



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ホンダ・オブ・アメリカ

1986年、アメリカの自動車市場において、ホンダは日本からの輸入車（45.8万台）と現地生産車（23.5万台）を合わせて69.4万台を販売し、トヨタを抜いて日本車のトップに立った。翌87年にはオハイオの第二工場建設など積極的な将来計画を発表し、米国市場での地歩を固めようとしていた。

ホンダ・オブ・アメリカ（Honda of America Manufacturing：略称 HAM）は1978年に設立され、79年9月にオートバイの生産を開始した。翌80年1月、日米自動車摩擦が激化するさ中、ホンダはいち早く四輪車工場計画を発表し、82年11月には日本のメーカーとして初めてアメリカでの現地生産を開始した。その後、日本の自動車メーカーは次々とアメリカでの生産を発表し、1990年には7社の工場がフル稼働体制に入るようになっていた。近年の米国市場の動向と各社の計画は付表1及び付表2に示されている。

1987年現在、ホンダは世界35ヵ国に60数ヵ所の生産拠点（うち四輪工場は10ヵ所）をもち、従業員数は日本人45,000人、外国人31,000人であった。ホンダが1986年に販売した四輪車137万台の内訳は国内販売が47万台（35%）、海外販売が90万台（65%）となっており、そのうち北米市場は62万台（45%）を占め、国内販売よりはるかに大きかった。本田技研の歴史と海外展開の概略は付表3に示されている。

1987年8月時点のホンダ・オブ・アメリカ（HAM）の従業員は4700人、うち日本人派遣者は180人であった。オハイオ工場の規模が大きくなるにつれて、HAMの経営者はホンダ流の経営の理念と慣行——ホンダ・ウェイ——を現地に定着させることがますます重要な経営課題になってきていると感じていた。

ホンダの経営理念は、本田技研の創業9年目の1956年に制定された「社是」と「運営方針」にもとづいていた（付録1を参照）。HAMの経営陣は、入交昭一郎社長が先頭に立って、アメリカ人社員（アソシエイツ）と議論を交わしながら、HAMの経営理念と運営方針を“ホンダ・ウェイ”としてまとめた。（HAMのPR用の「ホンダ・ウェイ」を付録2に示す）

ホンダ・オブ・アメリカ入交社長の見解

1987年7月、ケースライターはホンダ・オブ・アメリカ（HAM）の社長入交昭一郎氏

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、同校教授石田英夫が作製した。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。（1988年7月作製、10月改訂）

に面会して、同社の経営方針や当面している問題について話をきいた。

入交社長：私が3年前にこちらに赴任した時に決心したことのひとつに、ホンダのものの考え方、フィロソフィを対外的に語るということがあります。アメリカで本田の製品は知られていますが、ホンダのカオはよくわからない。この国では企業の製品とカオが一致していません。それまで対外的に企業のカオを知らせることはしなかったのです。これではまずいと考えて、意識してやっ
ていこうと決めました。ハーバード、MIT、ミシガン大学などでホンダの考え方を話してきました。ことしもスタンフォードで、技術を中心に、競争力、フェア・アンフェアの感覚、ジャパン Inc. などについて語るつもりです。本田社は
こういうやり方に対してむしろ消極的で、“あまり目立たないようにせよ”という考えです。現地においてベストと考えられるやり方が日本から見ると、全体としてベストであると理解してもらうまでには時間と労力が必要です。

我々がここオハイオでやっていることもホンダ流の経営 — “ホンダ・ウェイ”
があって、それにもとづいてやっているに過ぎません。長期的に見ればそれが必ず
よい結果をもたらすのだと自分に言いきかせていますが、しかし内心は日々心配しながら
やっています。ホンダ・オブ・アメリカの足跡を外から見ればごく順調そうに見えるか
もしれません。対米輸出の自主規制、急激な円高等々の国際環境の変化にホンダが
とった戦略がピタリと合っていたと言えるかもしれません。しかしながら、外観と
内の実態では180度違うという所がたくさんあるのです。

ケースライター：HAMの社長としてこれまで一番力をいれたことは何ですか。

入交社長：それは日本人とアメリカ人をどうやって共通の目標に向けて一緒に仕事を
させるかということです。日本式でもアメリカ式でもない、何とか両方のいい所を
探りながらやっているのですが、なかなかうまくいかない。両方の悪い所が出る
こともあります。毎日毎日、アメリカ人と日本人が綱引きをしながらやっている
わけです。海外に出て腰を落ちつけてやっ
て行こうとするにはこういうやり方
しかないのかもしれませんが。ホンダの社内に海外生産のいろいろな経験が
たくさんあるのです。海外生産工場の浮き沈みを私はいろいろ見えています。海外
工場は基本的にもろいものです。長い目で見るとしょせんその国の工場にかなわ
ないという面がいろいろある。親会社が能力をもち、環境が整っているからこ
そ出て行くわけですが、そのポテンシャルも環境も年と共に変化します。海外の
出先工場自体の対応力は基本的には乏しいものです。一時は栄えていても、長
期的に
繁栄している例はそう多くない。

HAM は他の海外子会社とはケタ違いの大規模投資をしていますから、責任重大です。5年や10年の繁栄ではダメで、20年～30年とやって行かなくてはなりません。アメリカには超一流の競争企業がありますから、ハマすればダメージは大きいでしょう。環境変化に対応して行けるだけの自活力をもたなくてははいけません。現地調達率を上げ、エンジニアリング能力、更に或る部分の開発力をもつ必要も5あります。HAM 4,700人の社員の中 180人の日本人がいくらがんばったとしても知れています。環境変化に対応していくためには 4,700人全体がクリエイティブな自活力をもっていないといけません。ここで働いている人々が“HAM は自分の会社だ、自分たちの将来は会社にかかっている”という意識があるかどうか、10或いは“自分たちの企業の将来は自分たちがにぎっている”と考えるかどうかにかかっていると云えます。それができなくて結局失敗した所がホンダにもあるのです。

我々より少し前に西ドイツのフォルクスワーゲンがペンシルバニア州で生産を始め、1年目は素晴しかったが、2年目から品質が落ち、それ以後アメリカ製の15フォルクスワーゲンの評価を挽回できないでいます。幸いホンダ車はアメリカで非常に高い評価を得ています。2年連続ホンダ、アキュラとカスタマー・サティスファクション・インデクス（顧客満足度）No.1の栄誉を得ました。しかし、ひとたび評価が落ちると、取り返すのに大変な時間がかかります。現在のように拡張工事を16行い、新入社員のトレーニングをやりながら生産をつづけなければならない中で、その間に品質を落としたら大変なことになる。かつては何度も品質上のピンチに見舞われました。その度に人を多数出して出荷した車を戻したり、20総がかりで直したりしました。フォルクスワーゲンのアメリカ工場は今やドイツの工場ではなくなり、デトロイトの工場になっています。ドイツ人とアメリカ人の間にコンフリクトが起こり、解決のために本社の社長がやってきて、数人のエンジニアを残してドイツ人は引き揚げたようです。その結果フォルクスワーゲンの25良さが失われ、西独製に比較したペンシルバニア製の品質差がはっきりデータに出ています。注1)

日本人が支配してもいけない。アメリカ人が完全にアメリカ流にやってもいけない。双方の綱引きが良い。両方の間にきめるしかないのだと思います。双方の距離をいかに近づけ、共通の言語、共通の認識をつくっていくか。その場合ホンダ30のものの考え方がベースになります。日本では余り意識していないが、こちらでは改めて意識せざるを得ません。まず日本人の間で本田流の考え方を意識し直

注1) フォルクスワーゲンのペンシルバニア工場は操業開始後10年、1988年7月に閉鎖され、2500人の従業員は解雇された。同社の生産のピークは1980年で、5700人の従業員で197,000台の乗用車を生産した。

して、それをアメリカ人社員の主要な人達に伝えます。彼らと議論を交わしいろいろ解釈した上で彼らは“こういうことだな”と英語で書いて来ます。それを見て“そうではないんだ”とまた議論です。こういうことのくり返しの結果，“ザ・ホンダ・ウェイ”をまとめるのに1年以上もかかりました。それを各マネージャーに毎週レクチャーして基本的な考え方を共有できるように努めたのです。それでもなお、現在も毎日のように意見の対立があります。その解決には“綱の引っぱり合いをしろ”という他はありません。

幸いなことに、ホンダ・ウェイはベストセラー『アメリカン・スピリッツ』に示されているように、アメリカの価値観と親近性があります。アメリカ人は“日本の経営については聞き倦きた”と言います。しかし良く見るとホンダ・ウェイとよく合致するアメリカン・ウェイがあるという訳です。ホンダ・ウェイをつくった本田、藤沢、河島氏は我々に“アメリカの合理性を見習え”といつも言っていました。本田氏は1950年代のアメリカは素晴らしかったと述懐しています。70年代に入ってデトロイトがおかしくなったのです。

ケースライター：ホンダの考え方はアメリカ人にも受け入れられ易いものをもっているわけですね。

入交社長：他の日本の代表的企業にくらべて、国際化時代に受け入れられ易い理念をもっていることはホンダのかけがえのない財産だと思います。しかし我々から見ますと、HAMの基盤は依然脆弱です。どこまで自活できるまでになっているかまだまだ十分ではありません。開発体制、エンジン工場、購買、部品メーカーのどれをとっても、ここは大丈夫という所はまだありません。50-60万台生産体制の確立までまだ半分位しかきていません。アメリカの組織は、トップがたえず全員をモチベートしていないといけないようです。日本の工場は官僚組織と同じように組織がしっかりしているから、少々トップが他に気をとられていてもあまり大きな劣化がなくやっていけます。しかしこちらの工場は手放してもずっとやっていけるという実感がどうもありません。何か慣性を与えるようなことをしないと止まってしまうという感じがします。アメリカは“グランプリ”の戦場ですから設備、技術、人材、すべて最高のものをもってこないとやっていけません。本田のもっているものを全部注ぎこんでいると言ってもよいと思います。

経営幹部の見解

ホンダ・オブ・アメリカの管理組織は、社長、副社長、部長、マネージャー、コーディネーターの5段階であった。コーディネーターはスーパーバイザーのことで非組合員であり、

その下に職場のまとめ役でチームリーダーがおかれていた。社長，副社長は日本人であるが，部長11名のうち3名が米国人であった。それは四輪工場長，管理部長，広報部長（女性）の3名であった。四輪工場長のスコット・ウィットロック氏は、HAMの顧問弁護士から，前工場長の急死にともない，急きょ工場長に転進した人で，シニア・バイシプレジデント兼ボードメンバーも務め，米人で最高位にあった。

アル・キンザー氏は管理担当（人事労務）部長（Vice President, Administration）で，日本からの派遣者岩本氏と同名の職位を分担していた。キンザー氏はホンダ・オブ・アメリカ（HAM）が雇った最初の米人マネジャーで，現在45才であった。彼はHAMに入社前，日本の経営について多少の知識があったが，ホンダについてはよく知らなかった。同氏は入社後2度日本に出張した。キンザー氏はケースライターの質問に答えて次のように語った。

キンザー部長：ホンダは我々が知っている米国の会社とフィロソフィもシステムも違うので，最初のうちは不満を感じ，いろいろ疑問をもちました。当初は日本人マネジャーの側もアメリカの法律やシステムについてまちがった考えをもっていました。この会社は今ではアメリカの会社でも日本の会社でもないユニークな組織になっています。技術や機械設備よりも，人の扱い方，人々の組織への参加の度合い，人的資源の活用のしかたに特色があります。人間の能力の限界をモチベーションで突破することに成功していると思います。そういう点でHAMはトヨタやGMより勝っているように思います。米国では経営者と労働者が分かれています，この会社には労使共通の目的と信頼感があります。米国企業と大きく異なるのはその点です。

ケースライター：日本の本田とHAMの共通性と差異をあげて下さい。

キンザー部長：双方に共通なものとして，制服，小集団活動，チームワークの強調，内部昇進の優先，そして主要なフィロソフィーホンダウェイ，そして同じ品質の製品をつくっていることがあげられます。両社のちがいとしては，コミュニケーション・システム，モチベーションと給与のシステムがあげられます。アメリカ人は日本人より直接的なコミュニケーションを好みます。また個人主義的ですから小集団活動でも個人報償を日本よりも強めています。

ケースライター：日本人とアメリカ人のコミュニケーションはどうですか。

キンザー部長：もっとよくできると思います。いつも改善の余地はあるものです。言葉の問題より文化の違いによる誤解のほうが大きいと思います。

ケースライター：日本人が多すぎると思いますか。

キンザー部長：ええ，生産体制が軌道にのるにつれて人数を削減できると思います。私自身は十分広い責任を与えられていますが，部門によって米人がもっと広い責任を負ってよい所があります。

5

ケースライターは4人の日本人マネジャーに面会した。吉田氏は自動車工場の品質管理担当部長であった。中山氏は企画担当マネジャーで，本田技研の協力会社の誘致と支援を担当していた。恩田氏は購買担当アシスタント・マネジャーであった。岩本氏は管理担当部長として，キンザー氏と人事労務を分担しており，岩本氏は中長期的な問題と特定

10

テーマを担当していた。以下に4氏のインタビュー結果を順次示そう。

吉田品質管理部長：私は1981年9月赴任ですから6年になります。当初は未だ二輪工場だけで小規模でしたが，我々はロクに英語もできず，米人社員は自動車のことを知りませんでした。時間をかけ，マン・ツー・マンで話し合い，指導し，育

15

成しました。よいコミュニケーションのためには，論理的な会話力と人情的な感度の両方がないとなかなか理解し合えません。現在の5,000人近くの大世帯になると日本人だけがいくらがんばっても知れています。技術的品質管理部門は現地化が最も難しい部門だと言えましょう。経験的技術の積み重ねがないと複雑な解析ができません。サプライヤーの6～7割は満足すべき水準に達しています。何

20

度も指導したが結局あきらめた所もあります。アメリカの企業では，ラインは作業に専念し，検査は別の部門の仕事という考えが根強いが，1人1人がラインの工程の中で品質をつくりこんでゆかなければ本当に品質の良い物はできません。そのことを徹底的に教えこむのです。最初のうちは日本人が100%リーダーシップをとってきましたが，今では我々は将来計画や新しい製品の開発にあたって

25

います。問題解決のためには米人と日本人が一緒になって当らないと全体としてうまくいきません。日本と同じ品質の車をつくったのは日本人だという表現は不当です。出てくる車の99%はアメリカ人がつくったものです。日本人がお手本を示し，米人がよくそれに応えて努力してくれたということになります。

30

ケースライター：仮に日本人が引揚げても品質は維持できますか。

吉田部長：現在の水準を維持するだけなら大丈夫ですが，一層の向上を目指すためにはムリがあります。モデル・チェンジのために新しい技術が入ってきます。これまでは日本の“マザー工場”がその面のリーダーシップをとってきましたが，

35

徐々にこちらでも独自の技術力向上を目指しています。新しい技術開発をこちらで行い、それを日本に輸出するようになるまでには、10年か20年かかるかもしれません。そのためには生産ラインの現地化だけでなく、生産技術と研究開発の現地化が足並みをそろえる必要があります。そのためにあと4～5年かかるでしょう。

5

恩田購買担当マネジャー：こちらの自動車メーカーは65%～75%が内製で、日本とは逆の比率です。日本のようにサプライヤーとの関係に長期的関係とか系列関係はありません。アメリカ人は定められたことはきちんとやります。しかし、仕事を組み立てて先取りすることとか、周辺業務によく気をつけてカバーするようなことは不得手です。ペアとなっている日本人の指導・情報の与え方がよければ、米人もかわります。つまり先生によるわけです。それと、新卒入社の人には生地だから本田流に染め易い。フォードから来た人もいますが、そういう人はなかなか染めにくい。ここ半年ほど大量に人を採用しています。以前は小世帯でしたからスミからスミまで日本人が気を配ってきましたが、今はそうはいきません。前任の米人に指導してもらわなければならないわけですが、新入社員にすすんで教えようとしません。自分の競争相手視しているせいでしょうか。人より一段上に行こうとしたら、人をいかに指導するかが評価のポイントになるのだと言いきかせるのですが。ホンダ・ウェイをここで根づかせるためには具体的に身をもって示すことが大切です。たとえば、現場・現実・現物重視の“三現主義”の実践例をあげますと、サプライヤーの不良品の問題が起ったら、購買担当者として実際にラインに行ってみる、更にメーカーの製造現場にとんで行ってみるのが大切です。言葉だけでなく、行動で示す必要があります。行動すると彼らもそうするようになり、それが結局一番効果的なことがわかります。

10

15

20

25

中山企画担当マネジャー：赴任は80年秋ですから滞在7年になります。現地調達率の向上は至上命令です。現在の50%強を90年までに66%、更になるべく早く75%を達成しなくてはなりません。そのためにも人材の育成が急務です。この辺りは勤勉で真面目な人が多く、HAM社員には自動車産業の経験者はほとんど居ません。米国人社員のもの足りない点として、“言われたことしかしない”ことがあげられます。また、仕事を覚え、一定のレベルに達して戦力になるのは早いけれども、そこからもう一步高いレベルにゆく上ではもの足りません。しかしまだ平均勤続2～3年という現状では断定はできませんね。ホンダ・ウェイの理解はだんだんできてきています。またHAMの将来を担う心がまえでいるアメリカ人マネジャーが出てきています。アメリカ人が自信をもち始めました。日本人から見て

30

35

たとえ不満であっても、自分を抑えながら米人優先政策をとっています。現場のマネジャーは高卒が大半ですが、品質の良い車をつくる、部下を大切にするといいホンダ・ウェイの理解はできてきています。

現地調達率をあげるためにはエンジンの部品を社内で作る必要があるわけですが、そのためには当分日本人を減らすことはできません。エンジンを自前でつくれるようになったら、その時は日本人の比率が下がるでしょう。今の段階でアメリカ人にすべてまかせてしまったら、うまく行ってもビッグ3並みということになります。その点でホンダと日産のゆき方は対照的だと言えましょう。注2) 入交社長の言うように、日本人と米人の綱引きしかないのでしょうか。双方を激しく戦わせながら、日米の良い所を見つけて行こうというわけです。どちらが勝ってもいけない。日本人が強いとアメリカ人がイエスマンばかりになり、自分の意見を主張する米人が辞めてゆきます。当面は日本人支配でもよいかもしれないが、長い目で見て誤ることがあります。逆にアメリカ人が強いとビッグ3と同じ道を歩むことになりかねません。コンフリクトとフラストレーションがあってよい。日本人と米国人は育ちも教育も違うのですから、それがなければかえっておかしい。私もフラストレーションのかたまりです。あきらめてもいけないし、相手を見下してもいけません。この地でメシをたべさせてもらっているという感謝の気持ちをもたねばなりません。本田、藤沢、河島氏が言いつづけてきたことがここオハイオでも生きていけると言えるでしょう。アメリカ人がホンダ・ウェイを本当に理解した時に初めて、日本人が居なくなってもそれがここに定着するでしょう。

若本管理部長：私は1977年に赴任第一陣としてオハイオにやって来て3年間居ました。帰国して7年間本社労政課長を勤めたあとの再赴任で着任したばかりです。当初は社員も170人と家族的でしたが、今は4,700人。量が質を変えろというのは本当だと実感しています。日本人スタッフは180人（協力工場も含めると合計250人）ですが、これまでHAMは成長つづきだったので日本人も増加しています。現地の人が増えるまでは日本派遣者が必要です。人員配置について明確な方針はとくにありませんが、現地の環境に沿いながらできるだけ現地化していこうという考え方です。企業の姿勢として現地の企業になりきろうとしています。日本のメーカーとしてホンダだけですが、アメリカ自動車工業会のメンバーにもなっています。

注2) テネシーにある日産自動車製造（日産の100%子会社）の社長はフォードの幹部だった米国人であり、従業員3,200名のうち日本人派遣者はわずか13名で、ラインに入っている日本人は財務担当副社長1人だけであった。ちなみにカリフォルニアにあるトヨタとGMの合弁会社、NUMMIの社長は日本人で、従業員2,500名のうちトヨタ派遣の日本人は38名であり、GMからの派遣者は16名であった。

社員の90%以上はオハイオ人で、通勤圏に住む人たちです。本田にふさわしい人であれば、若い人でも年配者でも、自動車工場の経験者でも未経験者でも、白人でも黒人でも、属性は問いません。ふさわしい人というのは、要するにホンダの考え方を理解してやってみようとする人です。採用面接の時も必ずそのことを言います。最近では“嫌だ”という人はいなくなりましたが、最初の頃は嫌だという人がいました。たとえば白い制服を着るような会社に入りたくないというわけです。今では満足すべき人材を採用できるようになりました。第一にホンダの車がアメリカで高い名声と人気をもつようになり、応募者が多く、選択の幅が広がりました。第二に採用は日本人とアメリカ人両方で真剣にやっています。第三にマネジメントの環境が人を育てます。マネジメントが何を期待しているかがわかるような環境づくりが大切です。技術的テクニックは教えればすぐ覚えられますが、問題はソフトの領域です。アメリカでは、大勢の人を納得させられる理屈が必要です。

ホンダの白い制服をオハイオでも皆着ていますが、それには、製品を傷つけないため、清潔さのセンサーとして、私服よりも本人にとって安全といった理由づけが要ります。日本ではネームプレートをつけていますが、“それが傷にならないか”という疑問がでて、こちらではネームを刺しゅうにしました。品質第一、お客様満足度第一という基本についても、そのためには全員の参画が必要なんだ、品質は各工程できちんとつくりこむんだということを皆が本当にそう思って仕事をしているかどうかの問題ですが、職場の雰囲気が影響します。組織環境が人間の行動を左右するわけです。その点最初が肝心ということで、初代社長の時から日本人社員や出張者にもストイックな行動を要求しましたね。

本田の社是と運営方針は早くから社員に伝えてあります。アメリカは日本と別だという意見もありましたが、これはまちがっていない、基本は米国でも英国でも同じだ、基本思想は抽象的だから、その上にホンダ・オブ・アメリカの基本方針を具現化すればよい。米人社員に具体的に理解してもらうにはどうしたらよいか。入交社長が講師になって解説し、討論し、整理して、アメリカから見たホンダ・ウェイを一冊の本にまとめるのに2年近くかかりました。例をあげると、整理、整頓、清掃、清潔の4Sは日本人にとっては金科玉条的なものですが、こちらでは4Sを守るとなぜ品質が良くなるかを具体的な例をあげながら、ロジカルに説明しなくてはなりません。これは案外骨が折れる仕事です。ホンダの人事の基本的な考え方として、人間を平等に扱う、公平に扱うという方針があります。制服は社長以下みな同じ白い作業衣であり、オフィスと工場の差をつけない、社長も大部屋オフィスで執務する、パーキング場も食堂も全員同じです。オハイオでも日本の工場と同様にやっています。公平の原則に関して、“オフィスでタバ

コを吸っているのになぜ工場ではダメなのか”という疑問が出されました。これについては、工場では定められた所で定められた時間に喫煙ということで割り切りました。逆に、“工場で制服が必要なことはわかるが、私はオフィスだから制服を着るいわれはない”とか、“アメリカは個性の国だから個性の発揮をきそっている。それなのになぜ制服なのか”と言ってきます。幸い、ホンダ・ウェイの基本はアメリカ人に受け入れられる内容だと言えます。アメリカ人でこれを“No”と言う人はまずいません。創業者の本田、藤沢氏がつくった思想がグローバルに普遍性があるから、滅びないし、国によって変えなくてもよいのだと思います。

HAMの将来計画

1987年9月17日、ホンダ・オブ・アメリカ(HAM)の入交昭一郎社長は、同日オハイオ州コロンバスで行われた本田技研の久米是志社長及びホンダ・ノース・アメリカ(HNA)の茅野徹郎社長による第二工場建設計画の発表内容を伝達し、オハイオ工場の全社員(アソシエイツ)に対して次のように訴えた。

「この戦略を公表し、大幅な拡張計画に踏み切らせたのは、ホンダ・オブ・アメリカ(HAM)チームの努力の成果に他なりません。我々の将来は我々の手中にあると私はしばしば皆さんに訴えてきました。行手にあるチャレンジに応えるためには、皆さんの仕事のあらゆる面においてたえざる品質の向上に心がけ、献身することが必要となります。我々はこのチャレンジに応えることができると私は確信しております。」

ホンダの新計画の内容

年間70,000台の車を日本及び他の国に輸出

- 1991年には日本その他の国に70,000台の車を輸出する。
- ホンダは米国製の自動車とゴールドウィング・オートバイの対日輸出を1988年に開始する。

ローカル・コンテンツ(現地調達率)を1991年までに75%に引き上げ

- ホンダはメアリスビルで生産する車のローカル・コンテンツを1991年までに75%に引き上げる。
- アメリカでホンダが生産した1988年モデルのローカル・コンテンツは約60%である。

アメリカでの研究・開発活動の強化

- アメリカでの研究・開発要員を、現在の180名から、1991年までに500名に増加する。
- 研究・開発強化の主目的は、米国市場向けの車のアメリカでのデザインとエンジニアリング、米国市場向けの新モデルの開発のためにアメリカでの試作評価、及びアメリカでの部品調達の強化にある。

－オハイオ・トランスポーターション・リサーチ・センターを 3,100万ドルで買収し、今後の研究・開発努力の強化に役立たせると共に、自動車第二工場の用地とする。

アメリカでの製造技術の強化

－ホンダはアメリカにおけるホンダ・エンジニアリングを拡張してアメリカ製新モデルの開発力を強化する。

－この拡張によりホンダ・エンジニアリングのメアリスビル支所の人員は現在の50名から1991年までに 200名に増加する。

アメリカの自動車第二工場の建設とオハイオにおけるエンジン生産の拡大

－3億 8,000万ドルを投資して年産 150,000台、1,800 人の社員を雇用する新しい自動車工場を建設する。1988年 2月に建設を始め、1989年 8月に生産を開始する。

－オハイオ州アンナのエンジン工場に 1億 5,000万ドルを追加投資して、エンジンの生産を年間 500,000台に増加し、人員を 500人増加する。

－オハイオにおけるホンダの生産投資は総額17億ドルを超えよう。

久米社長によるホンダの北米戦略に関するスピーチ

我々は本日、ホンダの米国での経営に関して5つの戦略計画を発表するために参りました。それには新しい生産設備の建設が含まれていますが、それは我々の戦略の一部にすぎません。

10年前、当地コロンバスで、アメリカにおけるホンダ車の生産を開始するという決定を公表しました。その決定は、ホンダの製品が販売される市場において生産を行うべきだという我が社の哲学に基くものでした。

我々はここアメリカに独立独歩の自動車会社を樹立しつつありますが、それはホンダの国際経営の重要な部分をなしており、世界市場で太刀打ちできるだけの資源をもつ必要があります。

それ以来、我々のアメリカへの投資は当初発表した計画をはるかに上回るものでした。我々の顧客、我々の社員、我々の部品業者の支持を得て、我が社はアメリカで第4位の自動車メーカーになりました。我がメアリスビル工場で作られた製品の品質により、アメリカで売られるホンダ車に対する旺盛な需要が創造されました。

今日までの我々の行動は我が社の哲学から生まれました。本日発表した我が社の戦略の新しい大きなステップもまた我々の基本理念に発するものであります。

我がアメリカ工場が米国市場で競争力をもっているというだけでは不十分です。我々の目標はアメリカ工場が日本における我々の工場と比肩できるだけの能力に到達することです。

そのためにこそ、我々の研究開発、生産技術、米国製部品の購買、自動車とエンジンの製造、及び輸出の増強を本日発表したのです。

こうしたすべての努力によって、我々はアメリカにおける生産活動を発展させ、世界市場で競争力を発揮できる、独立独歩の、自動車の一貫生産というレベルに到達できるのです。

ご存知のように、我がメアリスビル工場で作られたオートバイはすでに15ヵ国に輸出されています。自動車はオハイオから台湾に輸出されています。

今年12月、我々はここオハイオにおいて、アメリカだけでつくるアコードの新モデルの生産を始めます。我々はそのモデルの日本への輸出を1月に開始します。更に、ホンダの世界的販売ネットワークを用いて、1991年には70,000台の自動車をアメリカから、日本を含む世界中の国々に輸出する計画です。

ホンダにとって、本日発表したアメリカでの拡大投資は、世界的に見て我が社を強化します。我々のアメリカ会社の各部門は、米国市場のみならず、我々の国際的な事業にも貢献することが期待されています。国際的に、我々は相互に補完的にサポートできる兄弟会社のシステムを創造しつつあるのです。

アメリカにとって、この戦略の意義は、我がアメリカ人社員、我がアメリカの供給業者、そして彼らがつくる製品が世界中どこでも競争力をもつようになることでもあります。

労働組合の組織化問題

HAM の工場現場の職種は一般生産職種と保全職種の二つに分けられているだけであった。18ヵ月の試用期間を過ぎると全員同一賃率で、一般職種は12ドル、保全職種はそれより少し高かった。HAM の賃金はGMやフォードにくらべると少し低かったが、地域の賃金水準よりはるかに高かった。

HAM の4700人の従業員のうち、ボイラー職種のみは一つの交渉団体として認められ、ボイラーマン3人が全米自動車労組(UAW)に加入していた。オハイオで四輪車工場が量産を開始する前の1982年4月のことであった。当時の新聞はそのもようを次のように伝えた。

注3)

オハイオ州コロンバス近郊に自動車工場を建設中で来年初めから生産を開始する本田技研工業は、全米自動車労組(UAW)が組合を結成し交渉相手になることを認めることになった。本田はUAWを団体交渉の相手として認めると、高賃金を要求されるとしてできれば避けたい方針だったが、UAW側が同社の自動車やオートバイの不買運動を起こす動きを見せたため、方針を変えたものとみられる。本田技研工業に入った連絡によると、同社のオハイオ工場はボイラーマン4人のチームを交渉団体として認めることになった。同4人はUAW翼下の職能別組合として認めることを要求していたもの。同工場ではボイラーマン

注3) 『日本経済新聞』1982年4月24日

は専門的な職種であることから要求を入れることにした。しかし、同社によると、これは将来 2,000人の規模となる同工場従業員全体が UAW翼下の組合を結成するという意味ではない。同社では同工場の品質向上のため従業員との話し合いを進めているが、労働組合を結成するかどうかは従業員の総意にまかせており、今のところ組合は結成されていないとしている。

3年後の1985年10月、UAW は HAMの入交社長に対して、組合結成を求める従業員が一定の数に達したので「UAW を従業員を代表する組合として承認せよ」と要求した。それに対して会社側は UAWの要求書を全従業員に公開した上、会社が組合を自動承認してよいかどうかの意向調査を行った。回答率は98%で、その75%は「組合の自動承認に反対だ。全員投票に付すべし」という意見であった。注4)会社側の自動承認拒否により、全国労働関係局(NLRB)の管理下で全員投票が12月19日に行われることになった。注5)UAW は会社がアンケート調査を行ったことや組合反対派の活動を容認したことなどを不当労働行為としてNLRBに提訴し、全員投票は延期された。

UAW によるオハイオ工場組織化運動のチラシは次のように訴えていた。注6)

ホンダの賃金はこの地区では高い。だがわれわれはいつまでもこの作業ペースについていけない。……ときにホンダは厳しすぎるまで我々を追いやる。みんないま疑問に思っている。「40歳になったらどうやってこのペースについていこうか」と。ついていけないはずがない。今だって疲れはてて家にたどりついた時、友だちや家族とつきあう元気もなくなっている。……UAW の役割として、ホンダにとっても、我々にとっても丁度よいライン・スピードになるよう交渉できる。仕事を公平に評価できる UAWタイムスタディ 専門家を呼べる。言いたいことも言えるし、ホンダをよりよい職場にすることもできる。

当時の状況を新聞は次のように報じている。注7)

「ホンダ・ウェイ」(本田方式)と呼ばれる会社一丸の家族主義的な経営方式を全

注4) 吉田信美「そして HONDAは翔んだ」(実業の日本社 昭和61年) 137 ページ

注5) 組合の自動承認要求を会社側が拒否した場合は次のような手続きにより全員投票が行われる。従業員の「組合承認カード」が30%を超えたと全国労働関係局が認定すると、同局の管理下で投票が行われる。投票に向けて労使双方は労働法に違反しない限り宣伝合戦をくりひろげてよい。従業員の過半数(50%プラス1票以上)の支持が得られた場合、組合は全従業員を代表して交渉を行うことになる。過半数の支持が得られなかった場合(半数が賛成の場合も含む)には、組合は交渉権を得ることができず、組合は存在しないことになる。

注6) 吉田信美 前掲書 140-142 ページ

注7) 『朝日新聞』1986年1月20日 「米国ホンダにみる日本式経営と米労組の衝突」

米自動車労組(UAW)が「家父長的君主制」として真っ向から挑戦し、従業員の組織化に本格攻勢をかけた……

「一家」の中に4種の帽子……HONDAと書いてある緑色の野球帽を着用している人が多い中で、1人だけが青の帽子、「あれがUAWの帽子」……同じ青でも、丸で囲んだUAWの印章を赤線で斜めに制した図柄のをかぶっている従業員もいる。UAWに対抗して従業員の中から生まれた戦闘的反労組派「社員同盟」のメンバーだ。プロ野球チームの帽子も見かけた。これは「ノンポリ」の意志表示だという……。

UAW攻勢は、昨年9月、工場がアコードの大幅モデルチェンジをするため、勤務体制を変えた直後に始まった。……従業員の平均年齢は30歳と若い。しかし、年をとってもこのペースについていけますか、というUAWの訴えはかなりの共感を呼んだ。……二輪車工場で働くホツァフル氏(31)は「常に従業員を働き過ぎの状態に置こうとするホンダの操縦術」を問題とする。「土曜出勤を拒否すると、記録されてマイナス査定になる」。だが四輪車組み立て工程のポーブ氏(19)は「スピード?確かに早いけど、なればリズム感があっいい。労組?ストはごめんだ。仲間のほとんどは労組化には反対だ」。……パスカル氏(36)は「時間給も手当もここ一帯では最高。クビになる心配もない。会社はみなを平等に扱ってくれる。労組ができて、これ以上に何ができるか疑問だ」。……「100%反労組派」を自称するハワード氏(27)もアコードのモデルチェンジに伴う新ラインへの切り替えが「余り急で、経営陣と従業員の意志疎通が十分でなかった」点には批判的だ。…

入交昭一郎社長(46)にとって、この間の出来事は「フェア(公正)とは何かということ深く考えさせられた経験」だった。……日本進出企業の労組化によって、低落傾向に歯止めをかけようとするUAWは「いつかは労組化される。時間の問題だ」と、再び投票の機をうかがっている。これに対し入交社長は「UAWのフェアとホンダ・ウェイのフェアはそれでも違う」と言い切る。彼は、人と物の現地化をさらに進め、それによってその思想を豊かにすることで挑戦に応じる構えだ。「ここに働き、住む人が幸せとを感じるか、正しいとを感じるか。もはや、それを目指しての闘いだ」と入交氏は結ぶ。

1986年1月31日、NLRBはUAWの不当労働行為の訴えを却下した。UAWは全員投票の実施を無期限に延期するため投票申請を取り下げ、UAWの組合結成問題は一応落ち着いた。

雇用平等問題

1987年6月2日の『朝日新聞』は「米国ホンダ“40歳以上の採用差別”補償金45万ドル払う」という見出しの記事を載せ、「進出日本企業に衝撃」と報じた。

ホンダ・オブ・アメリカ(本社・オハイオ州、従業員4,700人)は6月1日、84、85年の従業員の採用にあたって、年齢を理由にした差別があった、との米均等雇用委員会

(EEOC)の指摘に対し、問題の長期化を避けるため、当時の応募者85人に対し総額約45万7千ドル(約6千6百万円)の補償金を払った。米国では、性別や人種とともに年齢による雇用差別も厳しく禁じている。定年制度と採用時の年齢制限が常識となっている日本企業に、今回の補償金支払いは、大きなショックを与えそうだ。EEOCによれば、ホンダは84、85年に組立工、溶接工などを採用した際、40歳以上の応募者85人について、年齢を理由に 5
不当な取り扱いをした。能力を判定し、採否を決めるのは差し支えないが、当時の採用者の構成からみて、40歳代以上の採用が大幅に少なく、明らかに年齢差別だったとEEOCは見ていた。その判断から、EEOCはホンダに改善措置を求めた。

これを受けてホンダは85人に、採用されなかった期間の「逸失利益」として総額457,111ドルを支払うとともに、40歳以上の労働者の雇用の促進、採用手続きの改善など 10
を約束した。ホンダは「年齢で差別したことはないが、裁判などでの問題の長期化は避けるべきだと判断した」としている。米国の雇用機会均等法は、60年代以降、いくつかの法律で内容が整備され、思想・信条や人種、性別はもちろんのこと年齢だけを理由としたクビ切りや定年制、採用拒否も認められなくなっている。このため、採用の際の履歴書でも 15
性別、年齢を書くことはない。住所、学歴なども特別の場合を除いて聞かない傾向にあり、「職歴と仕事への意欲をはかるしかない」と日系企業の経営者は話す。これまで女性差別を理由に大手商社が摘発され、和解した例はあるが、米国式の経営に溶けこんでいるといわれるホンダが、年齢差別を理由に補償金を支払ったことは、日本企業の在米子会社に大きな波紋を投げ掛けよう。 20

1988年3月24日の『朝日新聞』(夕刊)は「雇用で人種・女性差別 米国ホンダが補償金 600万ドル」という見出しの記事を載せた。 25

米均等雇用機会委員会(EEOC)は23日、本田技研工業の米国法人、ホンダ・オブ・アメリカ(本社オハイオ)の人種、性差別に対して同社が600万ドル(約7億6千万円)の 25
補償金を支払うことで和解した、と発表した。約370人の黒人や女性の採用を差別した、というもの。日系企業では、これまでにない補償額で、進出企業全体への警鐘になりそう 30
だ。この調査は1984年頃からEEOCが進めていた。同じ地域の他企業に比べて、黒人や女性の雇用が少ないが、雇用方法などで組織的な差別がなされていないか、といった観点から調べた。その結果、83年から86年にかけて同社に応募した370人の黒人、女性について、公 30
民権法に照らして、差別があった、と認定。これらの人に対して、本来なら受けたはずの「逸失利益」を同社が支払うことにした。今回の補償の対象になった応募者については、すでに全員が雇用されている、と同社は言っている。

本田技研工業本社の国際労務課長宮本正雄氏はHAMの雇用差別問題について次のよ 35

うに語った。

「アメリカで経営して学んだことのひとつに、アメリカ社会における公正、フェアネスの観念が徹底していることがあげられます。雇用平等については採用圏の住民の人員構成を企業内の人員構成に反映させる必要があるわけです。人種問題、男女差別問題はともかく、年齢差別問題の発生は予想していませんでした。“年齢差別”によって採用されなかつた中高年労働者の“逸失利益”を全員に支払ったわけですが、アメリカ社会の“弱者保護”の精神は素晴らしいと思います。“若い人だけで運営する会社は不公正な会社だということになります。アメリカの企業としてアメリカ社会のミネチュアの人員構成をもって業績をあげる会社にならなければならないのです。本田は理念先行型企业です。“きれいごと”に終始する会社と言えるかもしれません。きれいごとを通すと利益面で損をすることになりますが、それでもそうします。いわば王道を歩もうとするのです。ヘンな小細工をろうしなくてよいから楽だとも言えます。HAMの雇用差別の補償金は決して小さな額ではありませんが、本社の役員会でも“現地は何をやっているんだ”といった批判は全くありませんでした。アメリカで経営を根づかせていく上での授業料だ、よい勉強をさせてもらったというのが大方の反応でした。」

今後の課題

1987年3月、ホンダ・ノース・アメリカ(HNA)がカリフォルニア州トーランスに設立され、本田技研の専務取締役で北米本部長の茅野氏が社長、ホンダ・オブ・アメリカ(HAM)の副社長を長く勤めた吉田氏が副社長に就任した。HNAは米国、カナダ、メキシコにある子会社11社を統括する組織で、北米大陸におけるホンダの生産・販売活動全般に対する意志決定と総合調整機能をもつものであった。本田技研のトップはそのねらいを「北米の11社が全米戦略を立案、実施するさい、意志決定のたびに北米専務会を開いたり、日本本社におうかがいをたてるようではスピーディな対応ができない。連結ベースで見ると全売上の50%を米国とカナダで占めている状況では、北米での即時対応が求められる」と語っている。米国市場の重要性を考えるならば、日本と米国のホンダの関係も、従来の親子的関係と一方的なコミュニケーションではなく、それぞれ独自性をもった組織が相互にコミュニケーションをもつ新しい組織形態が望ましいと考えられていた。

本田のトップマネジメントは、国際企業の本当の姿はどういうものかについて議論を交わし、ホンダを真の世界企業にするにはどうしたらよいかを考えていた。真の世界企業とは「その活動が地球規模で連動し、その存在が世界の人々から喜ばれると同時に、そこで働く人々が働きがいや誇りを持てる企業」であるということで一応のコンセンサスが得られていた。ホンダは世界60数ヶ所に生産拠点をもち、ヒト、モノ(原材料、製品)、カネ、情報がそれらの間を動いていたが、これまではその流れのほとんどが日本の本田からの一方通行であった。今後はそれを、日本を含めた拠点間のネットワークの相互通行に

していく必要があると考えられていた。そのような新しい流れを示すシンボルとして、1988年3月、ホンダ・オブ・アメリカのオハイオ工場製アコード（米国仕様の左ハンドル車）540台が初めて日本に輸出された。技術開発や製品開発の面でも、現地でなくては出来ないようなものが外国で開発され、それが日本の本田に影響を与えることが期待され、米欧におけるホンダの研究開発・技術開発機能の充実がはかられていた。ヒトの面では本田技研での外国人採用や外国のホンダから日本の本田への「逆出向」がスタートし、HAMからも技術者のみならず経営幹部候補の日本出向を大幅に増やす計画であった。

本田の経営理念は30年以上前に制定された社是と運営方針がなお受け継がれ、それが外国での経営にも応用され、それぞれの“ホンダ・ウェイ”が出現しつつあった。真の世界企業を目指すホンダとして、それで十分なのであろうか。ホンダの経営理念は日本で生まれ、培われてきたものだが、世界に通ずる普遍性を本当にもつのであろうか。ホンダ・ウェイのうち普遍的なものは何か。世界企業としてのホンダの“ザ・ホンダ・ウェイ”はどうあるべきかが本田の経営者の間で議論されていた。海外での生産・販売・研究開発が今後更にウェイトを増し、グローバル・ネットワーク化していく中で、日本のホンダがひとつのローカル・カンパニー化し、本田の理念・慣行も世界のホンダのひとつの下位文化になるかもしれないという見方もあった。

付表1 米国市場における乗用車販売台数の推移

(1982年～1986年)

付表1

(台、%)

		1982年	1983年	1984年	1985年	1986年
米 国 産 車	G M	3,515,660(44.1)	4,053,561(44.1)	4,587,508(44.2)	4,607,458(41.7)	4,532,798(39.6)
	フォード	1,345,698(16.9)	1,571,321(17.1)	1,979,317(19.0)	2,070,392(18.7)	2,066,507(18.0)
	クライスラー	691,703(8.7)	841,622(9.2)	986,998(9.5)	1,139,936(10.3)	1,173,463(10.2)
	アメリカンモーター	112,433(1.4)	193,351(2.1)	190,255(1.8)	123,449(1.1)	72,849(0.6)
	米国日産				39,794(0.4)	52,602(0.5)
	米国ホンダ		50,402(0.5)	133,601(1.3)	145,976(1.3)	235,247(2.1)
	トヨタ(注)					7,281(0.1)
米国フォルクスワーゲン	91,164(1.1)	85,042(0.9)	73,844(0.7)	77,699(0.7)	74,141(0.6)	
	計	5,756,658(72.1)	6,795,299(74.0)	7,951,523(76.5)	8,204,704(74.3)	8,214,888(71.7)
輸 入 車	日産	470,246(5.9)	521,902(5.7)	485,298(4.7)	535,372(4.8)	501,247(4.4)
	トヨタ	530,246(6.6)	555,766(6.1)	557,981(5.4)	620,043(5.6)	632,904(5.5)
	本田技研	365,865(4.6)	350,670(3.8)	374,819(3.6)	406,413(3.7)	458,268(4.0)
	マツダ	163,638(2.1)	173,388(1.9)	169,666(1.6)	211,093(1.9)	222,716(1.9)
	富士重工	150,335(1.9)	156,840(1.7)	157,383(1.5)	178,175(1.6)	183,242(1.6)
	三菱	106,177(1.3)	136,324(1.5)	130,822(1.3)	154,947(1.4)	184,964(1.6)
	その他	15,462(0.2)	20,731(0.2)	30,237(0.3)	111,794(1.0)	199,273(1.7)
	日本車計	1,801,969(22.6)	1,915,621(20.9)	1,906,206(18.3)	2,217,837(20.1)	2,385,614(20.8)
	フォルクスワーゲン	114,319(1.4)	125,002(1.4)	174,685(1.7)	214,945(1.9)	202,862(1.8)
	その他	307,269(3.9)	346,169(3.8)	357,951(3.4)	404,791(3.7)	656,045(5.7)
	輸入車計	2,223,557(27.9)	2,386,772(26.1)	2,438,842(23.5)	2,837,573(25.7)	3,244,621(28.3)
	計	7,980,215(100.0)	9,182,071(100.0)	10,390,365(100.0)	11,042,277(100.0)	11,459,509(100.0)

資料出所：World Automotive Yearbook

(注) NUMMI(トヨタとGMの合弁会社)製トヨタブランド車

付表2 日系自動車メーカーの北米現地生産

現地国	アメリカ					
日本メーカー	①本田技研(四輪車ベース)		②日産	③マツダ	④三菱自工	⑤トヨタ
進出形態	単独進出		単独進出	単独進出	クライスラーとの合併	GMとの合併
会社名	Honda of America Mfg. Inc.		Nissan Motor Manufacturing Corporation U. S. A.	Mazda Motor Manufacturing (USA) Corporation	Diamond-Star Motors Corporation	New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI)
設立時期	1978年2月		1980年7月	1985年1月	1985年10月	1984年2月
資本金	4億7,800万ドル		3.75億ドル	2億ドル	(設立時)1,500万ドル=最終的には1億5,000万ドル予定=	2億ドル
出資比率	米国ホンダ 97% 本田技研 3%		米国日産 80% 日産 20%	マツダ 100%	折半出資	折半出資
敷地面積	352万㎡		約317万㎡	200万㎡	257㎡	85万㎡
生産車種等	第1工場	第2工場	エンジン工場	カットパントラック(11種) #1-	MX-6	2ドアハッチバック・スポーツ・スベジャリティ(1.8ℓ, 2.0ℓ), 4ドアセダン
	アコード / シビック	未定	エンジン及び駆動系、部品等	1989年夏からエンジン組立、コボネット部品の生産開始	ブローブ(フォード車)	ノバ(スプリンターがベース)、1986年9月よりカローラFX
生産開始時	1982年11月(第1ライン), 1986年4月(第2ライン)	1989年9月	1986年9月	1983年6月カットパントラック, 1985年3月#2-(ワゴン)	1987年9月	1988年後半
生産能力	36万台/年(フル生産時)	20万台/年	エンジン 約50万台/年	24万台/年	30万台/年	24万台/年
従業員数	約4,600人	約1,800人(予定)	約1,500人('91年)	3,170人(1987年12月末)	3,500人	約2,900人
投資額	2.5億ドル(第1ライン), 2.8億ドル(第2ライン)	約3億8,000万ドル	約6億ドル	7.45億ドル	5.5億ドル	約6億ドル
現地部品調達比率	約60%('91年までに75%)	-	-	60%('90年70%, '91年75%以上)	50%以上	60%弱

現地国	アメリカ			カナダ			
日本メーカー	⑥トヨタ		⑦富士重工、いすゞ	⑧本田技研	⑨トヨタ	⑩トヨタ	⑪鈴木自工
進出形態	単独進出		合併	単独進出	単独進出	単独進出	GMカナダとの合併
会社名	Toyota Motor Manufacturing USA Inc.		Subaru・Isuzu Automotive Inc.	Honda of Canada Mfg. Inc.	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc.	Canadian Autoparts Toyota Inc.	CAMI Automotive Inc.
設立時期	1986年1月		1987年3月	1984年6月	1986年1月	1983年3月	1986年12月
資本金	5億ドル		2億5,000万ドル	2億3,000万カナダドル	2億5,000万カナダドル	700万カナダドル	2億250万カナダドル
出資比率	トヨタ 20% 米国トヨタ自動車販売 80%	富士重工 51% いすゞ 49%	カナダホンダ 100%	トヨタ 100%	トヨタ 100%	トヨタ 100%	折半出資
敷地面積	約520㎡		352万㎡	182万㎡	約150万㎡	5.7万㎡	160万㎡
生産車種等	2000ccカムリ 4ドアセダン	エンジン アクスル ステアリング	富士重工/レオーネ級乗用車、いすゞ/小型トラック	アコードシビック('88年4月より)	1600ccカローラセダン	アルミホイール	カルタスジミニ
生産開始時	1988年5月	アクスル('88年秋) エンジン('89年秋) ステアリング('90年)	1989年末	1986年11月	1988年11月	1985年1月	1989年4月
生産能力	20万台/年	-	立上り時: 各6万台/年 将来: 各12万台/年	11万台/年(フル生産時)	5万台/年	24万本/年('89年4万本/月予定)	20万台/年
従業員数	約3,000人	約500人	約1,700人	800人('71年生産時)	約1,000人	70人('89年135人予定)	2,500~2,800人
投資額	約8億ドル	約3億ドル	約5億ドル	約2億8,000万カナダドル	約4億カナダドル	2,000万カナダドル('89年4,600万カナダドル予定)	6億1,500万カナダドル
現地部品調達比率	当初約60%('91年頃には75%程度)	50%以上	50%以上	約50%以上	未定	100%	約50%

資料出所：日本自動車工業会「1988日本の自動車工業」22-24ページ(一部改訂)

付表3 ホンダの海外展開

年	ホンダ本社	北米	欧州・アジア・その他
1948	●本田技研工業㈱設立		
1952	●“フリム号”初輸出		
1954	●“ジュノ”をアメリカへ輸出 ●マノ島T・Tレースへの参加宣言		
1958	●“スーパーガ”発売		
1959		●アメリカ・ホンダ設立	
1960	●鈴鹿製作所生産開始		
1961	●台湾へのKD輸出開始		●ヨーロッパ・ホンダ（現ホンダ・ドイツランド）設立
1962	●鈴鹿サーキット完成		●ホンダ・ベネチス設立
1963	●ホンダ初の四輪車“T360”発売		●ホンダ・ベネチス、二輪車の生産開始
1964	●F-1レースへの参加宣言 ●狭山工場完成、生産開始		●ホンダ・フランス設立 ●アジア・ホンダ設立
1965	●“S800”の輸出開始 ●F-1持ち回 GPで初優勝		●ホンダ UK設立 ●光陽工業（台湾）においてライセンス生産開始
1966	●“S800”の輸出開始		●タイ・ホンダ設立
1967	●“N360”発売		
1968	●“N360”、“N600”の輸出開始		
1969	●“CB750R”、北米へ輸出開始	●カナダ・ホンダ設立	●ホンダ・オーストラリア設立
1970	●第1回ホンダアイデアコンテスト開催 ●真岡工場完成		
1971	●二輪車生産累計150万台		●IAP・インダストリアル（現ホンダ・イタリア）設立 ●ホンダ・モーター・ド・ブラジル設立
1972	●製作所で、週5日制導入 ●“ジビカ”発売 ●CVCCシステム公開	●ホンダ・インターナショナル・トレーニング社設立	
1973	●創立25周年式典 ●河島新社長誕生		●マリア・ホンダ（現ホンダ・フィリピン）設立 ●ホンダ・フェデラル設立 ●UNICAT社（バハマ）設立
1974	●原宿に本社移転 ●軽乗用車生産休止宣言		●ホンダ・スイス設立 ●ユーロスターのスタンダート社と技術提携契約調印 ●ホンダ・テル・ベル設立
1975	●アメリカでCVCCシステムの総合特許が認可される		●モト・ホンダ・ダ・アマゾン設立
1976	●熊本製作所完成 ●ジビカ生産累計100万台 ●“ロード”、“アコード”発売		●ニュージーランドで四輪車のKD生産開始
1977	●栃木ブルーイング・グラウンド着工		●イタリヤ・ホンダ設立
1978	●二輪車生産累計300万台 ●四輪車生産累計500万台 ●“プリロード”発売	●ホンダ・オブ・アメリカ(HAM)設立 ●CALHAC設立	●ホンダ・ヨーロッパ設立 ●ホンダ・アルゼンチン設立
1979	●栃木ブルーイング・グラウンド完成 ●汎用製品生産累計400万台	●HAM、二輪車生産開始	●BL社と技術提携契約調印 ●ホンダ・マニファクチャリング・ナイゼリヤ設立
1980	●売上げ高1兆円達成 ●ヨーロッパF-IIに復帰	●アメリカン・ホンダ・ファイナンス設立	●ホンダ・ベネチス基金設立
1981	●“ジィ”発売 ●“ジィオーナー”発売	●ベルギー・ボウ・インダストリーズ(BPI)社設立	●BL社、ライセンス生産開始 ●BL社と高級乗用車の共同開発、相互生産計画発表 ●韓国、大林工業と技術提携契約調印 ●南アフリカUCDD社（現MBSA社）と技術提携契約調印

付表3 ホンダの海外展開 (つづき)

年	ホンダ本社	北米	欧州・アジア・その他
1982	●FF車生産累計 700万台	●HAM、二輪車生産累計10万台 ●HAM、四輪車生産開始	●オウム・ブロー社と技術提携契約調印 ●ユーロ・ヘッド・オフィス(RHO) 設立 ●スペイン・モンテサ社と技術提携契約調印 ●中国・嘉陵機器廠と技術提携契約調印 ●北京事務所設置
1983	●F-I レース に復帰 ●スーパーカ生産累計1500万台 ●汎用製品生産累計 700万台 ●浜松製作所、汎用機工場、第1期工事完成 ●久米新社長誕生	●ホンダ・パワー・イクイップメント車(HPE) 設立	●BL社の オースチン・ローバー・グループ(ARG) と「XX車」の共同開発契約書に調印 ●ホンダ・オーストリア設立 ●嘉陵機器廠と新たな技術提携契約調印 ●ホンダ・カス・グランド 設立 ●ホンダ・デ・ベネチア 設立
1984	●F-I 復帰後、クラス GPで初優勝 ●“シティ・カブレット” 発売	●ホンダ・シビックCRX インポート・カー・オブ・ザ・イヤー受賞 ●KTH パワー・インダストリーズ社設立 ●カナダにおける乗用車生産計画発表 (ホンダ・オブ・カナダ 設立) ●アメリカ・ホンダ 創立25周年 ●HPE 社、生産開始 ●ホンダ・リサーチ・オブ・アメリカ(HRA) 設立 ●アメリカ・ホンダ 財団設立	●BL社のオースチン・ローバー・グループ(ARG) と「XX車」の共同製造契約書に調印 ●ホンダ・ベネチア 生産累計100 万台 ●インド・HERO社と二輪車の合弁生産契約調印 ●インド・KBL 社とスクーターの合弁生産契約調印 ●ホンダ・アジア・エンジン・マニュファクチャリング 社設立 ●中国・上海易初オートバイ 有限公司と技術提携契約調印
1985	●青山に本社移転 ●軽ボクシ“トッポ” 発売 ●BL社との共同開発車“レジェンド” 発売 ●FF車生産累計1000万台 ●カリフォルニア・F-I レース 今季4勝	●HAM、二輪車エンジン工場生産開始 ●BPI 社新工場生産開始 ●KTH 社生産開始 ●ホンダ・デ・ヒューストン 設立 ●カナダにおける乗用車生産倍増計画発表	●ホンダ・ネーデルラント 設立 ●ホンダ・オブ・イギリス・UK・マニュファクチャリング 設立 ●BL車と新たな提携覚え書に調印 ●インド・TELCO 社と乗用車生産に関する、資本技術提携契約に調印 ●インド・SR社と小型発電機生産に関する合弁契約に調印
1986	●アコード生産累計 300万台達成 ●F-I コストラクターズチャンピオン 獲得 ●4WS 技術発表 ●新型“シティ” 発売	●アメリカ・ホンダの新乗用車部門7キュア 稼働 ●テキサス二輪車工場建設着工 ●HAM、四輪工場で第2ライン 稼働開始 ●HAM、シビック生産開始 ●J・Dパワー 社“86年度米国カー・ユーザー満足度調査”で総合第1位 ●HPE 社、工場拡張とエンジン生産計画発表 ●HAM でシビック用エンジンのパイロット 生産開始 ●HCM、四輪車生産開始	●ホンダ・フランス・インダストリーズ芝刈機と耕うん機生産開始 ●ホンダ・モトル・デ・ポルトガル 設立 ●BL社のオースチン・ローバー・グループ(ARG) と「ハード」、の生産委託契約書に調印 ●スペインにおける二輪車生産拡大計画発表 ●RG社のオースチン・ローバー・グループ(ARG) と「YY車」の共同開発契約書調印 ●ニュージーランドのNZMC社に資本参加
1987	●エアバッグシステム 技術発表 ●レジェンド2ドアドットアップ 発売 ●“ブルーワード” 発売 ●“シビック・CR-X” 発売 ●F-I コストラクターズチャンピオン 獲得 ●二輪車専用7インチクワーター技術発表	●HAM、四輪車用エンジンの本格生産及び駆動系部品とブレーキ部品の現地生産計画発表 ●ホンダ・カナダ・ファインテック設立 ●ホンダ・ノース・アメリカ(HNA) 設立 ●7キュア・レジェンド・クーペ、インポート・カー・オブ・ザ・イヤー受賞 ●ホンダ・カナダの新乗用車部門7キュア 稼働 ●HAM 製大型ワゴンバイクの輸入決定 ●J.D.パワー 社の“カーユーザー満足度調査”で、7キュア系列、総合第1位、ホンダ 系列、総合第2位 ●開発・生産体制の拡充と輸出計画発表 ●HAM 製輸入モデル、アコード・クーペ に決定	●RG社のオースチン・ローバー・グループ(ARG) と「YY車」の共同開発契約書及びエンジン供給契約書調印 ●ブルーワード、'88 欧州カー・オブ・ザ・イヤー で3位入賞 ●タイ・ホンダ・マニュファクチャリング汎用エンジンの生産開始

付録 1

本田技研の経営理念

社 是

わが社は、世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた廉価な製品を生産する。

わが社の運営方針

1. つねに夢と若さを保つこと。
2. 理論とアイデアと時間を尊重すること。
3. 仕事を愛し職場を明るくすること。
4. 調和のとれた仕事の流れを作り上げること。
5. 不断の研究と努力を忘れないこと。

付録 2

ザ・ホンダ・ウェイ

－革新的な経営と生産のアプローチ－

ホンダ・オブ・アメリカ製造会社
オハイオ州43040, メアリスビル
国道33号線 24000

ザ・ホンダ・ウェイ。この3つの文字は成功するマネジメントの方法を示しているだけでなく、新しいビジネスのあり方をも示している。ホンダ・ウェイは社内の多くの人々が良く理解している。しかし、他の人にそれを説明するのは簡単なことではない。ホンダ・ウェイを理解するためには1948年の本田技研工業の創立期と同社の創業者、本田宗一郎に立ち返る必要がある。

最も困難な課題に挑戦

創業の頃から、ホンダの成功は最も困難な課題に挑戦し、それを解決するために創造性と革新的な考え方および想像力を発揮したことによる。

本田技研の創業者本田宗一郎が1948年に参入した市場は困難なマーケットであった。当時の日本は乗りものを渴望しており、248社或いはそれ以上のライバルが、その渴望を満たそうとひしめいていた。同業他社と同様に、ホンダは、500個の小さな単気筒エンジンを購入し、それを自転車の補助動力として用いた。しかし、多くの会社とちがっていたのは、ホンダは技術が日本の将来をにぎる鍵であると信じ、自社の製品の改良に努めたことであった。

1949年秋、ホンダは50ccの軽量オートバイを発売した。3馬力のそのオートバイは他社のオートバイよりも信頼性が高く、スタイルもよかった。

1951年、本田氏は画期的な4気筒エンジンの設計に努力を傾けた。それにより、以前のエンジンの馬力は倍増し、しかも騒音はより低く、信頼性は高まった。

この4気筒型エンジンの成功により、ホンダは日本のオートバイ業界でトップの座を占めるとともに、本田氏は自分の生涯の情熱を捧げたこと — 高性能のオートバイをつくりレースに出場すること — に邁進できたのである。凡ゆる困難に耐え、アイデアと技術を応用してホンダは成功を収めた。すなわち、レースに勝っただけでなく、はるかに高性能のエンジンの開発に成功した。

ホンダのこの経験から、道路用オートバイ・エンジンの中で世界で最も高性能のエンジン — 50ccスーパー・カブ号の開発に至るのである。スーパー・カブ号は日本でも外国でも劇的な成功を収めた。革新的なデザインと高性能によって、わずか6ヶ月の間に、

月産3,000台の水準に到達した。

国際的な視野

ホンダは当時もそして現在も普通の会社ではない。1954年、ホンダが未だ創立後6年しかたっていない時に、会社は国際的な視野をもつようになった。ホンダは最高の効率でつくった製品を妥当な価格で全世界の顧客に供給することを誓ったのである。この国際的視野は今日なおホンダの原点をなしている。

ホンダは製品を世界中に販売している。我々の競争相手はドイツ、イタリア、日本、韓国その他の国にもいる。我々の製品は世界市場で競争すべくつくられている。それゆえ、我々の市場と我々の製品を形づくるのは、我が町、我が州、我が国の出来事だけではなく、世界中の出来事なのである。

世界市場は最高の能率による最高の品質の製品を要求する。新製品の開発の際には目標が設定されるのが通例である。その目標が達成されると、大抵の会社ではそのプロジェクトは成功したと考える。しかしホンダのエンジニア、マネジャー、その他の社員（アソシエイツ）はその製品の開発を続行して、満足水準の性能ではなく、最高水準の性能を追求するのである。

ホンダは別の面でも他の会社と違う。我が社の哲学 — ホンダ・ウェイ — は我々のビジネスの仕方の不可欠の一部である。この哲学の一環として、製造工場は我社の製品を販売する市場に置くべきであるという考えを実践してきた。

オハイオに工場を建設することを決定したのは何故かと言えば、そうすることがホンダの哲学に合致していたからである。財務分析の結果によれば、アメリカで生産しても利益をあげられないということだった。しかし、当時のホンダの社長河島氏は「とにかく着手せよ」と言った。なぜなら、その決定は、我々が製品を売る市場で生産を行うというホンダの哲学と整合していたからである。

アメリカでの生産

ホンダ・オブ・アメリカ製造会社は1979年9月10日オハイオで生産を開始した。社員（アソシエイツ）の数は64人、258,000平方フィートのオートバイ工場であった。ホンダによるその工場への初期投資額は3,500万ドルであった。その後、100万平方フィートの自動車工場に2億5,000万ドルが投資された。この投資はホンダの海外投資で最大のものであった。

1982年11月、ホンダ・オブ・アメリカは1983年型4ドア・アコードの生産を開始した。その車の生産は1984年5月には日産600台に増加した。同時に、ホンダ・オブ・アメリカは70万平方フィートの自動車工場の増設を開始したが、追加投資額は2億4,000万ドルを超えた。この増設は、第二の生産ラインを意味しており、新しいスタンピング、プラ

スチック、溶接、塗装、組立ての工程が含まれ、1986年7月から3ドア・ホンダ・アコードと4ドア・ホンダ・シビックの生産を開始する。1986年末までに、生産能力は倍になり年産30万台となる。

1985年7月、アンナ村に近いシェルビー郡の一面にある235,000平方フィートの新しい工場でホンダ・オブ・アメリカはエンジンの生産を始めたが、それは、ホンダの車を売る市場で生産も行うという約束を実行したもうひとつの例である。もともとはアメリカで最も人気のある大型オートバイ・エンジンの生産用に設計された工場であるが、当面、1986年秋までに1,500ccシビックの自動車エンジンを生産するために、7,000万ドルの拡張設備投資が行われた。更に、1986年にはそのエンジン工場でアルミ・ホイールの鋳造と機械加工が行われる。

現在ホンダ・オブ・アメリカは3,300人を超える社員（アソシエイツ）を雇用しており、1986年末までに4,000人を超えると予想されている。ホンダのオハイオへの資本投資額は、自動車工場、オートバイ工場、エンジン工場、更に1986年半ば頃に操業を開始するプラスチック工場を加えて、総額6億4000万ドルを超える。

メアリスビルでのオートバイ生産により、ホンダ・オブ・アメリカは米国で最大のオートバイメーカーになった。現在のアコードの生産により、ホンダ・オブ・アメリカはわずか3年余にしてアメリカで第4位の自動車のメーカーとなる。

実際のところ、1979年の生産開始以来わずか数年にして、ホンダ・オブ・アメリカは「ゼロ」から出発して10億ドルの売上の会社となり、1987年には20億ドルの売上が見込まれているのである。

ホンダ・ウェイ

ホンダの車の需要がある市場に製造工場をつくることによって、我々の顧客が住んでいるコミュニティの一員となることができる。このようなコミュニティ、州、国がホンダの製品を支持してくれたことに対して、我々はお返しをしたいと思います。

ホンダが我が道を行くべきだと考えるようになったのは、我が社の製品と我が社の顧客に対する責任感からである。

我々は、他社に追随せずに、自分自身の目標を設定し、それを達成するために努力を傾注すべきだと考える。

他人の考えを真似るほうが簡単に思えることがあるかもしれないが、長期的には自己の道を歩み、独自の決定をしたほうがよいと我々は信じている。

例えば、1970年アメリカ政府は大気汚染防止法を施行し、公害防止基準を設定した。当初、アメリカと世界中の自動車メーカーはその基準に抗議した。それにより、自動車の販売が困難になると心配したからである。

ホンダはちがったアプローチをとった。我々は大気汚染防止法に対応して新たに設

計されたユニークなエンジン — 触媒コンバータを用いない — の開発を始めたのである。ホンダは公害防止への全く新しいアプローチによる最初のエンジンとして世界的な成功を収めたC V C Cエンジンを世に出した。

ホンダが触媒コンバータを用いないC V C Cエンジンで期限内に大気汚染防止の基準にパスしたため、我々は技術的な優位を獲得し、かつ決して失われることのない市場における主導権をも得た。

我々独自の技術と独自のデザイン・生産・マーケティングの方法を開発することにより、我々自身の成功をかちとり、顧客のために製品の品質を維持できるのである。

工場現場で

製造現場はどうであろうか？ホンダ・ウェイは工場はどう生かされているだろうか？ホンダには、オフィスよりも工場現場により多くの知識があるという言い伝えがある。その意味は大抵の知識は工場を操業する経験から得られるということである。問題の解決策や品質の改善は最も身近で働いている社員から出てくることが多い。工場現場には居ないで、オフィスだけで時を過ごす人に有効な対策を期待するのは無理というものである。管理の責任をもつホンダの社員は一日の大部分を工場現場で過ごす。同様に、ホンダ・オブ・アメリカのエンジニアは専ら工場現場で働く。我々の考えでは、問題をうまく解決するためには工場の現場に行き、問題を見、部品にさわって、実際の仕事の中で経験しなくてはならないのである。

ホンダには品質を改善した社員のコミュニケーションを良くするのに非常に役立つもうひとつの方法がある。その方法は「品質サークル」と呼ばれてきたが、我々はそれをNH（ニューホンダ）サークルと呼ぶ。

NHサークルは社員の小集団 — 通常5人から10人のメンバー — で、品質、安全、コミュニケーション、労働環境、能率などいろいろの領域の問題の改善を提案すべく共通の関心事について自発的に協力するグループである。

NHサークル活動の重要な側面はそれが自発的参加であることと目的を達するために協働するという点である。

結局のところ、NHサークルの目標はホンダの操業の中で現在何が起きているかをよりよく知り、また将来の目標と課題をよりよく理解することにある。現在の我々の工場内に数百人の社員がさまざまなNHサークル活動に参加している。

世界に向けての品質

しかし、なぜホンダはオハイオで成功しているのだろうか。日本からやってきた社内の品質監査担当者をも感心させるような高品質の製品をどのようにしてつくっているのだろうか？ それはホンダのアプローチが、個々の社員に始まり、個人の知性・ハードワ

ーク・献身に対する敬意から成りたっているためである。

我々の工場を訪問する人は、我が社のアプローチの表面に現れた多くの特色を見ることが出来る。我々はみな同じ白い制服を着ている。我々はみな同じパーキング場に駐車しており、幹部用の特別スペースなどはない。我々はみな同じカフェテリアで食事をする。そして、我が社には個室がない。オフィスの机はすべて一つの大部屋に置かれ、間仕切りは一切ない。

しかし、こうした目に見える特色以上に、敬意はより深く浸透している。第一に我が社のアメリカ人社員と日本人社員が協力して達成したことに対する敬意が存在する。オハイオにおける成功は日本人の成功ではないし、日本の会社の成功でもない。それはアメリカ人の成功であり、国際的な会社のアメリカ工場における成功である。

ホンダの品質についての考え方は、個々の社員が達成できることに対する敬意にもとづいている。我々は品質を維持するために生産工程の各段階に品質検査担当者を置くようなことはしない。その代り、品質を満足すべき生活の方法として教え、個々の社員にホンダ製品の品質に対する責任を求めるのである。

品質は組み込まれる必要がある。品質は後から検査すべきものではない。品質を維持し確保するために、我々は職務毎の作業標準をつくった。社員はそれを定期的に見直し、職場に掲示している。生産に従事する社員は担当職務の作業標準の作製に手を貸す。というのは彼または彼女の職務をいかに遂行するかを一番よく知っているのは本人だからである。この作業標準は個々の社員の品質目標を達成するための鍵である。不良部品を受け入れてはならない、不良部品をつくらない、不良部品を渡してはならないのである。

品質を左右するのは社員であるという考え方で成功するために、我が社員は絶えざる改善に努める必要性を理解しなくてはならない。我々はミスを犯すことを恐れ、それを報告することを恐れてはならない。問題を隠そうとする誤ったプライドは品質に対する最大の障害のひとつである。我々は社員が自分の持ち場の問題を明かすように勇気づけ、問題を解決するために創意を発揮するように力づける。

ホンダの哲学 — ひとつの感情

ホンダには我々が何かをしようとする時にいづく一種の精神がある。その精神を定義することは難しいが、それを伝える最も適切な言葉はたぶん“一体感”という言葉であろう。それは我々がチームのメンバーとして持つ一体感である。それは我々の哲学からくる一体感である。それは目標の共有による一体感である。

もしも組織全体にわたって基本理念にもとづく一体感を創ることができれば我々の成功はまちがいない。30年以上も前に、その基本理念が次のように語られている。

「わが社は、世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた廉価な製品を生産する。」

（“Maintaining an international viewpoint, we are dedicated to supplying products of the highest efficiency yet at a reasonable price for worldwide customer satisfaction”）

我々が今日あるのはこの基本理念とその基礎をなす哲学に我々が忠実であったからである。つまるところ、ホンダは単なる言葉や数字では説明できない。ホンダのエッセンスは感情である — それは哲学であり — 工場現場に立ち、ホンダの社員と話して見ると理解できるものなのである。

ここオハイオで我々が見出したのは、ホンダの哲学が、その発祥の地から地球を半分廻った所で実在しうること、事実栄えていることである。

その哲学の実践を続けるならば、これまで8年間の成果はその始まりに過ぎないことがわかるだろう。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.