



ブラジルの人たちの人気の的、C G 125Titan

設に着手したのである。

初代工場長は三十四歳

ブラジルの二輪生産会社は本田技研が六〇%、モト・インポルタドーラが四〇%出資の合弁会社モト・ホンダ・タ・アマゾンニアHDA)としてスタートした。

この初代工場長を務めた加藤和平は、当時三十四歳、日本からの駐在者十余人も、ほとんどが二十歳代であった。彼らは現地の建設業者とともに炎天下での作業を行った。大きなフォークリフトやクレーンがない中で設備据え付けは、現地の人の知恵も借りながら乗り切った。採用した従業員の中には、自分の名前を書くのがやつとという人も多かったため、加藤は作業標準表を全部、絵でつくるように指示した。

当時、ブラジルではフォルクスワーゲンのビートルが生産・販売されていて、四輪車が普及し、サンパウロ市内は高速道路網も発達していた。このような混合交通に十分対応でき、なおかつ、現地の人の好みも考慮した上で、東南アジアなどの発展途上国で発売されて間もないC G 一二五が、HDAの生産機種として選ばれた。

一九七六年十月、HDAはC G 一二五の量産を開始したのである。

若い駐在者たちの懸命な努力と、アソシエイトたちの向上心とがあいまって、アソシエイトとの間のチームワークづくりが進み、三現主義などのホンダの考え方が根付いていった。

「加藤さんたち最初の駐在部隊は、だいたい苦労されましたが、その後のHDAの発展の

確固たる基礎をつくってくれました」(深津)。

マナウスの工場の特長は、内作率が高いことである。

「ブラジルの部品メーカーは四輪主体であり、なおかつ、部品の生産工場はサンパウロに集中しているので、マナウスまでは約四五百〇kmも離れているという地理的不利がありました。そのため、日本(熊本製作所)では内作していないような部品も、マナウスでは、多くのお取引先の協力を得て、内作を推進しました」

と、ブラジルの研究所の二代目所長を務めた相澤勝弘は言う。この研究所は現地の材料を使って、メーカーの製造上の要望をタイヤレクタに反映したC G 一二五の図面づくりを行うことで、現調率の達成を大きく加速させた。また、ブラジル特有のアルコール燃料車の開発を行うなど、大きな役割を果たしてきた。

高インフレ下での危機を乗り越えて

ブラジルでの経営は順風満帆というわけではなかった。途中、激しいインフレに見舞われ、一九八六年から翌一九八七年にかけてはC G 一二五の販売台数も急激に落ち込んだ。加えて、価格統制令もあり、財務的にも追い詰められていた。

「マナウスの工場は、途中でキブアップしなければいけないんじゃないかとまで、ひそかに思ったことがあったんです」

と吉澤は言う。この時期、本田技研の副社長であった吉澤はブラジルに赴き、当時、ブラジル・ホンダの社長を務めていた深津と

もに大蔵大臣を訪ね、価格統制によりモヘットよりも安くなったC Gの値上げを認められるよう頼んだ。交渉は難航したが、最後に吉澤は、今までブラジルで得た利益は一度たりとも日本のホンダには配当せずに、ブラジルの工場に再投資してきた。それは、この工場を南米における重要な生産拠点とし、もっと本格的にこの工場から輸出をしたいがためなのだと言った。

「この時、大臣は初めてホンダの企業姿勢を理解してくださったようでした。この土地に根付いて企業を育てているのだと。大臣はその後、すぐにマナウスの工場を視察されて、割合スムーズに事が運びました。これはもう、事実の説得力だと思っただけです。私はこの時、ホンダの考え方の素晴らしさを実感しましたね」(吉澤)。

C G 一二五も幾度かの危機を乗り越えて、立ち上り後二十年余を経た現在、九八%の現調率を達成し、九〇%のシェア(ブラジル国内産車で)を占める人気モデルに成長。立ち上がり時は年産一万八千台だったが、今年年産二十八万台を超えるまでになっている。

C G 一二五の生みの親とも言える稲垣は、ブラジル市場の次なる課題について、次のように言う。

「サンパウロは自動車文化が浸透しているから、クルマの流れが速い。その中にあるのも威風堂々と走れるような大型バイクを投入することで、ホンダのブランドイメージをさらに高めていくこと。一方では、ブラジルから近隣諸国にも輸出できるように、C G 一二五の半分ぐらいのコストでつくれるバイクを投入することで、底辺の拡大を図ることが、次代に求められているんじゃないかと思えます」。