

# 100年的歷程

雅瑪多集團創業100週年紀念刊物



# 100年的歷程

雅瑪多集團創業100週年紀念刊物



## 社訓

- 一 雅瑪多即我，我即雅瑪多
- 一 謹記運送行為
- 一 即是寄送人心意之延伸
- 一 堅定信念，遵守道德規範

**雅瑪多集團創業 100 週年紀念刊物  
100 年的歷程**

2020 年 3 月發行

發行 ——

雅瑪多控股集團株式會社  
東京都中央區銀座二丁目 16 番 10 號

編輯 ——

雅瑪多控股集團株式會社 100 週年紀念事業

協助製作 ——

株式會社 DNP Communication Design  
株式會社工作舍

株式會社 Planning House HARA

印刷、裝訂 ——

大日本印刷株式會社  
東京都新宿區市谷加賀町一丁目 1 番 1 號

\*嚴禁擅自轉載與複製本刊物內刊載的文章、圖片等。



## 致辭

雅瑪多控股集團在1919年11月29日以大和運輸株式會社在東京銀座創立，今年迎來了創業100週年。這一切歸功於顧客、員工以及與本公司一路走來的各位人士，謹在此表示由衷的感謝。

在運送貨物的手段為牛馬車與手推車的時代，貨車的數量在日本全國只有204台。在這樣的情況下，創業者小倉康臣著眼於汽車的未來發展，抱持著貨車必定能成為貨物運輸的主角這股強烈的信念與創意巧思，著手展開的就是貨車運輸事業。在創業之際購買了4台貨車。

在之後100年的漫長歷程中，有三個巨大的轉折點。第一個是在1929年，在東京—橫濱之間開始了日本首創的路線事業的定期便。第二個是1976年推出宅急便。第三個是發表於2013年，現今也在致力的「價值網絡化」構想的推進。此外，一直支撐著這100年來歷史的是，傳承自創業者激發革新的挑戰精神以及創業者所制定的社訓「雅瑪多即我，我即雅瑪多」「謹記運送行為即是寄送人心意之延伸」「堅定信念，遵守道德規範」。

本公司過去已經發行過社史，如在創業40週年之際發行小倉康臣的自傳《歷程》，之後又發行了《大和運輸50年史》、《雅瑪多運輸70年史》。此次我們迎來創業100週年，決定發行正史及紀念刊物這2種社史。這本雅瑪多集團創業100週年紀念刊物《100年的歷程》，將100年的歷史劃分為時代與主題，將各個情節編輯成容易閱讀的故事。在進行編輯時，取得許多相關人士提供寶貴資料，以及採訪等方面的協助。謹借此版面表示由衷地感謝。

在時代變遷，社會也隨之大為轉變中，本公司仍會在接下來的100年深入各位的生活，不斷努力成為最貼近且最受顧客喜愛的企業。盼請今後繼續給予本公司支持和愛護，並在此致上發刊的問候。

2019年11月29日

雅瑪多控股集團株式會社  
董事長

長尾 裕

## 雅瑪多集團大事記

年	年	事件
1919	11	大和運輸株式會社創立
1923	4	與三越吳服店(現為三越)簽訂商品配送的正式約定書
	9	為了關東大地震復興運輸,常提供貨車給陸軍省、遞信省、文部省、東京府廳等處
1924	1	設置「車庫兼維修工廠」(濱松町)
	不明	這一年秋天開始為司機採用並借給制服制帽
	不明	開始受理搬家貨物與婚禮貨物
1928	3	將櫻花Y印的公司徽章註冊為商標(1922年左右開始使用)
1929	6	東京-橫濱間開始定期集裝運輸(定期便)(日本首創的定期路線事業)
1930	11	發行公司內部刊物《大和新聞》(油印、月刊)
1931	12	制定社訓
1935	12	完成關東一帶的定期便網絡
1936	8	將「定期便」的名稱改為「大和便」
1945	2	成立「光運輸隊」進行中島飛機武藏製作所的移駐作業
1946	1	設立大和運輸株式會社員工工會(現為雅瑪多運輸勞動工會)
1947	9	開設越前堀作業所開始捆包搬運美軍家屬的家具雜貨
1948	1	本公司股票首次於東京股票交易所註冊(櫃檯交易)
1949	5	本公司股票於東京證券交易所上市
	12	取得鐵路複合運輸事業的執照隔年開始運營事業(汐留、秋葉原、飯田町)
1950	9	取得東京海關貨物受理人執照開始通關業務
1951	1	與CAT(Civil Air Transport)航空簽訂契約開始航空代理店業務
1952	2	於京濱港開始受理海上貨物
1957	6	從Allied Van Lines公司取得使用貓咪標誌的許可,製作並開始使用「親子貓咪」的標誌
1958	5	開始美術捆包事業(印加帝國文化展)
1961	5	開始受理國內航空路線的混載貨物
1968	11	首次派遣海外派駐員到紐約
1972	7	採用女性司機(福岡分店雇用5名)
1974	10	於東京都內及首都圈配送區域內開始小型配送業務
1975	8	於董事會提出「宅急便開發綱要(基本方針)」
	9	組成工作小組,製作宅急便的實施要領草案
1976	1	於關東地區推出「宅急便」
	3	第一次播放電視廣告片
	10	開始設置「宅急便代理店(現為宅急便經銷店)」
1978	3	於東京-大阪間推出「小型搬家便」(現為歡樂家具宅急便)
1979	3	推出宅急便用包裝資材「Heart box」
	4	開始海上集裝箱租賃業務
1981	8	完成宅急便新集貨車(Walk-through 1噸車)試作第1號車
	10	開始國際搬家業務
1982	10	將商號由大和運輸株式會社變更為雅瑪多運輸株式會社
1983	8	推出宅急便P尺寸(加上S・M,共3種尺寸)
	11	推出針對美國、香港、新加坡的「國際宅急便」(1988年結束服務)
	12	推出「滑雪用品宅急便」
1984	4	推出「高爾夫宅急便」
1985	5	開始宅急便的「在家時配送制度」
	7	推出「輕鬆搬家包裝」
1986	8	開始「音樂宅急便」
	10	推出飛機或新幹線與摩托車組合的「商務時間便」(現為時間便)
	11	推出「代收貨款服務」(現為宅急便客樂得)
1987	2	與UPS(United Parcel Service)公司業務合作推出「UPS宅急便」
	5	開始書籍的無店鋪販售服務「書籍服務」(2007年結束服務)
1988	7	推出「低溫宅急便」
1988	10	推出「產直君」
1990	11	推出「留言FAX」(現為Kuroneko FAX)
1991	3	白貓、黑貓的角色誕生
1995	4	制定由社訓、經營理念、企業姿勢、員工行動準則構成的「雅瑪多運輸企業理念」
1996	12	決定宅急便年年末年初營業並開始365天營業

年	月	事件
1997	3	推出「Kuroneko郵件便」(2015年結束服務)
	6	推出得選市場「衛生紙」(原創物販商品第一號)
	11	透過擴大區域(小笠原群島、父島與母島)完成宅急便的全國網絡
	11	推出「Kuroneko快速維修服務」
1998	6	「Swan Bakery銀座店」開店(直營店第1號店)
2000	5	正式加入3PL(第三方物流)事業
	9	首次發行《環境報告書》(現為雅瑪多集團CSR報告書)
	10	提供技術給統一速達股份有限公司於台灣推出「宅急便」
2002	4	開始人材派遣事業
2003	7	以「雅瑪多運輸企業理念」為基礎制定「集團企業理念」
2004	12	設立雅瑪多運輸相關企業勞動工會連合會
2005	11	隨著轉移為純粹控股公司,將商號由雅瑪多運輸株式會社變更為雅瑪多控股集團株式會社
2006	4	開始直銷事業
	4	推出「JITBOX包租便」
	5	開始社會福祉法人雅瑪多自立中心Swan工舍新座事業
	8	推出「機密文件再利用服務」
	10	推出對海外進行小型運輸的「國際宅急便」
2007	10	推出「Kuroneko Yamato回收支援服務」
	11	開始個人會員制服務「Kuroneko Members」
2008	11	推出「Kuroneko安心結算服務」(現為Kuroneko Kakebarai)
2009	6	與日本奧林匹克委員會簽訂官方合作夥伴協議
	10	推出由10家日本國內航空運輸公司共同配送的商品「S-PAT」
2010	1	於新加坡與上海展開宅急便事業
2011	2	於香港展開宅急便事業
	4	隨著東日本大地震發生,實施受災地的救援活動
	9	於馬來西亞展開宅急便事業
	12	與鳥取縣共同開設「山陰流通Trinity中心」
2012	1	開始法人會員制服務「Yamato Business Members」
	3	針對醫療機器廠商展開「綜合流通支援服務」
2013	7	發表「價值網絡化」構想
	8	「厚木Gateway」完工
	9	「羽田Chronogate」完工
	10	推出面向香港「國際低溫宅急便」(世界首次推出的國際小型保冷運輸)
2014	10	推出「舒適生活支援服務」
2015	4	推出「宅急便Compact」「Nekopos」「Kuroneko DM-Bin」
	6	推出以路線巴士運送宅急便的「客貨混載」
	8	與東京奧林匹克運動會、帕拉林匹克運動會組織委員會簽訂官方合作夥伴契約
	11	「沖繩全球物流中心(Southern Gate)」完工
2016	5	與法國Neopost Shipping公司設立合資企業Packcity Japan株式會社
	7	開始設置開放式宅配便置物櫃「PUDO Station」
	9	「中部Gateway」完工
2017	1	於泰國展開宅急便事業
	5	取得小型低溫配送服務相關的國際規格PAS1018認證
	10	開設「關西Gateway」
2018	1	推出「Raku-uru Cart」
	6	推出聯合「Kuroneko Members」的ID結算服務「Kuroneko Pay」
2019	1	「東京Global Logi Gate」完工
	3	共同開發日本首例的宅配專業化小型商用EV貨車
	11	雅瑪多集團創業100週年

致辭 .....003 雅瑪多集團大事記 .....004

## 第 1 部 100 年的歷程 開創物流的革新

### 第 1 章 ● 創業者的故事 .....008

1 不要與人競爭，而與「時間」競爭 2 培育人材，帶動企業的成長 3 作為革新者，引領事業

### 第 2 章 ● 「宅急便」誕生故事 .....012

1 迎接高度經濟成長期 2 「宅急便」誕生的契機 3 決定公司命運的舉措

### 第 3 章 ● 「宅急便」成長故事 .....016

1 「宅急便」開始營業 2 通往全國網絡之路 3 從開發新產品再邁進一步

專欄 ▶ 動的力量

### 第 4 章 ● 事業多元化的故事 .....020

1 小倉康臣致力的多角化 2 小倉昌男致力的多角化

### 第 5 章 ● 集團合作的故事 .....024

1 推動集團經營 2 配送事業的再進化 3 非配送事業的新發展 4 朝向「價值網絡」構想 5 展望創業 100 週年

## 第 2 部 值得流傳後世的故事① 貫徹 100 年的社訓精神

### 第 6 章 ● 傳承社訓的故事 .....028

1 從社訓到企業理念 2 落實全員經營 3 延續顧客的心意 4 堅定信念，遵守道德規範 5 對服裝的講究，注重車輛的美觀

專欄 ▶ 親子貓咪的故事——從一張畫紙中獲得貓咪標誌的啟發

## 第 3 部 值得流傳後世的故事② 構建支持顧客滿意度的機制

### 第 7 章 ● 進化機制的故事 .....033

1 Walk-through 車的開發秘辛 2 以包裝材料的改革為目標 3 改善作業、品質管理的舉措

4 提高安全性的舉措 5 提高生產率的舉措

### 第 8 章 ● 資訊系統的故事 .....037

1 從引進電腦到「NEKO 系統」 2 轉換為顧客視點的系統

## 第 4 部 值得流傳後世的故事③ 以成為貼近顧客且最受喜愛的企業為目標

### 第 9 章 ● 關懷體諒的故事 .....041

1 傳遞互動 2 對環境採取的舉措

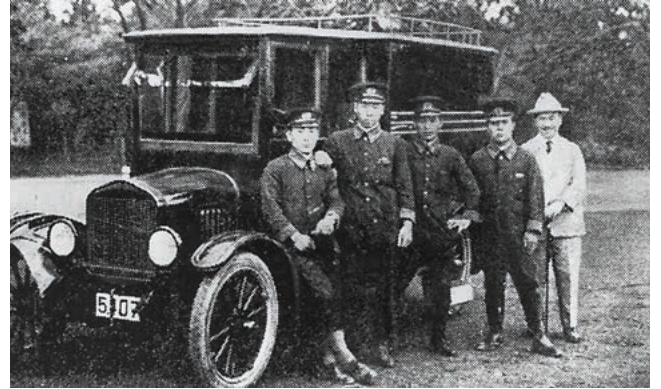
### 第 10 章 ● 貼近身邊的故事 .....044

1 災害時的應對方式 2 為共生採取的舉措

雅瑪多集團的企業及相關團體一覽 .....048

# 100 年的歷程

雅瑪多集團創業 100 週年紀念刊物



創業初期的小倉康臣（最右者）及司機們



【第1章】

# 創業者的故事

街道四處仍未鋪設路面，運輸貨物的馬車熙來攘往的時代。就在此時，小倉康臣預知即將來臨的追求速度的時代，率先開拓使用貨車的運輸業。他認為「交通運輸是文明文化之母」，貨車運輸會逐漸成為其中的代表。懷著這一想法，制定了傳承至今的3項社訓，凝聚員工的心。創業者小倉康臣所開創的路是——



身著長禮服出席創立總會的小倉康臣（1919年）

## 1——不要與人競爭，而與「時間」競爭

### 被磨練出來的商人精神

1889年小倉八三郎出生於東京銀座自江戶時代傳承延續的造紙原料批發店的分家。他是第八個孩子也是第三個男孩，因而取名為八三郎，於1930年2月改名為康臣。在父母的影響下，康臣從還未懂事時就培養出商人精神。

他在唸小學時會向老師發問直到自己能夠理解為止，升學進入商工中學就讀後，數學與英文是他的拿手科目。

然而長兄所繼承的家業面臨關店，康臣也因而不得不放棄學業。他只能在長姊婆家的薪炭商與橫濱的織品工廠等處一邊工作，一邊上夜校就讀，英文與數學的教科書寸不離身。

康臣終於在1914年自行創業，開始拉著別人轉讓的手推車，沿街賣菜，經營起了流動蔬果鋪。當工作步入軌道大約過了一年，生活也逐漸穩定後，康臣在友人的介紹下與小他5歲的Hana女士結婚。之後，直到1939年Hana因病去世為止，一直作為賢內助在背後支持康臣。

### 預知追求速度的時代

流動蔬果鋪的生意興旺，結婚後約過了半年就在東京麻布開店。店名取為「萬兩屋」(1)。然而，對康臣而言販賣蔬果的生意，只不過是為了賺取將來從事值得專注投入的事業資金的手段。不久，他靠著銘刻於身的商人精神和才智，早在計畫前達成資金一萬日圓的目標後，康臣關心的焦點轉向以何為終生事業。

他曾想過以勞動為主，創辦現代化的事業，但還是無法下定決心做什麼。從1919年6月起，蔬果鋪的工作在中午前結束，他利用下午時間收集資訊。剛好受到第一次世界大戰的影響，日本經濟景氣復甦，新時代的交通工具汽車有逐漸增加的趨勢。於是康臣依靠親友經常往來經營巴士的公司或汽車廠商，參觀維修到解體作業，加深對汽車相關知識的了解。

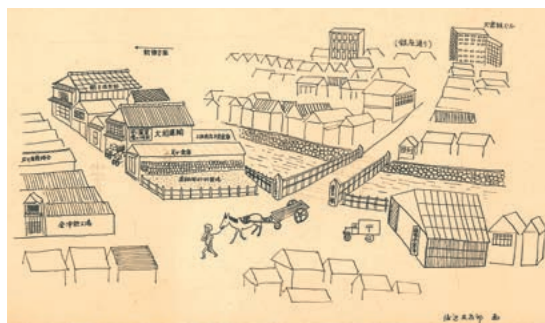
此時，他遭遇影響到後來命運的事件。日本自1919年9月起首次執行交通整頓，牛馬車無法通行銀座大街。不僅是手推車，對牛馬車也很熟悉的康臣來說，這是很大的衝擊。康臣目睹汽車光明正大地往來通行的景象，原本以「不要輸給時間」為宗旨，抱著不要與人競爭，要跟「時間」競爭的思想，他直覺到「今後將是速度的時代」，對汽車重拾強烈的興趣。雖然說牛馬車被屏除於銀座大街，但當時使用道路進行貨物運輸，主要仍然是由牛馬車與手推車所擔負的時代。

### 以貨車運輸貨物來創業

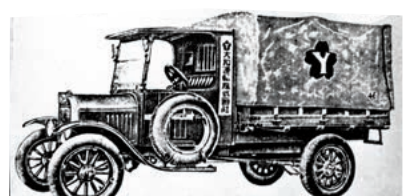
康臣一邊摸索新事業，一邊心無旁騖專心研究汽車。聽聞他有這種想法的友人，帶來某人籌劃的貨車運輸公司的設立計劃書。在看過之後，沒想到竟和自己的想法一致，康臣確信這正是他的終生事業，於是買下這份計劃，在1919年11月29日適逢30歲生日那天，創立了以貨車運輸貨物的株式會社。



1 萬兩屋同仁。前排左側為小倉康臣。



2 創業時的總公司辦公樓周邊的素描（現今的銀座三丁目。左邊緊鄰朝日俱樂部）



3 創業當時（大正末期）使用的福特公司製造T型1噸車

公司名稱為大和 (YAMATO) 運輸株式會社。資本額 10 萬日圓，除了康臣自己拿錢負擔之外，當他向周遭的人募集出資時，很順利地完成集資。那個時候，幾乎所有的貨車運輸業者都是個人經營的事業，康臣卻以株式會社的方式踏出第一步。理由包含希望終生的事業能以公司組織的方式來經營；多數參與投資的方式能有效地擴大公司；以株式會社的型態，資本與勞動的權利義務會更明確，以及綜合性運用人材能力的公司組織是最為理想的。

而最重要的是在資本主義下誕生的株式會社，這種創新型態使得想要成為時代先驅的康臣本人強烈受到吸引。

### 取名為「大和運輸」

大和運輸的公司名稱取自康臣過去工作的長姊婆家的薪炭商店名——山登屋 (YAMATOYA)。為了設立新公司所準備的辦公室，設在山登屋的 2 樓，中意大和運輸這個名稱的理由是大和之國在過去指的是日本。而康臣本人並非擔任社

## 2 —— 培育人材，帶動企業的成長

### 度過創業後的不景氣

以「短時間、低運費」為口號的大和運輸起步的很順利。然而，創業開始 4 個月後的 1920 年 3 月，很快就陷入困境。第一次大戰後的景氣下滑，甚至陷入股市停止交易的不景氣。大和運輸也受其影響，1921 年生意衰落，已經到難以支付薪資的地步。因此，賺取每天收入的同時，開始從設在日本橋的魚市場運送鮮魚到各個店鋪等，開拓新的事業領域。1922 年於橫濱市內設立經銷店，開始定期運送至東京總公司。不再如以往包租 1 台貨車，而是採用將小型雜貨集中用 1 台車運送的小型集裝的創新型態。

這一年接受三越吳服店 (現今的三越伊勢丹控股) 的訂單，以和使用手推車差不多的金額，配送家具到橫濱。因貨物運輸迅速，1923 年 1 月收到顧客將商品運往橫濱方向的訂單，在同年 4 月，收到向東京市內配送的訂單。以往三越大部分是使用自家車進行配送，對於大和運輸的低價運費、司機良好的服務態度，以及公司組織的高信賴性給予評價而決定採用。多虧如此，7 月在四谷成立了辦事處，合計擁有 12 台貨車，自創業起 4 年內終於形成某種程度上的陣容 (4)。

### 克服震災累積信用

1923 年 9 月 1 日上午，關東大地震發生。此時的大和運輸已經透過與三越的簽約確立了經營主軸。

此時，康臣想到會發生餘震而採取保護貨車的行動。首先，下午 4 點前將放置於三越總店的 8 台新車移動至東豐玉河岸的總公司。此外，他得知銀座發生了火災，決定將車輛遷移到代代木。裝載文件、備品及鄰近的居民們，離開總公司時火勢已經蔓延到銀座 5 丁目。12 台貨車中有 1 台被燒毀，

長，而是出任專務董事。他認為自己才 30 歲當社長還太早。於是姊夫谷村端四郎就任為社長。

公司創業之日秋高氣爽。創立總會設在位於現今銀座 3 丁目的朝日俱樂部 2 樓，莊嚴肅穆地舉行。約 10 人左右出席，會上人人穿著和服，只有康臣一個人身穿當時時尚流行的男性長禮服，由此也可以一窺先驅者精神。

第一代總公司租借位於京橋區東豐玉河岸 41 號地 (現今的銀座 3 丁目)，木造磚瓦屋頂 2 層樓建築的住宅 (2)。員工人數共 17 位。其中包含司機與其助手 8 位。貨車只有 2 台，Denby2 噸車及福特 1 噸車。於 1919 年年底開始營業，後來又增加 2 台 1 噸車 (3)。由於將運輸貨物的馬車每天 6 到 7 日圓的運費，設定在將近 3 倍的 17 到 18 日圓，周遭都視其為昂貴奢華的運輸，主要是用於運送交貨給政府機關的煤炭。雖然為數還不多，但已經有要求快速運送的顧客。

總公司也在半夜被燒毀。隔天早晨身處廢墟中的康臣，不勝感嘆要不是從三越移動 8 台貨車，肯定會失去擁有的一切。

從第二天開始，鋪設於明治神宮後方草地上的帳篷成為他的事業據點。從 4 日開始出車前往東京府廳與內務省。運費與市價 15、16 日圓相比，達到一天 50 日圓外加汽油與餐點的優渥條件。這是急於重建的後藤新平內務大臣採取的緊急措施。

就這樣以優渥條件承接省廳或地方政府的重建運輸工作，康臣利用藉此獲得的收益，持續以現金支付所產生的款項。在政府以震災為由採取暫時通融付款的措施期間中，這個行為更加提高了大和運輸的信用。

在這段期間中，有員工從無法配送的神田舊書店收件貨物中，帶回供慰勞閱讀的書本。康臣得知此事後大怒，教誨員工背負的使命是將顧客寄託的包裹，平安送抵目的地。過了 2 個月後，終於找到貨物主人，能夠將書本原封不動地送達，對方表示萬分感謝。從這個小插曲中也可以看出社訓中反映出的康臣的信念。

對震災之後的重建貢獻良多的大和運輸，1924 年 1 月在京橋區木挽町 1 丁目 7 番地 (現今的銀座 1 丁目) 建造了附設車庫的辦公室 (第 2 代總公司)。雖然是租用的土地，卻是頭一次持有建築物。同年 12 月康臣的次子，昌男出生了。接著又相繼新建車庫、維修工廠、公司宿舍、營業所，1927 年年初車輛數量達到 23 台，在創業 7 年時奠定了經營基礎。

對東京帶來重大打擊的地震，使運輸的主角變成貨車。任誰都看得出，貨車有助於整理廢墟與搬運救援物資等，進行快速的運送。小規模的貨車運輸業者急遽增加，震災後半年左右當重建需求逐漸趨於穩定，運費殺價競爭就愈演愈

烈。然而康臣判斷捲入運費競爭並非上策，他開始摸索小規模業者無法發展的事業。

那就是專門從事搬家與婚禮貨物的運輸。其他公司無法媲美的優美車輛、身穿制服說話恭敬有禮的司機、準備不會碰撞損傷傢俱的防護毯、製作成婚禮貨物用的華麗特製車體、還準備蔓草紋【唐草紋樣】的蓋套，進一步營造出祝賀氣氛。滿足婚家的細微要求，像是並排車輛讓少量的婚禮貨物看起來多一點，或是反過來不顯眼地悄悄搬運。

這些巧思引來好評，訂單接踵而來。1925年奉命為宮內省運送之後，幾乎獨佔了皇族與上流家庭的婚禮貨物運輸(5)。

### 凝聚員工的心

克服震災的康臣儼然已經成為獨當一面的經營者，但內心還存有穿著草鞋、拉著裝載蔬菜的手推車那時的想法。是否有效率地裝載貨物、能否按照約定送達，取決於現場作業的人員。要是沒有汗流浹背拚命工作的作業員，貨車運輸業這樣的行業就無法存續。重視現場的康臣從來沒有忘過對他們表示感謝與尊敬。懷著這個想法，康臣致力充實經營體制。他重視經營管理，積極進用在當時還很少見的大學畢業生為管理職位，為了擴大營業，除了增加營業所外，他認為司機才是代表公司的信譽與品格的門面，1924年採用當時創新的起毛質料的藍領卡其色制服及黑色絨布質料的大黑帽(之後改為皮革製)。腳上穿的是綁帶鞋，司機當中有些趕時

髦的還會在上面搭配皮革製的裹腿(6)。

並且隨著組織的擴大，康臣為了聽取員工的意見，採用民主化的經營，每個月召開定期會議。將1922年起一直使用的「櫻花Y印」商標正式定為公司徽章，1928年完成註冊，就是起於在定期會議上的討論(7)。

康臣也充分自知貨車運輸業的特點。作業現場有營業所或交易廠商等，不限於一處。正因為如此，即使在別的地方，為了能夠擁有相同的想法，有必要讓公司內部進行思想上的溝通。於1930年發行公司內部月刊，為了進行新年訓示，全體員工早上6點40分聚集於總公司，開始新年早會的理由就在於此。1934年製作員工手冊，讓全體員工攜帶。發放手冊前在1931年12月制定社訓。這是為了讓擁有相同想法的員工，能夠在各自的作業現場自主地工作。

「大和(雅瑪多)即我，我即大和(雅瑪多)」 「謹記運送行為即是寄送人心意之延伸」 「堅定信念，遵守道德規範」，由這3項構成的社訓，現今依然不斷傳承下去。

在公司內部通達社訓時的訓示中，記述著貨車運輸為交通的主要且具代表性的手段，大和運輸以這個最重要的事業為目的應努力達成使命。這也表達出康臣真誠的想法。為此負責運送的人員佔有舉足輕重的地位，必須提升其素質。有這種想法的康臣在1941年也制定出指導目標。這是那一年整年的宗旨，第一年為「嚴守時間」。遵照社訓中所提及的重視禮節的精神。

## 3——作為革新者，引領事業

### 定期便網絡打造下一代的基礎

康臣透過三越的貨物配送、搬家與婚禮貨物等，逐漸擴大事業，但他認為以包租貨車為前提的商務型態始終是有極限的。不過，一時也沒有發現能夠滿足更廣泛的運輸需求的創新商務手法。在東京與橫濱間進行的小型雜貨定期運輸，因為發生關東大地震一直處於中斷的狀態。

此時，意想不到的事情發生了。在1927年康臣代表日本的貨車業者，被派往參加在倫敦舉辦的萬國汽車運輸會議。

康臣在那裡得知一家名為「Carter Paterson(CP)」的公司。這家公司的總公司設在倫敦，靠著獨特的收取貨件與配送方式，定期派貨車到地方都市。車篷馬車定時巡迴市內收取貨件。有包裹要運送的房子一掛上印有CP字樣的掛牌，收貨員



4 1935年左右的三越專用車。後面是1929年時剛蓋好的第三代總公司



5 畫著婚禮專用車的廣告



6 穿著制服的司機  
(1927年新年會的團體照)



8 京浜線開始時的傳單(1929年)



7 戰前的文書人員徽章

就會前往大門口收取貨件。運費也會在當場結算。收集的包裹會另外裝載到送往地方都市的定期便。唯有「門對門 (Door To Door)」的運送方式，符合日本小型運輸的需求，改變運輸。康臣直覺到這一點，決定在日本建立相同的定期便網絡。地區首先定為關東一帶。當時三越想要將為購物的顧客提供免費配送的範圍擴大到那個程度，他從此處獲得啓發。

為了實現全新的運輸，有許多事必須著手進行。製作自家的託運單、設定以重量與體積為基準的運費，以及推廣業務。車體上附掛大型宣傳標識，司機發放傳單。Carter Paterson 公司是對各個家庭發放 CP 的掛牌，大和運輸以香菸店或雜貨店等商店為代理店，交給他們黃色面料上印染著紅色的「櫻花 Y 印」的三角旗。需要託運包裹時，將此三角旗掛放於顯眼之處。貨車抵達目的地開始作業時，附近的居民感覺很稀奇，有時也會相繼前來託運包裹，使得作為收取貨件據點的店家生意興旺。1929 年在東京與橫濱間推出的定期便 (8)，成為日本首見的「路線事業」，雖然社會依舊處於不景氣，但 1935 年年底還是將運輸網絡擴大到關東一帶 (9)。之後，將此定期便的名稱改名為「大和便」。

### 克服瓦解的危機，事業朝多角化發展

1941 年開始的太平洋戰爭，對大和運輸的業務造成極大的影響。大和便也被迫停止營業，1945 年伴隨著製造軍機的中島飛機武藏野製作所疏散，接獲運送物資的命令。於是便組成由「光輸送隊」編列的特殊部隊，從事運送至疏散處的淺川 (現今的八王子市) 山裡的重要運輸工作。

完成任務之後的 8 月，接到軍隊的將官宣布將大和運輸編列到軍隊中，這道命令還未執行的 15 日就迎來了戰爭結束。康臣慶幸「大和」因此存活下來，四處奔走想盡快恢復大和便的小型貨物運輸。而在 1946 年 9 月，終於透過小田原線實現恢復運輸的願望，這一年的隔年，57 歲時由專務出

任社長，繼續帶領發展公司事業。就這樣在 1949 年年底，建構了與戰前幾乎相同規模的大和便網絡。

事業復興的同時，推動匯集據點等合理化，以及擴大事業。收到優先配給汽油，利潤率高的駐日盟軍總司令部 (GHQ) 的訂單，以包裝運送軍人家具雜貨等業務為立足點，也拓展新的區域與包租業務。他也曾經負責過駐日盟軍總司令道格拉斯·麥克阿瑟將軍從日本撤離時的搬家作業 (10)。大和運輸在這個時期，踏出了往後多角經營的第一步 (參閱第 4 章)。

### 小倉康臣的功績

於 1946 年復興的大和便也轉向關東以外的地區，在 1954 年擴大到平線 (福島)、1955 年擴大到仙台線 (11)。之後，1960 年終於展開大阪線 (12、參閱第 2 章) 的業務。

1950 年代正在擴大路線時經歷了不景氣，還引發了運費競爭。然而大和運輸保持毅然決然的態度，為了致力於以「正確的運費」提升服務，還增加貨物量，也擴大了運輸規模。確保業務品質正是搬運包裹的員工。尊重現場工作人員的康臣對員工，更加在「正確處理貨物」與「開朗應對」的指導與講習上發揮巧思。

此時擴大送貨網絡的大和便為宅急便打下基礎。表明這番話的人物，就是 1950 年進入大和運輸的都築幹彥 (後來的雅瑪多運輸的社長)。回顧當時，如果沒有建立這個網絡，宅急便事業就不會急速擴大到全日本。

經過戰前戰後，為宅急便奠定根基的康臣，於 1971 年卸下社長一職，將職位讓給小倉昌男。在還是社長時的 1969 年春天，參加美國扶輪社大會，回國後不久因腦梗塞病倒，之後倚靠輪椅度日。之後 1979 年 1 月 15 日，康臣在入住的醫院病逝，享年 89 歲。此時，靠著昌男和都築在大和便的基礎上努力奮鬥，建立宅急便已經過了 3 年時間了。



9 1937 年左右的若葉町營業所 (橫濱市)



10 裝載著撤離行李從麥克阿瑟將軍的住處 (現今的駐日美國大使館) 出發的大和運輸貨車。當時負責的員工也見到將軍本人，回憶道：「夫人是非常親切的人」。



11 從戰前到戰後使用的大和便主力車輛



12 為大阪線第一班貨車剪彩的小倉康臣社長 (1960 年)

【第2章】

# 「宅急便」誕生故事

度過戰後的混亂，創業者小倉康臣往業務多角化持續邁進，但由於對關東一帶的大和便的執著，使得在長距離運輸方面較晚起步。

1971年，小倉昌男繼任為社長，便面對第一次石油危機的突襲。

在摸索新的方法中。這時他的腦海裡浮現出的是，目前為止沒有被關注過的個人宅配市場。



開始強調重視小型配送方針時的小倉昌男社長

## 1——迎接高度經濟成長期

### 加入長距離路線

1957年1月，大和便擴大路線，為了將西部的路線延伸到大阪，申請了執照。

西濃運輸等西日本的業者已在國道一號線進行貨車運輸業務。隨著載運的貨物與日俱增，東海道路線被譽為黃金路線。另一方面，大和運輸當時尚仰賴日本國有鐵路（國鐵，現在的JR集團）的貨物急行列車進行東西間的貨運業務。尤其國鐵在東京和大阪之間引進直達的高速集裝箱列車，更是有利於業務的進行。然而，公司業務常受到國鐵罷工的影響。在沒有業務基礎的大阪，和當地的運輸公司合作，將事業擴展。

大和運輸沒有在東西間運行貨車，是因為小倉康臣堅持將關東平原區方圓100公里範圍內作為營業區域，而有「箱根山的另一側有惡鬼，不能翻越」一說。

其實康臣早在1946年就使用車商試造的10噸貨車進行翻越箱根山嶺的試驗。當時的道路狀況相當險惡，並且判斷貨車的性能「上限為100公里」。康臣規定「不能翻越」其實是經過公司內部嚴正討論的結果。此外，他也考慮到了一直以來支撐大和運輸的是以關東為中心的近距離小型貨物運輸。

然而，轉眼之間道路的修整，貨車性能的提升促進了搶先駕駛貨車翻過箱根山嶺的其他企業的成長。

### 被稱為「危險的公司」

翻越箱根山嶺並不是件簡單的事。大和運輸提出東海道路線執照的申請時，引起了關西業者的強烈反對。國家運輸審議會在1959年的1月舉辦長達五天的公聽會(1)。議論到了白熱化，也沒有得出結論。同年的11月28日，大和運輸終於取得東海道路線的執照。

隔年開始貨車配送業務(2)，1963年則於橫濱的綱島(3)與大阪的守口設置樞紐站點。都築幹彥(4)接下綱島第一代分店長的職位後，旋即開始營業活動，但似乎為時已晚。當時已經有許多企業和其他的運輸公司簽約。為了增加貨物量而聚集了大型貨物，但因為單價很低，收益趨於惡化。此外，設備投資也是一大負擔。

樞紐站點開設那一年，神戶大學的占部都美教授出了一本名為《危險的公司》(光文社出版)的書(4)。這本標題聳動的書提到的唯一陸運業者就是大和運輸。創業40年以上的大和運輸被視為陳舊、固執、不挑戰新事物的企業。

之後小倉昌男也表示當時的大和運輸的確是「非常拘泥於固有形式的公司」，也有一些欠缺合理性的地方，例如若有升職的員工，就會重新訂製辦公桌等。受到外界尖刻的指摘而意識到這點時，大和運輸已跌至谷底。



1 在東海道路線公聽會上陳述申請事由的小倉康臣社長(1959年1月)



2 新設立於大阪市西區川口町的大阪分店(1961年12月)



3 新設立於橫濱市港北區綱島東的綱島樞紐站點(1963年)



4 之後擔任董事為宅急便的啓動盡力的都築幹彥(後來的雅瑪多運輸社長)

## 2 —— 「宅急便」誕生的契機

### 小倉昌男的反覆試驗

當時接受的委託一直都是單價較低且較花精力的大型貨物運輸，東西間長距離運輸(5)(6)業務卻遲未成長，同時既有的業務也出現衰退。

過去一段時間占了大和運輸全部收入兩成以上的利用國鐵的鐵路複合運輸事業受到多次罷工的影響，出現了顧客出走潮。尤其是1975年長達8天的罷工導致收益低至全體收入的一成不到。

原本興盛的百貨公司配送業務在超過一定的配送個數後，營業利潤便開始減少。這是因為配合繁忙期增加據點而需維持費用，以及人事費高漲所致。最終還出現了赤字的月份，需要以旺季的中元節和年末2個月的收益來彌補剩下10個月的赤字。

1971年接任父親康臣社長職位的昌男一開始的工作就是脫離現況，想辦法使大和運輸不再是「危險的公司」，而能有健全的經營體制。在煩惱的同時，昌男開始考慮不將焦點放在已經落後於其它公司的市場上，而是致力於活用過去培養的知識，創建全新的業務型態。

然而，對於轉舵方向相當迷茫。另一方面，受到1973年第一次石油危機的影響，大型貨物的受理個數銳減，1974年固定路線配送的業務量較前年減少了將近25%(7)。

## 3 —— 決定公司命運的舉措

### 著眼於個人宅配市場

家庭與家庭之間的物品寄送服務，也就是偶發且零散的貨運業務。哪個家庭要寄出多少量的包裹，只有到真正寄送的時候才能知道。不像商業貨品一般能夠預期一定的運送量，且只要有人居住的地方，無論哪裡都要配送。

因此業界普遍認為其獲利困難，當然也就沒有企業願意涉足此業務。然而，將衣服寄送給姪子之際，昌男就切身感受到既有服務品質的低落，進而預見到此業務有很大的潛在市場。

當時大和運輸面臨破產，1970年加入大和運輸的瀨戶薰(後來的雅瑪多控股集團有限公司社長)之後提到「當年以為是知名企業而進入公司，發現出現變賣現場的設施等，感覺到大和運輸確實是岌岌可危。」

### 在意想不到的地方獲得啓發

雖然事業面臨困境，公司每天仍持續營業。某一天，昌男要將兒子的舊衣服寄送給在遠方生活的姪子，才發現了一件事，目前還沒有便利的寄送方式。雖然有國鐵包裹或郵政包裹可以選擇，但是必須帶到營業所窗口，包裝方式也必須嚴守詳細的規定。此外，寄送所需的天數也不少。昌男思考著大和運輸是否應涉足家庭和家之間寄送小型包裹的業務。其實之前大和運輸就已相當擅長百貨公司配送等，將小型包裹迅速配送至家庭門口(8)。而且，要將運送的貨品限定於這種小型包裹。受理的商品種類並不是越多越好，吉野家將菜單簡化到牛丼單一品項而取得成功就是一個好例子。

計劃從運輸所有貨物的貨車業者脫離，也許這不僅有利於維持大和運輸的經營，也能為社會做出貢獻。在昌男腦海裡，改變日本物流的劃時代服務的構想逐漸具體化，這便為後來的「宅急便」。

昌男認為，既然無法期待定期運送大件貨物，就像一顆顆拾起灑落的豆子一樣，收集從家庭寄送的包裹，分量裝滿，提高密度就好。因此必須盡可能增加想利用大和運輸寄送包裹的顧客。昌男為了讓從家庭寄送包裹的一方(主要是主婦)不用費事，設定各地統一運費、不須包裝、原則上隔日送達等，站在顧客的角度構想了家庭間的小型包裹的配送制度。



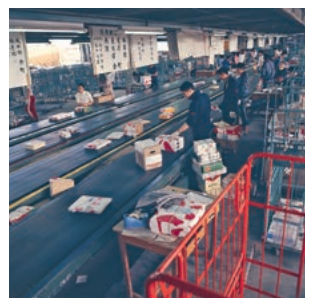
5 大阪線 8 噸車 (自 1960 年起更改車色與塗裝設計)



6 大和便的營業所 (本庄)



7 石油危機後業績惡化下，封面也改為黑白印刷的《大和新聞》



8 作為百貨公司業務的配送據點，於 1968 年建設的配送中心 (江東區東雲) 的作業情景

## 確信顧客需求，試圖克服利潤問題

昌男認為宅急便有機會成功，但即使想要收集豆子提高密度，如果沒有豆子就無法收集，也就無法獲利。因此，昌男決定估算豆子的數量（需求量）。

估計利用郵政包裹等既有體制寄送的小包裹約有2億5,000萬件。豆子數量其實是相當足夠的。一件運費500日圓的話可以帶來1,250億日圓的營業額。對於重建大和運輸來說是足夠大的市場。接下來只要考慮如何有效收集豆子。

昌男認為，即使開始了服務，如果只是默默的話也將無法收集到包裹。但是如果增加收取的貨物量，超過盈虧平衡點的話，預計經費所占比例就會降低，收益會大幅地增加。

因此，需要估算一個全新的物流網盈虧平衡點並超越它。昌男在紐約的十字路口得到了啟發。1973年9月，昌男在2年前開設的大和運輸紐約營業所進行視察時去了曼哈頓。他在某個十字路口看到了美國最大的配送公司UPS的4台集貨車停在那裡。他得知了各個街區分別由1台集貨車負責。

看到這個情景的昌男想到，每輛集貨車的收支總和就是整體配送網的收支總和，若適當配置集貨車，以每台集貨車突破盈虧平衡點為目標，盡全力增加配送包裹的數量，就能成功。整體配送網獲利所需時間約為4~5年。以上為昌男的預測。

然而只有集貨車是無法建構配送網的，也需要將集貨車收集的豆子進行分類再送出的據點。昌男構想了B-C-D配送網。B是指基地(Base)，相當於航空業界的樞紐機場。而各地機場則相當於中心(Center)，下方則配置專門受理包裹的倉庫(Depot)。從家庭寄出的包裹會經由倉庫和中心從基地運送至其他基地，再經過其下配置的中心和倉庫，而送達目的地的家中。

1974年10月7日實際開始嘗試小型配送。東京都內以「小口便(小型配送)」的名稱，開始20kg以內小型包裹隔日配送的服務。一開始是由已有宅配經驗的百貨公司部門負責，隔年則升格由專門的部門處理，並開設專門經手小型配送業務的據點。

1975年9月，公司為了擺脫不景氣的影響，進行了以小型配送為主的促銷活動。

## 對宅急便構想的反對意見

以此嘗試為基礎，昌男構想將全國規模的宅急便發展為正式事業，然而大多數的經營主管卻反對。反對的原因當然也是有憑有據的。與百貨公司的配送經驗有關。百貨公司商品配送曾是大和運輸的一大收入來源，尤其在年中元年末的繁忙時期，貨物量約達平時的10倍以上(9)，因此必須確保公司能夠負擔此高峰期所需的設備和人力，所以成本增加。主管們擔心宅急便業務也會出現類似的情形。

此外，主管們也對從家庭集貨有所疑慮。由於在百貨公司的配送業務中從未涉及到將小型集貨作業一一進行，勢必對公司帶來較大的負擔，這也會成為赤字的主要因素。另外也有意見是，宅急便的賣點之一「隔日送達」在實際執行上仍有困難，至少應該將地區限定於縣廳所在地等處。

昌男面對反對的意見一一提出辯護。宅急便繁忙清閒期之差並沒有百貨公司那麼大，最多只會到2倍的業務量，因此成本不會成為很大的問題。此外，若能保證隔日送達，會有更多人因其便利性而使用此服務，包裹量也隨之增加。持有這些主張的昌男心中，已決意要盡快行動以獲得這個巨大的潛在市場。

一旦大和運輸開始宅急便服務且收益增加，必定有其他公司效仿。只有先行者才能獲利。這是因為只有早開始的事業者才能最快得知顧客的需求，並使之得以改善。

## 來自勞動工會的支持

此時，大和運輸勞動工會開始不再像過去一樣頻頻罷工。這是因為昌男對於勞動工會希望將事務和勞務人員的退休年齡及薪資體系一體化的強烈要求表示理解。此外，即使1973年在第一次石油危機的影響下配送需求大幅減少，昌男也確實遵守了不裁員的約定。因此，工會幹部相當信任昌男。

工會對於昌男以宅急便拓展新局面的想法表示理解，但並非所有工會成員都是如此。如同經營主管所擔心的，從每個家庭集貨並非易事。已習慣處理大型貨物的員工中，有對於新業務感到不安的人是理所當然的。然而要是不接受挑戰，大和運輸有可能真正成為被指摘的「危險的公司」。

工會幹部相當了解昌男將公司的命運寄託於宅急便以重整旗鼓，但也深知工會成員的不安和辛勞，不能只為公司方面著想。



9 百貨公司配送繁忙期的分類情景



10 1976年的勞資交涉。最右者為栗飯原誠勞動工會中央執行委員長。



11 記載著基本方針、特色等的「宅急便介紹」手冊(1976年1月)



12 宅急便開始第一天的情景(深川營業所)

這樣的想法越加強烈之際，當時工會委員長粟飯原在團體交涉中，想要了解公司對工會成員的重視程度<sup>(10)</sup>。他直接提出自己的想法「以公家車出勤的高階主管是不是了解一般員工的不安?」，對此昌男立即說「如果這樣能夠讓你們理解的話，就廢止公家車制度」，隔天便身體力行坐電車通勤。

觀察到昌男行動的粟飯原理解了一切。這名社長的行動力和熱情絕無虛飾，若延遲推行宅急便的相關措施，將成為公司的致命傷。工會因此同意了這些措施，讓員工參與研究具體服務的項目當中，並開始致力遊說仍持反對意見的工會成員。

## 面向宅急便的啓動

昌男在工會同意之前，於1975年8月召開的董事會中，自行提出「宅急便開發綱要」。基本的想法如下：

- ①站在需求者的立場進行考量。
- ②將其視為永續發展的系統。
- ③維持比其他優秀，且均一的服務品質。
- ④以不特定多數的寄件人或貨物為對象。
- ⑤力求貫徹合理化。

基於這些理念，9月公司內部組成工作小組，以確立具體的服務內容。

討論後決定宅急便服務接受三邊長度合計1公尺以內、重量在10kg以下的包裹。當時的郵政包裹重量上限為6kg，因此便將重量設定在超過此上限的10kg。另外也考慮到若將上限設在20kg，對於之後將持續增加的女性司機來說負擔過重。

使用國鐵和郵政包裹服務時，必須準備好標籤，並用繩子捆綁好包裹。宅急便的規定則較寬鬆，將包裹放在紙箱中，或用紙包起來綁住即可。對於每次到窗口寄送貨物時，擔心因包裝或託運單的不完整而被指摘的主婦們來說，這樣的做法能夠大幅減輕寄件人的負擔。

此外，寄件人也不需將包裹帶到較遠的窗口。只要一通電話，公司就會派人到府收取小型包裹。另外也有到代理店寄送貨物的選項。

送達日為隔天。相對於理所當然花上好幾天的郵政包裹，此服務的便利性具有壓倒性的優勢，而且比起「快速」，「隔日送達」的宣告更具有衝擊性。若能做到「隔日送達」，必定能收集到大量的豆子。

運費的設定必須遵守運輸省制定的「路線貨車運費表」。以前將20kg以下的包裹運到方圓100公里以內的最高運費為200日圓。以這樣的規定根本不可能獲利。然而根據1974年7月修正的規定，將20kg以下送至方圓20公里的範圍內時，最高運費為500日圓。在物價上升之際，這一修改雖然幾乎在預料之中，但要是沒有這一修改就沒有宅急便的誕生了。

將全國分成九個地區，在該服務區域內的運費統一定為500日圓。當時東京都的最低時薪為258日圓，因此相當於兩個小時的薪水。跨越區域時運費會增加，但也簡單易懂地在一張紙上進行了總結。低廉且簡單易懂的運費對於消費者和推進業務的業者來說都有優點。畢竟沒有人喜歡複雜的運費體系。

## 宅急便終於登場

打出「一通電話到府收貨，隔日送達」口號的宅急便，首先以關東一帶為對象，於1976年1月20日開始服務<sup>(11-16)</sup>。從試辦小口便開始只經過了1年3個月便正式登場。以此為契機，司機和集貨員的稱呼也改為「營業司機」。

在這裡特別提一下「宅急便」這個名字。這是在試辦小型貨物配送時期，在公司內部彙報時使用的稱呼，昌男在總結業務綱要時也使用這個名稱，之後便被採用為商品名稱。



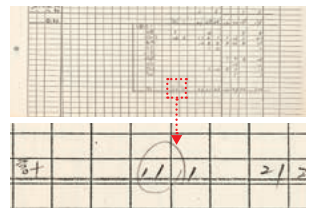
13 向普通家庭說明宅急便服務內容的營業司機（1976年，靜岡縣掛川市）



14 最早的傳單（1976年1月）。當初稱為「YPS的宅急便」



15 宅急便開始當時使用的集貨車



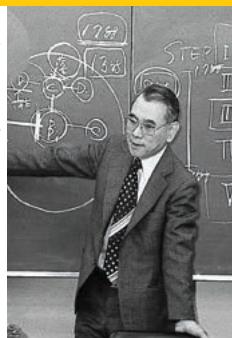
16 宅急便開始當初的個數統計表。1月23日初次統計的個數為11個



【第3章】

# 「宅急便」成長故事

1976年1月20日，有效利用創業者小倉康臣構建的大和便的路線網，開始了宅急便服務。小倉昌男為了進一步增加網絡密度，將其擴大至全國性規模，全面退出大型貨物運輸，大幅轉變為以宅急便為中心的業務，而且為了隨時隨地任何人都能利用，致力於開發新的服務和商品。



在講解宅急便運輸系統的小倉昌男社長（1981年2月）

## 1——「宅急便」開始營業

### 有效利用關東一帶的大和便的路線網

1976年1月20日，以關東為中心的宅急便服務啟動。能夠迅速在關東啟動，是因為有前任社長小倉康臣構建的大和便路線網。服務啟動之初就已存在涵蓋關東1都6縣的營業所及百貨公司配送網。此外還將深川、杉並、板橋、東京的大和便4家營業所改為宅急便的據點開始營業。

首次開始統計的1月23日收到的包裹數量為11個。之後到2月25日為止的月間合計也僅有8591個。即使採取了將現有的小型貨物轉變為宅急便的方法，數字也遲遲沒有增長。

進入8月，還設置了專門接收宅急便包裹的直營店。1號店是位於東京附近埼玉縣北部的深谷，這是預計到青蔥與小黃瓜等醬菜的出貨。東京的中野宅急便中心是洗衣店改裝後開業的(1)。然而開業後的一週內，連一件委託的包裹都沒有收到。收到的詢問也都和宅急便無關，都是關於一般貨物和搬家等服務。僅有的2名員工主要的工作就是上午和下午在車站前發傳單。開始聚集到包裹已經是大約一個月後的事了。鄰近的殯葬業者也開始用宅急便服務進行喪儀回禮。即便如此，現場人員和經營高層仍是愁雲慘霧。宅急便開始以前處理的商業貨物轉到其他同行的公司。必須要想辦法收集到來自家庭的包裹。

### 經銷店發揮的作用

以有限的人員要如何毫無遺漏地收取不知從哪裡寄出的多少個包裹。要有什麼樣的機制才能讓想寄送包裹的人感到便利呢。小倉昌男得到的結論是，在附近有作為受理窗口的經銷店，設想了離顧客家100m以內的地方就有經銷店的分布情況。此外，最好是家庭主婦原本就熟悉的地點，像是燃料店、米店、菸酒店等。增加經銷店也成為員工的工作之一。1976年10月東京都內簽訂契約的經銷店已達24家。

此時經銷店之一的栃木縣那珂川町酒商三島屋商店(2)(3)收到的包裹數很快就增加，甚至需要聘僱打工人員填寫託運單。商家的家人回顧當時的情況，提到「常有顧客說拿到三島屋寄送覺得比較快」，並說到「成為經銷店的好處是為顧客服務，讓顧客開心滿意」。

經銷店的數量在1981年3月底已經超過1萬2,000家。但是，大約在這個時候，其他業者也陸續加入宅配市場，獲取經銷店的競爭越趨激烈。在發展這個市場時，經銷店被視為如此地重要。

大和運輸重新檢討了設置經銷店的基準，並朝向全國10萬家店體制的目標，致力於獲取經銷店。其結果，在1983年3月底增加到4萬4,449家店，在1985年3月則增加到了11萬6,165家店，達到了當初的目標。之後，成為更加急速擴大該經銷店網絡的催化劑就是便利商店(超商)。從1970年



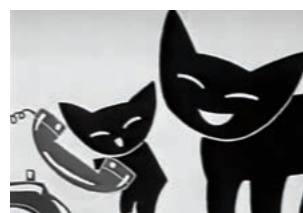
1 1976年8月開設的專門接收宅急便包裹直營店——中野宅急便中心



2 栃木縣那珂川町酒商——三島屋商店(攝於1980年代)



3 宅急便開始當時的經銷店看板



4 最初的動畫片電視廣告(1976年3月)

代後半開始，24小時營業的便利商店開始普及，也出現了米店或酒店加盟便利商店的趨勢。於是，大和運輸透過與在全國各地展開便利商店連鎖店的各家公司進行了多次交涉並簽訂合約，而擴大了代收管道。在1989年3月，經銷店的數量達到了20萬家。

### 宣傳宅急便的苦心

以「一通電話，隔日送達」為標語的宅急便最初的課題是如何讓更多的人們獲悉其存在。否則的話，包裹數量就不可能增加。因此，決定製作電視廣告。

## 2——通往全國網絡之路

### 將業務重心轉換至宅急便

1977年12月，宅急便每月受理個數已突破100萬個。與前一年服務開始時相比，已以驚人的速度急遽成長，但小倉昌男卻仍不滿足，因為宅急便的營業額還停留在全體的9%。現場還殘留著厭惡小型貨物，以多年以來熟悉的大型貨物為優先的傾向。

因此昌男決定斬斷退路。1979年春天，他要求全面撤離大型貨物業務，並終止所有與大型電機製造商等的合作。雖然營業額如同預期地減少，但是斬斷退路使得大和運輸作為宅急便的公司維持下去的動力高漲。這劑猛藥立即就發揮藥效，隔年便恢復了原本跌落的營業額。此外在同年也開始了在服務業司空見慣的週日與假日營業，而使1981年3月底一整年的受理個數超過了3,000萬個。

### 對全國網絡的想法

受理個數增加的原因是區域擴大，能夠利用宅急便的人越來越多。然而當時宅急便能夠「隔日送達」的區域仍僅限於都市區域等部分地區。

昌男並不以此為滿足。從開始宅急便之前，就已構想了擴張至全國的藍圖。他認為接收來自全國各地的包裹，並送達任何地方，這樣才能進一步提升服務品質，與其他公司有所區隔，並受到更多顧客的愛戴。

一開始的廣告是動畫，宅急便開始一個半月後的1976年3月播出(4)。播出後總公司接到許多洽詢電話，適逢「5萬個運動月」增加包裹量的時期，起到了很大的推波助瀾的作用。1979年播放了「黑貓雅瑪多宅急便♪」輕快的廣告曲，使宅急便一詞在服務開始後的第3年為人所熟知(5)。

其他層面也有在盡力於宅急便知名度的提升。由大和運輸退休前輩集結並成立了個人計程車大和會。大和會想出在計程車座椅罩上插入宅急便的海報，車內掛著傳單等宣傳手法，並付諸實行(6)。

在1986年的「配送中心網絡構想」當中，市、區、郡設一家店以上，每4萬個家庭設置一家店，以方圓半徑20公里以內約30分鐘左右作為條件，估算需要多少店鋪。答案是1,200家店。相當於當時警察局的數量。而這個目標在1994年便達成。

### 透過「DAN-TOTSU3年計劃」擴大領域

「我們這裡也要有宅急便」——聽聞宅急便事宜的人們的呼聲日益高漲。為了盡速回應需求，將服務網擴展至全國成為當務之急。以擴大服務區域為主軸的服務品質提升是為了公司的維持與成長不可或缺的關鍵。藉助宅急便人氣高漲，加入這個市場的多達35個廠牌、113家公司。

1981年，以拉開與其他公司的距離而獨占榜首為目標，開始了「DAN-TOTSU3年計畫」。該名稱為公司內公開招募而獲選，接著則由「新DAN-TOTSU3年計畫」、「DAN-TOTSU3年計畫PART3」繼承。合計9年的計畫實施的結果，宅急便服務區域提高至全國的99.5%(面積比例)。

### 獲得路線執照的歷程

即使申請了各地路線執照，也遲遲拿不到許可證。原因是受到當地業者的反對與運輸省的審議延遲。雖然家到家送達包裹的宅急便與過去的路線業務劃清了界限，但當地業者



5 最初的廣告代言人——葦原邦子女士及員工荒川高光



6 個人計程車大和會的宣傳協助



7 在關於國道20號路線執照公聽會上進行開場陳述的小倉昌男社長(1984年1月)



8 甲府主管分店開業儀式(1984年8月)

卻無法予以認同。運輸省也沒有動靜，便遲遲未有進展。在此同時，等待宅急便的人們的呼聲也越來越大。

其中以接近首都圈服務區域的山梨縣呼聲最大。雖然於1980年8月申請了執照，卻遲未從運輸省得到回音。其背景是遭到當地13家業者的強烈反對。反對的業者逐漸減少，但是最後一家始終不同意。此時只能將希望放在公聽會。1984年1月18日，昌男主張「宅急便能藉由全國網絡的完工而滿足使用者的需求」(7)。結果在同年5月，終於獲得許可，此時離申請已經過了3年9個月時間了。8月1日

### 3——從開發新產品再邁出一步

#### 應各種需求的新商品

宅急便在擴大區域的同時，也增加了可運送的物品。1982年的長野分店在蘋果出貨告一段落後，運送的包裹量便遽減。冬季的來臨意味著包裹數量也隨之減少。當員工思考著是否有在冬天能運送的物品之際，映入眼簾的是滑雪客揹著又長又重的滑雪板邁步的身影。因此便浮現出是否能運送滑雪板的想法。滑雪板超過長寬高合計1公尺以內的宅急便規定，但要是能為滑雪客代勞，顧客肯定會非常高興。12月，長野分店開始提供「空手滑雪服務」，到隔年4月為止共收到1萬7,000個委託。總公司也注意到了這項業務，在包裝材料上也下了功夫，將「滑雪用品宅急便」培育成全國性的商品(9)。

1984年將高爾夫球具運至高爾夫球場的「高爾夫宅急便」也商品化(10)。有很多名稱相似的高爾夫球場，需要在打球前一天就送達而非當日配送等，這些特有的課題也得到了解決。若將球袋橫放，可能會使裡面的高爾夫球桿毀損，因此開發出高爾夫球具專用搬運箱與搬運車，並註冊此設計專利。

維持冷藏物品的溫度將其送達。使其實現的是「低溫宅急便」。此項服務在1984年成為專案項目，並納入「新DAN-TOTSU3年計畫」。開發理念是面向個人，無論哪種包

總算在山梨縣開設甲府主管分店，當天便收到744個包裹(8)。大多數都是名產桃子和葡萄。

全國各地如九州路線和北東北路線等也相繼出現同樣的變化。長期維持合作關係的福井運輸公司社長岡島英雄聽聞當時社長都築幹彥要卸任一事，或許為了不讓他留下遺憾，在1991年6月轉讓了營業權。因而能夠在全國都道府縣開始了直營的宅急便業務。在6年後的1997年11月，由於小笠原諸島的區域化，完成了全國網絡的構建。

裝都能以適當的溫度運送，且無論是誰都能隨時隨地使用這項服務。

在檢討此項服務之初便意識到一開始需要相當大的投資。即便如此，昌男認為滿足確實需求更重要。

從當時流行的冰箱冰鮮功能得到啟發，將溫度區間設定在5度、0度、零下18度這三個類別。在東京23區內試營運後，全國於1988年正式開始此服務(11)(12)。隨著泡沫經濟和美食熱潮的到來，也是個人消費隨之擴大的時期。溫度區在服務開始5年後，根據冰箱在家庭中的實際使用情況，更新為兩個溫度區。

始於1989年11月的「機場宅急便」是以海外旅客為對象，將家中或酒店收取的包裹在成田機場櫃檯交給顧客的服務。因此使用者不再需要將大型行李箱搬運至機場。關東的直營店首先提供了機場宅急便服務，1990年3月，不到半年的時間便擴大至全國的經銷店都能受理。

機場宅急便、滑雪用品宅急便、高爾夫球宅急便都反映了共同的需求，那就是往返運送。為了節省在機場等目的地書寫回程用託運單的程序，在去程就將手續辦好等，建立完整而周到的系統。這些服務可以實現「空手」地享受休閒與旅遊的樂趣。

1983年開始了向海外配送的「國際宅急便」。從有當地



9 發售當時的滑雪用品宅急便配送的情景



10 高爾夫宅急便配送的情景(1990年代)



11 低溫宅急便開始當時的冷藏袋



12 低溫宅急便開始當時在Walk-through車上搭載的3個溫度區車載冰箱

法人的美國7個都市、香港、新加坡開始。因配送至其他地區的需求激增，便和UPS進行業務合作，推出「UPS宅急便」，而擴大了服務範圍<sup>(13)</sup>。

### 時間對應的新服務

隨著宅急便的普及，發現包裹送達時家裡沒人的情況相當常見。若將包裹送到門口沒人簽收，就必須將包裹拿回去。昌男認為「在沒人在的時候將包裹送到是我們的不對」。

宅急便服務開始時就製作了「不在聯絡票」，若包裹送達時沒人在，就會將其放入報箱等，原則上不將包裹寄放在附近。這是因為根據問卷統計，不喜歡將包裹寄放在附近或接收他人的包裹寄放的人明顯較多。因此，若預先知道收件人在家的時間就可以配合時間送達；萬一不在時，則將包裹帶回，並在適當的時間連絡收件人再次送達，時間是當天的晚上八點為止，第二天的情況則是上午配送。1985年開始「在家配送制度」。

此外在收取包裹時，能夠指定配送時間段的「夜間配送服務」始於1988年11月<sup>(14)</sup>。為了白天經常不在家的人，設置了晚上6點到8點的配送選項。這也是為減少再次配送提升配送的效率。

10年後的1998年，此項服務進化為「時間段配送服務」。3月從關東和東北南部開始，6月全國正式開始可選擇以2至4小時為區間的送達時間段。此外，1996年年底開始在勞動工會的協助下年終年初也營業，形成了365天全年無休體制。

### 尺寸變更、新服務的舉措

在宅急便逐漸普及的過程中，包裹的尺寸根據實際利用情況進行了變更。當初將重量上限設為10kg為止開始提供服務，1977年起也開始受理最多到20kg，同時提供S號與M號這兩種服務。但是，顧客提出意見希望減輕受理貨物的重量使費用價格便宜的商品。也有學生說過「要是可以用更低的價格寄送重量較輕的小物品的話，在借還筆記本時更加想要使用」。



<sup>13</sup> UPS宅急便第1號(1987年)



<sup>14</sup> 宅急便產品更新的海報(1988年)。在1988年產品更新時，將尺寸變更為4種，同時也開始提供夜間配送服務。

此時，宅急便的運費是以路線貨車載送的商业貨物同樣基準進行設定。當時大和運輸推出的包裹尺寸為M和S號。S號的運費比M號(20kg為止)便宜100日圓。

然而作為進一步提升顧客的便利性的商品，大和運輸決定重新引進重量設定最多為2kg，運費比S號更便宜的P號，將M·S·P號的運費差額設定為200日圓的特有的宅急便運費，並向運輸省(現在的國土交通省)申請。

然而，該申請1年都沒有被審議，一直被擱置。在此之前的慣例也是由運輸省決定運費表推行的時程。

大和運輸在5月17日的早報刊登P號包裹服務開始受理的廣告。然而運輸省卻遲遲沒有行動。因此在5月31日，刊登了P尺寸銷售延期的廣告並附上運輸省許可的延遲。該廣告引起了相當大的回響。之後運輸省終於開始有所動作，2個月後的8月15日P號包裹便以當初所設定的運費開始受理。

1980年代中期開始，郵購市場逐漸擴大，貨到付款的需求也與日俱增。在原本的百貨公司配送已成為日常的服務。因此在1986年開始代收貨款服務。除了貨到付款外，也提供到貨一週內向郵購公司支付商品費用的新服務，同時滿足顧客和企業兩方的需求，對郵購市場的更加活躍做出貢獻。

### 專欄：動的力量

●經銷店店鋪前飄揚的「宅急便」旗幟。這一旗幟誕生於1981年10月。群馬縣高崎主管分店營業課員工認為「只有看板不夠吸睛」，最初是讓前橋市內的染布店製作黃底紅字的旗幟。拿到樣本的總公司營業部對其給予了「像鄉下唱戲的演出一樣」的低評價，但小倉昌男卻給予好評。他認為隨風飄揚的旗幟能夠吸引路人的目光。之後，宅急便的旗幟在全國各地飄揚起來。雖然使用的顏色不同，但已在全國各地成為日常風景，這一旗幟是由一位公司員工的發想以及發現其優點的昌男而問世的。



立式看板(1977年)與旗幟(1982年)

【第4章】

# 事業多角化的故事

小倉康臣與小倉昌男所致力的事業多角化，成為了以多項事業為主軸、強化綜合實力的雅瑪多集團經營體制的基礎。在戰後的動盪中，康臣展開了廣泛的物流相關事業。而昌男則是在開始提供宅急便服務之後，拓展了滿足顧客新需求的事業。讓我們來追溯兩人的挑戰軌跡。



歡迎 Allied Van Lines 公司 Cummins 社長的小倉康臣

## 1——小倉康臣致力的多角化

### 邁向事業多角化之路

大和運輸開始發展事業多角化是在第1章也提到過的1946年，契機是拿到了駐日盟軍相關的工作訂單。由於這份工作獲得了認可，之後也持續進行相關業務，不僅止於貨車運輸，事業還擴大至通關、航空貨物、海運貨物等，並在1953年設立了統籌包裝運輸、空運和海運各項業務的「事業部」，構建了擴展業務的基礎。

### 百貨公司配送業務的拓展

百貨公司配送業務也是戰後廣大擴展的事業，原本是為了增加因1920年大恐慌的影響而減少的工作，也是小倉康臣所開拓的事業領域之一。

這項配送業務雖然因為戰爭的緣故而中斷，但是在1949年，在三越百貨公司恢復東京都內配送服務的同時，大和運輸也重啟了這項業務，並且建立了三越辦事處。在這之後，百貨公司的配送業務除了三越之外，還擴大至白木屋、松屋、伊勢丹、高島屋等。從20世紀50年代後半期至70年代前半期，隨著小田急百貨公司和京王百貨公司等開業，大和運輸也經手其配送服務，並於1968年在江東區東雲開設了東京配送中心。

百貨公司配送業務成長的時期，也正是在那之前核心業務的路線事業的業績受到經濟衰退影響而減少的時期。百貨公司的配送業務逐漸成為了支撐大和運輸經營基礎的主要支柱。

然而，正如在第2章中所述，百貨公司的配送業務也有其固有的困難，那就是繁忙期的存在。為此，大和運輸引進

了2噸的集裝箱，並將包裹迅速地發送到各地來克服這項問題。在1960年代，凝結巧思持續下來的百貨公司配送業務成長到約佔了整個大和運輸業務的兩成左右。

### 戰前戰後的區域包租事業

專門運送受委託的企業的產品和包裹的區域包租事業也在大正時代（1912年至1926年）萌芽，並在戰後盛大發展。事業確立的開端起自1923年，在關東大地震發生時，將10輛貨車出租給陸軍省，用於搬運救援物品等。之後，也為遞信省、文部省和宮內省等政府機構以及東京府和橫濱市等地方政府提供了同樣的服務。在昭和初期，服務對象則擴展到了民間。

戰爭剛結束後的1945年9月10日，從該區域包租事業重新恢復了民生用品的運送。發貨人提供了難以取得的汽油，委託搬運的物品主要為鮮魚、蔬菜和水果等食品。

在此之後，受理的貨物中，加入了隨著企業據點轉移時的搬家行李。較獨特的是還負責了運送、設置和拆除在全國各地舉行的職業摔角團體的擂台。

戰後經手事業之一是家具的包裝運輸。開頭提到的駐日盟軍，最初是包裝運送軍人搬家和回國時所需的家具雜貨。

與美軍相關的業務自1957年以來都是與美國 Allied Van Lines 公司攜手合作。由於工作量的增加，使用該公司的5噸集裝箱進行搬運的作業增多了。這項合作關係直到因駐日美軍人數減少等因素而終結為止，一共持續了5年。

大和運輸運用此時的技術和據點，之後開始經手的工作



1 「魯奧遺作展」展覽的情景（1965年）。現場指揮的是羅浮宮美術館副館長



2 為運送可口可樂而開發專用車，也申請了專利（1970年左右）



3 秋葉原站內的混載包裹接收所（引自1956年營業介紹）



4 1950年代的國際航空貨物專用車

有為各國的大使和公使提供家具雜貨的包裝運送，以及皇太子婚禮紀念相關業務。在1972年，開始負責搬運職業棒球讀賣巨人隊選手的行李。之後成為總教練的長島茂雄曾經在公司內部刊物的採訪時說了一句話：「雅瑪多也是巨人隊的一員」。此外，還在首位登頂聖母峰的女性田部井淳子女士登上聖母峰山頂時，以及羅馬教宗若望·保祿二世訪日等時，獲得搬運載入史冊著名人物行李的機會。

### 受理過話題作品的美術品包裝運輸

美術品包裝運輸開始於20世紀50年代後半期。搬運美術品的構想來自員工的個人體驗。該名員工在朋友家中欣賞重要文化財產等級的美術工藝品時，察覺到有搬運此類物品的需求。放眼社會，已經有報社等公司來主辦美術展。

最初的工作是1958年5月的「印加帝國文化展」，接著也承包了6月的「羅馬展」。現今佇立在國立西洋美術館裡的羅丹的「沉思者」也是由大和運輸搬運而來的。在如此累積實績的前後，東京國立博物館給予了1年學習處理和包裝美術品的機會(1)。

到目前為止搬運過的多數美術品之中，有兩件是值得記入歷史的美術品。一件是「木乃伊」，另一件則是「向日葵」。

「木乃伊」是1975年舉辦的「印加文明與木乃伊展」中最受矚目的展示品。當時負責人員前往秘魯，在文化廳和海關的負責人員以及公證人的見證下進行了11個木乃伊的包裝。木乃伊的身體中最脆弱的就是頸部，為了不使其脫落，工作人員像是處理高級茶碗一樣，進行了包裝作業。

「向日葵」是梵谷的作品。1987年，一家大規模的日本保險公司在拍賣會上以58億日圓標下這件作品，當時還一度躍上全球的新聞。大和運輸被委託運送這幅畫。當時不僅得注意包裝狀態，還必須十分留意運送過程中的安全性。

### 獲得信賴的區域包租事業

康臣所致力區域包租事業之中，最後需要提到與東京Coca-Cola Bottling(現為Coca-Cola Bottlers Japan Holdings)的合作。該合作始於1961年，當時負責從位於芝浦的工廠將產品運送到美軍的三澤基地。在那個時代，員工之中甚至有人連可口可樂是什麼都不知道。

之後，由於可口可樂要在多摩建造工廠，需求大幅增加。因此大和運輸於1964年在高濱町分店內設立了可口可樂辦事處，於1966年在工廠鄰接地設立了可口可樂營業所，並於1968年設立了可口可樂營業本部。這是因為在當時的區域事業中，可口可樂配送業務的比率是最高的(2)。

隨後，獲得了信任，又受託負責補充工廠的空瓶、空罐、搬運待出貨的商品、配送到酒類專賣店和批發店等。這項事業一直持續到2009年為止。

### 支撐骨幹的鐵路複合運輸事業

在戰後重建期間，運輸方式不再僅限於貨車，大和運輸

也開始著手利用國鐵搬運的鐵路複合運輸事業。隨著不再受到在那之前一個車站只能有一家業者的限制，於1949年取得了東京都內的主要貨運站即汐留、秋葉原(3)、飯田町的鐵路複合運輸執照。當時在駐日盟軍工作中培養的人脈提供了資訊，使得能夠迅速提交執照申請書。

鐵路複合運輸事業從1950年開始營運。透過鐵路運輸和貨車路線網的組合進行的小型混載受到歡迎，該事業在第三年獲利，並且又在兩年後佔了全公司收入的兩成以上。

但是，鐵路複合運輸事業受到景氣的強烈影響。自1956年起，受到神武景氣(日本的好景氣)的餘波影響，受理數量有所增加，但隨後又因為1958年的不景氣而下降。不過在此期間，仍引進了堆高機和棧板來促進作業的合理化。

當國鐵於1959年開始正式運行集裝箱列車時，大和運輸也積極參與其中，即使於1960年開始在東京和大阪之間運行貨車之後，對採用集裝箱列車的運輸政策也沒有改變。

其結果使該鐵路複合運輸事業順利地提高業績，並在20世紀70年代前半期持續增加營收，支撐了此時期的大和運輸的骨幹。

### 往航空貨物、海運和旅客的拓展

自創業以來一直專注於與「時間」競爭的康臣理所當然地注意到了使用飛機的運送方式。在1932年，為了對講求速度的顧客們提供更好的服務而開始拓展航空貨運事業。

戰爭結束後的1950年為駐留軍人返國時的行李提供的通關業務重啓。同年9月取得了海關貨物受理業者的執照，並與未加入國際航空運輸協會(IATA)的台灣航空公司——民航航空運(CAT)簽署客貨代理商合約，開始進行貨物的受理業務(4)。大和運輸在1955年取得了IATA貨物代理商的資格。作為代理商，航空業務的擴展跨出了更大的一步。

國際航空貨物的受理量急遽增加，為了期許更進一步的成長，於1968年將員工派駐紐約。對大和運輸來說，這是首次的駐外員工。1971年開設了紐約營業所，隔年在洛杉磯設立了派駐辦公室，1975年則在阿姆斯特丹開設了第一家位於歐洲的派駐辦公室。

關於國內的航空貨運，大和運輸於1962年取得了航空運輸事業執照，至1973年為止，除了沖繩以外，實現了日本國內主要幹線的自營化。由此建立了高速連結首都圈和其他縣市的網絡。

1952年開始參與海運貨物和港口運輸事業。這也是因為以前在受理駐留軍人的返國行李時，不僅是包裝，還必須依需求取得運輸、裝船、海關手續等的資格，進而建立了一貫化運輸體制，甚至連原本委託其他公司的駁船運輸後來也變成由自己公司經手。

此外，海上集裝箱運輸也能迅速因應處理。1967年，員工來到了大井碼頭。目的是為了親眼目睹第一艘來自美國的集裝箱船。那艘集裝箱船看起來彷彿就像是告知新時代來臨的「黑船」。當時船上裝載了325個10英尺的集裝箱，員工

直覺到以後還會更加大型化。於是大和運輸在同一年實施了海上集裝箱的陸上運輸測試。此外也整頓了公司內部體制，在1968年與Japan Line(現為商船三井)合作，進行了海上集裝箱第一號的運輸(5)。運輸路線為野田市(千葉縣)到橫濱港，集裝箱裡裝的是醬油。

之後，也開始經手集裝箱分類整理、集裝箱租賃等相關業務，並於1977年設立了極東Lease(現為Yamato Lease)。就這樣成功建立了門對門的國際多式聯運體制。1979年還從

國外運送了遊樂園用的大型遊樂設施，以及比大型噴氣式飛機還大的飛艇。

還有一段時期經營旅遊事業。1963年開始受理旅遊業務，並於1967年開始進行國內觀光仲介業務。

自我品牌的旅行團包辦事業「CATS EYE TOUR」誕生於1983年。這是從航空海運事業本部獨立出來的旅遊服務本部的企劃。兩年後，由於廣場協議導致日圓升值，出國旅遊的人數迅速增加，該企劃可說是先見之明。

## 2——小倉昌男致力的多角化

### 掌握顧客的潛在需求

康臣將第二次世界大戰結束這一社會結構發生變化的時機作為事業多角化的契機，而小倉昌男則是抓住顧客的潛在需求進行新商品的研發，與事業多角化相結合。

其中的代表性例子就是宅急便。不用進行麻煩的包裝，即便只是件小包裹，都希望有人能夠上門收件、宅配到府。昌男抓住這樣的需求，創建了宅急便的體系。他將「服務為先，利潤在後」作為理念，以滿足顧客需求為第一優先。

### 拓展新構想的搬家事業

戰後大和運輸所負責的駐日盟軍返國搬家業務的核心，在經濟高度成長期轉移為政府機構和企業的搬遷。為因應這樣的情況，1973年在總公司開發部新設了搬家中心。當時搬遷到高樓大廈的企業有增加的趨勢，接下了這些工作，使公司業務擴展成長。1978年，以一般消費者為對象的「小型搬家便」商品化。一開始該服務僅限於東京和大阪及其周邊地區。此外，在該時期還進行了易碎物的碗盤、體積大的棉被專用的包裝材料，以及便於在樓梯搬運沉重包裹的器材等的開發。

1984年，新成立的搬家開發部對搬家商品進行了全面的檢討。部門成員有4位。山內雅喜(後來的雅瑪多控股集團社長)是其中一位成員，當時小倉昌男要他思考：「搬到新家後，應該怎樣做才能讓新生活與搬家前一天一樣」。例如，早上爸爸去公司上班，下班後回到新家時，要確保如同搬家前一晚在家裡度過與平常一樣的晚餐時刻。

由此，於1985年誕生的是「輕鬆搬家包裝」。要搬家的家庭無須包裝或拆包。打包、搬運、取出以及還原家具雜貨的擺設通通交給大和即可。新設了「搬家顧問」的角色，與搬家時在場的當事人進行周密的協商。並將搬家定義為「生活空間的轉移」，而不是「家具雜貨的搬運」。該「輕鬆搬家包裝」當時在公司裡被定位為僅次於宅急便的「第二支柱」(6)。

1990年，對那些因為要上大學等理由而開始一個人的生活，行李量不至於多到需要包租一台車來搬家的人，推出了「我的搬家2M<sup>3</sup>BOX」。在中部分公司的試營運受到好評，服

務區域迅速擴大。隨後也持續開發了像這樣根據顧客生活階段變遷的新搬家服務。

### 國內航空貨運的挑戰

宅急便服務自1976年開始提供以來，能不斷地因應顧客希望儘快送達的需求，其背景是利用了國內航空貨運來擴大隔天送達的區域。

隨著宅急便的隔天送達區域擴大，在1982年推出了「即日便」，1986年則推出了「商務時間便」，滿足了顧客更加迅速，並且準確的需求(7)。

商務時間便將飛機或新幹線的速度與可以敏捷行動的摩托車結合在一起，能夠滿足詳細的希望配送時間段，對企業間的文書來往等非常方便。當然，那是在一個還無法用網際網路傳送資料的時代。

後來，在保證速度的同時，還結合了各種附加價值，為顧客提供最適合的服務。

### 領先時代新事業的舉措

也有有效地運用宅急便的網絡開創了滿足顧客潛在需求的先驅性商業模式的事例。

在書店訂購想閱讀的書籍時，調貨時間超過一週的情況並不罕見。透過書店訂購的現有書籍流通系統當時還維持在舊有的狀態。小倉昌男說：「打破這一流通系統的封閉性應該會很有趣」，於是在1987年推出了「書籍服務」(8)。這是透過明信片、傳真和電話接收書籍訂單，然後運用宅急便的網絡進行配送的服務。當時大多數的出版商和代理公司幾乎都無法認可，但是當此服務開始提供後，顧客的反應非常好，甚至還有人寄來了感謝的明信片。這項服務可說是網購普及之前的劃時代嘗試。

### Kuroneko 郵件便

運用宅急便網絡所創設的新事業就是Kuroneko郵件便服務。契機是1994年的郵資調漲。為響應顧客「希望雜誌可以由雅瑪多運輸配送」的意見，正式致力於將投遞服務予

以商品化。送達日數比宅急便多一天，提供收貨服務，不需要管理郵票庫存等。這是考量到對顧客的便利性而開發的服務。1996年8月開始嘗試營運，隔年3月已將服務範圍擴展到日本全國。最初的尺寸是B4，為了因應顧客的諮詢，引進了「條碼郵件貼紙」。還雇用了專門投送 Kuroneko 郵件便的合作夥伴（個人契約的委託配送員）即 Kuroneko Mate 來投遞郵件。

之後經過尺寸和送達日數變更等改善後，每年處理的數量最高曾達到約 23 億本（2010 財年）。然而，為了避免因郵政法上的風險給顧客造成麻煩，在顧客的愛顧與支持下只好忍痛廢除黑貓郵件服務。與此同時，改為推出新的投遞服務即「Nekopos」和「Kuroneko DM-Bin」。

### 展開綜合物流

所謂「Logistics」，意指有效率且進展性地管理「物品」流通的系統。在日本，於 1990 年代後半，由第三方企業統一管理物流的「3PL(Third-Party Logistics)」受到了矚目。最初採取物流管理的時期，可以追溯到 1980 年代初期。

在這個時期，以 NEKO 系統的開發為首，擅長情報信息、擅長於系統開發和資訊、通訊領域的 Yamato 系統開發 (YSD) 接到了製菓公司要開發新產品銷售系統的訂單。當時，該公司希望其能一併負責產品的保管和庫存管理。

於是在 1982 年，租了大廈裡的一個房間開始進行業務。在當時，資訊系統公司負責此類業務算是罕見，而據說在那裡工作的員工們也感到困惑。然而，自己擁有現場，可以有效應用於如何使用系統解決突發問題，對應對現場的系統構建也是有利的。

以此為契機，開始提供物流與資訊系統相結合的「手腳並用 VAN 服務」。手是指電腦，腳是指宅急便，VAN 指的是

通訊網絡。隨著宅急便的服務範圍遍布日本全國，於此同時部署了綿密的資訊通訊網絡，並且加以運用。這種「資訊 + 物流 + 通訊」特有的服務可根據顧客的情況，來建構並提供了經濟上、效果上的最佳系統 (9)。

另一方面，雅瑪多運輸內部也因應大型託運顧客的要求進行了流通加工和保管等業務。然而，這些業務當時被定位在僅是宅急便營運的一環。開始正式予以事業化則是在 1990 年代中期。除此之外還致力於目錄銷售及郵購商品的保管、管理、包裝和發送等的業務。

### Logistics 事業的擴大

根據顧客的需求，以資訊系統和宅急便網絡為基礎，負責從保管、接單、加工到運送的一貫化業務，進而建構了雅瑪多獨特的物流事業形式。如上所述，在 90 年代後半，由於提供 3PL 服務的物流業者增加的緣故，開發同行業尚未提供的新服務成為了當務之急。

於是著眼在靜脈物流部分。也就是退貨或要求維修之類與平常相反的物品流動方向。在那之前，按常理來說這些部分一般是由廠商來負責。1997 年當開始推出有望縮短維修時間的「Kuroneko 快速維修服務」時，事務機器商社成為了第一個顧客。這項服務的速度和便利性獲得好評。隨著顧客的增加，也開始負責發送維修時的替代品，以及檢查該替代品，也參與到修理作業當中。

雅瑪多運輸以及 Yamato System Development 的物流事業的一部分於 2000 年進行了整合。隨後又在 2004 年進一步重組而誕生了 Yamato Logistics。從那時起，有機地連結集團的經營資源，針對顧客的需求，以全方位的物流拓展一貫化的服務 (10)。



6 將貨物運往京濱港集裝箱船的集裝箱專用車 (1960 年代後半)



6 「輕鬆搬家包裝」的作業情景 (1980 年代)



7 「商務時間便」的機車騎士 (1988 年)



8 「書籍服務」包裝發送業務的情景 (1994 年)



9 1987 年設立的 Yamato System Development 川口物流中心 (埼玉縣) 的發送作業



10 2007 年完成的雅瑪多運輸神奈川物流樞紐站點的全景。這是當時雅瑪多集團第一家最大規模的正規物流樞紐站點，同時還建有包括神奈川基地與 Yamato Logistics 的物流大樓



【第5章】

# 集團合作的故事

隨著 EC(電子商務) 的快速擴展、數位技術的進步，在我們的生活環境也發生了很大變化的時期，雅瑪多運輸在 2005 年引進了純粹控股公司制度作為新的成長戰略。將在宅急便事業發展的同時累積起來的經營資源妥善分配，促進現有事業的活化及新興事業的成長。朝小倉昌男所說的「應該改變的事物與不能改變的事物」，開始了新的舉措。

雅瑪多集團最大的物流樞紐站點——羽田 CHRONOGATE(2013 年)



## 1——推進集團經營

### 控股公司的誕生

2005 年，雅瑪多控股集團有限公司(以下簡稱 YHD)誕生，轉移為純粹控股公司制度。YHD 負責集團整體的決策、監督機能，形成了配送事業、BIZ- 物流事業、Home Convenience 事業、e-Business 事業、Financial 事業、集團支援事業的各公司進入其旗下的體制(之後發生變更，現行體制請參考 p.48 的圖表)。

這體制變更的背景是，有意將宅急便構建的經營資源妥善分配給現有事業及新興事業，脫離僅靠宅急便單一事業發

展的局面。當時，YHD 會長兼社長的有富慶二抱持著「宅急便事業確實取得穩步成長，但是並不代表會一直持續成長」的危機感，他認為為因應時代的變化，除了宅急便事業，還需要培育能成為下一代的雅瑪多支柱的事業，因而轉變了方向(1)。

事業體制在 2002 年訂立的「新生進化 3 年計畫」中早已確立。將配送事業與其他事業做分割後，配送事業可以更加迅速地應對。另外在配送以外的各事業方面，也明確了以獨立性事業成長為目標的姿態。

## 2——配送事業的再進化

### 「最後一英里」的詳細服務

轉型為控股公司之後，2008 年開始啟動「滿足創造 3 年計畫」。雅瑪多集團的優勢在於物流據點至顧客間的最後區段，即「最後一英里」的詳細服務網覆蓋了日本全國。而這個計畫為進一步鞏固顧客滿意度，將現有的服務進化，並且為其引進新的機制，由此提出業務的效率化及新的成長方向性。

作為提高顧客滿意度的方法，獲得巨大發展的就是從 2007 年開始的個人會員制服務「Kuroneko Members」。為了「更加便利」、「更加簡單」的使用宅急便，向社會上推出了「收取」、「寄送」、「支付」變得便利的各種服務(2)。

「宅急便郵件通知服務」已於 2002 年開始，Kuroneko Members 使得該服務更加進化。2010 年開始的「宅急便收取指定」服務可以事先通過 e-mail，不僅可以指定收取時間段，還可以指定收取方式。為因應顧客的生活型態，收取方式也變得多樣化，型態開始從「宅配(配送到家)」轉為「個配(配送至個人)」。在 2016 年開始設置的「PUDO(Pick Up & Drop Off)Station」(宅配便置物櫃)收取也與此連結(3)。接著 2017 年增加了利用社群通訊軟體發信的配送預定與不在聯絡通知、以智慧型手機發行託運單等功能。並在電子商務隨著智慧型手機的普及被廣泛利用的情況下，針對網路商



1 談論關於推動集團經營的有富慶二雅瑪多運輸社長(2003 年)



2 在宅急便中心的受理處設置提供 Kuroneko Members 服務的終端「NekoPit」



3 設置在街頭的「PUDO Station」。對其他的同行公司也可提供服務，為解決各種社會問題做貢獻的開放型宅配便置物櫃。不僅可以收取，一部份也能夠提供發送服務



4 「TA-Q-BIN Compact」專用箱(2015 年)

店業者，也提供在購物網站中可更改收取時段跟方式等的功能。

此外，因為電子商務的滲透，配送小型包裹的需求也提高了。作為滿足此類需求的新服務，2015年推出了只要是能放入專用箱的尺寸，不計重量的「TA-Q-BIN Compact」(4)，以及隔日配送與信箱投函組合而成的「Nekopos」。針對 Free Market APP 等的使用者，這些服務進化得更加方便，如可以提供匿名配送、貨到付款等。

### 針對法人顧客的發展

圍繞法人顧客的環境也發生了變化，為因應這樣的變化促進了服務的完善。特別是在路線事業中，採取了改變現有

概念的方法。即2006年推出的「JITBOX 包租便」。這是與同業共同出資創立的 Box Charter 株式會社所提供，以籠車為單位運輸商品，結合同業之間的配送技術和網絡，嘗試提高運輸效率。開始致力發展提供業務的場所，即「平臺業務」。

這樣的商業模式後來發展為嘗試提供包括航空貨物在內的共同運輸、配送的平臺。由 YHD 等成立的 Express Network 株式會社於2009年推出的「S-PAT」，是由10家日本國內航空運輸公司合作共同配送的商品。

此外，2004年起著手進行高樓大廈與大型購物中心等館內配送業務，並推展至大廈城市管理服務。於2012年開始啟用針對法人會員的業務支援入口網站「Yamato Business Members」。

## 3——非配送事業的新發展

### 獨家商業模式的創建

非配送事業的新事業創建，在轉為控股公司制度前就開始嘗試了。其中一個機制為公司內部創業制度「Y-Venture Dream」。2002年第一次募集時，採用了以雅瑪多運輸的客服中心為啟發的創意，而這一創意與隔年 Yamato Contact Service 株式會社的成立相關。2016年，這個制度改名為「New Value 挑戰」，支援向創建新價值的挑戰。

### 各事業體制的發展

BIZ- 物流事業促進跨組織發展，根據顧客的事業發展情況，組合採購/生產、販賣、促銷/市調、售後服務等功能提出方案，構建了降低企業物流總體成本各種機制。神奈川物流樞紐站點等處也引進了自動倉儲系統「Auto Pick Factory」，24小時365天處理從保管顧客的貨物，到選件、流通加工、發送作業等。該系統因其速度與高生產率，為顧客的事業發展貢獻良多。此外，2011年時，還在江戶川區內(東京)開設了東京醫療維護中心，加強對醫療相關領域的支援(5)。

Home Convenience 事業是以搬家為首，讓紮根於各地區的全方位生活服務更加進化。宅急便只送到門口為止，但是這個事業更進一步的提供對生活有幫助的服務。以房屋

清潔或是家務代理等為首的「舒適生活支援服務」即是其中一環(6)。此外，從1997年開始推出衛生紙，隔年起還經手飲料等自有品牌商品的製造、銷售等。

e-Business 事業有效利用集團的資訊網絡及相關知識，以宅急便包裹查詢培養的「追蹤」及「包裝」、「安全」為關鍵字，開展了多種多樣的服務，如信用卡業界的業務效率化、系統運用的外包、針對網路購物事業的一站式解決方案、透過系統解決方案的事業持續支援、流通供應鏈的效率化等。

Financial 事業過去是主要負責宅急便的貨到付款服務，但隨著網路購物市場的擴大，還將業務形式擴大至電子商務中的信用卡結算，以及活動中的電子錢包終端租賃等。

車輛維修事業是從配送事業衍生而出後的巨大成長事業。原本是負責雅瑪多集團的車輛維修，後來維修的對象還擴展到運輸事業者，在車輛沒有運作的時間進行計劃性的維修，提供不停止運作的服務。站在使用者視點的計劃性維修受到高度的評價，維修部門也蛻變成獲利事業。當時，擔任雅瑪多運輸社長、參與此事業化的有富慶二表示，車輛維修事業是「鎖定市場的成功案例」。在2019年4月時，維修工廠的網絡已拓展為包含25間 SUPERWORKS，總計全國71個據點(7)。



5 BIZ- 物流事業的醫療器械清潔作業 (2019年)



6 Home Convenience 事業「舒適生活支援服務」的房屋清潔 (2014年)



7 拓展車輛維修事業的維修工廠 SUPERWORKS

## 4——朝向「價值網絡化」構想

### 亞洲網絡的擴大

2008年，雅瑪多運輸為了擴大海外戰略，新設了「全球解決方案營業部」。其目的是為了強化國際物流的對應力、建構課題解決提案的基礎，以及開拓海外宅急便事業，連結及擴大各地發展為一面的網絡。在此之前，於2000年時，在台灣與當地企業締結授權契約，擴展了宅急便服務。而這一舉措是希望拓展至亞洲各地。2011年開始的「DAN-TOTSU3年計畫 HOP」也提出將擴大亞洲網絡作為基本戰略之一。

2010年1月，在生活水準提高但沒有類似宅急便的物流服務的新加坡及上海，開始了宅急便事業。同年，更新了連結日本、台灣、新加坡(8)、上海(9)的國際宅急便。2011年2月在香港(10)、同年9月在馬來西亞也開始了宅急便事業。其中進入馬來西亞市場是由於馬來西亞(11)的網路普及率高，網路購物需求潛力大。此外，2017年在泰國也開始了宅急便事業。

### 推進「價值網絡化」的構想

2013年，雅瑪多集團發表了「價值網絡化」構想，隔年也將其制定為「DAN-TOTSU3年計畫STEP」的基本戰略之一。

這個構想的背景是圍繞物流的環境發生了巨大變化，如日本勞動力的不斷減少、電子商務急速擴大、為所有行業領域都造成影響的AI、數位技術的進化、物流的無邊界化等。

這個構想使物流由「成本」進化到「創造價值的手段」。目標是不僅對個人，還支援法人顧客在商務場合中的生產率與提升國際競爭力。藉此雅瑪多集團致力於推動層面更加廣泛的顧客的「物流改革」。

當時的YHD社長木川真(12)對於這項構想進行了如下描述。這被定位為繼進入發展路線事業，宅急便事業開始後的“第3革新”。以往的物流價值觀是只須滿足配送的品質、速度、成本等其中一個需求即可，即為加法衡量的方式。但是，現在無論哪一個需求無法滿足期待時，就會全部陷於不利。而若改善其中一個也可以使全體的價值大幅提升。也就是說，已經成為以各個相乘獲得的物流價值的提升來評價的時代。

為了實現這一構想，雅瑪多集團以從企業發出的物流為中心，加速創建多種附加價值模式。例如，能夠實現即使包裹增多，但品質及速度依然不變，成本也不提高的物流，在亞洲需求逐漸變得明顯的小型高頻率的採購/交貨、國際低溫配送、國際網路購物、顧客產品的物流加工等跨邊界網絡，以及將雅瑪多集團擁有的LT·IT·FT的功能融合，力求創建高附加價值的商業模式。

並且，也設立了支持這些動向的新設施。在2013年，雅瑪多集團最大的物流樞紐站點羽田CHRONOGATE開始運行。位於離陸海空的主要樞紐站點比較近，除了負責通關、保稅、出貨等，迅速連結國內外的作用以外，也開始提供醫療器械的清潔維修、產品零件的組裝及修理等，還作為提供要求速度的附加價值服務的據點開始發揮作用。2015年時開設了沖繩國際物流中心(Southern Gate)。除了擔任24小時全年營業的「不停止的物流」及國際低溫宅急便的據點以外，也負責化妝品的填充與包裝、IOT機器的設置等服務。此外為推進「不停止的物流」，2013年開設厚木Gateway、2016年開設中部Gateway、2017年開設關西Gateway，構建在Gateway間的高頻率幹線運輸，同時推動作業自動化，努力實現集團網絡整體的最優化及降低成本(13)。

此外，Yamato Logistics還開發了特有的物流系統「FRAPS(Free Rack Auto Pick System)」(14)，作為將物流轉為「產生價值的手段」的機制之一。以使用可動式的貨架使倉庫中的有效空間增加，同時縮短入庫至出庫的工程時間，實現提高生產率與減低成本。顧客的物流據點等處也引進了該系統。

此外作為以亞洲為中心的小型低溫配送服務，特別自2013年開始從日本至香港的國際低溫宅急便服務，並擴大至台灣、新加坡、馬來西亞、泰國(15)。並且根據雅瑪多集團的提案，以宅配為首的相關企業、業界團體，專家等的參與規劃，於2017年英國規格協會制定了小型低溫配送服務的國際規格「PAS1018」。之後政府與業界合作，致力普及PAS1018，小型低溫配送服務作為值得信賴的基礎設施，以亞洲為中心在海外紮根邁出了一大步。



8 在新加坡宅急便開始的記者招待會。正中央為雅瑪多控股集團的瀨戶社長(2010年)



9 在上海宅急便開始當時的宅急便中心及集貨車(2010年)



10 在香港的宅急便(2015年)



11 在馬來西亞的宅急便 (2011年)



12 談論關於「價值網絡化」構想的木川真雅瑪多控股集團社長 (2013年)



13 中部 Gateway 的交叉帶分揀機。透過滑動底部的分類方式，處理能力是過去的 2 倍

## 5 —— 展望創業 100 週年

### 作為與地區緊密連結、支援生涯生活的基礎設施

「DAN-TOTSU3 年計畫 HOP」的基本戰略之中，還提出了「打造地域密集型生涯生活支援服務平台」。應對與地區生活相關的需求，與政府機關合作，展開 CSV(創造共享價值)的舉措「Project G」。(請參閱第 10 章)。

雅瑪多集團透過宅急便配送等，構建與人面對面的關係。有效利用這一實際成果，透過本業提供服務的同時，亦推進對地區有貢獻的 CSV 活動，而非偏離本業的社會貢獻活動，以承擔作為社會基礎設施企業的責任為目標。

### 邁向新的改革

2017 年 9 月，雅瑪多集團發表了新中期經營計畫「KAIKAKU 2019 for NEXT 100」(16)。這個計畫是在 2019 年迎接 100 週年的雅瑪多集團，為了下一個 100 週年也可以繼續成長而以強化經營基礎為目標。首先以執行工作方式改革作為經營的核心，致力於配送事業的結構改革，為實現非

連續成長的收益、事業結構改革，以及為取得持續性成長的集團經營結構改革。在這背後，曾經發生集團體制建構趕不上電子商務市場的急速擴大與勞動供需的窘迫等大環境的變化，導致加重在第一線工作的員工負擔的事態。

工作方式改革中，構建「工作便利性」與「工作價值」，重新實踐雅瑪多集團的原點「全員經營」。在收益、事業構造改革中，使「價值網絡化」構想取得進一步的進化，推進構建針對各業界的平臺，並且確立持續提供高附加價值服務的事業構造。根據這樣的改革準則，2017 年重新審視「指定送達時段」等服務、時隔 27 年調漲宅急便費用與重新審視法人顧客的契約運費等，致力於價格策略的合理化。

雅瑪多集團今後也會持續改變。小倉昌男曾經說過：「有應該改變的事物，也有不能改變的事物」。向著下一個 100 年，如何才能做到遵守「不能改變的事物」，並且配合時代變遷，如何率先改變「應該改變的事物」呢。今後也將不斷從事這項挑戰。



14 在厚木 Gateway 使用「FRAPS」的作業



15 沖繩國際物流樞紐，將航空低溫集裝箱裝入貨機



16 談論關於股東手冊裡「KAIKAKU 2019 for NEXT100」概要的山內雅喜雅瑪多控股集團社長 (2017年)

【第6章】

# 傳承社訓的故事

在雅瑪多集團100年的歷史之中「不能改變的事物」，那是自創業後不久制定的社訓精神。由小倉康臣制定，小倉昌男傳承，之後被整理成企業理念，直到今天，其志向與氣概也得到堅定不移的傳承。蘊含於3項社訓內的想法，交織成各式各樣的故事。



48歲的小倉康臣與中學時代的小倉昌男（1938年）

## 1——從社訓到企業理念

### 小倉康臣抱持的想法

「社訓」是由創業者小倉康臣於1931年12月制定而成的(1)。

康臣在企業經營上得到一種確信。那就是不管經營者如何進行合理化的經營，該公司也只不過是形式上的組織而已。他認為公司獲得社會的認同，最重要的是在那裡工作的每位員工的精神風貌。

「雅瑪多即我，我即雅瑪多」如此簡短的字面中，蘊含著每個人都是雅瑪多的代表之意。

「謹記運送行為即是寄送人心意之延伸」的背景是，從事貨物運輸事業的人肩負著公共機構的責任，延續顧客(委託人)的心意，秉持責任與誠意，迅速且準確地將包裹送達的認識。

「堅定信念，遵守道德規範」內容明確地指出嚴以律己，重視合規(法令遵循)。

這些社訓，作為訓示被傳達到公司內部(2)。由於從事運輸事業的人，每天各自堅守自己的工作崗位，上意下達需要時間。而康臣認為重視社訓的每位員工所具備的自主性，就足以彌補這一項。

這個想法也蘊藏於從1922年左右開始使用的「櫻花Y印」的公司徽章(34)。片片花瓣是指公司員工。聚集起來形成花朵，再聚集成一棵樹，這表現出了全員經營。

### 小倉昌男傳承的想法

康臣蘊含於社訓中的想法，也由小倉昌男傳承。特別是「雅瑪多即我，我即雅瑪多」這句話，也可以解釋成「全體員工都是第一線選手，沒有候補」，與「全員經營」相結合。自己該做什麼由自己決定，自己付諸於行動。自己去思考顧客追求的是什麼，尋求自我解決之道。為了解決課題，每個人自己思考採取行動，表現為全員經營。

全員經營的象徵是「營業司機(SD)」的存在。特別是在宅急便中他們的存在不可或缺(56)。在商業貨物上，從事業務與負責搬運的是不同的人，但宅急便卻非如此。從哪裡可能會有包裹，大概會出多少包裹，唯有去往各個家庭的SD才有辦法知道。



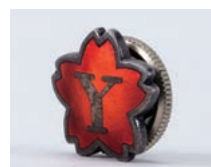
2 隨著社訓的制定，康臣於1932年2月錄製了訓示與社歌的唱片，發放給想要的人。此外，社歌制定於1929年10月。社歌的歌詞是於公司內部募集，由任職於康臣為代表的富士屋計程車員工的弟弟、早稻田大學的學生(古藤義雄)的作品獲選。作曲者的姓名不詳



1 刊載了小倉康臣肖像的「社訓」



3 「櫻花Y印」的公司徽章的設計



4 小倉昌男使用過的公司徽章

## 昌男以下面的內容表達了對 SD 的要求

其中一項是不採由經手訂單的人、製作料理的人、搬運的人進行作業的分工方式，希望能像一人身兼數職的壽司店師傅，滿足顧客逐一的需求。

另外一項是希望能夠成為像足球隊的前鋒選手。前鋒需要具備緊密的合作精神，還有當下的判斷力。昌男要求 SD 成為優秀的前鋒。

## 注入於企業理念的心願

全員經營，以及「服務為先，利潤在後」的想法逐漸在員工之間廣泛傳開，但是這樣的想法在明文規定前需要一些時間。轉機是在 1991 年，日本經濟團體連合會制定了企業行動憲章。從此時開始要求對企業存在的價值與發揮的作用給予明文規定，雅瑪多運輸也制定了社訓加上經營理念、企

業姿態、員工行為準則的企業理念。

在決定經營理念使用文案的過程中，昌男到最後仍猶豫著是否要在宅急便，加上「作為社會性基礎設施的」這樣的形容詞。當時的策劃項目成員，後來成為雅瑪多控股集團有限公司社長的山內雅喜回顧昌男邊自問自答說「可能有點不知分寸」，邊感到煩惱的模樣令人印象深刻。他想要實現那樣的熱情與要成為那樣就要擔負重任的決心交錯在一起 (7)。

就這樣雅瑪多運輸的企業理念於 1995 年制定，除了在各服務據點以展示板告示以外，並發放小冊子給全體員工 (8 9)。

昌男並沒有認為，一旦決定的規則無論如何都必須堅持。例如休假的取得方式等，隨著社會變遷而改變是理所當然的。然而，也有絕對不能改變的事物。那就是在代表著全員經營的社訓中所蘊含的想法。

## 2 —— 落實全員經營

### 深植於員工的精神

宅急便的服務開始沒多久之後，SD 名符其實的成為雅瑪多運輸的臉面。打下基礎的正是宅急便以前的司機所抱持的自豪感與責任感。

創業當時，有許多人嚮往從事駕駛汽車的工作，康臣不將只會開車的人視為司機。直到能夠獨當一面進行車輛的整備與受理包裹為止，以助手的身分學會受理包裹等其他作業累積學習經驗。他在當時的貨車業界引進史無前例的制服與制帽，也能讓司機自覺到自己背負著公司的招牌 (10)。

自此之後時代轉變，昌男給予 SD 酌情處理權。回溯當時的事情，判斷哪裡需要設置經銷店、簽約的權利，以及開拓新貨源顧客的權利。如發生包裹事故，讓 SD 能夠當場判斷並著手處理。

### 營造公司風氣的舉措

為了讓員工彼此溝通順暢，營造公司風氣，採行各式各樣的措施政策。公司內部的月刊《大和新聞》創刊於 1930 年。其目的是為了上意下達與「下意上達」，以及全體員工



5 在營業所朝會的情景(岡山南營業所, 1987年)



6 配送前透過地圖確認送達地的SD(倉敷營業所, 1983年)



7 宅急便也想與自來水、瓦斯、電力一樣，365天提供便利的新春報紙廣告(1997年)



8 雅瑪多運輸企業理念冊子(1995年)



9 宮內宏二雅瑪多運輸社長(1995年)



10 穿著制服的司機(1923年)

能夠輕鬆地發表意見，形成互相啟發的平臺。人生地不熟之處，未曾謀面的員工的活躍表現被刊登出來，會帶來很大的激勵<sup>(11)</sup>。

在每天的朝會上進行社訓齊聲跟讀。全體員工齊聲跟讀並共享，在需要做出快速判斷時，社訓的精神就如同生存本能般重現。

### 3——延續顧客的心意

#### 小倉康臣與小倉昌男的信念

社訓其中一項記載著「謹記運送行為即是寄送人心意之延伸」。康臣日後回顧，這是承辦百貨公司配送業務時所產生的想法。對於在自家收取包裹的購物顧客，大和運輸就像是百貨公司的最後窗口。因此，應該把自己認為是百貨公司一員，接觸購物的顧客，並如此告知員工。還說到如果運送的貨物是嫁妝，就應該用合適的搬運方法。

昌男也常為收取包裹的人考慮。在宅急便大幅成長受到社會認同後，舉辦的創業70週年紀念活動的典禮開場上，昌男說到希望大家認識到，比起以往拿到的任何獎項，「包裹未在約定那一天送達」的一張申訴函更令人感到沉重。

#### 站在顧客的立場對應

站在顧客的立場。這句話可是言之易，行之難。但實際

### 4——堅定信念，遵守道德規範

#### 作為人最重要的一件事

1942年1月1日的《大和新聞》，除了康臣的致辭還記述著「禮節第一」的字眼，作為這一年的標語。以遵守禮節為「任何人都明白通曉的事」，並且「正因為是作為人最重要的一件事，為了任何時候都不會忘記並加以遵守，作為社訓特別記載」，在談及社訓時闡述個人的意見。

#### 員工實踐的事

1984年3月，在醫院門口脫下鞋的來院者面前，「請」的一聲下並把拖鞋放好。放鞋的人既不是來院就診者的親

較新的一項舉措是自2008年起的「滿足創造3年計畫」中開始的「滿足點數制度」。這項制度是由員工讚美員工，被稱讚的人及稱讚的人雙方均可獲得點數，並可依照點數獲贈徽章。期待透過讚美產生良性循環而開始，經過更新以「滿足BANK」擴展至集團各公司<sup>(12)</sup>。

上，信念已轉移為行動。

1984年12月。新潟縣長岡市下了創記錄的暴雪。而在長岡的分店，前一年成為開始提供滑雪宅急便服務的據點之一，因為大雪的原因，送往長野縣與新潟縣內的滑雪場的配送延遲。雖然急忙從全國招集支援的員工，仍然戰勝不了大自然<sup>(13)</sup>。於是，與委託配送滑雪用具的顧客取得聯繫，除了滑雪用具的租借費用外，已購買的滑雪服等商品貨款也由公司全額負擔，並向顧客道歉。

隔年，擔心顧客是否會繼續利用宅配服務的不安變成杞人憂天。雅瑪多運輸是能夠提供無微不至服務的公司，這樣的印象已深植人心。員工迅速體現「服務為先，利潤在後」的努力獲得顧客的信賴，以及員工實際感受到其重要性，昌男感到十分喜悅和可靠。

友，也不是醫院的工作人員，是碰巧運送包裹到此的雅瑪多運輸的SD。來院者因為這個舉動深受感動而寫下一封信，昌男因而得知這件事。

此外，在2005年，當時的雅瑪多運輸社長山崎篤<sup>(14)</sup>收到了一封郵件。到顧客的車輛前以「歡迎光臨」迎接來訪中心的顧客，在顧客寄放包裹後回道「謝謝惠顧」，並誘導車輛至道路，寄件人對此用了「自然的打招呼與笑容」這句話表達謝意。像這樣員工的禮節受到稱讚，山崎對此既感到高興，也深感光榮。



<sup>(11)</sup> 現存最古老的《大和新聞》(1941年3月發行)



<sup>(12)</sup> 依照「滿足BANK」點數贈送的滿足徽章



<sup>(13)</sup> 為了前住新潟縣石打滑雪場集配，在大雪中行駛的雪上貨車(1985年)



<sup>(14)</sup> 談論關於雅瑪多集團「新價值·革新3年計畫」的山崎篤雅瑪多運輸社長(2005年)

## 制服的變遷

1924年

小倉康臣認為司機的應對與服裝會影響公司的信用，1924年採用了貨車業界史無前例的制服制度。制服設計在當時屬於極為嶄新的風格，其灑脫的模樣引起了世人的矚目（照片攝於1979年）。



1955年

以大和便開始制定了司機制服



1969年

為紀念創業50週年而更新。上衣與長褲的顏色和車身的雙色調相對應。宅急便開始時的穿著就是這套制服。其後，對長褲實施了修改（右）。



1977年

女性作業制服登場。兼顧清爽整潔感及行動方便（照片是夏季制服的複製品。攝於2019年）



1990年

為紀念創業70週年而更新。男女制服皆變更設計，女性辦公制服採用針織背心與外套



2000年

目前的制服是為紀念創業80週年而更新，統一男女制服的設計。右上為亞洲地區的制服，帽子的顏色不同



### 對合規採行的舉措

以思想堅定的一項組織性的舉措開始推動的，是2003年成立的合規委員會。整備公司內部檢舉制度等，使經營高層能夠直接掌握公司內部的風險資訊。2014年，為了防止因

人為失誤導致無資格或無照駕駛，除了目視確認外，還構建了使用IC卡駕照的管理系統。

目前仍以確立合規經營為重要的課題，致力於推動舉措方案。

## 5 —— 對服裝的講究，注重車輛的美觀

### 傳承的精神

康臣對重視禮節一樣，也注重車輛的美觀、穿著的講究。第1章也曾提到過，在大正後期為了實現附加價值高的運送，讓司機的外表與說話談吐優雅高尚，受理了宮家與上流家庭的婚禮貨物。此外，如同先前述，讓司機穿著制服及佩戴制帽。嶄新且灑脫的模樣，在引起世人矚目的同時，也激發了司機的工作幹勁。

康臣對外表的講究，也延續到宅急便的時代，滲透至SD之間。1976年刊載於《大和新聞》中的SD座談會上，配送車輛的清潔與整理成為討論的主題。留下的發言有「心裡的混亂等會表現在配送車輛上」「與服裝一樣，配送車輛

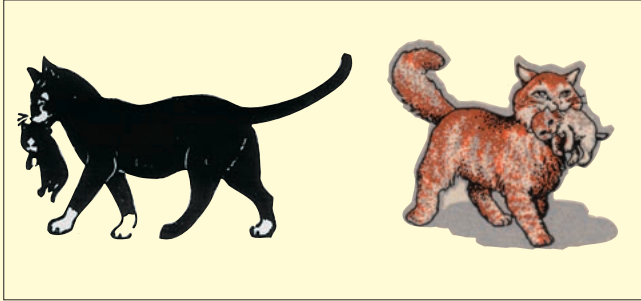
不也是駕駛人的內心表露。將配送車輛清潔乾淨是服務的基礎，也是最後一道程序。」

### 重視顧客視點的制服

這個認識，沒有隨著時間而改變。雅瑪多運輸SD的制服，充分意識到在顧客眼裡是怎樣的儀容，在每個階段都進行了更新。例如，1969年時與配送車輛的色彩達到調和，讓顧客一眼就能識別出是雅瑪多運輸的SD。衣袖上繡有貓的標誌也是在這個時候。在2000年採用男女同一設計，使其具有「對顧客提供服務的統一感」、「連帶感」。顧慮到機能性與夜間作業時的安全性並兼顧環保。



專欄：親子貓咪的故事——從一張畫紙中獲得貓咪標誌的啟發



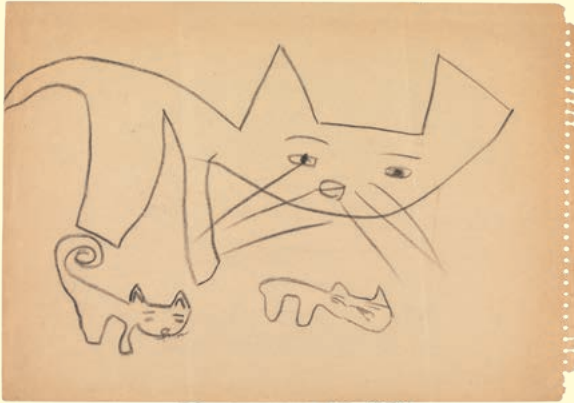
❶ 小倉康臣產生共鳴的美國 Allied Van Lines 公司使用的貓咪標誌。左邊是 James Cummins 先生擔任社長的 Market Street Van and Storage 公司的標誌。右邊是 1948 年 Allied Van Lines 公司 (Cummins 先生為副社長) 由 Market Street Van and Storage 公司取得標誌的使用權，變更設計並註冊



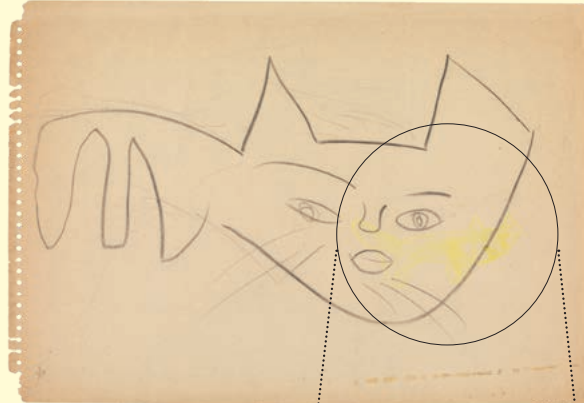
❷ 貓咪標誌的設計者——清水武 (右前方) (1963 年)



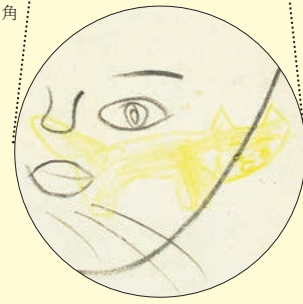
❸ 清水武拍攝的《大和新聞》的封面 (1967 年 1 月號)。帶著執著與熱情的工作者



❹ 作為原案為人所知的圖畫紙正面的畫



❺ 圖畫紙的背面畫著貓咪圖案。嘴角邊畫有小貓



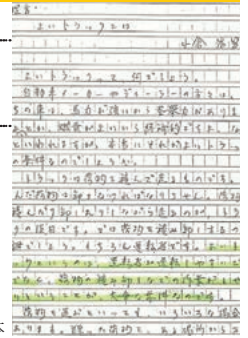
● 貓咪標誌誕生的契機是，小倉康臣在 1957 年與美國 Allied Van Lines 公司的合作 (❶)。以長距離運送貨物為生計的該公司標誌就是親子貓咪。對蘊含於其中的「careful handling」深有同感的康臣，取得使用圖案的許可。如何將其設計改良成大和運輸的親子貓咪呢？擔任設計的是負責編輯《大和新聞》的清水武 (❷❸)。當時在清水家，飼養了一隻名為「Kuro (小黑)」的黑貓。清水先生的年幼女兒用蠟筆在圖畫紙上畫出那隻黑貓 (❹)。尖尖的耳朵和後來黑貓的標誌很相似，在母貓身旁有二隻小貓。標誌製作完成後，清水將這幅畫小心翼翼地保管於公司的抽屜內，這幅畫被認為是貓咪標誌的原案。然而在 2016 年卻發現圖畫背面也畫了貓咪 (❺)。除了母貓外還畫了隻小貓，與正面畫的小貓的位置不同。小貓在母貓的嘴角邊，這看起來更像是貓咪標誌。貓咪標誌一旁寫著「交給我們包您安心」的標語，也是出自於清水先生之手。隨著貓咪標誌逐漸廣為世人所知 (❻)。



❻ 完成當時寫有「交給我們包您安心」標語的貓咪標誌

【第7章】

# 進化機制的故事



小倉昌男的演講摘要「何謂優良貨車」的親筆原稿影本

就算已向社會上推出了讓顧客滿意的服務，也不能就此止步不前。為了維持及增進服務的品質，從員工的工作環境開始，透過新構想的開發、對安全的考量、提高生產率等的舉措都在不斷地進化。追尋總公司連同第一線也致力的各種不同的智慧與訣竅的歷程。

## 1 —— Walk-through 車的開發秘辛

### 何為最適合宅急便的車

小倉昌男從 1970 年代就開始關注運送包裹的車，並思考何為好車。他認為，比起引擎的馬力強度，駕駛操作起來便於工作的車種較為理想。

隨著宅急便事業的開始，受理數量漸增，車種承載量由原本的 650kg 逐漸發展為 1 噸已成為主流。包裹件數增加也就代表著裝卸貨跟乘降次數也跟著增加。越來越多的營業司機 (SD) 到了傍晚，僅是關上車輛後方的上開箱門就感到疲勞不堪。昌男希望透過更換成較適合的車輛來降低 SD 的疲勞感。想從 SD 的視點來更換車輛。

### 開始宅急便集貨車開發項目

為了試作不用從駕駛座出車外，就能夠步行至後方貨艙的「便於工作的車」，昌男與車廠進行了交涉，但都鮮有令人期待的答覆。另一方面，福岡分店的員工在 1980 年組織了「新 YPS 車輛 PJ 團隊」，致力於兼顧安全駕駛與提高業務效率的集配專用車的開發項目 (1)。

他們以解體的報廢車輛與膠合板製造了第一台試作車 (2③)，這強力地推動了新型車輛的開發。在其他公司都放棄時，總公司成立的特裝車開發團隊與不計盈虧、仍願意提出協助的車廠於 1981 年，完成了第一輛正式的試作車 (4)。集合全國 SD 們的意見製作而成的這台車，被取名為「Walk-through 車」。

### 「Walk-through 車」的誕生與進化

關於 Walk-through 車的特徵，首先是可以由車體左側設置的滑門下車 (5)。這可以防止從右側下車容易與其他車輛發生事故。滑門設計成用最小的力氣即可開關。此外，車輛的構造也是名符其實的 Walk-through 式。從駕駛座到後方貨艙，可以在車內步行移動，將上下車的次數降至最低。座椅套使用高吸水性材質，在雨天時被弄濕也不會受潮。除此之外也設置了防盜裝置，無論是否有引擎的鑰匙，只要一關閉車門就會自動上鎖，除了 SD 之外，無法從外部開啟。

試乘測試的結果，Walk-through 車加入了車廠的量产生產線，在 1982 年開始正式啟用。

Walk-through 車在這之後，經過了多次更新改造。最初的主題是提高安全性。目標是打造讓小孩不易鑽入車底，死角少的車輛。1999 年時更進行了全方位的改造，例如在車內增設可以從駕駛座看見車體下方的「貓窗」(6)、設置倒車攝影鏡頭，以及為了包裹裝卸方便而將貨艙地板降低 3 公分等。2007 年時還引進油電混合的 Walk-through 車等，繼續與時代並進。



3 膠合板製的宅急便集貨車的試作品 (1980 年 3 月)



4 第 1 輛 Walk-through 試作車 (1981 年 8 月)



5 車體左側設置的滑門



1 福岡主管分店的新 Y.P.S. 車輛項目團隊所撰寫的設計書 (1980 年 3 月)



6 在駕駛座腳下設置的貓窗

## 2——以包裝材料的改革為目標

### 推出適合運送品的包裝材料

宅急便的歷史也是包裝材料開發的歷史。1970年代後半至80年代中期，隨著宅急便的範圍遍佈日本全國，也造就了包裝的多樣性。各個地區皆發展出不同材料、大小、設計、價格的包裝。此外，為了讓顧客可以更方便地利用，以及安全地運送包裹，總公司的包裝資材課將它們都收集起來，經過多次討論後，於1979年推出「Heart box」(7)，1982年推出「Yellow Bag」、1983年推出「Heart Bag」，開始了銷售全國統一的包裝。

### 持續進化的包裝材料

對包裝材料的改良一直都在持續著。用了1到2年的時間，向社會上推出的都是滿足耐受強度，使用感及成本等條件的包裝，但即便如此，為了更加方便地使用而多次進行改良(8)。

宅急便事業開始不久的1980年，因為有人詢問：「是否可以用宅急便配送一升的瓶子」，而這也成了瓶子專用的包裝材料的開發契機。初期的包裝是將瓶身以緩衝素材簡易包裹，在紙箱堆積擠壓下很容易損壞。因此立即著手改良。

一升瓶若從橫向被施加壓力很容易破損，因此以保持直立的固定狀態運送是最為理想的。此外，雖然瓶頸的部分耐受衝擊，但瓶肩等曲線部位卻十分脆弱，必須善加保護。嘗試將瓶底和瓶頸，以保麗龍嵌合固定的方式來解決這個問題。這便是

1981年「瓶PACK」的誕生(之後改名為「酒PACK」)。

之後，1993年從環保的角度出發，不使用保麗龍，推出將瓦楞紙作為緩衝素材的「酒BOX」「BOTTLE BOX」。對應強度低的瓶子，進行了增加包裝強度，容易組裝等改良(9)。

### 新原料的包裝材料的開發

希望運送所有東西的想法，影響了新原料的開發。運送故障的家電產品到廠商的修理窗口時，經常找不到適合的箱子裝載，因為家電製品體積大，形狀有凹有凸，並且難以固定。於是，雅瑪多包裝技術研究所在2007年開發了新的包裝材料，即薄膜緩衝素材「Quick-fit」(10)。具有高伸縮性的薄膜搭配瓦楞紙材的外箱包裝，即使被尖銳的物品戳刺也不容易破，就算有破洞開口也不容易擴大，藉著薄膜的彈性來固定家電製品。只要尺寸適合，誰都能夠輕易包裝。因為此材料的開發，使得隨時代發展而增加的電腦、印表機、數位相機等也能簡單且安全地被運送。

瓦楞紙等包裝材料在生產與廢棄的過程中會排放大量的二氧化碳。為了削減排放量，2008年研發出可重複使用的包裝材料「FLIX」(11)。是受到日式包巾的啟發。FLIX為十分輕巧柔軟的材料，包裝自由度很高。只要將包裹用其包裝後用附帶的幫浦將空氣排出，就可以達到固定包裹形狀及緩衝的效果。使用FLIX製作的包裝材料「Neco fit」在運送電腦與印表機時也被視為重寶。

## 3——改善作業、品質管理的舉措

### 為了隔日配送的品質管理

小倉昌男為了正確且快速地送達包裹，在效率化上費盡苦心。為了提高宅急便的服務水準，他絞盡腦汁地思考如何改善包裹裝卸和分類等的作業效率。

1981年，為了掌握並提升宅急便的品質，品質管理部被分為「事務改善部」與「作業改善部」兩個部門。在資訊系統不如今日發達的當時，由事務改善部負責現在包裹在哪裡、是否送達等資訊收集的效率化業務；而作業改善部負責構建實際運送包裹的機制以及掌握其運用實績。兩個部門互

相合作，推進改善舉措。

作業改善部門在全國構建隔日配送的機制的同時，推進了構建該機制的檢查機構。當時已經透過編號整理配送分店，再將其與郵遞區號連接，手工製作各個樞紐站點的時刻表，把握全國配送網絡的現狀，由此致力於改善的措施。

隔日配送是否完成的確認也是以手工製作的「服務水準表」為基準進行的。以表的縱軸為出發地，橫軸為目的地製成網絡，在上面填寫各點隔日配送的達成率，並以顏色分類，一眼就能檢查出服務水準。



7 「Heart Box」(1979年3月)



8 [左] 滑雪板套(1983年12月)，[右] 簡易高爾夫球套(1984年4月)



9 緩衝素材為泡沫塑料[左一左二]，改良為瓦楞紙的「酒BOX」[右二]及「BOTTLE BOX」[右一]

經過這樣的嘗試，雅瑪多運輸明確了隔日配送面臨的課題。那就是快速確立配送路徑、縮短中轉時間與減省勞力、整頓集配系統這三點。為了解決這個課題勢必要耗費龐大的成本，但昌男只向前看，表示：「就算要花錢也沒關係。就做吧！」

### 硬體、軟體與人的融合

1978年，首都圈基地（現在的雅瑪多運輸北東京）在埼玉縣戶田市建成。這個據點引進了山特維克公司生產的包裹自動分類機<sup>(12)</sup>。決定引進分類機的人就是昌男。他認為系統是硬體、軟體和人相互組合才能完成的，而在三者中最重要因素為人，人才是將硬體與軟體的能力發揮的關鍵。自動分類機也是以此為前提引進的<sup>(13)</sup>。

裝卸作業的合理化，是宅急便事業開始之前就存在的大課題。路線運輸時主要有效利用棧板，但是因為作業耗時較長，且形狀不一的包裹堆疊會因為運輸途中的震動崩落，成為包裹損壞的原因。因此嘗試採用了「單元貨載系統（Unit

Load System）」。單元貨載是將大小形狀不一的包裹匯集成定型的單元，以該單元為單位進行運輸或保管。

在嘗試此機制之時，昌男的腦海裡浮現出日式包巾，無論內容物為何，只要用日式包巾打包就能變得容易搬運。他想，在這一概念滲透的日本，單元貨載一定能夠成功。

在1971年，為了構建單元貨載系統，引進了兼備棧板與集裝箱功能的「箱型棧板」。引進後其淨重便有70kg，皆使用堆高機來移動，但可以藉此徹底完成每個箱子的地域分類和以箱為單位的輸送，達到單人可完成運送，卸貨時間大幅縮短。其結果，提高了作業的速度與改善了作業效率，在1974年時，在據點間的運輸全面採用。另一方面，百貨公司配送自1971年起使用在箱型棧板上安裝腳輪的「籠車」，在開始推出宅急便後這便成為主流<sup>(14)</sup>。而重量及組裝費時等問題，在2000年時因為新型號的引進而獲得改善。

現在，具備最新設備的羽田 CHRONOGATE 中，不需經由人手，大量的包裹就可以被自動分類。這些是嘗試這類創意的員工構想與功夫累積所形成的根基。

## 4 —— 提高安全性的舉措

### 對於安全的理念

小倉昌男在1955年左右，被外派駐點的靜岡運輸公司，因為勞動基準監督署認為職災事故過多，建議去事故較少的模範木工工廠見習。在工作現場聽到的是「若是將安全與效率都放在第一位，那麼兩者都會半途而廢」這句話。從工廠觀摩回來之後，昌男制定了「安全第一、營業第二」的標語，在靜岡運輸內部實踐後，漸漸地職災事故減少，營業反而更加地活絡。昌男結束了外派，回到雅瑪多運輸後，也徹底地實行了這個想法。

### 作為組織為安全教育採取的舉措

1969年3月，在公司內部新設置了安全部。這一時期隨著自家用車的普及度提高，交通事故也急遽增加。昌男認為，事故是可以由管理者預先防範的。比起司機的教育，管理者的教育是更需要優先考量的。管理者必須掌握司機每天是如何工作，因此，施行了針對運行管理者的徹底教育、與安全部長頻繁地資訊交流，並且全面修改駕駛管理規程及制

定附屬規程。

匯集全公司力量的舉措在1974年時，取得了一個成果，就是在為期10天的秋季交通安全運動中，達成了零事故的實績<sup>(15)</sup>。昌男在公司的內刊物中提到當時的心境，「希望幾年後，無論是誰都會指著黑貓的車說『那個是零事故的公司!』」。此外，在同一年制定了安全指導員制度，隔年在公司內部增設了安全教育中心。這是綜合實施新錄用司機的適應性檢查與教育的組織，並且與1984年設立的中央安全研修中心相關。

1994年正月的報紙中刊登的雅瑪多運輸廣告是關於作業車上裝設的司機名牌的內容。藉由正大光明地掛著自己的名字，表明對人的安全、街市的安全、包裹的安全的決心與責任。



<sup>12</sup> 山特維克公司生產的自動分類機（1990年左右）



<sup>13</sup> 自動分類機托盤方式（大阪主管分店，1985年）



<sup>10</sup> 「Quick Fit」。利用薄膜固定盒中的貨物（相機）



<sup>11</sup> 使用「FLIX」的「Neco fit」



<sup>14</sup> 百貨公司配送時使用的帶有腳輪的「籠車」



<sup>15</sup> 達成零事故時的記事板（1974年）

## 開發實現安全的硬體與軟體

就像系統一樣，防止事故也是由硬體、軟體、人三個要素組合作用。以這樣的想法為基礎，積極地著手開發事故防範的硬體。

特別受到支持的是1995年開始著手搭載倒車攝像頭。此外也關注到倒車時的事故發生率特別高，為了減少倒車次數，以期掌握現況，在隔年開發了「倒車回數計數器」。透過數字表示，實現「運輸的可視化」，這與2010年引進的車

載系統「See-T Navi」也相關。這個系統的目的為防止交通事故與協助司機，2008年著手開發並於2010年開始使用。現今也與NEKO系統（請參閱第8章）連結。2019年開始，全部的作業車輛都搭載了行車記錄器與數位行車記錄儀融為一體的通訊功能的車載終端。這是與可將不同機器以網路連結的IoT(Internet of Things)的進展而採取的舉措。安全第一的理念使得雅瑪多健全而長期地發展——這樣的想法，經過時代的變遷依然持續地傳承著(16)。

## 5——提高生產率的舉措

### 提高生產率與服務直接相關

「服務為先，利潤在後」的理念貫穿了宅急便的服務內容向多樣化、差異化發展的過程。為了不降低提供的服務品質，又不增加員工的負擔，勢必要在效率化上下功夫。「縮短時間項目」就是在這樣的背景下展開的。

### 實現「早配送，晚取件」的措施

總公司勞資協定中的「縮短時間項目」為1989年起始的。該項目是為了從根本上重新審視過去持續為縮短時間而採取的舉措。

首先為了解現況，必須要調查例如單一包裹的處理時間、配送車輛的行車時間等。最後要能夠把握受理個數與勞動時間的關係。由調查的結果得知，SD的勞動時間取決於受理個數與行車距離。因此，以受理個數和行車距離為基礎，各個營業所計算出必要的綜合勞動時數，決定營業所適切的所需人數。由此，為了要填補勞動時間目標與現狀的差距，原本由營業所長的經驗與直覺決定的人數，改為以數據為依憑來決定。

### 引進「集配助手系統」的成果

1990年，因接受了縮短時間項目的提案，松本西營業所等引進了「助手系統」。這是將SD出勤前後的作業交給被稱為助手的計時員工負責。由於客人的需求是更早的配送、更遲時間的取件，能夠提高服務品質又能夠達到縮短時間的

效果。松本西營業所引進助手系統的第三年，年間的總勞動時間比去年減少，生產率也提高了。讓本來需要相互取捨縮短時間與服務品質提升同時實現。這一助手系統之後被推廣至全國。

### 為提高集配效率而採取的各項舉措

為了提高集配效率採取了各種舉措。1995年當時擔任大阪主管分店長的瀨戶薰(17)在視察處的美國，看見UPS公司的集貨車像巴士般行駛固定的路線，在規定的時間停靠於特定的場所，從那裡以推車配送包裹。若以這樣的方式，能將集貨車的發車與停車控制在最低的限度，就安全面與效率面來看也是有效的方式。於是雅瑪多運輸也在總公司主導下引進這項「巴士站方式」，但是實際上1980年代起在負責商業地的中心等處，已經進行了接近這個方式的嘗試。進入2000年代後，從各地的營業所誕生繼續傳承的新的嘗試。

其中之一為「移動型助手」。SD與集配助手組成團隊，助手從SD手中收到包裹之後開始用推車一邊配送一邊移動，到達指定地點後又從SD手中收取新的包裹，重複這樣的行動提高了配送效率。

2000年代中期，巴士站方式與移動型助手相互配合的「團隊集配」也開始進行嘗試(18)。因為開始了這樣的舉措，構造改革部也開始進行適合巴士站方式的新型車輛的開發。

雅瑪多的第一線員工們憑靠自己的判斷下功夫，積極採用效果較佳的方式。其根本皆以希望讓顧客滿意為出發點。



16 三重縣鈴鹿賽車場上舉辦的雅瑪多運輸全國安全大會(2014年)。雅瑪多集團各個公司透過安全知識和駕駛技術競賽，舉辦提升員工安全意識的司機競賽。



17 在雅瑪多控股集團擔任會長時的瀨戶薰。他以講師身分巡迴各個據點，教授提高生產率的舉措。



18 「巴士站方式」的團隊集配(2013年)

【第8章】

# 資訊系統的故事

「機器是人類使用的物品，應有效地活用機器，而不是被機器使用」

——1969年，小倉康臣在成立第一個電腦室時所說的這句話，現在仍然存在於雅瑪多集團對資訊系統開發的態度當中。

從業務效率化轉換成顧客視點的開發歷程——



進行「NEKO 綜合系統」啟動操作的小倉昌男社長（1974年）

## 1 ——從引進電腦到「NEKO 系統」

### 引進電腦的黎明時期

為了實現業務的效率化與服務的多樣化，雅瑪多至目前為止一直致力於各種業務的機械化以及資訊系統的開發。

最初的一步是從1960年到1961年將馬達驅動式電動打字機和電動計算機引進了事務部門<sup>①</sup>。據說當時如獲至寶。

以進一步的業務合理化和省力化為重點，研討了是否引進功能多於會計機器的電腦，在1968年6月1日決定正式引進，並同時在公司內部成立電算準備室。當時公司裡並沒有任何電腦專家，一切都是從零開始。當電腦室在隔年6月成立時，小倉康臣說：「機器是人類使用的物品，應有效地活用機器，而不是被機器使用」<sup>② - ④</sup>。

### NEKO 系統的誕生 [第1代 NEKO 系統]

1960年代中期，產業界掀起使用電腦連接網絡的線上化

浪濤。大和運輸開始研討引進是在1970年。當時運輸業正逐漸大幅轉向大量一貫運輸，線上系統則因其具有左右業界動向的影響力而受到矚目<sup>⑤</sup>。

1972年3月，成為了社長的小倉昌男做出一個決定，就是將新成立的電腦部門獨立出來成為一家新的公司，他說：「讓電腦更貼近生活，不應僅是一部分人能夠擁有的物品，為了所有需要電腦的人都能夠使用，不應該將電腦部門侷限在公司組織內，而是應該作為獨立的組織，給予其發揮的場所，現在正是時候」。Yamato System Development 株式會社 (YSD) 就是這樣誕生而來的。

用於路線事業和鐵路複合運輸事業運費計算的線上系統被命名為「NEKO 綜合系統 (第1代 NEKO 系統)<sup>⑥</sup>」。各營業所的終端與大和運輸的主機以網路連結，配置在各營業所的電腦操作員會將司機送來的託運單上的各種資訊輸入電



① 活躍於薪資計算的會計機 NCR-33(照片提供：日本 NCR(株))



② 電腦室成立儀式上的小倉康臣社長 (1969年6月16日)



③ 小倉康臣社長與電腦室的員工。左前方為鶴秀敏室長 (後來的 Yamato System Development 的第一代社長) (1969年)



④ 設置在總公司五樓的最早的電腦 HITAC 8210(1969年)



⑤ 線上研究小組 (1970年)



⑥ 啟動 NEKO 綜合系統當天的情景 (1974年2月1日)

腦並加以運用。該系統有助於人力資源的有效利用、事務處理的標準化、運輸品質的提高，以及文書人員專業意識的提升等作出了貢獻。

1976年宅急便的誕生也改變了資訊系統的應有姿態。當時小倉昌男曾說：「資訊處理系統的主體畢竟是人，必須留意不要陷入以電腦為主體的思考方式」。這句話可說是承繼了小倉康臣以前說過的「機器是人類使用的物品」的想法。

當初宅急便一開始使用的是不需電腦也能進行業務的手動作業系統，除了兼作標籤作用的黏貼式專用託運單以外，還使用了貓咪標誌的貼紙來進行件數管理和入款管理。在此之後，雖引進了貼紙黏貼設備「貼標機(7)」，但在1978年左右，一年的受理個數已超過1000萬件，使用電腦處理成

為當務之急。

### 隨著宅急便誕生的新開發 [第2代 NEKO 系統]

如何快速準確地輸入應處理的數據。之後，NEKO 系統的歷史成為追求速度和準確性的歷史。因此，關注到了掃描條碼的方法。做法是將新採用的附有條碼的託運單貼在包裹上，然後使用各據點設置的專用終端設備「NEKO-POS」的筆型讀碼器讀取即可輸入託運單號碼。條碼在當時的連鎖事業店舖等有開始普及的跡象，但用於一般運輸業務可說是劃時代的用法。1980年經過如此開發歷程的「第2代 NEKO 系統」隨後在1981年完成了全國網絡宅急便線上資訊網，至1982年為止進行了階段性地引進(8-10)。

## 2——轉換為顧客視點的系統

### 構建新人 SD 不困惑的機制 [第3代和第4代 NEKO 系統]

從1985年開始依次運用的「第3代 NEKO 系統」的特徵是可以將終端從營業所攜帶出去使用。所有的SD持有攜帶式終端設備 Portable POS(PP)，可以在顧客處使用隨附的筆型讀碼器輸入資訊(11、12)。此外，各營業所引進了在電腦安裝有宅急便業務用應用程式的工作站(WS)，可與主機進行連結。其機制是回到營業所的SD只要連接電纜即可將PP的資訊傳送到WS。

其背景是宅急便的受理量進一步增加，以及包括滑雪用品宅急便和高爾夫宅急便等的服務多樣化。新系統為高精度的資訊輸入並減少文書人員的負擔作出了貢獻，但另一方

面，其也突顯了諸如SD的PP操作錯誤以及在營業所的WS待序等問題。

因此，「第4代 NEKO 系統」的目標就是提高操作性，以便即使不是習慣於操作機器的年輕人也可以毫無困惑地進行使用(13)。錯誤的發生並非使用者的問題，而是歸責於系統方面，特別值得一提的是「IC卡」的採用(14)。透過記錄法人合約運費的資訊，減輕了SD在收貨地的輸入負擔，從而減少了錯誤。此外還引進了採用觸控式面板，提高操作性的新型PP。這樣，在與舊系統並行運用一段時間後，於1993年4月開始運用。



7 貼紙黏貼設備「貼標機」及其貼紙



8 附有條碼的託運單 (1980年)



9 NEKO-POS 的輸入作業 (1980年)



10 作為慶賀第2代NEKO系統開通，發來的第一封「祝福簡訊」(1981年)



11 第3代 NEKO 系統的 PP 附屬的光筆，實現了在顧客處進行高精度地輸入資訊



12 第3代 NEKO 系統，實現了可以將所有的 SD 隨身攜帶的 PP 託運單的資訊轉送到店舖的 WS (1990年代)

## 因應網路時代到來的 [ 第 5 代 NEKO 系統 ]

在第 4 代 NEKO 系統剛開始運用後，日本掀起了網路熱潮。個人電腦的普及率上升，網路用戶人數也急遽增加。雅瑪多於 1998 年開始透過網路提供包裹查詢系統，並於 2002 年開始提供「電子郵件通知服務」。在這一重大變化中，系統也切換到了新的版本。

「第 5 代 NEKO 系統」的開發目的是為了因應不斷增加的宅急便受理量，以及因應使用電腦業務的法人顧客而進行的 (15)。新系統從 1999 年到 2002 年階段性地引進。此外，努力做到線上系統的 24 小時全天化，透過重新構建包裹查詢系統，也提高了宅急便的追蹤精度 (16)。

## 貼近顧客視點的系統 [ 第 6 代和第 7 代 NEKO 系統 ]

第 1 代到第 5 代的 NEKO 系統都是為了追求「業務的效率化」而取得進化，但在第 6 代以後，開發的目的則轉變為「顧客視點」。

「第 6 代 NEKO 系統」的開發背景是透過重新構建宅急便網絡，致力於實現區域及中心制。透過增加店鋪數量，將據點設在更靠近顧客的地方，以無微不至的應對態度提高服務品質。然而，每個月兩至三次的 WS 系統更新作業的應對成為了課題。因此，無須更換在中心使用的 WS 與通訊線路，藉由將系統集中於上位的伺服器而非 WS，達到降低系統管理成本。

SD 隨身攜帶的終端有 4 台，即具有輸入功能的 PP、有列印功能的印表機、有通訊功能的行動電話，以及具有結算功能的信用卡結算終端。每台終端都是透過藍牙連接，不須特意使終端相互重疊接觸即可操作，進而減輕了 SD 的負擔。此外，將行動電話作為網路終端，讓行動電話具有上傳 PP

資訊的功能。這種機制是業界的先驅，被稱為「雅瑪多模型」。透過這樣的運用方式，從 2005 年開始使用新系統，該系統可以在顧客處進行代收貨款的信用卡結算，還可以輸出不在聯絡票的二維碼貼紙以簡化再次配送指示，實現了配送資訊的即時化 (17)。

從 2010 年開始的「第 7 代 NEKO 系統」則是以「貼近顧客」為主題，是徹底站在顧客視點進行開發的系統。

行動電話已進入智慧型手機的時代，與配送相關的資訊已完全數位化。特別是為了應對 Kuroneko Members 服務，完善了可以從 PP 即時連接到數據中心數據庫的基礎設施。如此一來，宅急便託運單列印服務、Kuroneko Members 登錄都可以在顧客處進行，並且可以提供宅急便收取指定服務。此外，為了因應顧客支付方式的多樣化，結算功能採用了電子貨幣。這是業界第一家可以使用多數公司的電子貨幣進行支付的服務 (18)。PP 則安裝了非接觸式 IC 卡讀卡機，使其與信用卡結算終端合而為一。此外，由該系統開始，與獨自的車載系統「See-T Navi」連結。

## 實現顧客服務提升與業務效率化 [ 第 8 代 NEKO 系統 ]

從 2017 年開始引進「第 8 代 NEKO 系統」(19)。隨著電子商務 (EC) 的快速發展，SD 的負擔也因而增加。因此，目標是進行「集配改革」。從第 7 代起的重大變更點之一是平板終端的引進。這使得電子住宅地圖、集配狀態和集配路線可視化，進而能夠更好地應對顧客的需求。行動電話則採用兼容多載波方式，這是由於曾經在東日本大地震經歷過災害發生時各載波的通訊恢復狀態不同之故。相信新系統的完成應可兼顧更進一步的服務改善與業務效率化。



13 第 4 代 NEKO 系統亦採用光筆。透過系統防止 SD 的輸入錯誤，貫徹了提高現場效率的想法 (1990 年代)



14 由上而下為第 4 代 NEKO 系統採用的三種「IC 卡」，分別是 SD 用、顧客用、經銷店用。在減輕過去非電子式經銷店與 SD 雙方的負擔方面，可說是劃時代的進步



15 為了提升法人顧客的業務效率而開始提供的軟體、硬體一體型終端「B-CAT」(1996 年)



16 第 5 代 NEKO 系統的 PP，實現了透過雷射掃描器瞬間讀取條碼 (2001 年)



17 運用第 6 代 NEKO 系統，在顧客家門口接受信用卡進行結算的 SD (2010 年)



18 第 7 代 NEKO 系統，實現了透過 Kuroneko Members 卡上搭載的電子貨幣來進行宅急便代收貨款等支付



19 第 8 代 NEKO 系統，在平板終端上能確認集配狀態



SD攜帶式終端

店鋪終端

第1代  
[1974年]

第1代NEKO系統

● 以路線和鐵路複合運輸事業為中心的運用——將各營業所的終端與 Yamato System Development 總公司的主機予以線上化。其中編入了自動計算運費、貨物追蹤和查詢、訊息交換等系統。



電傳

營業所的終端

第2代  
[1981年]

第2代NEKO系統

● 宅急便系統的構建——採用附有條碼的專用託運單和專用終端設備「NEKO-POS」。進行在①銷售、②攜出、③帶回時的三次資訊輸入，也能進行異常報告，不僅可以用於應對來自顧客的諮詢，還可以将資訊有效運用於服務水準和品質管理。也完成了全國網絡宅急便線上資訊網。



NEKO-POS

第3代  
[1985年]

第3代NEKO系統

● 在顧客處輸入資訊——所有SD都持有攜帶式終端設備 Portable POS(PP)，可在收貨時於顧客處使用隨附的光筆輸入託運單資訊。實現了銷售、攜出和帶回的輸入功能強化，列印功能優化，以及伴隨商品開發時的系統改換簡易化。也可以自動計算運費和自動搜尋到貨店鋪。此外還在各營業所引進了工作站 (WS)。



PP



工作站

第4代  
[1993年]

第4代NEKO系統

● 顧客處完結——引進採用了觸控式的新型 PP，以及 SD 用、經銷店用、顧客用的三種 IC 卡，可在顧客處開立收據和列印到貨店鋪標籤。此外也引進了可以一次將 12 台 PP 的數據傳輸到 WS 的 PP 站。實現了顧客即時登錄系統、經銷店即時登錄系統、全數量配送完成系統、作業憑單儲存系統。



PP



PP站

第5代  
[1999年]

第5代NEKO系統

● 系統的開放化、顧客處單手操作——將數據中心的系統轉移到 UNIX 基礎的即時系統並開放化。PP 和印表機成為獨立的終端並透過無線通訊聯動。PP 變得小型輕量、大容量，並採用雷射掃描器讀取條碼。從 PP 到 WS 的數據傳輸則使用連線機器底座。



PP



印表機



底座

第6代  
[2005年]

第6代NEKO系統

● 系統網路化、顧客處結算、使用藍牙——PP、印表機、行動電話和信用卡結算終端成為獨立的終端並使用藍牙聯動。可因應使用現金、信用卡、簽帳卡的支付。透過輸出不在聯絡票的二維碼貼紙，簡化再次配送指示。數據傳輸則是使用行動電話在顧客處自動上傳。

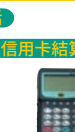


PP



印表機

行動電話



信用卡結算終端

第7代  
[2010年]

第7代NEKO系統

● 應對 Kuroneko Members、顧客處電子貨幣結算——將非接觸式 IC 卡讀卡機安裝在 PP 上，與信用卡結算功能合而為一。可應對信用卡、簽帳卡和電子貨幣的支付方式，也可以使用多種交通系電子貨幣。搭載實現了即時處理資訊的網路通訊功能。將數據傳輸到 WS 時則使用無線 LAN。



PP



印表機

行動電話



行動電話

第8代  
[2016年]

第8代NEKO系統

● 平板電腦的可視化、配送目的地數據庫——攜帶式終端共有四種類型，即印表機、附有攜帶式掃描器的平板電腦、信用卡結算終端和行動電話。使用具有 PP 功能的平板電腦將電子住宅地圖、集配狀態、集配路線及其他資訊可視化。將目前為止的配送資訊、Kuroneko Members 資訊數位數據化，構建配送目的地數據庫。



平板電腦



印表機

行動電話



信用卡結算終端

站在公司內部視點的開發「業務效率化」

轉換為顧客視點

【第9章】

# 關懷體諒的故事

雅瑪多集團作為地區社會所信賴的企業，為提升生活便利性作出貢獻的企業，以及以承擔起社會基礎設施的宅急便為核心的企業，為了履行其社會責任，迄今為止採取了各種舉措。在「社會」「安全」「環境」的領域，滿足顧客的期待和信賴的活動是——



報紙廣告也登出的黑貓雅瑪多環境教室（2008年）

## 1——傳遞互動

### 傳遞音樂的宅急便

想要向全國各地的顧客傳遞正統的古典音樂。「音樂宅急便」為1986年開始持續至今的社會貢獻活動。這是為地方的顧客或家中有小孩等，平時很少有機會好好欣賞管弦樂隊的現場演奏的人傳遞文化的企劃。

第一年以在金澤厚生年金會館舉辦為開端，之後巡迴廣島、福岡與名古屋。免費入場，由當地的管弦樂隊擔任演奏（1 2）。

在大廳為交通事故孤兒進行慈善募款。在全國的會場可以看到小朋友們將手中的零錢投入捐款箱裡的情景（3 4）。

正因為音樂宅急便是前所未有的音樂會，在舉辦的過程中也有些不知所措。基於想要傳遞正統的古典音樂的想法，委託一流的演奏家和樂團參與表演，但也有人擔心可能有

孩童嬉鬧或是哭泣。營運單位也因為是免費邀請而難以預測實際入場的人數。儘管如此，當看到心滿意足地踏上歸途的親子們時，這些辛勞都隨之煙消雲散。

在這之後，又增加一項孩童們自備樂器與管弦樂隊一起演奏的節目，並於2006年重新取名為「黑貓家庭音樂會（5 6）」。

在學校和公民館演奏的「推廣公演」始於2010年（7）。將演奏者的人數縮減到最低限度，也提供了真正的古典音樂會。首次舉辦的地點位於福島縣東南部，阿武隈高地平田村的一所全校共有44名學童的小學。

音樂宅急便也創作出合唱組曲。由林望先生作詞、上田真樹女士作曲的「天地之歌」。2013年舉辦首次公演。自此之後，這首曲子也被全國各地的合唱團演唱。



1 音樂宅急便開始後隔年的廣島公演（1987年）



2 音樂宅急便第一次公演節目單（1986年）



3 送給捐款人的墊板。圖樣是作為音樂宅急便主視覺圖使用的貓咪管弦樂隊



4 在大廳的交通事故孤兒慈善募款活動的情景（2006年）



5 當地合唱團與東京愛樂交響樂團的共同演出（2013年）



6 指揮家飯森範親先生與參加演奏的小朋友們（2018年）



7 在小郡特殊支援學校舉行的推廣公演（2018年）

為紀念音樂宅急便成立 30 週年，2015 年在東京三得利音樂廳舉辦了音樂會。在東京交響樂團前指揮的環節中，手握指揮棒的一位到場者，是小時候曾在廣島欣賞過音樂宅急便音樂會的女性。同樣地，過去曾欣賞過演出的觀眾當中，有許多人是在為人父母後帶自己的小孩前來觀賞。

### 誕生於現場的「兒童交通安全教室」

若不使用從兒童到成人，誰都能利用的公共道路，那麼雅瑪多集團的工作就無法維持。因此，營業所在各自的判斷下，參與在上學路上守護孩童的活動，以及幼稚園和小學所舉辦的交通安全教室。

成果可以從發生在廣島住宅區的事情中感受到。那就是當某位 SD 完成配送回到車邊時，有兩個小孩正在車邊等著。對他說：「你可以幫我們取出滑到車底下的球嗎？」，他們之所以沒有自己到車底下取球，是因為記得兩年前在幼稚園參加交通安全教室時，SD 告訴他們不要跑到宅急便的汽車底下。之後，從 1998 年開始，「兒童交通安全教室」發展成為全公司致力推動的社會貢獻活動 (8 - 10)。

2007 年除了托兒所、幼稚園和小學外，也在特殊支援學

校舉辦，到 2019 年累計舉辦次數超過 3 萬 500 次，參加人數也達到 330 萬人。

### 與孩子們建立起進一步關係

另有因應世間變化和社會需求，而逐漸擴大的社會貢獻活動。

例如於 2005 年 10 月開始的「黑貓雅瑪多環境教室」，到了 2019 年參加人數累計超過 24 萬人 (11)。

除此之外，還增加與孩子互動的機會。2006 年在孩童職業和社會體驗的設施「KidZania 東京」，2009 年於「KidZania 甲子園」展出，提供一個讓孩童們體驗 SD 工作的項目。除了車輛之外，讓他們還能使用推車體驗集貨配送，除了宅急便的集貨配送外，也學習嚴格遵守交通規則等 (12)。

2006 年到 2017 年為止以國中和高中生為對象，開設透過工作，實際體驗與社會的關係的「國高中生經營研討會」(後來的雅瑪多運輸高中生研討會) (13)。2008 年贊助生活在偏遠島嶼的國中生參加全國棒球錦標賽「全國離島交流中學生棒球錦標賽(離島甲子園)」，並為參賽球員提供運送行李等服務。

## 2 —— 對環境採取的舉措

### 雅瑪多集團的環境保護活動「Necology」

1991 年在雅瑪多運輸內成立地球環境委員會。

在 2000 年首次發佈的環境報告書(現今的雅瑪多集團 CSR 報告書)。在 2003 年制定的「環境保護宣言」(2014 年

修訂)及「雅瑪多運輸防止全球暖化目標」等採取正式的舉措。2012 年將雅瑪多集團環境保護的理念取名為由象徵雅瑪多的「Kuroneko」及「Ecology」組合而成的「Necology (14)」，由集團全體員工共享。「Necology」指的是，第一：



8 在兒童交通安全教室，白貓與黑貓的人偶裝角色也很活躍



9 雅瑪多(中國)運輸有限公司與雅瑪多國際物流有限公司在上海舉辦的「兒童交通安全教室」(2017年)



10 在「兒童交通安全教室」使用實際的集貨車進行指導(2009年)



11 「黑貓雅瑪多環境教室」的情景



12 在「KidZania東京」的SD體驗(2018年)



13 在「高中生經營研討會」上，各地雅瑪多運輸的員工擔任導師，協助學生一直到最後發表(2015年)



14 按照「包裝」「運送」「送達」「減少」「回收」「傳達」「製造」「想法」類別整理的 Necology 入口網站

每位員工時刻在環境保護的意識下，致力於每天的業務。第二：不僅是物流不可或缺的「包裝」「運送」「送達」，其他各種事業也要徹底做到生態化。第三是使用雅瑪多集團的服務，如同關係到顧客對環境保護的想法，時刻思考持續提供愛護環境的服務。

### 低污染車輛的進化

對低污染車輛採取的舉措也領先於其他公司。包含引進測試在內，有1986年的甲醇汽車(15)、1993年的LPG車和油電混合動力汽車、1997年的CNG車，以及2002年的油電混合動力汽車、2007年的燃料電池汽車，2010年的電動汽車等。

### 不使用車輛集貨配送的優點

1983年也開始嘗試不使用汽車。試辦地點在鹿兒島。縣內最繁華的市中心天文館幾乎所有的商店街，在上午11點以後禁止車輛進入。剛開始將汽車停在附近的路上，使用推車進行集貨，又擔心違規停車。於是，為了無須顧慮專注於集貨，開發出一種容量大於推車，可以從營業所拉去搬運的「人力宅急便車」(16)。由平常進行整備車輛的員工製作完成。

在東京也增加了以推車為中心進行集貨配送業務的附屬配送中心(17)。2006年，東京東主管分店下的135處中心，其中的121處中心不再使用汽車。

自2002年左右開始引進附有兩輪拖車的電動自行車(新

型3輪機車)(18)。雖然在引進之前對裝載量和效率有些不安，但實際上開始使用後，轉彎靈活，集貨速度提升，與地區顧客的交流溝通比往常更加豐富等，優點極為顯著。

### 擴大運輸型態轉換的使用

為了大幅減少CO<sub>2</sub>的排放量，自1987年起將宅急便的部分幹線運輸切換為鐵路和渡輪，在業界內也先驅性地推進了運輸型態轉換。在鐵路集裝箱運輸中首次引進30英尺集裝箱，確保運輸能力。之後，還聯合開發可從兩側進行裝卸的側翼型的同等級集裝箱。2000年代，在連接本州和北海道的4條長距離渡輪航線中建立了無人航行系統，以及致力於東京和福岡之間對應二種溫度區的鐵路低溫集裝箱的試運用等，擴大了貨車以外的運輸區間。2013年，在鐵路集裝箱上設計「Necology」的標誌，注入了今後也將與顧客一同構建環保物流的想法(19)。

### 「京都項目」的舉措

在京都，2011年5月開始了新的舉措「京都項目」。其中一項是與京福電氣鐵道合作，採用深受觀光客喜愛，京都唯一的路面電車嵐電進行集貨配送。

包租下從西院車庫駛出列車的一節，裝載集貨配送使用的推車。當列車抵達車站時，卸下推車，等候在此的SD將整輛推車裝上三輪機車前往配送(20)。這儼然已成為京都的一處新看點。



15 第一輛低污染車輛——甲醇汽車(1986年)



16 在鹿兒島天文館商店街使用的人力宅急便車(1983年)



17 以推車為主體的集配據點——附屬配送中心(2000年，東京銀座2丁目)



18 使用附有兩輪拖車的電動自行車集貨的情景(2015年)



19 使用鐵路的運輸型態轉換(2014年)



20 車身有黑貓標誌的嵐電車輛以及等待裝貨的推車(2012年)

【第10章】

# 貼近身邊的故事

作為雅瑪多集團的 DNA 傳承至今的就是「為了社會、為了他人」的想法。除了日常業務一定會力行之外，當災害發生或是地區出現困惱的問題時，該 DNA 會發揮更大的力量。祈願身心障礙者自立並給予援助的企業姿態也都是順應自該想法。發生前所未有的災害時的應對方式，與政府機關攜手合作解決地區問題，以及與身心障礙者和諧共處的舉措是——



利用路線巴士同時運送乘客與宅急便貨物的「客貨混載」(宮崎縣, 2017年)

## 1——災害時的應對方式

### 緊急情況時被要求的事項

1940年1月，靜岡市發生了大火災，持續燃燒超過13個小時，受災者超過28,000人。小倉康臣受靜岡市政府之託，派遣了由50台車組成的重建救援隊伍。在汽油仍處於被控管的狀態下，市政府提供給救援隊的汽油相當珍貴，但康臣並不允許將其用於重建活動以外的用途。在35年後的1975年，已就任社長的小倉昌男在《大和新聞》的專欄中如此寫道：「社會上有很多特殊情況，有時候會出現在制定規則時沒有想到的問題。(中略)那麼，應該以什麼為基準來思考呢？我認為那是良知。(中略)特別是在緊急情況下，採取相應的想法和行動，才可說是人性化的社會。」

要自己察覺到承擔社會基礎設施的責任，並重視每位員

工具有良知的判斷。即使時代變遷，緊急情況下的判斷和行動也始終保持一致。

### 支援災區的歷程

災害發生時，應如何將包裹送達顧客？雅瑪多至今為止面臨過各種災害，自1980年代以來一直用自己的方式致力於對災區的支援。

在1995年1月的阪神大地震中，1名員工和其13名家屬不幸罹難。雅瑪多運輸總公司在地震發生後立即進行資訊的收集，並成立了對策總部。另一方面，在災區，員工們沒有等待總公司的指示，自發性地開始了行動。他們分工合作搜尋失蹤者和確認災情等，試圖用自己的力量來克服困境。



1 「阪神大地震」中運送災害救援物資的宅急便集貨車 (1995年1月28日)



2 行駛於「東日本大地震」災區，岩手縣陸前高田市



3 東日本大地震後，載運救援物資行駛於宮城縣南三陸町的宅急便集貨車 (2011年3月23日) 照片提供：朝日報社



4 該地震後的瓦礫中，逐步重新恢復配送 (2011年)



5 在該地震後，與自衛隊合作運送救援物資。宮城縣氣仙沼市 (2011年)



6 該地震後，員工參與志工活動 (2011年)

此外，地震發生約一個月後，失去住處的員工及其家屬開始搬入公司準備的臨時住宅。全國各地的員工來到災區參加當地的志工活動。受到這樣的支援，身為受災者同時也是當地的員工在災區內走訪，製作顧客的避難所清單等，這些努力讓公司得以恢復了營業<sup>(1)</sup>。

### 東日本大地震的重建支援活動

2011年3月11日14點46分在日本東北地區太平洋海域發生了地震。總公司當時正在舉行勞資高層會議，但立即將會議中斷，並根據4年前策定的雅瑪多運輸總公司地震對策手冊，成立了由雅瑪多運輸的木川真社長擔任本部長的 earthquake 對策總部。雅瑪多集團在東北地區的受災情況為，共有5人死亡，其中包括員工及其家屬與 Kuroneko Mate，以及9所設施全毀、58台車輛全損。在關東地區也有人失蹤，並且有部分設施受損。在災區，一邊進行確保安全和確認員工平安與否，一邊開始了救援物資的運送。比起過去發生的震災，這次的汽油短缺明顯，確保燃料極為困難。

在這種情況下，員工們尋找可以做的事情並將其付諸行動。聽說避難所沒有食物，就從農民等處取得稻米來煮飯做成飯糰，或是在區公所登記志工，進行救援物資的分類等，與地方政府和自衛隊攜手合作。作為物流的專家，將自己累積的專業知識毫無吝嗇地付出，負責了物資分類、庫存管理、配送計畫決策，以及配送。

宅急便網絡的恢復花了10天的時間。在福島縣磐城市聽到了「宅配的人開始恢復配送讓人感到安心」，在該縣的白河市聽到了「沒有宅急便我家就不能生活」的聲音。有一

位腳不方便的老年人推著推車來到配送中心。那是無法恢復集配，只能在配送中心進行收貨和取貨的時期。「再也受不了了」，SD對上司說，因為他不忍心讓顧客親自來取貨。他向上司訴說：「讓我去送貨吧」。重新實際感受到把包裹送達顧客處，能夠聽到顧客說聲「謝謝」的心情<sup>(2-7)</sup>。

還決定每個宅急便包裹捐贈10日圓作為「東日本大地震生活和產業基礎重建再生募款」。捐款的用途作為培育宅急便的報恩，僅限於用在災區的水產業與農業的再生，以及支持該地區的生活的醫院與托兒所等社會基礎設施的重建。對其報恩，沒有遲疑。捐贈總額包含募款金額達到142億7,426萬4,524日圓，這筆金額透過雅瑪多福祉財團全數用於31項事業，包括遭受海嘯災害的岩手縣野田村托兒所搬遷到高地的重建、宮城縣南三陸町的臨時魚市場的建設，以及福島縣小野町的小野町地方綜合醫院的搬遷重建等<sup>(8)</sup>。

### 熊本地震中救援物資運輸的舉措

2016年4月，當熊本地震發生時，雅瑪多運輸向熊本縣提出將給予協助的意願，並且提出了救援物資運送方案<sup>(9)</sup>。在東日本大地震剛發生之後，公司內部救援物資透過比對來自總公司的「已運送清單」和來自災區的「物資需求清單」，根據時時刻刻變化的需求進行物資的運送，這一經驗有效運用於熊本地震的救援。

宅急便已成為顧客的生命線——不經意間透過災害重新認識到這一點。在短時間內恢復營業可謂是社會責任。為此，「為了社會，為了他人」的想法，今後也將一如既往地持續傳承下去。

## 2——為共生採取的舉措

### 與地區的關係

貼近地區的各種舉措並非總公司所主導，而是由全國各地的分公司和各營業所主動發起。

### 解決地區問題的舉措

1992年，全國首次的「宅配巴士」開始在岩手縣內試運行<sup>(10)</sup>。這是使用路線巴士來進行部分宅急便運輸。這種客

貨混載的嘗試也在苫小牧和函館展開，對巴士公司來說實現了人口稀疏路線的生產率的提高，對雅瑪多而言則是實現了運輸時間的縮短。2010年在北海道也挑戰了全國首次的地鐵客貨混載。

在青森則推出了「代購」。於1998年與當地超市合作，在難以前往遠處購物的地區開始提供想要的物品在想要的時間送達的服務。在岩手縣則是因為當地員工曾遇過顧客孤獨



7 雅瑪多集團所有員工佩戴臂章致力同心 (2011年)



8 利用「東日本大地震生活和產業基礎重建再生募款」建設的宮城縣南三陸町臨時魚市場



9 「熊本地震」後配送到避難所的情景 (2016年)

去世的情形，而強烈希望公司提供以獨居老人等為對象的服務。於是在 2009 年推出了「守護支援服務」。這是作為厚生勞動省的模範事業而與岩手縣社會福祉協議會合作實施。隔年，這項服務與代購結合，以「真心宅急便」的名稱在岩手縣西和賀町開始營運 (11)。

對於光靠政府機關難以解決的地區問題，雅瑪多集團逐漸透過自身的事業持續予以協助。

### 「Project G」的發展

緊密貼近地區的舉措以「Project G」正式啟動是在 2012 年。「G」是政府機關 (government) 的意思，在前年宣布的「DAN-TOTSU 3 年計劃 HOP」中，有一項基本戰略是與地方政府合作進行地區活化。該 Project G 的目標是，如代購和守護支援這樣的「實現可安全、安心的生活支援」，以及「地區經濟的活化」。

生活支援的代表性案例是 2012 年在高知縣大豐町推出的結合了代購和守護的服務 (12)。在位於山區的大豐町，一半以上的居民是 65 歲以上的老年人。民生委員也是高齡人士，存在難以掌握居民健康狀況的問題。於是町和商工會以及雅瑪多運輸攜手展開合作，採用的機制是，如果在 11 點之前用電話或傳真向商店訂購的話，雅瑪多就會在 18 點之前將商品送到，並且在送達時使用調查表來詢問顧客的身體狀況。當有不尋常的狀況發生時，就通知區公所或消防署。

不僅止於偏遠鄉村，對於都市地區也致力於解決其所面

臨的問題。在位於東京都多摩市的多摩新城，以新設立的據點「Nekosapo Station」為中心，開始進行當地社區的活化以及都市型的生活支援 (13)。

利用巴士與鐵路的閒置空間運送宅急便的客貨混載，也在 2019 年 3 月底時擴大到與全國 14 個都道府縣之間採取的舉措。此外，有效運用東日本大地震的經驗，和各地的政府機關也紛紛簽署了與救災物資的保管、分類、運輸等相關的災害協定。

另一方面，開始了「地區經濟的活化」，將其作為支援地區名產擴大銷路的舉措。其代表性的例子是「A! Premium」(14)。這是與青森縣簽訂合作協定，在維持蘋果和扇貝等農林水產品的鮮度狀態下，經由沖繩國際物流樞紐，最快隔日送達亞洲各地的項目。這項嘗試始於 2014 年，截至 2016 年底為止，其規模已擴大到有 100 多家企業參加。此外，也不能錯過來訪日本的外國遊客的需求，也就是「Hands-Free Travel」(輕裝旅行)。行李寄存以及將行李送往飯店等觀光支援服務也在各地開始了。

在 Project G 的舉措中，也有在已經完成一定的地區貢獻後就結束的服務。以往的許多舉措是一邊解決顧客的問題，一邊實現作為企業的經濟價值與社會價值。這是在解決社會問題的同時，提升自身經濟競爭力的 GSV(創造共享價值)的舉措。目前日本正面臨少子高齡化與人口過疏化這類的社會問題，雅瑪多集團今後也將會藉由本業對社會做出貢獻，並與地方政府等聯手合作，為貢獻於解決這類社會問題的 Project G 傾盡全力。



10 在岩手縣的宅配巴士試運行。貨物裝載至巴士的最尾端 (1992 年)



11 在岩手縣西和賀町為獨居老人配送貨物的「真心宅急便」(2010 年)



12 在高知縣大豐町的代購 (2013 年)



13 社區據點「Nekosapo Station Greenade 永山店」。有效利用雅瑪多集團的經營資源，為地區居民舒適生活提供支援



14 在「A! Premium」舉措中聽取市場需求的員工 (左)



15 「Swan Bakery」1 號店 (銀座) 的開業儀式。從左到右為有富慶二雅瑪多運輸社長、小倉昌男理事長、Takaki Bakery 的高木社長 (1998 年)

## 小倉昌男對福祉的想法

雅瑪多集團的「企業姿態」的項目裡有一句話是：「作為地區的一員，在開展值得信賴的事業活動的同時，也為身心障礙者提供援助，期待他們能夠自立。」這句話裡反映了小倉昌男的堅強意志。昌男積極雇用身心障礙者作為戰力，他認為透過讓身心障礙者與健康的人一起工作，可以發揮他們的能力，並使其成長。接受這一想法，雅瑪多集團努力創造一個讓身心障礙者即使夾雜於多數健康人士之中也能感到舒適的工作環境，讓身心障礙者的雇用順利地步入正軌。

旨在支援身心障礙者自立的「雅瑪多福祉財團」成立於1993年9月。資金來源是當時已卸任會長職位而擔任顧問的昌男所擁有的雅瑪多運輸的股份。昌男捐贈了該股份的大部分金額。至於成立福祉財團的理由，昌男說：「並沒有特別的動機。我只是想以某種方式對身體有障礙的人們伸出援手，是從這樣的個人想法開始而已」。這其中也包含了他想對曾受到照顧的社會回饋的想法。

財團最初的舉措是資助。向40名具有殘疾的大學生每月資助獎學金5萬日圓而無需還款。此外還向未獲得厚生勞動省許可，也尚未得到國家補助的共同作業所贊助用於改善工作環境的資金。

## 發展福祉現場的經營改革

展開新活動的契機是1995年的阪神大地震。財團調查了受災的共同作業所。昌男也獲得機會實際造訪了共同作業所。在那裡他看到的是努力從事廉價代工和再回收業務的身心障礙者身影。很明顯地，這些工作的收入並不多。他還得知有許多身心障礙者來到共同作業所的目的是將該處作為日間照護的場所，而不是賺取收入。月薪僅支付1萬日圓的情況也並不罕見。因此，他決定引入經營的視點，讓共同作業

所能夠支付足以使身心障礙者自立的薪資。

自1996年起，昌男走遍了日本全國各地，免費舉辦名為「Power Up Seminar」的經營研討會。目的是以共同作業所的營運者為對象，教授「擺脫1萬日圓」的經營知識。然而，昌男強烈意識到自己並非福祉專家。每位身心障礙者可以做些什麼，應該由福祉專家思考，自己則是徹底實行免費傳授經營的方法。

在這樣的情況下，第一家「Swan Bakery」於1998年開業了(15)(16)。這是一家由身心障礙者烘焙麵包和接待客人的店舖。當時昌男得知Takaki Bakery這家公司有「冷凍麵包麵糰」的存在，認為用這種麵糰身心障礙者也能夠烤出好吃的麵包，於是他向該公司懇求合作而實現了這家麵包店的開業(17)，成為了身心障礙者自立的職場典範。

## 雅瑪多福祉財團的進一步活動

2004年，展開了身心障礙者設施進行的Kuroneko郵件便配送事業。也就是由身心障礙者擔任Kuroneko Mate來配送Kuroneko郵件便(後來改為Kuroneko DM-Bin)(18)。2005年成立了社會福祉法人雅瑪多自立中心，之後也開設了通所型就勞移行支援設施Swan工舍新座、Swan工舍羽田。

昌男所開辦的Power Up Seminar於2010年改名為「Power Up Forum」，這是為了向更多人傳達其目的而擴大了規模。2013年，決定致力於提高身心障礙者薪資的設施自行制定了事業改革計劃，並啟動了可獲得實行資金的「通往夢想的橋樑項目」。該項目的成功案例在Power Up Forum被提出來報告，也成為了鼓舞後進的存在。「身心障礙者並非僅是單純的勞動力，應該有意識地將其作為戰力予以雇用」——小倉昌男的這一想法一步一步地獲得了豐碩的成果。



16 在Swan Bakery工作的身心障礙員工



17 在Takaki Bakery 研修中心體驗烘焙麵包的小倉昌男(左)(1997年)



18 身心障礙員工的Kuroneko DM-Bin事業(2015年)



雅瑪多集團的企業及相關團體一覽(截至2019年9月)

持股公司	雅瑪多控股集團有限公司(1919年以大和運輸株式會社創業)		
配送事業	雅瑪多運輸株式會社(2005年以雅瑪多運輸分割準備株式會社設立)		YAMATO LOGISTICS INDIA PVT. LTD.(印度雅瑪多物流株式會社)(2008年設立)
	Yamato Global Express株式會社(2007年以Yamato Express株式會社設立)		PT. YAMATO INDONESIA(印度尼西亞雅瑪多株式會社)(2013年設立)
	Express Network株式會社(2008年設立)		YAMATO LOGISTICS VIETNAM COMPANY LIMITED(越南雅瑪多物流有限公司)(2015年設立)
	沖繩雅瑪多運輸株式會社(1985年以沖繩運輸株式會社設立)		OTL ASIA SDN.BHD.(2017年取得CKE TRANSPORT AGENCY SDN.BHD.的所有股份)
	Yamato Dialog & Media株式會社(2006年設立)		OVERLAND TOTAL LOGISTIC SERVICES (M) SDN.BHD.(2017年取得該公司的股份)
	Yamato Contact Service株式會社(2003年設立)		OVERLAND TOTAL LOGISTICS (THAILAND) CO.,LTD.(2017年取得該公司的股份)
	Yamato Staff Supply株式會社(2002年設立)		OVERLAND TOTAL LOGISTICS SERVICES VIETNAM JOINT STOCK COMPANY(2017年取得該公司的股份)
			GUANGXI OVERLAND TOTAL LOGISTICS CO., LTD.(2017年取得該公司的所有股份)
BIZ-物流事業	Yamato Logistics株式會社(2008年設立)		SHENZHEN OVERLAND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CO.,LTD.(2017年取得該公司的所有股份)
	Yamato Global Logistics Japan株式會社(1999年以Yamato UPS International Air Cargo株式會社設立)		SHENZHEN SHUN ZHI TONG INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.(2017年取得該公司的所有股份)
	Yamato Packing Service株式會社(1957年取得千代田梱包工業株式會社的所有股份)		YAMATO 365 EXPRESS COMPANY LIMITED.(雅瑪多365 EXPRESS有限公司)(2017年取得該公司的股份)
	雅瑪多包裝技術研究所株式會社(2006年設立)		PT. YAMATO INDONESIA FORWARDING(印度尼西亞雅瑪多 FORWARDING株式會社)(2017年設立)
	湖南工業株式會社(1963年設立)		YAMATO GLOBAL LOGISTICS MYANMAR CO., LTD.(緬甸雅瑪多全球物流緬甸株式會社)(2017年設立)
Home Convenience 事業	Yamato Home Convenience株式會社(1985年以Yamato Home Service株式會社設立)		YAMATO (CHINA) COMPANY LIMITED.(雅瑪多管理(中國)有限公司)(2017年設立)
			YAMATO INVESTMENT (HONG KONG) LIMITED(雅瑪多(香港)有限公司)(2017年設立)
e-Business 事業	Yamato System Development株式會社(1973年設立)		YAMATO (CHINA) TRANSPORT CO., LTD.(雅瑪多(中國)運輸有限公司)(2010年取得上海巴士物流有限公司的股份)
	Yamato Web Solutions株式會社(1998年以Yamato Career Service株式會社設立)		YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.(雅瑪多國際物流有限公司)(2005年設立)
Financial事業	Yamato Financial株式會社(1986年以Yamato Collect Service株式會社設立)		SHANGHAI WAI GAO QIAO BONDED LOGISTICS ZONE YAMATO WAREHOUSE CO., LTD.(上海雅瑪多倉庫有限公司)(2008年設立)
	Yamato Lease株式會社(1977年以極東租賃株式會社設立)		YAMATO LOGISTICS (HONG KONG) LIMITED(香港雅瑪多運輸有限公司)(1982年設立大和運輸(香港)有限公司)
	Yamato Credit Finance株式會社(2005年取得Fine Credit株式會社的股份)		TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.(台灣雅瑪多運輸有限公司)(1984年以和台貨運代理股份有限公司設立)
車輛維修事業	Yamato Autoworks株式會社(1957年以大和商事株式會社設立)		YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.(美國雅瑪多運輸株式會社)(1980年設立)
	Yamato Autoworks岩手株式會社(2007年設立)		YAMATO TRANSPORT MEXICO S.A.DE C.V.(墨西哥雅瑪多運輸株式會社)(2015年設立)
	Yamato Autoworks北信越株式會社(2006年設立)		YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V.(歐洲雅瑪多運輸株式會社)(1986年以荷蘭雅瑪多運輸株式會社設立)
	Yamato Autoworks四國株式會社(2008年設立)		相關團體
	Yamato Autoworks沖繩株式會社(2004年以沖繩Catworks株式會社設立)		雅瑪多集團企業年金基金(1966年以大和運輸厚生年金基金設立)
其他事業	Box Charter株式會社(2002年以神奈川Green Liner株式會社設立)		雅瑪多集團健康保險工會(1958年以大和運輸健康保險工會設立)
	Yamato Box Charter株式會社(2001年以埼玉Green Liner株式會社設立)		公益財團法人雅瑪多福祉財團(1993年以財團法人雅瑪多福祉財團設立)
	Yamato Multi Charter株式會社(1959年取得京都貨物自動車運輸株式會社的所有股份)		社會福祉法人雅瑪多自立中心(2005年設立)
	神戶雅瑪多運輸株式會社(1964年取得大洋自動車運送株式會社的所有股份)		一般社團法人雅瑪多集團綜合研究所(2016年設立)
	雅瑪多管理服務株式會社(2004年設立)		
	株式會社Swan(1998年設立)		
海外當地法人	YAMATO ASIA PTE. LTD.(雅瑪多亞洲株式會社)(2014年設立)		
	YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.(新加坡雅瑪多運輸株式會社)(1983年設立)		
	YAMATO UNYU (THAILAND) CO., LTD.(泰國雅瑪多運輸株式會社)(1990年設立)		
	YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.(馬來西亞雅瑪多運輸株式會社)(1988年設立)		

\*括弧內標示設立年度或列入雅瑪多集團旗下的年度。



**YAMATO HOLDINGS CO., LTD.**