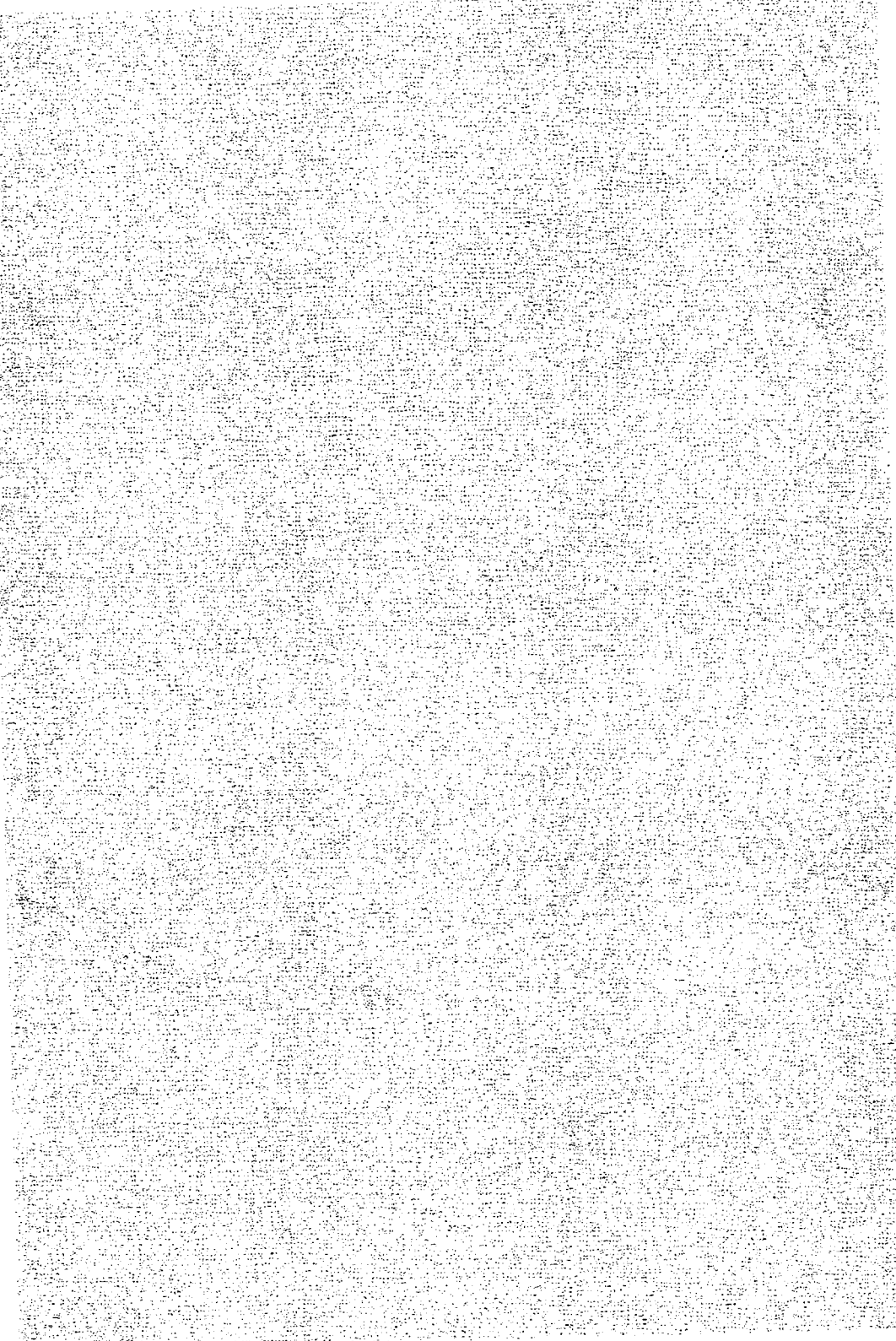


# 轍

わだち 4

日本自動車界のあゆみとヤナセ

梁瀬次郎



轍  
わだち  
4  
目次

ヤナセの歴史 第五部 昭和四十一年～昭和五十年

……二

不況からの脱出

……二

航空機の墜落事故 芝浦工場の三羽鳥 田村仁三郎  
氏への弔辞 第一勸銀羽倉頭取の激励

発展より繁栄へ

……六

メーカーとディーラー 流通の重視 経営者の反省  
繁栄への道 横浜新工場の完成 台風四号横浜デポ  
ーを襲う 銀座営業所と中村勸銀頭取

いざなぎ景気の出発

……三

ビートルズの時代 小泉信三先生の死 J A I A 第  
一回総会 アウデイの販売 母利子の八十寿 私の  
このごろ ケネディラウンド アメリカ経済の不振  
日本自動車輸入組合第三回総会 明治百年 外車販  
売の不振 昭和元祿 空への進出

女の威力と魔力

……七

女性の力 子供の教育 小泉信三先生の場合 企業

内のバランス

竹馬に乗った女性

…… 五

背のびしている日本 経営者の責任 夫人の役割  
足を地につけよ 飛躍する日本経済 貿易自由化  
問題

資本自由化の妄想

…… 六

エンジンの自由化 米国資本の考え方 西ドイツの  
不況 単独進出は不可能 岩佐凱美氏の講演

自由化への提言

…… 七

真意正しく掌握を 過保護から脱却せよ 国際的な  
分業化を 政策手直し歓迎 小型車生産を……

国産車メーカーの再編成

…… 八

輸入の自由化 プリンスと日産の合併 三宮いすゞ  
社長 国産車の保護 日本自動車 AIR BAG  
ステラポラリス

…… 九

フランク榊原君 水野成夫氏の知遇 ステラポラリ  
スの買い付け フランクの死

…… 十

万国博景氣と昭和元祿

……一〇

井上治一氏の死 井上さん有難うございました 第一回研修旅行 学ぶべき数々の出来ごと オールヤナセ・海外研修旅行参加者 ヤナセ・インペリアル ショウ 小型乗用車の関税引下げ 練馬営業所 スチューケトル ブルーフレーム アラジン・ヒーターの想い出 ウェスタンビル・芝浦会館 埼玉ヤナセ 千葉ヤナセ 沈滞ムード

欧米に吹く「労働意欲減退」の風

……一一

変化への予感 スウェーデンの場合 アメリカの場合 ドイツの場合 日本の場合 国際的な視野 イギリスの場合

世界経済の曲り角

……一二

臨時全国会議 小売重点主義を貫け 国際情勢の変化 販売体制の充実 東京支店の開設 ヤナセビル新館 日本列島改造論 第百期営業成績 複数販売主義を新方針に 新しい経営方針 新拠点 ソニードライブズウェア 小林万寿夫専務の死 得難い協力者を亡くして 経済界のひずみ

下りのエスカレーターをかける準備を

……二七

開幕前のオープン戦 商事事業部の使命 鬼に金棒の経営 第二コースで身軽にしよう 複数販売制で第三コースを VW販売は一万八千台を目標 年功序列は会社を滅ぼす 私の生涯の望み

高度成長の破綻

……一九

地球は丸い グリーンハウスの思い出 第一次オイルショック オールヤナセ販売促進会議 天気晴朗なれど波高し 一九七四年に対する私の提言 狂乱物価 新拠点 コンチネンタル・タイヤ部発足 コンチネンタル社との取引

お互いの努力で需要を創造しよう

……三〇

再びチャレンジ鯉の滝登り 世界の不況下一五％アップのヤナセ 心がまえの出来ていた年 七二％のお客さまはプティックに興味を 一本のネクタイからやがて車に 今日さえよければ明日さえよければがガンに 経済ナシヨナリズム 今年の秋はV字型の反騰に 経済の上向きにそったヤナセの商品 卸と小売のコミュニケーションを強力に！ 各車部門

の協力で為替をリカバリー 需要の創造を 挙社一致  
で応援しあおう GM車全国セールスコンテストを  
実施 重点車種政策 本業中心多角経営主義の中で  
の商事部門

### 忘れられぬ年

ボルボの販売中止 プリンスの販売中止 ヤナセヨ  
ーロッパBVの設立 藍綬褒章受章

### ヤナセ創立六十周年

祝賀行事の見送り 女子海外研修旅行 女子社員海  
外研修旅行参加者 創立六十周年誌 梁瀬社長と私  
創業当時の想い出 新時代のヤナセを確立 よき友  
梁瀬社長 梁瀬社長のこと シロウ会の先輩 さらに  
七十周年を目指して

## 昭和四十年代の自動車メーカーの動向

### 外国車のライセンス生産

久保田鉄工 富士重工 玉島ディーゼル スチュ  
ービーカー

### 第一次石油危機前後の自動車業界

……二四三

……二五〇

……二六六

……二六八

……二七三



排ガス規制の影響 気持ちを引締めて 石油ショック

### 外車業界及び輸入自動車組合の動向

……二七

J A I A 理事長就任 ひろがる外車ショウ ニクソ  
ンショック 並行輸入

### 欧州メーカー首脳のプロフィール

#### スウェーデン・ボルボ社

……二八

エンゲロウ社長 ギルハンマー氏

#### 西ドイツ・フォルクスワーゲン社

……二九

プロフェッサー・ノルドホフ バロン・フォン・エ  
ルツェン ドクター・ロッツ それはマイクロボス  
の中から生まれた ライディング氏 トニー・シュ  
ミッカー氏 ドクター・ハーン ミスター・ヒンケ  
ドクター・ムンマー ト ミスター・ムアカンブ

#### ダイムラー・ベンツ社

……三〇

歴代の社長たち ミスター・ビショデル ドクター  
・ウットケ ヘルツォグ氏 ゴーグラス氏 ホッペ

氏 ドクター・ツアーン ドクター・プリンツ

ヤナセ・自動車関係史年表

あとがき

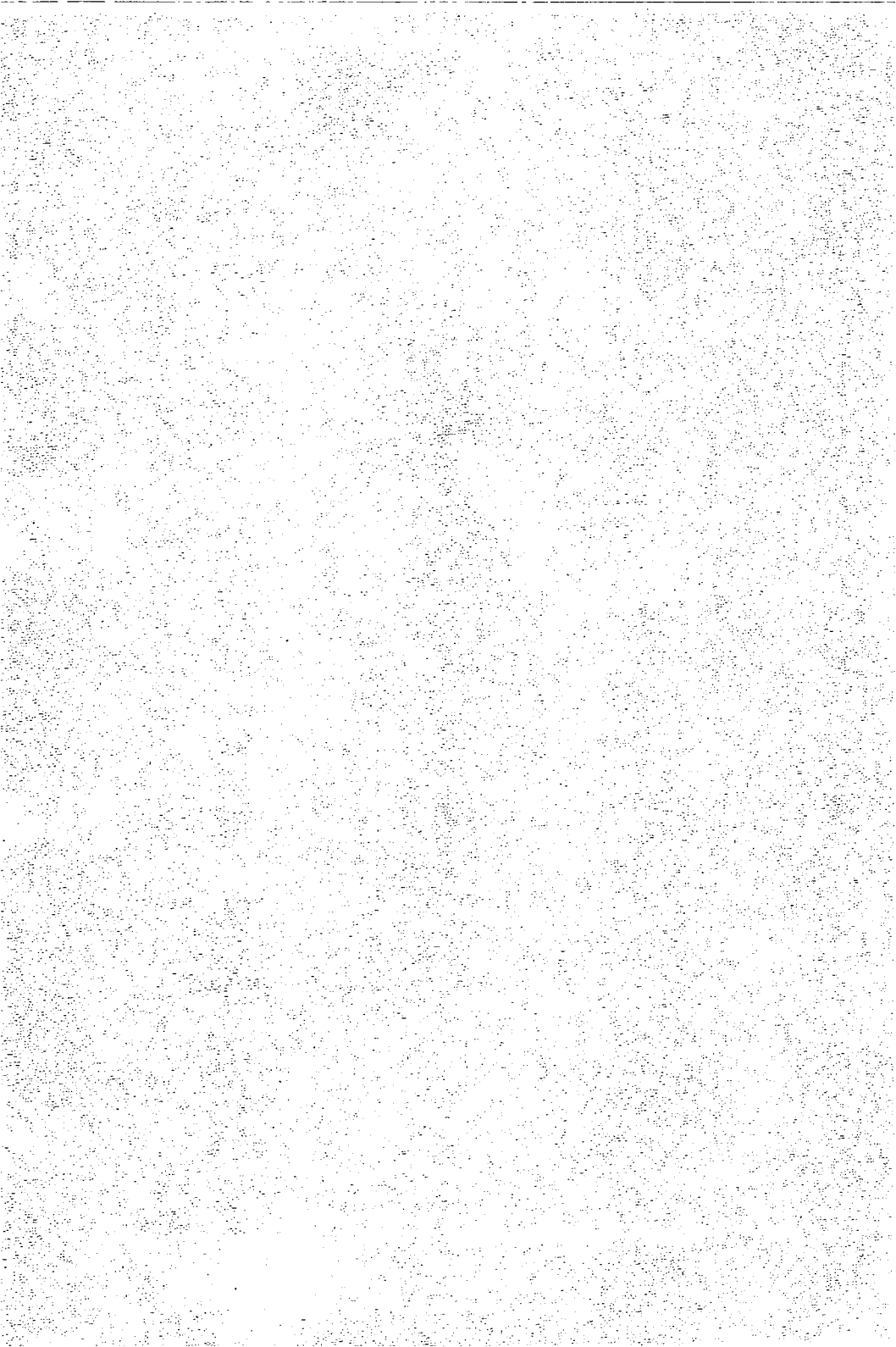
……三二

……三六

轍

わだち

4



## ヤナセの歴史 第五部

### 昭和四十一年～昭和五十年 昭和元禄と石油危機の時代

#### 不況からの脱出

##### 航空機の墜落事故

昭和三十年代の高度成長期が終り、昭和三十九年、東京オリンピックが終了した頃から始まった、いわゆる「四十年不況」は、昭和四十年の暮になっても明るさが見えず、売上げは横ばいながら利益は低下し、従来の一割六分の配当を一割に下げなければならなかった。こうした状況の中で、私たちは重苦しい気分です昭和四十一年のお正月を迎えたのであった。この年は環境的にも決して明るい年ではなかった。昭和四十一年は、どういふわけか航空機の事故が続発した年であった。そのいづれもが日本で発生して世界の注目を集めたのである。

二月四日に北海道千歳空港を出発した全日空600便、ボーイング727型機が午後七時十分千葉市の上空を通過して、羽田に着陸する寸前に東京湾に墜落し、乗員七名、乗客百二十六名の全員が死亡した。乗客のほとん

どは雪まつりの見物の帰りの観光客であった。この事故では、日本の出版界の幹部どころが大勢亡くなられた。その後三月四日午後八時十四分、濃霧の羽田空港でカナダ航空のDC8型機が着陸に失敗して炎上、六十四名が死亡し、八名が救助された。さらに翌日の三月五日午後二時十七分、BOACのボーイング707型機が富士山上空で空中分解して百二十四人全員が死亡した。

丁度その時、私はウエスタン自動車（現ウエスタン自動車専務取締役）と西独のダイムラー・ベンツ社にいたが、ベンツ社の人が「今、羽田でカナダ航空機が事故を起こした」と知らせてくれた。翌日になると「また日本で落ちた」というので、これは昨日のニュースがもう一度伝わったのだろうと思っていたところ、今度はBOAC機だということで驚いたのであるが、この一連の航空機事故は外国で知ったので印象が特に強烈だった。今でもその時の様子がハッキリと頭の中に残っている。悪い事が三度続いたので、もうこれで今年の災難は終りだろうと思っていたら、その年の十二月十三日に全日空のYS11型機が四国の松山空港で着陸に失敗して海中に墜落し、五十人が死亡するという事故が発生した。結局昭和四十一年は四件の旅客機の重大事故が発生するという異常な年となった。亡くなられた方々には心から御同情とお悔みをのべたいが、何かレジャーブームに浮かれ騒いでいる日本人に対し、神様が警告を発せられたのではないかとさえ思われた。

この年の一月二十八日、当社取締役の田村仁三郎氏が亡くなられた。

### 芝浦工場の三羽鳥

田村氏は明治三十九年九月十一日生まれで、大正十五年八月一日、帝国自動車学校を卒業し直ちに当社に入社して昭和二十四年には用品部長、昭和三十年に取締役に就任、続いて関西総支配人兼大阪支店長となられ、昭和三十九年に常務取締役となり活躍をしてくれた人であるが、私個人にとってみると、なんといつてもなつかしいのは、戦争中の昭和十四年から終戦の昭和二十年までの間、芝浦工場の工場長であった私

の下で、田島第一営業課長、田村第二営業課長、そして野坂工務課長の三人が私を支えてくれ、そのおかげで若輩の私が工場長としてどうにか責任を全うすることができたのであった。

この三人がいわゆる桃太郎噺の、犬、猿、きじ、であり、田村氏は常に機知に富み、物事の考え方や仕事の運び方なども一種独特の技があり、私なども学ぶところが多く、ほとけさまに対して失礼ではあるが、猿の役割を果たしてくれたのである。笑うと赤ちゃんのような可愛い顔をし、そして、まったく頭髪や衣類等にはむとんちゃくで、飄々として仕事をしてくれた人である。

野坂光雄氏は、昭和五十五年十二月一日、他界され、今、この三羽鳥で残ってくれているのは、常任監査役田島要次郎氏ただ一人である。

田村氏は非常に甘いものが好きで、特におしるこ、おはぎなどには目がなく、大阪でおしるこの大変おいしい店を見つけ、ほとんど毎日通っているうちに、その娘さんを見初めて結婚されたのが、今の奥さんだという伝説がいまだに残っている。

田村氏とのおつき合いは本当にながく、沢山の思い出が残っているが、亡くなられた時は実に残念な気持ちであった。葬儀の時に私が彼に呈した弔辞をお読みいただければ、私と田村さんの関係



昭和41年1月、芝浦に完成したウエスタン第3工場

がわかってもらえと思うので、ここに紹介させていただきたい。

### 田村仁三郎氏への弔辞

田村さん、あなたがこんなに早く私にこういう仕事を与えられるとは夢にも思っていませんでした。今ここにあなたの霊にお別れの言葉を贈るといふことは、私にとってこれ以上辛いことはありません。

昨年の春頃から、あなたはなんとなくイライラしているように見受けられました。秋頃から顔色がすぐれず、伺えば、お腹になにか不愉快な現象がおきたとか。私はある一種の病気でなければよいかと、そればかりを念願しておりました。秋がだんだん深くなるとともに、根本的な治療をされることに漸く決心がつかれたと伺い、私をはじめ、全国の従業員はあなたがふたたび元気な顔で、いつものような悪口や痛烈な批判、またはあなた独特の仕事の面での発言をされる日の一日も早いことを期待して待つていました。

暮になり、あまりご容態がはかばかしくないというような噂を耳にし、あなたとは特に長い間に一緒に苦楽を共にした私にとって、不安の日が続きましたが、ちょうどそのときフォルクスワーゲン社から、あなたの功労に対する感謝の念をこめた純銀のバッジと表彰状がきました。私は早速それを持って、あなたのお見舞いかたがた牛込の病院をおたずねしたのですが、多少顔色は悪かったようにも思われましたが、例の調子で元気に、嬉しうに、その表彰状を受けとっていただき、私もその様子をみて安心した次第です。

にも拘らず、その後、奥様はじめご家族の方々の寝ずのご看病や万全のご処置の甲斐なく、今日あなたはわれわれをおいて次の世界へ移られてしまわれました。

思いかえせば、大正十五年、大阪支店に入られたあなたは、本店業務の拡充にともない、上野、鴻濃両君とと



もに東京に移られました。昭和十四年、私は学校を終え、何もわからない青二才として会社に入りましたが、ただちにあなたの部下として配属されました。

そのときからあなたは私にとっては仕事の先生であり、また恩人となられたわけです。

わがままな何もわからないがむしやならな若造を部下とされたあなたは、さぞご迷惑だったろうと思いますが、その後間もなく、戦争のため会社の本業である輸入の業務もまったくなくなり、なんとかして会社全体を芝浦工場の収益でまかなわなければならない事態がおこり、そこで天然ガス自動車係りが設置されました。あなたが主任となられ、私がおの下について、これの試運転で毎日箱根の山と一緒にトラックで日に何回となく走り、また、千葉の茂原の天然ガスの採取場の大多喜天然ガス会社へ日参したり、役所にいろいろと連絡をしたりして、あの仕事を成功させて、戦争初期のもっとも苦しいときに貢献されたことは、いまなお、会社の歴史の一頁にハッキリと残っているものであります。

その後、戦争もますます大きく広がり、熾烈化し、高浜工場と芝浦工場が分かれたとき、あなたと私の二人で空襲の最中、家にも帰らず、寮に泊り、あるいは工場に泊りして、今の芝浦工場を守り抜いたものでした。単に仕事を通じてのおなかまということ



田村氏葬儀

だけでなく、生死を共にした、丁度戰場における戦友と同じような、または家族、親戚と同じような気持ちをおたがいが持つようになったと思います。

いまわしい戦争も終り、これから再びヤナセを、なんとかしてもう一度盛りあげなければならぬというときに、私は社長に任命されました。

私の社長就任のいきさつにつきましても、田村君、野坂君、田島君の三人のご協力というものが、未だに私は大きな思い出として残っております。

焼け野原のなかからヤナセを再建させるためには、過去約二十年間、苦しいことや辛いことが沢山ありましたが、いかなる場合でも常に私のかたわらにいて遠慮のない意見をいわれたり、面白いアイディアや考え方を教えてくれたり、あるときは大いに激励され、あるときは大いに叱正され、そして今日、戦前のヤナセの姿に優ることも劣らない姿を築きあげることができたのは、かかってあなたの私に対するご協力のおかげです。

その間、関西の方が手薄だといつては、昭和三十三年から関西総支配人兼大阪支店長をお願いし、また私の目の届かないところはあなたに見てくれといってお願いをしたり、あなたには本当に安心してなんでもおまかせしましたが、これもやはり命を賭して二人で働いてきたという気持ちがこのような大きな信頼感を作りあげたのだと思います。重役になられてからのあなたは、世にあるサラリーマン重役でなく、野武士的な性格の、現在にはめずらしい貴重な重役として縦横に活躍されましたが、昭和三十九年には常務取締役として会社全体の運営のお手伝いを願ひ、その独特の手腕を大いに振るっていただきました。

語ればつきない長い長い思い出が私の胸の中を去来いたしますが、昭和十四年から今日までの二十七年間、本当に私の良き右腕としてご協力なことがあったことに對し、ただただ感謝の念で一杯であります。

今ここにあなたと永遠のお別れをするに際し、四十年間の会社に対する大きな協力とご貢献に対し、重ねて心からお礼申し上げるとともに、どうか会社ならびにご遺族の方々のことはご心配なく、安らかな眠りにつかれまますよう祈ってやみません。

あなたを可愛がつておられた故梁瀬長太郎会長も、泉下においてあなたを暖かく迎えられると思いますが、どうかこの世の出来事や会社のことをいろいろとご報告いただきたいと思います。

最後にくり返して申し上げますが、あなたのご家族のためならなんでもして差し上げたい気持ちです。

アメリカへ行っておられたお嬢さんを、あなたのご生前にお会わせしたいと思ひ、お呼びしたのも私の気持ちのほんの一端です。及ばずながら、ご家族のことにつき、今後もできる限りご協力をいたしたいと考えております。

今日の会社の現況は全く樂觀を許さぬものありと感じ、これを克服する唯一の方法は、商人としての頭と商人としての魂です。この最大の持主であるあなたを失った寂しさはとても筆舌ではあらわせません。

田村さん、どうかあとのことはご心配なく、安らかに永遠の眠りにつかれますよう、心からご冥福をお祈りして弔辞といたします。

### 第一勸銀羽倉頭取の激励

昭和四十一年について当時の経済白書を読んでみると「この年は景気回復の年であり、その拡大テンポは三十年代とくらべてその色がなかった」と書かれている

が、四十一年の春頃はまだ景気回復の実感として感じることはなく、先行きに厳しさを予想していた。昭和四十年十月に実施された乗用車輸入の完全自由化に、我々は大きな期待を寄せ、これを契機に販売を伸ばすつもり

で準備を進めていたのであるが、高度成長の中休みともいえる「四十年不況」と国産車の予想以上の進出により、競争が激化し、苦しい闘いになった。

丁度この苦しい谷間に落ちこんだ時、わが社のメインバンク日本勧業銀行の芝支店長が現在の第一勧業銀行の羽倉信也頭取であった。私が当時の羽倉支店長に、会社の苦しい実態を正直にお話した時、支店長は「仕事には山あり谷あり、今日谷なら山に向って邁進なさい」と激励し、援助の手をさしのべて下さった。そして間もなくニューヨーク支店長に栄転されたが、当社にとって最大の恩人であると思っている。

私は昭和四十一年の四月に開催された恒例の全国会議で、この厳しさに立ち向うため全社員に対して次のような私の考え方と営業方針を発表した。

### 発展より繁栄へ

#### メーカーとディーラー

私はいつも考えておりますが、いかなる現象にも二つの面「プラスとマイナスの二面」が必ずあると思えます。昭和三十九年十一月から始まったこの不景気が一方では山陽特殊鋼をはじめとして、いろいろの企業を、破産あるいは倒産に至らしめたことは、悲惨な現象即ちマイナスの面としてまだ我々の記憶に新たなものがあります。しかし他方このようなマイナスの面ばかりではなく、プラスの面が必ずあるわけですが、今回の不景気のもたらした最大のプラスは、流通機構の再確認ということだと思えます。即ちこの不景気のお蔭で、物を造るだけではなく、これに伴って販売というものが健全に発達しなければ完全な経済活動は行なわれないのだということ、即ち「商人も大切なり」という結論が出たと思えます。

日本にはチョンマゲがなくなり、羽織、袴が背広に変わった今日でも、かつての「土農工商」の精神が残っており、この長い歴史の連続のために商人は卑屈となり、また、自己卑下する傾向があるような気がします。例えば「うちの仲は頭が悪くて使いものにならないから商人にでもしよう」という風潮が、商人に対する人材をすくなくらしめ、他方、重工主義という傾向をつくって来たように思います。

このような傾向は世界中で、日本が一番顕著であり、このような商人の人材欠乏が今回の不景気をもたらした原因の一つでもあり、またこのおかげで、改めてこの点の重大さが再確認された次第でもあります。

このチャンスに、我々商人の道というものは、日本経済に最も大切なものであり、これが怠け、居眠りしている場合は、再びこのような不景気が来るであろうということを肝に銘じておきたいと思えます。

また日本経済のこのようなメーカー第一主義、売らせてやるというメーカー優先の姿というのは、戦争中には、作れば作るだけ軍が買い上げてくれ、戦争が終われば、日本全国自動車に対する関心が横溢し、いくらつくっても、砂に吸い込まれる水の如く、需要が旺盛であった環境の中で、自動車メーカーは図体だけが大きくなってしまった。自動車産業は、あたかも頭の発達に比べ、肉体だけがアンバランスに発達してしまつた戦後のティーンエイジャーの姿に似ているような気がします。

このように、メーカーが優先し、販売がこれに隷属していた関係上、販売業界がとりのこされてしまつたという事で、世界各国の自動車工業に比べ、一種独特の変態的な形が出来てしまい、そのような環境が是正されて普通の環境に戻つた時でさえ、相変らず、メーカーの方がそのような考え方から脱却できず、いまだに工業の方が商業より上位にあると確信しています。言いかえれば、工業と商業の交叉であり、メーカーのディーラーに対する圧力であり、工業の商業への介入であると言つても過言ではないと思えます。いったん、目を外国に向けた

場合、外国自動車工業は、メーカーとディーラーの在り方が厳然と割り切られています。

商人が工業人に頭をおさえられ、規模が小さいということに卑下を感じ、あくまで商人が卑屈になっているような日本の経済界の現状は、世界のそれに比べて非常に大きな違いがあると思います。

しかし、このような状態であっても、日本にとって自動車工業というものは最も大切な工業であり、決して衰退させてはならない基幹産業であります。

今日、自動車関係の仕事で飯を食っている人は、その従業員、家族全部を加えますと、実に二千五百万人、全人口の四分の一に当ります。

我々はこの事業の健全な発展を願っておりますが、万が一にも破壊、滅亡ということがあれば、その原因は、一つにこの不均衡状態の流通機構の破綻というものからで、この流通機構軽視の傾向が命取りになるのではないかと思います。

ところが自動車工業をますます繁栄させるために、最も大切であるべき自動車販売業というものが、最近、ますます自主性をうしなつて、国産車ディーラーの間では、自主経営をしているところが月を追ひ、日を追つて減少してきており、このまま推移すれば、今年あるいは来年中には、自主的経営を行なう国産自動車販売業者はほとんどなくなつてしまふのではないかと思います。

例えば、メーカーはディーラーに対し、車が売れないからといって金を貸し、手形を云々し、また経営者を派遣する。とくに営業マン以外の営業の事があまりわからない管理系の人間を派遣し、本社、即ちメーカーの言ひなりにさせるといふような傾向が最近顕著に現われてきています。このような事は着めるべきことでは決してなく、ひとことでは言へば、商工の合体であり、人類にあてはめて考えた場合は、近親相姦とも言えるような最も不

愉快な事態であります。

### 流通の重視

生産第一主義という従来の考え方から、だんだんと流通、販売、即ち商業を重視する傾向が現われてきてはおりますが、まだまだ国産自動車工業界においては、昔の姿がどうしても拭い切れないのが現状であります。

よく私は外国に参りますと、外人から日産とトヨタの比較を聞かれます。このような場合、私はつねに「日産もトヨタもテクニカルな面では大した違いはない。メーカーとして今後流通機構、即ち販売、ディーラー対策というものをいかに考えるかということによって、両者の運命に大きく差が出て来ると思う。商工の分離ということと、ディーラーの自主的独立ということに努力する方が将来は栄えるであろう。商工の一体という方向に進むべきでない。即ち良い車を作る気持ち、熱意、努力をそのまま販売にも向けるかどうかということが、日産とトヨタの将来の運命を決めるであろう」というようなことを言います。

例えば、西独のベントツの場合でも、売れ筋のモデルは、十五ヵ月から、十八ヵ月待たなければお客様にお渡しできない程需要が大きいにもかかわらず、設備を拡充し、増産をしない。これは需要が万一減った場合、ディーラーに対する要求がだんだんと大きくなってきて、これが命令というような事態にまでなった場合の、ディーラーに対する悪影響を考えての事であり、このような考え方こそ生産第一主義でなく、生産と販売を合理的に考えた一つの立派な考えだと思えます。また、同時にお客様の利益を守ることもなるわけです。

また日本の場合、発展と繁栄の相違というものを考えている人が少なく、土地を買い、工場を作り、生産をあげ、資本を増加し、発展することをもって、偉い人であり、やり手であり、積極的であるというような誉め方をするマスコミというものにも、大変な責任があると思います。発展することは、金と暇さえあれば不可能ではな

く、いとも簡単です。ところが繁栄することはまことに難しいことです。繁栄させた事業家こそ偉い事業家であり、繁栄こそ我々が一番願わなければならぬことであると思います。

ヤナセにおきましても昭和三十年ごろからすでに、昭和四十年を自由化の時期と目星をつけ、この四十一年から四十五年の五年間にもうけさせて頂いたすべてを投じて、将来の繁栄のための確固たる基礎を築き上げる計画を樹て、日本各地にサービスマン、販売網を築き、人材を養成するなど、人的および物的投資として実行してきました。

しかし、昭和四十年には、自由化にはなつたものの、計画通りに行かず、あてが外れたことは、国産自動車工業が、四十年までに、こんなにも発達、発展することはないという考えが、この計画の基礎になっていたためであります。これは私自身、なまじっか自動車屋であったが為に犯したあやまりであろうと思います。例えば、日本の自動



オープンしたヤナセマリールホテル



車のパイオニアであり、第一人者といわれていた故会長も、私に対し「君が生きている間は、国産車が外国へ輸出されることは絶対にない」といつて、十一年前に亡くなられたが、たぶん泉下でビックリされていると同時に、後悔しておられることと思いますが、その道に余りにも深く入っている人には、時々このような種類の過ちを犯すことがありがちであります。

### 経営者の反省

いずれにしても、ヤナセは、皆様方のおかげと努力により、確かに発展はいたしました。これから繁栄するというその最後の五年目で、残念ながら、国産車に対する考え違い、その他種々の客観的条件に阻害され、発展を繁栄に直結できなかったということは、誠に経営者として申しわけないことであり、一つの大きな誤りであったと思います。しかし、愚痴をいっても仕方ないことですので、考え方を變えて、この一年間は繁栄に入る前の休憩であったと考えたいと思います。どんな映画館にも一本から二本目の間には休憩時間があるように、一本目の発展の映画が終り、二本目の繁栄の映画に入る前に一服する為の一年間の休憩時間であったと考えたいと思います。

現在では輸入、輸出の両面において、外人が儲けて、日本人が損をしていると言えらると思えます。外国のメーカーは決してディスカウントをしない。われわれがディスカウントなしで輸入し、その値段で売りにくいときには、われわれがディスカウントして売っている。利益は外国メーカーに残って、われわれ販売店には残らない。輸出の場合は、外国の販売店は二二〜三〇%の利益がないと絶対に取り扱わない。そこでむこうで売れる金額から三割、保険、運賃を引いた上で、横浜FOBいくらと計算されるので、日本の輸出車は儲からない。外国の販売店がたっぷりと儲けている。このように出と入りの両面で外国が儲けて、日本が損しているというまことに馬鹿げたことをやっている。

こうなった理由は種々あると思いますが、特に申し上げたいことは経営者のスタンドプレーということです。これだけ輸出が伸びた、こんなに多く輸出したというような、内容を無視した外観だけの経営者のスタンドプレーと、点数稼ぎというものが多分にあると思います。また先程の発展を誉めそやすマスコミと同様、このスタンドプレーを後押しする金融資本家にも多大の責任があるような気がします。販売店が自主性を失うと同時に、現では自動車メーカーにおいても、経営者自身の自主性が失われつつあります。

例えば、メーカーは他社が一〇〇〇CCを作ったからわが社も作る。販売店においても他社がサービスステーションを作ったから自分の所もという傾向が強くなります。まことに羨ましいことながら、今欧州には多数の自動車のメーカーがありますが、どんな小さなメーカーも自分の仕事に誇りを持っており、一〇〇〇CCがいかに国民から喜ばれても、ダイムラー・ベンツ社がVWを作ったり、またVW社が大型のベンツを作ったりは決してしない。このようにすべての会社が「ゴイングマイウェイ」であります。即ち分業であります。

日本のメーカーのこのような欠点はまことに残念であります。私はディーラーにも大きな過ちがあると思いません。

昭和三十年頃の、車さえもあれば右から左へと売れたという時代は、車の割当てを少しでも多くとるということがディーラーの最大の仕事でありました。このような状態が長く続いたため、販売業界の経営者が勉強不足になり、今の販売業界にとって命取りのな傾向になっているような気がします。

しかし国産車の販売業界においては、この勉強不足と人材不足に気がつき、勉強を始め、人材を育て始めましたが、輸入外国車の販売業界は遺憾ながら一番勉強で基盤が脆弱であります。

このような状態が今年一杯続きますと、販売業界はともぐいの姿が早晚現われてくるような気がしますので、

なんとかして業界全体の秩序を確立しなければと思います。

### 繁栄への道

さて、これからお互いの職場であるヤナセの現況、または今後の経営者としての、私のヤナセの運営に対する考え方の一端を皆さんにお話したいと思います。昭和四十年の外車の自由化はすでに昭和三十年頃から見通しをつけ、四十年から四十五年までに、将来の安定を図るために、大きな利益を上げるべく、その受入れ体制と準備を行なってきました。

大体昭和四十年には一通り準備が完了したわけですが、国産車の意外な普及発展その他種々の原因で発展から繁栄に直結しなかったこと、またこのため、好むと好まざるとにかかわらず一年間の休憩時間があり、会社の業績も低下し従業員の幸せにつながる程のボーナスも昇給もなかなか出来なかったというようなことについて、経営者としての私の不明をお詫びすると共に、率直に説明を致しました。勿論、事業には良い時も悪い時も、楽しい時も苦しい時も、いろいろ変化があることは一般の通例でありまして、覚悟はいたしております。しかしまことに残念なことですが近頃ヤナセの将来性がないのかの如く、憂慮心配され、またこれがデマとなり、暗雲がヤナセ全体に覆いかぶさっているようなムードがあります。私はこの全国会議で、業績のことよりもこの暗雲を一挙に吹き飛ばして、明るい昔のヤナセ独特のカラーというものに再び戻したいと念願しております。



昭和41年10月1日、名古屋支店の新社屋完成

このような苦しい時が参りますと、これを批評する者、休憩時間だということが意識されずこのまま終つてしまふのではないかと懸念をされる方も、当然出てくることと思ひます。また、どうしよう、どうしようというので会議が多くなるということも一つの現象かと思ひます。それと同時に、当然に成績も良くないというので、疑心暗鬼、心配の余り、社長から示された指示命令が、直線的に末端まで徹底せず、下へとどくまで時間がかかり、途中で色が変り、形が変化してしまふというような現象もあろうかと思ひます。

いづれにしても昭和四十年度はどの産業も一樣に苦しく、一人ヤナセだけが苦しかったわけではありません。確かに苦しい一年ではありましたが、決して販売業績が極度に低下したり、または会社の実態が極度に悪化したところは見受けられませんし、またそういう事態は全くありません。しかし次の繁栄の道に直結するためには、安易な考え方はもっておりません。改めるべきは改め、無駄なものは排除し、限られた人材を、有効適切に配分し、能率向上に心掛け、今日四月十日より繁栄の第一歩を踏み出すべく整理整頓をしたいと思ひます。

今の状態を憂慮され、心配される方々も、その気持ちにおいては、愛社心の発露であり、会社を愛するが故と思ひます。しかし、愛社心でも方法、手段を誤れば、逆効果をもたらすことを忘れてはいけないと思ひます。

会社に一度入ったからには、必ずや全員が、会社を愛する気持ちをもっていると考えて良いと思ひます。従つて方法手段というものがむしろ主で、心の方が従で、七対三から八対二くらいに私は方法手段を重視したいと思ひます。従つて私は、このような不況や、苦しい時、または休憩時間に、この目先の現象だけをとらえて批判され、または萎縮されるようなことがあれば、今日この全国会議から再出発を誓つた繁栄への道は遠い道になるような気がします。今日限り昨日のことはお忘れ下さい。一番大切なことは先程も申し上げましたように、暗雲を早く吹き飛ばすことであり、これこそ繁栄への道に直結していると思ひます。

この道は商人の道であり、商売をするのであって、決して理屈を言い合い理論をもてあそび、数字をいじくるものではありません。自分に与えられた仕事にベストをつくし、自信と責任をもって処理していただきたいと思えます。即ち商道一路の毎日が次の繁栄をもたらすと確信しています。

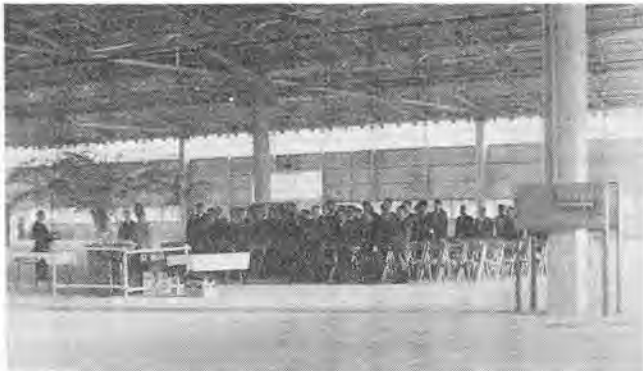
仕事には間違いがあっても何もしないよりも良いと思います。この今日の日全国会議をもちまして、お風呂に入ったような、さっぱりした「さあ、やろう」という気持ちに全員がなっつてほしいと思います。これが今日の全国会議の最大の目的であり、今後の目標であります。

### 横浜新工場の完成

この四十年不況といわれた経済の停滞は意外に早く終り、その後戦後最長といわれたブーム、即ち「いざなぎ景気」がやって来るのであるが、勿論我々は当時はそれを予想もせず、これで戦後の成長時代は終り、大きな転換期を迎えたのだと一般に考えられていた。

景気に明るさを感じられるようになったのは、この年の後半からであったと思う。この年の二月、本社製造事業部の組織を大幅に変更し、十一月には横浜市港北区に新工場が完成し、従来の高浜工場から移転するなど、着々と社業拡大のために手を打ったのである。

製造事業部は昔、高浜工場と称し、主として特種車体（レントゲン車、



昭和41年11月7日、製造事業部新工場竣工式

TV中継車など)を製造していた部門で、それまで、品川駅の真裏の沖電機株式会社の前にあった。

六月二十八日、台風四号が関東地方を直撃し、三百ミリをこす大雨が降り、付近を流れる鶴見川の堤防が決壊したため、横浜の当社のデポーと製造事業部が孤立状態になり、損害を蒙ったのは忘れることのできない事件であった。当時の様子を社内報でふり返ってみた。

#### 台風四号横浜デポーを襲う

六月二十八日、天気予報は朝から、狩野川台風なみの大雨をはらんだ台風四号の本土接近を報じていた、その進路から関東地方が暴風、大雨圏内に入るものと予測され、横浜デポーでは、全員出社と同時に、その防衛対策を検討、万一の場合を考え、車両を第三京浜ランプ下の高地に移動させる一方パーツ書類を上段の棚にのせるなど、浸水を考慮、各部から応援隊をピックアップし、大雨の中を横浜デポーへ派遣した。応援隊が到着した午後四時には、すでに防衛対策も一段落し、雨も小降りとなってきた。勢いこんで駆けつけた本社応援隊も、いささか拍子抜けきみ、しかし、天気予報によれば、この雨は夜半まで降り続くとのことであり、決して楽観は許されない状態であった。

全員、より安全な場所へパーツや書類を移動させる作業を続けていたが、熊谷VW営業部長を中心に、天気予報および県警本部の情報をもとに今後の防衛対策を検討した結果、終夜警備にあたる人たちを残し、本社応援隊のほとんどを引きあげることに決定した。本社応援隊が引きあげる六時頃には、すでに東京までの交通はマヒ寸前であったが、デポー周辺は比較的水も少なかった。

応援隊が帰った直後、県警本部より、付近を流れる鶴見川河口近辺の住民たちが避難を開始したとの知らせが

きた。熊谷部長の指揮により、ただちにランプ下に避難させてあった一六八台の車を、付近の山の上、あるいは第三京浜国道上へ再避難させる作業が開始された。

いったん小降りになった雨もその頃は勢いを増し、狭い山道を駆けあがり、あるいはゲイト入口付近に約五十センチたまった水の中を突破してなんとか一台残らず移動させることに成功した。水中突破をするワーゲンをまねて、第三京浜から降りてくる一般車両が強引に水中につっこんでくると、たちまちエンスト。腰まで水に浸ったヤナセ社員の手を借りてようやく脱出する光景が続いた。

車を退避させて全員二階食堂に集まり、熊谷部長より決壊の様子、それに伴う出水の度合い、またこれの対策などについての説明があり、終ってまず腹ごしらえと各人にニギリメシが配られた。

食堂の窓から見ると最初に車を避難させておいたところには、うっすらと水が街燈にうつってはいるが、大事をとりすぎたくらいの感さえあり、さほどの緊迫感には誰にもなかった。ニギリメシを食べ始めると、パーツ倉庫の見張り番が大声で「排水口から水が逆流してきた」と告げた。「それっ！」とばかり食事を中止、全員パーツ倉庫の、排水口からの水を防ぎつつ、パーツをさらに一段高い棚にのせはじめた。しかし、それからの水の勢いはすさまじく、まず梁瀬工業建設予定地に浸入、そこからあふれてくる水が、パーツ倉庫にもたちまち入りこんできた。そして間もなく停電、水中之での作業も中止せざるを得なかった。

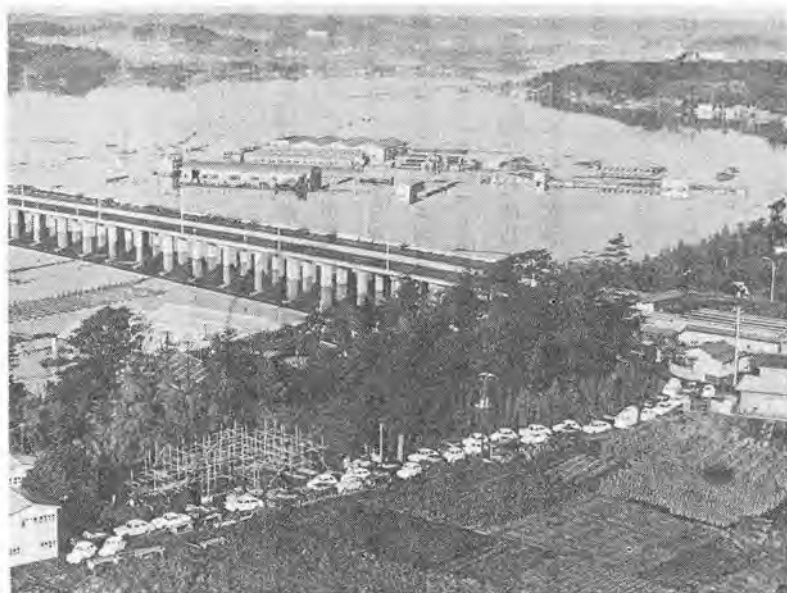
横浜デポー唯一の安全地帯となった二階食堂へ戻ってくる頃は、水は腰の上まで、暗黒の水中を手さぐりで歩かねばならず、逆流で蓋のとれたマンホールへ落ち込む者などあり、まったく予想もしない事態となってしまうた。

事務所への浸水は窓の枠にさえぎられ、比較的テンポは遅く、その間にテレックス機械、あるいは重要書類を

階上に運びあげた。

実際に浸水の体験のある者は少なく、ただ水に追いまわされ、水の勢いに驚くばかりであった。懐中電灯を頼りに、ヤナセマリーンのボートを使って、さらにパーツの移動を続けたが、十二時過ぎに水かさは、ますますふえ、また高圧線が切れ、水に入ると感電の恐れありとの県警からの連絡により、遂に作業を断念、全員二階食堂に引きあげた。この頃には、雨も風もやみ、空には月が出て、静まりかえった水面を照らしていた。水没をまぬがれた一台のブルーフレーム・オイルヒーターで交替で作業服を乾かしたが、寒くて眠れず、窓のカーテンをはずしてくるまって仮眠する者もあったが、ほとんどの者は眠らずに朝になるのを待った。

幸い、電話だけは、なんとか通じ、これが外部との唯一の連絡手段として、本社に待機している者との連絡などに終夜活躍していた。月あかりに、窓から外を眺めると、左手には守衛所の屋根だけが、そ



横浜デポー浸水



して、正門前のバス停の標識の丸い部分が半分水からのぞいている。「もうこの景色も見あきたなあ」とだれかが嘆息をつく。一階事務所は電話機や椅子などが水に浮かんで、はたして、この濁った水がひいた後、また事務所として使えるかと疑いたくなるほどの有様である。

やがて、東の空が白みはじめ、朝がやってきた。昨夜半にくらべると水も約三十センチくらい水位が下がっている。五時には全員集合、不眠のため目をはらした熊谷部長より被害状況の報告、今日の行動内容など説明があった。「飲み水は、バケツにとってある分だけで皆で分けて飲むように。朝食は、いつになるかわからないが文句をいわぬように」とこんな注意を聞いていると、自然の力の大きさを、人間の無力さをまざまざと思い知らされる。空には、ヘリコプターが取材のために飛びかい、「助けを求める人たち」とでもいう写真を撮るつもりなのだろうか、機上からわれわれに手を振り、応えさせようと低空飛行をしてくる。みせものになってたまるかと皆窓をしめる。とりあえず、第三京浜国道上の車を横浜の倉庫へ回送することから手をつけることになり、パーツ関係を残して、全員ボートに分乗、湖と化した水面を行く。台風一過、焼けつくような太陽が水面を照らし、昨夜の大雨が嘘のようである。本社からのガソリンの到着を待つて本格的に回送を開始、正午頃までに山上に退避させていた車をのぞき、すべての車の回送を終えた。

横浜デポー建設にあたって、低地であることを考慮、相当な土もりをしたが、これも地盤の沈下のため、あまり効果がなくなり、一方、今度の浸水の直接原因となった堤防の決壊も鶴見川の堤防がお粗末で、また川底が浅かったこと、それにこの川が国と横浜市の行政面での兼合いから盲点になっていることなど、すべての悪条件が重なって大きな被害をこうむることになったわけである。幸いパーツは名古屋小牧デポーに急場をしのげるだけのストックがあり、お客様に迷惑をかけずに済むことができた。

なによりも特筆すべきことは、水際立った敏速な行動により、新車一台も水につからなかったことで、これは付近の人からも高く評価されていたところであった。

水がひきはじめるのを待たずに早速復旧の作業が開始された。疲労を物語る血走った目をこすりながら熊谷部長を中心に善後処置の検討が冷静に行なわれ、本社関係者もこれに加わって討議、問題が出つくし、方針が決まるや否やいち早く行動に移った。こうした非常事態が起ると、戦時中海軍大尉であった熊谷部長の経験がフルに役立った。本社各部、横浜支店、関係会社よりは続々と救援物資が到着し、応援隊の数も次第に増してきた。できることから手順よく仕事が進められ、デポー保管中であった教台のウニモク、マリオンエンジンの整備、冠水したパーツの洗浄、事務所の掃除などを行なった。

七月三日の日曜日には約三百人の応援隊をくり出して、ヤナセ独特の機動力を發揮、復旧作業も大幅にはかどり、一見被害を受けたのがわからない程にまでなった。更に七月八日には、社長の陣頭指揮の下、緊急重役会議が現地で開かれ、今後の根本的対策を協議し、合わせて現状把握がおこなわれたが、被害は当初予想したよりも少ないとの見通しとなり、横浜デポーの全面的稼働の見こみも案外早いものとなってきた。

### 銀座営業所と中村勸銀頭取

十一月一日には、銀座に営業所をオープンした。この銀座営業所の建物は電電公社の建物であり、一階も電電公社で使用することになっていたが、それでは夜間まっ暗になって周囲が非常に陰気になり、人が集まらないといふので、電電公社と一番密接な関係にあった日本勧業銀行に、是非明るいきれいなショールーム、すなわち、ヤナセでこれを使ってほしいというような要請があり、日本勧業銀行の当時の中村一策頭取から、さっそく呼びだしがあり、電電公社ビルの一階をかりるこ

とになった。しかし、その頃はわれわれは製造事業部の工場を新築し、十月一日には名古屋支店の新社屋もでき、また十二月には福岡支店の北営業所も新社屋を落成するなど、設備投資を積極的に行なっていたために、手の内が火の車であり、銀座の営業所の相当に高い権利金については、二の足を踏まざるを得なかった。

中村一策頭取にも「今、資金的にも非常に苦しいところであるので、直ちに銀座営業所を設けるということはむしろ差し控えたいし、また窓口である芝支店からも、放漫経営、即ち過大な設備投資、そして、急激な拡大は厳に慎しむべし、というきついお達しを、当時の羽倉芝支店長（現第一勧業銀行頭取）からいただいているので」とおことわり申し上げた。

すると、中村頭取はこの権利金については（確か七千万円と記憶しているが）これについて勧業銀行が融資をしてあげようとご親切におっしゃってくださった。しかし、ご融資を頂いても金利は払わなければいけないので、したがって、採算性も十分考えなければならぬということから、返事をしかねていると、ではどうしたらおまえはおれの言うことをきいてくれるかと言われるので、「現在の勧業銀行さんからの当社の借入れ金の金利を1%下げてください。そうすればちょう



昭和41年11月、銀座営業所オープン

ど七千万がただになります」というようなことで、中村頭取が慶応大学の先輩として、後輩の私のような若輩の、そういう一方的な無謀な、そして勝手なお願いを、気持ちよく聞いてくださったおかげで、銀座に営業所をオープンすることができたわけである。ショールームの面積は約百四十坪、レイアウトはシーズンにマッチした季節感のあるものにし、車の展示にも工夫をこらした。当時としては画期的といえるものであった。これが現在の銀座S.Qであり、現在では営業上大変プラスになっている。あの建物全体がヤナセの本社であると錯覚されておられるお客様もあるくらい銀座にヤナセの名前が定着したのは中村頭取のおかげである。

### いざなぎ景気の出発

#### ビートルズの時代

昭和四十一年六月二十九日には、世界中のティーンエイジャーの心をとらえたイギリスの「ザ・ビートルズ」の四人組が日本を訪れた。日本では約三千人の警官を動員する大騒ぎとなり、この頃から芸能人に対する過熱現象が次第にエスカレートし始めたようである。七月一日に九段の武道館で行なわれた演奏会には約一万人が集まり、エレキギターの音も歌声もまったく聞こえぬほどの熱狂ぶり、七月三日に離日するまで、日本中にビートルズ台風が吹き荒れたのであった。

この昭和四十一年から本格的な自動車ブームが始まり、カラーテレビ、カー、クーラーの頭文字を取って「3C時代」といわれ、新しい昭和の三種の神器とも称され、脚光をあびた。加山雄三の「若大将シリーズ」が人気を集め、『君といつまでも』『いい湯だな』『骨まで愛して』『バラが咲いた』などの歌がヒットした年であった。

この年は昔流の言い方をすれば「ひのえうま」の年であり、年間の出生数が百三十六万人ほどで、前年比二五

・四少の減少となった。

昔は静かな住宅地であった山手線の原宿駅を中心として新しい日本に、「原宿族」が発生したのもこの頃であった。

### 小泉信三先生の死

五月十一日には私の母校である慶応義塾の前塾長小泉信三先生が亡くなられた。小泉先生は戦前は日本の三大美男として、歌舞伎の尾上菊五郎と並び称された程であった。戦後は皇太子の教育を担当され、国際感覚からテニスに至るまで、全力をあげて教授されておられた。

小泉先生の夫人が私の家内の遠縁にあたることから、先生にはよくお目にかかる機会があったが、私どもからみると遠くから富士山を眺めるような気持ちで、なかなか近よりがたい、こわい先生であった、という印象が残っている。

戦後しばらくしてからのことであるが、安川電機の社長の弟さんが入社し、青木輸入部長の下で熊谷茂君と一緒にヤナセで働いていた。この安川君の結婚式の時、私はまだ若かったけれども、立場上、来賓総代として祝辞を述べることになった。私の席の前には安川君の叔父様にあられる小泉先生が座っておられた。私はまるで小泉先生が先生の前に立たされて質問に答えているような気持ちで、何を話したのかも覚えていないという、まことに冷汗のするような思い出がある。体つきも日本人にしてはめずらしく大柄で、威風堂々としたあのお姿にも、もう再び接することができなくなったことは、われわれ慶応の卒業生として非常に悲しいことであった。

### J A I A 第一回総会

四十一年の外車業界の特に大きな動きとしては輸入自動車協会が通産省の肝入りで日本自動車輸入組合と改組され、五月二十三日に箱根強羅ホテルで、第一回のJ A I A (日本自動車輸入組合)の定時総会が開催されたことであろう。この総会は来賓として通産省の高谷輸入業務課

長等を迎え加盟五十五社が出席して役員選挙が行なわれ、次の通り役員が選ばれたのである。理事長 梁瀬次郎(ヤナセ)、副理事長 新妻浩(近鉄)、丹原佳年(八洲)、相談役理事 小島忠(国際興業)、専務理事 水谷巖、理事 藤井清太郎(日通)、窪田英夫(伊藤忠)、小川浩正(日本自動車)、岡本有三(キャピタル)、大森宏英(東邦)、佐藤国光(NEM)、高薄達雄(北海)、監事 石田常次(日光社)、中原一成(NJM)

#### アウディの販売

現在色々な経済の本や昭和史を読むと、史上空前といわれた「いざなぎ景気」は昭和四十一年から始まり、昭和四十五年七月までの五十七ヵ月間つづき、これは四十二ヵ月の岩戸景気を上回るものであったと記されているが、前にも述べたように、私が四十年不況の回復を肌で感じたのは昭和四十一年の後半であった。現在、日本は経済大国とまで称されるようになり、その強すぎる国際競争力のもとで貿易摩擦が各国との間に生じているが、その経済大国への第一歩が「いざなぎ景気」であったと思う。

日本の経済は急激に伸び、国民総生産(GNP)は四十一年から四十三年の間に英国や西独を抜いてアメリカについて第二位となり、鉄鋼、自動車、精密機械などあらゆる商品が品質の面でも高く評価されるようになり、



昭和41年5月16日、警視庁より交通安全功労者表彰

「安かろう悪かろう」という日本商品のイメージは一掃されたのであるが、同時に産業の急激な発展にともない公害が大きな問題となり始めたのもこの頃からであったと思う。この年の八月には公害対策基本法が公布された。

ヤナセとしては昭和四十二年は比較的動きの少ない年であったが、一月に函館営業所、七月に湘南営業所、そして九月には千葉出張所をそれぞれオープンした。

七月には西独アウトウニオン社との間に輸入販売契約を締結し、同社の日本総代理店としてアウディ車の販売を開始した。これは、VW社が前年の秋、アウトウニオン社の株式を百分取得したことによりアウディをVW社の一モデルとすることになり、VW社から当社に対してアウディの取り扱いの要請があったためである。アウディはアウトウニオン、VW、ダイムラー・ベンツの三社提携により開発された車である。

### 母利子の八十寿

この年私の母は八十回目の誕生日を迎えた。これを祝って四月二十四日から二十八日まで銀座のショールームで八十寿展を開き、母が描いた二十数点の油絵を展示したことも懐しい思い出である。



梁瀬利子八十寿展

丁度その頃の生活の随想を母が社内報に寄せているので紹介させていただきたい。

### 私のこのころ

梁瀬利子

目に青葉山ほととぎす初鰯

いまの気候にびったりの名句、いつ聞いてもほのぼのとして気持ちが良い。

朝、庭に立ち青葉の繁ったなかに行くと、遠い彼方からホトトギスのすんだ声が聞えるような気がする。ああ、今日も万事無事あれかしと心で祈る。

いよいよ昭和四十二年も半年が流れるかと思うとなんとなく忙しい。

月日の流れを身にしみて感じるこの頃は、いままでなまけてきた取りかえしをしようと昼寝の時間まで節約して、全力を仕事にかけてはいるものの、いかに気を張って活動しても先が定まったような気がして、毎日とても時間が足りない。

おかげで健康に恵まれ、家内の整理、庭の仕事、油絵など一つ一つに心を入れてやっている。つたない絵だけでも余生をかけて毎日二、三時間絵筆を執っている。できばえの上手、下手は別として絵筆をもつ自分を心から感謝している。



「紅梅」

梁瀬利子画



私のこの世に残せるものは下手な絵しかないけれども、毎日を若々しい気持ちで、近ごろ建てた小さな画室にこもって楽しく暮している。

この画室は嵐の日に庭の片隅にとんできた草花づくり用の温室のフレームを利用して建てたものである。一坪ばかりの部屋ではあるが、電灯はもちろん扇風機もあり、時々はお客さまをここに招いて、お茶を差しあげる。だからお菓子の折を常に置いておく。スラックスをはいた私の姿を、遠い国から主人が笑顔で満足そうに眺めていると思う。落ち着いた楽しい毎日である。

私ごとをご披露して恐縮であるが、鎌倉は私のパラダイスである。ご通行の節はお足をおとめいただきたい。初なりのアンズ葉かけに黄ばみけり

この十月で五人のヒ孫をもつ身となり、ますます健康に恵まれてありがたき日々を送っている。

### ケネディラウンド

昭和四十二年六月三十日には世紀の経済交渉といわれたケネディラウンドがついに妥結した。このケネディラウンドは（昭和三十八年十一月二十二日に暗殺された）故ケネディ米大統領の提案で一九六三年以来四十九ヵ国の代表により討議が続けられてきたのであるが、これにより昭和四十三年から向う五年間にわたり関税は一括毎年五分の一ずつ引き下げられることになったのである。輸入大型乗用車の関税は三五％であったものが、一七・五％（毎年三・〇％ずつ五年間）小型車は四〇％が二〇％に引き下げられることになった。この年は日本の自動車の保有台数が一千万台を突破し、本格的な「マイカー時代」となったのである。

この年、東京都では初の革新派都知事として美濃部亮吉氏が当選した。また、私にとってなつかしい想い出の

ある吉田茂元首相が十月二十日死去された。

いわゆる昭和元祿は爛熟期を迎え、若い人々の間に、欲しい物はいつでも手に入るといふ安易な気持ちが生まれ、苦しい時代を知らない人達が人口の大部分を占めるようになって。感謝の気持ちを忘れた、自分さえ幸せならという自己中心的な考え方が定着したのもこの昭和四十二年であり、「二人のために世界はあるの」という歌がこのような世相を反映しているようであった。

### アメリカ経済の不振

昭和四十一年から続いた「いざなぎ景気」は四十三年の声を聞いてもおとろえをみせなかった。これに反して、アメリカ経済はおもわしくなく、昭和四十三年一月一日にジョンソン大統領はドル防衛の具体策を打ち出した。

ベトナム戦争などにより貿易収支は赤字が続き、前年は三十六億ドルの赤字を記録し、金準備は百二十億ドルを割り、EECの国境整備税に対抗し、輸出促進策として戻し税と輸入税の新設、海外旅行の制限などを打ち出し、公定歩合を四・五%から五%に引き上げた。さらに一月六日には再び引き上げ、六・二%とした。

アメリカが海外旅行を制限するなどそれまで考えられなかったことであり、この当時のアメリカ経済は余程重



昭和42年10月2日、VW社本社で日本向け25,000台目のビートルがラインオフ、記念のキーを受取った

大な局面にぶつかっていたのであろう。

### 日本自動車輸入組合第三回総会

この年の五月二十日、日本自動車輸入組合は第三回の通常総会を箱根強羅ホテルで開催し、五十五社の会員が参加した。この総会で長い間理事長で

あった私が近鉄モータースの社長の新妻浩氏と交替した。副理事長には日通商事の藤井清太郎氏、八洲自動車の丹原佳年氏、専務理事には水谷巖氏が就任され、私と国際興業の小島忠氏が相談役となった。理事としては青木周光、石田常次、窪田英夫、大森宏英、佐藤国光、高薄達雄の諸氏が、そして監事には中原一成、中谷保平氏が選任された。この理事の改選で輸入自動車台数の過半数を占めていたヤナセが理事から撤退してしまったことは画期的なことであったと思う。この重要な時期に、私は安心して業界の雑事を離れて会社の発展に全力を注ぐことができるようになったのだから、何が幸いするか人生はわからないものである。この年の十月二十一日に日産自動車と富士重工が提携をした。

### 明治百年

昭和四十三年、一九六八年は丁度明治百年にあたり、その記念式典も行なわれ、日本の経済はますます発展し、GNPは世界第二位となり、経済大国といわれるまでになった。昭和四十一年の閣議で決定した成田空港の建設もい



昭和43年銀座ショールームに明治百年大銀座祭の催しとしてクラシックカーを展示した

よいよ始まらんとしていた。この年、これに対する反対闘争が激化し、大勢のケガ人がでるようなことになった。

昭和四十三年七月七日に行なわれた第八回の参議院選挙で多数のタレント候補者が自民党から推薦され立候補したが、その全員が当選する結果となった。昭和三十七年の参議院選挙ではNHKテレビの人気番組「私の秘密」をバックにした藤原アキさんが参議院に当選されたが、今回も作家の石原慎太郎氏が三百万票を集め、第一位、ついでTVタレントの青島幸男氏、同じく横山ノック氏、作家の今東光氏、バレーボールの大松博文氏などが高得票で当選した。この傾向はその後も続き、昭和四十六年には一龍斎貞鳳、立川談志、四十九年には宮田輝、山口淑子、山東昭子さんなどが当選した。

昭和四十三年十月十三日にはメキシコ市で第十九回のオリンピック大会が開催され、百十五ヵ国約六千人の選手が参加した。日本からは選手団百八十八人を送り、金メダル十一、銀メダル七、銅メダル七を獲得した。

この前の年からフーテンとかヒッピーと呼ばれる奇妙な格好をした若者の群れが新宿等の盛り場にたむろするようになっていた。このヒッピーはアメリカが本場でプロテスト的な社会通念や支配体制に対する批判から社会に背を向けた若者達と一般に理解されていた。それに対して日本のフーテン族は見たところ反体制的であったが、昭和元禄といわれた太平ムードの豊かさに甘えているだけだとの批判もあった。アメリカのヒッピーはマリファナを吸ったが、日本のフーテンはシンナー遊びにふけていた。経済成長にもなったこのような風潮が次第に若者達をスポイルしていった。

昭和四十三年十二月十日、午前九時頃、府中の道路上で東芝の従業員の年末のボーナスを運ぶ現金輸送車が白バイの警官を装った男にとめられ、約三億円の現金が奪われるという事件が発生し、世間を驚かせた。

ヘルメットにゲバ棒の学生運動が盛んになったのもこの頃からであるが、その一方で政治に無関心な学生も多く、ノンポリ学生と称された。

### 外車販売の不振

この年、昭和四十三年の秋頃から外車の販売は目に見えて不振となってきた。

国産車の値引き競争、高率の関税、物品税などが大きな原因であった。

日本経済はいざなぎ景気がピークに達し、GNPがついに世界第二位になって、日本中がブームにわき立っている頃であったが、四十三年一月から八月までの外車の輸入台数は三、八二三台で前年同期の五、〇〇二台に比べ大幅に落ちこんでしまった。

国産自動車メーカーは高度成長の波に乗って大きく発展し、国民の間にも「マイカー」という言葉がすっかり定着してきた時代であった。その結果国産メーカーの販売競争は激化し、下取車の過大評価、大幅な新車の値引き、付属品の過大なサービス等で市場は混乱し、これが小型車のフォルクスワーゲンにも大きな影響を及ぼしていた。

このような厳しい環境の中で地方の販売体制をますます強化する必要があると考え、九月に神戸ヤナセを大阪支店に統合すると同時に、京都に「京都ヤナセセールスセンター」を開設した。

さらに十月には広島ヤナセの山口営業所を独立させ、山口ヤナセとして地元資本を導入して新発足させたのである。

この山口ヤナセには地元の有力者である田中精一氏を社長として迎え入れ、ヤナセが五五％、田中氏が四五％の比率でスタートした。

販売拡大のためにこの年私が実施した最大の戦略はVWビートルの大幅値下げであった。この値下げは最高十

三万円という思い切ったものであった。

これにより私が最も強調したかったのは価格の正常化であった。

当時輸入自動車の価格は高目の表示価格をつけて、実際の販売に当って大幅な値引きをおこなう傾向が強く、外車の販売の慣行となっていたが、私はこの悪習慣を改めて、取引きを正常化したかと思っていた。

もう一つの値下げの理由は、輸出専用船の利用方法を改善することにより運賃コストを下げることであった。

VWビートルの小売販売価格を七十万円を切る六十九万八千円としたこの大幅値下げは、発表と同時に大きな反響を呼んだ。

「コロナ、ブルーバードの国産大衆車市場にVWがなぐり込みをかけた」などと新聞には書きたてられたが、私としてはそんなつもりはなく、いまだに外国車を目のカタキにして恐れさわぐのは馬鹿げたことと感じていた。

この当時から私が主張していた「国際的な分業と協調」などということはその頃はまったく理解してもらえなかった。

この値下げの効果は大きく、十一月から約一ヵ月間「社運をかける」気持ちで全国で開催したオールヤナセフ



昭和44年6月から発売されたVWのニューモデル

エアで二千台の受注を獲得し未曾有の成果を収めることができ、外車不振のムードを吹きとばすことができた。昭和四十三年、一九六八年は西独のVW社は百七十万五千台を生産し、新記録を樹立した。VWビートル(かぶと虫)の全盛時代であったと言える。

一方、昭和四十三年は学生運動が盛んな年であった。東京大学の安田講堂が学生に占拠されたり、成田空港建設反対闘争が激化するとともに神田、お茶の水周辺で学生と警官の衝突や小ぜり合いがしきりに発生した。

サイケ、ゲバルト、ハレンチ、ノンポリ等の言葉が流行し、『帰って来たヨッパライ』『ブルーライト・ヨコハマ』等の歌がヒットした。

昭和四十一年の閣議で決定した成田空港の建設もいよいよ始まらんとしていた。これに対する反対闘争が激化し、大勢のケガ人がでるようになった。

### 昭和元禄

翌昭和四十四年は昭和元禄の様相がますます濃くなり、企業の巨大化も進行した。モータリ時代などと言われたのもこの時代であった。労働力は常に不足し、労働強化が高まった。この経済成長が国民生活に大きな影響を及ぼした。消費水準はますます上昇し、カラーTV、カー、クーラーの3C生活が庶民にも手のとどくものとなった。消費の形が大きく変化し、使い捨てがむしろ奨励されるようになってきたのである。この年から日本の国内では高度成長の波が人々をのみこみはじめたように感じられた。六月二十六日、ようやく東京から西の宮までの全長五三六・四キロメートルの東名高速道路が全線開通した。これによって東京大阪間の自動車での日帰りが可能となり、車社会の形成になお一層の拍車をかけるとともに、国鉄の赤字を増加させることにもなった。世の中が太平ムードにつつまれて、歌も『いいじゃないの幸せならば』『真夜中のギター』『黒猫のタンゴ』等が流行し、アッと驚くタメ五郎、エコノミックアニマル、ヤッタゼベイビー等当時の

世相を反映する言葉がつきつきに生まれた。

### 空への進出

昭和四十四年一月から当社は航空機の販売を開始した。

戦後始めたマリーンの事業も軌道に乗ったので、ここで「陸に、海に、空に」のスローガンの下に若い人達が大きな夢を抱いて働いてもらいたいと思ひ陸海に加えて空の分野に進出したのである。

早速、航空機を取り扱うため企画部に航空機課を設置し、瀬田治郎君を課長に任命した。

最初の販売機種は安宅産業の輸入する英国ビーグル・エアクラフト社の「ビーグル・パップ」という小型機であった。

翌年には米国ノースアメリカン・ロックウェル社のエアロコマンドー機の輸入販売権を当社が獲得し注目されたりしたが、結局当初期待したほどのマーケットがなく、サービスの問題等もあり、残念ではあったが空の事業からは撤退することになった。

丁度その頃のことであるが、「実業の日本」誌の編



ノースアメリカン・ロックウェル社のラークコマンドー



集長の吉田信美氏から、3C時代と言われる現代の花形商品の自動車を中心とした感想文をまとめてほしいとの要請があり、四日三晩、熱海の温泉宿に速記者とカンヅメになり、一気に書き上げた原稿が『自動車を斬る』という題で昭和四十四年四月一冊の本として出版された。この中から当時の世相を語っている部分として『女の威力と魔力』竹馬に乗った女性』の二編を選んで、吉田氏のご了承を得てここに載せてみたいと思う。

## 女の威力と魔力

### 女性の力

私は近ごろつくづく思う。世の中で女の力は立派に飾り、その男の一生を掉尾を飾って終わらせるのも女の力であり、反面、男を道端のゴミのごとくみじめなものにして一生を終わらしめるのも女の力ではなからうか。いうならば、スターとするのも、ダストとするのも女の力ひとつと、いつてもけつして過言ではないと思う。ところが、現在の日本の婦人連中は、女とはか弱きものであるかのようにつねに自分をずるくカムフラージュし、つごうのよいときだけには、悪い責任をすべて男に転嫁し、または男女平等を唱え、それ



ビーグル・エアクラフト社のビーグル・パップ

ほど大きな力を有するにもかわらず、あたかも男性に隷属する付随物であるかのような詭弁を弄する婦人が多く見受けられる。現在の日本の婦人はほんとうに女の力が強いということを自覚せず、また、それほど力の強い女の立場がいかに重要であるかということに案外気がつかず、無関心で、おのれ自身を忘れていて女性が多いように思えてならない。馬鹿な男も女が産み、偉い男も女が産む。すべての国民は女が産んで、そして、女が育てるわけである。この教育の方法いかんにより、つぎの時代の日本に、いかなる日本人が出来上がり、つくり出されるかということも、かかつて女の力にあるのではなからうか。この無類の力を有する女の立場を、今日、日本の婦人はもう一度再確認する必要があるのではないかと思う。

戦後、ナイロンの靴下と女が強くなったと冗談にいわれているが、戦後に限ったことではなく、この世が始まったときから女は偉大な力の所有者であつたはずである。表面はむしろ静かな、それでいて海のように広く、山のように静かな力であつたはずである。ひとつたび夫の病氣、親の病氣、子供の病氣などで力を發揮すべきときには、この広い海は荒れ狂い、静かな山もひとつたび風吹けば木は鳴り、うなるような力を發揮した。昔からの日本の婦人は、この力により国を守り、家を守り、親を守り、夫を守り、そして子供を守り育ててきて、今日の日本を立派な文明国家につくりあげてきたはずである。それほど、世のため、国のため、家のため、将来のために大切である女の力が、現在、日本の婦人によつてはたして正しく表現されているかどうか。私はどうしても疑問に思わざるを得ない。表面的には、男女同権とか、また、男以上の権利を主張し、そしてつごうの悪いときには女はか弱きものといつて、仕事も責任も半減するような生活態度はけつしてほめるべきものではなからう。残念ながら会社においても、男性の勤務時間、勤労態度、または熱意にくらべて女性のそれは低いといわざるを得ない。

## 子供の教育

とくに現在の日本の婦人にお願ひしたいのは、教育の問題である。すなわち、自分たちが産んだ子供を産みっぱなしという無責任ではなく、産んだからにはその子供を立派な一人前の正しい日本人として育てあげる教育の義務が、母親には父親同様にあるはずである。若いからいたしかたがないとはいっても、レジャーを楽しむことが主で、子供の教育の方がむしろ従である若い夫婦が案外に多く見受けられる。しかし、婦人のいちばん大きな欲びは、わが子の立派な成長であり、これほど大きな女の仕事はなく、これほど大きな女の力はないと思う。ちかごろは、老夫婦は近代的で理解があるといわれたいがためか、嫁に家風を教えることもなく、また、嫁としても、その家の習慣などを身につけ、学ぼうとする者も少なく、慶弔の出来ごとが生じたときに、親類や友人や知人の笑いものとなるような場合がじつに多いように思う。極端に言えば、母親として何時自分がこの世を去っても、そのときの葬式に着る着物、儀式の方法、通知の範囲、その他準備万端子供に教え、書き残し、できれば服装までも整えておくぐらいの心がまえのある女親は案外に少ないように思う。

やはり立派な家庭の母親は子弟の教育に非常に大きな時間と力を費している。しかし、そういう婦人にかぎってそれを表面にあらわさず、人目につかぬような方法を講じているので、見る目のない人にはわからない場合が多い。立派な主婦の力と時間の大半は子供の厳格な教育にあてられているのが事実である。子供にとって母親ほどありがたいものはなく、ひとたび病をえれば母親のほんとうの愛情こもった看病に感謝をしない子供はいない。

### 小泉信三先生の場合

先般、長い間、つぎの日本に大切な皇太子殿下の教育指導にあたられておられ、そして立派な実績をあげられた、小泉信三先生がお亡くなりになった。偉い学者というば

かりでなく、人間的にも、またその著書を通じてでも、そう数多くは得られない立派な日本人だと思う。私のもっとも尊敬する人の一人である。この立派な学者であり、立派な日本人である小泉信三先生がご自分の勉強と努力によってあれだけの偉大な人物となられたことは勿論であるが、見逃してはならないことは、小泉先生に及ぼした女の力であろう。慶応義塾大学関係の三賢婦人といわれる方に、福沢諭吉先生のご長女で中村相作氏のご母堂であるおさとさまと小泉信吉（のぶきち）夫人、すなわち小泉信三先生のご母堂のお千賀さま、三番目が明治生命の創立者である阿部泰蔵夫人のお優さまの三方があげられている。この三賢婦人である方の子供として産まれ、また、小泉先生の奥さまのご母堂が阿部泰蔵夫人のお優さまであれば、三人の賢婦人のなかの二人を母親として持たれたのであるから、子供のころの教育、また家庭を持たれてからのいろいろな教育は、万全であったと思われる。この二人の夫人の力があの立派な小泉先生を築きあげ、つくり上げたものではなからうかと思う。

この小泉先生が目になかに入れてもいたくないほど可愛がっておられた、そして私と手をつないで幼稚舎へ通った小泉信吉（しんきち）君が慶応卒業後、三菱銀行に入り、さっそく海軍の主計大尉として大東亜戦争に参加され、はなばなししい戦死を遂げられたが、そのときのいろいろな想い出を書かれた本のなかに、ひと粒種の信吉君が出征で、いよいよ日本を離れる最後のときに、小泉先生が送られた手紙がある。

「君の出征に臨んで言って置く。我々両親は、完全に君に満足し、君をわが子とすることを何よりの誇りとしてゐる。僕は若し生れ変つて妻を選べといわれたら、幾度でも君のお母様を選ぶ。同様に、もしもわが子を選ぶということができるものなら我々二人は必ず君を選ぶ。人の子として両親にこう言わせるより以上の親孝行はない。君はなお父親に孝養を尽したいと思つているかもしれないが、我々夫婦は今日までの二十四年の間に、およそ人の親として享け得る限りの幸福は既に享けた。親に対し、妹に対し、なおし残したことがあると思つてはな

らぬ。今日、特にこのことを君に言っておく、今国の存亡を賭して戦う日は来た。君が子供の時からあこがれた帝国海軍の軍人としてこの戦争に参加するのは満足であろう。二十四年と言う年月は長くはないが、君の今日までの生活はいかなる人にもはずかしくない、悔ゆるところなき立派な生活である。お母様のこと、それから加代、妙のことは必ず僕が引き受けた。お祖父様の孫らしく、また我々夫婦の息子らしく戦うことを期待する。父より。信吉君」

という手紙が送られたのである。

親として、子供におくるこれ以上美しい言葉があるであろうか。また子供として親にこれをいわせしめたくらいの立派な親孝行はあるであろうか。また女として夫にこのようなことばをいわせたほど立派な婦人が世の中に数多くあるであろうか。私は一人でも多く、こういう小泉先生のお手紙のような家庭をつくり、親が子を誇らしく思い、それと同時に夫は妻を誇らしく思う、この人間的な立派な家庭というものを、われわれはつねに模範とし、そして真似をしなければいけないものであろうと思う。この立派な小泉先生を産んだのも、また育てあげたのも、またかく立派なことばを言わせしめたのも、女の力であることを忘れてはならない。

女の力がいかに大きなものであるかということ、まだまだ数多くの事例があるが、しかし、あくまでも女の力というものは、表面に出る、男を踏みこむような力であってはならぬはずである。あくまでも美しく、やさしく、そして内面的に光る女の力でなければならぬと思う。立派な家庭が男の力と女の力の協力と和合によつてでき、築き上げられることは申すまでもないが、やはり、いかに協力とはいえず、夫は夫としての体面もあれば、立場もある。それを妻として補う。むしろ家庭内の諸事万端、加えて子弟の教育ということこそ、妻に与えられた最大の仕事であろう。

## 企業内のバランス

同じようなことが会社のなかにもいえるような気がする。家庭で夫が偉いか、妻が偉いかなど論ずるのと同じように、ひとつの組織、経営体で、営業が優先すべきか、経理が優先すべきかということも、同じような議論ではなからうか。やはり営業が夫としての対外的活動をし、経理が妻としての対内的活動をするのが健全な経営体ではなからうか。亡くなった父がよくいっていた。経理がずさんになれば、会社はメチャメチャになり、つぶれる。また、経理があまりにも強くなり、経理が営業を指導するときには、会社全体が萎縮して、時代にとり残され、これまた崩壊する。したがって、経営者として経理というものにいかに上手に良妻賢母の役をさせるかということが、ひとつの正しい問題ではなからうか。

戦後、統計を中心とするいろいろな新しい近代経営の理論や学問が普及してきた。と同時に、事業はつねに自己資金だけでは運営できないので、借入金もふえる。借入金があればおのずから銀行や金融機関から経営に関する数字的な分析とか、数字的ないろいろな要件を要求され、つくらざるを得ない。あらゆる事業を経営する場合にもっとも大切なものは数字であり、またはひとつの計算を行なう場合にも、根拠となるべきものは数字でなければならぬ。したがって数字すなわち経理というものが絶対に確立していなければ安全な経営もできないし、満足な経営もできないことはいまでもない。

しかし反面、あまりにも経理の力が強くなりすぎ、経理がすべての事業計画をつくり、その範囲内で営業活動をするようなことになれば、その会社の将来というものは、けっして明るいものではないであろう。夫と妻が外面と内面の各任務を完璧に遂行して立派な家庭を築き上げると同じように、会社の繁栄というものも営業面と経理面の二つの外面的な要素と内面的な要素の協力がなければ立派な経営はできないことは明らかな事実であろう。したがって経営者としてももっとも意を用いるところは、営業面と経理面の両方の力のバランスであるが、そ

のとき思うことは、經理の担当者が、我々は女の力であるということを考え、自覚し、国を滅すも国を榮えさせるのも、女の力であると同じく、会社を榮えさせるのも、滅ぼすのも經理の力であることを肝に銘じ、そしてつねに經營に協力し、あたかも妻が夫に協力するのと同じような形態で進むことがもつとも望ましいと思う。

女の力が大きく大切であることをつくづく考えると、会社の企業体においても、經理の力がいつそう大切なものであることもよくわかる。しかし、一軒の家庭において、女房が亭主よりでしゃばる家庭のみにくさを見るときのように、ひとつの企業体において經理が經營を抑えてでしゃばる状態になれば、その企業もけつして健康な發展段階にあるとは思われない。まったくむずかしい世の中になったものである。

### 竹馬に乗った女性

#### 背のびしている日本

昔の日本の子供は、お正月を年一度の楽しみとして期待し、たこ上げ、かるた、竹馬等で楽しく過ごしたものである。ところが近ごろでは、体一つ手と足が二本ずつではとても間に合わないくらい遊ぶことが多い。よくも働く時間があると思われるくらい娯樂の種類もふえ、この娯樂が昼となく夜となくわれわれの生活を脅かしている。夜、家にもどればラジオやテレビが待ち、昼間の行動を反省し、またあすの計画をたて、また与えられた人生の本質などについて静かに考えるひまがだんだんなくなってきたようである。

いまの青年には案外竹馬を知らない者が多いかもしれないが、竹馬はよほど平均をとり、バランスをとらねば倒れて、なかなかもつて歩行がむずかしいものである。私は日本の現状がなにかしら竹馬で歩いているような気が

してならない。施政者は力以上に日本を一等国であると自負し、世界の第一流の国々と肩を伍して歩くほど戦後の日本が成長、復興したとうぬぼれており、それがいまでは国民全体のうぬぼれになってきたかのようである。

敗戦などということは一刻も早く忘れ、昔日の日本より以上に経済、文化すべての面で一等国にしなければならぬことは当然である。いたずらに自己嫌悪や、自己批判に陥ることなく、日本をよい国にするのがわれわれの責任でもあると考える。しかし内容の伴わない、ひとりよがりの背伸びの姿は、竹馬の姿に似てまことに危なっかしいものではなからうか。

いまの日本は、ものの考え方、国民生活のあり方、また政治経済のあり方など、必要以上、力以上に背伸びをし、足元が不安定になっていて、なにかしら病体に濃い化粧をし、美麗な服飾で飾って美しく見せる婦人に似ているようなきらいがないこともない。

第二次世界大戦後のドイツの復興が、まず生産、配給という経済機構から健康的に確立されたのにくらべて、日本の復興が経済よりむしろ娯楽から、またネオンサインを伴うような業種から発達し、復興してきたことは、まことに対照的であると思う。いずれがよく、いずれが悪いなどは申さない。しかしもはや戦後二十年も過ぎた今日、そろそろ竹馬をおりて両足を大地にしっかりと踏まえ、健康的な日本の発展を真剣に考えねばならぬときではなからうかと思う。

施政者が国を愛するより党を愛し、党を愛するより派を愛し、派を愛するよりおのれを愛する傾向が、残念ながら経済的にも、そうとう流行してきてしまったようである。現在の財界、経済界の経営者の態度にも、竹馬の考え方がよく見受けられる。経営者はおのれの身を安んじるために、またその地位に執着を持つことが強過ぎるため、会社全体の発展に対する根本的な方策、方針よりも、けがをしないよう、事故がないようにと消極的経営



に走り、人気通りのな従業員教育がめだつてきている。

もちろんこれはそれ相応の理由もあり、いちがいにはこの非を責めることはいかがかと思う。しかし少なくとも自ら経営者と任じている者であれば、ある程度の長期的見通しと、それに対する確固たる信念をもってことに当るべきである。とくに人と人との関係において、人気通りの従業員の教育方法などは、せっかくの池田首相の人づくりの根本方針にも相反する結果となるのではなからうかと思う。

### 経営者の責任

経営者に課せられたこれからのもっとも大きな問題は、もちろん株主からお預かりしている会社である以上は、利潤を大いに追求し、もうけまくるくらいにもうけなければならぬこととは当然である。日本人の間にはよく金もうけを犯罪悪のように考える人もいるが、これはまことに間違つた考えである。事業家である以上は、究極の目的である利潤の追求をどうしようと主張すべきであり、これはなにも恥ずべき行為ではないはずである。ただ問題は獲得した利潤をいかに使うかという、金の使い方によってその人の人格を知り、また会社の風格がわかるわけである。したがって利潤はあくまで追求し、この獲得した利益を従業員にも、また国家社会にも、またこれに協力してくださった顧客にも還元、貢献するように使うのが、経営者に課せられた課題であろう。

株主から課せられたこの利潤の追求のほかに、今後の経営者に課せられた責任としては、正しい立派な日本人をつくることあげられる。私などはむしろ会社の利益の追求よりも、正しい日本人をつくることに主眼を置き、主力を置いてきたつもりである。正しい日本人、まじめな日本人、そして立派な青年ができれば、利潤というものはこれに付随してくるのではなからうかとさえ思われる。

したがって、会社のセールスの第一線の青年諸君に私がいつも声を大にしていっていることは「決して自動車

を売ろうとするな、自動車を売るよりもまず第一におのれを売れ」ということである。お客に愛され、かわいがられ、信用されてこそ初めて自動車売れるのであって、信用もされず、愛されもせぬような人間がどうして自動車などのような高価な商品売ることが出来るだろうか。

私は、販売第一線の青年諸君に、おのれの行動と態度を立派なものにして、そのあとで初めて車が売れるのだと教育しているし、またそれを心から信じている。これは、すべての商品の販売に共通していえることであろうが、販売促進のために、あまりにも極端な方針を出すことは、むしろ営業成績を下げてしまうことになると思われ。

いまの青年には、われわれの若いときよりもはるかに立派な者が多い反面、われわれの青年時代にかつて見られなかったほど極端に無謀な青年も多い。しかし、いずれにせよ、この青年の力こそ、将来の日本の運命を左右し、日本の企業の運命を左右するというのが、私の考えである。

ところが、近ごろ非常に困った現象が起きてきた。

戦後、会社の経営には人材こそっとも大切であると考え、青年の教育訓練に全力を注いできたおかげで、いま二千人近い立派な青年が、私の会社に汗水流して、気持ちよく働いてくれている。この優秀な二千人の青年社員こそ、ほかのなにものにも代えられぬ私のもっとも大きな財産である。私には男の兄弟も親父も伯叔父も、男の子もいない。男性にはまことに不縁な私にとっては、この二千人の青年はすべて私の弟のようなものである。

この青年が日を追い、月を追い、成長発展し、適時適当な女性と結婚し、それぞれの家庭を編成している。そこで、困った現象が起きてくるのである。

男は世の中や会社で数多い競争相手があり、あるいは上役から叱られ、周囲にこずかれ、そしてみがかれ、一

年、二年とたつうちに見違えるほど立派に成長してくる。ところが戦後のデモクラシーの男女同権の世においては、これらの青年の生活環境がこれまた竹馬の生活のように見受けられてならない。女房族は亭主を竹馬として、その上に乗っているような傾向がありはしないだろうか。

男は世の中で怠けていれば落伍し、はげしい競争の中に生き抜くことで自然とみがかれていく。その立場も次第に主任、係長、課長、部長というふうな世間からも認められ、上司からも認められ、同僚からも尊敬されるようになる。夫婦の間で、男ばかりがこうやってみがかれて、自分の力の上にとんどん伸びていくときに、これを竹馬にしていたずらに居眠りしているような奥さんがいなければけっこうである。

#### 夫人の役割

男が世の中で体験している苦勞や忍耐や努力にくらべて、若い奥様族の努力がどうも足りないような気がしてならない。偶然にもいい竹馬を捜し当てたために、次第に位が上がって課長夫人、部長夫人となっていくので、おのれの、人間としての修業の未熟なことを自覚する心がないだけならばまだしも、なかには部長夫人、課長夫人、係長夫人と誤まった誇りとうぬばれだけを身につけてしまう夫人がないとはいえない。

係長、課長ぐらいいまでならまだそれでもよい。しかしやがて部長となり、人の上に立つて経営者としての立派な風格を持つことは、夫婦の力を和さなければできないものである。繰り返して申せば、部長までの努力は男一人の力でもできるが、それ以上は、やはりベター・ハーフである奥さんの謙虚な人に対する愛情、部下に対する真心、主人の仕事や立場に対する理解、同情などというものが加わってこなければ、むずかしいものである。

私はよくアメリカの大会社の重役連中夫妻と食事をしたり、歓談する機会が多いが、あの享樂主義に見えるアメリカでさえも、とくに一定以上の社会的立場にある主婦が、存外よく勉強していることと、案外におのれを反

省し、自分自身の修業に時間をさき、努力していることに気がつく。また実力主義のアメリカでも、奥さんの不評で榮進できない人もたくさん見受けられる。

日本の家庭の主婦が雑用、雑事に時間とエネルギーがかかることはよく承知しているし、またご同情も申し上げる。しかし、現在の日本の生活様式が主婦の力とエネルギーをすべて雑事に占められるほど非文化的なものとは考えられない。いかに家庭の雑用が多くても、一日に一時間くらいはおのれを反省し、考え、主人の将来にプラスになるようにするためにはどうしたらいいのか、というくらいの勉強はすべきであり、また勉強するだけの時間はつくり得ると思われる。

竹馬も乗り手が悪くては倒れてしまう。若い青年の家庭でやはり乗り手が下手、すなわち奥さんの不勉強によって、せっかく走っている竹馬が折れたり、転んだりすることがある。日本の経済界も竹馬かもしれない。日本の経営者の気持ちも竹馬かもしれない。しかし一番先に直していかなければならない竹馬は、それぞれの個人の家生活の竹馬ではなからうか。交通道德の問題、あるいは社会道義の問題も、帰するところすべて家庭教育にあると思う。

諸外国の家庭では、子供は産みっぱなしにするものではなく、産んだ以上は育てる義務があり、教える義務があるという考え方で、徹底した訓練は日本人が想像する以上にはげしいものがある。おとなの社会と子供の社会は、はつきりと分離され、子供に子供としての与えられた権利と義務を遂行させ、公衆道德、公德心の高揚は、よちよち歩きの子供のときから教育している。

このように子供のうちから教育されておとなになり、集団生活的な社会生活をつくった諸外国と、一人一人がかつてなことをして親から教育を受けなかった子供が、ただ肉体的に成長しておとなになって集合してつくった

日本の社会とでは、両者に大きな差があるのも当然であろう。

### 足を地につけよ

つまるところ、この原因の大部分が家庭教育にあると思う。

家庭教育は、なんといっても母親の努力と力によってはじめてできるものである。それに

は母親自身が勉強をし、立派にならなければいけない。この母親が竹馬に乗って、高いところからキョロキョロとお花見をしていては、つぎの世代を背負う立派な日本人ができるわけではない。

ある友人が経営している会社でも、青年社員の執務中に、「子供が転んですりむいたの。どうしたらいいでしょう」「子供が熱が出て頭が痛い」といっている。どうしたらいいでしょう」などといちいち、会社に問い合わせの電話をかけてくる若い奥さんがふえたという。

そろばんが合わないからといって、うちから女房を呼んで、そろばんを入れてもらおう社員がはたしているだろうか。

男は仕事をするものであり、妻は家庭を守り、子供を育てるものである。その程度の常識がわからないような奥さんが、なんで子供を産むのであろう。育てることもできないのに産むことだけを好むのは、あまりにも動物的に過ぎるのではなからうかと、慨嘆悲憤していたのを聞いたことがある。

私の会社の青年社員のうちにはそういうことはまったく信じないと思っている。男は働き、妻は家庭を守る——お互いに分業ではないだろうか。個人個人の生活が竹馬に乗って走っていれば、日本の社会も不安定な竹馬社会となり、おのずから政治も経済もすべてが不安定な竹馬日本となるおそれがある。竹馬日本では世界の一等国に伍して商売や貿易で勝つことはむずかしいと思う。

今日の日本経済は、あくまでも良い商品づくりと商売の一点にしぼって外国に伸びていかなければならない。

日本の青年がどんどん外国に出て行かなければならない。そのときに諸外国人から笑われないだけの常識と、軽べつされないような礼儀と、尊敬されるようなマナーを持つていなければ、日本経済の発展もおよそ縁遠いものとなるおそれがある。

青年夫婦はくだらぬ娯楽にひまをつぶすことなく、じっくり考え、夢を持って、ともにみがき合ってほしいものだ。世界各国人とどうどうと渡り合つて勝てる立派な青年のカップルをつくるように、一人一人の青年の家庭がまず竹馬からおりて、足を大地にしつかりとつけることが、もっとも大切なことではなからうかと思われる。しかし最近の若い人はえらいもので、今日現在の感情や情熱で結婚相手を考えず、自分の将来の夢の実現を前提とした相手を考え、探しているようである。たしかに一大進歩と敬意を表したい。

### 飛躍する日本経済

昭和四十四年になつても日本の景気はおとろえず、世界の注目をあつめた。消費の高度化がすすみ、カラーテレビ、クーラー等の著しい普及は電力の需給にも大きな変化をもたらした。国際収支は海外経済のインフレ的拡大を背景に、ひき続き黒字基調が続き、経済の高度成長と国際収支の好調を同時に達成した年で、国民総生産も一六六〇億ドルと世界第二位に飛躍した。ヨーロッパにおいては、フランの切下げ、マルクの切上げ等で通貨不安も一段落し、イギリスのEEC加盟問題も進展し、英国国内においては、輸入制限に対する自由化促進など、急激にイギリスの経済も自由化の方向に向つたのであった。この年の四月一日、大型車の関税は一七・五％と大幅に下がった。フランスでは、あれだけ大きな功績のあつたドゴール大統領が国民投票で破れ、辞任した。五月二十六日には東名高速道路が全面開通した。十二月一日に当社は社名を片仮名の「ヤナセ」に変更した。東京をはじめとして日本の主だった町ではますます若い人々が物質文

明に喜び浮かれ、女性のファッションもミニスカート、ミディ、マキシとめまぐるしく変化し、ますます華やかになっていった。

### 貿易自由化問題

昭和四十三年頃から日本の国際収支の黒字基調が完全に定着したようであった。この年来国でニクソン政権が発足するとともに日本の大幅な国際収支の黒字に対し市場解放の圧力が高まり始めた。

繊維製品、ナイフ、フォーク、テレビ受像機などが中心であったが、国産自動車業界でも昭和四十年の乗用車自由化以来再びエンジンの自由化、あるいは米国のビッグスリーの日本進出などの問題で危機感が高まりつつあった。

私は自由化の問題が起るたびに官民一体となってひたすらガードを固める日本の姿勢には常日頃疑問を感じ、ギブアンドテイクの基本を忘れた過保護の政策を続ければ、将来日本は世界中から孤立してしまうであろうと機会あるごとに主張していた。

そのへんの事情を、当時私の書いたものによって、明らかにしておきたい。『資本自由化の妄想』（自動車を斬る）と『自由化への提言』（日刊自動車新聞・昭和四十年七月）の二編をここに掲載しておく。

### 資本自由化の妄想

#### エンジンの自由化

再び自由化の問題にたいする論議がやかましくなってきた。いまだ完全に自由化は行なわれず、エンジンの輸入が制限されている。エンジンの輸入が自由になったら、その輸

入したエンジンで外国メーカーが組立てを始めるであろう、などという人があり、また、最近の自動車に関する専門書、一般的見地から書かれる週刊誌などは、あたかもアメリカのゼネラル・モーターズ、フォード、クライスラーなどの三大メーカーが、自由化をねらってただちに日本へ上陸をして来るような見解を持たれる方が多いのであるが、いったい、エンジンを自由化したために生ずるであろう問題はなにであろうか。

もしもエンジンが自由に輸入されるとしても、このエンジンを輸入して外国車を組み立てることを考える輸入業者は、一人もいないであろう。考えられるとすれば、むしろ国産メーカーが、このエンジンを自社の製品のシャシーに載せることがあるかもしれないというだけである。国産メーカーにとり、よりよく、より安いエンジンが載り、そしてその国産乗用車が輸出もでき、国内で販売ができれば、むしろ国産メーカーのためにプラスである。にもかかわらず、すべての国産メーカーがエンジンの自由化に反対しているのは、自分の会社にいいエンジンが入れば反対はしないが、よそに行った場合のことを考えて反対しているとい



**69フォルクスワーゲン新価格**  
 VWタイプ1 598,000円  
 VWタイプ2 806,000円



**謹告**  
 本車は、新車として、  
 日本市場に投入し、  
 従来のタイプ1、  
 タイプ2に比べて、  
 20%以上値下げを  
 実施する。これは、  
 本車から、国内市場に  
 投入される乗用車の  
 価格を、従来の乗用車  
 の価格に近づけよう  
 とするものである。

**ヤナセ**

昭和43年11月5日、VW車大幅値下げの新聞広告



う、まことに複雑な「反対」のしかたである。

エンジンの自由化などは、輸入業者にはなんら関係もなく、ふところがあたたくくなることはなにひとつないわけである。また資本の自由化があすにでも押し寄せるかのごとく伝えられ、自動車関係の専門書をはじめとして、いろいろな識者が、「近づく黒船の来襲」などと盛んにアジっているが、その参考資料を見れば見るほど、すべて不確定な要素から、たぶん来るであろう、たぶんそう考えているであろう、という想像にすぎないものが多い。

資本の自由化によって、ヨーロッパのメーカーが日本へ進出することはまず考えられない。考えられるとすれば、アメリカのゼネラルモーターズ、フォード、クライスラーの三社ではなからうかと思う。そのなかでもっとも保守的で消極的なゼネラルモーターズは考えられないとして、積極的経営のクライスラーならびにフォードが可能性があるかのようにいわれているが、いずれもなにか影におびえた姿のように、すべて想像から出発しているような気がしてならない。

あの利にさといアメリカ人が、利益のないところにむだな投資をするわけではない。資本の自由化によって、自分のカネで土地を買い、工場をつくり、機械を据えつけてみたところで、販売網がない。販売網がなくて、つくったものが売れるわけではない。これはまことにむだなことであり、そのむださかげんは、日本人よりもアメリカ人自身がよく承知しているはずである。

また、外国の商品を売らんがために、外国のメーカーが、日本の販売店に侵入するなどという反対意見は、自動車界を知らない人のいうことであって、まことに想像外のことである。メーカーは、いい車をつくるのが仕事であり、販売はすべて販売店に一任しており、販売店が儲けようと損しよう、アウト・オブ・マイ・ビジネス

(私の仕事ではない)と、はっきり割り切っている。したがって、販売店の栄枯盛衰は自由であり、いかに困っても、かつてカネを一銭でも貸してくれたためしはない。わが社はゼネラルモーターズとの契約が、現在世界でいちばん古い販売店となっているが、カネを受け取らないうちは、ビス一本、ナット一本でも送らないのは、彼らの仕事の基礎的な観念である。

これはメーカーと販売業者との鉄則であり、けっして必要以上に領域をこえない、お互いの領域を確保するアメリカのメーカーの基本的方針であり、態度である。したがって、日本で自社製品をより多く、販売したいという熱意は強いけれども、販売業者にたいして金融的応援をするなどはまったく考えられない。

#### 米国資本の考え方

最後に、資本自由化によっておこり得るひとつの現象として考えられるのは、既存の日本メーカーにたいする投資、または協力ではなからうか。数多い日本の国産メーカーのうちにはこれを希望している会社もまったくないとはいえないであろう。自分の会社以外のメーカーがその道を歩むのをきらって、全面的に反対しているのが今日の姿ではないかと思う。

しかし、カネ持ちほどけちなものであることを忘れてはならない。けちだからこそカネ持ちになったともいえる。あの計算のこまかいアメリカの三大メーカーが、無条件に日本のメーカーにほれ込み、ばく大な投資をするとしても、それによりなが得られるかを考えると、やはり利回り、または利潤を考えるのが当然であろう。したがって、もつとも高収益をあげ、高率配当を行なっているメーカーの株を買うことは、アメリカでの株式投資より、資金の運営において妙味ありと考えれば、あり得るであろう。しかし、それでも過半数の株を得るなどということは、外資法、その他大蔵省関係の法律でほぼ不可能に近いので、さほど憂慮する必要はないのではないかと思う。

むしろ外国のメーカーが無条件ではれ込んでくれるほど立派な資産内容、立派な経営内容を持つ日本の國産メーカーが、一日でも早く、一社でも多くできることを望ましいのではなからうか。

いまの日本国内の経済事情、道路事情から考えて、あのアメリカの普通サイズといわれている乗用車が、日本でより安く組み立てられたとしても、需要はそんなに大きなものを期待することはできない。年間三千台をこえることは、まず不可能ではなからうか。年間三千台と仮定すれば、コストはおのずから高くなり、採算性はまったく考えられないと思う。

むしろ見方を変えて考えてみたとき、昭和四十年の夏ころ、外車完成車の輸入を自由にすれば、あすにでも國産自動車工業が崩壊するかのようになり、騒いだ國産メーカーの首脳部の人々は、いまでは完成車の輸入などおそろしいものではない、いちばんおそろしいのは資本の自由化であると説明されておられるが、資本の自由化をおそれる最大の原因は、自由化になったら米國資本が猛烈な勢いで流れ込んでくるという前提で、発言をされておられるのである。

### 西ドイツの不況

私はむしろ西ドイツの、過去一九六六年からの不況について考えてみたいと思う。

一般的に西ドイツの不景気の要因としては、一つに英國病の流入、すなわち過度の社会保険などが、勤労者をはじめとして国民全体をなまけ者とし、勤労意欲を消失せしめた、あの病気が西ドイツに流入してきたこと。

二つには、地方財政の過大投資、必要でもないような町に地下鉄をつくり、ミュンヘンに市會議員専用の水泳プールをつくってみたり、等々の過大な地方公共投資。

第三に、労働政策の誤りをあげることができる。一時の好況時に、西ドイツ国内においては労働力が不足し、

その不足を補わねば生産が向上しないということで、スペイン、イタリア、オーストリア、その他東欧諸国から多数の労働人口を招致し、フォルクスワーゲンの一例を見ても、イタリアの労働者にアパートを建設するなど、いろいろな設備投資をして外国の労働人口を吸収した。

この外国から来た労働者が、技術がよく、精鋭の労働部隊であるとはけっして思えない。すなわち、自国で職が得られなかったような外国の労働者にたいし、ある程度の高賃金と好条件を与えざるを得なかったが、彼らの技術が劣るにもかかわらず、賃金その他の待遇が西ドイツの一般労働者と大差ない状態を見て、西ドイツの労働者が不満を持ち始め、なまけたい気持ちを起こしてきたのは、人情としてうなずけるところである。この結果、西ドイツ人の労働者の勤労意欲も減退し、おのずから製品の精度にも多少の影響をきたしてきた。

ようやくにして、一九六七年（昭和四十二年）、失業者百万を数える不況が来襲してきて以来、ほとんどの外国労働者はそれぞれの国へ帰り、それでもなお七十万の失業者を生んだ西ドイツは、久しぶりでかつての勤勉なドイツ人にもどりはじめたのである。

私が戦後初めて西ドイツを訪問した一九五二年（昭和二十七年）は、ダイムラー・ベンツの本社のあるシュツ



この年新登場したアウディ100L S

ットガルトは、まだ爆撃の弾丸跡も生々しく、第二次世界大戦の犠牲がドイツにとっていかに大きなものであったかを目のあたりに見ることができた。ペンツの会社および工場自身もまだ復興の途上にあり、道路にはレンガが山と積まれ、こわされた家屋が痛々しい残骸をむき出しに日に照らされていた。

シュットガルトの町のメイン・ストリートのお店も、ただ日用品、必需品を売る程度のもので、その町のなかを、口をへの字に結んで力強く歩いていくドイツ人の姿が、強く印象づけられたものである。道を歩くドイツの青年の背広は、上着のひじには皮でひじ当てが当てられ、ズボンのおしりには皮のしり当てがあり、婦人などもまことに質実な姿で、化粧をしている人などほとんど見られなかった。

一九五九年（昭和三十四年）、久しぶりで西ドイツを訪れた私は、シュットガルトの町へ着いて、これがあの七年前の悲惨な町シュットガルトであるとは、どうしても思えなかった。町も道路も美しく、住宅地もアパートも商店街も、じつにみごとに復興され、美しい町となっていた。道行くドイツ人の顔には、七年前のあのたくましさに加え、なにかしらなごやかな雰囲気を感じられた。もはや背広の上着のひじに皮を当てている人もいなかった。服装もかなりはでになり、生活にゆとりが十分でできたことが、一人一人の態度に、そして服装にあらわれていた。

私は、ドイツの復興は非常に健康的であるが、残念ながら日本の復興は非健康的であるといふ日ごろいっていた。それは、ドイツの復興が、まず工場、生産設備、加えて道路から始まり、娯楽設備はあとまわしになっていたのにくらべ、日本の復興はまずパチンコ屋とキャバレーと、銀座、新宿からはじまり、最後に工場、住宅となり、道路には手がついていないのが、昭和三十四年頃の実状であった。

一人ひとりのドイツ人の顔には喜びあふれ、ことに若い婦人は、七年前、あのパサパサの髪の毛に紅ひとつつ

けていなかったときとまるで違って、フランスのお嬢さんにまさるとも劣らぬほどのきれいなお化粧をし、青春を楽しんでいるように思われた。七年という歳月が、かくも大きな変化を与えるものなのかと、驚かざるを得なかった。

第四番目に、案外日本人に知られていないひとつの現実として、西ドイツの政府は、資本の自由化に踏み切ったとき、ばく大なアメリカ資本が西ドイツに当然流れ込むものと推定していた。ドイツの工業家、または資本家は、猛烈な勢いで流れ込むであろうと思われるアメリカ資本に対抗するために、ドイツ製品のコスト・ダウンをはかり、より多量に生産すべく設備投資をした。

ところが、実際に資本の自由化に踏み切ったところ、アメリカの資本はほとんど西ドイツには入らなかった。まことに当てがはずれたことが、一見西ドイツの経済に大きなプラスであったかのように見受けられるが、一昨年（昭和四十二年）の不景気の最大の隠れた要因としては、昭和四十二年の春ごろ、ドイツの機械設備の約二〇％が遊休施設となっていたことをあげることができる。いいかえると、過大設備投資である。この過大設備投資は、アメリカの資本が流入するであろうという前提で、思惑的に行なわれたものである。この二〇％の遊休機械設備が、ドイツの製品のコスト・ダウンを妨げ、健全経営を阻害し、さきに述べた三つの要因に加えて、直接的に、また決定的にドイツの不景気をもし出した原因であることを忘れることはできない。

目をひとたび日本国内にもどすと、必ずくるといふ前提と推定ですべて論議され、これに対応するために、今日、わが国の自動車メーカーは競って設備投資をしている。これが、もしも資本自由化後にアメリカの資本が流れ込んでこなかったときには、西ドイツの不況の要因となった過大設備投資が、日本にも同じ波を起こすのではないかと、私は心から憂え、心配するものである。

山登りでも、出発時にいかに快晴であっても、いちおう、霧、雨、雪、風を考えて行動すべきであると同様に、右の場合と左の場合を考えておくべきではないかと思う。

欧州へ、たとえばドイツ・フォード（タウンラス）、ドイツのゼネラルモーターズ（オベル）などに見るようにアメリカ自動車資本が殴り込み、民族資本のフォルクスワーゲンならびにダイムラー・ベンツを席巻しているかのようにいわれているが、アメリカのフォードならびにゼネラルモーターズの資本が西ドイツに入ったのは、四十数年前のことであり、ドイツには本格的な自動車メーカーがまだなかったときのことなのである。

日本に日本ゼネラルモーターズができたのは昭和二年、日本フォードが横浜に設立されたのが大正十五年である。西ドイツ同様四十数年前のことで、当時日本には乗用車の完全なメーカーがなかったのである。女、子供が留守をしている家に、盗賊は入りやすいかもしれないが、今日の日本のように、世界のメーカーを脅かすほどの力強いメーカーが群雄割拠しているときは、盗賊がしのび込んでくるとは、まず常識的に考えられない。

また反対に、一九六〇年十一月、アメリカのフォード社がイギリス・フォードを強引に買収したことが、アメリカ資本の強引な殴り込みの実例としてあげられているが、このような買収を強引な手段と考えるのは、ひとつの日本人的な考え方であり、国際常識から見れば、日本人が驚くほどの過激な方法ではないようである。

すなわち、イギリス・フォードの株式の五四・六％は、すでに設立時の一九一一年からアメリカ・フォードによって持たれているものであり、残りの四五・四％をイギリス・フォードの株主が持っていたにすぎない。

アメリカの最近の新聞に、つぎのようなページ大の広告が出た。「〇〇会社の株主に申し上げたい。いまの会社の経営者では、あなた方株主はこれこれの配当しか得られておられない。もしも自分がこの会社の経営を委託されるならば、株主の皆さんにこれこれの配当をお約束する。したがって、私をこの会社の経営者として任命し

ていただきたい」その結果、株主から「よろしい、ではやってくれ」といわれ、社長になって、実際に広告のとおりの高率配当をし、会社の成績を向上させたという話が、アメリカではさほど珍しいことか、乱暴なこととしては受け取られていない。あたりまえのこととは思わないかもしれないけれども、さほど極端に乱暴なこととは思われていない。したがって、イギリス・フォードの買収事件にしても、そんな国際的な考え方の標準からいえば、べつに取り立てて騒ぐほどのことではないわけである。

また、クライスラーがフランスのシムカを買収したことを取り上げて、シムカが買収されるくらいなら、生産力からいっても生産規模からいっても、日本のメーカーも当然ねらわれるであろうという考えを持つ人もいる。しかし、シムカの場合は、E E Cの三カ国のなかで輸入税を払わずに、西ドイツの国民も買えるし、イタリア人も買えるという、E E Cという一つの経済地域を考えての妙味があるが、日本のメーカーでつくったものを、欧州の共同市場、E E Cに持ち運ばば、運賃もかかり、海上保険もかかり、三割に近い輸入税をとられるので、欧州で販売することは困難である。したがって、E E Cの経済地域を考えてクライスラーが打った手であることから考えれば、シムカに興味があるくらいならば日本のメーカーにも興味があるのであるという考え方は、多少違っているのではないかと思われる。

また、シムカの株式はイタリアのフィアットが持っており、フィアットが経営の苦しいときに、これをスイスの銀行に売却し、スイスの銀行からアメリカのクライスラーに持ち込んだまでのもので、むしろクライスラー側とすれば、頼まれて買ったような状態ではないかと思う。

### 単独進出は不可能

最後に、資本自由化とともに、アメリカの自動車資本が日本上陸を開始するとすれば、どんな形態が予想されるかについて考えてみると、日本に一〇〇%出資の子会社を設立



する単独進出は、日本政府が難色を示すことによつて、設立は不可能ではないかと思う。さきにIC(集積回路)旋風を巻き起こしたTI(テキサス・インスツルメント)社は、この形式を希望しておりながら、ついに日本のソニーと提携することになったのである。これが、今後アメリカ自動車資本が日本へ上陸するとすれば、考えられるひとつの前例ではないかと思われる。

すなわち、単独進出が不可能であるとするならば、日本の有力な国産メーカーと提携して将来どのような変化があつてもいいような布石を打つことが、考えられる。その際あげられる日本の側の対象としては、現在の日本自動車メーカーであつて、それ以外の会社ならびに法人と提携することなどはまったく不可能なことであり、考えられるものではない。

しかし、ただ一つ、資本の自由化により、アメリカの自動車資本が日本に入る一つの盲点として考えられることは、部品のメーカーではないかと思う。これは現在の自動車メーカーがそうとうに大きなし寄せを、販売業者と部品メーカーに向けているために、企業の幸福感を味わっている部品メーカーは、案外に少ないかもしれない。モデル・チェンジごとに価格を下げる、そしてシェアを拡大する現在の自動車メーカーの方針のもとに、数量が増加するためにコストは下がるというものの、現在の労働賃金をはじめとする諸物価のインフレぎみの傾向から、パーツ・メーカーのふところぐあいは、けつして他人さまの想像するほどらくなものではないかもしれない。

この部品メーカーが、現在国産メーカーに納入している部品を、よりよい条件でアメリカのメーカーから多量に買いつけることがあつた場合、これこそ日本の国産メーカーに及ぼす悪影響は、想像以上に大きいものがあるのではないかと思う。

また反面、金融的方面から侵入をしてくるという見方をする人もある。現在、全金融機関が自動車産業に貸し付けている約二兆円の一部を、アメリカのメーカーが肩がわりすれば、どんなことが起きるかなどと考える人もあるが、現在の日本の諸法律のもとでは、まず実現困難なことではないかと思う。

しかし結論的に、アメリカの三大メーカー、とくにクライスラー、フォードが、日本の自動車人口が急激に増加している状態に、多大の関心を持っていることだけは事実である。また小型から出発し、しだいに中型、大型化し、道路の整備にしたがって、ますます伸展していくものと期待していることも事実であろう。しかし、これだけ強固に発展した日本の自動車メーカーのなかに、たとえアメリカの大企業といえども、そうかんたんに進出できるとは思えない。

#### 岩佐凱実氏の講演

昭和四十二年十月二十七日（金曜日）、交詢社において、富士銀行頭取岩佐凱実氏は、  
『最近の経済問題について』という講演のなかで、

「資本の自由化の問題は、開放経済体制に三年前に入ってから、当然やらなければならないことである。いままでいわば延ばしてきて、ここから具体的に始まったということである。現在の資本自由化の程度にたいしては、欧米の民間経済界、ことに米国の民間経済界からは、かなり批判的な強い意見が出ていることはご承知のとおりである。

資本自由化にたいしては、企業としては国際競争力を十分に持った姿にしていき、體質を強化改善していくことが、一口にいえば必要だということになるわけである。国際競争力を強化していくことが目的なのであるが、ややもすると、単に規模が大きくなればいいんだという感触がなきにしもあらずだと思う。なるほど国際競争力を強化改善するためには、規模を大きくしたほうがいい業種もある。たとえば製鉄業とか、石油化学工業という

ものは、そういう必要があると思われる。しかし一方、中くらいの規模でやったほうが、むしろその目的が達せられる、あるいはまた、小規模でやったほうがその目的が達せられるという分野もある。業種によっていろいろ違いがあるわけである。

アメリカなどにおいては、産業界における中小企業の持っているウェイトが非常に高いのであって、マンモス企業ばかりがあるわけではないことは、すでにご承知のとおりである。そういうことから、中堅企業、あるいは中小企業のところで、国際競争力を強化していくことをねらっていくのが、大切なことではないかと思っている。

ここでひとつ考えなければいけないのは、外資の導入がされてきた場合に、日本側の一番の弱点は、販売機構にあるのではないかと思う。数年前、アメリカの企業家が私にたいして、日本の産業界はものをつくることばかり考え、売ることを考えないが、これはちょっと自分たちの観念とは違う。自分たちはまず、いかにそのものを売るか、はたして売れるであろうかどうかと、じょうずに売る計画を立ててからものをつくるんだといったことがある。

まさにそういう傾向が、いままでの日本の産業界にはなきにもあらずであった。販売の方法とか販売力とか、そういうところにこそむしろ問題があるので、そういうところにアメリカの巨大な資本が入ってくることで、こちら側としては非常に脅威にもなるということである」

と、日本の産業界が、生産重点主義から、販売流通機構を軽視している現状にたいして、強く警告を発しておられる。

アメリカの自動車メーカーが日本への進出を考えると、販売網を考えず、流通機構を考えずに、独自の力で生産を始めることなどまったく考えられないと極言しても、間違いではないと思う。

欧米人、とくにアメリカ人は、子供のときから、社会人としての口のきき方、すなわち、おせじを身につけるべく親に教育されている。たとえば、アメリカにいるアメリカ人に日本の国産車を見せて「どう思うか」ときけば、必ずまず最初「ワンダフル」から始まって、「ナイス・ルッキング」と、つぎつぎと賛辞が飛び出して来る。あまり賛辞がつづくので、最後に「では、あなたは買いたいか」ときくと、買うこととほめることはまったく別問題なのである。「ノーサンキュー」と答える。

来日したアメリカ人を家庭に招き、ありあわせのお惣菜料理を食べさせても、まず「ワンダフル」から始まって、「おいしい、おいしい」の連続で、最後には「こんなおいしいお料理を食べたのは、わが生涯初めてなり」と結ぶのが、だいたい常識となっている。そんなにわが生涯初めてのおいしいものならば、「あすもうちへ来て、晩飯を食べるか」ときけば、これは「ノーサンキュー」である。

ほめることには、税金もかからなければカネもかからない。相手を喜ばせぬことを、または失望させるようなことを、けっしていわないことが常識である。

したがって、来日したアメリカの自動車業界の首脳部に、「日本をどう思うか」ときけば、「日本の経済発展は脅威的である」、「日本に興味があるか」ときけば、「もちろん日本には多大の興味がある」というが、先ほどの食事をほめるのと大差ない。ひとつの社交辞令と考えても間違いない。

この社交辞令の中からほんとうに心の底にあるものをつかみ出してくることは、なかなかむずかしいことである。よほど外人とつねに深いつき合いをしている人でないとできないひとつのわざではないかと思う。初めて会った人、初めてインタビューをした人が、相手の腹の中の真意をそうやすやすとつかみ出すことができるとは、まず考えられない。

真意正しく掌握を

ことしの五月三十日付「朝日新聞」に掲載された、アメリカの自動車産業がいよいよ積極的に日本におしよせてくるような「フォード進出計画を示す」という表題の記事から、六月二十一日に載ったフォード社長より経団連会長あてに「日本には組み立て工場はつくらない」との手紙までの約一ヵ月間、毎日のように新聞または週刊誌上に、あたかも徳川末期の黒船来襲のような話が銜をにぎわした。また、この間にはクライスラー社が、東洋工業の株式を二〇％所有したい旨の発言があったとかで、これにより、同社の株式が暴騰したような出来事もあった。

マスコミがこの問題に興味をもち、競ってこれを取りあげて書くことは、当然のこととは思いますが、私は終始一貫、これらの記事や論説を見て、なにかすべての話が推定と想定と仮定の上になつていのように感ぜられ、具体的な事実にとぼしい議論が毎日くり返されたように思う。

わが国自動車産業界にとって実に重大な問題であるにもかかわらず、業界自体がマスコミに眩惑されて、知らず知らずに実体からかけ離れた考え方になつている人が少なくないような気がする。自動車業界人はこの際マスコミに踊らされぬように心がけねばならない。

日本政府の数度にわたる発表や発言も、なにかこれらの現象に刺激されたのはずれの感もあり、わが国自動車業界の実体を正しく掌握されていないのではないかとという面も見受けられる。業界においても、おのおのの立場からいろいろの主義主張もあると思うが、将来のわが国自動車産業界の運命に決定的影響をおよぼすと考えられる

今日、すべての業界人は各自の立場の尊重よりも、むしろ業界全体の安定、繁栄を目的とした考え方に終始すべきときではないかと思う。

この観点から、今日の問題に対する種々の議論を考えてみると、次の四点を指摘せざるをえない。

まず第一は、アメリカ政府ならびに業界がなにを日本に要求しているか、なにを考えているか、正しく判断することである。今度の問題について、業界でアメリカなみに外国人の商習慣を熟知した人が具体的に話し合い、直接議論したことは、まったくないのではないかと思う。日本のマーケットに対して興味あるかと問えば、何人も興味なしと答えるバカはいまい。この「興味がある」という答えをもって、ただちに進出と考えることは、あまりにも単純すぎるのではなからうか。ひとつの推定と想像から、進出必至と断定するのは、軽卒のそしりを免れまい。

アメリカ政府が、日本政府に主張していることは、日本の経済力——とくに自動車産業が今日ほど成長したか—らには、対等の取り引きをしようというところに主眼があり、これは換言すれば、アメリカが日本の自動車産業を対等の力まで成長したと判定したことである。そのとき日本のように、他の国には組み立て工場をつくるが、自国には許さない、あるいはまた自国に輸入する車には他国のそれよりも高率の輸入税をかける（日本国内では大型、小型と分け、使用税も異なる）という考え方がけしからんということであって、日本が外国にしていると同じことが日本でできるように、すなわち相互にフィフティ・フィフティな商売を、というわけだ。

このことと、アメリカの業者がただちに日本に進出してくるということとは別問題である。アメリカの業者は政府とは異なり、メンツよりもむしろ利を尊び、採算の合わない出資は一切行わないのが、彼らの原則的考え方である。また経営者は資本家—株主に対して実に忠実である。したがって採算性の追求は厳格であり、日本で

大型エンジン搭載のアメリカの大、中型車を組み立て・生産することなどは、諸事情から不可能であることは十分知っている。

赤い中国が白くなり、ソ連が資本主義国となるなどという夢のような不確定な将来に対する想定で、今日長期計画を組み、進出、出資できるほどアメリカ経済はよくないし、またメーカー自身も自己責任で、かかるリスクを負うことを行なうとは考えられない。アメリカのメーカーの真意を正確に打診することこそ急務であろう。

第二は、日本市場における外国車の需要予測の問題である。今日日本ではエンジンの自由化がただちに組み立て開始、またはノックダウンと結びつけて考えているむきがあるが、私はそうは考えない。たとえばアメリカ政府の主張することく、アメリカのエンジンを自由化したとしても、これらに対する需要は僅少なものであろう。今日現在輸入申請され、輸入されているエンジンは年間約百台といわれ、これもほとんど産業用、林業用、水産用として使用されているのが実情である。

アメリカのエンジンを輸入して、アメリカ的大型車を日本で販売したとしても、いかにハイウェイがよくなつたとはいえ、年間三千台を売ることはまず困難事であると思う。とくにアメリカ・メーカーが直接日本に土地を買い、工場をつくり、そこでアメリカのエンジンを自由に輸入して組み立ててみたところで、労働力の確保、または流通機構の面から、まず成功するとは思えない。この事実が残念ながら、日本の業界人よりも、アメリカのメーカーのほうが熟知していると思う。

エンジンの輸入を自由にしても、需要がなければふえるものではない。したがってわが国自動車業界に悪影響を与えることなど、まったく考えられない。私はまったく信じている。それならエンジンの輸入を自由に、アメリカ政府の立場に十分な配慮を払い、次の利を得ることこそ肝要と思われる。

昭和三十八年四月一日から欧米の完成車の輸入は、日本の輸入業者が希望する台数だけの外貨を割当てることに踏み切ったが、それ以前にこの実現後に完成車が年間何台ぐらい輸入されるかと語り合った席上で、通産当局は約八万台と推定し、日本の国産車メーカーの代表は約五万台と予測したが、私はそのとき一万二千台を主張した。私の発言が政治的意図を含む過少推定であるというお叱りを受けたが、その後五年間一万三千台を上回ってはいない。これは日本国内の外国車の需要限界を物語るものと思われ、外国車を日本でたとえ組み立て、多少安く買ったとしても、これに対する需要が飛躍するなどはまったく考えられない。

### 過保護から脱却せよ

第三は、国産車の海外進出との関連性の問題である。四十年十月一日から、わが国は完成車の輸入自由化に踏み切った。これは大へんな英断であったが、この結果、諸外国は急激なる日本産車の進出におびえても、これを制限する口実をまったく失ってしまった。あのとき、もし日本政府が完成車の輸入自由化を躊躇していたとすれば、当然諸外国は日本産自動車の自国輸入に日本同様の制限を加えていたであろうし、その結果今日のごときわが国の自動車の輸出の増大はみられなかったと思われる。昭和四十年十月一日の実態を前にした九月下旬においても、いまだに完成車の輸入の自由化により、せっかく成長してきた国産自動車業界が崩壊するおそれありと反対する声はごうごうと高く強かった。今日国産車メーカーの間では、四十年十月一日の完成車の輸入自由化が国産のメーカーに致命的打撃を与えたと思っている人はもはや一人もいない。

輸入台数は一万三千台を越えず、輸出台数はどんどん伸長している実態をみて、完成車自由化は国産車の輸出増進のためにも踏み切るべきである、と主張した私の考え方は間違っていないか、と、ご理解ねがえらう。また、そのときの心配がいかに無駄なものであったか体験されたと思う。



第四は、資本自由化の問題についてである。今日の問題を議論する際に、アメリカの資本が過去において欧州におよぼした影響など説く人がいる。ドイツにおけるG・Mあるいはフォードの例は、ドイツに自動車産業がなかった四十数年前のことであり、クライスラーがシムカの株をスイスの銀行から手に入れたのも、EECの六月に無税で流通できるという点に興味をもったからであろう。

これをもってただちに今日現在の日本にあてはめることは適当ではないと思う。私はここで西ドイツの例をかみしめてみるべきであると考えている。ようやく復興の兆はみえてきたとはいえ、一九六六〇七年の西ドイツの不況は深刻なものだった。この不景気を招いた要因としてドイツに流れ込んだ英国病の影響、また地方財政の放漫とともに忘れてはならないのは西ドイツ産業の過大設備投資である。

西ドイツは一九六六年、アメリカの資本の導入を大いに歓迎した。そして、相当な資本が流入されるものと考え、これに対応すべく、民族工業資本家は増産によるコストダウンを考えて設備を増強したところアメリカの資本は期待したほど入らなかった。これがために西ドイツ全体は設備過剰病にかかり、休眠機械設備が全機械設備の二〇％を越えたため、コストは上がり輸出は減少し、苦しい不況を招いたのが実態である。

これもひとつの影におびえた行動の誤まりを語るものであり、今日の日本の自動車業界が他山の石とすべき好例であろうと思う。私は西ドイツの例にみるように、アメリカの自動車メーカーが日本国内に自力で組み立て工場をつくることはありえないし、またできないことだと終始一貫主張してきた。もし彼らが日本国内に自力進出を望むとしても、現在のようになりっぱなしに成長した日本の自動車メーカーと日本国内市場において、競争して勝つ目のないことは彼らが一番熟知しているし、また労働市場の形も、次第に欧米型に近づいており、いずれの企業も労働力の確保に頭を悩ませている今日、利にさとい彼らが、そのリスクをおかしてまでも、簡単に自力進出を

望むかどうか大いに疑問であろう。

加えて彼らが、日本国内で組み立ててもそのコストは案外安くならず、完成車とほとんど変わらない。そのとき彼等が犠牲、損失を覚悟で日本の市場のシェアを得るべく努力するのではないかとの考え方があり、むしろ日本のメーカーが安価で輸出増大を図っているから人もするであろうと憶測するのである、と彼等から考えられるおそれがある。

資本の自由化に関連して残る問題点は、日本の既存の企業の、株式の買い占めによる支配権の獲得を心配することが多いことである。たしかにアメリカ三大メーカーの規模や、彼らの「世界戦略」の名に代表される広範囲な、経営戦略をみていると、日本の自動車産業がいかに高度な成長をとげているとはいえ、ケタ違いな力を感じるのも無理のない話であろう。

しかし、いたずらに影におびえることなく、冷静に問題を検討してみると、今日やかましく議論されているのは、あたかもあすにでもアメリカの巨大資本が日本の自動車メーカーを併呑するかのような議論であり、身勝手な一方通行の議論である。なぜならば、早晩日本も世界に門戸を開放せねばならないのであるし、いつまでも教育ママの過保護政策に終始してはおられない以上、今日の議論は自由化を鮮明に打ち出したものでなければならぬはずである。

### 国際的な分業化を

台数制限をつけてエンジンの自由化を引きのばし、また日本においてもくさるほど街にあふれている需要ゼロの中古車の輸入を自由化するなどの因循姑息な議論は、アメリカ政府ならびに業界によい印象を与えず、逆に、影におびえる自分の姿をさらけ出すような気がしてならないのである。

それよりもむしろ自由化を前提として態度を鮮明にし、かつアメリカ側の真意をただすとともに、日本自身業界の体質改善を急いで、質的向上を図るべきであろう。日本政府の過去における過保護政策は、自動車メーカーにして小児的甘さを許す結果を招き、一方においては自動車業界の最大の問題点ともいうべき利潤配分の不均等をも招来している。

過剩に生産された車を、過当競争の市場にはさまれた販売業者、ならびに苛酷な納入条件にしばられてコストダウンのしわ寄せを受ける部品メーカーの実態は、思いのほか悪く、正当な利潤を確保している販売業者部品メーカーはごくわずかな数にすぎず、その多くが赤字か、またはコンマ以下の利益率に終始している。これに対し国産自動車メーカーは五割、またはそれに近い利潤を得て、毎年増産の一途をたどっているのが現状である。

この状態がこのまま続けば、販売業者や部品メーカーの大半は経済的にゆきつまり、利潤を求めて、他の資本と結びつこうと考えるのも無理のない行きである。ここに自動車メーカーが自由化におびえなければならぬ原因があり、その心配は国産自動車業界自身が内包しているといわなければならぬ。

#### 政策手直し歓迎

この時期に至り、通産当局が、従来の偏愛過保護の政策に手直しを加えると発表したことは、まことに当を得た措置と心から敬意を表したい。自動車メーカー、部品メーカー、販売業者がともに正当な利潤を得て、ともに成長しえてこそ、はじめて日本の自動車業界は健康体となるのであって、その意味においては現状の姿はまことに異常であるといわねばならない。

また、現在通産当局の指導のもとに進められている合併等、自動車業界の再編成も、業界の抵抗力を養うという観点からみれば必要な施策といえるが、この際合併、結合にあたっては、その根底に必要な性の認識とともに、相互の愛情を基盤としてほしいものである。換言すれば便宜的契約結婚ではなく、お互いが求め合う恋愛結婚に発

展してほしいということである。さもなければせっかくの結合が、いたずらに混乱を呼ぶ逆効果となることをおそれるからである。

いずれにせよ、日本のみの条件の具備をまつて漫然と交渉を長びかせることは、かえってアメリカ側に口実を与えるばかりでなく、日本の自動車業界自体にとつても、決して得策ではないと思う。現状のまま推移すれば、日本の自動車産業は全世界の自動車メーカーからたたかれ孤立してしまうことになりはしないかという点を私はもつともおそれるし、また、これによるアメリカの反撃が、もしも日本の他産業界に報復的悪影響をおよぼした場合には、日本国内においても自動車産業が嫌われ、孤立するおそれがあると思う。

いずれにせよ、日本政府と自動車業界は現状のまま安易に推移することを避け、目を広く国際市場に向け、大きな心で意を決するときがきたと信じる。この観点から日本の自動車業界が今後ますます発展し、立派な産業となるために、この際国際分業化の線をすすめることを提案したい。

数年前、アメリカのメーカーが試みたコンパクト・カーの製造販売は成功しなかった。したがって、これの製造を中止し四〜五年後の今日には約百万台の小型車が欧州ならびに日本から流入していった。この百万台はいかに大会社であるとはいえ、アメリカの三大メーカーにとってはやはり大きな脅威であり、また関心をもたざるをえないものであった。

#### 小型車生産を……

しかし、この小型車の需要の将来性を予測することの困難、すなわち不安定な需要に対する設備投資の危険など考え、自社でふたたび、小型車の生産を開始するという決断を下しきれないのが今日の姿ではなからうか。また、インフレの足は案外に早く、労働問題もらくでない現状下において、小型車生産用の新設備を設けることは暴挙に近いものといえよう。

この好機に、日本政府は扉を開いても悪い影響がないと思われるエンジンの自由化に踏み切って、そのかわりにアメリカで生産ができない小型車の注文生産を日本の既存メーカーに与えられるように努力すべきではなからうかと思う。これは家庭用電機、またはミシンその他の産業界で大いに成功しているものであり、自動車産業に限って許されぬものとは考えられない。

この分業が双方にもたらす利益ははかり知れないものがある、と私は考えるのである。今日わが国自動車産業人は、業界を覆う霧を一日も早く払って、わが国自動車産業をより健全なものにする、という一点に力を合わせべきであろう。どうも今日の姿は、試験問題を見る前に答案を書き始めたごとく、理論としては一応立派な答えのごとく見受けられるが、本質とはかけ離れているようである。まず冷静に問題を見ることを先決ではなからうか。

そのためには全自動車産業人が、理に溺れ、利を忘れることなく、世界市場への雄飛を目ざし、将来の永遠繁栄のため、勇気と自信をもって邁進してほしいものである。

### 国産車メーカーの再編成

#### 輸入の自由化

昭和四十年代になると、自動車の輸入が自由化されたこともあって、ようやく国家の基幹産業として成長しつつあった国産車業界の動きは特に活発になってきた。

日本の自動車メーカーは国際競争に勝つため、再編成の時代を迎えたのである。

昭和四十一年には、高度の技術水準を持ちながら、業績の伸びがいま一つであったプリンス自動車の日産自動

車と合併したが、これは、業界を再編成して国際企業として、體質を強化しようという政財界の動きにより行われたのであった。

プリンス自動車は販売店も含めて、大きな負債をかかえていたため、再編成の対象となったのであるが、最初銀行筋はトヨタ自動車との合併を考えていたと言われているが、トヨタはこの話を断わり、結局日産との合併になったのである。

これと前後して、日野自動車とトヨタとの提携、ダイハツとトヨタの提携が行なわれた。いずゞ自動車は三菱自動車、日産自動車と短期間の提携を行なったが、いずれも実を結ぶことなく、GMの傘下に入ることになり、富士重工業は日産グループの一員となったのである。

また、東洋工業の業績も悪く、住友銀行の仲介で、フォードの資本を受け入れることになった。当時の世界の自動車業界は、GM、フォード、クライスラーのいわゆるビッグスリーに世界のマーケットを独占されてしまうという恐怖感が強かったが、三菱はクライスラーの資本を受け入れたので、日本にはビッグスリーの拠点ができたのである。

独自の民族資本で残ったのは、トヨタグループ、日産グループ、そして本田の三社となった。しかし、今日現在では、トヨタはGM、日産はフォルクスワーゲン、アルファロメオと提携しており、日本の自動車業界は完全に国際企業として発展しつつあり、新時代を迎えているが、このスタートとなったのが昭和四十一年であった。

### プリンスと日産の合併

この自動車業界の再編成で我々が一番直接影響を受けたのはプリンス自動車と日産の合併であった。

中島飛行機は戦後、富士精密(荻窪)と富士重工(太田)に分かれたのであるが、いずれかと言えば、荻窪の

方が航空機のエンジン関係に力を入れ、これにブリヂストンの石橋財閥が強力な支援を行ない、住友銀行の応援を得て、社長には住友銀行の常務であった小川秀彦氏が就任されたのであるが、この小川氏は実に人格円満で、ここやかな、そして人の話をよく聞きながら仕事をすすめられる得がたい紳士であった。

特に私は個人的にごじっこんにねがい、毎月将来の世界の自動車業界の動向等について二人で腹藏のない意見を交換した間柄であった。

また、プリンス自動車の販売には石橋家の関係の鈴木氏が社長に就任され、その後は鈴木氏のお婿さんの外山氏が社長になられた。

『轍3』にも書いたが、私はプリンス自動車の村山工場に行き、石橋幹一郎現ブリヂストン会長の要請で、まゝ一日新しいスカイライン一五〇〇型の発売の前に、ユーザーとしての立場からどこを直すべきかについて意見を求められ、二十数ヵ所の指摘をしたところ、それがすべて採用されたのである。

この点は小川社長にしても、石橋氏にしても、売る者の気持ちや意見を積極的にかき入れて下さり、我々としても販売のしがいがあった。最初の頃のプリンスは、ドアが開かなかったり、雨が漏ったりして、クレームが非常に多かったのであるが、日を追ひ、月を追ひ改善されていった。

苦しみが大きかっただけに、このプリンスには我々は大きな愛着を持っていたのであった。日産と合併後のプリンスを続けて取り扱うか否かを色々考えたが、手放してしまうのはいかにも残念なので、継続して販売すべく日産と交渉をしたが、私が商人として、また流通部門にたずさわる者として、最も嫌いな支払い方法を強く要請されたので、残念ながら断念せざるをえなかった。

しかし、九州地区だけは、プリンス部門を分離して別な場所で販売していたので、独立させ、別会社として取

り扱うことにした。「日産プリンス福岡ヤナセ」という長い社名であった。

長い間大変親しくさせていただいたプリンス自動車販売の小川社長とお別れすることは、私にとって寂しいことであり、また小川社長としても長い目で見た上で、考えられてのご決断ではあったと思うが、心の中には一抹の寂しさを禁じえなかったことと思う。

このプリンスを扱ったことよって得た苦しい経験を生かして、今では当社のセールスマンが立派に成長していることを考えても、プリンスには非常に感謝していることは前巻でも述べた。

自動車業界の再編成は日本国内のメーカーの再編成にとどまらず、私は世界的に再編成が必ず成されるものと確信していた。

一九八〇年代は各自動車メーカーは自国だけのメーカーという立場から、多国籍提携が始まり、これが一九九〇年代になるとヨーロッパのイギリス、西独を除く諸国が共同して自動車を生産する、即ち、無国籍時代に突入するであろうことを私はかねてから予見していた。

約二十年前私が発言した多国籍時代が必ず来るという意見は、日本の自動車業界の人々にはあまり現実的な意見として受けとめてはもらえなかった。むしろ冗談という態度で受けとめられた。

### 三宮いすゞ社長

ところで、日本の自動車業界の再編成について、今でも忘れることのできないのは、いすゞ自動車の三宮五郎社長である。

三宮社長は、終戦直後、昭和二十一年十二月十一日にいすゞの社長に就任され、昭和三十六年十二月三十日に逝去されるまでの十五年間、戦後の混乱時代を乗り切られて、いすゞ自動車を再建された同社の最大の功労者であると思う。また、人格的にも人間的にも私は自動車業界人として最も尊敬していた。



丁度昭和三十六年十二月、亡くなられる十日程前、暮もおしせまる頃、たまたま三宮社長と二人だけで食事しながら、今後の自動車業界のあり方について話し合ったことがある。その時のお話は非常に先見性のあるもので、また、今日の、昭和五十九年の日本の自動車業界をあたかも予見されていたかの如く、非常に面白い内容だったので、ここにご披露することで、多少ご迷惑をおかけすることになる人もいるかもしれないが、私はあえて三宮五郎社長をしのんでこのお話を発表したい。

三宮社長は食事の箸をとられながら、

「梁瀬さん、いすゞ自動車はもうおしまいです」

と冒頭まことに悲観的なお話から始められた。

「いすゞ自動車は川崎の、昔非常に安く買った土地に工場があったため、トラックだけそこで作っていれば、原価も安く、金利もかからず、世界で一番安くて性能の良い製品ができるので、トラック業界では世界一という地位を保てるのです」

「しかし若い技術者は、自動車メーカーであるからにはどうしても乗用車を作らなければ自動車会社ではないと、乗用車を作りたがっています。私はこれに対し身を挺して反対阻止してきましたのですが、力およばずして、藤沢に広大な土地を買い、いよいよそこで乗用車を生産することが決まってしまうました。したがって藤沢の土地の資金の金利から、または乗用車工場設備のため、膨大な資金が必要となるので、この負担がトラックの方におよんでくるのは必至であると思われれます」

三宮社長はさらに言葉をついで、

「我々はメーカーですから勿論工場ができれば乗用車を生産することは技術的にはできます。だけど梁瀬さん、

このできた乗用車を一体誰が売るんですか。いすゞの長い経験でもって乗用車も売れると思つて居るのでしょうか。私はトラックと乗用車の販売は同じ自動車であっても全く異質のものだと思つて居ます。金をかければ確かに乗用車はできますよ。しかし誰が売れるのかということについて考へて居る技術者は何人いるでしょうか。私は技術的にはいすゞで立派な乗用車ができると思うが、結局最後は販売力が問題になつてくると思ふのです」

これは余談になるが、いすゞが乗用車を生産することが海外に発表されると、一番手をたたいて喜んだのが西独のダイムラー・ベンツ社であつた。同社は昔から作つて居るトラックが世界中、特にアフリカ中近東、でいすゞのトラックと技術的、性能的には十分競争できるが、価格的にはどうしても勝てないと言つて居た。いすゞが乗用車を始めるということを耳にして、これでトラックが値上がりするだろう、コストが上がるだろうと言つて万歳を叫んだというような話も聞いている。

勿論、メーカーの技術者が乗用車を作りたがる気持ちにはわからなくはないが、販売、流通ということにまで考へが及んでいたかどうか、疑問である。

三宮氏は、

「もう私の力ではこれを阻止することはできません。趨勢がそうなつてしまいました」

と、非常にさびしそくに話を終へ、そのあとは今後の世界の自動車業界のお話となり、特に私の一九八〇年代の多国籍時代、一九九〇年代の無国籍時代という、その当時としては夢のような話に対しても真面目に耳をかたむけて下さり、

「私もあなたのその考へに大賛成です」

と言つて頂いたこともつい先日のような気がするが、三宮社長は、それから十日後、まことに残念なことに、

この世を去られてしまったのであった。その後楠直道社長、大橋英吉社長、荒巻寅雄社長、岡本利雄社長と次々に新しい乗用車の構想が強くなり、そして遂に岡本社長の時にGM社と提携の契約が締結されたわけである。

自動車産業の再編成、即ち、日産は日産の生きる道を求めて他社と提携し、トヨタはトヨタの生きる道を求めて邁進し、それぞれの道を選ばれて今日に至っているわけであるが、果せるかな一九八〇年代になると私の予見した通り、業界は多国籍時代の様相を呈してきている。

### 国産車の保護

昭和四十年、一九六五年十月一日をもって外車の輸入の自由化が実施された。

この実施の前日の新聞にさえまだ「いま自由化を実行すれば、外車が日本市場になだれこみ、これによりわが国の自動車産業は多大な被害をこうむり、せっかく成長してきた根幹産業である自動車産業が破滅するであろう」という記事を掲載していた。

それほど自由化に対する危惧が強く、国産自動車業界からは決して歓迎されることではなかった。

通産省は日本の工業が戦後の壊滅状態からやっと立直り始めた昭和二十七、二十八年に早くも我が国の国産自動車車の保護育成法案を議会に提出した。その内容は次の通りであった。

一、国産乗用車の設備資金調達のため開発銀行等長期融資の実施

一、小型乗用車の物品税引下げ

三、外国乗用車の関税率引上げ（四〇％～五〇％）

四、企業合理化促進法にもとづく特別減価償却

昭和三十八、三十九年には次のような内容の国産自動車輸出奨励法案がさらに提出されている。

一、輸出振興の為の所得控除制度（メーカー三％、貿易業者一％の輸出額に対する損金算入）

二、輸出保険法による輸出手形保険の新設（信用状のない取引による為替手形が不渡になった場合、手形を買い取った銀行がこの保険をかけておけば、保険金が政府から支払われて損失をカバー出来る）

三、設備輸出為替損失補償法の改正（外国為替相場の変動によつて損害を受けた場合に政府が補償）

四、日本輸出入銀行法改正

イ、海外投資の資金、海外での生産事業資金に対し、金融、融資期限を十～十五年

ロ、輸出市場開拓のため必要なとき、売り捌きが確定していれば契約を結ぶ前でも融資する。

この様な政府のあたたかい保護育成策により国産自動車産業は計画通りの成長、発展をとげたわけである。

これは日本の国の産業経済の発展という観点からは非常に喜ばしいことであつたが、私はあまりにも偏りすぎることを心配し、国産自動車の保護も結構だが輸入車に対する輸入税や物品税を引上げたりすれば将来報復的な措置がとられることを憂慮していた。

日本政府のこのような絶大な保護の下に、国産車は大きく成長し、自由化された時は既に輸入車の入りこむ余地はほとんどないという状況であつた。

子供でも小学生が中学生となり、そして大学生となるまでずっと同じ教育姿勢ではいけないのと同様、ただ甘やかすだけでは、その産業は一時的には発展しても長い目で見た場合にはマイナスであり、むしろある程度力をつけた後は自立し、自分で考え、自分で学び、自己をきたえる方が強い体質を得られると思う。

いつまでも赤ん坊のような過保護の教育は、将来の自動車産業にとっていいものかどうか、私は疑問を感じていた。

このような甘えの性格を身につけて発展すれば自動車産業は近い将来世界から必ず叩かれる時が来ることを心

配していたわけである。

昭和四十一年十月一日、一応自動車の輸入は自由化されたが、輸入車に対する運輸省の検査登録の面では非常にシビアな制約があり、自由化されることによりただちに輸入自動車が増加するということではなかった。

### 日本自動車

昭和四十三年には、私にとって悲しい出来事があった。それは日本自動車の倒産である。

何といっても長い間の自動車業界の歴史を振り返ると、六本木の坂を下り、つき当りの溜池の左側にあった日本自動車、山下下の安全自動車、日本橋のエンパイア自動車、それに加えてヤナセというのが、まだ国産車が日本で製造販売される以前から自動車の普及発達に努力してきた仲間であった。

我々ヤナセがGM、エンパイアさんがフォード、安全自動車さんがクライスラー、そして日本自動車さんがイタリアのフィアットとアメリカのハドソンを取扱っていた。

昔は陸軍がハドソン、海軍がビュイック、タクシー、トラックがシボレーとフォード、そして財界人は当時キヤデラックと並んで最高級車であったパッカードと、大体のマーケットシェアがきまっていた。

この日本のモーターゼーションに大きく貢献した仲間は、次第に時代が移り変わり、創立者の方々はほとんど他界されてしまった。

日本自動車を創立されたのは大倉喜七郎さんであり、大倉系の会社として石澤愛三氏が社長を引受けられ、その後小川菊造社長がつがれ、隆々の成績を上げられていた。戦後まもない昭和二十一年十月に、小川氏は私の亡父梁瀬長太郎および柳田諒三、中谷保の各氏と、現在の日本自動車輸入組合の母体ともいえる日本輸入自動車連合会を組織し、業界の再建に努力されたのであった。

小川前社長にはご子息浩正さんがあり、安全自動車の社長の中谷保氏にも保平さんというご長男があり、私も

梁瀬の二代目であった。

小川さん（二代目）は早稲田大学、中谷さんと私は慶応大学、私と小川さんが同年配であり、中谷さんは私達より二年先輩であった。

いわゆる二代目三人男と業界で呼ばれていたが、この三人がそれぞれ似たような環境に育ちながら、案外違った道を歩いたのである。

小川さんはお父上の小川社長が可愛い息子には旅を、ということとで勉強のため全く自動車に関係のない会社におつとめに出された。その間に小川社長が亡くなられ、急遽日本自動車に戻られ、社長に就任されたのであるが、自動車の商売について経験が不足していたことは、大きなハンディキャップとなったと思う。

一方中谷さんはお父上が七十歳になられても社長として資金面、政策面すべてを一人で処理されていたので、ご長男の保平さんはあまり長い間大樹の下にあって、多少ヤル気を失われていたように私には感じられた。

幸い私は二十九歳で父から会社を引き継ぎ、その後約十年父が会長として口やかましくそばで指導してくれたおかげで、どうにか仕事をおぼえることができた。

三人とも才能的には大差はなかったが、理論家の中谷さん、ゴルフが上手でハンディキャップ1の小川さん、あまり特徴のなかった私という三人は、仕事の面で競争したけれど、互いに信頼し合い、尊敬し合い、助け合っていた。

ところが昭和四十三年、ハドソンが生産されなくなり、フィアットも販売が伸び悩んだため、ヤナセよりも長い歴史のある日本自動車は遂に倒産し、廃業されてしまった。三人組として、これ程残念なことはなかった。

日本自動車の石澤愛三社長は、日産が昭和八年にできた時、日産のトラックを引受けられ、日産自動車販売の

社長になられ、日本自動車から優秀なセールスマンを呼び寄せられた。

この人々が日産の販売の拡大に大きく貢献したのである。

もしも私の記憶が正しければ、東京日産の中島亮会長、神奈川日産の内田慶三さん、大阪日産の小林誠さん、埼玉日産の入山卯八郎さん、即ち日産の四天王といわれた人々はすべて日本自動車の出身であったということである。

余談になるが、昭和八年、日産自動車が出来た時、鮎川義介氏から故会長に販売についてご相談があり、トラックは日本自動車、乗用車はヤナセがお手伝いするという事に決まったが、間もなく満州事変の臭いが次第に濃くなってきて、乗用車の生産中止命令が政府から出されたため、我々はほんの少数を販売しただけで終わった。そのようないきさつから、我々が九州地区でダットサンを販売していた時、日産の本社から九州地区のフィールドマンとして派遣されていたのが甲斐島衛氏であった。甲斐島氏はその後独立されて福岡日産を設立され、長く社長として九州地区において日産車の販売に大きな貢献をされたのである。

甲斐島氏とも私は非常にお親しくつき会わせていただき、福岡に行くたびにゴルフや海釣りにおともさせていただいた。お人柄のよい、とても楽しい先輩であった。

今はもうこの甲斐島氏も私の父も、先代の小川社長も、中谷保さんもこの世を去られ、自動車業界の人達もほとんど移り変っているが、当然のこととはいえ、寂しい気持ちがある。

特に日本自動車の小川浩正君がこの業界から姿を消され、輸入組合からも退会をされ、組合の総会や理事会で顔を合わせる機会が全くなってしまったのは、まことに残念なことである。

安全自動車の中谷保平社長もクライスラー、ダッジの販売から次第に用品の方へ力を入れられていたが、現在

は健康を害されて長く入院されておられるので、私としてはこのお二人と会うことができなくなったことが、なんとはいえぬ寂しい気持ちで一杯である。一人だけ取残されてしまった感がある。

## A I R B A G

昭和五十九年七月、米国の運輸省は、米国内で販売される乗用車の前部座席に自動着装シートベルトか、または衝突時に自動的に脹らんで身体を保護する「エアバッグ」のいずれかの取り付けを義務づける、安全基準の強化を発表した。

私はこのニュースを聞いて、エアバッグについて、ある一つのエピソードを思い出した。

昭和四十年の秋のことであったが、私はソニーの現名誉会長の井深大氏から、小堀保三郎さんという発明家を紹介された。

小堀氏は、自動車が衝突すると、そのショックで瞬間的に脹らむエアバッグという装置を考案され、資金的な援助を井深氏に求められていたのであるが、井深氏は自動車に関することなので、ヤナセが適当であろうということで私に紹介されたわけである。

話の内容が技術的なもので、藤田稔取締役（現監査役）を呼んで一緒に話を聞いてもらった。

藤田氏はもともと飛行機が専門で、戦後東邦モーターズの設立に参加され、同社でGMのオペル、オルズモービルの販売を手がけられたが、縁あって当社に入社された発想の面白い人であった。

小堀氏の話聞いたところ、その発明の原理は簡単で、実用化も可能であると思われた。

しかし、我々は小堀氏がどういう人か詳しく知らなかったので、ソニーの井深大氏が援助される限り、我々も援助しようということを基本的に決定した。

私はその後井深氏とも会って相談し、パテントを所有する会社を設立することなどを検討していたが、小堀氏



は待ち切れず、ヤナセ・ソニーの両社から資金が当然得られるものと思つて、当面の資金として町の金融業者から高利の資金を借りており、いっくも早く資金援助をしてほしいとあせつておられた。

ところが昭和四十一年になって、井深氏よりソニーとしては会社の方針で系列以外の会社には資金援助はできない、と正式にお断わりの連絡があつた。

その時点で小堀氏は個人的に五百万円の借金をかかえ、なんとかしてほしいと当社に來られた。

当社としては最初から井深氏の援助が条件であつたので、降りたかつたのであるが、どうにか助けて下さいという小堀さんの強い願いを断わり切れず、とりあえず既に許可になつていたパテントを担保に五百万円を二ヵ月間融資することにしたのである。

しかしこれは結局期日の四月になつても返済が不可能で、更に二ヵ月延長することになつた。

我々としてもここまで來た以上なんとかこれを実用化しなくてはと色々考えたが、国内は小堀氏がメーカーと交渉を続けるが、海外は当社が全面的に市場開拓するということになり、早速私が実験の模様を記録した十六ミリ映画のフィルムを持って西ドイツに飛び、ダイムラー・ベンツ社を訪問した。その結果ベンツ社は興味と関心を示し、実験をしたいとの申し出があつた。

四月には藤田氏をベンツ社に派遣し、約一ヵ月かかったが、実験は成功し、ベンツ社と実施についての交渉が始まつたのである。

一方、小堀氏が自分で担当した国内市場の方も、日産、トヨタがその有効性は認めたが、各社が別々に小堀氏と契約するよりも、自動車工業会一本として契約するということになつた。

八月には自工会から小堀氏に一千五百万円の前渡金が支払われ、当社に対する借金も一部返済された。

当時米国ではラルフネーダーがGMのコルベアの危険性を上院で証言するなど、自動車の安全性についての関心が高まっていたが、GM、フォード、クライスラーの「ビッグスリー」からも、このエアバッグに興味があるという連絡があり、また藤田氏に説明に行ってもらうことになった。

このエアバッグの原理を簡単に説明すると、シリンドラーの中にある振り子の先が強い衝撃をうけると、シリンドラーの壁に当り、電気が通じ、火薬が爆発してフレオンガスが膨脹し、バッグが脹らむという仕掛けであった。藤田氏はこの簡単な実験装置と、東京で行なった実験をTCJが撮影したフィルムをたずさえて、アメリカの各社で説明をしたところ、全社了解をしてくれたのであるが、問題は支払い方法で、アメリカ側はドイツのベンツ社も含めたメーカーの共同研究を進め、完全に実用化できた時に支払いを考えようと提案してきた。

その頃はまだ外国車の輸入が自由化されたばかりの時でもあり、当社も資金的に余裕がなかったので、何時咲くかハッキリしない花に多額の先行投資をする勇気がなかったので、私たちも躊躇していたが、小堀氏は現金がすぐに必要であったため、この話は残念ながらもとまらずに終ってしまった。

そうこうしているうちに、昭和四十二年の暮になって、国内では自工会と小堀氏との間に正式契約が成立し、特許料三千八百万円、技術指導料一千万円が支払われ、小堀氏も一息ついた様子であった。

その他イタリア、イギリス、オーストラリア等からも引き合いがあり、フランスからは飛行機の設計で有名なブレゲー氏の息子さんからも関心がある旨の申し出があったが、海外の企業はすべて共同研究を主張し、研究成功後に契約するということで、結局すべて成立しなかった。

そのうち小堀氏の方は再び資金が苦しくなりだし、ある日、小堀氏夫妻は息子さんの家でお気の毒にもガス自殺されてしまったのである。

結局この話は悲惨な結末となったのであるが、私はいつかは世界の自動車メーカーがこのエアバッグを採用する時が必ず来るとは思いながらも、当時としては町の一発明家の発明に先行投資を行なう決断はできなかったのである。

### ステラポラリス

#### フランク榊原君

『轍3』で私は、戦後アメリカで教育を受け帰国後活躍されている人々の中にも特に印象の私が彼と力を合わせて輸入したステラポラリスという船のことについて触れてみたい。

強いフランク榊原君の思い出について述べたが、ここで、もうすこし詳しく彼のことで、フランク榊原君のような、面白いと言っては失礼かもしれないが、勇猛果敢でしかも実行力豊かな、そしてえも言われぬ人間的魅力を持った青年は、今後とも日本には現われないう気をする。

ある時、フランクの夫人の妹さんのご主人にあたる柏木さんと、フランク榊原君の思い出話をしたことがあった。

柏木さんも、彼については数々の思い出があり、また困ったことも沢山あったらしいが、今となっては、あれ程面白い人はいなかったということ、私とまったく意見が一致した。

フランクは中学時代に暁星で学び、朝日新聞社の募集した留学生としてサンフランシスコに渡り、現地のハイスクールを卒業した後、ニューヨークのビジネススクールで経営について勉強をしたのであるが、サンフランシスコのハイスクール時代に、当時の厳しい外貨規制のもとで、金の苦勞をしながら一緒に通学していた仲間がブ

ルーチップスタンプの蒲生隆君であり、ハワイでリージェントホテルの社長をしている田中淑郎君、そして新井公民君であった。

彼等は同じ下宿に住み、共に学び、共に遊んだ、苦勞も多いが、楽しい青春時代を米国ですごしたとのことである。

フランク榊原君はニューヨークのビジネススクールを卒業後、日本へ帰国して、一時はフィギュアスケートに熱中して、カリフォルニア・ペア・ダンシング・フィギュアスケートの部門で、優勝したこともあったそうだが、晩年の彼の体つきからは、フィギュアスケートの選手をしていたことを想像することはむずかしかった。多分若い頃はもっとスマートであったのだろう。

その当時、彼のお母様が四谷と麴町で日本旅館を経営されていたが、彼は帰国すると、そこからほど近い四谷のお堀端に「フランクス」というステーキハウスを開いた。

この当時はまだ東京の町に本格的なステーキハウスがなかったもので、この店は非常に繁盛し、当時日本で絶大な人気であった石原裕次郎・長島茂雄両氏と義兄弟になったりして、この頃は彼にとって最も華やかな時代であったと思う。

このビルは現在でも残っており、私は近くを通るたびに彼のことを思い出す。

#### 水野成夫氏の知遇

フランクの仕事に対する熱意と努力に私は敬意を表するものであるが、これは実際にあったことかどうかはわからず、一つの伝説として語られていることとして、ステーキハウス「フランクス」で当時のサンケイ新聞の社長の水野成夫さんが食事をされていた時、ソースが靴の上に一滴落ちた。その時どこで見っていたのかフランクがとんできて、自分の胸の絹のハンカチで「社長、申しわけござい

「ません、お拭きします」と言ってその靴を拭いたのを、吉田内閣当時財界四天王の一人と言われた水野氏は、だまってじっと見おろされていたが、このフランクという男はなかなか見どころのある面白い奴だと、以後彼を大変可愛がったという話がある。

その後彼は水野社長に紹介されて東急の五島昇社長に接近し「東急マリン」というモーターボートの会社を設立し、さらに東急観光も設立し、そこにアメリカのハイスクール時代の友人である蒲生、田中、新井の三君を呼び、共同で経営に当たったのである。

同時に彼は五島社長にゴルフ場の建設をすすめ、神奈川県茅ヶ崎に、今日でも日本一と言われるスリーハンドレッド・ゴルフクラブを完成させたのである。彼はこのゴルフクラブに三百人に限った本当のリミテッドの一流メンバーを集めることに成功した。

その後フランクはステークハウスをビルの建築と同時に閉めて、水野氏の号令によって琵琶湖近くの大津の山に「サンケイバレー」というスキー場をオープンした。

このスキー場はスキーヤーを頂上までゴンドラではなく、エスカレーターで運ぶという変わったアイデアが取り入れられていた。

彼は水野氏から全面的に経営をまかされ、相当の好成績をあげていたようである。

その当時、私が大阪へ出張すると、サンケイバレーの山のなから急いで出て来て、一緒に大阪で食事をした。ホテルの部屋で彼の将来の夢物語をきかされたりしたものである。彼は当時超一流と言われた財界人の水野成夫さん、堀田庄三さん等のおえらがたがヨーロッパへ旅行される時、案内役としてお伴をし、旅行中に彼独特の笑顔とまめなサービスで献身的におつかえしたことで、財界に顔が売れ、皆さんから重宝がられ、彼の存在が

大いに認められるようになったのである。

その後サンケイバレーがサンケイから名鉄に譲渡されたので、フランクは自分のスタッフをつれて東京に戻って来た。

東京で彼は西武の堤義明社長にお願ひして苗場スキー場の経営のお手伝いをしていたこともあった。そこでも世界選手権大会を開催するなど、精力的に活動していたが、その頃彼が六本木にオープンした「ラストライダー」というイタリア料理のレストランも、彼のアイデアらしく、店内には凝った仕掛けがされ、味もなかなかおもしろい、私はよくフランクとこの店で夜遅くまで話しこんだものである。

その当ても彼のスキー熱は非常に強く、フジタ工業の藤田一暁社長に進言して、蔵王にいわれるコンドミニアムとホテルを一緒にしたような「蔵王コンドテル」を建てた。私が戦後間もなく、まだ秀和さんも森ビルさんもない時代に、目黒に自動車のガレージとアパートを一緒にした「モーパート」というものを建てたのであるが、この「コンドテル」という名称は私の「モーパート」からヒントを得たものと思われる。

ステラポラリスの買い付け  
私とフランク榊原君と一緒に仕事をしたのは「ステラポラリス」という船の買

い付けであった。

このステラポラリスはクルージングヨットとして、ギリシアの大金持ちのオナシスのヨットやオランダ国王のヨットと並び称された、スウェーデン船籍の、ヨーロッパでは名の知れた豪華ヨットであった。

ヨットと言っても五千トンの巨体には百室の客室と大食堂、ライブラリー、リビングルーム、プール、娯楽室などを備え、ギリシアのアテネから出発し地中海を巡航し、コペンハーゲンを経てオスロまで、一人約百万円の料金でクルージングするという仕事に就いており、客の大半はアメリカの金持ちのお年寄りであった。

フランクの考えでは、これから日本でホテルを建てようとしても、土地が高くコストがかかるので、これを償却するためには宿泊料が非常に高くなってしまふ。そこでヨーロッパの古い、そろそろ寿命の終りそうな豪華ヨットを買って、これを海辺に停泊させて、レストランとホテルにすれば必ず利益がでるであろう、というものであった。

このアイデアはなかなか面白いので、私も一度この船を是非見たいと思い、早速フランクと一緒にコペンハーゲンに飛び、丁度アテネから着いて停泊しているステラポリスを見たのであるが、真っ白い船体の実に美しい船であった。

私はこのステラポリスがすっかり気に入ってしまい、是非これを購入したいと思ったが、日本のどこにこれを置くかが問題となった。

東京に帰って、この道には一番力のある西武の堤義明さんに相談すると、堤さんも実物を見たいということになり、再び建築家の黒川紀章さんご夫妻も一緒にヨーロッパに飛んだ。黒川さんも大変面白そうだという意見を述べられ、堤社長も乗り気になられ、私はフランクと共に、この船の購入のためにコペンハーゲンから水中翼船に乗ってスウェーデンのマルモにある、ステラポリスを所有しているクリッパラインの本社を訪問した。一九六九年（昭和四十四年）八月二十八日であったと記憶している。

このクリッパラインのオーナーはミスター・ハンセンという実に立派な紳士であった。ハンセン氏は美術品と書籍の収集家として知られた人であり、厳重な保管設備がほどこされたクリッパラインの本社の社長室には素晴らしいコレクションが陳列されていた。

この交渉の時、丁度ステラポリスはコペンハーゲンに停泊中で、船客が全部上陸して観光に出かけている間

を見はからって、ハンセン社長が船の食堂に我々を昼食に招待して下さった。

食事中も交渉の話し合いが続けられたが、私はこの船を買って金儲けをするのが目的ではない。この歴史のある船を数多くの日本人に見せて北欧の文化を日本に紹介したいのだと力説した。

当時丁度アメリカのテンセントストアとして世界的に有名な「ウールワース」の女性オーナーのバーバラ女士が、このステラポラリスに目をつけ、三百万ドルで買いたいというオファーがハンセン社長のもとになされており、我々はそんな高い値段ではとても採算が合わないので交渉は難航していた。

昼食が終り、コーヒーが出された頃、七十歳を過ぎたハンセン社長が立ち上がったピアノのまえに行かれ、いきなり弾き始めたのであるが、これが実に楽しそうに素晴らしかった。私も何もせずじっと座っているわけはいかない雰囲気になってきた。

そこでハンセン社長の演奏が終ると、今度は私がピアノに向い、丁度その頃「上を向いて歩こう」という曲が外国で「スキヤキソング」という名でヒットし、多少知られるようになっていたので、下手ながら、自己流ながらこの曲を弾き、私に同行していた当社の歌自慢の秋口君（現ウエスタン自動車専務取締役）が歌ったところ、ハンセン社長は大変喜ばれて、「日本人にもこんなに楽しくピアノが弾けて歌を歌える人がいるのか」と言ってみる隣に座って一緒に弾き始めたのである。

すっかりムードが和やかになってきたところで、スキヤキソングの最後のフレーズを弾きながら「ミスター・ハンセン、百万ドルで売って下さい！」と一気に叫んだところ、ハンセン社長もつられるように「O・K！」と言われ、この一瞬で三百万ドルの値がついていた船を三分の一で入手してしまったのであった。

私のピアノはまったく自己流であるが、子供の頃から音楽が好きで、レコードを聞くと、すぐその曲をピアノ



で弾いて楽しみながら覚えていた。

青年会議所やYPOの集りで、私は若い経営者諸君に、趣味や道楽を持つなら世界中の誰にでも通用するものにしないさい。ドメスティックな、日本でだけしか通用しない清元や小唄などもそれはそれで結構だが、是非国際的に通用する趣味を持ちなさい、と強く訴えているのは、こんな経験があるからである。

契約は無事完了し、フランクはその船に乗って日本まで回航することになった。

この回航に当っては中村汽船の中村公三社長に大変お世話になった。

私は一足先に日本に着き、三浦半島の沖までモーターボートでステラポリスを迎えたのであるが、はるか沖あいに真白な、美しい船体が姿を現わした時は思わず皆で万歳を叫んだのであった。

ステラポリス号の概要

船名 ステラポリス MS/Stella Polaris

所属(当時) クリッパライン社 スウェーデン・マルモ

建造 一九二七年、スウェーデン・ゴートンブルグ造船所

船籍(当時) スウェーデン・マルモ

排水重量 GRT五一〇トン、NET二六一三トン

速度 一四・七五ノット

全長幅 LOA 四一六・一×五〇・八×一七・〇〇1/2

デッキ数 三

エンジン バーマスター&ウエインディゼルエンジン 三五〇〇馬力 二台

ステラポラリスの利用法について我々がまず考えたのは、丁度当時は大阪万博の前であったので、これを大阪湾に停泊させて、万博の期間中、外国から来る若い人々に安い宿泊料金でホテルとして提供してはどうかというものであった。

早速私は大阪に行き、当時の大阪府知事の左藤義詮さんにお目にかかりお話をしたのであるが、大阪湾は狭く船の航行に支障をきたすということで、結局この話は実現しなかった。

最終的には、ステラポラリスは堤義明氏が社長をされている伊豆箱根鉄道に買い取って頂き、西伊豆海岸の三津浜に固定して、ホテルとして営業することになった。

現在でも三津浜に行くと「スカンジナビアン」という名でホテルになっているステラポラリスの美しい雄姿を見ることができる。

その後、一九八四年のある日、堤義明さんにお会いした時、堤さんから「あの船が大変もうかるようになってきましたよ」とのご報告を頂き、堤さんにご迷惑をおかけすることにならなくてよかった、と安心したのであるが、私としては、ステラポラリスには今でも自分の子供のような愛着を抱いている。

### フランクの死

普通の人なら、一つの仕事が終れば、何かホッととして一休みしたいと思うところであるが、フランク榊原君は一つの仕事が終らないうちに、もう次の仕事を何か始めなければ落ちかない性分の男であった。

ステラポラリスの次の第二号船として、彼は「ナタリー」号というクルージングヨットをヨーロッパから買い付けたのである。この「ナタリー」号はジョンコネリーが主演した「わらの女」という映画に登場した豪華ヨットであった。

彼はこの船を日本に回航してきて、松下電器に二年間の契約で貸したのであるが、その時の彼の考えたアイデアは、この船にナシヨナルの製品を満載し、北海道から九州まで船上展示会を開催したり、新製品の発表等を行なうために使用するというものであった。

二年間の契約期間が終了すると、彼はナタリー号をフジタ工業の藤田一暁社長に譲渡し、藤田氏はこれを広島で経営されている遊園地に据え付けられた。

ナタリー号も成功したので、フランクは第三号として「サンズファー」号を買い付けた。彼はこの船を小林さんという人と共同出資で購入し、沖繩の海洋博に使用することを考えていた。

小林さんという方は、銀座の新橋よりに、今の若い人は知らないかも知れないが、「ショーボート」というキャバレーを経営されていた。この計画は結局うまく行かず、現在でも「サンズファー」号は広島島の呉のドックに置かれていたということである。

第三号船がうまく行かなかったにもかかわらず、昭和五十年、彼はまた次の船を求めてヨーロッパに渡ったのであるが、この旅行中、ギリシアのアテネで肝硬変のため三十九歳の若さで急死されたのである。

「フランク アテネで斃れる」の報を聞き、我々友人は、まさか、あの健康そのもののフランクがと信じられなかったのであるが、日本に戻って来た彼の遺体に対面すると、日本で会った頃のフランクの面影はまったくなく、瘦せおとろえた顔に愕然としたものである。

彼は亡くなる前に、赤坂の山王下から乃木坂に向う道の左側に、「龍村」という古い日本料理屋を買い取って、F・Tビル（フランク・たつむらビル）というビルを建て、地階にレストラン、二階にサウナ風呂を設け、三階、四階は龍村さんの事務所とし、五階、六階をフランクの事務所兼ギャラリーとして経営を始めていた。

このレストランもなかなか味がおいしく、私はよく利用させてもらった。彼がアテネで急死した後、ナイトクラブ「コパカバーナ」のママが買い取り、自分の息子に営業させていたのであるが、この息子さんも、米国旅行中に風邪をこじらせて旅先で急死されてしまい、何か因縁めいたものを感じるのである。

フランク榊原君が四谷にステーキハウス「フランクス」をオープンした時は彼はまだ二十歳の若さであった。まことにみじかい一生であったが、このみじかい人生を彼ほどハデに動きまわり、そして笑顔とともに活躍した男を知らない。まことに華麗な一生であった。

昭和六十年の現在、彼と別れてからそろそろ十年になるが、今でも彼がニコニコ笑いながら「社長、ステキな話があります。もうかりそうな話です！」などと言いながら、私の部屋に飛び込んで来そうな気がして仕方がない。心から彼のご冥福を祈っている。

### 万国博景気と昭和元禄

#### 井上治一氏の死

昭和四十四年十二月二十六日、戦後の混乱期以来の良き相談相手であり、師でもあった井上治一監査役が亡くなった。享年八十二歳であった。井上さんについては『轍1』でくわしくふれているので、それを参照していただければありがたいが、戦後のヤナセを語る上で、なくてはならない人であった。私を一人前の経営者に育ててくれた恩人であったといってもいい。当時社内報「和苑」に私が書いた追悼記が残っているので、ここに掲げておく。

## 井上さん有難うございました

十二月八日朝、和田君から井上さんが御自宅で突然病に倒れたという知らせを聞きました。最近大変に元気そうな顔を毎日拝見していましたので、まさかこんなに早く御病気という事態がおきるとは全く想像しておりませんでした。頭から冷水をあびた様な驚きにうたれました。

井上さんは直ちに御子息の十四郎さんがお勤めの慈恵医大病院に入院されたので、私はとりあえず、井上さんが一番お好きだったお花を枕元におとどけし、翌日病院へおうかがいしました。井上さんはプラスチックのカバーに囲まれ、静かに休んでおられました。御入院中にお目にかかれたのは、多分奥様の特別の御親切なお取計いがあった、私一人ではなかったかと思えます。

その後またいろいろと教えをいただき度いと思ひ、御全快の一日も早からん事を祈っておりましたが、十二月二十六日午前四時三十分、和田君より病院に於て井上さんが薬石の効なく、御家族のお手厚い御看護にも拘らず、おなくなりになったという知らせをうけ、急遽慈恵医大病院にかけつけた時は、東京の町がそろそろ白み始めた頃でした。奥様の特別の御配慮でお別れの御挨拶ができた事は、私として悲しみをこえた幸せでありましたが、今井上さんの御遺体を前にして、長い間わが子の様に御親切をいただいた数々に対し、心からお礼を申し上げた次第です。

本当に、井上さん、長い間有難うございました。いつかは必ずこういう悲しいさびしい時も迎えなければならぬのは人間の運命ではありますが、私にとりましては親父を失った時と同じ様な大きな悲しみであります。

今から早くも二十年になりますようか、昭和二十四年に鎌倉の母が、亡くなられた山本条太郎未亡人から一人

の方を御紹介いただきました。その方はかつて東洋レィヨンの常務をされておられました。追放によって仕事を離れられ、今は晴耕雨読の静かな生活をされておられる由。併し外国のこともくわしいし、貿易や英語にも通じておられ、今後のお宅のお仕事にも十分お役に立つ方と思うので、もしもよろしければお考えになりませんかという御親切な御紹介でした。これを鎌倉の母から聞いた私は、少しでも立派な人材を身の回りに集め、教えを乞いたい気持が強かった時なので、直ちにお願いをしてお紹介を願ったのですが、それが井上さんでした。そして最初は顧問という立場で、所謂何か問題があった時に、御相談に応じていただくという様な、気軽なお気持ちで加わっていただいたのであります。私自身がお話をうかがっている時に教えられる点が多く、自分の師として大いに尊敬ができる方だと確信をえたので、直ちに取締役の一員として是非お迎えをしたいと考えました。そこでこの事を早速会長に御相談したところ、会長は「まず無理だろう、井上さんにはその気はないよ。お願いしてもまずお受けにはなるまい」という様な意見でありましたが、私は井上さんに直接将来のヤナセのあり方や私自身の考えなどを正直にお話して、ぜひお力添えを願いたいことを懇請し、その結果、気持ちよく取締役の一員として加わっていただきました。



故 井上治一氏

当時漸くにしてゼネラルモーターズとの商売再開の話もおき上がり、自動車の輸入業務もぼつぼつ実現の見通しがたち、ヤナセの本格的な仕事がそろそろ始まりかけてきた頃でありました。私は仕事が始まらない間にこれを受け入れる全国的な販売網、サービスネットワークなどを作るべきであると考えましたが、その為には資金がどうしても要りました。

そこで、毎日毎日銀行回りをして、銀行の方々に将来の自動車の夢のお話をすると同時に、実現に必要な資金の協力応援方を懇請する仕事が続けられたのでありますが、私が行くところはいつも必ず井上さんが一緒に歩いて下さり、そして私のそばで常に力強いサポートをして下さったのでした。

さらに、物の考え方、見方とそして勇気ということについて、本当に教えていただいた私のお師匠さんは井上さんであつたと思います。

「仕事をする時は失敗など決してはいけません。失敗はだれでもします。これをおそれて何もしないことが一番いけないことです。勇気をもってやりなさい」

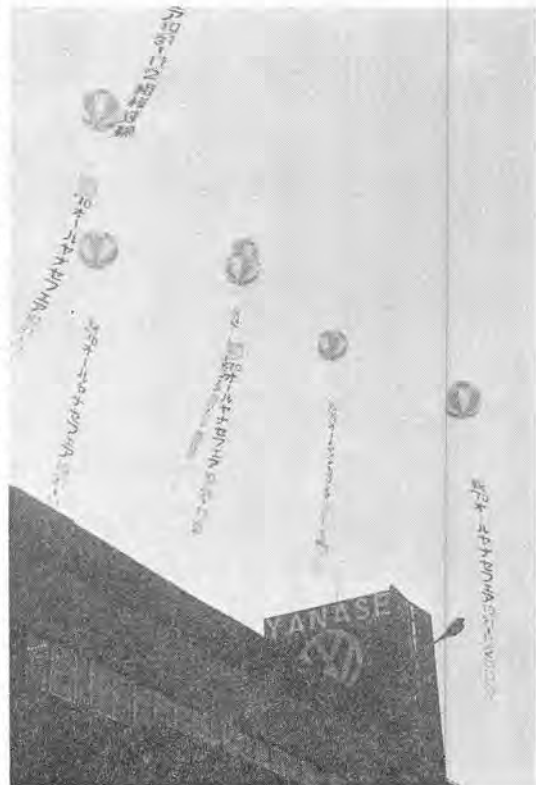
というのが、井上さんのいつも、私に与えられた大きな忠告であり、そして目先の利益を追うよりも将来の大きな利益を得る為のつみ重ねということなども、井上さんに教えていただいた一つの道であつたと記憶します。殆んど日本人がまだアメリカに行っていない一九五〇年に、語学不足を気にしてちゅうちょしている私に「早く行ってらっしゃい」と押し出されたのは井上さんでした。英語もろくにしゃべれなかった私にとって、三ヶ月のニューヨークというものは実につらく、孤独な生活ではありましたが、今になってみれば、私にとって終生忘れることのできない大きな経験であつたと思います。

アメリカのゼネラルモーターズ一辺倒であつた会長と激論の末、会長の反対を押し切って、無断でドイツに渡

り、メルセデス・ベンツとフォルクスワーゲンの販売権をとった時なども、井上さんの大きな支持と賛成と協力があったお蔭であるといっても決して過言ではありません。

仕事を遂行する意味に於て、よく会長とも意見が対立し、明け方まで番町の家で会長と激論をたたかわしたときなども、いつも真中に座られ、だまって二人の話を聞き、いつも私に代って会長に「申しわけありません。私の不注意でございました」と、いってあやまって下さったのは井上さんであり、一度玄関を出れば「社長の考えの方が正しい。大いにおやりなさい。あとは私があやまってあげますから、会長の問題は心配しないで、安心していいと思うことは大いにおやりなさい」といって常に励まして下さったのも井上さんでした。

御一緒に始めた日本テレビジョン(株)なども実に長い間井上さんに御迷惑をかけましたが、井上さんがお元気なうちに立派な黒字会社になり、健全経営ができる様になったということが、私としては井上さんに対して出来



'70オールヤナセフェア



た唯一つの親孝行であったと思います。近頃におきましては、監査役というお立場で、決して毎日御出社いただかなくても度々お願いをしたにもかかわらず、やはりヤナセに対する暖い思いやりと会社に対する強い愛社心で、毎日御出社下され、重役会は勿論のこと全国会議その他に実にマメにお顔をみせていただき、適切な御批判や、御意見をいただいた点は実に多くありました。

社内報を「和苑」とした名付け親も井上さんであれば、毎号の表紙を飾る「和苑」の題字を書かれたのも井上さんであります。あの社内報は永久に残り、今後会社の発展と共に、あの和苑の字は永久に残るものと思いますが、これも一つの大きな思い出だと思います。

井上さんは実におだやかでやさしい紳士であると一般的には感じておられる人が多いのですが、戦後ヤナセを再興させる為に、私と二人であちこち飛び回った時などは、大きな声で激論されたり、時には相手を罵倒されたこともありました。結局必要があれば怒る時には怒り、静まる時には静まるという真の経済人としてのあり方、進み方を示して下さい、いつもお側におった私は身をも



'70オールヤナセフェア

って教えていただいたわけでありませう。常に正しいことを愛し、不正をきらい、まっすぐな人生を歩かれることを希望しておられた井上さんには、私は父親以上に教えられた点が多く、今日ヤナセがあるということも、井上さんの功績が如何に多かつたかということ、今しみじみと、強く胸に感ずるのであります。

その井上さんを今送り出した私は、実に感慨無量、有難かつたというお礼と、父親代りを失つた悲しみと、この二つの気持で胸が一杯であります。よく会長が「私がいなくなると、仕事がうまく行つた時にほめてくれる人がいなくて淋しく思うよ」といわれておりましたが、会長なき後は、仕事がうまく行つた時、私にとって井上さんにほめられることが唯一の楽しみであり、うれしいことであり、張り合いのあることであつたのです。よく全国会議が終つてから、井上さんが側によつて来られ「社長、今日のお話は大変結構でした。立派でした。良いお話でした」とほめて下さいました。人間は幾つになつてもほめられるということは嬉しいものですが、その時にも何か小学生が先生にほめられたのと同じような嬉しい気持ちをもつたものです。

もう私を本当に心からほめてくれる人がいなくなり、ほめてもらつて嬉しく思う人もいなくなつたことは、私にとって非常にさみしいことであり、これからはいよいよ一人だという気持ち、これからは井上さんに教えていただいたことを一人で実行して、立派な仕事をやりとげることが、井上さんに対する恩返しではないかと心に強く期している次第です。井上さん、御冥福をお祈りいたします。そして会長が亡くなられて十数年の間に起きた色々な事々を会長に御報告を願ひ、そして高いところから、今後のヤナセの益々の発展と、私が立派に仕事が出来ます様にお守りいただきしたいと思います。

奥様も非常にお力おとしとは思いますが、けなげにも実によく井上さん亡き後のお家を明るくされる様御努力され、十四郎さん御夫妻を中心として立派な行動をとつておられることは、実に頭の下る思いです。私共も出来

うる限りの御協力をさせていただき度いと考えておりますので、どうぞ御安心をいただきたいと思います。最後に井上さんにもう一言心から有難うございましたと厚く御礼を申し上げる次第であります。

### 第一回研修旅行

昭和四十五年三月七日、オールヤナセ・ヨーロッパ研修旅行団が羽田から出発した。

一行は全国の支店営業所として本社の社員から選ばれた若手の優秀な社員二十九名で、ヨーロッパ五ヵ国、十一都市を訪れ、メーカーの工場見学等を行なった後、三月二十八日、無事に帰国した。この研修旅行は戦後当社として初めて派遣したもので、画期的な出来事であった。亡くなった父は戦前、会社の有望な若手社員十二名を米国に派遣したところ、帰国後次々に退職してしまつたことから、海外研修はもうこりこりだとよく話していたが、私はその考え方には全く反対であった。将来会社を支えていくべき若い社員は、できるだけ大勢海外に派遣し、国際感覚を身につける必要があると考えていたが、会社の販売網の整備、施設の拡充等もやっと一段落し、実現したのである。

今年、昭和六十年十月には第十六回の研修旅行団が出發するが、参加人員は現在まで延べ三百六十二人になる。これまでの参加者で退社した者はほとんどおらず、皆会社の中堅幹部として活躍してくれている。

ここに第一回の研修団に団長として参加した平尾彰成君（現自動車事業本部業務第一部長）のレポートを紹介したい。

### 学ぶべき数々の出来ごと

平尾 彰成

第一回欧州研修旅行に参加して一番強く印象を受けたのは欧州各国の物価が我が国のそれと比較し、非常に高

いという点でありました。各国多少の違いはあり、また我が国の方が安い物も勿論ありますが、平均して二倍の感じを受けました。この事は最近新聞紙上で騒がれている、日本円の切上げの必要性和実施時期が意外に早く来るのではないかとということ、身をもって感じました。

我が国では勤務時間中もだらだら働き、勤務時間中に完成できなかった仕事を残業で処理するという悪習が通例であります。欧州では勤務時間中は一生懸命に働き、時間内に仕事を処理し、従って残業はしない方針の様でした。即ち欧州では、仕事と仕事以外をはっきりと区別しております。

欧州各国で週勤五日制が実施されている事も、勤務時間中を一生懸命に働くという事、及び残業をしないという事を前提として成立しているものである点からみて、我が国に於ける週勤五日制の実施については、根本的な問題が残されていると感じました。

各国ともに土地の面積に比し、人口がすくなく、町



第1回オールヤナセ海外研修旅行

を歩いて、郊外でも、日本ほどの混雑がありませんでした。

各国とも労働力が不足しており、イタリヤ、スペイン、アフリカや東欧諸国の外国人が入って働いており、この様な状態ですから、例えばホテルの食堂のボーイも人数が少なく、一人か二人ぐらいで、きりきりまいして働いておりました。

即ち、最小限度の人間で最大限の効果を狙っており、その結果として高い給料を受けられる事になると思いません。

ドイツのアウトバーンは道路の幅等外観上は日本の東名高速道路や、第三京浜と比較して、さほど優れたものとは思いませんでしたが、全ドイツ国内の各都市を結び、網の目の様になっており、かつ戦前に出来あがったものであるという点に感心させられました。

また、パリの地下鉄にしても、電車そのものは非常にきたなく、日本の地下鉄の方が遥かにきれいでありますが、地下鉄がパリの地下に網の目の様に張りめぐらされ、かつ戦前に出来たものである点に感心させられました。ロンドンの地下鉄も戦時中、ドイツのV2号を避けるための防空壕になると聞いており、その深さは大変なものであるとは知っておりましたが、聞きしに勝る深さで、一番深い場所では地下六十メートルもあり、エスカレーターを乗り換えて降りて行かねばならぬのには驚かされました。

欧州では市内の建物が非常に古く、数百年も前の建造物が至る所にあり、国民は皆それ等を非常に大切にしかつ誇りとしております。これ等の建物が石であるため、現存するのも当然かもしれませんが、ただそれだけの理由でなく、国民が公共物を非常に大切にしているのが、現存している最大の原因ではないかと思えます。日本人も公共物を大切にするという点を大いに学ばねばならないと思いました。

スイスで聞いた話ですが、自動車同士の交通事故はたびたび起るが、自動車と歩行者との交通事故はほとんど起らないそうです。それは前者は全て金銭で解決できるが、後者の場合は前者の場合とは比較にならない程莫大な金額を必要とし、自分の将来を棒に振ってしまうという思想が徹底しているためだそうです。

日本では保険もかけずに自動車を運転し、事故を起しても相手に対し賠償も出来ない例が多く、またそんな事が大手を振って通用しております。

これはヨーロッパのモータリゼーションが数十年も前から発達しているのに対し、我が国のそれは、ここ数年の事であるため、大人と幼児の違いではないかと思えます。

我が国の交通道徳を欧州なみにするには、まず若い人々に対する教育から行なわなければならず、そういう教育を受けた人々だけの世代になるまでは無理ではないかと思えます。

欧州各国では出入国の手続が非常に簡単であり、従って外国との交流も頻繁に行なわれ、表面上は国というより県とか州という感じがしました。我が国は四面を海に囲まれ、陸続きでないため、昔から外国人の出入が欧州程簡単ではなく、その上出入国の手続が非常に複雑であります。我々が今度の旅行で、荷物の税関検査を受けたのは帰国時の羽田一回のみでした。我が国をもっと国際的にし、外国との交流を盛んにするためには、入国手続きや、税関手続を欧州各国なみに簡素化する必要があると思いました。

先にも述べましたが、欧州各国では多数の外国人が入って来て、その国で働いております。その際、一番問題になるのが言葉であります。欧州では語源が同じであるという利点から、外国語を勉強するのが容易ではありませんが、数カ国語を話す人が多数おりました。

日本人もこの狭い国土にありあまる程の人口を持っているのですから、どんどん外国に出て、外国人と一緒に

働くべきではないかと思いました。

その際、国際人としての礼儀を身につける事は勿論であります。日本人が外国語を身につける不利な点を克服して、もっともつと外国語を勉強しなければならぬと痛感しました。

我が国では日中から若者が街にうろうろして遊んでおりますが、欧州ではこのような現象は全く見られません。我が国で日中街中をうろうろしている若者の大部分が、学生や与太者と思われれますが、欧州の同年配の若者は日中何をしているのか、不思議に思いました。しかし不思議に思う事がおかしいのであって、若者は日中勉強しているか、または働いていなければならぬ筈です。この筈であることが日本では行なわれておらず、放置されているわけです。日本の将来を担う若者がこんな事では立派になる筈はなく、この責任は親と教育制度にあるのではないかと思いました。

街が非常に綺麗であることに感心させられました。ドイツでは始終清掃車が街を掃除し、スイスでは早朝六時頃と夕方、掃除人夫が道路の掃除をしておりました。

道路を掃除するから道路が綺麗であるだけではなく、通行人も塵を捨てないことで協力しておりました。

何しろ街に煙草の吸殻が落ちていないのには驚きました。全く落ちていないといえは嘘になりますが、ドイツの街へ出て煙草を吸おうと思いましたが、道路を見て、吸殻が落ちていないので、どこへ吸殻を捨てて良いのか分らず、結局吸うのをやめてしまった程でした。

今回の団体旅行で特に気づいた事は、皆写真を撮りすぎることでした。先方のメーカーの人々が我々を案内して次に移る時に、やたらに写真を撮影するので、列が非常に長くなり、だからし、角をまがる時は先方の人が、後から来る者がわからなくならぬ様、暫らく立ちどまって待たねばならぬ程でした。

写真といえ、フランスで、夜の観光に出かけた時、リドで写真を撮影しても良いかどうか、日本人のガイドに聞いた時、「日本人は乗物に乗った時すぐ寝ること、やたらに写真を撮ることまで有名である」と言われました。

オールヤナセ・海外研修旅行参加者

第1回 所属(当時)

45・3・7〜45・3・28

平尾 彰成	本社	高城 洋一	〃
西尾 昭彦	〃	横田 義雄	〃
上代 殷	〃	成田 高治	名古屋支店
島海 秀一	〃	登古 周二	福岡支店
山口 賢洋	〃	加藤 晴彦	横浜支店
杉若 良三	〃	大原 武	〃
岡崎 博	〃	飯野 喜一	ウエスタン
穂刈 冽	〃	原 昭義	東北ヤナセ
富沢 孝	〃	小松 勇	〃
金井 幸雄	〃	轟木 英一	群馬ヤナセ
白井 康裕	〃	大野 賢	広島ヤナセ
		宇田 哲司	大阪支店
		飯嶋 光雄	〃
		上田 義久	〃



北沢誠太郎	前田悠紀夫	豊泉 博保	大倉 昌雄	古川 進也	明榮 真治	岩坂 博美	河田 恵晴	辻本 京朔	安川 繁	伊藤 恒夫	飯島 勲	46・6・16 46・7・2	第2回	中奥 哲	飯泉 貞夫	沢田 健史
〃	大阪支店	〃	〃	〃	〃	〃	〃	本社	福岡支店	〃	本社			アヅマモーターズ	オリンピックモーターズ	〃

日田 章	田久保光臣	土倉 弘	47・6・14 47・6・30	第3回	土居 孝夫	佐藤 寿昭	杉浦 嘉久	佐藤 俊夫	島田 治郎	荏原 利夫	高山 裕樹	西村 弘	栗田 達雄	高橋 幸吉	木梨久太郎	橋山 浩樹
東京支店	福岡支店	東京支店			本社	名古屋支店	〃	〃	〃	本社	大阪支店	本社	静岡ヤナセ	横浜支店	福岡支店	名古屋支店

竹内	達夫	〃
中島	勝	〃
坂本	好誠	〃
駒井	徹也	〃
横田	文司	〃
三好	修二	大阪支店
加藤	吉久	名古屋支店
望月	秀弥	静岡ヤナセ
広渡	敏政	本社
賀川	繁	大阪支店
松本	寛之	本社
光川	康雄	〃
石田	浩	〃
増山	邦男	東京支店
古田興一郎		大阪支店
河野	季彦	横浜支店
重田	和男	ウエスタン

第4回

48・4・27	大阪支店
48・5・12	大阪支店
河田 稔	大阪支店
遠藤 和夫	東京支店
岡田 義久	横浜支店
平川 元美	ウエスタン
吉村 功	東京支店
長谷川網美都	〃
渡辺 誠一	〃
山梨 功	〃
平 哲夫	〃
松下 鉄男	大阪支店
池田 健次	〃
榊原 宏之	名古屋支店
川原 正寛	福岡支店
田井 讓	横浜支店
水島 哲也	札幌支店
宮沢 昭男	ヤナセ栃木

中島 邦夫	本社
橋本 弘	大阪支店
松崎 雄一	経理部
加藤 正明	本社
田辺 正長	〃
平野圭一郎	東京支店
白岩 忠雄	〃
朝妻秀太郎	〃
杉本 岩男	〃
前田 功二	大阪支店
石川 嘉幸	名古屋支店

## 第5回

49・4・26～49・5・12

矢部 迪男	東京支店
杉本 彰司	本社
中村 信顕	東京支店
佐分利 一	ウエスタン

---

杉本 匡敬	東京支店
西山俊太郎	〃
鈴木 巖	〃
戸口 崇	大阪支店
則武 孝一	名古屋支店
若吉 克也	福岡支店
村井 隆夫	ヤナセ東北
鈴木 文夫	ヤナセ千葉
保坂 文行	東京支店
藪 進	大阪支店
馬渡 健治	ヤナセマリーン
池尻 正勝	福岡支店
堺 史朗	本社
岩本 一郎	東京支店
吉田 寿夫	〃
木樽 和正	〃
近藤 武紀	大阪支店
富板 睦	名古屋支店

## 第6回

河原 光紀	横浜支店
沖 利昭	札幌支店
50・10・3	〃
50・10・19	〃
中西 保	本社
澄田 宏	〃
須貝 信弘	横浜支店
和田 昭生	東京支店
中村謙四郎	〃
黒田 正夫	〃
戸川 計清	大阪支店
森地 寿夫	〃
鈴木 義朗	名古屋支店
毛呂 政孝	ヤナセ東北
美濃部 温	ヤナセ中国
財部 和也	東京支店
武田 忠彦	大阪支店

## 第7回

上山 建	札幌支店
小島 末男	本社
岩谷 英明	〃
山田 伸夫	〃
渡辺 安弘	東京支店
武藤 孝行	〃
三保谷謙一	〃
根立 国夫	名古屋支店
大野耕一郎	福岡支店
51・4・23	〃
51・5・9	〃
柳沢 清一	大阪支店
菊地 敏雄	福岡支店
山脇 誠	ヤナセ静岡
入江 宏	本社
加藤 宣彦	東京支店
牧 信夫	〃

森山 勇	山木 宗昭	武田 哲也	吉見 政春	古田 勝彦	中村 英雄	清水 芳見	齊藤 兵司	福岡 修身	入江 泰男	長井 甫之	榊枝 勝雄	小林 諲二	熊本直三郎	岡田 高德	内田 彰	谷尻 勝宏	国分 憲
ヤナセ千葉	ウエスタン	名古屋支店	大阪支店	〃	〃	東京支店	〃	本社	福岡支店	本社	ヤナセ東北	札幌支店	横浜支店	福岡支店	名古屋支店	大阪支店	〃

守田 末男	吉元 稔	山崎 素哉	佐藤 博	大竹不二男	北村 和夫	中野 治享	吉田 周弘	千葉 恵浩	森 茂夫	井上洋一郎	中山 重夫	上野 政好	寺岡 且浩	齊藤 修	52・9・22	752・10・8	第8回
札幌支店	大阪支店	東京支店	本社	ヤナセ埼玉	横浜支店	福岡支店	大阪支店	〃	東京支店	本社	ヤナセ中国	ヤナセ中国	大阪支店	ヤナセ栃木			

深沢 良郎 ウエスタン  
 佐々木義夫 ヤナセ東北  
 田中 秋義 ヤナセ中国

## 第9回

53・9・8 } 53・9・24  
 後小路 威 福岡支店  
 三樹 保彦 本社  
 石松 茂 大阪支店  
 石川 豊 東京支店  
 小林 郁夫 本社  
 金沢 泰 東京支店  
 斉藤 郁雄 〃  
 安達 一 大阪支店  
 土岐 秀臣 〃  
 田鍋 和正 名古屋支店  
 石本 定輝 福岡支店  
 古沢 鉄也 ヤナセ千葉

大槻 康二 ヤナセ京都  
 川村竹治郎 本社  
 山田 和夫 〃  
 加藤 寛 〃  
 森 正一 東京支店  
 角熊 敏之 大阪支店  
 内村 克人 名古屋支店  
 井上 清 福岡支店  
 若松 和彦 横浜支店  
 鎌田 功 札幌支店  
 吉田 正義 ウエスタン

## 第10回

54・10・4 } 54・10・20  
 鈴木 剣式 名古屋支店  
 西浦 力王 大阪支店  
 井山 正明 東京支店  
 鶴貝 幸明 〃

鈴木 健一	ウエスタン	山田 信夫	札幌支店	年山 博康	福岡支店	森本 征浩	大阪支店	岡島 康彦	東京支店	速見 成生	〃	蓑島 光洋	本社	岡崎 芳紀	大阪支店	安井 博	本社	井上 維	ヤナセ京都	箕輪 良暁	ヤナセ埼玉	長田 寿雄	福岡支店	岡村 義明	名古屋支店	野口 章	〃	瀬野 修萃	大阪支店	小坂橋健一	〃	山本 康清	〃	北爪 宏尚	〃
-------	-------	-------	------	-------	------	-------	------	-------	------	-------	---	-------	----	-------	------	------	----	------	-------	-------	-------	-------	------	-------	-------	------	---	-------	------	-------	---	-------	---	-------	---

第11回

松岡 卓郎	横浜支店	田中淳二郎	福岡支店	大屋 和貴	名古屋支店	加藤 定夫	神戸支店	高国 一博	大阪支店	鈴木 誠一	〃	難波多喜保	〃	細川 正行	東京支店	河合 正志	本社	細貝 章	東京支店	山室 宏造	本社	山内勇二郎	ヤナセ富山	井形 敦	横浜支店	駒田 好二	東京支店	松田 敬吾	福岡支店	55・11・19	55・12・5
-------	------	-------	------	-------	-------	-------	------	-------	------	-------	---	-------	---	-------	------	-------	----	------	------	-------	----	-------	-------	------	------	-------	------	-------	------	----------	---------

56・10・29  
 56・11・14  
 第12回

福田 浩	ヤナセ京都
石川 輝久	本社
桑原 義弘	札幌支店
竹内 治源	本社
岡野 嘉彦	〃
古川 勝夫	東京支店
江野 脇敏宏	神戸支店
野畑 年春	名古屋支店
松田 利幸	福岡支店
福元 弘	ウエスタン自動車
小森 博元	ヤナセ栃木
横山 昭	ヤナセ千葉
神田 明夫	東京支店
池波 邦彦	名古屋支店
佐藤 一人	横浜支店

---

川瀬 矩秀	本社
山崎 勝巨	ヤナセ群馬
津田 弘道	ヤナセ東北
藤原 坦	神戸支店
須藤英五郎	東京支店
田沼 晋二	〃
城取 孝司	〃
生駒 又雄	〃
佐倉 幸雄	大阪支店
井村 周平	〃
桑原 勝太	福岡支店
岩瀬 勇	横浜支店
福島 治彦	本社
浦野 暢養	東京支店
播磨 邦昭	〃
松本 企史	大阪支店
橋本 一夫	名古屋支店
松崎 信吉	福岡支店



林	児玉	高橋	安東	山下	稲葉	村上	加地	三森	富永	杉山	竹末	佐藤	57・10・28	57・11・13	第13回	平野	松永
文男	克	基一	孝	昇	勝祥	男彦	史朗	裕	一冬	博重	長人	公勇	28	11		重雄	隆久
本社	ヤナセ中国	ヤナセ埼玉	神戸支店	横浜支店	福岡支店	名古屋支店	大阪支店	〃	東京支店	ヤナセ静岡	福岡支店	本社			ウエスタン	札幌支店	

山本	黒岩	高桑	沢口淳次郎	広部	臂	59・10・24	59・11・10	第15回	(第14回は都合により中止)	田子侑二郎	山田	伊東	金井登美夫	江俣	星子	岡野	高尾
豊	敏行	洋	洋	光	久次	24	11			悟	賢二	美夫	典央	正幸	孝	康夫	
東京支店	本社	名古屋支店	ヤナセクレジッタサービス	東京支店	福岡支店					ウエスタン	名古屋支店	大阪支店	東京支店	〃	〃	〃	

新井 龍吾	東京支店
堀越 公義	〃
渡辺 雅一	〃
近藤 晶一	大阪支店
篠原 周策	名古屋支店
松本 明	横浜支店
高橋 和男	札幌支店
宮城 光昭	ヤナセ東北
来海 省吉	ヤナセ千葉
国末 博行	本社
鈴木 均	〃
安藤 茂幸	〃
小野寺正博	〃
武藤 豊昭	〃
関野 博一	〃
佐藤 孝雄	〃
岩田 勉	大阪支店
海徳 政治	〃

---

小畑 幸慶	神戸支店
山本 茂夫	ウエスタン
若山 浩	ヤナセ埼玉
桑原 茂	ヤナセ静岡
山内 誠	ヤナセ沖縄

第16回

60・10・22	60・11・9
井上 隆裕	東京支店
生田 弘明	本社
蔵田 喜尋	〃
後藤 隆男	名古屋支店
興梠 真甫	本社
千頭 一晨	〃
須賀登喜雄	アルファレコード
荒木 俊彦	東京支店
吉村 良美	〃
相川 雅春	〃

和田 清一	〃
磯崎 一良	大阪支店
成田 正治	名古屋支店
中垣 達美	福岡支店
三木 仁	札幌支店
大西 保雄	神戸支店
早坂 盛講	ヤナセ東北
萩原 正美	ヤナセ静岡
高橋 政男	ヤナセ京都
栢木 二郎	本社

### ヤナセ・インペリアルシヨウ

昭和四十五年三月十日、二年間の工期と総工費百五十億円をかけて建築中であった帝国ホテル新本館が完成した。ライト氏の設計によるクラシックで落ち着いたムードの旧館がとりこわされ、十七階のモダンな十文字形の新帝国ホテルは、日本のホテルを代表するにふさわしいものであった。特に五千人のカクテルパーティーのできる新しい孔雀の間は、豪華ケンランまことに素晴らしい出来ばえであった。

この新帝国ホテルのオープン第一日目に、当社はヤナセ・インペリアルシヨウを孔雀の間で開催したのである。

シヨウ当日は孔雀の羽根をあしらった真紅のじゅうたんの上にベンツ、フォルクスワーゲン、キャデラックな

福田 浩人	〃
磯 肥	〃
平林 豊	〃
千葉 信夫	〃
岡本 純一	東京支店
馬場 金治	〃
本多 佳夫	横浜支店
小林 俊朗	ウエスタン
山岸 浩二	ヤナセ埼玉
石原 勉	ヤナセ千葉

と三十四台の新車を並べ、たくさんの花でまわりを飾った。

このヤナセ・インペリアルショウでは、約四千五百人の来場と百三十台の受注を得ることができ、大成功であった。

### 小型乗用車の関税引下げ

この年の五月一日に、小型乗用車の関税が、従来の三四%から二〇%に引下げられた。

関税の引下げはそのだいぶ以前から政府内で検討されていたのであるが、実施の時期が問題となっていた。私は前もってほしい五月頃と予測し、横浜デポの敷地にフォルクスワーゲンのための保税倉庫をつくり、千数百台の新車を未通関のまま保管して準備していた。そして五月一日の関税引下げ実施と同時に通関を申請し、全国一斉に「関税引下げ新価格」のキャンペーンを新聞、週刊誌、TV、ラジオを通じて開始し、各地でショウを行ない、フォルクスワーゲンを売りまくったのである。

### 練馬営業所

四月四日には都内四番目の営業所を練馬にオープンした。

これにより、それまで手薄であった城北地区の市場開拓の拠点が完成したわけである。

練馬営業所は約二千坪の敷地に二階建ての事務所、サービス工場、パーツ倉庫等を備えており、当時としては



ヤナセ・インペリアルショウを開催

東京の営業所の中で最大の規模のものであった。

### スチューケトル

昭和四十四年に当社はインターナショナルハウスという子会社を設立して、スウェーデンから「ステラポラリス」という豪華ヨットを輸入したが（このことは九七頁に詳しく述べた）その仕事が終了した後、昭和四十五年に社名を（株）ヤナセインターナショナルと変更し、休業状態になっていた。

丁度その頃、米国のウィリアム・アドラーという人物から、彼が米国で経営しているスチュー専門のレストランの日本におけるフランチャイズを与えるから、ヤナセでやらないかという話があった。

私にとってレストランの経営はまったく未知の分野であったが、面白いと思い、ヤナセインターナショナルで行なうことを決め、早速準備にかかり十月二十八日に赤坂のホテルニュージャパンの向い側に第一号店をオープンしたのである。

我々の企業にとって一番大事な財産はなんといってもお客様である。戦前、戦中、戦後を通じて我々がどうにか発展することができたのは、なんといってもお客様の大変な後援ならびに援助ご協力のお陰であるわけであるが、どんないいお客様でも、毎年、毎月、自動車を取り替えて下さる方はまず考えられない。大体、



ヤナセ・インベリアルショウ会場

昭和四十四年に当社はインターナショナルハウスという子会社を設立して、スウェーデンから「ステラポラリス」という豪華ヨットを輸入したが（このことは九七頁に詳しく述べた）その仕事が終了した後、昭和四十五年に社名を（株）ヤナセインターナショナルと変更し、休業状態になっていた。

平均して二年半で一台ということが考えられる。

そこで、一つの商品を買って、消費して、二番目にこれをまた購入される時間と距離が一番短い商品はなんであろうかと考えると、私はまずタバコではないかと思う。一本目のたばここと、二本目のたばこの間は、割合に時間が短い。そして、なかなかこれはやめることがむずかしい。しかしたばこは、日本では専売公社（昭和六十年以後は日本たばこ産業株式会社）の仕事であり、我々民間人が触るわけにはいかない。

そうなると、それについて一番目と二番目の間の時間的な間隔が短いのは、食べ物ではないかと思う。朝、食事をしたからといって、一日食わずに過ごせるわけでもなく、五、六時間経てば必ず昼の食事、また五、六時間経てば夜の食事と、五、六時間で次の需要が起きるのは食事、即ちレストランの経営ではなからうかと考えていた。

普通のスチューと違い、多分に東ヨーロッパ、東欧風のスチューであり、味はどちらかという濃い方であり、一つのおもしろいアイデアであろうと思ひ、とりあえず、赤坂で、あおいぐというレストランを経営していた、自動車評論家であり、また、レーシング・ドライバールとして有名であった古我信生氏の協力を得て、スチューケトルをオープンしたのが昭和四十五年十月二十八日であつ



スチューケトル赤坂店

た。味もまあまあであり、お客様からも案外に喜ばれ、続いて、昭和四十八年十一月に、六本木の後藤花店の新しいビルに、テナントとして、一階を借用し、スチュウケトル六本木店をオープンしたわけである。その後、フランチャイズシステムで、東銀座・西銀座にもオープンをし、まあまあ成績を上げていた。ところがおかしなことに、日本の方では我々の努力で、営業成績もまずまず、大きな失敗もなく過ごしてきたが、かんじんのロスアンジェルスの本家本元のスチュウケトルのオーナーであるミスター・エルドスが、家庭内の問題が原因して奥さんや子供さん達の協力が得られなくなり、ロスアンジェルスのスチュウケトルの店を閉鎖するのやむなきに至ってしまった。チェンシシステムのレストランの経営はなかなかむずかしいものである。特別な売りものがない、特徴のないレストランは、経営面に大きな問題があり、本家本元がなくなってしまったスチュウケトルは、いづれかという二階に上げられて、はしごをはずされたようなかたちになってしまった。

### ブルーフレーム

イギリスのアラジン社と輸出担当責任者のミスター・ローズ——常に笑顔をたたえ、そして仕事熱心な——彼は、日本にブルーフレームという大きな一つの歴史を残した。その当時はまだ日本にはケロシンヒーターというものが全くなかった時代であり、持ち運びが簡単で、そして全く匂いがないという特徴が、お客様の間で大変に好評を呼び、アラジンのブルーフレームは、お客様皆様方から大変に喜んで買われ、使って頂き、毎年その輸入台数も増加の一途をたどったわけである。

イギリスのアラジン社の社長のミスター・サーグッドは、銀行出身の人であり、まことに堅実な、そしておだやかな、典型的な英国紳士であり、我々ともお互いに心許して、気持ち良く協力をしたりされたりしながら、アラジンのブルーフレームの日本市場における拡販増販に、一緒になって努力することができたのである。

ところが、イギリスのアラジン社ほとんどの株を持っていたのがアメリカのアラジン社であり、アメリカの

アラジン社はイギリスのブルーフレームの日本市場における販売が、好調に進捗すればするほど、何かアメリカの株主の権利を主張するような態度がぼつぼつ見えてきたのである。イギリスのアラジン社は、イランのテヘランに組み立て工場を作つて、またそこでも多数のブルーフレームを製造していたが、アメリカのアラジン社はこのブルーフレームを日本でつくり、そして世界へ輸出するということを考えはじめた。その計画者がアメリカ・アラジン社のミスター・ピオであった。

ミスター・ピオはステューケトルを紹介したり、いろいろと、我々には協力的であり、昭和四十年の会社創立五十周年記念パーティーにはミスター・サーゲッド、ミスター・ローズと一緒に、日本へ来られ、式典にも参加をされた人である。

我々としてもなにかアラジンのために適当なメーカーを日本で捜す必要に迫られていた。また大阪、名古屋あたりでブルーフレームと同じかたちで、同じような模倣品の製造がはじめられ、名前もブルーファイヤーというまことにまぎらわしい名前をつけて発売され、英国大使館からも強く通産省に抗議が寄せられ、結局は製造を中止されたが、当時、このケロシンのヒーターを国産するに当って、全くブルーフレーム型でないものを作りあげ、技術も優秀であり、人間的にも信頼できる、大野日佐太氏が社長をしていたフジカをわれわれは選び、そしてアラジンとフジカの両社の販売技術面の提携を、斡旋したのである。

これが昭和四十五年の十一月二十七日であったと記憶している。

まず、アラジンとフジカが、相互に技術を公開し、共同開発をすすめて、石油ストーブの新しい機種を開発する。二番目には、共同開発した新機種には両者のブランドをつける（アラジン・フジカとつける）。三番目にはフジカの製品はヤナセがアラジンに輸出し、アラジンの販売網を通じて世界的に販売する。ただし、英国製のア



ラジンの製品は従来通り、ヤナセが日本国内で exclusive にこれを取り扱う、というようなことであった。

これははじまる頃から、消防庁から、地震に対して、ブルーフレームがある程度傾斜した時には自然に火が消えるような装置を考えるようにと要望があり、そこで地震に対してブルーフレームが自然に火が消えるような装置を開発すべく努力をしたが、全く地震のないイギリスの技術屋に、地震とはどんなものかということの説明からはじまる、我々の苦勞、努力は大変なものだった。イギリスのアラジンの生産担当の技術者は、地球が動く、家が揺れる、なんてことがあるのかといって、まず、地震というものを感じたことも、受けたこともない人々に、*earthquake* (地震) の説明が非常にむずかしく、苦勞をしたわけであるが、とにもかくにも、地震で多少ブルーフレームが揺れた時には、上からふたが *automatically* に落ちて、火が消えるというものを作ることになった。成功をし、これの開発に努力をしたのである。その結果コストが思いのほか上がり、ブルーフレームの販売価格を大幅に上昇しなければならなくなってしまった。従って、ブルーフレームの販売も、今までと同じように毎年、上昇するということがむずかしくなり、日本国内での流通を一手に一任された我々ヤナセは、ブルーフレームの将来性について非常に疑問を感じるようになった。

そこで昭和四十八年六月一日、アメリカ・アラジンのミスター・ピオは、何とかして日本で、アラジンを作るべく、大日本インキ(俗称ディック)の川村副社長に話をし、フジカの製品を大日本インキで販売すれば、ヤナセが販売するより、何倍か何十倍かたくさん売れるであろうということ、日本アラジン株式会社をディック(大日本インキ)が設立し、これにフジカの大野社長が加わったのである。私はこれが成功するとは思えず、流通販売から手を引いたので、この会社とは関係がなくなり、完全に日本アラジンからヤナセグループが離脱したのが昭和五十年一月十日であったと思う。その後、今日では、大日本インキでもアラジンの販売は行なっておら

ず、日本からブルーフレームというものが消えてしまったことは、英国のアラジン社の大株主であるアメリカ・アラジン社のミスター・ピオの日本市場に対する大きな失敗であったと、私は個人的に考えている。

あれだけ日本人から愛されたブルーフレームという名が、全くなくなり、今日では、日本の電気メーカーや各メーカー、数多くのメーカーが年間約八百万台近いケロシンヒーターを作り、世界中に輸出していることから考えると、アメリカ・アラジン社の焦りと、無経験な大日本インクとの提携を強引に行なったミスター・ピオの、あやまった日本市場に対する政策がこの結果を産んだと思う。

尚、この一切に終始たずさわった青山穆君の思い出を聞いてみた。

### アラジン・ヒーターの思い出

青山 穆

梁瀬商事(現在)の商事事業部(現)が英国アラジン社のオイルヒーターの日本総代理権を獲得したのは昭和三十二年(一九五七年)の年末であった。当時、この種の商品は不要、不急品として輸入外貨枠はきわめて厳しく、所謂優先外貨証(リテンション・カード)を輸入申請書に添付の上、雀の涙ほどの外貨枠を頂戴するような状態であった。

アラジン・ヒーターの記念すべき輸入初年度、昭和三十三年(一九五八年)の輸入台数はブルーフレーム・ヒーター一九二台、リトルジャイアント・ヒーター三〇四台の計四九六台であった。当時のインバー・リサーチ社(後のアラジン・インダストリーズ社)の輸出部長であったナルド・ローズ氏(齢八十九歳にして今なお壮健、折に触れて文通中)が来日し、故沢田社友を介して私を訪問され、その結果三井物産はじめ有数企業からのアプローチを蹴って、当社と手を結ぶに至ったことは今なお私の記憶に新しい。

ブルーフレームに代表されるアラジン・ヒーターはユーザーの喝望にもかかわらず、翌三十四年（一九五九年）も輸入規制が続き、ブルーフレームを主体にアラジン・ヒーターの輸入量は一〇〇〇台をわずかに超える程度にとどまった。輸入開始から三年目、昭和三十五年（一九六〇年）に至り、ようやくオイルヒーターが輸入自動承認の該当品目になるらしいとの情報をいち早くキャッチ、私はこの時大きなギャンブルを試み、輸入代金支払は船積書類到着後の条件で一挙に一八、〇〇〇台を発注、そして事実上の輸入自由化がオイルヒーターに公表されたのは書類到着の直前というスリリングな思いを味わった。

その結果、他の輸入オイルヒーターより確実に一シーズン早くアラジン・ヒーターは大量輸入に成功、抜群の品質、性能もあって、たちまち日本市場を席巻することになった。

アラジン・ヒーターが生み出した数々の神話は燎原の火となって日本全国、津々浦々に浸透、ピーク時の輸入量は一シーズン十万台に迫る勢いを示した。

ヒーターを満載した本船が到着すると、製造事業部があった高浜工場にトラックを集め、大島仁夫常務はじめ商事の全員が開梱、点



アラジン・フジカ技術提携。サーグッド  
アラジン 社会長、大野フジカ社長と

検の上即時デパートはじめ全国の販売店に出荷するという、うれしい悲鳴が続いた。

その後、地震発生国ゆえの数々の規制がオイルヒーターに及び、アラジン・ヒーターもその例外ではなく、多くのユーザーから高い評価を得ていた簡便にして堅牢なデザイン、経済性や使い勝手などの良さが、耐震自動消火装置と称する複雑な装置の為に減殺される結果となった。地震を知らぬ英国のアラジン社に、これら一連の規制に対応させることは物理的にも不可能と判断、昭和四十八年（一九七三年）に至って、アラジン社のサーゲッド社長と協議の上、当時国産オイルヒーターの一方の雄であったフジカ㈱（大野社長）をパートナーに加え、ヤナセ、アラジン、フジカの合弁会社を設立。昭和五十年（一九七五年）に当社のアラジン・ヒーターに関する商標を円満裡に大日本インキ化学工業㈱に委譲するまでの期間、当社は一方に於て合弁会社の事実上の経営責任とフジカ柏崎工場でのアラジン・ヒーター国産化を管理すると同時に、他方では全国へのディストリビューション活動を続けた。この間、日本熱学工業㈱倒産によるフジカ経営危機への支援を含めて、至難の時期であった。当社における通算十八年間にわたるアラジン・ヒーターの歴史は、期間累計一二〇万台の販売実績を背景に「いいものだけを世界から」をまさに輸入商社の立場から成しとげた事実を物語っているものと自負している。そして二十七年前にわずか四九六台のアラジン・ヒーターを本邦に紹介したことが、今日輸出を含め六〇〇―八〇〇万台の大産業に成長した国産オイルヒーターの起爆剤となったことを思うとき、私は今改めてとても大きな役割を果たした満足感に浸っている。

なお、合弁会社を引継いだ大日本インキの関係会社のディック家庭機器㈱は結局累積十億円の赤字を残し、昭和六十年八月に清算手続に入った。アラジンの製品が日本市場から完全に姿を消してしまったことは、誠に残念なことである。そんなことで、現在はもうブルーフレームとは縁がなくなってしまったが、一緒に仕事をした英

国アラジン社の社長のサーグッド氏や輸出担当副社長のローズ氏とのおつき合いの思い出は、今でもとてもなつかしく私の心の中に残っている。

### ウエスタンビル・芝浦会館

昭和四十五年度も順調に業績が伸びたが、社業の発展にともない本社事務所が次第に手ぜまになってきた。

そこで、老朽化の著しいウエスタン自動車の建物をこの際新しく建て替えることにした。同時に当社の敷地に隣接する芝浦会館と協議をして、同会館の建物を新しく建て替えて、当社がその一部を区分所有する話がまとまった。

この二つのビルの地鎮祭がこの年の年末に、続いて行なわれた。二つのビルの工事が同時に進められ、両者が調和を保ちながら一体感を出すように設計された。ウエスタンビルは地下一階、地上六階鉄筋コンクリート造りで面積は延べ四、八〇〇平方メートルで、芝浦会館ビルは地下一階、地上七階という規模であった。

### 埼玉ヤナセ

東京の人口のドーナツ化が進み、神奈川、千葉、そして埼玉といった周辺のマーケットが次第に大きくなり、当社としても、より一層の拠点の整備が重要な課題とな



ウエスタンビル地鎮祭

ってきた。

埼玉県はそれまで特約販売店の（株）埼玉モーターに販売をおまかせして、前年の夏には資本参加すると同時に役員も派遣し、提携を深めていたが、より積極的に同社を援助するために、昭和四十六年の二月一日より当社の関係会社とし、社名を埼玉ヤナセと変更した。

埼玉ヤナセ発足当時の概要は次の通りであった。

所在地 埼玉県与野市

資本金 一、二〇〇万円

役員 取締役社長 熊谷茂（現ヤナセ専務取締役）

専務取締役 渡辺昭（現ヤナセ特約販売店部長）

常務取締役 田端栄世

取締役 今村均（現ヤナセ常務取締役東京支店長）

取締役 森山知彦

監査役 鎌田俊男（現ヤナセ取締役人事部長）

埼玉ヤナセ設立の一ヵ月程前に千葉ヤナセが設立された。

千葉ヤナセ

同社はヤナセの全額出資による関係会社であるが、実際に営業が開始されるのは当時稲毛海岸に建設中であった新社屋が完成してからということになっていた。



練馬営業所

千葉ヤナセの概要は次の通り。

所在地 千葉市稲毛海岸

資本金 一、〇〇〇万円

役員 取締役社長 梁瀬次郎

常務取締役 伊藤恒夫（現ヤナセ横浜支店長）

取締役 今村均（前出）

取締役 伊藤鉄之助

監査役 成毛信次（現TCJ社長）

沈滞ムード 前年昭和四十五年の万国博が終わった頃から、あれだけ長く続いた好景気も終り、経済は沈滞ムードが感じられるようになってきた。

相変らず私は仕事のため世界中をいそがしく飛びまわっていたが、なんとなく世界の経済の大きな変化を肌と感じ、社内報に次のようなレポートを発表した。

### 欧米に吹く“労働意欲減退”の風

#### 変化への予感

毎年六月ごろ、来年度の本業の仕入れ計画や、これに伴う価格政策などすべての打合わせにヨーロッパへ行くのが、私の年中行事の一つであった。

しかし、ことしの六月から七月までの約一ヵ月を越えるヨーロッパの旅は、本業の自動車に対するきまった仕

事のほかに、何か来年度、早ければことしの秋ぐらいから、世界的に大きな変化が起きるのではないか。特に世界的な大きな動きの一つに巻込まれる日本の今後のあり方に、従来と違ったすみ方、考え方があべきではないかということ、ことしの正月ぐらいから、いつものように、私の皮膚と毛穴からひしひしと感じていた。

それが一体何であるのか、それが一体どんな形で日本に押し寄せてくるのか、またそれに対してわれわれはどう対処していかなければいけないのか、何か一つでもいいから結論を見出してきた、という気持ちで非常に強くあった。

一カ月のヨーロッパ滞在中に、例年のきまった仕事を先に片づけながら、一人でも多くいろいろな人に会い、ものの考え方や、現在の世界のあり方、特に今後の自動車産業のあり方などについて、腹藏ない意見をたたかわすことができた。

ことに、いまから数年前にたしかアメリカのハーマン・カーンが書いた、日本が東で大国になり、欧州ではスウェーデンが大国になるというような内容の本があったはずである。この一つの欧州の代表的なチャンピオンとしてえらばれたスウェーデンについて、今度は時間を十分にとり、大勢の人に会って話を聞いたところ、一つの新しいスウェーデンの動向というものを見たような気がする。



千葉ヤナセ



## スウェーデンの場合

一般の人が知っているように、スウェーデンという国は貧富の差がなく、一人一人が最も幸せな、豊かな生活をしているということ、世界からうらやましがられている、たしかにそのとおりであるが、それが長くつづいた結果、新しい一つの動向として、事業を始める資本家または経営者、すなわち事業家がスウェーデン国内で事業を始める、自分の国に投資をするという気持ち非常に薄らいできていると思う。

どんな仕事でももちろんリスクはあるが、このリスクと戦ってりっぱに利益をあげたとしても、とても税金が重く、またこれにうちかつには非常な苦勞、たとえば社会問題または労働問題といったむずかしい問題に大きなエネルギーを使わなければならない。

そういうことから、それぞれが苦勞をして、そしてリスクな仕事をする、その結果、たいしたもののが得られないということで、もうスウェーデンの自国内での投資意欲、事業意欲というものが、ここ一、二年で急速に落ちてきた。

むしろもう一步進んでしまつて、現在やっている仕事もできればこれを売却し、このカネをスイスの銀行にあずけてスイスに逃避し、自分自身の幸せを得ようという気風が資本家、経営者の間に非



富山ヤナセ新社屋

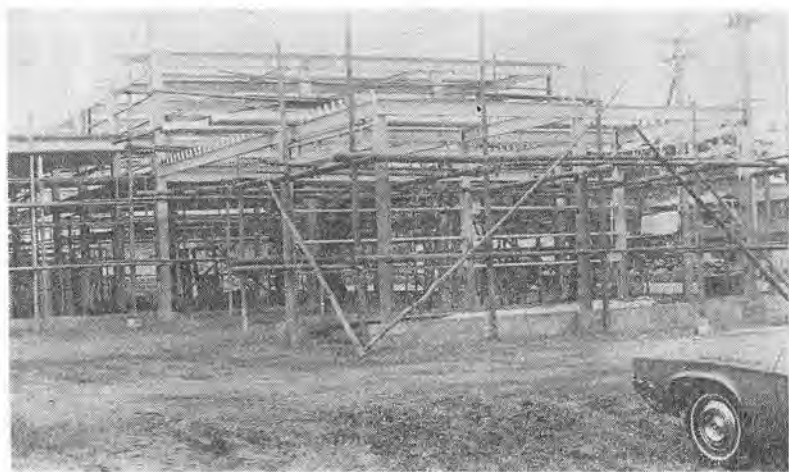
常に強く見受けられるようになった。

いふなれば、事業家も、勤労者も、一般の社会人もすべてが、きょう一日が幸せに過ごせればまず結構というような、何か目先の小さなしあわせに満足しているような気がしてならなかった。

こういうことから、何かしらスウェーデン人とスイス人にインディペンデントマインドというか、または個人的な意欲というか、そういう点での類似点を非常に多く見出したのであるが、こういう国がいままでハーマン・カーンがいったような大國に、十年先にはたしてなれるかどうか、私は大きな疑問を持っている。

と同時にスウェーデンにおいても、欧州諸國が共通した悩みとしてもっている労働力の不足が、輸入労働力によって補われているために、スウェーデンの一流の生産工場においても、スウェーデンの労働者に比べて外国人労働者が非常に大きな割合を占めている。

このために、この国がいままで自慢してきた技術、精度の高い製品が、決して粗悪品とはなっていないけれども、多少こ



で精密度という点で心配される点が出てきたようである。

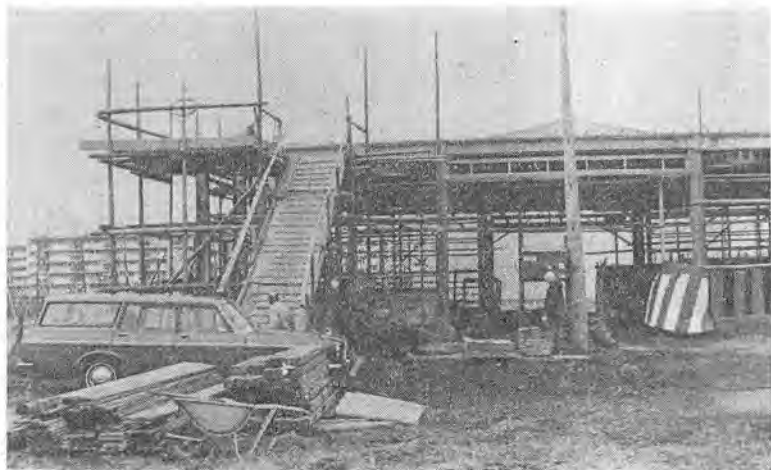
こうしたスウェーデンの姿は、何もスウェーデン一国に限ったことではなく、アメリカにも同じような傾向が当然見受けられると思う。

### アメリカの場合

つまり、空襲を受けていないアメリカは、昔からの生産設備を使っているため、鉄鋼にしても石油製品にしても、おのずからコスト高になってしまい、基幹商品のコスト高がアメリカの全商品のコスト高にも結びつき、輸出に非常に大きな悪影響を及ぼしているのである。

そして貿易の収支が非常に苦しい立場に追込まれている。そのうえ、いろいろな社会問題や労働問題があるので、アメリカの資本家も事業家も、アメリカ国内でまた新しい設備投資をすることに對してたいへん逡巡していると思われる。

この一つのあらわれとして、ゼネラルモーターズが日本のいすゞと、またクライスラーが三菱と、というふうに、アメリカ国内の投資に比べて安くて安全で、技術の練度があつて、生産性のある日本に對する投資のほうが、なおベターで、ひき合うというふうな気持ち根底に流れているから、直ちに大きなメ



千葉ヤナセ社屋棟上式

リットは期待できなくても、日本へ投資をする、また日本のメーカーと協力するという姿になってあらわれてきたのではないかと思う。

### ドイツの場合

反面、ドイツを見ても、残念ながら政府がかわってからは、政府と、財界、金融界というものが何か歩調がそろっていないようである。したがって、ドイツのマルクの問題にしても、三者の意見が全く相反しているような姿であるが、このドイツにおいていま非常に大きな問題になっているのは、やはり労働力の問題であろう。

労働力の不足を補うために外国人労働力を輸入することは、西ドイツが先鞭をつけたのであるが、技術の程度がドイツ人の半分にも及ばない者にアパートを提供し、足代も払い、そして給与もおおむねドイツの労働者の七割は払わなければならないために、それまで百の力を發揮していた西ドイツの労働者諸君が、何かしらはからしくなってきた、非常に技術のすぐれた労働者が、七割というところまで何となく力を落としてしまい、これが一般の能率の向上にも大きな悪影響を及ぼし、これがまたコスト高の問題にも結びつき、これによって輸出が非常にむずかしくなってくる、というふうな現象を起こしているようである。西ドイツのおもなる生産工場においても、外国人労働者の占めるパーセンテージは非常に大きなものであり、これがなければ生産は絶対にできないけれども、一方で非常に大きなマイナスをきたしていることは、ドイツのだれもが認めていることである。

### 日本の場合

こういう状態をヨーロッパの中で静かに見て考えると、私は日本の国産自動車産業にとって、いまこそ最も大きなチャンスが来たような気がする。もしも日本の自動車メーカーが、いままでと同じように日本人の手でまじめに生産されたならば、私は世界の自動車業界に非常に大きくこれを伸ばすことができるように思う。

幸いにして日本は労働力を全く輸入していない。と同時に日本のまわりには韓国、台湾、マレーシア、インドネシア、シンガポールといったような、まことに豊富な労働力を持つ国がたくさん数えられる。日本のメーカーがこの余剰労働力を十分に活用することができたならば、私は日本の今後の十年というものは、注目すべき大飛躍が必ず来ると思う。特に今回ヨーロッパで感じたことは、ヨーロッパのすべての人々があらためて日本ならびに日本を中心としたアジアゾーンの国々を、非常に注目し始めたことである。

今までは、地球の反対側だということで、欧州人の日本に対する本当の高い知識、深い理解が案外すくなくなかった。ここへ来て日本ならびにアジアゾーンを見直すという姿を一べんに乗り越えて、目を見張り、そして注目し始めていると思われる。

十年の急激な発展に、そろそろむずかしい問題が出てきたような感じがするが、それだけに、いままで過剰ではないかと思われるくらい自信の強かったドイツ人が、このむずかしいときに、日本の急激な成長に対して驚異と尊敬のミックスした感じで見えるようになってきている。

そこで、そのように世界中から注目されてきた日本のこれからの十年というものは、私はやりようによってはたいへんに大きな飛躍をするのではないかと思う。

日本が将来の十年で飛躍するか、または飛躍ができないか、その分れ道は、いかなればことしから来年の間できまってしまうのではないかとさえ思われる。

### 国際的な視野

もう一つは、先に述べた労働力の豊富な近隣諸国に対して、いかに気持ちよく仲よく、そして日本に協力してもらえような体制をつくるかということではないかと思う。幸いにして輸出はどんどん伸長しているので、一九七一年の年末までには百億ドルもの外貨がたまるのではないかとさえい

われているが、いまさら輸出を押えたり、制限するようなことはなく、どんどん働き、輸出をし、これでかせいだ外貨でアジアゾーンの近隣諸国に病院を建ててあげたり、公園をつくったり、学校を建てたり、そしてその国民に少しでも幸せを分かち与えられるような施策に、五億ドルでも十億ドルでも思い切って使っていくような勇気のある政策をここで打出すことができれば、私は十年先には、日本という国は非常に大きく飛躍するような気がする。

もう一つは、いまここで、日本の急激な発展に対して世界から賞賛されてはいるが、同時に当然、ねたみも覚悟しなければならぬ。このねたみの感じをなくすためには、日本人が自分の国のこと、自分の会社のこと、自分自身だけの幸せを考えないで、もう少し大きな、国際的な視野、国際的なものの考え方に切りかえていき、日本人同士の競争や、抜けがけの巧名な商売は一切慎重にみたいものである。

とくに、輸出をふやすためには、彼らからきらわれぬように、少なくとも日本における輸入税、物品税などは、世界の標準にまでこれを下げる準備がなければ、もしもアメリカなどで、電機製品や、繊維や、自動車などに対して輸入制限に踏切られた場合には、えらいおおきな打撃を日本経済は受けなければならないと思う。



昭和46年5月、'71オールヤナセ野球大会

この大きな打撃を受けないためには、やはり先方が喜ぶようなことを少しは日本ですてあげなければならぬ。これはあくまでもギブ・アンド・テイクの精神で進まなければいけないと思う。

### イギリスの場合

また、今度のヨーロッパ旅行中にイギリスにも滞在したが、理屈や学問は抜きにして、また、数字は全く抜きにして、何となく私の皮膚と毛穴に感じたことは、イギリスの毎年毎年の下落状態も、どうやら足が底へ着いたような気がしてならなかった。

道を歩く英国人の歩き方も、去年に比べて少し早くなり、また英国人の顔にもいままでの諦めのムードから、もう一ぺん盛上ろうというふうなムードが感じられた。

第二次世界大戦の終りごろの、チャーチルの命令によるダンケルクの奇跡の退却ではないが、何かああいう最後の線になって英国が昔からのブリティッシュ・スピリットというものを再確認し始めてきたような感じを受けた。

しかし、それでもやはり極端な社会保障の整備によって、国民が昔に比べてたいへん怠け者になっていることだけは事実である。

けれども、それが一番先に始まっただけに、立直りも一番早いのではないか。

足が落ちるだけ落ちて、どうやら底に着いたという感じを受けたのは、私だけかもしれないが、これから英国の動きを決してあなどったり、軽視することはよくないことだという気がした。

それが、今回の欧州をまわった中でのもっとも強い印象であった。

## 世界経済の曲り角

## 臨時全国会議

昭和四十六年の夏頃から私は世界の経済が何か大きく変化するような予感がし、販売の計画全体について再検討する必要があると思ひ、八月二十日に全国の販売担当責任者を本社に召集して会議を開催することにした。その準備もほぼ終り、会議を四日後に控えた八月十六日に、いわゆるニクソン・ショックと言われているニクソン大統領のドル防衛策、すなわちドルの金交換停止、輸入課徴金制度等が発表されたのである。

私はやはり来るべきものが来たという感じを強く持ったが、急遽会議の内容を変更することにし、臨時全国会議とし、販売担当者のみならず、全国の幹部社員を召集して次のような私の考えを発表した。

## 小売重点主義を貫徹

本日は、支店ならびに関係会社の責任者の方々にお集まりいただき、来たるべき一九七二年をどうむかえるか、私の考え方を理解していただきたいと思ひます。

八月十日までに、小売の第一線部隊の人達から、今期はどの位販売ができる見込みかと、その数字を集めました。そして、その数字をもとにして本日の会議をすすめようと思つていたところ、八月十六日のニクソン発表というところで、あの時点の会議の目的と本日の会議の目的とは、たいへん大きな差ができて、あるところでは話が食い違い、あるところでは重複し、共通点もある反面、大きな違いもあるようになってしまつたわけです。



まことにお話のしにくい、進行のしにくい会議になってしまいました。より一層明確に私の考え方を分かっていたかのために、本日の会議を召集したあの時点で私が何を言いたかったか、そして、八月十六日以降は何が言いたいかをお話し、食い違っていた点は捨て、共通点を拾うようにしたいと思います。

### 国際情勢の変化

最初の召集の時点でお話ししようと思ったことは「実業の日本」にも少しふれた通り、私が今年の六月から七月にかけて欧州をまわってきた時に感じた四つの点であります。

- 一、国際金融の変化がごく近いうちに起きる。
- 二、スウェーデン、ドイツ、アメリカといった先進諸国の企業意欲の減退。
- 三、ドイツは自国がすでにピークに達してしまっ、これまでのような発展は期待できないと、経営者や、資本家、金融関係の目がアジアゾーンに注目し始めてきた。特にその豊富な労働力とマーケットに注目している。
- 四、今まで世界共通の生産第一主義が流通第一主義にかわってきた。

一九七二年は日本にとっても会社にとっても、重要な一年であります。将来の栄枯盛衰を決める年になると言っても過言ではないで



昭和46年9月に板付サービスセンターがオープン

しょう。

この一年をどう処するか皆さんと話し合っただけだと思ひます。

八月十六日のニクソンの新しい経済政策の発表によつて、日本は大きな影響を受けることになりました。

それに対して日本政府は周章狼狽し、適切な手を打てない状態です。

政界財界の指導的立場の人達は、甘い考え方でアメリカを見ていたと思われまふ。

日本自身、非常に過保護の中でヌクヌクとGNPだけが伸び、輸入税、物品税は自分のところだけに都合の良いことを考へて、必ず自由化すると約束しながら、実際に行なう時は条件つきといふこそくなやり方で欧米の反感を買ひ、それに対する自覚も全くなく、レジャー、レジャーであけて浮かれて居るのに対して、当然のことが起きたといえます。

ともあれ今回のニクソン声明が日本にとって大きなショックであつたことは事実であります。

今後の情勢は、円切上げかフローティングかという、二つの見方がまだ国内で対立していますが、もし日本が一〇%以上の切上げをするということになれば、アメリカは輸入課徴金を撤回する用意はあると思ひます。そして、日本が円切上げをするなら、ドイツはすぐ後を追つてマルクの切上げをするでしょう。イギリス、オランダ、ベルギー、フランスも追随してくると思われまふ。アメリカにすべてを助けてもらった恩がえしを、日本が躊躇して居るので、欧米の恨みを買つて居るのが現状であります。

結局はすくなくとも一〇%の切上げはされるであらうと思われまふ。それだけでなく、アメリカは資本の自由化、貿易の自由化、を強く推してくると思ひます。

この場合輸入税、物品税の減税をしなければならなくなるかとも思ひます。

したがって、一九七二年モデルの新しい商売に突入するにあたって、円の切上げ、マルク、ポンドの切上げ、輸入税、物品税の減税と言った不確定なものの上に立って一年の計を立てることは、非常にむずかしいことでありませぬ。

ニクソン声明前に来年の需要見込を提出した支店、関係会社の責任者は今実に困っていることと思います。

数日前と今日では情勢が違うので、あの数字をとりかえて欲しいと思うだろうと察せられます。しかしこの数字は参考にするつもりでありますから、神経質に考えないでほしいと思います。

さて、これからニクソン・ショック後のいろいろな心配があると思われますが、大半の人は過保護の時代は終わった、これからが実力主義の自由競争であるともみています。

また、国際貿易は急激に縮小されることはないと思うが、輸出はやりにくくなるといえます。

輸入をしている我々は輸出業者より恵まれた立場にありますが、輸出が悪くなれば、全般に不況になるでしょう。不景気になれば、いくら輸入に恩恵があったとしても、売れなくなりませぬ。実力のあるところは良いが、売れなければいくさに負けるしかありません。こういう状況が一九七二年なのではないかと思われませぬ。



高松宮を迎えて、オールヤナセフェア

さて、私が最初に召集した時に申しあげようと思って  
いたことは、生産第一主義から販売第一主義に世界の動  
向がかわってきていることと、当ヤナセにおいても、御  
第一主義から小売第一主義にかわるべきであるというこ  
とです。

小売重点主義というのが一九七二年のスローガンであ  
り、すべての力を小売に集中します。

私の小売重点主義とは、小売の担当者がより一層働き  
やすいようにし、全力をお客さまの方にむけるようにす  
るということでもあります。

### 販売体制の充実

今の支店長の顔は、六割七割お客  
様の方をむいて、残りの分は本社  
の方をむいています。本社への気があるからでしょ  
う。これではいけないのです。一九七二年の姿勢として  
は不適當であります。そこで、すべての小売の連中の顔  
を、集中的に全くお客様の方に向けてください。これが小売重点主義なのです。

また、地域的に考えますと、大阪支店は実に立派な成績を上げてくれ、名古屋はついに利益が一億円を突破い  
たしました。横浜はあと一息で一億円になります。福岡も健全な黒字経営になりました。



昭和45年札幌でブレオリンピックが開催された

このように地方の営業はすぐれているのに、東京はこの本社の建て物の中で卸との混合で働みにくい感じがします。そこで、十月一日からは東京支店を設置しようと思います。

東京支店長には今村君にあたってもらいます。なお今まで当社の役員構成から見ても、管理、卸から役員が出ていたが、こんどは小売の方からも役員を選びだすつもりであります。

とにかく、一九七二年には立派な成績をあげることは至難のわざと思えます

その中で、不景気のあたりをそれほど受けないのは、個人所得ではないかと思えます。個人所得は会社が不景気になっても、惰性で春闘には会社は賃金アップをしなければなりません。個人収入が増えれば、個人支出も当然増える。そこでわれわれは個人支出を自当での商売に重点を置かなければならないでしょう。

とにかく一九七二年は最も大事な年であります。誰が政策を立てても、当たるか、はずれるかの差が大きいのです。どんなに慎重に考えても結果は一九七二年の大晦日だけであって、その前には結果は分らないのであります。

したがって、この一年をすむすに当たっては、皆さんでご相談をすることは結構ですが、私はあえて、この一九七二年の一年間の全責任を私自身が負うつもりであります。

すなわち、私が徹底的にワンマン政策をとると決めました。そして皆さんを引っぱって行くことにしました。いろいろ会議して、議論して相談している間に、取りかえしのつかないことにならないように、私が全責任を負い、物事の決定は短時間でなされなければなりません。会して議せず、議して決せず、決しても行なわぬことは愚の骨頂でしょう。

一九七二年に処する原則的な決定は、私が徹底的にワンマンで行なうということにお許しを願い、ご協力願い

ます。

勿論ワンマンということにはいろいろ深い意味がありますが、私の肉体的な年齢から言いましても、定年をこえた五十六歳という年齢は、本当に命をはって働くには最後のチャンスであると思うし、あとの若い人達に譲っていくためにも、一九七二年でつまづくというわけにはいかないのであります。

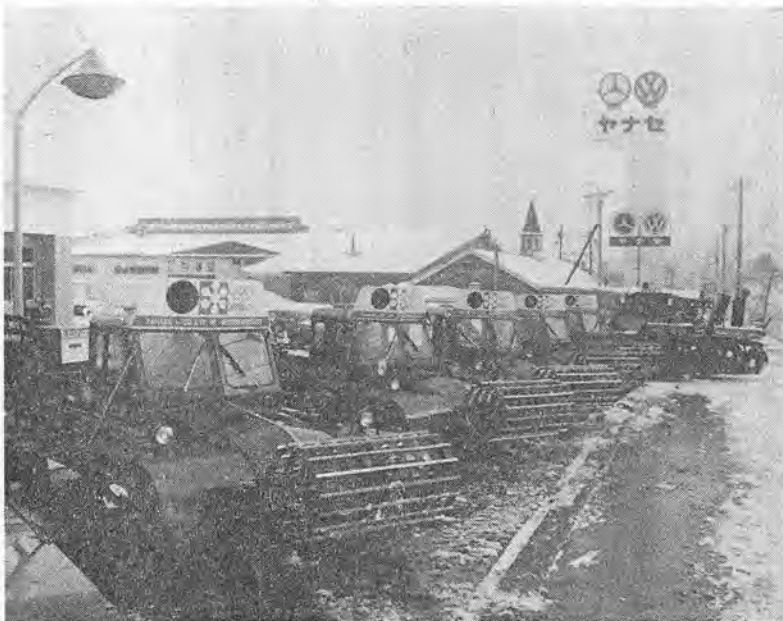
それほど私は来年一年間を大きく感じ、非常に重大であると肌身を感じるわけでありませう。

多少今までのやり方に相反するかもしれませんが、原則に違反もあるでしょう。

どうぞその点はお許し願いたい。私は試合に勝たなければなりません。

命をはってやるからには、多少の原則にはずれることも私は恐れません。

一年間、命をはっていくことが一番。二番目として小売に重点をおくこと。



昭和46年2月の札幌プレオリンピックでヤナセの雪上車が活躍した

成績の上がない小売の第一線の責任者はどんどん代ってもらう。御の方からも、管理関係の方からも、小売にむく人があればどんどん交替することもあります。

それ程、小売に重点をおきます、ということが二番目であります。

### 東京支店の開設

三番目には東京支店を十月一日から始め、今村君を東京支店長に任命し、今村君は八月三十一日までに東京支店の組織図を私まで提出してください。さらに九月いっぱいまで東京支店の販売活動ができるように態勢を整えてください。そして、十月一日より活動開始します。

東京支店については、今までにも東京販売部とかいろいろそれに代わる名称はありましたが、五支店に対抗するかまえを見せるには、東京支店がふさわしいのではないかと思えます。五支店のみなさんにとっても、東京の小売部門が同格同列の支店として発足することは、精神的に非常によいと思うのですが、いかがでしょうか。

どうか会社の運命は、六支店の小売部隊、関係会社の小売部隊、販売店の小売部隊にかけられていることを強く認識してください。

これが会社の運命を右左すると言っても、過言ではないと思えます。

東京支店の開設にあたって、はじめは練馬、多摩、世田谷の営業所を独立会社にして、若い人も常務にして、三つを自由に競争させることも考えたのでありますが、どうも東京都内で共ぐいが始まるのは困るので、これは見合せませんが、こういう意向があるということをお忘れしないでほしいと思えます。

今村支店長の指揮で十月一日より出発ということにしてくださいと思います。

なおこれからは販売ということが非常にむずかしくなってくるので、サービスに関して、各小売の支店長はもう一度基礎から勉強をし、サービス態勢の強化に心を配っていただくと同時に、これはひとつの小さな例であり

ますが、十月一日よりサービスにみえたお客様に対しては、注文を口頭で絶対に聞かないで、目の前で注文書を書き写し、お客様にサインをもらい、コピーを現場にまわし、出来上がった時に責任の完了の判を押し、お客様のとこりに持っていくという方式を採用してください。

このようにコピーをつけた紙で注文をとるよう、十月一日から各支店統一のもので実施してください。

さて、六支店としてスタートするに当たって、八月から九月までに、六支店の経理を一目瞭然にわかるように統一する必要があります。同じ目盛りで、基礎の単位を合わせて、明瞭にわかるようにしてください。

また、各支店長は沢山自動車を売りたい、店を黒字にしたい、それによって賞与も多く出したいと非常に業績評価を気にしているように見受けられます。

ある支店は新しいサービス工場を作った、そのために土地を買って工場を建てた。だから借入れ金が増え、金利も増えるでしょう。そのために積極的な施策を打った支店が利益が減って業績評価がさがってしまうのはあまりにもおかしい。またある支店は何もせず、一步も前進しないでいたために、業績評価が良くなったとしましょう。新しい土地も買い、新しいサービスステーションもつくらないで、じっとしていて業績評価は良くなるということはないはずです。

前進するためには、新しい投資に対する金利に対しても、臆することなく決断するための措置をとります。

さらにもう一つ、新しい設備投資に関して、本社に稟議を正式に起こして、本社が必要と認めて、これを買う時は、それに対する金利は十月から本社が三年、または五年持つことにします。

金利を忘れて、目先だけの近視眼的な利益を追及しては、前進できない。生きたヤナセのネットワークはできません。



## ヤナセビル新館

前の年から建築  
が始められてい

しかし無謀にやっつけていいわけではありません。またその金利は、二年、三年ということについては、弾力的でなければいけないと思います。

こういう点まで本社の方で考えていきたいと、したがってそのことで本社の顔色を見たり、ご機嫌取りをしたりの無駄なエネルギーを使うのはやめましょう。それをすべてお客様の方向けましょう。とにかく小売に全力をかけていただきたい。

そうお願いするからには本社の方はこれを勘案して業績評価をします。必要な設備投資に対する金利は本社の方で持ちましょう。一方的に六支店だけを働かせるわけではなく、本社の方もそれに対しておなじようにそれ以上の受け入れ体制をつくるつもりであります。



ヤナセビル新館が昭和46年9月に落成

たヤナセビル新館は、九月二十二日落成、竣工式をむかえた。地下一階、地上六階鉄筋コンクリート造りで、延べ面積約五千方メートルであった。

臨時全国会議で発表した東京支店の発足式は十月一日新装なったヤナセビル新館の第一会議室において行なわれた。東京支店は今年で十五年目を迎えるわけであるが、発足以来今日まで全国の支店のリーダーとして活躍してくれている。

### 日本列島改造論

昭和四十七年は円切上げ、日中国交回復、ベトナム和平など内外の情勢がめまぐるしく変化した一年間であった。

この年の外車業界全体について言えば、物品税引下げに振りまわされた一年と言っても過言ではないと思う。戦後政府は国産自動車の保護育成のためにとくに大型車には四〇%という高率の物品税を課していた。

日本の貿易黒字が問題となってきた昭和四十六年春、日米首脳会談で、当時の佐藤首相はアメリカ側から物品税の引下げを強く迫られ、国会通過を条件に実行を約束していたのである。



東京支店発会式にて、今村支店長

我々外車ディーラーは今度は法案成立まぢがいらないと思ひ、ディーラーの中には四十七年早々からその分を見込んで値引きして販売していたところもあった。

ところが、この法案は野党のつよい反対で、結局流れてしまったのである。

こんなことからアメリカは、日本は口約束だけで実行しない、有言不実行、あるいは総論賛成各論反対ばかりだと、次第に日本に対し不信感を抱くようになったのではなからうか。

日本経済は前年のニクソン・ショックによって暗いムードで始まったが、それを吹きとばすようにこの年の七月に田中角栄新総理大臣が「日本列島改造論」とともににぎやかに登場したのである。

輸入製品に対する風向きが変化してきたのもこの頃からであった。

戦前戦後一貫して輸入は悪、輸出は善と官民あげて輸出促進、外貨獲得に夢中になっていた日本は、気がついてみたら貿易の極端なアンバランスで、世界中から非難され、あわてて黒字減らしに躍起になり、急に輸入促進が声だかに叫ばれたしたのである。

この年は景気回復と個人需要の増大から輸入車の販売は好調であった。しかし、後半は物品税引き下げ法案が成立しなかったため、売れ行きが鈍化し、晴のち雨の年であった。

当社はこの年が丁度第百期に当たっていたが、ニクソン・ショックにいち早く対応して打った施策が効を奏して、会社始まって以来の好成績をあげることができた。

### 第百期営業成績

この年の秋、恒例の全国会議を開催し、私は、次第に複雑にそして難しくなってくるこれからの環境を乗り切るために「複数販売主義」の考え方を発表した。

## 複数販売主義を新方針に―昭和四十七年秋 全国会議

すがすがしい秋の中で、こんなにさっぱりしたい気持ちで全国会議を開くことが出来るのは誠にうれしいこととあります。

我々は昨年の十月一日から、本日まで一年間、ほんとうに皆で力を合わせてベストをつくしました。

その結果、会社が始まって以来の成績を上げることが出来ました。

第百期というひとつの大きな転換機の一年に、立派な成績を上げることが出来たのは、誠に同慶の至りであります。

ただひとつ残念であったことは、この記念すべき百期に私の良き友人であり、会社の今日をもたらした協力者であった専務小林万寿夫氏を失ったことは、今期中一番の痛恨事であったと思います。

全国会議に先立ちまして、ここで小林万寿夫氏のみ霊に心からありがとうございますと全員で黙禱をささげたいと思います。

さて、この一年間、私が定め私がかかげた「賞与をより重く、より厚く」のモットーはほぼ達成されました。

これは全国の全社員のご努力、ご協力のたまものであります。

この席をかりて厚くお礼申し上げます。

今、振り返ってみますと、この第百期は、昨年八月のニクソン・ショック以来大きな世界経済の変動の中にありました。

円の切り上げ、マルクの問題、目前には多くの問題を抱えており、日本中の報道機関が、あたかも日本経済は

崩壊寸前であると伝えていたその時、私はこれからは日本の輸出が伸びるといふ考えを基本に、すべての商品の仕入を行ないました。

本社の幹部諸君とよく協議し、適確な状況判断、状況把握により決められた最高方針に間違いはなく、これらの変動を乗りきることが出来ました。

この方針を受けてたった全国の支店、並びに関係会社の諸君が立派にこれをやりとげてくれたおかげと申します。

本日は第百期の大晦日であります。その日に後悔が全くない立派な成績を上げることが出来たことは、私としてこれ以上の喜びはありません。

世界の動きはこの一年間、ニクソンの訪中あり、ベトナム戦争は大きくなり、小さくなり、小さくなり、小さくなり、最近では日中の親交が深まるなど、このめまぐるしい世界情勢に我々も対応すべく、世界の動向を正しく見、正しく掌握し、また日本経済の動向をすみずみまで正確にとらえながら、明日からの第百一期を迎えなければなりません。

私も今年は実に多く世界の国々を駆けまわっております。

そこで気づいたことですが、アメリカの復興が案外早く、そのスケールが大きいこと、その反面、ヨーロッパでは労働力の不足が生産意欲を減退させて、ヨーロッパ全体の老化現象的な傾向が強く見られるのも新しい動向ではないかと思えます。

その中で日本の歩み方は世界中の国から最大の関心をもって見つめられています。

私は、日本の円の動きには十二月一日以降、二月の末までに何らかの変化ありとみています。

この一年の為替の動向、円の問題、マルクの問題、国際情勢に対する私の見方はぼぼ的中していたと自惚れています。

したがって明日からむかえる第百一期もいろいろと大きな変化もあると思いますが、我々はこれをあくまでも冷静に見つめて見間違えることのないようにしたいと思います。昨年立派な成績を上げることが出来たその要因に販売重点主義の新东方針、東京支店の誕生があげられると思います。

そして支店長を始めとする東京支店全員が常に全国の指導的な立場に立ち、大きな考え方で各支店をリードしてくれたこと、大阪、名古屋、横浜、福岡、札幌の各支店が東京支店と一緒に協力して私の打ち出した販売重点主義をよく理解して行動してくれましたことが、第百期の成功につながったと思います。

#### 新しい経営方針

さて、第百一期に対する経営方針を申し上げます。

昭和四十八年度は明るい一年であると思います。これは三つの基本条件から言えます。

ひとつは日本経済の見通しはますます明るく思います。

基幹産業は上昇し、生産拡大の方に向かうと思われまます。

また、日本列島改造論なんていうところから、国家の財政投資は大幅に増額をされることでしょう。

二つめには、今まで長い間、日本の国の政策として輸出が重点であり、輸出こそが日本を繁栄させるという考え方が、最近では輸入に比重が移ってきました。

この輸入に重点を置くという政策は今まで全くなかったことで、この時期に我々がめぐり会うことが出来たのは幸せだと思えます。

三つめには、昔から土農工商という言葉がありまして商人は常に一番下とされてきましたが、最近では流通と

いう名に変わり、生産も大事ではあるが流通ということは無視出来ない。さらにその流通も科学的な流通機構を考えようという傾向になってきました。

このように現在の我々にとりまして、これら三つのことはすべてプラスとなります。

これほどのチャンスにめぐり会うことは又とありません。私は商人としましてこれ以上のやりがいのある一年はないだろうと思います。

と同時に三つの条件が三つとも良いからといって幸せが自然にやって来るといふ甘い考えは捨て、むしろ第百期よりなおいっそう積極的に、オールヤセグループの安定を一举に築く必要があると思います。

急激な成長だけを望んでいません。安定した成長をこの第百一期に築き、将来、若い人達の時代に安心して繁栄出来るような強い基礎を作ってしまいたいというのが第百一期の方針であります。

そしてより一層積極的に取り組んでいきたいと思いません。

この積極的というのは今までと同じに、六支店を中心に営業重点主義という方針を貫いていきたいと考えております。

また、全国的に出来ましたショールームの完備ということも、さらに必要に応じて拡充し、ショールームセールスに力を入れていきたいと思えます。

人事管理におきましても間接人員を増やさず、出来れば営業の第一線にひとりでも多くまわして販売重点主義を貫いていきたいと思えます。

しかし、私は車のセールスは化粧品とのセールスとは違うと思えます。

ただセールスの数を増やして戸別訪問をして売るべきではないと思っております。車は世界中がショールーム

セールの時代であります。

一挙にシヨウルームセールスに移行はできなくとも、徐々にそうすべきであると私は数年前から考えてそれに近づけてきました。

しかし、シヨウルームセールスと一口に言っても、自動車、冷蔵庫、ガスレンジというハードウェアだけ並べておいてお客様をシヨウルームに誘い込むことには非常に弱いわけでありませぬ。

そこで、何かこれらの商品を取り囲むような工夫がないものかと考えた結果、銀座営業所でコーヒーコーナーを始めまして、お客様の誘致を考え、それが横浜にも出来、札幌にも、大阪にも出来るというように次第に数が増えてきたわけでありませぬ。

さらに、私がこの春考えたことは、二百円のコーヒーから百万円の車の間の距離が長すぎる。その間の商品の段階が必要と考え、イタリアとフランスの最高級のドライバーズウェアを入れることにしました。

自動車をかうお客様の着るスポーティなお洒落着をあつかい、いままでヤナセに関係の薄かったお客様の層をブティックによって呼びかけてみようと思ひます。

我々の手に入っていないかったお客様を新たに動員するにはカジュアルな、そしてやはりヤナセらしい最高級のお洒落着というものを新しいソフトウェアとして取り入れてみようと思ひまして、今年の五月から九月にかけてヨーロッパに出張した時ローマで、イタリアで最高級といわれるお店と契約をむすんできました。

英国のウィンザー公が愛用の大変由緒あるお店、バティストーニの商品を輸入すべく契約をしてみました。

日本中ヤナセ以外のところにはありません。ヤナセで輸入して、デパートや日本のブティックに卸すつもりもありません。ヤナセのシヨウルームだけに置き、お客様を誘致する手段と考えております。



とりあえずオイルヤナセの九カ所のシヨウルームにだけ置きます。そしてヤナセに行かなければバティストーニは手に入らないという方法で行きたいと思えます。

バティストーニを買いに見えたお客様を、車のセールスマンが「これをお召しになったら車はこの方がお似合いになります」と車の方にもっていく。またこの商品の代金をすぐ現金でいただくのではなく、「明日お届けします」と住所をお聞きし、新しいお客様の名前と住所を得るということにも十分使えるし、お届けする時に、冷蔵庫、ガスレンジ、車と、幅広い販売の戦略にも使えるのではないかとブティックを取り入れてみました。

さらに私はこれからのセールスのあり方を徐々に従来ものから変えてみようと思っています。

多少冒険であるかもしれませんが、また、多少のデメリットがあっても私はあえてやろうと決めました。

それは、従来の単数販売主義から複数販売主義に移行をしたいからであります。

小売のセールスは一週間何も売れなかったということ



ローマ、バティストーニの店

をなくしたいと思っています。

たとえば、今までは支店のGMを担当しているセールスが、キャデラック0、シボレー0という週があったと思います。

これからは、一週間のうちたとえGM車がゼロでも、ガスレンジ一台でも、ネクタイ一本でも必ずヤナセの商品を一品は売ることで行きたいと思います。キャデラックが売れるセールスマンにネクタイ一本、セーター一枚売れないはずがないと思います。

ひとりひとりの心意気です。その積み重ねが大きな利益に結びつくのです。それが皆さんのボーナスをより厚く、より重くと関連するのです。

複数販売ということは、VWのセールスは全力をあげてVWの販売に当たっていただきたい、が、お客様が注文書に判を押した後「失礼ですがこのネクタイの方がよろしいのでは？」と言ってもよいということです。そのために販売促進部にオールヤナセ全商品の説明の書かれた、プライズリストを併用したポケットサイズのカタログを全国のセールスは勿論、經理の人間にも管理職にもサービスマンにも配布し、複数販売に移行するにはその資料を考えて作成するよう指示しております。



名古屋観光ホテルにブティック店オープン

ヤナセのネットワークは、ひとつとしてむこうから入り込んだものはありません。我々の非常な努力で得たものばかりです。

そのネットワークの形は出来あがりしました。来期からはその出来あがった形に魂を入れていかなければいけません。

その魂とは複数販売制なのです。

しかし、複数販売とは与えられた本業の単数を百%完遂した後のプラスアルファで、VW、ベンツ、キャデラックその他何でも注文書をとったあとから活動するものです。

また、お客様にアプローチする手段として、プラスアルファの方からまわるのもひとつの方法であります。

私は脱本業というのには嫌いであります。私は終始一貫、本業第一であります。本業を第一とするためにソフトウェアでいろいろなものを売るのです。ヤナセは自動車の商売をなお一層やりよくするために多角経営をするのであります。

その考え方を末端まで誤解をしないように伝えてください。

さて、第百一期の第一試合は十月、十一月、十二月に行なわれるヤナセハイグレードフェアにあります。

変動の多い現在の世界情勢の中にあつては来年のことははっきり



昭和47年10月13日、名古屋支店東営業所オープン

わかりません。

まず第一試合から勝っていかなければなりません。

この三ヵ月でやれるまでやってしまわなければなりません。ことしのフェアは見せるフェアではなく売るフェアです。全員で積極的に販売していくフェアにしたいと思います。

また、ヤナセカラーも決まりました。多少派手な色かもしれませんが、フェアの開催でお客様の度胆を抜こうというつもりでやってみたいと思います。

社内的には事務の簡素化、外には複数販売で将来を見る経営をしたいと思えます。

最後に私が申し上げたいことは、会社というのは経営者の顔が違いうように、それぞれの会社の顔があります。経営方法があります。

私は私の考えを持ち、誰にも負けないくらいの勉強をし、方針をたてております。しかし、世の中は毎日毎日変化しています。経営方法も新しい組織のあり方もめまぐるしく変化しています。私が昭和二十年に社長に就任した頃のヤナセの規模と今日のヤナセの規模とでは経営態度が同じであっていいとは思いません。

会社が大きくなり、人数も増え、売上げも増えてまいりますれば会社の運営は組織によって行なわれるように移行しなければならぬと思っております。

私はワンマンといわれています。しかし、最終的に全責任を負って物を決めるには、オールヤナセをリードしていくためには、組織を超えた行動が結果的には良い成績を上げる場合もあります。

しかし、現在と将来のヤナセの姿を考えますと、私はそろそろ将来のために組織で運営することを準備しようと思っております。急には出来ません。ですから私のワンマン経営の中に徐々に将来の組織で行なう経営を築きあ

げていこうと思っけています。そしてきょうの経営、明日の経営というように二つの方法で今後考えていきたいと思っけています。

### 新拠点

前年発表した小売重点主義の下にこの年は積極的に拠点の拡充を行なった。

北九州の黒崎センター、福岡支店の住吉営業所、同じく板付サービスセンター、そして七月一日には札幌支店の中央営業所が開設された。また、横浜支店の関内営業所をオープンしたのもこの年であった。

### ソニー

五月にはソニーと提携してソニーが開発したブデケシステム関連機器の販売を開始した。この年に就任した。

十一月二十八日稲山孝英君が副社長

### ドライバーズウェア

秋の全国会議ですでに発表したように、十月

からドライバーズウェアの販売を開始した。

我々商人にとって、お客様は王様であり神様であり、有難いお人といつも感謝している。しかしどんな素敵なお客様でも、毎日、毎週、毎月、自動車を買って替えて下さる人はおられず、平均二年半に一度の割合でご注文を頂くケースが多い。

その二年半の間にお客様の環境はいろいろ変化



ソニービデオシステム

する。従って何かでセールスマンは常時お客様と接触を保っているかねばならない。私は戦後すぐに、これからの日本は奥様方の威力増強顕著となると考え、まっ先にウエステイングハウスの電気冷蔵庫、洗濯機、電気毛布、掃除機等の家庭用品を輸入販売した。

その後自動車の輸入販売の仕事が再び軌道に乗ってくると、服装品をドライバーズウェアと勝手に名づけて、イタリア、フランス、デンマーク、アメリカ等から仕入れ、年二回ファッションショウを開催してお買上げいただいた。

お車によく似合う洋服をおすすめするためにファッション商品を新設したのも今から約十年前であった。

大きな利益はとも期待は出来ないが、数多くのお客様によくご利用いただいていることは誠に嬉しいことである。

皮製品はパリのモラビト。シャツ、ブラウス、洋品類はパリのシャルベなどの品を一手販売しているが、特にシャルベはナポレオン三世のシャツ、マリー・アントワネットのブラウスを製造した古い歴史を持ち、いずれも誇り高きオーナーによって経営されている。

彼等はアメリカや西ドイツの自動車メーカーの最高幹部とは全く味の違う風格をそなえている。毎年彼等のお



昭和47年4月3日、東京ロータリークラブから警視庁にミニパトカーを寄贈

店に行き品選びの仕事も面白いが、この誇り高きオーナー達と話をすること自体が大変たのしいことである。

毛皮のコトレアもフランスで最高と言われ、このご主人も勲章を三つもっておられる格式高い人であり、パリ郊外の有名なお城を別荘として所有するなど、私のような日本の中小商人にはとても考えられない位のスケールの大きい連中である。

宝石のフレッドも昔のフランスの貴族とはこういう人達であるかと想像される様な気品があり、そして商売一筋のたくましさも兼ね備えた一族である。

ファッシュョンの仕事を始めてから、本業の自動車の仕入れの相手である大企業のトップと一味違うあたたかい交友関係を持てたことは、私にとって大きな収穫であった。

ドイツ人とも、アメリカ人とも、フランス人とも一風ことなるイタリア人はローマのヴァイア・コンドッティ通りのバティストローニ氏である。彼は私の最も親しい友人であり、十年前ファッシュョン商品の商売を始めてからの付き合いであるが、楽しい近代的好青年である。パリのエルメスがフランスの王家の馬具類を一手に取扱っていたのと同様、バティストローニ家はイタリアの王家の馬具類一切を取扱っていた歴史がある。

伝統の下に、良い品を揃え、そしてお値段もすこぶる高く、誇りも高く、商売を今日も続けている。

仕入の時注文を決定しても、サンキュウも言わないので、買ってあげたのに何故サンキュウぐらい言わないのかと冗談半分に言うと、これを買ってあなたは日本で売って利益をあげるのだから、あなたこそサンキュウと言うべきである、と笑っている。彼もまた誇りの高過ぎるくらいの商人である。しかし、個人的には誠に愛すべき青年であり、いつまでも付合っていきたい友人である。

## 小林万寿夫専務の死

昭和四十七年八月十七日、小林万寿夫専務が亡くなった。享年六十九歳であった。小林さんについては『轍1』三三四頁にくわしく書いてある。戦後当社がパッカードの販売権のために設立し、現在はメルセデス・ベンツの総輸入元となっているウエスタン自動車の常務取締役として入られ、のち社長をつとめられた。ウエスタン自動車を今日にあらしめた功労者である。社内報「和苑」に載せた私の追悼文が残っているので、ここに再録させていただく。

## 得難い協力者を亡くして

十七年前に会長を亡くし、また三年前に私の仕事そして人生での師匠である井上治一監査役を失い、ここに小林万寿夫専務を失ったことは、私にとって最も悲しいことでもあります。

この三人の方々は、おのおの違った分野であり、考え方、生き方に於てもまた異なった先生でありました。そして、私の心の杖であったことを今さらながらに痛感する次第であります。

終戦後、一引揚者として青島から内地に引揚げて来た小林さんは、仕事のこと、家族のことで全くの疲労困憊の状態でありました。

その小林さんを暖かくむかえ、戦後の再起をする力を与え、そして心に余裕を与えたのは、梁瀬喜作さん一家であります。

私にはその当時のことが昨日のように想い出されます。

日曜日になるとよく小林さん、漆山相談役と一緒に柿の木坂のテニスコートへ行ったものでした。

終日汗を流し、白球を追いつつ楽しく過ごしているうちに、小林さんの持つ人間性、真実性に強く信頼感を受



けとめました。

この頃はヤナセにとっても、GM車の販売権その他の問題を抱え、苦しい時期でありました。

私としては、いつか必ず東京の本社から全国に指令し、同一商品を販売する時を作り、また販売する商品を手に入れるべく頑張ってきた時代であります。

そうして誕生したのがウエスタン自動車㈱です。

米国パッカード車の西日本販売権を獲得したウエスタン自動車は大阪に本社を置きスタートしましたが、私の夢は必ず全日本的な同一商品の総合的販売実現ということの、一日も早い達成でありました。

その時、幸いにしてダイムラー・ベンツ社からメルセデス・ベンツの全日本の販売権を獲得することに成功した私は、ベンツの販売権をウエスタン自動車の名でとり、同時に今後のメルセデス・ベンツの日本に於ける将来性を考え、小林万寿夫氏に一諸にやってみないかとプロポーズをしたところ、喜んで受けてくれて、ウエスタン自動車におむかえしたわけであります。

その後、パッカードはいつの間にか自然消滅しウエスタン自動車はメルセデス・ベンツの日本中の輸入販売元として、逐次、成績を上げて始めて来



故小林専務

ました。そこで将来の発展を見越して本社を東京に移し、小林万寿夫氏を専務として経営をお願いして今日に至ったのです。

小林万寿夫氏の故郷は群馬県の安中であり、故会長との個人的なつながりの深いこともありましたが、私と小林氏のつながりは、会長との関係や郷里の関係ではなく、安心して仕事を一緒に出来るという感じを強く持つ信頼のつながりでした。

私の見込みは決して間違っただけではなかった。今日まで二十年間小林さんがウエスタン自動車の発展に多大な寄与をされたことは今さら申すまでもありません。

ウエスタン自動車、ヤナセに対する貢献以上に、私にとって最良の相談相手であったということが小林さんの一番大きな存在価値でありました。

一見、たいへんに柔らかな顔に見られるが、その心は非常に強いものであり、そして悪を憎み、正しさということに徹底的な愛情を持ち、その信念を貫くファイティング・スピリットというものは、青年にも負けず劣らぬ強いものでありました。

この二十年間、己れ自身の私利私欲は全くなく、常にひかえ目で、女房役として私に仕えてくれたことは、私としては何と感謝してよいのか。その言葉が見つからない程であります。

またいろいろな問題を相談してみても、彼の真面目な考え方というものにはいつも頭が下がり、すべての方針を決定するに当り、たいへん参考になり、私にとっては貴重な存在でありました。

仕事というものは常に上手くばかりいくものではない。苦しい時もある。昭和三十九年、四十年頃はヤナセグループの全社にとって大きな試練の年であり、苦しい年でありました。

この時に常に明るくい見通しと、夢を持ち、私を激励し、勇気づけてくれたのが小林さんでありました。

やはり全責任をもって仕事をやるからには、人からは当然ワンマンというような批評をうけるのは致しかたないことですが、ひとつの決った方針を実行に移す段階に於て、批判しまたはブレーキ的な発言をする人が案外に社内にも多く、むしろ社外的な活動よりも社内的な活動の方が難かしいと思われる時もありましたが、そういう時でも常に小林さんだけは批判をするより決ったことを予定通りに遂行するため全力をあげるべきであるという、私にとっては得難い協力者でありました。

小林さんが専務として私の右腕におられた時は、実によく私のワンマン的な突進を社内的にまとめとめてくれましたが、さて今日小林さんを亡くした後は、私自身の経営方針や態度を変えなければいけないのか、と云って今、ただちに小林さんにかわるべき人を見いだせないことは、まことに残念なことでありますが、いろいろと考え、特に今年は外国に旅する回数が増え、留守中のことなども、今までの小林さんが元気であった頃の安心感と同じ気持ちで旅が出来ないのは、いかに小林さんを信頼していたかということのあらわれではなからうかと思いません。

八月十四日、私は小林専務の病状が思わしくないと知りながらも、予定どおり仕事を遂行するために欧州へ飛んだわけでありますが、ちょうど私が北極の真上を飛んでいた時に、北極の空に新しい星が増えてしまったことになるわけにあります。

ハンブルグの空港に着いた時、日航の支店長から「すぐ本社にお電話を」と連絡を受け、小林さんの他界を知り、ただちに東京に戻ろうと思いましたが、仕事をやめて戻って小林さんが喜ぶかどうか考えてみて、心を鬼にして旅行を続けた次第であります。

又、九月十四日再びアメリカにむけて旅立たなければならぬ私は、こういう出発の時に小林さんがいてくれたらなあ、と思わずにはいられません。

今後の日本の進むべき道に多くの苦難はあると思いますが、それ以上にヤナセの進むべき先には数多くの茨の道を覚悟しなければなりません。

今後どうすべきか、いかなる経営態度をもって全軍を指導したらよいのか、地上を離れ、高い空の上で静かに考えてみたいと思います。

今さらながら小林さんの人柄というものの価値は実に大きなものであったと思うと同時に、小林さんのご冥福を心から祈って、今後の我がヤナセの将来にむかつての大きな発展を、どうか高い空の上から見守っていただきたいとお願ひします。

### 経済界のひずみ

昭和四十八年に入ると、田中角栄首相の列島改造政策のため、インフレが急激に進行し、物価が急上昇した。生産と供給のアンバランスがおこり、経済界にひずみが見えるようになった。追いかけて、第一次石油ショックの怒濤が押しよせてくることになるのだが、日本の経済はむずかしい転換期を迎えつつあったのである。

この年五月、ヤナセの全国会議が開かれた。席上私は次のような話をした。

下りのエスカレーターをかける準備を——全国会議

## 開幕前のオープン戦

世界の情勢変化が激しい時でありますので、全国会議も今までと同じような考え方の全国会議ではなく、臨機応変、必要を生じた時にいつでも開いていきたいと思っております。

従いまして、本日は昨年の十月から今年の三月末までの六カ月間を互いに反省しあい、加えて我々が今むかえました四月から今年の九月の末日までの六ヶ月間をいかなる心構えで、どんな点に重点をおいていくべきかというようなことを勉強してゆきたいと考えております。

そして、今年の十月から来年の九月までの、一九七四年モデルにどう対処すべきかということも、今のうちから基本的な方針や、我々がとらなければならない姿勢など、心の準備をしておく必要があると思います。従いまして本日の全国会議は過ぎた六ヶ月、今我々がむかえました六ヶ月、その次が今年の十月から来年の九月までの一年と、この三つにお話を分けてこれから御相談をしてゆきたいと思っております。

まず第一番目の、昨年十月から今年の三月までの六ヶ月であります。これを第一コースと申します。

次に四月から九月までを第二コース、今年の十月から来年の九月までを第三コースと申したいと思います。

まず第一の点につきましては、一番先にお礼を申し上げなければいけないことは、皆さん方の非常な努力と、それからいろいろな気のくばり具合が概ね順当にいきましたおかげで、所期の目的を達することが出来ました。

又、思いの他にめぐまれた環境がありましたせいか、率直に申しあげて、今までに見られなかった立派な好成績をあげることができました。

この点につきましては、何といっても、第一線の小売部隊の六つの支店長並びに関係会社の責任者である小売部隊長の積極的な販売活動というものが功を奏した結果だと思ひまして、まず一番先に小売部隊の前線部隊長た

ちに、心からご苦勞さまというご挨拶を贈りたいと思います。

又同時に輸入卸の方に携わっております諸君たちも、いろいろな心の配り、気の配りによりまして配車、並びに車の輸入の段取りなども今までに比べて、はるかに円滑に進歩しました関係上、納車台数も一月を二月が追いつき、又三月も二月と決して劣らぬような成績をあげることが出来ました。

卸売と小売の一体化という、非常に大きな一つの進歩を、このたびはみいだすことができたと思います。

これが何と言っても基本的な問題でありまして、今後の大きな変化を伴う大事な時に、これからがいわゆる本当の勝負になるわけでございます。プロ野球と同じで私は74年が本当の試合であって、今が丁度、開幕前のオーブンの試合であるような気がしますが、もう卸、小売のいろいろな縦横の連繋作業というものが今までに比べまして、格段の進歩を得たことは、今度の三月の好成績を生み出した、一番大きな収穫であったと私は思います。

おかげでこの六つの支店が全て順調な成績をあげておりますが、特に関係会社におきましても、赤字のものほとんどなくなったということも、非常に大きな収穫でございました。

特にこの間におきましても、画期的な大きな成績をあげてくれたのがヤナセ広島です。

一年間の利益計画をほぼ上六ヵ月で一〇〇%に達成をしたというのは広島一社です。

数字的なことは別として、支店、関係会社並びに特約販売店、この三つの小売部隊がそれぞれ非常に努力をしてくれました。そして十月から三月までの六ヵ月間を予想通り、あるいは予想を上回るような立派な成績をあげてくれました。

まず、この点が我々にとりましてうれしいことであり、これで今年の九月までの一年間の基礎がほぼ固まったような気が致します。

### 商事事業部の使命

販売成績並びに一般的な数字の成績にとどまらず、昨年の十月から今年の三月までの一コースにおきまして、新しく大きな変化をみましたことで、もっと我々が期待すべきものがあるような気がしております。商品開発課の拡充、並びに商事事業部内の内容と職制組織の変更というようなことを思いきつて行なうことにより、商事事業部の体質が非常に改善されたと同時に、一番大きなことは商事事業部の若い連中にやる気ができたということです。

これが第一コースの昨年十月から今年三月までのひとつの大きな収穫ではないかと思えます。

自動車の方にライトが当っておりますと、商事の諸君たちももちろん一生懸命やってくれているのでしようけれど、やりがいがないような何かこう日のあたらぬ感じが今までなかったとは申せないような状態だったと思えます。これからは私は自動車の販売というものが、もう単一のハードウェアだけでは、販売があと二、三年たつたら、ほとんど出来なくなるくらい苦しくなると思えます。

どうしても我々はお客様を大事にすることと、お客様をヤナセの庭で、次の自動車を買って頂くまでの間、この二年間遊んで頂くためには、やはり家庭ぐるみの家族的なおつきあいというようなことで、お台所のものからいろいろと衣服の問題にまで及んできて、それが必ず自動車の販売に大きな貢献をし、それによって自動車のお客様というものを我々の庭の中に確保することが出来るという考え方でございます。

今後商事事業部に与えられる使命は、年を追って重くなり大きくなるということは確実であります。

今年のお正月、一月五日に私はこの場所で全国の主な方々にお集まりを願った。その席上  
 鬼に金棒の経営

で今年の経営方針について私の考えていることの一端を申し上げます。

その時に、私はどうも三、四月頃と、あとは七月位に大きな入道雲が目の前にあるような気がしてならない、一体それが何だかということとはよくわからないけれども、何か日本経済が大きく進路を変えざるを得なくなるようなことがおきそうであることを申し上げ、その入道雲が出て、雨になるか、嵐になるか、どうなるかはわからないから、それまでの間に売れるだけのものは売り切ろうではないかということと、為替相場がしょっちゅうガラガラ変わりますので、納車は急ごうじやないかというようなことを申し上げました。

加えて昨年十月から十一月頃の日本の円が切り上げだ、切り上げだと銀行さんでもどこでも言っておられたけれど、私は年内は絶対ない、あれば来年を超えて二月か三月であるということをお願いしておりましたが、これもだいたい当たりました。

入道雲が出てくることも私の予感が残念ながら当りました。

従いまして、一月五日に私が本年度の経営方針として申し上げたことは、だいたい今考えてみましても大きな狂いはなかったと思います。

特に一月五日の経営方針発表の席上、私は支店でも関係会社でも、全ての重要な部門が、毎月五日に副社長の手元に現況並びに今後の方針、計画、設備投資等いろいろなことを是非報告して頂きたい、それを我々本部の方で正確に掌握して、勉強して、そして常に各都市の状況というものを頭の中に入れておきたいと考え、お願いしたのでありますが、今日までまことに幸いなことに一日も遅れずに全部の書類が提出されております。

ということは提出をしろと言われてつまらないものを提出するのではなく、必ずや皆さん方も、これは必要なことなんだ、いいことなんだ、やるべきことなんだ、やった方がいいことなんだと賛成されて決め、納得され理解されたからこそ、一日も遅れずに毎月書類が全部届いているのだと思います。



これを集めまして、今は副社長の手もとで非常に詳細に勉強され、その中で必要なものを各担当の方面に連絡が全部行き渡っております。従いまして、あれは非常によかつたと思えます。

今後もこれは実行していきたいと思えます。

ただ本当にこれによる所の成果が出て来て、大きなプラスが出てくるのは一年後であります。

一年間は無駄な労力だと思いかもしませんがお続け願いたい。これが段々と無駄ではなくなってきました。というのは今までいずれかと申しますと、私は私流の第六感、物の見方を毛穴で感ずるということを自慢とし、それを実行に移して来ました。その勘というものから、副社長の数字的、物理的な管理方法というものにやはりどんどん移行をしていくべきであります。

そして、この物理的、理論的、数字的な管理方法に加えて、私の毛穴と肌の勘がくつつけば、これこそ鬼に金棒の状態になるだろうと思えます。

鬼の方はまだまだ元気ですから、これから金棒の方へ皆さん方のご協力を頂いて、毎月、資料のご提出を必ず実行して頂きたい。そして早く金棒、即ち数字的、物理的、科学的な管理方法に移行し、そのそばに肌と毛穴の鬼がいることにより、文字通り鬼に金棒という状態が出来上がると私は思うのであります。

従いまして今の所、非常にうまくいっております。

しかし、本当の成果があがってくるのは一九七五年と目標をおいています。

これは私の毛穴がつまらないうちにと鬼と金棒が相談しあって決めたことですが、非常にいいことだと思っております。で、今後やはり、自動車を中心としましたいろいろな仕事、特に世界を相手にしてやるためには、我々の会社の体質を良くしておくということが大事なことでありまして、これが一番の基礎的問題と思えます。

そういうことで、おかげで昨年の十月から今年の三月までの一のコースにおきましては所期以上の目的を達成することが出来ました。

皆さんたいへんありがとうございます。

まず第一のコースにつきましては、皆さん方にお礼を申し上げたいと思います。

第二コースで身軽にしよう  
さて、今日我々がむかえました第二のコース、四月から九月のこの六ヵ月間、これは第一のコースとはだいぶ考え方が違わなければいけないと思うのであり

ます。

私は第二のコースにつきましてはきめの細かい仕上げをすべき時だと考えています。

九月に美しく仕上げてしまう、まあ出来れば八月ぐらいにはきれいに仕上げたいのです。

というのは第三のコースが大変だからです。第二のコースはまあまあ細かい仕上げでいいと思いますが、要は第三のコースが極端な言葉で申し上げれば私は日本の経済、日本の自動車、我々の会社にとりまして天王山であると思うのです。

私は第三のコースは突走るんだと、皆さんの驚かれるような輸入計画、販売計画を考えております。

無謀ではないかと思われるぐらいのことと考えております。

しかしこれはやりぬきます。

74年の第三コースというのは、これはいわゆる魔のコースになるかどうか大変にむずかしい。むずかしいだけに力を入れてゆきたいと思います。

さて第二コースの根本的な問題なのでありますが、皆さん方には本当によくやっていただいた。しかし我々の

足もとの基礎的な日本経済の動向が上りのエスカレーターであったということは忘れてはいけないと思います。従つて、下る川に船をこぐと同様に、労力以上に速度は速く、うまくいっても我々は反省しなければいけないと思います。

日本経済というエスカレーターは上りであります。ところが第二コースになりましたら、停電でエスカレーターはとまります。平地のエスカレーターになります。

平たんなエスカレーターで、上りではなくなります。

そこで私は第一コースよりも第二コースの方が、同じ努力をしていたのでは、第一コースほどの成績はあがらないと思います。

もっと困ることは、第三コースはエスカレーターが下りになります。下りのエスカレーターをかけるためには、我々の力というものが二倍三倍なければ上りきることは出来ません。

第一コースが上りエスカレーター、第二コースが平たんのエスカレーター、第三コースが下りのエスカレーターになること必至です。

それにむかって上りのエスカレーターより、平たんのエスカレーター時よりも、なお倍増して販売しようと言うのですから、無謀であるともいえます。

だけどお互いにまだまだ若いうちに、力のあるうちに、一生にいっぺんぐらいは、いちかばちか大勝負をしてみることがやはり必要であります。

お互いの腕だめし、度胸だめし、そういうような年が私は第三のコースであろうと思います。

まあ、世間ではだいぶ四月の春闘とか、ベースアップとか、いろいろと言われておりますが、私は新入の若い

連中にもしょっちゅう言っておるのでありますが、へたな愛社心なんて持たなくてよろしい、入ったばかりの会社を愛せなんて言ったって愛せるわけないと、従って個人主義に徹しろ、自分の幸せをあくまで追求しろと。自分の幸せになるためには、やはり物質的にも恵まれなければならない、いい生活をすることも絶対に大事である、いい生活をするためには、やはり会社というものが繁栄しなければ自分たちが幸せになれない。まあそこが一番の問題なんだということで、私は個人的に給与の問題は、多ければ多い方が結構なんで、昔みたいに従業員や労働者を安く使うことが名経営者であり、名管理職者であるというような考え方は、もう今日はあてはまらないと思います。

優秀で立派な人間にはいくら高い給料を払っても、安いもの。馬鹿な人間に払った給料ほど高いものはありません。

さて、十月までの第二コースにおきましては、きめの細かい仕上げの時と申しましたが、まず身を軽くしましょう。第三コースが大変です。従って八月いっぱいぐらいには身を軽くしておきましょう。

即ち納車促進、それから四月から九月に少しでも落ちついて静かになりました時に、もういっぺんサービスの利潤追求という考え方をよく勉強していただきたい。

一番設備投資が多いのはサービスです。販売のショールームよりも、パーツよりも、一番設備がいつて、建物がついて、機材がついて、そのサービスが利潤が上がらないのは、グッドサービスが車のセカンドセールスに直結するからだといいますが、やはりサービスはサービスとして生きていくだけの利潤を追求する意義があるだろうと思います。

ここでもういっぺん整備振興会や全ての横の連絡をとりながら、サービスの問題をひとつじっくり腰をすえて

考えていきたいと思えます。

### 複数販売制で第三コースを

さて、四月十六日からTBSラジオの全国ネットで「ヤナセアワー」を復活致します。

強力な来年度に備えての宣伝活動に入りたいと思い、いろいろ考え、自動車のお客さまというのはテレビよりラジオの方が運転中も耳に入ることから、ラジオに決めました。

日本人というのはご承知の通り物を買う、買わないということをもムードで決める場所があります。ですから日本人のこの辺の心理を考えて、上手にムードを作っていかなければならないと思います。

今のところは幸いにして輸入を奨励するというような政府の基本方針がありますので、第三のコースにおきましても案外に我々の方の仕事の上には逆の目が出て、プラスの面がでてくるかもしれません。

しかし常に我々は最悪のことを前提として考えておかなければ、安心出来ませんので、私はとりあえず第三のコースのエスカレーターはダウンであるという基礎で、全ての計画をたてていきたいと思えます。

この二週間、非常に多くの諸外国のメーカーの首脳部の方々とお会い致しまして感ずることは、どのメーカーさんも日本においてのヤナセの信頼度が非常に高い。信頼度が高すぎると同時に期待も高いわけでありませう。

諸外国のメーカーの評価というものは、ヤナセの中で働いている諸君達が考えているよりもはるかに大きいものであります。

この期待と信頼を嬉しがつて甘えていますと、大変に大きな販売数量を頭からおしつけられてくるわけで、我々は常に外国のメーカーの首脳部と会い、日本経済は第三コースから下りのエスカレーターに変わるんだ、そういう基本的な条件が変わっても我々はベストをつくすんだということを終始一貫、全てのメーカーの首脳部の方

々とお話していますが、ヤナセに対する期待度というものはさらに大きなものであります。

来年度はこの期待を乗り越すことが出来るかどうか、一つの我々の実力の運だめしという大きなチャレンジではないかと思えます。

従いまして、来年は自動車の本業を中心に多角経営を行ない、昨年の十月から行ないました複数販売制というものが、非常に効果が上がってきておりますので、第三コースにおきましてもますます複数販売制に移行してゆきたいと思えます。

### VW販売は一万八千台を目標

ここで、第三コースにおける私の考えをおおざっぱに申し上げますと、GMは少なくとも千台、VWは少なくとも一万六千から八千台、この二つに最重

点をあげていく方針です。

ベンツの生産台数は来年は急激に増加されるという見込みはありません。従いましてベンツの場合は大体、本年と同じ位の数量と思えます。

来年度の第三コースでは、ベンツは足りないんだということを今から決めて、この力を全てGMの方にぶつけてみたいのであります。昨年の十月から今年の三月の第一コースにおいて、特にキャデラックは実に立派な販売成績を上げ、非常に利潤を得ました。

この利潤を得たプラスよりもっと大きなプラスがあるわけであり、これはGMに対する発言力の強化であります。

ヤナセはうるさいけど実績は確実で、倍と約束したものは実行するというところで、最近GMがヤナセに対する再認識と同時に考え方を大幅に変えてまいりました。

同じように、VWにおきましては70年が五千台、71年が七千台、72年が九千台、73年は一万二千台売ってみせると約束しましたが、今のところどうにか約束が果たせそうであります。

従いまして、これが果せるとVWに対しましても非常に強いことが言えるようになります。

ですから決まった分だけ早く売ってしまつて、そのあとの余力は他のものを売る方針でいて下さい。皆さんは「VW、アウディ事業部」のヤナセの人間ではありません。「ヤナセ」のVW、アウディ事業部の人間なんです。総合販売力に寄与するということが、第三コースにおいて立派な成績があげられるか、否かの境目だと思いません。

### 年功序列は会社を減ぼす

私はこれからの第三コースを泳ぎきるためには、人事と同時に教育が大切であると思えます。

人というものが物や、立派なお城を築きあげ、その人が城をつぶし、城を燃やし、という全ての問題にかかっていると思えます。

ですから、これからの第三コースがうまくいくかいかないかというものが人にあると思えます。

今は新入社員や入社二、三年の連中を、教育、教育と非常に熱心に教育しておりますが、私は今一番心配しておるのは管理職者の教育であります。

眠れるうさぎがかめに追いこされるうちはまだいいのですが、眠れるうさぎのために道がふさがれてしまつてかめまでが前へ進めなくなつて、眠りはじめてきたのでは、動脈硬化になつてしまします。

その時はどうすべきか。私はもう残念ながら眠れるうさぎ、力のないうさぎは戦列から離れていただかないことには、後のうさぎにも、後のかめにも進行を阻害することになるだろうと思えます。

やはり、若い連中に教育をするからには、上に立つ管理職者の勉強、そして努力ということが、最も大事なことであり、うさぎなら結構ですけれども、眠れる管理職者、力のない管理職者、努力をしない管理職者なんていうものがうさぎの代りにあったとすれば、管理職者をうさぎ同様に取り扱うということをもつて行なわなければならぬと、最近ひじょうに強く感じました。

ちようど一カ月前に豊田穰という人が書きました南雲忠一中将の『波まくらいくたびぞ』というあの本を皆さん、ぜひお読み願いたい。

あれを読んで驚いたことがあるんです。

二六〇〇年も続いた日本の国運を賭して、日本の本当の運命を賭して戦った日米の開戦、十二月八日のパールハーバーの攻撃、日本の運命を賭して戦った時のあのメンバーが、ベストメンバーではないのです。

ミッドウェイで、あんな悲惨なことで、航空母艦を全部失ってしまったって敗戦になった。

この原因はただひとつだと言うのです。「年功序列」だと。

日本の国を失った原因が、弱かったんじゃないかって、この年功序列だ。

第何期の卒業者が連合艦隊司令長官であるならば、機動部隊の司令官は第何期じゃなくちゃいかんとか、海軍大臣は何期でなくちゃいかんとか、いわゆる年功序列だ。

このためにベストメンバーが出来なかった。国を滅ぼす原因は何かと言ったら年功序列であったということ。私は最近本を読みまして、国が年功序列で滅びるのなら、会社なんて年功序列で滅びるのは簡単だと思っただけです。

あれだけ偉い海軍の連中できさえも、年功序列というものが打破出来なかったということは、これはたいへんに



大きなことだと思いません。

我々においても簡単にこれを打破するというわけにはいかないと思えます。

しかし皆さん、どうかこの第三コースを泳ぎきって立派な成績をあげるため、そして将来の皆さん方の幸せな GOOD・NEW・DAYS を造るためには、是が非でも第三コースを泳ぎきらなければなりません。

### 私の生涯の望み

あと二年で会社の創立六十周年であります。

私が社長に就任してちょうど三十年、同時に私の還暦であります。

そこで私はこの六十周年にひとつの目標を作り、ベンツ、VW で名を売ったヤナセがもういつべん対 GM 関係というものをに入れてゆきたいと思えます。

ヤナセは六十周年を目の前にむかえて、GM の千台という線にチャレンジして六十周年の歴史をここでもういつべんさんと輝かしてみたいというのが、私の生涯の望みであり、是非とも実行に移していきたいと思えます。

今度は八月の末ぐらいに具体的な第三コースの泳ぎ方をお話したいと思えます。

どうか七月いっぱいぐらいにきめの細かい総仕上げをしてしまつて、八月はまっ黒にやけるように海や山へ行き、体を丈夫にしておいて頂いて、健康なコンディションで第三コースに当たっていただきたいと思えます。

### 高度成長の破綻

田中内閣が高度成長を維持しようと躍起になっていたその頃、ヨーロッパは不況と過大な福祉政策のため苦し

んでいた。日本ではこの年の一月一日から老人の医療無料化が実施された。福祉の充実は大いに結構なことであるが、私はヨーロッパに行くたびに人々が働かなくなり、福祉にあまえていた姿を見て、日本も将来こうならなければよいがと心配し、社内報に次のような感想を寄稿した。

### 地球は丸い

今年も昨年同様、外国への旅が多くなりそうだ。一月にVW社世界会議出席のため欧州へ出かけた後、四月も再び欧州へ出かけた。

欧州への旅の楽しみの一つは、アラスカの上空を飛ぶことであり、広大な未開発の自然のままのアラスカを見ていると、人間の姿がいかに小さいものか、その小さい動物の力がいかに大きいものか、一度と限られている人生の、その与えられている時間内がいかにベストをつくすべきか、などを考えさせられる。

北米最高のマッキンレー山は往きには「しっかり頑張れ」、帰りには「ご苦労さん」とはげましてくれているような気がする。

地上約一万メートルの上空を飛んで窓外の景色を見ると、地球は丸いなあと感じる。

特に太平洋上ではこの感が強い。上空より地球を見つめ「丸いなあ」と考えると同時に、物の考え方として地球はひとつのかたまりの球であること、即ち、皆でなかよく生きて行くべきで、この精神は「共存共栄」「互助理解」につぎると思う。

私は今まで数年、世界の共存共栄を提唱し、かつ自分自身は行なってきたつもりである。いつまでも日本が自分だけ経済成長すれば良い、日本だけが儲かれば良い、という気持ちを持ち、このことから自分の会社のみの方

展、利益を追及する心となり、これが自分自身、個人のみのであわせを求め、傾向となる。

これが、いつか世界人から嫌われ、このままいけば孤立無援となり、そして、第二次大戦前のように嫌われ者となってしまうことを恐れる。

ちかごろようやく世間の話題となった日本商社の問題も、数年前から日本経済の成長発展に貢献した努力と結果に対しては賛辞を惜しまないが、渉外の従業員諸君のあの傲慢な態度は、同胞日本人に限らず、世界の人々に決して快い印象を与えるものではなかった。この知らず知らずの増長が、やはり今度のごとき話題を世間に与えるようなことになってしまう。心せねばならぬことである。

国産自動車の対米輸出もアメリカの商業ルールを守っての輸出を強調してきたが、今頃になっていろいろの弊害に気づき、すくなくとも質より量の考え方はできなくなった。対欧州輸出には各社とも慎重で、量より質へ、そして「なぐりこみ作戦」は「納得づくで」と変ってきたことに大きな進歩があり、共存共栄に一步も二歩も近づいたことと喜んでゐる。

ある著名な日本の輸出業界のエキスパートが、東海銀行頭取主催の昼食会で、日本商品がアメリカへ向って大成功したのは当り前である、アメリカでアメリカのルールも守らず日本のルールで商売したのであるからアメリカは驚いてなすすべを知らなかった、今後はアメリカ人は日本人の日本式のルールの商売のみこんだので、これからは簡単に行かないといっていた。その通りであろう。

近頃、新しい仕事のためイタリアをおとずれる数が急激に増加してきて、イタリア人と仕事をしてみて、何か他の欧州の人と異なり、失望することが多い。

ロンドンで会ったある人は、日本はイタリアの現況に向って邁進していると喝破していた。

イタリアの一九六八年までの経済成長はめざましいものがあり、衆人大いに敬意を表していることも事実である。ところが、急激な経済成長後、政治の安定のため、保守革新の連合内閣をつくり上げ「社会保障」「国民の幸福の追及」等に主力を入れ、労働者を甘やかし始めたため、それ以降ストライキの連続その他のことから今日では民間企業の八〇％は赤字経営となり、国自身も衰退の状況を毎年歩んでいる。私は欧州全体の力の状況にも大きな移り変わりがあると見ている。地上最大の楽園と言われ、社会保障の先生であった北欧は既に大きな壁に頭を打ちつけ、これからの発展はもうむずかしい。英国も同様に社会保障に力を入れてきた国であるが、何でも過ぎることは良くない。

英国の若い青年が仕事を嫌い、働きたくもない、働かなくても失業保険で生活は十分できるからということに耳にする。その保険の金は働いた人によって出されていること明白である。働く者が働かない者の生活まで税金で背負っているのであり、働く者はバカみたいと考えたくなること当然であろう。その結果、勤労意欲はますます低下し、英国のかつての繁栄はもはや期待できなくなる。原則的に国民の幸福は絶対必要であり、「国民のための国家」であるべきであるが、国民のためとは最大多数の国民のためであるべきである。何事も行き過ぎがあると大きな不幸をもたらすこととなる。公害も勿論、喜ぶべきことでなく、なくすことは当然であるが、いたずらに反対のための反対では何の生産施設も出来なくなる。

地球は丸い。いつでも悪いことが他の国から他の国へ流れこんでくる。

イタリアで仕事をしていて、日本よこんな国になってくれるなとさげびたくなる。

この年十月一日に当社はオランダのフォスカンプ社のグリーンハウスの販売を開始した。このいきさつについ

ては当初からこの仕事を現在に至るまで担当している松井満夫君に語ってもらった。

### グリーンハウスの思い出

システム農業部長 松井満夫

東京からのジャンボ機がアムステルダムスキポール空港にアプローチをはじめると、折からの朝日を受けて眼下のウェストランド地方のガラス温室がキラキラと美しく輝く。

「あのキラキラ光るのは一体なんだろうね」機内の梁瀬社長がふと独り言のように呟かれた。生まれてはじめてヨーロッパ随行を命ぜられた私にとって、それがなんであるのか当時は知るよしもなかった。

しかし、フォスカンプ社との取引きの歴史はまさにこの瞬間にはじまったと言つてよい。

昭和四十九年五月一日、フォスカンプ社は創立二十五周年記念式典をハーグ市の公開堂で盛大に挙行政した。

二十五年前、農村育ちのピーター・フォスカンプ氏が二人の友人と共に小さな建築設計事務所を設立してからこの二十五間に、年間のガラス温室資材の生産量五百万平方メートル、全世界に建設したガラス温室の総面積は三千五百万平方メートルと、文字通り世界一のガラス温室メーカーに成長させた快挙はオランダでも立志伝に名を連ねる物語である。

この偉業を称えて世界各国から多くの人々が記念式典に列席した。ご招待を受けられた梁瀬社長は式典の席上で日本からわざわざ持参された大きな博多人形をフォスカンプ社長に記念に手渡された。鼓を打っているこの美しい人形がオランダの人達に非常に印象的だったのであろうか、翌日のハーグ市の新聞に大きくこの光景が報道されていた。フォスカンプ社長はこの博多人形を自分の大きな社長室の一番良い位置に置いたため、部屋の調度品の位置をすべて模様替えさせたと聞く。

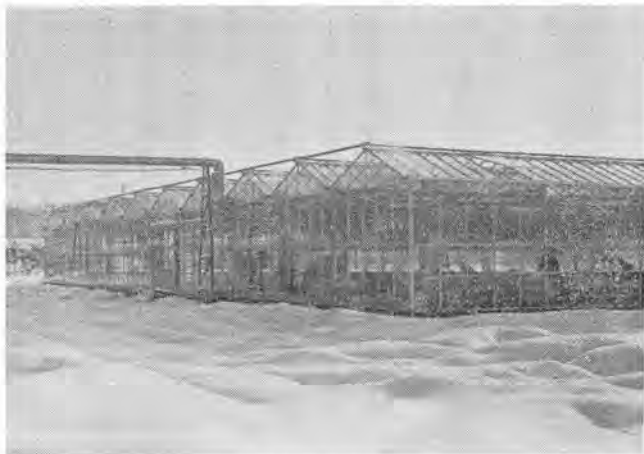
関脇小錦を思わせる巨漢、豪放とも言える行動力のなかに案外繊細な美的センスを持ち合わせておられた人だった。惜しくも昭和五十七年十二月にこのフォスカンプ社長は心不全のため他界されてしまう。現在でもその後継者の社長室の同じ位置に、この博多人形は置かれている。

この悲しい知らせを我々がオランダから受取った時、梁瀬社長は大阪にご出張中であった。宿泊先のホテルでこの知らせを受取られた梁瀬社長は目に涙され、この突然の死を悼まれたと聞く。

梁瀬社長とフォスカンプ社長のお付き合いはさしたる長い期間ではなかったけれども、あい通ずる何かがあつて信頼関係が結ばれ、円滑な取引がなされていたのであろうと拝察する。

今振り返ってみると、スタートの時点でフォスカンプ社との契約締結はそう簡単なものではなかった。我々との契約締結の前に日本市場を調査するためフォスカンプ社長と輸出部長のファン・レント氏が来日しているが、その時日本の大手商社が契約締結を希望し、我々の前に立ちはだかつていた。この商社は日本に滞在しているフォスカンプ社長と交渉するため、わざわざデュッセルドルフの支店から駐在員二名を東京に呼び寄せて、猛烈なアプローチをした様子であった。

一方は日本のあらゆる産業にシエアを持つ総合商社、片や自動車屋がなにを血迷ったのか農業の商売をこれか



グリーンハウス

ら始めたいと言う。フォスカンプ社長も大いにその選択に迷ったことであろう。しかも両者からフォスカンプ社長に提出された日本市場に関するレポートがまことに対照的であったそうである。一方は大手商社の全国販売力をフルに活用して膨大な面積のフォスカンプガラス温室を販売するという、まことにたのもしいものであったのに対し、我々から提出されたりレポートは、何しろ自動車屋なので、温室についてはズブの素人、どの程度販売できるのか皆目見当がつかない。ただひとつ約束できるのは我々はベストを尽くすことだけ、というまことに頼りないものであった。

さらに運悪く、当時梁瀬社長は欧州にご出張中でご不在であった。

日に日に不利になってゆく状況に、もし梁瀬社長が東京におられたらこのフォスカンプ社長とは一目で仲良くなつて頂けるのになあと嘆いたものである。

結論を出したのか出さないのか明言せずに帰国しようとするフォスカンプ社長に、我々は梁瀬社長の社長室を一度見ていってくれないかと提案した。

社長室には当時、いや今でも在ると思うけれども、ニクソン前米大統領と梁瀬社長が肩を並べている写真が飾られていた。この写真を手に取って見ながらフォスカンプ社長が言われた言葉は今でも忘れることができない。そのままで紹介すると「この人は信頼できる人だ。この人の会社となら自分達は仲良く取引ができるだろう、決めた」であった。

このような経過を経てフォスカンプ社創立二十五周年記念式典で梁瀬社長はフォスカンプ社長と初対面されたのである。フォスカンプ社長にとって、写真を見、社長室の雰囲気から判断してこの人、と賭けたその人から贈られた博多人形はことのほかうれしいプレゼントであったはずである。

この式典から一ヵ月後、ヤナセ・ヨーロッパBVがアムステルダムに設立された。

昭和五十一年三月、フォスカンプ社のガラス温室資材すべてを製造事業部で完全国産化するための技術援助契約が日銀より認可され、いよいよロイアリティーベースの温室資材国産化がスタートした。以来今日まで我々が日本および東南アジア諸国に建設したヤナセ・フォスカンプ・グリーンハウスは約六十ヘクタール（十八万坪）を越える。

昨今、ハイテクノロジーによって次々に開発される新しい農業技術は過去のガラス温室の在り方を根本的に変えつつある。人類が常に恩恵を受けてきた母なる大地、すなわち土でさえも、もはや温室農業にとつては不要のものになりつつある。

この急速な時代の変遷に対処するためフォスカンプ社は現在既にガラス温室の他にマッシュルーム自動生産設備、農産物の瞬間冷却装置などの開発にも力を入れている。農業に関してはまだまだ素人としてという状態から既に完全に脱している我々も、早くこの時代の変遷に追いつき追い越さないと、泉下のピーター・フォスカンプ社長に申し分けがたないものである。

### 第一次オイルショック

戦後最大のブームといわれている「いざなぎ景気」は昭和四十一年から昭和四十五年まで五十七ヵ月という長期間にわたり続いた。

この間日本の経済は一〇％以上の成長率が続き、世界第二位の経済大国にまで伸長したのである。

世の中は昭和元禄とまで言われた太平ムードに満ちあふれ、消費は美德とか、使い捨ての経済と言われるほどの豊富な時代となった。



マイカー時代と言われる程に乗用車は大衆化し、道路もオリンピックピク以来整備されたが、同時に交通事故も激増した。

ミニスカートが大流行し、ゴルフ、ボウリングがブームとなった。土地成金の続出したのもこの時代であった。

このような華やかな明るいブームのかけで公害問題が発生し、消費者運動が起き、企業に対する不信感が大きくなりつつあった。

日本の国際収支はこの時代から基調が黒字となり、外貨の保有高は急増した。対米貿易収支は、昭和四十六年輸出七、四九五、二五〇千ドル、輸入四、九七七、八八二千ドル、昭和四十七年輸出八、八四七、六七八千ドル、輸入五、八五一、六三四千ドルに達した。繊維問題などアメリカとの貿易摩擦が始まったのはこの頃であった。

このいざなぎ景気が昭和四十五年にピークを迎えた後、日本の経済はその歪みという形で色々な問題を発生させた。

ニクソンショック、円切り上げと続き、また、田中通商産業大臣が日本列島改造論をブチ上げた頃、過剰流動制インフレと言われた悪性のインフレに見舞われ、さらに世界的な食糧危機が発生



昭和48年、東名高速パトカーにベンツが採用された

するなど、日本の経済は大混乱にまきこまれつつあった。

そこに降って湧いたのが第一次石油ショックであった。

第一次石油危機の直接のキッカケとなったのは昭和四十八年十月六日に発生した第四次中東戦争であった。

この戦争でアラブ産油国は石油戦略を行使したのである。

この石油戦略はアラブの石油に依存していた世界中の国にとって大ショックであった。

十月十七日にO A P E C (アラブ石油輸出国機構) は二一%の値上げと五%以上の生産削減の決定をし、さらに十二月には価格を二・一倍に一举に引き上げたのである。

これにより第四次中東戦争まで一バーレル二・六三ドルであった原油は一〇・四六ドルに高騰した。

狂乱物価、食糧危機などで混乱していた日本に、追い打ちをかけるように発生したこの事件で、石油輸入量の八割を中東に依存していた日本のショックは大きく、日本中がパニック状態におちいったようであった。

列島改造論も一べんに吹きとび、逆に消費節約運動が始まり、工場の電力一〇%使用削減、ネオンサインの制限、エレベーターの利用制限、暖房規制、ガソリンスタンドの休日営業規制等の行政指導がつつぎに行なわれた。

この当時の物不足パニックはまことにすごいものがあった。

家庭の主婦達はトイレットペーパー、洗剤、醤油、砂糖などの日用品が無くなってしまわないかという不安から、必死になって買い漁りに狂奔し、全国のスーパーやデパートからトイレットペーパーがまったく姿を消してしまうという現象が生じた。これは、いたづらにパニックを煽るような記事を書きまくったマスコミの責任が大きいと思うが、戦争中から終戦直後にかけての混乱を経験してきた私にとっては、馬鹿馬鹿しいとさえ思

えるような光景であった。

結局、戦後成長の一途をたどってきた日本経済は、この第一次オイルショックで低成長へと大きく方向を転換することになったのであった。

### オールヤナセ販売促進会議

この第一次石油ショックは昭和四十八年の十一月に発生したのであるが、この年、当社は好調で、創立以来最高の販売成績をあげていた。しかし私はこの先経済状況に何か波乱が起こるような予感がし、世間が夏休み中の八月二十日、急遽東京プリンスホテルに全国の支店長、幹部社員、特約販売店の経営者を集めて「オールヤナセ販売促進会議」を開催し、業績の好調なことに油断することなく、波乱に備えて臨機応変のかまえをとるよう、次のような指示を行なったのである。

### 天気晴朗なれど波高し

73年をふり返って考えてみますと、この一年間に色々な出来事が沢山ありました。色々難しい出来事もありましたが、本社及び各支店、小売の第一線部隊の諸君、並びに関係会社、特約販売店の絶大なご協力のおかげで、ヤナセ始まって以来最高の販売成績を上げることが出来たのは誠に嬉しく、有難いことであります。皆さんに心からお礼を申し上げます。

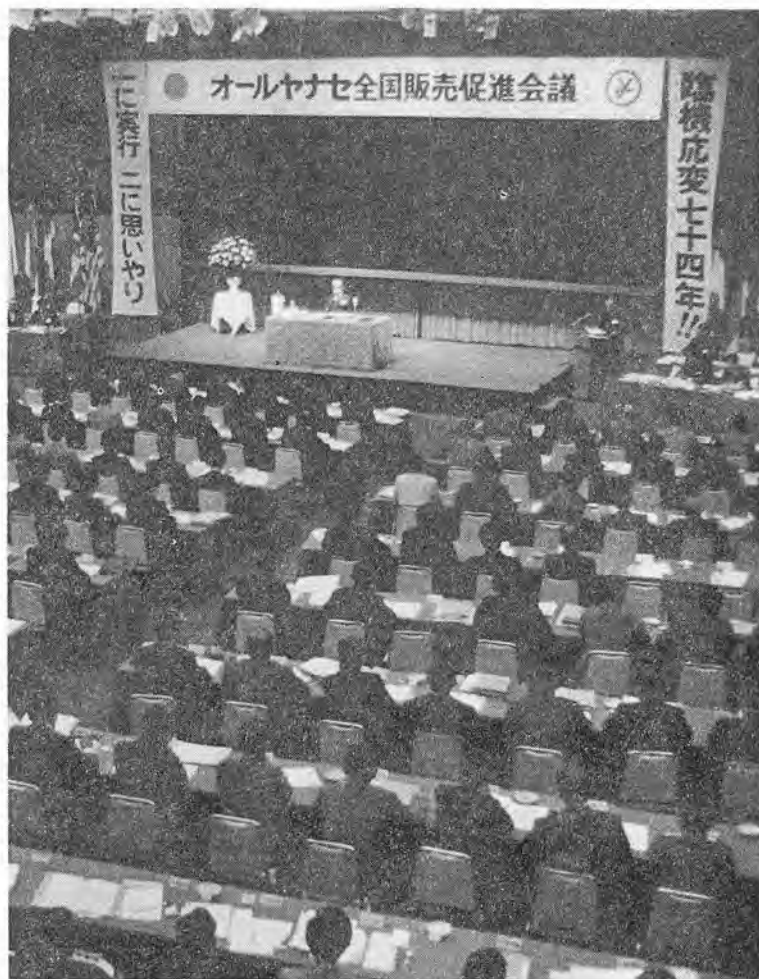
73年は非常に難しい一年でありました。手前味噌ではありませんが、一年をふり返ってみると年初の見通し、作戦、すべての攻撃のどれも大体当たったと思います。

特に最も難しかったのは外国為替の大きな変動であります。現在本社には自由為替、即ち、国際的自由の商売を経験した戦前の人はもう第一線を退く年代であり、本当の経験者はほとんどおりません。



お客様に正しく理解して貰うには、正直に上がる要因があれば上げ、下がる要因があれば下げの方がセールスマンが説明しやすいのではないだろうか。批判もあったと思いますが、敢えて幼稚な方法を基本方針として価格決定を実施しました。

昨年八月八日に販売促進会議



オールヤナセ全国販売促進会議

を開催し、十月十九日に日本経済新聞紙上で価格を発表し、十月二十日に帝國ホテルにおけるオールヤナセフェアでスタートしたところに、十一月にダイムラー・ベント社からコストアップの通知を受け取りました。

今年に入って三月はドルの切下げ、五月は物品税の改正により価格の値下げ、六月にはドイツマルクの切上げでVW、アウディとドイツ車の値上げ、四月には上げたり下げたりと目まぐるしい大きな変化がありました。

その度に少しでも誤解がないように特約販売店にも刻々通知した筈ですが、あまりにも目まぐるしいので色々と批判もあり、先見性がなさすぎるという批判も耳にしますが、一貫して起きた事象を素直に行なうことを考えていました。

このような考え方を、私は一貫して実行してきましたが、やっと業界全体にもこの価格政策が浸透してきました。

全業界が、下げる要因があれば下げる、という適正な価格政策に近づいてきました。

これにより業界を綺麗にし、世間の疑惑に答えたことは、ヤナセの功績として自負しています。先頭に立ち身をもって行なえたのは、関係会社や特約販売店の絶大な協力のおかげであります。

販売価格が再三変わるの、発注計画もむずかしい場面が非常に多く、上がるなら減らせば良かった、下がるならもっと増やせば良かったというようなことから、発注計画が全店の満足、ご期待にそえる百点満点の発注が出来なかったことは誠に申しわけありません。

五、六、七月と車不足でせっかくなる気の起きている特約販売店の皆さんに、車がないという事態を発生させたことについては心からお詫びをいたします。しかしながら、このような事態のおかげで、74年に早く突入できたわけでありませぬ。

考え方を換えれば、74年も再び73年の記録を破る明るいライトがついたと思えるのであります。売れる台数がピタリ仕入れ出来れば理想的であります……。

販売計画の集計に当たっても販売部隊が一〇〇と言え、お店のトップが八〇に減らし、本社に来て、卸で七〇に削るというような傾向が従来沢山あります。

72年に比して73年は卸と小売の需給関係がだいぶ円滑になりましたが、74年はなお一層の円滑な卸と小売の関係、特に供給には出来るだけ力を入れていきたいと思っております。自動車の安全運転と同様に、特約販売店の皆さんの安全性も高くなってきました。

本社でも一度だけ小売部隊の数字を丸々仕入れてみようかとも思っていますが、特約販売店に「注文したのだから受取れ」とは簡単には言えないので、内輪内輪でやってきました。

とにかく73年は風呂上りのようなさっぱりした気持ちで仕上がり、ご同慶の至りであります。74年は73年に比べて尚一層のチャレンジをする数字のたて方を研究していきたいと思えます。

73年は大幅な飛躍を遂げることができました。これは、この根底、基調に流れている日本経済の昇りのエスカレーターに我々が乗っていたからであります。



VWパサート発表

我々の努力だけで出来たというのほうぬぼれであります。

何もしなくてもエスカレーターが昇っただけは上がっているのです。従ってこの成績を手放しでよろこんだりうぬぼれたりせず、半分は日本経済の上昇、半分が我々の努力と考えるべきであります。

我々が新しく迎える今年の十月から来年の九月、即ち74年は一体どんな年になるか、我々はこれをよく勉強しておかないと、購買力が上がるのか下がるのか、物価は上昇するのか下降するのか、政府の場当りの、思いつきの政策に振り回され、あやまちを犯せばいくらセールの第一線が努力してくれても期待するような大きな成果は望めません。商人は商売が大切であります、世界を相手にしているだけに、やはり、外国事情にも詳しくなければならず、日本経済の基礎的な知識もなければ、ただ売れ売れの拡販で有頂天になり、受注台数を伸ばすだけでよいものではありません。74年の日本経済はどうか、色々な見方があり、私の考え方が絶対に正しいとは思いません。私の考えた来年の日本経済を話したいと思いが、反対意見があれば遠慮なく言っていたきたい。これを間違えたら努力も水泡に帰してしまいます。

日本経済の最大の問題はインフレであります。



'74年モデルGM車



インフレ傾向は昨年八月から急加速の状態であります。この原因はひとつに高度成長経済の持続にあります。戦後アメリカを始めとする先進国はGNPの大幅伸長を目ざして努力して来ましたが、GNPの伸びが大きいことは、労働需給の伸びが高いことであります。労働需要が伸びても労働の供給はすぐ間に合わない。子供が生まれても十八〜二十年たなければ労働力にはなりません。GNPが伸びて労働の供給が伸びなければ、労働需給は緊迫し、物価同様労働賃金は上がってきます。

昭和三十年代はこのような現象は現実にはあまり現われませんでした。昭和三十年代は、傾向はありました。賃金もそれ程上がっていませんでした。技術革新、オートメ化により労働生産性の飛躍がなされたので、労働賃金の上昇率よりも機械新設による労働生産性向上の方が大きかったです。労働生産性の方が労働賃金より大きいことが、安全な経済の状態であります。昭和四十年代になって、労働賃金の上昇が労働生産性に追いつき、ほぼ両者のバランスが合った形となりましたが、大体技術革新、生産設備の近代化が一巡し、それ以上に高度成長政策が続けられたので、賃金上昇が大幅となりました。その結果、生産性より賃金上昇の方が上回り、三十年代と逆の状態となりました。

やむを得ず、すべての生産業者は労働賃金の上昇をすべて販売価格に転嫁し、すべての生産物のコストアップを始めました。コストプ



'74年モデルGM車

シュ・インフレと同時に個人収入が増加し、個人の購買力、個人消費、支出が増え、デマンドプル・インフレとなり、この二つが一緒になったのが日本のインフレの実態であります。さらにこれに列島改造論や過剰流動性が加わり、益々インフレの火の手を煽ってしまい、今日に及んでいます。

日本経済は来年三月まではマクロ的に高度成長、ミクロ的に高収益が続き、春頃から景気が徐々に下向くのではないかと思います。しかし根底にはインフレがあるので、今までのような景気のスローダウンということではなく、景気の停滞とインフレが一緒になった状態となると思います。「天気晴朗(マクロ)なれど波高し(ミクロ)」……これを私の74年に対するすべての考え方の根本として行きたいと思っています。

私は74年もインフレ傾向は変らず、世界的にエネルギー源を含め物資不足時代になると予測していましたが、同時にこの物資不足により日本の生産に大きな支障が出て来ると思います。家を建てても水道がつかない、鉛管がない、塩化ビニールがないという事態になります。現在すでに日本の各生産工場でも一つものが足りないことにより支障をきたしてきています。

生産に支障を来たす物が日本で不足する。ダブルパンチで世界的物価高、原材料のコストアップがまだ続きます。個人の購買力は高いが商品が足りなくなる。今まで経験したことのないようなおかしな状態が来年起きるで



'74年モデルGM車

ありましよう。

アメリカの影響で消費は美德であるという考え方が日本にも浸透し、繕うことをしないため、直して使うことが出来なくなってきた、使い捨ての状態が普通になっています。

74年は「よいものを大切に使う時代」であります。商品不足になるから、よいものを買ひ、長く使う。従って良い物だけ選んでとりあつかうのが最も有利な時代になります。

それがヤナセであるとすれば、我々は幸せであります。

購買力はまだ強いから、よいものを買っていただき、大事に使って貰う。74年からアフターサービスに全力をあげ、よいものを大切に使う。74年10月に大阪から始まる74年オールヤナセフェアのスローガンはこれを掲げて進んで進みたいと思います。

良い物に対する需要は落ちません、しかし一番大事なことは外国為替問題であります。

支店も関係会社も特約販売店も為替問題には必死になって取り組む必要があります。価格も常に先取りしていかねばならない。価格変更の必要も度々起こるので「臨機応変」の年と考えています。長い間 Honest price policy 政策を一貫して来ましたが、74年こそ Honest price 勝利の年と考えています。インフレーション物価高を基礎に



'74年モデルGM車

考え、これに上手に対応すれば、74年は「われわれにとつて悪い年ではないが、油断は出来ない」。他に比し恵まれた状態にあります。舵を誤らぬこと、勝つて兜の緒を締めることを念頭に置いて、絶えず前進を行なえば、決して悪い年ではないと思います。我々は業界においても、自動車で過半数を占めているので、眠れる兎になることを恐れるのであります。慢心と油断が出ないよう心をしめ、注意することが大切であります。

順調過ぎてこわい、このような時は事故が起こりがちであります。

74年を迎える前にまず全社をあげて姿勢を正すことを指示したいと思ひます。

さらに重ねて、石油ショックの中で迎える新しい昭和四十九年に対する心がまえとして、私は全社員に次のような提言を行なつた。

#### 一九七四年に対する私の提言

我々が迎えた昭和四十九年（一九七四年）は、日本の将来の存亡を決すると断言しても過言ではない程、政治経済、すべての面で最大の困難を伴つた年である。言うなれば、今までの経済成長に浮かれ、自分本位の考え方を清算し、世界と共に歩む方針に切りかえなければならぬ重大な年である。かかる最も重要にして、心を合わせて努力せねばならないこの年を迎えた本日、私の考えの一端を皆さんにお伝えしたいと思ふ。

私は、ヤナセの社長であり、私にかけられた全責任は、全従業員とその家族を少しでも幸せにするために会社を繁栄させることである。それが私の仕事である。

しかし、本日は、私はヤナセの社長である以前に日本人である、ということでも申し上げたい。

日本人であるからには日本を栄えさせ、立派な一等国にしたい。

五十年後には太平洋のひとつの小さな島となるようにはしたくない。したがって、会社を隆盛に導き、全従業員と家族を幸せにすると同時に、日本人として日本を正しく発展させなければならないと思う。

日本は戦後長い間、自由経済諸国家の一員として今日の非常なる成長を見たわけであるが、自由経済の基礎となるべきものは、経済倫理でなければならない。アメリカでは、手形の不渡り、脱税という経済犯は最も重い刑事法で処理されるが、日本においては軽犯罪と同様に軽く取り扱われるために、今日では倫理感のない自由経済となってしまうわけである。倫理を忘れた、人間としての基礎的な義務を忘れた自由経済が、残念ながら今日の日本経済の姿である。

この時に、アラブの石油の問題が起き、一挙にして今までの放漫経営と豊満生活が何かしら崖がくずれ落ちるというような感じを国民が持っているが、短期的にこれを見れば、オイルの問題は一応四月までに解決されると思う。

今我々が最も考えなければならないことは、すくなくとも四月位までの耐乏生活である。耐乏と言っても、昭和四十六年度の石油の輸入数量と比べれば、節減されたあとでもほぼ同じ分量であるので、昭和四十六年度の生活に戻せばいいわけである。

今静かに考えてみて、昭和四十六年度がどの位苦しい生活であったかと思えば、何ひとつ不自由はなかったわけである。

したがって、この位の耐乏生活は決して苦しいというものではないが、この耐乏生活は絶対条件として平等にして公平の理論にたつべきである。

今、政府が最も力を入れるべき点は国民生活の安定であり、この一点にポイントをしぼるべきである。すなわち、物価を上げぬこと、生産を落とさないことである。日本にあるすべての電力や動力は、昼間は生産工場へ最重点的にまわすべきであり、場合によっては朝八時から夜七時までのテレビなどは一切中止するぐらいの決意がなければ、国民生活の安定は計れないのではなからうか。

そこで、予備の油等も全部生産工場に特配して、使ってしまうべきである。本場に油が一滴もなくなり、まったく生産がとまるような事態が万が一起きれば、日本の生産危機は日本だけの問題ではなく、世界に及ぼす影響は大で、例えば、東南アジアの肥料の八〇％は日本から供給されていることから考えても、ひとり日本に限らず、東南アジア全体の問題である。

そうなれば、今日、政治的な問題は別として、ソ連がオランダへ多量に石油を供給しているが如く、ソ連並びにアメリカが日本のオイル危機を黙視するとは思われない。むしろこの位の我慢が出来ずに、いたずらに近視眼的な見解から、イスラエルから離れアラブ寄りするということは、ひいてはアメリカから嫌われることになり、結果として決して賢明な方策ではないと考える。

今まであまりにも石油が安く、そして容易に手に入ったがために、他の



エネルギーの研究が非常に遅れていたが、アラブからの輸出再開時の石油の値あがり、この高い石油とならば十分対抗しうる他のエネルギーが石油の地位を追い落とすと言うことは、決して予想できないことではない。それをアラブの連中が知らない筈はない。最も難しいアラブ諸国の同一歩調が、いつまで続くものとも考えられない。日本人は忍耐をすべきであり、決して長い時間とは言わないのであるから、国民全部が平等な耐乏生活に入るべきである。かの有名なハーマン・カーンも、ロンドンのアメリカ大使館での講演で「四月までにはまず石油危機は一応終了するであろう」と言っている。

アラブ諸国の供給の再開は、価格が倍近く上がるであろうが、この値段であるならば、他のエネルギーの開発される方が早まるであろうと、もしも四月までにアラブの問題が解決をしなければ、最悪の場合には第三次世界大戦となるであろうとも言っている。十二月一日のロンドンタイムスの紙上では、日本にだけ石油で大きな打撃を与えるということは、将来の日本の運命を考えた場合に、決して自由諸国間にとってメリットはない、むしろ非常に危険なことであるので、イギリスも足りないけれど、お互いに節約をして少しでも日本を支援しようではないかという論説をかかげている。



昭和48年12月、名古屋デポー新工場竣工

今、日本は目先のオイル欲しさに、近視眼的なものの見方で日本の将来を誤るようなことを敵に慎しみ、まず四月まで一億心を合わせて耐え忍ぶという気持ちになるべきである。

そして、政治家は勇気をもって事に当り、油、電力すべての動力を生産にまわすべきである。いたずらに人心におもねるような、そして来るべき参議院選挙の票数を考えながらの人気取りの政策は、むしろ国民の反感をまねくおそれがある。

### 狂乱物価

昭和四十九年になり、インフレの勢いは増々強くなり、我々の身の回りのすべての品物の値段がどんどん上がっていった。福田大蔵大臣がこの状態を「物価は狂乱の様相を呈している」と言ったことから「狂乱物価」という言葉が流行した。

しかし、狂乱は物価ばかりでなく、世の中全体が狂乱しているような年であったという印象が残っている。「千載一遇のチャンス」とばかり便乗値上げを図った石油会社や、トイレットペーパー、洗剤等の生活必需品隠しを行なう商社が国民の批難をあびた。九月には丸ノ内の三菱重工のビルが爆破され、八人の死者を出し、海外では日本赤軍があばれまわり事件を起こした。しかし、この年の狂乱の最大のもは田中金脈問題であった。

文芸春秋誌昭和四十九年十一月号の特集記事に端を發した田中首相の金集めシス



昭和49年3月28日、横浜ニューデポが第3京浜港北インター脇に完成



テムは大問題となり、昭和四十七年マスコミにもはやされて首相に就任した田中首相は、同じマスコミの集中砲火の中で十二月九日辞任した。つづく三木内閣は、誕生と同時に強力な金融引締め策が実施されたため、景気は急激に後退した。その結果、この年の経済成長率は戦後初めてマイナスとなり、戦後高度成長の一途をたどってきた日本経済はここにきてついにダウンした。

昭和元禄は狂乱のうちに終焉を迎えたのである。

この年、不況のため自動車販売業界は軒並販売台数が大幅に減少する中で、当社は販売台数を伸ばし、前期比三九%増の約六三〇億円の売上を上げることができた。

### 新拠点

この年新たにオープンした拠点としては、三月二十八日に横浜にメルセデス・ベンツ車の新車整備のための横浜ニューデポーを開設。四月二十日福岡支店板付ショールームがオープン、七月一日には東京支店目黒営業所がオープンした。十二月三日には名古屋支店の小牧デポーが竣工した。

### コンチネンタル・タイヤ部発足

この年、わが社はコンチネンタル・タイヤの販売を手がけるようになった。そのへんのいきさつをここに書いておきたい。

私は、そもそも、自動車部品の仕事はあまり個人的に好きでは



昭和49年4月20日、福岡支店板付ショールームオープン

なかった。しかしタイヤの仕事は、故会長が横浜ゴムや、地下たびを作っておられたところのブリヂストンさんとも、いろいろとタイヤ製作についてご協力をしてきたことでわかるように、故会長はタイヤの販売については大変に興味が強かった。特にアメリカのUSAタイヤを日本に紹介したのは我々であったと記憶している。

昭和四十九年四月、VW・オブ・ノースアメリカの社長をしておられたドクター・ハーンが社長を退任され、西ドイツへ帰られたものの、VW本社の社長には戻ることができず、コンチネンタル・タイヤを製造しているコンチネンタル・ゴム株式会社の社長に就任された。それまでいずれかというところ、ドイツ国内においては、一流のタイヤ・メーカーであったが、世界的には知名度が低く、特に輸出面においては多少遅れを取っていたコンチネンタルの社長になられたドクター・ハーンは、直ちに日本に來られて、私にコンチネンタル・タイヤの日本においての一手販売の依頼があったわけである。

私は、その商品自身であるタイヤにはあまり興味はなかったが、ドクター・ハーンの人柄に対する信頼と個人的な友情関係はかたかった。VW社の創立者であり、戦後のVWをもりたててきたプロフェッサー・ノルドホフの右腕として働いていた当時から、非常に親しい友人でもあったので、タイヤよりむしろ人間を買おうという意味において、ドクター・ハーンからの依頼であるならば、私は考え



昭和49年5月29日、目黒営業所完成

ましようと返事をし、また同時に私はドクター・ハーンが必ずVWの本社の社長になる時がまもなく来るであろうということを予測し、朝顔の先き物買いと同じように、ドクター・ハーンを信頼し、これを買って、コンチネタル・タイヤの輸入販売を始めたわけである。

その後、コンチネタル・タイヤは大きな飛躍はなくても、日本の国内で徐々に品質のいいことが知られる様になり、毎年輸入販売本数が増加をしているということは、まことにうれしいことであるが、私が予測した通りドクター・ハーンが昭和五十一年にVW社の社長に就任され、私の予測は当たったわけである。ドクター・ハーンも、当時非常に困っておられたコンチネタル・タイヤを私が引き受けたというそういう昔からの友情、心の通い、思いやりということを充分理解しておられ、今でも私とは、心の通ったおつきあいをしている。

#### コンチネタル社との取引

コンチネタル部長 馬場 敏之

昭和四十九年、コンチネタル・タイヤの総輸入元として、日本の補修タイヤ市場における販売を引き受けることとなり、専任部隊であるコンチネタル・タイヤ部がスタートした。従来、メルセデス・ベントンのタイヤは、ウエスタン自動車(株)が輸入元として、またフォルクスワーゲン用のタイヤは、東邦モーターズ(株)が輸入していたが、VW社の重役であったドクター・ハーン氏がコンチネタル社の会長としてタイヤ業界に身を投じられるに及び、従来から親交のあった梁瀬会長に対し、日本における拡販について協力要請があり、社内で種々検討が行なわれた結果、今後の高速道路網の拡充により、高速時におけるタイヤの安全性、耐久性強化の必要性が増大すること、及び当時他社にさがけてスパイクタイヤに替る新しいゴム質を持つウィンタータイヤ「コンタクト」をコンチ社が開発したこと等から、コンチ社の申し出を受け入れることとした。

当時、日本のタイヤ業界は混乱していた。オイルショックによる物不足ということ、国内ではタイヤ供給が間に合わず、一時はスペアタイヤなしで車をデリバリーする事態となり、日本の自動車メーカーのみならず、タイヤメーカーまでが海外のタイヤメーカーに「スポット買い」をかけた。これらのタイヤは四十九年の前半に日本に入ってきたが、その時点で国内の供給不足は解消に向っており、結果として、補修市場で安売りが始まった。コンチも東洋ゴム工業と三菱自動車が入り、同様に補修市場に流れた為、激しい船出となった。

日本経済の高度成長から安定成長への移行で、大衆消費のパターンは「使い捨てから節約、買い控え」に質的変化が見られ、昭和五十年のタイヤ業界も、採算の良い補修用タイヤが過当競争から値崩れがひどく、各社とも通常に比べ一五%前後の値下りとなった。輸出は増加したものの、後半は産油国の外資事情の悪化からスローダウンし、新車用タイヤのみ乗用車の増産に伴って持ち直した結果、各タイヤメーカーとも増収減益となり、更に一般需要の冷え込みの中で、ラジアル化に向っての設備投資により、収益性にかげりが見られるようになった。

一方、取引先のコンチネンタル社では五十年（一九七五年）は三年続きの赤字を脱し、二二〇万ドイツマルクの留保金を差引いた後の純利益は五七〇万ドイツマルクを計上、こちらは減収増益となり、続く五十一年では売上増、工場稼働率の改善とドクター・ハーンの努力が、実績となってあらわれはじめた。

ドクター・ハーンは、日本における情報収集には殊の外熱心で、スタッフだけでなく、自分自身も四十八年のヤナセ・ハイグレードフェアに出席され、その後も短期間であるが、度々来日された。

五十一年来日の際には、当社の他タイヤメーカー三社、自動車メーカー一社にもまわられ、各トップと意見交換をする等、ヨーロッパのコンチから世界のコンチへの脱皮を意識した動きを始めた。

その後、五十五、五十六年にも何回か梁瀬会長と旧交を暖める機会があったが、その間タイヤ及びタイヤ関連

業界との接触を深められ、ロボットフェア等も訪問される一方、東洋ゴム工業との業務提携についての話し合いを重ね、実現に結びつけられた。

東洋ゴム工業との業務提携の内容は、サンタナ装着タイヤの委託生産と技術情報交換であったが、梁瀬会長は「仕事を成功させるポイントは人にある、パートナーの人の問題さえOKであれば、最大限の協力をしよう」と約束された。その後、東洋ゴム工業に委託したOFF・TAKKビジネスは、サンタナの台数が予定通り伸びないこともあって、当初予想を大幅に下まわることになり、その後五十八年に実施された東洋ゴム系列でのヨーロッパ製コンチ併売も、一年半で中止することとなった。

コンチ社は、最近一年半の間に主力全製品のモデルチェンジを行なったが、それまで十年以上にわたってパターンを変えずに來ており、この様なマーケティングは日本市場では特に受け入れられ難く、国産各社の新製品開発競争がピークとなった五十五年以降は、タイヤ店を通じての販売は減り、西独車最多装着をバックに、ヤナセサービスネットワークにおける販売のみで漸増傾向を維持して來ていた。東洋ゴム工業のコンチ社に対する約束が果たせなかったのも、販売ラインがプレミアムタイヤの販売に不慣れであったことに加え、現状分析の読み違いがあつたものと思われる。

ドクター・ハーンとミスター・ヴェルナーは、五十六年十月に梁瀬社長、稲山副社長にご挨拶のため、揃って來社され、二ヵ月後にはVW社及びコンチ社の会長にそれぞれ就任された。

ミスター・ヴェルナーは、コンチのリーダーとして国際化路線を推進され、オーストリアのセンペリット社のタイヤ部門を買収、ユニロイヤルに続いて三つ目のブランドを手中にし、ヨーロッパタイヤ業界二位のポジションを確保し、更に新開発のスペアタイヤの不要となる「コンチ・タイヤ・システム」をもって一九九〇年代を乗

り切るべく奮闘中である。

昭和五十九年十二月末現在の乗用車保有台数は二、七一四万台と五十年の一、七二四万台に対し、一五七・五%の伸長を示し、同時期の補修用乗用車用タイヤは二、一三〇万本と、五十年の一、八二二万本に対し一一六・八%の伸びにとどまっている。即ち保有台数一台当りのタイヤ取替本数は、傾向的に低下しているわけで、市場の成熟化が進んでいる。その理由としては、主にタイヤのラジアル化があげられる。乗用車用ラジアル比率は新車用で七八・九%(五十年度二六・三%)、補修用で七六・一%(五十年度四九・四%)であり、長寿命のラジアルタイヤの急激なシェアUPが市場に影響を与えて来たことはいなめない。

コンチ社との取引は十二年目となり、取扱本数も当初の約十倍となったが、今後の拡販の為には倍旧の努力と工夫が必要であり、同時に市場を先取り出来る商品供給が、他社にさきがけ実現出来る体制をコンチ社に望みたい。

石油ショック、狂乱物価、高度成長政策の破綻といった激動の時代を迎えるに当って、ヤナセは昭和四十九年五月三十日、東京プリンスホテルにおいて全国販売促進大会を開催した。全国の幹部社員を前にして、私は自分の考え方、新しい経営方針を訴えた。

### お互いの努力で需要を創造しよう

#### 再びチャレンジ鯉の滝登り

内外の情勢があまりにも早く、あまりにも大きく激変する時に、この戦いに是が非でも勝ちぬく為には、お互いがよりいっそう理解し合い、よりいっそう協

力をするしか方法はないと思います。これが本日の会議開催の目的であります。ちょうど昨年は八月二十日に同じような会議を行ないましたが今年はそれより三ヵ月早い本日（五月三十日）、本年の後半とそして来年一年間の我々の路線というものをしてゆきたいと思えます。したがいました私が今考えており願っていることのスローガンは「需要の創造」「再びチャレンジ鯉の滝登り」であります。もういっぺん皆で力を合わせて、鯉の滝登りにチャレンジをいたしましょう。売れるから売れるのではなく、需要というものは自分達お互いの努力で作るものであり、マーケットがあるから売れるというのでは、もはや遅いのであります。この二つのスローガンで本年の後半そして来年度に諸君といっしょに邁進したいと思っております。昨年の一九七三年は、会社創立以来の好成績をあげることができました。

その好成績をあらかじめ察しまして、八月二十日には特約販売店の方々の表彰を少し早めに行なったわけです。これはご承知の通り、犬山で特約販売店の集りがありました席上、私が特約販売店の方々に、ヤナセが利益を生んだ場合には、皆様方に利益の還元を致しますという約束をしたことによるものであります。犬山におきましての特約店販売会議から、ずっと続けてこれを行なっております。私は本年も九月三十日でしめきる成績によりまして、是が非でも十月の中旬には特約販売店の方々の表彰を行ないたいと思っております。私が約束をしたのは、ヤナセが利益を生んだ時の利益の還元です。したがいました九月の末に万が一ヤナセが利益がなかった場合には還元するものとがないということになります。誠に不本意ながら利益の還元ということが不可能とならざるを得ないわけです。特約販売店さんの表彰ということだけでなく、全ての為に我々は、昨年と同額というものは期待しておりませんが、ある程度の利益だけは絶対に確保したい、確保しなければならぬという非常にむずかしい立場におかれているわけです。一例を簡単に申し上げると、昭和四十七年の十月から昭和四十八年の九

月の一年間は、ヤナセ、ウエスタン、スカンジナビアを始めとしてのオールヤナセの売上高は約六八〇億円におよびまして、営業利益が約二五億、そして営業外の収支が一億二千万円ということで、税引前の利益がオールヤナセで二三億六千万というような立派な数字を計上することができたわけです。ところが昨年十月から四十九年の三月までの上六ヶ月の数字を参考に申し上げますと、六ヶ月でオールヤナセとしましての売上が約四四〇億、これを簡単に算術で四月から九月というものを二倍しますと八八〇億というように昨年をはるかに上回る立派な成績が上がるのです。営業利益におきましても二五億をオーバーするような立派な成績があがるみこみです。ところが営業外収支ということになりますと、金利の負担が増大したことで為替の変動による損失金のため、せっかく営業利益がそうとうにありましたも、営業外収支で莫大な赤字がでますと、純利益すなわち税引の前の利益というものは、二三億六千万円という昨年と同じような数字を計上することはほぼ不可能というようなことになるわけです。

### 世界の不況下一五%アップのヤナセ

そこで本日の会議の一番大きなポイントは、今から九月の末まで、全員で力を合わせてどんな方法をとることによって営業外収支の為替の損失金をリカバーすることが出来るかということです。そしてこれがリカバーできませんというような事態がおきました場合には、もちろん特約販売店の表彰ということも不可能なことになりますし、オールヤナセの全従業員とその家族を幸せにするということも、実行面で非常にむずかしいこととなります。したがって本日は、急にお集まりいただきましたのは、この営業外収支の二〇億の大きなマイナスをいっただうやってリカバーするかと言うためであります。方法はまったくないわけではありません。私は少なくとも半分以上はリカバーしてみせるというだけの強い自信がございます。



しかし、これも私だけが、一人でなしとげられるものではありません。少なくとも、ここにお集まりの方々のご協力があれば、これをなしとげることが不可能ではありません。まずそういう前提を一つおきまして、次に皆さんにお礼を申し上げたい。ただ今は全世界の自動車の販売業というものが大変な不況におちいっております。本日の日本経済新聞紙上の発表によりますれば、日本では三月が三三・七％落ちており、四月が新車の登録が二九・七％落ちており、五月には五一％落ちるであろうという計算でございます。これが日本の実情であり、世界中で一番落ちたのが香港の七八％であります。欧州が三〇％前後であります。世界中が、かかる大幅な下落を続けておりますその時、世界中でただ一社昨年比に比べまして受注が一五％上がっておりますのが我々のヤナセであり、ウエスタンであり、スカンジナビアであり、すなわちヤナセグループがただ一社であります。これは誠に大きな我々の誇りであります。永い間皆が力を合せて努力をしたその結果ではないでしょうか。

#### 心がまえの出来ていた年

かかる不況の環境下におきまして、どうして一五％アップという立派な成績を上げることができたのかと申しますと、私は二つの理由があると思えます。まずその一つと致しまして、我々ヤナセの全員は一九七四年の不況に対する心構え、精神的な準備が、昨年からの出来ていたということが一つの大きな原因であろうと思えます。昨年皆様方もご記憶の通り、春から私は来年の一九七四年はダウンエスカレーターに変わるんだと、一九七三年は我々の努力もさることながら、日本経済の基礎の足場がアップエスカレーターであがっていくのであり、これが七〇％の力、我々のかけ上がる努力の力が三〇％でそして会社創立以来初めての非常に好成績をあげることができたけれども、さて一九七四年はエスカレーターがさかさまになるんですよ、下りですよ、これをかけ登るんだよと、昨年の三月、四月、五月、特に八月二十日にも私は声を大にして皆さんに訴えたわけがあります。十月にはオイルクライシスがおきて、日本中の銀行家、

経済評論家や、いろいろな人々があたかも日本がつぶれてしまうのではないかとというような大ききわぎをしました時に、我々ヤナセの連中だけは、こんなことはもう春からわかっているんだ、エスカレーターが下りになるんだということはもう皆さん方がはっきりとご記憶されておったので、精神的にあわてなかった。そしてメンタリーにもう準備ができていたこと、これが一つの大きな原因であろうと私は思います。

次に「いいものを大切にしよう」とか、また前半は「GMの最重点主義」ということもすべてオイルクライシスがおきるであろうということを予側したからです。オイルがたりなくなる前に大型車を少しでも売りきろうという政策はみごとに当たったと思います。したがって我々はオイルクライシスという問題をあまり心配はしなかった。それよりも第二番目として私が皆さんにお話したいのは、約十年前から私が声を大にして皆様方にお願いをしておった本業中心多角経営主義というものが、本日ほんとうに当たったと思います。これは決して自慢話をしていくわけではありませんが、私が世界中が全部下がったのにヤナセだけが一五%上がったということがまず精神的なおちつきを与え、二番目には本業中心の多角経営主義の成果があったんだと、私はそういうふうにご考えております。自動車の販売の関係者がもちろん努力をされたことは充分理解はいたしますが、一五%アップということには、商事でも、空調でも、機械部でも、クレジットでも、高分子でも、マリーンでも、インターでも、ライジングサンでも、アポロでも、全ての関係の多角経営の方面の協力があつたからこそ、本業の自動車の販売が一五%あがつたものだ、私はそう解釈をしております。

### 七二%のお客さまはブティックに興味を

今年札幌におきましてスプリングフェアを行ないました。これを行ないます四月にはご承知のとおり自動車のモデルチェンジはありませぬ。自動車のモデルチェンジは十一月のオールヤナセフェアで発表します。したがって四月のスプ

リングフェアにお客様をひきつけるということは非常にむずかしいことで、参考に土倉札幌支店長が北海道でアンケートをとりましたところが、その結果、非常におもしろい数字があらわれました。自動車が見たいと思ってみえるお客様、またみえたお客様はわずか六%で、お台所のホワイトグッズが見たいという為に見えたお客様が二三%であり、残りの七二%のお客様はブティックがみたいというお客様であつたわけです。したがつてこれは言い換えてみますと、ほかの自動車の輸入業者や販売店がどんなショウをやりましてもむずかしかお客様がこないというわけがあります。これだけ大勢のお客様が動員できるということは、何といつても色々な商品の種類、本業の自動車というハードウェアを中心とした、ソフトウェアの一つのコンビネーションというものに対するお客様の興味と、こんどはいつたいどんなものがあるだろうかというような非常に大きな関心があつて、そしてお客様をまねくことができ、このお客様がいつのまにか自動車のお客様になつてゆくことでもあります。

いかに我々の大きな財産であるお客様といえども、けつして、毎日、毎週、毎月、毎年は自動車はお買いにはなりません。平均が二年または三年であります。

この二、三年の間、いかにお客様にヤナセの庭の中で遊んでいただくかということが、これが次の商売の大きな要因となるわけでありますが、この本業中心の多角経営主義というものが私はようやくにして突つてまいつて、そしてその結果によりまして、全世界でただ一社好成績をあげており、これにつきましてはフォルクスワーゲン社も十分認めております。ゼネラルモーターズ社も十分に認めておられますし、ダイヤモンド・ペンツ社も我々の努力と功績というものを高く評価してくれております。今後は輸入とか色々な問題につきましても非常に仕事やりやすくなると思ひます。我々の実績が、そういう次の仕事をやりやすくしてくれたと思ひます。どうか自動車にたずさわつてゐる諸君達は、ヤナセの自動車がこのような苦境下にあつても良い成績があげ

られるのは自動車というハードウェアを取りかこむソフトウェアの功が非常に大きいものである、ということだけは、お忘れにならないように、そしてむしろ今後は多角化して、自動車以外の色々な商品に対してなおいっそう理解のまなこと気持で協力の体型を強めていっていただきたい。

### 一本のネクタイからやがて車に

私が一昨年始めましたドライバーズウェア、これも、けっして私の個人的な道楽で始めたものではございません。今ヤナセにとりまして一番の強みは、いいお客様であると同時に、お客様は年々と老齢化といましようか、お年寄化しております。今、ヤナセの知名度が一番高いのは四十歳以上であります。したがって、我々は五年、十年、五十年先を考えて若いお客様を確保するというようなことを、大きな目的と致しまして、そしてドライバーズウェア、ブティックをイタリア、フランス、デンマーク、アメリカ、そしてイギリスから輸入をしまして、ヤナセの小売の店にかぎって販売を致しております。

これを輸入しましてデパートや専門のブティック店で販売を致しますれば、売上が倍増するのは、いとも容易ではありませんが、これはあくまでも本業中心の多角経営主義ということで、よそには一品も出さないというような方針は今後当分変えないで、一直線にこの方針をつらぬいてゆきたいと思っております。若い人との接触、今は自動車は買えなくても結構です。ネクタイからでも、シャツ一枚からでも、ヤナセというものと何か指一本がふれあい、指一本がフックがかかるということが大変に大きな我々の目的であります。したがって、この点につきましては、すでに約二年行ないまして、仕入の面におきましてもだいたいなれてまいりました。したがって、もうあまりまちがったものを仕入れてくるというようなこともなくなるだろうと思えます。今日現在、これによりまして、大きな利益があらなくとも、次のお客様、若い世代との接点というように、どうか

永い目で考えて、特約販売店さんも含めて、自動車とブティックという物について、なおいっそう積極的にお考えいただきたいと思えます。これが必ず自動車の拡販に大きな影響があると思えます。今すぐにでなくとも、永い目でこれを今から充分に考えるということが、非常に大切なポイントだと思えます。とかく今日現在の日本人の一つの大きな欠点といたしまして、自分さえ良ければ良いという考え方、今日さえよければ良いという、この二つの考え方が今の一億日本人にしみこんでいるように思われます。

政治家でも、財界人でも、全ての人が自分さえよければ良い、そして今日さえよければ良いというような考え方をもっているとするならば、五年先、十年先、二十年先のロングランを計画しているドイツ人やイギリス人やアメリカ人に、二十年後は完全に日本は地球から落とされてしまおうと思えます。我々の仕事の経営面でも、もちろん山あり谷あり、晴あり雨あり、色々と変化はあると思えます。しかし、あまりにも小さな目先の利益の追求にまどわされ、大きな将来の計画を見誤らないようにしたい。こういうような本業中心の多角経営主義があったからこそ、世界中で唯一社、一五%アップという成績があらわれているのです。しかしこれをもっと我々が勉強さえすれば、世界中の自動車がどうなっても我々だけは生きてゆけるという強い自信ができてくるのではないでしょう。

今日さえよければ明日さえよければがガンに

もちろんオールヤナセにとりまして、中心事業である自動車の輸入販売ということが大切な仕事である。これが何といっ

ても中心であることは否定致しません。しかし、昔の日清、日露の時代と違いまして、もはや戦略というものは航空部隊あり、海軍あり、そして情報もあり、全てのものが、本当に連合しながら、緊密な連絡をとりつつ、戦略に向うことしか、勝利への道はないと私は思います。ほんとうの協力体制というものが今後非常に必要である

と同時に、この連合艦隊ができるかできないかできまると思っています。これはけつして過言ではない。とかく自分さえよければいいという考え、と今日さえよければいいという考えが日本の一億の国民の心中にあるとすれば、ヤナセの人間にもあると言つてもまちがいではないと思つています。今年から来年にかけての大変むずかしい事態を乗り切るためには、単独の行動では、もはやむずかしい。皆で力を合わせて、また合わせる力があるのがヤナセなんです。この力を結合できるかどうかということが、難局をのりきれるかどうかというの一つの分れ道になるのではないかと思つています。自動車以外の商品は、我々ヤナセにとりまして大切な商品であります。けつして社長の道楽商品ではありません。絶対に必要な商品であるというようなことから私は、今後ますますすぐに今迄の本業中心多角経営主義をつらぬいていきたいと思つております。と同時に、これこそが我々の勝利への一番の近道であるとともに、これだけが本当の勝利への道ではないかと思つております。これからはもつともつとお互いに細かいことに気をつかい、そしてお互いが関連商品について十分に認識していただきたい。お互いが、もう少し細かいことに気をつかいながら、お互いが助け合いながら、やつてゆくことが、私はヤナセ連合艦隊をつくつてゆくと思つています。同時に、今の状態ではヤナセ連合艦隊は未完成であると思つています。まだまだお互いがもつと連合艦隊的な心のつながりと、理解のし合いというような事が大切なことではないかと思つています。

### 経済ナショナルリズム

このような情勢下で世界の経済が今一体どのように動いているのかということ、これを取りかこむ環境ということに関しまして、私の考えのごく一部を皆さんにおつたえしたいと思つています。

世界経済につきましては、何人もわからないというぐらいむずかしい状態でございます。特に欧州におきましては、七つのEFTAと呼ばれますグループと、六つのECと呼ばれるグループが、ようやくにして欧州共同市

場というような大きな連合体にまで発展は致しましたが、わずか一年後の今日におきましては、ヨーロッパの国々は他人の国のことを考えるよりも、まず自分の国のことを考えている。先ほどの自分さえよければいいという考えは日本人だけにとどまらず、欧州にまいりましても、フランス人はフランスのこと、ドイツ人はドイツのことというようなわけで、各国が自己中心主義的な考え方になってきております。これが即ナシヨナリズムであるかというところ、そうばかりとは言えないと思えます。私はもしこれを名づけるならば、経済ナシヨナリズムだと思えます。

これはアメリカにも強く見受けられました、もはやアメリカが全世界の自由諸国家のリーダーである、我々が犠牲を払っても欧州を大いに復興をさせるんだ、アジアを大いに復興をさせるんだという気持ちはだいたいぶうすらいできております。今日現在では、アメリカも経済ナシヨナリズムになっております。したがってこれからは、もう恥も外聞もなく、人のことなどはあともわし、自分の国のことが第一であるというような傾向にありませんので、日本が今までと同じように、アメリカがなんとかしてくるだろうとか、外国が考えてくれるだろうというような敗戦直後の他力本願的な考え方や、おめぐみをいただくような考え方を、日本の政府や日本人がもっておりますれば、世界中でほんとうにとり残された国になってしまおうと思えます。同時にもうヨーロッパにも私は社会主義の思想も政策も国もなくなってしまうのではないかと思えます。もう自由主義的な国と共產主義の国と、右と左とはつきりと分れてしまつて、中間の桃色もなくなれば、グレイもなくなつて、白か黒、白か赤というようにはつきりと右と左が分離されてしまうような時代になってくると私は思います。右か左がはつきりとしたしてまいります。これはもう世界的な一つの大きな流れであります。そういうような世界の、特に欧州にいまきて、つくづくと思うのは、国はあまり富んでおりませんが、国民が非常に富んでいるということ、つまり

心が非常に富んでいるということです。これに比べまして日本では、オイルクライシスがあれば、あたかも日本がつぶれてしまうかのように大騒ぎし、そして極端から極端へ常に走らなければ満足しないような、金もないくせにレジャーにばかり走るといような、今日の日本人のあり方というものが、非常に問題であります。日本経済の見通しは、全般的に今のところは暗く、そして局部的には色々と明るいこともありませんが、一番の大きな問題は政治家とお役所の国民に対する人気とり政策が、今後日本経済に大変大きな打撃を与えると同時に、この禍根は五年、十年、二十年と残ってくるだろうと思います。今みために、資金をしめて設備投資をさせないという日本政府の方針が、五年、十年たったならば、生産力が足りなくて世界経済にたちうちできなくなりそうです。ついでこの間、皆さんご記憶でしょう。日本に手持の外貨が二百億ドルになったと、そうするとすぐに政府は輸出をおさえて、輸入をどんどんふやせということで、並行輸入などというくだらないものを始めました。始めて一年たたないうちに今度は外貨が足らなくなってきました。さあ輸出をやってくれというようなことで、我々が仕事で外国へいっても千五百ドルだということでピタッと切られてしまう。働きにゆく人間にさえもくれない。釣りに行く人間にも出さない。こんなことで、外国へ行って何の仕事ができるんだ、ということ、このあいだまで「使ってくれ、使ってくれ」といっていた外貨をこんどは「使うな」、この間わずか一年です。こういうように一年の間で方針が、がらがら変ってしまう。これが、あと五年、十年、たちました時に、日本経済に非常に大きな悪影響をおよぼすでしょう。今から大問題であろうと思いますが、ただ物価を下げればいいというようなことで、需要をうんぬんということで、金融をひき締めるようなバカの一つおぼえのような方法しか出来ない。この辺がいかに知恵がたりないと思うわけであります。



## 今年の秋はV字型の反騰に

このようなことが積みかさなりまして、日本経済は来年も非常にむずかしいとは思いますが、一つの見通しとしまして、ここ数年、日本経済の見通しのごとく適中している。第一勸業銀行の中村調査部長が発表されました一文の中に、今年の四月から六月、七月、九月は内需（国内の需要）が不振であって、不況の現象がおきるのであるけれども、意外にU字型という段々ではなくて、極端なV字型の反騰が考えられるということが書かれています。

このV字型の反騰がうまくすれば今年の十月から十一月におきるでしょう。今年の十月くらいからは、参議院の選挙がうまくゆきますと、これで公共設備投資とか住宅投資または流通段階の在庫投資が減少し、これに加えて、輸出の好調で、九月十月くらいからはまず先発産業が発売するでしょう。その次に十月の中旬くらいからメーカーの段階の在庫投資と、個人消費というものがそうとうにあがってくるでしょう。この四月の春闘の個人収入がふえた、その分が十月くらいから個人支出という形にあらわれてくるでしょう。

この先発と後発が、自立回復要因となって、そして十月くらいからはV字型に日本経済が復興をして、輸出が存外にのびてくる。

同時に今は欧州を中心としました先進国の経済事情が底をついておりますが、今年の秋ぐらゐから、再び先進国の経済が拡大化してゆくであります。まあおおむね本年は五二〇億ドルの輸出に対して、五一〇億ドルぐらゐの輸入で、十月ぐらゐからは明るくなるであります。ただしこの寿命というものも非常にみじかくて、長くても来年の夏までであって、短かければ来年の三・四月ぐらゐまでであります。その後はどんな事態が起きてくるであろうか、もちろんこれは政治というものが基礎となりますので今簡単にこれを予測することはむずかしいことありますが、だいたい今の状態であれば、来年の秋ぐらゐからは本格的なデフレの傾向になるだ

ろうと思ひます。

その間に世界貿易の上で新しい現象がおきてきました、様子が変わってくることもあるとは思ひますが、原則的に私は今年の十月から来年の六月ぐらゐまでが景気がほほよろしい。そのあとが悪いというようなことから考えまして、一九七五年来年の商売につきましては、今年の十月から来年の六月までに最重点をおき、来年の六月までに商売の九九・九多をやり終えてしまふというぐらゐの計画を樹ててゆきたいと考えております。

### 経済の上向きにそつたヤナセの商品

ところが反面、矢野経営予測センターなるものがございまして、ここ  
の矢野博士が、今年秋から日本経済が上向いてきた時に一番需要が回復してくるのは、まず一番落ちこんだ乗用車であると、次に家電であると、三番目が家電以外の台所のホワイトグッズみたいなものであると、四番目が衣服と服飾品のブティックである、五番目がレジャー産業であります、というような発表をされています。この一から五番目までご覧になれますと、まるでヤナセの取り扱い商品を順番にいつているようなものであります。したがって我々が選んだ商品、我々が今持っている商品はけつしてま  
ちがった商品ではないと、まちがった選択でないどころか、非常に先見の明があつたものだ、この表をみま  
して心強く思つたものであります。

そこでだんだんと本論にはいつてまいりたいと思ひますが、七五年モデル、すなわち来年の経済が今年十月からのV字反騰で来年六月までの寿命というようなことを基本として、一つこれを考えてみましょう。そう致しま  
すと、どうしても七五年モデルは十月または十一月のなるべく早い時期に販売にとりかかつて、七五年を始めな  
ければならないということがあります。七五年を一日も早くとりかかつてゆくための絶対条件といたしまして  
は、七四年モデルを是が非でも九月末までに完売というところにもつていかなければ、七五年が十月から翌

年六月までしか景気がよくないということがわかっていても、手がうてないことになると思います。したがって私は皆さん方をお願いを致したことは、どうか七五年の経済の見通しが、かくかくしかじかであるということの為には、是が非でも七四年の今年の仕事は、九月末までにはなんとかしてやり上げていきたいということが、七五年を成功させるための絶対的な条件ではないかと思ひます。

### 卸と小売のコミュニケーションを強力に!

皆さまがたの非常なご協力によりまして、自動車のうちでも一

番大きな問題は量販のフォルクスワーゲンであります。六四年には、わずか二、六一一台でありましたが、六五年が三、四七八台、六六年が三、四二二台、六七年が三、七七〇台、六八年が三、八五一台と、漸増してきて、六九年が五、一一二台、七〇年五、六四六台そして七一年が七、八〇〇台、七二年が八、八三九台、七三年一二、五六八台を完売いたしました。さて七四年の本年は一六、五七九台にチャレンジ致しているわけでございます。この一六、五七九台のうちで五月二十六日現在で受注済みのものが一〇、八七〇台であります。残りが五七〇九台、六六・八%でございます。ここまで、どうやら追いついてまいりましたが、残念ながら納車につきましては八、二二五台がまだ残っております。達成率が五〇・三%でございます。この納車が遅れました原因としましては、なにしろ地球の反対側からもってくるものがありますから、入荷とか何かがおくれたり、船が手違いになったり、海員ストなどもございますし、加えて日本運輸省の新型審査のおくれとか、入荷サービスの労働力の不足とかの為に、納車が大幅に遅れまして、残念ではあります。輸入ならびに卸を取り扱っておりますフォルクスワーゲンの担当者は一所懸命にやっております。したがって、納車に力を入れるということももちろん大切でございますが、何としましては九月の三十日までに受注を一〇〇%にもってゆきたいというように考えております。同時に、今後卸部隊と小売部隊のコミ

ユニケーションというものを密にして、お互いに不信感をなくし、信頼感をふやし、もっともつとお互がツーツと言えばカーと言うような協力的な姿勢と、心のつながりに、なお一層力を入れることが、フォルクスワーゲンが九月末までに完売ができる一番の近道ではないかと思えます。まあ色々な理由がございます。

入荷サービスの労働力の不足、新型審査の問題、いちいち聞きますれば、もっともなことでもあります。しかし、もっともだと思わないことは、卸の連中のそういうような苦労が小売りの連中によく理解されていないということと、小売の部隊との間にお互いにもっと暖い心のつながり、たとえば名古屋で五月のグリーンフェアのあと、すぐに追いかけてGM車を中心として行ない、フォルクスワーゲンもいっしょに展示致しましたところ、東京からはGMの連中だけ来て、フォルクスワーゲンの連中は誰一人としてこなかった。小さな針の穴のような、お互いの心のつながり、思いやりというような協力の姿勢が欠けており、お互いに肌と肌をぶつけあって、そして肌と肌で話し合って行くということが、小売と卸の手紙より書類よりデータよりもっと大切なものだと。この点については、フォルクスワーゲン事業部の諸君にも大いに反省していただきたい。

同時に小売の諸君もフォルクスワーゲン事業部はお役所的だからといってあきらめないで、もっともつと小売の諸君からも手をさしのべるべきだと思います。これは手をたたくて右手がなったか左手がなったかという問答と同じで、両方の責任であろうと思えます。これにまず力を入れることによりまして、そして是が非でも五、九〇九台を九月までには何とか受注をしてしまいませんかには、七五年モデルの発売が非常に遅れてきます。七五年のモデル輸入計画、販売計画というような問題にまで影響を及ぼすであろうと思えます。今申し上げました、来年の七五年モデルを考えても、七四年モデルのフォルクスワーゲンを九月の末までに完売したいと、完売注をしたいと、これが第一の問題であります。

## 各車部門の協力で為替をリカバー

第二の問題が、これが大変に大きな問題でありまして、これは為替の問題でございます。先ほども冒頭に申し上げましたとおり、残念ながら営業外収支におきましての金利の上昇とマルクの突飛高というようなものから、約二十億円という大きな支出が三月の仮決算までには計上されております。したがって、これがそのまま継続すれば、九月の決算には昨年とは比較にならないような、悪い成績がどうしても出ますので、今からでも何とかしてこの二十億の営業外収支の支出を、少なくとも半分の十億にくらいとめることを考えなければいけません。

一九七四年のフォルクスワーゲンの値段を決めました時、一マルクいくらと、当時のお金では心配なものですから、少しは余裕をみて作ったつもりであると同時に、あの当時は日本の通産省、大蔵省が外国輸入品の価格設定という問題につきまして、公正取引委員会もそうであります。暴利をつつしめということで、必ず為替の換算率をいくらにするんだということまで、別に命令はありませんでしたが、行政指導的な行動があったわけでありまして、それに加えて、メーカーさんにおきまして、あんまり売り値が高くなつたんでは販売台数がのびないだろう、というようなことも懸念をされて、ある一定の換算で決めたのであります。それが日本におきましては、取り決めた値段を十円以上上まわるようなマルクの高騰がおきました。

今のこのようなマルクの高騰が続いても、それでも二十億円の営業外支出を半分にしよという努力、もしも五月、六月、七月、八月で何とかしてリカバーすることができれば、最悪の場合でも二十億をはるかに減らすことができるだろうと思えます。しかし、全然これをなくすということはできないだろうと思えます。これは単にフォルクスワーゲンだけの仕事ではリカバーすることがむずかしいので、これはメルセデス・ベントンのほうにも協力を願ひ、GMのほうにも協力を願ひ、そして經理のほうの、為替の色々な配慮というほうにも協力をして

もらい、会社あげてこれを何とかして、出来れば四分の一、出来なくても三分の一ぐらいには減らしたいと考えております。そこで九月までには何とかして完売しなければならぬ。だけど今のままで完売いたしますと、一台につき十万円以上の赤字がつみかさなつてゆくだけであります。完売はしたいけれども、為替の問題はリカバ―したい。この二つの問題の板ばさみです。かたつぽがしたいと思えば、かたつぽがむずかしい。そこで外国旅行中にも外国の銀行の連中とも相談し、色々と考えました結果、意を決して皆さん方にお集まりいただきましてご相談したいことは、臨時にフォルクスワーゲンの販売価格を改定したいということです。値上げではございません。値上げというのは値を上げることよつての利潤の追求でありまして、価格の改定というのは為替レートの計算方法を変えてまいりたいということです。たくさん上げてこの為替の問題をリカバ―しようと思ひますと、一の九月までに完売ということがむずかしくなります。一のほうの九月までの完売に力を入れて、二のほうの為替の問題を軽く考えますと、九月にはあまりいい成績が上がらないどころか、特約販売店の皆様方にも奨励金が出せなくなるおそれが起きてまいります。

この二つの問題で、どちらにも悪影響がないように価格を改めたことよつて、九月の完納が阻害されないように、そして為替の問題が少しでもリカバ―ができるようにというふうなことで、本当を申しますと、これだけの金額では為替の損失金はまったくリカバ―ができません。そこで先程申し上げたみたいに、ベントツのほうとGMのほうから、そのたりない分は応援を願ひ、全社一体となつてこの苦しい難局をのりこすという姿勢と体制を作りたいと考えております。フォルクスワーゲンの場合は、売りにくくならない程度ということ、一二〇〇モデルが約三万円前後、一三〇〇、一三〇三Sが四万前後、パサートにおきまして五万前後というような価格改訂をいたしたいと思ひます。どうか、我々が今おかれております一の苦しみと二の苦しみ、これを何とかしてでも

回復させたい、乗り越えたいという我々の非常な苦勞を、皆さん方、まず支店、関係会社の方々、特販店の皆さん方、これをどうか一つご理解願って、そしてご協力を頂きたいと思えます。この三万、四万、五万の価格改定につきましてもそうとうにたくさん議論がりましたが、私はこのぐらいの価格を改めることによって完売できないという理由にはならない、完売できなかったとすれば価格を改定しなくてもできなかったと、完売できるときには価格を改定してもできると、そのように考えております。

### 需要の創造を

一九七四年の今年のモデルからフォルクスワーゲンにおきましては、責任発注制度というようなものを行なっております。したがって皆さん方から母店であるところの店に注文があり、これをまとめてフォルクスワーゲン事業部に注文され、それをフォルクスワーゲン事業部がまとめてフォルクスワーゲン社に注文を致しておりますので、皆さん方におきましては、販売計画というものと販売の月割の計画は、もはや最初から決められていることと思えますが、この際、関係会社や特約販売店の皆さん方が、必ずしも九月までには完売しろというけれども、もう我々にもらえる車のわくは決っているものだから、それ以上受注しても車がもらえないだろうと、こういうような事を当然おっしゃるだろうと思えますが、この点につきましては、我々は十分に考えて、フォルクスワーゲン事業部ならびに六支店とも協力をいたしまして、特約販売店の方は決められた計画輸入販売台数を上まわって、ご希望の台数があれば、できるかぎりおまわしするような手を打ちたいと思えます。なるべくこれも早く、計画販売台数はいくらである、しかしそれにプラスあと二十、あと三十、あと五十というように、ご希望のある方がございましたら、今日にでも明日にでもご注文をいただきますれば、我々は、原則的に申せば、すべて計画発注のシステムであります。ヤナセの小売部門からけずってでも特約販売店の方にお回しするぐらいの覚悟と気持ちをもっております。どうか今申し上げますとおり、この価

格を変えたということによりまして、九月に七四年モデルの完売が遅れたというようなことがございませぬように、是が非でも七四年モデルを九月までには、きれいにさばいて、そして七五年モデルに突入いたしたいと思ひます。またこれの配車につきましては、入荷サービスマンも、東京におきましても名古屋におきましても、ほとんど昼夜兼行で皆よくやってくれております。しかし、何と言つても労働力がたりないと同時に頭数がたりませぬ。

大変に配車がおくれているというようなことで、支店や関係会社や特約販売店の方々にはご迷惑をかけていると思ひますが、どうか色々とむずかしいことがたくさんあるんだ、ということだけはご理解をいただいで、いま有る品物を売るといふようにお考えいただきたい。色が赤なら売れるけれども黄色は売れない。白なら売れるけれども、黒は売れない。そうではなくしてどうか需要を創造するんだと、お客様が赤がほしいとおっしゃつて、今手持ちが黄色しかなければ、黄色のほうが交通安全上いい車だといふような説明をして黄色にかえていただく、手持ちの車、手持ちの色、手持ちのサイズ、手持ちのモデルを喜んでお客様に納得していただくようなことになってこそ、本当のこれがベストセールスマンであり、ファーストクラスセールスマンであろうと思ひます。お客様は言うなりに赤がほしい。ヘイッとやつて赤だ、赤でなけりゃあいけないといふことで、フォルクスワーゲン事業部にやかましく言うといふのでは、二流セールスマンでございます。どうか先ほどから口をすっぱくして申し上げておりますとおり、立場を変えてお考えをいただきますれば、よくわかつていただけることだと思ひますので、この点を今後とも益々ご協力を願ひたいと思ひます。

#### 挙社一致で応援しあおう

次にアウディに關しましても一、〇五〇台発注いたしました。五月二十六日現在で八一六台の受注でございます。残りが二三四台、七三・八%の達成率、これはフォルクスワーゲンのメーカー側の大きな生産上の手違いで、非常に出荷が遅れまして、ようやくにして昨



日、今日ぐらいから本格的な納車ができるようになりました。これからはアウディという車に来年もなお続けて力を入れたいと思いますが、来年の納車、すなわち輸入、配車は絶対に今年に比べて悪くなるようなことはございません。必ず、七五年のモデルにつきましては、よくなるものと思えますし、これにつきましては、フォルクスワーゲン車ならびにアウディ車の最高幹部からも堅い約束をいただいております。したがって、これもフォルクスワーゲン同様少しでも為替の損失をリカバーする意味におきまして、アウディも六月十五日から価格を変えさせていただきます。ベンツにつきましては一九六四年の八二六台から始まりまして七四年モデルは二、一五八台と、毎年どんどん上がっております。この中で五月二六日現在一、九九六台の受注済みでございますので残りは一六二台しか残っておりますが、これが九二・四％です。一六二台しか残っておりますから大勢には影響はないと思いますが、少しでもフォルクスワーゲンのほうに為替の損失金をリカバーしてもらうために、ベンツのウエスタン自動車にもお願いをいたしましたし、価格を変えてもらい、この変えた分をほとんどフォルクスワーゲンのほうに回してもらおうというような挙国一致と申しましょうか、挙国一致、全部が応援を合せて、すくなくとも営業外収支が二十億などということがないように、半分、三分の一に減らそうというふうにしたい。

このおかげで、むしろ今まで考えられなかったことができています。フォルクスワーゲン事業部はフォルクスワーゲン事業部のことだけを主に考え、ウエスタンはベンツのことだけを主に考え、というような今までの長い間の傾向が、こんどの問題で全部が協力をしてこれをやろうということになり、将来非常に変化のばげしい国際貿易の仕事をやってゆく上におきまして、むしろ雨降って地かたまると同じように、非常にいいムードと体制ができたのではないかと思います。ウエスタンの担当者の秋口常務も非常に気持ちよく、これは協力すべきだと

いうように、率先して協力をしてくれ、二四〇Dが二十六万円ぐらいから四五〇SLCが五十万円ぐらいまでの価格を変えるということによりまして、フォルクスワーゲンのほうに協力をしてくれるわけです。皆が力を合わせるというようなコーポレティブなマインドになったということが、お金ではかえられない大きなプラスだろうと思います。

### GM車全国セールスコンテストを実施

GMにつきましてはマルクではございません。ドルであります。ドルは今落ちついておりますので、価格を変える必要が私はないと思います。同時にフォルクスワーゲンを救済するという為には価格を変えるのでは、在庫がちよっと多すぎると思いますが、もしも残りのキャデラックが五台とか十台とかいうんだったら、価格を変えてでもということも考えられますが、それも私は今は少し無理だと思えます。したがっていましてGMの品物につきましては、価格は手をつけません。一九七四年モデルはキャデラックが四五一台、ビュイックが九四八台、そしてシボレーが一七三台、合計で一、五七二台の輸入販売計画でございますが、だいたいキャデラックが七五・八%、ビュイックが八〇・一%シボレー八七・二%というように受注の状態を増しております。この残りを平均しまして約二〇%、これが一つだけ心配なことは、七四年モデルをフォードとクライスラーがそうとうに多量に輸入をしているということです。したがっていまして、へたをすると、六月ぐらいから値引きの乱売を始めてくるようなおそれがないこともございません。そういう状況から考えてみましても、私は皆さん方に、明日の六月から来る九月の三十日まで、四ヵ月間GM車の全国セールスコンテスト、というようなキャンペーンを行ないたいと思えます。これにつきましてはヤナセの全支店、関係会社、特約販売店の販売担当のセールスマン、全員の参加を得まして、コンテストにつきましては、賞品も考えまして、そして何とかしてGMの車も九月末までくらいには完売にもってゆきたいと、

何となれば七五年からは、キャデラックとビュイックに小型車がでてくる、ともうほとんどの新聞にでておりますのでご存じと思いますが、これが今後、非常におもしろい我々の商品となるのではないかと思えます。やはりくさっても鯛と申します。赤字でもGMはGMでありまして、これが来年から発表するところの小型のアメリカ車というものが今後、どんなふううに日本で、我々の本場に大切な商品となりうるか、この辺が大変にたのしみであります。私はGMの車の完売ということに對しまして、キャンペーンを行ない、セールスコンテストを行ないまして、これの完売達成に少しでも貢献したいと思っております。

### 重点車種政策

私は来年もGM車に力を入れ、そのほかにも力を入れたい考えでございますが、日本の自動車業界というものは、私はもはや数量的には頭を打ったと考えております。今後考えられる点は、質の問題でありまして、数量的にはおおむね限界にきたように思います。これは過去四、五年、国産のメーカーさんに、今のように無秩序な生産競争を続けていけば寿命が短くなりますよ、毎年二割とか二割五分とかの計画的成長をこころみているならば寿命が長くなるでしょうが、今みたいなことをやっていたら短くなると、さかんに暗示をいたしましたんでありますが、こういう大きな過当競争というもので自分の首をしめてしまうような事態にまでまいりました。

数量的な発展はだいたい頭打ちということで、ヤナセといたしましても、取扱い車種をやたらに増やすということとは、いたさない方針であります。むしろ取扱い車種の整理統合ということも考えると同時に、将来いつまでもいっしょに手をつないで、心配し合って、そして協力ができるような、血がかよったメーカーに限って取引きを行ない、いたずらに車種・形がかさなり合って商売のやりにくくなるような車種はなるべくこれを排除し、できれば重点的に車種を選択と販売を行ないたいと思っております。これは七五年モデルから思いきって実行に移

してゆきたい。詳しいことはなるべく早く、皆さん方に申し上げたいと思っておりますが、いたずらにモデルが多いということは自慢にはならず、むしろ販売の能率を落とすということにもなると思っておりますので、もうそろそろこの辺で選択車種、重点車種というようなことを実行に移したいと考えております。この点につきましては重要なことでございますので、皆さん方にお話しするのは、もう二、三ヵ月後にしたいと思っております。

さて五月の二十六日までに受注の達成率が一番よくあがったのが大阪支店でありまして、七八・九%。二番目が名古屋支店で七七・三%。三番目が福岡で七六・一%。四番目が横浜で七三・〇%。五番目が東京支店で七二・二%で一番最後が札幌支店で六七・一%となっておりませんが、反面昨年比べましての伸長率がいちばん大きいのが札幌支店で一二一・六%、次が東京で一二一・三%、三番目が福岡の一二二・五%となっておりまして、大阪が一〇三・三%と低い。低いといつては何ですが、それゆえ、申しわけないが達成率が高いということですから、ならびに関係会社におきましては、静岡が群を抜いて立派でありまして、達成率が八三・一%、伸長率が四二・五%、両方でこれが抜群の成績であります。二番目が中国でありまして、受注が七八・二%、伸長率が一七%です。

特販店さんにおかれましては、石井さんが七九・六%、次が石原さんが七九・四%、伸長率は富士さんが一四・四%で、石原さんが一四〇・九%、石原さんが受注の達成率、伸長率から一番立派であります。

#### 本業中心多角経営主義の中の商事部門

今日は商事の商品だけを取り扱ってくださいます販売店さんが十二社、おいそがしいところをおこしいたいております。東京からは東熱さんを始めといたしまして、埼玉からも長野からも新潟からも、大阪からも名古屋からもおこしをいただいで誠にありがとうございます。ご承知のとおり商事事業部はそもそも自動車と並ぶもう一本の足というよ

うなことで、会社としましては長い間非常に力を入れてはまいりましたが、ここにまいりまして自動車の本業中心多角経営主義にのっとりまして、今後、商事の商いにつままして、ヤナセといたしましては、今までよりなおいっそうに重点的に力を入れてまいりたいと思っております。たとえばガスレンジにおきましても一九七〇年が二八〇台でしたが、七一年四三六台、七二年一、一二四台、七三年二三〇八台、七四年が四、七〇〇台というように、わずか五年はございますが、二〇倍近い増加を示しております。

だいたい自動車を中心と致しまして、商事その他も申し上げましたが、時間もございませんので、最後に申し上げたいと思いますのは、私どもは来年の七五年では一大決戦を行ないたい。そのための戦略としては何とかして十月から六月までのV字形反騰にうまく合わせたいと、その為には七四年を早く完売したいと考えております。それに加えますと本業重点多角経営主義の色々な商品を一元化して、一つの連合艦隊と同じような有機的な機動組織にもってゆきたいのが私の念願であります。

忘れられぬ年

### ボルボの販売中止

昭和四十九年七月、当社はボルボ車とプリンス車の販売を、74年モデル限りで中止することを決定した。そこにいたる経緯については『轍3』にも書いたから、多くを語る気はないが、ボルボ車については、ここに要約しておく。

商人として、私が何よりも嫌いなのは、争いごとである。またメーカーとの間は、心のふれあいと、尊敬と信頼を基盤としたおつき合いが商売に最も大事であると考えている。多少非科学的であると非難されたり、笑われ

ボルボ販売台数推移

モデルイヤー	販売台数
昭和36年(1961)	10
37 (1962)	25
38 (1963)	50
39 (1964)	101
40 (1965)	168
41 (1966)	253
42 (1967)	296
43 (1968)	370
44 (1969)	419
45 (1970)	484
46 (1971)	550
47 (1972)	653
48 (1973)	818
49 (1974)	814
50 (1975)	700
51 (1976)	1,024
52 (1977)	982
53 (1978)	1,302
54 (1979)	1,712
55 (1980)	1,244
56 (1981)	814
57 (1982)	811
58 (1983)	918
59 (1984)	938
60 (1985)	1,489

↑  
ヤナセ取扱期間  
↓

たりすることは覚悟の上で、私は人間の心というものを最優先に尊重した商人でありたいと考えている。

そんな関係で、昭和四十九年のある日、帝国ホテルで、ボルボの社長のギルハンマー氏にお昼の食事と呼ばれた。一緒に食事をし、いよいよコーヒーに入ったところで、

「実はアメリカのハーマン・カーンのやっているハドソンインスティチュートに、日本市場におけるボルボが、どのくらい販売できるかという調査を依頼したところ、一万台売れることはいとも簡単であるというご返事を受けたので、ミスター・ヤナセ、来年で五、〇〇〇台、さ来年で一万台売ってほしい」

という要望があった。私は、ごちそうになったお昼ごはんが、あぶなくおなかから吹きでるくらい驚いて、「アメリカのハーマン・カーンがハドソン・インスティチュートで、どんな market を research されたか知らないが、ボルボが年間一万台売れるということは、不可能である。私には出来ない」

というようなことを明確にご返事したところ、

「実はある日本の有名な財界の大物がスウェーデンのゴーテンブルグにみえた時に、こんないい車が世界にあるのか、もし我々がこれを販売したら一万台売れることは簡単である、と言われたので、もしもミスター・ヤナセが一万台売れないのなら、そこの大企業の社長が一万台を約束してくれたので、そちらへ販売権を移したいと思うがよろしいか」ということで、私はもちろん、

「それならばそれで賛成だ。ただし私には出来ない。誰がそんな軽率なことを言ったのか知らないが、絶対に不可能である」

と言った。その当時、ボルボの年間販売台数は多分一、〇〇〇台を越えるくらいの台数であったと記憶するが、それが一躍、来年五、〇〇〇台、さ来年一万台とは、これは全く不可能なことであり、どんな大会社でも出来るはずがない。私ははっきりと「あなたの言われることは夢物語である」と言ったところが、その提案社が帝人株式会社であり、それを約束されたのが、大屋晋三社長であった。残念ながらその後、十一年たった今日、一、五〇〇台の数字も越えられず、ギルハンマー社長と私の賭けは、私の方が勝ったわけである。わずか年間二十五台、五十台というように下から積み上げてきて、ボルボの堅牢性と安全性を謳って宣伝をし、増販、拡販をして、千台にまで至ったボルボが、全く未経験の人々により、まちがった一つの予測によって我々の手から離れたことは、全く残念なことであった。

### プリンスの販売中止

昭和四十九年には、四月三日の藍綬褒賞、六月の交通安全功労賞、八月二十二日のド  
イツ功労勲章と私を驚かせるご褒美が三つあったかわりに、こうしてボルボの販売権を失った。またプリDESTONの石橋幹一郎会長があれほど力を入れておられたプリンス自動車の販売をこの年の

十月で中止することになったことも記憶に生々しい。

私はプリンスのグロリア並びにスカイライン一五〇〇、特にスカイライン一五〇〇は、生産された時からいろいろと一緒になって、デザイン、インテリア、その他を勉強してきたので、非常に愛着があったわけであるが、残念ながら日産に合併されて、日産から我々に申し出された販売条件というのが、今迄の富士精密社と全く違い、我々商人として、おうけすることのできない条件を提示されたので、我々としては涙をのんでプリンスの販売を打ち切った。富士精密社が最初に作った第一号車のプリンスから苦勞して苦勞して販売してきた我々は、残念ながら販売を中止せざるを得なかった。しかしあの時に、作れば作るほど売れた日産及びトヨタの車を取り扱っていたとすれば、収益的には非常にプラスであったかもしれないが、セールスマンに自分で努力して売るといふ勉強をさせることはできなかったと、今でも考えている。

今日現在、日本中のメルセデス・ベンツ、アウディ、VWのセールの第一線に立って、最も責任の多い立場で活躍をしてくれている青年たちは、ほとんどがプリンス車の販売によって、苦しい自動車の販売を勉強し、克服してくれた諸君達であるということから考えれば、プリンスの販売も、我々ヤナセにとって、まことに実りの多い勉強ができた、ありがたい車種であったと、今でも私は感謝をしている。



昭和49年6月18日、警視庁創立100年を記念して安全功勞者として表彰された



## ヤナセヨーロッパBVの設立

昭和四十九年六月十二日、オランダのアムステルダムにヤナセヨーロッパBVを設立した。アムステルダムにあるフォスカンプ社との間の連携をより一層密にし、そしてここを拠点として、ヨーロッパにおける自動車輸出入の仕事を伸ばしていきたいと考えたのである。ドイツとなると、VWにしても、アウディ、またはメルセデスにしても、各々のメーカーと東京の本社が直接に交渉し、直接に発注し、直接に送金する関係上、ドイツにヤナセヨーロッパBVを設立しないで、オランダに設立したのは、自動車以外の関連事業について、オランダを中心として伸ばしていきたいと考えたからである。

当時、丁度オークラ商事を定年で退職された早川五郎氏を、ヤナセヨーロッパBVの責任者に任命し、今日でもひき続いて堅実に歩んでいるが、これからがヨーロッパの、アムステルダムのBVが飛躍する時がくるのではないかと期待している。

## 藍綬褒章受章

ところでこれは私事にわたることなので、声を大にして言うわけではないが、自動車の輸入販売に永年たずさわってきた者として、嬉しいことが、この年つづけてあった。永年の苦勞を認めていただいたのである。

昭和四十九年は、私にとって、忘れられない年であった。思いがけもなく、昭和四十九年四月三日、多年自動車の貿易に携わるとともに、関係団体の要職にあつて業界の育成指導に努め、斯業の発展に寄与した。ということで、藍綬褒章を頂くことになった。まだまだ力およばず、未熟であり、かかるご褒美を頂けるとは夢にも考えておらず、非常にじくじたるものがあつたが、まことに光栄の至りと、四月二十三日に官中において頂戴した。

まもなく、同じ年の昭和四十九年六月十八日、警視庁の創立二〇〇年記念に、警察行政に対する民間の功労者の一人として、警視庁から感謝状と表彰のメダルを頂くことになった。私は、長年、自動車屋の当然の義務として、交通安全ということに非常に力を入れ、日本交通安全協会並びに東京交通安全協会の役員として、そして道交法の改正等には、前の三輪石輪の社長の三輪善雄君、銀座の小松ストア社長の小坂武雄さん、ダイヤモンド社の石山四郎さんと私の四人で、いろいろと警視庁のお手伝いをしたこともあり、また交通安全が守られなければ、本当の *motorization* は成り立たない、というのが私の信念であり、この考えて、警視庁にご協力をしてきたわけである。それが認められたということは大変に嬉しいご褒美であった。

交通安全協会の役員として、自動車のメーカーさんに寄付金をお願いに上がっても、「交通安全は我々自動車メーカーの敵である」というようなことをはっきり言われる当時の自動車メーカー経営者の首脳部の方は、数多



ドイツ連邦共和国功勞勲章一等十字章

くおられたが、自動車嫌われてしまい、自動車が兇器になってしまえば motorization も出来ず、国産自動車メーカーがいかに努力しても、自動車産業が正しく発展をしないということをお口をきわめて説明をしたものだが、「あなたのいうことはまことに理想論である」というようなことで、笑われた苦い経験も数々あった。そういうことが認められて、感謝状と表彰のメダルを頂いたことは、私にとってもまことにうれしいことだ。

それから二月ほどたって、今度はドイツ連邦共和国からドイツ連邦共和国勲一等功労十字章を授与するというご通知がドイツ大使からあり、東京麻布のドイツ大使館において、ドイツ大使の主催される祝賀パーティーを開いて頂き、栄えある勲章を頂いた。別に、ドイツ連邦共和国に対してそんな大きな功労があったわけではない。ただVW、メルセデス・ベンツ、アウディを一生懸命売ったということは、これは私の使命であり、また本業であり、そして私の生きがいでもあるわけで、これが認められたということは、事業家として、男として、まことに嬉しいことであった。むしろ、これによつてますます責任を痛感し、尚一層努力をしなければならぬということを強く感じた。ほめられたり、ご褒美を頂いたりすると、一層励みたくなるのが人間のありようだと思う。この三つのご褒美を、昭和四十九年に重ねて頂いて、そして、丁度その時が、私の年齢が



式伝章褒子 藍綬

あとまもなくすると還暦を迎える直前であった為か、何か非常に嬉しく、それから尚一層私自身に働きがいと生きがいを感じるようになった。

### ヤナセ創立六十年

#### 祝賀行事の見送り

昭和五十年一月、我々ヤナセの創立六十周年にあたる年を迎えたわけである。六十年の間に、創立記念のお祝いをしたのは何回あったかと考えてみると、昭和十年に創立二十周年のお祝いをやったのが最初ではなかったろうか。

二十周年記念の時には、故会長が、創業当時から非常にお世話になった、山本条太郎さん、原安三郎さん、並びに、三井物産の前重役南條金雄さん、安川雄之助さん、その他の皆さんをお招きして一席設けたことを聞いているが、その時、さすが会長らしいと思うのは、写真一枚、記念に写していなかったことである。戦後、会長は亡くなられる寸前まで、あの時自分が写真を撮るということを全く失念をしていたということを非常に残念がっておられたが、あの二十周年のお祝いの写真が残っていれば、三井物産の歴史の一つの大きな道標になったのではないかと思う。

創立三十周年は、戦争によって中止となり、四十周年は椿山荘を借りきり、全従業員と家族を呼び、そばふる雨の中で永年勤続者を表彰し、物故をされた社員に黙禱を捧げ、その他いろいろと模擬店などを出し、楽しい一日を過ごした。五十周年の時はちょうど昭和三十八年、芝浦の本社社屋の新築と同時に五十周年の式典を迎え、高松宮、同妃殿下、三笠宮、同妃殿下の御降臨を仰ぎ、非常に盛大に行なわれ、パーティーでも新橋、赤坂、柳

橋並びに銀座でも一流のエスポワール、ラモール、姫その他からよりすぐった美人が集まり、大変に美しいきれいなパーティーであった。

ところが、昭和五十年に迎えた六十周年はオイル・ショックの後でもあり、なかなか日本の景気の回復が意の如くならず、残念ながら、取締役会で六十周年のお祝いは延期というようになったわけである。

最初は盛大なお祝いをすべく、いろいろと準備を進めてきたのであるが、どうしても一般経済情勢から考え、これはむしろ慎むべきであろうと判断して、お祝いの行事を全て中止と決めたわけである。

日本全体としても、この年、昭和年代が五十年を迎えるというので、さまざまな記念行事が計画されたが石油危機の痛手はおさまらず、ほとんどの行事は延期された。

#### 女子海外研修旅行

創立六十周年のすべての記念行事の中止が決まったが、その中で例外的に一つだけ実施されたものがあつた。そ



4月24日、帝国ホテルでのインペリアルフェア、高松宮様と

れは女子社員海外研修旅行団の派遣であった。

女子社員のためのグループを海外に出すのは、当社としては勿論初めてのことで、画期的なことであったが、日本の他の企業でもこのような制度はあまり例がないのではないかと思う。団長には当時フォルクスワーゲン事業部の営業課長で、在籍二十四年の大ベテラン社員で、英会話も達者な安武多津子君を任命し、団員として各部門から優秀な女子社員六名が選ばれた。

一行は四月二十五日に羽田を出発し、フランスからドイツ、スイス、イタリアを回り、途中フォルクスワーゲン社やダイムラー・ベンツ社で大歓迎を受け、五月七日全員無事に帰国した。昭和五十五年には十四名を、そして昭和六十年の秋には創立七十周年を記念して二十一名の女子社員を派遣した。

### 女子社員海外研修旅行参加者

#### 第1回

50・4・25～50・5・7（7名）

安武多津子 本社

池 貞子

〃

浅沼紀美江

〃

中山 君代

東京支店

山田美智子

〃

前富征矢子

福岡支店



VW本社にて、女子社員海外研修者たち

鈴木 圭子 ヤナセ中国

## 第2回

55・4・25 } 55・5・7 (14名)

安武多津子 本社  
 等々力恵子 〃  
 広野 美枝 〃  
 加藤 和子 〃  
 伊藤と志子 〃  
 清水美恵子 〃  
 岡島 裕子 〃  
 萩原 陽子 〃  
 三浦 若子 東京支店  
 貞野 宣代 大阪支店  
 西川加津子 〃  
 井戸田恵子 名古屋支店  
 増田 良子 福岡支店  
 堺 真砂子 横浜支店

## 第3回

60・9・17 } 60・9・30 (21名)

今沢美知子 本社  
 小川諭貴子 東京支店  
 茨木つや子 本社  
 村尾 幸子 〃  
 酒井 道子 〃  
 有賀あけみ 〃  
 斉藤 明美 〃  
 羽島 順子 〃  
 三好 祥子 〃  
 安藤 英子 東京支店  
 外山貴美子 〃  
 中西 公子 大阪支店  
 山本 妙子 〃  
 川内 順子 名古屋支店  
 久保 一美 福岡支店

佐藤 英子 横浜支店  
 立花 純子 札幌支店  
 松田千代子 神戸支店

関根 澄子 ヤナセ埼玉  
 山口 暢子 ヤナセ静岡  
 伊藤 桑子 ヤナセインシユアランス

### 創立六十周年誌

この年の五月には、イギリス女王エリザベス二世が来日され、秋には天皇、皇后両陛下がアメリカをご訪問されるなど、内外に外交的には忙しい年であった。

五月三日、佐藤榮作元首相が逝去され、政界にも新しい動きが芽生えてきた。経済界では旧社名異国人絹パルプと呼ばれた興人がこの不況で、八月二十八日会社更生法適用を申請し倒産した。このきびしい時に創立六十周年は慎むべきであると中止したが、社長室長の西尾侃氏が何も記念すべきものがないのはさびし過ぎると『創立六十周年誌』なる小冊子を作製してくれた。丁度私が社長に就任して三十年目に当るので、知人友人から貴重な回想文を送って頂き、まとめてくれた。その中から、心あたたまる友情に感謝して、一部を掲載させて頂くことにした。

### 梁瀬社長と私

交通毎日新聞社

大阪編集部長 熊淵 詮

長いようで短かい、短かいようで長い人生の中で、その出会いをいつまでも忘れられない人がある。しかも、その人から、生きる上で、仕事をする上で、単なる言葉のみならず、身をもって教えられた人はなおさらだ。そ



の人は何も教えなかったというかも知れない。第三者はそんな小さなことに感動してというかも知れない。しかし、ニュートンがリングの落ちるのを見て万有引力を発見したように、その人のチョットした言動が、忘れられずにいつまでも鮮明に残っていることがある。私にとっての数少ない、忘れられない人の一人が梁瀬次郎ヤナセ社長だ。

梁瀬社長との本格的な出会いは、梁瀬社長著の『自動車を斬る』だった。後刻、大阪での同社の外車ショウの席上、印象を聞かれて文中の、

「新しい商品を世界中から日本の市場に紹介供給し、ユーザーにも喜んでもらい、これがために生活も向上し、国家も繁栄できるものを捜してくるのが、輸入業者のつとめである。GOOD OLD DAYS。(古き良き時代)にとらわれることなく、GOOD NEW DAYS、を求めするために私は世界中を飛び歩く」

という文章に、社長の行動哲学をみた、とあたりさわりのない答えをした。その時、梁瀬社長は、うれしそうに「本当にありがとう。君はそう感じてくれたのか」といった顔をしながら忘れない。本当は『自動車を斬る』の一字一句を熟読したわけではない。何も判らない私が、少しでも勉強になればと考えて、推理小説やベストセラーを読むように、走り読みしただけで、急に聞かれてその時、頭にうかんだ文章を答えただけで、本当に梁瀬社長のいいなかったのは別の事だったのかも知れない。そう思うと自分自身が非常に恥かしくなり、その夜熟読したことを、昨日のように記憶している。その結果、取材する我々が逆にテストされることがあることを身をもって体験した。そして取材は経験がモノをいうのではなく、勉強して得た知識がモノをいうことも強烈に教えられた。

現在でこそ、「社長」「クマサン」と気楽に呼び、応えてもらえる間柄になったと私は思っているのだが、最初

の出会いが出会いだっただけに、今でも社長の前では相当に緊張する。そして社長に関する記事を書くのは不得意だ。残念ながら社長にテストされているという気持が払拭できないからかも知れないが、どうしても社長の発言の裏の裏までさぐってしまおう。その結果として、記事は遅れる。大阪支店長の児玉さんや、前支店長の珍田さん（現VW事業部）に「この間取材した記事はいつ出ましたか」という質問をよく受けた。最近でこそ、社長を取材した記事は遅れるという印象を与えてしまったため、こうした質問はないが、一〜二年前までは恥かしながらしょっちゅうだった。

独自で取材した場合は、これがエクスキューズになるが、共同会見の場合は大変だ。小さな机の上は、ヤナセに関するスクラップで一杯になる。べ切り時間を気にしながら、ウンウンうなっている姿をみて、仲間が笑う。ヤナセの取材に関するかぎり、私は記者としての適性がないのかも知れない。それでも私はヤナセの取材をやめようという気持にはならない。私自身この仕事を始めて十年余、ベテランと自負している。どうしても安易な気持で記事を書くクセがつきはじめている。それが、社長に会うと、何も知らないウヌボレだけの記者なんだというのを強烈に教えられる。弁解になるかもしれないが、やり込められるのでは決してない。記事を書く時、いろいろな資料をみるにつけ、自分の勉強不足を教えられるからだ。

だから社長に一ヵ月も会わないと、一年も二年も会わないような気持がする。会うたびに私の取材に適切な指示を与えてくれる。外車と国産車の競合については「靴屋と下駄屋は共存共栄できる」。外車価格体系については「外車ディーラーの価格政策は、シビアであると同時に、正しい姿勢で取り組まなければならぬ。まじめでなく、ふまじめの方が売り易いなんて考えてはダメだ。もう過去の経験なんかには振りまわされる時代ではない。過去の経験なんて通用しない」。また拡販策については「質をよくするために努力を払うと、不思議に量が増加す

る。逆に量に重きを置くと質が悪くなる。これが販売の面白いところだ」。高伸張を続ける自動車について「いたずらに数量的な発展と、大きなことはよいことだという数量的競争を続けると、一般大衆から必ずしも必ずしも迫害を受ける時代が来る」。など、数え上げれば枚挙のいとまがない。そのまま記事にはならないが、取材の上で、原稿を書き上で、大きな影響を受けた。

梁瀬社長は、失礼な表現だが、けっして約束を破らない人だ。私のような取るにたらない記者との約束をも必ず守ってくれる。ソニーの盛田社長の言葉を借りるまでもなく、梁瀬社長を世界一のセールスマンと称される人が多い。第三者は、何だ、世界一のセールスマンか、とだけ思われるかも知れないが、それは文字通り氷山の一角だけを見ての表現で、その基礎になるものを見忘れてはいけないと思う。GM、ベンツ、フォルクスワーゲンのヤナセ、いや梁瀬社長に対する信頼感は絶対だ。彼等の商法は、ドライで、ビジネスライクだといわれている。確かにその通りだ。しかし、外国メーカーと梁瀬社長の間には、単にドライに、ビジネスライクに割り切れないものが存在しているようだ。それは長い時間をかけて築き上げた友情と信頼感だと確信している。

最近とくに、わが国と諸外国間の通商貿易に不信感が生れつつある。この不信感解決のために梁瀬社長の活躍を期待するのは、私一人ではないだろう。

## 創業当時の想い出

日本化薬株式会社

取締役会長 原 安三郎

株式会社ヤナセ創業六十周年記念を寿ぐに当たって、創業者梁瀬長太郎さんと私の関係を想い出します。

現社長梁瀬次郎さんの父君、先代社長梁瀬長太郎さんは当時の一ツ橋高商の出身で、早くから三井物産に入社し、機械油の輸入を主として担当されていた。

しかも当時の時代の傾向に従って、三井物産が自動車の輸入を始めた時、担任者の一人として活躍しておられた。

当時同氏はその特性を發揮して、緻密で熱意に満ちた商才振りで、三井物産常務取締役山本条太郎翁が特に目を掛けておられた青年社員であった。

梁瀬さんはこの時独立営業を思い立ち、ここに大正四年、三井物産が輸入する自動車並びに外国鉱油の販売を主とする梁瀬商会を設立、日比谷公園前の現三井銀行本店の所在地（元三井合名所有地）に店舗を構えた。これが日本に於ける外車販売店の草分けである。

その後次第に成績を挙げ、梁瀬商会から梁瀬自動車株式会社に組織変更し、大正九年一月二十七日誕生した。故梁瀬長太郎さんは、度々山本翁邸を訪れ、色々経営面の指導を受けられていた。そんな関係から私が山本さんの推薦と梁瀬さんの要請によって同社の監査役に就任することになった。

会社発展と共に、日比谷の社屋が手狭になり、店舗を呉服橋に移転した。その頃、関東大震災が勃発した。その時、偶然梁瀬長太郎さん御夫婦は、海外の自動車業界視察へ、世界旅行されていた。

ニューヨーク滞在の時震災の知らせを聞いたが、その被害の甚大なりと想定され、即座に大量の乗用車を発注し、速やかに輸入実行の約束を取りつけた。これは梁瀬長太郎さんの先見の明であった。

帰国後八面六臂の活動を続け、この機会に会社隆運を導いた。即ち、交通の充実に資するため自動車に依る乗合自動車の路線の創設を企図したが、これが乗合バスの皮切りであった。しかも、自社の車を販売することと並

行して、自動車による日本の交通網の拡充を図るといふやり方であった。

社屋も日本橋通り三丁目に新設し、広大な芝浦整備工場は益々拡張された。

梁瀬長太郎さんの活躍が今日のヤナセの基本を造ったが、一方では後継者、令息の梁瀬次郎さんは父君の長所に似て、時代の推移を把握する優れた見識を備え、時流の波に乗って事業を快速に進められたのである。

殊に米國GM株式会社との関係は益々密接で、西独、英國、仏國等あらゆる國の一流自動車メーカーとの好連絡の下に、我國に於ける現在は押しも押されぬ自動車輸入販売業者となり、同時に最近は自動車以外の海外品で日本人の嗜好をリードする高級雜貨を取り扱っておる。しかも現社長梁瀬次郎さんは鋭い國際感覺を備えた如才ない方として、海外のメーカーから強い信頼を受けている。

茲に創業六十周年に当たり、今後益々限りなき御隆昌をお祈りするものである。

### 新時代のヤナセを確立

東京日産自動車販売株式会社

取締役社長 中島 亮

株式会社ヤナセが本年創業六十周年を迎えられるに当たり、その輝かしい歴史を想い起こしつつ深く敬意を表するとともに、心からお祝い申し上げる次第です。私にとって「ヤナセ」を語るとき第一に脳裏に浮かんで来るのは、創業者である先代の梁瀬長太郎翁の面影であります。

昭和二年、早稻田大学を出た私は、当時、現ヤナセの前身である梁瀬自動車株式会社と自動車販売界で双壁をなしていた日本自動車株式会社へ入社しました。身を自動車業界へ置くようになったことから縁ができて、梁

瀬翁の警咳に接し、以来昭和三十一年翁が亡くなられるまで、種々ご指導を頂いて、自動車業界に育ってまいりました。

特に昭和十五年、梁瀬翁は日本自動車修理加工工業組合連合会（のちに全国自動車整備工業協同組合連合会と改称）の理事長に就任、業界の指導にあたられました。同時に私も理事としてこれに参画し、その仕事を通じて殊の外親しくご指導を得たのであります。太平洋戦争終結後、翁から私は理事長の椅子を引継ぎ、その後、連合会の名称も今日の日本自動車整備振興連合会と改まりましたが、現在に至るまで引続き会長を勤めてきております。思えば私の長い自動車人生の中で、翁に負うところまことに大きなものがあつたと信じています。

翁は三井物産を辞められて梁瀬自動車を創立されたと聞き及んでおりますが、秀れた事業家としての翁には、また大変なアイディアマンとしての一面があつたことも記憶しています。戦争たけなわの頃の一日、品川区のある自動車整備工場を連合会役員として、私もお供をして視察に出かけたことがありますが、そこで工場内の仕事分散した場所で行なわれているのを見て「それは、大きなターンテーブルの上で一つの作業を終えたら隣へ送って次の作業に移せるようにした方が、効率が上がって人手不足の解消になると思うが、君たちの意見はどうだね」と訊かれて一同なるほど感じ入ったことなどが何故か今も思い出されます。万事がこのようで、日々の会話も大変ウィットに富み、ときにユーモア、ときに風刺をも交えた翁のお話は、常々まことに示唆に富んだものが多く、後輩の私たちにとって、貴重な教訓となるものばかりでありました。

翁は今日、日本で自動車に関心を持つ人ならば「ヤナセ」の名を知らないものはいないといわれるほど自動車で成功された方です。当時私たちがビュイックのヤナセか、ヤナセのビュイックかと称したほど、米国ゼネラルモーターズのビュイックを売りまくった有名な会社でありました。

「ヤナセ」の梁瀬長太郎翁と日本自動車株式会社の石澤愛三翁のご両人は日本自動車販売業界の草分けとして今なお、すべての業界人の崇敬するところであり、日本自動車史上に永遠にその名を残される方々であります。

さて、このように私は業界にあつて長い間先代梁瀬社長のご指導を頂いていたご縁から、現梁瀬次郎社長にも古くから親しくおつき合い願っている間柄であります。

その昔、まだ慶大の学生であつた頃の現社長を、翁にとつてはやはり世の常と変わらぬ子であつたのでありましょう、その将来を心配し、「どうなることやら」とよく口にされていたのが思い出されます。既にこのご子息の人柄に対する周囲の評価は高く、次代としての先行きを疑う者が全くなかつただけに、翁のご子息に対する期待と愛情がそこに伺えてむしろほほえましい話としてよく聞いたものであります。翁のご期待に違わず、その血を受け継がれた現社長は、接する人々の誰にもその柔軟な人柄と洗練された才知を感じさせずには措かないようであります。しかもなおその鋭敏な時代感覚と自由闊達な行動力は、先代の築かれた基盤を更に大きく発展させ、新時代の「ヤナセ」を確立されました。心から賛辞を惜しまないものであります。翼下に新進の人材も多く擁され更に洋々たる前途が約束されていることを確信しております。

創業六十周年を心からお祝い申し上げ、ますますのご発展をご期待申し上げます。

よき友梁瀬社長

株式会社ヤクルト

本社社長 松園 尚巳

日焼けしたしかも艶のある顔、白くなりかけた頭髮と見ごとなヒゲ、しかもすきまのない身だしなみ、そうい

う梁瀬さんには一種の威厳を感じる。

梁瀬さんが率いる「ヤナセ」は、「人間らしい美しい未来を」のテーマのもとに、自動車のペンツだけでなく、ボートエンジン、温室システム、建設機械、家庭電気製品、はたまたファッション等々、世界のすぐれた一流品を選んで家庭に届けておられる。まさに総合商社である。そして今年には創業六十周年に当たること、ご本人は「わたしは商人だから無我夢中で働いている」と言われるが、ヤナセさんの重役さん以下全従業員の方々の「オールセールスマン主義」が今日のヤナセを築き上げたと信じています。

梁瀬さんは故父君からヤナセを引継がれたが、決して平凡な二代目ではなかった。物静かで極めて冷静な紳士であるが、創業者である故父君との間に、事業のことで意見の相違があった時にも、自分自身の意思と意地を貫く強固な意思の持主でもある。

ドイツのペンツ本社の社長室に「一〇〇台引受ケタ ヤナセ」という一枚の電文がいまも飾られているという話があるが、これは、ペンツが売れ残って数千台の在庫をかかえて困っていた時に、困った時は相互信頼と協力が必要だ、と一〇〇台を引き受け、ヤナセは全部売りつくした。ペンツの社長はいかに感激したことか。その恩義を今日まで伝えているのです。義理、人情に厚い梁瀬さんの一面がうかがえると同時に、人と人との関係を非常に大切にしている人である。

社員教育にしても、まず「しつけ」からはじめられる。そして信頼される人間づくりから出発しておられる。これは極めて大切なことだと思えます。

私も現在ブラジル、台湾等、五カ国に企業を進出させるとともに、アメリカのゼネラル・エレクトリック社との間に技術提携を持つハウジングの経営を行っていますが、国際的協力の下に事業を行なうのには一番大切な事



は相手国の国民性を理解すること、そして日本人ペースではなく、私達が相手ペースに入って相手国の立場に立って考えるという姿勢を強く打ち出すことを指導しています。

私にとって梁瀬さんはよき相談相手であり、何事でも胸襟を開いて語り合える限られた友人の一人なのです。

### 梁瀬社長のこと

ソニー株式会社

取締役社長 盛田 昭夫

「ベスト・セールスマン」というのが、私が梁瀬社長を語るときまず口から出る言葉である。

私もトランジスタのセールスマンとして、世界中を駆けめぐってきたが、私のいうセールスとは、いわゆるのみ手でお客の歡心を買うものではなく、商品の本質をお客様に十分理解して頂いて、お客様が自らこれを買おうという気になって頂く、これがセールスだということである。

梁瀬さんのように、このセールスの真髓が本当に生れながらにして身についている人はないと、私はいつも敬服している。

戦前の、あの大ヤナセを築かれたお父上の後を継がれたが、戦後の世界における情勢の変化をいち早く察知され、独力でフォルクスワーゲンやベンツを始め、次々と世界の一級品ばかりを日本に紹介されている。

そのどれをとっても、最初の御苦労というものは、並大抵のことではなかっただろうと思う。梁瀬社長が、いつもその先頭に立って引っ張って来られたからこそ、今日の隆盛があるのである。

それにしても、あの多忙な梁瀬さんが、よくあれだけ細かく回りの人達から我々にまで温かく気を配り、面倒

を見られるものだと言が下がる。私にはとても及びもつかぬことである。しかし、その心の温かさ、広さが、ヤナセ全体の人達を一丸とし、ここに立派な六十周年を迎えられることになったのだと思う。

私自身もいぶん勝手なことをお願いしているのだが、いつも快く引き受けて下さる。それに甘えて、御迷惑をかけてきた。

いつも日焼けした万年青年梁瀬さんは、私にとって、公私にわたりまたとない友であり、また、これからの激動の経済界で、大いに活躍して頂かねばならぬ経営者である。

いつまでもその若さを失わずに、日本のため、一層の御活躍を祈ります。

### ジロウ会の先輩

ウシオ電機株式会社

取締役社長 牛尾 治朗

十数年前、梁瀬さんと、ある仕事の為にハワイに旅をした。連日の激しいスケジュール。夢の島ハワイにいなから、朝から晩までいろいろな所を二人で駆けずりまわった。ようやく五日目位になって、午後二時頃に暇になった。あとは、七時の夕食の約束だけ。お互いに、ホテルに帰って「じゃあ、七時まで、休憩しましょう」と、さっと別れた。私は、太陽と、海と、そよ風が好きである。部屋に帰ってとり急いで水着に着かえて、紙袋に本とサンタン・オイルと、サンダラスと、タオルと、ビールを飲む小銭を持って、そそくさとしてビーチへ出かけた。三時の太陽は、まだ明かるい。陽ざしもきつい。にっこりうれしくなって、ビーチボーイから腰かけとゴザをもらって、横になって本を読もうと準備万端整えて、ふと横を見ると、梁瀬さんが十メートル先で、一生懸命

サンタン・オイルを体に塗っている最中であつた。「やあ、お休みじゃなかつたんですか」と声をかけると、「いろんな人と旅行するけれども、こんな趣味が一緒だとは、うれしいね」それから毎日寸暇を惜しんで、一緒に海岸に出る生活に変わった。

“You are happy. I am happy.” ある中国系のアメリカ人が、我々と商売する時に真面目な顔をしてそう言つた。あなた達がうまくいかなければ、私もうまくいったことにならない。自分の仕事に関する哲学はそれなんだ。決して、あなたを誤魔化そうとする気持は全然ないんです、というくだりである。梁瀬次郎さんは、日本人でありながら、同じ台詞をはいても全く自然である。国際的な心を持った人である。日本にいる時よりも外国にいる時、あるいは外国人と会っている時の方が、彼はのびのびと、何のわだかまりもなく人間の臭いいっぱい発散する。それでいて、生活の好みはとても日本的である。ハワイの町で、安ものの日本料理屋で、おでんや親子丼を食べる時の梁瀬次郎さんのうれしそうな顔は、印象的である。

「私は商人です」と言う梁瀬次郎さんの商人道の話が、私はとても好きである。昨今、精密な論理の上に立った理論的な意見は多いが、心をこめて道を説く話は少ない。梁瀬さんの話には独自の論理が有り、手づくりの説得力がある。「私は商人です。だから……」話し出す彼の得意な顔をみると、私はもうそのときから、心の中で「全く同感ですよ」と先に叫んでしまう。

私の梁瀬次郎論は、必ずしも的確ではないかもしれない。ジロウばかり集まっているジロウ会の同志でもあるし、本質的に私は梁瀬さんが好きだから、批評する冷静な目がないのかもしれない。

私はかなり年下の立場であるが、不思議と、梁瀬さんに対して友人の感情がある。そんな気持ちにさせるところが、梁瀬さんの面目であろう。「いつまでも梁瀬節を、楽しく語らせてあげたい」「繊細な梁瀬さんが時折みせる

寂しそうな表情を、そっと取囲んで、傷つけない様にしてあげたい」と思う。

梁瀬さんは、善意に満ち満ちて、楽しく生きようとしている人だ。そんな彼に、わざと弱点をとり上げて、いやがらせる人が時々いるが、私はとても腹だたく思う。年若い友人の一人として、いつまでも梁瀬さんに、微笑を続けさせたい。ふとした時に出る寂しい顔をみる。そんな時は、無条件に力をかけてあげたいと思う。

ヤナセ自動車、ヤナセグループがますます繁栄することを希って、その繁栄の中でいつまでも梁瀬さんが梁瀬さんらしく、のびのびと、力いっぱい生きていかれることを心から願っている我ままな友人の一人である。

さらに七十周年を目指して

ヤナセ取締役副社長 稲山 孝英

本年は、当社の前身である「梁瀬商会」が故梁瀬長太郎翁によって大正四年に創設されてから、六十周年目に当たります。

また、梁瀬次郎社長就任三十周年とも重なり、真にお目出度い年であり、心からお慶び申し上げます。

私が当社に移って丸六年、ヤナセの歴史の一割を過ごしたにすぎません。

この六十年間の荒波を先人が如何に乗り越えて来られたのかは、ただただ諸先輩から聞き及ぶのみで、その苦難は、この十年間順風満帆の中に身を委ねて来た者には、想像すら出来ません。

今日の当社の隆盛を見るに、先人の労に対し、感謝と尊敬の意を表わすと同時に、御祝いを申し上げます。

歴史、それは毎日毎日の積み重ねであり、過ぎ行くその日その時が歴史そのものでありますが、やはり十年

を一つの節として過去を振り返るとき、歴史という意義が分かるような気がします。

二そして、ヤナセの歴史を見ると、単に長いというだけでなく、今日の当社の繁栄があってこそ、初めて価値があるのです。

梁瀬社長は、相当以前より、創立六十周年のための記念行事を企画され、楽しみにしておられたにもかかわらず、残念なことに、「今年は、この不況の中で、他の会社の不振を横目にヤナセだけ浮かれている時ではない」とほとんど全ての行事を中止されました。

ただ、数少ない行事の一つとして、この小冊子を発刊することを決められました。

この小冊子は我々全てに、過去を振り返る機会を与え、又、将来に多くの貴重な教訓として役立つに違いありません。

ここに、この小冊子のために語らい、寄稿していただいた多くの方々に御礼申しあげます。

今日のヤナセの価値は、その歴史の長さと同今日の隆盛にあると申しましたが、私は、それにもまして、ヤナセの持つ将来の可能性が、ヤナセの価値であり、魅力だと思っています。可能性を現実のものとし、新たな可能性を創り出す。この繰り返しですが、絶えず会社に発展のエネルギーを与えるのです。

この繰り返しですが、皆の努力によって為されるならば、ヤナセは永遠に繁栄し、梁瀬社長の「百周年こそは盛大に！」というスローガンが意味を持つでしょう。

そして梁瀬社長を中心に盛大な七十周年を祝うべく、社員の皆様と共に頑張らしましょう。

## 昭和四十年代の自動車メーカーの動向

### 外国車のライセンス生産

私は終始一貫自動車の国際分業化を唱えてきた。

アメリカのGM、クライスラー、フォード及びアメリカンモーターズは大型車の生産に力を入れるべきであり、ドイツのメーカーはベンツ社が大型、VW社が小型、オペルが中型、そしてポルシェがスポーツカーという様にお互いが自己の分野をキチンとまもり、国内でも国際間でも分業を行なうことこそが永く自動車産業を繁栄させるものであると考えていた。

しかし、同時に日本においてはあくまでも日本独特の事情、即ち燃料を輸入に依存しなければならぬということから、小型自動車に重点を置くべきであり、またこれによって小型車は世界一の生産国になるチャンスがあるということを昭和四十年の始めから強く主張していたのである。その頃から日本のメーカー各社が外国の優秀な車を技術提携またはライセンスによって生産することに関心を持ち始めていた。

## 久保田鉄工

昭和四十年を迎える頃に大阪の久保田鉄工所の小田原大造社長から「ぜひお目にかかりたい」とのお申し出があった。

お話はダイムラー・ベンツ社のOM636というディーゼルエンジンを久保田鉄工で是非製造したいので、ついではこのライセンスを買い取るよう仲介斡旋の労をとってもらえないかということであった。OM636というエンジンはトラックにも使えるし、作業車等多方面に利用できる万能エンジンであった。

私はこのお話をお引き受けし、早速久保田鉄工から派遣された技術者と営業担当の重役をご案内して西ドイツのシュツットガルトに行き、ダイムラー・ベンツ社を訪問し、色々話し合った結果、ダイムラー・ベンツ社としてもこの話に大きな関心と興味を示した。

直ちにダイムラー・ベンツ社から久保田鉄工の工場見学に技術者が派遣され、ほぼ契約がまとまり、仮調印もすんだ。しかし、昭和四十年のこの当時は、外国とのこのようなライセンス契約は、すべて日本政府の許可が前提条件となっていた。したがってこの話も、政府の承認を条件として、正式に契約が成立することになっていたのである。

久保田鉄工の小田原社長は必死になって政府と交渉をされたが、結局許可されず、この話は立ち消えになってしまった。

## 富士重工

当時私はダイムラー・ベンツ社が小型車を生産してもコストが高くなり、世界の市場で受け入れられるかどうかとも疑問であり、結局は大型車まで悪影響を与えるおそれがある。ベンツ社が小型車について少しでも関心を持っているならば、むしろ日本のメーカーに図面を渡して生産をさせ、これをミニベントツとして世界中のベントツの販売ネットワークを通じて売る方が、リスクが少ないということを常に主張してい

た。

時あたかも富士重工の大原社長から「我々は群馬県の太田に充分な敷地があるので、ダイムラー・ベンツ社と提携して、協力して小型車を生産したい」というお話があり、日本興業銀行の当時の副頭取の内山良正氏（現日産自動車副社長）も間に入られ、日本興業銀行も強く賛成されたので、私はダイムラー・ベンツ社に対して富士重工の意向を伝えた。不思議に外国のメーカー、特に欧州のメーカーは当時既にできあがった、あるいは大きく成長してしまつた日産、トヨタとの提携には多少尻ごみをする傾向があつたが、中島飛行機を前身とし、ラピットというスクーターやスバルという小型車を作っている富士重工に、ベンツ社はずよい関心を示し、直ちにスバルを一台サンプルとして西ドイツに送り、ベンツ社の技術者によつて研究が始められた。

その後間もなくベンツ社の最高責任者が来日され、私が大原会長をご紹介し、たびたび話し合いがおこなわれるうちに、ベンツ社も大原社長のお人柄に対し強い信頼を示し、また大原社長の熱意に感銘を受け、「この人となら仕事を一緒にしたい」というところまで進展した。また、ダイムラー・ベンツ社からも技術者が来日し、太田の工場に行き、元飛行場であつた広大な土地に工場を建てることにより十分に小型ベンツ車が生産できるという結論を出され、技術的にも富士重工は高く評価され、両社が力を合わせて、設計はシュツットガルトのダイムラー・ベンツ社で行ない、生産は富士重工が担当することにし、日本における販売と輸出業務はすべてヤナセにまかせるといふことになり、我々もこれはやりがいのある仕事と思ひ、力を入れることになつた。

しかし、人間の運命は何時どうなるかわからないもので、自動車業界の歴史でも、意外に一人の個人の身辺の異変により大きく変つてしまつたことがある。この話が順調に進み始めたやさきに、富士重工の大原社長が突如心臓を悪くされ、病床につかれ、第一戦から引退されることになつてしまつたのである。後任として日産自動車



から新しい社長が来られた。大原氏は病床でさぞかし残念がられたと思うが、我々もほとんど手がとどくところまで行った大きなプロジェクトが挫折し、本当にガツカリしたものである。

ダイムラー・ベンツ社は科学的経営または数字を中心とする諸計画を重要視する会社であるが、それ以上に人間同士の信頼関係に重点を置いている会社である。従って大原社長引退の後は「我々は大原さんとならやるが後任の方はよく知らないから」ということで、この話は一旦ご破産にしようということになったのである。世間では欧米の経営者は理論と数字中心のドライな考え方をすると言われるが、私のおつき合いました限りでは、アメリカのGM社でも、ドイツのVW社やベンツ社でも、人間同志の信頼感、人間関係というものに一番重きを置いていることは、日本の経営者以上であると感じさせられる人ばかりであった。

### 玉島ディーゼル

久保田鉄工さんがOM636のディーゼルエンジン、富士重工さんがミニベンツとそれぞれプロジェクトをすすめていたころ、浦賀ドックの子会社の浦賀玉島ディーゼルという会社が、船舶用の大型エンジンを岡山県の玉島の工場で製造していた。当時の社長は多賀氏であり、常務が牧山圭男氏であったと思う。

この玉島ディーゼル社からもダイムラー・ベンツ社の紹介を依頼され、多賀社長と牧山常務と一緒にダイムラー・ベンツ社を訪問し、ライセンス生産の交渉に立ち合ったことがある。ダイムラー・ベンツ社のマークが星であり、一つが上を向き、下が左右に分かれているのは飛行機と船舶と自動車、即ち天と地と海を意味していることは案外知られていない。

第二次世界大戦中数多くの船舶用エンジンや航空機エンジンがダイムラー・ベンツ社によって生産された。ダイムラー・ベンツ社としては当時船舶用エンジンが他にくらべて伸び悩んでいたので、この話は歓迎され、交渉

は順調に進み、契約の仮調印まですんだ。しかし、この話も浦賀ドックが住友重工に合併されたり、多賀社長が引退されたことで結局実現しなかった。玉島ディーゼルの牧山氏はその後退任され、当社に入られ、銀座営業所長等をされたこともある。

### スチュードベーカー

昭和二年、GM社が大阪に組立て工場を建て、大衆車シボレーの拡販のため、各府県にディーラーを設置したことに對し、故長太郎会長は強硬に反対し、永年続いたGM社との友好関係を絶ち切り、スチュードベーカー車の取り扱い販売を始めた。しかしGM社も当社もうまく行かず、数年後再び両社は復縁し、スチュードベーカー社とは手を切ったという歴史があった。

昭和四十年一月五日、三井物産の倉林氏の紹介で、スチュードベーカーより副社長のパンメリケンシュタイン氏他二名の首脳の方々が来社され、プリンスの輸入販売をしたいので援助してくれないか、との依頼を受けた。当時スチュードベーカーは米国で次第に勢力を失い、自分で車を製造して販売する力がなくなっていたが、販売のネットワークとある程度の資金力があるので、日本から車を輸入して米国で販売することを考えていたのである。

早速一月七日にプリンスの村山及び荻窪工場を見学させ、プリンスとの交渉が始まった。最初の一年目は千四百台、二年目は二千台というような線で話し合いが行なわれ、プリンス側も乗り気になられたようであった。特にプリンスの小川社長は非常に積極的で、何とかこの話をまとめたいとの意向を強く示されておられた。

スカイライン一五〇〇とグロリアのサンブルカーが早速米国に送られ、スチュードベーカー側でテストが行なわれ、順調に交渉も進展した。ところが交渉中の昭和四十年五月にプリンス・日産合併の話が持ち上がり、結局スチュードベーカー社との話は不成立に終わってしまったのである。小川社長としては合併の話が具体化する前に

契約にこぎつけたという気持ちがあったようであるが、大変残念がっておられた。

その後ステュードベーカー社はアメリカンモーターズ社に合併されたが、パンメリケンシュタイン氏は合併後も当社を信頼され、その後もトヨタからトランスミッションを輸入することについての斡旋の依頼等があった。

### 第一次石油危機前後の自動車業界

#### 排ガス規制の影響

第一次石油危機の発生した昭和四十八年は、十一月の危機発生までは日本経済は全般的に好況で、当社も好成績をあげることができたが、このオイルショックが自動車業界全体に与えた影響について、当時を振りかえってみたい。

前年昭和四十七年は景気の回復や関税の引下げによって外車業界は好調に推移したが、昭和四十八年も物品税の引下げや円の切上げが予想され、輸入車の販売は大幅な伸びが期待された。国産車も含めた昭和四十七年の新車総需要は四百三十六万八千五百六十台の史上最高を記録し、国産車業界も勢いに乗って四十八年はさらに大きく飛躍しようとしていた。

国産車、外車ともに出足のよいスタートを切った昭和四十八年（一九七三年）であったが、マスクー法にもとづく排ガス規制や並行輸入の問題がもちあがり、前途にかけりが見えてきた年でもあった。日本の貿易のインバランスが、対外経済関係において大きな問題となりつつあり、これを是正するため輸入拡大が急務とされていたが、その一環として出されたアイデアが並行輸入制度であった。外車が売れないのは値段が高いため、高い理由は総代理店制による独占的な価格設定のためであるという、我々から言わせれば非常に短絡した発想にもと



さらに自動車販売の勢いに水をかけようとしたのが、政府がインフレ対策のため個人消費抑制をねらって検討を始めた自動車の販売抑制策、即ち割賦販売条件の改正であった。これに対し自動車業界は「政府が景気政策の失敗を自動車業界になすりつける思いつきの抑制論」であるとして一斉に反発したのである。

しかしこのような不安材料にもかかわらず、この年の輸入車の販売は順調に伸び、七月に発表された上半期の実績は五三%増の一万二千台と史上空前の成績であった。

七月二十七日づけの日刊自動車新聞に次のような私に対するインタビュー記事が掲載されたので、ここに紹介させていたきたい。

#### 気持ちを引締め

外車業界はいま未曾有の活況に沸いている。輸入環境の好転も幸いして、四十七年は前年比二五%増と伸び、四十八年上半年期の輸入も実に前年同期比五三%以上の大幅増加を示した。だが、この活況も金融引締めなどによって、先行きどうなるか見通しはたてにくい。はたまた、メーカーの増販要請の強化や並行輸入制度の実施による第三者輸入の増大なども、外車業界の大きな課題となっている。これら問題点について梁瀬次郎ヤナセ社長に二、三聞いてみた。

——まず、来年の見通しだが、いまの需要基調ははたして持続できるのだろうか。

梁瀬 たしかに去年、今年と環境に恵まれた。いわば、これまでは「昇りのエスカレーター」に乗って普通の努力でも車は売れた。当社のことを言えば、もう五月で七三年型車の販売計画達成のメドはついている。まったく

幸せすぎることともいえるが、来年はそうはいかないだろう。金融引締めなどによって、今年秋にはエスカレーターは平坦になりそうだし、来年は下りのエスカレーターになるだろう。決している今の活況にうかれてはならない。七三年車のメドが早くついたので、今年は八月二十日に全国販売会議を開くことにしている。七四年車については早目、早目に手を打っていかねばならないだろう。例年は九月の下旬に開催しているので、来年は十三ヵ月と十日余計に働くことになる。ともかく、厳しいようだが「寝ているウサギ」は容赦なくおいでいく考えだ。気持ちを引締めてかかる必要があるだろう。

——ところで、輸入環境の好転とともに、メーカーの増販政策もこのところ目立っている。特に米国のビッグ3には顕著と見受けられるが、この辺についての基本的な考え方をうかがいたい。

梁瀬 この問題は共存共栄の立場にたって考えなければならぬだろう。GMはそういう政策をとってくるとは思っていないが、ムリのある増販政策は必ずその反動がでてくるのではないだろうか。われわれディーラーの使命は顧客のためにできるだけ良い品質で、できるだけ安く、十分なサービス体制のもとで、満足してもらうことにある。

車はただ売れば良いという商品ではなく、安ければ良いというものでもない。損をしてまでも増販に徹する必要はなく、顧客に満足してもらう商売の一語につきる。この辺はメーカーにも理解してもらっているつもりだ。

——もうひとつ、並行輸入制度の問題だが、安全、公害面で第三者輸入による外車は色々問題を含んでいると聞いているが……。

梁瀬 他の商品は別として、自動車に関しては、かなり不合理な問題がでている。私は五、六年前からオネストプライス論を強調していたが、残念ながら物価対策などをねらいに並行輸入制度が実施されてしまった。第三者

による並行輸入車が問題というのは、車はウィスキーなどと違って命にかかわる商品であり、アフターサービスがいつまでもつきまとう商品であるということだ。われわれディーラーはメーカーの代理として、輸入した車について責任を負っている。

莫大な投資をし、長年かかってサービス体制をここまで築きあげてきた。そして新型車両審査など道路運送車両法や保安基準をはじめ各種の厳しい法律、通達を守って、はじめて販売できるシステムになっている。だが、並行輸入車は、こうした過程を省いて、陸運事務所で簡単にナンバーがおりるといえるのはどうということなのだろうか。安全・公害問題がここまで高まりをみせているというのに、野放しというのは納得できない。

われわれが恐れているのは直接的な商売の問題ではなく、外車業界のイメージを落すことだ。リコール対策もできてなく、事故が起った場合に「外車業界はなにをしているのか」といわれるのがこわい。キャデラックでも、ベンツでも、当社が輸入したものでない場合には責任を持ちかねる。当社のサービス工場に持込まれるなど、ならぬ形の形で関係ができれば別だが、知らないものは対策のしようがない。

### 石油ショック

この年の前半は国産車の販売が好調に推移し、日本自動車工業会は四十八年度の国内需要見通しを当初の四九六万台から四九八万台へと大幅に修正した。この空前の自動車ブームとも言える状況は、その年の後半になっても依然として衰えないまま、十一月の石油危機を迎えたのである。

石油危機の影響を一番先に受けたのはトラック販売であった。十二月に入って国産トラックの注文取消しが異常に増えているということを私は聞いた。トラックに続いて乗用車の需要も減退し始めた。十二月の自動車販売は前年同期を下回り、上旬で早くも前年比一八%減と石油ショックの影響がハッキリと現れ始めたのである。

結局、当初確実と考えられていた四十八年の新車登録台数四百万台突破は、石油危機のため実現せず、三百九十五万台にとどまったのである。昭和四十年代に入って伸び続けてきたわが国の自動車産業は石油ショックによって初めてブレーキがかけられたわけである。一方当初国産車と同様大きなダメージが予想された外車販売は、予想に反して、昭和四十九年に入っても好調で、一月と三月の販売は前年比一五・七%増の伸びを示した。

輸入車が国産車と対照的に好調を維持した原因は、ユーター層がガソリン価格の高騰に影響されないことが一番大きかったため、というのが一般的な見方であった。

石油危機が国産車に及ぼした影響はまことに大きく昭和四十九年三月末の自動車保有が月に前月を下まわり二千五百九十六万二千八百七十台となったが、これは保有台数統計史上はじめてのことであった。

### 外車業界及び輸入自動車組合（J A I A）の動向（昭和四十一年～五十年）

#### J A I A 理事長就任

昭和四十一年（一九六六）日本自動車輸入組合の第一回の定時総会が箱根の強羅ホテルで開催され、当時の通産省・高谷輸入業務課長、加藤班長・中沢班長そして運輸省執行機関とし、選挙の結果、理事長として私が、そして副理事長には近鉄の新妻浩社長が選ばれた。またこの当時は、輸入外車の輸入業務は全て政府の外貨割り当て方式であった。この年、昭和四十一年十一月十二日には六七年モデルの第八回東京オートショウが開かれ、十六日までに入場者十六万人を迎え、米車五十四台、英車四十一台、西独車三十三台、フランス十二台、イタリア十五台、スウェーデン三台、オーストラリア一台、合計百五



十九台を展示し、屋外には中古車百五十四台を展示した。その後続いて仙台にても、また九州にてもオートショウを開催し、それぞれ成果をあげることができたわけである。

年もおしせまった十二月五日、ホテル・ニューオータニにおいて第一回の代表者会議を開き、理事会とは別に各社の代表者の面々により、今我々が直面している輸入の自由化後の問題、または協会から組合に改組された後、当面の問題としての関税評価、第八回のオートショウ、車輛審査関係、販売流通対策、中古車の基準価格問題などが討議されたわけである。尚、この年に輸入自動車組合、即ちJ A I A の中部連絡事務所を名古屋に置くことを決定した。

翌年、昭和四十二年の三月七日、通関証明書の発行について、大蔵省関税局から通達があり、四月一日から輸入自動車登録の際必要とする通関証明書は、従来各税関で発行されていたものがあまりにも複雑であるので、輸入が自由化された現在、これを簡素化する為に、この発行が当組合に委譲されることになった。対象は課税扱いで通関された輸入自動車、有効期間を一カ年、一枚となって自由に流通することとなった。これはひとつの大きな前進であったと思う。

昭和四十二年の五月二十二日には、第二回の通常総会が伊豆の富士見ランドで開催され、五十四社が出席し、討議が行なわれた。

昭和四十二年の十一月十六日には六八年モデルの第九回の東京オートショウが開催され、入場者二十二万人と次第に輸入外車に対する一般ユーザの関心が高まってきたことを示している。十一月二十四日から大阪においても第六回のオートショウを開催し、十二月には名古屋、そして仙台において六八年モデルのオートショウを開催した。

この昭和四十三年頃から、輸入組合の中では国際興業の社長小島忠氏を中心として近鉄モーターズの新妻浩社長、そして東邦モーターズの大森宏英氏、北海モーターズの高薄達雄氏の四人が次第に勢力を持ち、輸入自動車組合の運営に直接当たりたいとの意向が感じられるようになった。お仲間の新妻社長を理事長に推薦し、業界全体の発展を希望し、これに邁進してきた私は、箱根の強羅ホテルで開催された第三回の定時総会において行なわれた役員の変更で、輸入自動車組合の理事長から身を引くことになった。

私は、一社の利益よりも輸入自動車業界全体の利益を考えるのが輸入組合の指導者の義務であり、仕事であると考えていたので、自分の会社のことはある程度犠牲にせざるをえないこともあったが、ここで新妻社長に理事長の席をゆずり、私は自分の会社の仕事に全力を上げることができるようになったのである。

#### ひろがる外車ショー

昭和四十三年十一月十五日、六九年モデルの第十回東京オートショーが開催され、入場者は二十万人と前年とほぼ変わらない大勢のお客様を迎えることができた。年末には大阪、仙台、九州、名古屋においてもオートショーが行なわれ、輸入車に対する興味関心が地方に次第にひろがり始めた。

昭和四十四年には輸入自動車組合は旧輸入自動車協会時代の三会長、即ち佐藤喜美治氏（八州自動車社長）、吉岡照義氏（ニューエンパイヤ社長）、鈴木康一氏（日通大洋社長）を相談役に委嘱した。この昭和四十四年（一九六九年）にケネディラウンドのスケジュールで一月から二八％となっていた大型車の関税が一七・五％になり、実施されることになった。

昭和四十四年の五月二十六日には輸入自動車組合の第四回の総会が箱根の強羅ホテルで開かれ、小島相談役兼理事は国際工業の社長の職から退かれた為に、相談役理事を辞任された。昭和四十四年の十一月、七〇年モデル

の第十一回東京オートショウが晴海で開催され、二百十二台の欧米の各車が陳列され、続いて十一月には九州、大阪、名古屋で外車ショウが開催された。

この年の十二月一日に今まで長い間「梁瀬」という漢字の社名であったのを片仮名の「ヤナセ」に変更することになった。

昭和四十五年（一九七〇年）五月二十八日には、三重県志摩の観光ホテルで第五回のJ A I Aの通常総会が開催され、今後の輸入自動車協会の発展のために活発な討議が行なわれた。この年昭和四十五年にはついに日本の自動車の輸出台数が百万台を越え、乗用車七十二万五千台、トラック三十五万二千台、バス九万五千台、そして国別ではアメリカ向けが五億三千七百万ドルとますます対米輸出が順調に伸展したのである。

昭和四十六年にはイギリスで世界的に有名であったロールスロイス社が、航空部門の赤字を原因として倒産し英国政府が肩がわりをするということが発表された。この年の第六回のJ A I Aの通常総会は、伊豆の富士見ランドで行なわれ、役員は全て留任し、J A I Aは新妻理事長のもとでますます積極的に自動車輸入の拡大のための努力を継続することになった。この年に三菱とクライスラーの提携が発表され、これが自動車業界における外資上陸の第一歩となった。

昭和四十七年六月までには出資比率を二五%、四十八年六月までには三五%にすることで合意したものであった。六月十二日に、長い間外車産業に功労があり、業界の重鎮であった八州自動車の佐藤喜美治社長が逝去された。七月十六日にはアメリカGM社のローチェ会長といすゞの荒牧社長との間に資本提携が調印され、GM社は将来とも経営支配はしないということで、三四・二%の資本参加と、四人の役員を派遣するというようなことで、提携が始まったのである。

## ニクソンショック

なんといっても昭和四十六年の最大の出来事は八月十五日に起きたアメリカのニクソン大統領のドル防衛策、即ち暫定的に金とドルの交換を停止し、一〇%の輸入課徴金を実施し、九十日間貸金物価を凍結するなど八項目が発表され、これによって日本の輸出産業も、今まで手放しで楽観されていたものが、足踏みを始めるような状態になった。この年の十月二十九日に第十八回の東京モーターショーが行われ、この年から初めて日本の国産自動車のショウに輸入車の参加が許され、第一回の合同ショウとなったのである。十月二十九日から十二月十一日まで行なわれた。

昭和四十七年には日米通商協議が牛場駐米大使とエバリー大統領特別通商代表の間で行われ、乗用車の物品税引下げについて話し合いが行なわれた。J A I Aの事務所が、この年に四谷から永田町に移転した。この年のJ A I A第七回通常総会が箱根強羅ホテルで五月二十二日に開催され、役員の変更が行なわれた。理事長には近鉄の新妻浩氏が再選され、副理事長に杉本善世氏が就任され、そのほか新旧の入替えがおこなわれた。

翌昭和四十八年の第八回通常総会では、全役員が留任ということになった。

昭和四十九年四月二十三日、私は当時の田中総理大臣から藍受褒賞を頂いた。業界の為に何ら功績もないのに面はゆい感じであったが、有難く頂戴した。五月二十日に第九回の通常総会が箱根の富士屋ホテルで開催され、通産省からは岩崎流通班長、運輸省からは宇野車輛課長などの出席を得て、理事長には引き続き新妻浩氏、そして副理事長にはヤナセから熊谷茂君が選ばれた。八月二十二日に、私は西ドイツ政府から日独交流に貢献した功により功労勲章・一等功労十字章を頂いた。

この頃から排気ガスの規制問題が大きくクローズアップされるようになり、J A I Aとしても環境庁の小林公害課長などと積極的にこの問題に取り組んだのである。昭和五十年には、いよいよ排気ガス規制の実行の問題につ

いて、各国のメーカから技術者が来日し、環境庁、運輸省と密接に連絡をとり始めたのである。五月十九日に岐阜の長良川ホテルにおいて、通産省山本輸入課長の出席を得て、第十回の通常総会がおこなわれ、六十一社が出席し、役員は全員留任となった。

#### 並行輸入

この昭和五十年の八月十一日に東京通産局は外国自動車輸入協同組合の設立を認可した。これがいわゆる並行輸入業者の組合であり、通産局は中小企業組合法に基づく要件を備えているとして認可をしたのである。

また第二十一回の東京モーターショウが十月三十一日から開催され、国産車に加わって輸入外国車が五十七台展示され、盛況を見ることができたのである。

## 欧州メーカー首脳のプロフィール

### スウェーデン・ボルボ社

#### エンゲロウ社長

当社はヨーロッパ及びアメリカの自動車産業の主だったメーカーと密接な関係があったた  
め、VW社やDB社の代々の最高責任者、スウェーデンのボルボ社のエンゲロウ社長、そ  
してアメリカのGM社の首脳達等、世界の一流自動車メーカーのトップとの交流の思い出を一番多く持っている  
のは、私ではなからうかと自負している。会社にはそれぞれ社風というものがあるが、最高責任者の人柄、物の  
考え方等が即その会社のカラーになっているというのが、ヨーロッパの自動車メーカーの特徴ではないかと思  
う。スウェーデンの名車ボルボは堅牢で安全性の高い車として知られているが、戦後ボルボを世界に販売し、知  
名度を高められたエンゲロウ社長は、ボルボを自分の生んだ子供のように気持ちよこめて育てられたのである。  
ボルボの本社は、コペンハーゲンから飛行機で約一時間半、ストックホルムから二時間位の海に面した空気の  
きれいな美しい町、ゴーテンブルグに存在する。このゴーテンブルグのボルボ社を訪問すると、いつもエンゲロ

ウ社長は満面笑みをたたえた矛和な顔で、やさしく迎えてくださったものである。エンゲロウ社長は長身で、むしろ痩せがたであり、そして話し方も温和で、おだやかに東洋からきた私を心から歓迎してくださった。エンゲロウ社長を私に紹介してくださったのは、日本スウェーデン協会の会長をされていた團伊能氏であった。

團さんは当時プリンス自動車の社長をされており、この團さんのお嬢さんのさえこさんがブリヂストンの石橋幹一郎会長夫人であり、また、團さんのご子息は有名な作曲家の團伊玖磨氏である。團さんのご紹介でボルボを私が日本で取り扱うことになったのが、昭和三十五年である。

ボルボ取扱いのいきさつについては『轍3』で述べたが、ボルボは、当時日本ではまったくなじみがない車であったので、大きな数量を急激に販売するのはムリであった。ボルボは安全性と堅牢性に重点が置かれ、他の車とは一味も二味もちがう個性の強い車であったので、リミテッドカストマー（限られた愛好者）にこれを販売することから始めるべきであると私は考え、エンゲロウ社長も、量販よりも「質販」に重点を置き、一步一步台数を増やしていくべきであることに大いに賛成され、初年度は十五台から始めることを了解された。

ボルボの本格的な販売が始まったのは昭和三十六年からであるが販売台数の推移は本書二四四頁の表の通りである。

私がボルボ社を最後に訪問した時に、エンゲロウ社長が、「ミスター・ヤナセ、私は今日はあなたにプレゼントしたい物があるので、ショールームまでいらしてください」と言われるので、早速行ったところ、一台のきれいなブルーのボルボがあり、ドアには小さくJ・Yとわたくしのイニシアルが書かれていた。エンゲロウ社長は、「ミスター・ヤナセは日本でボルボの販売に非常に努力して下さったので、この車を贈りたい」とゴールドデンキを私に渡されたのを、昨日の事のようにハッキリ覚えてい

## ギルハンマー氏

このエンゲロウ社長には、大勢のお子さんたちがおられたが、主に女の子さんであった。エンゲロウ社長は保険会社に勤務されていた長女のお嬢さんであるギルハンマー氏をボルボ社に呼び寄せられ、社長の席を譲られて引退されてしまった。ギルハンマー氏もなかなか立派な青年であり、弁舌さわやか、頭も切れる人であったが、アメリカの文化に心酔され、科学的経営に非常に強い関心を持っていた。

彼はアメリカのハドソン・インスティテュートのハーマン・カーン博士に心服しており、昭和四十九年に博士が所長をしているハドソン研究所に、日本の市場でボルボが一年間に何台売れるかの調査を依頼された。ハドソン研究所の科学的調査の結果、初年度五千台、次年度は一万台は確実に売れるという報告を得られたのである。ギルハンマー社長はその報告をもとに私のところに来られ、「ミスター・ヤナセ、来年は五千台、次の年は一万台日本で販売してもらいたい」と突然申し入れをされた。

私は、そんな事はとても不可能であり、できませんと、お断りしたところ、ギルハンマー社長は「日本のある大会社のえらい社長が『私に一任されたら一万台は簡単に売って見せましょう』と言っているので、そちらに販売をまかせてもよろしいか」と言われたので「それは大変結構な事ではないですか」とお答えし、笑って握手をして別れたのであるが、その後いまだにボルボの販売台数は年間千五百台にも達していないことからみても、私は間違っていないかと思っている。

残念ながら、その後、引退されたエンゲロウ社長にはお会いするチャンスがなく、ヨーロッパに出張すると、どうしておられるかと、エンゲロウ社長のやさしい笑顔を思い出すのである。もう一度お目にかかりたい人である。



## 西ドイツ・フォルクスワーゲン社

## プロフェッサー・ノルドホフ

数多いヨーロッパの自動車メーカーの経営者の中で、忘れることのできないのは、VW社のプロフェッサー・ハインツ・ノルドホフである。

VW車は一九三三年、ヒトラーの要請により、ポルシェ博士が研究を重ねて完成をさせたのであるが、昭和八年日本でトヨタ、日産が誕生したのとほぼ時を同じくしている。しかし、戦後一九四八年から二十年間もVWを大量に生産させ、世界にその名声をひろめたのは、何といってもプロフェッサー・ノルドホフの功績である。彼は戦後、かつて失敗策と評されていたビートルを引きついで、合理的な量産方式を採用することにより、これを本当の大衆車に仕上げたのである。

プロフェッサー・ノルドホフはVW社に活躍の場を得るや、英国の占領軍から引きついでウォルフスブルグを完全に自動車の町にすることに成功したのである。

プロフェッサー・ノルドホフは一八九九年にヒルデスハイムで銀行経営者の息子として生れた。彼は第一次世界大戦に参戦し、負傷してベルリンに戻り、機械工学を学んだ。彼が最初に入社したのはBMW社であった。しかし自動車産業が当時もっとも進んでいたのはアメリカであったので、彼はアメリカに渡り、GM社に入社し、生産と販売を学んだ後、ドイツGM社のオペル社の取締役となった。

第二次世界大戦後、ハンブルグ、ウォルフスブルグ、ハノーバーはイギリスの占領下にあったが、イギリス占領軍から、ウォルフスブルグで、アメリカの大量生産方式により、VWを生産しないかとの申し出に対し、プロ

フェッサー・ノルドホフは最高権限を与えられることを条件に、この仕事を引き受けることにした。

彼が一九四八年に初めて手がけた一万九千二百四十四台のVWは、十年後には年産五十万台となり、一九五九年には一日の生産台数が三千台を突破するまでになった。彼はVW社を救っただけでなく、ウォルフスブルグの町をも発展させたのである。

VW社はウォルフスブルグに対し、積極的につくし、従業員の生活水準の向上に非常に力を入れた。現在ウォルフスブルグはヨーロッパで最も活気のある、清潔で整然とした工業都市となっている。VW社は町の学校、教会等文化施設にも多大の資金を拠出しているのである。

つい数年前まで、VW社のゲストハウスは、我々外国のインポーターが宿泊しても、あたたかい手のこんだ料理は町のレストランと競合するとの理由で、サービスされなかった。VW社はウォルフスブルグの町の繁栄にそれ程気を使っている。

プロフェッサー・ノルドホフは長身で、何か神秘的な感じで、口数の少ない紳士であったが、常に言われることが明確で、日本にも二度来られたが、日本の色々な工場を見て回られ、日本の将来の発展力はおそるべきものであるとさかんに言っておられた。

戦後日本では、日産がオースチン、いすゞがヒルマン、そして日野がルノーの組み立てを始め、小型自動車の生産のノウハウを学び、比較的短期間で契約を終了し、純国産車の生産に取り組んだのであるが、外国メーカーから日本のメーカーに対し、協力しようという話是他にも色々あった。よく知られている話もあるが、中にはほとんど知られていない事もある。プロフェッサー・ノルドホフが二度目に来日された時、私をホテルの部屋に呼んで、

「VWビートルを我々は西独のウォルフスブルグで一生懸命生産しているが、日本でも作ってもらいたいと考えている。自分としてはトヨタにこれを依頼し、一年間七万台を生産してもらいたい。工場の図面、くるまの設計図等すべてドイツ大使館の金庫にしまっておくので、話が具体化するようであれば、何時でも自分から大使館に電話して、金庫を開けて渡せるよう手配する」

という話をされた。そこで私は早速当時のトヨタの社長の石田退三氏にお目にかかるべく、当社の井上治一取締役を同道して名古屋のトヨタ本社を訪問した。

井上氏は石田社長とは昔からの友達であり、豊田英二現トヨタ会長のお父上の豊田利三郎氏とは学生時代の同級生であった。私が石田社長にノルドホフ社長の考えをお伝えしたのが、多分外国メーカーからの提携申し出の第一号であったのではないかと思う。この時の石田社長のご返事は「当分の間トヨタだけでやっていきたい、また、やっていけると思う、従ってせっかくのお話ではあるが、今すぐにお受けすることはできない」というものであった。

これを東京に帰ってプロフェッサー・ノルドホフに伝えたところ、非常に残念がっておられたが、同氏はトヨタに断わられたからといって、他のメーカーに話をもっていくようなことは一切考えず、トヨタがノーなら日本の生産は一切考えず、行なわない、と強く言っておられた。

### パロン・フォン・エルツェン

その後約三十年以上経って、VW社がサンタナで日産と手を握ることになったのである。一九四八年から約三十年間、VWを世界の国民車としてこれだけ名声を高めたのは、何と言ってもプロフェッサー・ノルドホフの功績であることは、誰もが認める事実である。しかし、同時に忘れてならないのは、常にプロフェッサー・ノルドホフの右腕となって、陰の人となって彼

を助けながら、VWの発展、とくに外国に対する輸出に力を入られたのは、バロン・フォン・エルツェンである。このエルツェン副社長が大変可愛がっていた青年が、今日現在のVW社の社長ドクター・ハーンであることを考えると、人脈というものは長い歴史の中に非常に強く結びつき、流れているとつくづく思うのである。

プロフェッサー・ノルドホフは世界から「ミスター・フォルクスワーゲン」と呼ばれるくらい有名な、世界に名を知られた経営者であった。同氏は一九六八年、六十九歳で心臓発作のため亡くられたのであるが、この時はウォルフスブルグのすべての人が一分間の黙禱を捧げた程、ウォルフスブルグにとって大恩人であった。

VW社の社長を決定するのは監査役会であり、監査役会は政府と州政府から二名ずつ、労働者側から七名、自動車経営者メンバーが十名という構成で、この二十一名が社長を選任するのである。

プロフェッサー・ノルドホフは後継者として考えていたカール・ハーンをアメリカから呼び寄せて、社長教育を行なったが、この時、一九六七年の販売台数が落ち込んだのはカール・ハーンが導入したアメリカ方式のせいであるという一部の批判で、社長に選ばれず、ドクター・クルト・ロッツが選ばれたのである。

### ドクター・ロッツ

ドクター・ロッツは北ドイツの農家の出身で、戦争中はドイツ空軍に属し、参謀幕僚士官にまで出世し、戦争末期に捕虜となったが、収容所から脱走し、終戦まで自宅で農業をしながら夜学に通って学問を身につけ、戦後四十五歳でBBC放送の社長になったという経歴の持主であった。

ドクター・ロッツはVW社の組合や、役員にはあまりなじみがなかったが、一九六七年に副社長としてVW社に入社し、一年後に社長になったのである。彼はプロフェッサー・ノルドホフとは性格が異なり、いずれかという、私の印象では軍人タイプで、明るさに欠けるような感じを受けた。

ドクター・ロッツが社長になってみると、VW社は外部から見るとは違い、一九六〇年頃に発展し過ぎて、変化に敏速に対応できない、小回りのきかない体質になりかかっていた。ロッツ社長は、今後VW社は一モデル方式ではなく、多モデル方式に移行すべきであると考えたが、永年の工場の設備はそう簡単に切り換えることができなかった。

一九六六年から、一般的な事情からVWビートルの販売も輸出も低迷し、一九六八年、プロフェッサー・ノルドホフが亡くなった時は、従業員も大幅に減少し、苦境に立っていたのであるが、プロフェッサー・ノルドホフはあくまでも自信をもって、ビートルの永久的な繁栄を強く確信して他界したのである。

ドクター・ロッツが社長に就任した年の後半には、ようやく売上げが回復し、一九六九年には一層上昇したので、まずまずロッツ社長は幸運なスタートを切ることができたと言える。しかし彼が社長に就任した時は、VW社の開発技術者は非常に少なくなっていた。

彼は後に、「利益の大きかった時代に、将来に向けての投資が少な過ぎた事を知って、暗然たる思いであった。会社の生き残る唯一の道は、新モデルであることがわかっていただけに、避けることのできない難問であった」と語っているが、必要な資金をど



VW社ロッツ社長と

こで調達するかが、VW社としての、新社長ロッツの一番の頭痛の種であった。

このドクター・ロッツとおつき合いについても色々な思い出があるが、当時VW社を訪れ、価格や販売台数についてロッツ社長をはじめ担当者達と丁度止の交渉に全力をつくしていた頃の様子について、私に同行して補佐してくれていた秋口久君（現ウエスタン自動車専務）が社内報「和苑」に書いていたので、ここに紹介したい。

それはマイクロバスの中から生まれた—YL会談秘話—

秋口 久

西ドイツ・シュツットガルト近郊ステッテンにあるレストラン「オクセン」のテーブルの上に置かれた蠟燭の火は、激しく降りつける雨と猛烈な風に、ふき消えんばかりにゆれている。時は昭和四十三年九月二十四日、午後七時。

私がこれから読者に打ちあける「YL会談の成功裏話」の第一幕はこのような舞台装置によって幕開けとなるのである。

「YL会談」とはすなわちYANASE社長とVW社のLOTZ社長の会談を意味している。

メルセデス・ベントを担当している私が、VW社に関する文章をしたためることは、はなはだ僭越な気もするが、たまたま昨秋社長に随行して西ドイツを訪問し、くりかえし行なわれた会談に同席した上は、是が非でもこの秘話を皆さまにおしらせしなければならぬと考えたからである。

社長が一九六九年モデルのVWの販売に先だち、いかなる決意の下に新価格設定の努力をされたか、またいか皆さんの協力によって早期完売の実現を期待されているかを、是非知っていただきたいのである。

再び第一幕第一場にもどって、劇の進行を静かに見ていただきたい。

この夜はダイムラー・ベンツ社のヘルツォグ、ツェー両氏（ともに極東地区担当の部長と課長）が晩餐会を催して、我々をねぎらってくれた。

オーストラリアのベンツ代理店ロバート・レーン氏夫妻も出席されていた。

レーン夫妻と我々は既に旧知の間柄であり、夕食はとてなごやかな雰囲気うちに始められた。

社長は国内、国外を問わず、およそ外国人と席をともにされる時は、独特のムードで、あるいはお人柄で、同席者とのしく欲談され、知らず知らずのうちになごやかな雰囲気をつくり、その中にひき入れてしまわれる特異の才能をお持ちであり、私は業界の内外で第一人者であると認めている。

この日も、最初のうちは愉快に皆さんの笑いをさそっていらした



VW車大幅値下げ

が、晩餐会もたけなわとなった頃、このようなことは初めてではないかと思うが、いままでにこやかだった表情が突如としてきびしくなり、ひとり黙してしまわれた。私は、これは何かあるな、と直観的に感じとった。はたして社長は会なかばにして席を立たれ、その場を退出されてしまった。やがて十時ちかくホテルにもどり、社長の部屋をおとずれると、社長は東京から送られて来た資料やロンドンで入手した資料に顔をうずめるようにして、深刻な表情で考えておられるようだった。

多分六九年モデルの輸入計画や新価格設定までの種々な問題に心をくだき、熟考されていたのであろう。私はただじっとそばに座っていた。すると間もなくベッドのそばにある電話機をとられると、やにわに日本へ通話を申し込まれ、アッケにとられている私にはかまわず、東京を呼ばれたのであった。

最初私は東京の誰に、どんな用事で、何をお話になるのか、想像さえつかなかったが、やがて話の内容から相手は小林専務であることがわかったのである。その内容は次のようなものだった。

こんどのドクター・ロツツとの会談には、社運をかけて、一大決心でのぞむつもりである。どんなことをしても我々の立場を理解してもらい、主張を貫き通すつもりである。もし万が一最終交渉において話がまとまらず苦境に陥った場合は、VWの日本販売権はいさぎよく返上する覚悟だ。したがって最終交渉は最も重大であり、これをうまくのりきるためには、増田部長（現取締役）に加わってもらう必要がある。そこで我々がドクター・ロツツと会う二十九日には、是非デュッセルドルフまで増田部長をよこしてもらいたい。小林専務との電話は大体以上のような話であったと記憶している。

社長のこの決意は、晩餐会で生まれたのではなく、すでに日本をたつ以前から胸中にあつたと推察されるが、この夜異国のホテルの一室にあって、社長の決意の片鱗を耳にした時、私は肅然として衿を正したのであった。



第二幕はその舞台を九月二十九日、日曜日のミュンヘン空港にうつして幕があく。

皆さんはあるいはご存知かもしれないが、九月の終りになるとこのあたりは全市あるいは全州あげて、ピア・フェスティバルというビールのお祭りがにぎやかに開かれる。何千人も入れるというビアホールが大きな広場に出来て、近郊はもちろんドイツの北の方からも老若男女が集まって来る。ビールを飲み、歌をうたい、フランクフルトソーセージを食べてまた飲むといった、街中歓声と笑い声のどよめく、とても陽気な毎日が続くのであるが、我々はこの楽しい祭の雰囲気にながくひたることも出来ずに、空港まで送ってくれたベンツ社の人たちに別れをつけ、午後二時四十五分デュッセルドルフ行きの飛行機に乗ったのであった。

ミュンヘンは大変に天候が良く、澄みきった青空に鳥がうたい、花が咲き乱れ、また空港では楽団が陽気な音楽を演奏して、ミュンヘンを発つ時は心浮きたものがあつたのに、一時間ほどしてデュッセルドルフ空港におり立つと、暗雲低くたれこめ、ついには小雨まじりの天気になってしまった。私はなぜか我々の先き行きを暗示されているように思えてならなかつた。

空港にはこの日の朝到着した増田部長が我々を出迎えてくれ、深夜おそくまで、翌々日の会議にそなえて詳細にわたって打ち合わせをしたのであった。

第三幕はその翌々日、すなわち十月一日VW社ゲストハウスに場面が変わる。

ふりしきる雨のなかをたよりないフレンドシップ機で約一時間三十分、ハノーバーの空港におりたつた。空港からウォルフスブルグのVW本社まで、アウトバーンを約一時間三十分猛烈なスピードでとばして、ようやく十時三十分、ゲストハウスに入る。そこにはベーレンズ氏も待ちかまえていて、我々は荷物を置いて、息つくヒマもなくゲストハウスの食堂に出て、VW社との会議がはじまつたわけである。

社長はすでに決意を固め、増田部長とも具体的、綿密な打ち合せをしておられたので、ペーレンズ氏との会議において、はっきりと当社の立場、主張を貫き、堂々と発言されたのであったが、ペーレンズ氏が我々の立場をよく理解してくれたこと、またペーレンズ氏が問題を決定する立場にいたために、この日の会談は、一応事情をよく説明するといったことだけで終わったのである。

会議が終わると、午前三時半まで、明日のVW社輸出部長シュミット氏との会談にそなえて、慎重な打ち合せを行ない、万全を期した。今回の訪独ほど苦しかったことはないであろう。会議と深夜おそくまでの打ち合せが連日続き、見物のヒマなどまったくなく、ぎっしりつまった日程を無事に消化しなければならなかったのである。

翌十月二日、朝八時にはゲストハウスにシュミット、ペーレンズ両氏が早くも来られ、ちょうどこの日午前十時にアッセンブリーラインから日本向けVWの二五、〇〇〇台目がラインオフすることを聞くに及んで、我々は会議を一時中止して工場に向い、社長がシュミット氏より記念の鍵を受けとった。

会議は本社のシュミット氏の部屋で直ちに続行されたが、次第にこまかな内容まで討議されていくにつれ、緊迫した激しいやりとりの応酬が続いた。社長はVW社ともっとも親しい増田部長を呼ぶことが出来て、本当によかった、となんども繰り返しておられたが、増田部長の豊かな語学力、VW社との折衝を何回となく実際にやらせ、面識も多く、もちろんVW社の全てに精通していることなどが、数回の会談を通じて非常な成功をもたらした要因であると私には思われた。

ともかくシュミット氏との会談は、私の知っているかぎり、もっとも激しいものであり、白熱していたが、それだけに双方統計表を用い数値をだしあって、こまかな点にいたるまで各自主張し、言うべきことは遠慮なく言ったのであった。したがってこのあと予定されているドクター・ロットとの会談に遅れるからと、シュミット氏

の秘書から再三再四催促されるほどであった。ここまでが第四幕である。

第五幕、激しい豪雨の中を我々はマイクロバスでハンブルグに向ったわけである。

舞台はこのマイクロバスの中にうつされた。増田部長は日本から持って来た資料、あるいは小さなソロバンまで持ち出されて、VWの原価についてこまかく計算し検討を加えたのであるが、時速一〇〇キロメートルのマイクロバスの中では、思うようにソロバンが使えず、苦勞されていたようであった。

しかし豪雨の中をひた走るマイクロバスに乗った四人は、全く相互の立場を理解しあい、ヤナセとVW両社はじめて真に手を結びあったのはこの場ではなかったかとさえ言えるだろう。一九六九年モデルの新政策の第一歩は、ここで決定的なものになったであろうと思われる。私はこの間三時間、後部座席に陣どって第三者的な立場で、なんとか両者が了解点を見出し、妥結できないものであろうかとじっと見まもっていたのであった。

第六幕はハンブルグにあるホテル・アトランティックのロビー。

ホテルには午後二時十分に到着し、社長はロビーで待っていたドクター・ロッツと堅い握手をかわした。私としては社長がドクター・ロッツに対してどのような激しい申し入れをされるのであろうかと、いわば一種の恐怖と興味をもって見守っていたのであったが、社長はただひとつこと、

「今般、輸出部長に就任されたミスター・シュミットは若くていい男である。私は彼といろいろな長時間にわたって話し合い、すべて了解点に達したのであなたに申し上げることはなにもない。あなたと日本でお目にかかり、今度はこちらでお目にかかれて、大変うれしい」

とおっしゃって堅く手を握り合ったのが、非常に印象的であった。

この席上でドクター・ロッツが社長に対し、温かいミルクが届いたかどうかたずねておられた。一昨年ドクタ

1・ロッツが西ドイツ工業施設団の団長として来日され、本社に立寄られた折、社長が温かいミルク（愛情、援助、理解などの意味）がウォルフスブルグからいまだに来ないけれども、とおっしゃったのをおぼえていらしたのである。

ドクター・ロッツがこのように我々を温かく迎え、簡単に最終交渉が妥結できたひとつの理由として、ダイムラー・ベンツ社副社長ウイシユディル氏の功績があげられると思う。VW社を訪問する前ダイムラー・ベンツ社に社長と私が行った折、そこでダイムラー・ベンツ社とVW社は近時ますますその協調関係をふかめ、トップマネジメントにあつては、その友好関係は非常に緊密であることを聞いたが、さらに、ウイシユディル氏がVW社を訪問することを知って、社長のVWに対する考え方、またVW社からどのようなコレスポンデンスがあるかをたずねられた。

社長はウイシユディル氏と同氏の秘書であるロータズブルという人に率直に意見を述べられたところ、ウ



昭和45年4月、日本向け35,000台目のVWのキーを受取るのは伊藤取締役

イシュディル氏はそれを聞いて、早速シュツットガルトからウォルフスブルグのドクター・ロッツに電話を掛けて「梁瀬社長は六九年モデルの販売については大変な決意をされている。同時にVWの日本総代理店としての決意も非常に堅い。こういうところをよく理解して、梁瀬社長と話を進めていただきたい」と話しておいてくださったのである。

ウィシュディル氏が社長の話を聞くや否や、すぐアクションをとられて、ヤナセの大きな力となってくれたことは、大変感激的なことであり、これが今回非常にうまくいった原因であると思っている。同時に増田部長のすばらしい語学力もあずかって大いに力があつたといえよう。

ともかく無事に交渉も妥結し、我々の主張したことがらが全て容れられたことは最大の喜びであり、あとは六九年モデルのVWをいかに早く完売するか、VW事業部の努力にかかっているわけであり、全社をあげて支援していかねばならないと考える。

以上が交渉妥結までの苦心談ともいえるが、ただ私がVWの関係者でないために、数次にわたる会談の内容そのものについては、ここに明らかに出来る立場にないのが残念である。しかし今回の交渉にずっと同席した者として、苦しかった経過をみなさんにお知らせすることによって、私達の苦心と努力をいくぶんでもわかっていただきたかったのである。

### ライディング氏

ロッツ社長就任二年目には、生産台数が増えたにもかかわらず、利益が四二%も減少し、彼に対する監査役会の風当たりが次第に強くなってきた。彼の時代になってから計画した新型車の発売までは四年間かかることになり、とりあえず出した新モデルでは、とても市場を維持することができ

なかった。

一九七一年六月に株主総会が開催された時、VW社は赤字に転落し、ロッツ社長と監査役会との対立はますます激化し、ロッツは仕事を継続することが困難な状態となってきた。

監査役会が指摘した一番大きな問題は、スーパービートルの発売が早すぎたことと、ニューモデルを出すべきであるという監査役会の意見を採用しなかったことであった。結局一九七一年十月一日ロッツ社長は退任し、ライディングが新社長に就任した。しかし、ドクター・ロッツは、ノルドホフ時代からライディング時代にかけてNSUを買収する等大きな功績も残している。

ロッツ社長の次に社長となったライディング氏は、見るからに技術屋タイプで、ずんぐりとした体型と、自ら手を汚して工場の中で働き研究をするという実践的なエンジニアという感じのお人柄であった。ライディング社長は、第二次世界大戦後フォルクスワーゲン社に入社し、サービス部門の責任者を経て、アウトウニオン社や、ブラシルワーゲン社、そしてインゴルシュタットのアウトディ社を次々に建て直すことに成功した人である。

ライディング社長の時代にはアウディ80、パサート、シロッコ、そしてゴルフと多くの新しいモデルが発表され、現在も主力モデルとなっているが、この時代のフォルクスワーゲン社は第一次オイルショックの影響等により、経営的には苦しい時期であった。労働者の数は一九七一年に十五万人であったのが、一九七四年には十三万人に減少している。結局ライディング社長は一九七四年、社長の座をトニー・シュミッカー氏に譲り渡すことになった。

### トニー・シュミッカー氏

シュミッカー社長はライディングとは正反対の、カミソリのような鋭い頭の切れる経営者、という印象を初めて会った時に受けた。しかし、シュミッカー社長と

の度重なる会話、交渉の中で、ドイツ人であることに強いプライドが感じられ、これは立派なことと敬意を表したのであるが、東南アジア、特に日本人に対する見方、考え方は、まるで百年、二百年も遅れている後進国というもので、言葉のはしはしに見下すような表現やニュアンスが常に感じられたことは、非常に残念なことであった。

言うなれば、過剰とも思えるほどの自信家であったが、この自信が最後には自分の首を締める結果となったのではなからうか。一九八〇年、日産にサンタナの生産を依頼することになったあの一年間のシュミツカーは、周章狼狽に終始し、打つ手はことごとくフォルクスワーゲンの社長らしからぬものであった。この辺の事情については次の第五巻で詳しく述べるつもりである。

#### ドクター・ハーン

シュミツカーは結局健康上の理由ということで、一九八一年一杯で引退し、現在の社長ドクター・ハーンに代ったわけである。ドクター・ハーンは、一九五四年にフォルクスワーゲン社に入社し、輸出を担当し、特にプロフェッサー・ノルドホフ、バロン・フォン・エルツェンに非常に目をかけられ、ノルドホフの後継者として自他共に認められていたのであるが、監査役会の反対で、ロツツ氏が社長となったのである。

ドクター・ハーンは一九六四年まで米国フォルクスワーゲン社の代表者として、アメリカの市場でビートルの拡販に多大の功績をあげた。

その時ドクター・ハーンの下で彼を手伝い米国フォルクスワーゲン社の業績を上げたのが、昨年亡くなられたダイムラー・ベンツ社のドクター・プリンツ社長であり、今日現在ダイムラー・ベンツ社の営業担当副社長のドクター・ヒンリックスであった。

ドクター・ハーンを中心とした人脈は西ドイツの財界に非常に強く、ようやくシュミツカーに代ってプロフェッサー・ノルドホフ直系のハーン時代が到来したのである。ドクター・ハーンが今後のフォルクスワーゲン社の地位を守るためには、米国フォルクスワーゲン社当時のような優秀なスタッフを育て、あるいは他から引き抜くことが急務であろう。

### ミスター・ヒンケ

昔、ノルドホフ社長時代の輸出部長でヒンケ氏という方がおられた。あまりめだたない存在であったが、とても心の温かい、思いやりのある、相手の立場を常に考慮してくれる人であった。我々がフォルクスワーゲン社を訪問しても、決して販売台数がどうの、日本におけるシェアがどうの、という様な細かい数字的な事は一切言わず、世間話で終始するのであるが、我々がフォルクスワーゲン社を離れる時は不思議に「よし、もっともつとフォルクスワーゲンを沢山売るぞ」という気持ちが自然に湧いてくるのであった。社長の能力や人柄も大切であるが、そのスタッフが如何に重要な役割を果たしているかを痛切に感じたものである。

### ドクター・ムンマー

ミスター・ヒンケの後に担当者となったのはドクター・ムンマーという人であったが、実に不愉快な人物で、ただただ大きな図体でからいばりをするだけで、我々インポーターに対して決して親しい様子を示さず、加えて個人的、派閥的好き嫌いの激しい人であった。私はムンマーが担当していた一九六七年は遂に一回もフォルクスワーゲン社を訪問しなかった。結局彼は世界中のインポーターから総スカンの状態で、一年程でトラック製造の会社へ左遷されてしまったのである。

このムンマー時代、中堅のスタッフのミスター・ベーレンズ、ミスター・マースといった人々までが皆、道を誤まってしまう、その当時は当然のことながらフォルクスワーゲンの輸出は激減してしまっていたのであったが、



この輸出部長、または営業担当副社長の責任が社長の責任と同様、場合によってはそれ以上に大きな影響を及ぼすということ、現社長のドクター・ハーンは十分承知のことと思う。

フォルクスワーゲン社並びにダイムラー・ベンツ社の日本における総代理権を獲得して以来、早くも三十年近くになるが、この間にこちらはずっと一人であるが、先方は次々に社長はじめ担当者が代わってしまう。人生の流れのあまりにも早く、あまりにも変化の大きいのとまどわざるを得ないが、この三十年間に私が見てきたフォルクスワーゲン社、ダイムラー・ベンツ社の人間関係も、様々に変化している。これらの人間関係について私ほど詳しく知っている人は少ないと思う。

### ミスター・ムアカン

どんな企業にも共通しているのは、その中に実に面白いとされた人材が存在していることである。フォルクスワーゲン社にも実に優秀にしてユニーク、そして先見性があり、すぐれた才能をもち、かえってこれが災いして窓際に追いやられた人もいる。

ミスター・ムアカンはそのような人であった。彼は外見が誠に平凡で、赤毛の決してハンサムとはいえないタイプであったが、非常に人なつこい目を持ち、その目が仕事の話、勉強の話になると、にわかにかげりだす面白い人であった。彼は一九六五年七月に、まだフォルクスワーゲン社の社長がプロフェッサー・ノルドホフの時代に日本をおとすれた。

それまでフォルクスワーゲン社から数多くの人々が日本に来たが、ほとんどが短期間に表面、外面だけを見て帰国した人ばかりであったが、彼、ムアカン氏だけは全く違った考えをもち、これを行動に移した。当時ドクター・ロツツからライディング、シュミツカーまで揃って日本の工業力、日本の技術、日本人の勤勉さに正しい理解を持っていなかった。彼等に共通の考え方は、安い給料・賃金で働く労働者がいるから日本の工業力は伸

び、伸びつつあるのだというものから一歩もでていなかった。

この時ムアカンプ氏は一人、そのような考え方は誤りであること、日本人の頭脳、勤勉さ、器用なこと、そして旺盛なる研究心をみのがすと大変なことになると、予言していたのである。彼の二度目の来日は一九七一年六月三十一日から約五ヵ月、高輪プリンスホテルに滞在し、その間休むことなく日本のメーカー、官庁、銀行、財界、外交機関等を毎日訪問し勉強をつづけ、その年の十一月に帰国すると、直ちに日本おそるべし、フォルクスワーゲン社も現在の状態で進めば日本のメーカーに追い越される日が必ずくる、という内容の論文を本社に提出したのである。彼は、このレポートの中で、大量の日本車がEC諸国に輸出される日も近いであろうとつけ加えたのである。

この報告書を読んだロッツ社長並びにビシェンバード輸出部長は烈火の如く怒り、直ちにムアカンプ氏は要職から窓際へ追いやられてしまった。現在では彼の報告書が間違っていないことは具体的数字で示されていることである。真面目な勉強家が正しい意見を主張しても、そのタイミングが合っていないと、不運をもたらし、合っていれば幸運を得るのは人の世の常として、何時もムアカンプ氏のことを思い出す。私はフォルクスワーゲン社を訪問すると必ず彼に電話をし、できれば目立たない所でコーヒーをのみながら、旧交を暖めるようにしている。

私は、このムアカンプ氏に大変気の毒な悪いことをしてしまったことがある。一九七一年六月から十一月までの五ヵ月、ムアカンプ氏が朝から夜まで研究と勉強に没頭したため、私は彼の奥さんがさぞかしつまらない毎日を送っているのではないかと考え、せっかくのチャンスだからと日本の活け花の学校に通うことをすすめた。彼女は才能があったのか、大変興味を持ち、熱心に学んだ結果、めでたく免許皆伝になった。帰国すると直ちに

活け花の教室を自宅で開校した。時あたかも東洋ブーム、日本ブームが始まった頃であったため、大勢の弟子が集まり大繁盛をしたのである。

その結果、夫人の収入の方がムアカンブ氏のそれよりはるかに多くなってしまった。ムアカンブ夫人は優しい、質実剛健な賢夫人であったが、収入が急激に増えたことで夫婦間に溝ができてしまった。結局二人は離婚してしまったのであるが、私が活け花をすすめなければこんなことにならずにすんだのではないかと、今でもムアカンブ氏に申し訳ない気持ちである。

何時の日にか、埋もれた窓際の花が再び咲き乱れる日が必ず来ると確信している。

### ダイムラー・ペンツ社

#### 歴代の社長たち

ダイムラー・ペンツ社は、一九五二年から、ウィルヘルム・ハスベル氏が社長になられ、一九五三年、ハインリッヒ・ワグナー氏に変わり、一九六〇年からドクター・クネツケの時代、そして一九六五年にはヒッチングー氏が社長となられ、この辺から私は首脳の皆さんと親しくおつき合いますようになったのであるが、その次が一九七〇年のプロフェッサー・ツァーン社長であり、一九八〇年にはドクター・プリンツ、一九八四年にはドクター・ブライシュベルトが社長になられ、現在に至っているのである。

我々がダイムラー・ペンツ社と仕事を始めた頃の輸出部長はウィルヘルム氏で、戦争中からダイムラー・ペンツ社と日本の海軍との色々な取引を担当されており、日本の事情にも詳しい人であった。彼はまことにお気の毒なことに交通事故で亡くなられてしまった。

## ミスター・ビシヨデル

その次に輸出担当副社長となられたのはミスター・ビシヨデルであった。このビシヨデル氏のダイムラー・ベンツ社における功績は、筆舌に尽くせぬ程大きなものであったと私は思っている。彼は国内、輸出を含めた営業の総責任者であったが、私は生涯を通じてこれ程夢のあつたと思つてゐる。そして人間味豊かな人に会つたことはない。

ウィルヘルム氏が亡くなられた後、初めてビシヨデル氏に会つて、日本の販売権の正式契約の調印をする時から、どういふわけか彼は私のことを気に入つて、おかげでダイムラー・ベンツ社との仕事が順調に継続し、我々の会社が繁栄する基礎を築くことができたのである。今はもうこの世におられないビシヨデル氏に対し、私は常に感謝の気持ちを忘れてはならないと思つてゐる。ビシヨデル氏が引退された後、一人静かにブラックフォレストで余生をおくられていた時、最後に氏を訪問したのは、私であつた。その時に写真を撮らせて頂いたのであるが、ビシヨデル氏はその一週間後に亡くなられ、この時私の写した最後の写真を、全世界のベンツのインポーターに送つたのを覚えてゐる。

## ドクター・ウットケ

このビシヨデル氏の下で東南アジア方面の輸出を担当されていたのがドクター・ウットケ部長であつた。彼の下にはミスター・ツエーというまことに好人物で、善意のかたまりのような人がいた。今はもう引退され、夫人にも先立たれ、十七歳のお嬢さんはテニスの帰りに自動車にはねられて亡くなられてしまつたのであるが、どうしてあんな善良な人に神様はこんな苦しみを与えられるのかと思ふくらい、気の毒な方であつた。このツエー氏などは、我々のベンツ事業の繁栄に、縁の下の力持ちとして大いに寄与された一人であると思ふ。ドクター・ウットケは才気かんばつ、頭の切れる、目先のきく、そして実行力もあり、説得力もある、若くて優秀な人材であつた。

このドクター・ウットケにも親しくおつき合いさせて頂いたが、彼は間もなくシュツットガルトを離れハンブルグに行かれ、ブリュクマン銀行のパートナーとなられた。そのため当社も三十年近く同行と親しく取引きさせて頂いているのであるが、ドクター・ウットケは間もなくドイツ第一のドレスナー銀行にひき抜かれ、副頭取になられ、次期頭取も必至と言われていたのであるが、ある災難のため同行を去られ、アメリカに渡ってワシントンD・Cで国際金融のエクスパートとして活躍された後、一九八四年の夏に引退されて、現在では国際金融のアドバイザーの仕事をしている。

### ヘルツォグ氏

ドクター・ウットケが輸出部の東南アジア担当を去ってから、次に来られたのがヘルツォグ氏であった。ヘルツォグ氏も長い間DBノースアメリカの中堅幹部としてニュージャーシーに勤務された後、シュツットガルト本社に戻られ、ウニモグ部に籍を置き、その後本筋の輸出部の責任者となられたのであるが、誠に人情細やか、人の心を読むことの早さ、そして仕事に対する猛烈な情熱、私がエレファントとアダ名をつけた堂々たる体軀、私のもっとも好きなタイプのドイツ人であった。

このヘルツォグ氏と営業担当のビシヨデル氏はあたかも親子か兄弟のような、ツトと言えばカーと通じる絶妙なコンビを組み、ビシヨデル副社長行くところ何時もヘルツォグ氏が影の如くつきそい、公私にわたり一体となってメルセデス・ベントツの輸出、特に東南アジアに対する情熱は、誠に頭の下がるものがある。今日（一九八五年）ヘルツォグ氏は出世して輸出の総責任者として活躍中であり、ビシヨデル氏亡き後ダイムラー・ベントツ社の心許せる友人の一人である。

### ゴーゴラス氏

ヘルツォグ氏の後任として東南アジアの担当者としてこられたのがゴーゴラス氏である。彼ほど人間味豊かにして先見性に富み仕事熱心、そしてたくみな根回しにより仕事を周囲と全

くあつれきを起こさずとり運ぶ名人は見ることがない。彼は仕事ができるばかりでなく、約束は必ず守り、説得力のあることはまったく敬服するばかりである。現在は国内市場の総責任者として大活躍中だが、私はこの人こそ明日のダイムラー・ベンツ社の最高責任者になる人物であると予測し、また期待もしている。

彼はヘルツォグ氏とは一味二味違った誠に深みのある、噛めば噛むほど味のある立派な人材であると思つてゐる。私は幸いなことにビシヨデル氏にかわいがられ、ヘルツォグ氏とも親しくし、ゴーゴラス氏とは兄弟のようになつき合いができ、このことがヤナセとしてベンツの仕事が日本市場で発展した最大の理由であると思ふ。ビシヨデル氏が引退される時、彼はDBノースアメリカ社長のホッペ氏を後任として指名した。

#### ホッペ氏

ホッペ氏はアメリカに永く住み、メルセデス・ベンツの米國市場における拡販増販に大成功を収めた人である。ホッペ、ヘルツォグ、ゴーゴラスのトリオはダイムラー・ベンツ社の黄金時代を築いたといつても過言ではないと思ふ。この三人が一体となつて行動する完璧なチームワークは、素晴らしいものであり、我々も大いに学ばねばならないものであつた。

ホッペ氏はビシヨデル氏の間と人間の心のつながり、心のむすびつきを十分受けつぎ、これに加えてアメリカ式近代経営を取り入れ、一つの時代を築いた人である。

#### ドクター・ツァーン

フォルクスワーゲン社のロツツ、ライディング、シュミツカーと、いずれかと言えば人間の心より数字を中心としたものの考え方の人々と対照的に、ダイムラー・ベンツ社は人間関係に七〇%の力を入れていたように思ふ。一九七九年にダイムラー・ベンツ社の社長になられたドクター・ツァーンは約八ヶ國の言葉を自由にあやつり、弁舌さわやか、ドクター・ハーンとはまた一味違ったカミソリのように切れる人であつた。誰が教えたのか、私に会うとコンニチワと日本語を使つてみるなど、外国語に

対する感覚は天才的であった。

### ドクター・プリンツ

一九八〇年、ドクター・ツァーンの後をついでドクター・プリンツが社長に就任されたが、ドクター・プリンツはかつてフォルクスワーゲン・オブ・アメリカの副社長としてドクター・ハーンの下で働いていた人である。ヒョウヒョウとした人柄は人々に愛され、好かれ、度々日本へも来られたが、この好ましい人柄が外国でも高く評価されていた。

彼は誠にお気の毒なことに、一九八三年のある日曜日、夕食前、庭で体操をされている時、突然心筋梗塞で亡くなられてしまった。六十五歳の若さであった。





## ヤナセ・自動車関係史年表

## 昭和四十一年（一九六六年）

- ▽印はヤナセ関係 ○印は業界関係 ▼印は社会的事件
- 1・17 ▽ウエスタン自動車第三工場竣工
  - 1・28 ▽取締役田村仁三郎氏逝去
  - 2・4 ▼全日空ボーイング727機羽田沖に墜落
  - 2・15 ▽福岡ヤナセプリンス（株）設立
  - 3・1 ▽名古屋支店中古車センターオープン
  - 3・4 ▼カナダ航空機羽田で着陸に失敗炎上
  - 3・5 ▼英国航空機富士山上空で墜落
  - 3・13 ▽札幌出張所南一条営業所開設
  - 4・1 ○日本自動車（株）、フィアットの取扱いを中止
  - 4・20 ○日産自動車、プリンス自動車工業合併契約に調印

4・23 ▽広島ヤナセ・ヤナセマリーントルオープン

6・1 ▽田町中古車ショールーム開設

6・28 ▽台風四号により横浜デポー被害

7・1 ▽札幌出張所支店に昇格

7・1 ▽東北ヤナセ・郡山出張所新社屋完成

10・1 ▽名古屋支店新社屋竣工

10・15 ○トヨタ自動車と日野自動車提携に調印

11・1 ▽銀座営業所オープン

11・7 ▽製造事業部新工場竣工、高浜工場を移転

11・13 ▼全日空機松山沖で墜落

12・10 ▽福岡支店北九州営業所新社屋竣工

## 昭和四十二年（一九六七年）

1・16 ▽札幌支店函館営業所開設

5・16 ▼ケネディラウンドの関税一括引下げ妥結

6・1 ▽千葉出張所開設

6・5 ▼第一次中東戦争勃発

- 6・10 ▽広島ヤナセ山口営業所開設
- 7・10 ▽横浜支店湘南営業所開設
- 7・21 ▽アウトウニオン社製アウディ車取扱い開始

- 10・9 ○トヨタ自工とダイハツ工業提携
- 10・20 ▼吉田茂元首相逝去

昭和四十三年（一九六八年）

- 2・1 ▽群馬ヤナセ前橋営業所開設
- 3・2 ▽横浜支店磯子営業所開設
- 3・12 ▽静岡ヤナセ中古車センター開設
- 4・9 ▽双和企业設立
- 4・12 ▽大阪支店茨木サービスセンター完成
- ○西独VW社会長ノルドホフ氏逝去
- 5・12 ▼ケネディラウンド批准
- 7・1 ▽横田営業所移転、多摩営業所と改称
- 9・9 ▽東照モーター、栃木ヤナセに社名変更
- 10・1 ▽神戸ヤナセ、大阪支店神戸営業所となる

- 10・1 ▽山口ヤナセ設立
  - 10・21 ▼日産自動車、富士重工業と業務提携
- 昭和四十四年（一九六九年）

- 1・6 ▽本社企画部に航空機課新設
- 2・— ▽ウエステイングハウス社の日本総代理店となる

- 2・18 ▽日本テレビジョン(株)、(株)ティー・シー・ジーに社名変更
- 5・26 ▼東名高速道路全通
- 6・18 ▽九州地区のシボレー販売権獲得
- 7・15 ▽(株)アイ・エム・エス設立
- 8・21 ▽世田谷中古車センターオープン
- 10・1 ▽山口ヤナセ(株)、当社関係会社となる
- 12・1 ▽当社社名をカタカナの「ヤナセ」に変更
- 12・20 ▽富山ヤナセ設立
- 12・26 ▽常任監査役井上治一氏逝去

## 昭和四十五年（一九七〇年）

- 1・23 ▽エアロコマンダー航空機の輸入販売権獲得
- 3・1 ▽福岡支店別府営業所開設
- 3・7 ▽第一回オールヤナセ海外研修旅行団出発
- 3・31 ▼八幡製鉄と富士製鉄合併、新日本製鉄となる
- 6・12 ▽インターナシヨナルハウス、社名を「ヤナセ・インターナシヨナル」に変更
- 9・17 ▼OPEC産油国で原油値上げ論起る
- 10・28 ▽スチュケトル赤坂店オープン
- 11・18 ▽折本町サービスセンター竣工
- 12・26 ▽日本自動車金融（株）はヤナセクレジツトサービスに社名変更
- ○四十五年の日本の自動車輸出は百万台を超える

## 昭和四十六年（一九七一年）

## 昭和四十七年（一九七二年）

- 1・20 ▽千葉ヤナセ設立
- 2・1 ▽埼玉ヤナセ設立
- 2・1 ▽北欧州自動車、「スカンジナビアンモーターズ」に社名変更
- 2・4 ○英国ロールスロイス社倒産
- 3・11 ▼勸業銀行、第一銀行と合併、第一勸業銀行となる
- 9・18 ▽福岡支店板付サービスセンターオープン
- 9・22 ▽ヤナセビル新館竣工
- 10・1 ▽東京支店開設
- 12・1 ▽双和企業（株）、「日本ライジングサン（株）」に社名変更
- 1・5 ▽浜田山給油所オープン
- 4・1 ▽北九州営業所に黒崎センターを開設
- ▽佐世保、宮崎両連絡所開設
- ▽長崎、熊本両連絡所廃止

- 5・12 ▽VWK70発売  
 ▼光化学スモッグ問題発生
- 5・24 ○自動車重量税法成立
- 6・11 ○三菱自動車、クライスラー社と提携
- 6・17 ▽横浜支店、三ッ沢シヨウルームオープン
- 6・23 ○輸入団体連合会創立総会
- 6・23 ▽札幌支店中央営業所オープン
- 7・7 ▼田中内閣成立
- 7・16 ○いすゞ・GM、資本提携
- 8・15 ▼米國、ニクソン大統領、金・ドルの交換  
 停止を發表
- 8・17 ▽専務取締役小林万寿夫氏逝去
- 8・30 ▽(株)ソニーとビデオ機器取引契約締結
- 9・1 ▽本社駐車場ビル竣工
- 9・30 ▽イタリア「バティスト」 フランス  
 「アンドレルドースポーツ」の両社と販売  
 契約締結、ドライバーズウェアの販売を開  
 始
- 
- 10・3 ○日本版マスキー法告示
- 10・10 ▽福岡支店住吉営業所オープン
- 11・28 ▽稲山孝英氏副社長に就任
- 12・16 ▽福岡支店平尾営業所板付センター開設
- 12・20 ▽横浜支店関内シヨウルームオープン
- 昭和四十八年(一九七三年)
- 2・13 ▽田町駅前スタジオリビル竣工
- 4・26 ▽横浜支店川崎営業所高津シヨウルームオ  
 ーブン
- 7・1 ▽隔週土曜日休日制実施
- 8・9 ▽(株)アポロインタナシヨナル設立
- 8・24 ▽ヤナセ埼玉熊谷営業所オープン
- 9・12 ▽ヤナセ山口、「ヤナセ中国」と社名変更
- 10・6 ▼第四次中東戦争勃発
- 10・16 ▼OAPEC十カ國、原油の減産と二一%  
 の値上げを宣言
- 11・8 ▽スチューケトル六本木店オープン

## 昭和四十九年（一九七四年）

- 1・17 ▽オランダ・フォスカンプ社との間にグリ  
ーンハウスの一手輸入販売権契約を締結
- 2・― ○米国自動車業界不況
- 3・28 ▽横浜ニューデポー竣工
- 4・13 ▽ヤナセ静岡富士営業所オープン
- 4・20 ▽福岡支店板付ショールームオープン
- 6・12 ▽オランダ・アムステルダムにヤナセヨー  
ロッパB・V設立
- 7・1 ▽東京支店目黒営業所オープン
- 7・15 ▽帝国ホテル内にブティック店オープン
- 7・24 ▽西独コンチネンタル社との間にタイヤの  
一手輸入販売契約を締結
- 8・8 ▼米国、ニクソン大統領、ウォーターゲー  
ト事件で辞任
- 9・― ▽日産プリンス車及び、ボルボ車の販売を  
中止

## 昭和五十年（一九七五年）

- 12・3 ▽名古屋に小牧デポー竣工
- 12・9 ▽横浜デポーにVWサービス工場竣工
- 12・9 ▼田中内閣退陣
- 7・1 ▽ブティック西鉄グランドホテル店オープ  
ン
- 7・10 ▽キャデラック・セビル発売
- 7・28 ▽大阪ロイヤルホテル内にショールームオ  
ープン
- 8・11 ○外国自動車輸入協同組合設立
- 10・19 ▽福岡支店原営業所オープン
- 12・1 ▽大阪支店高松営業所オープン

## あとがき

『轍1〜3』を出版してからこの第4巻の完成まで、ずいぶん間があいてしまった。第3巻の発行が昭和五十九年一月だから、その間に二年が経過している。もっとも、それにはそれなりの理由がないわけではない。

その一つは、昭和五十九年に日本経済新聞社から話があつて、その年の十二月の日本経済新聞紙上に『私の履歴書』を連載することになり、これに相当の時間をくわれたことである。しかし、『轍1〜3』を書いておいたことが『私の履歴書』をまとめるのに大いに役立った。

もう一つの理由は、昨年、昭和六十年五月に、我が社が創立七十周年を迎えたことである。七十周年記念のための催し、『私の履歴書』を一冊にまとめた『私の七十年』の発行などがあつて多忙をきわめ、『轍4』の執筆に専念することができなかった。

それでもこの第4巻をどうにかまとめあげることができたのは、「第5巻まで、何としても完成させましょう」という入江宏総務部次長の励ましと後押しがあったからである。

この第4巻は私の五十歳から六十歳までの十年間に当り、昭和四十一年から五十年にいたる思い出の集約である。男の生涯のうち最も燃えさかる年齢がこの時期ではなからうかと思うが、今この大切な十年間をかえりみても、まことに汗顔のいたり、たいした成果もあげられずに六十歳の還暦を通りすぎてしまった。

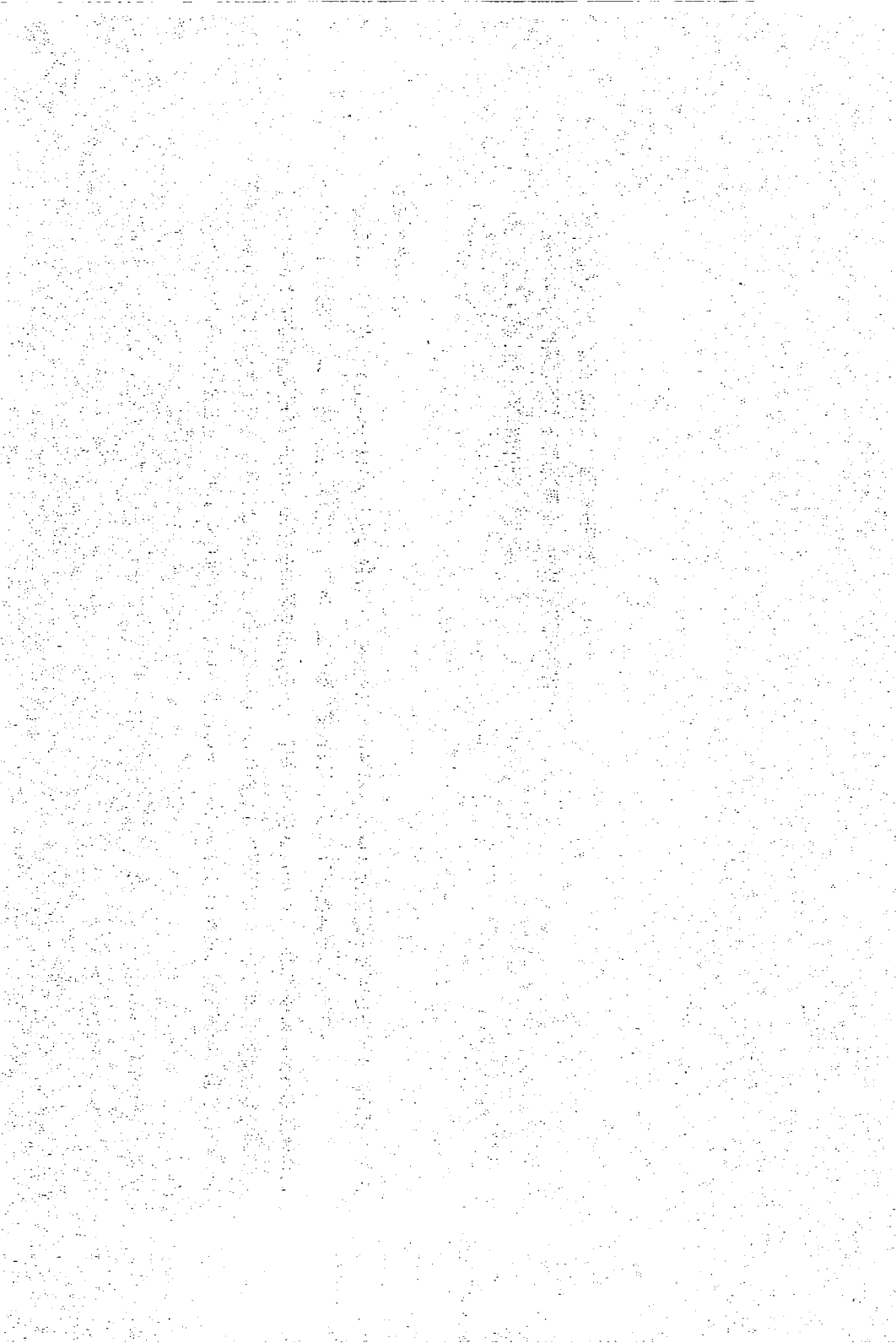
あとに残るのは、最後の第五巻、昭和五十一年から六十年（私の還暦から古稀まで）である。これを何とか早く書きあげて、『轍』から解放されたいものである。

いずれにしても、本の出版などということは、一人の力ではとてもできないことで、私の場合、幸いにも入江宏君という得がたい協力者があったおかげで、この第4巻もできあがったのである。今や日本の産業の大黒柱の一つとなった自動車産業の歴史を、現在の自動車業界の人々に正しく知ってもらい、業界をますます発展させてもらいたい気持ちで、この『轍』を書いている。何かのお役に立てただければ幸いである。

最後に、第1巻から第4巻まで、素人の文章をあきずにまとめてくださった図書出版社の山下さんに厚くお礼を申しあげる。

#### ▽参考文献

- 『昭和史事典』昭和史研究会編 講談社  
 『戦後の日本経済読本』内野達郎著 日本経済新聞社  
 『事件百年史』煤本捨三著 図書出版社





---

轍 わだち 4

1986 ©

昭和61年3月31日 初版発行

著 者 梁 瀬 次 郎

資料提供 株式会社 ヤ ナ セ

発行人 山 下 三 郎

発行所 株式会社 図書出版社

〒162 東京都新宿区白銀町 16

電話 03-260-0011

---

印刷 光文社／製本 小高製本  
0095-869001-5306

