

特別記念対談

**「未来を拓く独創と革新の力、
イノベーションを人類の幸福に」**

リチャード・R・ネルソン博士

コロンビア大学名誉教授 第27回本田賞受賞

福井 威夫

本田技研工業株式会社

代表取締役社長

Special Commemorative Dialogue

**Challenge plus creativity equals
Innovations for human happiness**

Dr. Richard R. Nelson

Professor Emeritus, Columbia University

Honda Prize Laureate 2006

Takeo Fukui

President and CEO, Honda Motor Company Ltd.

**財団法人 本田財団
HONDA FOUNDATION**

特別記念対談

Special Commemorative Dialogue

「未来を拓く独創と革新の力、 イノベーションを人類の幸福に」

Challenge plus creativity equals Innovations for human happiness

技術や社会制度における「イノベーション」の研究を続けてきたリチャード・R・ネルソン博士と独自の革新的企業文化を未来に継ぐ本田技研工業・福井威夫社長。二人の対話から、時代を越えて発展を続けるイノベーションの真理を探る。

You may find a clue to what innovation is about from this dialogue between Dr. Richard R. Nelson, a researcher of long-run economic change through the interaction of technological innovation and institutional evolution, and Takeo Fukui, the energetic leader of Honda Motor's unique innovative culture.

リチャード・R・ネルソン博士

コロンビア大学名誉教授

Dr. Richard R. Nelson

George Blumenthal Professor of International and Public Affairs, Business, and Law, Emeritus, Columbia University



■略歴

- 1952年 オベリン大学（米オハイオ州）卒業
- 1968年 イェール大学教授
- 1980年 イェール大学社会政策研究所所長
- 1986年 コロンビア大学教授
- 2005年 コロンビア大学名誉教授 現在に至る

■Personal History

- 1952 B.A., Oberlin College
- 1968 Professor of Economics, Yale University
- 1980 Director, Institute for Social and Policy Studies, Yale University
- 1986 Professor, Columbia University,
- 2005 Professor Emeritus

福井 威夫

本田技研工業株式会社 代表取締役社長

Takeo Fukui

President and CEO, Honda Motor Company Ltd.



■略歴

- 1969年 早稲田大学卒業 本田技研工業入社
- 1987年 ホンダレーシング社長兼
本田技術研究所常務取締役
- 1998年 本田技術研究所社長
本田技研工業専務取締役
- 2003年 本田技研工業代表取締役社長
現在に至る

■Personal History

- 1969 Honda Motor after graduation from Waseda University.
- 1987 Managing director of Honda R&D as well as the president of Honda Racing.
- 1998 Senior managing director of Honda Motor as well as the president of Honda R&D.
- 2003 President and CEO of Honda Motor.

〈特別記念対談〉

未来を拓く独創と革新の力、 イノベーションを人類の幸福に

リチャード・R・ネルソン博士
コロンビア大学名誉教授 第27回 本田賞受賞

福井 威夫
本田技研工業株式会社 代表取締役社長

受け継がれていくイノベーションの土壌

福井 ネルソン博士は、いま多くの企業や国家が課題とする「イノベーション」についての長年の研究により第27回本田賞を受賞されました。心よりお祝いを申し上げます。

ネルソン ありがとうございます。故本田宗一郎氏の生誕100周年にあたる年に氏の名前を冠した賞をいただいた名誉に、改めて心からの感謝を申し上げます。

福井 宗一郎生誕100年に、我々が常に胸に刻み、邁進すべき「イノベーション」というテーマを通じてネルソン博士と出会うことができたことに深い感懐を覚えます。本田宗一郎は、革新的なアイデアを具現化する技術者であると同時に、並外れてイノベティブな経営者でした。本田技研工業（以下、ホンダ）から技術研究所を別会社として独立させ、自由に独創的な技術を生み出す組織を育てるなど、その数々の「イノベーション」が今なお、さらなる革新に向かう我々を支えている部分は大きいと思います。

ネルソン 私は研究を通じて、企業や国家の成長と衰退のモデルを数多く見てきましたが、日本の自動車産業が非常に長い時代を通じ、発展を続けていることに強い関心を持ってきました。その秘密の一端が、受け継がれた「イノベーション」の土壌にあるのかもしれない。

福井 我々は「イノベーション」を社内各所で自発的に起こしていくための有形無形の財産を、確かに創業者から受け継いでいます。難しいのは、前の時代のやり方を変えていく部分がないとイノベートを続けていけないところです。創業者が残した遺伝子はいろいろありますが、その中で残すべき遺伝子と捨てるべき遺伝子があるのではないかと、何年か前21世紀に受け継ぐべきものを選択していくプロジェクトを立ち上げ、ノウハウや言葉から活動システムまで総整理したことがあります。

ネルソン それは、たいへんユニークなエクソサイズですね。私の理解している範囲で言いますと、米国のどの産業でも、社員が集まって企業の方向性を決めるために議論するという慣行は以前にはありました。しかし、残念ながらかなり前からほとんど失われてしまっているのが実情です。ただ、ホンダの場合は、それとはまた違い、会社のDNAを取捨選択するという点に焦点がある。やはり特別な企業風土だと思います。

国家間にある成長格差の根源を探る

福井 ネルソン博士は、経済学分野で初めて科学技術におけるイノベーションが社会で果たす役割について研究されました。その独創的な研究の原点はどのようなところにあるのでしょうか？

ネルソン 私は、大学院に進んだ頃、ある疑問を持ちました。18世紀末から20世紀の中ごろにかけて、非常に生産性が上がり、生活水準も良くなった国々があります。それはどこに原因があるのだろうかと考え、経済成長のプロセスを研究したいと思いました。研究しているうちに気がついたのは、短期間に急成長を遂げ、その成長を継続している国もあれば、最近になってようやく成長を始めた国もある。また成長できないでいる国もあるということです。その違いはいったいどこから生まれるのだろうか。そんな疑問が研究を始める原点になりました。

福井 非常に根源的な疑問ですね。我々企業のかじ取りをする者は、いつも発展の方向を探っていますが、その根源には、あい通じる問いかけがあると思います。

ネルソン 実を申しますと、これは経済学に古くからある疑問です。近代経済学の父といわれるアダム・スミスには「国富論」という著書があります。数百年も前に書かれた本ですが、まさに成長を促進する戦略について書かれているのです。

アダム・スミスは「国富論」のなかで、国の富を決定するものはいったい何なのか、それから、なぜ豊かな国がある一方で、貧困のなかで暮らさなければならない人びとがいるのかと問いかけています。ですから、私の持った疑問はアダム・スミスの時代からの経済学のテーマであるとも言えるのです。

福井 その決定要素がわかれば、低い生活レベルに苦しむ人々を引き上げることができますね。研究のなかでどのような原理がわかってきたのでしょうか。

ネルソン いろいろ研究を行った結果、これまで2世紀近くにわたって、人類に生産性の向上や生活水準の向上をもたらした推進力は、まさに技術革新であるということに気がついたのです。ということは、経済成長のプロセスを研究するためには、どうしても技術革新、技術の進歩のプロセスを研究しなければならないということになります。

一方で私は、近代経済学の中では、技術のイノベーションについては全く研究されていないよ、うだということにも気がつきました。つまり、このテーマについて私が本当に真剣に研究するのであれば、私自身が、近代経済学におけるイノベーターにならなければならない、革新者になって技術のイノベーションについて研究しなければならないということを悟ったのです。そこで、1年間MIT（マサチューセッツ工科大学）でエンジニアリングについて勉強しました。そんな経験から、私はいつも技術への関心と敬意を持ち続けていますし、エンジニアの方々とは共感を持ってお話できます。

福井 大変嬉しいお言葉です。ホンダの社長は歴代すべてエンジニア出身なのですが、技術を革新の原動力にしてきた我々には、強い共感を持てる視点だと感じます。

一番困難なことからその挑戦を始める

福井 科学技術におけるイノベーションが社会の健全な発展に影響を与えた例として、注目されたケースにはどのようなものがありますでしょうか？

ネルソン 例えば、オゾン層に対するフロンガス規制の実行を可能にしたのは、技術でした。規制の動きに、非常に多くの国の政府が反対し、拒否権が使われたこともありました。幸いにも非常に早くフロンガスの代替技術の発展があったために、各国がフロンガス規制を政策として実施することができたのです。

福井 我々の歴史にも、よく似た事例があります。1970年代に、非常に厳しい排ガス規制である米国のマスキー法に対し、ホンダは適合するCVCCエンジンを開発し、世界に先駆けてその規制を達成しました。私は当時、入社したてでそのプロジェクトに配置され、朝から晩まで無我夢中で開発を続けました。CVCCエンジンは、まさにホンダのイノベーションの原点であり、その後のホンダのスタンスを象徴するチャレンジでした。

ネルソン 米国では日本の自動車メーカーが非常に質の高いクルマを生産し続けていることに驚いています。米国の「コンシューマ・レポート」という雑誌に年1回、様々な業界のレビューが掲載されるのですが、80年代はじめ、クルマではホンダをはじめとする日本の自動車メーカーがトップを独占していました。そして、25年たった今もトップなのです。それは革新的な進化を続けるよう、継続的な努力を続けてきたからに他ならないと思います。このように日本の自動車産業は高い品質の製品をつくり続けていますが、共通するイノベーションへの戦略があるのでしょうか。ホンダと他社の違いはあるのでしょうか？

福井 それは、個性がまったく違います。ホンダがイノベーションの拠り所にするのは、「個人」です。個人に権限委譲をし、大きなチャレンジにほうりこむのがひとつの企業風土なのです。そして、CVCCエンジンの開発にも表れていますが、一番困難なところからその挑戦を始める。例えば、ホンダで初の海外工場は、50年ほど前にベルギーに作られました。その理由は「一番難しい」からというものでした。当時、ベルギーでは、労働問題や様々な制約があり、工場進出するにはヨーロッパでいちばんリスクな国だった。でも「真っ先に難しいところで成功すれば後は簡単」というのが創業者の発想でした。それを実現する社員は大変なのですが（笑）。こうした苦勞を二輪事業で早いうちから重ねてきたことが、1970年代の後半に四輪工場を米国のオハイオ州につくり、現地生産体制を日本の他の自動車メーカーに先駆けて確立することにつながっているのです。当時の為替メリットからいうと米国に工場をつくる必然性はなかったと思います。そのときの判断基準は、より理念的なものでした。やはり製品は需要のあるところで作られるべきだということから工場をつくったのです。あの時代に米国に工場をつくるというのはすごい決断だと思いますが、結果として成功しました。

イノベーションの種を未来に蒔くために

ネルソン 私が夢見ているのは、進化の速度が違う国の間でも協力し合い、おたがいに発展し、皆が幸福に暮らしていく社会をつくることです。ホンダにとっての夢、その前提としてイノベーションを促進するのに必要なのは、どういうことだとお考えでしょうか？

福井 ホンダの歩みを振り返ると、我々が単一の事業ではなく、二輪、四輪、汎用といくつかの柱を育ててきたことが、成長の鍵だったのではないかと考えています。種を蒔き、多様な発展の方向を持つことが変化に強い体質をつくり、またイノベーションを促進する面があると思うのです。

最近の例では燃料電池車の開発です。我々はこれからのエネルギーは水素だと考えて研究に取り組んできました。開発の根本にあるのは環境問題、エネルギー問題もありますが、燃料電池がこれまでのピストンエンジンに代わって社会のあり方を変える技術になる、クルマ自体、社会自体が変わるかもしれないという夢、想いなのです。もちろん大きな変革に取り組むほど困難も大きいし、失敗も多いのですが、それでも敢えてチャレンジできるのは、個人に権限を委譲し、自由に失敗ができる企業風土があつてこそだと思つています。

ネルソン 昔は一部のエリートが社会を動かしていましたが、今は社会全体の知的水準をいかに上げていくかが課題になっています。そのためにはすべての人々に広く、しかも高い水準の教育がいきわたる必要があります。市民一人ひとりが科学を理解し、現在の状況を歴史的かつ世界的な広い文脈でつかめるかどうか問われています。

たとえばこれから世界が持続可能な発展を遂げようとするとき、選択を迫られる局面がいくつも出てきます。選択には痛みを伴うものもあります。痛みの度合いと未来への可能性の両方を考えて、政策は決定されますが、残念ながら今はこういう問題をきちんと認識できるレベルの教育を受けている人たちが少ないのです。しかし、そういう人たちが増えていかなければ、イノベータータイプな政策は理解されず、世界は発展していきません。高水準の教育がいきわたることにより、多数の理解のもとにイノベータータイプな政策が決定される。そこから本田財団が提唱する「エコテクノロジー」も普及拡大していくのだと思つています。

福井 ありがとうございます。モノづくりを通じて社会に貢献するホンダと、「エコテクノロジー」を提唱し普及に努める本田財団とは、ともに本田宗一郎の“技術で人に夢を与え、幸福をもたらしたい”という願いから生まれた兄弟のような関係にあると考えています。また、ともに大きな夢を抱いてチャレンジせずにはいられないDNAを受け継いでいます。かつて本田宗一郎は日本の有望な若手研究者に匿名で奨学金を送り、多くの科学技術のリーダーを輩出しました。本田財団はさらに広い視点で、これからのアジアの健全な発展を支援するため、2006年から科学技術分野における次世代のリーダー育成を目的とした褒賞制度をスタートさせています。我々ホンダも燃料電池車などの環境技術もそうですし、二足歩行ロボット ASIMO、米国での航空機 HondaJet の開発など、従来の枠を超えた果敢な挑戦を続けています。

その DNA を我々に残したのは、やはり創業者である本田宗一郎です。彼が人間愛に溢れイノベータータイプなマインドを持った人物であつたからこそ、本田財団とホンダの原点として影響力を持ち続けているのではないかと思います。

我々ホンダも、現状に満足せず、常に広い視野から新しい課題を見つけてチャレンジを繰り返していくことこそがイノベータータイプな高い技術力を保ち、企業の永続性につながっていく、それが結果として人類の幸福に寄与するものと考えています。

■このレポートは冊子の発行はありません。

本田財団 ホームページの本田賞記念講演録内のみの掲載となります。

MEMO



発 行 者 伴 俊 夫

発 行 所 **財団法人 本田財団**

104-0028 東京都中央区八重洲2-6-20ホンダ八重洲ビル

Tel.03-3274-5125 Fax.03-3274-5103

<http://www.hondafoundation.jp>

Editor in chief Toshio Ban

Published by the **HONDA FOUNDATION**

6-20, yaesu 2-chome, chuo-ku, Tokyo 104-0028 Japan

Tel.+81-3-3274-5125 Fax.+81-3-3274-5103