

ヤマトグループ創業100周年記念誌

100年のあゆみ



ヤマトグループ

100年のあゆみ

ヤマトグループ創業100周年記念誌



社訓

- 一、ヤマトは我なり
- 一、運送行為は委託者の意思の
延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を
重んずべし



ご挨拶

1919年11月29日、大和運輸株式会社として東京・銀座で創業したヤマトホールディングスは、本年創業100周年を迎えました。これもひとえにお客さま、社員をはじめ当社とともに歩んでくださったみなさまのおかげであり、心より感謝を申し上げます。

荷物を運ぶ手段が牛馬車、荷車であった時代、トラックの数は日本全国でわずか204台にすぎませんでした。そうしたなかで創業者・小倉康臣が、自動車の将来性に着目し、トラックが必ず貨物輸送の主役になるという強い信念と創意工夫によって始めたのが、トラック運送事業です。創業の際に購入したトラックは4台でした。

その後100年という長い道のりのなかには、大きな節目が三つありました。一つ目は1929年、日本で初めての路線事業として、東京―横浜間で定期便を開始したこと。二つ目は1976年に宅急便を発売したこと。三つ目は2013年に発表し、現在も取り組んでいる「バリュー・ネットワーク」構想の推進です。また、100年間の歴史を支えてきたものは、創業者から受け継がれてきたイノベーションを起こすチャレンジ精神と、創業者が制定した「ヤマトは我なり」「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」「思想を堅実に礼節を重んずべし」の社訓です。

これまで、当社では社史として創業40周年の際に発刊した小倉康臣の自叙伝『あゆみ』、その後『大和運輸五十年史』『ヤマト運輸70年史』を発刊してきましたが、創業100周年を迎えた今回は、正史と記念誌の二つの社史を発刊することとしました。このヤマトグループ創業100周年記念誌『100年のあゆみ』は、100年の歴史を時代とテーマに分けてそれぞれのエピソードを物語として読みやすく編集しています。編集にあたっては、多くの関係者のみなさまから貴重な資料のご提供や、取材などのご協力をいただきました。この紙面を借りて厚くお礼を申し上げます。

時代が変わり、世の中も大きく変わるなかで、当社はこの先の100年もみなさまの生活に寄り添うことで、一番身近で一番愛される企業となるよう努力を重ねてまいります。今後ともご支援とご厚情を賜りますようお願いを申し上げ、発刊のご挨拶といたします。

2019年11月29日

ヤマトホールディングス株式会社
代表取締役社長

長尾 裕

ヤマトは我なり



かつて小倉昌男は、ヤマトには「変わるべきものと、変わるべからざるものがある」と語った。「変わるべからざるもの」とは、社員一人ひとりがヤマトを代表しているという意識をもって、自ら考え、行動すること。この全員経営の理念は、現在もヤマトの現場力の礎となっている。

- ① 宅急便の集荷。お客さまとつながるラストワンマイルのきめ細かなサービス網
- ② 宅急便センターでの昼食。社員全員での和気あいあいとしたひととき
- ③ 宅急便センターの出発前点呼。安全確認や今日の予定を運行管理者と確認
- ④ コミュニティ拠点「ネコサポステーショングリナード永山店」。ヤマトグループの経営資源を活用し、地域住民の快適な暮らしをサポート

- ⑤ アジアに展開する宅急便
- ⑥ 宅急便のネットワークインフラの運用実績をベースに、法人のお客さまの現場に沿った開発・運用を行うヤマトシステム開発
- ⑦ トラック整備士の研修。安全運転を支える車両整備を推進



「変わるべきもの」とは、
ヤマトグループが提供するサービスや仕組みのこと。
時代とともにライフスタイルや社会環境が変わるなか、
最適な技術を導入し、
お客さまが満足するサービスの実現を支えていく。

① 物流ターミナル「羽田クロノゲート」。陸・海・空の「スピード輸送ネットワーク」と高度な「付加価値機能」を一体化

② 羽田クロノゲートの仕分けエリアでは「クロスベルトソータ」などの機械化を進め、大量の荷物を素早く安全に仕分け

③ 「スーパーフルトレーラSF25」を活用した共同幹線輸送。同業他社との共同運行で輸送の効率化、CO₂排出量低減に貢献

④ 「第8次NEKOシステム」では、集配ルートを自動で設定することができる

⑤ 航空貨物コンテナ輸送。航空便を利用したスピード輸送ソリューションの取り組み

⑥ ピッキングシステム「FRAPS (Free Rack Auto Pick System)」により物流の効率化を実現

⑦ セルフ型店舗「クロネコスタンド」(東京・豊洲)。24時間365日、大きなサイズの荷物も含めて、受け取り・発送ができる



ヤマトグループの100年

年	月	出来事
1919[大正8]	11	大和運輸株式会社創業
1923[大正12]	4	三越呉服店(現・三越)と商品配達の正式な約定書締結
	9	関東大震災復興輸送のため、省庁や自治体にトラックを常時提供
1924[大正13]	1	車庫兼修理工場設置(浜松町)
	不明	この年秋から運転手に制服制帽を採用して貸与
	不明	引越荷・婚礼荷業務開始
1928[昭和3]	3	「桜にY」の社章を商標登録(1922年頃から使用)
1929[昭和4]	6	東京ー横浜間において定期積み合わせ輸送(定期便)開始(日本で初めての路線事業)
1930[昭和5]	11	社内報「大和ニュース」(謄写刷、月刊)発刊
1931[昭和6]	12	社訓制定
1935[昭和10]	12	関東一円の定期便ネットワーク完成
1936[昭和11]	8	「定期便」の名称を「大和便」と改める
1945[昭和20]	2	「光輸送隊」を発足させ中島飛行機武蔵製作所の移駐作業を行う
1946[昭和21]	1	大和運輸従業員組合(現・ヤマト運輸労働組合)設立
1947[昭和22]	9	越前堀作業所を開設し米軍人軍属の家財梱包輸送開始
1948[昭和23]	1	当社株式を東京株式取引所に初めて登録(店頭売買)
1949[昭和24]	5	当社株式を東京証券取引所に上場
	12	通運事業の免許を取得し翌年から営業開始(汐留、秋葉原、飯田町)
1950[昭和25]	9	東京税関貨物取扱人免許を受け通関業務開始
1951[昭和26]	1	CAT(シヴィル・エア・トランスポート)航空と契約し航空代理店業務開始
1952[昭和27]	2	京浜港において海上貨物の取り扱い開始
1957[昭和32]	6	アライド・ヴァン・ラインズ社よりネコマークの使用承認を受け「親子猫」のマークを制定し使用開始
1958[昭和33]	5	美術梱包事業開始(「インカ帝国文化展」)
1961[昭和36]	5	国内航空線の混載貨物取り扱い開始
1968[昭和43]	11	海外駐在員を初めてニューヨークに派遣
1972[昭和47]	7	女性ドライバーを採用(福岡支店に5名)
1974[昭和49]	10	都内および首都圏配送区域内において小口配送業務開始
1975[昭和50]	8	役員会において「宅急便開発要綱(基本方針)」提案
	9	ワーキンググループを結成し宅急便の実施要領草案作成開始
1976[昭和51]	1	関東地区において「宅急便」発売
	3	初めてのテレビコマーシャル放映
	10	宅急便の「取次店」(現・取扱店)設置開始
1978[昭和53]	3	東京ー大阪間において「小さな引越便」(現・らくらく家財宅急便)発売
1979[昭和54]	3	宅急便用包装資材「ハートボックス」発売
	4	海上コンテナリース業務開始
1981[昭和56]	1	国際引越業務開始
	8	宅急便新集配車(ウォークスルー1トン車)試作第1号車完成
1982[昭和57]	10	大和運輸株式会社からヤマト運輸株式会社に商号変更
1983[昭和58]	8	宅急便Pサイズ発売(S・Mに加えて3サイズに)
	11	米国・香港・シンガポール向け「国際宅急便」発売(1988年サービス終了)
	12	「スキー宅急便」発売
1984[昭和59]	4	「ゴルフ宅急便」発売
1985[昭和60]	5	宅急便の「在宅時配達制度」開始
	7	「引越らくらくバック」発売
1986[昭和61]	8	「音楽宅急便」開始
	10	航空機または新幹線とオートバイを組み合わせた「ビジネス時間便」(現・時間便)発売
	11	「コレクトサービス」(現・宅急便コレクト)発売
1987[昭和62]	2	UPS(ユナイテッド・パーセル・サービス)社と業務提携し「UPS宅急便」発売
	5	書籍の無店舗販売サービス「ブックサービス」発売(2007年サービス終了)
1988[昭和63]	7	「クール宅急便」発売
	10	「産直くん」発売
1990[平成2]	11	「伝言FAX」(現・クロネコFAX)発売

年	月	出来事
1991[平成3]	3	シロネコ・クロネコのキャラクター誕生
1995[平成7]	4	社訓・経営理念・企業姿勢・社員行動指針からなる「ヤマト運輸企業理念」制定
1996[平成8]	12	宅急便の年末年始営業を決定し365日営業開始
1997[平成9]	3	「クロネコメール便」発売(2015年サービス終了)
	6	得選市場「トイレットペーパー」発売(オリジナル物販商品第一号)
	11	エリア拡大(小笠原諸島の父島・母島)により宅急便の全国ネットワーク完成
	11	「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」発売
1998[平成10]	6	「スワンペーカーリー銀座店」開店(直営店第1号店)
2000[平成12]	5	3PL(サード・パーティ・ロジスティクス)事業に本格参入
	9	初めての「環境報告書」(現・ヤマトグループCSR報告書)発行
	10	統一速達(股)有限公司にノウハウを提供し台湾において「宅急便」発売
2002[平成14]	4	人材派遣事業開始
2003[平成15]	7	「ヤマト運輸企業理念」を基本に「グループ企業理念」制定
2004[平成16]	12	ヤマト運輸関連企業労働組合連合会設立
2005[平成17]	11	純粋持株会社への移行に伴い商号をヤマト運輸株式会社からヤマトホールディングス株式会社に変更
2006[平成18]	4	ダイレクトマーケティング事業開始
	4	「JITBOXチャーター便」発売
	5	社会福祉法人ヤマト自立センタースワン工舎新座事業開始
	8	「機密文書リサイクルサービス」発売
	10	海外へ小口輸送を行う「国際宅急便」発売
2007[平成19]	10	「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」発売
	11	個人会員制サービス「クロネコメンバーズ」開始
2008[平成20]	11	「クロネコあんしん決済サービス」(現・クロネコ掛け払い)発売
2009[平成21]	6	日本オリンピック委員会とオフィシャルパートナーシップ契約締結
	10	国内利用航空運送事業者10社による共通配送商品「S-PAT(スパット)」発売
2010[平成22]	1	シンガポール・上海において宅急便事業開始
2011[平成23]	2	香港において宅急便事業開始
	4	東日本大震災発生に伴い被災地救援活動実施
	9	マレーシアにおいて宅急便事業開始
	12	鳥取県と共同で「山陰流通トリニティーセンター」開設
2012[平成24]	1	法人会員制サービス「ヤマトビジネスメンバーズ」開始
	3	医療機器メーカー向け「トータル流通支援サービス」開始
2013[平成25]	7	「バリュー・ネットワーキング」構想発表
	8	「厚木ゲートウェイ」竣工
	9	「羽田クロノゲート」竣工
	10	香港向け「国際クール宅急便」発売(世界で初めての国際小口保冷輸送)
2014[平成26]	10	「快適生活サポートサービス」発売
2015[平成27]	4	「宅急便コンパクト」「ネコポス」「クロネコDM便」発売
	6	路線バスで宅急便を輸送する「客貨混載」開始
	8	東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会とオフィシャルパートナー契約締結
	11	「沖縄グローバルロジスティクスセンター(サザンゲート)」開所
2016[平成28]	5	フランスのネオポストショッピング社と合弁会社Packcity Japan株式会社設立
	7	オープン型宅配便ロッカー「PUDO(プドー)ステーション」設置開始
	9	「中部ゲートウェイ」竣工
2017[平成29]	1	タイにおいて宅急便事業開始
	5	小口保冷配送サービスに関する国際規格PAS1018認証取得
	10	「関西ゲートウェイ」開所
2018[平成30]	1	「らくうのカート」発売
	6	「クロネコメンバーズ」と連携したID決済サービス「クロネコペイ」発売
2019[平成31] [令和元]	1	「東京グローバルロジゲート」竣工
	3	日本で初めての宅配に特化した小型商用EVトラックを共同開発
	11	ヤマトグループ創業100周年

ご挨拶……………003 / ヤマトは我なり……………004 / ヤマトグループの100年……………006

第1部 100年のあゆみ 物流を切り拓いたイノベーション

第1章●創業者物語……………010

❶人と競わず、「時」と競う / ❷人を育成し、企業の成長に結びつける / ❸イノベーターとして、事業を牽引する / コラム▶小倉康臣の高尾山参詣と北条稻荷への祈念

第2章●「宅急便」誕生物語……………016

❶高度経済成長期を迎えて / ❷「宅急便」誕生のきっかけ / ❸社運を賭けた取り組み

第3章●「宅急便」成長物語……………022

❶「宅急便」営業開始 / コラム▶動くものの訴える力 / ❷全国

ネットワークへの道のり / コラム▶宅急便取扱個数とどら焼き / ❸新商品開発から一歩先へ / コラム▶社名変更

第4章●事業多角化の物語……………028

❶小倉康臣が取り組んだ多角化 / ❷小倉昌男が取り組んだ多角化 / コラム▶小倉昌男の言葉

第5章●グループ連携の物語……………034

❶グループ経営の推進 / ❷デリバリー事業のさらなる進化 / ❸ノンデリバリー事業の新たな展開 / ❹「バリュー・ネットワーキング」構想へ / ❺創業100周年を迎えて

第2部 語り継ぎたい物語 100年を貫く社訓の精神

第6章●社訓を受け継ぐ物語……………040

❶社訓から企業理念へ / ❷全員経営の実践 / ❸お客さまの意思を受け継ぐ / ❹思想を堅実に礼節を重んじる / ❺身なり

を整え、車両も美しく / ❻公平・公正を貫く信念 / コラム▶親子ネコの物語

第3部 語り継ぎたい物語 お客さまの満足を支える仕組みづくり

第7章●仕組みを進化させる物語……………048

❶ウォークスルー車開発秘話 / ❷包装資材の改革をめざして / ❸作業改善・品質管理の取り組み / ❹安全向上への取り組み / ❺生産性向上への取り組み

第8章●情報システムの物語……………054

❶コンピュータ導入から「NEKOシステム」へ / ❷お客さま視点のシステムへ / ❸その他の情報システムの進化

第4部 語り継ぎたい物語 一番身近で愛される企業をめざして

第9章●思いやりの物語……………060

❶ふれあいをお届けする / コラム▶子どもたちと宅急便のふれあい / ❷環境への取り組み

第10章●寄り添う物語……………064

❶災害時の対応 / ❷共生への取り組み / コラム▶地域密着の取り組み / コラム▶目の不自由な方へのご不在連絡票

第5部 声の宅急便 ヤマトへのメッセージ

第11章●お客さまからのメッセージ……………070

ヤマトグループの会社および関連団体一覧……………078

あとがき……………079

第12章●ともに歩んだ方々からのメッセージ……………074

❶宅急便を通して出会った方々との思い出のメッセージ / ❷取扱店さまからのメッセージ / ❸社員からのメッセージ

*本文中の社名、肩書きは、本文で言及されている当時の名称を採用しています。

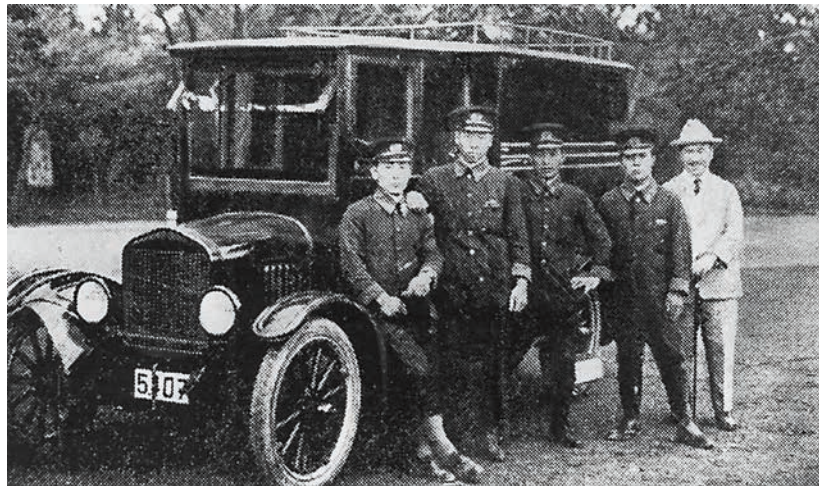
*社名については、特別な場合を除いて「株式会社」を省略しました。

第1部

100年のあゆみ

物流を切り拓いた イノベーション

1919(大正8)年の創業以来、ヤマトグループは
新たな物流の世界を切り拓いてきた。日本初の路線事業への進出、
宅急便事業の開始、「バリュー・ネットワーキング」構想の推進——
これらの果敢な挑戦のあゆみをたどる。



創業初期の小倉康臣(右端)と運転手たち

【第1章】

創業者物語

街はまだほとんど舗装されておらず、荷馬車が行き交う時代。

そんななか、小倉康臣は来るべきスピードの時代を予見し、トラック運送業に乗り出す。

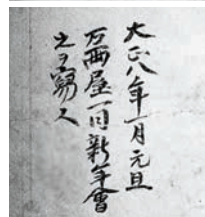
「交通運輸は文明文化の母」で、トラック運送はその中の代表になりつつあるとの思いを抱き、現在にも受け継がれる社訓を定めて、従業員のことをたばねていった。創業者・小倉康臣が切り拓いた道とは。



フロックコートを着用し、創立総会に出席した小倉康臣(1919年)



① はな夫人



② [上]万両屋一同。前列左側に小倉康臣。[下]写真の台紙裏には、「大正八年一月元旦 万両屋一同新年会 之を写す」と書かれている



③ 大和運輸創業時の社長、谷村端四郎

1 人と競わず、「時」と競う

育まれた商人の心がまえ

小倉八三郎は、1889(明治22)年に東京・銀座、数寄屋橋交差点近くの江戸時代から続く原料紙問屋の分家に生まれた。八人目の三男ということで八三郎と名付けられたが、1930(昭和5)年2月に康臣と改名。父・善兵衛は温厚な人柄で人望があり、母・もとは勝ち気であったという。その両親のもと、康臣は物心つかないうちから、商人の心を育んだ。

小学校では自分が納得するまで先生に質問し、商工中学へ進学すると、算数と英語を得意科目とした。薩摩琵琶を習うために通っていた東京・芝の天徳寺では、忘れられない体験をしている。

あるとき、僧侶から「人間とは何ぞや」との問いかけをされたことがあった。康臣は即座に「あとさきを考える生き物なり」と答え、自分の口から出た言葉に驚いたが、僧侶は「善哉、善哉」とその答えを褒め、人間の生命や生き方についての法話を始めた。現在を説くなら過去を顧みよ、将来を夢見てそれに向かえ——この話は康臣少年にとってきわめて強烈であり、その後も頭から消えることがなかった。

しかし、長兄が継いだ家業が看板を下ろすことになり、康臣は学校を辞めざるを得なくなる。ただ、長姉の嫁ぎ先の新炭商や横浜の織物工場などで仕事をしながら夜学に通い、数学と英語の本は肌身離さなかった。

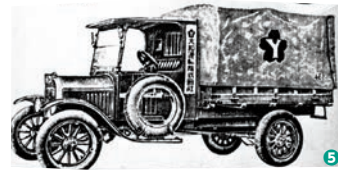
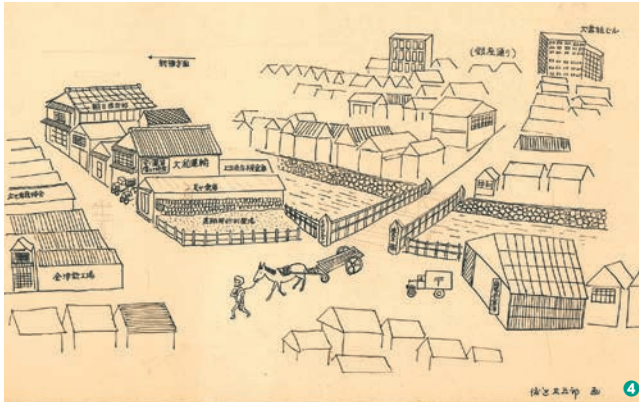
1914(大正3)年、ついに康臣は自ら事業を起こす。譲り受けた大八車で、野菜を売って歩く引き八百屋を始めたのだ。仕事が軌道に乗り、生活も安定してきた頃、康臣は知人の紹

介で五つ年下のはなと結婚(①)。以降、はなは1939(昭和14)年に病で急逝するまで、康臣を内助の功で支え続けた。

スピードの時代を予見

引き八百屋は繁盛し、1916(大正5)年には東京・麻布に店舗を構えるまでになった。屋号は「万両屋」(②)。しかし、康臣にとって八百屋商売は、あくまで将来、納得して邁進する仕事をするための資金集めの手段にすぎなかった。若い人が商いに加わると定期的に会合を設け、「人間は前進するのが基本で、足踏みは退歩である」などと話し、自らの将来を切り拓いていく英気を養っていった。やがて体に染みついた商人としての心がまえと才覚で、計画よりも早く目標額であった資金1万円を達成すると、康臣の関心は、何を生涯の事業とすべきかに注がれた。労働を中心とし、近代的な仕事を興したいとは考えていたが、何をするかは決め切れておらず、1919年5月頃からは、八百屋の仕事は昼までに終え、午後は情報収集に当たるようになった。ちょうど第1次世界大戦の影響で日本経済に好景気が到来して、新時代の交通機関である自動車が増加しつつあった。そこで康臣は親戚や知人を頼ってバスの運営会社や自動車メーカーに足繁く通い、修理や分解まで見学し、自動車についての知識を深めていった。

その頃、その後の運命を左右する出来事に遭遇する。1919年9月から、わが国で初めての交通整理が行われ、牛馬車は銀座大通りを通れなくなったのだ。大八車だけでなく牛



④創業時の本社屋周辺のスケッチ(現・銀座3丁目。左隣に朝日倶楽部がある)
⑤創業当時(大正末期)に使用されたT型フォード1トン車

馬車に親しんでいた康臣にとって、これは大きな衝撃だった。自動車が堂々と行くさまを見て、もとより「時に負けるな」を信条とし、人と競わず「時」と競うという心がまえでいた康臣は、「これからはスピードの時代だ」と直感し、あらためて自動車に強い関心を抱いた。銀座の大通りからは牛馬車が閉め出されたとはいえ、まだまだ道路を使つての貨物輸送の中心は、牛馬車と荷車が担っていた時代のことだった。

トラックによる貨物輸送で起業

新事業を模索しつつ、自動車の研究にも余念がなかった康臣。そんな彼の思いを伝え聞いた友人が、ある人が立案したトラック運送会社の設立目論見書を持ち込んできた。一読後、まさに自分の思いと合致し、これこそが生涯の事業だと確信した康臣は、この計画を買い取り、1919年11月29日、30歳の誕生日にトラックによる貨物輸送を行う株式会社を創立した。前日には、営んでいた万両屋に「出世御礼」の貼り紙をして在庫品を売り切り、退路を断っている。社名は大和運輸株式会社。資本金は10万円で、康臣自身が負担をただけでなく、周囲に出資を募ったところ、大戦後の好景気が続いていたこともあり順調に集めることができた。この頃、トラック運送業者のほとんどは個人事業であったが、康臣は株式会社としてスタートを切った。その理由は、生涯の事業は会社組織で行いたいと考えていたこと、会社を拡大するには多数の資本参加の方法が有効であること、株式会社とすれば資本と労働の権利義務がはっきりすること、人の力を総合的に生かすには会社組織が望ましいと考えていたことが挙げられる。

そして何より、資本主義の生んだ株式会社という新しい形態に、パイオニアであろうとす

る康臣自身が強く惹かれていたからであった。

「大和運輸」と名付ける

大和運輸という名は、康臣がかつて働いていた長姉の嫁ぎ先である新炭商の屋号、山登屋やまにちなんだ。買い取った目論見書には「交際運輸」とあったが、それは康臣の意にそぐわず、新会社設立に向けての事務所を山登屋の2階に置いていたこと、大和の国といえばかつてこの日本を指していたことが気に入っての命名だった。また康臣は自身を社長ではなく、専務取締役とした。社長という響きは、上り詰めた最終段階との思いがあり、30歳の自分にはまだ早過ぎるとも、どこか恥ずかしいとも感じていたからだ。社長には次姉の夫・谷村端四郎(⑤)に就いてもらった。ともあれ、小倉専務率いる大和運輸はその第一歩を踏み出した。創業の日は秋晴れ。創立総会は、銀座、朝日倶楽部の2階で、おごそかに開催された。出席者は10名ほどで、みなが和服に身を包む中、康臣だけが当時流行の先端を行くフロックコートひがしとよまかを身につけていたところにも先駆者精神が見て取れる。

初代本社は京橋区東豊玉河岸41号地(現・銀座3丁目)の木造瓦ぶき2階建ての家屋を借り入れた(④)。従業員(のちに社員と改称)は計15名。そのうち運転手とその助手が8名という陣容だ。トラックはデンビー2トン車とフォード1トン車の2台。営業は1919年の年末に始まり、さらに1トン車2台が加わった(⑤)。運賃は荷馬車が1日6、7円であるところを3倍近くの17、18円に設定したため周囲からはぜいたくな輸送と見なされたが、主に官公庁に納める石炭の運送に使われた。少ないながら、輸送の早さを求める顧客はすでにいたのだった。

▶小倉康臣と会社の出来事 ●同時代の出来事

[明治22年] 1889	▶小倉八三郎(1930年康臣と改名)誕生(11月29日) ●大日本帝国憲法発布
[大正5年] 1916	▶小倉康臣、麻布市兵衛町に「万両屋」を開店
[大正8年] 1919	▶大和運輸(株)創業 ●自動車取締令公布 ●ヴェルサイユ条約締結 ●ILO(国際労働機関)設立
[大正10年] 1921	▶鮮魚配送開始
[大正11年] 1922	▶横浜市内に取扱店を指定し、定期的な小荷物運送を開始 ▶高尾山乗合営業権ならびに自動車(バス)を譲渡
[大正12年] 1923	▶三越呉服店と商品配達の正式な約定書締結 ●関東大震災発生
[大正13年] 1924	▶本社社屋新築移転(二代目) ▶車庫兼修理工場設置(浜松町) ▶この年秋から運転手に制服制帽を採用して貸与 ▶引越荷・婚礼荷業務開始 ●東京市営バス開業
[大正14年] 1925	▶宮内省の運送に従事し、その後も用命を拝受 ●普通選挙法公布
[大正15/昭和元年] 1926	▶取次店制度を制定し、各地に取次店を設置 ●大正天皇崩御
[昭和2年] 1927	▶小倉康臣、万国自動車運輸会議に出席し、欧米各地を視察 ●金融恐慌深刻化 ●上野一浅草間に日本初の地下鉄開通
[昭和3年] 1928	▶「桜にY」の社章を商標登録(1922年頃から使用) ●普通選挙初めて実施
[昭和4年] 1929	▶第二大和運輸(株)設立、大和運輸(株)と合併し、大和運輸(株)に商号変更 ▶社旗・社歌制定 ▶東京一横浜間の定期積み合わせ輸送(定期便)開始(日本で初めての路線事業) ▶小田原営業所内に北条稲荷を復興建立 ▶本社社屋新築移転(三代目) ●世界恐慌始まる
[昭和5年] 1930	▶社内報「大和ニュース」発刊
[昭和6年] 1931	▶社訓制定 ●満州事変

2 人を育成し、企業の成長に結びつける



6 1935年頃の三越専用車。後ろに写るのは1929年に新築された三代目本社



7 関東大震災時に銀座4丁目で焼けた大和運輸のデンビー車(中央部分)



8 婚礼荷の運送風景



9 婚礼専用車が描かれた広告



10 制服を着用した運転手(1927年新年会での集合写真)



11 戦前の事務員用バッジ



12 1936年の従業員手帳の表紙と中に掲載された社訓

創業直後の不況を乗り切る

トラック運送といえば個人事業や多くの事業を営む企業の副業であった頃、大和運輸はトラック専門で運送を手がける唯一の企業だった。先がけとして1907(明治40)年末に誕生していた帝国運輸は、すでに解散済みだったのだ。

「僅かな時間、安い運賃」をキャッチフレーズとした大和運輸の滑り出しは順調だった。しかし、創業から4カ月後の1920(大正9)年3月、早くも苦境に立たされる。第1次世界大戦後の好況が一転し、株式市場が立ち会い停止になるほどの不況に陥ったのだ。大和運輸もそのあおりを受け、1921年には仕事が減り、給与の支払いにも困るようになった。

そのため、糞尿ふんにょうの運搬を引き受け、康臣自身もその助手を務めることもあった。こうして日々の収入を得ながら、日本橋にあった魚市場から各店舗へ魚を運ぶなど、新分野の開拓を行った。1922年には横浜市内に取扱店を設け、東京の本社への定期輸送を始めている。それまでのようなトラック1台の貸切ではなく、小口雑貨を1台に集約して運ぶ小口積み合わせという斬新な形態であった。

この年には三越呉服店から依頼を受け、荷車を使うのとさほど変わらない金額で、横浜までの家具配送を行っている。その迅速な輸送により、1923年1月に横浜方面への商品輸送を、同年4月には東京市内の配送を依頼されるまでになった。それまで自家用車で配送の大半を賄っていた三越は、大和運輸の低運賃、運転手の勤務態度の良さ、そして会社組織で信頼性が高いことを評価しての決断だった。そのおかげもあり、7月に四谷に出張所を設け、計12台のトラックを所有、創業から4年で、ある程度の陣容を整えることができた(6)。

震災をくぐり抜け信用を積み上げる

関東大震災が発生したのは、大和運輸が三越との契約で経営の柱を確立した年、1923年9月1日の昼前のことだった。

このとき、市ヶ谷の産院に入院中の夫人を見舞っていた康臣は、余震の発生を念頭にトラックの保全に動く。まず午後4時までに、三

越本店の中庭に置いていた新車8台を東豊玉河岸の本社へ移動させた。さらに、銀座で火災が発生したのを知ると延焼を恐れ、車を代々木へ移すことを決断する。トラックには会社の書類や備品、近所の人たちを乗せた。車列が本社を出たとき、火の手は銀座5丁目にまで迫っていた。12台のうち、修理中の1台だけは仮修理してなんとか動かしたものの銀座4丁目の角で焼失してしまったが(7)、他の11台は無事、避難が済んだ。夜半、本社は焼失。翌朝焼け跡に立った康臣は、トラックを移動させなかったなら、すべてが失われていたに違いないと感じ入った。

翌日から、明治神宮裏の代々木の原に張られたテントが事業の拠点となった。4日からは東京市庁や内務省へ車を出す。運賃は相場の1日15、16円と比べて、前払い、ガソリン・食事付きで50円という好条件だ。復興を急ぐ後藤新平内務大臣による緊急措置だった。

大和運輸は従業員一同が不眠不休でこの事態に臨み、京浜間の定期輸送を中断して、好条件で省庁や自治体の復興輸送を請け負った。そして、そこで得た収益をもとに、康臣は発生する支払いには現金で対応し続けた。政府が震災を理由に支払いの一時猶予措置をとった中でこの行為は、ますます大和運輸への信用を高めることになった。

震災後の康臣の自宅では、わずか4室しかないところに、多いときは20名ほどの罹災者を起居させ、毎日何度も米を炊くという騒ぎだった。そんな日々の中、配達不能となった神田の古本屋の積荷から、従業員が慰安で読むために本を持ち帰ったことがあった。それを知った康臣は激怒して、お客さまから荷物を預かり、無事に目的地に運ぶことの使命を説き聞かせた。それから2カ月後、荷主がようやく見つかかり、元のまま本を送り届けることができ、大変感謝された。のちに制定される社訓に通じる康臣の信念が伺えるエピソードである。

震災からの復興に大いに貢献した大和運輸は、1924年1月、京橋区木挽町1丁目7番地(現・銀座1丁目)に事務所兼車庫を建設した(二代目の本社)。借地ながら、初めての建物所有だ。この年の12月には康臣の次男・昌男

が誕生している。続けざまに車庫、修理工場、社宅、営業所を新設し、1927(昭和2)年初頭には車両台数が23台となり、創業7年にして経営基盤が整った。

東京に大きな打撃を与えた震災は、輸送の主角をトラックへと変えていた。ぜいたくな存在であった自動車が、焼け跡の片付けや救援物資の運搬など、迅速な運送に有効な存在であることが誰の目にも明らかになってきたからだ。需要を見込んだ小規模なトラック運送業者は急増し、その一方で、震災から半年ほどで復興需要が落ち着いてくると、再び不況が訪れたこともあって運賃の値引き競争が激化した。しかし康臣は、運賃競争では勝っても負けても得にならないと判断し、その勝負を避け、小規模業者には手が出せない事業を模索する。

それが、引越荷と婚礼荷を専門とした運送だった。他社を寄せ付けない美しい車両、制服を身につけ言葉遣いもていねいな運転手、「やわら」と呼ばれる、家具を傷つけないための布団状のクッションを揃え、婚礼荷用には華やかな鶴亀きんまきえの金時絵を施した特製ボディをつくり、唐草柄からくさがらのカバーも用意し、祝賀ムードに花を添えた。婚家の要望にはきめ細かく応じ、車を連ねて少ない婚礼荷を多く見せることも、逆にひっそりと目立たせずに運ぶこともあった(39)。

こうした心配りは評判を呼び、注文が殺到。1925(大正14)年に宮内省御用達運送を拝してからは、宮家や上流家庭の婚礼荷の運送をほぼ独占することになった。

従業員のことをたばねる

震災を乗り越えた康臣はすでに一人前の経営者となっていたが、その心の内には、わらじを履き、野菜を積んだ手車を引いていた頃の思いが残っていた。効率よく荷を積めるか、約束通りに送り届けられるかは、現場の人間次第である。汗を流し体を張って働く人たちがなくて、トラック運送業のような事業は成り立たない。のちに新聞に連載した自叙伝「わが風雲録 野芝に生きる」の中で、康臣は次のように書いている。「トラック輸送事業はこのような人たちに支えられていることをわたしはつねに念頭においてきた。これはわたしの“わらじ精神”のあらわれの一つである」

その思いを胸に、康臣は経営体制の充実をはかる。マネジメントを重視して管理職には当時はまだ少なかった大学卒業生を積極的に採用し、営業拡大のため営業所を増やすほか、運転手こそが会社の信用と品位を代表する顔であるとして、1924年、当時としては斬新な起毛地の青襟がついたカーキ色の制服と、黒いラシャ地の黒帽(のちに革製に変更)を採用した。足もとは編上靴だが、運転手のなかにはそこに革製のゲートルを合わせる洒落者もいた(40)。

康臣はさらに、組織の拡大に合わせて従業員の声を聞き経営を民主化しようと、毎月、定例会議を開催。1922年頃から使われていた「桜にY」の商標を正式に社章とし、1928(昭和3)年に登録を完了したのも、この会議での論議がきっかけだった(41)。

康臣はトラック運送業の特色も十分に自覚していた。仕事の現場は営業所や取引先など、ひとところにとどまらない。だからこそ、別の場所においても思いを同じにできるように社内の意思疎通をはかる必要がある。1930年からは月刊の社内報「大和ニュース」を発刊した。1934年には従業員手帳をつくり、全従業員に携帯させている。手帳の配布に先立つ1931年12月には社訓を制定した。同じ思いを抱く従業員に、それぞれの現場で自主的に働いてもらうためだ。「大和は我なり」「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」「思想を堅実に礼節を重んずべし」の3箇条からなる社訓は、現在も受け継がれている(42)。

この社訓を社内に通達した際の訓示には、「交通運輸は文明文化の母」であり、トラック運送はその中の代表になりつつあるとし、その重要な事業を目的に、大和運輸は使命をまっとうすべく努力していると記されている。これは康臣の偽らざる思いだろう。そのためには運送を担う人が重要で、その教育に取り組みなくてはならない。そう考えた康臣は、1941年から指導目標を定め始めた。これはその年1年間のモットーのことで、初年は「時間厳守」。礼節を重視するという社訓の精神にのっとりたものだった。

▶小倉康臣と会社の出来事 ●同時代の出来事	
[昭和9年] 1934	▶従業員手帳発行
[昭和10年] 1935	▶関東一円の定期便ネットワーク完成 ●東京市中央卸売市場が開場
[昭和11年] 1936	▶「定期便」の名称を「大和便」と改める
[昭和16年] 1941	▶太平洋戦争への突入で、業務の運営はますます困難に
[昭和17年] 1942	▶深川区枝川町に本格的なトラックターミナル竣工
[昭和19年] 1944	▶軍需省から輸送協力の要請 ▶大和便を全面休止
[昭和20年] 1945	▶「光輸送隊」を発足させ中島飛行機武蔵製作所の移駐作業を行う ▶終戦に伴い営業所復活開始 ●太平洋戦争終結 ●インフレ激化 ●GHQ(連合国軍総司令部)設置
[昭和21年] 1946	▶大和運輸従業員組合(現・ヤマト運輸労働組合)設立 ▶東京―小田原間の大和便再開
[昭和22年] 1947	▶社長制を採用、小倉康臣が社長に就任 ▶越前堀作業所を開設し米軍人軍属の家財梱包輸送開始 ●日本国憲法施行
[昭和23年] 1948	▶当社株式を東京株式取引所に初めて登録(店頭売買)
[昭和24年] 1949	▶当社株式を東京証券取引所に上場 ▶通運事業の免許を取得し翌年から事業開始(汐留、秋葉原、飯田町) ●運輸省設置法公布 ●日本国有鉄道発足
[昭和25年] 1950	▶東京税関貨物取扱人免許を受け通関業務開始
[昭和26年] 1951	▶CAT(シヴィル・エア・トランスポート)航空と契約し航空代理店業務開始 ●マッカーサー元帥、連合国軍最高司令官解任
[昭和27年] 1952	▶京浜港において海上貨物の取り扱い開始
[昭和30年] 1955	▶国際航空輸送協会(IATA)貨物部門に加入

3 インベーターとして、事業を牽引する

定期便の路線網で次代の基盤をつくり上げる

三越の路線の配送、引越荷や婚礼荷の運送など事業の拡大をはかってきた康臣だが、トラックの貸切を前提としたビジネスに終始しては限界があると考えていた。ただ、より広く、より多くの運送需要に応える新たなビジネスの手法が見つからない。東京―横浜間で行っていた小口雑貨の定期輸送は関東大震災で中断したままだ。

そんな折り、くしくもロンドンで開催される万国自動車運輸会議に日本のトラック業者代表として派遣されることになった。1927(昭和2)年のことだ。康臣はそこでカーターパターソン(CP)という企業を知った。ロンドンに本社を置く同社は、地方都市へトラックの定期便を出していたが、その定期便には独特の集荷と配送の仕組みが導入されていた。ロンドン発の定期便に乗せる荷物は、市内を幌馬車で定時巡回して集める。荷物のある家は、巡回に合わせてCPの文字が入った掛札を出しておく、幌馬車を下りた係員が玄関先まで集荷に来て、運賃の精算もそこで済むので便利だった。集められた荷物はその後、幌馬車から地方都市への定期便に積み替えられた。

ドア・ツー・ドアのこの仕組みこそが、日本の小口輸送需要に応え、運送を変える。康臣はそう直感し、同様の定期便の路線網を日本でつくり上げようと決めた。エリアはまず、関東一円。当時、三越が買い物客への無料配送の範囲をその程度まで広げようとしていたことにヒントを得た。

まったく新しい運送を実現するため、やることはいくつもあった。独自の伝票作成、重さや容積を基準とした運賃の設定、そして営業だ。車体に大きく宣伝を掲げ、運転手はチラシを配布した。カーターパターソンは各家庭にCPの札を配ったが、大和運輸はタバコ店や雑貨店などを荷物の取次店とし、黄色地に赤で「桜にY」を染め抜いた三角旗を渡した(⑮)。預かった荷物があるときにはそれを目立つように掲げてもらう。トラックが乗り付けて作業を始めると、物珍しく感じた近所の人から、次々と荷物を託されることもあり、集荷の拠点となった店は活気づいた。1929年に京浜線の開業をもっ

て開始した定期便(⑩)は、日本初の「路線事業」となり、相変わらず不況の世にありながら、1935年末には関東一円にネットワークを広げた(⑯)。

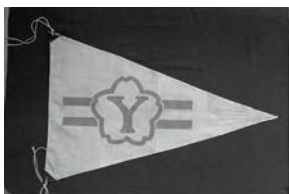
しかし、じゅんぷうまんぱん 順風満帆ではなかった。荷物がわずかしかなかったこともあるし、役所ともぶつかった。1936年、大和運輸の定期便業務は違法であるとの嫌疑をかけられている。その根拠となったのは定期定路で旅客輸送を行うバスを対象として定められた輸送規程で、それを旗の掲げられた場所に立ち寄って集荷を行う定期便のトラックに当てはめるのには無理がある。その旨を大和運輸は答弁書に記して提出し結局は不起訴となったが、これを機に「定期便」の名を「大和便」へと変更した。一方で法律もこれを踏まえて1938年に改められ、定期トラックを定路に縛られない区間事業と見なすようになった。

解体の危機を乗り越え、事業多角化へ

1941年に始まった太平洋戦争は、大和運輸の業務に大きな影響を及ぼした。戦時統制下で大和便は休止に追い込まれ、1945年には、軍用飛行機を製造していた中島飛行機武蔵製作所の疎開に伴う物資の輸送を命じられた。そこで結成されたのが、「光輸送隊」なる特殊部隊で、疎開先の浅川(現・八王子市)の山中への重要輸送に携わった。

任務を完遂した後の8月、軍の将官から大和運輸を軍へ組み入れると申し渡された。これは大和運輸解体を意味する。しかし、その命令は実行に移されないまま15日の終戦を迎えた。これで「大和運輸は生き残ったのだ」と感じた康臣は、1日も早い大和便による小口輸送の復活に奔走する。そして1946年9月に小田原線で念願の再開にこぎ着け、その翌年、57歳で専務から社長に就任し、引き続き事業を牽引していった。こうして1949年末には、ほぼ戦前と同様の大和便網を構築した。

事業復興と平行し、拠点の集約などの合理化、さらに事業の拡大をはかった。連合国軍総司令部(GHQ)の管理下、ガソリンの優先配給があり収益率の高い進駐軍の家財道具の梱包輸送などを足がかりに、新規の区域・貸



⑮ 「桜にY」の三角旗(年代不明)



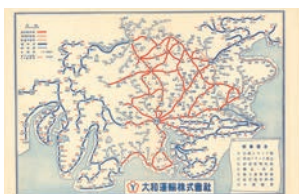
⑭ 京浜線開始時のチラシ(1929年)



⑰ 1937年頃の若葉町営業所(横浜市)



⑱ マッカーサー元帥の居住地(現・アメリカ大使館)から、引き揚げ荷物を積んで出発する大和運輸のトラック。当時担当した社員は元帥本人とも会い、「奥さんが優しい人だった」と回顧している



⑲ 1954年当時の大和便営業所路線図



⑳ 1950年代の大和便主力車両



㉑ 大阪線第一便のテープを切る小倉康臣社長(1960年)

切業務も展開している。進駐軍のダグラス・マッカーサー元帥が日本から引き揚げる際の引越作業も手がけた(16)。大和運輸はこの時期に、その後の多角経営の第一歩を踏み出していたのだ(第4章参照)。

小倉康臣の功績

1946年に復興した大和便は関東の外へも、1954年に平線(福島)、1955年に仙台線とエリアを広げていった(17)(18)。そして、1960年にはついに大阪線を開始する(19、第2章参照)。

1950年代の路線拡大の最中には不況期を経験し、運賃競争も勃発していた。しかし大和運輸は毅然とした態度を貫き、「正しい運賃」でのサービス向上に努めたため、取扱量も増え、輸送規模も拡大していった。その質を担保したのは荷物を運ぶ従業員。現場で働く人を尊重していた康臣はますます従業員に向けて、

「正しい荷扱い」や「明るい対応」の指導や講習に工夫を凝らしていった。

この頃にネットワークを広げた大和便が、宅急便の基礎となった。そう語る人物がいる。1950年に大和運輸に入社した都築幹彦(のちのヤマト運輸社長)だ。このネットワークがなかったなら宅急便事業の全国への急速な拡大はなかった、と当時を回顧している。

戦前戦後にわたり宅急便の礎を築いた康臣は、1971年に社長を退き、その座を小倉昌男に譲った。社長時代の1969年春、アメリカでの国際ロータリー大会に出席し、その帰国後に脳こうそくで倒れ、車椅子に頼る日々を送っていたのである。そして1979年1月15日、入院先の病院で89年の生涯を閉じる。それは、大和便という基礎の上で、昌男や都築の奮闘により宅急便が誕生してから3年後のことだった。

小倉康臣の高尾山参詣と北条稲荷への祈念

●ヤマト運輸では、年始に高尾山薬王院飯縄権現堂(八王子市)で社業発展と交通安全を祈願している。また、2月初旬の初午には神奈川県にある北条稲荷大明神で、代々、社長が祭主となって大祭を行っている。どちらも、始めたのは小倉康臣だ。

●康臣は若い頃、高尾山参りを楽しみの一つとしていた。その縁もあって、1922(大正11)年4月に高尾山と浅川駅(現・高尾駅)の間で乗合バス業を始めた。バスの人気は予想を超えるものだったが、不況で本業であるトラック運送業がままならなくなると、同年11月に乗合バス業の権利を売却。そこで得た資金をトラック運送業での支払いにあてたことで、周囲の信頼を失わずに済んだ。わずか半年ほどの乗合バス業は、大和運輸存続に大きな役割を果たしたのである。

●小田原にあった北条稲荷大明神とも縁が深い。1929(昭和4)年に大和便の拠点の小田原に設けた際、営業所の裏に荒廃した祠があった。これは1495(明応4)年に北条早雲が北条氏の守護神として京都から迎えたと言われており、それを知った康臣は祠を再建し、自ら祭主となって祀った。1983(昭和58)年にはその明神は当時のヤマト運輸厚木主管支店の敷地内に遷移され、現在に至っている。

●康臣は生前、毎年会社を代表して社員とその家族の安泰を祈るとやる気がみなぎるとし、神仏に祈るといふことは、最善の努力をすると誓うことだと綴っていた。



[上]1969年1月、雪の中の高尾山参詣
[下]小田原営業所の裏に建つ再建当時の北条稲荷

小倉康臣と会社の出来事 ●同時代の出来事

[昭和32年] 1957 ▶アライド・ヴァン・ラインズ社よりネコマークの使用承認を受け「親子猫」のマークを制定し使用開始
●神武景気下降し始める

[昭和33年] 1958 ▶美術梱包事業開始(「インカ帝国文化展」)
▶本社社屋新築移転(四代目)
●東京タワー完成

[昭和34年] 1959 ▶小倉康臣に藍綬褒章授与
▶創業40周年を記念し『あゆみ』刊行
●皇太子(現・上皇)ご成婚

[昭和35年] 1960 ▶東京―大阪間の大和便路線運行開始
●日米安保条約調印
●道路交通法施行
●カラーテレビ放送開始

[昭和36年] 1961 ▶国内航空線の混載貨物取り扱い開始

[昭和38年] 1963 ▶大阪守口ターミナル、横浜綱島ターミナル竣工
●ケネディ大統領暗殺

[昭和40年] 1965 ▶小倉康臣に勲四等旭日小綬章授与

[昭和43年] 1968 ▶海外駐在員を初めてニューヨークに派遣
●三億円事件

[昭和44年] 1969 ▶小倉康臣が脳こうそくを発症し、小倉昌男が社長代行に
●アポロ11号による人類初の月面着陸

[昭和46年] 1971 ▶『大和運輸五十年史』刊行
▶小倉昌男が社長に就任し、康臣は取締役相談役に
●ドル・ショック

[昭和50年] 1975 ▶ワーキンググループを結成し宅急便の実施要領草案作成開始
●第1回サミット、フランスで開催

[昭和51年] 1976 ▶関東地区において「宅急便」発売
●田中角栄前首相逮捕

[昭和52年] 1977 ▶小倉康臣米寿を祝う会開催
●日航機ハイジャック事件

[昭和54年] 1979 ▶小倉康臣89歳で逝去

【第2章】

「宅急便」誕生物語

戦後の混乱を乗り越え、創業者・小倉康臣は事業の多角化を進めていくが、関東一円の大和便へのこだわりのために、長距離運行の着手には一歩出遅れる。1971(昭和46)年に小倉昌男が社長を引き継いだものの、襲いかかってきたのは第1次オイルショック。新たな一手を模索する中、彼の脳裏に浮かんできたのは、これまで注目されてこなかった個人宅配市場だった。



小口重視の方針を強調し始めた頃の小倉昌男社長

1 高度経済成長期を迎えて

長距離路線への参入

大和便が路線を拡大し、西への路線を大阪へ延伸するための免許申請を行ったのは1957(昭和32)年1月のことだった。

西濃運輸、日本運送、福山通運などすでに、東海道路線にトラックを走らせて貨物輸送を行っていた。運ばれる荷物は日に日に増え、東海道路線はゴールデンルートと呼ばれるほどだった。一方、それまで大和運輸は、東西間の輸送を日本国有鉄道(以下国鉄、現・JRグループ)の貨物急行列車に頼っていた。国鉄が東京一大阪間にノンストップ高速コンテナ列車を導入すると、その恩恵にあずかった。地盤のない大阪では、地元の運送会社と提携し、事業を展開していた。ただ、頻発する国鉄のストには悩まされた。

大和運輸が東西間にトラックを走らせなかったのは、「箱根の山の向こうにはお化けがいるから越えてはいけない」とのととえて、小倉康臣が関東平野の100km圏内の営業区域にこだわったからだ。

じつは康臣は1946年の時点で、自動車メーカーが試作した10トン車で箱根の山越えの試運転を行っている。当時の道路事情は悪く、トラックの性能を「100kmが限界」と判断した。康臣が「越えてはいけない」としたのは、社内で十分な検討を重ねた結果だった(1)。さらに大和運輸をここまで育ててくれた、関東を中心とした近距離の小口輸送への思い入れもあった。しかし、またたく間に道路の整備が進み、トラックの性能が向上した。それがいち早くトラックで箱根の山を越えた他企業の成長を後

押ししたのだ。

「危ない会社」と名指しされて

箱根の山を越えるのは、そう簡単なことではなかった。大和運輸が東海道路線の免許申請を提出すると、関西の業者から猛反対が起こったのだ。国の運輸審議会は1959年1月に、5日間にわたる公聴会を開催(2)。議論は白熱したが、結論はなかなか出ない。大和運輸がようやく東海道路線の免許を取得したのは、その年の11月28日。まさに国会で東海道の輸送力不足が問題にされた後だった。

翌年からトラック輸送を開始し(3)、1963年には大阪の守口と横浜の綱島(4)にターミナルを設けている。綱島の初代支店長に就任した都築幹彦は、さっそく営業活動を始めたが、出遅れは明らかだった。すでに多くの企業は他の運送業者と契約を済ませている。なんとか荷物を増やそうと大口貨物を集めるが、単価が低いため収益は悪化。設備投資も負担になってきた。

ターミナル開設のその年、一冊の本が出版された。神戸大学の占部都美教授による『危ない会社』(光文社)だ(5)。センセーショナルなタイトルのその本の中で、陸運業者として大和運輸が唯一、名指しされている。創業から40年以上がたっている大和運輸は、古く、硬直し、新しいことに挑戦しない企業とみなされていたのだ。

のちに小倉昌男は当時の大和運輸を「つまらない形式に非常にこだわる会社」だったと述べている。昇進した人がいれば執務に使う机



1 戦前から戦後にわたり使用された大和便主力車両



2 東海道路線の公聴会で申請事由を述べる小倉康臣社長(1959年1月)



3 大阪市西区川口町に新設した大阪支店(1961年12月)



4 横浜市港北区綱島東に新設した綱島ターミナル(1963年)



5 陸運業で唯一、大和運輸が名指しされた占部都美『危ない会社』(カッパ・ビジネス/光文社、1963年)

を特注して新調するなど、合理性に欠ける部分もあったのだ。外部から指摘されてそう気

づいたとき、大和運輸はどん底にあった。

2 「宅急便」誕生のきっかけ



- ⑥ 大阪線8トン車(1960年から車色と塗装デザインを変更)
- ⑦ 大和便の営業所(埼玉県・本庄営業所)
- ⑧ オイルショック後の業績悪化で表紙も白黒印刷になった「大和ニュース」(1974年11月号、1975年5・6月号)

小倉昌男の試行錯誤

単価が低く手間のかかる大口貨物頼みが続き、東西間の長距離トラック輸送(⑥⑦)が伸び悩む一方で、既存の事業にも陰りが見えていた。

一時期は大和運輸全収入の2割以上を担っていたこともある国鉄を利用した通運事業は、たび重なるストによって利用者離れを起こしていた。特に1975年の8日間にわたって、ストの権利を求めて行われた「スト権スト」が決定的だった。そのため収入は全体の1割にも満たない状況になっていた。

百貨店配送は日本経済の高度成長を受けて順調に成長していたが、配送個数がある数字を越えた時点で、営業利益が減少に転じ始めた。繁忙期に合わせて増やした拠点の維持費、そこで働く社員の人件費が高くなったからだ。ついには赤字の月も出て、かき入れ時の盆暮れ2カ月の利益で、残り10カ月の赤字を埋めざるを得なくなった。

1971年に父の康臣から社長を引き継いでいた昌男の最初の仕事は、現状からの脱却だった。どうしたら大和運輸は「危ない会社」ではなくなり、健全な経営ができるようになるのか。頭を悩ませるうちに、昌男は、他社に差を

付けられた市場にこだわるよりも、これまで培ってきたノウハウを生かせる、まったく新しい業態をつくったほうがいいのではないかと考えるようになっていた。

しかし、舵を切るべき方向がわからない。その一方で1973年の第1次オイルショックの影響で大口貨物の取扱個数が激減し、1974年には路線事業の輸送量が前年比で25%近く減った(⑧)。

大和運輸は倒産寸前で、1970年に大和運輸に入社した瀬戸薫(のちのヤマトホールディングス社長)は、「名門企業だと思って入ったが、現場の施設を売却するなど、大和運輸の中身はかなり厳しいと感じた」と後年、語っている。

思いがけないところにヒントが

事業が行き詰まっても、日々の営みは続いていく。昌男はある日、息子のお古の洋服を、離れたところで暮らす甥に送ろうとして、あることに気がついた。便利に送る手段がないのだ。国鉄小荷物や郵便小包という選択肢はあるが、窓口を持っていかななくてはならず、細かなルールを守っての荷づくりが必要だ。日数もかかる。大和運輸はこれを運ぶべきなのではないかと昌男は思った。これとはつまり、家

▶ 宅急便誕生までの出来事 ● 同時代の出来事

[昭和29年] **1954**
▶ 大和便路線長距離化への第一歩として、平(たいら)線の営業開始
● 青函連絡船洞爺丸遭難事故

[昭和33年] **1958**
▶ 本社社屋新築移転(四代目)
● 1万円札発行

[昭和34年] **1959**
▶ 東海道路線免許申請について運輸審議会が公聴会を開催。11月認可となり免許取得
● 東京で個人タクシー開始

[昭和35年] **1960**
▶ 車の塗装デザインを淡いコバルトグリーンと象牙色の2色に変更
▶ 東京-大阪間の大和便路線運行開始
● 国民所得倍増計画決定

[昭和36年] **1961**
▶ 小倉昌男、トラック協会年次大会(米)に出席の帰路、UPS社を見学
● レジャーブーム到来

[昭和37年] **1962**
▶ 初めての長期3カ年計画「第1次安定成長計画」スタート
● 東京都人口1,000万人突破

[昭和38年] **1963**
▶ 大阪守口ターミナル、横浜綱島ターミナル竣工
▶ 東京証券取引所第一部から第二部銘柄に指定替え

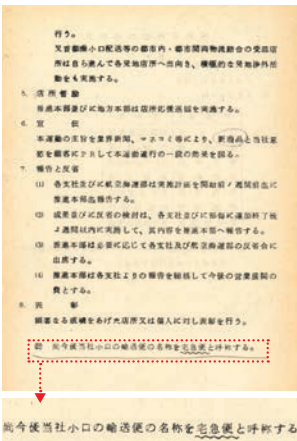
[昭和43年] **1968**
▶ 第2次3カ年長期経営計画「革新3カ年計画」スタート
▶ コンピュータ化に向けて電算準備室を設置
▶ 創業50周年を迎えるにあたり新制服を決定し、翌年から着用開始
● 小笠原諸島返還
● 郵便番号制開始



9 百貨店業務の配送拠点として1968年に建設された東京配送センター(江東区東雲)での作業風景



10 当時営業部長だった小倉昌男は1961年にもUPSを訪れており、その仕組みに刺激を受けたことを綴った「大和ニュース」1961年4月号



11 1975年8月15日に到達された社報には「宅急便」の名称が記載されていた



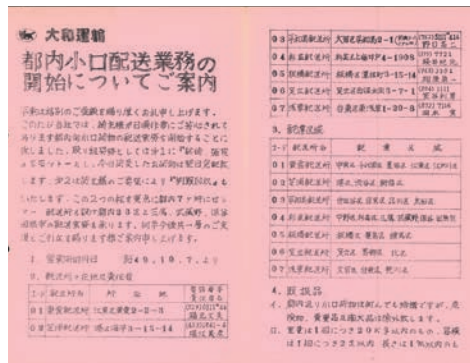
12 百貨店配送繁忙期の仕分け風景



13 「大和ニュース」1975年1月号の座談会での都築幹彦常務

庭から家庭への小さな荷物だ。もともと、大和運輸は百貨店配送などで、小さな荷物を家庭の玄関口へ素早く運ぶことに長けている(9)。しかも、運ぶ荷物はこれに限定する。扱う商品が多ければいいわけでないことは、メニューを牛丼だけに絞り込んで成功した吉野家が証明していた。

3 社運を賭けた取り組み



14 小口配送業務の案内チラシ。百貨店の配送所を拠点とした運行計画図も掲載(1974年9月)

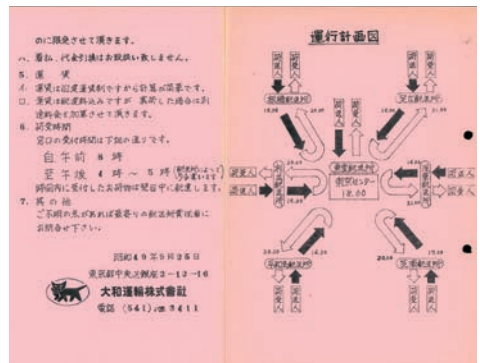
個人宅配市場に着目する

家庭から家庭へ荷物を運ぶ。これは、偶発的かつ散発的な荷物を運ぶということだ。どの家から、どれくらいの量の荷物が出るかはそのときになってみないとわからない。商業貨物のようなまとまった量も期待できないし、人が住んでいるところならどこへでも届ける必要がある。

だから採算がとれないというのが業界の常識で、新規参入をはかる企業がないのは当然のことだった。しかし、甥に洋服を送ろうとした際、既存サービスの質の低さを実感していた昌男は、この市場に大きな可能性を見出していた。

定期的に出される大きな荷物が期待できないなら、こぼれる小さな豆粒を一つひとつ拾うように家庭から出る荷物を集め、^{ます}枀を一杯にして密度を高めればいいと考えた。そのためには、大和運輸に荷物を運んで欲しいと思う人を増やすしかない。家庭から荷物を出す側、主に主婦に面倒を強くないよう、地域別均一料金、荷づくり不要、原則として翌日配達など、昌男はお客さまの立場で家庭間の小口配送の制度を構想した。

なんでも運ぶトラック運送業者からの脱却をはかることが、大和運輸の存続のためにも、世の中のためにもなるのではないか。昌男の頭の中では、のちに「宅急便」と呼ばれ、日本の物流を変える画期的なサービスのアイデアが具体化していった。



需要を確信し、採算克服を探る

昌男は宅急便の成功を予感していたが、豆粒を拾って密度を高めるにしても、そこに豆がなければ拾うことはできず、採算はとれないだろうと考えた。そこで、豆の数を数えることにした。郵便小包など既存のシステムに乗って運ばれている小荷物の数は約2億5,000万個と推計された。豆は十分にある。1個当たり500円で運べば、売上げは1,250億円。大和運輸が屋台骨を立て直すには十分に大きな市場だ。あとはその豆をいかにして効率よく拾い上げていかだ。

サービスを始めても、黙っていても荷物は集まらないと昌男は考えた。しかし努力をして集め、損益分岐点さえ超えれば、経費の占める割合は下がり、利益が大幅に増えると思込んだ。

では、まったく新しい物流網の損益分岐点をどのようにして見積もり、それを超えるのか。昌男はそのヒントをニューヨークの十字路で見つけていた。1973(昭和48)年9月、昌男は2年前に開設された大和運輸のニューヨーク営業所視察のためにマンハッタンを訪れた。十字路には、アメリカ最大手の運送会社であるUPS(ユナイテッド・パーセル・サービス)社(10)の

集配車が4台停まっている。各ブロックを1台の集配車が担当していることがわかる。それを見て昌男は、集配車1台当たりの収支の総和がネットワーク全体の収支であることに思い至り、集配車を適切に配置し、それぞれの集配車が損益分岐点突破をめざして、荷物の数を増やすことに注力すればいいと確信した。ネットワーク全体で利益が出るまでの期間は4～5年。それが昌男の読みだった。

ただ、集配車があるだけではネットワークは構築できない。集配車が拾った豆を持ち込み、仕分け、送り出す拠点が必要だ。昌男はB-C-Dネットワーク構想を描いた。Bはベース。航空業界でのハブ空港に相当する。そこに、各地方空港に相当するセンター(C)がぶら下がり、さらにその下に荷受け等を専門に行うデポ(D)が配置される。家庭から出された荷物は、デポやセンターを経由してベースから別のベースへ届けられ、さらにその配下のセンターやデポを通して、目的地である家庭へ到着するというものだ。

実際に小口配送の試みが始まったのは1974年10月7日のことだった。「小口便」の名称で、都内を20kg以内の小口の荷物を翌日中に配送し始めたのだ(14)。ひとまずは家庭への配送に慣れてきた百貨店部が担ったが、翌年には試みを本格的な事業へ昇格させるため、小口配送の業務を専門に行う拠点も設けた。

1975年9月には、不況下の苦戦から脱するため、小口営業を主軸としたキャンペーンを実施している。社内に通達した社報には「当社都合は一切排除して、飽く迄も客の身になって、顧客の目で当社商品のサービス実態を直視する事」とある。料金、早さ、集荷や配達への体制、接客などを、使う側の立場で再び見つめ直せと説いたのだ。この社報には、以降、小口便に換えて「宅急便」という名称を使うとも記されている(15)。

宅急便構想への反対意見

こうした試みをもとに、全国規模の宅急便を本格的な事業として展開していこうとする昌男の構想に対して、経営幹部の多くは反対した。反対する側にももちろん根拠はあった。百貨店配送での経験だ。大和運輸には、百貨店配送が大きな収入源だった時期がある。百貨

店配送は中元と歳暮の時期に繁忙期を迎え、この時期に扱う荷物の量は平月の10倍以上に達する(16)。このピークに合わせた設備と人員を確保し続けるからコストがかさむ。経営幹部は宅急便でも同じことが起こるのではないかと心配していたのだ。

さらに、家庭からの集荷にも難色を示していた。百貨店配送では手がけたことがない、小口の集荷作業を1個ずつ行っていくのは大きな負担となり、これも赤字の要因となるというのが理由だった。宅急便のセールスポイントの一つとしたい翌日配達も無理ではないか、せめて県庁所在地など、エリアを限定すべきではないかという声もあった。

昌男はそれら一つひとつに反論した。宅急便は百貨店配送ほど繁閑の差がなく、せいぜい2倍止まりであろうからコストはそれほど問題にはならない。翌日配達を保証すれば、それを便利に思う人が使ってくれて荷物の数は増えるはずだ。そう持論を展開する昌男の頭の中には、この大きな潜在市場を手中に収めるには、どこよりも早く切り込んでいかなくてはならないという思いがあった。

大和運輸が宅急便を始め、収益が上がるようになれば必ず他社が真似る。そこで利益を得られるのは先行者だけ。なぜなら、いち早く事業を始めた者だけがいち早く市場からの声を聞いて、それを改善につなげられるからだ。

すでに昌男の心強い支援者として、都築幹彦(17)が路線部長から取締役^{たきやく}に抜擢され、役員会議にも同席していた。昌男が会議を中座すると、都築は周囲の役員から「宅急便に反対するように」と囁かれた。都築はそのとき「社長がやると言っているのだから、いいじゃないですか」と反論。昌男の防波堤になろうと必死の思いだった。

労働組合の協力

社長がやると言っているのだから。——その思いは、組合員をたばねる労働組合(以下労組)の幹部の心中にもあった。その頃、労組はそれまでは何度か実施していたストをしなくなっていた。理由は、事務と労務の定年と賃金体系を一本化して欲しいという強い要望に昌男が理解を示してくれたこと、さらに、1973年の第1次オイルショックの影響で輸送需要が激減したときにも、社員は解雇しないと約束

▶宅急便誕生までの出来事 ●同時代の出来事	
[昭和44年] 1969	▶フレートライナーの取り扱いを開始(汐留-梅田間) ▶路線部関係集計業務のコンピュータによる社内計算開始 ●東大安田講堂事件
[昭和45年] 1970	▶三越百貨店の配達に伝票をカバーする「デリバリーバック」を開発し使用開始 ●大阪万博開催
[昭和46年] 1971	▶島原鉄道より大阪-福岡・長崎間の路線事業譲渡 ▶第3次5ヶ年長期経営計画「物流革新に挑戦」スタート ▶「大和運輸五十年史」刊行 ▶小倉昌男が社長に就任 ▶運転者手帳を作成し配布 ▶百貨店配送作業にロールボックスパレットを導入
[昭和47年] 1972	▶女性ドライバーを採用(福岡支店に5名) ●沖縄返還
[昭和49年] 1974	▶「NEKOトータルシステム」運用開始 ▶都内および首都圏配送区域内において小口配送業務開始 ●コンビニエンスストア第1号店開店
[昭和50年] 1975	▶役員会において「宅急便開発要綱(基本方針)」提案 ▶小口営業キャンペーン実施。以後「宅急便」の名称を使う ▶ワーキンググループを結成し宅急便の実施要領草案作成開始 ●完全失業者100万人突破
[昭和51年] 1976	▶関東地区において「宅急便」発売 ●郵便料金値上げ、ハガキ20円・封書50円



15 1976年の労使交渉。右端に栗飯原誠労働組合中央執行委員長



91km~100kmまで

kg	普通運賃		2割増運賃		割引運賃		5割増運賃	
	最高	最低	最高	最低	最高	最低	最高	最低
10	170	140	200	170	130	110	250	210
20	200	170	240	210	160	140	300	260

kg	普通運賃		2割増運賃	
	最高	最低	最高	最低
20	500	500	600	500
40	600	500	700	600
60	700	600	800	700
80	800	700	1,000	800
100	900	800	1,100	900

16 路線トラック運賃早見表(1974年7月12日認可)。上は従来のもの(91~100kmで20kgの荷物の普通運賃は最高200円、最低170円)、下は1974年のもの(81~100kmで、20kgまでの普通運賃は500円)



17 発売直前に本社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幹彦常務)



18 宅急便発売初日の様子。大和便の荷物と一緒に運ばれた(1976年1月20日、深川営業所)



19 基本方針、特色などが記されたマニュアル「宅急便の御案内」(1976年1月)

し、それを守ってくれていたからだ。労組幹部は、昌男を信頼していたのだ。

だから、宅急便で新局面を開きたいという昌男の話にも理解を示した。ただ、すべての組合員がそうだったわけではない。経営幹部が心配したように、一軒一軒の家庭からの集荷は楽な仕事ではない。大口貨物に慣れていた社員の中には、新しい仕事に不安を覚える者がいるのは当然のことだった。しかし、それに挑戦しなければ、大和運輸は「危ない会社」というかつての指摘を的中させることになりかねない。都築は、当時の労組委員長だった栗飯原誠と話し合いを重ね、組合員のとりまとめを依頼した。都築と栗飯原はかつて綱島支店長と労組の分会長として、同じ職場で仕事をしていた仲で、気心も知れていたのだ。労組幹部には、昌男が宅急便に社運を賭け、立て直しをはかろうとしているのが痛いほどわかっていて、ただそれ以上に、組合員の不安や苦労も理解している。会社の側にばかり立つわけにはいかない。

その思いが強かった栗飯原は、団体交渉の場で会社が組合員をどれだけ大事に考えているのかをはかった(15)。組合員の抱える不安が、公用車で通勤している役員に本当に理解できているのかと率直な思いをぶつけたのだ。すると昌男は、それでわかってもらえるのなら公用車を廃止すると即答し、実際に翌日から電車での通勤を始めた。

それを見て栗飯原はすべてを察した。この

社長の行動力と熱意は真剣そのもので、宅急便への取り組みの遅れはこの会社にとって致命傷になる。労組は宅急便事業への取り組みを了承し、後述するワーキンググループに副委員長を参加させるのと並行して、反対していた組合員への説得に取り組み始めた。

了承という決断は間違っていなかった。栗飯原がそう実感したのはその後、宅急便事業が始まり、定着してからだ。激励のために訪れた茨城県で「宅急便を始めて本当に良かった」という組合員の声を聞いたのだ。最初は反対していた組合員も、小さな荷物を届けて感謝されるこの仕事にやりがいを見出していた。

こうして労組の賛同を得ることはできたが、まだ安心はしていられなかった。運輸省から路線免許を認可されなければならないし、郵政や国鉄と戦わなければいけなかった。宅急便は、始めただけでは意味がない。最終的には事業として成功させる必要があった。

宅急便開始に向けて

昌男は労組の了承に先立ち、1975年8月の役員会で、自らまとめた「宅急便開発要綱」を提出した。そこには、基本的な考え方として以下が掲げられている。

- 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捉える。
- 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。

これに基づいて、具体的なサービス内容を固めていったのが、9月に社内で結成されたワーキンググループだった。さまざまな部署から集められたメンバーは10名ほどで、最年少は入社5年目の瀬戸薫。当初は、不特定多数の利用者の立場に立つとはどういうことか理解できなかったという。しかし、繰り返し昌男からめざすものを聞かされているうちに、どういった商品をつくるべきなのか、少しずつ理解を深めていった。

検討の結果、宅急便では3辺の長さが合計1m以内で重さが10kgまでの荷物を扱うと決まった。重さ10kgとしたのは当時の郵便小包の上限が6kgだったのでそれを超えたかったからだ。仮に20kgとすると、これから増えていくであろう女性の運転手には重すぎることも気になった。

国鉄小荷物や郵便小包の場合は、荷札を用意したり、ひもでしっかりとくくりつけなければならなかった。そこでより手軽に、荷物は段ボールに入っているか、紙で包んで結わえてあればよいものとする。こうして窓口へ行くたびに、荷づくりや荷札の不備を指摘されるのではと躊躇^{ちゅうちよ}していたお客さまなど、荷物を出す側のハードルをぐんと下げた。

荷物を遠くの窓口へ持って来てもらう必要はない。電話をもらえれば小さな荷物一つのためにも集荷へ行く。家で待てない人には、取次店へ預けるという選択肢を用意する。

配達日は翌日。数日かかることが当たり前の郵便小包に比べると圧倒的に便利になるうえ、単に「早い」とうたうのと「翌日配達」を宣言するのではインパクトが異なる。「翌日配達」を約束できれば、多くの豆を集められるに違いない。

運賃は運輸省が定める「路線トラック運賃」を遵守しなくてはならない。従来、20kgまでの荷物を100km圏内に運ぶ際の最高運賃は200円とされていた。これでは新たな事業を起こしたとしても、さすがに採算がとれない。ところが1974年7月、最高運賃が500円に改定された⁽¹⁶⁾。物価上昇の折、この改定は半ば予想していたものだったが、宅急便開始に向けての決め手となった。

そこで、宅急便のサービス区域内での運賃

は500円均一とした。この頃、東京都の最低賃金(時給)は258円だったので、およそ2時間分に相当することになる。地域をまたぐ場合の運賃はこれよりも高くなるが、一枚の紙にわかりやすくまとめた。運賃が安くわかりやすいことは、利用者にとっても、合理的に事業を進めたい側にとってもメリットだ。複雑な運賃体系は誰にも喜ばれない。

宅急便がいよいよ開始

こうして「電話1本で集荷、翌日配達」を打ち出した宅急便は、まずは関東一円を対象に1976年1月20日に始まった^{(17)~(25)}。小口便の試行からわずか1年3カ月後の船出だ。これを機に、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(以下SD)」へと改められた。

社運を賭けた大和運輸のこの取り組みを、競合他社は冷やかな目で見ている。生産性が低すぎて上手くいかないという、さんざん社内でされてきた議論と同じ見方をしていたのだ。昌男は意に介さなかった。そしてその問題を、まずは収益には目をつぶり、豆の数を増やしていくことで乗り越えようとした。利用者が増えれば遠くない将来、必ず損益分岐点を超える。その信念を社内に浸透させるため「サービスが先、利益は後」と言い続け、いくら経費がかかっても、それがサービス向上のためなら決して文句を言わなかった。

ここで「宅急便」という名称にも言及しておく。これは前述のように小口配達の試みの際に社報で通達された呼称で、昌男が要綱をまとめるときにも用いて、それがそのまま商品名として定着したものだ。

昌男はもともと、ネーミングは商品化の仕上げの大事な部分を担うと考えていた。それだけに宅急便は、字面が固く音が卓球を連想させることもあって別の名称を付けようと社内公募を実施したこともある。ハニーライン、トゥモローサービス、クイックサービスなどが候補に挙がった。しかし結局は、実態をよく表していて、すでに社内で定着しつつあった宅急便の名が残り、開始時にはUPS社にならったYPSという名称とともに、「YPS(ヤマト・パーセル・サービス)の宅急便」としてチラシや車に掲げられた。



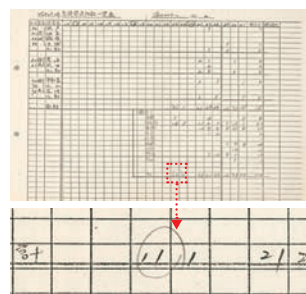
20 宅急便のサービス内容を説明する藤枝支店のSD(1976年、静岡県)



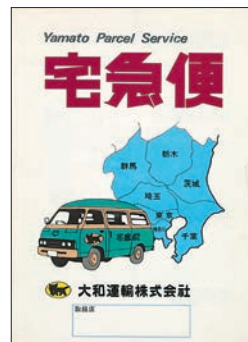
21 最初のチラシは社員の手描き(1976年1月)。当初は「YPSの宅急便」と呼称



22 宅急便発売当時を使用した集配車



23 宅急便発売当初の個数集計表。初めて集計した1月23日の個数は11個だった



24 最初の営業案内(1976年3月)

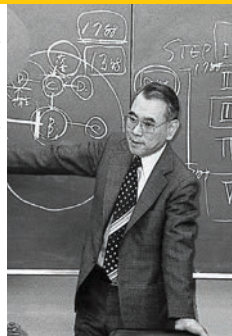


25 関西支社で作成した「宅急便」営業案内(関西支社での発売は1976年5月1日)

【 第3章 】

「宅急便」成長物語

1976(昭和51)年1月20日、創業者・小倉康臣が築きあげた大和便の路線網を活用して、宅急便は始まった。小倉昌男はそのネットワークの密度をさらに高め、全国規模へと拡大するために、大口貨物から全面撤退し、宅急便中心の事業へと大きく舵を切る。そして、いつでもだれでもどこでも利用できるように、新たなサービスや商品の開発に取り組んでいった。



宅急便の輸送システムを説く小倉昌男社長(1980年2月)

1 「宅急便」営業開始

関東一円の大和便の路線網を活用

1976(昭和51)年1月20日、関東を中心に宅急便が始まった。関東ですぐに着手できたのは、先代社長の小倉康臣が築いていた大和便の路線網があったからだ。このときすでに、1都6県をカバーする大和便の営業所と百貨店の配送網が存在していた。さらに、深川、杉並、板橋、東京の大和便4営業所を宅急便の拠点に変更して営業を開始した。

初めて集計を開始した1月23日に記録された荷物数は11個(前ページ写真②参照)。それから2月25日までの月間合計でも、わずか8,591個。既存の小口貨物を宅急便に切り替えてもらうという手を打っても、なかなか数字が伸びない。宣伝が不十分だった割には数が集まったともいえるが、その様子を見て都築幹彦は「たいへんがっかりした」と語っている。

8月に入ると、宅急便の荷受けを専門に行う直営店も設置した。1号店は埼玉県深谷市。ネギやキュウリの漬け物などの出荷を見込んでいた。東京・中野宅急便センターはクリーニング店を改装してオープン①。しかし、1週間たっても、荷物は一つも持ち込まれなかった。寄せられる問い合わせも、宅急便についてではなく、一般貨物や引越に関するものばかり。二人しかいないスタッフの主な仕事は、駅前でのチラシ配り。これを午前と午後行った。荷物が集まり始めたのは1カ月ほどたってからだ。隣にあった葬儀屋も、香典返しに使ってくれるようになった。それでも現場、そして経営陣の顔色は冴えなかった。宅急便開始以前から扱っていた商業貨物は、同業他社のところ

へ流れている。なんとかして、家庭から出る荷物を集めなくてはならない。

取扱店が果たした役割

限られた人員で、どこからいつ出るかわからない荷物をもれなくどうやって集めるか。どういう仕組みがあれば、荷物を出そうと思った人々は便利に感じてくれるか。それは近くに受付窓口になる取次店(以下取扱店)があることだと結論づけた小倉昌男は、お客さまの自宅から100m以内に取扱店があるくらいの分布を想定した。そこで、家庭の主婦にとってなじみのある店を拠点として活用しようと考えた。燃料店や米屋、酒屋などだ。社員の仕事には取扱店を増やすことが加わった。1976年10月に契約した都内の取扱店は24店舗だった。

この頃に取扱店になった店の一つに、栃木県那珂川町の酒屋・三島屋商店がある②③。ご家族は当時を振り返って、「すぐに1日に100個ぐらい荷物を持ち込まれるようになり、伝票(のちに送り状と改称)を書くためにアルバイトを雇ったほど。三島屋に持っていくと早い気がするとよく言われました。取扱店をやった良かったことは、お客さんの役に立てて、喜んでもらったこと」と話されている。

1978年には運輸省から、「取扱事業認可を得ていない取扱店が、荷受けや運賃の徴収をするのは違法だ」との通達を受けた。このときは警察庁に宅急便の利便性を訴え、粘り強く交渉を行い、交差点や道路の角地にある店は認めないことを条件に荷扱所の申請を受理してもらった。新しい事業を興すときには、時



① 1976年8月に開設した中野宅急便センター



② 栃木県那珂川町の酒屋・三島屋商店(1980年代に撮影)



③ 宅急便開始当時の取扱店看板



④ 「クロネコだより」創刊号(1982年10月)



⑤ アニメーションによる最初のテレビCM(1976年3月)



⑥ 最初のCMキャラクター、葦原邦子さんと社員の荒川高光(1976年)

代にそぐわなくなった法律と戦う必要があることを痛感させられた出来事だった。

取扱店の数は、1981年3月末には1万2,000店を超えたが、このころから他業者の宅配便市場への新規参入が相次ぎ、取扱店の獲得競争が激しさを増していった。この市場を成長させていくうえで、取扱店はそれほど重要視されていたのだ。1982年10月、取扱店への情報提供と取扱店相互のコミュニケーションを促進するために「クロネコだより」(4)が創刊され、その巻頭のあいさつで昌男は、「どんなに立派なシステムも、それが手軽に利用できるものでなければ役に立ちません。そこで、お客さまの身近な窓口である取扱店の皆さまが、重要な役割を果たすのです。優れた取扱店がなければ、優れたサービスはできないのです」と述べた。

ヤマト運輸は取扱店の設置基準を見直し、大都市は丁目ごとに1店、地方の市は町名ごと、郡部は^{おおあざ}大字ごとに1店ずつを設置して、全国10万店体制をめざして取扱店の獲得に力をそそいでいった。その結果、1983年3月末には4万4,449店、1985年3月には11万6,165店へと増やし、当初の目標を達成した。そして、この取扱店ネットワークをさらに飛躍的に拡大するきっかけになったのは、コンビニエンスストア(以下コンビニ)だ。1970年代後半から、24時間営業のコンビニが普及し始め、米店や酒店がコンビニチェーンに加盟する動きも出てきていた。そこで全国展開をしているコンビニチェーン各社と交渉を重ね、契約を交わしたことでチャンネルが拡大し、1989(平成元)年3月、取扱店数は20万店に達したのである。

宅急便PRの苦心

「電話一本翌日配達」というキャッチフレーズで立ち上げた宅急便だが、最初の課題はその存在を広く知ってもらうことだった。そうしなければ、荷物を増やすことはできない。そこで、テレビCMを制作することにした。

最初のCMはアニメーション(5)で、宅急便が始まってから1カ月半後の1976(昭和51)年3月に放送された。放送直後から、本社に問い合わせの電話が数多く寄せられ、ちょうど「5万個運動月間」として取扱量を増やそうとしていた時期だけに、大きな追い風となった。その後はタレントを起用するようになる。最初に白羽の矢が立ったのは、元宝塚のトップスター・^{あしはら}葦原邦子さんだった。共演は社内から抜擢された荒川高光(首都圏主管支店所属)(6)。親しみやすさが決め手だった。続いて、ハツラツとした明るさが人気の女優・和泉雅子さんにも宅急便の顔を担ってもらった。1979年に「クロネコヤマトの宅急便♪」という軽快なCMソングを流すようになると、発売から3年で、宅急便という言葉が一気に浸透していく。

社内の雰囲気も大きく変わった。宅急便の開始当初、社内には不安の声もあったが、テレビCMでその存在が知られると、家で子どもから「お父さんは宅急便の仕事をしているの?」と聞かれるようになる。父親としてはそこで胸を張って「そうだ」と答えたい。「お父さんは宅急便には反対で、別の仕事をしているんだ」とは言いたくない。結果、テレビCMは、社内での宅急便への求心力も高めることになった。

宅急便の知名度向上に尽力した面々はほかにもいる。大和運輸OBが集まり結成した、

動くものの訴える力

●取扱店の店先ではためく「宅急便」ののぼり旗。これが誕生したのは1981(昭和56)年10月のことだった。高崎主管支店営業課の社員が「看板だけでは目立たない」と、前橋の染物屋につくってもらったのが最初だ。黄色の生地に赤い文字。サンプルを受け取った本社営業部では「田舎芝居の興行みたいだ」と不評だったが、小倉昌男はそれを高く評価した。風にはためく旗のように動きのあるものは道行く人の目を引く、それが理由だった。

こうして全国でのぼり旗が^{ひるがし}翻るようになった。色使いこそ異なるが、今では津々浦々で風景になじんでいるあの旗は、一人の社員のアイデアと、そこに良さを見出した昌男によって、世に送り出されたのである。



スタンド看板(1977年)とのぼり旗(1982年)

宅急便成長にかかわる出来事 ●同時代の出来事

[昭和51年] **1976**
 ▶関東地区において「宅急便」発売
 ▶初めてのテレビCM放映
 ▶女優・葦原邦子さんと広告出演契約
 ▶直営店第1号として埼玉深谷、東京中野に宅急便センターを開設
 ▶宅急便の「取次店」(現・取扱店)設置開始
 ▶宅急便取扱店用看板の取り付け開始

[昭和52年] **1977**
 ▶宅急便取扱店用スタンド看板設置開始
 ▶宅急便回数券発売
 ▶宅急便月間取扱個数100万個達成

[昭和53年] **1978**
 ▶宅急便新送り状の実用新案登録出願
 ▶女優・和泉雅子さんとポスター、CMの出演契約
 ▶宅急便最初の大規模ターミナル「首都圏主管支店」竣工
 ●新東京国際空港(成田)開港

[昭和54年] **1979**
 ▶宅急便Mサイズ発売
 ▶宅急便用包装資材「ハートボックス」発売
 ▶宅急便年間取扱個数1,000万個達成(1978年度)
 ▶宅急便の日曜祝日営業を正式に開始
 ▶宅急便CMソングを制作、ラジオにて放送開始

[昭和55年] **1980**
 ▶宅急便送り状にバーコードを導入
 ▶「第2次NEKOシステム」運用開始

[昭和56年] **1981**
 ▶「ダントツ3ヵ年計画」スタート
 ▶宅急便新集配車(ウォークスルー1トン車)試作第1号車完成
 ▶東京証券取引所第一部銘柄に復活
 ▶取扱店に設置する宅急便のぼり旗誕生
 ▶宅急便月間取扱個数1,000万個達成

[昭和57年] **1982**
 ▶大和運輸株式会社からヤマト運輸株式会社に商号変更
 ▶取扱店向け広報紙「クロネコだより」創刊
 ●500円硬貨発行

[昭和58年] **1983**
 ▶宅急便Pサイズ発売
 ▶「国際宅急便」発売
 ▶「スキー宅急便」発売
 ●東京ディズニーランド開園



7 個人タクシー大和会によるPR協力 (1976年3月)



8 国道20号線の路線免許に関する公聴会で冒頭陳述を行う小倉昌男社長 (1984年1月)



9 甲府主管支店開所式 (1984年8月)



10 北東北路線の路線免許(仙台一盛岡一青森間)に関する公聴会で冒頭陳述を行う小倉昌男社長 (1986年10月)



11 富士運送本社 (鹿兒島)



12 四国高速運輸本社 (徳島)



13 ヤマト運輸の宮内社長[左]と福井輸送の岡島社長による営業権譲渡調印式 (1991年)

個人タクシー大和会だ(7)。大和会はタクシーのシートカバーに宅急便のポスターを挟み

込む、車内にチラシをつり下げるなどのPR方法を考え出し、実行に移していった。

2 全国ネットワークへの道のり

宅急便中心に事業転換

1977(昭和52)年12月、宅急便の月間取扱個数が100万個を突破した。前年にサービスを開始した当初と比較すると、恐ろしいほどの急成長だが、昌男は満足はしていなかった。宅急便による売上は、いまだ全体の9%にとどまっていたからだ。現場にはなお、小口貨物を嫌い、長年親しんできた大口貨物を優先させようとする空気が残っていた。

そこで昌男は退路を断つ。1979年春、大口貨物からの全面撤退を指示したのだ。長年続けてきた大手電機メーカーとの取引もすべて辞退することになった。当然のことながら売上げは落ちたが、退路を断ったことによって、大和運輸は宅急便の会社として存続していくという気運を高めた。劇薬は即座に効果を発揮し、翌年には落ちた売上は回復した。さらに同年に、サービス業では当たりまえだった日曜祝日営業を始めたこともあり、1981年3月末には年間の取扱個数が3,000万個を超えた。

全国ネットワークへの想い

取扱個数が増えたのは、エリアが拡大し、宅急便を利用できる人が増えたからだ。しかし、当初の宅急便で「翌日配達」が可能だったのは、都市部など一部の地域に限られていた。

昌男はそれをよしとはしなかった。宅急便を開始する前から、全国での展開を構想していた。全国どこからでも荷物を預かり、どこへでも届けられるようになることが、サービスとしての質を上げ、他との差別化をはかり、より多くの人に喜んでもらえることにつながると考えていたからだ。

宅急便開始前年の1975年に支社制度を導入したのは、各地域でニーズに応えながら配送網を広げ、全国ネットワークを確立するためだった。1986年の「センターネットワーク構想」では、市・区・郡に1店以上、4万世帯に1店、テリトリーは半径20km以内で30分程度という条件で、いくつの店舗が必要になるか試算を行っている。答えは1,200店舗。そ

の数は当時の警察署の数と同じだった。この目標は1994(平成6)年度に達成されている。

「ダントツ3ヵ年計画」でエリア拡大へ

「宅急便をわが地方にも」——。宅急便の噂を聞きつけた人たちからの声は日に日に高まっていた。それにスピーディーに応えるため、サービスエリアの全国展開は急務となった。会社の存続と成長のためにも、エリア拡大を軸としたサービス向上は欠かせないものとなった。宅急便人気を当て込んで、この市場に参入してきたのは、すでに35ブランド113社にのぼっていたのだ。大手各社は大和運輸のネコマークにならない、動物をシンボルマークとしていたことから、業者乱立によるこの競争は「動物戦争」と呼ばれた。

1981(昭和56)年、他社を引き離しトップを独走することを目的に、「ダントツ3ヵ年計画」が始まった。社内公募から選ばれたこの名前は、後の「新ダントツ3ヵ年計画」「ダントツ3ヵ年計画PART3」に引き継がれていく。合計9年間の計画実施の結果、宅急便のサービスエリアは全国の99.5%(面積比)に広まった。ダントツ3ヵ年計画を立ち上げたのには、社内を鼓舞しエリアを拡大するほかにもねらいがあった。宅急便を全国に広めるのだという意志を、路線免許の認可権をもつ運輸省に見せつけることである。

路線免許獲得のあゆみ

運輸省へのアピールが必要だったのは、各地方で路線免許の申請をしても、なかなか認可が下りなかったからだ。理由は、地元業者の反対と運輸省の審議遅れである。家から家へ荷物を届ける宅急便は、従来の路線事業とは一線を画すものなのだが、地元業者にはそれをなかなか理解してもらえない。運輸省の腰も重く、いつまでたっても話が前に進まない。その間にも、宅急便を待つ人たちの声は大きくなっていった。免許を必要としない軽車両でのエリア拡大にも取り組んだが、もくろみどお

りにことは運ばなかった。

サービスエリアである首都圏に近接する山梨県からの声はひとときわ響いた。1980年8月に国道20号線の路線免許(八王子―甲府―塩尻間)を申請したものの、運輸省からは音沙汰がない。その背景には、地元の13業者からの猛反対があった。少しずつ反対する業者は減っていくものの、最後の1社が首を縦に振らない。望みは公聴会に託された。1984年1月18日、昌男が「宅急便は、全国ネットワークを完成することによって利用者のニーズを満足させることができる」と主張するなど、3時間に及ぶ応酬が繰り広げられた(9)。その結果、運輸省は同年5月、申請通り認可した。申請から3年9カ月がたった。8月1日、ようやく甲府主管支店がオープンすると、その日だけで744個の荷物が集まった(10)。大半は名産のモモやブドウだった。

同じような変化は九州や北東北(11)、伊豆など全国各地で相次いだ。ただし、全国ネットワーク完成への道は、ヤマト運輸がすべて自前で切り拓いていったわけではない。地方の

路線事業者との提携や、路線営業権の買収・譲渡なども大きな役割を果たしている。1982年には鹿児島県の富士運送(12)の経営に参画。社名を九州ヤマト運輸と改称し、進出が遅れていた南九州地区の宅急便ネットワークの整備を進めた。1983年には広島県の芸備自動車の経営を引き受け、広島県から山陰地区を結ぶ地域の大部分をカバー。その後、1987年、同社の路線部門の譲渡を受け、中国支社に組み入れた。1990(平成2)年には四国高速運輸(13)の全株式を譲り受け系列化、社名を四国ヤマト運輸に改称し四国4県の宅急便ネットワークを整えた。1991年6月には長く協力関係にあった福井輸送が営業権を譲渡してくれた。同社の岡島英雄社長が、当時社長を務めていた都築幹彦が社長を退くと聞き、心残りだろうからと決断してくれたのだ(14)。これによって全都道府県で、直営による宅急便の営業を開始することができたのである。こうしてこの6年後の1997年11月、小笠原諸島のエリア化により、全国ネットワークは完成した。宅急便開始から21年後のことだった。

3 新商品開発から一歩先へ

ニーズ別の新商品

宅急便はエリアを拡大する一方で、運べる物も増やしてきた。1982(昭和57)年当時の長野支店では、リンゴの出荷が一段落し、雪の季節になると、運ぶ荷物の量が激減した。冬場に運べる物はないかと思案する社員の目に、スキー客の姿が止まった。長くて重いスキー板を担いで歩いている。これを運べないかと考

えた。スキー板は縦横高さの合計が1m以内という宅急便の規定を超えるが、この運搬を肩代わりすればきっと喜ばれるに違いないと思った。12月、長野支店で「スキー手ぶらサービス」として提供を始めると、翌年4月までに1万7,000個の利用があった。本社もこれに注目。包装資材にも工夫を凝らし、「スキー宅急便」として全国的な商品に育て上げた(15)。

宅急便取扱個数とどら焼き

●1977(昭和52)年12月に宅急便の月間取扱個数が100万個に達したとき、社員には老舗和菓子店のどら焼きが配られた。1978年度に年間1,000万個、1981年12月に月間1,000万個、1983年度に年間1億個を達成したときにも配布され、そのサイズは配られるたびに大きくなり、中央にはネコマークの焼き印が押されている。1983年度のものは、直径15.5センチ、厚さ4センチ、重さ293グラムの

堂々としたもの。これが10万個も用意された。いつの間にか定着したこの慣習も、もともとは宅急便というまったく新しいサービスへかける思いの表れだった。



社員に配布されたネコマーク入りのどら焼き(1981年12月の宅急便月間1,000万個達成時のもの)

宅急便成長にかかわる出来事 ●同時代の出来事	
[昭和59年] 1984	▶宅急便年間取扱個数1億個達成(1983年度) ▶「新ダントツ3ヵ年計画」スタート ▶「ゴルフ宅急便」発売 ▶スキー宅急便、大雪で混乱
[昭和60年] 1985	▶宅急便取扱店、10万店を突破(129,342店) ▶宅急便の「在宅宅配達制度」開始 ▶宅急便の着払い制度開始 ▶「宅急便約款」制定 ●男女雇用機会均等法成立
[昭和61年] 1986	▶「音楽宅急便」開始 ▶「コレクトサービス」発売
[昭和62年] 1987	▶UPS社と業務提携し「UPS宅急便」発売 ▶「ダントツ3ヵ年計画PART 3」スタート ●国鉄分割民営化
[昭和63年] 1988	▶「クール宅急便」発売 ▶宅急便モデルチェンジを実施(サイズを4区分に、料金一部改定、夜間お届けサービス開始) ●青函トンネル開通
[昭和64/ 平成元年] 1989	▶「空港宅急便」発売 ●昭和天皇崩御、平成に改元 ●消費税導入(3%)
[平成2年] 1990	▶「キックオフ90 3ヵ年計画」スタート ▶創業70周年を記念し制服全面改定 ▶本社社屋新築移転(五代目、現在の本社ビル) ▶宅急便運賃改定実施(1個当たり一律100円値上げ) ●物流二法施行
[平成3年] 1991	▶シロネコ・クロネコのキャラクター誕生 ▶「ヤマト運輸70年史」刊行 ▶福井輸送より宅急便営業権を取得し、都道府県単位の全国自社ネットワークが完成
[平成4年] 1992	▶「宅急便タイムサービス」発売 ●国連、地球温暖化防止条約採択
[平成5年] 1993	▶クール宅急便モデルチェンジ(3温度帯から冷凍・冷蔵の2温度帯へ) ▶「社風刷新3ヵ年計画」スタート ▶宅急便月間取扱個数1億個達成 ●欧州連合(EU)発足



14 発売当時の「スキー宅急便」配達の様子



15 「ゴルフ宅急便」配達の様子(1990年代)



16 「クール宅急便」発売当時のクールドバッグ



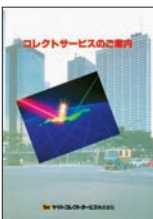
17 クール宅急便発売当時のウォークスルー車に搭載された3温度帯車載冷蔵庫



18 「UPS宅急便」第1便(1987年)



19 宅急便モデルチェンジのポスター(1988年)。1988年のモデルチェンジではサイズが4区分へと変更し、夜間お届けサービスも開始された



20 「コレクトサービス」のパンフレット

1984年にはゴルフバッグをゴルフ場へ運ぶ「ゴルフ宅急便」も商品化。よく似た名称のゴルフ場が多いこと、当日配達ではなくプレー前日に届ける必要があることなど、独自の課題にも対応した。横にするとバッグの中のクラブを破損する恐れがあるため、ゴルフバッグ用ケース、ゴルフバッグ運搬車を開発し、意匠登録した(15)。

冷たい物を、冷たいまま届ける。これを現実のものとしたのが「クール宅急便」だ。宅急便開始後、お客さまから新鮮なものを送りたいというご要望が寄せられるようになり、現場では発泡スチロールに氷を詰めるなど、さまざまな試みが始まっていた。プロジェクト化されたのは1984年。新ダントツ3ヵ年計画に組み込まれた。開発コンセプトは、個人向けに、どんな荷姿でも、適した温度で輸送できる、いつでもだれでもどこでも利用できる商品だ。

検討を始めて最初にわかったのは、そのスタートには莫大な投資が必要になることだった。それでも昌男は、確実にある需要を満たすことを優先した。かかった費用は、冷蔵庫、冷凍キャビネット、凍結庫、低温仕分室、低温保管庫などで約150億円。このほか、電気を使わずに冷温状態を保てる蓄冷材をメーカーの協力を得て開発している。当時流行しつつあった、冷蔵庫のチルド機能からヒントを得て、温度帯は5度、0度、マイナス18度の三つとした。東京23区内での試験を経て全国で発売したのは1988年(16・17)。ちょうどバブル景気によるグルメブームで、個人消費も拡大した時期だった。クール宅急便は産地直送によるお取り寄せを可能にし、お客さまの需要に着実に応え、やがては地域経済の活性化にもつながっていった。温度帯はサービス開始から5年後に、家庭での冷蔵庫の利用実態に合わせて2温度帯にリニューアルした。

1989(平成元)年11月に始まった「空港宅急便」は、海外旅行者を対象に、家やホテルで預かった荷物を成田空港のカウンターで渡す商品だ。利用者は空港まで、大きなスーツケースを運ぶ必要がなくなる。関東の直営店が始まり、1990年3月、半年もたないうちに全国の取扱店でも受け付けるまで拡大した。

この空港宅急便とスキー宅急便、ゴルフ宅急便に共通するニーズに応える商品として、「往復宅急便」を発売した。空港などの出先で復

路用の送り状を書く手間を省くため、手続きは往路のときにまとめて行えるようにするなど、きめ細かに仕組みを整えた。これらのサービスは、レジャーや旅行を「手ぶら」で楽しむことを可能にした。

1983(昭和58)年には、海外へ配達する「国際宅急便」に乗り出した。現地法人のあったアメリカ7都市と香港、シンガポールで開始した。やがて他エリアへのニーズが激増したため、UPS社と業務提携して「UPS宅急便」を発売し、エリアを拡大していった(18)。

時間対応の新サービス

宅急便が普及するにつれ、荷物を届けた先の家が留守である場合も多いことがわかってきた。玄関まで持って行って、受け取る人がいなければ、持ち帰らなくてはならない。昌男はそれを「留守のときに持っていくヤマトが悪い」と考えた。

宅急便開始当時から「ご不在連絡票」を作り、届けた先が不在なら、これを新聞受けなどに入れていた。アンケートでは、荷物を近所へ預けること、預かることを嫌う人が多いという結果が出ていた。そこで、あらかじめ在宅時間がわかっているときにはそこに合わせて配達をし、万一不在の場合には荷物を持ち帰る。頃合いを見はからってこちらから連絡し、その日のうちなら20時まで、翌日に持ち越す場合には午前中に配達する。この「在宅時配達制度」を1985年に開始した。

さらに荷物を預かるときに、届ける時間帯の指定を受ける「夜間お届けサービス」を1988年11月に始めた(19)。日中は家を空けがちな人のため、18時から20時の間に届ける選択肢を用意したのだ。これは再配達を減らし、配達効率を高めるものでもあった。

10年後の1998(平成10)年にこのサービスは、「時間帯お届けサービス」へと進化を遂げる。3月には関東と南東北で、6月には全国で、荷物の届く時間帯を2~4時間刻みで選んでもらえるようになった。また、1996年末からは、労組の協力によって年末年始も営業し、365日年中無休体制となった。

サイズ変更・新商品の取り組み

宅急便普及の過程では、荷物のサイズにも利用実態に即した変更が行われた。当初は



① 宅急便Pサイズをめぐる新聞広告(左:1983年5月17日、右:1983年5月31日)

重量の上限を10kgまでとして開始したが、1977(昭和52)年からは、20kgまでの取り扱いも始め、SサイズとMサイズの2本立てでサービスを提供していた。しかし、お客さまからは取扱重量を小さくして、料金を安価にした商品をも望む声が寄せられていた。小さくて軽い物を安く運んでもらえるなら、ノートの貸し借りにもっと使いたいという学生の言葉もあった。

この頃、宅急便の運賃は路線トラックが運ぶ商業貨物と同じ基準で決められていた。貨物の最低重量は30kgに定められ、運賃もそれ以下のものはすべて同じ。認可の運賃は上下2割の幅が認められており、宅急便のMとSサイズの差額100円は法的に問題なかった。しかし、大和運輸はお客さまの利便性をより高める商品として、重量は2kgまで、運賃はSサイズより安く設定したPサイズを新たに導入することを決め、M・S・Pサイズの運賃差額を200円とする独自の宅急便運賃を設定した。そこで、1982年2月、路線運賃の改定申請にあたって、宅急便を対象とした別建運賃の承認を運輸省に対して求めた。

しかし、その申請は1年間、審議されないまま放置される。「認められない」の一点張りなのだ。業を煮やし、翌1983年3月には改めて、新運賃の認可を求めた。このとき、6月1日に

はその料金表の通りに運賃を変えとも公表した。それまでは、新運賃の導入時期も運輸省が決めるのが恒例だったが、そこに疑問を呈したのである。ヤマト運輸は5月17日の朝刊に、6月1日からPサイズの取り扱いを始めるという広告を打った。しかし運輸省は相変わらずだ。そこで5月31日にも広告を出した。同じサイズ、ほぼ同じデザインで、「宅急便のPサイズを発売いたします」の大きな文字を「宅急便Pサイズの発売を延期いたします」と置き換えたものだ(②)。運輸省の認可が遅れていることも書き添えた。この反響は大きかった。運輸省の怠惰を指摘する声が上がったのだ。Pサイズの扱いが設定した通りの運賃で始まったのはそれからわずか約2カ月後の8月15日のことだった。

1980年代の半ばから通信販売市場が拡大し、代金引換のニーズも高まってきた。もともと百貨店配送では、日常的なサービスとして手がけていたものだ。そこで1986年に、「コレクトサービス」を発売(③)。代金引換だけでなく、発送してから1週間で通販会社に品代金を支払うという、お客さまと企業の両方のニーズを満足させる新商品として、通信販売市場の活性化に貢献した。

社名変更

●大和運輸はその社名を1982(昭和57)年10月1日、ヤマト運輸株式会社へと改めた。1919(大正8)年の創業以来用いてきた大和という字の並びは、ヤマトではなくダイワと読まれることも多かったため、社名表記を変更する話が持ち上がったのである。最初にそれに言及されたのは1978(昭和53)年7月の常務会でのことだ。ただし、一度に社名を変更すると1億円ほどの費用が必要となるため、正式な変更前先立って、法的に制約のある場合は大和運輸、お客さまの目に触れる部分はヤマト運輸の表記を用い、名刺や封筒には大和の文字

にヤマトのふりがなを振るという移行時期を設けた。4年をかけての緩やかな移行はスムーズに完了し、宅急便の浸透、テレビCMの本格化と相まって、コーポレート・アイデンティティ(CI)が効果を発揮した。



移行時期のポスターには、カタカナと漢字が併記された

▶宅急便成長にかかわる出来事 ●同時代の出来事	
[平成6年] 1994	▶宅急便モデルチェンジ(140・160サイズ増設、複数口減額制度導入) ●関西国際空港開港
[平成7年] 1995	▶「ヤマト運輸企業理念」制定 ▶小倉昌男会長・都築幹彦相談役退任 ▶宅急便発売からの累計取扱個数50億個突破 ●阪神・淡路大震災 ●地下鉄サリン事件
[平成8年] 1996	▶「成熟脱皮3か年計画」スタート ▶宅急便の年末年始営業を決定し365日営業開始
[平成9年] 1997	▶「クロネコメール便」発売 ▶ご不在連絡票を両側に切り込みを入れたバリアフリー対応に改定 ▶エリア拡大(小笠原諸島の父島・母島)により宅急便の全国ネットワーク完成 ●消費税5%に引き上げ
[平成10年] 1998	▶「宅急便時間帯お届けサービス」開始 ▶「往復宅急便」発売(スキー宅急便・ゴルフ宅急便・空港宅急便)
[平成11年] 1999	▶「高品質創造3か年計画」スタート ●コンピュータ2000年問題
[平成12年] 2000	▶統一速達(股)有限公司にノウハウを提供し台湾において「宅急便」発売 ▶宅急便25周年と21世紀に向けて制服リニューアル
[平成14年] 2002	▶「宅急便メール通知サービス」開始 ▶宅急便発売からの累計取扱個数100億個突破 ▶「新生進化3か年計画」スタート ▶「パソコン宅急便」発売 ▶SDダイレクト通信開始
[平成15年] 2003	▶「超速宅急便」発売 ●日本郵政公社発足
[平成16年] 2004	▶宅急便「お届け通知サービス」開始
[平成17年] 2005	▶「レポリューションプラン2007 新価・革新3か年計画」スタート ▶小倉昌男、腎不全のためロサンゼルスのご長女宅にて逝去。享年80歳 ▶純粋持株会社への移行に伴い商号をヤマト運輸株式会社からヤマトホールディングス株式会社に変更 ▶「宅急便e-お知らせシリーズ」開始

【 第4章 】

事業多角化の物語

複数の事業を軸に、総合力を強化するヤマトグループの経営体制の礎となったのは、小倉康臣と小倉昌男による事業多角化の取り組みである。戦後の混乱の中で、広く物流に関連する事業に進出した康臣。宅急便開始後も、お客さまの新たなニーズに応える事業に乗り出していった昌男。二人の挑戦の軌跡を追う。

アライド・ヴァン・ラインズ社ジェームズ・カミンズ副社長を迎える小倉康臣社長(1957年)



① 百貨店配送に使われた三輪トラック (1958年頃)



② 丸善の配達専用車(1930年代)



③ GHQの作業に従事した大和運輸のトラック



④「ルオー遺作展」の展示作業(1965年)。指示するのはルーブル美術館副館長



⑤ 美術品梱包輸送の「ミイラ」担当者「ひまわり」担当者は「ミイラ課長、ひまわり課長」として、1989年の新聞広告にも登場

1 小倉康臣が取り組んだ多角化

事業の多角化への道

大和運輸が事業の多角化に乗り出したのは、第1章でも触れた1946(昭和21)年、進駐軍関連の仕事の受注がきっかけだった。その仕事ぶりが認められたことから、関連業務はその後も続き、トラック運送だけでなく、通関、航空貨物、海上貨物などにも手を広げ、1953年には梱包輸送、航空、海運の各業務を統括する「事業部」を設立し、業務拡大の基盤を築いた。

百貨店配送の展開

百貨店配送も、戦後大きく拡大した事業だ。もともとは1920(大正9)年の大恐慌の影響で減少した仕事を増やすため、小倉康臣が開拓した分野の一つだった。1922年に三越呉服店の注文で横浜まで家具を運んだのを契機に、東京市内の配送を一手に引き受けるなど業務を拡大し、安定的な収入源とした。

この配送業務は戦争によって中断したが、1949(昭和24)年、三越百貨店が都内配達を復活させると同時に、大和運輸の業務も再開し、三越大手町別館に三越出張所を設けるに至った。百貨店配送はこの後、三越のほか白木屋、松屋、伊勢丹、高島屋、小松ストアーなどへ拡大し、大丸が東京へ進出すると、その業務も一手に担うなど広がりを見せた①。

昭和30年代から40年代にかけて、小田急百貨店や京王百貨店など、鉄道系百貨店が相次いでオープンすると、それらの配送業務も手がけ、1968年には江東区東雲^{しののめ}に東京配送センターを開設している。

百貨店配送が伸びた時期は、それまでの基幹業務である路線事業の業績が不況の影響で減少した時期でもある。百貨店業務は徐々に、大和運輸の経営基盤を支える大黒柱となっていた。

しかし、第2章で述べたように百貨店業務には固有の難しさもあった。繁忙期の存在だ。そこは2トンコンテナを導入し、迅速に各方面に発送するなどして乗り切った。1960年代には、工夫を凝らして継続した百貨店配送が、大和運輸の業務全体の2割近くを占めるまでに成長した。

戦前・戦後の区域・貸切事業

委託された企業の製品・荷物を専門に運ぶ区域・貸切事業も大正時代に芽生え、戦後に大きく育った事業だ。事業確立の発端は1923(大正12)年、関東大震災の際、陸軍省に救助品などを運搬するトラックを10台貸し出したことだ。その後も通信省、文部省、宮内省などの官庁や、東京府、横浜市などの自治体に同様のサービスを行ってきた。

その対象を民間にも広げたのは昭和初期だった。1927(昭和2)年に、阪川牛乳店と牛乳運搬用トラックの常雇契約を締結し、その後は丸善②、大日本雄弁会講談社、主婦の友社などと配達請負契約を結んでいる。

戦後になると、民需輸送はこの区域・貸切事業から再スタートを切った。築地営業所を京橋作業所と改称し、営業を開始したのは、終戦から1カ月足らずの1945年9月10日。入手困難なガソリンとともに荷主から持ち込まれ

たのは、鮮魚や野菜・果実などの食料品が中心だった。

その後、扱う荷物には、企業拠点移転に伴う引越の荷物などが加わっていく。ユニークなところでは、全国で興行するプロレス団体のリングの運搬、設営や解体なども担った。

戦後に手がけた事業の一つに家財の梱包輸送がある。冒頭で触れた進駐軍で、軍人の転居や帰国に必要な家財道具の梱包輸送がその第一歩だった(③)。米軍が弾薬や兵器の梱包に使っていた防水紙なども活用した。引越にあたっては小さな皿一枚に至るまで、従業員が梱包し、軍人やその家族には、荷物に手を触れるなどの手間をかけさせなかった。この仕事がピークを迎えたのは1950年に勃発した朝鮮戦争の最中。1日に数件というペースで引越をこなすため、日が暮れると、トラックのライトを灯して梱包作業を行ったほどだった。米軍に関する業務は、1957年から、米アライド・ヴァン・ライズ社との提携の下で進んだ。作業量が増えたため、同社からの5トンコンテナも活用した。この提携は、在日米軍の減少などにより解消されるまで、5年間続いた。

この頃の技術や拠点を生かして、のちに手がけた仕事には、各国の大使や公使の家財道具の梱包輸送、さらには1959年の皇太子ご成婚記念関係の作業がある。

プロ野球の読売巨人軍選手の荷物を運び始めたのは、9連覇の最中の1972年のことだった。その2年後に現役を引退し、監督に就任した長嶋茂雄監督からは、社内報の取材の中で「ヤマトもジャイアンツの一員である」との言葉をもらった。ほかにも、グアム島で発見された残留日本兵の横井庄一さんの帰国時や、エリザベス女王ご一行、ローマ法王ヨハネ・パウロ2世の訪日時など、多くの歴史に名を刻んだ著名人の荷物を運ぶ機会があった。

話題作も扱った美術品梱包輸送

美術品梱包輸送は昭和30年代に始まった。米軍関連事業が縮小し、1956年度の『経済白書』に記されたとおり、日本はもはや戦後ではなくなりつつあった。

美術品を運ぶという発想は、社員の個人的体験から生まれた。知人の自宅で、重要文化財クラスの美術工芸品を見せてもらった際に、こうしたものを運ぶニーズもあるのではないかと

気づいたので。世の中を見わたすと、神社などが美術展を主催するようになっていた。

最初の仕事は、1958年の5月からの「インカ帝国文化展」、6月には「ローマ展」も請け負った。現在、国立西洋美術館の庭にたたずんでいるロダンの「考える人」も、大和運輸が運んだものだ。こうして実績を積むのと前後して、東京国立博物館から1年間にわたり、美術品の扱いや梱包について学ぶ機会を与えられた(④)。

この頃、康臣は梱包状態や輸送環境もさることながら、従業員には身なりと態度にも十分に注意するよう教育していた。もともと社内には、制服や車は清潔に保つという文化があったが、扱うものが美術品ならいっそう配慮が必要だと考えていたのだ。

これまでに多くの美術品を運んできたが、その中で二つ、歴史に刻むのにふさわしい美術品がある。一つは「ミイラ」、もう一つは「ひまわり」だ(⑤)。「ミイラ」とは、1975年に開催された「インカ文明とミイラ展」で、最も注目された展示品だ。担当者はペルーへ渡り、文化庁と税関の担当者、公証人立ち会いのもとで11体のミイラを梱包した。最も弱いのは首。もげてしまわないよう、上質の茶碗を扱うようにして梱包作業を行った。「ひまわり」とは、ゴッホの作品のことである。1987年に日本の大手損害保険会社がオークションで、この作品を58億円で落札し、世界的なニュースになっていた。その絵の輸送を依頼されたのだ。このときは、梱包状態だけでなく、輸送中のセキュリティにも十分に配慮した。ただし、大げさな警備体制はとらず、担当者が一人でロンドンから飛行機で持ち帰ってきた。その担当者がどの便に乗るかは公表せず、秘密裏のうちに輸送は完了したのである。

こうした目立たないための工夫は、美術品専用車両の開発時にも取り入れられた。防湿・定温が求められるからこそこの専用車両であり、初期の車体には美術品専用車両と大きく記されていたが、その後は、表示を削除し一般車両と変わらないものに変更された。

1988年には、「アートボックス」が開発された。宅急便で絵画を送れるようにした梱包資材だ。きっかけは、日曜画家の作品のコンクール展のために、上野の森美術館から集配しやすい梱包資材について相談を受けたことだっ

事業多角化に関わる出来事

【百貨】百貨店配送、【区域】区域・貸切事業、【美術】美術品梱包輸送、【通運】通運事業、【航空】航空貨物事業、【海運】海上貨物・港湾運送事業、【旅客】トラベル事業、【引越】引越事業、【新事】その他新事業、【物流】総合物流事業

【大正11】1922 【百貨】三越呉服店の注文で横浜まで家具を運ぶ

【大正12】1923 【百貨】三越呉服店と商品配達の正式な約定書締結
【区域】関東大震災復興輸送のため、省庁や自治体にトラックを常時提供

【大正13】1924 【引越】引越荷・婚礼荷業務開始

【昭和2】1927 【区域】阪川牛乳店と牛乳運搬用トラックの常雇契約を締結

【昭和7】1932 【航空】航空貨物輸送事業に進出

【昭和20】1945 【区域】築地営業所を京橋営業所と改称し区域・貸切事業を再開

【昭和21】1946 【区域】進駐軍関連の仕事受注(事業多角化のきっかけ)

【昭和22】1947 【区域】越前堀作業所を開設し米軍人軍属の家財梱包輸送開始

【昭和24】1949 【百貨】三越大手町別館に三越出張所を設ける
【通運】通運事業の免許を取得し翌年から営業開始(汐留、秋葉原、飯田町)

【昭和25】1950 【航空】東京税関貨物取扱人免許を受け通関業務開始

【昭和26】1951 【航空】CAT(シヴィル・エア・トランスポート)航空と契約し航空代理店業務開始

【昭和27】1952 【海運】京浜港において海上貨物の取り扱い開始

【昭和28】1953 【海運】横浜税関貨物取扱人免許を受け通関業務開始

【昭和30】1955 【航空】国際航空輸送協会(IATA)貨物部門に加入

【昭和32】1957 【区域】米軍調達部と梱包輸送に関する契約を締結/アライド・ヴァン・ライズ社と駐留軍人軍属の輸送家財梱包および船積み業務提携の契約を締結



⑥ コカ・コーラ輸送のために専用車を開発し、特許も出願(1970年頃)



⑦ 秋葉原駅構内の混載便荷受所(1956年営業案内より)



⑧ 1950年代の国際航空貨物専用車



⑨ 荷物を本船まで運ぶのに活用されたはしけ、やまと丸(1981年)



⑩ 京浜港のコンテナ船へ積み荷を運ぶコンテナ専用車(1960年代後半)



⑪ 1970年頃の旅客営業所での接客の様子



⑫ 「引越らくらくパック」の作業風景(1980年代)

た。アートボックスの利用で、コンクール展には最高で6,000点の作品が寄せられた。

信頼を獲得した区域・貸切事業

康臣が取り組んだ区域・貸切事業の中で、最後に触れておきたいのが、東京コカ・コーラボトリングとの仕事。スタートは1961年で、芝浦にあった工場から米軍三沢基地までの輸送を担当した。従業員の中には、コカ・コーラが何かを知らない者もいた時代だ。その後、多摩に工場ができる则需要は激増し、1964年には高浜町支店内にコカ・コーラ出張所、1966年には工場の隣接地にコカ・コーラ営業所を設置し、1968年にはコカ・コーラ営業本部を設立するに至った。当時の区域事業の中で最も高いシェアをもっていたのである(⑥)。のちには工場の空き瓶・缶の補充や、出荷を待つ商品の移動、酒屋や問屋への配送なども担当するほどの信頼を獲得。この事業は2009(平成21)年まで続いた。

屋台骨を支えた通運事業

戦後復興期には、トラックによる輸送だけでなく、国鉄を利用した通運事業に乗り出した。一つの駅につき1業者というそれまでの制限がなくなったのを機に、1949(昭和24)年に都内の主要貨物駅である汐留、秋葉原(⑦)、飯田町の通運免許を取得。進駐軍の仕事で培った人脈による情報で、いち早く免許申請書を提出できたのである。

営業は1950年に始まった。鉄道輸送と大和便の路線網を組み合わせた小口混載は人気を集め、3年目には事業は黒字に、さらに2年後には全社収入の2割以上を占めるまでになった。

ただし、通運事業は世間の景気の影響を強く受ける。1956年からは神武景気の余波で取扱数量は増えたが、1958年のなべ底不況で下落に転じた。しかしそのような中でも、フォークリフトやパレットを導入して合理化を推進。1959年に国鉄がコンテナ列車の本格運行を始めると、大和運輸も積極的にこれにかかわり、1960年に東京―大阪間でトラックの運行を始めてからも、その姿勢は変えなかった。

結果として、この通運事業は順調に業績を伸ばし、昭和40年代後半まで増収を続け、この時期の大和運輸の屋台骨を支えた。

航空貨物・海運・旅客への展開

創業の頃から「時」と競うことに注力してきた康臣が、飛行機に着目したのは当然だった。1932年には、スピードを必要とするお客さまのために、航空貨物輸送事業に乗り出している。

戦後は1950年に駐留軍人の引き揚げ荷物の通関業務から再開。税関貨物取扱人の免許を取得し、翌年には国際航空運送協会(IATA)に非加盟の台湾の航空会社シヴィル・エア・トランスポート(CAT)との客貨の代理店契約を締結し、貨物の取扱業務を開始した。IATA貨物代理店の資格を取得したのは1955年。代理店として、航空業務の拡大が一段とはかられた(⑧)。

国際航空貨物の取扱量は飛躍的に増加し、さらなる成長を期待して、1968年には駐在員をニューヨークへ派遣。大和運輸にとって初めての海外駐在員だ。1971年にはニューヨーク営業所、翌年にはロサンゼルス駐在事務所、さらに1975年にはヨーロッパで初となるアムステルダム駐在事務所を開設した。

国内の航空貨物輸送については、1962年に航空運送事業免許を取得し、1973年までに、沖縄を除いた主要幹線での自営化を完了した。これにより首都圏と地方を高速に結ぶネットワークが確立できた。

海上貨物・港湾運送事業に参入したのは1952年。このきっかけも駐留軍人の引き揚げ荷物の扱いで、梱包だけでなく、輸送、船積み、税関手続きなどの資格を必要に応じて取得していくうちに、一貫輸送体制が構築され、当初は他社に任せていたはしけ運送まで自社で手がけるようになった(⑨)。

海上コンテナ輸送にもいち早く対応した。1967年、品川埠頭に従業員の姿があった。目的は、アメリカから初めてやってきたコンテナ船をその目で見ることだ。それはまるで新時代の到来を告げる黒船のように見えたという。積みだされていたのは325本の10フィートコンテナだが、今後は大型化が進むだろう。そう直感した従業員の声もあり、同年中に海上コンテナの陸上輸送テストを実施した。さらには社内体制も整え、1968年には、ジャパンライン(現・商船三井)との協業で、海上コンテナ第1号輸送を行った(⑩)。野田市(千葉県)から横浜港まで、コンテナの中身は醤油だった。

その後、コンテナの荷さばき、コンテナのリースなど関連業務も手がけるようになり、1977年には極東リース(現・ヤマトリース)を設立。こうしてドア・ツー・ドアの国際複合一貫輸送体制が構築できた。1979年には海外から、遊園地向けの大型遊具や、ジャンボジェット機よりも大きな飛行船も輸送した。

旅行事業を手がけた時期もある。1963年には旅行取扱業務を、1967年には国内観光幹旋業務を開始している(10)。

自社ブランドのパッケージ・ツアー「キャッツ

アイツアー」が誕生したのは1983年。航空海運事業本部から独立したトラベルサービス本部による企画だ。この2年後、プラザ合意により円高が進むと、海外へ出かける旅行客は急激に増加しているのを、それを先取りしたかたちとなる。キャッツアイツアーでは、「和泉雅子と行く北極冒険ツアー」や「小松原三夫プロと行く北京ゴルフツアー」など、さまざまなパッケージを提案した。このトラベル事業は2001(平成13)年まで継続した。

2 小倉昌男が取り組んだ多角化

利用者の潜在需要を読み取る

康臣は戦争の終結という社会構造が変わるタイミングを事業多角化の契機としたが、小倉昌男は利用者の潜在需要をつかんで新商品の開発を行い、事業多角化に結びつけていった。その代表例が宅急便である。面倒な梱包をしなくても、小さな荷物一つでも、ドアからドアまで運んでもらいたい。そうしたニーズを捉えて、宅急便の仕組みをつくりあげた。「サービスが先、利益は後」を念頭に、まずはお客さまのニーズを満足させることを優先させたのである。

新しい発想の引越事業へ

戦後、進駐軍の引き揚げを手がけた引越事業の中心は、高度経済成長期には官公庁や企業の引越へと移っていた。この現状に合わせ、1973(昭和48)年、本社開発部に引越センターを新設し、増えつつあった超高層ビルへの移転作業を受注するなど業務拡大はあった。1978年には、一般消費者を対象とした「小さな引越便」を商品化している。東京・大阪とその両地域の周囲に限定してのサービス開始だった。また、この際に割れ物である皿、かさばる布団専用の梱包資材や、階段で重い荷物を運びやすくする機材などの開発を行っている。

1984年には、新設した引越開発部で、引越商品の全面的な見直しが行われた。引越をお客さまのニーズにあった新しいものにするにはどうすべきか、あらためて検討することになったのだ。部員は4名。山内雅喜(のちの

ヤマトホールディングス社長)はその一員で、昌男から「新居でも、昨日までと同じ生活ができるようにするにはどうしたらいいか」を考えるように言われていた。たとえば、朝、父親が会社に出かけ、仕事を終えて新居へ帰宅したときに、昨日までと同じように夕食をとれるようにするための手法を追求することだった。

こうして1985年に誕生したのが「引越らくらくパック」だ。引越をする家族は、食器棚の食器を梱包する必要はない。タンスから衣服を取り出して箱に詰める必要もない。詰め、運び、取り出して元のように納めるところまでを任せよう。新たに「引越バイザー」という役割をつくり、引越当日は仕事に出かけている方ではなく、引越に立ち会う方と綿密な打ち合わせをする。そういった仕組みを整え、引越を「家財の輸送」ではなく「生活空間の移動」と定義した。この引越らくらくパックは、当時の社内では、宅急便に次ぐ「第二の柱」という位置づけだった(11)。

1990年(平成2)年には、たとえば大学進学のために一人暮らしを始めるような、車を一台チャーターするほどの荷物はない引越をする人のために、「ぼくの引越2M³BOX」を発売。中部支社内でのテスト販売は好評で、対応地域はまたたく間に広がった。このようにお客さまのライフステージに合わせた新たな引越サービスの開発は、その後も続けられていった。

国内航空貨物輸送のチャレンジ

1976(昭和51)年にスタートした宅急便が、より早く届けてほしいというニーズに応え続け

事業多角化に関わる出来事

[昭和33年] 1958	【美術】美術梱包事業開始 (「インカ帝国文化展」)
[昭和34年] 1959	【美術】松方コレクションのフランスからの輸送を担当
[昭和36年] 1961	【航空】国内航空線の混載貨物取り扱い開始 【区域】コカ・コーラの運送を受注
[昭和37年] 1962	【航空】国内線の利用航空運送事業の免許取得
[昭和38年] 1963	【旅客】航空営業所内に旅客課を設置し旅行取扱業務を開始
[昭和39年] 1964	【旅客】IATAより旅客代理店として認可
[昭和40年] 1965	【海運】港湾運送事業(はしけ運送事業)免許取得
[昭和41年] 1966	【区域】多摩工場隣接地にコカ・コーラ営業所設置 【海運】港湾運送事業(一般港湾運送事業)免許取得
[昭和42年] 1967	【旅客】国内観光幹旋業務開始
[昭和43年] 1968	【海運】海上コンテナ第1号輸送を行う 【航空】海外駐在員を初めてニューヨークに派遣 【百貨】江東区東雲に東京配送センターを開設
[昭和46年] 1971	【航空】ニューヨーク営業所開設
[昭和47年] 1972	【区域】読売巨人軍選手の荷物を運び始める
[昭和48年] 1973	【引越】引越センター開設 【通運】国鉄の東京貨物ターミナルが開業し営業所を開設
[昭和50年] 1975	【美術】「インカ文明とミイラ展」でミイラの輸送を担当 【航空】アムステルダムにヨーロッパ初の駐在事務所を開設
[昭和53年] 1978	【引越】「小さな引越便」発売
[昭和54年] 1979	【新事】海上コンテナリース業務開始 【航空】シンガポールにアジア初の駐在事務所を開設



13 「ビジネス時間便」のライダー
(1988年)



14 「ブックサービス」の梱包発送業務の様子(1994年)



15 コンビニなどに設置された専用のFAX
端末機(「クロネコFAX」)(1990年)



16 1987年に開設したヤマトシステム開
発川口物流センター(埼玉県)での発送
作業



17 館内物流の先駆けとなった九州のテ
ーマパーク内の営業所(1992年)



18 2007年に完成したヤマト運輸神奈川
物流ターミナル全景。当時、ヤマトグル
ープ最大規模の本格的な物流ターミナ
ル第1号で、神奈川ベースとヤマトロジ
スティクスが入った物流棟が併設された

られた背景には、国内航空貨物輸送を利用して、翌日配達地域を拡大したことがあった。

宅急便の翌日配達可能な地域が広がると、1982年には「即日便」、1986年には「ビジネス時間便」と、さらに速く、そして正確にというニーズに応えていった。インターネットでデータを送ることなどできない時代にビジネス時間便は、航空機または新幹線と、小回りの利くオートバイを組み合わせ、きめ細かな希望配達時間帯に応え、企業間の書類のやりとりなどに重宝された(13)。1988年には、このビジネス時間便の取り扱いエリアが26都市に拡大。これに合わせて集荷指令システムを導入するなど利便性向上をはかった。

2003(平成15)年に商品化した「超速宅急便」は、深夜貨物便を活用するもので、航空会社との粘り強い交渉の結果、実現。このサービスは航空会社の路線運休により2018年に終了した。

こうしたスピードへのこだわりは、2004年の「航空便スーパーエクスプレス」にも受け継がれた。そしてその後は、スピードとともに、さまざまな付加価値を組み合わせ、お客さまに最適なサービスをご提供するようになっていく。

時代を先がけた新事業の取り組み

宅急便のネットワークを活用して、お客さまの潜在需要に応える先駆的なビジネスモデルをつくり上げた事例もある。

読みたい本を書店で注文すると、取り寄せて1週間以上待つことは珍しくない。書店を介した既存の書籍の流通システムは旧態依然としたものだった。昌男は「その流通システムに風穴をあけてみたら面白いのではないかと」、1987(昭和62)年、「ブックサービス」を発売した。ハガキやFAX、電話で書籍の注文を受け、それを宅急便のネットワークで配達するというサービスだった。ほとんどの出版社や取次が理解を示さなかったが、いざサービスを始めてみると、利用者からの反応はきわめて良く、お礼のハガキも送られてきた。このサービスは、インターネット通販が普及する以前の画期的な試みだった(14)。

1990(平成2)年には「伝言FAX」を発売。これは、身近にFAXの利用環境がない人のため、コンビニなどに設置した専用のFAX端末機を使ってもらうというものだ。新設された情

報通信事業本部により、全国に5,000台を設置しての開始となった。この取り組みもまた、宅急便の拠点と情報通信ネットワークを生かした、ヤマト運輸ならではの商品だった(15)。

総合物流に乗り出す

「ロジスティクス」とは「モノ」の流通を効率的・発展的に管理するシステムのことで、日本では1990年代後半に、第三者の企業が物流を一元管理する「3PL(サード・パーティ・ロジスティクス)」が注目を集めるようになった。ヤマト運輸では、1996年から始まった「成熟脱皮3か年計画」で、ロジスティクス事業を新規事業の一つとして注力する旨を掲げたが、じつは最初のロジスティクスの取り組みは、1980年代初頭にまでさかのぼることができる。

この頃、NEKOシステムの開発(第8章参照)をはじめ、情報・通信の分野を得意としてきたヤマトシステム開発は、製菓会社から新商品の販売システムの開発を受注した。その際、商品の保管・在庫管理も一緒に担当してほしいと依頼されたのである。そこで1982(昭和57)年、マンションの一室を借り、業務を開始した。当時、情報システム会社が、この種の業務を担当するのは珍しく、そこで働く社員には戸惑いもあったという。しかし、自分たちが現場をもつことで、突発的に起こる問題をシステムでどう解決していくかという現場対応のシステムづくりに生かせる利点もあった。

これがきっかけで、情報システムに物流を組み合わせ、「手足つきVANサービス」が始まった。手はコンピュータ、足は宅急便、VANは通信ネットワークをさす。宅急便が全国に浸透していくと並行して、きめ細かな情報通信ネットワークが張り巡らされた。それを活用したのだ。「情報+物流+通信」というこの独自のサービスは、お客さまに合わせて、経済的・効果的に最適なシステムを構築して提供していった。1987年には、パッケージ商品として「JOINTS」^{ジョイント}を発売。受注、物流、代金決済まですべてを代行するもので、多くの企業に利用された。そのため、各地で物流センターが必要となり、倉庫の借り上げが進められた(16)。物流部分はヤマト運輸と連携しての業務となった。一方、ヤマト運輸内では、大口荷主のご要望に応えるかたちで流通加工や保管などの業務も行ってきていた。ただし、あく

まで宅急便の営業の一環という位置づけで、これを本格的に事業化し始めたのは1990年代半ばだった。

1992(平成4)年、九州の有名テーマパーク内に営業所がオープンした。ここでは、パーク内のギフトショップで販売する商品の搬入、値札付け、商品管理、在庫といった作業を行うとともに、食品のカットやラッピングまで請け負った。この取り組みは、のちに物流事業の一つとして発展していく館内物流の先駆けとなった(17)。

そのほかにも、カタログ販売や通信販売を行う企業の商品の保管、管理、梱包、発送などの業務にも取り組んでいった。

ロジスティクス事業の拡大

1995年に昌男が経営から退いたあとも、お客さまのご要望に沿って、情報システムや宅急便ネットワークを基盤に、保管、受注、加工、輸送までを一貫して担うヤマトグループならではのロジスティクス事業がかたちづくられていった。当時、宮内宏ニヤマト運輸社長はロジスティクス事業について「一品一品のオーダーメイドであり、お客さまそれぞれの希望に

合わせた手づくりのサービスである」と、その意気込みを語った。その後、前述のように1990年代後半には、3PLサービスを提供する物流事業者が増えてきたため、まだ業界で手がけられていない新サービスの開発が急務となった。

そこで着目したのは、静脈物流部分だ。返品や修理依頼といった、通常とは逆方向のモノの流れのことで、この部分は、メーカーが担うのがそれまでの常識だった。1997年、修理時間の短縮も見込んだ「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」を発売。最初のお客さまとなったのは精密機器の商社だった。速さと便利さが評価され、顧客が増えると、修理品の代替品の発送や、その代替品のチェックも担うようになり、修理作業そのものにもかかわるようになっていった。

こうしたヤマト運輸、そしてヤマトシステム開発のロジスティクス事業の一部は、2000年に統合。以後、幾多の再編を経てグループの経営資源を有機的に結びつけ、お客さまのニーズに対して、物流全般で一貫したサービスを展開していくことになる(18)。

小倉昌男の言葉——社内報・巻頭言「とど木」より

「運賃をタダにする!？」

●ところで、もしも、もしもデスヨ、約束通り翌日に配達にならなかったら、どうします。私は、その場合、お客様を裏切って、満足を与えなかったお詫びに、運賃を全額お返ししたいと思うが、どうですか。大和は常に良いサービスを提供する。そして運賃は、サービスに対するお客様の満足の対価として頂戴していることを、はっきり打ち出す姿勢が、必要なのではないだろうか。

(「大和ニュース」1976年6月242号より)

「働き甲斐」

●宅急便を始めて良かったと思うことの一つは、お客様の喜びが直に伝わってくることである。(中略)しかしお客様の声は必ずしも良いことばかりではない。(中略)宅急便を始めてみて、会社は営利を目的とするという言い分は間違っていたのではな

いかと思う。私達はお客様を喜ばすことを目的に仕事をする。お客様はそれに感謝しその仕事が長続きするように会社を儲けさせて下さる。それが正しいのではなからうか。お客様に喜んで戴くために毎日精を出す。お客様を悲しませるようなことは絶対にしない。これこそ働き甲斐である。

(「ヤマトニュース」1978年12月271号より)

「私の遺言」

●ヤマトの絶対目標はなにか。それはお客様の立場に立って考える善いサービスの実行である。(中略)現場には目標がいっぱいある。売上も、事故ゼロも、時短も達成しなければならない。しかし常に絶対目標があることだけは忘れずに、経営理念のはっきりした会社であって欲しい、これが私の遺言だ。

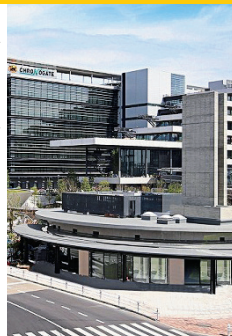
(「ヤマトニュース」1992年7月433号より)

事業多角化に関する出来事	
[昭和56年] 1981	【美術】「大ヴァチカン展」および「大マンモス展」の作業を担当 【海運】国際引越業務開始
[昭和58年] 1983	【旅客】オリジナルパッケージ旅行商品「キャッツアイツアー」発売
[昭和60年] 1985	【引越】「引越らくらくバック」発売
[昭和61年] 1986	【航空】「ビジネス時間便」発売
[昭和62年] 1987	【新事】「ブックサービス」発売 【美術】ゴッホの「ひまわり」の輸送を担当 【通運】業界初の30フィートコンテナ運用を隅田川駅—札幌貨物ターミナルで開始
[平成2年] 1990	【引越】「ぼくの引越2M ³ BOX」発売 【新事】「伝言FAX」発売
[平成5年] 1993	【引越】「ぼくの海外引越」発売
[平成6年] 1994	【引越】「引越らくらくエコミーパック」発売
[平成7年] 1995	【引越】「引越らくらく海外パック」発売
[平成8年] 1996	【引越】「収納便」発売
[平成9年] 1997	【物流】「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」発売
[平成12年] 2000	【物流】3PL(サード・パーティー・ロジスティクス)事業に本格参入
[平成13年] 2001	【引越】「ぼくの引越2M ³ BOX」を「クロネコヤマトの単身引越サービス2M ³ BOX」としてリニューアル
[平成15年] 2003	【航空】「超速宅急便」発売
[平成16年] 2004	【新事】「クロネコボックスチャーター便」発売
[平成17年] 2005	【引越】「らくらく家財宅急便」発売

【 第5章 】

グループ連携の物語

EC(電子商取引)の急激な拡大、デジタル技術の進化など、わたしたちの生活を取り巻く環境が大きく変化するなか、新たな成長戦略の一つとして考えられたのが、2005(平成17)年の純粋持株会社制導入だ。宅急便の成長とともに築いてきた経営資源を適切に配分し、既存事業の活性化と新規事業の成長を促すこと。小倉昌男が語った「変わるべきものと、変わるべからざるもの」への新たな取り組みが始まった。



グループ最大の物流ターミナル、「羽田クロノゲート」(2013年)

1 グループ経営の推進

ホールディングス誕生

2005(平成17)年、ヤマト運輸株式会社はヤマトホールディングス株式会社(以下YHD)へ商号変更し、純粋持株会社制に移行した。YHDはグループ全体の意思決定・監督機能を担い、デリバリー事業、BIZ-ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e-ビジネス事業、フィナンシャル事業、グループサポート事業の各会社とその傘下に入る体制となった(その後変更された現行体制はp.78の表を参照)。こうした体制変更の背景には、宅急便で築いた経営資源を既存事業と新規事業とに適切に配分し、宅急便一本足打法からの脱却を遂げる意図があ

った。当時、YHD会長兼社長を務めていた有富慶二は、「これまで宅急便は着実に成長してきたが、成長がいつまでも続くとは限らない」との危機感をもち、時代の変化に対応し、宅急便以外からも、次世代のヤマトの柱となる事業を育てる必要があると、舵を切ったのである(①)。事業フォーメーションは、先に2002年からの「新生進化3か年計画」で定めており、デリバリー事業とそれ以外の事業を切り分けることで、デリバリー事業はよりスピーディーな対応が可能になった。一方でノンデリバリーの各事業では、自立的な事業成長をめざす姿勢を明確にした。

2 デリバリー事業のさらなる進化

「ラストワンマイル」のきめ細かなサービス

純粋持株会社制移行後、2008(平成20)年からは「満足創造3か年計画」がスタートした。ヤマトグループの強みは、物流の拠点からお客さまのもとまでの最終区間、すなわち「ラストワンマイル」のきめ細かなサービス網が全国に整備されていることだ。この計画では、お客さま満足度をさらに確かなものとするため、現状のサービスを進化させ、そこに新しい仕組みを導入することにより、業務の効率化と新たな成長への方向性を打ち出した。

そうしたお客さま満足の一環として大きく発展していったのが、2007年から展開していた個人向け会員制サービス「クロネコメンバーズ」だ。「もっと便利」に「もっと簡単」に宅急便をこ

利用いただけるサービスとして、「受け取る」「送る」「支払う」を便利にする各種サービスを世に送り出していった(②)。

すでに2002年から、「宅急便メール通知サービス」を始めていたが、クロネコメンバーズでは、それをさらに進化させた。2010年開始の「宅急便受取指定」サービスは、事前のeメールによって、受け取る時間帯だけでなく、受け取り方も指定できるようになった。お客さまのライフスタイルの変化に伴い、受け取り方が多様化していくなかで、「宅配」から「個配」への対応に乗り出したのだ。これは2016年から全国への設置が開始された「PUDO^{ブドー}ステーション」(宅配便ロッカー)での受け取りなどにも結びついていった(③)。ほかにも2017年からは、



① グループ経営の推進について語る有富慶二ヤマト運輸社長(2003年)



② 宅急便センターの受付には、「クロネコメンバーズ」のサービスを提供する端末「ネコビット」を設置



③ 街中に設置された「PUDO(ブドー)ステーション」。同業他社もサービス展開が可能で、社会的な諸課題の解決に寄与するオープン型の宅配便ロッカー。受け取りだけでなく発送も一部可能



④ 「宅急便コンパクト」専用ボックス(2015年)



⑤ 「JITBOXチャーター便」に使用する専用のロールボックスパレット

SNSを活用したお届け予定や、ご不在連絡の通知などの機能も加わった。さらにスマートフォンの普及によってEC利用が拡大すると、通販サイト内で、受け取る時間帯や方法を変更できる機能なども通販事業者に向けて提供できるようになった。

一方、ECの浸透で、小さな荷物を送るニーズが高まってきた。そうした要望に応える新サービスとして、2015年には、専用ボックスに入るサイズであれば重量を問わない「宅急便コンパクト」(4)と、翌日配達とポスト投函の組み合わせからなる「ネコポス」を発売。これらもフリーマーケットアプリなどのEC利用者に向けて、匿名配達に対応するなど、より使いやすいサービスへと進化させている。

法人のお客さまに向けての展開

法人のお客さまをめぐる環境も変化し、それに対応したサービスの整備も進めていった。特に路線事業においては、既成概念を塗り替える一手を打った。それが2006年発売の「JITBOXチャーター便」だ(5)。これは同業者と共

同出資して設立したボックスチャーター株式会社が提供する、ロールボックスパレット単位で輸送する商品で、同業者同士の配送ノウハウとネットワークを組み合わせ、輸送効率を高めていく試みだ。ビジネスの場を提供する、いわゆる「プラットフォームビジネス」に乗り出したのである。

このビジネスモデルは、その後、航空貨物を含む共同輸配送のプラットフォームを提供する試みへと展開していき、YHDなどによって設立されたエクスプレスネットワーク株式会社は、国内利用航空運送事業者10社の連携による共通配送商品である「S-PAT」(スバット)を2009年に発売した。

さらに、2004年から、高層ビルや大型ショッピングセンターなどの館内配送業務を手がけ、ビル・タウンマネジメントサービスとして展開していった。2012年には、法人会員向け業務支援ポータルサイト「ヤマトビジネスメンバーズ」をスタート。宅急便の出荷業務の効率化をはじめ、さまざまな業務課題を解決するWebサービスの提供に着手した。

3 ノンデリバリー事業の新たな展開

オンリーワンビジネスモデルの創出

ノンデリバリー事業の新たな事業創出は、純粋持株会社制への移行前から試みていた。その仕組みの一つが社内ベンチャー制度「Y-Venture Dream」だ。2002(平成14)年の第1回募集では、ヤマト運輸のコールセンターをヒントに考え出されたアイデアを採用し、翌年のヤマトコンタクトサービス株式会社の設立につなげた。2016年、この制度を「New Valueチャレンジ」として改め、新しい価値創出への挑戦を支援している。

「満足創造3か年計画」に基づいた新たなビジネスモデルの創出も試みた。成長の可能性のある市場に着目し、イノベーションでオンリーワン商品を生み出し、ナンバーワン商品に磨き上げていく。そのために、お客さまの課題を解決することで対価を得るサービス提案型の営業を強化していった。ポイントになったのは「スピーディー」「低コストの実現」「Web管理」。なかでもネット通販業のお客さまのニーズを先取りしたのが、前夜インターネットで受注し

た商品を翌日配達する「Today Shopping Service」。当時、責任者だった長尾裕(のちのヤマトホールディングス社長)は、「注文から配達完了までの所要時間を短くするという発想は2008年当時、まださほど注目されていなかった」と語っている。ほかにも店頭と倉庫の在庫データを一元管理できる「Web出荷コントロールサービス」、EC展開をトータルで支援する「ネットスーパーサポートサービス」、短時間でOA機器などの修理完了を実現する「メンテナンスサポートサービス」などを開始した。これらはいずれも、ヤマトグループが培ってきたIT(情報技術)・LT(物流技術)・FT(決済技術)を中心とした経営資源を活用し、グループ連携によって実現した物流イノベーションだ。

各事業フォーメーションの展開

BIZ-ロジ事業では、お客さまの事業展開に応じて、調達・生産、販売、販促・マーケティング、アフターサービスなどの機能を組み合わせ、企業物流のトータルコストを低

▶グループ連携にかかわる出来事 ●同時代の出来事	
[平成17年] 2005	▶「レボリューションプラン2007 新価・革新3か年計画」スタート ▶純粋持株会社への移行に伴い商号をヤマト運輸株式会社からヤマトホールディングス株式会社に変更
[平成18年] 2006	▶「宅急便店頭受取サービス」開始 ▶ダイレクトマーケティング事業開始 ▶「JITBOXチャーター便」発売 ▶「機密文書リサイクルサービス」発売 ▶海外へ小口輸送を行う「国際宅急便」発売
[平成19年] 2007	▶「クロネコヤマト・リコールサポートサービス」発売 ▶個人会員制サービス「クロネコメンバーズ」開始 ●郵政民営化スタート
[平成20年] 2008	▶「満足創造3か年計画」スタート ▶「クロネコあんしん決済サービス」発売 ●リーマン・ショック発生
[平成21年] 2009	▶日本オリンピック委員会とオフィシャルパートナーシップ契約締結 ▶国内利用航空運送事業者10社による共通配送商品「S-PAT(スバット)」発売
[平成22年] 2010	▶シンガポール・上海において宅急便事業開始 ▶日本発「国際宅急便」リニューアルおよびシンガポール・上海発「国際宅急便」発売
[平成23年] 2011	▶香港において宅急便事業開始 ▶東日本大震災発生に伴い被災地救援活動実施 ▶「DAN-TOTSU3か年計画HOP」スタート ▶マレーシアにおいて宅急便事業開始 ▶鳥取県と共同で「山陰流通トリニティーセンター」開設 ●東日本大震災発生



6 BIZ-ロジ事業での医療用器械洗浄作業(2019年)



7 ホームコンビニエンス事業の「快適生活サポートサービス」でのハウスクリーニング(2014年)



8 e-ビジネス事業が展開するシステム運用アウトソーシング



9 ファイナンス事業でのマルチ電子マネー端末レンタルサービスの法人営業(2019年)



10 オートワークス事業が展開する整備工場スーパーワークス(2013年)



11 シンガポールでの宅急便開始の記者会見。中央が瀬戸薫YHD社長(2010年)

減する仕組みをつくりあげていった。お客様の荷物の保管から、ピッキング、流通加工、発送作業などに、24時間365日対応可能な自動倉庫システム「オートピックファクトリー」も、神奈川物流ターミナルなどで導入。スピードと生産性の高さで、お客様の事業展開に貢献している。2011年には、江戸川区内に東京メディカルメンテナンスセンターを開設し、医療関連分野へのサポートを強化した(6)。第4章で触れた静脈物流は、修理、メンテナンスなども大きな柱になりつつある。

ホームコンビニエンス事業は、引越を筆頭に、地域に根ざした生活全般のサービスを開発してきた。宅急便は玄関口までのお届けだが、同事業は、もう一歩中に入り、生活者に役立つサービスを提供する。ハウスクリーニングやお部屋の整理収納をはじめとした「快適生活サポートサービス」はその一つだ(7)。また1997年からトイレトペーパー、その翌年より飲料水など、プライベートブランド商品の製造販売も手がけてきた。

e-ビジネス事業はグループの情報ネットワークやノウハウを活用し、宅急便の荷物追跡で培った「トレーシング」や、「パッケージソフト」「セキュリティ」をキーワードに、クレジットカー

ド業界の業務効率化、システム運用のアウトソーシング、通販事業向けワンストップソリューション、システムソリューションによる事業継続支援や流通サプライチェーンの効率化、Webソリューションなど多彩なサービスを展開している(8)。

フィナンシャル事業は宅急便の代金引換を主に手がけてきたが、通販市場の拡大に伴い、ECにおけるクレジットカード決済やイベントでの電子マネー端末レンタルなど、決済サービスのラインナップを拡大していった(9)。

オートワークス事業はデリバリー事業から派生した後に大きく成長した事業だ。もとはヤマトグループの車両整備を行ってきたが、対象を他の運送事業者まで広げ、車両が稼働しない時間に計画的に整備をすることで、稼働を止めないサービスを提供した。ユーザーの視点に立った計画整備が高く評価され、整備部門は利益を生む事業へと変貌を遂げた。

当時、ヤマト運輸社長を務め、事業化に携わった有富慶二は「市場を絞り込んだ成功事例」と語った。2019年4月時点でこの整備工場のネットワークは、25カ所のスーパーワークスを含め全国71カ所に広がっている(10)。

4 「バリュー・ネットワーキング」構想へ

アジア・ネットワークの拡大

2008(平成20)年、ヤマト運輸に海外戦略拡大のための「グローバルソリューション営業部」を新設した。目的は、国際物流の対応力を強化し、課題解決を提案できる基盤を構築すること、宅急便事業を海外展開し、各地で面となったネットワークを結び拡大することだ。それ以前の2000年には台湾で現地企業とライセンス契約を結び、宅急便サービスを展開していたが、その取り組みをアジア各地にも広げようと考えたのだ。2011年からの「DAN-TOTSU3か年計画HOP」でも、アジア・ネットワークの拡大を基本戦略の一つとして掲げた。

2010年1月には、生活水準が向上する一方で類似した物流サービスがないシンガポール・上海で宅急便事業を始めた(11)(12)。同年には、日本と台湾、シンガポール、上海を結ぶ国際宅急便もリニューアルしている。2011年2

月には香港(13)で、同年9月にはマレーシアでも宅急便事業を開始(14)。マレーシアはインターネットの普及率が高く、通販需要を見込んだ参入だった。さらに2017年にはサイアム・セメントグループとの合併会社SCG Yamato Expressがタイで宅急便事業を開始した。

「バリュー・ネットワーキング」構想の推進

2013年、ヤマトグループは「バリュー・ネットワーキング」構想を発表し、翌年からの「DAN-TOTSU3か年計画STEP」でも基本戦略の一つに定めた。

この背景には、日本国内で進む労働力の減少、ECの急激な拡大、あらゆる業種業態に影響を及ぼすAI・デジタル技術の進化、物流のボーダレス化など、物流を取り巻く環境の大きな変化があった。

同構想は物流を「コスト」から「バリュー(価値)



を生み出す手段」へと進化させ、個人のお客さまだけでなく、法人のお客さまのビジネスシーンでの生産性や国際競争力向上の支援をめざしたものだ。これによってヤマトグループは、より広いお客さまの「物流の改革」に取り組んでいくことになった。

当時のヤマトホールディングス社長・木川眞(15)は同構想について次のように語った。「路線事業の開始、宅急便事業の開始に次ぐ、“第3のイノベーション”と位置づけている。これまでの物流の価値は、配達品質、スピード、コストのどれかがニーズを満たしていればよしという、いわば足し算によってはかられてきた。しかし、今やどれかが期待に応えられなければ、全てがマイナスになってしまう。その一方、どれかを改善すれば全体の価値を大きく上げることができる。つまり、それぞれを掛け算して得られる“物流価値の向上”によって評価される時代になったのだ」。

同構想を実現するため、ヤマトグループは、企業発の物流を中心に、多彩な付加価値モデルの創出を加速していった。たとえば、荷物が増えても、品質やスピードは変わらず、コストも上がらないことを実現できる物流、アジ

アでニーズが顕在化しつつある小口多頻度の調達・納品、国際保冷、国際通販、お客さまの製品の流通加工など、クロスボーダーネットワークと、ヤマトグループがもつIT・LT・FTの機能を融合させた、付加価値の高いビジネスモデルの創出をめざした。

こうした動きを支える新たな施設も生まれている。2013年、ヤマトグループ最大の物流ターミナルである「羽田クロノゲート」が稼働を開始。陸海空の主要ターミナルから近い距離に位置し、通関・保税・出荷など、まさに国内と海外をスピーディーにつなぐ役割を担うほか、医療機器の洗浄やメンテナンス、製品部品の組み立てや修理など、スピードが求められる付加価値サービス提供の拠点としても機能し始めた(16・17)。2015年には、「沖縄グローバルロジスティクスセンター(サザンゲート)」を開所。24時間365日稼働の「止めない物流」および国際クール宅急便の拠点を担うとともに、化粧品の充填や包装、IoT機器のキittingも手がけるようになった(18・19)。

また「止めない物流」を推進するため、関東、中部、関西という大消費地圏に総合物流ターミナル「ゲートウェイ」を設置する「ゲートウェイ

▶グループ連携にかかわる出来事
●同時代の出来事

- [平成24年] **2012**
- ▶法人会員制サービス「ヤマトビジネスメンバーズ」開始
 - ▶医療機器メーカー向け「トータル流通支援サービス」開始
 - ▶「宅急便受取場所選択サービス」開始
 - 東京スカイツリー開業

- [平成25年] **2013**
- ▶「バリュー・ネットワーク」構想発表
 - ▶「厚木ゲートウェイ」竣工
 - ▶「羽田クロノゲート」竣工
 - ▶香港向け「国際クール宅急便」発売(世界で初めての国際小口保冷輸送)

- [平成26年] **2014**
- ▶「DAN・TOTSU3か年計画STEP」スタート
 - ▶「快適生活サポートサービス」発売
 - 消費税8%に引き上げ

- [平成27年] **2015**
- ▶「クロネコメール便」廃止
 - ▶「宅急便コンパクト」「ネコポス」「クロネコDM便」発売
 - ▶東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会とオフィシャルパートナー契約締結
 - ▶「沖縄グローバルロジスティクスセンター(サザンゲート)」開所

- [平成28年] **2016**
- ▶フランスのネオポストショッピング社と合弁会社Packcity Japan(株)設立
 - ▶オープン型宅配便ロッカー「PUDO(プドゥ)ステーション」設置開始
 - ▶「中部ゲートウェイ」竣工

- [平成29年] **2017**
- ▶タイにおいて宅急便事業開始
 - ▶小口保冷配送サービスに関する国際規格PAS1018認証取得
 - ▶中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」スタート
 - ▶宅急便基本運賃とスキー宅急便・ゴルフ宅急便・スーツケースの規格改定
 - ▶「関西ゲートウェイ」開所

- [平成30年] **2018**
- ▶「らくらくカート」発売
 - ▶「クロネコメンバーズ」と連携したID決済サービス「クロネコペイ」発売

- [平成31年] **2019**
- ▶「東京グローバルロジゲート」竣工
 - ▶日本で初めての宅配に特化した小型商用EVトラックを共同開発



21 「中部ゲートウェイ」でのクロスベルトソーター。底面をスライドさせる仕分け方法で、従来の2倍の処理能力をもつ



22 「関西ゲートウェイ」でのスパイラルコンベア。上層階で流通加工した荷物を仕分けエリアに直結させ、作業時間を短縮



23 「厚木ゲートウェイ」での「FRAPS(フラップス)」を使った作業



24 沖縄国際物流ハブで、航空保冷コンテナを貨物機に積み込む



25 香港でのクール宅急便のお届け(2013年)



26 「プロジェクトG」で、くらしのサポートサービスを展開する東京・多摩ニュータウンで集配作業中のSD(2016年)



27 株主向け冊子で、「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の概要について語る山内雅喜YHD社長(2017年)

構想」を推進。2013年に「厚木ゲートウェイ」、2016年に「中部ゲートウェイ」を竣工、2017年に「関西ゲートウェイ」(21)を開所し、それまでの都道府県単位で設置された全国約70のベース間での幹線輸送ではなく、ゲートウェイ間での多頻度幹線輸送とともに、作業の自動化を進め、グループネットワーク全体の最適化とコストの低減をめざしている(22)。

さらにヤマトロジスティクスでは、物流を「バリューを生み出す手段」へと変貌させる仕組みの一つとして、独自の物流システム「FRAPS(Free Rack Auto Pick System)」を開発した(23)。可動型のラックを使用することで、倉庫の有効スペースを増やすとともに、入庫から出庫までの工程時間を圧縮し、生産性向上とコスト削減を実現。お客さまの物流拠点などにも導入

された。

またアジアを中心とした小口保冷配送サービスとして、2013年、特に日本発香港向けの「国際クール宅急便」(24)を発売し、それ以後も台湾、シンガポール、マレーシア、タイへと拡大していった。さらにヤマトグループの提案により、宅配をはじめとする関連企業、業界団体、有識者等が参画し、2017年に英国規格協会によって小口保冷配送サービスの国際規格「PAS1018」が策定された。その後も官民連携でPAS1018の普及に取り組んでいる。こうした一連の取り組みは、小口保冷配送サービスが信頼されるインフラとして、アジアを中心とした海外で根付くうえで大きな一歩となった。

5 創業100周年を迎えて

地域密着・生涯生活支援インフラとして

「DAN-TOTSU3か年計画HOP」の基本戦略の中には、「地域社会に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立」も掲げられている。地域生活に関わるニーズへの対応は、行政と連携したCSV(共有価値創造)の取り組みである「プロジェクトG」へと展開していった(第10章参照)。ヤマトグループは、宅急便の配達などを通じて、一人ひとりとフェイス・トゥ・フェイスの関係を構築してきた。このような実績を生かし、本業から離れた社会貢献活動ではなく、あくまで本業を通してサービスを提供しながら地域に貢献するCSV活動を進め、社会的インフラ企業としての役割を果たすことをめざす(25)。

新たな改革へ

2017(平成29)年9月、ヤマトグループは新中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」を発表した(27)。これは2019年に創業100周年を迎えるヤマトグループが、次の100年も持続的に成長していくための経営基盤を強化することをめざしている。

その背景には、EC市場の急速な拡大や、労働需給のひっ迫などの大きな環境変化にグループ体制の構築が追いつかず、第一線で働く社員に大きな負担をかける事態を招いたことがあった。そこで、働き方改革を経営の中心

に、デリバリー事業の構造改革、非連続成長を実現するための収益・事業構造改革、持続的に成長していくためのグループ経営構造改革に取り組むこととなった。

働き方改革では「働きやすさ」と「働きがい」を構築し、ヤマトグループの原点である「全員経営」を改めて実践する。デリバリー事業の構造改革では宅急便ネットワークの維持・発展とともに、その担い手である社員の健全な労働環境の整備を推進する。収益・事業構造改革では「バリュー・ネットワーキング」構想をさらに進化させ、各業界向けのプラットフォームの構築を進め、持続的に付加価値の高いサービスを提供する事業構造を確立する。

こうした改革の指針をもとに、2017年には「お届け時間帯指定」などのサービスの見直しや、27年ぶりの宅急便料金の値上げ、法人のお客さまの契約運賃の見直しなど、プライシングの適正化に取り組んだ。

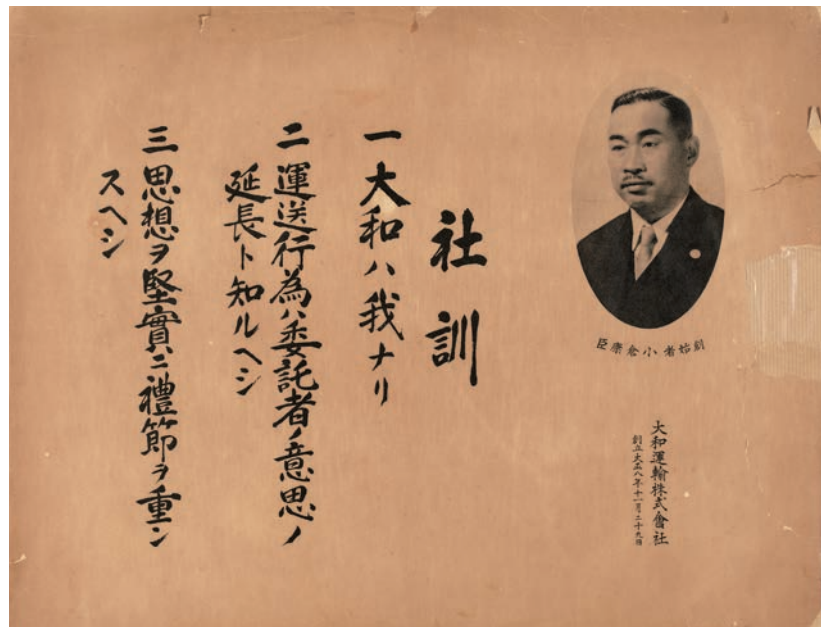
ヤマトグループは、これからも変化を続けていく。かつて小倉昌男は「変わるべきものと、変わるべからざるものがある」と語った。次の100年に向けて、「変わるべからざるもの」をどのように守り、時代の変化に合わせて、どのような「変わるべきもの」を率先して変えていけるか。今後もその挑戦を続けていく。

第2部

語り継ぎたい物語 ①

100年を貫く 社訓の精神

創業者・小倉康臣が1931(昭和6)年に制定した「社訓」には、時代を超えて尊ぶべき貴重な教訓がこめられている。そしてそれを原点として、1995(平成7)年に制定した「企業理念」。これらの指針の創出の経緯と、さまざまな実践事例をたどる。



小倉康臣のポートレートが入った「社訓」

【第6章】

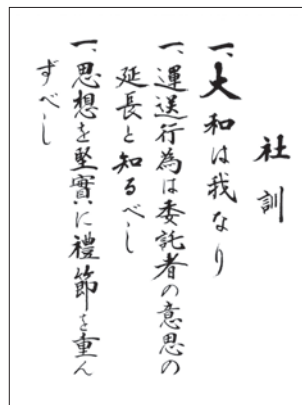
社訓を受け継ぐ物語

ヤマトグループの100年の歴史の中で「変わるべからざるもの」、それは創業間もない頃からの「社訓」の精神である。小倉康臣が制定し、小倉昌男が受け継ぎ、そして「企業理念」として整備され、今日でもぶれることなく受け継がれている社訓の3箇条にこめられた思いが、さまざまな物語を紡ぐ。



48歳の小倉康臣と中学生時代の小倉昌男(1938年)

1 社訓から企業理念へ



①『大和運輸五十年史』に掲載された「社訓」(1971年)



②「桜にY」の社章のデザイン



③小倉昌男が使用していた社章



④営業所での朝礼の様子(岡山南営業所、1987年)



⑤配達前に届け先を地図で確認するSD(倉敷営業所、1983年)



⑥社訓の制定に伴い、康臣は1932年2月に訓示と社歌を録音したレコードを制作し、希望者へ配布した。ちなみに社歌は1929年10月に制定。社歌の歌詞は社内募集され、康臣が代表を務めた富士屋タクシーの従業員の弟で、早稲田大学の学生(古藤義雄)の作品が選ばれた。作曲者の姓名は定かではない

小倉康臣がこめた思い

「社訓」は、創業者の小倉康臣が1931(昭和6)年12月に制定したものだ①。康臣は会社経営について、ある確信を得ていた。それは、経営者がどれだけ合理的な経営を行ったとしても、その会社は形式的な組織にすぎないというものだ。会社が社会から認められるには、そこで働く一人ひとりの心がけが最も重要と考えたのだ。

「ヤマトは我なり」という短い言葉には、誰もがヤマトの代表であるという意味がこめられている。「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」の背景にあるのは、貨物運送事業に携わる者は公共機関を担う責任があり、お客さま(委託者)の心を受け継ぎ、責任と誠意をもって、迅速かつ正確にお届けするという認識。「思想を堅実に礼節を重んずべし」は、自己を律し、コンプライアンス(法令遵守)を重視することを端的に示している。

この社訓は、訓示として社内に伝えられた

⑥。運送事業に携わる者は、日々、それぞれの持ち場で働いているため、上意下達に時間がかかる。それを補って余りあるのが、社訓を大事にする一人ひとりの自主性だと康臣は考えていた。この思想は、1922(大正11)年頃から使われている「桜にY」の社章にもこめられている②③。花びら一枚一枚は社員。集まって花となり、さらに集まって木となるさまは全員経営を表現している。

小倉昌男が受け継いだ思い

康臣が社訓にこめた思いは、小倉昌男にも受け継がれた。特に「ヤマトは我なり」という言葉を、社員全員が第一線の選手であり補欠ではないとも解釈し、「全員経営」に結びつけた。自分は何をすべきかを自分で決め、自分で動く。お客さまが何を求めているかを自分で考え、自分で解決する。課題解決のために、一人ひとりが自ら考え行動することを、全員経営と表したのだ。その全員経営を社内に根付かせる

ため、コミュニケーションが重視された。会社としてはどのような目標を達成したいのかを、文字や声で繰り返し社員に伝えた。

全員経営を実践するのは社員だ。特に宅急便ではSD(④⑤)の存在が不可欠だった。商業貨物は、営業をする人と運ぶ人が別だったが、宅急便はそうではない。どこから荷物が出そうか、いくつぐらいありそうかは、各地域を回っているSDだからこそわかるからだ。そのSDに求めるものを、昌男は次のように表現した。一つは、デパートの食堂で働く人々のように、注文を取り次ぐ人、料理を作る人、運ぶ人といった分業制で仕事を進めるのではなく、一人でなんでもこなす寿司屋の職人のように、お客さまの一つひとつの要望に応じてほしい。一つは、サッカーチームのフォワードの選手になってほしい。フォワードには、メンバー全体との緊密な連携プレーだけでなく、シュートするかパスするか、自らとっさに判断することが必要だ。昌男はSDに優秀なフォワードになることを求めた。

企業理念にこめたこと

全員経営、さらには「サービスが先、利益は後」という考え方は社員に広まりつつあったが、そうした思いが明文化されるまでには少し時間を要した。転機になったのは1991(平成3)年、日本経済団体連合会が企業行動憲章を

策定したことだ。この頃から企業には存在価値や役割を明文化することが求められるようになり、ヤマト運輸も社訓に、経営理念、企業姿勢、社員行動指針を加えた「企業理念」を制定することになった。

経営理念の文言を決める過程で、昌男は宅急便に「社会的インフラとしての」という言葉を入れるかどうか、最後まで迷っていた。「おこがましいかな」と自問自答しながら悩む様子が印象的だったと、当時の策定プロジェクトメンバーの山内雅喜は振り返る。そうなりたいたいという熱意と、そうなるからには重い責任を負うのだという覚悟が入り交じっていた(⑦)。

かくしてヤマト運輸企業理念は、1995年に制定され、各店所にパネルとして掲示されたほか、全社員に小冊子として配布された(⑧)。冊子の冒頭で、当時の宮内宏二社長(⑨)は「社員のみなさんが同じ認識をもって目標へ向かうときの指針であり、同時に社会に対しての宣誓である」と記した。この企業理念は2005年に、環境や個人情報保護などに言及するために改訂され、そして現在はヤマトグループ全体で共有されている。昌男は、一度決めたルールは何がなんでも守り通すべきだとは考えていなかった。たとえば休みの取り方などは、社会が変われば変わるのが当然だ。しかし、絶対に変えてはならないものもある。それは全員経営に代表される社訓にこめられた思いだ。

2 全員経営の実践

社員に息づく精神

宅急便のサービス開始直後から、名実ともにヤマト運輸の顔となったSD。その礎となったのは、宅急便以前の運転手もっていた誇りと責任感である。創業の頃、自動車を運転する仕事は多くの人の憧れであったが、康臣は運転ができるだけの人物を運転手とは見なさなかった。自動車の整備や荷物の扱いについても一人前になるまで、助手として、荷扱いその他を習得させるなどの修業を積ませたのだ。当時のトラック業界では類を見ない制服制帽を導入し、会社の看板を背負っていることを運転手に自覚させもした(⑩)。それから時代が移り変わり、昌男はSDに裁量を与えた。当時のことにはなるが、取扱店がどこに必要

か判断し、契約する権利、新規荷主を開拓する権利だ。荷物事故が発生したら、SDのその場の判断で処理できるようにもした。

そうして育まれた自ら考え行動する精神は、緊急時にも遺憾なく発揮された。1994(平成6)年3月のことだ。山梨県内の山間の小学校に、網走から流水が送られた。授業に間に合うように手配されていたが、不測の事態が起こる。ストライキでフェリーが欠航するかもしれないという。深夜、山梨ベースで問い合わせの電話を受けた社員は行方を案じて、流水の居場所を探して各方面に電話をしたところ、フェリーのストが回避され、流水が西東京ベースに到着したのを確認。さらに午前4時、山梨ベースに到着したのを確認すると、一刻も早く届け



⑦「水道、電気、ガス、宅急便」のコピーで宅急便も365日便利をお届けしたいとした正月新聞広告(1997年)



⑧ ヤマト運輸企業理念冊子(1995年)



⑨ 宮内宏二ヤマト運輸社長(1995年)



⑩ 制服姿の運転手(1927年)



① 現存する最も古い「大和ニュース」(1941年3月発行)



② 「大和ニュース」は戦時中に「労報大和」と改称。写真は1945年4月号の「労報大和」と1945年1月号に掲載された「戦友だより」



③ 「満足BANK」のポイントに応じて贈られる満足バッジ



④ 小倉康臣が「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」の意味について触れた日本工業新聞連載記事(1964年5月25日)

ようと車に積み込んだ。小学校は、山梨ベ-スからかなり離れていたが、流氷は奮闘のかいあって、無事、授業に間に合った。

社風を醸成する取り組み

社員同士のコミュニケーションを円滑にし、社風を醸成するために、さまざまな施策が採られてきた。月刊の社内報「大和ニュース」は1930(昭和5)年に発刊されている。その目的は、上意下達と「下意上達」、そして全員が堅苦しくなく意見を述べ、啓発し合う場となるということ。知らない土地の会ったこともない従業員の活躍が掲載されれば、それは大きな刺激になった(⑩⑪)。

3 お客さまの意思を受け継ぐ

小倉康臣・小倉昌男の信念

社訓の一つとして掲げられている「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」。康臣は後年、これは百貨店配送を請け負うなかで生まれてきた考え方だと回顧している。自宅で荷物を受け取る買い物客には、大和運輸は百貨店の最終窓口に見える。したがって、自分たちは百貨店の一員となりきって、買い物客に接するべきだと考え、そう従業員に伝えてきた。運ぶものが嫁入り道具なら、それにふさわしく運ぶべきだとも説いた(⑫)。

昌男も常に、荷物を受け取る人のことを考えていた。宅急便が大きく成長し世に認められた後の創業70周年記念行事のパーティーの冒頭で、昌男は、これまでもらったどんな賞よりも「約束の日に荷物が着かなかった」という1枚のクレームハガキのほうが重いことを認識してほしいと語った。

徹底的に顧客の立場に立つその姿勢は、1981(昭和56)年を初年度とする「ダントツ3ヵ年計画」などにも色濃く反映されてきた。

社訓の唱和は朝礼で毎日行われている。全員で唱和し共有することで、とっさの判断に迫られたとき、社訓の精神がまさに生存本能のようによみがえってくる。

比較的新しい取り組みの一つが、2008(平成20)年からの「満足創造3ヵ年計画」の中で始まった「満足ポイント制度」だ。これは、社員が社員を褒めると、褒められた人と褒めた人の両方にポイントが付与され、ポイントに応じて満足バッジが授与されるというもの。褒めることで良い循環が生まれることを期待してスタートし、リニューアルを経て「満足BANK」としてグループ各社にも広がった(⑬)。

お客さまの立場に立った対応

お客さまの立場に立つ。これは言うは易く行うは難しいものでもある。しかし実際に、信念は行動に移された。1984年12月。新潟県長岡市は記録的な豪雪に見舞われた。その長岡の支店が、前年にサービスが始まったスキー宅急便の拠点の一つになっていたが、大雪のため、長野・新潟県内のスキー場への配達に滞ってしまった。至急、全国から応援の社員を集めたものの、自然には勝てない(⑭⑮)。そこで、昌男は決断する。スキーを預けてくださったお客さまと連絡を取り、スキーのレンタル代はもちろん、購入したスキーウェアなどの代金もすべて支払い、お詫びをしたのだ。

翌年、お客さまが利用してくれるだろうかという不安は取り越し苦労となった。ヤマト運輸はそこまでやってくれる会社だというイメージが浸透していたのだ。昌男は、社員の迅速な努力が信用を得たこと、その大切さを社員が実感したことを嬉しく、頼もしく感じていた。

4 思想を堅実に礼節を重んじる

人間としての最も大事な道

1942(昭和17)年1月1日付けの「大和ニュース」には、康臣の挨拶とともに、本年の標語として「礼節第一」の文字が記されている(17)。礼節を守るべきことは「誰でも知り切ったことであります」とし、「人間として最も大事な道であればこそ、^{じゅうじゅうぎ}常任坐臥(座っているとときも横になっているとときも)忘ることなく守っていただくために社訓として特に掲げたのであります」と、社訓に触れて自説を述べている。

これは戦争が終わっても変わらなかった。1945年9月に総務部長名義で発行された「労働大和」(戦時中と戦後一時期の「大和ニュース」の名称)の最初の見出しは、「服装を端正に」だ。本文は戦災者でもある従業員に配慮しながらも、「粗末は粗末ながらその服装を端正にすることは各自の心がけによってなし得ることである」と綴られており、いかなるときも社訓という原点に立ち返ろうという気概が読み取れる。その社訓の下で働く従業員は、自ずと礼節を重視するようになっていた。

社員が実践したこと

1984年3月、病院の玄関で靴を脱いだ来院者の前に、「どうぞ」という声とともにスリッパが置かれた。置いたのは来院者の知り合いで

も病院のスタッフでもなく、たまたまそこへ荷物を届けに来ていたヤマト運輸のSDだった。来院者はその行為に感銘を受け手紙を書いたため、昌男の知るところとなった。

また2005(平成17)年、当時のヤマト運輸社長、山崎篤(18)のところへお客さまから一通のメールが届いた。センターを訪ねたお客さまを「いらっしゃいませ」と車まで出迎え、荷物を預かった後は「ありがとうございました」と道路まで誘導した社員に対して、「自然な挨拶と笑顔」だったと感謝の言葉が綴られていた。こうして社員の礼節が褒められたことに対して、山崎は嬉しく誇りに思った。

コンプライアンスへの取り組み

思想を堅実にしていく組織的な取り組みの一つとして始まったのが、2003年に立ち上がったコンプライアンス委員会だ。内部通報制度を整備するなど、社内リスク情報を経営陣が直接把握できるようにした。2014年、ヒューマンエラーによる無資格や無免許での運転を防止するため、目視確認に加えて、ICカード免許証を使う管理システムも導入した。現在も、コンプライアンス経営の確立を重要課題として、取り組みを進めている。

5 身なりを整え、車両も美しく

受け継がれる精神

康臣は、礼節を重んじるのと同様に、車両を美しく仕立てること、身なりを整えることにも重きを置いていた。第1章でも触れたが、大正後期に、付加価値の高い運送を実現するため、運転手の外見や言葉遣いを洗練させ、宮家や上流家庭の婚礼荷を扱った。さらに、前述のように運転手に制服制帽を身につけさせた。斬新かつスマートなその姿は、世間の注目を集めるとともに、運転手のやる気も引き出した。康臣の外見へのこだわりは、宅急便の時代にも受け継がれ、SDの間に浸透していった。1976(昭和51)年の「大和ニュース」に掲載されたSDによる座談会では、車の清掃や

整理がテーマになっている。そこには「心の乱れなどが車に表れると思いますね」「服装と同じで、車は運転する人の心の表れではないでしょうか。車をきれいにすることは、サービスの基礎であり、仕上げではないでしょうか」といった発言が残されている。

制服もお客さまの視点を重視して

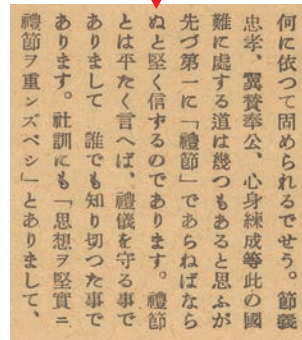
その認識は、時を経ても変わることがない。ヤマトの制服は、その姿が顧客の目にどう映るかを十分に意識して、節目ごとにリニューアルされてきた。たとえば1969年には、車のカラーリングと調和をはかり、お客さまが一目で大和運輸の従業員と認識できるようにした。



19 スキー場での出来事を報道したサンケイ新聞(1985年1月5日)



16 大雪の翌年に導入されたキャタピラ仕様の雪上車(1985年)



17 「礼節(礼節)第一」を掲げた「大和ニュース」(1942年1月号)



18 山崎篤ヤマト運輸社長(2005年)

路線便・宅急便の制服の変遷 [1924年-2019年]

1924年

[大正13年]

小倉康臣は、運転手の対応や服装は会社の信用を左右すると考え、トラック業界では、類のない制服制度を採用した。当時としては、非常に斬新なスタイルで、そのスマートさは世間の注目を集めた(写真左は1979年に撮影)



1955年

[昭和30年]

大和便をはじめとした運転手の制服を制定



1969年

[昭和44年]

創業50周年を記念してリニューアル。上着とズボンの色と車両のツートンカラーを対応させた。宅急便スタート時はこの制服だった。その後、ズボンの改定を実施[右]



1977年

[昭和52年]

女性作業制服(SD用)が登場。清潔感と動きやすさを両立(写真は冬服のレプリカ。2019年に撮影)



1990年

[平成2年]

創業70周年を記念してリニューアル。男女でデザインを変え、女性事務制服にはニットベスト・ジャケットを採用



2000年

[平成12年]

現在の制服は創業80周年を記念してリニューアルしたもの。男女のデザインを揃えた。右はアジア地域の制服で、帽子的色が異なる



19 [上] 信書便法案に対して開いた緊急会見。[下] 会見中、「信書」とは何かを問う富慶ニヤマト運輸社長(2002年)

袖にネコのマークがあしらわれるようになったのはこのときだ。2000(平成12)年には男女同じデザインを採用し、「お客さまへのサービス

提供の統一感」「連帯感」をもたせている。機能性や夜間作業時の安全性、環境にも配慮したものとなった。

6 公平・公正を貫く信念

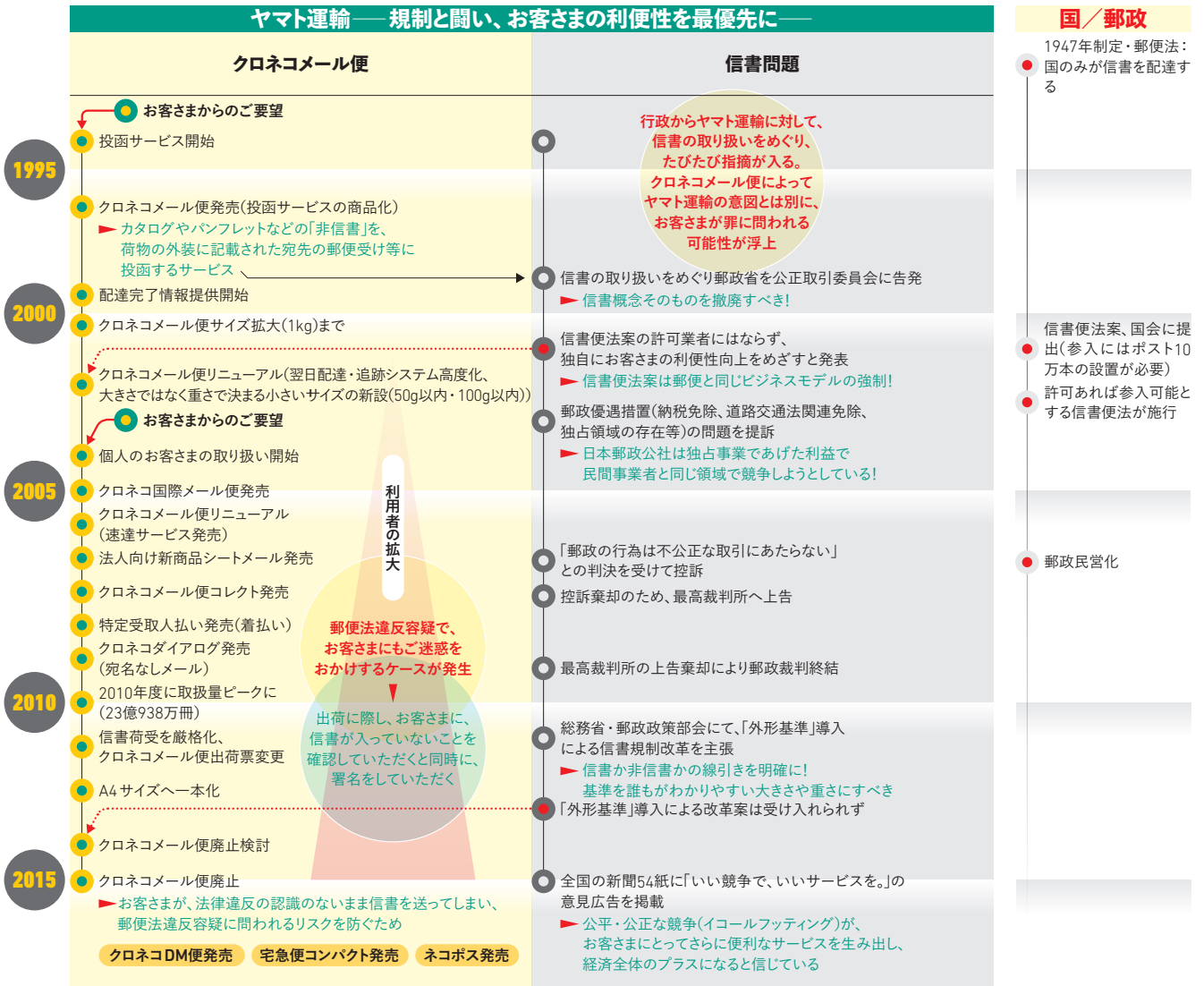
クロネコメール便と信書問題

ヤマトグループの歴史を語るとき、避けて通れないのが、企業姿勢に掲げられた「法の遵守と公正な行動」にかかわる、「クロネコメール便」(以下メール便)をめぐる物語だ。

メール便とは、カタログやパンフレット、雑誌などを宛先の郵便受け等に投函する商品だ。発売時の1997(平成9)年の価格は3辺計70cm、厚さ2cmまでなら300g以内160円、600g以内210円という安さだった。1994年に郵便料金が値上げされていたこともあり、多くのお客さまの支持を得た。

しかし、「信書」、つまり「特定の受取人に対し、差出人の意思を表示し、また事実を通知する文書」は、事実上、郵便でしか送れないという法律があった。メール便の対象はカタログなど非信書に限っていたが、実際の信書と非信書との境界はわかりにくいものだった。

ヤマト運輸はお客さまが誤って信書を送ってしまわないよう注意しながらメール便のサービスを続けるかたわら、何が信書なのか明確にしようと試み、公正取引委員会へ申告したのだ。その結果、郵便事業への民間企業参入を検討する研究会が立ち上げられた。



ところがそこで出された結論は、非現実的な条件の信書便法の制定だった(19)。ヤマト運輸はそれに猛反発し、メール便のリニューアルを敢行し、それまでよりも小さなサイズも扱い始めた。

日本郵政公社と裁判で争いながら、新商品を投入するなどメール便のサービス拡充に務めたが、一審、二審の結果を不服としたヤマト運輸の上告を最高裁判所は棄却。信書の定義が改まることなく、すでに民営化されていた同公社に軍配が上がることになった。

メール便の取扱量がピークを迎えるのはこの棄却の後のことだ。しかし、お客さまが誤って信書を荷物に入れたために書類送検され、被疑者になってしまうケースも出てきたため、発送する際に信書ではない内容物であるという確認の署名をお客さまにしてくださいなど、

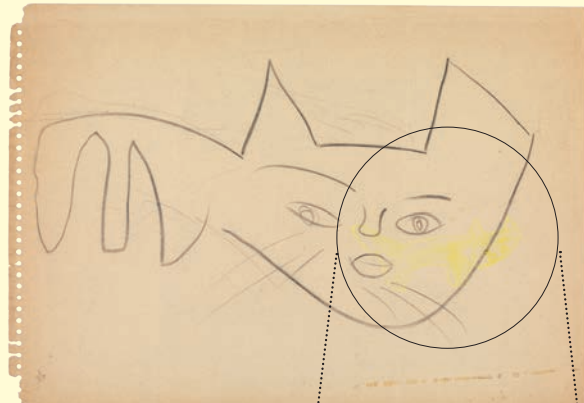
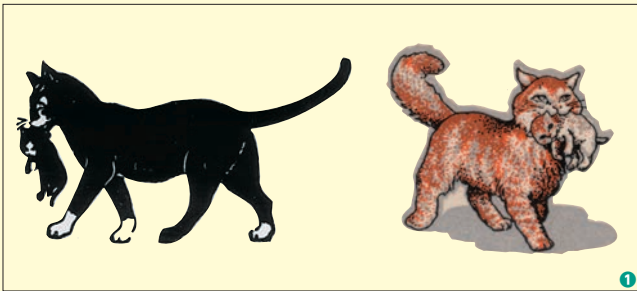
工夫を重ねた。

ほかにも信書と非信書の区別を、荷物の中身ではなく、大きさで誰にでも判断できる「外形基準」を導入するように、総務省・郵政政策部会で提案するなど、打てる手は打った。しかし、根本的な解決がはかれない状態が続いたため、2015年、お客さまにリスクを負わせるのは、自社の企業姿勢と社会的責任に反するものだと、メール便の廃止を決めた。

その年の11月12日、ヤマト運輸は全国の新聞に意見広告を出した。そこには「公平・公正な競争」がお客さまにとってさらに便利なサービスを生み出し、経済全体のプラスになると信じています」という一節がある(20)。その思いは今もなお変わっていない。



20 全国の新聞に掲載された「いい競争で、いいサービスを。」の意見広告(2015年11月12日)



- ① 小倉康臣が共感したアメリカのアライド・ヴァン・ラインズ社で使用されていたネコマーク。左はジェームズ・カミンズ氏が社長を務めていたマーケット・ストリート・ヴァン・アンド・ストレージ社のマーク。右は1948年にアライド・ヴァン・ラインズ社(カミンズ副社長)がマーケット社から、マークの使用権を得て、デザインを変えて登録したもの
- ② ネコマークの生みの親、清水武[右手前](1963年)
- ③ 清水武が撮影した「大和ニュース」の表紙(1967年1月号)。こだわりと熱意をもって仕事をしていた
- ④ 原案として知られていた画用紙の表側の絵
- ⑤ 画用紙の裏側に描かれていたネコの絵。口元には子猫が描かれている
- ⑥ 完成当時の「まかせてあんしん」のキャッチフレーズが入ったネコマーク



●ネコマーク誕生のきっかけは、康臣が1957(昭和32)年にアメリカのアライド・ヴァン・ラインズ社と提携したことだった。同社のマークは親子のネコ(①)。そこにこめられた“careful handling”に共感した康臣は図案使用の許諾を得た。それをいかにして大和運輸の親子ネコに仕立てるか。デザインしたのは広報で宣伝や「大和ニュース」の編集を担当していた、清水武だった(②③)。清水は斉藤砂上の俳号をもつ俳人でもあった。

●清水は、1938年に大和運輸に入社するも、一端退社し、闘病を経て1956年に再入社していた。その清水の家は東京台東区・谷中にあった。当時、清水家では、その名もクロというクロネコを飼っていた。まだ幼かった清水の娘はそのクロを画用紙にクレヨンで描いた(④)。とがった耳はのちのクロネコのマークにそっくりで、親ネコの側には二匹の子ネコがいる。マーク完成後も、清水は会社の引き出しに大切にしまい、この絵がネコマークの原案とされてきた。ところが2016(平成28)年、その裏面にもネコが描かれていることがわかった

(⑤)。そこにも親ネコ、そして子ネコが描かれているが、表面とは子ネコの位置が違う。子ネコは親ネコの口元にあって、こちらの方がネコマークにより似ているように見える。また、完成当時のネコマークに添えられた「まかせてあんしん」というキャッチフレーズも清水によるもの(⑥)。ネコマークとともに、広く知られるようになった。その後、ネコマークが有名になりすぎて、同業者がこのマークを無断使用し特許出願するという事態にも発展。新聞紙上などをにぎわせたが、万事解決に至った。社内でもこのネコマークはなくてはならないものとなった。昌男もその精神を大切にしてきたが、「大和ニュース」1978(昭和53)年1月号での和泉雅子さんとの対談で、ネコ自体は「それほど好きというわけでもないんです」と告白するエピソードが語られている。

●1991(平成3)年には、イラストレーターの堀口忠彦さんによるシロネコ・クロネコのキャラクターも誕生した(⑦)。



⑦ 1991年から登場したシロネコ・クロネコのポスター

第3部

語り継ぎたい物語 ②

お客さまの満足を支える 仕組みづくり

お客さまの立場にたち、「サービス第一」で行ってきた事業活動は、社会の変化を読み取り、着実に対応していく変革の物語でもある。サービス品質の向上はもとより、社員の仕事環境をはじめとしたさまざまな仕組みや、システム進化の取り組みをたどる。

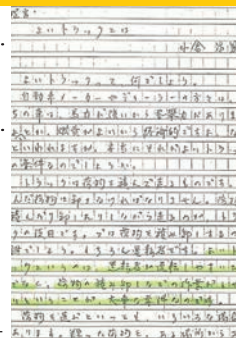


ベニヤ板で作られた宅急便集配車試作品(1980年3月)

【第7章】

仕組みを進化させる物語

お客さまに満足していただけるサービスを世に送り出すことができても、それで終わりではない。サービスの品質を維持・向上していくために、社員の仕事環境をはじめ、新たな発想による商品開発、安全への配慮、作業・集配効率向上などの取り組みを常に進化させていく。本社も第一線も取り組んできた、さまざまな知恵と工夫のあゆみを追う。



小倉昌男の講演要旨「よいトラックとは」の直筆原稿コピー

1 ウォークスルー車開発秘話

宅急便にふさわしい車とは

エンジンの馬力よりも、乗っていて働きやすいのがよい自動車だと思う——。小倉昌男は、荷物を運ぶ車についても1970年代から注目し、よい車とは何かについて考えてきた。

その原点は「なぜ日本の車はどれも一緒なのか」という疑問にあった。左側通行なので右ハンドル、ドライバーの乗り降りも右から、荷物の積み下ろしは後ろからといったあたり前は、ヤマト運輸の仕事にとって、必ずしも便利ではなかった。車は作業場であり、事務所であり、ときには休憩室でもある。そうした職場としてふさわしい車があるのではないかと考えたのだ。

宅急便事業が始まり、しだいに取扱量が増えると、車はそれまでの650キロ積みから1トン積みが主流となっていった。扱う荷物が増えるということは、積み下ろしや乗り降りの回数も増えるということだ。夕方になると、車両後部の跳ね上げドアを閉めるだけでも疲労を感じるSDが増えてきた。昌男はその疲労感を、車をより良いものに変えることで低減しようと考えた。SD視点で車を変えようと思ったのだ。

宅急便集配車開発プロジェクトスタート

昌男は「働きやすい自動車」、運転席から外へ出ることなく、後部の荷台へ歩いて移動できる車両の試作を自動車メーカーに掛け合っていたが、なかなか期待する返事が返ってこない。その一方で、福岡主管支店の主管支店長が、1980(昭和55)年に「新Y.P.S.車プロジェクトチーム」を組織し、安全運転と業務効率向上を両立させる、宅急便集配車開発プロジェ

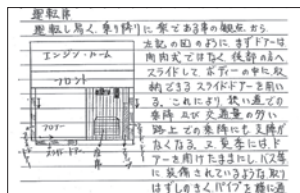
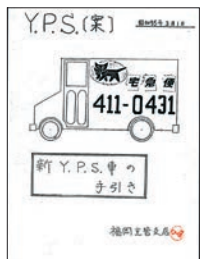
クトに取り組み出した。最初の試作品は、解体した廃車とベニヤ板でつくられた。この完成を知った昌男は、さっそく福岡を訪れた(1②)。運転席に乗り、荷台へ移動し、その使い勝手を体感したのだ。そうこうしているうちに、東京への帰りの飛行機の時間が迫ってくる。時間がないと告げられても、昌男はその試作品から離れようとしなかった。「飛行機は次の便がある」と昌男は言った。「けれど、僕がこの車を見る時間は、今しかないんだよ」

試作品の完成は、新型車両の開発を強力に後押しした。本社で発足した特装車開発チームは、他社が断念するなか採算度外視で協力を申し出てくれた自動車メーカーとともに、1981年に、第1号となる本格的な試作車を完成させた(3④)。全国のSDの意見が反映されたその車には、「ウォークスルー車」という名前がつけられた。

「ウォークスルー車」の誕生と進化

試作車は、安全運転やスムーズな積み込みが可能か、車は止めやすいかなど、多くの項目をSDがチェックし、改良が加えられて、東京・大阪・福岡で試乗テストが行われた。

このウォークスルー車の特徴はまず、車体の左側に設けたスライドドアから降車できるようにしたこと(5)。これにより、右側降車につきものの車両との事故を防ぐ。スライドドアは最小限の力で開閉できるようにした。それから、その名前にもなったウォークスルー構造。運転席から後ろの荷台まで、車両内を腰を曲げずに歩いて移動でき、乗降回数を最小限に抑



1 福岡主管支店の「新Y.P.S.車プロジェクトチーム」が作成した設計書(1980年3月)



2 試作品の中に入り視察する小倉昌男社長



3 第1号ウォークスルー試作車(1981年8月)



4 羽田クロノゲートのエンタランスに展示された第1号ウォークスルー試作車と当時の福岡主管支店のプロジェクトチームの一人、永崎敏(2013年)

えられる。座席シートには吸水性の高い素材を採用し、雨の日に濡れたときにもシートが湿っていないようにした。さらには、盗難防止装置も付けた。ドアはエンジンキーの有無にかかわらず、閉めれば自動的にロックされ、SD以外は外から開けられない。

試乗テストの結果、ウォークスルー車は自動車メーカーの量産ラインに加わることになり、1982年以降、本格的に納車された。海外のトラックを意識した背が高く直線的なデザインは垢抜けていた。こうして宅急便の仕事に合った車は完成したが、昌男の「よいトラック」への熱意がさめることはなかった。協力自動車メーカーでの講演の際には、先方の役員を前に「メーカーは走ることにしか考えていない」と堂々と苦言を

呈し、最後に「どうかよいトラックをつくってください」と締めくくった。ウォークスルー車はその後、リニューアルを積み重ねる。最初のテーマは安全性の向上だった。子どもが下に入り込みにくい車両、死角の少ない車両をめざした。1999(平成11)年には、運転席から車体の下を見られる通称「ネコ窓」の設置や⑥、バックアイカメラの搭載に加え、荷物の積み下ろしがしやすいように荷室の床を3cm下げるなど、フルモデルチェンジを行った。2007年には、ハイブリッドタイプのウォークスルー車も導入するなど、時代に合わせて進化を続けた。現在、ウォークスルー車のメーカーでの製造は終了しているが、宅急便の一つのシンボルとして、歴史の1ページに刻まれていくだろう。

2 包装資材の改革をめざして

送るものに合った包装資材を

ヤマトは、さまざまなニーズに応える包装資材を開発してきた。原点となるのは、1947(昭和22)年に輸出商品の梱包を目的に設立され、1957年にヤマトグループの一員となった千代田梱包工業(現・ヤマトパッキングサービス)である。2006(平成18)年には、同社の包装資材ソリューション本部を分割して、ヤマト包装技術研究所を設立。現在も新たな包装容器や包装資材の研究開発、製造販売に取り組んでいる⑦。

宅急便の歴史は包装資材開発の歴史でもある。1970年代後半から80年代半ばにかけて、宅急便のエリアが全国へ広がると、包装資材に多様性が生まれた。各地域で材料やサイズ、デザイン、価格の異なる包装資材が同時多発的に誕生していたのだ。そこで、お客さまにより気軽に使っていただくため、また、安全に荷物を運ぶために、本社の包装資材課ではそれらを集めて検討を重ね、1979(昭和54)年に「ハートボックス」⑧、1981年に「イエローバッグ」、1983年に「ハートバッグ」を開発し⑨、全国的に統一されたパッケージの販売を開始した⑩。

また、包むという概念を打破し、被せるという発想も新しいサービスとともに生まれた。スキー宅急便やゴルフ宅急便などでは、スキー板やゴルフバッグにカバーを被せて運ぶ⑪。

レジャー産業やスポーツ産業の発展には、こうした発想の転換も貢献していた。

進化を続ける包装資材

包装資材の改良は常に続けられている。1～2年をかけて、強度や使い勝手、コストなどさまざまな条件を満たすものだけが世に出るのだが、それでもなお、より使い勝手がよくなるよう改良が重ねられた。

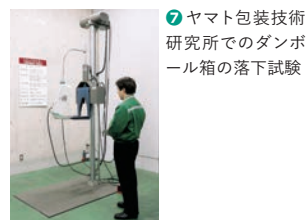
ビン専用の包装資材の開発は、宅急便開始から4年後の1980年に「宅急便で一升瓶を運べないか」と相談を受けたことから始まった。当初はビンの周囲に緩衝材を巻いた簡素なもので、ダンボールを重ねて積むと壊れやすい。そこですぐに改良が進められた。一升瓶は、立てて固定した状態で運びたい。横方向から力が加わると割れてしまうからだ。また、一升瓶のくびの部分は衝撃に強いが、肩のような曲線部分は割れやすいので、そこはどうしても保護したい。その問題は、ビンの底とくびのところに発泡スチロールをはめて固定することで解決を試みた。1981年、「ビンパック」が誕生した(のちに「酒パック」と改称)。その後、ワイン用の「ワインパック」も発売した。1993(平成5)年には、環境保護の観点から発泡スチロールを使わずに段ボールを緩衝材とし、「酒BOX」「ボトルBOX」として発売。さらにその後、強度の低いビンに対応してパックの強度を増し、組



⑤ 車体の左側に設けたスライドドア



⑥ 運転席の足元に設置された「ネコ窓」(1999年)



⑦ ヤマト包装技術研究所でのダンボール箱の落下試験



⑧ 「ハートボックス」(1979年3月)



⑨ [左]「イエローバッグ」(1981年)、[右]「ハートバッグ」(1983年)



⑩ 「ウォークスルーボックス」(1989年)



⑪ [左]スキー板カバー(1983年12月)、[右]簡易ゴルフカバー(1984年4月)



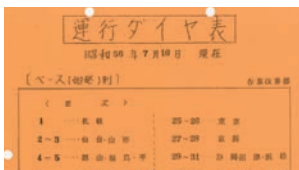
12 [上]緩衝材が発泡スチロールから、段ボールへと改良された[左下]「酒BOX」と[右下]「ボトルBOX」



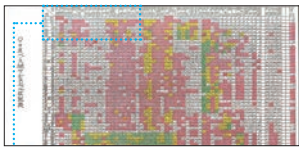
13「クイックフィット」。フィルムによって中の荷物(カメラ)が固定されている



14「FLIX(フリックス)」を使った「Neco fit(ネコフィット)」



15 ベース間の運行ダイヤ表(1981年)



16 手書きのサービスレベル表(1981年)



17 夜のベースに停車する運行車



18 サンドビック社製の自動仕分機(1990年頃)

み立てやすくするなど改良されている(12)。

新しい素材の包装資材の開発

どんなものでも運べるようにしたいというのは、新しい素材の開発にまで及んでいる。故障した家電製品をメーカーの修理窓口まで送るのにふさわしい箱はなかなか見当たらない。家電製品は大きいし、凹凸があり、固定しづらいからだ。そこで、ヤマト包装技術研究所は2007年に新しい包装資材を開発した。フィルム緩衝材「クイックフィット」だ(13)。尖ったものを突き刺しても穴があきにくく、仮にあいたとしても広がりにくい、伸縮性の高いフィルムを段ボールの外箱と組み合わせた。家電製品はフィルムの弾性によって固定される。サイ

3 作業改善・品質管理の取り組み

翌日配達のための品質管理

昌男は、正確に早く荷物を届けるための効率化には労を惜しまなかった。宅急便のサービスレベルを向上させるため、荷役や仕分けなどの作業効率をどう改善するか知恵を絞った。1981(昭和56)年度からの「ダントツ3ヵ年計画」は、顧客の立場で優れたサービスをつくり出し、そのレベルアップをはかることをテーマに掲げていたが、その本質は、スピードへの挑戦だった。1981年、宅急便の品質を把握し、向上させる目的で、品質管理部が事務改善部と作業改善部に分割された。情報システムが今ほど発達していなかった当時は、今どこに荷物があるのか、配達が完了したかどうかといった情報の収集を効率化する業務を事務改善部が、荷物を実際に運ぶ仕組みづくりとその運用実績の把握を作業改善部が受け持つことになった。二つの部は連携しながら取り組みを進めていった。作業改善部は、全国翌日配達の仕組みづくりと同時に、そのチェック機能の構築を進めた。すでに配達店はコード番号によって整理されていたが、それを郵便番号とひも付けたり、ベース間の運行ダイヤ表を手づくりして全国ネットワークの現状を把握。そこから改善に取り組んだ(14)。

翌日配達が完了しているかどうかの確認も、手づくりのサービスレベル表をもとに行った。これは縦軸を出発地、横軸を到着地としたマ

ズさえ合っていれば、誰でも簡単に梱包することができる。これにより、時代の変化とともに増えたパソコンやプリンター、デジタルカメラなどを簡単かつ安全に運べるようになった。

段ボールなどの包装資材は、その生産と廃棄の過程で多くの二酸化炭素を排出する。それを削減するため、2008年には繰り返し使用できるリターナブル包装資材「FLIX」が開発された。ヒントは風呂敷。FLIXは軽くて柔らかい素材で、梱包の自由度が高い。これで荷物を包んで付属のポンプで空気を抜くと、荷物の形状に固まって緩衝材の役割を果たす。このFLIXを使った「Neco fit」も、パソコンやプリンターの輸送に重宝されている(14)。

ス目をつくり、そこに翌日配達の達成率を書き込み、色分けしていくもので、一目でサービスレベルがチェックできた(15)。1987年には、ベース間を走る大型トラック(16)の運行状況を管理しようと、全国一波の業務用無線を導入した。その背景には、1984年の新潟の大雪で運行車が渋滞に巻き込まれ、連絡が取れなくなったことへの反省があった(第6章参照)。

こうした試みを通じて、ヤマト運輸は翌日配達への課題を明らかにする。それは、輸送ルート及早急な確立、中継時間の短縮・省力化、集配システムの整備の3点だった。この課題解決には膨大なコストがかかることは明らかだったが、昌男は「いいじゃないか、お金がかかったって。やろうよ」と前だけを向いていた。

ハード、ソフト、ヒューマンの融合

1978年、埼玉県戸田市に首都圏(現・ヤマト運輸北東京)ベースが完成した。この拠点には、サンドビック社製の荷物の自動仕分機が導入された(18)。決断したのは昌男だった。昌男はシステムとはハード、ソフト、そしてヒューマンが組み合わせられて成り立つもので、その三つの要素のうち最も重要なのはヒューマンであり、ヒューマンこそがハードやソフトの能力を引き出す鍵になると考えていた。自動仕分機も、その前提での導入となった(19)。当初は首都圏ベースで使用を開始するはずだった自動仕

分機だが、工事が遅れたために、1977年に竣工した札幌ベースでの稼働が先になり、仕分業務の効率が大幅にアップしたのだ。首都圏ベースには札幌の3倍の能力を持つ自動仕分機が導入された。

荷役作業の合理化は、宅急便開始以前から大きな課題になっていた。路線事業では主にパレットが活用されていたが、作業時間が長時間にわたるうえ、形状の異なる荷物を積むため運行途上の振動で荷崩れするなど、荷物事故の原因にもなっていた。そこで、ユニットロードシステムの採用を試みた。ユニットロードとは大きさも形も異なる荷物を定型のユニットにまとめ、そのユニット単位で輸送したり保管したりするものだ。この仕組みに挑戦しようとしたとき、昌男の頭の中には風呂敷包みがあった。その中身がどうであれ、風呂敷で包んで結べば運びやすくなる。この概念が浸透した日本でなら、ユニットロードシステムは成功すると考えていた。1971年、ユニットロードシステム構築のため、パレットとコンテナの機能を兼ね備えた「ボックスパレット」が導入され

た(20)。導入直後は自重が70kgもあり、移動にはフォークリフトを使っていたが、ボックスごとの方面仕分けとボックス単位の輸送の徹底により、ワンマン輸送も可能になり、荷下ろしの時間が大幅に短縮。その結果、品質向上とスピードアップ、作業効率が改善し、1974年にはベース間の輸送にも全面採用された。

一方、百貨店配送では、1971年から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」が使われるようになり、宅急便開始後はそちらが主流になっていった(21、22)。さらに重さや、組立に時間がかかるといった問題は、2000(平成12)年に導入した新型で改善された。また特定の地域にボックスが偏在することを防ぎ、効率よく利用できる「ボックスコントロールシステム」もつくられた。

現在、最新の設備を備えた羽田クロノゲートでは、多くの荷物が人の手を介さずに自動で仕分けされている。これらはこうしたアイデアを試してきた社員の発想や、工夫の積み重ねが土台になっている。



19 自動仕分機トレー方式(大阪主管支店)(1985年)



20 1970年代の「ボックスパレット」。当時は車輪がついていなかった



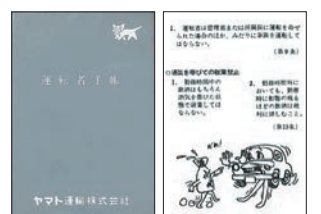
21 百貨店配送で使われた車輪付きの「ロールボックスパレット」



22 ロールボックスパレットをトラックに積み込む(1980年代)



23 1970年代のパトロール専用車と安全指導員によるパトロールの様子



24 「運転者手帳」(1980年代)。わかりやすくイラストを取り入れた



25 事故ゼロを達成したときのボード(1974年)

4 安全向上への取り組み

安全に対する理念

小倉康臣が交通安全に取り組むきっかけになったという最も古い記録が、通称「残念事件」である。1920(大正9)年4月28日、大和運輸のトラックと荷車が接触し、荷車を引いていた男性は「残念、残念」と言って息を引き取った。この事件を機に康臣は、運送業につきものとされる交通事故をなくす挑戦を始めた。

昌男が安全への思いを強く意識したきっかけは、1955(昭和30)年頃、当時の出向先であった静岡運輸での出来事だった。このとき労働基準監督署から労働災害が多すぎるからと、事故の少ない模範的な木工工場の見学をすすめられた。その現場で聞かされたのは「安全も能率もどちらも一番だ、とするとどちらも中途半端になる」という言葉。そこで工場見学から戻った昌男は「安全第一、営業第二」のモットーをつかって静岡運輸で実践させていったところ、徐々に労災事故は減り、営業の動きはむしろ活発になっていった。昌男は出向を終え大和運輸に戻ってからも、この考え方を徹

底していった。

安全教育、組織としての取り組み

社内には1969年3月、安全部が新設された(23)。自家用車の普及が進み、交通事故が急増した時期のことだ。昌男は、事故は管理者次第で防げると考え、管理者はドライバーが日々、どのように仕事をしているかをすべて把握しているべきだとした。それゆえに、運行管理者への教育は徹底しており、安全部長とも頻繁に情報交換をし、新たに運転者管理規程の付属規程を制定した。また、ドライバーには「運転者手帳」(24)を作成し配布した。ユニークなところでは、当時流行していたバイオリズム(生体活動周期)も事故防止に活用しようとしていた。

全社を挙げての取り組みは、1974年に一つの成果を上げた。秋の交通安全運動10日間中の事故がゼロになったのだ(25)。昌男はそのときの心境を「何年か後には、世間の誰もが黒ネコのトラックを指して“あれは事故ゼロ



26 ドライバー研修用シミュレーター



27 トラック安全運転教育シミュレーター「NEKODES(ネコデス)」(1998年)。1986年に中央安全研修センターが中央研修センターとして移転した港南ビル(東京都品川区)に、新たに導入された



28 正月新聞広告「町じゅうに名前を覚えてもらうこと。」(1994年)



29 「事故るもんカー」に搭載されたバックアイカメラ(1995年)



30 「See-T Navi(シーティナービ)」を起動するSD(2013年)



31 三重県・鈴鹿サーキットで開催されたヤマト運輸全国安全大会(2014年)。ヤマトグループ各社では安全に関する知識や運転技術を競うことで、社員の安全意識向上をめざすドライバーコンテストを開催している

の会社なんだよ」と言うようにしたいと思う」と社内報に綴った。さらに同年には安全指導員制度が定められた。そして1982年、主管支店に専任者が配置され、1997(平成9)年からは「安全指導長」という名称になった。1975(昭和50)年には社内に安全教育センターが誕生した(26)。これは、新規採用した運転者の適性検査や教育を総合的に行う施設で、1984年の中央安全研修センター設立につながっている(27)。2004(平成16)年には、営利企業として初めて国土交通大臣より貨物自動車運送事業輸送安全規則に基づく適性診断の認定を取得している。

1994年正月の新聞に掲載されたヤマト運輸の広告は、車両に取り付けるSDのネームプレートに関するものだった。堂々と自分の名前を付けて走ることは、人の安全、町の安全、荷物の安全に向ける決意と責任を表明することと結びついているのだ(28)。

安全を実現するハード&ソフトの開発

こうした人的(ヒューマン)な安全教育に力を注ぐ一方、事故を防止するハード開発も積極的に進めてきた。システムがそうであるように、事故防止もハード、ソフト、ヒューマンの三つがうまく組み合わさって作用する。安全装置搭載車「事故るもんカー」はその最たるものだ

5 生産性向上への取り組み

生産性向上はサービスに直結

「サービスが先、利益は後」という理念は、宅急便のサービス内容が多様化し、差別化されていく過程でも貫かれた。翌日配達も夜間のお届けも、お客さまの立場に立ってのサービスであり、スキー宅急便やゴルフ宅急便、クール宅急便も、お客さまのニーズに応えた結果、生まれた商品だ。

こうした進化を、提供するサービスの品質を落とすことなく、また、社員の負担を増やすことなく続けるには、効率化の工夫が必要だ。1987(昭和62)年の「ダントツ3ヵ年計画PART3」で時短が目標に掲げられ、「時短プロジェクト」が始まったのには、そうした背景があった。

(29)。1994年に高崎工場で研究開発が始まったこの車には、車の下や後方を確認するカメラを取り付け、その映像が運転台のモニターに表示されるようにした。確認の促進やサイドブレーキの甘さの指摘には音声を使い、看板などの左前方上部の障害物を検知するアラームシステムも搭載した。こうした取り組みの中から、特に支持を集めたバックアイカメラの搭載を1995年から進めていった。また、バック時の事故発生率の高さに注目し、バックそのものを減らすため、現状を把握しようと、1996年に「バック回数カウンター」を開発した。数字で表すことで「輸送の見える化」をはかることは、のちの車載システム「See-T Navi」の開発へと展開(30)。交通事故防止とドライバー支援を目的としたこのシステムは2008年に開発着手し、2010年に利用を開始した。現在はNEKOシステム(第8章参照)とも連携している。さらに2019年からは、ドライブレコーダーとデジタルタコグラフを一体化した通信機能搭載の車載端末の取り付けを開始し、取得できた運行データを分析して、安全運転教育のさらなる高度化を推進。さまざまな機器がインターネットとつながるIoT(Internet of Things)の進展に伴った取り組みだ。安全第一がヤマトを健全かつ長期的に成長させる——この思いは、時代が変わっても受け継がれていく(31)。

「早い配達、遅い集荷」を実現する施策

本社に労使による「時短プロジェクト」が発足したのは1989(平成元)年だった(32)。これは、それまでの時短へ向けての取り組みを抜本的に見直すことを目的としたものだ。新しい考え方を取り入れるため、ワーキンググループには若い社員を登用し、集配グループ・事務グループ・賃金グループで構成した。各グループは、時短を阻害する要因の洗い出しに着手した。改善するにはまず現状の把握からという考え方は、ここでも変わらず踏襲された。

現状を知るために調査したのは、例えば、荷物1個当たりの処理時間と、配達車両の走行時間だ。最終的には、取扱個数と労働時間の関係がどうなっているのかを把握しようとした。こうした取り組みの末、SDの必要労働時間は

取扱個数と走行距離に、お客さまの不在率など一定の地域特性を係数化したものをかけると算出できることがわかった。そこで、取扱個数と走行距離に基づいて、営業所ごとに必要な労働時間を算出し、営業所の適正要員数を決定することにした。それまでは営業所長の経験と勘で決めていた要員数を、目標とする労働時間と現状とのギャップを埋めるため、数字に基づいて決めることにしたのだ。

「集配アシストシステム」導入による成果

1990年、時短プロジェクトの提案を受け、松本西営業所などで「アシストシステム」が導入された⁽³³⁾。これは、SDの出発前と帰社後の作業を、アシストと呼ぶパート社員に任せるもの。お客さまのニーズはより早い配達、より遅い時間の集荷であるため、サービスの品質を上げながら時短が進められる。松本西営業所では、導入から3年目に年間総労働時間が前年より減り、生産性も向上した。トレードオフの関係にある時短とサービス品質の向上を同時に実現させた。このアシストシステムはその後、全国へと広がっていった。

1990年代初頭、集配にもアシストシステムを導入して大きな成果を挙げたのは、大阪・南港ポートタウンでの試みだ。マンションが数多く立ち並ぶこのエリアでは、午前7時から配達していたが、夜遅くまでかかることもしばしばだった。当時大阪主管支店長を務めていた瀬戸薫⁽³⁴⁾は、住民の動きを見て、主婦が出かける前に配達しきってしまうのはよいのではと考えた。そこで午前7時から9時までの間、集配アシストを投入した結果、みごとに配達を終えることができた。また、御堂筋などの商業地域を担当する大阪中央支店では、お客さまへの調査の結果、集配の需要が9時から11時までと、14時から18時まで集中する「M型曲線」を構成していることが明らかになった。そこでその間だけ勤務する集配アシストの募集をかけたところ、この地域に通う専門学校生が多数集まった。朝夕に働けるM型の勤務は最適だったのだ。住宅地では在宅の多い時間に集配でき、商業地では午前中の配達とともに午後遅い時間の集荷にも対応できるようになり、荷物の取扱個数は前年超えの更新を続けていった。さらに1997年には、管理者を対象に生産性向上を目的とした、業務管理シ

ステムを全社で導入した。

集配効率を高めるさまざまな取り組み

これまで集配効率を高めるために、さまざまな取り組みが行われてきた。1995年、瀬戸は視察先のアメリカで、UPS社の集配車が決まったルートを走って、決められた時刻に特定の場所で停まるという、バスのような動きをしているのを見た。集配車が停まると荷物は台車に載せ替えられて配達される。配達が終わると集配車は次の「バス停」に向かって出発する。集配車の発車・停車は最低限に抑えられるので、事故が減らせる。その後、ヤマト運輸でも本社主導でこの「バス停方式」を導入したが、すでに1980年代から商業地域のセンターなどでは、これに近い試みを行っていた。

2000年代に生まれた取り組みの一つが「移動型アシスト」。SDと集配アシストがチームを組み、SDから荷物を受け取ったアシストは台車を使って配達をしながら移動し、移動した先でまた、SDから新たな荷物を受け取る。これを繰り返すことで配達効率を高めるのだ。2000年代半ばには、バス停方式に「フィールドキャスト(FC)」と呼ばれる移動型アシストを組み合わせた「チーム集配」などの試みも始まった⁽³⁵⁾⁽³⁶⁾⁽³⁷⁾。構造改革部では、バス停方式を取り入れやすい棚付きの新型車両などの開発も行った。さらに、固定観念を覆す「伝票を抜かない配達」では、抜きとった配達票をもとに配達ルートを組んでから出発するのではなく、荷物を集配車に積み込む際に、配達エリアごとに分けて積み込むことで、所要時間を大幅に短縮した。

2008年度から始まった「満足創造3か年計画」でも、品質を高めコストを下げ、生産性を飛躍的に向上させることは重要なテーマとされた。個別の工夫や手法は、社内向けWebサイトのコンテンツ「ねこの手発見!」で全社に共有。2010年からは「あるべき集配とは何か」をテーマに、各支社に設置されたモデル店で実証実験が進められた。

ヤマトの第一線の社員は自分たちの判断で工夫し、効果があるものを積極的に取り入れていく。根底には、お客さまに満足いただきたいという思いがある。



32 労働組合機関紙「NET WORK」で取り上げられた「時短プロジェクト」の始動(1989年)



33 松本西営業所で朝の積み込み作業を行うアシスト(1990年)



34 ヤマトホールディングス会長時代の瀬戸薫。講師として各現場を回り、生産性向上の取り組みを教授した



35 「バス停方式」集配ルートマップの作成(2008年)



36 「バス停方式」での「チーム集配」(2013年)



37 SDとFCが協力して集配を行うチーム集配(2011年)

【第8章】

情報システムの物語

「機械は人間が使うものであって、機械に使われることなく有効に生かしてほしい」
 ——1969(昭和44)年、コンピュータ室開室にあたって、小倉康臣が語ったこの言葉は、
 現在もグループの情報システム開発に取り組む姿勢のなかに息づいている。
 業務の効率化から、お客さま視点へと転換していった開発のあゆみとは。



「NEKOトータルシステム」の起動操作をする小倉昌男社長(1974年)

1 コンピュータ導入から「NEKOシステム」へ

事務機械化の取り組み

業務の効率化、サービスの多様化のために、ヤマトではこれまで、さまざまな業務の機械化、情報システムの開発に取り組んできた。

その最初の一步は、1960(昭和35)年から1961年にかけて、事務部門に導入されたモータ駆動の電動タイプライターや電動計算機である。それらは当時、宝物のように扱われたという。会計機「NCR-33」^①が導入されたのは1961年8月。業務量が増え、人員も年間500人のペースで増加し、効率化は急務だった。特に給与係の負担が大きく、支給日までの短期間に多くの計算が必要だった。プログラミングには1年かかったが、NCR-33は導入後、能力を発揮し、1962年の新賃金体系への移行にもスムーズに対応。この後、給与計算のほか、運賃や燃料費、修理費、車両の管理業務も機械化が進む。1964年の東京五輪終了後に景気が下降すると、その目的は、「よりスピーディーに」から、「コストをセーブし、利益をあげる」へと移るが、機械化の流れはさらに加速した。

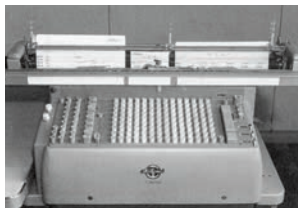
コンピュータ導入の黎明期

業務のさらなる合理化・省力化を主眼に、会計機の機能を超越するコンピュータの導入を検討し、まずは1966年にコンピュータ処理の外部委託を開始した。やがて人事統計、アルバイト給与計算などと委託量が増え費用がかさむようになったことから、再度本格的に自社導入の検討が始まる。「いざなぎ景気」の到来も、新規投資を後押しした。

機種を選定にあたっては、役員会や部長会で繰り返し審議され、日立製の「HITAC 8210」に決まった。1968年6月の正式導入決定と同時に、社内には電算準備室が発足した。社内にコンピュータの専門家は一人もおらず、白紙からのスタートだった。1969年6月16日、コンピュータ室の開室式が行われ、小倉康臣は「機械は人間が使うものであって、機械に使われることなく有効に生かしてほしい。少しの間でも、人間の何倍もの仕事をしてくれるのだから。時に負けることなく有効に使用してほしい」と述べた^{②③④}。その言葉を胸に、同年8月には、外部委託先から計算業務を引き取り、自社での処理を始めている。コンピュータ室のスタッフは主に20代の若手社員。好奇心と気概に満ちた彼らは寝る間を惜しんで、目の前の仕事に取り組んだ。コンピュータが置かれた部屋は温度調節されている。寒い冬の夜は、そこへ布団を敷いて仮眠をとることもあった。同業他社に先がけて、コンピュータの導入とシステム開発が進んだ背景には、彼らの奮闘があった。

「NEKOシステム」の誕生 [第1次NEKOシステム]

1960年代半ば、産業界には、コンピュータでネットワークに接続するオンライン化の波が押し寄せてきていた。国鉄や日本航空が座席予約用に活用を始めたほか、銀行の預金業務などにも採用されつつあった。大和運輸がその導入の検討を始めたのは1970年のことだ。オンライン開発委員会が発足し、社長室にもオンライン研究グループが設置された^⑤。



① 給与計算に活躍した会計機NCR-33 (写真提供: 日本NCR(株))



② コンピュータ室開室式での小倉康臣社長(1969年6月16日)



③ 小倉康臣社長とコンピュータ室のスタッフ。左手前は鶴秀敏室長(のちのヤマトシステム開発初代社長)(1969年)



④ 本社5階に設置された最初のコンピュータHITAC 8210(1969年)



⑤ オンライン研究グループ(1970年)

当時は、給与計算、売上集計、運賃計算などのデータを、バイク等人手で本社に搬送して処理をしていた。通運部門の場合は拠点が東京近辺に集中していたため好都合だったが、路線部門の場合は、東は仙台、西は大阪の営業拠点からデータを集めるのに手間がかかり、その効率化が求められていた。またこの頃、運送業界は大量一貫輸送へと大きく舵を切りつつあり、オンラインシステムは、その行方をも左右すると注目されていた。1972年3月、社長になっていた小倉昌男は一つの決断をした。新しく発足するコンピュータ部門を独立させ、別会社とすることにしたのだ。「コンピュータをより身近なものに、また一部の持てる者の物でなく、必要とするすべての人々に役立つ物とするため企業組織内に押し込めず、独立の組織とし、活躍の場を与えるべき時」と語った。こうして1973年1月、ヤマトシステム開発株式会社は誕生した(6)。路線事業・通運事業の運賃計算に向けたオンラインシステムは「NEKOトータルシステム(第1次NEKOシステム)」と名付けられた。NEKOはNew、Economical、Kindly、Onlineの頭文字。同社のホストコンピュータと路線部の地方店所がオンラインで結ばれ、店所ごとに配置されたキーパンチャーが、ドライバーから預かった送り状の各種情報を入力して運用する。1974年2月1日午前10時、ついにその時を迎えた。昌男が端末のスイッチを押すと、全国48カ所の端末に「祝オンライン開通」のメッセージが表示され、システムが稼働(7)。このシステムは、人材の有効活用、事務処理の標準化、輸送品質の向上、事務員の意識向上などに貢献した。

1976年の宅急便の誕生は、情報システムのあり方も変えていく。「情報処理システムの主体はあくまでも人間にあり、コンピュータ主体の考え方に陥ることのないよう留意してほしい」と、当時昌男は語ったが、これはかつて康

臣が語った「機械は人間が使うもの」の思いを受け継いでいるといえる。

当初、宅急便はコンピュータを使わなくても済む手作業のシステムとしてスタートした。荷札を兼ねた貼付式の専用送り状のほかに、ネコマークのシールを利用し、件数管理・入金管理を行った。その後、シール貼付器「ラベラー」を導入したが(8)、取扱個数が年間1,000万個を超えた1979年頃には、コンピュータで処理することが緊急の課題として浮上した。

宅急便誕生に伴う新たな開発

「第2次NEKOシステム」

処理すべきデータをいかに早く、かつ正確に入力するか。以後、NEKOシステムの歴史は、スピードと精度を追求する歴史となっていく。そこで注目したのは、バーコードをスキャンする方法。新たに採用されたバーコード付き送り状を荷物に貼り、各拠点に設置された専用端末機「NEKO-POS」のペン型バーコードリーダーで、送り状番号を読み取って入力できるようにした。バーコードは当時、チェーン展開する店舗などで普及の兆しはあったが、一般の運送業務での利用は画期的だったといえる。こうして開発された「第2次NEKOシステム」は、1980年から運用を開始し、1981年の全国ネットの宅急便オンラインネットワークの完成を経て、1982年まで段階的に導入された(9)(10)(11)。

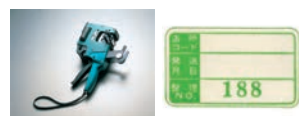
1984年11月16日、世田谷電話局地下ケーブル火災が発生し、同局管内の全通信回線がストップする事態となった。ヤマトシステム開発のマシン室は世田谷区内にあったため、システムは全面停止。完全復旧には5日間を要し、この火災は、電算機センターの分散化、回線の多重化の必要性を世間に印象づけた(12)。同社も1985年、大阪にマシンセンターを開設し、バックアップ体制を完成させた。



6 ヤマトシステム開発本社(東京代々木、1973年)



7 「NEKOトータルシステム」の起動当日の様子(1974年2月1日)



8 シール貼付機「ラベラー」とそのシール



9 バーコード付き送り状(1980年)



10 「NEKO-POS」の入力作業(1980年)



11 「第2次NEKOシステム」開通を祝して第一報として送られた「お祝いメッセージ」(1981年)



12 世田谷ケーブル火災を報じる朝日新聞(1984年11月17日)

2 お客さま視点のシステムへ

新人SDが困らない仕組みづくり

「第3次・第4次NEKOシステム」

1985(昭和60)年から順次運用が始まった「第3次NEKOシステム」の特徴は、端末を営業所の外へ持ち出したことだ。全SDが一人

一台、携帯端末機のポータブルポス(PP)を持ち、軒先で付属のライトペン(ペン型バーコードリーダー)により情報入力を行えるようにした。お客さまの大切な情報を自ら扱うことは、SDの責任感を高め、全員経営を実践する取り組み



⑬「第3次NEKOシステム」のPPに付属するライトペンは、軒先での鮮度の高い情報入力を可能にした(1990年代)



⑭第3次NEKOシステムでは、全SDが携行するPPの送り状情報を店所のWSで転送できるようになった(1990年代)



⑮「第4次NEKOシステム」でもライトペンを採用。システムによりSDの入力ミスを防ぎ、現場の効率を上げる考え方が貴かれた(1990年代)



⑯第4次NEKOシステムで採用された上からSD用、顧客用、取扱店用の3種類の「ICカード」。それまでアナログだった取扱店とSDの双方の負担を軽減した点で画期的だった



⑰法人のお客さまの業務効率を高めるために提供を始めた、ソフト・ハード一体型の端末「B-CAT」(1996年)



⑱「第5次NEKOシステム」のPPは、レーザーキャナでバーコードを瞬時に読み取ることが可能に(2001年)



⑲第5次NEKOシステムで、PPからWSへのデータ転送を行う接続機器として使われたクレードル

となった。さらに、各営業所には、パソコンに宅急便業務用アプリケーションを搭載したワークステーション(WS)を導入し、ホストコンピュータへとリンク。営業所に戻ったSDはPPの情報をケーブル接続によりWSに転送するという仕組みだ(⑬⑭)。

その背景には、宅急便の取扱量のさらなる増加と、スキー宅急便、ゴルフ宅急便などを含むサービスの多様化があった。従来のみでは営業所設置型のNEKO-POSでは対応できなくなってきたため、それまでの一拠点一台を、一人一台として、送り状入力の分散化をはかったのだ。新システムは精度の高い情報入力であった。新システムは精度の高い情報入力であった。新システムは精度の高い情報入力であった。

そこで「第4次NEKOシステム」では、「45歳の中途採用の社員でも困らない」ように、つまり、機械慣れした若者でなくても迷いなく使えるよう、操作性向上をめざした(⑮)。ミスが起こるのは使う人のせいではなく、システム側の問題と捉えたのだ。開発チームの発足は1990(平成2)年4月。特筆すべきは「ICカード」の採用だ(⑯)。当時はまだ大手自動車メーカーの会員カードの試験利用や、都内の特定の商店街のポイントカードなど、ごく一部でしか利用されていなかった。先端技術に着目し、積極的にチャレンジする風土が、社内で培われていたがゆえの取り組みである。お客さま用のICカードには、法人のお客さまの荷物が増えてきたこともあり、法人契約運賃の情報を記録させることで、集荷先でSDが入力する負担を軽減し、ミスの削減につなげた。さらに画面にタッチパネルを採用し、操作性を高めた新型PPを導入。旧システムとの平行運用期間を経て、1993年4月から運用が始まった。

ネット時代到来による対応

〔第5次NEKOシステム〕

第4次NEKOシステムの運用開始直後、日本はインターネットブームに沸いた。パソコンの普及率が上がり、インターネットの利用者数も激増したのだ。ヤマトでは1998年にインターネット経由による荷物お問い合わせシステムの提供、2002年にはeメール通知サービスを開始。また大量の出荷作業や出荷情報管理に悩まれている法人のお客さまには、1996

年から送り状情報の入力やプリントができる専用端末「B-CAT」(⑰)を提供した。

次なる課題として浮上した増える宅急便取扱量への対応、コンピュータを業務に利用する法人のお客さまへの対応を目的に開発が進められたのが、「第5次NEKOシステム」だ。インターネット環境に対応し、法人のお客さまと情報共有をはかることで、出荷の際の不便など、お客さまが抱えている課題に対して、新しいシステムを構築してお応えできるようになった。また全体を管理するデータセンターでは、大量の荷物情報を一括で処理する方式から、都度処理していくシステムへと移行した。またオンラインシステムの24時間化により夜間のベース通過情報も反映するなど、荷物問い合わせシステムの追跡精度も向上した。新システムは1999年から2002年に段階的に導入され、1999年にはお客さま自身のパソコンで出荷管理ができる「B-CAT CD-ROM版」(e-cat)の提供を開始している。B-CATはその後、インターネットからのダウンロードが可能になった「送り状発行ソフトB2」(2003年)、「B2web」(2012年)、「B2クラウド」(2016年)へと移行し現在も進化を続けている(⑱⑲)。

お客さま視点のシステムへ

〔第6次・第7次NEKOシステム〕

第1次から第5次まで、NEKOシステムは「業務の効率化」を目的に進化を遂げてきたが、第6次以降は、開発の目的が「お客さま視点」へと転換されていく。「第6次NEKOシステム」の開発背景にあったのは、宅急便ネットワークの再構築によるエリア・センター制の導入だ。これは多店舗化によって、お客さまのより近くに拠点を設け、きめ細かな対応でサービス品質を上げていくとともに、事務作業を集約し効率化をめざした取り組みだった。しかし、WSのシステム更新は、月に2〜3回も全店舗でフロッピーディスクを使ってインストールする必要があり、事務作業の大きな負担になっていた。そこで、センターで使用しているWSや通信回線を取り替えることなく、システムをWSではなく、上位のサーバーに集中させることで、事務作業とコストの削減を実現した。

SDが携行する端末は、機能ごとにハードウェアを分けて設計し、入力機能のPP、印字機能のプリンタ、通信機能の携帯電話、決済機

NEKOシステムのあゆみ



社内視点での開発「業務効率化」

お客さま視点へ転換

能のカード決済端末の4台となった。お客さまのニーズに合わせて、常に最新の技術を採用できるように、機能ごとに端末を取り替えてのバージョンアップを可能にした。各端末はBluetoothで接続され、端末同士を意識的にかざさなくても作業ができるので、SDの負荷を軽減。また携帯電話をインターネット端末とすることで、PPの情報を携帯電話からアップロードできる機能をもたせた。これによりお客さまは、ほぼリアルタイムに配達状況を確認できるようになった。この仕組みは、業界の先が

けで、「ヤマトモデル」と呼ばれた。こうして、軒先での宅急便コレクトのクレジットカード決済、ご不在連絡票に2次元コードシールを貼ることによる再配達指示の簡略化、配達情報のリアルタイム化を実現した新システムは、2005年から利用が始まった⁽²⁰⁾。

2010年からの「第7次NEKOシステム」は、「お客さまの中へ」をテーマに掲げ、徹底的にお客さまの視点に立って開発したシステムだ。開発者には「ニーズではなく、ウォンツ(wants)」をつくることが求められた。インフラにまで成



²⁰「第6次NEKOシステム」で、お客さまの玄関先でクレジットカードを受け取り、決済をするSD(2010年)



①「第7次NEKOシステム」では、「クロネコメンバーズカード」に搭載された電子マネーで、宅急便コレクトなどの支払いが可能に



②「第8次NEKOシステム」では、タブレット端末で集配状況を確認できる



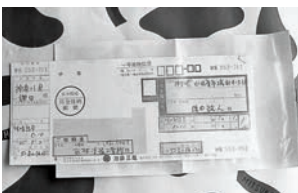
③集荷指令システムの開始。手前は有富慶二東京主管支店長(1984年)



④集荷指令システムでは、MCA無線とコンピュータを連動させ、集配車両に搭載された端末機のプリンタで、集荷内容などの情報を打ち出すことが可能に



⑤宅急便開始時の専用送り状(1976年1月)



⑥透明のポリ袋を利用した百貨店配送用「デリバリーバック」



⑦「B-CAT」から出力されたラベル式送り状(1996年)

長するものの多くは、明らかなニーズではなく、誰もまだそれがニーズとは気づいていないものから生まれるとの思いがあったからだ。

携帯電話はスマートフォンとなり、配送情報をデジタル化。特に「クロネコメンバーズ」のサービスに対応するため、データセンターのデータベースに、PPからリアルタイムに接続できるインフラを整えた。これにより、らくらく送り状発行サービス、クロネコメンバーズ登録が軒先ででき、宅急便受取指定サービスを提供できるようになった。さらに、お客さまの決済手段の多様化に対応するため、決済機能に電子マネーを採用。モバイル型のカード決済端末はまだ一般的ではなく、電子マネー各社と規定の調整をするなど困難な壁を乗り越えて、モバイル型では業界初となる複数社の電子マネーによる支払いを可能にした(④)。

PPには非接触ICカードリーダーを搭載。カード決済端末との一体化に踏み切ったが、実現するには苦労があった。開発当初、日本クレジット協会はPP内にカード決済機能を共存させることを認めていなかった。そこで、担当者はPPとカード決済端末をガムテープで巻き、外見的には一緒だが、内部的には完全に別領域になっていることを訴え、たび重なる協議の末、承諾を得ることができた。なお、第6次から第7次への移行にあたって、PPの基本ソフトはWindowsへと変更されている。SDは、

画面を見ず、指で覚えたとおりに素早くテンキーを押すことも多い。その機敏さについていくための調整にも、開発担当者は骨を折った。また本システムから、独自の車載システム「See-T Navi」と連携するようになった。

お客さまサービスの向上と業務の効率化を実現 [第8次NEKOシステム]

2017年からは、「第8次NEKOシステム」の導入が始まった。電子商取引(EC)の急拡大に伴い、SDの負荷が増大。そこで、めざしたのは「集配改革」だ。第7次からの大きな変更点の一つが、タブレット端末の導入(②)。これまでのPPは、主にSDが情報を入力するためのものだったが、タブレットは、SDに可視化した情報を提供する。電子住宅地図や集配状況・集配ルート of 可視化により、お客さまへの対応もより確実に行える。アプリの開発はヤマトグループで行った。開発の外部依存度を下げながら、社内にノウハウを蓄積するのがねらいだ。携帯電話はマルチキャリア対応とした。災害発生時の通信状態の復旧状況がキャリア間で異なることを、2011年の東日本大震災で経験したからだ。さらには、通信のリアルタイム化を実現し、お客さまからの集配依頼のPPへの即時配信を可能にした。新システムの完成は、さらなるサービス向上と業務効率化の両立をめざしていく。

3 その他の情報システムの進化

集荷指令システムなどの業務管理システム

ヤマトはほかにも、さまざまな情報システムを進化させてきた。

その一つが集荷指令システムだ。1980(昭和55)年末には業務用無線、1982年にはMCA無線システムを導入し、1984年にはお客さまからの集荷依頼の受付後の集荷指示を自動化した、集荷指令システムへと発展させた(③④)。

運行情報をもとに作業の円滑化をはかる運行情報管理システムは1987年に運用開始。2007(平成19)年には当時全国に74カ所あったベースに、全国の運行状況がリアルタイムで確認できる輸送管理システムが導入された。

送り状の仕組みと変遷

サービスやシステムが新しくなるたびに、送り状もアップデートされてきた。現在の宅急便送り状の荷札を兼ねた貼付式は、宅急便開始時から採用されている(⑤)。これは百貨店配送で使われていた「デリバリーバック」(⑥)を参考につくられた。当時は路線貨物と区別するため、色はピンクとされ、送り状のほかにネコマークのシールも貼ることになった。法人のお客さまへの対応として、前述の端末B-CATでは、ラベル式送り状(⑦)の印刷が可能になった。1999年からは、お客さまのプリンターで印刷できるサービスを開始。以後、ラベル式送り状の利用が拡大している。

第4部

語り継ぎたい物語 ⑨

一番身近で愛される 企業をめざして

社会生活に欠かせない・公共性の高いサービスを提供していくことは、
ヤマトグループの社員一人ひとりに、
社会的インフラを担う責任の自覚を求めていく。
仕事を通して地域社会に貢献した、さまざまな取り組みをたどる。



子ども交通安全教室では、シロネコ・クロネコの着ぐるみキャラクターも活躍

【第9章】

思いやりの物語

ヤマトグループは、地域社会から信頼される企業として、生活利便性向上に貢献する企業として、さらには社会的インフラを担う宅急便を主力にする企業として、その社会的責任を果たすために、これまでにさまざまな取り組みを行ってきた。「社会」「安全」「環境」の分野における、お客さまの信頼と期待に応える活動とは。



2008年の新聞広告にも取り上げた「クロネコヤマト環境教室」



① 釧路(北海道)公演での出演者のみなさんへの花束贈呈(1989年)。右から2番目が和泉雅子さん



② ロビーでの交通遺児チャリティ募金活動の様子(2006年)



③ 地元合唱団と新日本フィルハーモニー交響楽団の共演(2013年)



④ 指揮者の飯森範親さんと演奏に参加した子どもたち(2018年)



⑤ 小郡特別支援学校で行われた「アウトリーチ公演」(2018年)

1 ふれあいをお届けする



⑥ 音楽宅急便開始翌年の広島公演(1987年)

⑦ 音楽宅急便第1回公演プログラム(1986年)と1987年の音楽宅急便公演で実際に使われた台本

⑧ 募金をしてくださった方にさしあげていた下敷き。絵柄は音楽宅急便のメイン・ビジュアルとして使われたネコのオーケストラ

音楽を届ける宅急便

全国のお客さまに、本格的なクラシック音楽をお届けしたい。「音楽宅急便」はその思いで1986(昭和61)年に始まり、現在まで続く社会貢献活動だ。地方のお客さまや小さなお子さんのいる方など、フルオーケストラでの生演奏をゆっくりと楽しむ機会の少ない方々に生のコンサートをお届けする企画である。

初年は、石川厚生年金会館での開催を皮切りに、広島、福岡、名古屋と巡った(⑥⑦)。東京・大阪が含まれていないのは、二大都市にはクラシックを聴く環境が整っているから。入場料は無料で、親子をペアで招待した。演奏は地元のオーケストラに担当してもらう。司

会は、ヤマト運輸のCMに出演していた女優、和泉雅子さん(①)やソプラノ歌手の島田祐子さん、女優の宮崎美子さんらが務めた。「子どものときからこんなすばらしい本物の音楽を聴けるなんて最高ですね。これが楽しい思い出になって、クラシックを難しく考えずに、外国の子どもたちのように肌で感じる音楽になるといいですね」と、のちに和泉さんは語っている。ロビーでは交通遺児のためのチャリティ募金が行われた。これは現在も続き、小さな子どもが、握りしめた小銭を募金箱へ入れる様子が各地の会場で見られる(②⑧)。

音楽宅急便は、これまでにないコンサートだけに、つくり上げる過程には戸惑いもあった。

本格的なクラシック音楽を届けたいという思いから、一流の演奏家や楽団に出演を依頼するのだが、おしゃべりをしたり泣いたりする子どもがいることを気にする方もいた。運営側も、無料招待であるがゆえに実際の来場者数の予測が難しい。それでも、満足して帰って行く親子の姿を見ると、そんな苦労も吹き飛んだ。

スタートから5年目となる1990(平成2)年には、国際花と緑の博覧会会場(大阪)でも開催され、多くの人を集めた。指揮者の石丸寛^{いし丸}さんに代わり、ゲストの春風亭小朝さんが指揮棒を振るシーンも見られた。

東京で初めて開催されたのは100回目。1995年7月31日、赤坂のサントリーホールで昼夜2回の公演を行った。約4,000人の定員に対して2万5,000通以上の応募が集まるほどの人気となり、大きな盛り上がりを見せた。

その後、子どもたちが持参した楽器でオーケストラと一緒に演奏するプログラムも加わり、2006年には「クロネコファミリーコンサート」と新たな名称がつけられた。

2008年からは世界的な指揮者である飯森^{のりちか}さんが、音楽宅急便すべての公演で指揮台に立っている(34)。音楽宅急便を「ライフワーク」と語る飯森さんは、オーケストラをコンサートホールの外へ連れ出す活動にも主体的にかかわっている。2010年には、なかなか本公演には行けない地域の方々を対象に、小編成オーケストラによる「アウトリーチ公演」も始まった。奏者数は限られるものの、小学校や特別支援学校、公民館などに赴き、本物のクラシックコンサートをお届けしている(5)。初回の開催地は、福島県の南東部、阿武隈^{あぶくま}高地に位置する平田村にある全校児童数44名の小学校だった。

音楽宅急便からは合唱組曲も生まれている。林望さん作詩、上田真樹さん作曲による「あめつちのうた」だ。初演は2013年の公演。以来、全国の合唱団で歌われるようになった。

2015年、音楽宅急便の30周年を記念するコンサートが前述のサントリーホールで開かれた。このとき東京交響楽団を前に指揮をするというコーナーで指揮棒を握った来場者の一人は、子どもの頃、広島で音楽宅急便のコンサートを楽しんだことのある女性だった。同様に、かつて来場された方の中には、親になって自分の子どもを連れてこられたご家族も

たくさんいる。

ドッジボール大会で子どもたちの心身を育成

スポーツの楽しさも全国に届けてきた。1992年、小学生のドッジボール大会への特別協賛を始めた。大会名は「クロネコカップ」(9⑩⑪)。第1回大会への参加申込は全国で800チーム。選抜された24チームは熱戦を繰り広げた。

もともとドッジボールは小学生にはおなじみのスポーツだが、当初は参加チーム集めに苦労した。全国各地でSDが小学校に案内状を配布した。

地区予選は主管支店が主体となって開催するため、運営や審判の資格を取って参加する社員が増えた。やがて全国の審判員のうちヤマト運輸の社員が占める割合が増え、佐賀県や滋賀県では県内の審判員のうち9割以上がヤマト運輸の社員だった時期もある。

参加チームが毎年約2,800を超え、全国に届けるという役割を終えたと判断して、2004年、第13回大会をもってヤマト運輸はこの特別協賛の役目を終えた。

現場から生まれた「こども交通安全教室」

子どもから大人まで、誰もが利用する公道を使わなくては、ヤマトグループの仕事は成り立たない。こうした事情もあって、ヤマト運輸の各営業所はそれぞれの判断で、通学路での見守り活動や、幼稚園や小学校で開かれる交通安全教室に参加してきた。その成果が感じられる出来事が、広島^{ひろしま}の住宅街であった。あるSDが配達を終えて車に戻ると、小さな子どもが二人、待ち構えていた。そして「車の下にボールが入ったので取ってくれないか」と言う。自分たちで車の下に入りこまなかったのは、2年前、幼稚園での交通安全教室でSDから、宅急便の車の下には入らないようにと言われていたのを覚えていたからだった。

その後、1998年から「子ども交通安全教室(現・こども交通安全教室)」として、全社で取り組む社会貢献活動へと発展した(12⑬⑭)。翌年にテーマソング「くるまはくるま」を作成すると、大人気に。振付もつけて体操としても楽しんでもらえるようにした。

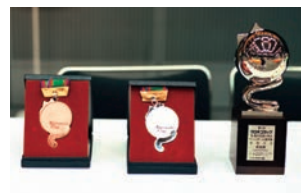
2007年には、保育園・幼稚園、小学校に加えて特別支援学校でも開催するようになり、



9 第1回「クロネコカップ」参加募集ポスター(1992年)



10 第1回「クロネコカップ」の様相(1992年)



11 第1回「クロネコカップ」のメダルとトロフィー(1992年)



12 「こども交通安全教室」では、実際の集配車を使って指導する(2009年)



13 沖縄ヤマト運輸が行った「こども交通安全教室」(2011年)



14 ヤマト(中国)運輸とヤマト国際物流が行った上海での「こども交通安全教室」(2017年)



15「クロネコヤマト環境教室」の様子



16「キッザニア東京」でのSD体験(2018年)



17「高校生経営セミナー」では、発表まで各地域のヤマト運輸の社員がメンターとしてサポートする(2015年)



18第3回「離島甲子園」・種子島大会のポスター(2010年)



19初めての「環境報告書」(2000年)



20「ネコロジー」のロゴ



21「つつむ」「はこぶ」「とどく」「減らす」「リサイクル」「伝える」「つくる」「想い」のカテゴリーで整理されたネコロジーのポータルサイト

2019年3月には累計の開催回数が3万回を超え、参加者も320万人を超えるまでになった。

子どもたちとのさらなるかかわり

世の中の変化、社会の要請に応じる形で広げてきた社会貢献活動もある。

たとえば「クロネコヤマト環境教室」は、2005年10月に始まり、2019年3月には累計の参加者数が24万人を超えている(15)。まずは副読本やスライドなどで学習し、その後、低公害車などを見学してもらうなど、各職場で伝え方を工夫している。

1992年には、小学校5年生の社会科に「運輸と通信」が加えられたことから、社会科見学の申し入れが増えることを予想し、パンフレットやビデオを用意して体制を整えた。

2 環境への取り組み

ヤマトグループの環境保護活動「ネコロジー」

1991(平成3)年、ヤマト運輸内に地球環境委員会を設置した。それまでも環境活動は行ってきたが、委員会の設置により、事業における環境活動をより強化することになった。翌年には、国連環境開発会議(地球サミット)が開催され、世界規模で環境保全が大きな課題となった。その後、2000年に初めて「環境報告書」(現・ヤマトグループCSR報告書)(19)を発行し、2003年に「環境保護宣言」(2014年改訂)および「ヤマト運輸地球温暖化防止目標」を制定するなど本格的な取り組みを進めた。

2011年の東日本大震災をきっかけに、省エ

このほかにも子どもたちと触れあう機会を増やしてきた。子どもの職業・社会体験施設である「キッザニア東京」、のちに「キッザニア甲子園」に出展し(2006年、2009年)、子どもたちがSDの仕事を体験できるプログラムを提供。車に加えて台車での集配を体験してもらえるようにし、宅急便の集配のほか、交通ルールの厳守なども学んでもらう(16)。

2006年から2017年までは中高生を対象に、仕事を通じて社会とのかかわりを体験してもらう「中高生経営セミナー」(のちにヤマト運輸高校生経営セミナーに変更)(17)を実施した。2008年からは離島で暮らす中学生による野球の全国大会「全国離島交流中学生野球大会(離島甲子園)」に協賛し、参加する選手の荷物の配送などを請け負っている(18)。

ネや環境負荷低減への関心が高まり、社内でも環境活動を見直すこととなった。そして2012年、ヤマトグループの環境保護における理念を、ヤマトを象徴する「クロネコ」と「エコロジー」とを組み合わせて「ネコロジー」(20)と名付け、グループ全社員で共有した。

「ネコロジー」とは、第一に、社員一人ひとりが常に環境保護の意識をもって、日々の業務に取り組むこと。第二に、物流には欠かせない「包む」「運ぶ」「届ける」だけではなく、その他さまざまな事業を徹底的にエコロジー化すること。そして第三に、ヤマトグループのサービスをご利用いただくことが、お客さまの環境保

子どもたちと宅急便のふれあい——北海道から広島まで、子どもたちの心を運ぶ

●1986(昭和61)年、広島平和記念公園の折り鶴が焼失するという事件が起きた。原因は何者かによる放火。これを遠く北海道で知った登別市立幌別西小学校の児童は6年生が中心となって、いつか広島へ贈ろうと折り鶴をつくり始めた。折った鶴の数は23万羽、サイズも長さ2.5メートルほどの束が23個にもぼって、学校関係者は、それをどうしたら傷つけずに運ぶことができるのかを考えていた。

●相談を受けた室蘭営業所のSDは、苫小牧支店長に相談の上、引越に使う引き出し用段ボールなどを使っての輸送を決定。計7ケースに納められた折り鶴は、「宅急便のおじさん、ありがとう、折り鶴をお願いします」という声、全校児童957名と教員、父兄らから見送られ、一路広島へ向かった。送料はいただかない。広島の営業所も北の大地からの贈り物を万全の体制で受け取った。

護の思いにつながるように、常に環境に優しいサービスを考えて提供し続けることだ(21)。

エコドライブの取り組み

集配とは切っても切り離せない車。その運転にも工夫を凝らしてきた。1985(昭和60)年、省エネルギーと車の盗難防止のため、社員に腰ひもキーホルダーを配布(22)。下車して作業をする際にはエンジンを切ることを徹底した。このアイデアはのちに東京都にも参考にされ、アイドリング・ストップロープとして、都内の約1,500社の運送関連企業に配布された。

2004(平成16)年には発車時のローギア発進と加速時の早めのシフトアップ、通常走行時の等速運転、減速時のエンジンブレーキ活用の三つを柱としたエコドライブをグループ全体で開始した。

低公害車の進化

低公害車への取り組みも他社に先んじて行ってきた。試験導入を含めて主な事例としては、1986(昭和61)年のメタノール車(23)、1991(平成3)年の電気自動車、1993年のLPG車とハイブリッド車、1997年のCNG車、そして、2002年のハイブリッド車、2007年の燃料電池車などが挙げられる。

1998年の低公害車導入計画の発表後は、計画を早めながらその取り組みを進め、2019年3月末にはヤマトグループ全体で、低公害車の占める割合は57.7%、実数では3万1,292台となっている。

車を使用しない集配で生まれたメリット

自動車を使わないという試みも、1983(昭和58)年に始まっていた。場所は鹿児島だ。県で一番の繁華街・天文館のほとんどの商店街は、午前11時以降は車両進入禁止。当初は近くの路上に車を止め、駐車違反を気にしながら、台車を使って集配を行っていた。そこで、気兼ねなく集配に集中できるよう、台車よりも容量が大きく、営業所から引いていける「人力宅急便車」を開発した(24)。製作したのは、普段は車両の整備を行う社員だった。

東京でも台車を中心に集配業務を行うサテライトセンターを増やしてきた(25)。2006(平成18)年には、都心部を担当するヤマト運輸東京主管支店管下の135センターのうち121

センターが自動車を使用しなくなった。2002年頃からは、リヤカー付き電動自転車(新スリター)を採用(26)。導入前には積載量や効率に不安もあったが、実際に使い始めてみると、小回りが利き集配のスピードが上がり、地域のお客さまとのコミュニケーションも以前よりずっと豊かになるなど、メリットが際立った。

モーダルシフトの利用拡大

CO₂排出量を大幅に削減するため、1987(昭和62)年から宅急便の幹線輸送の一部を鉄道やフェリーに切り替え、業界内でも先駆的にモーダルシフトを進めてきた。

鉄道コンテナ輸送で初めて30フィートコンテナを導入し、輸送力を確保。その後、両側面から荷役が可能なウイング仕様の同級コンテナも共同開発した。2000年代には、本州と北海道を結ぶ長距離フェリー4航路で無人航行システムを確立し、東京―福岡間で冷蔵・冷凍2温度帯対応の鉄道クールコンテナの試験運用にも取り組むなど、トラック以外の輸送区間を拡大した。

2013(平成25)年には、「ネコロジー」のロゴを鉄道コンテナにデザインし、今後もお客さまとともに環境にやさしい物流を構築していく思いをこめた(27)。

「京都プロジェクト」の取り組み

京都の地で2011年5月、新たな取り組みとして「京都プロジェクト」が始まった。その一つが京福電気鉄道と協業し、京都で唯一の路面電車で、観光客にも人気の嵐山線(通称嵐電)を集配に使うというものだ。

西院車庫から出る列車の1両を借り切り、集配用台車を載せる。駅に着いたら台車を下ろし、待機していたSDが台車ごとスリーターに積み込んで配達へ向かうという流れだ(28)。話題性は高く、初めての取り組みだったため、担当者は何度も工程を繰り返し、お客さまの信頼を獲得していった。その後も、ネコマークのプレートをつけた電車は、京都の新しい見どころの一つとなっている。



22 腰ひもキーホルダー(2002年)



23 最初の低公害車、メタノール車(1986年)



24 鹿児島・天文館の商店街で使用された「人力宅急便車」(1983年)



25 台車が主体の集配拠点、サテライトセンター(2000年、東京・銀座2丁目)



26 リヤカー付き電動自転車での集配の様子(2015年)



27 鉄道を使ったモーダルシフト(2014年)



28 ネコマークのプレートをつけた嵐電車両と積み込みを待つ台車(2012年)

【第10章】

寄り添う物語

「世のため、人のため」という思いは、ヤマトグループのDNAとして受け継がれている。日々の業務のときはもちろん、災害が発生したときや地域の中で困りごとが起こったとき、そのDNAは一段と力を発揮する。障がい者の自立を願い、応援するという企業姿勢も、この思いに沿ったものだ。未曾有の災害が発生したときにとった対応、行政とともに地域への課題解決、障がい者との共生の取り組みとは。



路線バスで乗客と宅急便の荷物を一緒に運ぶ「客貨混載」(宮崎県)(2017年)



①長崎地区「7月豪雨」時の宅急便料金割引告知ポスター(1982年)



②「北海道南西沖地震」で被災した宅急便集配車。奥尻島・青苗地区(1993年)



③「阪神・淡路大震災」で被災地を視察する宮内宏ニヤマト運輸社長[右端](1995年)



④「阪神・淡路大震災」で災害救援物資を運ぶ宅急便集配車(1995年1月28日)



⑤「新潟県中越地震」の地すべりに巻き込まれた宅急便集配車(2004年)

1 災害時の対応

非常時に求められること

1940(昭和15)年1月、静岡岡で発生した大火災は13時間以上燃え続け、罹災者は2万8,000人以上にのぼった。小倉康臣は静岡市役所の要請に応じ、トラック50台編成の復興救援隊を派遣した。ガソリン統制下、市から救援隊に支給されるガソリンは貴重だったが、康臣はそれを復興活動以外に使うことを許さなかった。その35年後の1975年、社長に就任していた小倉昌男は社内報のコラムにこう綴っている。「世の中にはいろいろな特殊なケースがあり、規則を作ったときには考えられなかったような場面がでてくることがある。(中略)ではいったい何を基準にものと考えたらよいのだろうか。私はそれは良識だと思う。(中略)とくに非常態勢のときにはそれなりの考え方や行動があってこそ人間らしい社会といえるのではなかろうか」

社会的インフラを担う責任を自覚し、社員一人ひとりの良識ある判断を重視していくこと。時代が移り変わっても、非常事態における判断と行動は一貫している。

被災地支援のあゆみ

災害が起きたとき、荷物をどのようにお届けするか。ヤマトはこれまでさまざまな災害に直面し、独自の取り組みを行ってきた。

1982年、九州北西部を襲った「7月豪雨」では被災地宛の宅急便料金を他社に先がけて半額に(①)、1984年の「長野県西部地震」では対策本部宛の同料金を無料にした。1991(平成3)年の「雲仙普賢岳噴火」にあたっては、

必要な物資の輸送を無償で行い、被災地の引越は半額で引き受けた。普賢岳のある島原は土石流が日常生活を妨げた。少しの雨でも国道は通行止めになるため、SDは朝の天気の状態を見て、ヘルメットやマスクを持参して荷物を届け続けた。

1993年7月に発生した「北海道南西沖地震」(②)では、奥尻営業所の社員の家族に犠牲者が出て、営業所は全壊し車両は津波で流出した。ヤマト運輸は翌日に対策本部を設置し、輸送協力を北海道庁と日本赤十字社に申し入れ、避難所への救援物資の輸送活動に加わった。プレハブ施設で営業を再開した奥尻営業所では、奥尻町の個人発着の荷物を無料で配送した。

「阪神・淡路大震災」での現場完結型の判断

1995年1月17日の「阪神・淡路大震災」では、社員1名と家族13名が犠牲になっている。ヤマト運輸本社では地震発生直後から、対策本部を立ち上げて情報収集を行った。一方、被災地では、本社の指示を待つことなく、社員が自発的に行動を開始していた。行方不明者の捜索や被災状況の確認を手分けして行い、自分たちで窮地を乗り切ろうとしたのだ。炊き出し、ミルクやおむつ、生理用品の調達も自主的に行った。甚大な被害を受けた神戸市長田区にある神戸兵庫営業所には、四国ヤマト運輸が運んだ温泉の湯を張った仮設風呂も設置された。さらに、地震発生から約1カ月後には、住居を失った社員と家族が、会社が準備した仮設住宅に入居を始めている。公的な

仮設住宅供給に先がけての取り組みだった。地域のボランティア活動は全国の社員が応援にかけつけた。こうした支援を受け、被災者でもある現地の社員は被災地を歩き、お客さまの避難先リストなどを作成し、営業再開にこぎつけることができた(6④)。

2004年の「新潟県中越地震」(5)でも、早急な安否確認と営業再開が実現した。また地震発生直後から、長野主管支店は十日町市が孤立する可能性を予測して準備を進めていた。その結果、新潟県十日町市からの協力要請を受け、すぐに救援物資輸送を行っている。

「東日本大震災」の復興支援活動

2011年3月11日14時46分、東北地方太平洋沖で地震が発生した。ヤマト運輸本社では労使トップによる会議が行われていたが、即座に中断し、4年前に策定したヤマト運輸本社地震対策マニュアルに則って、木川眞ヤマト運輸社長を本部長とする地震対策本部を設置。ヤマトグループの東北での被災状況は、社員とその家族、クロネコメイト合わせて死者5名、施設全壊9カ所、車両全損58台。関東でも行方不明者が出て、部分損壊した施設もあった。被災地では、安全確保と社員の安否確認を進める一方で、救援物資輸送が始まった。過去の震災に比べて顕著だったのがガソリン不足。燃料確保は困難を極めた。

そうした中、社員たちははできることを探し、実行に移していた。避難所に食糧がないと聞けば、農家などから米を入手しておにぎりの炊き出しを行ったり、役所にボランティア登録をして救援物資の仕分けをするなど、自治体や自衛隊と協力。物流のプロとして、積み上げてきたノウハウを惜しみなく注ぎ込んで、物資の分類、在庫管理、配送計画の決定、そして配送も担った。荷物をお届けする先の家が津波で流されていたら、普段の会話から知り得ていた高台にある親族の家に運ぶなど、緊急時ならではの自発的な工夫もあった。岩手主管支店長が受けた指示は「とりあえずやってみる」「困った人がいたら助ける」の二つだけ。宮城主管支店長は、それが使命であるかのごとく人助けする社員を誇らしく感じていた。「ヤマトは我なり」の実践がそこにはあった。

宅急便ネットワークの復旧には10日間を要した。福島県いわき市では「宅配の人が動き

出すとほっとする」、同県白河市では「宅急便屋さんがいないと生活できない」という声を聞いた。センターに、足の不自由な高齢者が台車を押してやってきたことがあった。集配は再開できず、センターでの受け渡しだけを行っていた時期だ。「もう我慢ができない」とSDが上司に詰め寄った。取りに来ていただくことが忍びないという。「配達に行かせてください」と彼は訴えた。お客さまの元に荷物を届けて初めて、「ありがとう」という言葉がいただけることを改めて実感したのである(6~10)。

本社もこうした活動の支援のため、社員500人・車両200台体制の救援物資輸送協力隊を結成し、グループを挙げて被災地での輸送協力活動を行うことにした。背景には、復興には息の長い支援が必要という考えがあった。ボランティア活動の実施や、「東日本大震災生活・産業基盤復興再生募金」として宅急便1個につき10円の寄付を決めた。寄付金の使い道は、宅急便を育てていただいた恩返しとして、被災地の水産業・農業の再生と、その地域の生活を支える病院や保育所などの社会的インフラの復興に限ることにした。寄付総額は募金分なども含めると142億7,426万4,524円に達し、全額がヤマト福祉財団を通して、岩手県の野田村保育所の高台への移転再建、宮城県南三陸町での仮設魚市場の建設(11)、福島県小野町の小野町地方総合病院の移転再建など、31の事業に使われた。

「熊本地震」での救援物資輸送の取り組み

2016年4月、「熊本地震」(12)の発生後には、救援物資が県庁に集中したことによる混乱を受け、ヤマト運輸は熊本県へ救援物資の輸送を提案した。「東日本大震災」の発生直後、社内救援物資は本社からの「これ送ったりリスト」、被災地からの「これ欲しいリスト」を照合することで、刻々と変わるニーズに合わせて送られており、この経験が生かされた。

宅急便はお客さまのライフラインになっている——はからずも災害を通して、このことを改めて認識させられた。短時間で営業を再開することは、いわば社会的責任なのだ。そのためにも「世のため、人のため」という思いは、今後も変わることなく受け継がれていく。



6 「東日本大震災」の被災地、岩手県陸前高田市を走る宅急便集配車(2011年)



7 同震災後の瓦礫の中、徐々に配達を再開(2011年)



8 同震災では、自衛隊と協力して救援物資を輸送。宮城県気仙沼市(2011年)



9 同震災での社員のボランティア活動(2011年)



10 ヤマトグループ全社員が身につけたワッペンで思いを一つに(2011年)



11 「東日本大震災生活・産業基盤復興再生募金」で建設された宮城県南三陸町仮設魚市場



12 「熊本地震」後の避難所への配達の様子(2016年)

2 共生への取り組み

地域とのかかわり

地域に寄り添うさまざまな取り組みは、本社主導ではなく、全国の支社や各営業所が主体的に始めたものだ。

国鉄が民営化しJRとなった翌年の1988(昭和63)年12月、九州で始まった試みもその一つ。JR九州と協業し、無人駅である長崎本線の湯江駅・肥前浜駅と、佐世保線の北方駅で、宅急便を取り扱いながら、乗車券の販売や改札業務、清掃なども実施(18)(19)。結果的に無賃乗車や駅周辺の治安の悪化を防ぐことにもなった。ヤマト運輸の提案によって実現したこの取り組みは、JR九州にとっては民営化後、初めての他企業とのタイアップ事業となった。当時のヤマト運輸九州支社長は社内報の中で、「これからもヤマトのネットワークを使った新しいアプローチを試みていきたい」と語った。本事業は一定の役割を果たした後に終了したが、地域密着の取り組みはさらに各所で生まれていった。

地域の課題解決の取り組み

1992(平成4)年、全国初となる「宅配バス」の実験運行が岩手県内で始まった(19)。これは、宅急便の輸送の一部に、路線バスを利用するもの。この「客貨混載」の試みは北海道苫小牧市や函館市でも行われた。バス会社側は利益の出ていなかった過疎路線の生産性向上を実現し、ヤマト側では輸送時間の短縮による顧客サービスの向上を実現した。札幌市では2010年に、全国初の地下鉄での客貨混載に挑戦した。

青森では「買い物代行」に乗り出した。1998年、地元スーパーと連携し、遠方へ買い物に出かけるのが難しい地域で、欲しいものを欲しいときに届けるサービスを始めたのだ。

岩手では2009年、お客様の孤独死に直面した社員の強い願いが実を結び、独居高齢者などを対象とした「見守り支援サービス」に乗り出した。厚生労働省のモデル事業に採択され、岩手県社会福祉協議会と連携しての実施である。翌年にはこれが買い物代行と結びつき、「まごころ宅急便」として同県西和賀町でサービスを提供した(16)(17)。

行政だけでは解決が難しい地域の課題に対して、ヤマトグループが自社の事業を通して協力していく動きが生まれつつあった。これまで行政・地方自治体は、一企業と組むことに抵抗があったが、東日本大震災でのヤマトグループの対応をきっかけに信頼を寄せ、協力関係が結ばれるようになったのである。

「プロジェクトG」の展開

地域に密着した取り組みが「プロジェクトG」として本格化したのは2012年だ。Gとは行政(government)の意味で、前年に発表した「DAN-TOTSU3か年計画HOP」では、地方自治体と連携した地域活性化を基本戦略の一つに挙げていた。このプロジェクトGでは、買い物代行や見守り支援のような「安全・安心に暮らせる生活支援の実現」、そして「地域経済の活性化」をめざした。

2012年、高知県大豊町^{おおとよ}で買い物代行と見守りを合わせたサービスを開始した(18)。山間部にある大豊町では、町民の半分以上が65歳以上の高齢者。民生委員も高齢で、住民の健康状態の把握が難しいという問題があった。そこで、町と商工会とヤマト運輸が連携し、11時までに商店に電話やFAXで注文があれば、それを18時までにヤマト運輸が届け、その際に、ヒアリングシートを活用してお客さまの体調を聞き取ることにした。そこで変わったところが見られた場合には、役場や消防署へ連絡を入れるという仕組みだ。

青森県黒石市では、市が独居高齢者のために月に一度発行する刊行物を宅急便で届け、手渡しの際に本人の健康状態を確認する取り組みが行われた。不在の場合には家の外から異変がないかをチェックし、異変があったり不在が続いたりした場合には、役場に連絡を入れるというもの。この試みは、青森県深浦町(19)、兵庫県西脇市などでも行われた。さらに地方だけでなく都市部でも、抱えている課題に取り組んでいる。東京都多摩市の多摩ニュータウンでは、新たに設置した拠点「ネコサポステーション」を中心に、地域コミュニティの活性化や都市型の生活支援が始まっている(20)。



18 長崎本線湯江駅営業所と所員(1988年)



19 佐世保線北方駅での乗車券販売を行うのはヤマト運輸社員(1988年)



19 岩手県での「宅配バス」の実験運行。荷物はバスの最後尾に積み込む(1992年)



19 岩手県西和賀町の一人暮らしのお年寄りのもとに荷物をお届けする「まごころ宅急便」(2010年)



17 宅急便センター社員による「まごころ宅急便」の手づくりの掲示物(2009年)



18 高知県大豊町での「買い物代行」(2013年)

バスや鉄道の空きスペースで宅急便を運ぶ客貨混載も、2019年3月末時点で全国14道県での取り組みにまで広がった(21)。また、東日本大震災での経験を生かし、救援物資の保管・仕分け・輸送などに関する災害協定も各地の行政と続々と締結している。

一方、「地域経済の活性化」は、地域の名産品の販路拡大を支援する取り組みとしてスタート。その代表例が「A! Premium」だ(22)。これは、青森県と連携協定を結び、リンゴやホタテなど農林水産物の鮮度を保ったまま、沖縄国際物流ハブを経由して、アジア各地へ最短で翌日にお届けするというもの。2014年に始まったこの試みは、2016年末時点で100社以上の企業が参加するまでに拡大した。また、訪日外国人観光客の「手ぶら観光」の需要が増えたのを受け、手荷物預かりやホテルへの配送などの観光支援サービスも各地で始まっている。

プロジェクトGのなかには、すでに一定の地域貢献を果たして終了したサービスもあるが、これまでの多くの取り組みは、お客さまの課題を解決しながら、企業としての経済的価値と社会的価値を同時に実現するものだった。これは社会の課題を解決しながら、自らの経済的な競争力を向上するCSV(共有価値創造)の取り組みだ。現在、日本は少子高齢化や過疎化といった社会課題に直面しているが、ヤマトグループは今後も本業を通じた社会貢献として、地方自治体などと連携し、これらの社会課題の解決に貢献するプロジェクトGに注力していく。

小倉昌男の福祉への思い

ヤマトグループ企業理念の「企業姿勢」の項目には、「地域社会から信頼される事業活動を行うとともに、豊かな地域づくりに貢献します。特に、障がいのある方を含む社会的弱者の自立支援を積極的に行います」という一文がある。ここには、小倉昌男の強い意志が反映されている。昌男は積極的に戦力として障がいのある人を雇用し、健常者と一緒に仕事に取り組んでもらうことで、その能力を発揮させ、伸ばそうと考えていた。この思いを受け止め、ヤマトグループは、健常者と障がい者がともに仕事をしやすいように働きやすい環境づくりに努め、障がい者雇用を順調に軌道に乗せている。

障がい者の自立を支援する「ヤマト福祉財団」が設立されたのは1993年9月のことだった。原資となったのは、会長職を退き相談役となっていた昌男が保有するヤマト運輸の株式。昌男はそのほとんどを寄付したのだった。福祉財団設立の理由を昌男は「特別な動機があったわけではない。ただ、ハンディキャップのある人たちになんとか手を差し伸べたい、そんな個人的な気持ちからスタートした」としている。そこにはお世話になった社会への恩返し of 思いもこめられていた。

財団の最初の取り組みは、助成だった。障がいのある大学生に、返済不要の奨学金月額5万円を助成。さらに厚生労働省の許可を得ておらず国からの補助も得られていない共同作業所に、作業環境改善のための資金を助成した。



19 青森県深浦町での独居高齢者定期訪問サービス(2015年)



20 東京都多摩市での地域コミュニティ型のサービスステーション、「ネコサポステーション永山」(2016年)



21 宮崎県西都市と西米良村を結ぶ路線バスでの「客貨混載」(2017年)



22 「A! Premium(エー プレミアム)」の取り組みで、市場でのニーズを聞き取る社員[左](2015年)

地域密着の取り組み——地元の祭りへの参加

●地域に根ざした文化の一つに祭りがある。徳島の阿波おどりはその代表格だが、四国ヤマト運輸は1991(平成3)年に、士気の鼓舞と知名度の定着のため、ヤマト連として72名が初参加した。

●これに先立つ1982(昭和57)年、小倉昌男は青森県で開催された全国運輸研究会で講演を行っていた。その日は、青森ねぶた祭初日でもあったため、講演後、昌男は他社のねぶたにハネト(踊り子)として参加。企業が地域の人たちとともに祭り

を楽しむ様を肌で感じ、翌年から企業として参加することを決めた。

●2011(平成23)年、岩手県宮古市のみやこ秋まつりは震災の影響で開催が危ぶまれていた。そこで、青森と岩手の社員がねぶたの参加を企画。それが、復興祭としてのみやこ秋まつりの開催につながり、復興支援ねぶたは2年連続で宮古を彩った。ほかにも祭りへの参加は秋田竿燈まつり、山形花笠まつりなど、各地に広がっている。



四国ヤマト運輸が初参加した阿波おどり(1991年)



大型ねぶたでの第1回出陣(1985年)



23「スワンベーカリー」1号店(銀座)のオープンセレモニー。左から有富慶二ヤマト運輸社長、小倉昌男ヤマト福祉財団理事長、高木誠一タカキベーカリー社長(1998年)



24 スワンベーカリーで働く障がい者のスタッフ



25 タカキベーカリー研修センターでパンづくりを体験する小倉昌男理事長[左](1997年)



26「ヤマト福祉財団小倉昌男賞」の正賞(ブロンズ像)と副賞(賞金)



27 障がい者のクロネコDM便配達事業(2015年)

福祉現場の経営改革へ

そこに新しい活動が加わったのは、1995年の阪神・淡路大震災がきっかけだった。財団は被災した共同作業所を調査。昌男も実際に共同作業所を訪れる機会を得た。そこで昌男が見たのは、安い下請け仕事とリサイクル業務に励む障がい者の姿。儲かっていないことは明らかだった。収入を得るのではなく、デイケアの場として共同作業所を利用している障がい者が多いこともわかった。支払われる月給が1万円以下というケースもざらだった。そこで共同作業所が、障がい者が自立するに足る給料を払えるようになるため、経営の視点を持ち込むことにした。1996年から、昌男は全国を行脚し、無料で「パワーアップセミナー」と題した経営塾を開催した。目的は、共同作業所の運営者を対象に、「1万円からの脱却」をはかれるよう経営のノウハウを教えることだ。福祉関係者には、金儲けを嫌う人も少なくない。考えを変えてもらうため、「月給1万円で雇うということは、障がい者を飯の種にしているということだ、いいことどころか悪いことだ」とまで踏み込むこともあった。ただし、昌男は自分は福祉のプロではないことを強く自覚していた。個々の障がい者に何ができるのかは、福祉のプロに考えてもらい、自分はその経営のための方法を無料で伝えることに徹した。

そうした中、1998年に「スワンベーカリー」の1号店がオープンした(23 24)。パンづくりも接客も障がい者が行う店だ。タカキベーカリーの「冷凍パン生地」の存在を知り、障がい者にもおいしいパンが焼けると気づいた昌男が同社に協力を頼み実現したもので(25)、障が

い者が自立するための職場のモデルとなった。

ヤマト福祉財団のさらなる活動

ヤマト福祉財団は2000年に「ヤマト福祉財団賞」を創設した。共同作業所のような障がい者施設や民間企業で、障がい者の就労機会を提供した個人に贈るもので、正賞は彫塑家の雨宮淳が制作したブロンズ像、副賞が100万円だ。単なる記念品ではなく芸術作品にしてほしいと、像を正賞にすることを昌男は強く希望したという。昌男の死後の2005年、賞はその名を「ヤマト福祉財団小倉昌男賞」へと変えた(26)。

2004年には、障がい者のクロネコメール便配達事業(現在は障がい者のクロネコDM便配達事業として実施)が始まった。障がい者に、クロネコメイトとしてクロネコメール便を配達してもらうのだ(27)。2005年には、社会福祉法人ヤマト自立センターが設立され、その後も通所型就労移行支援事業所スワン工舎新座、スワン工舎羽田がオープンした。昌男の始めたパワーアップセミナーは2010年に「パワーアップフォーラム」と改称し、多くの人にその目的を伝えるために規模を大きくした。2013年には障がい者の給料増額に取り組むことを決めた施設が、自ら事業改革プランをつくり、実践するための資金を得られる「夢へのかけ橋プロジェクト」をスタートさせた。そこでの成功事例はパワーアップフォーラムでも報告され、後進を刺激する存在にもなっている。「単なる労働力ではなく、意識して戦力として障がい者を雇用しよう」——こうした昌男の思いは、一步一步着実に実を結んでいる。

目の不自由な方へのご不在連絡票

●ヤマトのご不在連絡票には、両サイドに三角の切り込みが入っている。これは目の不自由な方にも手にただけで、ご不在連絡票であるとわかってもらうための工夫だ。

●きっかけは一人の社員の気づきだった。一人暮らしをする目の不自由な方が、ご不在連絡票であることがわからず困っているという話を友人から聞いたのである。その社員自身も視力が弱かったのだ。当初は、点字のご不在連絡票づくりも検

討された。しかし、視覚障がい者の中でも点字を読める人は限られるし、点字のご不在連絡票にするだけでは本当の解決にはならないと考えた。そこで出たアイデアが、ご不在連絡票に切り込みを入れるというものだった。問題はどんな形の切り込みを入れるのだが、クロネコヤマトからのお知らせだから「ネコの耳」という結論に達するまでに時間はかからなかった。ネコ耳付きのご不在連絡票は1997(平成9)年6月から使用されている。



「ネコの耳」が付いたご不在連絡票(1997年)

第5部

声の宅急便

ヤマトへの メッセージ

地域社会で、たくさんのお客さまに喜んでいただき、さらに、
そこで働く社員や、そのご家族が夢と誇りをもてる会社となること。
ヤマトグループのこれまでとこれからに欠かせない、
お客さまや、ともに歩んだ方々からの「声の宅急便」をお届けする。



約35年にわたってお付き合いをさせていただいている大分県の老舗酒店さま(2018年)

●ヤマトがいかに荷物の一つひとつを大切にしているかが伝わってきました。

広島県在住、一人暮らしの81歳の友人に小さな荷物(お守りとお菓子)を送りました。ヤマトさんから不在が続いていると連絡があり、確認すると道で転んで入院中だということが判明。事情を知ったSDのSさんは友人の家族、私と何度も連絡をとってくださり、10日を経て、病に伏していた友人の手元に届けてくれました。感動とお礼の気持ちを伝えると、「今回の件で、お客さまの気持ちを考えながら配達することの大切さをより強く感じました。一生の思い出になります」と。Sさんの誠実なお返事に、社風とはいえ、ヤマトさんがいかに荷物の一つひとつを大切にしているかが伝わってきました。ありがとうございました。

▶兵庫県のお客さまからいただいたメッセージ
(「クロネコだより」2013年秋号に掲載)

●191個の親と子の想いを運んでいただきました。

1990(平成2)年春、息子が青森大学に入学、常春の和歌山から雪の残る北の町へ旅立ちました。入寮に先立ち、貴社の宅急便を利用させていただきました。大小合わせて13個の荷物がはじめてクロネコ親子のマークとともに送られて行きました。それから4年間大変お世話になりました。夏休み、冬休みと帰省頃に着払いで届く大きな洗濯物の入った荷物、休みが終わって再び荷造りされた洗濯物と食品、その他……北の町へ送られて行きます。1994年2月、ガールフレンドから届いたチョコレートの宅急便と「ぼくの引越」を最後に、和歌山～青森間の宅急便は一応終わりました。本当にお世話になりました。配達して下さる方、和歌山も青森もみんな親切で、安心してお願いすることができました。貴社のマークのクロネコ親子に「鱈の干物」でもプレゼントしたい気持ちです。送り状の控え191枚、191個の親と子の想いを運んでいただきました。

▶和歌山県のお客さまからいただいたメッセージ
(「ヤマトニュース」1994年6月発行・第456号に掲載)

●「宅急便の兄ちゃん」に伝えてほしい。

仕事の帰り際、ひとりのおじいさんに呼び止められました。福島から避難して来られた70代のおじいさんです。以下、おじいさんが話されたことを記します。

——福島は原発事故のせいで誰も来たがらないという話を聞いています。物資が近くまで来ていても、そこからこっちまでが届かなかった。どうなるんだかと憤りましたが、怒る気力もないですよ。そんなある日、がれきの中を、いつも町中で走っていた見慣れた宅急便のクルマが走ってきたんです。一瞬、津波の前の風景に戻ったような気がして、心臓がドキドキしました。感動でした。うれしくて、ありがたくて、涙が出ました。運転していた兄ちゃんも、大変な思いをしながら来てくれたはず。本当にありがたかった。けれども兄ちゃんは、山のような荷物を降ろしてまたすぐに行ってしまった。ねぎらってやることも、お礼を言うこともできなかったんです。いつか福島に帰ったら、宅急便の兄ちゃんをつかまえて片っぱしから「ありがとう」と言ってやりたいです。帰りたいたいと思ってもどこへ帰ったらいいのか、帰れるのかどうかさえわかりませんがね……。だから看護師さんをお願いしたい。こっちで働いている兄ちゃんたちに伝えてほしい。「福島で、兄

ちゃんたちの仲間に世話になった。ありがとう!体に気をつけて、事故に気をつけて、がんばってくれ」と……——

おじいさんの思いが、日々被災地でがんばっておられるドライバーの方々に届きますように。そしていつかおじいさんが福島に帰り、「宅急便の兄ちゃん」と笑い合える日がくることを、心から願っています。

▶新潟県のお客さまからいただいたメッセージ
(「ヤマトニュース」2011年6月発行・第660号に掲載)



東日本大震災後、救援物資を積んで宮城県南三陸町を走る宅急便集配車(2011年3月23日)写真提供:朝日新聞社

●クロネコさんの仕事ぶりに感動しました。

母の引越をしていただきました。クロネコさんの仕事ぶりに感動しました。チームワークがすごく良かったです。感心したのは、トラックへの積み込みが終わって退去される時、女性のスタッフの方が、台所の洗剤とスポンジ、さらにはスーパーの袋を一つ置いていってくださったことです。持ち帰る袋まで気をまわしてくださったことがすごいいいと思いました。驚くべき細やかな心遣いと思いました。搬入のときも感心しました。搬入の際、他業者から「子どもたちのデスクは解体できないタイプで、廊下を通して子ども部屋に入れることができません」と言われていましたが、クロネコヤマトさんをお願いしたところ、デスクを一目見るなり「解体できますよ」と言われ、目の前であっという間に解体し、子ども部屋に運んだ後、再度組み立てていただき、お見事でした。

▶神奈川県のお客さまからいただいたメッセージ
(「ホームコンビニニュース」2016年6月発行・第123号に掲載)

●丁寧な仕事ぶりと地域に密着した親しみやすさ、その配慮にあらためて気付きました。

日頃、運送会社の方には〇〇運送さんや〇〇急便さんと会社の名前で呼んでいますが、ヤマトさんに限っては、どの配達員の方もみなさん感じが良いので家族の間でも、ご近所さんの間でも、みんなが自然と(ヤマトの)〇〇君、と名前を呼ばせてもらっています。先日冷凍で送るところうっかりクールでない伝票をB2で作成してしまい、気付かずにそのまま発送しようとしたところ、「これ、冷凍じゃなくていいですか?」とひと言声を掛けてくれました。おかげで大事なお客さまに迷惑をかけずにすみしました。瞬時に機転をきかせていただいたおかげです。丁寧な仕事ぶりと地域に密着した親しみやすさ、その配慮にあらためて気付きました。

▶福岡県のお客さまからいただいたメッセージ
(「ヤマトニュース」2015年8月発行・第710号に掲載)

●孫が喜ぶだろうと、トラックを停める場所にも気を配ってくださっている。

娘が結婚して、近くに居を構えました。孫も生まれ、時々手伝いに行っています。トラックが大好きな男の子で、いつも御社のトラックが来るのを楽しみにしていました。あるとき、配達にいらしたドライバーさんにその旨を伝えると、荷物がなくても手を振ってくれたり、孫もとても喜んでいました。後日、お話ししていたら、孫が喜ぶだろうとトラックを停める場所にも気を配ってくださっているそう。心温まるお気遣いに感謝しています。

▶愛知県のお客さまからいただいたメッセージ
(「ヤマトニュース」2018年9月発行・第747号に掲載)

●知らないところで気にかけてくれる人がいました!

母が亡くなり遺品の整理をし、その後、住まいに送っていただくために、宅急便を依頼しました。そのとき担当のドライバーさんに「お母さんはどうされたんですか?」と聞かれ、「亡くなりました」と言うと少し黙って、「そうですか。それは大変でしたね。自分がこの地域に来たのが13年前で……」とお話してくださいました。最後に「しばらくは大変ですけどがんばってください」とおっしゃっていただきました。母を一人にして申し訳ないという後悔でいっぱいになっているときでした。自分の知らないところで気にかけている人がいたということが、とてもありがたく思えました。ドライバーさんに十分なお礼が言えませんでした。人とつながりの大切さを知りました。

▶愛知県のお客さまからいただいたメッセージ
(「ヤマトニュース」2016年9月発行・第723号に掲載)

●地域にとっても、プラスになる貢献をさせていただいている。

先日、私の住むマンションの前で、ご老人二人が道に迷っていらっしゃいました。道案内しようと、行き先のマンション名を聞いたのですが、新しいマンションなので地図に載っていませんでした。スマホで調べても分からず、近くの交番にご案内しようと思ったときに、ヤマトのKさんが配達にいらっしゃったので、マンションのことを聞いてみると、なんと即答! 荷物を運ぶだけではなく、優しく道まで教えてくれる。さすがプロのドライバーさんですね。地域にとっても、プラスになる貢献をさせていただいていると思います。

▶福岡県のお客さまからいただいたメッセージ
(「ヤマトニュース」2018年8月発行・第746号に掲載)

【第12章】

ともに歩んだ方々からのメッセージ

ヤマトグループのこれまでのあゆみは、数多くみなさまによって支えられてきた。業務を通して出会った方々、事業の発展に力添えをしてくださった方々、そして、「ヤマトは我なり」の精神を胸に、ともに歩んできた社員一人ひとり。本書の締めくくりとして、みなさまからの忘れられないメッセージの数々をご紹介します。

(※お寄せいただいたメッセージには、一部省略箇所、表記修正箇所があります。)

「ヤマトニュース」はヤマト運輸社内報、「クロネコだより」は宅急便取扱店向け冊子、「Yamato Global Times」はヤマトグループグローバルカンパニー報です)

長いおつきあいの取扱店さま(岡山県)への集荷(「クロネコだより」2018年春号掲載)



1 宅急便を通して出会った方々との思い出のメッセージ

●宅急便の精神を大切にがんばります。——和泉雅子

5月5日 朝10時30分

小倉社長さん、いかがおすごしですか。私の北極点もいよいよ大詰めです。世界最悪の苦しい旅をもう、43日間も続けております。でも極点に着けば、苦しさもみな忘れて、喜びと爽やかさが私の心に残ると思います。思えば、「南極の本」のことで、ご相談にうかがい、たったの15分間で引き受けてくださった社長さんの一言が、私の北極点行きの決心ときっかけでした。エアカーゴでは大変お世話になりました。おかげさまでテント生活では、毎日お米やみそ汁を食べております。とにかく、苦しい旅もあと一息。なにがなんでもソリにしがみついても、この厳しい旅を完成させ、極点に立たなければと、残り300キロの道のりの地図をながめながら、決心もあらたにしております。宅急便は、やさしく確実に、ていねいに届くものです。私も宅急便の一員ですから、その精神を大切にがんばります。

北極海氷上にて マコ

▶かつて会社のCMモデルを務めていただいた女優の和泉雅子さん。冒険家としても活動され、1985(昭和60)年に史上初の女性による北極点踏破にチャレンジした際、北極から小倉昌男宛にお手紙を送ってくださった。北極点に立ったら、ネコマークの黄色い旗をふって写真を撮るといった夢は、1989(平成元)年の再チャレンジで見事になった。

(「ヤマトニュース」1985年7月発行・第349号に掲載)



1985年のチャレンジの際に持参された旗。北緯88度40分の地点まで到達



おめでとう和泉さん
北極点に立つ

現地時間五月十日午
前零時三十分へ日本時
間、四月午後二時二十
分、ついに和泉雅子
さんが北極点に到着な
さいました。女性では
世界二番目、日本人女
性では初の快挙です。
和泉さんは去る二月
十日にカナダのワッド
ハンド島を出発して、
前半好調に進行したも
の、途中悪天候に悩
まされました。極点ま
でたどり着いたのは、
帰国後の和泉さんには
今年も苦戦宅急便の
司令でございまして、
予定、元気を回復を拜
見するのが楽しみです。

日、前回の挑戦から四
年経ち、冒険の果てに地
球のてっぺんで飲んだ
カシベールは、どんな
味だったのでしょうか。

であと百五十キロに迫
りながら、最後まで足
永きや凍水面に苦しめ
られた模様。
折り返しは六十一日

1989年の再チャレンジでの北極点到達を伝える「ヤマトニュース」1989年6月発行・第384号の記事。北極点に到達したときの写真は同年の宅急便の広告に採用させていただいた

●長野ヤマト会の高橋さんにあてた小倉昌男のメッセージ

長野ヤマト会(宅急便を利用してリンゴの産直事業を営む長野県の農家の会)の会長をされていた高橋千明さん。高橋さんは日本における産地直送の先駆者であると同時に、ヤマトの長野出店時にご尽力いただいた恩人の一人でもあります。また、宅急便の生みの親である小倉昌男さんが高橋さんのご自宅を訪問された際、宅急便草創期に思いをはせながら「あなたのような方ともう少し

早くお会いしたかった」と強く手を握った、というエピソードも残っています。退路を断ってでも自分の理想に挑戦し続けた先駆者たち。その不屈のチャレンジ精神から私たちが学ばなければならないものは、たくさんあると思います。

▶当時ヤマト運輸社長を務めていた木川真による「ヤマトニュース」巻頭言「やまびこ」より
(「ヤマトニュース」2011年2月発行・第656号に掲載)

2 取扱店さまからのメッセージ

●宅急便を中心に、地域と人の和が広がっていきます。

「これ頼む」

「みなさんにだね。住所は変わってないね」

お客さんは荷物を置くと帰っていきます。送り状を書くのはサービスです。荷物が壊れ物でないか、生鮮品かを確認して送り出します。時には「送り状を書いてください」と言うと、「オラ書けないから書いてくれ」と、住所と名前の書かれたメモを出され、こちらで書き、もう次からはメモも無し。田舎ならではのサービスでしょう。宅急便を中心に、地域と人の輪が今日もほのぼのと広がっていきます。

▶秋田県の取扱店さまからいただいたメッセージ
(「クロネコだより」1990年9月発行・第94号に掲載)

●みんなが必死だったので、私らも頑張れた。

宅急便を始めた頃は、この村ではだれもクロネコヤマトなんて知らなかったですからね。私らも、まずクロネコの名前を売るより、うちの店の信用で売っていこうと考えたわけです。手数料は考えずに、お客さまへのサービスとして宅配もしますよ、という気持ちで始めました。こんなに伸びてきたのも、私らだけでなく、もちろんヤマトの若い人が一生懸命やってくれたおかげですよ。みんなが必死だったので、私らもがんばれたわけです。

▶新潟県の米穀店さまからいただいたメッセージ
(「クロネコだより」1983年1月発行・第3号に掲載)

●なぜそんなに早く届くのかって聞いたら。

私は1976(昭和51)年の3月頃に取扱店になったのですが、近所の学習塾の先生が「この書類を同じ目黒区内に、明日までに届けたいんだが」というのが最初のお客さまでした。「それなら、私じゃなくてヤマトのドライバーが宅急便で明日届けますよ」と。ほんとに翌日届いて、びっくりした。当時の平和島の宅急便センターのセンター長さんに、なぜ、そんなに早く届くのかって聞いたら、「夜、走るから」だって。なぜ夜走るんだって聞いたら、「だからクロネコ」なんだって(笑)。

▶東京での宅急便の取扱店第1号の一つ、燃料業さまからいただいたメッセージ
(「クロネコだより」1996年1月発行・第158号「新春座談会・20周年迎えた宅急便再び原点に帰って」に掲載)

▶1989(平成元年)年、ヤマト運輸が、徳間書店、日本テレビ放送網と共同提携で製作した映画「魔女の宅急便」(宮崎駿監督)が公開され、映画をご覧になった取扱店さまからも多くの反響が寄せられた。



映画の公開時に作られたポスター。「ここを暖かくする宅急便です。」というキャッチコピーには、「ここを暖める映画をヤマトがお届けしている」と、「宅急便が送る人や受け取る人のここを暖かくするサービスである」ことの、二つの意味が込められている。

©1989角野栄子・Studio Ghibli・N

●心の暖かさを運ぶ宅急便に。

中2、小5の娘と一緒に見に行きました。娘たちのボーイフレンドも、トンボみたいな子がいいな、なんて思いながら。私は、キキがおばあさんの家で、パイを焼く場面が好きでした。宅急便の荷物を運ぶだけでなく、親切とか、心の暖かさを運ぶ感じがして。私もああいう心のふれあいをSDさんやお客さまとしていきたいですね。

▶佐賀県の取扱店さまからいただいたメッセージ

●重い荷物はヤマトにまかせて。

とにかく、時間がたつのが早くて。……キキやウルスラもいそがし、なさそうでありそうな話っていうのがいい。魔女はいないと思うけど。それに、キキのはじめた宅急便も大正解。ただし、重い荷物は大変だから、ヤマトにまかせて、ね!

▶北海道の取扱店さまからいただいたメッセージ
(いずれも「クロネコだより」1989年10月発行・第83号に掲載)

●せんべいを割らずに配達してくれるのはヤマトさんだけ。

お預かりした荷物に関して破損や誤配などがしょっちゅう起こるようでは、こちらの信頼は台無しですが、その点、ヤマトさんは安心です。抜群の品質と対応力。15cm四方もあるせんべいを割らずに配達してくれるのは、ヤマトさんだけ。万が一何か問題があった時もじつに早く、丁寧に対応してくれます。この安心感が、これまで長く取扱店を続けてこられた一つの要因ではないでしょうか。

▶東京都の和菓子販売店さまからいただいたメッセージ
(「クロネコだより」2008年春号に掲載)

◎「大和ニュース」は戦線にいる将兵たちの心を慰めてくれた。

1942(昭和17)年応召、半年後にはアリューシャン列島(注:北太平洋、ベーリング海)の守備についていた。やがてアリューシャン列島も相継ぐ玉砕の運命をたどり、私も命がけで脱出。そして千島列島最北端の島に上陸、再び守備についた。その間、内地より物資、郵便物等は輸送船の都合で、毎回遅れがちであったが、「大和ニュース」を必ず私の手元に届けてくれたのである。もっとも、その頃の「大和ニュース」はザラ紙一枚のガリ版刷りであったが、枠や見出しの部分は鮮烈な赤い色であった。戦友たちはみんな私のところへ集まってくる。みんな「大和ニュース」を知っているからだ。

「いいなあ……お前の会社はこういう物を送ってくれて」

「野戦にしながら日本内地のことがわかるなあ」

「大和ニュース」がなぜもてたのか。軍本部の報道やラジオ・新聞と違ってウソがなかった。戦友たちはたった一枚の「大和ニュース」を奪い合ってむさぼるように読み、私の手に戻って来た時はもうポロ紙に近くなっていた。それでも戻って来れば良い方で、戻って来ない時が多かった。野戦の将兵は内地からの便りが欲しかった。というより飢えていたのである。それだけ「大和ニュース」は戦線にいる将兵たちの心を慰めた影の功績を秘めていると、内心誇りに思っていたのである。何十回目かの終戦記念日が近づき、ふと私の心の中をよぎったもの、それが「大和ニュース」への思いだった。

▶ヤマト運輸元社員のメッセージ
(「ヤマトニュース」1993年10月発行・第448号に掲載)

◎こういった行動を自ら行うというところに、ヤマトの理念が体現されている。



タイで宅急便事業を展開しているSCG Yamato ExpressのSDが洪水の中、一つの荷物を配達している様子です。誰に指示されるわけでもなく、こういった行動を自ら行うというところに、ヤマトの理念が体現されているのではないかと思います。

▶当時グローバルカンパニー長を務めていた梅津克彦による「Yamato Global Times」巻頭言から
(「Yamato Global Times」2018年3月発行・第7号に掲載)

◎ヤマトのおじさん、いま走ってきたんだよ!

時間ギリギリで配達先に駆け込むと、お客さまは出かける予定だったようで、「ちょっと遅いわよ」と言われました。お詫びをしていると、4歳くらいの女の子がきて、「ヤマトのおじさん、いま走ってきたんだよ!!わたし見たもん!!」。そして手に持っていたタンポポを「ハイ!!」と私にくれました。こんな小さな子に、自分の一生懸命さが伝わったことが嬉しかったです。

▶ヤマト運輸SDのメッセージ
(社員研修用資料「感動体験DVD・SD編」2009年に収録)

◎「これからも、娘と孫にいっぱい島の魚を送るから」と。

いまから30年ほど前、私は生まれ育ったこの島を進学のため、離れて暮らしていました。漁師だった親から送られてくるものは、島の海産物がほとんどで、その当時は塩漬けにされたものが、一週間以上かかって届けられていました。

それから十数年後、島へ帰ってきて、このヤマト運輸に入社しました。ある日のこと、一件の個人集荷におうかがいしました。そのとき、おばあちゃんが「島の魚を送りたいけど、塩漬けじゃないとだめでしょう?」と聞いてきました。私は始まったばかりのクール宅急便のことを思い出し、即座に伝えました。それを聞いたおばあちゃんの目が大きくなって、「本当に!じゃコレも入れて」と台所の冷蔵庫から、ありったけの魚と貝をもってきました。とても全部入れることはできませんでしたが、少し大きめの箱がもう一つできあがりしました。

それを車に載せ、次の場所に向かうとしたとき、おばあちゃんが「これ、あんた持って帰らんね」と一匹の魚を私に手渡しました。「もらってもいいの?おばあちゃん」と聞いたところ、「これからも、娘と孫にいっぱい島の魚を送るから。あんたもこれを食べ、気張って欲しいからあげるんだよ。また、お願いね」と言われました。

仕事が終わりに、家でさっそくもらった魚を焼いて食べてみました。身がホクホクとほぐれて、ほどよい塩味の美味しい島の魚の味がしました。

▶ヤマト運輸鹿児島支店SDのメッセージ
(「わたしのクール感動体験」第2号(2016年)に掲載)

◎「君も料理してくれたのと同じだよ」と言われて。

数年前、クール宅急便(冷凍)をお届けに伺った先は、年配の男性が受取人さまでした。当時の私は、集配を早く終わらせたいという気持ちだけで、そのお荷物も、数ある中の一つという思いでした。そのお客さまにとっては初めてのクール宅急便のご利用だったようで、「本当に冷凍で届いているの?」と、私の目の前でお荷物を開封しました。中身は手作りのお惣菜でした。お客さまは単身でこちらにお住まいで、お惣菜は遠方にいらっしゃる奥さまからとのことでした。何度も何度も「ありがとう。ありがとう」と仰ってくださって、私もとてもうれしい気持ちになり、「私がお惣菜を作ったわけでもないけれど、とてもうれしいです。早く奥さまにお電話して、お喜びになっている気持ちをお伝えください」と申し上げたところ、「ちゃんと届けてくれたんだから、君も料理をしてくれたのと同じだよ」と言われ、うれしい気持ちと同時に、今までのお荷物の扱いに対する考えを恥ずかしく思いました。そのときあらためて、「お荷物を出されたお客さまの気持ちと、受け取られるお客さまの気持ち」の両方の立場を重く受け止め、お届けするよう肝に命じました。

▶ヤマト運輸船橋主管支店SDのメッセージ
(「ヤマトニュース」2016年11月発行・第725号に掲載)

◎私たちの仕事は、真心を運んでいると実感した瞬間でした。

母の日に出勤したときのことで。トラックの中はプレゼントのお花であふれんばかりでした。今まで一度も伺ったことのないお宅への配達があり、花の入った大きな箱を持ち、インターホンを押しました。お母さんらしき方が出てみえて、「うちへの届け物ですか?」と聞かれました。「そうですよ。母の日のお花だと思いますが……」そう言ったとたん、差出人の名前を確認されました。その瞬間、「息子からです……」と泣き出してしまいました。「今日、僕の配達する荷物の中で、一番大きなお花ですよ」とお伝えすると、「息子から初めてもらった母の日のプレゼントなんです……」私たちの仕事は、真心を運んでいると実感した瞬間でした。

▶ヤマト運輸SDのメッセージ
(社員研修用資料「感動体験DVD・SD編」2009年に収録)

◎「このシステムはあなたの息子ですよ」と言われて。

納入したシステムにトラブルが発生、お客さまの会社に常駐をしながら運用と平行してシステムテストとリリース作業を繰り返していました。スケジュールの遅れもあり、毎日お客さまから怒られるような状況でしたが、1年かかってリリースすることができ、安定稼働を確認した後はお客さまへの訪問もなくなりました。しばらくしてその会社を訪問した際に社長から、「いろいろと苦労はあったが、あなたが納入してくれたシステムで大いに売上を伸ばすことができました。このシステムはあなたの息子ですよ」と言われ、あの時苦労したことが報われたと感じました。

▶ヤマトロジスティクス社員のメッセージ
(2018年ヤマトロジスティクス感動体験アンケートに掲載)
*社員がヤマトシステム開発に在籍していた時のエピソード

◎宅急便の車ってサンタクロースが来たみたいな感じがしませんか。

私は子どもの頃から、宅急便の車が家の前へ停まると、すごくワクワクしたんです。宅急便の車ってサンタクロースが来たみたいな感じがしませんか。まさか私がそのサンタクロースになるとは(笑)。だから、今度は私がいつも真心と笑顔と元気で、お客さまに接するようがんばりたいと思います。

▶ヤマト運輸福岡主管支店社員のメッセージ
(「クロネコだより」1996年1月発行・第158号「新春座談会・20周年迎えた宅急便再び原点に帰って」に掲載)

◎宅急便が始まった頃は、私も会社も無我夢中でした。



社員本人に当時のリュックを背負って、現役だった頃の姿を再現していただいた(2014年撮影)

かつては120戸ほどの家があった落合という地域のお宅宛の荷物でした。当然、除雪なんてしていませんから、胸の位置まで雪が来ていて歩くのもひと苦勞。雪をかきわけながら、とにかく家を探しました。しばらくすると、荷物を背負うのも困難なほどに。3時間ほど歩き回りましたが、結局家がわからずお届けできませんでした。宅急便が始まった頃は、私も会社も無我夢中でした。

▶東京のデパートから北海道の美唄(びばい)にお届けするハムを背負い、雪深い街の地図もない場所へと向かった逸話をもつヤマト運輸元社員のメッセージ
(「クロネコだより」2017年春号に掲載)

ヤマトグループの会社および関連団体一覧(2019年9月現在)

持株会社	ヤマトホールディングス(株)(1919年、大和運輸(株)として創業)	海外現地法人	PT. YAMATO INDONESIA(インドネシアヤマト(株))(2013年設立)
デリバリー事業	ヤマト運輸(株)(2005年、ヤマト運輸分劃準備(株)として設立)		YAMATO LOGISTICS VIETNAM COMPANY LIMITED(ヤマトロジスティクスベトナム(有))(2015年設立)
	ヤマトグローバルエクスプレス(株)(2007年、ヤマトエクスプレス(株)として設立)		OTL ASIA SDN.BHD.(2017年、CKE TRANSPORT AGENCY SDN.BHD.の全株式を取得)
	エクスプレスネットワーク(株)(2008年設立)		OVERLAND TOTAL LOGISTIC SERVICES(M) SDN. BHD.(2017年、同社の株式を取得)
	沖縄ヤマト運輸(株)(1985年、沖縄運輸(株)として設立)		OVERLAND TOTAL LOGISTICS(THAILAND) CO.,LTD.(2017年、同社の株式を取得)
	ヤマトダイアログ&メディア(株)(2006年設立)		OVERLAND TOTAL LOGISTICS SERVICES VIETNAM JOINT STOCK COMPANY(2017年、同社の株式を取得)
	ヤマトコンタクトサービス(株)(2003年設立)		GUANGXI OVERLAND TOTAL LOGISTICS CO., LTD.(2017年、同社の全株式を取得)
	ヤマト・スタッフ・サプライ(株)(2002年設立)		SHENZHEN OVERLAND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CO.,LTD.(2017年、同社の全株式を取得)
BIZ-ロジ事業	ヤマトロジスティクス(株)(2008年設立)		SHENZHEN SHUN ZHI TONG INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.(2017年、同社の全株式を取得)
	ヤマトグローバルロジスティクスジャパン(株)(1999年、ヤマト・ユービーエス・インターナショナルエアカーゴ(株)として設立)		YAMATO 365 EXPRESS COMPANY LIMITED.(ヤマト365エクスプレス(有))(2017年、同社の株式を取得)
	ヤマトパッキングサービス(株)(1957年、千代田梱包工業(株)の全株式を取得)		PT. YAMATO INDONESIA FORWARDING(インドネシアヤマト・フォワーディング(株))(2017年設立)
	ヤマト包装技術研究所(株)(2006年設立)		YAMATO GLOBAL LOGISTICS MYANMAR CO., LTD.(ヤマトグローバルロジスティクスミャンマー(株))(2017年設立)
	湖南工業(株)(1963年設立)		YAMATO (CHINA) COMPANY LIMITED.(ヤマト管理(中国)有限公司)(2017年設立)
ホームコンビニエンス事業	ヤマトホームコンビニエンス(株)(1985年、ヤマトホームサービス(株)として設立)		YAMATO INVESTMENT (HONG KONG) LIMITED(ヤマト(香港)有限公司)(2017年設立)
e-ビジネス事業	ヤマトシステム開発(株)(1973年設立)		YAMATO (CHINA) TRANSPORT CO., LTD.(ヤマト(中国)運輸有限公司)(2009年、上海巴士物流有限公司の株式を取得)
	ヤマトWebソリューションズ(株)(1998年、ヤマトキャリアサービス(株)として設立)		YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.(ヤマト国際物流有限公司)(2005年設立)
フィナンシャル事業	ヤマトフィナンシャル(株)(1986年、ヤマトコレクトサービス(株)として設立)		SHANGHAI WAI GAO QIAO BONDED LOGISTICS ZONE YAMATO WAREHOUSE CO., LTD.(上海ヤマト倉庫有限公司)(2008年設立)
	ヤマトリース(株)(1977年、極東リース(株)として設立)		YAMATO LOGISTICS (HONG KONG) LIMITED(香港ヤマト運輸有限公司)(1982年、大和運輸(香港)有限公司として設立)
	ヤマトクレジットファイナンス(株)(2005年、ファインクレジット(株)の株式を取得)		TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.(台湾ヤマト運輸有限公司)(1984年、和台貨運代理股份有限公司として設立)
			YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.(米国ヤマト運輸(株))(1980年設立)
オートワークス事業	ヤマトオートワークス(株)(1957年、大和商事(株)として設立)		YAMATO TRANSPORT MEXICO S.A.DE C.V.(メキシコヤマト運輸(株))(2015年設立)
	ヤマトオートワークス岩手(株)(2007年設立)		YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V.(欧州ヤマト運輸(株))(1986年、オランダヤマト運輸(株)として設立)
	ヤマトオートワークス北信越(株)(2006年設立)		ヤマトグループ企業年金基金(1966年、大和運輸厚生年金基金として設立)
	ヤマトオートワークス四国(株)(2008年設立)		ヤマトグループ健康保険組合(1958年、大和運輸健康保険組合として設立)
	ヤマトオートワークス沖縄(株)(2004年、沖縄キャットワークス(株)として設立)		公益財団法人ヤマト福祉財団(1993年、財団法人ヤマト福祉財団として設立)
その他の事業	ボックスチャーター(株)(2002年、神奈川グリーンライナー(株)として設立)		社会福祉法人ヤマト自立センター(2005年設立)
	ヤマトボックスチャーター(株)(2001年、埼玉グリーンライナー(株)として設立)		一般社団法人ヤマトグループ総合研究所(2016年設立)
	ヤマトマルチチャーター(株)(1959年、京都貨物自動車運輸(株)の全株式を取得)		
	神戸ヤマト運輸(株)(1964年、大洋自動車運送(株)の全株式を取得)		
	ヤマトマネージメントサービス(株)(2004年設立)		
	(株)スワン(1998年設立)		
海外現地法人	YAMATO ASIA PTE. LTD.(ヤマトアジア(株))(2014年設立)	関連団体	
	YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.(シンガポールヤマト運輸(株))(1983年設立)		
	YAMATO UNYU (THAILAND) CO., LTD.(タイヤマト運輸(株))(1990年設立)		
	YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.(マレーシアヤマト運輸(株))(1988年設立)		
	YAMATO LOGISTICS INDIA PVT. LTD.(ヤマトロジスティクスインド(株))(2008年設立)		

*括弧内は設立年、またはヤマトホールディングスの傘下に入った年を掲げました。

あとがき

2019年11月29日、ヤマトホールディングスは創業100周年を迎え、ヤマトグループ創業100周年記念誌『100年のあゆみ』を刊行しました。100周年記念事業を担当することになったのは、2012年4月。その時の社長の言葉は「100周年は一度しかないの、一過性のお祭りで終わるのではなく、レガシーを創ってほしい」でした。

「100周年までまだ7年半もある」と思いながらも会社の大きな節目の事業に携わることができる「感謝の気持ち」と新しいことにチャレンジできる「ワクワクした気持ち」を持ち、まず手がけたのは「周年事業とは何か」「社史はどのように制作すれば良いのか」「アーカイブって何？」などを勉強することでした。

そして「周年事業は会社の重要な経営戦略だ」という答えを出し、最初に取り組んだのが、周年事業の全体構想を企画立案することでした。その中の一つが社史編纂事業です。

100年史として制作した社史は、「会社の歴史を正確な資料に基づいた経営史として編集する正史」と「歴史を物語として読みやすく編集する記念誌」の2種類で、今回刊行したのは記念誌『100年のあゆみ』です。

編纂業務に先立ち始めたのは、基礎年表作成と史資料の収集でした。幸い当社には創業40年、50年、70年の節目に刊行した社史があり、70年間の記録はありましたが、その後の30年間はまとまった記録がなかったため、過去の社史、「ヤマトニュース」、「クロネコだより」をすべて読み込み基礎年表を作成しました。合わせて過去の史資料収集として、社内や倉庫での資料探索、社員やOB、取扱店の方へ史資料提供の呼びかけを行いました。その結果、貴重な史資料がたくさん集まり、社史編纂などの100周年記念事業に活用することができました。ご協力いただいたみなさまに厚くお礼を申し上げます。

また、歴代社長、OB、取扱店、お客さまなど約150名の方に取材をさせていただきました。お聞きした話を全部は反映できませんでしたが、私たち編集者にとっては貴重な体験であったことに感謝し、会社の重要な記録として後世に残していきます。

記念誌を編纂する中で一番大変だったのは、過去の社史、社内報などの資料や取材記録の中から抽出した数多くの歴史的記録から物語となるエピソードを選定することでした。本来であれば記述すべきことが割愛されている部分もあると思いますが、編集者に免じてお許しいただければ幸甚です。

1919年に大和運輸として創業し、ヤマト運輸、ヤマトホールディングスと社名は変わりましたが、創業以来100年間一貫して変わらずに受け継がれてきた企業理念と、お客さまとともに歩んできた歴史を、この記念誌を通してお伝えすることができたでしょうか。

こうしてあとがきを執筆しながら、この冊子を手にした方がどのように読んでくださるのか楽しみに思うと同時に、これまでの出来事を振り返り、あらためてこの仕事を担当させていただいたことへの感謝と、編纂業務を支えてくださった編纂プロジェクト、編纂スタッフのメンバー、そして共創型プロジェクトとしてともに歩んでくださった大日本印刷株式会社、株式会社工作舎、株式会社プランニングハウスHARAのみなさまに感謝の気持ちをお伝えして筆をおくこととします。ありがとうございました。

2019年11月29日

ヤマトホールディングス株式会社
100周年記念事業
白鳥 美紀
石原 佳奈
山下 稔之
真田麻里子
岡村有里子
長部久美子

主要参考文献

- ▶小倉康臣「わが風雲録 野芝に生きる」(日本工業新聞連載、1964)
- ▶小倉康臣『あゆみ：大和運輸の四十年』(大和運輸株式会社四十周年記念刊行会、1959)
- ▶大和運輸株式会社社史編集委員会 編『大和運輸五十年史』(大和運輸株式会社、1971)
- ▶ヤマト運輸株式会社社史編集委員会 編『ヤマト運輸70年史』(ヤマト運輸株式会社、1991)
- ▶『ヤマトシステム開発20年史』(ヤマトシステム開発株式会社、1993)
- ▶『あの悪夢の日から1年…。：「阪神・淡路大震災復興に向けて」』(ヤマト運輸株式会社兵庫主管支店／ヤマト運輸労働組合兵庫支部、1996)
- ▶『10年のあゆみ』(ヤマトシステム開発株式会社、2003)
- ▶ヤマト運輸労働組合広報部『ヤマト運輸労働組合60年史』(ヤマト運輸労働組合、2006)
- ▶『東日本大震災の記録』(ヤマトホールディングス株式会社／ヤマト運輸株式会社、2012)
- ▶『ねぶた出陣30周年記念誌 朱夏の軌跡』(ヤマト運輸ねぶた実行委員会、2014)

*

- ▶小倉昌男『小倉昌男 経営学』(日経BP、1999)
- ▶栗飯原誠「決断の時」、はやせ淳『コミック版プロジェクトX 挑戦者たち：腕と度胸のトラック便・クロネコヤマトの物流革命』(宙出版、2002)所収
- ▶小倉昌男『やればわかる やればできる：クロネコ宅急便が成功したわけ』(講談社、2003)
- ▶小倉昌男『経営はロマンだ！：私の履歴書』(日経ビジネス人文庫／日本経済新聞社、2003)
- ▶小倉昌男『福祉を変える経営：障害者の月給一万円からの脱出』(日経BP、2003)
- ▶木川 真／糸井重里対談「クロネコヤマトのDNA」、糸井重里・ほぼ日刊イトイ新聞『できることをしよう。一ぱくらが震災後に考えたこと』(新潮社、2011)所収
- ▶マテリアルフロー編集部「スペシャルレポート：生活を守る物流」、『月刊マテリアルフロー』2012年4月号Vol.625(流通研究社、2012)所収
- ▶都築幹彦『どん底から生まれた宅急便』(日本経済新聞出版社、2013)
- ▶向 正道「ヤマト運輸における資源間の相互依存関係強化プロセスに関する事例研究」『経営情報学会誌』Vol.25 No.3、pp.141-167(経営情報学会、2016)
- ▶日経ビジネス編『ヤマト正伝：小倉昌男が遺したもの』(日経BP、2017)

ヤマトグループ創業100周年記念誌

100年のあゆみ

2019年11月29日発行

発行 ―――

ヤマトホールディングス株式会社

東京都中央区銀座二丁目16番10号

編集 ―――

ヤマトホールディングス株式会社100周年記念事業

制作協力 ―――

株式会社DNPコミュニケーションデザイン

株式会社工作舎

株式会社プランニングハウス HARA

印刷・製本 ―――

大日本印刷株式会社

東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

*本誌に掲載された文章・写真等の無断転載・複写を禁じます。

 ヤマトホールディングス株式会社