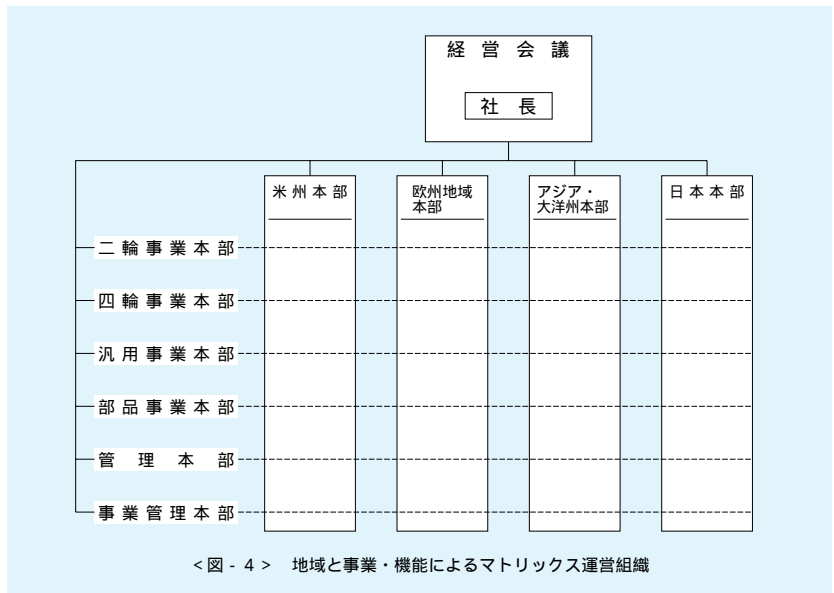


【注2】『80』…ハチマルと読む。国内四輪市場でのホンダの存立基盤確立のため、P・C・Vの3チャンネル合計で、確実に80万台を販売する体制づくりを目指し、1995年よりスタートした



< 図 - 4 > 地域と事業・機能によるマトリックス運営組織

課題と考えている」と、社内報（一九九五年十月発行）のインタビューに答えている。組織運営改革の効果が表れているのは確かであった。ホンダは、同年十月の東京モーターショーでクリエイティブ・ムーバー群を一挙に公開し、注目を集めた。十月にはCR・Vを発売、十一月にはシビックが日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞した。だれの目にもホンダの勢いの凄さが見て取れた。さらに、『八〇』スタートの初年度の目標六十二万台を達成

と述べている。一方、二輪事業本部でも第五次中期中に自立化を果たし、全世界連結でも収益が確保できるめどが立ち始めていた。二輪事業本部としては、国内需要減退の歯止めと超円高に対応する競争力構築に向けて、本格的な活動を進めている最中でもあった。深津賢輔（当時常務・二輪本部長）は「第四次中期に行っていた思い切った体質改革が、第五次中期の収益の順調な伸びにつながった。今後は浜松、熊本のコスト競争力をさらに強化しつつ、グローバルな生産・調達構造の改革を図ることが

し、前年比一一・四%という、業界の伸びを上回る好結果を出す。社内にも明るさが戻ってきた。風向きはホンダにとって追い風に変わりつつあった。川本は翌一九九六年一月発行の社内報座談会・『新生ホンダに向けて』の中で、「一連のクリエイティブ・ムーバースリーズによって、オールホンダの人たちが自分の力を再確認することができた。時代が変わったから会社の体質を変革しようよ、目立たない地道な努力をした成果が、一つのクルマを通して全員で共有できたことは大きいと思う」と、今までの苦労が実りつつあることに対して素直な気持ちを語った。

未来に向けて

一九九六年四月、ホンダは第六次中期計画のスタートを切った。奇しくも同月、アジア専用開発のファミリーセダン『シティ』をタイで発表。五月にはタイにアセアン地域における本社機能を設置することになり、エイシヤン・ホンダ・モーター（ASH）がその役割を担うことになった。そして六月には、世界四極自立化達成と世界本社機能の構築に向けた権限委譲、個・組織の活性化を図る運営体制の一部変更を実施した。具体的には、四輪事業本部の機能強化と充実を図り、部品事業では世界横断的機能を部品事業本部に集約し、運営強化を図った。さらに米州本部では、米州地域の自立化の進展状況に対応して、米州本部内の連携強化と効果・効率の高い組織運営を目指し、「一輪・四輪米州部の統合を図った。国内汎用本部で

は、汎用ビジネス機能のすべてを汎用事業本部に編入し、日本本部国内汎用本部は廃止した。この変更により、ホンダの世界四地域における本社機能の整備は完了した。国内では、オデッセイ、CR・Vに続き、国内専用機種のステップワゴン、S・MXがそれぞれ同年五月と十一月に発売され、大ヒットとなる。一九九七年には、日本、米州、アジア・大洋州、欧州と、世界四極それぞれに適した仕様の新型アコードが、米国における八月の発表会を皮切りに、順次、世に送り出された。従来は全世界共通のデザインで開発・生産されてきたホンダの基幹車種・アコードが、世界共通のプラットフォームを持ちつつ、各地域最適な乗用車として世界四極で開発・生産されることは、まさにホンダが掲げた「世界のお客さまの喜びの実現」というポリシーの具現化でもあった。また、各地域が自力で新機種を立ち上げられたことは、世界四極の自立化の着実な進展の証でもある。さらに、七十四期の中間決算（一九九七年四月から九月）では単独・連結共に売上高・利益で過去最高を記録したほか、同年末には国内四輪販売台数で念願の八十万台を一年前倒して達成した。ホンダの組織・企業体質の改革は、時代の変化に機敏に対応し、二輪・四輪・汎用の総合力を活かす独自の組織づくりを目指した実践の積み重ねであった。それは、企業理念の実現のために組織があると考えるホンダが、時代の変化の中で、人の働きがい、やりがいを見つめ、夢を具現化するための仕事と、それを進めていく組織との最適な関係を求め続けたチャレンジでもあった。