

# デメリットはビジネスチャンス — 宅急便を開拓した小倉昌男 —

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也



小倉昌男

宅急便は1976年からヤマト運輸が開始した。生みの親は2代目社長の小倉昌男(1924-2005)だ。70年代のオイルショック以後、窮地に陥った同社を再建しようとして背水の陣で編み出した。小倉が民間初の個人向け宅配サービス

を提案したとき役員全員が反対したという。ところが小倉が放った起死回生の一打は同社を関東の中小企業から売上高1兆円のリーディングカンパニーに飛躍させる快心の一撃となった。追いつめられていたとはいえ、小倉は決して無謀な賭けに打って出たわけではない。リーダーに求められる第1の条件は「論理的に考えること」と確信する小倉はいかなる勝算のもとに渾身の一步を踏み出したのか。

## 経営危機を突破する決断

東京・代々木生まれの小倉はエリートコースの東京高等学校から東京大学経済学部に進学する。戦時中は学徒動員で福岡の陸軍予備士官学校に通

い、名古屋方面の部隊に配属された。終戦後は復学し、1947年に卒業。翌年、父の康臣が経営する旧大和運輸に入社した。

だが入社後半年で肺結核を患い、4年間の入院生活を余儀なくされる。当時、結核は不治の病いで小倉も余命半年と宣告された。

幸運にも大和運輸がGHQ(連合国軍総司令部)の輸送業務を請け負っており、米軍ルートで特效薬のストレプトマイシンを入手して奇跡的に回復する。退院後は静岡の子会社に出向し、本社に復帰して1961年に取締役、4年後に専務取締役となり、1971年50歳で代表取締役社長に就任する。

父が創業した大和運輸は全国でトラックが204台しかなかった1919年、銀座でトラック4台を所有する運送専門会社としてスタートした。創業11年目に東京一横浜間で全国初の路線事業を開始するなど関東一円にネットワークを築き上げ、戦前は日本一のトラック運送会社と呼ばれていた。

しかし高度経済成長の1960年代半ばから高速道路が次々と整備され、輸送業務は長距離・大口貨物が主流になっていく。他社は素早く参入していったものの、同社は近距離・小口貨物にこだわって出遅れた。追い討ちをかけるように1973年、第1次オイルショックが発生し、倒産をささやかれる赤字企業に転落する。

業績低迷の原因を徹底的に追究した結果、小倉

は「悪い環境から脱するには全然別の場所に移り、まったく新しいところで仕事をしたらどうか」と考えるようになった。従来の工場と店舗間の商業輸送から個人間の宅配輸送に舵を切る重大な決断のときが迫っていた。

## サービスが先利益は後

当時、個人の荷物は集荷・配送に時間がかかり、採算があわないというのが運送業界の定説となっていた。民間業者は1社も参入しておらず、郵便小包と国鉄小荷物の独占状態がつづいていた。

「デメリットのあるところにビジネスのチャンスがある」と考えた小倉はいちいち荷物を持って郵便局や駅に足を運ばなければならない官製輸送の不便さに着目する。そこから電話1本で1個でも家庭から荷物を集荷し、原則として翌日に配達するという新たな宅配サービスの発想が生まれた。

小口の荷物は1kgあたりの単価が高く、支払いは現金で、法人客と違い値切られることもない。運賃は安く荷造りも簡単という付加価値をつければ必ず成功すると確信した。

役員反対を押し切って小倉は若手社員や労働組合の幹部も加えたプロジェクトチームをつくり、社長就任後5年目で悲願の宅急便事業を開始する。ちなみに宅急便は同社の登録商標で同業他社は宅配便の名称となっている。

初日はわずか11個の集配から発進した宅急便は「サービスが先、利益は後」を合言葉にしていた。小倉は「収支のことはいっさい言わない。そのかわりサービスのことはきびしく追求する」と社員に宣言した。コストをかけても質の高いサービスを提供すれば利用者は必ず増えると思込んでいたからだ。「サービスとコストは二律背反の関係だから、利益を強調するとサービスが中途半端になってしまう。だからあえて採算意識を捨てさせた」と。

成功の鍵を握っていたのは現場でお客と接する第一線のドライバーたちだった。彼らがサッカーのフォワードのように機動的に働ける営業・組織体制をつくり、運転手もセールスドライバー(SD)と名づけた。そして社員全員で情報を共有し、各

人のやる気を引き出す「全員経営」をめざす。小倉の狙いは的中し、宅急便の月間取扱いは2年弱で100万個を達成した。

## やらなければ分からない

1979年、同社の転換期を象徴する出来事として半世紀余り取引してきた三越デパートの商品搬送を停止する。のちに失脚する岡田茂社長が運送費の大幅値下げや駐車料金の徴収を強要してきたのが発端だった。この一件は両社のトレードマークのクロネコとライオンにたとえて「ネコがライオンに噛みついた」と話題になった。

1982年、社名を現在のヤマト運輸に改称。売上高は1千億円を突破し、社員も1万人を超える規模になった。会社が発展するに連れて規制行政との摩擦も激化した。

1986年、路線免許の申請を5年も棚ざらしにしたとして橋本龍太郎運輸相を相手取り行政訴訟を起こす。一企業が監督官庁の大臣を訴えるなど前代未聞のことだった。小倉は「筋の通らないことは許さない」と一步も譲らなかつた。

翌年、代表取締役会長となり、1995年に73歳で退任する。晩年はヤマト福祉財団の理事長として障害者の自立と社会参加の支援に奔走した。

小倉は福祉施設で働く障害者の月給が1万円程度なのに憤りを感じ、福祉関係者を相手に全国で経営セミナーを始める。みずからもスワンベーカーリーというパン製造会社を経営して10万円以上の月給を支払っていただけに目標10万円を掲げて福祉関係者の意識改革を促した。障害者は低賃金でやむをえないという固定観念を打破し、適正な給与で自立志向を高め、共に働く喜びを味わってもらいたいというのが小倉の願いだった。

しかし福祉関係者からは「夢のような話」「世界が違う」と一斉に反発された。そのとき小倉の脳裏には経営危機の渦中に周囲の反対を押し切って宅急便を始めたときの記憶が甦ってきたという。

セミナーでは自己の経験を語り、経営の具体的なノウハウを伝え、最後にこう締めくくった。「やれば分かる。やらなければ分からない。失敗したら『ごめんなさい』と謝ってやり直せばいい」。