

論 説

本田技研工業及び本田技術研究所における
製品開発に関する実証研究 (2)*

「フィット」を事例として

長 沢 伸 也
木 野 龍 太 郎

目 次

はじめに

1. 本田技研工業及び本田技術研究所の組織
2. 「フィット」とそのコンセプトについて
3. 全社の事業計画から開発指示まで
4. 企画立案から企画評価まで
5. 実車開発から量産図面完成まで (以上第 3 号)
6. 「重量級プロダクト・マネジャー」制度との関連 (以下本号)
7. 「フィット」の価格設定について
8. 製品戦略と製品開発との関連
9. 「ホンダらしさ」について

おわりに

6. 「重量級プロダクト・マネジャー」制度との関連

本田技研工業及び本田技術研究所における製品開発の流れは以下の通りである。まず、トップ・マネジメントにおける中期計画策定、それを元にした 4 輪事業本部における機種計画策定と製品概要決定、両社の共同開発チームにおける企画立案、企画が通れば開発を進め、量産図面を作成し終えたら、本田技研工業の生産部門へ渡すという形になっている(図 13)。しかし、実際には上から下へ一糸乱れず流れていくわけではなく、先行開発されたものを利用したり、各部門との頻繁な調整作業等によって、DFMA (Design for Manufacturing and Assembly) と言われる製造性・組立性を考慮した開発などのフロント・ローディング (Front Loading: 問題点の前倒し)、「デザイン・イン」と呼ばれる部品企業との共同作業などが行われている。その中で、RAD はある車種の開発における管理・推進と SED 各部門の調整役を行い、D 部門のトップである LPL は、機種計画で提示された大枠に基づきながら、チームの取りまとめを行いつ

* 本稿は、長沢伸也・木野龍太郎 [2002]「本田技研工業及び本田技術研究所における製品開発に関する実証的研究(1) 「フィット」を事例として」『立命館経営学』第 41 巻第 3 号, pp.19-44 の後編である。見出し番号, 図表番号および脚注番号は前編(第 1 報)からの通し番号としている。

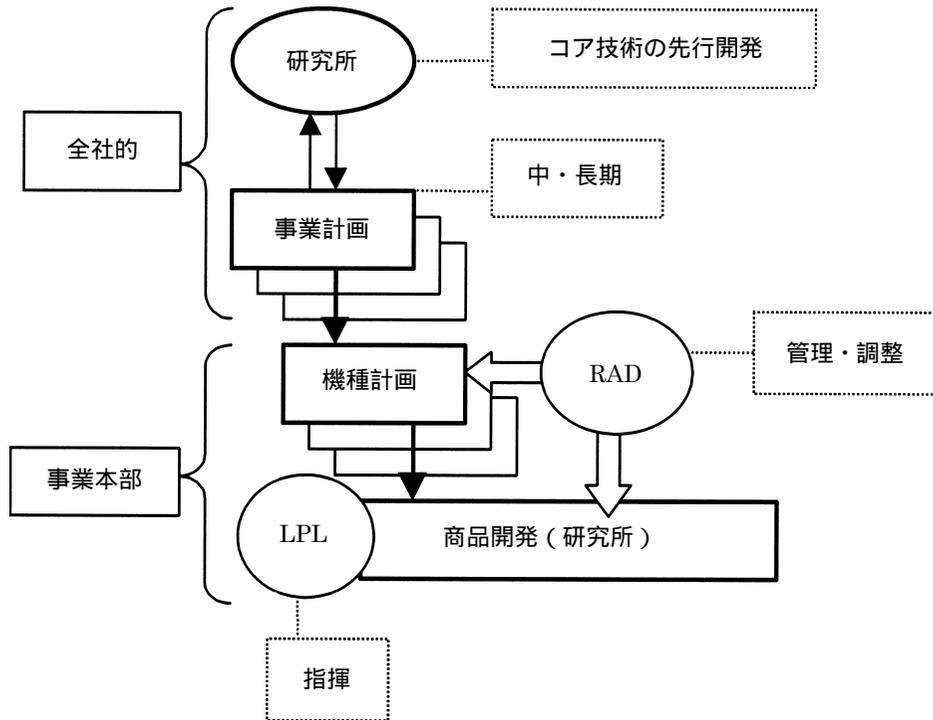


図 13 事業計画と商品計画

出所) ヒアリングより筆者作成

つ、「チームがやりたいこと」を提案し、実際の開発を進めて行く(図 14)。提案内容についてのチェックは、研究所内だけではなく、S(営業)、E(生産)、D(開発)各部門のトップを集めた評価会でも行われている。このように、開発チームの自主性を引き出しながら、企業全体の経営戦略に沿ったものになるような仕組みが出来ているといえる。こうしたチェックの過程を通じて、チームのコンセプトが練り上げられたものになり、顧客の視点に立った製品となる。

「会社には、評価会や重役テストなどのいろいろなチェック機能があるわけです。そのときに、チームの味方になってくれるのは、お客様しかいないわけです。だから提案したときに、『お客様の視点によく立っている』ではなく、『お客様の視点に立たざるを得ない』わけです」
(宇井上席デザイナー)

自動車を含む現代の多くの産業においては、この「製品の首尾一貫性 (product integrity, 製品統合性とも言う)」が競争の焦点になってきていると言われている。これには内的側面と外的側面があり、「内的首尾一貫性 (internal integrity, 内的統合性とも言う)」とは、「製品の機能と構造との間の整合性のことであり、部品同士はぴったり合っているか、半製品同士は相性良

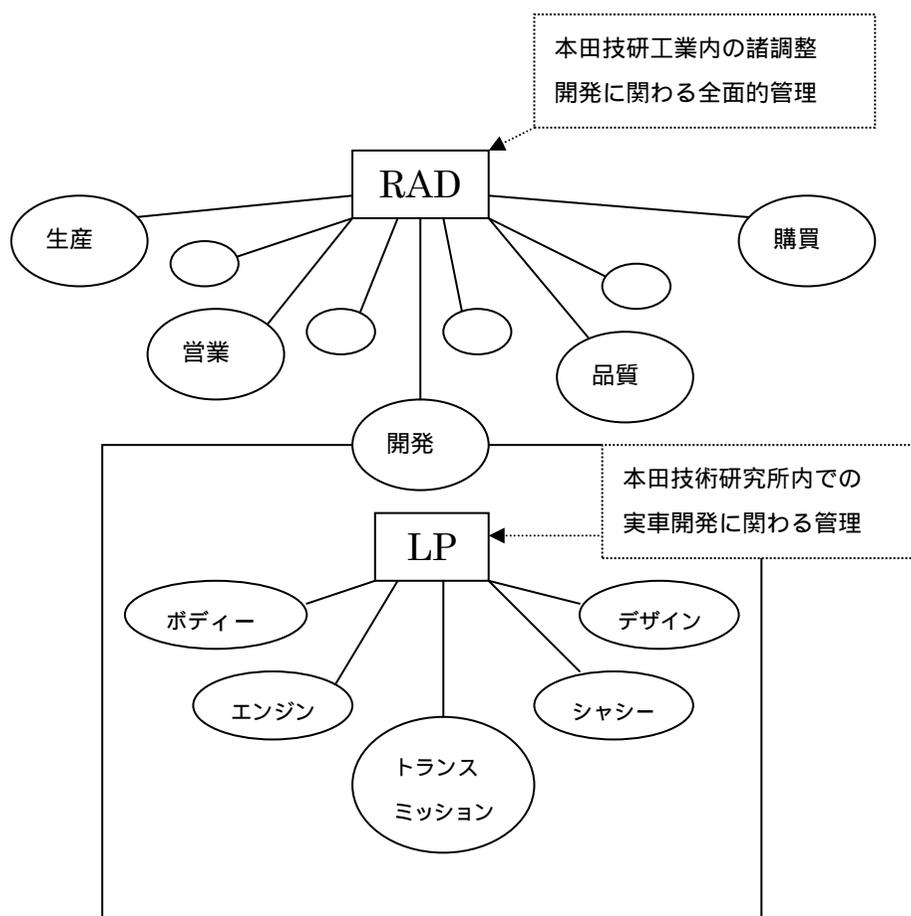


図 14 RAD と LPL の役割

出所) ヒアリングより筆者作成

く作動するか、レイアウトは最大限効率よく空間を利用しているか」ということである。「外的首尾一貫性 (external integrity, 外的統合性とも言う)」とは、「製品の機能、構造、ネーミング等がユーザー側の目的、価値観、生産システム(ユーザーが製造企業の場合)、ライフスタイル、使用パターン、自己の個性等とどれだけ適合しているかということ」である³⁸⁾。こうした「製品の首尾一貫性」を得るために中心的な役割を担うのが、「重量級プロダクト・マネジャー」と言われる人物である。こうした RAD や LPL を中心とした製品開発の方法については、いわゆる「重量級プロダクト・マネジャー」制度を取っていると見え、これによって「製品の首尾

38) 藤本・クラーク[1993], 前掲書, pp.52-53 および 藤本・クラーク[1991], 前掲稿, p.5.

一貫性」を得られるという利点があると考えられる。しかし、幅広く大きな権限を持つプロダクト・マネジャーの能力に、製品競争力が規定される傾向があるという問題を、各段階での評価会におけるチェックによって、一定程度解決することに結びつくと考えられる。しかし、これは「重量級プロダクト・マネジャー」制度自体が持つ本来的な性質であり、こうした問題を避けることはやはり難しいように思われる。この点については、以下のような言葉が聞かれた。

「地域本部、事業本部の権限や役割がオーバーラップしていたりなど、それぞれの権限だとか役割みたいなところは、あまりきちっとしていません。そういったものを、個人の考え方で補完しながら仕事をしているわけです。したがって、上手な開発責任者がいるところは非常に良く回るし、開発責任者がうまくすき間を押さないと、なかなか回っていかないということがあって、チームごとに結構レベル差が出てくるという仕事の仕方をしています。効率だけを見ると、必ずしもベストではありませんが、ある意味では個々の商品が、色々なしごらみに縛られないで、自由にやれるというところが、ポイントではないかと考えています」
(黒田取締役)

かつて、典型的な「重量級プロダクト・マネジャー」制度を取っていた日産自動車においては、仏自動車企業ルノー (Renault) 社による大規模な出資にともない、1999年6月にカルロス・ゴーン (Carlos Ghosn) 上席副社長を COO として迎え入れ、2000年1月に製品開発部門の組織改編を行っている。それ以前は、「商品主管」と呼ばれる人物が、コンセプト創出から開発、プロモーションに至るまで、製品開発に関する非常に広い職務と大きな権限を有していた³⁹⁾。しかし、製品開発部門の組織改編によって、製品の競争力に責任を持つチーフ・プロダクト・スペシャリスト (Chief Product Specialist : CPS)、開発設計と原価に責任を持つチーフ・ビークル・エンジニア (Chief Vehicle Engineer : CVE)、販売・マーケティングに責任を持つチーフ・マーケティング・マネジャー (Chief Marketing Manager : CMM)、デザインに責任を持つプロダクト・チーフ・デザイナー (Product Chief Designer : PCD)、そして、製品を6つのグループに分け、収益確保、予算配分、プロジェクト運営と社内部門及び製品グループ間の調整を行うプログラム・ダイレクター (Program Director : PD) が配置されている。これらの役職は基本的には横並びであり、常に合議によって決定が行われ、開発が進んでいくことになる。また、各自の担当する職務においては、「コミットメント」と呼ばれる数値目標が設定され、各自の責任が明確にされている⁴⁰⁾。このように日産自動車では、プロダクト・マネジャーの持つ職務を分散することで、責任の明確化と、プロダクト・マネジャーへの依存度を下げることが試みられている。

39) この点については、長沢伸也・木野龍太郎[2001a] [2001b]、前掲稿、を参照。

40) この点については、長沢伸也・木野龍太郎、未発表稿、を参照。

7. 「フィット」の価格設定について

以上、「フィット」の開発過程を検証することで、本田技研工業及び本田技術研究所における製品開発とその特徴について見てきた。「フィット」においては、安価な販売価格設定に対して、大きな開発投資をかけた開発が行われている。そのことが、高い性能と利便性に対して低価格であると顧客に認識され、大ヒットに結びついたのではないかと考えられる。製品自体についての開発過程については既に見てきたが、「フィット」の特徴の1つであり、製品競争力の大きな要因である価格についても見ていくこととする。

既に述べたように、「フィット」は「ロゴ」の後継機種である。「ロゴ」の発売当時は、自動車市場の低迷という状況の下で、部品共通化の推進などを通じた徹底したコスト削減が、自動車企業各社で行われていた。そのため、「発表会に行くと、『この車の流用率は何%ですか』と必ず聞かれていた」（本間 RAD）とされる。「ロゴ」も同様に、投資を最小限に抑えることが目指されていた。例えば、「ロゴ」のエンジンは、「シビック」の流用であり、かつ、4バルブであったものを、コストダウンの点から2バルブへと変え、出力も低下することとなっていた。そのことが、松本 LPL をして、「ひたすら低コストを追求しただけで、どこにもホンダらしさがない。あんなクルマ、絶対に認められるか。魂を売った車だ」⁴¹⁾と言わしめていたわけである。そうして開発された「ロゴ」及びその派生車種については、ビジネスとしては大きな成功を収めたとは言えなかった。また、開発部門にとっても、自分たちが作りたい車がなかなか作れないという、非常に厳しい時代であったといえる。

そうした状況を踏まえて、以下のような認識が持たれることとなった。

「部品の流用などによって投資を最小限に抑える、『ロゴ』を作っていた時代がまさにそれで、開発していても非常にしんどいだけの時代だったわけです。その時代を経て、今は優勝劣敗が極めてはっきり問われる時代です。そこでは、積極的なビジネスが出来るかどうか問われて、それができるところが、いわゆる『勝ち組』というところに分類されています。そのためには、製品に必要な魅力となる部分には、きちんと投資を行い、開発費や工数をかける必要があります。そして、例えば『フィット』っていう事業規模を非常に大きくして、たくさんの台数が売れば、ビジネスが成り立つわけです」（本間 RAD）

『フィット』は、1台当たりの利益率が、確かに他車に比べれば、そんなに多くはありませんが、今の時代は、売れるか売れないかの2つしかなくて、中途半端に売れたり、そこそこ売れるというのがありません。いくら1台当たり利益率が高くても、売れなかったら、ただの鉄の固まりです。『フィット』では、コストを下げるための工夫として、1つの部品に複

41) 『日経メカニカル D&M』No.568 (2002年1月), 前掲書, p.106.

合機能を持たせるなどしています。『センタータンク』も一見高いように見えますけども、ボディの骨格や衝突安全性能などを含めて考えますと、非常に合理的にできています。また、部品の調達構造の変革も含めて、部品企業さんから出てきた提案を取り入れてコストを下げるといような取り組みをやりました。高そうに見えても、それを高くならないようにする工夫をやっていきます」(松本 LPL)

このように現在の本田技研工業では、製品競争力にとって重要な部分についてはきちんと投資を行い、製品の価値を高めつつ、その価値を下げない形で、部品企業を含めた企業グループ全体での協力を仰ぎ、原価低減を行っている。製品競争力を高めて、販売台数を増加させることで、コスト増加分を賄うという方法も取られている。

そのため、「フィット」の製品開発においても、新開発のエンジンとトランスミッション、センタータンクなどの採用だけではなく、ほとんどの部品が新規に開発されている⁴²⁾。「フィット」の場合は、世界展開することが念頭にあるため、新規開発によるコストアップがあっても、製品競争力を向上させることで、販売台数の増加が期待され、そうした費用を賄うことが出来ると考えられている。

ただし、失敗したときのリスクはその分だけ大きいので、こうした手法を取るには、資金的な余裕があることが前提となろう。同社の場合は、「オデッセイ」や「ステップワゴン」、「CR-V」などのヒットで得られた資金的な余裕があったため、こうした手法を取ることが出来たと考えられる。初代の「オデッセイ」は、「アコード」の車台を利用するなど、「アコード」から約50%の部品を流用し、「アコード」を生産するラインで作ることが出来るサイズの製品を作り、開発投資を抑えていた。当時としては特徴的で、多くの顧客に受け入れられ、かつ利益率が高い製品となったため、大きな利益をもたらす結果となっている⁴³⁾。こうした「オデッセイ」における、部品流用化による成功事例が、「ロゴ」において同様の手法を取ることに繋がったとも言えるのではないだろうか⁴⁴⁾。

元来、自動車という製品は、「クローズド・アーキテクチャ」とされている。すなわち、部品数が多く、しかも部品間の相互依存性が高く、生産過程も複雑であり、しかも機能要件が複合的で消費過程も複雑な製品である。そのため、部品及び部品間インターフェースの

42) 同じく欧州市場をターゲットとした、トヨタ自動車の「ヴィッツ」(ヨーロッパ名「ヤリス」)でも、エンジン、トランスミッション、サスペンションを始め、ほとんど全ての部品を新設計している(一橋保彦[2000]「商品企画と商品コンセプトの創造 新設計のミニマムサイズの新型車(ヴィッツ)開発を通して」『Business Research』通巻912号, p.43)。

43) 「オデッセイ」の開発については、『日経ビジネス』1995年1月30日号, pp.24-28, 及び、岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹[2001], 前掲稿, を参照。

44) それでも、「ロゴ」の部品流用率は、20%以下に抑えられている(『日経産業新聞』1996年11月14日号)。

きめ細やかな最適化が鍵であると言われる⁴⁵⁾。とりわけ小型車の場合は、小さな車体に多くの機能が盛り込まれるため、部品の流用化等を追求することは、設計上の制約を与え、そのことが、製品競争力を阻害する要因となりかねない。そのことは、開発チームが作ろうとしているものが作れない、製品競争力に関わるような部分においても、十分な機能を発揮させられないということにつながることも考えられよう。

上述の認識に立ち、「フィット」においては、十分な開発投資を行い、製品競争力にとって重要な部分については、贅沢とも言えるような機能を盛り込んでいる。このように、コストをかけて開発した製品を販売するにあたっては、販売価格の設定が重要な問題となる。コストがかかっている分を価格に転嫁すれば、高価格がネックとなって販売台数が伸びない可能性もあり、逆に価格を安くし過ぎると、投資費用が回収できなくなる可能性もある。ここでは、販売台数の予測と投資回収の見込み、また、競合他社の動きなどを考慮する必要があるわけだが、そうした点を踏まえて、「フィット」における価格設定について見ていくこととする。

まずは、全社的な中・長期的事業計画の段階で、製品開発と販売に関する概略が決められる。それを元に、機種計画が策定されるが、この段階で既にどういったカテゴリーの車種が開発されるのかが決定されているため、自社製品や競合する他社製品の価格設定などから、ある程度価格は決まってくることになる。「フィット」に関しては、開発指示の段階で「Bカテゴリー」であることが決まっていたので、企画の段階でも「Bカテゴリー相場価格」が目標とされていた。「フィット」では、「ロゴ」の経験を踏まえて、製品開発や価格設定が行われていたようである。具体的には、以下のような経緯があったとされる。

『ロゴ』では、100万円でも売っても本田技研が損をしないように、マージン体系も全部決めて、それで成り立つコストという目標でしたから、コストダウンを相当やりました。デザインもハードの部分も相当あきらめた部分もあって、それで100万円を出して見ましたが、結果としては、あまり評判が良なくて、思ったような収益を確保出来ませんでした。その反省もあって、『もうちょっと高い値段でも勝負できる商品にしよう』、『最新の技術を採用しないと駄目だ』、『スタイルも妥協しない』というの決めました。加えて、特に欧州で出すための車を作ろうとすると、コストが相当厳しくなり、そこで、松本LPLにかなり色々注文を付けたわけですが⁴⁶⁾。彼は色々やりたいことがあったものだから、コストも高め、高めになるわけです。そこで、スモールと言っても少しグレードが上の『マルチワゴン』みたいな形にすれば、120万円台の値段が付けられるから、少しコストの余裕が出来て、センター

45) 藤本隆宏[1998]「製品開発を支える組織の問題解決能力 自動車製品開発競争に見るシステム開発の重要性」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、ダイヤモンド社、1998年12-1月号、pp.77-79。

46) 「フィット」の企画が始まった当初、黒田取締役は同車種のRADであった。

タンクも、新しいエンジンも出来ます。営業部門もそれでいいと言うから、それで行こうということになりました。

そういう経緯もあって、125万円ぐらいでちゃんと儲かる商品で、競争相手を蹴散らせるような魅力を出していこうと始めてみましたが、四輪事業本部長が『125万円では売れない』と言うわけです。そうこうしているうちに『ヴィッツ』が115万円位で出て、非常に売れて、ホンダのコンパクトカーは全部蹴散らされてしまいました。それで、『やはり125万円を超えたらなかなか難しい。商品は違っても値段は同じ土俵でいかないと』ということで、急遽価格戦略だけは変更しました。センタータンクを止めるといったことは出来ないの、ハードウェアは基本的に変更しないで、やりたいことはちゃんとやって、購買方式や製造面でコストダウンをがんばるというふうになりました」(黒田取締役)

このように、当初は「ロゴ」における低コスト・低価格による製品戦略が、期待したほどの成果を上げられなかったことで、必要な開発投資を行い、機能やデザインでの魅力がある製品を作り、それに見合った価格の設定を行うという方法で、「フィット」の開発が行われていた。しかし、そこでトヨタ自動車から、同じく欧州市場をターゲットとした「ヴィッツ」が発売され⁴⁷⁾、「フィット」の価格戦略は変更を余儀なくされた。とはいえ、既に開発は進んでおり、ハード面での変更は難しい状況であった。このことは、言い換えれば、当初125万円が発売することを目標とした製品が持つ価値はそのまま、価格だけが引き下げられたことを意味する。結果として、価格に対しての価値が高まることとなったわけである。無論、そのためには、部品企業の協力や販売店のマージンを変更するというも行われている。

「最後のキーは、やはり価格でした。値段というのは最後に、極端に言うとも発売の1週間ぐらい前に決めます。もちろん企画の段階でこういう値段で売りたいというものを設定してスタートするわけですが、『キューブ』(図15)⁴⁸⁾が出たりなどして、その頃のあのクラスの値段が120数万円ぐらいが売れ筋だったと思いますので、それぐらいの値段で勝てる商品というふうに決めました。そこから逆算して開発コストを決めて、開発をスタートしました。その後も、『ヴィッツ』の登場などもあって、やはりもう一段価格競争力を上げないといけないということで、ハードウェアの骨格がかなり決まった段階で、もう一段コストを下げる作業を始めました。コストというのは途中から下げようとするのが難しいわけです。そこで、1つは、販売台数を増やしてコストを下げるため、もう少し計画台数を上げました。それから、開発の人たちだけではなかなか知恵が出ないので、部品メーカーさんにも協力をお願い

47) 「ヴィッツ」の商品企画とコンセプトについては、一橋保彦[2000]、前掲稿、を参照。

48) 「キューブ」は日産自動車が発売した小型車。同車種の開発については、出川洋[2001]「自動車 『キューブ』はどのようにして生まれたか」早稲田大学商学部編『ヒット商品のマーケティング』同文館出版、を参照。



図 15 日産自動車株式会社「キューブ」

出所)日産自動車株式会社 www ページ (<http://www.nissan.co.jp> : 2002 年 6 月 8 日検索)

しました。そして最後に、当初の値段よりだいぶコストを下げることができました。ディーラーへのマージンも少し削ることになり、値段も企画のスタートから見れば、10 万円ぐらい下げることが出来ました」(黒田取締役)

コストダウンに関しては、本間 RAD が「ロゴ」の LPL でもあったため、コストダウンの手法に長けたメンバーが「フィット」の開発に集まったこと⁴⁹⁾、そして同社には、「SMALL IS SMART」という言葉もあるように、「N360」、「シビック」、「シティ」など、小型車を開発するためのノウハウが蓄積されていることも、「フィット」のコストダウンに寄与しているとも言えよう。

このようにして、「フィット」は当初予定していた販売価格より 10 万円も下げた価格で販売し、製品自体の利便性など、使用価値の高さに加えて、価格に対する価値の高さなどもあり、大ヒットにつながったのではないかと考えられる。

「115 万円で最初からやっていたら 115 万円の車なんです。そこでは、115 万円の商品価値しか認めて頂けないから、お買い得だと思って頂けないわけです。だから、125 万円で勝てるように開発チームが一生懸命考えた車を、最後に少し価格を安くできて、結果的に 115 万円で売れたことが最大の成功理由ではないかと思います。そう言うと身もふたもないですが

49) 『日経メカニカル D&M』No.572 (2002 年 5 月), 前掲稿, p.104.



図 16 本田技研工業「キャバ」

出所) 本田技研工業 www ページ (<http://www.honda.co.jp> ; 2002 年 6 月 8 日検索)

(笑)。最初から『115 万円でやれ』と言ってたら、『そんなの出来ません』で終わってしまいました。よく商品開発，企画に関する本があるわけですが，突き詰めていけば，いかにお客様の気持ちをよく見て，特徴のあるものを作って，それを割安感の値段で提供するかということに尽きると思います」(黒田取締役)

「選ばれる理由がきちっとないと問題です。ホンダは企業規模が小さいから，他にも選択肢があるようなところでは，うんと安くはできないとか，不利なことは一杯あるわけです。そうしたら，うんと高くても選んでもらえるようなポテンシャルを，商品に持たせておいて，それが安いというときが一番強いので，そういう商品を作らないと駄目だという認識はあります」(松本 LPL)

このような大ヒットにつながった大きな要因となった，販売価格の変更については，ここでも，「ロゴ」シリーズでの経験が影響しているということであった。

「『ヴィッツ』が 115 万円で，『フィット』が 125 万円だったら普通なわけです。お客様にもすごいインパクトになるわけでない。125 万円の価値のものが 115 万円まで下がったところで，価格以上の価値みたいなものが出てきたわけです。そこはやはり思い切ってプレイクスルーしたかったというのがあります。伏線としては，『ロゴ』シリーズを出してきて，『キャバ』(図 16)を本当はあと 10 万円安く出したかったわけです。だけど，コストと収益を考えると，どうやっても 139 万 8000 円が限界でした。あの時に，10 万円安く最初出して

たら、結果が相当違っていただろうと今でも思っていますが、それが出来なくて、結果は期待以上には行きませんでした。それで、2年遅れで129万8000円で再び出したわけですが、かなり売り上げが上がりました。やはり、あの世界で意表をつくには、『もう一声10万円』というのはものすごいというのが分かったわけです」(黒田取締役)

こうした、「ロゴ」シリーズの開発・販売を通じて、コンパクトカー市場における顧客の需要と、それを前提とした適切な価格設定、そしてコンパクトカーにおけるコストダウン手法に関して、企業が「学習」をしており、それを「フィット」において上手に活用することが出来たことも、大ヒットの要因であると言える。その前提には、プロジェクトで製品コンセプトを共有し、製品開発を行うことで、「製品の首尾一貫性」を実現する「重量級プロダクト・マネジャー」制度と、それに加えて、時系列で製品について見て、経験を蓄積し学習していくことが出来る組織が、存在していたためであると考えられる。

8. 製品戦略と製品開発との関連

以上では、本田技研工業及び本田技術研究所における、製品開発について見てきたが、それを規定する同社の製品戦略についても見ることで、製品戦略と製品開発の相互関連についても考察することとする。

既に述べたように、同社は2輪車の製造・開発が出发点であり、自動車(4輪車)については、日本国内では参入が遅い。また企業規模自体も、自動車企業としては相対的に小さい部類に入る。そのため、同業他社との競争においては、製品の差別化を行い、独創的な製品を作ることが必要とされる。「フィット」においては、同じく欧州市場をターゲットとした、トヨタ自動車の「ヴィッツ」が競合車種としてあげられるが、この点からは以下のように述べられている。

「ホンダは、競合する商品に対して1対1でぶつけるやり方は基本的には取らないです。それをやっても、体力差などの点から勝ち目は無い。『プロダクト・アウト』というような独りよがりな感じではなく、お客様の満たされない潜在ニーズを読んだうえで、別な価値を提案して、『これはお客様のためになる』というものを作り出すという方法です。

『フィット』に競合する車はヨーロッパにいっぱいありまして、フォルクスワーゲンや、プジョーの車などを買って、性能を図ったり、『全バラ』と言って、全部分解して重量や作り方を全部吸収するわけです。その中の1つとして、日本の『ヴィッツ』と、ヨーロッパの『ヤリス』と両方をばらして、何が違うのか、どういう技術的進化をしているのかなど、色々検証しました。

しかし、われわれ開発メンバーは、『ヴィッツ』そのものを追っかけて作るという感じは一切ありませんでした。当然、スタートのときにはまだ『ヴィッツ』が出ていませんでしたし、『ヴィッツ』が出る前に、パッケージを含めてほしいの諸元も既に決まっていました。

『ヴィッツ』は、僕の目には、燃費が良くて、小さくてきびきび走るという、旧来の概念の車に見えたんです。我々が作ろうとしたのは、そういったものはすべて過去のものになるような新しい価値を持った、パッケージとか、ユーティリティーとか、そういったものを加えて、ホンダにしか出来ないことを作りだそうとしていたわけです」(松本 LPL)

「商品開発では、『他社からこういう車が出たから、我が社もこういうのを出そう』というやり方も確かにあります。だけど今回の『フィット』と、それにつながる一連のコンパクトカー・シリーズ全体でもそうなんですけども、現在、世界的に自動車のコンパクト化に向かっており、環境などのメガトレンドの動きの中で、新しい潮流をキャッチアップしようとしてやっている事業なんです。だから長い時間をかけていますし、そういうコア技術を仕込んだりなど、用意周到にやっているわけです。たまたまトヨタさんも他社さんもそう向いている、みんなが同じほうを向いていますから、似たようなものが前後して出るわけです。しかし、我々は骨太にずっとやっていたから、『ヴィッツ』に対して何か対抗しないといけないという意識はありませんでした。ハードウェアを作るのに、普遍的に良いものをきちんと見極めながら作っていくという感じです」(本間 RAD)

「トヨタさんの場合は、利益率の高い250万円以上の自動車のシェアが、恐らく70%近くあって、ホンダとは全く収益構造が違います。日本で言うと、収益面ではトヨタさんの1人勝ちです。そういう意味では、まだまだ同じ土俵で戦えるほどのものではありません。全部のセグメントで戦うのは無理ですから、特定のセグメントを選んで、チョコチョコとやろうとしているんですが、そこにまたパーツとかぶせて来られるもんだから、なかなか難しく、物量で言うとどうしても負けてしまいますから、そういう戦いにならないようにしています。あくまでホンダはホンダで、やはり常に庶民のほうを向いてやっていこうと思っています。あまり儲かりませんが、そこではちゃんと存在感を出していきます」(黒田取締役)

同社の社是は創始者である本田宗一郎が作ったもので、「わが社は世界的視野に立ち、顧客の要望に応えて、性能の優れた、廉価な製品を生産する」というものがある。ここにも、同社の製品戦略のあり方が記されている。すなわち、「社是の冒頭にある『世界的視野』とは、よその模倣をしないことと、ウソやごまかしのない気宇の壮大さを意味する」⁵⁰⁾ というものであり、「今も基本的にはこのスタンスで事業を進めており、このようにやってきたことが、結果として現在のホンダにつながってきた」(黒田取締役)とされている。こうした経営理念を具体化した製品として、「フィット」が存在している考えられている。そのために、「ヴィッツ」のような競合車種を、単純に模倣するような製品開発はなされていないとされる。この点について、本田技研工業及び本田技術研究所の初代社長である本田宗一郎の後を継いで、両社の2

50) 本田宗一郎[2001]『本田宗一郎 夢を力に 私の履歴書』日本経済新聞社、p.256

代目社長となった河島喜好が、以下のように述べている。

「とにかくマネはダメ。だからトヨタが1番で2番目になんとかホンダが来たなんて喜んで
いる社員は会社をつぶす。ナンバーツー意識の会社はナンバーワンのマネばかりする。それ
ではナンバーワンに倒されるだけ。トヨタの小型乗用車『ヴィッツ』がヒットしているから
と言って、似たような車を作ってもお客さんはそっぽを向くでしょう。常に発想の転換が必要
」⁵¹⁾

こうした製品戦略が、開発チームに比較的大きな裁量を持たせ、「チームがやりたいこと」
を尊重した、提案型の製品開発に結びついたと言える。また、製品開発部門も別会社とする
など、独創的な製品開発を期待される仕組みが作られていると言えるが、このことは逆に、全
社的な戦略との整合性、「外的首尾一貫性」との一致（顧客ニーズとの関連）、開発コストとい
った点で、問題が見られることもあった。そのために、評価会によるチェックに加えて、4輪
事業本部の設置と製品開発の主導権移行が行われているわけである。こうした点について、以
下のような言葉が聞かれた。

「90年代までは確かに、かなり曖昧だったり、全くきちっとした枠組みのないまま、例えば、
技術的にこういうものが面白そうだから、じゃあ商品化してしまえ、工場も作ろうというこ
とがありました。例えば、開発の最中に、プラットフォームやサスペンションを変えてみた
り、新工場を造らないと出来ないということなら新工場を造る判断をしたりという時代もあ
ったんです。しかしそれは、今の本田技研では許されません。ただし、そういうホンダの良
さを活かしながら、企業としての秩序や計画をきちっと成立させる、これらをどのように共
存していくのか、それに対する様々な取り組みをしながら、現在に至っているわけです。

実際に皆は、『俺は自由にやっているぞ』と思っていると思います。そういうふうにい
ながら仕事が出来ないと本田技研ではありません。しかし、それは野放しの自由ではなくて、
各組織体や、機種計画、技術に対しても、やはり方向付けが大きなところで成されています。
かと言って、チームが自主的にやろうとしたときに、がんじがらめで、あらかじめ全て決ま
っていることをなぞるだけでもなくて、そこをうまくやっていけているのが、今の本田技研
工業だと思います」（本間 RAD）

同社の自動車市場への参入が遅かった点と、企業規模の格差といった点が、差別化のための
独創的な製品開発へと結びついているが、企業全体の戦略、開発コスト、顧客満足などの諸問
題との整合性を取るために、現在のような製品開発の仕組みが出来ていると考えられよう。ま
た、以下のような言葉も聞かれた。

51) 日本経済新聞社編[2001]『俺たちはこうしてクルマをつくってきた 証言・自動車の世紀』日本経済
新聞社、p.100。

「吉野社長は、今日の本田技研を『生き生き自主自立』と言っています。また、欧米のトップダウン的な意思決定による経営管理システムに対して、日本はそうじゃないぞということで、『民主主義』という言い方もしています。それはボトムアップっていう単純なことではなく、トップダウンでもない。要は、社長から一般社員までフラットなところで生き生きと、何かうごめいている中でものが出来ていく、新しい価値が作られていくということを言おうとしています。社長なり会社は、おいしい食べ物を盛りつける皿をきちんと用意して、『おいしい食べ物を作ろうね、作ってね』という期待をきちんと表明します。そうすると、どこからともなく自然においしい『松本スパゲティ』が出てくる。コンカレントな『共創』作業の中で、ぎゅっと良いものが出来てくるという仕組みが出来上がっているんです。トップダウンでもなく、単なるお任せで『適当にやって』というボトムアップでもない、フラットで生き生きしているホンダらしさが出来ているのではないかと思います」(本間 RAD)

「出来るだけ実際の現場にいる、開発の人たちの気持ちを尊重するというスタンスです。ある意味では、誰でも何でも言えるというような仕組みにしています」(黒田取締役)

このように、各々の社員が「生き生き」と、「自主自立」的に仕事を進めることで、独創的な製品が出来る。そうした方向に向くように、チームをマネジメントすることが重要であると言える。また、各々の社員が「俺は自由にやっているぞ」というふうに、自分のやりたい仕事を「自主自立」的に進めているとされるが、それを実現する主体は、あくまでも「チーム」という組織であるという考え方がなされているとされる。

「結局みんな、自分が社長のつもりでいるんです。自分の夢を実現するために組織があるという解釈で、させられているというんじゃなくて、主体的に働きかけて、『役員は使うもんだ』といった感覚でいます。やはり自分が大事で、そのために会社があって、その夢と一緒に共有できる仲間がいて、組織に埋没することもなく、組織を使って実現する。だから、他人の部署にも入り込んで、営業や購買の話をして、『それは高いじゃないか』とか、そういうことも平気ですのようなことが出来ると思います」(松本 LPL)

「基本は個が生き生きしてないといけないんだけど、個が出過ぎて、『俺が俺が』とか、『俺がやればみんなうまくいくんだ』とか、『デザインは全部俺がやった』といったふうになりすぎると、うまくいかないんです」(本間 RAD)

同社の製品開発を表した言葉に、「ワン・フォー・オール、オール・フォー・ワン(One for All, All for One: 一人はみんなのために、みんなは一人のために)」⁵²⁾ というものがある。これは、ラグビーで用いられる言葉であり、自動車の製品開発はラグビーのチームに例えられることもある。

52) 本田技研工業株式会社[2002]『夢のバトン 自動車産業の人・仕事・取り組みなるほど BOOK』本田技研工業株式会社, p.18。

自動車は、2万点から3万点近くの部品で出来ており、技術範囲も非常に幅広い工業製品である。そのために、自動車の製品開発には、各分野の専門に長けた、非常にたくさん人間が関わることになる。こうした状況で、効率的な製品開発を行うには、ある製品を開発するためのプロジェクトを組み、プロダクト・マネジャーがプロジェクト・リーダーとなって、開発を進めていくことになる。そこでは、個々人が自分の能力を発揮しながら、全体の統率を取りつつ、開発を進めていくことが必要であろう。同社におけるプロダクト・マネジャーは、同社の製品戦略に沿った独創的な製品を開発するため、個々人の能力を発揮させ、各メンバーの「やりたいこと」を実現させながら、全体の統率を取り、製品全体としても、各メンバーの「やりたいこと」の総意を具体化したものとして、製品を完成させる必要があるわけである。

「よく外部から、あの自動車は誰々の作品だ、誰々のデザインだと、分かりやすく規定されがちなところがあります。芸術作品というのは極めて個人的な行為として評価されるわけですが、企業におけるこういう商品というのは、個人としての資質が大きく関わるわけですが、それが芸術作品のように私的な作品というわけではありません。スーパーマンはいませんが、個人には必ず限界があります。その個人の行為にすると、その行為自身がどんどん狭まってしまいます。だからホンダというのは、色々な資質を持った人間が個人として活躍するんだけど、それが全体として絡んで大きな行為になるといったことを良しとする会社なんです。スパゲティのようなもので、1本のスパゲティがどうのこうのじゃなくて、束になってスパイラル・アップしているものがスパゲティなんです。これは誰々による一連の作品ですと言った瞬間、多分閉口してしまいます」(本間RAD)

自動車という工業製品の特性と、それに関わった製品開発の組織的な特性上、個人の「やりたいこと」を、チームという組織形態を通じてしか実現し得ないが、そのことを各メンバーが認識し、さらに、個人では実現し得ないことも、チームという組織形態を通じて実現し得ることについて、企業自体だけでなく、各メンバーにも積極的・肯定的に認識されているように思われる。付け加えて言えば、個人の「やりたいこと」が、企業全体あるいはチーム全体の方向性によって、抑制されることだけを意味するわけではなく、開発チーム全体の能力の結集によって、ある課題の達成が行われことがあるわけである。同社では、自分の所属する部門以外のところにも積極的に関与し、議論を行いながら、お互いの持つ知識や能力を融合させ、製品を完成させていくという手法が見られる。そうした手法が、自動車の製品開発に適合的であり、製品競争力の向上に寄与していると考えられる。

「ホンダに関して、特に『フィット』では、お互いに他人の領域に土足で踏み込み、かき回していく。それは結局、『お客様の目』から見られるわけです。例えば、研究所で一生懸命作って、『これはいい』と思ったのに、営業の人は『どうしてこんな装備がここに付いているのか、変じゃないか』といったことを平気で言い合って、チーム内で切磋琢磨するわけで

す。これはホンダのやり方である『共創』という言葉に、通じることだと思います。お互いに相手のところに踏み込んで、揉み合って、全体を創り上げていくというようなことやりません。私も今回の売価についても『それは高すぎる』などと、営業ともさんざん問答しました」(松本 LPL)

「私は以前、初代『シティ』のボディー設計の PL (Project Leader) をしていましたが、同時にプランナーみたいなものをこなしていたし、宣伝広告みたいなものも、本当はやらなくてもいいことだけど口出しをして、一緒になって『ああでもない、こうでもない』とやっていました。今でもそうです。この間も、コマーシャルの時にその場に行って、本部長と一緒に『いやー、これは...』とやっていました」(本間 RAD)

9. 「ホンダらしさ」について

このような製品戦略に基づく製品開発体制を持つ本田技研工業及び本田技術研究所について、その前提となる企業文化や体質といったものについても、見ていくこととする。ここでは、インタビューを行った面々が持つ「ホンダらしさ」について質問をしたところ、以下のような言葉が聞かれた。

「私は、『ホンダらしさはこうだ』と決めないのが、『ホンダらしさ』ではないかと思います。いわゆる『破壊と創造』と言いますか、常に自分自身も壊していく、新しくなっていく。活力あふれた、常に混沌としたこういう組織のようなものです」(松本 LPL)

「『世の中を喜ばせてやれ』といった感じが強い会社です。F1 やロボットなど、儲かりもしないことをいっぱいやりたりしていますから。世の中を喜ばせようというのは、やはり観客なり相手がいる、その人達と強くコミュニケーションしようとする行為ですね。僕はそういう資質の会社だともともとと思っているし、全体にそれは貫かれていると思っています」(本間 RAD)

「『ホンダらしさ』というのは、具体的に『スポーティー』だといったこととは、少し違います。『ホンダらしさ』として、僕は『不常識』というのを使っています。例えば、目の前にお花畑があって、100人のスタッフを連れている。100人がいっぺんに歩くと、花の生えてないゾーンが出来てしまいます。それは花に対して『非常識』だと思いますから、ダメージを一番少なくするために、リーダーが歩いた足跡を踏んで渡ろうと思うのが、常識的な対応だと思います。私が言っている『不常識』というのは、100人が同じところを踏まないで、例えば、横一列で渡ると、花にダメージが無く渡ることが出来る。『不常識』というのは、その時は常識的ではないかもしれないけど、その次のステップでは常識になるような考え方です。

私は、自転車やカメラを趣味にしていますが、今まではそういう趣味を持っていると、ス

ーションワゴンを選ぶしかなかったんです。そうすると、狭いところ行くにはコンパクトな車で、どこか旅行に行くときにはステーションワゴンでというふうに、2台必要だったのですが、『フィット』では、ステーションワゴンでしか出来なかったことも出来て、コンパクトに作っている。それもやはり『不常識』の1つだと思います。作ってしまえば『コロンブスの卵』で、これからの常識になれるような、そういう車を提案して、次のスタンダードを作っていくのが、『ホンダらしい』のかなと思います。手法にこだわってない感じがします。」(宇井上席デザイナー)

「やはり『予想出来ないことをやってしまう』というところだと思います。例えば、センタータンクにしても、専門家はすぐネガティブな面を考えてなかなか採用に踏み切れない。エンジンも、新作で今さら2バルブのエンジンなんかどこも作らない。そういう中で、それを逆手にとって違いにしてしまうようなところがホンダだと思います。」(黒田取締役)

キーワードとして、『『ホンダらしさはこうだ』と決めない』、『破壊と創造』、『不常識』、『予想もできないことをやってしまう』といった言葉が見られる。こうした「ホンダらしさ」に対する認識は、今まで見てきた、同社の製品戦略や製品開発などにも垣間見ることが出来る。またそのことは、会社には何が必要なのかといったことがきちんと認識され、各メンバーの「やりたいこと」を企業が受容する基盤が出来ていることも、同社の競争力の一因であると言えるのではないだろうか。逆に言えば、歴史的経緯や同社を巡る状況から、競争上取らざるを得なかった製品戦略が、必然的に構成メンバーに対して、このような認識を持たせる必要があったわけである。そして、構成メンバーが持つ創造的側面を引き出し評価する仕組みが、製品開発に組み込まれていると言えよう。

また、会社が明確なビジョンを持って、独創的な製品の開発を行うことで、それに共感する人間を引き込み、企業を構築していることも無視できないであろう。

「結局、『変な人間』ばかりでしょう？ こういう『変な人間』ばかりが、ホンダに入ってきているのかもしれない。楽しませる会社が好きだとか、それは『変な人間』同士が妙に分かり合えるというのがあるのかも知れません。」(松本LPL)

「僕の場合は、この会社の資質みたいなものに共感して入ってきたわけです。」(本間RAD)

「ホンダらしさ」が追求されればされるほど、そこから発信された製品なども、それを具体化したものとなって社会に発信され、そのことが企業アイデンティティの確立につながり、それに賛同した人間を引きつけ、同社の企業文化や体質を形成していると言えるのではないだろうか。このような、「企業文化・体質の再生産」とも言える仕組みも、同社の製品戦略や製品開発体制の性質を規定する要因になっていると言えよう。以下のような言葉も聞かれた。

「『ホンダらしさ』というのは外部からの見方であって、内部には日常、仕事やっていること自身が全て、『ホンダらしさ』の行動要求の中でやっているわけですから、ある意味

で無意味なことだと思えます。このようにインタビューに答えていることだってそうです。日々一生懸命やっていることが、結果的に『ホンダらしさ』なんです。空気みたいなものです」(本間 RAD)

このような「ホンダらしさ」の追求が、同社の企業アイデンティティ確立につながることであり、それが製品として具体化することになる。「フィット」に関しては、インタビューを行った全員から、「ホンダらしい車」であるという言葉が聞かれた。また、「ホンダらしさ」と「フィット」との関わりについては、以下のような言葉も聞かれている。

「『ホンダにしか出来ないこと』というところに初めからこだわって、その結果『フィット』が生まれて、それが従来の B カテゴリーと違った、新しい価値をスモールカーの中で作ったものだと思っています」(宇井上席デザイナー)

「本田技研工業の社是は、『わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に答えて、性能の優れた、廉価な製品を生産する』というものです。その基本が『MM 思想』と呼んでいるものです。ホンダの企業理念に『人間尊重』という言葉があり、働いている人の一人ひとりを大事にする、そして、お客さん一人ひとりを大事にするという考え方です。機械は人に奉仕するものですから、なるべく小さくして、人の使うところを最大に考えます。夢、豊かさ、利便性、快適性といったものを大事にして、ハードウエアは合理性、効率、省エネといったものを徹底して進める考え方です。その集大成として、最大限持てる技術を最大限にこういう方向に結集したのが、『フィット』だということと言えます」(黒田取締役)

このように、自社の独自性と得意な部分をきちんと認識し徹底することが、製品の差別化につながり、それが市場の需要と一致することで、製品競争力の要因と成りうるわけである。世界的な小型車需要拡大という状況で、同社の得意分野と市場の需要とが一致し、さらに「MM 思想」などの独自性が、競合製品には無い利便性や、価格面での優位といった側面と合わさることで、大ヒットにつながったと言えよう。しかし、「MM 思想」の追求は簡単なことではない。先述のように、自動車は「クローズド・アーキテクチャ」であり、部品間の相互依存性が高いことから、こうした思想の追求には、部品の新規開発が必要になることも多い。こうしたことは、コストアップ要因につながりやすいわけだが、こうしたリスクを負っても、自社の独自性を追求しようとする点も、前述の「ホンダらしさ」につながると言えよう。もちろん、戦略上そうせざるを得ないという面があることは言うまでもない。

「例えば、エンジンを新規に開発するには、大変なお金も時間もかかるため、なるべく長く使いたいわけです。20年ぐらいずっと同じエンジンを使っているメーカーさんもあるんですが、こういったことをやると、どうしてもハードウエアを主体に車を考えていくことになり、なかなか思いどおり出来なくて、ある程度デザインも、メカニズムも、使い勝手も妥協していくという『妥協工学』になってしまいます。ホンダでは、『始めに人ありき』という車づ

くりということで、それにあわせて、エンジンをはじめ、ほとんどの部品を新規に作るという『妥協なき車づくり』をしてきました。例えば、『ボンネットの低い車を作りたい』というのと、それにあわせて低いエンジンを作ってしまう。その結果、事業として見ると採算の悪い面などがいっぱいありましたが、そういうことを徹底してやるのがホンダであるということで、ずっとやってきたわけです。当然お金も掛かりますし、開発の人たちも大変でしたが、結果としては違うものが出来たのではないかと思います」(黒田取締役)

こうした「MM 思想」は、「初代シビック」から始まったとされる。そこでは、当時珍しい FF (Front Engine Front Drive: 前置きエンジン前輪駆動) レイアウトや、新型の CVCC (Compound Vortex Controlled Combustion: 複合渦流調速燃焼) エンジンの採用が行われるなど、多くの新技術が投入された。また、「2 代目プレリウド」においても、ボンネット(自動車前部のエンジンなどを格納している部分)の高さを 100mm 下げるために、低いエンジンを作り後ろに傾けて取り付けて、室内の広さも確保するため、超小型のエアコンや、当時は珍しかった「ダブルウィッシュボーン・サスペンション」を採用し、また、ヘッドランプの高さも確保するため、「リトラクタブル・ライト」といわれるポップアップ式のヘッドライトを採用している⁵³⁾。どちらも大ヒットにつながった車種であるが、多くの新技術を導入し、「妥協なき車づくり」を進めたことも、大きな要因であると言える。

また、黒田取締役から以下のようなエピソードも聞かれている。

「ホンダはあんまり系統立った教育はないんです。いきなり入ったら翌日鉛筆とかくれて、それで『ちょっとこれ写してみて』と3日間ぐらいって言われて、そのうち好き勝手に自分で図面を描いて、自分で試作です。僕は入社して1年目ぐらいで、直列6気筒の何かすごい車を開発したんです。それが、いきなりインパネ(インストゥルメント・パネル)の図面を描くことになって、まだ右も左も分からないのに描けと言われても、描き方なんて分からない。難しい図面で、3次元で曲面になっていて、それが歪んでいるようなものを平面図で描くわけですが、とにかくそれを描いて出したら、金型が出来たと言うわけです。それも数百万円する金型ですが、自分ではスムーズに書いたつもりなのに、それがガタガタなんです。本当は『線図』で作るのですが、僕は入ったばかりで何も教育されてないから、『線図』なんてものは知らないわけです。誰もそういうのをチェックしないで、そのまま数百万円の金型がポンと出来てくるわけです。たまたま開発中止になって、全部お釈迦になったから良かったのですが、そのまま進んでいたら大変なことでした。とにかく野放しで好き勝手やられて、中から芽の出るやつがどんどん出てきて、それで結果的にそういう人たちが残ってきたという感じです」(黒田取締役)

53) これらの点については、岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹[2001]、前掲稿、を参照。

「管理職に対する教育も、1 日だけ何か話を聞いて終わりです。人を管理している意識がない。管理されるのも嫌だし、管理するのも嫌というところがあります。人事だとか総務とか評価システムとか、ツールはいっぱいあるんですが、少なくとも研究所で言うと、それらを真面目に活用してるという感じがしません。例えば昇格させるのも申請書とか書けと言われますが、出してもどうせまともに見ないのでから。フォーマットもどうでもいいって感じですよ」（黒田取締役）

「本田技術研究所には、昔は所属などもなくて、名刺には『本田技術研究所』って名前と、会社の代表番号しかありませんでした。もらった人が連絡するのに、どこへ連絡していいかわからない（笑）。もともと、設計室とかも全部 1 つだったんですよ。常に霞の彼方まで見渡せる。だから結構行ったり来たりがありました。僕が入った頃は、皆がタバコを吸うから、夕方になったら煙で向こうのほうが見えない。煙のかなたに人がいっぱいいるって感じだったんですよ」（黒田取締役）

これらの話からすれば、企業を運営することが難しいのではないかとさえ思えるような状況であるが、このような状況の中に、「やりたいこと」を自由にやらせてくれる、一緒に成し遂げる仲間がいて、お互いが垣根無く議論を行う、そしてその成果を認めてくれる、こうした企業文化や体質が醸成され、現在の独創的な製品開発につながっていると言えよう。もちろん、既に見てきたように、ここに企業の枠組みからのマネジメントが行われることで、企業経営が成立していることは言うまでもない。

さらに、黒田取締役からは以下のような言葉も聞かれた。

「ホンダって会社は、とにかく人と一緒にやってもうまくやれないんです。だから、例えば吸収されたら、多分無くなってしまおうでしょう。人に使われてやっていくことを、恐らく皆が許したり我慢出来ないし、どこかを吸収して、それを使って何かをやることも出来ない。結局何から何まで自分たちでやらないと駄目な会社なんです。とにかく自分たちで出来ること、出来る範疇のものしか目が行かないみたいという体質なんです」（黒田取締役）

こうした点も、同社の持つ文化や体質を示しており、非常に興味深い。

おわりに

以上で、本田技研工業及び本田技術研究所における製品開発と、それと関わった製品戦略と企業文化・体質について、「フィット」を例にとって見てきたが、明らかになったのは以下の点である。

第 1 に、同社においては、製品開発を行う部門が別会社（株式会社本田技術研究所）になっている点が特徴的である。これは、良い製品作りのためには、製品開発部門が経営的諸事情による制約を受けず、自由闊達な製品開発を行う必要がある、という考え方から来ているものであ

る。しかし、全社戦略との関わりや、顧客のニーズとの乖離を避けるといった点から、製品開発の主導権は、本田技研工業の四輪事業本部に移行されている。製品開発の節目節目においても評価会が行われ、S(営業)、E(生産)、D(開発)各方面からのチェックが行われている。そして、四輪事業本部からの開発指示は非常に概略的なものでしかなく、詳細については開発チームが自主的に提案を行い、開発メンバーの「やりたいこと」がある程度尊重される仕組みになっている。

第2に、同社は自動車企業としては後発であり、かつ規模も比較的小さいことから、競争に勝つためには、極力他社との競合をなるべく避け、独創的な製品作りによる差別化を行う必要があった。そのためには、過度な部品流用化によって、商品性を損なうことを避け、多くの部品を新規に開発することも必要とされたわけである。そうした製品戦略を取るためには、製品開発においても、開発担当者の「やりたいこと」を尊重することで、その独創的なアイデアを取り込むことが出来るような仕組み作ることが必要となった。そのために、開発部門は経営的な「しがらみ」から一定程度離れた組織にするなど、提案型の製品開発を作るに至ったと考えられる。加えて、フラットで権限や役割に柔軟性を持たせた組織となっており、「『グレーゾーン』をうまく活かして、自分の思っているところに引っ張り込む」(宇井上席デザイナー)ことを行うことが出来るため、「やりたいこと」が自由に出来るとされている。しかし、製品開発における「重量級プロダクト・マネジャー」制度の採用によって、「製品の首尾一貫性」が得られると同時に、プロダクト・マネジャーの能力によって、製品競争力にバラツキが出るという問題も見られる。

第3に、同社では、社是に「世界的視野」とあるように、他社の模倣をせず常に新たな提案をすることが目指されており、それに沿った形での製品戦略がとられている。こうした姿勢を明確に打ち出した企業経営を行うことで、これに賛同する社員を引きつけ、同社の企業文化・体質を形成していると言えよう。そこでは、「生き生き自主自立」という言葉に象徴されるように、社員が自分の「やりたいこと」を実現し、それを尊重するものとなっていることが、同社の製品戦略や製品開発の基礎となっていると考えられる。

同社の製品開発は、歴史的経緯や企業規模の制約によって、取らざるを得なかった製品戦略の下で、それが具体化された製品を作るのに適合的なものとなっており、そうした点が同社の企業文化や体質を形成していると考えられる。加えて、同社の製品開発組織は、いわゆる「重量級プロダクト・マネジャー」制度と言えるものであるが、過去には顧客の要望との乖離が見られるといった点で問題があった。そのため、四輪事業本部を設置し、製品開発の統括者としてRADを置くことで、全社戦略に沿った形で製品開発を行い、S(営業)、E(生産)、D(開発)各方面からのチェックを通じて、「製品の首尾一貫性」を製品に持たせることが意図されている。しかし、プロダクト・マネジャーの能力に大きく依存するという形態は基本的には変

わっていない。そのため、上記のような試みがなされているにも関わらず、常に高い製品競争力を得られるわけではないようである。これは、「重量級プロダクト・マネジャー」制度が本来的に持っている性質ではないだろうか。しかし、先述の本間 RAD の「消極的なビジネスでは負けになる」、または松本 LPL の「今の時代は、売れるか売れないかの2つしかなくて、中途半端に売れたり、そこそこ売れるというのがありません」という言葉にあるように、自動車は本来開発投資額の大きく、開発期間が非常に長い製品であり、「フィット」のように利益率が低くてもコストをかけて開発を行うことは、「売れない」場合のリスクが非常に大きくなってしまい、場合によっては、企業経営にとって致命的となることも考えられる。現在同社では、「フィット」以降に発売した車種の販売も非常に好調であり、こうした問題は顕在化していない。今後の展開を追っていくことで、これらについてさらに考察を深めることが出来よう。筆者が以前にヒアリングを行った日産自動車では、2000年1月以降に、従来「重量級プロダクト・マネジャー」制度を取っていた製品開発体制を合議制とし、権限や役割の集中を一定程度分散することで、この問題を解決しようとしている。こちらについても追って見ていきたい。さらに、他社の動きについても比較検討することで、この問題についての深い認識が得られることとなろう。これらについては、今後の課題としたい。

謝辞

ヒアリングに際して、本田技研工業株式会社取締役 黒田博史氏、同社四輪事業本部 開発企画室 RAD 開発技術主管 本間日義氏、株式会社本田技術研究所 栃木研究所 LPL 室 主任研究員 松本宜之氏、同社和光研究所 上席研究員 宇井與志男氏には、多忙にも関わらず貴重な時間を割いて頂き、長時間のインタビューに快く応じて頂いた。心より御礼申し上げたい。また、ヒアリングの実現には、本田技研工業株式会社 元常務取締役 岩倉信弥氏(立命館大学経営学部客員教授)、同社秘書室主管 小林治夫氏、京都能率協会事務局長 西川繁博氏、京都商工会議所 商工振興部 人材育成課 西川実氏に、多大なご協力を賜った。あわせて御礼申し上げる。立命館大学経営学部非常勤講師(当時) 岩谷昌樹氏には、ヒアリングに同行してインタビューや録音、テープ起こしなどで協力を頂いた。記して感謝する。