

今回は「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです

考えて、考えて、考え抜く。でも、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。

(ヤマトホールディングス元会長 小倉昌男)

「私は、経営は論理だと思っている。だから、考える必要がある。考えて、考えて、考え抜く。でも、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。やってみればわかる。やらなければわからない。これは私の信条である。」小倉昌男は論理の人である。論理の重視と退路を断つ、というのが、小倉流である。考えて、考えて考え抜いて確信すると、自ら退路を断って背水の陣を敷き、正面突破の正攻法で事に当たる。だから、妥協しない。そのため多くの敵をつくってきた。自ら「狷介」(人の意見を聞かず、妥協しない)と評し、頑なな性格だったからこそ、誰もやろうとしなかった宅急便を生み出すことができたのだ。小倉昌男が、父・康臣の後を継いで大和運輸(のちのヤマト運輸・現ヤマトホールディングス)の2代目社長に就いたのは1971年(昭和46年)日本全土を走るトラックの数が、わずか204台だった1919年(大正8年)に東京・銀座でトラックを4台保有する運送会社を設立したのが始まり。戦前には近距離輸送で成功し、「日本一の運送会社」といわれた名門ヤマトは凋落の途上にあった。1960年代の長距離輸送時代に立ち遅れたのだ。康臣の短距離での成功体験が足かせになった。経営再建を担って社長に就いたのが、次男昌男である。だが、社長就任直後から父子の対立が表面化した。昌男は計数管理による近代経済を目指したが、「理屈で利益が出るわけがない」と会長の康臣は、にがりきった。役員も全員が会長の子飼い。労働組合からも、清濁併せ呑みタイプの親父は話がわかるが、東大経済学部出の息子は屁理屈ばかりこねると、不人気だった。孤立無援のなか、宅急便を生み出すまで昌男は5年間、考え抜いた。ドア・トゥ・ドアで荷物を受け取りから配送までの業務を、北海道から沖縄まで、一律1000円でやってしまおうというのだ。こんな安い価格で、どうやって配達できるのか。昌男の計算はこうだった。確かに荷物が1つしかなければ、1000円ではとてもペイできない。しかし、年間何億個も集まれば、スケールメリットが出る。一個一個は赤字でとしても、ある段階から損益分岐点を超えて黒字に替わり、最後には膨大な黒字に転換する。赤字+赤字+赤字=黒字という計算式が成り立つというのだ。電話一本で飛んで行って荷物を受け取り、翌日には届ける。それも安い料金でやる。事業の成否は集荷と配送のシステムをどのように構築するかにかかっていた。それは、昌男が、ニューヨークに出張した際、マンハッタンの交差点でその出来事に遭遇した。大手運送会社のユナイテッド・パーセル・サービス(UPS)の車が四ツ辻に4台止まっていたのだ。UPSの車が駐車しているのを偶然見て、「一台辺りの集配密度をあげる」という成功の鍵を手に入れたのだ。UPSの車が四ツ辻に同時に止まるということはそれぞれの車が、マンハッタンに担当地区を持ち、複数のブロックにまたがって荷物を集配することがないことを意味した。「(これなら)儲かるはずだ。私は強く確信した」これが昌男が、見つけたシステムであった。しかし、宅急便がすんなりといったわけではない。最大の難関は、許認可権を握る役所の壁だった。孤立無援のなか旧運輸省、旧郵政省に戦いを挑み、屈服させた。この時から、小倉昌男の名は規制緩和のシンボルになった。だが、社内の反応は冷ややかだった。「そんなに敵ばかりつくってもしかたがないでしょう。いいかげんにしたらどうですか」昌男の次の社長の都筑幹彦はしばしば苦言を呈した。昌男は鬼神のようだった。「鬼神は遠くから敬うもので、なれなれしく近づくものではない」といったのはあの孔子だ。役員たちは敬って近寄らないふりをしていたが、内心、昌男のことが嫌いだった。敬して遠ざけられた昌男は晩年、口うるさい小舅、大舅がたくさんいる日本をはなれ米国に移住し、そこで亡くなった。享年80歳。鬼神が他界して初めてクロネコヤマトは普通の会社になった。

小倉昌男氏は、経営は理論でどんな信条を持っていましたか？

(



(社員教育)