

國學院大學学術情報リポジトリ

なぜ経営学では小倉昌男とヤマト運輸を学ぶのか

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2024-02-21 キーワード (Ja): 小倉昌男, ヤマト運輸, 経営学, 社会科学的思考力, 経営者の資質 キーワード (En): 作成者: 星野, 広和 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.57529/0002000043

なぜ経営学では小倉昌男とヤマト運輸を学ぶのか

■ 星 野 広 和

▶ 要 約

ヤマト運輸（現・ヤマトホールディングス）の宅急便事業開発およびそれを主導した小倉昌男は、経営学初学者の多くが学習するケースであり偉大な経営者である。本稿の目的は、次の3点である。第1に、なぜ経営学、特に入門科目やゼミナールおよび定番テキストで、ヤマト運輸のケースや『小倉昌男 経営学』が取り上げられるのかを考察することである。第2に、ヤマト運輸の宅急便事業開発のケースを用いて、経営学で学習するテクニカルタームや思考法を具体的に理解できるように解説することである。その際、これまで経営戦略論の観点から取り上げられることの多かったヤマト運輸のケースに対して、本稿では主要な経営学説（特にP.F. ドラッカー）および社会科学的思考力（ものの見方を広げる、理論と実践との接点、優れた企業人の思考法）の観点から説明を加える。第3に、経営者に求められる資質のひとつである「高い倫理観」について、小倉昌男がなぜその資質を重視したのかを考察する。本稿では、彼の倫理観に影響を与えた要因として、マックス・ヴェーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」を挙げるとともに、長年の得意先でもあった三越の配送業務から撤退することを余儀なくされた岡田茂当時社長の経営スタイルからの訣別を指摘する。

▶ キーワード

小倉昌男、ヤマト運輸、経営学、社会科学的思考力、経営者の資質

目次

1. はじめに
2. なぜ経営学では小倉昌男とヤマト運輸を取り上げるのか
3. 経営学のテクニカルタームの例解として
4. 社会科学的思考力の鍛錬として
5. 経営者の資質を理解する糸口として
6. おわりに

1. はじめに

経営学の初学者に対して、抽象的な理論よりもケース（事例）を用いて基礎的な概念を体系的かつ全般的に説明した方が、高い理解を示すといわれる（東北大学経営学グループ，1998；沼上，2016）。経営学などの社会科学を教える立場からすると、たしかに抽象的な理論をまとめたテキストを教える方が楽であり、学生の学習意欲が高く理解度が高い場合は抽象的で体系的な定番テキストを用いた方が楽かもしれない（児玉，2015；2016）。しかしながら、経営学の初学者に対して、抽象的で理論偏重の授業を行うと、学生によっては理解が進まないだけでなく、その後の大学生活での学修の妨げにもなりかねない。

そもそも経営学には、事例に基づく教育手法として、米国ハーバード大学ビジネススクールが20世紀初頭に開発したケースメソッド（経営のケース教材をもとに講師と受講生がクラス全体で討議する授業形式）がある。高木（2001）によると、ケースメソッド授業の教育効果のひとつに、講義や教科書中心の授業よりも、受講者の興味を引き起こすことが容易なことが挙げられる。ゆえに、初学者に対して自発的な学習意欲を喚起し、経営に関する学習と思考を刺激することもまた可能かもしれない。これ以外にも、ケースメソッドは、受講者に対して、現実問題の解決を議論する「経験」のなかで概念や考え方を展開させることで、それらを自らのものとさせられたり、現実状況を評価し実践応用する技能を育成したり、経営における人間的側面の重要性を理解したりすることもできるという（高木，2001，p.162）。

しかしながら、経営学の基礎科目や入門科目あるいはゼミナールにおいて、ケースにもとづいて経営学のキーワードやフレームワークを教えることが一般的であるとしても、なぜヤマト運輸（現・ヤマトホールディングス）の宅急便事業化のプロセス、あるいは新事業創造を主導した小倉昌男氏による経営本である『小倉昌男 経営学』が、取り上げられることが多いのだろうか。

本稿の目的は以下の3点である。第1に、なぜ経営学、特に入門科目やゼミナールそして定番テキスト等で、ヤマト運輸のケースや『小倉昌男 経営学』のテキストが用いられるのかを考察することである。第2に、ヤマト運輸の宅急便事業開発のケースを用いて、経営学で学習するテクニカルタームや思考法を具体的に理解できるように解説することである。その際、これまで主に経営戦略論の観点から取り上げられることの多かったヤマト運輸のケースに対して、本稿では主要な経営学説（特にP.F.ドラッカー）および社会科学的思考力（ものの見方を広げる、理論と実践との接点、優れた企業人の思考法など）の

観点から説明を加えている。第3に、経営者に求められる資質のひとつである「高い倫理観」について、小倉昌男がなぜその資質を重視したのか、またその信念的背景について考察する。

2. なぜ経営学では小倉昌男とヤマト運輸を取り上げるのか

2-1. 経営学テキストでの取り扱い実績

以下は、ヤマト運輸のケースや『小倉昌男 経営学』が取り上げられている経営学に関する基礎的なテキストの一部である。

- ・ 伊丹敬之・加護野忠男（2022）『ゼミナール経営学入門』（新装版），日本経済新聞出版社．（第12章：計画とコントロール：経営管理）（なお，初版の出版年は1989年）
- ・ 東北大学経営学グループ（1998）『ケースに学ぶ経営学』（初版），有斐閣．（第5章：新しい事業の創造）
- ・ 網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』，日本経済新聞出版社．（第1章：経営戦略とは，第2章：競争優位の実現と維持）
- ・ 沼上幹（2016）『ゼロからの経営戦略』，ミネルヴァ書房．（序章：これからの時代に「戦略的思考法」は強力な武器になる，第8章：業界の構造変化を見通し，勝ち残る）
- ・ 酒井光雄・武田雅之（2013）『成功事例に学ぶマーケティング戦略の教科書』，かんき出版．（第5章：サービスによる差別化に重点を置いたマーケティング戦略）

たしかに、ヤマト運輸のケースや『小倉昌男 経営学』は、経営学入門のテキストとしては定番にあたる伊丹・加護野『ゼミナール経営学入門』や上記テキスト等で取り上げられているため、その後の経営学入門テキストでも安心して採用、掲載されているのではないかという考えもあるだろう。しかしながら、本稿では、複数の経営学者が継続的かつ反復的にヤマト運輸のケースや『小倉昌男経営学』を取り上げる理由は別にあるのではないかと考えており、この点が問題意識になっている。

2-2. 小倉昌男とヤマト運輸から何を学ぶのか

本稿では、経営学、特に入門科目やゼミナール、定番テキスト等、で小倉昌男とヤマト

運輸が取り上げられている理由として、次の3点を指摘する。

第1に、経営学の入門書で掲載された実績だけをみると、経営学、特に経営戦略論の基礎的概念やフレームワークを初学者でも具体的にイメージしながら例解しやすいケースとして取り上げられていることがわかる。経営学入門テキストでは有名な伊丹・加護野(1989)では、模倣されにくい競争戦略のひとつとして「ビジネスシステムの差別化」を挙げ、その具体的な事例としてヤマト運輸のケースを挙げている。また、網倉・新宅(2011)は、経営戦略を「企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源とを関連づけて描いた、将来にわたる見取り図」と定義した場合に、ヤマト運輸にとっての経営戦略とは何かを説明している。すなわち、「宅急便事業(個人宅配事業)への進出だけでなく、利益を計上することができた理由、その後も業界トップシェアを維持できた原因など活動全体を導く「ガイドライン」や「シナリオ」が戦略であるとし、ヤマト運輸を「目標達成への道筋を描いた見取り図」に基づいて、様々な計画を立案し、実行してきた、筋の通ったロジックに基づいた優れた経営戦略」(網倉・新宅, 2011, pp.5-6)に関する事例との指摘である。また、ヤマト運輸のケースからは、全社戦略、競争戦略、機能別戦略からなる経営戦略の体系や階層性についても解説されている(網倉・新宅, 2011)。

第2に、経営学の思考法だけでなく、社会科学の思考法についても敷衍できることである。社会科学の思考法については後述するが、答えは一つの思考からの脱却であったり、社会的事象から問題を認識し解決する能力であったり、論理的思考力(戦略的思考法)などが挙げられる。例えば、児玉(2011)は、「経営学を問題解決の学問として捉えるならば、ヤマト運輸の小倉会長が書いた『経営学』は、まさに経営学の書という気がする。あの本は実務家によって書かれた本だが、あれこそ経営学であり、問題解決の積み重ねの書とみていいのではないか。」(児玉, 2011, p.171)と、自身が大学院生時代に土屋守章氏(東京大学名誉教授)の経営学ゼミナールで『小倉昌男 経営学』が輪読テキストとして用いられていたと指摘する。その後も児玉は、高校生にも大学生にも使える社会科学のリメディアル教材のひとつとして『小倉昌男 経営学』を挙げ、「読み手の学習履歴や年齢に関係なく、誰もが実感として共有できる具体性から出発し、その具体的な実感が一過性の実感にとどまらない、その学問分野特有の思考につながっていることを、感覚的に理解させてくれる」(児玉, 2016, p.40)と主張する。

沼上(2016)もまた、これからの不確実性の高い時代に「戦略的思考法」は強力な武器になると指摘し、戦略を考える際に重要な2つの注意点である、①常識を疑い考え抜くクセをつけること、②目の前で起きている事象の表層にとらわれることなく、その「背後にあるメカニズム」を掘り下げて考えること、を具体的にイメージする際に『小倉昌男 経

営学』を取り上げて説明している。

第3に、経営学で主に取り上げられる経営学説との共通性である。後述するように、企業の目的をめぐる小倉昌男の経営哲学は、経済学、特に新古典派経済学が主張するような「利潤の極大化」や「株主利益の最大化」ではなく、「公共の利益」や「ステークホルダー（各種利害関係者）の利益」に近いものである。主要な経営学説とその経営思想を上げるだけでも、F. W. テイラー（科学的管理を梃子にした労使協調論）、H. フォード（経営奉仕主義としてのフォードイズム）、C. I. バーナード（個人と組織の同時発展を担う道徳的制度論）、M. ポーター & M. クラマー（企業社会貢献の競争戦略論）などがあり、これらの学説では、企業経営の目的として、株主だけでなく従業員や取引先を含めた組織構成員、顧客（消費者）、社会など「各種利害関係者のベネフィット最大化」に力点を置いており、小倉昌男の経営哲学とも近似する。

本稿で幾度となく取り上げる P. F. ドラッカーの経営理論もまた、小倉昌男の経営哲学との共通点が非常に多い。例えば、1973 年の主著 *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* の第 24 章では、企業はもはや社会的責任から逃れられないとして、1970 年の「フリードマン教義」（企業の社会的責任は利益の最大化であるとする説）に同意できないとした。すなわち、公益のための責任を担うべき政府があまり機能していないという認識のもと、むしろ社会的リーダーである企業の経営者こそがその人に立ち向かうべきだと主張した。また、ドラッカーは組織における「個々人の強み」をテコに、組織および社会のベネフィット向上に貢献することが経営者の責務としており、「顧客の創造」という外的責任だけでなく、従業員各人の強みを発揮させるという内的責任を大企業の経営者は果たすべきと主張していることから、彼の議論は「ステークホルダー経営論」に近似的といえる（河野，2022，p. 111）。

さらにいえば、主要な経営学説でも取り上げられている「経営者の資質」に対する、小倉昌男の経営哲学との親和性である。例えば、テイラー、バーナード、ドラッカーのほかにも、現代経営学とりわけマネジメント系経営学のパイオニアの一人でもあるフランスの J. H. ファヨールもまた、経営に関する知的・肉体的・技術的能力だけでなく「資質」の重要性を指摘している。

3. 経営学のテクニカルタームの例解として

「マネジメントの父」と呼ばれるドラッカー（1909～2005）は、脱経済至上主義の新しい手法であり、お金をどう儲けるかという組織運営ではなく、人間に幸せをもたらす組織

運営としてのマネジメントを考究した。彼は、米国ゼネラル・モーターズ（GM）に1年半通い詰め、組織の運営方法を徹底的に調査し、企業（事業）の目的を「顧客の創造」と定義した。そこで、まずドラッカーの「顧客の創造」（新事業の創造）および良い企業になるために不可欠な5つの経営目標（マーケティング、イノベーション、経営資源、生産性、社会的責任）を理解するために、ヤマト運輸のケースを用いて解説する。なお、ヤマト運輸（現ヤマトホールディングス）の歴史や出来事については、本稿では特に断りのない限り、ヤマトホールディングス株式会社（2020）『ヤマトグループ100年史』による。

3-1. 新事業の創造

ドラッカーは、1954年の著作 *The Practice of Management* で、米国シアーズ・ローバック（1893年創業でカタログによる通販事業を行う）の事例を踏まえ、企業（事業）の目的を「顧客の創造（to create a customer）」と定義した。つまり、企業は社会という組織を構成する器官である以上、企業の目的は企業内的（私的）なものではなく、社会的に必要とされる潜在的なニーズを顕在化させ、事業化することにあると、ドラッカーは強調したのである。

1919年に、小倉康臣がトラック4台をもって設立したのが大和運輸株式会社である（37名の株主で2,000株発行、10万円の資本金）。銀座の交通規制により、当時の輸送手段だった牛馬車の通行が禁止されたのがきっかけでトラック^①運送に着目し、第一次世界大戦後の好況期に加え、官庁納めの木炭問屋や石炭商を顧客として好評を博した。しかしながら、1920年不況により輸送の注文が減少し、1923年に三越呉服店（現・三越伊勢丹ホールディングス）と市内配送契約を締結し商品輸送を開始した。この三越ブランドがヤマト運輸に信用を付与し、1979年まで最大の得意先になった。1929年に東京－横浜間、東京－小田原間に日本初となる路線事業（主要都市にターミナルを設けて、ターミナル間にトラック定期便を走らせる事業）を開始し、1950年には当時の国鉄の下請け業務となる通運事業へと多角化した。

しかし、小倉昌男が社長に就任した1971年頃から事業に陰りが生じる。具体的には、①得意先であった百貨店業務における固定費の増大、②国鉄の斜陽化に起因する通運業務の停滞、③長距離輸送に出遅れたことによる苦戦、といった経営環境の変化により、売り上げは拡大するも利益率が低下することになった。そこで、大口の商業貨物を中心に事業展開（経営多角化）するも利益率は低下し続けたため、新たな事業の開発が求められた。小倉昌男は、従来の事業とは全く異なる小口の貨物に絞り、主婦という新しい顧客に対す

るビジネスを考案し、1976年に関東地区で「宅急便」（一般的な名称は宅配便）の本格的な営業を開始し、サービスエリアを太平洋ベルト地帯に拡大した。

宅急便の事業化において取り上げるべき要因として、小倉昌男が従業員（特に労働組合）から協力体制を取り付けたことや全員が事業化に反対していた取締役役員に対する論理的な説得なども指摘できるが、ここではa)規制との闘い、b)資金調達、c)ビジネスモデルの転換、の3点を指摘する。

a) 規制との闘いでは、そもそもヤマト運輸は「全国翌日配達」というサービスの差別化を事業戦略としており、全国に宅急便の配達サービス網（センター、ベース、ターミナル等）を展開するために、免許を持っていなかった地区の免許申請を運輸省（当時）に申請するも認可されなかった。そこで、新聞広告を通じて事業免許や料金設定に対する運輸省の対応を強く批判した。

b) 資金調達については、全国各地にベースを建設するためにも集配用の車や運転手の数を増やすためにも必要であり、銀行（メインバンクは富士銀行（現みずほ銀行）であった）からの資金調達（他人資本）と株式の公募増資（自己資本）を行った。

c) ビジネスモデルの転換では、いつどこで出るか分からず、しかも配達先もまちまちの小口荷物が対象であり、「集荷－輸送－配達」の仕組みを確立した。特に、この点はイノベーション（ブレークスルー）の具現化であり、後述する。

3-2. 5つの経営目標群と小倉昌男の経営実践

(1) マーケティング

一般的にマーケティングとは、「顧客が必要としているもの、顧客が求めているものは何かを第一に考えること」であり、企業側が「何を売りたいか」ではなく、顧客が「何を欲しているか」を考えることである。また、マーケティングには、マーケットクリエーション（市場創造）だけでなく、マーケットリサーチ（市場調査・分析）がある。ドラッカーもまた、「顧客の創造」において、これまで潜在的なニーズをもっていたものの商品化できず、購入できる機会のなかった「非顧客」（non-customer）に注目することで変化が起きるとした。

小倉は、偶発的で非定型的な個人の荷物の配送にターゲットを絞り込み、経営資源を集中的に投下することを決断した。

「私は、このマーケットはたいへんおもしろいと思っていた。なぜかという、競争相

手がないのです。親方日の丸が2社あるが、サービスが非常に悪く、田舎から柿を送っても、東京に着くの1週間もかかってみんな腐ってしまう状況ですから、ここへ参入すれば、すぐにも押さえられる予感がしました。」(ヤマトホールディングス 2020, p. 165)

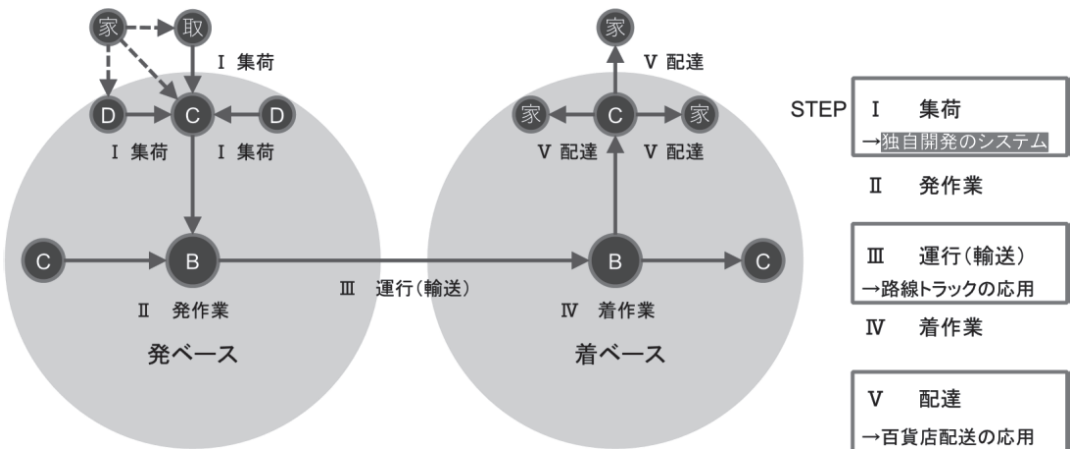
具体的には、ヤマト運輸のマーケティングでは、1975年小倉昌男が役員会において提示した「宅急便開発要項」にその方針が現れている。それは、①需要者の立場になってものを考える、②永続的・発展的システムとしてとらえる、③他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ、④不特定多数の荷主または貨物を対象とする、⑤徹底した合理化をはかる、の5つである。ヤマト運輸がターゲットとした市場は、小口の荷物を全国各地に(翌日)配達することを希望する家庭(しかしながら高額の料金請求や小荷物梱包や集荷に不安をもつ家庭の主婦)であった。すなわち、①③④から個人宅配市場の潜在的ニーズを汲み上げ、小倉昌男のリーダーシップのもと、若手社員を中心としたワーキンググループによって宅急便という新商品が開発されたのである。

(2) イノベーション

一般的に、イノベーションとは既存の製品、ノウハウ、仕組みに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値やシステムを生み出し、「社会に役立つ変化」を起こすことである。ドラッカーは、1985年の著作 *Innovation and Entrepreneurship* で、「顧客の創造」をもたらす主要な経営課題を3つ(マーケティング、イノベーション、生産性)挙げているが、なかでも「イノベーション」を重視している。同書では、イノベーションの「7つの機会」が提示されているが、それはドラッカーの父親の知人でもあった経済学者 J. A. シュンペーターが資本主義の本質的事実とした「新結合 (the new combination) の遂行」や「創造的破壊 (creative destruction)」を経営学的に平易に例解したものと考えられる⁽²⁾。

沼上(2018)によると、ヤマト運輸のイノベーションは2つあるとされるが、本稿では宅急便開発のイノベーションを取り上げる(もうひとつのイノベーションは「ヤマト福祉財団」を通じた障害者雇用である)⁽³⁾。ヤマト運輸の宅急便事業の体制は、①集荷、②輸送、③配送の仕組みから成り立っている。①集荷は、家庭から出る小(口)荷物をヤマト運輸の集荷車が取次店やデポを通じて集荷し「センター」(営業所)に集める。②輸送は、センターから「ベース」へ荷物を集約し、自動仕分け(発作業)を行った後、全国各地のベースに幹線輸送を行う(着ベースでは着作業が行われる)。③配送は、センターから各家庭へ小口配送を行う。これらは、「ハブ・アンド・スポーク」システムと呼ばれ、航空

図1 宅急便のビジネスシステム（簡略図）



B:ベース C:センター D:デポ 取:取次店 家:家庭

（出所）小倉昌男（2003）『経営はロマンだ！』，日本経済新聞出版社，p. 117 をもとに筆者作成。

業界の概念を参考にして構築され，この3段階で配送網を全国的に張ることが求められた（図1参照）。

ここで，イノベーション（ブレークスルー）の具体例として挙げられるのは，宅急便システム全体をオンラインで統合するため独自開発した「情報システム」（New Economic Kindly Online：NEKO システム）もあるが，特筆すべきは「集荷システム」の独自開発である。なぜなら，輸送機能や配送機能は，既存の路線トラックおよび百貨店配送の応用で実現できたのに対し，集荷機能は過去のヤマト運輸のビジネスには存在しなかったためである。そこで，ヤマトは，当時の酒屋や米屋など（現在はコンビニエンスストアが中心）家庭の主婦に馴染みのある商店に「取次店」になってもらうよう依頼することで，新たな「集荷システム」を創造した。その際，取次店には取り扱い手数料を支払うことで，取次店は大きな手間をかけることなく副業収入を得られるメリットがあり，また顧客にも取次店まで荷物を持ち込んだ手数料分を自宅まで集荷した場合の運賃より割引くことのメリットがあった。何よりヤマト運輸にとって，効率よく荷物が集められるメリットが生まれた。このように，三方が得するわけであり，このような考え方は，江戸期から昭和期にかけて，琵琶湖周辺を本拠に高域な商業活動を展開した近江商人の商業理念である「三方よし（売り手よし，買い手よし，世間よし）」に非常に近似している⁽⁴⁾。

（3）経営資源

経営資源は一般的に，「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」から構成されており，近年では「時間」や「文化」なども含まれる。ドラッカーは，マネジメント機能のひとつとして

「仕事を通じて働く人たちを生かす」ことを挙げており、特に経営資源としての「ヒトの強みを生かすこと」を重視している。この点は、ドラッカーが指摘する知識労働者や「組織の正統性」（経済的成果に加え、権限の根拠となる道德原則）の基礎にもつながっている。すなわち、「一人一人の強みが公益を増進させる」との考えである。

例えば、宅急便開発において、役員全員が反対したにもかかわらず、労働組合（幹部）の協力によって実現できたことは有名である。1973年にオイルショックが起き、ヤマト運輸も急激な輸送需要の減少に見舞われ縮小均衡を余儀なくされた際に、小倉昌男は組合員の解雇を絶対しないと約束し、組合はそのときの感謝の気持ちから協力が得られたとされる（小倉、1999, pp. 95-96）。

また、『小倉昌男 経営学』では、戦略的思考力にスポットライトが当たっているが、「組織洞察力」に対する指摘や分析もある。沼上（2018）は、ヤマト運輸のセールスドライバーたちが上司の監督を受けずに各自が自分で判断する自立分散型の巨大組織であること、そして「全員経営」（全体の目標理解を共有しつつ、個々人にやり方を細かく指示しないものの、社員は成果に責任を持って行動すること）によって、アウトプット・コントロール（目標地点を示し、そこまでの到達の仕方を各自に任せる）と他者や世の中に役立つことで生きがいや働きがいを得られるようにしたとも指摘している。

（4）生産性

ドラッカーは、2020年以降に本格的な知識社会が到来すると予想し、お金ではなく知識が財産になり、生産現場は知識の裏付けを持った労働、すなわち知識労働が基本となると主張した。知識社会では、（知識）労働者は自ら生産性を高める工夫を考え、自分の強みを発揮しながら仕事に励むようになり、仕事が生きがいになるとした。なかでも、単純労働の生産性を飛躍的に向上させる仕組みを作ることが必要であるとした。

一般的に生産性とは、投入した労働や資本等のインプットに対する成果物としての産出（アウトプット）の転換比率を指すが、小倉は主に労働生産性に注目している。後述するが、小倉昌男の戦略的思考力は好循環（ポジティブ・フィードバックループ）で物事を考えることであり、その起点を見つけることにあった。小倉は、特に労働生産性を向上させることが善い循環の出発点であるとした（小倉、1999, p. 38）。そこで、運行車両の大型化、トレーラーシステムやウォークスルー車等の開発により車両稼働率を上げるだけでなく、乗り継ぎ制、ユニット・ロード・システム（パレチゼーションやコンテナリゼーションなど）の採用によって従業員の労働生産性を高め、集荷効率やスピード向上を図ったのである。

(5) 社会的責任

ドラッカーのマネジメント機能のひとつに、「社会の問題について貢献する」ことが挙げられており、いわゆる「企業の社会的責任」(CSR: Corporate Social Responsibility)にも関連する。ドラッカーは、「会社は社会のためにある」と考える。そこで必要なことは、①社会に悪い影響を与えないようにして社会に貢献することであり、②組織は自らの強みを用いて社会に貢献すること、である。例えば、①であれば、企業活動の外部不経済として公害が発生すると事前に知っているとするれば、それを抑止すること（「知りながら害を為すな」）であり、②であれば、ハイブリッドや電気自動車の開発、高齢化社会でコンビニの利用価値を増大すること、などが挙げられる。

社会的責任に関して、小倉は次のように主張する。「企業は社会的な存在である。土地や機械といった資本を有効に稼働させ、財やサービスを地域社会に提供して、国民の生活を保持する役目を担っている。さらに雇用の機会を地域に与えることによって、住民の生活を支えている。企業は永続的に活動を続けることが必要であり、そのために利益を必要としているのである。」(小倉, 1999, p. 289) と。このように、近年の「ステークホルダー経営」にも共通する経営哲学を彼はもっていた。

また、小倉はヤマト運輸から引退した1995年以降、自身が保有していたヤマト運輸株を200万株（のちに全所有数の300万株）寄付して、ヤマト福祉財団を創設し、障害者支援にも乗り出したことは、彼の倫理性の高さと共に社会的責任に関するエピソードの一つとして指摘できる。

4. 社会科学的思考力の鍛錬として

青島(1997)は、社会科学系大学において学問を学ぶ際に重要なこととして、次の3点を挙げている。第1に、社会科学を勉強するときには高校時代とは異なった姿勢（答えは一つの姿勢からの転換）が必要になること、第2に、社会科学の理論と我々の日常生活は決して遠くないことであり、「理論は理論、現実 is 現実」「理論は学者や研究者のもの」と割り切る必要はないこと、第3に、大学で社会科学を学習することは優れた企業人になることに関係していること、である。本章では、これら3点について、ヤマト運輸のケースと小倉昌男の経営哲学や論理的思考を踏まえつつ考察する。

4-1. ものの見方を広げる（常識を疑う姿勢）

大学で経営学を学んだ際に出る学生の意見として、「大学は実践的でない」とか「答えを教えてくれない」という感想が多いのではないだろうか。より正確には、「経営学なのにお金を儲ける（正確には、売上を上げたり費用を抑えたりする）ための具体的な方法を教えてくれない」というのが本心かもしれない。もちろん、経営学の授業科目として、大抵の大学ではマーケティングや管理会計（予算管理、原価計算）があるので、より専門的に学修したい学生にとって上の答えは的外れなのだが、多くの経営学の講義では、経営に役立つ具体的なスキルやテクニックは教えていないと思われる。誤解を恐れずにいえば、「経営学はお金儲けのための学問」と一元的に捉えるものの見方が、初学者の固定観念にあるのではないだろうか。

ただ、ここで考えて欲しいことは、本当に「経営＝お金儲け」なのかということである。小倉昌男の経営哲学では、「利潤動機」ではなく「サービス優先主義」（サービスが先、利益は後）が強調されており、この点は経営学説でも有名なフォードの「経営奉仕主義⁽⁵⁾」（顧客に対して安価かつ高品質な自動車の供給）やその後のドラッカーの「顧客創造論」や「利潤結果論」と酷似している⁽⁶⁾。もちろん、両者の考えとも、利潤そのものを否定するものではなく、利潤動機を否定していることに注意したい⁽⁷⁾。小倉昌男は次のように主張している。

「私が唱える「サービスが先、利益は後」という言葉は、利益はいらないと言っているのではない。先に利益のことを考えることをやめ、まず良いサービスを提供することに懸命の努力をすれば、結果として利益は必ずついてくる。それがこの言葉の本意である。」（小倉，1999，p. 141）。

「企業の目的は、永続することだと思うのである。永続するためには、利益が出ていなければならない。つまり利益は、手段であり、また企業活動の結果である。」（小倉，1999，p. 289）。

そもそも小倉昌男の宅急便開発は、ヤマト運輸が従来行ってきた大手企業の大口商業貨物と異なり、家庭の小口配送事業は百貨店配送業務と同様に「儲からない」として、役員会で全員反対した役員たちを説得することから始まった。しかし、小倉は、他の役員たちが常識として主張したこと、つまり百貨店配送業務とほとんど同じかあるいはかえって条件が悪い事業としての認識、を疑い、その背景にあるメカニズムを明らかにした。このよ

うに、常識を疑う態度を養い、本質を追究する姿勢を身につけることは、社会科学系大学で学ぶ初学者にとって必要不可欠な学修態度と姿勢であるからこそ、小倉昌男の経営哲学を学ぶ意義が大いにあるといっても過言ではない。

4-2. 理論と実践との相互理解（EC の普及・拡大と物流インフラ）

青島（1997）は、「社会科学の理論とは、一般に皆さんが社会で観察する現象を説明したいという思いから始まっています。その意味では、日常起きるいろんな事柄に皆さんが皆さんなりに説明を与えているというその行為自体すでに社会科学の理論をつくるという作業の一部だということです。」（青島，1997，p. 550）と主張する。こうした意味では、経営学は、過去から現在に至るまで、時間的にも空間的にも異なる企業経営の諸実践から共通点を探し出し、得られた知見や規則を帰納法的に導出し、それを体系化してきた学問といえる。

例えば、今日の経営学を築いた C. I. バーナードは、経営者としての長年の実務経験をもとに、組織が一般に「短命」であることを認識し、組織の存続と発展を企図するための管理機能を帰納法的に体系化した（Barnard, 1938）。しかし、彼は経営者の役割を議論する以前に、その活動の本質的用具である組織の概念がないことに気づく。そこで、彼は組織を理解するための「メガネ」（＝分析枠組み）としての「公式組織」という概念を導出した。まず、彼は現実に存在する会社、学校、教会、家庭など具体的な協働状況からなるものを「協働体系」と呼び、次に協働体系に共通する普遍的な側面を「公式組織」と定義した。つまり、世の中に存在する目に見える物的な存在としての協働体系に共通する、いわば電磁場のような目に見えない何かは、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」（Barnard, 1938, p. 74）でしかなかったのである。

話を戻すと、ヤマト運輸が経営活動を行う宅配便業界では、現在インターネットやスマートフォンの普及、フリマやネットオークション等の CtoC ビジネスの登場などによって、BtoC 市場に占めるネット通販（電子商取引：e コマース）市場が急拡大している。経済産業省（2022）によると、BtoC 市場における EC 市場規模は、2010 年に 7 兆 7,880 億円（物販系 EC 化率 2.84%）だったものが、2020 年には 20 兆 6,950 億円（物販系 EC 化率 8.78%）へ約 2.7 倍に拡大した。また、宅配便業界では、インターネット商取引の普及により、販売した商品を配送する宅配便の取り扱い個数も増加しており、2008 年度 32 億 3,200 万個だったものが 2021 年度に 49 億 530 万個と約 1.5 倍に増加している（国土交通省，2022）。

一見すると、宅配便業者がネット通販の普及という経営環境の変化によって、売上高だけでなく利益も上がっていると想定されるが、実は利益ポテンシャルが低下しているのではないかといわれている（沼上他，2015）。たしかに、宅配便業界は過当競争を引き起こしやすい業界であるにも関わらず、宅配便の国内取り扱い個数シェアは大手3社（ヤマト運輸、佐川急便、日本郵便）で市場の大部分を占めている寡占状態⁽⁸⁾であり、現状では利益ポテンシャルを保ち続けることができて⁽⁹⁾いる。しかしながら、楽天やAmazonといった大手通販ネット業社が集中度を高めており、宅配便業者の買い手である大手通販ネット業者に対する交渉力が一部で弱まっているためといわれている。

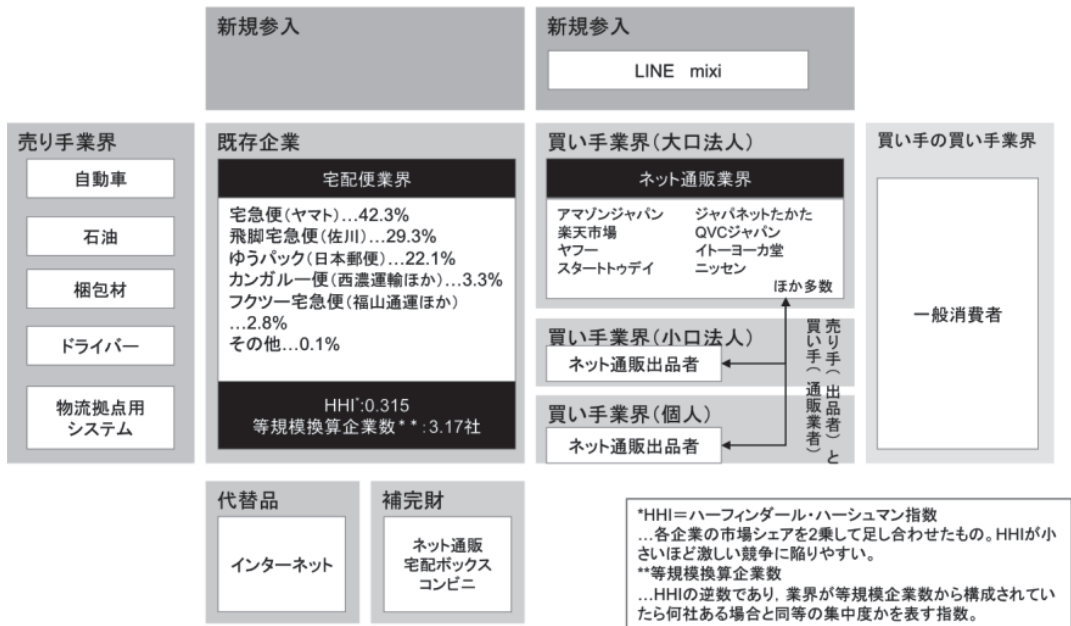
そこで、業界の構造を理解し、利益ポテンシャルを図る方法として、有名なM. ポーターの「ファイブ・フォース・モデル」が用いられる。つまり、業界の構造を構成する5つの諸力（a）既存企業間の対抗度、b）新規参入の脅威、c）買い手の交渉力、d）売り手の交渉力、e）代替品の脅威）を分析することで、業界の中でどのような戦略を取れば競争優位性（業界平均以上のROIC）が獲得できるかを判断する際のフレームワーク（メガネ）となる⁽¹⁰⁾。また、ネット通販の普及によって、ヤマト運輸や佐川急便などが担う、輸送をはじめ、工場、倉庫、仕分け場所、物流拠点などの配置や商品の保管、荷物の積み下ろしなどモノの物理的な流れを表す「物流」だけでなく、Amazonや楽天などによって、メーカーが作った商品を最終的に消費者の所有物にするというモノの所有者が変わる「商流」を含めて宅配便業界に変化が起きている。

そのため、ファイブ・フォース分析（現在ではシックス・フォース・モデルを用いた分析）においては、寡占化による高い安定度から「既存企業間の対抗度」、高い参入障壁から「新規参入の脅威」はそれぞれ低いものの、Amazonや楽天などの「超」大口法人の影響力が強まっていることによる「買い手の交渉力」が高まっており、宅配便業者の利益ポテンシャルが低下していると考えられている（沼上他，2015；沼上，2016）。このように、宅配便業界の現状を分析するために、業界分析のフレームワークを用いることで、利益ポテンシャルの変化やヤマト運輸のような焦点組織と買い手業界大手企業との取引におけるパワー関係の変化など、を分析することができる（図2参照）。

4-3. 優れた企業人の思考法（戦略思考力とは）

第3に、優れた企業人の思考法を学ぶことができるためである。青島（1997）は、優れた企業人の要件として、「a）自分の仕事の現状や常識といわれているものを常に深く理解し、疑問をいだき、様々な角度から再検討を試みている、b）構想を持ち、構想実現に関

図2 宅配便業界の見取り図



(出所) 沼上幹+一橋 MBA 戦略ワークショップ (2015)『一橋 MBA 戦略ケースブック』, 東洋経済新報社, p. 174 を一部改訂。

わる様々な要因間の相互関係についての深い読みと洞察力を持っている, c) 他人の考えに柔軟である一方, いかなる意思決定の場でも一貫した自分自身の理論を持っている」とあり, 「大学で社会科学の学問を学習することはこれら三つの要件を身につける格好の訓練」(青島, 1997, p. 539) と主張する⁽¹¹⁾。

ここで, 沼上 (2018) によれば, 「考える」という思考プロセスには3つのタイプがあるという。それは, ①カテゴリー適用法 (具体的な何かを, より一般性の高いカテゴリーの一例だと位置付けて説明をしようとするもの), ②要因列挙法 (もう少し詳細に原因となる要因を指摘するもの), ③メカニズム解明法 (要因間の関係に時間の流れが入り込み, また一段下のレベルまで視野に入れた説明を構築するもの), の3つである。前述したように, 常識に縛られないものの見方をもっていた小倉昌男について, 「小倉昌男はカテゴリー適用法や要因列挙法で止まってしまう人々の思考を, 固定観念に縛られた, 非合理的なものだと考えていたように思われる」(沼上, 2018, pp. 259-260) として, 固定観念を打破し, 新しい気づきを与えてくれ, 他者のまだ気づかない深い理解をもたらし, 新しいビジネスを切り拓かせるメカニズム解明法が小倉にはあったと指摘する。

小倉昌男の思考法 (戦略思考力) については, 沼上 (2018) で詳しく解説されているのでそちらを参照されたいが, 本稿では「好循環と悪循環」および「サービスが先, 利益は後」のロジックについてのみ説明を加えたいと思う。本稿でこの2点について焦点を絞る

理由は、青島の指摘する優れた企業人の要件 b) について、具体的かつ深層的に理解しやすいためである。

小倉の戦略論を読み解くうえで重要な要素は、様々なメカニズムの中でも良循環と悪循環に注目するというスタンスである（『日経ビジネス』1981年4月20日号；小倉，2012）。特に、「ポジティブ（プラスの）・フィードバック・ループで創られている因果のシステム」（沼上，2018，p.281）として物事を見ることである。例えば，西濃運輸とヤマト運輸の業績の違いを説明する際，小倉は西濃運輸のポジティブ・フィードバック・ループ〈財務体質良好→積極的な設備投資→生産性の改善→肉体疲労軽減→良好な労使関係→サービス水準の向上と顧客の信用アップ→売上高の成長→利益増加→財務体質の更なる改善〉に対して，ヤマト運輸のネガティブ・フィードバック・ループ〈過小資本で有利子負債の多い財務体質→消極的な設備投資→老朽化した設備による生産性の低さ→厳しい労働環境→労使関係の悪化→サービス水準の低下と信用の停滞→売上高増えず→利益の薄さ→財務体質改善されず〉を比較する。その上で，小倉は常に，「善い循環を起こす出発点はなんだろうか」と自らに問いを投げかける戦略的な思考方法をもっていたといわれる。

この点は，C.I. バーナードが組織の存続条件の一つとして提示した「有効性」の確保において，「機会主義の理論」あるいは「意思決定の合理化」とよばれるものに近似している（Barnard, 1938）。バーナードは，協働の存続において，最終目的の達成に対し全体状況のもとで選択される手段の適切性を意味する「有効性」と協働への各種貢献者の動機充足によって組織活動の均衡が維持される「能率」の2条件を挙げる。この有効性ないし「意思決定の合理化」では，有効な意思決定のために可変的な制約要因の探索と制御が求められる。例えば，土地を肥沃にするために，窒素，カリ，リン酸のうち，カリの不足が判明するとする。これが「制約的要因」であり，カリの入手が「戦略的要因」となる。それゆえ，〈土地の肥沃化→カリの入手→そのための資本の入手→カリを実際に買って散布する人の雇用→散布機械の調達→散布の方法マニュアル入手→散布の実行日の決定〉などといった「目的と手段の連鎖」が示されることになる（Barnard, 1938, pp.203-204）。

まとめると，要因列挙法によってヤマト運輸の低業績を説明しようとする，結果変数に対して直接的に最大の影響を及ぼすものを選択するということになるが，メカニズム解明法による循環論の場合，少ない資源投入量でも効率的に良循環を回せるように，最も波及効果の大きな要因に集中すべしという意思決定指針が取られることになる（沼上，2018，p.286）。

次に，「サービスは先，利益は後」を具現化させた戦略的思考とは何か考えたい。本稿では，その思考の背景として，次の3点を指摘する。

第1に，長期的なビジネスとして考えることである（沼上，2018）。そもそも宅急便は，

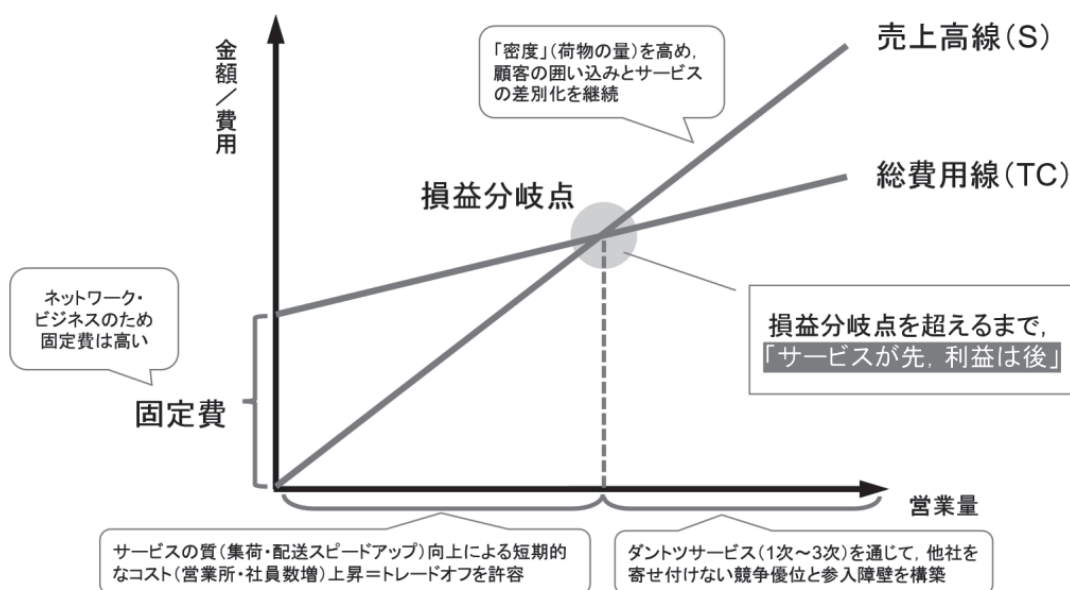
ベース、センター、デポ、トラックなど固定費が高いネットワーク・ビジネスであり、「荷物の密度」を高めること、つまり取り扱い個数の増加、によって長期的には損益分岐点を超えて利益が出てくる事業である。そこで、メカニズム解明法による循環論（善い循環）の思考法が鍵となる。つまり、荷物の量を増やすために、サービスの質向上（全国翌日配達によるサービスの差別化）が必要であり、さらにサービスの質向上のためには、集荷・配送スピードの向上（労働生産性の上昇）が求められ、これを最優先したのである。

第2に、短期的なトレードオフを許容することである（沼上，2018）。戦略的思考はあれもこれもの総花的な意思決定であってはならない。トレードオフにある要素間のバランスを取るのではなく、優先順位をつけたうえで、リーダーシップを発揮しながら代替的選択肢を1つに絞る必要がある。そもそも、小倉は、宅急便事業に着手した際に、商業貨物から撤退している。宅急便事業は、固定費が高いビジネスであるうえに、サービスを優先させることにより、短期的なコストは増加する。例えば、トラックを増やしたり、社員を増やしたり、翌日配達地域を拡大するためにベースやセンターを増やしたり、（現在では想像できないが）高価な長距離電話の利用も許可したりしなければサービス向上は実現できなかっただろう。しかしながら、小倉は、「これからは収支を議題とはしないで、サービスレベルだけを問題にする」（小倉，1999，p.133）と宣言することで、結果的に事業開始から5年で損益分岐点を超える成果を上げることに成功したのである。

第3に、競争戦略としての先行者優位（first move advantage）を実現することである（網倉・新宅，2011，p.10）。先行者優位とは、要するに、他社に先駆けて顧客の囲い込みを行い、競争優位を早めに構築することである。小倉は、「クロス・サブシダイアリー」（ネットワーク事業は企業体の中で内部補助が行われ、赤字の部門を黒字の部門が埋め、トータルで利益が出れば儲かる）を前提としていたため、利用度が高まって収入が増えれば、損益分岐点を超え利益が出ると考えており、サービスの優先ならびに宅急便の知名度向上が急務だった（小倉，1999，pp.86-87）。そこで、ヤマト運輸は、宅急便という業態を同業他社に先駆けて開発したことはもちろんだが、全国レベルの集配ネットワークに加え、宅急便という商標で知名度を高めようとした。なるほど、母猫が子猫を運ぶように荷物をやさしく確実に運ぶイメージのあるクロネコのデザインで施されたトラックが街中を走るため、顧客のサービスに対する理解度も深まったのである。

その後、1980年にヤマト運輸が5.6%の経常利益を出し損益分岐点を超えた時、宅配便業界に35社もの企業が新規参入した。同業他社は、ヤマト運輸のトレードマークであるクロネコに対抗し、ペリカン、赤イヌ、小グマ、ライオン、キリンなどで参入したため、いわゆる「動物合戦」が始まった。そこで、ダントツ3カ年計画（1981～1984年）と第2次ダントツ計画（1984～1987年）と呼ばれる、業界2番手以降の他社の追随を許さない

図3 損益分岐図を用いた補足説明



(出所) 筆者作成。

ダントツサービス (①宅急便の全国網の完成, ②翌日配達区域の拡大, ③①と②を実現するための営業, 作業の体制づくり) を実施した (小倉, 1999, pp. 152-153)。これによって, 高域・高速・高品質の宅配サービスというビジネスシステム上の競争優位性と後発者である新規参入業者に対する参入障壁を構築できたのである。

以上の3点をまとめると, 次のように図示化できる (図3参照)。

5. 経営者の資質を理解する糸口として

5-1. 経営者の資質に関するドラッカーと小倉昌男の共通点

ドラッカーは, 「経営管理者 (manager) が学ぶことのできない資質, 習得することができず, もともと持っていなければならない資質として, 才能ではなく高潔性 (integrity)」を挙げている (Drucker, 1954, p. 378)。ここで, integrity を *Oxford Advanced Learner's Dictionary* で引くと, 「誠実であるとともに強固な道徳信条を維持できている状態」 (the quality of being honest and having strong moral principles) (某点筆者) という意味である。つまり, 一般的なドラッカー本で邦訳されているように, integrity を「真摯さ」や「誠実さ」と解釈するのでは, 経営者の必要条件としても不適切なのである。

小倉昌男もまた、経営者には「論理的思考」と「高い倫理観」が不可欠であると主張する。「経営は論理の積み重ねである。したがって、論理的思考ができない人に、経営者となる資格はない。(中略)併せて経営者には高い倫理観を持ってほしい。社員は経営者を常に見ている。トップが自らの態度で示してこそ企業全体の倫理観も高まると、私は信じている。」(小倉, 1999, p. 141)と。小倉昌男の論理的思考については、社会科学を学ぶ上での第3の要件である優れた企業人の思考法でみてきたので、本章では、なぜ小倉昌男が経営者の資質として「高い倫理観」を強調したか考察する。なお、一般的に資質とは、「本来生まれつき備わった先天的な素質や能力」を指すが、本稿では教育や環境などの後天的要因によっても形成されるものとして考えている。

5-2. 三越との訣別

小倉昌男の高い倫理観を示す有名なエピソードとして、霞ヶ関の官公庁（規制当局）との闘いも挙げられようが、本稿では三越百貨店（当時三越呉服店）（以下「三越」と略記）との訣別に着目する。ヤマト運輸創業者の小倉康臣は、三越を特別の顧客として扱い、三越もまた売上商品の配送を担当するヤマト運輸の存在を販売サービスの最終ランナーとして重視してきた。そもそも弱小企業であったヤマト運輸は、1920年の世界恐慌に端を発する経済不況で会社存立の危機に瀕した際、三越との間の市内配送契約の締結で経営危機を乗り越えることができた。しかし、1972年、岡田茂氏が三越の社長に就任して以来、状況が激変した。

岡田氏の経営方針をひとことで言えば、「売上至上主義」であったという（小倉, 1999, p. 12）。そのため、ヤマト運輸のような出入り業者に対しても三越の売上に貢献するように求められ、具体的には高価な家具や時計、絵画や別荘地などを買わされた。特に、小倉昌男が許せなかったのが本業に対する仕打ちであった。1974年10月、三越は自社の業績悪化の対応策として、社長命令により、①配送料金の引き下げ、②ヤマト運輸の所有する三越専属配送車の三越流通センターにおける駐車料金の徴収、③配送業務のために三越施設内に駐在するヤマト運輸社員の事務所使用料の徴収、の措置が取られた。その後も三越百貨店の合理化策の煽りによって、ヤマト運輸の三越出張所の収支は1976年以降急速に悪化し、年間1億円以上の赤字を計上するに至った（その一方で、三越は業績が回復し、1978年2月期には経常利益が100億円を突破するほどに至った）。

小倉は、50年余りにわたる三越との長い取引を解除し、1979年2月末をもって配送契約を解除する。ヤマト運輸が最大の顧客である三越との契約を解除した理由として、新事

業である宅急便事業が軌道に乗っていたことももちろん挙げられるが、最も大きな原因は、岡田氏の「ワンマン経営」「乱脈経営」「私物化」として揶揄された経営スタイル（日経流通新聞編，1982；河村，1985；吉村，2016）に対する訣別であった。岡田氏の経営は，例えば，本業において新たな顧客層の開拓を目指して独断専行でヤング路線を標榜した結果，得意客を遠ざけて行ったこと，本業とあまりにかけ離れた事業（例えば別荘地の販売）に乗り出したものの実を結ばなかったことなどが指摘されている。コンプライアンスの面でも，社長と親密な関係にあった女性が経営する会社を三越の仕入れ先に指定し，到底販売が見込めない質・量の商品を三越に仕入れさせ，女性の会社に不当に膨大な利益を落とす仕掛けを作り上げたことが挙げられる（のちにこの女性は所得税法違反，脱税の疑いで逮捕され，実刑が言い渡された）⁽¹²⁾。小倉は，次のように述懐している。

「もちろん，三越出張所がただ赤字に陥ったというだけだったら，長年の取引先である三越との契約を見直そうとは思わなかったろう。収支というのはときにより良くも悪くも変わるものだからである。けれども，岡田社長のやり方は許せなかったし，パートナーとして一緒に仕事をするのはもはやまっぴらであった。」（小倉，1999，p. 15）

「ヤマト運輸が，創業以来足を向けて寝られないほどご恩になった三越百貨店と五十年以上にわたる取引を宅急便を開始して間もなく破棄したのは，当時の岡田社長の倫理観の欠落がどうにも許せなかったからであった。あんな経営者には絶対なるまい，と心に誓ったのである。」（小倉，1999，p. 290）

5-3. 小倉昌男の倫理観の土台

本稿では，小倉昌男の倫理観形成に影響を与えた要因として2点指摘する。

第1に，マックス・ヴェーバー（Max Weber）が1905年に発表した論文「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」（Die protestantische Ethik und der “Geist” des Kapitalismus）（以下「プロ倫」と略記）の影響である。1943年10月に，東京大学経済学部に入學した小倉は，大学生活で最も印象に残った講義として，大塚久雄の欧州近代経済史を挙げるとともに，マックス・ヴェーバーの「プロ倫」の講義に感銘を受けたという。

「それまで需要と供給の関係で動くのが資本主義経済だと思っていたが，その基盤として倫理が重要だという。しかも倫理は宗教と切り離せないものだと教えられ，強く印象に残った。企業経営者としてやってきた私の心の底辺に，この講義の影響があったと思

っている。抹香臭いと言われるかもしれないが、企業の中には倫理があるべきだと、今も信じている。」(小倉, 2003, p. 57)

ここで、ヴェーバーの「プロ倫」について簡潔に説明しよう。ヴェーバーは、「プロ倫」において、プロテスタント信仰が人々の職業や労働に対して強い影響を与えて、それによって資本主義経済が発展していったことを循環論的に説明している。そこでは、禁欲的プロテスタンティズムのなかでも、特にカルヴァン派の世俗内的禁欲による天職 (Beruf) の実践が、近代合理的な資本主義を発展させる原動力となったことが示された。つまり、自身の救済の確証を得るために労働に励み、労働が聖なる活動となったことによって、人々の労働意欲は著しく高まった。特に、職業の有益さは、その職業がもたらす「収益性」で測定された結果、人々は財産を蓄え、それを金融機関に預け、金融機関はそれを元手に融資を行うことで資本主義が急速に拡大していったとする。すなわち、プロテスタンティズムの倫理は、もともと営利衝動を抑制するものであったが、禁欲的な職業専念という社会的行為の結果、合理的経済秩序のもとで営利活動が展開される近代資本主義を発達させたと、ヴェーバーは逆説的に論じたのである。

さらに、ヴェーバーの「プロ倫」は、近代合理主義の孕む固有な問題点にまで言及している点に特徴がある。すなわち、ベンジャミン・フランクリンのような近代資本主義精神の体现者ともいえるべき敬虔なピューリタン (プロテスタント) が抱いていた禁欲精神、いわゆる労働義務の思想はいまや「亡霊」のごとく消え失せ、米国における自由奔放な営利活動に見られるように、専ら勝負を争う「スポーツ的性格」を具有するようになったと。加えて、合理的な近代資本主義が一層発展し、合理的社会秩序のもとで宗教心は消失し、固い「秩序=殻」だけが残るとした⁽¹³⁾。そして、その辿り着く先は、「精神なき専門人、心情なき享楽人」の跋扈する社会となることをヴェーバーは予想した。

このように、「プロ倫」は、＜禁欲的な職業専念→労働意欲の向上→財産の蓄積→金融機関融資の拡大→合理的社会秩序のもとでの営利追求を行う近代資本主義の胚胎＞という(善い)循環論的性格だけでなく、＜近代資本主義の発展→自由奔放な営利活動→競争ゲーム的性格→禁欲精神の霧散→精神なき専門人と心情なき享楽人の跋扈＞という逆説的な言明 (いわゆる「意図せざる結果」(unintended consequences) 論) を有していることがわかる。

第2に、彼がクリスチャンであったことが挙げられる (小倉, 2003; 森, 2016)。小倉は、1948年にその当時不治の病といわれた重度の肺結核を患い、ヤマト運輸を休職する。そして、禁固刑同様の絶望的な闘病生活を送る中、退院後の1953年に救世軍 (キリスト教プロテスタントの一派) に入隊し、キリスト教に入信した (小倉, 2003, pp. 74-77)。

前述したように、小倉は善い循環の契機として労働生産性の向上を挙げており、その際「よく働くこと」という企業人として当たり前のことを強調している（小倉，1999，p. 35）。

その後1989年に、小倉昌男は妻玲子と同じカトリックに改宗することになるが（小倉，2003；森，2016），1970年代に宅急便を開発し事業を軌道に乗せた際の彼の戦略的思考の背景，および公的意識や高い倫理観の土台として，彼の宗派（キリスト教プロテスタント）にも通底する「プロ倫」における循環論的特質を指摘できる。たしかに，小倉が「プロ倫」の循環論とヤマト運輸および反面教師としての岡田茂当時社長の企業経営を重ね合わせていたとする根拠はないものの，「プロ倫」の内容と特質および彼がそれに感銘を受けた事実を振り返れば，経営者に「高い倫理観」を求め，高潔なる企業経営を終始行うべきとした小倉昌男の信念と実に符合する。

6. おわりに

本稿では，なぜ経営学の入門科目やゼミナールおよび典型的なテキストでヤマト運輸のケースや『小倉昌男 経営学』が取り上げられてきたのかを問題意識として，その要因について考察した。主な理由として，経営学，特に経営戦略論や経営学説の基礎的概念やフレームワークについて具体例を用いて解説でき，初学者も理解しやすいということはいうに及ばず，経営実践の書ともいえるべき『小倉昌男 経営学』は，社会科学的思考力（答えは一つの思考からの脱却，理論と実践との接点から社会的課題を自分事として考える，戦略的思考など優れた企業人の思考法など）を身につける格好の素材であることを指摘した。

また，本稿では，これまでのヤマト運輸のケース・スタディではあまり取り上げられていなかった「経営者の資質」，特に小倉昌男の高い倫理観について考察した。小倉の倫理観形成の土台として，マックス・ヴェーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」，特にその循環論的特質と彼の宗派であるキリスト教プロテスタントの影響を指摘した。加えて，彼が企業経営において高い倫理観が必要であると強調する理由として，ヤマト運輸が得意先としていた三越の配送業務からの撤退を余儀なくせざるを得なかった，岡田茂当時社長の経営スタイルや判明教師としての経営者像との訣別を挙げた。

経営学の初学者や将来経営者や経営幹部を志すもの（別に経営者や経営幹部を目指さなくとも，社会で自らの強みを発揮しようとするもの）は，経営に関する知識を身につける前に，最低限の当たり前のことを理解する必要がある（高橋，2011b）。それは，ヴェー

バーが指摘するように、（たとえ宗教的な観点からでなくとも）天職的な義務というエートス（社会の倫理的雰囲気）にもとづいて自らの仕事に励み一生懸命に努力する精神，すなわち倫理を基盤とした「資本主義の精神」を理解することであり，それを身につけていなければ，経営者としての機能を果たし得ないということである⁽¹⁴⁾。この点からも，経営学ではヤマト運輸のケースだけでなく，偉大なる経営者としての小倉昌男を深く学ぶ必要が大いにあるといっても過言ではない。

最後に，本稿で紙幅の関係上取り上げられなかったものの，小倉昌男の経営学を語る上で重要なエピソードやトピックは他にも多数ある。例えば，当時の運輸省（現・国土交通省）や郵政省（現・総務省）との闘いなど，企業経営者や経営学者によっては，規制突破型のイノベーターとしての小倉昌男像からケースで取り上げるという面もあるだろう。この点についての考察は別稿に譲りたい。

注

- (1) 創業当時に使用されたトラックは，経営学でも有名な T 型フォード（1 トン車）であった。
- (2) シュンペーターは 1926 年著書 *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*（邦訳『経済発展の理論』）のなかで，経済が発展するための要件として，新しい財貨・生産方法・販路・原料等の供給源・組織化という 5 種の「新結合の遂行（Durchsetzung neuer Kombinationen）」（訳書 152 頁）を提示している。
- (3) これ以外にも，宅急便開発の副産物として，「ウォークスルー車の開発」もまた，生産性を向上させる上で大きなイノベーションであった。
- (4) 近江商人は「三方よし」の他にも，「先義後利栄 好富施其徳」，「三ツ割銀」，「お助け普請」，「利益三分主義」などを含んでおり，今日のステークホルダー経営に近い考え方といえる。近江商人については，末永國紀（2000）『近江商人』中公新書，同（2017）『近江商人学入門－CSR の源流 三方よし－＜改訂版＞』サンライズ出版等を参照のこと。
- (5) フォード自動車は，1903 年に発行株式総数 1,000 株をダッジ兄弟など 12 人で分け合う形で設立された。ヘンリー・フォード（1863-1947）の持分は 25.5% であったものの，1906 年に異なる経営方針（高価格車の製造販売＝高価格の営利）を主張した出資者（マルコムソン）から株を譲り受け，フォードは所有 51% をもつ所有経営者になる。フォード自動車会社は 1908 年から「モデル T」と称される大衆向け自動車の大量生産（移動組立法による）を開始し，1927 年までに全世界で約 1,500 万台販売した。
- (6) このような経営思想は，H. フォード（フォード自動車）や小倉昌男（ヤマト運輸）に限ったことではなく，松下幸之助（松下電器産業・現パナソニックホールディングス）やジョンソン & ジョンソンなどにも見られる。
- (7) 例えば，ドラッカーは企業が十分な利益を生み出さなければイノベーションや発展は見られないため，利益を上げることを経営者の絶対の責任であるとする。ただし，社会的利益と私的利益の調和を図ることこそが指導者としての経営者の責任であるとする。また，利益の捉え方として，①事業活動の有効性と健全性を測定する「判定基準」の意味，②陳腐化，更新，リスク，不確実性をカバーする事業存続の「コスト」としての意味，③社内留保による自己金融や外部資金導入などイノベーションと拡大に必要な「資本調達要因」としての意味があり，事業活動の原因ではなく結果であり，結果

を測定する尺度として捉えている。

- (8) 2021年度の宅配便シェアは、ヤマト運輸46.6%、佐川急便28.0%、日本郵便20.2%と、3社で業界全体の約95%を占めている。
- (9) 加えて、寡占化が進んでいる原因は、2つの強力な参入障壁（①広域な配送ネットワークとインフラによる規模の経済性、②仕分け作業や配送作業に関する経験効果）によって激しい競争が繰り返られ、結果として弱小企業が淘汰されたことも原因として挙げられている。
- (10) 今日では、補完財（補完的プレーヤー）の動向を加えた、「シックス・フォーセズ・モデル」が一般的である。
- (11) 青島は、そのためには「具体的には優れた理論家の書いた著作を深く時間をかけて読むこと、ゼミ活動において先生となるべく親密にそして真剣につきあうこと、自分のものの見方を常に反省的に検討すること、の三つが重要である」（青島、1997、p.540）と指摘する。
- (12) 他にも、岡田社長の経営に関するエピソードとして、以下のようなものがある。岡田社長の命に唯々諾々従わなかった取締役やミドルは左遷や退店を余儀なくされ、結果として取締役会は岡田氏の子飼いとされる人々で占められていったこと。また、1982年6月17日、公正取引委員会で審判が継続していた三越の独占禁止法違反事件が決着したように、三越が納入業者に不利な取引を強要、押し付け販売や協賛金要請の疑いがあったことである。さらに、同年7月には、本店で開催された「古代ペルシア秘宝展」で偽物展示の疑いがあることが新聞報道された。なお、同年9月10日は、8月決算で三越の経常利益が約30億円と激減、前年同期比で半減したと発表され、9月22日に岡田体制に終止符が打たれることになる。三越の定例取締役会が、岡田社長を含む17人の取締役、4人の監査役、役員全員の出席で行われ、5件の審議の後、「岡田側近」と呼ばれてきた専務取締役から社長解任要求が提出された。側近からの提案に岡田社長は驚き、「なぜだ!!」と発言するが、そのまま採決に持ち込まれた。結果は「賛成16対反対0」（岡田社長を除く）で解任が決定された。岡田茂当時社長のもとでの三越経営については、日経流通新聞編（1982）、河村（1985）、吉村（2016）等を参照のこと。
- (13) 有名な「鉄の檻」（iron cage）ではなく、「秩序=殻」としたのは、高橋（2011a）を参照のこと。
- (14) ヴェーバーは、経営者や労働者が「資本主義の精神」を身につけたのは、長い年月の教育の結果だとしている。「こうした場合（筆者注：熟練労働や高価な破損しやすい機械の取り扱いなど高度に鋭敏な注意力や相違を必要とするような製品の製造の場合など）には端的に高度の責任感が必要であるばかりか、少なくとも勤務時間の間は、どうすればできるだけ楽に、できるだけ働かないで、しかもふだんと同じ賃銀がとれるか、などということを絶えず考えたりするのではなくて、あたかも労働が絶対的な自己目的→Beruf「天職」→であるかのように励むという心情が一般に必要となるからだ。しかし、こうした心情は、決して人間が生まれつきもっているものではない。また、高賃銀や低賃銀という操作で直接作り出すことができるものでもなくて、むしろ、長年月の教育の結果としてはじめて生まれてくるものなのだ。」（Weber, 1920, p.46, 大塚訳, p.67）と。

【参考文献】

- 青島矢一（1997）「『社会科学を学ぶことがどうして将来役に立つのか』について考えたこと」『一橋論叢』, 117（4）, 537-556。
- 網倉久永・新宅純二郎（2011）『経営戦略入門』, 日本経済新聞出版社。
- Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press（山本安次郎・田杉競・飯野春樹監訳『新訳 経営者の役割』, 1968年, ダイヤモンド社。）。
- Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers（上田淳生訳『現代の経営』（上）（下）, 2006年, ダイヤモンド社。）。

- Drucker, P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, Publishers (上田淳生訳『マネジメント－課題、責任、実践』(上)(中)(下), 2008年, ダイヤモンド社。).
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, ButterworthHeinemann (上田淳生訳『イノベーションと起業家精神』, 2007年, ダイヤモンド社。).
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2022)『ゼミナール経営学入門』(新装版), 日本経済新聞出版社。
- 河村貢 (1985)『解任：三越顧問弁護士の証言』, 講談社。
- 経済産業省商務情報政策局情報経済課 (2022)「令和3年度 電子商取引に関する市場調査報告書」(2022年8月12日)。
- 国土交通省 (2022)「令和3年度宅配便等取扱実績関係資料」(2022年8月10日)。
- 兄玉英明 (2011)「－土屋守章先生追悼文集－問題発見・問題解決の学としての経営学－土屋守章「ハーバード・ビジネス・スクールにて」に学ぶ経営学教育－」『LEC 会計大学院紀要』, 8 (0), 165-173。
- 兄玉英明 (2015)「教養教育としての経営学カリキュラムに関する基礎的研究－宅急便のケース・スタディで経営学の思考法を学ぶ『企業論各論』の教育実践－」『成美大学紀要』, 第5巻第1号, 35-44。
- 兄玉英明 (2016)「高校生にも大学生にも使える社会科学のリメディアル教材 (ケース教材を活用した高大接続教育の実践例)」『リメディアル教育研究』, 第11巻第1号, 39-45。
- 河野昭三 (2022)『ベネフィット・コーポレーション入門－さらば株主資本主義－』, 文眞堂。
- 森健 (2016)『小倉昌男 折りと経営 ヤマト「宅急便の父」が闘っていたもの』, 小学館。
- 日経流通新聞編 (1982)『ドキュメント社長解任：三越“岡田商法”の崩壊』, 日本経済新聞出版社。
- 『日経ビジネス』1981年4月20日号。
- 沼上幹＋一橋 MBA 戦略ワークショップ (2015)『一橋 MBA 戦略ケースブック』, 東洋経済新報社。
- 沼上幹 (2016)『ゼロからの経営戦略』, ミネルヴァ書房。
- 沼上幹 (2018)『日本の企業家 小倉昌男』, PHP 研究所。
- 小倉昌男 (1999)『小倉昌男 経営学』, 日経 BP 社。
- 小倉昌男 (2003)『経営はロマンだ!』, 日本経済新聞出版社。
- 小倉昌男 (2012)『[新装版]「なんでだろう」から仕事は始まる!』, PHP 研究所。
- 酒井光雄・武田雅之 (2013)『成功事例に学ぶマーケティング戦略の教科書』, かんき出版。
- 高木晴夫 (2001)「ケースメソッドによる討論授業のやり方」『経営行動科学』, 第14巻第3号, 161-167。
- 高橋伸夫 (2011a)「殻－(1)“鉄の檻再訪”再訪－」『赤門マネジメント・レビュー』, 第10巻第4号, 245-270。
- 高橋伸夫編著 (2011b)『よくわかる経営管理』, ミネルヴァ書房。
- 東北大学経営学グループ (1998)『ケースに学ぶ経営学』(初版), 有斐閣。
- ヤマトホールディングス株式会社 (2020)『ヤマトグループ100年史』, 大日本印刷。
- 吉村典久 (2016)「株式会社統治の多様な姿－株主, 従業員 (組合), 財団などが果たしてきた役割－」『日本経営学会経営学論集第86集』, 千倉書房, 57-66。
- Weber, M. (1905) Die protestantische Ethik und der “Geist” des Kapitalismus, *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Vol. 20, pp. 1-54/Vol. 21, pp. 1-110 (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(改訳版), 1989年, 岩波文庫。(原著は1920年)).

