

「昭和の名経営者 (宅急便生みの親・小倉昌男)の 経営の真髓に学ぶ」

歴史は形を変えて繰り返す！コロナ状況下に学ぶ企業経営



中小企業診断士・
社会保険労務士・販売士 **大野実雄**



●プロフィール
(オオノ ジツオ)
メーカー、経営コンサルティング
ファームを経てオオノ経営労務事
務所開設。「変化には変化でしか
対応できない」を企業支援の基本
としている。著書に「売れるよう
に売れば必ず売れる」「働き方・
生き方こころの軸」「勝つ企業」
等がある。

1 「コロナ状況下」で先が見えな い時代だからこそ昭和を代表 する経営者に学ぶ

日本を代表する企業を育てた名経営者は、なにを考え、どう行動(考働)してきたのか。先が不透明なコロナ状況下だから、ヤマト運輸の「クロナコヤマトの宅急便」の生みの親である小倉昌男の経営の真髓(徹底的にお客さまの立場に立つ全員経営を推進し、サービスが先、利益は後)に学ぶ。

2 「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」(ドイツの名宰相 オットー・ビスマルク)

独りよがりな愚か者は学ぶことな

く自分の経験、知識だけで考え、行動し、その結果失敗して、初めて己の間違いを知る。しかし、賢明な者は歴史に刻まれた物事の因果や、先人の知恵、知識から言動の是非を理解して行動する。

先人たちは多くの失敗と成功を繰り返し、その経験の中から歴史という形で我々後世の者に貴重な経験談を残してくれている。また、ピーター・ドラッカーは、「未来は過去の延長線上にある」と言っている。今ある現在、そして未来は全て、過去の出来事が基盤となって表れた現象でしかない。すなわち、未来を知りたいければ過去を学ぶ、歴史を学ぶことが近道だと言うことである。

3 小倉昌男(おぐらまさお) 1924(大正13)年 2005(平成17)年

① 1948年、父・小倉康臣が経営する大和運輸(現・ヤマトホールディングス)に入社。大和運輸は1960年に長距離輸送進出するもすでに同業他社より出遅れていた。1971年、康臣の後を継いで代表取締役社長に就任した。

② 1976年、オイルショック後に低迷していた大和運輸の業績回復のため、他社に差をつけられた市場にこだわるより、新しい業態をつくった方が良いのではないかと。背水の陣で決断したのが『宅急便』の名称で民間初の個人向け小口貨物配送サー

ビスを始めた。サービス開始当時は関東地方のみだったが、その後、配送網を全国に拡大し、ヤマト運輸(1982年に商号変更)が中小の会社から売上高1兆円の大手運輸会社に発展する基礎を築く。

③ 宅配便の規制緩和を巡り、ヤマト運輸が旧運輸省(現・国土交通省)、旧郵政省(現・日本郵政グループ)と対立した際、企業のトップとして先頭に立ち、官僚を相手に時には過激なまでの意見交換をした。理不尽な要求に毅然として立ち向かう様子は一貫しており、1979年には創業以来の取引先である三越が、運送費の大幅引き下げ・映画チケットの大量購入など理不尽な要求を繰り返す様子に耐えかね、同社に対し取引停止を通告した事もある。この様子は両社のシンボルマークに引っかけ「ネコがライオンにかみついた」として話題となった。

4 小倉昌男のエピソード・名言 (言葉には魂が宿る)

- ① リーダーが考えるべきは部下に仕事を任せることだろうと私は思う。
- ② 自分(自社)の都合だけを考えて販売を続けていると会社は駄目になる。
- ③ リーダーとしての責任を果たすた

めには、多少の遠回りは覚悟の上で、自分の頭で考えられる部下を育てなければいけない。

- ④ やりたいことが見つからないと言う若者は、どこかに必ず自分にぴつたりあった仕事があって、いつかそれに出会えるはずだと言う錯覚を持っているような気がしてならない。それは順番が逆だ。どこかに好きな仕事があるのではなく、目の前にある仕事を好きになれるかどうかだ。
- ⑤ 企業が不祥事を起こしたとき、会社の経営幹部がテレビカメラの前で申し訳ありませんと謝罪しても世間が納得しないことが多いのは、その態度が心から謝っているように見えないからだろう。
- ⑥ 私は従業員と言う言葉があまり好きではない。会社が雇っている人々のことは、必ず社員と呼ぶことにしている。それほど深い意味があつて使い分けているわけではないが、従業員の「従」という語感がどうも好きになれない。
- ⑦ 宅急便事業開発時の5つの基本的考え方は…
- (イ) 需要者の立場に立つてもの考え
- (ロ) 不特定多数の荷主または貨物を対象とする。

(ハ) 他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ。
(ニ) 永続的、発展的システムとして捉える。
(ホ) 徹底した合理化を図る。

5 小倉昌男は現状の困窮(コロナ禍)をどう言うか…推測

- ① 考えて、考えて、考え抜く。でも、(コロナ禍対応)はわからないことがある。その場合はやってみることである。
- ② デメリットのあるところに、ビジネスのチャンスがある。
- ③ 長期的な視野で企業にいい循環をもたらそうと思つたら、大切なのは細かいことの積み重ねである。
- ④ 会社を潰したくなければ、消費者の動向に常に敏感にならなければいけないし、逆にそうした行為が会社を成長させ、さらには日本経済の活性化につながっていく。

歴史は、今を経営する者がより良い事業を展開するために、先人が遺してくれた経営の鑑(かたみ)でもあります。

* 写真は諸説があります。本文とは異なる説もありますのでご了承ください。
* イラストはイメージです。
* 参考文献：昭和時代年表(岩波ジュニア新書)、昭和時代(朝日新聞出版)、昭和の名経営者たち(日経BP社)、経営学(小倉昌男(日経BP社)、私の履歴書(小倉昌男(日経BP社)著、人文文庫)