

社運をかけた挑戦——宅急便事業の開始

1970年～1979年
[昭和45年～昭和54年]

路線事業を中心に総合的物流システムの確立を目指して経営の多角化を進めていた大和運輸は、1970年代に入り、石油危機後の景気が停滞するなかで会社存亡の機に瀕した。このとき小倉昌男社長は収益が悪化していた大口貨物から小口貨物への転換を決断し、一般家庭をお客さまとする非商流貨物への進出を決め、宅急便を開発した。しかし、不特定多数の荷主を対象とする宅急便を軌道に乗せるためには全国に集配ネットワークを構築しなければならず、社員の意識改革も不可欠であった。大和運輸は、「サービスが先、利益は後」を旗印に全国ネットワークの構築に邁進するとともに、社訓である「大和は我なり」に込められた「全員経営」の精神を全社員が共有し、宅急便事業の確立に取り組んでいくのである。

宅急便スタート

1976（昭和51）年1月20日、ついに宅急便がスタートした。スピード性（翌日配達）、運賃の均一化（持ち込み400円・集荷500円）に加え、一般家庭から商店まで荷主を選ばないという均一なサービスはそれまでにないものだった（写真は、宅急便初日の1月20日、澄み渡った冬空のもと、東京都内を走る宅急便専用車両）。



第1節

高度経済成長の終焉と物流変革

1. 高度経済成長から安定成長へ

ニクソンショックと変動相場制への移行

いざなぎ景気が始まった1960年代半ばから1970年代初めにかけて、高度経済成長を背景に先進工業国としての地位を確立した日本では、製造業を中心に輸出が盛んに行われるようになり、日本の国際収支は黒字が定着していった。

こうしたなか、1971(昭和46)年8月、国際収支の悪化と財政赤字の拡大が急速に進んでいた米国が突然、一律10%の輸入課徴金の実施、金ドル交換の一時停止などを柱とする緊急経済政策を発表した。いわゆる「ニクソンショック」であるが、これによってそれまでの金とドルの交換を前提とした固定相場制は崩壊した。

その4カ月後、ニクソンショックにより混乱に陥った外国為替市場を安定させるため、米国ワシントンで先進10カ国蔵相・中央銀行総裁会議が開催され、主要国通貨の多角的調整(スミソニアン協定)などが合意された。その内容は、ドルと金の交換停止を継続したうえでドルを切り下げて固定相場制を維持すること、国際通貨危機に対して各国が協調介入することなどを定めたもので、主要国通貨はドルに対して切り上げられ、円は1ドル=360円から308円に引き上げられた。円高により景気の減速を危惧した日本政府は、1972年に入ると積極的な財政政策と金融緩和政策を実施した。さらにこの年「日本列島改造論」が発表されると列島改造ブームが巻き起こり、地価や株価が急騰するなど景気は過熱してインフレが進行していった。

しかし、その後も米国の国際収支が改善されなかったことからドル不安が再燃し、1973年2月にドルはSDR(IMF 特別引出権)に対して10%切り下げられ、日本をはじめとする主要国は変動相場制に移行した。これを機にさらに円高が進行し、同年4月に円は1ドル=265円に上昇した。

石油危機を機に安定成長時代へ

1973(昭和48)年10月、第四次中東戦争が勃発するとアラブ石油輸出国機構(OAPEC)は原油生産の削減と敵対国への禁輸措置などを決定し、さらに石油輸出国機構(OPEC)が原油価格を一気に4倍に引き上げた(第1次石油危機)。原油価格の急騰は世界各国の経済を直撃し、特にエネルギーに占め

る石油依存度が約76%に達し、そのほぼ全量を輸入に依存していた日本経済は大きな打撃を受け、各地で物不足を心配した主婦らによる合成洗剤やトイレットペーパーなどの買い占め騒ぎが発生する事態となった。

こうしたなか、政府は緊急石油対策本部を設置して石油や電力の使用削減に関する行政指導を強化するとともに、石油の安定供給と物価高騰に対処することを目的に「石油需給適正化法」および「国民生活安定緊急措置法」を制定して事態の収拾に努めた。トラック運送業界ではガソリン対策に追われ、それでも必要量のガソリンを確保することができず、荷主の需要に応じられない事態が続いた。

列島改造ブームで景気が過熱していたなかで石油危機に見舞われたことにより、石油化学製品を中心に物価が急騰し、1974年の消費者物価指数は対前年比で23.2%、卸売物価指数(国内企業物価指数)も27.5%上昇するなど「狂乱物価」といわれるインフレが進んだ。これに対して、政府は総需要抑制策を打ち出してインフレを抑え込もうとしたが、景気は急速に悪化し、1974年度の実質経済成長率は戦後初の前年度比マイナスを記録した。

そのため、政府は赤字国債を発行して公共事業への投資を拡大し、公定歩合を段階的に引き下げていった。これらの総需要拡大政策により1975年度の実質経済成長率は2.5%に回復し、翌1976年度には5%台に上昇し、以後数年間、日本経済は5%前後の成長率を維持した。

石油危機後の景気停滞期、企業は高度経済成長期に抱え込んだ余剰資源を削減する「減量経営」を強力に推し進めた。その重点は雇用調整と金融費用の削減に置かれたが、在庫の圧縮、過剰設備の見直し、流通コストの削減、不採算事業の整理なども徹底して行われた。また、省エネルギー技術の開発や生産設備の合理化を進めた。

その後、安定成長へと移行していくなかで、日本の産業構造は、原料やエネルギー価格の高騰で競争力を失った石油製品・化学・窯業・金属などの重化学工業が相対的に後退し、自動車、電機、精密機械、電子・通信機器などの資源節約型の加工組立産業が主流を占めるようになった。

なお、1979年にイラン革命を機に第2次石油危機が発生したが、すでに省エネルギー・省資源政策が浸透していた日本への影響は他の先進各国に比べて軽微であった。

2. 多頻度少量輸送の進展とトラック運送事業の近代化

大量・遠距離輸送から多頻度少量輸送へ

高度経済成長期、国内の貨物輸送量は実質GNPとほぼ同等の高い伸び率を示したが、石油危機により景気が低迷すると一気に落ち込み、1976(昭和51)年度まで4年続けて減少した。国内貨物総輸送量は1972年度の58億



「トイレットペーパー買い占め」のニュースに、安売りスーパーに殺到する主婦たち(1973年11月、東京)
(写真提供:共同通信社)



石油消費節減のため「日曜・祝日休業」のポスターを張り出したガソリンスタンド(1974年5月、札幌)

*金融費用
資金調達に要する費用の総額。支払利息、割引料、社債利息、社債発行差金償却など。

7,700万トンにピークに、1973年度には戦後初めて前年度を下回り、1976年度には50億トンまで落ち込んだ。この間、国鉄の貨物輸送量は1972年度の1億8,500万トンから1976年度には1億4,200万トンに、貨物自動車は52億300万トンから43億5,600万トンに減少した。

石油危機後の1970年代半ば以降、加工組立産業の発展により貨物輸送は付加価値の高い製品を小ロットで輸送する多頻度少量輸送が増加した。その一方で、企業は流通コストを削減するために、輸送機関の特性に応じた輸送分担を進めていった。その結果、国鉄の貨物輸送量は、石炭、木材、セメント、砂利、鉄鋼、紙・パルプなどの大量・定型輸送で内航海運への切り替えが進み、加えて「スト権スト」による信頼性の低下や貨物運賃の大幅値上げ(1976年11月に53.9%値上げ)などの影響により輸送トン数・トンキロ数とも伸び悩み、輸送分担率も減少した。

これに対して、輸送ニーズに柔軟に対応でき、スピード性に優れているトラックの輸送トン数は1976年度の43億5,600万トンから1979年度には52億5,800万トンに、同様に輸送トンキロ数は1,326億1,900万トンキロから1,728億8,800万トンキロに増加し、分担率もトン数が87.1%から88.3%に、トンキロ数は35.5%から39.1%に拡大した。そのほか、船舶の大型化・専用船化や港湾施設の整備が進んだことにより内航海運の輸送量も堅調に推移し、国内航空は生鮮品の混載貨物などを中心に高価値製品や緊急性の高い貨物などの利用が進み、1970年から1979年までの10年間で輸送トン数は3.4倍、トンキロ数は4.7倍に伸長した。

表6-1 国内輸送機関別貨物輸送量と輸送分担率の推移(1970年度～1979年度)

年度	輸送トン数(100万トン)					輸送トンキロ(100万トンキロ)				
	総輸送量	国鉄	民間鉄道	自動車	内航海運	総輸送量	国鉄	民間鉄道	自動車	内航海運
1970	5,259 (100)	199 (3.8)	57 (1.1)	4,626 (87.9)	377 (7.2)	350,656 (100)	62,435 (17.8)	988 (0.3)	135,916 (38.8)	151,243 (43.1)
1971	5,434 (100)	193 (3.6)	58 (1.1)	4,796 (88.3)	387 (7.1)	362,022 (100)	61,250 (16.9)	997 (0.3)	142,668 (39.4)	157,026 (43.4)
1972	5,877 (100)	183 (3.1)	57 (1.1)	5,203 (88.5)	434 (7.4)	389,123 (100)	58,561 (15.0)	963 (0.2)	153,610 (39.5)	175,873 (45.2)
1973	5,716 (100)	176 (3.1)	53 (0.9)	4,912 (85.9)	575 (10.1)	407,114 (100)	57,405 (14.1)	932 (0.2)	140,979 (34.6)	207,648 (51.0)
1974	5,085 (100)	158 (3.1)	48 (0.9)	4,377 (86.1)	501 (9.9)	375,768 (100)	51,583 (13.7)	869 (0.2)	130,770 (34.8)	192,406 (51.2)
1975	5,030 (100)	141 (2.8)	43 (0.9)	4,393 (87.3)	452 (9.0)	360,779 (100)	46,577 (12.9)	770 (0.2)	129,701 (36.0)	183,579 (50.9)
1976	5,000 (100)	142 (2.8)	45 (0.9)	4,356 (87.1)	458 (9.2)	373,405 (100)	45,526 (12.2)	779 (0.2)	132,619 (35.5)	194,321 (52.0)
1977	5,102 (100)	132 (2.6)	43 (0.8)	4,456 (87.3)	470 (9.2)	386,905 (100)	40,587 (10.5)	746 (0.2)	143,095 (37.0)	202,294 (52.3)
1978	5,542 (100)	133 (2.4)	45 (0.8)	4,860 (87.7)	503 (9.1)	409,464 (100)	40,413 (9.9)	791 (0.2)	156,065 (38.1)	211,971 (51.8)
1979	5,957 (100)	136 (2.3)	47 (0.8)	5,258 (88.3)	515 (8.6)	442,035 (100)	42,284 (9.6)	803 (0.1)	172,888 (39.1)	225,786 (51.1)

注1:航空による輸送量は小さいため総輸送量に含むが、区分していない
 2:()内は輸送分担率(%)
 3:数値は「運輸経済統計要覧」による

なお、1975年11月の国鉄の「スト権スト」(8日間実施)に際して、政府は貨物輸送に支障を来さないようトラック運送業界に協力を求め、業界では全日本トラック協会を中心に緊急輸送プロジェクトチームを編成して対応した。その結果、生活物資の輸送に大きな混乱はなく、トラック輸送は物流の主演として社会全般に認識されるようになった。

一方、多頻度少量輸送が進展していくにしたがって、貨物輸送にはコストの低減や輸送の安全性、輸送品質の向上などに加えて、コンピュータによる荷主企業の物流システムへの対応など物流管理が強く求められるようになった。こうしたなか、トラック運送事業者は物流をシステム化して輸送の効率化とトータルコストの削減をはかるために、輸送・保管・荷役・包装・流通加工などを一体化したシステム物流の構築をさらに強化していくとともに、トラック、鉄道、船舶、航空などの輸送機関を効率的に組み合わせた複合一貫輸送を推進し、総合物流会社へと発展していった。

構造改善事業の開始と「営・自分離」税制の実施

高度経済成長期、大量生産・大量消費社会が進んでいくなかで、大手トラック運送事業者は全国に路線網を延伸し、中堅業者は他社との業務提携により営業エリアを拡大して輸送サービスの向上に努めた。その結果、トラック輸送は貨物輸送のなかで大きなウエートを占めるようになるが、その一方で競争も激化した。こうしたなか、運輸省は総合交通体系という考えのもと、トラック運送事業に対する政策をそれまでの許認可を中心とするものから利用者を重視した誘導型へと転換するとともに、中小業者の経営の合理化を促した。

1970(昭和45)年6月、運輸省は「6.15通達」を発し、路線事業については事業者を全国路線業者、広域路線業者、地域路線業者に区分して、過当競争や二重投資を防止するために同事業への参入を厳しく制限する一方で、区域事業については競争原理を導入することで利用者へのサービス向上をはかるべく参入規制を大幅に緩和するという行政の方向性を示した。

さらに1973年7月、トラック運送事業は「中小企業近代化促進法(近促法)」に基づく構造改善事業の特定業種に指定された。この制度は従来のように行政が主導して業界の合理化を推進していくのではなく、特定業種に指定された業界は国から提示された「近代化計画」に即して「構造改善事業計画」(5カ年計画)を策定し、それを共同事業として自主的に取り組んでいくというものだった。これはトラック運送業界では同制度が法制化された1969年からその適用を働きかけてきたもので、それがようやく実現したのであった。これにより都道府県トラック協会では構造改善事業計画をそれぞれ策定し、輸送センターなど物流施設の建設・運営を共同事業として行い、輸送効率の向上や輸送原価の低減を推し進めていった。



スト権ストで混雑する東京・上野駅(1975年11月26日)
 (写真提供:毎日新聞社)
 公共企業体等労働組合協議会(公労協)がストライキを行う権利を求めて行った国鉄のスト(スト権スト)により電車は軒並み全面運休となった(全面運休は8日間続いたが、すでに鉄道貨物のシェアは低下していたため、公労協の当初の意図とは異なり物流面での影響は少なかった)。

この間の1971年にトラック運賃制度が改定され、区域運賃は「重量建て」から「車建て」に変更された。また、認可運賃も8年ぶりに見直され、路線トラックは12.8%、区域トラックは15.0%（全国平均）引き上げられ、運賃幅は最高・最低運賃（10%幅）から上下に10%の幅を認めた基準運賃となった。さらに石油危機後の1974年に路線運賃は30.18%、区域運賃は30.49%（全国平均）引き上げられ、以後、1980年代初めまでトラック認可運賃は2年ごとに改定された。

一方、長年の懸案であった自家用トラックについては、1974年の税制改正で自動車重量税の租税特別措置法により自家用トラックは自動車重量税と自動車取得税が引き上げられたが、営業用トラックについては据え置かれ、営業用トラックと自家用トラックを区分する「営・自分離」税制が実現した。これは営業用トラックが公共交通機関として認められたことを意味するものであった。その後、1976年に2年間の暫定措置として軽油引取税（地方税）が30%引き上げられた際に運輸事業振興助成交付金制度が創設され、税率引き上げによる増収分の2分の1に相当する金額が営業用トラック事業とバス事業に交付された。その目的は、自家用トラックから営業用トラックへの貨物の転移を促進すると同時に、トラック運送事業者と公共事業者としての自覚と責任を認識させることにある。

同制度は、国が交付する地方交付税を財源にして都道府県から各都道府県トラック協会に交付されるもので、この交付金により都道府県トラック協会は交通安全や環境保全、輸送サービスの向上などに資する事業を推進し、トラック運送業界の合理化・近代化を進めていった。なお、交付金制度は当初2年間の暫定措置であったが、その後延長された。

第2節

長期5ヶ年計画の策定と貨物追跡システムの構築

1. 小倉昌男の社長就任と経営基盤の強化

長期5ヶ年計画「物流革新に挑戦」の策定

1969（昭和44）年11月に創業50周年を迎えた大和運輸は、流通機構のめまぐるしい変化に的確に対応し、5年後の1975年に「大手運輸業者の中でトップグループに位置する」ための経営戦略として、翌1970年8月、「5年後における当社のビジョン」を策定した。その主な内容は以下のとおりである。

①基本的性格は、コモンキャリアであると同時に総合物流業者としての

特色をもつ。

- ②荷主の希望するときに、希望する場所へ、希望する量を常に適正なコストで物流サービスを提供する。
- ③交通公害等を徹底的に否定する企業モラルの上に業務を展開する。
- ④営業範囲を次のように確立する。
 - ・全国的規模のサービスを目指し、北海道道央より北九州に至る太平洋側を縦断させる。
 - ・太平洋側各府県の経済の中心地に営業拠点を設け、その拠点を中心に営業を行う。各拠点では区域、フレートライナー、航空・海運業務を行うとともに、各拠点を結んで路線網を形成する。
 - ・関東圏、近畿圏は面的なサービス網を強化し、特に近畿圏は重点的に営業の展開をはかる。
 - ・拠点以外の地域においては地方業者を系列に入れる。
- ⑤国際的一貫輸送業者の地位を確立する。
- ⑥新しい輸送技術を徹底して取り入れる。特に複合輸送を技術的に確立する。
- ⑦コンピュータの高度利用をはかる。
- ⑧人事情報制度を確立し、能力の適正化と開発を行う。
- ⑨自己資本比率を高め、財務的にバランスのとれた企業とする。

そして、このビジョンを実現していくための経営計画となる第3次長期5ヶ年計画「物流革新に挑戦」（1970年度～1974年度）を策定し、1971年2月からスタートした。同計画では最終年度にあたる1974年度の売上高を1969年度の2.4倍（1969年度の134億2,500万円から1974年度に318億1,600万円）、同様に売上利益は3.2倍（10億9,200万円から35億3,200万円）とする目標を掲げ、この目標を達成するために基本方針として、①総合的物流システムの担い手としての機能の確立、②経営（投資）の効率化、③輸送技術および人的能力の開発、④コンピュータによるトータルシステムの確立、⑤資本力の充実、の5項目を制定した。

以後、大和運輸は路線部を中心に、北海道から九州に至る路線網の整備や営業拠点の増設に取り組みながら、鉄道、航空海運、倉庫業などを組み合わせた総合的な物流システムの構築を推進していった。

小倉昌男の社長就任と機能別組織への移行

長期5ヶ年計画を開始した直後の1971（昭和46）年3月、病氣療養を続けていた小倉康臣社長が取締役相談役に退き、1969年7月から社長代行を務めていた小倉昌男専務取締役が正式に社長に就任した。同時に鶴秀敏、橋本久一両常務取締役が専務取締役に、片桐徳永、鈴木誠一郎の両氏が新たに取締役に就任し、新たな経営体制に移行した。新経営体制の陣容は以下



社長就任時の小倉昌男
（1971年3月）

のとおりである。

取締役社長 小倉昌男

専務取締役 鶴秀敏、橋本久一

常務取締役 荒井政彰

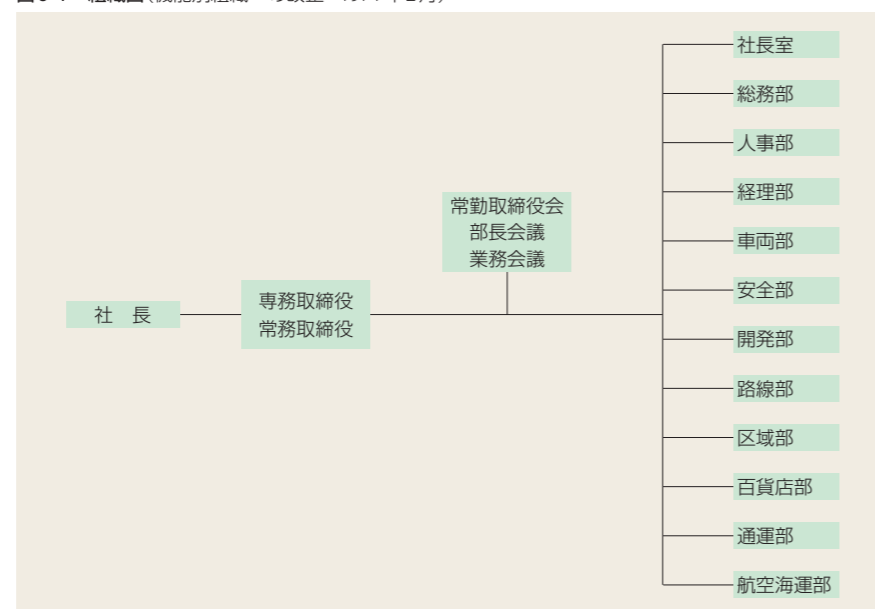
取締役 小倉康臣、成沢浪男、富松亨、蒲原完、片桐徳永
鈴木誠一郎

監査役 鶴真吾、日野光雄

新経営体制に移行するにあたり、本社機構の見直しを行った。従来の組織は部・課・係が縦に連なるピラミッド型になっており、階層的な連帯責任制をとっていたために各部署の責任権限が曖昧になり、セクショナリズムの弊害を招きやすいという問題を抱えていた。こうした問題を排除して合理的で効率的な事業体制を構築するために、1971年2月、課・係を廃止して部長職を中心とする機能別組織に改正したのである。これに伴い、部長を補佐する役職として部長代理および主任を配して特定の業務を分担させることで、部長の責任事項を明確にするとともに、命令系統を短縮し業務処理の迅速化をはかった。さらに、課・係単位で定めていた業務分掌を職位中心の責任事項を明記した職務規定に改め、部員各自が主体的に業務に取り組める環境を整えた(図6-1)。そして翌1972年1月には、この組織体系をより強化するために役員の分担をライン別から各部を横断する機能別に移行した。なお、日常的に定型業務が多く対外的にも課・係制が必要であった総務、人事、経理部門については従来どおり課・係制を継続した。

このような本社機構の改正に合わせて、路線部門では1964年から暫定的に採用していた主管支店制度を正式に導入して府県単位の管理体制に改め

図6-1 組織図(機能別組織への改正・1971年2月)



た。また、航空海運部門については、1969年3月に国際航空貨物営業所を国際航空貨物支店に昇格し、1970年2月に航空部と海運部を統合して航空海運部を新設、さらに6月に東京港営業所を東京海運支店に昇格して業務体制を強化してきたが、1972年2月の改正で旅客営業所を旅客支店、国内航空貨物営業所を国内航空貨物支店に、東京および横浜海運支店を統合して海運支店にすることで、同一業務における重複した階層責任体制を是正した。

そのほか、同年7月には運輸以外の新規事業を開発する部署として事業部を新設した。

職能等級資格制度の導入

1970年代に入り、中途採用者の増加や職務内容をはじめとする労働環境が大きく変化し、人事制度の運用基準の明確化や公平化が求められるようになってきたことから、人事制度(人事運用制度、教育制度、考課制度、賃金制度)の見直しに着手した。

従来の人事制度は職種を事務職である職員と運転手や荷扱手などの労務員に区分しており、それぞれの職種に合わせた賃金体系を採用していた。昇進についても、労務職は事務の一般職に相当する等級までは昇進できても、管理職に就くためには職種を事務職に変更しなければならなかった。これに対して労働組合から制度の是正を強く要請されていたが、この要請を受けて人事制度を抜本的に見直し、1972(昭和47)年4月、従業員の職務遂行能力を公正に評価して処遇する職能等級資格制度を導入した。これによって事務職・労務職という区分は廃止され、賃金体系や昇進基準が一本化された。なお、このときから大和運輸では、従業員を「社員」と呼称している。

同制度では、職掌を1～8級に区分して、管理職(店課長相当能力以上)は6～8級職、管理補助職(店係長相当能力以上)は5級職、専門職(高度の特殊知識や技能を有する者)は5～7級職、一般職は1～4級職とした。昇格については、4級までの一般職は職務遂行能力と年功を加味し、5級以上の管理・管理補助職は主として職務遂行能力を昇格基準とし、職務遂行能力を適正に評価するための考課制度や自己申告制度を新たに導入した。

また、賃金体系については、従来の「総合決定給方式」による給与制度を改め、基本給の算定基準を、①職能要素、②勤続要素、③年齢要素の3基準に区分し、それぞれにより算出した合計額を基本給とする「要素別決定方式」を導入した。この制度は各職種とも初任給基準を同一にし、職能等級が同一の社員は職種に関係なく同じ取り扱いで昇進する制度であり、これにより職種による本給の取り扱い上の不公平が排除され、給与項目の簡素化と算定基準の明確化がはかられた。

さらに中途採用者の給与制度についても大幅に見直し、基本給は入社後

の一定期間の仕事ぶり(実績)を判断基準として職能の格付けを行い、その能力を格付けに適応するものとした。また、昇格についても新たに職務遂行能力を反映した再格付け制度を導入することで、従来は不利とされていた中途採用者の昇格基準を是正した。

なお、この賃金体系の変更に伴い、1974年6月に退職手当の規程を改定し、勤続手当による一定の金額の新たな手当を設定した。

2. 長距離路線事業の強化と総合営業の推進

路線トラック網の拡充

1960年代末の大和運輸の売上高(営業収益)構成は、路線部39%、区域部15%、百貨店部21%、通運部19%、航空海運部6%であった。各部門が連携して行っている業務は28%にすぎず、ほとんどの業務が1部門のみによる取引形態となっていた。そのため、大和運輸は長期経営計画の基本方針に「総合的物流システムの担い手としての機能の確立」を掲げ、全社の総力を結集して路線、鉄道、航空海運、倉庫業などを有機的に組み合わせた全国規模のシステム輸送体制の構築に力を注いでいった。

まず路線部門では、1970(昭和45)年から翌1971年にかけて横浜市および茨城、埼玉、栃木3県で一般区域貨物自動車の事業免許(区域免許)を取得し、関東1都6県における事業体制を整えた。これと並行して北海道および九州に本格的に進出していった。北海道については路線免許の取得が困難であったため、1970年6月、大和運輸はじめ青森通運(株)、函館運送(株)、室蘭通運(株)(現・室蘭海陸運送(株))、夕張運送(株)、旭川通運(株)、苫小牧栗林運輸(株)、道東トラック(株)で構成する8社グループ間で連絡運輸協定を結び、本州-北海道間の路線事業を開始した。一方、九州では1971年1月に島原鉄道(株)より福岡・長崎-大阪間の路線事業の免許を従業員とともに譲り受け、島原、長崎、諫早、佐世保、佐賀、尼崎の営業所を整備したうえで、同年6月に福岡主管支店を開設して大阪-福岡-長崎間で営業を開始した。これ

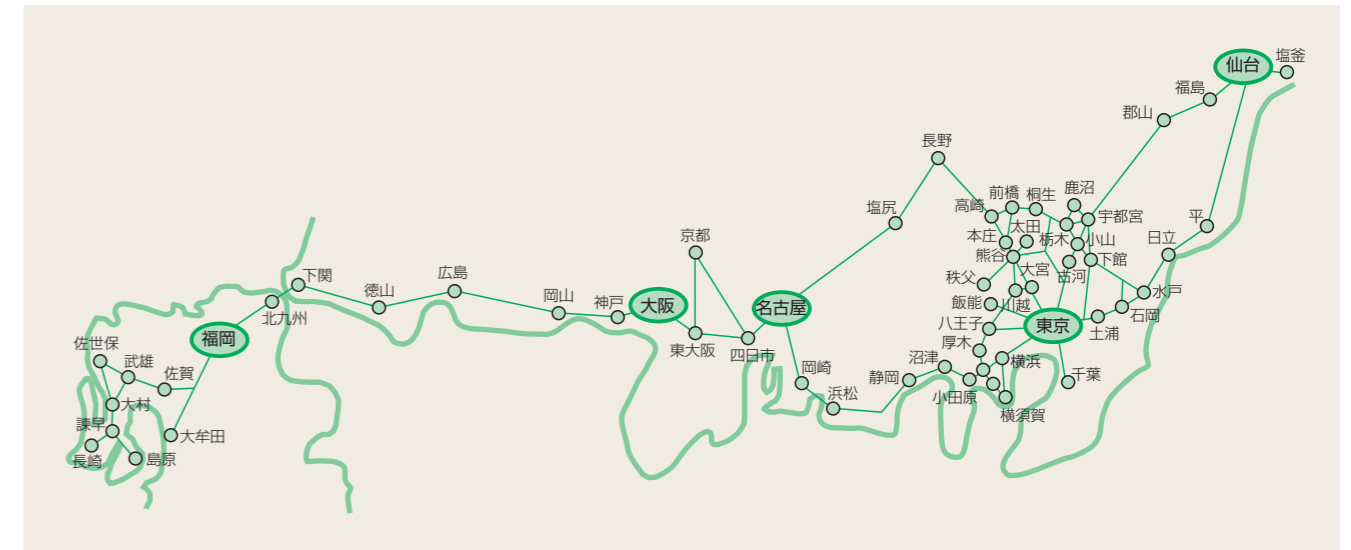


島原鉄道と大和運輸の貨物路線引継披露会
(1971年6月1日)



島原営業所(旧島原鉄道本社)の朝礼で挨拶をする小倉社長(1971年6月)

図6-2 路線図(東北から九州まで路線トラック網を整備・1975年)



により東北から九州に至る路線網を完成し、さらに1973年までに大阪府、札幌陸運支局管内(1972年11月に札幌主管支店を開設)、福岡県の区域免許を取得して路線事業と区域事業の連携を強化した。

東海道については1970年10月には京都貨物自動車運輸(株)より愛知県を事業区域とする区域免許を譲り受け、同地域の事業基盤を強化した。

こうして路線事業を北海道道央から北九州まで整備した大和運輸は、さらに関東から九州において開発を推し進め、1975年までに名古屋、神戸、広島、北九州などに相次いで営業拠点を設置し、関東から東海、近畿、山陽、九州にわたる路線事業の体制を整えた(図6-2)。

フレートライナーを活用した協同一貫輸送を推進

一方、通運事業については、1969(昭和44)年に国鉄がフレートライナー輸送を開始し、路線および区域トラック業者を活用する協同一貫輸送体制の整備を進めていくなかで、大和運輸はフレートライナーの取扱業務を強化し、その取扱区間の拡大に合わせて営業拠点を拡張してきた。しかし、1970年代に入ると国鉄は財政の悪化から鉄道貨物の合理化を進め、貨物営業の縮小や貨物取扱駅の統廃合を進めていった。

1971年6月に飯田町駅における貨物の取り扱いが廃止されたことに伴い、大和運輸は品川駅における一般通運事業免許を取得するとともに品川支店を開設(1976年3月大井支店と改称)し、通運業務を開始した。さらに1975年1月には秋葉原駅の貨物営業が廃止されたため、その業務を隅田川支店に移管した。

その一方で、新たに開設された国鉄の貨物ターミナルへ営業拠点を設置していった。1973年に東京貨物ターミナル(品川区)が開業したことに伴い、



名古屋支店(1972年12月竣工)
(上・愛知県小牧市に竣工した名古屋支店の外観、下・東京支店に次ぐ規模で開設した名古屋支店の別名は小牧トラックターミナル)

*京都貨物自動車運輸
京都貨物自動車運輸は1971年5月に京都大和運輸に商号を変更した。



秋葉原駅の貨物営業を移管した隅田川支店



東京貨物ターミナル(品川区・大井埠頭)の竣工開業式(1973年10月)



越谷貨物ターミナルの開所式(1973年4月)



ダブルス・トレーラー第1便の運転手と握手する小倉社長(1971年)

大和運輸は同ターミナルにおける一般通運事業免許を取得したほか、武蔵野線の越谷および新座に開設された両貨物ターミナルにも営業所を新設し、コンテナ取り扱いを開始した。また、1975年には千葉貨物ターミナルの開業に集配免許を取得し営業開始したほか、小名木川駅(総武本線貨物支線)、新宿駅などでコンテナ集配限定免許を取得して事業の拡大をはかった。

こうしたなかで、路線部門についても長距離区間でフレートライナーを積極的に活用し、通運および路線事業の一体化を進めていった。1971年に東京-大阪、東京-福岡、大阪-福岡間でフレートライナーの定期的利用を開始し、翌1972年には宮城野駅(仙台市)と小名木川駅間でフレートライナーの運行が開始されたことに伴い仙台線の2運行をフレートライナーに切り替え、私有の10トンコンテナを用いて同区間を毎日3運行したほか、東京-札幌、東京-九州間でも同様のサービスを開始した。以後、私有コンテナによるフレートライナー運行のエリアは拡大し、1972年10月の取扱量は月間1,000個(5トン換算)を突破した。

また、この時期にはカーフェリーの活用も積極的に行い、1973年4月に四国高速運輸(株)と業務提携して千葉-徳島間のカーフェリーの無人航送を開始したほか、東京-苫小牧、仙台-苫小牧、千葉-徳島、広島-大阪、名古屋-新門司間などで無人航送を実施し、輸送の合理化・省力化をはかった。

一方、1970年代にはトラックによる大量輸送のシステム化をはかって「ダブルス・トレーラー」の実用化へ向けた取り組みが行われた。ダブルス・トレーラーとは、1台のトラクターの後部に2台のトレーラーを連結(全長19m弱、積載量は合計20トン)するもので、トラック業界が関係官庁、関係業界と協力して開発を進めた。大和運輸では、1971年5月に大臣認定(1年間の期限付き)を受け、同年の10月から、東京支店(京浜)-名古屋支店(小牧)-大阪支店(守口・東大阪)間で試行運転を実施した(名古屋-大阪間はシングル運行)。車両の大型化によって大量輸送時代に対応する試みであったが、運行開始後10年を経過しても正式認可がないため、1982年3月まで運行を継続して終了した。

ユニットロードシステムの導入

このように路線網の拡大や輸送の合理化を推し進めていくなかで、荷役作業の効率化にも取り組んでいった。その一つがユニットロードシステムである。

トレーラーの荷役において、大和運輸はパレット積みのまま発送から到着の荷降ろしまで一貫して輸送するパレチゼーションにより作業の効率化を進めてきたが、これはあまり徹底されず、発店での積み込み作業はパレット、スキッド、バラ積み(車内まで台車利用)など多様な方法で行われていた。また、着店での荷降ろしは一部で一貫パレチゼーションが行われていたもの

の、その多くは台車に積み替えて仕分け先別に配って回るといった方法がとられており、4～5名が一組となって荷降ろしを行ってもトラック1台当たり平均で2時間40分かかっていた。さらにパレットを使用した場合でも仕分け時に荷物が混合することや、車両に積み込む際には運行途上の振動で荷崩れすることもあり、それが荷物事故の原因となっていた。

こうした問題を解決するために、1971(昭和46)年4月、雑貨混載を対象とする荷役にボックスパレット(1,100mm×1,100mm×1,700mm、自重70kg)によるユニットロードシステムを導入することにし、東京支店と高崎支店間のトレーラー2台を使用して試験運行を開始した。この試験運行で一定の成果が上がったことから、1973年10月にボックスパレットを2,300個導入するとともに、太田支店(群馬)と板橋支店間でボックスパレットを利用したワンマン運行を開始した。

ユニットロードシステムでは、ボックスパレットをトレーラーに積み込むとボックスの上下左右に隙間ができるために、トレーラー1台当たりの積載量は容積率が70%前後に低下するが、荷降ろし時間は約20分へと大幅に短縮されて車両の回転率が上がったほか、ワンマン運行による省力化、運送中の荷物の破損事故の減少など多くの利点があったため、このシステムを各運行系統へ順次拡大していった。

区域事業、引越業務の強化

区域部門では既存顧客への営業強化に努め、1971(昭和46)年2月に東京コカ・コーラボトリング(株)のバルクデリバリー業務(コカ・コーラボトリングのセールスマンの業務のうち、大口顧客の配送を代行するもの)を開始したほか、同年12月には(株)イトーキの流通倉庫の管理運営業務を受注し、王子支店に江東作業所を新設した。翌1972年には顧客のニーズに対応した効率的な物流システムを構築することを目的に倉庫営業の認可を取得し、戸田、王子、立川の倉庫の一部を流通倉庫に改築して商品の保管、荷役、梱包を総合的に行う物流サービスを開始した。このサービスを強化していくために、1974年4月に板橋トラックターミナルに配送センターを、9月には関西流通センターを開設して、岩崎電気(株)をはじめとする顧客の物流業務を強化した。

引越業務については、1970年代初めまでは区域部門の各店所でそれぞれ取り扱ってきたが、この業務をさらに強化していくために1973年2月、本社内に引越センターを新設して営業窓口を一本化した。以後、同センターでは、大手企業の高層ビルへの本社移転に伴う引越業務の営業を強化し、生命保険や損害保険会社などを中心に大口引越業務を受注した。また、個人の引越についても、不動産会社と業務提携してマンション入居者の引越業務の獲得に努めたほか、1973年10月に家財保管用コンテナ「バンパック(VAN PACK)」



雑貨混載のボックスパレットでの作業(ボックスパレットにはまだ車輪が付いていない)



バルクデリバリー業務(1972年2月)



東京コカ・コーラボトリングでの構内作業



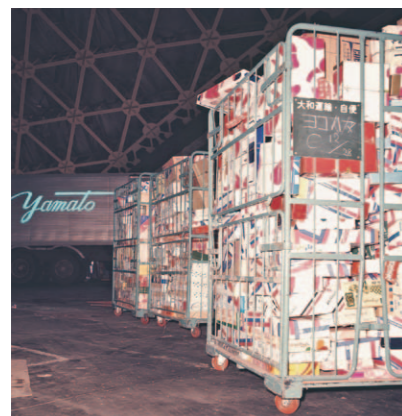
安田生命の引越作業(1977年3月、新宿)



家財保管用コンテナ「バンバック」(1980年、王子支店)



百貨店配送業務の合理化(1974年、首都圏配送支店東京配送センター)



ロールボックスパレット「コンビテナ」



深夜到着便から荷物を引き取る国内貨物営業(1972年、羽田空港)

*コンテナフレートステーション(CFS)
輸出入コンテナ専用の上屋(一時保管・荷捌き場)。

を開発し、家具などの一時保管サービスを開始した。その後、1975年9月には長期保管を目的に、完全防湿・防虫・防塵を施した特製ベニヤ板の木箱を採用したバンバックシステムを開発して販売を開始した。このシステムは海外転勤者の家財の一時保管として好評を博し、その後の大和運輸が一般家庭や個人を対象とした引越業務に本格的に進出する足がかりとなった。

百貨店配送区域の拡大と共同配送

1960年代半ばから都心では百貨店の新規開店が相次いだ。1970年代に入るとそれも一段落し、東京近郊や地方の主要都市での新規オープンが活発化した。こうしたなかで、大和運輸は郊外店の配送業務を積極的に請け負い、配送区域の拡充に努めた結果、1972(昭和47)年12月には群馬・栃木の全県下、新潟・石川・富山県の各市部へとエリアは広がり、配送区域は19主要都市に拡大した。

同時に、配送業務の合理化・効率化にも取り組み、1971年3月に自動車便の発送を東京配送センターに集約するとともに、横浜家具配送所と戸塚配送所を統合してその業務を横浜センターに移管した。翌4月にはそごと大丸の都内5区での共同配送を開始し、以後、都内店所間の共同配送区域を拡大していった。また、1971年12月にはボックスパレットに車輪を取り付けたロールボックスパレット「コンビテナ」を導入し、配送効率の向上をはかった。そして1974年7月、王子支店において新たなサービスとして家具の納品代行業務を業界で初めて開始した。

なお、百貨店配送業務の最大の顧客であった三越の商品配送業務については、同社の意向により請負業者が再編成され、これに伴い大和運輸は浦和・大宮の配送網を縮小し、主力を千葉・神奈川に集中した。

航空海運部門の拡大

この時期、特に業容が拡大したのが航空海運部門であった。

国内航空貨物については、1960年代初めに首都圏を中心に業務体制を整え、札幌、大阪、福岡では地元の運送会社と業務提携して混載貨物を取り扱ってきたが、これを自社運営に切り替えることにし、1972(昭和47)年に福岡および仙台、1973年7月には札幌で日本航空(株)と全日本空輸(株)の代理店として航空貨物の取扱業務を開始した。また、関西では1971年6月に国内航空貨物大阪営業所を開設したのをはじめ、1974年10月に西日本の拠点として豊中市勝部に大阪センター(国内航空貨物大阪営業所を名称変更)を新設し、関西以西の営業体制を強化した。

一方、海運については、1968年に海上コンテナ取扱業務に進出した当初から、コンテナフレートステーション(CFS)の運営から輸送に至るまでの一貫作業を行うことを企図していたが、大和運輸が取得していた海貨限定

免許(荷主の委託業務)ではCFS業務を行うことができず、一般港湾運送(海貨無限定)事業免許(荷主および船会社の委託業務)を取得する必要がある。そこで海貨無限定の免許基準をクリアするために、1969年12月に江東区辰巳に倉庫(敷地面積2,914㎡)を建設(辰巳営業所が入居)するなど施設を拡充するとともに、原鉄運輸(株)の営業権を譲り受け、1970年3月に免許を取得した。さらに同年6月までに横浜税関、名古屋税関、東京税関の通関免許を取得した。こうして業務体制を整えた大和運輸は、1971年12月の欧州航路の開設に伴い、西ドイツ(現・ドイツ)の船会社ハパックロイド社の東京港と横浜港の海上コンテナ陸上輸送と、横浜港におけるコンテナヤード(CY)およびCFS業務の取り扱いを開始した。

その後、1972年4月に海運大阪営業所を新設して関西地区での営業を開始したのをはじめ、1974年にはジャパンライン(株)の所有する大井コンテナターミナルに1万1,130㎡の車庫を設置してCFS業務を強化した。

国際複合一貫輸送の開始

このように国内の航空海運の事業体制を整備しながら、国際複合一貫輸送に進出すべく、海外運送会社との提携を強化して混載貨物の取り扱いを拡大するとともに、海外拠点の開設を推し進めていった。

1971(昭和46)年7月、大和運輸はカナダや欧州諸国に拠点を有する米国の大手輸送会社PIE社(パシフィック・インターマウンテン・エクスプレス)と業務提携した。その主な内容は、①荷受け地点から最終到着地点までの通し船荷証券の発行、②ドア・ツー・ドアの通し運賃の設定、③荷物事故が発生した場合の一貫責任体制の確立などであった。これにより日米間の複合一貫輸送に足がかりを築いた大和運輸は、同社の日本における総代理店として海上コンテナ取扱業務とその陸上輸送を開始したが、海上コンテナの取り扱いについては港湾運送事業免許を持つ京浜港は自社で行い、他の港湾については(株)天野回漕店(清水港)、東海協和海陸(株)(名古屋港)、日神運輸(株)(阪神港)の3社と海上コンテナ輸送にかかわる4社協定を締結して業務を委託した。しかし、その後、PIE社が他企業に買収されたため、この業務を軌道に乗せるまでには至らなかった。

一方、日欧間については1972年、ハパックロイド社との協力により西ドイツの大手デパートのクエレ社およびハーティ社、通販会社オットー社のコンソリデーション(海上小口混載)業務を取り扱い、ノウハウを蓄積していった。翌1973年6月からは韓国の三栄海運と業務提携して日本と韓国間のコンテナ輸送を開始し、その後、韓国や東南アジアにおけるコンソリデーション業務へと拡大していった。

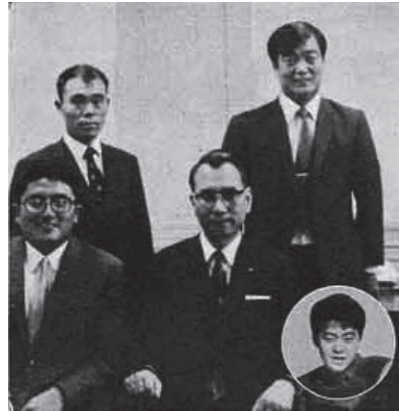
これに先立つ1968年11月、米国に輸出される貨物のアフターケア(通関、配達手配、クレーム処理など)を行うことを目的に、ニューヨークに駐在員



ハパックロイド社のコンテナを輸送する大和運輸のトラック



PIE社との調印を終えた小倉社長(1971年7月、米サンフランシスコ)



ニューヨーク営業所を訪れた小倉社長と当時の営業所員（「大和ニュース」1971年7月号掲載）

を派遣した。その後、この業務が拡大してきたことから拠点を設置することを決め、1971年4月、ニューヨーク営業所を開設した。これが大和運輸初の海外拠点であった。同営業所では、それまでのアフターケア機能を一歩進め、米国から日本への輸出業務（航空、海運、美術品梱包）に携わったほか、現地の物流事情の調査・研究や情報収集などを行った。翌1972年2月には、西海岸の主要荷主の要請に応じてロサンゼルスに駐在事務所を開設し、PIE社を通じて日本への輸出業務を行った。

また、欧州では、すでに航空混載貨物の取り扱いや美術品の梱包輸送業務を通じて大和運輸の力は高く評価されていたが、さらに同地域での事業の基盤を固めるために1975年12月、オランダのアムステルダムに欧州初の駐在事務所を開設（1978年に閉鎖）し、周辺諸国の営業活動を強化した。

美術梱包輸送一貫元請業務を開始

1970年代初め、美術品の梱包輸送業務は、それまでの国内での作業を中心としたものから、海外での梱包・輸送の手配、美術館や美術展などへの搬入・展示、所有者への返却といった一貫元請業務が増加した。この一貫作業を確立する契機となったのが、1970（昭和45）年3月から9月まで開催された日本万国博覧会（大阪万博）であった。

この博覧会のパビリオンとして建設された万国博美術館（大阪万博終了後、国立国際美術館構想の基盤となる）には国内外の美術品700点余が展示され、そのうち大和運輸は海外（24カ国）出品作150点、国内出品作200点という膨大な数の美術品の梱包輸送および搬入・陳列作業を担当し、美



日本万国博覧会で作業を行う美術品輸送のトラック（1970年）



「インカ文明とミイラ展」での開梱作業（1975年）



「古代エジプト展」での開梱作業（1978年）

術梱包部門の総力を結集して業務を完遂した。このときの実績が高く評価され、翌1971年8月には外務省の指名を受けて、「天皇・皇后両陛下御訪欧記念宝物展」の梱包輸送・展示業務に従事し、英国、ベルギー、西ドイツの3カ国に御物28点（国宝および重要文化財）を輸送した。

一方、美術館展については、1972年に「ニューヨークメトロポリタン美術館展」の輸送・陳列作業を手がけたほか、「マヤ古代文明展」（1973年）、「インカ帝国の秘宝展」（1973年）、「セザンヌ展」（1974年）、「日本絵画展」（1975年）、「インカ文明とミイラ展」（1975年）、「古代エジプト展」（1978年）などに従事した。

そのほか、この時期には興行関係の貨物梱包輸送業務も担当し、中国上海舞劇団の日本各地公演に伴う舞台装置や手荷物類の一括輸送（1972年）、読売巨人軍をはじめとするプロ野球球団の野球用具の輸送（1972年）、大相撲北京場所の貨物梱包輸送業務（1973年）などを取り扱った。このうちプロ野球球団の梱包輸送業務は現在も継続して行っている。

3. 貨物追跡システム「NEKO トータルシステム」の開発

オンラインシステムの構想

大和運輸は1969（昭和44）年に中型コンピュータ「HITAC 8210」を導入して路線部門の集計業務と通運部門の計算処理を電算化したが、このシステムはオフラインであり、コンピュータで処理するデータを本社のコンピュータ室に集め、カード穿孔装置に打ち直して入力する必要があった。

この方法は、店所の多くが東京近辺に所在する通運部門ではそれほど問題にはならなかったが、営業所が全国各地に散在する路線部門ではデータを東京に送付する必要があり、それが店所でのコンピュータ活用を妨げていた。折しも、大口貨物輸送の増加に伴い顧客別の運賃契約内容が複雑化し、事務処理の効率化・省力化が喫緊の課題になっていたことから、大和運輸は全国の店所でコンピュータの活用を促進していくために、路線事業を中心にオンラインシステムを導入する方針を固めた。

そして1970年6月、プロジェクトチームとしてオンライン開発委員会を発足し、社長室にオンライン研究グループを設置した。同グループは9カ月にわたり分析・検討を行い、翌1971年3月に「オンライン化への提言」と題する報告書をまとめた。この報告書は導入するオンラインシステムの基本目標を示したもので、その要旨は、社内の合理化・省力化のみならず、輸送品質、顧客サービスの向上など外部への波及効果も視野に入れ、新しい物流体制に即した貨物と情報を有機的に一体化したシステムを構築するというものであった。この報告書に沿った概要設計が固まったのは同年10月のことで、このときシステムの呼称を「NEKO トータルシステム」と命名した。NEKO とは「New Economical Kindly Online」の頭文字を合わせた



オンライン研究グループ（1970年）

造語で、新しい観点から視野を広げ、経済性を追求し、荷主には親切に、荷物には優しくという意味を含めたもので、大和運輸の商標であるネコマークにちなんだものであった。

この間、1970年5月から導入するコンピュータについてプロポーザル方式によりメーカー5社と共同研究を進め、1972年3月に(株)日立製作所の大型コンピュータ「HITAC 8350」を導入することを決定した。同コンピュータは3つのジョブ(バッチ処理2、オンライン処理1)を同時に行うことができるオペレーティングシステムを搭載したマルチタスクマシンで、当時としては最新のマシンであった。

一方、コンピュータの設置場所については、マシンの大型化と将来のシステム増強、さらにコンピュータ関連の業務を行う新会社の設立などを勘案し、地価の高い銀座の本社5階のコンピュータ室をそのまま使用するのではなく、路線部の旧新宿営業所の跡地(渋谷区代々木2丁目、敷地329㎡)にコンピュータの専用ビルを建設することを決定した。

ヤマトシステム開発の設立

コンピュータの選定を終えた1972(昭和47)年4月、オンライン研究グループを発展的に解消して新たにオンライン建設グループを立ち上げてシステムの開発に着手した。同グループでは開発の基本方針として以下の3点を制定した。

- ①複雑な運賃計算や経理処理の自動化により、顧客コードごとの請求書作成、未収管理あるいは各種営業統計を作成して、事務量の省力化と正確性を追求する。
- ②荷主からの問い合わせに対して、荷物の所在を的確に追跡・把握し、顧客サービスの質的向上をはかる。
- ③地方店所からの諸データをテレックス・オンラインで電送する。

オンラインシステムのデータ入力にテレックスを応用するという発想は、当時としては先進的な試みであった。

同年10月、計算センタービル(鉄筋コンクリート造り5階建て、延べ床面積943㎡)が竣工し、HITAC 8350を搬入した。そして、翌1973年1月にシステム

の詳細設計が完成したことに伴い、大和運輸の全額出資で「ヤマトシステム開発株式会社」(資本金5,000万円、以下YSD)を設立し、コンピュータ部門を移管した。同社はその後、大和運輸との協力体制を強化しながら、その後のNEKOシステムの開発をはじめとする大和運輸グループの情報センターとして事業を展開していくとともに、情報システム企業として大和運輸以外の市場にも積極的に進出していき、受託計算を柱と

しながら、そのためのシステム開発を請け負い業務を拡大していった。

NEKO トータルシステムの稼働

YSDは設立後、直ちにオンラインシステムのプログラムの開発に着手するが、これと並行して、大和運輸はYSDのホストマシンと路線部の地方店所を専用回線で結ぶネットワークの構築を進めていった。1973(昭和48)年4月、各営業所にオンライン推進委員会を設置して端末装置のオペレーター教育、運用マニュアルの作成など運用体制を整え、同年9月から翌1974年1月にかけて全国48拠点(各営業所)にオンライン端末を設置して運用テストを実施した。そして同年2月、運賃自動計算システム、貨物追跡システムおよび問い合わせシステム、メッセージ交換システムで構成されたNEKO トータルシステム(第1次)が完成し、稼働を開始した。

運賃自動計算システムは、通運貨物の運賃計算をアレンジして設計したものであったが、これにより荷物の発地・着地を入力するだけで自動的に路線運賃が計算され、その結果は即時に各店所に伝送された。また、メッセージ交換システムにより、カタカナではあったが、全店宛の同報や店所間でのメッセージ交換をリアルタイムで行うことが可能になった。一方、貨物追跡システムおよび問い合わせシステムは、①荷受け時、②発送積み込み時、③到着取り降ろし時、④配達出車時、⑤配達完了時、の5つのポイントで入力した時刻情報が問い合わせシステムに伝送され、伝票番号をキーとして荷物の移動状況が確認できるシステムであった。しかし、当時は運転手が伝票を持ち、荷物はトラックに積み込むという伝票と荷物が分離した状態で輸送が行われており、しかも伝票が間に合わないときには荷物だけ先に積み込むケースもあり、必ずしも伝票と荷物の動きが一致せず、その機能を十分に発揮するまでには至らなかった。貨物追跡システムが確立するのは、貼伝方式となった第2次NEKOシステムが稼働して以降のことである。

とはいえ、NEKO トータルシステムにより、全国の拠点の路線便および鉄道コンテナを中心に、売上計上から請求までの計算処理や給与計算などがリアルタイムで更新されるようになり、また、ポイントごとの貨物の輸送状況を荷主に提供することが可能になるなど、業務の効率化や輸送サービスの向上がはかられたのである。

その後、業容の拡大に伴い、HITAC 8350では主要記録装置の容量が不足したため、1976年12月にホストマシンを富士通(株)の「M-160」に切り替え、1978年7月には「M-180 II」にグレードアップした。

なお、1974年10月の第3回全国情報化週間において、NEKO トータルシステムが「自動車輸送業務のシステム化」と「情報化の促進」に多大な貢献をなしたことが評価されて、大和運輸は情報化推進優良企業として運輸大臣賞を受賞した。



小倉社長のスイッチ・オンによって稼働を開始したNEKO トータルシステム(1974年2月)



テレックス

*テレックス
ファクスの前身。文字情報を交換するネットワーク通信機器。電話回線で送信相手呼び出し、テレタイプで通信する方法。



ヤマトシステム開発設立時の社員(1973年1月、開所式の日の屋上での記念撮影)



マシン室(YSD 4階)



パンチ室(同社3階)

第3節

翌日配達による個人宅配事業の芽ばえ

1. 大口貨物から小口貨物への転換

第1次石油危機により緊急不況対策を実施

長期5カ年計画を推進していた1971(昭和46)年から1973年にかけて、大和運輸の売上高は堅調に推移し、1971年度の190億5,400万円から1973年度には298億5,800万円に増加した(表6-2)。しかし、基幹事業である路線部門では、長距離路線で同業他社の後塵を拝していたために運賃の安い大口貨物を中心に営業をせざるを得ず、通運部門では新規拠点を相次いで設置したことなどから営業費が上昇し、1960年代後半に5%前後を維持していた売上高営業利益は3%程度に低下していた。また、固定費用についても、1960年代半ばから開始した経営の多角化に伴い社員が急増し、設備投資費が増加したことにより、人件費は1968年度の39億9,100万円から1973年度には125億9,700万円と3倍強に達し、長期借入金も17億5,000万円から51億8,300万円へと膨らみ、売上高経常利益率は同業他社の水準を大きく下回る2%前半に落ち込んだ(図6-3)。

そこに石油危機が襲ったのである。これを機に国内景気は急速に冷え込み、1974年度の国内貨物輸送量は対前年度比で初めてマイナスを記録し、翌1975年度も回復の兆しは見えなかった。

1974・1975両年度の路線事業の貨物輸送量は1973年度の75%程度にとどまり、百貨店部門では取扱個数が大幅に減少したことに加えて、三越をはじめとする顧客から配送料金の引き下げを要求されて利益は減少していった。特に通運部門は1972年4月の国労(国鉄労働組合)・動労(国鉄動力車労働組合)による順法闘争、さらに1975年11月に「スト権スト」が実施されたことにより国鉄離れが加速し、車扱いとコンテナはわずかながら増加したものの混載貨物の減少が著しく、営業利益率は2.1%にまで落ち込んだ。

図6-3 売上高経常利益率の推移



表6-2 部門別売上高の推移(1971年度～1977年度) (単位:億円)

期	期間	年度	一般路線	一般区域	通運	その他事業	合計
103・104	1971.2～1972.1	1971	1,447.0		28.5	17.1	190.5
105・106	1972.2～1973.1	1972	108.7	71.8	31.9	22.6	235.1
107・108	1973.2～1974.1	1973	144.3	82.9	41.4	29.7	298.5
109・110	1974.2～1975.3	1974	181.1	110.9	43.6	40.8	376.5
111	1975.4～1976.3	1975	181.7	96.6	33.9	38.5	350.8
112	1976.4～1977.3	1976	213.2	99.7	36.4	46.0	395.4
113	1977.4～1978.3	1977	258.0	82.8	39.9	54.5	435.4

このように業績が悪化するなかで、1974年12月には年末賞与の原資を用意することができず、労働組合を保証人として労働金庫から資金を借り入れ、12月末と翌1975年2月の2回に分けて支払うという事態となった。その後も運転資金を確保するために金融機関からの借り入れを増やしたため、1975年度の長期借入金も68億8,600万円に膨らみ、金融収支は大幅に悪化した。その結果、経常利益率は1%を割って0.07%にまで落ち込み、当期純利益は赤字こそ免れたもののわずか6,800万円に激減した。まさに経営危機の状況に陥ったのである。

こうしたなか、1974年10月に大和運輸は小倉昌男社長を陸運本部長とする緊急態勢を敷き、その陣頭指揮のもとに徹底した不況対策を推し進めていった。具体的には、人員については新規採用を凍結するとともに、1974年から1975年の2年間に約1,000名の臨時社員を削減した。また、百貨店配送の繁忙期には他部門からの応援によりアルバイトの数を極力抑えたほか、貨物量の少ない東北・九州両地区の社員を一時的(3カ月間)に東京や大阪の店所に単身赴任させるなど人件費抑制策を相次いで実施した。

車両の運行については、運行調整業務の総合窓口として本社に運行センターを設置して自車の運行効率の向上や備車の合理的活用により運行費や備車の経費節減に努めたほか、百貨店業務の共同配送を強化した。そのほか、所有地の売却、遊休車両の整理(1974年～1975年の2年間で262台減車)、不採算店の廃止、役員用車両の全廃、さらには社内報「大和ニュース」のカラー印刷を中止したほか、事務用品や新聞・雑誌などの購入を抑制するなど徹底的な経費節減策を実施した。その徹底ぶりは、就業時間終了後は電話に鍵をかけて電話をできないようにするほどであった。

しかし、その後も景気に好転の兆しは見えず、1975年の百貨店中元繁忙期の売上は百貨店配送業務始まって以来の大幅減を記録した。もはや不況対策では限界があり、既存事業の抜本的見直しが経営の最重要課題となっていたのである。

小口貨物への転換

主要都市にトラックターミナルを設けて、ターミナル間を定期便で結ぶ路線事業は、運賃の割高な小口貨物を大量に集めて、それを1車に混載す



石油危機後の業績悪化で表紙も白黒印刷になった「大和ニュース」(白黒印刷の期間は1974年11月号から1975年11・12月号までの10号分。2カ月合併号の発行も行った)



「総力結集 不況突破」の年間モットー(上)と小倉社長の年頭挨拶(下)を掲載した「大和ニュース」(1975年1月号)

ることで区域運送事業(貸切)よりも高い収入を上げることができる。トラック運賃は原則的に長距離^{ていげん}逓減方式と重量逓減方式が用いられており、距離が遠くなるほど、重量が重くなるほど相対的に運賃が安くなり、また、運賃の計算は1口ごとに行われるため、同じ重量でも大口よりも小口の荷物を多く積めば収益性が高まるからである。

前述のように、長距離路線事業への進出で出遅れた大和運輸は、東京～大阪間の下り荷を確保するために小口よりも大口の荷物を優先せざるを得ず、区域運送事業並みの安い運賃を余儀なくされた。そして、同業他社に比べるとロット貨物の割合が多く、1車当たりの積荷の口数が少ないために1車当たりの売上高が低く、収益が低下していたのである。

このような状況を打開するために、大口貨物中心の貸切的な輸送から小口貨物の混載輸送に路線事業の軸足を移すべく検討を開始し、1972(昭和47)年10月、「多品種少量輸送に対する物流のシステム化構想」を取りまとめた。これをもとに、大和運輸は路線事業において小口貨物の混載に力を注いでいくのであるが、この頃から小倉社長の胸中には、不特定多数を対象にした小口貨物の混載輸送をシステム化し、事業化するという構想が芽ばえていたものと思われる。

小口便の営業を開始

1970年代初めまで、個人が荷物を送る手段は郵便小包と鉄道小荷物に限られていた。これらのサービスは荷造りが煩雑^{はんざつ}で、しかもその荷物を最寄りの郵便局や駅に持ち込まなければならず、配達日も明確に定められていなかった。利用者にとっては非常に不便で、手軽に日常的に利用できるものではなかった。

一方、民間の運送事業者にとっては、個人需要の宅配(非商業貨物)は採算が合わないものと考えられていた。荷主ごとに輸送ルートが定められ、定期的に大量の荷物が出荷される定型的・反復的な商業貨物とは異なり、個人の非商業貨物はほとんどが1個口で、どんな形の荷物を、いつ、どこに運ぶのかが決まっていな偶発的・非定型的なものが多かったため集配効率がきわめて悪かった。そのうえ運賃体系にも問題があった。路線トラックの普通運賃は、輸送距離91～100kmで重量20kgの荷物は最高200円、最低170円であった。そのため、トラックの荷台を埋められる定期・大量の商業貨物のほうが効率的だと認識されていたのである。

しかし、小倉社長はこの「常識」をあえて疑い、どうすればこの市場で効率よく集配作業ができるのかを考えた。確かに個人の荷物の配送は偶発的で非定型的であるが、それを鳥瞰すれば一定量の貨物が一定の方向に向かって流れているのではないか。その需要をどのように取り込んでいくか。そして立てた仮説が、全国規模の集配ネットワークを築くということである。

あった。そのためにはターゲットを非商業貨物に絞り込み、そこに経営資源を集中的に投下しなければならない。従来、大和運輸は商業貨物を中核にして事業の多角化を推進してきたが、その方針とはまさに逆転の発想であった。この仮説を小倉社長は構想としてまとめて役員会に諮ったが、賛同は得られなかった。

このときの様子を小倉社長は次のように述べている。

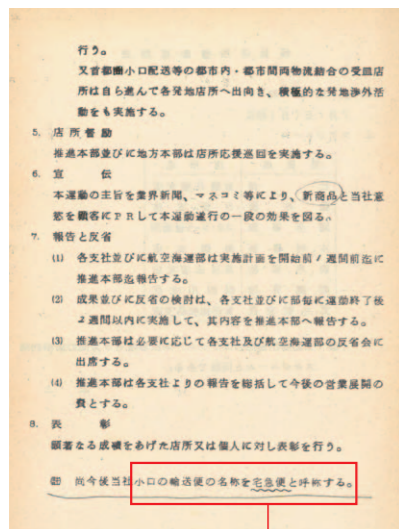
「私は、このマーケットはたいへんおもしろいと思っていた。なぜかという、競争相手がいないのです。親方日の丸が2社あるが、サービス

が非常に悪く、田舎から柿を送っても、東京に着くのに1週間もかかってみんな腐ってしまう状況ですから、ここへ参入すれば、すぐにも押さえられる予感がしました。しかし一方で、大赤字を出して会社をつぶしたら元も子もない。社内は皆、採算がとれないから絶対にやるべきではない、という意見でした」

こうしたなかで、1974(昭和49)年5月に路線トラックの運賃が改定され、重量20kgの荷物は、輸送距離100kmまでは200円から500円に、600kmまでは350円から600円に大幅に引き上げられた。これを受けて、かねてより検

路線トラック運賃早見表
上は従来の運賃早見表(91～100kmで、20kgの荷物の普通運賃は最高200円、最低170円)
下は1974年7月認可の運賃早見表(81～100kmで、20kgの普通運賃は500円)

「都内小口配送業務」の案内チラシ(1974年9月25日付、業務開始は1974年10月7日からとる)



小口の輸送便の名称を宅急便と呼称する。

1975年8月15日付「社報」(「小口の輸送便の名称を宅急便と呼称する」と明記した)

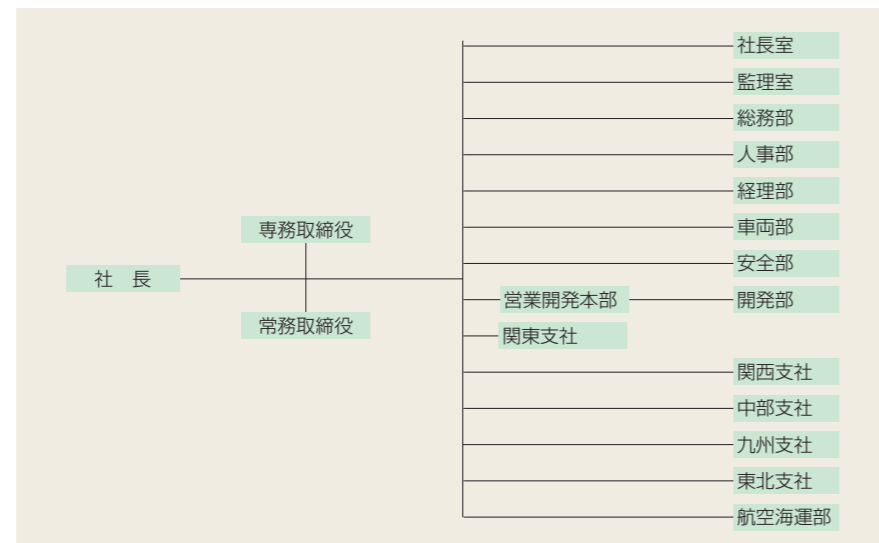
討していた小口配送のシステム化の試みとして、百貨店商品配送の平月の収支を改善することを目的に、自動車便の取扱区域内で20kg以内の一般小口雑貨を翌日中に配達するサービスを開始した。このサービスは「小口便」と名づけられ、同年10月には営業範囲を都内配送地区内に拡大した。翌1975年2月には専任のセールsteamを編成して営業を強化し、同年6月には東雲にある首都圏配送支店の東京センター(1974年10月に自動車便出張所の東京配送センターから首都圏配送支店東京センターとなった)で行っていた小口配送業務を辰巳倉庫の小口配送センターに移転して都内および首都圏内の宅配網を整備した。そして8月と9月の2カ月にわたり小口貨物増強運動月間を実施したが、このとき小口の輸送便の名称に「宅急便」を使用した。

支社制度の導入

このように小口貨物の取り扱いを強化していくなかで組織の見直しを行った。

1971(昭和46)年に大和運輸は路線部門に主管支店制度を採用して府県単

図6-4 組織図(支社制度の導入・1975年4月)



事業転換にける思いと社用車の廃止

労働組合に大口貨物から小口貨物への事業転換を正式に申し入れたとき、組合は断固反対の姿勢を崩さなかった。従来の仕事とはまったく異なる事業を開始することに不安を覚えるのは当然のことであった。しかし、この事業転換に社運をかけていた小倉社長の信念

は揺るぎなく、都築常務とともに粘り強く交渉を重ね、徐々に組合の理解を得ていった。そして交渉が大詰めを迎えたとき、組合員の生活を保障するように求めている栗飯原委員長から、「社用車で通勤している社長や役員に組合員の抱える不安が理解できるのか」と率直

な思いを投げかけられたのである。これに対して小倉社長は「それでわかってもらえるなら役員用の社用車を廃止する」と即答し、翌日から電車通勤に切り替えた。こうした小倉社長の信念と行動力が組合幹部の心を動かし、組合は事業転換への協力を了承したのである。

位の管理体制を強化したが、本社機構は1960年代半ばに導入した路線、区域、通運といった縦割りの業種別事業部制を維持してきた。しかし石油危機を機に物流には輸送スピードの向上、輸送コストの削減、きめ細かな顧客サービスなどがより強く求められるようになり、業種別事業部制では対応していくことは困難であった。そのため、1975年4月に地域別事業部制を導入し、関東・関西・中部・東北・九州の5地域に支社を設置したのである。同時に、路線部、百貨店部、通運部、区域部を廃止(航空海運部は従来どおり)して、各地区の営業方針や事業計画の企画・立案、その実施方法などの権限をすべて支社に委譲した(図6-4)。

このように、支社制度の導入により、それまで関東地方に限られていた「面の開発」を全国に拡大し、小口貨物の全国的配送網を確立する体制を整えた。同制度は翌1976年からスタートした宅急便システムの確立とエリア拡大の促進に大きな効果をもたらすものとなったのである。

労働組合の協力を得る

1972(昭和47)年に「多品種少量輸送に対する物流のシステム化構想」をまとめた頃から大口貨物から小口貨物へと事業を転換することについて、小倉社長は労働組合に対して協力を要請していた。そして1973年3月、この構想を具体化し、推進していく人材として、路線部長時代に上司と部下の関係にあった都築幹彦を取締役に抜擢した。

この要請に対して労働組合では賛否が分かれていたが、都築取締役(1974年2月に常務取締役)は栗飯原誠中央執行委員長と幾度も協議し、特に石油危機後は一刻も早く事業の主力を小口貨物へと転換するために、大和運輸の置かれた状況を繰り返し説明するなど、粘り強く交渉を重ねた。こうした努力により、1975年に労働組合の協力を得ることができたのである。このときの状況を組合の大会議案書は次のように記している。

「臨時社員や定年嘱託社員の全員退職のやむなきに至り、かつ地方職場組合員の都市圏職場への出張勤務など、家族と離ればなれの苦しい生活が始まりました。しかも、それからおジワジワ仕事なくなる状況から、組合は組合員や家族の生活をどう維持していくか、その対策に頭を悩ませていました。そんなとき、この会社の危機を立て直すべく、思い切って事業体制を見直して一般家庭から出る小口貨物に進出したい、と社長から事前協議を受けました。(中略)そこで組合は三役を中心に検討した結果、職場を守り、組合員・家族の生活を守るには、この仕事はおそらく非常にほねの折れるものとなろうが、この新分野進出に協力していこうと決定したのであります」

小倉社長の主導のもと、大和運輸は労働組合から強く要請されていた事務職と労務職の一本化に取り組み、1972年に職能等級資格制度を導入して賃



栗飯原 誠



1976年の労使交渉(右から、労組の栗飯原委員長、山口有信書記長、遠藤丈夫副委員長、伊野武幸副委員長)

金体系を統一した。その後、石油危機による経営危機のなかで2年間に1,000余名の臨時社員を削減したが、労働組合員の雇用は確保した。こうした方策が労働組合の会社に対する信頼を高めたことに疑いの余地はないだろう。

2. 宅急便事業開始への基礎を固める

小倉社長の「宅急便開発要綱」

小口貨物増強運動を開始する直前の1975(昭和50)年8月に開催された役員会において、小倉社長は自らの考えをまとめた「宅急便開発要綱」を提示した。その基本的な考え方は以下のとおりであった。

- ①需要者の立場に立ってものを考える。
- ②永続的、発展的システムとしてとらえる。
- ③他より優れ、かつ均一的なサービスレベルを保つ。
- ④不特定多数の荷主または貨物を対象とする。
- ⑤徹底した合理化をはかる。

また、この要綱では、対象とする貨物は1個口とし、サービス区域については当面は首都圏に重点を置き、関東や東北などのブロック内と東京-大阪、東京-名古屋、東京-仙台間は翌日配達、その他は翌々日配達とする方針が示された。

不特定多数の利用者を対象とする宅急便のニーズを掘り起こしていくには、利用者の立場に立って考え、利用者にとって優れたサービスを提供する仕組みを整えることが最重要課題となる。そして、優れたサービスとは、郵便小包や鉄道小荷物など既存のサービスにはないサービス、すなわち、全国各地への配達期日や運賃などを均一とすることである。しかし、このサービスを事業化していくためには広域的なネットワークの構築が不可欠であり、それは短期間で構築できるものではなく、「永続的・発展的システム」としてとらえ、時間をかけて整備していこうと考えたのである。また、安価で質の高いサービスを提供するためには、業務を徹底的に合理化してコストを切り下げねばならず、事務作業を簡素化する必要があった。

配送というサービスを「商品化」する

宅急便開発要綱が提示されてから1カ月後の1975(昭和50)年9月、小倉社長、都築常務、労働組合の代表、各部門の若手社員10名ほどをメンバーとするワーキンググループが編成され、宅急便の実施案の検討を開始した。このとき、宅急便について小倉社長は次のように述べている。

「少量物品について特別のサービスをしよう、というのが宅急便の考え方である。特別のサービスというのは、第一には、一般家庭から出る荷物を扱うことで、これは他社のどこもやっていない。依頼があっても断っ

ている。1個の注文でも家庭まで集荷に行くのは、他社にないサービスである。YPS(ヤマト・パーセル・サービス)では、ここに重点を置きたい。第二は、翌日完全に配達すること。宅急便の最大の特徴は『スピード性』である。第三は、取り扱いを簡素化し、だれに対しても同一料金でわかりやすいものにする(商品化する)ことである。大和運輸は、首都圏で年間2,000万個余のデパート配送を行っており、これがよそにないノウハウである。消費者一般によりサービスをして喜んでもらえば、会社は必ず国民的な支持が得られるだろう」

この発言でも明らかなように、小倉社長は、宅急便という新たな事業を成功させるためには、配送というサービスを徹底的に「商品化」しなければならないと考えていた。そのため、ワーキンググループでは宅急便の商品化計画の策定に取り組み、同年10月、その骨子となるマニュアル「宅急便の御案内」の草案を取りまとめた。その内容は以下のとおりである。なお、「宅急便」という名称は、当初は仮称で使用していたが、社内公募なども行ったものの適当なものがなかったため、そのまま使用した。また、「YPS」は米国のユナイテッド・パーセル・サービス(UPS)社にならったもので、宅急便事業開始後しばらくは「宅急便」と「YPS」を併用して用いた。

<基本方針>

- ①需要者の立場に立ってものを考える。
地域内の翌日配達体制を確立する。
- ②永続的、発展的システムとしてとらえる。
都内23区と都下および関東6県の市部における配送網を確立する。次の段階では配送網を地方都市に拡大する。
- ③他より勝れ、かつ均一的なサービスレベルを保つ。
翌日配達の完全実施。
- ④不特定多数の荷主または貨物を対象とする。



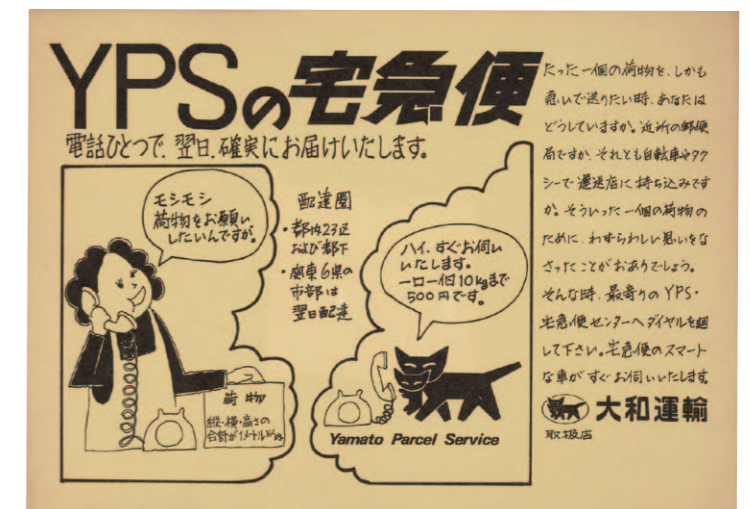
「宅急便の御案内」(営業開始日の1976年1月20日付、関東支社宅急便センター)



小倉昌男



都築幹彦



最初のチラシ(広報宣伝の担当者による手書き、当初は「YPSの宅急便」と呼称)

中小商店および個人を対象とする。

郵便および鉄道を利用している小口貨物をねらう。

⑤徹底した合理化をはかる。

事務処理の簡素化。

対象貨物の荷姿、重量、大きさを制限することにより荷役または集配作業等の能率を向上させ、機械化を容易にする。

<対象貨物>

縦・横・高さの合計が1m以内とし、1口1個10kgまでとする。

<サービス区域およびサービスレベル>

都内23区と都下および関東6県の市部は翌日配達。

都内23区と都下および首都圏地区(千葉・埼玉・神奈川県)は原則的に日曜・祝日も配達する。

北関東地区(茨城・栃木・群馬県)は当分、日曜・祝日は行わないが、特に指定されたものは行う。

<運賃>

運賃は現金元払いとし、サービス区域内は均一とする。持ち込みの場合は400円、集荷の場合は500円。

重量の上限を10kgとしたのは、郵便小包の制限重量が6kg以下であったためである。また、当時トラックの認可運賃は1口ごとに計算し、2個口でも3個口でも出荷元と配送先が同じ貨物は1枚の伝票で重量を合算して計算するように定められており、10kgの認可運賃は距離が160kmまでは500円、700kmまでが552円、950kmまでが598円であった。その複雑な運賃計算を省くために対象貨物を1個口に限定し、実際の輸送距離を測って運賃計算するのは不可能であったために均一料金を採用した。そして幅運賃制を活用すれば、およそ450kmまでの中距離ブロックは500円、長距離ブロックは600円と順次100円増しの均一料金でも違法にはならなかったのである。なお、ブロックは、東北、関東、信越、北陸、中部、関西、中国、四国、九州の9ブロックに区分し、「地帯別均一運賃」を採用することにした。

同年10月の業務振興協議会で、この宅急便計画を労働組合に正式に提案し、組合の協力を要請した。これに対して組合は、すでに議論を尽くしていたため異論はなく、同月に開催された第30回定期大会で宅急便について「前向きな姿勢で取り組む」ことを表明した。

こうして宅急便事業開始の準備を整えた大和運輸は、不特定多数の個人の出荷情報を取得していくことを目的に、第一線のドライバーを中心とする営業および作業体制を構築することとし、運転手の呼称をそれまでの「集配員」から「セールスドライバー(SD)」に変更した。



一般家庭で宅急便のサービス内容を説明するSD(1976年、静岡県掛川市)

第4節

全社一丸となって宅急便事業に取り組む

1. 宅急便ネットワークの整備・拡充

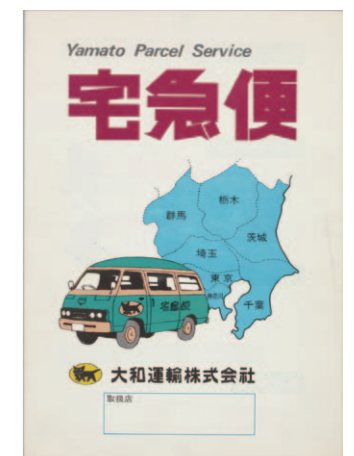
宅急便事業の開始とサービスエリアの拡大

1976(昭和51)年1月、大和運輸は関東支社に宅急便センターを設置し、その管下店として深川、東京、板橋、杉並に各センターを新設するとともに、深川センターを中継点とする専用ダイヤを設定して、東京23区および都下の営業所24店、関東6県の営業所60店体制で宅急便の営業を開始した。初日(取扱個数の集計を開始した1月23日)の荷物は合計11個、月間(1月23日～2月25日)でもわずか8,591個であった。



スタート直前に本社6階で行われた「宅急便会議」(1976年1月14日、手前左は招集した関東支社の各店所長全員に説明する都築常務)

初日の取扱個数「11個」を記した深川センターの発送個数一覧表



最初の「宅急便」営業案内

サービスとコストはトレードオフ(二律背反)の関係にあり、サービス水準を上げればコストが上昇し、逆にコストを抑えればサービス水準は下がる。ネットワーク事業である宅急便では、荷物量の増大に合わせて人員や車両、設備を拡張しても市場の拡大には制限があり、まずコストをかけても質の高いサービスを提供する体制を整え、それによって利用者を増やし、同時に潜在需要を深耕していくことが最重要課題であった。これを小倉昌男社長は「サービスが先、利益は後」という簡潔なフレーズで表現したが、大和運輸は宅急便事業をいち早く確立するために、サービスエリアの拡大に力を注いでいった。

事業開始から2カ月後の1976年3月からは取扱範囲を関東以外の地域へと広げ、4月までに静岡市、浜松市、仙台市、5月から6月には宮城、福島、静岡、愛知、三重、京都、大阪、兵庫、福岡の各府県の主要市部へと拡大した。さらに9月から11月にかけては岡山、広島、佐賀、長崎各県の主要市部、札幌市および北海道の一部市部で取り扱いを開始し、路線免許を有するほとんどの地域をカバーした。翌1977年からは遠隔地へのエリア拡大に取り組み、山形市および福井、滋賀、奈良、和歌山、香川、徳島、大分各県の市部および関東1都6県の全域(離島を除く)を、1978年には新潟、岐阜、鳥取、山口、愛媛、高知、宮崎各県の主要市部と島根県の一部をカバーする宅急便ネットワークを構築した。



関西支社で作成した「宅急便」営業案内(関西支社でのスタートは1976年5月10日)

宅急便スタート初日の様子(深川センター)



宅急便専用車の車内で荷物を慎重に扱う



まだ宅急便の荷物が少ないため大和便の小口荷物と一緒に配達



出発前の給油



都内を走る宅急便専用車

各地へと拡大した宅急便



一般家庭での集配(1976年11月、札幌)



営業所に設置された宅急便の案内看板(1976年、仙台)



土産物店での集配(1976年10月、福岡)



住宅地を走る宅急便専用車(1976年10月、長崎)

路線免許を取得していなかった地域については、新規路線免許の申請準備を進めるとともに、既存業者から営業権の買収を行い、1977年5月に大東通運(株)より東京-山形間の路線事業(営業権)を、翌1978年3月には利根貨物(株)より東京-長岡間ほかの路線事業を譲り受けた。

また、路線免許取得までに期間を要する遠隔地域については地方の運送業者との業務提携を行い、1977年8月から翌1978年4月までに四国高速運輸(四国地区)、九州運送(株)(大分県)、福井輸送(株)(福井県)、因伯通運(株)(鳥取県、島根県の一部)、富島運送(株)(宮崎県)と提携し、香川・徳島両県の全市、大分・別府両市、福井県全市、鳥取県市部および島根県の一部、宮崎県の主要市部にサービスエリアを拡大した。

この結果、事業開始から4年後の1980年3月には、宅急便の取扱区域は全国主要都市のほか関東などの地域では郡部にも広がり、日本の人口の74.8%、面積では27.4%をカバーするネットワークを完成した。

この間、宅急便事業の推進体制を強化した。1977年2月に事業部および開発部を廃止して宅急便センターと品質管理室を営業開発本部に移管し、翌1978年8月には営業開発本部を営業部(顧客サービス、引越、運行)、開発部(宅急便業務の統括、許認可)、品質管理部(品質管理、運行ダイヤ)の3部体制に改めた。さらに1979年5月には開発部を廃止してその業務を品質管理部へ移行した。

営業所の増設と取扱店の設置

宅急便事業を軌道に乗せていくためには一定の地域から多くの荷物を集め、車両1台当たりの集配個数を最大限に増やして「荷物の密度」を高めることが必須であった。そして「荷物の密度」を高めるためには、地域ごとにきめ細かな集配ネットワークを構築することが不可欠となるが、その基盤となるのが営業所および取扱店(当初は取次店と呼称)であった。



宅急便がスタートした当初の荷姿(1976年11月、北海道・旭川。従来の荷造りの要領で、荷物をひもや縄で縛り、宛先や差出人等を書いた荷札が付けられている。縄をかけた箱に宅急便の伝票が貼ってある)

1976(昭和51)年7月、関東支社では都内窓口100店計画を策定し、遊休施設の活用や施設の借り上げにより営業所を開設していった。同様の計画は関東以外の支社でも順次進められ、翌1977年8月、当面の直営店設置基準を「都区内は1区2店、政令都市は1区1店、その他は1市1店」と定めて営業所の増設に積極的に取り組んだ。その結果、営業所数は1977年3月末の102店から1980年3月末には206店に拡大した。

取扱店については、宅急便事業を開始した当初から一般家庭をはじめとする不特定多数の潜在需要を掘り起こす受付窓口として設置することを検討し、利用者の利便性を考慮して、①運送業を専業としない店、②その地域に古くから存在する信用のある店、③一般家庭との結びつきが強い店、④本業を兼ねて集荷などが期待できる「車」を所有する店などの条件を設定した。そして、1976年夏頃からこれらの条件を満たす地域の米店、酒店、燃料店、クリーニング店、牛乳店などを中心に交渉を進め、10月に都内の24店と契約を交わした。当初は宅急便の知名度がそれほど高くなかったために取扱店の設置には苦勞を強いられたが、その後、宅急便が一般家庭に浸透していくにしたがって、宅急便を取り扱うことによる集客効果や広告効果が期待できることが理解されるようになると取扱店に申し込む商店も増え始め、その数は1977年3月の450店から翌1978年3月末には3,000店に急増し、1980年3月末には9,000店に達した。

なお、取扱店について、大和運輸は法的には「一時的な預かり所」であり、事業法には触れないと解釈していたが、1978年7月に運輸省から「取次店は路線事業者の荷扱所にあたる」として、取扱店を新設するには事業計画の変更認可申請が必要になると通達があった。また、警察庁も交通保安上支障がある荷役所については公安委員会による意見聴取事項とし、当局による実施調査を要するとの見解を示した。そのため、大和運輸は直ちに取扱店の認可申請手続きを開始し、1979年までにほぼすべての取扱店の手続きを終了した。



宅急便開始当初の取扱店の吊り下げ看板 (右は電飾)



スタンド看板(1977年)



中野宅急便センター(東京、クリーニング店を改装してオープンした)



宅急便荷受専門直営店の第1号店、深谷宅急便センター(埼玉)



「荷物の密度」を高めるために宅急便集配の拠点として設置された取扱店の店頭(1980年代、栃木県馬頭町(現・那珂川町)の三島屋商店)

小口貨物専用ターミナルの建設

宅急便の取扱個数が増加していくにしたがって荷物を中継するターミナルの重要性が増してきたが、関東一円の扇の要となる深川の施設は木造平屋建てで老朽化が著しく、今後の宅急便事業の進展に対応できるものではなかったため、大和運輸は首都圏、東北、北海道において小口貨物に対応した新たな物流拠点の建設に着手した。

1977(昭和52)年11月、磁気記憶式自動配分装置(自動仕分機)を初めて導入した札幌配送センター(敷地面積1万3,768㎡、鉄筋コンクリート造り、延べ床面積6,973㎡)が竣工した。この自動仕分機はスウェーデンのサンドビック社製のスチールベルトを中心に磁気記憶装置を組み合わせたベルトコンベアシステムで、トラックからベルトの上に降ろした荷物が自動的に行き先別に仕分けられて荷降ろしの目的の場所(シュート)まで送られるもので、シュート数は11本、1時間で3,000個の処理能力を有し、集配業務の能率向上がはかられた。

首都圏では1977年2月にターミナル建設用地として埼玉県戸田市に土地(敷地面積1万7,001㎡)を確保し、翌1977年10月から建設工事に着手した。そして1978年4月、荷捌所(鉄筋コンクリート造り3階建て、延べ床面積1万1,970㎡)および事務棟(鉄筋コンクリート造り4階建て、延べ床面積2,013㎡)のほか、車両点検整備場や倉庫などを備える最新鋭の首都圏ターミナルが完成した。同ターミナルにはシュート数32本(方面)、ベルトのスピードを切り替えることにより最大で1時間8,000個(通常は6,000個)まで処理できる、当時としては日本では最大規模の自動仕分機を導入した。そのほか、長さ115mのホーム両面には、大型車から中型車までトラックの荷台の高さに応じて自由に調節できる(上下30cm)コーハンボード(油圧自動式6台、手動式45台)を設置したが、これによってトラックの荷台に台車やフォークリフトがスムーズに入出入りできるようになり、荷役作業の能率が飛躍的に向上した。

このターミナルの完成に伴い首都圏主管支店を新設し、深川支店の宅急



札幌配送センター



自動仕分機(札幌配送センター)



首都圏ターミナルの竣工式



首都圏ターミナル(埼玉県戸田市、現・北東京主管支店)



自動仕分機(首都圏ターミナル)



仙台ターミナルの竣工式で自動仕分機を起動する小倉社長(1979年8月)

便ベース、板橋支店の路線中継業務、百貨店配送の地方便中継業務などを移管した。

翌1979年8月には、東北地区の物流拠点として仙台市にターミナル(敷地面積1万3,465㎡、鉄筋コンクリート4階建て、延べ床面積7,354㎡)が完成した。それまでターミナルの自動仕分装置は2.5mの高さに設置していたが、同ターミナルでは荷物事故の発生を考慮して高さを1mにしたほか、ホームを3面にして集配、宅急便・百貨店、路線発送のそれぞれの作業を区分することにより荷役作業の効率が大幅に改善された。

荷役作業の効率化・機械化

このようにターミナルの整備を進めていく一方で荷役作業の効率化にも取り組み、百貨店で採用していた従来のボックスパレットにキャスターを取り付けたロールボックスパレットを宅急便にも導入し、各店所間の輸送やトラックターミナルと店所間の輸送に導入していった。このパレットは、ボックスパレットの長所である積み降ろし時間の短縮はもちろんのこと、キャスターが付いているためホーム上の移動がスムーズに行われ、荷捌き場の整理整頓やスペースの有効利用がはかられるなど、労働生産性の向上に大きく貢献するものとなった。その後、1980(昭和55)年以降にロールボックスパレットを大量に導入してボックスパレットを基本とするユニットロードシステムを確立し、ベース間輸送の効率化をはかった。

一方、集配の効率化については、宅急便の開始当初はポケットベルにより事務所で受けた集荷申し込みなどの情報をSDに伝えていたが、1977年からは路線部門で使用していた無線を使用することにし、同年12月、福岡支店に集配用簡易無線機5台を導入した。しかし、無線には電波法による規制があったため、各店所への導入は1979年から開始し、1980年末に全店への設置を終えた。



車に設置された簡易無線機

2. 宅急便の普及・啓発に向けた広報・宣伝活動を展開

スタート時の営業活動

従来、運送会社がラジオやテレビなどのマスメディアを活用して広告宣伝を行うことはほとんどなかったが、宅急便は配送業務の枠を超えた「商品」であるとの認識のもと、大和運輸はその普及・啓発を促進していくために積極的に広報・宣伝活動を展開していった。

宅急便事業を開始した当初、荷物を集めるために店所ではそれぞれ工夫を凝らしたガリ版のチラシを作成してSDが配達の際に配布してPRに努めたが、当時は一般家庭を対象にした営業に不慣れであったため思うように荷物が集まらず、路線貨物の小口急送品を宅急便に切り替えてもらうケ-

最初のテレビCM



スもあった。そのため大和運輸は、マーケティング戦略の一環として、営業活動を兼ねて中野区の住宅地や横浜市の商業地で市場調査を行うとともに、全社的な広告宣伝活動を展開していった。

1976(昭和51)年3月、組織的な営業キャンペーンとして月間5万個の荷物獲得を目標とする宅急便増強運動を実施した。このキャンペーンでは統一のチラシを作成し、団地や商店など重点ターゲットを定めて集中的に営業活動を行ったほか、テレビCMを初めて制作し、東京12チャンネル(現・テレビ東京)で15秒のスポットCMを流した。このCMは「電話ひとつで翌日配達」をキャッチフレーズに、アニメーションで構成したものであったが、反響は大きく、本社に問い合わせの電話が数多く寄せられるなど宣伝効果は絶大であった。また、かつて大和運輸に在籍し、その後個人タクシーの経営者になった元社員らによるOB会の協力を得て、タクシーの座席シートのカバーにチラシを張り付けてもらったほか、乗客へのビラの配布などを実施した。

こうした活動により、3月の取扱個数は2万4,112個に達した。目標の5万個には届かなかったが、それでもクチコミにより宅急便はしだいに知れ渡るようになり、郵便小包や鉄道小荷物のサービスに満足していなかった利用者の目を引くようになったのである。

広報・宣伝活動を本格的に展開

宅急便の開始から5カ月後の1976(昭和51)年6月、宝塚歌劇団出身の俳優、葦原邦子と広告出演契約をして広告宣伝活動を開始した。まず、関東地区においてラジオCMを実施し、サービスエリアの拡大に合わせて、その出稿範囲を関西、静岡、九州地区へと拡大していった。また、7月には東京で同じく葦原邦子を起用したポスターを製作して地下鉄の額面広告に掲出するなど、ラジオCMとの相乗効果をはかった。そして同月、社内における宅急便の啓発と社外へのPR活動を強化していくために広報室を新設した。

1977年からはテレビを活用した宣伝を本格的に展開していった。同年4月、東京地区で葦原邦子を起用したスポットCMを流し、その後、大阪、名古屋、仙台、福岡地区などでも同様のCMを出稿した。10月からはテレビ朝日の「徹子の部屋」(毎週火曜日)の スポンサーとなり、タイムCM



個人タクシー車内の宅急便広告



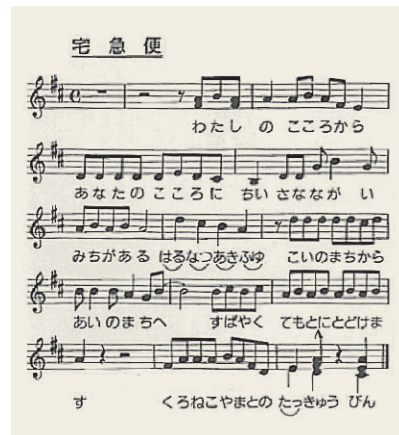
最初に広告出演契約をした葦原邦子の広告



葦原邦子との共演に社員の荒川高光(首都圏主管支店)を起用



和泉雅子を用いた宅急便ポスター(1978年)



宅急便のCMソング



社名「大和」と「ヤマト」を併記した時期のチラシ

を開始した。

さらに1978年4月からは、当時人気を誇っていた俳優の和泉雅子と出演契約をしてテレビCM、ポスター、パンフレット、チラシなどについてコンセプトを統一した広告物を製作して広告宣伝活動を行った。この戦略は見事に当たり、宅急便の知名度は急速に広がっていった。

翌1979年4月には軽快な音楽と「クロネコヤマトの宅急便」というワンフレーズを用いたCMソングを制作してラジオやテレビで流した。特にテレビCMでは、テレビ朝日の開局20周年記念番組「赤穂浪士」(全国放送、毎週月曜午後9:00～9:54)の スポンサーの1社となり、タイムCMでこのCMソングを流したこともあり、「クロネコヤマトの宅急便」はCMソングとともに全国の家庭に浸透していった。ちなみに、作詞・作曲は、1976年に大ヒットした「およげ! たいやきくん」のコンビ(作詞 高田ひろお、作曲 佐瀬寿一)によるものであった。

このようなラジオやテレビを活用した広告宣伝に加えて、広報室による積極的なPR活動が奏功し、宅急便は新聞や雑誌などマスメディアにたびたび取り上げられ、その名が周知されていった。同時に、こうした広報・宣伝活動は、宅急便という新たな事業の普及に奮闘する社員の士気を高めることにも効果を発揮したのである。

「ヤマト運輸」の使用を開始

広報・宣伝活動を強化し、宅急便が全国に広く知れ渡っていきにしたがって、「クロネコヤマトの宅急便」とそれを提供する大和運輸という社名が正しく認識されないという問題が浮上してきた。「大和」を「ヤマト」ではなく「ダイワ」と読まれてしまうケースも見られたのである。これは銀行をはじめ「大和」を社名に冠する企業の多くが「ダイワ」と称していたこともその一因であったが、せつかく広報・宣伝活動を強化し、「クロネコヤマトの宅急便」が喧伝されるようになって、それが社名と結びつかなければその効果は減じてしまう恐れがあった。

そのため、1978(昭和53)年7月の常務会(このとき常勤取締役会を常務会として制度化した)で「ヤマト運輸」への社名変更が協議されたが、正式に社名を変更するとなるとトラックのボディーをはじめ、店所の看板、帳票類、株券などのリニューアルに多額の費用を要するため、正式な社名変更は3年後を目途に実施することにし、当面は公文書などの法的に制約のあるものを除いて、可能な範囲で「ヤマト運輸」という名称を使用することを決定した。そして広告宣伝では積極的に「ヤマト」を打ち出し、車両や店所の看板については新車購入時や塗装替えのときに順次切り替え、新設事業所には「ヤマト運輸」の看板等を全面的に採用した。

また、「宅急便」という商品名については、1976年3月に商標登録を出願

表6-3 宅急便の取扱個数と売上高の推移

年	取扱個数	売上高(営業収益) (千円)	店所数 (所)	取扱店数 (店)	車両台数 (台)
1977年3月末	1,705,195	-	102	450	2,783
1978年3月末	5,399,774	-	135	3,000	3,067
1979年3月末	10,873,406	8,054,000	156	6,000	3,425
1980年3月末	22,265,278	16,972,000	206	9,071	4,415

し、1978年4月に公示が決定したことから、宅急便と類似したサービスによる利用者の混乱を回避するために、同業他社に類似名称の使用禁止を通知した。

このように大和運輸は、宅急便事業を軌道に乗せるために「サービスが先、利益は後」を旗印に、サービスエリアおよびネットワークの拡充を推し進め、広告宣伝に多額の投資を行った。その結果、宅急便の取扱個数は実質的な初年度にあたる1976年度は170万5,195個であったが、翌1977年度には約540万個と3倍強の伸びを示し、1979年度には2,226万個に達し、売上高は全体の30%を占めるに至ったのである(表6-3)。この間の1976年6月、路線トラックの認可運賃が平均22.7%引き上げられたことに伴い、宅急便の基本料金を1個500円から800円に改定した。この運賃改定は路線業務の収支改善に大きく寄与するものとなった。

なお、1977年12月、宅急便の月間取扱個数が100万個を突破したことを記念して、ネコマークの入った特製三笠山(文明堂のどら焼き)を社員に配布して事業の拡大を祝った。以後、年間1,000万個(1978年度)達成をはじめ、宅急便の取扱個数が節目の個数を達成するごとに特製三笠山を配布した。



社員に配布されたネコマーク入りの「特製三笠山」(写真は、1981年12月の宅急便月間1,000万個達成のときのもの)

*特製三笠山

その後も三笠山は、宅急便拡大の節目ごとに配布された。第2回は年間1,000万個(1978年度)、第3回は月間1,000万個(1981年12月)、第4回は年間1億個(1983年度)をそれぞれ達成したとき、また1989年11月には創業70周年、2016年には宅急便40周年を祝い、全社員および取扱店に配布された。

第5節

宅急便の品質管理と顧客サービスの向上

1. 専用伝票の開発と品質管理の強化

画期的な宅急便専用伝票

一般家庭をはじめとする不特定多数のお客さまから現金を受受する宅急便では、入金管理を正確かつ簡便にするシステムを構築することが不可欠となる。大和運輸は宅急便開始にあたって「宅急便の御案内」を作成した際に、宅急便の個数管理および入金管理をシールにより行い、計上方法は事業所単位で1日一括計上、収入配分は発店に全額計上し、配達店の配達料、中継店の中継料、運行店の運行料を精算する方式を採用することを決めた

が、その鍵となるのが伝票であった。

この当時、百貨店の小口配送や路線便の伝票はあったが、ドア・ツー・ドアのサービスに適した伝票は存在していなかった。そこで宅急便専用の伝票を開発することにし、1975(昭和50)年、荷物と伝票に特定のシールを貼って他の荷物と区分し、これに切手と同じ役割をもたせた貼付式の伝票、いわゆる「貼り伝」を開発した。

この伝票は、1片目を請求用・顧客用、2片目を経理用・発店控え、3片目を貼付票(荷札)・配達票(判取り用)とする3枚複写(3片)になっており、3片目の裏面半分と右端をタック紙(裏面に粘着剤が塗布されている材料)とし、これを荷物に貼り付けて使用するという、荷物と情報を一体化させた画期的なものであった。また、荷物を1個単位で管理するために伝票に個別のナンバリングを付し、その色は路線便貨物(緑色)との混同を避けるためにピンク色にした。

しかし、この専用伝票は、配達票がミシン目で切り取れるように右半分のほとんどが荷物から浮いた状態であったために剥がれやすく、また、当時はボールペンなどで筆圧をかけて宛名書きをする習慣がなかったため、

カーボンの写りが悪く、3片目まできれいに複写できずに宛名書きがうまく読み取れないなどの問題もあった。さらに、取扱個数が増加していくにしたがって、伝票作成、收受した現金(未収のときは請求書)とシールの受け渡し、受け取ったシールの貼付といった一連の作業に手間と時間を要するようになり、それがSDの負担になっていた。

そのため、1977年1月に「伝票制度とシールの改善プロジェクト(宅急便シール委員会)」を立ち上げて専用伝票の改良に着手し、同年9月、シールを伝票に貼り付ける「ラベラー」を導入するとともに、そのシールを各支社単位で色分けし、店所コード、発送月日、整理番号を付すようにした。伝票についても抜本的に見直し、翌1978年1月、従来の概念を覆すビニールパック式を考案し、同年4月から使用を開始した。

新たに開発した伝票は、上から①記入票、②依頼主・取扱店控え、③運賃請求書(領収書)、④経理台帳、⑤発店控え、⑥着店控え(配達票)の6片で構成するもので、その伝票の上を広く覆うように糊付きフィルムを貼り付けることで剥がれにくくし、また1片目を荷札とするなど綴りの順序を逆にすることで不鮮明な宛名書きという課題を解決した。さらに依頼主・取扱店控え、発店控え、着店控えなどは2片目から順々に抜き取っていく形態とするなど、工夫を凝らしたものであった。

この伝票は1978年2月に実用新案登録を出願し、4年後の1982年1月に公告され、1984年2月に登録が行われた。



最初の宅急便専用伝票



シール貼付機「ラベラー」



支社単位で色分けされた2枚で1セットのシール

品質管理の強化

「翌日配達」や「均一料金」といった商品特性により、一般家庭からの配送は郵便小包や鉄道小荷物から宅急便へとシフトが進み、さらに生鮮食品など従来は送ることができなかった荷物の配送などの新たな需要が掘り起こされ、宅急便の取扱個数は急増していった。こうしたなか、大和運輸は全国ネットワークの構築やロールボックスパレットによる荷役作業の効率化をはかってきたが、その一方でサービス品質の向上にも力を注いだ。

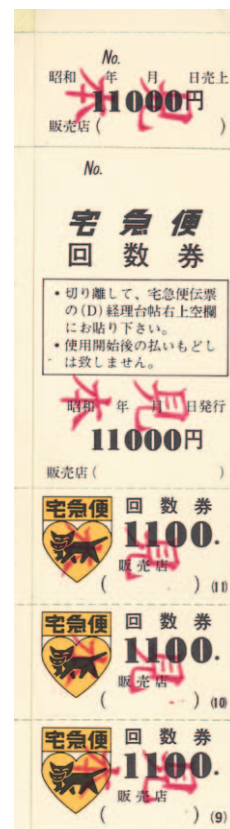
1976(昭和51)年7月、各支社におけるサービスレベルの維持・向上をはかることを目的に品質管理室を新設し、翌1977年9月には宅急便の取扱要領として「宅急便マニュアル」を作成してSDをはじめすべての社員に配布した。このマニュアルは、宅急便の基本的な考え方やサービス内容、作業手順、異常事態への対応、社内および取扱店との精算方法や事務処理方法などを簡潔にまとめたもので、品質管理室では各店所を巡回してこのマニュアルに沿って業務が行われているか徹底的にチェックし、問題の把握と意識の徹底に努めた。

その後、宅急便の取扱個数が急増していくのに伴い、各支店には未着や延着をはじめとする問い合わせが数多く寄せられるようになったことから、1978年2月、品質管理室のサービス部門を分離独立してサービスセンター室を新設し、お客さまからの問い合わせを一元的に管理・処理する体制を整えた。サービスセンター室では、利用者の問い合わせに迅速に対応するとともに、その情報を記録・管理し、特にクレームについてはその内容を社報などに公表して全社で共有し、宅急便システムの改善や顧客サービスの向上に役立てた。

一方、宅急便事業の要となるSDの教育についても、1978年2月に関西地区において第1回セールスドライバー研修会を実施し、以後、中部、東北、札幌、関東などの各支社へと拡大していった。同年10月には、①集荷時における個数の確認、②発店および中継点の発送時における伝票と荷物の照合、③迷子、ハダカ荷物(落伝した荷物)の防止、④誤着荷物に対する適正な措置、⑤盗難、落失、誤配の防止措置などを重点施策とする「第1回荷物事故撲滅旬間運動」を実施した。この運動は店所ごとにそれぞれの店所事情に即した独自の実施計画を策定して行われたもので、宅急便事業の円滑な運営に大きな成果を上げた。



すべての社員に配布された「宅急便マニュアル」



宅急便回数券

初めての宅急便専用包装資材
ハートボックス

2. お客様の立場に立ったサービスの提供

回数券の発売とMサイズの開発

サービスエリアを拡大し、テレビを活用した広告宣伝活動を本格的に展開し始めた1977(昭和52)年9月、宅急便の普及促進とサービス向上をはかることを目的に、地帯別運賃に対応した6種類の額面価格の回数券の販売を開始した。この回数券はバスや鉄道の回数券を参考にして利用者のメリットとして運賃1割引の特典を付したものであったが、これによって1カ月単位で運賃を収受していたお客さまに対する請求書作成の手間が省け、入金管理などの事務処理の省力化がはかられたことに加えて、回数券の販売により前払いの現金収入が確保でき、財務の改善にも大きく寄与するものとなった。回数券は当初、営業所のみで取り扱っていたが、1979年2月からは取扱店用の回数券の販売を開始し、1979年度には宅急便全売上高に占める回数券の割合は30%に達した。

一方、宅急便が普及していくにしたがって、お客さまから荷物の重量の拡大を求める声が高まってきたことから、この要請に応じて1979年3月、重量20kg以下、縦・横・高さの合計を1.2m以内に規定した「Mサイズ」の販売を開始した。これに伴い従来のサイズは「Sサイズ」と呼称し、Mサイズの料金はSサイズの100円増しとした。

また、Mサイズの発売に合わせて、宅急便専用の販促用包装資材としてハートボックス(Sサイズ用)を開発し、提供を開始した。ハートボックスは、その後1982年3月にMサイズ用を追加し、さらに1986年にはクロネコボックスへと進化していく。荷物を安全に運ぶために宅急便の専用包装資材に対する研究もこの頃から本格化していく(第7章参照)。

日曜・祝日営業の開始

宅急便の届け先の多くは一般家庭であるため、平日は不在の届け先も多かった。その場合、SDの判断で近隣の家に了承を得たうえで、荷物を預かってもらうこともあった。しかし、荷物を近隣に預けることに対して苦情を申し出るお客さまもいたことから、大和運輸は顧客サービスの一環として、より確実にお届けすることができる日曜日の配達について検討し、1977(昭和52)年8月から関東、東北、中部、関西、九州各支社と札幌支店の一部の店所で日曜日配達を実施した。

その後、宅急便の取扱個数が拡大していくにしたがって、月曜日や祝日の翌日に集荷の申し込みが集中して集配業務に支障を来すようになったことから、作業の平準化という側面からも日曜・祝日営業の実施を再度検討した。そして労働組合の合意を得て、1979年4月から全社に導入した。サー

ビス産業では日曜・祝日営業は特に珍しいことではなかったが、運送業では前例のないことであった。これは宅急便事業が従来の配送という第2次産業の域を超え、消費者のニーズを追求する第3次産業的な新しい業態であることを示すものであろう。

第6節

既存事業の見直しと成長領域への進出

航空海運事業、引越事業の進展

1976(昭和51)年に宅急便事業を開始して以降、大和運輸は経営の軸足を宅急便へと移していくが、同時に路線、区域、百貨店、通運、航空海運などの既存事業については、石油危機後の経済成長の鈍化に適応した事業体制への転換をはかるべく、不採算業務の縮小・撤退、採算性の高い業務への経営資源の投入などを行ったほか、支社による経営管理体制を強化して顧客サービスの向上や適正運賃の収受などに努めた。特に長距離路線事業については大口貨物から小口貨物への切り替えを徹底するために1口の重量100kg以内、1口当たり5個以内の貨物に重点を絞って営業を強化して収益の改善に努めた。

航空部門では、1978年5月の新東京国際空港(現・成田国際空港)の開港に伴い貨物の発地と空港との中継基地として設けられた東京エアカーゴシテーターミナル(TACT、原木ターミナル)内に拠点を設置して通関業務を強化するとともに、箱崎の東京シティエアターミナル内に箱崎サービスセンターを開設して海外旅行者の手荷物輸送サービスを開始した。また、旅客事業については、日本航空のジャルパックを中心に海外パッケージツアーの販売に力を注ぐとともに、西ドイツのフォトキナ(光学関係の見本市)ツアーをはじめとするオリジナル商品の企画・販売を強化し、組織的なセールス活動を展開した。

海運部門では、1978年1月からハパックロイド社の北米航路ならびに地中海航路の国内コンテナ輸送とCY・CFS業務の取り扱いを開始したほか、スイスのアトランティック社やオランダのフェノルド・インターナショナル社と業務提携して日本から両国の特定会社宛に輸出する貨物の集約業務を開始した。また韓国のソウル・トランスポート社およびドンブー・エクスプレス社と業務提携して日韓間のコンソリデーション業務を強化した。さらに1977年3月には「極東リース株式会社」(資本金3,000万円、大和運輸の全額出資)を設立して海上コンテナのリース事業へ本格的に進出し、1979年4



成田からの出発客の手荷物受け渡しを業務とした箱崎サービスセンター



本社1階に開設された旅客銀座支店(1979年)

ムービング・バック・システム

ガラス類や瀬戸物を安全に輸送する「プレートバック」、洋服類をハンガー輸送する「ワードローブ」、布団を搬送する安価な「紙製布団袋」、エレベーターのない団地やマンションの荷降ろしに使用する「背負いっ子」など、他に類を見ないユニークな商品であった



プレートバック



ワードローブ



紙製布団袋



背負いっ子



極東リースが扱っていた包装資材やショルダーカート(1987年)



引越便のチラシ

月にスイスの ICCU 社と業務提携してこの業務を強化した。

なお、この間の1978年4月に航空海運事業本部を新設し、国際複合一貫輸送体制の強化をはかった。

一方、引越事業については、1977年に作業を効率よく迅速に行うための専用器具として「ムービング・バック・システム」を開発するとともに、一般消費者を対象とする引越の商品化に取り組み、1978年3月から単身赴任や独身者向けに電気製品や布団袋などの少量家具を無梱包で運ぶ「小さな引越便」の取り扱いを開始した。開始当初の取扱区域は東京-大阪間とその周辺に限定したが、同年10月にはエリアを仙台-福岡間の主要都市に拡大し、1982年2月には宅急便の配達区域までカバーした。

特輸部の新設と美術品梱包業務の強化

1976(昭和51)年2月、大和運輸は特輸部を新設し、関東支社が所管するコカ・コーラ営業所、イトーキ営業所、美術梱包支店、王子支店(梱包業務)、立川支店(米軍業務)などの専門的な事業所を同部に移管し、以後、特輸部の主導のもとでこれらの業務の拡大をはかっていった。

梱包業務については、大口荷主に対する梱包、保管、輸送の一貫作業体制を整えて新規業務の獲得に努めたほか、プラント輸出の梱包業務にも積極的に取り組んだ。また、筑波研究学園都市への移転作業などを受注し、農林省の各機関や筑波大学などの移転に伴う梱包・移転業務を行った。

1975年に開催された沖縄国際海洋博覧会では、海洋文化館の出品物の梱包輸送から開梱までの一貫作業を担当したが、この業務では営業開発本部を中心に美術梱包東京営業所、航空海運部、関西支社の共同作業体制を整え、大和運輸の総合輸送力を遺憾なく発揮した。

美術品の梱包輸送については、1970年代半ば以降、「展覧会および美術品輸送業者国際会議」(ICEFAT)や「全米美術館会議」(AAM)などの国際会議に積極的に参加した。特に ICEFAT には第1回会議から中心メンバーとして参画し、業界関係者との交流を深め、国際的なネットワークを築いていった。また、海外美術品展の取扱業務を強化するために、従来の現地集

荷から梱包、輸送、保管、開梱、展示、所蔵先への返却といった一連の業務に加え、通関手続きや保険業務までを含めた美術品輸送にかかわる総合的なサービスを提供する業務体制を整えた。

その一方で新たなサービスの開発にも力を注ぎ、1979年8月にそれまでの車両を改良し、荷台に自動式の防湿・定温装置を装備した美術品専用車両を完成し、同年12月には美術品の保管施設として安田倉庫(株)の東京・港区の8号ビル2階に温度と湿度の管理機能を整備した美術センターを開設した。これに伴い、美術品の小口輸送「美術便」の取り扱いを本格的に開始した。これは20号から30号までのサイズの絵画等を対象に集荷・梱包・配達する一貫システムで、料金はパック料金とし、輸送は専用車両で行い、遠距離については航空便を利用した。このシステムがのちのアートボックスおよびアートパックシステムへと進展していくのである。



1979年に完成した美術品専用車両

三越との取引解消と大口路線貨物からの完全撤退

宅急便事業を推進していくなかで、大和運輸は三越との関係悪化と大口路線貨物からの撤退という2つの課題を抱えていた。

三越の取引関係は1923(大正12)年に同社の東京市内の商品配送業務を請け負ったことに遡る。このとき大和運輸は第一次世界大戦後の不況の波にのまれ、存亡の機に立たされていたが、この三越との取引により経営を立て直すことができたのである。それ以来、創業者小倉康臣は三越との関係を大切にし、三越もまた大和運輸をよきパートナーとして評価し、その取引額は全売上高の5%を占めるまでに拡大していた。

しかし、1972(昭和47)年に三越の経営者が交代すると、配送コストの縮減が厳しく求められるようになり、特に石油危機後の景気低迷期には、三越の遊休施設の借入れや施設利用料、駐車料金を新たに請求されるなど、50年にわたって築いてきた慣例を反故にするような契約条件を次々と強要された。これらの条件を大和運輸は三越の業績が回復したときには元に戻す条件で受け入れたが、その結果、三越出張所は毎年1億円を超える赤字を計上した。しかし、同社の業績が回復しても、契約内容が改善されることはなかった。

小倉昌男社長は、単に赤字というだけでこの業務から撤退するつもりはなかったが、三越の対応は同社との信頼関係が崩れたものと判断せざるを得ず、1978年11月に取引を辞退することを決め、

非掲載

三越の宅配業務からの撤退を報じる新聞記事(左:「日経流通新聞」、右:「日本経済新聞」、ともに1979年2月5日付)

翌1979年2月に三越の商品配送業務から撤退した。これに伴い三越出張所を閉鎖し、所員210名は宅急便営業所などに配属した。

一方、大口路線貨物については、宅急便事業を開始した当初から撤退する方針を打ち出してきたが、路線の各店所にとっては長年の取引先であり、また、収益性はともかく、相応の売上を維持することができたため撤退はなかなか進まなかった。こうしたなか、1979年初め、大和運輸はすべての大口貨物からの撤退を断行する方針を固め、同年末までに松下電器産業をはじめとする主要顧客に対して取引の中止を申し入れ、大口路線事業から完全に撤退した。これにより路線部門の売上高は1978年度の85億8,800万円から1979年度は63億3,700万円に減少し、経常利益は4億7,500万円の赤字となった。

この時期、宅急便事業はようやく地固めを終えた段階にあったが、そうしたなかで三越、そして大口路線貨物からの完全撤退により自ら退路を断った大和運輸は、以後、全社一丸となってこの事業体制の確立に邁進していくのである。その推進力となったのが、「全員経営」体制(後述)であった。

小倉康臣相談役の逝去

三越との取引を解消する直前の1979(昭和54)年1月15日夕刻、小倉康臣相談役が入院先である新宿の朝日生命成人病研究所附属病院でその生涯を終えた。享年89であった。

小倉康臣は1969年5月、ハワイで開催された国際ロータリー大会に参加し、約1週間の大会日程を終えて元気に帰国したが、その1カ月後の7月初旬、軽度の脳軟化症を発症して朝日生命成人病研究所附属病院に入院した。その後、病状は快方に向かい、9月上旬に同院を退院してからは山梨県の石和温泉病院や国立熱海病院でリハビリテーションに励みながら静養を続け、

病室では重要事項の決裁など執務をこなしていた。1971年に相談役に退いてからも、1978年4月に首都圏ターミナルの竣工式に、11月には創立59年式典後の懇親パーティーに出席してスピーチを行い、出席者に深い感銘を与えた。それだけに突然の悲報は、社員のみならず関係者に大きなショックを与えた。

1月24日、東京・築地本願寺において、政財界、関係官庁、主要取引先はじめ、社友会、社員など2,200名の会葬者を迎え、荘厳な雰囲気の中で社葬が執り行われた。その前日には、業務の都合により社葬に参列できない社員のために、本社6階会議室で追悼式が行われた。



小倉康臣相談役の最後の参加となった新年恒例の高尾山初詣(1969年1月、右は小倉昌男夫人)



社葬(1979年1月24日、東京・築地本願寺)

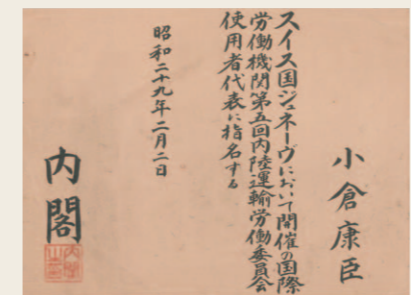
戦後のトラック運送事業の発展に尽力した小倉康臣

大和運輸を設立して以降、小倉康臣はトラック運送業界の健全な発展のために多大な貢献をなしてきた。

トラック運送事業が事業として確立されていなかった昭和初期、小倉康臣は業界団体の設立に率先して取り組み、過当競争を排するために標準運賃の制定に精魂を傾けた。また、戦中は零細企業が乱立するトラック運送事業の秩序安定に努力を惜しまず、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、業界の発展に寄与した。

終戦後は社業の復興に専念し、しばらく社外活動を休止していたが、1950(昭和25)年5月に東京商工会議所の議員に初めて選任され、産業復興に不可欠である輸送や流通問題に関する提案やその実施について積極的に発言した。同年7月には東京地方労働委員会の使用者側委員に任命され、新たな労使関係の樹立に尽力したほか、関東経営者協会の常務委員に推挙されるなど、運送業界の代表として幅広く活躍した。こうした功績が認められ、1953年11月、運輸大臣より第1回交通文化賞を授与された。そのほか、同月に東京陸運局の自動車運送協議会の委員、1955年7月に日本縦貫高速自動車道協会の理事、1962年6月に内閣に設置された交通基本問題調査会の委員を委嘱された。

1954年2月には、ジュネーブで開催された国際労働機関(ILO)第5回内陸運輸労働委員会に使用者側の日本の代表として出席した。このとき小倉康臣



陸運業者代表としてILO第5回内陸運輸労働委員会への参加を委嘱された任命状(1954年2月)



首都貨物輸送改善対策協議会(1962年3月)



1970年頃の小倉康臣



トラックターミナル建設促進に関する懇談会(1963年3月)

が討議に参加した路面運輸に関する小委員会では、運転手の労働時間、運転時間、日休、年齢など労働運行管理の国際的基準となる「覚書」を採択しているが、この覚書はその後の日本のトラック運輸労働の基準づくりの道標となるものであった。また、1960年代には東京商工会議所議員として、公共トラックターミナルの建設を提唱し、同会議所の交通運輸部に「トラックターミナル建設促進に関する懇談会」を付置して協議を重ね、構想をまとめた。この構想により流通センターの建設が緒に就いたのである。



東京トラック事業協同組合の10周年祝賀懇親会(1962年9月、熱海・富士屋ホテル)

一方、小倉康臣は業界団体の要職も歴任し、1952年2月に東京路線トラック運賃指導委員会(のちに東京路線トラック委員会、東京路線トラック協議会、一般社団法人東京路線トラック協会と改称し、2012(平成24)年5月からは一般社団法人全国物流ネットワーク協会)が設立されるとその委員長に推され、1952(昭和27)年6月には東京トラック協会会長(関東トラック協会会長、日本トラック協会副会長を兼任、1952年8月には東京トラック事業協同組合理事長に就任し、1962年5月に再び東京トラック協会会長、日本トラック協会副会長に選任される)に就任、輸送秩序の確保、免許制廃止、自動車税引き上げなどの諸問題の解決にあたった。

こうした運輸業界への多大な貢献により、大和運輸が創業40周年を迎えた1959年11月に藍綬褒章を授与され、1965年に勲四等旭日小綬章を、1970年春に勲三等瑞宝章を授与される栄誉に浴した。

第7節

「全員経営」体制の確立

1. 社員の意識改革と経営意識の醸成

「全員経営」体制を提唱

宅急便はトラック運送事業の概念を、従来の第2次産業の延長線上にある配送という業種から、生活関連サービス産業の中核をなす「業態」へと大きく変貌させる起爆剤となったが、その成功の鍵となったのが社員の意識改革であった。大口の商業貨物から宅急便への転換は、単に輸送する荷物の重量が変化しただけではなく、それまで荷物を運んでいたドライバーが顧客対応の第一線に立つことを意味するものであった。

当初、営業経験のない社員のなかにはこの業務に拒否反応を示す者も少なくなかった。特に大口貨物に慣れ親しんできた路線部門の担当者にとって、手間のかかる宅急便への切り替えは容易でなく、大口貨物を優先して処理するケースも多かった。これは当時の作業システムや賃金体系などから見てやむを得ないことであった。そうしたなかで小倉昌男社長は、宅急便事業を推進していくにあたって、社員の意識改革を最重要課題として、改革に心血を注いでいったのである。

1960年代から1970年代にかけて、日本では欧米の近代的経営手法が導入され、大和運輸もその採用を推進したが、小倉社長は、終身雇用などの独自の慣習があり、社員の企業コミュニティへの帰属意識が強い日本では「欧米流の、しかも製造業中心の思想や方式を、日本のサービス業にそのまま適用することは難しい」と考えており、大和運輸特有の仕組みを創出する必要を痛感していた。そして1975(昭和50)年に、44年前の1931年に創業者小倉康臣が制定した社訓の「大和は我なり」についてその意味を咀嚼・解説するとともに、社員一人ひとりが経営意識をもって自主的・自律的に行動する規範を確立するために、組織体制をピラミッド型ではなく、フォワードを重視した「ラグビー型」を目指すことを訴えた。この体制を小倉社長は「全員経営」と名づけた。

全員経営とは、経営の目的や目標を明確にしたうえで、仕事のやり方を細かく規定せずに社員に任せ、自らの仕事に責任をもってもらうことである。そのためには、まず会社が明確な経営目標を掲げた方針(戦略)を提示し、この目標を全社員が共有し、目標を達成するための方策(戦術)については社員一人ひとりが自ら考えて実行する。つまり、社員の自律的な行動に期待するものであった。そして、全員経営体制とは、すべての社員が、



首都圏主管支店の運動会でフォークダンスに参加する小倉社長(1981年9月、戸田スポーツセンター)

企業の繁栄・発展こそが自らと家族の幸福を保障するものであり、企業が存続し、業容を拡大していくためには、自ら努力していかなければならないという意識のもとに共同体を形づくことであり、社員を労働力としてとらえるのではなく、パートナーとして認識し、その人格を尊重するものであった。

大和運輸は1976年4月からスタートした業務基本方針に「全社員が、自律性をもって、仕事の責任を果たす全員経営体制の実現を目指す」を掲げ、以後、全員経営を具現化することを第一に、年功序列といった旧態の制度を改めて社員の能力を重視した新たな体制づくりを推進していくとともに、小集団活動などを通して社内コミュニケーションの円滑化をはかっていった。

「小集団活動組織」の推進

勤務時間の大半を事業所外で過ごすセールスドライバー(SD)は、作業の段取りや集配ルートなどを自らの判断で決め、お客さまへのサービス向上に努めている。集配業務では、その時々進捗状況により作業手順を変更しなければならないこともあり、常に適切な判断を下し、最善の行動をとることが求められる。こうした業務によりSDが習得したノウハウや経験を共有化し、業務の効率化をはかるとともに個人の負担を軽減することを目的に、自主的に始まったのが「小集団活動組織」であった。

宅急便の取扱個数が急増し始めた1979(昭和54)年頃から、各店所では効率的な業務体制を整えることを目的に集配区域の固定化を進め、SDのリーダー役を中心としてグループ営業を開始した。さらに翌1980年3月から、東京支店千代田営業所では店所内のサービス区域を数グループに分割したうえで、SDのなかからグループ長を任命し、従来は所長の権限であった荷主との運賃や支払い条件の交渉、SDの担当エリア割り、勤務交番、休暇などの決定権を委譲するとともに、業務に必要な情報を可能な限り公開したのである。このようにグループ長を中心にチームが一つの事業運営体制を取ることで、コミュニケーションの円滑化が進み、メンバー間の協調性や参加意識が高まった。また、グループ間では競争意識が生まれ、それが目標達成意欲を促進し、業務改善への創意工夫やお客さまへの迅速な対応など、仕事に対する意識の向上がはかられたのである。加えて、このチーム制はリーダーの育成に資するものでもあった。

このように多くの成果があったことから、この小集団活動組織を1982年から全社的な制度として導入した。当初、小集団の人員は、勤務交番の組みやすさ、コミュニケーションのとりやすさなどから6名としたが、その後、2便制の採用や営業時間の拡大、時短の促進、休日の増加などにより、標準メンバーを8名に変更した。なお、グループ長は年功にこだわらずに能力を



朝礼での小集団活動の様子(1987年、岡山南営業所)



配達前に届け先を地図で確認するSD(1983年、倉敷営業所)

中心に選定された。

2. 新規採用者の増加と勤務体系の改定

セールスドライバーと女性社員の増加

宅急便事業の開始に先立つ1975(昭和50)年11月、大和運輸は宅急便専属のSDを募集した。一定のエリア内で小型車両により軽量の荷物を繰り返し集配する宅急便では、従来の業務に比較して運転時間は短く、またお客さまと対面するなど、SDに求められる資質は路線トラックとは異なるものであった。そのため、トラック運転手としての経験年数よりも自主性など人柄を重視し、多くのトラック運転手未経験者を採用した。その一方で、全国翌日配達体制を早期に確立し、急増する宅急便の業務量に対処できる事業体制を構築していくために、業務方針に社員に占める女性の割合を2～3割とする目標を掲げて女性社員がその能力を十分に発揮できる体制づくりに取り組むとともに採用を強化した。これは宅急便のお客さまの多くは主婦層であり、荷物の受付や電話対応、SDとしても女性の活躍を期待したものであるが、特に女性ドライバーの採用はそれまでのトラック運送業界の常識を覆すものであった。

1977年6月、大和運輸は人事部内に中堅女性社員を中心とする「女子戦力拡大プロジェクトチーム」を立ち上げた。このプロジェクトチームでは女性が担当可能な業務について調査・研究を行い、さらに女性社員のモチベーションの向上策などを詳細に検討し、各種業務への女性社員の受け入れ態勢を整えた。そして宅急便事業が軌道に乗り始めた1979年から女性SDの募集活動を強化していった。その結果、女性社員の割合は1976年の5%から1980年には15%へと急伸し、宅急便事業の大きな戦力となっていったのである。

また、1979年10月には準社員や期間社員の採用を促進するために就業規則や勤務体系の見直しを行った。準社員については処遇を正社員に準ずるものに引き上げ、パートタイムの期間社員については名称を契約社員に変更し、勤務時間をそれまでの1日8時間から、7時間15分以上、6時間以上、6時間未満の3区分に変更し選択の幅をもたせたほか、土曜・日曜・祝日のみの勤務や一定期間(季節)勤務など柔軟な雇用形態を導入した。これによって主婦などのパートタイム労働者の採用が増加し、営業事務職などで主に活躍した。



初の女性ドライバー(宅急便の開始に先がけて、1972年に福岡支店で女性ドライバー5名を採用した)

第8節

全社を挙げて安全対策を推進

安全対策の強化

1950年代半ばから、大和運輸は「安全第一、営業第二」を掲げて安全対策を推進してきた。その対策は主として交通事故防止に置かれていたが、安全部を新設した1969(昭和44)年からは労働災害や火災事故も含めて全社的な見地から安全対策を推進していった。

1971年2月にスタートした長期5ヶ年計画では、その重点目標に「交通公害等を徹底的に否定する企業モラルの上業務を展開する」との一項を掲げた。以後、安全部では運転者や作業員の教育を計画的に行うとともに、交通安全、労災防止、火災予防などの各種運動を計画して定期的実施した。さらに各店所を巡視し、運行、安全、防火管理が規定どおりに行われているか点検し、各店所の管理者とともに実施できる体制をつくり上げていった。特に交通安全については、表彰制度の再検討、安全管理者マニュアルの作成などを行うとともに、指導車(パトロール車)による巡視を強化した。

無事故・無災害表彰制度の改正

1970(昭和45)年9月、従来の無事故優良店所表彰を、店所の配属車両台数と車種別走行キロを勘案して無事故目標キロを定めた表彰制度に改定した。同時に、無事故優良運転士に対する表彰制度についても見直しを行い、業務内容と走行実績をふまえて目標走行キロを設定(上限100万km)し、目標達成者に賞状および賞金を贈呈する制度に改めた。また、労働無災害優良店所表彰制度についても、1972年5月、所属する人員数に応じて5つのグループに区分し、グループごとに無災害目標日数を設定したものに改定した。

その後、1978年10月に、個人無事故表彰制度について、上限である100万km達成者が数多く出てきたこと、宅急便事業の進展に伴い集配走行キロが短縮するなど業務形態が変化して従来の走行キロのみの目標設定では実情に合わなくなってきたことから、新たに走行キロと年数を基準とする制度に改定した。これに伴い表彰はダイヤモンド(走行150万kmまたは年数30年)、金(走行100万kmまたは年数20年)、銀(走行50万kmまたは年数10年)、銅賞(走行20万kmまたは年数4年)の4段階とし、受賞者には創業記念日の式典で表彰状を授与し、副賞として金賞以上の受賞者には配偶者同伴の海外への招待旅行が、銀賞および銅賞には賞金が贈られた。その後、この表彰制度は目標走行キロが変更され、表彰も永年無事故運転者表彰式典とし

て年に1度、創業記念式典とは別に行い、現在も継続して実施している。

また、無事故優良店所表彰についても、1980年4月に従来の走行キロのみを目標とするものを大幅に見直し、無事故年数(1年、3年、5年、10年)を基本とし、併せて保有台数規模別の目標キロを設定した制度に改めた。

月間交通事故ゼロへの挑戦と労災事故ゼロ運動

交通安全運動については、1970(昭和45)年に労働組合との共催により交通事故ゼロ作戦(10日間)を実施し、その後も春と秋の交通安全運動の際に継続してきた。この運動では、期間中に事故を起こした運転者と運行管理者および店所長などから個別に事故時の状況を詳しく聞き、事故ゼロ作戦本部においてその分析を徹底的に行い、その結果を今後の事故防止対策の立案に反映した。これにより交通事故件数は1969年度の436件をピークに減少傾向を示し、開始から5年目の1974年秋に実施期間中の交通事故ゼロを達成した。

翌1975年2月には運動期間を1カ月に拡大して実施した。この運動では本社の中央安全衛生委員会が重点実施事項を提示し、これに基づいて各職場の安全推進委員会がそれぞれ独自の防止事項を加味して展開された。結果として月間の事故件数ゼロという目標を達成することはできなかったが、この運動を継続して実施したことにより車両1,000台当たりの事故発生件数は漸減していった。

1975年から1978年頃までの交通事故ゼロ運動は追突事故を防止することを目的に、社内制限速度の厳守、等速運行、適正な車間距離の確保などについて徹底をはかったものであった。その後、宅急便事業の進展とともに営業車は生活道路を走行することが多くなり、高齢者や子どもなどの交通

弱者、自転車に出会う機会が増えたため、1979年からはこうした道路での人命尊重を第一とする危険防止対策に重点を置き、統計的に事故が多い交差点やその付近の事故防止などに努めた。

一方、労災事故については、1969年度は456件(月間平均38件)の事故が発生しており、その多くは腰椎捻挫のほか、運搬機具使用時や高所からの飛び降り、転落などによるものであった。こうした事故を防止するために、荷物の正しい持ち方、運搬機具の正しい取り扱い方、車両・ホームからの飛び降り禁止などを重点に指導教育を行った。その結果、事故件数が大幅に減少するなど一定の成果を上げることができたが、内容は必ずしも満足できるものではなかったため、1974年7月に労働災害防止運動を実施し、翌1975年7月には15日にわたる「労災事故ゼロ運動」を展開して事故防止に努めた。さらに1976年からはこの運動を月間運動に改め、毎年7月の1カ月を運動期間に制定した。その結果、100万時間当たりの事故発生件数は大幅に減少した。

安全教育の徹底と安全指導員制度

安全教育については、事故を起こした運転者の再教育はもちろんのこと、管理者の安全教育を徹底することが事故防止の最大の方策であるとの考えから、安全部の主導により運行管理者や安全管理者の研修に力を注いでいった。また、新人ドライバーの増加に伴い入社1年未満の運転者の事故発生率が高くなったことから、1973(昭和48)年8月に新任運転者の安全教育を開始し、1975年2月には新人ドライバーの教育や適性検査などを総合的に行う施設として東京支店内に安全教育センターを開設した(翌1976年に隅田川支店内に移設)。ちなみに、大和運輸ではバイオリズムを活用して身体・感情・知性のリズムを把握して事故を抑制する方式を早くから採用しており、大和式バイオリズムカレンダーを作成して運転者に配布した。

さらに1979年からは全国に拡大した宅急便店所での安全管理体制を強化することを目的に、各支社の安全管理担当者および宅急便センター長を対象に研修を行い、全国的なレベルアップをはかった。

年	加害	被害	加害	被害
21	○	○	26	○
22	○	○	27	○
23	○	○	28	○
24	○	○	29	○
25	○	○	30	○

「安全第一」推進運動で初めて交通事故ゼロを達成した掲示(1974年)



夜間の安全点検作業(1973年、手前はパトロール車)

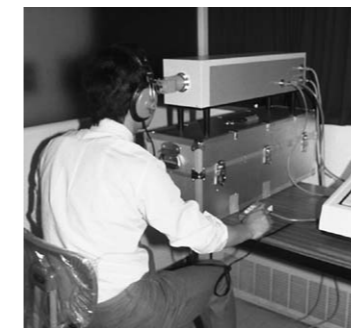
ご家族各位 殿

大和運輸株式会社
社長 小倉昌男

昭和四十九年三月

謹啓 時下陽春の候ご家族の皆様ますますご健勝とお過ごしのこととお慶び申し上げます。平素は会社の業務について御協力いただき誠に有難く厚く御礼申し上げます。当社の現況は約六、五〇〇名の社員と三、五〇〇台の車両を保有し北は北海道から南は沖縄に至る間、実に二、三〇〇支店の支店および営業所、更にニューヨーク、ロスアンゼルス等海外にまで営業所を有する大家族に発展して参りましたが、これもひとへに日頃ご家庭にあって(ご子息)を勤まし、元気づけ、つつがなく職務に精励出来るようご支援下さっている皆様のお力添えによるものと心から感謝致しております。当社の輸送物の主たるものは日常生活に密着した深い物資であり、公共的な役割は重大であります。同時にまた公害がクローズアップされ特に交通事故による社会的責任についても、輸送にたずさわる私共にとりては最大の関心事であるとともに、日夜心痛しているところであります。拒て、当社では日頃「安全第一」を業務の第一義と心得、適切な安全指導を続けましたところ、近年事故件数は減少傾向にありますが、未だ目的が果されているとはいえないのが現状であります。今般、春の交通安全運動が実施されるにあたり、当社は全社挙げて「安全第一」推進運動を展開することに致しました。過去四回にわたる事故ゼロ作戦は第一回二件、第二回七件、第三回四一件、第四回一件の事故発生を見、運動の成果をあげておりませんので、今度の「安全第一」推進運動において期間中、十日間(四月六日(十五日)の事故ゼロをぜひ達成したいと念願しております。交通安全運動は従来より、目的にむかって社員のみならず手をつなぎ、ひとつの大きな輪となって進めて参りましたが、今回は皆様の御参加をお願いして更に大きな輪となって推進することと致しました。この運動は会社・職場・家庭とそれぞれ分担して進めて参ります。そして運転者は安全運転を実践するのは勿論のこと、健康管理チェックリストによる自己管理もとり入れることと致しました。運動期間中は(ご子息)の、健康チェックリストをお配り致しますので、ご家庭での健康管理にご協力下さるようお願い致します。何卒右の趣旨をご理解の上本運動に喜んでご参加下さるようお願い申し上げます。敬具

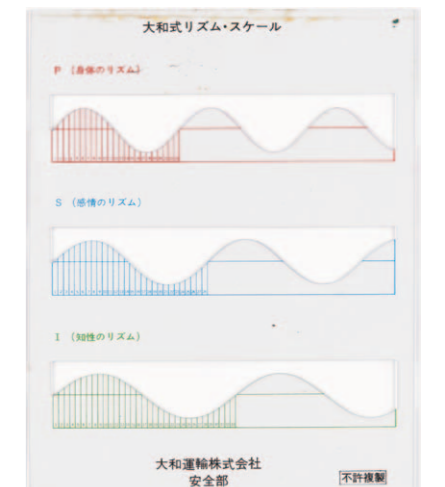
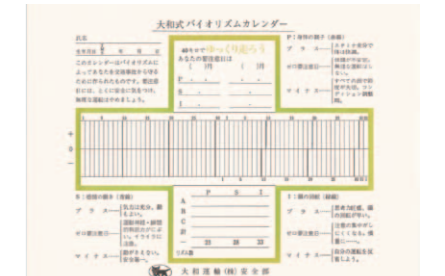
「安全第一」「事故ゼロ」を強く訴える小倉社長からのメッセージ(1974年3月)



安全教育センターでの適性検査の様子(1983年4月)



パトロール車による巡視の様子



大和式バイオリズムカレンダー(上)と大和式リズム・スケール(下)

一方、運転者の安全指導については、1974年12月に全国を3ブロックに分け、安全指導主事および指導員を選任して、安全指導員制度をスタートした。同制度は専任のベテラン社員を運転者に密着させて実質的な指導を行うとともに、巡視などにより安全指導体制を強化するというものであった。さらにこの制度の実効力を上げるために、1982年には指導範囲を主管支店単位とし、各1～2名の専任者を配属した。

セーフティ・ドライブコンテストの実施

1966(昭和41)年8月、大和運輸、日本新潟運輸(現・新潟運輸株)、信州名鉄運輸(株)、新潟運輸建設(現・新潟運輸株)、トナミ運輸(株)、日本トラック(株)、名鉄運輸(株)の7社により交通安全対策研究会が結成された。同研究会は交通安全運動の推進や交通安全教育の普及などに取り組み、* 共同で道路基準図の作製や国道で安全指導などを実施したほか、毎月1回例会を開催して交通事故の事例報告などにより情報を共有した。

この研究会の活動の一つに、「交通法規の遵守と徹底をはかり、運行秩序の確立と運行技術の向上を期し、安全確保に努める」ことを目的に、1970年から路線運行車を対象として実施された「セーフティ・ドライブコンテスト」がある。同コンテストは国道18号線の群馬県安中市から長野県更埴市までの約100km間を、交通法規を守りながら最高速度50km以内、所要時間2時間35分で走行し、コースの途中では車間距離の測定など各種テストを、ゴール後は法令試験(制限時間5分)を受け、減点方式(500点満点)で得点を競うものであった。コンテストには大和運輸の13台を含め93台が参加したが、大和運輸は見事優勝を果たし、翌1971年に実施された第2回コンテストでも第1位に輝き、2連覇を成し遂げた。

* * *

1973年に発生した第1次石油危機後、会社存亡の機に瀕した大和運輸は、新たな「業態」となる宅急便事業の確立に全社を挙げて取り組み、その基礎を築き上げた。この宅急便事業は、従来の商業貨物を中心とする物流事業のあり方に一石を投じ、また、新たな需要層を掘り起こすものであった。それだけにこの市場への同業他社の参入は必然であったが、そうしたなかで、大和運輸は宅配便事業のパイオニアとして、お客さまの立場に立ったサービスを数多く開発し、確たる地位を築いていくのである。それはまた、路線免許や運賃など旧来の運輸規制との闘いでもあった。

*交通安全対策研究会にはその後、日立運輸東京モノレール(株)(現・株日立物流)、東武運輸(現・東武運輸株)が加わり、参加企業は9社になった。



セーフティ・ドライブコンテスト

第9節

この時期の業績と財務

1970年代の業績の推移

1970年代の大和運輸の売上高(営業収益)は増加を続け(表6-4)、1979(昭和54)年度(1979年4月～1980年3月)においては1969年度(1969年2月～1970年1月)の4.6倍となった。これは、1960年代の10年間と同等の増加率である。ただし、1970年代の10年間に、企業物価指数の水準がほぼ2倍となっている。それ以前の1960年代の10年間において、企業物価指数上昇率は14%弱であったから、実質的な売上高の成長スピードは1960年代に比して鈍化したことになる。この間、石油危機後の不況の影響を受けた1974年～1975年には、伸びが若干停滞したが、1976年以降、急速な増加を示した。

一方、営業利益、当期純利益とも1970年代前半は順調に増加したが、1974年～1975年には、石油危機のダメージが大きく、大幅に低下した。しかし、その後は、売上高の増加とともに、利益も急速に回復する。

事業別業績を見ると(表6-5)、自動車運送事業がほぼ4分の3を占める状況は、1970年代を通して大きく変化しないが、1975年度以降、宅急便の開始とともに路線事業の比率が大きく上昇した。一方、通運事業の比重が長

表6-4 大和運輸の営業業績推移(1969年度～1979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	
		年度計	年度計	年度計	年度計	年度計	年度計		
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	12,455,033	6,369,961	11,990,050	218,256	464,983	97,838	230,582
101期	1970.2.1～1970.7.31	7,711,714	15,979,434	7,475,193	15,547,577	236,521	431,857	70,603	107,541
102期	1970.8.1～1971.1.31	8,267,720		8,072,384		195,336		36,938	
103期	1971.2.1～1971.7.31	9,020,113	19,054,216	8,686,740	18,300,077	333,373	754,139	138,732	324,104
104期	1971.8.1～1972.1.31	10,034,103		9,613,337		420,766		185,372	
105期	1972.2.1～1972.7.31	11,172,596	23,512,589	10,711,852	22,602,474	460,744	910,115	231,143	455,056
106期	1972.8.1～1973.1.31	12,339,993		11,890,622		449,371		223,913	
107期	1973.2.1～1973.7.31	13,845,417	29,854,781	13,303,038	28,650,227	542,379	1,204,554	260,736	565,686
108期	1973.8.1～1974.1.31	16,009,364		15,347,189		662,175		304,950	
109期	1974.2.1～1974.7.31	16,344,657	37,651,745	15,801,746	36,507,840	542,911	1,143,905	187,677	257,016
110期	1974.8.1～1975.3.31	21,307,088		20,706,094		600,994		69,339	
111期	1975.4.1～1976.3.31		35,086,819		34,343,205		743,614		68,132
112期	1976.4.1～1977.3.31		39,547,562		38,042,552		1,505,010		215,516
113期	1977.4.1～1978.3.31		43,544,740		41,954,573		1,590,167		343,532
114期	1978.4.1～1979.3.31		50,026,221		48,170,890		1,855,331		436,529
115期	1979.4.1～1980.3.31		57,620,096		55,996,485		1,623,611		666,218

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注1:110期は8ヵ月決算

2:111期以降は12ヵ月決算

3:111期以前の当期純利益欄の金額は経常利益

表6-5 大和運輸の事業別業績推移(1969年度～1979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	貨物自動車運送事業				利益	通運事業		その他事業	
		売上高 (営業収益)	うち区域	うち路線	路線のうち 宅急便		売上高 (営業収益)	利益	売上高 (営業収益)	利益
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
101期	1970.2.1～1970.7.31	73.4	-	-	-	52.6	17.4	47.4	9.2	0.0
102期	1970.8.1～1971.1.31	74.8	-	-	-	83.8	16.4	36.0	8.8	△19.8
103期	1971.2.1～1971.7.31	75.4	-	-	-	77.3	15.7	26.8	8.9	△4.1
104期	1971.8.1～1972.1.31	76.5	31.6	44.9	-	82.8	14.4	16.7	9.1	0.5
105期	1972.2.1～1972.7.31	77.1	30.9	46.3	-	103.9	13.6	0.2	9.3	△4.1
106期	1972.8.1～1973.1.31	76.5	30.3	46.2	-	91.9	13.6	7.1	9.9	1.0
107期	1973.2.1～1973.7.31	76.5	28.2	48.3	-	95.0	13.8	3.7	9.7	1.3
108期	1973.8.1～1974.1.31	75.8	27.4	48.4	-	78.7	13.9	11.0	10.2	10.3
109期	1974.2.1～1974.7.31	76.8	29.7	47.1	-	89.9	12.5	△10.6	10.7	20.7
110期	1974.8.1～1975.3.31	78.1	29.3	48.8	-	94.6	10.9	△9.0	11.0	14.4
111期	1975.4.1～1976.3.31	79.3	27.5	51.8	-	70.4	9.7	△0.7	11.0	30.3
112期	1976.4.1～1977.3.31	79.1	25.2	53.9	-	62.9	9.2	10.5	11.6	26.6
113期	1977.4.1～1978.3.31	78.3	19.0	59.3	-	59.5	9.2	12.6	12.5	27.9
114期	1978.4.1～1979.3.31	78.0	17.2	60.9	16.1	61.1	9.1	12.6	12.8	26.1
115期	1979.4.1～1980.3.31	76.2	11.0	65.2	29.5	23.4	9.6	30.1	14.2	46.5

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注1:110期は8ヵ月決算

2:111期以降は12ヵ月決算

3:宅急便営業収益は社内資料による

期的には低下し、港湾運送、航空などその他事業が徐々に比重を高めていった。利益においても、1970年代半ばまでは自動車運送事業によるものがそのほとんどを占めている。1960年代に安定してきた通運事業の利益は不安定に変動した。また、1970年代後半になると、その他事業の利益の比重が高まる傾向が見られた(事業別収入の金額の推移は「資料編」参照)。

資産・負債の増加

1970年代には資産・負債とも大きく増加した(表6-6)。特に1975(昭和50)年頃まで長期借入金をはじめとする固定負債が増加した。この結果、表6-7の資金繰り状況に見るように、支払利息が膨らみ、経営を圧迫する要因となった。

1970年代後半以降は、増資などによる資本の増加が目立つ。この結果、それまで低水準で推移していた自己資本比率が高まり、115期には18%台となった。負債においても、短期・長期とも借入金が抑制され、社債による資金調達も始まるなど、資金調達方法が若干安定した。支出においては、人件費、諸経費とも継続的に増加傾向にあったが、1970年代末には、設備費が急増した。

一方、営業利益率、総資産利益率、自己資本利益率とも1974年～1975年にかけて大きく落ち込んだ。その後、若干の回復傾向が見られるが、1970年代末まで低水準のまま推移することとなった(表6-8)。

表6-6 大和運輸のバランスシートの推移(1969年度～1979年度) (単位:千円)

期	期間	流動資産	固定資産	資産合計	流動負債	うち短期借入金		固定負債	うち長期借入金	うち社債	資本合計	うち資本金	うち利益剰余金
						うち短期借入金	うち長期借入金						
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	-	-	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	-	-	826,332	300,000	514,680
101期	1970.2.1～1970.7.31	4,902,563	4,310,315	9,223,886	5,307,115	2,524,300	3,003,450	2,204,500	-	-	913,321	300,000	568,905
102期	1970.8.1～1971.1.31	5,259,694	4,521,090	9,788,839	5,293,669	2,654,400	3,544,489	2,601,400	-	-	950,681	300,000	606,265
103期	1971.2.1～1971.7.31	6,452,714	4,726,007	11,157,185	6,050,158	2,786,400	4,105,110	3,162,500	-	-	1,001,917	300,000	657,501
104期	1971.8.1～1972.1.31	6,424,541	4,992,027	11,419,653	5,788,545	2,829,700	4,359,441	3,514,500	-	-	1,271,667	500,000	727,009
105期	1972.2.1～1972.7.31	7,281,164	5,462,727	12,746,491	6,794,450	2,937,760	4,612,737	3,804,240	-	-	1,339,304	500,000	794,646
106期	1972.8.1～1973.1.31	7,317,511	6,469,206	13,788,824	7,792,761	4,063,850	4,587,774	3,847,350	-	-	1,408,289	500,000	863,631
107期	1973.2.1～1973.7.31	10,039,751	6,860,110	16,906,195	9,571,717	4,639,700	5,843,057	5,060,450	-	-	1,491,421	500,000	946,763
108期	1973.8.1～1974.1.31	11,099,155	7,553,390	18,658,540	10,463,933	5,154,300	6,151,535	5,183,050	-	-	2,043,072	500,000	1,056,721
109期	1974.2.1～1974.7.31	11,612,672	8,089,562	19,712,200	11,161,305	5,521,700	6,447,774	5,296,750	-	-	2,103,121	800,000	1,116,770
110期	1974.8.1～1975.3.31	11,168,238	8,096,320	19,306,563	10,007,330	5,404,800	7,189,494	6,102,950	-	-	2,109,739	800,000	1,123,388
111期	1975.4.1～1976.3.31	13,049,574	7,784,415	20,833,989	10,683,203	5,633,800	8,073,249	6,886,150	-	-	2,077,537	840,000	1,091,186
112期	1976.4.1～1977.3.31	13,416,080	9,855,431	23,271,511	12,334,903	5,903,600	8,727,555	7,290,050	-	-	2,209,053	840,000	1,222,702
113期	1977.4.1～1978.3.31	15,193,479	10,125,397	25,318,876	13,419,636	5,613,700	8,726,075	7,192,350	-	-	3,173,165	1,200,000	1,467,134
114期	1978.4.1～1979.3.31	14,400,840	12,066,239	26,467,979	14,197,806	5,743,200	7,603,319	5,757,900	200,000	-	4,666,854	1,460,000	1,742,823
115期	1979.4.1～1980.3.31	13,303,096	14,764,403	28,072,349	15,487,636	5,490,200	7,442,841	4,469,700	1,100,000	-	5,141,872	1,679,000	2,217,841

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

2:110期は8ヵ月決算

3:111期以降は12ヵ月決算

表6-7 大和運輸の資金繰り状況(1971年度～1979年度) (単位:百万円)

期	期間	売上高 (営業収益)	人件費	諸経費	設備費	財務的な収入				財務的な支出			
						借入金	増資	社債	合計	借入金返済	支払利息	配当金および税金	合計
103期	1971.2.1～1971.7.31	10,752	3,940	6,416	684	1,615	-	-	1,615	922	266	84	1,272
104期	1971.8.1～1972.1.31	12,451	4,419	6,524	926	1,340	200	-	1,540	945	274	143	1,362
105期	1972.2.1～1972.7.31	12,702	4,849	7,237	894	1,380	-	-	1,380	984	284	159	1,427
106期	1972.8.1～1973.1.31	14,195	5,337	8,043	1,047	2,130	-	-	2,130	961	297	149	1,407
107期	1973.2.1～1973.7.31	15,783	5,885	9,012	1,075	2,990	-	-	2,990	1,201	345	177	1,723
108期	1973.8.1～1974.1.31	20,009	6,712	11,763	649	1,910	442	-	2,352	1,273	487	188	1,948
109期	1974.2.1～1974.7.31	19,823	7,420	12,114	726	1,950	-	-	1,950	1,469	511	200	2,180
110期	1974.8.1～1975.3.31	27,785	10,155	16,279	804	3,095	-	-	3,095	2,406	775	222	3,403
111期	1975.4.1～1976.3.31	43,297	16,060	25,366	1,011	4,965	-	-	4,965	3,952	1,220	155	5,327
112期	1976.4.1～1977.3.31	49,362	17,232	30,394	2,094	4,945	-	-	4,945	4,271	1,214	152	5,637
113期	1977.4.1～1978.3.31	54,159	19,400	31,039	1,868	3,580	720	-	4,300	3,967	1,049	755	5,771
114期	1978.4.1～1979.3.31	61,887	22,084	36,272	3,954	1,160	1,218	200	2,578	2,465	910	636	4,011
115期	1979.4.1～1980.3.31	74,143	25,368	43,727	4,813	1,580	-	900	2,480	3,121	940	841	4,902

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注1:110期は8ヵ月決算

2:111期以降は12ヵ月決算

3:資金繰り実績表の売上高(営業収益)は、損益計算書の売上高とは異なる

1970年代の大和運輸は、1960年代に引き続き成長を遂げた。宅急便の開始(1976年1月)は、新たな成長要因となり、石油危機を受けていったん停滞した売上高は、再び拡大した。ただし、営業利益率は2～4%前後を変動しており、停滞気味であった。1970年代末には将来に向けての設備投資も活発化した。また、同時期には自己資本が充実し、財務基盤が安定し始めた。

大和運輸の有形固定資産の長期的な動向を見ると(表6-9)、1960年代ま

表6-8 大和運輸の経営指標の推移(1969年度～1979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
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
101期	1970.2.1～1970.7.31	3.1	9.9	92.4	0.8	7.7
102期	1970.8.1～1971.1.31	2.4	9.7	99.4	0.4	3.9
103期	1971.2.1～1971.7.31	3.7	9.0	106.7	1.2	13.8
104期	1971.8.1～1972.1.31	4.2	11.1	111.0	1.6	14.6
105期	1972.2.1～1972.7.31	4.1	10.5	107.2	1.8	17.3
106期	1972.8.1～1973.1.31	3.6	10.2	93.9	1.6	15.9
107期	1973.2.1～1973.7.31	3.9	8.8	104.9	1.5	17.5
108期	1973.8.1～1974.1.31	4.1	10.9	106.1	1.6	14.9
109期	1974.2.1～1974.7.31	3.3	10.7	104.0	1.0	8.9
110期	1974.8.1～1975.3.31	2.8	10.9	111.6	0.4	3.3
111期	1975.4.1～1976.3.31	2.1	10.0	122.2	0.3	3.3
112期	1976.4.1～1977.3.31	3.8	9.5	108.8	0.9	9.8
113期	1977.4.1～1978.3.31	3.7	12.5	113.2	1.4	10.8
114期	1978.4.1～1979.3.31	3.7	17.6	101.4	1.6	9.4
115期	1979.4.1～1980.3.31	2.8	18.3	85.9	2.4	13.0

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注1: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
 2:110期は8ヵ月決算
 3:111期以降は12ヵ月決算

表6-9 大和運輸の有形固定資産の構成比の変遷(1959年度下期～1979年度)

期	期間	有形固定資産 残高合計 (百万円)	車両	建物	機械装置	備品什器 (工具器具備品)	運搬用具
80期	1959.8.1～1960.1.31	556.5	59.0%	31.8%	0.7%	1.9%	2.8%
90期	1964.8.1～1965.1.31	1,227.4	42.8%	48.2%	0.6%	3.1%	2.4%
100期	1969.8.1～1970.1.31	1,921.8	48.0%	39.6%	0.7%	2.4%	5.1%
110期	1974.8.1～1975.3.31	3,305.1	36.6%	43.8%	1.1%	2.2%	8.9%
115期	1979.4.1～1980.3.31	7,412.8	30.0%	51.5%	5.9%	2.0%	4.0%

出所:大和運輸株式会社「有価証券報告書」

注:各固定資産の構成比は、土地を除く有形固定資産残高合計に対する割合

では車両の占める比重が高かった。1970年代に入ると、建物や機械装置の比重が傾向的に高まっている。高度経済成長期には、需要の拡大に対応するため、輸送手段の量的な拡大が追求されたが、1970年代以降になると、輸送システムの拡充や効率化が、より重視されるようになってきたものといえる。

1970年代の大和運輸は、高度経済成長期の経営から大きく変化し始めたのである。