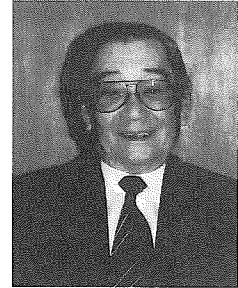


インタビュー：新村公男氏(株式会社本田技術研究所社友)
時：2001年1月17日 於：本田技術研究所

プロフィール

昭和3年(1928年)静岡県に生まれる。
昭和22年3月 浜松工業専門学校(現、静岡大学工学部)機械科卒業
本田技術研究所入社
昭和23年9月 本田技研工業株式会社
昭和35年7月 株式会社本田技術研究所 取締役就任
昭和37年4月 本田技研工業株式会社 取締役就任
昭和40年9月 同社常務取締役就任
昭和45年4月 同社専務取締役就任
昭和46年4月 株式会社本田技術研究所 取締役社長就任
昭和48年10月 本田技研工業株式会社 取締役社長就任
昭和52年3月 株式会社本田技術研究所 取締役社長退任
昭和58年10月 本田技研工業株式会社 取締役社長退任、取締役最高顧問就任
平成2年6月 同社取締役退任、最高顧問就任
現在に至る



主な受賞歴

昭和39年4月 科学技術庁長官賞 受賞
昭和49年11月 紫綬褒章受章
昭和54年5月 ベルギー国レオポルドⅡ世勲章コマンドール章
昭和56年12月 ユーゴスラビア旗金星頸飾勲章
昭和58年11月 藍綬褒章受章

現在の公職

- 東京商工会議所・顧問(元副会頭)
- 東京ファッション協会・理事
- 日本ボーイスカウト東京連盟維持財団・理事

▶河島喜好氏インタビュー概要◀

1. 入社の動機

本田宗一郎さんが聴講生として通われていた、浜松工業専門学校（現静岡大学工学部）を卒業され、宗一郎さんの地元の評判と就職難の中での割り切り、10数人の町工場に入社、宗一郎さんの何とも言えない魅力を感じ、現在まで。

2. 自転車バイク

宗一郎さんのアイデアで、本田技研のスタートとなった記念すべき補助エンジン付自転車、現在のように工場内で完成車を組み立てるのではなく、エンジンと走行に必用な部品をセットにして出荷、自転車屋が既存の自転車に組み付けた。補助エンジン付自転車（通称バタバタ）、ホンダA型、カブF型がその代表だが、それらの中にも新しいアイデアを盛り込みこの時代からホンダの独創性が見える。

3. ホンダ初の完成車設計 ドリームD型

フォードT型の扱い易さをヒントに、クラッチレバーを無くし、ホンダとして、初めてのオリジナル完成車設計として開発された本格的オートバイ、ドリームD型。将来のホンダの「夢」を託してドリームと銘々。この頃からインダストリアルデザインが導入され始め、商品へのデザインの重要性が高まってきた。

4. 何故レースをやったか？

ホンダスピリッツの根源と言われるレース。1954年のブラジルサンパウロで行われた二輪レースをスタートとして、現在まで続けられているレース活動。初代二輪レース監督としてヨーロッパを転戦されたが、物真似をせず、最高峰を目指した技術者としての河島さんと、会社の名を売る宣伝が目的の役員との思惑の違いを感じた。遮二無二取り組んだレース、今の人たちとの取り組み姿勢の違いが見える。

5. 研究所に戻るまで

研究所を出られ、本田技研の約10年の間に、元副社長 藤沢武夫氏より将来を見据えた上での多くの教えを受けた。再び研究所に社長として戻られた時に10年間の経験から考えられた、新開発システム、人事管理システムを導入、それらが現在の研究所の土台となっている。

6. ホンダが伸びた理由

生産現場への新しい生産技術、設備の導入を基に研究部門の開発を進める事が、他社との違いを生む。

生産技術の開発とリンクして商品開発した事が今日のホンダを作り上げた。

7. 「夢」について

「夢」=「実現したいと憧れたり、望んだりする事」をどのくらい多くの人が、持っているか？

創業当時のホンダは、ベンチャー企業。本田宗一郎は、夢の固まり、今後「夢」を持った人たちをどうやって育てるかが課題。

8. 「やらまいか」精神

本田さんと藤沢さんが、二人三脚「ホンダを大きくする為、世界に名の通る会社」にする為に「やらまいか」。それを引き継いで、本田技研社長就任時には、年上の副社長、役員が多かったが、皆で意志を一つに「やらまいか」。

9. 「草創の難」・「守成の難」

本田宗一郎、藤沢武夫の基で創業間もない頃から25年間に学んだことを、社長として実践した時代を終え、創業50年経ったホンダが、大企業病に掛からない事を心配しながら、若い人たちへ「エール」を送っている。

創業期の二輪開発と「夢」

河島 喜好氏

入社の動機

新村 きょうは、大変お忙しいところ自動車技術会の聞き取り調査の為に起こし頂きまして、ありがとうございます。河島さんには、本田技術研究所に入社される以前より、現在に到るまでの長い時間の中で、技術者として活躍された頃のお話のみでなく、それ以降についても幅広く、いろいろお伺いしたいと思います。

最初に、ホンダに入社されたいきさつについてお伺いします。

河島 昭和22年3月浜松工業専門学校（現在の静岡大学工学部）の機械科を卒業して、敗戦直後の就職難で行く所がなかったんだ。ただ、他にも会社があるのに何で「ホンダ」だって言ったら、本田宗一郎という人が、浜松で前の日本楽器製造の航空機用プロペラ削りとかで、昭和のエジソンとか言われて川上嘉一参議院議員に誉められたって事が有名だったんだよ。その人が東海精機を辞めて、山下の工場跡地で本田技術研究所（本田技研工業の前身）って言う会社を始めたと聞いて、そこで図面描けるやつはいないかって探していたんだ。それならやってみるかと言って入ったのが動機なんだよね。

新村 給料が1800円ぐらいって言ってましたよね。

河島 だけど3ヶ月ぐらいの給料遅配だもの、参っちゃうよ。ただ、宗一郎さんは、おっかない人でもありちょっと変わった人だけど、まあこの人について行きゃ何か得るものはあるだろうと…。まあ運のツキでそのままずーっと、その頃はホンダに長居する気持ちは毛頭なかったが、今まで居たという事ですよね。

自転車バイク

新村 ホンダの原点になった自転車用エンジン（通称バタバタ）ってあるでしょう。どうしてこれ考えたんですか。

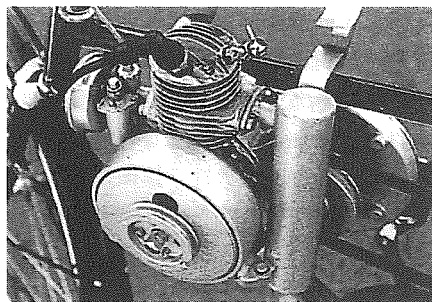
河島 闇屋の買出しトラックだったんだよ。二輪のトラック。

当時、農村へ物々交換に行くわけ、米か薩摩芋や野菜乗けて、エンジン付いてピーと走ればね、自転車で1往復の間に2往復できて、たくさん持ってきて闇市に流せば儲かる。

戦後のあの時代を考えればね、誰だって「あっ、これは都合がいい」って買ってくれたよ。

入社した時に生産開始していて週産10台。フル生

産。月曜日から土曜日の間に10台作るわけ。完成試運転は六間道路（浜松に有るきつい坂道）を上がればOK、エンジン、タンク、ヤマフラー小物部品をリュックサックに2台分ぐらい積んで、背負ってすぐにもって帰る。セットアップは自転車屋がしたんだよ。



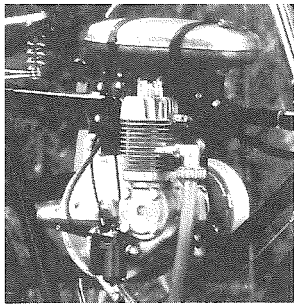
自転車用補助エンジン

後に自転車屋に販売店を募った藤沢武夫の後々の手紙（カブF型販売にあたって取った手紙戦略）になるわけだ。

新村 このエンジンは軍隊の払い下げと聞きましたが。

河島 6号無線機という携帯用の陸軍無線機用発電機の発動機なんだよ。エンジン部分にギアリダクション部分を付け、ベルトのプーリーを付けた。エンジンと後輪に付けたドリブンプーリーを繋いだVベルトのループ下側部分のフレームにテンションプーリーを付け、ペダルを漕いで、ベルトが張ると後輪を駆動するんだよ。後のA型では、レバーを付けて、オンオフが出来るようにした。

このエンジンは、軍の放出で蒲田の倉庫に五百台くらいあって、週産10台、ひと月で40~50台作ったよ。そのエンジンを持ってきて月曜日と火曜日にバラして、火、水、木ぐらいで加工して、このリダクションギヤを付けて、金曜から組み立て始めるわけよ。新しい部品とエンジンのちょっと削ったところをくっつけて完成。その頃、浜松だけでも40社といわれるメーカーが林立したわけよ。中には自分でもってエンジンをどこからか持って来て生産していたよ。ホンダもいずれエンジンが無くなる事が判っていたから自前の物を作ろうと言う事になって、それで私が入社早々設計したのがエントツエンジンなんだけど、前のモデルをコピーすれば時間的にも経費的にも楽だったんだが、独創性を出す為に新設計となったんだ。



エントツエンジン

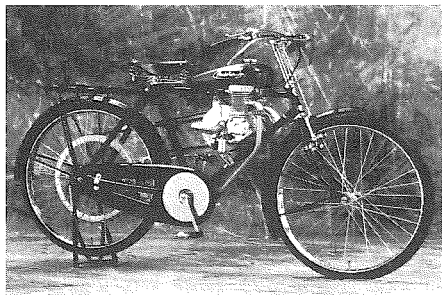
エントツの由来は、シリンダーヘッドが煙突のように飛び出していたから、付いたんだけど。これが、ピストンの作動精度を上げる為に、ピストンを支持するガイドシリンダー部に案内役のガイドロッドを付けたんだけど、とってもじゃないけど複雑で作りにくいということと、耐久性、信頼性に欠けるんでお蔵入りとなってしまい、結果的にA型は、オーソドックスな設計をしたんだよ、だけどロータリーバルブ付きだよ。

新村 そうA型はロータリーバルブでしたか？

河島 その頃のエンジンはキャブレターがシリンダーに付いたピストンバルブだったが、うちの工場には、アルバイトのおばあちゃんがいてね、一生懸命ラッピングしていたね。ロータリーバルブは、クランクケースに窓があいてるから圧縮のタイミング、吸入圧縮のタイミングが自由にとれるわけだ。

この後の、C型からD型までロータリーバルブを使ったよ。

最初の設計から新しいものをトライして、お陰で苦労したし、コストも上がってるんだけど。でもあえてそれをやったんだ。



ホンダA型（河島さん最初の設計）

新村 その頃にね、河島さんが見せてくれたでしょう、鉄板の2サイクルのピストン。

アルミだから焼きつくんだって言って、鉄板だから焼き付かないって、あれ試作しましたね。

河島 鉄板プレスで絞った本体で、リングの入るところだけをアルミでね、リング溝を2本付けて、スカート部分は鉄板なんだよね。これも本田宗一郎の Patent になってるよ。量産までいかなかったね。

アルミのピストンが熱で膨らんで、シリンダーの

方は鉄のスリーブで膨らまない、同じ材質、鉄と鉄ならば、って思ったけど潤滑がだめだった。結局は焼き付くんだよ。アイデアとしては面白かったけど。今ならできると思うんだよ、焼き付かない材質の鉄板でやればね。

新村 あの頃の図面、材料欄に鉄って書いてありましたよ。S35じゃなくて鉄とね、それから、アルミとか。鉄っていうと何でもいいわけだけれども、よくあれで間に合いましたね。

河島 鉄と鉄ぐらいは書いてたよ。カーボン量がいくらと言ったってどこからも手に入らないし。JIS規格が無いんだもの。それと、真鍮とか燐青銅とかね。今はスチールだけれども、自動車のデフギヤ、ねじれた傘歯車は、あの頃は燐青銅だったんだよ。で、あれは磨耗に強いって言うんでね。おい燐青銅使えって。何のことはないポンコツ屋へ言って燐青銅のデフギヤを集めて来て、溶かして使ったね。もうとにかく物にしなきゃいけない時代だったわけだからね。

新村 それと、湯たんぽをタンクを使ったって、あれ本当なんですか。現物を見たことはありませんが。

河島 茶筒のタンクが量産品としての売り物だったのよ。これがカッコよくないわけだ。「エンジンの上に格好のいい流線形のタンクを乗せようじゃないか」ということになっていろいろ考えた。その頃、遠州軽合金でアルミの湯たんぽ作ってたんだよ。上型と下型を作って溶接して作ってた「これは面白い」と、その湯たんぽの作り方からヒントを得て一分板（3ミリ）の鉄板を使って、アート商会の職人が流線型のタンクの上型、下型を板金もので全部たたき出す。鋳物の木型代わり上型と下型に作って、溶接して作ったんだ。

新村 私も湯たんぽからヒントを得て、MEエンジンのタンクをかしめと接着で作りましたよ。

河島 作り方っていうのは色々あるね。燃料タンクと言っても茶筒なんていうのは一番簡単なわけ。燃料が入ればいってやつだから。

それからもう一つ、この時から始まって、アルミ部品が金型鋳造だと思った。

後輪のドリブンリムが金型ですよ。V溝部分を5分割の金型で作って加工なし。スポークを止める穴も下穴を開けて、タップを立てて終わり。それとフレームを抱くアルミの金具もダイキャスト。エンジン部品に金型ダイキャストを利用したっていうのはホンダが最初と思うよ。

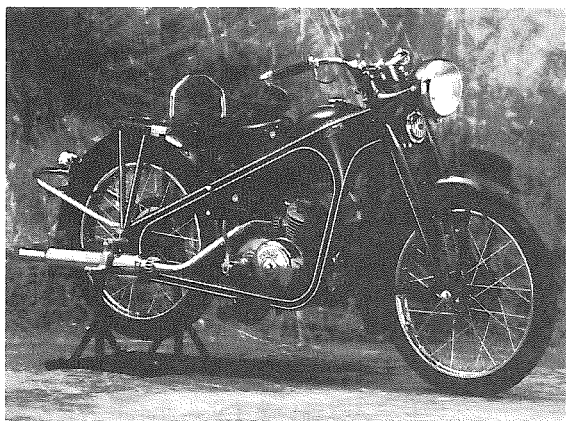
A型の時も新しいトライをしたよ、飛行機のシリンダーフィン薄さ、長さ参考にダイキャストで作る

うと言う事になっていろいろやったけど、飛行機はプロペラで強制空冷の風が当たるけれど、オートバイはスピード遅いから風が当たらないわけよ。フィンの厚みが薄く表面積が多くても、ピッチが5～6ミリと狭く、フィンの中に風は入らず外側を流れる。これは見事失敗。

本格的オートバイの完成車設計ドリームD型

新村 D型は、ホンダ初めての完成車設計ですね、エンジンは河島さんが設計したんですね。

河島 そう、この車がホンダとして本格的オートバイ型の完成車設計した最初だね、エンジンは2サイクル98cc、ロータリーバルブ付、変速は二段ミッション、プレスのチャンネルフレームね。



ホンダドリームD型

新村 クラッチレバーが無かったですけど変速はどうやってやったんですか。

河島 コーンクラッチが付いていて、ペダルを踏むと右側に入って常時噛み合いのLOW、ポンっと踏み上げると左側のエコークラッチが入るとトップの常時噛み合いの二段変速に切り換わる。

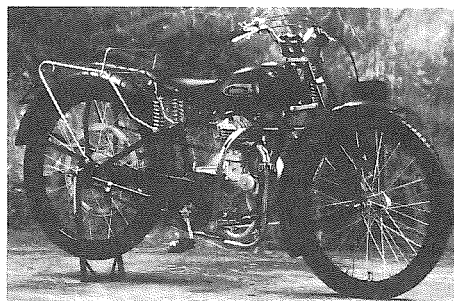
新村 それで切り換えの時にヒューンと鳴ったんですね。

河島 クラッチの滑りの音だね。あれはももとのアイデアはフォードのT型なんだよね。T型フォードっていうのはクラッチの切り換えで変速をやっていたのよ。クラッチを踏んで、ギヤをガチャガチャと入れて、クラッチを離すなんていう、その頃の自動車のやり方だった中で、T型フォードっていうのは、とにかくクラッチの入れ換えだけで、変速をしてたわけ。扱い易いから大衆車になった訳。D型は、ギヤがガリガリいわないとか、エンストしないというので開発した。後のスーパーカブはこれを更に発展させて、遠心クラッチにして、クラッチレバーがなくなりチェンジペダルを踏めば変速出来るようにして、誰でも乗り易く片手運転も出来たので蕎麦屋の出前にも乗れるようになった。



スーパーカブC-100

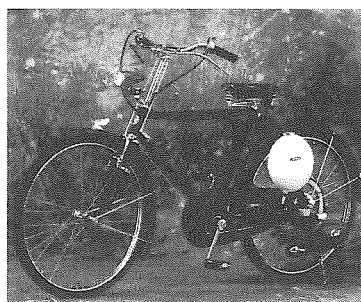
また、この頃は素材が悪いから車体をパイプを曲げて溶接してもすぐ折れて使い物にならなかった。D型の前に自転車に毛の生えたようなC型と言うのがあって、ホンダとして初めての完成車設計をしたんだけど、このC型がパイプフレームを採用したんだが命は短かったな。



C型

その教訓を生かして、プレスの鉄板だったら折れる所は板厚を変えたり、パッチで補強すればいい、ということで、プレスのチャンネルフレームにした。この頃のBMWはプレスだったね。それがヒントで、プレスに決まったが、コピーはせずにつくった。それと、この車が、ドリーム号と名前を最初に付けた車で、ホンダの将来に「夢」をと、気持ちを込めたんだ。以後伝統の名前となって使われて来たんだ。又、この頃からインダストリアルデザインが始まったな。同じ物でも、同じ機能を発揮するものでも、デザインによって軽く見えたり、カッコ良く見えたりするんだよ。

新村 象徴的に上げられるのは、カブF型を綺麗だなあって思った覚えがありますよ。



カブF型

河島 いち早くオートバイにデザインを入れたと

いう事かな。赤いエンジンに白いタンクなんかは本当にいいデザインだと思ったんだけど、残念ながらエンジンが熱で苦しくてね。

苦労は多かったけれど、本当のヒットにはならなかったが、よそ様にないものを創ったという自負はあったね。

何故レースをやったか？

新村 「レース」というものが、ホンダの土台を作ったと思っていますけど。日本の工業製品で、初めて世界に出たのはオートバイじゃないですか。レースで優勝した時に、確か新聞で「時計のように正確で真似じゃない」って書かれて世界に認められたわけですよ。それ以後のレースの時は「ホンダが出るとか、ホンダが負けたとか」と言う風にホンダが主題で書かれましたよ。

河島 何故レースをやったのかと言えば、他に宣伝手段が無かったから。他に企業の広告出す程のネタは無かった、「ホンダは生産量が一番多いんです」と威張って、誰も新聞に書いてくれない。

昭和29年3月の宗一郎さんのTTレース出場宣言から5年間、会社の命運が掛かった状態で開発して、我々がイギリスのマン島始めヨーロッパ遠征で出発する時に本田宗一郎・藤沢武男が羽田まで送って来てくれた。「勝った」って言ったら、宗一郎さんに「ありがとうよ」と言われたよ。監督のところから総務部長から電報がきて、「おめでとう。ありがとう。おかげで株価が上がった」と、これが本心なのよ。これが重役の考えることだったんだね。本田宗一郎、藤沢武夫や重役というのは会社の将来を考えているなと思った。確かに株価が上がったんだろうね。

宣伝の為、或いは結果的に株価を上げる事になったけど、レースは遮二無二勝たなきゃしょうがないんだもんね。レースに出て勝たなきゃ「なんだよ、あの負け方は」と言われるんで、「真似は駄目だ。あれもやれ、これもやれで」チームの技術力と夢を掛けてやったわけだよ。他社のエンジンをコピーしてレースに勝ったって何にもならない。確かに、一時の宣伝にはなるけど、ホンダは苦しんでもコピーもせず、真似もせずに自分達の力でやった。それが現在のホンダに繋がっているんだ。

重役の考えていた「ホンダの名を売るのはこれしかない」は、世界に名を知らしめるのには一番の確かな方法だったかもしれない。我々が苦勞すれば済むことなんだから、それが重役の「夢」、実現したら素晴らしいなと思ったことをやったということですよ。その頃は、クルマを造ればコストは高い、マージンが少ないって言って販売店に文句を言われる。

我々はいい思いをしたわけでも何でもない、いい思いをしたのはのは株主だよ。

新村 監督はそういう夢持っていて…。(重役方と)思惑が違っていたんだ。でも当時、あの調子でやれば3年で勝つと思いましたね。

河島 レースは宣伝やビジネスかという事もあるけれど、その企業の立場でやらざるを得ない時、やるべき時があるかと思うと、止めなきゃいけない時もあると思う。昭和43年からレースを中止して、排ガス対策に力を入れた時期が来たんですが。レースは勝たなきゃ駄目だとダラダラ続けていたら、金も使うし人も使う、レースを中止しないでその人材を排ガス対策の方に回す事は出来なかったわけですよ。F1にしたって二輪レースにしたって、ホンダがレースを中止しても開催されているんだから。だけど、2輪は敵がいなかったとか、排気ガス対策などと言う事で止めて、再開したらチャンピオンは獲れない。

企業の名前を上げるため、知らしめるために必要だという事でCART(アメリカで人気のフォーミュラレース)をやり、F1レースをやり、2輪レースをやっているけど、成績がいまいちでちょっとだしがなさ過ぎるよ。

モータースポーツやモーターレクはお客様に対するサービス、レースは違いますよ、サービスじゃないですよ。他から言わせると道楽者だ、好きな事やって勝った勝ったと喜んでるだけ、優秀な人材もそっちに獲られてしまう、金も結構かかる事になってしまう訳でしょう。そういう考え方は、藤沢武夫さんから良く言われてたよ、「やるには大きな会社の目標や目的がなきゃ駄目なんだって、ただ技術屋の興味で勝ちたいと言うんじゃないよ」と。最近、レースでなかなか勝てないけど、目の色変わってるかと思ったらそうでもないんだよ。ちょっと我々の頃とは違う。なぜ我々が目の色変えてやってたかと言うと会社が小さかったからだ。このままでは会社が潰れると思ってたしね。それが今は、会社潰れないと思ってるんだから…。

「何でそんなにムキになってやってたんですか？」とよく聞かれるんだよ。「いやー、そりゃ会社を有名な良い会社にして俺たち定年まで居たいもん。」で答えてたけどね…。

会社が小さくていつ潰れるかわからないから、社員が一生懸命、社長以下重役も一生懸命、やったわけですよ。本当に当時は、人・物・金が無かった。まして時間なんかありゃしない。今は人・物・金・時間があって何でレースに勝てないんだろうね。

研究所に戻るまで

新村 研究所を出られて10年後に研究所の社長として戻られて河島体制を引かれましたが？

河島 本田社長から河島社長体制へ。新開発システムの導入。色んなことを社報に書いたけれど、僕はある意味において今までの整理をただけと思ってるわけよ。

社長としての立場から言うと。本田宗一郎、藤沢武夫でワイワイと25年間やって、よく考えてみるとずいぶん無駄なことをたくさんやってきたなど、何でもかんでも研究者や技術者はみんな本田宗一郎の言うことしかやれなくて自分達でやれない、言われた命令だけをやっていけば成功しようと失敗しようと全部上の責任であって、お前のやり方が駄目だって怒鳴られるくらいがおちで、会社として損をしていた。研究者が色々失敗した経験っていうのは生きてくるんだけど、企業としてはあまりにも効率悪いじゃないかと思った。僕が研究所の社長になった時にやったのが、技術屋の喜びと悲しみを浮き彫りにするような、仕事の進め方や人事管理をやりたいと思ったのよ。技術屋って言うのは楽な商売じゃないんだよ、産みの苦しみを味わっているんだから、成功すれば喜び、失敗すれば涙を流す。家に帰っても寝られない。だから研究所の社報にそれを書いたわけ。

新村 あの時に「本田宗一郎がいなくなる、後はみんなでやらなきゃならないから」と言ったのまだ憶えていますよ、。

河島 話はあっちこっちするけれど、藤沢武夫さんが僕に対して非常に影響を与えているんですよ。藤沢さんに呼ばれて「俺は技術のことはわからん、本田宗一郎を信じて、これはいいって言われれば、技術的に優れているんだと思ひ。世界に無いんだ、日本初なんだと、言われりゃそうかと思って一生懸命売ろうとした。だけどなかなかうまくいかない。こういろいろな経験積んで来ると、どうも本田さんのやってることを全てそのままやっていけばいい、ということではないみたいな気がする、もう少し効率を考えて研究所を運営しなければいかんね」と言うことが一つと、もう一つは、「確かに今は何だかんだ言ったって本田宗一郎が研究所の親分だ、けどあの人がいつまでも生きてないよ、あの人が死んだらどうなるの、お前受けられるのかい」、「いやあ私は」と言うと、「そうだろう、だから小さい本田宗一郎的な人間を沢山作ればいいんだよ」、これを本社へ行った時っていうよりは研究所から出された頃に言われたんだよ。

新村 ずいぶん早い頃ですね。

河島 早かったですよ（35か6の時）。その辺のことをお前が整理しろと。僕は正直言って研究所から出された時に、研究所が面白いから勤めてたのに、製作所とは何事だと、もう半分ストライキやってたわけだ、その時ヘラブナ釣りがうまくなったんだけどね。

新村 それでヘラブナ覚えたわけだ。

河島 石神井公園に釣り堀があってね。毎日そこばかり。会社へ行かない理由は、胃の調子がおかしいからとか何とか言ってね。その頃、この事が藤沢さんの耳に入ったわけ。「お前は何か、研究所を出されたからって、ご機嫌悪いらしいけれど、違うんだ、俺の考えてることは、いつか研究所へ戻ってもらおうよ、だけど研究所バカじゃいかんと思ってる、製作所っていうのは、ある意味で色々な部門の一番川下部門なんだよね。」「凶面が悪くても泣かされる、営業がもっと作れって言っても作れなくて泣かされる、コストが高い、クレームが出た、っていつて全部泣かされる場所なのよ。」「しかもお金の勘定や大勢の人間を動かさなくてはいかん。」「研究所に居たんで解らない事がいっぱいある筈なんだから工場ですそれを勉強しろ、いずれは研究所に戻ってもらうんだから」と言われたんだよ。もっと仕事の整理をしろと、研究所は忙しい忙しいと言ってるだけで、売れる品物、儲かる品物、やった人がお客さん共々喜んでくれるような品物が出来て来るかを考えろって言われて、整理を始めたわけよ。だから研究所に戻って来るまでに準備が出来ていて、研究所へ就任の時、技術屋、研究者の苦しみ、悲しみを浮き彫りにするような人事政策、開発手法を取りますと言った訳。

新村 社長就任の時言われた新開発システムは、5項目ですね。

河島 一件一人主義、併行異質自由競争主義、自己申告主義、行動・現物・事実主義、収斂（れん）主義、

- 何時までもやらせて、何時までも金使うなど、徐々にまとめて最後は1件だよ（収斂主義）
- 研究テーマのやりたい者は全部やらせろと。（自己申告主義）
- 併行開発っていうのは、例えばミカンとリンゴがあって、どっちが好きだって聞けば、誰だって俺はミカンが好き、リンゴが好きって言うが、似たようなミカンが2つあったらどっちが良いか分からない、だから併行の異質の競争を仕入れなきゃ評価はできない（併行異質競争主義）

新村 それと、「首が飛ぶやつは一人でいい」って言われたんです。

河島 一件一人主義ね。

新村 それがLPLって名前に付いた。(Large Project Leader=プロジェクトの総括責任者)

あの時、プロジェクトをストップする権限は社長で、勝手にストップを掛けるなど。もう一つ河島さんに言われましたよ、野球はボールがベースの上を通らないとストライクにならない、人によっては特性の違いも有る、そうしたら人の特性に合わせてベースを動かしてやれと。そうすりゃストライクになるんだと。

この開発方式は、名前を変えて世界の多くの会社の参考になったと思います。

ホンダが伸びた理由

新村 昭和23年に創業、50年間でこんなに大きくなった理由は何かですか？

河島 当時は、新しい生産技術を基に設計をしたということ、今の会社の批判になるけど、研究部門と生産技術部門がもっと協力しないといけない。現在は、仕様を決めて安いものを使おう、これは商社機能になっている、こんなことばかりやっていると、どこのメーカーも同じ部品を使って同じようなクルマ作りになってしまう。新しい生産技術に合ったエンジン設計、車体設計を研究しなくては。

生産現場は、新しい生産技術を開発し、研究部門は開発された新しい生産技術で他社との差をつけていったわけだよな。

新村 新しい画期的な作り方なら値段がつけられる。それを一生懸命考えてくれないと困る。

河島 新しい作り方が出ないとだめ。ちょっと二輪の方で始めてるんだけど、ブロック設計って言うのかな、ユニット設計って言うか。

作り方を変えなきゃ。現在の二輪、四輪もなんだけど、生産設備を全部入れ換える位でないとリード出来る商品は出来ないと思う。今のままの設備では、真似されて、後で作った方が、当然安くて、性能のいいものになって来るよ。

ホンダが過去、創業期時代にガンガン伸びてきたのは、生産技術部門とくっついて新しい造り方をやってきたこと。自動車やオートバイを、プレスで造ってみたいパイプで作ったり、いろいろな方法をトライしてきたが、今の二輪のフレームはもうアルミとダイガストに変わったね。自動車の車体で言うならば、他社がまだプレス容量の小さい機械を使って、小さい部品を溶接して、出来た段差の繋ぎ目を、臭い、体に良くないって言いながら盛ったハンダを削っている時代に、性能のいい高価な大型プレス機械を導入してドーンと一発で抜いちまえてっていうの

ね。そういう新しいやり方を生産現場と開発部隊が組んでどんどん入れて来たから伸びたんだよ。

新村 確かにそれはそうですね。

河島 これが創業期に、二輪は浜松に40社、或いは全国に90社位あったメーカーの中から大きくなった原動力だよ。でも四輪は最後発メーカー、世界中でホンダより後に四輪メーカーっていう名乗りを上げた会社は少ないんだもの頑張ってくれなくちゃ。でも現在の状態を何年で作ったんだろう…。

「夢」について

河島 ホンダはよく「夢」というけれど、今度も「The Power Of Dreams」で言うスローガンだけど、きのう「夢」と言う字を辞書で調べて、いくつかの意味があるんだけど、「実現したいと憧れたり、望んだりすること」っていうことが「夢」なんだね。これがあつたら、これが実現したらスゴイなと思ひ、憧れたり望んだりすることなんだよね。「夢、うつつや幻」ではなく、ましてや「棚からボタモチ」でもない。

新村 それを思う人間がいないとダメなんですよ。

河島 実現したいと憧れたり、望んだり思う人が組織の中に何人いるか、本田宗一郎はその固まりだったわけだ。ある意味、我々レースで遮二無二勝ちたい、実現したらきっと素晴らしいぞと思ってた。そういう風に思う人が、今の組織の中で育つか育たないかっていうことが課題なんだよ。創業当時のホンダは、今で言うベンチャービジネスだからこういう人が大勢いましたよ、なんせ90何パーセント以上失敗するわけだよ。

「夢」っていうのを「欲」と考えている人がいるようなんだ。本田宗一郎は大欲(夢)を企業にニーズとした過去があつた。お客様のニーズを企業ニーズにすり替え奇麗事の企業となった時代があつた。

ホンダは独創的な会社というけれど、「あんまり独創性はないよ」、「夢」というのは「欲望」のことを言ってるんであつて、「大金持ちになりたい」という事なんだと言う人がいるが。ホンダの言う夢というのは、「実現したいと憧れたり、望んだりすること」これを夢と言うのであつて、一獲千金の金山を見つけたりするアメリカンドリームとはちょっと違うんだぞと言いたいんだ。

昭和29年の宗一郎さんのTTレース(イギリスマン島で行われるレース)出場宣言も会社のトップが、1954年に開催されたブラジルサンパウロ市政400周年記念レースに出場し、世界との技術の違いを実感し、TTレースに出て優勝すれば、戦後の日本の機

械工業を世界に誇示することになる事と、ホンダの技術の高さを示すと共に、将来の販路を世界に拡大にする事が出来る、またとない「宣伝」のチャンスと見抜いて描いた「夢」なんだ。

「やらまいか」精神

新村 本田技研の社長になった頃は？

河島 独創性のあるものを遮二無二追いかけて苦労したし、あの頃は今のようない開発システムでやっていれば、もっと早く大きくなっていたかもしれないね、創業25年で本田宗一郎さん辞めたけど、あの時の売り上げが3900億円位だったかな。25年掛かって“ゼロ”からそこまでにしたんだよね。

新村 本田宗一郎さんが、あと3年間くらい居たら会社が潰れたでしょうね。

河島 そうかもね。でもそこが宗一郎さんの偉いところよ。しかも藤沢さんも一緒に辞めちゃった。

現在のホンダが在るのは、あそこで本田さんも藤沢さんも息子には譲らないと言って、それで2人でパーンと辞めて、全く身内でもない人間に渡したと言う事だと思うね。新社長は昔から居て皆顔を知っている、まあ「キーちゃん（河島さんの愛称）に社長出来るんかよ」。僕が社長になった時、年上の副社長、専務の方々が皆なでいろいろ助けてくれたわけ。「キーちゃんじゃ心許なくてしょうがねーもの、一生懸命やる」。皆なが「キーちゃんの言う通りだ、やれ！」て、皆が一丸となってカバーしてくれたお陰でホンダは伸びたんだよ。社員も50代でもうじき定年（当時は55歳）という人は、若い社長を助けて一生懸命やらないと退職金もらえないもの。必死ですよ。何たって、45歳の若社長でしょ、皆で「やらまいか」と意志を一つにしたわけだよ。

本田宗一郎は、研究所においてワンマンな独裁者であったけれど、本田技研という会社の経営では独裁じゃなかった。全然性格の違う本田さんと、藤沢さんはお互いの役割を認め合っていたよ。藤沢さんは本田宗一郎さんの進歩的な考え方、独創的な考え方を尊敬し、本田さんは藤沢武夫さんの宣伝、営業、お金に対する腕前、センスを信頼してやっていた。社長本田宗一郎のハンコを副社長の藤沢さんがポンポン押してたんだから。

「お互いにもっとデカイ会社にしようよ！」「世界に名の通る会社にしようよ！」と言う本田宗一郎と藤沢武夫の二人の「やらまいか」なんだよね。

この遠州弁で「やらまいか」って言葉は英語で言うと「Let's go together」だよ。やるからついて来い」じゃないんだよ、仲間に言うんだから「一緒」と言う意味。ホンダは東京に居て国際的らしいん

だけど、「やらまいか」精神でやってる会社を馬鹿にすると負けるぞといつも言いってるのよ。

「草創の難」「守成の難」

新村 最近はどうな風にお過ごしですか？

河島 一昨年、健康に不安を感じ一歩下がった生活をしています。若い頃、忙しくて出来なかった趣味などを楽しもうと思っています。

新村 でも、今どんな事を感じられてますか？

河島 いろいろあるけど、僕が思う事の大部分は、誰か若い人が必ず考えている事が多い。僕のしゃべった事が「河島さんも同じ事考えているんだ」であり、「応援団が居るんだから、がんばろう。しかし、やり方は今風にやらしてよ」との声がかきこえてくる。「今は流行に乗り遅れないように、新機種立ち上がり期間を短くする事だけをやっている時代のような。遅れないようにというのは守りの開発ですね。夢が無いよ」。早くしなきゃいけないものと、10年後に大きな花を咲かせるものと、キチンと仕分けなきゃいけないんだけど…。会社にとって大事なものは「予知」だよ、「予測」じゃない。「予測」はコンピューターに任せれば良いのであって、「予知」が将来を創るんだと…。

100点満点の独創的な新製品なんてあり得ないと、必ずマイナス面はあるよ。だから僕の時代に「ネガリス」（ネガティブな点のリスト。欠点弱点をリストアップすること）という事を言い出したんだよ。最近「ネガリスが無いのがこの新製品です」なんて言うんだ。

新村 それじゃ平均点の商品になっちゃいますよ。

河島 社長時代に喋ったことで、「企業というのは各部門の平均値で進むのではない。一番遅れている部門によって企業のレベルが決まるんだ」と、開発が一番ダメなら全然ダメ。お金の部門が遅れていたり、製作所が遅れていたり、サービス部門が遅れていたり…。一番程度の低い部門に足を引っ張られる、決して企業は平均値で行かない。

新村 昔、「技術のホンダと言った覚えはない。」と言われましたね。

河島 それはね、「技術は手段であって目的では無い。」と言う事。

新村 それから、「金を持ってくるのは営業だけで、他のやつは使うだけだ。」って…。こういう哲学がちゃんとしてないとね、結局技術も出ないし会社も残らんとするんですよ。技術と哲学というのがあるけど、哲学の方が先でしょうね。

河島 これがホンダのフィロソフィーなんだと

感じてくれればいいんだよ、これが新製品開発だったんだと感じさえすれば良いんだよ。マネしろ！って言っちゃいけないんだよ。会社デカイんだからね。

この前、日経産業新聞に「ホンダも50年だから気を付けないと」って書いてあった。50年経つとダメですよ正直なところ、大企業病てのがはびこってくるんだよ。会社はライバル会社に潰されるのではなく、

会社の内部が腐って駄目になる事が多いね。僕がやった「草創の難」より、今の「守成の難」の方が大変だね、ご苦労様です。

新村 いろいろお話をお伺いしましたが、この辺で終わりにしたいと思います。同じ頃に仕事をしていましたが、初めて聞いた話や真意の分かった話など有意義な時間が持てました。

有り難う御座いました。