

危機を 乗り越える力

ホンダF1を
世界一に導いた技術者の
どん底からの挑戦

はじめに

人間の集団である企業が長く存続していると、危機は必ず訪れます。

私は1981年（昭和56年）にホンダ（本田技術研究所）に入社しました。創業者の本田宗一郎さんは取締役として社内に残っていましたが、すでに経営の第一線を退いていました。本田宗一郎さんが社長として現役だった1970年代前半までは、ホンダは今でいうベンチャー企業のようなものだったので、何度も危機が訪れ、それを乗り越えてきたのだと思います。

私が入社した頃のホンダは、社内にベンチャーの空気は残っていたものの、すでに大企業に成長していました。それでも私がホンダで働いていた2023年の春までの間に何度か大きな危機に遭遇しています。

最初の危機は、1994年に発売された初代オデッセイの開発に私が携わっていたときです。当時のホンダは、国内で巻き起こっていたRV（レクリエーション・ビークル）のブームに乗れず、売れる車がありませんでした。しかもバブルが崩壊し、国内の自動車市場が冷え込み、三菱自動車に合併される可能性を報じるメディアもありました。

また、私が開発責任者として軽自動車の初代N-BOXを始めとするNシリーズの開発を立ち上げたときも、ホンダは危機の真っ只中にありました。2008年9月、アメリカの大手証券会社リーマン・ブラザーズが倒産したのをきっかけに世界中に金融危機が広がり、円高が急速に進みました。ホンダは稼ぎ頭である北米市場への輸出ができなくなり、日本国内の工場の稼働率はどんどん下がっていました。

そんなとき、私は国内で生産できる新たな軽自動車の開発を託されました。当時、ホンダの軽自動車はまったく売れておらず、シェアは4番手まで落ち込んでいました。新しい軽自動車が売れなければ、国内の工場や販売店で働く従

業員をリストラしなければならないところまで追い込まれていたのです。

そして自動車レースの世界最高峰、F1世界選手権のパワーユニット開発の責任者を務めることになった2017年シーズン、ホンダはバッシングの嵐の中にいました。ホンダは2015年からパワーユニットサプライヤーとしてF1に復帰し、イギリスの名門マクラーレンと組んで第4期のF1活動をスタートさせていました。ところが、ホンダが開発したパワーユニットにトラブルが続出し、マクラーレン・ホンダは完走さえままならない状態でした。

開発チームはパートナーを組むマクラーレンから非難され、世界中のメディアやファンから叩かれ、ホンダの本社筋から「膨大な予算を使っているのにブランド価値を落としているじゃないか。F1なんかやめてしまえ」と責められていました。ホンダのF1プロジェクトは窮地に陥っていたのです。

このように私は少なくとも3度の大きな危機に直面しています。それでも初代オデッセイは発売されると爆発的な人気となり、ホンダは経営危機から脱出。反転攻勢のきっかけになりました。

リーマンショックによる円高に加え、開発の真つ最中の2011年には東日本大震災に見舞われた初代N-BOXも、発売直後から幅広い層の支持を受けました。結果、車両の生産を行う鈴鹿製作所（三重県鈴鹿市）はフル稼働となり、雇用を守ることができました。2023年10月に3代目が発売されたN-BOXは、現在でも高い人気を誇り、新車販売ランキングの軽自動車部門において9年連続で1位、登録車を含む新車販売台数でも2年連続で1位を獲得し、日本で一番売れている車になっています（2023年末時点）。

そしてどん底にあえいでいたF1は私が開発に携わってから3年目となる2019年シーズン、新たにレッドブルとパートナーを組んで初優勝を飾ります。この年には3勝を挙げますが、翌年には新型コロナウイルス感染症が世界中で猛威をふるい、GP開催の中止や延期が相次ぎました。そんな中でも、レッドブル・ホンダは着実に速さを見せていたのですが、2020年10月にホンダは2021年シーズン限りでのF1撤退を発表します。

撤退が発表されたとき、F1プロジェクトの開発者に残されたのは1シーズンしかありませんでしたが、なんとしてもF1の頂点に立つために私は新設計

のパワーユニットを1年前倒しで投入することを決断。わずか5カ月で新しいパワーユニットの開発を成功させ、ホンダF1として最後のシーズンにレッドブル・ホンダのマックス・フェルスタッペン選手がドライバーズチャンピオンを獲得しました。

私は結果として会社員時代に直面した大きな危機を乗り越えることができたが、「それぞれのプロジェクトに取り組む前から成功する自信があったのか？」と問われると、その答えははっきりしません。

私は入社2年目に第2期（1983年から92年）のF1プロジェクトに配属されました。ホンダはウィリアムズやマクラーレンと共に何度もタイトルを獲得し、第2期F1活動は大きな成功を収めます。そこで培った自信が私の中で大きな原動力になっていたのは確かでした。

「ゼロからスタートして、フェラーリ、ポルシェ、BMWという自動車メーカーを倒し、世界最高峰のF1で頂点に立った」

自動車やF1のパワーユニットの開発は、メーカーや技術者の国籍は遠えど

も、同じ人間がやっていることです。だから「俺だってなんとかするだろう」という漠然とした思いはありましたが、「俺ならなんとかしてみせる」と確固たる自信があつたわけではありません。

正直に言えば、自分でもなぜ危機を乗り越えて、成功することができたのかわからないのです。

「自分としては普通に仕事をしているつもりだったけれど、技術者として〃普通じゃない〃ことを成し遂げることができたのはなぜか？」と、自分自身でも感じていました。この疑問を、一緒に働いていた同僚にぶつけてみたこともあったのですが、私が納得するような返事がきたことはありません。

今回、私は初めて自分の本を書くというチャンスをいただけたので、自分の技術者人生を振り返りながら、「なぜ危機を乗り越えて成功をつかめたのか？」という問いへの答えを見つけ出したいと思っています。

目次 contents

2

はじめに

13

第1章

ホンダ入社と第2期F1

世界トップの現場で得た教訓と自信

ホンダは技術者が主役になれそうな会社だった／ホンダは「いかがわしい会社」／入社2年目でF1の開発現場に配属／本田宗一郎さんとの思い出／初の海外出張でカルチャーショック／イギリスで得た大きな教訓／世界最高峰のF1で頂点に立つ

33

第2章

V6エンジン開発と初代オデッセイ 閉ざされた出世の道と技術者人生最大の危機

F1からV6エンジン屋へ／最初の危機とミニバン開発／古い成功体験は邪魔になる／大ヒットした初代オデッセイ／技術者としての最大の危機に直面／危機感から生まれた気筒休止エンジン／世界初の商品をつくり出すために必要なこと

第3章

N・BOXが

ヒットし続ける理由

コストではなくコストパフォーマンスの勝負

主力車種の開発責任者をクビに／お荷物の軽自動車の開発責任者に／ホンダは女性を見ていなかった／「山籠もり」でコンセプトを決める／潜在ニーズを見極める／F1と軽自動車の開発は似ている／量産準備に入った段階で東日本大震災が発生／工場の人たちとの軋轢／楽しくなければいいものはない／N・BOXのヒットは想定外／時代のちよつと先を読む／成功と失敗はセット

第4章

定年半年前に再びF1へ

ホンダの未来のために若手に何を残せるか

最後のご奉公でF1プロジェクトへ／バッシングの嵐の中へ／何をやめて、何をやるか／開発陣のマインドを変える／開発は技術者同士の真剣勝負／反発する人間が戦力になる／私のアイデアが、当たる。理由／オールホンダで危機を突破する／人の気持ちを束ねるテクニク／お金でビビるな／レッドブルとの契約を締結

第5章

F1復帰への「蜘蛛の糸作戦」

リーダーに不可欠な成功のためのストーリーづくり

急転直下のF1撤退発表／「蜘蛛の糸作戦」発動／奇跡の新骨格パワーユニット／秘密兵器「カーボンニュートラル燃料」／自社製バッテリーで勝機をつかむ／技術者にはヒーローになってほしい／新骨格投入でコスト削減を実現／ホンダの誤算／フェルスタッペン選手のすごさ／飛べないアヒルと泥船／蜘蛛の糸を登り切る

第6章

F1の未来と

ホンダの新たな挑戦

アストンマーティン・ホンダは勝てるのか

パワーユニットメーカーにも分配金を／F1の技術が地球を救う／新ルールではバッテリー性能がキモ／王者レッドブルの危機／パワーユニットをつくる難しさ／アストンマーティン・ホンダの能力／メルセデスの失敗に学ぶ／F1は忖度なし、容赦なし、配慮なし

第7章

ホンダの存在価値と

日本の危機

尖った才能を持った変わり者を
組織の中でどう活かすか

危機に備えることは人を育てること／危機が人を成長させる／優秀な人間と変わり者はセット／ホンダが直面する危機／嫌な上司は永遠ではない／向かい風のときに暴れるな／見本にしていた先輩たち／技術の前では皆平等／若手の育成に飲み会を活用／自動車産業と日本が抱える危機／ホンダでの技術者人生は楽しかった

スペシャル対談 堂本光一×浅木泰昭

なぜホンダはF1で再び世界一を獲れたのか？

おわりに

危機を乗り越える力

ホンダF1を世界一に導いた技術者のどん底からの挑戦

浅木泰昭

発 行：集英社インターナショナル（発売：集英社）

定 価：1,760 円 (10%税込)

発売日：2024 年 3 月 26 日

I S B N：978-4-7976-7445-3

ネット書店でのご予約・ご注文は [こちらからどうぞ！](#)