

ホンダ DNA の伝承 F1 技術者が語る 本田宗一郎仕事の流儀

KTK 北元徹企画 代表 : 北元 徹氏

経営危機の中のマン島 TT レース出場宣言

親父さん(本田宗一郎氏のこと)が 46 歳の時、カブ F 号を発売、日本一のバイクメーカーとなります。そして、世界一のバイクを目指してアメリカに渡り最先端の工業機械を発注します。欧米との差は歴然でしたが、世界と肩を並べるべく、資本金の 70 倍以上の機械の導入を決断します。2 年後の 1954 年、ジュノオ K 型というスクーターを発売します。これは結構先進のスクーターだったのですが、最大の失敗作で、高い、重い、壊れる、と不評でした。それに加えて不況で贅沢品となった既存のバイクも売れなくなり、経営危機に陥りました。しかしこの年の 3 月に世界最高峰のバイクレース、マン島 TT(ツーリスト・トロフィー)レース出場宣言をします。

会社が潰れそうな状況下で世界一を目指した宣言文を紹介いたします。

宣 言

吾が本田技研創立以来ここに五年有余、画期的な飛躍を遂げ得た事は、全従業員努力の結晶として誠に同慶にたえない。

私の幼き頃よりの夢は、自分で製作した自動車で全世界の自動車競争の覇者となることであった。然し、全世界の覇者となる前には、まず企業の安定、精密なる設備、優秀なる設計を要する事は勿論で、此の点を主眼として専ら優秀な実用車を国内の需要者に提供することに努めてきたため、オートバイレースには全然力を注ぐ暇もなく今日に及んでいる。

然し今回サンパウロ市に於ける国際オートレースの帰朝報告により、欧米諸国の実情をつぶさに知る事ができた。私はかなり現実拘泥せずに世界をみつめていたつもりであるが、やはり日本の現状に心をとられすぎていた事に気がついた。今や世界はものすごいスピードで進歩しているのである。

然し逆に、私年来の着想をもってすれば必ず勝てるという自信が昂然と湧き起り、持前の闘志がこのままでは許さなくなった。

絶対の自信を持てる生産態勢も完備した今、まさに好機到る！ 明年こそは T・T レースに出場せんと決意をここに固めたのである。

此のレースには未だ曾て国産車を以て日本人が出場した事はないが、レースの覇者は勿論、車が無事故で完走できればそれだけで優秀車として全世界に喧伝される。従って此の名声により、輸出量が決定すると云われる位で、独・英・伊・仏の各大メーカー共、その準備に全力を集中するのである。

私は此のレースに 250cc(中級車)のレーサーを製作し、吾が本田技研の代表として全世界の檯舞台へ出場させる。此の車なら時速 180 km 以上は出せる自信がある。

優秀なる飛行機の発動機でも1立当たり55馬力程度だが、此のレーサーは1立当たり100馬力であるから丁度その倍に当る。我が社の独創に基づく此のエンジンが完成すれば、全世界最高峰の技術水準をゆくものと云っても決して過言ではない。

近代重工業の花形、オートバイは総合企業であるからエンジンは勿論、タイヤ、チェーン、気化器等に至るまで、最高の技術を要するが、その裏付けとして綿密な注意力と真摯な努力がなければならない。

全従業員諸君！

本田技研の全力を結集して栄冠を勝ちとろう、本田技研の将来は一にかかって諸君の双肩にある。ほとばしる情熱を傾けて如何なる困苦にも耐え、綿密な作業研究に諸君自らの道貫徹して欲しい。本田技研の飛躍は諸君の人的成長である、諸君の成長は吾が本田技研の将来を約束するものである。

ビス一本しめるに払う最新の注意力、紙一枚無駄にせぬ心がけこそ、諸君の道を開き、吾が本田技研の道を拓り開くものである。

幸いにして絶大なる協力を寄せられる各外注工場、代理店、関係銀行、更には愛乗車の方々と全力を此の一点に集中すべく極めて恵まれた環境にある。

同じ敗戦国でありながら、ドイツのあの隆々たる産業の復興の姿を見るにつけ、吾が本田技研は此の難事業を是非完遂しなければならない。

日本の機械工業の真価を問ひ、此れを全世界に誇示するまでにしなければならない。吾が本田技研工業の使命は日本産業の啓蒙にある。

ここに私の決意を披歴し、T・Tレースに出場、優勝するために、精魂を傾けて創意工夫に努力することを諸君と共に誓う。

右宣言する。

昭和二十九年三月二十日

本田技研工業株式会社 社長 本田 宗一郎

なぜ3倍もの馬力のあるマシンに勝てたのか？

このように、世界一を目指して勇ましい宣言をしたのですが、この年は、ジュノオ K 型のクレームの話と、2年前に入手した機械の過剰投資の借金、さらには朝鮮戦争の特需が終わって深刻な経営危機に直面していました。加えてこの年、市販車を改造して国内レースに参戦したのですが、翌年の第1回浅間レースで125cc、250ccの両クラスとも優勝できず、第2回は両クラスとも二輪業界に進出したばかりのヤマハに負けてしまいました。ヤマハが出場しなくなってやっと勝てたそうです。国内でも勝てない会社が世界に出ていったということです。さらに宣言の中には「飛行機の発動機でも1リッター当たり55馬力程度だが、

此のレーサーは1リッター当たり100馬力」というくだりがありますけど、ドイツのNSUMAXレーサーは、もう公称35馬力、250ccで1リッター当たり140馬力は出ていたようで、100馬力を狙うといった時点で相手はもう140馬力以上出ていたということなんですね。

宣言から3ヶ月後、親父さんはマン島のTT(ツーリスト・トロフィー)レースを視察しに行きました。市街地を走るコースで、バイクがコケてもエスケープゾーンがない。簡単に言うと逃げる場所がない。それでライダーはすぐ死に直面する。しかもアップダウンやカーブがあり見通しも効かない。聞きしに勝る過酷なレースだと、本田宗一郎はそれを見て言葉を失いました。

さらに親父の度肝を抜いたのは、矢のように走り抜ける各国のマシン。ホンダの3倍もの馬力のあるマシンを前にして親父は、見たこともないどころか、夢にも考えたことのないマシンだったと語ったそうです。

さらに、技術面以外でも数々の問題があつて、政府関係者以外の一般人は容易に渡航ができない時代で、かつレースやると1ヶ月ほどホテルに滞在することになり、かなりの額の諸費用が必要なのに1人500ドルしか海外に持ち出さないという状況でした。また当時の日本人は、西洋式のトイレやナイフやフォークも使ったことがないという人も多く文化の違いからくる問題もありました。

では、なぜ夢にも考えていたことのない3倍もの馬力のあるマシン相手に勝てたのか。

■要因1－夢の力

1つ目は親父さんの夢を原動力とした、当時としてはとてつもない世界一のレースに勝つという宣言が、人々に希望を与える目標の提示となり、倒産しそうな暗い会社において、レース担当者を含め全従業員の士気を鼓舞し、情熱に火をつけたからだと思います。

ちなみに、会社の危機は、宗一郎が問題解決のため、連日連夜の陣頭指揮で社員を引っ張り、藤澤武夫副社長は資金繰りに奔走し、何とか危機を脱出。その後、宣言に書かれている明年ではなく、宣言から5年後の1959年にやっとマン島TTレースに初出場し、1961年に宣言通り初優勝を果たします。この頃は経営危機からも脱し、大きな夢に向かって従業員の士気や情熱はますます燃え盛っていたかと思います。

私の経験では、レースは総力戦で、レースの勝ち負けは総合力に大きく依存しますが、しかし最後は人間の情熱パッションがやっぱりものを言うということです。

■要因2－経営トップの絶対世界一になるという覚悟

2つ目の要因はですね経営トップの、絶対に世界一になるという覚悟だと思うんですね。当時の藤澤副社長は、「レースは全従業員の夏のボーナスぐらいかかる。長くはできない」と言われたそうです。会社にはまだ体力がなく、レースは何年もできない。だからこそ親父や藤澤さんは覚悟を持ってレースに人・物・金の全資源を投入してでも、短期決戦で勝利をもぎ取ろうとしたのだらうと思います。

初優勝から37年後創立、50周年のインタビューで、参戦当時はレース監督の河島喜好さん曰く、「こういうものが欲しいと言えば、ジャンジャン徹夜してでも何としてもつくって、すぐに持ってきてくれたんです。ですから参戦3年目で勝てたということですね。驚異的ですよ」とおっしゃってます。

TTレースに勝利した昭和36年に研究所に入社した元無限の木村専務は、「北元、何しろ研究所に入社したら研究所がレーサー製造工場みたいで、毎日レーサーが出荷されていくんでびっくりしたよな」と、「和光研究所の厚生棟から機械場に行く通路にずらーっとレーサーが並んでいたな」と言われてました。ちなみに当時は、昼夜無人運転のNCマシンなどない時代ですし、全て単能機で手作業の一品料理なので、数をつくるのはものすごくエネルギーが必要でした。

加えて当時、試作場の方は、戦時中は中島飛行機などでゼロ戦のエンジンの部品をつくっていた方も少なくなく、マグネシウム合金の精密誘導など高度の技術を持たれていたようであります。さらに市販車開発部隊の部長も元中島飛行機で高度 1 万メートル以上で飛来する爆撃機 B29 の高高度対策として、ゼロ戦のエンジンの 4 バルブ化など研究開発していた方で、レーサー開発に大いに寄与していたと聞いております。

■要因 3－若い人にレーサー開発を任せた

3 つ目、これが一番大きいかと思います。親父が、若い人にレーサー開発を任せたことです。宣言の年、親父は 47 歳。開発を任された 2 代目社長河島喜好 26 歳。初参戦の 5 年後、昭和 30 年 1959 年でも本田社長 52 歳、河島監督 31 歳ということで、もちろん 30 代、40 代の技術者はいたようですが、先入観のない生え抜きの若者を選んだのも親父さんらしいと思います。宣言を出した時、親父さんは、技術者にも誰にも前もって何にも言わなかったらしく、河島さん曰く、突然宣言があつて、販売店や関係先の皆さんも社員も含めて、でっかい夢だな、というふうにびっくりしたそうですけど、さすが本田宗一郎だというふうにも思ったそうです。さあ、誰がやるんだっけって言った時、河島さんも笑って話してましたが、それがこっちに来たと、これは貧乏くじだというふうに思ったそうです。

この時、河島さんがすごいのは、親父さんに社長直属の室下にエンジン設計や車体設計や組み立てや選手(社内ライダー)、それからマネージャーなど集めてくれと、私はそうでなければ受けませんと言ったそうです。親父はその提案を容認しました。それは今で言うプロジェクトチームです。多分、ホンダで第一号じゃないかと思いますが、血気盛んな全員 20 代という初のプロジェクトチームが誕生いたしました。このプロジェクトチームの 20 代の若い人たちは、欧米の舗装道路で走るサーキットレースの経験はなく、草っ原を走る国内のレースの経験しかありませんでした。さらにエンジンの出力や馬力は最低でも 3 倍出さなきゃならないという、想像を絶するなんていうより、そういう表現が陳腐に思えるほどとんでもなく高い高い目標でした。従ってプロジェクトメンバーが必死に試行錯誤してもレーサー開発は遅々として進まないというか、全くうまくいかなかったというふうに容易に想像できます。

親父がすごいのは、先人より学ぶ姿勢があることです。

宣言から 3 年後 1950 年代に各クラスで 6 度もチャンピオンになったイタリアのモンディアルという世界選手権から撤退を決めたとき、親父は、イタリア貴族を通じて 125cc や 250cc クラスのこのモンディアルのレースバイクを譲り受けて、それを河島さんたちが研究・テストをしました。初めてモンディアルの車体を見たときに、河島さんたちは造りが華奢なことになりびっくりしたそうです。開発がうまくいってなくて悩んでいるときなのでモンディアルを参考にするにはタイミングも非常に良かったように思います。

簡単に言うと、レースに勝つ極意というか、どんな手段を講じてでも可及的に速やかに、まずは競争相手に迫っていく。それから一步でも半歩でもいいから、少しでも相手より上回り、1 分 1 秒でも良いから相手より先に戦闘力のあるレーサーをレース用に持っていく。こういったモンディアルから学ぶ作業は、若い人ほど先入観がなく、相手に迫っていく作業が確実に早くできたと考えております。さらに先入観がない分、若い人が今までの常識にとらわれず、新しい発想で、かつプロジェクトチームの自由活達な雰囲気の中で、アイデアを出して、すぐに作品を作ってもらって、すぐに確認・テストして、一步でも半歩でも少しでも相手より戦闘力のある技術を生み出せたんだと思います。

結果、時計の歯車のような緻密なホンダのエンジンは世界を驚かせたということです。純粹無垢で素直に先人から学び、加えて、理論とアイデアと時間を最大限有効活用した結果であると言えると思います。

