インタビュー

久米 是志氏*

本田技研工業株取締役相談役

極限の世界を求めて

—技術へのこだわり, スーパー・スポーツカー'NSX'—

インタビュアー

JICST 理事 宇野 昭

久米 是志氏

昭和7年兵庫県生まれ。同29年静岡大学工学部機械工学科卒業、同年本田技研工業入社。同44年本田技術研究所取締役、同46年常務、同49年専務、同52年社長、同54年本田技研工業(代表)専務に就任。同56年本田技術研究所社長を退任。同58年本田技研工業社長に就任、平成2年6月社長退任、取締役相談役に就任。昭和60年紫綬褒章を受章。日本自動車工業会理事。

— きょうは大変お忙しい中、時間をお割きいただきましてありがとうございます。私の方は全く素人なものでございますから、何かと失礼なことを申し上げるかもしれませんが、ひとつ事前にご容赦いただき、順不同でいろいろお話を伺いたいと思います。

実は、お話を伺うために、最近出ました『スーパー・スポーツカーNSX ホンダの苦悩』を読ませていただきました。非常におもしろくて、私はスポーツカーというのは今まで余り縁がなかったのですが、あっという間に読んでしまいました。ちょうどこのスーパー・スポーツカーを開発されている間ずっと久米さんは社長をやっておられて、完成する直前ぐらいにおやめになったということになるかと思いますが、これを読みますと、開発に当たって久米社長が、最終的に行こうと決断をされたというのが載っております。開発のご苦勞が御社だけでなく関連業者においてもいろいろあって、その集大成のようなものがこの車になったんだということですが、それだけの大変な開発をご決断になる場合、いろいろなことをお考えになったかと思うんです。そのあたりを今から振り返ってごらんになって、どんなぐあいだったのか、私ども、非常に興味があるところです。

* KUME Tadashi 平成3年3月28日(木)、千代田区永田町のキャピトル東急ホテルにて収録。

スポーツ抜きではホンダじゃない

久米 スポーツカーというものをつくったときのことを考えますと、うちが車に入ってきました、宗一郎さん時代からこつこつやってきて、まあまあ、ある程度カーメーカになってきたわけです。

—— カーというのは4輪のカーですね。

久米 はい。例えばアコードとかシビックなどを出して、乗用車メーカになってきたんだけど、その後どうなるのか。そのあたりがこのNSXの一番の原点でしょうか。

—— ただ、一般の乗用車と比べ、スポーツカーはやや異色であり、需要もそれほど多量というものではない。しかも、かなり開発の期間も投資もかかるでしょう。そういうものに対して行こうと言われたのはどういうことでしょうか。

久米 それはホンダの性分といいますか、F1じゃないけれども、なかなかスポーツ抜きでは語れないし、幾ら世の中で環境問題、安全問題といっても、やっぱり車ということを考えると、スポーティーな要素が抜けてしまうとこれはホンダじゃない。やるんだったらいいかげんなものはつくりたくない。やるんだったら、極限のようなものを精いっぱい追求してみないと牽引力にならない。

——そういう意識はかなりありました。

技術というのはかなり素材に負うところが多いんです。えらい古い話で恐縮ですが、例えば昔のゼロ戦なんていうのも、ジュラルミンの開発、それから超ジュラルミンというふうに素材が発展してきたことが、性能の進化に大きく貢献しています。そんなことが意識にありまして、アルミボディも——まあ随分不安はありました。

—— アルミは鋼板とはいろいろ特性が違うし、自動車に本当に向くのかどうかというあたりで非常にご苦労があったようですが。

久米 まあ基本は、どこからどう見てもアルミという材料で軽くすることが非常に効果があるというのはもうはっきりしているんだから、アルミで行こうということだったんです。いろいろな不安はありますが、みんな勉強していいと言っている

んだから、もうやるしかねえなと（笑い）最後はそんなものです。

—— ホンダさんの場合、シンボリックな車といえますと、F1にずうっと出て、いろいろ賞をとられておりますが、やはり原点はスポーツカーにあるということでございますか。

久米 そうですね。生い立ちがそういうふうにできていますから、「スズメ百まで」ではありませんが、2輪時代からそうやってきて、もうみんな習い性になっているんでしょうね（笑い）

—— それ抜きにはやっぱりホンダさんは語れないというところがあるんですね。

久米 はい。

動くものへのあこがれで車の世界へ

—— 久米さんご自身はそういうスピードのようなものに対する思い入れというか、関心はずっとおありになったんですか。

久米 運動神経が不器用な方でしてね。スピードの出る車をレーサーばりに走らせる、なんていうのはあんまり得意じゃないんですが、やっぱり新しい物好きですね。

—— 最初から自動車のようなものに興味をお持ちでしたか。

久米 いや、いろいろ変わりましたね。子供時代は神戸にいましたので船が好きだったんです。船が好きになり、飛行機が好きになり……。ところが、まだ中学生になるやならずですか、終戦になって、飛行機の芽がなくなっちゃうわけです。

—— なるほど。夢がなくなっちゃったわけですね（笑い）。人が乗るもので動くようなものに興味がおありになったわけですね。

久米 まあ動くものが好きだったんでしょう。もうこれは難しい話じゃなくて、子供のころから何となくそういうものが好きであこがれていた。それが船になり、飛行機になり、車になり、最後、入社したときは2輪になったわけです。夢はだんだん落ちたわけですよ（笑い）。

—— そのころはホンダさんはやっぱり2輪しか

つくっていなかったんですね。

久米 そうです。

—— 大学では工学部でエンジニアの方にお進みになったわけですが、当時は車というのをかなり目標にされていたんですか。

久米 高校生のころからエンジンに興味を持ち出しましてね。だから、大学へ入ったときは機械科と決めていました。

—— エンジンに興味を持たれた動機のようなものはございますか。

久米 いや、特別なんです。強いて言いますと、終戦後で進駐軍が浜松に入ってきました、格好よくジープを乗り回したりしていました。それから、あのころそろそろ一部にアメリカ車が入ってきましたね。1950年ごろですか。輸入が再開されたころのアメリカ車なんていうのは、当時の日本人から見ると夢のような車ですから、そんなものを見たり、オート3輪が出てきたり、いろいろありましたね。そんなことから割合身近に感じたんで、飛行機はどこかへ行っちゃったし、船はどこかに行っちゃったし（笑い）……。

—— やはり地上を走る車ですね。

久米 ええ。それでエンジンは割合理解しやすいし、これがおもしろそうってな感じでした。

—— 大学を出られたときに、私も久米さんの二、三年後の世代なものですからわかるんですが、ちょうど昭和20年代から30年代にかけてというのは就職難の時代でございました。おそらく久米さんのときもかなり就職難の時代ではなかったかと思うんです。

久米 私のときもちょっと不況で就職はかなり大変でした。みんなそれぞれ苦勞していたようです。私も本当は自動車会社へ行きたかったんですが、一つだけアタックして、入社試験におこちましてね。これは申し上げられませんが、さる4輪メーカーです（笑い）。

—— さる4輪メーカーと言われると困るかもしれません（笑い）。

久米 実は金属材料なんていうのが余り性分に合わないのでしょうな。おもしろくなくて、勉強して

なかったんですよ。そうしたら入社試験にそういう問題ばかり出ちゃいましたね。全然書けなかった。口頭試問で全然答えられなくて、おまえ、だめっていうことになりました。それで、これは困ったな、しょうがないから——当時浜松で言うポンポン屋ですよ。あのころ自転車を改造したバイクをみんなポンポンと言っていたんですね、浜松で。

—— あれは音がポンポンするからですか。

久米 はい。まあ地元のポンポン屋でも行けよということ……。

—— ホンダさんもポンポン屋だった（笑い）。

久米 私は学生時代、貧乏でしたから、学費を稼がなきゃしょうがないので、あちらこちらでアルバイトをやっていたんです。いろんなところに先輩がいたりして、結構図面のお手伝いとかをやっていて、学生ながらにある程度様子がわかっていたので、「行くならホンダのポンポン屋はおもしろいぜ」というような話がありましてね。

—— なるほど。

久米 大学では、亡くなられた機械工学の菅野先生の、内燃機関の講座にいたんですが、そこへ当時の常務の竹島さんから、この方はやはり昔の浜松工専の出身なんです、「だれか学生をよこせ」というような話が出たらしいんです。そうしたら「一人おっこっちゃって困っているやつがいるけれども、どうだ」と（笑い）。

—— ちょうどいいのがいるというわけですね。

久米 それで入社試験を受けに行きました。一応「来い」と言われて、東京まで出ていかされて受けたんですが、それがえらく、高校生でもできそうな問題で易しかったんです（笑い）。

—— それで無事……

久米 ええ。入っちゃったはいいいんですが、うちがひどく貧乏だったものですから、できれば浜松希望と書いたんですね。ところが、それは全く無視されてしまったんです。今の和光市の外れに白子工場というのがあって、当時、そこでエンジンと、車体もつくっていました。要するにドリムという2輪車の製造工場と技術部があったんで

宇 野 理 事

す。今の研究所の前身ですね。そこの設計部へ配属だということで、いきなり東京へ引っ張り出されました。今さら嫌だとは言えず、しょうがないから出てきたんです。

つくっちゃ壊しつくっちゃ壊して5, 6年

—— 会社ではいろいろな仕事をされたと思うんですが、最初は2輪関係ですか。

久米 はい。

—— 2輪の方では主にどんな仕事をされたんですか。

久米 エンジン設計課というのがありましてね。2輪のエンジンの設計課なんですけど、ちょうど当時河島さんが2輪設計課長でそこへ配属ということになりました。

—— 前の社長さんですか。

久米 そうです。

—— 2輪はいろいろなものをお出しになりましたが、久米さんのころはどういう車種の開発を手がけられていたんでしょうか。

久米 それがねえ、入って量産のものをちょこちょこやっていたと思ったら、いきなり本田さんが「TTレースに出るんだー」言い出しましてね。レースエンジンの設計をやれと言うんですよ。こちら「ほう、そんなレースがあるの？」ってな

感じでしたね。それを入社1年から2年の新米社員にやらせようというんだから、まあむちゃくちゃだったですね（笑い）。設計課の中の人数も、そうですねえ、20人いたかないかです。

—— それでレース用のエンジンを手がけられたわけですか。

久米 ええ。まあ、やるにはやりましたが、そんな、何も知らんやつが設計しますから、うまくいくわけないですよ（笑い）。

—— それはもう本田さんのじきじきのご命令でやられたわけですか。

久米 ええ。とにかくレースエンジンをつくれ、じゃあだれかにやらせろ、まあいいからこんなのは新入社員にやらせろっていうことだったんじゃないですかね（笑い）。ですが、やったはいんですけども、初めのエンジンなんていうのは、回っているだけで全然馬力がないんです（笑い）。回っている途中でピストンなんかぶっ壊れたりしました。しょっちゅう本田さんが回ってきて、壊れちゃどやされ、壊れちゃどやされ……。河島さんもあんまりいい顔をしてなかったですね（笑い）。

—— でも、続けてやらせてもらったということですか。

久米 ええ。私が入った当時はかなり経営も厳しくなっていました。ちょうどドリームがE型というのを出してまして、キャブのクレームで相当返品が出て、給料が上がらないとか、年末のボーナスは出ないということになったり、相当大変だったと思うんです。それでも、その金のかかるエンジンをつくっちゃ壊しつくっちゃ壊しは平気な顔をしてやってましたね（笑い）。

—— やっぱりその辺が本田さんらしいといえどもまさに本田さんらしいところですね。

久米 ですねえ。4, 5年かかりましたかね。そのときは浅間レースなんていうのがありましたが、これは量産エンジンを改造してやっているんです。結構その方が性能はいいし、どんどんやっているわけですよ。そちらの方は勢いよくやっているけれども、こちらは何回やってもだめっていうんで、しょっちゅう怒られちゃ、次こうやれってい

うようなアイデアが多少出て、またやって、おまえ、こんなものをつくってと言われて(笑い)、4、5年やってましたからね。

—— しかし、そういう状態の会社で、つくっちゃ壊しということをやられているというのは、普通の経営者だとちょっと想像できないですね。

久米 はい。やはり本田さんの意思だったと思いますね。第一、あのときにできもしないうちから本田さんは「出る」と言っちゃったんですから。

—— ああ、レースにですか。

久米 ええ。宣言しちゃった。

—— エンジンがない間にね(笑い)。

久米 「できない」じゃ済まされないわけです。何としてでもつくり上げなきゃならない。でも不思議に「これじゃしょうがないから、おまえ、やめろ。別なやつがやれ」とは言われませんでしたね。

—— 結局そのレースエンジンはできなかったんでしょうか。

久米 いや、それがねえ、最後になって量産エンジンの方が多気筒化を始めたんです。ベンリイなんかで単気筒を2気筒にする。それがうまく成功したのが横でありましてね。やっぱりレースエンジンも多気筒化しようという話が出て、多気筒化を始めた。

それから、最後にネックになったのは実はエンジンのコネクティングロッドの設計で、ローラーベアリングでやったんですが、なかなかうまくいかない。そのときにイタリー車の「モンディアル」が何かを買ったんです。それを見て、中をばらしてみたら、ああ、ここの設計がちょっと違うぜというのがありまして、そこで開眼したといいますかね。

—— なるほど、なるほど。

久米 それが、その二つでようやく、あれは4年か5年たった後ですか、何とかなってようやくこれなら出られるというものになったのが、1960年ですから、5、6年はそんなことばかりしていました(笑い)。

—— そういう間にいろいろの基礎的な勉強が自

然に蓄積されたんですね。

久米 何のかんの言いながらやっているうちに——そりゃあプラグ一つだって当時レース用のプラグなんてありませんからね。KLGだロッジだなんていう英国製のプラグは貴重品でそうそう使えないわけですよ。申しわけないけれども国産のプラグもそのころレース用のプラグなんかやしたことないから全然だめなんですね。でも、プラグまでは目をつけてはいられませんから、メーカーにお願いしていろいろやったんですが、なかなかうまくいかない。

そんなときにプラグを見ていましたら、何かのときに宗一郎さんがやってきたんですね。ちょいとおれに見せろっというて、つくづく見ていて、烈火のごとく怒り出して「おまえ、これ、どうして気がつかねえんだ」と。プラグの電極が出てますでしょう？その面取りをしてない。エッジが出ているわけです。「おまえ、プラグなんていうのは一番熱くなる場所だから、こんなエッジがあったら、そこが熱くなっちゃって、ホットスポットになって、テトネーションを起こすじゃねえか。何でこれを取らせねえんだ」。

そんなこと言ったって、メーカーが持ってきたんだから……。向こうさまが気がつくのが早かったのは申しわけないけれども……。しょうがないじゃないかと思ったけれども、どやされたものだからしょうがない。「すぐメーカーを呼べ」っていうわけですよ。

それで担当者が来て、話をしたら、後ろからまたやってきましてね。私ら担当課員を通りのけて、向こうの人にじかに「何でこんなことをやったんだ」と。相手さん、飛び上がっちゃった(笑い)。「はい。すぐやりますっ」なんて言って、すっ飛んで帰りました。

そういうふうにプラグはだめ。チェーンもすぐに切れちゃう。スプリングもすぐへたっちゃう。折れちゃう。あのころの製鋼会社も全部だめ。当時の材料屋さんが一所懸命材料を直して、今ではもう覚えてませんが、何か変な記号をつけた材料をつくっちゃ、ああでもない、こうでもない、ま

た折れたでね。まあ、とにかくそんなことの繰り返しでした。

軽自動車をやりながらF1も…

—— それから4輪の会社として、最初スポーツカーS360をやっぴりおつくりになりましたね。

久米 そうなんです。S360から始まりました。それやこれやで60年から62年にかけて——それでマン島でTTレース、世界グランプリへ出ました。これは調子よく、かなり脚光を浴びてきたんですが、そのときですかねえ、私もよく知らなかったんですが、特振法の法案が出た。要するに4輪というのは既存メーカー以外にやらせないようにしようということなんです。

—— 規制しようという法律ですか。

久米 そうです。自動車企業を規制しようという動きですね。それで、どうしてもとにかく4輪を今やらないとだめだというような動きが出ましてね。「特振法が成立するんだったら、ムシロ旗を持って国会の前へ座り込むんだ」なんて、当時藤沢さんが息巻いていらっしゃったけれど（笑い）。

後で思い出話をされていたけど、それがお流れになったのは何か、実はそのムシロ旗じゃなくて、アメリカさんから偉い人が来て、その方の対応に追われちゃって、国会がどうも流会になったかららしいんですね。

—— しかし、それが一つの動機には一応なったわけですね。

久米 はい。企業としてはかなり体力的に無理だということがあったと思うんです。ちょうど当時スバルさんが最初やってらしたですかね。それで、やるんなら軽自動車からというようなことで決まったんだろうと思うんです。そのときにやっぱり本田さんは普通の車は嫌だったんでしょうね。S360、スポーツカーということになっちゃったわけですね。

—— 普通の乗用車は気に入らないと。

久米 はい。だから、NSXも結局それなんですよ。

—— その延長にあるわけですね。大分違います

けれどもね（笑い）。

久米 次のホンダというのがもう一回ここでスタートするんだったら、やっぱりそのぐらいのことをやらなければだめだという気持ちがありましたからね。だから、4輪でF1も一緒にやるとか言ってねえ。あの人はまたむちゃくちゃなんです。軽自動車をやりながらF1も（笑い）……。当時F1のエンジンをみんな張り切ってやっていたから、そちらを外されちゃって、こっちは不平たらたらだったですね。それで、とにかくあんまりハッピーじゃなかったんです、レースが終わってから。

—— 久米さん自身がですか。

久米 ええ。

—— F1の方から外されたというのは……

久米 F1をやらせてもらえなかったからか何かで、余りハッピーじゃなかったんですね。それでちょっと浮いていたような感じになったけど、そのときにまた4輪をやるから4輪のエンジンをやれということで、それじゃおもしろそうだったので、気を取り直して、おやじさんにどなられながら、S360のエンジンを始めたんですね。

当時はやっぱり何も知らなかったんですね。調子に乗ってあのダブルオーバーヘッドカムの水冷エンジンで、とにかくあの気遣いみたいな4気筒のエンジンをつくったわけですよ。そしたら、偉い人が大分反対していましたねえ。当時竹島さんなんか来られて「おまえ、こんなエンジンつくったら絶対だめだぞ。会社がつぶれるぞ」と（笑い）。

—— 何が一番反対されたんですか。

久米 水冷というのは難しいんだという反対理由がえらくあったんですね。

水漏れから始まった水冷・空冷論争

—— 本を読みましても、本田さんは空冷だところ。ところが久米さん以下は水冷エンジンでないとだめだというふうな違いがあって、そのときに辞表をお出しになったとか、ストライキをやられたとか、書いてありますが。

久米 そのネタは逆に言えば私がつくっちゃったようなものなんです。本田さんも最初は水冷で絶対やるんだと言うんです。だから S360, S600は水冷で、ダブルオーバーヘッドカムのチェーンカムの物すごいエンジンをつくっちゃったわけですね。ところが、やっぱり後で水漏れで悩んじゃったんです。

水冷というのはいろいろなひずみができたり水漏れができたりする。それは一応頭では知っていたんですが、じゃあこうすればいいだろうってんでやったところが、ガスケットのところへゴムブッシュか何かをはめて水をとめたんですね。そのゴムがみんないかれちゃうんですよ。余り大きな声では言えませんが（笑い）。それで随分苦情があったんです。

当時河島さんが製作所長で、今の和光製作所にいましたかねえ、クレームが随分出てえらい苦労しましてね。伊達さんが向こうの製作所へ行ってつき合っているから、大分そのときにお説教を食いましたよ。だから、そのときにやっぱり本田さんもこれはいかんと。水があるから悪いんだという話になりましたね。

—— 水がなきゃいいっていうわけですね。

久米 そう、水がなきゃいいんだと。それで本田さん一流の論理が出てきてましてね。水冷エンジンを持ってこいと言うんです。「大体おまえら、水で冷やすからいいんだと言うけれども、水は何で冷やしてるんだ。最後、ラジエーターで空気で冷やしているんじゃないか。そんな回りくどいことをしないで、水冷エンジンのラジエーターに空気を吹き込め」（笑い）

—— 直接にやればいいのかというわけですね。

久米 ええ。「ぼんぼん空気を送り込んだら冷えるだろう」、「とにかくやってみろ」なんですね。だけど、そういうときは不思議なものでねえ。結構実験室じゃぼんぼん空気を吹き込んだら、何ていうことなしに回るんですね。

まあ技術的に思い出してみると、その当時、水冷エンジンとは言いながら軽のエンジンでしょう？ シリンダーブロックとかエンジンの周りにア

ルミの肉が随分ついてるものですから、フィンなんかつけなくたって結構冷却能力があるんですね。そのころ、あの N360の空冷が出ました。

それやこれやで「それ見ろ」って威張られちゃってね。「回るじゃないか」、「大体ロンメルが砂漠で何で勝ったか知ってるか。あのときはフォルクスワーゲンの系統の空冷エンジンで、水の補給が要らなかったからだ」（笑い）。それでやっぱり軽の Sの続きはもっと大衆車でなくちゃというので、N360から始まったんです。

あの当時、なかなかエンジンの馬力が出なくて困っているところへ、しょうがねえなっていうんで、途中からちょっと手伝わされて、何とかしたんですが、それでやはりこれは空冷だということになって、かなりずうっと空冷の方へ行っちゃったんですね。

それで、N までは確かに一応成り立ったんですが、その次の小型車になりますと、やっぱりエンジンがでかくなりますから、ちょっと手に負えなくなりました。それと、そのころそろそろ大気汚染でマスキング法が出てきてまして、エンジンの燃焼なんていうものをかなりコントロールしてやらないととてもそんなことに対応できないよというのがだんだんおぼろげながらわかってきましたでしよう？ まあ、それやこれやで、空冷の大きなエンジンをやっているうちに、こいつはどうにもならないということがわかった。

—— やはり限界があるということですね。

久米 ええ。どうも限界が見えてきたという感じだったですね。それでその空冷・水冷論争が始まった。おやじさんは「いや、絶対そんなことはないんだ。空冷のままで行けるんだ。おまえ、やり方が悪いんだ」というようなことでですね……。どうしてもだめだということで平行になっちゃいましたね。

ペン書き辞表、内助の功でつながった首

—— それで辞表を出されたんですか。

久米 辞表をたしか、最後はちょっと頭へ来てペ

ン書きで出したんです(笑い)。「もうやめたー」って、ペン書きで持っていったら、そのとき元の会長の杉浦さんが所長をしていましたから「おまえ、辞表なんてペンで書くものじゃねえんだ。墨で書いて持ってこい」(笑い)。「いいや。そんな面倒くさいこと言うなら勝手にしてくれ」っていうんで、しばらくうちでふて寝してましたね。

—— この本によると1か月ぐらいストライキをやられたと書いてあります(笑い)。その辞表はだれに出されてたんですか。

久米 たしか杉浦さんだったんじゃないかな。結局握りつぶされちゃったわけです。

—— じゃあ本田さんのところには行ってなかった？

久米 ええ。まあ、今だからもうそろそろ時効だと思うけど、うちのかみさんも困りましてね。何か病気ということにしまえってということで、知り合いの先生に「先生。どうも亭主が何かわがまを言って困ってるんだけど、何とかしてください」って言って「よしや。あいつ、酒飲むから肝臓がおかしくなったことにしとけ」って、にせの診断書を書いてくれたんです(笑い)。

—— それは奥さんの内助の功でございますね。

久米 ええ。まあ、それがなかったら今ごろもう首になっていたかもしれません(笑い)。

—— 幾ら経営者が寛大だといっても、一社員がストライキをやって(笑い)……。よくそれで社長までやられて、どういうことになっているのかなあと思って見ていたんですが、やっぱりそういう奥さんの涙ぐましい内助があったわけですね。

久米 それと、当時藤沢さんが心配されましてね。ちょっと様子を聞かせろっていうんで呼び出されちゃって、あのときは震え上がりましたね。

—— 藤沢さんという方は大変厳しい面がおありになるそうですね。

久米 ええ。非常にもうそういう意味じゃ厳しい方ですよ。熱海だったかなあ、熱海まで呼び出されて、杉浦さんが「おまえ一人じゃそりゃとてもだめだから、おれがついていってやる」っていうんでついてきました。

あの空冷・水冷のときはいろいろあれつくったりこれつくったりしていますからね。たしか1300のときだったか何だったか、そんなころでしたかねえ。そうだ。1回ストライキをやって、出てきたら、また空冷をやってるんですね(笑い)。

—— まだ直ってないわけですね。

久米 ええ。でも、そのとき本田さんは一所懸命空冷だ、空冷だと言っていました。私たち、内緒で「これはしょうがないから水冷の図面をかけよ」と言って、本田さんは2階へ絶対上がってこないというのは知ってますから、2階に部屋をそっとこしらえて、一部の何人かの設計課員をそっとそこに詰めてやらせたんです。それで、あるとき本田さんが怒りましてね。「何やってるか。おまえたちはおれが知らんと思っているけど、知ってるんだぞ。2階へ上がっているやつらはおりてこい」(笑い)。

—— 見つかちゃったわけですね。

久米 だけど、本田さんはそれ以上のことを言いませんでした。だから、決して本田さんも頑固一点張りじゃなくて、やっぱりあいつらがそれだけやってるんだったら、しょうがない、やらしとくか。そういうのがあったんでしょうね。

—— 根っからの技術者ということで、技術に対するご理解があったんでしょうかねえ。

久米 はい。それで、そんなことや何かで、最後に藤沢さんにちょっと様子を聞かせろっていうことで呼び出されて、やっぱりどうも空冷じゃいかんような気がするという説明みたいなことを熱海へ行行ってやったんですよ、おそろおそろですね。これはもうとても隠してもしょうがねえと思って(笑い)、正直に思うままを言ったら、あの人は何も言わずに「じゃあ、きょうはここへ泊まって、あした研究所へ帰りなさい。本田さんに電話をしておくから、きょう、おれに言ったとおりのことを本田さんに言いなさい」(笑い)。「きっとわかってくれるから」。まあほんとに、冗談じゃないよ、ひどい人だなと思いました(笑い)。

—— まず言わせておいてね(笑い)。

久米 帰りに杉浦さんと困っちゃいましたね。

「だっておまえ、やるしかないだろう」と。それで、あのとき、本田社長は待っててくれたんですね。ちょっと緊張されてたようですけども、もうあんまり言いませんでした。こちらもおそろおそろ「やっぱり水冷でやるよりしょうがないと思うんですけど……」。「そうか。おまえら、そう言うならやってもいい」と、一言ぼそっと……。いや、そのとき、前の晩にちゃんと藤沢さんが電話をしてくださってたんです。

—— 根回しが済んでいたんでしょうね。

久米 ええ。それでやっぱり若いやつらの言うとおりにやらした方がいいんじゃないかというようなことを言われたと思うんです。そうとは知らず、もうほんとにあのときは——嫌ですよ。恐ろしいおやじだったから（笑い）。

—— 夢中になれるとどなるだけじゃなくて手が出てくるというふうにお話を伺いましたが。

久米 そうですねえ——そういう意味では現場で、技術の世界の中で、どなられていたのは私が一番長かったかもしれません。入社以来レースエンジンでどなられ、結局ずうっとどなられていました、何十年か（笑い）。最後になると怒られ方もうまくなってね。どなってるときは何言ってもだめだからねえ。ずうっと下向いてるんです。

向こうがくたびれたところを見計らいましてね。それでかま首を持ち上げてやらないと絶対だめです（笑い）。

—— じかにやり合おうとやっぱりだめですね。

3 日間でつくり直した F2 エンジン

久米 昔、また話がレースになっちゃいますが、N が終わったところだったかなあ。時系列はちょっとごちゃごちゃしていますが、おまえ、F2 のエンジンをつくれっていうわけです。「4 輪のレースで葉巻みたいな車に載せて走るエンジンをつくれ（笑い）」「葉巻って何だ」「何でもいから 1 リッターの 4 気筒のレースエンジンをつくれればいいんだ」。それでやり始めたんです。

そのころはもう 2 輪のレースをやったりして、

かなり経験を積んでいて、4 輪も一応曲がりなりにもつくったし、わけないと思ってやったんですね。ところが、それが素人のあさはかさ。最初の 1 年はもうひどい失敗で、負け続けどころか、まともに走れなかったんです。

—— ああ、やっぱり久米さんも一応レースには出られたんですね。

久米 出たんです。メカニックで行ってました。1 年間さんざん負け続け、リタイアし続けて、2 年目で、大体要領がわかって、暮れになって次のエンジンはこれじゃもうだめだからやりかえようっていうんで新設計をやったわけです。あのころは開発のスピードが速かったんですね。正月か、もう 2 月に、エンジンが出来上がって、時間がないからっていうんで、徹夜まで組んだんです。本田さんも夢中になって、夜中まで横で腕組んで見てるわけです、時々どやしながらね（笑い）。

それで、できて組んでみると格好がいい。そういうエンジンというのがあって、これは大体いつも性能もいいんです。これはいけるぞ、なんてみんな喜んで、さあ、テストベンチへ持っていこうということになったんですが、その直前に必ずいろいろな諸元測定というのをやるんです。圧縮比は幾らだとかタイミングはちゃんと出ているとか、そんなことをまあ儀式みたいにやるんです。

じゃあ圧縮比を測ろうということになりまして圧縮比は、エンジンのピストンを上死点へ持ってきて、プラグが一番上にして、プラグを外して、そこからビューレットでガソリンとオイルを混合してしゃぶしゃぶにしたのをターッと入れて、何 cc 入ったかで測るんです。

大体レースエンジンなんていうのは圧縮比 10 か 11 ぐらいとれないとなかなか性能が出ないということになっているんですが、そうすると、1 本 250 cc ですからせいぜい 30 cc ぐらい入れれば大体いいんです。それで見ていたんですね。こちらは自信があったから、そんなの、測らなだっていよいよに思っていた。ところがどんだんだんだん入っちゃうんですよ。「何？ 30？ 33、35……おい、おかしいな」（笑い）。50 cc 近く入っちゃったんです。

「おい、おかしいぞ。やり直せ。何か間違えたんだろう」というので、ほかのシリンダーを上死点にしてやったら、また入っちゃった。

それで圧縮比を計算してみたら、そんなものは暗算でできますから、何と6.2しかないんです。6.2という汎用エンジン、芝刈りエンジン、あの石油で回すエンジンぐらいです(笑い)。夜中にそうになったら、さすがにあきれ返ってね、本田さん。

「おい、これどうするんだ」と言って、すうっといなくなっちゃった(笑い)。あのときは怒りませんでしたね、さすがに。

—— もう、あきれたんですね。

久米 怒る前に動揺しちゃった(笑い)。本田さんはあきれ返って帰ったけれども、こっちは帰るわけにはいきません。しょうがないから、全部エンジンをばらしてみたんですが、要するにバルブをでかくとり過ぎて、予想外に燃焼室に余計な空間ができちゃったわけです。わずかな面積ですが、結構それがきいちゃいまして、全部バルブを小さくして設計し直すよりないということになりました。そうすると、もうシリンダーヘッドから何から全部新しくやり直しです。図面も通用しないから、全部一からかき直し。

だけど、図面をかくのに3週間かかって、木型が2か月くらいかかりますから、もうとても間に合いませんでしょ。気が遠くなるような話になったんですが、しょうがないから、日程を決めまして、とにかく、もとの図面があるから、こここの寸法をこう変えて、全部初めからかき直せばいいんだからというので、もう勝手に3日という期限をつけて「じゃあ、3日間寝ちゃいけない」って(笑い)。「とても1人じゃかけないから、おい、みんな手伝ってくれ」って、3人か4人、机を並べまして、一、二、三で、あっちかけ、こっちかけ、おまえはどこをかこうかと言って始めたんです。

実はそのとき、朝に本田さんが出てきたときに、これは黙ってると許してくれませんから、しょうがないから、前線の格好で行きまして、実はこうこういうわけでやり損ないました、これからこういうふうにしてやりますと一応説明しました

から、「そうか」って、そのときは怒りませんでした(笑い)。逃げたら怒られた、許してくれなかったでしょうねえ。

—— なるほど。「こうやろう」というのがよかったんですね。

久米 妙なもので、そんなことでやり始めたら、木型屋が多いし、「エンジンやり直すんだって」なんて来まして「図面をよこせ」って言うんです。「図面、よこせたって、まだできてないよ」と言ったら、「いいから、センターラインだけでも大体引いとけ。木取りは大体センターラインでできるから、始めてるよ。おまえがやってるうちにこちらも大体木取りが終わるからいいよ」てなもので、そんなことでやったら、本当にめちゃくちゃな日程に大体間に合っちゃったんですね(笑い)。

11戦10勝、記録的なレースの裏話

—— それは結果的にはうまくいきましたか。

久米 何と、レースへ行ってみたら、それが11戦10勝。あのときに記録をつくっちゃったんですよ。

—— 11戦10勝、一すごい勝率ですね(笑い)。

久米 全12戦あって、1戦は雨、2戦から11戦まではストレート勝ち、ほとんどワン・ツー・フィニッシュをやったんです。ワン・ツー・フィニッシュばかりじゃありませんでしたけど、とにかくトップは全部もらって、最後の1勝だけ落としました。

そのエンジンを持って最初に英国のウォルトンパークというところでレースがあったんです。2年目で、車体の方は向こうのジャック・ブラバムという有名なレーシングドライバーがいまして、それにエンジンを載っけてやろうということになっていて、まずエンジンを1万回転で抑えて走ろうという作戦を立ててたんです。ドライバーにも「エンジンを回して1万までよ。1万でレッドゾーンだから、もうだめだよ」と言ったら、優秀なドライバーですから、わかった、わかったってそのとおりにしてくれるわけです。

そしたら、プラクティスの前夜でしたか、ウォ

ルトンパークというのは田舎ですから、「ミスター・クメ、国際電話だ」って、宿のおやじは目を丸くして飛んできた(笑い)。当時、日本から国際電話なんてかかってきたことないんですよ。何かと思ったら、本国の研究所の同僚で「とにかく最初のエンジンだから、エンジンをぶっ壊せ」と言うんですよ。

—— ぶっ壊せて？

久米 というのはね、限界を知らなきゃいけないから、限界まで回してみろって言うんですね。いから1万1000まで回せっていう余計な指令が来ました(笑い)。

ただ、こちらもある程度レースのことはもうわかっていますし、「そんなことをしなくたっていいよ。1万で十分いけるから、大丈夫だ。心配するな。そんなことをしたら、ドライバーの信用が落ちだよ」ってことで、前線は前線で大本営の言うことを全然聞かない。1時間ぐらい押し問答をしてたら、宿屋の主人が「ミスター・クメ、電話代はどうなるんだ」って(笑い)、おろおろしてる。

そしたら最後に大本営の方、うちの同僚が「まあ、じゃあもう1万でいいよ」ということになりましたが、後で聞いたら、横に本田さんが座ってて「おい、久米のやつにどうしても1万1000回せって言え」って。彼は1時間、つらかったらしいですね(笑い)。

—— 横に本田さんがいたんじゃ、ちょっと簡単には引き下がれませんからね。

久米 最後に本田さんが「もう、いい。わかった。久米のやつは自分のエンジンがかわいいんだ。言ってもむだだから、もうやめろ」って帰ったって言うんですね(笑い)。ところが、そのレースは雨、雪が降ってキャンセルになっちゃったんです。それでみんな拍子抜けしたんでしょう、何も言ってくなくて、第2戦目で英国の南の方のグッドウッドへ行ったら、案の定、作戦どおり調子よくいきました。いったん勝ち出すと、あとはほっといても勝っちゃうんです。

—— そんなものですか。やっぱり勢いがつくんですね。

久米 だから、4戦目になるともういいかげんなものです。こっちも自信が出てきましたから、うるさいこともあんまりドライバーには言わないし、向こうもなれてきて心得てる。そうすると、調子が出るんです。4戦目でしたか、最後はエンジンの整理もろくすっぽしないんですね。「もうわかっているから、大丈夫だよ。このままいけるよ」って(笑い)。プラクティスの前の晩には、だれもいませんでしょ。やっぱり宿にはきれいなおねえさん方がいるわけで、それと一緒に酒飲んで、ドンチャン騒ぎをやっているんですよ。二日酔いで出てきて、とにかく走れって(笑い)。それでも勝っちゃうんですね。

—— 久米さんは責任者として、レースには全部お行きになったんですか。

久米 そうです。まあ責任者みたいな格好です。メカニックということですね。

—— その間トラブルはなかったんですか。

久米 なかったんです。そのときも、二日酔いでいいかげんなことをしてたら、デニス・ハルムだったかな、コアドライバーが青くなって飛び込んできて「おい、エンジンを壊しちゃった」、「チェンジミスして1万1000以上回しちゃった。エンジン見てくれ」って言うわけですよ。

そのころ、セルモーターでがががが回して、コンプレッサーゲージをプラグの穴から突っ込んで、ある程度ぱっと上がってくればもう絶対大丈夫と思ってた。やってみたら上がってくるから「大丈夫だ。走れ」って。そしたら、調子よく勝っちゃったんです。

勝ったんで、そのとき調子よくエンジンを送り返したら、怒られましたね。「おまえら、何やってたんだ。返ってきたエンジンを見たら、ロッカーアームが全部折れてたぞ」って(笑い)。

—— レース中には何でもなかったんですか。

久米 なかったんです。ゴール直前でやっぱりやったんですね。ゴールしたときには壊れてたんです(笑い)。

—— 今のはF2のお話ですね。その後、F1になるわけですか。そのころも久米さんはF1の方もやっ

ておられたのですか。

久米 その当時、F1も並行してやってました。なかなかうまくいなくて、リッチー・ギンサーがリタイアしちゃって、彼もかっか頭にきてたんですね。まあ、うちの上司にはみんなひどいのがそろってまして、当時、河島さんが本社の専務さんだったかな、臨時の総監督でF1をやってきました、ちょっと手伝いに行っただけです。そしたら案の定ぼろ負けに負けて、河島さんと一緒にロンドンのホテルへ帰ったんですね。こちらでF2をやってみて、当時はぼろ負けの時代でしたから、「とにかく、もうしょうがないね」と。そのホテルは田舎のホテルで、きれいな庭があって、うっそうとした林があるんです。晩飯を食いながら「この松で本当に首くくりたいぐらいなもんだ」といったら、「よっしゃ、おれが足引っ張ってやる」って（笑い）。

—— そのころは、まだ失意のどん底のころだったんですね。

メダカはメダカで何でもやってみよう

久米 そんなこれやして、F1がその後うまくいなくて、F1も空冷にするなんていう騒ぎが最後になりました。F1をやりながら、小型車の1300の空冷エンジンをつくったり、しばらく空・水冷騒ぎをやってみましたね。

そうしているうちにもうマスキー法、環境問題が頭を持ち上げて、本当に空冷のままで行けるのかっていう、さっきの空・水冷の話が出たりした。それから後はもう、むしろマスキー法対策の方へ全力投球になっちゃいましたね。

—— しばらくレースは中断になったようですね。そして例のCVCCですね。

久米 そうです。もうレースなんかやってる場合じゃないってことになりまして、マスキー法ってことでしたけど、あのときも困りましたね。排気ガスのNO_x、HCだって言われて「それ、何だ」ってわけですよ。レースやってたら、そんなこと関係ないですものね（笑い）。

それから、どうしたらいいんだということからスタートしまして、あれこれやっていました。触媒を使おう、触媒はできる、うまくいくんだなんていう話をすったもんだやっているときに、触媒を使わずに何とかしろなんて話が出ちゃいました。確かに、あのころの触媒は、全然信用できなかったんですね。すぐ壊れちゃってもうどうしようもないよってんで、いろいろつくりましたね。リアクターをつくってみたり、何のかんのやってみるうちに、副室付きのエンジンは意外と何かいけそうだと研究屋が言い出しました。結構いろんな派がありました。そのときはもう諸派乱立時代ですよ。お互いに相手のことを「あんなことをやってたら、どうかなるぞ」なんてけんかしながらやってた（笑い）。

—— そういうのは自由にやらせておくというのか……、その当時からホンダさんは、技術的問題についてはそういう空気なんではないですか。

久米 何でもやってみようという気風が出てきたのは、特にマスキー法時代あたりからですね。社長時代は本田さんのリーダーシップがすごく強かったですから、あれやってみろ、これやってみろという話が中核になって引っ張っていったわけだけれども、マスキー法時代になると、もう河島さんが研修所を継がれてまして、大体、言うことが憎いですね。「そんな本田さんみたいな天才がおまえらの中にいるわけじゃないから、メダカどもはメダカどもで何とか仕事になるようにしろ」って。

—— 河島さんがおっしゃったわけですね（笑い）。

久米 「それじゃ、あれこれやってみるしかないね」って、あれこれやりながらお互いに競争する。そんな形になりました。

—— 最初にCVCCのエンジンを載せたのは、シビックですか。

久米 CVCCができる前にシビックが先にできたんですね。エンジンはその後で、シビックが載せるのにちょうどいいタイミングになってたし、そのころは載せるたってシビックしかありませんもの（笑い）。

—— たまたまタイミングが合ったということですね。

行ってみなければ本当のことはわからない

—— また変わりました、今度はアメリカの話です。『ホンダ・ウェイ』というのは、アメリカの方が書かれた本で、アメリカの進出のご苦労話とかを書いてありますが、アメリカでの商売とのかかわりはいかがですか。

久米 研究所を引き受けるようになってから、2輪ではアメリカはかなり商売が大きくなっていましたから、どうしてもアメリカという国抜きじゃ仕事ができなくなってきた。そのころからです。

アメリカでは随分教えられました。いろいろ言いますが、異文化に触れるだけじゃなくて、異文化の中で暮らし、企業をやっていくということで、本当に教えられたのは、やっぱり何と云ってもアメリカが一番大きいんじゃないでしょうか。

あのころちょうど河島さんが「おまえ、研究所の常務をやれ」ということで、技術担当みたいな形になったんですね。2輪も面倒を見なくちゃいけないということでしたが、そのころ2輪はアメリカでちょっとクレームが出ました。雨になったらブレーキのききが悪くなるというんです。

それで「おい、どうしたんだ」って聞いたら、「いや、そんなはずはない」と研究所の連中は言うんですね。「これこれ、こういうテストをやっています。第一、日本で相当雨が降ったって全然そういう問題は起きないでしょ。あれはアメリカの言っていることがおかしい」というので、話がなかなかかみ合わないんですね。それで、いろいろ調べさせたんです。そのうちに「いやあ、あれは全然おかしいんです。アメリカというところは大体雨が降らないんですよ」って言ってきたから「そうか」ってなもんでね（笑い）。

それでもますます苦情がひどくなるもんだから「おまえ、どうもおかしいぞ。よくよくあっちこっちを回って調べてこい」と言ったら、何のことはない、アメリカ東部へ行くと、降るときにはどしゃ

降りなんですね。日本の雨なんてものじゃないわけですよ（笑い）。しかも、どしゃ降りの雨の中ではみんなあまり乗らないだろうと日本人は思っていたら、結構走ってる。それでブレーキがぬれちゃって、甘くなるんですね。「おい、こうだったよ」って言うと、「いやあ、アメリカは雨が降らないって言ったからねえ……」って（笑い）。

商売をやってるようでも、そんなあたりの認識も知らなかったんですね。そんなことがあって、だんだん「これはもうアメリカをどんどん知らなければだめだ。現地へ行かなければだめだよ」と。そんな雨の話でも、カリフォルニアを見て「アメリカは雨が降らない」、「そうか」と言ってたんじゃ、たまったもんじゃないってことですよ（笑い）。

—— 今からすると、笑い話みたいになりますけどね。

久米 ええ。だからそれからは、総務系統は出張旅費がかさむというのでいい顔をしなかったんですが、技術者もできるだけどんどん出ろということになりました。それが現地主義の始まりみたいな感じでしたかね。

—— 向こうに工場をつくられたのは、ホンダさんが最初ですか。まだ貿易摩擦というのもそんなになかった時代ですね。ですから、現地生産、現地販売というのは非常に新しい考え方でしたが、そういうお考えになったのには、何か理由がございましたか。

久米 あのとときは、そういう意味じゃ、いわゆる企業の採算とか経済観念でやってたという記憶はないですね。やっぱりアメリカで商売しているんだから、売るだけじゃだめだ、現地で企業活動をやらないと、お世話になっているお返し、貢献ができない、そんな感じでしたよ。だから、かなり書生っぽい話でした。

—— むしろ理想論に近い話ですね。普通は現地の生産というと、何か摩擦を回避するとか、人件費その他もろもろを考えると有利だからとか、経済性を考えて行くとか、そういうことが動機にありますね。だから、ホンダさんがいきなり行かれ

たのはちょっとよくわからなかったんですが。

久米 やっぱり、最後の大義名分といいますか、大義は理想論だと思います。それともう一つは、かなりその前の時代に2輪では国外の現地生産がかなりあちこちで芽を出してましたでしょ。

アメリカではやっておりませんでした。発展途上国はそういう形でないと出ていけなかったという事情もありまして、ブラジルにつくる、あそこにつくりしてましたし、正面切ってかっこよく言いますと、現地で生産し販売するという形があるべき姿だというような意識も、多分そのバックグラウンドにはあったと思います。それなしで、国内だけでつくって、いきなりアメリカへ行ってそれだけやる勇気が出たかという、これはちょっとどうかなという感じがしますね。

—— やっぱり2輪でそれだけの下地があったということですね。ただ、4輪だけを見ますと、いきなり他社に先駆けて行かれたという形になっているものですか。

久米 アメリカだけじゃなくて、組み立て工場みたいなものは、ぼちぼち途上国あたりのほかの地域ではありましたね。

—— 向こうの人の教育では、現地の人を採用して一度日本に全部集めて教育して、また向こうへ戻すというようなことをやってらっしゃるようですし、日本でやるのと違ってコスト的には随分かかるでしょうね。

久米 かかりますけれども、この辺はじゃあこうしようという点では、2輪時代の苦労が生きていたと思います。

—— つまり、長い目でみますと、そういうことは決してマイナスにはなってないということでしょうか。

久米 そうですね。

技術屋が一生満足できる組織づくり

—— 殊にホンダさんの場合には、何でも長い目で考えられるのが特色だと伺っていましたが、本田技術研究所も本田技研工業とは別の組織にして

おられますね。あれは藤沢さんが「本田さんに自由にやらせておくには、ああいう形にしなければだめだ」(笑い)と言ったという話が『ホンダの苦悩』にも書いてありますが、ああいう形になっているのはちょっと珍しいですね。

久米 珍しいですね。まあ利害得失はいろいろあるんでしょうし、むしろ本田さんに自由にやらせるという話もあるでしょうけれども、もっとまじめな理念としては、技術屋というのは一生技術にかけて「おれはやった」という人生を送れるようにならないと本当に仕事に打ち込めないよということですね。

技術屋の世界が一つの会社の組織になっちゃうと、どうしても部門の長になり、出世したいと思うと役員になりということにならざるを得ない。それでは技術屋も損だし、またそれに適していないのが、技術が優秀だからといって経営に入ってくるといってもよくない。技術屋が一生満足して送れるような姿としてはどういふのがいいかというと、やはり別組織にして、そこでもう一生打ち込んで、おれの人生はよかったんだと言えるようなものをつくりたいというのが、藤沢さんの本当の気持ちだったと思いますよ。

—— やっぱりラインのような組織にしちゃいますと、おっしゃるとおり、ただ技術屋さんがマネジメントのプロになってみたりとか、そういう形になるかもしれませんね。

久米 技術研究所というとレースをはじめスピードと速さの親方みたいことを言われてますが、87年にエアバッグというのを出しました。あれを思い出してひもといてみると、20年かかっているんですね。

—— 開発に？

久米 ええ。その間、途中の業界とか技術界では、エアバッグなんてのは物にならないというんで、一時やめてた時期があったんですが、それをやめずにこつこつ20年かけましてね。小林三郎という技術屋がおるんですけど、69年入社だったかな、入社してからそればかりやらされて、「そのなの、やめろ、やめろ」なんて20年言われ続けて、

20年目にようやく物にした（笑い）。

—— 相当なロングスパンですね。またしかし、それをやらせておくという社風みたいなのがやっぱりあるんでしょうか。

久米 そうですね。意外と気が短いようで、結構そんな面もあるんじゃないですか。そういうことができるというのも、独立した研究所のいい面みたいな感じかもしれませんね。

—— 目先の、短期的なことにとらわれないで、ある程度そういう長期的なスパンで物を考えたり研究したりするには、やはり別の組織でないとだめだということですね。

久米 大げさに言えば彼も、全然日の目を見ないで周りからはやめろ、やめろと言われたけれども、金ばかりは使い放題で、とにかく随分お金を使ったと言っていましたね。20年ですから。

—— 大変な金額になりますね（笑い）。

久米 それで、あのエアバッグなんてのは、車が衝突しないとどうなるかわかりませんから、売り出してから最初までは、心配で心配で寝られなかったと言っていました。そして、最初に事故を起こして、ちょうどうまく作動して、ドライバーの方が怪我もなくうまく助かったという話をきいたときには、会いに飛んでいったそうですよ（笑い）。

その人に「あなたがこのエアバッグをつくってくれた人ですか。ありがとう」と言われて握手されたときには、血がか一っと来て、腕の中の血管の位置が全部わかったって言っていました（笑い）。「私、もうこれで本望だ」と。

—— それが技術者冥利でしょうね。

久米 こんな世界で過ごすということは、ラインにしちゃうとちょっとできにくいかもしれません。

バイオの世界から学んで新しい車を模索

—— 久米さんはバイオにご関心をお持ちだときいたのですが、それは今後の自動車の開発とどういうふうに結びつくんでしょうか。

久米 バイオをやろうと言いだしたのは、振り

返ってみますと、これは決してくさして言っているつもり言葉じゃないんですが、いろいろクリエイティブなことをやった、やったと言いますけれども、その根元は何だとひもといてみると、結構お手本があったり、ヒントがあったりしてる。非常に厳しい言い方をすると、これはやっぱり物まねではないかということです。

だから、おれたちがこうやって随分車をつくってずっと来ても、日本人は物まねがどうのと言いますが、そんなことを言うなら、世界じゅうがやっぱりかなり物まねで伸びてきているのが戦後の技術発展の姿というのを感じるんですね。特に自動車なんてのは、そういう意味では前から基礎があったところから改良、発展してきたものですから、コンピュータの世界なんかとはちょっと違う。

だから、これが行き着くところへ行ったら、先はどうすればいいんだというので随分悩みました。そのときに、じゃあ、やっぱりまねしなきゃだめなんだから、まねするものを探したらいいんじゃないかと（笑い）。

—— 対象を探さないといけなわけですね。

久米 ところが、最先端と言えるところまで来ちゃったら、業界を見回したって、技術界を見回したって、そんなに物まねの種が出るわけない。そしたら、結構、生物とか、むしろそっちを勉強した方が早いよと。

だから、バイオをやると言っても決して遺伝子进行操作してそこから何かとんでもないものをつくらうという魂胆ではなくて、むしろバイオの世界から学ぼうというのが本当のねらいです。

—— 何か具体的にお考えになっているようなことはあるんでしょうか。

久米 最初はわかりませんから、それこそ何かわかりませんよ。「こんなことやっててどうなるんだ」ってことですよ（笑い）。

そうしてしばらくやっているうちに、特に現在のような知能化というようなことになると、情報系のメカニズムなんてのはどうも物になりそうだが、使えそうだというのが見えてきてるみたいですね。

例えばゴキブリの話をみんなに言ったら笑われちゃった、ジャーナリストには大分ばかにされちゃったんですけれども、ゴキブリは新聞紙で引っぱたいでも絶対捕まらない。ぱっと先に逃げちゃう。

—— 逃げ足が早いんですね。

久米 もう早いです。新聞紙で引っぱたいで捕まるゴキブリといったら、もうどうかしている（笑）。

で、何で捕まらないんだろうというのをいろいろ調べてみますと、あれ、気配を感じているんですね。

振り上げてねらいを定めているときの微妙な「波」を起こした空気振動がいち早くゴキブリに伝わるんですね。ゴキブリはしっぽにセンサーがついていて、そのセンサーから、こいつは一体どうだという情報処理をやりまして、「おい、新聞が飛んでくるぞ」って。来る前に感づいて逃げちゃうんですね（笑）。

昔、本田さんに「おい、気配がわかる車ができねえか」って言われたことがあるんです（笑）。「バックミラーがついてたって、ぶつかるけど、気配がわかりや、さっと電柱だってよけられるよ」と。そんな冗談話があったことを思い出しましたが、これからの車なんてことになるとね、案外、冗談ではないかもしれませんよ。

じゃあ気配のメカニズムって何だって聞いたら、気配なんていう得体の知れないものを工学的につかまえよと言っても、そもそも発想の原点から無理でしょ。ところが、ゴキブリを調べてみると、ちゃんと気配を感じてるんですね。それやこれやで、これから21世紀にかけて、バイオの世界というのは結構ヒントをもらっていく世界だなというふうには思います。

極限を求めたスーパー・スポーツカー —NSX—

—— 次に先ほどのNSXの話ですが、これも恐らく開発には4年とか5年とかかけておられ、か

なり人員とお金もかけておられるわけですね。でき上がって、今売っておられるのは、『ホンダの苦悩』を拝見しますと、大体年産6000台ぐらいですね。今はもうちょっとふえているのかもしれませんが、1日25台とか30台と書いてあります。幾ら800万円といえども、これじゃちょっと商売にならないんじゃないかと、素人ながら思いますが、こういうのはどうしてもシンボリックな車ということである程度割り切っておられるんでしょうか。久米 いろんな見方がございますが、生産ベースでいきますと、これはもう6000台でも結構何とかペイすることはできるんです。だけど、これだけのエネルギーを開発につぎ込んで損じゃないかということになります。これはやっぱりこういう車で一つの極限をやったわけですね。そういう極限の技術が先行していないと、後を引っ張っていきませんからね。

—— 技術を集積してそれがほかの一般の車を含めて引っ張っていくんだというお考えですね。

久米 例えば一般の車でアルミボディなんかをやる気になるかという、これはやっぱりなかなかありませんでしよ。

—— なるほど。

久米 それを決めたのは、さっき軽いからだと言いましたが、じゃあプラスチックならどうだろうとか、いろいろありました。ちょうどそのころ、軽量化はプラスチックかアルミという技術のトレンドがいろいろやられていまして、一時はかなりプラスチック、それから複合材料系へ振れたこともあるんです。

ところが、後のスクラップをどうするんだという例の後処理の問題が出てきますと、プラスチックはちょっと始末が悪い。それからエネルギー問題が出てくると、プラスチックというのは全部むだにしてしまう。その点、アルミは、最初はかなり電気代がかかりますが、一回つくってしまえば再生ができる。そういう観点から見て、やっぱり将来の軽量材としてはアルミが非常に大きいなというのがわかって、その時点で、それもあってアルミボディでということになった。アルミかプラ

スチックかで悩んだこともあったんですよ。

—— すご決断の中にはそういうことがあったわけですね。

久米 そういうことも含めて考えますと、ボディ一つにしてもそうですし、やはり車というのは、物すごい最高速、すごいハンドリングという極限の世界が見えていないと、乗用車的なものでも本当にいいものができてこないんですね。商売になると、料理屋さんでも呉服屋さんでも何でも、商売物は商売物としてやっぱり自分たちの極限を追い求めたものを一点つくっておきますでしょ。まあ、そういうことですよ。

—— そういう意味では、普通の車でも、モデルチェンジして新しい車にするのには3年とか4年かかるそうですから、4年とか5年といってもそれほど長いという感じは恐らくないのかもしれないね。ただ、『ホンダの苦悩』を読んでいますと、非常に関連業界まで巻き込んでといいますか、あれやれ、これやれという話で、大変だったようですね。

久米 技術屋にとっては、これをやった連中は、一番幸せな、運のいい連中ですね。一切の制約なしで、とにかく気に入ったようにやれということですから。

—— 実はきのう、見ないことには、読んだだけじゃどんなものかよくわからないので、青山に参りまして展示してあるのを拝見したんですけれども、確かに立派な車でした。ただ、あれは街では余り見かけないものですから、あそこへ行かないと見られないんですね。

久米 すみません、どうも（笑い）。

—— いいえ。「どこか街を動いていないか」と言ったら、「いや、あれは今はほとんど街では見かけないから、見ようと思ったら青山の展示場へ行かないと……」と言われましてね。

今申し込んでも3年ぐらい先にしか納品にならないそうですね。

久米 そうなんです。こういう世の中ということなのか、1台800万円で、2シーターのスポーツカーですから、そこまで需要があるとはちょっと

なかなか考えが及ばなかったということになりますか（笑い）。

手づくりみたい部分がかなりありますのでどうしても生産量には限度があります。ちょうどいいチャンスで、やはり車全体がわかる製作所あるいは組み立ての技術屋もやっぱりなきゃいかんかなあと思っている時代ですし、それがうまくドッキングして、それじゃ、流れ作業はやめようということとつくっています。専用の工場をつくって、ふだんのラインとは違ったラインで下に潜らなくてもいいように、正対して作業ができるようにしたということです。ちょっと雲をつかむような話でしたけど、とにかく始めてみようということとやったわけですね。

「本田文化」からワイガヤ時代へ

—— それから『ホンダ語ハンドブック』という本がございまして、いっぱいホンダ語が出てきますけれども（笑い）、久米さんがおつくりになったホンダ語というのはございますか。

久米 ありますか（笑い）。

—— この本の中には載っているようですが。

久米 何か載ってましたか？

—— いろいろ独特の、おもしろい言葉が出てまいりますね。

久米 何を言ったということになっているんですかね（笑い）。こういうのは、自然発生的に出てきた言葉で、だれがつくったということはないんですけれども、何となく、だれが言ったということにされちゃうんですね。

—— だれか犯人をこしらえなければいかんわけですね。一番最初に出てくるのは「ワイガヤ」ですが、今でもあれはやっておられるんですか。

久米 そうですねえ……今度の新社長はちょっとワイガヤを控えようということで、変えたようですね。

—— ただ、役員室なんかでもホンダさんでは大部屋だったそうですね。あれもワイガヤの伝統でしょうね。

久米 伝統ですけど、ワイガヤなんてのも宗一郎さん時代にはありませんでした。当時は宗一郎さん、それから、藤沢武夫さん、お二方のリーダーシップですから、ワイガヤなんて言い出したのは、むしろメダカ学校からですよ（笑）。

—— メダカが多くなったから、お互いにわいわい言うわけですね。

久米 はい。それでずっとやってきて、ここところで急にホンダが国際化したといえますか、そうってきましたでしょ。初めの、見よう見まねで何とかなっていた2輪の時代ならいいんですけども、特にアメリカあたりが入ってきて、車も入ってきて、だんだん仕事の規模が大きくなる、向こうの企業活動が本格化すると、今までのワイガヤではどうにもなくなってきた。一番の点は、文化的な多様性に気がついたということでしょうかね。

本田宗一郎時代からずっとワイガヤ時代まで来たときは、文化といっても、漢字の「本田文化」なんですね。漢字の本田文化では通用しないよということがだんだんわかってきて、もっと多様性のある文化をわかり得ないとだめだと。そうすると、ワイガヤしてちゃどうにもならない。その中の文化だけでワイガヤやっているのならいいんですけども、まるっきり違った、全然理解を越えているところの話を抜きにしてワイガヤをやって何を決めたって、どうしようもなくなる。

そういう意味ではかつて、3、4年前ですか、だれかがいみじくも言ってましたな。いろいろわかってはきたけれども、アメリカで企業活動をするよというのでやればやるほど、絶対アメリカ人と日本人では文化とか精神構造、あるいは心の中なんてのは違うと。昔は、フュージョン、融合なんてことを言って、東西の文化のフュージョンみたいなことがあるんじゃないか、デザインにしてもしかりなんてことでやってたんですが、それではだめだってことに気がつき出したんですね。フュージョンじゃなくて、モザイクにしかならないわけですね。

ちょうど私が終わるころですか、そこを一番何

とかしなければいけないと。『ホンダ・ウェイ』なんて書かれていますが、もうこのホンダ・ウェイも古いぞ、ワイガヤもだめ、ある程度ホンダイズムも切り捨てるということでない次の時代をやっていけないなということにだんだんなってきました。

—— 一つの曲り角みたいなところですね。

久米 要するに、今までは日本の中にいて、日本の風土の中、日本の考え方、日本の歴史、日本の文化から発展してその中のいいものがぱっと光って、日本から世界に向かってた企業なんです。向かってたわけで、世界の中にあるわけじゃなかったんです。ところが、企業活動をアメリカでやるということは、向かっているんじゃないとそこにあることなんです。あることと向かうことは全然違う、ここに大きくトレンドを変えなきゃいけないということに直面したわけですね。だから、悪いけれども、このホンダ語録もだんだん古くなってきた。このとおりにやったら、大変なことになります（笑）。

—— すると、そのうちこれも改定版が出るようにならなければいけないんですね。

若さと行動力の発揮が社長業

—— それからよく言われるんですが、久米さんはもう50歳か51歳ごろに社長におなりになって、去年お辞めになったわけで、社長をおやりになってたのは50代ですね。普通は50歳代というと、大体重役になったかならんかぐらいの会社が多いと思うんです。本当に若さで引っ張るんだということがいろいろところで出てきますが、ホンダさんの場合は、そういうことなんでしょうか。

久米 若さで引っ張るということもありますし、これだけスパンが広がっちゃってあれだこれだが始まっちゃいますと、体力的にもたないんですよ（笑）。

ある程度システムができ上がりまして、じっとして大所だけにらんでいればそれでちゃんとやっていける会社ならそれでもやれると思うんですけ

れども、私どもはまだそういう意味では4輪メーカとしてもできたてのほやほやというか、何も固まっていない会社で、それがしかも世界に手を出してということですからね（笑い）。

—— いや、もう立派な大会社だと思っていたんですけれども。

久米 そういう時期ですから、社長というのは相当行動力がないと無理だと思いますね。それが我が社だということになると、若くなければいけない。そういう結論になってしまいますね。

—— ご自身もそういう限界をお感じになったということでしょうか。

久米 ええ。一つはもう、変えなければいけない。しかしおれは年を考えると、五十幾つだ。これからやっていく、これだけのことを考えると、若さ、行動力を存分に発揮しなきゃもうだめな時代に来たなと。そうなりますと、おれはだめだということになります。

—— 次の世代ということになっちゃうんでしょうか。我々から見ますと、非常にもったいないといえますか、それだけ業績も上げられて会社も引っ張ってこられた、本当に脂が乗り切ったところにぱっと次にバトンタッチという感じがしないでもないんですが。

久米 それがそのまま延長線上で伸びるんだったらそういうこともあったかもしれませんがけれども、変わらなきゃいけないというときには、それではいかんということになると思います。

—— 新しい道を模索しながら行ってもらわなけ

ればいかん、決して延長ではないよということですね。久米さんの場合も、前の社長から引きつがれたときにはそうやってやってこられたんですか。

久米 昔からそうですね。失敗しちゃ挑戦し、逆らい……（笑い）

—— けんかしながら、やってこられた。それが活力になるのかもしれませんがね。

久米さん自身も、相談役となられていますが、普通は社長さんから会長さんにおなりになるのに、久米さんはどうして相談役になられたのでしょうか。

久米 私どもの場合の会長制というのは、社長を補佐して会社を代表して特に対外的な業務をやってもらい、社長が社内のことに全力投球できるようにしようというのが建前ですから、そういう意味でいくと、会長なんてなるべきではないわけです（笑い）。

人様にはできない人生を体験

—— 重役さんも平均年齢がかなりお若いようですね。

久米 若いのに40歳代がいますね。

ただ、絶対若い連中だけでいいかというと、もちろんそうではなくて、中には年寄りもおりますし、折につけての相談相手もおりますから、決してめちゃくちゃをやるというフィロソフィーではないんですが、やっぱり若い目でどうっとやら

なければだめだというのがありますね。

それからもう一つ、昔自分がやってきたことを思い出したら、もう本当にむちゃくちゃやって、何とかなってきた。

—— それには若くなくちゃだめだということですね。

久米 若くなくちゃできない。それでしくじったら、また何とかすりゃあな、という気風があるんでしょう（笑い）。

—— そういうカラーはずうっと根強く残っているものですね。

久米 いかにもホンダ神話みたいなことが語られていますけれども、ホンダというのは、語られない部分も全部さらえて見てみると、失敗と苦悩と反抗と、そして挑戦。そんな話ですよ（笑い）。

—— この本にも、本の表題としてどうかなというか、せっかく立派なスポーツカーができたというお話なのに『ホンダの苦悩』と書いてあります（笑い）。こういうこともすべて苦悩の中から出てくるといっていいでしょうね。

久米 決して楽しんでひよいひよいやっているわけじゃありませんのでね。取り柄という、そこじゃないでしょうかね。

本田さんも、一言で言うも、おまえらは、もっと苦労しろ、苦労させてやるぞ、もっと困らせてやるぞと（笑い）。それでずうっと過ごしてきたし、何といってもそれで最後に何とか物にしたわけです。めったにチャンスはないんですけど、さんざん失敗しちゃあ、やってきた。

—— これだけいろいろ試行錯誤をされておりながら、結果的にはどんどん成長されて成功されてきたわけですね。

久米 だから、私どもの財産という、試行錯誤

を恐れずにやる——あんまり恐れられなくなったら困るけれども——その体験があるということでしょうか。多分、これからもそうあってほしいと思いますね。

—— 久米さん自身は、これから特に何かおやりになりたいというようなお考えはございませんでしょうか。相談役ですから、相談にはお乗りになるんでしょうけども。

久米 相談にも余り乗りたくない（笑い）。

相談されると自分の意見が出ますし、これからの連中がこうだと信じることが一番いいことだと思っていますから。

—— すると、これからは悠々自適でおやりになるわけですね。

久米 悠々自適でも困るしね（笑い）、また一技術屋に戻るのが一番楽しいでしょうね。

—— そしてやりたいことをやる。根っからの技術屋さんというのは、したいことをやって研究しているのが一番の生きがいでもあるし、楽しいことなんですよ。とすると、久米さんは一番幸せな企業生活を送ってこられたということになりますね。

久米 何という運命か、入社試験におこったばかりに（笑い）、人様にはできない人生を送らせてもらったなという感じはしますね。

—— 最初は本田さんにどなられ、怒られていろいろ、辞表も出すようなこともあったんでしょうけれども、今から考えればかなり好きなことをおやりになってたように思います。

久米 そうでしょうか（笑い）。

—— 本当に長い間、失礼なことを申し上げましたが、ありがとうございました。

（文責 本誌編集委員会）