

沿革編 1

序章 創業者 小倉康臣 3
小倉康臣の生い立ち 4 独立自営の商売を決意する 4 明治期のトラック運送 6

第1章 大和運輸の創業 7
1919年～1928年[大正8年～昭和3年]

第1節 大和運輸株式会社の創立 8

- 1. トラック運送事業の幕開け 8
第一次世界大戦による好況から戦後恐慌へ 8 トラック運送のあけぼの 8
関東大震災を機にトラック運送が拡大 9 東京自動車業組合の設立 10
- 2. 大和運輸の創立と初期の営業 11
大和運輸の創立 11 創業当初の営業活動 13
小口雑貨の混載輸送と三越呉服店との輸送契約 15

第2節 関東大震災後の復興と社内体制の整備 17

- 1. 関東大震災後の復興輸送に注力 17
トラックを代々木の原に避難させる 17 復興輸送に奮闘 18
- 2. 経営基盤の確立 19
本社の新築と営業施設の拡充 19 内部体制の整備 20
- 3. 新たな営業の開拓 21
引越・婚礼荷運送の開始 21 小物配達の開拓 23

第3節 「定期積み合わせ輸送」構想の芽ばえ 23
貸切運送に限界を感じる 23 小倉専務の欧米視察 24

第2章 関東地域を中心に定期便路線網を構築 27
1929年～1935年[昭和4年～昭和10年]

第1節 トラック輸送の拡大と陸運行政 28

- 1. 昭和初期の日本経済 28
- 2. トラック輸送の拡大と陸運行政の強化 29
省営自動車の運行開始と国産自動車の製造 29 自動車交通事業法の制定 29
トラックの協定標準運賃表の制定 30 東京貨物自動車運輸商業組合の発足 32

第2節 定期便の開始と事業体制の整備 33

- 1. 定期便をスタート 33
小倉康臣の定期便構想 33 第二大和運輸の設立 34 東京ー横浜間で定期便を開始 34
北条稻荷の再建 36
- 2. 定期便事業体制の整備 37
定期伝票の作成と基準運賃の制定 37 PR活動を展開 38 事故共済部の設置 39

第3節 定期便路線網の伸長と貸切運送事業の拡大 39

- 1. 関東一円にわたる定期便路線網の完成 39
定期便事業の進展 39 関東一円をネットワークとするトラック定期便路線網の完成 40
浦和事件と「大和便」への名称変更 41
コラム 大和式トレーラーの開発 42
- 2. 貸切運送事業の進展 43
常備貸切を拡大 43 百貨店を中心に一般貸切を強化 43 業績の推移と増資 45

第4節 経営体制の強化と「社訓」の制定 45

- 1. 定期便路線網の構築に向けて経営体制を強化 45
経営組織の整備 45
- 2. 社員教育の強化と「社訓」の制定 47
社歌の制定 47 社内報の発行と大和読本の配布 47 社訓の制定 48

第3章 大和便の発展と戦時体制下の大和運輸 51
1936年～1945年[昭和11年～昭和20年]

第1節 戦時体制下のトラック輸送 52

- 1. 戦時経済統制の強化 52
日中戦争から太平洋戦争へ 52 自動車製造事業法の制定とトラック製造 52
- 2. 戦時体制下の陸運業 53
自動車交通事業法の改正とトラック運送事業者の統合 53 陸運統制令の発動と50km制限 54
認可運賃制度の開始 55 日本通運の設立と小運送の集約合同 56

第2節 戦時体制下の大和運輸の事業運営 57

- 1. 大和便の拡大と営業体制の整備 57
日本初の近代的トラックターミナルの建設 57 京阪神で百貨店配送業務を開始 58
石油消費規制と自動車の代燃化 59
コラム 代燃車とヒマの栽培 59
- 2. 日本通運の資本導入と路線事業の統合 60
小倉専務の決意 60 日本通運の資本を導入 60 トラック運送会社の買収 62
社内体制の整備 63 業績の推移と増資 64 小倉専務の社外活動 64

第3節 大和便の休止と「光輸送隊」の結成 66

- 1. 大和便、貸切運送事業の縮小 66
50km制限により大和便網を縮小 66 大和便、貸切運送の休止 66
- 2. 光輸送隊の結成、そして終戦を迎える 67
日本通運との合併を勧奨される 67 光輸送隊の結成から終戦へ 68

第4章 路線事業の再開と新規事業への進出 71
1945年～1959年[昭和20年～昭和34年]

第1節 戦後の復興とトラック運送事業 72

- 1. 戦後の混乱から経済復興へ 72
戦後の経済復興 72 特需景気から神武景気へ 73
- 2. 戦後のトラック運送事業と道路運送法の制定 73
壊滅的被害を受けた輸送機関 73 自家用トラックの増加と路線トラック事業の進展 74

道路運送法の制定と日本トラック協会の発足 75 通運事業法の制定と複数制への移行 76

第2節 大和便の再開と百貨店配送業務の進展77

1. 戦後の事業再開77

区域事業の整備 77 進駐軍関係の作業へ進出 78 路線事業の再開 79

2. 大和便ネットワークの拡張80

静岡運輸の設立と大和便営業エリアの拡大 80 営業体制の強化 82
長距離運行の開始と東海道路線の申請 83

3. 区域事業の集約と百貨店配送業務の拡大85

区域事業の集約 85 百貨店配送の進展 86

第3節 通運をはじめとした事業の多角化を推進87

1. 通運および国際航空貨物への進出87

通運事業の免許を取得 87 小口混載貨物の取り扱い 88
通運事業の進展と荷役作業機械化への取り組み 89 航空貨物取扱業務への進出 90
海運取扱営業の開始 90

2. 梱包輸送事業の進展91

千代田梱包工業の買収とアライド社との提携 91 美術品輸送で地歩を固める 92
コラム ネコマークの誕生 91

第4節 経営基盤の強化と企業風土の醸成93

1. 小倉専務の社長就任と経営体制の強化93

日通資本の買い戻し 93 経営陣の強化 93 社内体制の整備・強化 94

2. ヤマト精神の醸成96

労働組合の結成 96 福利厚生の拡充 97 従業員の親睦を深める 98
新社の完成と創業40周年記念式典の開催 99

第5節 この時期の業績と財務100

戦後復興期の動向 100 1950年代の動向 101

第5章

長距離路線の拡張と総合運送体制の構築105

1960年～1969年[昭和35年～昭和44年]

第1節 高度経済成長期のトラック運送事業106

1. 大量生産・大量消費社会の進展106

高度経済成長期の日本経済 106 モータリゼーションの到来 107

2. 変貌するトラック運送事業107

トラック運送事業の近代化 107 公共トラックターミナルの整備 108
海上コンテナ輸送の開始と複合一貫輸送の幕開け 109

第2節 長期経営計画の推進と経営の合理化110

1. 長期経営計画の策定と経営体質の強化110

3カ年の長期経営計画を策定 110 経営体制の強化と組織の改編 112

2. 賃金体系の改定と社員教育の強化115

社員資格制度の導入と新給与体系の制定 115 社内教育体制の強化 116
福利厚生制度の拡充 116

3. 事務の機械化とコンピュータの導入118

計算業務の機械化を推進 118 コンピュータの導入 118

第3節 路線事業の再編成と百貨店部門の拡充119

1. 長距離路線事業の強化119

東海道路線の開設と長距離路線網の拡張 119
トラックターミナルの建設と大型車両の導入 121 輸送体系の再編成 123
新たな収支管理システムの導入 124

2. 百貨店部門の伸長と区域部門の強化125

配送業務の拡大と東京配送センターの建設 125
デリバリーパックの開発とコンテナを利用した配送システム 126
コカ・コーラの輸送業務を開始 126 美術梱包輸送の進展 127

第4節 総合運送会社としての地歩を固める128

1. 通運部門の強化128

コンテナ取り扱いの拡充 128 コンテナ基地への進出とライナーサービスの開始 129

2. 海上コンテナ輸送業務への進出130

港湾運送事業の集約 130 海上コンテナの取り扱いを開始 131

3. 国際航空混載取扱業務の本格化132

航空貨物取扱業務の開始と営業体制の強化 132 航空旅客事業への進出 133

第5節 安全への取り組み134

運行車両管理と計画整備の強化 134 運行管理規程の制定 135
事故ゼロ作戦を展開 136 創業50周年を迎える 137

第6節 この時期の業績と財務139

1960年代の営業業績 139 資産と負債 140

第6章

社運をかけた挑戦——宅急便事業の開始143

1970年～1979年[昭和45年～昭和54年]

第1節 高度経済成長の終焉と物流変革144

1. 高度経済成長から安定成長へ144

ニクソンショックと変動相場制への移行 144 石油危機を機に安定成長時代へ 144

2. 多頻度少量輸送の進展とトラック運送事業の近代化145

大量・遠距離輸送から多頻度少量輸送へ 145
構造改善事業の開始と「営・自分離」税制の実施 147

第2節 長期5ヶ年計画の策定と貨物追跡システムの構築148

1. 小倉昌男の社長就任と経営基盤の強化148

長期5ヶ年計画「物流革新に挑戦」の策定 148
小倉昌男の社長就任と機能別組織への移行 149 職能等級資格制度の導入 151

2. 長距離路線事業の強化と総合営業の推進152

路線トラック網の拡充 152 フレートライナーを活用した協同一貫輸送を推進 153
ユニットロードシステムの導入 154 区域事業、引越業務の強化 155
百貨店配送区域の拡大と共同配送 156 航空海運部門の拡大 156
国際複合一貫輸送の開始 157 美術梱包輸送の一貫元請業務を開始 158

3. 貨物追跡システム「NEKO トータルシステム」の開発159

オンラインシステムの構想 159 ヤマトシステム開発の設立 160
NEKO トータルシステムの稼働 161

第3節 翌日配達による個人宅配事業の芽ばえ	162
1. 大口貨物から小口貨物への転換	162
第1次石油危機により緊急不況対策を実施	162
小口貨物への転換	163
小口便の営業を開始	164
支社制度の導入	166
労働組合の協力を得る	167
コラム 事業転換にかかる思いと社用車の廃止	166
2. 宅急便事業開始への基礎を固める	168
小倉社長の「宅急便開発要綱」	168
配送というサービスを「商品化」する	168
第4節 全社一丸となって宅急便事業に取り組む	171
1. 宅急便ネットワークの整備・拡充	171
宅急便事業の開始とサービスエリアの拡大	171
営業所の増設と取扱店の設置	173
小口貨物専用ターミナルの建設	175
荷役作業の効率化・機械化	176
2. 宅急便の普及・啓発に向けた広報・宣伝活動を展開	176
スタート時の営業活動	176
広報・宣伝活動を本格的に展開	177
「ヤマト運輸」の使用を開始	178
第5節 宅急便の品質管理と顧客サービスの向上	179
1. 専用伝票の開発と品質管理の強化	179
画期的な宅急便専用伝票	179
品質管理の強化	181
2. お客さまの立場に立ったサービスの提供	182
回数券の発売とMサイズの開発	182
日曜・祝日営業の開始	182
第6節 既存事業の見直しと成長領域への進出	183
航空海運事業、引越事業の進展	183
特輸部の新設と美術品梱包業務の強化	184
三越との取引解消と大口路線貨物からの完全撤退	185
小倉康臣相談役の逝去	186
コラム 戦後のトラック運送事業の発展に尽力した小倉康臣	187
第7節 「全員経営」体制の確立	188
1. 社員の意識改革と経営意識の醸成	188
「全員経営」体制を提唱	188
「小集団活動組織」の推進	189
2. 新規採用者の増加と勤務体系の改定	190
セールスドライバーと女性社員の増加	190
第8節 全社を挙げて安全対策を推進	191
安全対策の強化	191
無事故・無災害表彰制度の改正	191
月間交通事故ゼロへの挑戦と労災事故ゼロ運動	192
安全教育の徹底と安全指導員制度	193
セーフティ・ドライブコンテストの実施	194
第9節 この時期の業績と財務	195
1970年代の業績の推移	195
資産・負債の増加	196

第7章

「宅急便」全国ネットワークの構築に向けて	199
1980年～1989年[昭和55年～平成元年]	
第1節 トラック運送業界を取り巻く環境の変化	200
1. 安定成長から平成景気へ	200
プラザ合意と円高不況	200
行財政改革と3公社の民営化	200
内需拡大と平成景気	201
2. トラック運送事業の進展と物流サービスの多様化	201
貨物輸送の主役の座についたトラック運送	201
消費者物流の拡大と情報化の進展	203

第2節 利用者のニーズに応えたサービスの提供	204
1. 「ダントツ計画」を3次にわたり推進	204
「ダントツ3ヵ年計画」の策定	204
「新ダントツ3ヵ年計画」をスタート	206
翌日配達100%を目指し「ダントツ3ヵ年計画 PART3」を推進	207
2. 宅急便システムの整備・拡充	208
新たな輸送システムの導入	208
2便制を整備して翌日配達区域を拡大	209
ターミナルの建設と輸送の効率化	210
集配拠点の整備	211
ウォークスルー車の開発	212
取扱店の整備	213
品質管理とサービス管理	214
標準宅配便約款の制定	215
3. 経営体制の強化と社内体制の整備	216
経営体制の強化と都築社長の就任	216
本社および支社組織の改編	217
4. 人事制度の改定と社員教育の強化	218
人事制度の改定	218
労働時間の短縮	219
社員研修の強化	219
安全教育体制の強化	220
社員の採用の多様化	221
5. 福利厚生への拡充	221
財形・年金制度の整備	221
福利厚生施設の拡充	222
第3節 路線事業免許の取得と宅急便サービスエリアの拡大	223
1. 買収により路線営業権を相次いで取得	223
連絡輸送により営業エリアを拡大	223
路線営業権の買収と九州ヤマト運輸の設立	224
2. 主要路線免許の取得——監督官庁との闘い	224
約4年を費やした国道20号線の路線免許取得	224
北東北における路線免許申請	225
伊豆における路線免許取得	226
第4節 新たなサービスを開発して市場を創出する	227
1. 宅急便のモデルチェンジと新商品の開発	227
Pサイズの発売——宅配便別運賃制度の制定	227
スキー宅急便の発売	228
ゴルフ場との信頼関係によりゴルフ宅急便の基礎を固める	230
書籍の無店舗販売、ブックサービスの開始	230
宅急便のモデルチェンジで4サイズに	231
宅急便専用包装資材の開発	231
企業物流への展開	233
書類小物配送の拡大と信書問題	233
2. オンリーワンサービスへの飽くなき追求	234
着払いサービスの開始	234
在宅時配達と夜間指定サービス	234
コレクトサービスの開始	235
第5節 クール宅急便の誕生	236
クール宅急便の開発	236
試験販売から全国展開へ	237
第6節 宅急便を中核に据えた貨物追跡システムの構築	238
1. 単一宅急便システム「第2次NEKOシステム」の稼働	238
第2次NEKOシステムの開発とオンラインディレイドバッチ方式の採用	238
専用端末装置「NEKO-POS」の開発	239
第2次NEKOシステムの導入	240
VAN事業の開始とネコネットの導入	242
2. 複合宅急便システム「第3次NEKOシステム」の導入	243
第3次NEKOシステムの構築	243
複合宅急便システムの完成	243
3. 事務および作業改善に資する情報システムの開発	244
集荷指令システムの開発	244
運行情報管理システムの導入	244
データベースを活用したシステムの開発	245

第7節 海外ネットワークの整備・拡充	246
1. 海外現地法人の設立とネットワークの強化	246
海外現地法人の設立 246 単独混載の開始と新国際航空ネットワークシステムの導入 247	
2. 国際宅急便の開始とUPS 宅急便の伸長	248
国際宅急便の取り扱いを開始 248 UPS 社と提携しクーリエサービスに本格的に進出 248	
第8節 引越事業を第2の柱に——引越事業の全国展開	249
1. 新商品の開発と営業の強化	249
引越らくらくパックの開発 249 引越サービスの全国展開 250	
国際引越の取り扱い 251	
2. 引越事業の品質、サービス体制の強化	251
引越作業の品質を高める 251 引越予約オンラインシステムの導入 252	
第9節 航空海運事業および美術品輸送の強化・拡充	252
1. 航空海運事業の強化	252
時間便の開発と時間便NEXT システムの構築 252 海運事業の進展 253	
ヤマト・ザ・シーメールの取り扱い 254 旅客事業の強化 254	
通運事業から鉄道利用業へ 255 航空海運事業の体制整備 255	
2. 美術品の梱包輸送で確たる地位を築く	256
美術品輸送業務の進展 256 アートボックスとアートパックシステムの開発 257	
創立70周年記念式典を開催 257	
第10節 この時期の業績と財務	259
急拡大する業績を中核で支えた「宅急便」 259 資産・資本の拡大 261	
第8章 宅急便サービスのさらなる高度化	263
1990年～1998年[平成2年～平成10年]	
第1節 トラック運送事業の規制緩和と総合的な物流施策の推進	264
1. 停滞する日本経済とグローバリゼーションの進展	264
バブル崩壊後の日本経済 264 市場経済のグローバル化 265	
2. 物流二法の施行と総合物流施策大綱の策定	265
物流二法と新規参入の増大 265 総合物流施策大綱の策定 267	
第2節 経営体制の改革と生産性向上への取り組み	268
1. 社風刷新から成熟脱皮へ	268
「キックオフ90」の開始と宮内社長の就任 268 社風刷新3カ年計画の策定 269	
経営体制の強化と本社組織の改正 271 新人事制度の導入 273	
企業理念の制定 274 成熟脱皮3カ年計画の策定と有富社長の就任 275	
2. 労働時間の短縮と生産性の向上	276
時短に向けた労働環境の整備 276 アシストシステムの導入 276	
「時短」への取り組みを強化 278 業務管理システムの導入 278	
小集団活動からQCサークル活動へ 279	
3. 社員教育制度の整備と安全への取り組み	279
教育委員会の設置と社員教育規程の制定 279 安全への取り組み 280	

第8章

第3節 宅急便サービスの高度化と新たな商品の展開	282
1. 全国自社ネットワークの完成とベースの拡充	282
全国自社ネットワークの完成 282 総合型ターミナルの建設 283	
集配拠点の増設と車両の開発 285 エクスプレス事業の拠点整備 286	
2. 潜在ニーズをとらえた宅急便サービスの提供	286
モデルチェンジの実施と複数口減額制度の導入 286 「365日営業」の実施 287	
時間帯お届け、往復宅急便の開始 288 空港宅急便の進展 289	
ご不在連絡票をバリアフリー対応に 289	
宅急便タイムサービスの発売と時間便のモデルチェンジ 290	
インターネットを利用したサービスを展開 290 送り状発行システムB-CATの導入 291	
物品販売の強化 291	
3. クール宅急便の温度管理の徹底と大量輸送システムの構築	292
クール宅急便のリニューアル 292 大量輸送システムの構築 293	
4. 第4次NEKO システムの導入	294
新型ポータブルボスの開発とICカードシステムの導入 294	
ポータブルボス・ステーションの開発 294 新たな情報システムの開発 295	
5. 新たなサービスの展開	296
「伝言FAX」サービスの開始 296 定期刊行物のポスティングサービスを開始 297	
「クロネコメール便」の商品化 297	
「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」の開始 298	
6. 広報・宣伝活動への取り組み	299
元旦に企業広告を掲載 299 スローガン「宅急便、一歩前へ。」300	
長野冬季オリンピック・パラリンピックで荷受けカウンターを設置 301	
コラム 宅配バスへの取り組み 300	
コラム 地域社会の祭りに参加 301	
第4節 引越事業の進展と国際事業の再編	302
1. 引越事業の強化	302
引越商品のラインアップを拡充 302 引越営業体制の整備と業務の効率化 303	
海外引越業務の拡充 304 新たなトランクルームサービス「収納便」発売 304	
バブル崩壊後の美術品輸送事業 305	
2. UPS 宅急便の強化と海外現地法人の再編	305
ヤマト・ユーピーエスの設立 305 欧米における現地法人の再編・整備 306	
ASEAN 地域を重点地域に 308 「G-NEKO」の導入 308	
第5節 地域社会から信頼される企業として	309
1. 社会とともに	309
地域・社会との共生をはかる 309 「魔女の宅急便」の製作に参加 311	
ヤマト福祉財団の設立 312 被災地での救援活動 312	
2. 地球環境保全への取り組み	313
地球環境委員会の設置 313 低公害車の試験導入とアイドリング・ストップの徹底 314	
第6節 働きやすい環境づくりの推進	315
働きやすい環境づくり 315 住宅融資制度、医療保障制度の拡充 316	
ヤマト運輸社員福祉センターの設立 316 クロネコアート展の開催 316	
第7節 この時期の業績と財務	317
業績の推移 317 設備投資の拡大 319	

第9章 事業の基盤整備とグループ経営の推進.....321

1999年～2004年[平成11年～平成16年]

第1節 転換期を迎えた宅配便事業.....322

1. インターネットの普及と電子商取引の拡大.....322
日本経済の停滞とデフレの進行 322 インターネットの進展により電子商取引が拡大 322

2. 宅配便市場の競争激化とグリーン物流の推進.....323
新総合物流施策大綱の策定 323 宅配便市場の拡大と競争の激化 323
改正貨物自動車運送事業法の施行とグリーン物流への取り組み 324

第2節 ヤマトグループの構造改革を断行.....325

1. 宅急便の品質向上と法人顧客との取引強化.....325
高品質創造3か年計画の策定 325 小規模多店舗化の推進 326
安全と配達品質への取り組み 327 宅急便で法人顧客との取引拡大 328
ロジスティクス事業への本格進出 328

2. 新生進化3か年計画の開始とグループ事業フォーメーションの構築.....329
新生進化3か年計画の策定 329 新人事制度の導入と本社組織の改編 331
グループ事業フォーメーションの構築 333 山崎篤社長の就任 334
コンプライアンス体制の強化 335 コーポレート・ガバナンス体制の構築 336
社内ベンチャー制度の導入 337 小倉昌元会長の逝去 338

第3節 宅急便事業の構造改革とインターネットに対応したサービスの提供.....338

1. 宅急便ネットワークの再構築.....338
小規模多店舗化の推進とSDダイレクト通信の導入 338
主管支店の組織改正とエリア・センター制の導入 340 ベース機能の強化 341
幹線輸送体制の強化 343

2. インターネットに対応した情報システムの稼働.....344
第5次NEKOシステムの導入 344 情報システムのオープン化を実現 345

3. インターネットを利用した新たなサービスを展開.....345
代金決済サービスの拡充 345 宅急便メール通知サービスの開始 346
送り状発行システムの高機能化 347

4. クール宅急便の強化と新たな宅急便サービスの開発.....348
クール宅急便の温度管理を徹底 348 パソコン宅急便、超速宅急便の開始 349
台湾で宅急便事業をサポート 350

5. クロネコメール便のリニューアルにより競争優位を築く.....351
配完情報入力の実施と宛名ラベル発行ソフトの提供 351 クレジットカードの信書問題 351
信書の解釈をめぐる郵政省と対立 352 クロネコメール便のリニューアル 353
意見広告「クロネコヤマトは変えません。」 354

第4節 ノンデリバリー事業の基盤整備.....355

1. BIZ-ロジ事業体制の強化.....355
UPS社との合併事業を3社に分社 355 合併事業を戦略的な業務提携に変更 356
国際物流体制の強化 357 海外事業でISO9002の認証を取得 359
物流・情報・決済機能を組み合わせたロジスティクス事業 359
ヤマトロジスティクスを中心としたロジスティクス体制を構築 360
インターネット美術館の開始 361

2. ホームコンビニエンス事業の進展.....361
全国に400店の引越センターを設置 361 お客さまのニーズに細かく応えた商品の開発 362

引越事業の分割とヤマトホームコンビニエンスの設立 363

3. e-ビジネス、フィナンシャル事業の進展とグループサポート事業の強化.....364

情報通信事業の分割 364 e-ビジネス事業の拡大 364
フィナンシャル事業の強化 365
ヤマトオートワークスをはじめサポート事業会社を相次いで設立 365

第5節 環境経営の推進.....367

1. 環境負荷低減への取り組み.....367

低公害車の導入 367 ヤマト運輸地球温暖化防止目標の策定 368
エコドライブを全社的に推進 369 モーダルシフトの利用拡大 369
環境に配慮した運搬機器の開発 370

2. リサイクル、ゼロエミッションの取り組みを強化.....370

リサイクル、ゼロエミッションの推進 370

第6節 この時期の業績と財務.....372

業績の推移 372 新たな事業フォーメーションと課題の明確化 373

第10章 ヤマトホールディングスの設立とグループ総合力の強化.....377

2005年～2010年[平成17年～平成22年]

第1節 国内経済の低迷とグローバル化の進展.....378

1. 経済のグローバル化とEC市場の拡大.....378

低迷が続く国内経済と郵政改革 378 経済のグローバル化と新興国の経済成長 378
規制改革と郵政民営化 378 EC市場の急拡大と電子マネーの普及 379
リーマン・ショックの発生 380 地球環境保全に向けた意識の高まり 380

2. 物流の国際化と物流ネットワーク・システムの高度化.....381

物流の国際化と効率化 381 国内物流の動向 382

第2節 ヤマトホールディングスの設立とグループの企業価値最大化へ向けて.....383

1. 純粋持株会社への移行とグループシナジーの追求.....383

「ヤマトグループレポリューションプラン2007-新価・革進3か年計画」 383
純粋持株会社制への移行とグループ経営の体制の整備 385
各事業フォーメーションの展開 387
ヤマトグループビジュアルアイデンティティ(VI)の構築 388

2. 「満足創造3か年計画」の策定とCSR経営の推進.....388

「満足創造3か年計画」の策定 388
物流(LT)、情報(IT)、決済(FT)による流通イノベーション 390
各事業フォーメーションの展開 391 CSR経営の強化 392
不祥事の発生と再発防止への取り組み 393

3. 生産性向上と基盤強化.....394

生産性向上による「高品質」と「低コスト」の両立 394
社員の意欲向上と職場の活性化 395 グローバル時代の人材育成 396
安全・教育事業の分割 396

第3節 デリバリー事業の顧客対応型サービス.....397

1. デリバリー事業の高度化と顧客対応型サービスの追求.....397

パッケージサービスからフレキシブルサービスへ 397
新たな利便性の提供とインターネットサービスの拡充 397
オークション宅急便の開始 398 「クロネコメンバーズ」サービス 399
決済サービスの多様化 400 法人向けサービスの拡充 401 国際宅急便の開始 401

クロネコメール便の営業強化 402	公正・公平な競争環境の実現を求めて 403
エクスプレス事業の新たな展開 404	事業体制の強化 405
2. 宅急便事業のアジア展開	406
宅急便事業のグローバル化 406	シンガポール・上海で宅急便スタート 406
3. NEKO システムの高度化	407
第6次 NEKO システム 407	第7次 NEKO システム 408
第4節 LT・IT・FTの融合とノンデリバリー事業の展開	410
1. 企業物流の新サービスを展開する BIZ-ロジ事業	410
BIZ-ロジ事業の改革 410	貿易物流サービスの展開 410
新たなロジスティクス・ビジネスの展開 411	マルチメンテナンス事業の展開 412
インターネット通信販売事業者向けサービスの展開 413	ロジスティクス事業の海外展開 414
2. ホームコンビニエンス事業の基盤整備	415
多様なニーズへの対応 415	ホームコンビニエンス事業基盤の強化 415
3. e-ビジネス事業の展開	416
注文請負型からソリューション提供型へ 416	
4. 決済の電子化とフィナンシャル事業の拡充	417
フィナンシャル事業の体制整備 417	コレクトサービスの拡充 418
総合決済サービス「クロネコ web コレクト」 418	
5. トラックメンテナンス部門の事業化	419
スーパーワークスの建設 419	事業体制の強化とサービスの拡充 420
6. その他の事業展開	421
JITBOX チャーター便事業の展開 421	
第5節 社会から信頼されるヤマトグループであるために	422
1. 輸送の安全確保への積極的な取り組み	422
安全マネジメントシステムの強化 422	「See-T Navi」の開発・導入 422
2. 環境保護活動の推進	423
環境保護体制の整備と活動の推進 423	
3. 社会とともに	425
第6節 この時期の業績と財務	426
業績の推移 426	次の時代を見据えた経営体制の整備 427

第11章

「バリュー・ネットワーキング」構想と構造改革の推進	429
2011年～2016年[平成23年～平成28年]	
第1節 市場のグローバル化とボーダーレス取引の拡大	430
1. アジア市場の拡大と EC の急伸	430
東日本大震災の発生 430	金融緩和と円安の進展 430
グローバル化の進展とアジア市場の拡大 430	通販市場、ネット市場の継続的な拡大 431
2. 物流のボーダーレス化と EC の急拡大への対応	433
東日本大震災と物流 433	物流のボーダーレス化の進展 433
EC の急増と課題の発生 434	新しい動き 435

第2節 東日本大震災とヤマトグループ	436
1. 東日本大震災の発生	436
東日本大震災 436	震災とヤマトグループ 436
救援物資輸送協力隊 438	
2. ヤマトグループの復興支援プロジェクト	439
宅急便1個につき10円の寄付 439	復興支援全社運動「みんなで一歩前へ」 440
自治体との災害協定の締結 442	熊本地震への対応 442
事業継続計画(BCP)の策定 442	
第3節 アジア No.1 の流通・生活支援ソリューションプロバイダーを目指して	443
1. 長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」と新中期経営計画	443
長期経営計画「DAN-TOTSU 経営計画2019」の策定 443	中期経営計画「DAN-TOTSU3 年計画 HOP」 445
ノンデリバリー事業の戦略 445	ノンデリバリー事業の戦略 446
2. 「バリュー・ネットワーキング」構想の展開	448
羽田新ターミナル構想 448	羽田クロノゲートの完成 449
アジアへの宅急便の拡大と沖縄国際物流ハブの活用 450	各地のゲートウェイ開設 452
「バリュー・ネットワーキング」構想 454	
3. 中期経営計画「DAN-TOTSU3 年計画 STEP」の推進	455
中期経営計画「DAN-TOTSU3 年計画 STEP」 455	Yamato Next 100 に向けて 457
小口保冷配送サービスの国際規格策定 458	
4. ヤマトグループの IT 戦略(第8次 NEKO システム)の構築	459
第8次 NEKO システムの開発 459	
第4節 「ヤマト品質」を海外に向けて	460
1. 宅急便事業のアジア展開	460
グローバル事業の推進 460	中国向け EC 支援 461
2. アジア「宅急便」戦略の転換と海外における事業の再構築	462
B to B 小口配送市場への展開 462	雅瑪多(中国)運輸の再建と長期戦略 463
シンガポール・香港での事業再構築 463	中国華南における地域戦略の展開 464
東南アジアにおける地域戦略の推進 465	国際クール宅急便の展開 466
欧米における事業展開 467	
第5節 宅急便の構造改革に向けて	468
1. 「品質」意識の徹底と生産性の向上	468
クール宅急便の「品質」改善 468	品質徹底に向けた体制の整備 468
サービス品質と生産性の向上 470	
2. ラストワンマイルの構造改革	471
宅急便受取場所選択サービス 471	オープン型宅配便ロッカー・ネットワークの構築 471
3. クロネコメール便の廃止と新サービスの開始	472
クロネコメール便をめぐる問題 472	クロネコ DM 便・宅急便コンパクト・ネコボスの発売 473
4. 宅急便サービスの拡充	475
クロネコメンバーズ向けサービスの拡充 475	ヤマトビジネスメンバーズ 476
インターネット通販向けサービスの拡充 476	

第6節 ノンデリバリー事業の拡充	478
1. BIZ-ロジ事業の展開	478
メーカーの物流支援 478 「FRAPS」の展開 479 マルチメンテナンス事業の展開 479	
医療機器メーカー向け流通支援サービス 481 機密文書処理・リサイクル事業の拡大 481	
2. e-ビジネス事業とフィナンシャル事業	482
決済サービスの拡充 482 マルチ電子マネーサービスの展開 482	
通販事業者向けサービスの拡充 483 医薬品ネット販売当日宅配サービス 484	
3Dプリント・配送サービス 484	
3. ホームコンビニエンス事業	484
生活を快適にするサービスの拡充 484	
4. オートワークス事業の拡大	485
スーパーワークスの展開とサービスの拡充 485	
第7節 CSV 経営の推進	486
1. 組織体制の整備と CSV 経営	486
健全な企業風土の醸成 486 CSV 経営の推進とプロジェクト G 487	
ヤマトグループ総合研究所の設立 489 「自動運転」に向けた取り組み 490	
2. ヤマトグループの環境保護活動の取り組み	491
「ネコロジー」の展開 491 路面電車の活用 491 軽商用電気自動車の導入 492	
第8節 この時期の業績と新たな課題	493
業績の推移 493 労働環境の改善に向けて 496	

第12章

「YAMATO NEXT100」に向けて	497
2017年～2019年[平成29年～令和元年]	
第1節 「新たな働き方」の導入とグループ経営の構造改革	498
1. 事業環境の変化と「働き方改革」	498
景気回復と労働問題 498 頻発する自然災害と新型コロナウイルスによるパンデミック 499	
EC市場のさらなる拡大 499	
2. ヤマトグループの「働き方改革」	500
「働き方改革」の推進 500 デリバリー事業の構造改革 501	
宅急便総量コントロールと運賃・サービスの改定 502	
3. 中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の推進	503
新たな中期経営計画策定の背景 503 中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」 504	
グループ経営の構造改革と組織再編 508	
R&D+D 機能とデジタル・イノベーション推進室 509	
ヤマトホームコンビニエンスの不適切請求問題 510	
第2節 ヤマトグループの事業展開	511
1. デリバリー事業の持続的な成長に向けて	511
「働き方改革」の進展と宅急便の運賃引き上げ 511 サービスの拡充 512	
オペレーションの徹底的な効率化 512	
2. ノンデリバリー事業の展開	513
BIZ-ロジ事業の展開 513 各フォーメーションの事業展開 514	
3. グローバル事業の展開	516
グローバル事業の再構築に向けて 516 アジア地域での事業展開 517	

4. 創業100周年記念事業と東京2020オリンピック・パラリンピックの支援	518
100周年記念事業 518 東京2020オリンピック・パラリンピックの支援 519	
スポーツへの支援 520	
第3節 次の100年に向けたNEXT100での飛躍を目指して	521
1. 業績と財務	521
2. 経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」	523
経営構造改革プラン「YAMATO NEXT 100」の発表 523 事業構造改革のビジョン 524	
基盤構造改革に向けた取り組み 525	

資料編

会社の概要	531
原始定款	532
現行定款	534
グループ企業理念	538
コーポレート・ガバナンス	544
グループ系統図	546
ヤマトホールディングス役員任期一覧	556
ヤマトグループの会社および関連団体一覧	561
資本金の推移	564
営業収益・営業利益・経常利益の推移	566
事業別営業収益の推移	572
宅急便個数の推移	576
クロネコメール便冊数の推移	577
クロネコDM便冊数の推移	577
事業所数の推移	578
車両台数の推移	580
車両の移り変わり	581
広報・宣伝活動の変遷	584
包装資材の変遷	588
情報システムの変遷	590
社員数の推移	591
制服の変遷	592

年表

索引

編集後記

参考文献

取材協力・資料提供

凡例

1. 本書は、「沿革編」と「資料編」の2部に分けて構成した。
2. 沿革編は、ヤマトホールディングス株式会社が、大和運輸として創業した1919(大正8)年から、ヤマト運輸への商号変更を経て、100周年にあたる2019(令和元)年までの歴史を、ヤマトグループの生成発展の足跡も踏まえながら、全12章に分けて記述した。また、日本におけるトラック運送事業の勃興期である大正時代に、創業者小倉康臣がそのパイオニアとして歩み始めるまでの半生を序章として収めた。
3. 記述は、100周年にあたる2019年度までを原則としたが、事項によってはそれ以降を記述した部分もある。また、決算については、2019年度(2020年3月期)の数値までとした。
4. 資料編は、会社の基礎情報である定款や役員にかかわる事項、主要経営指標の推移、グループ会社の一覧などの資料と年表を収録した。また、本文検索の便をはかるため、巻末に索引を付した。
5. 本文は、常用漢字・現代仮名づかいを原則としたが、固有名詞・特殊な用語・引用文については例外とした。
6. 引用文には「」を付け、原則として原文どおりとしたが、読みやすさを考慮して、一部難解な漢字には読みがなをふり、新仮名づかいに改めた。
7. 数字は固有名詞や慣用句を除き、原則として算用数字を用いた。また、「万」以上の数を表す場合は、単位語を使用した。
8. 年号は西暦を用い、原則として各項目の初出時に和暦を併記した。ただし項目内で元号が混在する場合は、適宜和暦を付すよう努めた。
9. 人名は歴史叙述の慣例にならない社内外を問わず敬称は省略し、必要に応じて記述対象時の役職名等を付した。
10. 会社名や建物名、施設名などの固有名詞は、記述対象時の正式名称を用いるよう努めたが、一部慣用的に使われている略称で表記した場合もある。また「株式会社」などの法人格も適宜省略した。
11. 地名は当時のものを用い、必要に応じて現在の地名も付記した。
12. 度量衡は「m」「km」「㎡」「トン」「トンキロ」などの単位記号・単位語を使用した。