

大和便の発展と戦時体制下の大和運輸

1936年～1945年
[昭和11年～昭和20年]

関東一円を網羅する大和便を完成して以降、大和運輸は大和便のさらなる整備・拡張に力を注いでいった。同時に、戦時体制が強化され、トラック運送事業者の統合が進められていなかで、1940(昭和15)年5月に日本通運の資本を導入し、関東地方の統合主体会社として首都圏の運送会社を相次いで買収して業容を拡大していった。しかし、戦局の緊迫化に伴い大和便は事業の縮小を余儀なくされ、1945年4月には完全に休止し、その人員・車両は中島飛行機の疎開の輸送に充てられた。さらに大和運輸は軍部から第一航空廠の輸送部として軍の機構に組み入れることを申し渡されたが、その1週間後に日本はポツダム宣言を受諾し、大和運輸は解体を免れたのである。

すまし致上參積見御第次報一御

●長期建設！
先づトラックから

トラックの御用は「日本」の大和運輸へ御注文を！

何時でも何臺でも揃ひます

定備 荷台1は御指定通り調製制服製靴技術優秀の運転手が御店の一員として奉仕致します
時間貸 小口扱ひに最も御便利
距離貸 五分間以内は出車致します

創業二十年の歴史と名實共に日本一の近代的裝備 戦後産業の第一線に立つて運輸範囲に邁進することに大和運輸は無上の光榮と使命を感じて居ります

新鋭車二百餘臺

★ぜひ一度御用命の程を必ず御満足

所	業	寄	最
川崎	大森	大井	鶴見
川崎営業所	大森営業所	大井営業所	鶴見営業所
電話 三七一六番	電話 大森 六三〇番	電話 大井 八三七〇番	電話 鶴見 三六一五番
	蒲田	板橋	板橋
	蒲田営業所	板橋営業所	板橋営業所
	電話 蒲田 五〇五一番	電話 板橋 二四四九番	電話 板橋 二四四九番
		錦糸町	淀橋
		錦糸町営業所	淀橋営業所
		電話 錦糸町 二三四九番	電話 淀橋 三三六七番

大和運輸株式会社
本社・京橋區本橋町貳丁目壹番地
電話・京橋(56)一七〇五五九番

定備貨物自動車
貸切(御結婚御荷物)
引越(御結婚御荷物)
一般貨物
関東各地行大和便
市内小荷物配達

1940(昭和15)年頃のチラシ
「長期建設！先づトラックから」は、戦時統制がしだいに強化された時代色を反映したものか。
左端に定期貨物、貸切(婚礼、引越、一般貨物)、関東各地行大和便、市内小荷物配達と当時の営業内容の案内がある。

第1節

戦時体制下のトラック輸送

1. 戦時経済統制の強化

日中戦争から太平洋戦争へ

1937(昭和12)年7月、中国・北京郊外の盧溝橋で日中両軍が衝突し、日中戦争が勃発した。この戦争を遂行していくために同年9月、「臨時資金調整法」「輸出入品等臨時措置法」「軍需工業動員法の適用に関する法律」のいわゆる「統制三法」が制定され、綿製品をはじめガソリン、鉄鋼、銅、ゴムなどの生産・販売が統制されるようになり、翌10月には「臨時輸出入許可規則」が公布され、不要不急品とされた製品や原料などの輸入が禁止された。その後、戦線はしだいに拡大し、長期戦の様相を見せ始めたことから統制はさらに強化され、1938年3月に綿糸と揮発油・重油の配給切符制度を定めた「揮発油及重油販売取締規則」が施行された。そして同年4月、「国家総動員法」が公布されて戦時統制立法が一元化された。

こうしたなか、1939年9月に欧州で第二次世界大戦が勃発し、その2年後の1941年12月、日本は英米両国に宣戦布告し、太平洋戦争へと突入していった。以後、あらゆる産業において事業の統制・統合が推し進められ、国家総動員法に基づいて発布された「生活必需物資統制令」により、米、小麦、酒、衣料品などが配給割当制となるなど、日本は経済活動だけでなく、国民生活全般にわたって政府および軍部の管理下に置かれることになった。

戦時体制のもと、特に助成と保護が強化されたのが重化学工業であった。1943年3月、鉄鋼、石炭、軽金属、造船、航空機が5大重点産業に指定され、設備や労働力をはじめ、あらゆる資材がこれらの産業に供出された。こうして日本の重化学工業は政府の統制のもとでその基礎を築いていったのである。

自動車製造事業法の制定とトラック製造

日中戦争が始まる前年の1936(昭和11)年5月、自動車の国産化を推進していくために「自動車製造事業法」が公布され、(株)豊田自動織機製作所(現・(株)豊田自動織機)と日産自動車(株)が製造事業許可会社に指定された。同法により自動車製造会社は一定の範囲内で資材の供給と1.5トンの軍用トラックを中心に生産台数が保証されたが、その一方で自動車製造は国の統制下に置かれることになった。

翌1937年には日産自動車がトラック、バス、乗用車の生産を開始し、乗用車とトラックの試作車を完成していた豊田自動織機製作所はトヨタ自動

車工業(株)(現・トヨタ自動車(株))を設立して自動車製造に本格的に乗り出した。同時期には自動車工業(株)が東京瓦斯電気工業(株)の自動車部を吸収合併して東京自動車工業(株)が設立されたほか、多くの企業が国産自動車の製造に進出し、以後、自動車の生産台数は年とともに拡大していった。その結果、1930年に458台にすぎなかった日本の自動車生産台数は、1936年に1万2,000台を超え、1941年には4万6,500台と戦前のピークに達した。しかし、その多くが軍用トラックおよびバスであった。

なお、軍用トラックを除いた日本のトラック保有台数は、1936年の9万5,501台(普通車5万1,338台、小型車4万4,163台)から1940年には12万7,981台(普通車6万5,177台、小型車6万7,464台)に増加した。このうち普通車の20%弱、小型車の80%強は個人が所有するものであった。しかし、自動車製造事業法の制定に伴い生産台数が制限されたことや、部品の輸入関税が大幅に引き上げられ、日本フォードおよび日本GMが生産を停止したことなどにより、その後トラック保有台数は1945年まで減少傾向を示した。

2. 戦時体制下の陸運業

自動車交通事業法の改正とトラック運送事業者の統合

1939(昭和14)年半ば、全国のトラック運送事業者数は2万6,548業者、保有車両台数は5万6,509台(普通車4万4,454台、小型車1万2,055台)にのぼったが、そのうち保有台数が5台以下の事業者が95%を占め、1事業者当たりの平均保有台数(小型車3台を普通車1台として換算)はわずか1.8台であった。また、営業形態を見ると、会社組織にしているものは全体の7%にも満たず(1,832業者)、その多くが個人事業者(2万4,566業者)であった(1939年6月の鉄道省調査)。トラック運送業界はまさに、零細企業が乱立する過当競争の状況を呈していたのである。

こうしたなか、1940年3月に「自動車交通事業法」が改正され、翌1941年2月に施行された。同法によって、それまで定期路線のバスと同じ「自動車運輸事業」とされていた路線トラックは「貨物自動車運送事業」という一つの業態とされ、施行規則で「区間事業」と「区域事業」とに区分された。同時にバス事業は「旅客自動車運輸事業」、タクシー・ハイヤー事業は「旅客自動車運送事業」と法的名称が明確にされた。ちなみに、定期トラックが区間事業とされた背景には、浦和事件が発生した際の1936年に大和運輸が東京地方検事局に提出した「答弁書」が大きく影響したことはすでに述べたとおりである(第2章参照)。

この改正法の施行と関連して1940年9月、鉄道省は自動車運送事業組合制度を制定するとともに、「貨物自動車運送事業合同要綱」を策定して地方長官に書面で通知した。同要綱はトラック運送事業の統合(第1次)を推進



強まる戦時色
陸軍の「撃ちてし止まむ」国民運動の標語とともに巨大写真が掲げられた東京・有楽町の日本劇場(1943年3月) (写真提供:朝日新聞社)

することを目的としたもので、その要旨は、①6大都市では20台以上、その他の都市は10台以上、町村はこれに準じた相当数を基準として1事業体に統合し、②貸切事業は取扱貨物その他の事情を共通する者、あるいは一定地域内に営業所を有する者を中心に集約し、③区間事業については区間の全部か一部を共通する者を1事業に統制し、貸切事業を兼営するときはこれも含む、というものであった。そのほか区間事業と貸切事業の統合が認められ、小運送業(通運業)用のトラックは小運送業者に統合することなどが明示された。以後、トラック運送事業者の統合が進められ、統合前に2万6,548を数えた事業者数は1942年末には3,221業者に整理されてその大半が会社形態に移行した。その結果、1事業者当たりのトラックの平均保有台数も1.8台から16.7台へと増加した。

また、自動車運送事業組合制度が制定されたことに伴い、それまで商工省が所管していた運輸商業組合は鉄道省が主管する事業組合に改組されることになり、各地の貨物自動車運輸商業組合はそれぞれ貨物自動車運送事業組合へと移行した。東京では1941年2月に東京貨物自動車運輸商業組合が解散し、同時に東京貨物自動車運送事業組合が設立され、翌1942年2月、全国貨物自動車運送事業組合連合会が結成されるなど、トラック運送事業者の統制が強化されていった。

陸運統制令の発動と50km制限

さらに1941(昭和16)年8月、トラック運送事業などの陸運行政を所管する鉄道省は、国家総動員法に基づいて制定された「陸運統制令」(1940年2月施行)を発動した。陸上交通運輸の計画輸送の実施および重要物資の優先輸送を強化するためであった。これによってトラック運送事業者は50kmを超える貨物の運送が禁止されるとともに(いわゆる「50km制限」)、輸送品目についても厳しく制限され、軍需品や軍関係資材の運送を最優先する重点輸送のシステムが確立された。以後、貨物自動車運送事業組合による共同引き受け、運送割り当て、共同配車、共同集金、組合員の共同運賃料金の設定・遵守など、事業組合を中心とする輸送統制が強化された。さらに1943年3月には自動車交通事業法が一部改正され、荷物の引き受けや配車などは燃料資材の割り当てとともにすべて事業組合の管理下に置かれることになった。

この間の1942年12月、鉄道省は戦時陸運非常体制の一環として、貨物自動車運送事業の輸送統制をはかるとともに、鉄道輸送力との連携を強化することを目的に「貨物自動車運送事業統合要綱」を示達した。その内容は、区域事業については京浜・京阪神地方の特殊地帯を除いて全国を290地区に分けて337業者とするというもので、そのうち東京府内は29地区40業者に統合するというものであった(第2次統合)*。なお、区間事業については、

同一または近接区間における事業は原則として1業者に統合し、区域事業のなかで適当な業者に兼営させることとされた。この統合によってトラック運送事業者は1945年1月までに340業者へと減少し、1事業者当たりのトラックの平均保有台数は16.7台から147.9台へと激増した。

この間の1943年11月、鉄道省と逓信省が統合されて運輸通信省が発足し、同省に自動車局が設置されて陸運行政機構が強化された。さらに1945年5月に運輸通信省は運輸省に改組されるとともに、陸軍省に陸運部が設置され、自動車行政は陸運部に移管された。

認可運賃制度の開始

1932(昭和7)年に東京自動車業組合連合会により協定標準運賃表が制定されて以降、トラックの運賃はこの標準運賃を基準としていたが、これは強制力のあるものではなく、実質的に運賃は業者の裁量で決められていた。しかし、日中戦争の勃発後、トラック運賃は暴騰し、トラック運送業界では適正運賃の設定が喫緊の課題となっていた。

こうしたなか、自動車交通事業法の第1次改正案を策定していた鉄道省は、トラック運賃についても検討を開始し、1940年7月、最高限度額を定めた「標準最高運賃」を制定した。これは日本で初めてのトラックの認可運賃制度であり、以後、これを基準として各地でトラック運賃が決定された。その概要は表3-1のとおりである。

その後1944年9月に、いわゆる「闇運賃」を排除して不要不急物資の運送を抑え込むために、貨物自動車運送、陸上小運送、小運搬の3事業に対して適正運賃が設定された。このときトラック運賃は従来の走行制運賃から重量制運賃に全面的に改正され、常備制(専属制)の運賃は38円から85円に大幅に引き上げられた。また、日本全国のトラック運賃は2種に統一され、

表3-1 標準最高運賃の算定

・総走行キロ1km当たりの原価	33.75銭
・総走行キロ1km当たりの妥当運賃額	37.13銭(利潤10%を加算)
①距離別	
・実車走行キロ5kmまで	1トンにつき 150銭
・実車走行キロ6km以上20kmまで	1トン1kmにつき20銭を加算
・実車走行キロ21km以上	1トン1kmにつき15銭を加算
ただし上記により計算した金額が下記により計算した金額に達しないときは下記によるものとする	
・実車走行キロ5kmまで	500銭
・実車走行キロ6km以上20kmまで	1トンにつき70銭を加算
・実車走行キロ21km以上	1トンにつき50銭を加算
②1日常備制(実車走行キロを確認することが困難な場合に適用)	
・1日走行キロ70km(小型車は40km)総所要時間10時間以内	26円
・総走行キロ70km(小型車は40km)を超える場合は1kmにつき38銭(小型車は15銭)を加算する	

*第2次統合
第1次統合に引き続いて大統合を完了していた長野、岡山、香川、愛媛、熊本、大分、沖縄の7県と、すでに統合手続き中の山形、千葉、愛知、広島、島根、山口の6県の合計13県は通牒の範囲から除外された。

千葉、埼玉、神奈川は東京と共通の運賃体系とするなど、それまでの府県間での運賃格差が是正された。

日本通運の設立と小運送の集約合同

このように戦時体制のもとでトラック運送事業者の統合が進められたが、同様に小運送(通運)業の統合も強化されていった。鉄道輸送に密接する小運送業界の集約合同が開始されたのは1927(昭和2)年10月のことで、1駅1店制の企業合同と交互計算業務の統一化をはかるために、各駅の指定請負人を1駅1店とする「運送取扱人指定請負制度」が導入され、同月、内国通運(株)、国際通運(株)、明治通運(株)の3社の共同出資により合同運送(株)が設立された。さらに1928年3月には内国通運が合同運送、国際通運、明治通運の大手3社を吸収合併して国際通運(株)(のちの日本通運(株)の母体)が設立された。このような大都市における合同と並行して地方でも合同が進められると同時に、統括会社である国際通運と全国各駅の指定運送取扱人との間で代理店あるいは取引店契約を締結することになり、小運送業の制度はいちおう整備された。

その後、非指定業者が増加していくなかで、鉄道省は指定業者と非指定業者との対立を鎮めて小運送業界の安定をはかるために、1935年1月に小運送制度改善調査委員会を設置した。同委員会は翌1936年8月、鉄道大臣に、①半官半民の統括会社の設立、②運送取扱業を許可営業とすることを趣旨とする答申書を提出した。これを受けて鉄道省は統括会社の設立および免許制度の導入を決定するとともに、各方面の意見を聴取するため省内に小運送調査会を設置し、同委員会のもとで小運送の改善方策、統括会社法案要綱、小運送法要綱が審議され、1937年4月、「小運送業法」および「日本通運株式会社法」が公布された。そして同年10月、国際通運をはじめ同業種6社の現物出資と政府その他の出資により、日本通運が設立された。

その後、戦時体制へと移行していくなかで、鉄道の輸送能力を最大限に発揮できるよう日本国有鉄道(現・JR各社。以下、国鉄)と小運送を通じて輸送一貫体制を確立すべく、1駅1店を原則とする集約合同が進められた。これによって1938年8月末時点で全国5,495駅のうち3,749駅(全体の68%)にすぎなかった1駅1店は、1941年6月には総駅数5,694駅の91%にあたる5,160駅に拡大し、小運送免許業者数は7,991業者から5,010業者に減少した。そして1941年3月に陸運統制令が改正され、全国主要都市の合同運送会社を日本通運に統合する方針が打ち出された。これにより日本通運は運送等の実際の業務に進出するとともに、各地の合同運送会社を統合していった。さらに日本通運は貨物自動車運送事業者の合併・買収を推し進め、110業者を合併、212業者を買収し、大型車2,001台、小型車1,522台を取得するなど、トラック運送事業へも進出していったのである。

第2節

戦時体制下の大和運輸の事業運営

1. 大和便の拡大と営業体制の整備

日本初の近代的トラックターミナルの建設

1935(昭和10)年末に大和運輸は関東一円をネットワークとする「大和便」を完成させた。この定期便事業はその後も順調に進展し、翌1936年にその範囲は静岡(1936年11月営業所開設)まで広がり、総路線営業キロは1,300kmを超えた。この間、営業所および荷扱所は60余店に増加し、運行車両も当初の1.5トンまたは2トン車をすべて4トン車に置き換え、輸送能力の向上をはかった。

しかし、日中戦争が始まった1937年頃からガソリンの消費規制や車両の徴用、従業員の応召など、トラック運送業界を取り巻く環境はしだいに厳しくなり、加えてガソリンをはじめ資材や車両などの価格が高騰し、それが経営を圧迫し始めたのである。こうしたなかで、大和運輸は全社一丸となって経営の合理化に取り組むとともに、営業所および荷扱所の増設に努め、事業の拡大をはかっていった。

1938年6月、輸送量の増加に対処するため、新たな中継基地として芝区高浜町に高浜町営業所(港区港南2丁目、現・ヤマト港南ビル)を新設し、芝浦中継所の業務を同営業所に移転した。翌1939年春には、東京市内の営業所の発送貨物をまとめる中央集貨制を導入し、市内使用としてトラック3台を加えて7系統に増設した。もともとこの市内便は「サービス車」と呼ばれ、定期便の補助機能としてトラック1台で本社倉庫(のちの京橋営業所荷扱所)



高浜町営業所(左の建物が営業所、トラックが並ぶ右の建物は高浜町車庫)



深川ターミナル (スケッチ)

位置)に集貨していたものであったが、貨物量が増えてきたためその業務を高浜町営業所に移すと同時に増車したのである。

その後も輸送量は拡大を続け、高浜町営業所も手狭になったことから、大和運輸は深川区枝川町(現・江東区枝川、現在の旧東京ベース)にトラックターミナル(敷地面積2,640㎡)を建設することを決め、1940年11月から建設工事に着手した。しかし、戦時体制下における資材不足はいかんともしがたく、トタンの代わりに屋根をふく人造の石材であるスレート^{※1}を、セメントは代用セメントを使用して1942年3月になんとか枝川町基地(のちの深川営業所)を竣工し、高浜町営業所の業務および施設をすべて同基地に移転した。36m 道路に面し、7.3m 道路を背にしたこのターミナルは、大型車30台を収容できる車庫2棟と、その中間に高さ1m、幅11m、長さ42mのホームをもつ荷捌所、さらに事務所、仮眠所などを付設するなど、当時のトラック運送会社では類例を見ない大規模な施設であった。

この間、大和運輸の保有車両台数は大和便の発展とともに増加し、1936年1月末の125台から1940年1月末には197台へと約1.6倍となった。

京阪神で百貨店配送業務を開始

大和便や市内配送の整備・拡充を進める一方で、貸切運送業務の拡大にも取り組んでいった。1937(昭和12)年12月、大和運輸は十合百貨店(現・株そごう・西武)の要請を受けて、大阪において百貨店の商品配送を開始することを決め、大阪市南区高津町に大阪出張所を、京阪神地区に18カ所の荷扱所を設置し、東京から人員16名と車両10台を派遣して、十合、三越、丸善各店の商品配送業務を開始した。このとき大和運輸は、地元の運送業者を刺激しないように「大和運輸」の看板は掲げずに「三和組」と呼称し、また、一部の地域では地元業者を積極的に活用した。以後、京阪神地区における商品配送業務は拡大していったが、トラック運送事業の第1次統合が始まった1940年9月、この事業を京都の三和運送(株)に譲渡し、派遣していた従業員および車両を引き揚げた。

なお、1940年1月に静岡市で大火災が発生した際、大和運輸は静岡市役所から支援を要請され、直ちに貸切部門のトラック50台により復興救援隊を編成して同地に派遣した。この復興支援では運賃は1日30円、そのほか

トラック1台につきガソリン10ガロンが支給されたが、救援作業が終了した時点で全車合わせて相当量のガソリンが残った。当時、ガソリンは貴重だったため、同業他社は余ったガソリンを持ち帰ったが、これを見た担当者はガソリンを持ち帰ろうと本社に確認の電話を入れたところ、小倉康臣専務は「火事場泥棒」と烈火のごとく怒り、すべて返却するように指示した。小倉専務の性格の一面を端的に示すエピソードといえよう。

石油消費規制と自動車の代燃化

1937(昭和12)年12月、自発的に1割程度の消費節約を促す第1次石油消費規制が実施され、翌1938年3月には輸出入品等臨時措置法に基づいて「揮発油及重油販売取締規則」が施行(第2次石油消費規制)されて配給切符制が開始された。この第2次規制により、バス40%、ハイヤー・タクシー50%、大型事業用自動車70%、トラック27%のガソリン消費規制が実施されるとともに、石油の代用燃料として薪炭車への転換が推進された。さらに1940年5月には「石油代用燃料使用装置奨励金交付規則」が制定され、薪炭に加えてコーライト、石炭、天然ガス、プロパン、アセチレン、アルコールなどの代用燃料についても助成されるようになり、自動車の代燃化が進んでいった。そして1941年8月、米国が日本への石油輸出を停止したことから第3次石油消費規制が実施され、ガソリンの配給は貨物自動車と特殊用途の乗用車(消防、救急、新聞通信、医師など)のみに適用されることになり、民間でのガソリンの使用は禁止され、自動車の代燃化が本格化していった。

大和運輸では、1939年8月に初めて代燃車^{※1}を使用し、1941年までには大和便の運行トラックは京浜間のトレーラー2台を除き、薪車、木炭車、石炭車、コーライト車^{※2}などに置き換えた。しかし、トラックの代燃化はガス発生装置の取り付け費用や同装置による積載面積の減少、薪炭の保管場所や処理場の確保、エンジンの摩耗による修理費などの負担が大きく、運送効率もガソリン車に比べて大幅に低下など、トラック運送事業者の経営

※1 代燃車
「石油代用燃料使用装置設置自動車」の略称。通常の車両にガス発生装置を追加で設置し、ガソリンに代わって木炭や薪、石炭などを加熱して発生したガスを燃料とした。

※2 コーライト車
石炭を原料とする半成コークスをガス化して燃料とした代燃車。

代燃車とヒマの栽培

大和運輸が代燃車を使用し始めた当初は、点火の際に多数の車両の薪炉から出る大量の噴煙が風下一帯を覆い、近隣の家から苦情が寄せられ、時には連判状を突きつけられるということもあった。また、薪炭を確保するために遠く山間地にまで係員を派遣したほか、房総の清澄山にあった東京大学農

学部付属演習林で行われた運輸通信省が主催する製炭夫養成講習会に従業員を30日間参加させるなど、積極的に代燃車の導入に取り組んだ。この当時、潤滑油についても各種の植物油や油脂で代用されたが、1943(昭和18)年8月に鉄道省の指導により「陸運ひ麻栽培指導協会」が設立され、大和運輸でも従

業員を動員して埼玉県入間郡(現・川越市)の霞ヶ関カンツリークラブの敷地内でヒマを栽培し、収穫した種をヒマシ油と交換して潤滑油を調達した。同様に東京都世田谷区の子玉川でもヒマを栽培したが、これは収穫することなく終戦を迎えた。

圧迫することになったのである。

2. 日本通運の資本導入と路線事業の統合

小倉専務の決意

1940(昭和15)年9月、鉄道省は貨物自動車運送事業合同要綱を策定し、トラック運送事業者の統合(第1次)を進めていくが、これに先立ち、同省はトラック運送会社が集中する大都市において国策による模範的な運送会社の創設を企図し、そのモデルケースとして東京において大和運輸を中核とする統合会社の設立を構想した。

この構想について、1938年に鉄道省監督局の嘱託に委嘱され、行政当局と戦時体制下の陸運のあり方について協議を重ねていた小倉専務は、燃料の有効利用、輸送の合理化、輸送力の増強をはかるためには零細トラック業者を集約し、政府の投資による統合会社を新設する必要があると認識していたため、その推進に意欲的であった。

しかし、鉄道省がトラック運送事業に資金を直接投入することは困難であった。そこで着目されたのが日本通運(資本金3,500万円、うち政府出資800万円、国鉄共済組合111万5,000円)だった。半官半民の同社は鉄道省の監督下にあり、また、同社の定款第2条第2項には「本公司ハ小運送業又ハ之ニ関スル事業ニ投資スルコトヲ得」という一文が記されており、鉄道省の指導権によって日本通運がトラック運送事業に投資することに問題はないと判断されたのである。

とはいえ、トラック運送事業者にしてみれば、日本通運が参入することにより、トラック運送事業は日本通運の「小運送業」の従属的立場に置かれるのではないかという懸念を拭えなかった。小倉専務もその点を危惧しており、鉄道省および日本通運にその意思を確認すると、同省は「小運送は小運送、トラックはトラックと、あくまで二元的に助長する考えである」との見解を示し、また日本通運も「日本通運は、ただ政府の考えにしたがって、事業水準を高めるために投資するだけである。トラックの経営は小倉専務に一任する」との立場を表明した。そのため小倉専務は、国家の要請であるこの構想に従うことが大和運輸はもとより、従業員、株主にとっても最善の方策であると考え、1939年10月、日本通運の資本を受け入れることを決意したのである。

日本通運の資本を導入

1939(昭和14)年10月18日、鉄道省、日本通運、大和運輸の3者からなる「大和運輸拡大計画評議会」が開催された。小倉専務と松本松尾支配人が出席したこの評議会では、基本的理念として、新会社は大和運輸を母体とす

る統合体であること、業務の運営は大和運輸が主体となり、日本通運は資金的援助をすることの2点が再確認された。また、株主対策案として小倉専務から、①株主の所有株は15割で買取する、②旧株に対しては優先配当年8分を5カ年間付す、③買取は会社でなく個人として行うものとする、の3点が日本通運側に提案され、おおむね了承を得ることができた。

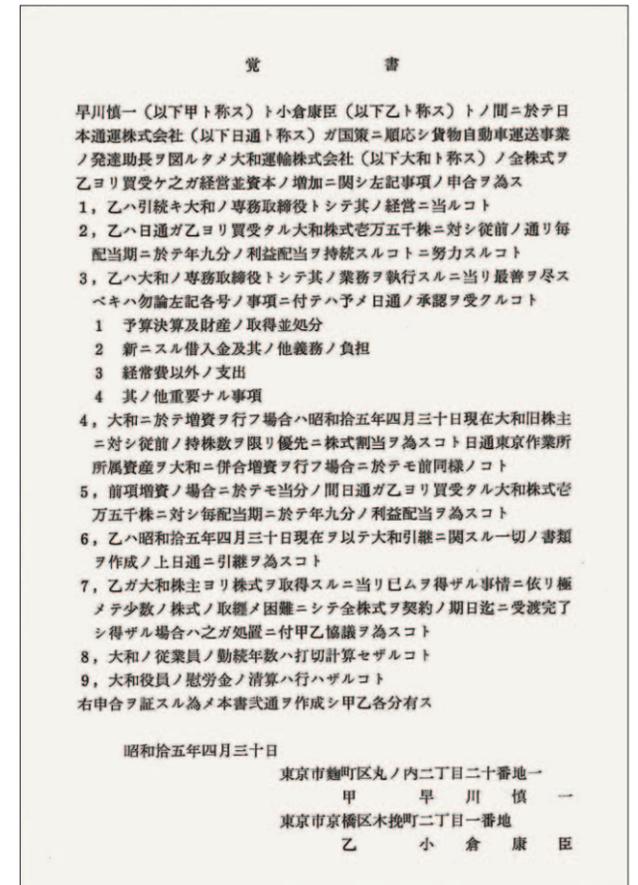
続いて第1回評価委員会が開かれ、日本通運が大和運輸の財産評価を行い、これを鉄道省において査定することが決定した。以後、幾度となく評価委員会が開催されて協議を重ねられ、1940年4月30日、日本通運に対する大和運輸の全株式譲渡に関する契約書ならびに覚書が締結され(調印は5月6日)、5月29日、株式の引き渡し完了した。譲渡価格は1株102円50銭(額面50円)、総額153万7,500円(株式数1万5,000株)であった。ちなみに、この時点(1940年4月30日)の大和運輸の業容は、資本金75万円(全株払込済み)、従業員数935名(事務部187名、車両部237名、配達部336名、大阪103名、勤務休止72名)、保有車両台数は201台(普通車136台、小型車63台、乗用車2台)であった。

なお、資本の導入により日本通運から非常勤の取締役および監査役各1名が派遣されたが、大和運輸の経営体制は従来と変わらず、小倉専務が全権を把握した。

その後、1940年8月に開催され拡大計画評議会において大和運輸の経営と貨物自動車事業統合について協議され、関東一帯における統合施策として以下の内容で合意した。

- ①定期便(小口混載)については、日本通運はこれに直接投資せず、大和運輸が一元的に統合する。
- ②貸切事業については、日本通運の直接投資を原則とし、大和運輸との間に地域的または投資額によって分担する方法はとらない。ただし特殊事情により、大和運輸が直接投資するほうが適切と認められるときはこの限りでない。

また、経営方針として、大和運輸はこれまでと同様に定期、貸切、市内配送など総合的に事業を行うとともに、統合主体会社として優良なトラック運送会社を買収していくこと、大和運輸の予算、決算、財産の取得ならびに処分など重要事項については日本通運の承認を得ることなどが申し合わされた。



小倉専務と日本通運の早川慎一社長との間で取り交わされた覚書

トラック運送会社の買収

この拡大計画評議会の申し合わせに基づき、大和運輸は首都圏のトラック運送会社の買収を推し進めていった。1940(昭和15)年9月、大和運輸は向島の(株)川瀬商会と合併および買収契約を締結した。同社は1923(大正12)年に創業した、従業員数94名、トラック27台を有する貸切運送会社で、代表者の川瀬直治は東京貨物自動車事業研究会のメンバーであり、かねてより小倉専務と合併について話し合っていた。同社の合併により、大和運輸は区域事業の拠点として新たに向島を加え、貸切部門を増強した。なお、川瀬は1941(昭和16)年1月に大和運輸の取締役役に就任した(その後常務に就任し、1953年9月退任)。次いで1941年3月に、埼玉県熊谷市の熊谷貨物をはじめ、蕨、上尾、鳩谷のトラック運送会社4社を、翌4月には茨城県笠間町の川野輪運送(株)を買収し、関東における区間事業の体制を強化した。

一方、トラック運送業界ではさらに戦時統制を強化していくために第2次統合が実施されることになり、これに伴い1943年4月、警視庁は東京都下の500余のトラック運送会社を地区ごとに29社(そのほか新聞、砂利運搬などの特殊新運搬専門会社10社)に整理し、新会社の規模を車両200台以上にするという統合方針を打ち出した。このとき京橋区は京橋警察署管内と築地および月島警察署管内の2地区に分割し、それぞれの地区に新会社1社を設立することになったが、大和運輸はこの統合対象から除外され、路線事業(当時は区間事業)を中心とする独自の統合主体としての方策が進められた。ちなみに、路線事業に関する政府の統合方針は1942年12月、次のとおり定められた。

1. 統合区間 関東地方、京阪神地方、中京地方(地名省略)
2. 統合主体
 - ①関東地方 大和運輸
 - ②京阪神地方 三和自動車運送(株)
 - ③中京地方 新設
 その他は同一または近接区間の事業を1事業者に統合
3. 統合方法(抄) 事業の譲渡、出資または会社の合併の方法による

そして、大和運輸は統合する会社として、すでに資本関係にあり、営業面でも連携を密にしていた築地の三和運送(株)および第二三和運送(株)と、1942年10月に全株式を取得していた深川の相互運送(株)を選定し、1944年3月にこの3社を合併・買収し、三和運送と第二三和運送の両社を築地営業所、相互運送を深川営業所とした。ちなみに、三和運送は資本金19万5,000円、所有トラック台数32台(普通車27台、小型車5台)、第二三和運送は資本金10万円、所有トラック台数29台(普通車19台、小型車10台)の規模を有するもので、両社の買収はいずれも現物投資によるものであった。また、相互運送は資本金35万円、所有トラック台数は60台(普通車48台、小型車12台)であった。これら3社の買収によって新たに121台のトラック(車籍124台)



川瀬商会との合併式

*1 東京都下
1943年1月、東京府・東京市が廃止され、東京都が設置された。

*2 第2次統合後の業者数340社のうち、定期路線業者は55社で、そのうち代表的な業者は大和運輸、三和自動車運送、岡山県貨物自動車運送などであった。この3社はいずれも当局の指導により日本通運の資本を導入した。

と80名の従業員が大和運輸に加わった。さらに同時期には埼玉県下の区間事業の統合として、本庄貨物運輸(株)と浦和自動車合同運輸(株)の定期事業を買収し、トラック15台と従業員15名を引き継いだ。このようにトラック運送会社を相次いで買収したことにより、大和運輸のトラック保有台数は360台余に増加した。

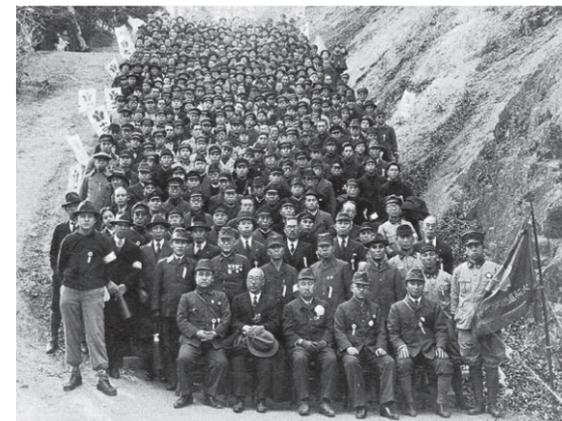
社内体制の整備

1933(昭和8)年4月に組織を改正し、翌1934年6月に若干の修正を加えて以降、大和運輸ではこの組織体系を基本としてきたが、その後、日本通運の資本導入や川瀬商会の合併・買収などにより業容が拡大してきたことから、1941年7月、それまで「総務部」と呼称していた本社機構を大幅に改正した。

この改正では、新たに専務室を設置し、従来は支配人が所管していた秘書および人事係を課に昇格したうえで専務室の直属とした。また、従来の経理・営業・車両の3部と並列して総務部を新設し、その下に総務・投資・監査の3課を配した。営業部については、新たに企画課を設置し、貸切課、大和便課、企画課の3課体制とした。同様に、経理部は会計係および庶務係を課に昇格し、車両部も車両・整備・運輸の3課体制とした。これによって、総務・経理・営業・車両の4部11課体制を整えた。

翌1942年6月には、従業員の応召による人員不足の問題に対応する部署として、支配人席付として臨時労務対策係を設置した。さらに1944年1月に同係を発展的に解消して労務課を新設し、同年8月には労務課と人事課を統合して勤労課を設置した。この組織体系は終戦後の1947年2月まで継続した。

また、大和運輸の経営環境が大きく変化していくなかで、従業員の士気を高め、全社を挙げて業務を遂行していくことを目的に年間モットーを定めることにし、1941年に指導目標として「時間厳守」を制定した。以後、年



戦勝祈願のため高尾山に初詣(1941年、前列中央が小倉康臣)



本社前の昭和通りでの新年早出会の記念撮影(1943年、前列中央が小倉康臣)



1942年1月に発表した新社歌

間モットーの制定は従業員共通の実践・指導目標として戦後も継続して行われた。同様に従業員の士気高揚をはかることを目的に新たな社歌を制定し、これをレコーディングして1942年1月に発表した。この社歌の作詞はかねてより歌人として知られていた小沢輝陸運管理官に依頼し、作曲は服部逸郎氏が担当した。

業績の推移と増資

1937(昭和12)年から1944年まで、大和運輸は増収を続け、利益も順調に拡大していった。売上高(総収入)は1938年度に114万4,400円と初めて100万円を突破し、1944年度にはその3倍となる343万6,700円に増加した。同様に経常利益についても、1938年度に4万8,500円だったものが1944年度には48万7,600円に急拡大し、6年間で10倍近い成長を示した。特に陸運統制令が発動された1941年以降は、大和便や百貨店の商品配送業務が縮小していくなかで軍需品や軍需資材の運送が増加し、それが売上高の拡大をもたらしたのである。

この間のトラック運賃は、諸般の事情から推定して50%程度上昇したと見られ、また、運行3費のほとんどが公定価格で賄われたため、売上高の増加が必ずしも会社の成長を反映するものではないが、経常利益についてはコスト削減などの諸施策により高い生産性を実現したものとえよう。

資本金については、1934年に額面1株50円を100円にすることで倍額増資(資本金50万円)して以降、大和運輸は払込資本金の充足を進め、1938年7月に資本金50万円の払い込みを完了した。これに伴い、全株式5,000株を1万株に分割し、1株100円から50円に変更した。翌1939年6月には新株5,000株(1株50円)を発行して資本金を75万円(払込資本金62万5,000円)に増資した。

そして1940年5月、資本金75万円全額の払い込みを完了し、日本通運の資本を導入したのである。その後、1943年2月に6,000株(1株50円)を発行して30万円増資し、資本金は105万円に増加した。さらに1944年2月には本庄貨物運輸(株)および浦和自動車合同運輸(株)の買収により、102万円に増加した。同年3月には三和運送、第二三和運送、相互運送の3社を合併したことにより資本金は169万5,000円に増加、5月には増資により184万5,000円に増大した。

小倉専務の社外活動

1930年代半ば以降、戦時体制が強化されるにつれて、トラック運送事業はガソリンの入手難、代燃車への転換、運賃ダンピング競争、そして統合といった数多くの困難に直面するが、そうしたなかで小倉専務は、トラック運送事業の経営体質の改善をはじめ、業界の健全な発展や国家要請への対応などについてさまざまな活動を率先して行った。

表3-3 大和運輸の売上高・経常利益の推移 (1936年度～1944年度) (単位:円)

年度	売上高 (総収入)	経常利益
1936	756,012	36,469
1937	938,941	41,769
1938	1,144,426	48,520
1939	1,360,942	59,945
1940	1,732,276	77,001
1941	2,044,409	81,162
1942	2,141,468	82,316
1943	2,233,509	124,745
1944	3,436,748	487,680

*運行3費
燃料油脂費(燃料、オイル、グリース類)、修理費、タイヤ費(タイヤ、バッテリー)のこと。

1938(昭和13)年6月、自動車交通事業法の改正法案を検討するにあたり、鉄道省監督局嘱託として民間から日本通運の早川慎一理事、赤玉阪神急行(株)の酒井朋三社長とともに、小倉専務が委嘱された。鉄道省が国鉄と対抗するトラック運送業界から嘱託を求めるということはこれまでなかったことであり、この要請を小倉専務は快く引き受けた。

このとき小倉専務は、自らの任務は一個人のためでなく、業界全体の発展向上のためのものであると考え、トラック運送業界の同志有志に広く呼びかけて、翌1939年9月、「東京貨物自動車事業研究会」を設置し、その事務局を大和運輸の一室に置いた。以後、同研究会は、①自動車交通事業法の改正案と関連規程、②事業組合の本質と規定、③企業合同と資本合同、④会社企業体の運営と事務組織、⑤会社経理規則と帳票類、⑥輸送統制の具体問題、⑦小運送とトラックの事業調整、⑧自動車燃料とガス発生炉などについて精力的に調査・研究に取り組み、トラック運送事業のあるべき方向とその具体的な方策を示すなど業界の発展に大きな役割を果たした。特に会社の運営方法や経理規則については、この時期は統合により個人事業から会社組織へと転換した業者も多かったため、具体例による指導や解説は多くの事業者にも有効に活用された。

また、この研究会の1940年6月の定例会で、小倉専務は幅運賃制度の採用に関して「当局は現在最低運賃を決める時期でないと考えているようであるが、もう少し長い将来のことを考慮に入れ、輸送実費を割る業者間の出血競争を防ぐため最低運賃を定め、同時に一方では公共的観点から最高運賃も設けて、いわゆる幅運賃を実施することが事業健全化のために望ましい」と発言、その翌7月に幅運賃制度までには至らなかったが、トラック運賃の最高限度額を定めた認可運賃制度が制定された。

改正自動車交通事業法が施行される前の1940年9月、小倉専務は『新体制とトラック事業』と題する小冊子を作成した。5章64頁からなるこの小冊子は、まず転換期における経済政策の解明から始まり、これに当面するトラック運送事業の立場、役割などを分析し、自動車交通事業法の改正の内容と経過を平易な文章で解説したうえで、大和運輸が日本通運の資本を導入した理由を明らかにし、最終章でトラック事業の将来の指針に言及したものであった。この小冊子は関係各方面へ配布されたが、改正自動車交通事業法を理解するうえで大いに活用された。



東京貨物自動車事業研究会会報



『新体制とトラック事業』

第3節

大和便の休止と「光輸送隊」の結成

1. 大和便、貸切運送事業の縮小

50km制限により大和便網を縮小

1941(昭和16)年8月、陸運統制令の発動に伴い、いわゆる「50km制限」により50kmを超える運送が禁止されたことを受けて、大和運輸は、大和便の宇都宮、水戸、高崎、熊谷などの遠隔地の営業所の閉鎖を余儀なくされた。加えて「輸送品目制限」により、それまでの主要業務であった百貨店の商品配送が禁止された。こうしたなか、大和運輸は大和便の主力を軍需品と大口物資の輸送に切り替えていくとともに、百貨店の商品配送を主業務としていた営業所を路線営業所に転換していった。そして1942年までに入間川、上尾、磯子、南吉田、戸塚、蕨、調布などに取次所や荷扱所を、神奈川、熊谷(再開)、築地に営業所を開設するなど、近距離営業拠点の拡充に努めたのである。

しかし、戦局は日を追って悪化し、ガソリンをはじめとする資材の不足が深刻化するなかで、さらに徹底した重点輸送システムへと切り替える必要に迫られ、1943年10月、大和便の大改革を実施した。その概要は以下のとおりであった。

①一部営業所の休止

取扱品目のうち重要物資の少ない直営営業所16店および荷扱所15店、合計31店の営業を休止し、これに該当する東京都内の16区、神奈川、埼玉、千葉各県の集配を停止した。

②受託範囲の分割

運行車の立ち寄りを少なくして燃料を節約するため、近接する都内営業所の荷受けを方面別に整理・統合した。浅草営業所は京浜、湘南、東海道、飯能、川越の5区域を受け持ち、花川戸営業所は両毛、八王子、千葉の3方面を分担する仕組みにしたのである。また、日本橋、富沢町両営業所についても同様の取り扱いにした。

この改正に伴い運行路線も再編成し、定期路線を22便に縮小するとともに、大口貨物の増加に対応するため本社に大口部を新設して、生活必需物資と軍需資材の輸送に万全を期した。

大和便、貸切運送の休止

1944(昭和19)年に入ると、トラック輸送は軍需関連がそのほとんどを占

めるようになり、一般貨物運送は激減していった。そのため大和運輸は同年2月、大和便のさらなる改革に着手し、都内営業所8店、その他12店、合計20店を休止した。これにより営業所(区域も含む)は、都内が本社を含めて10店、神奈川、埼玉、茨城、群馬11店の合計21店を残すのみとなり、運行路線についても定期15便、不定期2便に縮小した。そのうち固定した定期便は9便にすぎず、そのほかは貸切便の要素が強いものであった。

さらに同年9月には都内営業所1店、その他3店を休止し、運行路線を定期7便、不定期2便に縮小した。これによって都内の配達区域は日本橋、神田、京橋、浅草、下谷、本所の6区のみとなり、存続営業所も17営業所に整理され、大和便は事実上、全面休止した。その後、1945年2月から4月までに浅草、川口、熊谷、横須賀の4営業所を休止したが、この時点で営業所は日本橋、横浜、本庄、高崎の4営業所、荷扱所は飯能、笠間、石岡の3荷扱所のみとなり、翌5月、大和便の人員、車両をすべて「光輸送隊」(後述)に組み入れ、大和便を完全に休止した。

一方、貸切運送については、1942年末の貨物自動車運送事業統合要綱発表後から始まった第2次統合により、統合組合である東京貨物自動車運送事業組合から荷物の割り当てを受けることになったために、会社としての営業活動ができなくなり、業務運営は実働可能車の整備と出車率の向上を主に行われた。すでに1942年12月に京橋、芝浦営業所の貸切業務を高浜町営業所(定期便中継所が枝川町へ引越した跡地)に移転し、芝浦を整備センターとするなど業務の集約化をはかっていたが、引越荷・婚礼荷運送がほとんどなくなった影響は大きく、向島、高浜町、築地営業所などを拠点に稼働する貸切車は、1943年の平均約70台から1944年後半には56～57台に減少していった。そのため、出車率の向上策として、車両の整備と欠勤防止に全力を傾けたが、車両部品の不足、燃料用の薪や潤滑油の割当量の未達、応召による運転手、荷扱手、修理工などの補充も容易ではなく、出車率は減少の一途をたどっていった。加えて、米軍機の空襲により安全運行が困難となったため、1945年2月に貸切運送を全面的に休止した。

2. 光輸送隊の結成、そして終戦を迎える

日本通運との合併を勧奨される

1944(昭和19)年1月、陸上運送を重要な軍事力の一環としてとらえた政府は「陸上小運送力増強方策」を閣議決定した。これに基づき運輸通信省は同年3月、「貨物自動車輸送統制強化方策に関する件」を書面で通知した。これは小運送の強化をはかるために、トラックはすべて鉄道の補助機関として小運送統合整備の対象とするというものであった。

そして、この通知に即して、大和運輸は運輸通信省から「大和運輸を日

本通運に合併し、その車両を小運送に従属させる」ようにとの、思いもよらぬ勸奨を受けたのである。創業以来、大和運輸の経営に精魂を傾けてきた小倉康臣専務は、いくら国家の要請とはいえ、この勸奨に従うことはできなかった。もともと日本通運の資本の導入は、大和運輸の利益のためではなく、国策に基づきトラック事業合同のために行ったものであり、小運送とは次元が異なるものであった。そこで小倉専務は、日本通運との「覚書」の条文に基づき運輸通信省に再考を促すとともに、トラック運送事業に専心する自らの信念を披瀝し、大和運輸はあくまでトラック輸送の面で協力したい旨を訴えたが、同省がこの勸奨をくつがえすことはなかった。

ところがその4カ月後の7月下旬、軍需省より「関東軍需監理部特別輸送隊」への参加を要請されたのである。同省(同監理部)では、すでに第一輸送中隊を組織して航空機資材の運送を行っていたが、戦局が緊迫化していくなかで「第二輸送隊」を編成する計画を立て、その中核として専門技術と施設を有する大和運輸を指定したのである。大和運輸は直ちにこの方針に従うことを決め、8月に高浜町支店で結成式を行い、高浜町および深川営業所の施設の一部を提供するとともに社員14名(のちに17名に増員)と車両を派遣、また小倉専務と松本松尾、日野光雄の両取締役が同省の囑託となり、全面協力体制を敷いた。このように、ただでさえ不足していた人員や施設を提供したことは相当の犠牲ではあったものの、第二輸送隊を編成することにより日本通運への合併勸奨が自然と消滅したことは、のちの大和運輸発展の大きな岐路であったといえよう。



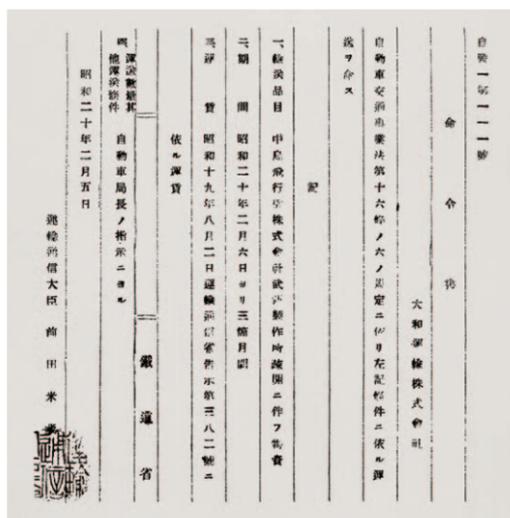
第二輸送隊の車両
(写真は和運輸社員の蒲生光義)

光輸送隊の結成から終戦へ

米軍機による空襲が日増しに激しくなった1945(昭和20)年2月、大和運輸に対して運輸通信大臣より「2月6日より3カ月間、中島飛行機武蔵製作所疎開に伴う物資」の輸送を命ずる旨の運送命令が到達された。この命令書は、自動車交通事業法第16条第6項による発動で、同法施行後初めての適用であった。

当時、日本最大の航空機エンジン製造会社であった中島飛行機(株)は絶えず米軍機の空襲に晒されており、航空兵器総局は運輸通信省自動車局に対して同社武蔵製作所(北多摩郡武蔵野町西窪、現・武蔵野市緑町)の疎開を強く要請し、自動車局はこれを受け入れ、その運送を担当する会社として大和運輸が選定されたのである。

大和運輸は、社内の主力を挙げてこの要請に応じることとし、自動車局の指揮班のもとに松本松尾支配人を隊長、川瀬直治、佐々木一力の両部長を副隊長とする「光輸送隊」と称する特殊輸送部隊を編成した。そして第二輸送隊とわずかに稼



運輸通信大臣からの「命令書」



「光輸送隊運送契約に関する覚書」
最初の契約の日付は2月4日。当初の期間の3カ月が経過した5月6日に契約続行されている。大和運輸は1日70台の車両と運転手を用意し、1日の予定走行キロは50kmまでで基本運賃は85円。走行キロが予定を超えた場合は、1キロ当たり1円60銭の割増を加算、と細かな取り決めが交わされている

働していた大和便業務を除いたすべての人員と車両を同隊に移し、井之頭公園(現・三鷹市、武蔵野市)に事務所、修理工場、宿舎などを急設して移転した。

飛行機工場の疎開先は浅川(現・八王子市)の山中で、航空機用の工作機械4,000基を主体とする運送作業は予定どおり1945年5月に終了したが、大和運輸はそのまま残され、その後も同所における重要物資の輸送を行った。



光輸送隊(前列左から4人目が小倉康臣)



高乗寺(1969年撮影)

その3カ月後の1945年8月7日、大和運輸は中島飛行機の監督将校より浅川の山奥にある高乗寺に呼び出しを受けた。このとき大和運輸からは小倉専務、松本、日野の両取締役の3名が赴き会談が始まったが、そこで予想もしなかった案件を提示された。「大和運輸を第一航空廠輸送部とし、小倉専務はその部長として将校待遇の軍属とする」と申し渡されたのである。第一航空廠とは、軍の機構に組み入れられた中島飛行機のこと、大和運輸をその輸送部として同様に軍の機構に組み入れるというものであった。

この申し渡しを受け、小倉専務はじめ首脳部は「大和運輸も創業26年にしてついに終わりか」と暗澹たる日々を過ごしたが、そのわずか1週間後に終戦を迎え、大和運輸は解体を免れた。敗戦の悲しみと長く続いた戦争からの解放感のなかで、小倉専務の胸中を去来したのは、「これで大和運輸は生き残ったのだ」という思いであった。

* * *

1944年11月に米軍機が東京を襲い、翌1945年に入ると主要都市に対する大規模な空襲が開始され、大和運輸も多くの施設を焼失した。空襲による主な被害は、向島営業所、四谷営業所、蒲田営業所、浜松町営業所、墨堤寮が焼失し、本社倉庫が半焼したほか、借家15件(深川、富沢町、浅草、小石川、日本橋、淀橋、横浜、神奈川、千葉、八王子、水戸、熊谷、平塚の各営業所、吉野町車庫、向島橋場寮)が焼失、戦死者7名、重傷者1名、被災者は238名にのぼった。しかし、トラックのほとんどは井之頭公園に駐在していたため喪失した車両は27台にとどまり、銀座の本社社屋も類焼を免れた。この、幸いにも焼失することがなかったトラック340台(実働可能な車両200台程度)をもって、大和運輸はいち早く戦後復興の道を歩み始めるのである。