

バイク産業の構造分析から見る知識創造企業としてのあり方

企業の経済学Bグループ最終論文

5 5 0 0 0 2 荒 木 賢 一
5 5 0 0 1 2 加 賀 田 裕 介
5 5 0 0 1 9 J I N Y u n
5 5 0 0 3 5 高 取 大 輔
5 5 0 0 4 7 十 時 広 之
5 5 0 0 5 6 B a n z r a g c h B o r
5 5 0 0 6 9 村 上 晋
5 5 0 0 7 8 吉 田 幸 介

目次

1. はじめに.....	3
2. 本田技研工業について.....	3
2.1 ホンダウェイに関して.....	3
2.2 ホンダの企業文化について.....	5
2.3 ワイガヤ会議に関して.....	6
2.4 ホンダの不思議.....	6
2.5 ホンダのこれからのバイク市場戦略を考える.....	7
3. ヤマハ発動機.....	8
3.1 ヤマハ(旧・日本楽器)とヤマハ発動機について.....	8
3.2 ヤマハ発動機の3つのコーポレート・アイデンティティ.....	8
3.3 チャレンジャーとしてのヤマハ発動機.....	9
3.4 ヤマハ発動機の知識創造.....	9
3.5 保守的な風土.....	10
3.6 中央集権的な官僚組織.....	10
3.7 知識創造企業としてのヤマハ.....	11
3.8 これからの課題 リーダーになるために必要な要素.....	12
4. 川崎重工業.....	13
4.1 川崎重工業の歴史.....	13
4.2 企業理念.....	13
4.3 「KAWASAKI MOTORS」の戦略意思.....	14
4.4 知識企業戦略としての「KAWASAKI MOTORS JAPAN」.....	14
4.5 これからの展開.....	15
5. スズキモーターズ.....	15
5.1 スズキモーターズについて.....	15
5.2 知識創造企業のスズキについて.....	15
5.3 これからの展開.....	16
6. 日本の二輪車産業のこれから.....	18
7. 知識創造企業としての二輪車産業について.....	19
7.1 業界リーダーから見る二輪車産業.....	19
7.2 ゴーイングコンサーンを目指すために.....	19
8. 参考文献.....	21

バイク産業の構造分析から見る知識創造企業としてのあり方

荒木* 加賀田* JIN* 高取* 十時* Bor* 村上* 吉田*

1. はじめに

本論文は日本の主要バイクメーカー4社を見ることから、リーダー・チャレンジャー・ニッチャー・フォロワーである各企業がどのように発展したかということを戦略的に分析する。その中で各企業が培ってきた組織変革への俯瞰を探ることでゴーイングコンサーンを実現する知識創造企業としての姿を分析して未来永続的発展へつなげるにはどうするのかをリサーチする。

2. 本田技研工業について

本田技研工業とは世界を代表する二輪車・四輪車メーカーであり、二輪車においては販売台数No. 1で国内最大シェアを獲得している企業であり、ベンチャー企業であるかのような活力を維持している企業である。

我々はホンダが二輪車産業においてリーダーなのは、「ホンダウェイにより生まれるホンダの人間力」と考える。まずはリーダー企業の強さの源泉を探るべくホンダに関してリサーチを行う。

2.1 ホンダウェイに関して

ホンダウェイとはホンダの文化でありフィロソフィーのことであり、「高い個人・個性尊重への自由度」「文鎮型組織」「三つの喜び」「三現主義」「本質の追求」という5つの企業哲学に基づいて行動することを示したものである。

このホンダウェイとはホンダという組織の中に浸透されている規則と理念の集合体のことであり、会社へ強いアイデンティティを提供するだけでなく社員の行動をよりよい方向へ誘導する影響力を持った企業哲学であるといえる。

企業全体で行うあらゆる重大な決定に影響され、会社の内外で変化が生まれるたびに首尾一貫した共通の方向感覚を与えるものと言うことも出来、ホンダの今までの成功に密接に関係してきたものであるともいえる。

このホンダウェイの特徴をまとめると、以下のようになる。(Table1 参照)

*北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科 博士前期課程 1年

企業の経済学(遠山助教授) Bグループ Leader mail : d-takato@jaist.ac.jp

Table1 ホンダウェイとは

① 前向きかつ元気であること

- 不可能を物ともせず、完璧を目指し、現状に満足しない

② ホンダの伝統

- 現状、ありたい姿、なりたい姿、(基本要件・目的・夢)
- 自ら体験し考える (自分の考えを加え、自分なりの意見を述べる)
- 十分理解すること (個人知になったものは理解したのが元である)

③ 三現主義

- 現場
- 現物
- 現実

④ 絶対価値の追求

- 相対価値軽視
- ベンチマーキング嫌悪



現場主義の経営を重視

⑤ 文鎮型組織

- 上司・トップとの喧嘩を奨励
- 従来のイエスマン排除

⑥ 学歴無用

- 他人の学歴はわからないし価値・興味もない

⑦ 自由度が高い

- 多くの評価 (認知) 軸による長所重視
- 引用：本田宗一郎語録

無駄な奴は一人もいない。
皆に得手をやらせれば苦労を嫌わず向上心が出て頑張り、本人は幸せなんだ。

⑧ 熱い環境

- 大部屋——多くのアイデアの追求
- あちこちで熱い議論
- 無窓・無時計——無制限 (部門・時間問わず)

⑨ 高い目標・志

- 世界一の安全性
- コストリーダーシップ——目標：コストを **1/2** まで減らす、しかし本質の目標ではない

⑩本質目的追求：人間の研究 (心の研究) ——個人個人が持っている才能を最大限に活かそうとする目的

2.2 ホンダの企業文化について

次にホンダウェイを実現するためにホンダの企業文化について説明する。(Table2 参照)

Table2 ホンダの企業文化

- ① 個人の尊重 : 従業員に責任をゆだねることで自信を持ち、会社に自信を抱く
- ② 平等主義 : すべての人間が地位とか役職に関係なしに扱われる
- ③ 迅速・大胆な決定 : 意思決定が迅速かつ大胆である
- ④ 失敗を恐れてはならない : 失敗はそれ自体で失敗とは限らず、失敗から成功の道へつなぐカイゼン力がある
- ⑤ 企業家精神を育てる : 企業家のごとく発明なども自発的に取り組み、しいては単純で明解な生産技術を多用して伸ばしていく～
- ⑥ 現場主義の経営 : 問題が起きている現場にて問題の解決法を模索し、理論と現実の間横たわるギャップを理解するし、埋め込むのがホンダの得意とするところである。
- ⑦ 若さの強調 : 若々しい思考の強調
——過去にとらわれない新しい思考強調と熱意と力強さを持ち行動
- ⑧ 独自の技術革新 : テクノロジーのアウトソーシングは行わない
——新規に設計した特殊仕様のサブ部品、特注の素材、独自の生産設備、自社独自開発の技術などを強調
- ⑨ ウィニング・スピリット : 常に覇者であろうとする精神を持つ、世界一を目指す
——不可能を物ともせず、完璧を目指す
- ⑩ 本質の追求 : 社員と顧客の満足最大
適正な価格で効率の高い製品を作ることに全力を尽くす
目的は顧客満足度の向上や、ユーザーの幸福を重視する

つまりホンダはこれらの企業文化とホンダウェイによる主要決断、ならびにホンダウェイによるマネジメントを通じて企業発展をしてきたといえる。それはフラットな組織による意思疎通の迅速化やモチベーションを維持するための上記の仕組みが存在し、それらがホンダ独特のアグレッシブな企業集団を構成している要素であり、その中でとりわけ重要視されるのが人間力、ヒューマンパワーによって創造性の高い知的集団が構成されている点である。その高いポテンシャルを持った人間力を最大限生かすのが、次に上げるホンダのワイガヤ会議である。

2.3 ワイガヤ会議に関して

ワイガヤ会議とはホンダにおける特徴的なブレインストーミングと良く似た発想法であり、誰が偉いかわからないようなフラットな組織状態とし、独創的アイデアを要求して本質的な議論を行う手法のことである。『知は人生観が変わる、高質な原体験からしか得られない（野中郁次郎『知識創造企業』）』のように自分の考えを言わない限り何にもものにもならず、単なる蓄積では知は生まれないといえる。

最初の2時間から3時間の間には上役の悪口でウォーミングアップを図ろうとしている。後は、単に建設的な意見しかいえない状態になってくるということである。部門ごとによって建設的な話への展開は異なるのであるが、全体としては企業のためにこうすれば、もっと良いという形である。だが、議論の際には、原点から始まるのが原則である。

つまり、前回資料などはあまり見ないのを主張している。それは、根本的な目標である独創的なアイデアの要求から新しい知識の創出を望むからである。また、単なる蓄積では新たな知は生まれないとという伝統的な考え方にも基づくことになるが、逆に言うと、単なる知識の蓄積を追及するとそれにより左右される傾向があるからであると考えられる。

2.4 ホンダの不思議

ホンダの組織は際立って優秀なメカニックがいるわけでもなく、天才集団と呼べるものではない。少リソース（人・物・金）で効率的に運営することで高利益を上げている。

その実現の手法として、ミニマム・コントロールなので各個人の自由な行動が許されることでノリがよい組織となり、それでいて本質的な部分を追求するため無駄が少ない。また個々が熟慮して人間力を高めることで柔軟な組織運営を行うことが出来ている。

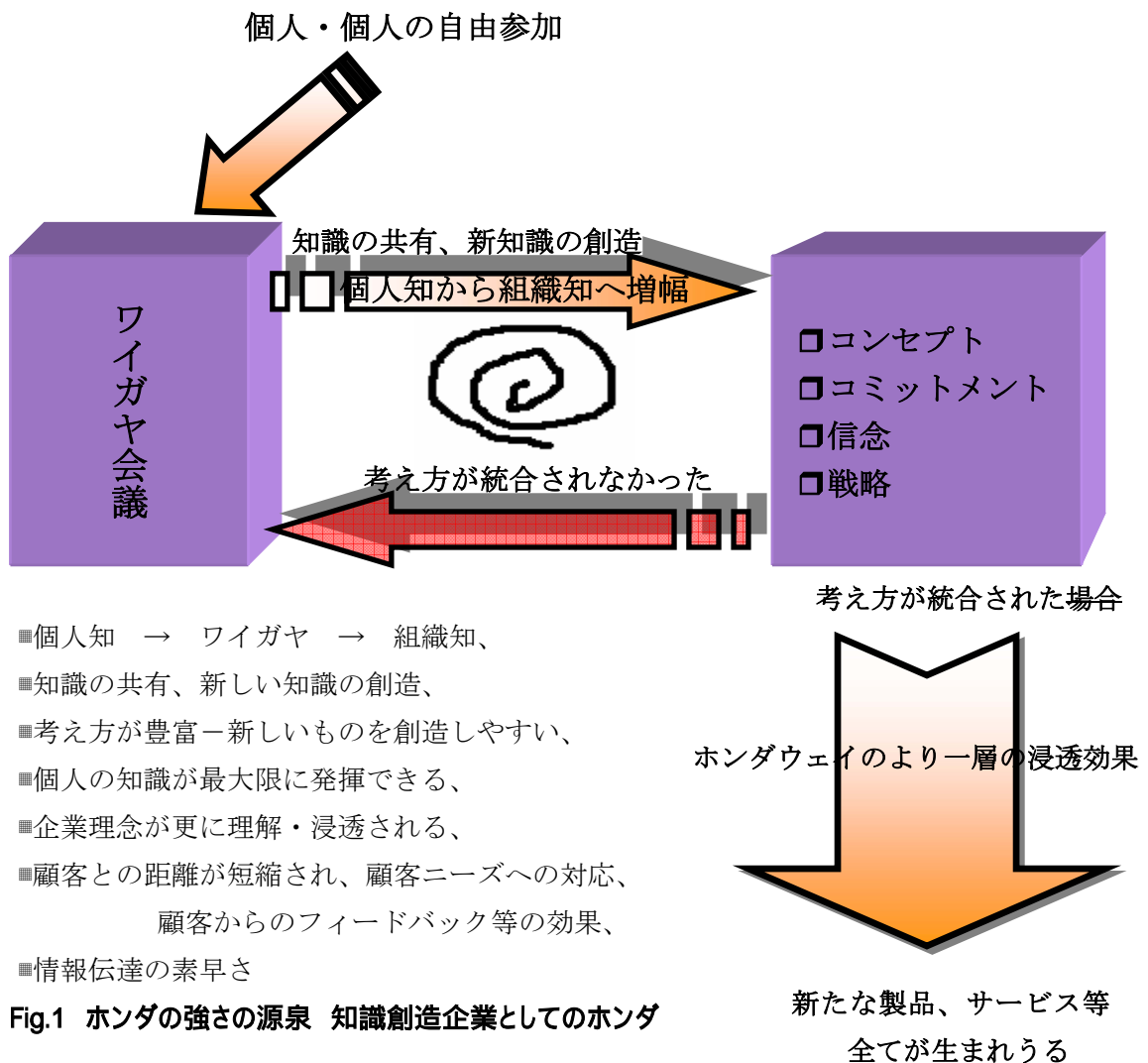
それは個人としての力ではなく、集団組織としてのコラボレーションによって創発される強みであると考えることができる。

それゆえにホンダは相対価値、収益は最終的な目標ではなく、顧客満足・人々の幸福こそ真の目的として最終目的を設定し、その手法としてワイガヤから知識創造を行っているのである。

個人から組織という存在がありうることで、ホンダはそういう個人をワイガヤ会議に参加させ、そのワイガヤ会議からホンダウェイなどホンダの全てが個人に浸透され、それに基づいてもっと拡張され、組織知になることである。そういうことから新しい知識が生まれうることである。ここからまたホンダの創造性の3原則が取り上げられる。(Table2 参照)

Table2 創造性の3原則

- 共通の目標
- 異質の人々
- 平等な仲間意識



2.5 ホンダのこれからのバイク市場戦略を考える

日本国内の市場全体をみると年々低下する傾向があり、代わりに世界二輪販売規模は年々3.5%ずつ増加する傾向である。それに対して、ホンダは世界的な生産ネットワークの構築を進めている。欧米や中国・インド・ブラジル・パキスタン・バングラデシュ・ナイジェリア・コロンビアといった発展途上国に生産拠点が広がっており、統計データによると、現在ホンダは日本のほか21ヶ国28拠点で二輪車を生産していると示されている。

そのなかでアジア・大洋州に三つの研究開発拠点を持っていることがわかるが、発展途上国が集中しているアフリカと中南米への展開を今後どうするのかということと、今まで述べてきたホンダの企業理念を世界各国の工場へ如何に適用させるかという問題を見つけることが出来る。言い換えれば、ワイガヤなどの知識創造を展開させていくためにはどのようにすればよいか、を考える必要があることがわかった。

これがホンダの優位性になる「勝利の方程式」に結びついて後の自動車の展開へもつながるがゆえに重要であると考えられる。つまり従来のホンダウェイをそのまま展開するのでは

なく、国によって、地方によって異なる人々の文化、嗜好に合わせて、ホンダウェイを変えていく戦略をとり、従来のホンダ哲学のコアである部分を除いたあらゆる部分を各地の人々の要求に合わせて如何に変えていくのが課題になってくるのではないかと我々は考える。現在、進出している地域への対応はできているとしても、今後は如何にアフリカと中南米へ進むべきかが重要になるのではないだろうか考える。

3. ヤマハ発動機

3.1 ヤマハ(旧・日本楽器)とヤマハ発動機について

ヤマハ発動機を理解するうえで、設立母体であったヤマハ(旧・日本楽器)を知る必要がある。設立母体となったヤマハは、**1887(明治 20)年 7 月**に山葉寅楠が浜松尋常小学校(現元城小学校)でオルガンの修理を行ったのがきっかけで、**1987(明治 30)年**に日本楽器製造株式会社設立として設立された。その後、ピアノを中心に楽器メーカーとして成長し、戦時中はその木工加工技術の高さを買われて軍用のプロペラを製造した。戦後はこの技術を生かしたいということで二輪事業へ参入し、当時 **140 社**以上とも言われた二輪メーカー乱立の時代にあって最後発であった。第1号のオートバイ **YA-1(赤トンボ:125cc)**は、**1954(昭和 29)年 8 月**に日本楽器製として発売され、大きな人気を呼び、**1955(昭和 30)年 7 月**にヤマハ発動機として分離・独立、これがヤマハ発動機誕生の歴史である。

3.2 ヤマハ発動機の3つのコーポレート・アイデンティティ

二輪専門メーカーとしての歴史を歩んできたヤマハ発動機には、歴史的ないきさつに基づくいくつかの共通点が見出される。その1つ目がヤマハの「芸術志向」である。ヤマハ発動機の製品はよく「大衆向け」といわれることがあるが、それゆえに差別化ができていないとか「自分を表現する」道具として不満足な意見が聞かれる。しかしそこにはヤマハの芸術志向によるデザインや音へのこだわりがあるからこそその結果なのである。ヤマハは、技術水準がどの会社も同じになったときに差別化できる面はデザインや音といった部分にもニーズがあることを考え、芸術志向に力を入れてきたという。というのも設立母体のヤマハがピアノをつくっており、楽器の美しさ、音色に非常に敏感であったことを考えればバイクにもその考え方を取り入れたと考えても不思議ではないといえる。

2つ目の共通点が「人間志向」である。ユーザビリティの追求とも言える。これもヤマハから受け継いだ考え方である。ヤマハはピアノを中心とした楽器をつくっており、楽器というものは、使う人それぞれと相性が合うもの、使う人の視点にたった製品をつくる。

ヤマハでも、ユーザーの体や乗り方にパーソナライズ可能なバイクをつくっており、例えばモーターサイクル各部のサイズをアジャストすることで個人に合わせ、ライディングポジションを変化させることで、乗り方への対応をしている。バイクは人が乗るものであり、人にとってやさしい機構、使いやすい機構づくりのためには、機械を人に合わせるべき、というのが基本的な考え方である。これが、「ここまでやってくれるとは思わなかつ

た」という顧客の感動を最大化と、さまざまなライフスタイルの提案につながっていると
いえる。3つ目は「技術志向」であり、ヤマハ発動機は最後発だったため、他社と技術レ
ベルが違っていた。しかし、高品質高性能のものをつくる、世界に通用するものをつくる
という川上源一の強いリーダーシップのもと、技術水準の向上に力を入れていた。

特にヤマハが2気筒エンジンを得意としていたころ、4気筒エンジンの開発はホンダに
比べて20年の遅れがあると言われていたにも関わらず、ギャップを数年間で埋めたという。

3.3 チャレンジャーとしてのヤマハ発動機

ヤマハ発動機は1980年代以降、業界では生産量の点でホンダに次ぐチャレンジャーとし
ての業界二位のままであり、二輪業界のチャレンジャーであるといえる。

だが、業界で最後発であったことを考えると大きく躍進してきたといえる。ではなにがヤ
マハ発動機をここまで成長させてきたのかを考えた場合、その理由はヤマハ発動機が堅実
な政策をとってきたからであると考えられる。これは多くの人に受け入れられるようなデザイ
ンの製品を出してきた点でも現れているので、ヤマハは失敗した製品例が少ない。

さらに、会社レベルで考えると、事業の多角化もその例と言える。チャレンジャーとい
う立場にありながら、収益構造の安定化をめざしてマリン事業やスカイ事業といったニッ
チ分野に多く進出している。これは、1980年代のいわゆるYH戦争にも起因している。こ
のときホンダとの戦いに惨敗して多くの損失が出たため、収益が悪化した。それゆえに、
さらに保守的な傾向を強め、財務基盤の安定を最大の目標にかかげてきたといえる。

また、中央集権的な組織構造もあげられる。研究開発も本社に集中させ、海外拠点の情
報もすべて本社で管理し、指示も本社から行う。合理的な方法ではあるが、現場に権限を
与えない点では、現場の意欲もホンダと比較すると低いといえる。これも保守的な例の1
つである。

3.4 ヤマハ発動機の知識創造

操業当初のヤマハの技術者は常識を越えた、驚くほどの集中力でバイクを作り上げたとい
われるらしいが、それらは結果が出せたことから、情熱と技術があればたとえ後発メー
カーでも対抗できるという意識がはぐくまれ技術者たちの士気、自信が高まっていったこ
とも支えられているのではないかと考える。完全なるオリジナルを作らなければ、ヤマ
ハの、そして日本の二輪車製造技術に飛躍的な進歩は生まれません」という情熱が会社の方
針となった。これはヤマハ発動機で本田宗一郎に並び称される川上源一の方針でもあり、
役員たちにも理解があったことで、いい加減な仕事はできない、責任のある仕事を任せら
れたと気持ち技術者をはじめとする人材に浸透していったといえる。品質を保証すべく
様々なテストを行い、方法論が確立されてなかった技術を使う作業は経験と勘でやってお
り、そのためこれなら大丈夫という確信が持てた時点で市場に出すことで顧客の信頼を得
てきたのである。さらに20歳代を多数含む30歳前後の若い技術者たちのたぎるような情

熱、彼らは企画の目的等がよくわからず、ノウハウもなかったが無理なお願いをきっちり
と仕上げた。終えたあとのみんなで作ったという実感がヤマハ社員の結束を深めていった
と思われる。そこには信頼が生まれ暗黙知が伝承されていたと考えられる。妥協をせず、
みんなプライドを持っていたため、モチベーションも高かった。昔の社員は自分が手がけ
た製品に対する愛着から自分の息子と表現している人もいた。このような背景から、戦後
の多くの日本企業に共通してみられるような、帰属意識の非常に強い、顧客の要望にも答
えられる、「手堅い人材」の育成につながっていったのである。

3.5 保守的な風土

ヤマハ発動機の風土は他社と比較すると相対的に保守的な性質が強いといえる。これは、
さきに述べてきたような人材による製品作りが成功したが、結果的に同質な人材があつま
ることによって新しい考えが生まれ出されないような環境をつくってしまったことにある。
あまりにも帰属意識が強く、そして自分たちに強いプライドがあったので、逆に、まった
く新しい非連続的な製品づくりができなくなってきたことを意味する。もちろん、線形な
製品開発、つまり連続的なモノづくりはできたが、発想の転換が難しくなってきたのであ
る。

確かに、初期のヤマハ発動機には売れるとか売れないとか考えなくても開発ができた風
潮があり、何をやるにも試行錯誤の連続という環境が、新しい挑戦へと若い技術者をかり
たてた。それが見えないところでモチベーションを高めていたと考えられる。各種のテス
トを十分行い、確信が得られるまで市場に絶対出さないというやり方があり、ヤマハスピ
リッツの核である「スポーツの血」を惜しみなく注ぎ込むことでの技術者の意欲が製品を
形にしてきた。とことん技術革新して実現してしまうほどのヤマハの執念と誇りがあった
ことは事実で、きつい仕事による一体感がその後のヤマハチームの結束をより強いもの
にしたのである。

ただ、こうした連続的なヤマハの挑戦は、少なくともバイク事業では、インクリメンタ
ル・イノベーションの1つと言えるかもしれない。

3.6 中央集権的な官僚組織

中央集権的な官僚制組織を実現した理由は以下のような情熱的でリーダーシップのある
幹部の存在が大きかった。そうしたリーダーの特徴として以下の点が考えられる。

Table3 ヤマハのリーダーの特徴

- ・技術者の訴えから情熱を汲み取りそれを許可できる役員がいたこと
- ・妥協しないリーダーが開発担当であった
- ・企画担当者から要望が入ると徹底的にやったこと
- ・技術者の心に火をつけることができるプロジェクトリーダーの存在が大きかったこと

- ・設計部隊は専任制で、みんなが自信を持っていたこと
 - ・社長がどうすればヤマハが元気になると考えていたこと
 - ・技術者との対話がうまくいっていたこと
 - ・「社内の士気を高めたい」という当時の社長の意気込みがあったこと
 - ・会社として強い意思が開発部門の組織の体制変更したことで、やる気を引き上げたこと
- なお、上記の最後の項目に対して具体的に述べれば、**4**気筒エンジンをつくるときに、開発部門の体制変更をすぐに許可した幹部がいたこと。技術者の要望に合わせられたということ。そのときは、第**1**開発部門を**2**気筒に、第**2**開発部門を**4**気筒担当に、そして実験担当部門がその両方の部門と密接に連携したことが**4**気筒の開発において、結果的にその迅速な開発を促したことによる。

3.7 知識創造企業としてのヤマハ

前述のように、ヤマハには**3**つの要素が関連していたと考える。堅実な人材はいわば戦後日本の多くの企業で共通して見られたような帰属意識の高い人材である。しかし、モチベーションは非常に高く、顧客満足を至上の命題とした。こうした人材が多かった背景は、レースにある。レースを制しヤマハの名をひろめること、信頼性を高め市場で高い人気を集めていたことヤマハの行き届いた親切心を染み渡らせることで将来のヤマハの人材に入社前から意識を伝えていたのだ。上司の後を引き継いだ人たちがコンセプトを守りながら新人や暗黙知をしっかりと育ててくれたことが、そうした人材の育成につながった。ただ、これではつぎのスパイラルにつながる保守的な社風につながらないように見える。これは帰属意識の高さによって説明可能である。帰属意識が高い人材が多いことで新しい発想が難しくなっていたのだと考えられる。同じような人材が揃っていたこと、そしてヤマハの**3**つの**CI**の**1**つである、デザイン志向に見られるように、大衆受けする製品作りが技術者のモノづくりを支配していたのだと思われる。あまりにも洗練されたデザイン追及が多くの人に受け入れられるデザインづくりにつながった。いわば、すべての人の希望するデザインの最小共通点をとるようなものである。これが企業風土として保守的で、確実に利益が出せる政策を出そう、という社風を作り出した。だが、そのためには合理的で統一した行動を全社的にとらなければならない。このことが研究開発を含め、官僚的な組織構造を作り出したのだ。そうした組織でふたたび堅実な人材が育成されていく、というわけである。このようなループはトップがチャレンジ的な人物であれば、効率的でかつ大きな力で目標にまい進していくことができる。現に、ヤマハには技術者を理解できる幹部、技術をみる力のある情熱的な幹部がいた。これが、新しいバイクづくりに貢献したし、多くの事業分野への進出も果たさせた。こうした幹部による統率、リーダーシップを発揮しやすい組織構造としてヤマハの躍進に役立ったのだ。しかし同時に、特にトップがいなくなった場合に、失敗しないモノづくりへとつながってきた。だからこそ、ヤマハを業界**2**位というチャレンジャーにのぼりつめさせたとし、逆にチャレンジャーのままストップさせてきたのだ。

3.8 これからの課題 リーダーになるために必要な要素

業界最後発の企業がチャレンジャーの地位までのぼるうえでは、上記のようなスパイラルが功を奏してきた。だが、フィールドが世界へと広がり、激しい競争にさらされる今日では、必ずしもリーダーになる有効な手段とは言えない。ヤマハ発動機には、そのためにとるべき改善点がいくつかあげられる。

その 1 つがホンダの強みを真似することである。ホンダの強みとは、すなわちホンダウェイとワイガヤである。ヤマハの知識創造プロセスは組織やリーダー主導のものであった。しかし、川上源一というリーダーは引退している。現在ヤマハに残されている資産は帰属意識の高い、だが意欲のある人材、芸術志向の CI、官僚的な組織構造である。

こうした環境でもっとも実現性の高い方法がホンダのようなボトムアップ的な創造志向なのである。これまでのヤマハは創造性のある人材はいるが、極端な話だが知識創造をトップからの指示で行うという形態だった。だから、今度は、そうした人材の知識創造をトップが組織を使ってマネージするのではなく、自主的なグループ形成にまかせるような仕組みにすればよいのである。このようにすることで、より柔軟な発想を支援することができるものと考えられる。

もう 1 つが、ホンダの弱みをうめるような施策をすることである。ホンダは近年では、長年リーダーであるがゆえにのほほんとしてしまっている部分があると考えられる。それは、刺激を受けてから反応するというホンダの行動プロセスからうかがえる。たとえば、2 輪ではないが、ホンダのハイブリッド車にも現れている。ハイブリッド車ではトヨタがはじめて「エコ」の分野を開拓し、市場を創出した。ホンダは 2 番手として参入し、トヨタ追従という体勢であることから、ホンダの「保守的な傾向」がうかがえる。

よって、ヤマハはスタートの遅いホンダに対して牙をむくことでリーダーの座を奪えるであろう。具体的な方法としては企画力の強化があげられると考えられる。企画力の強化として案をあげる。開放的な人材（ホンダは「いいかげん」と表現している）を増やし発想を促すような意見を出してもらうこと。以上のことを行えばヤマハは創造的な商品を開発しリーダーであるホンダにとっての脅威となることができると思われる。

以上のような改善を施すことで培ってきたモノづくりのやり方は、こうした改善を遂げたヤマハの中でも他社との差、ヤマハ発動機はホンダのような積極的な人材の創出が可能になると考えられる。芸術志向別化要因として機能するだろうし、もしかすると、より奇抜なデザインの創出も可能になる。それが優雅なヤマハブランドの構築につながり、現在の弱点であるブランド力の強化にもつながるのである。

4. 川崎重工業

4.1 川崎重工業の歴史

まず最初に、二輪車産業のニッチャーである川崎重工業について述べるために同社の歴史に関して述べる。

Table 3 川崎重工業の歴史

1878年	川崎正蔵が西洋型船の建造を目的として「川崎築地造船所」（東京）を創設
1886年	事業規模を拡大して「川崎造船所」（神戸）が創業を開始
1896年	「株式会社川崎造船所」を設立
1939年	「川崎重工業株式会社」と社名変更
1954年	「Kawasaki motors Japan」設立
1969年	モーターサイクル「H1」を発表

つまり母体は造船や航空機まで手がける重厚長大産業であり、現在の” KAWASAKI” はそれらから派生した二輪車ブランドである。

4.2 企業理念

川崎重工（以下カワサキとする）の企業理念として、ブランド力・高品質カワサキのモーターサイクルは、消費者のニーズに応え、操縦する楽しみと所有する喜びを同時に満たす大排気量のエンジンなど個性豊かな商品群を揃え、ユーザーに提供していること、またシングルエンジン、ツインエンジンなどの各種エンジンの改良なども行っている。その中でユーザーからのカワサキのバイクの評判としては「オイルもれするが・・・」とか「買ったばかりで、エンジンがカラカラする」とか言いながらも、頑なに支持としては「男は、カワサキ！やっぱりカワサキ」などの評判を耳にする。

このカワサキの理念を通じた「自信」と買い手である「ユーザー」との相互関係はとても不可解である。だが、なぜユーザーは頑なにカワサキを求めようとするのであろうか。そこにカワサキ独自のブランド力を見出すことが出来るのである。

そのブランド力は、先端技術をもって「陸・海・空」にわたる新しい価値を創造する総合エンジニアメーカーとしての顔があることも関係している。世界的なエンジン屋として社会の発展に貢献するという理念の下、技術やブランドで差別化された、優れた製品・サービスを提供することにより顧客満足度の向上を図り、企業価値を高め、株主をはじめ顧客、従業員、地域社会の期待に応えていくことを経営の基本方針としているのがカワサキである。

4.3 「KAWASAKI MOTORS」の戦略意思

モーターサイクルは非常に趣味性の高い乗り物である。「スーパースポーツ」と呼ばれるモーターサイクル、つまりバイクは、動力性能と操縦性、安定性がどれだけ高次元でバランスが取れているか、また乗り心地、操縦安定性、価格も重要なポイントになってくる。以上を踏まえた上で、消費者のニーズに応えるべく世界最高性能を目指して開発している。開発初期段階でエンジン性能、サスペンション特性、タイヤ剛性等のデータを統合化して運動性能を理論的に予測することにより、設計・試験および調整作業の短縮を行っている。またバイク産業に対する視点において特徴的なのは、川崎重工の内情として、バイク産業を、一般向けユニークな商品として片付けてしまう、他社にはない「余裕」と「ゆとり」が存在していることである。

そのスラック戦略としての **KAWASAKI** として、本家「川崎重工」の視点からアプローチしてみると、まず、一般ユーザーに製品を通して接する機会が少ないこと。また、戦闘機の生産などを通じた一般社会にたいしてのマイナスイメージ払拭もその要因に挙げられる。ユニークな商品としてのバイク産業の支援とその役割は、企業として大変重いものとなる。一方、分家「KAWASAKI」としては、「ニッチャー」というポジションの維持と高度なエンジンの技術力とブランド力を示すだけでその存在価値は十分であるという意思がそこから伺える。

4.4 知識企業戦略としての「KAWASAKI MOTORS JAPAN」

知識創造企業としてのカワサキを4つのポイントに分けて解説する。

①共同化のキーワード「頑なな支持」

共感知・・・「オイルもれするが」とか「買ったばかりで、エンジンがカラカラする」とか言いながらも、頑なな支持として「男は、カワサキ！やっぱりカワサキ」等の評判がある。

②表出化のキーワード「エンジン屋のブランド力」

概念知・・・先端技術をもって「陸・海・空」にわたる新しい価値を創造する総合エンジンメーカーである。そして、砕けていうならば「世界的なエンジン屋」と言えるだろう。社会の発展に貢献するという理念の下、技術やブランドで差別化された、優れた製品・サービスを提供する

③連結化のキーワード「大排気量車の提供」

形式知から形式知へ・・・消費者のニーズに応え、操縦する楽しみと所有する喜びを同時に満たす大排気量のエンジンなど個性豊かな商品群を揃え、ユーザーに提供している。

④内面化のキーワード「ユニークな商品」

形式知から暗黙知は・・・ユニークな商品としてのバイク産業の支援とその役割は、企業として大変重いものとなる。一方、分家「KAWASAKI」としては、「ニッチャー」というポジションの維持と高度なエンジンの技術力とブランド力を示すだけでその存在価値は十分であるという意思を持つ。

4.5 これからの展開

収益力の強化という観点から、引き続き越すコストダウンをはじめとして価格の引き下げに取り組んでおり、高度な技術力とブランド力に裏付けられた付加価値の高い製品を提供することによって非価格競争力を一段と強化する戦略をとると見られる。また、これ以降も二輪車市場の多くを占める 50cc クラスの実用車をまったく持たないという市場戦略を取ると考えられる。

5. スズキモーターズ

5.1 スズキモーターズについて

スズキモーターズは現在日本市場においてはフォロワーの立場であるが、自社の強みである低価格化力を武器に現在でも二輪・四輪をはじめ、汎用エンジンに至るまで製造を手がけている。まずは歴史から見てみる。

1909年（明治42年）鈴木式織機製作所として創業、1920年（大正9年）鈴木式織機株式会社として法人設立以来、着実にその歩みを止めることなく、今日まで成長してきた。

鈴木道雄はトヨタの設立者豊田佐吉と同じく「天才の大工」だった。鈴木式自動織機は昭和初期に中国や東南アジアに輸出され、道雄は1936年には自動車の試作に成功したが、直ぐに2次大戦になり軍需生産に転換した。

戦後いち早く社会に迎えられたバイクモーター「パワーフリー号」。本格的125ccの二輪車「コレダ号」。そして現在の日本のモータリゼーションの先駆けとなった軽四輪車「スズライト」。いずれも当時の先進技術を駆使した画期的な製品を生み出してきた。

そして今日では、二輪車、四輪車、特機製品を中心に、人びとの暮らしとともに歩んでいる。そして、日本のSUZUKIとしてだけでなく、世界のSUZUKIとして多くの国の人々に愛されるまでになってきているのである。

5.2 知識創造企業のスズキについて

SUZUKIの強みはなんに行っても価格戦略であるのでこれに関して知識創造企業としてSUZUKIを考えた。

SUZUKIには低価格・低コストを追求しており、普段からコスト意識をするのは基本であり、そのような社風の環境で社員が育ってきている。

また、開発陣の多くは浜松出身で彼らは浜松地域を離れることが少なかったため、部品の共通化、経費の節約はごく当たり前だという感覚が身についていた。これが暗黙知である。

そしてそれを会社全体で例えば、会長を初めとした役員などから工場で働いている従業員までどのようにしたら低コスト・低価格でやっていけるかなどといった話し合いが出来る場がある。このように会社全体で低コスト・低価格の意識を持っており、それを実現できる場があるので **SUZUKI** は価格競争に強いと分析した。

また、**QC** 活動を積極的に行っており、低コスト・低価格でも製品の品質が悪くならないような活動を行っている。

また他社の場合 **QC** 活動は主に工場など生産に携わる現場の人間が中心となって行っているが、**SUZUKI** の場合は他社と違い、現場の人間から事務系の人間まで **QC** 活動を行おうとしている。こうすることで機械も自動化が大幅に進み、省力化が推進されている現在において、会社の中の比率として、いわゆるホワイトカラー人達に対応してくると考えられている。

また、スズキは日本でのモノ作りにはこだわりがあり、過去において日本メーカーはモノ作りにおいて世界一だったが現在は中国、東南アジアに世界一を奪われてしまった。そこからモノ作りとはどうやれば上手くいくか、どうすれば喜んでもらえて便利になるかを一生懸命に考えて何度も何度も汗水たらして作っていくことこそが **SUZUKI** の文化であるといえる。私は他社が続々と海外生産に踏み切る中で国産にこだわり、しかも低コスト・低価格を実現している **SUZUKI** の姿自体も知識創造企業の姿なのではないかと思う。

5.3 これからの展開

SUZUKI といえば、どうしても「安物」といったイメージがある。しかし、ただ安いのではなく、顧客が満足してくれるレベルの品質である。しかし、重複するがやはり「安物」というブランドイメージが根強く定着してしまっている。また、**HONDA・YAMAHA** などに比べ、ブランド力で劣っている。

そこで、今後 **SUZUKI** の展望としてはその安物といったイメージを払拭し、ブランドイメージの再構築を行う必要がある。

現在、**KAWASAKI** と2輪車の商品開発、調達、生産などの分野で技術・業務提携を行っている。

これにより、ニッチャーとフォロワーのコラボレーションで顧客の層を厚くするといったことが考えられる。また、**SUZUKI** の最大の強さである低コスト・低価格戦略、**KAWASAKI** の優れた技術を組み合わせることで、**SUZUKI・KAWASAKI** 両社のブランドイメージが高まることが期待できる。

そして、国際化が進み、競争が激化している2輪業界において、両者の経営資源を相互に補完し、協力しあうことで、収益性の高い2輪事業を構築することが目的。

環境問題意の取り組み：スズキ地球環境憲章というものを作成し、スズキにおける環境の取り組みの基本となる考え方で、全社をあげて環境への取り組みを体系的に推進している。

(F i g . 2 参照)

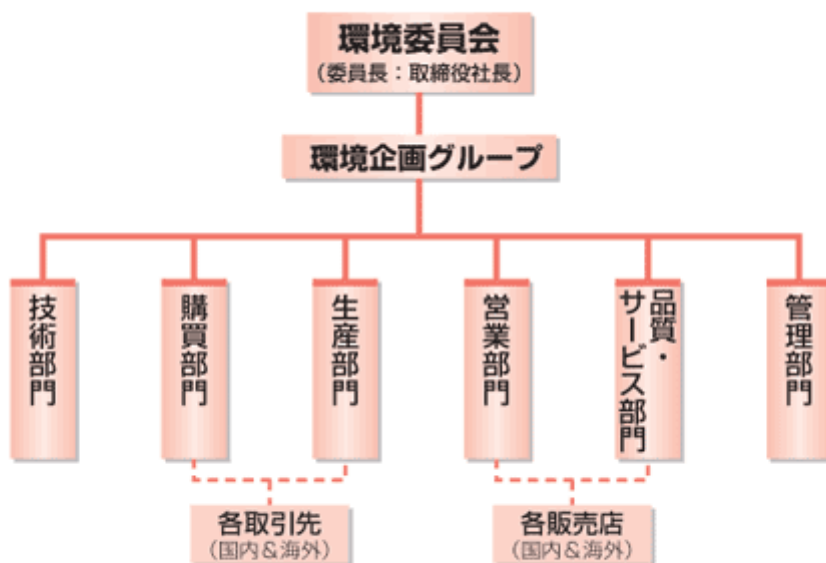


Fig.2 環境組織

詳細に関して述べれば、

- ・環境に配慮した企業経営：環境管理システムの継続的な改善、環境組織の活動推進、緊急時対応の整備など
- ・環境に配慮した製品開発：燃費工場、排出ガスの低減、クリーンエネルギーの開発など
- ・環境に配慮した生産活動：立地における環境配慮、公害防止、省エネルギー・代替エネルギーの推進、クリーン調達の管理・削減など
- ・環境に配慮した物流活動：輸送の効率化・省エネルギー化、低公害輸送の推進など
- ・環境に配慮した市場活動：販売店の環境管理の推進、使用済み製品の適正処理など
- ・環境に配慮したオフィス活動：省エネルギーの推進、グリーン購入の推進など
- ・環境教育および情報公開：従業員の環境教育、社会貢献活動の推進、環境情報の公開

これらの環境活動を行いこれからさらに厳しくなるであろう環境問題に会社全体を通して取り組む「スズキ環境保全取り組みプラン」を策定し、達成状況の確認と定期的な改善を行う必要があると考える。

6. 日本の二輪車産業のこれから

2005年5月9日の経済ニュースによると、ホンダの二輪車生産は1億5千万台を超え、その中で3割超はスーパーカブである。スーパーカブの主要な対象としては発展途上国で、主に「庶民の足」として使われているのがよく見られるが、世界の中で4分の3以上が発展途上国である現状からもスーパーカブにより一層の発展を図ることができるといえる。

日本でスーパーカブが売れ始めたときから市場が飽和状態になるまでの軌跡を、個人所得（対国民の一人当たり所得比）を分析し、一方各国あるいは各地域の個人所得を分析した上で、その国あるいは地域への進出を考える戦略である。もう一つは人口分布とインフラの整備状況による発想である。世界の中で人口が多いのは中国とインドであり、両国ともインフラの整備が完全にできていないのが現状である。人口密度が高い、インフラが整備されていない、そして個人所得などの要件を考えたら短時間では車の普及より「庶民の足」と使われているスーパーカブのようなエコノミー車の普及が見込まれると考えることができる。

その為にはレースへの参加、また製品の価格を求める顧客から製品の品質、走りの喜びを追及する顧客ニーズの推移に対応していく戦略がある。またモータリゼーションの観点からは1964年の東京オリンピック、1988年のソウルオリンピックの様に、一気に二輪車の普及を見ることが出来る。(Fig. 3 参照)

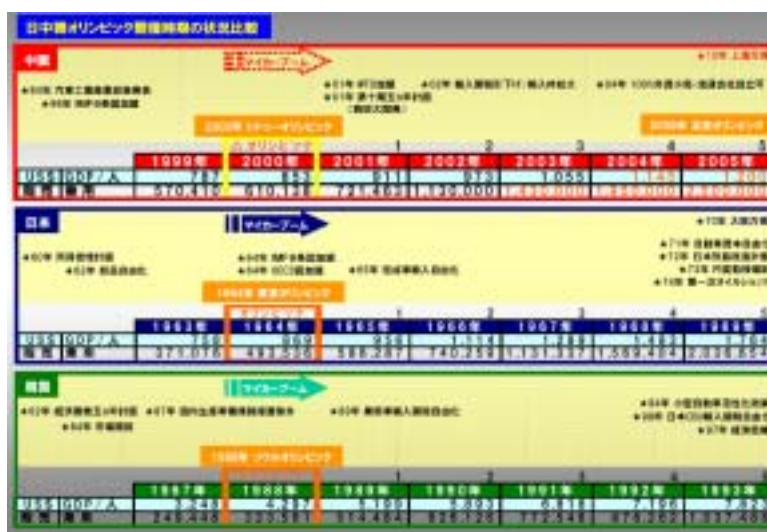


Fig. 3 オリンピックとモータリゼーション(出展:ホンダの中国事業展開概要2005)

つまり、まもなく開催される2008年北京オリンピックを普及のチャンスとしてみる事が可能であるので、これから中国展開を図ることが鍵だと考えられる。国によって人々の文化・嗜好などが異なることは当然であるが、先進国日本が行うODAをはじめ、発展途上国への支援を見ること、また日本が踏んできた道を振り返ることにより、ターゲットとする国及び地域の人々の要求を予測することは可能であると考えられる。

7. 知識創造企業としての二輪車産業について

7.1 業界リーダーから見る二輪車産業

我々は個人・個人が自由にワイガヤ会議へ参加することにより、個人知が集団知に増幅することをホンダウェイを中心に垣間見ることが出来た。新しい知識を生み出す主体であるのは個人であり、個人を離れて知識は創造できないのである。

ワイガヤ会議のような知識共有を通じて知識共有をし、また個人・個性を尊重することからアイデアが豊かで新たな知識の創出されやすいことだけでなく、個人の知識が最大限に発揮できて人の仕事への積極性を喚起することができる。

しかも、建設的な意見しか言わないことからホンダウェイの浸透がより一層図られ、集団知が組織知への増大ができるのである。このような人々を顧客と想像した場合は、顧客との距離が短縮され、顧客のニーズに答えやすいし、また顧客からの貴重なフィードバックが得られるということである。これらを一言でいうならば、情報伝達が素早いということにもつながり、このように増大した組織知が統一された場合は、それが新たなコンセプト、コミットメント、信念、戦略などになりうると考える。

7.2 ゴーイングコンサーンを目指すために

『昔から努力などというものを評価の対象にしてはおらず、結果が悪かったらいくら努力しても問題にならず、むしろ儲けることを第一とし、やる以上は絶対に儲けなければならない。(大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社)』

この考え方から考えられることとして、ホンダが業界リーダーである理由に結びつくと考えられる。つまりなにがなんでも儲けるという姿勢の徹底度合いが違い、その啓発のための仕組みが整っているということである。具体的にはホンダウェイによる人材管理やホンダ独自のしきたり・従業員文化の本質的コンセプトを常に考えるという文化の中に、やるからには必ず成功させなければならないというものが含まれている。

確かにホンダはコストにとらわれずに顧客が求めるものを作るという基本姿勢があるが、それは儲けないということではないのである。やるからにはコストを削減して利益を最大化し本質を追求することを徹底し、その思いをワイガヤ会議を通じ全社員と共有しているから強いのである。

逆に言えばヤマハがホンダに変わる業界リーダーになれない理由はここにあると我々は考える。つまり官僚型組織が悪いのではなく、全従業員とのコミュニケーションが取れていないこと、企業としてあるべき姿やビジョンを個人レベルにまで落としこめていないことで、ココの従業員が持つベクトルが一定の方向を向いていないことで、組織力が生かされていないことを考えることが出来る。例え個々の従業員のレベルが職人に域に達していなかったとしても、日常業務を通じて従業員同士が啓発しながら、師匠の教えによって弟子が能力を日々向上させることが実現できている企業は、規模の大小にかかわらず高成長を果たすことが出来るからである。ゆえにいくら人材育成制度が確立しようとも、個人の

レベルにまで組織ビジョンや目標を落とし込めていないとすれば、カワサキがニッチ、スズキがフォロワーである理由もここにあるといえる。

次に本論文のテーマである知識創造企業としてゴーイングコンサーンを実現するにはどのような点に着目すべきなのかを考える。

まず競合他社との競争力を実現するためにはイノベーションを生み出し、その企業が持つ知識を用いること、ならびにブラッシュアップすることで大きな技術革新に結びつける力が必要であると考え。その為には主観と客観との知の相互変換を通じて集団・組織へと知識の共有が欠かせないのである。

つまりその二者の間には「場」としての時間・場所・人との関係性が存在しており『組織の壁を越えて重層的につながっていく意味空間としての場をイノベーションに状況に応じて機動的に連動させるかどうかは知の総合力なのだ（日経 **BizTech No.005**, 野中）』という表現からもわかるよう、知識を創発する時空間を持ち、かつそれを効果的に用いることが出来るかどうかはさらなる成長を目指す企業に求められるといえる。

その為には知識科学研究科のように部門を横断する知識のコラボレーションが求められる。例えばトヨタ自動車のように部門横断的組織としての交流会などにおいて所属部門や業務の異なる社員と知を共有する経験を積むCX（工長級）やSX（組長級）会議などがあり、これらは意思決定において二者択一を行うのではなく、相互の意見を融合させながらよりよい答えを導く弁証法的なアプローチを行うことが該当する。

これらの知識創造活動は時間がかかる上、意思決定に関して移動も含めた数多くのコストがかかるといえる。しかし『それでもこういった取り組みを続けるのは、物理的な場所を共有し、フェイス・トゥ・フェイスの直接対話で暗黙知を共有することが知の創造の基盤であることを知り尽くしているからである（日経 **BizTech No.005**, 野中）』という表現の裏には、知識創造企業として成長するための条件として、場の提供と人材育成、ならびに運用に関して徹底的に力を注ぎ込む必要があることがわかる。

今回はバイク産業のリーダーとしてのホンダをからその強さの源泉を探ったわけだが、チャレンジャー以下の各企業においても困難はあると予想されるが、知識を共有して新たな知識を組織的に生み出す力を持った企業組織にするために経営トップが本気になること、成果を短期的に求めないこと、組織の力を引き出す仕組みや仕掛けをつくることが重要であると考え。

その上で真に顧客重視の姿勢に立って絶えずニーズの変化を捉えてシーズを見つけ出し、組織を変革していくことで、ゴーイングコンサーンを実現できるといえる。

8 . 参考文献

- 1) 日刊工業新聞社/編『目で見てわかるホンダの大常識』日刊工業新聞社、2002
- 2) 財津永量『ホンダで学んだ人間管理学 華色の時を惜しむ』鳥影社、2000
- 3) R.L.シュック、崎谷哲夫/訳『ホンダ・ウェイ 文化融合型の経営革新』ダイヤモンド社、1989
- 4) 日経産業新聞/編『ホンダ「らしさ」の革新』日本経済新聞社、2005
- 5) 大西宏『松下とホンダ勝利のDNA』実業之日本社、2005
- 6) 西村晃著『ホンダにみる挑戦する会社の経営戦略』たちばな出版、2000
- 7) 日刊工業新聞社『目で見てわかるホンダの大常識』日刊工業新聞社、2002
- 8) 天野久樹『浜松オートバイ物語 夢を追いつづける遠州の男たち』郷土出版社、1993
- 9) 北川祐『どうしても HONDA に勝てない YAMAHA の研究』エール出版社、1985
- 10) 長谷川武彦『感動創造 技術者として経営者として』PHP エディターズグループ、2003
- 11) モーターマガジン社「ミスターバイク」日経ビジネス出版社
- 12) 野中郁次郎・竹内弘高 梅本勝博/訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996
- 13) 日経 BizTech No.005, 野中郁次郎『埴里うすの開発にみる日本独創の知識想像力』
- 14) 大野耐一『トヨタ生産方式 脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社、1980
- 15) 小関和夫『国産二輪車物語 モーターサイクルのパイオニア達』三樹書房、2002
- 16) 川崎重工 <http://www.khi.co.jp/>
- 17) カワサキモーターズ <http://www.kawasaki-motors.com/>
- 18) 本田技研工業 <http://www.honda.co.jp>
- 19) スズキ <http://www.suzuki.co.jp/>