

# 発車往來!

昭和グループ60年の軌跡

1997夏～2000春



# 第1回 黎明期 激動の出発

.....昭和12年～20年.....

昭和12年、唐津の地に「発車オーライ」と新たに走り始めた企業があった。  
昭和グループの前身、昭和自動車株式会社である。ハンドルを握るのは創始者の故・金子道雄氏。  
戦前・戦後の混乱期に人々の足となって走り続けた道のりは、  
時代の要請を確実につかみ、会社は発展を続けていった。  
そして37社を擁する一大グループ企業へと成長。  
創立60周年を機に、これまでの軌跡を振り返り  
金子氏のもとに結集し会社を支えてきた  
多くの人々の苦難と歓喜の足跡を紹介していく。



昭和17年当時の主な路線

唐津＝福岡線・名護屋線・呼子線・湊線・伊万里線・大川野線・七山線・芥屋線  
武雄＝伊万里線・唐津市内線・高串・星賀・大鶴・仮屋・値賀・切木・波多津の各線  
唐津＝武雄線 唐津＝北山＝佐賀線  
野北・雷山・長野・怡土・西の浦の各線

# 平和産業の到来を予見し 異業界のバス事業に着手



S12年、創立当時北鉄より引き継ぎ唐津市内線を走ったバス  
昭和12年といえば、軍需産業が活況を呈し、巷では『窓を開ければ港が見える…』と、淡谷のり子の別れのブルースが流行ついた。この年の9月11日は、昭和グループ史の幕開けとなる記念すべき日である。主なき後青木洋鉄商店の全権を担っていた金子道雄氏が、経営難に陥った唐津の昭和自動車の全株式を譲受。現昭和グループの基盤となる会社が第一歩を踏み出したのである。

平和産業の時代が訪れるどころか、戦火は鎮まることなく、昭和16年、ついに太平洋戦争へと突入。政治体制から庶民生活に至るまで戦争一色の世の中となる。国力を高めるため徹底した企業合併が進められ、「まったくの素人がバス事業に手を出すなんて」と周囲の猛反対にあいながらも、金子氏が決断に及んだのは、現金収入が見込め、平和産業の象徴ともいえるバス事業の将来性

隣の北九州鉄道（株）や有浦自動車（株）など地域業者との統合を図り、わずか2年ほどで伊万里、呼子、雷山、野北……と路線を拡張整備していく。苦境の時代に現在の経営基盤を築いたのである。

ライバル会社と厳しい競争を強いられる中、昭和16年10月「乗用車のガソリン使用が全面禁止」となり、バス業界はさらに窮地に追い込まれる。しかし、金子氏は時代を読み状況をいち早く予測、すでに行動を起こしていた。「いずれガソリンの配給

に着眼したからである。

「戦争はいつかは終わる。やがて鉄の商売は斜陽になり、平和産業の時代となるだろう。そうなれば、人々は旅行や買い物を楽しみ、バスが暮らしの足となるに違いない」。ここで彼は天賦の才能ともいえる“先見の明”を發揮したが、それは周到な情報収集力と鋭い洞察力に裏打ちされたものだった。

当時所有バスはわずかに30台。若葉マークでハンドルを握る金子道雄

……。一見頼りない発進であつたことは想像に難くない。そんな彼がまず手がけたことはバスの大改造だつた。輸送能力の増大を図るために、25人乗りから50人乗りの大型バスへ改造したのだ。この英断は、傾きかけていた昭和自動車が巻き返しをはかる原動力となる。折しもこの年に日中戦争（支那事変）が勃発し、やがて戦争の影がバス事業にも大きく影響を与えることとなる。

## ガソリン使用禁止を読み いち早く木炭バスを運行

がなくなることは必至だ。今のうちに燃料を木炭に切り換えておくべき」と、早々にガソリンの使用を禁じ木炭車への転換を断行したのだ。金子氏が見守る中、運転手は薪を入れ火を熾し、木炭バスの運転を体得していった。予見は見事に的中。他のバス会社が悪戦苦

闘する中、大きな釜をかついだ昭和自動車のバスは、ガスを動力源としてもくもくと安全運行を続けたのである。

## 人不足、モノ不足の時代にバス運行を陰で支えた人々

昭和21年入社の鶴田駒<sup>すなお</sup>前監査役は、

この頃のエピソードを先輩から直接に聞いた一人だ。中でも忘れられない話

がある。「当時、多くの男子社員が戦争に召集されたが、特に運転手と整備士は軍隊で重宝がられてね。とうとうバスの運転手が足りなくなつた。そこで白羽の矢が立つたのが、元気で運動神経がよくてメカにも強い女子社員数名。自動車学校なんてない時代だから、彼女たちは見よう見まねで運転を覚えたそうだ」。時はまさに木炭バスの時代。十代の女子が木炭と薪を釜に入れ真っ黒に煤けながらも、輸送という使命に燃えて運転をしていた、その姿は金子氏をはじめ他の社員の心を動かしたに違いない。昭和21年、復員兵が運転手として復帰し、彼女たちもようや

く本来の業務に戻つたという。

当時は人手だけでなくモノ不足の

時代でもあつた。

鶴田氏が入社した

頃、社内にまだ

『燃料部』があり、

倉庫には木炭や薪がトラックで運び込まれていた。輸送を続けるには、燃料を切らすわけにはいかない。

「燃料部長が木炭や薪の調達に、対馬や天草まで出かけていったね」。また、戦時下の道路事情もひどかった。



S13年、昭和バス初期のバス。定員12名で佐賀～牛津～川上線を走った。

## 燃えで三日三晩 輸送の使命に 無料で運行

昭和20年8月15日、日本は終戦を迎える。『SHOWAの昭和』でも取り上げられたが、昭和グループの企業精神を語る上で記しておかねばならない逸話がある。終戦の日、アメリカ艦隊が唐津に上陸するという噂が流れた。

市民は驚き、うろたえ、收拾がつかないほどの騒ぎとなつた。それを静観していた金子氏が社員にこう言ひ放つたのだ「我々は疎開する市民を輸送する義務がある。ましてや非常事態だ。絶対に料金をとつてはならない」。我先にと押し寄せる避難民

ため、補修・再製など専門のタイヤ係がいた。さらに、潮風をまともに受ける唐津周辺の路線では、すぐ車体に穴が開く。釜からエンジンに送るガスパイプ、排気ガス管、マフラーなどのヒビ割れも激しく、それを塞ぐための溶接も整備部の重要な仕事だったという。とにかくにもバス一台走らせるのに大変な時代だったのだ。

を、三日三晩かけて全員無料で輸送したという。今のように自家用車などない時代。いかにバスが人々の足となり、希望をつなぐかけ橋となつたことか。社会への寄与“を重んじる企業精神の現れであり、金子氏のこの精神は

その後半世紀の間、グループの企業理念として、脈々と受け継がれていくのである。



終戦時の木炭車



## 昭和HISTORY

	社会の動き	昭和グループ	トヨタ自動車
昭和12年	7月日中戦争勃発	9月青木洋鉄商店が昭和自動車の株式を譲受	8月トヨタ自動車工業株式会社設立
昭和13年	東京の青バス木炭車への改造開始	~バスを大型車に改造~	
昭和14年			生産1万台、年間国内販売1万台を達成
昭和16年	乗用車のガソリン使用全面禁止 太平洋戦争勃発	ガソリンから木炭バスへ転換 北九州鉄道(株)、有浦自動車(株)などと路線統合	戦前最高の月産台数266台を達成
昭和17年		北山自動車(株)、糸島自動車商会と路線統合	
昭和18年	乗合自動車で「オーライ」を「発車」に変更		
昭和19年	不急旅行禁止		
昭和20年	終戦	昭和自動車(株) 金子道雄社長に就任	

### 新連載『発車往来！』スタートにあたって

今回より『発掘。SHOWAの昭和』の続編として昭和グループ60年の発展史を8回シリーズで掲載する予定です。『SHOWAの昭和』では、昭和グループの創始者 故 金子道雄氏にスポットをあてて紹介してきましたが、この新企画では元福岡トヨタフォークリフト(株)監査役 鶴田 駿氏のお力添えを頂きながら昭和グループ企業にスポットをあてて紹介していきます。おりしも今年は創業60周年を迎え昭和グループにとっては記念すべき年となります。そういう年に会社の歴史を振り返ることは意義深いことです。特にこれから昭和グループを担う若いみなさんにとって60年の歩みを再確認する機会となれば幸いです。

### タイトル『発車往来！』の意味は？

昭和自動車として誕生し、バス事業を基盤に発展した昭和グループにとって、『発車オーライ！』は意味のある言葉ではないでしょうか。人々の足となり、夢の架け橋となってきたバスが昭和グループなら、さしつめ運転手は創始者 故 金子道雄氏であり、現 金子宣嗣代表でしょう。また、60年間支える起動力となつたのは社員一人ひとりでしょう。『往来』という言葉には、昭和グループの現時点に至るまでの『道程』を振り返り、行き先(将来)を見据えるという意味も含まれています。

## 第2回

# 激変期 果敢な挑戦

.....昭和20年～27年.....

日本が初めて経験した敗戦。

GHQ（連合軍総司令部）により  
民主化政策が進められるなか

町にはバラックやほつたて小屋が建ち

浮浪児がたむろし、ヤミ市に人が群がつた。

そういうどん底の状況にありながら  
人々の心は新しい日本をつくることに向けられ

やがてめざましい復興を遂げる。

昭和自動車も金子氏の絶妙な

ハンドルさばきのもと

エンジンをフル回転させ

バス業界をリードしていく。

## 終戦直後（S21年）唐津周辺の昭和グループ



# 社員と社員が一丸となつて復興、再建の意欲に燃える

ディーゼル車の草分けとして唐津へ佐賀線を走った（S25年）



戦地から復員兵や引傷者が戻つて来て巷にはあふれていたものの、戦時中にもまして衣食住、特に食糧不足は深刻だつた。そういう国民の慰めとなつたのが、戦後映画第一

作となつた『そよ

風』の主題歌「リ

ンゴの歌」であつた。

物資もなければお金もない。ないない尽くしの世の中であつたが、人々には生きることへの執念、新しい社会を築いていこうというパワーがあつた。バス業界も例外ではなかつた。事業に携わる人々は資材不足に頭を抱えながらも、復興、再建への意欲に燃えていた。昭和自動車も然り。「遠からず平和の日が訪れる。やがて人々は文化を築きそれを享受するに違いない」あの8年前の思いを新たに、鋭い洞察力と実行力で次々と新しいことに挑んでいく金子道雄氏。「社長の営業方針に絶対の信頼をおき、現場も事務系も一体となつてがんばつたのです」と鶴田駿前監査役は述懐する。戦後の混乱期に、金子氏が理想とする全社員経営がすでになされていたのである。

こんなエピソードがある。戦後荒れ放題の悪路は梅雨時、台風シーズンになると、崖崩れ、路面陥没、橋梁流失、冬場には山間部の積雪、凍結リストップなどにより通行止めに悩まされることが多かつた。通勤、通学の唯一の交通機関であるバスの不通は、地域社会に与える影響が大きい。そこで、一刻も早くバスを動かそうと、昭和バスは自社トラック班を自主編成。事務職、運転士、技術員を総動員し、スコットップを手に突貫作業に全力をあげた。汗を流し、泥だらけになつた苦労も、開通の喜びに吹き飛んだという。

## 「昭和の顔」としてタクシー事業を福岡に進出

（注1）

戦後数年は試練の連続であつたが、全社一丸となつて自社休止路線の復活再開、既運行路線の整備充実へ精力を傾けた。その一方で、金子氏は博多の将来性にいち早く注目し、タクシー事業の福岡進出に情熱を燃やした。福岡にあつたタクシー会社3社は、金子氏の意向を知るやいなや猛烈な抵抗を示し、福岡進出を取り下げさせようと、唐津まで乗り込んできた。「よくわかりました。それでは取り下げる構造です。しかし、

もし他から免許申請が出された場合、あなた方は他の業者を食い止めることができますか。3社だけで守り切ることができますか。その確約がいたしましたんでしたら博多進出はいたしません」。金子氏の毅然とした態度に、彼らは引き下がるほかなかつた。

当時はガソリンの配給制度がきわめて厳しい上に、木炭や薪も業者に押えられて入手が困難な時代だつた。金子氏が苦肉の策として選んだのが電気自動車である。こうして昭和24年、免



許の諸条件をクリアして、戦後施行された道路運送法下、昭和タクシーは福岡市内タクシー新規事業免許の

「昭和自動車の歩みそのものがわが国のバス事業発展の縮図」と鶴田氏は公言してはばかりないが、その言葉ど

## 輸送の使命に燃えながら 次々と新しい試みを展開

おりバイオニアとして数々のことを成した。昭和20～24年の5年間は、中央からの指令一本で全国一斉の運

第一号となつた。金子氏の願いがついに実現したわけでは保守旧態然として進歩のなかつた業界に新風を吹き込んだ快挙であった。こうして「タマ号」「デンカ号」と名づけられた総勢20台の電気タクシーが福岡市内を走ることになる。ところが、8時間の充電で3～4時間しか動かない。バッテリーがあがつて、車を客と運転手が一緒になつて押す場面があつちこつちで見られたという。採算を度外視した電気自動車の導入は、社をあげての大仕事であつたが、これもタクシーを「昭和の顔」として位置づけ、お客様の信頼を得たいという思いの表れにほかならない。常にお客様のニーズに応え、サービスを提供したいと、他社車に先んじていち早く冷房車を導入したのも昭和タクシーだ。この時も過剰サービスと非難され圧力がかかつたが、泰然自若として立ち向かったのである。その後、急速に市内のタクシーカーの冷房化が進んでいく。50年前に昭和は電気タクシーを走らせた。21世紀には「蓄電池ガソリン」で走行する低公害車の切り札、トヨタのハイブリット車の出現も夢ではなさそうだ。

九州で初めてボディのスカート（下部）にステンレスを採用したのも昭和自動車だ。当時、バスのボディは腐食が激しく、溶接も間に合わず運行効率が悪い。100%稼働させたいとの思いから、試験的にステンレスボディのバスを走らせた。乗客には外観がよくなつたと好評だったが、重い上に経費がかかつた。また、奇抜なアイデア

が、8時間の充電で3～4時間しか動かない。バッテリーがあがつて、車を客と運転手が一緒になつて押すフレで物価が急上昇するなか、バス業界は不安定経営を余儀なくされた。そこで、金子氏は安定経営をめざし、全国で初めて「一社単独申請」に踏み切る決意を固めた。社員が連日連夜、知恵を絞り、新兵器の手動式タイガーチャンバー計算機をよりに、手探りの手書き作業を続ける一方で、業務課長は運輸当局と折衝。2年をかけてようやく認可にこぎつけた。昭和26年10月、一人一杆当たり3円（最低運賃10円）でスタート。他社に一步先んじた運賃改訂が、プラス経営に大きく寄与することになる。また、これが「全国バス運賃改訂申請書」のモデルとなつた。ちなみに、昭和24年の認可運賃は一人一杆当たり2円25銭、平成9年の現行運賃は一人一杆当たり37円60銭。世の中の大変化、物価の高騰にただただ驚くばかりである。

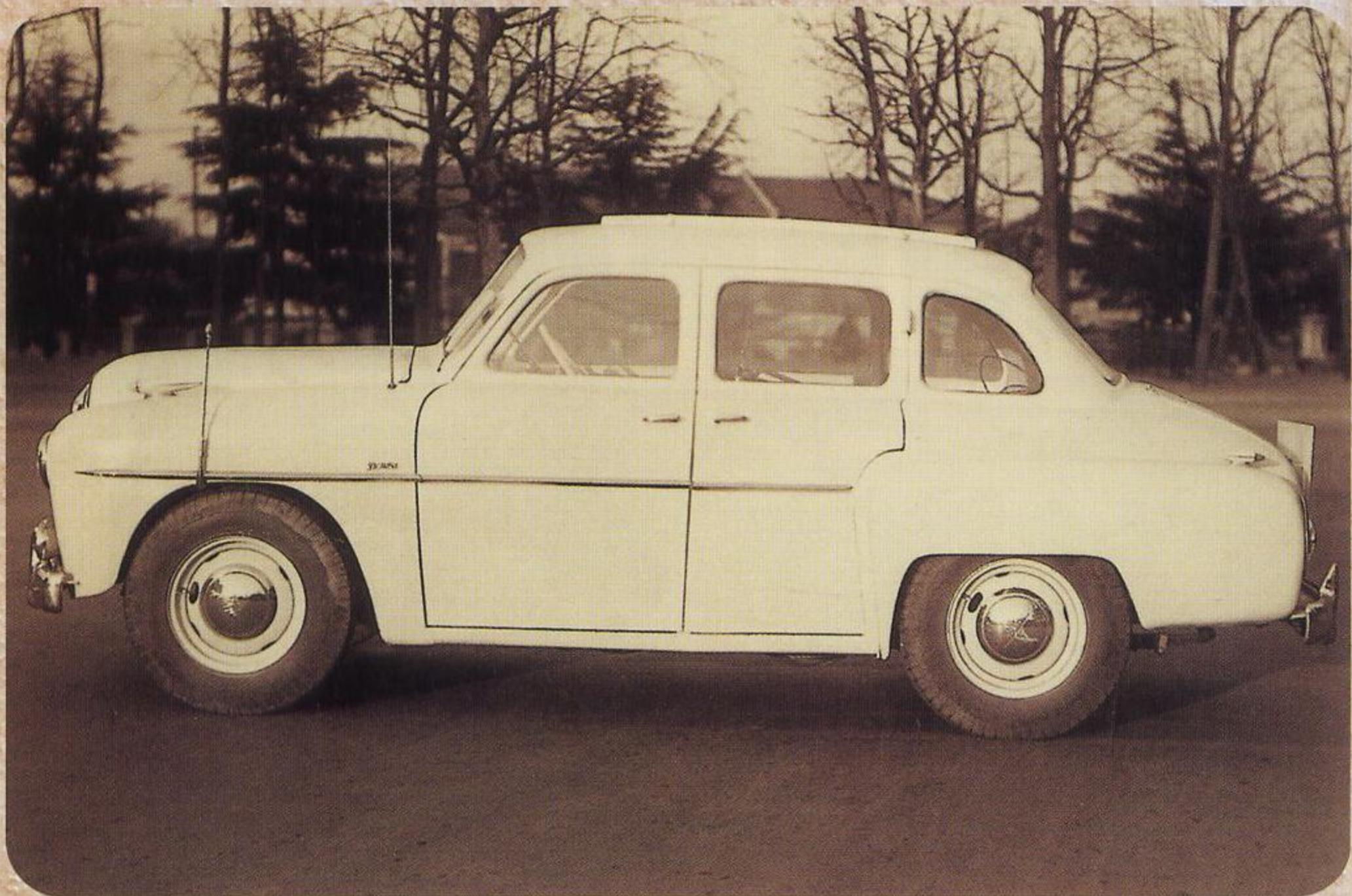
であるが木製バス2台も運行を試みた。その後、アルミボディが登場し、バスの性能は大きく進歩することとなる。

このように金子氏は卓越したリード

ダシップで九州初というさまざま試みを敢行。果敢な開拓精神、チャレンジ精神を發揮しながら、斬新なアイデアで九州のバス業界の道を切り拓いていった。昭和24年には

西日本鉄道（株）との運輸協定により、唐津—佐世保線で相互乗り入れを実現。その結果、所要時間は三時間から二時間へと大幅短縮され、「便利な快適ダイヤ」として利用客から絶賛された。このように、

た。昭和25年には念願であった福岡市及び糸島郡における貸切バス営業の免許を取得。これで昭和タクシー進出乗合バスの都心乗り入れと二部門が揃



当時福岡市内を走っていた電気自動車

## 労使の相互理解と社員家族との思いやりの絆

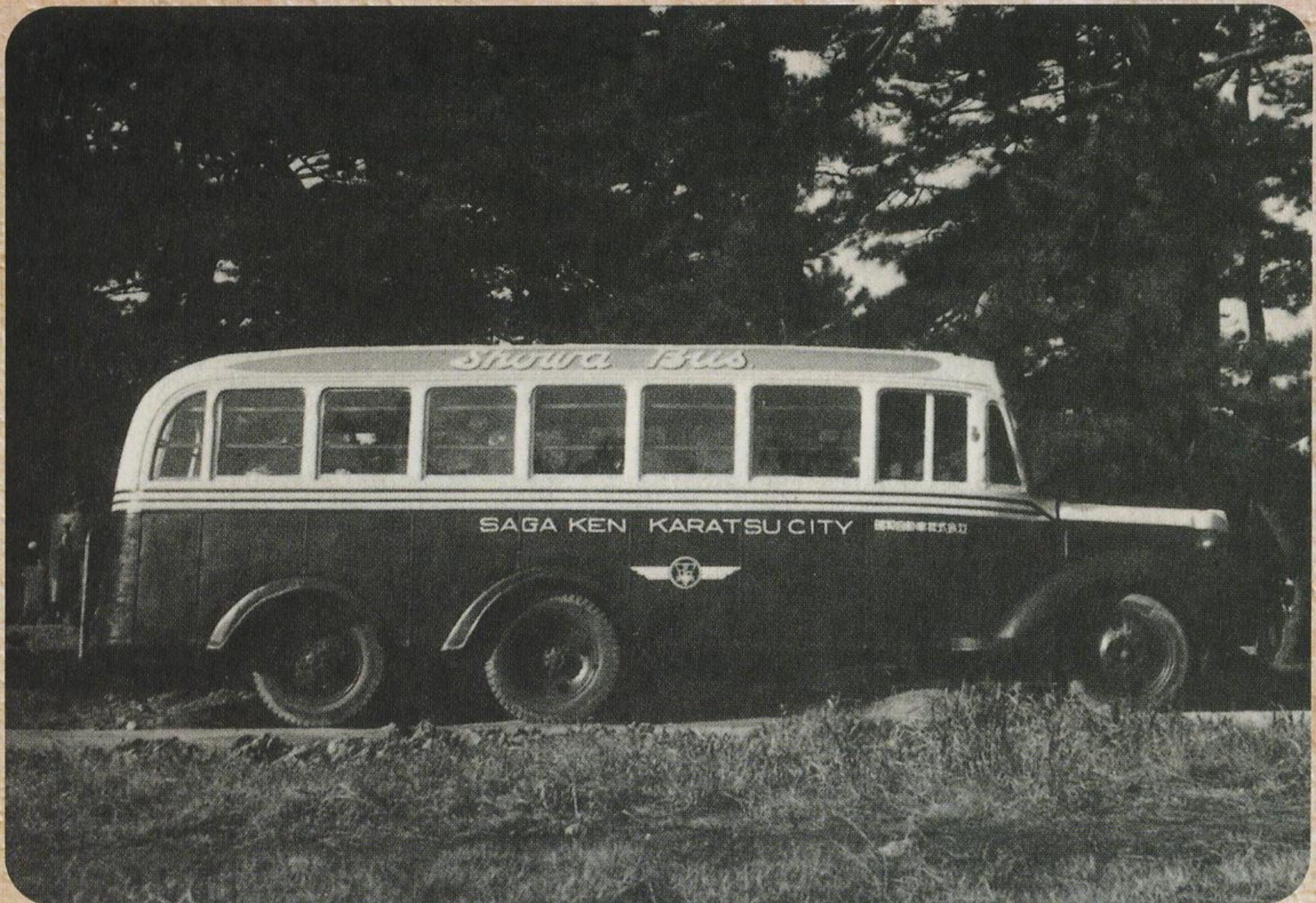
戦後数年間は、民主化政策の下、「激しい労働運動、労使の鋭い対立、紛争の激化」に明け暮れ、懸命の復興、再建が憂慮された時期でもあります。前は今川橋が終点（姪の浜）をスタート。ただし、姪の浜から博多駅までは

「クローズドドア」を徹底させ、下車のみの利用に限ったが、それでも乗り継ぐ手間が省けるため、乗客にとってはありがたいサービスとなつた。

外部からの圧力にも揺るがない「全員経営」精神のもと、昭和25年には戦時統合会社・唐津合同自動車（タクシー）を、昭和26年には、竹内太三郎氏（故人）名義で免許を取つた福岡電気タクシーを昭和バスに吸収合併。名実ともに、バスとタクシー、本社と現業が一体となつて躍進していく。バス分野では、昭和26年

つて、福岡大躍進の基礎が確立された。福岡市への積極進出と前後して、昭和25年には九州管内初めてのケーブルとして、西肥自動車（株）との運輸協定により、唐津—佐世保線で相互乗り入れを実現。その結果、所要時間は三時間から二時間へと大幅短縮され、「便利な快適ダイヤ」として利用客から絶賛された。このように、

唐津を拠点に大事業を展開する一方、バスの内装や待合室、乗り場の整備に努めるなど、細やかな心配りも忘れない。この思いは社員に浸透していたので、みんなよき理解者であり実践者だつたと自負しています」と鶴田氏は語る。



昭和西濃運輸の前進となった唐津陸運社屋の前で前列中央 故 金子道雄社長 (S26年元旦)



には石油製品の統制が撤廃され、性能も大幅に増大し、バスは重要な陸上輸送機関となる。戦争から受けた打撃から立ち直り、日本社会もバス、タクシー業界も大きく飛躍発展する明るい兆しが見えてきた。



(注1) 道21号SHOWAの昭和第3回「前進」の中で  
も紹介しています。  
(注2) 詳しくは道22号SHOWAの昭和第4回「發展」  
の中で紹介しています。

■参考文献  
「わが道に生きる」山口真志郎(財界九州)  
「昭和・平成現代史年表」(小学館)  
「朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー」(朝日新聞社)  
「トヨタの歩み」(トヨタ自動車株式会社)  
「昭和グループ企業案内」

昭和27年		昭和26年		昭和25年		昭和24年		昭和23年		昭和22年		昭和21年		昭和HISTORY	
														社会の動き	
東京でトロリー バス運転開始	ラジオドラマ「君 の名は」始まる	日航第1号機(も く星号) 東京 - 大坂 - 福岡間に 就航	サンフランシス コ講和会議で対 日平和条約調印	生きた乳酸菌を 売り物にヤクル ト登場	朝鮮動乱勃発 第1回ミス日本 に山本富士子 ノーベル物理学賞	物資の配給や価 格統制次々と撤 廃	東海道線に特急 列車へいわ号・ 食堂車復活	郵便料金、鉄道 などの倍々値上 げ続く	●昭和タクシー 福岡進出	百万円宝クジ発 売	全国労働連絡協 議会発足	預貯金封鎖の金 融急措置令交付	長崎トヨタ社長 任(注2)	トヨタ初の小型 トラックSB型 の生産開始、愛 称をトヨペット に決定	
唐津青果取締役 に金子道雄氏就 任	唐津青果取締役 に金子道雄氏就 任	福岡で個人名義 で免許をとつて 運営していたも のを正式に吸収。 名実ともに昭和 タクシー部門と なる。	福岡及び糸島 郡での貸切バス 営業の免許取得 ●唐津合同自動 車(タクシー) を合併	●西肥自動車と の協定により唐 津 - 伊万里 - 佐 世保相互乗り入 れ	●トヨタ自動車 販売株式会社設 立 ●第一次朝鮮特 需1000台を受注	S A型小型乗用 車の公開運行試 験を実施	トヨタ自動車 の誕生								
ブラジルへFX 大型トラック1 000台を輸出														昭和グループ トヨタ自動車	

### 第3回

# 飛躍期 大いなる発展

昭和28年～38年  
その①

昭和27年～28年、日本は高度経済成長に突入。  
バス輸送業界では、  
道路の改良、車両の大型化、  
ディーゼル化が急ピッチで進められていた。

バスの大衆性、利便性が  
急速に高まるなか昭和32年

「東京のバスガール」が大ヒットし

「発車オーライ」という歌声が全国に流れる。

バスは人々の足であるとともに

夢でもあつた時代

わが昭和グループも唐津を拠点とし  
バス事業を母体に

すばらしい発展を遂げていく。

走り回り、小切手やお金で定期バスに  
乗せ、当日の支払いを何とか切り抜ける  
というめまぐるしい日々。バスの経理担当  
は大変な苦労を経験したものだ。

従業員の給料だけでなく、戦時中から  
補強や塗装により車命を倍に延ばして走  
らせていた「永年勤続功劳車」の全車代  
替更新、ディーゼル大型車への大転換  
復興期に備えた事業施設の拡充や改善など  
設備投資にも多大な資金を要した時代  
でもあった。一方で昭和グループの系列  
化が進み、タクシー、トラック分野の再  
建やトヨタの販売店つくりへの全面支援

金融情勢のなか  
バス事業が資金を援助

ひつ迫した  
金融情勢のなか  
バス事業が資金を援助

昭和27年、NHKの放送劇『君の名  
は』が大ヒット。翌28年にはショール  
を頭から首に巻いたマチコ巻きの女性  
たちが町を歩く姿が見られた。戦後の  
混乱から抜け出し、人々の暮らしは明  
るさを取り戻したもの、運輸業界の  
金融情勢は極めてひつ迫していた。昭  
和バスも例外ではない。たとえば、翌  
日支給の給料の金策に前夜は夜半まで

と運営資金はますます増大していく。  
バス事業が母体となつて、これらの事業  
を支えるための資金を援助した。当  
時の昭和グループの飛躍・発展は、バ  
ス事業の強力なバックアップ体制があ  
つてこそ実現したといつても過言では  
ない。

全社員が総力を  
結集してバスの営繕や  
施設建設を遂行

当時は資金繰りもひと苦労であった

が、建築資材不足も深刻であつた。加  
えて、町の工務店もまだ未整備の状態  
であり、外注に頼つていては、バス事  
業の営繕がスムーズに行えなかつた。  
そこで、昭和バスでは唐津市内の所有  
地に昭和木工所（バラックの大工小屋）  
を建て、ローカル線終点の諸施設の建  
設やバス待合所、事務棟、工場などの  
増改築、補修を自前で行つた。木工所  
の要員は、プロの棟梁、指し物職人、  
大工、作業員それに機材運搬のトラッ  
ク班で編制され、スピード建設、経費  
削減に多大な貢献をした。「上棟式には、



赤鉢巻をしめ、にこにこ顔でお神酒を口にしていた古賀棟梁の姿が今も浮かびます」と鶴田さんは当時の思い出を語る。モノがない時代だけに「一致協力してバスを運行するんだ」という社員の結束力は固く、金子道雄氏のめざす全社員経営が行われていたのである。



トヨペットクラウン

## 長崎・佐賀・福岡 3県にまたがる トヨタ販売店 経営の出発

戦後の混乱期に、昭和グループの将来を方向づける運命的な出発があつた。日本人だけの手による国産車の開発に情熱を燃やしていったトヨタ自動車（株）との出会いである。トヨタは、「地元の有力な資本や人材を活かして、地域に密着した販売店を構築し、共存共生を図りたい」という基本構想に基づき、全国展開を進めていた。そこで、北部九州進出の要として白羽の矢を立てたのが、昭和バス、つまり金子氏の事業手腕と人望である。昭和21年に肥前トヨタ（株）から佐賀トヨタ（株）が分離し、次いで長崎トヨタ（株）設立とともに、同21年には金子氏が長崎トヨタの社長に就任し、佐賀トヨタの経営支援も任される（昭和36年には佐賀トヨタの社長に就任）。続いて昭和28年にはトヨタの強い要請を受けて、福岡トヨタ（株）の代表取締役に就任し、会社再建に取り組む。ここで昭和グループは、トヨタ販売店経営に



下呂服町にあったトヨタカローラ福岡の前身 福岡トヨタディーゼル本社

本格的に乗り出すこととなる。それまで、トヨタは販売店を設置するにあたって、1県1経営者主義を貫いてきたが、金子氏にだけは、長崎、佐賀そして福岡、3県のディーラー経営を任せたのである。これは全国的に見ても異例のことである。金子氏がいかに当時のトヨタの専務、神谷正太郎氏から厚い信頼を寄せられてたかがうかがい知れる。

**マイカー時代の到来を読みトヨタに有能な人材を投入**

金子氏は経営財務をはじめ営業、広報、工務（整備、部品）など昭和バスの要員約10名（バス本社幹部1／3以上）を福岡トヨタに投入し、なおかつ资金の全面支援に踏み切った。この決断は、実にタイミングがよかつた。折しも昭和30年にトヨタが総力を結集した初の本格乗用車「トヨペットクラウン」が発売され、発表会は、「もう外車は要らない」といわれるほど大盛況であった。クラウンの出現によりトヨタ車の商品力、資金力など総合戦力が飛躍的に向上し、福岡県の大市場に乗り出す基盤が確立された。また、トヨタのディーゼル販売店設置の動きに呼応するように、昭和32年には福岡トヨタ（株）からバス・トラックディーゼル部門が分離し、「福岡トヨタディーゼル（株）」が誕生する。その後、大衆乗用車の原点「パブリカ（ディーゼル車）」の発売を機に、金子氏はディーゼル車の福岡県総販売店の経営を引き受け、やがて到来するマイカー時代に備えていく。ここで再び、福岡トヨタディーゼルへ昭和バス幹部要員の第2陣を投入し、強力な資金のバックアップを行つた。こうしてトヨタ大衆車は大規模販売店へと大きく前進していくのである。

# 熊本氏の熱意に動かされ壱岐交通の経営に着手

トヨタの販売店経営に乗り出すとともに、金子氏は唐津タクシーや唐津青果をグループ傘下に組み込み、次々と事業を拡大していった。昭和29年に金子氏は壱岐交通の社長に就任するが、その陰には一人の人物の大きな働きがあった。その人とは当時壱岐御殿といわれた実力者、故・熊本利平氏である。韓国で成功を納め、戦後、壱岐に引揚げてきた熊本氏は、著しく立ちおくれた郷土・壱岐の復興、発展に情熱を燃やす。そんな彼が目を留めたのが、唐津を舞台に活躍する昭和バス社長の金子道雄氏である。その実力と信望に惹かれた熊本氏は、島内の交通事情を直訴し、壱岐交通の経営を引き受けてくれるようにと陳情した。当初、金子氏は慎重な態度で臨んだが、その誠意に動かされるとともに、隣接運輸業者の使命・責務を感じて意を決し、まずは島内の路線事業の調査を開始した。「うまく期待に応えられるか、再建できるか」を見極める周到な事前の情報収集である。鶴田氏も島内を視察した一人であり、約一週間かけて、全島の路線ダイヤ、乗車・降車の実体をつかんだという。その報告書を検討した上、壱岐交通との提携が締結され、社長に就任したのである。その後、金子氏は昭

和バスの車両を投入し、輸送力の増大を図る。こうして熊本氏の予見どおり、壱岐交通の再建が軌道に乗っていくのである。

## 確かに情報収集の源は東京新橋の小さな旅館

壱岐交通の事業に着手する際に、金子氏の情報収集が大きな決め手となつたが、非凡な情報収集力は昭和グループ発展のカギでもあつた。現在のようにマスメディアが発達していない昭和20年代に、一体、金子氏はどうやって情報を得ていたのだろうか。昭和21年入社の鶴田氏は、その舞台裏をリアルタイムで知る一人だ。東京と唐津では情報量に雲泥の差がある。そこで金子氏が着眼したのが、東京の旅館「しげのや」である。ここを実質上、東京事務所としてスタートさせ、当時は自ら常宿し情報発信基地、また中央各界活動基地として活用した。丸の内にある運輸省まで三十分という地の利も申し分ない。その上旅館を委託した主は、金子氏が一目置く日本トラック協会の若手活動家・的場喜一氏（故人）である。彼は運輸当局はもちろん日本の運輸業界の政界事情、人脉にも通じ、かつ独特的の涉外力にもたけていた。そこで業界の最新情報を仕入れ、急ぐものはその場で「メモ」を郵送。九州に帰

ればその情報をもとにチャンスを的確につかんで、適時適切な行動指針を示した。昭和26年の運賃申請時の作戦舞台となつたのも「しげのや」であり、その後も、バス、トラック、タクシー事業の重要案件はもちろん、東京での活動基地として、他社に目立たず、先手、妙手で情報を入手、実効をあげる貴重な存在となつた。

また、鶴田さんをはじめ昭和グループ社員にとつて、「しげのや」は出張時の憩いの場としての思い出も多く、東京でのまさに活動拠点であつた。

的場氏は後に、現東京事務所の初代所長に就任。グループの仕事に専念する。



当時壱岐に投入された昭和バスの車両（トヨタディーゼルバス）



当時の郵便車

## 公共交通の高い 郵便物運送事業を譲受

現在、昭和バスの重要な位置を占める郵便事業に乗り出したのもこの時期である。戦前、戦後を通じて、唐津を基点とするローカルバス路線に、郵便物運送の重要な特別ダイヤ（託送便）があつた。郵便と小包と一緒に混入した「郵袋」を、バス沿線の郵便局と唐津本局の間を輸送する大事な仕事である。

ところが、物資不足、闇商売横行の時代で、地域の特産品が小包となつて郵袋が大きくふくれ上がり、車内の中央部に積み重なり、乗客を圧迫。不满が続出していた。そのため、何とか郵便専用車を導入しようと、熊本の郵政局にも陳情に出向いたが、事態はなかなか進展しなかつた。その頃、特定区域貨物運送業として郵便物運送を運営していたのは、唐津在住の江崎サイクル経営者、故・田中忠一氏。当時、金子道雄氏が唐津市長、田中氏は同市の市議という間柄にあり、二人はお互いを深く信頼していた。話し合いの結果、バス事業の特性をいかし、公共交通の高い郵便事業に取り組みたいという昭和グループの意向が田中氏に理解され、郵政局との折衝もスムーズに展開された。

その後、郵政局の郵送体系の効率化、強化方針によつて、委託業務を拡大し、

バス託送便を廃止して郵便専用車による本格営業へと進展する。こうして、運送便、収集便契約による郵送事業は、昭和バスの堅実で安定した事業となつていく。まさにタイミングを逸しない新事業進出の好事例である。

### 参考文献

- 「わが道に生きる」山口真志郎（財界九州）
- 「昭和・平成現代史年表」（小学館）
- 「朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー」（朝日新聞社）
- 「トヨタの歩み」（トヨタ自動車株式会社）
- 「昭和グループ企業案内」



HISTOR Y  
昭和

昭和32年	昭和31年	昭和30年	昭和29年	昭和28年	社会の動き	昭和グループ	トヨタ自動車
●近鉄が初の冷房特急の運転を開始	●「もはや戦後ではない」が流行	●家庭電化時代始まる	●マリリン・モンロー来日	●モーリー・ス・ユース	●NHK、東京地区で日本テレビ本放送開始	●福岡トヨタ（株）社長に金子道雄氏就任	●純国産車確立の方針を決定
●たばこの自動販売機大阪に登場	●国産初の電子計算機完成	●1円のアルミニ貨発行	●洗濯機、冷蔵庫、掃除機が「3種の神器」と呼ばれる。	●伊藤絹子ミス・ユニバース3位入選	●長に金子道雄氏就任	●トヨタ交通社（トヨタ整備（現トヨペット））を設立	●トヨペットサーキットセンターナ
●福岡トヨタディーゼル（下）ヨタカローラ	●トヨタディーゼル店営業開始	●長崎・大村湾に西海橋開通	●昭和陸運株式会社合併	●第1回全日本自動車ショーエン催される。	●クラウン、トヨペット・マスターを発売	●自販、トヨペット整備（現トヨペット）	●純国産車確立の方針を決定
●道雄氏就任	●トヨペット店営業開始	●トヨペット・マスターを発売	●トヨペット・マスターを発売	●設立	●トヨペット・マスターを発売	●トヨペット・マスターを発売	●純国産車確立の方針を決定

第4回

# 飛躍期 大いなる発展

昭和28年～38年  
その②

復興から発展へ。

昭和20年代後半から30年代にかけ

日本はかつてない高度成長期を迎える。

神武景気、岩戸景気と呼ばれる好況に沸き  
人々の暮らしは急速に向かっていった。

昭和バスも路線拡張やトヨタ販売店への進出などで

企業としてめざましい成長を遂げていく。

3回にわたる飛躍期の2回目は

昭和グループ運輸事業の

発展の軌跡を追っていく。



観光地鏡山を走る貸切バス。この年は国をあげて発展してゆく兆しが感じられた。(昭和35年4月号昭和自動車社内報より)

# ガイドさん名調子に乗り バス事業は花形産業に発展

「もはや戦後ではない」という言葉が流行ったように、人々の暮らしづらは戦後数年間でみると豊かになつていった。家庭電化が進み、洗濯機、冷蔵庫、掃除機が飛ぶように売れ、昭和34年には、太子ご成婚の中継を見ようとして、テレビが普及した。

昭和27年頃から道路の改良、バス車両の大型化が進み、バスの特質である大衆性、利便性が一段とアップ。経済の高度成長とマッチして、バス輸送は長距離化、団

年化の一途をたどり、すばらしい発展を遂げる。とりわけ貸切観光バスはレジヤーブームに乗って、急速に大衆の中に溶け込んでいった。さらに、車両のデラックス化に合わせ、名調子のバスガイドさんの登場、サービスの充実・向上もあって、バス旅行は人々の夢となり、バスガイドは女性の憧れの職業となる。昭和39

年の東京オリンピックの頃までの10年間は、バス産業はまさに花形産業として注目的であった。



## 山間部へ。離島へ。 地域の発展に積極的に寄与

本乗合自動車協会主催・運輸省後援・報道各機関協賛の「全国バスガイドコンクール」である。舞台は当時、文化情報発信の中心地であった東京・日比谷公会堂。観光名所のスライドをバックに、名調子が競われた。各プロックがそれぞれ一社を選出したのに対し、九州バス協会は「九州は一つ・太陽と緑の国九州」をキヤツチフレーズに、コース案内を「S字型観光ルート（福岡→唐津→平戸→長崎→雲仙→天草→阿蘇→別府→宮崎→鹿児島）」に一本化。それぞれの会社がエリアごとに分担してPRに努めた。昭和バスは、優秀なガイドさん数名の中から選ばれた吉田郁子さんが、西鉄の市内観光を受け継いで、虹の松原→鏡山→唐津城→水光亭→名護屋城址を的確に案内して、次の西肥バス「ロマンの平戸」にバトンタッチした。九州プロックは、抜群のアイデアと結束力で高い評価を受けて、PRは大成功であった。

一方、幹線特急バスの開設、お盆と正月の本土→九州帰省バス、長距離観光バス、山間部へき地への路線延長等、昭和バスは地域開発の推進にもひと役かつた。へき地へのバス開通時には住民をあげて熱烈歓迎ぶりであつたという。特に「文化を運んできてくれる」とバスの運転士さんは大変なモテ方であつたそうだ。このように地域に貢献することも輸送機関の使命と考え、バス運行に全社をあげて取り組んだ。

また、離島復興にも役立ちたいという思いから、昭和バスは壱岐交通への経営参加と前後して、唐津→壱岐航路（昭和

汽船）を譲受。唐津港の一角に案内事務所を開き、貨客輸送を行つた。だが旧型の貨客船で、スピード、快適さ、燃料効率等、これから先の長期安定運行に問題があつたので、短期間の営業でこの事業を廃止に踏み切り、海運事業者の九州郵船に運行をバトンタッチした。また、呼子を起点とした片島→名護屋の旅客渡船業「昭和渡船」も運営したが、この際、不慣れな海上の運送業から一切手を引こうとの決断で、地元の有志に営業権を譲渡した。状況を読み、ゆるぎない確信のもとに決断を下す金子氏、海運業への進出と撤退は、会社の発展とともに地域の振興を願う、金子氏の好判断であった。

# 昭和バスとタクシーが 一体となつて人々を輸送

マイカー時代が到来する前、タクシーもまた人々の足として活躍。昭和グループ飛躍期の10年は、昭和タクシーが基礎を固めた時期である。昭和20年代に福岡と唐津のタクシー事業は、それぞれ昭和バス本体に吸収合併された（道36号発車往来第2回）が、その後、當業基盤の見直しが行われ、安定充実のメドが立った段階で、将来を見越してさまざまな試みがなされた。まず、



佐賀市街地貫通道路に面した文化タクシー（長瀬町）

唐津のタクシー部門が昭和35年に佐賀市内にある文化タクシーの當業権を買い取つた。当時、金子氏は佐賀県バス・タクシー協会の会長であり、県内の既存業者との無用な摩擦は避けたいとの基本方針から、新規の免許申請を差し控えていた。しかしその一方で、當業基盤の拡充は進めたいと内心苦慮していた矢先に、文化タクシー（故渕上氏）の當業譲渡の情報入手し、何とか円満な話し合いを交

涉を重ねた。結局、金子氏と渕上氏の仕事を通じての「信頼」関係が決め手となつて、事業譲受の契約は成立し、認可の運びとなつた。これで念願のバス主幹線「唐津—佐賀」におけるバスとタクシーを一体とした旅客運送が可能になり、沿線主要拠点のタクシー當業所増設に弾みがついた。



JR前原駅に近接した福岡昭和タクシー前原営業所（元キングタクシーセンター所在地）にオープンした「前原セントラルホテル」

# 事業拡大のポイントは 地縁・職縁・昭和の信頼

プラスに働いたことは言うまでもない。また、かつて昭和バス佐賀當業所でがんばっていた鹿島市出身の「中堀三兄弟」の中の一人が「地縁」で春吉タクシーに移り、若手第一線で活躍していたことも大きい。「地縁・職縁による信頼関係があり、比較的スムーズに譲渡受の契約を進めることができました」と、当時を知る鶴田氏は語る。「地縁・職縁・昭和の信頼」を基本としたこの事業展開が、その後、ビジネスホテル「前原セントラル」のオーベンにつながっていく。このようにし

た、かつて昭和バス佐賀當業所でがんばっていた鹿島市出身の「中堀三兄弟」の中の一人が「地縁」で春吉タクシーに移り、若手第一線で活躍していたことも大きい。「地縁・職縁による信頼関係があり、比較的スムーズに譲渡受の契約を進めることができました」と、当時を知る鶴田氏は語る。「地縁・職縁・昭和の信頼」を基本としたこの事業展開が、その後、その後、ビジネスホテル「前原セントラル」のオーベンにつながっていく。このようにして

て、唐津、福岡の二つのタクシー事業部門の基盤体制が確立したところで、さらなる躍進を期したいと、昭和35年4月にそれをバス本体から分社独立、同時に昭和タクシー(株)は代表取締役社

長に金子勝商氏、福岡昭和タクシー(株)は代表取締役社長に金子宣嗣氏が就任、名実ともに昭和タクシー事業会社として新規足した。

## 九州全域および本土へとトラック路線のエリア拡大



福岡市長浜に進出した昭和陸運株式会社。1Fがターミナル、2Fが本社。(現福岡トヨタ長浜営業所)

お客様の思いを乗せて南から北へ、荷物を届ける昭和西濃運輸(株)。その前身である昭和陸運(株)が発足したのもこの飛躍期だ。戦時の統合会社・東西陸運(株)(唐津市朝日町)が終戦とともに解体され、唐津地区は唐津陸運(株)として再出発する。昭和バスの資金支援のもと、地場の区域運輸事業を主体に運営されたが、路線トラック便は「唐津→福岡→唐津→佐賀線」のみ。つまり、バスエリアに限定された一口一カル業者に過ぎなかつた。(発車往來第2回)その後昭和陸運と名称を変更して、昭和バスの系列となつたが、トラック業界の急激な変化と厳しい競争に立ちおくれ、前途は険しいものがあつた。しかし、ここでも金子氏は経営者リーダーとしての手腕を發揮する。まず、再建を図るために、昭和陸運を昭和バスに吸収合併、陸運部門としてその体质改善に積極的に取り組んだ。昭和33年には隣接する伊万里運送(株)の事業譲受に成功。これで路線トラ

## バス・タクシートラック 3部門がそろい 一大企業へと前进

タクシー部門及びトラック部門を機敏に、短期間に吸収合併し、体制を整えたところでタイミングよく再び分離独立を進めた「英断と実践」は、金子氏の「的確な情勢判断と強いリーダーシップ」加えて「全社員参加の経営」の理念のたまものであつた。「運輸省や公正取引委員会等関係当局がこれらの認可折衝に際して、「昭和グループの早わざ」に、苦笑していたことを思い出します」と、鶴田氏は感歎深げに語る。

バスを母体にタクシー、トラックと、昭和グループ運輸事業の柱となる部門が、昭和30年代に顔をそろえることとなり、グループを大企業へと導いていく。

ツク事業のエリアを一気に、北九州、筑豊まで拡大することとなつた。そこで、トラック事業本来の姿でさらなる発展を目指すと、昭和35年に陸運部門を分離し、同時に本拠地を福岡の長浜(現福岡トヨタ長浜営業所)に移転。新生「昭和陸運(株)」として、九州全域および本土に向けての大躍進が始まる。

### 昭和HISTORY 昭和33年～昭和35年

#### 昭和33年

- 初乗り料金60円の小型タクシーが東京に登場。
- 1万円札誕生・東京一神戸間、特急こだま運転を開始。

#### 昭和34年

- 岩戸景気にわく
- 皇太子結婚
- 東京で個人タクシー営業許可

#### 昭和35年

- 世界初のトランジスタテレビ日本で発売
- カラーテレビ本放送開始
- インスタント・コーヒー登場

#### 社会の動き

- 米国トヨタ営業開始
- トヨタセールスカレッジを開校し、セールス教育をスタート

#### 昭和グループ

- 昭和商事石油社長に金子道雄氏就任

- 昭和陸運設立(昭和西濃運輸の前身)
- 年産10万台を達成
- 一般公募により、大衆車の愛称を「パブリカ」と決定

#### 参考文献

「わが道に生きる」山口真志郎(財界九州)

「昭和・平成現代史年表」(小学館)

「朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー」

(朝日新聞社)

「トヨタの歩み」(トヨタ自動車株式会社)  
「昭和グループ企業案内」  
(朝日新聞社)

## 第5回

# 肥前トヨタのルーツを探る

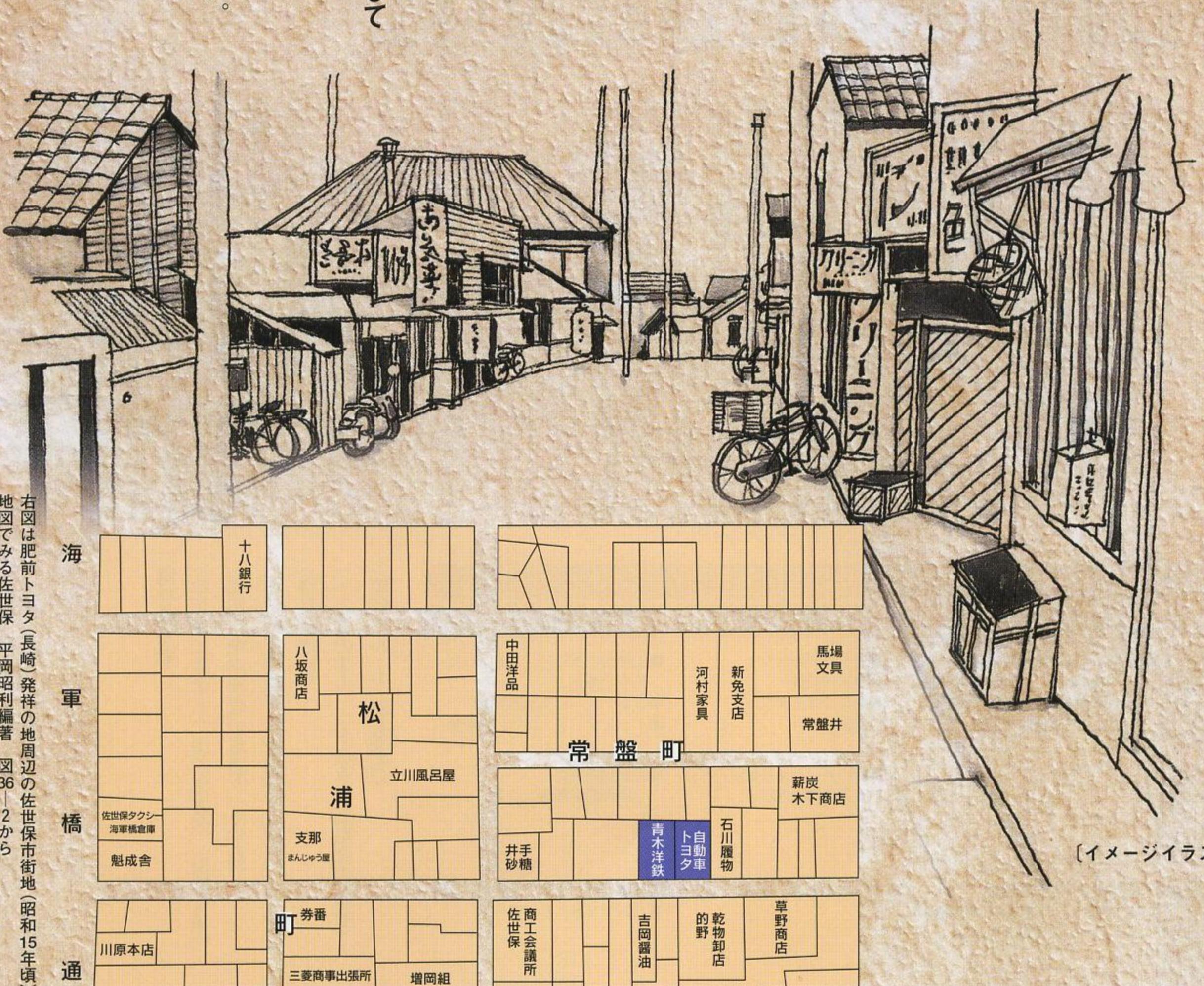
### 取材協力及び情報提供

●肥前トヨタ出身者として  
長崎 別府清高氏 佐賀 藤本 定夫氏

●両トヨタ出身者として  
長崎トヨタ 瓜生 博氏 佐賀トヨタ 吉井房光氏

●特別に情報協力をいただいた  
福岡トヨタフォークリフト(株) 代表取締役社長 金子逸朗氏

発車往来の連載が進むなか、「肥前トヨタ」の歴史を探つてほしいとの声が上がった。第3回の誌面に、「昭和21年に肥前トヨタ(株)から佐賀トヨタ(株)が分離し、次いで長崎トヨタ(株)設立…」という記述がある。昭和グループのトヨタ販売店経営の起源は、昭和10年代前半にトヨタ自動車本社の役員が、当時青木洋鉄商店(佐世保)の支配人として手腕を發揮していた金子道雄氏の人物を見込み、長崎県・佐賀県をエリアとした肥前トヨタの経営者として金子氏に白羽の矢を立て、販売店契約を締結した時に始まるが、両トヨタの母体となつた肥前トヨタについては詳しく記されていない。そこで、今回は特別企画として、数人の証言をもとに、肥前トヨタから佐賀、長崎両トヨタ設立の経緯を浮き彫りにし、当時の先輩方の苦労や活躍に迫つてみることにした。



# 肥前トヨタ（長崎）の歴史は青木洋鉄商店の間借りから始まつた

昭和14年5月に肥前トヨタ（長崎）に入社した別府清高氏や、翌15年に肥前トヨタ（佐賀）に入社した藤本定夫氏は、当時のことを知る貴重な先輩だ。肥前トヨタ（長崎）の本店は佐世保で支店は長崎にあつた。その陣容は社長・青木省二郎氏、支配人・金子道雄氏、役員・橋本仙蔵氏、販売部長・馬場崎氏、販売員・垣内氏、女子事務員2名、そして整備技術担当の別府氏であつた。創業当初は、まだ自家用車ではなく、月間トラック1~2台を運送事業向けに販売していたという。

「肥前トヨタがでて一年もたつていない頃に入社したので、会社の創業は、昭和13年~14年頃だと思います。当時はまだ社屋と呼べるものはなく、佐世保市常磐町にある青木洋鉄商店（現在は富士国際ホテル）の応接室の一部を事務所として借りていました。そんな状況ですかね、もちろん工場施設もなく、自動車の整備・修理は路上で行っていました」と別府氏。

「肥前トヨタだけでなく、当時は路上のあちこちで修理をする光景がみられましたね。巡回中のおまわりさんが腰のサベルで肩をたたいては、『オイコラツ、路上修理をやめんとタイヤの空気を抜くぞ』と警告することもしばしば。そういう時は、軍需（海軍関係）のトラック緊急作業という名目で、何とかその場を逃れたものです」と語るのは、当時佐賀から佐世保へ出張サービスを行っていた藤本氏だ。

## 長崎日産と合併、戦後分離 長崎トヨタとして再出発

昭和18年3月、統制令により肥前トヨタは長崎日産との合併を余儀なくされ、「長崎県自動車配給株式会社」に統合される。肥前トヨタ時代、軍需関連物資を取り扱う商社・下川商事（現在はなし）と友好関係にあつた青木洋鉄商店は、一

時期、佐世保駅三浦町の十八銀行（現在地）近くの同商事の一部を借用して営業していたことがある。なお下川商事は、地域の都市対抗硬式野球が盛んなころ、オール唐津（昭和バス中心）対佐世保（下川商事主体）の試合もあり、昭和グ

ループと親睦友好関係にあつた。

肥前トヨタ廃業後は、佐世保市梅田町教会近くで、馬場崎氏を代表者とする肥前整備自動車K・Kが発足。トヨタ車のアフターサービスを担当した。戦後、肥

前トヨタは長崎県自動車配給（株）から分離・独立を果たし、昭和21年に「長崎トヨタ自動車株式会社」として新たに発足することとなる。



この写真の船宮バス工場は、昭和バス唐津市内線の前身・北鉄自動車の車両基地（後に買収）であった。現在は宮島醤油（株）の松浦川に面した施設。若々しい和服姿の金子道雄氏を中心に、バス整備部メンバーと肥前トヨタサービス部要員（佐賀、長崎も参加して7名。前列右端が田中藤吾氏、前から2列目左から3人目の坊主頭の美少年が藤本定夫氏）が加わったもので、昭和グループ初めてのバスとトヨタ一体化の原点となる貴重な実証写真である。背景に「日の丸の国旗」「産業報國」の腕章、質実な国民服というように、戦時中の産業人の働きぶりがよくわかる。だが、半世紀の時の流れとはいえ、昭和グループ創業者・金子道雄氏をはじめ多くの諸先輩が他界された。「往時の活躍と苦労を偲ばれ、なつかしさと寂しさで感慨深い」と鶴田氏は語る。

# 昭和バスの本拠地唐津で活躍する肥前トヨタ（佐賀）



佐賀県自動車配給（株）当時の全社員記念写真である。中央が愛野社長、左隣が荒木専務、右隣が腰のサーベルを手にした警察署（保安課）の幹部（当時は警察が所管官庁であった）である。ここでも背景に日の丸の国旗、左端の「産業報国隊旗」が注目される。前列の学帽着用者は、学徒動員（佐賀工業）の生徒だろうか。（女子挺身隊とともに活躍した）

一方、その頃佐賀トヨタはどういう状況だったのでしょうか。昭和14年4月に、外車GMの特約販売店・丸忠自動車商会（佐賀市）のサービス部に入社した藤本定夫氏は次のように語る。

「丸忠に入社した頃、肥前トヨタ（佐賀）ができつ

つあつたので、同社の創業は昭和14年～15年頃ではないでしょうか。場所は現在、佐賀日産本社がある佐賀市大財町で、経営陣は金子道雄氏を代表トップに、丸忠自動車を退社して経営參加した荒木猛氏（昭和22年10月佐賀トヨタ社長に就任）と田中藤吾氏（肥前トヨタから佐賀トヨタ創立時の取締役サービス部長に就任）でした。肥前トヨタ（佐賀）は昭和バスの本拠地唐津にある船宮町サービス工場に出張所を置き、販売したトラックの整備・管理業務を行っていましたが、社員の技術向上の場にもなっていました。

ましたね」。

肥前トヨタと時を同じくして、佐賀日産自動車（株）の前身である大肥自動車株式会社（社長・愛野時一郎代議士）が設立された。その後、大東亜戦争が勃発。統制令により、昭和17年4月「佐賀県自動車配給株式会社」が設立され、肥前トヨタ（佐賀）と大肥日産は企業合同を進める。その設立時の経営陣は

■社長 愛野時一郎  
（大肥日産自動車代表・祐徳バス社長代議士）

■専務 荒木猛  
(肥前トヨタ佐賀 GM丸忠商会出身)

■常務 立野氏と今泉軍治氏

■取締役 青木良祐

（青木洋鉄商店 肥前トヨタ長崎）

■監査役 金子道雄

（肥前トヨタと昭和バス代表）

■ 安永沢太  
(佐賀県の弁護士の第一人者)

■ 宮原忠直  
(GM丸忠商会と肥前通運の社長、地元の有力経済人)

国策によるトヨタ／日産の合併であり、監査役の布陣はさすがに大物メンバーばかりであった。

# ひとつ屋根の下での仕事は無理と、社屋を日産側に譲渡

昭和20年8月15日、日本は終戦を迎える。翌21年9月、金子氏、荒木氏、青木氏らグループ役員が佐賀県自動車配給（株）を辞任。同年12月24日に「佐賀県自動車配給株式会社株主総会」において、正式にトヨタ・日産の分離と解散が決定したが、その直前の10月3日には、すでに佐賀トヨタ販売（株）が分離・独立していった。トヨタ・日産が分かれるときは、それぞれの人間関係があつて、難問も多かつた。当時、日産自動車の移転先がなく、

かといつて、いつまでも同じ屋根の下でライバル同士が仕事を続けるわけにもいかず、苦労したという。結局、金子道雄氏の大英断によつて、肥前トヨタ発足時に建てた社屋を日産側に譲り渡すこととなつたが、競争会社に対するこの行動は高く評価された。一方で金子氏は、昭和バス佐賀営業所（こうの町現在地）の一部を増改築し、佐賀トヨタの営業を始めた。トヨタ・日産が分かれるときは、それぞれの人間関係があつて、難問も多かつた。当時、日産自動車の移転先がなく、

かといつて、いつまでも同じ屋根の下でライバル同士が仕事を続けるわけにもいかず、苦労したという。結局、金子道雄氏の大英断によつて、肥前トヨタ発足時に建てた社屋を日産側に譲り渡すこととなつたが、競争会社に対するこの行動は高く評価された。一方で金子氏は、昭和バス佐賀営業所（こうの町現在地）の一部を増改築し、佐賀トヨタの営業を始めた。トヨタ・日産が分かれるときは、それぞれの人間関係があつて、難問も多かつた。当時、日産自動車の移転先がなく、

トヨタ自動車もエネルギーは石炭でしたので、買い付けに役員総出で筑豊・長崎にやつて来ていました。そんななかで、金子道雄氏の噂を耳にし、経営者としての手腕に目をつけたのでしょうか」と述懐するには、福岡トヨタファーフクリフト（株）社長・金子逸朗氏である。

## 機先・英和の直談判 トヨタ首脳の心を動かす

戦時国策の統制令によつて統合された自動車配給会社が終戦とともに昭和21年に解散になるが、各メーカーは再び競つて販売店新構築に走る。そこで現場第一線で陣頭指揮をとる金子道雄氏はトヨタ陣営に機先を制し、自ら販売店経営の意思を果敢に名乗り出た。そこには、今まで語られなかつたエピソードが秘められている。

「佐賀トヨタと長崎トヨタが分離・独立する時金子道雄氏が単身で名古屋のトヨタ自動車に赴き、『長崎トヨタは俺に任せてくれ』と、居並ぶトヨタの重役た

ちを前に、すさまじい迫力で訴えたそうです。メーカーではその時点で全国展開をどうするか、誰に依頼するかまだ方針が決まっておらず、金子氏の勢いに経営陣は右往左往したといいます。当時、石炭の汽車で長崎から名古屋まで21時間もかかるっていたのですが、金子氏が『トヨタがダメならこの足で東京の日産自動車へ行く』と言うので、トヨタ側もその熱意と行動力に動かされ『金子さんにお願いします』と即答したんだそうです。当時のトヨタの重役・故花崎鹿之助氏がそ



ルーツ（根源）である。

**THANKS**

●取材にご協力いただいた方々のプロフィール

**別府清高氏**  
大正13年生まれ。佐世保在住。昭和14年5月肥前トヨタ入社。整備技術担当。その後、昭和22年8月長崎トヨタ入社。43年9月同社サービス部長就任。定年退職。

**藤本定夫氏**  
大正14年生まれ。佐賀在住。昭和15年9月肥前トヨタ入社。サービス部勤務その後、佐賀トヨタ創立時、技術マネージャーとして入社し、もちろんエンジニアとして活躍。

**吉井房光氏**  
昭和2年生まれ。福岡県太宰府市在住。長崎トヨタ創立後入社、トヨタオート福岡役員定年退職。

**瓜生博氏**  
大正15年生まれ。佐賀県大和町在住。佐賀トヨタ創立後入社、トヨタオート福岡役員定年退職。

## 第6回

# 飛躍期 大いなる発展

.....昭和28年～38年.....  
その③

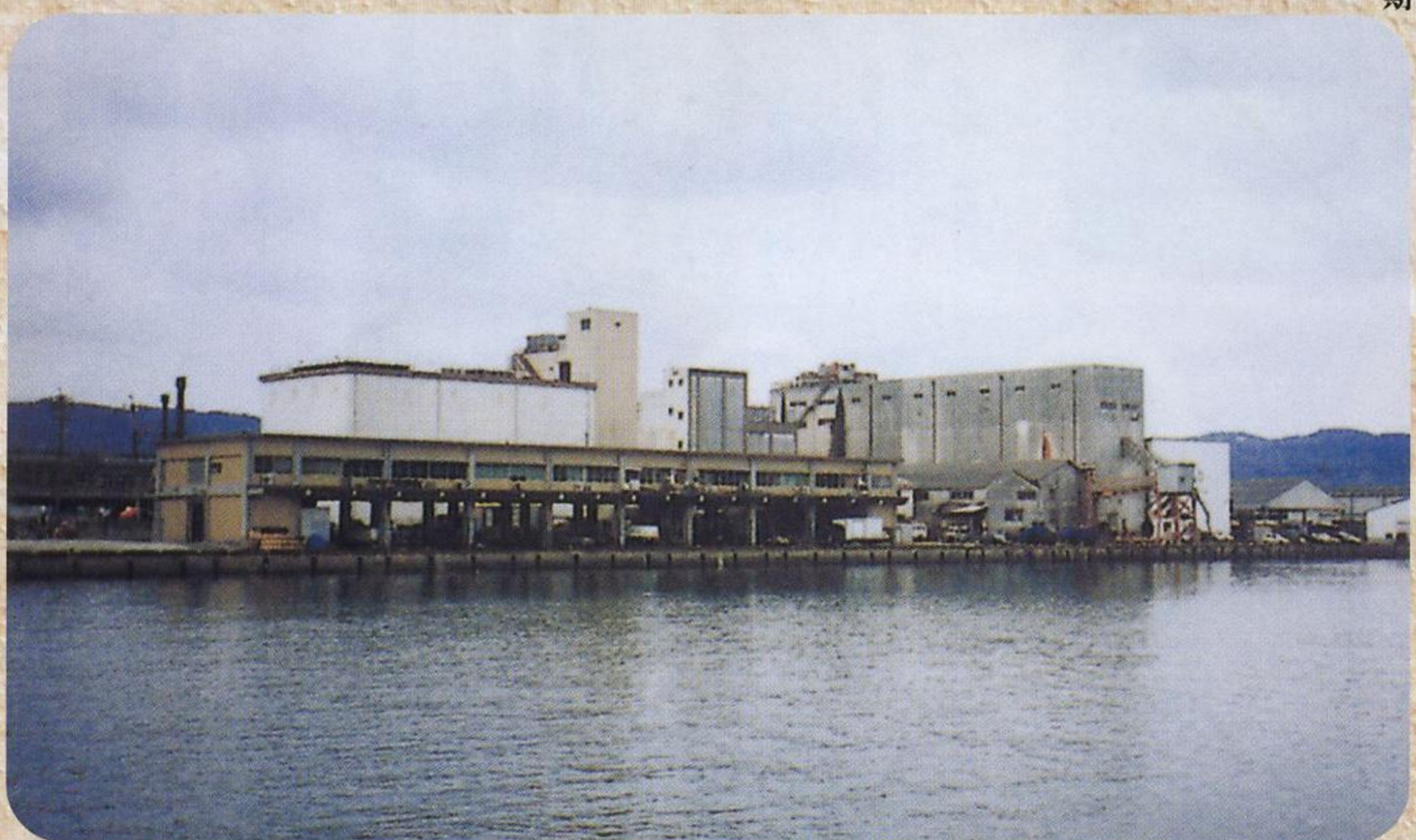
この時代は、金子道雄氏が「唐津市長（3期12年）」として、市政にも全力を挙げた。地域の住環境の改善はもちろん、港湾関連産業の基盤整備と有力企業誘致、市政財政建て直しと安定財源確保のための競艇場受け入れ、観光唐津のシンボル・舞鶴城復元など、数多くの施策を実現した。



社業発展の時を刻み続ける労使協調路線のシンボル昭和自動車本社玄関の大時計（S32年9月、創立20周年記念を祝し、昭和労組より寄贈されたスイス製時計）

終戦直後の激変期（昭和20年代）、人々は地域に根ざした産業興しに懸命であつた。唐津も例外ではなく、港湾の立地を活かし、石炭積み出しと水産業を二本柱に地域の活性化を図っていた。しかし、ここに一つ大きな問題があつた。水産業の要は（株）唐津魚市場であつたにもかかわらず、他地域の水産業と比較して、地元の製氷能力が不足していたのだ。そのため、鮮度維持に極めて不利な状況にあつた。「製氷能力を高めたい」と東奔西走する港湾関連業者の要望に応え、地域振興の一翼を担つたのが『昭和グループ』である。昭和バスの資金とグループ各社及び外部からも有能な人材を投入し、昭和23年にグル

地域振興のために初めての  
製造業「昭和製氷」を起業



鮮魚水揚でにぎわう唐津魚市場の現況

ー最初の製造業「昭和製氷」株式会社を設立した。この事業が軌道に乗り始めた昭和25年には、周囲の強い要請を受けて、金子道雄氏が唐津魚市場の代表取締役社長に就任。

金子氏は持ち前のファイトで、異業種である水産業界の経営改善に情熱を燃やした。やがて魚市場は元気を取り戻す。健全経営の見通しがたつたところで、魚市場を本来の後継者にバトンタッチ。その後、金子氏は情勢の変化と水産業の将来性を予見し、昭和製氷（株）経営からの撤退を決意した。「製氷10年間の経営」という初期の目的を達成した金子氏は、この道専門の大洋冷凍（株）が唐津に進出したのを機に、円満に本業譲渡をなし遂げた。昭

和34年4月のことである。タイミングを失しない「異質企業の譲渡決断」であつたが、解散後、役職員の主力は直ちに昭和グループの経営陣に転向。それぞれが企業発展の推進役として、大いに活躍する。

## 石油販売の創業から飛躍の歩み 「昭和商事石油」



海上販売の第2筑肥丸（昭和商事石油50周年記念誌より）

昭和商事石油（株）もまた、唐津の港と縁の深い企業である。その前身である（株）坂巻商店は戦後の混乱期（昭和21年）に、シェル石油との特約店契約を締結し、船舶に対する石油の海上販売を主業務としてスタート。その後、筑前と肥前にちなんで「筑肥石油（株）」と社名を変更した。昭和26年にガソリンの規制が

解除されると、自動車を中心とした陸上輸送機関の様相が一変し、同時に石油販売業界も大転換期に直面する。この激変期に、海上石油販売の筑肥石油と自動車の昭和バスとが連携し、必然的に協力関係を深めていった。昭和バス陣営からの経営参加も急速に進展し、筑肥石油は昭和バス主導の経営実態となる。

当時、元気な明るい街づくり運動の一環として、職域対抗の親善野球が盛んであった。このリーダー格であつた昭和バス（黄）金時代は県代表として全国大会に出場！）と野球に大変熱心であつた筑肥石油とは、相互の交流が活発で、野球を縁にコミュニケーションが一気に進んでいった。これで昭和グループと筑肥石油とが名実ともに一体化。港湾の海上給油に加え自動車給油販売も開始し、大躍進を遂げていく。また、この時期に昭和製氷（株）の有能幹部人材が転入社し、営業・管理体制が一段と充実。いよいよ機が熟したところで、昭和34年には増資を行い、社名を「昭和商事石油（株）」に変更。金子道雄氏が代表取締役社長に就任したのである。

次なるステップは、バス、トラック、タクシー、トヨタ販売店に続く念願の福岡進出だ。まず昭和37年に福岡の中洲へ本社を移転。その後、昭和バスが福岡タクシー部門の営業所として建設した「福岡大手門



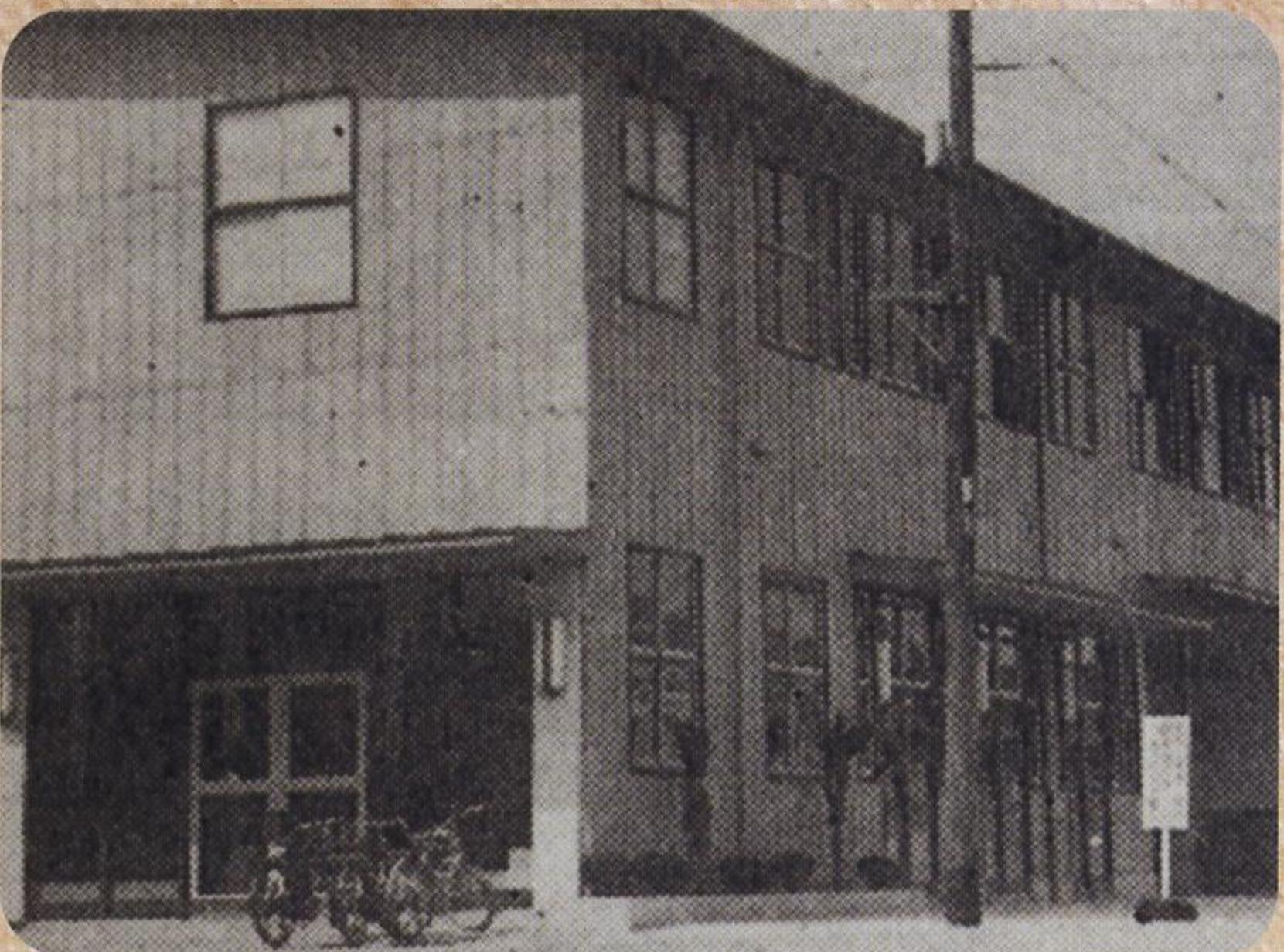
グループ初めての製造業「昭和製氷」のあと引き継がれた大洋冷凍



筑肥石油（現 昭和商事石油）親睦野球チームの面々（昭和商事石油50周年記念誌より）

# 現業との緊密一体化と 合理的的設備投資を理念に バス本社を移転

S35年整備工場に隣接した社有地（千代田町）に建設された昭和自動車新社屋。（昭和自動車社内報より）



こうした昭和グループ飛躍の基地となつたのは、唐津大名小路の本社屋である。しかし、老朽化が進み手狭になってきたため、本社としての機能も限界にきていた。そこで昭和35年、先行展開した整備

工場に隣接した社有地（千代田町）に新本社屋を建設。これを契機に、「労使協調、現業本社一体化の堅実経営確立」がより強化。飛躍期の本格営業が始まる。本社屋建設にあたって、金子道雄氏は「バス会社は、

車両、ターミナル、整備

工場などお客様サービス、安全運行、効率向上の整備には、積極的に投資してよいが、非生産部署は極力实用本位で無駄を省け」と設備投資に対する考え方を明確に示した。そこで、当時福岡天神にあつた既存の軽量鉄骨二階建ての施設（新築のため解体された資材）をそのままそつくり買い取り、これを補強して新社屋として建設した。

以来、今日まで35年あまり、本社屋は昭和グループ発展の母体、司令塔として、その機能を充分に發揮した。まだ元気に活躍中である。

# 異業種として 地域に貢献する昭和幼稚園



S40年昭和幼稚園 秋の運動会。父兄の皆さんを爆笑させた園児の阿波踊り

では、昭和バス本社が移転した跡地はどうなったのだろうか。実はそこに誕生したのが、グループ異色の「昭和幼稚園」である（昭和36年3月誕生）。公害には十分に留意したにもかかわらず、朝早くから夜遅くまで車を走らせるため、車の騒音や代燃車から出る薪、木炭のガス、煤煙、車の砂塵（未舗装道路が大半であつたため）など、地域住民に迷惑をかけたことは否めない。そういう唐津の地における幼稚園設立の意義は大きく、これまでの企業のイメージを一新した。また、地域社会に貢献するという意味でも大きな役割を果たすこととなつた。

昭和幼稚園は昭和50年に学校法人に昇格。昭和55年に北城内社有地に新園舎が完成するまでの19年間、「昭和バス発祥の地、なつかしいゆかりの地（現ダイエー唐津支店）」で、園長以下先生方は幼稚園教育に



S40年昭和幼稚園 春のお遊戯会

飛躍期の最後に、金子氏のゆるぎない経営理念にふれておきたい。本社が千代田町に移つてから、営業一年間を締めくくる年越し御用納めの行事が定例化。年末ぎりぎりの31日、終業組代表を集めて、金子氏から「今年一年の業績総括と新年への決意」についてじきじきの訓示があった。鶴田氏が今でも忘

## 金子道雄氏の古くて新しい「経営理念」

成長を楽しみにしている。卒園生は第一回生（昭和37年3月卒）147人、第37回生（平成10年3月卒）106人と、のべ5433人にものぼる。「愛、未来、夢」をスローガンに、二十一世紀に生きる子どもたちの育成に情熱を注ぐ昭和幼稚園の前途は明るく頼もしい。

れることができないのは、「企業は特殊な事情で一時的に赤字が出ることもあるだろう。だが、基本は適正な利益を確保することである。まず第一に『従業員とその家族に対して、安定した生活設計の責任を持つこと』。第二に『日頃お世話になっている社会に対して、しっかりと納税の義務を果たすこと』、第三に『堅実な経営を堅持して、株主、銀行に対する信頼を得ること』。業界にはいろいろな経営指標があると思うが、どんな時でもそれぞれのランキングが上から1／3の順番（例えば30社あつたら上位10位以内に入っているということ）を目安として、これをクリアーするよう生産性向上に努力し、また、合理化しなければならない。そして、懸命にがんばっても会社の経営が苦しい、赤字が続くとなれば、社会がこの事業を必要としない時代の変化があつたのだから、転進の方策などについて、真剣に考えねばならない」という言葉である。「当時の社員たちは、毎年繰り返されるこの『経営理念』を、大事な教訓としてずっと肝に銘じてきました。訓示の後は「越年をねぎらう懇親会」だ。実になごやかで、「全社員経営参加」を意識づけ、かつ「社員の絆」「求心力」を確かめる有意義なひと時の締めくくりであつた。この催しは、本社移転後の大変な時期に数年間続いた。「バス創立30周年」。グループにとって大きな節目を間近に「飛躍発展の次に直面する大転換期」を見据えた「会社経営の哲学（社員の心構え）」であつた」と、鶴田さんは感慨深く語る。

## 昭和 HISTORY

トヨタ自動車	昭和グループ	社会の動き	
●パブリカを発売 ●年間輸出1万台を達成	●佐賀トヨタ社長に金子道雄氏就任 ●昭和幼稚園誕生	●本格的レジャーブーム到来 ●日航の国内線乗客数が100万人突破 ●池田内閣の「所得倍増計画」の影響で物価も急上昇 ●「スダラ節」「上を向いて歩こう」が大ヒット ●巨人・大鵬・玉子焼きの名句が誕生	昭和36年
●トヨタ初の自動車専用船「第十一福寿丸」就航		●東京都世界初の1000万都市となる ●堀江謙一さん太平洋単独横断に成功 ●国産中型旅客機、YS-11初飛行に成功 ●液化ガスを使ったガスタクシー登場 ●富士ゼロックスが初の国産複写機を完成（コピー時代の幕開け）	昭和37年
●マイカーローン開始 ●新車保証期間を大幅延長 ●新型コロナ10万キロ連続走行公開テストを実施	●昭和タクシー、福岡昭和タクシーフレッシュ（バス事業から分離独立） ●昭和観光社（現在の昭和トラベル）設立	●新千円札発行 ●ボウリング人気が高まり一大ブームとなる ●東京数寄屋橋に騒音自動表示器登場 ●警視庁、新道路標識を実施。交通情報センター開設 ●「今日は赤ちゃん」が大ヒット	昭和38年

### 参考文献

- 「わが道に生きる」山口真志郎（財界九州）
- 「昭和・平成現代史年表」（小学館）
- 「トヨタの歩み」（トヨタ自動車株式会社）
- 「昭和グループ企業案内」

第7回

# 大転換期 新時代の幕開け

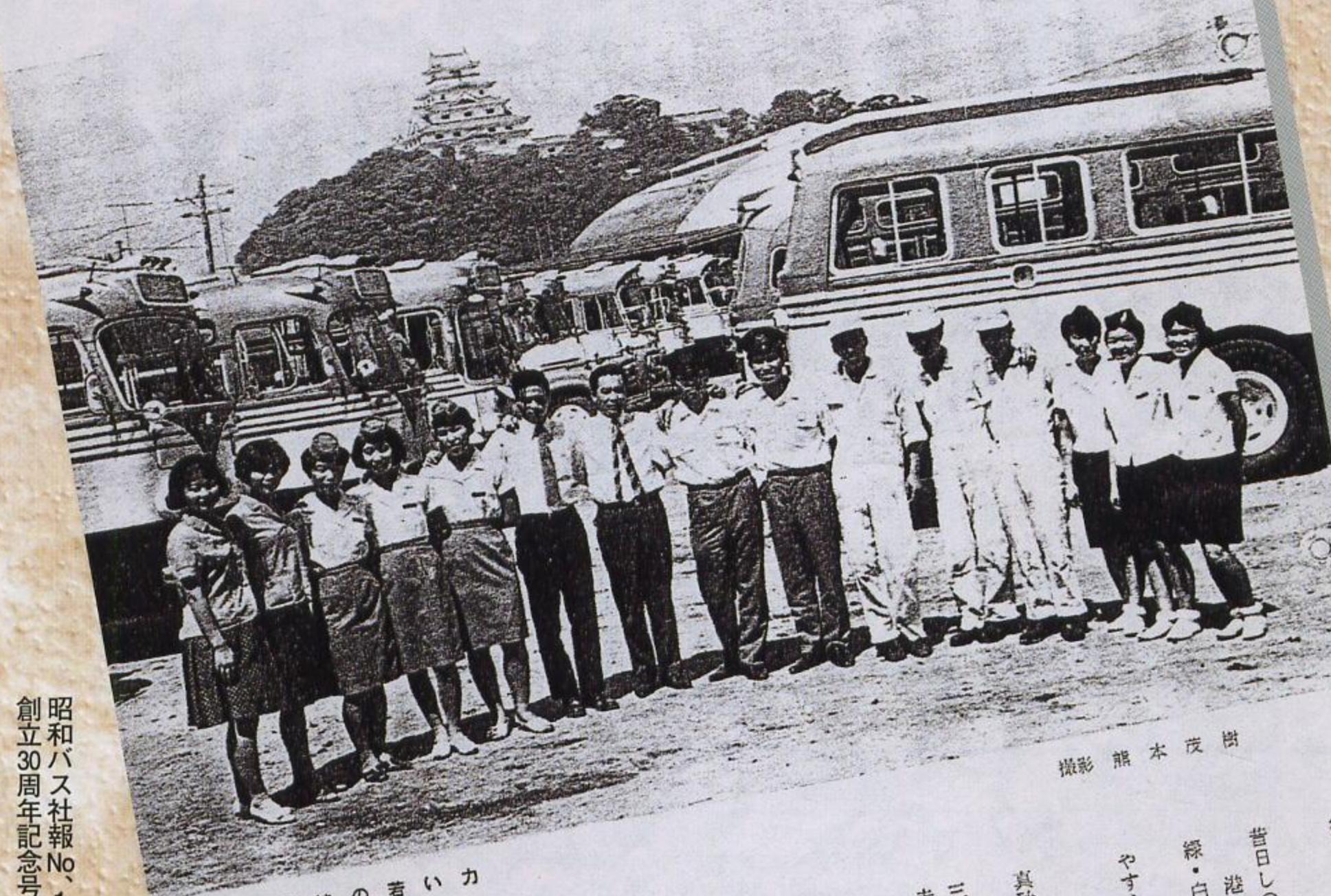
.....昭和37年～46年.....  
その①

敗戦の混乱から見事に立ち直った日本は  
昭和39年には東京オリンピックを開催。  
高度経済成長を遂げるとともに  
世界の国々から認められる国となつた。  
この頃バカンスという言葉が流行語となり  
レジャーブームが到来する。  
昭和グループもいち早くその流れを読み  
レジャー産業へと事業を拡げていく。

No.198 昭42.9.1発行

創立30周年記念号

社報



撮影 熊本茂樹

緑のバス 読歌

昔日しおふ万葉の  
港に歌う夕騒か  
緑・白・ふじ・あいの  
ハーモニー  
やすらぎ思う人の和に

真砂の一つ磨かれて  
幾星霜を重ね来し

三十才の榮興を  
未来へ結ぶ秋日和

春らんまんの旅心  
松浦の地表の一角に  
緑・白・ふじ・あいの  
コントラスト  
夢のロマンス虹は呼ぶ  
しのざき

昭和自動車株式会社  
社報編集委員会発行

昭和バス社報No.198  
創立30周年記念号表紙「団結の力」  
S42.9.1発行

# 昭和グループに新時代到来 金子宜嗣氏昭和バスに入社

「企業は一事業30年」30年を一区切りにして、これまでの社史を振り返り現状を点検し、将来を展望して、新时代に向かってステップアップしていくこうという教えである。昭和バスは昭和42年の「創立30周年記念日」を間近に控え、いよいよ転換期の大きな節目を迎えることとなる。



昭和バス金子宜嗣取締役業務部長就任  
本社玄関前で業務部新春記念写真

前列：右から二人目

金子取締役（現 昭和グループ代表）

右から三人目

鶴田 勉氏

後列：右から二人目

東郷昭和自動車現代表取締役専務

右から五人目

近藤昭和興産現部長

和バスの女性職員から懇親会などへ熱烈な誘いを受け、大変なもて方であった。若い

男性仲間にとつてうらやましい限りであつたという。

## 大きな曲がり角にきた バス事業へ機敏に対応

ちょうどその時期、昭和37年11月6日に、昭和グループの現代表の金子宜嗣氏が昭和バスへ取締役業務部長として入社。実にグッドタイミングの就任であり、若きリーダーとして新風を吹き込むこととなつた。まさに、昭和グループ新時代の到来である。

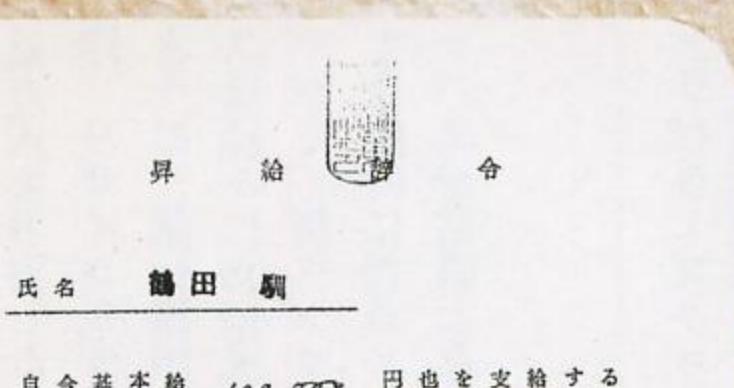
1年半後、宜嗣氏は昭和バスから分離独立した福岡昭和タクシー（株）の代表取締役社長に就任し、福岡タクシー業界の第一線に立つて活躍する（『道』発車往来第4回参照）。

ここで宜嗣氏を物語るエピソードをひとつ紹介しよう。当時日本では、アメリカから上陸したツイストが若者の遊び心をとらえて大流行していた。宜嗣氏はニューヨーク留学中に本場のツイストをマスター。ツイストを踊るモダンな宜嗣氏の人気は抜群であった。昭

和バスの女性職員から懇親会などへ熱烈な誘いを受け、大変なもて方であった。若い男性仲間にとつてうらやましい限りであつたという。

戦後の復興期から陸上旅客輸送の使命を果たし、飛躍発展を遂げたバス業界も、昭和39年の東京オリンピックをピークとして、大きな転換期に直面していく。それまで順調に伸びていた利用客の足どりに急ブレーキがかかり、需要に陰りが見え始めたのだ。その結果、乗合バス事業の経営はガタガタと悪化していく。3、4年前までは、日本経済高度成長の先導役として、需要は毎年10~20%の自然増が続き、大幅な人件費アップやもろもろのコスト上昇も何とかこの增收率でカバーできた。名実ともに元気な花形産業であつたわけだ。ところが、それまで景気を牽引してきた主幹産業の石炭産業界が「燃料革命」によって急激に斜陽化、バスの主営業基盤であつた産炭地域から大量に集団離職（県外流出）が起つた。さらに、農漁村若年者層の大都市集中化もあつて、バス沿線の基盤人口は5年間に平均5%（ひどい地域では20%）の激減となつた。人口の減少はバス需要減退の致命傷となる。加えて「モータリゼーションの勢い」はバス路線山間へき地のみずみまで浸透。佐賀県内の乗用車の増勢をみると、わずか5年で平均して10倍（一番増加が激しかった地域では20倍）に達している。さらに追い討ちをかけるよ

うに、うなぎのぼりのベースアップにより、運輸収入に対する人件費の割合が50%を超えるという状況だつた。この深刻な苦境には先行投資が必要だ。会社にまだ体力があるうちにと、昭和バスでは「積極的なワゴンマンカー推進」と「老朽車の代替更新前倒し」、かつ事業施設の整備・充実など機敏な対応策を実践した。おかげでバス事業健全経営のバロメーターといわれる「バスの平均使用年数」は、全国バス業界のトップレベル「4年」にまで若返つた。さらに、営業第一線では、博多駅東隣の近代高層ビル福岡交通センター（現在改装中）のバスターミナルに出資し運営にも参画、バスを乗り入れた。



政府の所得倍増政策で大幅な人件費増。  
その対応が経営のポイントになった昭和42年当時の昇給辞令モデル（鶴田勲 年齢42才 勤続20年部長職）

# 九州バス業界の先陣を切つて ワンマンバス多区間運転導入

バスのワンマン化では九州の草分け的存続となつた。昭和39年12月1日、唐津の市内3区間にワンマンバスを走らせたのが、多区間運転導入の第一歩であつた。これまで一区間一運賃のワンマンバスはすでに他社も動かしていたが、多区間の運行は県内はもちろん九州でも初めてであつた。時流とはい、バス業界にとつてこれまでの常識を破る大転換である。昭和バスは利用客減少、経営悪化という局面を開拓するため、他社に先行し全社をあげてワンマンバス推進に対応した。だが、この計画を推進していくには、運輸省の厳しい許可条件をクリアしなければならない。今でいう規制緩和へのチャレンジである。特に安全運行、接客サービスについて路線ごとに問題点を洗い直しながら、ひとつひとつ改善していく。

厚い許可の壁を突破していった。初期の計画を比較的早く実行できたのは、「全社員の参加意識」、特に「労組の全面協調と運転者の積極的やる気」のたまものである。客サービスについて路線ごとに問題点を洗い直しながら、ひとつひとつ改善していく。

## ワンマンバス導入時代のなつかしいエピソード

当時ワンマンバス一期生であった唐津の運転士中山定美さんが、毎日新聞の連載企画『戦後五十年』ワンマンバス（平成6年8月31日付）の取材に応えて、「安全運転だけしどけばよかつたのが、車掌がやつていたオーライ確認から、乗客の対応、料金の管理までひとりでやることになつたからね。二人分の仕事をしているようだつたよ」と語っている。当時基本給が1万6千円程度であつたが、ワンマン特別手当は4千円。「びっくりするような手当であつた」と中山さん。この破格の手当は運転者に高く評価され、これによりワンマン化はよりスムーズに進んだといつてもよいだろう。ワンマンバス運

行を実現するための、企画、現場合同プロ

ジェクトチームによる関東地区のバス会社視察から、多区間運転導入、路線拡大まで

は苦労の連続であった。鶴田さんは「うまく乗り切つた満足感と懐かしい思い出は今でも鮮明に浮かんできます」と当時を振り返る。

ワンマンバスの多区間運転は、運転士も乗客にとつても初めてのこと。お互いに戸惑いながらの取り組みであつた。今では笑い話になることだが、整理券の用語がなじまない。特に若い女性から生理券と聞こえ、変な目で見られ不評をかう。ほかにこれに変わる用語はないかと検討したが、名案がないとも思つた。条件を整え、「一つ二段、マン一期生」である。

## 戦後五十年

85

### ワンマンバス

#### 「破格の手当でたつた」



昭和39年に導入された当時のワンマンバス  
—昭和自動車提供

## 時代の変化へ 機敏に対応 「昭和観光社」誕生

路線バスの利用が減少し、貸切バス部門の競争が激化していくなか、航空券発売代理店業務が著しい成長を見せていた。そこに注目した昭和バスは、時代に機敏に対応し、昭和38年「昭和観光社」（現（株）昭和

トラベラーズクラブ」を設立。旅行斡旋業の活性化はもちろん、今後の伸びが期待されるレジャー産業分野への事業拡大の一翼を担う。当時の国内航空会社は、日本航空、全日空、国内航空、東亜航空、長崎航空、西日本空輸の6社。この各社と航空券発売の契約を取り交わした、その中でも東亜航空とは、昭和バスの天神観光センター内に東亜の市内営業所（待合室）を設置するなど、きわめて緊密な関係につながった。

トライアーブル・クラブ」を設立。旅行斡旋業の活性化はもちろん、今後の伸びが期待されるレジャー産業分野への事業拡大の一翼を担う。当時の国内航空会社は、日本航空、全日空、国内航空、東亜航空、長崎航空、西日本空輸の6社。この各社と航空券発売の契約を取り交わした、その中でも東亜航空とは、昭和バスの天神観光センター内に東亜の市内営業所（待合室）を設置するなど、きわめて緊密な関係につながった。

今では何の違和感のないワンマンバス用語だが、35年前の出発点では、こんなことに苦心した。また、紙片の番号整理券では、丸めたり折れたりして運転者の瞬時の確認がむずかしい上に、簡単に偽造されるのではないかという心配があつた。そこで、苦肉の策として、見やすくて間違いが起きにくいプラスチックの硬券を採用し、番号表示にかえて、乗車地点1は整理券なし、

2は赤色、3は青色など、原色での運賃見方式を考案した。この硬券は消毒液で洗浄、リサイクルするしくみであつた。このように、試行錯誤しながらも、ワンマンバスは徐々に利用客の間に浸透していった。やがて、新ワンマンシステムの開発によって全面的に普及し、定期路線バスはワンマンバスが常識となる。

# 多年の努力で実を結んだ空との提携

HISTORY  
昭和



昭和観光社の前身は昭和バス福岡貸切観光センター。市の繁華街東中洲昭和ビル一階を拠点として（現在解体）福岡市と周辺郡部は勿論、遠く筑豊地域までも進出。昭和ファンの顧客を積極果敢に開拓した。これはユニークな営業センスを発揮した山崎力馬リーダー（左端）を中心とした優秀な営業スタッフ各位である。

**九州の空の玄関口**である福岡空港に、戦後初めて日本航空営業一番機『もく星号（定員36名）』が着陸したのが、昭和26年10月25日のこと。次いで、全日空が昭和29年4月に乗り入れた。当時は機種は小型で便もきわめて少なく、身軽に海外に身軽に海外に出かけられるとはまったく隔世の感がある。したがつて、空港から迎は主としてタクシーが担当していた。

この主契約会社に選ばれたのが「信用とサービス」で評価されていた福岡昭和タクシードである。その後飛行機の利用者が増えたため、輸送の効率化をめざしマイクロバスに転換（福岡市内の草分け）。この実績が評価されて、やがて新婚旅行のモデルコースができ上がった。「空と昭和タクシー連携によるゴールデンプラン」のスタートである。これは大変な人気を博し、現在も新婚旅行の思い出づくりに貢献している。次いで、航空業界の目覚ましい発展とともにマイクロバスから大型貸切バスのチャーターバー便へと前進した。このような各航空便と昭和との密接な関係は「福岡昭和タクシードの信頼と開拓努力」で始まり、昭和グループ各社の長年にわたる真摯な取り組みによって、緊密度をさらに深めていく。その後、航空業界の大飛躍、大衆化、合理化路線にそつて、これまでのチャーター方式（貸切契約）から乗合路線バス（旅客限定）方式へと転換していく。昭和バスも昭和39年に空港バス路線免許を取得する。

## 参考文献

- 「わが道に生きる」山口真志郎（財界九州）
- 「昭和・平成現代史年表」（小学館）
- 「朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー」
- 「トヨタの歩み」（トヨタ自動車株式会社）
- 「朝日新聞社」
- 「昭和グループ企業案内」

トヨタ自動車	昭和グループ	社会の動き	
新型コロナ(R T 40)型登場	唐津市内にワンマンバス多区間運転導入	東京オリンピック開催 国鉄、電子式座席予約装置開設 東京モノレール(浜松町～羽田空港間)開業 東海道新幹線(東京～新大阪間)開業	昭和39年
トヨタスポーツ800を発売 デミング賞実施賞を受賞 我が国初のファストバッグ、 コロナ5ドアを発売		ノーベル物理学賞を朝永振一郎氏受賞 野村克也(南海)打撃三冠王達成 国鉄「みどりの窓口」を開設 名神高速道路全線開通	昭和40年
カローラを発売	トヨタレンタリース福岡設立	日本人の総人口、1億人を突破 ザ・ビートルズ、日本武道館で公演	昭和41年

第8回

# 大転換期 新時代の幕開け

.....昭和37年～46年.....  
その②



昭和42年9月11日唐津市の体育館（現 舞鶴公園駐車場）を借りきって盛大に行われた  
昭和バス創立30周年記念式典

## 多角経営を目指して レジヤー産業へ進出

「発車オーライ！」と一時代を築いたバ

ス事業だが、昭和40年代に入り、大きな曲  
がり角を迎えることになる。そういう大変

な時代に、昭和バスは創立30周年という大

きな節目を迎えた。昭和42年9月11日、昭

和バスは唐津市の体育館（現舞鶴公園駐車  
場）を借りきって、盛大な式典を開催。日

頃の感謝を込め、来賓や従業員家族など約  
三千名を昼夜2回に分けて招待した。

「この式典は社員にとつて、いつまでも思  
い出に残る記念すべき行事で、明日に向か  
つて新たな決意を固めた意義深い一日でし

た」と鶴田氏は振り返る。

この時期、昭和バスを中心としたグループ  
各社は、新分野の事業を開拓。多角経営に  
乗り出していった。まず、昭和39年に唐津  
シーサイドヘルスセンターを開館。翌40年  
には、同館に併設した唐津シーサイドボーリ  
ングセンターをオープンした。世はまさ  
に空前のボーリングブーム。昭和グループ  
は積極的にボーリング場経営に取り組み、  
次々とボーリング場をオープンさせた。昭

和バス10店（唐津3、佐賀3、前原2、二  
日市1、有田1）、長崎トヨタ3店（長崎）、  
さらにトヨタ販売店の新たな分野へと営業を拡大していく。

豊かな時代の到来を象徴するように  
昭和43年、東京に霞が関ビルが誕生。  
夜の街並みの美しさを歌つた

「ブルーライトヨコハマ」が大ヒットした。

カー、クーラー、カラーテレビの3Cが家庭に普及し  
やがて本格的マイカーの時代が訪れる。

その変化をいち早く察知した昭和グループは  
フロンティア・スピリッツを發揮して  
ヘルスセンター建設、ボーリング場開設と  
バス経営の多角化に乗り出し

さらにトヨタ販売店の新たな分野へと営業を拡大していく。

当時大盛況だったボーリングセンター  
1階がフロント、売店と競技場、2階がロッカーとグリル



昭和39年4月29日オープンしたシーサイドヘルスセンター  
ヘルスセンターとしては西日本随一を誇る規模、設備の豪華さが好評を呼び観光客が殺到して大盛況のスタートをきった。



## 唐津シーサイドヘルスセンター 創業当時の心温まるエピソード

昭和グループのレジヤー産業のスタートとなつた「唐津シーサイドヘルスセンター」のモデルとなつたのは、他でもない「船橋ヘルスセンター」だ。当時、東京圏の船橋（千葉県）に登場した巨大な娯楽センターは、地の利にも恵まれ人気が爆発。全国レジヤー産業の注目の的であつた。昭和バスはこのニュースに機敏に反応した。各部門から適任者

福岡トヨタ1店（久留米）グループの店を合わせると、実に14センターに達し、最盛期の勢いは大変なものであつた。  
昭和43年には、東の浜、虹の松原の景勝にマッチしたモダンな唐津シーサイドホテル（現東館）が、本格的なリゾートホテルとして誕生した。これらは、レジヤー産業へのタイミングよい進出であった。

さらに画期的な経営戦略として、「トヨタ販売店関連の新事業展開」、そして「昭和陸運－西濃運輸の業務提携」を進め、次なる飛躍発展を期することになる。



を選し、急ぎよプロジェクトチームを編成。営業実態を直に体得したいと、東京「しげのや」（道37号参照）を拠点として、金子道雄氏を陣頭に视察勉強に取り組む。船橋のすさまじいばかりの繁盛ぶりにすっかり魅せられた金子氏は、レジヤー産業への取り組みに意欲を燃やす。やがて、プロジェクトの成果は、唐津東の浜辺にコンクリートの巨体を横たえたようなヘルスセンターの雄姿として姿を現す。この偉容な光景は、唐津地域の人々にとつてまさに驚きであつた。だが正直なところ、ごく一部の

専門職（調理、電気、ボイラなど）以外は、そのほとんどがレジヤー産業の素人ばかりであり、毎日が手探り状態での店開きであった。当時はまだ、公共プールをはじめ夏のレジヤー施設はほとんど限られていたため、佐賀、筑後地域はもちろん北部九州各地から白砂青松の唐津へ、夏のレジヤー行楽客が殺到。オープンした夏は、全館満員のごつた返し状態で、従業員はてんてこ舞い、悲鳴状態にあつた。この状態を乗り切るため、バス事業からも応援に駆けつけた。特に金子道雄氏の夫人重子さんを先頭にした、

総工費4億5千万円をかけて建設された唐津シーサイドホテル（現 東館）。  
昭和43年7月10日オープン

バス本社役職員の奥さんたちの活躍はめざましかつた。自発的に早朝から厨房に入り込み、熱気に耐えながら昼弁当詰めに懸命に働いたものだ。最新のモダンなホテル西館の前身は、このようないスタートを切り、田川正三支配人、山下善市事務長ほかスタッフは連日連夜激務をこなした。「オープン当初のあわただしさも、今となつてはそれもなつかしい思い出です。田川さん山下さんをはじめ大変ご苦労いただきたいスタッフのみなさん数人がすでに他界されており、誠にさびしく残念です」と鶴田氏は感慨深く語る。



## よいくるま、よいサービス トヨタレンタリース福岡設立

転換期を迎えた昭和グループは、レジャービジネス進出にのみ専念したわけではない。昭和40年代に入るとトヨタ陣営は、大衆車販売拡大政策をとるとともに、来たるべきリース時代に備えた新戦略として、「レント・リース店」の全国展開を強力に推進していく。昭和41年10月には九州管内のトップを切って、福岡県内トヨタ系ディーラーの共同出資で、「株」トヨタレンタサービス福岡」を設立。そして、増資を

重ね、積極的に規模を拡大していく。その後、機をとらえて、昭和49年4月には社名を「トヨタレンタリース福岡（代表取締役社長・金子道雄）」と改称。福岡トヨタを中核に組織・戦力を強化し、名実ともに昭和グループ成長産業の一翼を担う経営基盤を確立する。やがて、先見性ある拡大営業政策が実を結び、全国トヨタレンタリース店の中で、五指に入る保有台数と優秀大規模店へと大躍進していく。

# マイカー時代到来により トヨタ大衆車販売店を積極展開

トヨタ自動車はマイカー時代の本格的量産の本命として、先に大ヒットした「カローラ」の姉妹車、スポーツタイプの「スピランター」を新発売した。このチャンネルを担当したのが「トヨタオート店（現ネット店）」である。昭和グループは昭和バスが主体となつてこの新店づくりに取り組んだ。昭和バスは資本金の50%を出資するとともに、未経験の幹部要員数名を配転。さらに兄貴分であるトヨタ各店も、出資及び実務ベテラン数名の出向など全面的にバックアップを図った。こうして

昭和43年1月17日、福岡市を主

拠点に県内西南部地域をテリトリーにした「トヨタオート福岡

（株）（代表取締役社長・金子道雄）」が勢いよくスタートを切つたのである。

この頃の様子を物語るエピソードをひとつ。元気よく営業を開始したものの、



創業直後の会社のため知名度もなく、かつ、本社の仮事務所（福岡トヨタディーゼルの下呂服町中古車置き場借用）が路地に入つたところで、学生にはイメージが悪かった。採用試験をどこで行うべきか。当時は部屋を貸すホテルや貸ビルなどを探すのが困難な時代だった。そこで苦肉の策として、当時最も知名度の高かつた九電ビルに相談。立派な応接会議室を借り、ここを面接会場としたのである。トヨタの新会社第一期生という魅力も

昭和43年1月新店は当初下呂服町で創立。3月営業開始。  
イメージアップ（社外）、モラル向上（社内）を希求。2000坪の土地を購入し一気に上記写真の本社屋建設、移転（43年12月落成）。まさに激動飛躍の創業1年目であった。

あつてか、優秀な人材が入社してきて、戦力確保に予期以上の成果を得た。創業時から会社づくりに携わった鶴田氏にとつて、この採用試験は印象深い明るい初仕事であったという。

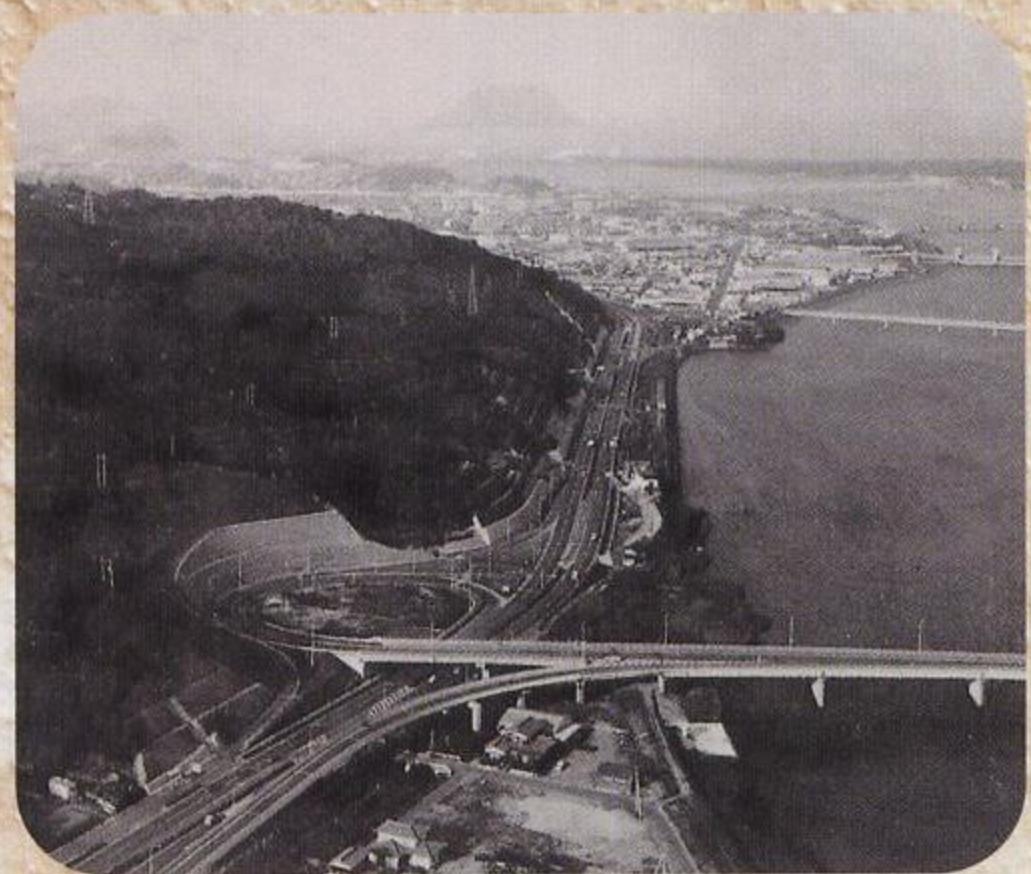
一方、昭和44年、すでに軌道に乗って活躍する福岡トヨタディーゼル（株）が、主力商品の車名をすばりと使って「トヨタカローラ福岡（株）」に改称。名実ともに全国屈指のトヨタ大衆車大規模店へ、そして優秀店をめざしてさらに大きくステップアップする。



下呂服町仮事務所において元気よくスタートを切った。  
創業メンバー総勢約40名、なつかしい。



間口に恵まれた実用本位の佐賀市 トヨタオート福岡 佐賀支店（昭和48年1月竣工）  
この立地は北バイパスと南バイパスを短絡する将来性ある重要ルートであったが沿道はほとんど田んぼ。農地転用交渉の成否がきめ手となった。（当初、佐賀トヨタ会館の一室を仮事務所に要員数名でスタート）  
内藤さんの周到な根回しが功を奏し早期に円満な話し合いが締結した。（中村建設（株）写真提供）



ミングよい決断が、トヨタオート店系列整備充実の全国的政策とうまく合致し、支店という特別方式で昭和46年1月「佐賀県全対だが、福岡の支店体制であればトヨタとの契約を進めよ」と指示を出す。このタイ

トヨタオート福岡の創業が軌道に乗ったころ、佐賀支店体制進出構想について金子道雄氏は、「新会社のオート店づくりは反対だが、福岡の支店体制であればトヨタと

## トヨタオート福岡 佐賀県進出を果たす

ミングよい決断が、トヨタオート店系列整備充実の全国的政策とうまく合致し、支店

という特別方式で昭和46年1月「佐賀県全対だが、福岡の支店体制であればトヨタとの契約を進めよ」と指示を出す。このタイ

域の販売店契約に結びつく。その後、早々に佐賀トヨタや昭和バスから要員数名を配転したり施設の一部を貸与するなど全面的支援を受けて、極めて短期間に佐賀県下でも販売体制を構築（支店長は佐賀トヨタ出身の内藤勉氏）。新規支店として所期の業績を上げることができた。さらに、福岡本社のバックアップで自力の拠点を拡充。体制が整ったところでトヨタの方針に沿って、昭和54年には佐賀支店の分離独立を果たし、「トヨタオート佐賀（現ネッツトヨタ佐賀）」として新発足する。グループ企業分社の好事例であろう。

参考文献
「わが道に生きる」 山口真志郎（財界九州）
「昭和・平成現代史年表」（小学館）
「朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー」（朝日新聞社）
「トヨタの歩み」（トヨタ自動車株式会社）

トヨタ自動車	昭和グループ	社会の動き	昭和42年
<ul style="list-style-type: none"> <li>●スプリンターを発売</li> <li>●トヨタ2000GTを発売</li> <li>●オート店営業開始</li> <li>●自工・自販、ダイハツ工業と業務提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●昭和バス創立30周年記念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●上越線新清水トンネル開通</li> <li>●自動車の保有台数1000万台を突破。</li> <li>●レンタカーの使用も盛んになる。</li> <li>●新大阪—博多間に初の寝台付き特急列車が登場。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●コロナ・マークIIを発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●唐津シーサイドホテルオープン</li> <li>●トヨタオート福岡設立</li> <li>●壱岐海運社長に金子道雄氏就任</li> <li>●昭和セントラル設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●霞ヶ関ビル完成</li> <li>●郵便番号制度実施</li> <li>●東京の私鉄の通勤電車で初めて冷房車走る。</li> <li>●熊本市内で初のスクランブル交通整理を実施</li> </ul>	昭和43年

## 第9回

# 大転換期 新時代の幕開け

昭和37年～46年  
その③

今年上半期、タンゴのリズムに乗った「だんご3兄弟」が大ヒットしたがちょうど3年前の昭和44年にも大流行したタンゴがあつた。そう、皆川おさむが歌つた「黒ネコのタンゴ」だ。レコードは2カ月で150万枚売れデパートのおもちゃ売り場ではブラックキャットが飛ぶように売れた。一世帯あたりの平均年収が初めて100万円を突破。人々の暮らしが豊かになるにつれ産業構造も大きく変革していく。そんな時代に昭和グループは大きな転換期を迎える。

団結と親睦を  
旗印にした  
**昭和グループ大イベント**

金子道雄大会会長あいさつ（要旨）

人生は訓練、努力、研究が必要です。  
これを怠り、あぐらをかくと落ごします。

何事も変化に対し、  
一步先んじて対策をたて、

最善をつくすことが大切です。  
この大会を機会に、連絡を密に、

昭和グループがますます  
繁栄いたしますように、

また皆さん方が  
幸福になりますように念願します。

昭和43年10月発行  
昭和スポーツニュース第1号より



第1回体育大会で、力強く挨拶する金子道雄大会会長、中央は宜嗣副社長（現グループ代表）

金子道雄大会会長  
お孫さんたちとなごやかに観戦  
(お孫さんは現在グループ主要各社役員として活躍)



金子宜嗣副社長（現グループ代表）も  
ドロンコになって力走

昭和グループ発展の底力となつた連帯感、結集力を如実に物語るイベントが、この体育大会である。第1回の昭和グループ体育大会は、昭和43年9月22～23日、唐津商業高校のグランドを主会場に市内の小中学校など11の会場でにぎやかに開催された。グループ各社の団結、親睦を深めるための大イベントであり、当時あつた19社のうち主要14社から千人もの選手、役員が参加した。



軽快なリズムに乗って入場

新しい視点と若々しい感覚で  
新経営体制づくりをスタート

創立30周年を節目にさらなる飛躍を続ける昭和グループ。その成長を支えたのは昭和グループ相互の強い連帯感と結集力、そして、グループメリットを生かした効率的なプランの策定である。その第一弾となつたのが、昭和セントラル（株）（代表取締役社長・金子道雄）の設立であつた。昭和セントラルは、これまでグループ各社が個別に取り組んできた保険関連業務を統括し

て専門事業として活性化し発展させた新会社である。昭和グループは次なるステップとして、まだ着手していない情報産業分野の開拓をこの新会社に統轄して、電算機器の本格的な導入・拡大路線への第一歩を踏み出した。昭和セントラルの設立は、昭和グループが一体となつてこれから時代の激変に迅速に的確に対応していく、新しい経営体制づくりの始まりでもあつた。

ボーリング、ゴルフの9種目で、さながらミニ国体の感があつた。どの競技も選り抜きの選手ぞろいで、手に汗にぎる熱戦を開した。翌年の第2回大会は競技種目を絞り、唐津総合運動場で社員の家族も参加して行われた。陸上競技を主体とした盛大な体育大会であつたが、グループ意識の高揚に大いに役だつた。その後、この体育大会

は当時ブームとなつていたボウリング大会に変更。昭和グループのボウリング場を会場に、さらに親睦の絆を深めていった。「事業は30年一区切り」というが、これらの催しは、昭和バス創立30周年という大事な時期に企画実行された、記念すべき有意義なイベントであつた。

# コンピューターになじむ グループ役員の意識改革

コンピューター導入当初（30年前）のグループ経営陣は電算機器に疎く、導入推進の体制づくりがなかなか進まなかつた。そこで、このようなムードを刷新したいと、米国帰りでコンピューターに通じている金子宜嗣代表が自ら陣頭指揮を取り、各社の役員にコンピューター研修プランを提示。まずは役員の意識改革に乗り出した。研修は

伊豆の天城山周辺にあつたIBMのトレーニングセンターで、3泊4日みつちりと行われた。システムの基本教育や実務訓練など同社トレーナーの手厚い指導によつて、役員らは初步をマスターすると同時に、コンピューターに対する意識も変わつていった。講習のおわりに研修成果のテストが実施された。「問題はゴルフボールを高いと

ころからコンクリート地面に落とし、落下

一接地一弾む一停止の軌跡を画面にグラフで表示するという作業。2名1組でコンピューターに向かい与えられた数値を所定

方式で組み込み、これをグラフ化したが、ゴルフボールが落下途中で止まつてしまつたり、接地して弾み続けて止まらないなど、

正解のグラフづくりに冷や汗をかいた。苦心の作業であつたがみんなで大笑いしながらの楽しいものだった」と

鶴田氏は語る。昭和グループのコンピューター導入の体制づくりは、

コンピュータになじむと

いう体験から始まった。

これまで個別に営業してきた「産業車両部門」を本体から同時に分離し、福岡トヨタフォークリフトを設立。全国でも独特の三県広域、大規模産業車両店の出現であった。この新会社はフォークリフトを主力商品とし、ショベルローダー、環境衛生機器など産業機器を販売し、その修理に専念する。しかし、創業期の数年間は取扱商品の特性、経営管理上のマイナス要因など諸問題に悩まされた。かつて、当時は金融引き締めの最中であり業界も不況で、起ち上がり時の経営は極めて深刻だつた。この苦境を開けるために、昭和バスが金融支援に全面的に乗り出した。この支援と全社員の懸命な努力によつて、福岡トヨタフォークリフトは何とか危機を脱出することができ、企業再建の道を歩むことになる。フォークリフト創立10周年記念の社内報に、創立当時の苦労が偲ばれる手記がある（掲載文より抜粋）。

先輩諸氏のこれらの貴重な体験は、その後の強い社風づくりに大いに役立ち、今日までずっと継承されている。早いものでフォークリフト店も今年の8月には「創立30周年」を迎える。この機に本社屋を斬新なデザイン、実用本位の近代施設に新築。かつて、社名を総合物流、無人システムなど荷役作業革新の流れにふさわしい「トヨタL&F福岡」に変えて新発足（平成10年10月）。21世紀に向けた物流荷役産業第一線の「モデル拠点」として、さらなる飛躍を期する。



伊豆天城山IBMトレーニングセンター研修に参加した昭和グループ主要役員



トレーナーの熱心な実技に研修メンバーの真剣な眼差し

## 三県大規模店を指向した 福岡トヨタフォークリフト(株)の誕生

では、お客様に十分な満足のいく対応ができる。このまままでは、先発の専業他社、

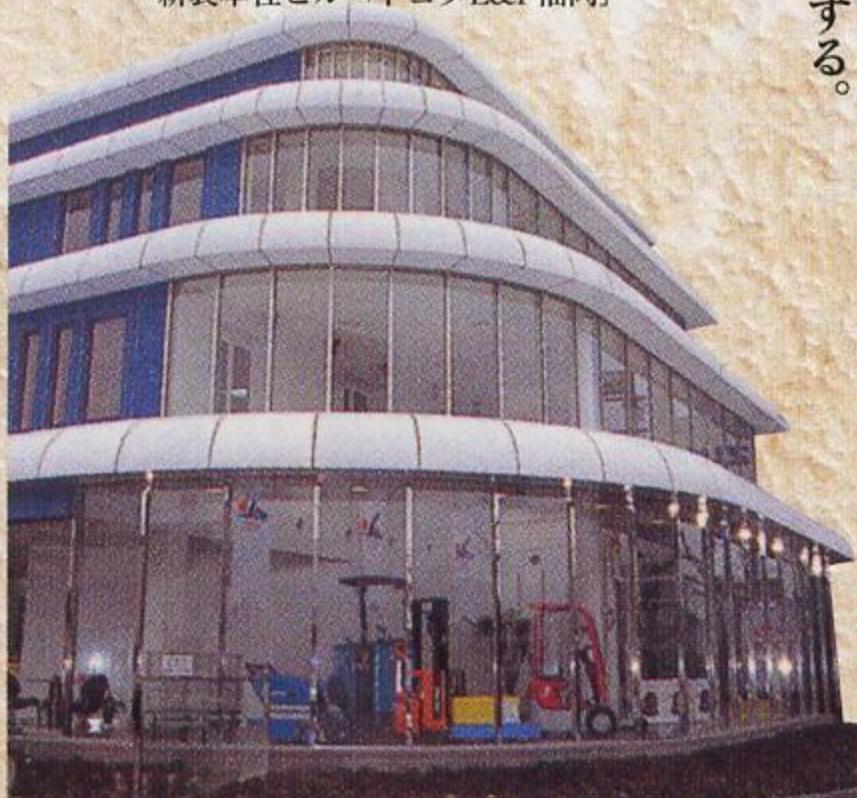
岡トヨタフォークリフト(株)（代表取締役社長・金子道雄氏）である。時代はまさに、省人、省力、労働安全、環境改善など、産業界の大転換期でもあり、人手に頼っていた荷役作業が、フォークリフトに急速に移行していく。これまでのような全國のトヨタ販売店をネットにした併売方式

創立時は福岡本社（現・渡辺通りFTビル西南端、当時のサービス工場）、北九州、久留米、佐賀、長崎の五拠点であつたが、すべて借りもの。総勢41名のスタートであつたが当初から金融引き締め、不況下の営業で大変厳しく、「毎日が血みどろの戦い」であつた。

### 社長への宣誓

創立式典において、金子道雄社長に対し、「社業発展のために全力を尽くします」と宣誓したが、社長より「よろしく頼みます」と本当に心情のこもった温かいお言葉をいたいた。あの時の感激は、「一生忘れることができない」となつかしい思い出である。

苦節20数年。幾多の試練に耐えてやっと結実した新装本社ビル「トヨタL&F福岡」



### 高かつた授業料

開業時（昭和44年8月）は、数人の営業経験者以外ほとんどが素人ばかりの集まりだった。目新しいことばかりでいろいろ失敗を繰り返し、「高い授業料」を払つた。真夏のある日、現業トツプ以下幹部が集合、悲壮なる覚悟で、現状打開策を模索する。なかでも経営上のネックとなつていた、「債権管理の中古車処分問題」「頭金、月賦手数料の完全徴収」の二点に絞り込んで丸一日深刻な頭の痛い大事な会議であつた。ただ「無我夢中の取り組み」であつた。

先輩諸氏のこれらの貴重な体験は、その後の強い社風づくりに大いに役立ち、今日までずっと継承されている。早いものでフォークリフト店も今年の8月には「創立30周年」を迎える。この機に本社屋を斬新なデザイン、実用本位の近代施設に新築。かつて、社名を総合物流、無人システムなど荷役作業革新の流れにふさわしい「トヨタL&F福岡」に変えて新発足（平成10年10月）。21世紀に向けた物流荷役産業第一線の「モデル拠点」として、さらなる飛躍を期する。

# 九州経済界を驚かせた 西濃運輸(株)との全面提携

昭和44年、昭和グループは新時代の幕開けを象徴する歴史的な業務提携に踏み切った。JA唐津市農協会館の大講堂に、西濃運輸(株)代表取締役・田口利八氏をはじめ同社の主要役員と、昭和陸運(株)代表取締役・金子道雄氏を中心とした昭和陣営が結集。全員がそろつたところで、両社の業務提携という重大発表が行われた。これは、



感動の一瞬『昭和西濃運輸』の誕生  
前席中央 昭和グループ 金子道雄代表 演壇 西濃 田口代表の訓示

昭和グループはもちろん九州トラック業界、北九州経済界をも「アツ」と驚かせたビッグニュースであった。そして昭和45年に正式に、「昭和西濃運輸(株)」と改名。本土一九州を直結した全国路線トラック網が飛躍的に整備拡充。これを機に、業務改善、輸送効率、サービス向上への大転換が着々と進み、両社の大躍進に弾みがついていく。

開に際し、「中国西濃」「四国西濃」など西濃のヘッドに地域名をのせた社名が慣行となっていたが、この度の社名決定にあたっては、「昭和のネームバリュー」と、「九州における金子の信頼」を尊重するとの方針であった。これは西濃の田口代表の商いの道、心配りであり、人物の大きさを示す好判断であった。昭和陸運はこれまで物流の上下便がアンバランス(下り便本土発が圧倒的に多い)であり、かつ、資金調達力に地域格差があるなど、決定的なハンディを背負っていた。そうした中での業務提携は、本土業者とのさらなる競争激化を見越した、トラック運輸業界生き残りをかけた背水の陣であり、転換期に直面した金子道雄代表の先見の明と果敢なる決断の賜物であった。

## 両巨頭の固い絆で実現した 「昭和西濃運輸」(株)の誕生

両社の業務提携の情報が流れるや、昭和陸運の職場はいろいろな憶測が飛び交つた。本土最大手の強者が九州ローカル中堅の弱者を一気に呑み込み、伝統を誇ってきた「昭和」の名が消滅するのではないか。また、会社のシンボル・金子道雄はどうなるのかなど、期待どころか不安なムードで落ち着かなかつた。この不安を一掃したのは、

が、西濃田口代表と昭和金子代表との会場壇上での“力強い相互信頼の固い握手”であった。新社名は「昭和西濃」、会社の代表は「金子」との重大発表である。「静まり返った会場でみんなが固唾を飲んで2人を見守った一瞬は、今も忘れることができない」と鶴田さんは述懐する。

西濃グループは業務提携、系列化全国展



昭和  
HISTORY

トヨタ自動車	昭和グループ	社会の動き	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●パブリカ店をカローラ店に社名変更</li> <li>●年間国内販売100万台達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●福岡トヨタフォークリフト設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●東名高速道路(東京-西宮間)全面開通</li> <li>●東京駅八重洲地下街オープン</li> <li>●アポロ11号、人間をのせ初の月面着陸に成功</li> </ul>	昭和44年
<ul style="list-style-type: none"> <li>●カリーナ、セリカを発売</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●大阪で日本万国博覧会開幕</li> <li>●日本へのジャンボ1番機が羽田に着陸</li> <li>●都内でバス優先車線登場</li> <li>●世界で2番目の試みとなる歩行者天国スタート</li> <li>●マイカー4世帯に1台の普及</li> </ul>	昭和45年
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●セントラル石油販売設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●東京八王子市で全国初のノーカーテー実施</li> <li>●ボーリング人気でテレビ番組も急増</li> </ul>	昭和46年

- 参考文献  
「わが道に生きる」山口真志郎(財界九州)  
「昭和・平成現代史年表」(小学館)  
「トヨタの歩み」(トヨタ自動車株式会社)  
『昭和グループ企業案内』  
朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー(朝日新聞社)

第10回

# 試練期 ～新しい視点 若い感覚～ たくましく前進

.....昭和47年～62年.....  
その①

昭和グループ「全社員参加の経営」  
の原点を希求して

バブル崩壊後、長期不況にあえぐ日本経済だが  
以前にも同じような状況があった。

石油ショックをきっかけに高度経済成長はストップ。  
『省エネ』が叫ばれるなか

街のネオンは消え、テレビの放映時間も短縮された。

昭和49年に戦後初のマイナス経済成長となり  
翌50年には企業倒産が相次ぐ。

便乗値上げも多く、物価は急上昇。

世相を反映したかのようだ、『昭和枯れすすき』がヒットした。

こういう時代の波にのまれることなく

昭和グループは新たな分野へと活路を拓いていく。



金子道雄会長



金子宣嗣社長



金子勝商副社長

昭和五十一年度 経営指針

『全員セールスマンとなり、業績の向上と  
きめ細かなサービスに徹せよ』

## 新役員人事

会長に金子道雄氏

副社長に  
金子宣嗣氏  
金子勝商氏

社報 昭和  
1976.6 No.303

昭和自動車株式会社

昭和自動車(株)社内報 昭和51年6月303号より

# 道雄氏から宣嗣氏へ代表権継承 新たな発展史を刻む昭和グループ

昭和グループにとって、昭和バス創立30周年を境にした前後数年間は、急激な情勢変化に機敏に対応した『発車往来の大転換期』であった。これから創業60周年を目指して、企業発展史の第二ラウンド（2回目の30周年）に前進していく。

昭和グループは『創業精神「全員参加の経営」』を伝統的基本理念にして、時勢の変動に適合した斬新な諸施策を開拓。「活き活き社風・元気な体制』を構築していく。これを象徴するできごとが、グループ主要企業の代表権が創業の祖・金子道雄氏から二代目の若き金子宣嗣氏へと、順調にかつ円満にバトンタッチされたことであった。そして、大転換期を節目として、昭和グループの本拠地（司令塔）が唐津から福岡へ

と移り、福岡市を主舞台とした営業拡大へと急速に変動していく。

転換の第一歩となつたのが、昭和43年の昭和セントラル（株）の誕生。次いで二代目金子宣嗣氏への代表権継承である。宣嗣氏は福岡昭和タクシー（株）を皮切りに、

昭和商事石油（株）、その後、昭和グループ飛躍発展の母体となつた昭和自動車（株）及びトヨタ販売店各社の中核、福岡トヨタ自動車（株）の各代表取締役社長に就任（昭和51年）していった。こうして、昭和グループ第一ラウンドの経営実態は、次の飛躍発展に向かって発進していく。だが、このスタートは早々にきびしい試練期に直面。『規律ある経営基盤づくり』に全力を傾注することになる。

居した。なお、このビルの一階は長年活躍してきた「昭和バス旅行案内サービスセンター（昭和トラベラーズクラブ）」が営業活動を継承。旅行部門の重要な拠点となつた。

この機会に昭和ビルの前身を明らかにしておこう。戦後の激変期に、昭和バスは福岡市内西部地域（今川橋）から博多駅まで

バス路線を延長。昭和飛躍の第一歩を踏み出したころ、当時昭和通りの上対馬小路（現ホテルオーネークラの前面北側）に物件を借用。臨時の福岡仮営業所を開設したが、立地条件が良くない上に施設機能も不十分であつたため早めに見切りをつけ、昭和33年、現昭和セントラルビルの場所に、二階建ての営業所とバス待合発着所を新設した。これを解体、新築したのが昭和セントラルビルである。



昭和56年4月完成の昭和セントラルビル。この前身が昭和バス福岡営業所2階建のビル（福岡市天神）

この2階建のバス営業所は、オープン以来、約20年の間、昭和飛躍発展期の重要な都心拠点であった。先輩方がここを足場にして懸命に働いた。なつかしい思い出の地であることも忘れてはならない。

## グループ統轄の司令塔として 「昭和セントラルビル」登場

熾烈なシェアーカー競争に参入  
創業早々厳しい試練に直面

昭和43年に設立した昭和セントラル（株）は、その後、昭和56年4月に本格高層ビルとして完成した昭和セントラルビル（福岡都心部天神）に転居した。同時にビル内に、昭和グループの経営を統轄する本部とグループの役員会議室が配置された。以来、平成3年に福岡トヨタ新ビル（F・Tビル）が完成するまでの約10年間、このビルがグループ経営の中核として金子政策の立案、

連帶協調の実をあげる施策展開など、主要な役割とリーダーシップ發揮の本拠地となつた。加えて、このビルには、昭和48年に設立した従業員の老後人生の生活の安定、福祉向上を希求する画期的な厚生事業「昭和グループ厚生年金基金」及び、グループの経営管理を統轄する電算センターが入居した。やがて、昭和バス開発事業部、新会社トヨタホーム福岡（株）もここに進出同

昭和41年（株）トヨタレンタリース福岡、43年トヨタオート福岡（株）、そして翌44年に福岡トヨタフォーリフト（株）と、発車往来の大転換期に相次いで3つの会社が誕生した。3社はオープン当初から、自動車メーカー各社間の熾烈なシェアーカー競争に参入することとなつた。各社は「今がチヤンス」と、なりふりかまわぬ戦略強化

社との戦いはもちろん、自陣営の内輪でも要員確保対策に油断のできない状況であった。そのような厳しい情勢下、昭和48年第一次のオイルショックに見舞われた。まだ足腰の弱い新会社にとつては、まさに試練の連続であつた。だがメーカーの適切なバックアップに加えて、要所要所でグループ各社の支援があつて心強かつた。さらにはよりも新会社づくりに燃え上がる社員たちの積極展開にしのぎを削る。他

の情熱が結集。その団結力で試練の創業時代をうまく切り拓くことができ、今日の事業基盤の基礎を確立することができた。早

いものでこれら3社も、「創立30周年」の大好きな節目を迎えた。

## グループメリット活かし 石油危機の窮地を救う

ここで昭和グループ連帯の頼もしいエピソードをひとつ。第一次オイルショック時の不安な世情のなか、営業活動の源泉となるガソリンの確保に「黄信号」が点滅してきた。その上、家庭の暖房用灯油も不足と、仕事も生活も不安な暗い状況に直面した。そんな時、昭和グループでは、昭和商事石油(株)が内々に『特配』の手を打つ。グ

ループメリットを活用して、他社よりも優位な状況に立つことができ、やれやれと一安堵。窮地を脱することができて大変感謝したものだ。他社はこのような緊急事態を機に、ドタバタと「ガソリンスタンド店」系列化に乗り出した。企業グループ連帯の強みを身をもって経験した、頼もしい思い出である。

## 隆盛を極めたボウリング事業を 潔く撤収。最適時に転身を図る

昭和グループは、ボウリングブームに乗つて積極的にボウリング事業経営を開拓した。昭和40年に一番目となる唐津シーサイドセンターをオープンしてから、昭和51年に最後の長崎大波止ボウルを閉店するまで、約10年間にわたりボウリング経営を続けた。短期間の営業ではあつたが、最盛期には実に14店舗にも達した。業績も比較

のだ。営業路線の軌道修正は、『規律ある経営の確保』を目指した英断であった。



昭和グループ体育大会(2回開催)がボーリング大会に変わる



昭和グループの荣誉 トヨタ自動車からの輝かしい特別表彰

株式会社トヨタレンタリース福岡販賣部は、1991年度より1995年度に亘る期間連続してレンタリース店表彰を受賞され長期にわたる営業活動において極めて優秀なる成績を収められました。そこでここに表彰いたします。  
1995年1月23日  
トヨタ自動車株式会社  
豊田章一郎

の主柱の事業にまで成長した近隣運輸業者の活躍ぶりを見聞するにつけて、諸事情があつたにせよ、まったく残念。機会損失の早期撤収ではなかつたかと思ひます」と、当

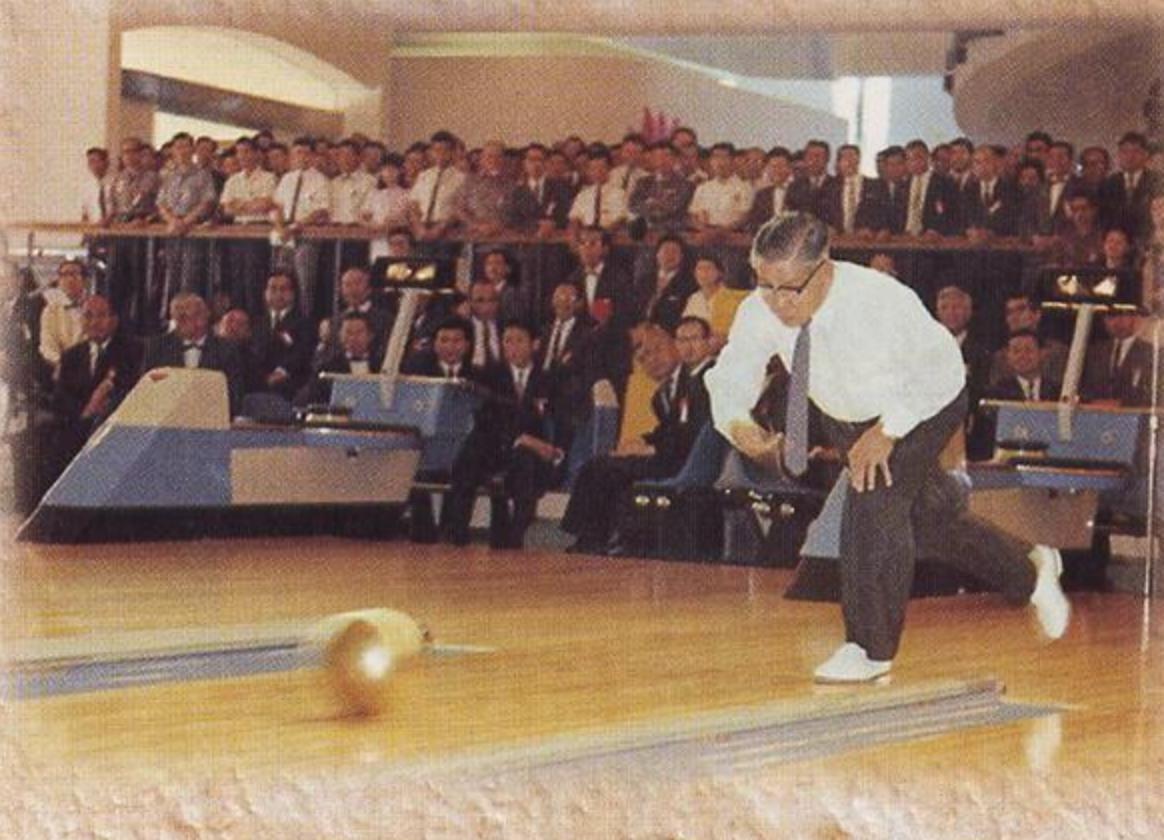
不足など大事な営業起ち上がりに諸問題を思ふときよく断念し、撤収作戦を実践した。だがレジャー産業の熱の冷め方は早く、次第に退潮の兆しが見えてきた。昭和グループはこの変動に素早く対応し、じつにタイミングよく転身を図る。華やかな営業を



幾多の試練を乗り越えて大躍進した(株)トヨタレンタリース福岡本社

のボウリング事業は、前原のボーリングセンター「パークレーン(昭和バス)」の閉店を機にこの施設を新規事業に活用。当時成長産業のニュービジネスとして注目されていた「日用家庭雑貨商品販売業」への事業進出を計画。早々に営業開始に踏み切った。ここは立地にも恵まれ魅力的店づくりと期待されたが、営業体制の不備をはじめ専門分野の知識、訓練不足など大事な営業起ち上がりに諸問題を

現在ナフコ前原店賃貸営業)。



長崎出島エースレーン、創業者金子道雄氏の始球でオープン(昭和42.7)

1. 創業(昭和42年1月)  
2. 佐賀シルバーレーン(昭和42年9月)  
3. 唐津ボウリングセンター(昭和43年1月)  
4. 佐賀シルバーレーン(昭和43年1月)  
5. 二日市ボウリングセンター(昭和44年1月)  
6. 唐津ボウル(昭和45年1月)  
7. 有田ボウル(昭和46年1月)  
8. 唐津エースレーン(昭和46年9月)  
9. 佐賀エースレーン(昭和46年12月)  
10. 前原パークレーン(昭和50年3月)



佐賀シルバーレーン

創業者・金子道雄氏は機会あるごとに、「企業はしつかり頑張つて適正な利益をあげ、納税をはじめ地域社会に応分の寄与をする社会的責任がある」と力説していた。氏はこの経営哲学を言葉だけでなく実行に移した。長年お世話になってきた社会へのお礼として、「佐賀県内の学校教育と一般福祉向上」に役立てていただきたいと、昭和50年に氏個人の財を投じて「財団法人金子財團」を設立したのである。この財団から生じる運用収益は、毎年、社会福祉施設や学校教育関係へ寄与され、佐賀県をはじめ関係諸団体から大変感謝されている。昭和グループ各企業には、「社会への感謝と奉仕」という創業者の心が脈々と生き続けていることを改めて肝に銘じたいものだ。



創業者金子道雄氏の意志が引き継がれ設立された『金子財團』その運用収益は毎年、社会福祉施設等へ寄与される。

## 「金子道雄氏の経営哲学が 「金子財團」として結実



久留米クラウンボウル(福岡トヨタ久留米営業所ビル)

1. 福岡トヨタ自動車(株)経営(昭和47年12月～昭和50年3月)  
2. 大波止ボウル(昭和46年12月～昭和49年3月)  
3. 長崎エースレーン外港ボウル(昭和47年5月～昭和49年9月)  
4. 佐賀エースレーン(昭和46年12月～昭和50年8月)  
5. 前原ボウリングセンター(昭和41年3月～昭和48年12月)  
6. 唐津ボウル(昭和44年1月～昭和49年8月)  
7. 有田ボウル(昭和46年1月～昭和50年1月)  
8. 唐津エースレーン(昭和46年9月～昭和50年12月)

### ◆昭和自動車(株)経営

1. 唐津シーサイドボウリングセンター(昭和40年2月～昭和49年3月)  
2. 佐賀ボウリングセンター(昭和41年3月～昭和48年12月)  
3. 前原ボウリングセンター(昭和43年12月～昭和48年11月)  
4. 佐賀シルバーレーン(昭和44年3月～昭和49年9月)  
5. 二日市ボウリングセンター(昭和44年1月～昭和49年8月)  
6. 唐津ボウル(昭和45年1月～昭和50年1月)  
7. 有田ボウル(昭和46年1月～昭和48年9月)  
8. 唐津エースレーン(昭和46年12月～昭和50年1月)

- 【参考文献】  
「わが道に生きる」山口真志郎(財界九州)  
「昭和・平成現代史年表」(小学館)  
「トヨタの歩み」(トヨタ自動車株式会社)  
「朝日現代用語別冊付録サ・カレンダー」(朝日新聞社)  
「昭和グループ企業案内」(トヨタ自動車株式会社)

トヨタ自動車	昭和グループ	社会の動き	
	●唐津シーサイド観光設立(現昭和自動車唐津シーサイド観光事業部)	●沖縄返還●新幹線、新大阪～岡山間開業●環境庁、48年度排出ガス規制値告示●ボーリング人気で番組も急増	昭和47年
●パブリカ・スターレットを発売●国内販売累計1,000万台を達成	●昭和グループ厚生年金基金設立	●石油ショックで紙不足に。買いだめ客殺到●関門海橋開通●ガソリンスタンド、日曜休業実施●48年度排出ガス規制、新型車に適用開始	昭和48年
●トヨタ財團設立	●オリエント設立	●北海道の愛國駅で幸福駅行きの切符大人気に。	昭和49年
●複合渦流方式による50年度排出ガス適合車発売●アメリカで初めて輸入乗用車第1位に	●金子財團設立●昭和学園設立	●新幹線、岡山～博多間開業●室蘭本線で最後の蒸気機関車(客車)が走る	昭和50年
●セリカが「アメリカで'76インポート・カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞		●新幹線乗客10億人突破●郵便、国鉄、電話、電報料金相次いで値上げ	昭和51年
●トヨタホーム「JA型」「KC型」を発売 ●チエイサーを発売●三元触媒方式による53年度排出ガス規制適合車を発売		●王貞治756本の本塁打世界最高記録樹立●6大都市でタクシー料金値上げ(基本料金330円に)	昭和52年
●ターセル、コルサを発売●アメリカで乗用車、トラック、総販売台数が輸入車第1位に		●福岡市で水不足●成田空港開港●西武ライオンズ誕生	昭和53年

# 第11回

## 試練期 ～新しい視点 若い感覚～ たくましく前進

.....昭和47年～62年.....  
その②



佐賀テレビ社章(バッチ)を愛用した創業初代取締役社長 金子道雄氏

## 昭和グループ。佐賀県勢 新たな分野へ進出

昭和54年4月、トヨタ陣営は国内販売200万台体制確立の新戦略として、第5番目の販売チャネル「トヨタビスタ店」のセットアップを発表した。昭和グループはこれに対応。12月に、各社の出資参加によって、「トヨタビスタ佐賀（株）」を設立した。次いで昭和54年4月、佐賀県内トヨタ販売店各社の出資協力を得て、全国54番目の「（株）トヨタレンタリース佐賀」を設立。さらに昭和58年9月、昭和バスは経営多角化の新たな取り



佐賀OA機器（現 ソーイー）

組みとして、情報産業界のリーダー格でもある「富士ゼロックス（株）」と提携。佐賀県内の販売特約店契約を交わし、「佐賀OA機器

昭和50年代といえば今から20年前。この年代には、盛岡まで東北新幹線、新潟まで上越新幹線が開通し、ディズニーランドも開園。レストランやファーストフード店が次々と誕生し、外食産業は十兆円産業へと急成長を遂げる。50年代末にはパソコンやワープロが急速に普及していく。いつも時代の動きに機敏に対応してきた昭和グループは、昭和58年に佐賀OA機器（現 ソーイー）を、昭和59年には昭和フード（マクドナルド店）を設立。マルチメディア産業や外食産業へと事業の範囲を拡げていく。

トヨタビスタ佐賀



(株)（現 ソアー）を設立した。この新会社は昭和グループの異質分野への挑戦であった。

このほか新規事業として、昭和バスは昭和49年6月、唐津に（株）オリエントを設立し、ゴルフ練習場、大型遊戯場、都心型駐車場などレジヤー産業経営に乗り出した。ソナーに続き、昭和59年9月には、マクドナルドのフランチャイズ店「昭和フード（株）」を、昭和60年4月には、昭和バスを主体とした広告・停留所標識などの管理・昭和グループの商事部門として活躍する「昭和興産（有）」をそれぞれ唐津に開設した。このように、佐賀県勢は経営多角化路線にそつて、新事業分野へ一気に乗

りしていく。この時代は厳しい状況ではあつたが、「規律ある経営の確立」を念頭にたくましく前進していく。



昭和興産（有）



（株）オリエントの伊万里ニュートーヨー



昭和フード（株）



主調整室（マスター）で映像卓にあるボタンを押す金子道雄氏。  
これより本放送がスタート。佐賀テレビ三十年史より



設立事務所。当時は佐賀トヨタの厚生会館の2階にあった。  
佐賀テレビ三十年史より

発車往来で取り上げて  
きたように、昭和バス  
の創始者・金子道雄氏  
は卓越した先見の明と  
優れた商魂の持ち主で  
あつた。加えて、エネルギー  
ギッシュな行動力も  
兼ね備えていた。その  
天賦の才を存分に生か  
して先手先手に策を講  
じ、戦中から戦後の極  
めて厳しい激動時代を  
切り抜けてきた。逆境  
に屈することなく、自  
主独立の精神を貫き、「お客様第一」の商  
いの道をモットーに、自ら陣頭に立ち「全  
社員参加の経営」を実践。そして、昭和バ  
スを基幹に昭和グループを一大企業へと発  
展させるとともに、企業としての社会的使  
命（責任）、社員の心構えについて、自身  
の姿勢、日常活動でその範を示した。これ  
らの創業精神「昭和イズム」は、昭和グル  
ープ不变の指針、道標として今も生き続け  
ている。

金子氏の偉業はこれにとどまらない。社  
業の激務を完遂しながら、佐賀県議会活動  
2期（8年）、唐津市長の公職3期（12年）  
を務めたほか、地域社会や業界の数多くの  
要職に就き、任務遂行に情熱を注いだ。さ  
らに、KBC九州朝日放送の発起人やST

S佐賀テレビの創業初代取締役社長（昭和43年3月～昭和47年9月）など地域放送業界のリーダー格としても活躍。福岡、佐賀  
県の文化向上にも多大な貢献を果たした。  
昭和54年8月2日5時5分、偉大な功績  
を残した金子氏は、みんなに惜しまれながら  
心不全のためこの世を去った。昭  
和グループが厳しい試練期に直面し  
た時だけに、誠に残念であつた。

（道）SHOWA  
の昭和“第7回飛  
翔参考）



唐津市文化会館でしめやかに執り行われた市民葬

## 金子道雄氏逝去 残念！昭和グループの祖

発車往来で取り上げて  
きたように、昭和バス  
の創始者・金子道雄氏  
は卓越した先見の明と  
優れた商魂の持ち主で  
あつた。加えて、エネルギー  
ギッシュな行動力も  
兼ね備えていた。その  
天賦の才を存分に生か  
して先手先手に策を講  
じ、戦中から戦後の極  
めて厳しい激動時代を  
切り抜けてきた。逆境  
に屈することなく、自  
主独立の精神を貫き、「お客様第一」の商  
いの道をモットーに、自ら陣頭に立ち「全  
社員参加の経営」を実践。そして、昭和バ  
スを基幹に昭和グループを一大企業へと発  
展させるとともに、企業としての社会的使  
命（責任）、社員の心構えについて、自身  
の姿勢、日常活動でその範を示した。これ  
らの創業精神「昭和イズム」は、昭和グル  
ープ不变の指針、道標として今も生き続け  
ている。

金子氏の偉業はこれにとどまらない。社  
業の激務を完遂しながら、佐賀県議会活動  
2期（8年）、唐津市長の公職3期（12年）  
を務めたほか、地域社会や業界の数多くの  
要職に就き、任務遂行に情熱を注いだ。さ  
らに、KBC九州朝日放送の発起人やST

S佐賀テレビの創業初代取締役社長（昭和43年3月～昭和47年9月）など地域放送業界のリーダー格としても活躍。福岡、佐賀  
県の文化向上にも多大な貢献を果たした。  
昭和54年8月2日5時5分、偉大な功績  
を残した金子氏は、みんなに惜しまれながら  
心不全のためこの世を去った。昭  
和グループが厳しい試練期に直面し  
た時だけに、誠に残念であつた。

（道）SHOWA  
の昭和“第7回飛  
翔参考）

# 金子道雄氏の遺訓 規律ある経営の確立を偲ぶ

ここで一つ心に残るエピソードを紹介する。新規事業「昭和産業」及び「金子商事」の整理・撤収に際して、昭和グループの最高責任者・金子道雄代表は、グループ各社（在福）の主要役員を福岡トヨタ会議室に召集する。そこで、両会社の経営悪化の実態を総括するとともに、事業経営の損失や不用機器の処理策などについて、トップ責任の所在を明確にした。そして、当時の損失、数千万円の半分は金子代表個人の私財で負担することを告げ、「心苦しいが残りの半分を関係各社で応分の支援を願いたい」と、苦渋の決断を下す。声涙にじむ発

言であつた。役員一同は心痛む思いでそれを受け止め、こころよく協力を誓い、即刻対応した。

昨今、会社経営悪化の実態を隠し、その責任の所在を不明確にして、不良債券処理を先送りするなど、経営陣のモラルハザード（倫理の欠如）が問われている。昭和グループは、この試練期（昭和40年代）にすでに金子道雄氏が身をもつて経営者としてのモラルを示している。この真摯な態度はまさに「規律ある経営の生きた教訓」である。金子道雄氏の遺訓をこの機に改めて強く心に銘じたい。

## 昭和バス試練の道へ

昭和バスは創業30周年を大きな節目として、新体制づくりに前進していく。だが、昭和58年3月22日、歴史的を迎える。筑肥線電化により「唐津市内JR線の高架化

一切目をつむって、この事業を早々に撤収した。

●金子商事（昭和商事石油系 安全燃料（G）  
F）製造販売業

ガソリンに代わる非課税扱いの「安全燃料」を特別ルートで仕入れ、これを昭和バス今宿車両基地の燃料製造工場で商品化。そして、自動車エンジン本体に特殊な気化器を取り付けて、走行機能を低下させること

めず、また、有利な税制上の取り扱いについても疑問が生じてきた。そこで、早急に継続営業を断念して、先行投資、機器などを整理することでこの事業を撤収した。

## 新規事業の取り組みと 「撤収・整理」の経緯

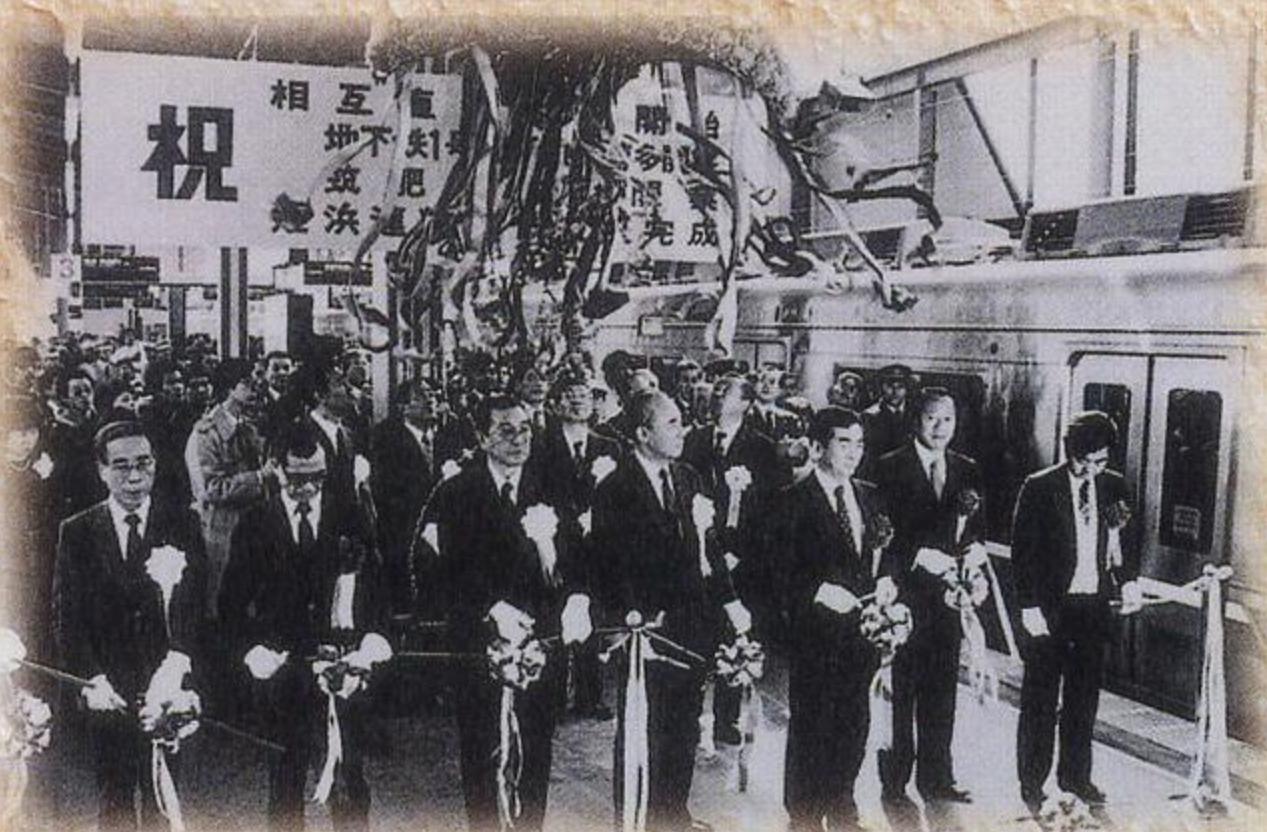
新規事業挑戦の教訓として昭和産業と金子商事の事業対応を回顧（自省）しここに掲載する。

これまで極めて順調に成長を遂げてきた昭和バスにとって、創業以来の「重大、深刻な情勢変化であり大試練への突入」である。昭和バスはすでに昭和55年9月、筑肥線電化など厳しい情勢激変を予期して、営業基盤の見直しや運営実態の検証、これらの経営を考える「プロジェクトチーム」を編成。この道の専門機関である「日本経営システムによる経営コンサルティング」を実施するなど、緊急打開策の手を打つてきた。しかし、電化や地下鉄とJRの相互乗り入れが現実のものとなると、バス主幹線「唐津（前原）福岡」及び、これに付属



昭和産業精製工場

この新規事業は韓国から原料となる土砂を船舶で輸入し、唐津東港の埠頭用地（借地）に建設した精製工場で、自動車のエンジンブロック（鋳物）や陶磁器の原材料となる工業用けい砂を採出。商品化して販売ルートに乗せる仕事であった。だが、韓国からの輸入土砂がテスト段階の質よりも著しく劣悪化し、本格的拡大営業（量的安定供給と良質の保証など）に難点を生じ、継続取引に信頼がおけなくなつた。そこで、思いきつて建設時の先行投資、機械設備などに



昭和58年福岡市営地下鉄開通のテープカット 提供／西日本新聞

●昭和産業（株）（昭和バス系 けい砂精製業）

この新規事業は韓国から原料となる土砂を船舶で輸入し、唐津東港の埠頭用地（借地）に建設した精製工場で、自動車のエンジンブロック（鋳物）や陶磁器の原材料となる工業用けい砂を採出。商品化して販売ルートに乗せる仕事であった。だが、韓国からの輸入土砂がテスト段階の質よりも著しく劣悪化し、本格的拡大営業（量的安定供給と良質の保証など）に難点を生じ、継続取引に信頼がおけなくなつた。そこで、思いきつて建設時の先行投資、機械設備などに

するローカル支線、「唐津市内バス全線」が大打撃を受け、予想を超える最悪事態となつた。しかもこの状況は長期化し、バス

M・M事業で成功し  
福岡昭和タクシー経営の  
二本柱を確立

新規事業の好事例となつたのが、福岡昭

和タクシーの「M・M事業」。M・Mとはモーターカーとマネージメントの略称であり、自動車管理請負が主な業務である。

昭和62年当時、運輸省交通局の所管「運行管理・資材メンテナ・保険請負業（人材

派遣業」が、多様化時代の新事業分野としてクローズアップされていた。福岡昭和

タクシーは、創業から培ってきた「人と車の信頼を売る優位な商品」を活用したいと、M・M事業進出に全力をあげる。その結果、

M・M事業進出に全力をあげる。その結果短期間に「九州M・M事業のトップクラス」に躍進する。営業13年間の努力で、現在で

は福岡の一流会社90社と契約。配置台数1  
27台、年間売上8億円突破の実績を誇り、

本業タクシー部門に迫る規模までに拡大。利益率（粗利）も好調。管理要員は少数効率的で、会社経営上、極めて重要な事業体

制を確立し、今では同社経営の二本柱のひとつとなつてゐる。この斬新なアイデアは、

東京からの情報収集に端を発している。昭和バス東京事務所と福岡昭和タクシーの現場が緊密に連携し機敏に行動したことが、

今や、タクシー業界は供給過剰な状態で



福岡昭和タクシーのMM事業は九州でもトップクラス

運営の将来に極めて深刻な事態を招いた。この影響は昭和グループ全体にも波及していくこととなる。

福岡昭和タクシーは創業以来、電気タクシーライセンスなど他社に先駆けて、市場開拓や思いきつたサービス向上の諸施策を展開してきた実績がある。加えて、最近では、小型・中型サロンカーを導入。冠婚葬祭の送迎バス、また広く観光旅行など貸切バス分野にも参入していく。これから21世紀、営業自由化時代に備えて、好評のM・M事業に続くタクシー本業の新商品創出が期待される。



〔参考文献〕

「わが道に生きる」 山口真志郎（財界九州）

「昭和・平成現代史年表」（小学館）

「朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー」（朝日新聞社）

「トヨタの歩み」（トヨタ自動車株式会社）

『昭和グループ企業案内』

昭和62年	昭和61年	昭和60年	昭和59年	昭和58年	昭和57年	昭和56年	昭和55年	昭和54年	
●青森～八代間の2000キロの高速道路が連結●利根川進教授にノーベル医学・生理学賞●国鉄分割民営化	●ハレー彗星が地球に接近●男女雇用機会均等法施行●12月～大型景気始まる	●国際科学技術博覧会（つくば博）開幕●初の日本人宇宙飛行士3人が決定	●15年ぶりに1万円、5千円、千円の新札発行	●中国自動車道全線開通●東京ディズニーランド開園	●東北新幹線開業（大宮～盛岡間）●上越新幹線開業（大宮～新潟間）	●5大都市のタクシー料金値上げ（基本料金430円に）●神戸で「ポートピア'81」開幕	●国鉄に女性駅長登場●巨人軍の王選手引退●『ナンバー』『とらばーゆ』など雑誌ラッシュ	●上越新幹線大清水トンネル貫通●6大都市のタクシーレート値上げ（基本料金380円に）●自動車電話初登場	社会の動き
●佐賀中央青果市場の経営権を譲受●昭和土地開発（唐津ゴルフ俱楽部に改称）設立		●昭和興産設立●昭和保険サービス設立（現昭和自動車保険事業部）	●昭和フード（マクドナルド店）設立	●佐賀OA機器（ソニーに改称）設立	●昭和バス旅行社（昭和トラベラーズクラブに改称）設立	●壱岐交通タクシー設立		●トヨタレンタリース佐賀設立●トヨタオート佐賀設立●トヨタビスタ佐賀設立●金子道雄逝去	昭和グループ
●ラグビー部日本一に●トヨタホーム販売累計10,000棟を達成●トヨタ記念病院完成●トヨタ創立50周年を迎える	●生産累計500万台を達成●NUMMI社でトヨタ社の生産開始	●トヨタMR2、「84～85日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞●輸出累計2000万台を達成●カリーナEDを発売	●セリカ、サファリラリーで総合優勝●トヨタMR2を発売●GM社との合弁会社NUMMI設立	●C80システム導入開始	●ソアラ、「81～82年日本カー・オブ・ザ・イヤー受賞●FFカムリ、ビ斯塔を発売●カローラIIを発売●スプリンターカリブを発売	●ソアラを発売	●ピスタ店営業開始●クレスタを発売●国内販売累計2000万台を達成●世界第2位の年産300万台達成		トヨタ自動車

# 第12回

最終回

## 変革期

バブル経済の崩壊

# 「新昭和イズム」 の創造

.....昭和62年～平成10年.....  
(1987年～1998年)

昭和グループ50年のあゆみ



## 全社員参加の経営で迎えた 昭和グループ50周年の節目

昭和グループの起源は、昭和12年創業の昭和自動車（株）（昭和バス）である。『発車往来』でこの間紹介してきたように、「黎明期（激動の出発）」「激変期（果敢な挑戦）」「飛躍期（大いなる発展）」「大転換期（新時代の幕開け）」「試練期（たましく前進）」の各時代、全社員が一丸となつて社業に邁進してきた。その結果、昭和62年9月11日、創業50周年の輝かしい記念日を迎えることができた。この記念事業として、『昭和グループ50年の歩み（人動くところにSHOWA）』の記念誌が発刊されたが、その冒頭に金子宜嗣代創始者・金子道雄氏が拓いた昭和グループの『道』は

表は『会社は生き物であり、社長一人や重役数人では生きていけない。全社員が一体となつて今日を築き、社会に認められた』と所信を述べている。創業の祖、金子道雄氏が黎明期から貫して身をもつて示してきた経営理念の基本は『全社員参加の経営』である。金子宜嗣代表の所感は、この創業精神を改めて認識させる言葉であった。『発車往来』はこれまでの歩みを道標としてまとめてきたが、この指針はこれからもずっと継承されていく「昭和グループ不变」のバックボーンとなるであろう。

この時代は、世界最長の青函トンネル開業  
鉄道・道路併用の瀬戸大橋開通  
そして、関西国際空港開港と  
明るい大事業が相次いで行われる一方で  
阪神・淡路大震災、地下鉄サリン事件発生など  
暗いニュースが全国をかけめぐつた。  
そして、消費税5%引き上げを機に  
平成バブル景気は崩壊の一途をたどる。  
昭和グループ『道』はこういう時代に発刊  
この「発車往来」は1997年夏号にスタートした。  
3年にわたつた連載もいよいよ今回で最終回を迎える。  
時はまさに内外諸情勢の大変革期だが、  
21世紀の創造企業を目指し、さらにのびていく。

# 昭和の笑和、笑顔がある限り 希望もまた輝く。ありがとう5周年

ここに昭和グループの社風を物語るユニークなものがある。昭和グループ50周年を祝福し、感謝の心を込めて全社員に贈られた“感謝状とイメージソングと教本”

- ありがとう50周年（笑顔共和国）
- 心はずむ笑顔の旅立ち（イメージソング）
- いつも笑顔で、いつも素直に（誌あわせ読み本）である。

これは社員の心構えについて、極めてわかりやすく、親しみを込めて語りかけたもので「明るい職場と活気ある会社づくり」を目指す心温まるメッセージであった。



新入社員合同入社式



されたもので、まさに「企業は人なり」という経営理念に基づくものであつた。その主旨からグループの名前も公募すること

50年の歴史を誇る昭和グループにふさわしいネーミングであつた。

されたもので、まさに「企業は人なり」という経営理念に基づくものであつた。

の応募の中から選ばれたのが、この『道』である。創始者・金子道雄氏の『道』、昭和グループの仕事が『道』に通じる事業、各社経営の道標（道筋）にもつながっていく。

## 変革期に対応して 新昭和グループ像・昭和イズムの創造

昭和グルー

プは金子宜嗣  
代表のもと、  
変革の時代に  
対応すべく昭  
和60年1月に

全社役員を一  
堂に集め「新  
春役員協議  
会」を発足。そして昭和64年（平成元年）には、月一回の「昭和グループ一月会・  
経営委員会」及び新入社員の集い「昭和  
グループ新入社員合同入社式」の開催を、  
毎年度の定例重要スケジュールとして新  
設した。

時を同じくして「昭和グループ広報誌」  
が創刊となる。これは全社員参加の経営、  
連帯の絆の意識を一段と高めようと企画

## 変化とスピードに挑戦 昭和グループ会議体の構築

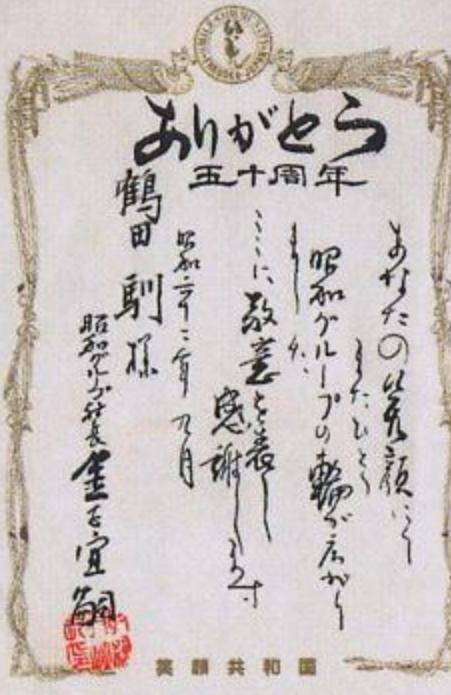
昭和グループ誌『道』創刊号（平成元年1月）に、「グループの新たな活動機構」

が発表された。その趣旨は

1. 各社の「自主責任経営」を前提としながら、グループレベルでの「戦略設定や方向づけ」を行う。
2. 中核会社による関係会社の統合というスタイルでなく、「会議体」をベースとしたグループ各社間の「横断的組織づくり」を行

う。

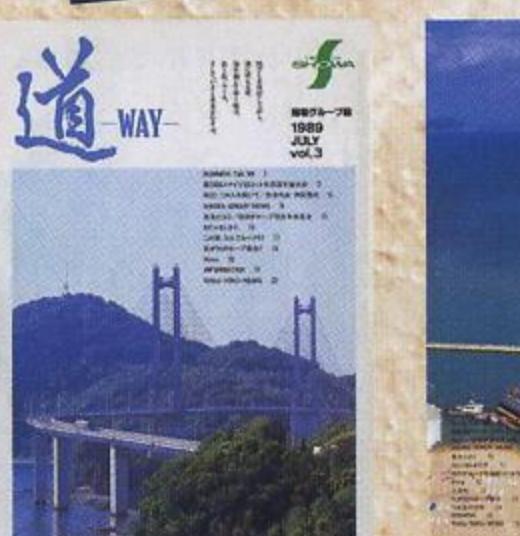
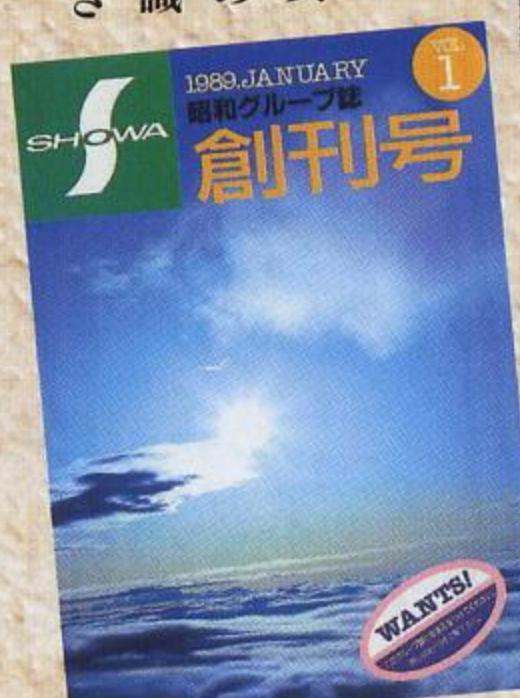
管理システムの整備を前提に、代表及び最高意思決定機関の政策判断を補佐するスタッフ機能を充実させる。以上の通りである。この新会議体が動き出してから早10年を経過した。これからいよいよ21世紀、新時代は「変化とスピード」そして、「個を活かした元気な良い会社づくり」が求められていく。そのためにも、これまでやつてきた活動機構とその運営実態を点検し、この会議体をより充実したものにしていくことが重要だ。



昭和グループ50周年にあたり全社員に贈られた数々の品



となり、創刊号で「みなさん、かつこいい名前をつけてください」と全社員に呼びかけた。広報誌への親しみと全社員参画の意識づけである。そしてたくさ



94昭和グループ新春役員協議会

# 昭和グループのシンボル 福岡トヨタ新ビル完成

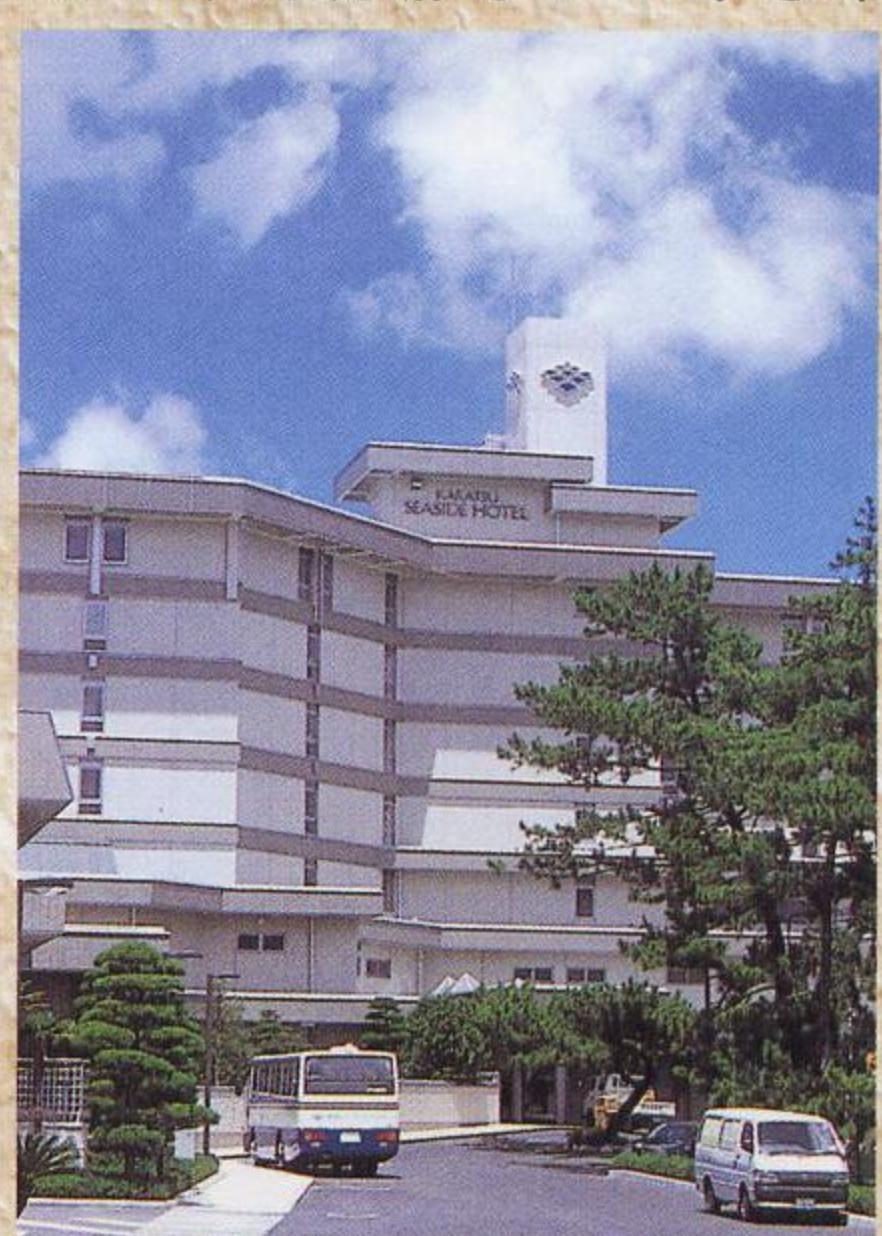
平成3年2月、福岡市中央区渡辺通の社有地に、明るいブルー系とシックなグレー系の色がうまく調和したモダンな「福岡トヨタ新ビル（FTビル）」が完成した。この衆目を引くFTビルは福岡トヨタのPR、職場の機能向上はもちろん、昭和グループのシンボルとしても全体のイメージアップに大いに寄与した。また、これまで昭和セントラルビルにあった「昭和グループ経営統轄本部」もここに移動し、一段と効率が向上。名実ともに新司令塔となつた。今後、このFTビルがトヨタ地域陣営の中核として、また、変貌していく昭和グループの基軸拠点として、求心力を発揮する活躍舞台となっていくであろう。



平成3年6月に行なわれたテープカット。

平成3年3月にオープンした福岡トヨタ本社ビル（FTビル）

誕生した」という金子宜嗣代表の挨拶文がある。当時は国策に乗った外貨獲得、外国の観光客誘致に熱心な時期であつた。夏が来ると、唐津の海浜、虹ノ松原一帯は上海、青島、香港など中国租借地在住の外国人が来遊し、今日ではとても想像がつかない大変なにぎわいを見せていた。最盛期の外人客はワンシーズン延べ1000人。おかげで市民はちょっとした異国情緒に接することができた。外人さんがファミリーでまたカツプルで本当に睦まじく、市内見物やサイクリング、松原木陰でのパーティに興じる姿は、唐津市民にとつては珍しくうらやましい光景であつた。



平成9年7月にオープンした唐津シーサイドホテル西館

## 創立60周年のビッグ事業 「唐津シーサイドホテル西館」オープン

平成9年7月にオープンした唐津シーサイドホテル西館の新築落成記念パーティーが9月10日に開催された。総勢約1000人の招待客を迎えてのすばらしいレセプ

ションであった。当日、贈呈された案内パンフレットに、「昭和自動車（株）」は本年がちょうど創立60周年に当たり、ひとつの節目の年にこのような新館建設という事業を

## 国鉄（JR）とタイアップして お客様の「利便増進」輸送使命を果たす

ここでホテルの歴史をひもといてみよう。サイドホテルは、戦後昭和20年、占領軍の保養施設として接收され、朝鮮動乱終結後



盛大に催された落成記念パーティ

なし遂げたことは、企業グループにとつても記念すべきことである。：今の唐津シーサイドホテルはホテルとして二代目に当たり、初代は戦前にさかのぼり、昭和7年、唐津の初代河村市長が観光振興に熱心で鏡山周遊道路を建設。次いで、11年2月に全館35室の木造2階建てのホテルが現敷地内に唐津市の手によつて

グループにとつても記念すべきことである。：今の唐津シーサイドホテルはホテルとして二代目に当たり、初代は戦前にさかのぼり、昭和7年、唐津の初代河村市長が観光振興に熱心で鏡山周遊道路を建設。次いで、11年2月に全館35室の木造2階建てのホテルが現敷地内に唐津市の手によつて

に再び唐津市に返還された。松浦の万葉

「(財) 唐津市文化振興財団」のしおりによ

ると、「からつ、松浦の地は、景勝に恵まれ

ているばかりでなく、重要な歴史的遺跡や

文化ゆかりの地が数多くある。日本最古の

歌集「万葉集」には、松浦地方に関係のあ

る歌が30首あり、これらの歌は神宮皇后や

松浦佐用姫の伝説ともかかわって古代ロマ

ンを感じさせてくれる」とある。鏡山は

「佐用姫の悲恋物語」の舞台であり、バスガ

イドが名調子を熱演する観光のクライマツ  
クスとなる名所でもある。

鏡山は昭和バスにとつても思い出の場所  
である。山頂の稻荷神社は「商売繁盛」の  
神様として県内外に知られており、初午祭  
が開かれる旧暦正月の初午の日には参拝者  
も多い。

そこで、昭和バスは山麓と山頂に臨時の案  
内所を設け、終日、山頂と山麓折り返しの  
ピストン運行を行つた。当時は地域の祭事  
に密着して臨時の大増発

運行など輸送使命を果たし、地域の産業発展にし  
つかりと結びついている  
という充実感があつた。

また、国鉄時代、地域の  
観光産業振興策として、  
民営バスとタイアップし  
た周遊券コースの設定が  
あり、「からつ松浦潟」  
も県市のバックアップに  
よつてその指定を受け  
る。当時、昭和バスは一  
時独立採算下にあつた  
筑肥線管理事務所（東  
唐津旧駅東北端用地に所  
在）とうまく提携して、  
指定コースの宣伝効果を  
ねらい「鏡山キャンプ場」  
を開設。管理運営は昭和  
バス、利用客誘致の宣伝  
は県内外の国鉄（JR）  
機関でと、役割分担して

「鏡山」と「虹ノ松原」

をクローズアップし、周遊客誘致に積極的  
に取り組んだ。また、筑肥線の起終点が東  
唐津駅時代（現唐津ロイヤルホテル所在地）、  
早朝始発から深夜の終着まで全ダイヤに接  
続、送りと迎えに万全を期した唐津市内バ  
ス運行や、呼子・名護屋行き周遊券利用客  
の連絡バス設定など、極めて緊密に連携し、

## 金子道雄氏の熱き思いを込めた 唐津シーサイドホテル東館の誕生

初代唐津シーサイドホテルの起源は前述  
の通りである。所有者の唐津市（土地は國  
有）に返還されたこのホテルは、施設が老  
朽化、それに一時経営を委託された地元業  
者との経営にも問題があつて、国内外に名声  
を博した交通公社経営のこのホテルもイメ  
ージを一変。廃墟同然の状態になつてしま  
つた。そこで、唐津市はこの窮状打開策と  
して昭和バスに、「施設の買い取りと事業再  
建」について相談を持ちかける。金子道雄  
氏は「唐津市行政と地域観光の発展に寄与  
したい」との熱意でこの要請を快諾。同時に  
昭和バス次の時代を見据えて、新事業の  
柱づくりを一大決心をする。

『再建の第一歩はまず、景勝地の汚点と  
なつてしまつたホテルの老朽施設をこのま  
ま放置できないと、一刻も早く自力で撤去。  
この施設にかかる諸問題を一気に排除し  
たい』と、不退転の決意を固め、昭和バス  
が臨時解体作業チームを編成して、突貫工  
事に全力をあげる。工事現場に携わった社

員の顔は汗と泥ですさまじい形相であつ  
た。素人チームではあつたが、こうして無  
事解体、資材や備品などを敷地外に素早く  
搬出してホテル跡地はあつと言う間にすつ  
きりと更地になつた。ホテルの動向に关心  
が深かつた市民は、この早わざに驚いた。  
金子道雄氏が次にとつた行動は「唐津シーサ  
イドヘルスセンター」、これに付帯した  
初のボウリングセンター建設、本格的リゾ  
ートホテル（東館）のオープニングであつた  
(発車往来第8回参照)。この一連の経緯か  
ら道雄氏のシーサイドホテルへの思い入れ  
はことのほか深く、「これから俺の仕事  
は地元唐津でこのホテル経営に参画すること。  
そして自適に余生を楽しむことだ」と  
心境を語つていた。昭和バス60周年記念の  
唐津シーサイドホテル新館オープニングのビッ  
グ事業は、この発祥の地で「地域の発展と  
昭和の観光レジャー産業に本格的に進出し  
たい」という金子道雄氏の熱い思いを継承  
した、極めて意義深いものであつた。

# 未来を創造する昭和グループ 21世紀へ大きく『飛翔』



平成9年にオープンした(株)ジェームス福岡。グループ企業では一番若い

創業以来、発展を続ける昭和グループは、この10年間にも新会社が次々と設立された。昭和62年に(株)佐賀中央青果市場、翌63年に(株)昭和ファイナンス、平成元年にアーバンコア昭和(株)、平成3年トヨタホーム福岡(株)、平成4年CATS(株)、そして平成9年の(株)ジェームス福岡の6社、及び昭和バス分離の伊万里昭和交通(株)設立である。平成12年2月29日現在、地域社会のあらゆる分野に活躍する昭和グループの企業は36社となつた。

21世紀の世情は驚くべきスピードで変化

し、あらゆる産業が大競争時代に突入していく。特に運輸業界は、2001年度のさらなる規制緩和策強化によって一段と自由化の荒波に揺れ、経営環境は厳しさを増していくだろう。だが一方において、ごく近い将来、福岡外環状道路とその上を走る高架高速五号線が西九州自動車道と連結し、また、筑肥線前原駅までの複線化(1月12日)も実現。さらに、九州大学の元岡地域移転計画が着々と進行している。これらの動きは、福岡市西部地区と前原を中心とした糸島郡一帯はもちろん、からつ松浦潟一帯まで経済活動を活性化していく明るいニュースである。昭和の運輸(旅客)部門にとって、西九州ハイウェイを走る高速バス、筑肥線主要駅と周辺開発地域、新九大構内とを結ぶ足の利便増進(バス系統と構内タクシー)、プラン、地方自治体と提携した広域生活バス運行の受託(昭和タクシーMM事業展開)など、自由化競争時代の変革に備えて、「創新の営業政策」を先行実践する絶好のチャンスでもある。これまで、地域に密着、しつかりした絆で他社競争に優位なバス・タクシーの連携をさらに強化して、昭和の主要営業基盤を不動のものに固めていく。この挑戦は創業以来、社業発展の経営に参加しその礎を築かれた先輩諸氏の切なる願望であろう。

ある経営専門誌の解説によると、企業繁

栄の在継期間について、「今や企業の平均寿命(盛期)はわずか5年」。そして、「21世紀の良い会社は「株主の満足度」「顧客の支持度」「社員の活性化」「社会との調和」が経営革新度の評価基準になる」と論じている。

る。

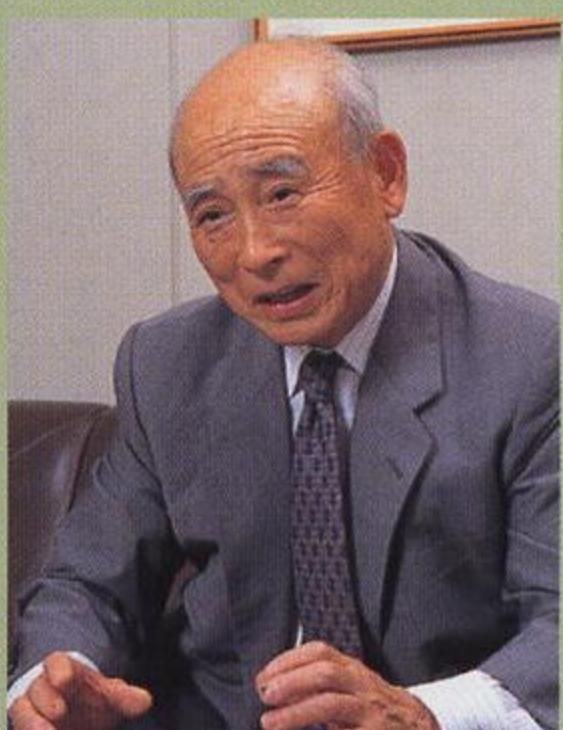
この主旨は、表現は違うが、金子道雄氏が説いた経営哲学に通じるものがある。

昭和グループはこの変革期に、新しい視点、若い感覚でこれから「昭和グループ像、新昭和イメージ」の創造を期して、新しい体

制、会議体づくりなど懸命に取り組んできた。これからも「全社員参加の経営」を軸に、新世紀のスピードと変化に対応していくことであろう。昭和グループ各社が「元気な良い会社」を目指し、21世紀へ飛翔していく姿を心から念じて発車往来を終結する。

## 構成/ライティング 鶴田 駿氏

大正14年11月生まれ。昭和21年、昭和バスに入社。昭和43年1月、同社(勤続20年、業務部長)を退職。命により、新会社トヨタオート福岡(株)設立。現場経営責任者として赴任。再び命により、昭和51年3月、昭和西濃運輸(株)専務取締役へ転出。労働争議の経営責任上、役職辞任。昭和52年8月三度目の命により、福岡トヨタフォークリフト(株)現業役員として、北九州地域の販売第一線に立つ。昭和60年5月から平成2年5月まで、代表取締役専務として勤務。その後、平成9年5月まで、同社監査役の職責を全し、昭和グループ50年の職務に幕を閉じる。退任後、命を受け、昭和グループ誌『道』発車往来(3年12回連載)の構成、ライティングにあたる。



## ●昭和HISTORY

昭和グループとトヨタ自動車の各動きは、その都度グループ誌のトピックスに掲載しているため、今回は省略する。

『松浦の万葉』(財・唐津市文化振興団体)

参考文献  
『わが道に生きる』山口真志郎(財界九州)  
『昭和・平成現代史年表』9小学館  
『朝日現代用語別冊付録ザ・カレンダー』(朝日新聞社)  
『トヨタの歩み』(トヨタ自動車株式会社)  
『昭和グループ企業案内』

社会の動き	
昭和63年	世界最長の青函トンネル開業
(1988年)	世界最長の道路・鉄道併用の瀬戸大橋が開通
昭和64年	弥生時代最大の環濠集落・吉野ヶ里遺跡から銅剣などが発掘される
(平成元年)	昭和天皇崩御
昭和63年	海外渡航初の1000万人突破
平成2年	瀬戸大橋が開通
平成3年	今回的好景気は「いざなぎ景気」を超えたと経済企画庁が発表
平成4年	山形新幹線「つばさ」開業
平成5年	サツカーリーグ開幕
平成6年	関西国際空港開港
平成7年	阪神・淡路大震災 地下鉄サリン事件
平成8年	消費税5%引き上げ
平成9年	長野冬季五輪開催
平成10年	(1998年)

## 発車往来！ 別冊にあたって



我が昭和グループは、昭和12年、バス会社として唐津市で産声を上げ、その後、多岐にわたる事業を展開し、九州北西部を中心に31社3団体を擁して躍進を続けています。このたび、昭和グループの60余年にわたる軌跡と伝統をまとめた小冊子「発車往来！」を発刊する運びとなりました。

これは、創業以来の詳しい歴史を語り伝えて、昭和グループの一員としての誇りを感じていただくとともに、温故知新と不易流行の精神に基づき、グループの道程を振り返り、いつまでも変わらずに存続するために、常に新しい風を起こして変わり続けていく一助になればと考えます。企業の1事業30年といわれる中、時代の要請に応え、苦難を乗り越えながら長期間にわたって存続してこれたのは、ひとえに先達をはじめ、社員みなさんの努力の賜と感謝しています。

この冊子は、グループ発展の原動力となる全社員の連帯感と一体感を育むために季刊発行している昭和グループ誌「道」に1997年から2000年まで連載されたものです。作成にご尽力いただいた鶴田馴氏に敬意を表します。

昭和グループ代表  
**金子宜嗣**



SHOWA GROUP