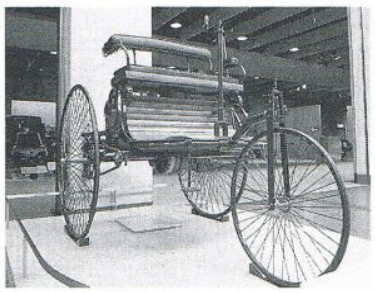
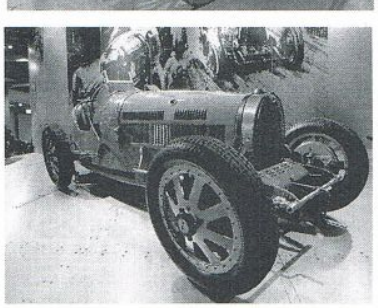
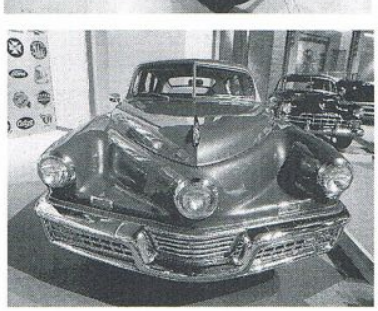
再訪ミュ

100年に







■ベンツ　パテント　モートルヴァーゲン（1886年）

「ガソリン自動車の第1号はどの車か」という疑問に対しては様々な説があるが、独ダイムラーの創始者の一人であるカール・ベンツが1886年につくった三輪車「ベンツ　パテント　モートルヴァーゲン」がそれと言われている。

カール・ベンツが自ら開発した小型で軽量なエンジンのものにして自動車の歴史は語れない。1908年にデビュー、27年までに1500万台以上が生産されたという空前のベストセラーカー。

モデルTで注目すべき点は、遊星ギアのトランスミッションをより実用的なものにしたことだという。これによって当時のノンシンクロのギアをコーンクラッチで操作する変速のわずらわしさから人々を解放した。また素人でもほとんどの整備ができるようになっていたこともこの車

■ブガッティ　タイプ35B（1926年）

伊ブガッティを創業したエットレ・ブガッティの作品の中でも代表作と言われるのが「ブガッティ　タイプ35B」。量産レーシングスポーツカーとして大成功を収め「世界中を驚嘆させた傑作」とされる。

タイプ35は1920年代後半のレースを支配したと言われるグランプリカーでありなて350台あまりが生産され、ロードカーとしても使用されたという。

35Bは24年から30年までつくられた35シリーズのなかでもスーパーチャージャーを装備した高性能モデル。

■タッカー　48（1948年）

「不運の名車」と言われるのが米国の「タッカー」だ。第二次世界大戦後、米国の自動車業界では当時のビッグ・新興メーカーが参入した。プレストン・タッカーが率いた「タッカー」もそうした企業のひとつだった。

彼がつくった車は、モダンな流線型のボディーにリアにエンジンを搭載するという斬新なもの。三つ並んだヘッドランプのうち、中央のヘッドランプはハンドルと連動して進行方向に首を振った。

1948年に登場したこの車はこれまでにない反響を巻き起こした。しかしわずか51台を生産しただけで姿を消すことになる。このあたりの経緯は、フランシス・フォード・コッポラ監督が1987年に制作した映画「タッカー」が詳しい。

写真は上から「ベンツ　パテント　モートルヴァーゲン」「フォード　モデルT」「ブガッティ　タイプ35B」「タッカー　48」

カーディーラーの店長に読んで もらいたいドラッカー

第2回「戦略と戦術」

大内　一敏
スキル＆モチベーション代表

現代経営学の分野にはじめて戦略というコンセプトを持ち込んだとされるチャンドラーをはじめ、アンゾフ、ランチェスター、昨今ではヘンリーミンツバーグやマイケルポーターなどが戦略論を記した著者として有名だが、あなたはカーディーラーのマネジャー（管理監督者）として戦略的視点を持っているだろうか？

たとえば、もしあなたがビジネス上で出会った初対面の人から「あなたの仕事は何ですか？」と質問されたら何と答えるだろうか。もし「自動車販売業」と答えたマネジャー（管理監督者）がいたとすると、そのマネジャー（管理監督者）は、ちょっと古いタイプのマネジャーなのかもしれない。もちろん自動車販売のみを専業とした事業者も中にはいるだろうが、バリューチェーンという言葉が示すとおり、今、自動車ディーラーでは、自動車販売だけでは経営が成り行かず、自動車販売を中核として、それとかかわりのある保険など周辺商品の販売、及びアフターマーケット市場を見据えた車検・点検・修理・板金など関連商品の推販も当然事業戦略として組み込まれているのではないだろうか。

それが証拠にカーディーラーにおける利益構成比を見ても、一昔前と比べて周辺商品や関連商品の割合が増えているはずだ。また、ちょっと古い話だが私が勤務していたディーラーでは優秀営業スタッフに贈られる表彰の規準が台数だけではなく、周辺商品や関連商品販売への貢献度が付加されたことからも推察できる。

ドラッカーは著書「マネジメント基本と実践」のなかで、戦略について、「戦略とは、『われわれの事業は何か、何になるか、何であるべきか』との問いへの答えである。組織構造を決めるのは、この戦略である。戦略が組織の基本活動を決める。優れた組織構造とは、それらの基本活動が成果をあげる構造にほかならない」と言っている。（上田惇生編訳、「マネジメント基本と実践」23ページ、ダイヤモンド社）

また、事業については「自らの事業は何かを知ることほど、簡単でわかりきったことはないと思われるかもしれない。鉄鋼会社は鉄をつくり、鉄道会社は貨物と乗客を運び、保険会社は火災の危険を引き受け、銀行は金を貸す。しかし実際には、『われわれの事業は何か』との問いは、ほとんどの場合、答えることが難しい問題である。わかりきった答えが正しいことはほとんどない。『われわれの事業は何か』を問うことこそトップマネジメントの責任である」としている。（前掲書181ページ）

ドラッカーが言いたいことを簡潔に要約すると、戦略策定の仕方によって、組織の進むべき方向性と未来が決まるので会社の経営トップは安易に戦略を策定するのではなく、しっかり考え抜いて正しい戦略を策定することが肝要であると言いたいのだと思う。また事業領域を設定する際には戦術のように眼の前のことを近視眼的に捉えるのではなく長期的展望に立ち戦略的に事業領域を設定する必要があることから、単に事業領域を「自動車販売業」と短絡的に考えるのではなく、もっとバリューチェーンを意識しカービジネス全般を見据え、たとえば「カーライフ提供業」などとしたほうが、より戦略的だと私は考えるのである（図1参照）。次に戦略と戦術の違いであるが、日本語では「戦略」と「戦術」、一字違いで似たような語呂であるが、英語で戦略は「strategy」、戦術は「tactics」と言い、まったく異なった概念である（図2参照）。

カーディーラーに限らず組織は短期的な存在ではなく、長期的に未来永劫、存続・維持・発展すべき存在である。したがって、組織のマネジャー（管理監督者）は、場当たり的に眼の前の仕事だけに没頭し、日々戦術に明け暮れて終わってしまうことのないように、戦略的な視点を養うことが求められるのではないだろうか。

図1　マネジメント（経営管理）の概念図

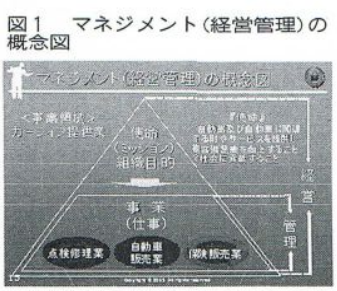


図2　「戦略」と「戦術」の違い

戦略(strategy)	戦術(tactics)
長期的視点	短期的視点
全体的(大局的)	部分的(局所的)
戦術より上位概念	戦略より下位概念
方向性を決める	実践方法を決める
事業領域の設定	実施計画の立案
今後、事業を拡大するために	今日、クルマを売るために

発明家と令嬢巡り合わせるキューピッド

着。車を降りた美女トルーリー（サリー・アン・ハウズ）に、ハンドルを握るカラクタカス（ティック・パン・ダイク）は声を震わせながら「またお会いできますか」と訪ねる。「ぜひ」と彼女は答え、走り去る車に邸内の庭から大きく手を

型木製車体の4人乗りオープンカーへと改造して蘇らせる。その走り初めに子供たち、社長令嬢トルーリーの4人で海へと出掛けた。砂浜で彼が子どもたちにおとぎ話を聞かせ始めると、車を狙う悪者が船で現れて砲撃開始。汐が満ち、海に

協力＝サ
ピイ）

新刊紹介

人治国家　中国のリアル

Truth of Man Governed State

「法治」と「人治」。法治が文字通り法律によって行われる政治なのに対し、人治とは人、それも権力者の意向が法律よりも優先される政治のことだ。その人治国家であることで有名なのが中国である。

「中国では法律の解釈がいい加減だ」「中国では契約が守られない」―など、中国に進出した日本企業の幹部がよくこぼす。こういった苦情の根っこにあるのが人治国家による弊害だ。

中国では法律に不明確な部分が多く、しかも適用の仕方が行政官僚によってまちまちだ。人によって治め方が違うところが人治国家の人治国家たるゆえんだ。だから、中国では中央政府の高官から地方政府の役人まで、贈収賄が横行している。

もっとも、人治が中国の専売特許というわけではない。

昔は日人の裁件もよ国主のするこ専制政よる恣

だが現在の

を高め

本書

けるビに、市に変わを伝え・台湾る弁護「20ランキ第2位