



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ヤマト運輸株式会社

5

ヤマト運輸(株)（1996年3月末の資本金649億1,000万円）は日本におけるトラック輸送業のパイオニアであり、また50年代中頃までは路線トラック業界第1位にあった名門企業であった。しかし、60年代の始め頃には業績が悪化し始め、高度成長期の終り頃である1971年に、現社長小倉昌男氏が先代社長の小倉康臣氏に代って、社長に就任したときにはヤマト運輸に昔の勢いはなかった。そして、1973年の石油ショックを迎えて、経営は一層深刻な苦境に陥った。74年、幹部クラスの大幅な人事異動をはじめとする社内体制の一新が図られた。合理化と経費削減、給与カット、そして1,000人近い人員の削減が行われた。しかし経常利益は74年度の5億6,600万円から75年の3億2,200万円、更には76年の2,700万円へと激減していった。こうした難関を切り抜けるため、新社長の小倉昌男氏は起死回生の生き残り戦略として長い間練り上げてきた「新事業」の実行を決断した。「宅急便」と命名された宅配便事業への進出は76年2月に行われた。当業界の事情を知る者は皆首を傾げる一般家庭を対象にした小荷物の集配事業への進出であった。

10

最初の3カ年はまさに薄氷を踏む思いであった。「宅急便」に全てをかけて、大手顧客だった三越や松下の取引を中止した。まさに、背水の陣であった。

15

しかし倒産の危険をはらんだこの立上がりの時期を過ぎると、「宅急便」は目を見張る成長を遂げ、年々2ケタ成長を続けた。1985年3月決算では宅急便の取扱個数は1億5,132万個に達し、郵便小包の取扱総数を単独で上回った。それ以後の成長も止まることなく現在まで続いている。今や「黒ネコヤマトの宅急便」を知らない人はいないほどになっていた。
(付表1参照)

20

ヤマトの成功を知って多くのライバル企業が宅配便事業に乗出し、戦争は激化したが、97年度におけるヤマトの市場占有率は44.6%に達し、2位「ペリカン(日通)」の25.2%，3位「フットワーク(全日本流通)」の9.1%に比べて圧倒的な優位に立っていた。しかしながら宅急便の市場は成長率が鈍化しつつあった。今後ヤマト運輸は成長を何に求めるべきなのか。ヤマト運輸の将来像を定めることが宮内社長の重要な課題であった。

25

30

沿革

ヤマト運輸は大正8年（1919年）に、先代社長の小倉康臣氏がトラック4台で輸送専門の会社を設立したのが始まりである。当時、日本にはトラックが204台しかなかったといわれているから、日本におけるトラック輸送のパイオニアと呼ぶに相応しいものであった。

5 更に、会社を株式会社としたり、設立初期の頃から新聞募集によって大学出の社員を採用したように、当時としてはかなり進歩的な会社であった。

三越との取引は創業4年目に始まった。その後東京－横浜間に日本初の本格的な路線トラックを開設し、定期便による小口貨物輸送サービスを行った。この事業は次第に業績を伸ばし、昭和11年（1936年）には全関東に定期便の自動車網を完成し、業界第1位の地位10 を占めるに至った。この路線は「大和便」として広く需要者に知られるところとなり、戦中、戦後の曲折はあったものの、1955年頃までヤマト運輸の主力事業であった。

終戦後、貨物トラック事業に続いて、定期便も再開した。この頃、米軍家族向けの輸送サービスを手掛けたのが米国のアライド・バン・ラインズ社の猫のマークを知るきっかけとなり、これがヒントになって有名なヤマト運輸の黒ネコ・マークが生まれた。

15 1950年以後は、通運、海運航空貨物などへの多角化を進め、総合物流企業としての体裁を整えた。そして、大和便の既設路線網を強化すべく質の充実を図った。また、長距離路線として、平線（200Km）や仙台線（400Km）を開業した。57年にヤマト運輸は大阪線（600Km）を免許申請したが、これがきっかけとなり、東海道路線の免許申請が激増し、認可問題で業者間の話し合いがつかない事件に発展した。やむなく、運輸省は59年に公聴会、続20 いて運輸審議会の答申をまとめ、この年ヤマトはようやく東海道路線の免許を得ることができたという経緯があった。当時の東海道沿線の工業出荷額は全国の70%に相当し、小口貨物は鉄道、トラックともに全国の約25%を占めており、しかも上下の流通量がほぼ均衡していたため、「ゴールデン・ロード」と称されていたのであった。

トラックによる長距離大量輸送にはトラック・ターミナルや荷役機械、車両大型化のために多くの投資を必要とするようになっていた。また、この当時の主要な貨物は急成長を遂げていた家電製品であったが、多くのメーカーが関西に工場を有していたことがヤマト運輸にとって不利であった。

デパート業界が好況だった55年前後はヤマト運輸のデパート関連の商品配送が好調であったことも手伝って、ヤマト運輸は路線トラック業界の第1位の地位にあったが、しかし近距離路線網中心、小口貨物中心の経営を続けるうちに、やがてその地位を西濃運輸や日本運送に奪われていった。

1970年以降になると、家電業界の成長が鈍化し始め、輸送業者間の貨物獲得競争が一層

激化し、運賃のダンピングが当たり前の事として横行した。首都圏を本拠地とするヤマト運輸にとっては、小口貨物の分野でも新規に出現した小口積み合い業者や急便業者によって、同社の市場が侵食されてきたことが業績の悪化に拍車をかけた。更に、デパート業界がスーパーに押されて勢を失ってきたこともヤマト運輸にとって痛手であった。

71年4月に小倉昌男氏が社長に就任した時には、本人の言によれば「売上規模で三流の路線トラック会社」に陥っていた。5

73年の石油ショックにより、輸送業界は苦境に陥った。多くのトラック業者が運転手の採用中止、経費削減を行い不況に対処した。しかしながら、ヤマト運輸の業績不振は特に深刻であった。75年には役員を始めとして部課長クラスの給与カットを行い、1,000人近い人員削減を行った。ヤマト運輸の経営危機説が流れるほどであった。こうした状況下で小口貨物の宅配サービスである「宅急便」を首都圏を中心に開始した。創業者会長である父康臣氏を始め役員全員の反対を押し切って小倉昌男社長が行った決断であった。業績の低迷と、新事業を含めた先行きの不安から中間管理職の中で退職する者も少なからず出る始末であった。10

76年には全国を対象として、本格的に「宅急便」事業を開始した。そして、78年に先代社長康臣氏が死去したのち、小倉社長は三越や松下電器産業の2大荷主との取引を止め、背水の陣で「宅急便」一本に打込む戦略をとった。三越は生前から康臣氏が「三越には足を向けて寝るな」と言い続けてきた創業以来の大得意先であった。15

「宅急便」に進出して以来、売上は徐々に成長し始めたとはいっても、「宅急便」発売以後の3年間をかえりみれば、伝統あるヤマト運輸の命運はまさに風前の燭であったといえる。しかしながらこの苦難の時代は、新生ヤマト運輸の誕生の苦しみであったと見ることもできた。20

81年3月期の決算では売上で700億円弱、経常利益では約40億円を計上した。特に経常利益は対前年比3.3倍と大きく改善され、ようやく立上がりの危機を脱することができた。それからの売上の成長は目覚ましく、毎年2桁以上の伸びを達成してきた。「宅急便」発売以来10年を経過した86年3月期において、取扱個数は対前年比で30%の伸びを達成するほど驚異的な高成長を続けていた。25

この間、路線申請や料金認可に関して運輸省と大論争し、競争原理と利用者重視の観点から「運輸省無用論」を展開するなどして、注目を浴びた。結局、利用者の便益を重視するヤマト運輸の主張を無視することができず、運輸省もようやく重い腰をあげ、ヤマト運輸の料金申請を認可せざるを得なくなったという経緯があった。30

ヤマト運輸の成功を見て、宅配市場への新規参入が続発した。81年は「宅配便元年」と

いわれたほど新規参入企業が多かったし、各社間の本格的競争が開始された年であった。後を追いかける立場のヤマト運輸は昭和81年から「ダントツ3箇年計画」を開始したが、これは輸送サービス、配送網、スピード等あらゆる面で他社を引き離すことを狙いとしたものであった。この計画が成功裏に完了した後、引き続き「新ダントツ3箇年計画」に着手し
5 た。この狙いは「顧客へのサービスを一層高め、他社の追随意欲を失わせる」ことを目的としていた。

この間にも83年11月に「国際宅急便」を開始、また85年7月には引越しサービスに本格的に参入するなど積極的な市場拡大を図ってきた。

新3箇年計画の完了を一年後に控えた86年3月期において、ヤマト運輸の売上はおよそ
10 2,000億円（経常利益約60億円に達し）、日通の年商8,000億円には及ばないものの西濃運輸、福山通運を抜いて第2位の売上規模を堅持した。「新ダントツ計画」は更に、「ダントツ計画パートツー」（3ヶ年計画）へと引継がれていった（付表2参照）。現在、配送網は離島などを除けば、全国99.9%をカバーしている。そして、97年3月期における「宅急便」の取扱個数は7億個を超える宅配便における市場占有率は44.6%と二位ペリカン（同25.2%）、
15 三位フットワーク（同9.1%）を大きく引き離した。また、従業員数は6万人を超え、しかも年々、増え続ける傾向にあった。

運輸業の特徴

トラック輸送業は典型的な許認可業種であるが、これは物財の輸送が公共性の強いものであることを反映している。運輸省が係わる規制の中で最も重要なものは事業免許と運賃認可である。行政上、トラック輸送業は路線トラックと区域トラックに分けられる。
20

路線トラック事業は例えば東京－大阪といったように発地と着地を定め、更にこの間の経由先、運行回数などを細かく定めて定時運行する事業である。これはバスに例えれば、路線バスに非常に良く似ている。すなわち、定められた路線以外を寄り道して走ることが出来ないし、予め決められた停留所以外で乗客を乗降させることも出来ないのと同様に、路線トラックも発、着、経由の各ポイントで荷物を積み下ろしながら走行する。一方、各ポイントをキー・ステーションとして、小型集配車を使った集配業務が行われ、それらは幹線輸送に合わせてスケジュール化されている。これからも明らかなように、路線トラックは小口貨物を混載で輸送する方式であるが、トラック1台分のまとまった貨物がある場合には、次に説明する区域トラックによる輸送が経済的である。
25
30

区域トラック輸送とは大雑把ないい方をすれば、路線トラック以外の輸送全てが区域トラックによる輸送であるということができる。特定の荷主のための貨物を輸送するわけで、

バスを例に上げるならば、貸切バスと同様である。ところが、区域トラックに対する積み合い輸送が許可されこうした輸送の増大傾向が見られることや首都圏と阪神圏には拡大事業区域も設定され、広域輸送が可能になっていることから路線トラックと、区域トラックとの区別は段々不明瞭になってきている。例えば、「急便」事業は急便貨物を専用に輸送するものであるが、積み合い許可を受けており、複数の荷主の輸送が行える。しかし、これは区域トラックに属する事業である。ただし、使用車両は2トン以下のものに限られている。「佐川急便」は少量貨物の急送と付帯サービス（包装、組み立て、選別などの作業）を主な業務とする急便会社である。佐川急便のような例外はあるものの、区域トラック業者は数からいえば中小、零細企業が圧倒的多数を占めている。企業規模が小さくても存立できるのはトラックさえあれば営業できるからである。

5

10

一方、路線トラックは長距離幹線輸送を軸に輸送システムを形成するので多大な設備投資を必要とするため大企業だけに可能な事業である。路線トラック業者はまた区域トラックをも兼業している。路線トラック大手21社の中には日本通運、西濃運輸や名鉄運輸などのように独自で全国路線網を備えているところや企業間で提携して全国網を開拓しているものなどいろいろである。

15

ヤマト運輸の「宅急便」は路線トラックに分類されるので、宅配便の全国網を自社で完成するには全国的な主要幹線路線の免許を漏れなく取得することが必要である。そのためヤマトでは未取得区間については早急に免許を受けるべく申請を行っている。しかしながら、地元のトラック業者の反対のために運輸省は路線延長などの申請について容易に免許を与えていない。そのため、やむなく一部分を外部の路線業者と提携して輸送している地域もあるが、これらを含めれば、現在ヤマト運輸はほぼ全国をカバーするネットワークを完成している。

20

運輸業は経済環境の影響を強く受ける産業である。荷主が企業の場合の輸送を「商流」と言うが、ヤマト運輸が宅配便を普及させる以前は、トラック輸送のほとんどが「商流」であった。「商流」では輸送の料金が非常に複雑であったし、また年間で多大な物流コストがかかったので、企業は専門の係を置いて物流コストの削減に努力した。その結果、荷主側は輸送会社以上に事情に詳しい専門家をかかえるようになり、輸送会社は単に荷主側専門係の指示に従って荷物を輸送するという、従属性の役割を果たすだけのことが多くなっていた。それでも、石油ショック以前の高度成長時代は大量輸送が華やかな時代であり大型トラックによる長距離、大ロットの輸送が行われ、トラック業者が大いに利益を享受した時代であった。大手路線トラック会社は競って設備投資を行い、系列化を進め、そしてまた全国ネットワーク化を推進し、長距離・大量輸送に備えてきた。特に、西濃運輸、福

25

30

山通運、日本運送などはこの時期に積極的な投資を行い急成長してきた。しかしながら、75年代に入ると高度成長時代は終り、輸送量の伸びが期待できなくなると、これまで以上の激しい競争のなかに、荷物の取り合いからダンピングが常態化した。公定料金は実態を全く反映していなかったし、料金のガイドラインにすらなっていなかった。このような時代を反映して、業界内には路線トラックと異なるサービスに特化して、成功を収める企業が出てきた。急便業の佐川、宅配便のヤマト、引越しのアート引越しセンターなどがこの代表例である。

ヤマトの「宅急便」が成功を収めると、宅配便事業に参入する企業が続出し、宅配便ブームが起った。大手としてはヤマト運輸のほかにペリカン便の日本通運、ダックスフントを10 ペットマークにしたフットワークの全日本通運、カンガルー便の西濃運輸、レオのマークの西武運輸など宅配便大手5社の他にもつばめ便（百十番商事）、こぐまマークの名鉄宅配便、パンサー宅配便（トナミ運輸）などが有力企業として揚げられる。各社の使用するマークから「動物園戦争」と言われるようになつた。

15 逆転の発想：「宅急便」

1974年の石油ショックで荷扱量が前年を下回り、苦境に陥ったときヤマト運輸社長の小倉氏は小口貨物の宅配システムについての構想を再検討していた。これはこれまで、何度も繰り返し考えてきたことであった。

岐阜や広島に本拠をおく西濃運輸や福山通運は600キロ、1,000キロ単位で荷物を運び、一方ヤマト運輸は関東周辺の100キロ前後の放射状を輸送している。しかも1日の仕事量は変わらないうえ、ヤマトは大手で唯一東京に本社があるので給与ベースは1人当たり5,000円も高かった。「今更、地方へ本社を移せない。となると、西濃運輸や福山通運には絶対勝てない構造」（小倉氏）になっていた。（付表2参照）

一般家庭や個人を対象にした小口貨物輸送（つまり「非商流」）は採算が取れないと言うのは当時、業界の常識であった。確かに重量当たりの料金は「商流」に比べて4から5倍も高かったが、その代わり大変な手間がかかった。そのため、どこの業者も大口、大量、長距離輸送を好んで求め、少量、小口輸送から手を引いたがっていた。また、その方が管理も容易であった。

小倉氏が宅配便に注目したのは冠婚葬祭など、個人間で物品がやり取りされるのに、このサービスをしているのは郵便と国鉄の別送小荷物だけで、競争の少ない分野であったからである。しかしながら、「非商流」の特徴として、需要の発生が非定型、非反復的で予測が難しいということと、「商流」に比べて圧倒的に手間のかかるコストをどう採算ベースに

のせるかが問題だった。「仮に、2トン車1台1日2万円のコストがかかるとして、40軒回って1個500円の運賃を頂いてやっと、トントンにしかならないわけです。料金にしても、郵便局では重量別に200円、400円、600円というように定めていますが、宅配便の料金体系系にはどんなんのが良いか分かりませんでした。宅配便の事業化について5年も10年も考えました。」と小倉氏は述べている。。更に、小倉氏は訪米の折に、急成長をしている小荷物運送会社のUPS（ユナイテッド・パーセル・サービス）社を度々訪ねてはその仕組みを研究したりましたが、なかなか結論はでなかった。

5

「そんなある日、採算に取って最も重要なキーワードは密度であること、つまり、各家庭による小荷物発送の頻度が極めて重要であることに気がつきました。そこで、各家庭が小包を出したことがあるかどうかを尋ねました。平均すると1戸当たり年1回はあるという答えでした。ですから、1つの限定された地域の中に戸数分の荷物輸送の需要があるということです。もし、各家庭の小荷物発送の密度が上がれば、総需要は急激に増えるということです。」（小倉氏）

10

サービスの収支とバランスについて小倉氏は次のように述べている。「サービスを徹底すれば、コストも上がります。たった1個のために山の中までとりに行くのかという意見もありますが、やはりサービスが先、収支は後なのです。日本全国37万平方Kmは不変だから、密度を倍にすればコストは半分になります。」

15

『宅急便』の開発

1974年、当時、「小口担当」であった関田氏は、宅配便の実験を開始した。関田氏は通運、路線、航空、デパート等の経験の持ち主であった。実験を開始するにあたって、10人ほどの人員を集めたが、「50才前後の中高年者だけ集まった。」（関田氏）

20

社内ではまだ、小口貨物の重要性に対する認識が浅かった。しかも「商流」とは異なり、家庭の荷物がどこにあるか外からは見えなかっただし、集荷にCMを使うわけにはいかなかつたので、思うように荷物は集まらなかつた。そこで関田氏自身が営業所を回って、「やりたくない小さな荷物を回せ」といって、集荷して歩いた。「1日300個を集めた時は嬉しくて乾杯した。」と述べている。

25

75年9月から、関東一円（1都9県）で小口配送サービスを大々的に始めた。集荷した小口貨物を即日、または翌日に宅配するという宅配と急配を合わせたような小口配送サービスで、「宅急便」と命名した。当時を回想して関田氏は次のように述べている。「金がなかつたので、事務所を半分かたづけて、荷物の一時置場にしました。小口が儲かるかどうかの自信はありませんでした。運賃は川上輸送に比べてトン当たり4から5倍でしたが、コスト

30

が幾らかかるか分からなかったのです。しかし、活路を求めるしかありませんでした。た
だ、集めるほど努力が実るビジネスでした。古い人間が退職する一方、必要な人手は既存
の事業を廃止しながら手当として、小口を増やしていました。そうこうしているうちに、
金が余り始めました。小口は現金収入だったからです。どうやら採算が取れそうだという
感觸が持てるようになったのは、77年、78年頃になってからのことです。」

5 1976年2月から全国を対象にした「宅急便」事業が開始された。その頃、関田氏は「宅
急便」の品質管理を命ぜられた。「何をしたらよいか分からなかったので毎日、深川の倉庫
へいって眺めていました。そしたら、夜になっても荷物の寝ているものがあることに気が
つきました。朝になってもそのままでした。そこで、寝ている荷物の特徴を調べたら山手
10 線の外側へ向かう荷物が多く滞留していることに気づきました。特に北海道、九州方面の
荷物が多かった。要するに、遠距離の荷物が滞留していたわけです。そこで、原因を書いて、
資料をそのまま役員会に提出しました。その結果、いろいろな問題が出され、対策が
検討されました。」その後、78年川口市戸田に首都圏ターミナルが建設された。以前、札幌、
仙台で小規模な投資はあったものの、本格的な投資はこれが初めてであった。

15 「宅急便」はまずサービス業であるということを基本的な事業コンセプトとして、徹底し
た顧客志向の追及から生まれた商品であった。電話1本で各家庭まで荷物を取りに行くこ
と、出来るかぎり早くかつ安く配送すること、配達までの日数を明示すること、料金体系
を規格化し誰にでも分かるように明示すること、受取人が留守のときには2度配達するなど
の発想は従来の輸送業ではとても考えられないものであった。「郵便小包や国鉄の小荷物
20 サービスは自分都合で物を考えているのに対して、我々は相手都合でのものを考えた。」と都
築専務（当時）はあるセミナーの講演で述べている。

しかしながら、アイデアは良かったがそれを事業化するのは大変だった。様々な合理化
案が検討されたが「よく詰めていくと、顧客にしわよせのゆく案が少なくなかった。こう
したものは廃案にして、全部最初から検討し直すことにした。」と関田氏は語っている。ヤ
マト運輸にとって、各家庭への配送はデパートの配送経験が役だったし、長距離混載輸送
25 については路線トラックの実績がそのまま役立ったが、集荷については始めての経験であっ
た。

「荷物が先か車が先かといえば、やはり車が先です。」と小倉社長は述べている。彼は続
けて、「1日100個しか荷物の来ない店には3台しかトラックを入れないで台数を節約しよ
30 うと店所長が言いますので、私は5台置かなければいけないと言いました。どの地域でも毎
日、東西南北と中央の各方面に、荷物があろうとなかろうと5台の車が必要なのです。毎日
ヤマトの車がくれば、毎日車が来るから荷物を送れという電話が行き交うからです。また、

山の中に営業所をつくると、2年赤字が続きます。3年目から黒字になります。面白いもので営業所が出来ると荷物が出て来るので。例えば、わらび、ぜんまい、果物、冬にはスキーです。最初は荷物の出方は人口に比例すると思っていました。しかし、何でもない原っぱから荷物が出て来るので。宅配便は家庭の中の荷物を扱っていますから、目にみえぬ貨物を扱っているのです。町を歩いても荷物は見えません…。需要の創造なのです」と述べている。

5

『宅急便』の価格体系

「この運賃が重要な点でした。運輸省の管轄事項で、それまで貨物の運賃は輸送距離と重要、それに複雑な付帯事項（集荷料、横持ち料、縦持ち料－ビルの上層階に持つて入るのは大変だから、など）によって計算されていました。ユーザにとっては、複雑怪奇な料金体系で、ユーザのことなどおよそ考えていない、いわば生産者志向の体系でした。1つの荷物でも何か作業をすると余分の運賃を取ると言う仕組みです。運賃決定については、運輸省と消費者連盟の反応を熟慮しました。……消費者が理解しやすい運賃体系にすることが狙いでいた。もちろん、郵便小包や国鉄の小荷物料金をも考慮に入れなければなりませんでした。」と傳谷氏（当時関東支社長）は述べている。

10

15

ヤマト運輸が決定した価格体系は荷物の大きさを3サイズに分け、同一地帯内同一料金制を採用したものでした。すなわち、荷物の大きさを縦、横、高さの合計（以下合計長さと略称する）と重量とでサイズを定めている。すなわち、Pサイズ（合計長さ1.0mまで、重量2Kgまで）、Sサイズ（合計長さ1.0mまで、重量10Kgまで）、Mサイズ（合計長さ1.2mまで、重量20Kgまで）であり、同一地帯内であればそれぞれ700円、900円、1,100円の料金となっていた。また、荷物を指定場所（営業所や取次店）まで持込んだ場合には1個について100円の減額を行うことになっていた。更に、利用者は回数券を利用すれば、11枚つづりで9.1%，120枚つづりで16.7%の割引を受けることが出来た。

20

25

Pサイズは1983年に追加されたサイズであるが新料金の認可にあたって、運輸省とヤマト運輸との間でやり取りがあった。すなわち、「宅急便」の新料金申請に対する運輸省の対応が遅すぎることにしびれを切らしたヤマト運輸が同年5月、新聞に広告を出しPサイズの新設と合わせてMサイズの値上げを6月から実施すると予告したのであった。そして、予定の6月になっても運輸省から何の反応もなかったことから、ヤマト運輸は主要な全国紙に広告を出し、「運輸省が認可しないので新運賃の適用は延期する」と訴えた。この辺の事情について小倉氏は日経流通新聞とのインタビューで次のように述べている。「今の法律が出来たのは昭和26年です。その頃はトラックも長距離を走っていなかったし、荷馬車と併用

30

していたわけです。その時代と今とでは随分違っていますし、今更認可制度であることはさらさらないですね。変な話ですが、実際認可運賃が守られているかと言うと、ほとんど守られていないというのが世間の常識なんですよ。だから「裸の王様」は裸だと誰かが言わなきゃいけないんですね。」

- 5 運輸省が時代に即した宅配便運賃制度の具体的認可基準を明らかにしたのは1983年7月になってからであったが、それでもこの種の問題解決としては異例の早さだったと言えよう。それは業界一律料金を廃し、宅配便業者が自由に料金設定できることを認めたものであった。ヤマト運輸の申請は8月に入ってすぐに認可された。現在の「宅急便」の料金システムは付表3に示されている。

10

『宅急便』システム

「宅急便」が現在のようになるまでに、いろいろな試行錯誤を繰り返しながら、システム化が進められていった。開発の当初から現在に至るまで「宅急便」システムは絶えず変化してきた。

15

1. 「宅急便」の輸送システム

- 一般家庭から出された荷物は小型集配車（1トン車か2トン車）によりセンターに集められたが、この際付表4に示されるように3通りのルートがあった。すなわち、取次店、デポを経由したものと、直接センターへ集められるものとであった。利用者が取次店まで持ってきた荷物を出した場合は取次店経由となるが、それ以外のルートは電話による注文で家庭まで荷物を取りに行った場合であった。一般に、センターでは荷物の集配を行うがデポでは集荷しか行わなかった。最近は、デポを減らし、代ってセンターを増やす傾向にあった。（東京には1区に1センターが、また各県には10から20のセンターが設置されていた。各センターの面積はおよそ300から500坪であった。）

25 荷物積み下ろしの効率を上げるために、ヤマト運輸ではユニット・ロードを徹底して行った。ボックス輸送はデパートでの経験を生かしたもので、1ボックスには約50個の荷物を入れることが出来たが、手で押して移動できるようにキャスターが付いていた。

センター（またはデポ）に集められた荷物はセールス・ドライバー（以下SDと略称する）の手で第1次の仕分け（同地、支社内、遠距離の3仕分け）が行われ、これからボックスによるユニット・ロードが始まった。センターからベースへの輸送には中型車が使われた。

30 ベースに到着した荷物のうち、末仕分けのものを集めて、自動仕分け機にかけ、方面別にボックスに詰める作業が行われた。自動仕分け装置は1時間に1万2,000個もの荷物を処

理することができた。仕分けが済んだボックスは大型トラックまたはトレーラーに詰み込まれ、夜の8時ごろになると、最大16個のボックスを積み込んだ大型トラックが全国各地の目指すベースへ向けて一斉に出発していった。

目的地のベースに着いた荷物は再び自動仕分け機にかけられ、配達センター別に仕分けされ、再度ボックスに詰め替えられ、中型トラックで各センターへと輸送された。幹線輸送のターミナルとして、全国に約60のベースが設置されていた。全国翌日配達を最終目標とするヤマト運輸では、1部の長距離幹線輸送に航空機も利用していた。5

センターに着いた荷物はボックスから出され、小型集配車に積み替えられて、SDにより各家庭に配達された。10

2. 集配システム

「商流」では営業マンの役割が重要であったが、家庭の荷物を集めることは営業マンではできなかった。開業2年目からは関東を中心にして、TVコマーシャルを始めた。「目に見えない家庭の荷物を集め、「宅急便」を普及させるのにTVコマーシャルの効果は極めて大きかった。」と都築専務（当時）は述べている。15

顧客へのサービスを良くするために、利用者が荷物を出し易いように、取次店網を整備することが必要であった。ヤマト運輸ではどこの家庭からでも500m以内に取次店があるようという方針で主に米屋や酒屋を中心に特約店を増やしてきた。現在、28万軒の特約店があるが、大部分は1軒づつ個別に契約したものであった。このような特約店から集荷される荷物の量は全体の52%に相当した。20

支店・営業所についても、1977年に100、79年に230、86年には900だったが、現在1,300箇所に達し急激にその数を増やしていた。1支店・営業所は特定の地域における貨物集配を担当し、その地域内のサービスについて全面的に責任を持っていた。配達の際に留守の家庭がある場合には、隣家預りをしていたが、預った人にも迷惑だし、預けられた人も余り喜ばないということで、最近は、留守のときには一旦荷物を持ち帰って、夜（6時から8時までの間に）再配達するようになっていた。このようなサービスを全国的に展開するためには担当区域は営業所から全て30分以内の範囲であることが必要だった。そのために、ヤマトが目標とする営業所数は1,200箇所であるとかつて都築氏は指摘していた。25

小型集配車を運転し、荷物の集配を行うドライバーの仕事は集配以外に、集金、営業、回数券販売、新規取次店の勧誘・指導、顧客情報の収集とサービスの改善（地理、近所関係、配達時間帯の工夫など）等々あり、単なるドライバーではないので、セールス・ドライバー（SD）と呼ばれていた。SDの運転する小型集配車はヤマト運輸が仕様を定め、トヨタ自動30

車に製造してもらった特別車（ウォークスルー車）であった。「SDにとって、トラックは作業場であり、事務所であり、そして休憩所です。ところが市販されているトラックはどうも使いにくいということで、プロジェクト・チームを作って研究しました。運転手は腰を痛めやすいので、荷台は立って歩けるように高くし、逆に床の高さは荷物を積みやすくするため、低くしました。天井の形もデッドスペースが出ないよう角を四角にしました。助手席は要らないので椅子を取り除いて、荷台への通り道にするとともに、左から降り易いようにしました。道路の真ん中に降りるのは危険ですから。ドアは引戸にして、自転車や通行人に危険のないようにしました。SDが1日100個の荷物を集配するとすれば、200回乗り降りすることになります。その都度、後に回って荷台から荷物を降ろしたのでは、疲れもしますし、時間も無駄になります。我々のプロジェクトでは原案をベニヤ板で作って、小倉社長自らが各メーカーを呼んで製造を依頼しましたが、どこのメーカーも皆断りました。ただ、トヨタさんだけがやりましょうと言ってくれたのです。しかし、それにしてもこうした車が今まで無かったということは日本の自動車メーカーが利用者の事を考えて自動車を作っていない証拠だと思いました。」と都築氏は述べている。

集荷・仕分け・輸送・仕分け・配達のサイクルは当初1日1サイクルであったものが、現在は2便制をとっているので、昼1度集荷して、夕方もう1度集荷するようになった。従って、配達も、朝1度行い、午後もう1度配達すると言うように、2サイクルで行われていた。留守のときの夜間の再配達を含めると配達は3回行われていた。

「2便制になってからは、北海道や九州からの荷物でも午前中出荷してくれば、翌日配達することが出来るようになりました。」と都築氏は述べている。

3. 情報システム

「貼伝（はりでん）システム」

大口、大量輸送ではトラック1台分の荷物を送る場合でも、伝票は1枚で足りた。「宅急便」の場合も、1976年に荷物管理システムを開発し、路線システムに適用した当時は、伝票は一括で処理された。従って、荷物一つ一つに伝票は付いていなかった。

「これでは荷物管理が出来ているとはいえないということで、合宿して検討を重ねました。コンピュータを使うなという社長の命令だったので、合宿所にはラベル貼り機を買って持つて行きました。そこでの結論は、荷物と伝票に同じ番号を付ければよいと言うことで、同じ番号が2個ずつ出るようにラベル貼り機を改良して、使うことにしました。ところが打込作業員1人当たり500件程度と見込んでいたラベル打込みが荷物によっては2,000件も打込むものが出てきました。例えりんごの生産者は親戚関係者に箱を送るなどといふいわゆる

ワン・ツウ・メニーの場合はラベル打ちも大変になり、けん症炎になる者が出る始末でした。」と関田氏は昔を思い出しながら語った。

現在のシステムは「貼伝方式」と呼ばれ、荷物に直接伝票を貼りつけるもので、デパートでの経験が生かされたものであった。これによって、荷物につきものの荷札を省略し、荷物と情報の一本化を行うことができた。ヤマト運輸が意匠登録したRマークと呼ばれる伝票はワンライティング5枚綴りになっていて、その内の2枚が荷物に貼られ、荷物と共に移動した。残り3枚の内1枚は依頼主に受取りとして手渡され、1枚は掛け売りの大口顧客に対する請求用として利用された（もし、取次店経由の場合には掛け売りはないので、この伝票が取次の控えとして利用された）。残り1枚は発送する支店・営業所が保管し、荷物管理と売上管理のために利用した。荷物に貼られた2枚の伝票のうち1枚は目的地の支店・営業所に着いた時点で、荷物から剥がされ、荷物管理に利用された。すなわちSDは、配達時点で荷物受取印をこの伝票に押してもらい、これを店舗に持ち帰った。これが後に説明するように配達報告の原票となった。

荷物追跡システム

ヤマト運輸は1973年にヤマト・システム開発（YSD）を設立、VAN事業などの情報処理産業に進出した。そしてYSDが80年に開発した新NEKOシステム（New Economic Kindly Online System）は宅急便専用の情報システムであった。NEKOシステムは現在、第4次まで進化している。

「商流」と違って利用者は専門家ではないので、事故のないよう荷物管理には十分な配慮が必要であった。膨大な数の伝票を処理するにはコンピュータの利用が不可欠であったが、膨大な量のデータ入力が問題であった。オフ・ラインさん孔機（PTP）による入力は紙テープの操作性が良くなかったし、そもそもキー・パンチャーが人手不足で、そのため集中処理方式は不可能であった。結局、誰でも入力できるバーコード・システムを採用することになったが、これにも問題があった。1986年にこの辺の事情を関田氏は次のように述べている。

「荷物と伝票とを一本化した貼伝方式は伝票をSDが貼らずに取次店や利用者が貼れるように工夫しました。荷物が紛失すると伝票もなくなるので、紛失する前にインプットする必要があります。そこで取次店から集荷した荷物を営業所で据え置きPOSを使って入力することにしました。ところが、営業所には時間帯によって一時的に荷物が集中して集るので混雑しました。そこで台数を増やして問題を解決しようとしたが、これでは有効な解決策にはなりませんでした。そこで、SDに携帯端末機を持たせることにしました。当初、

5

10

15

20

25

30

1,700台を用意しましたが、輸送商品の種類が増え（M, Pサイズ、ゴルフ、スキー、着払い等の追加）たので、端末機の機能をアップして、今年の8月を目途にして12,000台に増やす計画です。営業所に置かれたワークステーション（ネコポス）にジャックインすれば30秒から40秒でデータを送ることができます。ワークステーションは営業店900店にトータル1,500台がセットされる予定です。」これが第3次のNEKOシステムであった。

ワークステーションからは2,400bpsの公衆回線を通じてクラスター（全部で26箇所ある）にデータを送り、そこからは9,600bpsの専用回線で東京にあるホスト・コンピュータにデータを送った。ホストがデータを受取った時点でクラスターの記憶を消し去るよう設計されていた。「世田谷の事故が起きた時はクラスターからホストにデータが届かないので困りました。しかたなくフロッピーにデータを書き込んでそれを宅急便で送ることにしましたが、それだけの数のフロッピーをかき集めるだけでも大変でした。」と関田氏は当時を回想して語った。この経験を生かして、大阪にもう1台ホストを置いたり、回線の2重化などの対策を行ってきた。

荷物管理のための情報は集荷から配達までの間に全部で3回入力された。最初は荷物が営業所に集められた時点で、伝票に印刷されたバーコード、（特定の顧客については）顧客コード、運賃をSDが携帯端末機を使って入力した。これをワークステーションにジャックインすれば、情報ホストを送ることができた。2回目は荷物が目的の営業所に到着し持出す時点、そして3回目は配達が完了した時点であったが、この場合はバーコードによる（10桁）の伝票番号のみの入力をSDが携帯端末機を使って行った。（荷物追跡システムについては付表5を参照のこと）

現在のシステムは第4段階にあり、ICカードを利用した携帯用のPOS端末をSD一人一人が携帯し、客先で受注状況をその時点で記録し、営業所に戻った後の事務処理を大幅に簡略化できるものであった。これによって営業での伝票チェックは不要となり、宅急便の個数がいくら増えても事務方が増える心配はなくなった。95年までにこの新システムの全国展開が完了し、これによって事務コストは20%削減できることになった。

集配コミュニケーションシステム、集配指令システム

利用者からの電話受付があれば、いち早くその情報を出先のSDに伝え、集荷を迅速に行うため無線による連絡が行われていた。そのため、ほとんどの小型集配車には無線器が装備されていたが、集配コミュニケーション・システムは顧客の問い合わせに応じてSDと連絡を取り、配達の時間を知らせたり、配達を急がせたりするときにも利用されていた。SDに情報を伝える配車係は、「昔はにらみのきいたベテランの配車係でないと務まらなかった職

務でしたが、今は全て女子社員がやっています。まさに、隔世の感があります。」と関田氏は述べている。

「宅急便」も10年、20年の歴史を刻むようになると、顧客は一般家庭に留まらず、企業の利用が増えてきた。東京千代田区などはこの「商流」の増大により、集配量が多い地区であった。集配指令システムはこのような地区で利用された。これは予めコンピュータに登録済みの利用客から集荷の電話を受けると、オペレータが端末機に顧客の電話番号を入力するだけで、相手先の住所、氏名がディスプレイに表示され、オペレータが用件を聞いて、それを（荷物の個数など）キーボードに打込めば、担当する集配車に自動的に無線がつながり車に装着されたプリンターに情報をプリントアウトすることのできるシステムであった。プリンターにプリントアウトするタイミングは1台の車に5件分の情報が貯まつたとき、あるいは電話を処理してから5分たった時点で、コンピュータが自動的に行うようになっていた。音声によるコミュニケーションはSDが車を留守にしていることが多いためなかなか繋がらないという弱点があったが、このシステムではそれがカバー出来るので集荷効率を高める上で大いに貢献していた。

5

10

15

未着照会

一定の期間を過ぎても情報の入らない荷物については、コンピュータから警報が出され直ちに調査が開始されることになっていた。

マネジメント・コントロール・システム

20

組織

付表6に会社組織図の概要が示されている。ヤマト運輸の営業体制は全国を9支社に分け、それを更に主管支店、支店、営業所に分けたテリトリリー制を探っていた。関東支社には約13,000人の従業員があり最も規模の大きい支社であったが、一番小さい北海道支社では3,200人程度の規模であった。主管支社は全国で約60店あった。

各支店の業績については毎月の営業会議で評価されるが、評価の基準には売上や利益といったものは一切使われず、サービスの水準を表す「未達率」が使用された。未達率とは約束した日数で配達出来なかった荷物の割合を示すもので、総配達数に対する遅配の件数であった。

25

30

コンピュータを使えば、主管支店、支店別の未達率を簡単に求めることができた。支店長の業績評価に利益や売上などの指標を使わない理由を都築氏は次のように述べている。

「利益や売上はいわば結果であって、これをどうこういっても仕方がないのです。原因が問題なのであって、従って、サービスさえ良くなればこういったものは自然に改善されていきます。」

5 小集団管理

支店・営業所のSDは、通常グループ長1人を含んで7人でグループを編成し、グループ単位で活動した。各グループは特定のエリアを担当し、グループ間のSDのローテーションは行わないで、エリア密着型の人員配置がとられていた。グループのエリアを7人でどのように手分けして作業を行うかはグループ長に任されていたが通常は、エリアを5分割し、5人のSDが受け持ち地区を担当した。。週休は週2日制であるため少なくとも毎日2人は休暇をとっている計算であった。仲間が休んだり、仕事の繁閑がある時はグループ長の判断で7人が協力しあってことに当たった。会社の方針や月間達成目標は店所長からグループ長に伝達され、グループ長が仲間に伝えた。グループ長には経験の有るものが選ばれたが、早い人だと入社2年から3年でなることもあった。毎日の活動についてはSDが責任を持って自律的に判断することが重視された。

「サービス業では命令する人と、それをやる人の区別を作ってはならないと思います。SDが1個900円を稼ぐ人なのです。フォワードが優秀でなければ会社は駄目です。自分でパスか、シートを判断できる人が必要です。一々電話をかけて確かめるようでは仕事にならぬ。これを全員経営と言っています。ヤマトではフォワードがスタープレイヤーです。ですから、組織図は反対に見ます。」と社長時代の小倉氏は述べている。

「ところで、任せれば出来るかと言うとそうはいきません。情報を与えることが必要です。部長、課長の差は情報の差なのです。同じ情報を全員に早い、遅いの差別なく与えることが重要です。管理とは命令することではなくコミュニケーションを良くすることです。管理者はコミュニケーション・センターになる人なのです。」と小倉氏は続けてこのように述べている。

営業所の食堂の壁にグループの7人について、集配件数や売上あるいは持込まれた苦情などを表にして張出していた。「仲間との競争意識があるので、今度頑張るという気が出て来る」と都築氏は述べている。

留守のときには一日3回配達（午前、午後、夜の3回）、それでも留守の場合には4回配達することもあった。

約3万人のSD（うち、契約社員（パートタイマー）は1,500人）は夜間配達による超過勤務を避けるため、時間帯別の勤務体制をとっていた。

人事制度と待遇

ヤマト運輸の従業員のうち約50%はSDであった。1980年以降、毎年平均3,000人程度が採用されたが、新規学卒者の採用は男女合計で毎年300人から500人（うち、大卒者は70人から100人）で、残りは「中途採用者」であった。中途採用する職種はSDと事務員であったが、ヤマト運輸が中途採用者を多く取る理由を都築氏は次のように述べている。

5

「世の中では中途採用者を嫌う会社もありますが、ヤマトでは社会で経験のある人はむしろ歓迎しています。若い人に比べて初任給は高いけれども、責任有る行動を取ってくれるので安心です。嫌う企業があるから、当社には良い人材が集まります。常識の間違いは多いですが、中途採用者を避けると言う常識もこの例です。ヤマトでは中途採用者の入社式に社長が出席して挨拶します。出席者は驚きますが、みんな頑張る気持になってくれます。」

10

SDには高卒が多かったが、しかし、大卒者と一切区別されなかつたし、それは中途採用者についても同様であった。労職一本化が行われていた。SDとして採用された中途採用者でも管理職として昇進するものもいた。

昇進については自己申告制度を採用していた。自己申告の内容を一次調整者と2次調整者が調整し、それに基づいた査定が行われた。査定は1級職から6級職までに分かれていたが、しかし「一般に、ヤマトでは全社員の賃金・給与格差は少なかった。」（関田氏）

15

社員教育

教育は全て企業内教育であったが、それは教える側にも効果が期待できるからであった。教育体制としては本社教育部の指導のもとに、支社では人事教育部が主管支店では管理課が実際の教育を行った。SDの採用決定は支社の権限であった。採用日は月2回で、採用されたSDは支社や主管支店で運転者教育として、サービス教育、安全教育など3日から4日の教育を受けた。その後先輩のSDの助手として「添乗指導」を受けた。

20

その他ヤマトの教育制度として特徴的なものとして、「面接指導」があった。これは通常の人ならば定年までに3回受けることになっていた。すなわち、初めて役職に就く時（25才から30才位まで）、6級職になった時、8級職になる時の3回であった。いずれも2ランク上の上司と1対1の面接を行うことによって、自分の強みや弱点を明らかにしながら学習すると言うものであった。

25

30

労働組合の役割

役員全員の反対にも拘らず、小倉社長が1976年に「宅急便」の開始を決定した背景には組合の積極的な協力があった。以後、会社と組合との関係は極めて良好であった。組合について、小倉氏は次のように述べている。「全員経営には労組が必要です。労組はいわば神5 組組織です。飲み過ぎた時、胃が痛むように会社の調子が悪い時にチクチク痛みを伝えてくれるのが労組だと思っています。しかし、うまくいっている時にチクチクやるのはおかしいと思います。何でもどんどん言って来いと話しています。新しい計画を推進しようとする時は、計画の段階から労組を入れて一緒に考えています。例えば、宅急便の配達にしても、日中は奥さんたちが働きに出かけて留守なので、夜間配達を始めました。5時から810 時までの時間帯です。日曜・祭日を含み年中無休です。やるべきことはやる代りに、条件をもとめてきます。」

『宅急便』の多様化商品

ヤマト運輸では多様化商品として「国際宅急便」、「スキー宅急便」、「ゴルフ宅急便」および「らくらくパック」等を商品ラインに追加してきた。これらの商品はいずれも利用者15 に便利で、しかも分かりやすい料金体系、かつ安価な料金を基本とする「宅急便」と同じ考え方に基づく商品であった。

ゴルフやスキーの「宅急便」はキャディバックやスキーなどの道具をゴルフ場やホテルまで送り届け、また必要なら用の済んだ道具を自宅まで返送するサービスであった。ところが、利用者は道具が遅れて着かないで困るので、早めに送る傾向が強いのに対して、受けとり側の方は道具の置き場所の関係で、早めに持つて来られて困ると言う事情があった。更に、顧客は道具が到着しているかどうかをゴルフ場やホテルに電話をかけて確認することが多かった。そこでヤマト運輸では両者の都合を考慮して、道具を使用する前日の20 昼に配達することにし、合わせて翌日の配達予定表を手渡すことにしていた。

25 このようなシステムにも思い掛けない落とし穴があった。84年の冬はヤマトにとって、大変な年であった。その冬の事件を都築氏は次のように説明してくれた。「一昨年の冬は大雪が降りまして、『スキー宅急便』が道路の閉鎖で目的地に着けなかったのです。ところが、上越新幹線は止まることなくどんどんスキー客を運んだものですから、道具の着かないお客様に大迷惑をかけてしまったのです。スキーだけを送ったお客様にはレンタルスキー30 を借りて頂いたのですが、ウエアなど一式全部を送ったお客様は全くスキーが出来なかつた訳ですから、大変申し訳ないことをしてしまいました。時間はお返し出来ませんが、費用についてはホテル代から往復の汽車賃まで全額弁償しました。全部で2億円かかりまし

た。」

この経験を生かして、その後営業所を8箇所ほど増やすと同時に、雪上車を配置して大雪に備えた。

1986年にはブックサービスを開始した。読みたい本をFAX、電話、葉書で注文すれば、4日から1週間前後で本が届くというもので、書籍代にプラス380円を支払えば、一回の申込で何冊でも配達するというものであった。5

1987年には代金を受取人が支払うコレクト宅急便が、また1988年からはクール宅急便が開始された。タイムサービスは電話一本で夕方荷物を預かり、翌朝10時までに届けるという法人向けの新サービスで1992年に始まった。

クール宅急便は1993年モデルチェンジされ、3温度管理であったものが2温度管理に改善されたが、PL法の施行によりクール宅急便の将来性は大いに期待された。10

付表7にはこれまでヤマト運輸が販売してきた新商品の歴史的なリストが示されている。また、付表8には主要な宅急便製品の取り扱い個数が示されている。

95年春、ヤマト運輸はクレジットカードの宅配事業を全国的に展開することを決めた。これに対して郵政省はクレジットカードは親書であり、郵便法に反するとして警告していた。15

今後の課題

ヤマト運輸の急成長とともに宅配市場も急激に拡大を遂げて来た。運輸省が宅配便の取扱量の統計を取り始めた1982年度から14年間でおよそ15倍にもなっていた。ヤマト運輸が1981年度からはじめたダントツ3ヶ年計画は予定通り取扱量を3.2倍に増やした。84年度からの新ダントツ3ヶ年計画では取扱量を2.2倍に伸ばし、さらに87年から始まるダントツ計画パートツーでは1.7倍に拡大した。

宅急便が当たった理由を都築前社長は次のように述べた。

「荷物を出そうと思いますと、まず郵便局へ持っていきます。今でこそ10Kgまで取り扱いますが、昨年までは6Kgまでしか駄目でした。さらに、小包ではたとえ速達で出したとしてもいつ到着するかいってくれません。うっかりいえば自分の首を絞めることになるからです。また、受取書もくれませんでした。受け取りが欲しければ書留めにしなければなりませんでした。その点、宅急便は翌日配達を明示し、それを守るところに価値を認めてくれたと思います。受取書もはじめから出しました。これでは郵便局に荷物を持っていく人がいなくなるのも当然でしょう。国鉄にしても駅に荷物を持っていくことが前提ですから、近くに駅のない地方の人にとっては、もともと荷物を送る発想がありませんし、都会の人もタクシーで千何百円払って駅まで荷物を持っていく必要があったのです。しかしそ

れにしても宅急便が誕生してから10年たって、分母がこれほど大きくなったのに対前年比で30%も伸びるとは正直言って思ってもいませんでした。宅急便の利用方法については利用者の方々がいろいろ工夫をしてくれました。」

ヤマト運輸が市場制覇にかける意気込みは大変なものであり、そのために投入した経営資源も膨大であった。例えば、ダントツ計画であるが、計画進行半ばの82年度の従業員は1万691人だったが、85年度には1万9,371人と年平均3,000人も従業員が増加していた。また車両も年間2,000台以上の割合で増加し、設備投資も82年度152億円、83年度208億円、84年度298億円に及んだ。こうした傾向は現在でもまだ続いている（付表9参照）。こうして現在、ヤマト運輸が所有する車両は2万5,375台（約900台の大型車、約750台の中型車、約2万台の小型車、約1,000台の軽自動車、そしてその他約2,000台）に及んでいる。

業界二位でライバルのペリカン便はヤマト運輸にとってずっと強敵であったが、今やヤマト運輸の宅急便のシェアは44.6%とペリカン便の25.2%を大幅に上回っていた。かつてはペリカンの取次店であったセブンイレブンも1988年からはヤマト運輸に鞍替えし、現在はほとんどの大手コンビニ・チェーンは宅急便の取次ぎであった。

ダントツ計画にみられるように、サービス第一主義を貫くためには積極的な先行投資が必要であり、またSDの顧客に対するサービス精神を絶えず磨き続ける必要があった。しかし一方、宅急便は労働集約産業であり、サービスを高めればそれだけ人件費をはじめとしてコストの増大を招くことは明らかであった。従業員一人当たり労働生産性を見ると91年度ヤマト運輸が668万円であったが、日通は1,089万円、福山通運934万円、トナミ運輸784万円とヤマト運輸の労働生産性は他社に比べて悪かった。

小倉昌男氏が相談役から第一線の会長に復帰したのにはこのような背景があった。社長定年制、会長定年制を自ら制定し、それにしたがって一旦は退いた会長への復帰であった。「大企業病がかなり進んでいるうえ、人件費負担が大きくなり、利益が圧迫されている。これを改善しないと経営基盤が揺らぐ」という危機意識の下に、「第一線に舞い戻ったのは会社としても個人としても体裁はよくないが、調整型のトップではなく、多少乱暴でも決断を実行に移せるワンマンが今までの組織制度を思い切ってぶち壊す必要があると判断したからだ」¹と小倉氏は述べた。

小倉氏が会長に復帰した93年に偶然にもクレジットカードの宅配事業に対する郵政省のクレーム事件が起きた。10月、九州ヤマト運輸がクレジット会社の委託を受けてカードの戸別配達を受注したのに対して、郵政省九州郵政觀察局が「カードは親書にあたる。何人も、他人の親書送達を業としてはならないという郵便法に違反する」と警告したのであった。かねてから役所の横暴に対して義憤の念を持っていた小倉会長と宮内社長はこのとき

郵便事業参入を決意したと言われている。

クレジットカードの宅配事業について小倉会長は「うちとしては宅急便の仕事の範囲を広げたい。ただし、親書の送達はまだ考えていない。親書以外で宅急便が扱う商品を増やしたいという中で出てきた一つにクレジットカードがあったということです」²と述べて、クレジットカードが親書に当たらないとの見解を述べている。5

ヤマト運輸はかつて運輸省と闘って勝利を収めた経験があった。今回の郵政省との全面対決にも一歩も退くつもりはなかった。郵便書留の数量割引料金でカードを送った場合およそ400円必要であった。これに対して発行枚数2億枚のカード市場を宅配の有望市場と思っていたヤマト運輸は低料金（約1割程度安い）を武器に参入を計った。ヤマト運輸の挑戦に対して郵政省は95年11月からカードの配達料を250円とした「配達記録サービス」を開始した。10

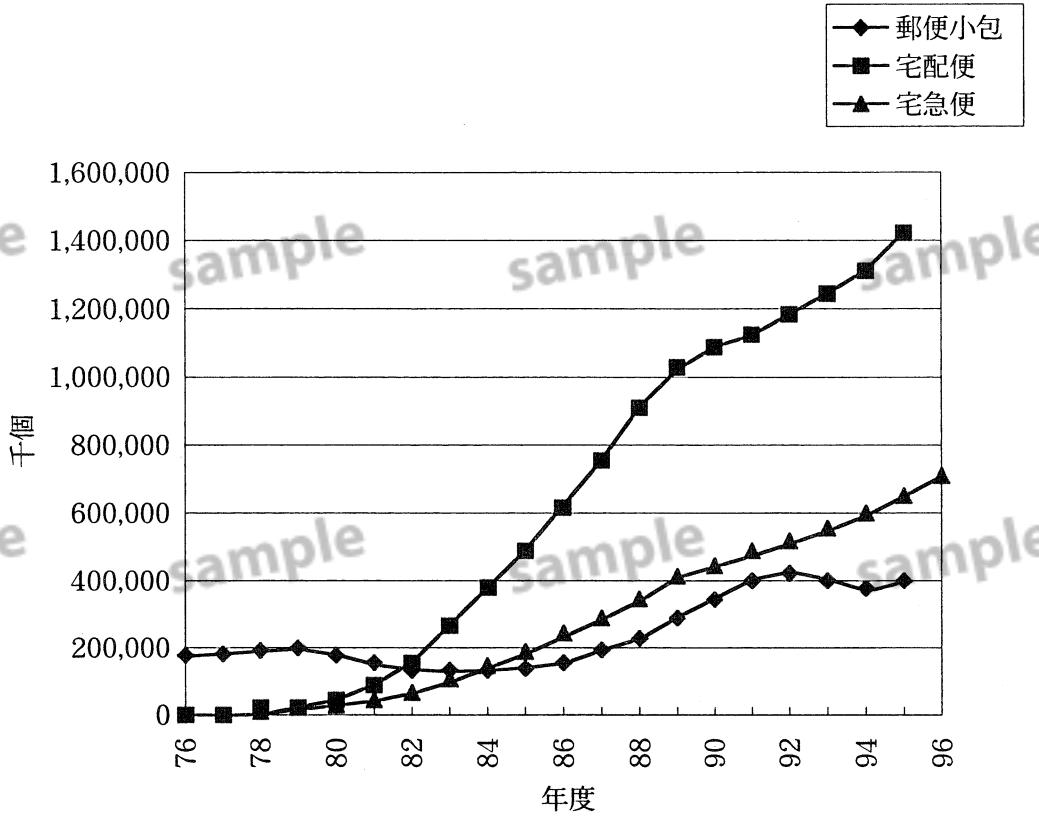
会長に復帰して2年後、最後の仕事を終えて小倉氏は第一線を退いた。宅急便創業以来20年間にわたってヤマト運輸を育てて来た小倉氏の第一線復帰はもう二度とあり得ないことがあった。

21世紀に向かってヤマト運輸が進むべき方向を見極め、会社をその方向に導くことが後に残された宮内社長の重要課題であった。宅急便の取り扱い個数はいまだに増加傾向を示してはいたが、しかし成長率は鈍化してきていた。いずれ市場が飽和することは明らかであった。ヤマト運輸はこれから成長事業をなにに求めるべきなのか、従業員6万人の意識を結集し、優れたサービス精神を維持するためにも会社の将来像を全員に示す必要があった。15

¹ ヤマト運輸の「超物流」革命、館沢貢次著、オーエス出版株式会社

² 産経新聞「話の肖像画」より

付表1
小包・宅配便の個数推移



付表2

運輸業界大手3社の業績推移

(単位:100万円)

	ヤマト運輸			日本通運			西濃運輸			福山運輸		
	売上高	経常利益	利益率%	(B/A)	売上高	経常利益	利益率%	(B/A)	売上高	経常利益	利益率%	(B/A)
70.3	12,455	231	1.85		233,937	5,606	2.40		17,416	2,052	11.79	
71.3	15,980	108	0.68		271,655	7,876	2.90		21,022	1,521	7.24	
72.3	19,054	324	1.70		286,379	6,284	2.20		24,987	2,444	9.78	
73.3	23,513	455	1.94		325,198	7,470	2.30		32,188	4,227	13.13	
74.3	29,854	566	1.90		417,399	10,877	2.61		39,532	4,742	12.00	
75.3	37,652	322	0.86		479,837	6,568	1.37		41,157	3,112	7.57	
76.3	35,078	27	0.08		478,881	8,287	1.73		47,364	3,860	8.15	
77.3	39,548	698	1.76		525,082	8,765	1.67		58,095	6,962	11.98	
78.3	43,545	914	2.10		561,583	8,805	1.57		63,437	7,051	11.11	
79.3	50,026	1,359	2.72		610,665	13,934	2.28		75,082	9,504	12.66	
80.3	57,520	1,179	2.05		670,782	15,495	2.31		89,668	9,529	10.63	
81.3	69,602	3,392	5.63		708,399	17,816	2.51		95,761	8,027	8.38	
82.3	84,426	4,262	5.05		727,157	14,163	1.95		105,631	7,039	6.63	
83.3	106,175	4,300	4.05		744,467	14,183	1.91		116,013	8,155	7.03	
84.3	134,097	5,212	3.89		788,521	17,977	2.28		123,311	7,183	5.83	
85.3	162,825	5,357	3.29		832,961	20,532	2.46		130,562	7,809	5.98	
86.3	192,621	6,253	3.25		858,155	20,739	2.42		141,025	8,638	6.13	
93.3	487,764	16,662	3.42		1,395,359	50,559	3.62		236,689	8,021	3.39	
94.3	506,707	17,840	3.52		1,346,987	46,265	3.43		259,514	8,150	3.14	
95.3	547,689	19,595	3.58		1,357,075	46,531	3.43		267,088	8,911	3.34	
96.3	598,247	21,273	3.56		1,370,000	49,100	3.58		275,000	10,000	3.64	
97.3	647,684	23,976	3.70		1,389,700	45,600	3.28		290,364	10,246	3.53	

(A: 売上高 B: 経常利益)

注 : 西濃運輸は4月決算。ヤマト運輸はS.45からS.49まで1月決算。

出所 : 会社四季報

5

10

15

20

25

30

付表3
宅急便運賃

現行の運賃は、お客様の立場に立った「不備、不便の解消」をコンセプトに宅急便のモデルチェンジを行いサービスの強化を図るため、平成6年5月24日に設定届出を行い、平成6年7月1日より実施したもので、内容は従来4サイズだったものを、大きさ及び重量の拡大を図り6サイズに変更し改良致しました。

5 消費税は内税方式により收受しております。

沖縄県行きの宅急便に付きましても、第二種利用運送事業（航空宅配）の認可を頂き実施しております。

なお、数量割引きについては昭和62年7月10日貨陸第118号の変更認可、宅急便タイムサービス料金については平成3年10月4日付けの設定届出により平成4年1月3日より実施しており、合わせて複数口減額制度を平成6年5月24日に設定届出を行い、平成6年7月1日より実施致し、宅急便をより利用しやすく致しました。

運賃・料金及び適用方法を示せば次のとおりであります。

地帯	サイズ名	九州	四国	中国	関西	北陸	中部	信越	関東	南東北	北東北	北海道
10 北海道	60	1,750	1,650	1,550	1,440	1,240	1,240	1,130	1,130	1,030	830	720
	80	1,960	1,850	1,750	1,650	1,440	1,440	1,340	1,340	1,240	1,130	930
	100	2,160	2,060	1,960	1,850	1,650	1,650	1,550	1,550	1,440	1,340	1,130
	120	2,370	2,270	2,160	2,060	1,850	1,850	1,750	1,750	1,650	1,550	1,340
	140	2,580	2,470	2,370	2,270	2,050	2,060	1,950	1,960	1,850	1,750	1,550
	160	2,780	2,580	2,470	2,270	2,270	2,270	2,160	2,160	2,060	1,950	1,750

[持込減額]
貨物1個につき 100円

地帯	サイズ名	九州	四国	中国	関西	北陸	中部	信越	関東	南東北	北東北	北海道
15 北東北	60	1,340	1,240	1,130	1,030	930	930	820	820	720	720	720
	80	1,550	1,440	1,340	1,240	1,130	1,130	1,030	1,030	930	930	930
	100	1,750	1,650	1,550	1,440	1,340	1,340	1,240	1,240	1,130	1,130	1,130
	120	1,960	1,850	1,750	1,650	1,550	1,550	1,440	1,440	1,340	1,340	1,340
	140	2,160	2,060	1,950	1,850	1,750	1,750	1,650	1,650	1,550	1,550	1,550
	160	2,370	2,270	2,160	2,060	1,960	1,960	1,850	1,850	1,750	1,750	1,750

[複数口減額]
1件2個口の場合 1件につき 200円
1件3個口の場合 1件につき 300円
1件4個口の場合 1件につき 400円
1件5個口の場合 1件につき 500円

地帯	サイズ名	九州	四国	中国	関西	北陸	中部	信越	関東	南東北	北東北	北海道
15 南東北	60	1,340	1,240	1,130	1,030	930	820	720	720	720	720	720
	80	1,550	1,440	1,340	1,240	1,130	1,030	930	930	930	930	930
	100	1,750	1,650	1,550	1,440	1,340	1,240	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
	120	1,960	1,850	1,750	1,650	1,550	1,440	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340
	140	2,160	2,060	1,960	1,850	1,750	1,650	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550
	160	2,370	2,270	2,160	2,060	1,960	1,850	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750

[回数券割引]
回数券(10種類) 11枚綴…… 9.1%割引
回数券(7種類) 120枚綴…… 16.7%割引

地帯	サイズ名	九州	四国	中国	関西	北陸	中部	信越	関東	南東北	北東北	北海道
20 関東	60	1,130	1,030	930	820	720	720	720	720	720	720	720
	80	1,340	1,240	1,130	1,030	930	930	930	930	930	930	930
	100	1,550	1,440	1,340	1,240	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
	120	1,750	1,650	1,550	1,440	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340
	140	1,960	1,850	1,750	1,650	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550
	160	2,160	2,060	1,960	1,850	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750

[数量割引]

同一顧客から1回の集荷で個数がまとまった場合、次の割引率を適用する。

- 11個から50個……10%割引
- 51個から100個……15%割引
- 101個から500個……20%割引
- 501個以上……30%割引

また、3ヶ月以上にわたり常時出荷される顧客に対しては、1回毎の出荷平均個数により割引率をあらかじめ決め、割り引くことができる。

地帯	サイズ名	九州	四国	中国	関西	北陸	中部	信越	関東	南東北	北東北	北海道
20 信越	60	1,130	1,030	930	820	720	720	720	720	720	720	720
	80	1,340	1,240	1,130	1,030	930	930	930	930	930	930	930
	100	1,550	1,440	1,340	1,240	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
	120	1,750	1,650	1,550	1,440	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340
	140	1,960	1,850	1,750	1,650	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550
	160	2,160	2,060	1,960	1,850	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750

[スキー用具、ゴルフ用具及び旅行カバンの取扱について]

重量が15kgを超える（但し、取扱最大重量は25kg迄）、又は3辺計が1.2mを超えた、スキー用具（スキー板及びスキーバッグ）・ゴルフ用具（キャディバッグ）及び旅行カバン（スーツケース及びボストンバッグ）については宅急便として受託し、120サイズを適用します。

地帯	サイズ名	九州	四国	中国	関西	北陸	中部	信越	関東	南東北	北東北	北海道
25 中部	60	930	930	820	720	720	720	720	720	720	720	720
	80	1,130	1,130	1,030	930	930	930	930	930	930	930	930
	100	1,340	1,340	1,240	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
	120	1,550	1,550	1,440	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340	1,340
	140	1,750	1,750	1,650	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550
	160	1,960	1,960	1,850	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750

[地帯区分]

地帯	都道府県名
北海道	北海道
北東北	青森・秋田・岩手
南東北	宮城・山形・福島
関東	茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・東京・神奈川・山梨
信越	長野・新潟
中部	静岡・愛知・岐阜・三重
北陸	富山・石川・福井
関西	京都・滋賀・奈良・和歌山・大阪・兵庫
中国	岡山・広島・山口・鳥取・島根
四国	香川・徳島・高知・愛媛
九州	福岡・佐賀・長崎・熊本・大分・宮崎・鹿児島

[クール宅急便料金表]

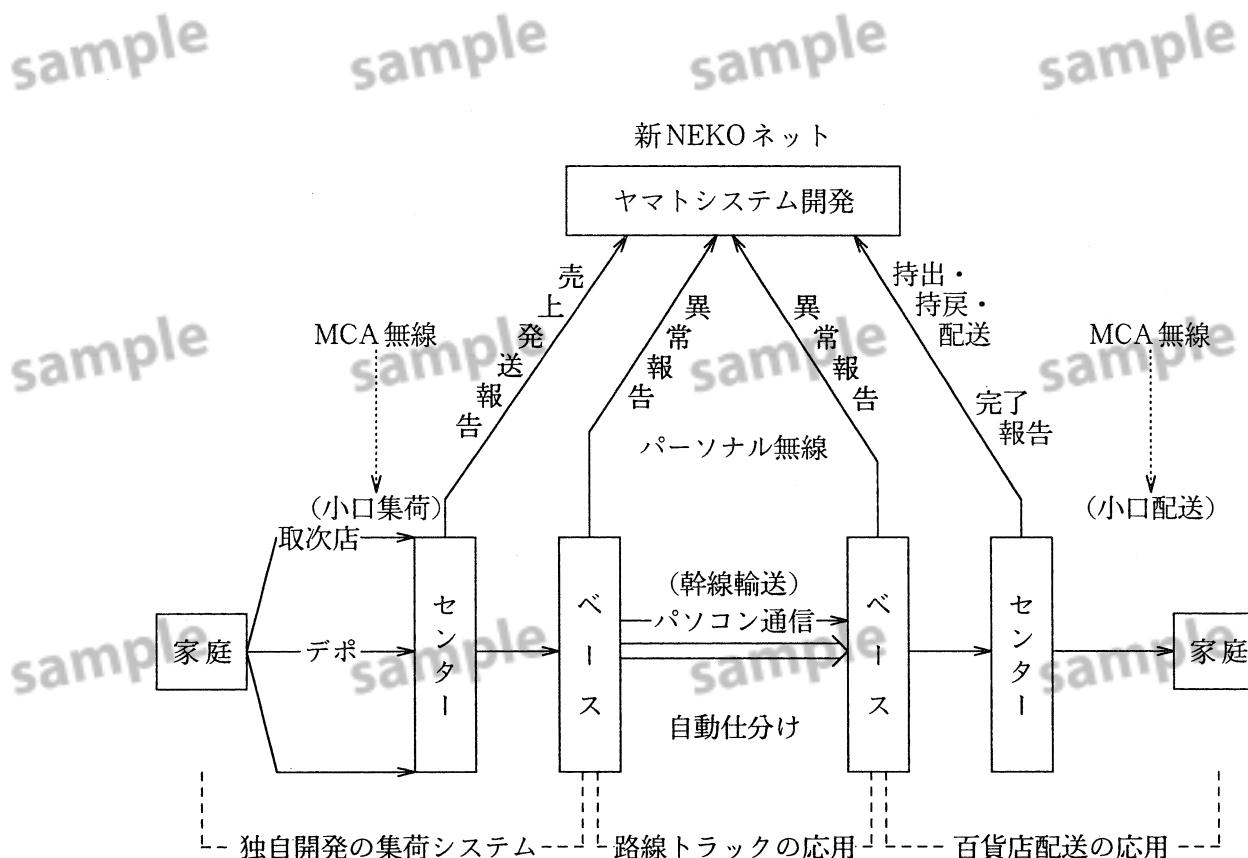
サイズ名	料金
60サイズ	210円
80サイズ	210円
100サイズ	300円
120サイズ	300円
140サイズ	300円
160サイズ	300円

(注) 上記宅急便運賃に加算。

(注1) 上記宅急便運賃に加算。
(注2) 900km以内の地帯間に限る。

付表4

『宅急便』の輸送システム



[備考] 新NEKO: 1980年10月より

自動仕分け機: 1978年4月完成の戸田ターミナルに初めて設置。

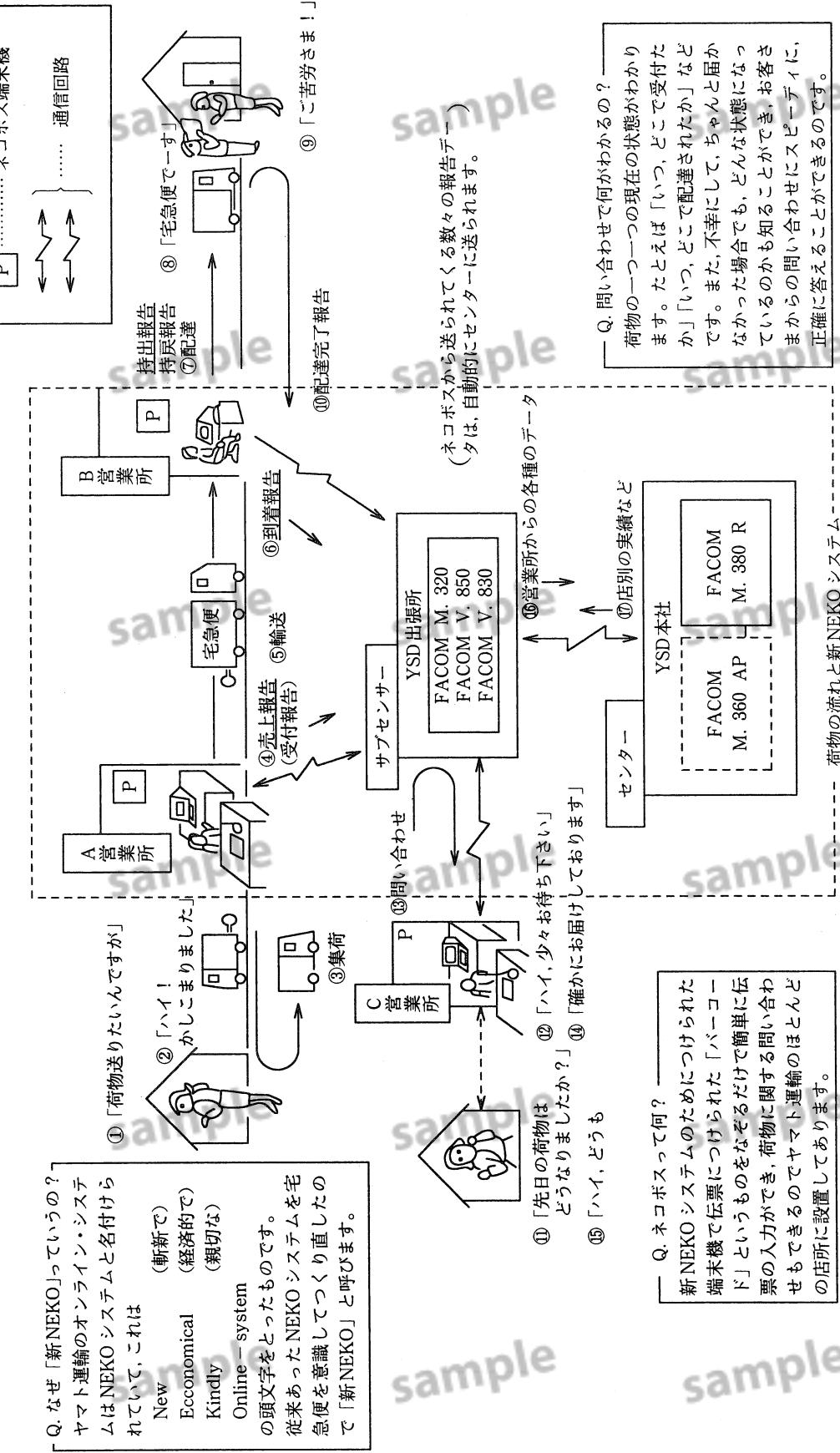
宅配車への無線設置: 1977年より取組み, 1983年度完全無線化。

1982年12月よりMCA無線 都市部で導入。

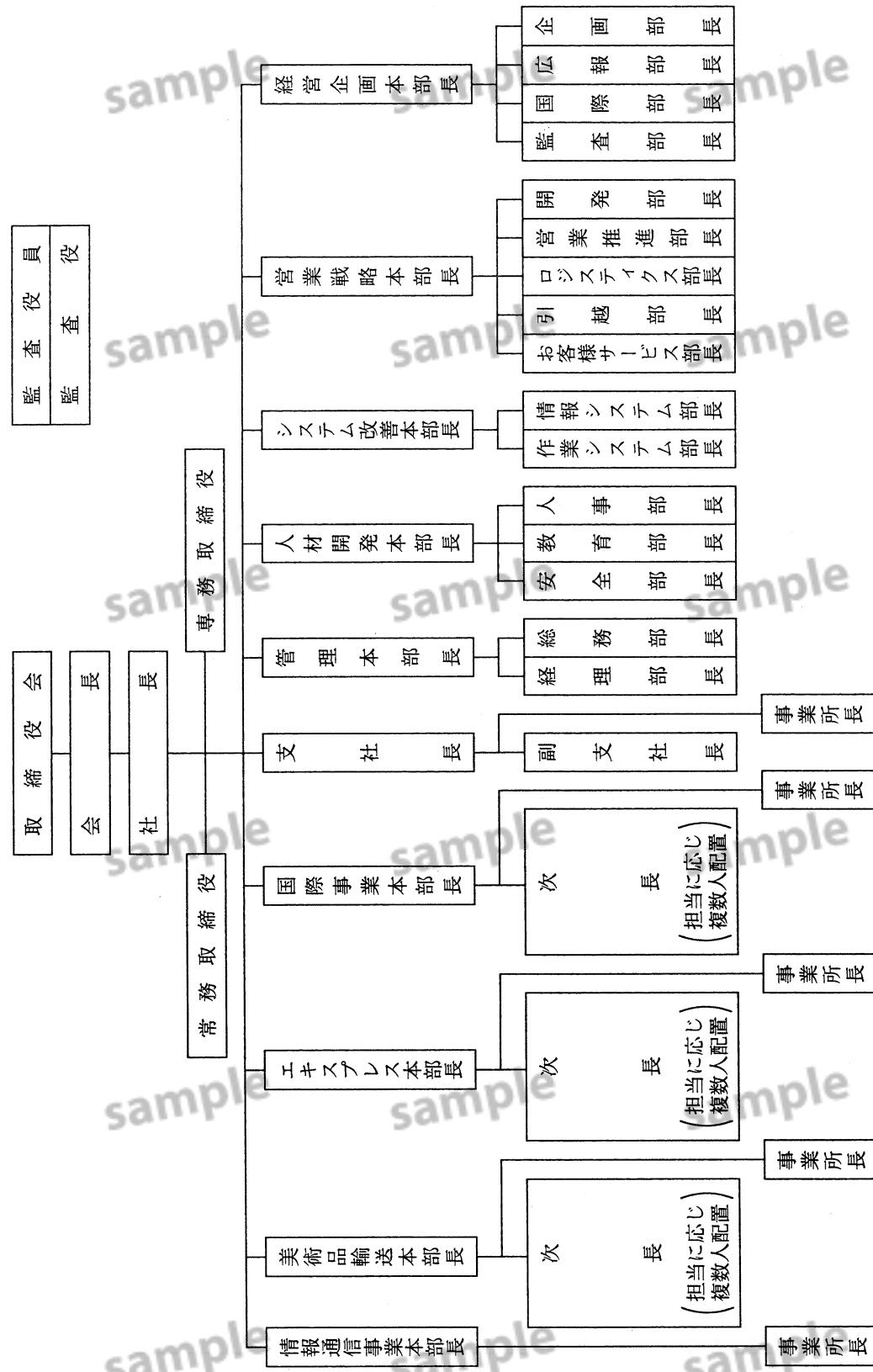
取次店: 1976年8月より委託

パソコン通信, パーソナル無線は, 幹線輸送のダイヤ・モニターに利用されている。

付表 5
荷物追跡システム



四六



付表 7

新サービス開始の経緯

	年度	主な新サービス
5	1977年3月	宅急便開始 テレビCM
		取り扱い店設置開始
	1978年3月	回数券発売開始
	1980年3月	日曜祝日営業
	1984年3月	スキー宅急便
10	1985年3月	ゴルフ宅急便 集荷指令システム
	1986年3月	着払い制度 運行情報システム
	1987年3月	コレクト宅急便
	1988年3月	クール宅急便
15	1989年3月	宅急便モデルチェンジ 夜間配達制度
	1990年3月	空港宅急便 *各家庭と空港間を宅配
	1991年3月	運賃改定
20	1992年3月	タイムサービス
	1993年3月	クール宅急便モデルチェンジ *冷蔵、冷凍の2温度帯とする
	1995年3月	宅急便モデルチェンジ *従来サイズ60, 80, 100, 120に140, 160サイズを追加 *最大25Kgとなる（従来20Kg）
25		
30		

付表8

宅急便商品別取り扱い個数の推移(千個)

年度	宅急便合計	一般荷物	スキーネ宅急便	ゴルフ宅急便	コレクトサービス	クール宅急便	空港宅急便	宅急便タイムサービス	従業員数	ベース	センター	取扱店
76	1,707	1,707							5,495			450
77	5,400	5,400							5,841			1,000
78	10,873	10,873							6,378			3,500
79	22,265	22,265							7,347			7,000
80	33,400	33,400							8,058	40	190	12,289
81	50,615	50,615							9,271	38	238	22,093
82	72,987	72,987							10,691	42	295	44,449
83	109,224	108,970	254						13,303	45	404	88,949
84	151,321	149,996	406	919					16,152	47	521	129,563
85	190,169	187,895	674	1,600					19,371	48	608	156,523
86	239,087	235,919	865	2,208	95				23,608	48	799	178,540
87	293,546	287,843	1,216	3,124	1,256	107			27,837	48	893	199,478
88	348,776	332,143	1,560	3,836	2,601	8,636			32,842	50	993	224,593
89	411,254	381,746	1,680	4,644	3,579	19,576	29		37,410	57	1,089	233,175
90	448,103	408,080	1,901	5,348	4,994	27,651	129		39,951	59	1,131	246,731
91	478,770	428,483	2,135	5,903	5,942	36,094	213		44,221	59	1,105	261,157
92	515,457	448,958	2,229	6,256	8,765	44,772	274	4,203	48,199	60	1,142	276,023
93	548,314	468,295	2,208	6,031	12,199	52,222	442	6,917	50,444	60	1,198	280,635
94	590,766	496,212	1,931	5,599	14,784	62,299	636	9,305	56,893	62	1,290	283,253
95	646,551	532,684	1,759	5,568	19,559	73,928	766	12,287	61,775	59	1,348	283,841
96	703,879	574,974	1,666	5,668	24,008	81,178	801	15,584				

付表 9
貸借対照表

【資産の部】

		1996年3月	1995年3月	1994年3月	1993年3月	1992年3月
5	<u>流動資産</u>	<u>162,427,000</u>	<u>123,355,000</u>	<u>140,698,000</u>	<u>79,611,000</u>	<u>102,854,000</u>
	当座資産	154,441,000	115,439,000	132,910,000	72,382,000	96,834,000
	現金預金	98,449,000	63,259,000	86,005,000	27,726,000	54,675,000
	受取手形	1,354,000	1,034,000	763,000	770,000	817,000
	売掛金	40,029,000	35,185,000	30,917,000	28,584,000	26,405,000
	有価証券	14,609,000	15,961,000	15,225,000	15,302,000	14,937,000
10	<u>棚卸資産</u>	<u>1,881,000</u>	<u>2,037,000</u>	<u>1,606,000</u>	<u>1,820,000</u>	<u>1,375,000</u>
	製品・商品	—	—	—	93,000	93,000
	仕掛品・半製造	—	—	—	—	—
	原材料・貯蔵品	1,881,000	2,037,000	1,606,000	1,727,000	1,282,000
	その他流動資産合計	6,336,000	6,081,000	6,364,000	5,572,000	4,799,000
	前払費用	3,564,000	3,361,000	2,917,000	2,754,000	2,466,000
	その他の流動資産	2,772,000	2,720,000	3,447,000	2,818,000	2,333,000
15	<u>貸倒引当金</u>	<u>— 234,000</u>	<u>— 206,000</u>	<u>— 186,000</u>	<u>— 169,000</u>	<u>— 157,000</u>
	<u>固定資産</u>	<u>314,259,000</u>	<u>304,169,000</u>	<u>273,121,000</u>	<u>259,932,000</u>	<u>233,054,000</u>
	有形固定資産	239,856,000	230,326,000	203,006,000	192,930,000	174,508,000
	建物・付属設備	83,226,000	80,568,000	79,063,000	77,420,000	68,572,000
	構築物	5,371,000	4,958,000	4,870,000	4,953,000	4,823,000
	機械装置	5,085,000	4,864,000	4,999,000	3,914,000	3,751,000
20	<u>車両・船舶・運搬具</u>	<u>16,403,000</u>	<u>15,120,000</u>	<u>14,069,000</u>	<u>13,434,000</u>	<u>11,083,000</u>
	工具・器具・備品	4,935,000	4,715,000	4,530,000	5,331,000	5,462,000
	土地	121,827,000	119,235,000	90,022,000	84,695,000	73,361,000
	建設仮勘定	3,006,000	861,000	5,451,000	3,179,000	5,487,000
	その他の有形固定資産	—	—	—	—	1,966,000
	無形固定資産	3,501,000	3,553,000	3,625,000	3,726,000	3,771,000
25	<u>投資等</u>	<u>70,901,000</u>	<u>70,290,000</u>	<u>66,489,000</u>	<u>63,275,000</u>	<u>54,775,000</u>
	投資有価証券	20,402,000	19,918,000	18,198,000	17,224,000	17,095,000
	出資金・関係会社株	17,163,000	17,620,000	17,618,000	17,556,000	15,552,000
	長期貸付金	2,798,000	2,658,000	2,361,000	1,641,000	1,486,000
	破産債権・更生債権	81,000	69,000	36,000	25,000	49,000
	長期前払費用	2,820,000	3,161,000	3,332,000	3,511,000	2,530,000
	その他の投資等	27,978,000	27,343,000	25,210,000	23,665,000	18,083,000
30	<u>貸倒引当金</u>	<u>— 343,000</u>	<u>— 483,000</u>	<u>— 270,000</u>	<u>— 350,000</u>	<u>— 22,000</u>
	<u>繰延資産</u>	<u>518,000</u>	<u>1,070,000</u>	<u>829,000</u>	<u>26,000</u>	<u>580,000</u>
	<u>資産合計</u>	<u>447,205,000</u>	<u>428,595,000</u>	<u>414,649,000</u>	<u>339,570,000</u>	<u>336,490,000</u>

付 表 9 (続き)
貸 借 対 照 表

【負 債 の 部】

	1996年3月	1995年3月	1994年3月	1993年3月	1992年3月	単位：千円
流動負債	108,483,000	95,136,000	119,830,000	94,885,000	104,405,000	5
支払手形	769,000	492,000	1,011,000	435,000	629,000	
設備関係支払手形	10,850,000	5,749,000	6,296,000	8,181,000	6,101,000	
買掛金	31,249,000	28,891,000	27,694,000	25,617,000	24,677,000	
短期借入金	7,560,000	7,560,000	7,560,000	11,560,000	9,870,000	
1年以内返済長期借入金	4,460,000	11,360,000	4,475,000	11,673,000	1,456,000	
1年以内償還社債	6,000,000	—	32,093,000	—	22,780,000	10
未払金	3,344,000	2,913,000	2,784,000	2,674,000	4,160,000	
未払費用	7,653,000	6,771,000	8,745,000	7,465,000	6,629,000	
前受金	9,000	23,000	27,000	31,000	35,000	
預り金	6,105,000	5,948,000	5,436,000	4,803,000	4,244,000	
前受収益	0	0	121,000	363,000	447,000	
賞与引当金	17,788,000	16,545,000	14,591,000	13,695,000	12,092,000	
未払法人税等	6,413,000	5,986,000	5,797,000	5,092,000	7,040,000	15
未払事業税	1,744,000	1,580,000	1,625,000	1,219,000	1,881,000	
その他の流動負債	4,539,000	1,318,000	1,575,000	2,077,000	2,364,000	
固定負債	181,708,000	152,008,000	122,734,000	99,829,000	96,347,000	
社債	164,721,000	130,723,000	91,015,000	73,122,000	79,168,000	
長期借入金	9,800,000	14,260,000	25,620,000	20,095,000	10,768,000	
退職給与引当金	5,224,000	4,967,000	4,714,000	4,465,000	4,167,000	20
その他の引当金	0	0	0	559,000	350,000	
長期支払手形・未払	954,000	1,050,000	1,146,000	1,242,000	1,338,000	
その他の固定負債	1,009,000	1,008,000	239,000	346,000	556,000	
引当金	0	0	0	0	0	
資本	187,006,000	181,442,000	172,076,000	144,846,000	135,729,000	
資本金	64,916,000	64,915,000	62,769,000	51,573,000	49,297,000	
新株式払込金	0	0	0	0	0	25
法定準備金	80,955,000	80,531,000	77,986,000	66,461,000	63,883,000	
資本準備金	77,709,000	77,707,000	75,562,000	64,366,000	62,089,000	
利益準備金	3,246,000	2,824,000	2,424,000	2,095,000	1,794,000	
剰余金	41,134,000	35,995,000	31,320,000	26,810,000	22,547,000	
任意積立金	28,886,000	25,118,000	21,325,000	17,933,000	15,140,000	
当期末処分利益	12,247,000	10,877,000	9,994,000	8,877,000	7,406,000	30
(うち当期利益)	9,785,000	9,065,000	8,134,000	7,564,000	6,765,000	
負債・資本合計	477,205,000	428,595,000	414,649,000	339,570,000	336,490,000	

付 表 10
損 益 計 算 書

						単位：千円
		1996年3月	1995年3月	1994年3月	1993年3月	1992年3月
5	売上高	598,247,000	547,689,000	506,707,000	487,764,000	454,293,000
	売上原価	564,992,000	519,338,000	478,272,000	461,517,000	424,739,000
	売上総利益	33,255,000	28,351,000	28,434,000	26,247,000	29,553,000
	販売費及び一般管理費	11,148,000	8,850,000	10,164,000	9,085,000	8,202,000
	(営業費用)	576,140,000	528,188,000	488,436,000	470,602,000	432,941,000
	営業利益	22,107,000	19,501,000	18,269,000	17,162,000	21,351,000
10	営業外収益	5,750,000	6,400,000	7,074,000	6,525,000	6,406,000
	受取利息割引料	591,000	1,450,000	1,104,000	646,000	1,623,000
	受取配当金	464,000	939,000	1,074,000	1,170,000	623,000
	為替差益	—	110,000	344,000	417,000	1,340,000
	その他の営業外収益	4,691,000	3,897,000	4,550,000	4,289,000	2,818,000
	営業外費用	6,583,000	6,306,000	7,503,000	7,024,000	12,242,000
	支払利息割引料	4,683,000	5,149,000	5,994,000	5,262,000	4,993,000
15	為替差損	26,000	—	—	—	—
	その他の営業外費用	1,916,000	1,154,000	1,506,000	1,396,000	7,247,000
	経常利益	21,273,000	19,595,000	17,840,000	16,662,000	15,515,000
	特別利益	3,000	0	5,000	35,000	326,000
	固定資産売却益	3,000	—	—	8,000	273,000
	その他の特別利益	—	—	5,000	26,000	51,000
20	特別損失	1,202,000	602,000	571,000	696,000	706,000
	固定資産売却損	293,000	402,000	360,000	308,000	316,000
	その他の引当金繰入	335,000	200,000	—	—	—
	圧縮勘定同引当金繰入	—	—	—	2,000	268,000
	貸倒引当金償却特別繰入	—	—	95,000	335,000	—
	その他の特別損失	574,000	—	115,000	50,000	121,000
25	税引前当期利益	20,074,000	18,993,000	17,275,000	16,001,000	15,134,000
	法人税等引当額	10,289,000	9,928,000	9,140,000	8,437,000	8,369,000
	当期利益	9,785,000	9,065,000	8,134,000	7,564,000	6,765,000
	前期繰越利益	4,292,000	3,996,000	3,681,000	2,792,000	1,996,000
	積立金目的取崩	574,000	—	100,000	—	121,000
	中間配当金	2,185,000	1,985,000	1,746,000	1,344,000	1,341,000
30	中間利益準備金積立額	218,000	198,000	174,000	134,000	134,000
	当期未処分利益	12,247,000	10,877,000	9,994,000	8,877,000	7,406,000
	当期減価償却実施額	19,695,000	19,052,000	18,336,000	18,100,000	17,009,000

sample

sample

sample

sample

sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

KITAZUME 1608 P.200