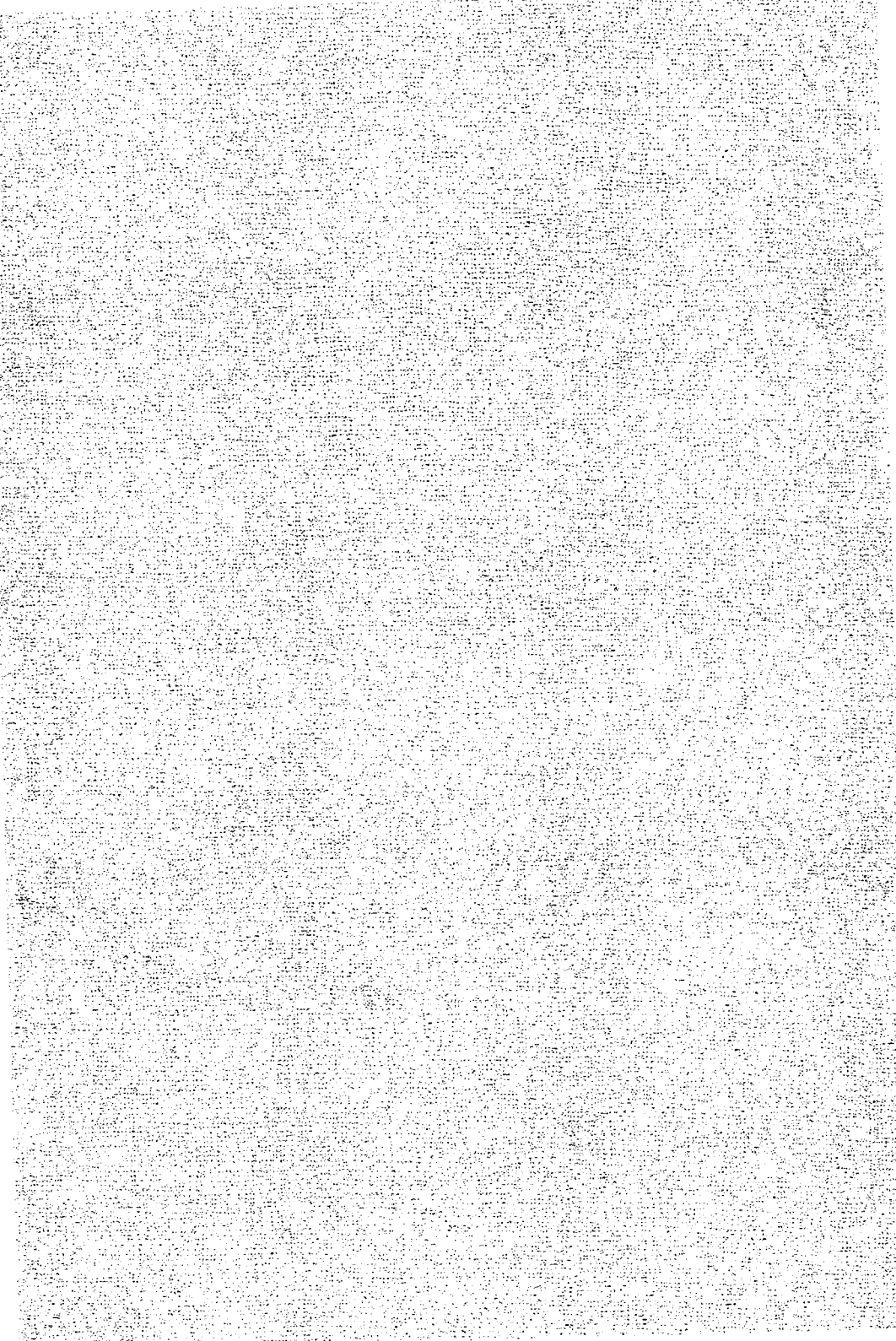


# 轍

わだち 4

日本自動車界のあゆみとヤナセ

梁瀬次郎



轍  
わだち  
4  
目次

ヤナセの歴史 第五部 昭和四十一年～昭和五十年

……二

不況からの脱出

……二

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

発展より繁栄へ

……六

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

いざなぎ景気の出発

……三

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

女の威力と魔力

……七

女性の力 子供の教育 小泉信三先生の場合 企業

内のバランス

竹馬に乗った女性

…… 五

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

資本自由化の妄想

…… 六

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

自由化への提言

…… 七

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

国産車メーカーの再編成

…… 八

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

…… 九

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

…… 十

万国博景氣と昭和元祿

……一〇

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

欧米に吹く「労働意欲減退」の風

……一一

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

世界経済の曲り角

……一二

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

下りのエスカレーターをかける準備を

……一九

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

高度成長の破綻

……一九

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

お互いの努力で需要を創造しよう

……三〇

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

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

### 忘れられぬ年

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

### ヤナセ創立六十周年

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

## 昭和四十年代の自動車メーカーの動向

### 外国車のライセンス生産

久保田鉄工 富士重工 玉島ディーゼル スチュ  
ードベーカー

### 第一次石油危機前後の自動車業界

……二四三

……二五〇

……二五六

……二六八

……二七三

排ガス規制の影響 気持ちを引締めて 石油ショック

### 外車業界及び輸入自動車組合の動向

……二七

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

### 欧州メーカー首脳のプロフィール

#### スウェーデン・ボルボ社

……二八

エンゲロウ社長 ギルハンマー氏

#### 西ドイツ・フォルクスワーゲン社

……二九

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

#### ダイムラー・ベンツ社

……三〇

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

氏 ドクター・ツアーン ドクター・プリンツ

ヤナセ・自動車関係史年表

あとがき

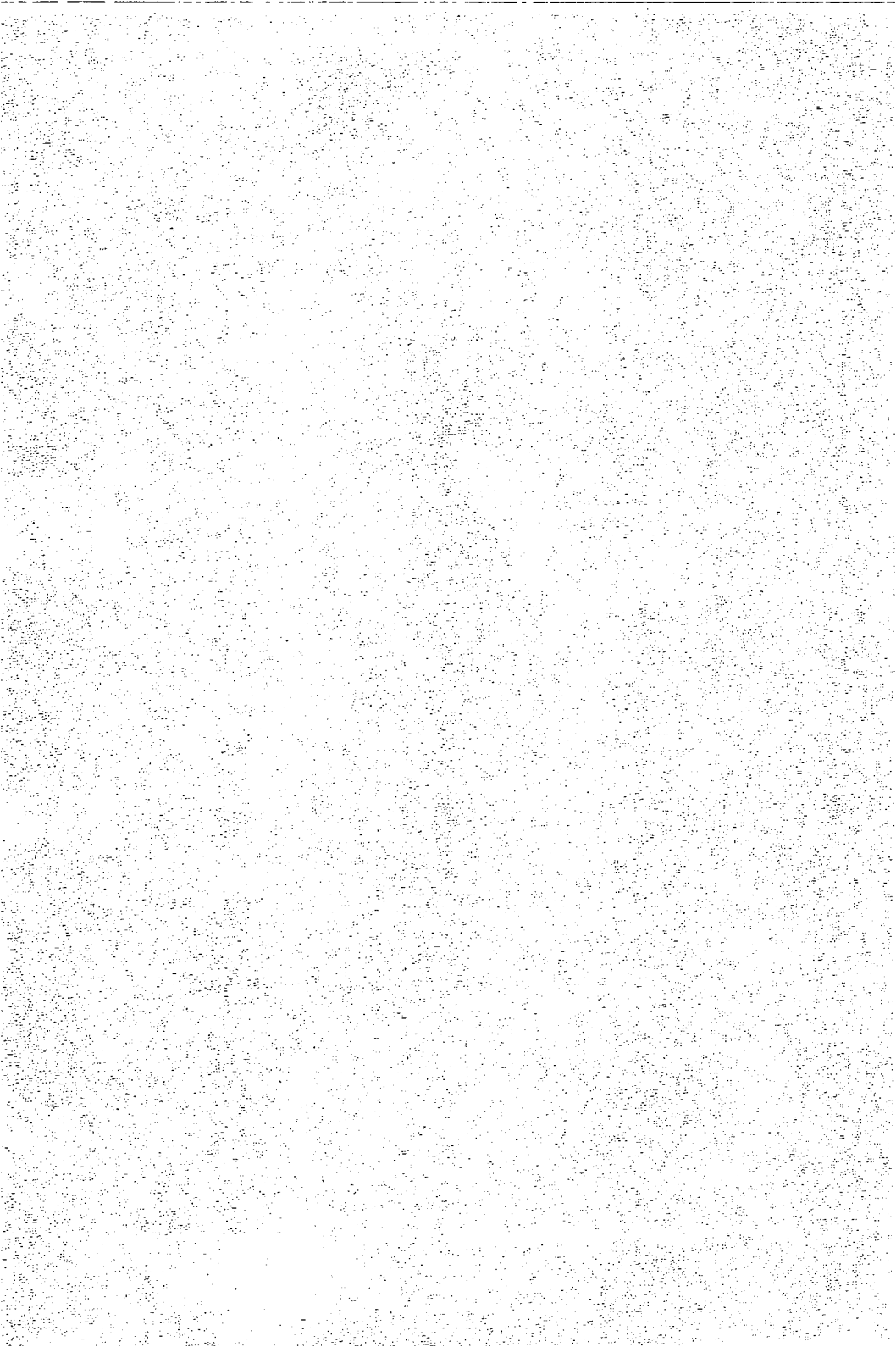
……三二

……三六

轍

わだち

4



## ヤナセの歴史 第五部

### 昭和四十一年～昭和五十年 昭和元禄と石油危機の時代

#### 不況からの脱出

##### 航空機の墜落事故

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

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

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

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

この年の一月二十八日、当社取締役の田村仁三郎氏が亡くなられた。

### 芝浦工場の三羽鳥

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

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

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

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

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

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



昭和41年1月、芝浦に完成したウエスタン第3工場

がわかってもらえと思うので、ここに紹介させていただきたい。

### 田村仁三郎氏への弔辞

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

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

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

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

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

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

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

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

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



田村氏葬儀

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 第一勸銀羽倉頭取の激励

昭和四十一年について当時の経済白書を読んでみると「この年は景気回復の年であり、その拡大テンポは三十年代とくらべてその色がなかった」と書かれているが、四十一年の春頃はまだ景気の回復を実感として感じることはなく、先行きに厳しさを予想していた。昭和四十年十月に実施された乗用車輸入の完全自由化に、我々は大きな期待を寄せ、これを契機に販売を伸ばすつもり

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

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

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

### 発展より繁栄へ

#### メーカーとディーラー

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

愉快な事態であります。

### 流通の重視

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

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

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

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

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

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

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



オープンしたヤナセマリールンテル

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

### 経営者の反省

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

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

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

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

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

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

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

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

なんとかして業界全体の秩序を確立しなければと思います。

### 繁栄への道

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

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



昭和41年10月1日、名古屋支店の新社屋完成

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

いづれにしても昭和四十年度はどの産業も一様に苦しく、一人ヤナセだけが苦しかったわけではありません。確かに苦しい一年ではありましたが、決して販売業績が極度に低下したり、または会社の実態が極度に悪化したところは見受けられませんし、またそういう事態は全くありません。しかし次の繁栄の道に直結するためには、安易な考え方はもっておりません。改めるべきは改め、無駄なものは排除し、限られた人材を、有効適切に配分し、能率向上に心掛け、今日四月十日より繁栄の第一歩を踏み出すべく整理整頓をしたいと思ひます。

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

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

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

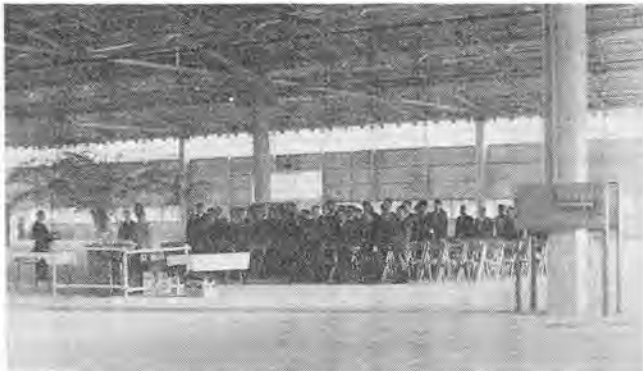
仕事には間違いがあっても何もしないよりも良いと思います。この今日の日全国会議をもちまして、お風呂に入ったような、さっぱりした「さあ、やろう」という気持ちに全員がなつてほしいと思います。これが今日の全国会議の最大の目的であり、今後の目標であります。

### 横浜新工場の完成

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

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

製造事業部は昔、高浜工場と称し、主として特種車体（レントゲン車、



昭和41年11月7日、製造事業部新工場竣工式

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

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

#### 台風四号横浜デポーを襲う

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

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

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

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

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

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

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

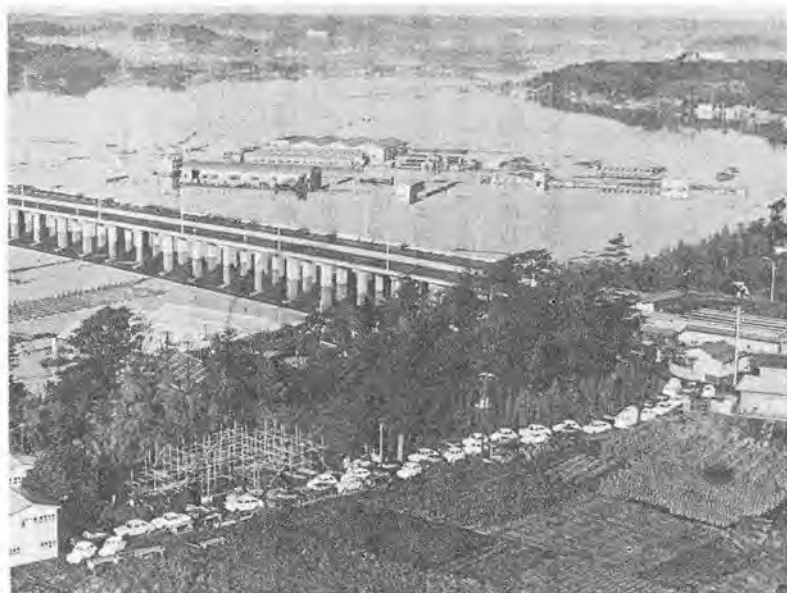
横浜デポー唯一の安全地帯となった二階食堂へ戻ってくる頃は、水は腰の上まで、暗黒の水中を手さぐりで歩かねばならず、逆流で蓋のとれたマンホールへ落ち込む者などあり、まったく予想もしない事態となってしまうた。

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

階上に運びあげた。

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

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



横浜デポー浸水

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

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

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

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

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

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

### 銀座営業所と中村勸銀頭取

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

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

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

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



昭和41年11月、銀座営業所オープン

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

### いざなぎ景氣の出発

#### ビートルズの時代

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

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

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

・四少の減少となった。

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

### 小泉信三先生の死

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

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

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

### J A I A 第一回総会

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

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

### アウディの販売

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

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



昭和41年5月16日、警視庁より交通安全功労者表彰

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

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

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

### 母利子の八十寿

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



梁瀬利子八十寿展

丁度その頃の生活の随想を母が社内報に寄せているので紹介させていただきたい。

### 私のこのころ

梁瀬利子

目に青葉山ほととぎす初鰈

いまの気候にびったりの名句、いつ聞いてもほのぼのとして気持ちが良い。

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

いよいよ昭和四十二年も半年が流れるかと思うとなんとなく忙しい。

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

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



「紅梅」

梁瀬利子画

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

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

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

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

### ケネディラウンド

昭和四十二年六月三十日には世紀の経済交渉といわれたケネディラウンドがついに妥結した。このケネディラウンドは（昭和三十八年十一月二十二日に暗殺された）故ケネディ米大統領の提案で一九六三年以来四十九カ国の代表により討議が続けられてきたのであるが、これにより昭和四十三年から向う五年間にわたり関税は一括毎年五分の一ずつ引き下げられることになったのである。輸入大型乗用車の関税は三五%であったものが、一七・五%（毎年三・〇%ずつ五年間）小型車は四〇%が二〇%に引き下げられることになった。この年は日本の自動車の保有台数が一千万台を突破し、本格的な「マイカー時代」になったのである。

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

ある吉田茂元首相が十月二十日死去された。

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

### アメリカ経済の不振

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

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

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



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

大な局面にぶつかっていたのであろう。

### 日本自動車輸入組合第三回総会

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

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

### 明治百年

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



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

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

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

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

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

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

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

### 外車販売の不振

この年、昭和四十三年の秋頃から外車の販売は目に見えて不振となってきた。

国産車の値引き競争、高率の関税、物品税などが大きな原因であった。

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

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

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

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

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

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

三万円という思い切ったものであった。

これにより私が最も強調したかったのは価格の正常化であった。

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

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

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

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

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

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



昭和44年6月から発売されたVWのニューモデル

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

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

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

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

### 昭和元禄

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

世相を反映する言葉がつきつきに生まれた。

### 空への進出

昭和四十四年一月から当社は航空機の販売を開始した。

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

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

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

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

丁度その頃のことであるが、「実業の日本」誌の編



LARK COMMANDER

ノースアメリカン・ロックウェル社のラークコマンドー

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

## 女の威力と魔力

### 女性の力

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



ビーグル・エアクラフト社のビーグル・パップ

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

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

## 子供の教育

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

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

### 小泉信三先生の場合

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

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

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

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

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

という手紙が送られたのである。

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

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

## 企業内のバランス

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

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

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

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

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

### 竹馬に乗った女性

#### 背のびしている日本

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

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

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

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

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

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

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

に走り、人気とりのな従業員教育がめだつてきている。

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

### 経営者の責任

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

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

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

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

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

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

ところが、近ごろ非常に困った現象が起きてきた。

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

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

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

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

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

#### 夫人の役割

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

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

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

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

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

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

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

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

日本の社会とでは、両者に大きな差があるのも当然であろう。

### 足を地につけよ

つまるところ、この原因の大部分が家庭教育にあると思う。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 飛躍する日本経済

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

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

### 貿易自由化問題

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

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

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

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

### 資本自由化の妄想

#### エンジンの自由化

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

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

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



**69フォルクスワーゲン新価格**  
 VWタイプワン 598,000円  
 VWタイプツー 806,000円



**謹告**  
 本車は、新車として、  
 品質、性能、デザイン、  
 価格、すべてに、  
 日本市場に、  
 最も適した、  
 乗用車として、  
 提供いたします。

**ヤナセ**

昭和43年11月5日、VW車大幅値下げの新聞広告

う、まことに複雑な「反対」のしかたである。

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

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

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

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

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

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

#### 米国資本の考え方

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

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

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

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

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

### 西ドイツの不況

私はむしろ西ドイツの、過去一九六六年からの不況について考えてみたいと思う。

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

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

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

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

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

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

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



この年新登場したアウディ100 L S

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

欧州へ、たとえばドイツ・フォード（タウンラス）、ドイツのゼネラルモーターズ（オペル）などに見るようにアメリカ自動車資本が殴り込み、民族資本のフォルクスワーゲンならびにダイムラー・ベンツを席巻しているかのようにいわれているが、アメリカのフォードならびにゼネラルモーターズの資本が西ドイツに入ったのは、四十年前のことであり、ドイツには本格的な自動車メーカーがまだなかったときのことなのである。

日本に日本ゼネラルモーターズができたのは昭和二年、日本フォードが横浜に設立されたのが大正十五年である。西ドイツ同様四十年前のことで、当時日本には乗用車の完全なメーカーがなかったのである。女、子供が留守をしている家に、盗賊は入りやすいかもしれないが、今日の日本のように、世界のメーカーを脅かすほどの力強いメーカーが群雄割拠しているときは、盗賊がしのび込んでくるとは、まず常識的に考えられない。

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

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

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

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

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

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

### 単独進出は不可能

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

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

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

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

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

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

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

#### 岩佐凱実氏の講演

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

真意正しく掌握を

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 過保護から脱却せよ

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

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

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

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

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

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

望むかどうか大いに疑問であろう。

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

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

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

### 国際的な分業化を

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

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

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

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

#### 政策手直し歓迎

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

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

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

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

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

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

#### 小型車生産を……

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

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

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

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

### 国産車メーカーの再編成

#### 輸入の自由化

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

日本の自動車メーカーは国際競争に勝つため、再編成の時代を迎えたのである。

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

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

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

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

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

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

### プリンスと日産の合併

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

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

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

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

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

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

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

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

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

り扱うことにした。「日産プリンス福岡ヤナセ」という長い社名であった。

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

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

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

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

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

### 三宮いすゞ社長

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

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

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

三宮社長は食事の箸をとられながら、

「梁瀬さん、いすゞ自動車はもうおしまいです」

と冒頭まことに悲観的なお話から始められた。

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

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

三宮社長はさらに言葉をついで、

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

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

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

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

三宮氏は、

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

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

「私もあなたのその考へに大賛成です」

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

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

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

### 国産車の保護

昭和四十年、一九六五年十月一日をもって外車の輸入の自由化が実施された。

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

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

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

一、国産乗用車の設備資金調達のため開発銀行等長期融資の実施

一、小型乗用車の物品税引下げ

三、外国乗用車の関税率引上げ（四〇％～五〇％）

四、企業合理化促進法にもとづく特別減価償却

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

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

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

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

四、日本輸出入銀行法改正

イ、海外投資の資金、海外での生産事業資金に対し、金融、融資期限を十〜十五年

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

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

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

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

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

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

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

配していたわけである。

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

### 日本自動車

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

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

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

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

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

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

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

梁瀬の二代目であった。

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

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

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

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

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

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

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

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

社長になられ、日本自動車から優秀なセールスマンを呼び寄せられた。

この人々が日産の販売の拡大に大きく貢献したのである。

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

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

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

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

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

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

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

## AIR BAG

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ステラポラリス

#### フランク榊原君

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

このビルは現在でも残っており、私は近くを通るたびに彼のことを思い出す。

#### 水野成夫氏の知遇

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

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

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

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

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

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

彼は水野氏から全面的に経営をまかされ、相当の好成績をあげていたようである。

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

大いに認められるようになったのである。

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

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

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

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

い付けであった。

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

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

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

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

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

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

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

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

を見はからって、ハンセン社長が船の食堂に我々を昼食に招待して下さった。

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

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

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

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

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

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

で弾いて楽しみながら覚えていた。

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

契約は無事完了し、フランクはその船に乗って日本まで回航することになった。

この回航に当っては中村汽船の中村公三社長に大変お世話になった。

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

ステラポリス号の概要

船名 ステラポリス MS/Stella Polaris

所属(当時) クリッパーライン社 スウェーデン・マルモ

建造 一九二七年、スウェーデン・ゴートンブルグ造船所

船籍(当時) スウェーデン・マルモ

排水重量 GRT五一〇トン、NET二六一三トン

速度 一四・七五ノット

全長幅 LOA 四一六・一×五〇・八×一七・〇〇1/2

デッキ数 三

エンジン バーマスター&ウエインディゼルエンジン 三五〇〇馬力 二台

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

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

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

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

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

### フランクの死

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 万国博景気と昭和元祿

#### 井上治一氏の死

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

## 井上さん有難うございました

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

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

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

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

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

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



故 井上治一氏

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

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

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

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

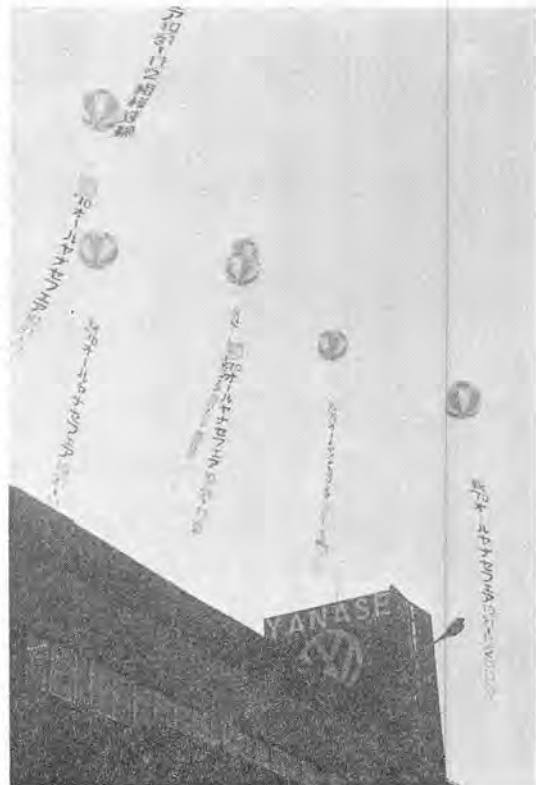
というのが、井上さんのいつも、私に与えられた大きな忠告であり、そして目先の利益を追うよりも将来の大きな利益を得る為のつみ重ねということなども、井上さんに教えていただいた一つの道であつたと記憶します。殆んど日本人がまだアメリカに行っていない一九五〇年に、語学不足を気にしてちゅうちょしている私に「早く行ってらっしゃい」と押し出されたのは井上さんでした。英語もろくにしゃべれなかった私にとって、三ヶ月のニューヨークというものは実につらく、孤独な生活ではありましたが、今になってみれば、私にとって終生忘れることのできない大きな経験であつたと思います。

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

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

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

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



'70オールヤナセフェア

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

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

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



’70オールヤナセフェア

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

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

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

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

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

### 第一回研修旅行

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

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

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

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

### 学ぶべき数々の出来ごと

平尾 彰成

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

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

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

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

各国ともに土地の面積に比し、人口がすくなく、町



第1回オールヤナセ海外研修旅行

を歩いて、郊外でも、日本ほどの混雑がありませんでした。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

働くべきではないかと思いました。

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

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

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

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

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

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

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

オールヤナセ・海外研修旅行参加者

第1回 所属(当時)

45・3・7～45・3・28

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

沢田 健史 〃  
 飯泉 貞夫 オリンピックモーター  
 中奥 哲 アヅマモーター

## 第2回

46・6・16 ~ 46・7・2  
 飯島 勲 本社  
 伊藤 恒夫 〃  
 安川 繁 福岡支店  
 辻本 京朔 本社  
 河田 恵晴 〃  
 岩坂 博美 〃  
 明榮 真治 〃  
 古川 進也 〃  
 大倉 昌雄 〃  
 豊泉 博保 〃  
 前田悠紀夫 大阪支店  
 北沢誠太郎 〃

橋山 浩樹 名古屋支店  
 木梨久太郎 福岡支店  
 高橋 幸吉 横浜支店  
 栗田 達雄 静岡ヤナセ  
 西村 弘 本社  
 高山 裕樹 大阪支店  
 荏原 利夫 本社  
 島田 治郎 〃  
 佐藤 俊夫 〃  
 杉浦 嘉久 〃  
 佐藤 寿昭 名古屋支店  
 土居 孝夫 本社

## 第3回

47・6・14 ~ 47・6・30  
 土倉 弘 東京支店  
 田久保光臣 福岡支店  
 日田 章 東京支店

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

第4回

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

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

## 第5回

49・4・26 ~ 49・5・12

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

---

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

河原 光紀 横浜支店  
 沖 利昭 札幌支店

## 第6回

50・10・3  
 50・10・19

中西 保 本社

澄田 宏 //

須貝 信弘 横浜支店

和田 昭生 東京支店

中村謙四郎 //

黒田 正夫 //

戸川 計清 大阪支店

森地 寿夫 //

鈴木 義朗 名古屋支店

毛呂 政孝 ヤナセ東北

美濃部 温 ヤナセ中国

財部 和也 東京支店

武田 忠彦 大阪支店

上山 建 札幌支店

小島 末男 本社

岩谷 英明 //

山田 伸夫 //

渡辺 安弘 東京支店

武藤 孝行 //

三保谷謙一 //

根立 国夫 名古屋支店

大野耕一郎 福岡支店

## 第7回

51・4・23  
 51・5・9

柳沢 清一 大阪支店

菊地 敏雄 福岡支店

山脇 誠 ヤナセ静岡

入江 宏 本社

加藤 宣彦 東京支店

牧 信夫 //

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

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

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

## 第9回

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

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

## 第10回

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

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

第11回

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

56・10・29  
 56・11・14  
 第12回

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

---

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

松永 隆久 札幌支店  
 平野 重雄 ウェスタン

## 第13回

57・10・28～57・11・13

佐藤 公勇 本社  
 竹末 長人 福岡支店  
 杉山 博重 ヤナセ静岡  
 富永 一冬 東京支店  
 三森 裕 〃  
 加地 史朗 大阪支店  
 村上 男彦 名古屋支店  
 稲葉 勝祥 福岡支店  
 山下 昇 横浜支店  
 安東 孝 神戸支店  
 高橋 基一 ヤナセ埼玉  
 児玉 克 ヤナセ中国  
 林 文男 本社

高尾 康夫 〃

岡野 孝 〃

星子 正幸 〃

江俣 典央 〃

金井登美夫 東京支店

伊東 賢二 大阪支店

山田 悟 名古屋支店

田子侑二郎 ウェスタン

(第14回は都合により中止)

## 第15回

59・10・24～59・11・10

臂 久次 福岡支店

広部 光 東京支店

沢口淳次郎 ヤナセクレジットサービス

高桑 洋 名古屋支店

黒岩 敏行 本社

山本 豊 東京支店

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

---

相川	吉村	荒木	須賀登喜雄	千頭	興稻	後藤	蔵田	生田	井上	60・10・22	60・11・9	山内	桑原	若山	山本	小畑
雅春	良美	俊彦	アルファレコード	一晨	真甫	隆男	喜尋	弘明	隆裕	〃	〃	誠	茂	浩	茂夫	幸慶
〃	〃	東京支店	〃	〃	本社	名古屋支店	〃	本社	東京支店	〃	〃	ヤナセ沖縄	ヤナセ静岡	ヤナセ埼玉	ウエスタン	神戸支店

第16回

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

### ヤナセ・インペリアルシヨウ

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

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

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

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

と三十四台の新車を並べ、たくさんの花でまわりを飾った。

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

### 小型乗用車の関税引下げ

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

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

### 練馬営業所

四月四日には都内四番目の営業所を練馬にオープンした。

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

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



ヤナセ・インペリアルショウを開催

東京の営業所の中で最大の規模のものであった。

### スチューケトル

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

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

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

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



ヤナセ・インベリアルショウ会場

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

平均して二年半で一台ということが考えられる。

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

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

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



スチューケトル赤坂店

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

### ブルーフレーム

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

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

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

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

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

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

これが昭和四十五年の十一月二十七日であったと記憶している。

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

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

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

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

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

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

尚、この一切に終始たずさわった青山穆君の思い出を聞いてみた。

### アラジン・ヒーターの思い出

青山 穆

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

### ウエスタンビル・芝浦会館

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

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

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

### 埼玉ヤナセ

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



ウエスタンビル地鎮祭

ってきた。

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

埼玉ヤナセ発足当時の概要は次の通りであった。

所在地 埼玉県与野市

資本金 一、二〇〇万円

役員 取締役社長 熊谷茂（現ヤナセ専務取締役）

専務取締役 渡辺昭（現ヤナセ特約販売店部長）

常務取締役 田端栄世

取締役 今村均（現ヤナセ常務取締役東京支店長）

取締役 森山知彦

監査役 鎌田俊男（現ヤナセ取締役人事部長）

埼玉ヤナセ設立の一ヵ月程前に千葉ヤナセが設立された。

千葉ヤナセ

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



練馬営業所

千葉ヤナセの概要は次の通り。

所在地 千葉市稲毛海岸

資本金 一、〇〇〇万円

役員 取締役社長 梁瀬次郎

常務取締役 伊藤恒夫（現ヤナセ横浜支店長）

取締役 今村均（前出）

取締役 伊藤鉄之助

監査役 成毛信次（現TCJ社長）

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

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

### 欧米に吹く“労働意欲減退”の風

#### 変化への予感

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

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

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

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

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

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



千葉ヤナセ

## スウェーデンの場合

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

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

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

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



富山ヤナセ新社屋

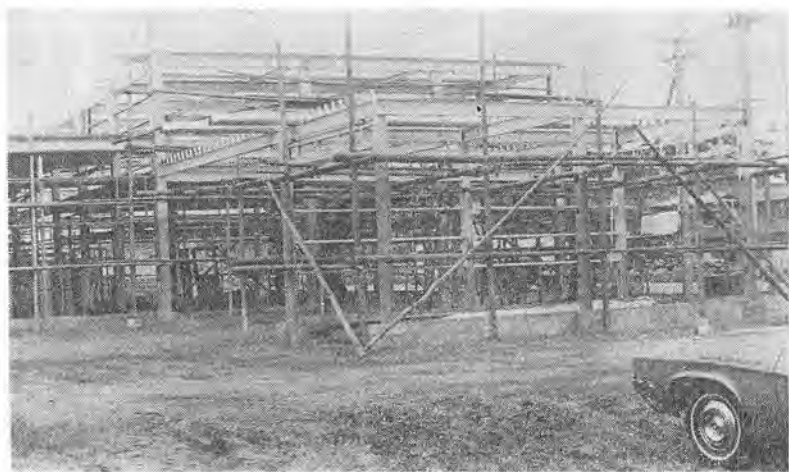
常に強く見受けられるようになった。

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

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

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

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



で精密度という点で心配される点が出てきたようである。

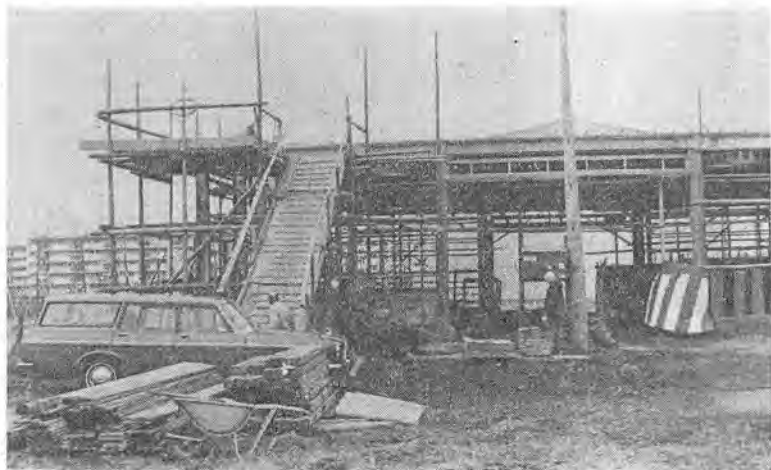
こうしたスウェーデンの姿は、何もスウェーデン一国に限ったことではなく、アメリカにも同じような傾向が当然見受けられると思う。

### アメリカの場合

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

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

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



千葉ヤナセ社屋棟上式

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

### ドイツの場合

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

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

### 日本の場合

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

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

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

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

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

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

### 国際的な視野

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

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

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

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



昭和46年5月、'71オールヤナセ野球大会

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

### イギリスの場合

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

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

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

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

けれども、それが一番先に始まっただけに、立直りも一番早いのではないか。

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

それが、今回の欧州をまわった中でのもっとも強い印象であった。