

たいまつは自分で持て —藤沢武夫 ホンダのモットー—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

一緒に仕事を始めた頃は毎日のようにお互いの夢を語りあった。それぞれの役割分担が軌道に乗り、会社が成長するに連れて会う機会も少なくなった。やがてふたりが仲たがいたという噂話が経済界でささやかれるようになる。

本田宗一郎(本誌334号参照)と共に本田技研工業を世界のホンダに飛躍させた藤沢武夫(1910—1988)にとって本田との不仲説はただの雑音にすぎなかった。はじめて出会ったとき技術は本田、経営は藤沢に託し、相手の仕事に口は出さないと約束していた。本田は藤沢に実印を預け、経営の全権を委ねて技術者に徹してきた。

自分と本田は性格も趣味も才能もまるで違っている。だからこそ化学反応のように新しいものが生まれるのだ。藤沢はそう確信していた。

夢のレールを敷く役目

藤沢は現在の東京・文京区で生まれた。12歳のとき父が経営する広告会社が倒産し、貧乏生活を強いられる。人づきあいが苦手な内向的な性格で本を読むことを楽しみにしていた。

旧制京華中学を卒業後、日雇い労働などをして家計を支えた。その傍ら経済や金融の動向に興味を持ち独自に商才を磨く。23歳で鋼材の小売店に就職し、営業社員として頭角をあらわす。

5年後に独立して切削工具を製造する日本機工研究所を板橋で設立。太平洋戦争が勃発したものの、心臓を患って兵役を逃れ、航空機メーカーの

中島飛行機と取り引きを開始する。しかし戦況の悪化で現在の福島県二本松市に疎開し、終戦後も同地にとどまって製材業を営んでいた。

転機は1949年の夏に訪れる。日本機工研究所時代に知りあった通産省技官の竹島弘の引きあわせで

本田宗一郎と出会う。本田技研を立ち上げたばかりの本田は42歳、藤沢は38歳だった。

東京・荻窪にある竹島の自宅に招かれたふたりはたちまち意気投合し、藤沢は本田と働きたいと思った。「金のことは任せる」という本田は何を創るのかについてはいっさい指図を受けたくないと率直に語った。藤沢は「いちばん仕事のしやすい方法を私が講じましょう」と即答する。

後日、本田が生まれ育った静岡県浜松市の工場に案内されたとき帰り際に「ちょっと待ってくれ、これを持っていってくれ」と会社の実印を渡された。それ以降、本田は二度と実印を手にしたことがなかったという。藤沢は同年10月に製材業から手を引き、ホンダの常務取締役役に就任する。

このときのいきさつについて藤沢は後年「あの人の話を聞いていると、未来について、はかりしれないものがつぎつぎと出てくる。それを実行に



藤沢武夫

移してゆくレールを敷く役目を果たせば、本田の夢はそれに乗って突っ走っていこう、そう思ったのです」と回想している。

最高と評された引退劇

翌年、東京営業所の開設を皮切りに藤沢は名実ともにホンダの財務と営業を一手に取り仕切る。2年後に専務に昇格し、1953年に浜松から東京への本社移転を実現した。

ところが破竹の快進撃も一気に暗転する。二輪車ジュノオ号やドリム4E型の売れ行き不振に加え、借金の返済などで最大の経営危機に陥った。ホンダの動向が注目を集める中、藤沢は居酒屋で本田にオートバイレースの最高峰であるマン島TTレースへの参加を提案する。「こんなときに何を言ってるんだ」と怒る本田に「社員はすっかり気落ちしている。こんなときだからこそ希望が必要なんだ」と説き伏せた。1954年、本田は意気揚々とマン島TTレースへの出場を宣言する。

社員の士気が上がり、業績も回復していく。1958年に発売したスーパーカブが大ヒットして世界的なロングセラーになった。翌年、マン島TTレースに初参戦し、わずか3年で優勝する。

待望の四輪進出も1963年に果たし、翌年には世界最高の自動車レースF1に参戦する。ホンダはマン島TTレースに続いてF1も制覇し、日本を代表する自動車メーカーとして勇名を轟かす。

華やかな表舞台の裏で藤沢は本社と別に銀座の越後屋ビルの一室を借り、調度品にいたるまで黒で統一した部屋にこもって経営戦略を練った。「経営者とは、一歩先を照らし、二歩先を語り、三歩先を見つめるものだ」と先を見通す探究心を重役の資質として重視した。

同時に洒落者として知られ、着流し姿で出社することもしばしばあったという。もの静かな雰囲気の中で部下の失態は容赦なく叱り、大きな眼、大きな体、大きな声で怒鳴る仕草は人気特撮映画の怪獣になぞらえてゴジラと呼ばれた。

62歳を迎えた1973年、藤沢は社長の本田と共に副社長を退き取締役最高顧問となる。ホンダの創業25周年を前にした両者の異例の同時退任は当時最高の引退劇と評された。後継者を見極めた

藤沢が先に決断し、藤沢の意志を汲み取った本田が潔く引退を決意したといわれている。

位牌にメダルを架けて

引退後の藤沢は政財界と距離を置き、ホンダの経営に口を出すこともなかった。六本木で骨董品店を営み、かつて「経営はアートであり、演出の基本は意外性にある」と語ったように音楽鑑賞、オペラ、歌舞伎などを愉しむ趣味人として晩年を過ごす。ゴルフを好む行動的な本田と会うこともほとんどなくなった。だが「いつも手をつないで一緒にいるのを仲良しとは呼ばない。私たちは離れていても、今この瞬間、相手が何を考え、どうするかが、手に取るように分かる」と現役時代の想いは一貫して変わらなかった。

卓越した経営手腕が海外でも評価され、いままもビジネススクールのセミナーなどでたびたび取り上げられる藤沢は心筋梗塞によって本田より先に他界する。78歳だった。

生前は「白鶴高く翔びて群れを追わず」という言葉を好んで口にした。「たいまつは自分で持て」と社員を諭していた藤沢は空高く羽ばたく白鶴に憧れていたといっていた。「どんなに苦しくても、たいまつは自分の手で持って進まなければいけない。これが私の根本の思想であり、また、ホンダのモットーともなりました」と書き残している。たいまつとは儲け話に便乗するのではなく常に自己の独創性によって道を切り拓いていく気概を意味する。これは「人のまねだけはするな」を口癖にしていた本田の姿勢とも一致している。ふたりは一本の糸のように深くつながっていた。

とはいえ藤沢は各社員に本田のような特別な存在になれと言っていたわけではない。「ものごとは、みんなが知恵を出し合うことによって、どんどんいいものになってゆく」と考えていた。そこで知恵を出す仕組みづくりに情熱を燃やす。

藤沢の死後、1989年に本田が日本人として初めてアメリカの自動車殿堂入りを果たした。本田は受賞式を終えて帰国したその足で藤沢宅に向かう。そして藤沢の位牌に受賞メダルを架けて「これは俺がもらったんじゃない。お前さんと二人でもらったんだ。これは二人のものだ」と語りかけた。