

～企業コミュニケーションの価値を多面的に高める「場」～

日本には企業博物館が全国に1000はあるとみられています。企業博物館を立ち上げ自ら館長を務めた栗津重光さんが、全国200か所近くの企業博物館の訪問で見出したコミュニケーション価値を、あますところなく伝えます。

**ヤマトグループ歴史館
「クロネコヤマトミュージアム」**

〒108-0075
東京都港区港南2-13-26 ヤマト港南ビル6F
<https://www.yamato-hd.co.jp/museum/>
入館料：無料
開館時間：10：00～17：00（入館は16：30まで）
休館日 月曜日・年末年始・夏季

【展示の概要】

ヤマトグループの創業100年周年を記念して設立された本館は、グループが歩んだ100年の歴史を「1919年～創業の時代」「1928年～大和便と事業多角化の時代」「1971年～宅急便の時代」「2000年～新たな価値創造の時代」と4つ時代に分け6階からスロープをくだりながら追体験していく。展示エリア面積は約2,500㎡。

【1919年～創業の時代】

ヤマトグループの経営者としては、宅急便という事業を創造した小倉昌男が著名だが、昌男の父康臣もそれまでになかった事業を起こしたイノベーターと言える人物である。

時は大正時代、小倉康臣は大八車で野菜を売り歩く「万両屋」という商売をしていたが、そのころ銀座大通りでは日本初の交通整理がおこなわれ牛馬車の通行が禁止となった。自動車が行き交う時代になると考えた康臣は、トラック運送会社・大和運輸を起こす。使用したのはフォード社製T型1トントラックである。他メーカーのものも含め4台のトラックを仕入れた。合計価格は当時で1万6,280円（現在の換算で750万円）、当時日本国内のトラックの総数は204台だったという。当初は従業員15名でスタートした。その事業を三越が評価し多くの配送を任せられるようになって事業は拡大した。

【1928年～大和便と事業多角化の時代】

このコーナーで伝えているのは「第一のイノベーション」。事業拡大を凶ってきた康臣は訪欧を機に新たな事業の糸口を見つける。訪問時、イギリスのカーターパターソン社を訪れ同社の事業を目の当たりにした。それは、幌馬車が市内の家庭を定時巡回し、目印を目当てに訪問、集荷、清算をおこない荷物を地方都市にまで配送するというものであった。

カーターパターソン社の事業を参考に、大和運輸はたばこ店や雑貨店などを集荷の取次店として目印となる「桜にY」の三角旗を配布し、掲げてある店舗から集荷、それをトラック1台に積み合わせて定時・定路線で配送するという「日本初の路線事業」と言えるサービスを開始した。康臣はその他にも「総合輸送体制の基盤を作りたい」と考え、美術品梱包、通関・航空貨物、海上貨物輸送など新分野事業に進出、現在のヤマトグループにつながる事業が数多く登場した。

【1971年～宅急便の時代】

事業多角化で運送業の最先端を走ってきたが、関東一円にこだわる康臣の経営姿勢が、全国展開という局面では不利に働いた。長距離輸送ができない大和運輸は、同業者から決定的に遅れを取る結果となってしまったのだ。このコーナーでは「第二のイノベーション」として、経営危機から生まれた「宅急便」の紹介が中心となっている。

館内の展示でも示されているが、大和運輸は『危ない会社 あなたのところも例外ではない』（占部都美著・光文社カッパビジネス刊・1963年）に、古い体制で新しいことに挑戦しない企

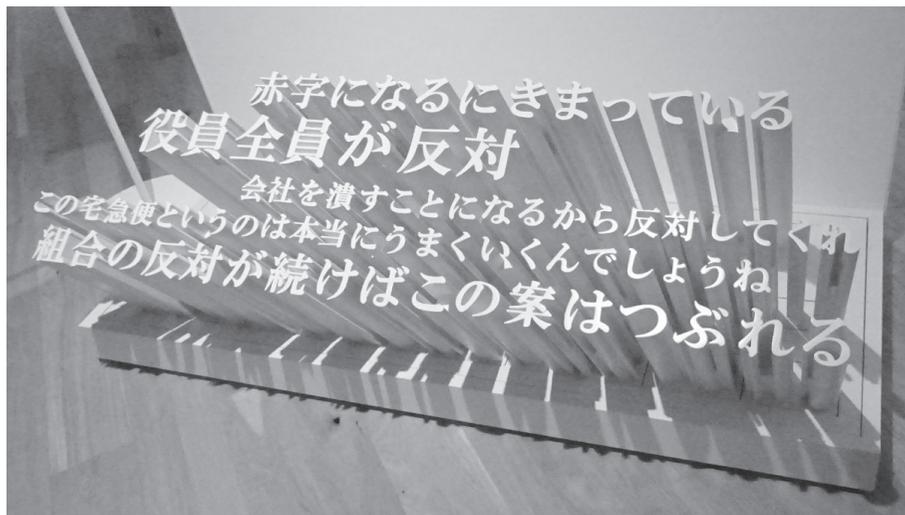
業として取り上げられてしまう。

経営が悪化する中、1971年に社長は小倉昌男に交代しており、昌男は1975年1月号の社内報で全社員に「目的と成果と責任を厳しく追及しよう」と危機を訴えたが、業績の回復にはつながらなかった。

その時期、昌男は息子のお古の洋服を親戚に送ろうとして、便利な輸送手段がないことに気づく。その他にもメニューを牛丼だけに絞っていた当時の吉野家の経営戦略を参考に、サービスや市場を絞り込むことを考えていった。また、ニューヨークのマンハッタンの交差点付近でUPSのトラックが4台停車して積み下ろし作業をする風景を見て、荷物の密度を高めれば小口荷物の配送は成功すると確信した。これらを参考として新事業（宅急便）のアイデアが具体化していった。

宅急便を本格的な事業として展開しようとする昌男の構想に対して、経営幹部は真っ向から反対したという。埒があかなくなり昌男は都築幹彦を取締役に抜擢し、彼を通して、労組の委員長を説得した。労組では賛否は分かれたが、粘り強い説得により1975年に組合の協力が得られた。

1976年1月20日、幾多の困難を乗り越えて宅急便はスタートした。しかし初日の取扱個数はわずか11個であったという。その後便利さが認められるようになり扱いは急増した。サービスの種類も増加し、スキー宅急便、ゴルフ宅



全役員反対を覆し、改革を断行することで今日の成長を築き上げた（筆者撮影）。

急便、クール宅急便など、時代と利用者のニーズにこたえ、ますます成長の一途を辿った。

【2000年～新たな価値創出の時代】

最後のコーナーでは、宅急便だけではなく、今取り組んでいる新たな試みを紹介している。例えば物流に付加価値を生み出す取り組みとして、グループ最大の物流ターミナルである羽田クロノゲートで行われている、医療品の洗浄とメンテナンスについて。さらに「ネットワークを活かした社会課題の解決」は自治体と連携した、高齢化が進む地域での高齢者の見守り支援や、買い物代行などで地域に寄り添った取り組みが紹介されている。

【栗津の視点＝見どころ】

この企業の最大の転換期は「宅急便」の開発プロセスからうかがえる。経営者は全役員が反対する事案を、社内に理解者を築き上げていくことで成功に導いていった。

企業経営について誰よりも責任がある経営者の決断が繁栄をもたらす結果につながった。そうした経営者の矜持が展示から理解できる施設であった。