



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 10
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ことになっていた。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。 15

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。 20

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 25
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）