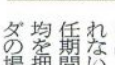

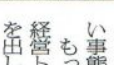

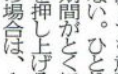

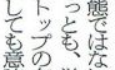

著書を語る

経営トップが形作

「企業風土とクルマ」を書き

企業とクルマの

とを慎重に選り分けて進んでいくしかない。

自動車メーカーの歴史という、比較的新しい時代のことを語るにしても、この問題を避けて通ることはできない。自動車メーカーの公式的な社史には、肝心と思われることでも記述されていないことがよくあり、客観的に語ろうとすれば、よく判断し推理しながら書き進める必要がある。

「企業風土とクルマ」という本は、それへの挑戦であった。どこまでできるか不安なまま取り組んだ。経営トップの活動を中心に話を進めることにしたのは、どんな大きな組織でも経営トップの采配が、企業の業績に与える影響が大きいからだ。とくに歴史が動く場合は決定的な要因となる。

社長が誕生しており、平均すると10年になる。これに次ぐのがトヨタと日産である。ともに9人の社長が誕生しており、平均の在任期間は6年半ほどになる。マツダは12人で平均は5年ほどになる。三菱自動車は1970年に三菱重工業から分離しており、それからの40年ほどのあいだに14人を数え、平均は3年足らずと在任期間が短い。それだけ三菱自動車は安定した経営を続けていなかったことが分かる。

クルマの開発は企画がスタートして3年か4年ほどかけて市販されるとすれば、市場

企業風土とクルマ
歴史検証の試み
桂木洋二
日本の自動車メーカー100年の歩み

い事態ではないはずだ。

もっとも、単純に各企業の経営トップの在任期間の平均を出しても意味がないかもしれない。ひとりの経営者の在任期間がとくに長い場合は平均を押し上げるからだ。マツダの場合は、1951年から

いるように思われる

トヨタでは、石田退三が10年、豊田英二が15年、豊田章一郎が10年、この3人が長期政権となっている。これを除く9人の平均は5年になる。日産の場合は、川又克二の20年というのがダントツで、あとは石原俊の8年がこれに次ぐ。川又を除いた経営トップの平均在任期間は5年半ほどになる。

ホンダの場合は、創業者の本田宗一郎が25年、次の河島喜好が10年で、創業以来60年ほどの半分以上を2人で占めているが、それ以降の4人の経営トップの平均在任は6年を超えている。こうしてみても、経営の安定度でいえば、ホンダはトヨタや日産を上まわっていると見ることができる。

例外ともいえるのがスズキである。1977年に社長に就任した鈴木修は、2000年まで在任し、その後も会長

メーカーのなかでもっとも活動期間の長いトップとなっている。

スズキは、軽自動車に特化したメーカーとして、大メーカーの行き方に追随しなかった唯一のメーカーであり、独自の活動で世界に飛躍した点でもユニークである。その発展を支えたのが鈴木修であり、いかに経営トップの采配がメーカーの業績を左右するかの見本となっている。

当然のことであるが、在任期間の長さだけで経営トップを評価することはできない。問われるのは経営の質であり、軽々に判断しないで慎重に検討しなくてはならない。そうすることで、自動車メーカーの歴史の真実に迫ることが可能になる。経営トップが、企業の未来をどのようにつくろうとしてきたかという観点で、自動車メーカーの歴史を振り返る試みが「企業風土とクルマ」である。その内

ャレンジRd・2 in高山

ジムカーナ・サーキットトライアル

関東地方▽19日＝2011JMRC関東チャンピオンシリーズ第5戦、JMRC栃木ジムカーナシリーズ第4戦、もてぎラウンド3

中部地方▽19日＝2011年JMRC中部ジムカーナ北陸シリーズ第3戦、チームABCジムカーナinAROSA

近畿地方▽19日＝2011年JMRC近畿ジムカーナミドルシリーズ第4戦、KSCCジムカーナNo.2

四国地方▽19日＝2011年JAF四国ジムカーナ選手権第4戦、2011年JMRC全国オールスター選抜ジムカーナ第4戦、2011年JMRC四国ジムカーナシリーズ第4戦、OWLほのぼのジムカーナ

ダートトライアル・オートクロス

中部地方▽19日＝2011年JAF全日本ダートトライアル選手権第3戦、ダートスプリントin門前

中国地方▽19日＝2011年JAF中国ダートトライアル選手権第5戦、2011年JMRC中国ダートトライアルチャンピオンシリーズ第5戦、2011年JMRC全国オールスター選抜第5戦、MCCSダートトライアルin山口

カート▽18、19日＝2011年全日本カート選手権FS125西地域第3戦、2011年地方カート選手権西地域第3戦、2011年ジュニアカート選手権FP-Jr西地域第3戦／FP-Jr Cadets西地域第3戦、19日＝大井松田チャレンジカップ2011第3戦

カート（クローズド）▽19日＝2011トヨタSLカートミーティング カートソレイユ最上川シリーズ第2戦、CAカートレース第3戦、トヨタSLカートミーティングつま恋大会第4戦、2011APG CHALLENGE CUP第2戦

色男が健康に対する意識を切り替える場へ導く

街角の医院前に高級セダン「ハンバー・スーパー・スナイプ・シリーズⅢ」が停車した。車を降りた運転士アルフィー（マイケル・ケイン）が建物に入ろうとすると葬儀の車列が近くを通過。彼は不吉な予感を覚えた。コメディー映画「ア

ある日、交際相手の一人キルダ（ジュリアン・フォスター）が妊娠し出産すると歯車が狂い始めた。彼はわが子の可愛さには惹かれたが無類の女好きの性格と行動は変わらず、彼女は去っていく。その傷心の彼を病魔が襲う。だが入院先には

（取材協力＝ザ・サン・アール アンドピイ）

スクリーンを飾った名車たち

◁148▷

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5回「利益は目的ではなく条件である」

大内　一敏

スキル＆モチベーション代表

企業とは何かを聞けば、ほとんどの人が営利組織と答える。経営学者もそう答える。だがこの答えは、まちがっているだけではなく的はずれである。経営学は利益を云々するが、目的としての利益とは、「安く買って高く売る」との昔からの言葉を難しく言いなおしたにすぎない。それは企業のいかなる活動も説明しない。活動のあり方についても説明しない。利潤動機には意味がない。利潤動機なるものは、利益そのものの意義さえまちがって神話化する危険がある。利益は、個々の企業にとっても、社会にとっても必要である。しかしそれは企業や企業活動にとって、目的ではなく条件である。（中略）利益動機なるものは、的はずれであるだけではなく害を与えている。この観念のゆえに、利益の本質に対する誤解と、利益に対する根深い敵意が生じている。この誤解と敵意こそ、現代社会におけるもっとも危険な病原菌である。そのうえこの観念のゆえに、企業の本質、機能、目的に対する誤解に基づく公共政策の最悪の過ちがもたらされている。利益と社会貢献は矛盾するとの通念さえ生まれている。しかし企業は、高い利益をあげて、初めて社会貢献を果たすことができる。

（ダイヤモンド社出版　ピータードラッカー著　上田惇生編訳　マネジメント　基本と原則　14〜15ページより引用）

これは、企業という組織の本質と利益との関係性を実に見事に体現したフレーズだ。何を伝えたいかというと、企業が社会貢献することにより利益を得ることは大変重要な企業活動の条件であり核心である。しかし同時になんとなく「利益≒私腹を肥やす」というような独善的なイメージを持つ人も多いのではないだろうか。しかし、よくよく考えてみればドラッカーの言うとおり、この二律背反的なイメージを払拭することが大切ではないかと思う。

仮にどんなに利用者が多く商品が売れたとしても利益を上げることができない組織は組織運営に必要な（経営資源＝ヒト、モノ、カネ）を入手及び保持することができない。すると組織は活動ができなくなり、やがて衰退し、破綻、倒産してしまう。日本航空（JAL）が良い例だ。

ここで日本航空（JAL）を再建すべく会長に就任した稲盛和夫氏の記事を紹介しよう。稲盛氏：『倒産していく企業だけのことがあって、やはり幹部社員の経営に対する意識も非常に低くなっておりました。たとえば「航空事業は安全が第一ですから、利益は二の次です」と公然と言う人もいたくらいです。収益を上げて経営が安定しなかったら、安全運行への投資なんかできやしませんよと、企業経営の基本から説かなければなりませんでした。』（文芸春秋3月号から引用）。経営幹部が「航空事業は安全が第一ですから、利益は二の次です」と言った。

この発言こそが正に経営幹部として問題発言であり、経営幹部が「マネジメント、社会貢献、利益」の関係性を理解していないことを露呈していると言えよう。企業はマネジメントリソース「ヒト・モノ・カネ」のひとつである「カネ（利益）」という経営資源を獲得し有効活用することで、初めて顧客に対して充実した財やサービスを提供することができるのである。それが証拠に儲かっていないのに、設備、料理、味、サービス等が充実しているレストランなどの飲食店を私は未だかつて見たことがない。私の知っている人気店はどこも儲かっている繁盛店だ。

これらの事例から「マネジメント、社会貢献、利益」の関係性についてご理解いただけたと思うが、もしマネジャー（管理監督者）の立場にある人が利益そのものを唯一の目的としていたり、また逆に利益を独善的なものといった誤った概念を持っていたとしたら、直ちに自分自身の意識改革を行うべきだ。ここで「マネジメント、社会貢献、利益」の関係を時系列に並べると「①顧客ニーズに合致した財やサービスの提供②顧客満足度の向上③社会的貢献④売上増大⑤利益向上⑥顧客のリピートや紹介⑦更なる財やサービスの提供」ということになる。

この一連の流れ（サイクル）から私が最も伝えたいポイントを要約すると、ドラッカーの言うように【企業は、高い利益をあげて、初めて社会貢献を果たすことができる】存在であり、これらのことから企業にとって【利益は目的ではなく条件】であることが理解できる。したがってカーディーラーのマネジャー（管理監督者）は組織の存在意義、マネジメント、社会貢献、利益との関係性を正しく理解し、正しくマネジメント（経営管理）を実践することが求められるのである。

新刊紹介

スズキワゴンR

新ジャンルを創造した軽乗用車

渡辺陽一郎著

衝撃的なデビューだった。1993年9月、スズキの初代「ワゴンR」が記者発表された時である。書評子自身、発表会場で「こんな発想があったのか」と感心したことを覚えている。メーンカラーのモスグリーンを美しいと感じたものだった。

ワゴンRは軽自動車の概念を塗り替えた。それまで背が低く、窮屈で「我慢車」と揶揄（やゆ）された軽自動車像を根底から覆した。1600ミリメートルを超える背高スタイルで、小型車を凌駕する室内スペースは軽自動車の革命といっても過言ではない。

「アルト」の47万円の低価格も衝撃的だったが、こちらは「価格革命」である。ワゴンRは軽自動車のパッケージングを一新した「商品革命」である。ワゴンR以後、背高スタイルは軽自動車のメーンストリームとなった。

当然のごとく、売れ行きは爆発的だった。その勢いは4代目の現在も続いている。2010年の年間販売でもベストセラーカーの地位を保ち、累計販売台数では350万台を達成した。

本書は初代ワゴンRの開発の経緯から、ベストセラーであり続けるための商品・販売戦略面での知恵と工夫を4代にわたって綴っている。いわばワゴンRのすべてがわかる「ワゴンR物語」である。各世代のカタログをカラー写真で掲載しているのも興趣をそそる。

著者は自動車雑誌の編集長を約10年務めた後、現在フリーのカーライフ・ジャーナリスト。

SUZUKI
WAGON R
新ジャンルを創造した軽乗用車
渡辺陽一郎
350万台の軌跡

三樹書房（☎03-3295-5398）、A5判上製160ページ、定価1890円（税込）。