

## “郷に従う”自動車販売の王道を拓く

元 カワサキ・モーターズ・コーポレーション・USA 社長  
元 BMW ジャパン初代社長・会長 **濱脇 洋二**



### 濱脇 洋二（はまわき ようじ）略歴

1929（昭和 4）年	9月26日東京府北多摩郡砧村に生まれる	1993（平成 5）年	日本Digital Equipment Corp. 社長
1953（昭和28）年	東京大学法学部（旧制）卒業 川崎航空機工業（株）入社	1995（平成 7）年	同上、会長
1965（昭和40）年	同社輸出課長	1997（平成 9）年	（社）国際経営者協会会長
1966（昭和41）年	American Kawasaki Motors 副社長	2005（平成17）年	同上、名誉会長
1970（昭和45）年	Kawasaki Motors Corp. USA 社長	2010（平成22）年	同上、名誉顧問
1978（昭和53）年	川崎重工業（株）海外事業部長	公職	
1979（昭和54）年	Kawasaki Heavy Industry USA 社長	1983（昭和58）年	貿易会議専門委員
1981（昭和56）年	BMW AG 経営企画部（4-8月） BMW Japan Corp. 社長（9月-）	1989（平成 元）年	電気通信審議会委員
1987（昭和62）年	同上、会長	1994（平成 6）年	対日投資会議専門委員
		賞典	
		1969（昭和44）年	川崎重工業、社長表彰
		1984（昭和59）年	通商産業省、大臣表彰

『ゼロから米国でカワサキを立ち上げた人』として、濱脇氏はその功績を買われBMWの日本進出を託された。以下、彼がカワサキとBMWに残した経営の軌跡をたどる。

### ネバー・ギブアップ

1965年初頭、川崎航空機工業（川航）の本社調査部長だった当時35歳の濱脇洋二氏（以下濱脇氏）は上司から内示された課長昇進を辞退する。行先がオートバイの事業部で無かったからである。当時カワサキのオートバイ事業は赤字続きで、常務会が事業撤退の方針を内定したと聞いた濱脇氏は、米国市場に挑戦せずに幕を引くのは断乎として反対だった。

上司の機嫌を損ねた濱脇氏は、すぐさま副社長に直訴した。「会社はオートバイ事業から撤退するというのが、日本で敗けてもアメリカで勝てば良いではありませんか！ネバー・ギブアップですよ」重ねて「米国開拓を私にやらせて下さい」と自ら手を挙げたのである。

### ディーラー直販

その後、新設の輸出課長を拝命し濱脇氏は直ちに一人で訪米、シカゴを訪れ、日本商社の仲介で米国の卸商2社から合わせて3,600台のオートバイの受注を得た。ところが半年後、想定外の変化が起きる。一社の受注分1,200台がキャンセルされ、別の1社に出荷した2,400台は倉庫で睡眠したままで、販売先のディーラーから「小型車(80cc)はアヒル」、「大型車(川航が買収したメグロの500cc)はロバ」など、「カワサキの車はオートバイとは言えないよ」と嘲笑され、濱脇氏は零下20度のシカゴでお先真っ暗となった。

失敗は最高の教訓と受け止め、原点に戻った濱脇氏は、今後は自力本願でやるべし、と決意する。彼は翌年の1966年3月にまず部品販売の現地法人アメリカン・カワサキ・モーターズ（AKM）を設立、その後、AKMをシカゴからロスに移しカリフォルニア州で完成車のディーラー直販を始めた。

人材は現地主義の経営の方針に、ネブラスカ州出身、ハーバード大学院卒のアラン・マセックを支配人に起用、資金は東京銀行ロス支店を説得し東銀リスクの支援を取り付け、商品はオートバイ・ショウに出品したサムライ250ccが好評だったので初陣を託した。

### 現地主義の徹底

AKMは当初、ロス郊外の日本人町ガーデナで直販を開始したが、アメリカ人から見れば、無名のカワサキ、日本人町の違和感、日本型経営の不安などのせいか、人材が集まらなかった。そこで、イメージを一新するため、日本人町を脱出しロスから50キロ離れたアーバイン産業団地の一角に米国企業と並び本社社屋を建設し、マセック氏が米国型経営の方針を宣伝したところ、著名な米国企業から人材が続々集まった。その後、社名もAKMから外来企業風のアメリカーンを除きKMC（カワサキ・モーターズ・コーポレーション）に改名した。

KMCの経営スタイルは競争相手の日本メーカーに較べかなり米国寄りであった。濱脇氏は出向者に「KMCの資本は川崎重工業(川重)であるが、経営は米国人である。今後は社内の会議では英語を原則とし、日本人出向者の職位も給与も米国人並みの能力主義にする」と言い渡した。

現地主義の経営方針はとくに販売面で効果を発揮した。商品企画は市場を知るアメリカ人プロの音頭で進められ、さらに販売政策は米国流でディーラーに歓迎された。それが先発の日本メーカーを追い抜くパワーの源泉になったのである。



1969年に設立されたカワサキ・モーターズ・コーポレーション USA (KMC)

### ストリート大型車に進出

濱脇氏はいずれ米国市場が大型化に移行すると予想し、まず500ccストリート車の開発を明石工場に要請した。そこで生まれたのが、ユニークな2サイクル3気筒H1・500ccマッハⅢであり、H2・750ccがこれに続く。これらの車種は主にマニアたちに歓迎され、大



米国で大ヒットしたカワサキ 900Z1 (1972 年型)

型車市場を一時席卷、KMCの売上高を大幅に伸ばし組織の拡大をもたらしたが、その後カリフォルニア州の騒音規制などが主因となって生産中止の止む無きに至った。

これに代わって登場したのが、4サイクル直列4気筒DOHC900ccのZ1である。Z1はH1/H2に引き続き、大槻幸雄（工博）のリーダーシップの下、KMCと密接な連携を取りながら、明石工場で開発され、カワサキの旗艦車種となった。米国メディアから『オートバイの帝王』として賞賛を浴び、世界中で販売を拡大、1,000ccクラスのバリエーション車種と共に『Zシリーズ』は、カワサキの主力車種として現在まで40年を超えるロング・ランを続けている。

### 業界初の米国工場進出

1973年2月、米国が為替の変動相場制に移行し、濱脇氏は近い将来に100円/ドルに下落すると警告し米国生産を要請、明石工場は反対したが、四本社長の英断により米国生産が決定され2,000万ドルの投資でネブラスカの州都リンカーン市に、川重の米国工場が1974年11月に完成した。これは四輪車を含む日本の自動車業界初の米国生産で、ホンダより5年先行、Made in Americaの嚆矢となった。 米国工



1974年に完成したリンカーン工場。日本の企業の中でいち早く現地生産を実現し、カワサキ Z1 モデルだけでも 10 万台近くが生産された

場はKMCと明石工場との連携により操業され、KZ-400、Z1-1000をはじめ、ジェットスキー、ATVなどが生産されている

### 米国事業が主役に変貌

濱脇氏がリスクを賭けた北米開拓が功を奏し、カワサキはKMC開業後7年目に米国市場でスズキを抜き、9年目にヤマハを抜き業界第2位となる。10年前、国内では最後尾を拝していた時代とは様変わりになった。

1973年には、カワサキは北米での販売台数が総生産台数の半数を占め、オートバイ事業はZ1など大型車の拡大で黒字に転じ、利益の源泉は大半をKMCの販売に依存するようになる。その結果、事業の撤退話はいつしか霧消してしまったのである。

### そしてBMWジャパン時代

BMWジャパン(株)が創立されたのは1981年9月、当時、日本は輸出拡大で貿易黒字が急増し、欧米との貿易摩擦を避けるため製品輸入の拡大が要請されていた。しかし乗用車に関しては、外国車を阻むさまざまな輸入障壁があり、どの欧米メーカーも日本進出をためらっていた。

一方、その先端を切ったのはBMWである。まずメーカー直販のBMWジャパン(株)の社長探しから始めた。日本では適材が見当たらず、BMWは、KMC引退後、米国川重の社長をしていた濱脇氏に白羽の矢を立てた。BMWの中興の祖、クーンハイム社長(当時)は濱脇氏に「ゼロから事業を立ち上げた人を探していた。米国でカワサキを立ち上げた貴方に日本進出を託したい」と口説いた。濱脇氏は「成功の鍵は、郷に入れば郷に従え、です。日本では日本流でやるが、それでも宜しいか?」と念を押すと、「ローマに行けばローマ人に任せよ、と言う」とクーンハイム社長が応じた。この一言で濱脇氏は転職を決心したのである。

### 日本の障壁を乗り越える

BMWジャパンでまず難渋したのが法規制の壁だった。当時、国内では排気量が2リッター以下(5ナンバー)を税制上、優遇していた。従って国内製乗用車の大半は5ナンバーで、しかも各社は6気筒エンジン



BMW車の中で、日本市場に初めて右ハンドルが導入されたBMW320i

で性能のしのぎを削っていた。BMW車は320がこれに該当するが、左ハンドルで日本では売りにくい。一方、英国圏向けの320は右ハンドルであるが、触媒装置がないため日本の排気公害規制をクリアできない。そこで、濱脇氏は首を賭けて本社のクーンハイム社長を訪ね強談判に及び、かつ役員会にも出席して日本の実情を訴えた結果、社長の決断で日本向けの320を右ハンドルとし、かつ触媒装置を付けることに決まり、日本で、5ナンバー・6気筒エンジン・右ハンドルの小型車を販売することに漕ぎつけたのである。

日本向け車種の拡大に次いででの難題は流通の壁であった。既存の自動車ディーラーは何処もメーカーごとに系列化され割り込む余地が無い。そこで濱脇氏はディーラーの自力開発に乗り出した。事業の成功者であり、土地と、資金と、人望があることを条件に全国を行脚し、異業種から候補者を口説いたのである。立地、店舗、人材に至るまで、BMWジャパンがディーラーの身代わりになり世話をした。手間が掛かったが、結果としてはBMWのCIが一貫した専業ディーラーを開発できたばかりか、オーナーとの信頼関係を築くことができた。創業後3年目にはディーラー店舗数は60店を越え、販売は初期の目標1万台を達成したのである。

### 低利ローンの導入

数々の前例を覆してきた濱脇氏が残した中でも最も偉大な功績は『業界破りの低利ローン』である。パイゼン専務の協力で、当時、住宅並み(年利18%)だった自動車のローン金利の超低利化に踏み込んだのである。

濱脇氏はまずディーラー会議でローン手数料の削除を提案したところ、全員の猛反対に押し返されたが、彼は怯まなかった。「皆さんは一体、高利貸か?自動車屋か?私ほもっと車を売って儲けよう、と言ってい

る。それに反対なら転業すれば良い!」濱脇氏が半ば強引に推し進めた低利ローンによって、その後BMWの販売は5割増しに伸びた。低金利化は業界の慣行破りだったが、今日では自動車業界に定着している。

### “郷に従う”と“郷を変える”戦略

BMWジャパン時代の濱脇氏の戦略をまとめて言えば、“郷に従う”と“郷を変える”戦略を併用したことである。5ナンバー右ハンドルで法規制に従い、永年雇用に中途採用や女性登用を加えて人材を集め、異業種ディーラーで流通網を作り上げ、さらには低金利ローンの導入で業界の慣行を破る、などを実践して成功を遂げたのである。

その後、BMWはベンツを抜き高級輸入車のナンバーワンとなり、創業10年目の1990年にはディーラー店舗数は120店を越え、販売は初年度の10倍余(36,500台)を達成している。

### 結び

濱脇氏は自ら手を挙げアメリカ市場に挑戦、米国カワサキの創業社長として12年にわたり活躍、大型車市場ではトップに登りつめ、川重のオートバイ事業を撤退の危機から逆転成功をもたらし、かつ業界初の米国生産に進出した。次いで輸入障壁の多い日本市場で、BMWジャパンの初代社長／会長として12年間、BMWを輸入車ナンバーワンに押し上げた。彼の足跡はサラリーマンでありながら「社内起業家」としての経歴であり、同時に日本企業の海外進出と外国企業の日本進出の双方を、現地主義経営をベースにユニークな戦略を加え、いずれも成功させた、稀有な「異文化経営者」のモデルである、と言っても良い。

(日本自動車殿堂・会員 小林謙一)