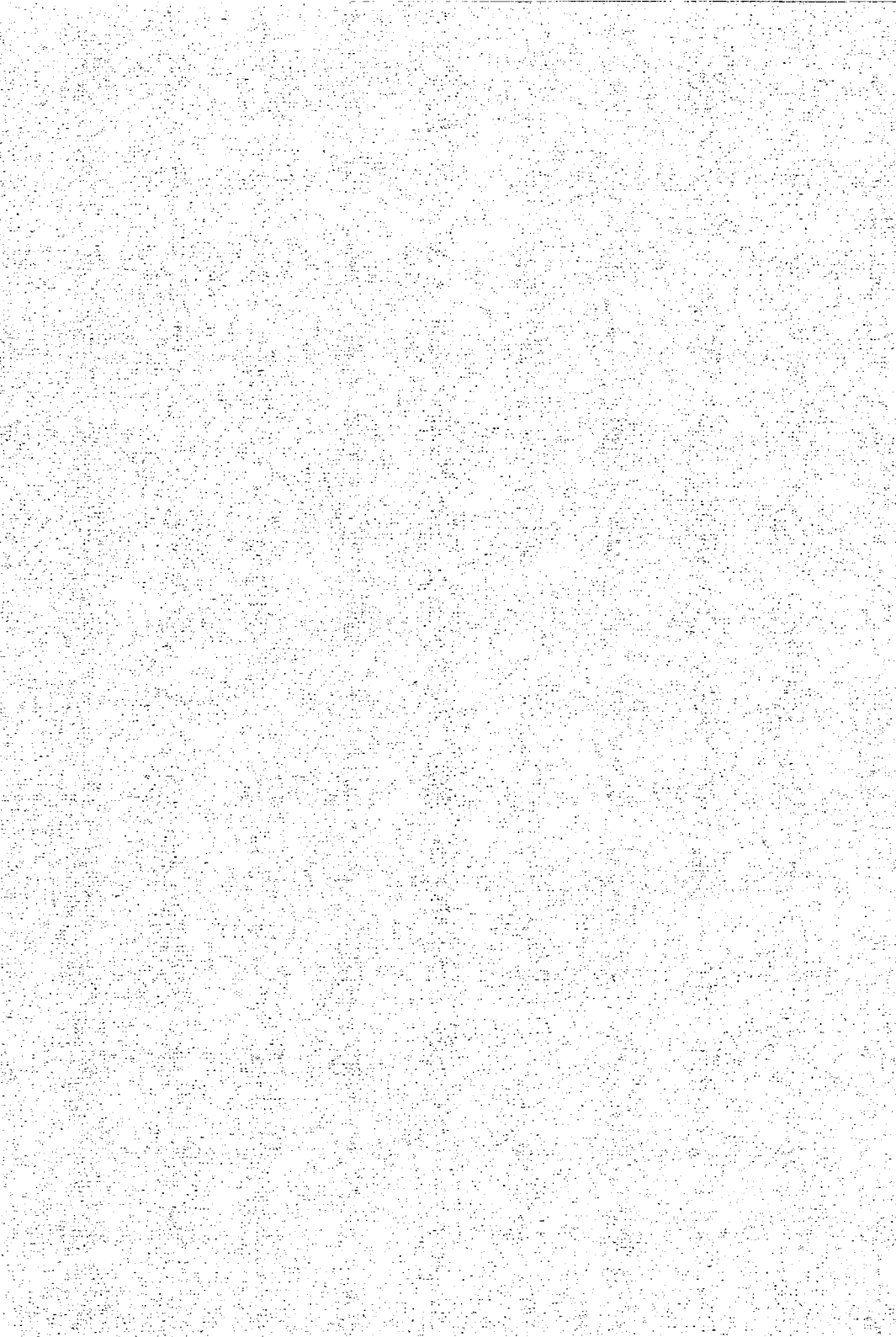


轍

わだち 5

日本自動車界のあゆみとヤナセ

梁瀬次郎



轍 わたち 5 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

おとぎ話のCMCの... 目次

ヤナセの歴史 第六部 昭和五十一年～昭和六十一年

生き甲斐、働き甲斐

……二

精一杯、力一杯 夢とロマン 日本を愛える

理事長就任

……二六

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

還暦を迎える

……三

心温まるお祝い

あるセールスマンの死

……三

重さんの思い出 バーが事務所

ベトナム戦争とニクソン氏

……三

ベトナム戦争 ニクソン氏と会う 米国経済の落ち

こみ 新拠点 「ゴルフ」順調

……三

H I C C オープン

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

あいつぐ死

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

さまざまな出来事

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

第二次オイルショックのころ

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

…… 三

…… 五

…… 九

…… 七

決意新たに——昭和五十五年全国会議

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

フォルクスワーゲン、サンタナ、日産

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

世界自動車戦争

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

GM総代理権の獲得

……三六

激化する自動車戦争 諸外国の不満 総代理権 訪
米・調印

平坦ではなかつた道程

……三三

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

日米貿易摩擦

……三二

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

創立七十周年

……二七

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

提言と要請

日米貿易摩擦 提言と要請 心温まる慰労 謝辞

……一〇五

新しい困難に立ち向かう

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

……一二

オールヤナセ営業会議——演説要旨

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

……一三四

新聞・雑誌から

はじめに

……一三五

私の主張

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

……一三五

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

対談・鼎談・座談

……三九二

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

インタビューに答えて

……三〇〇

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

ヤナセ・自動車関係史年表

……三〇三

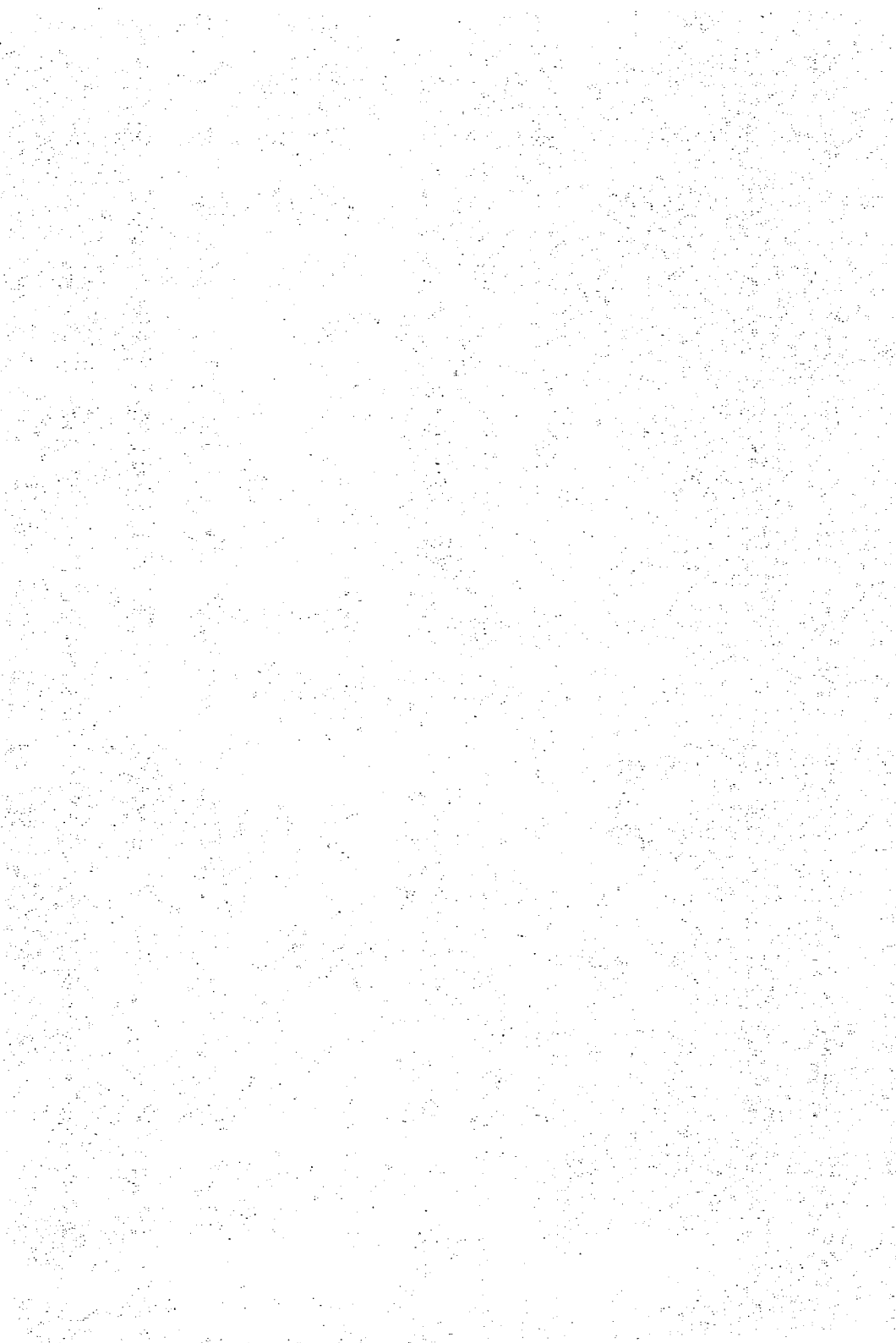
あとがき

……三〇六

轍

わだち

5



ヤナセの歴史 第六部

昭和五十一年〜昭和六十一年 経済摩擦と創立七十周年

生き甲斐、働き甲斐

精一杯、力一杯

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

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

第5巻をもってペンをおくことにしているが、この最終巻は昭和五十一年から六十二年までの十年間のことを記していくつもりである。

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

中で、それでも精一杯、力一杯生きてきたつもりである。

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

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

夢とロマン

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

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

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

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

日本を憂える

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

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

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

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

大正生まれ

一 大正生まれの俺達は

明治の親父に育てられ

忠君愛国そのままに

お国の為に働いて

みんなの為に死んでゆきや

日本男児の本懐と

覚悟を決めてた 俺達は

二 大正生まれの青春は

すべて戦争のただ中で

戦い毎の尖兵は

みな大正の俺達だ

終戦迎えたその時は

西に東に駆けまわり

苦しかったぞ 俺達は

三 大正生まれの俺達にや

再建日本の大仕事

政治、経済、教育と

ただがむしゃらに三十年

泣きも笑いも出つくして

やっと振りむきや乱れ足

まだまだやらなきや 俺達は

四 大正生まれの俺達は

五十・六十のよい男

子供もいまではパパになり

可愛い孫も育ってる

それでもまだまだ若造だ

やらねばならぬことがある

休んじゃならぬぞ 俺達は

しつかりやろうぜ 俺達は

この歌は大正生まれの人々の胸を強くうつつ。自分自身の歌のように感じられる。

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

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

理事長就任

景気の先行き

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

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

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

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

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

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

外車の自由化

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

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

たとえば輸出振興のための所得控除制度、すなわち、メーカーが三〇%、貿易業者が一〇%の、輸出額に対する損金算入等の法案が提出された。

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

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

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

ベストをつくす

昭和五十一年五月二十四日の総会において、私は次のような決意を表明した。

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

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

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

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

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

輸出入の不均衡

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

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

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

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

輸入台数を増やす

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

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

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

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

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

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

組合員は協力を

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

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

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

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

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

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

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

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

排ガス規制問題

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

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

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

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

初仕事

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

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

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

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

自動車の輸入促進に関する要望書

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

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

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

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

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

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

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

果と考えられます。

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

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

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

しかし我が国の実情は五十年年度の自動車の輸出実績二百九十一万台（内乗用車二百一十万台、大蔵省統計）に対し輸入はわずか四万六千台（乗用車）に過ぎないため欧米の自動車工業国に誤解を与え、我が国の輸出に悪影響を及ぼすことをおそれるものであります。

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

主要国における乗用車の生産と輸出入状況(1974)

(台)

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

(米国自動車工業会統計より)

方の申し入れが行なわれている問題であります。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

記

関税の減免 0%とせられたい。

現在の関税政策は国産保護に重点を置くものと思わします。

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

物品税率の一元化 大型、小型の区分を廃し一律とせられたい。

これを区分することは、結果的に輸入車を差別することとなる。

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

輸入金融対策

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

車両審査関係の簡略化、短縮化

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

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

これらの簡素化、短縮化について配慮せられたい。

安全基準について

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

五十三年排出ガス規制

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

輸入車の新型決裁件数

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

モデル年は9月～8月の1ヶ年とする、但し76年は6月までの10ヶ月

なリードタイムを与えられたい。

排出ガス規制適合車に対する税の減額

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

拡大する輸出入格差

とくに輸入車の場合是对日向け特別仕様とするためコスト高となっている。

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

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

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

ロッキード・五輪

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

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

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

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

また、東京の後楽園球場がアメリカ風人口芝を敷いたのもこの年であった。

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

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

盛岡に新営業所

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



グリーンハウス

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

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

還暦を迎える

心温まるお祝い

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

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



バラをいただき、還暦を祝う

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

今 私 はあたらしく生きるので

長い年月を私は幸せに

つよく けわしい この世を生きてきた

全て 私の 生き方で

心のこりも 少しはあるけれど

人がしなればならない事だけは

できるかぎりの 力をだしてきた

全て 私の やり方で

あなたも見てきた 私の生き方を

嵐も恐れず ひたすら歩いた

いつも 私の やり方で

夢を追いかけて 悩んだこともある

若い頃には しくじりもあつたけど

だけど私は いちどもしていない

ただ ひきょうな まねだけは

私には 愛する友がいるから

信じたこの道を 私は行くだけ

いつもの 私の やり方で

あるセールスマンの死

重さんの思い出

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

重（シゲ）さんの思い出を書き残しておきたい。

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

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

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

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

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



51年10月には名古屋南営業所がオープン

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

バーが事務所

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

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

はここである。

案内してくれたのは、もちろん齋藤のシゲさんであった。

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

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

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

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

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

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

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

ベトナム戦争とニクソン氏

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ニクソン氏と会う

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

ユーモアもあり、気持ちのよい明るい紳士であった。

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

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

14 合衆国が去って、インドシナでの生活水準は向上した。

ニクソン氏は、これらはすべて誤りであると指摘している。

米国経済の落ちこみ

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

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

新拠点

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

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

「ゴルフ」順調

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

H I C C オープン

新設ゴルフ場

この年は当社にとって大きな国際的な事業が二つスタートした。

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

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



開場1周年を迎えたH I C C

あり、水に囲まれた素晴らしいコースが完成した。

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

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

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



ホノルル・インターナショナル・カントリー・クラブ

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

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

しかし、このコースを造ることは決して容易なことではなかった。

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

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

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

オープニングレポート

西尾 侃

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

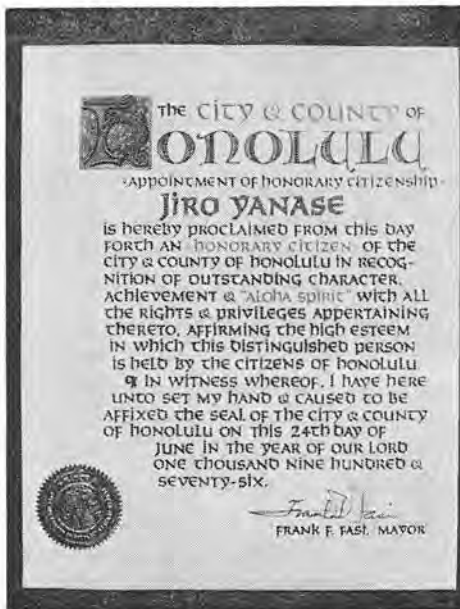
このことはハワイの一流紙に大きく紹介され、またTVの夜のニュースでもとりあげられ、ホノルル市内の話題となりました。今までその実現に対して疑惑の目をむけてきた人々も、目の前に素晴らしいクラブハウスと、青々とした緑のコースを見るに及んで、もう何もいうことはできなくなりました。

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

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

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

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



ホノルルの名誉市民でもある

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

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

雨が吉事の前兆といつても、これほどの雨が降るとは……。

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

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

る天の恵みではなかったのでしょうか。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

こうしてHICCは雨に洗われる幸先のよいスタートを切ったのです。

ビシヨディル氏の死

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

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

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

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

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

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

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

の在庫をなんとかできるだけたくさん引取ってくれないかという要請であった。

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

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

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



日本向け2万5000台目のメルセデス・ベンツ

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

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

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

シュライヤー氏の死

この年にはもう一つ悲しい知らせがドイツから届いた。

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

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

新役員誕生

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

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

大学を卒業して当社に就職した社員であった。

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

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

総面積八千七百五十二坪、建物総面積千六百二十九坪という規模であった。

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



第22回東京モーターショー

要望書提出

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

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

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

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

公用車として輸入車ご採用方要望の件

昭和五十三年七月二十八日

通商産業省 通商産業大臣 河本敏夫殿

日本自動車輸入組合 理事長 梁瀬次郎

昭和二十九年、当時の外貨事情を背景に、国産愛用の政策



高松宮様とともにテープカット

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

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

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

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

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

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

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



ヤナセ京都本社。53年2月完成

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

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

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

以上

あいつぐ死

昭和五十三年は悲しい出来事で始まった。

館野松十氏逝去

一月三日に当社社友の館野松十氏が他界されたのである。

私はちょうどこの日、米国出張から帰国し、空港でこの知らせを聞かされた。

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

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

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

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

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

故 館野松十社友を偲んで

梁瀬 次郎

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

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



社友・館野松十氏葬儀

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

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

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

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

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



新設なった川崎営業所

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

館野さん、長い間本当に有難うございました。心からお礼申し上げます。

昭和五十三年一月五日

母利子逝く

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

いくつになっても、親と幽明境を異にすることほど悲しいことはない。

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

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

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



母の好んだ紅梅

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

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

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

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

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

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

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

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

母の言葉

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

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

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

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

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

昭和四十一年十月二十八日

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

鎌倉にて 母



喪主挨拶（青山斎場）にて

つらい別れ

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

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

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

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

紅梅の咲くを待たずに母の逝く

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

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

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

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

私の家の紅梅は八重咲きで、樹齡は二本とも三百余年と土地の古老は言っている。

毎年花が美しく咲き、ご近所の老人達はわざわざ見物に来る。

一年中、人にも分けられるほどの実をつけていて、庭の宝とされている。

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

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

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

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

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

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

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

(昭和四十五年五月『福寿草つつき』より)

おばあちゃまと油絵

一水会委員

三浦 俊輔

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

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



母利子遺作

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

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

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

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

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

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

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

さまざまな出来事

最高の月間登録台数

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

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

新旧交替

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



西独国内で生産される最後の「かぶと虫」

ある。

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

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

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

成田開港

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

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



アウディ 80 生産 100 万台突破

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

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

イランショック

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

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

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



アウディ 80 GLE

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

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

漆山一相談役の死

昭和五十四年はこのようにスタートから厳しい環境のなかで始まったのである。

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

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

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



友人代表として弔辞をささげる稲山嘉寛氏

とつてもかけがえない大恩人であった。

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

享年七十六歳であった。

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

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

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

故 漆山一殿にささぐ

友人代表 稲山 嘉寛

弔辞

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

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

そして、ついに今日は君と最後のお別れをすることになってしまった。

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

ない気持ちで一杯だ。

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

本当に悲しい。本当にさびしい。

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

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

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

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

め、機械・装置の輸入等に縦横の活躍ぶりであったと聞いている。

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

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

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

さようなら漆山君、さようなら。

どうか安らかにお眠り下さい。

漆山一兄にお別れを

梁瀬 次郎

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

終わりに臨み、兄のご冥福を心から祈ってやみません。

第二次オイルショックのころ

ゆれる世界経済

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

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

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

バーレル二十三・五ドルにまで高騰したのである。

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

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

自衛のために挑戦と努力を——昭和五十四年度下期全国会議演説要旨

まず、世界及び日本経済の一般情勢についてお話ししたいと思います。

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

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



代々木シヨールームオープン

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

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

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

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

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

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

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

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

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

こうした状況をふまえて、日本政府は昨年の三月に輸入税をゼロにするということを決断したが、いまだに世界から非関税障壁があるという誤解を招いている。

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

ヒューマンウェア時代

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

現在日本経済においては生産は大企業、流通は中小企業でまかなわれている。

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

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

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

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

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



名古屋支店千早営業所オープン

社員とお客様との心のふれ合いが求められる時代であろうと思う。

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

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

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

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

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

これが、私のいう小集団動態組織の見本であろうと思う。

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

三万台に挑戦

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

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

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

そこで、本日この席を借りて、一〇七期の最低販売台数を決めさせていただく。

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

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

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

「九月三十日在庫ゼロ」を目指してもらいたいと思う。

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

販売効率の向上

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

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

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

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

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

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



ヤナセ・オブ・アメリカ

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

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

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

ヤナセと石油

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

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

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

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

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

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



キャデラック エルドラド

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

キメ細かなセールス

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

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

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

安心・慢心・無気力

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



ビュイック リベエラ

その一つは、十月七日に行なわれた総選挙で自民党が大敗北を喫したことである。

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

もう一つはプロ野球のジャイアンツの五位転落である。

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

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

私はこれらの出来事に共通点のようなものを感じたのである。

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

ウサギ小屋

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



オープンした駒沢ショールーム

GM系ディーラーフランチャイズ再編成計画

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

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

G M、フランチャイズ変更

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

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

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

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

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

パにおいて大きな成功を収めていた。

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

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

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

キャデラック、選ばれる

この年はGMにとってももう一つ大きな出来事があった。

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

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



ダイムラー・ベンツ社ヘルツォグ氏とともに

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

決意新たに——昭和五十五年全国会議

全国会議

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

アゲインストに向かって打て！

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

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

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

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

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

これが、この乱気流の時代に対応する唯一の道ではなからうかと思えます。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ヤナセ中国福山営業所新設

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

山もあり、また、谷もあります。それが人生だと思ひます。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

人材の発掘

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

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

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

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

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

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

と思ひます。

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

新商品の開発

また、新商品などの開発も、より積極的に行ないたいと思ひます。戦後ヤナセがいち早く取り扱った家電商品の一番大きなつまずきは、新商品の開発をしなかつたということであり、新商品の開発に際し、全てをNOという発想で物を見れば、どんなものでも全部だめにきまつております。それをいかに成功させるかという努力と熱意が足りなかつたのが一つの大きな原因であろうかと思ひます。

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

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

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

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

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

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

ろな苦難を乗り越えて頑張ってくれております。

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

ラクダのコブ

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

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

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



ヤナセビル別館完成（芝浦）

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

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

フォルクスワーゲン、サンタナ、日産

VWと日産の提携

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

これまでの主な提携

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

トヨタ、フォードの交渉

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

最初の提携案は、

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

という内容であった。

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

提携内容

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

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

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

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

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

日産、VWと提携

自動車世界再編の契機に、日本にVW社工場、米国でも共同生産

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

仏国の打撃

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

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

提携は西独の裏切り

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

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

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

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

記者会見

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

この会見の席上、私は次のような考え、すなわち、

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

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

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

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

『日刊自動車新聞』から

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

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

日頃、輸入車の拡販は輸出の援護、と力説する梁瀬次郎さんならではの発言だ。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

買い控え現象

VW・日産の提携は当然ヤナセの従業員にも大きなショックを与えた。

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

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

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

たとえば当時のヤナセについて『日刊ゲンダイ』は次のように書いている。

日産・VW提携で不安つゝのヤナセ

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

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

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

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

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

日産・VWで苦境のヤナセ

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

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

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

「まず倒産は避けられないでしょう」（某外車ディーラー）ということになる。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

だめになるものか！

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

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

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

サンタナの裏話

このサンタナ問題には実は裏話がある。

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

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

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

た。

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

不安と混乱のうちに昭和五十五年は暮れ、新しい年を迎えることになった。

インタビューに答える

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

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

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

問題が書かれているので、抜粋させていただく。

日産とフォルクスワーゲンのケース・スタディ——無視されたヤナセの立場

それはとても熟慮の末の計画とは思われなかった。

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

そこまではよかつたが、それ以降は双方の対立が深まるばかりだった。

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

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

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

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

工場施設は、年間二十万台の生産能力があるのが普通だ。

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

日本としても、この程度の生産規模でないと採算がとれないはずだ。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

むろん、ヤナセは、自分に対する非難を甘受しているわけではない。

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

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

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

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

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

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

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

シュミツカー社長退任

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

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

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

それから間もなく、シュミツカー社長は健康を害されて退任されてしまった。

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

VW・サンタナ販売推移

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

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

世界自動車戦争

試練の年

輸入自動車業界全体にとっても昭和五十五年は大きな試練の年であった。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

プロジェクトチーム編成

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

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

臨時全国会議

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

臨時全国会議演説要旨

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

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

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

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



ヤナセ府中営業所オープン

不愉快でありました。流通を無視、軽視した言動は慎んでいただきたい。

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

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

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

希望条件と申しますのは、

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

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

ということでございます。

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

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

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

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

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



いすゞピアッツァ販売開始

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

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

これはお互いの生活を守るため、利益確保のためであります。

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

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

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

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



アウディ クーペGT5E

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

ピアッツァ販売決定

昭和五十六年五月十一日の取締役会において、いすゞピアッツァの、販売を決定

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

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

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

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



アウディ 80 GL5E

この車を取り扱うことになったため、営業所の車の販売は前月より二割増加した。

とくに若い客層の来店が増えたことは、大きなメリットとなった。

厳しさ増す輸入業界

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

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

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

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

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

行した。

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

自主規制と提携

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

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

また、VW・日産提携の問題は前年の発表後一向に進展の様子が見えなかった。

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

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

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

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

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

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

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

回復のきざし

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

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

輸入業界の現状と課題について

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

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

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

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

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

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

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

円安に苦しむ

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

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

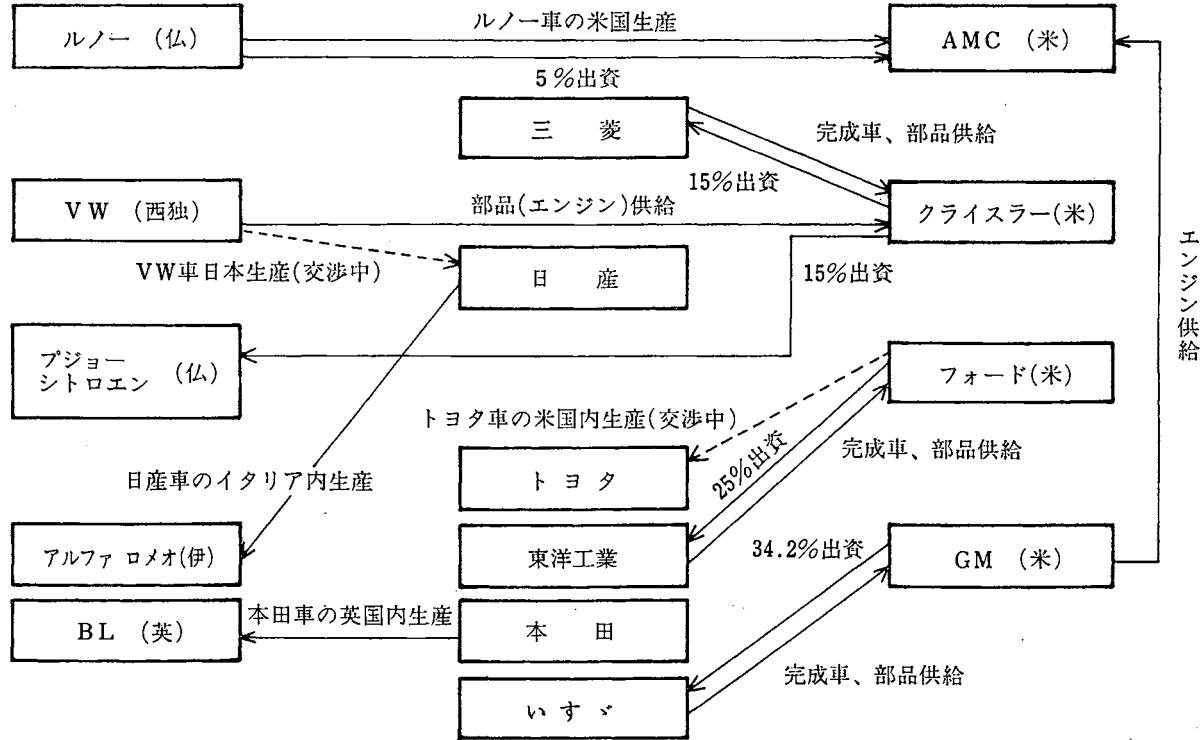
新段階を迎えた再編成

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

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

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

自動車メーカーの提携関係図(昭和55年当時)



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

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

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

ハーン氏、社長就任

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

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

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

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

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

GM総代理権の獲得

激化する自動車戦争

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

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

トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売はもともと一体であったが、昭和二十四年に分離して以来、自工は石田退三氏、自販は神谷正太郎氏に率いられて、それぞれ発展を上げてきた。この二大長老の死去により、急速に一体化の話が進んだといわれている。

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

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



VW社長に就任したカール・H・ハーン氏

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

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

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

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

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

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

総代理権

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

この総代理店契約により当社は、

①北米製GM完成車の輸入業務と車両の型式認可手続。

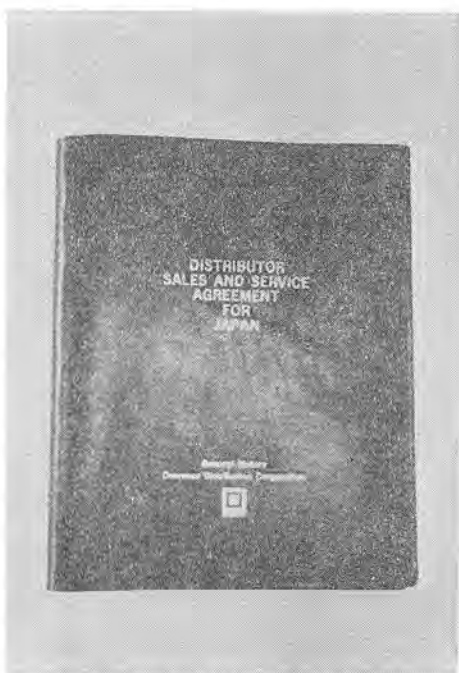
②日本での市場調査や広告。

など、販売促進活動の立案と実施などを一手に引受けることになった。

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

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

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



GM社と総代理店契約締結（契約書）

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

訪米・調印

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

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

平坦ではなかつた道程

大正時代

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

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

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

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

満州事変のころ

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

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

きに、私が芝浦工場に入社したわけである。

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

太平洋戦争のころ

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

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

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

えた空襲によって壊滅し、新しい日本は無から再出発をする運命を迎えた。

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

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

敗戦

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

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

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

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

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

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

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

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

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

外国為替推移

昭和48年～昭和61年(各年1月最高値)

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

昭和24年4月23日

1ドル=360円レート設定

昭和46年12月18日

スミソニアン体制、1ドル=308円

昭和48年2月14日

変動相場制に移行

占領軍による軍用レート

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

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

ホームデリバリーオーダー

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

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

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

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

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

GMと関係再開

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

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

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

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

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

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

GM・ヤナセの関係概史

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

日米貿易摩擦

静岡の拠点

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

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

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

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

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

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

困難な事態

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

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

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

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

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

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



ヤナセ静岡新社屋落成

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

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

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

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

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

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

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

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

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

で射ち殺されるようなことが起きるかも知れません。

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

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

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

恩には恩をもって

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

てしまつたら、わが国の経済は一年ももちません。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

輸入制限の撤廃

私は今まで、各方面に「外国自動車に関する排出ガス規制や、安全装置の取り付け義務の規制、および物品税を、輸入台数が十万台になるまで全部撤廃して下さい」とお願いしてきました。ご承知のように、日本の自動車生産台数は約一千万台、そして日本に入ってくる外国車は三万八千台、わずか〇・三八%。これに比して、アメリカをはじめ他の先進諸国はみな二〇%以上の輸入台数です。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

しよう。

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

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

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

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

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

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

国際通貨の危機

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

さけたい保護貿易

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

日本は大打撃を受けます。

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

ということ、先程申し上げた加藤先生は、どうしてもアメリカが保護貿易を決定しないうちに、輸入に関するいろいろな制限や、規制を全部取ってしまえと強く政府に要求されております。もしもこれが行なわれますと、とくに農業を中心に、日本の産業構造に大きな変化が起きてきます。それが怖くて日本の政治家はなかなか実行できないのです。

ところが、このままいけば、世界は保護貿易に進んでしまい、ブロックごとのグループになります。アメリカブロック、ECブロック、東南アジアブロック、または中近東ブロックというようなことになった場合にどうなるかという、日本だけがブロックとブロックの間にポツンと存在する本当の離れ島、東洋の孤島になってしまうおそれがあるわけです。

それでもいいんでしょうか。日本の一億一千万人の国民は、いったい何で飯を食っていくのか、ということをかかんにいっているのですが、残念ながらどうしても日本の政府はこれを思い切つてできないということが、最大の問題であります。

しかしこの六月にアメリカに参りまして感じたことは、どうやらアメリカ人が真剣になってきたということ、す。アメリカの全部の工場に備え付けてあります機械の年齢は、だいたい十二歳です。もう十二年使っている機

械です。日本の全部の工場の機械の平均年齢が八歳であります。四年ほど日本の機械のほうが新しいのであります。この新しい機械に比べて、古い機械を使っているアメリカで議論され、検討されていることは、もはや機械の入れ換えとかということではなくして、皆で生産性を上げて、よい品物を作るにはどうすればよいかということとであります。言葉を換えるなら、製品管理ということに力を入れるべきである、ということとです。

その一例として、シボレーのカマロをご覧下さい。今までのGM車の新型整備の場合と比べて全く違うだろうと思います。

最後に一つだけはっきりと申し上げたいことがあります。それは、今新たに、世界の自動車業界
土農商工

がたいへん大きな曲がり角にきているということとであります。

これは何かといいますと、徳川——明治——大正の時代を通じていわれてきた、土農工商の位置付けであります。最近やつとメーカーさんは、マスプロによって、コストを下げながらメーカーが儲かるには、たくさん売れなければならぬ。たくさん売れるためには販売が円滑にいかなければならぬ。ということに気がつきました。もっと売る側の人を大切にしよう。すなわち「土農商工」時代の幕あけであります。

私は生きている間にこの時代が必ず来ると信じていましたが、果たして実現しつつあります。外国のメーカーの首脳は、既に従来の方通行の対応から、話し合いで協議する姿勢に変わってきました。

全国会議などで機会あるごとに私がいつているように、商が工に優先する土農商工時代が訪れ、売国奴といわれた輸入業者が、ひるがえって愛国者であるといわれるようになった今、われわれは後退することなく、前向きに進んでまいります。今こそ「俺がやらねば誰がやる」という気持ちで、業界の指導的立場にある我々がまず奮起しなければなりません。

うぬぼれるな

昭和六十二年の現在、日本は急激に進む円高に苦しんでいるが、昭和五十七年は、今とまったく反対に、円安が日本経済にとって深刻な問題となっていたことはまだ記憶に新しい。当時、多数の新聞や週刊誌等のマスコミは、円安はどんどん進行し、日本経済は破綻するだろうというような、センセーショナルな記事を毎日のように流していたが、円高の今日も、同じように円高のため日本経済は崩壊するというような記事があふれている。

円安でも円高でも、日本の経済は破綻してしまうと一斉に騒ぎだてる日本のマスコミの姿勢には私はあまり賛成はできない。石油危機のときも同様であったが、何か日本のマスコミには常にことさらに社会不安をあおり立てようとしているように感じることもある。物事にはいろいろな面があるのだから、もっと冷静な見方や意見もあってよいと思う。

しかし、それはそれとして、当時の円安は石油、電力、そして我々輸入に携わる者にとっては、非常に深刻な問題であったことも間違いではない。十月四日には一ドルが二百七十円を割る大幅の円安となったが、私はいずれ相場が反転するときがくると信じて歯を食いしばって頑張っていた。

この年は、世界的な不況のため、円安にもかかわらず輸出が減少するという、特異な現象が生じた。

七月十四日、私は通産省の主催する製品輸入対策会議に出席した。この会議は商慣行、および流通機構問題に関わる、外国人からの意見聴取を中心とするものでしたが、この席上私は、輸入車の流通機構問題について「外車は流通機構には問題があるとは思っていない。むしろ外国よりも単純化されている。それより検査手続に問題がある」と意見を述べたが、米国代表のスノードン在日米商工会議所会頭も「日本の輸入車の流通機構には問題

はないと思う」と私の意見に同調された。

昭和五十七年当時は、欧米経済が苦しむなかで、日本だけが繁栄するという現象が現われ始めた頃で、『ジャン・アズ・ナンバーワン』というような本がベストセラーになったりして、日本人の大国意識が非常に高まった時期だったと思う。

私はそのような風潮には強い危惧を抱き、事あるごとにうぬぼれを戒め、謙虚になるべきことを説いたが、この時期の日本の対応の仕方がもうちょっと違ってれば、あるいは現在のような「日本たたき」はもう少しおだやかな形になっていたかもしれない。

「貿易摩擦」という言葉が大きくクローズアップされた年であったが、当時数多くの新聞雑誌が特別企画で貿易摩擦を取上げ、それぞれ力の入った記事を掲載していた。

当社の横浜デポには、輸入車を日本の法律で定められた規格に整備する状況を記事にするため、連日ジャーナリストの方々が取材に来られていたが、五月七日に『読売新聞』に掲載されたシリーズで「貿易摩擦の原点」というすぐれた特集記事のなかから、新車整備について書かれた部分をご紹介させていただきたい。

貿易摩擦の原点

付け替え二十台以上も

わが国最大手の自動車輸入業者、ヤナセの横浜デポ。米国車が陸揚げされると、それはたちまち「修理工場」に姿を変えた。走行の安全を重視したわが国の厳しい保安基準（運輸省令）に合わせるためだ。たとえば、駐車していることを他の車に示す後部反射鏡。基準では「直径三センチ以上の平板な円を含む面積」とある。米国車

は縦の長さは十分でも横が三センチ未満のものや、面積はいいが表面がわん曲して不合格になるものなどがほとんど。

基準に合った反射鏡への取り替えが求められる。サイドミラーやドアの取手。「接触した時、衝撃を緩和できる構造」と規定されている。米国車のサイドミラーは大半が固定式だから、完全にアウトだ。外形が角張っている取手もまるみのあるものに付け替えさせられる。

このほか、バンパーは車体に密着という決まりなので、すき間があればゴムの詰めものを入れなければならない。方向指示機はオレンジ色点滅が規定で、赤色点滅の米国車はすべて付け直し……。

このような保安基準がらみの変更は、GM車のビュイック・リビエラで二十三か所、キャデラックで二十か所に上る。ヤナセ幹部は、「お客さんは、アメリカカスタイルの車だから買うんで、そんなに直したら日本車と変わらなくなる、と文句が出てね」とぼやく。さらに、改善後には、陸運事務所で一台一台の厳しいチェックがある。一台に付き厚さ一センチ余りの書類を添えて……。やっとGM車が購入者の手に引き取られたのは、陸揚げ後二週間のことだった。

日本車はスイスイ

一方、日本車の対米輸出の場合はどうか。メーカーの専用船で送られてきた車は、そのまま洗車場にはいり、航海中の汚れを落とす。エアコンだけは、米電機業界の強い要望で現地調達が義務付けられているため、その場で取り付け作業が行なわれる。

だが、「一台ごとの車の検査はないし、書類審査だけでOKよ。書類も、一台入ろうが一万台入ろうがほとん

ど変わらないわネ」とロサンゼルス税関の女性検査官。たまたま陸揚げされた千八百台のトヨタ車の、厚さにして二、三センチの添付書類を示しながら、こともなげに言うのだった。

こんな風だから「最も早いケースでは、二日後には買い手に渡ってしまう」(米国トヨタ)というのである。少なくとも、これだけから見ると、アメリカの方がはるかにスピーディーで、能率的だが、車の場合、これとは別に、日米双方ともに独自の事前調査というものがある。モデルの切り替えに当って、サンプル車を送り、排気ガス、燃費、走行テストなどを行なうわけだ。日米のやり方は、少しずつ違うが、アメリカのテストは約三か月。この点では、日本の方が期間が短い。

こうしたことから、運輸省では、「要するに、事前に時間をかけるか、事後にかけるかの違いだ」と主張している。だが、アメリカの関係者はそうは見えていなかった。「事前のサンプル調査と、輸入後の一台一台の保安基準検査では質が違う。どちらが輸出しにくいかはつきりしている」

アメリカにも保安基準がないわけではない。だが、それは事前にサンプルのチェックをするだけ。あとはメーカーの自己責任にゆだねられている。したがって、ひとたび「よし」となれば、あとはフリーパス。一台ごとに係官がチェックするわずらわしさが無いわけだ。もともと、これにも日本側には言い分がある。運輸省車両課の井黒文明補佐官はいう。

「日本車はどの車も米国の保安基準をクリアしている。ところが、米車はバラバラ。不勉強なんです。これじゃあ一台ごとに検査するほかはない」

わが国メーカーの場合は、輸出台数が多いため、対米輸出用の生産ラインが組める。ところが、米国メーカーは、輸出台数が少ないからコスト的に見合わず、それができない。これが両国の大きな差になっていると

もよいだろう。

日本側の努力も必要

もちろん、日本側のチェックが「細かすぎる」ことはあるだろう。しかし、やはり根本は双方に基準がある以上、米国メーカーに日本の基準を守ってもらわなくては困るのである。そのため必要な情報、輸入者は十分な情報を提供する必要があるだろう。

事実、最近、ヤナセはGMにいくつかの点をアドバイス、この結果、同社のシボレー・カマロはサイドミラーを前後左右に動く可倒式に切り替えるなど、いくつかの改良がなされた。この結果、日本での修理か所は七、八か所に減っているという。案外、まだ無知からくる誤解も多いのである。ヤナセ横浜デポの修理作業を見るにつけ、日本を理解させる努力の不足を感じないわけにはいかない。

この年の六月にはIBMスパイ事件、そして九月には三越事件が世間を騒がせた。十一月二十七日に第一次中曽根内閣が成立した。流行歌「北酒場」がヒットした年であった。

不況下の好成績

前年、昭和五十七年は輸入業界全体が伸び悩むなかで、ヤナセは経常利益が前年比五七・七％増の十八億二千万円と過去最高の業績をあげることができた。

その結果、当社のシェアは約六〇％に上昇したのであった。不況にもかかわらず、好成績を上げることができた直接の原因は、借入金の返済と金利低下によって金融収支が改善されたことと、合理化で経費を削減することができたためであったが、財務面に加えて、二十年間次々に打ってきた積極策がここに来て実を結び、全国の管

業拠点も約三百四十か所となり、その一つ一つが努力してくれた結果であったと思う。

昭和五十八年になって、低迷を続けていた日本経済は、ようやく、ほんのすこしではあるが前途に明るさが感じられるようになってきた。

一月十三日から開催された輸入組合主催の東京外車ショーは大盛況で、四日間に約十四万人の来場者を迎えて賑わった。

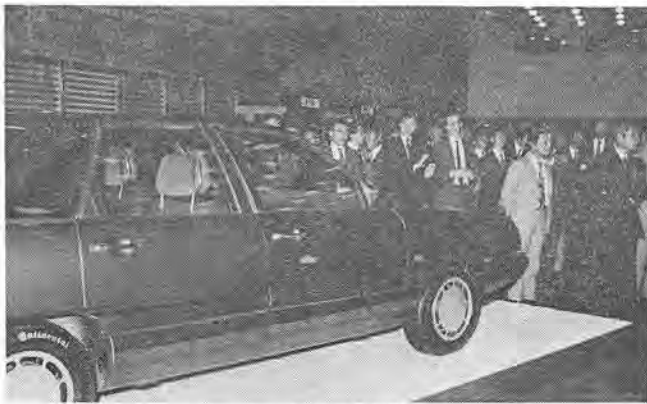
また、一月十七日から十九日までの三日間、当社は全国の拠点で一斉に新春フェアを開催したが、七百六十七台の新車の受注があり、市場の活性化を感じさせた。

二月十五日に発表されたトヨタ・GM提携のニュースは、自動車業界に大きな衝撃を与えた。この提携の内容は、米国で小型車を生産するため、両社が合弁会社を設立するというものであったが、これにより「世界小型車戦争」は新たな局面に入ったといわれた。

四月になって、輸入車の販売実績がようやく前年同月比二・一％増となった。一月以来三カ月ぶりに再び前年同期比を上回ったことも、需要が本格的に活発化してきたことを示すものであった。

輸入促進・輸出抑制

昭和五十八年は、わが国の貿易に対する姿勢が百八十度変わった年であったといえよう。すなわち、従来の輸出振興、輸入抑制という基本的な姿勢が、輸



ニューアウディ 100 発表

入促進、輸出抑制になったのである。

その具体的現われとして、通産省は五月に、もともと輸出振興の目的で設置されていた貿易会議の目標を輸入促進に転換し、昭和三十六年八月に設けられた輸出表彰制度を廃止し、これに代えて、製品輸入に功勞のあつた者や企業を、年一回表彰する制度を新設することを決めたのである。このことは我々輸入業者にとってはまことに画期的なことであつた。

貿易表彰を受ける

昭和五十八年六月二十八日、ちょうど私の誕生日に、私は第一回の貿易表彰を受賞することになった。

昭和五十五年には、ついに日本の自動車生産台数が一千万台を超え、世界一となった。

コンピュータを導入し、ロボットを使い、マイククロエレクトロニクス技術によって、自動車産業は年々拡張・拡大し、輸出台数も増加する一方であつた。

また、輸入のほうは、昭和五十四年に六万台を輸入したのをピークとして、昭和五十五年からオイルショックによって急激に減少の一途をたどり、ついに昭和五十九年には三万五千台にまで落ちこんでしまった。この間に当然のことながら貿易不均衡の問題が生じ、アメリカからも、強くこの不均衡の是正について申し入れがあり、



貿易表彰を受ける

日本政府は製品輸入の促進に本腰を入れ始めている。

製品輸入といっても、日本政府が、いくら製品輸入の促進の目的で、イギリスのウイスキー、フランスのコンьяック、アメリカの肉及び煙草の輸入を増やしても、飲んだり食べたりしてしまえば形は残らない。ところが、自動車は目立つ商品であり、町中を走り回るので、数があまりにも少ないと、アメリカにもヨーロッパにも不均衡感を強く与えてしまうのである。

私は機会あるごとに自動車の輸入こそ輸出の援護射撃であると、昭和五十年頃から主張し続けてきたが、ようやくにして、輸入は輸出のためにも重要なんだということが確認されるようになりつつある。

戦前、父が努力をしていた頃は、「輸入は悪で輸出は善」であったことから考えると、政府が輸入の促進・拡大にこれだけ力を入れてくれるようになった今日のような時代に、ちょうど生まれ合わせることができたことを、私はまことに幸福なことと思っている。

昭和四十九年四月三日に私は藍綬褒章をいただき、次いで昭和五十八年六月二十八日、私の誕生日で貿易記念日でもあるこの日、「製品輸入の拡大と貿易に関する相互理解の増進を通じてわが国貿易の健全な発展に尽力し顕著な功績があった」ということで、中曽根総理大臣から表彰状を頂戴した。

輸入で国から表彰されるなどということは、まったく考えられないことであり、なんとなくすぐつたいような気もするが、武田信玄がもらえなかった褒美を、できの悪い息子の武田勝頼がいただくようなもので、面映ゆいような、忸怩たるものを感じるのである。

日本の経済は自給自足ができず、あくまでも地下資源を輸入し、これを加工してよい商品を作り輸出することによって、一億二千万人の国民が生きてゆけるのだと考えると、世界中の人から愛される日本人、そして、協調

精神に富んだ日本人でなければならないというのが私の一貫した考え方である。

明治時代は地下資源なき農業国、大正時代は地下資源なき軽工業国、そして現在は地下資源なき大工業国である。年間約七億トンの地下資源を輸入することで、日本の工業はまかなわれているのであるが、輸出も輸入もすべて外国との取り引きであることから、国際分業の考え方が根底になければならないと思う。

昭和三十年以来、神武景気、岩戸景気、いざなぎ景気とつづくブームのなかで、日本経済が発展をとげたことはまことに喜ばしいことだが、物質文明のあまりにも急激な発展と恵まれた状態のなかで生まれ育った人は、とかく親に対する感謝、他人に対する思いやりがうすらいできたような気がしてならない。思いやりのない人が集まる国家は、どうしても自己中心主義のエゴイスタックなものとなり、世界中から批判されることになると思う。これからは、若い諸君は、より国際的に、世界にはばたくために、インターナショナルマインドを多に函養せねばならぬが、国際感覚というものは、単に外国語ができるとか、外国に行くことで得られるものではなく、根底に愛国心があってこそ始めて生まれてくるものである。日本を愛し、日本をよくするためには、世界中と仲よくしていくことしかない。今後とも私は貿易の問題に身を挺して生きてゆきたいと思っている。



ポンティアック ファイヤーバード トランザム

クライスラーの回復

この年は、三年前に倒産の危機に直面していた、米國クライスラー社が奇跡的な回復をとげた年であった。倒産寸前だったクライスラー社の再建を引き受けた、アイアコッカ会長は十三万人いた従業員を三年間で七万四千人に減らし、賃上げ凍結、生産性向上、Kカーの開発、軍需部門の切り離しなど、次々に思い切った改革を断行し、九億ドルの黒字が期待できるころまで同社を建て直したのであった。

アイアコッカ会長は五十九歳、かつてフォードの社長として販売戦略の第一人者といわれた業界の名物男で、クライスラーの再建成功により、大統領候補の声もあがるほど人気を博したのであった。

七月十五日、西独フォルクスワーゲン社は、同社一〇〇％出資の日本法人「フォルクスワーゲン株式会社」を七日付けで設立したことを発表した。

同社は、日産自動車との提携にもとづく、サンタナの輸出業務を担当することを目的として設立されたもので、社長には溝口靖人氏が就任された。

VW車の販売は従来通り当社が行なうことは変わりなかった。

七月中旬、ダイムラー・ベンツ社のヒンリックス副社長が来日された。

七月十八日に、ヒンリックス副社長は虎ノ門のホテルオークラで記者会見を行ない、小型のベンツ「一九〇シリーズ」の日本における発売を発表したが、その席上「日本法人の設立は考えていない」「日本のメーカーとの提携も考えていない」と語った。

訪米ミッション

この年、私は政府が輸入促進対策の一環として設けた「対日市場アクセス促進ミッション」のメンバーに選ばれ、九月六日、米國に向け出発した。

一行は七日にニューヨークで記者会見を行ない、席上私は「日本の外車輸入は昭和四十年（一九六五年）の輸入自由化以来増えつづけ、一九七九年には六万台、うち米車が二七％を占めるほどになったが、第二次石油危機により燃料消費が多い大型の米国車を中心に外車輸入が減少に転じ、一九八二年には三万五千台、うち米車は一〇％に落ちこんだ」事実を説明するとともに、「米国メーカーの毎年の大幅なモデルチェンジが、日本の消費者の間に新型車待ちの傾向を産み出している。また、昨年まで日本の規制に合わせるため日本の外車輸入業者やディーラーは、一台当たり最低三千ドルの改造費をかけなければならなかった」実情を話し、「来年からは米国メーカーの小型高性能車の発売や、日本の検査システムと輸入手続きの簡素化のため日本の外車輸入は増えるだろう」と意見を述べた。

プリンツ社長逝く

十月の末のこと、出張で神戸に滞在していた私のもとに、悲しい知らせが届いた。ダイムラー・ベンツ社の社長ゲルハルト・プリンツ博士の急逝だった。

十月二十九日の夕刻、プリンツ社長は自宅において健康保持のためのトレーニング中、心臓マヒで倒れられ、そのまま不帰の人となられたのであった。

プリンツ社長はダイムラー・ベンツ社の首脳なかでも私が最も信頼していた方であり、本当に残念な気持ちでいっぱいであった。プリンツ社長は、昭和四十九年（一九七四年）一月、ダイムラー・ベンツ社の取締役購買担当に就任され、昭和五十四年（一九七九年）四月の監査役会の満場一致の決議で次期社長に推され、昭和五十五年（一九八〇年）一月一日から社長に就任された。その後三年間にわたりプリンツ体制を着々と固め、取締役にも思い切った若手を起用し、ようやくその陣容も整い、いざこれからスタートという矢先の出来事であっただけに、ダイムラー・ベンツ社のショックの大きさは覆いかくせないほどであった。

私は直ちに出張先から帰り、その足で西独へ発ち、十一月四日、シュツットガルト郊外のワルトフリートホフの教会で行なわれた葬儀に参列した。

外国から駆けつけた代表者達はベント本社からバスに分乗し、さらにケーブルカーで丘の上まで上り、一面紅葉した森の中を教会へ向かった。

葬儀は、ご遺族の意思により、大がかりなものでなく、身内と、ごく親しい知人の方々の参列を願えば、とのことであつたが、参列者は八百名を超え、西独の政界、財界、自動車業界等を網羅し、プリンツ社長がいかに多くの人々から尊敬されていたかを物語つていた。

葬儀はプリンツ社長が生前こよなく愛されたクラシック音楽のなかから、モーツァルトの「レクイエム」が演奏される中しめやかに執り行なわれた。

ピーター・クレイシック・カトリック首席司祭の説教に続き、ドイツ銀行総裁、グート博士が弔辞を読まれ、約一時間半にわたる葬儀が終わると、教会裏手の樹々に囲まれた墓地にご遺体は埋葬され、我々は献花を行ない、心からご冥福をお祈りしたのであつた。

サンタナ商業生産

十二月二日、日産自動車とVW社の業務提携による、サンタナの商業生産が開始されることが発表された。日本での発売は年明け後の一月中旬から、とのことであつた。

両社の提携契約後二年目にしてようやく決まったのである。販売ルートは日産のサニー店系列とヤナセのニチヤネルにすることも発表された。

九月一日に大韓航空機がソ連領内で墜落されるというショッキングな事件が発生した。十二月二十七日には第二次中曽根内閣が発足した。流行歌では「矢切の渡し」「スウィートメモリ」等がヒットした。