

## 『そして、『社是』が生まれた。 『わが社は世界的視野に立ち、 顧客の要請に応えて、 性能の優れた、廉価な製品を生産する』

それは、一九五六年一月発行のホンダ社報「十二号」に掲載された『社是』に並んで、『我が社の運営方針』が掲載されている。いずれも、現在の社是と運営方針の『原典』である。

「この第一印象を、OBたちは次のように語る。

「立派な社是をつくりやがったなあ、ですよ。その時の正直な感想は。しかし、これが社内に掲示されたかどうかは、記憶にない。多分してなかったでしょうね。私が入社したころを振り返ればホンダもすいぶん大きくなってはいた。けれど、この意味の言葉はすべて本田さんの口から聞かされてたわけです。『狭い日本を見てちやいかん、世界を見る』とか『商品は、お客さんが喜んでなんぼなんだ』とか。それがキチンとして、ちよつと、こそばゆかったんです。そう言ってる動機には、想いがいき過ぎて、良品・廉価にならないのが多かったし」

と、川島喜八郎

「これは、おやじさんそのものの社是。運営方針も同じですよ。ただ、お客さんのために明日の商品をつくればいいが、あさつての商品をつくっちゃつところが、ちよつと社是の通りじゃなかった。その後の株(本田技術研究所時代も含めて、おやじさん二十五年の打率は低かった。ホームランか三振か(笑))。川島さんたちから『ひどいよ、これじゃ売れんぜよ。お客さん、まだそこまできつてないよ』と。でも、その斥権がついてたのが僕なんだから(笑))。けれど、考えの基本は、しっかりおやじさんが植えてくれた。だから僕の時代には、もう少しまく明日の商品(いついつ)と、そこで学んだわけです。でも、あの果敢な失敗を経験してなかったら、そし

て今日の商品だけつくっていたら、ちっぽけなホンダは消えていただろうと思ふ。もし、おやじさんが日本一が目標で、日本の視野に立っていたら、間違いなく現在のホンダはなかったでしょうね」

と、河島喜好

「当時は若気のいたりで、生意気に言葉尻をとらえては文句を付けたりしたが、よく読んでみると、何とも率直、素朴で、具体的にしかも、額に入れて応接間に掲げておくような社是じゃない。とりわけ『世界的視野』のくだりは、当時のホンダのポジショニングにしてみれば、まさに、『よく言うよ!』と言われるレベルだったと思っけど、トップの人たちが本気でそう思い、実現しようと本気で行動してる。そういうのを見たり、聞いたりすると、僕らのような若い連中は、ついしびれて、ついに行ってしまうんだ。

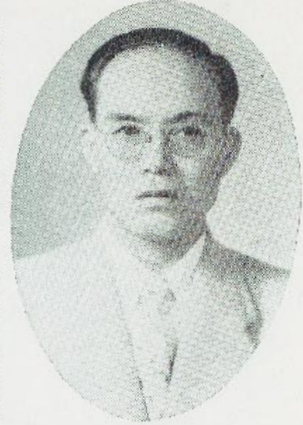
おやじさんは、自分の想いを、腹の底から一生懸命言う。そうされるとこころちは力みだから、わりとすんなり共鳴しちゃった。河島さん、川島さん、西田さん、白井さん、若くてああいっ思想に乗れた人たちが、おやじや藤澤さんと一緒に頑張つて、ホンダの根っこができたんだ。カルチャーの根っこがね」

と、杉浦英男

「僕なんか、ボロ工場の中の新鋭機械を見て、こつこつ会社に入りたいって途中入社した口だから、分かりやすいなあと思つた。だけどもんな立派な社是は他にないって、引退した今になって再感動してる。あの年代に、あの社是をつくつたのは、大変な見識です。ヨソの大会社にも、あんなのはなかったと思つよ。それに『三つの喜び』みたいな、さびに分かりやすい人間っぽい言葉がある。よく『和』の二文字を社是で飾ってる会社があるが、和だけで会社が繁

## 三つの喜び

本田宗一郎



私は、吾が社のモットーとして「三つの喜び」を掲げてゐる。即ち三つの喜びとは、造つて喜び、賣つて喜び、買つて喜びといふ三つである。

### 第一の造る喜びと

は、技術者にもみ與へられた喜びであつて、造物主がその無限に豊富な創作欲によつて宇宙自然の万物を作つたやうに、技術者がその独自のアイデアによつて文化社会に貢献する製品を作り出すことは何物にも替へ難い喜びである。然もその製品が優れたもので社会に歓迎される時、技術者の喜びは絶対無上である。技術者の一人である私は、斯様な製品を作ることをつねに念願とし努力してゐる。

### 第二の喜びは、製品の販賣に當る者の喜びである。吾が社はメーカである。吾が社で作つた製品は代理店や販賣店各位の協力と努力とによつて、需用者各位の手に渡るものである。この場合に、その製品の品質、性能が優秀で、価格が低廉である時、販賣に盡力される方々に喜んで買けることは言ふまでも無い。良くて安い品は必ず迎へられる。よく賣れるところに利潤もあり、その品を扱ふ誇りがあり喜びがある。賣る人に喜ばれないやうな製品を作る者は、メーカとして失格者である。

第三の喜び—即ち買つた人の喜びこそ、最も公平な製品の価値を決定するものである。製品の価値を最も長く知り、最後の審判を與へるものはメーカでもなければディーラーでもない。日常製品を使用する購買者その人である。一あるこの品を買つてよかつた」といふ喜びこそ、製品の価値の上に置かれた栄冠である。私は、吾が社の製品の価値は、製品そのものが宣伝してくれると、そかに白負してゐるが、これは買つて下さつた方に喜んで頂けることを信じてゐるからである。

三つの喜びは吾が社のモットーである。私は全力を傾けてこの実現に努力してゐる。

従業員諸君は、このモットーに背くことの無いやうに努力せられたい。又代理店各位におかれては私のこの念願を理解せられて協力を賜らむことを切に願ひ申上げる。

ホンダの基本理念である『三つの喜び』は、1951年12月のホンダ月報に初出された。1956年1月に制定した『社是』の基本となる言葉の数々は、ホンダ月報に掲載された本田宗一郎のエッセイから採られている

## 社 是

わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に応へて、性能の優れた、廉價な製品を生産する。

わが社の発展を期することは、ひとり従業員と株主の幸福に寄與するに止まらない。

良い商品を提供することによつて顧客に喜び

れ、関係諸会社の興隆に資し、さらに日本工業の技術水準を高め、もつて社会に貢献することこそ、わが社存立の目的である。

### 「わが社の運営方針」

- 一、常に夢と若さを忘るること  
わが社は、世界の日本経済の発展に伍して、日本の繁栄をリードしつゝ発展して行かなければならぬ。この理想に燃たわ幾多の苦難を乗り越えてゆくためには、遠大な理想と不屈の若さが必要である。
- 二、理論とアイデアと時間を尊重すること  
最高の製品は、最高の理論の上で打ち込まれることほど夢が立つ。優れたアイデアは、その理論をなすに必要である。われわれはいつも理論に基づいて行動する。
- 三、仕事を愛し職場を明るくすること  
働きやすい職場で本心に仕事に燃れ、いろいろな設備も、あらゆる職能も、こころから愛する者が集まれば、自然に仕事は進んでいく。
- 四、調和のとれた仕事の進め方  
力を一か所に集中させるのではなく、常に将来に備へて、現状に満足しない。また、必要に応じて、現況に満足しない。
- 五、不屈の研究と努力を怠らぬこと  
世界の激しい市場競争の中で、わが社が確固たる地位を築き上げるためには、たゆみない研究と努力を怠らぬことである。

1956年1月に発行されたホンダ月報No.23に掲載された「社是」と「運営方針」

栄するかって(笑)」

と、新村公男。

これが、当時の従業員の『社是』への感懐<sup>かむい</sup>である。人それぞれニユアンスこそ違つが、本田の日常が社是に姿を変えたのだという点は、だれにも共通している。

現在のホンダの基本理念になっている『三つの喜び』が、一九五一年十一月のホンダ月報に初出されたことは、前に述べた。

だが、ホンダ・フィロソフィーの原点である『三つの喜び』は、だれが文章化したのか。今まで謎のままだった。藤澤の代筆説など、諸説あった。

最古参従業員<sup>せいこさんじやうぎん</sup>の一人、そのころ総務担当だった神谷 清に尋ねた。

「あれは、私が書かせていただきました。今でいつと、PR誌の

## 『姿の良い製品は内容も充実している』。 独創のホンダは、独自の美しさ

一九五七年五月、ホンダは第六次増資で、資本金二億六千万円となった。そして八月、ホンダは画期的な製品を創り出した。それは初めて、『つくった』ではなく、『創った』と書くにふさわしいモーターサイクルだった。この年の九月に発売されたドリームC70が、それである。ドイツ車NSUスーパーマックスから受けた影響を感じさせながらも、これはもはや、本田が望んだホンダらしき、独自の個性を強く発揮し始めた第一号車である。

ドリームC70は、全身でホンダであることを主張していた。『ホンダエンジン開発二十年史』には、ホンダ初の二気筒二五〇cc OH Cのエンジンからスタイリングまでが

「独創のアイデアに満ちていた」

と、誇りを込めて書かれている。

量産の二五〇ccの中排気量四ストロークエンジンは、単気筒が主流で、二気筒はほとんど例がない。これは、このころ急激に性能を上げて台頭してきた二ストローク二気筒エンジン車への、四ストロークのホンダからの回答だった。

よつなものがあっていいのではないかと社長に申し上げ、ホンダ月報を私が編集者で出したのです。その時、社長は「自分で筆を執る方じゃないので、お話を聞きながら、まとめました」。

神谷は、そう答えた。

藤澤は、ホンダ月報に掲載する文章を自分で書き、神谷に渡した。「本田さんの平素の言動・思想を、至らぬ私が聞き書きしたもので、自分で考えたわけではありません」(神谷)。

本田と同一年、現在九十歳を過ぎた神谷は、明治の人の謙譲さで聞かれるまで、筆者であることを公言しなかつたのだ。

一九五六年一月、ホンダは第五次増資を行い、資本金は一億二千万円となった。

C70は、四億五千万円の工作機械の力を駆使した最初の製品でもあった。たった一年前までは考えられなかつた、一輪先進国への輸出も可能な国際クラスに達した商品が、初めて誕生したのである。パワーは国産同クラスの二ストローク車を越え、価格は安かつた。七千四百回転で十八馬力、高回転・高出力のホンダの第一号車だった。あまりの高回転に、耐久性を危ぶむウワサも立てられた。

本田の最初の著書『さつきはらむ』には、こんな一節がある。

「うちは馬力アップに力点を置いていた。しかしホンダは回転を高くして馬力を出しているから、エンジンの寿命が短いと非難する向きもあるよつだが、そういう考え方をするメーカーのエンジンなら長持ちしないかもしれない。設計も悪いし、精度も悪ければ摩擦が多くて馬力が食われるから効率も低い。そこで無理に回転を上げると、ぶっ壊れるに決まってる。自分のところが壊れると、ホンダのも壊れるというのには違ふ。そんなにホンダのエンジンが悪いのなら、買い手がつかないはずなのにどんどん売れている。自分の技術レベルを物差しにしてよそのを推しはかるといつかミッチェイ

「ここはやめて、素直に自分のところではできないんだとカフトを脱げばいい。そこで初めて技術を高めなくちゃ」という気持ちで起きるわけである。(中略)四サイクルの二気筒なんて、あんな価格でできるわけがない、どこか内部で手を抜いているに違いないなんてかんぐることが知らない。こいつは人はずな専門家じゃない。やはり知ったかぶりは技術の大敵である」。

当時、神社仏閣スタイルと呼ばれた、ユニークな角型の車体デザインは本田が先頭に立って、自ら粘土を削った。輸出を狙うからには、ホンダのマークはイコール日本のマークの誇りを持って、独特のデザインを打ち出さなければ駄目なんだと考えた本田は、休暇を取り、奈良や京都を十日間ほど巡った。

「この旅に同行したのは、さち夫人だけである。何をしに行くのか、いつものことと説明なし。毎日毎日お寺回り。ある日、京都大原の三千院で、ある仏様の前で動かなくなっちゃった。拝観時間が過ぎてても、あんまり夢中なものだから、お坊さんが懐中電灯を持って来て、見せてくださった。なんであんなに見てたんですか、と聞くと『お前には関係ない』の一言。あとで何



エンジンからスタイリングまで、ホンダの創造力を強くアピールした第1号車、ドリームC70。『神社仏閣スタイル』と呼ばれる独自のデザインは、本田宗一郎が自ら指示して生まれたものである

のためだったか分かりましたけどな」。

「ドリームC70のタンク側面のエッジは、仏像の肩から鼻にかけての線を頭に描きながらデザインした」

と、本田は言っている。後に技術研究所の造形室のスタッフに、『造形係長』のニックネームを付けられるほど、本田はデザイン好きであった。姿は心の鏡、姿は自身の良さを現す、と。

エンジンの外観まで統一されたC70の角型デザインは、多くの「C70」が生まれるほど、市場で人気を集めた。特に、精密感あふれるエンジンのデザインは、後年、あるイタリア車にまでコピーされている。アルミタイキャスト鑄造の枠のようなC70系のエンジンは、今見ても魅力的である。

量産・精密・軽量のアルミタイキャストへの本田のこだわりは、いよいよ、この時期から完全に開花する。ちなみに、スーパーカブの大衆生産に入った時、日本で生産されるアルミニウムの消費量の内、自動車関係業界では、ホンダがトップを占めるのである。

C70以後、ホンダは、だれかにまねをされることはあっても、だれのまねもしない、独自・独創の時代に入った。この後に続くC71には、ジュノオで経験したセルスターターが付いた。今はあつて当然のセルスターターも、最初はホンダから始まったのだ。

この年六月、ホンダの設計部門は、自工場で技術研究所として発足した。これは研究所独立の前奏曲だった。さらに、三年後の一九六〇年には、ホンダから分離・独立し、(株)本田技術研究所が設立されることになる。メーカーの研究所部門を別会社にする例は、当時どこにもなかった。

神武景気が終わり、ナベ底景気といわれる不況の中にあつても、ホンダの業績は上昇し続けていた。

輸入機械は猛烈な勢いで動かされていた。やってみせんで『能率』は、工場現場での本田の二大口癖だった。

磯部は、本田の無数の現場語録を、哲学的なものから具体的業務の助言まで、克明に記録している。その一つが、

『設備の能力は最高スピードで決める』

である。輸入機械は、メーカー指定の作業速度を超えるスピードで使われた。エンジンでいうなら、レッドゾーンまで回されるのである。当

【注】モベット…和製英語、ヨーロッパのペダル付きバイク、モベッドからきたもの

然 故障したり、オーバーヒートも起きた。指定を無視しての酷使だから、その対処はホンダでなければならぬ。買った機械は自分のものだ、知恵を使って自分の機械にしろ、である。機械メーカーが驚くような工夫をして、フル稼働させた。例えば、オーバーヒートにはラジエーターを付けて対策する。単機能の機械を複機能に

## 『三つの喜び』から『良品に国境なし』まで、 ホンダ哲学を具現化したクルマ、 スーパーカブC100、ついに登場

一九五六年、本田と藤澤はそろってヨーロッパへ旅立った。表面の目的は視察旅行だったが、二人の胸中には全く新しい商品の構想があり、それを確かめるための旅であった。

カブF型の生産は終わっていた。自転車用補助エンジンに替わって、モベット【注】と呼ばれるクルマが、日本でも姿を現し始めていた。ヨーロッパの街を走り回っているモベッドを見るたびに、本田は藤澤に、

「あんなのか？こんなのか？」

と尋ねるが、藤澤は首を横に振った。

帰国するやいなや役員会が開かれ、新製品の開発指示が二人から告げられたのである。設計スタッフには、本田がイメージしたクルマの説明がなされた。

「主だった連中に集合がかかって、おやじさんが頭の中の構想を話された。とにかくモベッドに近いが、それとは違うものにする」というのは伝わってきた。サンブルのクルマも五台くらい買ってきてましたよ。ドイツのNSUとか、シュンタップとか、オーストリアのプロトカがあつて、おやじさんは、いつでも量産性を考えてる人ですが、今度はいつにも増して大量生産を考えているなど、僕らも分かっています。実はおやじさんは、ヨーロッパへ行かれる前に、試作車を一台つくらせてるんです。その一台は、ボディー全部がアルミ鑄造というんでないもので、量産性はともあれ、重くてもうにもなりそうもない。早々にあきらめましたかね。このころ

改良する。この経験が、工作機械の自製という方向へ発展し、やがて一九六二年の工機製作所の発足へ至るのだ。

一九五七年十二月、ホンダは、東京証券取引所に上場された。翌年三月には大阪、四月には名古屋でも上場される。

一輪車の生産台数では国内第一位となった。

までは、おやじさん自身、これというイメージが、固まっていたんです」

当時の車体設計課長で、この計画のプロジェクトリーダー格だった原田義郎は、発端を語る。

「そのうち、だんだん、具体的にようになってきたんですね。設計室に朝一番で現れて、『おい、昨日の晩、こういつぶりに考えたんだ』と、大きな声でしゃべり出す。何事か起きたかと設計室の連中が集まって来る。人が寄って来ると、本人も興奮してきて、口から泡を飛ばして説明する。そのうち、じれったくなって、床に座り込んで

チヨークで構想を描く。描いているうちに、考えが先に進んで、描いたのを手で消して、また描く。見物人はますます増えてくる。輪の中のおやじさんは、まるで大道芸人ってことだったなあ（笑）。でも、周りを取り囲んだ従業員たちは、みんな「リリ」と緊張しておやじさんの言葉を聞いていました。『エンジンには四ストローク』と、これは、とくに決めてました。藤澤さんの注文じゃありません。あのころは大の二ストローク嫌いになって、もう目の敵【注】。

一九五七年の正月、まず、エンジンの開発からスタートしました。エンジンを担当したのは、星野代司である。役員会の席で本田は新エンジンの開発は星野に担当させる、と指示していたのだ。

「私は、一九五一年にホンダに入ってから、すぐカブF型のエンジンをやらされました。ホンダの前の仕事もエンジン設計でしたが、内燃機関じゃなくて、外燃機関、蒸気機関車の設計をやっていたんです。

それが五〇〇のちっちゃなエンジンをやることになった(笑い)。経験がなくても技術的にそう難しくない二ストロークですから、何とかになりました」。

しかし、今度のエンジン開発には、苦労が待ち構えていた。

「スーパーカブのエンジンは、ヘンリー」型の次で、私が設計した四ストロークの二作目でした。五〇〇の四ストロークエンジンなんて、世界でもっとも量産なんかしてない。五〇〇なら二ストロークと決まっていたからね。本田さんは、藤澤さんとヨーロッパへ行かれた時、ホテルで朝、新聞配達のカムシャフトがみんな二ストロークなので、『カン高い音がうるさいのなんの。あんなのは、やっぱり世の中に出すべきじゃないんだ。ああいうカムシャフト、四ストロークでなきゃいかん』と、おっしゃってたそうです。私への命令はもちろん四ストローク。それから、もう毎日毎日、設計室においてになる。こつちが夢中で基礎計算をやっていた時、ふっと振り向くと、いつの間にか後ろに本田さんが立っておられて、肩越しにじつとぞき込んでたなんてことも再々ありました。熱の入れようたるや、いつもよりはるかに激しかった。設計図を引き始めると、もつと大変。何しろ図面を見るのが恐ろしく速い人です。パツと見て『これじゃ駄目だ』って、せっかくなきれいに描いた上に鉛筆でシャーッと乱暴な線を描いちゃう。動が鋭くて、問題点を一目で見抜いてしまう。やはり、普通の頭の人ではなかったです」。

だが本田は、自分の意見をゴリ押しするよつな一方的なワンマンではなかった、と星野は言う。

例えば、『この板厚、もっと薄くして』と言われた時に、これは強度計算上、この厚みです、と理論的に説明すると、何もあつしやいません。『あ、そつちか』。それでおしまい。こつちの勝ちです。社長のアイデアとこつちのアイデアがぶつかった時も、テストしてみて、『おれのはダメかあ』と、あつさり引込める。ただ、エンジンニアとしての本道から外れると、これは厳しい。私は、それで一度、特に厳しいお叱りを受けました。ヘンリーのカムシャフトへの給油テストで、テストの基本を間違えたときでした」。

ともあれ、毎日、矢の催促のうちに開発は進んだ。

「大きな問題の一つは、このエンジンが水平近くまで前に傾けて搭載されることでした。なつても風の当たる面積が小さくなって、冷えにくい。オーバーヘッドにしては、なつても、シリンドラーヘッドカ

バーのてつべんに、通風用の穴を開けるアイデアを思い付いた。あれで、うまく冷えるようになりましたね。本田さんは、かねがね『創意工夫は、苦しまぎれの知恵である』とおっしゃってましたが、その通りです」。

もう一つ、似たような話があります。思うようにパワーが出なくて悩んでいた時です。これはもう、吸・排気バルブを大きくするしかない。しかし五〇〇エンジンですから、シリンドラーヘッドの面積は小さい。定番の二二三径サイズの点火プラグを使ったのでは、バルブ径を大きくできない。思いきって二〇〇径のプラグの採用に踏み切りました。本田さん流に言えば、『常識は破るためにある』ということですね。プラグメーカーのNGKさんが積極的に二〇〇プラグを開発してくれたんです。パワーは、四・三馬力出せましたから、よきさんの倍くらいになりました(星野)。

エンジンを四ストロークにしたこと。これが、スーパーカブの今に続く未来を決める鍵となった最も大きな選択だった。

OHVでOHCにも勝る九千五百回転という高回転・高出力型でありながら、実用車として使いやすい特性を持っていた。燃費の良さは、これまた二ストローク勢を大きく引き離していた。

エンジンと同時に始まったのが、クラッチ機構の開発である。

「おじさんは最初から『蕎麦屋の出前のお兄ちゃん』が、片手で乗れるクルマにする』と言っていました。つまり、片手が自由になるクルマです。クラッチ操作を手でやらないということですね(原田)。これは、あのドリームD型で挑戦した、クラッチレバーのない、コツなしでだれでも乗れる二輪車への、再度のアタックだった。スーパーカブには、自動遠心クラッチが採用された。特に苦労を繰り返したのが、このクラッチの断続機構だった。これには河島も協力した。秋間、明が専任で、八種類もの方式がテストされた」。

「クラッチの断続とギヤシフトは、D型と同じようにペダルを足で踏むだけでいいんです。ただし、今度はあんな失敗は絶対できない。だから、特に、とこよりも念入りにやりましたよ(河島)」。

車体の開発も二月から開始。エンジンからデザインまでを含めた総括を原田が、フロントサスペンション関係を中島源雄が、リア部とブレーキ関係を長谷川太のグループが、フレームと車体全体の取りまとめは六月からメンバーに加わった安藤吉之助が担当した。

「原田さんをヘッドにみんなが複合的にそれぞれ力を合わせて開

発したんです。私はフロントフォークや前輪のサスペンションを担当し、リアサスペンションの基礎計算もやった。長谷川さんはリアのスイングアームや、車輪、ハブなどを受け持つ。安藤さんは車体の重心位置、つまりシート位置をどこに置いて、どう重量配分するかを計算する。要するに、チームワークです。相談しながら仕上げた。こういう時に大事なのが、コンダクターの人柄なんですよ。名目上の役職じゃなくて、いかに上手にスタッフをまとめるかです。おやじさんとの中間に、原田さんのような緩衝役になつてくれる人がいて、みんなにいい仕事をさせたんです」(中島)。

中島が手掛けたボトムリンク・フロントサスペンションは、それまでの同形式のホンダ車に比べて小さくスマートに設計されたが、悪路でも走れるタフさと、快適な乗り心地を備えていた。

「親しみやすい外観というのはスーパーカブにとって大事なことです。ゴツくしたくなかった。生産コストも考え、機能も十分なサスペンションということが一番苦労したかな」(中島)。

「私が入社したのは一九五七年の六月で、スーパーカブの開発が進行中でした。フレームの基本構成も一七インチタイヤにすることも決まっていた。クレイモデルもつくり始めていた。驚いたのは、クルマが出来上がった時のキチンとした仕様書がないんです(笑)。ホイールベアスをいくつにする、キャスター、トレールをいくつにするなどの図面がね。普通はそれがあってスケルトンづくりをするが、ホンダは逆で、スケルトンができてから仕様書づくり。私がそれをやりました。その時、おやじさんに「一番厳しく注文されたのが重量軽減です。削って削って最終的には五五kgにできました。タイミングも良かった。ポリエチレンのような新素材が現れてたり、製造技術も格段に進歩した時期です。大量生産に向く電気溶接などをホンダは積極的に導入した。みんなの知恵に加えて、このタイミングの良さも、スーパーカブ成功の要因でしょうね」(安藤)。

スーパーカブの成功の陰には、一七インチタイヤの採用がある。当時このサイズのタイヤは全く生産されていなかった。なのになぜ一七インチを選んだのか。操縦安定性、荒れた路面の走破性、乗りやすい車高、停めた時の足つき性など、すべての条件を検討した結果、これが最適との結論が出たのだ。採用は本田の一声で決まった。「タイヤメーカーさんは最初はウンと言ってくれなかったです。ホンダのたった一機種用に、一七インチタイヤをつくるんですから、

リムメーカーさんも同じです。結果的には、スーパーカブのあの売れ行きで、たっぶりお返しが出来たんです(原田)。

続いて四月、車体のデザインが始まった。スーパーカブの担当デザイナーは、大学卒業前年、ホンダの白子工場を見学して、その活気に感激して入社した、新人デザイナーの木村謙二郎である。

「だって、まるでバイクの中でイオン反応してるみたいに、みんなカッカカッカして働いてる。こんな中に、おれも飛び込みみたい。と。それで試験受けて、受かったから、もう大学は休んで、一九五六年の十一月からホンダ勤め。ちょうど極秘のマルム作戦というのが始まっていました。スーパーカブの開発ですよ。しばらくは見習い期間で、ベンリイのウィンカーなんかのデザインをやっていたら、突然『おまえ、マルムのデザインやれ』です。会社が全力で開発してるクルマを、出来立てホヤホヤのデザイナーにやらせるんだから、全く常識外れの会社ですよ。あの時、おやじさんが言っていた印象的な口癖が、『手のうちに入るものにして!』なんです。どういう意味か最初は分からなかった。そのうち、オートバイをもっと身近にあって、だれもが気軽に使えるものにしたんだということだな、と分かってきた。要するに、パーソナルツール化、普遍化です。手のうちで扱える道具のようにしろということですね」。

木村は、本田のイメージをくみ取って、デザインに打ち込んだ。ところが、相手は「造形係長」である。クレイモデルに、遠慮会釈なく手を出し、削りまくるのである。特に、デザイナーたちがステップスルーと呼んでいた、またぐための空間デザイン処理に厳しく注文を付けた。ヨーロッパのモベッドでは燃料タンクをまたぐスペースの前面に置くのが標準的だったが、本田は、それを良しとしなかった。本田は、

「これは、後ろに足を上げてまたぐオートバイじゃないぞ。前からまたぐクルマだ。スカートはいたお客さんにも買ってもらっちゃうんだ。邪魔なところに置くな」

と、シートの下にタンクを置くレイアウトを、木村に考えさせた。ステップスルー空間は、クレイの芯にしている鉄板が出るまで本田が削り込み、それでもまだ満足せず、やり直しを命じられた。

またきやすさは、スーパーカブのデザインの大きな特長になったが、発想のもととは、本田の「製品は、あくまでも親切であれ」にあったのだ。



スーパーカブ発売当初のパンフレット。Superの文字もカブF型のロゴに合わせてつくられたのがよく分かる。手づくりに近いものだったと当時の関係者は言う  
〔資料提供 木村謙三郎氏〕

デザイン作業は、八カ月後の十一月末に、ようやく最終モックアップにたどり着いた。

「これはオートバイでもない。スクーターでもない」

と、本田が言った通り、今までにない、新しい形の二輪車になっており、モックアップは、まるで実車のように仕上げられていた。

「おやじさんが、『専務を呼べ』って、八重洲の本社に電話をさせた。すると、『どうやってこんなに早く来られたんだろ？』と思うくらい早く、藤澤さんが現れましたね。私も、その場に居合わせました」

と語るのには、木村の頑張りをよく知る、やはり一九五七年に入社した、もう一人の若いデザイナー・森泰助である。

本田はおよそ十五分ほど、藤澤にこのクルマの今までにない特長を、まぐし立てるように語った。

「この後のシーンは、あの有名なエピソード通りです。おやじさんが『どうだい、専務。これなら、どれくらい売れる？』と言われた。そしたら、藤澤さんが『まあ、三万台だな』と答えられた。私が思わず、口をはさんじゃったんです。年間三万台ですか？って。そしたら、『バカ言え。月に三万台だよ！』。さしもおやじさんが一瞬、目をむいたのをよく覚えています」(森)

原田は、その現場にいなかった。

「私は、わざと藤澤さんを避けてたんです。もし、藤澤さんに何か注文出されたら、聞かなきゃならなくなるし、おやじさんとの間にはさまって、のっぴきならなくなる。月に三万台の話は、藤澤さんが帰った直後に聞いた。さあ、これはこれで、やっぱり大変なことです。日本中のオートバイメーカーの合計販売台数が、月に四万台程度です。だから、藤澤さんも、あの時には、確固たる自信があつて、あの数字を言われたんじゃないでしょう。営業はそれくらい売る覚悟だから、しっかりとつくれと、プレッシャーをかけた感じでした」(原田)。

このプロジェクトが始まる前、売る人・藤澤は、本田に、こんな注文をしていた。

「藤澤さんは『横に寝てるやつが、買ってほしいわよ』と言つてクルマにしてくれ、と社長に頼んだよ』と私に言われましたね。奥さんがだんなさんにOKを出すような、ということ。オートバイは当時やっぱり、女性にとって怖いイメージのある乗り物でした。

エンジンがむき出しで音も大きくて荒々しい。今までのオートバイではマーケットに限界があることを、藤澤さんは知っていた。あの入自身が、オートバイにも自動車にも個人的には興味がない。免許証は一応持ってたが、靴ペラ代わりしてた(笑)。ですから、オートバイという商品を、乗らない側からも客観視できる。『今度のクルマは、臍物(へら)の見えないクルマになるぞ』とも言われてましたね。女性も乗れるクルマになると。まだ、姿もないころの話ですが」

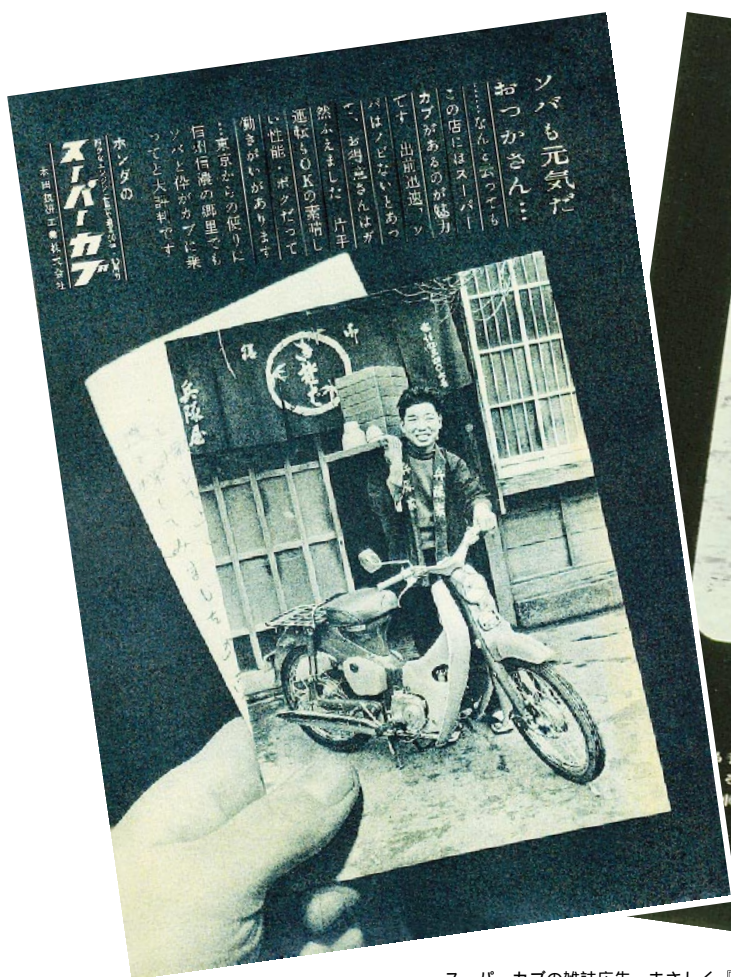
と、川島は言う。

「藤澤さんのすごいところは、スーパーカブの開発の時に、市場にふさわしい商品価格を、本田さんに前もって提示していたことです。本田さんは、それに応じて開発指示をする。だが、技術屋の良心で、妥協できないところはほとんど直すから、コストが上がります。ところが藤澤さんは、この商品のマーケットではこの価格であるべし」とコストを無視した価格を付けた。びっくりしましたね。五万五千円ですから。月に千台単位しか売れなければ、『コスト割れもいとこです。しかし、三万台売れば、コストが合つ。これにせひとも合わせてもらいましょ』、とリテルプライス(小売価格)を設定してしまつた。よし、それならやってみせよう、と頑張る本田さんもすごい。この価格で、市場でトップの性能と耐久性のある精度の高いクルマを、工場や部品メーカーさんを指導して、つくってしまったんです。うちの工場もそうですが、オートバイ部品に始まつて、今では自動車部品の大きな会社になった協力メーカーさんがたくさんありますね。これを育てた本田さんは、つくる世界の第一人者、藤澤は、売りの世界の大貢献者。二人は、日本の自動車業界の恩人だと思います」(川島)。

スーパーカブは、フロントフェンダーをはじめとして、ポリエチレンを大幅に採用した初のホンダ製品である。

「ポリエチレンを使うのは冒険でした。商品としてはポリバケツなんかで人気が出てきたばかりの新素材。自動車業界では使った前例は全くありません。おやじさんの『やれ！』の決断で採用したんです。あれらの部品を重い鉄板ではなく、軽いポリエチレンにしたから、スーパーカブの走りの性能は、ひときわ上がった。コストダウンにも、結局、大きく役立ったのです」(原田)。

もし常識通り、鉄板であの部品をつくっていたら、スーパーカブが、これほど成功したかどうか分からないと原田は言う。



スーパーカブの雑誌広告。まさしく『三つの喜び』を体現したスーパーカブは、1958年初登場以来、今なお世界中のお客さまに愛用されている  
〔資料提供 ㈱東京グラフィックデザイナーズ〕

ジュノオの失敗以来、プラスチックの研究の火を絶やさなかった土田のセクシオンは「ここから化学成膜化係として活躍を開始した。チャンスに恵まれない彼らに、本田は折にふれて励ましを掛け元気づけてきたのだ。初期こそ積水化学に依頼したポリエチレン部品の生産は、短期間のうちにスーパーカブのツールボックス、バッテリーボックス、フロントフェンダーを手初めに、射出成型による社内生産体制を敷くことができた。これは、ジュノオの生産が終わり、チームの一時解散後も、わずか四、五人のメンバーで続けてきた技術開発があったからだ。土田らの仕事は、やがて、鈴鹿製作所でのプラスチック部品の大量生産へと発展していき、スーパーカブのコストダウンに貢献することになるのである。

ネーミングは、簡単に決まった。提案者は、木村だった。

「名前だけがまだ決まっていなかった。当時、スーパーという言葉が流行ってたから、それをあつFカブの指定書体の前に付けてロゴをつくって、おやじさんに見せたら、『っん、それでいいや』って、スーパーカブ。特別なエピソードなし。一発で決まったのはネーミングだけだったな(木村)。

開発着手から約一年八カ月という、ホンダとしては異例に長い開発期間をかけて、一九五八年八月、スーパーカブが発売された。

スーパーカブは、本田が、一〇〇%お客さまの立場になり切った。つくったクルマだといわれる。エンジンから、形から、乗りやすさ、使いやすさ、耐久性、経済性すべてが、『お客さまの満足第一』だった。本田はテスト走行の時、自らめぐるんだ道路を走って泥はねのかり具合までチェックした。こうして完成したスーパーカブは、『ホンダ哲学が、そのままクルマになった』ような一輪車だった。

藤澤は、スーパーカブに、またもDM戦略を巧みに使った。今度の販売網づくりは、それまでモーターサイクルにも自転車にも関係のない、材木商、乾物店、シイタケ栽培業者など、異業種の人たちに参加を呼び掛けたのだ。これも例のない、藤澤らしい発想だった。

『オートバイを売るという事は、不特定多数を相手にする商売じゃない。アフターサービスの要る商売だ。地域に根付いた人に販売してもらおう』というのは、藤澤さんの哲学。ただ、全く違う業種の人たちに声を掛けるというのは、あの人ならではの。スーパーカブの強力な商品力を得て、ここで徹底的に『自前の販売網』づ

くり挑戦して、現在の販売網の基礎をつくったんですよ。

例えば、それまで関東一円というような大きなテリトリーを持っていた以前からの代理店さんには、販売権を返してもらった。代理店は東京地区だけに限って、後はホンダ直結の販売網として再整備した。スーパーカブの素晴らしさは、これができる力を、藤澤さんに与えたというところにもあります」

と、川島は言う。

三千五百通の応募から、約六百の販売店が選ばれた。全国で千五百店のネットワークで、月に三万台を売り上げられる予定だった。

藤澤には、「宣伝係長」というアタマがあった。

「この宣伝・広告となると、私たちは口も手も出せない。禁漁区みたいなもの(笑)。藤澤さんが一切やっつけてしまっんです。ただ、手法はすべてに通じる藤澤流で、アイデアは奇抜。発売予告という今のティザー広告のハシリをやったし、新聞には十五段のフルペーシ広告をドカンと展開するし、よそさんが目をむくような広告戦略でした。このへんは、ホンダ内部の人間より、外の人のほうが詳しいんじゃないですか」(川島)。

このころ、藤澤は自分の周囲に社外の若者たちを集めて、一種のブレーンにしていた。

「情報収集ですね。その幅は広くて、音楽家から株屋さんから僕のような広告デザイナーまで多種多様。僕はアパートの高島屋の宣伝部にいた。夜、酒飲ませてくれて、僕らの話を聞いてくれるわけです。そのうち『おまえ、今度こんな広告するんだよ、意見を言え』なんて言われてた時に、スーパーカブの広告の一つが、外国作品に似ているという事件が起きた。『おれは専門家じゃねえんで、そこまで目が届かん。こんな恥をかきたくないから、おまえ、独立してホンダの広告のデザイナーやれ』と、引きずり込まれてしまった。スーパーカブが発売されて間もなくのことでした。

藤澤さんがスーパーディレクターです。『三つうちのでいこう』とコンセプトを出される。その意を一生懸命くみ取って広告にする。ある日、『社長が、スーパーカブは蕎麦屋に向いてる』と言ってる。そのテーマでやろうと『三つうちのできたのが、ソバも元気だおっかさん』という広告。『おい、あれが出たら、蕎麦屋さんがいっぱい買ってくれたよ』って『機嫌でした。でも、自分が気に入った案が出るまでは大変だね。何十案出しても駄目だった。』おれの

言ってることが分かってない！』と、怒鳴らわ、シコかわです。おかげで、手前味噌になるけど、いい広告がくれたなと、今でも思ってます」

と、尾形次雄(現、東京グラフィックデザイナーズ社長)は語る。市場の反応は、発売するやいなや、急上昇していった。販売店の申し込みも増え続け、一台でも多くと望む人たちが、本社まで前金を持ってやってくるという、かつてのカブF型のような場面までが出現した。しかし、もはや、一時のブームではなかった。

『ホンダエンジン三十年史』には、

「埼玉製作所で量産を開始して以来、一九六〇年鈴鹿製作所へ移管するまで、スーパーカブの月間生産台数はほとんど真線的に増産二万七千台に達した」

と、書かれている。

ホンダは、スーパーカブによって、『三つの喜び』を、今度こそ、真に実現したのだった。

数年後、『良品に国境なし』も、スーパーカブが実証する。アメリカン・ホンダモーターのサクセス・ストーリーの主役商品は、スーパーカブだった。

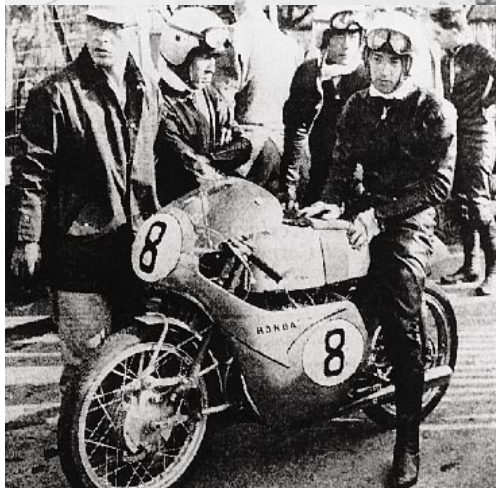
発表から四十年間、基本の形を変えずに生産され続けるスーパーカブの世界累計総生産台数は、一九九九年一月末時点で、二千七百四十六万台を越え、どこまでその記録を延ばしていくのが、だれにも分からない。

「実は、一九七〇年代になってから、スーパーカブのフルモデルチェンジをしようという話があったんですよ。僕が技術研究所の常務になってた時だった。よっしゃ、難しそっだからおれがやるって世界中回ったりして、約一年間、車体屋の神山幹弘と、ああでもない、こつでもないと考え抜いた。いや、もつとかがったな。それで何をどう設計してもあれを越えられない。かなわない。モデルチェンジする値打ちがない。結論は『スーパーカブさん、生意気言って「メンナサイ」と最敬礼(笑)。あれはおやじさん全盛期の、おやじさんの気持ちがり固まったようなクルマです。モデルチェンジをしようなんて気を起こしたのが間違いだっただ」

と、新村公男は語る。

スーパーカブ発表の七月、ホンダは第七次増資を行い、資本金は七億三千万円となった。

初挑戦のマン島では、監督もライダーもマネジャーも、全員がマシン整備で働いた。左からライダーの鈴木淳三、鈴木義一、河島喜好監督、飯田佳孝マネジャー、廣田俊二メカニック、ライダーの田中楨助、関口久一整備監督、ライダーの谷口尚巳



6位に入賞した谷口尚巳とホンダRC142。続いて鈴木義一が7位、田中楨助が8位でゴール。メーカーチーム賞を獲得した

## 『マン島TTレース初出場』。 若者たちは、カいっばい世界にチャレンジした

「あの宣言が出て、だれがこの大仕事やるのかなあと思ってた。こっちにきました。すぐエンジン試作が始まって年末にはプロトタイプもできたりしたけれど、おやじがうるさい、周囲もうるさい、こっちはこっちは口出しされて、もっやうてられない。専門の部署をつくってくれ、でなきゃやりませんと言ったら『つくれ』の一言。第二研究課というのをつくって、エンジン設計屋、車体設計屋、組立屋、選手、マネジャーを、全部課員にしてね。上はおやじさんしかい

ない直属部隊。第二回の浅間の後だったな。エンジンが久米是志や新村公貞、車体がサンパウロで食うや食わずの貧乏をした馬場利次ライダーは、浅間の時に社内につくったホンダスピードクラブの面々でした。あのころは『やりたいやつ手を上げる!』『はい!』で決まっちゃう時代で、稗令なんてあったがどうか忘れちゃった笑い。ですから、エンジン屋から何から、どっか一本線の切れてるような常識外れのやつばかり(笑い)。マトモな技術者ならマン島TT挑戦なんて無鉄砲なこと考えませんよ。うちは、トップのおやじさんからして、マトモじゃないから(笑い)。

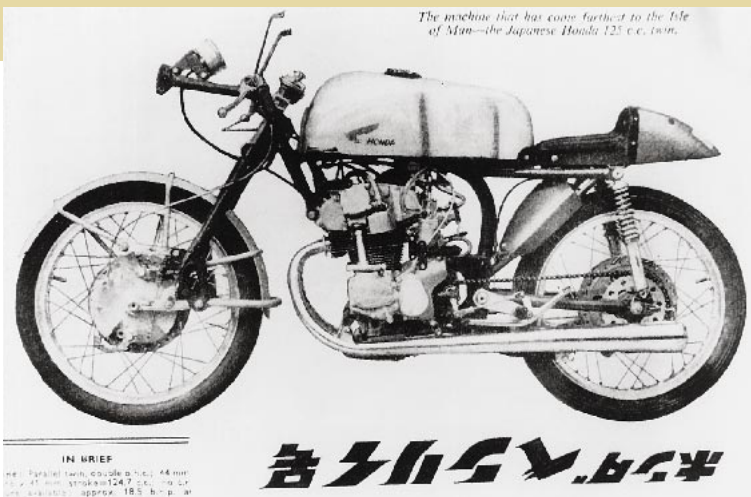
河島は、マン島TT出場という大プロジェクトを任せられたのだ。「四十代、三十代の技術屋さんが、そのころ、いっばいいたんだが、あえて若者にやらせてくれた。その時、僕も三十歳になっていなかった。みんな二十代、責任は重いけれど、若いから怖いもの知らずだった(河島)。

一九五八年九月、試行錯誤を繰り返している時、イタリアの市販レーシングマシン、一二五ccのモンディアルが手に入った。

「五六年型だったけど、初めて向こうのレーサーの実物を見たわけ。これは勉強になった。あのおかげで最初のマン島TTマシンができたといえます。モンディアルは単気筒だが、うちは二気筒にした。一九五九年の一月に、RC141というマシンができた。でもまだ三年前のモンディアルの十六・五馬力に追いつけない十五・三馬力。その後すぐ四バルブのRC142が、十七・四馬力になって両方をマン島に送り出したんです(河島)。

一九五九年五月五日、大倉商事囑託のバスポートを持ったホンダチームの面々が、マン島に着いた。監督の河島、ライダーの鈴木義一、谷口尚巳、鈴木淳三、田中楨助、メカニックの関口久一、廣田俊二、マネジャーの飯田佳孝、通訳兼ライダーのアメリカー人、ビル・ハントの九人である。だが、なぜ大倉商事囑託だったのか。

The machine that has come furthest to the Isle of Man—the Japanese Honda 125 c.c. twin.



イギリスの二輪誌『モーターサイクリング』に紹介されたホンダRC142。ホンダペンリイ号の文字が逆になっている

「輸出もしていない会社の連中がオートバイ競走に出掛けます、って言うたって、出国ビザも外貨も出ないと思っただから、機械の輸入でお世話になってる大倉商事さんの名義を借りたんですね。でもお役人が片目つぶって、OKしてくれた。うちの人間が海外へ行く時は、かならず一もありませんから、ホッとしたよ。だけどサンパウロほどじゃないが、お金は節約です。ナースリーホテルという安い宿に泊まって、床屋も自分たちでやって、でも食事だけはちゃんと取った。腹が減っては戦はできない。日本代表で行くんだ、恥かくな。って、出掛ける前に、おやじさんの命令で食事のマナーを勉強させられましてね。だから、マナー正しく、まずい飯を食いました(笑)。肉はマトン。何の肉かってウエイトレスに手振りて聞くと『メエー』ばかり」

と、チームの財布を預かった飯田は言う。個人持ち出しのドルを集めて、それがチームの運営費だった。マシンと一緒に船で運んだ米や味噌は、カビだらけで食べられなかったのである。マン島での初仕事は、マシンのサビ落としだった。

この年のマン島TTは、長いマウンテンコースではなく、短いクリフコースで行われた。二五ccクラスのレースは一周一七・三六kmを十周する。

ともあれ、トレイニングが始まった。練習車は、一月に発売したばかりのペンリイCB92である。

田中はマン島初試走の印象を、次のように語る。

「舗装されてる路面でレースしたことなんか、一度もないんです。浅間はダートでしょう。当時は国道だとしてほとんど砂利道ですから、マン島に着いて、日本とのあまりにも違う現象に、身が震える思いでした。道路の両端には歩道があって石垣が続ぎ、中央はかまほこ型になっている。この一般道を走るのがマン島TTレースなのか、とつとつこまで来てしまったが、気迫でやるしかないな。これが第一印象。コースを覚えるため周回を重ねたけど、あまりの難しさに頭の中はパニック状態です。途中で休憩していると、島の人たちが珍しそうに話しかけてくるんだ。『おまえ、日本人か。どこのオートバイで出るんだ?』って、日本のホンダだ、って言っても、日本人はオートバイなんかつくれないと思ってるらしい。疑わしそうな目で、ペンリイを見るんですよ(笑)」。

田中は、メイド・イン・ジャパン、メイド・バイ・ホンダを繰り返

返したが、信じてもらえなかったと言。

ペンリイのエンジンは快調だったが、タイヤはブロックがはがれて飛び、チェーンはたちまち伸びてローラーが飛び、毎日交換。プラグは電極が飛んで、ピストンには穴が開くなど、メイド・イン・ジャパンの部品は、まだ世界のレベルに遠いのを思い知らされた。日本から持ってきたヘルメットも、主催団体のオートサイクル・ユニオンの検査をパスできず、イギリス製のクロムウエルを使うように指示された。

「僕らは一カ月も前から一番乗りでマン島に来たんです。ほかのチームはそんな早く来ない。そっだ、世界GPレースはマン島TTレースだけじゃないんだ、と後から気が付いたくらいでね。そのうち、みんなが現れてトレイニングを始めたから、これがやっぱり速い。おやじさんより、もっとシヨック。こっちは、これからすぐ戦わなきゃならないんだから(河島)。

河島は、ライダーにどう指示するかを考えた。エンジンはともかく、ボトムリンクのフロントサスペンションは、もつ時代遅れに見えたし、フレーム剛性もブレーキ能力も心配だった。ホンダが荒川の河川敷につくったテストコースは、フラットな直線一本をつないだ単純なもので、そこでのデータなど、それぞれ異なる七十四ものカーブがあり、アップダウンも多いこのコースでは役に立たない。

「ライダーもメカニックも、あんまり差があるんで、最初ガクッと来た。ところが、すぐ回復した。よし、今年はともかく、来年こそ見てやがれ!と、闘志満々になっちゃったんです。僕も含めてもつ来年もやる気になってる。若さといつか、バカさといつか(笑)。この辺が、実にホンダっぽいんだな(河島)。

船便に間に合わなかった四ハルフのシリントナーヘッドが航空便で届いた。三台だけ頭をこれに付け替えて走る事になった。

「マン島まで来て日本と同じで、監督以下、全員遅くまで働きまして、僕らとすれば、見物人のいない夜のほつが、のびの仕事できる。そしたら、日本人は天井のネズミ、なんて新聞に書かれましたよ。夜中にちよこちよこ動き回ってる、って」

と、メカニックの廣田は苦笑する。土曜も日曜も働いていると日本人は能力が低くて能率が上がらないのだらう、と書かれた。

予選では、RC142(谷口)十一番から、RC141(田中)RC142(鈴木義一・鈴木淳三)で、十五番までのグリッドを

そろってホンダが占めた。

六日三日 いよいよ決勝レース。

「スタートラインに並んだ時、河島監督から『無理するなよ』の一言。あれで肩の力が抜けた。途端に、それなら自分なりにできるだけ走ってやるぞ、って。頑張らって言われたら、カチカチに固まったかも知れない。監督の読みが深いんだ」(谷口)。

「あれを耳元で言われて、膝の震えが止まった。でも、無我夢中で走っちゃったのが、正直なところですよ。向こうの連中の走りを見てラインどりとカブリングポイントを学ぶなんてのも、そんな簡単なものではないね。コーナーで何度も突っ込みそうになったし、運任せ。完走できたのは、マシンのおかげです」(田中)。

「完走するよ、って僕は言ったんです。途中でマシンが壊れたらデータが採れない。二年目、三年目を狙う気ですから、絶対一台だけでも完走してくれないのは困るんだ。で、全員に、無理するなと言って歩いた。そしたら四台も完走。予想外ですよ」(河島)。

「RC一四一のハントが、コケてリタイアしましたけど、みんな快調でピットは暇でした。七周目に淳ちゃんのリアのブレーキロードのピンが折れて飛んじやった。この程度のこととは浅間で慣れているからちよいと応急修理してピットアウトさせました。エンジンには全くトラブルなし。十周、一七三・六kmを走り切りました」(廣田)。

優勝はMVアグスタのプロトタイプ二位がMZのタベリ、三位がドウカティのヘイルウッド。ホンダ勢は、谷口が六位、鈴木義一が七位、田中が八位、鈴木淳三は十位だった。谷口はシルバールー力、鈴木義一と田中はブロンズルー力を獲得、さらにメーカーチーム賞も獲得した。

「監督が、電話でおやじさんに報告しましたね。『団体優勝おめでとう。よくやった』って言われたそうです。翌日になったら、だいぶ世の中変わってました。新聞の第一面にホンダチームのことが載ってる。もうネズミがどうとかなんてのはなくなつて、よく読めないが、褒めてあるらしい。笑ったのは、ホンダベンリイ号っていう日本語のロゴが天地逆さまになっているの。向こうの人はもっと読めないよね(笑い)」(飯田)。

出発の時、見送りに来た本田は、帰国の時も出迎えてくれた。二輪車雑誌の記者が来ていたほかは、マスコミの取材は全くなかった。だが、六月四日の朝日新聞朝刊と東京新聞夕刊のスポーツ欄には

小さくではあるがホンダチームの『団体優勝』が報じられている。日本経済新聞は七日の朝刊の『ラム』窓』に、世界的なオートバイ競走で、大先輩のヨーロッパ選手に交って日本人選手が活躍、団体賞を獲得した、とマシンの写真入りで紹介。そして、

「殊勲の車はいずれもホンダ製。メーカーの本田技研も手放しの喜びよう、通産省も、輸出にもってこいのPR」と、製作指導を自ら目撃している」と書いている。

「通産省から製作指導された覚えはありません(笑い)。輸出できるよつな製品をつくれ、という業界へのハッパの意味でしょう。このころはマスコミの皆さんも、レーシングマシンと市販車の区別がつかなくなったよつな時代でしたから」(河島)。

「二年目からは、手のひらを返すように、ガラッと変わった。日本でも外国でも。渡航許可がすぐ下りたし(笑い)。ロンドンの空港でも、一年前はオートバイ部品を手荷物で持ち込む怪しげな団体だったのが、『オー、ホンダー』でフリーパス状態。一般人のモータースポーツへの認知度の違いも、よく分かりました」(飯田)。

ホンダの従業員の間には、もう、世界のトップ近くまで自分たちが迫っているのだ、と実感していた。

「ホンダ社報・臨時増刊号に、社長のこんなコメントがあります。『このような成績を収めることができ、非常にうれしい。監督はじめ選手、整備員もよくやった。このようなクルマをつくった諸君に厚く礼を言いたい。しかし、まだ一番から五番までが残っている』(笑い)。おやじさんならではの名文句入りで、自分の気持ちをもまんま出している言葉、大好きです」(飯田)。

優勝車・MVアグスタの平均時速は二一九・一七km。谷口のホンダRC一四一は二〇九・九〇km。ラップタイムはトップクラスが八分四〇秒台、ホンダのベストタイムは九分三三秒二であった。来年に向けての取り組みは、すぐ始まった。

「次は二五〇と二五〇にアタックすることに決めました。設計室におやじさんも顔を出さなければ、もう細かい口は出させません。何と云おうか、こっちは実戦やってきたんだから強い。こつでないといけないんです、と云うか、『お、そが、パワーが出るならいい』って引ッ込んで、任せたい、ってな調子です。現場の第一線にいる人間の意見は、よく聞く人ですよ。久米さんが二五

〇〇、新村さんが二五〇〇の四気筒、こういって若い連中に、八木静夫という吸・排気理論のスーパーマンが加わって、二年目のマン島TTは二五が二位・三位・六位、二五〇〇が四位、マン島TTのほかに世界GPに六戦参加して、もうちょっとで優勝まで接近した。三年目は世界GPシリーズにフル参戦して、マン島TTは二五〇〇も二五〇〇も、ワン・ツー・スリーを独占しました。おやじさんが『何がうれしいうって、夢がかなって……』と声をつまらせたと聞いて、『こっちもグツときました(河島)』。

河島は、監督として三年目の一九六一年、本田と、全従業員を夢を実現したのだ。

「会社が一番苦しい時に、このチャレンジを、若い僕らに始めさせてくれた。お金のない中でも、やめようとは言わなかった。僕自身について言いつつ、このプロジェクトの体験と、監督の経験で、い

## 『町工場にもスーパーファクトリーにも、夢と若さは、いつもある』

一九五九年一月、本田は一人で、ぶらりと天和工場に現れ、生産技術課長の白井孝夫を呼び出した。白井は前年十一月末に起きたスーパーカブの初期トラブルを解決、年末までに増産体制を取り終えたばかりだった。

「忘れもしません。一月十九日の夕方でした。『おまえ、しばらくヨーロッパに行って来い』。突然、そう言われたんです。何のためですかと聞くと、『行けばいいんだよ。目的は、自分で考える期間も、おまえが好きにすればいい』と言っただけで何の説明もなしです。スーパーカブは売れに売れてましたけれど、世の中はナベ底景気

というデフレ不況の最中です。外貨不足で、渡航許可も外貨割出も簡単に出来る時期じゃないんですよ。この年にはこの後、河島さんがTTレース初出場で、川島さんがアメリカン・ホンダの設立で、やっぱり苦労なさるんですが、私は通産省に二度追い返されました。履歴書を見て、『大学の経済を出た技術者やセールスでもない人間が、国の貴重な外貨を使って、目的もなく外国に行くとは何事か』

ろんなものを学びました。判断力、決断力、予測力、人の能力の引き出し方、個性の強い連中のまとめ方、大きな戦略から小さなタクティクス、個人の力なんてたかが知れてる。けれどチームとしての組織で動かすと、大きな力になって、途方もない仕事でも成功させられる。いつならば会社経営に似てるんですよ。ですから、社長になった時、これは役に立ちました。大変な時もあの時を思えば耐えられた。チャレンジの気持ちを忘れずにいられた。その意味でも、いい仕事をさせてもらったものだ、と思っっています(河島)。

マン島TTレース初チャレンジの河島が帰国するのと入れ替わるように、もう一人のチャレンジャーが、一九五九年六月十日、日本を出発する。それは、ホンダ初の海外拠点、アメリカン・ホンダモーター設立に向かう川島喜八郎であった。

と、けんもほろろ。三度目の時に、『近い将来、ホンダはかならず外貨を稼ぎます、世界に輸出できる一輪車を、今つくっています、もし駄目だったら腹を切ります』なんて極端なことまで言っつて、やっと渡航許可だけ下りたんです。川島さんがスーパーカブをアメリカでたくさん売ってくれまして、腹を切らずに済みました(笑)」。白井は、外貨をドルも持たず、往復の航空チケットだけを手に、ヨーロッパへ出かけた。滞在費は、やむなく、現地で工作機械輸入のビジネスを行っている貿易会社にホンダから申し入れて、立替えてもらったのである。

「とにかく、私の仕事は生産技術ですから、帰って何を聞かれても答えられるように、工場施設はもちろん、人事管理から、給与体系から、交通事情から、駐車の仕方から、ファクションから、何でもかんでも、ありとあらゆることを見たり聞いたりして歩いたんです。ドイツ、スイス、イタリア、イギリスと。工場関係では、やっぱりドイツが進んでいましたので、またドイツへ戻って、しばらく

したら、六月二十日に大和工場の同僚の榎本さんから手紙がきた。

『実は、スーパーカブの新しい工場をつくる計画がある。候補地もいくつか選んで、あなたが帰ってくるのを待ってる』と。今までの『ホンダの歩み』には、前もって計画を知らされていてヨーロッパに行ったことになつてゐるが、私は本当に何も聞かされてなかつたんです。(白井)』

三月月ぶりに、白井は急いで帰国した。いったん計画が決まつたら、何事であれ、猛烈なスピードで動き出すのを、よく知っているからである。

『思った通り、社長が待ち構えています。』明日から、候補地を見に行く。おれと一緒に来い』です。社長の運転するクルマに、高橋健介常務、私と塩崎さんの三人が乗せてもらつて、候補地回りが始まりました。(白井)』

群馬県の高崎に二か所、栃木県の宇都宮、岐阜県の犬山、三重県の鈴鹿に二カ所が、主な候補地だった。

『おやじさんの土地選びの基準は、立地条件や誘致条件だけじゃないんだ。土地とか水とか電気の前にな、人なんだよ。そこにいる人を選ぶんだよ』と。これは、人間尊重のおやじさんの思想そのまま。ほかの条件がどうよかろうと、誠意のある人のいるところが一番だ、というわけです。自治体の人たちを含めての意味でね。ある候補地で、県会議員だの何だのクルマが、ずらりと一緒にくっついて来たことがあります。土地の説明もそこに終わつて、一席設けてありますから、後はそれぞれで、市役所の人が行つたら、『おれは帰るー』って、クルマに飛び乗つてどこかへ行つちやうた(笑い)。白井さんや僕らは、電車で帰ってきた。『おれは、馳走食いに行つたんじゃないわ。』と、翌日になつても、カッコ良かったですよ』

と、置き去りにされた塩崎は語る。それと対照的なのが、鈴鹿だ』

『鈴鹿では、第一印象から驚きでしたな。まず、市役所から遠つた。お役所って、どこでも机の上は書類の山、といつのが僕らの先入観。でも、鈴鹿市役所はきちっと整理整頓、何も散らかつてない。応接室に通されたら、さうとおしほりが出た。それと冷やしたお茶が出た。熱いお茶じゃない。十月の曇り最中ですからね。そして市長の杉本龍造さんが、背広じゃなく、作業着でゲーートルを巻いて

待つておられた。(塩崎)』

ホンダの二行は、すぐ、現地に案内された。

『杉本市長が、サツと合図された。すると、はるか遠くに、一面に旗が立った。あそこからあそこまでが、候補地です』と。もう一目で分かつちやうんだ。いやあ、やるなあつて、感動です。今でも、あの時の記憶は鮮明だな。(塩崎)』

誘致条件についても、杉本市長自ら説明した。

『見事、というほかありません。まだ翌日も、有力な候補地へ行く予定がありましたから、私としてはそこを見るまでは、結論めいたものはまだ出せない。ですが、現場から市役所へ戻ると、またお茶とおしほりが出て、お茶菓子ひとつも出ない。何のお構いもしません』と、そのまま送り出されたでしよう。『ついでに市長が市政をとつておられる。ここだったら、わわわわわが来てても大丈夫だ、間違いない。それだけは、確信しましたね』(白井)』

候補地は、綿密かつスピーディーに検討された。

『鈴鹿のAとBの二カ所を見て、ほかとも比較して、私なりの結論を出しました。東京へ戻つて、本田さん、藤澤さんをはじめ、役員皆さんのそろわれた席で、私は鈴鹿のBがいいと思ふ』と。Aは南北が四〇〇m、東西が千五〇〇m。ウナギの寝床のように長いのは、工場用地には適さない。将来の拡張性も含めてBです』と。本田さんも、『おれもそう思う』とおつちやうして、藤澤さんが、『じゃ、そこにしましやう』と、今の鈴鹿製作所の土地が決まりました(白井)』

しかし、この後の役員会は、白井が考えもしない展開になった。

『藤澤さんが、その後、続けて、『さう言ひ出された。』今度の鈴鹿の世界にもないような新しい工場づくりは、白井君に責任者になつてもらつ』と。エーッと思ひましたよ。会社の命運を左右する大プロジェクトだといつことば、よく分かつているんです。ヨーロッパで勉強してきたし、この仕事に参加させらわるとは思つてましたけど、まさか責任者だなんて、想像もしていませんから。すると、また続けて、『ついでには、ついでに大きな仕事なので、ついでに人材が欲しい』と白井君が言つたら、各事業所は無条件で応じてくれ。役員の一入ひとり、藤澤さんは返事を聞くんでは、否応なしです。『よし、みんな異議ないだ。安心してやれ』と。』

白井は、あの時の緊張感を昨日のようになんか思い出さずして、

「今度は、藤澤さんが、私に向かって大きな声でおっしゃった。『しかし、条件が二つある。一つは、金はいくら使ってもいい。もう一つは、使った金は二年以内に、必ず回収しろ。これ以外は一切条件を付けない。後は好きなようにやれ』。社長は、うなずいて「うちがシラッと見てるだけでした」（白井）。

白井は当時三十九歳だった。もちろん役員ではなく一課長である。ここでもまた、若いチャレンジャーが選ばれたのだ。

ホンダは六月、第八次の倍額増資を行い、資本金は十四億四千万円となった。

新工場建設計画は、本田と藤澤の間で、いつごろから話し合われたのか分からない。本田が、白井にヨーロッパ行きを命じた時、既にこの計画が動き出していたことは確かである。ホンダがつくり出す製品は、今や世界に通用する商品になっていた。後は、それを大量につくることのできる生産工場が必要だった。

しかし、この新工場建設計画も、かつての輸入工作機械への投資以上に、社運を賭けた一大事業だった。

『役員会から、私に、正式に示された基本要件は、三つあります。一つ目は、『かつてのにもない、合理的な手法を駆使したマンスフロ工場であること』。二つ目は、『投資額は制限しないが、一年で回収する』。三つ目は、『地域社会に密着したものとす』。役員会の席で、藤澤さんが、私に言われた二つ目の条件は、まさしく藤澤さんそのものの、ビジネスに徹した方の工場運営条件です。そして、一つ目と三つ目の条件は、本田さんそのものの、理想と哲学から出た工場運営条件です。お二人のパーソナリティーが、それぞれ実にはっきりと現れていますね。藤澤さんが役員方の口出しをシラッと抑えてくださって、思い切りやれる条件もつくってくれた。最初は体がこわばったけど、必ずこの信頼に応えるぞ、と肝がすわってきました（白井）。

七月下旬、鈴鹿建設計画室が築足する。埼玉製作所の二室に集まったメンバーは、最初、白井孝夫、塩崎定夫、高橋理人、大島恒子の四人だった。現場の拠点として鈴鹿市神戸に連絡事務所を置いた。直ちに行動に移った。真っ先にやらねばならないのは農地転用許可の申請である。

「そのころの日本は食料増産時代で、今のようには減反なんか夢にも考えられない。農地が主ですから、農林省が簡単にはフンと言っ

てくれません。十年前、ホンダに入ってすぐ、通産省に補助金申請をした時には、一生懸命まじめにレポートを書いたけど、あれからだいぶ凶々しくなってますからね。今回は大風田敷を広げることになりました。またどんな工場にするのか、何一つ具体的に決まっていないのに、さもそれらしく作文をするわけです。二十万坪いっぱい、すごい大風田敷を広げちゃいました（笑い）。これだけの面積を、こつこつに使うのか、なるほや、ホンダの進出は正しい理由がある、と農林省が納得してくれるような、農林省と通産省にそれを持って行って、許可が下りましたよ」（白井）。

次は、本物の具体的作業である。

「これはもつ真剣です。基本レイアウトは私一人で決めなければならぬ。どう最初にスタートするか、何年か先の拡張計画まで展望して、複合的にしっかり考えなければいけません。発展を見越して、杉本市長に、拡張予定地にある中学校を、将来移転していただきたい、ホンダの費用で、近くの丘に新しい学校を建てますから」と話に行って、確約をいただく。猛烈に忙しくなりました（白井）。

近鉄線の平田町への延長乗り入れ、送水用地の買収などが、取り決められていった。

一方、藤澤からの条件『二年間で回収する』にどう対応するかを、考えなければならなかった。

「二年間というのが、工場完成を待っている、とてもできずもない。とりあえず早く始められるのはエンジンの組立ラインです。これを部品受け入れのレシーフセンターのところに仮工場をつくり、一九六〇年の四月から立ち上げよう。八月から本工場で完成車生産をラインオフしよう」という生産計画を立てたわけです（白井）。

『今までにない合理的手法のマンスフロ工場』という、夢のようなイメージを具体化するのも急がねばならなかった。

「これも、投資回収からの逆発想で考えました。やっぱり、それが一番の気掛かりですから。二年という回収時間は、二シフトだけでは困難だろう。三シフトもあることを考えれば、天候や昼夜の変化・温度差が従業員に影響しない、無窓の完全エアコンディションの工場がいい。そうするためには、もちろん日本の当時の工場建築の常識、鉄骨スレート屋根は通用しません。鉄骨鉄筋コンクリートです。建築コストは高いけれど、十年二十年先に通用する工場を目指しているんだから、これは当然です。日本のスケールでは考えな

い、と結論付けたわけです。」(白井)。

そしてもう一つ『地域社会に密着する』という大テーマがあった。「社会との結び付きのない工場は、将来の工場じゃない。見学してくれる人のことを考え、見学用通路を二階に設けることにしました。しかし、本田さんの考える地域密着は、もっとスケールが大きいのです。あの人は、白子工場のころから周囲に迷惑をかけるのを嫌っていた。今の言葉で言うと、地域や周辺環境との調和になるわけですが、本田さんは付け焼き刃じゃありません。「近所と仲良くしなけりゃいけないと本心から思ってる。それを鈴鹿工場で、どう実現するか。これも大きな宿題でした」(白井)。

塩崎は、本田の周囲への気配り・心遣いを、何度も実体験した。「白子工場の近くの鰯料理屋さんが、うちのエンジン耐久テストの音がやかましくて眠れない、って文句を言ってきた。二十四時間回しつ放しなんだから言われて当たり前。それがあの日、おやじさんの耳に入った。『おれは「近所に迷惑かけてまで仕事したくない！何とがしろ』です。じゃ、防音工事するからエンジン止めてください。『バカ！止めるくらいならお前に頼まん』。それで、しようがない。エンジンテスト室の建物の上に、ひと回り大きい建物をおぶせて建てちゃった(笑)。間にガラスウールを入れて、やってる途中にも『すぐやれ、早くやれ、今日中にやれですよ』(塩崎)。

新工場へのアイデアは、従業員からも募集した。工場現場からのアイデアの数々が、設計の中に取り入れられた。

白井は、鈴鹿建設計画室に選り抜きの人材を集めた。管理部門の中心は鈴木正巳である。藤澤からのスーパーカブの指示コストは埼玉製作所での生産コストの、およそ二〇%ダウンである。鈴鹿の総建設費は、社宅・寮などを含め、四十五億円が必要だった。

「原価の徹底的な見直し試算を、鈴木さんにしてもらった。最終的に、月産六万台、二年は無理だが、二年四カ月で回収できると判断しました。藤澤さんの要件より四カ月伸びますが、そのために費用を削るべきではない、という結論も出ました」(白井)。

九月、急ピッチで建設工事がスタートする。だが二十六日、気象観測史上、これまで最大といわれる伊勢湾台風が、中部地方を襲った。

「塩崎さんから第一報が入った。特に基礎工事に大きな砂利が、水害地の復旧が先で手に入らない、と。私は、絶対遅れは許されないう、総必要量の七〇%が集められれば工事は続けられると。そして

ら塩崎さんが、滋賀県の野洲川や遠くは京都からの砂利を、昼夜寝ないほどの苦勞をして集めてくれた。あれだけの大問題が起きて計画日程は遅れなかった。現場の人たちのおかげです」(白井)。

塩崎は、スピードマップのために常識破りのアイデアを実行する。

「建設会社の工場設計図が遅れた。もし二カ月遅ければ、今コンクリート打つとかなないと、また一カ月遅れる。で、基礎の図面だけ描いてくれと。柱の間隔は九mに決めてどんどん進めた。コンクリートが乾くころ、建物の設計図が決まって、すぐ工事を始められた。こんな発想は、おやじさん流のもの考え方ですと考へると出てくるんだ。常識人の頭からは出てこない(笑)」(塩崎)。

各職場から集まった計画家やアイデアを先行した基礎工事に合わせ、塩崎が一万一千坪の工場配置図にまとめ、それを見れば即座に分かる立体俯瞰図にした。

一九六〇年一月、建物の設計図、レイアウトが決まった。無窓完全空調工場であり、自動車業界を含めて日本のどこにもない新鋭工場の姿が、そこにあつた。

「藤澤さんには、レイアウトを始める前に、こう言われました。

『スーパーカブの専用工場であるんだらうな』。私は、いいえ、将来は自動車生産を考えています、と答えたんです。それを聞いて、藤澤さんは大変に怒られた。『おれは四輪のヨの字も考へてない、スーパーカブだけ考へればいいんだ』と、それも分かります。ですが、浜松時代からずっと一緒にやってきた間に、本田さんの人生の目標はオートバイだけじゃない。この人の夢は自動車づくりにあるはずだ。この土地で、この工場で、本田さんの夢を実現させてあげたい。藤澤さんが何とおっしゃるついでに、これだけは果たしたかった」と、白井は言う。そして、自説を曲げなかった。

藤澤も、それ以上、やめろとは言わなかった。

鈴鹿製作所は、スーパーカブに最適な大量生産工場として設計された。だが時至れば、自動車生産が可能なフレキシビリティを、初めから持っていたのだ。

本田は、レイアウトを見て、白井たちの詳しい説明を聞いた。ダイキャスト工場が、夏の風向きまで研究して位置決めされていて、民家にできるだけ迷惑をかけないように配慮していること。社宅、寮は、一カ所に集めず、分散させていること。社内に生協のような店をつくらないこと。工場内の診療室以外は一般病院を指定医とする

ことなど。そして、この工場には、内と外を隔てる塀もなかった。代わりに、緑の樹木が植えられるのである。

本田の望んだ地域社会に溶け込む心づかいは、しっかりと守られていた。

一九六〇年四月、鈴鹿製作所が発足した。白井の予定通り、エンジン組立からの出発である。セル付きのスーパーカブC100も四月に登場し、人気はさらに高まっていった。スーパーカブの姉妹車、スポーツカブC110も十一月にデビューした。

五月、第九次増資を行い、資本金は四十三億二千万円となる。

七月、本田技術研究所が独立、株式会社本田技術研究所となる。

十一月には、CB7「スーパースポーツ」(二月発売のCB7「姉妹車」)が登場、日本にスポーツバイクという新しいカテゴリを確立していく。

一九六一年六月には、スーパーカブの生産台数は早くも百万台を記録した。鈴鹿製作所は、この年八月、スーパーカブ全機種を埼玉製作所から移管され、今まで例のない大量生産工場としてフルパワーを發揮していく。

一九四八年、たった百坪の山上下場で始まっていた量産への第一歩は、こうして、十三年後、理想に描いていた現実となったのだ。

あくまでも自主独立を貫いて歩んだここまでの年月を振り返れば、それは絶え間ないチャレンジの連続だった。それゆえの失敗と成功を繰り返す、振幅激しい時代だった。しかし、本田宗一郎、藤澤武夫が抱いた夢は、これを共に追いかける若者たちによって果たされていった。

だが、まだ途上である。これから、ホンダの見果てぬ夢は限りなく広がっていくのである。

この時代の真つただ中を生きた先輩たちは、こそって言う。

「現代の若い人たちが、われわれと同じ体験をすることは恐ろしくないでしょう。けれど、時代が変わるにつれ、ホンダイズムの基本は変わらない。われわれがそつだつたように、今のホンダ、これからのホンダの人たちの中に受け継がれていくと思う。それが有限り、ホンダはただの大きな企業にはならない。どこまでもホンダであり続けると思う。若さと夢は、どんな時代にもあるのだから」。