965.1.31	3,183,011	3,155,246	27,765	△78,133
91期	1965.2.1～1965.7.31	3,286,607	3,205,725	80,882	△21,398
92期	1965.8.1～1966.1.31	3,345,075	3,226,876	118,199	11,625
93期	1966.2.1～1966.7.31	3,535,184	3,344,756	190,428	89,731
94期	1966.8.1～1967.1.31	3,901,233	3,682,710	218,523	119,049
95期	1967.2.1～1967.7.31	4,219,809	3,953,961	265,848	165,380
96期	1967.8.1～1968.1.31	4,610,079	4,369,011	241,068	126,041
97期	1968.2.1～1968.7.31	4,872,716	4,656,505	216,211	112,551
98期	1968.8.1～1969.1.31	5,325,507	5,116,293	209,214	108,205
99期	1969.2.1～1969.7.31	5,866,816	5,620,089	246,727	132,744
100期	1969.8.1～1970.1.31	6,588,217	6,369,961	218,256	97,838

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

表5-7 大和運輸の事業別業績推移(1959年度～1969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		航空事業		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
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
81期	1960.2.1～1960.7.31	43.6	55.6	20.3	29.2	23.6	16.6	-	-	12.5	△1.4
82期	1960.8.1～1961.1.31	45.4	55.9	21.3	30.5	21.6	18.2	1.2	0.5	10.5	△4.6
83期	1961.2.1～1961.7.31	46.3	44.5	22.9	29.9	21.8	33.0	0.9	△4.4	8.2	△3.0
84期	1961.8.1～1962.1.31	47.9	84.5	23.6	△4.7	19.8	20.7	1.4	△0.3	7.3	△0.2
85期	1962.2.1～1962.7.31	45.7	48.2	23.2	28.7	22.6	26.0	1.4	△1.2	7.2	△1.8
		貨物自動車運送事業		通運事業		その他事業					
86期	1962.8.1～1963.1.31	68.9	64.3		22.5	31.1				8.6	4.6
87期	1963.2.1～1963.7.31	69.0	83.3		22.9	12.4				8.2	4.3
88期	1963.8.1～1964.1.31	70.0	86.6		21.8	7.2				8.2	6.2
89期	1964.2.1～1964.7.31	69.0	55.0		22.2	27.7				8.9	17.2
90期	1964.8.1～1965.1.31	69.5	30.5		21.7	54.9				8.8	14.6
91期	1965.2.1～1965.7.31	68.9	58.9		21.2	25.9				9.9	15.1
92期	1965.8.1～1966.1.31	68.5	44.8		21.3	38.3				10.1	16.9
93期	1966.2.1～1966.7.31	67.5	63.3		22.1	31.8				10.3	5.0
94期	1966.8.1～1967.1.31	67.1	64.5		21.6	27.3				11.2	8.1
95期	1967.2.1～1967.7.31	67.2	61.6		21.9	31.2				10.9	7.2
96期	1967.8.1～1968.1.31	67.6	60.5		21.6	32.4				10.8	7.1
97期	1968.2.1～1968.7.31	72.7	71.6		21.9	28.7				5.4	△0.3
98期	1968.8.1～1969.1.31	73.8	74.6		20.9	29.8				5.3	△4.4
99期	1969.2.1～1969.7.31	74.4	81.0		19.8	21.3				5.8	△2.3
100期	1969.8.1～1970.1.31	75.1	72.1		18.4	27.5				6.5	0.3

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注:86期以降、自動車運送事業と軽車両事業は貨物自動車運送事業へ統合。航空機事業はその他事業に含まれる

表5-8 大和運輸の従業員数の推移 (1959年度～1969年度)

期	期間	従業員数(人)
79期	1959.2.1～1959.7.31	2,902
80期	1959.8.1～1960.1.31	3,068
81期	1960.2.1～1960.7.31	3,425
82期	1960.8.1～1961.1.31	3,538
83期	1961.2.1～1961.7.31	3,796
84期	1961.8.1～1962.1.31	3,875
85期	1962.2.1～1962.7.31	4,219
86期	1962.8.1～1963.1.31	4,455
87期	1963.2.1～1963.7.31	4,730
88期	1963.8.1～1964.1.31	4,891
89期	1964.2.1～1964.7.31	4,819
90期	1964.8.1～1965.1.31	4,682
91期	1965.2.1～1965.7.31	4,641
92期	1965.8.1～1966.1.31	4,481
93期	1966.2.1～1966.7.31	4,448
94期	1966.8.1～1967.1.31	4,445
95期	1967.2.1～1967.7.31	4,541
96期	1967.8.1～1968.1.31	4,644
97期	1968.2.1～1968.7.31	4,673
98期	1968.8.1～1969.1.31	4,791
99期	1969.2.1～1969.7.31	4,884
100期	1969.8.1～1970.1.31	5,001

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

に不況期においては、その貢献度が高まる傾向にあった(事業別収入の金額の推移は「資料編」参照)。

従業員数は、1950年代後半から引き続いて、1964年頃まで急速に増加、5,000人近くにまで達した。しかし、1960年代半ばの不況期に減少し、1968年まで停滞気味に推移した。その後、1969年以降、「いざなぎ景気」の活況を受けて、再び増加した(表5-8)。

資産と負債

表5-9のバランスシートによれば、大和運輸の資産は、10年間で大きく増加した。固定資産は、1960(昭和35)年2月から1970年1月の間に4.2倍、資産合計は同時期に5.1倍となった。業績の順調な拡大とともに利益剰余金も拡充し、数回にわたって増資も実施された。この結果、資本合計は4.1倍に増加した。

一方で、負債が増加し、そのなかでは特に短期借入金の増加が目立つ。これらの結果、流動比率は100%を切ったままで推移しており、常態的に資金不足であった。また、戦後復興期以来の他人資本依存はさらに強まり、自己資本比率は、1970年1月に10.4%にまで低下した(表5-10)。

また、総資産利益率、自己資本利益率とも低い状況が続いた。営業利益

表5-9 大和運輸のバランスシートの推移(1959年度～1969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	負債			資本合計	うち資本金	うち利益剰余金	
						うち短期借入金	固定負債	うち長期借入金				
79期	1959.2.1～1959.7.31	579,271	812,648	1,391,920	703,827	239,430	484,589	367,207	81,706	203,502	100,000	94,248
80期	1959.8.1～1960.1.31	700,095	875,065	1,575,161	838,833	321,330	534,601	358,229	138,246	201,725	100,000	92,493
81期	1960.2.1～1960.7.31	928,625	963,912	1,892,538	1,069,931	384,626	604,179	400,559	159,983	218,426	100,000	109,216
82期	1960.8.1～1961.1.31	907,548	1,113,468	2,021,016	1,071,457	452,894	671,209	399,262	213,820	278,349	140,000	137,160
83期	1961.2.1～1961.7.31	1,147,297	1,320,580	2,467,877	1,371,123	488,460	802,307	507,600	222,933	294,447	140,000	153,258
84期	1961.8.1～1962.1.31	1,159,161	1,510,084	2,669,245	1,335,998	510,790	1,023,759	655,931	291,372	309,487	140,000	168,298
85期	1962.2.1～1962.7.31	1,410,338	1,665,200	3,075,538	1,791,029	711,961	935,586	542,300	298,499	348,922	140,000	197,383
86期	1962.8.1～1963.1.31	1,370,846	1,859,167	3,230,014	1,821,725	754,320	1,042,755	525,174	417,418	365,532	140,000	213,993
87期	1963.2.1～1963.7.31	1,775,887	2,119,910	3,999,348	2,332,805	884,068	1,192,462	627,217	455,619	474,081	210,000	252,484
88期	1963.8.1～1964.1.31	1,915,462	2,303,875	4,357,742	2,385,514	1,012,149	1,512,126	717,144	681,070	460,102	210,000	238,505
89期	1964.2.1～1964.7.31	2,261,022	2,445,835	4,851,138	2,748,572	1,123,592	1,545,261	781,725	642,999	557,305	300,000	245,653
90期	1964.8.1～1965.1.31	2,209,644	2,441,539	4,767,711	2,687,294	1,113,476	1,512,252	853,168	530,761	568,165	300,000	256,513
91期	1965.2.1～1965.7.31	2,432,098	2,369,684	4,900,154	2,851,793	1,262,953	1,466,683	855,672	466,995	581,678	300,000	270,026
92期	1965.8.1～1966.1.31	2,683,819	2,310,939	5,082,078	2,793,345	1,302,295	1,708,733	1,126,539	422,258	580,000	300,000	268,348
93期	1966.2.1～1966.7.31	2,779,742	2,309,023	5,150,238	2,981,882	1,284,127	1,589,107	1,122,954	295,710	579,249	300,000	267,597
94期	1966.8.1～1967.1.31	2,467,707	2,384,055	4,893,225	2,675,063	1,163,931	1,620,518	1,230,878	189,504	597,644	300,000	285,992
95期	1967.2.1～1967.7.31	3,066,219	2,444,598	5,537,583	3,189,956	1,512,031	1,713,961	1,335,013	111,586	633,666	300,000	322,014
96期	1967.8.1～1968.1.31	3,121,733	2,705,688	5,844,225	3,308,470	1,701,231	1,868,576	1,523,047	61,151	667,179	300,000	355,527
97期	1968.2.1～1968.7.31	3,572,632	2,944,881	6,527,691	3,909,371	1,935,500	1,904,813	1,553,000	31,311	713,507	300,000	401,855
98期	1968.8.1～1969.1.31	3,278,504	3,133,098	6,417,938	3,565,742	1,970,600	2,094,888	1,750,300	14,438	757,308	300,000	445,656
99期	1969.2.1～1969.7.31	3,989,562	3,267,698	7,261,975	4,277,563	2,066,000	2,180,182	1,810,400	3,666	804,230	300,000	492,578
100期	1969.8.1～1970.1.31	4,334,131	3,617,957	7,957,869	4,507,447	2,423,100	2,624,090	2,143,200	93,144	826,332	300,000	514,680

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注1:短期借入金には、1年以内に返済する長期借入金を含む。87期以降、貸借対照表について若干の組み替えがある
2:月賦車両手形は、88期以降「長期固定資産購入手形」に名称変更

表5-10 大和運輸の経営指標の推移(1959年度～1969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
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
81期	1960.2.1～1960.7.31	4.7	11.5	86.8	2.5	21.9
82期	1960.8.1～1961.1.31	4.1	13.8	84.7	2.0	14.8
83期	1961.2.1～1961.7.31	2.8	11.9	83.7	0.9	7.5
84期	1961.8.1～1962.1.31	3.5	11.6	86.8	1.2	9.9
85期	1962.2.1～1962.7.31	4.6	11.3	78.7	1.9	17.0
86期	1962.8.1～1963.1.31	4.8	11.3	75.2	2.0	17.6
87期	1963.2.1～1963.7.31	5.9	11.9	76.1	2.5	21.1
88期	1963.8.1～1964.1.31	4.6	10.6	80.3	1.3	11.9
89期	1964.2.1～1964.7.31	3.2	11.5	82.3	0.2	1.6
90期	1964.8.1～1965.1.31	0.9	11.9	82.2	△1.6	△13.8
91期	1965.2.1～1965.7.31	2.5	11.9	85.3	△0.4	△3.7
92期	1965.8.1～1966.1.31	3.5	11.4	96.1	0.2	2.0
93期	1966.2.1～1966.7.31	5.4	11.2	93.2	1.7	15.5
94期	1966.8.1～1967.1.31	5.6	12.2	92.2	2.4	19.9
95期	1967.2.1～1967.7.31	6.3	11.4	96.1	3.0	26.1
96期	1967.8.1～1968.1.31	5.2	11.4	94.4	2.2	18.9
97期	1968.2.1～1968.7.31	4.4	10.9	91.4	1.7	15.8
98期	1968.8.1～1969.1.31	3.9	11.8	91.9	1.7	14.3
99期	1969.2.1～1969.7.31	4.2	11.1	93.3	1.8	16.5
100期	1969.8.1～1970.1.31	3.3	10.4	96.2	1.2	11.8

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

表5-11 大和運輸の資金繰り状況(1962年度～1965年度) (単位:千円)

期	期間	売上高 (営業収益)	営業関連支出				営業外収支
			人件費	諸経費	鉄道納金	合計	
85期	1962.2.1～1962.7.31	2,706,099	845,105	1,409,999	351,899	2,607,003	3,183
86期	1962.8.1～1963.1.31	2,769,797	953,929	1,484,040	376,594	2,814,563	△47,153
87期	1963.2.1～1963.7.31	2,890,372	1,055,854	1,542,671	407,591	3,006,116	△42,064
88期	1963.8.1～1964.1.31	3,357,776	1,214,798	1,916,191	466,042	3,597,031	△86,500
89期	1964.2.1～1964.7.31	3,330,112	1,275,939	1,960,280	473,813	3,710,032	△68,358
90期	1964.8.1～1965.1.31	3,400,658	1,338,216	1,972,341	513,651	3,824,208	△102,846
91期	1965.2.1～1965.7.31	3,049,598	1,347,713	1,783,583	450,727	3,582,023	△86,895
92期	1965.8.1～1966.1.31	3,623,145	1,391,281	2,147,166	447,054	3,985,501	△68,209

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」資金繰実績表より作成

注1:資金繰実績表の売上高は、損益計算書の売上高とは異なる

2:営業外収支は、営業外収益-営業外費用

率については、変動が激しい。特に、1960年代末には若干の低下傾向が見られるなど、不安定な状況が続いた。

1960年代前半まで、売上高の増加が続いた時期においては、大和運輸の利益は増加傾向にあった。しかし、借入金の増加は、固定費の増加となり、収益を圧迫する要因となった。表5-11の大和運輸の資金繰り状況に示したように、岩戸景気が終了した1962年頃から支払利息等を含む営業外費用が増加し、営業外収支が大きくマイナスとなった。深刻な不況となった1964年～1965年にかけて、このマイナスが拡大した。これに加えて、人件費が継続的に増加したことの影響もあり、前述のような当期純損失を計上するに至ったのである。

1960年代の大和運輸は、日本経済の高度成長を背景に、営業規模において急速な拡大を続けた。日本経済の成長とともに貨物輸送市場の拡大が続く限りにおいて、大和運輸の売上高は伸び、車両や運搬のための諸施設等への設備投資も増加した。しかし、それは外部資金に大きく依存した成長であった。利益率は停滞気味であり、財務基盤においても脆弱性を抱えていたのである。



陸運 大和運輸

「危ない会社」に名指された大和運輸
1963年に刊行された「危ない会社」(占部都美・著、光文社「カッパ・ビジネス」シリーズ)のなかで、大和運輸は陸運業で唯一、「古く、硬直し、新しいことに挑戦しない」古い体質の会社として取り上げられた。この時期、大和運輸は財務基盤の脆弱性ととも、企業体質にも大きな課題を抱えていた