

100年的历程

雅玛多集团创业100周年纪念刊物



100年的历程

雅玛多集团创业100周年纪念刊物



社训

一 雅玛多即我，我即雅玛多
一 每一次服务，
都是心与心的交流
一 坚定信念，遵守道德规范

**雅玛多集团创业100周年纪念刊物
100年的历程**

2020年3月发行

发行——

雅玛多控股集团株式会社
东京都中央区银座二丁目16番10号

编辑——

雅玛多控股集团株式会社100周年纪念事业

协助制作——

株式会社DNP Communication Design
株式会社工作舍

株式会社Planning House HARA

印刷、装订——

大日本印刷株式会社
东京都新宿区市谷加贺町一丁目1番1号

*严禁擅自转载、复制本刊中刊载的文章、照片等。



致辞

雅玛多控股集团于1919年11月29日以大和运输株式会社在东京银座创立，今年迎来了创业100周年。这一切归功于顾客、员工以及与公司一路走来的各位人士，对此我表示由衷的感谢。

在运送货物的手段还是牛马车和人力车的时代，日本全国的卡车数量仅有204辆。在这一环境下，创业者小仓康臣着眼于汽车的未来发展，怀有卡车一定会成为货物运输的主角这一强烈的信念与创意，开始了卡车运输事业。创业时购买了4辆卡车。

在之后100年的漫长历程中，有三个巨大的转折点。第一个是1929年在东京与横滨之间开始了定期便，这是日本最早的路线事业。第二个是在1976年提供宅急便。第三个是2013年发表的，现在也在致力的“价值网络化”构想的推进。此外，支撑着这100年来历史的是，由创业者传承下来的激发创新的挑战精神，以及创业者制定的社训“雅玛多即我，我即雅玛多”、“每一次服务，都是心与心的交流”、“坚定信念，遵守道德规范”。

本公司过去已经发行了若干社史，如在创业40周年之际发行了小仓康臣的自叙传记《历程》，之后又发行了《大和运输50年史》、《雅玛多运输70年史》。此次我们迎来了创业100周年，决定发行正史与纪念刊物的2种社史。在这一雅玛多集团创业100周年纪念刊物《100年的历程》中，对100年的历史划分为时代与主题，将各个情节编辑成简单易懂的故事。在编辑之际，从许多相关人士处获得了宝贵的资料，以及采访等方面的协助。借此版面表示由衷的感谢。

随着时代的改变，社会也发生了日新月异的变化，本公司为了在今后100年也能深入大家的生活，不断努力成为最贴近且最受顾客喜爱的企业。敬请今后继续支持和厚爱，并在此致上发刊的问候。

2019年11月29日

雅玛多控股集团株式会社
董事长

長尾 裕

雅玛多集团大事记

年	月	事件
1919	11	大和运输株式会社创立
1923	4	与三越吴服店(现在的三越)签订配送商品的正式合同
	9	为了关东大地震复兴运输,常向陆军省、通信省、文部省、东京府厅等提供卡车
1924	1	设置“车库兼修理工厂”(滨松町)
	不明	从该年秋天开始为司机采用并借给制服制帽
	不明	开始受理搬家货物、婚礼货物
1928	3	将樱花Y印的公司徽章注册为商标(从1922年左右开始使用)
1929	6	在东京与横滨之间开始定期载货运输(定期便)(日本最早的定期路线事业)
1930	11	发行公司内部刊物《大和新闻》(油印、月刊)
1931	12	制定社训
1935	12	完成关东一带的定期便网络
1936	8	将“定期便”改名为“大和便”
1945	2	成立“光运输队”进行中岛飞机武藏制造所的移驻作业
1946	1	设立大和运输株式会社员工工会(现在的雅玛多运输劳动工会)
1947	9	开设越前堀作业所开始打包运输美国军人军属的家具物件
1948	1	首次在大和股票交易所注册本公司股票(柜台交易)
1949	5	本公司股票在东京证券交易所上市
	12	取得铁路运输事业执照次年开始运营事业(汐留、秋叶原、饭田町)
1950	9	取得东京海关货物受理者的执照,开始通关业务
1951	1	与民航空运(CAT)签订合同,开始航空代理店业务
1952	2	在京滨港开始受理海上货物
1957	6	从Allied Van Lines公司获得猫咪标志的使用许可,制定“亲子猫咪”的标志并开始使用
1958	5	开始美术包装事业(印加帝国文化展)
1961	5	开始受理国内航空线的混载货物
1968	11	首次向纽约派遣驻外员工
1972	7	采用女性司机(福冈分店雇用5名)
1974	10	在东京都内及首都圈配送区域内开始小包裹配送业务
1975	8	在董事会中提出《宅急便开发要领(基本方针)》
	9	组成工作小组,制作宅急便的实施要领草案
1976	1	在关东地区开始提供“宅急便”
	3	首次播放电视广告
	10	开始设置“宅急便代理店(现在的宅急便经销店)”
1978	3	开始提供东京与大阪之间的“小型搬家便”(现在的欢乐家具宅急便)
1979	3	开始提供宅急便使用包装材料“Heart Box”
	4	开始海上集装箱租赁业务
1981	8	完成宅急便新集货车(Walk-through 1吨车)试作第1号车
	10	开始国际搬家业务
1982	10	将商号从大和运输株式会社更改为雅玛多运输株式会社
1983	8	开始提供宅急便P尺寸(加上S、M,共3个尺寸)
	11	开始提供面向美国、香港、新加坡的“国际宅急便”(1988年结束服务)
	12	开始提供“滑雪用品宅急便”
1984	4	开始提供“高尔夫宅急便”
1985	5	开始宅急便的“在家时配送制度”
	7	开始提供“轻松搬家包装”
1986	8	开始“音乐宅急便”
	10	开始提供将飞机或新干线与摩托车相结合的“商务时间便”(现在的时间便)
	11	开始提供“代收货款服务”(现在的宅急便代收货款)
1987	2	与UPS(United Parcel Service)公司进行业务合作,开始提供“UPS宅急便”
	5	开始书籍的无店铺销售服务“书籍服务”(2007年结束服务)
1988	7	开始提供“低温宅急便”
1988	10	开始提供“产直君”
1990	11	开始提供“留言FAX”(现在的Kuroneko FAX)
1991	3	白猫、黑猫的角色诞生
1995	4	制定由社训、经营理念、企业姿态、员工行动指南构成的“雅玛多运输企业理念”
1996	12	决定宅急便年末年初的营业并开始了365天营业



年	月	事件
1997	3	开始提供“Kuroneko邮件便” (2015年结束服务)
	6	开始提供得选市场“卫生纸” (第1号原创销售商品)
	11	通过扩大区域 (小笠原诸岛、父岛和母岛), 完成宅急便的全国网络
	11	开始提供“Kuroneko快速维修服务”
1998	6	“Swan Bakery银座店” 开店 (直营店的第1号店)
2000	5	正式进入3PL (Third-Party Logistics) 事业
	9	发行首部《环境报告书》 (现在的雅玛多集团CSR报告书)
	10	向统一速达股份有限公司提供技术诀窍, 在台湾开始提供“宅急便”
2002	4	开始人才派遣事业
2003	7	以“雅玛多运输企业理念”为基础, 制定“集团企业理念”
2004	12	成立雅玛多运输相关企业劳动工会联合会
2005	11	随着转移为纯粹控股公司, 将商号从雅玛多运输株式会社更改为雅玛多控股集团株式会社
2006	4	开始直销事业
	4	开始提供“JITBOX包租便”
	5	开始社会福祉法人雅玛多自立中心Swan工舍新座事业
	8	开始提供“机密文件再利用服务”
	10	开始提供向海外进行小批运输的“国际宅急便”
2007	10	开始提供“Kuroneko Yamato回收支援服务”
	11	开始个人会员制服务“Kuroneko Members”
2008	11	开始提供“Kuroneko安心结算服务” (现在的Kuroneko Kakebarai)
2009	6	与日本奥林匹克委员会签订官方合作伙伴协议
	10	开始提供由10家日本国内航空运输公司共同配送的商品“S-PAT”
2010	1	在新加坡、上海开始宅急便事业
2011	2	在香港开始宅急便事业
	4	随着东日本大地震的发生, 实施灾区救援活动
	9	在马来西亚开始宅急便事业
	12	与鸟取县共同开设“山阴流通Trinity中心”
2012	1	开始法人会员制服务“Yamato Business Members”
	3	开始面向医疗器械厂商的“综合流通支援服务”
2013	7	发表“价值网络化”构想
	8	“厚木Gateway”竣工
	9	“羽田Chronogate”竣工
	10	开始提供面向香港的“国际低温宅急便” (世界首家国际小型低温运输)
2014	10	开始提供“舒适生活支援服务”
2015	4	开始提供“TA-Q-BIN Compact”、“Nekopos”、“Kuroneko DM便”
	6	开始使用路线巴士运输宅急便的“客货混载”
	8	与东京奥林匹克运动会、残疾人奥林匹克运动会组织委员会签订官方合作伙伴协议
	11	“冲绳国际物流中心 (Southern Gate)”竣工
2016	5	与法国的Neopost Shipping公司设立了合资公司Packcity Japan株式会社
	7	开始设置开放式宅配便存放柜“PUDO Station”
	9	“中部Gateway”竣工
2017	1	在泰国开始宅急便事业
	5	取得与小型低温配送服务相关的国际标准PAS1018认证
	10	“关西Gateway”开业
2018	1	开始提供“Raku-uru Cart”
	6	开始提供与“Kuroneko Members”联合的ID结算服务“Kuroneko Pay”
2019	1	“东京Global Logi Gate”竣工
	3	共同开发日本首例专业致力于宅配的小型商用EV卡车
	11	雅玛多集团创业100周年

致辞003 雅玛多集团大事记004

第 1 部 100 年的历程 开创物流的革新

第 1 章 ● 创业者故事 008

❶ 不与人竞争，而与“时间”竞争 ❷ 培养人才，带动企业的成长 ❸ 作为革新者，引领事业

第 2 章 ● “宅急便”诞生故事 012

❶ 迎来高度经济成长期 ❷ “宅急便”诞生的契机 ❸ 决定公司命运的举措

第 3 章 ● “宅急便”成长故事 016

❶ “宅急便”开始营业 ❷ 通往全国网络的路程 ❸ 从开发新商品再迈进一步

专栏 ▶ 动的力量

第 4 章 ● 事业多样化的故事 020

❶ 小仓康臣努力开创的多样化 ❷ 小仓昌男努力开创的多样化

第 5 章 ● 集团合作的故事 024

❶ 推进集团经营 ❷ 配送事业的再次进化 ❸ 非配送事业的新发展 ❹ 朝向“价值网络化”构想 ❺ 展望创业 100 周年

第 2 部 想要世代流传的故事① 贯穿 100 年的社训精神

第 6 章 ● 传承社训的故事 028

❶ 从社训到企业理念 ❷ 全员经营的实践 ❸ 延续顾客的心意 ❹ 坚定信念，遵守道德规范 ❺ 穿着打扮的讲究，注重车辆的美观

专栏 ▶ 亲子猫咪的故事——从一张画纸中获得猫咪标志的启发

第 3 部 想要世代流传的故事② 构建支持顾客满意度的机制

第 7 章 ● 进化机制的故事 033

❶ 开发 Walk-through 车的秘闻 ❷ 以包装材料的改革为目标 ❸ 改善作业、品质管理的举措

❹ 提高安全性的举措 ❺ 提高生产率的举措

第 8 章 ● 信息系统的故事 037

❶ 从引进计算机到“NEKO 系统” ❷ 向顾客视角的系统发展

第 4 部 想要世代流传的故事③ 以成为贴近顾客且最受喜爱的企业为目标

第 9 章 ● 关怀体谅的故事 041

❶ 传递互动 ❷ 对环境采取的举措

第 10 章 ● 贴近身边的故事 044

❶ 灾害时的应对方式 ❷ 为共生采取的举措

雅玛多集团的公司及相关团体一览 048

100 年的历程

雅玛多集团创业 100 周年纪念刊物



创业初期的小仓康臣（最右侧）与司机们

【第1章】

创业者故事

在许多街道尚未铺修，装载着货物的马车川流不息的时代，小仓康臣预见到速度的时代即将来临，率先投入了使用卡车的运输业。他认为，“交通运输是文明文化之母”，卡车运输会逐渐成为其中的代表。怀着这一想法，他制定了传承至今的3项社训，凝聚员工的心。创业者小仓康臣所开拓的道路是——



穿着双排扣长礼服出席创立大会的小仓康臣（1919年）

1——不与人竞争，而与“时间”竞争

培养的商人精神

小仓八三郎于1889年出生于东京银座，他的家庭是一家始于江户时代的原料纸批发商另立的门户。因为他是第8个孩子，也是第3个男孩，所以取名为八三郎，1930年2月改名为康臣。受到父母的影响，康臣从懵懂无知的孩童时期开始，就培养了商人精神。

读小学时，康臣总喜欢向老师提问，直到自己能够理解为止。升入工商初中后，他擅长的科目是数学和英语。

但是，由于长兄继承的家业关店了，康臣不得不辍学。不过，他一边在长姐婆家的燃料商和横滨的纺织品工厂等处工作，一边上夜校就读，身边一直携带着英语和数学的书籍。

1914年，康臣终于自己创业。他使用别人转让给他的大板车边走边卖蔬菜，开始经营流动蔬菜铺。在工作走上正轨约1年时间后，生活也开始稳定时，康臣在朋友的介绍下与比他小五岁的Hana结婚。之后，到1939年Hana因病突然去世为止，她一直作为康臣的贤内助，支持着康臣。

预见速度的时代

流动蔬菜铺的生意十分兴隆，康臣结婚半年左右后，就在东京麻布开设了店铺，店名为“万两屋”^①。但是对于康臣来说，蔬菜店的生意只是为了筹措资金，以便将来能够从事自己愿意倾注心血的工作。不久，康臣因为早早养成的商人精神和才干，比计划更早地达成了1万日元资金的目标金

额，此时康臣将注意力倾注于应该将什么作为一生的事业。

康臣想要以劳动为中心，创办现代化的事业，但是没有完全决定好要做什么。从1919年6月左右开始，他在中午之前便结束蔬菜铺的工作，下午到处去收集信息。当时正好受到第一次世界大战的影响，日本经济呈现出欣欣向荣的景象，新时代的交通工具汽车逐渐增加。于是，康臣依靠亲戚和朋友的关系，常常去往巴士的运营公司和汽车厂商，参观汽车的修理及拆卸，深入了解了汽车的相关知识。

这段时间，康臣遭遇了左右其今后命运的事件。从1919年9月开始，日本首次进行交通整顿，牛马车无法在银座大道上通行了。除了大板车以外，康臣还经常接触牛马车，这对他来说是非常大的冲击。康臣原本就以“不输给时间”为信条，他的思想是不与人竞争，而与“时间”竞争。看到汽车公然行驶在道路上，康臣直观地感觉到“今后是速度的时代”，再次强烈关注起汽车。在那一时代，虽然牛马车不允许在银座大道上行驶了，但是使用道路运输货物的核心还是由牛马车和人力车来承担。

通过使用卡车运输货物来创业

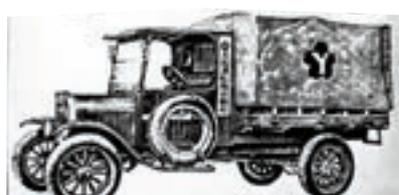
康臣一边摸索新事业，一边埋头于研究汽车。康臣的朋友听到他的想法后，给他送来某个人拟定的成立卡车运输公司的计划书。康臣读过一遍之后，感觉与自己的想法完全吻合，他确信这才是终生的事业，于是买下了该计划，并于



① 万两屋成员。前排左侧为小仓康臣。



② 创业时的总公司办公楼周边的素描（现在的银座3丁目。左侧与朝日俱乐部相邻。）



③ 创业当时（大正末期）使用的福特公司制造T型1吨车

1919年11月29日，自己30岁生日时创立了使用卡车运输货物的株式会社。

公司名称为大和(YAMATO)运输株式会社。资本金为10万日元，这笔钱不光由康臣自己负担，他还向周围募资，顺利地筹到了资金。在这一时期，卡车运输商家几乎都是个体商户，而康臣以株式会社的形式启动了事业。其理由包括他希望以公司组织的形式经营终身的事业；大量资本参加的方法可以有效地扩大公司；株式会社的话，资本与劳动的权利、义务明确；为了综合有效利用人力，采用公司组织更加理想等。

最重要的是，想要成为先驱者的康臣被资本主义所孕育的株式会社这一新的形式强烈吸引。

取名为“大和运输”

康臣曾经在长姐婆家的燃料商工作，这家燃料商的店名名为“山登屋(YAMATOYA)”。大和运输这一名称正是与这一店名相关。为了设立新公司所准备的事务所设置于山登屋

2——培养人才，带动企业的成长

克服创业后不久的萧条

以“短时间、低运费”为口号的大和运输起步得十分顺利。但是，在创业4个月后的1920年3月，很快就陷入困境。第一次世界大战后的景气下滑，甚至陷入股市停止交易的萧条状态。受其影响，大和运输也于1921年生意衰落，甚至连支付薪水都有困难。因此，公司在获取每天的收入的同时，还积极开拓新的领域，如从位于日本桥的鱼市场向各家店铺运输鱼等。1922年，大和运输在横滨市内成立了经销店铺，开始向东京总公司进行定期运输。这不再像是过去那样包租1辆卡车，而是将小批杂货汇集于1辆车中运输，即采取了小批集装的崭新形式。

这一年，大和运输收到三越吴服店(现在的三越伊势丹控股公司)的订单，以和使用人力车几乎没有差别的金额，将家具配送至横滨。由于这一迅速的运输，1923年1月，大和运输收到向横滨方向运输商品的订单。同年4月，收到向东京市内配送的订单。三越过去大部分是使用自家车进行配送，但是其对大和运输的低运费、司机良好的工作态度，以及公司组织的高信誉度给予了好评，于是作出这一决定。多亏如此，大和运输于7月在四谷成立了办事处，合计拥有12辆卡车。创业后4年时间，终于形成了某种程度上的阵容(4)。

渡过震灾，积累信誉

1923年9月1日上午，关东大地震发生。此时的大和运输已经通过与三越的合同确立了经营的支柱。

当时，康臣担心发生余震，采取了保护卡车的行动。首先，到下午4:00为止，他将停在三越总店的8辆新车搬移至位于东丰玉河岸的总公司。后来他获悉了银座发生了火灾，于是

的2楼，并且大和国过去是指日本，康臣被这点打动，于是取了这一名称。此外，康臣并没有自己担任社长，而是担任了专务董事一职。他认为社长对于30岁的自己来说还太早，所以他请姐夫谷村端四郎担任社长。

公司成立于秋高气爽的日子。在位于现在的银座3丁目的朝日俱乐部2楼庄严地举办了创立大会。出席者约10名左右，大家都穿着和服，只有康臣穿的是当时位于流行前列的双排扣长礼服，从这点也能看出他的先驱者精神。

第一代总公司租赁了位于京桥区东丰玉河岸41号地(现在的银座3丁目)的两层木造瓦房(2)。员工合计17名，其中8名是司机与助手。卡车为1辆Denby 2吨车和1辆福特1吨车。1919年的年底开始营业，又增加了2辆1吨车(3)。当时马车的运费仅为一天6、7日元，而公司运费制定为将近其3倍的17、8日元，被周围的人们视为奢侈的运输，主要用于运输缴纳至政府机构的煤炭。虽然人数不多，但是已经有顾客要求快速运输了。

决定将车搬移至代代木。车上装载着文件、备品和附近的人们，离开总公司时火势已经蔓延至银座5丁目。12辆卡车当中，有1辆被烧毁，总公司在半夜也被烧毁。第二天早上，康臣站在火灾后的废墟中，深深感受到如果没有将8辆卡车从三越搬移的话，定将失去一切。

从第二天开始，在明治神宫里的草地上支起的帐篷成为了事业网点。大和运输从4日开始向东京府厅和内务省派车。运费与市价的15、16日元相比，达到1天50日元，还附汽油、餐费，条件非常好。这是急于灾后重建的后藤新平内务大臣采取的紧急措施。

大和运输在上述的好条件下承接了省厅和地方政府的复兴运输，康臣通过由此获得的收益，一直使用现金来支付所产生的费用。在政府以地震为理由采取暂缓支付的措施时，这一行为进一步提高了大和运输的信誉。

在这些日子当中，有员工从无法送达的神田古书店的货物中，将书籍带回去阅读，以求获得慰藉。康臣得知了这一事情后勃然大怒，他强调道，公司的使命是将顾客交付的货物顺利送达至目的地。2个月后，终于找到了货主，将书籍原封不动地送达。货主对此表达了衷心感谢。从这一逸事当中，也能看得出在社训中反映出的康臣的信念。

为地震复兴作出巨大贡献的大和运输于1924年1月，在京桥区木挽町1丁目7番地(现在的银座1丁目)建设了事务所兼车库(第二代总公司)。虽然是租赁用地，但这是大和运输首次拥有建筑物。同年12月，康臣的次子昌男出生。接着大和运输陆续新建了车库、修理工厂、员工宿舍、营业所，1927年年初，车辆数量达到了23辆，创业7年时间，终于奠定了经营基础。

给东京带来沉重打击的地震使得承担运输的主力变成了卡车。因为人们都能一目了然地看到，卡车能够有效地收拾废墟和搬运救援物资等，进行迅速的运输。小规模卡车运输商家骤增，地震后半年时间左右，复兴的需求稳定之后，运费的降价竞争愈发激烈。但是，康臣判断卷入运费竞争当中并非良策，他开始摸索小规模商家无法进入的事业。

那便是专营搬家货物和婚礼货物的运输。其他公司无法企及的美丽车辆；穿着制服、措辞礼貌的司机；为了不损伤到家具，配备铺盖状的缓冲物；为婚礼货物制造华丽的特制车身，还准备了蔓草花纹的盖罩，进一步营造出庆贺氛围。为了满足婚家的细微要求，将多辆车排成一列，让较少的婚礼货物看上去很多，以及与其相反，不引人注目地悄悄运送。

这些细节上的用心获得了好评，订单蜂拥而至。1925年，大和运输奉命为宫内省进行运送之后，几乎独占了宫家和上层家庭的婚礼货物运输(5)。

凝聚员工的心

渡过震灾之后的康臣已经成为了称职的经营者，但是他的内心里依然残留着过去穿着草鞋、拉着装蔬菜的大板车时的想法。能否高效装货，能否在承诺的时间内送达，全凭现场的人员。如果没有挥汗如雨、勤奋工作的员工们，就完全无法维持卡车运输业这样的事业。重视现场的康臣从未忘记对他们表示感谢与尊重之情。怀着这一想法，康臣致力于充实经营体制。他重视管理，积极雇用了当时还很少见的大学毕业生从事管理职位，为了扩大营业而增加营业所，此外他还认为司机正是代表公司信誉与品格的脸面，于是在1924年，

他采用了当时十分新颖的附有拉毛质地的蓝色衣领的卡其色制服，以及黑色毛呢质地的大黑帽(后来改为皮革制)。脚上穿的是系带高筒皮靴，司机当中还有讲究时尚者搭配了皮革制的裹腿(6)。

并且随着组织的扩大，康臣为了聆听员工的心声，采用民主化的经营，每月召开例行会议。从1922年左右开始使用的“樱花Y印”的商标正式成为公司徽章，1928年完成了注册，其契机也是源自在例行会议上的讨论(7)。

康臣充分认识到了卡车运输业的特色。工作的现场是在营业所或客户处等，而限于一个地方。正因为如此，需要对公司内部进行思想沟通，让员工即使在其他的场所，也能保持同样的想法。出自这一考虑，1930年发行了公司内部月刊，为了进行新年训导，所有员工在早上6:40汇集于总公司，开始了新年早会。1934年制作了员工手册，让全体员工携带。在分发手册前，1931年12月还制订了社训，旨在让持有同样想法的员工，在各自的现场中自主地工作。

“大和(雅玛多)即我，我即大和(雅玛多)”、“每一次服务，都是心与心的交流”、“坚定信念，遵守道德规范”。由这三项构成的社训一直传承至今。

向公司内部传达这一社训时的训导中记载道，卡车运输是主要的，且具有代表性的交通方式。大和运输以这一重要的事业为目的，努力地实现使命。这是康臣真诚的想法。为此，负责运输的人十分重要，必须提高其品质。康臣考虑到这一点，还在1941年制定了指导目标。指导目标是指该年度1年的宗旨，第一年的指导目标为“严格遵守时间”。其遵照了重视礼节的社训精神。

3——作为革新者，引领事业

通过定期便网络构建下一代的基础

小仓康臣通过三越的配送业务、经营搬家货物与婚礼货物等，逐渐扩大了事业。但是他认为，以包租卡车为前提的业务始终是有限度的。不过，一时没有发现能够满足更广泛、更多的运输需求的新业务模式。过去在东京与横滨之间进行的小批杂货的定期运输因为关东大地震而一直中断。

此时，意想不到的事情发生了。1927年，大和运输作为日本卡车商家的代表，被派遣参加在伦敦召开的万国汽车运输会议。

康臣在该会议上得知了Carter Paterson(CP)这一企业。该公司的总公司位于伦敦，通过独特的收货和配送的方式，向地方城市派出卡车定期便。在市内则通过带篷马车的



4 1935年左右的三越专用车。后面是1929年新建的第三代总公司。



5 画着婚礼专用车的广告



6 穿着制服的司机(1927年新年会上的合影)



8 京滨线开始时的传单(1929年)



7 战前的事务员徽章

定时巡回收集货物。有货物要寄的家庭将写有CP字母的挂牌挂上的话,工作人员会来到大门口收货,运费也会当场结算。收集的货物转装至前往地方城市的定期便上。康臣直观地感觉到,这一门对门的方式正是满足日本的小批运输的需求,改变运输的关键,于是决定在日本也构建同样的定期便网络。地区首先选在关东一带。当时,三越想要将向购物顾客免费配送的范围扩大至那个程度,康臣从中获得了启发。

为了实现全新的运输,还有许多事情要做。制作公司专用的运单、以重量和体积为标准设定运费,还有销售战略。在车身上挂上巨大的宣传物,并由司机分发传单。Carter Paterson是向各个家庭分发了CP的牌子,而大和运输则是以香烟店和杂货店等作为代理店,交给他们在黄色面料上印染红色的“樱花Y印”的三角旗,让他们在有收到货物时,将三角旗挂在显眼的地方。卡车开过来开始作业时,附近的人们感觉十分新奇,于是他们也陆续托付货物,成为收货网点的店铺生意十分兴旺。1929年,东京与横滨之间开始的定期便(8)成为日本首家“路线事业”,虽然当时的经济情况依然十分萧条,但是大和运输在1935年年底,将网络扩展至关东一带(9)。此后,该定期便改名为“大和便”。

克服解体的危机,发展多样化事业

从1941年开始的太平洋战争,给大和运输的业务造成了巨大的影响。大和便不得不停运,1945年,制造军用飞机的中岛飞机武藏野制造所进行疏散时,大和运输被命令为其运输物资。此时组成了“光运输队”的特殊部队,参与了向疏散地浅川(现在的八王子市)山中的重要运输。

完成任务后的8月,军队将官吩咐将大和运输编入军队中,但是在命令尚未得到执行的15日,就迎来了战争结束。康臣庆幸“大和”终于得以存活,他为了尽快恢复使用大和便的小批运输而四处奔走。1946年9月,通过小田原线终于实现康臣盼望已久的恢复运输。第二年,57岁的康臣从专务就

任社长,继续引领事业。到了1949年年底,构建了与战前几乎相同的大和便网络。

在复兴事业的同时,康臣还致力于集约网点等合理化,以及扩大事业。收到当时优先供应汽油、收益率高的驻日盟军总司令部(GHQ)的订单,以包装运输军人的家具物件为立足点,还发展了新的区域、包租业务。此外还负责了驻日盟军总司令部的道格拉斯·麦克阿瑟元帅撤离日本时的搬家业务(10)。大和运输在这一时期,已经迈出了之后多样化经营的第一步(参照第4章)。

小仓康臣的功绩

1946年复兴的大和便还开始向关东以外的地区扩展,1954年拓展了平线(福岛),1955年拓展了仙台线(11)。之后,1960年终于开始了大阪线(12,参照第2章)。

1950年代,大和运输正在扩大路线之际,不仅经历了萧条期,还爆发了运费竞争。但是大和运输一直保持坚定不移的态度,致力于通过“正确的运费”来提高服务,因此货物量也增加,运输规模也得到了扩大。而保证服务品质的正是运送货物的员工。康臣一直尊重在现场工作的员工,下功夫专注于对员工进行“正确的货物处理”与“明朗待客”的指导和讲习。

此时扩大了网络的大和便构成了宅急便的基础。做出此番表述的人物,就是1950年入职大和运输的都筑干彦(后来的雅玛多运输社长)。他回顾当时的情况道,如果没有这一网络的话,宅急便事业就无法迅速扩大至全国。

在战前战后构建了宅急便基础的康臣于1971年卸任社长,将社长一职让给小仓昌男。在他还在担任社长的1969年春天,他参加了美国的扶轮社大会,回国后不久因为脑梗塞病倒,之后在轮椅上度日。1979年1月15日,康臣在入住的医院病逝,享年89岁。此时,昌男和都筑在大和便的基础上努力奋斗,建立宅急便已经过了3年时间里了。



9 1937年左右的若叶町营业所(横滨市)



10 装载着撤离行李从麦克阿瑟元帅的居所(现在的美国大使馆)出发的大和运输的卡车。当时负责的员工还见到了元帅本人,回顾说“夫人是非常亲切的人”。



11 从战前到战后使用的大和便主力车辆



12 为大阪线首班车剪彩的小仓康臣社长(1960年)

【第2章】

“宅急便”诞生故事

渡过战后的混乱，创业者小仓康臣推进了多样化事业，但是由于对关东一带的大和便的执着，在开始长距离运输方面落后了一步。

1971年，小仓昌男接任了社长，同年第一次石油危机突然爆发。

在摸索新的方法中，这时他的脑海中浮现出了目前为止没有被关注过的个人宅配市场。



开始强调重视小包裹配送方针时的小仓昌男社长

1——迎来高度经济成长期

开始发展长距离路线

1957年1月，大和便扩大路线，为了将日本西部的路线延伸至大阪，申请了执照。

西浓运输等西日本的商家已经在国道一号线上通过卡车运输货物了。随着运输的货物与日俱增，东海道路线甚至被称为黄金路线。另一方面，大和运输过去东西之间的运输依赖于日本国有铁道(国铁、现在的JR集团)的货物急行列车。国铁在东京到大阪之间引进了直达的高速集装箱列车后，大和运输就一直利用这种方式。不过，因为频繁发生的国铁罢工而苦恼。大和运输在没有业务基础的大阪与当地的运输公司合作，发展事业。

大和运输的卡车之所以没有在东西之间运行，是因为小仓康臣一直专注于关东平原的100公里范围内的营业区域。这被比喻成“箱根山的另一侧有妖怪，不可以翻越”。

实际上康臣在1946年的阶段，就使用汽车厂商试制的10吨车进行了翻越箱根山峰的试验。当时的道路情况不佳，他判断卡车的性能“行驶100公里是极限”。康臣是在公司内部多次进行充分的研讨，才规定了“不可以翻越”。此外，大和运输能发展至这一规模，对以关东为中心的近距离小批运输也有特殊情感。

但是，道路很快得到修建，而且卡车的性能也提高了。这促进了抢先驾驶卡车翻越箱根山峰的其他企业的成长。

被指名为“危险的公司”

翻越箱根的山峰并非易事。大和运输提交了东海道路线的执照申请后，引起关西商家的强烈反对。国家的运输审议会于1959年1月举办了为时5天的公开听证会(①)。讨论到了白热化，也并未得出结论。同年11月28日，大和运输终于取得了东海道路线的执照。

大和运输从第二年开始卡车运输(②)，1963年在横滨的纲岛(③)与大阪的守口设置了枢纽站点。出任纲岛第一任分店长的都筑干彦(④)马上开始了营业活动，但是很明显已经起步太晚了。已经有许多企业与其他运输公司签订了合同。为了增加货物而收集了大批货物，但是由于单价低收益趋于恶化。设备投资也构成了负担。

在开设枢纽站点的同年，神户大学的占部都美教授出版了一本名为《危险的公司》(光文社)的书籍(④)。在这本标题耸人听闻的书籍当中，唯一被指名的陆地运输商便是大和运输。创立了40多年的大和运输被视为陈旧、僵化、不愿挑战新事物的企业。

后来，小仓昌男说当时的大和运输是一家“非常拘泥于固有形式的公司”。还有一些缺乏合理性的地方，例如如果有人晋升的话，还会为其特别定制新的办公桌等。受到外部尖刻的指摘后发觉到这一点时，大和运输已经处于举步维艰的困境当中了。



① 在东海道路线的公开听证会上陈述申请事由的小仓康臣社长(1959年1月)



② 在大阪市西区川口町新设立的大阪分店(1961年12月)



③ 在横滨市港北区纲岛东新设立的纲岛枢纽站点(1963年)



④ 此后作为董事为宅急便的启动尽力的都筑干彦(后来的雅玛多运输的社长)

2——“宅急便”诞生的契机

小仓昌男的反复试验

大和运输持续接到低单价、花精力的大批货物订单，东西之间长距离卡车运输(5⑥)迟迟难以增长的同时，现有事业也出现了衰退现象。

过去一段时间内占据大和运输全部收入20%以上的利用国铁的铁路运输事业由于屡次罢工，利用者开始流失。尤其是1975年长达8天的罢工导致收入甚至不到整体的10%了。

原本顺利的百货店配送也在配送个数超过某一数量时，营业利润开始变得减少。因为为了配合繁忙期而增加的网点的维持费用和人事费用变高了。最终还有出现了赤字的月份，不得不通过旺季的中元节和年末2个月的盈利来弥补剩下10个月的赤字。

1971年，接任父亲康臣就任社长的昌男，第一份工作便是摆脱现状。如何才能让大和运输不再成为“危险的公司”，能够进行健全的经营？经过苦思冥想后，昌男想到，与其拘泥落后于其他公司的市场，不如活用过去培养出来的技巧，创造全新的营业形式。

但是，对于转舵方向并不明确。另一方面受到1973年第1次石油危机的影响，大批货物的受理个数急剧降低。1974年路线事业的运输量与上一年相比减少了将近25%。(7)

当时大和运输濒临倒闭，1970年入职大和运输的濑户薰(后来的雅玛多控股集团有限公司的社长)在后来说：“我原以为进入了名企，结果发现在售卖现场的设施等，当时感觉到大和运输确实是岌岌可危。”

从意想不到的地方获得启发

虽然事业停滞不前，但是每天的生意还是在继续。昌男有一天想要向在远方生活的侄子寄去自己儿子的旧衣服，这时他注意到，没有方便的寄送方法。虽然可以选择国铁小件货物或是邮政小包，但是必须带去窗口，并且要遵守详细的规定打包。还要花费好多天时间。昌男心想，大和运输是否应该运送这种“家对家”的小包裹呢。原本大和运输就为百货店进行配送等，已经很擅长将小包裹迅速送至家庭的门口。而且要将运输的货物限定于这种小包裹(8)。经营的商品并非越多越好，将菜单仅集中于牛肉饭的吉野家已经证明了这点。

计划从什么都运输的卡车商家脱离，不仅有利于维持大和运输的经营，而且也能为社会作出贡献。在昌男的脑海里，改变日本物流的划时代服务的构想逐渐具体化，这便是后来的“宅急便”。

3——决定公司命运的举措

着眼于个人宅配市场

家对家地运送包裹，这相当于运送偶发的且零散的货物。哪个家庭要寄出多少量的包裹，只有到真正寄送的时候才能知道。不仅不能像商业货物那样能够期待大批的数量，而且只要有人居住的地方，无论是哪里都要送达。

所以在行业的常识中，这种业务不划算，自然也就没有企业想要加入。但是，昌男在想要向侄子寄送衣服时，深刻体会到现有服务品质的低落，他从这一市场看出巨大的可能性。

昌男认为，既然无法期待定期运送大件货物，那么就像是一个个捡起洒落的豆子一样，收集家庭寄送的包裹，将分量装满，提高密度就好。为此，只能增加想要使用大和运输来运送包裹的人。昌男站在顾客的角度，构想了家庭之间的小包裹配送制度。为了让从家庭寄送包裹的一方(主要是主妇)不用费事，设定为各地区采用同一费用、不需要打包、原则上次日配送等。



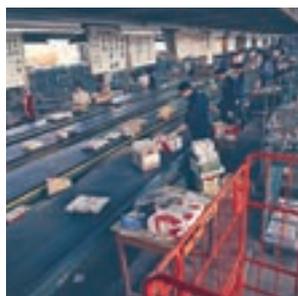
⑤ 大阪线8吨车(从1960年开始更改车身颜色及涂装设计)



⑥ 大和便的营业所(本庄)



⑦ 因石油危机后业绩恶化，封面也改为黑白印刷的《大和新闻》



⑧ 作为百货店业务的配送网点，建立于1968年的配送中心(江东区东云)的作业情景

确信需求，摸索合算的方法

昌男预感到了宅急便的成功，但是即使想要拾捡豆粒、提高密度，如果没有豆子的话也无法拾捡，这样就不划算了。因此，昌男决定先数一下豆子的数量。

邮政小包等现有系统运送的小包裹的数量推算约为2亿5,000万件。豆子的数量是足够的。如果以平均每件500日元的价格运送的话，销售额能达到1,250亿日元。对于大和运输重建根基来说，是足够大的市场。接下来就是如何高效地拾捡豆子了。

昌男认为，即使开始了服务，如果沉默不语的话也将无法收集到包裹。但是如果努力收件，只要超过盈亏平衡点的话，预计经费所占比例就会降低，利润会大幅度增加。

那么，如何估算全新物流网络的盈亏平衡点，并且超过它呢？昌男在纽约的十字路口得到启发。1973年9月，昌男为了视察2年前开设的大和运输纽约营业所，访问了曼哈顿。十字路面上停着美国最大运输公司UPS公司的4辆集货车。他得知了各个区域分别由1辆集货车负责。

看到这一场景后，昌男想到，平均每辆集货车的收支总和即是网络整体的收支总和，只要合理配置集货车，以每辆集货车突破盈亏平衡点为目标，努力增加包裹数量就行。到网络整体盈利为止需要4到5年时间。这便是昌男的预测。

不过，仅有集货车还无法构建网络。还需要将集货车收集的豆子带回、分类、发出的网点。昌男描绘了B-C-D网络构想。B为基地(Base)，相当于航空业的枢纽机场。在其下方设置相当于各地方机场的配送中心(Center)，然后在配送中心的下方配置专门接收包裹等的集货点(Depot)。家庭寄出的包裹经由集货点和配送中心，从基地送往别的基地，然后再通过其下方设置的配送中心和集货点，到达目的地家庭。

1974年10月7日，实际开始尝试小包裹配送。当时在东京都内以“小口便”(小包裹)的名称，开始了20kg以内的小包裹次日配送的业务。首先是让有向家庭配送经验的百货店部负责，第二年将试点升级为正式的事业，因此还设置了专门进行小包裹配送业务的网点。

1975年9月，为了摆脱不景气的困境，大和运输实施了

以小包裹业务为核心的活动。

对宅急便构想的反对意见

昌男的构想是在这一尝试的基础上，将全国规模的宅急便发展为正式事业，然而大多数经营高层提出了反对。反对方当然也有自己的根据，那就是百货店配送的经验。大和运输过去有一段时间的收入来源是百货店配送。百货店配送在中元节和年底迎来繁忙期，这一时期货物量达到普通月份的10倍以上^⑨。因为要配合这一高峰需持续确保设备与人员，所以成本增加。高层担心宅急便会不会也发生同样的情况。

而且高层对于去往家庭取件也面有难色。因为大和运输在百货店配送中并没有涉及到这一块，而且为小包裹一一取件的作业会构成巨大的负担，这也会是构成赤字的原因。此时，还有一些意见是想要作为宅急便销售重点之一的次日配送或许也有些勉强，至少应该将地区限定于县厅所在地等处。

昌男对此一一做出了反驳。宅急便的繁忙期与闲散期之间的差距并没有百货店配送那么大，最多不会超过2倍，所以成本的问题不是很大。如果能够保证次日配送的话，觉得这点便利的人便会使用服务，包裹的数量应该会增加。持有这些主张的昌男在心底认定，为了获得这一巨大的潜在市场，必须比任何商家都要尽快进入。

如果大和运输开始经营宅急便，收益增加的话，其他公司肯定会效仿。只有市场先行者才能够获得利润。这是因为只有最早开始事业者才能最快地聆听到市场的声音，并使之加以改善。

劳动工会的协助

过去曾经多次实施罢工的大和运输劳动工会在这时也不再罢工了。这是因为昌男对于劳动工会希望将事务和劳务人员的退休年龄及工资系统统一化的强烈要求表示理解，而且受到1973年第1次石油危机的影响，运输需求急剧降低的时候，昌男也承诺不解雇员工，并且遵守了这一承诺。所以，劳动工会的干部很信任昌男。

因此，他们对于昌男想要通过宅急便开创新局面一事也



⑨ 百货店配送繁忙期的分类情景



⑩ 1976年的劳资谈判。最右侧为栗饭原诚劳动工会中央执行委员长。



⑪ 记载着基本方针和特色等“宅急便介绍”手册(1976年1月)



⑫ 宅急便开始第一天的情景(深川营业所)

表示理解。不过，并非所有的工会成员都如此。正如经营高层担心的一样，去往一家家进行收件绝非易事。习惯了大批货物的员工当中，有人对新的工作感觉不安也是理所当然的事情。然而不进行这一挑战的话，大和运输很有可能堕入过去被指摘的“危险的公司”。

工会干部非常明白昌男将公司的命运寄托于宅急便，想要重新振兴公司的努力。不过他们更加能够理解工会成员的不安与辛苦，不能够只站在公司的立场上考虑问题。

这样的想法越发强烈之际，当时的工会委员长栗饭原在进行团体谈判时，想要了解公司对工会成员的重视程度^⑩。他直截了当地提出自己的想法：乘坐公务用车上班的高层真的能够理解工会成员心中的不安吗？昌男马上回答说，如果这样能够让你们理解的话，我就废除公务用车。并实际上从第二天开始乘坐电车上下班了。

栗饭原看到昌男的举动，理解了一切。这名社长的行动力与热情绝无虚饰，推迟为宅急便采取举措对于这家公司来说会构成致命伤害。工会同意了为宅急便事业采取举措，让员工参与到研究具体服务的项目当中，同时还开始致力于说服反对的工会成员。

面向宅急便的启动

在工会同意之前，昌男便在1975年8月的董事会上提出了自己总结的《宅急便开发要领》。其中列出以下基本想法。

- ① 站在需求者的立场上进行思考。
- ② 将其视为永续发展的系统。
- ③ 维持比其他更优越且均一的服务品质。
- ④ 以不特定多数的寄件人或货物为对象。
- ⑤ 力求彻底的合理化。

9月在公司内部组成的工作小组基于以上各项想法，汇总了具体的服务内容。

讨论的结果决定，宅急便受理3边长度合计在1m以内、重量到10kg为止的包裹。将重量设为10kg是为了超过当时的邮政小包的上限6kg。如果设为20kg的话，考虑到其对于今后将不断增加的女性司机来说就太沉了。

国铁小件货物和邮政小包必须让顾客准备货签，或是用绳子牢牢捆紧。宅急便规定得更加轻松，只要将货物装入纸箱当中，或是用纸包起来绑住即可。这样让每次去往窗口都会在意包装或运单的不完整是否会被指摘的主妇们也降低了寄件时的困难。

不需要将包裹带去至远处的窗口。只要打个电话，就能为一个小包裹来取件，并且也有交给代理店寄送的选项。

次日配送。与理所当然地花费多天时间的邮政小包相比较要便利得多，而且仅仅强调“迅速”与宣言“次日配送”给人们带来的冲击力是不同的。只要能够承诺“次日配送”，定能收集到大量的豆子。

运费必须遵守运输省制定的《路线卡车运费表》。过去在100km范围内运输20kg以下的货物时，最高运费被规定为200日元。这样的话不划算。然而，根据1974年7月的修改，在20km范围内运输20kg以下的货物时，最高运费为500日元。在物价上涨之时，这一修改几乎是能够预料到的，但是如果如果没有这一修改，宅急便就无法诞生。

宅急便将全国分为9个地区，并且在该服务区域内的运费统一为500日元。此时，东京都的最低薪水（时薪）为258日元，因此大约相当于2小时的薪水。跨地区时运费要更高，但是也简单易懂地在一张纸上进行了总结。对于利用者来说也好，对于想要合理推进事业的一方来说也好，运费便宜、简单易懂都是优点。没有人会喜欢复杂的运费体系。

宅急便终于开始

1976年1月20日，打出“一个电话即可取件，次日配送”口号的宅急便首先以关东一带为对象正式开始业务⁽¹¹⁻¹⁶⁾。这是试行小口便仅1年3个月之后的起航。以此为契机，司机与取件送件员被改称为“营业司机”。

在此还需提一下“宅急便”的名称。这是在尝试进行小包裹配送时，在公司内刊中通知的称呼，昌男在总结要领时也使用了这一名称，后来直接定为了商品名称。



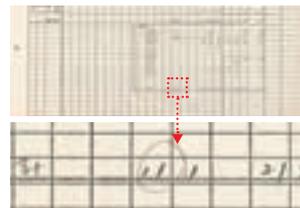
¹³ 向普通家庭介绍宅急便服务内容的营业司机（1976年于静冈县挂川市）



¹⁴ 最早的传单（1976年1月）。当初称为“YPS的宅急便”



¹⁵ 宅急便开始当时使用的集货车



¹⁶ 宅急便开始当初的个数统计表。1月23日首次统计的个数是11个

【第3章】

“宅急便”成长故事

1976年1月20日，有效利用创业者小仓康臣构建的大和便的路线网，开始了宅急便业务。小仓昌男为了进一步提高该网络的密度，将其扩大至全国规模，全面撤出了大批货物的业务，大幅度扭转为以宅急便为中心的事业。而且，为了任何人在任何时候、任何地方都能够利用，致力于开发新的服务与商品。



在讲解宅急便运输系统的小仓昌男社长（1981年2月）

1——“宅急便”开始营业

有效利用关东一带的大和便的路线网

1976年1月20日，宅急便以关东为中心开始业务。之所以能够在关东马上启动，是因为关东有前任社长小仓康臣构建的大和便的路线网。这时候已经有覆盖关东1都6县的营业所与百货店的配送网了。再加上将深川、杉并、板桥、东京的大和便4家营业所变更为宅急便的网点，开始营业。

首次开始统计的1月23日收到的包裹数量为11个。之后到2月25日为止的一个月合计也只有8,591个。即使采取了将现有的小批货物转变为宅急便的方法，数字也迟迟没有增长。

进入8月以后，还设置了专门收取宅急便包裹的直营店。1号店位于东京附近埼玉县北部的深谷。这是预计到葱与黄瓜等蔬菜的出货。东京的中野宅急便中心由于干洗店改装后开业^①。然而，开业后1周时间都没有收到顾客带来的一个包裹。收到的咨询内容也不是关于宅急便，而都是与普通货物及搬家相关的事宜。当时只有2名员工，他们的主要工作是上午和下午在车站前分发传单。过了1个月左右，才开始聚集到包裹。旁边的殡仪店也为了给送来奠仪的人回礼而使用了宅急便。但是现场和经营高层依然十分失望。在开始宅急便以前经销的商业货物正在转至同行业的其他公司，无论如何都必须收集到来自家庭的包裹。

经销店发挥的作用

如何才能以有限的人员毫无遗漏地收取不知道会从哪里寄出的多少个包裹呢。采用怎样的机制，才能让想要寄送包裹的人们感觉方便呢。小仓昌男得出的结论是，在附近有作为受理窗口的经销店，设想了离顾客家100m以内的地方就有经销店的分布情况。因此，他想要有效利用家庭主妇熟悉的现有网点，即燃料店、米店、酒类商店等。员工的工作中还加入了增加经销店。1976年10月，东京都内签订合同的经销店达到了24家店铺。

此时有一家成为经销店的店铺是位于栃木县那珂川町的酒类商店三岛屋商店^{②③}。该店铺受理的包裹数量迅速增加，甚至为了填写运单而雇用了临时工，经营商的家人回顾当时的情况说：“经常有人说，把包裹带去三岛屋的话感觉会很快得到处理。”并且表示：“成为经销店的好处是为顾客提供帮助，让顾客感觉愉快。”

经销店在1981年3月底超过了12,000家，但是从此时开始，其他商家相继进入宅配便市场，获取经销店的竞争越来越激烈。可见想要使这一市场取得成长，经销店受到了如此重视。

大和运输重新审视了经销店的设置标准，并且倾注力量获得经销店，目标是建立全国10万家店铺的体制。其结果，1983年3月底增加至44,449家，1985年3月增加至116,165



① 1976年8月开设的专门接收宅急便包裹的直营店——中野宅急便中心



② 栃木县那珂川町的酒类商店——三岛屋商店（拍摄于1980年代）



③ 宅急便开始当时的经销店招牌



④ 最初的动画片电视广告(1976年3月)

家，达成了当初的目标。而且，令这一经销店网络取得进一步飞跃性扩大的契机是便利店。从1970年代后半期起，24小时营业的便利店开始普及，米店和酒类商店也有加盟便利连锁店的倾向。因此与在全国发展的各家便利连锁店公司多次谈判，签订合同，由此扩大了渠道，1989年3月，经销店数量达到了20万家。

宣传宅急便的努力

宅急便提出了“一个电话，次日配送”的口号，但是最早的课题是让更多的人获悉其存在，否则的话就无法增加包裹数量决定制作电视广告。

2——通往全国网络的路程

转变为以宅急便为中心的事业

1977年12月，宅急便月内受理个数突破了100万个。与前一年刚开始服务时相比，取得了惊人的急速成长，但是小仓昌男并不满足于此。因为宅急便的销售额还停留于整体销售额的9%。现场还残留着厌恶小批货物，想要以多年以来熟悉的大批货物为优先的氛围。

于是，昌男决定自断退路。1979年春天，他命令公司全面撤出大批货物，同时还终止了与持续多年业务往来的大型电机厂商等的全部交易。这些举措自然造成了销售额降低，但是截断退路使得大和运输作为宅急便的公司维持下去的动力高涨。烈性药起到立竿见影的效果，第二年降低的销售额便获得了恢复。同年还开始了服务业中理所当然的周日、节日营业，到1981年3月底，全年的受理个数超过了3,000万个。

对全国网络的想法

受理个数之所以增加，是因为区域扩大，越来越多的人能够利用宅急便。但是，当时的宅急便只能在城市等部分地区做到“次日配送”。

昌男并不满足于此。他在开始宅急便之前，就已经构想了在全国展开业务。因为他认为，从全国的任何地方都能收取包裹，并且能够送达至任何地方，这样才能提高服务的质量，与其他公司保持差异化，并且让更多的人满意。

最开始的广告是动画，在宅急便开始一个半月后的1976年3月播放^④。播放后，总公司收到了大量咨询电话，正好当时是在想要增加运送包裹数量的“5万个运动月”时期，这一广告起到了很大的推波助澜的作用。1979年，播放了“黑猫雅玛多宅急便♪”的轻快广告歌曲，使得宅急便一词在服务开始的第三年为人所熟知^⑤。

其他层面也有在尽力提高宅急便的知名度。由大和运输退职人员聚集在一起成立了个人出租车大和会。大和会想到了在出租车座椅的盖罩中夹入宅急便的海报、在车内悬挂传单等宣传方法，并且付诸实践^⑥。

在1986年的“配送中心网络构想”当中，尝试计算了如果在市、区、郡设置1家店铺以上，为4万户家庭设置1家店铺，覆盖范围为半径20km以内30分钟左右的地方，在该条件下需要多少家店铺，答案是1,200家。其数量与警察局的数量相同。这一目标于1994年达成。

通过“DAN-TOTSU3年计划”扩大区域

“我们这里也要有宅急便”——。听说了宅急便事宜的人们的呼声日益高涨。为了迅速满足这一需求，在全国发展服务区域成为了当务之急。为了公司的维持与成长，以扩大区域为核心的服务提升变得不可欠缺。多达35个品牌的113家公司借助宅急便的人气，进入了这一市场。

1981年，大和运输为了拉开与其他公司的差距，以独占榜首为目标，启动了“DAN-TOTSU 3年计划”。该名称源自公司内部的公开征集，接着则由“新 DAN-TOTSU3年计划”、“DAN-TOTSU3年计划PART3”继承。合计9年的计划实施的结果，宅急便的服务区域提高至日本全国的99.5%(面积比例)。

获得路线执照的历程

即使在各地区申请了路线执照，但是一直没有获得批准。这是因为当地商家的反对与运输省推迟审议。家对家送达包



④ 最初的广告代言人——荻原邦子和员工荒川高光



⑥ 个人出租车大和会的宣传协助



⑦ 在关于国道20号线的路线执照公开听证会上进行开场陈述的小仓昌男社长(1984年1月)



⑧ 甲府主管分店开业仪式(1984年8月)

裹的宅急便与过去的路线事业划清了界限，但是当地商家并不能理解这点。运输省也丝毫没有动静，执照迟迟没有得到批准。在这期间，等待宅急便的人们的呼声越来越大。

毗邻首都圈这一服务区域的山梨县的呼声尤其响亮。尽管在1980年8月申请了执照，但是运输省完全没有音信，其背景是当地的13家商家强烈反对。后来反对的商家逐渐减少了，但是最后1家始终不同意。此时，只能指望公开听证会了。1984年1月18日，昌男主张：“宅急便通过建成全国网络，可以满足利用者的需求。”⁽⁷⁾结果在同年5月，终于获得了

批准，此时离申请已经过了3年9个月时间了。8月1日，山梨县甲府主管分店开业，当天就收到了744个包裹⁽⁸⁾。大多数是特产桃子和葡萄。

同样的变化在九州路线、东北北部路线等全国各地陆续发生。1991年6月，听说当时担任社长的都筑干彦要离任社长职位，长期保持合作关系的福井输送的冈岛英雄社长或许是不愿让他留下遗憾，转让了营业权。由此所有都道府县都可以开始通过直营进行宅急便的营业了。在6年后的1997年11月，由于小笠原诸岛的区域化，完成了全国网络的构建。

3——从开发新商品再迈出一步

应各种需求的新商品

宅急便在扩大区域的同时，也增加了能够运输的物品。1982年的长野分店随着苹果出货告一段落，运输的包裹数量急剧减少。冬季的到来意味着包裹减少。员工在思考有没有可以在冬季运输的物品时，注意到了滑雪者背着又长又重的滑雪板行走的身影，因此便浮现出能否运送滑雪板的想法。滑雪板超过了长宽高合计在1m以内的宅急便规定，但是如果能够为顾客承担这一搬运工作的话，觉得顾客肯定会高兴。12月，长野分店以“空手滑雪服务”为名，开始提供该服务后，到第二年4月为止，共收到1万7000个委托。总公司也注意到了这点，在包装材料方面也下功夫，将该服务培养成名为“滑雪用品宅急便”的全国性商品⁽⁹⁾。

1984年，将高尔夫球袋运送至高尔夫球场的“高尔夫宅急便”也商品化⁽¹⁰⁾。许多高尔夫球场有类似的名称，必须在打球前一天送达，而非当天配送等，这些特有的问题也得到了处理。由于横向放置的话有可能会让袋中的球杆受损，开发了高尔夫球袋用盒子、高尔夫球袋搬运车，并且注册了设计专利。

维持冷藏物品的温度将其送达。使其实现的是“低温宅急便”。此项服务在1984年成为专案项目，并编入了“新DAN-TOTSU3年计划”当中。开发理念是面向个人，无论是什么样的包装状态，都能以合适的温度进行运输的服务，即

任何人在任何时候、任何地方都能利用的服务。

开始研究后，最早得知的是开始该服务需要庞大的投资。即便如此昌男还是优先满足确实存在的需求。

当时逐渐流行的冰箱冰温保鲜功能中获得启发，将温度类型设置为5度、0度、零下18度3种。经过在东京23区内的试验后，1988年在全国开始提供服务⁽¹¹⁾⁽¹²⁾。当时正值泡沫经济开始、美食潮席卷日本、个人消费也正在扩大的时期。温度类型在开始服务的5年后，根据冰箱在家庭中的实际使用情况，更新为2种类型。

1989年11月开始的“机场宅急便”是以海外旅游者为目标，将从家中或酒店收取的包裹在成田机场交给顾客的服务。利用该服务者不再需要将大旅行箱搬运至机场。机场宅急便首先在关东的直营店中提供服务，1990年3月，不到半年时间便扩大至全国的经销店都能受理了。

机场宅急便、滑雪用品宅急便、高尔夫宅急便有共通的需求，那就是往返运输。为了在机场等地不用再填写回程用的运单，手续可以在去程时一起进行等，制定了非常详细的机制。这些服务都可以实现“空手”享受休闲与旅游的乐趣。

1983年，投入向海外配送包裹的“国际宅急便”，在拥有当地法人的美国7个城市、香港和新加坡开始提供服务。不久后，运往其他地区的需求也急剧增加，因此发售了与UPS公司进行业务合作的“UPS宅急便”，不断扩大了业务区域⁽¹³⁾。



9 发售当时的滑雪用品宅急便配送的情景



10 高尔夫宅急便配送的情景(1990年代)



11 低温宅急便开始当时的冷藏袋



12 低温宅急便开始当时 Walk-through 车上搭载的3种温度类型车载冰箱

时间对应的新服务

随着宅急便的普及，发现许多时候收件地址没有人在家。如果将包裹送至家门口，但没有人接收的话，又必须将包裹带回。昌男认为“我们在收件人不在家的时候将包裹送到，这是我们自己不对”。

宅急便从刚开始时就制作了“不在联络票”，原则上若送达包裹时顾客不在家，会将其放入报纸接收箱等当中，而不会把包裹寄存在附近。在问卷调查当中也明显反映出，许多人讨厌将自己的包裹寄存在附近，或是接收别人的包裹寄托。因此，事先知道收件人的在家时间时，则配合这一时间配送，万一收件人不在家时，则将包裹带回，寻找适当的时间联系收件人，如果当天方便的话就到20:00之前配送，如果拖到第二天的话则在上午配送。1985年开始了这种“在家时配送制度”。

此外，1988年11月，宅急便还开始了在收取包裹时能够接受送达时间段指定的“夜间配送服务”^⑬。这是为白天经常不在家的人，而设置的18:00到20:00之间送达的选项，可以减少再次配送，提高配送的效率。

10年后的1998年，这一服务进化为“时间段配送服务”。3月份在关东与东北南部，6月份在日本全国可以2至4小时为区间，选择送达包裹的时间段。此外，宅急便从1996年年底开始，在劳动工会的协助下，年末年初也营业，形成了365天全年无休体制。

更改尺寸、新服务的举措

在普及宅急便的过程当中，还根据利用的实际情况更改了包裹的尺寸。一开始时将重量上限设为10kg为止，但是从1977年起，还开始受理20kg为止的包裹，提供了S尺寸与M尺寸两种服务。但是，有顾客希望减轻受理重量、价格更加低廉的商品。还有学生提出：“如果能够更加便宜地运送小而轻的东西的话，在借还笔记本时更加想要使用。”

此时，宅急便的运费与路线卡车运送的商业货物采取了同一标准。当时大和运输设置的尺寸为M和S。在运费方面，S尺寸比M尺寸(20kg为止)要便宜100日元。但是，大和运输决定全新导入提高顾客便利性的商品——P尺寸，其重量

为不超过2kg，运费比S尺寸设定得更低。宅急便的独特运费将M、S、P尺寸的运费差额设定为200日元，并且向运输省(现在的国土交通省)申请。

然而该申请1年都没有得到审议，一直被搁置一旁。在此之前，运费表的引进时期在惯例上都是由运输省决定的。

大和运输在5月17日的晨报上刊登了开始受理P尺寸运输的广告。但是运输省迟迟没有行动。因此大和运输在5月31日刊登了P尺寸销售延期广告，并附上了运输省延迟了批准一事。该广告引起了巨大的反响。之后运输省终于行动了，在仅过了两个月后的8月15日，便开始以此前设定的运费来运送P尺寸包裹。

从1980年代中期开始，邮购市场扩大，货到付款的需求也逐渐增加。在原本的百货店配送已成为日常服务。1986年，大和运输开始了代收货款服务。这项全新的服务不仅提供货到付款，还在送达1周时间内向邮购公司支付货款，同时满足了顾客与企业双方的需求，进一步活跃邮购市场作出了贡献。

专栏：动的力量

● 飘扬在经销店前方的“宅急便”旗帜。这一旗帜诞生于1981年10月。一开始是群馬县高崎主管分店营业课的员工认为“光是招牌的话不显眼”，于是让前桥市内的印染店制作了旗帜。黄色的面料上印着红色的文字。收到样品的总公司营业部对其评价不高，认为“像乡下唱戏的演出一样”。小仓昌男却给予了高度评价，因为像在风中飘扬的旗帜一样的活动之物会吸引行人的目光。之后，宅急便的旗帜在全国各地飘扬起来。现在旗帜虽然构色有所不同，但是已经成为了全国各地的日常风景，是源自一名员工的创意和发现其优点的昌男而诞生于世的。



⑬ UPS 宅急便第1号 (1987年)



⑭ 宅急便产品更新的海报 (1988年)。在1988年产品更新时，尺寸划分变更为4种，并且开始了夜间配送服务。



立式招牌 (1977年) 和旗帜 (1982年)

【第4章】

事业多样化的故事

雅玛多集团的经营体制是以多项事业为核心，强化综合能力，小仓康臣与小仓昌男对事业多样化采取的举措构成了这一经营体制的基础。在战后的混乱中，康臣展开了与物流广泛相关的事业。昌男在启动了宅急便之后，也不断投入满足顾客新需求的事业。让我们来追溯两人挑战的轨迹。



迎接 Allied Van Lines 公司 Cummins 社长的小仓康臣

1——小仓康臣努力开创的多样化

通往事业多样化的道路

正如第1章所提到的，1946年，大和运输接到与驻日盟军相关的业务订单，以此为契机投入了多样化的事业。由于在该工作中的表现获得了认可，之后也持续进行相关业务，除了卡车运输以外，还拓展至通关、航空货物、海上货物等业务领域，1953年成立了综合管理包装运输、航空、海运各业务的“事业部”，奠定了扩大业务的基础。

百货店配送的发展

百货店配送也是在战后大幅度扩大的事业。原本是为了增加受到1920年大恐慌的影响而减少的业务，也是小仓康臣开拓的领域之一。

这一配送业务曾因为战争而中断。1949年，在三越百货店恢复东京都内配送服务的同时，大和运输也重新展开业务，后来还设置了三越办事处。之后，百货店配送除了三越以外，还扩展至白木屋、松屋、伊势丹、高岛屋等。从20世纪50年代后半期到70年代前半期，伴随着小田急百货店和京王百货店等的开业，还参与了其配送业务，1968年在江东区东云开设了东京配送中心。

百货店配送的成长时期，也是在此之前核心业务的路线事业的业绩受到经济萧条的影响而减少的时期。百货店业务逐渐成长为支撑大和运输的经营基础的主要支柱。

但是，正如第2章所述，百货店业务也有其固有的难点，那便是繁忙期的存在。大和运输为其引进2吨集装箱，迅速向各地发送等克服了这一困难。1960年代，不断坚持努力的百货店配

送渐渐的成长起来，并且占据了大和运输整体业务的20%。

战前、战后的区域包租事业

专门运输受委托的企业产品、货物的区域包租事业也于大正时代(1912年-1926年)萌芽，是战后获得巨大成长的事业。确立该事业的开端是在1923年关东大地震时，租借给陆军省10辆卡车用于搬运救助品等。之后还为通信省、文部省、宫内省等政府机关及东京府、横滨市等地方政府提供了同样的服务。在昭和初期，该服务的对象还扩大至民间。

战争结束后的1945年9月10日，民需运输从这一区域包租事业重新开始服务，发货人提供了难以获得的汽油，承运的货物以鲜鱼、蔬菜、水果等食品为中心。

之后，受理的货物中，加入了随着企业网点迁移的搬家行李。尤其独特的是，还为在全国举行比赛的职业摔跤团队负责摔跤场的搬运、设置和拆卸。

战后着手的事业之一是家具的包装运输。开头提到的驻日盟军，为军人搬家和回国所需要的家具什物进行包装运输是该事业的第一步。

与美军相关的业务是从1957年开始，与美国Allied Van Lines公司合作展开的。因为作业量增加，所以有效利用该公司提供的5吨集装箱的作业也增加了。这一合作一直持续了5年时间，直到因为驻日美军的减少而解除。

大和运输有效利用这一时期的技术与网点，之后负责的工作有为各国大使及公使提供家具什物的包装运输，以及皇太子成婚纪念相关业务。1972年，开始运送职业棒球队读卖



① “鲁奥遗作展”的展览情景(1965年)。现场进行指示的是卢浮宫美术馆副馆长



② 为了运输可口可乐，开发了专用车并且申请了专利(1970年左右)



③ 秋叶原站内的混载包裹接收所(引自1956年营业介绍)



④ 1950年代的国际航空货物专用车(引自1956年营业介绍)

巨人军选手的行李。后来成为总教练的长岛茂雄在公司内部刊物的采访中提到：“雅玛多也是巨人的一员”。除此以外，还在世界首位登顶珠峰的女性田部井淳子女士登顶珠峰时，以及罗马教皇若望·保禄二世访问日本时等，都获得了为名留青史的著名人士运送行李的机会。

还受理了热议作品的美术品包装运输

美术品包装运输始于20世纪50年代后半期。运送美术品的构想源自一名员工的个人体验。这名员工在朋友家中，看到朋友向他出示的重要文化财产级别的美术工艺品，他注意到或许会有运送此类物品的需求。放眼望去，社会上也有报社等在主办美术展。

最早的业务是1958年5月的“印加帝国文化展”，接着6月还承办了“罗马展”的运输业务。现在伫立于国立西洋美术馆中的罗丹的“思想者”也是大和运输运送的。在积累这些实绩的前后时期，还从东京国立博物馆获得1年时间学习美术品的处理及包装的相关知识的机会^①。

公司至今为止运送了大量的美术品，其中有2件是值得记入历史的美术品。一件是“木乃伊”，另一件是“向日葵”。

“木乃伊”是1975年举办的“印加文明与木乃伊展”中最为引人注目的展品。负责人前往秘鲁，在文化厅和海关的负责人、公证人在场见证之下，包装了11具木乃伊。最脆弱的部位是颈部。为了让其不会脱落，像是处理最高级的茶碗一样，进行了包装作业。

“向日葵”是梵高的作品。1987年，日本的大型财产保险公司在拍卖中以58亿日元的价格中标了该作品，成为轰动世界的新闻。受托运送该油画，此时除了包装状态以外，还需要充分注意到运输时的安全。

获得信任的区域包租事业

在康臣努力开创的区域包租事业中，最后还想提到与东京Coca-Cola Bottling(现在的Coca-Cola Bottlers Japan Holdings)合作的业务。该业务始于1961年，负责了从位于芝浦的工厂到美军三泽基地的运输业务。在这一时代，员工中还有人不知道可口可乐为何物。

后来，可口可乐公司在多摩建立了工厂，需求急剧增加，大和运输于1964年在高滨町分店设置了可口可乐办事处，1966年在工厂附近设置了可口可乐营业所，1968年还成立了可口可乐营业总部。与可口可乐合作的份额在当时的区域事业中占比最高^②。

后来，得到极大的信任，还负责了可口可乐工厂的空瓶、空罐的补充、等待出货的商品的移动、向酒水店和批发商配送等业务。这一事业一直持续至2009年。

支撑骨干的铁路运输事业

大和运输在战后复兴期，运输方式不再局限于卡车，还发展了利用国铁的铁路运输事业。过去的1个车站1名商家

的限制被废除后，借此机会于1949年取得了东京都内主要货物车站的汐留、秋叶原^③、饭田町的铁路运输执照。从驻日盟军业务培养的人脉中获得了信息，使得能够迅速提交执照申请书。

1950年开始经营该业务。通过铁路运输和卡车路线网络的组合进行的小批混载受到人们欢迎，事业于第3年便开始盈利，并且2年后占据全公司收入的20%以上。

但是，铁路运输事业受到经济状况的强烈影响。从1956年开始，受到神武景气(日本的好景气)余波的影响，受理个数有所增加。然而之后又因1958年的经济低谷而转为跌落。不过在此期间，还引进了叉车(叉式装卸搬运车)与货盘，推进合理化措施。

1959年，国铁正式开始运行集装箱列车时，大和运输也积极地参与其中，即使是在1960年开始东京到大阪之间的卡车运行后，这一态度也没有改变。

其结果，铁路运输事业顺利提升了业绩，一直增长至20世纪70年代前半期，支撑了这一时期大和运输的骨干。

向航空货物、海运、旅客发展

康臣从创业时开始，便致力于与“时间”竞争，他着眼于飞机也是理所当然的事情。1932年，为了需求速度的顾客，发展了航空货物运输事业。

战后，从1950年为驻留军人撤离时的货物提供的通关业务重新开始服务。同年9月，取得海关货物受理者的执照，并且与没有加盟国际航空运输协会(IATA)的台湾航空公司——民航运(CAT)签订客货的代理店合同，开始了货物受理业务^④。1955年取得IATA货物代理店的资格。作为代理店，进一步努力扩大航空业务。

国际航空货物的受理数量得到飞跃性的增加，为了期待进一步的成长，1968年向纽约派遣了驻外员工。这对于大和运输是首次派遣的驻外员工。接着，还于1971年开设纽约营业所，第二年开设驻洛杉矶事务所，1975年开设驻阿姆斯特丹事务所，这是在欧洲的首家事务所。

关于日本国内的航空货物运输，大和运输于1962年取得航空运送事业执照。到1973年为止，完成了除冲绳以外主要干线的自营化。由此建立了高速连接首都圈与地方的网络。

1952年，大和运输发展了海上货物、港湾运送事业。其契机也是办理驻留军人撤离时的货物。除了包装以外，还根据需要陆续取得了运输、装船、海关手续等资格，逐渐构建了一体化运输体制。过去交由其他公司负责的驳船运送也开始由自己公司负责了。

此外，还迅速的提供了海上集装箱运输服务。1967年，员工为了亲眼目睹第一次来自美国的集装箱船，去往了大井码头。据其描述，该集装箱船看上去像是宣告新时代到来的“黑船”一样。船上装载着325个10英尺的集装箱，一些员工直观地感受到，今后会不断向大型化发展。大和运输于同年实施了海上集装箱的陆地运输测试，并且进一步调整公司内部体制。1968年，与Japan Line(现在的商船三井)合作，进

行了海上集装箱第1号的运输(5)。运输路线为野田市(千叶县)到横滨港,集装箱内装着酱油。

后来,还开始从事集装箱的货物处理、集装箱的租赁等相关业务。1977年成立了极东Lease(现在的Yamato Lease)。由此构建了门对门的国际多式联运体制。1979年还从海外运输了游乐场用的大型娱乐道具,以及比巨型喷气机更大的飞艇。

2——小仓昌男努力开创的多样化

掌握利用者的潜在需求

康臣将第二次世界大战结束这一社会结构发生改变的时机作为事业多样化的契机,小仓昌男则抓住利用者的潜在需求开发新产品,并与事业多样化相结合。

其代表性例子就是宅急便。不用进行麻烦的包装,就算是一个小包裹,也希望可以门到门地运送。昌男抓住了这一需求,建立了宅急便的机制。秉承“服务在前、利润在后”的理念,以满足顾客的需求为优先。

发展新构想的搬家事业

战后,大和运输负责的驻日盟军撤离时搬家业务的核心,在高度经济成长期转移至政府机关与企业的搬迁。根据这一现状,1973年在总公司开发部新设了搬家中心,接收了逐渐增加搬迁至摩天大厦的作业订单等,力图扩大业务。1978年,大和运输将以普通消费者为对象的“小型搬家便”商品化。服务开始限定于东京、大阪以及这两个地区的周边。此外,大和运输还在此时进行了易碎品的盘子、体积大的被褥专用的包装材料,以及在楼梯上容易搬运沉重货物的器材等的开发。

1984年,新设的搬家开发部对搬家商品进行了全面的检讨。部门成员有4名。山内雅喜(后来的雅玛多控股集团有限公司社长)也是其中的一员,小仓昌男让他思考“怎么做才能让顾客在新家过上和前一天一样的生活”。例如,追求能够做到父亲早上出去上班,工作结束后回到新家时,像前一天一样能享用到晚饭的方法。

由此,于1985年诞生的是“轻松搬家包装”。搬家的家庭不需要进行包装和拆包。从打包、运送、取出、恢复原状都交由雅玛多负责进行。还新制定了“搬家顾问”的职务,与搬家时在场的当事人进行周密的协商。定义搬家为“生活空间的移动”,而不是“家具什物的运输”。这一“轻松搬家包装”当时在公司内部的定位是继宅急便之后的“第二支柱”(6)。

1990年,为了上大学等理由而开始独自生活,行李不至多到需要包租一辆车来搬家的人,提供“我的搬家2M³BOX”服务。在中部分公司内的试点销售获得好评,提供服务的地区迅速增加。在此以后也持续像这样根据顾客的生活阶段,

还有一段时期发展了旅游事业。1963年开始受理旅游业务,1967年开始进行国内观光介绍业务。

1983年,本公司品牌的固定路线旅游团“CATS EYE TOUR”诞生。这是从航空海运事业本部独立出来的旅游服务本部的企划。2年后,由于广场协议的签订,日元不断升值,去往海外旅游的游客急剧增加,因此这一企划可以说是先见之明。

开发新的搬家服务。

国内航空货物运输的挑战

1976年开始的宅急便能够持续满足顾客希望更快送达的需求,其背景是利用国内航空货物运输,扩大了次日配送的地区。

宅急便可以次日配送的地区扩大后,1982年开始提供“即日便”,1986年开始提供“商务时间便”,满足了顾客更加迅速,并且准确的需求(7)。

商务时间便将飞机或新干线的速度与可以敏捷行动的摩托车结合在一起,能够满足十分详细的希望配送时间段,对于企业之间的文件往来等非常方便。当然,这是在无法通过互联网发送数据等的时代。

后来,在保证速度的同时,还加入各种附加价值,不断地提供最适合顾客的服务。

领先时代新事业的举措

还有有效利用宅急便的网络,创建了满足顾客潜在需求的先驱性商业模式的事例。

顾客在书店订购了想要阅读的书籍后,要等待超过1周才寄来也毫不稀奇。通过书店的现有书籍流通系统依然保持着旧态。小仓昌男说:“尝试打破这一流通系统的封闭性,难道不是一件有趣的事情吗?”并于1987年提供了“书籍服务”(8)。这是通过明信片或传真、电话接到书籍订单后,由宅急便网络进行配送的服务。在出版社与代理公司中,绝大多数都表示不理解。但是一开始提供服务时,利用者的反响非常好,还寄来了道谢的明信片。这一服务是网络购物普及前的划时代的尝试。

Kuroneko 邮件便

大和运输以1994年邮件涨价为契机,有效利用宅急便的网络构建了新事业Kuroneko邮件便服务。“顾客询问雅玛多运输能否配送杂志”,收到顾客这一要求,正式致力于邮箱投递服务的商品化。配送天数为宅急便+1天、有取件服务、不需要邮票等的库存管理等。开发时考虑到了利用者的

方便性。1996年8月开始试点提供，第二年3月在全国开始提供该服务。当时的尺寸为B4，为了应对顾客的咨询，还引进了“条形码邮件便贴纸”。Kuroneko Mate也作为配送Kuroneko邮件便的兼职员工（签订个人合同的委托配送员）活跃于岗位上。

后来，经过尺寸与配送天数改动等更新，该服务的受理个数最高时一年达到23亿册（2010财年）的记录。但是由于邮政法上的风险，为了避免给顾客带来麻烦，尽管受到顾客的支持，2015年还是废除了Kuroneko邮件便服务。同时开始提供新的邮箱投递服务“Nekopos”、“Kuroneko DM-Bin”。

投入综合物流

“Logistics”是指有效地、发展性地管理“物品”流通的系统。日本在20世纪90年代后半期，开始注意到由第三方企业对物流进行一元化管理的“3PL(Third-Party Logistics)”。最开始对Logistics采取的举措可以追溯至20世纪80年代初期。

在这个时期，以NEKO系统的开发为首，擅长信息、通信领域的Yamato System Development(YSD)接到制糖果公司的开发新商品销售系统的订单。此时，对方还委托其一并负责商品的保管、库存管理。

于是1982年，借用公寓的一间房间，开始了业务。当时，很少有信息系统公司负责此类业务，据说在公司工作的员工也感到困惑。但是，自己拥有现场，可以有效应用于如何使用系统解决突发问题，对应对现场的系统构建也是有利的。

以此为契机，开始了将物流和信息系统相结合的“手脚并用VAN服务”。手是指计算机，脚是指宅急便，VAN是指

通信网络。该服务有效利用了宅急便在渗透至日本全国的同时，建立起来的详细信息通信网络。“信息+物流+通信”的这一特有的服务根据顾客的情况，构建并提供了经济上、效果上最佳的系统⁽⁹⁾。

另一方面，在雅玛多运输内部，还以满足大批货物的货主要求的形式，进行流通加工与保管等业务。不过，其定位始终保持为宅急便营业的一部分。20世纪90年代中期，将该业务正式事业化。除此之外还致力于商品目录销售与邮购物品的保管、管理、包装、发送等业务。

Logistics事业的扩大

根据顾客的需求，以信息系统和宅急便网络为基础，建成了保管、接单、加工、运输为一体化的雅玛多特有的物流事业形式。如前所述，在90年代后半期，提供3PL服务的物流事业者增加，因此当务之急是开发行业内还无人涉及的新服务。

此时，留意到的是静脉物流部分。即退货与委托修理等，与普通物流方向相反的物品流向。在过去的常识中，这一部分是由厂家负责的。1997年开始提供还有望缩短修理时间的“Kuroneko快速维修服务”后，事务设备的贸易公司成为了最早的顾客。该服务的速度与便利性获得了好评。随着顾客的增加，还负责了发送修理品的代替品，以及检查该代替品，并且也参与到修理作业当中。

雅玛多运输及Yamato System Development的Logistics事业的一部分于2000年合并，并于2004年再次重组，成立了Yamato Logistics。之后，有机地结合了集团的经营资源，面向顾客的需求，以全方位的物流展开一体化的服务⁽¹⁰⁾。



6 向京滨港集装箱船搬运货物的集装箱专用车（1960年代后期）



6 “轻松搬家包装”的作业情景（1980年代）



7 “商务时间便”的摩托车骑手（1988年）



8 “书籍服务”包装发送业务的情景（1994年）



9 1987年开设的Yamato System Development川口物流中心（埼玉县）的发送作业



10 建于2007年的雅玛多运输神奈川物流枢纽站点全景。这是当时雅玛多集团第1家最大规模的正规物流枢纽站点，并建有神奈川基地和Yamato Logistics进驻的物流大楼

【第5章】

集团合作的故事

在 EC(电子商务)的急剧扩大、数字技术的进步等围绕着我们生活的环境发生很大变化的情况下, 雅玛多运输于 2005 年引进了纯粹控股公司制度作为新的成长战略。以适当分配随着宅急便的成长构建的经营资源, 促进现有事业的活性化与新事业的成长。为小仓昌男所说的“应该改变的事物、不能改变的事物”采取的新举措拉开了帷幕。



雅玛多集团最大的物流枢纽站点——羽田 CHRONOGATE (2013 年)

1——推进集团经营

控股公司诞生

2005年雅玛多控股集团有限公司(以下称为YHD)诞生, 转移为纯粹控股公司制度。YHD负责集团整体的决策、监督功能, 形成了配送事业、BIZ-物流事业、Home Convenience 事业、e-Business事业、Financial事业、集团支持事业的各公司进入其旗下的体制(之后发生变更, 现行体制请参照p.48的表格)。

这一体制变更的背景是有意将宅急便构建的经营资源妥善分配至现有事业与新事业, 脱离仅依靠宅急便单一事业发

展的局面。当时担任YHD会长兼社长的有富庆二抱有“宅急便已经取得稳步成长, 但并不代表会一直持续成长”的危机感, 他认为为了适应时代的变化, 还需要在宅急便以外培育构成下一代的雅玛多支柱的事业, 于是转变了方向(1)。

从2002年开始的“新生进化3年计划”中已经制定了事业阵容。通过划分配送事业与其他事业, 可以更加迅速地应对配送事业。另一方面, 在非配送的各种事业中, 也明确了以独立性事业成长为目标的姿态。

2——配送事业的再次进化

“最后一英里”的详细服务

转移为控股公司制度后, 从2008年开始启动了“满足创造3年计划”。雅玛多集团的优势在于从物流网点到顾客之间的最终区间, 即“最后一英里”的详细服务覆盖了日本全国。在该计划中, 为了进一步巩固顾客满意度, 将现有服务进化, 并且为其引进新的机制, 由此提出业务的效率化及新的成长方向性。

从2007年开始提供的个人会员制服务“Kuroneko Members”作为提高顾客满意度的方法, 取得了巨大的发展。为了能够“更加方便”、“更加简单”地利用宅急便, 还推出了让

“收取”、“寄送”、“支付”变得方便的各种服务(2)。

早在2002年, 就开始了“宅急便邮件通知服务”, 在Kuroneko Members服务中, 该服务取得进一步的进化。从2010年开始提供的“宅急便收取指定”服务可以事先通过Email, 不仅可以指定收取的时间段, 还能指定收取方式。随着顾客生活方式的变化, 收取方式也向多样化发展, 于是采取了从“宅配(配送到家)”到“个配(配送至个人)”的对策。这也与从2016年开始在日本全国设置的“PUDO(Pick Up & Drop Off)站点”(宅配便存放柜)的收取等结合在一起(3)。此外, 从2017年开始, 还增加了有效利用SNS的配送预定



1 谈论关于推进集团经营的有富庆二雅玛多运输社长(2003年)



2 在宅急便中心的受理处设置提供Kuroneko Members服务的终端“NekoPit”



3 设置在街头的“PUDO Station”。对其他的同行公司也可提供服务, 为解决各种社会问题做贡献的开放型宅配便存放柜。除了收取以外一部分也可以进行发送



4 “TA-Q-BIN Compact”专用盒(2015年)

与不在联络的通知、通过智能手机简单发行运单等功能。并且随着智能手机的普及、电子商务的利用扩大，还面向网购事业者提供在网购网站中，能够更改收取时间段与方法的功能等。

另一方面，随着电子商务的渗透，运送小型包裹的需求也提高了。为了满足这一要求，2015年开始提供新的服务，即只要能够放入专用盒内的尺寸，则不计重量的“TA-Q-BIN Compact”⁽⁴⁾，以及将次日配送与邮箱投递组合而成的“Nekopos”。面向Free Market APP等的利用者，这些服务也进化得更加方便使用，如可以提供匿名配送、货到付款等。

面向法人顾客的发展

环绕法人顾客的环境也发生了变化。为了应对这一变化，推进了服务的完善。特别是在路线事业中，采取了改变现有

概念的方法。这便是2006年提供的“JITBOX 包租便”。这是与同行商家合资成立的Box Charter株式会社提供的以笼车为单位运输的商品，将同行的配送技术与网络相结合，尝试提高运输效率，开始致力发展提供业务的场所，即“平台业务”。

这一商业模式后来发展为尝试提供包括航空货物在内的共同运输、配送的平台。由YHD等成立的Express Network株式会社于2009年发售的“S-PAT”是由10家日本国内航空运输公司联合共同配送的商品。

另外，从2004年开始着手高层大厦和大型购物中心等的馆内配送业务，并发展为大厦城市管理服务。2012年，还启动了面向法人会员的业务支援门户网站“Yamato Business Members”。

3——非配送事业的新发展

独一无二的商业模式的创建

在向控股公司制度转移之前，就尝试了创建非配送事业的新事业。其机制之一是公司内部风险事业制度“Y-Venture Dream”。在2002年的第1次征集中，采用了以雅玛多运输的客服服务中心为启发的创意，这一创意与次年Yamato Contact Service株式会社的成立相关。2016年，该制度改名为“New Value挑战”，支援向创建新价值的挑战。

各事业阵容的发展

BIZ-物流事业推进了横跨组织的发展，根据顾客的事业开展情况，组合采购/生产、销售、促销/市场营销、售后服务等功能提出方案，构建了降低企业物流总体成本的各种机制。神奈川物流枢纽站点等处也引进了24小时365天处理从保管顾客的货物，到分拣、流通加工、发送作业等的自动仓库系统“Auto Pick Factory”。该系统因其速度与高效的生产率，为顾客的事业发展作出贡献。此外2011年，还在江户川区（东京）开设了东京医疗维护中心，强化了对医疗相关领域的支持⁽⁵⁾。

Home Convenience事业以搬家为首，让扎根于地区的

全方位生活服务取得了进一步的进化。宅急便是送达至家门口，而该事业更加深入了一步，提供为日常生活带来方便的服务。以清洁房屋与代办家务服务为首的“舒适生活支援服务”便是其中之一⁽⁶⁾。此外，从1997年开始着手了销售卫生纸，从第二年又开始了饮料水等自有品牌商品的制造、销售等。

e-Business事业有效利用集团的信息网络与技术，以通过宅急便的包裹查询培养的“追踪”与“包装”、“安全”为关键词，开展了多种多样的服务。如信用卡行业的业务效率化、系统运用的外包、面向网络购物事业的一站式解决方案、通过系统解决方案支援事业持续、流通供应链的效率化等。

Financial事业过去主要是负责宅急便的货到付款业务，随着网络购物市场的扩大，还将业务形式扩大至电子商务中的信用卡结算，以及活动中的电子钱包终端租赁等。

车辆维修事业是从配送事业衍生而出后的巨大成长事业。该事业原本是对雅玛多集团的车辆进行维修，后来维修的对象还扩展至运输事业者，通过在车辆没有运行的时间进行计划的维修，提供了不会停止车辆运行的服务。站在用户视角的计划维修获得了高度评价，维修部门也变为产生利润的事业。当时担任雅玛多运输社长、参与事业化的有富庆



5 BIZ-物流事业的医疗器械清洗作业（2019年）



6 Home Convenience事业“舒适生活支援服务”的房屋清洁（2014年）



7 车辆维修事业展开的维修工厂 SUPERWORKS

二说，车辆维修事业是“锁定市场的成功事例”。在2019年4月的阶段，这一维修工厂的网络包括25处SUPERWORKS在内，扩展至全国71处(7)。

4——朝向“价值网络化”构想

亚洲网络的扩大

2008年，为了扩大海外战略，雅玛多运输新设立了“全球解决方案营业部”。其目的是强化国际物流的应对能力，构建能够为解决课题提供方案的基础，以及在海外发展宅急便事业，结合且扩大在各地发展为一面的网络。在之前的2000年，在台湾与本地企业签订了执照合同，发展了宅急便业务，而这一举措是希望推广至亚洲各地。从2011年开始的“DAN-TOTSU3年计划HOP”也提出将扩大亚洲网络作为基本战略之一。

2010年1月，随着生活水平的提高，在没有类似物流服务的新加坡、上海开始了宅急便事业。同年，连接日本与台湾、新加坡(8)、上海(9)的国际宅急便也进行了重整。2011年2月在香港(10)、同年9月在马来西亚也开始了宅急便事业。进入马来西亚(11)市场是由于马来西亚的互联网普及率高，网络购物需求潜力大。另外2017年还在泰国开始了宅急便事业。

推进“价值网络化”构想

2013年，雅玛多集团发布了“价值网络化”构想，并且从次年开始的“DAN-TOTSU3年计划STEP”也将其制定为基本战略之一。这一构想的背景是围绕物流的环境发生了巨大变化。如日本劳动力的不断减少、电子商务的急剧扩大、为所有行业领域都造成影响的AI、数字技术的进化、物流的无边界化等。

这一构想将物流从“成本”进化为“产生价值的手段”。目标是不仅对个人，还支援法人顾客在商业场景中的生产率及提高国际竞争力。雅玛多集团由此致力于更加广泛的顾客的“物流改革”。

当时的YHD社长木川真(12)就该构想进行了如下描述。

“这是继进入路线事业、开始宅急便事业之后的‘第3项革新’”。

过去的物流价值是，只要配送的品质、速度、成本中的任何一项能够满足需求即可，可谓是根据加法在计算。但是，现在其中任何一项无法满足期待的话，对所有项目都会造成不利。另一方面，只要改善其中一项，也能够极大地提高整体价值。也就是说，如今时代的评价是将各项相乘获得的“物流价值的提高”。

为了实现这一构想雅玛多集团以企业发出的物流为中心，开始加速创建了多种附加价值模式。例如，能够实现即使增加货物，质量与速度不变，成本也不会上升的物流。在亚洲需求逐渐变得明显的小批量高频率的采购/交货、国际低温配送、国际网络购物、顾客产品的物流加工等，跨界网络，以及将雅玛多集团拥有的LT、IT、FT的功能融合，力求创建高附加价值的商业模式。

并且，也设立了支持这些动向的新设施。2013年，雅玛多集团最大的物流枢纽站点羽田CHRONOGATE开始运行。其位置靠近陆海空的主要枢纽站点，除了负责通关、保税、出货等迅速连接国内与海外的作用以外，还作为提供要求速度的附加价值服务的网点开始发挥作用。如医疗器械的清洗与维护、产品零部件的组装与修理等。2015年开设了冲绳国际物流中心(Southern Gate)。除了担任24小时365天运行的“不停止的物流”及国际低温宅急便的网点以外，还负责了化妆品的填充与包装、IoT设备的设置等业务。此外，为了推进“不停止的物流”，2013年开设厚木Gateway、2016年开设中部Gateway、2017年开设关西Gateway，在Gateway之间构建了高频率干线运输，同时推进作业的自动化，努力实现集团网络整体的最优化和成本削减(13)。

另外，Yamato Logistics还开发了特有的物流系统“FRAPS(Free Rack Auto Pick System)”(14)，作为将物流



8 在新加坡宅急便开始的新闻发布会。正中央为雅玛多控股集团的濑户社长(2010年)



9 在上海宅急便开始当时的宅急便中心与集货车(2010年)



10 在香港的宅急便(2015年)



11 在马来西亚的宅急便（2011年）



12 谈论关于“价值网络化”构想的木川真雅玛多控股集团社长（2013年）



13 中部 Gateway 的交叉带分拣机。通过滑动底部的分拣方法，拥有以往的两倍的处理能力

变为“产生价值的手段”的机制之一。通过使用可动式架子，增加仓库的有效空间，同时压缩从入库到出库为止的工序时间，实现提高生产率与削减成本。顾客的物流网点等处也引进了这一系统。

此外，作为以亚洲为中心的小型低温配送，特别是2013年开始了面向日本发往香港的国际低温宅急便。在这之后还

扩大至台湾、新加坡、马来西亚、泰国⁽¹⁵⁾。并且根据雅玛多集团的提案，以宅配为首的相关企业、行业团体、有识之士等参与策划，2017年英国标准协会制定了小型低温配送服务的国际标准“PAS1018”。之后也与官民合作，致力于普及PAS1018。小型低温配送服务作为值得信赖的基础设施，以亚洲为中心在海外扎根迈出了一大步。

5——展望创业100周年

作为紧密贴合地区、支援生涯生活的基础设施

在“DAN-TOTSU3年计划HOP”的基本战略中，还提出了“确立紧密贴合地区社会的生涯生活支援平台”。应对与地区生活相关的需求，发展了与政府合作的CSV(创造共享价值)的举措“Project G”(参考第10章)。

雅玛多集团通过宅急便配送等，与每一个人构建了面对面的关系。应该有效利用这一实际成绩，始终坚持推进通过本职工作一边提供服务，一边为社会作出贡献的CSV活动，而不是偏离本职的社会贡献活动，以发挥作为社会基础设施企业的职责为目标。

迈向新的改革

2017年9月，雅玛多集团发布了新的中期经营计划“KAIKAKU 2019 for NEXT 100”⁽¹⁶⁾。在2019年迎来创业100周年的雅玛多集团为了在下一个100年也能持续取得成长，努力强化经营基础。首先以工作方式改革作为经营的核

心，致力于配送事业的结构改革，为实现非连续成长的收益、事业结构改革，以及为取得持续性成长的集团经营结构改革。其背景是在电子商务市场的急速扩大、劳动供求的紧张等巨大的环境变化中，来不及构建集团体制，有过给第一线的员工带来巨大负担的事态。

在工作方式改革中，构建“工作便利性”与“工作价值”，重新实践雅玛多集团的原点“全员经营”。在收益、事业结构改革中，使“价值网络化”构想取得进一步的进化，推进构建面向各行各业的平台，确立持续提供高附加价值服务的事业结构。以这些改革指针为基础，致力于定价的合理化。如在2017年重新检讨了“配送时间段指定”等服务；时隔27年提高了宅急便费用；重新检讨了与法人顾客的协议运费等。

雅玛多集团今后也将持续进行改变。小仓昌男曾经说过“有应该改变的事物与不能改变的事物”。面向下一个百年，如何才能做到遵守“不能改变的事物”，并且适应时代的变化，率先改变“应该改变的事物”呢。今后这一挑战仍将继续。



14 在厚木 Gateway 使用“FRAPS”的作业



15 在冲绳国际物流枢纽，向货机内装载航空低温集装箱。



16 谈论关于股东手册里“KAIKAKU 2019 for NEXT100”概要的山内雅喜雅玛多控股集团社长（2017年）

【第6章】

传承社训的故事

在雅玛多集团的100年历史中，“不能改变的事物”是从创业后不久就制定的社训精神。由小仓康臣制定，小仓昌男传承，后来被整理成企业理念，直到现在，其志向与气概也得到坚定不移的传承。蕴藏于3条社训中的想法，交织成各种各样的故事——



48岁的小仓康臣和中学时代的小仓昌男（1938年）

1——从社训到企业理念

小仓康臣抱持的想法

创业者小仓康臣在1931年12月制定了“社训”^①。

康臣对于公司经营有一种确信。那便是无论经营者如何进行合理化的经营，该公司也只不过是形式上的组织而已。他认为，为了让公司获得社会的认可，最重要的是在公司中工作的每一个人的精神风貌。

“雅玛多即我，我即雅玛多”这句简短的话语中蕴含着所有人都是雅玛多的代表之意。

“每一次服务，都是心与心的交流”的背景是，从事货物运输事业的人肩负着公共机构的责任，应该延续顾客（委托者）的心意，秉持责任和诚意，迅速并准确地送达的认识。

“坚定信念，遵守道德规范”明确地表达了约束自我、重视合规（遵守法令）。

这些社训作为训导被传达到公司内部^②。由于从事运送事业的人每天在各自的岗位上工作，上意下达需要时间。而康臣认为重视社训的每一位员工所具备的自主性，就足以弥补这一点。

这一思想也蕴藏于从1922年左右开始使用的“樱花Y印”的公司徽章中^{③④}。每一枚花瓣是指员工，汇集在一起成为花朵，再汇集在一起成为树，表现出了全员经营。

小仓昌男传承的想法

康臣蕴藏于社训中的想法也被小仓昌男传承。特别是“雅

玛多即我，我即雅玛多”的话语，还可以解释为“所有员工都是第一线的选手，没有候补人员”，与“全员经营”结合在一起。自己决定自己应该做什么，并且自己行动。自己思考顾客需要什么，并且自己解决问题。全员经营正是反映为了解决课题，每一个人独立思考、采取行动。

全员经营的象征是“营业司机(SD)”的存在。尤其是在宅急便中，SD的存在是不可欠缺的^{⑤⑥}。商业货物的营业人员与运送人员是不同的人，而宅急便并非如此。因为只有去往各个家庭的SD才能知道，哪里可能会有包裹发送，大概会有多少个包裹。

昌男对SD表达了下列的要求

第一，不通过转告点单的人、制作料理的人、传菜的人这样的分工制来推进工作，而是要像一人承揽所有事情的寿



^② 随着社训的制定，康臣在1932年2月制作了录有训示和社歌的唱片，并分发给想要的人。顺便说一下，社歌制定于1929年10月。社歌的歌词在公司内部征集，是康臣担任代表的富士屋出租车员工的弟弟、早稻田大学的学生（古藤义雄）的作品被选中。作曲者的姓名不详。

^① 刊载了小仓康臣肖像的“社训”^③ “樱花Y印”的公司徽章的设计^④ 小仓昌男使用过的公司徽章

司店手艺人一样，满足顾客的每一个要求。

第二，希望能够成为像足球队的前锋选手。前锋需要具备紧密的合作精神，还有当下的判断力。昌男要求SD成为优秀的前锋。

企业理念中凝聚的心愿

全员经营，以及“服务在前、利润在后”的观念在员工之间逐渐扩大，但是离明文规定还需要一段时间。转机是在1991年，日本经济团体联合会制定了企业行动宪章。从这一时期开始，要求明文规定企业的存在价值与作用，雅玛多运输也制定了社训加上经营理念、企业姿态、员工行动指南的企业理念。

在决定经营理念用词的过程中，昌男在宅急便中是否加

上“作为社会性基础设施的”这一形容词，到最后还犹豫不决。当时的策划项目成员，后来成为雅玛多控股集团有限公司社长的山内雅喜回顾当时的情况说，昌男一边自问自答“会不会有些狂妄”，一边烦恼不已的样子给他留下了深刻的印象。其中交织了想成为那样的热情与由此需要肩负沉重责任的决心⁽⁷⁾。

就这样，雅玛多运输的企业理念于1995年制定，除了告示于各店的挂板上以外，还向所有员工都分发了企业理念的手册^(8 9)。

昌男并没有认为，一旦决定的规则在任何条件下都必须坚持。例如取得休假的方法等方面，随着社会的变化而改变也是理所当然的事情。但是，也有绝对不能改变的事情。那便是以全员经营为代表的社训中蕴含的想法。

2——全员经营的实践

员工具备的精神

宅急便的服务开始不久后，SD成为了雅玛多运输名副其实的“脸面”。构成其基础的是在宅急便以前，司机就拥有的自豪感与责任感。

创业当时，许多人都憧憬驾驶汽车的工作，但是康臣并不认为只会开车的人就是司机。要作为助手学习受理包裹等知识来积累经验，直到对整備汽车与受理包裹也能独当一面为止。他还引进了当时卡车行业中前所未有的制服、制帽，也让司机认识到自己肩负着公司的招牌⁽¹⁰⁾。

之后随着时代的变化，昌男给予了SD酌情处理的权力。

这在当时是判断在哪里需要经销店、签订合同的权利，以及发展新的货主的权利。如果包裹发生事故的话，还能让SD当场进行判断处理。

营造公司风气的举措

为了员工之间进行顺利沟通，营造公司风气，采取了各种各样的措施。1930年，公司内部月刊《大和新闻》创刊。其目的是上意下达与“下意上达”，并且成为让所有人都能放松地陈述意见、互相启发的平台。如果刊登陌生土地上从未见过的员工的活跃表现，那将会是很大的激励⁽¹¹⁾。



5 在营业所晨会的情景（冈山南营业所，1987年）



6 配送之前通过地图确认送达地的SD（仓敷营业所，1983年）



7 宅急便也想和自来水、煤气、电一样，365天提供便利的正月报纸广告（1997年）



8 雅玛多运输企业理念手册（1995年）



9 宫内宏二雅玛多运输社长（1995年）



10 穿着制服的司机（1923年）

员工们每天在晨会上齐声跟读社训。通过所有人齐声跟读、共同分享社训的精神。当需要进行瞬间判断时，会如同生存本能一般唤醒社训的精神。

较新的举措之一是始于2008年的“满足创造3年计划”中

开始的“满足积分制度”。这是当员工表扬员工时，被表扬者与表扬者双方都获得积分，根据积分授予徽章的制度，是期待通过表扬产生良性循环而开始的，后来经过更新，以“满足BANK”扩展至集团各公司^⑫。

3——延续顾客的心意

小仓康臣、小仓昌男的信念

作为社训之一提出的“每一次服务，都是心与心的交流”。康臣后来回顾道，这是在承办百货店配送时诞生的想法。对于在自己家中收取货物的购物顾客来说，大和运输像是百货店的最终窗口。因此告知了员工自己的想法，即在接触购物顾客时，自己应该彻底成为百货店的一员。而且还提到，如果运送的是嫁妆的话，应该提供与之相称的运输服务。

昌男也一直在为收取包裹的人考虑。在宅急便取得巨大成长，获得社会认可后，昌男在创业70周年纪念活动的宴会开头呼吁大家认识到，“包裹没有在承诺的日期送达”的1张投诉卡片比起之前获得的任何奖项都要沉重。

站在顾客立场上的应对

站在顾客的立场。这句话可是言之易，行之难。但是在

实际中，信念化为了行动。

1984年12月，新潟县长冈市遭遇了破记录的暴雪。长冈分店是前一年开始提供服务的滑雪用品宅急便的网点之一，但是由于大雪的影响，向长野、新潟县内的滑雪场的配送延迟了。虽然紧急从全国招集了支援的员工，但还是敌不过自然^⑬。于是，与此前委托配送滑雪用品的顾客取得联系，不仅是滑雪用品的租赁费用，还支付了顾客购买的滑雪服等的全部费用，并且向顾客道歉。

第二年，原本还在担心顾客是否会利用宅急便，结果证明这一担心只是杞人忧天。雅玛多运输是能够为顾客提供无微不至服务的公司这一印象已经渗透人心。看到员工迅速践行“服务在前、利润在后”这一努力获得顾客的信任，以及员工实际感受到其重要性，昌男感到这比什么都高兴和可靠。

4——坚定信念，遵守道德规范

作为人最重要的一件事

1942年1月1日的《大和新闻》中除了康臣的致辞以外，还记载了本年的标语“礼节至上”的文字。其中将应该遵守礼节视为“任何人都熟知的事情”，并且，“正因为是作为人最重要的一件事，所以为了任何时候都不会忘记，严格遵守，特此作为社训提出”，在谈及社训时陈述自己的见解。

员工实践的事情

1984年3月，在医院门口脱掉鞋子的来院者面前，伴随着“请”的声音摆放好了拖鞋。摆放拖鞋的不是来院者的熟人，也不是医院的员工，而是偶然前来配送包裹的雅玛多运输的

SD。来院者因为这一行为而被感动，写下感谢信，于是昌男得知了这段逸事。

此外，2005年，当时的雅玛多运输社长山崎笃^⑭收到了一封邮件。到顾客的车前以「欢迎光临」迎接来访的顾客，在顾客存放了包裹之后说：“谢谢您”，并将顾客引导至道路。邮件的发件人使用了“自然地打招呼 and 面带笑容”的描述，并对其表示感谢。像这样员工的礼节获得称赞，令山崎十分高兴与骄傲。

对合规采取的举措

以坚定信念的组织性举措之一开始的是2003年成立的



⑪ 现存最古老的《大和新闻》(1941年3月发行)



⑫ 根据“满足BANK”积分赠送的满足徽章



⑬ 为了给新潟县石打滑雪场进行收发，在大雪中行驶的雪上货车（1985年）



⑭ 谈论关于雅玛多集团“新价值和革新3年计划”的山崎笃雅玛多运输社长（2005年）

制服的变迁

1924年

小仓康臣认为司机的应对和服装会影响到公司的信用，于1924年采用了卡车行业中前所未有的制服制度。在当时是非常崭新的造型，其潇洒的形象引起了世人的瞩目（照片拍摄于1979年）



1955年

以大和便开始制定了司机制服



1969年

为纪念创业50周年而更新。上衣和裤子的颜色与车辆的双色调互相对应。宅急便开始就是这款制服。此后，对裤子实施了修改（右）



1977年

女性作业制服登场。清洁感和便于行动两者兼顾（照片为夏装的复制品。2019年拍摄）



1990年

为纪念创业70周年而更新。男女制服都变更设计，女性事务制服采用了针织背心和外套



2000年

现在的制服是为纪念创业80周年而更新。男女制服统一了设计。右上方为亚洲地区的制服，帽子的颜色不同



合规委员会。通过整备内部通报制度等，让经营高层能够直接掌握公司内部的风险信息。2014年，为了防止人为错误导致无资格、无执照的驾驶，除了目视确认以外，还构建了使用IC卡驾照的管理系统。

现在依然以确立合规经营为重要课题，致力于推动举措。

5——穿着打扮的讲究，注重车辆的美观

传承的精神

康臣重视礼节，同时十分注重车辆的美观，以及穿着打扮的讲究。在第1章中也提到过，在大正后期，为了实现高附加价值的运送，让司机的外表与谈吐优雅高尚，受理了宫家和上层家庭的婚礼货物运输。此外，如前所述，还让司机穿着制服、戴上制帽。崭新而又潇洒的姿态，在引起世人瞩目的同时，还激发了司机的干劲。

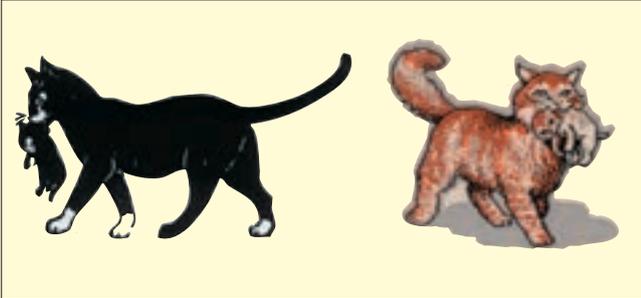
康臣对外观的讲究，在宅急便的时代也获得了传承，渗透至SD之间。1976年的《大和新闻》中刊登的SD座谈会的主题为车辆的清扫与整理。其中留下了“我认为心灵的混乱等会表现在车辆上”“和服装一样，车辆也能体现出驾驶者的内

心吧。保持整洁的车辆是服务的基础，也是最后一道程序”等发言。

制服也从重视顾客的视角出发

这一认识没有随着时代的变迁而发生改变。雅玛多运输SD的制服，充分意识了映在顾客的眼中会是怎样的，在各阶段进行了更新。例如在1969年，使制服与车辆的色彩相协调，让顾客能够一眼认出这是雅玛多运输的SD。同一时间还在袖子上配上了猫的标志。2000年，采用男女同一设计，使其具有“为顾客提供服务的统一感”、“连带感”。这也是顾虑到功能性与晚间作业时的安全性并兼顾环保。

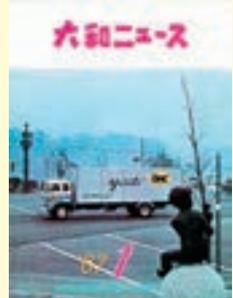
专栏：亲子猫咪的故事——从一张画纸中获得猫咪标志的启发



① 小仓康臣产生共鸣的美国 Allied Van Lines 公司使用的猫咪标志。左侧为 James Cummins 先生担任社长的 Market Street Van and Storage 公司的标志。右侧为 1948 年 Allied Van Lines 公司（Cummins 先生为副社长）从 Market 公司获得标志的使用权，变更设计并注册



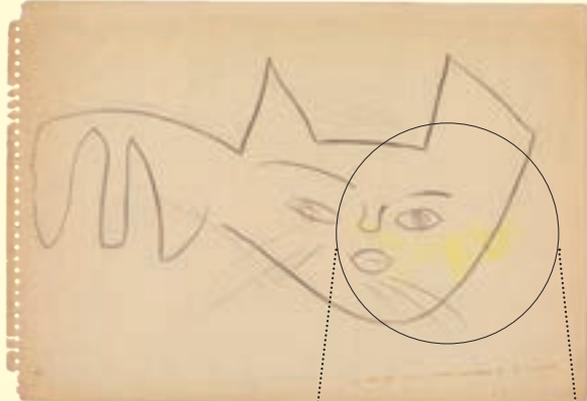
② 猫咪标志的设计者——清水武(右前方) (1963 年)



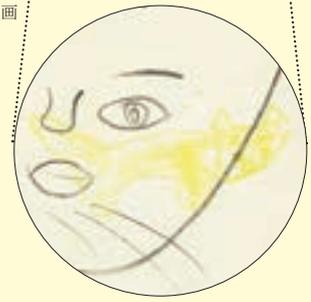
③ 清水武拍摄的《大和新闻》的封面 (1967 年 1 月刊)。带着执着和热情的工作着



④ 作为原案被人所知的画纸正面的画



⑤ 画在画纸背面的猫咪图案。嘴角边画着小猫。



●猫咪标志诞生的契机是小仓康臣于 1957 年与美国 Allied Van Lines 公司的合作 (①)。以长距离运送为生计的该公司的标志是亲子猫咪。对其中蕴含着的“careful handling”产生共鸣的康臣获得了使用图案的许可。如何将其设计成大和运输的亲子猫咪呢？《大和新闻》的编辑清水武担任了设计工作 (②③)。当时清水家里饲养了一只名为“Kuro (小黑)”的黑猫，清水年幼的女儿用蜡笔在画纸上描绘了 Kuro (④)。尖尖的耳朵与后来的黑猫标志十分相似，在母猫旁边还有两只小猫。完成标志的设计后，清水将其小心翼翼地存放于公司的抽屉中，这幅画被视为猫咪标志的原案。然而，在 2016 年，发现其背面也画有猫咪的图案 (⑤)。背面也画了母猫和小猫，但是和正面的小猫位置不同。小猫在母猫嘴角边，这看上去更像猫咪标志。在猫咪标志一旁写着的“交给我们包您安心”的标语也是出自清水笔下。与猫咪标志一起变得广为人知 (⑥)。



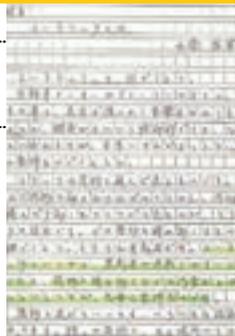
⑥ 完成当时写有“交给我们包您安心”标语的猫咪标志

【第7章】

进化机制的故事

就算向社会上推出了令顾客满意的服务，也不能就此止步不前。为了维持、提高服务的品质，以员工的工作环境为先，通过新构想的开发、对安全的注重、提高生产率等举措取得不断进化。追寻总公司和第一线都采取举措的种种智慧与窍门的历程。

小仓昌男的演讲摘要“好的卡车是什么”的亲笔原稿复印件



1——开发Walk-through车的秘闻

什么是适合宅急便的车

小仓昌男从1970年代开始关注运送包裹的车辆，并且思考什么才是真正意义上的好车。他认为，比起发动机的马力，乘坐起来方便工作的汽车要更加合适。

随着宅急便事业的开始，包裹的受理数量逐渐增加，主流车辆也由之前的载重650千克发展为1吨。受理的包裹数量增加意味着装卸及上下车的次数也会增加。越来越多的营业司机(SD)到了傍晚时分，光是关闭车辆后方上翻门就感觉到疲劳。昌男希望通过让车辆变得更加适用，来降低SD的疲劳感，想要从SD的视角来改变车辆。

启动宅急便集货车开发项目

昌男与汽车厂商交涉，希望他们试作“方便工作的汽车”，即不用从驾驶座去车外，就能步行移动至后方载货台的车辆，但是并没有收到期待的答复。另一方面，福冈分店的员工在1980年组织了“新YPS车PJ团队”，致力于兼顾安全驾驶与提高业务效率的集货专用车的开发项目(1)。

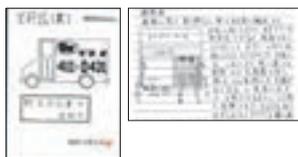
他们使用拆解后的废车与胶合板制造了最早的试作车(2)(3)。这强力的推动了新型车辆的开发。在其他公司放弃时，总公司成立的特装车开发团队与不计盈亏、提出协助的汽车厂商共同合作，于1981年完成了第一辆正式的试作车(4)，反映了全国SD意见的这一车辆被命名为“Walk-through车”。

“Walk-through车”的诞生与进化

这一Walk-through车的特点首先是可以从车体左侧设置的滑门下车(5)。这样可以防止右侧下车时难以避免的与其他车辆发生事故。使用最低限度的力气即可开关滑门。此外，车辆的构造也是名副其实的Walk-through式。从驾驶座到后方的载货台，能够在车辆内部行走移动，将上下车的次数控制在最低限度。坐席罩布采用吸水性高的材料，在雨天打湿时也不会受潮。并且还设有防窃装置。不管有没有发动机的钥匙，只要关上门，就会自动上锁，除SD以外不能从外面打开。

试驾测试后，Walk-through车加入汽车厂商的批量生产线，从1982年之后开始正式启用。

Walk-through车后来进行了多次更新。最早的课题是提高安全性，目标是打造儿童不容易钻入下方、死角少的车辆。1999年还进行了全面的改型设计，如设置了从驾驶座能够看到车身下方的“猫窗”(6)，配置倒车摄像头，以及为了容易装卸包裹，将货仓地板降低3厘米等。2007年还引进了混合动力型的Walk-through车等，随着时代的发展而持续进化。



1 福冈主管分店的新Y.P.S.车项目团队制作的设计书(1980年3月)



2 进入试作品中视察的小仓昌男社长



3 胶合板制的宅急便集货车试作品(1980年3月)



4 第1辆Walk-through试作车(1981年8月)



5 设置在车体左侧的滑门



6 设置在驾驶座脚下的猫窗

2——以包装材料的改革为目标

推出适合运送品的包装材料

宅急便的历史也是包装材料开发的历史。从1970年代后半期到80年代中期，随着宅急便的服务区域扩展至日本全国，包装也向多样性发展。这是因为在各个地区，同时出现了材料与型号、设计、价格不同的包装。为了让顾客可以更方便地使用，以及安全地运送包裹，总公司的包装资材课将这些包装汇集在一起。经过多次研讨，于1979年推出“Heart Box”^⑦，1982年推出“Yellow bag”，1983年推出“Heart Bag”，开始了销售全国统一的包装。

持续进化的包装材料

对包装材料的改良一直都在持续着。用了1到2年时间，向社会推出的都是满足强度、使用感、成本等各种条件的包装，但即便如此，为了更加方便的使用而不断地进行改良^⑧。

开始提供宅急便服务后不久的1980年，有人咨询道“宅急便能否运送一升的瓶子”，这便是开发瓶子专用的包装材料的起源。初期的包装是使用缓冲材料缠在瓶身周围的简易包装，在瓦楞纸的堆积挤压下容易损坏。因此马上进行了改良。

最好是以立着的固定状态运送一升瓶子，因为横向施加压力的话，瓶子会破裂。此外，一升瓶子的瓶颈部位耐冲击，但是肩部等曲线部位容易破裂，所以无论如何都要加以保护。尝试通过在瓶底与瓶颈部位嵌入泡沫塑料固定来解决这一问题。这便是1981年“瓶PACK”的诞生（之后改称为“酒PACK”）。

之后，1993年从环保的角度出发，开始提供不使用泡沫塑料，将瓦楞纸作为缓冲材料的“酒BOX”、“BOTTLE BOX”。对强度较低的瓶子，进行了增加包装的强度，使其容易组装等方面的改良^⑨。

开发新型原材料的包装材料

想要运送所有东西的想法还影响到新型原材料的开发。一直找不到适合将出现故障的家电产品送回厂家修理窗口的箱子。因为家电产品体积大，凹凸不平，且难以固定。于是，雅玛多包装技术研究所于2007年开发了新的包装材料，这便是薄膜缓冲材料“Quick-Fit”^⑩。高伸缩性薄膜与瓦楞纸外箱相结合，即使是刺入尖锐的物品也不容易破，即使破了也很难扩大。通过薄膜的弹性固定家电产品。只要尺寸合适，任何人都能简单地进行包装。通过使用该包装，可以简单、安全地运送随着时代的发展而增加的个人电脑与打印机、数码相机等。

瓦楞纸等包装材料在生产与废弃的过程中会排放大量二氧化碳。为了削减排放量，2008年开发了能够重复使用的可回收型包装材料“FLIX”^⑪。这是受到包袱皮的启发。FLIX是轻盈柔软的材料，包装的自由度高。使用该材料包装包裹后，用附带的泵头抽取空气的话，能够发挥出固定包裹形状的缓冲材料的作用。使用FLIX的包装材料“Neco fit”在运送个人电脑与打印机时十分方便。

3——改善作业、品质管理的举措

为了次日配送的品质管理

小仓昌男为了正确、迅速地送达包裹，不辞劳苦地在效率化方面采取对策。为了提高宅急便的服务水平，他绞尽脑汁地思考如何改善装卸与分类等的作业效率。

1981年，为了掌握并提高宅急便的品质，品质管理部被分割为“事务改善部”与“作业改善部”。在信息系统没有如今发达的那一时代，由事务改善部负责现在包裹在哪里、是否送达等信息收集的效率化业务，由作业改善部负责构建实际运送包裹的机制以及掌握其运用实绩。使两部门共同合作并推进举措。

作业改善部在全国构建次日配送的机制的同时，推进

了构建该机制的检查机构。当时已经通过编号整理了配送分店，再将其与邮政编码也建立起联系，手工制作了枢纽站点之间的时刻表，掌握全国网络的现状，由此致力于改善对策。

确认次日配送是否完成也是以手工制作的“服务水平表”为基准实施的。制作以纵轴为出发地、横轴为到达地的格子，在其中填写次日配送的达成率，并且分别使用不同颜色来区分，能够一目了然地检查服务水平。

玛雅多运输通过这些尝试，明确了次日配送面临的课题。即快速确定运输路线、缩短中转时间与省力化、完善收发系



⑦ “Heart Box”（1979年3月）



⑧（左）滑雪板套（1983年12月）/（右）简易高尔夫球套（1984年4月）



⑨ 缓冲材料为泡沫塑料（左一左二）/改良成瓦楞纸的“酒BOX”（右二）和“BOTTLE BOX”（右一）

统这3点。解决这些课题很显然需要庞大的成本，但是昌男只向前看，说：“花钱也没有关系。我们要去做！”

硬件、软件与人的融合

1978年，首都圈基地（现在的雅玛多运输北东京）在埼玉县户田市建成。该网点引进了山特维克公司制造的包裹自动分类设备^⑫。这是昌男做出的决定。昌男认为系统是由硬件、软件与人组合而成的，这三大因素当中最重要的是人，人才是发挥硬件和软件能力的关键。自动分类设备也是以此为前提引进的^⑬。

装卸作业的合理化在开始宅急便服务之前就是一大课题。在路线事业中，主要是有效利用货盘。但是不仅作业时间长，而且由于装载了形状不同的货物，运输途中的震动导致货物坍塌等，构成了货物发生事故的原因。因此，尝试了采用“单元货载系统”。单元货载是指将大小形状不同的货物汇集于定型的单元，以该单元为单位进行运输或保

管。在尝试挑战这一机制时，昌男脑海中浮现出了包袱皮。不管里面装有什么东西，只要用包袱皮包装好并打结的话，就容易运送了。他认为在这一概念渗透的日本，单元货载会取得成功。

1971年，为了构筑单元货载系统，引进了兼具货盘与集装箱功能的“箱型货盘”。引进后其自重达到70 kg，需要使用叉车移动，通过贯彻每个箱子的地区分类，以及以箱子为单位的运输，实现能够单人运输，大幅度缩短了卸货时间。其结果提高了速度并改善了作业效率，1974年在基地之间的运输中也全面采用。另一方面，百货店配送从1971年开始使用在箱型货盘上安装车轮的“笼车”，宅急便开始后这种笼车成为了主流^⑭。2000年引进的新型设备改善了重量、需要花费时间组装等问题。

现在在拥有最新设备的羽田CHRONOGATE，大量包裹不经由人工处理，而是被自动分类。构成其基础的是尝试这类创意的员工的构想与功夫的积累。

4——提高安全性的举措

对安全的理念

1955年左右，在小仓昌男调任静冈运输期间，劳动基准监督署认为工伤事故过多，于是建议去事故较少的模范木工工厂参观。他在现场听人说：“如果认为安全与效率都最重要，那么两方面都会半途而废。”参观工厂后回来的昌男制定了“安全第一、营业第二”的标语，让静冈运输加以实践，于是工伤事故逐渐减少，营业的动向反而更加活跃了。昌男的调任工作结束，回到雅玛多运输之后，也贯彻了这一思想。

作为组织为安全教育采取的举措

公司内部于1969年3月新设置了安全部。这一时期正是家用车不断得到普及、交通事故激增的时期。昌男认为防止事故还是要看管理者。比起教育司机来，应该更加优先教育管理者，管理者应该掌握司机每天如何进行工作的全部情况。因此，他贯彻了对运行管理者的教育，并且与安全部长频繁交换信息，全面修改驾驶管理规程及制定了附属规程。

汇集全公司力量的举措在1974年取得了一项成果，即秋季的交通安全运动10天时间内的事故为零^⑮。昌男在公司内刊中提到当时的心境，“我希望在几年后，世上的任何人都会指着黑猫的卡车说‘那是一家零事故的公司’。”此外，同年制定了安全指导员制度，次年在公司内部成立了安全教育中心。这是综合检查新雇用司机的适应性及对其进行教育的组织，并且与1984年中央安全研修中心的成立相关。

1994年正月的报纸中刊登的雅玛多运输的广告是在车辆上装置司机名牌相关的内容。借由堂堂正正地带着自己的名字驾驶，表明对人身安全、城市安全、包裹安全的决心与责任。



⑫ 山特维克公司制造的自动分类设备（1990年左右）



⑬ 自动分类设备托盘方式（大阪主管分店，1985年）



⑩ “Quick Fit”。通过薄膜固定箱内的货物（相机）



⑪ 使用“FLIX”的“Neco fit”



⑭ 百货店配送时使用的带有车轮的“笼车”



⑮ 达成零事故时的记事板（1974年）

开发实现安全的硬件与软件

正如系统一样，在防止事故方面，也要结合硬件、软件、人的3大因素发挥作用。在这样的想法下，还积极地推进开发防止事故的硬件。

从1995年就开始推进了特别受到支持的倒车摄像头的配置。此外，注意到车辆倒车时事故发生率高，为了减少倒车本身的次数，次年还开发了“倒车次数计数器”来掌握现状。通过使用数字来表示，努力实现“运输的可视化”，这与

5——提高生产率的举措

提高生产率与服务直接相关

“服务在前、利润在后”的理念贯穿了宅急便的服务内容向多样化、差异化发展的过程。为了不降低提供的服务品质，并且不给员工增加负担，就必须在提高效率上下功夫。“缩短时间项目”便始于这一背景。

实现“早配送、晚取件”的措施

总公司在1989年通过劳资协议启动了“缩短时间项目”。该项目旨在从根本上重新审视过去持续为缩短时间采取的举措。

首先，为了了解现状，调查了例如每个包裹的处理时间、配送车辆的驾驶时间等项目。最终目的是想要掌握受理个数与劳动时间之间的关系。通过这些举措，得知SD的劳动时间由受理个数与驾驶距离决定。因此，基于受理个数与驾驶距离，计算出每家营业所需要的综合劳动时间，并且决定营业所的合理员工人数。员工人数过去是通过营业所长的经验和直觉来决定的，而此时为了弥补目标劳动时间与现状的差距，基于数字进行决定。

通过引进“收发助手系统”取得的成果

1990年，接到缩短时间项目的提案后，松本西营业所等引进了“助手系统”。这一系统将SD上班前后的作业委托给称为“助手”的兼职员工。顾客的需求是更早配送、更晚时间取件，因此在提高服务品质的同时，推进缩短时间。松本西营业所引进助手系统的第3年，全年总劳动时间比上一年降

2010年引进的车载系统“See-T Navi”也有关联。该系统是以防止交通事故与支援司机为目的，从2008年着手开发，2010年开始利用。现在与NEKO系统(参照第8章)也进行联动。此外，从2019年开始，还在所有车辆上搭载了将行车记录器与数字行车记录仪融为一体的通信功能的车载终端。这是伴随着各种机器与互联网相连的IoT(Internet of Things)的进展而采取的举措。安全第一的理念让雅玛多取得健全和长期的成长——即使时代改变，这一想法依然也会传承下去(16)。

低，同时还提高了生产率。也就是说，同时实现了原本需要进行取舍的缩短时间与提高服务品质。这一助手系统后来扩展至日本全国。

提高收发效率的各种举措

为了提高收发效率，采取了各种举措。1995年，当时担任大阪主管分店长的濑户薰(17)在视察地的美国看到了UPS公司的集货车像巴士一样依照一定的路线行驶，在规定的时刻停在特定的场所，再由此使用平板车进行配送。这一方式将集货车的发车、停车控制在最低限度。对于安全方面、效率方面都颇为有效。因此，雅玛多运输也由总公司主导引进了“巴士站方式”。不过实际上，在从1980年代开始负责商业地区的配送中心等处，已经进行了类似于该方式的尝试。进入2000年代以后，从各地的营业所诞生继续传承的新的尝试。

其中之一是“移动型助手”。SD与收发助手组成团队，助手从SD处收取包裹后，使用平板车一边配送一边移动，在移动的目的地又从SD处收取新的包裹。通过重复这一过程，提高了配送效率。

在2000年代中期，还开始了将巴士站方式与移动型助手结合在一起的“团队收发”等尝试(18)。受到这些举措的影响，构造改革部也进行了容易采用巴士站方式的新车辆的开发等。

站在雅玛多第一线的员工们通过自己的判断寻找窍门，积极地引进有效的方法。希望让顾客满意的想法构成了这一切的根基。



16 在三重县铃鹿赛车场举办的雅玛多运输全国安全大会(2014年)。雅玛多集团各公司通过安全相关知识和驾驶技术竞赛，举办提高员工安全意识的司机竞赛



17 担任雅玛多控股集团会长时期的濑户薰。作为讲师巡回各个现场，教授提高生产率的举措



18 “巴士站方式”的团队收发(2013年)

【第8章】

信息系统的故事

“机械是由人操纵的，希望大家不要被机械操纵，而是有效利用机械”

——1969年，成立第一个计算机室时，小仓康臣所说的这句话，

现在依然存活于雅玛多集团从事信息系统开发的态度当中。

从业务效率化转变至顾客视角的开发历程——



进行“NEKO综合系统”启动操作的小仓昌男社长（1974年）

1——从引进计算机到“NEKO系统”

引进计算机的黎明时期

为了实现业务效率化、服务多样化，雅玛多至今为止致力于各种业务的机械化，以及信息系统的开发。

其第一步是从1960年到1961年，事务部门引进的由发动机驱动的电动型打字机与电动计算机^①。据说当时如获至宝。

主要着眼于更加合理化、省力化的业务，研讨在自己公司引进超过出纳机器功能的计算机。在1968年6月1日正式引进决定的同时，电子计算机准备室也在公司内部成立。当时公司内部连一名计算机专家都没有，可谓是从白纸状态全新开始。次年6月，计算机室成立时，小仓康臣说：“机械是由人操纵的，希望大家不要被机械操纵，而是有效利用机械。”^{②-④}

NEKO系统的诞生[第1代NEKO系统]

1960年代中期，产业界迎来通过计算机联网的在线化浪潮。大和运输在1970年开始研讨引进该系统。当时运输行业的方向正大幅转变为大量一体化运输，在线系统也因为影响到其动向而获得关注^⑤。

1972年3月，已经成为社长的小仓昌男做出了决断。将新成立的计算机部门独立为一家新的公司。他说：“为了让计算机更加贴近生活，并且不仅仅只属于拥有计算机的部分人，而为所有需要计算机的人都作出贡献，不应该将计算机部门局限在企业组织内部，而应该让其成为独立的组织，为其提供发挥场所的时候。”Yamato System Development株式会社(YSD)就此诞生。

用于路线事业、铁路运输事业的运费计算的在线系统被命名为“NEKO综合系统(第1代NEKO系统)^⑥”。各营业



① 活跃于薪水计算的出纳机 NCR-33（照片提供：日本 NCR 株式会社）



② 计算机室成立仪式上的小仓康臣社长（1969年6月16日）



③ 小仓康臣社长和计算机室的员工。前方左侧为鹤秀敏室长（后来的 Yamato System Development 第一任社长）（1969年）



④ 设置在总公司5楼的最初的计算机 HITAC8210（1969年）



⑤ 在线研究小组（1970年）



⑥ NEKO综合系统启动当天的情景（1974年2月1日）

所的终端与大和运输的主机在线联网，各营业所配置的电脑操作员会将司机送来的运单上的各种信息输入并且进行运用。这个系统为人才的有效利用、事务处理的标准化、运输品质的提高、事务员意识的提高等作出了贡献。

1976年宅急便的诞生也改变了信息系统的存在方式。当时小仓昌男说：“希望大家注意，信息处理系统的主体始终应该由人来担任，而不要陷入以计算机为主体的想法中。”这与过去小仓康臣所说的“机械是由人操纵的”可谓是一脉相承。

当初，宅急便一开始使用的是不需要计算机的手工作业系统。除了兼具货签作用的粘贴式专用运单以外，还使用猫咪标志的贴纸进行件数管理、收款管理。后来引进了贴纸的粘贴机器“贴标机(7)”，但是在一年办理个数超过1000万个包裹的

1978年左右，使用计算机进行处理成为了迫在眉睫的课题。

伴随宅急便诞生的新开发 [第2代NEKO系统]

如何才能迅速、正确地输入应该处理的数据呢。之后NEKO系统的历史成为了追求速度与精确度的历史。因此，关注到了扫描条形码的方法。将新采用的附有条形码的运单贴在包裹上，并且使用在各网点设置的专用终端机器“NEKO-POS”的光笔即可读取运单号码并且输入。当时，条形码在连锁店等处已有普及的迹象，但是应用于普通的运输业务可谓是划时代的。1980年开发的“第2代NEKO系统”经由1981年的日本全国网络宅急便在线信息网的完成，到1982年为止，阶段性地得到引进(8-10)。

2——向顾客视角的系统发展

构建新人SD不困惑的机制 [第3代、第4代NEKO系统]

从1985年开始陆续投入运用的“第3代NEKO系统”的特征是可以将终端带出营业所外部。所有SD能够带着便携式终端机器Portable POS(PP)，在门前使用附属的笔型读码器输入信息(11、12)。此外，各营业所还在电脑中引进了搭载宅急便业务用的应用软件的工作站(WS)，并与主机相联。其机制是回到营业所的SD通过有线连接，可将PP的信息传送至WS。

其背景是宅急便的受理数量进一步增加，以及包括滑雪用品宅急便、高尔夫宅急便等在内的服务多样化。新系统为高精度的信息输入与削减事务员的负担作出了贡献，但是

另一方面，SD操作PP时的出错与在营业所按顺序等待WS等课题也愈发显著。

因此，“第4代NEKO系统”的目标是提高操作性，即便即使不是习惯操作机器的年轻人也能毫无困惑地进行使用(13)。错误的发生不能归咎于使用者，而是系统方面的问题。特别值得一提的是“IC卡”的采用(14)。通过让其记录法人合同运费的信息，减轻SD在取件处输入负担，从而减少了错误。此外还引进了采用触摸屏、提高操作性的新型PP。这样，经过一段时间与旧系统并行运用，从1993年4月开始投入运用。



7 贴纸粘贴机器“贴标机”及其贴纸



8 附有条形码的运单 (1980年)



9 NEKO-POS 的输入作业 (1980年)



10 作为庆祝第2代NEKO系统开通发来的第一封“庆贺信息”(1981年)



11 第3代NEKO系统的PP附属的光笔，实现了在顾客门前进行高精度的信息输入 (1990年代)



12 第3代NEKO系统，实现了可以将所有的SD携带的PP运单信息转送至店铺的WS (1990年代)

应对网络时代到来的 [第5代NEKO系统]

第4代NEKO系统开始运用后不久，日本迎来了互联网的潮流。个人电脑普及率提高，互联网利用者的人数也急剧增加。雅玛多于1998年通过互联网开始提供包裹查询系统，2002年开始了“电子邮件通知服务”。在这一巨大变化中，系统也切换到了新的版本。

“第5代NEKO系统”的开发旨在应对增加的宅急便受理数量，以及应对利用计算机业务的法人顾客为目的而进行的(15)。从1999年到2002年，阶段性地引进了新系统。此外，努力做到在线系统24小时提供服务，并且通过重新构建包裹查询系统，也提高了跟踪宅急便的精确度(16)。

贴近顾客视角的系统 [第6代、第7代NEKO系统]

从第1代到第5代，NEKO系统以“业务效率化”为目的取得了进化，而第6代以后的系统开发目的逐渐转变为“顾客视角”。

“第6代NEKO系统”的开发背景是通过重新构建宅急便网络，致力于实现地区及中心制。通过拥有多家店铺，在离顾客更近的地方设置网点，并以无微不至的应对来提高服务水平。但是，每月2到3次，WS系统更新作业的应对成为了课题。无须更换在中心使用的WS与通信线路，通过将系统集中于排名靠前的服务器中，而不是WS中，实现了削减系统管理成本。

SD需要携带4台终端，分别是具有输入功能的PP、具有打印功能的打印机、具有通信功能的手机、具有结算功能的信用卡结算终端。各终端通过蓝牙连接，无需特意将终端重合即可进行操作，减轻了SD的负担。此外，还可以将手机

作为互联网终端使用，让其具有从手机上传PP的信息的功能。这一机制是业界的先驱，被称为“雅玛多模式”。这样，新的系统实现了顾客的家门前进行宅急便代收货款的信用卡结算；通过不在联络票的2二维码贴纸的输出，简化再配送指示；实时显示配送信息等。该系统于2005年开始投入使用(17)。

从2010年开始的“第7代NEKO系统”提出了“走向顾客当中”的主题，是彻底站在顾客视角开发的系统。

这时人们使用的手机也变成了智能手机，与配送相关的信息全部数字化。特别是为了应对Kuroneko Members服务，完善了可以从PP实时连接到数据中心数据库的基础设施。由此实现了能够在门前进行宅急便运单打印服务、注册Kuroneko Members，并且能够提供宅急便收取指定服务。另外，为了应对顾客结算方法的多样化，结算功能采用了电子钱包。这也是行业内最早能够以多家公司的电子钱包进行支付(18)。在PP上安装非接触IC卡的读取器，将其与信用卡结算终端融为一体。此外，从本系统开始，与独自的车载系统“See-T Navi”联动。

实现提高顾客服务与业务效率化 [第8代NEKO系统]

从2017年开始引进“第8代NEKO系统”(19)。随着电子商务(EC)的急剧扩大，SD的负担也增加了，因此目标是进行“收发改革”。与第7代系统相比，最大的改变之一是引进了平板终端，由此使得电子住宅地图与收发情况、收发路线可视化，能够更加可靠地应对顾客的需求。手机也采用了多载波的形式，这是因为在东日本大地震期间，经历了各载波在发生灾害时通信状态的恢复情况不同。相信新系统的完成能够同时实现服务水平的进一步提高与业务的效率化。



13 第4代NEKO系统也采用了光笔。通过系统防止SD的输入错误，提高现场效率的想法得到了贯彻(1990年代)。



14 从上至下分别为第4次NEKO系统采用的SD用、顾客用、经销店用的3种类型的“IC卡”。在减轻以往的非电子式经销店与SD双方的负担方面取得了划时代的进步



15 为提高法人顾客的业务效率而开始提供的软件、硬件一体型终端“B-CAT”(1996年)



16 第5代NEKO系统的PP能够通过激光扫描仪瞬间读取条形码(2001年)



17 运用第6代NEKO系统，在顾客的家门口接受信用卡进行结算的SD(2010年)



18 第7代NEKO系统能够通过搭载在Kuroneko Members卡上的电子钱包来进行宅急便代收货款等支付



19 第8代NEKO系统，可以通过平板终端确认收发情况

SD携带终端

店铺终端

以公司内部视角进行开发「业务效率化」

第1代
[1974年]

第1代NEKO系统

● 以路线、铁路运输事业为中心的运用——使各营业所的终端与 Yamato System Development 总公司的主机在线化。其中加入了自动计算运费、追踪 / 查询货物、交换信息等系统。



第2代
[1981年]

第2代NEKO系统

● 构建宅急便系统——采用附有条形码的专用运单与专用终端机器“NEKO-POS”。进行在①销售②带出③带回时的3次信息输入，还能报告异常，由此除了应对顾客的咨询以外，还可以将信息有效应用于服务水平与品质管理，也完成了全国网络宅急便在线信息网。



第3代
[1985年]

第3代NEKO系统

● 在门前输入信息——所有 SD 持有携带终端机器 Portable POS (PP)，取件时在门前使用附属的光笔输入运单信息。实现了强化销售、带出、带回的输入功能，充实印刷功能，以及伴随商品开发可简单更换系统。可以自动计算运费，自动检索到货店，并且为各营业所引进工作站 (WS)。



第4代
[1993年]

第4代NEKO系统

● 门前完结——采用了触摸屏式的新型 PP，引进 SD 用、经销店用、顾客用的3种类型的 IC 卡。可以在门前发行收据与印刷到货店标签。此外，还引进了可以将12台 PP 的数据一次性传送至 WS 的 PP 站。实现了顾客即时登录系统、经销店即时登录系统、全量配送完成系统、作业票据保存系统。



第5代
[1999年]

第5代NEKO系统

● 系统的开放化、门前单手操作——数据中心的系统转移至以 UNIX 为基础的实时化系统并开放化。PP 与打印机成为独立的终端，通过无线通信联动。PP 变得小型轻量、大容量，采用激光扫描仪读取条形码。从 PP 向 WS 传送数据使用的是连接设备托架。



第6代
[2005年]

第6代NEKO系统

● 系统网络化、门前结算、利用蓝牙——PP、打印机、手机、信用卡结算终端成为独立的终端，通过蓝牙联动。可以应对现金、信用卡、借记卡支付。通过不在联络票的2维码贴纸的输出，简化再配送指示。数据传送通过手机可在门前自动上传。



第7代
[2010年]

第7代NEKO系统

● 应对 Kuroneko Members、门前电子钱包结算——在 PP 上安装非接触 IC 卡的读取器，将其与信用卡结算终端融为一体。可以应对信用卡、借记卡、电子钱包，还能使用多种交通型电子钱包。搭载实现了实时信息处理的网络通信功能。向 WS 传送数据使用无线网络。



第8代
[2016年]

第8代NEKO系统

● 通过平板的可视化、配送地点数据库——携带终端包括打印机、手持式扫描一体型平板、信用卡结算终端、手机4类。通过发挥 PP 功能的平板，将电子住宅地图、收发情况、收发路线等信息可视化。将至今为止的配送信息、Kuroneko Members 信息数字化，构建配送地点的数据库。



转换为顾客视角

【第9章】

关怀体谅的故事

雅玛多集团作为受到地区社会信赖的企业，为提高生活便利性作出贡献的企业，以及以承担社会基础设施的宅急便为核心的企业，为了履行其社会责任，至今为止采取了各种举措。在“社会”、“安全”、“环境”的领域，满足顾客期待与信赖的活动是——



报纸广告也报道了的黑猫雅玛多环境教室（2008年）

1——传递互动

传递音乐的宅急便

想要将真正的古典音乐传递给全国的顾客。“音乐宅急便”是从1986年开始一直持续到现在的社会贡献活动。这是为地方的顾客或家中有小孩等，平时很少有机会好好欣赏管弦乐队的现场演奏的人传递文化的企划。

第一年，以在金泽厚生年金会馆举办为开端，接着还去往广岛、福冈、名古屋巡演。免费入场，由当地的管弦乐队担任演奏(1)(2)。

在大厅为交通事故孤儿进行慈善募款。在全国各地的会场中都能看到小朋友们将手中的零钱塞入捐款箱中的情景(3)(4)。

正因为音乐宅急便是前所未有的音乐会，所以在举办过程中也有些不知所措。出自想要传递真正的古典音乐的想法，

委托一流的演奏家与乐团进行表演，但也有人担心可能会有孩子嬉闹或是哭泣。运营方也因为免费邀请而难以预测实际的来场人数。不过，看到回去时心满意足的家长与孩子们的身影，这些辛劳也就一扫而尽了。

后来，还加入了孩子们用自带的乐器与管弦乐队一起演奏的节目，并于2006年重新取名为“黑猫家庭音乐会”(5)(6)。

2010年开始了在学校与公民馆演奏的“推广公演”(7)。将演奏者的人数控制在最低限度，也提供了真正的古典音乐会。首次举办的地点位于福岛县东南部，阿武隈高地平田村的一所全校有44名儿童的小学。

音乐宅急便还创作出合唱组曲，那就是由林望先生作词、上田真树女士作曲的《天地之歌》。2013年举办首次公演。后来，这首曲子也被全国的合唱团演唱。



1 音乐宅急便开始后次年的广岛公演（1987年）



2 音乐宅急便第1次公演节目单（1986年）



3 送给捐款人的垫板。图案是作为音乐宅急便主视觉图使用的猫咪管弦乐队



4 在大厅的交通事故孤儿慈善募款活动的情景（2006年）



5 当地合唱团和东京爱乐交响乐团的联合演出（2013年）



6 指挥家饭森范亲先生与参加演奏的孩子们（2018年）



7 在小郡特别支援学校举行的推广公演（2018年）

2015年，为纪念音乐宅急便30周年，在东京三得利音乐厅举办了音乐会。在东京交响乐团前指挥的环节中，手握指挥棒的一位到场者，是小时候曾在广岛欣赏过音乐宅急便音乐会的女性。同样，过去曾欣赏过演出的观众当中，有许多人成为家长后带着自己的孩子前来观赏。

诞生于现场的“儿童交通安全教室”

若不使用从儿童到成人，谁都能利用的公共道路，那么雅玛多集团的工作就无法维持。因此营业所通过各自的判断，参与上学路上的守护活动，以及幼儿园和小学举办的交通安全教室。

有一件事情能够让人感受到其成果。那是在广岛的住宅街，一名SD结束配送回到车边时，有两个小孩在一旁等待。他们说：“球滚到车下面了，能不能帮我们取出来？”他们没有自己钻到车辆下方去找球，是因为他们记得2年前在幼儿园的交通安全教室中，SD教过他们不能钻到宅急便车辆的下方。后来，从1998年开始，“儿童交通安全教室”发展为全公司致力推动的社会贡献活动(8-10)。

2007年，除了托儿所、幼儿园、小学以外，也在特别支

援学校举办，到2019年累计举办次数超过3万500次，参加者人数也达到330万人。

与孩子们建立起进一步的关系

还有一些为应对世间变化和社会需求，而逐渐扩大的社会贡献活动。

例如于2005年10月开始的“黑猫雅玛多环境教室”，到2019年累计的参加人数超过了24万人(11)。

此外，还增加了与孩子互动的机会。2006年参展了儿童的职业、社会体验设施“KidZania东京”，2009年参展了“KidZania甲子园”，提供了让儿童能够体验SD工作的项目。除了车辆以外，还让儿童能够体验使用平板车来收发包裹，让他们学习到宅急便的包裹收发，以及严格遵守交通规则等知识(12)。

从2006年到2017年，以初高中生为对象，开设通过工作，实际体验与社会关联的“初高中生经营研讨会”(后来的雅玛多运输高中生研讨会)(13)，2008年开始赞助了在离岛生活的初中生举办的全国棒球大会“全国离岛交流初中生棒球大赛(离岛甲子园)”，并且承办了参加比赛选手的行李配送等。

2——对环境采取的举措

雅玛多集团的环境保护活动“Necology”

1991年，雅玛多运输内部设置了地球环境委员会。

2000年首次发行了环境报告书(现在的雅玛多集团CSR报告书)。并且推进了正式的举措，如2003年制定的“环境保

护宣言”(2014年修订)及“雅玛多运输防止全球变暖目标”等。2012年，将雅玛多集团的环境保护理念取名为“Necology(14)”，并在集团所有员工中共享。该名称是将象征着雅玛多的“Kuroneko”与“Ecology”相结合。“Necology”具有以下



8 在儿童交通安全教室，白猫、黑猫的人偶装角色也很活跃



9 雅玛多(中国)运输有限公司和雅玛多国际物流有限公司在上海举办的“儿童交通安全教室”(2017年)



10 在“儿童交通安全教室”使用实际的集货车进行指导(2009年)



11 “黑猫雅玛多环境教室”的情景



12 在“KidZania东京”的SD体验(2018年)



13 在“高中生经营研讨会”上，各地区的雅玛多运输的员工作为导师，协助学生一直到最后发表(2015年)



14 按照“包装”“运输”“送达”“减少”“回收”“传达”“制造”“想法”进行分类整理的Necology门户网站

三个含义。第一，每名员工时刻带着保护环境的意识从事每天的业务。第二，不仅是物流不可欠缺的“包装”、“运输”、“送达”，其他各种事业也要贯彻环保化。第三，为了使利用雅玛多集团的服务与顾客的环保观念相结合，时刻思考有利于环境的服务并持续进行提供。

低污染车辆的进化

大和运输还领先于其他公司采取引进低污染车辆的举措。包括引进测试在内，有1986年的甲醇车⁽¹⁵⁾、1993年的LPG车与混合动力车、1997年的CNG车，以及2002年的混合动力车、2007年的燃料电池车、2010年的电动汽车等。

不使用车辆收发包裹的优点

1983年还开始尝试不使用汽车，试办地点是在鹿儿岛。鹿儿岛县最繁华的市中心天文馆几乎所有的商店街，在上午11点后禁止车辆进入。最初是将汽车停在附近的路上，一边担心违规停车，一边使用平板车进行取件。于是，为了无须顾虑专注于取件，开发了比平板车容量更大、可以从营业所运出的“人力宅急便车”⁽¹⁶⁾。制作者是平时维护车辆的员工。

在东京也增加了以平板车为中心进行收发业务的附属配送中心⁽¹⁷⁾。2006年，东东京主管分店下的135家配送中心中，有121家配送中心不再使用汽车。

从2002年左右开始引进附有两轮拖车的电动自行车(新的三轮车)⁽¹⁸⁾。引进前也曾对装载量和效率不太放心，但是

实际开始使用后，转弯灵活，提高了取件的速度，与当地顾客的沟通也比以前更加丰富等，优点颇为显著。

扩大运输方式转换的使用

为了大幅减少CO₂排放量，从1987年开始将宅急便的部分干线运输换成铁路与渡轮，在行业内也先驱性地推进了运输方式转换。在铁路集装箱运输中，首次引进了30英尺的集装箱，确保运输能力。后来，还联合开发可以从两侧进行装卸的侧翼型的同等级集装箱。2000年代，在连接本州与北海道的长距离渡轮的4条航线中建立了无人航行系统，并且致力于从东京到福冈之间尝试运用两种温度类型的铁路低温集装箱等，扩大了卡车以外的运输区间。2013年，在铁路集装箱上设计了“Necology”的标志，蕴含着今后也与顾客一同构建环保物流的想法⁽¹⁹⁾。

“京都项目”的举措

2011年5月，在京都开始了新的举措“京都项目”。其中一项是与京福电气铁道合作，将京都唯一的有轨电车，广受游客欢迎的岚电用于收发包裹。

包租下从西院车库出发列车的一节，运载收发包裹使用的平板车。到达车站后，卸下平板车，等候在此的SD将整个平板车装上三轮车前往配送⁽²⁰⁾。这一场景俨然成为京都的新看点之一。



15 最初的低污染车辆——甲醇车（1986年）



16 在鹿儿岛天文馆的商店街使用的人力宅急便车（1983年）



17 以平板车为主体的收发网点——附属配送中心（2000年，东京银座2丁目）



18 使用附有两轮拖车的电动自行车取件的情景（2015年）



19 使用铁路的运输方式转换（2014年）



20 有猫咪标志的岚电车辆和等待装货的平板车（2012年）

【第10章】

贴近身边的故事

“为了社会、为了他人”的想法，作为雅玛多集团的DNA获得传承。每天处理业务时自不待言，在发生灾害时或地区内出现难题时，这一DNA会发挥出更加强大的力量。希望残疾人士自立并且为其提供支援的企业姿态也顺着这一想法。发生前所未有的灾害时的应对方式、与政府共同解决地区的课题、与残疾人士和谐共处的举措是——



利用路线巴士同时运输乘客与宅急便包裹的“客货混载”（宫崎市，2017年）

1——灾害时的应对方式

紧急情况时被要求的事项

1940年1月，静冈市发生了持续燃烧了13小时以上的大火灾，受灾者多达2万8千人以上。小仓康臣应静冈市政府的请求，派遣了50辆车编成的重建救援队。在汽油仍处于管制的情况下，市里发放给救援队的汽油非常宝贵，但是康臣不允许将其用于重建活动以外的事情。在35年后的1975年，已经就任了社长的小仓昌男在《大和新闻》的专栏中这样写道：“社会上有各种各样的特殊事例，还会出现在制定规则时想不到的情况。（中略）那么，究竟要以什么为标准来思考呢？我认为那是良知。（中略）尤其是在紧急情况时，采取相应的想法与行动，这才可谓是人性的社会。”

自我认识到肩负社会基础设施的责任，并且重视每名员

工怀有良知的判断。尽管时代变迁，但是紧急情况下的判断与行动始终保持一致。

灾区支援的历程

在发生灾害时，如何向顾客送达包裹呢？雅玛多至今为止经历了各种各样的灾害，自1980年代以来一直用自己的方式致力于对灾区的支援。

在1995年1月的阪神大地震中，1名员工与其13名家属不幸罹难。雅玛多运输总公司在地震发生后立即收集信息，并成立了对策总部。另一方面，在灾区，员工没有等待总公司的指示，自发展开了行动。他们分头搜索失踪者与确认受灾情况等，努力以自己的力量克服困境。此外在地震发生约



1 在“阪神大地震”中运输灾害救援物资的宅急便集货车（1995年1月28日）



2 行驶在“东日本大地震”灾区。岩手县陆前高田市



3 东日本大地震后，装载救援物资行驶在宫城县南三陆町的宅急便集货车（2011年3月23日）照片提供：朝日报社



4 在该地震后的废墟中，逐步重新恢复配送（2011年）



5 在该地震后，与自卫队合作运输救援物资。宫城县气仙沼市（2011年）



6 该地震后员工志愿者的活动（2011年）

1个月后，失去住宅的员工及其家人开始搬入公司准备的临时住宅。全国的员工赶来灾区参加当地的志愿者活动，通过这些支援，同时也是受灾者的当地员工在灾区内走访，制作顾客的避难所清单等，这些努力让公司得以恢复了营业(①)。

东日本大地震重建支援活动

2011年3月11日14点46分，日本东北地区的太平洋海域发生了地震。当时总公司正在举行劳资高层的会议，但立即将会议中断，并且根据4年前制定的雅玛多运输总公司地震对策手册，成立了由木川真雅玛多运输社长担任总部长的地震对策总部。雅玛多集团在东北地区的受灾情况为，包括员工及其家属、Kuroneko Mate在内共有5人死亡，9处设施全毁，58辆车完全损坏。在关东地区也有失踪者，以及部分设施受损。在灾区进行确保安全与确认员工安危的同时，也开始了救援物资运输。与过去的地震相比，颇为显著的是汽油不足，确保燃料非常困难。

在这种情况下，员工们寻找能够做到的事情，并且付诸行动。听说避难所没有食物，便从农家等处取得大米做成饭团，或是在政府登记为志愿者，为救援物资进行分类等，协助地方政府及自卫队。作为物流的专家，不遗余力地倾注过去积累的技术诀窍，还负责了物资的分类、库存管理、配送计划的决定以及配送。

宅急便网络的恢复花了10天的时间。在磐城听到了“宅急便的人开始恢复配送就感到安心了”，在同县白河市听到了“没有宅急便的话，我家没办法生活”的声音。在无法重新开

始收发包裹，只能在配送中心进行交付的时期，还有腿脚不方便的老年人推着平板车来到配送中心。有一名SD向上司说：“我已经忍受不了了。”他不忍心让顾客亲自来取包裹，说“让我去配送吧”。从中再次实际感受到SD将包裹送达至顾客时，能够收到顾客说声“谢谢”(②-⑦)的心情。

还决定每个宅急便包裹捐赠10日元作为“东日本大地震生活、产业基础重建复兴募款”。捐赠款项作为培育宅急便的报恩，其用途限于灾区的水产业、农业的复苏，以及支撑该地区生活的医院和托儿所等社会基础设施的重建。雅玛多毫不犹豫地向其报恩。捐赠总额包括募款部分在内，达到142亿7,426万4,524日元。所有金额通过雅玛多福利财团，用于受到海啸灾害的岩手县野田村托儿所向高地转移重建、在宫城县南三陆町建设临时鱼市场、福岛县小野町的小野町地方综合医院的转移重建等31项事业(⑧)。

在熊本地震中运输救援资源的举措

2016年4月，熊本地震发生时，雅玛多运输申请协助熊本县，提出救援物资运输方案(⑨)。在东日本大地震发生后，对照总公司的“已配送物资清单”与来自灾区的“希望物资清单”，根据时刻变化的需求，运送公司内部救援物资，这一经验在此次熊本地震中得到了有效运用。

宅急便已成为顾客的生命线——不经意间通过灾害重新认识到这一点。在短时间内恢复营业可谓是社会责任。为此，今后也将一如既往地传承“为了社会、为了他人”的想法。

2——为共生采取的举措

与地区的关系

贴近地区的各种举措，不是由总公司主导，而是全国的分公司与各营业所自主开始的。

解决地区课题的举措

1992年，全国首次的“宅配巴士”在岩手县内开始试运行(⑩)。这是利用路线巴士进行部分宅急便的运输。这一客货

混载的尝试也在苫小牧与函馆展开，对巴士公司方来说实现了人口稀疏路线的生产率的提高，对雅玛多而言则是实现了运输时间的短缩。北海道还在2010年挑战了全国首次的地铁客货混载。

青森县推出了“代购”。1998年，与当地超市合作，在难以去往远处购物的地区开始了在顾客期望的时间送达期望的物品的服务。岩手县则是因为当地员工曾遇过顾客孤独死的



⑦ 雅玛多集团全体员工佩戴臂章致力同心 (2011年)



⑧ 使用“东日本大地震生活、产业基础重建复兴募款”建设的宫城县南三陆町临时鱼市场



⑨ “熊本地震”后为避难所配送的情景 (2016年)

情形，而强烈希望公司提供以独居老年人等为对象的服务。因此在2009年推出了“守护支援服务”。该服务作为厚生劳动省的模范事业，与岩手县社会福利协议会合作实施。第二年，该服务还与代购相结合，以“真心宅急便”之名在岩手县西和贺町开始营运^⑩。

对于仅凭政府难以解决的地区课题，雅玛多集团逐渐通过自己公司的事业持续予以协助。

“Project G”的发展

紧密贴近地区的举措以“Project G”正式启动是在2012年。“G”意为政府(government)，在上一年发表的“DAN-TOTSU3年计划HOP”中，将与地方政府合作的地区活性化列为基本战略之一。这一Project G的目标是“实现可安全、安心的生活支援”，如提供代购与守护支援这样的服务，以及“地区经济的活性化”。

2012年在高知县大丰町启动的将代购与守护活动结合在一起的服务正是生活支援的代表性事例^⑫。位于山区的大丰町一半以上的居民是65岁以上的老年人。民生委员年纪也很大，存在难以掌握居民健康状况的问题。因此，町与商会及雅玛多运输合作，采用的机制是如果在11点之前通过电话或传真向商店订购商品的话，雅玛多在18点前将商品送达。在送达之际，有效利用调查表来询问顾客的身体情况。如果发现变化，则联系政府办公处或消防署。

除了地方以外，还致力于都市地区的课题。位于东京都多摩市的多摩新城以新设置的网点“Nekosapo Station”为

中心，开始了当地社区的活性化及都市型的生活支援^⑬。

使用巴士与列车的空余空间运输宅急便的客货混载，也在2019年3月底的阶段扩大为与全国14个都道府县合作的举措。此外，有效应用东日本大地震时的经验，与各地政府陆续签订了救援物资的保管、分类、运输等相关灾害协定。

另一方面，开始了“地区经济的活性化”，将其作为支援地区特产扩大销路的举措。其代表性事例是“A! Premium”^⑭。这是与青森县签订合作协议，在为苹果和扇贝等农林水产品保持鲜度的基础上，经由冲绳国际物流枢纽，最快次日送达亚洲各地的项目。从2014年开始的这一尝试在2016年年底阶段扩大至100家以上的企业参加。此外，还注意到访日外国游客对于“Hands-Free Travel”(轻装旅行)的需求，在各地开始了寄存行李与向酒店配送等观光支援服务。

在Project G的举措中，也有已经完成了一定的地区贡献之后就结束的服务。但是，过去的许多举措是在一边解决顾客的课题，一边实现作为企业的经济性价值和社会性价值。这是在解决社会课题的同时，提高自己的经济性竞争力的CSV(创造共享价值)的举措。现在，日本面临着少子高龄化和人口过疏化等社会课题，雅玛多集团今后也将通过本职工作作出社会贡献，与地方政府等进行合作，致力于为解决这些社会课题作出贡献的Project G。

小仓昌男对福利的想法

在雅玛多集团的“企业姿态”项目中，有一条是“作为地区的一员，在开展值得信赖的事业活动的同时，也为残疾



⑩ 在岩手县的宅配巴士试运行。包装装在巴士的最末尾(1992年)



⑪ 在岩手县西和贺町为独居老人配送包裹的“真心宅急便”(2010年)



⑫ 在高知县大丰町的代购(2013年)



⑬ 社区网点“Nekosapo Station Greenade 永山店”。有效利用雅玛多集团的经营资源，为地区居民舒适生活提供支援。



⑭ 在“A!Premium”举措中听取市场需求的员工(左)



⑮ “Swan Bakery”1号店(银座)的开业典礼。从左起依次为有富庆二雅玛多运输社长、小仓昌男理事长、Takaki Bakery 高木社长(1998年)

人士提供援助，期待他们能够自立。”其中反映了小仓昌男的坚强意志。昌男积极雇佣残疾人士作为战斗力，并且通过让他们与健康人士一起工作，发挥其能力，并使其成长。接受这一想法，雅玛多集团努力创建容易让残疾人士与大多数的健康人士在一起工作的环境，使残疾人士的雇佣顺利走上正轨。

1993年9月，支援残疾人士自立的“雅玛多福利财团”成立。其资金来源是退任会长一职、担任顾问的昌男持有的雅玛多运输的股份。昌男捐赠了该股份的大部分资金。关于成立福利财团的理由，昌男说：“我并没有特别的动机，只是想以某种方式对身体有残疾的人们伸出援助的手，是从这样的个人想法开始而已”。其中也蕴藏着向关照过自己的社会报恩的想法。

财团最初的举措是资助。面向40名残疾人大学生，每月资助5万日元奖学金，并且不需要其还款。此外，财团还为没有获得厚生劳动省的批准、也没有获得国家补助的共同作业所赞助了改善作业环境的资金。

发展福利现场的经营改革

财团以1995年的阪神大地震为契机，加入了新的活动。财团调查了受灾的共同作业所。昌男也获得机会实际访问共同作业所。昌男在那里看到的是残疾人士兢兢业业地从事廉价转包工作与再利用业务的身影。很明显赚不了什么钱。而且他还得知许多残疾人士并不是为了获得收入，而是将共同作业所作为日间护理的场所。月薪只有1万日元的事例也并不罕见。于是，为了让共同作业所能够支付足以使残疾人士自立的薪水，昌男决定引进经营的视角。

从1996年开始，昌男去往日本全国各地，免费举办名为“Power Up Seminar”的经营研讨会。其目的是以共同作业所的运营者为对象，教导“摆脱1万日元”的经营的技术诀窍。不过，昌男深刻认识到自己并不是福利专家。每一个残疾人士能够做些什么，应该有福利专家来思考，自己则是贯彻免费传授经营的方法。

在这样的情况下，1998年“Swan Bakery”的1号店开店(15 16)。这是一家由残疾人士烘焙面包与接待顾客的店铺。昌男得知TAKAKI BAKERY公司有“冷冻面团”的存在，认为用这种面团残疾人士也能烘焙出美味的面包，于是他向该公司恳求合作而实现这家面包店开店(17)。这也成为了让残疾人士自立的职场典范。

雅玛多福利财团的进一步活动

2004年，开始了由残疾人士设施进行Kuroneko邮件便配送的事业。由残疾人士作为Kuroneko Mate配送Kuroneko邮件便(后来改为Kuroneko DM-Bin)(18)。2005年成立了社会福利法人雅玛多自立中心，之后还开设了通所型就业移行支援设施Swan工舍新座、Swan工舍羽田。

昌男启动的Power Up Seminar在2010年改称为“Power Up Forum”，为了向更多人宣传其目的而扩大了规模。2013年，决定致力于为残疾人士增加薪水的设施，自行制定了事业改革计划，为了获得实践资金而启动了“梦想架桥项目”。该项目的成功事例在Power Up Forum上被报告出来，也成为了激励后进的存在。“不仅仅只作为单纯的劳动力，还要有意识地作为战斗力来雇用残疾人士”——小仓昌男的这一想法稳步地取得了成果。



16 在Swan Bakery工作的残疾人员工



17 在Takaki Bakery研修中心体验烘焙面包的小仓昌男(左)(1997年)



18 残疾人士的Kuroneko DM-Bin事业(2015年)

雅玛多集团的公司及相关团体一览(截至2019年9月)

持股公司	雅玛多控股集团有限公司(1919年以大和运输株式会社创立)		
配送事业	雅玛多运输株式会社(2005年以雅玛多运输分割准备株式会社设立)		YAMATO LOGISTICS INDIA PVT. LTD.(雅玛多物流印度株式会社)(2008年设立)
	Yamato Global Express株式会社(2007年以Yamato Express株式会社设立)		PT. YAMATO INDONESIA(印度尼西亚雅玛多株式会社)(2013年设立)
	Express Network株式会社(2008年设立)		YAMATO LOGISTICS VIETNAM COMPANY LIMITED(雅玛多物流越南有限公司)(2015年设立)
	冲绳雅玛多株式会社(1985年以冲绳运输株式会社设立)		OTL ASIA SDN.BHD.(2017年取得CKE TRANSPORT AGENCY SDN.BHD.的所有股份)
	Yamato Dialog & Media株式会社(2006年设立)		OVERLAND TOTAL LOGISTIC SERVICES (M) SDN.BHD.(2017年取得该公司的股份)
	Yamato Contact Service株式会社(2003年设立)		OVERLAND TOTAL LOGISTICS (THAILAND) CO.,LTD.(2017年取得该公司的股份)
	Yamato Staff Supply株式会社(2002年设立)		OVERLAND TOTAL LOGISTICS SERVICES VIETNAM JOINT STOCK COMPANY(2017年取得该公司的股份)
BIZ-物流事业	Yamato Logistics株式会社(2008年设立)		GUANGXI OVERLAND TOTAL LOGISTICS CO., LTD.(2017年取得该公司的所有股份)
	Yamato Global Logistics Japan株式会社(1999年以Yamato UPS International Air Cargo株式会社设立)		SHENZHEN OVERLAND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CO.,LTD.(2017年取得该公司的所有股份)
	Yamato Packing Service株式会社(1957年取得千代田梱包工业株式会社的所有股份)		SHENZHEN SHUN ZHI TONG INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.(2017年取得该公司的所有股份)
	雅玛多包装技术研究所株式会社(2006年设立)		YAMATO 365 EXPRESS COMPANY LIMITED.(雅玛多365 EXPRESS有限公司)(2017年取得该公司的股份)
	湖南工业株式会社(1963年设立)		PT. YAMATO INDONESIA FORWARDING(印度尼西亚雅玛多 FORWARDING株式会社)(2017年设立)
Home Convenience 事业	Yamato Home Convenience株式会社(1985年以Yamato Home Service株式会社设立)		YAMATO GLOBAL LOGISTICS MYANMAR CO., LTD.(雅玛多全球物流缅甸株式会社)(2017年设立)
	Yamato System Development株式会社(1973年设立)		YAMATO (CHINA) COMPANY LIMITED.(雅玛多管理(中国)有限公司)(2017年设立)
e-Business 事业	Yamato Web Solutions株式会社(1988年以Yamato Career Service株式会社设立)		YAMATO INVESTMENT (HONG KONG) LIMITED(雅玛多(香港)有限公司)(2017年设立)
	Yamato Financial株式会社(1986年以Yamato Collect Service株式会社设立)		YAMATO (CHINA) TRANSPORT CO., LTD.(雅玛多(中国)运输有限公司)(2010年取得上海巴士物流有限公司的股份)
Financial事业	Yamato Lease株式会社(1977年以极东租赁株式会社设立)		YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD.(雅玛多国际物流有限公司)(2005年设立)
	Yamato Credit Finance株式会社(2005年取得Fine Credit株式会社的股份)		SHANGHAI WAI GAO QIAO BONDED LOGISTICS ZONE YAMATO WAREHOUSE CO., LTD.(上海雅玛多仓库有限公司)(2008年设立)
	Yamato Autoworks株式会社(1957年以大和商事株式会社设立)		YAMATO LOGISTICS (HONG KONG) LIMITED(香港雅玛多运输有限公司)(1982年以大和运输(香港)有限公司设立)
车辆维修事业	Yamato Autoworks岩手株式会社(2007年设立)		TAIWAN YAMATO INTERNATIONAL LOGISTICS INC.(台湾雅玛多运输有限公司)(1984年以和台货运代理股份有限公司设立)
	Yamato Autoworks北信越株式会社(2006年设立)		YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.(美国雅玛多运输株式会社)(1980年设立)
	Yamato Autoworks四国株式会社(2008年设立)		YAMATO TRANSPORT MEXICO S.A.DE C.V.(墨西哥雅玛多运输株式会社)(2015年设立)
	Yamato Autoworks冲绳株式会社(2004年以冲绳Catworks株式会社设立)		YAMATO TRANSPORT EUROPE B.V.(欧洲雅玛多运输株式会社)(1986年以荷兰雅玛多运输株式会社设立)
	Yamato Management Service 株式会社(2004年设立)		
其他事业	Box Charter株式会社(2002年以神奈川Green Liner株式会社设立)		相关团体
	Yamato Box Charter株式会社(2001年以埼玉Green Liner株式会社设立)		雅玛多集团企业年金基金(1966年以大和运输厚生年金基金设立)
	Yamato Multi Charter株式会社(1959年取得京都货物自动车运输株式会社的所有股份)		雅玛多集团健康保险工会(1958年以大和运输健康保险公会设立)
	神户雅玛多运输株式会社(1964年取得大洋自动车运送株式会社的所有股份)		公益财团法人雅玛多福祉财团(1993年以财团法人雅玛多福祉财团设立)
	Yamato Management Service 株式会社(1998年设立)		社会福祉法人雅玛多自立中心(2005年设立)
	株式会社Swan		一般社团法人雅玛多集团综合研究所(2016年设立)
海外当地法人	YAMATO ASIA PTE. LTD.(雅玛多亚洲株式会社)(2014年设立)		
	YAMATO TRANSPORT (S) PTE. LTD.(新加坡雅玛多运输株式会社)(1983年设立)		
	YAMATO UNYU (THAILAND) CO., LTD.(泰国雅玛多运输株式会社)(1990年设立)		
	YAMATO TRANSPORT (M) SDN. BHD.(马来西亚雅玛多运输株式会社)(1988年设立)		

*括号内标明了设立年份,或是加入雅玛多控股集团旗下的年份。



YAMATO HOLDINGS CO., LTD.