



慶應義塾大学ビジネス・スクール

本田宗一郎とその息子たち

5 1. ホンダ草創期

1946年、敗戦からようやく一年が経とうとしていた日本では、街のいたるところにまだ多くの瓦礫が残り、再建に向けての苦闘が続いていた。空襲を受けたほとんどの街では多くの機能が崩壊したままであった。当時の東京でかろうじて利用可能な交通手段といえば、木炭を燃料とする自動車と路面電車、それに自転車であった。

- 10 1906年、浜松市に鍛冶屋の長男として生を享けた本田宗一郎(以下、本田)は、8年生の尋常高等小学校卒を卒業後、東京の自動車修理工場に丁稚奉公し、二十二歳で独立。そして1946年10月、戦後間もない混乱の中、わずかな資本金を基に本田技術研究所を浜松に設立した。本田が四十歳の時であった。これが今日の本田技研工業(以下、ホンダ)の原点である。彼は戦時中に軍が使用していた通信用発電機の小型エンジンを買取り、自転車の補助動力用に
- 15 取り付けたものを売り出した。当時、こうした業界にはすでに中小を含め二百五十社以上の競争相手が存在していた。

このモーター付の自転車は、交通機関が混乱していた当時大変な評判となった。手持ちの小型エンジンはすぐになくなり、本田は自らエンジンの製造に取り組みはじめる。これも見事に成功し、月産千台程度にまでなった。

- 20 そうしているうちに、本田は強力なフレームを持った馬力の強いオートバイを作りたいと考えた。本田は開発の先頭に立ち、自らアイデアを思いつくと、それを工場の床に描いては従業員たちに見せた。しゃがみこんで、床にアイデアスケッチを描くというのは、本田の終

本ケースは、公開資料を基に、主に学習を目的とした討議を行うために作成されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評価しようとするものではない。ケース作成は、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 高木晴夫教授の指導の下に、同研究科博士課程の八木陽一郎が行った。(2005年9月作成)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

生変わらなかった癖である。

そのようにして従業員たちと知恵を出し合いながら改良を重ね、遂に 1949 年に完成させたのがドリーム号であった。ドリームと名づけたのはスピードに夢を託すという意味で本田がつけたものである。

- 5 ホンダの人物評として “技術の本田宗一郎、販売の藤澤武夫” とよく言われるが、本田が藤澤と出会ったのはこの 1949 年であった。当時、本田は月産千台規模にまで達したオートバイの代金回収に困っていた。終戦の混乱はまだ続いており、納入先の倒産や夜逃げといったことも少なくなかった。そのような状況を知る人が「お金のことなら藤澤にまかせておけばなんとかかするだろう。そうすればお前の苦労は減って好きな技術の道を歩けるよう
- 10 になるう」ということで二人を引き合わせたのである。「東京に出て本格的にオートバイを作りたいが、金がない」という本田と、「夢のある技術を持った男と組んでモノを売りたい」という藤澤はたちまち意気投合した。

本田と藤澤は二人の役割分担について話し合った。

- 15 本田「金のことは任せる。交通手段というものは、形はどうあろうと永遠になくならない。けれど、何を創り出すかということについては一切、干渉をうけたくない。おれは技術屋なんだから」

- 藤澤「それじゃ、お金のほうは私が引き受けましょう。機械がほしいとか、何がしたいということについては、いちばん仕事のしやすい方法を私が講じましょう。近視
- 20 的にものを見ないようにしましょう」

「それはそうだ。おたがいに近視的な見方はしたくない」

「わかりました。それでは私にやらせてくれますか」

「頼む」

- 25 藤澤は、当時の出会いについて「本田のやることに口を出さない。そのかわり本田も、私のやることに干渉しないという約束です。私はあの人のお話を聞いていると、未来についてはかりしれないものが次々にでてくる。それを実行に移してゆくレールを敷く役目を果たせば、本田の夢はそれに乗って突っ走っていけよう、そう思ったのです」と述懐している。

- ホンダはその翌年、東京に営業所と組立工場を作って東京進出を果たした。東京に進出した本田は新たな環境でエンジンの開発に熱心に取り組み、1951 年それまでの 2 サイクルエンジンから 4 サイクルの E 型エンジンを完成させた。そして、早速これをドリーム号に搭載し、
- 30 あいにくの悪天候のなか東海道から箱根へのテスト走行が行われた。

本田は藤澤と外車に乗って、テストドライバーの後を追いかけた。しかし、オートバイが

早くて二人の乗る車はこれに追いつけなかった。当時、箱根の峠を越せるオートバイはまだ少なかったのにドリーム号はぐんぐんと二人の乗る車を引き離し、一気に峠の頂まで突っ走っていった。芦ノ湖の見える山頂で、すでに休んでいたテストドライバーによりやく追いついた本田と藤澤は、その素晴らしさに感激し、どしゃぶりの雨の中を車から飛び出してドライバーと共に涙を流して喜び合った。

1954年、本田は持ち前のチャレンジ精神を発揮し、英国のマン島で開催される国際的なオートバイレースであるTTレースへの参加を宣言する。当時のホンダの技術的なレベルは、海外の一流メーカーに比べれば同じエンジンの気筒容量でも馬力で三倍もの差をつけられているという状態であった。しかし、1961年、ホンダはついにTTのグランプリレースに優勝と最優秀賞を獲得、さらにスペイン、フランス、西ドイツ各地で行われたグランプリレースでも優勝、技術レベルにおいて世界一の水準へと踊り出たのであった。

ホンダはドリーム号の成功からわずか十数年の間に従業員五千人以上、年間売り上げ一千億円の世界最大のオートバイメーカーにまで成長した。

2. オヤジと息子たち

本田はつねづね従業員に対して全員が経営者である、だから経営に参加する権利と義務があると言っていた。そして、会社経営の根本は平等にあると考え、上役、下役の差別扱いやエコヒイキが生まれぬよう気を配った。

本田は、事務所にいるより工場の現場で働くことを好んだ。そして、求められれば誰でもオープンに話し合い、自らも人の意見を率直に求めた。実際に工場では誰でも本田に近づくことが出来、本田は誰とでも話し合った。ホンダの三代目社長、久米是志は「本田さんは偉大な教師だったが、なによりも重要なのは、誰の話にも耳を傾けたことだ。本田さんは誰彼となく意見を求めた。だからみんなが気軽に意見を言えた」と振り返る。

そんな本田は部下たちからオヤジと慕われ、次のような語録を残している。

私はいつも、会社のためにばかり働くな、ということを言っている。君たちもおそらく会社のために働いてやろう、などといった、殊勝な心がけで入社したのではないだろう。自分はこうなりたいと希望に燃えて入ってきたんだろうと思う。自分のために働くことが絶対条件だ。一生懸命に働いていることが、同時に会社にプラスとなり、会社をよくする。会社だけよくなって、自分が犠牲になるなんて、そんな昔の軍隊のようなことを私は要求していない。自分のために働くということ、これは自分に忠実である。利己主義だと思うかもしれないけど、そうではない。人間には人にもよく言われなければ自分が楽しくないという相対的な原理を持っている。

だから他人に、あの人はいい人だ、と言われるのもエンジョイなんだよ。

我々はただ単に、自分だけよければいいと言うのではない。自分をよくするために人はまでよくしてやらなければ、自分というものがよくなるのだ、という原則があることを考えて自分をよくしなさいということを申し上げる。

5

また、本田は人一倍独創を重んじ、物まねを嫌った。他の会社をまねしたり、他の会社を言い訳に使ったりすれば、鉄拳やスパナを容赦なく飛ばした。ある部下は、「オヤジが帽子をあみだにかぶっているときは機嫌のいいとき、目深にかぶっているときは怒っているとき。現場はその帽子のかぶり方で、さりげなくスパナや定規を隠したり戻したりした」と当時を10 回想した。

1954 年に入社した久米是志も、本田の愛弟子として徹底的に薫陶を受けた一人であった。久米は、若き日の自分と本田について次のように述べている。

15

とにかく朝から晩まで、おやじさんはつきっきりで、あれやれ、これやってみるですからね。飛んでって部品を作り直す。組み立ててみる。それが遅いといっちゃまた怒鳴られる。とにかく怖いおじさんでね。それこそ道場の剣道のおっそろしいお師匠さんですよ。それが向こうから真剣勝負でやってくる。生半可なことをやってたら蹴っ飛ばされるし、手は出てくるし、そこらにある物持って振り回すから危なくてしょうがない。

20

ホンダ・オブ・アメリカ・マニファクチャリング(HAM) の元社長の入交昭一郎は、ホンダでのキャリアを自動車レース・チームのエンジニアとしてスタートさせた。彼のオヤジとのエピソードは次のようなものであった。

25

私は、ホンダが 1965 年 8 月、敗れたイギリスの F1 グランプリに出されたピストンの設計者だった。このエンジンは調査のために研究所に送り返され、本田さんがみずからエンジンの分解に立ち会った。“この焼きついたピストンを設計したのはどこのどいつだ” と彼は聞いた。私は“自分です” と言って一歩前に出た。するとオヤジは、古い図面と新しい図面をすぐに持ってこいと命じた。私が二つの図面をひろげると、彼はつぶさにそれを調べた。

30

“このところを変更した理由は何だ” とオヤジは質問した。

私はピストンの重量を大幅に削ってしまったのだが、私の設計には、いろいろな計算や過去のデータに関する評価で、十分な裏づけがあると確信していた。そこで自信

を持って私の理論の開陳に及んだ。とたんに雷が落ちた。“君はいっただれに口をきいているんだ。これを設計、制作したのは、このおれだぞ！ピストン製造にかけては、おれは長い間苦勞をしてきたんだ”

5 私が口ごもると、雷はますます激しくなった。“この馬鹿者が！これはピストンが焼けて当たり前だ。君はこの厚みを変えたじゃないか”“ピストンの熱は七割がたピストン・リングを通じて拡散するものと理解しています”私はいくぶんどもりながらも、確信をもって返答した。“だからその設計変更は今回のオーバーヒートとは関係ないと思います”

10 オヤジはそれを聞くと烈火のごとく怒り出した。“この馬鹿が何を抜かず！だから大学出は嫌いなんだ！貴様らは頭しか使わない。ひと昔前の古臭いデータがいまでも使えるなんて、君は本気で考えているのか？こっちは二十年以上もピストンをいじっているんだ。1ミリの半分がこの部分ではどんなに大事か、おれにはよくわかっている。君みたいに頭しか使わないやつは、会社には必要ない。この設計を決める前に、自分でそのピストンをチェックしてみるとか、工場の先輩たちの意見を聞くとか、

15 どうしてしなかったんだ？大学の学問がすべてだなんて思ったら、大間違いだぞ。あと何年か現場で苦勞しないうちは、君なんかホンダじゃくその役にもたちやしない”

20 オヤジはそう言うと、このピストンの製作に関わった機械工場と鋳物工場の人たち全員のところへピストンを持って行って、ミスを詫びて回るように私に命じた。なんともバツが悪かったのは、私が謝罪して回るあいだ、ずっとオヤジが付き添っていたことだ。

25 多くの部下が語るように、本田の技術や現場へのこだわりや情熱は半端なものではなかった。そして、ホンダが徐々に大企業への道を歩み始めても、彼の外見といえば工場で働く他の機械工と全く変わらなかった。

30 開発プロジェクトの推進にあたっては、本田はまず大きな目標をかかげ、自らも現場の先頭に立って部下たちに課題を与え、あとは梯子を外してしまうといったスタイルをよくとった。退路を断って全力投球する本田に対し、部下たちは必死で応えた。TTレースに優勝できるバイクを開発するという目標を掲げた時も、その後F1に参戦し優勝を果たすという目標を掲げた時も、オヤジとその息子たちはそのスタイルで共に前進したのであった。開発スタッフたちにとっては何よりもオヤジを喜ばせること、オヤジの笑顔にふれることが生きがいであった。

3. ホンダの開発組織とその哲学

ホンダは、1957年に社内に本田技術研究所を設置し、1960年にはこれを独立の別会社として設立している。この設立の理由を本田は次のように述べている。

5 すべて研究というものは失敗の連続であり 99%以上は失敗と覚悟しなければならない。そういうものを本田技研工業というあくまで生産オンリーで利潤を追求する会社の中に置くと、どうしてもママっ子扱いされがちになる。それではりっぱな研究を続けることができないので別会社にしたのである。

10 もう一つの理由は生産の流れの中にはいっていると組織というものを非常に大事にするが、研究所は組織よりも個人の能力を発揮させることが大切であり、問題である。とすれば当然組織も生産会社とは違ってこななければならないからである。

15 研究所の運営経費はホンダが売り上げの3%を負担して、研究所はその見返りとして研究成果をホンダに売ることになっている。また、研究所のミスによってホンダが損をした場合には研究所の責任においてそれを負担する仕組みになっている。日本の自動車メーカーで研究開発部門を別会社に行っているのはホンダだけである。

20 新会社の社長兼所長には本田が就任した。研究所はフラットな文鎮型組織で、文鎮の首にあたる部分に本田が座るといふ風通しの良さを狙った組織形態になっていた。本田はこの研究所に毎日足を運んだ。後に社長を引退後も「しばらくは気がつくとなら研究所に足が向き、途中でもうおれは社長じゃないんだと気がついて家に引き返した」と語ったほど本田自身にとって会社といえはこの研究所であった。

 本田は 1961 年に研究所の新社屋が完成したとき、次のようなメッセージを案内書に寄せている。

25 企業発展の原動力は思想である。従って、研究所といえども、技術より、そこで働く者の思想こそ優先すべきだ。真の技術は哲学の結晶だと思っている。私は世界的視野という思想の上に立って、理論とアイデアと時間を尊重し、世界中の人々が喜んで迎えてくれる商品を送り出すことに、研究の真の意義を感じている。

30 また技術に関して、本田は研究者の個性が重要であることを強調している。

 マチスやピカソの描いた絵には目玉が片方だけの顔があったり、木の股に女の人の股がひっかかったような、私たちの常識的な鑑賞眼では理解しがたいものがあります。

しかし、ここで注意しなければならない点は、経験といい、他より教えられた見方といい、いずれも既にあったもの、すなわち、過去のものであるということでありま
5 す。これは、人間の目玉は二つであると定めてかかる既成の経験的な、没个性的な見
方を一歩も出ないものであります。…(中略)…

もし実物に似ていることに絵の価値があるとすれば、どのように巧みに描いても写
真にはおよびません。最近では優れた色彩写真さえもできております。

しかし、いかに写真が進歩しても絵画が尊ばれるゆえんは、絵に描いた人の独自の
見方一個性が盛られているからであります。

個性の眼で見、個性によって感じられたものが描かれているからであります。

10 同じリンゴにしても、北国の寒い冬を凌いだ枝に実ったリンゴを想像して描いたも
の、あるいは信濃の高原の、澄んだ大気の中に美しい娘さんたちによって摘まれたリ
ンゴを思っ
て描いたもの、あるいはまた、酸味をともなった甘みのあるさわやかな味
感に心を惹かれて描いたもの等、描く人の感じ方——個性に染められて描かれてい
ればこそ、絵画には価値があるのであります。

15 技術にしても同様であります。個性の入らぬ技術は価値の乏しいものであります。
従来の日本の技術の大部分はこのような模倣技術でありました。殊に戦時中は外国製
品の真似で、外国のアイデアにより、外国の青写真によって製品を作っておりました。
その最もはなはだしかったのは軍部であって、いかに優れたアイデアであっても、技
術の分かりもしない担当者の判がないため、あたら埋もれてしまったのが、日々の模
倣技術の実態でした。…(後略)…

4. 自動車、F1 への参入

1962 年、ホンダは四輪乗用車へ進出を果たした。既に先発メーカーは国内で地歩を固めて
おり、後発のホンダが技術的な遅れや販売網の弱さを挽回することは容易ではないと政府や
25 業界からは見られていた。政府は貿易自由化をひかえ、61 年に自動車行政の基本方針(後の
特殊産業振興臨時措置法案、いわゆる特振法)を示した。これは当時まだ国際競争力の弱か
った自動車産業を特殊産業に指定し、行政主導で黒船襲来に備えようというものだった。政府
は自動車業界への新規参入をストップし、既存メーカーを集約して過当競争を押さえ、量産
効果をあげることを狙っていた。

30 ホンダが 1962 年に自動車業界に参入したのは、この特振法が成立する前に自動車の生産
実績を作っておかなければ、永遠に自動車業界への参入機会を失うかもしれないという焦り
からであった。本田は政府による規制に猛烈に反発し、同時に社内には早急に新車を完成さ
せるよう指示した。

1962年10月、東京・晴海で開催された全日本自動車ショーで、本田は初の四輪車であるスポーツカーと軽トラックの出展にこぎつけ、販売を開始した。しかし、本田の生産技術や販売体制はやはりまだ未成熟であり、これらの車はほとんど売れなかった。このように本田は後発として極めて厳しい状況の中、自動車への参入を果たしたのであった。

5 自動車への参入に先立つ1958年、エンジニアの中村良夫(後のホンダ F1 チーム初代監督)は、本田に対し「四輪車に進出し、F1 レースに参戦すべし」と進言した。これに本田は「できるかできんかおれにはわかんねえけど、おれはやりてえよ」と即答した。以来、本田のF1 レースにかける思いは高まり続け、1962年の自動車業界参入と同時にひそかに準備を始め、1964年、ついに本田はF1 世界選手権レースへの出場宣言を行った。

10 「レースをしなきゃクルマは良くなる。観衆の前でシノギを削るレースこそ、世界一になる道だ」と本田は社内の開発陣に発破を掛けた。しかし、モータースポーツの最高峰に小型スポーツカーと軽トラックを発売したばかりの最後発メーカーが挑戦するという宣言は、先発メーカーをして本田のあまりの蛮勇ぶりと耳を疑わせた。

15 1962年8月、本田は二百七十馬力のエンジン開発を指示した。二百七十馬力という数字は本田自身が決めたもので、F1 に出るためではなく、勝つための数字として設定したものであった。研究所では本田が設計チームを相手にコンクリートの床の上にチョークで図面を描きながら連日議論しあった。

そして、1964年2月13日、荒川のテストコースで試作車はついに二百十馬力を実現した。テストコースを見つめる本田の様子を、エンジン設計担当者の丸野富士也は、手帳に次のように記していた。「オヤジヨロコブ」。

20 しかし、この年、はじめて参加したF1 ドイツ・グランプリでは予選を一周もまともに走れず、決勝はクラッシュしてリタイヤという見事な惨敗に終わった。世界最高峰の壁の高さをまざまざと見せつけられた格好であった。

これに本田もホンダの技術陣も奮い立った。独自の燃料噴射装置を開発するなど工夫を重ね、ついに参戦二年目の1965年10月、メキシコ・グランプリで念願の初優勝を果たした。スタートからフィニッシュまで先頭を一度も譲ることのない見事な勝利であった。

5. 空冷対水冷論争

30 1968年、本田は新たな空冷エンジンを搭載したホンダ初の小型乗用車の開発を指示した。勿論、開発の陣頭指揮は本田自らが執った。前年3月に発売した空冷エンジンを搭載した軽自動車N360の売れ行きは好調だった。本田は「世界に通用する車は空冷でなければならない」という信念を抱いてこの開発に臨んだ。

これに対して、若手の技術陣はもはや空冷は時代遅れと見て、これからは水冷が本命にな

と考えていた。確かに、これまでのホンダは空冷4サイクルで高回転高馬力を追求し、それを自社の特徴としてきた。しかし、当時、既にアメリカでも日本でも自動車の排気ガス問題が社会問題化しはじめており、この問題を解決するには空冷で高回転高馬力のエンジンでは難しかったのである。空冷では排気ガス中の有害物質を押さえ込むために、ガソリンと空

5 気の混合気の燃焼温度を上手くコントロールすることが難しかった。

しかし、陣頭指揮に立つ本田は信念である空冷へのこだわりを一步も譲らなかった。本田は、毎日現場に顔を出し、担当者に直接指示を出した。「オイルタンクの形状を変えて、風を流れやすくしろ」「フィンもつけてこうやれ」「こんなんでどうする！設計変更だ！」。

本田の一言で現場の仕事はひっくり返った。それでも、オヤジの命令に「いや、出来ませ

10 ん」とは誰も言えなかった。エンジン、車体の両方で一日平均百八十件の設計変更があり、スタッフは気力と体力を使い果たし、連日の徹夜からトイレで居眠りをする者もいた。

当時、技術研究所所長だった杉浦は当時を振り返り「強力な創業者がいて、しかもその人が技術的にトップに立っている。加えて、過去にどえらい成功体験を持っている。そういう

15 リーダーがいるということは、行くところまで行ってしまわないと、途中で止めるということとはとても出来ない企業体質だった」と述懐している。

こうした嵐のような開発作業の末、1969年5月、ホンダはようやく初の普通車となるH1300の発売にこぎつけた。しかし、期待とは裏腹に売れ行きはかんばしくなかった。ホンダ独特の凝った特徴は、マニア向けには歓迎されても、大衆には受け入れられなかった。杉浦は「ひと言で言えば、商品としての自動車というものに対する理解が十分でなかった。ク

20 ルマのありようを総合的に考えるべきものを、部分最適の積み重ねで全体最適になると思い込んでしまった。手段であるはずの技術が目的になっていた」と反省した。

この年の夏、若手技術者たち約六十人が軽井沢に集まり「なぜH1300は売れなかったか」をテーマに議論した。これは杉浦によれば「どうやってオヤジに反省を求めようかという作戦会議」であった。杉浦はこの集會に副社長の藤澤を招待した。その狙いは、「空冷ではもう

25 無理がある。ホンダは今こそ水冷エンジンに転換すべきだ」という若手たちの意見、そしてこの意見が何度も本田にはね返されてきた事実を藤澤に伝え、藤澤から本田に説得してもらうためであった。

藤澤は彼らの意見に真剣に耳を傾けた。その後、藤澤は改めて熱海の旅館に杉浦と開発チームのプロジェクト・リーダーであった久米是志らを呼んで話を聞き、空冷にこだわって

30 は自動車市場で大きく遅れをとってしまうと確信した。

「この後、社長のところに行ってそのことを直接伝えなさい」

藤澤は、杉浦と久米に命じた。

「(…すでに何度もオヤジにはね返されてきた。副社長からオヤジに説得してほしかった

のに・・・)」二人は思った。

熱海から戻った二人は、恐る恐る本田に意見を述べた。

本田は「どうして副社長のところに行く前に、おれのところに言いこなかつたんだ」と一言を発して黙った。

- 5 杉浦たちは「どうしても水冷エンジンをやらせてください。このままでは、排ガス対策も間に合わなくなります」と懇願した。どんな怒鳴り声が返ってくるのか、何を投げつけられるか、二人は気が気ではなかった。

しかし、ぶっきらぼうに本田は答えた。

「わかった。やったらいい」

- 10 杉浦と久米は「これでHondaは救われる」と内心狂喜した。

この会談の背景には藤澤による本田への事前の働きかけがあった。藤澤は本田との出会い以来、互いに踏み込まないと約束した聖域に決意を持って初めて踏み込んでいたのだった。

- 15 藤澤は以前から「Hondaがここまで伸びてきたのは本田宗一郎の考えた図面(技術)が良かったからだ。しかし、いつまでも一人の天才の能力に頼っているわけにはいかない。それに代わる技術者集団を確保し、集団としての能力を向上させる仕組みが必要だ」と考えていた。

そして、既に久米や杉浦たちのような次代のHondaを担う若者たちが成長してきていることを今回の軽井沢の集会で実感していた。

軽井沢から戻った藤澤は本田に「あなたはHondaの社長としての道をとるのか、あるいは技術者として残るのか。どちらかを選ぶべきではないか」と伝えた。

- 20 本田はしばらく沈黙し、お互いに聖域と定めた領域に藤澤が覚悟を持って踏み込んできたことを深く受け止めた。

「やはり社長としていべきだろうね」

「水冷でやらせるんですね」

本田は静かに頷いた。

25

6. 子供たちに青い空を

この当時から、クルマの排気ガスによる公害が社会問題として扱われるようになっていた。光化学スモッグとなった排気ガスによって、学生や子供たちが倒れるといった事件が起きたのもこの頃である。

- 30 アメリカでは、上院議員のエドモンド・マスキーが大気汚染防止法を大幅に改正した法案を議会上に上程し、1970年末に発効した。この通称「マスキー法」は、自動車の排ガスに含まれる一酸化炭素、炭化水素を75年から、窒素酸化物を76年からそれぞれ従来の十分の一にするという厳しい基準であった。

当時のフォード社長であったアイアコッカは「どんなに金をかけても、どんなに技術者を
つぎ込んでも、五年以内に規制を達成することは不可能だ」と述べた。ビッグスリーはこぞ
ってマスクー法に猛反発した。

1966年、本田技術研究所では Air Pollution 研究室(AP 研)が発足した。スピードとパワー
5 をテーマに追求してきた研究所内であって、いかに排気ガスを出さないかを追求することは、
当初は地味なテーマとして受け止められ、肩身の狭い思いをするメンバーもいた。一酸化炭
素や炭化水素といった目に見えないものが相手で、しかも当時まだ国内には排ガス量を測定
する装置すらないという状態であり、研究は困難を極め、遅々として進まなかった。文献ば
かりを読んでいるメンバーを見て、本田は「お前らはもたもた考えているばかりで何も行動
10 を起こさない。おれだったらすぐにやってみる！」といつもの調子で怒鳴った。

1970年、ホンダは社長・本田宗一郎が欠陥車を販売したかどで消費者団体から刑事告訴さ
れた。翌年には不起訴処分となったものの、会社は批判を浴び、自動車の売り上げは低迷し
た。

会社は生き残りを賭けた決断を下した。「AP 研の低公害車に賭ける」。しかし、この時
15 「CVCC」と名づけられたエンジンは、ようやく理論研究の段階であり、基礎設計すら何も
なかった。この低公害車プロジェクトのリーダーには、久米是志が任命された。

1971年、久米は本田に一切相談せず、会社から遠く離れた浜松の旅館でプロジェクトのリ
ーダー格四人を密かに集めて合宿を開いた。そして久米は「今年中に何としてもクルマを完
成させてアメリカ環境保護庁に持ち込み、世界に先駆けてマスクー法に合格する」という目
20 標を示した。「子供たちに青い空を残してやろう」。これがプロジェクトの合言葉となった。

久米は、このプロジェクトを成功させるためには、これまでのホンダにはなかったやり方
をするしかないと考えた。

この仕事はオヤジとは違うやり方でないと出来ない。一人の天才がいて、その人の
25 言うとおりに全部やるというやりかたをやっていたら、とてもこのプロジェクトで必
要とされているものを全部カバー出来ない。どうするか、答えは一つしかない。凡人
かもしれないけど、一つのことをずうっと深く見つめてきた人たち、彼らを全部組み
合わせて一つのを完成させていく、それしかない。

30 浜松の旅館で久米は早速新しいやり方を実践した。模造紙を張り巡らし、参加者全員で議
論しながら、問題点を全員で共有できるよう、すべて書き出した。このやり方は今でも「ド
ピーシステム」の名前でホンダ社内に残っている。ドピーとは、白雪姫にでてくる一番のん
びり屋の小人の名前である。ドピーシステムの名前にはどんなメンバーにも現状と、自分の

なすべきことがわかるプロジェクト運営という意味が含まれていた。一人の天才ではなく、すべてのチーム構成員の知恵を結集して開発にあたる。それが久米の考えた新しいやり方であった。

合宿は三日三晩に及び、プロジェクト全体の役割分担やチーム編成も決定した。その中に
5 本田の名はなかった。

合宿後、四百人の大プロジェクトが動き始めた。開発上の課題は千を超え、百台以上のエンジンが試作された。全員が必死になった。

リーダーの久米の要求は厳しかった。「この有害物質の値を一ヶ月でこの数値まで下げるんだ」。メンバーは徹夜が続いた。精神的にも体力的にも追い詰められる日々の中で、久米や技
10 術者の心を支えたのは「子供たちに青い空を残してやろう」というあの合言葉だった。

当時を、久米は「やっぱり、これは会社のためだけではできない。社会のために自分たちはや
ってるんだって、皆で言い合って……。使命感みたいなものがありました」と振り返る。

実験が繰り返され、薄い混合気を燃やすと排ガスの発生が少ないという事実が判明し、点
15 火をどう容易にするかが技術上の最大の焦点となった。そして、遂にプロジェクトのメン
バー達は、燃焼室の隣に小さな副燃焼室を設け、その中で燃えやすい混合気を作って点火し、
その火炎を主燃焼室に噴出して希薄混合気を燃やすという独自の方式を開発した。

この様子を熱心に見守っていた本田は「ビッグスリーと並ぶ千載一遇のチャンスが来た」と現場のあちこちで檄を飛ばした。

しかし、本田のそんな姿に若手の技術者たちは疑問を募らせていった。

20 プロジェクトのメンバーだった宋戸俊雅は「いつもは、ホンダは会社のために働くんじゃない
なくて、自分のために働け、お客様のために働け、社会のために働け、こう言っていたのに、
オヤジがホンダのために働けと言っているのはいつも言っていることと違うじゃないか。オ
ヤジにあんなこと言わせないでくれ」と当時専務だった河島喜好にかみついた。

河島は、エレベーターで本田と乗り合わせ、若手の気持ちを率直に伝えた。本田は一瞬驚
25 いた顔を見せたが、「そうか、わかった」と答えた。これ以降、本田はプロジェクトから足を
遠ざけるようになった。

そして、1972年の暮れ、ミシガン州のアメリカ環境保護庁の試験場で「シビック CVCC」
の排ガステストが始まった。結果は見事に合格。マスキー法合格第一号に指定された。

本田は、公害対策技術を広く公開する方針を表明した。ビッグスリーのフォードとクライ
30 スラー、国内最大手のトヨタがホンダの技術を評価し、技術供与を受けることを決めた。自
動車で最後発のホンダが、環境問題で世界の大企業に先んずるという快挙を成し遂げた。

7. オヤジから息子たちへ

マスキー法のクリアに先立つ1972年7月、本田は4ドア、1500cc水冷エンジンの本格的な小型乗用車「シビック」を発売した。翌年10月にはシビックにCVCCエンジンが搭載された。H1300の反省はこの車に存分に活かされた。

- 5 デザインも人気となり、販売台数も好調だった。1973年度には「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した。最後発のホンダが遂に、トヨタ、日産と肩を並べる布石を築いた。

1973年10月、本田はこのシビックの成功を花道として社長を河島喜好に譲り、藤澤武夫と共に取締役最高顧問に退いた。

本田は退任のあいさつで次のように述べた。

10

…CVCCの開発に際して、私がビッグスリーに並ぶ絶好のチャンスだと言ったとき、若い人たちは自分たちは会社のためにやっているのではない、社会のためにやっているのだと主張して、私の眼を開かせ、心から感激させてくれた。いつの間にか私の発想は企業本意にたったものになってしまっていた。若いということは何と素晴らしいことか。皆がどんどん育ってきている…

15

…社是の冒頭にある「世界的視野」とは、よその模倣をしないことと、ウソやごまかしのない気宇の壮大さを意味する。

20 独創性を尊重し、取引先、お客様、地域など、直接間接に関わり合う社会全体を大切にす体質は、理解ある社外の人たちの支えがあり、みんなの努力が実って定着した。この基本理念は、設備や製品や、あらゆる制度となって実を結び、経営トップの交代ぐらいではゆるぎのない、ホンダマンシップとなって溶け込んでいる…

25

…みんなよくやってくれた。ありがとう。ほんとうにありがとう…

30

<ケース作成にあたっての参考資料及び引用文献>

NHK. 2001. プロジェクトX 挑戦者たち 第5巻 世界を驚かせた一台の車 (VHS): NHK
ソフトウェア

5

本田宗一郎. 2001. 本田宗一郎 夢を力に 私の履歴書: 日経ビジネス人文庫.

井出耕也. 2002. ホンダ伝: ワック.

10 今井彰. 2001. プロジェクトX リーダーたちの言葉: 文芸春秋.

Shook, R. L. 1988. HONDA An American Success Story. NY: Prentice Hall (崎谷哲夫
「ホンダウェイ 文化融合型の経営革新」ダイヤモンド社 1989).