

経営術教科書

小佐野式経営術と
松下商法、トヨタイズム
に学ぶ「経営とは何か」

厚田昌範



経営術教科書

小佐野式経営術と
松下商法、トヨタイズム
に学ぶ経営とは何か

厚田昌範

日本実業出版社

厚田 昌範（あつた まさのり）

昭和3年東京都生まれ。神戸大卒。29年野村証券入社。わが国初の経営学辞典の編集に参画して以来、野村証券調査部、通産省産業政策懇談会委員等の役職を経て、現在、厚田経営研究所所長として活躍。著書に『こう言うことはしてはいけない』（青春出版社）などがある。

経営術教科書

¥ 980

昭和52年8月25日 初版発行

昭和52年9月10日 第3刷発行

著者 厚田 昌範

発行者 中村 進

発行所 株式会社 日本実業出版社

東京都千代田区三崎町3の5の3 ☎101

☎代表 03 (264) 3781 振替東京 7-25349

大阪市北区梅ヶ枝町70

☎代表 06 (362) 6 1 4 1

印刷所 壮光舎印刷株式会社

製本所 大洋社製本所

落丁、乱丁本はお取り替え致します

©M. Atsuta 1977

2034-110403-5915

“小佐野王国”——注目すべきその強さの秘密（はしがきに代えて）

斎藤道三——“マムシの道三”ともいう。なかば畏怖の気持と蔑視の意味が、そこにはうかがわれる。典型的な“ワル”ときめつける人も多い。ここでいう“ワル”とは目的達成のためには、既成の道徳や概念にとらわれずに行動する人、という意味である。

事実、道三は一介の油の行商人から身を起こし、ついには美濃一国を手にいれてしまいが、そのためには手段を選ばなかった。だが主家を討つ——下剋上という行為は、徳川時代にはいつてからは、非道徳の極みとされたが、力で征服し、新しい秩序をつくることなくしては、戦国の世を泰平時代には導きえなかったことも事実なのである。織田信長、豊臣秀吉、徳川家康とも例外ではなかった。しかし彼らは、そんなホンネを巧みにいぐるめるタテマエを持っていた。

道三だけが強烈なホンネだけで生き抜き、そして滅び去ったのである。

しかし、道三が初めて採用した“人材の登用”、“楽市、楽座”という自由経済の思想、そして“歩兵の集団利用”と“鉄砲の採用”という戦術は、きわめて独創的なものであり、その効果も大きかった。このテクニクなくしては、中世の暗黒のなかに、近世へと歴史の歩をすすめる新しい灯をとぼすことはできなかっただろう。

経営の目的はなにか？ それは「貨幣収益の持続的獲得」である。松下幸之助氏や、トヨタ自動車、歴代社長も、この目的達成のため、場合によっては手段をえらばずに、ひたすら邁進して

きた。そして、世界有数の超優良会社に育てあげたのである。だが、トヨタや松下にはタテマエがあった。これは立派なことではある。しかし、そのために、経営テクニクのノウハウが巧みに粉飾され屈折した姿しか目にうつらないことも多い。

その点、国際興業社主の小佐野賢治氏はホンネの人間である。あまりにも目的達成のための手段が生々しく直截的に表現される。それだけ分かりやすいのだが、反面、独創的なところは誤解される点も多く、ひとたびロッキード疑獄のような事件にまきこまれると、マムシの道三よろしく同情の声は一つもおこらず、世評は「ワル」の標本として、その一挙手一投足まで罵声の対象としてしまう。

しかし、経営人たるものまでがこういう世論に雷同し、ヤジ馬根性でながめているだけでいいのだろうか。学歴なし、資本なし、後援者なしの境遇から身をおこし、いまや資産は二兆円を越え、しかもロッキード事件後、一年間、書類一枚みることがないという逆境下でありながら、そして戦後最大の不況時に、その四十社を越える関連企業には、赤字会社の一社もなく、業績を伸ばすところが多かったという。小佐野王国は健在なのである。

ここまで国際興業グループを育てあげた小佐野氏のユニークな経営術を見過し無視することは、経営人のとるべき途ではあるまい。学ぶ点も、また、きわめて多いと思う。

本書は、公にされている資料をもとに、この小佐野式経営術の解明を試みたものである。

昭和五十二年八月一日

厚田 昌範

序章 経営目的を見すえよ

- 1 「貨幣収益の持続的獲得」が経営の目的だが 11
- 2 ビルはボロでも内容は…… 13
- 3 三十億円の豪邸に住む首領 16
- 4 資産二兆円の重みとは 18
- 5 シャUP税法下では不可能であったはずの蓄財 21
- 6 経営者には謙信型と信玄型がある 24
- 7 タテマエの松下イズム、ホンネの小佐野商法 26
- 8 はたして「小佐野道三」か 30

第一章 経営形態

資本と経営を分離せよ

- 1 外観は変哲のない国際興業だが 35
- 2 生・販分離で成功したトヨタ 38

- 3 連邦経営で躍進する松下電器 40
- 4 “社主” という奇怪な存在 42
- 5 取締役には厳しい規制がある 44
- 6 絶大な“社主”の権限 46
- 7 社主は会社犯罪の隠れみの？ 49
- 8 みごとな黒幕商法——車転がして巨利 53

第二章 経営者

ワンマン社長にはブレインを

- 1 ガバナビリティは経営者の条件 57
- 2 主人と仰げる人だけ使う 59
- 3 経営者の素質は天性のものか 63
- 4 必要な先見性と経験主義 66
- 5 松下幸之助氏は武田信玄型 70
- 6 華麗なる小佐野ブレイン 72

第三章 経営方針

政治権力活用も術のうち

- 1 トヨタの面目躍如ドケチ精神 77

- 2 ご存じ二番手商法の松下 79
- 3 松下は人に投資する 81
- 4 “やる氣”をみせて売り込む 83
- 5 権力志向が小佐野商法の行動原理 88
- 6 必勝の布陣は先制と集中 90
- 7 分散投資で危険を防ぐ 92
- 8 ソロバン片手に政治献金 95

第四章 営業政策

創業者利潤を追求せよ

- 1 常に第一線にあり、そして闘う 101
- 2 現金買いの威力を知る 104
- 3 輸送手段を確保してから商売開始 107
- 4 時の権力者との結びつきも大切 110

第五章 税金対策

情報重視、合理的節税に徹せよ

- 1 節税の妙手は商取引ルールの上にある
- 2 税法の抜け穴に通じ、機敏に行動せよ

- 3 土地より、土地を持つ会社を狙う
- 4 「株式売買益は無税」のフル活用 123 120
- 5 乗っとりは手段にすぎない 126
- 6 脱税するはワル、節税しないはバカ 128
- 7 「買ったモノは売らない」こそ蓄財の妙諦 131

第六章 経営環境の把握と対応策

主観を捨てて現実を重視せよ

- 1 理論がわかればすぐ実行 137
- 2 三円の蚊帳を借んでも千円の電話はひく 139
- 3 設備投資は不況期にやれ 141
- 4 松下幸之助氏の客観性は豊臣秀吉以上 143
- 5 経験と計算で支えられたカンで決断 145
- 6 一つの目的達成を次の目的のステップに 148

第七章 長期計画

周到な事前調査をせよ

- 1 みずからの調査で海外進出を成功へ導く 153
- 2 経営者に欠かせない長期展望 156

- 3 偶然のチャンス逃すな 159
- 4 貴重な情報を活用して断固実行 162
- 5 人脈を長期計画にも利用 165
- 6 必要資金は現地調達で 168
- 7 財産四分法という新アイデア 172
- 8 長期計画は時間をかけ熟成してから実行 175

第八章 労務管理

人を使わぬことこそ人使用の極意

- 1 人の松下でも合理性が基盤 181
- 2 「おだて」の効用を知ること 184
- 3 みずからの欲したことを他に施せ 186
- 4 目標を暗示し、自発的に実行させる 189
- 5 旺盛なモラールを求む 192
- 6 演出力も労務管理のうち 195

第九章 投資効率

固定費を削減、回転率を高めよ

- 1 大原則は資金循環だ 199

- 2 ヒト、モノ、カネの回転を上げる 202
- 3 フル操業で資本を遊ばせない 206
- 4 売掛金回収の松下論法 210
- 5 人員整理より一丸の販売促進だ 213
- 6 投資効率の向上は経営者の意志次第 216
- 7 一石三鳥も狙うプロ経営者 218

第十章 財務管理

銀行転がしは社長の役目

- 1 大量預金で銀行の「上座」に立つ 223
- 2 ムリな資金調達はまず実績づくりから 226
- 3 銀行の泥をかぶってやる雅量 229

終章 さて、後継者の養成は……

装幀 ● 川上成夫
扉カット ● 殿村 進

序章
経営目的を見すえよ



一、個別企業の経営目的は「貨幣収益の持続的獲得」でなければならぬ。そのかぎりでは、きわめてドロ臭いものである。

一、ホンネは、そのとおりであるが、そこには、このドロ臭さを隠すタテマエがあつた方が望ましい。だが、タテマエだけでホンネを失う愚をおかしてはならないだろう。

一、ホンネをどう具体化していくか、ここに経営テクニクの妙味がある。

一、そのうえで、経営哲学を生みだす。金儲けに対する世人の共感を呼ぶ。これで経営術は完成するのである。

「貨幣収益の持続的獲得」が経営の目的だが

経営目的とは何か？ なにを目的に経営をしているのか？

こういう設問を、大企業といわれている数社のトップにしてみた。もちろん、ここである「経営」が、国家経営や家計経営ではなく、企業の経営であることはいうまでもない。

返事を聞いて驚いた。いや、驚いたというのも当たらないだろう。困惑してしまったのである。返答はいろいろあった。しかも延々と続く。それだけでなく要領をえないのである。大は人類全般の幸福を目的とする、というのに始まって、社会国家のため、従業員の福祉の増進といったように、説き起こし、説き去ってとどまらない。まるで、新任総理大臣の施政方針演説を聞いているようなものである。それは、まだいい方だ。ある経営者の場合、それまで、経営目的など考えてもいなかったらしく、話しているうちに、何か見つかるだろう、という気持でしゃべっている気配さえ、ありありと見えたものである。

要は、不思議なことに、そして、残念なことに、わが国の経営者のなかには、目的を持たずに経営している人が、予想外に多いということである。常日ごろ、真剣に考えていたのなら、即座に、そして、ひと言で返事ができるはずであるからだ。

経営目的とは何ぞや……。

元神戸大学経済学部長の宮田喜代蔵博士は、これに対し、明確に答えている。

「貨幣収益の持続的獲得」と……。

こういう観点にたつて、わが国企業のなかから、この目的を十分に達成しているところを探すと、すぐさま、「トヨタ銀行、松下バンク」と併称されるトヨタ自動車工業と、松下電器産業が浮かび上がってくるだろう。

だが、この二社は、すでに完成されきった企業であり、組織と仕組みの利益によって、経営目的を達成しているところもすくなくはない。また、その事業内容が、自動車や家庭電気製品という時流に恵まれたものであったことも否定できないだろう。すべての経営者や経営者を目指す者にとって、参考にはならないとはいえないが、いまや、すべてが綺麗ごとにはできすぎている。

現実の経営が、もっとドロドロしたものであることを知っている者にとっては、なんとなく、教典にはなっても指導書にはなりにくい感じもするだろう。

こう考えてみると、現在、ワルの標本ともいわれている国際興業の小佐野賢治社主の「経営術」が、意外にも、経営目的を達成するための身近な手本であることに気づくのである。

そういう目で、しばらく、小佐野氏と、その経営する国際興業という会社を、松下やトヨタと比べながら見てみることにしよう。断わっておくが、ここでは、経営目的の達成にあくまでも主眼をおき、世俗的な道德性を論じるつもりはない。

2 ビルはボロでも内容は……

「川向う」という言葉がある。川を隔てたむこうの岸、との意味であるが、これの持つニュアンスは、そんな簡単なものではないだろう。

地理的な、たった一筋の川であっても、それによって分けられた兩岸の生活水準、風俗、職業などがまったく違うことが多い。そして、この「川向う」というのは、上級とみなされる岸から、対岸をみて、やや蔑視の意味を含めていわれる言葉でもある。

このことは、なにも川だけには限られない。鉄道の発達とともに、駅が、この川の代役を果たすことが多くなった。南口―北口、東口―西口などがこれである。わが国鉄道の中心駅である東京駅でも例外ではない。

東京駅のプラットホームに立ってみよう。

西側、つまり皇居側は丸の内である。別名「三菱村」ともいう。かつて三菱総本社が置かれていたところに建つ地上十五階の豪壮な三菱ビルを中心に、旧三菱財閥系の本社ビルが軒をならべて林立しているからである。

それだけではない。

わが国最大の巨大銀行である第一勧業銀行や富士銀行、さらには三和銀行の本店ビルが、高くそびえて人目をひくかと思えば、昭和五十一年十月には、ついに旧三井財閥系の中枢企業である三井物産の新社ビルさえ完成した。

地上二十四階、高さジャスト百メートルの高層ビルが、皇居の森を、はるか眼下に見下してそりたっている。

まさに、この界限は、もはや「三菱村」の域を脱し、超エリート企業が集まる日本一のビジネスセンターとさえいえるだろう。

これに対して、東側の八重洲口方面はどうであろうか。

最近ではモダンなビルが立ち並びはじめたが、やはり、高級ビジネス街とは、ほど遠い。喧騒な下町の雰囲気をも分に残した中小企業の街である。

この一角に、環境に似つかわしい（？）古ぼけた五階建のビルがある。うっかりすると見逃してしまふだろう。これが国際興業の本社ビルなのだ。

内部に入ってみよう。

入口に守衛室はあるものの飾りもなければ区切りもない。ひと昔前の事務所で多くみられたように、仕切りのない広い部屋に、向いあった机が並んでいるだけである。その奥の方に、少し大きめの木の机が、一つだけ離れておかれているが、これに気づけという方が無理というものだろう。ところが、これが、この国際興業のオーナーである小佐野賢治氏の机である。氏は個室を持