



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