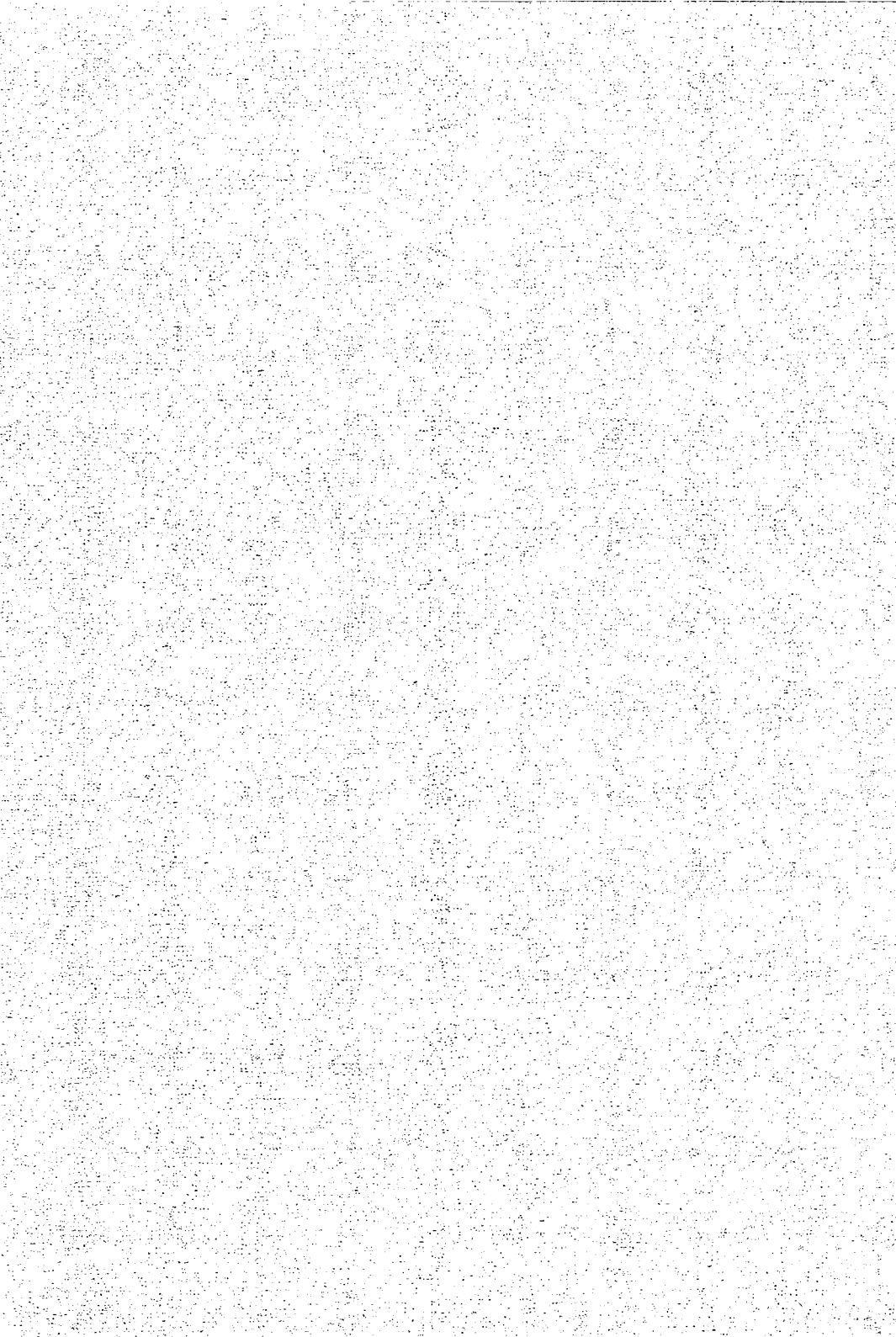


# 轍

わだち 5

日本自動車界のあゆみとヤナセ

梁瀬次郎



輒 わたち 5 目次

今と昔のCMのちがいをみる

CMの歴史をたどる

CMの未来を語る

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

CMのあれこれ

ヤナセの歴史 第六部 昭和五十一年～昭和六十一年

生き甲斐、働き甲斐

……二

精一杯、力一杯 夢とロマン 日本を愛える

理事長就任

……六

景気の先行き 外車の自由化 ベストをつくす 輸  
出入の不均衡 輸入台数を増やす 組合員は協力を  
排ガス規制問題 初仕事 自動車の輸入促進に関す  
る要望書 拡大する輸出入格差 ロッキード・五輪  
盛岡に新営業所

還暦を迎える

……三

心温まるお祝い

あるセールスマンの死

……三

重さんの思い出 バーが事務所

ベトナム戦争とニクソン氏

……六

ベトナム戦争 ニクソン氏と会う 米国経済の落ち

こみ 新拠点 「ゴルフ」順調



## H I C C オープン

新設ゴルフ場 オープニングリポート ビシヨディ  
ル氏の死 シュライヤー氏の死 新役員誕生 要望  
書提出 公用車として輸入車を採用方要望の件

## あいつぐ死

舘野松十氏逝去 故舘野松十社友を偲んで 母利子  
逝く 母の言葉 つらい別れ 鎌倉の春 おばあち  
やまと油絵

## さまざまな出来事

最高の月間登録台数 新旧交替 成田開港 イラン  
ショック 漆山一相談役の死 故漆山一殿にささぐ  
漆山一兄にお別れを

## 第二次オイルショックのころ

ゆれる世界経済 自衛のために挑戦と努力を ヒュ  
ーマンウェア時代 三万台に挑戦 販売効率の向上  
ヤナセと石油 キメ細かなセールス 安心・慢心・  
無気力 ウサギ小屋 GM、フランチャイズ変更  
キャデラック、選ばれる 史上最高記録

…… 三

…… 五

…… 九

…… 七

決意新たに——昭和五十五年全国会議

全国会議 アゲインストに向かつて打て！ 工業力  
と頭脳 力を結集 人材の発掘 新商品の開発 ラ  
クダのコブ

フォルクスワーゲン、サンタナ、日産

VWと日産の提携 これまでの主な提携 トヨタ、  
フォードの交渉 提携内容 日産、VWと提携 仏  
国の打撃 提携は西独の裏切り 記者会見 『日刊  
自動車新聞』から 買い控え現象 日産・VW提携  
で不安つのるヤナセ 日産・VWで苦境のヤナセ  
だめになるものか！ サンタナの裏話 インタビュ  
ーに答える 日産とフォルクスワーゲンのケース・  
スタディ シュミツカー社長退任

世界自動車戦争

試練の年 プロジェクトチーム編成 臨時全国会議  
臨時全国会議演説要旨 ピアッツァ販売決定 敵し  
さ増す輸入業界 自主規制と提携 回復のきざし  
輸入業界の現状と課題について 円安に苦しむ 新  
段階を迎えた再編成 ハーン氏、社長就任

…… 二五

…… 二五

…… 二五

## GM総代理権の獲得

……三六

激化する自動車戦争 諸外国の不満 総代理権 訪  
米・調印

## 平坦ではなかった道程

……三三

大正時代 満州事変のころ 太平洋戦争のころ 敗  
戦 ホームデプリバリーオーダー GMと関係再開

## 日米貿易摩擦

……三一

静岡の拠点 困難な事態 恩には恩をもって 輸入  
制限の撤廃 国際通貨の危機 さげたい保護貿易  
士農商工 うぬぼれるな 貿易摩擦の原点 不況下  
の好成績 輸入促進・輸出抑制 貿易表彰を受ける  
クライスラーの回復 訪米ミッション プリンツ社  
長逝く サンタナ商業生産

## 創立七十周年

……二七

準備開始 晩餐会 創立七十周年記念式典 社内祝  
賀行事 記念事業 社会還元事業 コーラス 親愛  
なるヤナセ・コーラスの皆様 無事終了 うれしい  
お言葉 式辞 祝辞一 祝辞二 祝辞三 祝辞四  
祝辞五 祝辞六

提言と要請

日米貿易摩擦 提言と要請 心温まる慰労 謝辞

……一〇五

新しい困難に立ち向かう

ベンツ社の申し出 過去にも苦い経験 引金はB M  
W社 日本の輸入車市場で優位性を失いつつあるヤ  
ナセ メーカーからの手紙 ゼネラルモーターズ社  
ダイムラー・ベンツ社 フォルクスワーゲン社 抗  
議文 全社一丸 またも難題 多くの時間と金 負  
けるものか

……一二

オールヤナセ営業会議——演説要旨

先期の総括と今期の展望 D B社との交渉の経緯  
名を捨てて実を取る 社内の連帯が必要

……一三四

新聞・雑誌から

はじめに

……一三五

私の主張

自動車販売 創意と工夫 新しい祝典 私の提言  
量から質へ 今こそ人間関係 ゆとりを求める 好

……一三五

調な国産車輸出に警告する 曲がり角に直面した自動車産業 トヨタ・日産に米国工場進出をすすめる  
自動車問題で想うこと 後継者も創業者の勇気持  
て！ 老いの一徹 暖簾

対談・鼎談・座談

……二九二

国際協調と運輸行政 米国自動車産業の回復は本物  
か？ 大きくゆれ動いた五十年代の外車業界を振り  
返る

インタビューに答えて

……三〇〇

排ガス規制はプラスかマイナスか 進路をきく 輸  
入組合の責任と義務 私の実践的経営論 外車元年  
・販売六万台回復をめざす

ヤナセ・自動車関係史年表

……三〇三

あとがき

……三〇六

100

101

102

103

104

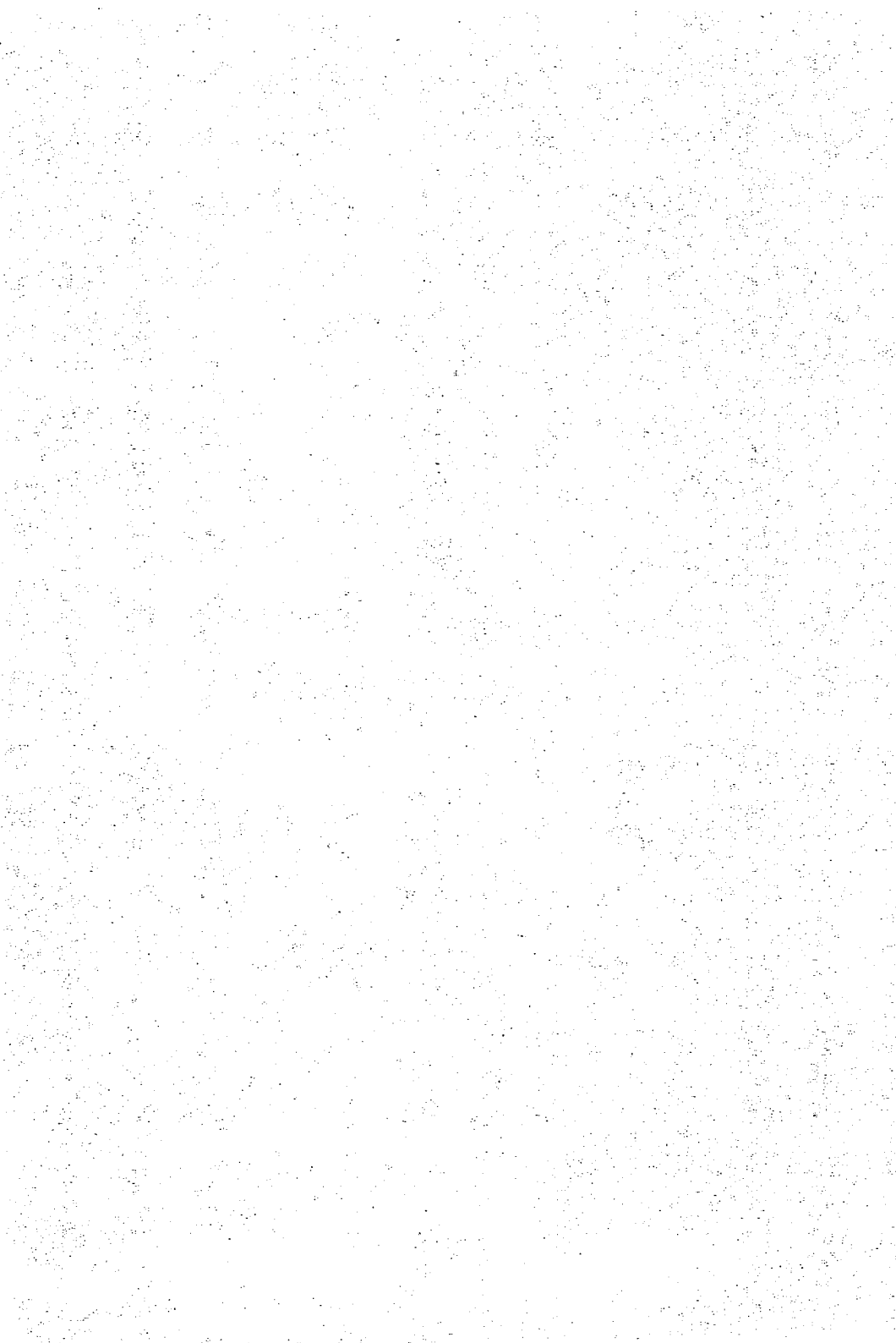
105

106

轍

わだち

5





## ヤナセの歴史 第六部

昭和五十一年〜昭和六十一年 経済摩擦と創立七十周年

生き甲斐、働き甲斐

精一杯、力一杯

大正五年からの自動車産業の歴史、そしてその中で育ち歩んできた銚子ヤナセの歴史、想い出を『轍』と名付けて第1巻から書き始め、ついに最終の第5巻までどうにかたどり着く

ことができた。戦前、戦中、敗戦、そして戦後の復興期、繁栄期と日本の国は大きく移り変わった。

第5巻をもってペンをおくことにしているが、この最終巻は昭和五十一年から六十年までの十年間のことを記していくつもりである。

この十年間は、私にとっては還暦から古希の十年である。昭和六十一年六月二十八日、古希の誕生日を迎え、感慨無量、歩んだ人生を顧みて、悔いのみ多く、何ひとつ誇らしげに自慢できることもなく、全く文字通りのロンリーウォルフ<sup>♪</sup>さながら、父なく、伯叔父なく、従兄弟もなく、男の兄弟もなく、男の子のいない環境の

中で、それでも精一杯、力一杯生きてきたつもりである。

私のこの孤独の人生をとくに歩き、多くは語らず、目で励ましてくれていたのは家内一人であったと思う。「信ずる通り、やりたいように生きていらっしやい」と無言の中で協力してくれた。何をいっても聞いてはくれぬ、とのあきらめもあったと思うが、家内の目は荒波の中の灯台のように感じられた。そして年とともに灯台は光ってきた。

ショウの舞台のフィナーレの華麗さに反し、人生のフィナーレほどさびしいものはないと思う。私も、誰でもが希うように、長生きはしたい。しかしできれば健康で、楽しく長生きしたいものである。病床に七年、病と戦っていた母の最期は美しいものではあったが、決して楽しかったとは思えない。七年間の看病も大変であったが、治療費を受け持った私も辛かった。それを心配して「お金、大丈夫？」と声かけてくれる母も、決して幸せであったとは思えない。

### 夢とロマン

毎年さけることのできない肉体的年齢加算は、人間の力では何ともならない。しかし年齢に思う。ビジョン、夢、ロマンを何かに求め、それに向かって邁進している間は、精神的な若さをたもつことができ、いつまでも青年であり、これのない若人は肉体的年齢が若くてもすでに老人であろうと思う。

私の夢とロマンについていえば、ゴルフ、麻雀、テニス、碁、将棋等は全て相手が必要であるから、人手を借りずにはできないこと、すなわち一人で楽しめる写真と油絵にしばって努力した。油絵は三井の小山五郎さん、昭和電工の鈴木治雄さん、順天堂の津村重舎さんの絵を見せようと、手が震えて、どうしても描けなくなってしまう。カメラまかせの写真、どうしたら面白いもの、人の心が撮れるかと、アングルを考えているときが一番楽

しい。どこにいても、旅していても、これにベストをつくすことに決めた十年、少しは自慢できそうなものが撮れたと思う。

私の夢、道楽の写真の最大協力者は島影さんという女史で、大変な誉め上手であり、この人に「これは素敵！」と、誉められ誉められ十年間撮り続けることができた。写真の大恩人である。

### 日本を憂える

昭和五十年から六十年の十年間、物質文明にどっぷりつかった日本、心を失った日本人、感謝の念を忘れた若い人々、いつまでも無条件で日本は繁栄するものとうぬぼれている現代人、昭和六十一年から十年間に、日本の正念場が必ずくると憂いている私を、オジンの一言で片づけてしまった。いいものかと心配している。

昭和四十年代の初め、日本の自動車メーカーさんたち、一日も早くアメリカに工場を建設すべきであると主張して気違いあつかいされた私、一九八〇年代には自動車産業は必ず多国籍時代がくるといったとき、日本の大メーカーは決して外国メーカーと提携することなどあり得ないと反論されたが、実際には私のいった通りになってしまった。

昭和六十年に貿易摩擦が大問題になることを昭和四十年代に唱えて笑われた私は、昭和六十年の夏前、円高の暴風が必ずくるといって『週刊ポスト』に取り上げられたが、予感的中してしまった。

人生にとって最も大切なものは、*「生き甲斐」*、*「働き甲斐」*、ではなからうか、この「甲斐」を何に求めるかは、その人によって異なり、何を選ぶかは自由であろうが、何でもよい「甲斐」だけは失いたくないものである。大正生まれの人はだんだんと数が減ってきた。私は、小林朗氏作詞の「大正生まれ」の歌が身近に感じられ大好きである。

## 大正生まれ

## 一 大正生まれの俺達は

明治の親父に育てられ

忠君愛国そのままに

お国の為に働いて

みんなの為に死んでゆきや

日本男児の本懐と

覚悟を決めてた 俺達は

## 二 大正生まれの青春は

すべて戦争のただ中で

戦い毎の尖兵は

みな大正の俺達だ

終戦迎えたその時は

西に東に駆けまわり

苦しかったぞ 俺達は

## 三 大正生まれの俺達にや

再建日本の大仕事

政治、経済、教育と

ただがむしゃらに三十年

泣きも笑いも出つくして

やっと振りむきや乱れ足

まだまだやらなきや 俺達は

四 大正生まれの俺達は

五十・六十のよい男

子供もいまではパパになり

可愛い孫も育ってる

それでもまだまだ若造だ

やらねばならぬことがある

休んじゃならぬぞ 俺達は

しつかりやろうぜ 俺達は

この歌は大正生まれの人々の胸を強くうつつ。自分自身の歌のように感じられる。

昭和六十一年十二月二十五日、鹿島家で行なわれた子供中心のクリスマスパーティーで若い次の代を担う人々にと私はこれを歌った。

同席されて居られた中曽根総理大臣が、ぜひこの歌詞がほしいといわれおとどけしたが、やはり総理も大正生まれだなあと強く感じた。何か胸うたれることがあったのだろう。

## 理事長就任

## 景気の先行き

第一次石油危機の影響で、昭和五十年九月期の企業採算は最悪であったが、昭和五十一年に入って、自動車や家電の輸出が伸び始め、ようやく景気の先行きに明るさが見えてきた。このような明るいムードに水をかけたのが、ロッキード事件である。国会は事件の真相追及に明け暮れ、政争が激化し、多くの景気を刺激する政策の法案が未成立となり、立ち直りかけた景気は再び停滞のきざしを見せはじめたのである。

ちようどその頃、五月二十四日に開催された第十一回の日本自動車輸入組合の通常総会において、私は理事長に選任された。

輸入自動車の輸入方式は、外貨割当方式が戦後長い間続いた。この外貨割当方式は、主に新聞報道用、または病院用、そして一番大きなシェアーを占めたのが観光用の名のもとにハイヤー、タクシー用であった。

ハイヤー用としては、アメリカのGMのシボレー、フォード、またはダッジ、プリムスという車が、戦前からの関係もあり、一番人気が高かった。輸入業者はまず、観光用ハイヤー、タクシー会社から注文書をもらい、この注文書によって初めて外貨の割当を通産省から得ることができた。この外貨割当制度は、仕入れた車が売れ残ったり、長期在庫する心配が全くなく、数量こそ少なかったが、営業面からは金融の問題もなく、確実な仕事であった。

しかし、もっぱら法人筋、自家用に長い経験と歴史をもっている我々ヤナセよりも、ハイヤー、タクシー会社

と密接な関係を持っていた大洋日通の鈴木康一社長、ニューエンパイアの有働正身専務、国際興業の小島忠社長の三人は顔も売れており、実力者でもあったので、この方々が長い間自動車輸入業界の指導的立場をとってこられたのは当然であった。

### 外車の自由化

昭和四十年（一九六五年）十月一日をもって、外国車輸入の自由化が決定された。この前日、九月三十日の新聞紙上には、国産車メーカーの主だった経営者の方々が、こぞって、「今までせっかく育ってきた国産車が、自由化によって壊滅することは明らかである」との懸念を表明された。

しかし、日本政府は勇氣をもって、この英断を行なったのであった。戦後、昭和二十八年頃には、我国国産車の保護育成法案は、議会で提出され、昭和三十八年、三十九年には国産車の輸出奨励法案がさらに提出されている。

たとえば輸出振興のための所得控除制度、すなわち、メーカーが三％、貿易業者が一％の、輸出額に対する損金算入等の法案が提出された。

昭和四十年に乗用車の輸入は完全に自由化されたとはいえ、まだまだこれを快しとしない国産車業界の指導者も数多くおられた。担当官庁も自由化をしたことはしたが、何かしら色メガネで輸入自動車を見る傾向、すなわち国産自動車産業の保護育成という基本的な考え方には変わりがなかったように思われた。たとえば、日本独特の検査、登録の制度等についていえば、国民の安全保護という大義名分はもちろんよく理解できる。しかし、ほんの少数の台数にもかかわらず、外国メーカーが日本の検査登録制度をパスするためには、大きなコストアップを余儀なくされることになる。これは、輸入の阻害とまでは考えられぬとしても、輸入に対する積極的な協力があつたとはいえないと思う。

昭和四十年に今までの割当制度から自由化されたというものの、まだまだ困難の多かった状況を少しでも改善したいと思い、私は昭和五十一年に八年ぶりに再び日本自動車輸入組合の理事長をお引受けした。幸いにして翌年の昭和五十二年には輸入自動車の関税を撤廃させることに成功した。これはもちろん私の力ではなく、時代の大きな流れによってできたことである。

長い間の外貨割当制度時代の組合員同士の競争、そして、いずれかというと業界の発展よりも自社の収益に重点が置かれていた風潮を、何とかして脱却して新しい形にもっていきたくと考えたのが、私の理事長就任の時の気持ちであった。

### ベストをつくす

昭和五十一年五月二十四日の総会において、私は次のような決意を表明した。

「今度の新しいお役目を引き受けるに際しまして、やはり、私は財界に生きるより業界に生きるべきであり、業界人は業界に生きるべきであるというような気持ち、そして自動車屋であるからにはこの自動車業界にベストをつくして生きていくのが私の使命でもあり、宿命でもあるというような気持ちで、お引き受け致した次第でございます。

ご承知の通り、排気ガス規制問題、安全公害規制等、今が一番難しい時期ではなからうかと思えます。そのような状況に対処するに当たり、私が持っております基本的な考え方は、新妻前理事長と非常によく似ていると思えます。すなわち、我々日本自動車輸入組合員は、外国のメーカーの尻馬に乗って、日本政府を攻撃するということが目的であってはいけないと考えるのであります。

今の法律が現実の状況に対して最善であるとは必ずしもいえないと思えますし、これを何とか改めていただくように努力はするにしましても、一応決められたものは守らなければなりません。



今まで我々輸入業者というものは、とかく世間やお役所から、自分自身の利潤追及のための仕事であるというように考えられがちであり、また実際も、そうであったかと思うのであります。ところが、今日からは、我々輸入業者には新しい一つの局面、新しい一つの責任というものが、双肩にかかってきたような気がいたします。

申しあげるまでもなく、日本は外国から買った原材料を加工し、これをまた世界中で買っていただけかなければならない加工工業国であり、したがって、輸出というものは、日本の経済が成り立ち、国民が生活をするために絶対に必要なことであります。その輸出産業の花形といわれた鉄鋼・造船・家電または繊維というようなものが非常にむずかしい状態におかれていますときに、国産自動車の輸出が花形産業になるということは、我々業界人として、これほど大きな喜びはないと思います。日本経済が受ける大きな利益を考えますれば、国産車の輸出振興は、自動車業界に与えられた一つの大きな使命であり、我々輸入業者としまして、今後も引き続き協力してゆかねばならないと思います。

### 輸出入の不均衡

今の日本の国産自動車は、価格の面からいっても、スタイルの面からいっても、技術の面からいっても、まず世界のどこへだしても恥ずかしくない立派な商品であります。この立派な車がもしも世界から嫌われるようなことがあるとすれば、原因は日本の自動車自体にあるのではなくして、むしろ輸出入の貿易の不均衡、インバランスというところにあると予想されます。

今、日本からEC諸国に輸出されております車が、約二十五万台、ECから日本へ入ってきているのは二万五千台で、一〇%、日本からアメリカに行っております車に比べて、アメリカから日本に入ってきている車はわずか二%、日本からイギリスに行っております車に対してイギリスから入ってくる車はわずか二%であります。そして一方、アメリカが約一千万台の生産に対して二七%の輸入を行ない、イギリスは二百万台に対して二一%、

フランスは三百五十万台に対して一二%、ドイツは三百万台に対して二〇%というときに、日本だけが六百五十万台の生産に対して〇・八%というような輸入台数であります。この数字だけを見た諸外国の連中は一体どう思うでありますか。

日本一人わがままがすぎないか、勝手すぎないか、あるいは日本政府は輸入を邪魔しているんじゃないか、非関税障壁を設けているんじゃないか、というようなことじつげなことをいって、そして自分達の不勉強を棚に上げて、日本車の輸出を少しでも阻害するようなことがあつては、大変なことになると思い、私はただこれだけを非常に懸念しているわけであります。

#### 輸入台数を増やす

日本から出ております二百六十万台の輸出台数を減らさないようにするためには、今年から、我々は、我々の力にプラスアルファの努力によって、可能な販売台数というものを少しでも増やし、輸入台数も増やしていかなばならないと思ひます。それによって国産自動車の輸出を安定的に伸長させ、ひいては日本経済をより健全化することが、我々に与えられた大きな仕事であり、また責任ではないかというように考えております。もちろん、これはただいたずらに数量的発展を目標とすることを奨励するのとは意味が全く違い、健全経営を基盤としたプラスアルファの努力ということだけを皆で考えていくべきであるという意味であります。そのことだけは、どうか誤解がないようにお願いしたいと思います。

いふなれば、日本の花形産業である自動車輸出の将来の明暗は、かかつて日本自動車輸入組合の全組合員の双肩にあるというようなことを申しても、過言ではないと思ひます。同時に、我々組合員全員がその責任を痛感して、国益のために、より一層の努力をする必要が出てきたような気がいたします。

いたずらに政府の方針を批判するということだけでなくして、まず、政府に協力をしていく、つまりギブ・ア

ンド・テイクで、我々が協力を与えることによって、その後で我々が仕事がしやすいようにテイクしていくことも、明確に考えていきたいと思えます。政府から頼まれた書類は、約束した期日までに全員がピシッと作るというような一つの協力体制というものだけでも、これから一年間、しっかりと作りあげていきたいと考えております。

新型審査に例をとって考えてみますと、一九七〇年から七三年は三十日ないし五十日ですんでいたものが、一九七五年モデルは五十日ないし七十日に延び、七六年にはついに百二十日というようになってしまいました。これを一九七〇年当時の三十日の線に取りもどすために、我々も努力すると同時に、政府にもお願いしたいと思えます。そしてこれに要する申請書類も、一九七三年モデルでは厚みが十二ミリだったものが、七五年には三十五ミリ、七六年には七十ミリ、こういうように申請書類がだんだんと厚みを増してくれば、非常に大きな問題にならざるを得ないのであります。どうか、提出書類の削減というようなことも、政府にご協力をし、外国メーカーにも密接な連絡をして、一日も早く政府から要求のある書類を作成するということにも、全組合員のご協力を願いたいと思えます。

確かに、英語を日本語に直したり、日本語をドイツ語やフランス語やスウェーデン語やイタリア語に直すことが実に大変な仕事であることは申すまでもございません。が、やはり提出書類の削減を政府にお願いするためには、我々もきっちりとした書類を作成するという義務があると思えます。そして、お互いに信用することによって、今度は日本の車がECへ輸出されるときでも、日本でこうしたんだからECのほうでももっと簡素化するように、というような交渉も可能になると考えられますので、今後大きな問題として取り上げてまいりたいと思えます。

### 組合員は協力を

そして、先程から申しております通り、我々自動車輸入組合の組合員自身も、なお一層、全メンバーが、組合の方針にぜひともご協力をいただくとともに、並行輸入などというところにつきましても、組合で定めた、理事会で定めた方針には、率先してご協力をいただきたいと思えます。お役所などでも笑われないような組合、他の業界からも軽視されないような組合、より一層立派な組合にこれを育てあげていくためにはやはり、全部の組合の方々のご努力とご協力をぜひともお願いしたいと思います。

私には八年間という大きなブランクがございまして、その間はほとんど組合の事務所へお伺いしたこともなく、また組合全メンバーの方々のお顔とお名前も一致しないほど怠けておりました。

この八年間のブランクを埋めるのは、そうたやすいことではなく、今日から新しく勉強を始めていかなければならないと考えております。

とりあえず第二回の理事会をなるべく早く開催し、今後の運営方針あるいは委員会の在り方等につきましてもよくご相談し、また事務局に対しましても、より迅速に、より活発に仕事をするように強く要望するつもりでございます。

理事会が行なわれたら、少なくともその二、三日中には、全ての決議事項や問題点が、全組合員のトップのお手許に届くような、業務のスピード化にも力を入れてまいりたいと思えます。

同時に委員会の方も、委員長は理事でなければならぬというような今までの考え方を改め、全ての経験者、やる気のある方、全智全能を集めたいと思えます。

そして日本自動車輸入組合は、日本の国産自動車の輸出が安定成長を続けられるように協力し、自動車産業者としての責務を果たしてまいりたいと考えております。

大変微力ではございますが、できるかぎりお役に立ちたいと考えておりますので、今後ともよろしくお願い申しあげます」。

### 排ガス規制問題

私がJ A I A（日本自動車輸入組合）の理事長に就任した昭和五十一年、我々外車業界にとって当面の最大の問題は、いわゆる排ガスの五十年規制問題であった。

モーターゼーションの急激な発展にともなって、自動車公害に反対する世論が高まり、これを背景に環境庁、運輸省は外国と比較してもはるかに厳しい排ガス規制の基準を定めようとした。

外国の各メーカーは、日本向けの車だけ特別対策を行なうのはコストが高すぎるため、対応を渋った。そのため、五十年規制をクリアした車は前年の半分に減ってしまい、外車業界は大きな困難を強いられる結果となったのである。

私はこのまま輸出入のインバランスが続くならば、単に自動車産業だけでなく、日本経済全体にとって将来大変な問題が生ずるのではないかと、強い危機感を持ち、「自動車の輸入促進に関する要望書」を作成し、関係官庁に提出した。

### 初仕事

この要望書は、関係官庁だけにとどまらず、広く政界・財界、そしてマスコミ関係にも配布して、日本の貿易政策のあり方を大きく変えないと将来大問題になることを訴えた。

この要望書に我々は強い手応えを感じることができ、結局貿易会議でとりあげられることになったのである。

政府にも我々の意図するところを理解していただき、大半の項目を認めてもらうことができたのである。この

要望書作成・提出が、私の日本自動車輸入組合理事長に就任しての初仕事であった。

### 自動車の輸入促進に関する要望書

貿易をもつて国是とする我が国が、オイルショック以降の世界的不況の中から立ち直り、昨五十年年度の貿易規模は一千百五十二億ドルを超え、西独と共に恒常的黑字国といわれるようになりました。

加工貿易に生きる我が国として誠にご同慶の至りですが、国際経済面における貿易収支も重要な課題で、黒字国としての責任もまた大きなものがあると考えられます。

ちなみに昨五十年年度の輸出総額は五百七十億ドルに達し、この中で自動車の占める額は、七十億ドル（一二・三％）に上ります。

これは一億一千万人の日本国民の年間食糧輸入高に匹敵する額であります（輸入食糧 小麦、砂糖、食肉、魚介類、飼料、バナナ等果実、コーヒー、ココア等嗜好品など）。

本五十一年度の予想としては更に百三億ドルと鉄鋼を抜いて輸出の第一位に躍進することが見込まれておりません。

今日我が国の自動車産業は全製造業種のうち、約一割を占め、かつ加工度は高く、外貨獲得には最適の商品であるとともに、関連産業の広さから、自動車産業に直接従事する人口が三百六十万人に及び、また間接に自動車に関係する人口を含めると膨大な数に上るものと推定されます。

このように我が国の自動車産業が基幹産業とし、また輸出産業として今日の隆盛を見たのは、関連業界の格段の努力は申すまでもなく、政府の保護育成と輸出振興策が大いに寄与したところであり、官民一体となつての成

果と考えられます。

我々輸入自動車業界も過去、巡航見本市船「さくら丸」の建造に際してはその資金の大半を輸出振興のために拠出してまいりました。

さて自動車産業を国際的見地から見た場合、自動車工業先進国の情況は輸出と共に輸入も併せ行ない、国際商品として交流を盛んに行なっております。

この中で我が国の自動車生産台数は、数年前から既に米国に次ぐ世界第二位の座を保持し、輸出は世界第一位に躍進しております。

しかし我が国の実情は五十年年度の自動車の輸出実績二百九十一万台（内乗用車二百一十一万台、大蔵省統計）に対し輸入はわずか四万六千台（乗用車）に過ぎないため欧米の自動車工業国に誤解を与え、我が国の輸出に悪影響を及ぼすことをおそれるものであります。

この極端なアンバランスが欧米諸国をして我が国の非関税障壁など、輸入阻害要因によると指摘させ、昨年来しばしば英国をはじめ、E.C.、米国などから種々疑義がもたれ、改善

主要国における乗用車の生産と輸出入状況(1974)

(台)

国名	生産	輸出	輸入	生産高に対する%	
				(輸出)	(輸入)
日本	3,931,842	1,727,396	42,217	43.9	1.1
米国	7,324,504	600,902	2,572,557	8.2	35.1
英国	1,534,119	237,967	375,182	15.5	24.5
西独	2,839,596	1,706,911	590,346	60.1	20.8
仏国	3,045,283	1,765,297	375,613	58.0	12.3
伊太利	1,630,686	686,244	334,977	42.1	20.5
瑞典	326,743	163,970	178,778	50.2	54.7

(米国自動車工業会統計より)

方の申し入れが行なわれている問題であります。

事実、最近における我が国独自の安全基準及び、排出ガス規制の難解さに加え、審査手続の複雑さなどは、我々にとって輸入・販売上著しい支障となっております。

このため輸入車種の減少と新車の発売時期の大幅な遅延をもたらしているばかりでなく、消費者にも多大の不満を与えております。

一方国内施策においても国産自動車の保護政策に対し輸入車は今日なお過去と同様いわゆる不要不急品扱いとされております。

もちろん我々としても販売上における諸問題については反省もし、増販対策について検討を行なっているところですが、本年三月に発表された産業構造審議会の中期輸入見通しにおいても、輸入車については、昭和五十五年には十一万七千台、十八万五千台（平均伸び率二二・二、三三・九％）、昭和六十年には二十四万七千台、三十五万八千台（同一九・一、二三・六％）の需要が見込まれるとしております。

このためには潜在需要の開拓、流通面の改善、海外メーカーの対応策を必要とする反面、現在の安全、公害規制、審査手続等が輸入障害とならないよう行政上の改善が必要であり、長期的には各種の規制の国際化が必要であると指摘されております。

今後かかる自動車輸出入のアンバランスが継続するとすれば、諸外国の対日輸出の困難性から、報復的に日本車輸入制限の動きに置きかえられることが憂慮されるところであり、我が国における輸出入のアンバランスを調整すること、即ち輸入を増加させることこそ、我が国重要産業の筆頭である自動車の輸出を将来とも安定、かつ継続させる基本であると考えます。



またこのことは、国策として対処すべき問題であると思われる、挙げて国家的要請として世論に訴え、有識者の方々のご認識を得ることも必要であろうと考えます。

我々業界全体も改善すべき諸問題と取り組み、この国家的要請に応えるべく努力するとともに、現在我々が抱えている下記の諸問題について対策を要望申し上げる次第です。

なにとぞ我々の真意についてご理解下され、各位のご高配を切にお願い申し上げます。

## 記

関税の減免 0%とせられたい。

現在の関税政策は国産保護に重点を置くものと思考します。

自動車については、生産は数年前より世界第二位を保持し、輸出は世界第一位となり、今や輸入を増進する時代に転換した。

物品税率の一元化 大型、小型の区分を廃し一律とせられたい。

これを区分することは、結果的に輸入車を差別することとなる。

大型は原価もおのずから高く、更に輸入車は運賃、保険料が加わっており、この上に税率に段差があれば、課税額は倍加されることとなる。

## 輸入金融対策

- ① 輸入金融対策として円ユーザンスを自動車の輸出の場合と同様、六カ月まで延長せられたい。
- ② 金融機関窓口における業種別規制、順位などについて配慮せられたい。

車両審査関係の簡略化、短縮化

五十年排出ガス規制により、それまで二・四車種であった輸入車は一〇九車種に半減した。

また新型審査に要する申請書類は膨大な量に達し、且つ審査期間は平均三カ月を要し、四カ月以上を要しているものが一割にも達している。

これらの簡素化、短縮化について配慮せられたい。

安全基準について

元来乗用自動車は国際商品であるので、欧米の基準に適合するよう、国際化を進められたい。

五十三年排出ガス規制

五十年、五十一年規制につづき我が国独自の強化数値 (Not 0.52g/km) については外国メーカーの要望する充分

輸入車の新型決裁件数

国	モデル年					
	モデル 1971	'72	'73	'74	'75	'76
米 国						
GM.	55	51	61	68	44	37
フォード	42	32	28	29	29	13
クライスラー	26	24	23	29	21	8
アメリカン モーター	5	3	1	0	0	0
(米國小計)	(128)	(110)	(113)	(126)	(94)	(58)
英 国	29	15	19	12	9	6
西 ド イ ツ	58	51	62	55	28	37
フ ラ ン ス	5	3	4	5	2	1
イ タ リ ア	7	12	13	16	7	5
ス ウ ェーデン	10	7	8	9	4	2
オーストラリア	5	2	5	1	0	0
計	242	200	224	224	144	109

モデル年は9月～8月の1ヶ年とする、但し76年は6月までの10ヶ月

なリードタイムを与えられたい。

排出ガス規制適合車に対する税の減額

五十年、五十一年規制対策車について国産車と同様、輸入車についても物品税、自動車取得税について税の減額を実施されたい。

拡大する輸出入格差

とくに輸入車の場合是对日向け特別仕様とするためコスト高となっている。

五十年代に入っても日本の自動車の輸出は伸び続け、五十二年には四百万台を突破、五十三年には四百六十万台に達した。一方、輸入車は四万台前後で推移し、諸外国の不満はますます高まった。

このため政府は五十三年排ガス規制の適用を三年間延期する等の措置をとったが効果は上がらず、ついに五十二年十二月、我々の要望書の中で最も重点を置いていた項目、すなわち、関税の撤廃を翌年三月から実施されることが公表されたのである。

これを契機として、さらに円高の進行と相まって、輸入車の販売はようやく上昇に転じ、昭和五十四年（一九七九年）には六万台の万台を突破することができた。

ロッキード・五輪

昭和五十一年の社会情勢は、いきなりロッキード事件で大ゆれにゆれ、国内経済にも大きな影響を及ぼした。

第一次オイルショックが原因となって生じた狂乱物価は五十一年になってようやく収まり、政府は五月一日、投機防止法及び国民生活緊急措置法にもとづく物資の指定もすべて解除し、五月十三日には石油の標準価格を廃止した。

七月十七日には第二十一回オリンピックがカナダのモントリオールで開催された。このモントリオールのオリンピックで何といっても嬉しかったのは、日本の女子バレーボールチームが決勝戦で宿敵ソ連を三対〇で破り、昭和三十九年の東京大会から十二年ぶりの金メダルを獲得することができたことであった。日本は結局この大会で金メダルを九つ、銀メダルを六つ、銅メダルを十個獲得したのである。

七月二十三日の夜、巨人の王貞治君が日本初めての七百号ホームランを対大洋戦で打った。

また、東京の後楽園球場がアメリカ風人口芝を敷いたのもこの年であった。

「北の宿から」「およげたいやきくん」等の歌が流行し、「灰色高官」「金権政治」「ピーナッツ」等の言葉が流行語となった。

景気の中だるみと、輸入車の激しい環境の中で、当社の業績は売上高で前年を一六%上回ったものの、経常利益においては減益を余儀なくされた。

### 盛岡に新営業所

二月一日に東北盛岡に営業所をオープンし、二月二十八日にはオリンピッククモータースを茨城ヤナセと社名を変更し、またオランダのアムステルダムグリーンハウスメーカーの



グリーンハウス

フォスカンプの温室を完全に国産化することに成功、四月一日にはロサンゼルス駐在員事務所を開設した。また、四月二十七日に、J A I A戦後輸入車の三十年史『外車の歩み』という小冊子を完成させたことも、私にとって忘れることのできないことであった。

日本自動車輸入組合の理事長として、そしてヤナセの社長として毎日を目の回るような忙しさの中で過ごすうちに、いつのまにか六月二十八日、早くも還暦を迎えてしまったのである。

### 還暦を迎える

#### 心温まるお祝い

この還暦のお祝いにはいろいろな方から心温まるお祝いを頂戴したが、会社の人々が

東京プリンスホテルにおいて、楽しいパーティーを開いてくれ、その時に当時の日本ポラロイド社の社長、大伴昭氏と奥様の吉村真理さんから六十本のバラを、六本木のローズギャラリーから、とくに集めて贈っていたのがいまだに忘れられない。これは花の好きな私にとっては非常に嬉しい贈り物であった。また、ゼネラルモーターズ社を始めとしてタイムラー・ベントツ社、フォルクスワーゲン社、そして世界中の友人から、還暦を祝ってお花



バラをいただき、還暦を祝う

などが麻布の自宅はもちろんのこと、会社にも入りきれないほどいただき、改めて友人たちの温かい思いやり、そして心温まるご配慮に心から感謝をしたわけである。さて、お祝い品を頂戴しっぱなしというわけにはいかなので、いろいろと考えて、また予算の都合もあるので、結局アルファレコード社で私の下手な調子はずれな「マイウェイ」のレコードを製作し、これを皆様におかえしとしてお配りしたわけである。この曲なら、欧米の外国人にもなじみ深いものと思い、歌詞を替えて英語、ドイツ語、フランス語の訳文をつけて、外国の友人に贈った。その歌の文句は……

今 私 はあたらしく生きるので

長い年月を私は幸せに

つよく けわしい この世を生きてきた

全て 私の 生き方で

心のこりも 少しはあるけれど

人がしなればならない事だけは

できるかぎりの 力をだしてきた

全て 私の やり方で

あなたも見てきた 私の生き方を

嵐も恐れず ひたすら歩いた

いつも 私の やり方で

夢を追いかけて 悩んだこともある

若い頃には しくじりもあつたけど

だけど私は いちどもしていない

ただ ひきょうな まねだけは

私には 愛する友がいるから

信じたこの道を 私は行くだけ

いつもの 私の やり方で

### あるセールスマンの死

#### 重さんの思い出

この年の夏、会社のセールスマン、斎藤重雄氏が亡くなった。斎藤氏は、当社の最も古参のセールスマンであり、私にとって永い間苦勞をともししてきた思い出深い人であった。

重（シゲ）さんの思い出を書き残しておきたい。

東京支店の外車部に席を置き、一年を毎日、時を刻むように一つのことに没頭してきた斎藤重雄氏が、気の毒にもあの世に旅立たれた。年配ももう七十歳に近かったと思うが、彼の一生は本当の自動車のセールスマンとし

て、まことに徹底した人生を送ってきたと思われる。ある意味では、社内で一番の個人主義であったかもしれないが、自分のお客様を非常に大事にすると同時に、お客様のご用命はどんなことがあっても行なうという一徹したセールスマン根性を持っていた。また、彼のポケットの中には、常に真綿をつけた爪楊枝が入っていて、お客様に車をお納めするときには、車の隅から隅までこの綿棒で掃除をしてきれいにし、灰皿の中まで自分自身で磨いたという。多量販売法には相反するけれども、左甚五郎的な名人芸とでもいうような、一つ一つの仕事を実に丁寧に積み重ねていくタイプだった。

飄々とした彼の性格、そして口数も少なく、その存在性もあまり強く他人に示すような人ではなかったが、闘志というものは実に強く、彼には昔から、数多くのエピソードがあったことを記憶している。

たしか昭和二十五年からの社員住所録に斎藤重雄という名前が中古車の田島部長の下に現われてきているが、それ以前の戦前から、日本橋のセールスの部屋にいたはずだけれども、まだそのころは正式のセールスマンとは認められていなかったと思う。

そのころは、自動車の仕入れが総務部で、大沢喜市常務取締役の下で清水雄太郎さんが総務部長、その部下に



51年10月には名古屋南営業所がオープン



三輪公、中島玉置、経理部は大原当一郎、金子清、志村蔵三郎、島田幸吉、内田弘、そして営業担当で自動車部長が鈴木義五郎、その書記をしていたのが酒井市左衛門さん(麻布十番の酒井瀬戸物店の店主であった)そしてその下には、セールスの中堅幹部として松下美克、竹内光秋、左右田重一郎、内海徳太郎、最上八祐、上田輝治、岡寿、川澄正保、藤倉仁十郎、高階孝道、斎藤重雄というような百戦錬磨のものすごいセールスマンがいた。

このセールスの連中はすべてコミッションセールであり、したがってこのコミッションによって重役や社長の数倍または数十倍というような収入を得ていた。だから、会社の中ではこのセールスの連中が、大変な力を持っていた。芝浦工場などは、このセールスマンに、お客様のサービスの督促でどなりつけられていたのを覚えている。

私は、昭和十四年に入社してから今日まで、芝浦勤務一本であるが、一生に一度は日本橋に勤務してみたい、という夢を持っていたものである。

この頃は、陸軍係、海軍係または官庁係というような担当があり、また一般のお客様、法人向き、個人向きというようなことで、自分の成績と収入を追及する強力なセールスの猛者が多かった。このセールスの連中は、社内でもっとも力があったと同時に、一人ひとりのお客様の奪い合いは、アフリカの猛獣を思わせるようなたくましいものであり、またすさまじいものであった。

この時代は、表に向かつてのお客様に対する努力よりも、むしろ内部のセールスマン同士の争いを、鈴木義五郎さんが部長という立場で上手にこれをまとめておられたものと思われる。その中で、高階孝道と斎藤重雄の二人は、全く異なった歩み方をしていた。この二人は、どちらかというと、当時の上流の個人的顧客を大事にし、猛者連中が相手をしにくいようなお客様を選んで、自動車の販売をしていたと思う。

それにしても、収入も非常に多かったためか、蓄えを重点にしたセールスマン、人生を楽しむということに時間と収入をあてたセールスマンなど、各人各様、非常に個性の強い人が多かった。また、自分自信の生き方というものを、皆それぞれ持つておられたように思う。

この中で、一番の紳士が岡寿さんであり、また戦後焼け野原となった日本で、ヤナセを立ちあげさせるためにいろいろな力となるであろうと私が一番期待をしていたのが藤倉仁十郎さんであった。その実行力と顔の広さは、戦死せずにもし生きていたら、今日のヤナセの姿を大きく変えていたことと思う。空襲で亡くなられた清水雄太郎さんは、マッカーサー元帥とも非常に親しい間柄であり、惜しい人材であった。

そして最上八祐、高階孝道、斎藤のシゲさんなどは、実に変わったパーソナリティを持ち、他のセールスの猛者連中から一步離れて、飄々と自分の人生を歩んでいた。

しかし、表面はまことに静かな斎藤のシゲさんも、当時の猛者連中の中で永い間もまれていたせいか、そのスピリット、ファイティング精神だけは、いつの間にか身について、自分のお客様にちよっかいを出されたような場合には、別人のような怒りをぶちまけていた姿を、数回見たことがある。

今まで挙げてきたセールスの連中が、新車売って、下取りしてきた中古車売っていたのが、イースタンモーターズの前会長の故藤本ジョウジさんだったと思う。

#### バーが事務所

当時、斎藤のシゲさんは、銀座の数多くのバーへは行かずに、一軒だけに毎日顔を出していた。そこでお弁当を食べ、お客様などをご案内したり、そのバーがシゲさんの事務所のようにであった。

その店は、ヤナセの今の銀座ショールームの正面にある「ブーケ」である。私が生まれてはじめて行ったバー

はここである。

案内してくれたのは、もちろん齋藤のシゲさんであった。

こういうような昔のセールスマンの中で生きていたのは、齋藤のシゲさんが最後であり、その死によって、日本橋時代の自動車の販売部隊は、完全に幕がおりたと思う。

ただ、そのときに、セールスマンの下について、洗車や朝夕の出迎え、納車などをしていた橋本勝義君（東京支店外車部）が、戦後立派なセールスマンになり、いうなれば、唯一の日本橋部隊の生き残りといえるかもしれない。

昔のセールスの連中の中で、黙々と自分の仕事に忠実に励んできた齋藤のシゲさんは、戦後、つねに「自分たちの時代は終わった、若い人たちの時代だ」といつていた。

福山部隊に属していても、いつも若い人たちを立てるように、自分が出過ぎないようにということに、とても気を遣っていたと思う。

「一生を通じて自動車を売りつづけ、そしてお客様を大事にすることを、自分をお手本に、若い連中に教えた」というのが齋藤のシゲさんの口ぐせだったようだ。

このシゲさんが、今度は先輩の猛者連中のお仲間に入り、あの世に移籍されたことはまことに残念であり、また悲しいことではあるけれども、一生、自動車セールスに徹してきたセールスマンとして、立派な生涯を終えられたのではないかと思う。

若い連中が、必ずこのシゲさんに教えられた、お客様を大事にすることと商品の自動車を大切にすることを引きついで実行していくであろうことを確信している。

## ベトナム戦争とニクソン氏

ベトナム戦争 昭和五十二年になっても世の中の景気は一向によくならなかった。その原因は前年のロッキード事件から発生した政局が混乱し、経済を立ち直らせるための法案が成立しなかったことにあると思う。しかし、もう一つ大きな原因は、私はベトナム戦争の後遺症だったのではないかと思う。昭和五十年にベトナム戦争は終了したが、この戦争のためにアメリカが浪費した巨大な戦費がアメリカの国際収支を悪化させ、これがその後の世界の経済に大きな後遺症となって影響を及ぼしたのだと思う。

昭和五十年代に入ると、ベトナム戦争についてのさまざまな評価が行なわれ、マスコミをにぎわせていた。私もこのベトナム戦争には個人的に大きな関心を持っていたので、ここでちょっとふれてみたい。

大東亜戦争の一つの目的として、東洋から欧州諸国の植民地を解放し、欧州の経済力を弱体化させることがうたわれていた。したがって、戦時下占領した仏領インドシナ、すなわち、ベトナム、ラオス、カンボジアに独立運動を起こさせるよう日本が指導したのは事実らしい。

蘭領インドシナのジャワ、スマトラ、セレベス、ボルネオも同様であり、彼らは独立インドネシア国を新生させることに成功した。日本の陸軍が仏領インドシナ独立運動のため、共産主義者のホーチミンを利用、煽動したのも事実らしい。

日本が戦争に破れ、仏領インドシナから撤退した後も、この独立運動が続けられ、フランス政府はこの独立運動を武力をもって押えつけようとした。したがって、手段方法において誤りはあったであろうが、急激に膨張し

た共産主義勢力の脅威に対抗するため、軍事力を用いたフランスが主役であり、援助を請われたアメリカは主役ではなかったはずである。しかし、フランスが破れ去ったとき、このまま放置すれば極東の共産主義化必至と、アメリカがフランス援助に乗り出したため、いつの間にかアメリカが主役と思われるようになってしまった。

日本のマスコミ、または進歩的といわれる人々は、アメリカを好戦的国家と解し、かたよった一方的な見解を持っていた。すなわち、アメリカが好戦的であり侵略的で悪の大將と見なされ、反対にソ連が平和的、善の大將と単純に考えられるようになり、またこの考え方がその当時一般の人々に受け入れられやすかったともいえる。しかし、実際はそんな単純なものではなかった。日本の国内の世論はいつの間にかベトナム戦争についての見方がこの線で定着してしまった。

アメリカがこれ以上の犠牲を嫌い、ベトナムから撤退した後のベトナムの人々が、果たして幸福になったであろうかと考えると、むしろ困難を生じ、苦しみが大きくなっていることが実態である。

アメリカのニクソン元大統領はウォーターゲート事件で悪人というイメージを持たれ、ベトナム戦争の張本人と思われているようであるが、むしろこの戦争に積極的であったのは日本の文化人、マスコミ等に人気のある故ケネディ元大統領であり、ニクソン氏はベトナム戦争を終結させた人である。日本ではとかく悪く受け取られているニクソン氏と、私は個人的に知り合う機会があり、私は同氏の人柄をけっして悪いとは思えず、むしろ好感の持てる人だと思ひ、ウォーターゲート事件を残念な事故と感じているのである。

### ニクソン氏と会う

昭和三十九年（一九六四年）私は三井物産の倉林君男氏の紹介で、当時の上院議員のニクソン氏と知り合う機会を得た。ニクソン氏は私の会社の社長室にも遊びに来られ、夕食をともにして大変楽しかった思い出がある。外面の暗い第一印象と異なり、お話をしているとセンス・オブ・

ユーモアもあり、気持ちのよい明るい紳士であった。

このニクソン氏の書かれた『ノーモア・ベトナム』という本を最近読み、大変おもしろく感じた。この本によるとベトナム戦争は次のような数多くの誤解されている点があるということである。すなわち、

- 1 ベトナム戦争は内戦だった。
- 2 ホー・チ・ミンは本質的には民族主義者であり、南北ベトナム双方の国民の大多数に支持されていた。
- 3 ゴ・ジン・ジエムはフランス植民地主義者の傀儡であった。
- 4 ベトナムは、人道主義的政策により村民たちの心をつかんでいた。
- 5 ベトナムの戦闘にアメリカ軍を初めて送ったのは、ジョンソン政権であった。
- 6 多くのアメリカ兵はドラッグにふけり、戦争での役割に罪の意識を感じるあまり、意識的に残虐で非人間的な戦術をとるようになった。
- 7 戦闘の死傷者のうち、黒人の占める割合は異常に高かった。
- 8 合衆国は軍事的に敗北した。
- 9 共産主義者による一九六八年のテト攻勢は、合衆国の軍事的敗北であった。
- 10 合衆国による一九六九年の秘密爆撃と、一九七〇年のカンボジア領内共産側基地への地上攻撃が、共産側による一九七五年のカンボジア侵攻を招いた。
- 11 合衆国は北ベトナム国内の民間目標を計算づくで爆撃していた。
- 12 アメリカ兵の捕虜は、北ベトナムによって人道的に取り扱われた。
- 13 合衆国の反戦運動が、戦争を短期化した。

14 合衆国が去って、インドシナでの生活水準は向上した。  
ニクソン氏は、これらはすべて誤りであると指摘している。

### 米国経済の落ちこみ

ベトナム戦争終了後、アメリカの経済力は、かつての強さを失い、そのあおりで昭和五十二年のわが国の景気も極端に落ち込んでいた。企業倒産件数は、一万八千件を超え、最高記録となった。

この不況の中で外車業界も、とくに米国車の乱売から混乱し、低迷を続けていたが、当社はこのような環境にあって、全社一丸となって業績の向上に努めていた。三月には名古屋支店の小牧デポーが完成した。このデポーは西日本地区の新車整備・配車センターとしての機能を有し、当社の総輸入台数の約四割をここで整備することになった。

### 新拠点

四月二十九日には東北の仙台に東営業所をオープンし、さらに六月には新宿にショールームを開設するなど、積極的に拠点を全国に拡充していった。

この結果、国内の全乗用車、全輸入車がいずれも前年の実績を下回るなかで、当社は小幅ではあったが前年を上回ることができたのである。

### 「ゴルフ」順調

この年、私がとくに心配していたのは、「カブト虫」の愛称で人気のあった、フォルクスワーゲン車が、全面的にモデルチェンジをして「ゴルフ」と交替する時期にあたり、うまく移行してくれるかどうかということであったが、幸いゴルフの人气が高く、品不足となるほど販売が伸びてくれたので安心した。

## H I C C オープン

### 新設ゴルフ場

この年は当社にとって大きな国際的な事業が二つスタートした。

一つは六月にハワイにオープンしたゴルフ場であり、もう一つはロサンゼルスに設立したヤナセ・オブ・アメリカである。

昭和五十二年六月二十八日の私の誕生日にグラランドオープンしたホノルル・インターナショナル・カントリークラブは俗称H I C Cといわれているが、ホノルル空港からわずか数分で来られる、ホノルル市内の最後のゴルフ場となったのであるが、この一帯はもともと大変に臭気の強い、また、水の流れの悪い沼地とも、湿地帯ともいえるソルトレイクと呼ばれていた場所であったが、この場所を何とか開発し、そして悪臭を消し、ここに新しい緑のセンターを造るべく、湖の埋め立てをしてゴルフ場を建設することを思いついた。設計はアーノルドパーマー氏に依頼した。彼はハリコプターに乗って全体を空の上から眺めながら設計をし、その結果一見平坦に見えてほどほどにアンジュレーションも



開場1周年を迎えたH I C C



あり、水に囲まれた素晴らしいコースが完成した。

このコースとともにクラブハウスは千八百人のパーティーが開けるような世界のゴルフ場の中でも最大級の、最高の建物を建てた。今日では、毎年ハワイの人々の結婚式、またはコンペンション、あるいは学校関係のパーティーに、多くの人々がこれを利用されるようになり、その数は毎年二十万人を超えるようになっていく。

日本からも、数多くのメンバーが参加して下さった。日本が、また日本人が、今後世界の中で生きてゆくために、国際的なものの考え方、発想、というものが必要となると思われるが、いきなりヨーロッパあるいは米国本土に進出するより、まずハワイで日系人と日本の人々が年に一回皆で楽しくともに遊び、ともに語りあい、日本の数多いメンバーにも外国の習性、外国人の考え方などを少しでも参考にしてもらうということが、私の強い希望であった。

昭和六十一年、早くも創立九周年のゴルフ大会が八月十日に行なわれたが、実に和気あいあいのうちに日本のメンバーとローカルメンバーがゴルフを通じて家族的にもお付き合いが始まるようになり、ハワイのローカルメンバーが日本に旅行されれば、日本のメンバーを訪問されたり、お子さん方を交



ホノルル・インターナショナル・カントリー・クラブ

換留学させたり、というようなことが次々に起きてきた。私としてはこれ以上の喜びはなく、私はHICCを造った本当の目的が達成できたのではないかと思っている。

昭和六十二年にはちょうど創立十周年を迎えるので、東京からも約四百人くらいの人々が訪問し、十周年を盛大にハワイのローカルメンバーと一緒に祝いたいと計画中である。

しかし、このコースを造ることは決して容易なことではなかった。

ようやく埋め立てが完了し、湖が消え、ゴルフコースらしい姿ができたその翌週に、何十年に一度というような大雨が降り、一日のうちにつかなく埋め立てたコースがまた再び水の中に沈んでしまったというような苦しい出もあり、資金的にも決して裕福ではなかったために、ほとんど葉の付いていない木を植え、これを育て、葉の茂るのを楽しみに待っている状態だったので、口の悪い人々からは、割箸ゴルフコースといわれた。今考えれば懐かしい思い出である。しかし、今日のゴルフコースのグリーンはすっかり落ちついて、木々は繁り、日本のメンバーの人々も非常によくなったと喜んで下さっている。

このゴルフコースの従業員は日本から一人も派遣せず、すべて現地の従業員によって運営されているが、彼らもよく働いてくれ、協力してくれている。日本とハワイの人々が、運営面でも実に気持ちよく協力していることは、まことに喜びにたえないものである。

このホノルル・インターナショナル・カントリー・クラブのオープニングのときの様子をこの事業の責任者であった、取締役秘書室長でもある西尾侃君に話してもらった。

## オープニングレポート

西尾 侃

昭和五十二年六月二十八日、H I C C は予定通り本日オープンいたしました。

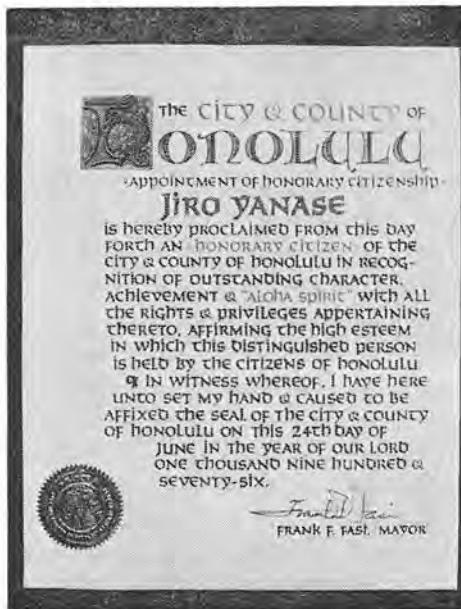
このことはハワイの一流紙に大きく紹介され、またT Vの夜のニュースでもとりあげられ、ホノルル市内の話題となりました。今までその実現に対して疑惑の目をむけてきた人々も、目の前に素晴らしいクラブハウスと、青々とした緑のコースを見るに及んで、もう何もいうことはできなくなりました。

オープンの行事は二十八日午前十一時よりクラブハウスのおほらいで始まりました。正面玄関前に集まった役員、関係者の他に、たまたまハワイに到着されたヤクルトの松園尚巳社長、ワコールの塚本幸一社長、ワタナベプロダクションの渡辺晋社長にも加わっていた。司祭の唱える敬虔なお祈りのあと、梁瀬次郎社長、スター

ンレー姫野社長を先頭にハウス内に入場、続いてメインロビーの壁にかけられた記念のブラック(額)

の序幕式、そして参加者全員で昼食後、午後一時三十分より市長を囲んでのゴルフマッチが行なわれました。さて、日本でも「雨降って地固まる」のたとえがある通り、ハワイでも一つの諺があります。それは何か行事の前に雨が降るのはよい知らせの前兆ということです。

そういえば三年前の地鎮祭の日も大雨が降りました。ずぶ濡れになりながら神式、ハワイ式、中国式の三通りの儀式を行なった、あの日のことが今日の



ホノルルの名誉市民でもある

オーブンを迎えて一番ティーに立ったときふと思ひ出されたのです。今日の空はそんな気配は全く見られませんが。それにゴルフをするのに雨は禁物。誰も雨が降ることなど望んでもいませんでしたし、夕方までのプレーを十分エンジョイできるものと考えていました。

ところが三ホールをすませた時、今までの晴天が嘘のように一天にわかにかきくもり、雷鳴をともなったスコールになりました。その雨あしの激しいことは恐らくどなたにも想像できないでしょう。カートを運転していても、前方の確認がむずかしいくらいの強さです。

雨が吉事の前兆といつても、これほどの雨が降るとは……。

コース内のあちこちには数分にして水溜りができ、常に樂觀的な姫野社長でさえもが「これでは明日、明後日のプレーは不可能だ」というのを聞いて、私はがっかりもし、心配もしました。なぜならば、日本からはるばる来られた参加者の方々が、何よりも楽しみにしておられるゴルフができないのでは、何のために来られたか判らなくなるからです。そして今晚のパーティーに来られるお客様の出足も、大いに心配になりました。

とりあえず、ロッカーに戻ってびしょぬれの衣服を脱ぎ、シャワーを浴びてでてきたところで梁瀬社長とバツタリお会いしました。「社長残念です、雨で！」と申し上げたところ「君はもうやめたのか」とのご返事。「社長、でもあの雨では……」「何をいっているのだ。もう晴れているよ」。私は表に飛びだしました。こんなことであるのでしょうか。青空に虹がきれいにかかり、今までのドシャ降りは嘘のよう、雨がほこりをすべて洗い流して、グリーンはさらに青々と映り、ハウスの屋根の赤もくっきりと浮き出ています。素晴らしい、信じられないような一瞬でした。そして、夕方までにはコースの水溜りも土中にしみこみ、明日以降のプレーにも差支えないようになりました。これは単に偶然の出来事とは思えません。苦しみぬいてようやく完成したこの事業に対す

る天の恵みではなかったのでしょうか。

午後六時三十分、先ほどの雨で最後のお化粧をしておいたクラブハウスの正面受付には、これからのオープニングパーティーに参加される人々が、続々とつめかけられました。その数約八百五十人。受付をすまされた方々は、初めてみるクラブハウスの豪華さにどなたもびっくり。サービスされたカクテルを飲みながら、話題はもっぱらその素晴らしさに集中していたようです。

やがて世界各地からの祝電が披露され、来賓の祝辞に入りました。トップバッターは有吉ハワイ州知事、流暢な日本語でのご挨拶はさすがでした。つづいてヤクルト松園社長、ファンシー市長、姫野社長のスピーチがあり最後に姫野社長の紹介で梁瀬社長が登壇されました。社長は日本語、英語の両方でお話をされ、参加した方々の心からの拍手を受けられました。当夜会場には知事、市長をはじめ、ハワイの政・財界のトップの方々がほとんど集まって来られました。日本で人気のアグネス・ラムは日本から参列した人々の関心の的でした。甘いハワイアンミュージックをバックにして、フラダンスや手品などの余興もあり、会は十一時頃ようやく閉会となりました。

私はこのパーティーで一つの大きな勉強をしました。それはその国、その土地の風俗習慣によって、パーティー一つにしてもその運営方法が大いに異なるということです。無論これにはフォーマルな場合と、インフォーマルな場合との差はあるかと思いますが、「郷に入っては郷に従え」という原則を無視してはいけないということをつくづくと感じました。

もし日本式の考え方、やり方をとり入れたとすれば、これは笑い物になってしまうのです。盛況のうちに終わったパーティーの後、人気なくなつたメインダイニングルームから外を眺めると、真暗な闇の向こうには家並

みの明りが美しく輝き、まるでワイキキの町の灯をみているような素晴らしい眺めです。

ここまでするには梁瀬社長の強いご意志と、ヤナセグループの人々の絶大なるバックアップが不可欠でした。このことは誰よりも一番姫野社長が知っており、同氏はメインロビーの一番目につくところに、次のような意味の感謝の額を掲げました。額には、「このカントリークラブの完成は、かかって日本人梁瀬次郎氏のご支援、ご協力によるものである。社長スタンレー姫野」と記されています。同氏の梁瀬社長ならびに憐ヤナセに対する心からの感謝の気持ちとしてこの額は私にも何よりも貴重なものとうつりました。お金では買えない友情なり信頼なりが風俗習慣の異なる土地での仕事の基本原則ですが、このようにお互いがお互いを信頼し、協力してやっっていく以上、この事業に失敗はないものと、絶対の自信をもった次第です。

翌日も翌々日も絶好のゴルフ日より。日本からの参加の方々はそれぞれお仲間と心ゆくまでゴルフを満喫されました。樹木の葉もだいぶ茂り、ハイビスカスやプルメリアがきれいな花を常時咲かせています。グリーンはきれいに整備され、バンカーにも柔らかな白い砂が十分入れられています。

コースはプレーされる方がよほどのミスでもしないかぎり、よいスコアで回れるよう設計されています。チャピオンコースでありながら、皆さんが機会があつて回られたときにはきつといつものスコアより、三〜五くらい少なくて回られることと思います。といつても油断大敵ですが……。日本から参加の方々も、大部分の人々が好スコアで回られたようです。

そして汗を流して一杯。不幸にして、日本から参加された皆さんには、ハワイでの日本風呂を味わっていただけませんでした。私は帰国前日に試してきましたが、一緒に入ったハワイの人々は大満足で、これに入るために毎日でも来たいと大はしゃぎでした。

こうしてH I C Cは雨に洗われる幸先のよいスタートを切ったのです。

## ビシヨディル氏の死

昭和五十二年三月三十一日、ダイヤモンド・ベント社の元輸出担当重役アーノルド・ビシヨディル氏が急逝された。

ビシヨディル氏に友人として最後にお目にかかったのは、おそらく私ではないかと思う。

逝去される直前の三月二十日、ご不快とのお知らせを知り、出張先のシュツットガルトから、彼の静養先のシュバルトのお宅にお見舞いに伺った。

ビシヨディル氏はババリアの地方衣裳をきて、私を迎えて下さった。そして昔と同じ口調で約二時間のお話を聞く機会を得た。ビシヨディル氏も、私とのこれが最後の面談と感じられたのであろう、大変元気をよそおわれていたが、次第にお疲れが見られたので、後髪をひかれる思いで、たくさん写真を撮ってお別れした。

ビシヨディル氏は、昭和三十年頃、ウィルヘルム氏の後任としてダイヤモンド・ベント社の副社長兼営業輸出の最高責任者となられ、昭和五十一年に引退されるまで、激務と戦い、全世界を駆け回っておられた。ビシヨディル氏はチェコスロバキアのご出身で、八カ国語を流暢に話された。

私とビシヨディル氏の出会いは、昭和二十七年に、私がメルセデス・ベント車の販売権を獲得せんと、単身ベント社を訪問したときからである。このとき、熱意の他には何も持たず、当たって砕けると交渉に臨んだ私を、全面的に信頼して下さい、販売権取得に大いに力となって下さったのが、ビシヨディル氏であった。

昭和四十四年（一九六九年）八月、私のもとに一通のテレックスがダイヤモンド・ベント社から届いた。当時ベント社は輸出が伸びず、約三千台の在庫を抱えて、これの処分に四苦八苦していた。テレックスは、ヤナセでこ

の在庫をなんとかできるだけたくさん引取ってくれないかという要請であった。

当社でも、その年は販売が思うように進展しないため、相当の在庫を覚悟していたときであったので、この枠外の引取りは苦しかったが、ビシヨディル氏が無理を承知でこのような依頼をされるからには、よほど困っておられるのだろうと推測し、私は要請される台数すべてを引取ることを即座に決め、指示を出した。ビシヨディル氏はこのときのことを非常に感謝され、折に触れてその喜びを表明されていた。

ビシヨディル氏は第二次世界大戦でゼロとなったベンツのネットワークを、世界中を駆け回って再建し、メルセデス・ベンツ車の今日の名声を確立された最大の功労者であるが、これは何といっても、氏独特の笑顔と思いやりのなせるわざであったと思はる。ビシヨディル氏は、全世界のダイヤモンド・ベンツの輸入業者はみな家族であると、いつもいつておられた。とくに、ローマ輸入会社のボカネリー社長と私の三人は、本当に仲よく、楽しく仕事をしていた。

しかし、彼にはやさしさばかりでなく、厳しさもあった。彼の温顔から発する厳しさは、師から叱られるように感じられたものである。市場の拡大を要請されるときも、上から命ずるがごときマナーではなく、自然に拡販



日本向け2万5000台目のメルセデス・ベンツ



しなければならぬように考えさせられるお話の運びかたは、三十年のおつき合いのなかで学ぶべきものであった。それよりなにより、私は彼のお人柄が大好きであった。自分を飾らないし、いい格好をしない彼は、純粹な人間であった。

私が今日「思いやり」と「心のむすびつき」を第一と考え、会社を経営するようになったのは、ミスター・ビョデイルから学んだ影響であろう。

私がシュバルツバルトのお宅を訪問してまもなくビョデイル氏は逝去された。その後を追うように、ローマのボカネリー社長も死去されたのであった。

### シュライヤー氏の死

この年にはもう一つ悲しい知らせがドイツから届いた。

九月五日、ダイムラー・ベンツ社の取締役で西独工業連盟会長のハンス・マルチン・シュライヤー氏が、テロリストグループに拉致、誘拐され、九月十九日、西独国境近くのフランスのミュールズ市内で遺体となって発見されたのである。

シュライヤー氏の国葬は、九月二十五日、西独国民による二分間の黙禱の後、シュツットガルトの教会で行なわれた。同時刻ダイムラー・ベンツ社では、社葬をもって同氏の追悼を行なった。私は、秋口久ウエスタン自動車専務を伴って急遽葬儀に参列すべく渡独した。

### 新役員誕生

不況の続く中で、当社の第一〇五期の実績は売上で前年を一七％上回ることができた。この株主総会で取締役全員が任期満了となったのに伴い、役員改選が行なわれ、一挙に六名の新役員が誕生した。

新役員となったのは、秋口久、増田嘉武、伊藤鉄之助、鎌田俊男、森山知彦、西尾侃の諸君で、いずれも戦後

大学を卒業して当社に就職した社員であった。

昭和五十二年の業界の動きとしては、昭和五十三年度排出ガス規制に対する適用時期が三年延長され、適用が昭和五十六年四月から決まったこと、十二月末に、日米会談で、輸入車等百二十四品目の関税引下げが公表されたことが、何といっても大きなものであった。

この年も私はネットワークの拡充に努めた。その結果、ヤナセ東北東営業所（四月二十九日）、ヤナセ静岡焼津営業所（七月八日）、東京支店府中営業所（十月一日）等の新拠点を設置したが、もっとも大規模なものは、三月七日に完成した名古屋支店小牧デポの新工場であった。小牧デポは西日本地区の新車整備、配車を一手に引受けるもので、当社総輸入台数の約四割を消化する予定で建設された。

総面積八千七百五十二坪、建物総面積千六百二十九坪という規模であった。

世の中の動きとしては、八月六日には福田首相がASEAN六カ国を歴訪され、十一月十九日にはエジプトのサダト大統領がイスラエルを訪問し、イスラエル国家を承認した。また歌謡曲では「津軽海峡冬景色」「青春時代」「渚のシンデバッド」などが流行したのもこの年であった。



第22回東京モーターショウ

### 要望書提出

昭和五十三年になっても日本の円高はとまらず、一ドル百九十円台にまで上昇した。景気のほうは、長びいた不況もようやく先のほうに明るさが見えてきた感じになってきた。

この状況下で、外車業界にとって画期的な出来事は、三月四日に自動車の輸入関税が〇%となったことである。我々輸入自動車業界は折からの円高とこの関税撤廃によって、にわかに活気づいた。

しかし、私はこれだけではますます大きくなる自動車の輸出入のインバランスはともおさまらない、日本人の国産品愛用意識を改めてもらうこともこの際ぜひとも必要であると感じ、日本輸入自動車組合として、通産省に対して次のような要望書を提出した。

その当時日本政府はまだ公用車として輸入車を購入使用することを禁じていたのである。

### 公用車として輸入車ご採用方要望の件

昭和五十三年七月二十八日

通商産業省 通商産業大臣 河本敏夫殿

日本自動車輸入組合 理事長 梁瀬次郎

昭和二十九年、当時の外貨事情を背景に、国産愛用の政策



高松宮様とともにテープカット

が強く打ち出され、昭和三十一年には諸官庁で使用中の外国車がすべて国産車に切替えられたことはご高承のとおりであります。

さらに昭和三十八年には「予算、決算及び会計令臨時特令」が指定され、これらを官庁が購入する場合は大蔵大臣の協議を要することとなり、事実上使用禁止の措置がとられました。

その当時としては国産車の播種期であり、また我が国の外貨事情などから当然の施策であったと思われれます。

その後、昭和四十七年から打ち出された新経済政策、あるいは消費財輸入奨励など政策の転換が行なわれると共に、七月に行なわれた日米経済（箱根）会談の席上、上記制度の廃止が約束され、即ち昭和四十七年九月八日の閣議決定により、上記特例の条文は廃止される所となりました。

以後貿易政策の重点は収支の均衡、輸入対策へと移り、特に最近には黒字の解消、輸入促進が強く押し進められている所であります。

しかし戦後長きにわたる輸入抑制、国産愛用の思想は国民感情として根強く浸透しており、加工貿易立国の我が国であらゆる商品が生産されている今日において、製品輸入を消費者に指向せしめることは容易な事ではありません。

特に自動車の如く、長い間押された不要不急品の烙印はなかなか消えないのが実情です。



ヤナセ京都本社。53年2月完成

このような情況の下にあって、我が国現下の急務である輸入、とくに製品輸入促進の一助とし、ご当局におかれて、率先公用車として輸入車をお採り上げ戴ければ、国を挙げての輸入促進に対する姿勢が理解され、内外に對する効果は計り知れないものがあると考えます。

円高の反映、あるいは関税〇%の実現により、輸入車も価格面で国産車と拮抗する段階に入っており、また過去誤り伝えられている燃料消費の効率性についても極めて進歩改善がなされております。

以上のとおり、事情ご賢察の上、輸入車を公用車としてお採り上げ下さいますよう、何卒ご高配の程お願い申し上げます。

以上

### あいつぐ死

昭和五十三年は悲しい出来事で始まった。

#### 館野松十氏逝去

一月三日に当社社友の館野松十氏が他界されたのである。

私はちょうどこの日、米国出張から帰国し、空港でこの知らせを聞かされた。

急遽その足で氏のご自宅のある名古屋へ向かったが、あいにく新幹線が故障して真夜中に到着し、故人と対面した。

館野氏は当社にとっても、また私にとっても、大恩人と言える方で、氏を失ったことは大きな痛手であった。

館野氏は戦前から台湾で巴商会という名前でゼネラルモーターズの車を台北ならびに全台湾でヤナセの特約販売

店として販売をしてきており、自動車の販売の他にも、台北市の市街バス、タクシー、日本料理屋など、手広く仕事をされておられたが、戦争によって台湾のほとんどの財産を失われ、家族とともに名古屋に引き揚げてこられて、私と名古屋で会い、私は、氏のいかにも商人らしさ、そして、誠実な人柄に惚れこんで、当社の戦後初代の名古屋支店長をお願いしたわけである。長男の實君も現在取締役として活躍し、また、お孫さんも自動車事業本部で元気に働いてくれているので、館野松十氏も安心してくれていることと思う。

館野氏に捧げた弔辞をお読みになれば、氏と当社及び私の関係がお判りいただけると思いますここに掲載させていただきます。

#### 故 館野松十社友を偲んで

梁瀬 次郎

昨夜アメリカから羽田につきました私は、館野さんが八十一歳のお誕生日をお迎えになったその翌日、長い間のご静養の甲斐もなく、ご他界されたという悲しい知らせを聞き、その足で急遽名古屋へとんで参りました。

館野さん、あなたもご承知の通り、毎年一月五日は東京のヤナセの本社におきまして新年の仕事はじめの祝賀会が行なわれ、全社員が集合して、今年のいろいろな計画を発表することになっており、私にとりましてはこれ



社友・館野松十氏葬儀

は非常に大切な仕事ではありませんでしたが、私は副社長にこれを依頼して、長い長いおつき合いをいただいた館野さんにお別れを申し上げたく、名古屋へ参った次第です。

今朝は東京本社他全営業所におきまして午前九時から全員で黙祷をして、あなたにお別れのご挨拶をいたしました。

館野さんと私の間の長い長いおつき合いというものは、とても筆舌では示すことのできないものであり、また厚いものでありました。思い起こせば館野さん、あなたが当時の梁瀬自動車株式会社の大阪支店に入社されたのは、大正六年と記憶しております。

今からちょうど六十一年前でありまして、大阪で自動車の販売並びにサービスの仕事のご経験をつまれてご勉強をされましてから、台湾の我々ヤナセの販売店でありました巴商會に入社されたわけでございます。

台湾における巴商會は、ご先代の館野弘六氏が、台湾におきまして自動車の販売並びにサービスを行ない、あわせてバス・タクシーの自動車関係のお仕事のすべてをお一人でなさっておられた、実に大きな実力のある会社でありましたが、そのご当主の館野弘六氏の眼鏡にあなたがかわれて、同氏から後継者とみなされて、あなたが巴商會の社主となられた。その後、巴商會二代目



新設なった川崎営業所

社主となられて、ますます社業をご発展になられて、台北で、いや台湾で、誰一人知らない者が無いほどの、あれだけ有名な巴商會を築き上げられたのですが、あなたの非常に大きなご功績と、未亡人の大きなご協力の賜物であったにもかかわらず、第二次世界大戦が終わりましたときに、積みあげられた全財産をなくされて、昭和二十一年に名古屋にお帰りになったわけです。

あの当時はまだ、日本中が果たして復興できるかどうかとも全く分からないような、苦しいときでありました。昭和二十年の終戦前に、私は親父の後をつぎまして社長となりましたが、日本の復興並びにヤナセの復興にぜひともあなたのお力を借りたく、あわせて台湾におけるいろいろな体験も教えていただきたくて、あなたを名古屋の支店長としてお迎えをいたしましたのが、確か昭和二十三年であったと記憶しております。その当時は、売る物もなければ造る物もなく、何をしたら今後ヤナセが生きて行かれるか分からないというような状態で、お先真暗というときでしたが、そのようなときにいつも私を励まして下さったのがあなたでありました。

売るものも造るものもありませんでしたので、私が東京でいろいろなものを仕入れてはかつてはかつてで汽車に乗り、あなたが名古屋の駅で待っていて下さって、一緒に大八車をガラガラと音をたてながら引いて売り歩いたものでした。

名古屋支店長とは申しながら、店の大きさはちょうど六尺四方、わずかに一人の女子社員（権田正子さん、今の岩手部長夫人）がいただけで、二人で支店を始められたあの時は、私にとって一生忘れることのできない時代でした。今では名古屋支店は、中部地区の拠点として、五百人を超える大所帯にまで発展することができましたが、これもかかってあなたの非常なご努力とご協力のお陰であることは申すまでもありません。

今まで、巴商會の経営者として、ご主人として、大財閥となつてご自分の思うままに仕事をされてこられたあ



あなたが、ヤナセの一従業員と知られて、若い未経験な私にご協力をいただいていると相談相手になっていたあの頃の思い出は、いくらお話をいたしましたもつくせないほど数多いものがございます。その後ようやく仕事も軌道にのりましてから、あなたと一緒に台湾へ出張いたしましたとき、台湾の空港で「親父帰る」と書かれた大きな幟をたてた数百人の台湾の人々が、あなたを万歳、万歳といって迎えられたあの光景。あれもまた忘れることのできない光景でした。それだけでも、あなたがいかに台湾で立派なお仕事をされ、数多くの人々に惜しまれて日本に帰られたかがよく分かりました。

長い間のご苦労に対し、昭和四十五年の秋には勲五等瑞宝章の叙勲をうけられましたが、業界に対しても、我々ヤナセの名古屋支店の次の時代の青年に対しても、非常によくご薫陶いただき、立派につくりあげて下さいました。

たとえば今でもヤナセの特約販売店部長として要職にいる今村均君や、ご長男の取締役東京支店長の實君、そして東京支店の次長の梁瀬一郎君など、現在ヤナセの要員として、第一線で華々しく働いておられるこれらの青年は、皆、館野さん、あなたが手をとって足をとって教えられた若い人々であります。

だんだん年をとられて会社の第一線をお退きになられたあと、私は、あなたの心の中には、あの巴商会がきつと昔の思い出として残っておられると思ひ、あなたにぜひ巴商会をお作りなさいとおすすしめし、新しい巴商会が設立されたのですが、これも今では次男の孝治君が立派に後を継いでおられます。

ご家族の方々については、長い間台湾で、また全ての物を失われて裸一貫でお帰りになってから今日までご協力をされた奥様を始め、長男の實君は取締役として、またお孫さんの雅幸君もヤナセの営業本部の若手として、第一線で働いていただいておりますことから、ちょうど館野弘六氏、そして、あなた館野松十さんと實君、雅幸

君、親子孫四代、ヤナセに非常にお力をつくしていただいたことに対し、本当にお礼申し上げます。いつまでお話しを申し上げておりましたが、私はこの一月にアメリカから帰りましたら、一番先に名古屋におうかがいをして、ぜひともお見舞い申し上げたいと思っておりましたが、残念ながら間に合うことができませんでした。しかし、どうかご安心下さい。あなたが残された若い立派な連中が、必ずやヤナセを発展させるように努力してくれるだろうと思います。

私も、あなたに教えていただいたことを思い浮かべて、この一番むずかしい時期をのり切ろうと思います。そしてあれだけの繁栄をされた台湾から裸一貫でお帰りになつて、今日再び成功されたあなたのことを考えれば、今新聞紙上で非常にむずかしい時代といわれております今年のこのくらいの苦勞は、たいしたものではないと、あなたから叱られるような気がします。

約六千名の全社員はあなたに叱られないように立派な仕事をいたしていきたくと思います。どうぞご安心いただき、そしてご冥福をお祈りすると同時に、早世されたあなたの一番末っ子の健治君も、お父様をきつと喜んで迎えられるであろうと思います。

同時に生前あなたが一番尊敬をされておられた故会長長梁瀬長太郎翁や大沢喜市氏も「館野さんよ、本当に長い間ご苦勞様でした」といって迎えられるであろうと思います。ヤナセの現況を、どうぞ故会長によくご報告下さい。みんな一生懸命働いておりますと。

館野さん、長い間本当に有難うございました。心からお礼申し上げます。

昭和五十三年一月五日

## 母利子逝く

縮野松十氏を失った悲しみがまだ消えぬ昭和五十三年二月六日、母は静かにこの世を去った。九十歳だった。その数日前から、私は母のことを気にかけてながら仕事で盛岡に出張していた。出張先で容態急変の連絡を受け、急遽鎌倉に駆けつけようとしたが、大雪のため交通がマヒし、とうとう臨終に間に合わなかった。

いくつになっても、親と幽明境を異にすることほど悲しいことはない。

昭和三十一年に父を失ったときは、ちょうど日本が敗戦の衝撃からようやく立ち直り、経済的にも発展期を迎えた頃だった。私はまだ四十歳で、経験も実力もなく、若さ、元氣、無鉄砲だけが身上で働いていた。

父を失った悲しみよりも、父の死後、会社の状態が急に悪化するようなみっともない真似をしたくないという気持ちのほうが強かった。しかし、母の場合は、子供の頃から今日までのいろいろなことが思い出され、ただ深い悲しみを感じるばかりだった。

母は以前から、「自分が死ぬときは鎌倉の家で」と強く念願していた。父が財産として唯一残した鎌倉の別荘を「自分のお城」と思って過ごしていた。身内からすると、場所が不便で、いつ病気で倒れるかわからないという心配が先立ち、「なんとか鎌倉の



母の好んだ紅梅

家を処分して、東京の私の家の近くに住んでもらえないか」と、何度も説得した。しかし、母は「お父様からいただいたこのお城を離れたくない」の一点張りだった。

父が亡くなって、母は「これからが私の人生」といって、毎日、自分の好きな趣味を楽しみながら暮らし始めた。なかでも油絵を描くことに熱中した。「油絵の油を家の中でこぼすと家政婦さんに叱られる」といって、運転手さんと二人で、庭の隅に、材木をひろい集めて、三畳ほどの広さの掘っ立て小屋をつくり、アトリエにしていた。母は「ここならどんなに汚しても、だれにも叱られない」と子供のようににはしゃぎ、喜んでいた。こんな姿を見て、私も東京に移るように頼むのは無理だとあきらめた。

母は厳しかった父と私の間に、常にショックアブソーバー的役割を果たしてくれた。身内の者が入れかわり立ちかわり鎌倉を訪ね、母をなぐさめるようにしていた。しかし、私自身はなかなか鎌倉まで行く暇がなかった。約五百坪の広い庭に大きな紅梅の古木があった。この紅梅の花が咲き始めると、母は必ず「仕事ばかりしないで、たまには梅を見にいらっしやい」と電話してきた。

昭和四十六年十一月二十八日、母はいつもおつき合いを願っていた宮田夫人とドライブに行き、夕方帰ってきても車から降りようとしたところ、フラフラと倒れかかった。運転手があわてて抱きかかえ、医者呼んだ。私と家内が急いで駆けつけたときは、ほとんど口もきけず、意識もはっきりしなかった。脳溢血であった。

それから七年の闘病生活が始まった。からだが不自由な母を世話するため、二人の看護婦、家政婦、そして男手も必要なので運転手にも住み込んでもらった。

子供のとき、死にかけて私をなんとかこまで育ててくれた母には、どんなことをしても充分な療養をしてもいいと思う、できるかぎりつくした。気性が強く負けん気な母は、右半身が不自由になると、左手で油絵を

描き始めた。私にも左手で一先懸命書いた手紙をくれた。手紙の最後には「次郎さん、こんな下手な字、読めませぬ、ハッハッハッ」などと書いてあった。病床にあつてもユーモアを忘れない人だった。

子供の頃から病弱であつた私の健康については、いつも何かと心配してくれた。昭和四十一年の十月末、「母の言葉」と題した手紙を受け取つた。私は欧米の旅から帰つたばかりで、疲れていたのであろう、母に大変心配かけてしまった。母に会うと、本当の正直な顔がどうしても出てしまう。こんなに心配してくれるのであるから、今後は気をつけようと大いに反省させられた。『母の言葉』の一文を御紹介する。

### 母の言葉

過日は永い間の旅行でさぞかしおつかれと存じ、心から体の調子を案じつつづけておりました。今朝未明にフト目が覚めて、第一番に思うは貴方の健康の事、昔からよくもかように健全な体となられしかなと朝夕神仏にお願いを一つづけているおかげかと、改めて仏前に座して暫時お願いを一つづけていました。

今朝一番に感じられた事は、旅のつかれと今の時世の心づかいとその事のなやみであろうと思ひました。父の時代とことなる現在の会社の拡張ぶり、余りにも広く手をひろげたる現在の情況、木も大木となれば強い風に当るもの、さぞかし内外共にご心労の多い事と私は思ひ心配で一日も心から放れた事はありませぬ。朝に晩に無事を神仏にお祈り一つづけてはおりますが、色々と貴方のなやみ顔を見ては気の休まる間がありません。

この頃の健康は特に気に入らませぬ、あの若い頃のにくしげな態度が無く、余りにもやさしい人になり過ぎたる様に思はれ、東京から帰宅すると尚三日は気の重い様にてサラリとした安らかさがありません。五十歳になると人は一寸疲れの出る年頃で又色々と苦労の多い時です。本日一寸電話にて様子を伺ひ、健康診断をする必

要を強く感じました。何卒私の心配をお受け下さい、そして早速に近山先生とご相談の上人間ドックに入ったらばいかがかと思いました。今日までよくも病気をせずに今日に至ったと驚くほどでこのへんで一度休養が必要と存じました。年暮になると何かと心ぜわしくなりますのでこの月に一通り仕事に目を通して病院に入院が一番安心と思いました。何も言わずに私の言う事をよく聞き分けて戴きたい、そして健全なる健やかさで来年の活動をお願いしたい。私のお願ひ、私の命令、私はもはやあなたには命令の出来ない老母なのですからとよく聞き分けて充分なご養生のほどお願いします。

東京の一番進歩した病院で十分に養生をして下さい、原さんの様に色々と大病をなされつけた方でも養生の結果今の元氣さ、大火事も発見の早いので助かるもの、良くお考え戴き度切にお願いします。

昭和四十一年十月二十八日

己れの体であって己れのものでない今日の重い責任を負わされている貴方は、実にお氣の毒、けれど大勢の人命を預ると思えば立派な職務です、強くなつて下さい。

鎌倉にて 母



喪主挨拶（青山斎場）にて

## つらい別れ

私がいくつになっても母から見れば子供、いつもいつも心にかけて心配してくれるその有難さ、これが私の生き甲斐、働き甲斐の一つである。この「母の言葉」の注意を頂いて感謝はしたもののついに一度も病院も訪ねず、ただ信頼する近山龍太先生にのみ相談しながら今日に至った。

人間一度は必ずあることだが、両親を失い、子供も育って手許から去り、古希を迎えようというこの頃は、朝から夢中で働いているあい間に、ふと人生のさびしさを感じることもある。

母の逝った年、庭の紅梅は例年より咲くのが遅れ、二月六日にはまだつぼみだったが、告別式の日、いよいよ鎌倉とお別れを告げ、青山斎場に向かう朝、突然いっせいに美しく開花し、長い間の友人とお別れを告げるが如くあたたかく母を見送ってくれた。

母のなきがらの胸の上に、紅梅の小枝と一枚の色紙をそっと置いた。母の顔に永遠の別れを告げた時、「本当に長い間ありがとうございました。お父様のお世話をよろしくお願いします」と下げた頭は、しばし顔を流れる涙であげられなかった。

## 紅梅の咲くを待たずに母の逝く

母は父に先立たれてから、社内報『和苑』に一文を載せてもらうことが楽しみとなり、これが自分に与えられた仕事と考え、一生懸命書きつづけた。昔の思い出、父の話、子の話。

ちょうど母が米寿を迎えたとき、私はお祝いに、『和苑』の随筆を小冊子にまとめ、これを『福寿草』と題して母にプレゼントした。

そのときの母のうれしそうな笑顔は、いまだに私のまぶたに残っている。その『福寿草』の中から一文を選んでここに紹介させていただく。

寒い日が続いて今年も春が遅い。やっと春の鳥が庭に集まってきて春らしくなったと思うと不意に寒い風が吹きすさむので、折角庭で楽しんでいた子供達も炬燵に逃げ込んでしまう。何という狂った陽気なのだろう。

私の家の紅梅は八重咲きで、樹齡は二本とも三百余年と土地の古老は言っている。

毎年花が美しく咲き、ご近所の老人達はわざわざ見物に来る。

一年中、人にも分けられるほどの実をつけていて、庭の宝とされている。

近頃は旅に出かけることにも不安を感じる。空も危険、陸上も危険となると安全なのは家庭だけである。

物価はうなぎのぼり、道路は狂人車が走っている危ない事この上なし。用事にもいかれない。

まことに危険だらけの世相。皆さんのご家庭でも私の考えるような不安な日々のことと思う。

そこで私は考えた。庭のあるご家庭では風景を賞味するよりは、空地に小農園を作りませんか。私は毎年庭の一隅にそら豆、つるなしインゲン、レタス、セロリ等を作っています。花も美しいが、近頃の物価高の時代では、一坪もあれば不意の客の時などは重宝なものが作れる。

肥料はコップ一杯の油カスを一升びんに水とともに入れ、雨水が入らぬようにして置くと十日位で大変強力な肥料ができる。これを五倍か十倍に薄めて時々根本に与えると少しも手のかからぬ農園となる。へり取りに小花の種をまくと一層美しくなる。お試し下さい。日常いかに忙しい方でも一日に十分か十五分の世話ができる。我が家の農園、それは非常に楽しみでお子様がよく遊ぶものである。

老人の出過ぎたこととお笑いでしょうが、世の中のことを勉強しなければ世間の動きについていけなくなる。



物価高のみの理由で小農園を作るのではなく、自然の尊い物を作って子供達に自然のありがたさを教えてあげたい。私は何事にも自然のことに感謝して生活したいと思う。働くことは健康の素。働く門に福来たる。

(昭和四十五年五月『福寿草つつき』より)

### おばあちゃまと油絵

一水会委員

三浦 俊輔

「六十の手習いですよ」といって遷厩をお迎えになった頃から、おばあちゃまが会社の絵画部で油絵を始められたのを覚えています。

最初の頃は、今の梁瀬社長や田島監査役も当部で油絵をお描きになっていましたが、その中であって、正直な話、おばあちゃまが一番下手でした。それをご自分でもわかっていながら、おばあちゃまはカラカラ笑いながら毎日のように絵を描き続け、鎌倉に移られる頃には当部でも、一、二と言えるほど立派な作品をお描きになってました。描くほどに油絵の魅力に取りつかれたのかもしれませんが、その上達ぶりは驚かされたものです。



母利子遺作

おばあちゃまの作品の良さは、その若々しいとも言える色の配合にあると思います。

秩父宮妃殿下主催のある絵画展におばあちゃまが出品された時のことなのですが、絵画に精通されている秩父宮妃殿下がその作品をご覧になって、おばあちゃまに「お年を召していらっしやるにもかかわらず、若しいろいろばな絵をお描きになりますね」とおっしゃられたのです。

おばあちゃまは、そのお言葉をお聞きになって、ポツと頬を染めて、恥ずかしそうにしてらしたのを覚えています。

おばあちゃまは草花がお好きでしたが、その本当の美しさをお知りになったのは油絵を始められてからではないかと思えます。絵はまず描こうとするものをじっくり見つめることに始まります。

おばあちゃまも、対象である草花を何度もじっくり見つめているうちに、草花のもつ本当の美しさを発見されたのでしょう。

東京から鎌倉へ居を移されたのも、お花の少ない世俗的な東京ではなく、四季折り折りのお花に囲まれた鎌倉でご自分の好きな油絵を描きながら余生を送ろうとお考えになったからではないかと思えます。

私も何度か鎌倉のご自宅に呼ばれてお伺いしたことがあります。その時のことなのですが、おばあちゃまが「忙しい忙しい」とおっしゃるので不思議に思いそのわけを尋ねると「だってね、お花が次から次へと咲くので一つのお花をじっくり描いている暇がございませんの」と笑っておられました。そんなおばあちゃまでしたから、今も天国の花園で、楽しそうに筆を持っていらっしやるのではないでしょうか。(三浦氏はヤナセ絵画部の先生)

## さまざまな出来事

## 最高の月間登録台数

昭和五十三年の輸入車販売は、円高と関税撤廃のため、価格の引下げを行なったことと、全般的な需要の回復のため、三月には全体で四千九百四十六台の史上最高の月間登録台数を記録した。

当社では前の年から既に業界の先頭をきって七九年モデルを大幅に値下げした新価格を実施したため、当社の五十三年度の自動車の売上は前期比一五%の増加を示したのである。

## 新旧交替

この年の一月十九日正午をもって、一九三六年の試作車完成以来四十三年間にわたって生産されつづけてきたフォルクスワーゲンの「かぶと虫」は、西ドイツ製としては最後の一台がフォルクスワーゲン社のエムデン工場でラインオフした。「かぶと虫」は米国T型フォードの誇る単一車種最多生産台数をはるかに上回る、千九百三十万台で西ドイツ国内における生産が打ち切られたわけで



西独国内で生産される最後の「かぶと虫」

ある。

この「かぶと虫」の生産打ち切りは、ゴルフが後継車としての地位を完全に確立したことによるものであった。

昭和四十九年（一九七四年）に登場したばかりのゴルフは、発売開始以来わずか三十一カ月で百万台を突破するという驚異的な伸長をとげた。

日本でも昭和二十七年に「かぶと虫」を当社が輸入して以来、全輸入車の三分の一を占めるまでになり、圧倒的なシェアを保っていたが、前の年にはじめてゴルフがこれを上回る台数を販売され、新旧交替が行なわれたのである。

#### 成田開港

昭和五十三年五月にようやく成田に新東京国際空港が開港した。強い反対運動にあいながら、やっとオープンにこぎつけたのであるが、日本にも初めて世界的なレベルの空港が完成したわけである。

成田空港がオープンしたから、というわけではないが、私はこの年は海外出張がやたらに多く、ヨーロッパ、米国、合わせて八回この新空港を利用して海外へ出かけた。当初広々として、なかなか立派な空港だと思っていた成田空港も、最近では渡航者が急激に増加して、いつ行っても混雑しており、手狭になってきているが、つくづく時の流れを感じさせる。



アウディ 80 生産 100 万台突破

時の流れといえ、現在書いているこの『轍』を執筆し始めたのがこの昭和五十三年の六月からであり、その頃のことをもう歴史の一コマとして今書いていることに、深い感慨を覚えるのである。

社内報『和苑』の昭和五十三年六月号に連載を始めたときは、一体いつまで続けることができるのやらと心配だったが、我ながらよくここまでできたと思っている。

### イランショック

世の中の景気はこの年あたりからようやく第一次オイルショックの打撃から立ち直り、明るさが見えてきてホットしていたところに、年末になってイラン革命が起こり、第二次オイルショックに見舞われることになった。この年に福田首相の決断で八月に日中平和友好条約の早期締結が実現した。十二月には第一次大平内閣が成立した。ピンクレディーが人気を博したのがこの年であった。

昭和五十三年十二月に発生したイランのクーデターは、ようやく立ち直りかけていた世界経済に再び打撃を与えた。

イランは当時日本で消費される石油の一七％をまかなっていたが、昭和五十三年十二月二十七日から、昭和五十四年三月五日まで六十九日間つづいたこのクーデターのため、イラン政府は原油の輸出をストップし、その後の供給も極端に不安定になった。第二次石油危機が発生したのである。



アウディ 80 GLE

当社は五十三年十月に外車業界の販売の正常化を目指し、業界に先がけて、円高によるメリットを価格に反映させるべく、思いきった値下げを断行してきたが、このイランのクーデターに端を発した石油事情の悪化は、世界的経済不安を生じさせ、資源に弱い日本は、にわかに円安の傾向となってきた。

とくに当社の取引通貨の大半を占めるマルクは、昭和五十三年七月には一マルク九十三円であったものが、昭和五十四年の三月初旬には一マルク百十一円にもなり、この差損は企業努力によって吸収できる限度をこえていたため、四月一日からフォルクスワーゲン・アウディ及びメルセデス・ベンツの値上げをせざるを得なくなった。

### 漆山一相談役の死

昭和五十四年はこのようにスタートから厳しい環境のなかで始まったのである。

この厳しい年を暗示するかの如く、昭和五十四年は前半に悲しい出来事がつづいた。

一月二十六日、当社の元専務取締役で私の義兄でもある、漆山一相談役が逝去されたのである。

漆山一氏については、私の思い出の人々の一人として『轍1』に詳しく述べたが、私にとっても、また会社に



友人代表として弔辞をささげる稲山嘉寛氏

とつてもかけがえのない大恩人であった。

前年の暮頃から漆山氏の容態は悪化し、危篤状態が続いていたので、年が明けてからも私の心の中にそのことが重くのしかかっていたのであるが、ついにお別れすることになってしまった。

享年七十六歳であった。

一月二十七日午後から近親者による通夜が行なわれた後、一月二十八日に目黒の碑文谷のご自宅で密葬が行なわれた。

葬儀・告別式は二月五日午後一時より新宿御苑にほど近い太宗寺において行なわれた。

この葬儀において新日鉄会長（当時）で、私の女婿で現在当社の社長の稲山孝英君のご尊父である稲山嘉寛氏が友人代表としてまことに心温まる弔辞をささげられたので、ぜひここに紹介させて戴きたい。

#### 故 漆山一殿にささぐ

友人代表 稲山 嘉寛

弔辞

謹んで故漆山一殿のご霊前に立ち、友人として最後のお別れの言葉を申し述べます。

漆山君、暮れも押しつまった旧臘二十八日、君の容態の急変を聞いて慶応病院に駆けつけた時、君はもう言葉をかわすことさえできなかつた。

そして、ついに今日は君と最後のお別れをすることになってしまった。

昨年の秋頃から、微熱が続くので精密検診のため入院したとは聞いていたが、君は生来丈夫であったし、君のお父上も九十歳を超えるご長命だったことを知る私には、君がこうも卒然と逝ってしまうとは、今なお信じられ

ない気持ちで一杯だ。

漆山君、君は私にとって、共に学び、共に遊び、終世の交遊を誓ったかけがえのない友人であった。おそれなく、君も私のことを同じように思ってくれていただろう。それなのに、無情というべきか、運命というべきか、ご家族の手厚い看護もむなしく、また、ご本復を祈る私どもの願いもかなわず、君はひとり黄泉の旅路に登ってしまったのだ。

本当に悲しい。本当にさびしい。

思えば、君と五十有余年にわたる肝胆相照らす交遊が始まったのは、君が大正十一年春、仙台第二高等学校に入学してきたことだった。一年先輩にあたる我々二年生は君達一年生を明善寮に迎え入れたのだが、明瞭で屈託のない人格と端正な風貌をもつ君は、いつしか「ウルシ・漆」と、愛称をもって呼ばれるようになり、気がつけば、もう十年來の友のような顔をして私達の間を溶け込んでいた。

学校のすぐそばを流れる広瀬川の辺や、川を渡って向こう側の大念寺山、青葉城の緑の中を散策し、議論をかわしたことが、そして夜を徹してピンポンに興じ、また、お城下の小さな池でスケートを楽しんだことなど、杜の都、仙台での若き日々の思い出が今、私の胸を駆けめぐっている。

二高を卒業し、君が東大工学部に進んだ頃には、私はもう君のご両親やご兄弟から家族の一員のような親しいご交際をいただくようになっていた。父君の謹厳にして温厚な人格は、なにほどこ私の心に影響を与えてくれたことだろう。また、君以上の朗らかさを誇る、妹さんや弟さんの小四郎君は、私達の遊びには欠かせぬ仲間であり、一緒に榛名山や熱海、修善寺に出かけていったことなどがなつかしく思い出される。

昭和三年、大学を卒業後三井物産に入社した君は、見込まれてベルリンに派遣され、わが国産業の発展のた



め、機械・装置の輸入等に縦横の活躍ぶりであったと聞いている。

さらに、ドイツより帰国の後、しばらくして奥さんの父上がご経営される梁瀬自動車に転じた君は、ここでもゆたかな国際感覚と鋭い先見性を存分に發揮し、世界の名車メルセデス・ベントツの輸入の実現、ヤナセの業績の拡大などにその敏腕を振り、今日のヤナセの基礎をきずいてきました。

そしてこの間、私の三男と、君の奥さんの弟さんである梁瀬社長のご長女との縁談がととのい、従来も親戚同様のお付き合いだっただのが、文字通り親戚になってしまったのだ。まことに思いがけないご縁というほかない。本当に楽しいお付き合いだっただ。長い間、本当にお世話になりました。心から、ありがとうと、最後のお礼をいわせて下さい。

漆山君、今、君の前には、君の急逝に悲しみの極みにある奥さんやお子さんをはじめ、親戚、友人が最後のお別れに集まっているのだ。もう二度と君の温容に接することはできない。しかし、君から与えられた親切と心温まる交遊は、私達の心にもいつまでも忘れられない思い出として残るだろう。

さようなら漆山君、さようなら。

どうか安らかにお眠り下さい。

漆山一兄にお別れを

梁瀬 次郎

昭和三十一年六月に父を送り出し、昭和五十三年二月、母を父のもとに送り出し、今日また、前専務取締役、現相談役の漆山一兄を送ることは、人生の常であり、世の常であるとはいえ、なにか取り残されたような寂寥さを感じます。

あんなに、外面おだやかにして芯の強い、いうなれば外柔内剛の人は本当に珍しく、辛抱強さは、さすが信州人と思わせられるほど、私などにはとても真似のできないものでありました。

スポーツを愛し、とくにゴルフ、テニスを楽しんでおられるときなど、喜々として玉を追ひ、玉と戯れている無邪気な姿、無邪気な顔は、いまだに臉に強く残っております。

私がヨーロッパに出張する前に慶応病院を訪れたとき、それまで静かに目をつぶり、安らかに休んでおられた兄が、目を開かれ、珍しく口をきかれたのでした。「一日も早く元気になられ、また一緒にゴルフをやりましょう」と声をかけた私に、小さな声で「もう僕はできないよ、だけど、自分の一生は、自分としてできることをやり、楽しく過ごしたから、今、全く後悔の気持ちはない。いろいろありがとう」といわれ、また静かに目をつぶられたのですが、いかにも兄らしく、病氣と戦われながら、じっとこらえて辛抱しているその姿、いかにも辛抱強い、忍耐強い兄の一面を窺うことができました。

昭和十六年、三井物産から当社に移られた兄とは、今日までもに仕事をし、ともに苦しみ、ともに喜び、ともに悲しんできました。

戦後初めてのGMの車が横浜の港に着いたとき、私が自分で横浜へ引き取りに行き、先頭の車を自分で運転し、列をなして芝浦工場に入ったとき、兄は玄関でこれを迎え、思わず二人で「バンザイ」といって手を握り合ったことも、つい先日のような気がします。

なにしろ、終戦時、英語が話せ、読め、わかる人はたった一人、兄のみだったので、私もよく英語を教えるもなかったものです。とてもドイツ語までは手が届かなかったので英語だけを教わったのですが、これが今でも非常に役に立っており、心から感謝しているものです。

今頃では、会長を中心として、株式会社ヤナセ天国の設立の準備でもされておられるのではないかと思いますが、ようやく、日本のヤナセとして、誰にでも知られるようなところにまで発展・成長をしてきた当社の一層の発展・成長を故長太郎会長、故井上治一監査役、故小林万寿夫専務と一緒にあって見守っていて下さることを願うものであります。

いずれにせよ、生者必滅、会者定離が天然の理とはいえ、別れほどさびしいものはありません。

ヨーロッパから急ぎ帰り、兄の葬儀委員長を務め、また今からヨーロッパに向けて出発する直前に『和苑』に兄の追悼文を書くということは、兄とヨーロッパ、すなわち、ドイツとの関連がやはりまだまだ切っても切れない強いものであるかのような気がします。

終わりに臨み、兄のご冥福を心から祈ってやみません。

## 第二次オイルショックのころ

### ゆれる世界経済

新年早々漆山相談役を失い、前途に不安を感じた昭和五十四年であったが、案の定またもや日本経済は大きな試練に直面することになったのである。すなわち、第二次オイルショックである。

前年の暮に発生したイランのクーデターのため、イランの石油生産がストップし、再び国際石油情勢は逼迫した。

原油のスポット価格は再び暴騰し、OPECは一月、四月とつづげざまに販売価格を引き上げ、六月には、一

バーレル二十三・五ドルにまで高騰したのである。

このようなきわめて厳しい情勢にもかかわらず、この年の前半は関税撤廃、円高などの効果により輸入車の販売は好調に伸びていた。

しかし、私は経済の先ゆきに大きな不安を感じ、好調な販売に慢心していると大変なことになると思い、四月十六日に開催された全国会議において全社員に次のような指示を行なった。

#### 自衛のために挑戦と努力を——昭和五十四年度下期全国会議演説要旨

まず、世界及び日本経済の一般情勢についてお話ししたいと思います。

今、我々を取り囲んでいる日本国内または世界のいろいろな動きを見ると、一言で申せば、激動しているという感じを受けざるを得ないと思う。そして、世界中の全ての国家がそれぞれ努力して目指しているものは何かといえば、経済・軍事の二つの面における自己防衛ではないかと思う。

これは、あながち自由経済諸国家にかぎらず、ソ連や中国においてももしかきりである。



代々木シヨールームオープン

私は、昨年の夏から円が安くなりドルが高くなる、ドイツマルクが強くなるという続々してきた。どこからこれを予測したかという点、アメリカやドイツがこうして経済・軍事において自己防衛を行なっているのに、日本がこれを怠っている。そして、こうした状態が続けば、日本は自国の経済を守りきれなくなり、円安の傾向を招くのではないかというようなことを懸念をしていたからにはかならない。そして、あの円高時代に日本のマスコミは、全ての経済不況は円高が原因であると断定していた。しかし、正直なところを申し上げて、私は、円高よりも円安時代のほうがインフレやいろいろの問題が起き、恐ろしい結果になると思う。

私は、円安時代に入って日本経済がよくなることは決して思っていない。いかなれば、円安ということは日本国民一人一人の財産が安くなるということである。だから、円安は日本経済の弱体化につながるということでもまちはいはないと思うのである。

今、日本経済を支えている産業はたくさんある。なかでも自動車産業は日本経済にとって欠くべからざる大変重要な産業になってきている。アメリカにおいても自動車産業は一つの中心的な産業といっても誤りではないと思う。しかし、日本とアメリカでは国の指導にしても、自動車メーカーの考え方にしても大きな差がある。

アメリカの自動車産業ではご承知のとおり大統領の命令により全メーカーが協力して小型化を進めている。これは、自動車産業、自動車メーカーの利益を守りながらも、燃料節約という国の防衛を考えた一つの政策であるわけである。つまり大型車は従来通りこしらえておいて自動車メーカーの利益を確保すると同時に、中小型車を思い切つて小さくして燃料を節約しようというわけである。

こういうように、アメリカがいろいろなと基本的な政策を樹立し、そして実行に移しているそのときに、日本は決定的な国の指導もないままに、各社が自己中心的な考え方でこの一九七九年に対応しているわけでありませう。

このままでは、一九八〇年以降の日本の自動車産業はいったいどのような状態になるのか、まことに恐ろしいものになるのではないかと思うわけである。

しかし、各国が自己防衛をやるということにおいて、非常に利己主義な考え方が全世界に及ぶと、非常にガリガリした世界ができてしまうおそれが出てくる。

そこで、基本的には自己防衛の姿勢を維持しながらも、どうやって国と国との間の協力、協調体制を作ろうかということが話し合われるのが、この六月二十八日に東京において開かれる世界の先進国首脳会議である。

とくに日本の場合、世界から嫌われてしまえば輸入も輸出もお手上げになってしまい、太平洋のペンペン草のはえている農業島になってしまうわけである。日本こそ世界各国との協力・協調体制というものをなお一層真剣に考えていかなければならないと思う。

こうした状況をふまえて、日本政府は昨年三月に輸入税をゼロにするということを決断したが、いまだに世界から非関税障壁があるという誤解を招いている。

この点について政府で目下研究がされているので、我々にとっては、今後決して輸入自動車販売がやりにくくなる方向にはいかないであろうと思う。

### ヒューマンウェア時代

次に、こうした激動の時代に生き、勝ち残るために我々が心がけなければならないことについてお話ししたいと思います。

現在日本経済においては生産は大企業、流通は中小企業でまかなわれている。

このうち、流通部門をになう中小企業は自由競争のため同業社間の競争も激しく、非常にむずかしい状態にあります。そのため、中小企業は、消費者が何を望んでいるかということを考えて、それに合うような商品を勉

強・開発していかねければ生きていられないわけでありませう。我々ヤナセも、こと自動車に関しては、消費者の望んでいることを相当に勉強していかねければならないと思う。時代の変化とともに求められる商品の傾向も変わってきている。今から十五、六年前は、洋風化、高級化、新奇性が求められていたが、今後は、多様化、中流化、そして高齢化をねらった商品の時代だといわれている。

いわゆる中小企業というものは大企業になるための前提ではない。中小企業はそれ自身に存在価値があることを我々は自覚しなければならぬと思う。

一九七〇年代は成長、発展、繁栄という、大きいことがいいことだという時代であったかもしれないが、ニクソンショックでこれが訂正され、一九八〇年代は「小さいことは美しいことだ」という時代に必ずなると思う。したがって我々も、資本金が大きいとか従業員の数が多いという、いたずらに大きいことにあこがれるような考え方を打破して、内容を充実させ、小さいけれど美しいという、一九八〇年代に合致した会社の体質を作り上げていきたいと思う。

また、一九六〇年代のハードウェア時代、一九七〇年代のソフトウェア時代に続き、一九八〇年代にヒューマンウェア時代がくる。これはどういった時代かという、セールスを含めた



名古屋支店千早営業所オープン

社員とお客様との心のふれ合いが求められる時代であろうと思う。

我々はハードウェアの時代においても、ソフトウェアの時代においても、お客様との心のふれ合いを一番念頭に入れ、長い間努力を続けてきた。いわば、我々はこの時代に先鞭をつけてきたわけである。それだけに、一九八〇年代は断乎として我々の時代であるという自信を持つことが必要であると同時に、なお一層この一九八〇年代に向かつてお客様との人間としての心のふれ合いができるように、セールスマンはもちろんのこと受付から交換手の人達も、全社員が努力しなければならぬと思うわけである。

以上のような一般的情勢の下で、我々は、十月から三月までの六カ月間、予想以上の好成績を上げることができた。これは何ととっても、皆さん方一人ひとりのいわゆるヒューマンウェア時代を先き取りした努力によるところが大きく、皆さん方に心からお礼を申し上げたいと思う。

しかし、上期の成績を上げることのできた最も大きな要因としては、昨年の十月以降実施してきた営業拠点単位の販売活動「小集団動態組織」の成功を上げることができていると思う。したがって、今後もこの小集団動態組織を強めていきたいと思うのである。

それと同時に、小集団の間が余りにもエゴイステックな競争にならないように、協調の精神を伴った組織作りをしていきたいと思っている。

こうした組織の原点は何かといえ、それは家庭産業だと思う。自分一人で仕事を始めたときは、一人で二役も三役もやって頑張る。そして、夫婦となれば二人で頑張り、子供ができれば、子供もまた家族のために頑張る。そして、家族の誰かが病気になるれば、皆で看病して、その分をカバーする。昔の日本の家庭では家族全員が力を合わせて仕事に当たるのであります。



これが、私のいう小集団動態組織の見本であろうと思う。

また、一般論として、スタッフとラインの間、経理と営業の間、職種の間というように、企業の中は垣根だらけであり、加えて、その垣根の中では各ポジションの親分を中心に縄張り争いが毎日のように行なわれている企業が多いというようなことがいわれている。しかし、我々はこのようなことがないように、全員が一つの家族となつて、この四月から九月までに立派な成績を上げていきたいと思う。

### 三万台に挑戦

さて、ここで上期の実績を振り返りつつ、下期の方針についてお話ししたいと思う。

まず自動車部門であるが、上期は皆さん方の努力により、販売指令台数を平均で一三・五%上回る実績を上げることができた。しかし、ここでご注意願いたいのは、今年の販売目標から上期の販売実績を差し引いた台数だけ下期でやればいいと安易に考えられては困るということである。

なぜならば、残念ながら私が予見をした通り、円が大幅に下落し、円安時代がやってきた。円が安くなり為替差損が予測されても誰も助けてはくれない。結局のところ、我々が身を守るのは我一人、我がヤナセグループを自衛するのは他ならぬ我々だけである。そこで、その自衛の手段として、全員が力を合わせ、この為替の損失を少しでも補うような成績を上げていかなければならない。

そこで、本日この席を借りて、一〇七期の最低販売台数を決めさせていただく。

これは、上期の実績と、下期に前もって皆さんにお願いしていた販売指令台数、販売要望台数を加えたものである。そしてさらに、皆さん方が努力をされて下期においても上期と同様に一三・五%といかないまでも、あと一〇%頑張つて上乘せしていただければ、三万台という線が出てくる。つまり、待望の三万台に対するアプローチも不可能ではないという結果が出るわけである。

したがって、これからの六カ月間は会社の自衛のために、我々はここで下期の指令台数の一〇%アップということを目標に三万台という数に挑戦していかなければならないと思う。

三万台に挑戦するにあたって、車の入荷の見通しは大丈夫かという質問は当然あると思う。しかし、ただいまのところ全く心配はない。十月以降に売る分については、全て手配は完了している。したがって、これまでのように適正在庫、適正持ち越し在庫というものは一切考えず、現在あるものは九月三十日までに全部売っていただいて構わない。

「九月三十日在庫ゼロ」を目指してもらいたいと思う。

今、申し上げたように、我々に与えられた大きな使命、それは、三万台への挑戦という増販、拡販である。しかし、ここで申し添えたいことは、いくらそれが使命だとはいえ守るべきルールはキチンと守らなければいけないということである。その上で三万台へ挑戦してもらいたいと思うのである。

### 販売効率の向上

次に、我々にとって新車部門とともに忘れてはならないのは中古車部門である。中古車部門も中古車管理室設置後、全国の中古車の動きというものが、一本化し非常に統制がとれてきた。昨年の実績と比べてみても、上期では、販売台数が四〇%アップ、在庫が約二七%減少して在庫日数が半分になっている。この趨勢をみると、中古車部門はおおむね良好な状態であると思う。

非自動車部門の主なものとしては、まず商事事業部及び家電機器事業部関係では、除雪機だけが上期で昨年一年分の実績を上回り、一人光った動きをしている。今までの利益貢献という点で非常に殊勲のあった石油も、利益面では大幅に減少している。家電関係においても不調である。したがって、ここで商事・家電部門の販売体質の改善、すなわち収益性並びに販売効率の向上をめざして、両部門の販売部門の再編成を行ないたいと思う。

そして今後の商事・家電の将来を決する唯一のポイントは、両事業部に卸売を指向するにしてもヒューマンウェアが持てるかどうか、お客様との間に心のふれ合いができるかどうかではないかと思う。

コンチネンタルタイヤも積極的に販売が伸びてきており、マリーンのほうも地道ではあるが着実に上を向いている。

海外の二つの関係会社はどうかと申し上げると、ヤロップのほうは組織を変更して新しい局面を迎えることができると思う。そして、ヤナセ・オブ・アメリカもようやく黒字に転換してきた。この二つの会社は、今年のうちには将来の基礎ができるのではないかと思っている。

また、先ほども申し上げた通り、一九八〇年代はヒューマンウェアの時代である。そして、今頃になってこの時代で今後発展するであろうという産業として外食産業が上げられているが、私がこれを見つけてスチューケトルを作ったのは、もう何年も前のことである。したがって、我々の着眼点は決して間違っていないのである。時あたかもちょうど赤坂と六本木店が黒字に転換したことを一つのチャンスとして、やるからには中途半端でなく積極的に今年はこれを大いに伸ばしていきたいと思っている。



ヤナセ・オブ・アメリカ

以上いろいろなことをお願いしたが、最後にもう一つ三万台への挑戦と同じ企業の自衛という観点から、改めて「経費節約運動」を起こしていきたいと思う。

一〇%、二〇%といえば大変なことであるが、一%ならやる気があれば簡単にできる。たとえば、経費で一万円を使うにしても一%である百円を節約する方法はあると思う。利益というものは、油カスのようなものであり、みんな協力して、しぼり出すべきものであると思う。こうして、全員が一%にチャレンジし、努力した結果、粗利益を一%上げ、経費を一%下げることができれば、最終的には二%のプラスとなり、たとえば一千億円売り上げの場合は二十億円の利益という恐るべき効果が現われてくると思う。

どうか、さきほどから申し上げているように、これからの六カ月間においては販売指令台数を一〇%アップさせると同時に、可能な限り一%の努力をせひともお願いしたいと思う。

## ヤナセと石油

第二次石油危機はその対応の仕方において第一次のときとは大きく異なっていた。第二次のオイルショックももちろん我々自動車関係の業者にとつては大変大きな打撃ではあったが、前回のときと全く異なり、狂乱物価のような騒ぎはなかった。それはなんといっても第一次石油危機の経験を生かし、経済界全体がうまく危機に対応してこれを持ち切ったためであった。

すなわち、第一に石油備蓄の増大、第二に石油の値上りによるコスト上昇分をある程度製品価格にのせることを認めて、コストアップのツケを一方的に企業に負わせることを避けたこと。第三には労働組合の協力により質上げが自粛されたこと、そして第四としては省エネルギー技術の開発などが効果を挙げたことが第一次石油危機のときのような大混乱を避けることができた理由であるといわれている。

ヤナセと石油の関係は長く深い。私の父故長太郎会長が三井物産の機械部から独立をしたときは、いずれかといえど自動車より石油のほうに重点が置かれており、社名も梁瀬自動車ではなく、梁瀬商会として発足し、売上の大半もオイル関係商品であった。

大正四年に三井物産から引き継いだ「タイドウォーター」というオイルは故ケネディ大統領の祖父が創立した会社の製品であったが、その後ライジングサン、戦後スタンダードオイル、モービル石油そして新潟の早山氏によって設立された昭和石油シエルの商品も現在取り扱っている。

また、私の父は野口氏とともに興和石油という会社を設立し、日本で初めて精油所を経営したことなどから、私も石油についてはすくなくからぬ関心を持っているが、とくに昭和十六年から始まった太平洋戦争下においては石油は全く自動車に使用することが許されなかった。そのため私は代用燃料の木炭でバスやタクシーを走らせ、天然ガス、液化ガスで自家用車を走らせるといった仕事を担当していた関係もあり、非常に石油には興味がある。

とくに一九七〇年頃まで世界の石油を動かしていたメジャーといわれる七大石油会社と、その後メジャーに代って石油を支配しているOPECの動向については表面だけを見ていては理解が実に難し



キャデラック エルドラド

い問題がたくさんあり、通常の経済原則に当てはまらない産油国の行動と、その他諸々の政治的要因の市場への影響が多く、石油の問題は純粋な経済原論だけでは対応しきれない、むしろ政治経済学の分野のテーマではなからうかと思う。

### キメ細かなセールス

この第二次石油危機の年、昭和五十四年の輸入乗用車の販売は前半は非常に順調であった。オールヤナセグループは三月度の登録実績において過去最高の二千九百六台をはるかに上回る、月間販売台数四千三百五十六台という大記録を樹立した。

車種別にはフォルクスワーゲン三千二百六十二台、アウディ三百三十八台、キャデラック百十六台、ビュイック百五十八台、シボレー二十五台、メルセデス・ベンツ四百五十七台であった。

この好成绩の原因としては、国産車、外車を問わず、活発な需要を背景として、フォルクスワーゲンの伸びや、遅れていたGM車の入荷がスムーズになったこと、営業所単位のキメ細かなセールスが効果を奏したなどがあげられる。

### 安心・慢心・無気力

昭和五十四年は第二次石油危機は別として、身边に起こった出来事から世の中の流れが大きく変化してきたことを感じさせる年であった。



ビュイック リベエラ

その一つは、十月七日に行なわれた総選挙で自民党が大敗北を喫したことである。

この第三十五回衆議院選挙で各党の議席が自民二四八、社会一〇七、公明五八、共産四一、民社三六、新自四、社民連二、無所属一五ということになり、選挙後成立した第二次大平内閣は最初から大きな困難をかかえてスタートしたのである。

もう一つはプロ野球のジャイアンツの五位転落である。

前の年、江川問題で大きくゆれ動いたプロ野球界であったが、その影響のためか、この頃からジャイアンツの圧倒的な強さというものがなくなってきたような気がする。

我々の業績もこの年の前半の好調後八月、九月にシェアが大きく減少するという事態が生じた。

私はこれらの出来事に共通点のようなものを感じたのである。

すなわち、長年トップにあり続けたことから生ずる安心、慢心、油断、無気力である。このような状態ではとてもこれから迎える一九八〇年代に生き残ることはむずかしいと感じ、全社員に気持ちを引き締めることを強く訴えた。

### ウサギ小屋

国際的には、六月に東京サミット会議が開催され、カーター大統領夫妻が来日されるなど、日本がようやく欧米の先進国と対等の地位に並んだという認識が国民の間に深ま



オープンした駒沢ショールーム

GM系ディーラーフランチャイズ再編成計画

ディーラー名	GMフランチャイズ所在地	カ ー ラ イ ン	
		現 行	再編成後('80~)
(株)ヤナセ	東京、大阪、名古屋 横浜、札幌	ビュイック／キ ャデラック	シボレー ビュイック キャデラック
	福岡、仙台、広島	シボレー／ビュ イック／キャデ ラック	
伊藤忠オート(株)	東 京	シボレー	シボレー ビュイック
	名古屋、大阪	シボレー オールズモビル	
いすゞ自動車(株)	東京、横浜、名古屋 京都、大阪、福岡	シボレー	シボレー ビュイック
新潟臨港海陸運送(株)	新 潟	シボレー	シボレー ビュイック
日英自動車(株)	東京、横浜、札幌	ポンティアック	シボレー／ポン ティアック／ビ ュイック
日通商事(株)	東京、大阪、名古屋	シボレー	シボレー ビュイック
	京 都	シボレー オールズモビル	
関西オート(株)	神 戸	シボレー オールズモビル	シボレー ビュイック
ポンティアック 東急(株)	大 阪	ポンティアック	シボレー ビュイック
	名古屋	ポンティアック	ポンティアック
西武自動車販売(株)	横浜、静岡	シボレー	シボレー ビュイック
東邦モーターズ(株)	東京、横浜	オールズモビル	シボレー ビュイック
	札幌、四国	シボレー オールズモビル	
(株)ヤナセ沖縄	沖 縄	シボレー／ポン ティアック／オ ールズモビル／ ビュイック／キ ャデラック	シボレー／ポン ティアック／ビ ュイック／キャ デラック



ったが、一方ではE.C委員会のまとめた秘密文書が暴露され、その中で「日本人はウサギ小屋のような家に住んでいるワーカホリックの集団」という記述が問題となったが、日本の国の経済力と一般大衆の生活のギャップ、アンバランスが痛烈に批判されたのだと思う。

### G M、フランチャイズ変更

この昭和五十四年は前半明るく後半きびしい年であったと記憶しているが、当社の事業にとっての大きな出来事の一つとして、ゼネラルモーターズのフランチャイズが大きく変更されたことがあげられる。

G M社は日本におけるG M車の一層の拡販のため、一九八〇年モデルから、各ディーラーの取り扱い車種的大幅な変更、すなわち、フランチャイズ変更を決定し、四月中旬に各ディーラーに対しその旨通告があった。

この新政策は我々ディーラーにとって、その取り扱い車種的大幅な変更を伴うものであり、その概要は次の通りであった。

- 一、キャデラックの販売権には変更なく、ヤナセが従来通り輸入販売を行なう。
- 二、ビュイック、シボレーについては一九八〇年モデル以降全ディーラー十一社による併売となる。
- 三、一九八三年モデル以降は、日本におけるG M車販売車種はキャデラック、ビュイック、シボレーの三車種のみとなるが、経過措置として八二年モデルまでポンティアックの輸入販売は継続される。オールズモビルは八〇年モデルより輸入中止となる。

G M社は米国政府の省エネルギー政策に応えて、一ガロン二七・五マイル走行達成のため、巨額の投資を行ない、昭和五十年（一九七五年）以来フォード、クライスラーに先行して着々と小型化戦略を進行させており、これに伴って昭和五十三年（一九七八年）から海外戦略にも積極姿勢を打ち出しており、すでに中近東・ヨーロッパ

パにおいて大きな成功を収めていた。

今回の日本に対するフランチャイズの大幅な変更も、このGM海外戦略の一環であった。この措置により、ヤナセが従来同様キャデラックの販売権を維持し、ビュイックに加えてGMのベストセラーであるシボレーの全国的販売権を獲得したことは、従来にも増す優位性を得たと考えられた。

これは、全国の小売各店・全員の長年にわたるGM車販売の実績の結果であり、またGM社のヤナセに対する大きな期待の現われといえよう。

しかしながら一方においては、キャデラックを除くビュイックとシボレーは全ディーラーの併売となり、いわゆる独占商品から競合商品としての販売を展開することになったわけである。

### キャデラック、選ばれる

この年はGMにとってもう一つ大きな出来事があった。

六月二十八日から二日間、東京サミットが開催されたが、この会議に出席される各国の首脳滞在中の送迎用車にキャデラックが選ばれたのである。

東京で初めて開催されることになったサミット会議での関心事はもちろんその議題であったが、その他にも、



ダイムラー・ベンツ社ヘルツォグ氏とともに

米国のカーター大統領の初来日や、その少し前に行なわれた総選挙で、保守党を勝利に導き、党首から政界のトップの座についたマーガレット・サッチャー英国首相の再来日などの話題にもこと欠かなかった。

このような大きな国際会議を控えて、ホスト役の外務省は早くから準備作業を開始していたが、そのなかでも頭を痛めていたことの一つが各国首脳の送迎車の選定であった。

たび重なる検討の結果、外務省は、欧米の最重要人物にふさわしく、要人送迎車として実績のあるいくつかの候補車の中から、GM社のキャデラックを選びGM社への発注に踏み切ることになった。

その理由としては、世界中の認めるキャデラックの格調の高さ、快適性、低中高速時の安全性、そして、要人警護特別架装に対応できる車両を造り続けているGM社の永年の経験と実績、さらには、ゆき届いたアフターサービスなどがあげられた。

この送迎用車は、キャデラック・フォーマルリムジンとブロアム・エレガンス・セダンの二車種で、GM社より過重量積載に耐えられるように特別に吟味・製造された数台が、防弾架装では歴史と実績を持つ米国のある特殊ボディ架装会社の手で架装された上で日本に出荷されることになった。

当社では、外務省の依頼を受けて、これら車の到着後、陸揚げ・通関手続きなどを実施した後、アフターサービス面でも万全の用意をととのえた。

これらの車の特徴はその装備内容にあったが、これは、万一洩れた場合、その性能をうわまわる火器類の使用を誘発するおそれがあるという配慮から一切公表されていない。ただし、外観は普通のキャデラックとほとんど変わりがないので、街を走っているのを見ても、これが防弾車と見分けることは困難であった。

いずれにしても、重要な国際会議に当社がお役に立てたことは光栄なことであった。この年は「北国の春」にお

もいで酒」等の歌が流行し、ソニーのウォークマンが発表され、ヒット商品となった。

第二次オイルショックにもかかわらず、昭和五十四年の輸入車登録実績は目標の六万台を突破し、六万千六十一台と史上最高の記録を樹立した。

この好成绩の要因としては、①関係省庁の協力により、新型審査が年末まぎわで認可され、登録に結びついたこと、②値上げ実施前の駆け込み需要があったこと、③輸入車の小型化、省エネルギー化がユーザーのニーズにマッチしたこと、④ディーラー各社の販売力の強化、北海道で初めての外車ショウなど、業界全体が必死で努力したことが上げられる。

一方、国産車も含めた五十四年度の新車登録台数も前年比七・七%増の約四百三十万台で、これまた最高記録となった。

新たに昭和五十五年を迎えて、いよいよ一九八〇年代に入ったわけであったが、私は第二次石油危機の影響が現われてくるのはむしろこれからだと感じ、前年の好成绩に慢心することなく、気持ちを引き締めて臨もうと、決意を新たにした。一月五日に行なわれた恒例の新年祝賀式において、私は企業防衛の必要を全社員に訴え、具体的な措置として、

①社用車の半減、②新規設備投資の一時棚上げ、③広告宣伝費の削減、④交際接待費の削減を実施することを決定した。

決意新たに——昭和五十五年全国会議

## 全国会議

昭和五十五年四月二十一日に開催された全国会議で、私は、一九八〇年代はどのような時代となるのか、またどのように対処していくべきかについて私の考えを全社員に話したので、ここにその要旨を記しておきたい。

### アゲインストに向かって打て！

今迎えている昭和五十五年（一九八〇年）、我々はいわゆる乱気流の時代、いい替えれば、激動の時代、不確実性の時代に突入した、ということを皆さんも十分ご承知のことと思います。

乱気流とは、すなわち予期せざる不確実なことがいつ起こるか分からないということでありませう。

この乱気流は国際情勢を支配し、この国際情勢の変更により世界経済も大きくその様相を一変させ、世界経済の一部である日本経済もおのずから強大な影響を被らざるを得ません。これがだいたい一九八〇年から八五年まで続くのではないかと思えます。

この五年間でつくべき勝負はつき、決まるべきものは決まる。世界の歩みが安定したものになるのが昭和六十年（一九八五年）ではなからうかと思えます。

この乱気流の時代、やはり底辺に流れるものの考え方は、己れは己れで守るということであり、国でも企業でも、または個人の幸せでも自分の力でこれを守るということでもあります。

これが、この乱気流の時代に対応する唯一の道ではなからうかと思えます。

今の日本は、アメリカに命令され、イランに脅かされ、アメリカにつけば石油がなくなり、イランにつけばいざというときにアメリカが日本を守ってくれなくなるかもしれないという、まことに自主性のない情ない状態にあります。

一九六〇年代の順調な成長と発展と繁栄という昇りのエスカレーターに乗っている間に、日本は、政治や外交面において、あるいは経済面においても、情性とマンネリで、その日その日を暮らすような習慣がついてしまっただといつても決して過言ではないと思います。

今、この乱気流に突入した今日、日本もどちらかにはつきり意思を決め、できれば、せめて自分の力で自分の国を守ろうという気持ちだけでも国民が持つような指導をし、長期的な一つの計画を立てないことには、一九八五年に全世界が再び青空の平和を迎えるときに、日本はペンペン草の生えた一つの小さな農業国の島となつてしまつてもおそれも多分にあると思います。

日本はやはり、一九八五年に青空の平和を世界が迎えたとき、今よりも健康的に繁栄した立派な工業国でなければならぬと思います。

そうなるには、今こそ政府・諸官庁全ての指導者が、日本の針路を間違えないように、しっかりと腰をすえてかからなければならぬと思います。

こうした国際情勢を受けて、世界経済もいろいろと変化をしております。いよいよこの春からアメリカ経済の景気が下降状況に入るのであろうと思えます。三月のアメリカ車の国内販売は二四％も落ち込み、アメリカの自動車業界の一つの新しい記録を作りました。このため、GM社、フォード社では再び万を超す失業者を生み、米国内の失業者は約三十万人にも上っております。

この影響が今年の秋ぐらいからヨーロッパに普及、蔓延し、本年は再びヨーロッパやアジアを含めて世界的な不況が押し寄せてくる、というのが一般的、常識的な見解ではなからうかと思えます。

世界が不況になりますと、おのずから日本製品の買い控えということも考えられ、輸出が今までと同じように

進展するかどうか大きな疑問があるわけでありませう。しかし、ヨーロッパ経済が受けるほどには大きなダメージは受けないと思えますが対米ドルに対し、日本円高の現象が大きく出れば日本経済にも大きな影響を与えらると思えます。

ご承知の通り、現在アメリカは、ソ連に比べて約二〇%ほど落ち込んでいる軍事力において、一九八三年を目標としてソ連に追いつこうと必死になって努力を始めております。しかし、ひとたび過度の社会保障で怠惰のくせを覚えたアメリカの勤労者が一致団結をしてことに当たるといふことは非常にむずかしいことであろうかと思えます。

**工業力と頭脳**  
そこで一番頼りにされるのが日本の工業力と頭脳ではないかと思えます。

なぜならば、国防産業といえば武器・弾薬を生産することを連想される方もありましようが、今の国防産業の六五%は探知機産業であり、その探知機産業は、世界中で日本が一番進んでいるテレビ生産等を含む電波産業と密接な関係にあるからであります。

したがって、日本ではアメリカの軍拡政策のため相当に大きな発注が見られ、これにより、日本の経済状況はヨーロッパに比べればそう大きな落ち込みを見せず、むしろある特殊な部分においては逆に上向くことも考えられるのではないかと思えます。



ヤナセ中国福山営業所新設

このような、我々をとり巻く環境は乱気流ということではなかなか我々にとっては難しい状況にあります。しかし、長い間の人生でございますので、会社の成績がいいときもありましょうし、悪いときもありましょう。

山もあり、また、谷もあります。それが人生だと思えます。

今、我々は我々の努力ではどうすることもできない要素、すなわち、為替の変動や高金利というダブルパンチをまわられています。

ゴルフではありませんが、輸入をつかさどる我々ヤナセは、いくなれば強いアゲインストの風に向かって球を打っているわけがあります。逆に、強いフォローで球を打ち、大変に飛距離を伸ばし、利益も大きく飛躍しているのが輸出業者であります。したがって、我々が今逆風下にいるということを腹の底にしっかりとたたき込んでいただき、これから何をすべきかということで、従来の考え方を是正し、そしてこの乱気流を乗り越えていきたいと考えております。

さて、今申し上げましたような乱気流が来ることが明確であるとき、飛行機に乗っている場合ですとベルトをしつかりと締めることで自分の体の安全を図るわけですが、企業の場合はそうはいきません。いかにしたらこの乱気流を乗り越えることができるか、そのための態勢を一刻も早く作らないと、将来に大きな禍根を残すのではないかと思います。

**力を結集**  
そして、この乱気流を乗り越えるには、全ての力を結集して一人ひとりが最善を尽すしか道はないと思えます。

この総力をあげるといふことを考えたとき、社内の人材発掘ということがまだまだできると思えます。まだまだ隠れたところに優れた人材が埋もれていることもあると思えます。この人材を是が非でも発掘し、総力を集め



てこの乱気流にぶつかりたいと思います。そして、その上でもなお力及ばずヤナセ号が乱気流に巻かれて墜落することがあったとしても、私にはまったく悔いはありません。

しかし、今の状態で墜落するとすれば私は死んでも死にきれません。そこで、今年十月からの新事業年度は新体制でスタートしたいと思えます。そして、この難局を乗り切るためには、多少の組織の改廃、人事異動なども考えなければならぬと思えます。そのためには、準備期間も必要でありましょう。

したがって、本日の会議の一番大きなポイントは今年十月から先の乱気流を乗り切るための新体制をいかにつくるかにあると思えます。そこで、これから十月以降の新体制作りに対する考え方をお話したいと思えます。

まず、この乱気流を乗り越えるにあたっての心構えであります。それは、焦らないこと、一喜一憂しないこととであります。

一週間で円が高くなったと思えば次の一週間で暴落する。わずか一週間か十日で十数円も上下に激動する世の中で、やれ四月の受注が多い、五月が下がったなどと一喜一憂しても始まりません。腰を据えて焦らずじつくりと難局にぶつかっていくべきだろうと思えます。もちろん大事なことは経費の節約ということであり、しかも、この経費の節約はあくまでも冗費がその対象となるべきであり、営業活動を阻害するような経費の節約は私の望んでいるものではありません。

広告宣伝なども営業活動には欠くべからざる大事なものでありますが、全て節約を図りたいと思えます。しかし、販売の第一線を萎縮させないように十分な検討を加え、各事業部の協力により行なってまいりたいと思えます。

また、この十月から先ほども申し上げましたように人材の発掘、新商品の開発にも力を入れてまいりたいと思います。

### 人材の発掘

まず人材の発掘であります。人間は激動型と平和型の二つのタイプに分けることができます。と思いますが、先ほどからお話しているような乱気流の時代に必要とされるのは、やはり激動型のタイプの人間ではないかと思えます。

この激動型とは、決して派手な言動をするのではなく、信念をもって与えられたことに対してベストを尽くすタイプであります。

企業におきましてこの乱気流の激動期に望まれるのは激動型の経営責任者であります。口で経営について積極的な発言をするより、この苦しい時期に数字の上で実績をあげてくれる責任者が激動型であるといっても間違いないと思えます。

反対に平和型というのは顔がやさしく、静かでおとなしい人というわけではありません。全て都合の悪いことを、お客様が少ない、景気が悪い、購買力が弱い、他の業者が乱売をするなど、全てその責任を第三者に転嫁し、己れの身を守ることをのみ考えるのが平和型であります。

とかく、一度自分の手に権限を握った者はその権限を放すまいという気持ちから、無駄な主張をして、総力戦を阻害、妨害しているような点もなきにしもあらずと思われれます。どうか、一人ひとりがいじけないで前向きに、積極的に力を合わせてこの難局にあたっていただきたいと思えます。

同時に若い人材の指導にも力を入れていただきたいと思えます。優秀な青年がいても上の者がもっと手を汚して身をもってお手本を示さなければ今の青年諸君はついて参りませんし、これを磨き、教育することはできない

と思ひます。

このように今後は隠れた人材を発掘し、暇な人材の尻をたたき、責任を持たせて努力をさせるようにもっていきたくて考えております。

### 新商品の開発

また、新商品などの開発も、より積極的に行ないたいと思ひます。戦後ヤナセがいち早く取り扱つた家電商品の一番大きなつまずきは、新商品の開発をしなかつたということであり、それをいかに成功させるかという努力と熱意が足りなかつたのが一つの大きな原因であらうかと思ひます。

私は戦後、自動車を中心とした多角経営策をとりました。そして今日現在、それが誤りではなかつたと自負しております。

しかし、我々よりも五年後、十年後に我々と同じようなことを始めた人が相当な成功を収めているのに、我々の関連事業部門はこれに比べて思うようには伸びておりません。長期的ビジョンがなかつたこと、社内には批評家が多すぎ、人の足を引っぱつたこと、これらが一番の大きな原因だと思ひます。

これからこの多角経営の方針を変更するつもりはございません。また、今自動車だけに限つてしまつて他を全部やめることが乱気流を乗り越す一つの手段であるとは考えておりません。

船舶及びエンジン、システム農業やコンテナルタイヤのように将来性のあるものもあります。

また、他にもそれぞれ相当に責任をもつて当たり、努力をして、それぞれの成果を挙げてくれているところもあります。

製造事業部も昭和十四年自動車の輸入が全く止まり、自動車もなければガソリンもない時代からずつといろいろ

ろな苦難を乗り越えて頑張ってくれております。

私はこの十月から、製造事業部を見直し、営業活動に力を入れてまいりたいと思います。つまり、将来性のあるものには大いに力を入れ、現在黒字であっても望みのないもの、または赤字に馴れてしまい、赤になるのがあたり前だという考えのものは、本年からは、ある部は縮小し、または廃止し、あるものには力を入れるというよううな、臨機応変の臨戦態勢をとっていきたいと思いますので、どうか皆さん方にもご協力をいただきたいと思います。

### ラクダのコブ

今、この原稿を書いている昭和六十二年四月現在、円相場は連日正値を更新し、日本経済はパニック寸前という様相さえ感じられる毎日であるが、ほんの七年ほど前の昭和五十五年当時は我々は一ドル約二百四十円という円安に悩まされていたのである。またその頃のこととはつい昨日のように感じるが、当時の円安がウソのように思えるのである。

私はよく、世の中の移り変わりはラクダのコブのようなもので、上りと下りの連続であるといっているのであるが、昭和五十五年当時に現在の円高に苦しみ日本経済の状況は誰も予想し得なかったのではなからうか。

昭和五十五年は、前年から始まった石油価格の高騰と円安で我々輸入業者にとってはまことに辛い年であっ



ヤナセビル別館完成（芝浦）

た。六月二十二日のダブル選挙で鈴木内閣が成立したが、政治的にも不安定な年であった。

一方国内の産業は内需の不振と円安から輸出にドライブがかかり、米国、ヨーロッパとの貿易のインバランスが拡大し、摩擦はいよいよ激しくなるばかりであった。

### フォルクスワーゲン、サンタナ、日産

#### VWと日産の提携

昭和五十五年（一九八〇年）十二月三日、フォルクスワーゲンと日産の日本におけるサンタナ車の製造販売提携が発表された。

三十年間にわたりフォルクスワーゲンの販売を続けていた私にこの話を知らされたのは、そのわずか二日前の十二月一日であった。

十一月十八日から私は欧米に出張中で、ちょうどロサンゼルスに滞在中、朝早く電話でVW社のドクター・シユミット副社長から伝えられたのである。

それによると、日本において日産がVWの車を年間二十万台生産し、東南アジアに約四万台輸出し、日本国内での販売台数は十六万台を計画しているとのことであった。

私は、とてもそんな大量販売は不可能であり、輸出はほとんどできないであろう、せいぜい総台数は二万台くらいではないかと思う、と話したところ、二十万台はスタート時の計画であり、これは容易に達成できる、その後次第に増加していくであろうと、極めて楽観的な予測を述べていた。私としては、しからばやってごらんさいといわざるを得なかった。

いずれにしても、この突然のVWと日産の提携は、私にとって、まさに晴天の霹靂（へきれき）であった。この昭和五十五年は、世界の自動車メーカーの合従連衡の動きの激しい年であった。

二次にわたる石油危機はエネルギーの節約ムードを促進し、すべての自動車メーカーは少しでも燃料効率のよい車を生産することに、懸命の努力を行っていた。そのため車のサイズは小型化の傾向をたどり、この分野では抜群の実績を誇っていた日本の小型車の生産技術に、世界のメーカーの関心が高まりつつあった。

自動車産業界は、一九八〇年代は多国籍時代、一九九〇年代は無国籍時代になると、私は昭和四十年頃から予測し、主張をしていたが、自動車メーカー間のめまぐるしい国際提携の動きは、その予測が的中したことを示していた。しかし、まさか私の投げた石が私自身に当たるとは思っていなかった、というのがそのときの私の正直な気持ちであった。

ここで当時の世界の自動車産業界のかかわり合いが、どうなっていたかということについて触れておきたい。

世界の自動車メーカーが合従連衡をくり返し、相關関係がめまぐるしく変化するようになったきっかけは、一九七二年十二月に、米国でエネルギー節約法が成立したことであったといえる。この法律によって、米国の自動車メーカーは、従来のようにガソリンを大量消費する大型車から、燃料効率のよい小型車に重点を置かざるを得なくなったのである。

世界最大の自動車メーカーであるGMは、世界中に生産工場を設け、どこでも同じ規格の車を大量に生産し、世界中で販売するというワールドカー構想をぶち上げ、着実に進めようとしていた。このGMのワールドカー構想は世界中の他のメーカーにとっては脅威を感じさせ、各メーカーはこれに対抗して生き残る道を必死になって模索し始めた。

これが国境を超えた合従連衡の動きとなったわけである。すなわち、それまで自動車のマーケットは大型は米車、小型は日本とヨーロッパとハッキリ分かれていたのが、にわかには混乱することになったのである。各メーカーはそれぞれ自分の弱点を補うため、あるいは他に資金的な救済を求めて、国際的に連携の相手を捜して動き始めたのである。

### これまでの主な提携

昭和四十六年以降のわが国の自動車メーカーと外国のメーカーとの再編成の主な動きを見てみると、四十六年七月に、いすゞがGMと資本・業務提携。同年十二月、東洋工業とフォードが小型トラックの米国販売で提携。四十八年十一月、本田とフォードがフォード車の販売提携。五十年四月、東洋工業とGMがロータリーエンジンで提携。五十四年十一月、東洋工業がフォードと資本提携。同年十二月、本田がBLと業務提携。五十五年一月、日産がモートルイベリカに資本参加。同年十月、日産がアルファロメオと提携。十二月、日産がVWと提携で基本的合意。という具合に、次々と連衡が行なわれたのである。

### トヨタ、フォードの交渉

この年、VW・日産の提携に先だって、世界中の自動車メーカーに大きなインパクトを与えたのは、トヨタとフォードの提携交渉であった。六月にトヨタがフォードのピーターセン社長をトヨタ本社に招待したときに、この話が持ち出されたといわれている。

最初の提携案は、

- ① トヨタ、フォードがそれぞれ五〇％出資の合弁会社を米国内に設立する。
- ② トヨタが開発設計した二千ccクラスの小型乗用車を年間約二十万台生産する。
- ③ 生産した車は両社独自のブランドで、それぞれの販売網を使って、米国市場で販売する。

という内容であった。

フォードとしては小型車生産の技術が完成するまでのつなぎとして、トヨタにとっては激化の一方であった日米の自動車貿易のインバランスによる摩擦を少しでも解消しようという、それぞれの思惑があったと思われる。交渉が進むにつれて両社の食い違いがいろいろな面で表面化し、年内には決定しないであろう、という見方が強くなっていた。

#### 提携内容

このような状況のなかでもち上がったのがVW・日産の提携の話であった。十二月三日にVW社がウォルフスブルグの本社で発表した提携の内容は、次のようなものであった。

(1)石原日産社長と、シュミッカーVW社長は乗用車部門での協力の可能性を調査することに合意した。その第一段階としてVWの乗用車の日本生産の可能性が調査される。

(2)VWは、日本市場でのVW車販売の向上を追及する。両社は、この調査を実行するそれぞれの代表を任命した。調査は来年前半までに完了する予定である。

(3)この調査には、それ以外の協力の可能性についての調査も含まれる。調査活動には大和証券も参画する。

(4)この調査協力によって両社は当面の自動車貿易問題の解決策を探ることに寄与したいと望んでいる。日本ではこのニュースを『毎日新聞』がスクープし、十二月三日の夕刊に次のように報じている。

#### 日産、VWと提携

自動車世界再編の契機に、日本にVW社工場、米国でも共同生産



世界第四位の自動車メーカーである日産自動車と欧州最大のメーカー、西独フォルクスワーゲン（VW）社は三日、世界的な規模で全面提携していくことで基本合意に達した。両社の提携合意内容は、わが国でVWの乗用車を共同生産するほか、米国でも両社が共同生産を行なうというもので、今後、生産車種、生産台数、日本での立地地点、米国など海外での協力関係について具体的な交渉を開始する。日本と欧州共同体諸国の間には日本車の対欧輸出急増で自動車摩擦が起きているが、今回の全面提携で摩擦問題の解消に寄与するものとみられる。同時に、日本車の輸入急増に悩む米自動車業界にとって、日独提携は大きな脅威になろう。この全面提携は激化する世界自動車競争の中で、両社が生き残りのため手を結び、「連合戦線」をつくりあげることになるわけで、これを契機に今後世界的な自動車業界再編成が急速に進展することになろう。

この日欧の有名メーカー同志の電光石火の提携は先月十八、十九日の両日、東京で開かれた日本・EC自動車会談を舞台に生まれた。

十九日昼前の共同記者会見を終えて、VWシュミッカー社長から提携の話が持ち込まれた。その後は、両社のトップが直接交渉を続け、三日、全面提携することで基本合意にたっした。

提携の内容は技術開発、生産販売など多方面にわたるが、最も重要なものは「日本でVWを生産する」ことである。生産車種、台数、生産の方法、工場立地などはすべて、今後の両社の協議によって決定することになっている。しかし両社の現状から見て、生産するのはVWの大衆車クラスの可能性が強く、また現在市場に出ているものでなく、現在開発中のものになる公算が大きい。生産台数は年産十万〜二十万台の間で、工場は日産九州工場の遊休地に生産ラインを増設してあてる案が有力である。

また生産開始時期は、一九八三年秋以降になりそうだ。というのは現在同工場では一トン積みトラックを中心

に生産しているが、このうちかなりの分は一九八三年秋に日産の米国テネシー州の新工場で生産をすることになっており、日産側の人員配置、部品供給力から見て都合が良いからである。

今回の提携は、日本での共同生産だけに限らず「全世界的なもの」とされており、米国内でも同社の協力が考えられている。日産のテネシー新工場は、トラックの生産ラインを建設しても広大な余裕地がある。これまで日産は米国政府や労組の「雇用確保のために乗用車を生産せよ」という求めに、採算が取れないとして拒否してきたが、今後はVWと協力して同工場で乗用車生産を行なう可能性も出てきた。

両社の提携は「世界小型車戦争」と呼ばれる八〇年代のメーカー間の激しい戦争の中でも、現在の優位を保ちたいとする両社の共通の狙いから生まれたものだ。つまり強力な企業が自社の長期的な経営戦略をもとに自主的に結びついたわけで、日米貿易摩擦の解消を目的に交渉に入ったトヨタ・フォードとは基本的に異なった性格を持つている。それだけに世界中のメーカーに与える衝撃も大きくなる。

まずVWは欧州の自動車メーカーの中でも技術、規模、資本力とも別格の存在だ。英国のBL、フランスのルノー、イタリアのフィアットなどが「長期低落傾向」を強め、国営企業などの形で強力な国の援助をあおいでいる中で、VWだけは西独や欧州だけでなく、米国など他地域に生産、販売拠点を展開している。先ごろの日本・EC自動車会談でも、欧州の他メーカーが日本に対して「輸出自粛・生産拡大ストップ」を求めるなど保護主義の立場にあるのと対照的に、自由貿易主義を唱え、自信の程を見せていた。

しかし、このような強い立場にあるからこそ、保護主義の声が強くなるのを恐れ、各国のメーカーが手をつなぎながら共存して行く方法を模索、今回の提携に踏み切ったものである。ただし、その裏にはVWの世界戦略があるのも確か。日本は米国、欧州と並んで世界の三大市場といわれている。日本では年間五百万台の車が売れる

が、VW製の車は輸入車の中では圧倒的に数が多いとはいえ、年間二万台強。今後日本国内で生産すれば大きく販売台数も伸ばせ、これまで拠点に乏しい東南アジア市場をも狙うことができるわけである。一方、日産にとってもVWの申し入れは渡りに船だった。日本国内の自動車販売台数は今年は前年比二ケタのマイナスを記録するなど頭打ち傾向にある。そこで輸出に頼らざるを得ないが、米国、EC諸国などで、貿易摩擦が生じ、輸出を大きく伸ばせない状況になっている。このため外国メーカーが日本で生産すれば「日本車の一方的進出」という相手の世論を和らげることができる。また提携の相手としてVWはまさに理想的だ。

EC諸国、米国をはじめとする世界中に張りめぐらされた販売網、伝統的な技術力、高い生産性など、どれを見ても危なげがない。生産台数こそ日産が上回っているが、すべての面で対等な相手といえる。

### 仏国の打撃

日本においても十二月三日に日産自動車の石原俊社長が記者会見し、この事実を発表した。通産省はこの提携について貿易摩擦の解消に役立つとして歓迎の意向を表明した。

一方ヨーロッパのメーカーにとっても、この提携は大きなショックであった様子で、とくにフランスにとって打撃であった。十二月五日の『毎日新聞』は次のように伝えている。

#### 提携は西独の裏切り

三日発表された日産自動車と西独の自動車メーカー、フォルクスワーゲン(VW)の提携は、対日自動車輸入抑制論の急先ぼうであるフランスに大きな衝撃を与えた。日産VWの提携、対日輸出拡大による均衡をめざす西独、対日輸出拡大はさほど熱意がなく、縮小均衡を期待しているフランスとの立場の違いを露呈したものと見える

が、これまでまがりなりにも対日共同歩調をとってきただけに、一部には「西独の裏切り」といった激しい言葉も聞かれる。四日のフランス新聞各紙やテレビ、ラジオも両社提携のニュースを大きく報じた。来週、伊東外相を迎えて欧州共同体諸国が日本車輸出抑制を迫ろうとしている矢先の出来事だけに、異口同音にEC側の足並みのみだれを指摘している。

一面トップでこのニュースを報じた経済専門紙『エコノ』は「外交的爆弾、同盟の転覆」と書き立て「すべて自主規制協定は日独合意の前に重みを失う恐れがある」と指摘している。

また、一般紙『フィガロ』も「来週、日本の外相が欧州を歴訪するが、分裂した欧州諸国の前に漁夫の利を得ることになるだろう」と分析、さらに「西独の自動車業界首脳が共同して日本で交渉にあたった結果、わずかに希望が生まれたが、その大部分は昨日消えてしまった」と書いている。

### 記者会見

この提携がフォルクスワーゲンを日本で販売している当社に対して大きな影響を及ぼさぬはずがなく、当社に対する世間の関心も高まっていた。私は海外出張から帰るやいなや、休む間もなく十二月八日に東京プリンスホテルにおける記者会見に引張り出された。

この会見の席上、私は次のような考え、すなわち、

- ① この提携が成功するか否かは五十対五十である。
- ② VWは日産に対し年間二十万台の生産を提案している。
- ③ 同計画が実現し、VW車が日本で生産され低い価格で販売されれば、外国車の輸入業者が大きな打撃を受けるおそれがある。

④この提携は日欧自動車摩擦の緩和に一応つながることも考えられるが、反面、VW車が日本で生産されれば日本車となり、これが輸出されると日本の輸出拡大となり、新たな問題となりかねない。

⑤両社の提携が国益になるようなら、いたずらに反対せず、協力する。  
などを率直に述べた。

この記者会見の記事は翌日、十二月九日の各紙によって報じられたが、その後続いて『日刊自動車新聞』とのインタビューがあり、そのときの記事がその当時の私の気持ちを比較的正確に伝えているのでご紹介したい。

### 『日刊自動車新聞』から

「両社の提携が明るみに出たのは十二月三日だが、VW側から梁瀬次郎さんが「近く発表の可能性」について知らされたのは、十二月一日のことという。その二日後には日産自動車の石原社長の記者会見が行なわれたわけだ。VW車の日本総代理店権利を取得したのは昭和二十九年。以後VWをヤナセの主力車種としたばかりか、日本の輸入車市場で不動の首位を占めるまでに育成してきたのは、梁瀬次郎さんである。それだけに、急テンポの展開をみせた日産・VWの提携に驚くのも無理はない。

「現段階で共同生産の可能性は五十対五十。成立すれば少なくとも日本車の西独への輸出についてVW社は反対することができないし、日本車の輸出にも大きな貢献をすることになる。だが、欧米自動車メーカーは好印象を持たないだろうし、日本の自動車貿易のインバランスは、是正どころか拡大するおそれもある」

日頃、輸入車の拡販は輸出の援護、と力説する梁瀬次郎さんならではの発言だ。

「みんな日産・VWの提携がすでにまとまり、今にも生産開始をするような話をするが、今のところ両社が共同

生産することについて研究を進めることを合意したわけであって、具体的なことは何も決まっていない。ウチでVW・アウディを扱っているからといって、すぐこれといった動きはできない」

「それよりも日産・VWの提携が失業者百万人を超える西独経済のためになるのかどうか、日本の輸入車市場を拡大することに役立つのかどうか、そのあたりをよく研究しなくては」という。

日本で共同生産されるという車種としてVWパサート、アウディのいずれかか、という車名があがっている。いずれもヤナセ扱い車種であるが、どちらかの車種が日本で生産されることになると「西独車」ではなく「国産車」となってしまう。

「パサートにしろアウディにしろ、日本で生産すれば西独よりも安くできるのは当然である。ヤナセの主力車種は大衆車のゴルフだが、車格の上の車のほうが安い価格で出回るようになれば、輸入車のシェアを食ってしまうことにもなりかねない。輸出先といわれる東南アジアでもそうだ。VWとしても東南アジア向け大衆車の価格設定を調整する必要があるだろうし、輸出減となることも考えられる。その意味で共同生産の可能性は五十対五十と考えている」

日産・VWの提携が明らかになった時点で政府は「歓迎」のコメントを出したが、梁瀬さんはこれに批判的だ。「輸出入インバランスを拡大することにもなりかねない提携に、無条件で賛成するのは先走りすぎる」というのだ。

しかし、日産、VW両社から今回の提携交渉について何の説明もないにもかかわらず「相談を受けた場合に備えて十分に勉強しておかなくては。共同生産車の販売に協力することもやぶさかではない」と準備態勢を整えていることをうかがわせている。

自動車関連の物品税が来年度税制の目玉となっている中で、梁瀬さんは「輸入車拡販のために今後三年間物品税の免除を」とかねてから主張している。

また今年の輸入車販売不振の影響で人員削減、営業所閉鎖など縮小均衡をはかる輸入車ディーラーも多いが「日本自動車輸入組合の理事長として、また輸入車市場で五〇%のシェアを持つヤナセとして、軽々しく縮小をはかるべきではない」ともいう。

「ヤナセの責任」を強調する梁瀬さんだが、さすがに今回の日産・VWの提携は寝耳に水の出来事だったようだ。

### 買い控え現象

VW・日産の提携は当然ヤナセの従業員にも大きなショックを与えた。

提携が発表されるとすぐVWとアウディの買い控え現象が起こった。お客様としても近い将来安い価格のVWやアウディが買えるということになれば、ちょっと待ってみようという気持ちになられるのは、当然のことであった。

この二十万台生産計画が発表されると、マスコミは筆をそろえて安いワーゲンが日産の販売網で発売されれば、西独製の完成車の販売に致命的な打撃を与えることになろう、したがって、ヤナセの存続はむずかしい、と書き立てた。

全国のヤナセの従業員も、家庭から、そして友人から、将来性のないと思われるヤナセにいつまでも勤務するのは愚かなことだといわれたと思うが、将来を心配して退社した従業員が一人もいなかったことは、涙が出るほどうれしかった。

たとえば当時のヤナセについて『日刊ゲンダイ』は次のように書いている。

## 日産・VW提携で不安つゝのヤナセ

国際的な自動車業界の再編成への動きとして話題をまいた日産自動車とフォルクスワーゲン（VW）の業務提携合意だが、これで身の不安をヒシヒシと感じているのがVWの販売代理店であるヤナセ自動車。

VW車は現在、日本に月間二、三千台輸入され、外車の四〇％近くを占めている輸入トップ車で、その販売はヤナセが一手に引き受けている。しかし、日産がVWの国内生産を行なうとなれば、販売権はヤナセの手を離れてしまうのではないか、ヤナセと日産の販売網との共同販売になるのでは、と憶測が乱れ飛び、ヤナセ社内の動揺は相当なものようだ。

これまでの日産側の発表では「生産量が相当多くなり、大量販売は避けられないので、販売ルートでも日産が一役買うことになる」と想像する。「ヤナセとの交渉はVWサイドにまかせることになっている」と、ヤナセにとって不安なことばかり。

VWの販売権がなくなれば、ヤナセにとっては死活問題だし、これまでのような外車ディーラーの殿様然とした商法は通用しなくなる。

また、雑誌『実業界』の昭和五十六年一月号には次のように書かれているので、これもご紹介させていただきます。

## 日産・VWで苦境のヤナセ



ヤナセにとって「最大の危機」が訪れた。日産自動車と西独フォルクスワーゲン（VW）社との提携は、二八年間独占的にVW車を国内販売していた輸入車ディーラーの最大手ヤナセに大きな衝撃を与えた。

ヤナセはGM（ゼネラルモーターズ）車、ベンツ車を輸入販売しているが、台数が多いのはVWの「ゴルフ」「パサート」「アウディ」の販売価格三百五十万円前後より低価格の百八十万〜二百万円を設定するとみられている。そのうえ百八十七万〜二百三十七万円の「ゴルフ」より安い価格帯となる。

外車が売れない要因の一つとして「もう少し価格が安くならないか」がある以上、ヤナセが日産・VWの生産する車種の販売から除外された場合、その結果は目に見えている。

「まず倒産は避けられないでしょう」（某外車ディーラー）ということになる。

毎年価格が上昇し、排ガス・安全基準対策を行ない、不安定な為替相場など輸入車固有の問題を解決したうえ、日本でつくられたVW車との価格競争となれば、明らかに勝てないのである。

日産は「ある程度のボリューム（年産二十万台のうち十四万台を国内販売にむけるとみられている）なので販売も当社の力をそえると予想される」と話している。

ヤナセの扱いについては「フォルクスワーゲン社との話にまかせる」（日産）ことになるが、シュミッカー社長は「日本におけるフォルクスワーゲン・ブランドを伸ばした」（ヤナセ）ということと「販売にはヤナセを加える」と日産に申し入れている。「冷静に考えてヤナセの拠点を活用しないのは得策ではない」（ヤナセ・石井照夫広報室長）。梁瀬社長も会見でVW社から「販売に協力するよう要請があった」と語っている。

しかし、問題は販売力である。ヤナセの販売拠点はサービス工場・販売店を含めて三百三十六カ所。

一方、日産のそれは日産店、チェリー店など五系列合わせて三千四百二十六カ所。外車ディーラーのなかでも

最大・最強の拠点を誇るヤナセだが、日産の前にはひとたまりもない。日産の各店が月一台を売ると、年間で四万台を超える。初年度の予定の五万台はわけなく達成できる。

一方のヤナセは、これまでの実績を強調する。ネットワーク、アフターサービス・技術の工場、パーツの供給態勢などを整備してきたヤナセにとって、自信があるということだろう。そうであっても、やはり日産・VWの提携が頭越しに行なわれた不満もありそうだ。梁瀬社長は会見でこう語った。

「この提携はわが国の外車ディーラー全体に打撃を与えるとともに、自動車の輸出アンバランスを一層拡大する可能性がある。提携が成立し、成功するかどうかは五十対五十である」

日産・VWの提携は「乗用車生産で協力できる可能性を調査する」合意であって、車種、生産規模、生産方式（VWはエンジン・トランスミッションを供給、日産はその他を担当するとみられている）などは五十六年六月までに「両社でつめる」（日産）ことになっている。VW以外の欧州メーカーが対日進出する余地が少なくなることや日本から輸出すると、新たな摩擦問題が出るなどが予想される。

それはともかく、外車販売が落ち目に加えて、「アウディ」のキャンセルが続出しているといわれ、まさにヤナセの正念場だろう。

だめになるものか！

このように社外からはヤナセの将来を案じて心配してくれる人や、興味本位で面白おかしくいたてる人など、いろいろなことがいわれていた。

私としても、この問題は当社にとって非常に深刻かつ重大な事態を引き起こしたと思っていたが、半面胸の中では「このくらいのことではヤナセがだめになるものか」という気持ちが強かった。それは私が戦前、戦中、そし

て戦後の混乱期をとおして、この道一筋に大きな困難を何回も経験し、くぐり抜けてきたことや、オールヤナセの従業員の団結力の強さ、そして全国のヤナセのお客様の強い支持があるということなどからくる自信であったと思う。さらに、私は、日本で造られた車はあくまでも日本の車であって、外車ではないと思っていた。とくにファッション性のつよい商品、趣味性のつよい商品は、自動車に限らず、この違いが大きいと思う。日本でライセンス生産されるネクタイ、コート、あるいは靴等、非常にたくさん外国有名ブランドの商品が街にはあふれていて、日本人特有の技術力の優秀さで、いずれも大変よくできているが、それでも輸入された純正の商品はよく売れているのである。自動車も多分そのような面があり、輸入された車と日本で生産された外国の車には何か計り知れない違いがあると思う。私は輸入車について常日頃そのように考えていたので、世間が騒ぎ立てるほどには心配はしていなかった。

### サンタナの裏話

このサンタナ問題には実は裏話がある。

昭和五十五年の三月、ワーゲン社を訪問した私は、シュミッカー社長に一度ぜひ日本においでいただきたい、そして日本の自動車産業の素晴らしい現状を一度ゆっくりご自分の目で見ていただきたいとお話をした。

シュミッカー社長は「世界で最も近代的な設備を有する自動車工場はフォルクスワーゲン社であり、いわば先生である。先生がなぜ生徒の工場を見る必要があるか」と返事をされ、これには私もびっくりしたと同時に、あきれてしまった。

その日まで、ダイムラー・ベンツ社の人々は来日すれば必ず日本の代表的自動車メーカーを視察していたが、ワーゲン社は十年以上も、誰一人として国産メーカーを紹介してほしいという人がいなかったことを思い出し

た。

その後シュミツカー社長も多少気になつたらしく、数組のプロジェクトチームを編成して日本に送り、日本の自動車メーカーを訪問し、勉強された。その結果すべてのチームから日本の自動車メーカーの設備、生産工程がすべてワーゲン社よりすぐれているとの報告が提出された。これにはシュミツカー社長も大変驚いたらしい。その年の九月に全世界の輸入業者のオーナース会議が開催され、私も出席していたが、その席上「もつとよい車をもつと安く」作つてほしいとの要求に対して、シュミツカー社長は「それは不可能である」と答えたとき、あるオーナーが「それなら日本で日本のメーカーに頼んで作ってもらつたら」と笑いながら冗談をいったのが引金となり、トーマイ財務担当副社長が、「それなら私が日本の有力証券会社の首脳と親しいので聞いてみよう」ということになった。その日本の証券会社の首脳は大和証券の千野さんであり、千野さんがある人を通して日産自動車の石原社長に話を結びつけたということである。

不安と混乱のうちに昭和五十五年は暮れ、新しい年を迎えることになった。

### インタビューに答える

昭和五十六年の一月のことであつたが、西独のVW本社の広報部の紹介で、三人のドイツ人が私を訪ねてきた。彼等はドイツの有力な週刊新聞『ツァイト』の記者で、日本の経済の驚異的な成功の要因とその秘密は何かを探るための取材中とのことで、私にインタビューを申し入れてきたのであつた。

それから一年後の昭和五十七年の春頃、それが一冊の本になり、『ジャパン・ショック』という題で出版されたからといって、その日本語訳が送られてきた。

日本では日本放送出版協会から亘理正雄氏の訳で出版されているが、私のインタビューの部分でVW・日産の

問題が書かれているので、抜粋させていただく。

日産とフォルクスワーゲンのケース・スタディ——無視されたヤナセの立場

それはとても熟慮の末の計画とは思われなかった。

まず、フォルクスワーゲンの社長トニー・シュミツカー氏と日産自動車の社長石原俊氏が、一九八〇年秋、鼻高々に、日本で協力しあつてフォルクスワーゲン車の生産を開始したいむねを発表した。

そこまではよかつたが、それ以降は双方の対立が深まるばかりだった。

この件で、だれよりも不愉快だったのは、日本でフォルクスワーゲンの輸入販売を一手に引き受けてきた梁瀬氏であった。彼は二十八年も前からフォルクスワーゲンを販売し続けてきたのに、日産とフォルクスワーゲンの提携について報告を受けたのは、最後の最後になってからだだった。「私には一言の相談もなかったんですよ」と、梁瀬氏は不機嫌な面持ちでこぼした。

しかし、日産とフォルクスワーゲンのトップとしても、考え方に違いのあることが、協定後ほどなく明らかになってきた。日産側の示すフォルクスワーゲンの予定生産台数が発表のたびごとに変つた背景は、そうとしか説明のしようがない。

最初は年間二十万台、次には日本国内ではおよそ六万台しか販売できないが、輸出用としてもう六万台を生産したいという話だった。日産の石原社長は、その後さらに数値を下げ、合計六万台のフォルクスワーゲンおよびアウディを生産したいというにいたつた。

一方、フォルクスワーゲン側は「まだ何も決定したわけではない」という公式発表をしたにとどまつた。新し

工場施設は、年間二十万台の生産能力があるのが普通だ。

フォルクスワーゲンは、アメリカで年間二十万台程度のゴルフを生産しているし、日産もイギリスで同規模のダットサンを生産したいという。

日本としても、この程度の生産規模でないと採算がとれないはずだ。

ファルクスワーゲンやアウディに関心を寄せる日本の顧客層は、目下これらの車種を買い控えているという。

輸入業者ヤナセではこういつている。「パサートやアウディ80が日本国内で生産され、これまでの半値で売りに出されるという思惑が流れるようになってからというもの、両方の車種とも、売れ行きがパツタリとまっぴまいましたよ」

このように注文が下ったことについて、ウォルフスブルクにあるフォルクスワーゲン社のアジア担当取引責任者ホルスト・ゴイダー氏は、ただ一時的なものを見ている。彼は、その訳をこう説明した。「日本で生産されるフォルクスワーゲンの価格について、あれこれと取り沙汰されているようですが、それらはすべて純粋な投機の心理からくるものです。とにかく、日産とフォルクスワーゲン双方六人ずつの社員からなる専門家チームが、まず共同プロジェクトに着手しないことには話が始まりません」

しかし、共同プロジェクトがうまくいけばいいので、輸入業者ヤナセは、追いつめられた情況に立たされるのである。なぜなら、梁瀬氏は「長年にわたる共同事業の信頼関係を見越して」フォルクスワーゲンのための引渡し倉庫や新車整備工場に多額の投資をしたのだった。彼は今や、社員のための職場が十分確保できるかどうかを心配しており、ヤナセの取引銀行は、信用貸した金のことを心配し始めている。

フォルクスワーゲン社は、日産との取引が日本の商習慣上の礼儀作法にかなわなかったことに気づいた節があ

る。日本のマスコミが公式の発表として伝えるところによれば、ヤナセは「将来も」ヨーロッパからフォルクスワーゲンやアウディを輸入するとしているからだ。

フォルクスワーゲンと日産の発表は、フォルクスワーゲンと輸入業者ヤナセの関係を緊張させてしまった。

しかし、事のいかんにかかわらず、ヤナセが「日本で面目をつぶされた」ということに変わりはないと業界筋はいつている。

日本で外国メーカーの業績が振わない主な原因は、輸入車の値段が高すぎることである。フォルクスワーゲン、アウディ、メルセデス・ベンツ等の輸入業者であるヤナセが、今のところ外国車の販売については最も実績を上げている。

しかし、これらの車種の総生産量という点から見ると、日本での販売はメーカーにとって、まだ微々たるものでしかない。

日本では、外国車が非常に高価であるが、その理由は、外車の生産国でのコストが高いことと、日本のきびしい排ガス規制の要請上、これら車種の装置を変えなければならないことである。ここまでは、日本も含めてすべての自動車メーカーが等しく認めるところだ。

しかし、各関係企業の言い分は、この後くい違いを見せ始める。日産関係者は、どこで差がつくかというところでは「輸入業者の高いマージン」のせいだと指摘する。

一方、多くのヨーロッパの自動車メーカーが、日本のライバル企業に対して非難するのは、日本のメーカー自らが「すばらしい鼻をきかせて」利益を得ているので、相対的に外車が高くなるということである。

むろん、ヤナセは、自分に対する非難を甘受しているわけではない。

ヤナセは「フォルクスワーゲンの各車種についていうなら、儲けはほとんどありません。一番安い車種ゴルフが二万マルクと手頃な値段であっても、事情はまったく変わりません。日本で販売されるドイツ車は、そもそもドイツの生産工場の段階から、向こうで売りに出されるスタンダード車とは比べものにならないほど高くついているんです。ドイツの各メーカーが、日本向けにかなり贅沢な装備と、おまけに排気ガス装置を取り付けてくるからです」

フォルクスワーゲンの輸入業者ヤナセは、日本の顧客たちの品質面でのニーズに応えるため、これまで述べてきた以外の諸経費も高くつくといった。

もっとはつきりさせるなら、ドイツ製の車は改良をほどこさなければ、日本では売れないということだ。ヤナセはそのために、小さいが本格的な工場をもっている。工場は、主にフォルクスワーゲン並びにアウディ用だという。というのも、二つめの商品ベントは「他の二つに比べて、改良を要する箇所がずっと少なくてすむ」からだ。ヤナセはまた、フォルクスワーゲン・コンツェルンの輸出に対する考え方を批判する。ウォルフスブルクのフォルクスワーゲン社は、長いあいだ日本の市場に対し、関心を持たな過ぎたという。「わが社は、世界で一番優秀な車を作っている。といった態度で乗りこんできたのです。それでは、日本のお客さんのニーズに応えられないのも無理からぬことです」

フォルクスワーゲンが日産と商談を始めたきっかけは、VW車の輸入実績に不満だったこともある。

日産の開発担当の副社長である高橋宏氏は、商談に応じた理由をこう説明する。「私どもは、フォルクスワーゲン社に救いの手を差しのべたいのです。『輸入制限』問題でギスギスするのではなく、共存を願うものです。そのためには、日本でもっと外国車売る必要があるのです」



日産が、日本市場でフォルクスワーゲン社に本気で手を貸す意思があるのなら、アメリカに生産設備を移送して建設した日産の子会社の工場で、フォルクスワーゲンを生産するだけでは十分でなく、ドイツ車のために、日産の宣伝・販売網を提供することも必要だろう。そうなると、今度はヤナセが営業できなくなる。少なくとも、VW販売人としての立場はないわけだ。だが、フォルクスワーゲン社は、ヤナセに対し今まで同様忠誠を誓い、梁瀬氏もまたこう断言する。「私はフォルクスワーゲン社を信じています。そして、去年の秋以来、私と何とか取引しようとはんばる日本の自動車メーカーの申し出にも、乗るつもりはありません」

フォルクスワーゲン社と日産の、日本でのVW車の生産規模についての違いが表面化すればするほど、梁瀬氏のこの問題に対する別の見方が説得力をもってくる。「フォルクスワーゲン社、日産は、それぞれ気位が非常に高いメーカーです。いざキスしようとしても、お互いの鼻の高さがじゃましてうまくいかないでしょう」

### シュミツカー社長退任

シュミツカー社長の、日産で生産開始されれば、年間二十万台が日本市場で販売容易との初期の考えに対し、私は年間二万台はむずかしいと主張した。

シュミツカー社長が怒ったのは当然であったが、私は二万台も無理だと強く主張した。

サンタナの発売以来今日までの販売実績は表の通りである。残念ながら、今後いかに発展するかは予測できないが、今日までのところは私の予測が当たってしまった。

それから間もなく、シュミツカー社長は健康を害されて退任されてしまった。

その後、VW社から輸出担当部長が日産社製のサンタナの販売を依頼してきたが、製造を始める前に日本での販売は日産ルートと発表され、また輸入完成車の販売に大苦しみをしたので、私は敢然とお断りした。しかし、

## VW・サンタナ販売推移

年 月	ヤナセ取扱地域				地域外 日産	全日本	
	ヤナセ	日産	計	シェア		総合計	シェア
昭和 59年 2月	190	481	671	28.3%	647	1,318	14.4%
3月	266	1,221	1,487	17.9%	1,894	3,381	7.9%
4月	190	796	986	19.3%	939	1,925	9.9%
5月	162	735	897	18.1%	892	1,789	9.1%
6月	129	820	949	13.6%	919	1,868	6.9%
7月	86	799	885	9.7%	1,023	1,908	4.5%
8月	109	286	395	27.6%	390	785	13.9%
9月	145	536	681	21.3%	678	1,359	10.7%
10月	95	370	465	20.4%	491	956	9.9%
11月	79	411	490	16.1%	484	974	8.1%
12月	117	454	571	20.5%	576	1,147	10.2%
昭和 60年 1月	104	291	395	26.3%	344	739	14.1%
2月	160	465	625	25.6%	564	1,189	13.5%
3月	236	785	1,021	23.1%	1,097	2,118	11.1%
4月	157	334	491	32.0%	458	949	16.5%
5月	105	291	396	26.5%	386	782	13.4%
6月	104	447	551	18.9%	510	1,061	9.8%
7月	125	612	737	17.0%	682	1,419	8.8%
8月	130	251	381	34.1%	319	700	18.6%
9月	203	513	716	28.4%	502	1,218	16.7%
10月	79	286	365	21.6%	319	684	11.5%
11月	101	310	411	24.6%	339	750	13.5%
12月	97	263	360	26.9%	313	673	14.4%
昭和 61年 1月	87	181	268	32.5%	206	474	18.4%
2月	171	251	422	40.5%	276	698	24.5%
3月	129	400	529	24.4%	548	1,077	12.0%
4月	99	188	287	34.5%	221	508	19.5%
5月	83	229	312	26.6%	280	592	14.0%
6月	100	258	358	27.9%	285	643	15.6%
7月	104	279	383	27.2%	340	723	14.4%
8月	89	121	210	42.4%	136	346	25.7%
9月	189	255	444	42.6%	271	715	26.4%
10月	54	157	211	25.6%	181	392	13.8%
11月	46	148	194	23.7%	173	367	12.5%
12月	59	141	200	29.5%	148	348	17.0%
昭和 62年 1月	60	75	135	44.4%	72	207	29.0%
2月	137	516	653	21.0%	489	1,142	12.0%
3月	175	777	952	18.4%	856	1,808	9.7%
4月	98	293	391	25.1%	324	715	13.7%
5月	76	344	420	18.1%	375	795	9.6%
6月	97	409	506	19.2%	394	900	10.8%
合 計	5,022	16,779	21,801	23.0%	20,341	42,142	11.9%

その後、副社長、そして最後にVW社の社長になられたドクター・ハーンがそのためにわざわざ来日されたので、全国七都市に限って販売を協力することにした。

### 世界自動車戦争

#### 試練の年

輸入自動車業界全体にとっても昭和五十五年は大きな試練の年であった。

市場最大の六万台販売を達成した前年の年と比べると、約四分の三の実績であった。こうした環境のなかで我々の仲間である輸入組合のメンバーのうち六社が自動車の輸入業から撤退（伊藤忠、三井物産、三菱商事、安宅産業、東急、日通の各社）された。第二次オイルショックの影響による不景気と円安が大きな原因だったと思う。

とくに大きく落ち込んだのは米国車の販売であった。石油危機のため省エネルギーが高まっているなかで、大型で燃料を大食いするというイメージが強い米車は、まったく不利な状況におかれたのである。

私にとってとくにショックであったのは、自動車輸入業者の老舗であり戦前からの古い友であるクライスラーの八洲自動車さんの倒産であった。かねてからの経営不振に加えて、不況で売れ行きがとまったため、資金繰りがつかなくなったの倒産だということであった。

国産車の販売も不振で、各メーカーは、提携問題が次々に起こるなかで、貿易摩擦により輸出にブレーキがかかり、過剰在庫を抱えて、そのあたりをまともに受けてディーラーも大きく揺れ動いていた。

政府はこのような自動車業界を取り巻く厳しい内外の情勢に対応するため、一月早々、短期および中長期の自

自動車戦略の策定に動き出した。とくに混乱状態の提携問題を秩序づけるため、指導を強化する方針を固めたのである。

昭和五十六年の一番初めに出てきたのは三菱とクライスラーの提携問題であった。両社は以前から提携関係にあったが、別れ話もチラホラ出てくるような状況であった。しかし米国政府の要請などもあり、改めて検討が行なわれることになったわけであった。当時米国のクライスラー社はドン底の苦境に立たされており、社運を賭けて発売した「Kカー」の売れ行きもパッとせず、深刻な経営危機に直面していた。

一月一日の新聞で、三菱にフランスのプジョーも加わって、クライスラーの再建に乗り出すことが報じられたが、新年早々世界自動車戦争は新たな動きを見せはじめていた。

年が明けてもVW・日産の問題に対する世間の関心は衰えず、共同生産される車種とスタートの時期がいつかということに関心が集中してきた。

### プロジェクトチーム編成

ちょうどその頃、私はある一つのプロジェクトを進めていた。社内にチームを作り作業させていたのであるが、それは、いすゞ自動車の車を販売することについてであった。

いすゞ自動車では長い間販売してきたスペシャルティカーの一一七クーペに替る車として、新しい乗用車を開発し、「ピアッツァ」と名づけて発売することを計画されていた。ちょうど私がVW・日産の問題で苦境に立たされており、何とか生き残るための方法を模索していた頃、いすゞ自動車の当時の社長の岡本氏からヤナセでもぜひ販売してほしいという要請があった。私も、これを前向きに検討させていただくことをお約束し、社内プロジェクトチームを編成して研究させていたのである。

## 臨時全国会議

昭和五十六年五月、私は臨時全国営業会議を招集し、VW・日産問題といすゞの「ピアッツァ」の取り扱いについて全国の幹部社員に説明をし協力を要請した。

## 臨時全国会議演説要旨

先の全国会議の席上におきまして申し上げました通り、我々はVWならびに日産の提携の問題に直面しておりました。

これにより、将来に対する不安感が社内にも充満していたことは、率直に認めざるを得ないところであります。

私はこれを一日も早く解決したいと思っておりましたが、軽率妄動することを慎み、将来の方針を誤ることなく、しっかりしたものをつくっておきたいと、この四カ月間、つぎの我々の飛躍の計画にどうやったら一番いい結果がもたらされるかについて、考えてまいりました。

私は今から十年前より、一九八〇年代は、自動車は多国籍時代に入り、そして一九九〇年代は無国籍時代になるということを予言しておりましたので、メーカーさん同士が、いろいろとお話をされることについては、何ら異存はございません。ただ提携の発表に際し、まだ提携が決まっていないのに、販売網を云々されたのは、正直に言って、



ヤナセ府中営業所オープン

不愉快でありました。流通を無視、軽視した言動は慎んでいただきたい。

ヤナセがこの提携の販売戦列に加わることになりますと、ヤナセは日産の一販売店、という形にならざるを得ず、先方の都合によりまして、永年苦勞してつくりあげたヤナセのネットワークが、ズタズタにされてしまう懸念もございませぬ。

したがって、今後いかにVW、または日産から依頼があったとしても、現在の状態のままでは私はお受けするわけにはまいりませぬ。私は、何とかして自分達の道を考えなければならぬと思っております。その矢先、今年一九八一年を迎えまして間もなく、いすゞ自動車の岡本社長さんから、今度いすゞで販売するピアツァをヤナセでも売ってほしいというお話がございました。私はその後、慎重に、そのメリットとデメリットを考えた次第でございますが、その中で一番心配したことは、我々が申し出を受けるためには、GM社、DB社、VW社、そして日本のメインバンクの第一勧業銀行さんの許可がいるということです。

したがって、そのすべてから正式な許可を得るという前提条件で、岡本さんにヤナセとしての希望条件を申し上げたのは、四月十六日でございます。

希望条件と申しますのは、

(1) ヤナセはいすゞの販売店協会の方が扱うピアツァとは違うピアツァを扱いたい。

(2) 違いを出す最も簡単な方法として、ヤナセは黒だけをいただいて「ピアツァ・ネロ」という名前で売り出し、高級なほうをゴールド、安いほうをシルバーと決める。

ということでございます。

なぜ黒を選んだかといいますと、昨年の夏から、ヨーロッパで小型の黒いクルマがファッションナブルカーとし

て非常にうけており、日本でも間もなく黒いクルマに人気が出てくると考えたからであります。

先程申し上げました四つの取引先への了解についてでございますが、国内の第一勧業銀行さんは、いすゞさんが「第一」系で、ヤナセが「勧業」系でありますので、この辺は円滑に参りました。DB社の場合も事前に了解に達し、GM社のほうも了解を得られるメドが立ちました。最後に一番心配したのはVWです。ピアッツァ、並びに将来のJカーを売ることが原因で、VW・アウディの販売権を失うことがあった場合には、いかにGM車、またはMB車、いすゞ車に力を入れても、我々は致命的な打撃を受けることになります。これは誰が見ても明らかであります。議論が百出し、決断を待つのみとなりました。

そこで私は、我々の誠意は必ずわかってくれろと信じ、私の本心を書いた手紙を送りました。

それは「VW・アウディの販売が二〇〇二五%も落ちた現在、ヤナセとして何かをもつてそのうめあわせをしなければならぬ。そうしなければVW・アウディの将来の販売網を維持できなくなり、一部外車業界に見られる縮小、整理と同じことをしなければならぬ。原因はあなたがたが作ったのだ」という趣旨のものであります。



いすゞピアッツァ販売開始

これに対してVW社は、最終的に我々の強い意思に理解を見せ、かえって禍転じて福となり、「VW社は二十九年間の一番古い友達、最良の友ヤナセに対して、その友情と愛情は今までよりなお一層深く、完成車輸入販売に従来以上に協力する」との確約を得ました。

さて、今日からの我々の営業方針でございますが、いすゞのピアツァを取り扱うといっても、ヤナセはGM、MB、VW・アウディの販売に、従来にも増し、全力をあげたいと思っております。

これはお互いの生活を守るため、利益確保のためであります。

ピアツァの取扱いに際しての組織づくりでは、先の全国会議で申し上げた直接、間接人員の配置転換によって成し遂げたいと期待しております。

外車販売業界は六月の梅雨が明けた頃から急激に上昇します。もう国産車は上昇傾向にはいってきております。ヤナセ千葉のオープンングショウで四千人が来場され、百七台の受注があったのもその表われです。

したがって、七月、八月、九月が全力を上げての突撃のときではなかるうかと思えます。

またゴルフが指定自動車として認められる見込みがたち、車検場に持っていくかなくても書類で登録ができるようになります。有利な条件もできました。



アウディ クーペGT5E



我々は少なくともピアッツァは年五千台ということで、とりあえずVW・アウディの落ち込み台数だけは補填してもらいたいと思いますが、来年になりますと、今度はMBの小型が発表になり、我々の輸入可能なGMのJカーも発表になると思います。結局は我々の天下がもう目前にきているといっても過言ではないと思います。

### ピアッツァ販売決定

昭和五十六年五月十一日の取締役会において、いすゞピアッツァの、販売を決定

し、五月十八日経団連会館において、いすゞ自動車の岡本社長同席のもとに私は報道関係への発表を行なった。

そして六月二日に高輪プリンスホテルで販売基本契約に調印をしたのである。このいすゞとの結びつきについて、たまたまVW・日産の提携問題が大詰めに近いに近づいていたこともあり、話題となり、いろいろな憶測を呼んだようであった。

「ヤナセはVWに対するあてつけのため、いすゞの車を販売する」というようなこともいわれたが、私にはそんな意向はまったくなく、たまたまタイミングがあっただけであった。

このヤナセ仕様の「ピアッツァ・ネロ」は六月二十日から発売されたのであるが、六月末までに二百二十台を受注し、好調な滑り出しとなった。



アウディ 80 GL5E

この車を取り扱うことになったため、営業所の車の販売は前月より二割増加した。

とくに若い客層の来店が増えたことは、大きなメリットとなった。

### 厳しさ増す輸入業界

前年の昭和五十五年の輸入乗用車の販売実績は、史上最高記録だった五十四年に比べ、二五・四％ダウンの四万四千八百七十一台と大きく落ちこんだのであった。当時五年間の外車販売の実績をみると、五十一年、四万二千二百十八台、五十二年、四万五千五百六十五台、五十三年、四万九千九百三十二台、五十四年、六万六千六百六十六台と着実にのびてきたのであるが、第二次オイルショックの影響などにより、急激にダウンしたのである。

私は、輸入組合の年頭の新春賀詞交換会において、理事長として挨拶をしたが、そこで「再び六万台へ挑戦しよう」とかけ声をかけた。私は輸入の増加は我々輸入業界のためのみならず、輸出を伸ばすためにもぜひとも必要であり、我々輸入業者に与えられた国家的な使命であることを強調した。

しかし、昭和五十五年の不振で、各ディーラーとも過大な在庫に苦しみ、倒産や店じまいのうわさが絶えなかった。

このような環境のなかで、我々ヤナセにとって救いとなったのは、当時世界最強の通貨といわれた西独マルクの相場が前年の夏頃をさかいに下り始め、五十六年に入り、ますます急落してきたことであった。急落の原因は西独の国際収支が大幅な赤字のうえ、実質経済成長率、消費者物価など経済のファンダメンタルズが著しく悪化してきたことであった。

マルク安に加え、流通コストの合理化などを行ない、我々は二月二十七日に西独車、すなわちVW・アウディとメルセデス・ベントツの販売価格を、最低八万五千円から最高八十一万円、平均五・九％という大幅な値下げを断

行した。

二月にはポンティアックのディーラーである東急モーターズが輸入車販売から撤退されることになった。理由は米国車市場の先き行に希望が持てないことと、主力のポンティアックの日本での販売を、GM本社の政策により、打ち切られることになったからということであった。

#### 自主規制と提携

日米の自動車貿易摩擦はエスカレートする一方で、日本の輸出自主規制を求める声が強くなってきた。

日産自動車が約三億ドルを投じて米国テネシー州にトラック工場を建設する計画が進められ、二月に現地で地鎮祭を実施した際は、地元建築会社の組合員千五百人が建築のため非組合員をやったことに反対し、式場に押しかけてくるというような事件が発生し、日本の自動車企業に対する米国の反感の強さを感じさせた。

また、VW・日産提携の問題は前年の発表後一向に進展の様子が見えなかった。

日産の石原社長は二月十八日、欧州出張から帰国、成田の記者会見の席上、「両社の車種的设计思想の違いから車種が決まらず、スケジュールが遅れている」と述べられ、両社の間にかなりの食い違いのあることを思わせた。

VW社のシュミッカー社長は二月になってはじめて、この件についての考え方を明らかにした。それによると、「今回の合意は、日産との業務提携の可能性を探ることが目的である」「車種については未定である」「いずれにしても日本での販売力が問題である」「日産やトヨタがドイツでやっているのと同様に、VW社が大規模に、より広域で車を売っていけない理由はない」「この調査は、日産とVWをよい方向に転換させることができるであろう」と積極的な姿勢を示していた。

一方、トヨタとフォードの提携問題もその後遅々として進まない様子であったが、三月頃の時点では夏には基本契約の調印が行なわれるだろうというのが一般の見方であった。

対米輸出自主規制の声はますます強くなり、自由貿易を旗印に登場したレーガン大統領も頭を痛めていた。

通産省としても問題がこまできた以上輸出規制は避けられないということで、四月下旬には自動車各社首脳の個別説得が始まり、いよいよ大詰めが近づいていた。結局五月一日に、輸出自主規制を行なうということで日米の間に合意が成立し、初年度百六十八万台という台数が決定した。

輸入車業界は、この五月一日から物品税が上げられることになり、その対応に大変苦労していた。販売の不振を打開するためには、これを価格に反映させることもできず、やむなく現状維持でいかざるを得なかったが、業界の悩みはますます大きくなった。

当社にとって明るいニュースは、運輸省からこの年八月にVWゴルフの型式指定の認可が下りたことであった。型式指定は、従来車を登録する際は、一台ごとに陸運事務所に車を持ち込んで認定を取らなくてはならなかったものを、一定の条件を整えることにより、その必要がなくなり、書類審査だけですむ、という制度で、量販するための大きな条件であった。

### 回復のきざし

販売のほうも七月になってようやく前年同月を上回る実績が上がり、市況が徐々に回復するきざしが出てきたのであった。

七月に『交通毎日新聞』からインタビューをうけ、私の見解を率直に次のように話した。

### 輸入業界の現状と課題について

今年は今までのところ実績が相当スローダウンしており、このままでは年間の輸入台数はかなり前年を下回るのではないかと見られている。

しかし、不景気だ、不景気だとあまりよってたかっていわれると「車」は本当に売れなくなる。不景気を吹き飛ばすような心構えが、業者にとっても必要である。そのような業者だけが生き残れる。

日本には購買力は十分ある。ないのは購買心なのだ。この「心」をどうやってひっぱり出すかが我々に与えられた課題なのだ。今年の実績については、私はそれほど悲観的な予測はしていない。従来、外国の車を買うことは、ぜいたくなことだと一般に思われ、買うほうも何かうしろめたさのようなものがあつたと思う。しかし、現在は貿易のインバランスを是正するためには、輸入車を増やすことが効果的であり、国の利益になるのだということをもっとPRをしていかねばならない。これがお客様の購買心を引き出すことにつながる。

もう一つ、現在私がつともいいたいのは、我々正規のディーラーにはコストの高い新型審査のための費用がかかっているのに、並行輸入業者にはかからない。同じ国民がなぜそのような差別待遇されるのか、理解に苦しむ。政府は少数の台数を扱う輸入業者に対して特別な優遇策を講じている。これは本当に不公平なことだと思ふ。少数台数優遇制度は、並行輸入業者に限らず、正規の輸入業者にもぜひ認めてもらいたい。

たとえば、ヨーロッパのある特殊なスポーティーなモデルが日本で希望されているというような場合、十台、二十台という少数台数では排ガス規制の審査はとともとれないし、それをお客様がほしいといわれても、現在の規制ではとてもコストが高くついて、われわれ正規の輸入業者は輸入できない。だから、正規輸入業者でも、販売権をもっている製品に限って、並行輸入業者と同様の取り扱いをしてもらいたいと思っている。

私は過去一貫して、自動車の輸出の重要性を唱え、自動車の輸出が落ちこめば、日本経済に大きな影響を及ぼ

し、社会問題になる、だから輸入を促進しなければならない、と主張しつづけてきた。今こそ通産省もお題目だけでなく、輸入促進のための具体的な対策をどんどん実施して貰いたいと思う。

### 円安に苦しむ

しかし、私の願いにもかかわらず、輸出入のインバランスはエスカレートする一方で、今日の状況に至っているのである。

この当時は現在の円高と違って、日本経済は円安に苦しんでいた。八月早々円相場は一年七カ月ぶりに、ドル二四〇円を割り、石油、電力などは暗いムードがただよっていた。昭和六十年代の円高不況などは想像もできない状況であった。

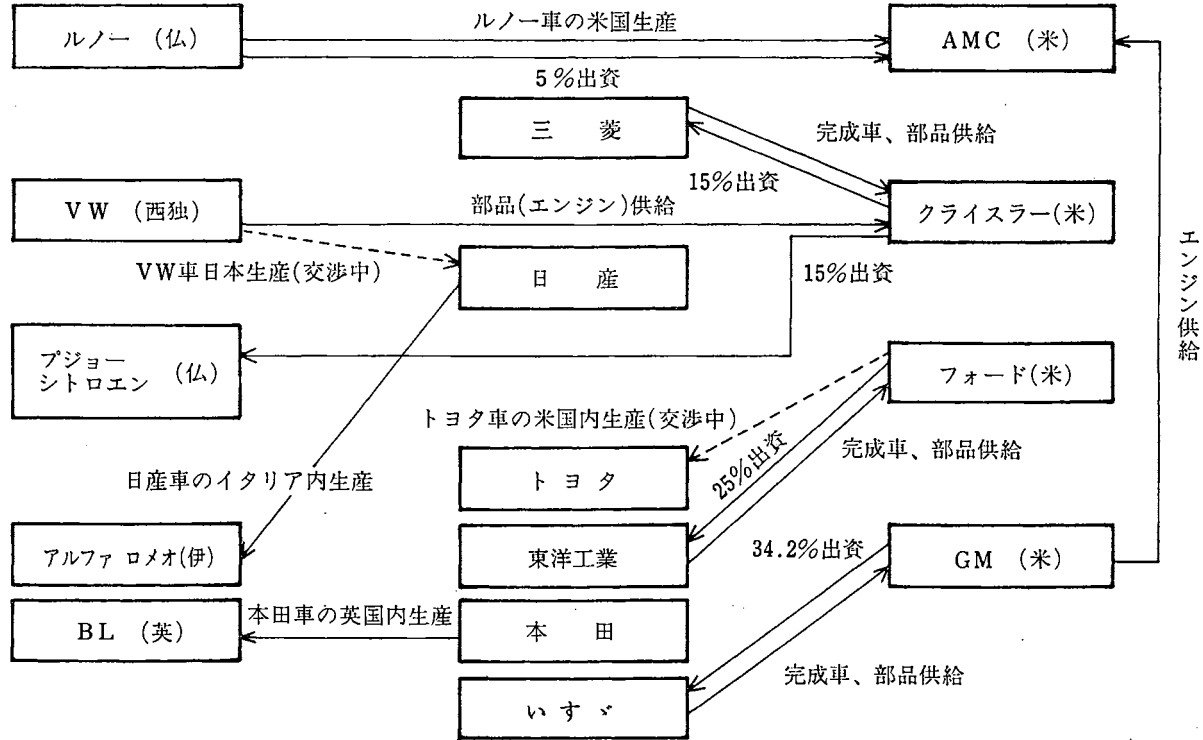
### 新段階を迎えた再編成

七月になって、自動車企業提携の大きな動きがあった。それは前年六月以来、一年間にわたって交渉が行なわれていたトヨタとフォードの提携が事実上決裂したことである。米国の日本車規制が実施されたことや、イスラエルに工場を持っているフォードと提携したら、トヨタ車をボイコットするとアラブ諸国から警告を受けたことなどが影響したということであった。これによって、自動車業界再編成の問題は新段階を迎えたのである。

しかし、「この決裂は国際的な自動車再編成の動きに水をさすのではなく、むしろ身軽になったトヨタがどう動き出すか」(『毎日新聞』七月三日)ということでは、あらためて注目されるようになった。さらには、これでトヨタはGMやベンツと手を組むのではないかなどと憶測されたりもした。

八月十三日、新聞はいっせいにGM・いすゞ・鈴木自動車の提携を報じた。世界小型自動車戦争はこれによりさらに激化し、しかも「軽自動車」までも巻きこまれることになったのである。

自動車メーカーの提携関係図(昭和55年当時)



当時GMは社運を賭けて戦略車種のJカーを開発中であったが、鈴木自動車の軽自動車の経験や技術を生かしたいというのがねらいでもあった。

いずれにしても、ピアッツアの販売でヤナセと手を組んだと思ったら、次はGM・鈴木と提携するという派手な動きで、当時のいすゞ自動車の岡本社長の活躍は大いに注目された。

交渉の難航が伝えられていた日産・VW提携は九月になってようやく生産する車種について合意がありサンタナに決定したとの発表があった。

### ハーン氏、社長就任

この年の十一月十三日、VW社の監査役会は、病気のため辞任されるシュミッカー社長の後任としてカール・H・ハーン氏を正式に決定した。ハーン社長は西独最大のタイヤメーカーであるコンチネンタル社社長として活躍されていた。

ハーン社長は、一九五四年にVW社に入社、輸出を担当、米國VW社社長を歴任、一九六四年にVW社取締役就任された。

その後一九七二年に同役を辞任、当時のVW社社長プロフェッサールドホフ氏がわが子のごとく信頼され可愛いがられ、コンチネンタル社の社長となられた。私はとくに個人的にも親交が深かったのでヤナセがコンチネンタルタイヤを積極的に取り扱うことになった。

ハーン社長はVW社社長に就任早々、私を訪ねてわざわざ東京に来られ、当時日産と生産・販売の提携がやっと決定したサンタナの取り扱いを私に依頼された。

私もほかならぬハーン社長の直々の頼みとあれば、お断わりするわけにもいかず、快くお引き受けしたのである。



## GM総代理権の獲得

## 激化する自動車戦争

昭和五十七年の自動車業界の動きは、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併で  
はじまった。

これは激化する国際自動車競争に生き残るための体制づくりが目的であり、これによりトヨタ自動車は世界戦  
略に一段と威力を発揮することとなった。

トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売はもともと一体で  
あったが、昭和二十四年に分離して以来、自工は石田退三  
氏、自販は神谷正太郎氏に率いられて、それぞれ発展をと  
げてきた。この二大長老の死去により、急速に一体化の話  
が進んだといわれている。

この年は二月に入って、ホテルニュージャパンの火災が  
あり、翌月には日本航空機が羽田沖に逆噴射で墜落すると  
いう大事故が相ついで発生した。

国際経済は、レーガン大統領の高金利政策がつづき、対  
ドル為替相場はドル安基調が定着し、各国とも輸出が鈍化  
したため景気は低迷していた。輸入自動車の販売も、前年



VW社長に就任したカール・H・ハーン氏

九月に一時回復のきざしをみせたものの長続きせず、低迷から脱出することなく新たな年を迎えたのであった。

一月十一日に日本自動車輸入組合は前年、昭和五十六年一年間の輸入車の登録実績を発表したが、前年比マイナス一五・一％の三万八千百十台で、七年ぶりに四万台を割る成績であった。

諸外国の不満  
一月早々、日本の市場の閉鎖性の強さ、いわゆる非関税障壁に対する諸外国の不満がいっせいに高まりだし、強い圧力がかかりはじめた。

政府自民党はこれに応えるため、一月十四日、輸入検査手続などの改善について自動車の型式指定の審査手続を含む五十八事例について改善措置をとることを決め発表した。

また、運輸省は、我々輸入組合に加入しているディーラーが取り扱う少数輸入車についても、四月から、並行輸入車並みの検査手続を簡素化することを認めるなど、従来から我々が強く要求していたことが、かなり実現することになった。私達も政府当局のこのような早い反応と前向きな姿勢を高く評価したものであった。

その当時は米国の自動車業界もドン底と叫び、いい程低迷しており、米国内の五十六年の日本車のシェアは対米輸出規制の実施にもかかわらず二一・三％から二一・八％へと増加し、規制の強化と延長を求める声が高まっていた。

### 総代理権

このような状況のなかで、昭和五十七年の春頃、米国のGM社から、当社を日本の総代理店としてたいという申し入れがあった。もちろん、私も直ちにこれに応じ、話合いがまとまり、四月十四日に私はこの件について記者会見を行ない、事実を発表した。

この総代理店契約により当社は、

①北米製GM完成車の輸入業務と車両の型式認可手続。

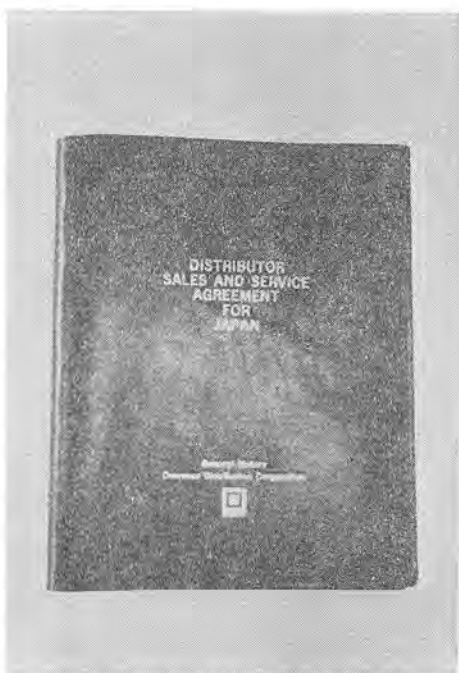
②日本での市場調査や広告。

など、販売促進活動の立案と実施などを一手に引受けることになった。

この結果、当社以外の従来のGMディーラーは代理店契約が失効となり、当社から車を供給することになったため、サブディーラー的な存在となり、輸入車を扱うままがなくなるといふ声もあったが、私は低迷を続けるGM車を少しでも拡販するためには、各社がバラバラに販売活動を行なうよりも「連合艦隊」を組んで販売促進活動を進めたほうが効率的であり、これにより販売台数が増加すれば、皆の幸せにもつながり、ひいては日米貿易摩擦の緩和にもつながると考え、各社の理解を求めた。

GM社も「自動車ディーラーは多くの設備、資金、人員を必要とするので、各ディーラーの作業をヤナセに結集し、効率を高めることによりコストダウンが可能になり、増販につながる」とメリットを強調した。

私は記者会見の席上、「これによる効果がハッキリ現われるのには時間を要する、気長に見守ってほしい、と述べたが、昭和六十二年、ようやくGMの販売は回復のきざしが出つつあり、効果は確実に上がってきていると思う。



GM社と総代理店契約締結（契約書）

この記者会見から二カ月後の昭和五十七年（一九八二年）六月十六日、当社は、アメリカ最大の自動車メーカー、ゼネラルモーターズとの間に日本における販売及びサービスの一手販売、及びサービス契約に調印したのである。

### 訪米・調印

私はこの調印のために、アメリカカのデトロイトにあるゼネラルモーターズ本社を訪問し、輸出担当の最高責任者Mr・ベックとの間で固い握手を取り交すと同時に、その夜はゼネラルモーターズ主催で、ホテルで大変楽しいパーティーが行なわれた。Mr・ベックの特別なリクエストによって「Mr・ヤナセ『マイ・ウェイ』を唄ってくれ」ということで、上手、下手は別として、私は東京の青山の父のお墓に向かつて、ともに喜んでもらいたく、力いっぱい『マイ・ウェイ』を唄ったのである。

このゼネラルモーターズの輸入総代理店の契約ができたことについては、残念ながら当社内でもたいして重要視していないむきがあるかもしれないが、父長太郎前会長の長い間の苦勞を側にいて身をもって知っている私にとっては、この日は生涯わすれることのできない記念すべき、うれしい日であった。

### 平坦ではなかつた道程

#### 大正時代

昭和五十七年（一九八二年）ゼネラルモーターズの総代理店契約をもらうまでの道程は、決して平坦な道ではなかつた。この間には、山あり、谷あり、いろいろな苦しいことに基づかり、最後に勝ち得た、わが生涯の最大の親孝行がこの日にできたわけである。

大正十二年（一九二三年）、東京を中心として関東大震災が襲った。このときの日本全国のトラックをふくむ自

動車の総台数は、一万二千七百六十五台であった。このわずかな自動車は米、味噌、野菜、魚、そして復興資材としての木材・釘・トタン板などを東京に運搬した。汽車も電車も不通であったので、はじめて、トラックの重要性、便利性が認められ、トラックなどは一年で三倍に保有台数が増え、大正十三年には一年前の一万二千七百六十五台が二万四千三百三十三台とほぼ倍増した。大震災によって日本ではじめて自動車の価値が認められたのである。その便利性、経済性、文化性が認められたのは、自動車業界にとっては画期的な一つのエポックであった。

この一年間に日本の自動車の保有台数が、倍増したことに驚いたのはアメリカのメーカーであり、大正十四年（一九二五年）にはフォードがいちはやく横浜に日本フォード株式会社を設立し、そしてその翌年、昭和二年（一九二七年）にはゼネラルモーターズが大阪に日本ゼネラルモーターズ株式会社を設立し、そして、日本のバス、トラック、乗用車、タクシーは全てゼネラルモーターズとフォードがほぼ市場を二分して、組立販売をしたわけである。大阪にゼネラルモーターズジャパン株式会社が発立される前までは、我々ヤナセがゼネラルモーターズの全商品、キャデラック、ラサール、ビュイック、オー克蘭ド、シボレーの販売権を一手に取り扱っていたわけであるが、大阪に日本ゼネラルモーターズが発立されてからは大衆的な車、すなわちシボレーだけは各県にそれぞれディーラーを設け、大阪の日本ゼネラルモーターズからこのシボレーを配車するという案が父長太郎前會長に掲示された。

大正四年（一九一五年）の保有台数一千二百四十四台の時から約五倍の保有台数にまで拡販増販した昭和二年に、ゼネラルモーターズからシボレーの販売権を取り上げられるという事態が起こり、そういう自分勝手な行動を取る会社と、手をとりあい信頼しあつて仕事を継続してゆくことはできないということで、父はゼネラルモ

ターズの全ての製品の日本の総代理権を返還してしまつたわけである。返還をした後では、もちろんヤナセの営業成績、収益性は激減し、ステュードベーカー、アースキン、レオ、などという車を取り扱つてはみたものの、やはりゼネラルモーターズの製品ほどの販売量は容易でなく、これは父が最も機嫌の悪かつた三年間であり、これまでも私の『私の七十年』や『私の履歴書』などのなかに記したように、私にも風当たりが強かつたときであつた。

その後、山田自動車、東邦自動車、という会社にキャデラック、ビュイックの販売権を与えてはみたものの、販売台数がゼネラルモーターズ社が考えたほどには増加が見られなかつたので、昭和六年（一九三一年）ゼネラルモーターズ社からキャデラック、ラサール、ビュイックの販売権を再びヤナセに……という話があり、同年シボレーを除くすべての車種の総代理権の契約を締結したのであつた。

#### 満州事変のころ

昭和六年は満州事変が始まつた年であり、日本はなんとかして自動車を国産化しなければ、一旦事が生じた場合に、いつまでもアメリカの車だけにとらわれてゐるわけにはいかないということ、軍も政府も真剣に考え出し、この意を受けて、昭和八年（一九三三年）、鮎川義介氏が日産自動車株式会社を設立し、また少し遅れて豊田喜一郎氏がトヨタ自動車株式会社を名古屋の挙母に設立されたわけである。

このような歴史の推移の中でGM車の販売は再開されたのである。間もなくして、昭和十四年（一九三九年）私は大学を卒業した。そして芝浦工場に一工員としてなつば服を着て働きはじめた。その年に自動車の輸入は、政府の命令で中止となり、自ら当社は営業の中心機関を輸入販売からサービス、並びに製造部門に転換せざるをえなくなつたのである。ちょうど製造部門並びにサービス部門に転換しなければ会社が存続できなかつたそのと

きに、私が芝浦工場に入社したわけである。

また加えて昭和十四年（一九三九年）には、第二次世界大戦が始まった。どうも私の一生は、大学を卒業して社会人になったときに第二次世界大戦が始まったり、大正十二年（一九二三年）の関東大震災のときに、体質が変わって丈夫になったり、火事で兄を失ったために長男となるなど、常に何か火事、戦争という戦いと災難によって、自分の運命が開かれ、変わってくるような気がしてならない。確か第一次世界大戦が始まったのも、大正三年（一九一四年）の七月二十八日、年と月は違っても私の誕生日であった。戦争、そして火事災難によっていつも自分の人生が変わっていくような気がしてならないのである。

### 太平洋戦争のころ

輸入自動車の販売が国策によって中止となり、昭和十六年（一九四一年）、ついに太平洋戦争（大東亜戦争）が始まると、日本ゼネラルモーターズ株式会社も創業を停止し、フォードも仕事を停止せざるをえなかった。

自動車製造事業法という法律ができ、トヨタ、日産両社に政府からトラックの生産命令が発せられるような社会情勢になったのである。そのときの日産自動車の鮎川義介氏から「日産自動車で作る乗用車は全てヤナセにおいて販売してもらいたい」との申入れがあり乗用車の販売を引き受けた。トラックは溜池の大倉系の石沢愛三社長の日本自動車株式会社が販売をまかされたのであるが、この約束事ができたすぐ直後、日本政府の方針で、乗用車の製造が禁止されたのである。日産のトラックを、石沢愛三さんが日産自動車販売株式会社社長として取り扱われたのは昔の思い出話でもある。

昭和十六年（一九四一年）に始まった太平洋戦争（大東亜戦争）も、昭和二十年（一九四五年）には、第二次世界大戦の終了後まもなく終戦をむかえた。日本も東京をはじめ、大都市は焼土と化し、大工場も焼夷弾を混じ

えた空襲によって壊滅し、新しい日本は無から再出発をする運命を迎えた。

昭和十四年（一九三九年）から昭和二十年（一九四五年）まで、私は芝浦工場で車体製作または、特種車両の修理、加工、代用燃料（ガソリン）の研究、並びにこれの製作販売にあたり、そのかたわら防空、そして工場を守るといふ仕事に携わり、昭和二十年には芝浦工場長として従事したのである。

当時、池貝製作所では、準戦車を生産しており、これの組立てや、加工も私の芝浦工場で行なっていた。他に魚雷運搬車、探照灯、自動車、ダンプボディなどの車体の製造、加工も行ない、芝浦工場ではとても全ての仕事はさばききれなくなり、また、軍の機密保持ということもあって、軍命令で特種車体の製造だけは芝浦工場から離し、高浜工場（品川駅裏、現在のソニーさん）にこれを移したのである。米機による戦災は目を追って拡大し、東京も焼け野原となった。

## 敗戦

昭和二十年（一九四五年）八月十五日、戦争が終わり、間もなくして進駐軍が日本へ上陸し、第一騎兵隊が最初に完全武装で上陸して小休止したが、今の我々ヤナセの本社の真前であったことを当時の工場長として覚えており、全ての女子社員を倉庫の二階の部屋に集め、鍵をかけて安全を守ったことをいまだ昨日のように覚えている。

ほとんどが焼け野原になった日本だが、ヤナセもまた、横浜支店、名古屋支店をはじめとして、大阪支店、福岡支店、すべての支店が焼失した。間もなく日本橋の本社は進駐軍のアメリカのワン・エイト・ワンの郵便局として接收され、高浜工場は東京駐留の進駐軍用のパン工場として接收され、芝浦の工場も進駐軍の宿舎として焼夷弾から焼け残った建物が接收された。

我々はやむをえず高浜工場の事務所にヤナセ自動車株式会社の本社を移し、そこで戦後のこの焼け野原から立



ち上がり、ヤナセをいかにして再建するかということをも、必死に考えたのである。

品川の駅の裏口から一番近い沖電気さん、隣の友野鉄鋼所さんの三社でお金を出しあって、品川駅から裏口へ歩いて抜ける地下道を作ってもらった。品川駅から高浜口まで歩いてこられるようになるまでは、田町駅から歩かなければならなかった。もちろんバスも通っていなかったたので、従業員すべて田町駅から品川裏駅まで徒歩で通勤した。また、家を失った人々には、何とか社宅を作り、ここに収容することに努力したのである。

事業のほうは、なかなか取り扱うべき商品がみあたらなかった。しかし、私は学校を卒業してすぐに工場に入ったために、物を仕入れて販売するということは全くの未経験であったが、やはり親父の血を引いてか、物の販売ということに対しては決してきらいではなかった。

そこでまず第一番目に始めたのは、三井精器のオリエント号の販売であり、タマ自動車の電気自動車タマ号であったが、いずれもなかなか容易に販売できる商品ではなかった。

毎日が空腹と、隣のパン工場のように匂いと、そして残った工場で作った鍋、フライパン、ブローチの販売も自分自身でやらざるをえないので、自分で荷車を引き、また、リュックサックに入れて名古屋まで出かけ、マルエイデパートさんを買ってもらったことなどは、今から考えると苦しいようであり、また忘れることのできない思い出である。

終戦間もなく、ゼネラルモーターズから日本に來られたのは、ゼネラル・マッカーサーが使用されていた、キヤデラックのサービスをテイクケアされる、Mr・アルフォースという人であった。ある日突然、芝浦工場を來訪され、まだ焼夷弾で燃えたり、特殊な戦車やキャタピラの修理、加工のために工場の床は全部はがされてしまったままの、砂ほこりと泥の工場を見て、こんなきたないサービス工場を見たのは初めてだ、ということはいわ

## 外国為替推移

昭和48年～昭和61年(各年1月最高値)

年	US\$	D.M
昭和48年	303.60円	95.75円
昭和49年	301.00円	109.71円
昭和50年	301.95円	129.57円
昭和51年	307.25円	118.32円
昭和52年	294.00円	125.54円
昭和53年	243.30円	116.20円
昭和54年	201.95円	108.72円
昭和55年	242.05円	140.16円
昭和56年	205.85円	103.94円
昭和57年	231.00円	99.56円
昭和58年	240.65円	99.05円
昭和59年	235.85円	85.04円
昭和60年	255.90円	81.53円
昭和61年	203.95円	83.24円

昭和24年4月23日

1ドル=360円レート設定

昭和46年12月18日

スミソニアン体制、1ドル=308円

昭和48年2月14日

変動相場制に移行

## 占領軍による軍用レート

実施日	1ドル
昭和20年9月10日	15円
昭和21年3月12日	50円
昭和23年7月6日	270円

れた。あなた達がこんなにしてしまったのだと口まで出かかった言葉を飲みこむ被占領国民は毎日オドオド生活していた。

## ホームデリバリーオーダー

アメリカのゼネラルモーターズでさえも戦争中には乗用車の生産を制限または中止していたためか、数多い進駐軍の人々が任期終了とともに、アメリカ本国へ帰還する

へ帰国されて車を注文しても、直ちに車が入らないのである。そこで私は、彼らがアメリカ本国へ帰還する日の六カ月くらい前に、我々にあらかじめ注文をされ、そしてアメリカに帰られて、アメリカ本国の販売店から車を受けるといふ、ホームデリバリーオーダーという仕事を考えついではじめてたわけである。そのため、どうしても英語が必要になり、この頃に国際連盟で活躍された青木節一氏を迎え、英語の力をふるに活用してもらった。またサービスの現場で油だらけで働いていた増田嘉武君が子供の頃英国に住んでいたので英語が話せるため

ホームデリバリーの受注に当たってもらった。間もなく米国生まれのジャック石尾、ボブ太田君らが加わった。当時英文タイプを打ったのが兵藤伸子さん一人であり、大奮闘してくれた。兵藤さんの助手としてタイプを勉強したのが成毛君の妹さんで現在の珍田VW事業部長夫人である。

アメリカ軍人のホームデリバリーオーダーに全力をあげたのである。ホームデリバリーオーダーは、卸値段と小売値段の差額をゼネラルモーターズが日本へ送金してくれて、これが大蔵省に入り、日銀に入り、そして我々の取引銀行から円貨で受け取った。すなわち物が一つも日本の国外に移転することなくして、ドルの外貨だけが日本政府に入った。

その当時は食料その他復興材料の輸入のために外貨が非常に不足して、外貨が一ドルでもほしい日本に、我々の仕事は大きく貢献することができたとうぬぼれているわけである。

### GMと関係再開

ようやくしてゼネラルモーターズと仕事の関係ができ、一九四八年すなわち昭和二十三年にゼネラルモーターズの自動車全車種の販売権を再び許与され、輸入販売を非駐留軍人に、すなわちOASといって船会社、保険会社、銀行、というようなアメリカの商社、または軍属に販売するということが許可され、これが始まった年が一九四八年であった。

一九四八年にゼネラルモーターズとの関係が再開し、その後いろいろな紆余曲折があったことは、本書『轍2』で詳しく記しているが、いづれにしても、この昭和五十七年（一九八二年）にゼネラルモーターズから販売権をもらうまでの間には、なみなみならぬ苦勞があった。アメリカから日本の主席駐在として来られた人々の意によっていろいろな販売網が変化して。

海軍大佐スティーブソン氏によって東日本と西日本にゼネラルモーターズの販売権が分離され、西日本は大阪

のキャデラック、オールズモビルが中川電気さんの協和自動車に変わり、シボレー、ビュイックが豊国自動車、というように東日本と西日本が分離されたりと、さまざまな紆余曲折を経たが、昭和五十七年（一九八二年）に再び、我々ヤナセが全てのゼネラルモーターズの販売権を手に入れた。

この間の苦勞を身をもって行ない、身をもって当たってきた私、並びにこの間の苦しみをよく知ってくれているのは、今でも顧問としておられる青木節一前常務ではないかと思う。

また、ゼネラルモーターズの全販売権が我々の手元に戻ってきてくれたことを一番喜んでくれたのも、青木節一氏であったらうと私は思う。これまでの苦しい紆余曲折に対し、常に私の側にいて励まし、導き、力をあわせてくれたこの恩義というものは、私は一生忘れることのできないものといつも考えている。

#### GM・ヤナセの関係概史

一九〇八	●ゼネラル・モーターズ・カンパニー設立
一九一五	●当社の前身「梁瀬商会」創業
	●ビュイック、キャデラックの輸入販売開始
一九二〇	●梁瀬自動車㈱設立
一九二七	●当社は、GMとの代理店契約を破棄
	●大阪市に日本GMが設立され、シボレーの組立生産を開始
一九三一	●当社は、GMとの販売契約を再び締結、ビュイック、キャデラックの販売を再開
	●オーストラリアのホールデン、GMグループへ
一九三九	●自動車の輸入中止に伴い、当社は営業の基幹を工業部門に転換
一九四一	●日本GM、第二次世界大戦勃発により操業を停止
一九四八	●当社は、GM社製自動車全車種の販売権を再び許与され、輸入販売を再開
一九四九	●当社は、オールズモビル、ポンテアック、シボレーの販売権を他社へ委譲
一九五〇	●当社は、ボクスホール及びベッドフォードの東日本地区販売権を獲得

## 日米貿易摩擦

## 静岡の拠点

六月二十一日には、オールヤ  
ナセの拠点、近代化の一環と  
して建設を進めていたヤナセ静岡の新社屋が落  
成オープンした。

ヤナセ静岡は、昭和二十一年に富士宮市に美  
蓉自動車工業として設立され、当社製造の天然  
ガス装置の代理店となり、二十五年当社関係会  
社となって静岡梁瀬オウトと社名を変更し、タクシー営業を開始した。

三十三年に現在の長沼に社屋を移し、タクシー業は別会社として独立、四十七年に社名が現在のヤナセ静岡と  
なった。

安川信雄君、中山幸吉君が本社から派遣され経営に当たってくれた。なお、安川信雄君は九州の安川電機の社  
長安川堯氏の令弟でテニスの選手として有名であった。

新社屋は約三億円の工費をかけ、敷地面積一、七六四・七平方メートル、建築面積一、〇三八・四六平方メー  
トル、延べ面積一、五六二・一七平方メートルで、場所は国道一号線の国鉄貨物東静岡駅正面、東名清水ICか  
ら車で二十分の、便利なところであった。

一九六二	● 当社は、従来より取り扱いのGM車各車種につ き、全日本販売権を獲得 ● シボレーの東北四県における販売権獲得 (この後、一九六九年までの間に中国、九州地区 のシボレー販売権を獲得)
一九七一	● GM社、いすゞ自動車に三四・二%資本参加
一九七二	● GMODC日本支社設立
一九七九	● GM社とのフランチャイズ契約変更に伴い、東 京、大阪、名古屋、横浜、札幌におけるシボレ ーの販売権を新たに獲得
一九八二	● 当社は、GMODCとの間に日本におけるディ ストリビューター販売及びサービス契約に調印

## 困難な事態

七月十三日、私は出張先の大阪支店で支店の全社員に對し、貿易摩擦で日本が直面している情況について、次のような話をした。これは私が長い間輸入業に携り、肌で感じてきた貿易というものに対する、私の考え方であり姿勢でもあったが、今でも全く変わっていない。

今、わが国はたいへんに難しい局面に直面しています。わが国だけではなく、我々の会社も大変難しい事態に直面しております。

私のように、もうとるべき年をとってしまった者は、先にそれほど大きな楽しみはありませんが、若い諸君達はこれからが人生です。

結婚され、子供さんができる。その子供さんの将来が、幸せで楽しいものであるように育ててゆき、生きていくためには、日本が立派な国でなければなりません。

ズバリ申し上げて、この一、二年で日本の将来が決まります。もう一度女性は全部モンペ姿、男性は全部作業服という時代が来るか、それとも今と同じようにおいしいものが食べられて、ディスコで踊って、そして夏には海、冬にはスキーというレジャーが持てるかどうか、その運命がこの一、二年で決まってしまうのです。これは、大変に大きな問題であります。

最近、新聞紙上や週刊誌またはテレビ、ラジオにおきまして、貿易摩擦という言葉がだいぶ減ってきました。



ヤナセ静岡新社屋落成

このため、もう貿易摩擦は過ぎ去った嵐のように、消えてしまったのだとお考えの方が案外に多いようです。

ところが、コンクリートの上に水を撒けば水が溜まることは誰にでも判りますが、砂の上に水を撒いたらどうなりますか。砂の上では水が下にしみ込み見えなくなります。

今まで貿易摩擦というのは、ワシントンDCの政治家だとか、外交官だとか、いわゆる上のレベルの話合いの問題であると、日本人達は解釈をしておられたと思いますが、これがコンクリートの上の水であります。

ところが最近、困ったことに、このコンクリートの上の水が、アメリカの一般大衆にしみ込んできてしまいました。

コンクリートの水は、雑巾をかければふき取れますが、砂の中にしみ込んでしまった水というものは雑巾ではふき取れません。

この水がアメリカの中にじわじわと広がってゆき、アメリカの一般大衆は、昭和十六年十二月八日の真珠湾の攻撃に始まった大東亜戦争の頃よりも、もっと悪い対日感情を持ちはじめてきつつあります。

今、ロサンゼルスでは日本人狩りが行なわれております。日本人旅行者や、現地で働いている日本人は、往來でもどこでも、パスポートの提示を求められます。ホテルなどにパスポートを置いてきてしまった日本人が「今僕はパスポートを持っていません」というと、「OK」といってすぐトラックに乗せられて、移民局に連行されるということです。

アメリカ人の日本に対する悪感情は、皆さんが想像されるよりも、はるかに大きなものになってきているのです。

IBMの問題はほんの始まりで、この後すぐ何かが始ましましょう。下手をすると、今度は日本人が、ピストル

で射ち殺されるようなことが起きるかも知れません。

ついこの間、外務省の審議官と小説家として有名な堺屋太一さんがお二人でアメリカへ行き、二百人の老若男女に、このアメリカの不景気はなにが原因だと思えますか、ときいたところ、全員が日本のせいだといったそうです。二割や三割だろうと思っていたところが、全員そういうことをいわれた。これは日本人がよっぽど考えなくてはいけないと驚かれたそうです。

ところが、日本ではアメリカ人の対日感情の悪化に気付かず、あい変わらず、いかにもわけの分かったような数字を並べたり、貿易摩擦は日本だけが悪いのではなく、アメリカ人が怠け者だから悪いのだとか、生産性や品質管理の悪さが原因なのだといったりしています。これらの事実はアメリカ人も認めております。しかし、今はもうそんな理屈の問題ではないのです。一千万人以上の失業者をどうするかが問題なのだ、と私はいつているのです。

この結果、アメリカ人の一人ひとりが日本の品物の買い控えを始めました。この頃では日本の車を買うと近所から石をおつけられる。子供から「学校の先生が『アメリカが不況になって、失業者が増えた原因は日本にあるのだ。だから日本の品物を買うことはアメリカに失業者をふやす原因である』といつているのに、お父さんなぜ日本の車を買うの」ときかれたり、友達からは電話がかかってきて「おまえは見そこなった野郎だ。もう友達ではなくなるぞ」というようなことをいわれる始末です。

### 恩には恩をもって

日本は残念ながら、地下資源には恵まれておりません。そのために地下資源を世界から買ってきて、日本人の頭のよさと手先の器用さに加えて、勤勉さで、よい物をこしらえて、これを世界に輸出することによって、一億一千万人の日本人が生きているのですが、もし輸出が難しくなっ



てしまつたら、わが国の経済は一年ももちません。

ご承知の通り、大東亜戦争が起きた昭和十六年、日本には、まず食べる物が不足してきました。石油がなくなつてきました。いろいろな物がなくなつてきて、ジリ貧の状態になりました。このままでは三年もたないといふときに、国際情勢を知らない日本の陸軍の連中は、ジリ貧になるより、いちかばちかやったほうがいい、といふので始めたのが大東亜戦争でありました。

その結果、戦いに負け、戦後は平和な、栄えた日本に生まれ変わったものではありませんが、今日の日本が我々日本人の努力だけで造られたと思つたら大間違いです。戦後、食べる物もなければ寝る所もなく、乞食のような生活をしていた私達日本人に食べる物もお金もくれて、もう一度元氣をつけて働かせてくれたのがアメリカ人です。

このアメリカ人を追い越すような、立派な製品を日本人が造るようになったということは、日本人として嬉しむことであり、誇りに思うことではありませんが、うぬぼれてはいけません。今こそ我々は、この恩に対して恩をもつて報いるべきときなのです。

私が常に日本人は栄えれば栄えるほど謙虚になるべきだといつていたのでありますが、ヨーロッパやアメリカに旅行する、数多くの日本人のあの態度。

物を買ひあさり、大きな声でわめき散らして威張っているという有様が、世界中に「今に見ているこの黄色い猿め」という反感の気持ちを起こさせています。

この間、貿易摩擦の交渉に行った日本の代表者に、フランスの通産大臣が「フランス人は日本の品物一つも買わなくても生きていけるといふことをよく覚えておいてほしい」とはつきりといったそうです。

フランス人は非常に感情的な人種でありませんが、ドイツでも最近それに近い発言があるのも事実です。このように、EC諸国の対日感情も決してよくありません。

重ねて申し上げますが、アメリカ人の間に日本の品物の買い控えムードが出てきました。しかもこれは、アメリカ政府が呼びかけているのではなくて、国民が自発的にやっているのです。この事実には背中がゾッとするような寒気を感じます。

マンسفールド駐日アメリカ大使も、これ以上日本の政府の役人や政治家が分からないのなら、アメリカにも考えがあるというのをいわれました。あのおとなしい柔和な大使がそういうことをいうのは、よっぽど何か本国から強い指令が来ているのか、または大使自身がよっぽど腹にすえかねているのかどちらかだろうと思いません。

今アメリカでは、日本人が反省をしないのであれば、アメリカは、好ましくはないが思いきって保護貿易対策をとらざるを得ないということを、チラホラといひ始めています。

日本から物を買わず、アメリカはアメリカの製品だけで生活するという自給自足の経済に戻ってもいいとおります。その自給自足ができるのですから。

しかし、アメリカの連中はさすがに大人ですから、すぐに保護貿易をしようということはいいません。保護貿易はやりたくないから、どうか日本でも日米の貿易摩擦を解消する方法を考えてくれということ、盛んにいつてきているわけです。

この事態の解決について、慶応大学の加藤寛先生は、「思い切って輸出を自粛すると同時に、輸入に対する制限を全部撤廃してしまうべきだ」と断言しておられます。

## 輸入制限の撤廃

私は今まで、各方面に「外国自動車に関する排出ガス規制や、安全装置の取り付け義務の規制、および物品税を、輸入台数が十万台になるまで全部撤廃して下さい」とお願いして

きました。ご承知のように、日本の自動車生産台数は約一千万台、そして日本に入ってくる外国車は三万八千台、わずか〇・三八％。これに比して、アメリカをはじめ他の先進諸国はみな二〇％以上の輸入台数です。

こういうような数字を見まして、諸外国の連中は、日本はおかしいのではないかというわけです。

私はだいたいの計算で、十万台まで輸入車が増えたなら、アメリカにもECにも、一応文句はいわれなくても思います。ですから十万台までは、排出ガス規制も、安全装置も物品税もなくすることによって、価格を下げれば売れるようになるので、これをぜひ実現するよう、引き続きお願いするつもりであります。

私がいうと、ヤナセが儲けたいからいつているのだろう、というように考える人がいるのですが、私はそんなちっぽけなことを考えてはおりません。日本をつぶしたくないだけです。日本の若いみなさん方の将来を不幸にしたくないだけです。

今年の五月十五日号の『週刊宝石』に深田祐介氏と徳大寺有恒氏の対談が掲載されておりました。このなかでお二人は、「日本人に少しでも愛国心があるのなら、外車をお買いなさい、愛国心のない人は国産車をお買いなさい」とはつきりいつておられます。今日日本は輸入を増やすときであります。

ところがご承知の通り、輸入のなかにも諸原料、諸材料、たとえばセメントや鉄など、さまざまなものがありますが、それは見ただけではアメリカ製だかドイツ製だか分かりません。

町の中を多くの輸入車が走りまわることが一番効果的だと思うのです。私がこのようにいっても、セールのネットをひっぱたくために社長はああいうのだ、と思う人がいるかもしれません、そう思われても結構です。し

かし、今日は自分のことや、自分の会社のことよりも、日本の将来のことを考えてのことに他なりません。

「ヤナセさん頑張ってください。輸入車を増やすということが日本を救う道です」と政府、官界の人々に励まされていますが、口ではそういつてくれるのですけれど、正規の輸入業者には排出ガス規制その他で、やかましく規制する一方で、並行輸入業者の輸入したベンツの登録を許しておきながら、我々に向かって「しっかりと頼む」などといった義理かといいたい。

私は、少数台数という名称で、我々正規の輸入業者も、三百台まではより簡単な方法で登録をやらせてほしいと運動しました結果、ようやくにしてこの五月、政府から認可がおりました。しかし、おかしなことには、総理大臣や通産大臣が輸入を増やしてくれというのに、運輸省では百台しか認めないというのです。

いったい、日本にいくつの政府があるのか、総理大臣がもっと増やしてくれといっているのに、なぜ百台の制限をつけるのか理解に苦しむわけです。しかし、私はあきらめず五百台を目指して努力します。

「輸入を増やせ、増やせ。これしか日本の生きる道がない」と、大臣も代議士も、良識ある民間人もいつてくれるにもかかわらず、まだまだ実際面ではスムーズにはいきません。

先代の梁瀬長太郎会長が、自動車の輸入販売をやっていたあの昭和八、九年頃は、日本で輸入自動車の販売をしている者は、非国民であるといつて、家へ石を投げ込まれたことすらありました、私も子供心に覚えております。

ところが今は、実際に実行されるかされないかは別として、政府も、お役所も「ヤナセさん、しっかりと頼みますよ」と応援してくれています。輸入量の増大が一番大事なときにぶつかった私も幸せであれば、みなさん方も、やればやるほど国からも国民からも喜ばれるというときに、その職に携われたことは非常に幸いだといえます。

しよう。

同時に非国民だ、売国奴だといわれながらも、齒をくいしばって売り続けてきた我々の先輩の苦勞というものを引き継いで、今ここで花を開かせなければならぬ重大なときではないかと思えます。

日本の政治家やお役人さんは、頭がよく、理屈をいうのが得意であります。また、いろいろと法律を適用することも上手であります。けれども、もうアメリカ人もヨーロッパ人も、日本人の理屈と抽象的ない方にはあきあきしています。

日本の今の政治家、お役人、またはマスコミの人々の、貿易摩擦についての考え方が、アメリカやECの人々と非常に食い違っているのが実状です。その食い違いを放置しておきますと、たいへんなことが将来起きてくるような気がします。

一九二九年、すなわち昭和四年に、アメリカはニューヨークのウォールストリートで株式が大暴落をして、世界の大不景気、大不況が始まりました。これが第二次世界大戦を招いた一番の原因になったわけです。

さて、戦争をするのにはどうしてもお金がいります。そこでアメリカのケインズという経済学者が中心になって、アメリカ、イギリス、フランスなどに呼びかけて、国際通貨を造ろうということになったのですが、結局はアメリカのお金「ドル」が国際通貨として世界全体で使われるようになったわけです。これにはケインズ博士が反対しました。「ひとつの国の通貨を国際通貨として使った場合、その国の経済状態がもしも悪くなった場合には、世界中がみんな悪くなってしまう」という理由からでした。

当時は世界中の金の九〇％はアメリカが持っていたわけですから、その大金持ちのアメリカが、まさか不景気になろうとは、その当時は誰一人考えていなかったのです。

## 国際通貨の危機

そこで、まあまあアメリカのドルを使っていれたいだろうというので、第二次世界大戦でアメリカはどんどんドルをヨーロッパへ出しました。

第二次世界大戦後も、アメリカはイギリス、フランス、オランダ、その他の国々の経済復興、食糧の輸入、または防衛というためにドルを使ったのですが、ヨーロッパで使ったドルが約五千億ドルあったわけです。このドルが、いわゆるユーロダラーです。この五千億ドルは当然アメリカに還元してくるだろうと思っていたところが、まるで戻ってこない、アメリカは紙幣だけはたくさん出したにもかかわらず、戻って来て回転しませんからインフレーションが起きました。

ユーロダラーの五千億ドルがヨーロッパにあるのと同じように、イラン、イラク、サウジアラビアその他のオイルのある国々にも米ドルがたまりました。油を売るときに、アメリカがインフレになってきて、ドルの値打ちが下がったものから、今まで一ドルであった石油の値段を一ドル五十セントに値上げしたわけです。

一ドル五十セントもらっても、前の一ドルと同じことになるわけです。すなわちアメリカのインフレーションは、石油の値上げという原因があるのです。

ユーロダラーが五千億ドル、オペックにオイルの代金として払った金が三千億ドル、ところがオペックの国々のほうの三千億ドルはほとんどアメリカに還元しました。

イラン、イラク、サウジアラビアという国が飛行機を買ったり、飛行場を造り、港を造り、船を買ったり、病院、ホテル、道路などオペックの国々の近代化というものにドルを使ったために、アメリカに還元されたわけです。

もしも、ユーロダラーの五千億ドルに加えて、オイルダラー三千億ドルというものがこげつけば、これは世界

的な不況が始まるわけですが、どうか中近東の近代化ということに支えられて、世界の大不況が起きずに済んでいたわけです。

ところが大変なことが起きました。この近代化の一番の中心だったイランのパーレビー国王が失脚してしまつたのです。国王はアメリカへ逃げ出しましたが、癌で亡くなってしまった。国王が追放された後にきたのが、ホメイニで、彼は、やっぱりアラブはアラアの神様に従うことが一番よいと、イランの国の近代化をやめてしまいました。このため、ドルがアメリカへ戻らなくなってしまいました。ですから、アメリカのドル、すなわち国際通貨に危機が起きたのは、パーレビー国王が追放されたその日からです。

さあ、この通貨危機が始まると世界中に大恐慌が起きます。大恐慌が起きますと、各国が保護貿易に移るといふ現象が起きます。加えて、今非常に問題になっているのは、日本の円安であります。円安ですから、輸出業者は大変大きな為替の差益が出ているので、もっと安くしても儲かるから、輸出を自粛しなければいけないという時期であるにもかかわらず、どんどん輸出が増えていく。そのために、アメリカ側から「日本は円安を何とかして円高に持っていつてくれ、輸出がこのまま伸びていったのでは大変だ」ということをいわれるのですが、日本の政府やお役人は「円安というものは日本人がやっているのではない、だから日本の責任ではない」というようなことをいっております。

### さけたい保護貿易

理屈では確かにそうかもしれませんが、「円安だから日本の商品が売れてしまうのであって、それは自分達の責任ではない」というだけで済ませてよい問題ではないと思ひます。そこで、輸出を自粛すればまだ間にあうかどうか分かりますが、このまま進めば、アメリカが保護貿易政策を断行するのではないか、ということを非常に懸念しております。もしもアメリカが保護貿易を始めますと、

日本は大打撃を受けます。

日本の円安を円高にするのは簡単なことです、日本の公定歩合を上げて、金利を高くすればすぐ円高になります。しかし、それを実行しますと、反対に日本が不景気になります。だから日本の政府は自分がやらない代わりに、アメリカのほうに「あなたの金利が高すぎるから円安になるのだ。だから、お宅の金利を下げてくれ」というようなことをいっているのです。

ということ、先程申し上げた加藤先生は、どうしてもアメリカが保護貿易を決定しないうちに、輸入に関するいろいろな制限や、規制を全部取っ飛ばしてしまえと強く政府に要求されております。もしもこれが行なわれますと、とくに農業を中心に、日本の産業構造に大きな変化が起きてきます。それが怖くて日本の政治家はなかなか実行できないのです。

ところが、このままいけば、世界は保護貿易に進んでしまい、ブロックごとのグループになります。アメリカブロック、ECブロック、東南アジアブロック、または中近東ブロックというようなことになった場合にどうなるかという、日本だけがブロックとブロックの間にポツンと存在する本当の離れ島、東洋の孤島になってしまうおそれがあるわけです。

それでもいいんでしょうか。日本の一億一千万人の国民は、いったい何で飯を食っていくのか、ということをかかんにいっているのですが、残念ながらどうしても日本の政府はこれを思い切っただけでできないということが、最大の問題であります。

しかしこの六月にアメリカに参りまして感じたことは、どうやらアメリカ人が真剣になってきたということ、す。アメリカの全部の工場に備え付けてあります機械の年齢は、だいたい十二歳です。もう十二年使っている機



械です。日本の全部の工場の機械の平均年齢が八歳であります。四年ほど日本の機械のほうが新しいのであります。この新しい機械に比べて、古い機械を使っているアメリカで議論され、検討されていることは、もはや機械の入れ換えとかということではなくして、皆で生産性を上げて、よい品物を作るにはどうすればよいかということとであります。言葉を換えるなら、製品管理ということに力を入れるべきである、ということとです。

その一例として、シボレーのカマロをご覧下さい。今までのGM車の新型整備の場合と比べて全く違うだろうと思います。

最後に一つだけはつきりと申し上げたいことがあります。それは、今新たに、世界の自動車業界  
土農商工

がたいへん大きな曲がり角にきているということとであります。

これは何かといいますと、徳川——明治——大正の時代を通じていわれてきた、土農工商の位置付けであります。最近やつとメーカーさんは、マスプロによって、コストを下げながらメーカーが儲かるには、たくさん売れなければならぬ。たくさん売れるためには販売が円滑にいかなければならぬ。ということに気がつきました。もっと売る側の人を大切にしよう。すなわち「土農商工」時代の幕あけであります。

私は生きている間にこの時代が必ず来ると信じていましたが、果たして実現しつつあります。外国のメーカーの首脳は、既に従来の方通行の対応から、話し合いで協議する姿勢に変わってきました。

全国会議などで機会あるごとに私がいつているように、商が工に優先する土農商工時代が訪れ、売国奴といわれた輸入業者が、ひるがえって愛国者であるといわれるようになった今、われわれは後退することなく、前向きに進んでまいります。今こそ「俺がやらねば誰がやる」という気持ちで、業界の指導的立場にある我々がまず奮起しなければなりません。

## うぬぼれるな

昭和六十二年の現在、日本は急激に進む円高に苦しんでいるが、昭和五十七年は、今とまったく反対に、円安が日本経済にとって深刻な問題となっていたことはまだ記憶に新しい。当時、多数の新聞や週刊誌等のマスコミは、円安はどんどん進行し、日本経済は破綻するだろうというような、センセーショナルな記事を毎日のように流していたが、円高の今日も、同じように円高のため日本経済は崩壊するというような記事があふれている。

円安でも円高でも、日本の経済は破綻してしまうと一斉に騒ぎだてる日本のマスコミの姿勢には私はあまり賛成はできない。石油危機のときも同様であったが、何か日本のマスコミには常にことさらに社会不安をあおり立てようとしているように感じることもある。物事にはいろいろな面があるのだから、もっと冷静な見方や意見もあってよいと思う。

しかし、それはそれとして、当時の円安は石油、電力、そして我々輸入に携わる者にとっては、非常に深刻な問題であったことも間違いではない。十月四日には一ドルが二百七十円を割る大幅の円安となったが、私はいずれ相場が反転するときがくると信じて歯を食いしばって頑張っていた。

この年は、世界的な不況のため、円安にもかかわらず輸出が減少するという、特異な現象が生じた。

七月十四日、私は通産省の主催する製品輸入対策会議に出席した。この会議は商慣行、および流通機構問題に関わる、外国人からの意見聴取を中心とするものでしたが、この席上私は、輸入車の流通機構問題について「外車は流通機構には問題があるとは思っていない。むしろ外国よりも単純化されている。それより検査手続に問題がある」と意見を述べたが、米国代表のスノードン在日米商工会議所会頭も「日本の輸入車の流通機構には問題

はないと思う」と私の意見に同調された。

昭和五十七年当時は、欧米経済が苦しむなかで、日本だけが繁栄するという現象が現われ始めた頃で、『ジャン・アズ・ナンバーワン』というような本がベストセラーになったりして、日本人の大国意識が非常に高まった時期だったと思う。

私はそのような風潮には強い危惧を抱き、事あるごとにうぬぼれを戒め、謙虚になるべきことを説いたが、この時期の日本の対応の仕方がもうちょっと違ってれば、あるいは現在のような「日本たたき」はもう少しおだやかな形になっていたかもしれない。

「貿易摩擦」という言葉が大きくクローズアップされた年であったが、当時数多くの新聞雑誌が特別企画で貿易摩擦を取上げ、それぞれ力の入った記事を掲載していた。

当社の横浜デポには、輸入車を日本の法律で定められた規格に整備する状況を記事にするため、連日ジャーナリストの方々が取材に来られていたが、五月七日に『読売新聞』に掲載されたシリーズで「貿易摩擦の原点」というすぐれた特集記事のなかから、新車整備について書かれた部分をご紹介させていただきたい。

### 貿易摩擦の原点

付け替え二十台以上も

わが国最大手の自動車輸入業者、ヤナセの横浜デポ。米国車が陸揚げされると、それはたちまち「修理工場」に姿を変えた。走行の安全を重視したわが国の厳しい保安基準（運輸省令）に合わせるためだ。たとえば、駐車していることを他の車に示す後部反射鏡。基準では「直径三センチ以上の平板な円を含む面積」とある。米国車

は縦の長さは十分でも横が三センチ未満のものや、面積はいいが表面がわん曲して不合格になるものなどがほとんど。

基準に合った反射鏡への取り替えが求められる。サイドミラーやドアの取手。「接触した時、衝撃を緩和できる構造」と規定されている。米国車のサイドミラーは大半が固定式だから、完全にアウトだ。外形が角張っている取手もまるみのあるものに付け替えさせられる。

このほか、バンパーは車体に密着という決まりなので、すき間があればゴムの詰めものを入れなければならぬ。方向指示機はオレンジ色点滅が規定で、赤色点滅の米国車はすべて付け直し……。

このような保安基準がらみの変更は、GM車のビュイック・リビエラで二十三か所、キャデラックで二十か所に上る。ヤナセ幹部は、「お客さんは、アメリカスタイルの車だから買うんで、そんなに直したら日本車と変わらなくなる、と文句が出てね」とぼやく。さらに、改善後には、陸運事務所で一台一台の厳しいチェックがある。一台に付き厚さ一センチ余りの書類を添えて……。やっとGM車が購入者の手に引き取られたのは、陸揚げ後二週間のことだった。

#### 日本車はスイスイ

一方、日本車の対米輸出の場合はどうか。メーカーの専用船で送られてきた車は、そのまま洗車場にはいり、航海中の汚れを落とす。エアコンだけは、米電機業界の強い要望で現地調達が義務付けられているため、その場で取り付け作業が行なわれる。

だが、「一台ごとの車の検査はないし、書類審査だけでOKよ。書類も、一台入ろうが一万台だろうがほとん

ど変わりないわネ」とロサンゼルス税関の女性検査官。たまたま陸揚げされた千八百台のトヨタ車の、厚さにして二、三センチの添付書類を示しながら、こともなげに言うのだった。

こんな風だから「最も早いケースでは、二日後には買い手に渡ってしまう」(米国トヨタ)というのである。少なくとも、これだけから見ると、アメリカの方がはるかにスピーディーで、能率的だが、車の場合、これとは別に、日米双方ともに独自の事前調査というものがある。モデルの切り替えに当って、サンプル車を送り、排気ガス、燃費、走行テストなどを行なうわけだ。日米のやり方は、少しずつ違うが、アメリカのテストは約三か月。この点では、日本の方が期間が短い。

こうしたことから、運輸省では、「要するに、事前に時間をかけるか、事後にかけるかの違いだ」と主張している。だが、アメリカの関係者はそうは見えていなかった。「事前のサンプル調査と、輸入後の一台一台の保安基準検査では質が違う。どちらが輸出しにくいかはつきりしている」

アメリカにも保安基準がないわけではない。だが、それは事前にサンプルのチェックをするだけ。あとはメーカーの自己責任にゆだねられている。したがって、ひとたび「よし」となれば、あとはフリーパス。一台ごとに係官がチェックするわずらわしさが無いわけだ。もともと、これにも日本側には言い分がある。運輸省車両課の井黒文明補佐官はいう。

「日本車はどの車も米国の保安基準をクリアしている。ところが、米車はバラバラ。不勉強なんです。これじゃあ一台ごとに検査するほかはない」

わが国メーカーの場合は、輸出台数が多いため、対米輸出用の生産ラインが組める。ところが、米国メーカーは、輸出台数が少ないからコスト的に見合わず、それができない。これが両国の大きな差になっているといつて

もよいだろう。

### 日本側の努力も必要

もちろん、日本側のチェックが「細かすぎる」ことはあるだろう。しかし、やはり根本は双方に基準がある以上、米国メーカーに日本の基準を守ってもらわなくては困るのである。そのため必要な情報、輸入者は十分な情報を提供する必要があるだろう。

事実、最近、ヤナセはGMにいくつかの点をアドバイス、この結果、同社のシボレー・カマロはサイドミラーを前後左右に動く可倒式に切り替えるなど、いくつかの改良がなされた。この結果、日本での修理か所は七、八か所に減っているという。案外、まだ無知からくる誤解も多いのである。ヤナセ横浜デポの修理作業を見るにつけ、日本を理解させる努力の不足を感じないわけにはいかない。

この年の六月にはIBMスパイ事件、そして九月には三越事件が世間を騒がせた。十一月二十七日に第一次中曽根内閣が成立した。流行歌「北酒場」がヒットした年であった。

### 不況下の好成績

前年、昭和五十七年は輸入業界全体が伸び悩むなかで、ヤナセは経常利益が前年比五七・七％増の十八億二千万円と過去最高の業績をあげることができた。

その結果、当社のシェアは約六〇％に上昇したのであった。不況にもかかわらず、好成績を上げることができた直接の原因は、借入金の返済と金利低下によって金融収支が改善されたことと、合理化で経費を削減することができたためであったが、財務面に加えて、二十年間次々に打ってきた積極策がここに来て実を結び、全国の営

業拠点も約三百四十か所となり、その一つ一つが努力してくれた結果であったと思う。

昭和五十八年になって、低迷を続けていた日本経済は、ようやく、ほんのすこしではあるが前途に明るさが感じられるようになってきた。

一月十三日から開催された輸入組合主催の東京外車ショーは大盛況で、四日間に約十四万人の来場者を迎えて賑わった。

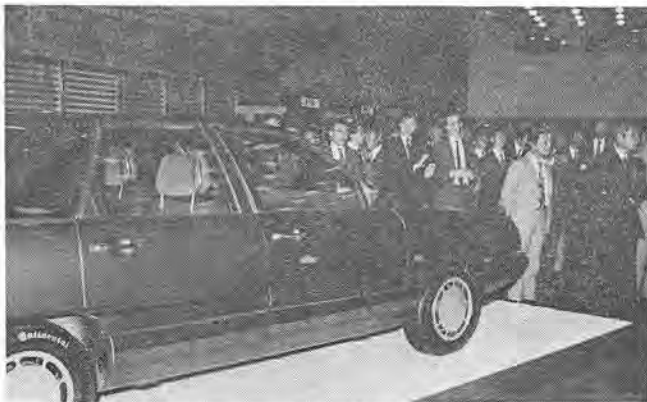
また、一月十七日から十九日までの三日間、当社は全国の拠点で一斉に新春フェアを開催したが、七百六十七台の新車の受注があり、市場の活性化を感じさせた。

二月十五日に発表されたトヨタ・GM提携のニュースは、自動車業界に大きな衝撃を与えた。この提携の内容は、米国で小型車を生産するため、両社が合弁会社を設立するというものであったが、これにより「世界小型車戦争」は新たな局面に入ったといわれた。

四月になって、輸入車の販売実績がようやく前年同月比二・一％増となった。一月以来三カ月ぶりに再び前年同期比を上回ったことも、需要が本格的に活発化してきたことを示すものであった。

#### 輸入促進・輸出抑制

昭和五十八年は、わが国の貿易に対する姿勢が百八十度変わった年であったといえよう。すなわち、従来の輸出振興、輸入抑制という基本的な姿勢が、輸



ニューアウディ 100 発表

入促進、輸出抑制になったのである。

その具体的現われとして、通産省は五月に、もともと輸出振興の目的で設置されていた貿易会議の目標を輸入促進に転換し、昭和三十六年八月に設けられた輸出表彰制度を廃止し、これに代えて、製品輸入に功勞のあつた者や企業を、年一回表彰する制度を新設することを決めたのである。このことは我々輸入業者にとってはまことに画期的なことであつた。

#### 貿易表彰を受ける

昭和五十八年六月二十八日、ちょうど私の誕生日に、私は第一回の貿易表彰を受賞することになった。

昭和五十五年には、ついに日本の自動車生産台数が一千万台を超え、世界一となった。

コンピュータを導入し、ロボットを使い、マイククロエレクトロニクス技術によって、自動車産業は年々拡張・拡大し、輸出台数も増加する一方であつた。

また、輸入のほうは、昭和五十四年に六万台を輸入したのをピークとして、昭和五十五年からオイルショックによって急激に減少の一途をたどり、ついに昭和五十九年には三万五千台にまで落ちこんでしまった。この間に当然のことながら貿易不均衡の問題が生じ、アメリカからも、強くこの不均衡の是正について申し入れがあり、



貿易表彰を受ける



日本政府は製品輸入の促進に本腰を入れ始めている。

製品輸入といっても、日本政府が、いくら製品輸入の促進の目的で、イギリスのウイスキー、フランスのコンьяック、アメリカの肉及び煙草の輸入を増やしても、飲んだり食べたりしてしまえば形は残らない。ところが、自動車は目立つ商品であり、町中を走り回るので、数があまりにも少ないと、アメリカにもヨーロッパにも不均衡感を強く与えてしまうのである。

私は機会あるごとに自動車の輸入こそ輸出の援護射撃であると、昭和五十年頃から主張し続けてきたが、ようやくにして、輸入は輸出のためにも重要なんだということが確認されるようになりつつある。

戦前、父が努力をしていた頃は、「輸入は悪で輸出は善」であったことから考えると、政府が輸入の促進・拡大にこれだけ力を入れてくれるようになった今日のような時代に、ちょうど生まれ合わせることができたことを、私はまことに幸福なことと思っている。

昭和四十九年四月三日に私は藍綬褒章をいただき、次いで昭和五十八年六月二十八日、私の誕生日で貿易記念日でもあるこの日、「製品輸入の拡大と貿易に関する相互理解の増進を通じてわが国貿易の健全な発展に尽力し顕著な功績があった」ということで、中曽根総理大臣から表彰状を頂戴した。

輸入で国から表彰されるなどということは、まったく考えられないことであり、なんとなくすぐつたいような気もするが、武田信玄がもらえなかった褒美を、できの悪い息子の武田勝頼がいただくようなもので、面映ゆいような、忸怩たるものを感じるのである。

日本の経済は自給自足ができず、あくまでも地下資源を輸入し、これを加工してよい商品を作り輸出することによって、一億二千万人の国民が生きてゆけるのだと考えると、世界中の人から愛される日本人、そして、協調

精神に富んだ日本人でなければならないというのが私の一貫した考え方である。

明治時代は地下資源なき農業国、大正時代は地下資源なき軽工業国、そして現在は地下資源なき大工業国である。年間約七億トンの地下資源を輸入することで、日本の工業はまかなわれているのであるが、輸出も輸入もすべて外国との取り引きであることから、国際分業の考え方が根底になければならないと思う。

昭和三十年以来、神武景気、岩戸景気、いざなぎ景気とつづくブームのなかで、日本経済が発展をとげたことはまことに喜ばしいことだが、物質文明のあまりにも急激な発展と恵まれた状態のなかで生まれ育った人は、とかく親に対する感謝、他人に対する思いやりがうすらいできたような気がしてならない。思いやりのない人が集まる国家は、どうしても自己中心主義のエゴイスタックなものとなり、世界中から批判されることになると思う。これからは、若い諸君は、より国際的に、世界にはばたくために、インターナショナルマインドを多に函養せねばならぬが、国際感覚というものは、単に外国語ができるとか、外国に行くことで得られるものではなく、根底に愛国心があってこそ始めて生まれてくるものである。日本を愛し、日本をよくするためには、世界中と仲よくしていくことしかない。今後とも私は貿易の問題に身を挺して生きてゆきたいと思っている。



ポンティアック ファイヤーバード トランザム

## クライスラーの回復

この年は、三年前に倒産の危機に直面していた、米國クライスラー社が奇跡的な回復をとげた年であった。倒産寸前だったクライスラー社の再建を引き受けた、アイアコッカ会長は十三万人いた従業員を三年間で七万四千人に減らし、賃上げ凍結、生産性向上、Kカーの開発、軍需部門の切り離しなど、次々に思い切った改革を断行し、九億ドルの黒字が期待できるころまで同社を建て直したのであった。

アイアコッカ会長は五十九歳、かつてフォードの社長として販売戦略の第一人者といわれた業界の名物男で、クライスラーの再建成功により、大統領候補の声もあがるほど人気を博したのであった。

七月十五日、西独フォルクスワーゲン社は、同社一〇〇％出資の日本法人「フォルクスワーゲン株式会社」を七日付けで設立したことを発表した。

同社は、日産自動車との提携にもとづく、サンタナの輸出業務を担当することを目的として設立されたもので、社長には溝口靖人氏が就任された。

VW車の販売は従来通り当社が行なうことは変わりなかった。

七月中旬、ダイムラー・ベンツ社のヒンリックス副社長が来日された。

七月十八日に、ヒンリックス副社長は虎ノ門のホテルオークラで記者会見を行ない、小型のベンツ「一九〇シリーズ」の日本における発売を発表したが、その席上「日本法人の設立は考えていない」「日本のメーカーとの提携も考えていない」と語った。

## 訪米ミッション

この年、私は政府が輸入促進対策の一環として設けた「対日市場アクセス促進ミッション」のメンバーに選ばれ、九月六日、米國に向け出発した。

一行は七日にニューヨークで記者会見を行ない、席上私は「日本の外車輸入は昭和四十年（一九六五年）の輸入自由化以来増えつづけ、一九七九年には六万台、うち米車が二七％を占めるほどになったが、第二次石油危機により燃料消費が多い大型の米国車を中心に外車輸入が減少に転じ、一九八二年には三万五千台、うち米車は一〇％に落ちこんだ」事実を説明するとともに、「米国メーカーの毎年の大幅なモデルチェンジが、日本の消費者の間に新型車待ちの傾向を産み出している。また、昨年まで日本の規制に合わせるため日本の外車輸入業者やディーラーは、一台当たり最低三千ドルの改造費をかけなければならなかった」実情を話し、「来年からは米国メーカーの小型高性能車の発売や、日本の検査システムと輸入手続きの簡素化のため日本の外車輸入は増えるだろう」と意見を述べた。

### プリンツ社長逝く

十月の末のこと、出張で神戸に滞在していた私のもとに、悲しい知らせが届いた。ダイムラー・ベンツ社の社長ゲルハルト・プリンツ博士の急逝だった。

十月二十九日の夕刻、プリンツ社長は自宅において健康保持のためのトレーニング中、心臓マヒで倒れられ、そのまま不帰の人となられたのであった。

プリンツ社長はダイムラー・ベンツ社の首脳なかでも私が最も信頼していた方であり、本当に残念な気持ちでいっぱいであった。プリンツ社長は、昭和四十九年（一九七四年）一月、ダイムラー・ベンツ社の取締役購買担当に就任され、昭和五十四年（一九七九年）四月の監査役会の満場一致の決議で次期社長に推され、昭和五十五年（一九八〇年）一月一日から社長に就任された。その後三年間にわたりプリンツ体制を着々と固め、取締役にも思い切った若手を起用し、ようやくその陣容も整い、いざこれからスタートという矢先の出来事であっただけに、ダイムラー・ベンツ社のショックの大きさは覆いかくせないほどであった。

私は直ちに出張先から帰り、その足で西独へ発ち、十一月四日、シュツットガルト郊外のワルトフリートホフの教会で行なわれた葬儀に参列した。

外国から駆けつけた代表者達はベント本社からバスに分乗し、さらにケーブルカーで丘の上まで上り、一面紅葉した森の中を教会へ向かった。

葬儀は、ご遺族の意思により、大がかりなものでなく、身内と、ごく親しい知人の方々の参列を願えば、とのことであつたが、参列者は八百名を超え、西独の政界、財界、自動車業界等を網羅し、プリンツ社長がいかに多くの人々から尊敬されていたかを物語つていた。

葬儀はプリンツ社長が生前こよなく愛されたクラシック音楽のなかから、モーツァルトの「レクイエム」が演奏される中しめやかに執り行なわれた。

ピーター・クレイシック・カトリック首席司祭の説教に続き、ドイツ銀行総裁、グート博士が弔辞を読まれ、約一時間半にわたる葬儀が終わると、教会裏手の樹々に囲まれた墓地にご遺体は埋葬され、我々は献花を行ない、心からご冥福をお祈りしたのであつた。

### サンタナ商業生産

十二月二日、日産自動車とVW社の業務提携による、サンタナの商業生産が開始されることが発表された。日本での発売は年明け後の一月中旬から、とのことであつた。

両社の提携契約後二年目にしてようやく決まつたのである。販売ルートは日産のサニー店系列とヤナセのニチヤネルにすることも発表された。

九月一日に大韓航空機がソ連領内で墜落されるというショッキングな事件が発生した。十二月二十七日には第二次中曽根内閣が発足した。流行歌では「矢切の渡し」「スイッチトメモリ」等がヒットした。

## 創立七十周年

## 準備開始

昭和五十九年に入ると、社内では翌年に迎える会社創立七十周年に対する関心が高まり、具体的な準備活動が始まった。

十年前の六十周年のときは、私の社長就任三十年でもあり、その間微力ながら懸命に努力し、わが国のモータリゼーションにもいささかなりとも貢献できたものと考え、その記念行事も考えていた。

しかし、第一次石油ショックに端を発した総需要抑制策により、日本の経済は不況とコストインフレにあえいでおり、そんな状況のなかでわが社だけが盛大に記念行事をすべきではないという判断からあえて中止することにした。その替りに創業六十年、社長就任三十年を機会に、会社の垢おとしをすることを決めたのであった。

具体的にいうと、いくら日常自省し、点検しても、社業の拡大にともなって避けられない垢がたまってしまふ。第一はうぬぼれ、第二はセクシヨナリズムである。これをこの際一切洗い流し、身軽でさっぱりした気持ちで次の七十週年を迎えようということを決心したのである。

記念行事の中止は率直なところさびしいことであった。しかし、その後の海外情勢などを眺めると、やはり記念行事を催すという環境ではなかったことが明らかとなった。私の決断は正しかった。

そして十年間、我々は垢おとしに懸命の努力をした結果、七十周年は明るい気持ちで迎える見通しもつき、日本経済も完全に立ち直り、環境もお祝事にふさわしいものになってきたので、いよいよ準備にとりかかることになったわけである。

昭和五十九年二月一日付けで「ヤナセ創立七十周年記念行事委員会」が発足し、次の通りメンバーが選任された。

委員長	秋口 久			
委員	今村 均	西尾 侃	佐々木信雄	鎌田 俊男
	力武 一郎	増田 嘉武	吉田 和正	石井 照夫
事務局員	兵藤 伸子	安武多津子	新井 規夫	木村 浩二
				岩田 勝巳

記念行事の基本方針として、

顧客に対しては……長年の愛顧に感謝

社会 // 還元記念事業

株主 // 記念配当

従業員 // 祝賀及び記念事業

メーカー // 百周年に向けてさらに友好を促進する

ということが決まり、委員会は早速精力的に活動を開始したのである。

準備は着々と進められ、昭和六十年五月二十三日、前夜祭を迎えることになった。

この七十周年記念行事の様子は社内報『和苑』から抜粋してここに記録として記しておきたい。

## 晩餐会

五月二十三日夜、創立七十周年記念行事の冒頭を飾り、ホテルオークラ平安の間で行なわれた晩餐会は、七十年の社業発展に有形、無形のご支援、ご協力をいただいた世界各国のメーカー代表や、国内政財界の方々に対する感謝の気持ちと、変わらぬ友情を象徴する、心温まる集いとなった。

当日の列席者は、まず、高松宮殿下ならびに三笠宮殿下、同妃殿下。そして海外からは、GM社ベック副社長ご夫妻、フォルクスワーゲン社のハーン社長ご夫妻、ダイムラー・ベンツ社のヘルツォグ輸出本部長をはじめとして、バティストーニ社、シャルペプラスバンドーム社、モラビト社、フレッド社、フォスカンプ社、ブリグス&ストラトン社、アウトボードマリーン社など三十二名の代表。さらに、今までのヤナセ、そして社長自身の歩みに大きくご助力いただいた政財界の方々、そして、これからのヤナセを応援していただくことになるであろう若き財界人の方々。さらに、当社取締役など、国内からは三百八名の列席者を迎えた。

午後六時、正装された来賓の方々が続々と会場に到着。会場入口では、社長、副社長、熊谷、小島両専務がお客様をお迎えし、ひとまず前室で、琴の演奏をバックにカクテルを片手に会話が弾む。

一方、稲山経団連会長、鹿島建設の鹿島社長、千宗室氏、政治評論家加瀬俊一氏らが控える両宮家の控室では、社長の案内で、海外メーカー代表が両宮家に謁見、しばし歓談が行なわれた。

司会、三国一朗氏の紹介で社長が演壇に上がる。社長はまず、先の創立五十周年式典にご来臨を賜った高松宮殿下ならびに三笠宮殿下、同妃殿下が、今日再びご光臨をいただいたことに対し、深い感謝の意を表わした。

また、ご臨席いただいた多数の政財界の方々、海外からはるばる来日していただいた、各メーカー要人には、四十年間にわたる協力と、厚い友情に対し、敬意と感謝を表わし、この気持ちから、晩餐会を開催するものであり、十分に楽しんでいただきたいと挨拶した。



つづいて稲山経団連会長より、やわらかな語り口で「貿易摩擦問題は、心と心の問題として解決をしなければならない」という梁瀬社長の考えに同意するとともに、この目標に向けて、一層の貢献をしていただきたい」と心のこもった祝辞をいただいた。

また、ソニー株式会社の盛田会長からは「梁瀬社長の常に勇気を持ち、前を向いて歩いている姿は、友人としていつも感動させられる。これからも、元気に活躍していただきたい」との祝辞がテープで寄せられた。

さらに、社長の少年時代からの友人である、砂田衆議院議員が音頭を取られ、乾杯。

弦楽四重奏の流れるなか、ホテルオークラの小野料理長が、自ら陣頭に立たれて配慮して下さったフランス料理のフルコースが運ばれる。料理を楽しみながらの談笑は、暖かい思いやりと、友情のあふれるアットホームなものとなった。

食事も終わりに近く、デザートが運ばれるころ、ステージにダークダックスの四人が紹介される。明るく未来を歌った曲「銀色の道」に始まり、遠路来日されたメーカーの方々の歌を次々に披露した。会場からは、盛んな拍手が起こり、海外からのお客様は、このもてなしを、心から喜び、楽しめる様子で、会場の雰囲気は最高に盛り上がった。



2000名を超えるお客様を前に謝辞をのべる社長

両宮家が退席され、晩餐会がお開きとなったのは、午後十時。この後、場所を移し、当社役員と海外メーカーの方々のカクテルパーティーが開かれ、ここでも和やかな雰囲気の中、十一時過ぎまで歓談が続いた。

### 創立七十周年記念式典

明けて五月二十四日、創立七十周年を飾る長い一日が始まった。

今にも雨粒が落ちてきそうな曇り空の下、創立七十周年記念行事会場の東京プリンスホテルには、朝七時頃から、今日の行事に備え準備に携わってきた社員が次々と集合し、事前の打ち合わせ通り、最終準備に取りかかった。三か所に分かれた記念式典・社内祝賀行事、永年勤続者表彰式、物故者追悼献花式の各会場では、生花の飾りつけ、物故役員の写真の据えつけ、コーラスの最終練習、座席表の掲示、受付の準備が続く。

午前九時、式典会場のプロビデンスホールに社内の出席者が入場。続いて九時三十分には控えの間より、海外メーカー代表、国内の銀行、取引先からの来賓の方々が入場、着席される。

午前十時、社歌演奏のなか、社長、副社長の先導により、式典で祝辞を頂戴する、通産・運輸両政務次官、GM社、フォルクスワーゲン社、ダイムラー・ベンツ社代表、日本自動車販売整備連合会会長、社員代表が、壇上上がり、いよいよ式典が始まった。

今日の行事の司会は、創立五十周年でも社内祝賀の司会を務めてくれた、三国一朗氏。厳かに株式会社ヤナセ創立七十周年記念式典の開会を宣した。

国歌斉唱の後、演壇に上った梁瀬社長は式辞のなかで、この七十年の波瀾に富んだ歴史を振り返るとともに、その間のメーカー並びに株主の協力に感謝の意を表した上で、現在の日本の置かれた情況のなかで当社が果たすべき責任の重大さを強調し、今後のヤナセについては「明日からは、ニューヤナセの出発と心得、新たな気持ち

で、全社員が一致協力して前進する」との決意を表明した。

つづいて、通産・運輸両政務次官が通産・運輸大臣の代理として、祝辞を述べられ、貿易の健全な発展を通じた日本の繁栄のために、今後ともヤナセの寄与貢献を期待するとの希望を表明された。

さらに、メーカーを代表して演壇に上がったGM社副社長ジョン・ベック氏、VW社社長カール・ハーン氏、ダイムラー・ベンツ社輸出本部長エバハルト・ヘルツォグ氏は、それぞれヤナセ創立七十周年並びに梁瀬社長の社長就任四十周年を祝福されるとともに、これまでの堅い友情で結ばれたパートナーとして、互いに、今後と同じ目標に向かって、たゆまぬ努力をしていくことを呼びかけられた。

次に、業界を代表して、日本自動車販売整備連合会の渡辺会長が壇上に立たれ、日本の自動車販売、整備業界の先駆者としてのヤナセ、故梁瀬長太郎会長に敬意を表し、今後も製品輸入を通じ、業界の発展に寄与することを希望された。

最後に壇上に立った、労働組合の根本謙太郎委員長は社員を代表して祝辞を述べ「創立七十周年を過去から未来への一つの契機として、さらに前進する」ことを誓った。

この後、会場奥に緊張の面持ちで控えていた、ヤナセコーラス部が、社歌「ヤナセの歌」と「タンホイザーの祝歌」を合唱し、高らかに創立七十周年の喜びを歌い上げ、閉会となった。



ヤナセ・コーラス部。式典はおおいに盛り上がった

## 社内祝賀行事

記念式典に続いて、午後からは、同じく東京プリンスホテルのプロビデンスホールで、役員夫妻、一、二級職の社員、永年勤続者、女子社員海外研修旅行参加者などの参加の下に、社内祝賀行事が行なわれた。

社内祝賀行事は、記念事業発表と社長就任四十周年祝賀会の二部で構成された。

まず社長より、創立七十周年を記念して実施される各種の記念事業の発表。会場は、先程までの厳肅な式典や表彰式から一転して、くつろいだ雰囲気だ。

## 記念事業

記念事業発表につづいて、女子社員海外研修旅行団の発表。指名され、ステージ前に並ぶメンバー二十名に会場から暖かい拍手が贈られた。

記念事業の詳細は以下の通り。

## 社内の事業

### (1) ヤナセ保養所の建設

静岡県熱海市に保養所が建設される。

これは、ヤナセグループの役員、従業員の福利厚生のため、本年度より建設準備に着手されるもので、建設は、ヤナセ厚生年金基金が主体となる。

建設場所はすでに熱海市小嵐町に決定している。旧熱海山王ホテル上にあり、熱海の町と海岸を一望できる景勝の地。

### (2) ヤナセ海外留学制度の制定

若い人材を海外に留学させ、その能力を高め、国際的視野に長じた国際人を育成し、各国の財界、取引先との

意思疎通をより円滑にすることが急務との考えから、この制度が制定された。

### (3) 女子社員海外研修旅行

オールヤナセから選抜された、意欲ある女子社員二十名を海外に派遣、見聞を広め、国際感覚を養おうという趣旨。

一行は九月十七日に出発し、十四日間の日程で西ドイツ、フランス、イタリア、オランダ各国を回り、当社の取引先メーカーの本社、店舗などを視察。

### 社会還元事業

#### (1) 交通遺児育英会に奨学金を寄付

当社は、毎年年末に交通遺児育英会に対し、交通遺児の奨学金として金百万円を寄付しているが、創立七十周年にあたり、今年は、とくに金一千万円を寄付する。

これは、不幸にして交通事故で亡くなられた方々の家族、とくに遺児の学業継続と進学のために、自動車販売に従事する一企業として、社会的貢献をしようというもの。

#### (2) 消防庁にメルセデス・ベンツ救急車を五台寄贈

救急医療に対する要請が年を追うたびに増加しており、救急車が不足している状況にあるので、性能の優れた西独メルセデス・ベンツ救急車を同庁に寄贈し、公共に利益を還元することを目的



寄贈したメルセデス・ベンツ救急車

とする。

## コーラス

創立七十周年記念式典の行事について、私はとくに一つの注文を出していた。

五十周年のときは早稲田大学のコーラス部の応援を求めたのであったが、今回はぜひ自社のコーラス部を中心として、社員だけで合唱してもらいたいというのが私の注文であった。

急遽合唱団が編成され、連日猛練習が行なわれた。

式典当日、「ヤナセの歌」とワグナーのタンホイザーより「歓びに満ちあふれ」を歌い、同日の記念謝恩パーティーでも披露されたが、評判は素晴らしかった。

とくにフォルクスワーゲン社のカール・ハーン社長は当初、社外からプロを呼んだものとはかり思われていたらしく、このコーラスが社員だけで構成されていることを知らされて、「信じられない、驚いた」と感想をもらっていた。

その年の十二月になって、ハーン社長から次のような手紙がヤナセのコーラス部に届いた。

### 親愛なるヤナセ・コーラスの皆様

本年五月の貴社の七十周年記念パーティーにおける、皆様方の素晴らしい合唱を、私は心より楽しみました。

貴社、株式会社ヤナセとフォルクスワーゲン社とのよい関係が、皆様方の素晴らしい合唱により強調され、出席者の誰もが、私たちの結びつきは取り引きを超えた、非常に人間的なものであるということをはっきり知らされたのです。

本年も、はや終わりに近づき、今ヨーロッパではクリスマスを祝う時期です。ここヨーロッパでは、この年の

終わりとクリスマスの祝祭は、その年に特別の関係のあった人々に感謝する機会とされています。ですから私は、もう一度、心からの感謝を音楽に託して、皆様一人ひとりに「フォルクスリート」のレコードをお送り致します。このフォルクスリートはウォルフスブルクの男性合唱団によって歌われており、そのコーラス員はフォルクスワーゲン社の社員が大部分であります。

皆様の音楽への益々の喜びとご健康を心よりお祈りします。

敬具

フォルクスワーゲン社社長      カール・H・ハーン

レコードは早速、コーラス部に配布された。

私はヤナセコーラス部もレコードを作製してお返しにプレゼントすることを提案し、すぐに実行されたのである。

無事終了      会社創立七十周年記念式典はこうして無事に終了した。一つの大きな節目を越えて、私は心から

ホッとした気持ちであった。

当時の当社の財務・経営状況からすれば豪華過ぎて、多少身に過ぎたものであったということは充分自覚していた。しかし、私は、七十周年は私の人生の一つのフィナーレであるという気持ちがあった。

人生のフィナーレというものは誰でもさびしく迎えるのが普通である。しかし、私が戦前よく見にいった宝塚やレビューのフィナーレは華やかで、奇麗で印象的であった。

会社の七十周年は私の七十歳にあたり、社長に就任してからちょうど四十年目であった。

この三つが重なった、この昭和六十年が私の人生の一つの区切りであり、その区切りのフィナーレを自分の思った通りの儀式を通じて、戦後の焼け野原のなかから今日まで、会社を支えてきてくれた従業員の方々や、お取引先のメーカーの方々や、お客様に対して心から感謝の意を表わしたいと思い、多少派手かもしれないけれど、どうせやるなら思い切り楽しんでいただけるようなパーティーをと考えたのであった。

だから、パーティー業者にまかせきりの形だけのパーティーではなく、献立から何からすべて吟味して心のこもったパーティーにしようと思った。

### うれしいお言葉

五月二十三日の晩餐会には高松宮、三笠宮、同妃殿下にもお越しいただき、「今日の食事は大変おいしい」というお言葉を五回もいただき、自分の気持ちがお客様によく通じたことを感じ、心からうれしく思った。

私は世間から「ヤナセはうぬぼれている、ウカレて派手なパーティーをやった」と誤解されるのも覚悟で盛大な行事を催したのは、これが自分の葬式であるという気持ちがあったからであった。

自分で自分の葬式を思い切り楽しく済ませたわけであるから、これからはもう世のため、人のために役立てるような人生をおくりたいと思ったのである。

### 式辞

社長 梁瀬次郎

本日ここに弊社創立七十周年式典を催すべくご案内を申し上げますところ、公務非常にお忙しいにもかかわらず、通産大臣村田敬次郎殿代理として、政務次官与謝野馨殿、運輸大臣山下徳雄殿代理として、政務次官小里貞利殿にご臨席をいただき、また、国内外の各メーカーならびにお取引先から、多数の代表の方々にご出席を



いただきましたことは、まことに光栄の至りであり、心から厚くお礼を申し上げる次第でございます。

顧みますと、父、故梁瀬長太郎がわが国の経済ならびに文化の向上発展のために自動車の普及を志し、仕事を始めましてから、ちょうど本年で七十年を経過いたしました。七十年前、日本において保有されていた自動車は、わずか千二百四十四台でしたが、それが今日、四千五百万台というような飛躍的な発展をとげております。今や自動車は、私どもの日常生活にでさえ、必需品として利用されるようになっており、この自動車業界の姿を亡き父も泉下におきまして、さぞかし驚くとともに喜んでくれるのではないかと思うわけでございます。

私は昭和二十年のあの戦争の真最中に、父の意志を継ぎ、社長となりました。そして、今日までちょうど四十年間、日本の戦後の歩みと同様に無我夢中で働き続け、今日の日本の世界的な繁栄に少しはお役に立てたのではないかと自負いたしております。

昭和二十年五月、父より社長に就任をするようにとの話があったその夜、東京の大空襲で、父の家も、私の家も、芝浦工場も横浜支店も焼失し、また前後して、名古屋支店、大阪支店、福岡支店すべてが焼失してしまいました。何もない焼け野原から立ち上がりました一番最初の商品、作りましたものはゲタであり、フライパンであったことをいまだに忘れることができません。

さらに、戦後長い間、我々の本業である輸入自動車の仕事は、日本の外貨事情がなかなか我々の仕事にとっていい方向には進まず、大変長い間、苦しい、またつらい毎日を送りました。



社長梁瀬のをるの辞式

しかし、今日、幸いにして六千人を超える従業員を擁し、また売上高におきましても、約二千五百億円を超えるというところにまで発展することができましたのは、本日ご出席をいただいておりますお取り引き先の方々の大変なご援助、ご協力、ご指導のおかげであると同時に、株主の方々、加えて金融業界の方々の、心からのご支援、ご鞭撻のおかげといつも心から感謝をいたしている次第でございます。

また加えまして、私を信じて、何もなしところから立ち上がるのだということを確信し、歩調を合わせ、一緒になって努力をしてくれた数多い役員、並びに従業員諸君たちのたゆまざる努力に対して、私は心からお礼を申し上げたいと思えます。

幸いに、昭和二十年から今日まで四十年、みんなが力を合わせた努力によりまして、一度も赤字決算を計上することなく、今日まで至ることができましたのは本当にここにお集まりの皆様がたのご協力ののおかげであると、私は心からこの機会を拝借いたしましてお礼を申し上げます。

ご承知の如く、先月、中曽根総理自ら、貿易摩擦解消のため、もつと積極的に外国製品を買うようにとお呼びかけをいただきましたが、ついこの間までは輸出振興によって日本経済の復興を図らざるを得なかった国情の下にあって、何となく、輸出が善であり、輸入が悪である、というような肩身の狭い思いをさせられてまいりましたが、今日は我々の仕事を努力し、伸ばせば伸ばすほど国策に沿い、貿易摩擦の解消に多少なりともお役に立てることができるといふ時代に巡り合わせたことは、またとない幸せであると同時に、我々といたしましてはこれほど生きがい、やりがいというものを感ずるときはございません。

したがって、私どもは大きな国家的な使命がお互いの双肩にあり、我々の努力が即、お国の役に立つというような有難い、恵まれた立場を充分に自覚をいたしまして、本日の七十周年記念式典を終えましたら、明日か

らは今までの長い歴史とか暖簾に、少しでも甘えることがないように、さらに新しい飛躍を求めて全力を合わせて努力をいたし、もって皆様がたのご期待に沿いたいと考えております。

また、会社もちょうど創立七十周年に当たりますが、私個人も父から仕事の経営を任されましてからちょうど今年で四十年、年齢も普式の数え方で申せば古希を迎えたわけでございます。私は会社の七十年、私の四十年、そして古希のこの三つを合わせまして本日は長い間ご指導をいただいた外国のメーカーの首脳部の方々、ご鞭撻をいただいた日本のお役所の方々にもお越しいただき、何とか今までの戦後四十年間のお礼を申し上げたいというつもりで本日のこの会を考えたいわけでございます。

我々企業は、ただいたずらに利潤を追求するにとどまらず、立派な若い、世界中どこでも通用するような日本人を作りたい、とこれが一番の大きな私の念願でございますが、おかげさまで社内の若い青年も立派にすくすくと育ってきております。また、社内だけではなく、我々が少しでも挙げることできた利益で、何とかして社会にご恩返しをしたいというようなことから、交通遺児への奨学金として、金一千万円を寄附させていただきました。同時に、まだまだ日本においては足りない救急車、メルセデス・ベンツの性能のもっとすぐれた救急車五台を、消防庁に対して寄贈させていただくことにいたしました。この二つを社会に対する恩返しと考えて、また、社内的には、後ほど本日午後から行ないます社内の七十周年祝賀行事におきましては、永年勤続者の表彰、または物故者に対してみんなで心をこめて、お礼を申しあげるということや、またいろいろと社内の従業員の福利厚生施設の充実というようなことも発表したいと考えております。

我々の努力によりまして、貿易摩擦が少しでも解消の方向に向かってくれるのならば、我々が二十四時間働いてでも、それだけのお役に立てるわけでありますが、今、アメリカのワシントンの議会を取り囲む対日感情とい

うものは、日本の国内の方々が想像されているよりもはるかに厳しいものがあります。これによりまして、万が一アメリカに対する日本製品の輸出が制限される、輸入課徴金が掛けられるというような最悪の事態が起きれば、日本の経済を支えておりません、輸出業にどんなに大きな影響を及ぼすか想像外のものがあり、これはアメリカにとどまらず、一週間以内にはECの各国に移っていくことを考えなければならぬと思います。

輸出をなんとかして今までと同じように恒久的に繁栄させていかなければ、一億二千万人の日本人の幸せな生活が続くことに期待はできません。何となれば、地下資源なき日本、地下資源なき一大工業国、なんとしてでも貿易によって経済立国をしていかなければならない経済構造になっているからには、やはり、貿易輸出に頼らざるを得ない。輸出に頼らざるを得ないときは、それに見合うような輸入を行なわねばなりません、昨年のごとく、乗用車が百八十五万台、トラックを合わせて約二百五十万台が日本からアメリカに輸出されるのに対し、アメリカから日本に入ってくるのがわずかに二千台というような数字がある以上、アメリカの一般の人々は、理屈抜きで、何か日本がアメリカに対して特別な意地悪をしているのではないかという誤解をされるのは、当然のことだと思えます。

これからは、日本は共存共栄ということを考えなければなりません。自分だけが幸せならいいという時代は過ぎました。世界の方々と手を取り合って共存共栄していかなければ、日本の生きていく道はない、と私は考えております。

その結果、輸入という面で我々に課せられた責任は、非常に大きなものがあります。したがって明日、五月二十五日からは、七十年の歴史を忘れ、新しいヤナセの出発という気持ちで、うぬぼれを慎み、慢心、油断なきよう、みんなで反省しあい、新しい気持ちで我々に与えられた使命に全力を注いでいくことにつきまして、全役

員、全従業員ともども心を新たに誓っておりますので、株主の皆様がたにおかれましても、外国のメーカーにおかれましても、従前通りのご指導ご鞭撻をいただきたいと心からお願いをいたしまして、私の挨拶とさせていただきますと思います。

## 祝辞 一

通産大臣 代読 通産政務次官 与謝野馨

通産政務次官の与謝野馨でございます。本日は、村田通商産業大臣が、出席を梁瀬社長にお約束をいたしておりましたが、国会審議の関係で出席できなくなりましたので、大変恐縮でございますが、私が大臣挨拶を代読させていただきます。

「本日、ここに株式会社ヤナセ創立七十周年記念式典が開催されるに当たり、一言ご挨拶申し上げます。

皆様、ご高承の通り、わが国経済は国民一人ひとりの叡智と努力によって目覚ましい発展を遂げてまいりました。そして、その前提としてわが国が自由貿易体制の恩恵を最大限に享受できたことがあったことも事実であります。この点に思いをいたしますと、今日、わが国の貿易黒字幅の拡大などを背景として、世界に保護貿易主義の高まりが見られ、自由貿易体制が大きく揺らいでいることの重大さに慄然とするのであります。

このような保護主義の動きを抑え、わが国にとってかけがえのない自由貿易体制を維持強化していくためには輸入の拡大が現下、最大の課題となっております。このようなわが国の危機を乗り越え、その発展を確保するため、私どもは、産業界、消費者を問わず、製品輸入拡大への協力を広く呼びかけている次第であります。これを契機とするためには、輸入に携わっておられる方々の一層の貢献が不可欠であります。とくに自動車の輸入販売業界のリーダーであるヤナセに対する期待は大なるものがあります。

ヤナセは一九一五年に梁瀬商会として設立されて以来、一貫して外国車の輸入販売を業とされ、今や日本に輸入される外国車の約半数を扱われるに至っております。こうした現在のヤナセの成功の背景には、たとえば昭和四十年の自動車輸入自由化に当たり、将来の需要増を見込み、他社に先駆けて整備用デポ、パーツ倉庫の設置、販売ネットワークの全国展開を行なわれたことなど、優れた先見性があったとうかがっております。このような確な将来展望をもった上での積極的な輸入品販売姿勢は、今後、製品輸入の拡大を目指すべき各企業の手本ともいふべきものと考えます。

一昨年に創設された貿易表彰制度の下で、梁瀬社長が初の輸入貢献者の一人として内閣総理大臣から表彰を受けられたのも、こうした実績が評価されたものといえましょう。しかしながら、わが国自動車市場における外国車のシェアはいまだ一〇程度に過ぎません。通商産業省といたしましても率先して外国車の輸入促進に資するため、従来四台であった外国車の公用車をさらに二台追加して六台といたしました。外国車の輸入促進の要は国内市場のニーズを充分に汲み上げ、これを踏まえて外国企業に充分な対応を行なわせ、かつ、自ら販売力を高めるという輸入販売業界の役割であります。まことに貴社は業界のリーダーであり、このような点でも他社にも増しての一層の努力を引き続きお願いをする次第でございます。

最後に株式会社ヤナセの今後ますますのご発展を祈念して私の挨拶とさせていただきます。

昭和六十年五月二十四日 通商産業大臣村田 敬次郎

祝辞 二

運輸政務次官 小里貞利

わが日本の自動車業界にとりましても、大変誇りの高い株式会社ヤナセの本日の式典であります。率直に申し

上げまして、国内外にわたる賓客を迎えた、本当にご立派な格調の高い式典だな、という実感でいっぱいでございます。

今日の式典には、山下運輸大臣が直接うかがいまして、親しくご挨拶を申し上げますというお約束を固く申し上げておりましたけれども、ご案内の通り、目下、国会開会中でございまして、おそらく今頃、運輸大臣は参議院の本会議に出席をいたしまして、法案の審議をしている時間帯であると思えます。そのようなことで、大臣が親しくご挨拶を申し上げることができず、本当に申し訳ございません。お許しを戴きまして、私が、この式典に参加をいたしましたして感じた実感をかいつまんで、心を込めて申し上げます、挨拶をいたしたいと思う次第でございます。

ただ今も申し上げましたように、国内外のお客様を迎えての、本当に実りのある、格調の高い本日の式典でございます。この壇上にご案内いただきまして、高いところからではございますが、お客様を見渡しますと、さすがは国際経済社会におきまして、雄飛されているヤナセの式典だけに、本日は国内にありまして平素、直接、間接、株式会社ヤナセとご交誼のある皆様がたくさんおいででございます。あわせまして外国のお客様もたくさん来日され、格別光彩を添えておられ、大変感銘を深くしているところでございます。

心から梁瀬社長を始め、関係者の皆様、そして直接、間接にご愛顧をいただいております皆様がたに、私からも深甚の敬意とそしてお祝いを申し上げる次第でございます。

さきほどの梁瀬社長のご挨拶をうかがっております、「この会社を私のおやじがつくったのは大正四年、だから通算して七十周年になる」というお話でございましたが、言葉の上で七十周年という算術計算は単純に聞こえるかもしれませんが、株式会社ヤナセの歴史について、あるいはまた、わが日本を代表する輸入リーダーとして

のその役割、実績などを考えますときに、まさに感慨無量でございます。

梁瀬社長のお話のなかにございましたが、大正四年に事業を興されたときに、わが日本に自動車が一体何台あったのだろうということを、運輸省を出かけてまいりますときに役人に聞いてみました。梁瀬社長も触れておられました。記録として、大正四年、千二百四十四台ということでした。なるほど、まさに今昔の感がするところでございます。今日はおそらく四千六百万台前後で、世界で自動車を所有するその位置は第二番目であろうと思います。

今日のわが国の産業経済の発展のために、自動車業界が尽くした役割は、大変顕著なものでございます。そのなかにありまして、株式会社ヤナセは外国製品を日本に導いてこれ、その高い性能や技術をわが日本の自動車業界の生産、あるいは流通など国民経済をひつくるめまして、大きくリーダーシップを発揮していただいたわけでございます。

梁瀬社長は振り返られまして、昭和二十年の五月に就任したとおっしゃったでしょう。か、爾来「会社のトップとして皆様の協賛をいただきながら今日までやってきたが、大変苦労も多かったよ」というお話でございますが、まさに実感がこもっております。いろんな起伏があったと思うわけです。大正四年、おそらくその当時は、日本で自動車と申し上げても、曙光さえも見られないような索漠たる時代であつたろうと思ひます。爾来、揺籃期、あるいは戦中、戦後の混乱期、そして昭和二十年から今の梁瀬社長がトップに立って、四十年間みなさんと一緒に歩いていらしたとおっしゃる言葉の通り、その精神の通りの株式会社ヤナセの歴史です。

今や、わが国の国際社会における位置づけ、そして果たさなければならぬ役割はご承知の通りであります。そしてまた梁瀬社長からご指摘を戴きましたように、わが国の政府も、ことに、私どもの運輸省の立場におきま



しても、浅からざる関心と努力を求められておる分野もたくさんあるわけでございます。

先に中曽根総理が言明いたしましたように、貿易摩擦を解消するその政策課題というものも私どもの政府の立場からいいますと、文字通り、大きな責任を有する課題の一つでもあるわけです。どうか、そのような折、国の政策の一環としても自信と誇りを持っていただきまして、これから益々ご精進ご繁栄いただきますことをご祈念を申し上げる次第でございます。

この意義ある式典に参加をさせていただきまして感じましたことを率直に申し上げましてお祝いの挨拶といたします。

### 祝辞 三

フォルクスワーゲン社 社長 カール・ハーン

梁瀬社長、ご来賓の皆様ならびにご列席の皆様、私たちは本日、梁瀬次郎社長の社長在職四十周年、ならびに株式会社ヤナセの創立七十周年を祝っているわけであります。

この二つのお祝いは、それ自体素晴らしいものであり、また、世界でもまれに見る、素晴らしい成果といえます。だからこそ多くの人々が感謝を表明し、また敬意を払うために、ヨーロッパからやってきたのであります。この格別な式典に列席できましたことをまことに光栄に存する次第であります。

高い効率、先見の明、長期的視野を伴った優れた人間関係によって、株式会社ヤナセは日本における輸入車の成功の代名詞となっております。梁瀬社長の卓越した指導力と熱意があったからこそ、このような偉業が達成され得たのであります。

長年にわたって梁瀬社長は日本の自動車輸入業界を指導され、輝かしいお手本となっております。輸入製品

が今日のような隆盛を見ていなかったときから梁瀬社長ならびに株式会社ヤナセは躊躇せずに自動車輸入の可能性とニーズを先取りして努力をしていらっしやうたわけであります。

これは梁瀬一族にとってとくに目新しいことではありません。梁瀬次郎氏のご尊父も既に一九一五年に自動車の輸入を始めておられます。時代の潮流は、その後、長年にわたる混乱によってこのような活動を大変困難なものとなりました。しかし、日本が再び外国製自動車の輸入に門戸を開放すると、梁瀬社長は迅速にこの事業の可能性を見通され、熱意を持って事に当たられました。一九五三年に株式会社ヤナセとフォルクスワーゲンの間に最初の契約が結ばれまして戦争の荒廃の後、新しい出発をしたのであります。一九六七年、フォルクスワーゲンに加えてアウディも導入されました。そして株式会社ヤナセはここでもまたその力を発揮され、アウディを数ある輸入車のなかでも最上位に位置するものとされたのです。

一九五三年ならびに一九六七年以来、フォルクスワーゲンとアウディは株式会社ヤナセを通じて日本で約二十万台も売られ、また整備されております。二百五十の販売ネットワークが展開され、これらが日本列島の重要な地域をカバーし、日本のあらゆるところにその存在を誇示しています。

これによって、ヤナセ・グループは日本における輸入車販売において業界トップに立ち、現在、輸入車市場の約六〇％のシェアを誇っているのであります。これもまた梁瀬社長の素晴らしい熱意の賜物であると思うわけがあります。我々の古くからの友人であり、大きな信頼を寄せている梁瀬社長ならびに有能な役員、そして従業員



カール・ハーン氏

の皆様から心からおめでとうと申し上げます。

梁瀬社長、また株式会社ヤナセと我々の間には個人的な絆も固く結ばれております。これもまた、今後ますます固く結ばれることでありましょう。この機会を得まして日本のフォルクスワーゲンならびにアウディ関連の会社の皆様に対してもその卓越せる能力と私どもの製品への愛着に対し感謝申し上げます。

我々は今、大きな責任を担っております。といえますのは、日本政府は製品輸入の拡大を望んでおり、外国製自動車の輸入は、自由な双方向のハイ・ウェーでなければならぬ国際貿易の均衡を促進するために、重要な一翼を担っているからであります。

私は、梁瀬社長そしてまた株式会社ヤナセがいままでに見せてくれた、熱意を持ってすればこれは不可能ではないと確信しております。

この株式会社ヤナセの新たな目標に対する全面的なご支援をお約束したいと思っております。

世界中のフォルクスワーゲンならびにアウディのグループを代表いたしまして梁瀬次郎社長の社長在職四十周年、また株式会社ヤナセの七十周年に対し、心から祝福の意を表します。また、株式会社ヤナセの、すべての皆様、そしてとくに梁瀬社長の今後のさらなる繁栄と成功と幸福をお祈りしたいと思います。

我々の長きにわたる友情と感謝、尊敬のささやかな印として一九三〇年代後半のアウトウニオン製レーシングカーのレプリカを贈呈したいと思っております。これは五十年前の高い技術水準と現代の新しい変化や動きを積極的に取り入れるという二つのことを象徴しており、これは梁瀬社長ならびにフォルクスワーゲン・アウディ・グループが共有する目標であるわけです。

たがいに共通の目標を掲げているという意味において、今一度梁瀬社長ならびに株式会社ヤナセの皆様は深甚

なる感謝の意を表します。

#### 祝辞 四

ゼネラルモーターズ社 副社長 ジョン・ベック

与謝野政務次官、小里政務次官、ハーン社長、ヘルツォグ本部長、渡辺会長、梁瀬ご夫妻、稲山ご夫妻、鹿島様、そしてご来賓の皆様、私にとって、この喜ばしい行事に参加できることは、最も喜びとするところであります。

株式会社ヤナセ創立七十周年記念式典に当たりまして、ゼネラルモーターズを代表して、お祝いを申し上げます。いと存じます。また、お祝いを申し上げるに当たり、私どもは、この素晴らしい企業を育てた、梁瀬ご一族の皆様、そしてまた、株式会社ヤナセをご支援、ご指導なさり、今日のような世界でも卓越した商社にまで育て上げた皆様に対し敬意を表するものであります。

さらにまた、この意味において梁瀬富美子夫人、そしてお嬢様の弘子さんと公子さんに対しても敬意を表すべきかと思えます。このご夫人方は献身的な妻として、株式会社ヤナセの成功に大いに貢献されたと考えます。

また、梁瀬次郎社長がご尊父の梁瀬長太郎氏から社長の地位を譲り受けられましたから、ちょうど四十周年に当たるこの機会に、私は二重のお喜びを申し上げます。

さらに、このときにあたりまして、梁瀬商会創立と年月を同じくするお誕生日を控えていらっしゃるといふことであります。ゼネラルモーターズ社から、そして私個人から心からのお祝いを申し上げ、また、今後のご健康とご幸福、ご成功をお祈りするものであります。

梁瀬さん、あなたはご尊父を敬っていらっしやいましたが、その敬い方は世の全ての息子たちが啓発を受ける

べきものです。

そうすることによって、梁瀬社長は社員、お客様、業界全体そして国全体に対し、貢献することのできるように会社を導き、育んでいらっしゃいました。これは世界の商取引に生きる者全てにとって、輝ける模範でありま

す。  
私どもゼネラルモーターズ社といたしましては、七十年間にわたり織りなされた歴史を通じて、株式会社ヤナセと希に見る関係を持つことができたことを大いに誇りとしています。このような関係は実にユニークなものであり、そしてこれは、我々の二つの優れた企業の社員の勤勉さと優れた資質、道徳心、そして倫理心の高さに帰するものが多いと考えます。

もちろん、息の長い取引をするには高い規範と勤勉さが不可欠ですが、それと同時に創造性や革新性も必要であります。そして梁瀬社長を知る人なら誰でもよく知っていることですが、梁瀬社長はこういった価値ある資質をふんだんに持ち合わせた方でいらっしゃいます。

それを証明するような証拠が私どものアルバムにございます。これはおそらく、もう一つ祝うべき記念日ではないかと思えます。皆様忘れていらっしゃるかもしれませんが、申し上げますよう。

十年前の五月九日、英国のエリザベス女王陛下ならびにフィリップ殿下が日本を公式訪問なさいました。そのとき、常に「いいものだけを世界から」をモットーになさる梁瀬社長がこの二人を、あの壮重なキャデ



ジョン・ベック氏

ラック・エルドラド・コンバーティブルのバック・シートにお乗せしてパレードすることを遂に実現したと聞き、私どもの喜びは皆様の想像を越えるものでありました。

もちろん、ビュイックとキャデラックの輸出が、一九一五年のゼネラルモーターズ社と梁瀬商会とのなれそめでありました。その後七十年間、世界的な緊張状態、大不況そして社会的、政治的な激変のときもあり、また、平和な静かなときもありました。当然自動車産業にも浮き沈みはあり、ゼネラルモーターズ社と偉大なる株式会社ヤナセとの関係もさまざまな変遷を経てまいりました。

しかし、いかなる契約関係、あるいは取引関係よりもっと重要であるのは、我々が常に株式会社ヤナセの高潔なる資質に大きな信頼を置いてきたことであります。

そして一九八二年には、これは私個人にとっても非常に大きな喜びであったことですが、株式会社ヤナセは我々が北米で生産する五車種ならびにGMCTラックの全ての総代理店になるという取り決めを契約に入れられたのです。

ゼネラル・モーターズといたしましては、このような合意に入れたことを、大いに歓迎いたしました。なぜなら、輸入車販売に豊富な経験とプロ意識を持つ株式会社ヤナセと再び盟友となることができたというところばかりでなく、日本への製品輸入拡大、ことに自動車輸入についてそのたゆまぬ努力をしてきた真の友と手を結ぶことができたからです。

この意味においてミシガン州の州知事ジェームス・ブランドは、特別な表彰状を梁瀬社長に差し上げております。時間ありませんので最後のパラグラフのところだけ読ませていただきますけれども、これは特別な表彰状でありますのでぜひ引用させていただきます。

「この表彰状により、ミシガン州知事としてわが五大湖州の市民を代表し梁瀬次郎氏に表彰状を授与できることは、私の誇りであります。ミシガン州民とともに貴殿のご尽力には賞賛を惜しまぬものであり、私個人としてもまたミシガン州民も今後の一層のご繁栄と幸福を祈念いたします」

私どもからも同じく、深い感謝と友情をこめて、梁瀬社長にこのスチューベン・ガラス製のクリスタルの鶯の置物をプレゼントしたいと思います。この置物はアメリカの象徴である鶯を形どっており、翼を広げ、地球を包みこむような形になっております。これこそ私どもと梁瀬さん、そしてあなたの素晴らしい会社の友情を表現するにふさわしいものであります。

## 祝辞 五

ダイヤモンド・ベント社 エバハルト・ヘルツォグ

ご来賓の皆様、梁瀬ご夫妻、稲山ご夫妻、そしてお集りの皆様、梁瀬社長個人にとって、そして株式会社ヤナセ全体にとっても記念すべき日に、私も日本に参りまして、同席できるということは光栄であり、大きな喜びであります。

私自身がやはり東京で開かれました、株式会社ヤナセ五十周年記念のときに、忘れ得ぬ今は亡きビシヨディル氏とともに出席したことを思いますと、喜びはいや増すのであります。

梁瀬社長、そしてヤナセ・グループのスタッフの皆様には私どもの会長プロフェッサー・ブライトシュヴェルトと、本日参加、出席する予定でございましたが、健康上の理由から旅行が不可能になり、列席できなくなりました、販売担当副社長、ヒンリクス的心からの賞賛とお祝いをお伝えしたいと思います。また、ウインタートルクハイムの友、そして世界中でスリー・ポインティッド・スターのために働いている友はみな、このよき日に当た

り、心からのお祝いの意を表しているものであります。とくに梁瀬社長の旧知の友人でありますホッペ氏より皆様にくれぐれもよろしくとのことでありました。

さて、皆様、日本の言葉で古希という言葉があるようですが、この式典はまことに希に見る性格のものであります。この慶祝すべき日にここに参集できた私ども、少々過去を振り返ってみてはいかがでしょうか。

株式会社ヤナセは、本日七十周年をお祝いしているわけですが、創立以来、幾星霜経るうちに自動車販売においては最大手の一社としての地位を築きました。この四十年間にわたる梁瀬社長の指導力は、持続力というものの模範のひとつであると考えます。梁瀬社長は、事業を立て直す極めて困難なときであったにもかかわらず会社を引き継がれ、生まれ持つ先見性と倦むことない真の企業家精神を實踐し、ヤナセを今日の規模と名声にまで導かれたのであります。

梁瀬社長に対しては、卓越した指導者としての賞賛と尊敬が遙か日本を離れた海外でも聞かれております。また、そのような役割を果たすことによって貴国と世界各国の間に深く非常に実り多い関係を確立するのに大いに貢献なさいました。

日本とドイツ連邦共和国との間の絆、そして株式会社ヤナセとダイムラー・ベンツ社との関係、そして他の自動車業界のパートナーとの関係は常に強固かつ友好的なものであります。だからこそ私どもが申し上げる賞賛はただ単なる、とおり一遍の賞賛ではございません。これは梁瀬社長と株式会社ヤナセ全体に対する深い敬意を込



エバハルト・ヘルツォグ氏



イムラー・ベント社とその世界中の組織が一致してお伝えしたいと思っている、そのことの表れであります。

一九五二年、メルセデスの乗用車が初めて日本で株式会社ヤナセによって販売されて以来、今日まで六万台以上が日本で販売され、お客様に満足いただいております、ヤナセの献身的な技術陣によりサービスを受けてきております。

我々両者の間のパートナーシップは着実に成功を収めてまいりました。ときには険しい道のりもありましたが、常に最後には理解しあうことができました。今後も絶えず変化し得る経済的、政治的環境にあつて、常に新しい課題に取り組みなければならないのでありましょう。また、ときには果敢なる決断を要することもあります。我々は、今日を築き上げた、このパートナーシップ精神に基づき、将来について話し合い、決定していかねばなりません。

さて、私は大いなる喜びを持って、ここであなたに、我々の友人である梁瀬社長に、ベント自動車製の模型をお送りしたいと思います。これは、最初のダイムラーの四輪車とともに、今から九十年前に自動車輸送の世界に第一歩を印した歴史的な車であります。

梁瀬社長、この記念品をどうぞお受け取り下さい。これはお互い共通の目的に対するあなたの素晴らしい傾注ぶりと献身に対してお送りするものです。加えて私は、梁瀬社長ご自身のご幸福を心よりお祈りするものです。

また、わたくしは、ダイムラーとベントの故郷であり、またダイムラー・ベント社の本社があるバーデンヴェルテンベルク州のシュペート知事から、私信を梁瀬社長にお渡しするよう頼まれましたので、それをただ今お渡しいたします。

終わりに当たりまして、株式会社ヤナセの皆様に表示状を贈呈したいと思います。これは日本における販売の

ための長期間にわたる、実証された協力関係に対する感謝を表すものであります。また最後に、社員の皆様全員に対する記念品に代えまして、最年長の八十八歳というお年でありながら、いまだに達者で、株式会社ヤナセそしてスリー・ポインティッド・スターに対し奉仕されていらっしゃる社員である梁瀬喜作氏に記念メダルをプレゼントしたいと思います。

## 祝辞 六

社員代表 根本 謙太郎

五月の風薫る今日この頃、内外でご活躍中の来賓の方々のご臨席を賜り、株式会社ヤナセ創立七十周年記念式典が挙行されますことは、オールヤナセ社員一同として心より慶び、感謝、そして誇りとするものでございます。

本日の栄えある式典に、オールヤナセの社員を代表しまして祝辞を述べさせていただきますことは、私の最も光榮とするところであります。

株式会社ヤナセは、今日の自動車社会を予見された創業者梁瀬長太郎翁の先見性と、それを引き継がれ、さらに幅広い活動力を發揮される現梁瀬次郎社長のご指導のもと、自動車を始めとする世界の一流品の輸入・販売を主として今日に至っております。この間のご苦勞は、我々の計り知れぬものとご推察申し上げます。とする諸先輩並びに関係各位には、衷心より御礼申し上げる次第でございます。

折しも今日、当社は長期間にわたる貿易摩擦問題等により輸入企業として、日本国内はもとより広く世界各国より注目を集めております。

社員一同と致しましても、この様な時機に創立七十周年を迎えますことは、望外の慶びであり、かつ高邁なる

理想に燃え各自の職務に邁進できるものであります。

つきましては本日 of 式典が、創立七十周年と、来たるべき八十周年、百周年へ向けた新たな飛躍との接点であると考へ、過去から未来へヤナセの時を刻むべく、さらなる精進を致す所存でありますことを申し述べ、社員一同の祝辞とさせて戴きます。

### 提言と要請

#### 日米貿易摩擦

昭和六十年になつて、日米貿易摩擦はますますエスカレートするばかりであつた。

政府は四月に、国民に対し一人百ドルの輸入品購入を呼びかけたりしたが、一向に効果は現われなかつた。

我々日本自動車輸入組合は、六月に貿易摩擦の解消のため最も有効な商品の一つである、自動車の輸入を安定的に持続することのできる環境づくりの必要性を訴へるため「輸入促進策に関する輸入車業界の提言と要請」をまとめ広く政党、関係官庁、経済団体や報道関係に配布した。

### 提言と要請

1 日本自動車輸入組合は、昭和四十年十月に完成車の輸入自由化の実施と同時に、輸出入取引法に基づいて、それまでの自動車輸入協会を発展的に改組して発足した特別法人である。構成メンバーとしては、海外メーカーと直接契約を有する企業のすべてが参加している。

戦後の輸入車業界は、外貨不足と国産車工業の保護育成政策のもとに輸入制限を受け、長い苦難の道を歩んできた。

新発足後は、欧米六カ国から順調に輸入台数を伸ばしてきたが、昭和五十四年の六万台をピークに、その後低迷を続け、昨年以降、ようやく回復基調となった。

2 ご高承の通り、製品輸入の促進は、我が国政府の最優先課題として、緊急に市場アクセスの改善が求められている。

私共も決意を新たにし、業界をあげて輸入促進にお一層の努力を傾注して参りたい。とくに、輸入車ユーザの利便とそのニーズを的確に把握し、自動車という特殊な国際商品の供給者としての原点に立ちかえて実効性のある輸入車市場の拡大を図っていくこととしたい。

また、当組合は、かねてから貿易摩擦解消のために、最も有効な商品の一つである自動車の輸入を安定的に継続することができる環境づくりについて、政府当局に要請して参ったところである。

3 一方、現在の我が国経済を取り巻く国際環境は一段と厳しさを増し、緊迫した情勢下であり、各国の対日批判を解消し、保護貿易的な動きを沈静させるためには、貿易の拡大均衡こそ不可欠であり、急務である。

このときにあたり、当組合は製品輸入拡大のため、とくに次の事項を提言し、広く関係各位、各層のご理解、ご支援を願うことにした。

## 記

### 1 輸入活力の回復強化について

a 新車整備、部品保管等アフターサービスのための設備の拡充、ショールーム等の新增設の資金調達に長

期、低利の金融上の優遇措置を講じられたい。

b 輸入決済手形、製品輸入金融の金利引下げを行なうとともに、市中銀行とは融資枠等の調整を図り、製品輸入促進のための政策的な輸入金融を早急に実施されたい。

## 2 ユーザーの負担の軽減について

我が国の道路運送車両法では、原動機の排気量、寸法等によって普通車、小型車に区分されているが、この区分が税制をはじめ有料道路料金、駐車料金等に至るまで採用され、段差が生じている。これは国際的に見ても、我が国独特の慣例であることを先ず指摘したい。

a 購入者層の拡大を図るためには、販売価格の引下げが最も有効な手段であり、業界としても合理化によるコストの低減に努めているが、価格構成に高い割合を占めている物品税を一定台数まで免除されたい。

少なくとも輸入車の四五%を占める普通乗用車を、小型乗用車並にする減税方を講じられるか、あるいは国産車同様、FOBを基礎とする計算方法を取入れられるのも一つの方法であろうが、現在の情勢は米国をはじめ、欧州各国に対して、日本政府の摩擦解消への積極的な態度、姿勢を示し、好印象を与える手段を自ら先んじてとることが最も望ましい時であり、あえて物品税の免除というドラスチックな対応を強く期待したい。

b 自動車税は二千ccを超えると一挙に税額が急増しているもので、今後の輸入増進を図る上で大きな障壁となっており、負担の不公平と税目間の不均衡を是正されたい。

c 法人需要の拡大を図るため、割増償却の導入等、税法上の特別措置を講じられたい。

d 有料道路の使用に際し、普通車、小型車の区分による通行料金の段差について、早急に改善方を講じられ

たい。

e 一部の都市において輸入車の駐車を拒否している駐車場が見受けられるが、これはユーザーの利便を阻害し、その購入を躊躇させる原因ともなっているので、その改善方を講じられたい。

### 3 政府への協力要請について

a 我が国の輸入検査手続きに対する各国の改善要求は依然として強く、他業種と比較して対策の進んでいる自動車の基準・認証制度においても、各国の国情の違いや説明不足により誤解を生じている。

政府はこの際、我が国の基準・認証制度について相手方輸出国ならびにメーカーの正しい理解を得るよう努めるとともに、なお一層基準の国際化の促進および手続きの簡素化・合理化が必要とされるものについての改善を図られたい。

b 我が国は米国とともに世界で最も厳しい排出ガス規制基準を採用しているが、海外メーカー、当組合員とともに、その基準をクリアーするため経済的・時間的負担を克服して遵法に努めている。

然しながら一方において、その実効性の確保の面で不徹底が見られることは誠に遺憾であり、特に登録後、排出ガス対策装置を外すなどの違法行為の糾明とその防止について当局として積極的な努力を払われたい。

もし、このような状態が放置されるならば自動車ユーザーの違法使用を事実上容認し、ひいては公害防止の立法精神にもとることとなり、また健全な輸入車市場の発展を阻害するものとして、かねてより海外メーカーからも強く政府の積極的対策が要望されているところである。

c 各国は我が国の市場開放策に対して象徴的かつドラスタックな対応を求めている。また輸入車保有層の裾

野を拡げて行くためにも、指導的立場にある諸官庁、各自治体また議会関係など公的諸機関が率先して輸入車を使用し、内外に政府全体の具体的かつ積極的な姿勢を示されたい。

#### 4 報道関係者に対する協力要請について

石油危機以来、低燃費車、低維持費の車への需要の変化は世界市場の均質化を招いた。海外メーカーは先進技術の開発導入、高度な性能の開発、安全性の追及、軽量化による省燃費性の向上等、時代の要請にこたえて努力しており、その製品は伝統に培われた、それぞれの個性の持ち味を有する。

また販売価格においても国産車の高価格化と輸入車のコスト軽減による価格低下で、その格差は縮小傾向にある。

従って輸入車の燃費、品質、価格等については、過去の事例がそのまま現在の輸入車には当てはまらない。

「輸入車は高い」「燃料費用が悪い」との認識は当組合の情報提供不足に起因している面もあり、その充実方にはなお一層、努力することといたしたいが、報道関係各位におかれても、特段のご理解と、ご協力をお願いしたい。

#### 心温まる慰労

昭和六十年、暮もおしせまった十二月十三日、忘年会、クリスマスを兼ね私の社長勤務四十年をねぎらうために東京支店の今村支店長の音頭取りで、東京支店の全幹部がパーティーを開いてくれた。その席上、世田ヶ谷営業所長大倉昌雄君から謝辞をのべられた。

それは、心温まるものであった。彼の一言一言が、私の胸を強く打ち、過ぎ去った四十年のひとこまひとこまが走馬灯のように頭の中で走り回った。信頼し合った兄弟の集まりのような楽しいパーティーを催してくれたと心から感謝している。

十二月二十日、定時株主総会にて四十年の社長職を稻山孝英副社長に譲り、代表取締役会長に就任する約一週間前のことでもあり、社長と呼ばれた四十年にお別れを告げる一抹のさびしい胸を理解し激励してくれたうれしい集いであった。

### 謝 辞

会社創立七十周年の記念すべき昭和六十年も数々の想い出を残しながら、間もなく暮れようとしております。このときに当たり、私ども東京支店部課長一同は、この一年を静かにふり返り、迎えるヤナセ元年に決意を新たに立ち向かうべく相集いましたが、この席に私どもの最も敬愛する梁瀬社長をお迎えできましたことはこの上ない光栄であり、また、なにもまさる喜びであります。

四十年前に社長にご就任になりました頃には、戦後の混乱を極めた時期に加え、売るに品物もなく、フライパンやブローチまで自から販売されて、会社の維持にご苦労されたと伺っておりますが、以来社長には常に的確な先見性をもって先を見通され、確固たる信念をもって製品輸入拡大の要を説かれて、業界の地位を今日の国策レベルにまでリードをしていただきました。

一方、社内では常に販売部隊の陣頭にお立ちになり、これを叱咤激励していただきました。就中、全国を統率されますのに、常に私どもの東京支店に機関車の役割を受け持つよう強く指示をされ、私どももまた、この社長のご期待に沿うよう懸命に努力を続けて参りました。

社長にはいかにお忙しく、またどんなにお疲れであっても、東京におられます限り毎日欠かさず私ども東京支店の推移を見守っていただき、ときに耳をつんざく雷を落とされ、またときに優しくご理解を示していただき、



励ましていただきました。

私どもは常にこの社長のご意向を体すべく未熟ながら努力して参りましたが、失礼を省みず、また、おこがましくもいわせていただければ、社長と東京支店のこの絆は、他の部門、他の店では知り得ない、私どもだけの男と男の何にかえがたい、ありがたい絆であったと思います。

承わりますれば、近く社長をお譲りになり、新しく会長としてお仕事をなさると伺っております。七十年の会社の歴史、社長ご就任四十年という節目をお考えになられてのご英断と存じますので、私どもは新会長、新社長のもと、決意を新たにして新体制のなかでの精進をし、ご期待に沿いたいと思っておりますが、「梁瀬社長」とお呼びできる間に、社長とともにこうして一時をすごし得る私どもの胸の内をお伝えできますことを心から喜んでいられる私どもでございます。

社長ご安心下さい。これまで叩きこまれた梁瀬社長のスピリットは、これからの新体制のなかでも必ず私どもが生かし続けて参ります。

ヤナセスピリットは私どものなかでは不滅であります。

どうぞ何時までも吾々の梁瀬社長らしくお元気で、新会長とされましても、従来にも増して叱咤激励を賜りますよう一同を代表して心よりお願い申し上げます次第であります。

昭和六十年十二月十三日

東京支店代表 大倉 昌雄

梁瀬社長殿

## 新しい困難に立ち向かう

### ベントツ社の申し出

昭和六十一年の正月をハワイで迎えた私は、気分爽快どころか、ゴルフ場でボールを打つときも、頭の中でさまざまな考えが入り乱れていた。

前年の三月、突如、西独ダイムラー・ベントツ社から、ウエスタン自動車（ヤナセグループ）のメルセデス・ベントツの輸入販売権を、ダイムラー・ベントツ社の一〇〇％所有する新設立日本法人であるメルセデス・ベントツ日本株式会社に移管し、昭和六十一年一月一日から活動を開始したいとの申し出を受けた。

その直前の、昭和六十年十二月二十日に、私は四十年つづけた社長職を稻山孝英君に譲り、会長として働くことが決まっていた。新社長就任後わずか十日でメルセデス・ベントツの輸入権を取り上げられたのでは新社長の顔は丸つぶれである。かかる常識を逸した行爲、すなわち、約三十五年にわたってヤナセが日本の市場にメルセデス・ベントツを紹介し、今日まで拡販・増販に一心不乱に努力してきたものを、突如市場が明るくなったからといって、今後は自分で直接販売するということは、過去長い間の、人間愛と心の結びつきを大切にしているベントツ社の営業政策の基本方針にも相反することを強く主張して、とにかく一年間延期するように要請した。

### 過去にも苦い経験

この暗い昭和六十一年を迎えて、私の心が晴れないのは当然であったが、過去において、戦前にも父梁瀬長太郎会長がGM社と争い、別れ、そして三年後に再び総代理権がもどったことがあり、また戦後にもGM社に西日本の販売権を取り上げられたこともある。昭和三十六年に販売権を得て、初年度年間十台から始めたスウェーデンのボルボ車も、昭和四十九年（一九七四年）には年間販売台

数八百六台にまで成長したが、ボルボ社の若いギルハンマー社長から「アメリカのハーマン・カーン氏のハドソンインスティテュートでマーケティングリサーチした結果、日本でボルボを一万台販売することは容易であるという結論が出たので、ヤナセはぜひ一万台販売していただきたい」と要望された。私は「それはとても不可能だ」と返事したところ、ギルハンマー社長は「さる有力な日本商社の社長が一万台売れることは簡単であるといっているので、そちらへ販売権を移してもよろしいか」と聞かれた。私は、「そんなことが簡単にできるわけではない。そんなえらい人がいるのならどうぞ」とボルボ社と即座に手を切ったが、それが帝人の大屋晋三社長であり、帝人ボルボが取り扱いを開始し、昭和六十一年まで十二年かかって、やっと年間販売台数一千五百台にまで上昇したが、ボルボ社はこれにあきたらず、その後ボルボ日本社を設立し、帝人から販売権を取り上げて自分で販売することになってしまったのが昭和六十一年（一九八六年）であった。

こうしたいやな苦しい経験から、いばらの道を歩いて来た私には、また大きな試練の大波が来たかと思わざるを得なかった。社長就任直後、最も苦しい場面を迎えた稲山孝英君には大変気の毒であった。とくにベント社と私の間に挟まれての交渉万端は苦労の連続であった。

### 引金はBMW社

この問題の引金の役目を果たしたのは西ドイツのBMW車であった。

昭和五十四年（一九七九年）全輸入自動車業界で、外国車の輸入台数は六万台と過去最高を記録した。この時、BMW車を取り扱っていたバルコムトレーディング社は、この勢いが一九八〇年もつづくものと予測し、七九年以上に大量の発注をしたが、その頃第二次のオイルショックが日本経済をゆすぶり、一九八三年には輸入車の輸入台数は三万五千台に落ちこんでしまった。

昭和五十六年（一九八一年）、バルコムトレーディング社は、BMW社に対し代金支払いも苦しくなり、バル

コムトレーディング社の全株式をBMW社に売り渡したのであるが、そのときが輸入車の大底であり、その後八年は全輸入車数四万二千台、八五年は五万台、そして昭和六十一年の一九八六年には六万八千台と上昇したのである。

その上昇段階で、基礎数が小さいためBMWの上昇率は、フォルクスワーゲン、アウディ、メルセデス・ベンツに比べて大きくなるのは当然である。

二歳から五歳の成長率（体重、身長）は四十五歳のそれより大きいのは誰にでもわかることであるが、ドイツのメーカーが直接経営し、ドイツ人が指導すればこんなに販売が上昇する、と西独の新聞、週刊誌その他が書きたて、これを見たダイムラー・ベンツ社の役員の間にも、フォルクスワーゲン社の役員会の席上でも、BMW同様の方法をとるべきなりとの意見が強くなってきて、メルセデスの輸入会社であるウエスタン自動車の全株式を売ってくれ、または過半数を売ってくれと申入れてきた。

もちろん私は断乎として即座にこたわった。その結果メルセデス・ベンツ日本株式会社が発立されることになったが、新会社には輸入手続きをする人も通関業務をする人もなく、実務運営上ウエスタン自動車から二十人以上が出向して援助しなければ何ひとつ仕事のできぬ状態であった。

今年はいやな年になるぞと覚悟は決めてはいたものの、悪いことは次から次にやって来るものである。悪いこと、苦しいことは逃げてはいけない。体当りすべきである、というのが私の信念であったが、この昭和六十一年は寿命が十年縮まったと感じさせられた。苦しい一年、病気になるのは負けである。健康で対応することが第一と考え、頭の中に悔しさが燃えひろがるときは、青山墓地に父母の墓を訪れ、静かに亡き父と語り合って頭を冷やすことに努力した。

この年の前半はフォルクスワーゲンの入荷が遅れがちであった。

いろいろな毎日を送っていた私に追い討ちをかけたのが、アメリカカ一流紙『ウォールストリート・ジャーナル』の八月十九日付けの記事であった。

### 日本の輸入車市場で優位性を失いつつあるヤナセ

東京発 (AP/DJ)

過去二十年以上にわたり日本の外車市場で五〇%以上のシェアを占め、GM、メルセデス、VW、アウディの総代理権をもっているヤナセが、その優位性を失いつつあるようだ。

西独の自動車メーカーであるバイエルンのBMW社は、今まで、外国自動車メーカーとしては無謀でもなければとてもやれないことだといわれていたことをやった。同社は自らディストリビューターとして積極的に活動を始めたのである。同社はハイステータス、ハイファッションの輸入品指向の、新しく生れた裕福な日本のミドルクラスをターゲットにしほって普及させることにより、五年の間にBMW車を日本の輸入車のベストセラーにした。

「誰も市場をよく見ていなかった」とBMWジャパンのバルター、サバリッシュ・マーケティング担当副社長はいう。「誰もが少量販売で多くの利益をあげていた。でも誰も何もなかったのだ」

日本の輸入車市場は急速に活発化しており、スウェーデンのボルボ社を含む他の外国自動車メーカー(米国内カーを除く)はBMWの例にならおうとしている。

そして、ヤナセにとっては一大打撃となろうことが控えている。

西独のダイムラー・ベンツ社は、一九五二年以来、メルセデス・ベンツ車のディストリビューションはヤナセに任せていたが、最近になって、その分離について下地づくりを始めている。両者とも非常に用心しながら、公にはそれはあり得ないとしている。しかし、もし離反したとすれば、ヤナセの販売量は二五％減少し、利益の半分は失われよう。

新に設立された、ダイムラー・ベンツ社の子会社である「メルセデス・ベンツ日本」のクラウス・エルテル社長は、同社が現在日本市場の開拓の可能性を研究中であるという。計画ができた時点で、同社はヤナセが一緒にやるかを打診することである。「もしヤナセの同意が得られないときは？」との問いにエルテル氏は肩をすくめた。

輸入車業界のゴッドファーザーであり、ヤナセの会長である七十一歳の梁瀬次郎氏は、その問題についてダイムラー・ベンツと争うことはしないといっている。「意地悪はしたくない。私は年をとった」と彼は言う。

「ベンツ社は間違いを犯すかもしれない。日本の商売は日本人の手に任せたほうがよいことを学ぶであろう」と彼は語った。

不思議なことに、この市場での大騒動のわりに、米国自動車メーカーは日本での拡販に興味を示してはいないようである。

日本市場での米国車の販売は、ガソリン価格の上昇による「ガソリンがぶのみ」の車の維持費だとか、品質の問題で米車を買うのはバカ気なことだ、というところからマーケットは近年荒れるに任されている。

米車の販売は一九七九年の月販千四百八十八台から現在は二百八十八台に低下している。

ヤナセに固執しているGMは、数カ月先にはさらなる円高を部分的に反映して、価格を引下げることもあり得

る。クライスラーはその日本での唯一の取り扱い店に対し、販売の拡大を要請した。フォードは欧州から好評のモデル、たとえばタウナスとセーブルを輸入するといっている。

日本の国産車ディーラーは輸入車の販売はしない。もちろん一部は国産メーカーへの忠誠心の故であろうが、大部分はメーカーがそれを許さないからである。しかし、ある業界アナリストは、この制約は数年内に日本のメーカーがコストの安い外国車を輸入・販売するようになれば、なくなるだろうと見る。これは総輸入台数を増やそうとする動きの一つであろう。

日本の自動車メーカーが多くの海外市場で一五％のシェアを得ている間に、外国自動車メーカーは年間三百十万台の日本の自動車市場でわずかに二％のシェアをとることも失敗した。BMWが輸入車市場の四分の一を占めるようになって、残りの市場全体に対するシェアは僅かなものである。

ヤナセの戦略はマージン、少量販売でちょっと高めの経費をカバーするというものであった。しかし、経営難になった日本のディストリビューターを買収したあと、BMWは外国自動車メーカーは少量販売にこだわる必要はないと決定した。一般の金利が米国のそれよりも低い国で、車のローンに一九％もの金利を輸入車ディーラーがとっているのを発見したとき、BMWはそれを半分にした。販売店は金利収入の低減を訴えたが、販売台数が増えたことでおとなしくなった。他のメーカーも追従して金利を下げたが、BMWは現在七・八％である。

### メーカーからの手紙

以上が『ウォールストリート・ジャーナル』紙の記事であるが、この記事を書いた記者はわずか二週間日本に滞在しただけのことである。ほとんど日本及び日本人を知らないといっても過言ではないと思う。しかし、同紙の全世界に対する影響力は非常に大きく、ほとんどの経済

人が毎日目を通してゐる新聞である。

この記事が発表されるとすぐに私宛に各メーカーから手紙が寄せられた。

### ゼネラルモーターズ社

ジョン・ベック副社長より

『ウォールストリート・ジャーナル』紙米国版に掲載された日本の輸入車に関する記事を読みました。

この記事の内容と論旨には、いうまでもなく全面的に賛成できるものではありません。

過去数年にわたる困難な状況にもかかわらず、私はヤナセとGMの友好関係には全幅の信頼を引続き抱くものであり、また幸いにして、当地デトロイトを訪問した稲山氏と、これら諸問題について意見を交わす機会を持つことができたのは、非常に有益でありました。

私はこの否定的記事について長々と論じあうのは得策ではなく、むしろお互いに協力的行動をもって事に当たり、日本の高級輸入車市場におけるヤナセ／GMの指導的地位の再構築に進むほうが得策と考えます。

GM社は今後とも全力を尽して貴殿及び稲山氏、そして児玉氏に協力して、引続き長期にわたる成功を勝ち取ることを約束します。

ジョン ベック

### ダイムラー・ベンツ社

エバハルト・ヘルツォグ氏より

### 梁瀬会長殿

八月十九日付『ウォールストリート・ジャーナル』に掲載された記事を読みました。同記事の否定的な趣旨（それはもちろん事実とは全く関係ないものでありますが）に対し私は非常に残念に思います。



エルテル氏の意向もくみ、貴ヤナセグループ、そしてとくに貴殿ご自身のMBビジネスの世界的な成功に対する貢献は、日本の顧客及び我々両者のために非常に素晴らしいものであったことを、ここに確認致したいと思います。そして日本市場における新しい組織の下で今後とも緊密な協力関係を維持していきたいと願っております。

我々の長い間培われた友情を確認しつつ。

エバハルト・ヘルツォグ

フォルクスワーゲン社

ドクター・ハーン社長より

梁瀬会長殿

最近の『ウォールストリート・ジャーナル』に掲載された、日本の輸入車市場に関する記事を読みました。

長年にわたる緊密な関係をもった貴社と我々にとっては、ジャーナリストによる啓蒙は必要ありません。

ヤナセが一九八七年に三万台という販売目標を定め、大きく前進していることからして、なおさらそのことがいえます。ここに貴殿ご自身、また貴社の全員が、双方のビジネスのために過去および現在つくされているご努力に対し、あらためて深甚の感謝を申しのべます。同時に貴殿のご指導、ご鞭撻が今後も長く続くことを期待いたします。

抗議文

そして、アメリカ最良のポトメーカーであるハトラス社の社長さんは、『ウォールストリート・ジャーナル』社宛に抗議文を出してくれている。しかし、この時点ではBMWの販売高は一月から六月までの六カ月のトップであった。

### 全社一丸

この記事が取引銀行及び関係者そして当社に従業員に与えた影響は実に大きかった。

しかし、私は当社の全従業員に「数を論ずるなら数で闘う。年末までには必ず挽回しよう」と呼びかけた。従業員達もこの危機に直面して、かえって奮起し、全社一丸となって努力してくれた。

昭和六十一年（一九八六年）一月～十二月の合計でも、結局、輸入自由化以来連続してVWがトップを飾ることができたのである。すなわち『ウォールストリート・ジャーナル』紙がいうごとくの結果にはならなかったのである。

### またも難題

一難去ってまた一難、今度はドイツの著名週刊誌『シュピーゲル』にBMWの日本進出をたまたえ、当社を誹謗するがごとき記事が掲載されたのである。

過去10年間の乗用車輸入金額推移

(単位:1,000ドル・100万円)

年 year	輸入台数	輸入金額 (\$) (¥)
昭和51年 (1976)	40,416台	227,077 —
昭和52年 (1977)	41,395	285,243 —
昭和53年 (1978)	54,517	412,593 —
昭和54年 (1979)	64,808	575,040 125,616
昭和55年 (1980)	46,285	452,030 104,749
昭和56年 (1981)	31,877	325,721 70,680
昭和57年 (1982)	36,462	347,691 85,929
昭和58年 (1983)	37,281	397,937 94,428
昭和59年 (1984)	44,128	456,728 107,759
昭和60年 (1985)	52,225	538,683 128,973

(日本関税協会発行「外国貿易概況」より)

BMWは日本で多くの成功の秘訣を見出した。輸入車の中でバイエルンが一番になった。

当時、五年前にパイセン氏がこのバイエルンの車売るために日本に行ったとき、彼は「何かおかしい」と考えた。

その頃日本でBMWは一年にせいぜい三千六百台しか販売できなかった。

日本人が市場を開放しないのか？

それともドイツ人が怠慢なのか？

このBMWマンは答えを知っている。このミュンヘン出身者は今では、当時の四倍もの車を日本で売っている。

日本はドイツ輸出業者がいうほど閉鎖的ではなかった。そうだとすれば、ドイツ人が何かを間違えているということになる。

それに対してパイセン氏は事業の成果を誇ることができる。

日本では、今年一月から八月までの累計で、始めてBMWがVW、AUDI、MB等のどんな車種よりも多く登録された。

近年自国内マーケットではあまり成績の上がらなかったBMWが、よりによって日本でこのような競争車をしごく素晴らしい成果を納めえたのには簡単にして明瞭な理由がある。

彼らは外車メーカーとして初めて一九八一年に独自の販売を行なったのである。

メルセデス・ベントツ、フォルクスワーゲンとアウディは以前と同じく日本で唯一の総輸入元の梁瀬次郎氏の手で販売されている。

このようななんでも屋形式では、ドイツ製のこの最高級レベルに属する車が十分に売ることができない。それだけでなく、輸入業者はメーカーと異なった関心を持っている。

総代理店は販売台数を増やすには、それなりの販売ネットの増強が必要となるため、必ずしも増販を望んではいない。

少ない台数でもっとも多くの利益を得たいのである。そしてそれなりの高い価格がつけられる。

BMWも以前日本で長い間輸入業者を通して販売してきた。そして一九八一年にその輸入業者を二十人の従業員と三十三の販売店とともに吸収したのである。

「たくさんの時間とお金が必要でした」とパイセン氏はいう。

今ではトヨタの副社長の小野氏でさえ「もしも私が自社の車を使わなくてもよいのなら、必ずBMWに乗る」というほどにこの青と白のマークは有名になったのである。

また、この島国で外車のマーケットシェアが二%弱にしかならないのは、ヨーロッパやアメリカの輸出業者たちだけが悪いのではない。貿易障害は輸入税が完全になくなったとはいえ、まだ確かにある。

たとえば日本の保険会社は、多くの外車のように、八リッター以上のエンジンの車には大幅に高い保険料を請求する。そして容量がそれ以下であっても、ボデーがほんの二ミリでも規格より大きいと自動的に高いほうの保険クラスに入れられてしまうのである。理由はこの島は狭いからとのことである。それでもダイムラー・ベントツ社社長のブライトシュベルト氏はこの市場の障害は想像するよりは乗り越えやすいものだという。

今やダイムラー・ベンツ社もBMWとVWに続き三番目に販売台数の大きな輸入車として事業を進めている。しかし、BMWと同じ方法はダイムラー・ベンツ社もフォルクスワーゲン社もとれない。

彼らは長期契約により輸入業者に縛られているのである。BMWが行なったように、簡単に輸入業者を吸収するわけにはいかない。ヤナセは日本でも指折りの輸入業者であり、順調な成果をあげている。

それに対してBMWの輸入業者は倒産寸前であった。そのようなわけでダイムラー・ベンツ社のマネージャーは日本市場への進出と数量の伸長のため、他の道を選んだ。

彼らは昨今日本に、公的には事業拡大という名目で、子会社を設立した。

従来 of 営業活動はまずはこれまでどおり継続されていく。しかしそれと並行してこのシュツットガルトの会社は独自でも活動して、車の知名度を高めるとのことである。そして彼らはショールームを借りて、日本で入手できる六種類のモデルを展示するに違いないと思われる。また、近い将来、独自の手で販売も行なうことになる。

しかし、パイセン氏も経験したように、これは簡単なビジネスではない。そして安くもない。

『朝日新聞』のページ広告の料金は四十万マルク以上もする。朝刊だけである。夕刊にも載せるならまたおなじだけ必要なのである。

### 負けるものか

この記事は再び私に父母の墓参の機会を与えてくれた。

「何くそ、負けるものか」の戦闘意欲をかきたたせる結果となった。

昭和六十一年（一九八六年）は後半VWがようやく入荷が順調になり、また、販売もスムーズになったので、

昭和六十二年の年間販売台数はVWが輸入自由化後、連続二十一年第一位を保つことができたが、もちろんこれは当社の全国の全従業員諸君が、私と心をつにして努力してくれた結果、実現できたのであった。

苦しいときに、ますます団結を強化してくれる人々の心ほど、うれしく有難いものはない。

この協力に対し、私は心から感謝している。

古希を迎え、楽隠居せよという人もいるが、この困難を克服するまでは私の責任である。

すべての苦勞を新社長に与えてはならないと、心とからだにむち打って毎日懸命の努力をしている。

#### オールヤナセ営業会議——演説要旨

##### 先期の総括と今期の展望

本年の九月三十一日をもちまして、第一一四期を無事に終了することができましたのは、ここにお集まりの皆様方の、大変なご努力とご協力のおかげであると思ひ、皆様方にお礼を申し上げます。

とくに先期は、販売台数が過去最高の三万四千二百三十六台を達成するなど、いろいろな新記録を樹立することができました。

また、収益面でも、昨年九月の決算と今年の決算は、ほぼ大差ない金額の数字を利益として計上できる見込みが立ってまいりました。

これはまことにうれしいことであると同時に、ありがたいことであり、改めて皆様方の汗と努力に対し、この席を拝借して心からお礼を申し上げます。

さて、第一一五期に対する基本的な考え方または見通しについて、これから私のおくまでも個人的な意見を述べさせていただきたいと思ひます。

来年は今までに比べ、決して楽な年ではないと思ひます。景気は多少不況化しますし、GNPや購買力、生産も消費も鈍化してくるのではないかと考へております。

もちろん、日本の経済は悪いことばかりでなく、よい要素も考へられます。

したがって来年は、鋸の歯のような、景気の浮き沈みの激しい年、よいときと悪いときが交互にやってくる年になるのではないかと思ひます。

このような環境のなかで、自動車業界は非常に難しい曲がり角にきているように考へられ、来年の自動車の販売は今年に比べ、大きな拡大は困難であろうというのが、経済の学者や先生方の考へです。

このため、輸入車の販売もまた、日本経済同様、鋸山のようになるのではないかと思ひます。

我々は鋸山の日本経済と自動車の販売環境のなかで、何がなんでも鋸の山のほうにいなければなりません。

この強い信念で、今後ともますます皆様方と手を握りあつて、鋸の道を歩いて行く覚悟です。

輸入車業界は、八三年を大底として、八四年以降、三年連続して二〇%アップ、今年ようやく六万台というところになりました。

製品輸入の拡大が内外から強く求められている折、よくお役人や政治家の方々から「三年続いて二〇%アップしたのだから、来年は三〇%アップしてくれないか」というような積極的な発言があります。

輸入自動車組合の理事長という立場からは、再び二〇%アップとラッパを吹きますが、これは決して容易な数字だとは思ひません。

## D B社との交渉の経緯

今回のD B社との問題については、皆様は強い関心を持たれていると思いますが、私は皆様とともに幸せな人生を歩みたいと願い、またその責任がございました。

そこで私がどのような考え方で、どのような経過を経た後、この問題に決断を下したかについて率直にお話し申し上げたいと思います。

今から約三十五年前に、私は単身D B社に乗り込み、粘りに粘り、努力に努力を重ねて日本における総代理権を獲得しました。

そしてこれを自分の子供のように、上品に、大切に、三十数年間心血を注いで、日本市場における発展に努めてまいりました。これはD B社も十分に認めてくれます。

しかし、D B社にも一つの世界戦略があります。ほとんど全部の欧米先進国に、D B社は自己の出資する輸入会社を設立しています。これがないのは日本だけで、私がガンとして頑張っていたからです。

そういう、他の国と同様、日本にも輸入会社を設立したいと常々考えていた矢先に、ドイツでBMWの伸長率が報道機関により煽動的に取り上げられるようになりました。

一九七九年当時、BMWを扱っておられたバルコムさんは、第二次オイルショックの影響を受けて支払いが不能になり、その結果設立されたのがBMWジャパンさんです。

そのときのBMWの販売は三千台余り、大底でBMWジャパンさんは仕事をはじめられたわけです。

その後、輸入自動車業界全体が上昇してきたときに、BMWジャパンさんも一緒に業績が上がっていったのですが、比較する数字が大底のときの数字ですから、どうしても率は大きくなります。

しかし、とかくドイツのマスコミは、いたずらにBMWの伸長率だけをもって「ドイツ人が日本で直接やれば



こういう伸長率になる」というようなことをたびたび書きたてたりしたために、D B社の重役会の席でも「なぜBMWと同じようにやらないのか」との質問が出、最初は営業や輸出担当の重役は、「日本はヤナセに任せているからいいのだ」という説明をしていましたが、ヤナセのよき理解者であった社長のドクター・プリンツが一八四年に急死され、輸出担当の有力者のホッペ氏が引退されるというようなことが起きてきますと、重役会の意見も次第にマスコミの論調に押されてきます。

今年の七月、八月、九月、いずれもBMWの伸長率よりも、ヤナセのほうがはるかに上回りました。これについては、VW社もアウディ社も「ヤナセよくやった」といつており、これはD B社の人々も分かってくれております。

これを、ドイツのマスコミは何と説明するのか、興味があります。

しかし、ともあれ、今まで割合静かであったD B社でも、マスコミの煽動的な報道につられ、やはり自分たちも輸入会社を設立したいという気運が次第に強くなりました。

そして当社に対して徐々に「ウエスタン自動車を売ってくれないか」などの打診がはじまってきました。

私はガンとしてこれをハネつけて今日に至ったのです。

ドイツのマスコミは、BMWが日本において成功した第一の原因に、ドイツ式マーケティングの成功を挙げています。私はこれを決して否定はしません。

確かに、BMWさんのドイツ式マーケティングは非常に近代的であり、科学的であり、正しいものだろうと思えます。

私も、この科学的なマーケティングを勉強し、よいところはどんどん取り入れていきたいと思えます。

しかし、私のやり方はそんなに古いのでしょうか。私は、人間というのは、ここにお集まりの皆様でも、お金だけで結びついているものではないと思います。お互い人間同士、心と心でしっかりとつながっているのが、ヤナセの販売網だと思います。

この心と心の結びつきを基盤として、それに加えて科学的なマーケティングを取り入れていき、あくまでも人間間的な心の結びつきの上に合理的なものを加えていくべきだと思います。

### 名を捨てて実を取る

DB社の申し出は、今まで通りヤナセに任せておくことで不満足ではないが、世界中で日本だけがDB社の出資によるMB車の輸入会社がないので、せめて形だけでも設立したいということでした。

DB社の申し入れに対し、私は個人的には心破れるくらい残念無念でした。

販売権を獲得し、三十数年間育ててきて、やっと花が咲いたときに、その花をもぎ取ってしまうような納得のいかない申し出です。

アメリカでは、販売が極端に落ちこんだとき、契約に重大な違反をしたというような場合のほかは、販売店やディストリビューターの権利を取り上げるということは法律で禁じられています。

しかし、この法律は、日本にもドイツにもありません。

私は、どのように決断すべきかと、この一年間悩み続けました。

この困難に対処するには、いくつかの道があります。

一つは戦うことで、「DB社がそんな理不尽なことを要求するのなら、我々はMBの販売権を放棄する」といえば、これは戦いです。

戦えば敵にも相当大きな打撃が与えられますが、味方も打撃を受けます。我々も、特販店さんも、一番収益性のよいMB車を失うことは大きな打撃です。

しかし、DB社としても、輸入会社を設立して輸入をはじめても車を置く場所がありません。デポがなくて、新車整備もできません。

これは国産ディーラーに頼んでも決してできません。

我々は素晴らしいデポを持ち、そこにはノウハウもあれば、長い間に築いた技術もあります。

しかし、戦えば両方とも相当に出血することになると思います。

いろいろ考えた結果、「名を捨てて実を取る」すなわち、我々にとって不利にならない条件の範囲で妥協し、DB社と協力していくのが最良の道ではないかと考えました。

忠臣蔵の浅野内匠頭が、なぜ松の廊下で吉良上野介に切りつけたか……そんなことをすれば自分の家の大事な藩と家来とその家族の皆が、どれほど苦しい目に遭うかということを考えれば、自分が辱められたことぐらいで切りつけたりしては、殿様としての資格がないと思います。

私は将来を考え、そのような例から、むしろ相手と協力して、和して生きぬくことに決断を致しました。私は戦うのが嫌いではありません。

むしろ、ここでイチかバチかやろうじゃないか、というのが私の生まれつきの性格です。そこを私はあえて我慢したのです。

どうか皆様方も、私が我慢をしたのですから我慢してください。

そのかわり、ヤナセ以外には一切売らせないという約束は取りました。そして、これなら我々の生存に大きな

影響なしという見極めがついたので、このような取り決めをしたわけです。

M B車の販売については、支店も、関係会社も、特約販売店さんも、指定販売店さんも従来通りです。まったく変わりはありません。

そしてひとたび、D B社と和していくと腹を決めましたからには、どうか皆様方も、ヤナセ以外には販売をさせないという約束を信じて、流言飛語に惑わされず、我々の勝利の道に向かって邁進して下さいようお願い申し上げます。

#### 社内 の 連 帯 が 必 要

今のヤナセの販売力に対して、うぬぼれてはいけません。自信を持っていいと思いません。自信を持って皆で一層の力を合わせ、協力して邁進していきたく思います。今、ヤナセが繁栄の道を進むために一番大事なことは、まず社内 の 団 結 だ と思 います。私 と 稲 山 社 長 と は 一 心 同 体 だ 思 います。

ただ、年齢の違いと環境の違いで、表現方法に違いがあるかもしれませんが、考えは同じです。今後とも稲山社長には、持っている力をフルに活用して、ヤナセが将来一層発展するように、科学的にこれをコントロールし、今後の会社の運営に全力を上げてもらいたいと思っています。

私には、昔からの経験と、古いかもしれませんが、人の心と心のつながりを尊重するという思想があります。この私の古い思想と稲山社長の新しい考え方が一緒になれば、これほど強いものはないと思います。したがって、まず上の方から団結し、次は取締役、次は管理職者、そして全社員が団結をして力を合わせていくことが、今後ヤナセが生きていくには絶対必要であると思えます。

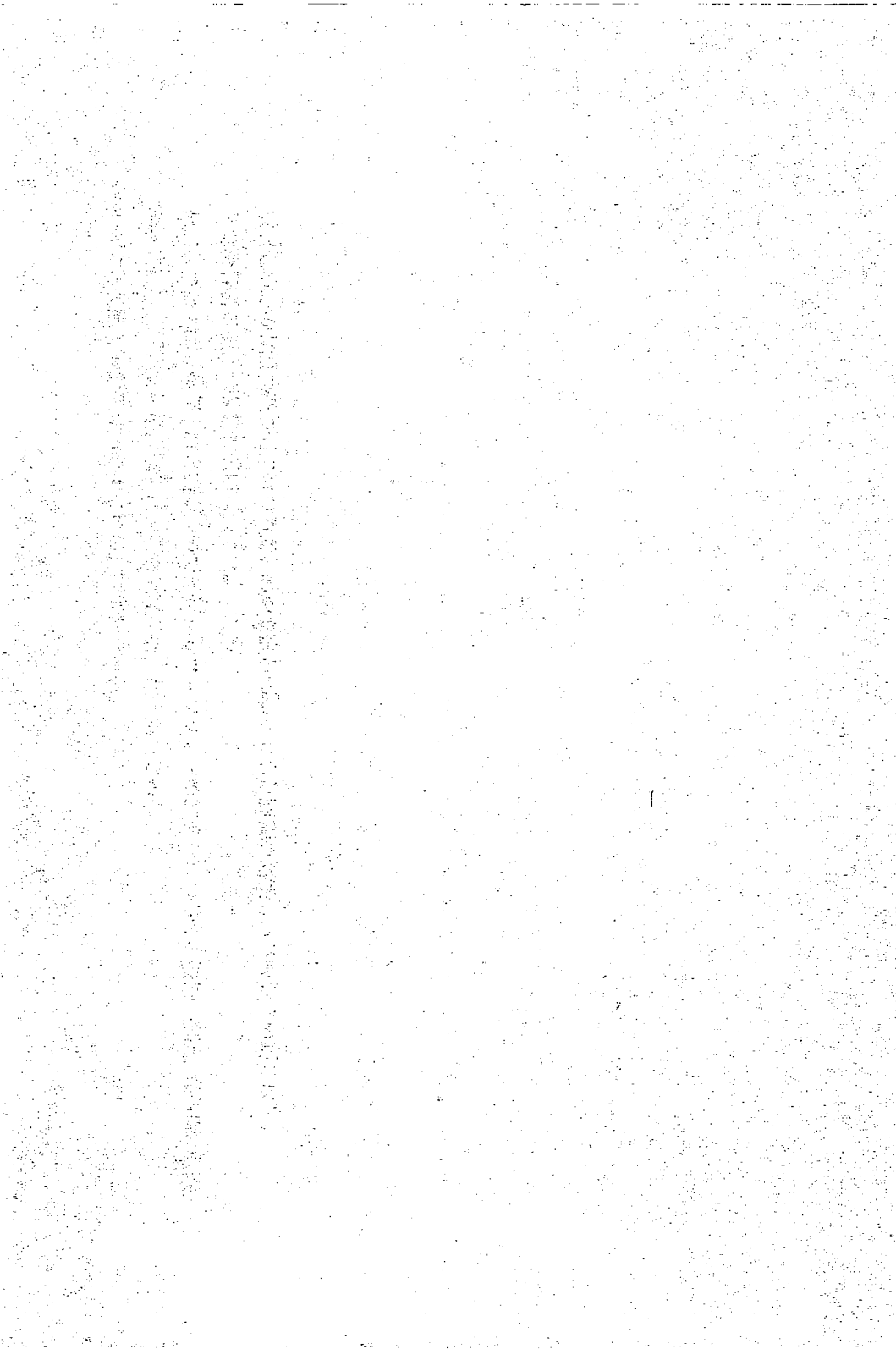
自動車のことでは話が長くなりましたが、関連事業の方も、昨年比べて今年は大きく体質が改善されており、

もう少しで水面に顔が出るというところに皆きています。

とくに製造事業部が、毎年続いて立派な成績を上げてくれています。

また、この十月から第一番の催し事としてファッションショーを行ないましたが、東京、横浜、名古屋、大阪、いずれも昨年の成績を大幅に上回りました。

以上いろいろお話し申し上げましたが、どうか皆で力を合わせて困難を克服していききたいと思えます。



## 新聞・雑誌から

### はじめに

昭和五十年代の日本は、二度にわたる石油危機のショックから完全に立ち直り、経済大国といわれるまでに成長をとげた。しかし、この十年間の日本の針路の取り方は必ずしも正しかったとは思えない。

貿易のインバランスは一向に是正されず、ますます大きくなる一方であり、市場開放もかけ声ばかりで相変わらずその、不承不承、小出しに出すやり方や、総論賛成各論反対という姿勢が世界中から非難されつづけているのである。

もちろん、政府や関係当局が大変な努力をされていることは理解できるが、その効果が一向に現われないのはどこかに問題があるのではなからうか。今や事態はギリギリのところまできているのである。

私は昭和四十年頃から一貫して日本の対応を改めるべきことを機会あるごとに主張してきた。最近になってようやく私の主張が少し理解してもらえるようになったようであるが、残念ながら、今日現在の情況は私が心配していた通りになっている。

私は二十年前の予測が当たったことを自慢する気持ちなど全くない。それどころか、当たってしまったことが本当に残念でないものである。

この十年間、すなわち昭和五十年代も相変わらず私は私の考えを新聞、雑誌のインタビュー、あるいは対談などを通じて表明してきたが、そのなかの主だったものを、新たに書き加えたものも含めていくつかここにまとめて収録した。



## 私の主張

### 自動車販売

来年、一九七六年は、世界の自動車メーカーが栄えるか落ちるかかの別れ道になる年になるだろう。六〇年代の高度成長時代は終わり、七〇年代前半までの、いわば販売が行き詰まり、在庫が増大して苦しんだ時代も終わった。そして七六年はひとつの曲がり角を曲がって新しい時代を迎える年になるだろう。

ひとつの「辺」にさしかかり、新しいスタートを切ることだが、もはや、六〇年代の急成長はあり得ない。そこで注意しなければならないことは、高度成長時代は自由競争を基礎としていたことが、低成長下においては、協調精神を基礎としなければお互い大きな損失をこうむるということだ。

国別、会社別の増産競争という時代は過ぎて、これからは車の国際化、無国籍時代に突入すると思う。たとえば、VWはブラジルの工場でも生産されているが、ブラジリアンはこれを決して西独車とは受け止めていない。ブラジルの国産車であると自慢しているし、もうひとつあげれば、GMが最近出したキャデラック・セビルはロールスロイスとベントンのよいところをはっきり取り入れている。これまでGMはメンツで、ほかの車のよい点を取り入れたいと思っても取り入れられなかった。それが今回は、前からみれば米車でうしろと横は欧州車風というように、よそのメーカーの特徴を採用したことは、こんど世界の自動車メーカーが進むべき道、あるいは

進むのではないかという道を示しているように思う。VWをアメリカでつくるといううわさもあるし、国際化、無国籍化の時代に突入しようとしている。

新しい指向がそういうふうに変化してきており、わが国メーカーも再び高成長時代の夢を追うようなことはあってはならないと思う。国内で高度成長下のような過当競争を繰り返してはならないし、輸出でも環境は大きく変わってきていることを十分認識しなければならぬと思う。これを忘れて、同じようなことをやろうとすればこれは命取りになりかねない。自動車工業は日本経済を支えるきわめて重要な産業であり、安定成長下における協力、協調精神を忘れては国内だけでなく、海外でもあらゆる面でいじめられる心配があり、そうなれば日本経済全体に大きく影響する問題になってくるだろう。販売業界は、メーカーとユーザーの接点にあり、いろいろ難しい問題をかかえているが、メーカーとしても、ディーラーが健全な経営基盤を維持できないようではメーカーもよくはならないということを深く認識しなければならない。国内がダメだからといって、これを輸出でカバーできる時代は過ぎ去った。そう安易にいくときは過ぎたし、来年はすべてが健全化に努力すべく、新しいスタートを切る年になるだろう。低成長下で協調精神を忘れ、ウチだけは……、という企業姿勢が続いていけば統制経済に移行しないとも限らない。いまこそ、経済倫理に立脚するという原点に帰るべきときだ。七月の販売が史上第三位などと書きたてられているが、これは決して健全な姿とは思えない。

一方、輸入車についてみると、これはコストがどんどん上がり販売環境は悪くなるだろう。七六年モデルもかなり上がりそうだし、販売しにくくなりそうだ。それはさておいて、危惧されることは、わが国の外車輸入をめぐって、外国に差別待遇をしているのではないかと誤解されるようなことがあってはならないということだ。誤解を受けるおそれのあるものがないとはいえず、この誤解は絶対に解決していかなばならない問題だ。

さらに、販売面についていえば、外車業界もはや販売権の上にアグラをかいている時代は去ったということだ。そのひとつの現われが並行輸入ということだ。これはわが国の安全、公害基準などの面でシリ抜けになるおそれがあり、政府の政策が完遂できないという点で残念なことだ。

しかし、これは我々外車輸入、販売業界も反省しなければならぬ問題だ。値段を高くつけて値引きすることによって、販売を容易にするという販売政策は反省すべきことだろう。これが、つけ入るスキ（並行輸入）となっているわけで、オネスト・プライス<sup>①</sup>を完全実施できかねている我々業界も、反省しなければならぬ。J A I Aも外車だけの販売団体から一步前進して、国産業界（自販連）とも協力、協調姿勢をとっていく時代を迎えているのではないだろうか。

〔日刊自動車新聞〕昭和五十年八月二十一日

## 創意と工夫

私は常々「みんなで創意と工夫をこらしてチャレンジしよう」と、社内ですべてしている。

これはどういふことかというところ、とかく経営者は、上りのエスカレーター<sup>②</sup>のときは、えてして、自分の力をうぬぼれるものだ。ところが、いざ下りのエスカレーター<sup>③</sup>のときはどうか。自らの力不足を恥じて、謙虚に反省するのならばよいが、経済、社会情勢が悪い、政府がどうの……と、他に責任を転嫁するケースが多い。

そういうことでは困るので、私はいつても、冒頭のように強調している。その場でかりに、サカナが釣れなければ、場所を変えるなり、釣り糸を短くするなり、エサを替えるなり、いろいろと工夫することだ。商売も同じで、常に挑戦を心がける必要がある。

高度成長の上りエスカレーターは、いま下りエスカレーターに取って替わられている。こういう時期にこそ、経営者や商店主は、いっそう創意工夫をこらしていかねばならないと思う。ハッキリいって、日本の商人は、いまだに地位が低い。明治以来の士農工商の気風が抜け切っていないのは、まことに残念である。

偉い政治家、学者、銀行家はいても、国際的に認められた偉い商人は、いないに等しい。明治百年は、すでに過ぎていくというのに、いまだに士農工商のコンプレックスが商人の世界で消えないのは、一つには商人自身が強くないからではないかと思う。もみ手、あいそ笑い、値引きという三大悪をくり返して、勉強を怠っている、いつまで経っても商人の地位は向上しない。とくに最近では、石油危機のときに顕著だったように、便乗値上げを平気でやるようなモラルの低下を招いては、なおさら地位は向上しないだろう。

私自身のことでは恐縮だが、オヤジの代から、そうした現実をみせつけられ「よし、オレは勉強して日本一の商人になってやる」と決心したものだ。独力で勉強してきたが、それでもこの年になって振り返ってみると、考えたことの一つも実行できなかった。もう一度、若返って一から勉強し直したいと、いつも残念に思っている。

どんな不況になっても、負けるものか、という創意と工夫、勉強と挑戦、こういう気概を商人は持ちつづけたものだ。

〔サンケイ新聞〕昭和五十年九月五日

### 新しい祝典

今年、ヤナセが創業して六十年、私が社長に就任して満三十年になる。この間、微力ながら懸命に努力し、わが国のモータリゼーションにも、いささかなりとも貢献できたものと考え、その記念行事を考えていた。

そして、結果的に最大の記念行事となったのは、一年も前からいろいろと企画し検討してきた、記念行事の一切の中止と、創業六十年、社長三十年を期しての、会社の垢おとし——であった。

具体的にいえば、いくら日常、自省し点検しても、社業の拡大にもなつて避けられない。垢がたまつてしまふ。第一はうぬぼれ、二番目はセクシヨナリズム、である。これを、この際いっさい洗い流し、身軽でさっぱりした気持ち、体質で新しい時代を迎えようということである。

記念行事の中止は、すでに一月に決めたことであるが、率直にいわせてもらえば、さびしいことであつた。しかし、その後の海外情勢を眺めると、記念行事を催すといつた環境でなかつたことが次第に明らかとなつた。

もう一つの、記念行事は、こうした環境の変化に、まず自ら努力し対応しようというものである。

よく私は、上りのエスカレーターと下りのエスカレーターという話を、問われれば話に出す。上りのエスカレーターに乗れる企業経営者は多いし、上りのほとんどが自分の力によるものと錯覚する。しかし、そういう経営者に限つて経済動向が下りのエスカレーターになると、責任を他に転嫁しようとする。あまり自らを顧み、努力することをしないで……。

きたるべき一九七六年は、アメリカ経済の回復などからみて、自動車も静かなブームの幕あけになるとみている。それは、しかし、六〇年代を一辺とするものでなく、ひとつの曲がり角を越した新しい一辺、新しい姿を持ったものとしてである。またそうでなくてはならない。

逆の見方をすれば、新しい、静かなブームの中で、新しい成長を期待するなら今、曲がり角に直面している中で、新しい自覚と努力をしなければならぬ。

安易に、停滞の責任を他に転嫁しているヒマなどはないはずである。いい方を変えるならば、二倍努力して、

はじめて二割得るところがあるものと考えるのである。それでこそ、はじめて下りのエスカレーターで自分を見失わないですむ。

ベンツは不況下でも成長したが、一部資本家の圧力で無限の生産拡大を夢みたフォルクスワーゲンは後退を余儀なくされている。だが、今は新しい一辺倒に対して行なった必死の努力がようやく実を結びはじめてきた。

ひとつの記念行事を中止し、もうひとつの「記念行事」を続けている姿勢は、正しかったと思っている。

〔日刊自動車新聞〕昭和五十年十月二十三日

## 私の提言

本田技研——国産車メーカーとして輸出を行なうと同時に米国フォードの輸入販売のためHISCOという会社をつくり外国車の輸入に積極的な姿勢を見せている。私はかねがねこのことに好感を持っている。

それは、輸出を伸ばすためには積極的に輸入も考え、努力する。それが工業国同士の国際的なつき合い方だと思っているからである。しかし、自動車について具体論、具体的輸入促進策をいえといわれると、至難のワザにみえる。国産車は性能やスタイル、価格面で国際レベルを抜いているし、一方、たとえばある外国車など、品質が劣り、価格が高いので、日本に輸入しても太刀打ちできっこないからである。

このことに関連していえば、よくいわれるように、日本政府のNTB（非関税障壁）にしても、直してもらったり訂正してもらいたい点がないといえばウソになるが、それが輸入を妨害しているとは考えられない。逆にいえば、この面での措置が改善されてもそのことだけの理由で輸入が急にふえるということは考えられない。

また、一部にみられる、ブローカー的な輸入車セールスのあり方も、輸入をふやす上でマイナスとなっていることも事実かもしれない。

そして、このような現実を無視して、ただ聞くもに輸入をふやせといっているのでは決してない。

世界経済は本格的によい方向に向かいつつある。とりわけ米国の好転は案外早く目ざましいものがある。これまでインフレを警戒しセコンド・ギアで力強く走っていたものがいよいよ七月前後にギアをトップに入れることになる。もつとはつきりいわせてもらえば、ある大手銀行家は私に「六月十五日午後三時に、米国経済はギアをトップに入れる」とさえ、確信を持っているのである。

さて、このような国際経済環境の中で国産車の輸出も必然的に伸びていくだろう。しかしそのなかで、わが国自動車輸出入の出身や実態を知らずに、輸出二百五十万台、輸入四万台という世界に類のない比率だけをみたら、おそらく世界中で誤解する人が多いと思われるし、そのことは決してよい結果を将来、もたらさないだろう。

ひとつの具体的数字として、輸入を十万台に持つていけば、輸入車比率は生産の二・五%、輸出の四%を占めることになる。このことが海外に与える「感じ」「印象」は、私が外国を歩いている体験から推しても、きわめて大きく、大切なのである。

もうひとつここで指摘したいのは、そうすれば、今度は輸入車販売業務の社会的意義ができ、輸入業者にも自覚と国家的使命感が出てくるということなのである。そのなかで数量販売の頭の切替えも期待できるかも知れない。

いずれにしてもこの際、「十万台と二百五十万台」のバランスシートを考えるべきである。

## 量から質へ

最近、こういう世相になってきて、量から質への転換”という言葉がよく話題にのぼる。また、私自身、今年の展望というか、今年を生き抜く心構えとして、これからは量の時代ではなく質の時代である——という意味のことを年初に述べている。

ところが、その後、質とは具体的にどういふことなのだろうかと聞かれることが多い。人間の考えること、いうことはだれでもそうちがわないのだが、質問されるなかでひとつのことに気がついた。単純に言えば質問する人のほとんどが「量産のワーゲンから品質のベンツに乗りかえる」といった意味にとっているのである。

一九六〇年代はたしかに量の時代であった。しかしそのなかで一〇％台の成長を続けたのは日本だけであった。西独や米国でもそのような成長はなかったのである。それが七〇年代に入り、オイルショックもあって、成長率は五〜六％前後とヒト桁台に落ちてきていると、今度は不況だと騒がれている。熱い風呂になれた身体には、あたり前の湯もぬるく感じられるのと同じことで、これは不況ではなく、ノーマルな成長だと考えられるのである。自動車産業も例外たり得ない。これまでの高度成長の維持、メーカー同士の数量の競争を追求する経営姿勢が妥当であるかどうかを考え直すこと、いかえれば量の時代から脱皮することは必要である。

問題はそのあとである。質を求めるといふと、車の品質・性能の充実と同様に企業の経営体制を強くすることだけに受けとられがちである。たとえば財務内容をよくしたり……といった意味に——。

それだけでは、実はないのである。わが国自動車産業を眺めると、やはり、ピラミッドの頂点メーカーが高収



益を確保している陰で部品企業や販売店はきゅうきゅうとしているといった姿が否めない。これではいけない。メーカーとともに販売、部品業者も利益をあげてはじめて優良な国家的な産業となるのである。

一流商品とは、メーカーも一流であると同時に部品メーカーも一流でなければ本当の一流品とはいえない。同時にメーカーも部品メーカーも利潤をあげ、販売店も十分顧客にアフターサービスができるよう利潤をあげられなければ一流商品とはいえない。

トヨタ、日産のいずれが日本一かとの質問に対し、私は常にこんな返事をしている。いいかえれば、一貫した、タテの健全経営を確立すること。それが、私のいうまた私のいい「質」なのである。

今年に入ってから、セールスをふやし台数を伸ばすという意味の発言がまだ聞かれ、いささかとまどいを感じないわけにはいかないが、こうした時代は終わっているのである。

上も下も共存共栄できるためには、数量的な競争に走らず、体質を強化するといったことはもちろん必要なことである。強い、タテ、ヨコの質の向上、連携が、低成長ではない正常成長を生き抜くための条件なのである。そして、そのことが、最後にユーザーに喜んでもらうことに、つながっていくのである。

『日刊自動車新聞』昭和五十一年二月二十六日

### 今こそ人間関係

常に創意と工夫で挑戦するということは、以前、この欄で書いた。

景気が底ばなれしたとかいう話が出はじめているが、そうかといって、実態を楽観することは、自分の会社、

商店の経営にとってマイナスこそあれ、プラスはない。

不況はまだ、きびしい尾を引くだろうし、この間に、しっかりと精魂を入れて、體質を固めることが大切である。

私は、不況期こそ、人間関係を強めるよきチャンスだと考えている。工業関係は、極端に言えば、工場を作って材料を放り込んで、電気を入れれば、モノが作れる。商業関係というのは、そのモノを売る商売である。工業関係よりもより強く、九九%までが人間関係を大きな基本としているのである。

ふだんから人間関係で血が通っていると、不況になっても、在庫がふえて困るとか、取引にクレームがつくとかいうことは少ない。

私どもは、自動車を輸入して売っているが、これはだいたい、二年か三年で一巡することが多い。よく考えると、一度車が売れてしまうと、そのお客さんとは、二年か三年はごぶさたすることになってしまう。

このムダを、何とかつないで生かすために、奥様用の家庭電化製品、ガス器具、繊維製品などを扱って、お売りする。今年も恒例の「春のヤナセフェア」を始めているが、車以外では冷凍冷蔵庫、ガスレンジなどの家電器具、輸入ファッションなどを扱う。これを私は「お客さんの心をとらえる庭づくり」だと思っている。

次の需要に、これが生きていくわけで、同時に、外国の新しい品物をご紹介して、生活にうるおいを提供することにもなる。お客さんを、たった一回で失うよりも、こうして人間関係をよくすることで、永続していきける。

私は、会社のなかで「ありがとう」「ごくろうさん」という短い言葉を、男女、上下の別を問わず、事あるごとに大きな声でいう。一日に百回はいつているはずだ。お互いに感謝をし、それを行動で表わす、明るい雰囲気、内外の人間関係をよくするのである。

## ゆとりを求める

米国で最近、乗用車のサイズ別の需要動向が、大型に向かっている——ということが、話題を呼んでいる。

事実、この一月の全米自動車登録は、ミディアム（標準）サイズ車の代表格である、オールズモビル・カトラス、フォードのグラナダ、トリノ、LTD、ダッジ・チャージャーといった銘柄が、前年同月対比で実に五五%も増加している。

これに対し、フォード・ピント、AMCのグレムリンやペーサーといったスモール・カーは一五〜七%減。シェビーのコンパクト・モデルであるベガなど標準在庫の約二倍、百四十七日分を在庫する——といった有様だった。さらに、昨年のジュネーブ・ショーで華々しくデビューした経済車シュベットも予想を大幅に下回る不振ぶりだった。

この傾向は、二月にも引き継がれている。

ベガ七〇%減、ピント三四%減。いずれも前年同月対比である。GM二五%、クライスラー二三%、フォード一八%とそれぞれ前年同月対比で販売を伸ばし米国自動車需要の復調を、はっきり裏づけているなかにおける現象なのである。

さて、こうなると、あまりにも純粹で真面目な、単一農耕民族であるわが日本人は、とたんにとまどってしまふ——というのが、残念ながら通弊のようである。

ビッグ3の小型車指向はどこへ行くのか。石油危機らしい、次々に打ち出されてきたエネルギー節約政策は、

どうなってしまうのか——というわけである。

しかし、私はこう考えるのだ。人間誰でもふところ具合の悪いときは空腹に耐え、景気が立ち直ってくれば、ゆとりを求める。それが人情ではないのか——と。

もともと、米国には、ここ二十年來、大型車（米国では標準サイズ）は国産、小型車は輸入で需要を補完する、という基調があった。

それに、小型車で節約できるのは、原材料費ぐらいのもの。今では生産コストの大部分を占める人件費、設備費、その他諸経費では小型化のメリットはほとんど期待できない。

さらに、販売店の利幅も、標準車のほうが当然多い。これについては、サイズは小さくしたが、豪華装備でマシンの多い「ビッグ・マネー・スモーカー・カー」といった言葉さえ、できたほどなのである。

五九年秋に登場したコンパクト・カーが、数年を経ずしてレギュラー・サイズにまで寸法がのびてしまったのも、こうした理由があつたのだろう。小より大のほうが米国人気質というか、市場マインドなのである。

もちろん大きな時代の流れはかつての大型豪華車全盛とはならないだろう。

一九八五年までに、燃費率を二倍に改善する法律もある。GM、フォードの設投も、前者二十六億ドル、一八％増、フォード四〇％増と強気だがその相当部分はやはり経済車生産設備への投資のようだ。

しかし、たとえば米国車全部が輸入車なみのサイズになるとか、逆にマンモスになるとかいった見方、考え方は、日本的に極端すぎるのだ。

そして、このようにみえてくると、やはりキャデラック・セビルの内容、サイズの意味するところが、今後の米  
国車の方向を示唆していると考えられる。

なお、わが国の国産乗用車の対米輸出はますます明るく、わが国の自動車がいっまでも輸出の花形商品であるように祈るとともに、これの実現に全自動車業界は協力しなければならない。

『日刊自動車新聞』昭和五十一年六月十日

### 好調な国産車輸出に警告する

現在の日本経済を考えるうえで、輸出力が大きな問題となっていることは周知の事実である。だが、今後日本の輸出産業の花形となりうるものは何かということになると、非常に難しい。造船は期待できないであろうし、家電も少しはよくなるであろうが、多くは望めない。

そう考えてくると、ここ二、三年のうち輸出産業の花形となるのは自動車産業のほかにはない。少なくとも花形となりうる可能性がもっとも強いとはいえるだろう。と同時に、日本経済のためには、花形となるべく自動車の輸出に全力を注いでいかなければならないであろう。また、自動車産業自体について見ても、これまでになく、輸出のウエートは、日に日にその比重を増しつつある。

このような観点から日本経済の将来性を考えてみると、国産車の輸出を、いかに安定的に伸ばしていくかが、最大のポイントとなろう。

ある一国の自動車保有台数が二所帯に一台となったとき、その国の自動車産業のひとつの転期、あるいは大きな曲がり角だといわれている。

昨年、十月末に、日本もようやく、この数字に達した。つまり、自動車産業の大きな歴史的な流れからいって

も、日本はいま、重要な曲がり角にさしかかっているのだ。すでにアメリカでは一九二三年に、始めて二所帯に一台の保有台数に達し、その難しい曲がり角を見事にのり切ってから、以後、飛躍的な発展をなしとげることができた。

西ドイツでは、一九五三年、イギリス、フランスでは一九五四年にそれぞれ、この難関を突破している。

したがって、日本も、この曲がり角を上手に曲がり切らねばならない。自動車産業にとって、いまがもつとも大切な時期なのである。にもかかわらず、そのような認識が、業界自体にも、まったく不足している。まず、何よりも、大きな転換期に直面していることを誰もが自覚し、この難局をのり切る方法を見出し、一刻も早く実践していかねばならない。

具体的には、国産車の安定的な輸出がもっとも効果的である。では、いったいどうしたら、安定的な輸出がはかれるだろうか。

そのためには、国際的な視野で、諸外国との間に生じうるさまざまな問題を、少しでも是正していくことが肝要である。

幸い、現在の国産車は、価格的にも、デザイン的にも国際的水準に達している。また、技術の面でも、欧米諸外国に、充分太刀打ちできる力をもっていると思う。

問題は、ただひとつ、国産車の輸出台数と、日本への輸入台数との、数字上のアンバランスのみである。

どうも、欧米人は、その数字が生まれ出てくる原因や、背景を考えずにただ単に数字だけをとりあげて、問題にする傾向が、このところだいぶ強いようである。

日本への輸入車が、輸出にくらべ非常に少ないことは確かだが、そのような状態が欧米諸国の方に大きな誤解

を招きやすくしている。やれ、関税障壁をやっているのではないか、とか、政府が輸入車に対し、何らかの手段を講じているのではないかといった、日本に対するあらぬ疑いが、今後ますます、深まっていく可能性は大である。

自動車産業にとって、この重要な時期に、しかも、国産車の安定的輸出が何よりも必要とされる現在、諸外国での日本に対する、そのような不信感が、大きな障害となることは火を見るよりも明らかである。ただちに、いぬ誤解や不信感を招くような原因を取り除かねばならない。

したがって、この際、輸出と輸入の数字上のアンバランスを少しでも是正することが、国産車の安定的輸出に大きく寄与することになるであろう。そのためにも、ぜひとも今後、輸入台数を、できうる限りふやしていかなばならない。それは単に、輸入業者の私利私欲のためではない。もっと広く、業界全体、あるいは今後の日本経済が課せられた大きな宿題といっても過言ではない。

いままで、輸入業者は少数の車を輸入して、少数の人数で売り切るといった堅実な経営をしてきた。いわば、少数精鋭主義が健全な輸入業者の健全な経営姿勢であった。しかしこれからは、ある程度のリスクを伴っても、設備投資を行ない、輸入台数をふやしていかなざるを得ない。

輸入が増大することが、とりもなおさず、日本の自動車産業全体に大きく貢献するのだという、使命感をもって、輸入業者も、業界全体として努力すべきであろう。

アメリカは一九七四年の生産台数約一千万台に対し、輸入車は二七％となっている。以下、西ドイツ一九％、イギリス二一％といった具合だが、これにひきくらべ、わが国は、約六百五十万台の生産に対し、輸入はわずかに四万足らず。実に〇・七％にすぎない。

これでは、欧米諸国にくらべ、いかにもアンバランスであろう。一方、輸出のほうを見ると、アメリカが八・六％と例外的に低い、西ドイツ六〇％、イギリス三七％、フランス五六％となっており、日本の輸出四〇％が諸外国とくらべ、それほど多いということはない。

ただ、いかにせん、輸出にくらべ輸入が極端に少ないことが、諸外国での不評のタネとなっているのだ。

EC諸国全体で見ると、日本からECへの輸出が一九七四年度で約二十五万台。これに対し、日本への輸入が約二万五千台、つまり一〇％程度しかない。これではひどすぎる、せめて二〇％までふやしてほしいという声がEC諸国から出てくるわけだ。

アメリカへの輸出は約六十八万台。日本へのアメリカ車の輸入は約一万四千台で二・一％となる。アメリカの場合は、ドメスティックマーケットが大きく、自動車の輸出国ではないので、割合静かだが、こうした数字を見れば、日本が一方的でわがままであるというそしりをまぬがれまい。

せめて、現在の輸入台数四万三千台を、来年度中にはとりあえず六万台までもっていき、近い将来、十万にのせるぐらいまでしないと、せつかく二百六十万台まで成長した国産車の輸出に大きな影響を与えることになる。

輸入業者自身も、自己の利潤追求ばかりでなく、新しく国家的使命が加わったことを自覚していかねばならないが、これは業者だけがいくら努力しても問題は解決しない。

国産車の安定的輸出の育成をはかるといふ国家的見地から、政府も外国車の輸入に積極的に協力すべきであろう。しかし、それには問題も多い。排ガス規制等々、日本の法律をそう簡単に改めるわけにはいかない。

だが、法律を改正しなくても方法はいくらでもある。



まず第一に、新型審査の事務の簡素化があげられよう。たとえば、七七年型モデルが八月に入ったとしても、実際に販売され、買手に届くまでには、六カ月から十カ月も後になってしまう。最初から検査をやり直すので、それだけの時間がかかってしまうわけだが、これをもう少し簡素化する必要がある。でないと、外国で日本車と同じような報復手段を受けないともかぎらないのである。

お互いに相手国の検査を尊重し、新型審査をなるべく簡単にして、事務の能率化をはかっていかねばならない。もちろん、新型審査が簡単になるだけで、輸入車が十万台にふえることはないだろうが、一歩前進にはなるはずである。

そのほか、眼に見えないさまざまな改善すべき点はまだ残っている。たとえば、いくつかの地方都市では外車はいっさい駐車お断りといったところもある。これも、やはり正しい方向に徐々に改めていくべきであろうが、そうしたキメ細かい施策の積み重ねが、輸入車の増大につながっていくのである。

また、排ガス規制についても、あまり国内だけで、かたくなに規制を強めれば、欧米諸国の間で、非関税障壁の疑惑を生むことは必至である。

外国メーカーが排ガス対策に遅れをとっているのは、何も日本の技術が進んでいるからではない。彼らはメリット、デメリットのうえから、不必要だと考えているのだ。ものの考え方が、あくまで貸借対照法的なのである。

それにくらべどうも日本人は、黒白をはっきりとつけたがる。悪いものだけに眼をとられ、全体のメリット、デメリットを客観的に判断することを忘れがちである。このへんのところも、貸借対照法的な考え方に改めなければ、諸外国からつまはじきをうけ、日本だけが孤立してしまうことにもなりかねない。

とにかく、いま、日本の自動車業界は重大な岐路に立たされている。今回、八年ぶりで日本自動車輸入組合の理事長をひき受けたのも、こうした難局を何とかのりきるため、少しでもお役に立てばと思つたからである。

『実業の日本』昭和五十一年七月一日

### 曲がり角に直面した自動車産業

自動車貿易問題が大きく注目され始めたのは、昨年（一九七六年）夏の、例のサンファン（プエルトリコ）における七大先進国首脳会議を契機としてであります。

このとき、円高問題が議題としてとりあげられるのではないか、という周囲の観測に関連して、輸出の不均衡が、とくに地元ともいふべき米国、並びに日本を中心に話題となり、自動車もその中心的なテーマのひとつとなつたのでした。

そして昨年、土光経団連会長を団長とする使節団がEC諸国を訪問され、自動車や造船など五品目の輸出自主規制問題を持ち帰るにいたり、改めて自動車輸出入のアンバランスをめぐる議論が、頂点に達し、今日にまで及んでいます。当然のことながら、せっかくはずみのついた自動車輸出を抑制するというより、いかに、オーダリーマーケティング、すなわち自重しつつ輸出に切替えていくか、ということと同時に、いわゆる「輸入自動車」問題にも焦点があてられることになつたわけであります。

しかし、こと輸入車にかぎり、それが台数の問題であれ、関税、非関税障壁の問題であれ、あるいは輸入販売業者（輸入車ディーラー）の企業の努力の問題であれ、少なくとも今日という時点での断面のみでとらえ、

理解し、議論しても、わが国の将来に益する正確な認識は生まれぬものと私は信じています。

そこで長年自動車の輸入販売にたずさわり、かつ、日本自動車輸入組合の理事長の職にあるという立場、観点から、自動車輸入に何が問題なのか、そしてわが国自動車貿易での将来に何が必要なのか、を考えてみたいと思います。

自動車の輸入にとどまらず、自動車の使用そのものが本格化したのは、いうまでもなく第二次世界大戦後のこととあります。

それ以来、今日にいたるまで、自動車輸入を考えるうえで、自動車産業の成長段階を三つの時期に分けることができると思います。——厳密に産業史的な吟味を行なったわけではありませんが——。

第一の段階は、自動車使用に対する認識を新たにした時期であります。

戦前、自動車が奢侈品であり極めて一部の人のみのものであったことはよく知られています。ところがそのような先入観が自動車を日常品として駆使しつつ進駐してきた米軍によつて、またその家族によつて自動車に関する考え方が、目からあたかもウロコが落ちたように改まった、少なくとも自動車に対する新しい意識、誰にでも買える、使えるという気持ちが芽生えたことは間違いない事実であります。すなわち購買心の発足であります。

第二段階は、国内メーカーによる海外からの乗用車組立て技術の導入と、それによる国産化への本格始動であります。昭和二十七年には日産自動車が英、オースチン社、新三菱重工（当時）が米、ウイリス・オーバラン社、昭和二十八年には日野が仏、ルノー社、いすゞが英、ルーツ社とそれぞれ技術提携し、ほとんど自力で乗用車量産にまでこぎつけたトヨタと並んで国産自動車工業成立の出発点に勢揃いしています。それが、国内です。

でに養成されていた潜在的な需要の成長にもなつて、増産への途をたどってきたことは論をまちません。

そして、第三の段階は国内需要の増大に支えられコストダウンと経営、生産の近代化に成功して国産自動車自体も名実ともに欧米先進国のレベルに到達、またはそのレベルを抜き、それにもなつて、全世界に輸出が爆発的に上昇し拡大されたのであります。昭和五十年には約二百六十万台、翌五十一年には三百八十二万台と五〇%近く飛躍しています。しかし今日以降すなわち今日より始まる第四期が第三期の発展姿勢——考え方のまま推移したとしたら大きな問題があると思います。

さて、このように自動車環境が推移するのと対応して、自動車の輸入活動にも三つの時期が考えられます。そして、そのような経過の必然的な結果が、いわば今日の姿であるわけであります。

第一の時期は、B二九の爆撃でわが国社会は壊滅的打撃を蒙り、社会に最低必要な台数の自動車も消滅していた戦後。それを、進駐軍の払下げ、放出、スクラップの再生、緊急輸入などでまかなつた時期であります。同時に、国内インフレと外貨収支の極度の悪化のなかで、輸入外貨の割当てが自動車を対象に真先に消滅され、制限されたという事実のあつた時期でもあります。

そして、国産車工業の揺籃期であるさきの第二段階に対応する輸入車の第二の時期は、いわゆる国内自動車産業保護時代とでもいふべき時代であります。

この時期は、とりあえず昭和三十八年三月末、A A制（自動外貨割当て制）への移行ないし、昭和四十年十月の貿易の自由化が完全に実施されるまで続いたのであります。

国内では次第に需要が拡大し、輸出も開始され、全産業、雇用に対する波及効果の大きい重要産業、戦略産業に成長していく段階において、政府がその保護、育成政策を採るということは、理解できないことではありませ

ん。

しかし、その裏側では、一時期はハイヤーであるとか新聞、報道機関のみに限って、自動車の輸入外貨が割当てられ、一般のユーザーは輸入車の新車を全く手にできない時代さえあったことを忘れることはできません。

ひとつのエピソードがあります。AA制、すなわち、外貨割当て制にはちがいないのですが、とりあえずほしただけは自由に輸入することが許されることになった、その前夜。昭和三十八年一〜二月頃だったと記憶します。

あるTV番組で、輸入自動車の需要予測を話合ったことがあります。

このときの司会はたしか経済評論家の稲葉修三氏だったと思いますが、通産省からの出席者は「もし自由に輸入を許せばその台数が年間九万台前後」、日本自動車工業会の当時の会長の川又克二氏は、七万台と予測したのに対し、私は「一万二千台」と発言しました。それまでの日本の経済状態に加えて、当時の状況も考え、七万台とか九万台という数字は、考えられなかったからに他なりません。

結果は、はからずも、昭和三十八年四月〜昭和三十九年三月の輸入台数が一万一千九百七十台にとどまったのでありますが、自由化しても、致命的な悪影響を国内自動車産業に及ぼすことはないどころか将来の輸出の拡大のためにも一日も早く自由化すべきであるという私の信念は、昭和四十年十月に至りようやく実現されたのであります。

あえていわせていただくなれば、急速に輸入がふえる見込みなし、という見きわめがついてから、やっとフリーハンド（企業独自の判断）で自動車を輸入してもよいという措置がとられたのであります。

もちろん、ここに至るまで不安定な外貨割当て制度が堅持されたために、輸入業者のなかで思い切った先行投

資——自動車は四つの車輪でどこにでも走っていく。そのため、全国にまたがるサービス体制が、とくに量販には必要不可欠である——を実施して、全国にネットワークをつくりあげ得たのは、自由化到来を念願しリスクを覚悟で先行投資したヤナセ一社にとどまった、という結果となつてしまいました。

そして、第三の時期に入るので、この時期は、輸入車の競争力喪失時代とでもいうべき時代といえましょう。

国産車はさきにも指摘したとおり、スタイル、性能、品質ともに、非常な勢いで進歩し、国内にとどまらず輸出の面でも飛躍的に発展成長しました。

その結果、近代的な量産体制が成立、価格の面でも諸外国のメーカーに対し優位に立つことができるようになってきたのであります。

このこと自体は、日本国内自動車産業の努力のたまものとして、全世界から高い評価を受けて当然とは思いますが、その結果、現実問題として、とくに昭和四十五年を境として、「日本自動車の猛進出」という形で改めて関心を持ちはじめられることになったのであります。それまでの、「なかなかよくやる……」が一変し、これは大変という真剣な対応策がとりあげられる機運が台頭してきていたのであります。

わが国経済が何といても輸出なくして成り立ち得ないこと、一億一千万の国民の生存にとって、輸出活動が欠くべからざる経済行為であること——は今さらいうまでもありません。

また、その重要な柱として自動車産業も永続的な輸出活動を維持できる体制や国際関係をつくりあげていかなければならないことは論をまたないところであります。

そのような観点から、私は、ひとつの主張と政府への提言を十年以上も前から行なっています。

昭和五十年という年は、自動車の輸出が二百六十万台の声を聞いた年であります。

そのとき私は、遠からず、国産車輸出の爆発的な拡大が、大きな国際的問題になると感じ、またそのことを予告してきました。

すなわち、輸入車の急速な拡大は価格問題他の理由で望みうべくもないのに、諸外国とくにEC諸国から輸入のアンバランスの原因が、わが国政府が、日本に入ってくる輸入車を、関税、非関税障壁で阻止しているところりあげられ、誤解されることを防ぐため、しかるべき政策的措置をとることが必要なのではないか——これが私の主張であり提言でありました。

たまたま昭和五十一年の五月に日本自動車輸入組合理事長に再就任した際にも、NTB（非関税障壁）と誤解されるようなことを改めてほしいと通産、運輸、環境の各省庁に要望もしました。

たとえば、同年七月二十日は貿易会議（議長＝首相）を前に、輸入組合として行なった七項目にわたる要望もその一環であります。

この結果、運輸省の新型車両審査が、一九七五年モデルで四カ月以上もかかり、販売時期を半ば失する結果となっていたものが、五十九日間、約二カ月に短縮され、また五十三年排ガス規制は輸入車にかぎり三カ年適用が延期されるという形で、解決をみるにいたしました。

その矢先、土光ミッションに対するECの対日輸入拡大要望が大きくクローズアップされたというわけであります。

これまでも指摘してきましたが、現在、年間四万数千台という輸入車の数量を急速に倍増したり拡大することは、いくつかの困難な問題が、歴史的な積み重ねの結果、横たわっています。

「目的的にみた場合、ひとつの理由が挙げられます。すなわち七五年（七六年モデル）の新型審査が大きくズレ込み、所要日時の短縮が実現したのがおそかったことも手伝って、七七年に入っても流通在庫がまだ残っている、などの事情がそれでありませう。

しかし、本質的な理由は別にあります。

七八年からはそれこそ輸入車販売部門も、輸出の安定的な継続を援護するうえで、数量の拡大を考えなければならぬ大きな曲がり角すなわち販売量拡大の責任があります。

いいかえると、輸入するキャッチャー側も考えていかなければならない課題がたくさんあるということです。しかし、これはキャッチャーだけの問題でもないと思います。投球するピッチャー、とりわけEC側、そのなかでも不平の多い英、仏のメーカーにも指摘したい点すなわち、その輸出姿勢、企業姿勢に不十分な点、改めてもらいたい点がないかという点であります。

いかにも日本の市場を知らなすぎるし、同時に日本の経済事情に無関心でありすぎます。これは私が日ごろ、海外滞在中見聞きし、感じることであります。もっと手きびしく指摘させていただくなら、長い間の慢心と不勉強がたたったのが大きな原因のひとつといえると思います。

このことは、価格（ないしコスト）にも当てはめていうことができます。日本にかぎらず、海外諸市場でEC車が、日本車にくらべ価格競争力を失いつつあることは、多くのデータが示す通りであります。ひと口でいえばコスト低減に対する努力、勉強をおこたった結果、高くて売りにくくなったわけでありませう。

それが、日本車のホームグラウンド、日本市場で大きな価格差とならざるを得ないのは、理の当然でありませう。輸入車の輸入コストがこれ以上値上げありとすれば、日本の市場を失うこととなります。



しかし一方、輸入する側にも、この際、考えを改めなければならぬ点があると思えます。販売代理権の上に安眠し、少数台数を輸入し必要以上の台当り利益を挙げるという行ないがいままでなかったとはいえませんが。今後これを改め、数量の拡大を第一義的に考えることが国益に準ずることを自覚せねばならないと思えます。

そして、そのような努力の上で、どうしても輸入車が進まない、輸出を阻害しかねない——ということになつた場合には最後の手段として、この一つの目的達成のためには、国産車のメーカーも販売店も一緒に手を取りあつて外国の自動車の拡販に協力していくぐらいのことを真剣に考えていく必要があると思えます。そして、輸入のアンバランスを少しでも是正して国産車輸出を維持し、自動車の互恵的な国際貿易を推進していくべきだと思います。要は是が非でも最少三百五十万台の輸出をわが国自動車産業のためにも、日本経済の繁栄のためにも、永続的に保つことこそ第一だと考えます。

今こそ、この一点に全力を集中しなければならない時機にきていると思えます。

以上が、今日の自動車輸入問題を、一断面のみでとらえることも、また単に輸入販売商社の努力の足りなさとして位置づけることも、誤りである——ということ、大よその理由であり、考え方でもあります。

最後にもうひと言つけ加えたいのは価格の問題であります。

すなわち、輸入車が高いのは、輸入販売業者が暴利をむさぼっているからではないかとか、その高い価格が少ない輸入台数にもつぱらハネ返っているのではないかとかという意見についてであります。

このような偏見は、事態を十二分に理解できる立場にある一部の政府高官にもあるように思えます。したがつて、一般的にはもっとこのような見方、考え方が存在しているものと推測されるのであります。

しかし、このことは、全くの誤解であり、実情を知らない人々の言であります。

販売価格の比較で、よく引合いに出される欧米の価格とは、現地でのリスト・プライス（表示価格）であり付属品のない裸の価格であります。

ところが、日本に輸入され、販売される価格とはこれと同等の意味ではありません。

まず、裸の車に各種の装備費（パワーステアリング、パワーウィンドー、オートマティック・トランスミッション、冷房装置）や日本独特の排ガス対策や安全基準の装置費がかかります。さらに海上運賃、損害保険料、関税、輸入にともなう諸費用が加えられます。PDI（プリデリバリー、インスペクション）輸入された車を顧客に引渡す前に、実施する点検整備費）も忘れることのできない一項目であり、一台当り十五万円～五十万円は最少かかるのが現況であります。

しかも、これらは、最近、著しく高騰を続けています。

そして、これに輸入代理店の適正マージンが加わるということになるのですが、このマージンを最小限に圧縮したとしても、私は、日本での販売価格はたとえば欧州車で、現地販売価格に比べれば割高になると思うし、またそれが妥当ではないかと考えます。

もちろんマージン体系についての例外はあります。ほんの小数、それも年に数台といった規模でしか輸入されていない特殊なスポーツカー、特殊な高級車、それで商売をしているディーラーなどがそれであります。

しかし、これはほんの一部であって、ほとんどの車は、可能な範囲できわめて常識的な価格設定が行なわれて  
います。

にもかかわらず、現実に取り引される際には、大幅な値引を要求され、ある場合には原価以下で販売を余儀なくされる場合もできています。

デパートでものを買う人は、絶対に値切らないと思います。しかし、不幸なことに、自動車は値切らずに定価どおり購入したという人はほとんどいないのが実情であります。そのため、ほとんどの輸入業者は、その経営基盤が豊かでないどころか、きわめて苦しい状況に置かれています。これは輸入車販売業者に限らず国産車の販売店も全国の約八〇％は赤字経営と聞いています。

さて、幸いにも昭和五十一年は、約三百八十万台の輸出の最高記録を出すことができましたが、これを一時的火花でなく、日本経済の安定のためにも万難を排して何とかして永続していかねばならないと思います。今日、アメリカ向けのカラーテレビの規制が問題になっていますが、次に自動車の問題に燃えうつらぬうちに早く政府もメーカーも協力して火の粉をかぶらないようにしておかねばならないと思います。

発展成長過程においては、自由競争が基本原理ではありますが、今日の如き安定より低成長の時代は協調の精神こそ基本でありましょう。

国内メーカーの協調もさることながら、国際的自動車メーカー間の協調も将来のわが国の自動車産業を永続的に繁栄させる道と思われまます。

要はいかにして三百五十万台の輸出をつづけるかであり、世界の感情は決して日本人が考えるほど甘いものではありません。第四期は輸出の自主規制を行なうといっても抽象的なことでは現実に外国の政府、メーカーを納得させることはむずかしいと思います。

暴言とお叱りのあることと思いますが、国産メーカーは小型車（マスコールズカー）の生産と輸出に全力を尽くす代り、年間生産台数がごく少量で利益をあげることも販売もむずかしい高級車（プレステージカー）の生産を一時中止し、これに代えるに輸入車を当てることと発表すれば、自主規制等の抽象的発言よりも日本のメーカーの姿

勢が正しく理解でき、日本車の輸入制限などの主張はできなくなるのではないかと思います。また、国産メーカーによる海外とくにフランス・イギリス・イタリアなどの国々にアッセンブリープラントを作ることはどうでしょうか。

そして、労働者はすべて現地から採用をすることにすれば、それぞれの国でもっとも頭をなやませている失業者の救済に、大いに貢献することとなるのではないのでしょうか、その結果、日本からの輸出台数が多少減ったとしても前述の「高級車は輸入車で」のスローガン同様、国際協調の精神がみとめられ、EC・アメリカの対日感情の緩和という点でありある効果があるのではないかと考える次第です。

#### トヨタ・日産に米国工場進出をすすめる

つい最近一カ月の間に、私はフォルクスワーゲンとダイムラー・ベンツとゼネラル・モーターズの三人の副社長長を訪ねを受けた。それぞれ二時間ほどぜひ会いたいというお話であった。

この三人との会談で非常におもしろかったことは、それぞれのお話に共通する部分の一つあったこと、それ以外の見通しの点では、まさに三人三様、見方がまったく違っていたということである。

共通点というのは、三人ともひとしく私に「十年後の世界の自動車市場はどうなっていると思うか、ミスター・ヤナセの見方を聞きたい」ということであった。これは、期せずして、同じ質問になったと思う。

そこで、私はまず問い返した。

「十年後、あなた方はまだ自動車業界におられるつもりですか」と。

相手の答えは、いずれも同じようなものだった。

「もちろん、十年後には私はいないだろう。だが、いま十年先のことを考えて手を打っておかないと、そのころになって、十年前の先輩は何をやっていたのだと問われることになるのだ」と。

このやりとりの間に、私の脳裡をかすめたことは「モモ、クリ三年、カキ八年」という言葉だった。いまカキの種を播いておかないと、八年たってカキの実がならないのだ。八年後、実がなったときも、自分ではや食べられないかもしれないが、人が食べてもいいじゃないか、とにかくいま播いておこうという考えである。この考え方は、三人の副社長に共通のものだった。

昔、日本の田舎では女の子が生まれると桐の木を植えた。二十年たってお嫁にいくころになると、この桐の木はタンスが一式おできるほどに成長する。これもまた二十年先を考えた先行投資である。

日本の自動車会社の経営者の方と話をすると、その中心話題はことし自動車売れるかどうかということになる場合がきわめて多く、十年先の自動車業界がどうなるのかなどという長期的な話は、まったくといっていいほど出ないのである。

そこに、なにか日本的発想と欧米的発想の違いがあるのではないかと思う。と同時に、こういう感覚は、将来にとっておそろしいものだと思う。

※

当面、最大の問題は燃料である。サウジアラビア、イランをはじめとする原油供給国の政治情勢が今後どうなるのか、とくにイラン内乱が一時的なものなのか、永久的なものなのか、はたまた破滅的なものなのか、その見方さえもさまざまである。その見方いかんによっては、アメリカ自動車産業は、巨額を投資して全面的に小型車

に転換してしまうものだと思ひ込んでいる人も出てくるだろう。

しかし、私の見方は反対である。今日現在アメリカで売れているのはあいかわらず大型車であつて、小型車はたいして売れていないし、また小型化された場合、人件費を下げるわけにもいかないし、材料費にしても、サイズが小さくなった割にはコストが下がるはずがないから、小型車のコストはけつして下がっていない。それにたいして、売値だけは下げなければならぬので、収益的にはかなり苦しくなる。

私は、もしゼネラル・モーターズやフォードが全面小型車転換をしたら、いまの収益はとうてい維持できないと考へる。

だから、最近の一連の小型化傾向は、カーター大統領の省エネルギー政策に協力する姿勢をみせただけであつて、これが半永久的につづくという見方には、疑問を感じる。

いずれにせよ、この小型化の傾向を私のように一時的とみるか、あるいは半永久的なものとするかによつて、今後の日本車の対米輸出政策もまったく変わってくるのである。

したがつて、日本の自動車メーカーも、こういう国際情勢なり、国際経済動向をふまえて、生産計画をアジャスタブル（調整しうる）な、フレキシブル（柔軟な）なものにもつていかないと、大変なことになるのである。ところが、現実には、自分の都合だけか、国内の競争会社との関係だけで、ことしは何百万台つくと決めてかかっている。これはきわめて危険なことなのである。

※

私は、一九八〇年代という年はたしかに難しい問題が起こる年だと思ふが、いずれにせよ、妥當な姿勢というのは、協調を基本とした自由競争ということだと思ふ。

人と人との関係もそうだし、会社と会社の間、産業と産業の間、国と国との間もまた、そうだろうと思う。その中で、自分だけが成長すればいいんだという、協調を無視した姿勢は、非常に存続が難しい存在になってくるだろう。

とくに自動車という商品の場合、一九八〇年代は自国籍時代から他国籍時代に入ってくる。それは、自分の国でつくったものを輸出するということだけではなく、たとえば最近の本田技研のように、アメリカに商品を輸出する場合、アメリカ製のラジオを装備したり、あるいはたとえば本田系のキャブレターをフォルクスワーゲンが採用するといったような、非常に入り組んだ関係になってくる。

この傾向がさらに強まって、一九八〇年代の後半になってくると、自動車は無国籍時代になってくる。私は世界は、こういう方向に動いていくと思う。そのなかにあつて、日本の自動車企業が自分の都合だけ考えたり、相手のシェアを食うことに汲々としていたりしていると、非常な危険を招くのではないか。もう少し、無国籍時代を迎えることを前提とした経営戦略をたててほしいと思う。

いまブラジルで組み立てられているフォルクスワーゲンは、何人もこれを、ドイツ車と呼ばないだろう。「ブラジリアン・カー」(ブラジルの車)といっているのである。もとはフォルクスワーゲンであっても、誰もドイツ車と思っていない。同社はいまメキシコでも生産しているが、あと数年で、このフォルクスワーゲンは「メキシカン・カー」(メキシコの車)と呼ばれると思う。

こういう具合に、多国籍時代から無国籍時代に入っていくとき、日本の自動車メーカーが依然として鎖国的体制をとっていると、我々の時代が終わってから、大変な問題が起こってきはしないだろうか。私は憂慮しているのである。

だから、私は今後日本の自動車産業は、もっともっと国際化すべきだと思う。この場合「国際化」とは国際協調すべきということである。

と同時に、「輸出」という格好の言葉が外国人にだんだんと嫌われるような時代にあつては、本質的には、輸出なのだが、もっと上手に「仮装した輸出」を考えるべきではないだろうか。

車の表面にあつて目立つ部品は、相手の国の製品を使ってあげるとか、相手の心証をよくする工夫は、たくさんあるはずである。

もちろん、日本には日本の行き方があり、会社にはそれぞれの事情がおりだろうから、すぐには変化はできないと思うが、変化のできない企業というのは、立ち遅れてしまうのではないだろうか。

※

昨年、円は高かった。十月、十一月のころの百七十円台というのはあくまでも人為的なものであつて実勢ではなかった。

今年はおそらく二百円から二百十円くらいのところで推移しようが、秋には二百二十円以下に下がってくると思う。

一方、ドイツマルクは、今たしかに強い。しかし、ドイツにはドイツの悩みがある。最大の悩みは、なんといつても、政治を基盤とした社会問題だ。

そこで、いわゆる社会主義的政治によつて、生産性と収益性はしだいに落ちてくるとみている。

となると、いまでこそ円もマルクも強いが、私はアメリカのドルが高くなる時期は、遠からずしてやってくると思つている。



日本人はきれいな花をみると、きれいだ、きれいだといって騒ぐが、同様に、いまアメリカの力をすこし過小評価しているのではないかと思う。アメリカの力とは、その程度のものではないのである。

したがって、ことしの九月から十月ごろ、ドルはじわじわ高くなってくるだろう。と同時に、日本がかつて描いた大東亜共栄圏という市場にプラス、アメリカがバックアップする中国という市場を考え合わせるとき、これは日本にとって「神風」ともいふべき消費市場が誕生してくるのである。

現在、日本は猫もしゃくしも中国になびいているが、あまり目先を追った商売をしてはならない。もつと腹をすえたお付き合いをしていくべきだと思う。

※

話を自動車産業にもどそう。いま述べたように、きわめて複雑多岐にわたる八〇年代を目の前にして、ほんとうなら日本の自動車企業の経営者が一堂に会し、十年後をどうすべきか、どんなカキの苗を植えたらいいのか、腹を割って議論すべきときに来ているように思う。

下手にそんなことをすると、公正取引委員会から叱られるかもしれないが、叱られても日本の国を守ることのほうがはるかに重要なことなのである。

すでに述べたように、アメリカがいかに燃費規制を厳しくしようとも、自動車メーカーは小型車に全面転換するとは思われない。まして、日本の自動車企業がそういう事態を憂慮しているとすれば、それは影におびえているにすぎないといいたい。

日米企業が競争して、小型車、中型車をつくったとしたら、日本の車の方がはるかに上だということは明言できる。コスト的にも性能的にも、負けるはずがない。

だから、彼らが小型車に進出するということは、日本の得意な分野に入ってくるのだから、彼らには大変なハンディキャップがあるということなのだ。おびえる必要はない。

それどころか、アメリカの自動車企業がもし小型車に出るなら、その生産ノウハウをお教えしましょうというくらいの鷹揚な態度をみせたほうがいいとさえ思う。

よく一九八五年の燃費規制に大型車は対応できないという見方が出ている。これはたしかに見通しは難しい問題だ。当事者自身、よくわからないところがあり、対応できるとする見方と対応できないとする見方では、たしかに八年先を読んだカキの苗の植え方も変わってくることもたしかである。

たとえば、かつてアメリカにマスキー法が施行された。その当時は、アメリカにとって、その法律は必要だったわけだ。しかし、省エネルギーの波に洗われて、いまでは遠くにかすんでしまった。

もしいま戦争はまったくないという確証が出てくれば、石油の値段はまったく上がらなくなる。そうなったとき、省エネルギーといっても、それはいまのマスキー法と同じことになる。

このへんを決定づけるのは、まさしく国際情勢いかなのである。

私はいまのような危険な国際情勢はそれほど長くもたないと思う。戦火が燃えるのなら、まず五年以内に燃え上がるだろうし、五年間平和が続けば、今後もまず大丈夫だろうとみている。

だから私は、今後五年間平和ならば、石油は必ずあまる、したがって、省エネルギーの要請からくる燃費規制もそれほど厳しくならないし、したがってアメリカ企業が全面的に小型車に転換することはないという観測をたてている。

一方、フォルクスワーゲン副社長は、絶対に石油は足らなくなる、同時にアメリカ企業は小型車に進出、フォ

ルクスワーゲンと真正面からぶつかると思い込んでしまっている。だいたい日本のメーカーと同じ考えである。ゼネラル・モーターズのほうは、カーター大統領に叱られないようにするには何割くらいを小型車にすればいいかということを考えているにすぎない、と私はみている。

ダイヤモンド・ペンツは、石油が不足した場合には、ペンツは大きな打撃を受けるが、そういう予想になるとは誰も予言できない、だから、どちらにでもいような方法を考えるべきだ、としているようだ。ということは、小型車をつくらざるをえないようになったとき、それは自国ではできない、どこかにつくってもらわなければならない。そこから、多国籍商品↓無国籍商品という考えが出てくるのである。

※

最近、日本企業のなかにはアメリカへの工場進出を検討しているところもあると聞いているし、その結果、どうやら見送りになったというようなことも聞いている。

フォルクスワーゲンは、ペンシルベニアに工場を建設し、すでに稼動している。これが大成功しているとは、いえない。しかし、フォルクスワーゲンにたいするアメリカ人の印象は、ぐんとよくなっている。

企業には、有形的な採算と無形的な採算がある。無形的採算のほうは、数字的に評価できない。重役会にも報告できないし、金融機関にも報告できない。だから、経営者としてはどうしても軽視しがちになるのである。

しかしながら、この無形的採算こそ将来、生きてくるものだ。だから、もし私が国産車メーカーの経営者ならば、問題なく、アメリカへの工場進出を決めているし、いまの私の立場でも、トヨタさん、日産さんに進出することをすすめる。

それは、いままぐ現地工場で黒字を出すという大それたことを考えないで、なにはともあれ、現地の雇用のお

手伝いをするという思想と態度だけは示すべきだと思ふ。何事も事前に一〇〇%の成功が保証されて出発するということは、なかなかありえない。損益のバランスシートをとって、益が六〇ならばやるべきだと思ふ。

この工場進出問題は、絶対にカキの木だ。モモではない。三年では実らないが八年たてば実ると思ふ。

トヨタ、日産のどちらかが、アメリカの雇用にご協力いたしますといつて、土地を買つて工場を建てている間に、その会社の車は爆発的に伸びるはずである。

He is our friend. (あれは友だちだ) ということになる。その反対に、片方は He is not our friend. (あれは友だちじゃない) ということになるのだ。この感情だけで販売台数は少なくとも、三割から四割違つてくる。

その意味で、私は工場進出を強くおすすめしたいのである。

〔実業の日本〕昭和五十四年四月一日

### 自動車問題で想うこと

わが国の自動車産業は、いまや優に年間一千万台の生産が可能な設備と人員とを擁しており、その発展繁栄は日本経済の発展繁栄につながるほど重要な地位を占めている。

現在の日本の総走行車両は約三千八百万台であり、この一割を年間の新規代替え需要と見たとき、国内需要は約四百万台となる。したがつて、残り六百万台は是が非でも輸出用として生産出荷しなければ、わが国の自動車産業は余剰設備と余剰人員を抱えて危機に陥ることとなる。日本経済の指導的立場にある人々はこの点を十分に認識されて、輸出最重点に考慮を払っていただきたいものである。

ところで、今後の自動車輸出という問題を考えた場合、最大の障害となるのは輸出入のアンバランスである。

一九七九年に対輸出比一・二%であった外車輸入は、一九八〇年には約六百万台の輸出に対して輸入四万五千台と僅か〇・七五%にダウンしてしまった。今年もこの比率が向上する兆はない。

かかる障害を解消するための方策はいろいろと考えられるだろうが、要は、外国の自動車メーカーが日本市場に対する認識を新たにすることであり、そうした対応努力に日本側が協力を惜しまないこと——につきるであろう。

その具体策として、私は(1)輸出(出荷)価格の引下げ、(2)日本独自の排ガス規制及び安全基準への対応、(3)品質向上と仕上げの完璧さに対するなお一層の努力……などが必要不可欠だと考えているものである。

こうした考えに基づいて外国の自動車メーカーと話合った結果、品質と仕上げについては既に日本人の好みに合うものに改良されたし、排ガス規制及び安全装置についても努力が払われていることは喜ばしいことだと思っている。

しかしながら、価格の面については依然として問題が残っている。諸外国の賃金、ならびに物価の高騰に加え、休日や休暇などによる生産性の低下は自ずと製品のコスト高を引きおこし、日本の生産性との間には大きな格差が生じている。こうした状況下では、日本向けの価格だけを特別に安くして輸出することは不可能である。

我々輸入業者は、外国メーカーの対日輸出への援護射撃となるのを考えに立って、高コストの車を一台でも多く入れようと努力している。しかも、国産車に対抗できる販売価格の設定をせざるを得ないとすれば、当然、適正利潤の追求などは望むべくもなく、台数の消化にのみ走っているのが現状である。

全国で六十社ある輸入業者が次第に自活の道を失いつつあることは、やがて輸入車の数が減少の一途をたどる遠因になりかねず、その結果、わが国の自動車輸出に影を落とすことになればまことに由々しい問題である。

日本の政府は、せめて対輸出比率が二％程度に改善されるまでの期間、大乗的見地から特別の考慮を計つてほしいものである。たとえば、物品税に対する特別措置とか政府機関での外車の率先使用といったことは、現在のアンバランスに対する諸外国からの不平不満を解消するのに役立つものと思う。

米国とE.C諸国が歩調を合せて対日強硬姿勢を取る動きがみられるなど、世界自動車競争は新たな局面を迎えつつあるが、ここまで繁栄してきた、わが国自動車産業が今後も永久に繁栄し続けてほしいと心から念願している。そして、我々輸入業者がそのために些かなりともお役に立てれば幸いである。

〔経済広報センター〕昭和五十六年四月

### 後継者も創業者の勇氣持て！

できそこない、不肖の倅と、さんざん私を罵倒し続けた父親から、社長の座を受け継いだのは、昭和二十年の五月末、東京大空襲の直後だった。工場も自宅も焼かれてしまった父は、経営に対する情熱をすっかり失っていた。大正四年に三井物産から独立し、裸一貫で輸入車販売業を興した父は、私の社長就任に最後までためらっていたが、結局こうだった。「お前が会社を現状より少しでもよくできたら、初代経営者として認め、尊敬してやるうじやないか」。まさか、できそこないの息子が会社を救えるとは夢にも思わなかったに違いない。

当時二十九歳の私とて、確信などとても持てる状況ではなかった。戦火のなかで明日の我が身さえわからず、将来への夢も抱負も、再建計画さえも描けない状態だった。焼跡の工場のコックリートの上にムシロを敷いて寝ながら、終戦後社長の私が手がけた初の商売は、下駄とフライパンの製造・販売だった。荷車に商品を積んで上

野へ売りに行く。当時、私を支えたのは、「お前は武田勝頼にも劣るダメな二代目だ」といい続けた父親に対する反発と、負けてなるものかという競争心だった。

以来四十年、会社は日本の輸入車の六〇％を手がけるまでに成長した。売り上げも従業員数も当時と比較にならないほど拡大した。この限りでは、いささかなりとも私のプライドは満たされたといえよう。だが、四十年に及ぶ社長生活を振り返るとき、私の心は何かしら満たされない。果たして自分は本当に父をしのいだといえるのだろうかという疑念、あるいは会社の将来に対する漠然とした不安が、心から離れないのである。

かつて、私は自動車が本格的に普及し始める前に、ガレージ付きアパートを「モパート」と名付け、売り出したことがあった。ところが、父の代から勤める古参の役員達の猛反対に会い、わずか一軒建てただけで、手を引いてしまった。「本業を大切にすべきた」という、忠勤役員を説得できなかったためだった。タイプライターなどの事務機の輸入販売を手がける商社を作ったこともあった。ところがこれも、「社長は本業に専念されるべきだ」という、古手の役員達の声に押し切られ、手を引いてしまった。

二代目の若社長である私にとって、「余計なことに手を出して、リスクをおかすな」という、年長の幹部連と渡り合うのは決して容易なことではなかった。心のなかでは「新規事業をやってみたい、成功させたい」と思いつつ、結局私は番頭たちのいう安全第一の道を選んでしまったのだった。

私の心がいままも満たされないというのは、そのためである。創業者であった父ならば、役員たちの反対にあってもきつと強引に自分の夢に賭けただろう、と思う。社長在職四十年のいま、私は創業者と二代目の違いをはっきりと意識しないわけにはいかない。たとえ全役員が反対しても、自分が確信を持ったら新規事業に思い切って突き進んでみる、これができるのが創業者であり、真の事業家である。そして、その遺産を安全に受け継

ぐことに心を配るのが、二代目であり、後継者なのだろう。私に創業者の勇気があったら、会社はもっと別の発展をとげることができたかもしれない、といま考える。

『日経ビジネス』昭和六十年五月二十七日

### 老いの一徹

人に選歴があるように、昭和六十年は、昭和時代の選歴であり、ひとつの大きな節目であり、曲がり角であると思う。昭和三十年から神武、岩戸、いざなぎと名付けられた好景気で日本経済が大変な速度で飛躍、繁栄、発展をとげ、世界の一大工業国となったことは、日本人の一人としてこれ以上の喜びはない。

しかし、この三十年の発展の間に、ひとつ大切なことを忘れてしまったのではなからうか。この忘れものは、感謝の念である。今後の日本の将来に重大な影響を及ぼすような気がしてならない。この忘れものというのは、感謝の念である。あまりにも物質文明が繁栄し、ほしいものはなんでも手に入るといふような、この時代に生まれ育った人々が、感謝の念を忘れて成長し、この栄えた状態が当たり前であると考え、思うようになってしまったと思う。

その結果、思いやりの念がない人になり、その行動は自分本位、すなわち自己中心的な考え方となる。そんな考え方の国民の集合している国は、諸外国から自己中心主義のエゴイステイックな国として嫌われるようになるおそれがある。

エレベーターに乗ると、ただちにクローズのボタンを押すのは、日本人の行動の特徴と思われる。日本中のエレベーターすべてから、クローズのボタンを取り外せば、自分本位の行動がやみ、待つ修行ができるのではないかとさえ思う。嬉しいことには、経団連ビルのエレベーターではクローズのボタンが取り外されている。



日本は残念ながら経済的には自給自足ができない国であり、一年間に約七億トンの地下資源を輸入し、勤勉と努力で立派な製品をつくり、これを輸出することによって、一億二千万の国民が幸せな生活ができるわけであるが、輸入も輸出も世界を相手にするからには、世界から信頼され、尊敬される日本人にならなければ、今後、日本の恒久的な繁栄はありえないと思う。尊敬と信頼が愛情を生むことは、個人も国も同じであろう。

自動車に一例をとっても、国産メーカーさんの大変な努力によって、世界一の自動車生産国にまで成長・発展したことは喜ばしいことではあるが、これから今まで歩んできた三十年と同じ方向で数量重点的に歩んでいけば、この繁栄が永続できるかどうか、大きな曲がり角にきているのも事実ではないかと思う。

昭和六十年からは、日本の経済機構も世界の大きな経済の動きに影響され、繁栄できる業種と、また同じ業種のなかでも繁栄する企業と繁栄できない企業が明確に分かれはじめると思う。この栄枯盛衰の格差は、人間関係、とくに「心の在り方、持ち方」によって生ずるのではないかと思う。近代科学が進歩し、すべて科学的にものごとくが処理されるとき、人の心を忘れた企業は栄えないと思う。

これからの日本、次の世代を担う若い経営者が、昭和三十年から今日までに生まれ、または育ったことで、いかに自分たちが幸せであったかということを強く自覚し、感謝の気持ちを持って謙虚を心がけることが、大切ではないかと私は考えている。

この物質的には恵まれ、幸福すぎる日本を、灰燼のなかから作り上げたのは若い人ではなく、若い人々の親であり、先輩であることを忘れてはいけない。

時代は非常に早さで進んでゆき、明治生まれの厳しい親父に仕込まれた大正生まれの二代目は、次第に数が減り、日本の人口もそのほとんどが昭和生まれへと移ってきた。また、仕事も昭和生まれの創業者が、昭和生まれ

の二代目に譲るようになってきた。ひとつの稼業を引き継いでゆくということは、一見やさしそうであるが、なかなか難しいことである。二代目がひとつの責任を与えられたときのいちばん大きな心がけるべき点は、なんといつても、その立場に生まれたという感謝の気持ちと、人に褒められたいという、力以上の良い格好をしないことであろう。

これは、私が武田勝頼「兄貴」から教わったことであるので、これを次の若い昭和の経営者の人々に、ぜひともお伝えしたいことである。

今日、外国に留学し、英語も大変に達者で諸外国の知識も豊富な若い経営者が増加したことは、まことに心強く頼もしい気持ちもするが、国際感覚とかインターナショナルマインドなどの国際的な考え方は、なんといつても基礎になるのは自分の国を愛するということ、愛国心がなければだめである。ただ口先だけの英語をしゃべるのは本当の国際人ではないと思う。

私が若かったとき、また、父から仕事を引きついだときと今では全く環境が違うので、いたずらに今日の環境について批判することは遠慮するが、変わらないのは、やはり心がけではなからうかと思う。人に対する思いやり、そして、常に人のために自分があるのだ、日本のために自分があるのだという気持ちが大切だと思う。私は、一時はやった「二人のために世界があるの」というあの流行歌は、どうも好きになれない。もしも、今でも若い人たちの気持ちがこの歌のとおりなら、貿易摩擦は、今後ますますエスカレートする一方であろう。

この昭和の時代の節目と同時に、昭和六十年は私自身も社長職四十年という節目を迎え、十二月二十日の定時株主総会において、社長職を稲山孝英君に譲る決意をした。

父会長が、いよいよ愚を引きとるときに、会社をつぶしてもいいから、決して後ろ向きに歩くな、前を向いて

歩け、前進しろといわれた。社長を引き継いでから早くも四十年、自分の足跡をふりかえってみると、まことに悔いの多い四十年であった。しかし、私なりの道を精いっぱい歩んできたつもりだ。

私も父と同じことを私の後継者にいいたい。どうか、前を向いて、勇気をもって歩んでもらいたい。要は、経営者がいちばん身につけなければならないのは、徳であり、人徳（人がしたってくる徳）であると思う。そして、徳とは結局思いやりの気持ちと同時に、感謝の気持ちから生まれてくるものだと思う。

もうこのへんで自動車産業も大人になるべきである。私は世界中の自動車産業がいたずらに生産数量の競争をせず、昭和六十年という還暦を過ぎたら、このへんで新しい方向に進んでいかなければ自滅してしまうのではないかと思う。

国際分業、国内分業、そして、国際協調、国内における協調と、お互いが思いやりを持ち、お互いが誇りを持って協調をしていく。たとえば大型、中型、小型で、それぞれ分担をして協調してゆくのも一つの方法であろうし、考えようによればどんな協調もできないことはないと思う。日本の協調精神が、だんだんと世界の自動車産業をリードすれば、それこそ日本の自動車工業界が世界一といわれることになる。日本の産業界にとって最も大切な業種として、今後もなお一層発展することができるのではないだろうか。

いずれにしても、昭和六十年、国の還暦のときであり、今はこのときをいたずらにレジジャーや贅沢に過ごすより、みんなで静かに来るべき昭和六十年の還暦後の日本のあり方、また企業のあり方について、反省し、また大いに考え、将来に対するビジョンをうちたてるべきではなからうかと思う。

時代は刻一刻と移り変わっていく。また、経営者も若手にどんどん変わっていく。経営の責任を若い人に譲るとき、譲る人の大きな思いやりと受ける人の感謝の気持ちの一体化が最も大切なポイントであろう。そして、態

度行動面での謙虚さは自然に生れ、身についてくるものと思う。私が後継者として選んだ稻山孝英君は私のこのような気持ちをよく理解してくれて、社長就任早々直面した大きな困難を乗り切ろうと懸命の努力をしている。私もこの新社長を力のつづくかぎりバックアップしようと思っている。

(昭和六十二年七月)

## 暖簾

会社創立七十周年の祝いを迎えられたことは、私にとって大変嬉しいことであるが、七十年仕事がつづけられたと決して油断慢心などしてはならない。まだまだいろいろな歴史から見ると七十年という歴史は若輩の部に入る。

東京都内には、暖簾会というものがある。この暖簾会の顔ぶれを見ても、いずれも大変な長い歴史を持たれ、そして、日本の今までの大きな変化、または戦乱などを乗り越えて、立派に今日も栄えておられる。誰でも知っているお菓子の「虎屋」の黒川さんは、和菓子界の大御所であり、「虎屋」の創業は奈良朝の頃といわれている。現在の会長である黒川光朝氏は、十六代目に当たり、明治二年に都が京都から東京に移ったときに東京店を開設され、引き続き宮内庁の御用を承っている。主に羊羹といえば「夜の梅」「おもかげ」などが日本を代表する銘菓と今日でもその名声は実に高いものである。これと同じように三田の「大坂屋」も元禄の創業以来、当主の倉本清春氏で十七代目になる江戸生粋の和菓子の店である。明治二十七年に日本橋の小網町に店を「大坂屋」の名で開業され、その後三田に移られ今日なお隆盛にお仕事を続けておられるが「秋色最中」「秋色羊羹」「秋色汁粉」などが懐かしい味である。

私はとくにこの「大坂屋」さんには、大変に心温まる思いやりについて感謝の気持ちを持ち続けている。私の父が、昭和三十一年五月の最後の重役会にどうしても出席をしたいといひ、近山龍太先生のご意見——精神的には非常にプラスになり、肉体的にはマイナスになるかもしれないが本人がそれほど強いご希望であるならば出席をさせてあげるべきだ——を尊重した。そのときの最後に頂いたお饅頭がこの「大坂屋」さんのお饅頭であり、大変においしいといひて喜んでいたことをいまだに覚えていられるわけである。それが今日でも六月十一日の父の命日には、必ず「大坂屋」さんが朝、御主人か奥様がお饅頭を父の写真の前に供えて下さるこの心温まる感性、思いやりというものが我々も商人として本当に学ばなければならないことであるといひつも感服すると同時に感謝をしている。

その他、新橋には「胡萩堂」、「汽笛一声新橋を……」とあるように、初めて汽車が走った出発点である。鉄道が開通したのが明治五年、それより二年前の明治三年に駅前が開業されたのが「胡萩堂」である。「味と辛抱と正直と三色揃った萩の餅」と唄われたように小型で上品な萩の餅が同店の看板品であった。

また同じ新橋には、「玉木屋」という古い佃煮屋が今でも栄え、初代玉木屋七兵衛氏は越後の生まれ、天明二年（一七八二年）江戸へ出てこられ、新橋で座禅豆を売り、そして越後の国の玉木村の生まれであった御当主は郷土の名を取り入れ「玉木屋」と称されたそうである。三代目に至り、当時佃島の漁民が小魚を煮て売りはじめたのに着想し、独特の製法で佃煮を作って売り出したところ、これが江戸の人々に大変好まれ、以来今日まで百九十年家業を継いで、江戸の味を伝え残しておられる。

同じく新橋には江戸の昔から庶民に親しまれてきた「橋善」は天保二年（一八三一年）に初代が屋台店を出したのがはじまりで、てんぷら界の最古参。慶応元年に現在の場所にお店をかまえ、以来今日に至っておられる。

初代が橋本善古さんといひ、ご自分の名から「橋善」と名をつけられた。明治五年、日本最初の汽車が新橋——横濱間に開通し、鉄道の出発点として新橋は大変な勢で繁榮すると同時に、「橋善」も大きく発展されたわけである。なお、鰻の蒲焼で有名な「竹葉亭」は、創業は江戸末期、屋号は中国で酒のことを竹葉と称したことから名づけられ、二代目から別府金七を襲名し、現在六代目である。「竹葉亭」は鰻の代表的名舗として謳われるようになったわけである。

さらに一歩足を銀座に進めれば、お汁粉と和菓子の「若松」がある。「若松」は嘉永年間上野忍川のほとりにあった菓子司の「若松」の衣鉢を継いだものであり、初代の森半次郎氏が銀座尾張町（現在地）に独立したのが明治二十七年、ちょうど日清戦争の鈴の音を聞きながらの開業をされたわけである。お汁粉一杯一錢五厘で、開店当日の売上げが二円五十錢の好況。我々も学生時代から銀座を歩けば必ず「若松」を訪れた。お汁粉とあんみつは「若松」が開発されたのであり、我々にとっては本心に懐かしいお店である。

有楽町のほうには、文化初年（一八〇四年）に初代が芝の魚藍坂に煎餅業を営みはじめてから半世紀、慶応元年（一八六五年）三代目は弥左衛門町といった銀座四丁目の現在地に「三河屋」と称し開店され、お煎餅一本で今日に至られたわけである。五代目の松崎氏がお煎餅にいろいろ工夫をこらし、現在の「松崎煎餅」の基礎を固められたのである。

また、銀座には文明開化の黎明、明治二年、木村屋安兵衛氏によって創業された「木村屋総本店」がある。日本人として初めてパン店を開業、わが国製パン業の元祖であろう。明治八年明治天皇水戸家下邸に行幸の折、時の侍従山岡鉄舟先生の御推挙により、新製品あんパンを献上した。その後、昭憲皇太后がこのあんパンを御愛好あそばされ、しばしば御下命があり官中に御納めしたそうである。今もあんパンの表面中央に桜の花の塩漬けを

のせているのはこのとき以来のものである。

その他、銀座には越後の国、新潟県高田姫小町から江戸に出て京橋の蕎麦屋へ年季奉公された永井長助氏がはじめられた呉服「越後屋」も、古い暖簾のある店である。宝暦五年京橋南伝馬町に「越後屋」呉服店の暖簾をかいたのが創業といひ伝えられている。

新富町には、足袋、肌着、和装小物の老舗として「大野屋総本店」が今でも繁栄を続けられている。今からざつと二百年前、初代福島美代吉氏が三田に住みつき、仕立屋を始め、二代目のときに墨田川の河岸に、嘉永二年には現在の新富町に移転され、代々足袋を作り今日に至っておられる。明治五年にこの地に新富座が開き、また二十二年には木挽町に歌舞伎座ができ、新富町界隈は役者と芸者衆の町となり、これら一流の人々の足袋を調製しておられた。この足袋でもいろいろと創意工夫され、細め（特別に細い足袋）、柳（細目のふつう足袋）、梅（やや甲高の足袋）、牡丹（特別甲高の足袋）と、同じサイズでも幅の細い足袋から広いのまでいろいろと準備がされ、どんなお客様にも好まれる足袋を作られた。そして今日でも營々として続いておられる。

地下鉄日比谷線の茅場町の駅のそばには「梅花亭」という、これまた古いお菓子を作っておられる店があり、大隈重信公が激賞されたお菓子といわれ、先代歌右衛門、梅幸など、皆この店のお菓子のファンであったといわれている。この「梅花亭」は、和菓子にフランス饅頭を創作されたり、つねに和菓子界に新風をもたらす第一人者の店であった。

また、テレビなどでもお馴染みの、銘茶、海苔の「山本山」は、元禄年間の創業で初代山本嘉兵衛氏は山城の国宇治山本村に生まれ、元禄年間に江戸日本橋に茶の店を開いたのがはじまりで、煎茶を江戸に初めて売り広めたのも「山本山」であるといわれている。六代目の嘉兵衛氏は、宇治に赴き苦心研究の末、玉露を作りこれを販

売したところ大変な評判となり、「山本山」の名は一躍有名になったといわれている。

「山本海苔店」は、嘉永二年の創業、初代の山本徳治郎氏は武家の出身で、幕末の風雲の時勢を達観して商人に転向され、以来、お江戸日本橋玉町のにぎわいのなかで海苔一筋に「まるうめ」の暖簾を掲げ、ひたすら海苔の風味を伝えつづけてこられた、伝統と由緒ある老舗である。味付け海苔は、明治二年二代目徳治郎氏が苦心創案したもので、同店が元祖である。宮内庁御用達もこのときから始まったといわれている。現社長山本恵造氏は品質本位をモットーに、信頼される製品を商う老舗でありたいと努力を重ねておられる。

栄太楼飴、和菓子で名をうられている「栄太楼絵本舗」も、安政四年、日本橋に創業の和菓子の専門店での当時は「井筒屋」と称してきんつばを主として商っておられた。大変な親孝行の栄太郎氏の実直さが評判となり、栄太楼がいつしか通り名になり、これが屋号を「栄太楼」と改められたそうである。栄太楼飴は名実ともに「栄太楼」を代表するお菓子であり、その他初代が作られた「甘名納糖」「玉だれ」をはじめ、和菓子全般を取り扱っておられる。近年、時代の要請に添えてつくった「水羊羹」「みつ豆」などの甘味缶詰は、その品質とユニークさにおいて毎年好評を得ている。現社長、細田安兵衛氏は四代目であるが、古い暖簾に近代的な経営を考えられ、着々とその実績を伸ばしておられる。

さらに、日本橋には「弁松絵本店」がある。初代は「樋口屋」という屋号で今という食堂を始めたが、料理を折詰めにして売ったのが、場所柄忙しい人達の機微にふれ、人気を博した。三代松次郎氏が弁当と松次郎の名前を取り入れ、その名前を「弁松」と変えたのが嘉永三年である。わが国で初めて折詰め料理専門の商いをするようになり、宮家はじめ、おさらい会、茶道、生花、その他不祝儀のときの注文など、各方面から利用されはじめた。いつも折詰めの味が変わらないというのが「弁松」の自慢である。



地下鉄三越の前には、「神茂」というはんぺん・蒲鉾の老舗がある。始祖は神崎屋長次郎氏といわれ、紀州より出て江戸開府以来の魚市場であった現在地に店を開かれたのがこの店のはじまりである。現社長、井上幹雄氏は六代目茂三郎を襲名され、時代は変わり、屋号は変わってもはんぺんと蒲鉾ひとすじ、製練吟味した伝統の味の評判は、東京自慢、名物界の一つとして今日なお繁栄をされている。

なお、日本橋の室町には、「鮎佐」という佃煮・鮎すずめ焼きの店がある。初代鮎屋佐吉創業当時、代表商品であった鮎の旬は冬場に限られているため、夏場には高い物とならなかった。佐吉はこれに飽き足らず、四季を通じた江戸の味覚を求めていたところ、品川沖へ釣りに出た折りに時化にあり、当時の佃島に漂着した。このとき、土地の漁師にふるまわれた食物（雑魚の塩煮）からヒントを得て、江戸前の新鮮で豊富な魚介類を醤油で煮込み「つくだ煮」として売り出したのが、文久二年二月と伝えられている。

さらに、創業が元禄十二年（一六九九年）以来、約三百年間代々一貫して鯉節専門店として発展してきた「にんべん」がある。同店の当主高津伊兵衛氏は十二代目で、斯業最古の歴史をもつ老舗である。「現金掛値なし」の初代からの信条を受けつぐ、あくまでよい品を扱う店としての信用は厚く、将軍家の御用達も務め、江戸五人衆に推挙される名字帯刀を許された家柄である。

同じ日本橋には、今から三百七十年前、京都御所の鏡職であった方を祖先に持つ「村田眼鏡舗」がある。元和元年（一六一五年）、大坂夏の陣の年に徳川家の命により江戸大伝馬町に土地家屋を与えられ、皇室及び徳川家、ならびに紀州、尾張、水戸の御三家御用鏡師となった村田山城守藤原なにがしは名字帯刀を許され、明治まで代家業を続けてこられた。安政時代には日本でも限定された眼鏡ができており、鏡の脇にメガネが並べてあったといわれている。明治五年、現室町二丁目に眼鏡専門店を開業され、以来百年現在も皇室の御用を受け承わり、

その名が今日でも残っている眼鏡店である。

三越の前には染物・呉服「竺仙」があり、染物として名をなして今日もなお家業がつづけられている。

小さい商品のようなが、楊枝を作られた「さるや」は、創業が宝永元年（一七〇四年）「さる屋の楊枝」といえば江戸名物の一つにかぞえられ、二百六十年の歴史をもつ本邦随一の楊枝専門店である。同店の作る楊枝は粋な江戸情緒をしのばせ、さらに時代に応じて目あたらしい意匠と考案もほどこしてあり、趣味と実用をかね備えている。

日本橋人形町には「志乃だ寿司総本店」がある。創業は明治のはじめ、武家の息子の、初代の吉益啓藏氏が新時代を迎えて士族の商法で寿司屋を始めたものである。初代は寿司が大好物で、各種さまざまの寿司を食べ尽くして研究し、とくに生魚を用いない「稻荷ずし」に着目して工夫改良をくわえ、それに「志乃だ寿司」と名づけて売り出したのである。当主吉益敬一氏は三代目で、なお次の新商品についても積極的に研究をされている。

なお、創業天明三年（一七八三年）から今日まで刃物、すなわち、はさみ、かみそり、毛抜き、という商品を今日まで商い続けておられるのが「うぶげや」である。

浅草のほうによれば、鴨料理専門の「鳥安」があり、明治五年十月の創業。初代渡辺大助氏が両国橋の西詰め、このあたりを両国広小路といった現在の地にあい鴨料理一品の看板を掲げた。三代までは代々大助を襲名し、当主誠之助氏を持って四代目になる。魚料理の名店は江戸には数多くあるが、あい鴨一品を金看板に「両国鳥安」の名は百年食通の人々に愛され、六代の菊五郎丈、先代の梅幸吉右衛丈もひいきであったと聞いている。また谷崎潤一郎氏もこの味と風格をめめて作品のなかによく描いている。

神田に足を向ければ、「いせ源」というあんこう鍋の店がある。「いせ源」は、天保元年（一八三〇年）十一代

將軍徳川家斉の時代の創業で、創業以来百五十年、あんこう料理専門店として名を広めてこられた。「あんこう鍋のいせ源」と、江戸の人々に長く愛された店である。

また、神田は「かんだやぶそば」がある。明治十三年に初代堀田七兵衛氏の、本郷団子坂のやぶ蕎麦が本家で、団子坂の本店は明治四十年ころ廃業し、看板を神田に移され、「かんだやぶそば」として代々受け継いでおられる。鰻の蒲焼きの明神下の「神田川本店」は、文化二年（一八〇五年）江戸文化の爛熟期に創業した江戸前の鰻の老舗で、昔ながらの伝統をそのまま保持し、今日に至ったまことに珍しい店である。今日の当主の神田茂氏は十一代目にあたり、明神下の現在地に、百七十年間十一代にわたって暖簾を張り通してきた方である。昔から良質の鰻だけを材料として代々秘伝のタレを店の宝として大切に取り扱い扱っている。その味は江戸市民の絶賛を得ていたばかりではなく、大名、旗本の注文も多かった。

明治の末年には、当時の皇太子のちの大正天皇が大演習のとき、当時の宮城県知事より献上されたのは、この「神田川本店」の鰻であったそうである。

甘酒・納豆・味噌の神田明神門前の「天野屋」は、創業が弘化三年（一八四六年）で、濁り酒の製造をはじめた初代が、後に糍、甘酒、味噌の製造も兼ねられ、江戸時代は神田明神から湯島天神にかけて、糍屋が十数件あったそうであるが、安政、大正の震災と、戦災で今は数件の糍屋だけになったが、今でも「天野屋」は地下六メートルというところに、延べ二百八十四平方メートルの糍室があつて、今日でも使用しているそうである。江戸時代には俳句で「富士山に肩をならべる甘酒屋」という句があつたということである。

蕎麦では「蓮玉庵」という古い店があり、上野の不忍池のほとりで行っていた「蓮玉庵」の蕎麦が当時の通人の好みであつたそうである。

上野まで行けば、日本の西洋料理を初めてはじめられた「精養軒」。不忍池を一望に見下す上野公園の高台にある。同店は日本における西洋料理の草分けであり、その創業は明治五年（一八七二年）、上野店の開業は明治九年であるといわれている。また、園遊会、結婚披露場などを作られたのも「精養軒」が東京の始祖であるといわれている。

台東区の谷中には江戸の千代紙「いせ辰」という店があり、江戸時代から明治、大正、昭和へと続いた江戸千代紙、おもちゃ絵の版元ということで長い長い暖簾を持っておられる。元治元年（一八六四年）、日本橋の堀江町の長屋の一ヶ所において、初代辰五郎氏が、「伊勢屋」を開業され、明治三年ようやく開業当時から待望とした大通りに店を設けた。現在のご当主、広瀬辰五郎氏は四代目で、戦中、戦後の経済恐慌の困難にもかかわらず江戸の千代紙、おもちゃ絵の保存、弟子達の育成に苦勞され、今日でも繁栄されている。

なじみの深い名前としては、「豆腐だけをつかう豆腐料理の「笹乃雪」。台東区根岸にあるが、同店は元禄のころ初代玉屋忠兵衛氏が根岸の里に開業し、「豆腐の料理の店として代々の江戸の人々に愛された店である。

荒川区の日暮里には、お団子で「羽二重団子」という古い店がある。文政二年（一八一九年）初代庄五郎氏が「藤の木」という掛茶屋を開いて、往来の人々に田舎団子を供し、そのきめ細い羽二重のような舌ざわりから「羽二重団子」の名が生まれ、いつしかそれが屋号となり、百六十年、六代目当主澤野庄五郎氏の今日まで、江戸の面影を受け継いでいる。

台東区浅草には節句人形、日本人形、ぬいぐるみなどで有名な「吉徳」がある。「吉徳」は正徳元年（一七一一年）創業されて以来、今日で二百七十年同じ人形の製作一筋で今日にいたっている。元社長の山田徳兵衛氏は十一代目であり、この人形は宮家及び国際観光土産品として、今日でも人々から愛されている。同じ台東区に

は、「駒形どぜう」という店があり、どじょう汁専門店をやっている。徳川十一代將軍家齊公の時代に、享和元年一月二十日（一八〇一年）浅草寺の表参道の駒形町の現在地に、初代越後屋助七氏がどじょう鍋、どじょう汁の店を開業して、今日まで百八十年、どじょう料理、どじょう汁一筋、江戸時代からの味と雰囲気を守り続けてきておられる。

鰻の蒲焼としては、台東区駒形の「前川」は、創業文政年間（約二百年前）で、もとは川魚問屋だったが、初代勇衛門氏が鰻料理に転じ、現在でも鰻一筋で繁栄をされている。その他、浅草には「梅林堂」という紅梅焼きの店が、浅草の仲店の入口に「梅林堂」という名前ではじめられたのが享保（一七一六年）の昔といわれている。

浅草には「梅園」という栗ぜんざい・お汁粉の有名な店がある。創業が安政元年（一八五四年）、浅草寺の別院梅園院の片隅を借りて茶店を開かれたので「梅園」と名をつけられ、初代は栗ぜんざいで評判をとり、現在も栗ぜんざいの他にお汁粉などでその名は知られており、今日まで営々として続けられている。

また浅草の駅にはてんぷらで有名な「中清」があり、この店は明治初年に店を構えられた。同店の自慢は、極上の味覚を作るてんぷらであり、食通人の賞賛を浴びたそうである。

ほかに、「やげん堀七味中島」という七味唐がらしを売っているところも浅草である。今から三百年前の寛永年間、初代から江戸兩國のやげん堀において七味唐がらしを売り出し、今日に至っている。七味とは生唐がらし、焼き唐がらし、けしの実、麻の実、山椒の粉、ごま、陳皮粉の七種で、この七種をませ合わせる伝統の製法が評判をよんでいる。風味、味、色について代々研究をつみかさね、食卓に供しておられる。

江戸前の佃煮として浅草に「海老屋絵本舗」という、初代川北三郎兵衛氏をはじめた店がある。氏は元伊勢藩

の武士で、幕末の動乱期に江戸に出て、明治二年現在地で創業、「鮎のすずめ焼」「海老の鬼がら焼」がこの店の最も著名な食品である。

墨田公園の、桜並木がつきるあたりに長命寺があり、その門前には「長命寺桜餅」がある。始祖山本新六氏は江戸に出て長命寺の門番になり、享保二年（一七一七年）大岡越前守が町奉行になった年、墨田川の堤の桜の葉を集めて塩漬けにし、その葉に餅を包んで売り出した。そのころ土手の桜が増殖され、花見客で賑わいだしたので、新六氏の桜餅の店もますます繁盛し、江戸名物の一つとなった。今日でも長命寺の桜餅として人々から愛されている。

同様に、向島には「言問だんご」があるが、「言問だんご」は三色の風雅なあんこのお団子を看板とし、いまだに言問団子として、甘党にとって最も愛されているお菓子である。当主外山新吉氏は五代目である。

亀戸のほうには、くず餅専門の「船橋屋」があり、開業されたのは文化二年、（一八〇五年）、ちょうど文化文政の江戸文化爛熟期を迎え、この界限は、藤の花、四ツ目の牡丹などの景勝を、広重のきれいな筆で描かれ、そのころからはじめられたくず餅専門以来百七十年、代々くず餅を商い、当主渡辺達三氏をもって六代目として、当店の看板は吉川英治氏の揮毫によるものである。

このようにただ東京のなかだけを考えても、百年、二百年、三百年と、同じ仕事を代々続けられている「暖簾」のある店がたくさんある。

名古屋に行けば「美濃忠」、また京都にも数多くの料理屋、お菓子屋もあるが、私は個人的にも「美濃忠」の御夫妻とは大の仲よしであり、名古屋に行くときは「美濃忠」のお菓子が楽しみである。

御夫妻は昼夜、工場で製造に、店頭では販売にと大変な努力家であるが、余暇にゴルフを楽しまれ、私の好敵

手である。安政元年（一八五四年）から今日まで嘗々と名菓をつくり一家全員で家業に専念されておられる。頭の下がる思いである。

仙台の町から約四十分のところに秋保温泉というところがある。この秋保温泉に千年続いた「佐勘旅館」がある。佐藤勘三郎氏を三十三代目の御当主として旅館業はますますご繁栄で、増築に増築を重ね、中はまことに近代的なガラス張りの風景一望に見えるエレベーターなどもあるが、あいも変わらず玄関の梁柱と瓦は千年前の物をそのまま保存され、使っておられる。まことに由緒あるこの「佐勘旅館」を訪ねたことがあるが、同じ仕事を三十三代、千年続けられておられる佐藤家のご努力には頭が下がる思いである。

この「佐勘」さん千年の歴史、東京の暖簾会の歴史、一つの暖簾のもとで仕事を長く続けることに、代々が誇りを持って受け継いでいる。かくのごとく長い歴史と、その間の創意工夫で時代に合わせるように研究しながら仕事をされていることから見れば、我々株式会社ヤナセが七十周年のお祝いが済んだからといって、喜んで気を抜いて、ホッとしたいものかどうか。七十年などというものは秋保温泉の、「佐勘」さんの千年の歴史に比べればあたかも赤ん坊のようなものである。

ヤナセが七十周年を百年に、百五十年にと今後もこの自動車業にたずさわっていくということが、我々の大事な仕事であり、またそのような心掛けでなければならぬ。

七十周年のお祝いが終り、外国から数多く見えたお客様を全て成田の空港にお送りし、また、国内のとくに五十周年の祝典に続いて七十周年の祝いにも御光臨をいただいた高松宮殿下同妃殿下、三笠宮殿下同妃殿下にお礼に参上し、そしておもだったお客様にもお礼を申しあげた返り道、これで私の仕事は終わったのではない！ これからも東京の暖簾会の皆様方に負けないように、三百年、五百年と続けなければならないことを非常に強

く感じた次第である。

私は幼稚舎六年、普通部四年、予科三年、大学三年と十六年間通った三田、全く今ではあの当時の古いなじみの店もなくなり、様子は一変しているけれども、まだ昔のまま毅然として同じ仕事を続けておられる店が二軒あると思う。一つは、赤羽橋から来た三田通りから魚籃坂のほうに右折した左にある、先にふれた「大坂屋」というお菓子屋さんである。

もう一つの店は、同じくその通りを行った右側の三田消防署の隣の堀越整骨院ではなからうかと思う。堀越さんは骨の治療を代々三百五十年続けておられるそうで、四国の高知、すなわち、土佐の山之内侯の坂本龍馬などと一緒に、勤皇の志士として江戸に出てきた山之内藩の古い柔道の師範の家筋であり、この柔道の師範が、柔道で骨を折ったり、捻挫したり、怪我をした人の治療をすることでこれが親子代々、約三百五十年も続いておられるそうである。私も時々四十肩、五十肩で、腕や肩が痛いときは、堀越さんに治療して頂いているが、この治療方法も、薬も全て家伝のもので、他にはない治療方法と薬であるという話である。

この堀越家の息子さんは、一人は株式会社TCJの部長であり、またもう一人は株式会社ヤナセに勤務されているが、堀越君のお姉さんの御夫妻が立派に家を継がれ、またその子供さんに学者もおられ、女子医大に勤務しているお嬢さんもおられる、どなたかが必ずや三百五十年の歴史を四百年に引き継がれてゆくのではなからうかと思う。

朝八時からお昼までの治療時間ではあるが、この間には待合室も満員の盛況であり、いかに長い間大勢の人々の苦勞を救い、助けておられるかということも、頭の下がる思いがする。



また、当社東京支店に吉村良英君がいるが、彼の家は家号「亀屋良長」と称し、京都市下京区四条通醒ヶ井角に干菓子、ウバタマの名菓を享和三年（一八〇三年）より二百五十八年もつづけられ、今日、吉村君の実兄吉村良之氏が七代目としてますます繁昌されておられる。

いずれも立派なことであり吉村君も本当の商人の心を先天的に身につけた素晴らしい青年である。

京都には黒川光朝「虎屋」会長も会員である菓匠会があり、日本の歴史を物語るような古い暖簾の店が数えられないくらい繁栄されている。

暖簾こそ近代国家のなかで日本が最も誇れるものであると私は確信している。

家業を代々その子孫が継承し、繁栄をつづけることは大変な事業である。

（昭和六十二年七月）

## 対談・鼎談・座談

## 国際協調と運輸行政

木村睦男（運輸大臣）

梁瀬次郎（日本自動車輸入組合理事長）

——自動車環境をめぐる当面の諸問題がこの秋には大きなヤマ場を迎えると思います。たとえば排ガス規制、あるいは最近非常に話題となっている自動車の輸出と輸入の調和の問題等ではありますが、とくに輸出の問題はわが国の経済にとってたいへんな重大な影響を及ぼす問題です。ところがこの自動車環境を語るときには、どういふわけか、従来はどうもとげとげしい自動車悪者論的な感情のなかで事が処せられている傾向があります。

そこで、総合交通体系のなかに占める自動車の役割と、国民経済的にも大きな役割を果たしている自動車が社会のニーズといえますか、抑制的なニーズとどのように調和されなければならないのか。巨大な産業に成長したわが国の自動車産業は、輸出産業として国の経済に大きな役割を果たしており、おそらく輸出では世界一の水準になりつつあるのじゃないかと思われます。そういうことで当局としては、島国型から国際協調型への自動車行政の転換ということもお考えになつているのじゃないかと思ひますが、国政の衝にあたられる運輸大臣としては、国家的な見地から今後の国際社会における自動車問題をどう考えているのか。きょうはお二人で談論風発、

ひとつ大いに語っていただきたい。ことに梁瀬理事長には折角の機会ですから、外車輸入業界が直面している諸問題等について……、過日は陳情書をご提出にもなっておられますので、そういう問題を含めてお話し合いをしていただきたいと思います。まず大臣のほうから、総合交通体系の問題についてお話をしていただきたい。

#### 交通需要に対応

木村 国会でも総合交通体系がどうかだと、いろいろと質問が出るわけですが、運輸省としては総合交通体系がいかにあるべきかを運輸政策審議会に諮問したり、作業部会のようなものをつくって、検討はしておるんです。もうだいぶ時間がかかっておるんですが、実はその内容となかなかむずかしく、簡単に結論が出ないという状況です。まあ私としては「運輸行政は学者の勉強じゃない。拙速でいいから、まず現実の運輸行政のうえに立って総合交通体系というものを考えてみる」ということで、いま事務局に検討させておるんですがね……。

結局、その基本的な考えとしては、交通需要にいかに対応するかということです。それぞれ交通機関によって使命なり機能が違い、その使命や機能の違いで国民が必要をするわけですから、その需要に合うように交通機関を対応させていくということでしょう。まあ言葉だけでいうと、これが総合交通体系の根幹になると私は思っているわけです。

じゃあ現実の問題として国民の需要がどういう交通機関に対してどの程度あるのか。この現状の実績というものは過去の積み重ねによって大体見えるわけです。その実績というものを基本に置き、他のいろいろな自然環境とか交通のルートなり道路ということも含めて考えた場合、この実績に対応するところの交通需要というものをそのまま伸ばしてやっていいのかどうか、あるいはこっちの需要を少しこっちへ移し替えるようにすべきなのか

どうか。それを現実の行政として考えていくべきだし、早く編み出さないということなんです。

たとえば自動車ですが、旅客自動車のシェアというものは五、六%であり、貨物自動車のシェアは四〇%です。しかもその旅客自動車のなかでマイカーが三〇%を占めておるといのが現状です。これで果たしていいかどうかですね。それに対する今後の道路容量の伸びの計画はどうなっているのか、自動車に対する国民の需要がいままでと同じようなカーブでどんどん伸びていった場合に道路がこれにマッチしていけるかどうか、あるいは他の交通機関がどういう影響を受けるのか。そういうことを検討しながら自動車の伸ばし方なり調整の仕方を考えるべきではないかということでは作業をさせておるわけです。

しかし日本というこの島国の日本人のための交通機関としてやはりいちばん手っとり早く便利なのは自動車でしょう。道路整備もそういう前提に立って今後とも進めていかなきゃいけない。ところが過去の例から見ると、道路整備のテンポと自動車の増加というものは、自動車の増加のほうが相当伸びています。だから自動車の独特な機能というものを考えながら、ある程度自動車に頼らなくてもいいように他の機能の機能をもっと充足し、一般の需要がそっちへ少しでも移るようにしなきゃいけないとか、そういう問題があるわけです。そういう考え方でいわゆる行政に役立つ総合交通体系はどうあるべきかを早く出せといっておるんですが、これがなかなかむずかしいんですよ。

梁瀬 これは私の持論なんですけれどもね、戦前、自動車というものは一部の人間だけが使ういわゆるぜいたく品でした。ところが終戦後になりますと、アメリカの占領軍が自動車をちようど下駄か靴みたいに軽く使うということで、日本人にも急激な自動車に対する需要といましようか、精神的な購買力が出てきた。そのために昭和二十五、六年頃から急激な数量的発展をしてきたんですが、それに対する道路の整備、交通道徳の高揚という

ような点で、量と質の非常なアンバランスを生じてしまったわけです。

### 自動車の役所を

たとえば自動車をつくったり輸出するのは通産省、走らせるのが運輸省、取り締まるのが警察庁、公害問題は環境庁、そして道路が建設省というふうには、お役所の係がそれぞれ違う。したがって、そのあいだにはまだまだなにかしらアンバランスがあるわけです。さらにわが国の道路事情からしますと、まあ車の台数が非常に多く満ちあふれておりますが、この道路の使い方という点においてもまだまだ不勉強な点があると思うのです。排ガス規制で空気をきれいにすることが国民的念願であるのはもちろんですけれども、自動車の公害問題をうんぬんする以前にその問題があります。また公害問題がまだまだ多いのであって、自動車というのは非常に公益的でない交通機関ですけれども、それを使う人間の心がけ次第では凶器というか、人殺しの道具になってしまいます。私もずっと交通安全協会とか警察庁、警視庁のほうの交通問題をやってまいりましたけれども、この正しい自動車の使い方については、諸外国に比べますと日本人はまだまだ不勉強ですね。

したがって、自動車をつくり、輸入し、走らせ、取り締まるところの一貫した……、まあ自動車省とまではいなくても、もうそろそろ自動車のお役所ができてもいいころじゃないかと、我々門外漢はそんな感じがするのです。そのへんの連絡というものがもうちょっと密接になっていかないと、ほんとうに正しい自動車の発展というものはむずかしいのじゃないかと思えます。

木村 したがって道路は自動車ではらんしているんだが、いま梁瀬さんのいわれるように、その安全なり公害というような問題ではそれぞれに役所が分かれており、そのために自動車に対する調和のとれた総合的な行政が

發揮できないという点は確かにあると思う。しかしながら、やはりだんだんと総合的な一つの自動車行政というものの実があがるように、分かれている役所が相互に協調・協力しながらやっていかざるを得ないというのが現実です。ほかにありますからね、自動車だけじゃないわけだ。飛行機もあれば船もありますから。

梁瀬 そうですね。だけどいちばん国民に身近なのが自動車です……。

木村 ええ。

#### せめて関連会議常設

梁瀬 だからやはり運輸省あたりが中心となられ、自動車関連会議といいますか、そんな会合を月に一度くらい開くようにしていただき、通産省の自動車の担当者など皆さんにお集まり願って、自動車を今後どうするかという根本問題について一つのスツをおつくり願うのがよろしいと思いますね。

木村 いま各省にまたがっている自動車に関する諸問題を一つの役所にまとめてやろうということ、これは意見としてはよくわかるんです。しかし現実問題としてはなかなかむずかしいんですよ。そのばらばらになっている欠陥を直すには、行政の面というよりはむしろまず政治の面で取り上げて調整を図ることが必要じゃないかという感じがする。排ガスの問題にしても、交通事故の問題にしても、最近は国会でもかなり論議を呼んでおりますから、まあ所管はどこであろうとも、あのへんで出た意見というものを集約し、それぞれに関係の役所が行政をやるといふ体制になれば、ある程度その欠陥は補えるのじゃないかという感じがします。いまの段階で機構全部をいじってどうこうするというのは、非常にむずかしい問題ですね。

梁瀬 むずかしいでしょうが、ぜひ連絡会議くらいは……。

木村 それは、いろんな意味であることはあるんですけど……。

梁瀬 ありますか。

木村 ええ。ですから具体的にこういう問題がおざりになっているとか、こういう問題が調整がとれておらんということがあれば、我々も十分に気をつけてやらなきゃいけません、皆さん方から大いに具体的な献策をしていただくこともまた必要なんです。

——先ほど、自転車が自動車に代わったという表現が大臣からありましたが、日本の自動車産業というのは世界の自動車産業に発展しましたし、ことに輸出では総生産の五〇%にも及んでいます。その発展過程のテンポは早く、質もよいということ、国際社会に受け入れられてきました。したがって、従来のように国内的な視野からだけ、この自動車問題は論じられなくなってきている。経済の面にしても然り、国民経済に与える諸問題にしても然りで、かなり国際的な転換がいまなされていると思うわけですが、この点についてはいかがですか。

木村 人間生活にとって自動車がきわめて必要だという度合いはだんだんと色濃くなってきており、これはもう世界共通の現象でしょう。ことに先進国においては然りです。それだけに自動車産業というものが大きなウエイトを占めてきている。

一方、世界全体が均衡ある発展をしていこうというためには、相互間の貿易の不均衡是正ということが非常に大きな問題になるんですが、その貿易の中身として、いまあなたが指摘のように、自動車が非常に大きなシェアを占めておるわけです。したがって、日本の自動車産業というものはいま質量とも世界的によくなくなっておるわけですけれども、日本を中心とするその貿易のアンバランス是正という見地からすれば、わが国における自動車を所管している運輸省としても、ただ国内の自動車という観点だけから行政をしておったのではいけないこ

とは事実です。国民生活がずっと豊かになってきていますよね。かつて自動車普及した当時に比べて、国民生活がいまや自動車の普及する程度の豊かさ上がったと考えていいのじゃないか、昔の自転車がいまの自動車じゃないかと思うんだな。

梁瀬 そうですね。

——その点はどうでしょうか。

梁瀬 歴史的に考えますと、アメリカでは一九二三年に二世帯で一台という車の普及率になっています。イギリスとドイツが一九六三年頃でしたか。日本では昨年そうなったわけですが、そのへんが一つの大きな曲がり角なんです。日本の国内での自動車の数量的発展は一応一等国というか、先進国並みになったし、これから先は皆さんが心配になるような数量的増加発展というものはあり得ない、むしろ質の問題になるでしょう。

この曲がり角にきたときに、アメリカではスチュワードカーやアメリカンモーターズが潰れて、クライスラーはああいうふうになってしまった。イギリスでもほうぼうのメーカーが潰れてしまった。ドイツにおいても同じように、いろんな現象が起きたわけですが、日本はそういう先輩と同じことをやったのではないと思うんです。

いま申しましたように、数量的にはこのへんが頭打ちであり、これからも従来と同じような増加線をたどるなんていうことはまったくあり得ません。したがって、日本にはたくさんさんのメーカーがありますが、従来と同じような調子でつくっていくとするならば、どうしても輸出ということに重点を置かざるを得ない。幸いにして日本の車はスタイルよし、エンジンよし、価格よしということで、この三点では絶対に負けないんですから、これからは輸出にいちばん力を入れていかなければいけないと思うんです。



## 批判招く輸出増——輸入車わずか〇・六六%

ところでアメリカの場合は約一千万台の生産に対して輸入が二百七十万台ということですから、二七%の輸入率です。西ドイツ、イギリス、フランス、イタリアあたりも大体二〇%の輸入率になっている。じゃあ日本はどうか。六百五十万台の生産に対して、わずか〇・六六%の輸入だということですね。ここに世界の諸国の……、まあコンピュータによって数字だけからもを考える学者連中やお役人あたりの「なぜ日本だけが四〇%以上の輸出になっているのか。けしからんじゃないか」という不満があるわけです。

昨年は二百六十万台の輸出でしたが、今年は三百五十万台くらいに伸びそうだといいことですから、この数字がまた大幅に変わってまいります。だからまあ実情を知っている方ならまだしも、知らない連中にすれば、〇・六六%なんていう数字はあたかも日本政府が非関税障壁政策を取っているんじゃないかとか、いろいろ意地悪をしているんじゃないか、という誤解をさらに持つようになるのではないかと思うんです。この誤解が変なふうに発展してくると日本からの国産車の輸出、向こうさんから見た輸入を制限しようという行動が起きてくる。それを私は「黒い雲」といって、いちばん心配しておるんですけれどもね。

じゃあ輸入車をいまずぐふやすことができるかといえば、たとえ輸入税をゼロにしても、何をどうしても、いま四万三千台の輸入車が来年あたり倍増するということは絶対にありえません。

どうしてかという、非常にいま国産車が売れているようですけれども、ほとんどが代替であり、新しく買うお客さまというのはほとんどないからです。つまり全体的な自動車の数量的発展はおしまいだからなんです。したがって、この輸入車の〇・六六というパーセンテージを急激によくするのは非常にむずかしいということですね。

それよりもヨーロッパやEC、あるいはアメリカでもやっていないような、たとえば輸入税をゼロにするというやり方はどうか。たとえそうしたとしてもわが国の輸入車の数量はたいしてふえませんが、国産の自動車工業界には決して悪い影響はないはずです。そういうことによつて、世界のどこから何をいわれても「わが国ではこういうことをやっているんだ、これで文句があるか」ということで先手を打てるようにしておいたほうがいいのではないか。それで実はこのあいだから、輸入車をふやすためにはこういうことをひとつご考慮いただきたいということ、まず通産省には輸入税の問題、運輸省にはできるだけ新型審査を国際的にしていただき、なるべく審査を早くしていただきたいということ、環境庁のほうには五十三年の排気ガス規制で……、まあ一遍決められた法律を爰えていただきたいなんてことは決して申しませんが、五年間くらいのタイムリミットをいただきたい、こういうことを実はお願いをいたしておるわけです。

おかげさまでこの頃は運輸省のご担当の窓口の方も非常に協力的で、いろんな点について真剣に、真面目にとり上げていただいております。個々の問題にしましても、昨年とは雲泥の違いですすべての事務が早くなってきており、この点は非常に感謝いたしております。

ただ一つ……、こういうことを大臣に申しあげてよろしいかどうかわからないんですが、先日自動車工業会長の豊田さんがアメリカから帰られましたけれども、アメリカのいろんな人達に会ったところが、日本政府のほんとうの考えではない誤解した考え方を持っているということなんです。これには言葉のハンディキャップ、ランゲージ・ハンディキャップというものが大きくあると思います。運輸省の担当のお役人がおっしゃることは、僕ら日本人がきいているとごもつともだと思ふんですけれども、そのおっしゃり方が通産省や大蔵省の方なんかには比べるとあまりにも正直すぎるというか、ご自分の考えをポーンとおっしゃってしまうというくらいがあ

る。したがって、これからの自動車に関する国際的な話をする場合には、外人の話を全部きいてやりながらニコニコと返事をする……、そんな「カーテン」をおつくりになることが必要じゃないかと思うんですけれどね。木村 たしかに日本では生産台数の半分くらいを輸出しており、それに対して輸入は、ほんとに少ないわけですね。このあいだもイギリスの運輸大臣がきて、いろいろと注文をつけていました。アメリカからそういう話があります。まあイギリスとはこのあいだ東京で会議をやりまして、そのときの話でだいぶ理解はしてくれておるんですけれどもね。いまお話しになった検査の問題等についても、シヨワー氏から直接その話を受けたものだから、じゃあ来年度はやろうということで、予算要求はしておるんです。とにかく最近はまだ貿易収支がよくなつてきているんだけど、なにかわが国が貿易上の非関税障壁でもつくつてやっていると感じを受けているわけですね、向こうさんのほうは。

### よくて安ければ

梁瀬 ほんとに日本の政府がそれをやっているんでしたら、何をいわれてもいいんですが、やっていないのにそう思われるのが非常に悔しいんですよ。だからこのあいだ英国の連中がきましたとき、「日本人はなぜ英国の車を買わないのか」というから、「お前たちの車は高くて、性能もよくないから日本人は買わねえんだ。悔しかったら日本人が飛びついて買いたくなるほど安くて、性能のいい車をつくつて持つてこい」と、私ははつきり申し込んですけれどもね。結局、外国メーカーの不勉強という大きな部分があるにもかかわらず、全部の責任は、日本政府の非関税障壁だ、意地悪行為だというふうには、すり替えて考えられてしまうという点がある。しかもそれが、小さな誤解から出るわけですね。ちょっとした言葉遣いとか態度からそういうことが起きてしまう。これが

たいへん残念だと思えます。

木村 よくて安ければね、そりゃあ買いますよ。ところがいまは日本の自動車のほうが性能もよく、安くなってきたおるものだから……。まあ不均衡是正というようなことだからたくさん買ってもらうには、向こうさんのものもお義理で買わなきゃならんという面がだんだんふえてきておる。それでむずかしいんですよ。やはり商売だから、舶来品のほうが日本のものよりよくて安いということであれば、これはどんどん輸入されるでしょうね。

梁瀬 ええ。ですから向こうのというのは、ドイツやアメリカで検査してOKしたものは日本へ持ってきてもOKをしる、というくらいのことなんです。新型審査の問題とか、三万キロ走らせなければいけないとか、いろんな規則がございますね、それについてできるだけアメリカとドイツが互いにやっているような形で日本でもやってくれないかということなんです、しかしまあ、そういうことについてたとえ窓やドアを全部おあげくださっても、十万台までにふえるなんてことはまずないと思うのです。

#### 輸入手続きと排ガス規制

木村 輸入車をやっておられる皆さんがいま非常に困っておられるのは、やはり輸入のための手続きが繁雑だということですか。

梁瀬 いやア、それについて係の方がおっしゃることは、日本の政府としては当然のことだと思っておりますし、これはもう非常にごもつともなんです。

木村 それから排ガス規制の問題ですね、これがいま日本はいちばん強いんですが……。

梁瀬 これはごもつともじゃない(笑)。どういうテストをして、どうやるという方法が、まだなにも示されて

おりませんからね。ところがあれで国産車の人はできるといわれる。それが外国人にいわせればわからないということ。どういう検査方式でやるのかということが、具体的には何も無い。ですからそれが決まるまでのあいだ、まあ五年間くらいのタイムリミットをいただきたいということなんですがね。

木村 まあリードタイムはとるべきでしょうね。いままでも多少はとっていますけれども……。

梁瀬 しかし一年だけなんです、それは。

木村 ええ、それではまだ短とおっしゃるんでしょうけれどもね……。

梁瀬 ええ、もうちょっといただきたいのです。

木村 あとは税金の問題ですか。

梁瀬 いやア、税金の問題はたいしたことございません。ただ、おかしなことに外車の税金の問題は先日の豊田さんのお話にもありましたが、通産関係じゃなくて、ほとんどが運輸省と環境庁関係にきってしまうということですね。

で、運輸省のほうの新型審査というのは、昨年は大体三カ月から四カ月かかりました。ですから実際に自動車の販売ができるのは八カ月から九カ月、ある車になりますと七カ月くらいになってしまう。これを一カ月くらいでなんとか審査していただきたいということなんです……。

木村 そうですね。

梁瀬 それから右ハンドルがOKになったら左ハンドルでもいいということにしていたか、2ドアがOKになったら4ドアをエンジンから全部やり直すということはやめていたか、上がコンパティブルだとかスライディンググループだというのはみんな同じにしていたか、ちっほけなことなんです。

そんなちっぽけなことだけに、アメリカ人なんかは日本の運輸省が邪魔しているなんていわれるのは、我々日本人としてしゃくにさわるし、むしろ悔しいわけですね。先日『オートモティブ・ニュース』なんかは、またなにか載っていましたけれども、エバリーなんていうアメリカの自動車工業界の人達は運輸省あたりからよく話をきいてわかっているはずなのに、ポイントが全然わかっていないわけですね。日本の役所の方々がどんな苦勞をされているかがほとんどおわかりになっていない。それが僕らは悔しいんです。役所の方々が考えてくださっていないのならまだしも、一生懸命に考えてくださっているのがアメリカ人にはわかっている。

ですからこれはやはり渉外の人を……、まあ外人に「バカいうな、オレのほうはこうしているんだぞ」と、笑いなからいえるような人を渉外にお置きになったほうが今後よろしいのではないかと思うのです。

木村 なるほど……。それは非常に参考になるご意見ですな。

梁瀬 また、外国の検査機構等の調査のために、運輸省からECとかアメリカへ派遣をしていただいております。この検査でOKになったものは日本でも認めようとか、そういうことが一步一步進められております。我々非常に感謝していますけれども、これが外国人にわかっているのもしゃくにさわるんです。

木村 いままでは、輸入の促進になるように、ということを観点にした自動車行政は考えていなかったから……。梁瀬 ございませんでしたね、すべて国産自動車工業のためにということで。

木村 ええ、それを考えるようになったのは最近ですよ。いままではなんとか少しでもたくさん輸出できるようにしようということだったでしょ。

## 輸出のために輸入を

梁瀬 その輸出するためにはある程度の輸入を……、せめて一%くらいの輸入にもっていきませんか、やはりロングランの輸出ができなくなってくるという状態になってしまいます。

木村 先ほどのお話のように、国内の需要というのは取り替えだけで、もう純増は従来ほどないわけですから、国内の自動車産業というものをよくするために、やはりどうしても輸出をしていかなければならない。そのために五を輸出して輸入がゼロだというよりは、十を輸出して三の輸入をしたほうがいい。そういう方向で考えなきゃいかんでしょうね。

梁瀬 ええ、それで結構なんです。とにかくほんとにちっちゃなことを誤解するんで。たとえば運輸省のお役人がよくお使いになるのは「そこから先は内政干渉だ」という言葉なんです（笑い）、この内政干渉ということを通訳が英語でいいますと、それが向こうにはとんでもない言葉に受け取られちゃうんですね。Out of your job! Out of your business! というとお前の関係外だっということになってしまい、じゃ非関税障壁だろうというふうに考えちゃう。そのへんのところが実に残念だと思います。

ただで今年になりましてからは、まあ自動車局をはじめ皆さんがほんとによく勉強され、我々の話をよくきいてくださいますし、ご協力もいただいております、この点は非常に感謝しております。

木村 そうですか。

梁瀬 ただ、まあ国産車の場合は書類だけで自動車の登録ができますけれども、我々輸入車の場合是一台一台全部を検査所へ持っていかなくちゃならない。そのための人件費とガソリン代と時間は大変なものでして、これは無駄です。たとえば一車種について三万キロ試運転し、しかも生産が年間千二百台以上のものに限って書類審査でよろしいといえますけれども、日本の国内でコンクリート一万キロ、砂利道一万キロ、泥道一万キロを走りま

したら、これは二カ月から三カ月もかかってしまいます。そのあいだ運輸省のお役人さんから確かに走ったかと測られましたら、乗っている方は病気になるっちゃうだろうと思います。(笑い)

書類審査だけに——外車の安全走行テスト

これをたとえば外国のメーカーがやっているように、あるもののブレーキは五万キロだけのテストをし、あるところは一万キロのテストをして、平均で三万キロということにしてもらえないものか。そういうふうにして新型の型式検査でもって、まあ国産車と同じように書類で番号が受けられるようにしていただきますと、道路の混雑も少しは減りましょうし……。(笑)

木村 だんだんそうしていかなきゃいかんし、またそうなるでしょう。たとえば航空機ですが、これはほとんど輸入オンリーであり、輸入する場合に安全性の問題は非常に重要ですけれども、日本にきてから徹底した安全性のテストをやるわけじゃない。むこうでテストをやり、ある程度実用に使われているという実績を日本が認めて輸入しているわけですからね。自動車の場合もだんだんとその方向へ近づけていくことは不可能なことじゃないし、またそうしていくようにしなきゃいけないと思いますね。

梁瀬 従来、そういう方向を嫌っていた国産のメーカーさんも、最近では輸出のためにはそれがいいのだという考え方になっておられるようですし、いまならそういうことも実現が可能じゃないかと思うのです。こういう事態になったのは今年ですが、いわゆる「黒い雲」のアンバランスによって日本の国産車の輸出が邪魔され始めたら、たとえば、三百五十万台の輸出が半分にも減りましたら、日本経済に及ぼす影響は大変なものがあります。

木村 そうでしようね。



梁瀬 それが起きない前にやっておかないといけないと思ひ、この点についていろいろとお願ひしておるわけです。ECの人達とドイツ人はよく勉強してまいりますから、お役所のおっしゃることも、よくわかるようです。ところが勉強しないでフワッと飛んできて、ただもう非関税障壁をやっているんだーッという先入観でやってきてお話をするアメリカ人には、それがなかなかわからない……。

木村 ああ、そうでしょうなア。

——七一年モデルは二百二十四車種が日本に輸入されていたんですが、現在の輸入車種構成を見ますとこれが百九に減っています。五十年排ガス規制の影響で、半分以下に輸入車種が減ってしまったている。量はともかくとして、車種が減っているわけですね。

梁瀬 そうともいえないんですよ。五十一年規制まではアメリカのカリフォルニア規制と同じことであり、日本だけじゃございませんからね。ただ、五十三年規制となったら全世界で日本だけです。だからそうなればだめでしょう。ほとんどの車が入らなくなる。輸入車はコスト的にもほとんど販売不可能な台数になると思ひます。

木村 あの規制が強くなってきたから、日本でも国産自動車のモデル数がだんだんと減ってきているんですよ。

——少なくなりましたね。大臣、いまの情勢を見えますと、外国車に対する排ガス規制の対処の仕方にはどうも少し幅がほしいようですね。

木村 そう。もつと幅を広げてほしいという話があり、それももつともなんです、まあ排ガス規制そのものについて最近いろいろと論議されてきていますね。あんまり極端過ぎるという意見がだんだん強くなってきているんですが、こういう問題は日本としてももう少し考えなきゃいけない点がある。そりゃあクリーンに越したことはないけれども……。

梁瀬 おっしゃるとおりで、空気をきれいにすることに対して反対する人はいないし、反対する理由もないが、しかし経済性をまったく無視して空気をきれいにということもちょっと問題です。だから経済性でもプラスになり、そして空気もきれいになるのがいちばん理想的だということでしょうね。いま街の中を走っている輸入車は1%もありませんから、国産車の排ガスが全部きれいになってくれれば、輸入車が少しくらい汚れていても、そんなに迷惑をおかけすることはないと思いますので、どうか大臣ひとつその点のご配慮を……。ともかく事務局の方はかつて見られなかったくらいにご勉強されて感謝しております。

木村 そうですか、そんなにほめられたんじゃあ、ものがいにくくなる。(笑い)

梁瀬 いやア、非常によくやっていただいておりますものですから……。

——ではこのへんで。お忙しいところありがとうございます。『交通毎日新聞』昭和五十一年九月一日〜八日)

### 米国自動車産業の回復は本物か？

梁瀬 次郎(銻ヤナセ社長)

下川 浩一(法政大学教授)

山本 治(自動車ジャーナル主幹)

### 八月以降が危険信号

山本 昨年、アメリカの自動車市場は目覚ましい回復をとげたわけですが、今後の日米関係について梁瀬さん

は、どのように見ておられますか。

梁瀬 私はいま、非常に危機感を覚えているわけなんです。最近、全てのマスコミが、安倍外務大臣が訪米していろいろ話をされた結果、貿易摩擦の問題は鎮火し、火が消えて終わったというような印象を日本の国民に与えていると思うんですけど、私は終わったところか、砂に水をまいたと同じように、問題が染み込んでいます。これは、低所得層の人たちにとって、身近に失業者があるということが大きな原因だと思うんですけども、もっとも恐しいのは十一月の大統領選挙ですね。

レーガン大統領が一番念願していることは再選であり、再選のためには、中曽根首相も日本のことも、なりふりかまわず再選に向かって努力をされると思うんです。そのときに、もしも八月までに日本のトレード・インパランスが二百億ドルを超えるような状態になったとき、国民の人気を集め、再選をし、かつ自由貿易を守るという信念を貫くためには、全国民が納得するような、人気を得られるような手を打たざるを得ないだろうと思うんです。

アメリカには、日本のような全国紙が少なく、各州ごとに新聞があるので、全米にレーガンの考え方を徹底させるには三カ月かかる。ですから私は、八月二十日から下旬にかけて、何かレーガン大統領が新しいことをやられた場合にはえらいことが起こると思うんです。自由貿易をモットーとされておるので、保護貿易にはならないと思うんですけども、テンポラリーな輸入課徴金なんていうのは、最もとりやすい方法じゃないかと思うんです。もしも、レーガンが負けて民主党政権になったら、民主党は保護貿易論者が大半を占めておるし、いかにして日本を締めつけるか、ということを研究する委員会（学会十五名で構成）がごく最近スタートしたそうですからねエ。レーガンが負けたら大変ですよ。

また、レーガンの支持率が八〇%だということになると、民主党が必死になって政治的なスキャンダル、ポリティカルなスキャンダルというものを探してきた場合、日米貿易摩擦がまた燃えあがってくるおそれがある。これが行なわれた場合は、工作機械、自動車、エレクトロニクス、この三つが三%から五%の課徴金をつけられたら、日本の輸出産業に及ぼす影響、ひいては日本経済に及ぼす影響は非常に大きいと思うんです。

そういうことから、今年の経済は前半が吉で、後半がクエッションマークだと思うんです。株も六月まで高く、八月からが、先は暴落とは申しませんがクエッションマーク。品物は、高いものと安いものと売れて、中間が非常に売りにくくなると。企業体も、いい企業と悪い企業がますます明確になってくるし、いい商品と悪い商品によって、企業体も分離されてくる。同時に子年というのは、いままで政変があった年であるし、対外的な大問題が起きるのが、いつも子年なんです。そこで、八月までの前に、日本に実害がなくて、アメリカの一般大衆に非常に喜ばれ、アピールするようなプロポーズをしたほうがいいと思うんです。

### 日本サイドの対応策

山本 たとえば、自動車でいえば、どういうことでしょう。

梁瀬 以前から申し上げておることですが、日本は、大型車の生産を当分の間中止すると。国際分業の線に沿って、日本は中型、小型に全力を注ぎ、大型はアメリカならびにECから輸入することによって充当すると。これを三千cc以上というにしますと、日本で三千cc以上の車というのは年間二千八百九十二台しかつくっていません。つくっている日産、トヨタの両社も、あの大型は儲かっていないし、売っているディーラーも儲かっていません。要はメンツだけなんですから、あれを思い切って中止すれば、実害が最も少なくて、アメリカのマスコ

ミが喜んで書き立ててくれると思ふんです。

山本 日本の貿易インバランスが秋の大統領選と絡んで、大きな問題になってくることは確かですね。

ところで昨年、アメリカは乗用車だけで九百七十万台、トラックを含めると一千二百三十万台ぐらいの市場にもどり、ビッグ・3は史上最高の収益を上げたわけですが、はたしてアメリカの自動車産業は本当に回復したのか、あるいは回復しつつあるのか、どうみておられますか。

梁瀬 過去、二、三年前までの苦しいときに比べれば回復していますが、あの利益の伸びというのはかなり人為的というか、いわゆる「つくられたもの」ではないかと思ひます。昔のアメリカの自動車産業みたいな体質的健康体というまでには、まだ時間がかかるのではないかと思ふんです。

結局、GMも利幅の大きい大型車をつくり、小型はなるべく日本と協力してやってゆこうということで、あるものはいすゞ自動車につくらせ、あるものは鈴木自動車につくらせて輸入するという、多角的な対応策を展開するでしょうね。

私は十年前から、一九八〇年代には必ず多国籍時代がくる、といったんですが、偶然にもそれが当たったけれど、それより非常にこわいと思うのは、メーカーというものはコンピュータを採り入れ、ロボットを使い、マイククロエレクトロニクスを使って生産性がぐんぐんあがり、品物もよくなってきた。ところが、これを販売するセールスの面においてはロボットを使えない、エレクトロニクスも使えない、相変わらず人間がやらなければならぬため、生産と流通の間に年を追って格差が出てくるだろうと思ふんです。

そうなってくると、メーカーは生き残るためには造るだけではだめだと、いい流通、強い流通を自分たちの輩下にしなければならぬということで、みんなオルガナイズされているセールスネットワークを自分だけのもの

に独占したくなってくるだろうと思っんです。私は、世界中にダンナをたくさん持ちすぎているが、GMもVWでも、ベンツでもどのダンナも「生活費を少し上げてやるから、オレだけの女房になれ」というようなアプローチをしますよ。四人ダンナを持つておれば、毎月十万円ずつもらって四十万円で生活できますが、しかし、一人で五十万円出そうというダンナはいない。せいぜい十万円の倍、二十万円ぐらいのもですよ。

そういうことを考えると、これからの自動車販売業界というのは、いろいろ勉強し、若い優秀な人材が入ってこられるようにしないとだめだと思っますね。

山本 とくに日本の自動車産業は、メーカーに入ってくる人材と流通部門に入ってくる人材の格差が大きいですからね。ところで下川さんは、アメリカの自動車産業の現状についてどう見ておられますか。

#### まだ残る不安材料

下川 梁瀬社長が最初にいわれたことと若干関係してくると思っんですが、私もアメリカの経済成長率は、四五％は達成するだろうと思っんです。後半はクエッションマークといわれましたけれど、むしろ来年にかけてが問題ではないか。金利がまた高くなる危険性が非常にありますからね。あれだけの赤字予算を組んでいるわけですから、仮にレーガンが再選したとしても、ここまで手をつけることは簡単にはできない。

そうすると、高金利が戻ってきたときの自動車需要というものは、かなり深刻な寄り戻しがこないとはいえない。今年は何とかいくだろうとは思っますけれど、危険の伏線が今年の後半にかけてずーっと拡大してゆくおそれが多分にあるんではないかと思っますね。

それから、自動車産業だけに関していえば、ビッグ・3が高収益を上げているなかで日本が自主規制をやった

ということ、あたかも貿易摩擦は一応通りすぎたんだ、という頭が業界にあるとしたら、これは間違いですよ。トレードのインバランスというのは、なにも車対車の問題じゃなくて、トータルな貿易のなかで起こっている問題なわけですから、農産物交渉の結果いかんによっては課徴金という問題も出てくると思うんです。

それともう一つは、中近東情勢ですね。ホルムズ海峡がもし封鎖されたら、日本は大変ですよ。アメリカはそんなにこたえないけれど、日本は一番依存率が高いわけですから、第三次オイルショックがきた場合には、非常に大きい影響を受けると思うんです。

梁瀬 その第三次オイルショックが起きたとき、アメリカが助けてくれるか、助けてくれないかによって、大変な違いが出ていると思うんです。大正十二年九月一日の関東大震災のときに、「日本人は可哀そうだ」というんで、いろんな救済物資を送ってくれた、あのときのアメリカの気持ちといまとは違うんじゃないか。私はそれがこわいと思うんです。なぜなら、いまの日本は目先の繁栄に浮かれて、感謝の気持ちを忘れているからです。

下川 それから、アメリカの自動車産業はいま好調だといわれているけれど、一方では六百億ドルからの省燃費や小型化のための投資をやってきたわけですから、いまの利益とこの償却負担を見比べてみなきゃ、実態がわからないと思うんです。ビッグ・3がこれだけの高収益を上げられたのは、大型車の需要が増えたとか、いままで三分の一も減っていた総需要がもどってきたわけですから、買い控え需要がもどったということによる好決算、というふうに説明はされているけれど、しかし内容的にみれば、肥満体質だった肥満部分を必死になって汗をかきながら削り落とした。しかもそれは、二十万人以上の戻ってこれない従業員を放っばり出して、つくり出した黒字、という部分もあるわけです。

じゃあ、本当に健康体になったかという、いままで全然手をつけていなかった合理化や部品の納入方式の改

善とか、いろいろ日本にも学んでやると健全になった部分もたしかにあるけれども、いまの市場構造がいつどう変わるかもわからない不安定な状況におかれていますので、それにはいろいろな技術的対応も必要になってくるわけだから、不確実な状況に対応できるだけの体質ができていくかということ、まだそんな段階ではない、そうするとやっぱり、危機感はまだ依然としてアメリカの自動車経営者にはあると思うんです。

梁瀬 日米のトレード・インバランスというのは、物のインバランスであると同時に、心のインバランスが非常に大きいと思うんですよ。

下川 いずれにしても、日本の自動車産業はここまで大きくなったわけですが、いま一番大事なことは、我々はまだ成り上がり者なんだと思っていたほうがいいと思うんです。もちろん、日本の自動車産業がここへくるまでの経営努力は評価しますが、国際社会でこれから生きてゆくためには、控え目な気持ちが必要だと思いますね。

#### 日本も同じ過去を

梁瀬 日本が今後も繁栄を続けていく道としては、謙虚な気持ちを持つことしかないと思うんです。

山本 問題は、アメリカの自動車産業の体質改善はまだ緒にたばかりなんです、ここへきて幸か不幸か、マーケットが急速に回復したため、活性化のためにやらなければいけないことを中途半端で終わらせ、量の拡大に走りやしないかということ。それから、最近の日米自動車産業の繁栄は、アメリカのユーザーの犠牲の上に成り立っているということ。もう一つ、いまアメリカの自動車需要は過去のピークを突破する勢いで回復しているけれど、これがいつまで続くのか。一年ないし二年後また不況がくるのではないかということ。つまり、次の不況までに日本が、先ほど梁瀬さんが指摘されたように、なんらかの対応を示しておかないと、次にくる日米摩擦



はもつと最悪なものになるのではないか、という心配があると思うんです。

すでに本田技研と日産自動車アメリカで生産を開始し、トヨタがGMと合併で現地生産に入りますが、はたしてこれだけのことで次の日米摩擦を回避できるかどうか、ですね。

梁瀬 日本の自動車が日本経済のなかの基幹産業といわれるようになったからには、自動車産業の指導的立場にあるメーカーの首脳者が、なおいっそう勉強しなきゃいかんと思うんです。失礼だけれど、本当に世界を見て勉強されている方よりも、むしろいまの繁栄に酔っていらっしやる方のほうが多いんじゃないか、という気がしますね。

下川 やっぱり、相手の身になって考えるという観点が不足している、といえますね。あれだけの自動車王国だったアメリカが、あんな惨めな落ち込み方をした場合、向こうの経営者がどういう立場に置かれているかということを実剣に考えたかどうか……。

梁瀬 あれだけの苦しみを体験したからには、真剣度が違うような気がするんですね。いわゆる、金持ちの息子と貧乏人の息子が勉強して、どっちが偉くなるか、というのと同じことですよ。

下川 結局、高金利の問題に加えて、為替レートがいまの状態でゆくのかどうか、ですね。二輪車を含めて、為替差益だけで年間二千億以上も入ってくるという状況、これがいつまで続くかということ等々を考えると、もしアメリカで来年あたり金利が高くなって自動車の需要が落ち込み、再び買い控えが起こった場合には、ローカルコンテンツ法なり、いまよりもっと厳しい保護主義が台頭し、押えられない状況がこないだろうかという危惧を持ちますね。

梁瀬 いまの十代、二十代の人たちが六十、七十になっても日本の繁栄が続けられるようになるか、大正時代み

たいな地下資源なき農業国、軽工業国になるかの分岐点が、今年から来年あたりにくるのではないかと思うんですよ。

下川　ここで日本の自動車産業が考えなきやいかんことは、アメリカがむやみに拡大志向をとって失敗した方向に、日本がだんだん入ってきているということですね。どうして一社ぐらい、西ドイツのベンツのような付加価値の高い車を生産し、いたずらに量を追わないメーカーが出てこないのか、育ってこないのかという気がしますね。

梁瀬　アメリカのメーカーがやった失敗を笑うよりも、それと同じようなあやまちをいま犯しつつあることに気がついていないと思うんですよ。これがこわいですね。

日本の自動車業界にも、どこか一社ぐらいベンツみたいな量より質というメーカーが出てきてもいいと思うんですが、これはやっぱり、金融機関にも多少責任があつて、応援団が販売台数、シェアを云々するものだから、選手が応援団に尻を叩かれて走っているという格好じゃないでしょうか。

### GMが組織改革断行

山本　とにかく、日米の自動車摩擦を解消する最大の手立ては、アメリカの自動車産業が一日も早く体質改善を図って、強いアメリカを再生することだと思えます。そうでなければこの問題は、いつまでたっても根本的に解決しない。まあ、こういう状況下で、今度、GMが五つの事業部を大型と小型の二事業部に集約したわけですが、これを梁瀬さんは、どのように評価されますか。

梁瀬　残念ながらまだ、よく勉強ができておりませんので、いまの段階で批評するのはさげたいと思います。

だけど、何かいままで通りではいけないんだということに気がついて着手した、その勇氣というものに対しては敬意を表します。いままでと同じように、GMがただ数量だけつくって利益だけ追求しておればいいんだというような考え方から、何か一步前進したのか曲がったのかしたんですが、私は後退じゃないと思うんです。

あのあとの発表で、GMは自動車部門にだけ力を入れず、他産業にまでこれからマルチプル・ディベロプメントを考えてゆくといっていることから、ある程度自動車の先行き、将来ということに対して、いつまでもシェア争いをしてたくさんつくっているのはもう時代遅れだ、ということに気がつくことだと思っんです。

山本 私はむしろ、五つの事業部を独立させ、GMが持株会社として全体をコントロールしたほうがよかったんじゃないかと思うんです。まあ、今回、GMが組織改革をした背景の一つは、環境の変化に順応できなくなったからでしょうね。

梁瀬 それと独禁法の問題もあるでしょうね。とにかく、いままで通りではいけないんだ、ということに気がついたということだけでも偉いですよ。

下川 あれは、こういうことだと思っんですよ。いまの段階ではデータの裏付けもないし、五年がかりでやる改革ですから多少、私の個人的な感想が入りますが、いま山本さんがおっしゃった「環境の変化に柔軟に適應できる」というのは、事業部制というのは本来それだったはずなんです。

マーケットのセグメントがきちつと分かれていて、それぞれに対応した車を出していつこそ事業部制のメリットがあつたわけですが、一九六〇年以降、各事業部で大型も小型も全部バラまっちゃった。日本のメーカーも最近、そういう傾向にあるけれども、それをやっちゃったもんだから、各事業部の調整が非常にむずかしくなつてしまったと思うんです。それによって特色が薄れ、同じJカーを出しても、それぞれの事業部から双子車、三

つ子車が出てくると。本来、五つの事業部がフルラインのもとで車種展開をしていたのに、各事業部がそれぞれフルライン化してしまったため、需要のブレに対応できなくなっちゃったんです。

### 問題多い日本の流通

梁瀬 おっしゃる通りで、一番売れそうな車をマーケットリサーチングで調べてつくと、各事業部が同じ車をつくっちゃうわけです。キャデラックが小さくなってみたり。これもだめだということで、大型と小型にスパッと分けちゃうといえ、小型の連中は大型をつくらないし、大型の連中は小型をつくらないと思うんです。

下川 それともう一つ、それを分けたことの意味は、将来、大型車のマーケットと小型のマーケットとも非常に変動があると。あるときは大型にブレ、あるときは小型にブレるといった需要の変動が予想されるからです。とくにいまの若い世代が中年になり、高額所得者になったときのニーズがどっちへゆくか、まだわからない部分があるので、大型にブレたときはブレたとき、小型にブレたときはブレたときでそれぞれの対応がきちんとできる、ということを中心に考えているんじゃないかと思うわけです。

つくるほうはたしかに、このほうがいいわけですが、流通チャンネルについては、GMはあの五つのチャンネルをメチャクチャにこわすようなことはしないだろうと思うんです。そのかわり、大型車が売れるとき、小型車が売れるときと変動があったとき、各チャンネルが「いまは大型車を仕入れて売りたい」とか「いまは小型だ」とか、あるいは「うちはシボレー系だけれど、今度のポイントアックはぜひ売ってみたい」といった場合、かなり仕入れの自由度を与えて競争させながらディーラーの活性化を図る、ということまで考えているんじゃないかと思うんです。日本はトヨタにしても、この部分を拘束しているでしょう。

梁瀬 流通部門においても必ず、米とパン、ゲタと靴、着物と洋服が両方売れるような組み合わせをチャーンと考えていますね。ところが日本では、米屋は米しか売っちゃいかん、ということになっていますが、これがあまり長く続くとむずかしい問題が起きてくるんじゃないでしょうかね。

下川 このままでは、小売店という感覚がなくなると思うんです。要するに、商人というんじゃないで、メーカーの販売支店になっちゃう。

梁瀬 そうなつたところが先に落ち込みますね。十数年前から、私が外国へ行くたびに「ミスター・ヤナセ、将来、日本でトヨタと日産のどっちが成長するか」と聞かれて「いずれが流通に対して関心が強いかな。いずれのメーカーがメーカーに対して文句が強いえるか。これによって将来、どっちかが伸び、どっちかが遅れてゆく」といつてきたわけですが、だいたい当たらずとも遠からず、そんなような傾向じゃないでしょうか。

下川 メーカー系列を越えてということは無理でも、系列内では少なくとも車種選択の自由度ぐらひは認めるべきですよ。ディーラーは、売りたい車を仕入れて売ったほうが、本当はいんです。そして、活力のあるディーラーが伸びていったほうが、生産性の低い日本の自動車の流通業界に活力が甦ると思うんです。

現実には改革するのは並大抵ではないと思いますけれど、しかし、このまま放ついたらメーカーだって大変ですよ。いまはまだ為替差益を国内販売に注ぎ込めるからいいけれど、為替差益がなくなつて、販売対策費の原資をメーカーが身ゼニを切つて出さなきゃいかんようになってごらんさい、これはもう、そんなきれいごとはいつておれなくなりですよ。小売店としての感覚を失つたディーラーというのは、この際、大意識改革をやらないと大変なことになるんじゃないだろうか、という気がしますね。

山本 まあ、日本の自動車産業も、いずれ近い将来、流通面からの勝負づけが表面化してくるんじゃないでしょ

うか。ここへきて、ディーラー・パニックの足音が、かなりはつきりと耳に入ってくるようになりましたからね。エ。なにか、不気味な感じがしますね。

〔自動車ジャーナル〕昭和五十九年一月)

大きくゆれ動いた五十年代の外車業界を振り返る

出席者 阪口英夫（日刊自動車新聞社 取締役編集局長）

梁瀬次郎（特・日本自動車輸入組合理事長）

楯沢政司（特・日本自動車輸入組合理事）

丹原佳年（特・日本自動車輸入組合理事）

司 会 吉田信美（特・実業之日本社 取締役論説委員）

### 国産愛用から輸入促進への転身

司会 本日はお忙しいなか、お集まりいただきありがとうございました。今日、日本のみならず、世界における環境変化、とくに経済が大きく変化しているなかで、日本自動車輸入組合が年史を発行することは、非常に意義あることと考えますが、発行に当たったっての理事長の心がまえというか、意図について、まずお聞かせ願います。

梁瀬 前理事長の故・新妻浩氏がご苦労なさって「三十年史」をまとめられたのが昭和五十一年です。まあ常識的にいえば、三十年史を作った後は昭和五十年史というのが一般的な考え方ですが、この十年間の外車販売業界における変化が非常に大きかったわけです。極端に言えば、前年年史を発行した三十年間より、この十年間のほ

うが、より変化が大きかったといえましょう。ですから我々、外車販売に携わる者すべてが、この十年間の変化の大きさを再認識し、さらに心を新たに次の十年間を目指すためにも、四十年でひとつの区切りをつけたいと考えたからです。

### 大きな反響を巻き起こした要望書

司会　そこで、この大きく変化した十年間について、具体的にどんなことがあったのか、お聞きしていくわけですが、理事長の就任なさった当時はどんな様子でしたか。

梁瀬　私が理事長を再度お引き受けしたのは、ちょうど十年前、昭和五十一年ですが、まず理事長として何をすべきか、ということを考えました。その当時は、自動車を始め、輸出振興が華やかな時代でした。しかし、このままで輸出傾向が続いたならば、将来何か問題が起きるのではないか、という危機感がありました。そこで「自動車の輸入促進に関する要望書」を作成、これをお役所に提出しました。これが理事長としての最初の仕事でした。司会　当時、副理事長を務められました丹原理事が、この要望書を関係方面に配布されたわけですが、その反響というか、何か感觸のようなものがつかめましたか。

丹原　従来でしたら、このような要望書は陳情書として関係官庁である通産省、運輸省に提出したのですが、これだけにとどまらず、「広く世間に訴える」ため、政・財界および報道関係、有識者などに配布しました。

そこで感じたのは、時代の流れというか、我々が心配していた以上に各方面で理解を示していただきました。日本貿易会などでは「さらに詳しく内容を聞きたいので説明にきてほしい」とまでいわれ、「今までとは違うな」というムードを肌で感じました。最後には、貿易会議に届いたほどでした。

梁瀬 ただ単に我々の業界のことだけを考えた要望ではなかったわけです。といいますのも、このままの状態では日本車の輸出が上昇していったならば、将来諸外国から何かと口実をつけられて輸出の規制が行われるのではないかと、という危惧がありました。ですから輸入関税をゼロにするなりして、問題が発生する前にその遠因となるべきものを取り除いてしまおう、という考え方があったわけですね。

たまたま時期もよかったのですが、政府も我々の意図するところをよくご理解下さり、要望書に記載した大半の項目を認めていただくことができました。

楯沢 通産省サイドとしては、重要な部分についてはほとんど実現できたといえます。しかし、このような要望書を出さねばならなかった背景には、当時外車にとってはそれだけ厳しい環境があったわけですね。

司会 具体的には、どのような状態だったのですか。

楯沢 たとえば役所で使う車、公用車ですよね。これは国産車でなければいけないと昭和三十八年に法律で決まったわけですね。一応昭和四十九年には、この禁止令は解除になりましたが、やはり慣例というか、なかなか外車を使うところまではいかず、やっと昭和五十三年になって、まあ立場もあり、通産省が率先して購入しました。このように、地方を含め役所関係には昭和五十年代初めまで、国産愛用ムードがありました。

### 五十年排気ガス規制ショック、輸入可能車種が半減

司会 一方、この当時、運輸省では行政上の障壁には、どのようなものがあったのですか。

阪口 一番大きかったことは、排気ガス規制、いわゆる五十年、五十一年規制ですね。梁瀬理事長が就任された当時、この排気ガス問題と次の関税撤廃という業界にとって二つの大きな問題をかかえていたことになりましたね。



司会　そういうことになりますね。それと石油ショックによる省燃費化という問題も発生しましたね。排ガス対策とともに、外車業界にとっては非常に厳しい環境だったわけですね。

丹原　あまりにも急激なモータリゼーションの発達が、諸問題を発生させました。交通事故の激増により安全対策が強化されましたし、ちょうど高度経済成長長期にありました関係で、産業公害、とくに大気汚染にからみ自動車の排気ガス問題に世論が厳しくなってきた時期にありました。結局排気ガス規制は実施されたわけですが、輸入車については五十年規制は、昭和五十一年四月から実施と、一年間のリードタイムを認めていただきましたが、実際には七十六年モデルは昭和五十年の秋から審査を受け、これにパスしなければ昭和五十一年四月からは五十一年対策を行わなければならないという点で苦労しました。

とくにヨーロッパ車の問題が大きかったですね。一応アメリカでも、マスクー法のように排ガス問題がありましたから、アメリカ並みの対策経験・技術はメーカーも持っていたのですが、日本とは規制値の違いはともかく、試験方法が違うという点が一番の問題でした。

それと同時に、熱害対策が外国メーカーにとって理解できなかったようです。運輸省サイドでも、これらの諸対策について外国メーカーに対し、説明会を開くなどしてくれましたが、実際上の技術対応となると、各メーカーも困ったようですね。なにしろ日本向け仕様だけの対策でしたから。結局対策が遅れ、五十年規制をクリアした輸入車は、型式数で前年の約半分に減ってしまいました。

阪口　排ガスなど、当時の規制には国産メーカーでさえ対応に苦慮したときでした。某メーカーでさえ種々の対策システムを採用した車を実際に販売していましたが、そのような状況の中で、輸入業界のご苦労は想像以上だったでしょうね。

五十三年、輸入関税がゼロに、そして五十四年に史上最高の六万台を達成

司会 まあ、梁瀬理事長が就任された当時は、種々の問題が山積みされていたわけですが、その後、昭和五十三年は輸入車にとって革命の年であった、といえるのではないですか。

楯沢 我々業界にとって記念すべき年となりました。三月四日から、それまで六・四%の輸入関税がゼロになりました。それと、為替レートですね。いわゆる円高基調になってきた時でした。国内景気も第一次オイルショックから立ち直り、GNPも上昇基調になりました。このような背景から、輸入車の販売台数も大幅な伸びを見せ、翌、昭和五十四年の六万台達成のベースとなった年でもありました。また排ガス対策について外国メーカーも前向きになったという点も見逃せませんね。以上の好条件が組み合って飛躍的に伸びたと考えられます。

司会 今までのお話をうかがっておりますと、要望書の提出が効果をあげた、と考えられますが、理事長の立場からみて、その効果の度合いをどのように分析されましたか。

梁瀬 理事長となった昭和五十一年当時は、いわば輸入車はドン底の時代であったわけです。これは、私の一貫した考え方でもあるのですが「輸入は国産車輸出の援護射撃である」という点を、政府を始め、お役所、ユーザーの方々がよく理解してくれました。政府も急激に伸びた国産車輸出の対応上その一割程度は輸入すべきではないか、という考え方があったように思われますね。その結果、種々の政策が打ち出され、昭和五十四年の六万台が達成できたように思われます。

しかし五十四年末からの第二次オイルショックは輸入業界に大打撃を与え、ついに三万五千台にまで落ち込んでしまいました。まさに天国から地獄への心境でした。もちろん理事長として、数字的にも残念でしたが、戦後

から苦勞をともししてきた古い仲間が、「輸入車にはもう望みがない」と、この業界から去っていったことが、非常に残念でした。さみしかったですね。幸いというか、昭和五十八年の三万五千台を最低ラインに再び上昇させ、特別な経済変化がない限り、昭和六十一年には六万台にあと一步、五万八千台ラインに達するのではないかといいるところまで回復してきました。今度は、これをベースに、輸入車業界全体をより力強いものにすると同時に、大きな変動がないような体質にして行きたいと思っています。そうすれば、去って行った人たちも、またもどってきてくれるのではないかと期待しているわけですけれどね。やはり仲間が去って行くことは、とてもさみしいものですよ。

#### 国産愛用から輸入促進へ

司会 私が思うに、昭和五十四年の六万台達成を機に、「外車の流れ」が変わってきたように感じられるのですが、実際に外車販売に携わっておられる方は、どのように受け止めていますか。ちょうど当時は、いわゆる自動車摩擦が起こってきたときでもあるのですが……。

梁瀬 輸入に対して、政府の考え方が変わってきたという点ですが、この十年間の一番大きな出来事ですね。すなわち、「輸入は悪だ」という考え方が変わってきたのです。また「善」まではいかないものの、少なくとも「悪ではなくなってきた」という変化があります。その結果が、昭和五十九年ごろから少しずつではありますが、もう一度盛り返す力ともなっています。昭和六十一年以降においても、国産車は、やはり輸出に重点を置かなければならないわけですが、そのためにも輸入にも同時に重点を置かなければならない。この考え方が流れを大きく変えました。少なくとも、輸入が悪ではなくなってきたのですから。

阪口 たしかにその点に尽きますね。中曽根内閣も輸入促進を重点課題に挙げ、いわゆる「国民一人当たり年間百ドル輸入製品購入運動」を提唱していますし、輸入車業界に関係深い出来事として、理事長も藍綬褒章を受章されましたが、貿易表彰はその最たるものですね。それまで「輸入」といえば、渋い顔をしていた役所が逆に表彰するようにまでなってきたのですから……。

もちろん日本の貿易収支の大幅黒字に対して色々な形で圧力がかけられてきた、というような背景もありましたが、もうひとつ、排ガスのみならず、保安基準の複雑なシステムも外国メーカー、政府にとっては大きな不満の種であったわけですね。いわゆる非関税障壁という問題です。このような背景が作用して基準認証制度の改善や、輸入車特別取り扱い制度、いわゆる輸入車審査手続の簡素化が実現したわけですね。

丹原 これは我々にとって大きなメリットを生みました。多くのバリエーションを輸入できるようになったのです。いいかえれば、ユーザー・ニーズにあったモデルを時機を逃さず輸入できることになったのですから……。司会 今、ユーザー・ニーズという点に触れましたが、この十年間に、ユーザーが持つ外車のイメージが大きく変わってきたと思うのですが。かつて外車といえば、価格的にも高嶺の花でした。それが関税撤廃、円高ということもありますが、最近では「身近になった、手の届くものになった」というイメージが強くなってきましたね。国産車も、かなり高額なモデルも出てきましたし、一方ポピュラーな価格の外車も、最近はとくに多くなくなってきたことを考えますと、国産車と外車の差がなくなってきたともいえるようですが、このへんはいかがでしょう。私自身は、ユーザーの立場から外車を見ますと、この点が十年間で一番大きな変化だと思うのですが。丹原 それはいえませぬ。環境がよかったことにより販売価格を下げることができました。その結果、六万台を達成したわけですが、これより、「ある程度価格を引下げることができたら、台数も増やすことができる」といっ

た意識を輸入車業界は持ったと思います。しかしその後の急激な落ち込み、さらにまた徐々にですが回復基調を示してきたことなど、ゆれ動くなかから、「価格構成」について、ディーラー各社がシビアになってきたということができませんね。

阪口 確かに輸入車について「高嶺の花」というイメージが薄れてきましたが、私が考えるに、先ほどからお話しが出ていますが、円高など好環境に支えられた、という面もあります。しかし山あり谷ありを経験されてきた業界の方々がその経験を生かされ、本場にユーザーが望む車は何んなのだろう、ということを真剣に考え抜いた結果だといえませんか。その結果が、現在のワイド・バリエーション体制、さらには豊富な価格帯の車を用意できたという点に結びつくと思います。ですからユーザー・サイドでも、外車と国産車をいろいろな角度から比較して購入を決める、というムードが強まってきたと考えられます。

丹原 そうですね。我々にとってもユーザーが、外車を身近なものとして考えていただけることが、一番好ましいと受け止めています。ですから外車ショウのテーマをとってみても「見るショウ」から「触れる」、さらには「乗るショウ」へと方向が変わってきました。ショウ会場での外車モニター募集は、その典型的な表われです。

### 昭和三十五年、第一回外車ショウをやむを得ず江ノ島で開催

司会 今、たまたま外車ショウのお話がありました。外車ショウの流れについてお聞かせ願いますか。

梁瀬 二十五年以上も前になりますか、第一回の外車ショウを昭和三十五年に江ノ島の海岸で行ないました。なぜ江ノ島でやったかという点、やはり当時は国産愛用のムードが高かった時代ですから、「東京で外車ショウを開催するのは好ましくない」との役所の判断があり、やむなく江ノ島で開いた、といういきさつがあります。

丹原 今、理事長がおっしゃられたように、東京ではシヨウができない時代でしたから、せめてこの点を補うために、松屋などデパートで外車の写真展を開きました。当時の外車業界の置かれた立場は、このような状態だったのです。大きく変わったのは、昭和四十五年から国産のシヨウに外車も仲間入りさせてもらったことですね。さらに東京、大阪、名古屋だけでなく、札幌、福岡、仙台、富山など、地方のシヨウも次々と開催していきました。結果として、広くユーザーの方々に、じかに外車を見ていただき、親しみを持っていただくという意味で、シヨウの充実は大きな意義がありました。

梁瀬 外車シヨウといえば、我々が忘れてはならないのは、日刊自動車新聞社の元社長であった故・木村正文氏の存在でした。「東京がだめなら江ノ島でやれ、それでもだめなら東京のデパートで写真展をやれ」と、我々を力づけてくれたのも木村氏でした。それともうひとつ、今でもはつきりと記憶しています。江ノ島の砂の上で、「今からこのような外車シヨウをやっておかなければ、将来国産車の輸出ができなくなる」といわれた言葉である。いみじくも六十年代に入り、貿易摩擦という形で現実のものとなりました。もし我々がシヨウに力を入れていかなかったならば、もっとシビアな問題になっていたかも知れないと最近つくづく思います。この点、木村氏は先見の明があったといえますね。

丹原 宝塚劇場でファッション・シヨウに外車を出したこともありました。

梁瀬 これも木村氏のアイディアでした。関係官庁に、「ファッション・シヨウの小道具として外車を使う」と了解を取りつけていただいた木村氏の本音を感じた我々は、おおいに感謝したものでした。

阪口 タイトルを「車とファッション・シヨウ」としたところにも、ご苦労が表われていましたね。

司会 そのような背景があったのですか。今や東京モーターシヨウといえば世界的にも有名になり、外国からも

多くのメーカーの経営陣や報道関係者が来場するまでになったことを考えますと大きな違いだったわけですね。丹原 排ガス規制実施当時は、輸入モデルが激減したのですが、その後、昭和五十七年には運輸省で「少数台数制度」を認めていただいたおかげで輸入できる車種も増え、バリエーションが多くなってきたことも、ショウを盛り上げる、大きなファクターになってきました。今や展示スペースが足りないほどです。

梁瀬 しかし、「もっといい場所を与えろ」などと身勝手なことはいうべきじゃありません。もともと、国産車のショウであったところに、我々が入れてもらったという、謙虚な気持ちだけは忘れるべきではありません。外車が国産車とともに、一同に展示されることに多きな意義があるわけです。

#### 「秩序あるメーカー進出」を望む輸入車業界

司会 今までお話をうかがって、外車業界が、これまで歩んでこられた道程には、山あり谷ありと、非常にめまぐるしくゆれ動いてきたことがよくわかりました。さて今後の外車業界ということを考えた場合、この先十年間はどうなるだろうか、またどんなことが予想されるだろうか、という点について、最後に理事長におうかがいたいと思います。

梁瀬 メーカー自身が販売までを行なうという傾向が強まるのではないか、という点を危惧しています。我々が今日まで苦労して築いてきた輸入車市場が外国メーカーには、とても美味しく思えるようですね。その結果現実以上の理想を持ち「直接自分たちで販売を行なう」という考え方ですね。現実はこの傾向は強まっています。これまで努力・苦労されてきた方々に迷惑をかけない形でのものならば問題は無いのですが……。

司会 大変貴重なお話を聞かせていただきありがとうございます。

〔外車の歩み〕昭和六十一年五月〕

## インタビュアーに答えて

排ガス規制はプラスかマイナスか

### 輸出の花形つぶすな

——日本の排ガス規制が輸入車に及ぼす影響について懸念される向きが多いようです。つまり、外国メーカーのなかには排ガス規制を「非関税障壁だ」とうけとめているところが依然あるようで、これが輸出車、ひいては日本全般の輸出にも悪影響を及ぼすんじゃないかという心配が根強いようです……。

「外国メーカーの尻馬にのって、我々輸入自動車業者は日本の政府を批判したり攻撃するつもりは毛頭ございません。法治国家の国民として、決められた法律は守る、これは大事なことだと思っんです。ですが、これからのお役所もバランスシートのな、貸借対照表的なもの考え方絶対変えていただきたい、こう思うわけです。したがって、排ガス問題について政府を批判するつもりは全くないですけど、あれは具体的にどのくらいのメリットが国に、そして国民にあるのかまだわからないということですね。と同時に、それをやるのが日本の国、国民に及ぼすであろうと想像されるマイナスの面について、今ここでバランスシートを作ってみますと、残念ながらマイナスの面の方が多いようです。」



日本の経済というのは、原材料がなく、加工業により再輸出することによって生きていく構造になってますよね。とすれば、やはり輸出ということに一番重点を置くべきだと思ふんですよ。その輸出を重点に考えたとき、あれだけ花形だった繊維産業さえも、オイルショック以来不振に陥っている。日本の代表的産業といわれた業界が、ですよ。今輸出の花形といえば、家電だ、鉄鋼だ、造船だ、といっても、本当に残っている花形といえば自動車だけになってしまった。だからこそ、他の連中がやきもち焼いたり、いじわるするんじゃないかと、この自動車の輸出産業をいかに安定的な、永続的な成長を続けさせるかということの問題にすべきだと思うんです。

去年の輸出が二百六十万台、今年はいまうすれば二百八十〜三百万台にいくかもしれないですよ。これを永続的、半永久的に、安定的に成長、発展させていくかという、この点だけに絞って考えていくべきじゃないでしょうか。これももし何かの要因で半分に減ってしまったら、関連産業がたくさんありますから、日本経済に及ぼす影響は大変大きいですよ。そのへんを通産省も運輸省も、総理府も環境庁も、あるいは大蔵省も考えてほしい——自動車の輸出は今や全輸出量の一五%を上回り、鉄鋼に肉迫する勢いですからね。

「日本の自動車は、まずプライスポリシーの点では世界に負けない、いい値ですよ。グッドプライス。スタイルも絶対負けませんよね。内臓の胃袋、心臓、腸——エンジン関係もまず大丈夫ですよ。じゃ、この三つの問題さえそろっていれば、輸出が永久的に、半永久的に安定的に成長できるかといえば、一つだけ黒い入道雲がどっかに見えるわけです。これが発展してくると困るのです。

この入道雲が何かといえば輸出入のアンバランスですよ。外国メーカーの不勉強によって生じているものもあります。しかしそのアンバランスな数字をみて、日本は非常にセルフイッシュじゃないか、わがまま勝手すぎないか、輸出ばかりやってあるいは日本政府は輸入車に対して非関税障壁とか何とかいうような何かしらいじわる

をしているんじゃないか、こういうような感情問題が生じてきてそれが黒い霧、黒い雲になって入道雲になって現われているわけですよ。

具体的な数字を示すと、日本からアメリカにいつている車に対して、アメリカから日本へきているのが、二%です。日本↓イギリスに対してイギリス↓日本が一・九%、日本↓ECに対してEC↓日本が一〇%。またアメリカは一千万台の生産台数に対して、輸入が二七%、イギリスが二二%、フランスが二一%、ドイツが二〇%というように、世界の自動車産業界のインポートのレベルは大体二〇%。これに対して日本だけが、生産台数に対する輸入比率が〇・六七%。こういうコンピュータがはじき出した数字をみて、何かそこに感情的な問題が生じてくるわけですね。何もオレたち、日本の車を買うことにはないではないか、というような……。

一九七六年モデルの車の輸入が大体四万三千台とお考え願いたい。この輸入台数は二百六十万台に比べてみると一・七%、これも低すぎる。この輸出入のアンバランスが将来起きるであろう、起きるかもしれないという一つの黒い、大雨を降らすと思われる入道雲になっているんですね」

——その入道雲を退治するには、輸入車をもつとふやさなければいけませんね。

「我々輸入業者に一つの大きな使命が与えられたわけです。輸入台数をふやすということ、拡販するということ。拡販するということが、国産の輸出車に非常に大きな援護射撃になるというような、国益に通ずる国家使命がはじめてできたわけです」

### 関係省庁へのお願

——それで八年ぶりに輸入組合の理事長に返り咲かれた？

「リバイバルブームのつてというわけではありませんが、やはり財界に生きるより業界に生きるべきだと思つたんですよ。体当たりして、この問題を一年間で何とか目鼻をつけようということですね。

そこで我々組合の生みの親の通産省にお願ひして、いろいろ御指導を仰ぐつもりです。通産省も、輸入車を何とかふやす方法はないかとおっしゃって下さっているので、まず輸入車を少しでも安くする方法を研究していきたいと思ひます。たとえば輸入税を思い切つてゼロにしようとか……。輸入税ゼロでも、四万三千台の六割くらいの税金が国庫にどれほどの影響を与えるでしょうか。輸出が百万台減るよりこのほうがずっと影響は小さいと思ひますよ。バランスを考えた場合は。

また運輸省には、諸外国のメーカーもいつてるんですが、新型審査を簡素化してほしいですね。アメリカ、あるいは西ドイツの政府で認めたものは日本でも認めてほしい。現在は一台の一種目に対して七十ミリにも及ぶ書類を提出し、その審査がおきるまでに百二十日かかります。これも三十日が六十日になりそれが百二十日になつたんですよ。提出書類も十五ミリの厚さが三十ミリになり、七十ミリになつたんですよ。

価格面も手続面もすべて理想的に推移したら、十万台の目標を達成できるかといわれれば、わたしは「Yes」とは答えられますけど「No」とはいえませんが。わからんですよ。しかし、通産省、運輸省の御協力があつたら、環境も一緒になつてやっていただけでこそはじめて十万台という目標もできると思ひます。

もちろん、同時に我々輸入業者もお願ひしているだけではないけません。少しの台数を入れて、十分な利益をのつけた値段をくつつけて、そして個々の商売のときに値引きすることによって売っていく、こういうブローカーみたいな体質をまず打ちこわしていくことですよ。いま組合は六十社ですが、なかには与えられた販売権という権利の上にあぐらをかいて安眠している者もなきにしもあらず。成績が悪けりゃ取り上げられるくらいの覚悟

がないとダメですね。もっともさつきも申し上げたように、今度大きな使命を与えられたんですから、今までのそういう考え方を改めようじゃないかというのがわたしの理事長としての提案であり、これからの指向であるわけですよ。できるかどうかわかりませんが、相当な抵抗はあると思います。しかし輸入車の五〇%を扱っている私がやるんですから、同調してくれる業者が五社もあればやがては……」

——アフターサービスについてよく云々されますね。

「今も通産省と話してはるんですが、いきなり十万台にふやせといっても受け皿が足りない。サービス工場が足りない。しかたがないから輸入組合自身で全国に十カ所くらいサービス工場を作ろうじゃないかというわけですが、それには特別な長期資金かなんかを拝借したい。そういう点まで考えていただかないと……」

輸入車の排ガス量は微々たるもの……

——ところで日本の自動車産業が曲がり角にきているというのは？

「去年の夏ごろから警告を発してはるんですが、乗用車が二所帯に一台の割合になったときが曲がり角なんです。アメリカが一九二三年、ドイツが一九六三年、イギリスが一九六四年、フランスが一九六四年にこれを迎えました。日本の場合は一九七五年の十月末です。

輸出の面からみても同様に曲がり角なんです。この曲がり角をどうやって上手に過ぎすかというのが大問題ですね。生産輸入するのは通産省、走らせるのが運輸省、取締まるのが警視庁、そこへまたむずかしいことをいうのが環境庁。それでもし曲がり角でひっくり返ったらどうするんですか。自動車にとって代わる花形産業、輸出産業がいますか。そしてこの責任を誰がとってくれますか。環境庁だ、運輸省だ、通産省だ、と責任を

なすりあったところで、日本の経済がダメになった場合は迷惑するのは国民ですよ。

そこで最後に出てくるのが排ガス問題。たしかに国民生活のために非常に重要な問題であることは否定しません。だけど四兆円もかけてやっても国民にどれだけプラスになるかわかりません。アメリカやドイツでは『インフレ防止と諸物資の節約が国の基本方針。だからコストが高くなって、燃料費のコンサンクションが三割、四割ふえるようなものはやらない』といったですよ。

日本の場合、大蔵省がインフレ抑制、通産省が省資源を唱えているのに、環境庁は諸物資を使え、と。これじゃねえ、何が何だかわからない。

したがって、五十年規制、五十一年規制はしかたないとしても、五十三年規制はせめて輸入車だけでも除外してほしい。日本を走ってる車は九八%が国産車ですね。たとえ外車が多少悪い空気を排出したとしても、どれほどの影響があるでしょうか。

もしも五十三年規制を外車に限ってはまずと発表して下さったなら、外国はもう日本車の輸入制限などできませんよ」

——五十三年規制はこれからの問題として、五十一年規制にはどう対処されますか。

「技術的には可能です。コストが高くなりますが致命的ではないでしょう、しかし、五十三年規制が実施されると大幅に価格が上がり、販売は当然むずかしくなり、販売台数も減少するでしょう。そこで外国車だけは五十三年規制を免除いたしましょう、と日本政府がサパッとでてくれたらですね、外国では日本車の排斥運動が起きる心配がなくなっていくんですがね。ともかく輸出台数が激減する危険性を秘めた問題ですね」

——となると、五十三年規制が適用されたらどうにもならない。

「技術的には大丈夫ですが、コストがあわない。そうなりやこつちが買わないですよ。売れないですもの。すると今度は、もう日本の車は買わない」という不買運動が当然起きますね」(『ファイブル』昭和五十一年七月)

### 進路をきく

#### 世界の車、日本の車

——日本の黒字問題からんで、日本の自動車輸出に風当たりが強いですが、一方、外車のわが国への輸入もだんだん増えつつありますね。その背景には、最近の円高のメリット、自動車関税の撤廃(ゼロ)、さらには、外車輸入ディーラーの販売努力が実ってきたことがある、と思えますが、どういう状態ですか。

梁瀬 戦後の復興から経済成長をとげてきた段階に、新しく芽ばえてきた日本の自動車産業を、政府が育成するため、保護政策をとったのは、それは政府としても当然の態度だった、と思えますよ。その保護政策が即、輸入を非常に圧迫し、また輸入に対する罪悪感を植えてしまったこともたしかですね。しかし、日本の輸出入のアンバランスが目立ち、外国から非難されてきましたので、政府も昨年ぐらいから輸入を増さなければならぬ、という姿勢に急激にかわってきたわけです。しかし、長い間、輸出が愛国者であり、輸入が売国奴である、という観念にとりつかれていたものが、輸入促進が必要だからお前たち働け、といっても、そう簡単にうまくいかないわけです。

——政府もやっと輸入促進策をあれこれと出しましたね。

梁瀬 そうです。自動車関税の撤廃や、自動車の型式検査期間を短縮してくれましてね。私はこれに報いるため、また日本自動車輸入組合の理事長として加盟六十数社に対し、ことし一年は、輸入車の販売を五万台に増やそうということで、号令をかけました。このため、円高のメリットの還元、もう一つは関税の撤廃という問題を十分考えまして、値下げを各社で実施したところですよ。これまでの販売実績からみて、目標の五万台はどうやら達成できるのではないかと、という明るい見通しが出ております。

——伸び率にしますと——。

梁瀬 約二五%増ですよ。私はだいたい、一九八〇年代で、輸入車の販売目標を十万台にすることではないといけないと考えています。それは、日本の自動車輸出は、今後も落ち込まないと思うからです。これまでのように、飛躍的に伸びることはありませんが、そのときの日本の輸出車を五百万台として、輸入車がその二%に当たる十万台ぐらいを少なくとも目標にしないとね。

——外車の売れ行きが問題ということですか……。

梁瀬 一番大きな点は、やっぱり買うお客様が罪悪感をもたなくなることでしょね。民間企業の人を外車に乗って銀行に行くと、お金を絶対に貸してもらえないとか、そんなバカバカしいことがずっとあったのですよ。政府だって公用車に外車の使用を禁止していたのですからね。それは昨年、やつと撤廃されたのですが……。ですから外国から賓客やミッションがきて、外車で出迎えないと、まずいということがありますと、我々が外車を提供するのはこの間も西ドイツ銀行の総裁がきたときはお手伝いしました。外車を使ってもいいんだ、という認識がゲンと出てくるのはこれからだと思えます。

——さきほど円高や関税の撤廃などがあって、外車の販売価格を値下げした、とおっしゃいましたが、実際にど

のぐらい。

梁瀬 円高になれば、その分、自動車にかぎらず輸入品は値下がりするわけですね。ところが自動車の場合、輸出国がドンドン値上げしてきましたので、せっかく円高で安くなった分ぐらいはとんでしまい、円高のメリットをまだ反映できないのが実情です。でも、我々は今年、外車の拡販を大いにやろうということですし、自動車関税が三月から従来の六%からゼロになりましたので、その分はとにかく値下げしました。

——円とドルの関係では、円高によるメリット分が輸出国の値上げで帳消しになった、ということですが、欧州の場合も同じですか。

梁瀬 マルクの場合、若干変動がありましたが大したことはありませんし、またそういう結果が出てくるのは六カ月あとなのです。同時に為替の差益とか、差損は、実際に輸入品が売れなければ出てきません。倉庫の中に在庫がありますと、これはなにもなりません。ですから、まず実際に売れて、はじめてそういう問題が発生するわけです。外車の場合、七七年型モデルが手持ちとしてまだ残っています。いま市場で売っているものは七八年型モデルですね。しかもこの九月になると、七九年型モデルが出てくるわけです。外車の場合、二年前のものが「お荷物」としてありますし、そういうものは当時、一ドル二百七十円と二百八十円程度のレートで輸入しているのです。それをいまの円高の為替レートで換算して、販売しますと、車種によって異なりますが、一台につき少なくとも五、六十万円から百万円もの赤字が出てしまいます。輸入したものが、その期間中に全部、売り切れてしまえば、そういう問題は起きませんが、そうもいかないのが商売ですよ。

「完全無欠」求める日本人



——一般に外車の値段が高いといわれますが、外車と国産車の値段の差はどのくらいあるのですか。

梁瀬 一般大衆車で、小型車の分野では国産車のほうがはるかに安いですね。大型車になってきますと大差なくなっています。日本では量産によるコストダウン、企業努力などによって、小型の国産車は質的にもすぐれていますね。最近では、国産車もだいぶ値段をあげていますね。

——日本の自動車メーカーは、安くて品質のよい車づくりに努力していますから、海外で日本車の評価が高いでしょう。

梁瀬 ただ、一番の大きな違いは、欧米諸国では自動車産業の歴史が古く、*ぐるま社会*ができていますから、自動車がいわば靴とかゲタと同じような日用品的な感覚になっているのですね。ところが、日本では自動車生産の歴史は戦後からですし、非常に高級品、またはぜいたく品という感じが強いですね。そしてお客様も完全無欠なものを要求しますから、日本の自動車メーカーも、非常に品質が高い車を生産するわけです。ですから外国では車を日用品としてつくっているところに、日本のぜいたく品というか、しかも品質的にも一生懸命つくった自動車が輸出されるものですから、買う側からみれば「日本車は素晴らしい」と思うのは当然だ、と考えます。

——それで外国で日本車が売れるわけですね。

梁瀬 私は今後五年先の一九八三年ごろの日本の産業の姿を展望してみますと、日本経済を支える基幹産業であり、しかも力強い輸出産業として、まず第一に自動車をあげます。第二はエレクトロニクス、コンピュータなどを含めたところの電子類、第三が鉄鋼の三つだ、と思います。とくに、自動車産業は日本経済を支えるうえで、非常に大きな役割を占めていくと考えています。

——いま、梁瀬さんは、日本の車はぜいたく品としてつくられている、という話をされたわけですが、米国では月曜日につくった車を買うな、とかいわれるということですが……。つまり休み明けの月曜日に生産した自動車は、手を抜いてあるので、故障など、まずい点が多いということでしょうが、どうなんですか。

梁瀬 お客様はどなたも、その自動車が、月曜日につくられたかどうかわかりません。それはまあ一つのジョーク(冗談)でしょう。でも、日本ではこういうことがあるのですよ。いま米国の車を日本にもってきて、米国のエンジニアが「キズなし、完全無欠でOKだ」といった車でも、そのままでは一台も日本のお客様には売れないのです。それは米国人が考える自動車は、故障なく走ればよい、という観念が第一にあるからです。ところが、日本のお客様は、塗りにちよっとしたひっかきキズがあったり、クロムメッキのところピタッと合わず、わずかにズレていますと、絶対買わない。それに内装とかカラーなどについてもいろいろ注文があります。輸入した外車はそのままでは売れませんから、ヤナセでは専門工場で総点検し、少しのスキもない自動車に仕立てあげるので。この改装費用が大体一台につき平均五十万円から六十万円もかかるのです。

### 価格上昇、改装が原因

——手を加えることは大変だし、値段が高くなるでしょうが、消費者がそれを求めているのも事実ですね。

梁瀬 我々が、たとえばゼネラルモーターズ社にそういうことをいうと、「なんてバカなことをいうのだ」というのが彼らの基本的な態度なのです。あるとき、ゼネラルモーターズ社から塗装部門でのエキスパートが来日、外車をチェックしました。その車を十人の日本のお客様にみせ、買いますか、と聞くと、十人とも買わない、という返事でした。そのエキスパートが「なぜか」と理由を聞くと「ここが気に入らない」とかいろいろ理由をあ

げ、結局、自動車の機能としては問題ないが「お化粧が悪い」(笑い)ということになったのです。そのエキスパートは、日本は大変な国だ、とビックリして帰ってしまいました……。それは彼らの中にある靴やゲタという観念と、ぜいたく品だし、高いお金を払うのだからどこもかしこも気に入らなければ、という日本的な考え方の大きなギャップだ、といえます。

——日本の自動車が、米国などでたくさん売れていることは、やっぱり外国人も、日本のような完全無欠型の車を求めているのではないですか。外国のメーカーはなぜ、そういう細かい点を配慮しないのですか。

梁瀬 一度、そういうつくり方をして、しかもすでに一つのマスプロ、マスセルという形が定着している現在では、自動車を貴重品として、ダイヤモンドみたいに扱えなくなっているのですね。オートメ化というものの一つのむずかしい一面だ、と思いますよ。

——でも、ぜいたく品としての感覚でつくったという日本車のほうが、日用品用としてつくった外車よりも価格が安いというのは、どうもすぐには納得できませんね。

梁瀬 それは、米国内で売られている米国の車と、日本国内で売られている日本の国産車とは、そんなに価格の差はないのですよ。日本のものでも外国で買いますと相当値段が高くなりますね。自動車でもそうでしょう。ニューヨーク、パリ、アムステルダムなどに最近、日本の大きな本屋ができましたが、大体、国内価格の三倍から四倍ですね。写真機でも国内の二・五倍から三倍です。私はやっぱり輸入品は高くつくものだ、と思います。

——お話をうかがっていると、日本製自動車は値段、性能など総合面で、全世界で一番といえるようで……。

梁瀬 中、小型の部門ではまあ、一番でしょうね。大型車や高級車は別ですが……。一番ということの意味は、第一年に毎年、毎年、大幅な値上げをしないこと。第二には納期など約束したことをキチンと守り、信用がある

こと。第三には、日本の自動車産業ではストライキをやらぬことです。これは輸出を正常に行ない、信頼をかちうるうえで重要なことなですよ。ことしになって、西ドイツではストライキの大きいやつがあつてね。そうなりますと、車の輸入がパタッと一カ月間も二カ月間も止まってしまいます。我々販売計画を立て、決算のいろんな計画を立てていまして、大きなストライキが一発あつたら、まるでお先真つ暗になってしまいますね。日本の国産メーカーが一番、世界のディーラーやユーザーから愛されるのは、ノーストライキということでしょうね。ストライキをやらぬことが、非常にその産業を世界的に伸ばす一つの大きな要素だと思えますね。

相手の感情和らげる折衝が大事——米も小型化に向かう

——中、小型車の分野では、日本車は非常に強いということですが、世界的な傾向として、だいたい小型化の方向に行っているのですか。

梁瀬 省資源、省エネルギーという次元から、米国でも小型化にどんどん向かっています。米国でもかつて小型車に力をいれたことがありましたが、採算的にうまくない、ということで大形車に戻りましたね。でもこんどの小型化への動きは、以前とだいぶ様子が違いますね。

——米国が、小型車に力をいれたのはいつごろですか。

梁瀬 コンパクトカーなんていうものをつくり出したのが、いまから十七、八年前です。でも、いつの間にか大型車に戻った理由は、こうです。それは小型車、大型車のコストは、米国でも西ドイツでも大して変わらぬということです。電話代、諸経費、給料などをみますと、大きい自動車をつくろうと、小さい自動車をつくろうとほぼ同じなんです。違うのは材料費がちょっと減るだけです。しかもその材料費は、自動車全体の中で占めるウ

エートはさほど大きくないのです。ですから小型車になりますと、売値は大型車より安くなりますから、厳格にコスト上の比較では、損になるという計算になりますね。それで採算が高い大型車にもどったわけです。

——それが、再び方向転換ですか。

梁瀬　こんどは大統領の命令で省力化、省エネルギーの政策が強くなり打ち出されましたので、各自動車メーカーは利益をある程度無視してでも小型化に向かわざるを得ない、という感じのようです。ただ、米国の油の事情によつては、大型化に逆戻りもありますので、頭から小型車時代到来、というように決めてかからんほうがいいと思います。

——米国の「ビッグ・スリー」は欧州にどんどん進出し、多国籍企業として現地で活躍していますね。米自動車資本の対日アプローチはどうですか。

梁瀬　米国のGM（ゼネラルモーターズ）が欧州のオペル、フォードが欧州のタウナスの生産をはじめたのは、戦争前の一九二五～三〇年ごろです。そして日本にGMとフォードがきて組み立てをはじめたのが、フォードが一九二四、五年、GMが一九二七年で、だいたい、日本と欧州では同じころですね。その当時は、欧州、日本にも乗用車などあまりなかったわけです。現在のように、この狭い島国の日本に乗用車が約二千万台もある時代と、おのずから次元が違うわけですね。ですから、いまのご質問の問題は、あまりとりあげて問題視すべきことではないと思いますよ。

——でも、米自動車資本にとって日本市場は、魅力ではないでしょうか。

梁瀬　米国の自動車産業は、輸出産業じゃないのです。GM、フォードにしても、これまで自給自足といえますが、米国内の需要と供給のバランスをみていましたから、その輸出比率は一〇程度あるかないかだ、と思うので

す。その中で日本にくるのはさらにウェイトが小さくなって、コンマ以下ですよ。ですから米国の貿易収支の大幅赤字を改善するため、さあ米国の自動車輸出を盛んにしようとしても、そんなに急に増えないし、ましてや貿易収支をいっぺんによくしようと思っても、できませんよ。それよりも大量の石油の備蓄輸入をやめたほうが早いです。そうすれば、米国の貿易収支は黒字に変わり、ドルは強くなります。私は、ドルはミクロ的にみればいまはちょっと弱いところもありますが、マクロ的には強いと思っています。秋になったら、ドルの動きは様変わりになるとみています。

——日本車の輸出が好調なことは、つまり、米国の消費者がむしろ日本車を買っているから、輸出が増えるわけでしょう。

梁瀬 米国にかぎらず、全世界の消費者は喜んで日本車を買っています。でも、一番もうけているのは、米国、イギリス、西ドイツなどの販売店ですよ。日産自動車も米国でもっている約一千というディーラーのなかで、百万長者になったのが二百社くらいあるといわれていますよ。ですから米国人自身が、貿易制限とか、日本車の輸入制限などには一番強く反対します。それはイギリスでも西ドイツなども同じですよ。

### やわらかな対話を

——でも、そうした現地のディーラーなり、業者の間から、日本を支持する声があまり聞かれませんか。

梁瀬 理論と理屈が全部通る時代が終わったのですよ。日本でも、タテマエとホンネといいますが、ハウエバー（しかしながら）という言葉が必ず最後についてくるんですよ。つまり日本車は安く、性能もよい。そして納期もきちんとしているから、ユーザーも喜ぶ。それはわかるが、「しかしながら」ということになります。そして

日本はドンドン車を輸出するのに、日本での外車のシェアはわずか一%、それはひどいじゃないか、という感情が表面に出てくるわけです。

——日本の輸出によって相手国の失業を増やすようになれば、それこそ対日感情が悪くなります。

梁瀬　そうですね。輸出の方法も考えなくてはいけません。相手国の感情をうまく和らげるような外交的な折衝というものが、今後、日本にとって非常に大事になってくると思います。たとえば輸入促進ミッションとか、いろんな方々がチームを組んで外国に出かける。それはけっこうですが、日本ではいろいろと努力している、あなた方も輸出に努力しなさい、などとあれこれ理屈をいい合ったらダメですね。なんとか感情的に納得させるような雰囲気の中で、お互いに話を進めることが大切だっと思えますよ。

——フード会長が先日、来日しましたが、日本車を攻撃していますね。たしか日本の自動車生産能力を凍結しろ、ということまで大統領に出した、ということですが……。

梁瀬　やはり自分が勉強しなかつた間に、友達が勉強して優等生になったからといって、相手に勉強するな、というのはおかしい話ですね。でも、現実にはそういうことは、やはり感情論なんです。とても理屈ではそんなことはいえませんか。

### 外国メーカーは勉強不足

——よく外国から、日本はどんどん輸出するが、自分のところの日本市場には、複雑な手続き、輸入を抑えるような非関税障壁などがあって、閉鎖的だ、という非難がありますね。輸入車についても型式認定とか、審査期間が長いとか、流通が複雑だ、とよくいわれますが……。

梁瀨 それは外国の方の誤解です。米國、西ドイツ、どこの國でも、日本と同じような規則や基準があるので。日本のメーカーは、輸出先のマーケットリサーチを正確にやると同時に、その國の法律を勉強し、それに合うように製品化し、輸出するのです。だから輸出が伸びるわけです。ところが外國のメーカーは、自分のところをつくったものが世界一だ、とうぬぼれていますから、相手國の法律やそれぞれの事情について勉強がたりませんね。「世界一のものを買わない日本人はバカだ」ぐらいに考えているのです。ですから、私は日本へ輸出したいなら、まず日本のマーケットを勉強することと、どういう車が日本人に愛されるか、さらに塗りのきれいな、キズの全くない車でないかと絶対売れない、ということなどを認識しなさい、といってやるのです。責任を日本政府などにおつかぶせる考え方は、上すべりの考え方なんです。世の中にはもっともっと、上があるわけですよ。

——正論ですね。

梁瀨 新型車の審査にしても、日本には日本独自の規則や法律があつていいのです。ただ、その法律の運用をなるべく輸入車を増やすという基本方針にそうようにすることです。最近では、外國のメーカーも勉強するようになり、日本に人を常駐させたり、日本の法律や通達などの内容がのみこめないときは、何回も問い合わせたり、場合によっては人も派遣してきます。そういう熱心なメーカーの車は、日本でも売れてくるのです。

——米國よりも歐州勢のほうが勉強熱心ですか。

梁瀨 いまのところ残念ながらそういう状態ですね。たとえば、米國は戦後、日本に古着をたくさん送ってきました。それを日本人が工夫してとにかく着ました。ところがいま中古のズボンが米國などからきても、日本人は買いませんね。だぶだぶで、がまんして着る、つまり、チャップリンみたいな格好は、もうしなくなつたのです。自分の趣味とか個性をはっきり出すわけですね。ところが米國には、終戦時の考え方みたいなものが、商売



などにも、まだ残っているようですね。

——ことは輸入車の、拡販の年々、ということ、値引き合戦もはじまっていますが、たとえば日本でも米国並みの価格で買えるようにできないものですか。

梁瀬 欧州でも米国でもそうですが、価格は表示価格、つまり全部、ハダカ価格なんですよ。ただ、走るというだけの車の値段なんです。ところが日本人は、完全無欠を求めますから、やれパワーステアリングとか、パワーブレーキ、パワーウィンドー、エアコン等々をつけることを要求してきます。それに日本の安全基準に合う装置の費用、排気ガス規制対策費などが加わり、そのうえ運賃、保険、物品税などがプラスされますから、米国内で売られている価格と、日本国内で売る価格とはかなりちがってくるわけですね。メートルと鯨尺を比較するようなもので、簡単に同じ土俵で比較するわけにはまいりません。でも私は、日本でも世界の表示価格並みの表示方法を採用したらどうかと研究をしています。つまり奉仕価格にオートマチックのトランスミッションをつけたらいくら、この冷房ならば、あといくら高くなるというふうにやるわけですが、日本のお客さまは、そんなめんどろなやり方よりも、全部コミの値段で、完全な車だといくらか、ということを求める傾向が非常に強いのですよ。

#### ハダカ価格・表示方法の研究を

——業界では表示価格方式についてどうなのですか。

梁瀬 まだ動きはないですが、私個人としては、そうした表示方法をとることによって外車は高い、というイメージを少しでも是正できるのではないかと、思っています。でも、売値をブレークダウン（細かく分ける）していくと、じゃあ、オートマチックトランスミッションの値段がわかってまずい、という声が業界内にあり、相当

に抵抗がありますね。私はそれぞれの部品の値段がわかっててもかまわない、と考えるのですが……。

——外車は「高嶺の花」といっていいかわかりませんが、ヤナセでは「親しまれる外車」というキャッチフレーズですね。そこで、日本ではどんな層の人が外車を買っているのですか。

梁瀬 昔は八、九割が法人でした。いまは個人中心です。

——個人といえますと……。

梁瀬 お医者からはじまって、普通のサラリーマンまでお客さまの層は広がっています。よく売れるのは百五十万円程度の車です。それも二年間ぐらいの月賦で、一カ月の支払いが六、七万円というのが一番多いです。現金でポンと買うお客さまは少ないです。七百万円以上もするキャデラックになると、特殊な個人になりますよ。

#### 「規制延期」を評価

——排気ガス規制が、外車について三年間延期されましたね。

梁瀬 外国では非常に喜んでおりますね。外国のメーカーでは、いますぐにも対策はできるのです。しかし日本向けのわずか三百台や五百台だけに、そういった規制をクリアできるような排気ガス対策の装置をつけますと、値段がいくら高くなるかわからない、という問題が出てくるのです。技術的には可能でも、五十三年度排気ガス規制は日本だけなのです。コストの問題がどうしてもからみますからね……。

——最近、スーパーカーが日本でもすごい人気ですけれど、実際にかなり売れているのですか。

梁瀬 正規の輸入はありませんよ。いま走っているスーパーカーは、日本の安全基準とか、排気ガス規制装置などがついていません。いわゆる並行輸入業者の手によるものが、中古車ということが入ってきているだけです。規

制が厳しくなって、ひっかかりますので、いまのようなことでは簡単に登録できません。ですから、日本でどんな売れるということは、あり得ないと思えますね。

### 協調精神で繁栄

——梁瀬さんは、将来、日本の産業のなかで自動車産業が中心になるだろう、と指摘されましたが、世界の経済秩序という次元に立って考えますと、自動車先進国の欧米が、日本にこれからもどんどん押されていくとなると、いまよりも問題が大きくなって、日本に対する風あたりがますます強くなるのではないか、という気もします。そうしたなかで、日本の自動車産業をどう位置づけたいのでしょうか。

梁瀬 日本の自動車産業は、大幅な設備投資を行なって大変な生産力をもっていますね。しかし、日本では、米国などのように簡単にレイオフや従業員を減らすことがむずかしいですね。そこでまず、いまの設備をこれ以上拡大しないこと、むしろ改良しながら上手に使い、その範囲の能力で輸出と国内需要をなんとかまかなうようにするのが、一番いいと思うのです。ですから先発、後発グループとも新しい工場をこれ以上つくらないで、むしろ現在、生産があがっていない工場や遊んでいる工場などを貸したり、借りたりして使うとか、各メーカー間の横の連絡をうまくとることが大事ではないでしょうか。日本の自動車産業は、日本経済を支える義務と責任があるのだ、ということを自覚し、自分さえよければ、という突っ走りをやめることです。

——メーカー間の協調ですね。

梁瀬 トヨタ、日産の両社長ぐらいは月に一回、一緒に昼メシを食べるとか、ゴルフをするぐらいの気持ちをもたないかね……。やはり各メーカーが協力して、大型車はあなたの会社、中型車はだれだれ、小型車はあそこの

会社だ、というふうに手をたずさえ、足並みをそろえて協調の精神でいくべきじゃないか、と 생각합니다。これができるれば、日本の自動車産業は、一九八〇年代にいたっても必ず栄えるとみえます。私は、もし日本の自動車メーカーがほろびるとすれば、それは諸外国からの反発でなく、自分たちの身内からの協調精神の不和から出てくる。ところの過大な設備競争という問題が原因になると考えます。

——日本の自動車メーカーが、欧米で生産体制をつくれれば、その国の雇用吸収にも一役買えるといわれますが。梁瀬 私は四、五年前から、貿易収支のアンバランスから日本は世界からつるし上げをくう、と指摘しましたが、いまからでもおそくありません。たとえば、トヨタ、日産が、ジャンケン<sup>々</sup>してでもいい。勝ったほうが米、負けたほうが欧州といった具合に組み立て工場を現地につくるべきですよ。米國がフォルクスワーゲンの輸入を制限するというと、その翌日、ただちにフォルクスワーゲンが、米國のペンシルベニアに組み立て工場を建てると発表、その翌日には、こんどは米國が輸入制限の話撤回したことがあります。やはり国際間でも打てば響くように、いかなくは……。

——フォルクスワーゲンでも米國內でつくったのですから、米國車として登録されるわけですね。

梁瀬 米國の土地で、米國人によって生産されたフォルクスワーゲン、ということが重要なんです。そうすると、西ドイツのフォルクスワーゲン社からの対米輸出がその分だけ落ちますから、米國內の米國車のシェアが上昇しますし、米國の貿易収支のバランスも改善されるわけです。ソニーの盛田さん（会長）の話も聞いても、むしろ米國のほうが仕事がしやすいといえますね。なにしろ景気が悪くなればレイオフができるし、日本の企業でやるように、年に一回でも従業員とその家族を遠足に連れて行ってあげれば、それだけでストライキなどなくなってしまうというわけです。能率もあがります。米國では、会社が家族まで連れて遠足に行くことがあります。

から、従業員がストライキを考えても、その家族がまず反対するので、できませんよ（笑い）。

——でも、なかなか日本企業の進出が実現しませんが、それには膨大な資金がかかるからですか。

梁瀬 いまトヨタさんが、米国の新聞に「我々は米国との経済協力と失業問題を、少しでも解決するために、米國に進出し、協力したいので、各州で条件を提示してほしい」という広告を出せば、いろんな条件を各州が出してきて、誘致しますよ。フォルクスワーゲンの場合、州が市中銀行よりも安い金利で融資したり、工場までの取りつけ道路をつくったり、税金は五年間とらない、というふうに優遇措置をとったのです。まあ、日本企業が、失業で一番困っている州に工場を建て、雇用すれば、拍手かっさいを受けるでしょうね。

——それは実現可能ですか。

梁瀬 勇気と生涯の仕事として魂を打ち込む信念があれば、可能です。ただ、日本の経営者は任期があと何年だと考え、その期間中にモノにしようと考えますね。よく「モモ、クリ三年、カキ八年」といいますが、日本の経営者はカキの木を植えないようです。そういう姿勢はダメなんです。

——海外への企業進出には、タイミングも大切ですね。

梁瀬 その通りですよ。日本の自動車輸出が増えてしまって、海外の世論が、あまりにも反日的になってからではおそいですよ。実行はあとになっても、ウチの会社は米國でやる、という旗をキチンと早くかかげることですね。そういうことを私は、日本の自動車メーカーの方々にも申し上げていますよ。ただ、それぞれ「お家の事情がありましてね……」といわれるのです。私は、お家の事情といわれますと、それ以上、なんともいえませんが……。

〔サンケイ新聞〕昭和五十三年七月十一日（十五日）

## 輸入組合の責任と義務

——かつての国産車保護、育成政策のなかで、日陰の身として扱われ、それに甘んじざるを得なかった輸入車も、いまでは一挙に陽の当る場所に引き出された感じだが、今後の販売見通し、販売姿勢についてうかがいたい。

梁瀬 まず、今年の販売見通しだが、私は四万八千台から四万九千台はいくと思うし、うまくいけば五万台は実現できるのではないかと思っている。五万台販売は我々輸入組合全体の願望でもあり目標でもあるわけだ。さらに来年は十万台を目標にしたいと考えている。なぜ私がこのような目標をかかげ、がんばらなければならぬかということだが、政府の政策に協力していかなければならない時にきているということだ。政府は輸入拡大策に懸命になっている。車は花形的存在であり、なにかにつけて注目されている。輸入組合としても責任と義務を考え、信念と自覚を持って当たらなければならない立場に置かれている。暴言と受けとられるかもしれないが、当社に關していえば、私は一年くらいは赤字でもよいから一台でも多く台数を増やせといっている。できる、できないはわからないが、ともかく目標に挑戦する姿勢が必要だ。

——最近、並行輸入車が増えてきており、新型車審査などの点で、不平等があるということで輸入組合として政府に善処、指導を要望すると聞いているが……。

梁瀬 私は並行輸入そのものに反対しているわけではない。車はウイスキーなど他の商品と違いあとあとのアフターサービスまで完全にやっつけていかなければならないし、我々輸入組合メンバーが時間と費用をついやして新型審査をクリアしたものを、並行輸入業者はそれに沿って簡単に登録できるというのは不公平で不平等ではないか

ということだ。輸入拡大は国の最重要課題であり、そのための並行輸入に反対すべきではないが、不平等は困るということだ。

我々輸入組合加盟社はそれぞれ莫大な投資をしてサービステルを築いてきており、売り放しは許されない。当社でいえばデポ―関係だけでも三カ所で累計約五十四億円もの投資を行なっておりそれぞれに体制は持っている。あとあとのことを考えれば、並行輸入車は輸入車全体のイメージを落とすということで心配だ。ただ、我々メンバーとしても反省すべき点はある。どうして並行輸入車が増えているのか考えてみる必要があるということだ。それは一つに価格政策にあるのではないか。

——価格政策といえば、輸入車も以前と比べるとかなり、オネスト・プライス政策が進んできているということだが、このへんの現状はどうか。

梁瀬 これからも一層の努力が必要だろう。前にもどって並行輸入の話になるが、これはたとえば我々メンバーが八百万円の表示をして実際は六百万円に値引きをする。ところが、並行輸入業者は最初から六百万円を強調して正規のディーラーより安いと宣伝する。お客さんは、安いほうにとびつくわけで、我々としても高くつけて安く売るといふ慣習を皆無にしていかなければならない。そこで、私は七九年モデルから価格政策を根本的に考え直したいと考えている。つまり表示価格制、ハダカ価格制度の導入で、表示価格にエアコンをつけたらいくら、パワーステアリングはいくらといった具合にやったらどうかということだ。国産車の価格表を集めて勉強中だが、これはぜひ実現したい。

——いままでの商慣行から反対意見も出てくる可能性も強いが……。

梁瀬 ともかく、輸入拡大が国策になってきている以上、従来のカラを破っていかなければならない。徳島の阿

波踊りでもそうかも知れないが、あれも初めからみんながいっしょに踊りだしたものでないだろう。一人で踊っていたらバカではないかといわれるが四、五人で集まって踊りだし、楽しそうだったらみんな加わって踊るのではないか。そう時間はいかからぬと思つてゐる。

ともかく、私は今はなにがともあれ政府の方針に協力すべきであると考えており、旗をふつてゐるわけだ。新車審査もスピードアップさせてくれたし、排ガス規制や関税の点でも色々お世話になった。我々としてもいままはお礼をする番だし、協力していかねばならない。我々は、実子だが、親不孝者、非協力者として刻印をおされ、養子（並行輸入者）でももらわれては困る。いままでの考え方を捨てて前向きな姿勢を内外に示さなければならぬ。ともかく、いちばんこわいのは、販売権の上にあぐらをかいてゐると誤解されることで、その意味でも我々の、売る姿勢を強く打ち出していく必要がある。 『日刊自動車新聞』昭和五十三年七月三十一日

### 私の実践的経営論

悪いことは早く、よいことは後で

——まず梁瀬さんの体験から、外国企業との付き合い方の、急所といつたところを、おうかがいしたい。

梁瀬 日本人にもいろいろなタイプがあるように、外国人もそれぞれです。ただ、日本人が外国人と商売をしていくうえで一番の要点は、野球の練習がキャッチボールとランニングではじまるのと同じように、一つの基礎を大事にすることです。その基礎は何かというと、私は絶対に「正直であるべきだ」ということ。同時に、悪いこ



とはなるべく早く向こうに伝え、いいことはなるべくいいわないうことです。

ところが、どうしても皆さんはいい格好がしたくなるものですから、いい話から先にはじめてしまう。後で結果が悪くなると、もう收拾がつかなくなり、結局、「ウンつき」というイメージを相手に与えてしまう。ひとたび、そうしたイメージを与えてしまうと、これをぬぐい取るためには、何倍かの時間と労力が必要なんです。だから最初から、いい格好をしないで、できないものは「できない」、わからないものは「わからない」と、はっきりいわなければいけない。

よく、向こうのメーカーから「お前のところでは、来年、自動車を何台売れるか」といつてきます。だけど「そんなことわかるはずはない。日本のいまの経済はスタブフレーションで非常にきびしい。需要は減っている。物価は上がる。苦しいことは常識でもわかるだろう。もちろんチャレンジはしていく。しかし、何台売れるというような大きな数字はともいえない」というように正直に話をし、絶対にいい格好をしない姿勢が大切です。

——日本人は外国人に向かうとすぐにポーズをつけたがる……。

梁瀬 当然、ご自身の立場というものもあるわけでしょう。ことに大企業の場合には……。何とか部長、何とか常務となると、やはりある程度いい格好がしたくなるものなんです。

それから、第二番目に大事なことは、約束を守ることです。悪い話からどんどんして、一度約束したことはどんなことがあっても守ること、守れないときには、その約束の期日以前に「約束が守れません」と早めに、連絡することを忘れてはいけません。

手紙を書く場合に、まず日本語で原稿を書き、英語に直させ、またそれで英語の返事がきて、日本語に訳して、などと手間が三倍も四倍もかかる。そこで面倒だからといって手紙を書かないとか、あるいは返事を机の中

にしまい込んでしまうことになりがちですが、これが将来、大きな誤解を招くことにつながる。やはり、手紙はマメに書くことです。

——外国人は「日本のトップは決断しない」ともよくいいますね……。

梁瀬 たしかに、外国人が日本にきておかしいと思うのは、えらい方皆さんが「イエス」「ノー」を、はっきりいわないことです。たとえば銀行へ行つて、頭取に「こういう事業にカネを貸すか」と聞くと、「イエス」と答える人もいなければ、「ノー」と返事をする人もいない。「担当者とよく相計つて」とか、「前向きに考えましょう」というので、だいたいOKだと判断して国に帰つてみたら、全然逆の話になってしまったということが多い。これでは、いたずらに不信感を招くだけです。その席上で、できないものは「できない」、あるいは「これはおもしろい。しかし、おれはきょうは決定できない。なぜなら組織上できないようになっていくからだ」と、そのままでいつてやれば、相手も納得して帰るはず。それを、社長や頭取になると、ある程度権威を保とうとなさるからか、誤解を招く発言をすることになるわけです。

もう一つ、私は最近、日本の経営者と外国の経営者の中で、非常に大きな差があることに気がついた。それは昨年の秋です。フォルクスワーゲン、ダイムラー・ベンツ、ゼネラルモーターズ(GM)の副社長の三人が一日おきに私に会いに日本に飛んできて、その日の夕方にはみな飛行機で帰っていった。そして、彼ら三人は偶然、同じ質問をしたのです。「これから先の国際市場における自動車は、どうなると思うか」「どういう方向にメーカーは動いていくと考えているか」と。それは十年先を見据えた話なんです。

ところが、日本の自動車メーカーの社長とか経営者にお会いすると、「どうだろう梁瀬さん、今月は売れるかな」「来年はどうだろう」と、先のことをいってもせいぜい来年の話です。

日本には昔から、女の赤ちゃんが生れたとき、片方のお宅では、娘が生れたからと庭へ桐の木を植え、もう一方の家では全然そういうことは気をかけなかった。すると、娘さんが年ごろになって嫁に行くとき、こっちの娘さんは桐のタンスができ、隣の娘さんはタンスができない。これは一つの長期的な先行投資です。最近はどうした考えがなくなった。

いずれにしても、日本の経営者は、自分の在任中さえ事故がなければ、まずめでたしということとで、結局、リスクの多い、目新しいことをやりたがらない。外国人の場合は、むしろ反対に「十年前の担当者は何をやっていったんだといわれることが死ぬより恥しい」と、こういう考えを持っているのです。

### ベントツの一貫した経営意思には脱帽

——外国の経営者で、学ぶべき人として、どんな方がいますか。

梁瀬 経営者というより組織で世界一優秀だといえるのは、西ドイツのダイムラー・ベントツです。この会社では、一人の人間が、日本なら日本を五年でも十年でも担当している。出世なんかしないで……。もちろん給料は上がっていくでしょうが。フランスでも、昔、三十八年間も、条約局長を務めたという人がいましたよ。日本のお役所では、三十八年も局長を務めた人はいない。むしろ長くやることは恥みたいに考えている方が多い。向こうでは逆ですよ。長くやることを誇りにしていますね。

それでベントツの場合は、上から下までピタッとしたラインができていて、完璧といってよいほどのチームワークになっている。仕事というのは一人ではできません。個人の能力よりも、チームが上手にオーガナイズされていることが大事なんです。ダイムラー・ベントツでは、よく一般の企業でみるような、上の人が「イエス」といっ

ても、途中が「ノー」といったり、また下が「イエス」ということは絶対でない。上が「イエス」といえば、下までダーツと「イエス」。上下両方とも実に空気の流通がいい。

そこへいくと、GMとかフォルクスワーゲンなどは違います。社長、副社長が「それはおもしろい、いいだろう」といっても、途中で「いやそいつはむずかしい」「これはこうだ」とゴタゴタS字型の急坂みたいなもので、そのうちタイヤがはずれてしまう。この点ダイヤモンド・ペンツは実に直線的なチームワークになっている。

——ヤナセはいかがですか。

梁瀬 いや、とてもとても、あんなりっぱなものとはとてもできません。

——「正直にいえ」「約束を守れ」とおっしゃったのは何か失敗の経験から得た知恵なのですか。

梁瀬 私はむしろ成功したほうが多かった。たとえば一九六四年ごろ一時ドイツが非常に不景気になり、ダイヤモンド・ペンツが大量在庫を抱え非常に困難に陥ったことがあった。世界中のインポーターに少しでもいいから注文を出して買ってくれと。そのとき、世界中が不景気で誰もいらないと注文しなかった。そのなかで私だけが「あなたのほうで日本の市場で適当だと思ふ台数を決めてください。お引き受けしましょう」といってテレックスを打った。そのテレックスをペンツ社ではいまだにちゃんと額に入れて保存している。

いま世界中で、ペンツをほしただけ約束どおり送ってもらえるのは日本だけなんです。ドイツで五年も待たなければ手に入らないときでも、日本には八カ月から十カ月くらいで送られてくる。他のインポーターは「なぜ日本だけを特別扱いするのか」という。するとペンツの首脳はこの額をただ黙って見せて「日本のヤナセには苦しいときに受けた恩義がある。これに対し、我々は永久に恩返しをしなければならぬ義務がある」と、こんな浪花節的なことをいうのです。欧米の企業は非常に打算的なところが強いけれど、ペンツはちょっと違いますね。

これに対し、フォルクスワーゲンなんかへ行つて、ベンツと同じように話をしようものなら、全然問題にもなりません。日本の人口から、国民所得から、景気の動きからあらゆるデータをコンピュータにインプットできるように、パーッと説明しないと彼らは納得しない。

——アメリカ人に対しては……。

梁瀬 最初にガツンと相手を怒らせてしまうことですね。「あなた方は、アメリカで作ったものが世界一だといまだに思っているが、それは時代遅れだ。アメリカは豊かで幸せな国だ。朝の挨拶では、ハウ・アー・ユーと聞けば誰もがファインといって返事をするくらい、みんな幸せなんだ。幸せすぎるから、口では輸出、輸出というけれど、まじめに輸出を考えようとはしない。日本みたいはどこを掘ったって石油も、ウランもない無資源だからこそ、世界から資源を買い、勤勉に働いて、いい製品をつくり、輸出して飯を食っている。そういう国の自動車メーカーと、あなた方のGMやフォードなどの輸出せんがための勉強では、天と地の差があるんだ」とまづケンを売る……。

——それを彼らは認めるのですか。

梁瀬 「ばか者」ということではじまりますが、商売はそのほうが手っ取り早い。

——実際にアメリカの車の品質を梁瀬さんはどう評価しますか。

梁瀬 日本車に比べたら数段下です。理由は簡単です。商品価値というか、商品観念が違うからです。自動車はもはや日用品化して靴やゲタと同じですからポディーにキズがついていようが、クロームがピタッと合っていないのが気にしない。「エンジンに関係ない」といって買っていきますよ。日本では、ちょっとでもキズがあるものならもう売れない。完璧なものをほしがる。アメリカではなんでそんな完璧なものを作る必要があるかと

いう感じですよ。

——日本のメーカーがアメリカへ出たとき、彼らは品質的に劣るメイド・イン・USAの日本車をはたして買うことになりませんか。

梁瀬 フォルクスワーゲンがペンシルベニアにアッセンブリ・プラントを作った。そうすると、「世界一のアメリカ人が作ったフォルクスワーゲンは、西ドイツで作ったものよりはるかにいいはずである」とアメリカ人はいう。この考え方があるので、トヨタや日産は早くアメリカへ工場を出したほうがいい。私はそれを六〇七年前からいい続けている。

——本田がやっと出ますね。

梁瀬 向こうで作る場合、エンジンと足回り、電気関係、ブレーキ回りと、この四つだけ確実ならいい。これだけを完璧にしておけば、ボディが曲がっていくのが「アイ・ドント・ケア」と買っていきますよ。だから、日本のメーカーが日本のお客に売るようなつもりで作ったら採算が合わない。靴を作るんだという気持ちでいい。いずれにしても、日本の大手メーカーがためらっていたら大局を見失ってしまう。いま発生している十五万と二十万のレイオフの責任を、全部日本になすりつけられるのは必至です。そこでアメリカの雇用を少しでも助けるという姿勢が必要で、その点本田が進出を決められたことはりっぱだと思う。必ず本田に対してアメリカ人は「ホンダ・イズ・アワ・フレンド」という言葉を使いますよ。同じ買うならやはりホンダだと。フォルクスワーゲンがアメリカへ出ただけで、ゴルフがトヨタのカローラを抜いて断然トップに躍り上がったのがいい例です。

それと私は一九八〇年代は自動車という商品は多国籍時代、九〇年代は無国籍時代になるのではないかと考え

ている。日本のメーカーがアメリカへ出ていっても、GMやフォードとお互いに共存共栄の道が成り立っていくはずだ。

根と幹を枯らさなければ花が咲く

——米國産車は日本のマーケットに合ったきめ細かな商品作りをしていない。そういうものを国内で売っていくむずかしさはどうでしょう。

梁瀬 非常にむずかしい。だが、誰かがこのバカな商売をしないと、日本の國産車の輸出が、止まってしまいます。輸出の援護射撃を私どもはしているんです。日本で高級外車を売ることを、皆さん非常に利益のある商売のように見ておられるが、実に割りの悪い商売です。日本へ自動車を輸入した元祖としての宿命とあきらめてやっていますけどね。

——外国からの輸入品では、すでに電気製品が競争力を失い、全部ダメになりました。最近の國産車の品質のよさをみると、輸入自動車も同じ運命にあるのでは……。

梁瀬 そうでしょうね。

——そのときヤナセはどうします。

梁瀬 これだけの組織、販売網とセールスマンを持っていれば、うちが外車の販売をやめたと新聞に発表すれば、一分以内にトヨタ、日産、本田の各社が「自分のところの車を売ってくれ」といつてくるでしょう。あるいは車でなくとも、りっぱなセールスマンとりっぱな販売ネットを持っていれば、商品は変わっても何をやってでも商売になる。ヤナセを設立してから今年がちょうど六十五年ですけれど、その間花の咲きっぱなしということだ

はなかった。花はたびたび枯れた。しかし、幹と根だけはしつかりしていたから生きてこれたんです。桜が咲かなくても梅が咲いてもいいし、その他の花でもいい。根さえ枯らさなければ心配はない。

——その根っことは人ですか。

梁瀬 小さい成功者は小銭を残す。やや大きな成功者は組織を残す。本当の成功者は人材を残す、などといわれているようですが、組織があっても人がいなければ次の商品も見つからないし、組織は動かない。カネなんていうのは、みんな使ってしまったらなくなるもので、根っこにならない。

——人づくりにはどういうことを……。とくにいまの若い人たちにどういう教育をしていますか。

梁瀬 私は商品を売るのがセールスマンじゃない、商品の前におのれを売れ、と。「あいつは信頼できるいいやつだ」ということになるよう自分売れば、自動車をほしくなった客は、「そうだ、あいつがいた」と思い出してくれるだろう。あるいはたとえ商品が変わっても同じようにやれるはずです。自分を売っているセールスマンならば、どんな事態が起きててもこわいことはないじゃないですか。

よく「色気」があるという言葉があるが、それは英語でいう「セクシー」とは少し違うように思う。色気のあるおじいさん、おばあさんというのは、セクシーというより夢のあるという意味ではないか。若い人でも九時にきて五時に帰って、食事してテレビをみて、寝るというようなのは色気がない。これからのセールスマンは色気が必要です。

それと、教育が大事だからといって、みんな忠犬ハチ公にしちゃいかんです。やはり動物園にしなければ。サルもトラも、ネコもネズミも……。ナマケモノは堂々と木にぶら下がってればいい。ほえろというともんないつせいに「ワン」というだけではつまらんですからね。



## 外車元年・販売六万台回復をめざす

インタビュー||松本隆一

松本 自動車輸入組合というのはどんな活動をしてらっしゃるんでしょうか？

梁瀬 最初は輸入自動車を取り扱っていた業者が、お互いに同じ目的の仕事をやりとげるために集まったのが、日本自動車輸入協会だったんです。これが通産省の組合法によって協会から組合に変わったんです。通産省の指導と組合法に従ってるんです。日本の輸入自動車業者の親睦団体から組合になってからは、対役所への各種の運動等を行なってます。昨年は、運輸省に、検査登録の改正への働きかけなどをやりました。専務理事は通産省からきてますし、事務局もしつかりやっています。ユーザーの方達との接触は少ないんですが、通関の調査書類等は、全部やっています。

松本 政策的な面とか、ユーザーが分かりやすい車の買い方の指導とかも組合の方でやっていたらいいんですか？

梁瀬 組合員の各社の考え方や政策でやってるようですよ。パンフレットやカタログ作成まではやっていません。

松本 国産の自動車販売連合協会とはまた違うんですか？

梁瀬 目的は同じです。我々輸入組合も自販連に入っています。自販連を創ったのは私ですから密接な関係があります。国産と外国車との違いですね。数は国産のほうが多いですし、所帯が大きいから、会費等も多いですよ。我々は現在五十四〜五十五社で、昔は六十数社までいきましたけど。残念ながら、昨年は日通さん、伊藤

忠さん、丸紅さん、東急さん等の中堅の力のある会社が、輸入自動車業界から撤退されたんです。残っている業者は、家業として苦しくてもやり続けている人達と、新しくはじめられた人達なんです。新旧の中間の人達がいなくなっちゃったんですね。終戦直後から一緒に苦労してきた仲間がいなくなった寂しさがあります。理事会のメンバーも変わりましたしね。でも新旧の間での軋轢はありません。会費は、輸入並びに販売台数によって附加金II会費を集めますから。今のところ我々がいちばんの株主ということになっていますが、将来は分かりません。もう少し利益が上がってきますと新しくはじめられる方もできると思いますが、販売権をとるのは簡単なんです。ショールームを作ってもサービス工場が、重工業地帯じゃないと許可がおりませんので、住宅地商店街ではできないんですね。ドイツなどは、住宅のなかにサービス工場があるので、修理等に便利なんですけどね。

発想の違いだね。サービス工場と修理工場との区別が非常に難しいんです。最終需要家の方達の便宜を考えたら住宅地が一番よいんですがね……。

松本 ぼくらとしてはそうですね。ところで輸入販売がここ数年低迷してきましたんですが、最近ようやく上向きの兆しが見えてきてますね。これまでの不振の原因と、上向きになってきた理由をおききたいんですが？

梁瀬 過去十年間を振り返りますと、ピークが一九七九年なんです。この年に六万台という輸入販売台数がみられて、七八年までは四万七千台と続いていたんです。ところが七九年以降はオイルショックの影響で、大型車、外国車はオイルを食うということになってしまっただけで、お客様から嫌われて八〇年に五万台、八一年に四万五千台、八二年に四万台、八三年に三万五千台というふうに着込んでしまったんです。大きな原因は、オイルショックのオイルの問題と価格の問題です。過去二十年間コストが下がったことがなくて、毎年、人件費、材料費、部品代が上がっていますのでむしろこの輸出価格も上がったんです。ところが、昨年、一昨年あたり

から、アメリカ始め、ドイツ等の諸外国の連中が、大挙して日本の工場を見学して勉強してくれて、彼らの考え方が違っていたことが確認されたんです。アメリカ、ヨーロッパのメーカーさんの意識革命が、大きな上向きの原因になったんです。アメリカでいうところの、エクスポートマインド<sup>1</sup>輸出する心が、強くなってきたんですね。いくらやっても、日本との間の貿易収支が、二百万から三百万ドルのアンバランスが起きるということについて、少し勉強しようという意識が強くなってきたのが昨年なんです。ですから、今年は去年の二割<sup>2</sup>四万二千台ぐらゐまで伸ばして、来年は四万五千台、近いうちに五万台<sup>3</sup>七万台にしていきたいと考えています。

松本 今まで外国車が売れないのは、政策の面から輸入がしにくい状態になっていたからだと思ふんですが、いまでは、会長がいわれるように意識革命をもって、だんだんと変わってきてるんですね。

梁瀬 たとえばですね、日本で売られるように右ハンドルを作らないのか……、ということですが。フォルクスワーゲン、ベンツらはみんな右ハンドルを作っています。ただアメリカの場合はそこまで踏み切ってなくて、ただ作った場合に何台注文をくれますか、というところまでできてるんですが。三千台とか四千台とかのまとまった数が必要なんです。ところが我々は、まだそれだけの台数を注文する勇気がないんです。アメリカの車もって人氣が上がってくれば考えますがね。

コスト面から見ても、三千台の一ロットが最小限の数だと思えますね。ワーゲンでもアウディでもベンツでも注文すれば作ってくれます。

松本 将来アメリカの車も、右ハンドルででてくる可能性があるんですね。

梁瀬 あります。作ってもいいというふうには、アメリカ人のイクスポートマインドが変わってきました。

松本 VWとか、ベンツ、BMW、アウディ等は、意識革命がすでになされているので、日本でもそれが人氣の

差になっているんでしょうか。

梁瀬 輸出は、国が貧しいほど上手ですね。日本は輸出なしでは国民が生きていけませんから、輸出については非常に真剣で熱心ですね。次はドイツです。アメリカは日本から輸入しなくても、国民が自給自足できますので、輸出に対して熱心じゃないんです。でも為替とかドルの金融問題があるから、輸出に力を入れようという気になっていきます。でも根底は金持ちの国は、輸出に対する感度がにぶいですね。

松本 輸入車の人気の上がらないのは、ひとつには価格があると思います……。この価格設定はどういうふうになされているんですか？

梁瀬 まず、ドイツの国内のショールームにゴルフがあるとするとGLI4ドアのオートマティックで約二万マルクです。そこで今の為替で一マルク＝八十五円で計算しますと、百三十万円になるんです。皆さんはそう計算されて、今の日本の売り値は高いとおっしゃるんです。でも、ドイツのショールームにあるものは、本当に裸で、ただ走るというだけのものなんです。日本へ輸入するときは、エアコン、パワステ、パワーブレーキ、パワーウィンドウ、さらに、日本の排ガス規制に合った装置と安全装置をつけまして、船での運賃と、輸入車に対する物品税のCIFがかかるんです。ドイツでの売り値＝約二万マルクプラス、各種装備代、運賃、税金等を合計した値段と我々が売っている値段とは、五％しか違いません。日本のお客様は、外車買うなら、やっぱりオートマティック、パワステ、パワーブレーキ、エアコン、ラジオのすべてがついていないと満足しないんですね。

松本 プライスリーダーのような形で、ベーシックな型のスタンダードモデルを、安いですよと輸入する形は採れないんですか？

梁瀬 やりましたよ。一九六九年ぐらいに、フォルクスワーゲンを五十九万円台で売りました。それからコスト

がどんどん上がってきちゃったんですね。ドイツで売られている車の値段と、日本で売られている輸入車の値段を比べると、たとえばりんごと梨では、どちらが美味いかというようなものにして、質の違うものを比べると、うなものなんです。ドイツで約二万マルクの車も、ドイツの車とはエンジンも、排ガス規制などで全く違うものですしね。一番安いゴルフC I 2ドアのマニユアルミッションの場合は、百九十万円ちょっとですが、それですえドイツのショールームでドイツ人が見ますと、「こんな立派な車は、どこにあるんだあ」と、ビックリするんですね。我々の輸入車のマーシンは、日本のメーカーが販売店へだすときの販売手数料と、ほぼ同じですね。輸入車のほうが低い場合もあります。ですから、伊藤忠さんはじめ皆さんは、儲からないから辞めたんですよ。

松本　　そういう説明を聞くと分かるんですが、一般ユーザーはVWゴルフのGLIが二百五十二万円で、カロラの1600GXが百四十一万円で、百十万円の差があると単純に比べるとですね。これだけ差があると、輸入車は一部のお金のある人とか、マニアとかに片寄ってしまうという傾向にあると思うんですがこれを交えていく方策はありますか？

梁瀬　　いろいろな苦労しました。ドイツの値段と同じ、何もついていないストリップカーに各種装備や諸費用を細かく書いて付けて売ったんですが、お客様はその内容より合計額だけをご覧になるんですね。そして諸費用等の明細はよく知ってるよと、おっしゃるし、「御自分で、現地で買われて、日本へ持ってこられても、もっと高くつきますよ」というと、それも知ってるよとおっしゃるんですね。そんなふうにして、一年間ほど売りましたがね。こと自動車に関しては、作って売って儲けているのは、みな外人ですね。作って売って、損してるのは、日本人ですね。トヨタさんとか日産さんがアメリカに輸出すると、アメリカのディーラーは三割は儲からないと絶対売らないんですよ。台数が決まっていますから、セールスマンが威張って、安くしてなんていったら、帰って

くれといわれますよ。アフターサービスもひどいですしね。むこうの日産のディーラーで、はじめて二年で百万長者になった人が、百十九人いますよ。プレミアムをつける場合は別として、正規の値段でも、みんな儲けていますね。外国と日本を比べると、どちらかというところのほうに儲かっていますね。それで輸入車の場合コストに利益を乗せないと、絶対に輸出しませんからね。「この値段では売れませんよ」と値段の交渉をすると、「売れなきゃ、買わなくていいよ」ということになって、とりつくシマがないんですね。結局我々のマーカップから、値引きしたり、長い月賦にして売っていますけれど、アメリカで日本の車を売っているディーラーさんの五分の一の利益もないでしょうね。

松本 最近国産車も性能がよくなって、世界的にも売れていますから、外車だからという特殊な魅力だけで売っていくのは、現状では難しくなってきましたね。すると、やはり価格の問題になると思うんですが。

梁瀬 価格の問題は一つの大きな山になっていますけど、またプラスのメリットもあるんです。日本ではハイウェイでも法規上一〇〇km/hがスピードのリミットになっていますが、一〇〇km/h以上で走っている人は多いですね。そうすると、ハイスピードの性能に関しての安全性は、外車のほうがはるかにいいですね。これを経験している人は、「高くてもいいから、アメリカやドイツの車がほしい」とおっしゃいますね。アメリカやドイツの車で、一五〇km/hや二〇〇km/hで走っても、こわくないですね。

国産車の場合、ハイスピードの安全性をあまり研究してないんですね。法律的なスピード規制があるんですね。でも、これだけ国産車が優秀になると、並みの努力では外車は売れないですね。

松本 販売面についてですが、外車のなかには、かなり大幅な値引きをすることがありますね。すると、標準価格も設定されているんですけど、これに不信を抱くユーザーも多くなるんですね。

梁瀬 残念ながら、実体としてないともいえません。でも、そのような場合、その会社の決算を見てみますと、ほとんど赤字ですね。ですけど赤字の会社は倒れないんです。黒字に見えて在庫がいっぱいあって、何千台も在庫を資産勘定に乗せて金がつまったら、倒産ですよ。だから潰れるより、値引きしても売ったほうが、決算上は赤でも倒れるよりはいいことです。でも、大きな値引きは、九月、十月頃に来年のニューモデルが出るなんてときには、在庫をなくするためにやりますね。

松本 ユーザーにとっては、そんなときが、チャンスですね。

ところで、サービスマンですが、部品とか修理の費用が割高になるんですか？

梁瀬 ことサービスについては一時間のレーバレイトは、国産車と同じです。部品については何ももってない場合には、国産車とは条件が違いますので、高くなりますね。ただ、三十年前の五三年型のカブト虫の部品もありますし、部品数は三万点はアイテムとしてありますし、部品の供給率も九五％になっています。国産の場合は七〇％ですよ。支払わずみの部品ですから、金利や倉庫料だけでも多額になるんです。お客様の信頼と安心感につながりますので努力しています。時間がありましたら、うちの横浜のワーゲンとペンツの部品倉庫をみて下さい。国産メーカーと同じくらいの量が、年式別にダーッとありますから。輸入業者の理想のゆくべき道を、リーダーシップを取っている我々がやっています。これだけ設備投資をしますと、他の同業者は、バカだといえますね。

松本 ヤナセさんの場合は別として業界全体をみると、それだけの準備がなくて、しかも割高の場合があるんじゃないかという感じですが。友人に外車を買ったけど、会社がつぶれちゃったとか、部品を一カ月以上も待たされているんだなど『月刊自家用車』に電話してくる人もいますね。

梁瀬 パーツの倉庫もデポも待たない、設備投資の小さい儲け主義の会社と、孫子の代まで考えて設備投資をする会社とは、お買いになるお客様の姿勢も違いますね。ヤナセが販売の六〇%をしめているのも、車種のよさとかでなくて、企業の姿勢のせいだと思います。

松本 そうですね。国産車を買うのとはわけが違いますので、安心感もありますね。

梁瀬 サービス工場は、全国に三百三十七あり、いきわたっています。

松本 自動車の進歩は著しくてコンピューターの塊のようになってきてるんですが、反面、販売面は昔ながらで変化がないんですが、大卒の場合も最近の傾向としては、自動車のセールスマンを、嫌う傾向ができてきているということなんです。それは、セールスマンの質の低下につながって、買うほうも信頼感が得られなくなる形になると思うんですが。

梁瀬 おもしろい質問ですね。たしかに、生産面ではコンピューター、ロボット、マイクロエレクトロニクス等を使って、非常に向上しています。しかし販売の流通面では、もみ手と、あいそ笑いと値引きという、三種の神器であいかかわらず売っているんですね。この流通と生産面の差については、あと三年もすればメーカーが本気になって、流通に対して、設備投資やいろいろな物に応援するようになると思います。しかし販売は、ロボットではできませんので、セールスとは車を売るのではなくて、心と信頼を売るんだと教育しています。わが社では、今年には三百八十名入社しましたが、希望者はものすごく多くて、三千名以上ありましたよ。入社と同時に、六カ月間は、毎朝車洗いや全部やらせてスパルタ教育をしますが、辞める者は一人もおりません。でも生産と流通の間のギャップは非常に大きいですね。これからは、流通がサービスマン工場を働きやすいようにきれいにしていることが必要ですね。今までは、販売・流通・セールスは人間のゴミダマになっていましたね。なるものがない



から、セールスマンになろうかというようにね。でも、去年ぐらいから、優秀なのが入ってきてますね。我々の受け入れ態勢によりますね。

松本 国産のディーラーなどは車を売るよりも、人集めのほうが大変だということもあるようです。ところで、最近、いわゆる日独混血の日産製VWサンタナをヤナセさんでも売っておられるわけですが……。

梁瀬 ここ三年間で、国際的な各社の雑婚と離婚とが、繰り返されているんですね。十年前に私はこう見てたんです。一九八〇年代は多国籍時代、九〇年代は無国籍時代になると。無国籍とはたとえばヨーロッパでいえば、各国の協力でECカーなんているのができたりしてね。そしてその間に、雑婚時代というのが入るようですね。今がそうですが、GMさんが雑婚して、何人かの嫁をもつように、いくつかのメーカーと手を組んでいる姿がそうです。でもあまり、神経質にならずに、私の今までの姿勢を変えずにいきたいですね。

松本 梁瀬さんとしては、日産が作った、サンタナを売ることに抵抗はなかったんですか？

梁瀬 フォルクスワーゲン社からぜひ売ってくれと、ドイツからとんできてお話がありました。我々の本業は、完成車の輸入販売が九〇%ですので、大してお役には立てませんが、一割ぐらいならお手伝いいたしましょうということだったんです。日産ができたばかりのときは、ダットサンは全部うちでしたし、スカイラインもそうでしたので、抵抗はありませんでした。

松本 今年を「外車元年」とおっしゃってましたが、これの意味を伺いたいんですが？

梁瀬 中堅のいいところが、皆いなくなっちゃったから、もう一度やり直しということですよ。

松本 年間六万台というのは？

梁瀬 夢です。でも私が生きている間に実現すると思います。外国のメーカーが日本の市場に非常に熱心になっ

てきているのとアメリカのメーカーが本気になりはじめてきたことですね。日本の輸入自動車組合の組合員は、外国の姿勢に合わせてもっと真剣に取り組むべきですね。でも去年、中堅幹部が辞めた痛手は大きいですね。だから仲間がいなくなつて寂しくスタートするから、外車元年、なんです。今まで話し合っていた仲間がいなくなるのは寂しいですね。

〔月刊自動車』昭和五十九年六月〕

七十七・自動車関係史年表

## ヤナセ・自動車関係史年表

## 昭和五十一年（一九七六）

- ▽印はヤナセ関係 ○印は業界関係 ▼印は社会的事件
- 2・1 ▼ヤナセ東北盛岡営業所オープン
- 2・3 ▼名古屋支店泉中古車センターオープン
- 2・4 ▼ロッキード事件発生
- 2・28 ▼特約販売店オリソニックモータース、茨城ヤナセに社名変更
- 4・1 ▼ロサンゼルス駐在員事務所オープン
- 5・8 ▼札幌支店麻生中古車センターオープン
- 5・13 ▼名古屋支店火災、ショールームを焼失
- 5・24 ▼梁瀬社長、日本自動車輸入組合理事長に就任
- 6・1 ▼ヤナセ東北郡山中古車センターオープン
- 6・25 ▼ヤナセ静岡中古車センターオープン

7・19 ○JIAA、「自動車の輸入促進に関する

要望書」を関係各省に配布

7・24 ▼ヤナセ栃木中古車センターオープン

8・18 ▼ヤナセ京都設立（十月一日営業開始）

10・1 ▼名古屋支店南営業所オープン

▽東府中モーター設立

10・3 ▼ヤナセ中国東営業所オープン

11・1 ▼梁瀬空調設備、ヤナセ設備工業と社名変更

11・22 ○五十三年度排出ガス規制制定

12・24 ▼福田内閣成立

## 昭和五十二年（一九七七）

- 3・7 ▼名古屋支店小牧デポー新工場完成
- 4・29 ▼ヤナセ東北東営業所オープン
- 6・11 ▼東京支店新宿ショールームオープン
- 6・29 ▼H・I・C・C（ハワイゴルフ場）オープン

## 昭和五十三年(一九七八)

- 7・8 ▽ヤナセ静岡焼津営業所オープン
- 7・14 ▽東京支店足立中古車センターオープン
- 7・23 ▽横浜支店川崎営業所ショールームオープン
- 7・27 ▽ヤナセオブアメリカ設立
- 9・28 ▽名古屋支店北営業所ショールームオープン
- 10・1 ▽東府中モータースの営業を譲り受け東京支店府中営業所オープン
- 11・1 ▽大阪支店東営業所オープン
- 1・3 ▽館野松十社友逝去
- 2・6 ▽梁瀬利子故梁瀬長太郎夫人逝去
- 3・4 ○自動車の輸入関税〇%実施
- 4・1 ▽東部振興(鳥取市)を特約販売店に指定
- 4・15 ▽ヤナセ群馬太田営業所オープン
- 5・13 ▽東京支店練馬中古車センターオープン

## 昭和五十四年(一九七九)

- 5・20 ▼成田空港開港
- 7・8 ▽東京支店江戸川ショールームオープン
- 8・12 ▼日中平和友好条約調印
- 9・17 ▽東京支店目黒営業所柿ノ木坂ショールームオープン
- 10・13 ▽札幌支店手稲営業所オープン
- 12・7 ▼大平内閣成立
- 1・26 ▽東京支店目黒中古車オープン
- 1・26 ▽漆山一相談役逝去
- 5・19 ▽東京支店多摩中古車センターオープン
- 5・22 ▽東京、大阪、名古屋、横浜、札幌におけるシボレーの販売権を獲得
- 6・1 ▽ヤナセ千葉成田中古車センターオープン
- 6・28 ▼東京サミット開催
- 7・6 ▽東京支店駒沢ショールームオープン

- 7・30 ▼第一回製品輸入対策会議開催
- 8・1 ▼島根外車販売と特約販売店契約締結
- 8・27 ▼東京支店高樹町中古車センターオープン
- 9・3 ▼東京支店池袋営業所オープン
- 9・7 ▼東京支店代々木ショールームオープン
- 10・1 ▼ヤナセ沖繩営業開始
- ▼横浜支店戸塚営業所オープン
- ▼名古屋支店星崎営業所及び千早営業所オープン
- 10・13 ▼福岡支店久留米営業所オープン
- 10・15 ▼東京支店多摩営業所オープン
- 11・21 ▼東京支店杉並営業所オープン
- 11・8 ▼横浜支店戸塚ショールームオープン
- 11・11 ▼ヤナセビル別館完成
- 昭和五十五年(一九八〇)
- 4・4 ▼大阪サービスセンター完成
- 4・5 ▼横浜支店港北中古車センターオープン

- 5・1 ○対米自動車輸出自主規制発表
- 5・16 ▼大平内閣不信任案成立
- 5・24 ▼ヤナセ栃木小山営業所オープン
- 6・22 ▼衆参ダブル選挙で自民党大勝
- 7・1 ▼青森グリーンモーターズ、特約販売店になる
- 7・17 ▼横浜支店小田原中古車センターオープン
- 7・17 ▼鈴木内閣成立
- 9・1 ▼ヤナセ中国福山営業所オープン
- 10・1 ▼神戸支店スタート
- ▼家電機器事業部を廃止
- 10・9 ○日産とアルファロメオ提携契約調印
- 昭和五十六年(一九八一)
- 6・2 ▼いすゞと販売提携、基本契約調印
- 7・1 ▼大阪支店西淀川中古車センターオープン
- 8・12 ○鈴木自工、いすゞ、GM三社が資本、業務提携で合意

## 昭和五十八年（一九八三）

- 1・1 ▽GM車新販売体制スタート

9・1 ▽販売成績一一、六九八台、全輸入車の六

六・八%で過去最高記録

9・15 ○日産自動車とVW社、サンタナの生産契約に調印

12・2 ▽社史「轍1」発刊

## 昭和五十七年（一九八二）

2・4 ▽札幌支店月寒ベンツショールームオープン

ン

2・8 ▼ホテルニュージャパン火災

2・9 ▼日航機「逆噴射」で羽田沖に墜落

3・8 ○トヨタがGMと米国内で小型車共同生産

について交渉を行なうことで合意

6・15 ▽GM社との輸入総代理店契約調印

11・27 ▼第一次中曽根内閣成立

3・1 ▽大阪支店枚方営業所オープン

6・1 ▽大阪支店堺営業所オープン

6・28 ▽梁瀬社長、第一回貿易表彰受賞

7・15 ▽東京支店目黒営業所ショールームオープン

ン

9・1 ▼大韓航空機墜事件

9・6 ▽日本グッドイヤール社と販売契約締結

10・12 ▼田中元首相に実刑判決（一審）

## 昭和五十九年（一九八四）

2・2 ▽創立七十周年記念行事委員会設置

2・7 ○日産・VW、サンタナの販売開始

11・7 ▽横浜支店山下営業所開設

## 昭和六十年（一九八五）

4・25 ▽ウエスタンニューデポー新パーツ倉庫竣

工

5・23 ▽創立七十周年記念行事挙行

6・1 ▽名古屋支店半田営業所オープン

6・14 ▽東京支店江戸川営業所新ショールームオープン

6・20 ▽梁瀬社長、西独バイエルン州功労勲章受章

12・20 ▽梁瀬社長、会長に就任、新社長に稲山副社長

昭和六十一年（一九八六）

1・21 ○メルセデス・ベンツ日本（株）設立

1・29 ○ダイムラー・ベンツ社、自動車百年祭開催

3・1 ▽ヤナセ埼玉所沢ショールーム新設

4・1 ▽東京支店足立営業所オープン

5・4 ▼東京サミット開催

5・29 ○ヤナセ会長JIA理事長に六選

8・1 ▽三井物産石油（株）と特販店契約締結

10・1 ▽ヤナセ青森設立（前身は青森グリーンモ

ーターズ）

10・1 ▽ヤナセ山梨設立（前身は富士自動車販売）

12・1 ▽横浜デポパーツ倉庫完成



参考文献

- 『外車の歩みⅠⅡ』 日本自動車輸入組合  
『東都のれん会の栞』 東都のれん会  
『昭和史事典』 昭和史研究会編 講談社  
『日曜日の戦後日本経済読本』 内野達郎著 日本経済新聞社  
『ノーモア・ベトナム』 リチャード・ニクソン著

## あとがき

人生幸も不幸も出会いとめぐり会いにより定まる、と常日頃考えていた私は、大変な幸せにめぐり会った。

昭和六十二年四月二十九日、天皇御誕生日に勲二等瑞宝章を戴いた。

父が一生をかけた自動車の普及発達の仕事は、大正、昭和初期、そして戦時中と、時、利あらず、非国民扱いをされ、昭和三十一年に一生を閉じたが、その後貿易摩擦解消のため製品輸入拡大の政策を政府が音頭をとられ、貿易摩擦解消は輸入の拡大こそ唯一の道と燃え上がったとき、私がちょうど七十歳を迎えたこのめぐり会いの運命の有難さを痛感した。

五月八日、皇居に参内。天皇陛下から拝受した勲章を携えて青山墓地に直行し、墓前に供え、「この勲章の四分の一は父のもの、四分の一は母のもの、四分の一は七十二年会社の発展に寄与してくれた全役員、従業員、そしてその家族の人々のもの、残りの四分の一を私が戴いたもの。私が会社の金庫にお預かりいたします」と父母に報告した。

父母も喜んでくれたことと思うが、輸入貢献でこんな賞が戴けるとは夢にも思っていなかっただけにうれしかったが、輸出が善で輸入が悪であるという時代を過ごしてきた私にとって、自動車輸入の仕事が国家のために必要であると認められたことが何よりもうれしかった。

若い人々に「結婚はゴールではなく人生のスタートである」と唱えていた私は、叙勲もまた老人のゴールではなく「老人としての人生のスタートである」と考えるとともに、今後なお一層学び勉めねばならないと決意した次第である。

男の一生、男の生き方、男の道を池波正太郎さんの数冊の本で教えられることが多く、男の真の価値はゴールインのときに定められるものと知った。

まだまだ働き、世のため人のため、日本のためにお役に立たねばならないと、近ごろ改めて決意した。

『轍』も念願を果たし、第5巻まで書き上げることができたが、これは当社の入江宏君の大変な協力のおかげであり、心からお礼を述べたい。

また『轍』全5巻をまとめ上げて下さった図書出版社の山下三郎さんの御好意と御力添えに深謝の意を表したいと思う。

昭和六十二年九月二十六日

梁瀬 次郎



---

轍 わだち 5

1987 ©

昭和62年10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  
0095-879010-5306

