

私の七十年

梁瀬次郎



## 序

昨年の秋頃、日本経済新聞社から「私の履歴書」執筆の依頼があった。

若輩でもあり、何ひとつ自慢できるようなこともないので、むしろ紙面を汚すことになるとお断りしたが、失敗談のほうが面白いので是非にとの強いおすすりもあり、また、昭和六十年が会社の創立七十周年に当たると同時に、私も古希を迎えることになり、人生のひとつの節目となることから、私の人生の記念として、恥をしのんでお引き受けした。

この「私の履歴書」執筆のために、昨年の十月から、仕事のあい間をみては資料を集め、書きためて準備したものが相当の量となった。

「私の履歴書」は紙面に制限があり、とてもこれを全部掲載することはできず、適当にカットしたり、編集して、約四分の一に縮めて掲載されたものである。

この、もとの原稿に、さらに私の七十年の人生の中で出会ったなつかしい人々の想い出を加えてまとめたのが、この小冊子である。

お読みいただければおわかりの通り、これは私の成功談でもなく、また、七十年かかって大事業を完成させたという記録でもない。むしろ、成功より失敗のほうが多く、後悔の連続であり、やり残したことがばかりの記録である。

しかし、私は七十年は節目であっても、終りだとはもちろん思っていない。これからも、やり残したことに向かって、思う存分挑戦し、マイ・ウェイを歩んでゆくつもりである。

なお、「私の履歴書」の編集は、日本経済新聞社の長谷川さんのお力添えによるもので、ここで深甚の謝意を表したい。

昭和六十年五月

梁瀬次郎

目次

序 1

私の七十年

父長太郎の三井物産入社・独立まで 9

草創期の会社と幼年期の私 14

昭和初期の自動車輸入業界 21

自動車国産化の潮流 27

迫ってくる戦争の影、大学卒業、梁瀬入社 31

代用燃料の開発・販売を任されて 37

戦局厳しいなかでの社長就任 43

占領下、タイプライター、GM、パツカードの販売 47

夢を抱いての初渡米 58

本社の芝浦移転とヤナセストア 61

東京ロータリー南クラブの設立 62

父との闘いだつたフォルクスワーゲン販売権獲得 63

父と初めての握手、そして父の死 68

関連事業 74

テレビ時代を見据えて、TCJの設立 77

自由化への動きと販売網の拡充 83

青雲の志・海外プロジェクトへの挑戦 90

娘の結婚 97

母逝く 99

隔世の感・貿易記念日に表彰を受く 102

サンタナ販売までの経緯 104

追想・随感

父 109

母 112

競争心 113

野球 115

学生狩り 115

旅行 117

社長交替 119

音楽・ダンス 121

結婚 122

トヨタとGM 123

稟議書 125

「兄」武田勝頼 126

AIRBAG 127

株式の公開 131

ファクション事業 132

マリオン事業 134

趣味・道楽の本質 137

バロン・フォン・エルツェン 143

ミスター・ヒンケ 144

ミスター・ビシヨデイル

ミスター・フィリップス 147 145

ミスター・サーグッド、ミスター・ローズ 148

原安二郎翁 149

畠山一清翁 151

井上治一さん、加藤於菟丸さん 154

さわやかな青年 156

フランク・榊原君 158

私の願い 169

# 私の七十年



## 父長太郎の三井物産入社・独立まで

父長太郎は群馬県の農村からひとり東京に出て、全く独力で仕事を始めたため、初代としての独特の偉さと欠点を両方兼ねそなえていたと思う。意志が強く何がなんでもやりぬくという父の頑固さと厳しき、そして実行力によって、子供の頃から私には父が大きな、偉大な人間として目にうつっていた。また父は、仕事一本で、マイホームなどというものとはおよそ縁がなかった。若い頃から苦勞して世に出たためか、贅沢、怠惰を最も嫌った。食事についても、男子は何が食べたい何が好きだなどとより好みすることははいけないことであり、出されたものを喜んで食べるべきであり、食事は口から喉までが大切なのではなく、喉から腹までが最も重要であると教えられた。食事は健康を維持するためのものであると、朝食、昼食の献立を二十数年間一度も変えなかったことなど、父の信念の強さを如実に示している。ロータリークラブの例会の昼食も、紫色の風呂敷に包んだお弁当箱をあげて一人で食べていた。私も子供の頃から、父に料理屋やレストランなどへつれて行って貰ったことが一度もなかったためか、父同様に食事に関しては全く興味の無い人間となってしまうた。

長ずるに従い、私は父のもつ独特の特徴、すなわち、人との協調、融和、そして部下に対する思いやり、愛情などの足らざることを、これでよいのだろうかとか次第に感じるようになった。

子供のうちから私は、父の考え方、仕事のやり方と反対の道を歩んでみたいということを、知らず知らずのうちに考えるようになっていた。力ではとても父に及ばぬことは明白であるので、人の力を借り、支えられる人になりたいと念願した。すなわち、人に信頼される人間になりたいと考え出した。

名前が示しているように、私は梁瀬長太郎の次男として、大正五年六月二十八日に生まれた。父梁瀬長太郎は明治十二年十二月十五日、大根と張子たるまで有名な群馬県碓氷郡豊岡村の旧家・梁瀬家の長男として生まれた。

梁瀬家は二十数代農業、精米そして養鯉などを家業としていた。祖先は信州・武田信玄に仕えた士族で、武田勢が戦いに敗れたとき、群馬県まで逃げ、高崎の一步手前の豊岡村に土着したと聞いている。

梁瀬家の主は代々孫兵衛を称することになっていたので、長男である父も、本来なら祖先伝来の習慣によって家業を継ぎ、二十五代目の梁瀬孫兵衛となり、あの田舎にうずもれていたかもしれないなかった。しかし、父は幼い頃から並の子と違って、当時の田舎の子供としてはめずらしく学業成績もよく、特に数学と歴史が得意であったと言われている。

豊岡村の小学校を卒業すると父は一人で上京し、東京府立一中に入学した。今日でいうアルバイト、すなわち豊岡村から自分で農産物を歩いて運び、下宿の前で近所の人々に安く売るなどして、学費と部屋代並びに本代をまかない、自力で卒業し、神田一ツ橋の高等商業——現在の一橋大学に学び、明治三十七年に卒業した。同級生には佐藤尚武氏(参議院議員)、星野唯三氏(日清製粉社長)、橋本方之介氏(東北配電総裁)、向井忠晴氏(三井物産社長)、前田幸太郎

氏（横浜大学学長）、阿部重兵衛氏（三井物産役員）、斎藤浩介氏（日立精機社長）、堀文平氏（富士紡績社長）など日本の発展に貢献した人々が大勢おられた。

卒業後、父は直ちに大阪商船に入社したが、当時の船会社はなかなか派手で、苦学の書生あがりて世間知らずの父はだいぶとまどつたらしい。父はなんとしても商人になりたいと考えていた。これは学生時代にアルバイトで大根や木炭を生産地から自分で運んで売って利益を得るという、商いの面白さと手応えを知ったからであろう。そこで、どこへ行ったら商人の勉強ができるだろうか、父は父なりにいろいろ考えたらしい。結局、ここで商売をしたいと考え、三井物産に入社したが、当時は帝大と一橋卒業のものが月給三十円、慶応が二十五円、早稲田が二十円であったと聞いている。

東京にも財界にも縁故者が全くなく、また、知人先輩もいなかった父は、当時の三井物産常務取締役の山本条太郎翁に体当りでぶつかつたらしい。その後、父は一生涯山本条太郎翁を師と仰ぎ、尊敬し、恩人として仕えた。戦時中、自動車の不便なときでも山本条太郎翁の墓参に未亡人が行かれるときには、自分が電車に乗ってでも自分の自動車を未亡人に提供したり、生涯、山本家に仕えたことは、いかにも父らしい一徹な意思強固なものの方であった。三井物産に入社早々、すなわち、明治の末期の独身時代、父はインドのボンベイに転勤を命じられ、主に繊維の仕事にたずさわった。

子供の頃、私にいろいろと仕事の話をしてくれた父も、ボンベイ時代の話はほとんどしてくれないから、ボンベイ時代はあまり仕事らしき仕事をしなかったのではないかと思う。ただ一つ、父からよく聞かされたのは、インド人が「日本人はちつとも偉くない。尊敬する価

値はない。しかし、英国人は偉い。なぜならば、日本人はインドで暑いからといって家の中でも食事のときでもすぐ裸になり、インド人と同じであるが、英国人はどんなに暑くても食事のときは必ず上着を着てネクタイをしめるからだ。インド人ができないことをするから英国人は偉い。インド人と同じことしかできないから日本人は偉くない」と言っていたという話であった。

父がボンベイ勤務で得たいちばん大きな収獲は、行儀がよくなったことではないかと思う。父は絶対と言っているほど人前では上着を脱がず、ましてや夏でも裸になるなどということはなかった。

太平洋戦争が始まったばかりで、まだ戦局が良かった頃、日本の陸海軍人が南方の占領地域で住民に大きな団扇をおおがせて裸でいる写真を見て、父が「これでは戦争に負けるだろうな」とつぶやいていたことを覚えている。

母は明治二十一年四月二十九日、群馬県多野郡多胡村大伴地（現在の吉井町）で生まれた。母の祖父は群馬県でいちばんの煙草の栽培業者で、いわゆる吉井のお大尽であった。母が生まれたときは、実家の黒沢家は全盛時代で、高崎から吉井までほとんど黒沢家の土地だけ歩いて行くことができたと言われるくらい土地持ちであった。この煙草栽培で身代を作った黒沢家も、母の父と母の兄の二代続いての相場の失敗と浪費によって、大正の初期には全ての財産を使い果たしてしまったとのことである。母は上京し、浅草の府立第一女学校に通い、卒業後、父と結婚し二人の男の子と五人の女の子をもうけた。

私とその二番目の男、すなわち次男として生まれたわけであるが、私の生まれる前に兄英一

は生後六カ月で品川に住んでいたとき、隣家の火事の消防の水を頭からかぶり、急性肺炎で死亡したので、私は次男でありながら、生まれたときは事実上長男になってしまったわけである。

父は男の子が四人欲しかったらしく、その四人に英一、雄二、豪三、傑四、すなわち英雄豪傑と命名することを考えていたとのことである。ところが、第一番目の兄英一が、はかなくも生後六カ月で死亡したので、次に生まれた私のときはもう面倒くさいということから、二番目だから次郎にしてしまえと言って名前が決まったらしい。女の姉妹は五人。二番目の元子がこれまた早く世を去ったが、あとの四人は今日なお健在である。

ボンベイから帰ってきた父は三井物産の機械部に配属され、当時の中丸一平機械部長のもとで自動車係を命ぜられた。アメリカのビュイック・モーターカンパニー製のビュイック号の輸入販売を始めたわけである。その当時の車の保有台数はまことに微々たるもので、全国で約一千台であり、さすがの三井物産でも輸入はできても小売することはできず、また、販売店を求めてもなり手もなく、ついに当時の金額で二百万円以上の赤字を出し、山本条太郎常務取締役からきびしいお叱りをうけ、取扱いを止めることになった。そして、この自動車の仕事を君がやりたければ独立して自分でやれ。自分も物産もできる限り応援してやろう、というようなことを山本条太郎翁から言われて父は独立を決心し、機械部の取扱い商品のうちで輸入自動車の一手販売権と輸入砥油の一手販売権を三井物産株式会社から譲り受け、日比谷公園前の約二百七十坪の土地を借用し、店舗と工場設備を設け営業を始めたのである。この場所が現在の日比谷の三井銀行本店の所在地である。

## 草創期の会社と幼年期の私

営業開始当時は自動車と同じく砥油も需要は少量であった。砥油類の需要先は主に全国の機械工場、炭鉱、鉦山、電灯会社で、三井物産系列の室蘭の日本製鋼所、三井鉦山の三池炭鉱などが最大のお客様であった。

当時、モーターオイルは大体五ガロン（二十リットル）の木製のビール樽で入荷して、これを販売していたが、大正時代をすぎて昭和の初期には外国の原油を国内で精製する精油所の設置が必要となってきたので、昭和八年六月七日に、梁瀬商事株式会社を設立し、また、現在の興和石油株式会社会長の野口栄三郎氏、臼井久雄氏と共同出資で資本金十萬円の東洋商工株式会社を創立し、鶴見海岸に精油所を設置し原油を輸入して精油をはじめた。これが現在の興和石油株式会社となっているわけである。

大正六、七年頃、第一次世界大戦に参戦しなかった日本は、戦争による特需景気で、会社は店舗も修理工場も、また車体製作工場なども手せまとなり、拡張しなければならなくなった。そこで、麴町区銭瓶町二番地に約一千坪の建物を急設し、そこを日比谷の分工場として、修理・車体製作所などを移して二カ所で仕事をはじめたのである。

大正五年にこの銭瓶町で純国産自動車ヤナセ号の製作をはじめ、また、車台だけを輸入して

幌型のボディをつけて販売するような仕事も全てこの銭瓶町で行なった。純国産車ヤナセ号は五台製作したが、原価六五〇〇円に対し二〇〇〇円でも販売できなかった。その結果、父は、製作はなんといっても大量につくらねばコストは下がらず、大量に製作するためには需要を増やすことが第一とさとり、モーターゼーションに全力をあげることにしたらしい。

父は自動車の車体製作に非常に力を入れ、数多くの技術屋さんがここから生まれた。今は亡くなった泉藤吉氏（泉自動車工業会長）、田中常三郎氏（元日産自動車取締役・吉原工場長）もこの銭瓶町の出身であった。

ボディをつくるうえで一番の問題はなんといっても塗装であったが、その当時はペイントがないので漆を使ったものである。塗る職人さんも、乗ったお客様も漆にかぶれ大変に困った。その後アメリカのデュポンでデュコ塗料が開発されたのが大正八年頃であったと思う。

この車体製造の他に、自動車が便利であることを知ってもらうため、父はバス路線の拡大に力を入れはじめた。伊豆の伊東を中心とした東海自動車の設立も、熱心な伊東の中村長五郎氏とともに修善寺の新井屋旅館から出発し、伊東までの乗合自動車を通したのを始めとして、次第に路線を増やしていった。東海自動車の最初の走行区間は大仁―修善寺―伊東間で、車はシボレーとビュイックのシャシーにボディは銭瓶町で作られたものであった。

埼玉県川越市の武州川越と越生間のバス事業、日立の土浦と筑波山までの土浦乗合自動車、九州では博多から別府までのバス、関西では京都―大津間の大津自動車、京都から若狭間の京狭乗合自動車、岐阜から高山までの濃飛自動車、四国松山から高知までの愛媛自動車、横浜―戸塚―鎌倉―藤沢と回った相武自動車（これが現在の神奈川中央バス）、東京市内では吾嬬橋から

玉ノ井間の墨田自動車(現在の国際興業バス)、また三浦半島を一周する臨海自動車、伊勢神宮の参宮自動車、その他多数のバス事業を経営していたが、これら全てのバス会社はほとんど地元の人たちにそのまま譲渡して、父は車の販売に主力をおいたわけである。これだけの路線が今手もとにあれば、さぞかし物質的に幸せな生活ができたのにと、残念に思わないわけではない。

いっぽう、タクシーは、京都タクシー、神戸市街自動車などを経営したが、このタクシー業も父の性格には合わず、全て売却してしまった。現在日本の四大タクシー会社の雄となっている日本交通の二年前に亡くなられた川鍋秋蔵会長も、十六、七歳でヤナセに入社後、運転を習得し、新車が販売されるとき、車付きの運転手となられ、その後タクシーの仕事を始められたのであるが、たしか会社に入って数年は車の掃除から出発して働いておられたと思う。

父が会社を設立してまもなく、大正五年六月二十八日に私は生まれたわけである。ちょうど二年前の大正三年の六月二十八日は第一次世界大戦が起きた日であり、そのせいか私の人生は戦争と火事がいつも節目となっている。生まれた当時のことは自分ではよくわからないが、非常に病弱であり、特に胃腸を中心とした内臓が弱く、満足を歩けず、一年のうちほとんどは寝て暮していたということである。子供の頃、来客のたびに必ず父が「いやあ、こいつはできそこないでねえ」と私を紹介していたのを覚えている。このできそこないの男の子は、一年のほとんどもを寝ていたせいか、頭ばかり大きくなり、手足の成長発達が遅れたため、駆け足どころか歩行すらも困難な状態で、それに加えて大変にひどい吃音であった。

大正十二年、近所の麴町小学校に入学したが、自分の足で通学することもできず、爺やにつ

れられて人力車で学校に行き、教室まで抱かれて入ったのを記憶しているが、この年九月一日に関東大震災が発生し、麴町小学校は焼失してしまった。このわずか一学期、短い三カ月であつたけれども、このときの同級生に自民党の森山欽司先生がおられ、ある会合の席で「君とは同級だぞ」と先生のほうから言われて驚いたことがある。大正九年頃から日本経済は大不況にぶつかつて、父が仕入れた車はほとんど売れず、当時輸入された自動車は全部木の箱に入つてしたが、これが工場に山のように積まれ、丸ビルより高いと言われたほどであつた。

在庫が増え、輸入元の三井物産からは手形の決済をせまられ、この頃の父は完全にノイローゼ状態にあつたと聞いている。この苦しさから一挙に逃げ出そうとして、大正十二年五月、父は母を連れて初めて外国旅行をすることを思いついて、ヨーロッパ経由でアメリカへ旅立つた。そして、途中ヨーロッパからアメリカへ向かう船の中で関東大震災を知つたのである。「富士山がなくなつた」とか、「東京湾が埋まつてしまつたらしい」などというニュースが次々に船に入つてきたという。

震災のときは父も母も留守であつたが、私は父の郷里の群馬の豊岡へ逃げ、ここで約六カ月間、田舎の子供たちと一緒に畑の中を歩き、小川でふなを釣つたりした。それまで満足に歩くこともできなかつた私は、母に禁じられていた生水もガブ飲み、トマト、果物も生で食べられたためか、駆け足ができるほど元気になり、体質が一変してしまつた。

火事のため兄を失ない、長男となり、大震災の大火事で病弱の子供が健康な子供に変わるなとど、火事がいつも私の人生に変化を与えてきたような気がする。

このとき東京では数多くの人々が命を失ない、家を焼かれて、そのかたがたには申し訳ない

ことであるが、自動車に関して考えると、自動車が便利なものであり、役立つものであるということが日本ではじめて認識されたのはこの関東大震災によってであった。

その年、大正十二年まで約一万二千台の自動車保有台数が、大正一三年には、約二万五千台と倍増している。鉄道が止まり、電車が動かなくなったときに、米、味噌、醤油、野菜、魚、木材、トタン板、釘などを地方から運搬できたのはトラックだけであった。その結果、自動車というのは非常に便利なものだということが、ようやく広く認められたのである。

こういうことから、私の父は運のいい人であったと思われるが、父はヨーロッパからアメリカに渡る大西洋の船の上で、急きよ地震について研究し、サンフランシスコ大地震などについて船の図書室の文献を読みあさり、結局、天災地変、大きな災害のときは、物が動くより先に人が動くものであるということを知り、トラックの輸入を差し控えて、思いきって乗用車だけを輸入することに決め、ニューヨークに着くと直ちにGMの本社を訪れ、ビュイックとシボレーの乗用車を二千台注文した。GM社では「ミスター・ヤナセはかわいそうに、大地震で気が動転しておかしくなってしまったのだらう」と同情はしてくれたものの、注文をまともに聞いてくれようとはしなかったそうである。

もちろん、輸入業務を一切お願いしていた三井物産でも、当時の安川雄之助常務などが、こんなときに乗用車の輸入はとんでもないと反対され、また、山本条太郎翁からも「乗用車の輸入はするな、トラックなら賛成する」という電報までとどいたそうである。三井物産が信用状を許してくれないので、ニューヨークの正金銀行（現東京銀行）にお願いして信用状を開設してもらい、父は「一生に一度だけ、師の命令にそむかせてもらおう」と言って乗用車を注文し、

第一船に自分も乗って日本へ帰ってきた。大正十二年の十二月であった。

このとき発注した乗用車は、船が横浜に到着する前に全部プレミアムがついて売り切れてしまった。在庫の自動車ももちろん全部売れ、破産寸前であった会社は一挙に立ち直り、大変な好成績をあげることができたわけである。

大正十三年、田舎から見違えるように元気になって帰京した私は、一年の三学期から特別編入で慶応義塾幼稚舎に入学することができた。このときに机を並べて一緒に試験を受けた友人に堤正夫君がおり、彼は大学時代も、またOBになってからもアイスホッケーで名を売った男であり、長いつきあいの友人の一人である。

慶応の幼稚舎は当時三田の坂下であり、真向かいに普通部があり、校長先生は小林澄只先生で、受け持ちの先生は仁木林之助という非常にきびしいお年寄りの先生であった。この頃もまだ私の吃音は治るどころか、ますますひどくなり、先生にあてられてもろくに返事もできず、本も読めず、答えがわかっていても答えられない。その悔しさにだんだん気の短い少年になってしまった。

大正十二年の八月まで住んでいた麴町五番町の家が関東大震災で焼けてしまったが、この家は現在のクラブ関東のまん前にあつた。隣りには三井物産の経理部長をされていた武村貞一郎氏のお屋敷があつた。震災前の大正十二年の春から夏頃まで、ちようど会社が最悪の状態のとき、武村さんが塀に梯子をかけて、大きな声で、父と母が朝食の最中に「おおい、梁瀬くん、金返せよ、早く返せよ」と怒鳴られた、という話を父から聞かされたことがある。そんなこともあつて両親は外国へ逃げ出したのだと思う。この武村さんのお嬢さんの富美子さんのご主人

が、慶応大学の当時有名な教授の武村忠雄先生である。

麹町の家が焼けてしまったので、父は勸業銀行の総裁をされた高橋さんの麻布富士見町二十八番地のお屋敷を拝借し、田舎の生活で健康になった私はそこに帰ってきたのである。富士見町の家は庭が大変広く、私は毎日、野球、サッカー、ラグビーなどをして友達と一緒に遊び、ますます健康で丈夫になっていった。

その頃の私にとって世の中でいちばんおそろしいものは、なんと言っても父親であった。上二人の姉と、二人の妹も父を畏敬していたが、たった一人の男の子であるということからか、父の風当りは私には特に強かったようである。その反面、母はいつもやさしく私をかばってくれ、父の機嫌の悪いときなど、私のほうに風が向かないように間に入って防いでくれたものがある。

幼稚舎ではただ一人の女性教師だった英語の星野先生にはよく叱られたが、昭和四年に無事普通部に進むことができた。当時の普通部は一年、二年は全部半ズボンで、三年から長いズボンがはけるようになった。もちろん頭は丸坊主であった。幼稚舎の制服は今と全く同じである。あの帽子、あの背中の割れた洋服も、今も昔のままである。今、二人の孫が慶応の幼稚舎を終え、普通部から高等部へと進んでいるが、その後ろ姿を見るたびに、なんとも言えない懐かしさがこみあげてくる。

## 昭和初期の自動車輸入業界

大正十二年の関東大震災の後、自動車に対する関心と需要が急激に増えてきたことにより、父がゼネラルモーターズから緊急に輸入した二千台の乗用車はとぶように売れ、大正十一年には破産一步手前にまでなっていた苦しい状態が一挙に好転したのである。

震災後、本社を京橋の千代田生命本社、現在の千代田館の一階及び二階に移し、サービス工場を芝浦に作り、確固たる態勢ができたわけである。会社創立以来、第一次世界大戦が終り戦時景気の名残りが続いていた大正九年まではどうにか景気が維持でき、決算も五〇、三〇一円四九銭という利益が上がったが、大正九年から大正十年の決算第三期を迎えると、そろそろ大正九年の大不況が現実的に数字になって現われ、利益もわずか四、七四一円八一銭となり、第四期の大正十年には、大正十年から十一年の六カ月は実に一七三、三九九円二四銭という大きな赤字が出た。続いて大正十一年も赤字が八一、六〇八円一五銭と次第に落ち着いてはきたが、このときの繰越総損失金は三〇三、八八九円九五銭となったので、今の貨幣に三千倍して換算すると約十億円の繰越赤字となったわけである。

これが第九期になると、関東大震災後の復興とこれのための緊急輸入に成功したことが同時に現われ、三七五、四九一円一一銭の利益を計上でき、繰越しの赤字を取りもどし、なお十九

万円を越える繰越し金を作ることができた。この数字は大正九年のガラと言われた大不況と関東大震災の復興景気との関係を非常に明確にあらわしている。

大正時代の会社の歴史をもう一度回顧してみると、大正四年五月二十五日に梁瀬商會が設立され、大正九年の一月には、梁瀬自動車株式会社が資本金五百万円、梁瀬商事株式会社が資本金百万円で株式会社組織になり、代表取締役には梁瀬長太郎、常務取締役大沢喜市、尾花信、梅村四郎、取締役橋戸義雄、鈴木武平、相良亮吉、吉崎良造、監査役岡野悌二、原安三郎、丹沢善利、相談役山本条太郎という顔ぶれであった。

大沢氏は三井物産から移られ、尾花氏は、日本製鋼所から来られ、山本条太郎翁の愛弟子であった原安三郎氏ならびにその関係の岡野悌二氏は監査役に就任され、山本条太郎翁は相談役をひき受けて下さった。

ようやく自動車の販売業務が順風に帆を上げて進みはじめていた会社は、やはり良いときこそ油断があるのか、またはご先祖が警告を与えられたのか、父にまた大きな試練がおとすれた。大正十四年十二月十八日の朝、芝浦工場食堂から出火し、工場を焼きつくし、輸入した商品、ビユイック、シボレー、キャデラック、GMCトラックなど約二百五十台の新車及び部品すべてが灰燼に帰してしまつたのである。

私はちょうど慶応の幼稚舎三年生であつたが、午前四時頃、なんとなく家中が騒々しいので目を覚まし、窓を開けると、麻布富士見町の高台から芝浦方面が真っ赤に燃えているのがよく見えた。父は直ちに現場にとび出したが、子供心に大震災の後遺症が治っていないときなので、おそろしい気持で朝まで眠れなかつたことを覚えていゝる。

焼失自動車の中に、東伏見宮海軍軍令部長が正月元旦に宮中に参内なさるためにお使いになる予定で宮内庁が発注して下さったキヤデラックと、修理でおあずかり中の東久邇宮のキヤデラックもあったので、父は翌日早速、自動車販売部長相良亮吉氏を伴い、礼服を着用して宮内庁にお詫び言上に参上したのであった。

錢瓶町の本社社屋は大正十二年九月一日関東大震災の火災で焼失してしまったので、昭和二十二年十二月十八日、とりあえず京橋の千代田生命ビル、千代田館を借りて、一階をショールームに、二階を事務所にしていたが、その後、日本橋通り三丁目津村順天堂さんの並びに約二百坪のあき地を見つけ、ここにショールームを兼ねた本社社屋を建築することになった。当時政府は、関東大震災後、防火建築を奨励するために補助金を出しており、一坪当り五十円が支給されたので、父は五万四千八百円で大林組に建築を依頼した。大林組はちよūdその頃すぐ前に高島屋デパートの建物を建築中であつたので、なにかと便利であろうと考えたためであつた。設計はアメリカの建築設計家レイモンド氏の門下生の遠藤新氏にお願いした。

鉄筋コンクリート三階建て約三百二十坪の建物が昭和六年に完成した。

関東大震災により自動車に対する人々の認識が一変し、経済、文化両面に必需品であるという考え方が定着したが、それにしても一年間で保有台数が倍増した国は世界でもめずらしいのではなからうか。そのようなことから、アメリカのフォード社、またGM社は日本の市場について多大な関心を持ち始めてきた。昭和二年にフォードは日本フォード社を設立し、翌年の昭和三年にはGM社が日本GM社を設立し、大阪に組立て工場を建設し、両社は本格的に日本で自動車の生産を始めることになった。

また、昭和三年には三井物産の機械部の一部の人々が、昔三井物産で大きな損失を出した自動車を買取が成功させていることに目をつけ、考え直し、三昭自動車株式会社という会社を設立し、アメリカのグラハムページとスチュードベーカー、そしてイギリスのモーリスなどを販売することになった。

当時の三井物産機械部長の鳥羽惣治氏が、梁瀬の役員であった相良亮吉氏を欲しいと囑望され、父も了承したので、三昭自動車は相良氏が経営の中心となって発足したのであるが、残念ながら、販売は意の如くならず、当時の三井物産の常務取締役南条金雄氏のきつい叱りを受け、間もなく昭和九年五月に経営を中止し、その後、そのショールームはいすゞ自動車のものとなったのである。

昭和六年には三菱、福沢、川崎の三大財閥が力を合わせて三川自動車を設立し、アメリカのパッカーズの販売に着手した。同じ年、大倉系の日本自動車の系列下に昭和自動車が設立され、乗用車のデソート、トラックのホワイトの取り扱いを開始し、三川自動車が後の三和自動車になり、藤原俊雄氏が社長となり、パッカーズを取り扱い、当社のキャデラック、ビュイック、日本自動車のハドソン、安全自動車のクライスラー、ドッジブラザー（今日のダッジ）がお互いにしのぎをけずり、それぞれかなりの成績をあげていた。日本陸軍が主にハドソンを使えば、海軍がビュイックを使い、財界人はパッカーズというように自然に分かれていた。大衆車ではエンパイア自動車を中心とするフォードと、大沢善夫氏を中心とするシボレーが日本を二分していた。

その当時の東京の自動車の販売業界は、本社が日本橋地区と赤坂の溜池界限とに分かれてい

た。日本橋地区は梁瀬とエンパイアであり、溜池地区は現在の小松製作所のビルのある場所に三和自動車があり、その前が日本自動車、山王寄りに八洲自動車、そして今の山王ホテルのある所に安全自動車があった。

横浜に設立された日本フォードと、大阪で発足した日本GMはトラック及び乗用車、年一万五千台を目標として組立てを開始した。その当時はタクシーはほとんど全てシボレーとフォードに分かれており、現在と同様熾烈な販売競争が始まったわけである。

昭和三年（一九二八年）に、大阪で日本GM社が組立てを開始するに当たって、GMから、キヤデラック、ラサール、ビュイック、オークランド（現在のオールズモビル）というような高級車は従来通り梁瀬が日本中で一手販売をやって欲しいが、大衆車であり、量販車であるシボレーだけは日本GM社が各県にディーラーを一社ずつ設け、直接に管理、販売を行ないたいという申し出があった。

父はGMのすべての車を大正四年から日本市場に紹介し販売の努力を続けてきたので、シボレーを取り上げられるという事は非常に残念であり心外であった。GM社はシボレーを従前通り東京では売ってもよいというところまで譲歩してきたのであるが、上州人特有の短気な父は、それなら我々はGMの車を一切やめましょう、と言って販売権を全部返上してしまった。父は直ちにスチュードベーカー、アースキンの販売権を獲得し、またレオというトラックの販売を始めたが、もちろんキヤデラック、ビュイックで名を売った梁瀬がいかに努力をしても販売は思うようにならなかった。

いっぽう、GMでも高級車は山田自動車および東邦自動車などを販売店として仕事を始めた

が、結局両社とも行きつまってしまった。喧嘩両成敗でGMも大きな損失をし、我々もうまくいかなかった。この話を子供の頃よく聞かされて育ったので、私は商人というものは絶対に喧嘩をしてはならない、喧嘩をしたら損をすると思うようになった。したがって、私は今日現在まで外国のメーカーとのおつき合いの中でも常に順調とはいえず、いろいろ紆余曲折があったが、この教訓をもとに、相手との交渉でギリギリのところまで言うべき事は主張するが、決して決裂しないで、その一歩手前でなんとかまとめる努力をしてきたのである。

父がGMと争い、GMと手を切ることによつて非常に苦しい時代を迎えたが、世界も大きな変化を始めてきた。一九二四年の後半になつてドイツのインフレと賠償問題に一応決着が着いた頃から、世界の政治経済はようやく安定期に入り、翌年の一九二五年、大正十四年五月にはイギリスも金本位制度を復活し、大部分の国がそれに続いた。このとき、すなわち一九二五年頃から一九二九年の秋頃にアメリカで大恐慌が起きるまでの四、五年間が、世界的に経済の相対的安定期と言われているが、特にアメリカは輸出の増大、自動車、電気機械といった新産業の発展、住宅建設の伸長などによつて経済の繁栄を謳歌したのであった。しかし、この安定期はアメリカの対外投資とドイツの賠償支払いという弱い基盤の上に成り立っていたのである。

## 自動車国産化の潮流

一九二九年十月二十四日、ニューヨーク株式市場で大暴落したのがきっかけとされている大恐慌が起こった。二百六十一ドルの高値にあったUSステイルの株は、百九十三ドルに暴落するなど、市場は大混乱に陥ったと言われている。

この大恐慌はアメリカだけでなく、たちまち日本に伝わり、昭和の大恐慌となったのである。この世界的不景気を引金として地球上にファシズムが台頭し、世界情勢は急速に不安定になってきた。

日本でも次第に軍国主義が強まり、国粹的な思想が高まってきた結果、自動車の生産を外国のフォードやGMに依存している事は日本の将来のために得策ではないということになり、自動車の製造を純国産に切り換えようとする動きが出てきた。その当時日本に全く自動車製造業がなかったわけではなく、昭和二年には石川島造船所がイギリスのウズレー自動車から製作権の譲渡を受け、六気筒のトラックを製造し、車名をスミダ号とつけた。

この石川島造船所の自動車部が独立して株式会社石川島自動車製作所となったのは昭和四年の五月であった。昭和五年十二月に鉄道省が省営バスを開始するに当たり、全てのバスが石川島製作所のスミダ号に決定し、昭和六年四月には、自動車交通事業法が発令され、次第に自動

車に対する政府の方針が国産重点主義に変わってきて、日本の自動車史は一つの大きな曲り角を迎えたのである。

GMと一時縁を切っていた梁瀬は昭和六年四月、再びキャデラック、ビュイックの全日本の販売権を獲得することができ、直ちに日本全国に販売を開始した。

国産自動車の製造に対する関心も次第に活発になってきて、戸畑鑄物の鮎川義介社長が本格的に自動車生産を計画された。昭和六年には川崎車両が六甲号を試作し、その頃鉄道車両のメーカーの日本車両社も試作車アツタ号を完成させた。このアツタ号を作るために、梁瀬からヤナセ号を大正五年に製作した堀久氏を日本車両に送り出したのである。

また、ダットサンの試作を終えたダット自動車石川島製作所と合併して自動車工業株式会社となったのが昭和八年である。この昭和八年には、太田製作所の太田裕雄氏がオオタ号の製作を開始した。同じ年、豊田織機製作所は、自動車製造部門を豊田自動車工業とし、資本金一千二百万円、社長豊田利三郎氏、副社長豊田喜一郎氏で生産を開始されたのである。

戸畑鑄物から独立した自動車部が昭和八年十二月に日産自動車株式会社となった。その他にも池貝鉄工所がデイズル自動車の試作車池貝号を作ったのもこの頃である。

このような国産自動車製造の活発な動きを見て、日本政府は昭和十年、岡田内閣の閣議において、自動車製造事業法案の要綱を決定し、昭和十一年五月同法は制定された。これにより、商工省は、それまで日本の市場を二分していた日本フォードと日本GM社に対し、前年、すなわち昭和九年八月以前の状態からそれ以上事業を発展させることを禁じ、GMは年間九千四百七十台、フォードは一万二千三百六十台、合計二万一千八百三十台という生産制限を設定した。

加えて部品の輸入に一〇〇パーセントの輸入税を課した。それと同時に、日産、豊田にはそれぞれ、年間六千台の生産が指示され、一年間の生産計画は外国メーカー二社と日産、豊田の合計で約三万三千台になるよう、政府は強力に国産車の育成指導に乗り出したわけである。

この情勢を見た三井物産は、小型自動車のオオタ号を製作していた太田製作所を買収し、高速機関工業株式会社を設立して、三井物産の常務であった福井菊三郎氏の令息の福井孝一氏が経営にあたることになった。

昭和十二年十月十日、自動車製造法が施行され、同時に日産自動車と豊田自動車工業はこの法律による許可会社として指定された。また、同年東京自動車工業株式会社が設立された。これは東京石川島造船所自動車部が改称し、東京ガス電気工業の自動車部と合併してつくられたものである。

国産自動車の歩みも次第に軌道に乗り、政府の大きな協力と援助の下に発展をしていった。豊田自動車は昭和十三年十一月に挙母に新しい工場を完成させ、昭和十六年四月に東京自動車工業がデューゼル自動車工業と社名を改め、同年九月には同社の日野製作所が完成し、さらに日野製作所が分離して日野重工業となり、大久保正二氏が初代の社長になられた。分離後デューゼル自動車工業は自動車製造事業法による許可会社となった。これが今日のいすゞ自動車である。

自動車ばかりではなく、世の中は日々軍国主義的に大きく変化していった。

私が慶応大学の本科に入学した昭和十一年、一九三六年頃はまだまだ表面的には学生生活を楽しめる時代ではあった。しかし、世の中の移り変わりは案外に激しく、次第に日本GMと日

本フォードがアメリカから輸入する部品などの外貨の割り当ても削減され、しかもこれに対して一〇〇%以上の輸入税がかけられることによって、シボレーもフォードもコストが上昇した。このような政府の協力によってダットサンとトヨタの販売価格が輸入車に負けまいというところにまでなったのである。

こういう時期になり、会社の本業であるアメリカ製自動車の輸入販売が益々困難になってきたので、梁瀬では九州地区でダットサン、東京地区では高速機関工業のオオタ号の販売を始めた。次第に外国商品を取り扱うのは国賊であり、国産品を取り扱う者が愛国者であるというような風潮が高まってきて、それまで外国車を販売していた仲間たちはそれぞれ転身を考へ始めた。

昭和三年に大阪に設立された日本GMによって設けられた全日本各県のシボレーの販売店は、京都地区と東京地区を担当していた大沢善夫氏によって、日本GM販売店協会が組織された。プリンストン大学を卒業された大沢善夫氏の、全国のシボレーディーラーをまとめたGMに対する発言力は非常に強いものとなった。しかし、国産車が次第に台頭し、自動車製造事業法のためGM車の生産台数も極端に落ちてきたので、大沢氏を中心とするシボレーの販売店は、次第に、ある人はトヨタの販売店に移り、あるいは日通のサービス工場となり、昭和十二年の日華事変の起きる頃にはシボレーを取り扱う販売店はほとんど姿を消していったのである。

この頃、梁瀬も主に芝浦工場の自動車の修理、加工によってどうにか会社を維持していたのである。

父は自分が丹精して建てたためか、日本橋通り三丁目の本社の社屋には子供に対する以上に愛情が深く、輸入販売の本業がなくなっても日本橋の本社はそのまま維持して、稼ぐほうは芝浦工場ということになった。

話が少し遡るが、未だに忘れられないのは、昭和三年にGMとケンカして販売権を返上しスチュードベーカーに変更したが、全く売れずに苦しんでいたときの父の不機嫌な顔である。その頃の父は家へ帰ってからほとんど口をきかず、不機嫌のハケ口には私が最も適当であったらしく、ほとんど朝から晩まで叱られ続けていた。そんなとき父が口ぐせのように言ったのは、「日本の歴史上二代目で一番のバカ者と言われているのは武田信玄の息子の武田勝頼である。」

ところが、最近武田勝頼よりもっと愚かな二代目があることを発見した。それはお前である」というものであった。この言葉を何回も言われているうちに、私は次第に武田勝頼に兄のような親近感を抱くようになってきた。戦後『武田勝頼』という本が出版されたとき夢中で読んだものである。

## 追ってくる戦争の影、大学卒業、梁瀬入社

私の慶応大学在学時代の塾長は小泉信三先生、経済原論は高橋誠一郎教授であった。私は武村忠雄教授の統制経済を卒業論文に選び、気賀勸重教授の経済学、三辺金蔵教授の会計学など

の講義を聞いたが、学生時代はむしろスポーツのほうに力が入りすぎ、野球、ラグビー、スキーなどに熱中したものであった。昭和十四年どうやら無事に、まあまああの成績で卒業することができたが、幼稚舎の同級生で大学と一緒に卒業できたのは約半分くらいであった。

しかし、我々には、学生生活を終え社会人となり、これからいかなる方向へ自分の一生を賭けていくかという、希望に胸のふくらむような思いはなかった。それはなんと云っても昭和十二年に起きた満州事変が拡大され、戦争の影が次第に濃くなりつつあったからである。学生の間は徴兵延期という特権が与えられていたが、いよいよ社会人になると、まず目の前にあるのは徴兵検査であった。

学生時代は英語の時間はほとんど軍事教練に振り替えられ、銃を持ち、陸軍から配属された将校の号令一下、我々は一般の兵隊と同じような訓練を受けたわけであるが、この徴兵検査の結果によって一年以内に入隊し、その後朝鮮、満州、北支、中支へ派遣されることも当然考えられた。

我々のさし当たったの目標は、まず生き残り、生き抜いてゆく事であり、その生きていられる間に平和な時代がきたらもうけものであるという、今の若い青年諸君には理解できない、頭の重い、苦しい雰囲気で学校を卒業したのであった。

私は卒業の前に友人と語り合い、三井物産に入社を希望し、入社内定のところまで進むことができたが、私の全く知らないうちに、父によって申し込みは撤回されていた。したがって、私は昭和十四年三月二十七日から梁瀬の芝浦工場に勤務することになったのである。父は社長として芝浦工場に来ることは年に二、三回で、また、ほとんどの重役も本業がまったくなくなっ

た日本橋の本社で毎日お茶を飲んですごしていたが、芝浦工場は目のまわるように忙しかった。

芝浦工場の従業員の間には本社に対する批判が強く、不満の空気が漲っていた。当時の芝浦工場には野坂光雄、田村仁三郎、田島次郎の三人がそれぞれ工作課長、営業第一課長、営業第二課長として工場の運営に当たっていたが、私が入社した昭和十四年頃はまことに殺伐とした工場であった。大学卒の社員は野坂光雄君一人であった。昭和十三年には国家総動員法が施行され、働ける人は全て戦争遂行のためにかり出され、それでも不十分と考えた政府は昭和十四年七月八日には婦女子も含む多くの労働者を政府の指定の軍需工場に徴用できる、白紙の召集令状といわれた国民徴用令を公布したのである。

学生の長髪は禁止となり、米、石油、マッチなど生活必需品も次々に統制され、ネオンサインも全廃され、女性のパーマネット、口紅などの化粧品、スカートは外国女性の模倣であるといって禁止され、贅沢は敵だと叫ばれ、物資も次第に不足してきた。

物資の不足で物価が騰貴したので、労働者の実質賃金は低下する一方で、生活に及ぼした影響はまことに暗い深刻なものであった。

政府は昭和十四年十月二十日に物価統制令を施行したが、現実にストップしたのは賃金だけで、物価のほうは表面的にストップしただけで、物資は全て表から裏に回ってしまい、いわゆる闇値でなければ手に入らなくなってしまうのである。

私は学生時代、父から「お前ほど頭の悪い怠け者はいない」といつも言われていたが、同時に「もしも本を読むのであれば、本を買う金だけはいくらでも与えよう」とも言われていた。けれど私はスポーツに熱中しており、読書に対する関心は正直なところあまりなかった。

大学を卒業して社会人となったとき、いちばん最初に驚いたことは、人々が自分以上に誰もが豊富な知識を持っていること、ものを知っていることであった。自分の学生時代の不勉強さが痛感され、これではいけないと思い、急ぎよ本をむさぼり読みはじめたのであるが、会社から貰う給料が四十円であり、その中から母に食費を二十円払い、残りの二十円ではとても満足に本は買えないので、麴町の父の家から芝浦工場まで自転車通勤することを思いつき、電車を貯めて神田の古本屋で本を買うのに充当することにした。工場なので朝は仕事始めが七時であり、仕事の終りが五時である。この七時の始業に間にあうためには六時に家を出なければならなかった。

世の中の大きな移り変わりにより、梁瀬自動車も輸入販売業務からサービス、加工の工場中心に変わらざるを得なかった。したがって、東京の本社に限らず、名古屋、大阪、福岡の三支店も自動車の修理などでなんとか収益を得、細々と運営を続けなければならなくなった。

そこで私は父に、従来の本業であった自動車の販売関係で有能な人材を工場のほうにぜひ投入して欲しい、地方の優秀な人材はもちろん、日本橋の本社からも優秀な人材を芝浦工場に全部集めることを、入社後すぐに強く要請し、実行されることになった。

私は入社と同時に庶務係を命ぜられ、そのとき私にとってまことに幸いであったことには、当時の庶務係主任の鴻濃晋さんが野球で足の骨を折って三カ月ほど会社を休んでいたため、入社した翌日から一人で仕事をせざるを得なかったことである。

私は全くなにをしたらよいかかわからず、どの伝票をどう処理すべきかも教えてくれる人は誰もいなかった。そして、当時芝浦工場には大学出は他にいなかったもので、大学出ということ

に加えて社長のせがれであることから「大学出のくせに何も知らない」とふた言目には聞こえよがしに批判され、そろばんができないことについても大きな声でののしられた。私はその日からそろばんの夜学に通って、結構人に負けないくらいになった。この期間はそんなことで、夢中で本を読み、そろばんを習い、また字が下手だったので習字もするなど、私の勉強は学校を卒業したときから始まったと言っても過言ではない。この自分自身の経験から、今でも新入社員の入社式で大学卒業は勉強の終りではなく始まりであるといつも話している。

学生時代にはもっぱらスポーツで頑健な身体をつくることに熱中し、卒業してから実地の勉強ができたことは、今考えても無駄なことではなく、私にとって幸せなことだったと思う。

六月に徴兵検査が行なわれ、私は借りものの羽織はかまを着て、麴町の区役所へ行った。区役所の玄関には愛国婦人会のおばさんたちがならび、一個ずつあんばんをくれたことを記憶している。私の幼少の頃からの吃音はまだ完全には治っておらず、さらに大学時代に二度切開手術をしても治らなかつた鼻の病気のため、「お前は銃後で働け」と言われて背中を力一杯どやしつけられて丙種合格となつた。

庶務係として毎日何もわからないまま働いていたとき、正確な名称は記憶していないが、国民登録のような制度ができて、芝浦工場のひとりひとりの家族の構成から家の間取り、家族の健康状態、あるいは親戚関係などを一枚の大きな用紙に記入して軍に提出しなければならぬことになったので、庶務係の私は朝から晩まで全職員と面接を行なつた。これによって私は貴重な収獲を得たのである。それは、芝浦工場のほぼ全員の顔と名前と性格と家庭の事情を掌握することができたことである。七十歳に近づいた今でも当時の主だった人々の名前と住所をお

ばえている。当時の芝浦工場にはまったく人の移動がなく、人事の交流がなかったので、新風を入れるため大阪支店長の早川吉治氏を芝浦工場長に迎えることを考え、早川氏もころよくこれを引き受けて下さった。芝浦工場では修理加工と同時に進んでいた車体製造は、父が五年から非常に力を入れた仕事であった。

日産自動車が最初のダットサンを作ったときの車体は、当社の芝浦工場で作ったことである。その後も日本内燃機のクロガネ号の車体を一手に引き受けたり、自動車工業社のディーゼル的大型トラックのボディもすべて引き受けて製造していたが、芝浦工場だけでは手狭になってきたので、昭和十四年六月に品川高浜町に工場を新設し、車体製造関係に移すことにした。

高浜工場は、品川駅の南側の沖電気さんの前で、現在はソニーのサービス工場になっているのであるが、戦後、高浜工場の敷地をソニーの当時の社長の井深さんにお願ひして、今から二十年前に買っていただき、そのお金で現在の芝浦の本社建物を建設し創立五十周年を迎えることができたのであった。高浜工場を第三京浜国道脇の小机のデポの隣りに移し、車体工場を設置した。高浜工場売却の決断で本社建物に加え小机デポができたわけである。

高浜工場は約七千五百坪あり、昔は東京市の日本最初のゴルフ練習場があった所である。芝浦工場と高浜工場を一緒にして製造部と称し、製造部長には三井物産の機械部に勤務されていた私の姉婿に当たる漆山一氏が、そして高浜工場長には父の縁戚に当たる梁瀬喜作氏が就任し、芝浦工場長には早川吉治氏が就任された。

世相はますます戦時色が強くなり、石油の統制は日を追って厳しくなってきた。そこでバス、

トラックは石油の代りに薪で走るように研究され、タクシーは木炭自動車となり、一台一台が後部のトランクに燃料釜をとりつけ、煙を吐きながら走っていた。この木炭や薪を確保するため、京都をはじめ関西、北陸の山を買い求め、その山で大成功されたのが大阪相互タクシーの多田清社長であった。実に素晴らしい先見の明と言えよう。

## 代用燃料の開発・販売を任されて

ようやく正社員になった私は、ある日本社の社長室に呼び出され、何かまた怒られるのだろうと腹を決めて日本橋へ出頭したところ、庶務係にかわって新しい仕事、すなわち代用自動車燃料係を命ぜられた。主任には、私が大変信頼し、尊敬もし、好きであった田村仁三郎氏がなられ、その下で代用燃料の研究と製造、販売を全てお前がやれ、というようなことを言いつかつたわけである。

当時すでに芝浦工場内では、ヤナセの名物エンジニアといわれた市来宗男君を中心とした代用燃料車を研究するグループができていたので、このグループを併合して新しい代用燃料車を研究することになった。

この市来宗男君は一風変わったエンジニアであり、学問はないが、エンジンのことについては天才的にくわしい純粹な職人であり、また、その下で助手役をした佐内政男君は丸坊主のす

ごい面構えて市来君に輪をかけた、いわゆるヤクザエンジニアで、ケンカ早く大変なおじさんであった。

この二人を気持良く働かせることは、大学出たての私にとって大変な大役と思われた。しかし、二人とも私に対しては本当に気持良く協力をしてくれ、その点私は非常に幸せだったと思う。市来君は酒が好きであり、気が向くと、またアイデアが浮かんで来ると、遊びに行ったキャバレーの床の上に座って図面を書きはじめるなど、今日でもたくさんの思い出のある、おもしろいエンジニアであった。

私は、これからは自動車の輸入販売に頼らず、我々の力で会社全体を背負って行こうではないかと、ひとりひとりの工場の管理職に語りかけた。しかし、長い間本社に隷属し、付属物のように見られていた芝浦工場には、収益確保に対する責任感などはほとんどなかったのを、急にここで企業意識を植えつけようとしても、なかなかむずかしいことであり、長い間その環境下で育った人々に急激な意識革命を要求することは容易なことではなかった。しかし、日の当たらない環境で辛抱強く働いてくれた人たちは実にいい人が多かった。

輸入された車の新台係、今でいう新車サービスの高野清平君などは模範的な職員であり、大正五年入社以来一日も欠勤なく、几帳面で正確無比な仕事は高く評価されていた。朝は誰よりも早く、夜は誰よりも遅くまで、もくもくと働く姿は、当時の若い気の荒い工員からも一目おかれていた。その高野君の長男がフォルクスワーゲンの新車整備係として、横浜デポで今日もお二代にわたって働いてくれている。

また、技術員として優れた腕をもった多田晋三君、市川喜一郎君、江田錦三君、斉藤喜作君、

島海秀一君らも芝浦工場の宝であった。彼らの善意と古い日本人のいい面だけを持ちあわせたような職人気質の人たちの集団が芝浦工場であった。また、芝浦には名物守衛さんがいた。吉永純三君（昭和五十九年暮死去）は工場の裏の守衛所の裏の部屋に娘さんと二人で住み、昼夜を問わずよく働いてくれた。救世軍の幹部として生涯を世のため人のためにと務めた人だが、特に若造の私には心から協力してくれた。

代用燃料係に任命された私は、固形物である薪と木炭を燃やすカロリーによって自動車を走らせるよりも、むしろ最初からガス体を使用するほうが効率が良いのではなからうかと思ひ、千葉県の大多喜、茂原から出る天然ガスを使用することに力を入れて研究を始めたのである。市来宗男君も田村仁三郎主任もこれに大いに賛成され、この大多喜、茂原から噴出する天然ガスを百五十気圧に圧縮し、これを三本のボンベに詰めて、乗用車のバックトランクに装着し、減圧弁で三気圧ぐらいにしたものをダイナフロー式という装置によってエンジンに供給するシステムの研究を始めた。

この車の後部に積む高圧で圧縮するガス容器すなわちボンベは、耐圧試験で二百五十気圧、使用気圧が百五十気圧のもので、メーカーは住友金属一社が政府から認可されていた。住友金属にお願ひにアがりボンベを入手するのも私の仕事であった。

我々梁瀬の他にも天然ガス自動車を研究し試作に成功した会社が五社あった。結局この五社で内務省の許可を受けるための性能試験が箱根で行なわれた。当時、内務省保安担当に小野寺さんという有名な怖い、厳しい技師がおられ、彼の許可を得ることは至難の技であった。交通事故の衝撃は丸ビルの屋上からボンベを落としたぐらいの強さであるということで、小野寺さ

んは「絶対安全というなら、私が丸ビルの高さからボンベを落とすから、お前は下で座っていろ」と言われた。私は交通事故に対してボンベの絶対安全を主張してきただけに、今さら逃げられるわけにもいかないので「よろしゅうございませう、私が下に座りませう。そこへどうぞ落として下さい」と約束をしてしまった。いよいよ実験の日が近づいたある日、小野寺さんから呼び出しがあり、「お前が命をはって安全性を唱えるのに感心した、よろしい」と言って梁瀬式天然ガス自動車が可能になったのである。

千葉県茂原から運搬用の大きなボンベにガスを詰めて、これを芝浦工場に持ち込み、現在の芝浦のガソリンスタンドのある場所の天然ガス充填所に貯蔵し、非常に厳しい保安基準の条件に合うよう多大の努力をした。

昭和二十年、空襲が激しくなった頃、私は芝浦の天然ガス充填所が被爆することを恐れ、この対策に非常に苦しんだことを覚えている。空襲警報発令と同時にガスを放出する手段も講じた。

天然ガス自動車の試運転、並びに商工省の検定試験を受けるために、同業者の競争は激烈であったが、この試験に合格した高圧自動車の取り扱い業者は結局六社となり、この六社を集めて日本高圧ガス自動車協会を結成した。日本高圧ガス自動車協会は学生上りのボンボンである私が、こんなすごい人が世の中にいるのかと驚き、目を見張るくらい、頭が良く、腕も良い人たちの集まりであった。協会の総会の議事の運び方、父をうまくまるめ、うまく敬遠する腕前など大したものであった。短い期間ではあったが、私は業界というものについて、そして、その中での動きかたなどについて、まことに大きな勉強をすることができた。

私はこの連中に揉まれ、蹴飛ばされ、突き飛ばされ、よろよろしながら、どうにか天然ガスの仕事を昭和二十年空襲で芝浦工場が焼けるまで続け、そして、その当時の会社の収益の八〇%から九〇%以上を天然ガス自動車の製造販売でまかない、当時の若い私にとって非常に大きな誇りであった。

日本橋の社は売り上げゼロ、収益ゼロ、そして車体製作の高浜工場のほうもなかなか収益が上がらないので、芝浦工場の自動車修理加工と天然ガスで決算も細々ながら黒字を維持することができていた。しかし、これだけ会社全体の収益に貢献した私に対する賞与は一向に増えず、あいも変わらず十二月に貰った賞与は八十円であった。

入社したばかりの若い私が会社の収益の八〇%をかせいだのだから、賞与に多少の色がつけられるだろうとウヌボれていた私は、日本橋の本社のトイレに駆けこんで貰った賞与の袋を開けてみた。一銭も増えていなかったのを知ったときの失望感は大きく、私は将来自分が社長になったら、成績の良かった人には賞与はできるだけ厚くしてやろうと決心した。若い私は悔しさにまかせて、その八十円はその晩のうちに全部使い果たしてしまった。

しかし、いつまでも高圧の天然ガスだけでは仕事が延びないので、次に液化ガスの研究に着手した。

この天然ガス自動車装置ならびに液化ガス自動車装置の研究については、当時胸をわずらわれ休職中であった中島飛行機の設計部長の伊知地壯一氏が当社の漆山常務の義弟にあたる関係から、同氏の知恵とアイデアをいろいろ教えていただいたのである。また、車体製作の面でもダンプカーのホイストの設計でお世話になった。この伊知地氏が中島飛行機の設計部長であっ

た頃、同社の検査部長をされていたのが後に富士精密の社長になられた新山春雄氏である。

液化ガスは天然ガスと違い気圧が低いので、三気圧程度でこれをガス化するのは割り合いに容易であり、したがって重いボンベを装着する必要はないというメリットがあり、これの研究に没頭したが、なかなか燃料が手に入らず、ようやく生産が軌道に乗った頃には、昭和二十年の終戦を迎えてしまった。これが現在の日本のタクシーの大半が使用しているLPガスの装置である。天然ガス自動車の装置を販売するにあたって、『天然ガス自動車の取扱い方』というパンフレットを作成して運転手さんに渡し、私が毎週一時間ずつ講義を行っていた。この教科書はすべて、文章なども伊知地さんに指導していただいた点がたくさんあった。「一気圧とは一方センチメートルに一キログラムの重力がかかることをいう」という書き出しで始まったと記憶している。

戦争に協力しなければ生きてゆけなくなったので、昭和十六年に梁瀬自動車(株)は生産工場に営業の重点が置かれたことを軍部に示すために、梁瀬自動車工業(株)と社名を変更し、また商業流通ということが非常に悪い印象を持たれるため、梁瀬商事(株)も梁瀬実業(株)と社名を変更した。日本橋の本社では本業の自動車販売の仕事も全くなり、腕のよかったセールスマンはなんとか中古車のセールスでそれぞれの生活を守っていたが、公定価格などが設定され、販売もなかなかうまくいかなくなってきたため、次第に田舎に帰る人、または転職する人も増えてきた。

## 戦局厳しいなかでの社長就任

昭和十六年十二月八日に太平洋戦争が勃発した。開戦当時の優勢は昭和十七年のミッドウェー戦以後戦局が変化し、昭和十九年七月にサイパンを失なつてからは本土空襲も激しくなり、だんだんと敗戦の色が濃くなつてきた。私は子供が幼なかつたので危険な東京を避けて家族を会津若松に疎開させ、そして一人芝浦工場に残り、工場生産責任者として工場を守つていたのであるが、父はその頃、戦争の将来をうれい、またふたたび我々がアメリカのゼネラルモーターズの車などを販売するといふことは全く考えられぬことと思ひ、また、いかに芝浦工場、高浜工場の生産に力を入れるといつても会社の存続はこの先決してやさしいことではないと考へ、しきりに疎開することを考へていたようであつた。そんなある日、私は父に呼ばれ、「日本の将来はまことに悲観的であり、会社は全部の支店が燃えつくしてしまつて経営も非常に困難になつてきたので、思いきつて会社を閉鎖したいと考へているが、もしも君があとを継いでやつていく気持があるならば、ここで君に社長を譲りたい」と言われた。

当時私は二十九歳であり、芝浦工場の代用燃料の仕事と少しばかりの工場経営をやつとおぼえたばかりで、会社を経営するなどということは全く考へておらず、また、日本橋の本社に勤務したことが一度もなかつたので、いわゆる輸入販売を昔からやつていた本社の連中をいかに

したら掌握できるか、全く自信がなかった。私は、まことに残念ながら、私には不向きですと言ったことだった。さらに話し合っているうちに父の話も、できれば会社をつぶしたくない、なんとか君がやってくれないかというように表現もすこしずつ変わってきた。

「この苦しい時に、もしも君が社長としてなんとか危機を乗り越え、現在の状態より会社を少しでもよくすることができたならば、君を初代社長として認めよう」というようなことまで言うてくれた。

こちらも二十九歳の若気のいたりで、「では今のおことは一筆したためていただきたい」と要求すると、父は「わかった、よろしい」ということで、さっそく筆をとって紙にしたためてくれたが、その夜の空襲でその大事な書類を焼失してしまったのは、いまだに残念でしかたがない。

国がどうなるのかもわからず、日本はなくなってしまうのかもわからない。アメリカの上陸もまじかという噂で浮き足立っている最中で、会社の将来のビジョンとか方針など考えることはとても不可能であったが、そこはやはり若さのせいで、仕方がない、何とかなるだろう、やってみましょうという気持ちで引き受けてしまったのである。

その五月二十五日の夜の東京大空襲で私の家も、また番町の父の家も、そして芝浦の工場の半分も、直撃弾または焼夷弾で焼失してしまった。

着るものもなければ住む家もない、文字通りの裸の王様になってしまったわけである。

焼け跡に立つと、真夜中とはいえ、火事の明るさで新聞がはつきりと読めたほどであった。

私の家は半蔵門のお堀ばたで、電車が四谷に曲るちょうど角にあった。父の家は三番町にあり、

いつも空襲警報がなると、当時石炭の仕事をしておられた荻野さんが近所の人とさそい合つて、地下深い防空壕に少しのビスケットとお茶を水筒に入れてぶらさげて退避をされていた。あまりにもその晩の東京の空襲がひどいので心配になり、半蔵門から三番町まで父母の安全を確かめようと思い、駆けつけようとしたのであるが、半蔵門から三番町の間の英国大使館の前の公園につながれていた近衛の騎馬隊の馬があばれ出し、百頭以上の馬が走り出し、避難の途中馬に蹴られて死んだ人もいたくらいで、車は走れず、道路に車をおいて、あとは三番町から大妻女学校の坂道まで歩いてようやくたどり着いたが、そのときはあたりが火のうずで、一步も前進できず、うしろも火になり、完全に火の中に囲まれてしまった。息苦しくなり、立っていることも歩くこともできなくなり、ついにコンクリートの上にはいつくばりながら坂を登って、父の家までたどり着いたが、家の焼け跡には誰も見当たらなかった。両親がいつもの荻野さんの防空壕に退避して無事でいてくれることのみを念願していたところ、そこへひよっこり母が一人で歩いて戻ってきたので、「お父様は？」とたずねたところ、父は今日にかぎって「荻野さんの防空壕に入りたくない」と言つて靖国神社のほうへ逃げて行き、母も一緒だったのが途中からはぐれてしまい、しばらく三番町のお堀端にすわっていたということであった。そのうちに荻野さんの防空壕に入っていた人たちが全員窒息死されたという知らせがあり、すぐに駆けつけると、いつもおそろいで集まっておられた隣り組のかたがたが、お気の毒なことに全員亡くなっていた。京都大学の小田万造博士ご夫妻は、偶然前を通りかかって、「私も入れて下さい」ということで災難にあわれたらしかった。父は動物的なカンがはたらくのか、この日に限つて靖国神社のほうへ逃げたため助かり、まもなく悄然と焼け跡へ一人で帰ってきた。

親子三人が再び生きてめぐり会えた喜びで手を取り合ふとまもなく、私はその朝父から社長になることを申し渡されたので、早速会社の最高責任者として自分の家は後まわしで、芝浦工場に向かつて車を運転して進んだのであるが、路上には数多くの焼死体が散乱し、電信柱が倒れていて運転が非常に困難であった。ようやく芝浦工場にたどり着いてみると、工場のちょうど半分にあたる、モケ、ヒケと暗号で呼ばれていた軽戦車の工場が直撃弾を受けて跡形もなく焼失していた。「死者はいないか、怪我人はいなかったか」と大声で皆の名前を呼びながら工場の中を夢中で駆け回り、ふと気がついてみると、私の国民服も炎にまかれたとき地面を這ったせいか、ポロポロにすり切れ皮膚からは血が出ていた。それにかまわず全員集合の指令を出し、人員点呼をして、ようやくにして生き残った人々が顔をそろえ、工場の中では死者は一人もなかったことが分かったときは、住む家も、何もかも失ってしまったにもかかわらず、本当に嬉しく、ホッとしたことが忘れられない。

このようにして父から社長になることを命ぜられた日に、火事で家も工場も焼けてしまったわけである。またしても私の運命の大きな変化が、火事とともにやってきたのである。その夜から、帰るに家なく着るに衣服なく、工場の守衛所の片隅にむしろを敷いて寝るしか生きる道はなかった。その夜一段落つくと、昨夜から何も食べていない事に初めて気づき、急に激しい空腹を感じ、カステラとおほぎを思う存分食べたいなあ、と空を見上げたものである。

## 占領下、タイプライター、GM、パッカートの販売

昭和二十年五月三十日の株主総会で正式に社長に就任した私は、早速翌日、被災をまぬかれた日本橋本社に父、すなわち代表取締役会長から呼ばれ、「お前は社長になったが、軍納部長兼芝浦工場長はそのまま続けろ」との命令を受けた。ずいぶん無茶な話であったが、断わるわけにもいかなかった。

八月十五日に戦争がようやく終り、一息ついても軍納部長から営業部長に名前が変わっただけであり、社長兼営業部長兼芝浦工場長であった。しかし、ワンマンとは言えない。父会長が戦後急に元気を取り戻し、厳然と控えていたので、私にとっては力強い存在となってくれた。

九月のはじめになって、進駐軍が初めて上陸して最初の小休止をとったのが、現在の芝浦の本社の前の電車通りであった。全員機関銃を持ち、半分焼けてボロボロになった工場を見て、「これがゼネラルモーターズの販売店か」と言って、会社の中にゾロゾロと入り込んできた。その頃、芝浦工場で英語が話せる人はただ一人、以前にスタンダードモビル日本支社に務めていたことのある福田氏という老人が庶務係にいたので、彼が相手をして無事にやりすごしたことがあった。

昭和二十年九月三十日の決算は、売る物もない中でなんとかして黒字にしなくてはならず、

新社長の私にとって実に苦しい仕事であった。疎開させていた家族を会津から群馬県の吉井に移し、東京に一步近づいたのであるが、都内に転入する許可がなかなかおりなかった。したがって、住む家も、着るものもない私は、当分の間芝浦工場内に寝たり、工場の近くの寮に泊ったりしながら暮らしていた。食べるもの乏しいこの苦しいとき、たびたび食事に招いて下さった人もあり、たずねたときが食事どきであつても何も食べ物を出してくれなかつた人もあり、人の心、思いやりを身をもつて学んだ。

会社として何か仕事を探して生きてゆかねばならず、いろいろと努力していたが、その仕事をつくるのは人間であり、すぐれたスタッフが絶対必要であると私は考え、まず第一に良い青年を採用しようと思ひ、慶応大学に依頼し、卒業生の中から二人の青年を採用することに決めた。一人は現在専務取締役の熊谷茂君であり、もう一人はヤナセ設備工業の社長をしている和田裕君である。また、当時英文のタイプピストもまったくいなかったので採用したのが兵藤伸子君であり、彼女も在社四十年で、いまだに会社に籍を置いて働いてくれている。

この新しい人を採用したことが間もなく父の耳に入り、早速呼びつけられ怒鳴られた。「仕事も始まらないうちに人を採用するバカがどこにあるか。人は仕事が始まってから採用するものである。即刻採用した三人を解雇せよ」との命令を受けた。

しかし、私は仕事というものは一人でするものではなく、チームワークであり、皆の和の力であると考えていたので、「これからも毎年若い人を採用します。そして、この人々が次の仕事を見出し育ててゆくのです。人こそ会社の最大の財産ですから解雇しません」と答えると、父は「そんなバカ者を社長にした私も悪いが、こんなバカな社長ではこの会社は一年ともたぬで

あろう」と言って怒って席を立ってしまった。

私は一人残された部屋の中で、昭和二十年五月二十五日、父から社長になるように言われて本社から工場に戻り、夕方、芝浦工場の全員を集め「これからは和の力で皆で力を合わせてこの会社をもり立ててゆきたい」という挨拶をしたところ、翌日父から「なんといいおろかな挨拶をする社長であるか。和の力とはなんだ。和などというものは必要ない。従業員は経営者の言う通りにつけてくればよろしい」と言われたのを思い出していた。しかし私は、二代目というものは思いがつてはならない。まずそのような立場に生まれてきたことを感謝すべきであり、二代目には二代目としての枠がある。その枠の中で自分よりすぐれた人を身のまわりにおいて教えてもらいながら、他人の意見と知恵を尊重しながら、和の力で仕事をしてゆくべきだ、という考え方を、いかに父に怒鳴られようと変える気はなかった。

昭和二十年の暮頃、焼け残った日本橋本社も、半分焼け残った芝浦工場も進駐軍に接収され、やむを得ず高浜工場の事務所を本社事務所とした。その高浜工場の九〇パーセントも進駐軍用の製パン工場に接収されてしまい、朝夕のパンを焼く匂いは腹の底にしみわたった。

昭和二十一年になると、日本の企業に対してアメリカの占領軍総司令部、いわゆるGHQからいろいろな調査書類がまわってくるようになった。これに対する返事も英語で書かねばならず、そのためまず困ったのは、日本に英文タイプライターがまったく不足していることであつた。

私はなんとかして英文のタイプライターをアメリカから輸入すべきであると考え、梁瀬貿易という会社を設立し、日本橋の梁瀬商事株式会社の常務をしていたH氏をこの会社の常務とし、

彼に新たに若手の人材を集めてもらい、赤坂の現在のホテルニュージャパンのある場所に安全自動車の中谷社長のご好意で土地を借りて事務所を設けた。UP通信社のイワン・ムツ氏に頼んで、新聞の社説として、日本の会社が英文タイプライターがなくて困っているという記事を書いてもらうことに成功し、これによってGHQから特別に輸入許可を得ることができた。これが、戦後の民間による輸入の最初のものではないかと思っている。

輸入に際しては、戦前から一流のタイプライターとして知られていたレミントンの販売権は、昔から黒沢商会さんをもっておられるので、我々は日本ではあまりなじみのなかったアンダーウッドというタイプライターの販売権を獲得し、とりあえず数千台輸入したところ、とぶように売れてしまった。

梁瀬貿易は本社の梁瀬自動車の商売がまったく始まらないうちに稼ぎ始めたのである。次第にこの会社の利益が上がり、発展し始めた頃に、私は大失敗をしてしまった。私は工場育ちで、いわゆる職人上がりであったので、会社の経営については勉強が足りず、株式の過半数をもっていれば絶対安全と思いきんでいた。また、人は信頼すれば背くものではないと甘く考えていた。また、常務のH氏は給仕として子供の頃から会社で働き、彼の父親も芝浦工場の塗装係であったことから、私はすっかり信頼しきっていたため、取締役にも彼の推薦する若い人たちを採用して任命していた。日本橋の本社、芝浦工場とは全く異なる組織をつくったのである。ある日、取締役会の席上で突然、「社長は梁瀬自動車のほうの仕事に専念されるべきで、梁瀬貿易は我々にまかせてもらいたい」というH氏の発言があり、私はあっさり解任されてしまったのである。

私が信頼し可愛がっていた若い連中もH氏について行ってしまったのは、まったく意外であった。私はこのときほど信頼をうらぎられ悲しい思いをしたことはなかったが、しかし、今日現在考てみると、あの事件は昭和二十年に社長の仕事についてから最初に受けた大きな試練で、貴重な勉強をしたと思っっている。

悲しみのどん底の私に、父会長からの叱責はすさまじいもので、「勝頼」どころか辞書にあるあらゆるそしりの言葉が三カ月くらい毎日頭の上から落とされた。私をうらぎった人たちに対しても当初は激しくうらみ、絶対に許せないと思っていたが、時がたつにつれて、仕事の進め方、考え方について教えてくれた反面教師として、むしろ恩人であると思うようになり、少しは自分も大人になったのかなと思っようになった。

昭和二十年十月に、日本橋の本社屋が米軍のポストオフィス181局として接収され、さらに、芝浦工場の焼け残っていた部分も進駐軍の婦人兵舎として使用されることになったので、やむを得ず高浜工場に本社を移し、会社の全従業員が集まった。

私は会社の人々に、はじめから仲よく働けと言っても難しい、それよりも仲良く遊ばせようと考え、昼休みを午前十一時から午後二時まで三時間とし、全員でソフトボールやバレーボールで遊んですごしていたが、この時代に育てたチームワークと和の精神は、その後の会社の発展に大きく寄与したと思っっている。

しかし、我々はなんとかして生きてゆかねばならなかった。ありあわせの手持ちの資材を使用して庭下駄やフライパンを作って上野や御徒町に持って行って売りさばいたり、鉄板をパンチングマシンで打ち抜いて、自動車のペイントで着色して女性のブローチを作って、名古屋の

丸栄デパートさんに買っていたこともあるが、この荷物を荷車に積んで運搬するのも私の仕事であった。したがって、私は社長兼運搬係でもあった。

昭和二十一年になると、我々は三井精機で製造を開始したオリエント号という三輪トラックの販売や、中古トラックの販売、バス車体の製作なども始め、ようやく工場に活気が出てきた。また、乗用車としては立川飛行機のタマ号という電気自動車の販売も始めた。バッテリーがすぐなくなって動けなくなってしまい、重い車体を押して会社に帰る仕事は辛いものであった。

当時の立川飛行機の最高責任者は先年九十九歳で亡くなられた渋谷澄氏であった。渋谷氏は亡くなられる直前まで、東京ロータリークラブの最高年齢者としてお元気に例会に出席されていた。そして、タマ号が重たくて走らなくてこまったという思い出話をなつかしそうに話されていた。

昭和二十三年頃になると、進駐軍の軍人の中からぼつぼつ本国に除隊帰国をする将校や兵隊が出はじめてきた。当時アメリカ本国においても、戦争中は乗用車の生産をきびしく制限していたため、戦争が終わったからといって、乗用車の生産が直ちに拡大されたわけでもなく、アメリカ人でも乗用車を買うためには長い間待たされる状態であった。我々はそのような状況に目をつけて、本国へ帰国する将兵相手にホーム・デリバリー・オーダー（本国受け渡し注文）H・D・Oの仲介をすることを考えた。

帰国する米軍人軍属が日本で帰国六カ月前に注文した車を、ニューヨーク、サンフランシスコ、デトロイトの三カ所で、指定した日に受けとることができ、そこで全額が支払われ、小売価格と卸価格の差額がゼネラルモーターズ社から日本の大蔵省に送金され、日銀を経て我々の

取引銀行に支払われ、日本円で受け取ることができた。このシステムをGHQの担当官に説明し、ゼネラルモーターズも了解してくれたので、この仕事に全力をつくすことにした。

日本国としては外貨が入り、物は何も日本から出ないで、ただ紙と労力で外貨が貰えるということで、当時の日本の外貨不足、とくに米ドル不足の貿易収支には大きく貢献し、日本国民の必需品の輸入に役立ったと自負している。

この仕事の本格的に始まると、馬鹿にならない数量になり、毎週水曜日に外人の客から注文を受ける日は、朝の七時から会社の前に長い行列ができ、車種別にテーブルを用意し、客から婦国の予定や希望などを聞いて注文書を作成し、手付金をドルでいただくため、バンク・オブ・アメリカが出張して入金する仕事で大忙しであった。有難いことにこの仕事は、我々の会社の収益に大いに貢献したのである。

アメリカのゼネラルモーターズ社から戦後最初に日本に派遣されて来たのはミスター・アルフォースという人で、マッカーサー元帥の使用するキャデラックのエンジンのサービスのために日本に駐在されていた。

このアルフォース氏がある日、我々の芝浦工場に立ち寄り、爆撃により見るかげもない様子に、「これが昔のゼネラルモーターズのディーラーか」と言って嘆かれたが、現在の本社や横浜デポーを見てももらいたいと思っても、同氏はもうこの世にはおられないのが残念である。

このH・D・Oの仕事が始まって間もなく、ゼネラルモーターズ社から外国市場担当のミスター・ラーチャーが来日した。

昭和三年に大沢善夫氏を中心に設立されたシボレーの全国ディーラーで組織されたGM販売

店協会の人たちは、戦後、シボレーの販売権は当然自分たちの手に戻ってくるものと確信していただけに、我々がシボレーを含むGM社のH・D・Oの仕事を開始したことに対して非常に反発し、各社からけんけんごうごうの非難の声が上がった。

大沢氏は「GMの販売権は必ず私に帰ってくる。そして、戦前の販売店協会全員で取り扱う」と明言されていた。

昭和二十三年九月のある日、ラーチャー氏が父と私とともに大沢氏に会ったときに「大沢さん、シボレーの販売について興味がありますか」とたずねたところ、大沢氏はプリンストン仕込みの流暢な英語で「アメリカの車が日本で日本人に自由に販売されるまでは私は興味がない」と明言された。

これによってGM社は梁瀬に全車種を依頼するということになったのであるが、いちばん大きなショックを受けたのが大沢氏の右腕、左腕であったスタッフの人々で、傘下のシボレー販売店に対し、必ず販売権が戻ってくると約束し、そのために西日本と東日本にそれぞれ会社を設立して受け入れ態勢の準備までしていたので面目がまるつぶれになり、まことにお気の毒であった。

しかし、この件については大沢氏がはっきりとラーチャー氏に明言されたことであり、そのときその場に立ち会われていた、戦前からの日本GM社の専務取締役であり、戦争中もGM社の財産を守られていた鈴木諦滄氏もこれには驚いておられた。

その後、大沢氏側はこのときのことにはまったくふれず、全シボレーのディーラーを糾合して「悪いのは梁瀬である。あの若造がけしからん」ということになり、私がヤリ玉にあげられ

てしまった。それ以来、私に対する圧迫は非常に強く、私もふりかかる火の粉は身をもって振り払ったものである。

GMの仕事が活発になるにつれて、日本にGM社の代表者を置くべきであるということから、日本は占領下でもあったので、軍人のほうが都合が良いだろうと、米国の海兵隊の隊長のスチーブンソン大佐が選任され日本に駐在することになった。このスチーブンソン氏は軍人独特の性格で、日本は敗戦国で占領下にあるという考えから、すべてコマースシャルベースではなく、命令的、高圧的な態度で仕事がすすめられたので、我々は非常に面くらった。旧シボレー代理店の人々はこのスチーブンソン氏に対し猛烈な運動を開始し、スチーブンソン氏も自分自身の仕事として何かしなければと思ったのか、GM車の販売権を東日本と西日本とに分けて、東日本は梁瀬に販売させ、西日本は昔のシボレーの販売店に販売権を与えることを一方的に決めてしまった。しかし、昔のシボレーの販売店の多くは、戦争中にトヨタの販売店または日通のサービス工場になってしまっていて施設もほとんどないので、西日本の販売はなかなか思うように入らず、成績は上がらなかった。

いっぽう、我々も東日本だけに限定されてしまったために、せっかく戦後焼け野原から苦勞して復興させた名古屋支店、大阪支店、福岡支店は再び商売がほとんどなくなってしまい、細々と日本内燃機のくろがね号三輪車を販売して、その日その日をなんとかしのいでいたが、その頃、アメリカのパッカート自動車から販売の要請があったので、これを西日本で取り扱うことにした。戦前、パッカートはなかなか良い車で、陸軍がハドソン、海軍がビユイック、そして民間の有力者はパッカートとだいたい決まっていたものである。戦後のパッカートは昔の面影

がなく、販売はなかなか困難であった。この西日本でパツカードを取り扱うために、ウエスタン自動車株式会社を設立したが、簡単に利益が上がるとは誰も思わなかった。株主の募集に大変苦労し、お願いして株式を買っていただいた。これがその後、西ドイツのメルセデス・ベントの輸入販売を始め、大変内容の良い会社に育って行った。

昭和二十三年、故山本条太郎氏の未亡人から「知人の井上治一氏が東洋レーヨンの常務を公職追放で引退され、今は遊んでおられるが、若い次郎さんの相談相手として最適ではなからうか」という話が母にあり、母から父へ、そして私にまわってきた。井上氏は三井物産から東洋綿花、アメリカ東洋綿花、そして東洋レーヨンに移られたかたであった。井上夫人は昭和五十六年の春に亡くなられたが、昔、三井物産で「カミソリ安」として有名だった安川雄之助氏の長女でいらした。そして、弟さんは大蔵省、後には日本不動産銀行の頭取になられた安川七郎氏である。

私はこの井上氏に会って一目で惚れこんでしまった。この人こそ私にとって大先生として教えていただけるかただと感じた。にこやかな顔の中に鋭い眼光があり、私の心のすみずみまで見抜かれてしまいそうであった。私はこのおだやかな井上氏を是非とも会社にお招きしたい旨父に返事をし、早速顧問として出社していただき、昭和四十三年十二月二十六日に亡くなられるまで十九年間、私のそばに居ていただいたのである。当時私は目黒の行人坂に住んでおり、井上さんは清水町であったので、毎朝井上さんを迎えに行き、会社までの車の中でいろいろ教えをいただいた。貴重な時間であった。私は謙虚をモットーとして井上さんに対し師の礼をつくした。その結果か、井上さんも私を大変可愛がって下さった。井上さんはトヨタ自動車の石

田退三社長と大学が一緒で、豊田利三郎さんの御一家の三井物産の児玉一造さんの愛弟子であった。児玉さんは早くに逝去されたが、物産きつての逸材と称されたかたである。

昭和二十四年三月二十日、戦後初入荷したビュイックの代金が入金した。私の生涯を通じて、自分で自動車を販売してお金を頂戴した第一号であった。支払って下さったのはミスター・エングルハルトというかたであったことも覚えていいる。

私はそれまで芝浦工場でナツパ服を着て働き、自動車を売ったことがなかったので、これは非常に嬉しく、翌日、輸入担当の青年社員たちを数人呼んで、熱海で一晩大いに祝杯をあげたものであった。

酒が全く飲めない甘党の私は、熱海の清水町に小さいお菓子屋を見つけた。当時はなかなか手に入らなかった本物のおまんじゅうを売っていたので、たびたび訪れるようになった。お店に出て応対してくれる奥さんは、歯切れがよく気持のよい婦人であり、店の奥でおまんじゅうを一つ二つ口に入れると、お茶を入れてくれるように段々親しくなった。ある日、お店を訪れお茶をご馳走になったとき、奥のコタツに一人の老人が静かに坐っておられた。「あのかたは？」ときくと、「主人です。昔は国際連盟の日本の役員でジュネーブに長く住み、リットン伯爵のお供で満州事変後の満州を旅行し、あの有名なリットン・リポートがつくられたときの立役者でしたが、敗戦後、日本の将来を悲観して、あのように、何もしないでコタツに入っているのです」と奥さんは説明してくれた。

なんとなく部屋に上がりこんで話をする、大変面白く、知識は豊富で外国のことにくわしい。そこで私は、未だお若いのだから、もう一度元気を出して再出発されるべきだと口説き、

ちようど、H・D・Oの仕事が始まり、英語の上手な人が喉から手の出るくらい欲しかったので、会社へ入社してほしいと懇請し、新設の輸入部の次長として迎えることができた。これが青木節一さんである。

青木さんは井上治一さんと異った味があり、間もなく輸入部長となり、今日の熊谷君、秋口君、増田君などを仕込んでくれ、会社の輸入販売業務の基礎をつくってくれた大恩人である。特に、フォルクスワーゲン、ベンツの輸入販売権の対三菱商事とのゴタゴタのときなど、私にとってなくてはならぬ右腕であった。

## 夢を抱いての初渡米

戦後、天皇陛下は人間宣言を行なわれてから、実に広く日本中をおまわりになった。そして、国民と親しく会われ、日本の復興に率先垂範ご努力されたが、確か九州方面に行かれたとき、雨の中、陛下のお車が雨漏りして、陛下の肩がびしょりと濡れている写真を見て、私は早速GHQへ行き、担当官に天皇陛下が車の中でズブ濡れになられている姿を日本国民に見せるより、むしろ、アメリカの車に乗られているお姿を見せたほうが、日本人に良い影響を与えるのではないかと言って、一台のキヤデラックを特別に輸入許可してもらえないだろうかと頼んだ。その結果、昭和二十五年に特別に外貨の割り当てをもらい、一九五〇年モデルのキヤデラック

リムジンを宮内庁にお納めすることができた。これが戦後日本人としての正式な輸入外車の第一号であった。

その頃の私の主な仕事は、GM社の日本代表であったスチーブソン氏との折衝であった。日本各地の進駐軍のキャンプを訪問するとき、いつも一緒に旅をしたものであるが、残念ながら一度も楽しい思い出はなく、次第にこの状態が長く続けばGM社にとって大きなマイナスになると考えるようになってきた。

昭和二十五年の秋、私のいちばんよい相談相手であった井上治一氏から「社長、そろそろこの辺でアメリカへ行かれ、GM本社に実情を訴えると同時に、アメリカの様子をいろいろ見てこられてはいかがですか」と言われた。

私は、学生時代は英語の時間は軍事教練にあてられ、ほとんどまともな英語の勉強をしていないので、一人でアメリカへ行っても一体なにができるだろうかと懸念したのであるが、井上氏は「人間は言葉も必要ですが、もっと大切なのは心と心のふれあいです。これを言葉抜きでやっていらっしゃい」と言っておきかけた。

父は、私がスチーブソン問題でアメリカでGM本社と交渉して、それがこじれたときのことを心配したようであったが、「気をつけて行ってこい」と言っただけであった。

生まれて初めての外国旅行であり、まことに不安であったが、行けばなんとかなるだろうと、とにかくなんでも見て学んでやろうという気持ちのほうが強かった。

昭和二十五年十一月二十四日、私は羽田空港からアメリカへ出発した。当時の羽田空港は木造の狭い粗末なバラックのターミナルの建物で、わびしい出発であった。日本政府から滞在費

として一日五ドルの許可が下り、これでホテル代、食費などすべてをまかなわなければならなかった。

ホノルルまではパンアメリカンのプロペラ機で、ストラトクルーザーというダブルデッキの旅客機であったが、東京出発のときは十一月の末であり、そろそろ寒くなってきた頃だったので、母は心配して「あたたかくしていらっしやい」と、私はムリヤリにメリヤスのズボン下と長袖のアンダーシャツを着せられた。

せつかくの母の好意なので、これも親孝行と思い厚着をして出掛けた。途中エンジンの修理と燃料補給のためウエーキ島に寄り数時間待たされたが、その間の暑かったこと。親孝行とはなんと暑くて苦しいものであるかと感じたのを覚えている。

当時のホノルルGMの事務所には、フランク・ワイズ氏が責任者として駐在していた。彼は白髪の上品な紳士であり、私は下手な英語と手まねで、現在の日本のGMの実情、特にスチープンソン氏について理解してもらおうと努力した。しかし、あまりの個人攻撃は得策ではないと思ひ、GMの評価を落とすような結果になることを心配していると伝えた。なんとか事情が分かってもらえたらしく、同情と理解を示してくれたので、まずは成功であったと思ひ、米国本土へ向かった。今日、このワイズ氏の子息がGM社からいすゞ自動車に派遣されている。

GM本社にも何回も足を運び実情を話し、GM側も善処を約束してくれた。

私が渡米したときはまだ三十四歳であった。若かった私には、初めてのアメリカに他にも大きな夢と期待があった。私があるとき考えていたのは「コココーラ」の販売権を獲得したいこと、スリーエムのスコッチテープの販売権を得ること、そして、ステンレスの台所流し台の輸

入をしたいという三つの夢であった。

残念ながら、アメリカにはまったく友人もいないので、三カ月の間、GM本社通いだけでアメリカ滞在は終り、何一つ私の夢は実現できなかった。

この三カ月間、私はニューヨークで毎週土曜、日曜の休日は、四十二番町の映画館で朝から晩まで過ごし、同じ映画を最初の一回は目を開いて見て、二回目は閉じて会話だけを聞き、三回目はまた目を開いてみるということを繰り返し行ない、英会話の勉強をした。苦しかったがいろいろな勉強になった最初の渡米であった。

## 本社の芝浦移転とヤナセストア

昭和二十四年の暮に、進駐軍の第181ポストオフィスとして接收されていた日本橋の本社ビルが米軍から接收解除となった。しかし、日本橋近辺の交通も次第に混雑してきたので、私はこれを機会に梁瀬自動車の本社を芝浦に移すことを考えた。父からは、「芝浦くんだりまで車を見に来てくれるお客などいるものか」と一蹴されたが、私は「問題は駐車場です。これから駐車場がなければどんな商売もできません。芝浦ならばお客様の車をお預りするのが容易ですが、日本橋ではどこに置けばいいんですか」と主張した。しかし、日本橋の社屋も何かにつけ活用せねばならないので、梁瀬商事(株)が使用することにし、「ヤナセストア」という駐留軍人、

外国人登録者相手の店を昭和二十五年の二月に開店した。

「ヤナセストア」では階下でデュポンの家庭用ペイントとウエスティングハウスの家電用品を主に販売したが、残念ながら一般の日本人には販売することができなかった。二階でアメリカ製のネクタイ、シャツなどの衣料品、すなわちファッション商品を取り扱った。この頃、欧州のフランス、イタリ、英国のファッション商品の日本人向けの輸入は許可されていなかった。その当時、同業者として田村町の「ロジャース」がG Eの電気製品を取り扱い、内幸町の「シュリロ」が洋服の生地を、赤坂の「ウイリアムス」が雑貨と食品などを販売していたと記憶している。

## 東京ロータリー南クラブの設立

昭和二十五年六月のある日、父から「今度の水曜日、帝国ホテルの東京ロータリークラブの例会に出席するように」との話があり、なにごとやらんと出席してみると、メンバーの柏原孫左衛門氏から「東京に日本で初めてのァティシヨナルクラブを南東京と北東京に設立したい。ついでには、虎屋の黒川武雄氏の長男の光朝君と二人で南クラブの設立を計画してもらいたい」とのお話であった。早速、黒川君を中心として準備にかかり、昭和二十五年十一月十六日に上野の松坂屋の北クラブ例会場で南北合同の認証状伝達式が行なわれた。この南クラブの設立当

初のチャーターメンバーは、今は亡くなられたかたが多いが、なんといつても初代会長の国立国会図書館の金森徳次郎先生は実に得がたい立派なかたであった。副会長には東横百貨店社長の大矢知昇氏がなられ、幹事は安全自動車社長の中谷保氏、副幹事に私が就任し、黒川光朝君は会計を担当されることとなった。例会の会場は中谷氏のご好意で山王会館を拝借し、その後、虎ノ門の済生会館へ移り、現在は東京会館でますます盛んに活動を続けている。

## 父との闘いだっただフォルクスワーゲン販売権獲得

昭和二十八年一月に、初めて昭和二十七年度の下期分として米国車二百五十万ドル、英国車百八十九万ドル、ドイツ車七十五万ドル、フランス車二十七万ドルの外貨の割り当てが行なわれた。外貨の割り当て時代には貨幣の種類による車の販売権が重要であるという私の主張は、この外貨の割り当て方式から見てもやはり間違いではなかったと思う。しかし、根本的なGM社の方針からは、GMのディーラーが他のメーカーの車を販売することは従来絶対に認められなかった。したがって、父は昭和三年の苦い経験もあり、アメリカGM社のことを考え、他の車種を販売することには絶対反対であり「もしもお前がメルセデス・ベンツやフォルクスワーゲンを一緒に販売するようなことをすれば、即座にGM社は販売権を取り消すであろう。我々はあくまでもGMのみを販売すべきである」と強く主張していた。

私は、最初から交渉もせずに不可能であると決めてかかるのはおかしい。ぶつかってみてこれをなんとか可能ならしめるのが経営者ではなからうか、と主張したが、父は「お前のような乱暴なことをする経営者は社長としての資格を疑う。もしもドイツの車を扱うつもりなら、即刻社長を解任する」というところまで意見が対立してしまった。しかし、いかに父に叱られても、アメリカ車の輸入割り当ては今後減る一方であろう。そうなればとてもGMの大型車だけでは我々は生きてゆけない。なんとかして米ドル以外の外貨割り当てで輸入できるフォルクスワーゲンとベントツの販売権を取りたいという私の熱意は強くなるばかりであった。

ちょうどそのさ中、昭和二十七年十一月二十二日に、フォルクスワーゲン社社長のプロフェツサー・ノルトホフと副社長のバロン・フォン・エルツェンがフォルクスワーゲンを四台、自分たちの旅行用の携帯物件として日本へ持ち込まれた。

ノルトホフ社長の来日とともにフォルクスワーゲン車を取り扱いたいという希望者が殺到した。

その当時、ドイツのフォルクスワーゲン社とダイムラー・ベントツ社に対し強い力を持っているのは三菱系の商社、不二商事であった。不二商事のドイツ駐在の平岩氏がたびたびフォルクスワーゲン社を訪問し、輸入販売権を獲得すべく運動しておられたが、フォルクスワーゲン社としては不二商事が輸入元として力のあることは認めるが、車を小売販売すること、およびアフターサービスを行なうことは無理であろうと見ていた。したがって、フォルクスワーゲン社としては不二商事が信頼でき、かつサービス工場を有する小売販売業者を別に見つけなければ不二商事に販売権を与えようとの返事を平岩氏に与えていた。

そんないきさつのち、フォルクスワーゲン社のノルトホフ社長がエルツェン副社長と来日され、そのときに不二商事の紹介で私と故漆山専務が両氏に会い、ノルトホフ社長が当社の販売力とサービス施設に満足され、「もしも不二商事と梁瀬が手をにぎるのであれば、不二商事をインポーターとして認め、販売は梁瀬に任せよう」ということに話が決まったのである。我々としてはなんといいてもGM社から許可が貰えることが前提であったので、ノルトホフ社長に對し「GM社から許可を得ることを条件に引き受けます」と申し上げた。

ノルトホフ社長もGM社の出身だったので、その辺の事情はよく理解してもらえた。

そこで早速私は、父の反対を押し切って、思い切ってアメリカへ飛んだ。昭和二十八年一月二十四日であった。

家を出るときも再三にわたり「絶対にドイツへ行つてはいかんぞ」と父から念を押された。もちろん私としては、GMが承認してくれば、その足でドイツへ行き、フォルクスワーゲン社とタイムラー・ベント社を訪問して販売権の交渉をするつもりであった。また、GM社から許可が得られなくとも、西独車の販売権を得るほうが将来のため有利とも考えていた。

この旅行は重要な問題なので、アメリカ生まれの若い社員、ジャック・石尾君を連れて行った。

ニューヨークに着いて、まずGM本社輸出部門の日本担当マネージャーのマクナツプ氏に話をしようとしてGM本社に連絡したところ、同氏は次の日早朝出張してしまうとのことであった。

そこで私は、ホテルでタイプライターを借りて、まず私が日本語で原稿を書き、それを石尾君に英訳してタイプしてもらい、徹夜で作業をして、ことこまかに日本の実情を訴え、米ドル以

外の外貨の車種を扱わざるを得ない事情などを書き終ったのは朝の五時頃であった。マクナツプ氏は朝七時半の飛行機で出発されると聞いていたので、休む間もなくホテルからタクシーで空港に向かった。

ニューヨークの朝の冷え込みはまことにきびしく、石尾君と二人でガタガタ震えながらも、マクナツプ氏がチエックインをされてしまったら、それこそ悔いを千載に残すことになると思ひ我慢した。ようやく七時頃になって大柄なマクナツプ氏の姿が見えたので、走り寄って挨拶もそこそこに手紙を渡すと、彼はその場でそれを読んでくれ「事情は分かった。あとは本社の重役と話し合つて結論を出してもらうように」と言われて出発された。

その後で空港で飲んだコーヒーのおいしかったことは今でも忘れられない。

いよいよ外国担当重役のミスター・フィリップスと話をするためにGM本社のオフィスに行き面会を求めたところ「ジロウが来たのか。それでは今日の昼一緒に食事をしよう」と言つてくれた。

ロサンゼルスに着いたとき、父からの電報を受けつつだが、それは「もしフォルクスワーゲンの件をGM社に話したり、西ドイツへ向けて出発したりしたら社長を解任する」という内容であった。私も乗りかかった船で、いまさら戻れないと思ひ、直ちに「所期の目的を達成すべく行動します。いつなるとき解任されても結構です。私は新しい会社を設立してでもやります」と返事を打ってしまったので、この交渉は何がなんでも成功させねばならないと必死の気持であった。

フィリップス氏は昭和二年に日本GM社が設立されたとき、同社の社長として日本に滞在さ

れた経験もあり、親日家で、かつ知日家でもあった。私も子供の頃から同氏には可愛がっていた。ただいたこともあり、気分的に多少ゆとりがもてた。

食事をしながら、日本政府のきびしい外貨規制、大型高級外車の輸入制限などの事情を詳しく説明し、我々が生きてゆくために是非ともフォルクスワーゲンとベンツの取り扱いを認めていただきたいとお願いした。フィリップス氏は私の話を理解して下さり、「しかたないだろう」と言っただけだった。積極的反対でなく、消極的賛成の様子であった。

私は、昔からよく父が「銀行などに融資をお願いに行ったとき、許可をもらったら、すぐにありがとうございますと言って帰ってこい。許可がおりたからといって安心して雑談したり、お茶を飲んだりしていると、その間に相手は自分の判断が果たして正しかったかな、と考えて『いまの件ですが、もう二、三日考えさせて下さい』などと言いだすことが往々にしてある」と言っていたのを思い出し、フィリップス氏からOKの返事を貰うとデザートもそこそこに、気持が変らないうちに「サンキュー・サー」とお礼を言ってホテルに向かって駆け出した。

このときの嬉しさはとて筆舌に表わすことはできないが、私は厳寒のニューヨークの町の中を、ただ夢中であてもなく歩き走りまわり、レコードショップやコーヒーショップに立ち寄っては暖をとったことを覚えている。

直ちに父に交渉成功の電報を打ったが、父からはなんの返事もなかった。

## 父と初めての握手、そして父の死

昭和三十一年のお正月、講演か何かを頼まれて、大手町のサンケイ新聞社の講堂にいたとき、会社から「会長の主治医である近山先生から『今晚何時でも結構ですから、ちよっとお立ち寄りいただきたい』との電話がありました」との連絡があった。その一年ほど前から父はなんとなく様子が不快気味で家で休養していたが、何か病状に変化があったのではないかという予感がして、その夜、渋谷の近山先生のお宅を訪問した。

この近山先生は、戦争中は三笠宮殿下の主治医として、三笠宮が南京、中支と転戦されるときにいつもそばについておられた大変に診断の正確なことで知られた名医であった。先生は静かに「まことに申しにくいことですが、お父様は食道ガンでございます。お年は七十八になつておられるので、手術をされたとき体力的に耐えられるかどうか心配です。ご親族にご相談いただいて、手術されるか、またはこのまま痛みがおきない方法で静かに残りの人生をすごしていただいたほうがよいかお決め下さい」と言われた。

やはり私の予感が的中して、父はガンであった。祖父も胃ガンで亡くなったことを思い出した。た。

早速、姉妹を集めて相談した結果、とても手術は無理で、むしろ本人に気の毒だとの結論が

出て、母には知らさないといいことを姉妹に厳しく言いわたし、先生にその旨お答えして、「いろいろな都合がございますので、だいたい最期がいつ頃と考えたらよろしいのでしょうか」とおたずねしたところ、しばらく沈黙考され、静かに「三月頃、とても快方に向かい、あれは近山の誤診であろうと皆さんが思われるような状態になるでしょう。その後、次第に体力が弱り、人生の終りをだいたい六月十日頃とお考え下さい」とのお話であった。

実際に父が息を引きとったのは六月十一日の午前一時であった。実に正確な診断であったわけである。

父はこれが最後という予感があったのか、五月二十五日の株主総会、ならびに取締役会にどうしても出席したいと言いはじめた。

その頃は状態が大変によくなり、一見全快したように見受けられた。姉妹の中に「あれは先生の誤診じゃなかったの」というささやきも出るほどであった。

株主総会への出席について先生に相談したところ「肉体的には非常に疲れることでマイナスですが、精神的には自分の仕事をやりとげたという満足感は大きなプラスです。本人が希望するのであれば出席されてもよいと思います。いずれにしても六月十日の予測には変化はございません」とのことであった。

父は、当日の朝、母にいちばん好きな背広を用意させ、赤いネクタイを結び、三番町の自宅を出て、まず運転手に「宮城前に行ってくれ」と命じた。宮城前に着くと車の窓を開けて、皇居に向かって静かに長いおじぎをし、その後、自分が最も魂をこめて建築した日本橋のかつての本社であったヤナセストアの前を通った。経路についてはあらかじめ会社に連絡しておいた

ので、ヤナセストアの前には梁瀬商事の全従業員が並んで、会長を激励するため手を振り車を送ってくれた。そのまま芝浦の本社に到着したのであるが、その頃はまだ会社には会議室などなく、部品倉庫の二階のせまい部屋で取締役会を開いたので、私が父を背負って階段を上り席につかせた。私は父を背負ったのは始めてであったが、その目方が意外に軽く、私は心に強いさびしさを感じた。

父は開口一番「今日皆さんがたの顔が見たくてここにやって来ました。皆さんが大変元氣そうなのでこんなに嬉しいことはない。どうかしっかり仕事をお願いします。これからは日本の自動車産業はますます発展し、また、世界の自動車産業も発展するので、GM、ダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲンとしっかり手を握って仕事を進めていただきたい」と挨拶した。そのときに出された三田の「大坂家」のおまんじゅうを「ああ、おいしそうだねえ」と言ってみて母に小さく切ってもらい、口に入れて噛んで、飲みこもうとしたとたんむせて吐き出そうとするのを、あわてて母がハンカチでおさえたが、父は「もう口の中でおいしければそれで結構」と言っただけでそのまま静かに坐っていた。

総会も無事に終了し、父は再び背負われて退席したが、何か男が最後の仕事をやりとげたというような晴れ晴れとした顔つきであった。芝浦の本社の全員が門の前に整列して送り、車は品川駅裏の高浜工場に向かい、ここでも社員の見送りを受けて、さらに靖国神社に参拝し、自宅に帰り着いたときは服を着替えるのもやっとなという状態で床に着き、そのままこんこんと眠りについた。

六月五日頃から容態が急に悪化し、八日から近山先生に付きつきりで見させていただいたが、六

月十一日の午前一時に息を引きとった。

父の死でいつも思い出すのは、大妻女学校の大妻コタカ先生である。

父の家の隣りがちょうど大妻女学校の運動場であり、毎日朝から元気な女学生の声が聞こえ、バレーボールが塀を越えて父の病室の壁に当たったりして、父が目をさますことがたびたびあったので、私は二月頃大妻女学校をたずね、大妻コタカ先生に「実は父がガンであと三カ月ほどしか命がありません。おそれいりますがバレーボールをしばらくの間休んでいただけないでしょうか」とお願いした。先生は静かに「承知しました。運動場はただいまから閉鎖いたしましたよ」とおっしゃって、すぐにベルを押されてその旨指示された。そのときから運動場には生徒の姿は一人も見えず、まったく静かになった。父は「大妻の運動場の声が急に聞こえなくなつたが引越したのかな」とつぶやいていた。

私は六月十一日午前一時に父が亡くなると、その朝一番に大妻女学校を訪問し、大妻先生に「父は昨夜亡くなりましたが、先生のご厚意で静かに幕を閉じました。先生のご配慮に心から感謝いたします」とお礼を申しあげたところ、先生は「教育者として当然のことです」と言われ、その足で杖をつかれて父の霊前にお参りに来て下さった。

思いやりこそが人間の共同生活の上で最も大切である、ということを常日頃主張していた私は、本当の思いやりとはこういうものであると、このとき先生から教えていただけたと感謝している。

父の葬儀は、あれだけ会社にすべての力を注いできた父だからと考え、会社のサービス工場できり行なつた。

柩は在社三十年以上の現場の人々にかついでもらい、本社並びに関係会社の総員に送られて、キヤデラックの霊柩車で火葬場に向かった。まことにしあわせな最期であったと思う。

数日後、納骨のため群馬県の高崎市郊外の豊岡村に行ったときは、村の中学生、小学生全員が道の両側に並んで礼をつくして、豊岡村の大先輩として父を迎えてくれたが、この思いやりも有難いものであった。

青山一丁目に「石勝」という墓石のお店があり、その社長の中村君が南ロータリーの会員であったので、お願いして青山に墓地を見つけてもらい、分骨にして埋葬することができた。あらかじめ近山先生が正確に教えて下さったので、いろいろな準備ができ、親孝行のまねごとができたことを感謝している。

昭和三十一年六月十一日午前一時、父が静かに息を引きとったとき、これで永久に父とお別れだと思い、一人で庭に出て夜空を仰ぐと、入梅の頃とは思えぬほどに空は澄みわたり、満天に星が輝いていたのを今でもハッキリと記憶している。

お通夜、杜葬、その他長男としてせねばならない雑用に追われ、今後の自分の責任は大きく、これからは自分で考え、自分で計画し、自分で実行しなければならぬという思いが、ひしひしと胸にのしかかってきたのは七月になってからだったと思う。

父が亡くなる一カ月ほど前のことであったが、麴町の自宅で夜中に目をさました父が「すぐに次郎に会いたい」と言い出し、午前三時頃であったと思うが私が呼ばれ、枕許でしばし話しかけたことがある。そのとき父は「今までの君の親孝行に対していかに感謝しているか、素直に有難うと言いたいと思って来てもらった」と私の手を強く握ってくれた。

父に札を言われたのも生まれて初めて、手を握られたのも生まれて初めてのことであり、嬉しくて頬を流れる涙を止めることができなかつた。父は、「会社の経営にあたる姿勢として、守ろうと思つてはいけない。二代目だからといって、先代の創立した会社をただ守つてゆけばよいという気持は、即後退を意味する。会社をつぶしても構わない、そのくらいの気持で前へ前へと進むべきである。会社はそう簡単にはつぶれるものではない。その結果、万が一しくじつても仕方がない。思つた通りに思う存分仕事をしても構はない。しかし、私がいなくなつた後、君が仕事を成功させたとしても、心からほめてくれる人がいない寂しさを痛感することだろう。失敗すれば皆が悪口を言い、嘲り笑うことだろうが、成功したときに本当に喜び、心から賞賛してくれる者がいなくなるということとは非常に寂しいことと思う。どうか後に残る母に、最後まで十分に孝養をつくしてもらいたい。残念ながら私は自分のすべての力、すべての時間と財産を会社につきこんでしまったので、自分の財産はこの三番町の五百坪の土地と小さな家一軒だけである。君には何一つ残すことができず、今後金の面で苦勞すると思うが、自分の財産を作ることより、自分自身の幸福よりも、会社を立派にすることが本当の男の仕事であり、そこに喜びを見出してゆくべきであるという私の考えを理解して、できれば同じ考えでこれからも進んでもらいたい」と語ると、よほどつかれたのであろう、いつの間にかやすやすと眠りについたので、私はそつと枕許を離れ、フォルクスワーゲンを運転して目黒の家に向かつた。ハンドルを握る手を何度も自分の頬に当て、父の手の暖かみをしみじみとあじわいながら家路を急いだ。

## 関連事業

日本の自動車は昭和三十年頃になると次第に性能がよくなり、また、大量生産によってコストも下がり、諸外国への輸出も増加してきたので、外国から日本の外貨割り当て制度に対して批判が出はじめ、自動車の輸入の自由化が強く要求されはじめた。

貿易自由の原則から、いつの日にか必ず自由化は実現されると私は考え、そのときに備えてなんとか日本中に販売網を整備したいと金融機関にお願ひし、積極的に実力以上の借入れを行ない、これにより全国に支店、サービス工場などを設置し、これがほぼ完成した頃、すなわち昭和四十年十月一日に自由化が実施されたのである。しかし、まだ自由化が確定しないうちに、いたずらに販売網に対する先行設備投資を続けることについては、銀行筋からも一応の注意もあり、また業界からも、あんな乱暴な拡大政策は、もしも自由化にならなかつたらどうするんだ、そのときはヤナセは馬鹿な二代目社長により破産するだろうと思われていたようであった。輸入の自由化が実現しなければ日本の国産車の輸出が成り立たなくなるだろうと、私は一貫してその線で進んだのであるが、どうやら私の考えが当たったのである。

自由化の実施を待つて、そのときから販売網の整備にとりかかった業者は、そのときは既に土地は高騰し、建設コストも高くなっていたので、我々の設備投資のほうがはるかに安く済ん

だのである。

全国ネットワークの拡充とともに、自動車以外の関連事業に力を入れ始めたのもこの頃からであった。

しかし、これに関しては、なかなか私が蒔いた種を育ててくれる人材にめぐまれなかった。ヤナセに入社した人たちはやはり自動車が好きで、自動車の商売がやりたくて来たのであり、この人々に関連事業を育成しろと言ってもなかなかむずかしいのは当然であった。

ウエステイングハウスの家庭電気製品なども、日本のメーカーの品質向上の努力と日本人に合った色やサイズなどすべて研究しつくされた製品が、ウエステイングハウスの品より安くできるようになると、おのずから輸入品はまことにつらい運命をたどることになった。これを心配してウエステイングハウス社に日本向け商品開発を強く要望したが、当時のアメリカの大メーカーは、自動車は走れば良い、冷蔵庫は冷えれば良いの考え方が強く、なかなか我々の希望を素直に受け取ってくれなかった。当時の冷蔵庫は大型はアメリカ製、小型は国産品ということになっていたが、次第に日本のメーカーが大型をつくり始めた。

その頃、未だ日本に全くなかったケロシンヒーターもイギリスから「ブルーフレーム」という製品を輸入し発売したところ、大好評を博したが、直ちに日本で類似品を作るメーカーが出てきたのは、日本人の器用さからいっても当然のことであるが、価格的にどうしても日本の品物のほうが安くなり、石油ストーブも現在では年間六百五十万台以上が生産される立派な産業となり、その種は私が蒔いたのだと満足するより仕方がないと思っている。

その他にガレージ付きのアパートなども「モーター」という名をつけて目黒の清水町に建

てたが、これはマンシヨンのはしりであつたと思う。この「モーター」を私は各地に次々と建てることを計画したが、結局一棟完成させただけで、その後は資金を自動車の販売網に投資すべきだという社内の方が強く、あきらめざるを得なかつた。

その後の高級マンシヨンプームの到来を考えると、私の着眼点は間違つていなかつたと思う。自動車はもちろん我々にとつての最重要商品であり、中心的な商品であるが、どんなにいいお客様でも毎週、毎月、毎年自動車を買い替えて下さるかたはほとんどなく、二年半で買い替えて下さるのが標準である。この二年半の間にセールスマンがお客様にご無沙汰をしまわぬよう、お客様と常に接触できるように、台所用品、ファシヨン商品など、衣類にまで関連商品が伸びてゆき、さらに海の上でも遊んでいただくためモーターボート用のジヨソソ、エンジンロードエンジンや船の輸入まで発展してきたのである。このようにして、幅広い大勢のお客様とおつき合いをさせていただいて我々の商売が成り立つていたのである。

オランダの「フォスカンプ」社から温室の製造販売権を得て農業にも手を広げているが、農業関係のかたがたに外車を多数使つていただけようになりつつあるのも、関連事業のおかげであると思う。

個々の関連事業それ自体が、収益面で全部が好成績をあげているわけではないが、自動車の販売には大きく貢献しているのである。今後、多角経営について、私はもう新しい種を蒔くことはあまり考えていないが、これまでに蒔いたものに花を咲かせることに力を入れてゆきたいと思つている。

## テレビ時代を見据えて、T C Jの設立

昭和二十六年は講和条約調印、マッカーサー元帥の罷免、桜木町事件など、いろいろな事件があつた年であるが、私にとって大きな思い出は、日本テレビジョン株式会社を創立したことである。

私は昭和二十五年に始めてアメリカに渡り、ロサンゼルス町の住宅の屋根に林立しているテレビジョンのアンテナを見て、アメリカにおけるテレビの発達に驚くと同時に、日本でもテレビ関連の産業は自動車に匹敵する大きなものになるのではないかと考えた。ニューヨークで当時鉄鋼関係の商社として有名だった木下産商（後に三井物産と合併）のニューヨーク支店長をされていた増田昇二氏の紹介でジョン・田中君というハワイ生まれの日系アメリカ人と知り合った。彼は昭和二十年にアメリカの将校として日本に滞在したこともある、頭の切れるもの静かな、そして礼儀正しい情熱のある好青年であつた。

彼は「今後、日本でも必ずテレビが普及発達する。民間テレビ局が開局されれば広告のためフィルムが製作されることになり、これが大きな仕事になろう」と力説した。

さらに、私と彼の考え方がまったく一致したのは、これからの日本をもう一度立派な国に再建するには、子供の教育がもっとも大切であり、これにはアニメーション（動画）を通じて子

供に正しい愛国心や、人間としての生き方を教えるのが一番で、このフィルムを製作する会社を設立しようではないか、という事であった。

ジョン・田中君は日本の財閥解体で当時お気の毒な状況にあった旧財閥のご当主たちに、月に一度でも取締役会という名目でゆっくり気持ちよく皆さんで集まっていたいただき、歓談などができる機会を作ってあげるのもよいのではないか。財閥のご当主たちが一つの会社に集まって共同で仕事をされるとしたら、これは多分日本で初めてのことになるう、と考えていた。

彼は早速来日し、誰の紹介もなく単身三井八郎右衛門さんを訪問し、驚いたことに承諾を得てしまった。その結果、大倉家からは大倉喜七郎氏、古川家の古川從純氏、安田家の安田一氏のお歴々が参加していただけることになった。

昭和二十七年十月六日に日本テレビジョン株式会社が設立された。その三日前の十月三日に、NHKがテレビ中継の初の実験放送で大相撲を実況放送したばかりで、日本のテレビがまだ実験段階の頃に、我々はいずれ民間のテレビが盛んになる事を予測して、そのための会社を設立したのであった。

仮事務所としてヤナセの芝浦工場の二階の倉庫を借用して仕事が始まった。

父は三井物産の出身であり、戦前ならばとてもお目にかかることができないうであろう三井家のご主人を取締役にお迎えすることになり、おどろきと喜びの態であった。父は三井八郎右衛門さんから「ぜひ社長に」と言われて悪い気持はしなかつたと思う。株主としては戦前の李王殿下として知られた李垠氏、旧会津藩のご当主松平勇雄氏（現福島県知事）などもおられた。

NHKが正式に放送を開始したのは、翌年昭和二十八年二月一日であった。

その頃、電通の吉田秀雄社長にもたびたびお目にかかったが、吉田社長は「テレビ業界は今後四つのグループで運営されるべきである。すなわち、スポンサー、広告代理店（エイジェント）、放送局、そしてフィルムを製作するプロダクションである。あなたはプロダクションをやってください。私はエイジェントをやりましょう。力を合わせてテレビ業界をつくり上げましょう」と非常に親切に協力的な態度を示して下さった。

会社が設立されNHKがテストパターンを放映し始めた当時は、日本ではまだテレビの受像機がほとんど生産されていなかった。アメリカではRCAの製品が主なものであり、昭和二十五年に私がアメリカに行ったとき、RCAの受像機の日本における一手販売権を獲得してきたのである。特大の受像機を新橋の駅前、新宿、渋谷の街頭に設置し、テレビに対する人々の関心を高め、大量に受像機を輸入することを考えた。

私とジョン・田中君は必死になって通産省を訪問し、テレビ受像機、及びスタジオ用の機材の外貨割り当ての申請をし、ようやく昭和二十七年二月に許可がおりた。当時テレビ受像機の輸入の許可を得たのは我々が最初ではなかったかと思う。

なんと少しでもスタジオを作り、そこでコマースシャルフィルムとアニメーションフィルムを製作することが目的だったので、スタジオ建設のための資金については三井さん、安田さんのお力ぞえもあり、三井銀行、安田信託銀行、富士銀行、そして日本勧業銀行などが共同で融資して下さいました。これには三井銀行副頭取の石川幹武さんに幹事役をしていたいただいたおかげもあった。

まず、土地の物色をしたが、幸い高輪南町の岩崎家の土地を約千七百坪購入することができ

た。確か買値は坪三万円以下であり、すぐうしろの崖の下には東京通信工業さん（現在のソニー）が工場を建設された。私は全役員のかたがたと一緒に招待されてテープレコーダーを生産していた工場を見学したことがあるが、そのときいろいろ説明して下さったのが井深大、現ソニー名誉会長であった。

土地をようやく買え、スタジオ用のすべての機材はジョン・田中君が慎重に時間をかけて選び、アメリカに注文し、スタジオの設計図面もできあがり、昭和二十八年の末には日本一のスタジオが完成する予定であった。

万事順調に進んでホツとしているとき、昭和二十八年十月一日、突如日銀の一万田総裁が金融引締め策を発表され、不要不急の設備投資は禁止されてしまったのである。直ちに銀行から連絡があり、せっかくOKの許可を出したが、日銀の命令で融資の件は認められなくなったと通告された。

私は最初に融資が許可されたときになんとなく予感があったので、占領下である現在、いつなにか起きるかわからないので、許可の出た時点で全部借りてしまい、我々の手にして預金しておいたほうが安全であると思ひ、取締役会でも主張したが、いったん許可されたものが取り消されるはずがない。それより未だ建物も完成しないのに、また、機械も日本に到着していないのに金を借りれば金利がかかるだけ損であり負担も大きいから、必要なときに必要なだけ借りたいほうが賢明だ、というのが大方の意見であり、私もこれに従わざるを得なかった。しかし、私の予感的中し、機械を積んだ船は日本に向かって近づきつつあるというのに、スタジオを建てる資金が出ず、最悪の事態になってしまったのである。そうになると、この計画に最初から

賛成し喜んでいた父は、自分に相談もなく土地を買い、機械を発注したことはけしからん、と言いつい出し、全責任は私とジョン・田中君が負わされることになった。この結果父は、日本テレビジョンの社長職を退き、私が専務となったが、このときはドン底の状態であった。

父は毎回の取締役会に出席し、すべて十分了解してくれ、賛成したからこそ満足したのであるが、悪いことが起きると「私は知らぬ」という昔からの悪いくせが出ってしまった。毎回の会議に出席され、すべての事情をよく知っておられた井上治一氏は、監査役という公的立場を離れて、「これは会長さんの間違いだ。これは驚いた」とつぶやいておられた。

土地購入のときの資金は全取締役が個人保証して借りていたので、まず、スタジオ建設をあきらめ、高輪の土地をなんとか売却することによってこの借金を返済し、個人保証を解除してもらい、まる裸になって再出発するよりほかに方法はなかった。

父からは早く土地と機械を売却しろと日夜責められ、怒鳴られたが、機械は輸入税を払って内国貨物にしなればならず、売ることも貸すことも使うこともできなかった。土地については、隣接の東通工さんに買い上げをお願いしたが、当時の東通工さんにもそれを買うだけの資金がないというふうに思うようにはいかなかった。

二度と入手不可能な高輪南町の最高級地であることから、私は梁瀬本社で買いつつて確保したいと頼んだが、これも父や経理部長の承認が得られず、残念ながらあきらめざるを得なかった。いろいろと苦しんだ結果、機材は当時開局したばかりの東京放送(TBS)の社長の今道潤三さんにお願いで、輸入価格の半額以下でやっと買い取っていただいた。この橋渡しをして下さったのが日本化薬の原安三郎会長であった。

東京放送のテレビ放映の際の最初の機材は、ほとんど日本テレビジョンが転売した機材であったと思う。今考えてもなんとかが運がなかったのかと残念でならない。

それでも日本テレビジョンはなんとか存続し、高浜工場の隅で仕事を始めたが、画面をつくるためのセルロイド板を満足に買う金もなく、また、これを撮影するカメラもないので、製作した絵をカメラのある所に自動車で運び、カメラを借りて写したりしていた。

そんな苦労を重ねて製作したコマーションフィルムが、昭和二十九年二月から昭和三十年十一月までに約百本以上完成し、また「エイトマン」「鉄人28号」などのアニメも作り、松下電器の「明るいナショナル」「東芝日曜劇場」のアタマ、サントリーの「アンクルトリス」などは業界でも第一級の作品と認められるようになった。昭和四十四年に、私は漫画家の長谷川町子さんを訪問し「サザエさん」の動画をぜひ製作させていたいただきたいとお願いした。最初は「時代が違うからサザエさんを動画にしてもあまり現代の人には受けられないでしょう」というご意見であった。

私は戦争で日本の家族制度が崩壊し、親も子も別々に住むような生活になってしまったが、ある年数が経てば、また、おじいさん、おばあさん、両親と子供が一緒に楽しく暮らそうという機運が必ずやってくるでしょう。また、それが日本にとって望ましいと思います、と主張し、お願いして製作することを認めていただいた。

その後、動画製作をT.C.Jから分離して当時の製作部長の村田英憲氏が社長となりエイケンを設立し、今日エイケンで引き続き「サザエさん」を作っている。

「サザエさん」は昭和四十四年十月から放映を始めたところ視聴率がよく、本年二月二十四日現在で十六年五カ月継続し、放映実に八百一週となり、連続番組の世界記録となっている。

日本テレビジョン株式会社は、昭和四十四年二月に社名をT.C.Jと改めた。現在では日本中のテレビコマーション、アニメフィルム業界に、数多くのT.C.Jの出身者が活躍されている。

## 自由化への動きと販売網の拡充

昭和三十一年に父を失ない、私は名実ともに最高責任者の立場に立った。これからは従業員とその家族の生活をまもるため陣頭に立って会社を経営せねばならぬと心に銘じ、仕事にとりかかったわけであるが、世の中の環境は私にとっても、会社にとっても決して有利ではなかった。苦しい毎日の連続であった。

父は、あるときは私よりもむしろ積極的、攻撃的であったので、最後には必ず双方が積極策の方向で合意したものである。しかし、これからは会社の無事安泰を願い、波風の立つことを好まない大勢の取締役の中で、文字通り孤軍奮闘せねばならず、真の相談相手は井上治一氏一人であった。

その頃政府は、輸出促進にしゃにむに走り、国内景気は神武以来の好況となったが、輸入は極端に制限されていた。世間では輸出業者は愛国者で、我々輸入業者は国賊であるかのごとく取り扱われていたが、私は、こんなことがいつまでも続くはずはない、輸出のみで貿易や経済が成り立つわけがなく、輸出が増えれば必ず輸入の仕事が忙しくにぎやかになるときが来ると

堅く信じていた。したがって、父が亡くなる前に言い残した「やぶれても仕方ない。そのときはいさぎよく腹を切るだけだ」との言葉を胸に、必ず来ると信じている輸入拡大のときにそなえて、昭和三十年頃から積極的に日本全国の販売網の設置と販売力の増強に着手し始めたのである。

しかし、これには莫大な資金を必要とし、なみ大抵の努力では調達できず、またその頃は輸入がきびしく制限されている中で、会社の財務状態も金融機関がよろこんで融資をしてくれるようなものではなかった。

私がこの目標に向かって動きだした昭和三十二年は、戦後の復興時代が終り、日本経済が高度成長の第一歩を踏み出した年であった。また、日本が国際社会にやっと復帰した時期でもあった。たんに日本のGNPが増えただけでなく、産業の質が変化したのもこの頃からであった。国民生活も大きく変化し、衣食住が安定してきた。

私は全国の販売拠点のショールーム、サービス施設の拡充など、苦しい中で努力を続け、芝浦の本社屋を残してほぼ完了することができた。

当時の会社の財務状態は金融筋の支持が得られるようなものではなかったが、幸い昭和二十七年に開設され、お取り引きいただいていた日本勧業銀行芝支店の歴代の支店長諸氏が、当社に対し一貫して協力的、友好的な姿勢で「将来必ず花が咲き実を結びます」という私の言葉を信用して下さり、全国のネットワーク整備のための大変な先行投資に終始協力して下さった。この間、国産車は、性能も安全性も大きく飛躍を遂げ、輸出も次第に増加しつつあった。しかし、それにもかかわらず、外国車は未だ自由に輸入することが認められなかった。

輸入が一部を残してほとんど完全に自由化されたその頃でも、日本人の島国根性のせいか、

国際感覚の欠如のためか、輸入品イコール贅沢品イコール悪というような考え方、感情が心の中に根強く潜在していた。これが世界から非関税障壁と非難されるいろいろな制度などの原因となっているのではなからうかと私は常日頃から思っているが、昭和三十年の後半頃から諸外国の圧力が強くなり、日本としても総論賛成各論反対という感じで、徐々に自由化の方向に動きはじめた。昭和三十年頃に今日のような国産車の繁栄を誰も予想し得なかったのは当然であり、この繁栄は当時の政府の厳しい輸入制限政策のおかげであるとも言えるが、我々輸入業者にとってはまことにつらい時代であった。

昭和三十一年三月末の閣僚審議会で、完成外国車の輸入外貨予算はわずかに対英通商協定で輸入を義務づけられていた十萬ドルを計上したのみであった。

その後、我々は必死になって輸入の拡大を通産省、運輸省にお願いし、その結果ようやく七百五十台ほどの外国車を輸入することができた。しかし、販売先は観光業、報道関係に限定されたのである。したがって、我々ヤナセの取り扱い車種のキヤデラック、ビユイックはまったく認められなかった。

昭和三十三年の下期になり国際収支が改善されたため、やや台数が増え、観光用、報道用合わせて九百四台の外貨の割り当てがあった。

自由化に備えて全国に販売網を設置したが、昭和三十五年になってもまだ外貨の割り当ては観光、報道用に限られ、一般のお客様に対する外貨の割り当てはまったくなかった。したがって、我々はまことに苦しい立場におかれ、ハイヤー、タクシー業界と密接な関係のある輸入業者がうるおった時代であった。ヤナセは過大設備投資のため売るのがないので、ほどなく各

地方の設備を売りに出すであろう、と業界ではささやかれていた。

昭和三十五年頃から欧米諸国の圧力が強くなってきたため、貿易自由化政策がかなり伸展し、輸入商品は不要であるという考え方が多少なりとも変化してきた。

このような動きを反映して、昭和三十五年十月十四日に、戦後初めての外車ショーが日刊自動車新聞社の木村正文社長の勇気ある決断によって開催されることになった。

しかし、監督官庁から外車ショーを東京都内で行なうと国産車に悪影響を与えるので、東京以外の場所で行うように、との行政指導があり、仕方なく江ノ島の東急レストハウスを借用して開催した。このときの入場者は約十万人、展示車は四十台であった。会場は海から強い風がまともに吹きつけ、砂が舞いあがり、ホコリだらけのショーであったが、輸入自動車業界の幕開けを感じさせるイベントであった。

このショーの開催にあたり、日刊自動車新聞社社長の木村正文氏は「今後、国産車を技術的にも性能的にも、また外観的にも向上させるためには、やはり輸入車を大いに参考とすべきであり、一方的に国産車の育成のみを擁護する日本政府の考え方は、将来に禍根を残すことになろう」という、非常に先見性のある見解を述べられた。私は木村氏のこの勇気に心から敬服したものである。

この江ノ島の外車ショーが引き金になったのか、従来の観光用、報道用の外貨割り当てに加えて、やっと一般用の自動車の輸入の問題が論議されるようになったのは、大きな進歩であった。当時、輸入品が日本の国内で非常に少なく、商品は稀少価値によって高い値段で売れるために、これによって輸入業者が得た利益の一部を通産省が差益金という名目で徴収していた。

通産省から一般用の輸入外車に対してもジェットロを通じて差益金制度を適用することの通告があった。

我々輸入業者が価格を定め、通産省に呈示し、一般のお客様は欲しい車に入札を行ない、入札価格と我々の呈示価格の差金をジェットロを通じて通産省に納め、これを輸出振興のための国際見本市船「さくら丸」の建造に当てることが昭和三十六年一月に決定した。

昭和三十六年七月に第一回の一般用外車の入札が行なわれた。しかし、会社官庁などは外国車が欲しくても、落札価格の見当がつかないため予算が組めず、なかなか応札できなかった。さらに、その頃から自動車の輸入自由化ムードが高まってきたので、高いプレミアムを払ってまで急いで外国車を買わなくてもよいとの考え方や、また、差益金制度に対する多少の反感もあり、第一回の入札は我々が期待したほどの成果はあがらなかった。

しかし、その後たびたび入札が行なわれた結果、我々外車業者が約十三億円の差益金をおさめることで「さくら丸」の建造に大きく貢献できたことはよろこばしいことであった。

昭和三十七年十二月には差益金の徴収はなくなり、外貨割り当ても大幅に増加された。ようやく輸入自動車にも春のおとずれのきざしが見えてきたのである。

差益金制度は輸出振興には大きく貢献したが、反面マイナス面としては、外国車は高いという印象を人々に与えてしまい、この概念を拭い去るには相当長い年月がかかってしまった。

自動車の人々の幸福に寄与するためには、正しい使い方、正しい運転方法について今のうちに抜本的な対策を講じておかないと、数が増えてしまっただけでは手遅れになると思い、私は昭和三十五年頃から交通問題について積極的に発言を行なった。その頃、毎日新聞に「歩行者

優先」という随筆を書いたところ、自動車屋が歩行者優先を唱えるのは面白い、と『文芸春秋』誌上で評されたことがあった。

昭和三十七年十月八日、幸いなことにアメリカのGM社よりGM各車の全日本販売権（シボレーは東北地方のみ）が再び我々の手に戻った。我々は過去、名古屋以西の販売権を失ない、半身不随の状態であったが、やっと完全な形になったのであった。

昭和三十八年頃になると、自由化の要求がますます国の内外で高まり、いよいよ機熟せりとの感が強まってきた。

昭和三十八年のはじめ、日本経済新聞社の稲葉秀三氏の司会で、国産メーカーの代表者と通産省の担当官と私の三人が日本テレビで座談会を行なったことがあった。「もしも、現在外車の輸入を完全に自由化した場合、いったい何台くらい一年間に日本に入ってくるだろうか」ということが問題となった。国産メーカーの方は「戦後せっかくここまで伸びてきた国産車業界は、今外車が自由化されたら約十万台が一挙に入ってきて、壊滅的な打撃を受けるであろう」との意見を述べられた。これに対して通産省の担当官は「もし自由化されたとしても、十万台はムリで、六、七万台ではなからうか」とのご意見であった。私は「昭和三十八年度に、売れるだけ輸入が許可されても、一万三千台を越すことは絶対あり得ないと思う。むしろ、これが国産メーカーの技術的な研究資料となり、今後国産車が性能的に向上するためにもメリットは大きいと思う」と発言した。

その後間もなく、昭和三十八年四月一日から外車輸入の制度は、割当て制ではあるが、台数は我々が希望するだけのものが輸入できることになり、実質的には自由化にほぼ近い形になり、

大きく前進したのであった。

私が思い切って実行した全国の販売網の拡充がようやく実を結ぶことになったのである。今までの割り当て制のときは違い、お客様のニーズによって売れる車と売れない車が分かれ、明暗の区別がハッキリつくことは当然であった。また、少数の外国車を高いマージンで販売し、高利益を得ていたような業者にとっては、自由化はむしろマイナスであったとも言えた。結局、実質的な自由化となった昭和三十八年度の輸入車は一万一千七百台であり、私の予想に近い台数であった。

昭和三十年代の後半から、日本の自動車工業は強力な日本政府の保護もあり、めざましい発展を遂げ、生産台数は昭和三十七年にイタリーを追い越し、世界第五位となり、昭和三十八年の生産台数は百万台を突破し百二十八万台となり、年々飛躍を続けていった。昭和四十年八月十七日に、政府は十月一日から輸入乗用車の完全自由化を実施することを発表した。これは日本の自動車業界の一つの歴史的な出来事であったと言えよう。私が言っていた通り、自由化後国産自動車は致命的打撃を受けるどころか、輸出は急激に伸び、反面輸入はそれほど伸長せず、ほとんど国産メーカーに悪影響を与えることはなく、むしろプラスの面が多かった。

自由化の動きに対して、それまでは水鳥のたつ音に驚いて兵を動かしたあわて者の昔の大将の如く、また、黒船到来に騒いだ人々の如く、声高に反対意見を唱えた人も多かったが、実施されてみるとメリットのほうが大きく、むしろ、苦しい立場に追いこまれたのは輸入業者のほうであった。外国のメーカーは自由化を待っていましたとばかり、一斉に日本のインポーター、デистриビューターに対し拡販、増販の圧力をかけ始めてきたが、国内需要のほうはすでに

国産車で満たされ頭打ちとなっていたので、販売はなかなか意のごとくには伸展しなかった。

## 青雲の志・海外プロジェクトへの挑戦

私は人生の最も貴重な期間、二十歳から三十歳までの約十年間を、日支事変に始まる第二次世界大戦の中で明け暮れてしまった。もし生き残れたら、という淡い望みが毎日の生活の中で唯一のよりどころであった。

昭和二十年八月、戦争が終わったときは満二十九歳であり、小なりといえども一つの会社の社長の重責を負わされていた。

三十歳から四十歳の十年間は敗戦による荒れ地の中をさまよいながら、なんとかして会社の従業員とその家族の生活を維持してゆかねばならず、ただ夢中で過ごしてしまった。もちろん、外国に留学などする機会もなく、外国に住むチャンスもなかった。仕事でアメリカを訪れた回数には数えきれないが、未だにナイアガラの滝もグランドキャニオンも見物したことがない。

昭和三十一年に父を失ない、一人で歩かねばならぬことになったとき、このまま一生を終わってしまふことの不甲斐なさを強く感じ、私の心の中には青雲の志が湧き上がってきた。外国で生産されている一流商品を輸入販売する家業を決して軽視する気持はないが、毎年商品を仕入れ、そして一年間働き続けて、全部売れば万々歳、在庫が残れば大頭痛、この繰り返しを毎

年行なっている自分の姿があわれに思えてきた。何か残したい、不動産でも、仕事でもと考えると、海外に飛躍する夢が胸一杯にひろがってきた。

これが私なりの青雲の志であったが、今日顧みると、結果はほとんど失敗であり、最後にかんだのは鼠の尻尾だけだったという思いが強い。

この経験で得たものは「仕事は一人ではできない。いいスタッフと自分の強い意志の両方が必要である」ということであり、これに気づいたときは既に還暦をはるかに過ぎており、新しいものに挑戦する気力がうすらいできたときであった。

人生は時と運に左右され、一度しかない人生は悔いの多いものである。

当時、私の青雲の志は他人にはなかなか理解してもらえず、これを危険視する役員幹部は、いかにして阻止せんかと結束を固め、本業中心の安全な道を歩むことを主張した。これも考えようによっては当然のことであり、愛社心のなせるわざとも言えよう。

私が初めてハワイに飛んだのは、まだ日本が占領下の昭和二十五年十一月末であった。プロペラ飛行機で二十四時間もかかって到着したホノルルの町は、私に強烈な刺激と印象を与えた。

その後ホノルルを訪問したとき、フォルクスワーゲンのハワイのディストリビューターであるフォルクスワーゲン・オブ・ハワイの社長、マッケイ氏に会い、自動車のアメリカ式販売方法をいろいろ教えていただいた。当時、同社のゼネラル・セールスマネージャーとして働いていたのが、スタンレー・姫野氏であった。それ以来彼との交際は続いているが、彼は大学時代、野球、フットボールの選手の経験があり、実行力が旺盛で企画力もすぐれた青年であった。彼から、昭和三十八年、「ホノルルに投資をする気はないか、大変面白い計画があるのだが」との

話があった。ちょうどその頃は私の青雲の志が燃えていたときであった。

昭和二十四年、青年会議所（J.C.）が誕生し、現在では会員数が約六万名近く、全国六百八十三都市で活動を続けているが、設立当時はわずか四十八名の会員であった。当時の青年会議所の年齢制限は三十五歳であったので、私は参加するとすぐ、未だ名簿ができないうちに退会せざるを得なかった。初代の会長には三輪善雄君、二代目には黒川光朝君がなり、その後、石川六郎君、山崎富治君、遠山直道君など、皆私と親しい若い指導的な人々が会長として名をつらねている。中でも私にとって忘れられない友人は故遠山直道君である。彼が私に秋田の辻兵吉君、ウシオ電機の牛尾治朗君、グレラン製菓の柳沢昭君、京都の小谷隆一君などを次々に紹介してくれた。惜しいことに遠山君は、昭和四十八年三月五日、フランスで航空機の衝突事故により他界されてしまった。日興證券にとってはもちろん、日本経済にとっても大きな人材を失なったことであった。

昭和三十九年七月頃、遠山君が私の事務所を訪ねてこられ、二人でいろいろな話をしたが、そのとき「これからの時代をになう若い実業家は目を国外に向け、国際的な経済活動に力を入れるべきだ」ということで二人の意見が一致した。遠山君は「将来、大きな海外プロジェクトは一人や一社で行なうことは資金的にもむずかしく、また、独占すべきものでもないので、できれば清潔な環境の中に育ち、正しい考え方、正しい生き方のできる青年実業家たちと、好機到来のときにはすぐにでも活躍できるように仲間をつくっておこう」と熱っぽく語っていた。私もこの意見に大いに賛成し、早速同志を集め、第一回の会合が七月十五日にもたれた。遠山君の推薦で、瀬木博親氏（前博報堂社長）、牛尾治朗君と我々二人の四人が集まった。

瀬木、牛尾の両氏もこの趣旨に賛成され、この四人が核となって同志を募ることになった。

その頃から牛尾君の発言は常に一本の筋が通り、独特の社交性と明晰な判断力を持ち、はるかに年上の私も彼に心服するところ大であった。私は、彼こそ必ずや将来の日本を背負う大きな器であると、このとき思ったものである。

ホノルルのスタンレー・姫野氏から提案があったのはちょうどその頃のことであった。

姫野氏のプロジェクトは次のようなものであった。

当時、ハワイのデニンハムという実業家がホノルルの中心にあった湿地帯を安く買収し、そこに七千台の駐車スペースをそなえた大ショッピングセンター、すなわち「アラモアナ・ショッピングセンター」をオープンしたばかりであった。このショッピングセンターのま後ろの中国系アメリカ人ドクター・ヤップが所有している土地に、アメリカの一流の設計家ドクター・ペイの設計による三十階のオフィスビルを建設する計画があり、ドクター・ヤップはこれをぜひ日本の若い人たちと協力して実現したいとのことであった。

このプロポーザルが我々の最初に手がける海外プロジェクトとして適当かどうか、まず現地を調査すべきであるということになり、私は牛尾君と一緒にホノルルに行った。

ホノルルでは現地の銀行家、財界人、あるいは政治家と面談し、この仕事の将来性は明るいものであるという結論を得て帰国し、八月十三日にハワイ出張報告会を開き、具体的な説明をした。ハワイにおける牛尾君の行動力と観察力には頭の下がる思いがし、私の彼に対する尊敬と期待感はますます大きくなっていった。

ハワイで調査していたときに、この話とは別に、ヒルトングループからハワイアンビレッジ

の隣接地にコンドミニアムを合併で建てようという話や、イリカイホテルのオーナー・ホウ氏からイリカイホテルの隣りに駐車場ビルを建てる話などがあつた。まさに我々が海外進出を考えている最中に、この三つのプロジェクトが持ちこまれたのである。

ドクター・ヤップの土地に建てるビルの設計を受け持ったペイ氏の構想は、一九六三年の全米ビルディング設計コンクールで第一位を獲得したものであり、まことに美しいビルであつた。

その当時、ホノルルには十階以上の高層の建物は一つもなかつたので、これが完成すれば、ホノルルのど真ん中のアラモアナ・ショッピングセンターにハワイでいちばん高いビルが出現することになるわけである。

設計者のペイ氏は、資材はすべて日本のものを使い、日本の建設会社が施工することに賛成してくれた。

早速遠山君とも相談し、とりあえず、十一人のメンバーを集めた。遠山直道、牛尾治朗、瀬木博親、福本邦雄、竹中宏平、渥美健夫、郷古雄三、服部礼二郎、原田昭、和田太計司、梁瀬次郎というメンバーであつた。

最初の事業がハワイということで、この会の名称を「パシフィックイレブン」とし、株式会社とした。資本金はとりあえず二百万円とした。会合を開くたびに、各メンバーのお人柄、考え方などがわかり、私にとって大変良い勉強になつた。

アメリカの事情に詳しいニューオリエントエクスプレス社の和田氏から、設計者のドクター・ペイはアメリカの一流建設会社のゼッケンドルフ社が育てた、当時アメリカで非常に将来を囑望されている設計家であることも明らかにされた。

八月三十一日に、福本氏の努力により、通産省の担当官と遠山、牛尾、福本の三氏と私が会談した。その頃から、竹中工務店の竹中宏平副社長から日本の建設業者がアメリカで仕事をすることは非常に困難なことと、一千万ドルという金額は大きすぎるという意見が出され、慎重な意見も出始めてきた。

九月四日に、ハワイからバンク・オブ・ハワイの佐々木副頭取と土地のオーナーのドクター・ヤップ、そして姫野氏の三氏が来日され、我々の仲間と会合した。

いちばんの問題は、ビルの完成後に事務所のテナントの申し込みが果たしてあるかどうかということであった。バンク・オブ・ハワイの佐々木副頭取は絶対に大丈夫だと大変に強い保証をされた。いっぽう、渥美健夫氏は、鹿島建設の鹿島守之助会長からハワイでホテルを建てるのならわかるが、オフィスビルを借りる企業があるはずがない、との意見があったとのことで、慎重論を竹中氏などと唱えられた。

佐々木副頭取から、資金は全面的にバンク・オブ・ハワイが見ましようとの提案があり、ドクター・ヤップからは「全館が満室になるまでは地代は一銭もいりません。これなら皆さんご心配ないでしょう」との非常に好意的なお話があった。同氏はさらに「皆さんの準備ができるまで、ビルの設計図だけでも先に買っておかれてはいいかがですか。そうすれば私の土地は皆さんのご都合がつくまで売らずにとっておきましょう」という提案もされた。

佐々木氏は、「ハワイにおけるオフィスの需要は、日本の皆さんが考えるよりはるかに大きく、建築が始まればすぐに満室になってしまいうでしょう」との意見を述べられた。このときは結論が出ないままハワイのかたがたは引き上げられたのであるが、その後、慎重論が支配的

になり、結局このプロジェクトは中止ということになったのである。

このビルはその後他の人たちの手で建築が始まると、一週間で全部満室となり、今ではこのビルは数千万ドルという大変な価値となっていることである。また、ヒルトンとの合弁によるホテルの話は、今度は佐々木副頭取のほうがりスクが大きいということで反対され、この話も断念することになった。

私の青雲の志の第一はこうして挫折したのであるが、その後、牛尾君、遠山君と「大勢の間が集まれば力は強くなり、リスクも少なくなるが、思い切ったことができなくなるね」とつくづく話し合ったものである。

しかし、この第一の挫折によっても私の青雲の志は消えず、すぐ続いて、昭和三十八年十二月にパンアメリカン航空がハワイからタヒチに直行便を就航させたときにタヒチに行った。その頃、フランス領のタヒチはアメリカ資本をきらい、アメリカの資本進出に対してはほとんど許可が下りなかった。ちょうど私がタヒチについたとき「ホテルベレア」という素晴らしいホテルが六十万ドルの安い値段で売りに出されていた。私はこのホテルがすっかり気に入る、すぐにパピエテ市の市長に交渉したところ、日本人なら考慮しようということになり、契約書の作成の段階まで進んだ。しかし、この話も、自動車のほうのネットワークづくりにすべての資金を充当すべきであるという取締役会の方針で本社の賛成が得られず、またしても挫折してしまった。

その後も、私のもとにはいろいろな海外プロジェクトの話があつたが、いずれも他の人の手により大成功しているのを見ると、まことに残念な気がする。

## 娘の結婚

長女弘子が昭和三十九年十一月三十日、八幡製鉄の小島会長ご夫妻のご媒酌で、稲山嘉寛氏（現経団連会長）の三男で八幡製鉄勤務の稲山孝英君と結婚した。この年はちょうど東京でオリンピックが開催された年であった。その後、稲山君は株式会社ヤナセに入社し、今日現在取締役副社長をつとめている。

弘子は聖心女子学院卒業後、アメリカのベネット・カレッジを卒業して帰国したが、二年間の寄宿舎生活で自立心と忍耐の訓練ができたためか、大人に成長していた。弘子の留学については、女の子のアメリカ一人滞在ということに賛否両論、にぎやかな話題であった。家内のいここにあたる鈴木治雄氏（当時、昭和電工社長）夫人の糸子さんも、長女の直子さんがアメリカ留学を希望しているとのことで、両家でいろいろ相談し合った結果、一緒に行くことになった。

その弘子がすっかり大人になって、結婚することになったのは、私にとつて感慨無量であった。長女の結婚で家の中は一本歯の抜けたような寂寥を感じざるを得なかった。特に家内は腕を一本失なった如く寂しそくに日々をすごしていたが、次女公子がにぎやかに話しかけ、つとめて陽気に振る舞って親孝行をしてくれた。

その次女も昭和四十二年五月十二日、故鹿島守之助氏令嬢の渥美健夫夫人、石川六郎夫人か

らのお話で、鹿島家の長男昭一君に嫁すことになった。ご媒酌人は、外交評論家で初代国連大使の加瀬俊一氏ご夫妻で、披露宴はライト氏が設計した帝国ホテルの旧館で行なった。この帝国ホテルの旧館は、その年の十二月一日に惜しまれながら取り壊されることが決まっていたが、大丸徹三、一郎ご両氏のご好意で旧館最後のパーティーとして全館開放して下さるなど、大変にご配慮していただいた。

二人の娘が嫁し、家の中は全く静かになってしまった。もともとマイホーム型ではない私ではあったが、二組の娘夫婦がそれぞれに気をつかって、よく家に遊びに来てくれ、家内を慰めてくれた思いやりは嬉しいものであった。

その二人の娘もいつの間にか母となり、それぞれの子供を育てている。

最年長の孫は早くも慶応の高校生であり、皆そろってすくすく成長し、娘たちも幸せな毎日を送っているのは、本当に稲山、鹿島ご両家の皆様のお蔭であると常々感謝している。長女弘子は、いつの日か社長夫人としての大役を背負わねばならない立場にあり、次女公子は既に重責を与えられており、どうか大役が務められるようにと祈っているが、渥美夫人、石川夫人、平泉夫人の思いやりあるお取りはからいで、日々無事に過ごさせていただいていることには感謝の念で一杯である。四人の孫もそれぞれ成長し、家内をしたってよく遊びに来てくれるのは、なんとも嬉しいことである。

二人の娘が生まれたのは麴町の半蔵門に住んでいたときであり、門の前はすぐお堀端で、柳の木がいつも青く、桜田門が一望下にあり、景色天下一品であった。その近所を散歩に連れていったり、車に乗せて走るのは、当時の私にとって楽しい時間であった。今でもときたま娘の

夢を見るが、いつも出てくる娘はこの当時の可愛い娘である。よほど強くその頃の印象が残っているのであろう。

## 母逝く

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ながら仕事で盛岡に出張していた。出先で容態急変の連絡を受け、急ぎよ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なったときは、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。父を失なった悲しみよりも、父の死後、会社の状態が急に悪化するようなみつももないまねをしたくないという気持のほうが強かった。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ずるばかりだった。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。

父が亡くなつて、母は「これから私の人生」と言つて、毎日、自分の好きな趣味を楽しみながら暮らし始めた。中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」と言つて、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つ立て小屋をつくり、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やぎ喜んでいた。こんな姿を見て、私も東京に移るよう頼むのは無理だとあきらめた。

身内の者が入れかわり立ちかわり鎌倉をたずね、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油壺にドライブに行き、夕方帰つてきて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、ほとんど口もきかず意識もはつきりしなかった。脳いっ血であった。

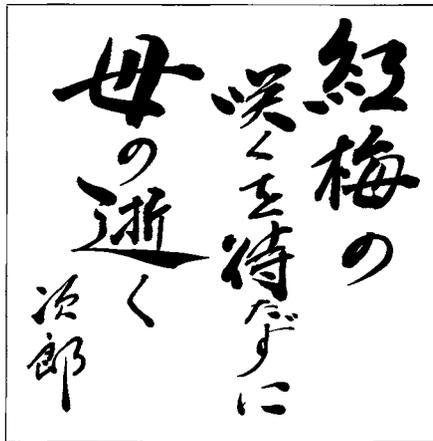
それから七年の闘病生活が始まった。からだが不自由な母を世話するため、二人の看護婦、家政婦、そして男手として運転手にも住み込んでもらった。子供のとき死にかけた私をなんとかここまで育ててくれた母には、どんなことをしても十分な療養をしてもらいたいと思ひ、で

きる限りつくした。

気性が強く負けん気な母は、右半身が不自由になると、左手で油絵を書き始めた。私にも左手で一所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すか、ハッハッハ」などと書いてあった。病床にあってもユーモアを忘れない人だった。

人間一度は必ずあることだが、両親を失ない、子供も育てて手許から去り、古希を迎えようという近頃は、朝から夢中で働いているあい間に、ふと人生の寂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、二月の六日にはまだつぼみだったが、告別式の日になって突然一斉に開花し、母を送ってくれた。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。



## 隔世の感・貿易記念日に表彰を受く

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越え、世界一となった。コンピュータを導入し、ロボットを使い、マイクロエレクトロニクス技術により自動車産業は年々拡張し、拡大し、輸出も増加する一方である。

いっぽう、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、遂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、日本政府も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、イギリスからウイスキー、フランスからコニャック、アメリカから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が、自動車は目立つ商品であり、街中を走り回るので、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事ができたのは、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、昭和五十八年六月二十八日、ちょうど私の誕生日が貿易記念日で、「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我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がするが、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、おもは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、これを使って良い商品を作って輸出することによって、一億二千万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理解される日本人、そして、協調精神に富んだ日本人でなければならぬ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り、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、いざなぎ景気と続くブームの中で、日本経済が発展

を遂げたことはまことに喜ばしいが、物質文明のあまりにも急激な発展と恵まれた状態の中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ティックなものとなり、世界中から批判されることになると思う。これからは、若い青年諸君は、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大いに涵養せねばならぬが、国際感覚というものは、たん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、根底に愛国心があつてこそ初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つている。

## サンタナ販売までの経緯

いろいろと父の事を批判するようであるが、教えられた事は沢山あつた。

一九八〇年十二月三日、三十年にわたりフォルクスワーゲンの販売を続けていた私に前もつて何の話もなく、フォルクスワーゲン社から突如としてフォルクスワーゲンのサンタナを日産で生産し、日産が販売することが発表された。

私は十年前から「自動車産業は一九八〇年から多国籍時代になり、一九九〇年を過ぎると無

国籍時代になるのではないか」と言っていたので、外国メーカーが日本のメーカーと協力することについては、異議を唱えるものでもなく、また、その立場にもないが、ただ、生産が始まる前から販売網についてまで一方的に発表したことは、私としては心外であり、余計な事だと思った。

販売については、日産の販売網を活用するから、ヤナセの協力はいらぬとのことであった。私は販売網については一応、当社にあらかじめ相談があつてしかるべきであると考え、我々も販売には協力しないと腹を決めた。

この二十万台生産計画が発表されると、業界紙は筆を揃えて安いサンタナ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であろう。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在社することは愚かなことだと言われたと思うが、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、涙が出るほど嬉しかった。

一年もたたぬうちに、フォルクスワーゲン社の輸出担当部長から、日産で生産するサンタナをぜひヤナセでも販売してもらいたいとの依頼があり、これに対して私は、断固としてお断りした。次にフォルクスワーゲン社の副社長からも同様の申し入れがあつたが、これもお断りした。なぜならば、一九八〇年十二月三日にこの発表が行なわれたのであるが、その直前の十一月十七日にフォルクスワーゲン社のシュミッカー社長が来日され、ヤナセの本社に我々をたずねて来られ、三十年にわたるヤナセの努力に感謝されたのである。当然そのときはすべてが決っていたはずであるが、サンタナについては一切お話がなかった。それが突然、わずか数日後に

一方的な通知がなされたのはおかしいと、シュミツカー社長に申し上げてお断りしたのである。その後しばらくして、フォルクスワーゲン社のシュミツカー社長は健康上の理由から退社され、ドクター・ハーンが社長になられた。ハーン社長は私の三十年来の親しい友人であるが、早速、わざわざドイツから私に会いたいと飛んで来られた。

彼と話しているときに私の頭の中に浮かんだのは、昭和二年、父がゼネラルモーターズ社とシボレーの販売権の問題で腹を立てて、すべての販売権を返上してしまったため、その後大変な苦勞をし、私は子供心に、商人はソロバンを忘れてケンカをしてはならないと、強く感じた事があった。そこで、最後にハーン社長に「それでは日産さんと話し合って意見が合えば協力しましょう」と言って最終的な衝突を避け、現在では日産のサニー店と協力して、一緒に仲良くサンタナを販売することに成功している。これは父から得た尊い教訓のおかげであると思っている。

# 追想・随感



## 父

父の強さは剣道のそれであり、あくまでも個人プレーであり、父がいつも口ぐせのように子供の私に伝えたことは、「仕事は社長が自分で考え、自分で命令し、自分で行なわしむるものである。したがって、会社の社員はそれをただ忠実に守り行なうことができればよろしい」ということであつた。

あるとき、父は笑いながら「今日、赤坂新坂町の山本条太郎さんのお宅を訪ねたら、『君の会社は犬小舎のようだね。忠実な犬が沢山いるけれど、社長に提言したり発案したりする人がまったくいないね』と言われたよ」と言ったが、そのとき父は、むしろ自分の考え方、方針が山本翁にほめられた、というような受けとり方をしていたと私は子供心に感じたことがある。私はそれを山本翁の忠告と受け取つた。

したがって、会社の仕事や方針などについても、父の考え以上に良いアイデアと考え方は出てこず、最高の案はいつも父の考え以下であつた。

私が父のやり方を見て感じたことは、「二代目というものは初代にくらべれば頭脳、手腕すべて劣る。特に自分自身を考えると、初代にくらべてはるかに劣っている。したがって、自分よりすぐれた人を常にそばに置いて、この人たちの意見を十分に尊重することが大切である」と

いうことであつた。そして、将来いつか父の後を継ぐことになったら、自分よりすぐれた人に身辺にいてもらおうと思ひ、実行してきたつもりである。

私は子供心に、父に対する畏敬の気持が強く、口ごたえなどほとんどしたこともなく、する気にもならなかつた。父の前に出ると必ず正座を命じられ、何時間でもその姿勢で話を聞かされたが、今の若い二代目の経営者には想像もできないのではないかと思う。

父は個人的利殖はまことに下手で、自分の財産はすべて会社につきこみ、会社即自分の財産という考えに徹していた。そうは言うものの、この点は私も全く父以上に下手で、困つたことが遺伝してしまつた。

父は、根は心のやさしい親切な人であつたが、自分が命じてやらせた仕事も、結果が悪いとやつた人の責任にして自分は知らなかつたと言つて一つの悪いくせがあり、このくせで思わぬ敵をつくつてしまつたこともあつた。息子の私の場合、「また、いつものくせが出たな」と苦笑いしてあきらめられるが、他人様はそうはいかない。

不親切のほうが、むしろ親切よりたやすいと思われる。親切のほうが不親切よりむずかしいと思われる。

親切とは、心あたたかいやさしい人が他人に対する思いやりの発想でスタートするものであるが、途中で一步誤ると、不親切と言われる逆効果になつてしまふ。私の母は本当にやさしい心の持ち主であつた。人に対していつも親切な態度で接していたが、結果は親切したつもりの人から逆に恨まれることが多かつた。それは親切のスタートからゴールまでの間に約束したことを忘れてしまふからであらう。鎌倉に住んでいた頃、四人の姉妹に「これはアナタにあげま

しようネ」と一人に約束したことを忘れて、皆に約束をしてしまい、結果としては親切が逆の結果になることがあった。

父会長の場合も、善意と好意で話したことを忘れ、人は嘘をつかれたように思ってしまう。約束を忘れないことは、大変むずかしい仕事である。

私は両親の親切の結果があまり人々に喜ばれていない様子を見てきて、親切ほどむずかしいものはないと思った。

私はこの両親の教えから、親切は間口を狭くして、結果が出るまで、徹底的に親切をやり通すことが大切だと考えた。一度約束したことは必ず実行すること。できるかどうかわからないことは、不親切とそしられても最初からお断わりすることを実行しようと思った。お人好しの二代目にとって、お断わりすることは、大変な勇気が必要であった。

親切とはどうもスタートではなく、結果が重要であるらしい。私の父はよく父の身内の人々の面倒を見た。職を探し、何やかにやと力になっていたが、案外に父の身内の人々は父に対して感謝していないどころか、恨んでいた人もいた。中途半端な親切はむしろ害をなすと学んだ。母の葬儀に、会社に長く籍を置いた人々で全く顔を見せなかった人が数人いた。私は最初、知らずの人もいるものだと心に怒りを感じたが、今となり、親切は押し売りすべきものではないと考えるようになり、両親の親切の行き違いでこんなことが起きるのであると思うようになった。御葬儀が、その人の存命中の親切のバロメーターであるのではないかと思う。

結局、中途半端な親切ほどこわいものはない。

## 母

厳しかった父と反対に母はやさしい人であった。

私が慶応の幼稚舎の頃、先生から大きくなったら何になりたいと質問されたとき、「偉くなりたい、偉くなって母を喜ばせたい」と答えたことを覚えている。この答が、父に対する競争心とともに、私の人生にたいする挑戦のバネになっていると思ふ。

私が努力して勉強し、働いて偉くなれば、必ず母が喜んでくれるものと子供のときから信じこんでいた。それほど母に対する感謝の気持と尊敬の気持が強かったのであるが、母も私の性格をできるだけ明くする努力をしてくれたらしい。しかし、食べ物などについては過保護であった。なま水を飲むことは許されず、果物はすべて煮て食べさせられた。大正十二年の関東大震災後、田舎で暮らし、なま水をガブガブ飲んで田畑を走り、トマトをかじり、小川でふなを釣った私は急激に健康を回復し、幼稚舎から普通部に進学するにつれて野球などのスポーツに熱中する子供になり、二年のときには野球部からひっぱり選抜として籍を置くことになった。毎日の練習のため、家に帰る頃は暗くなり、疲れ果て、勉強する気力もなくなり、学校の成績は二年までではどうにか上の部にいたが、突如、下の下に落ち込んでしまったことがあった。

その通信簿を父に見せまいと母は一所懸命私をかばってくれたが、ついに父の目にとまり、ちやうどその頃兜町の株が暴落して、父の機嫌がもつとも悪い時でもあったため、「お前のようなバカ者は今すぐこの家から出て行け」と言われ、勘当されることになった。私は別に悪いことをしたおぼえはなく、すこしばかり野球に力を入れすぎて成績が下がったくらいで簡単に勘当するような親はおかしいと思ひ、それでもリユックサックに身の回りの物をつめて、行くあてもなかったが、売り言葉に買い言葉で「では出て行きます」と言つて玄関を出て門の所まで来たところ、そこに母が風呂敷包みを持って立っていた。「あなたがお父様に勘当されるような悪い男の子ならば、そんな子を産み育てた母親も同罪ですから、一緒に勘当されましょう」と言つて、一緒に三番町から五味坂を下り、英国大使館の前を通り、半蔵門、三宅坂、桜田門のお堀端を歩いて日比谷にさしかかったところ、母は、「もうお父様のご機嫌も直った筈です。さあ一緒に帰りましょう」と言つて私の手をとつた。そうなると、それを振り切つてまで勘当されるほどこちらにも勇氣はなく、黙つて母と一緒に家に帰つた思い出がある。

## 競争心

私は子供の頃、極端に病弱で、そのせいかひどい吃者であつた。当然のこととは思ふが、父はせっかく生まれた一人だけの男の子が自分の期待したような子供ではなかつたためである

う、子供の頃から来客のときなど、母に抱かれた私を「こいつはできそこないでね」と言い、子供心に私はこれに非常に反感を感じた。できそないと一言でかたづけられても、自分でそうなるうと思つて生まれてきたわけでもなく、むしろ、これは親に責任があるのではないかという気持が、次第に父に対する反抗心を生み、畏敬と同時に負けるものかという競争心になってきた。

私が生まれたとき、慶応病院の小児科部長の唐沢先生から「このお子さんは中学を卒業するなどということは考えないほうがいいですよ」と言われた母は、せめて音楽でもやらせようと考へ、父の後継者は四人の姉妹の婿の中から捜すことも考へたらしい。そんなことで、私は五歳のときからピアノの稽古をさせられることになった。先生は山脇女学校の山根先生という女性のかたであつた。大変厳しい先生で、私は覚えが悪いとピアノの上に置かれて、先生は帰つてしまい、私はその頃は歩くことも不自由であつたので、降りることもできず、一時間も二時間もピアノの上で一人で過ごすこともあつた。そんなとき子供心に「どうして男の子のくせにこんなに力がない、ひ弱なできそこないになつてしまつたのだろう」とつくづく思つたものがある。強くなりたい、しゃべれるようになりたいと、ピアノの上で夢を見ていた。

## 野球

慶応の普通部の頃、野球に熱中していた私が予科に移ると、当時の慶応の野球部の名監督腰元氏がぜひ野球部と言って家に頼みに来られたことがあった。このとき父は「子供に野球をさせるために学校に行かせているのではありません」と、玄関先で一言のもとに断わってしまったが、私は好きな事をすぐにはやめられなかった。当時慶応大学の体育会の下に塾内対抗として野球のクラブがあり、その中の山本条太郎氏のご子息、山本武太郎氏が中心となっていた体育会の下部組織「ケーニツヒクラブ」に誘われて、予科一年からレギュラーになった。これは父の尊敬する山本さんの関係なので、父としても反対できず、黙認してくれることになった。

## 学生狩り

大学時代は野球に明け暮れ、冬はスキーをかついで山を歩く平凡な学生生活であった。しかし、いつも頭の中にこびりついているのは徴兵検査のことと、その後の兵役のことであった。

大学生は徴兵延期が認められているということで、警察、憲兵の学生狩りがますます厳しくなり、学生服を着て昼間町を歩いているだけで学生狩りにあつた友人も沢山でるようになってきた。母親のお伴で三越へ行き、そのまま学生狩りで警察へ連行された友人もいた。卒業がまじかになった頃、社会人になって字が下手なことは恥ずかしいと思ひ、友人の三瓶勇治君、関根勇吉君（故人）と連れだつて、麻布材木町の中村春道先生の直系の飯島春敬先生のところにお習字の勉強に通いはじめた。

お弟子さんは全部若い女性であり、男は三人だけであつたが、稽古中に教室の中の若いお嬢さんたちをちらちら盗み見るだけでも楽しいものであつた。ちょうど夏休みの前の最後の稽古が終り、三人が習字の道具を持つての帰り道、あまりの暑さに、麻布警察の向かいの「クローバー」というお菓子屋さんの店先にテーブルが一つ、二つ、椅子が五、六脚置かれ、簡単に冷たいお茶が飲めるようになっていたので、学生服のままそこで冷たいお茶を注文し、飲み始めた。たまたまに、五、六人のたくましい男がとびこんできて「昼間から学生が喫茶店でお茶を飲んでるとは何事だ、学生狩りだ！」と叫んで、我々三人は首をつかまれて向かいの麻布警察の留置所にほうりこまれてしまった。「この非常時をきさまら何と心得ているのか！ 第一線で戦っている将兵のことを考えろ！」と怒鳴られてアブラをしばられた。

たまたま関根君のお父上が、麻布警察の後援会の会長であることが途中からわかり、急に警察側の態度が変わり、夜七時頃無罪放免ということになつたが、今では考えもつかぬ戦時中の学生生活の思い出である。

## 旅行

学生時代、私はよく旅行をした。

昭和十一年、大学一年の七月の上旬に期末試験が終ると、母に頼んで二百円を貰い、約一カ月間北海道を一人で旅行した。

当時は学生であるからもちろん三等の切符であり、函館から先の北海道は一カ月間どこをどう回ってもよいという周遊券が二十五円であった。旅館も平均すると一泊二円五十銭ほどであり、北海道をくまなくまわることができた。

そのとき、旭川に母の親しい知りあいで荒滝先生という婦人科の著名な先生で、ロータリークラブのメンバーでもある医師がおられた。ちょうど旭川に着いたとき、父親ゆずりの痔が悪化し、売薬では治らないほどひどくなってきたので、思いついてこの荒滝先生をたずね、挨拶もそこそこに、小さな声で「先生、痔が痛くて旅行がつかいのですが、なんとかありませんか」と言ったところ、「では早速」ということになり、婦人科の診察台の上に寝かされて、大勢の看護婦さんたちに囲まれてズボンをぬがされたときの恥ずかしさは、今でも思いだすと汗が出てくる。顔から火がでるような恥ずかしさはあのようなことを言うのであろう。

翌年、昭和十二年には九州を一カ月ほど旅行し、熊本の三角から船で天草島に渡ったが、そ

の船の中で、ハワイから旅行中のハワイ大学の二世の先生と知り合い、二晩同じ宿の同じ部屋でワリカンで泊って、ハワイの話をいろいろかがったが、このときの話が若い心に強い印象を与え、ハワイに行ってみたいという気持を起こさせた。戦後、私はハワイが好きで、毎年のようにおとずれており、事業もやっているが、あのときの体験が私がハワイを好きになった原因となっているような気がする。

熊本に着いたのは日支事変が始まったその日であり、熊本城を見学に行ったところ、そこに駐屯していた熊本連隊が厳戒をしており、お城に入ることができなかった。熊本の町全体に戦争の空気が漲っており、学生の旅行などは非国民扱いをされたものであった。このときは、これが太平洋戦争に発展することになろうとは、夢にも思わなかった。鹿児島から宮崎へまわる時、霧島神社にも参拝し、南九州の誕生の物語なども聞き、北海道とは異なり、古い歴史と文化があるという印象を持ったのを覚えているが、そのとき、どんな安宿に泊っても、九州では男湯と女湯が分かれていたが、北海道は一流の旅館でも入り口は別でも中は一緒であったということから、日本の文明開化は西から東へと移ったと感じた。

昭和十三年には、友人の三瓶勇治君と二人で朝鮮、満州へ旅行した。下関から関釜連絡船で釜山に着くと、町中が戦争ムードに満ちており、汽車も町も兵隊であふれていた。なんとなく肩身の狭い思いで、遠慮しながら京城に入り、安東を経由して奉天へ向かった。この旅行でいちばん思い出に残っているのは、ハルビンである。慶応の普通部時代の友人であった近藤君のお父上が、ハルビンでいちばん大きな企業であった近藤林業を営まれ、あわせてホテルを経営されていたので、そのニューハルビンホテルに泊めていただき、そこを足場として歩いた。

ハルビンの町はヨーロッパ的な霧囲気がただよっており、アカシアの並木が美しかった。町の中を松花江（スنگアリー）がとうとうと流れ、その川のまんなかには太陽島（ミネオチュール）があり、ここで白系ロシア人の若い娘さんたちがまぶしいような水着姿で寝そべっているのを見て、三瓶君と「すごいなあ」と感じいったものである。

ハルビンの町には、マルスというチョコレートのお店があり、ここで飲んだコーヒーの味は未だに忘れられないほどおいしかった。その頃は、日支事変がますます拡大し、当初は北京、上海を回って帰ろうかと計画していたが、これはあきらめざる得なかった。

約一カ月の旅の間、病気もせず無事東京に帰ってきたが、次第に戦争の影が濃くなり、学校の授業も少なくなり、軍事教練の時間が増えていった。

## 社長交替

昭和二十年になると、それまで町中で鳴りひびいていた、勇ましい、勝った勝ったの「軍艦マーチ」があまり聞こえなくなり、戦局は日本にますます不利になりつつあった。サイパン島が米軍に占領されれば、サイパン島から本土への空襲が激しくなることは誰でも予想していたが、その昭和二十年の始め頃から、父はこの戦争の見通しを非常に憂い、群馬県への疎開なども考えはじめていたようであった。が、そうかといっても大將だけが逃げてしまうわけにもい

かず、また、会社に残っている従業員も大勢いたので、後のことも考えねばならないのは当然であった。

この年の五月の株主総会で、私が社長に任命されたわけであるが、これは決してすんなりと決定したわけではなかった。父は私のいちばん上の姉の主人である漆山一氏を三井物産から当社の常務として迎え、彼を父と私の一時的な中継ぎとして考えていたので、また、漆山氏の温厚篤実な性格から、日本橋の本社の古い父の部下たちも支持していたので、父の気持も九分通り決まっていたらしい。

父のいちばん親しかった唯一の友人である原安三郎氏も、同じ意見を父にもらしていたと聞いている。そうしたこと、次期社長の人選はこの方向ですすんでいたが、ある日、社長である父が芝浦工場の主だった幹部を集め、次の社長は漆山常務にするつもりであるという案を示した際に、父は全く想像もしていなかったのであるが、田村元伸、野坂光雄、田島要次郎の三人の幹部が率先して反対の意を表明し、その夜、番町の父の家に行ってきて膝づめ談判をして「我々は何としても次郎さんを社長にしてもらいたい」と強くせまり、父も何か考えるところがあったらしく、その翌日、私は父に呼ばれて「お前がやれ」ということになったのである。

しかし、私に決定した後も、漆山兄は専務取締役として私に気持よく協力してくれた。心の大きな人と今でも感謝している。

## 音楽・ダンス

子供の頃病弱であった私に母がピアノを習わせたのが一つの動機になったのか、私は子供の頃から音楽が好きであった。また、父からまったく信用されず認められていなかったのも、私は父の後を継ぐことなど考えもせず、予期もしていなかったし、父も常日頃から「お前には後は譲らない。一橋出の頭の良い男を探して婿に迎え、後継者にする」と言っていたので、私はむしろ芸術のほうに関心があった。将来は作曲家や小説家になりたいと考えたり、友達から中古品のローライフレックスを、当時相当高い値段で譲ってもらい、写真に熱中したこともあった。そんな生い立ちであったので、学生時代、野球や他のスポーツに熱中していたときでも、ダンスなども嫌いではなかった。

父は何を思ったのか、将来の日本人はダンスくらいはできなくてはだめだと言って、番町の家でダンスの先生を呼んで、姉や妹たちにダンスを習わせたことがあったが、カーテンのかけから覗いて見ていた私のほうが先に覚えてしまったところからも、私のダンスの才能もかなりのもものではなかったかと思う。

大学を卒業する前に、ダンスホールは軍の命令で閉鎖されてしまったが、閉鎖される前の最も有名なダンスホールは、なんとといっても赤坂溜池の「フロリダ」であった。我々慶応ボーイ

の夢は、この「フロリダ」でダンスをすることであった。一曲踊ると二十五銭でカツライスト同じ値段だった。その他には、新橋駅前のスキヤキの「太田屋」のビルに「新橋ダンスホール」があり、京橋には「銀座ダンスホール」、人形町には「ユニオンダンスホール」があり、あとは六郷を渡った新丸子の「東横ダンスホール」、埼玉の蕨の「シャンクレール」、川口ダンスホール」などが当時の若い学生の音楽好き、ダンス好きの連中が集まる場所であった。赤坂の「フロリダ」では、タンゴバンドの桜井潔、ジャズバンドの南里文雄、森山久など、当時の一流の演奏が聞けた。

## 結婚

昭和十四年に大学を卒業して芝浦工場に勤務し始めた頃、大阪支店長であった早川吉治氏が取締役工務部長として芝浦工場に着任された。私は、この早川氏の一橋大学の同級生であった津田五郎氏の一人娘富美子と結婚した。

家内の母方の祖父は、日本紡績業界の創始者の一人である初代日比谷平左衛門氏である。家内の父は外交官で条約関係のエキスパートであったが、その後外交官を退き、富士紡績株式会社の監査役に加え相模紡績の専務取締役として初代日比谷平左衛門氏に協力し、紡績の仕事に専心した。

たまたま、結婚式と披露宴の会場の確保のため東京会館に行ったところ、同じ日を予約されようとして来られていた砂田重民氏とハチ合わせをした。赤坂の山王ホテルの地下に日本で初めてのアイスクリーム店ができ、ここで彼は暁星中学で私は慶応の普通部生で、両校の学生が入り乱れて大ゲンカをしたことがあり、そのときのケンカの相手が彼であった。それが縁で砂田氏とは親しい友人としてつき合うようになったが、期せずして同じ日の同じ結婚式会場を予約することになったのであった。

二人で話し合って、私は四月十日に結婚式を挙げた。砂田氏とは不思議なご縁があり、その後、長女が生まれるときも両方の夫人が聖路加病院で部屋が隣り同士であり、娘が長じて学校に入学すると、砂田氏のお嬢さんと同級であった。また、私の父は彼のお父上の自由党の砂田重政氏とご昵懇に願っていたので、親子三代にわたるおつき合いである。

## トヨタとGM

どんな関係からか、トヨタ自動車の創立者、豊田喜一郎氏及び豊田利三郎氏は、私の父をとっても信頼し、慕って下さり、私が学生の頃、よく父の所にいろいろなご相談にみえておられたことを覚えている。父もこのお二人が大好きで、できる限りこのご兩人には協力していた。

昭和八年、豊田が自動車の生産を開始され、既に満州事変が起き、日支事変も近づいていた

頃、陸軍の輜重兵監であった井出鉄道陸軍中將が「これからの日本は自動車、戦車、航空機のエンジン、またはこれに類するものを、よほど急いで生産をあげていかなければ国防上間に合わない。単独の日本のメーカーが鋭意努力をすることも結構であるが、先進国アメリカの力を借りるのも一つの方法である」と発案された。トヨタがゼネラルモーターズの設計、技術、ノウハウを取り入れて、住友さんの資本も導入して生産を急ぎ、品質を向上させようとの話が、住友の小畑忠良氏、小倉正恒氏とゼネラルモーターズのラーティン氏との間で始まり、ラーティン氏の後を継いでラッツ氏が来日して豊田さんと話し合いを始められたのが昭和十二年（一九三七年）であった。

この考え方は当時の世論に逆行するものであり、父は一部から非国民、親英米派と見られることになった。井出中將を中心としたゼネラルモーターズと豊田さんの打ち合わせは、すべての人目を避け、三番町の父の家で行なわれた。話が外部に漏れるのをおそれた父は、書生さんも女中さんも一切部屋に近づけず、お茶などのサービスはすべて私が命ぜられた。そのため私は、会議の雰囲気、会話の一部などを身をもって知ることができたのである。

父が豊田さんのご好意によって、ゼネラルモーターズの幹部をトヨタの拳母の工場へ案内したときは、私服の憲兵に尾行されたりもした。

ゼネラルモーターズ社の幹部は、豊田さんの喜一郎さん、利三郎さんのお人柄にほれこんで、ぜひとも日本で一緒に仕事をしたいと言っていた。彼らは豊田の拳母の工場を見て「豊田さん、どうしてこんな場所を選ばれたのですか。将来、満州、朝鮮、北支またはアジアに輸出される場合に港はどこですか。どうして港に近い場所に工場を立てなかつたのですか」という質問が

あったと父が言っていたのを覚えている。

この両社の協力の話はかなり進行したが、なんといっても世の中の流れに逆行していたため、軍の反対圧力が強く流れてしまった。それが今日になって、アメリカのゼネラルモーターズの工場でトヨタさんが生産を始められたことは、五十年前に歴史が戻ったような感じである。

## 稟議書

大学を出て会社に入り、芝浦工場の仕事にも次第に慣れていったが、当時、芝浦工場の人々は仕事について本社、とりわけ社長である父の決裁を得るのに苦労していた。

ワンマンで気むずかしい父は、稟議書になかなか承認を与えなかった。父の決裁を求めに行くのはいつの間にか私の仕事になってしまった。あるとき、とてもまともに父のところに行き行ったら、まず承認を得られそうもない案件について、私は一計を案じ、稟議書を書くときわざと二行に一字か、四行に一字くらいずつ易しい字を間違って書いておいた。父は早速これを見つけ「慶応出のバカ息子は字も知らんのか」とお説教が始まり、例の通り徳川家康の話になり、最後に武田勝頼が出てきて、終るまでに一時間以上もかかり、「もういい、今後気をつけろ」と言っただけで稟議書の内容はよく読みもせずサインをして出て行ってしまい、うまく決裁が得られたということがあったが、私は、厳しい人は案外だまされやすいところがあるものだ

思ったものである。

## 「兄」武田勝頼

梁瀬家の先祖が武田家の家臣であったことは前述したが、そのせいか、父は何かというと信玄の話を持ち出して私に小言を言ったり、説教をした。話の終りは常に後継者武田勝頼に及び、その無能ぶりを私にあてはめて文句を言われた。

武田勝頼といえは、昔から馬鹿息子の見本、家をつぶした二代目の代表として知られ、私もそう思っていたので、父に怒られ、「お前は勝頼だ」と言われることに激しい屈辱を感じ、悔しい思いで一杯であったが、そのうちに私は勝頼にだてきつと言いつ分があるだろう、結果だけを見て愚か者として片付けるはおかしいと思うようになり、勝頼に関する本が出るたびに買って夢中で読みあさった。その結果知ったのは、信玄の後継ぎの勝頼は人並み以上の能力、素質が充分あったのに、父のあまりの偉大さを常に大きな負担に感じ、信玄の死後、部下の信望を得ようとあせって無謀なくさきをいどみ、三十七歳の若さで天目山の露と消えてしまったのである、という事であった。

これは私にとって貴重な教訓となった。

父に負けまい、部下に尊敬されようとあせることは危険なことである。親の力は七光どころ

か倍の十四光と思い、決して自分の力以上に自分を誇示してはならない。二代目と笑われようが、軽蔑されようが、コツコツと努力するのが二代目の道である、ということとを、「兄」勝頼から教わったのである。

## AIR BAG

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

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

今から約二十年前、昭和四十年の秋の事であったが、私はソニーの現名誉会長井深大さんから小堀保三郎さんという発明家を紹介された。

この小堀氏は、自動車が発火するとそのショックで瞬間的にふくらむエアバッグという装置を考案され、資金的な援助を井深さんに求められたのであるが、井深さんは自動車に関する事なのでヤナセが適当であろうということで私に紹介されたわけである。話の内容が技術的なものなので、藤田取締役（現開発室長）を呼んで一緒に話を聞いてもらった。

藤田氏はもともと飛行機が専門で、戦後、東邦モーターズの設立に参加され、同社でGMの

オペル、オールズモービルの販売を手がけられたが、縁あって当社に入社された発想の面白い人であった。

小堀氏の話聞いたところ、その発明の原理は簡単で、実用化も可能であると思われた。しかし、我々は小堀氏がどういう人か詳しく知らなかったので、ソニーの井深さんが援助される限り、我々も援助しようということが基本的に決定した。

私はその後、井深さんともお目にかかり相談し、パテントを所有する会社を設立することなどを検討していたが、小堀氏は待ち切れず、ヤナセ、ソニーの両社から資金が当然得られるものと思つて、当面の資金として町の金融業者から高利の資金を借りており、一刻も早く資金援助をして欲しいとあせっておられた。

ところが、昭和四十一年になって、井深さんから、ソニーとしては会社の方針で系列以外の会社には資金援助はできないと正式にお断わりの連絡があった。その時点で小堀氏は個人的に五百万円の借金をかかえ、なんとかして欲しいと当社に来られた。

当社としては、最初から井深さんの援助が条件であったので、降りたかったのであるが、どうか助けて下さいという小堀さんの強い願いを断わり切れず、とりあえず、既に許可になっていたパテントを担保に五百万円を二カ月間融資することにしたのである。しかし、これは結局期日の四月になっても返済が不可能で、更に二カ月延長することになった。

我々としてもここまで来た以上、なんとかこれを実用化しなくてはといろいろ考えた。国内は小堀氏がメーカーと交渉を続けるが、海外は当社が全面的に市場を開拓することになり、早速、私の実験の様相を記録した十六ミリの映画のフィルムを持って西ドイツに飛び、ダイム

ラー・ベッツ社を訪問した。その結果、ベッツ社は興味と関心を示し、実験をしたいとの申し出があった。

四月には藤田氏をベッツ社に派遣し、約一カ月かかったが実験は成功し、ベッツ社と実施についての交渉が始まったのである。

いっぽう、小堀氏が自分で担当した国内市場のほうも、日産、トヨタがその有効性は認めたと、各社が別々に小堀氏と契約するよりも自工会一本として契約することになった。

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

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

このエアバッグの原理を簡単に説明すると、シリンダーの中にある振り子の先が、強い衝撃があるとシリンダーの壁に当たり、電気が通じ火薬が爆発してフレオンガスが膨脹し、バッグがふくらむという仕掛けであった。

藤田氏はこの簡単な実験装置と東京で行なった実験をTCJが撮影したフィルムをたずさえてアメリカの各社で説明をしたところ、全社了解をしてくれたのであるが、問題は支払い方法で、アメリカ側はドイツのベッツ社も含めたメーカーの共同研究を進め、完全に実用化できたときに支払いを考えようと提案してきた。

その頃は未だ外国車の輸入が自由化されたばかりのときでもあり、当社も資金的に余裕もなく、いつ咲くかハッキリしない花に多額の先行投資をする勇気がなかったのも、私どもも躊躇していたが、小堀氏は現金がすぐに必要であったために、この話は残念ながらもとまらずに終わってしまった。

そうこうしているうちに、昭和四十二年の暮になって、国内では自工会と小堀氏との間に正式契約が成立し、特許料三千八百万円、技術指導料一千万円が支払われ、小堀氏もついに一息ついた様子であった。

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

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

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

## 株式の公開

よくいろいろなかたから株を公開されないのですか、と尋ねられるが、私としては現在のところ、そして多分将来もそんな気は全くありませんとお答えしている。それには私なりの理由があるのである。

日興證券の副社長をされていた故遠山直道君は、私の親しい友人の一人であったが、最後の旅となった昭和四十八年の春のヨーロッパ行きの前日私の事務所へ訪ねて来られ、午後一時から五時まで、日本の将来の事や青年の歩むべき道などについて二人でゆっくり話し合った。そのとき遠山君は、日興證券副社長という立場を離れて、友人としての忠告であるが、と言われて、他人資本導入のメリットを説明され、株式の公開を強く勧められた。私も友人としての遠山君の熱心な勧めに心を強く動かされ、それでは帰国後ゆっくり相談しようと言って別れたが、それが永遠の別れとなってしまった。結局私は、あれだけ公開を勧められた遠山君を失ってしまったことは、公開してはいけないということなのかと思ひ、断念したのである。もちろん他にもいろいろ理由はあるが、それ以来公開を考えたことはない。

## ファッション事業

我々商人にとって、お客様は王様であり神様であり、有難いお人であるといつも感謝している。

しかし、どんな素適なお客様でも、毎日、毎週、毎月、毎年、自動車を買って替えて下さる人はおられず、平均二年半に一度の割合いでご注文を頂くケースが多い。

その二年半の間に、お客様の環境はいろいろ変化する。したがってセールスマンは、何かで常時顧客と接触を保ってゆかねばならない。特に戦後の日本は奥様方の威力、増強顕著となる。と考へ、戦後真先にウエステイングハウスの電気冷蔵庫、洗濯機、電気毛布、バキュームクリーナーなどの家庭用品を商事会社で取り扱った。

服装品をドライバースウエアと勝手に名付けて、イタリー、フランス、デンマーク、アメリカなどから仕入れ、年二回ファッションショーを行ない、お買い上げ頂いた。

お車によく似合う服装品をおすすめするようなファッション商品部を新設したのも、今から約十年前であった。大きな利益はとも期待できないが、数多くのお客様によくご利用頂いていることは、誠に嬉しいことである。

皮製品はパリのモラビト、シャツ、ブラウス洋品類はパリのシャルベなどを一手に輸入販売

しているが、シャルベはナポレオン三世のYシャツ、マリー・アントワネットのブラウスを製造した古い歴史を持ち、いずれも誇り高きオーナーで、アメリカ、西独の自動車メーカーの最高幹部と全く味の違った風格を持ち、品選びの仕事も面白いが、この誇り高きオーナーと話をしていること自体が大変楽しいことである。

また、毛皮のコトレアもフランスで最高といわれ、このご主人も勲章を三つ持っておられる格式高い人であり、彼のパリ郊外の別荘は、有名なお城であるなど、私のような日本の中小商人ではとても考えられないくらいスケールの大きい連中である。

宝石類のフレッドも、昔のフランスの貴族とはこういう人達であるかと想像されるような気品高く、そして商道一路のたくましさ兼ね備えた一家である。

ファッションの仕事が始めてから、本業の自動車の仕入れの相手である大企業のトップと一味違う人達と温い交友関係を持ったことも、私にとって大変なプラスであった。

西ドイツ人とも、アメリカ人とも、フランス人とも一風違うイタリー人は、ローマのピヤ、コンティテヌイ通りのバティスト・ニ氏が最も長く親しい友人であり、十年前、服飾品の商売を始めてからの付き合いであるが、彼も楽しい近代的好青年である。パリのエルメスがフランスの王家の馬具類を一手に取り扱っていたのと同様、バティスト・ニ家はイタリーの王家の馬具類一切を取り扱っていた歴史があり、今年で創業百年を迎え、ますます家業が栄えている。

古い店、良い品を揃えている店、そしてお値段も頗る高く、頭を決して下げない商売を今日まで続けている。

仕入れのとき発注を決定しても、サンキュウもいわないので、買ってあげたのに何故サンキュ

ウくらいいわないのかとからかうと、これを買って、あなたは日本で売って利益をあげるのだから、あなたこそサンキュウといふべきであると笑っている。彼もまた誇り高過ぎる商人である。しかし、個人的には愛すべき青年であり、このファッション関係の全フランス人に加え、ローマから彼、バティストニ氏が会社の七十周年の祝いのパーティーに来日され、アメリカ、西ドイツの大企業トップと一堂に会することは、面白い光景が多くあることと、今から楽しみにしている。

## マリーン事業

何年くらい前であつたか、ある日、日産建設の北村洋二社長が、一人のアメリカ人を同道連れ来社された。

北村洋二氏は、仙台の高校時代から大学と、経団連会長の稲山嘉寛氏、河北新報社長の故一力次郎氏、そして、私の義兄の漆山一氏と同級生であり、一力氏の甥の太田正文君は、慶応の幼稚園からの友人である。

彼、北村洋二氏が帯同して来たのは、アメリカ、イリノイ州、ウォキゲンに本社のあるOMC（アウトボードマリーン会社）のオーナー、ブリッグス氏で、ジョンソンマリーンボートを製造し全世界に販売していた。

ボートエンジンは、ジョンソン、エビンルード、マーキュリーと、スウェーデンのボルボと日本のヤマハの五種が、代表的な商品であった。

ブリッグス氏は、アメリカ西部の男のような感じで、初対面からすぐに胸襟を開いて、フランクに話を始める、誠に愉快な紳士であった。マリンエンジンの販売は、自動車の販売同様に、パーツの供給、アフターサービスが大切であり、これを認識し、お願いしたいのはあなたの会社しかない。どうかOMCの輸入販売を引き受けて欲しいと、大変な熱心な申し入れがあった。これはもちろん、北村洋二氏の推薦が強く、親切な配慮のためと思うが、ブリッグス氏の人柄は大変魅力的であり、私の好きなタイプであったので、二人はすっかり仲良しになってしまった。

早速、株式会社ヤナセマリンを設立して、社内で海が好きで船の好きな若人を集め、仕事を始めた。

その当時は、日本のヤマハさんは主に小型エンジンを造られ、大型のレジャー用のボートエンジンには製作されていなかったため、ジョンソンは、お客様の間でも評判良く、販売も順調に推移した。

私の代りに常務取締役としてこの仕事を担ってくれたのが、上野和雄君であり、相当の利益を上げてくれるようになった。

この仕事のお蔭で、OMCのあるバハマ・ナッソウにも行く機会に恵まれ、マイアミからの空旅の窓から見えるリーフの美しさは、未だに臉に残っている。真白い砂浜に、真黒の若い住民の遊ぶ姿は、絵に画いたように美しく、まさに地上の楽天地の感がした。加えてここは、全

く無税ということ、数多くのアメリカの企業が、この島に本社を移していた。

この島では、ブリッグス氏は大変に顔が利き、彼の邸も浜辺のついた美しい家であった。

国産のヤマハさんはその当時、小型エンジンが主流であったので、マーキュリーが競争相手ではあったが、販売は大変順調に進展した。

「好事魔多し」とは良く言ったもの。突然、私の親しくなった良い男、ブリッグス氏が、心臓発作で死亡されてしまった。

ブリッグス氏が死亡されると、急激にエビンルードグループが会社の経営権を握り、従来のブリッグス氏式の、人と人、心と心のビジネスが、ぎくしゃくし始め、本社もシカゴの近くのウォキゲンへ移ってしまった。そして、主力を、エビンルードの拡販へと、政策を切り替えて来た。

ブリッグス氏時代、日本にOMC会社の代表者として駐在していたニリー氏は、OMC入社以前は、アメリカのプランズウィックのボウリングの機械の輸入に携わっていた、非常に日本語の上手な人で、戦時中、空軍将校であり、昭和二十年から日本に住みついた人である。彼も、ブリッグス氏が死亡してからOMCを退社されてしまった。しかし、その後いろいろな人も変わり、今日では楽しくOMCの人々と仕事が出来るようになり、成績も順調な歩みを見せているので、ブリッグス氏も泉下で喜んでいられることと思う。

ブリッグス氏は、私にとつては、なつかしい友人の一人であり、ふと、今健在なら、どんなにか楽しいだろうと想い出される。

## 趣味・道楽の本質

風雪により杉の木枝は折れやすいが、竹は案外に折れない。それは竹には遊びがあるからであらう。人生いつも平穩とは限らず、風も雪も雨もある。

災難に耐え、次の光明を求め、日夜前進するのが人生であるとすれば、人間にも遊びがなければならぬ。

遊びを悪と一言で片付ける偏見ほどつまらないものはないと思う。

人間の余裕の心、人を許す心、反省する心は案外この遊びのときに得られるものである。真面目、勤勉こそ人間の最も大切な基礎になることであるが、これだけでは、花も実もない樹木の如しであらう。

広い心は案外に、この遊びによって習得することがある。世の中すべて理屈通りにはゆかない。私は若い人々に、道楽、趣味をもつことをすすめている。何でもいいが、これから世界の一員として日本の若人が活躍するからには、趣味道楽も世界の人に通ずる国際性のあるものが最も望ましいと思う。

日本の道楽も決して軽視するわけではないが、せめて、ピアノ一曲でも弾けたら、外人の家庭に招かれたときなど一層親密さを加えることができる。

私は海釣りが道楽であり、ことに千葉の大原の真鯛、平目、いさき釣りが好きであるが、釣りを通じて私が教えられたことは、何事もあきらめてはいけないということである。海釣りは、天候、風、潮の流れ、餌のよし悪し、船頭の気分、健康、船のエンジンの具合など、すべての条件が満点ということはほとんどなく、いつも何かが不具合である。一日中魚が全くコツンとも当たらないときもある。そのとき、創意と工夫で針を変え、餌を考え、棚の深さをさぐりながら努力するうちに、潮が変わるとコツンとやってくる。

食わぬと言って、竿を船の上にあげてしまい、ひる寝を始めると潮が変わってもわからない。我慢すること、あきらめないことが釣りの道であり、これこそ、商人の道ではなからうか。私は商人道を海釣りで学んだような気がする。

しかし、海釣りも寒い冬はご免をこうむりたい。だんだん年をとると、一人で遊べ、一人で楽しむことを考え出した。

油絵は、基礎を学んでいないので進歩もせず、疲れるので長つづきはしなかったが、目下、写真に夢中になっている。特に、夕陽と花を相手にしている。

日の出は元気があるが、何か一味もの足りない。夕陽の、その日を終り、去って行く姿になんとも言えぬ美しさを感じる。心がこもっているように思う。

花にも生命があり、心がある。

花に話しかけ、語りかけ、写真を撮っているときが、私の今日の最大の楽しみである。

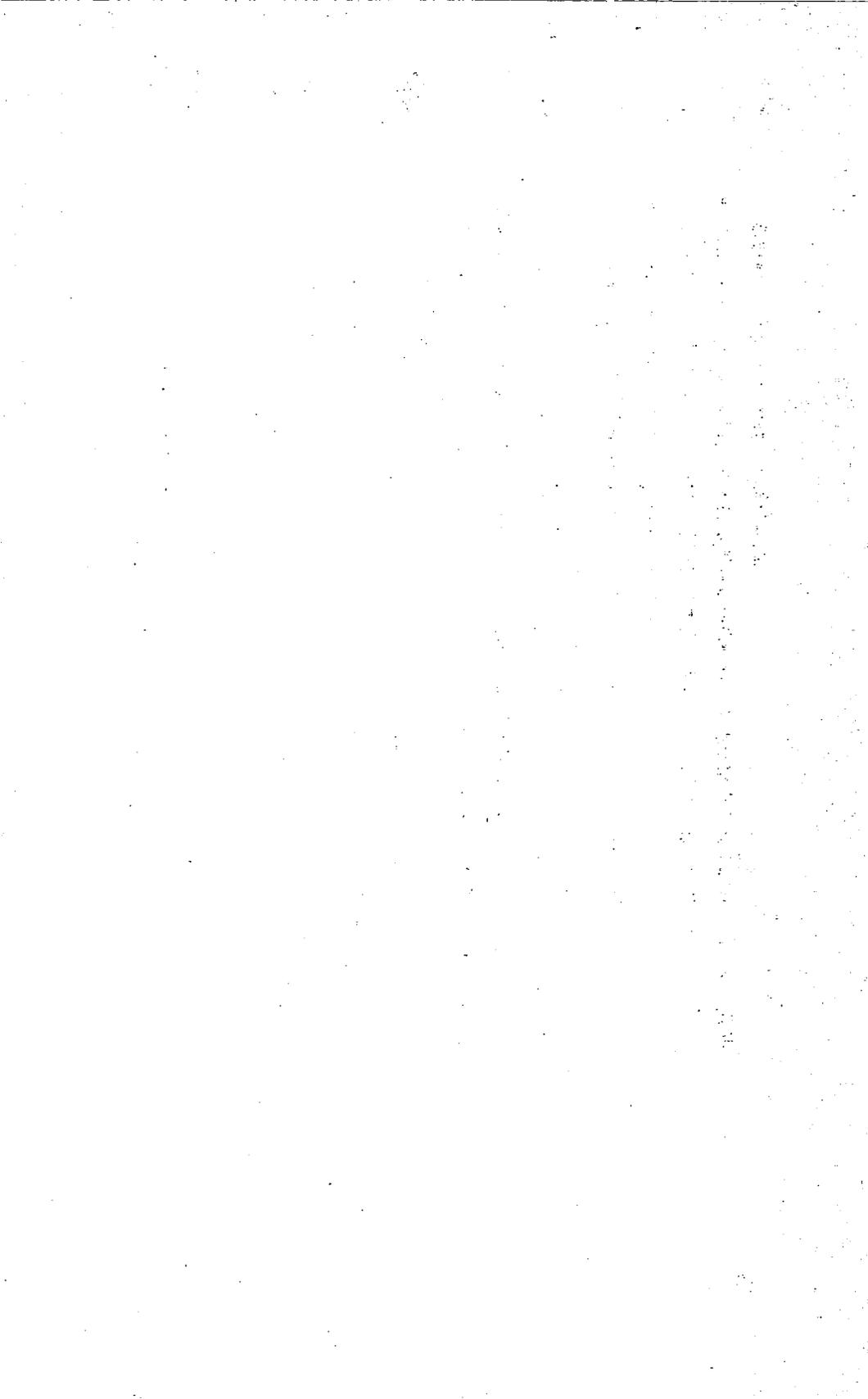
どこへ出張しても、アングルを考えていると従来なかった楽しみを覚える。年をとった者にとって、写真こそ最良の道楽ではなからうか。

常に美を求め、夢とロマンを追いかけている「年齢的老人」は、若人といえると自負している。

写真機一つぶら下げれば、どこへ行っても楽しい自分を、幸せ者と感謝している。



# 想い出の人々



## バロン・フォン・エルツェン

バロン・フォン・エルツェンといっても、すぐに思い出す人は自動車業界にもほとんどいないであろう。

第二次世界大戦でドイツが敗北後、フォルクスワーゲン社を再建し今日の隆盛をもたらしたプロフェッサー・ノルトホフはあまりにも有名である。神秘的な顔と言動、冷静にしてかつ火の玉のような気迫の持ち主であった。

しかし、そのノルトホフ博士の影のように常に行動を共にし、生産販売環境を整え、博士に適切なアドバイスを与え、フォルクスワーゲン社を今日の大にした陰の功労者こそ、バロン・フォン・エルツェンである。丸顔で柔和そのものの童顔に加えて、バロンは温かい心の持ち主でもあった。

ノルトホフ博士の軌道修正もさることながら、人と人、ノルトホフ博士と外国の人々とのつながりを側面から心で結んだのがこのバロンであった。

日本にも二、三回来られ、私はその都度お目にかかり、その温かいお人柄に接し、人々に対する思いやり、そして仕事、とくに輸出は外国の人々に理解と温かい心を提供することが順調に進む唯一の道であると説いておられた。

私はバロンには大変にお世話になり、今日ヤナセがフォルクスワーゲン社と三十数年仕事を続けられているのもバロンのお蔭である。

このバロンに自分の子供のように導かれ、教えられたのが、今日のフォルクスワーゲン社を背負っているドクター・ハーンである。ドクター・ハーンの弟分がダイムラー・ベンツ社の社長のプロイツ博士（昭和五十八年十月二十九日死去）であり、また、現在のダイムラー・ベンツ社の営業担当の副社長のヒンリック氏である。

ドイツの自動車業界で、ポルシェ、オペル、ベンツ、フォルクスワーゲン社の人と人のつながりは濃く、今でも立場こそ違っても心と心はしっかりとつながっている。

バロンは今日すでに九十歳になられ、南アフリカのヨハネスブルグで夫人と静かに暮らしておられるが、お気の毒にも目がご不自由とうかがっている。今年の夏はぜがひでもヨハネスブルグをおとすれ、今までの厚誼に対し心からお礼を言いたいと考えている。

## ミスター・ヒンケ

今から約三十五年前、フォルクスワーゲン社がビートル（かぶと虫モデル）の世界への輸出を始めた頃、すなわち日本へも輸出が始まった頃のフォルクスワーゲン社の輸出部長がミスター・ヒンケである。

世の中が進歩し、数字と科学的発想に頼り過ぎ、人間の心を忘れ失ないかけている今日、一層なつかしく思い出すのがこのヒンケ部長である。

素朴な感じで少しも気取らず、良い格好をしないヒンケ部長は、常に笑みをたたえて、全世界からウオルフスブルグのフォルクスワーゲン社に集まる輸入代理店の人々を、心から暖かく迎えてくれ、まずその人々の話をよく聞き、理解しようと努力し、そして解決の道を考えるタイプであり、いろいろな苦情や文句を引っ下げてフォルクスワーゲン社をたずねても、ヒンケ部長の笑顔を見ると何も文句が言えなくなってしまふのであった。

「柔よく剛を制す」とはこんな人ではないかと思う。

数字にも実に明るく、しかし、決して数字を羅列して得意顔をすることはなかった。すべての事を合理的に考える近頃のメーカーの人々と接するとき、いつも思い出すのがこのヒンケ部長である。現在は引退されてメキシコで晴耕雨読の静かな毎日を過ごしていると聞いていく。懐しい思い出の一人である。

## ミスター・ビショデイル

昭和五十二年三月三十一日逝去されたが、友として最後にお目にかかったのは私ではないかと思う。逝去される直前、ご不快とこのことを知り、シュツットガルトから彼の静養先のシュバ

ルツバルトのお宅にお見舞いに伺った。ビショデイル氏はババリアの制服を着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話を聞く機会を得た。先方もこれが最後の面談と思われたのであろう、大変元気をよそおわれていたが、だんだんお疲れが見られたので、後髪を引かれる思いで沢山の写真を撮ってお別れした。

ミスター・ビショデイル氏は昭和三十年頃、ウイルヘルム氏の後任としてダイムラー・ベンツ社の副社長兼営業輸出の最高責任者になられ、昭和五十一年に引退されるまで、激務と戦い、全世界中を駆けまわっておられた。

生まれはチェコスロバキアであり、八カ国語を流暢に話された。

彼はなんと言ってもベンツ車を世界に輸出し、その名声を一举にあげた最大の功労者であるが、この輸出に成功したのも、彼独特の笑顔と思いやりの言動であったと私は思う。

全世界のダイムラー・ベンツの輸入業者はみな家族であると、いつも言っておられた。特にローマの輸入会社のボカネリー社長と私の三人は本当に仲良く楽しく仕事をしていた。

やさしいばかりではなく厳しさもあった。しかし、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。

市場の拡大を要請される時も、上から命ずるがごときマナーではなく、自然に取扱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中で学ぶべきもの大であった。

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、いいかっこしない彼は純粹な人間であった。

私が今日「思いやり」と「心の結びつき」を第一と考える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もなく逝去された。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、私はさびしい気持ちで一杯である。

## ミスター・フィリップス

昭和三年（一九二八年）、米国ゼネラルモーターズが組立て工場を大阪に開設したときの初代の社長がこのフィリップス氏である。彼の下にクエード氏、デイスマー氏などGM社の発展に大きく貢献した人々が働いておられた。一言でいえば、大きな人物、大きなアメリカ人であった。体も大きく、心も大きい人であった。

私は子供の頃から「ジロー、ジロー」と可愛がっていたのだが、厳しい顔に温かい微笑みがあり、接する人々に安心と信頼感を与える紳士であった。

このフィリップス氏がGM社の海外事業の総指揮官であったとき、私は西ドイツ製のメルセデス・ベンツとフォルクスワーゲンの取り扱いを許して貰うべくニューヨークをおとずれ、必死の思いでお願いで許可を得たのである。交渉の相手がこのフィリップス氏であったことは幸運であったが、彼こそ当社にとって大恩人である。今日、西ドイツの車の販売によって経営

をまかなっていることから、もし、フィリップス氏があのとき「NO」と言われていたら、今日会社はどうなっていたかと思うと、とても足を向けては寝られないところであるが、フィリップス氏ももうこの世にはおられない。

## ミスター・サーグッド、ミスター・ローズ

薔薇の名の如く、薔薇の花のような良いおじいさんミスター・ローズは、英国のアラジン社の輸出担当副社長であった。

商事事業部が英国製のオイルヒーター「ブルーフレーム」の総代理店となり、輸入販売を開始した頃は、日本にはオイルヒーターは全く見られなかった。

この輸入販売の拡大のためミスター・ローズはたびたび来日され、また私が英国をおとずれたときは必ずローズ氏とひとときをすごした。

私が始めてロンドンのアラジン社を訪問したとき、社長のサーグッド氏は、英国と日本の間に八時間の時差があることを自分の体では知らなかった。空港に朝七時に着きそのままロンドン郊外のアラジン社へ連れて行かれ、コーヒーを飲み終ったらずぐ会議になった。

ロンドンの夕方は私にとっては夜半であり、眠くて苦しかった。ローズ氏はサーグッド社長に時差の説明をして、早くホテルにチェックインさせようとしきりに話してくれた。ローズ氏

は心の優しい全身親切のかたまりの人であった。

現在は引退されて、ロンドンの郊外の田舎で静かに暮らしておられるが、もう一度会いたい人である。

サーグッド社長が初めて日本に来られたとき私は羽田に出迎えた。私は羽田空港から直接会社案内し、夜十時頃まで会議をした。次の朝、サーグッド氏はミスター・ヤナセがロンドンに来られて初めてアラジン社をたずねて下さったとき、時差を知らず大変失礼した。昨日は苦しかったが、あなたが無言で私に教えて下さったことと今朝は感謝している、と笑いながら話され、それ以来大の仲良しとなった。

今はブルーフレームは輸入を中止し、アラジン社も仕事の関係がなくなったが、今でもなつかしい人たちである。

## 原安三郎翁

原さんは昭和五十七年十月二十一日、九十九歳で逝去された。

早稲田大学卒業後、山本条太郎翁の下でいろいろ経験され、日本化薬社長として、また数多くの公職を持たれたが、私の父が山本翁の弟子であったことから原さんとは親しくさせていた。

私は子供の頃から原さんにいろいろ薫陶を受けたが、片手片足のご不自由なお体でも、字も立派、特に数字の記憶力は抜群で、私にとつては最もこわいおじさまであつた。

会社の監査役を、創立以来お引受けいただいていたので、決算報告または日常の業務報告に伺うときは、いつも必死の思いであつた。ときどきお宅に四季のご挨拶に伺うと「君の会社の従業員は今日現在で何人いる?」「君の会社の所有している土地は全部で何坪か?」「先月の売上高は?」「その中で自動車販売が占める割合は?」と矢継ぎばやに質問され、返事が少しでも遅れると頭から雷が落ちて来た。

若い頃は私の父同様、私のことを出来そこないと思つておられたらしく、こわい先生であつたが、私が五十歳を過ぎた頃から可愛がつて下さるようになった。

六十歳を過ぎた頃からは、ときどき褒めて下さるようになった。しかし、私の「青雲の志」すなわち海外への投資進出には大反対で、ハワイの件もタヒチの件もすべて頭から叱られた。

偉いかたであつたが、特に数字の天才で、結婚されるときも十一歳違いの奥様を探され、十九歳の白寿を迎えるとき奥様がちょうど八十八歳で米寿と一緒に祝うのが私の夢だと常々言つておられたが、昭和五十七年、亡くなられる直前に見事に計画を達成され、ご夫婦揃つてのお祝いがホテルオークラの平安の間で催された。その年の春、麴町のお宅にご機嫌伺いに訪問したとき、食堂に大きなカレンダーがあり、白寿、米寿のご夫妻のお祝いの日まで〇〇日と書かれ、毎日その日数を書きこまれるのを楽しみにされていた。

お祝いの日は大変お元気で、いつもの大声で明瞭なご挨拶ををされ、ご機嫌であつた。ホテルオークラでも白寿と米寿のお祝いのパーティーをご夫婦で一緒に催されるのは初めての事と

大変よろこんでいた。

原さんはその後間もなく、十月二十一日に静かに山本翁のもとに旅立たれたのである。立派な一生と心から敬服している。

## 島山一清翁

私の父は決して社交的とは言えない。友人の範囲も広くなく、むしろ狭く深くというタイプであった。

数少ない友人の中で、死を迎えるまで交際を密にしていたのが、赤坂山王の安全自動車の故中谷保社長であった。数多い同業者の中でも、特に中谷さんには心を許していたらしい。中谷さんも私の父には、いろいろ相談されていた。

中谷さんは、赤坂山王に山王ホテルを所有され、父も株主、役員でもあった。山王ホテルが熱海に別館を建てたとき、その下に役員が各自の別荘を建てられ、そこに週末集まり、談論風発楽しく過ごされていた。中谷保氏、安藤清太郎氏（安藤組前会長）、秋山翁（タバコの輸入販売）、植原悦二郎先生、日本経済新聞の小汀利得氏、政治評論家の岩渕辰男氏もよく集まられた。島山一清翁もそのお仲間でお正月は皆さん集まり、私もお手伝いに度々参加する機会があった。

畠山翁は古武士のように厳しいお顔に立派なヒゲを備えられ、威厳あるおじい様との印象が、いまだに頭の中にある。

外見だけではない。本当にお殿様で、畠山家の初代は畠山満慶といわれ、能登の国七尾城主である。以来、今日まで約五百年つづき、一清翁は十八代目にあたり、世が世なら我々が近づけないお殿様である。

お殿様らしく翁は、茶と能の奥義をきわめ、いずれも宗匠、師匠の域に達しておられた。

翁が五十年にわたり、荏原製作所を設立され大企業に繁栄させられた企業感覚は、茶の精神を生かして事業に当たられたものだそうである。茶の精神とは、一期一会の精神、つまり、幾度茶会を催しても、今日この会こそが一世一代の会であるとし、主客に実意をつくしてこれに当たることであるそうだ。翁が常に口にされていた、熱意と誠心の根底をなすものは、実にこの茶の精神であると聞く。

ポンプ事業一筋に五十年歩まれ、日本の代表的ポンプメーカーに荏原製作所を育てられ、八十五歳になられてもお元気で、会社にお顔を見せておられた。

畠山翁は発明協会の会長や、いろいろの公職を持たれ、特にお茶の道では、つとに有名で、般若苑も東京の名物の一つの建物であった。

日本陸軍の山県大將の邸が椿山荘、久原房之助邸が八芳園となり、庭園の美しさが昔のまま、今も多くの人々の目を楽しませてくれている。

あるお正月に畠山一清翁と父が、お茶を飲みながら交わされた会話を、今でも覚えている。畠山翁は父に「ヤナセさん、あなたは偉いと言うか、向こう見ずと言うか、わからないが、人

の造ったものが良いものかどうか知らないのに、良いものと信じて販売されている。とても私にはそんな冒険は出来ませんよ」と。父はすぐに「畠山さん、あなたこそ商人の私よりもっと偉い。売れるか売れないかわからないものに土地を買い、工場を建て、機械材料を購入し、多くの人を雇い、生産を開始されるが、出来た商品が売れなかったらどうなさるのですか」と笑いながら返事をした。二人の翁の商人の道と職人の道は、考えの発想から異なるものであった。

しかし、「職人と商人が協力して仲良く生きて行かなければなりませんね」の結論で、このお話は終わったが、私は今日になっても、この「職人の道と商人の道」は、今日のメーカーと流通の両面を如実に示しているのではないかと思う。

ご子息の清二さんが社長となられた今日でも荏原製作所は超一流企業として発展されている。

雲の上で畠山翁と父がお互いに職人の道、商人の道を歩いてどっちが幸せであったらうと笑いながら話し合っておられることであろう。

きっと、お二人とも「やはり人生は与えられた職域を一心不乱歩み通すことこそ幸せの道でしょうね」と結論を出しておられると思う。

雲の上から「マイ・ウェイ」の歌がきこえてくるような気がする。

## 井上治一さん、加藤於菟丸さん

誰でもその一生の間にいくつかの「出会い」を体験するものであるが、私も今日までさまざまなすばらしい出会いを体験してきた。そのいずれもが私にとって大切な出会いであったが、中でも加藤於菟丸、井上治一氏との出会いは、私の人生の歩みに大きな影響を与えたのであった。

私はまだ若くて、血気盛んな頃、仕事の上でよく父と意見を異にし、衝突が絶えなかった。叔父・伯父も男の兄弟も従兄弟もない私は、そんな場合に相談をし意見を聞かせて下さる人が欲しくてたまらなかつたのである。

そんなときに出会ったのが井上治一氏であった。にこやかなお顔の中に眼光紙背に徹する厳しさをもたれる風貌に接するや、一目でこの人こそわが師と感じ、それ以後何かにつけてご相談にのっていただいたのであった。

父が死に、名実ともに全責任が私の双肩にかかるようになってから、私は井上氏と相談して父の生存中からいろいろとご指導をいただいていた原安三郎氏を中心に、数人の長老のかたがたを年に二回お招きして、現況のご報告を申し上げるとともに、今後の見通しやら忌憚のないご意見を伺う会を帝国ホテルでもつことにした。勸業銀行の足立練兵副頭取などが常のメン

バーであった。

私のもう一つの忘れることのできない出会いは、この会合での加藤於兎丸氏との出会いである。内務省出身で、佐賀県知事などを歴任され、その後大同コンクリートの社長をしておられたが、独特のお話の運び、柔和なほほえみ、力強くゆっくりと語られるその一語一語は、私の心の中にズシリズシリとくいこんでくるように感じられ、常に現在を大切にされながら明日を忘れることなく見つめられる若さと、夢に満ちたお考えは、若い私にとって驚きの他なかった。そして、更に驚いたことは、私の師と仰ぐ井上治一氏の夫人と加藤於兎丸氏夫人とは従姉妹同士とのことで、ご両家は大変ご親密の仲とうかがい、私はこのお二人に出会えたことに何か因縁めいたものさえ感じた次第である。

その後私は、原安三郎氏が催された社長会の末席を汚すようになり、その会合のたびに加藤さんの温顔に接する機会を持つことができたが、いつのまにか私は加藤氏に、何でもご相談にのっていただける「おじ様」であるかのような、尊敬と親しみの入りまじった気持を抱くようになっていた。

私の心の先生はお二人とも既に他界され、ご相談しようにも誰もそばにおられない今日、私は強い寂しさを感じている。時として、加藤さんがいて下さったらどんなに私の心は救われ、間違いのない道を歩んでいけるであろうかと思うこともある。そんなときは瞼をとじて加藤さんの面影をしのびながら自問自答することになっている。

本当にいろいろとご指導いただきました。改めてここに心から感謝申し上げる次第です。

## さわやかな青年

思い出の人々は亡くなったかた、引退されたかたがたに限られてはいない。今日現在、現役で活躍されている青年の中にも思い出に残っている人々は多い。

数年前、私が西ドイツからBEA航空でロンドンに入ったとき、機内にまで日本航空の青年がわざわざ出迎えてくれ、私のバッグをすぐに持って空港の出口のほうへ歩き始めた。背が高く大変スマートな日本青年の後姿に何となく一味違った感じを受けた。彼がくれた名刺を見ると壬生とある。どこかで聞いたような名前だなと思ひ、「めずらしいお名前ですな」と言うと、ただ「はい」との返事。私の年齢の者は壬生ときくと、すぐ近藤勇、土方歳三の新撰組の本拠地を思い連想するが、京都のお生まれですかとたずねると、「私は祖父の命令で壬生家に養子に参りました」とのこと。「お祖父様は孫を養子にお出しになり、孫が承知されるからにはお祖父様はよほどえらい方ですね」と笑いながら聞くと、彼はモジモジしながら「私の祖父は天皇陛下でございます」との返事。私は全く驚いて、「では照宮様のご子息ですか」「はいそうです」。照宮様は大正十四年十二月六日のお生まれと記憶している。その二日後私の末の妹が生まれ、照宮様のお名前をいただいて照代と父が命名したのである。

私は日本人として陛下のお孫さんに荷物を持たせるわけにはいかないと思ひ、あわてて荷物

を取り戻そうとしたが、彼はニコニコ笑いながら、「これは日本航空の社員としての仕事でございます」と言いつつ、私のバッグを渡してくれなかった。

笑顔を保ちつつ、謙虚な態度のこのさわやかな青年に、私は心中で最敬礼しながら税関を通り、出口に来るともう一人の日本青年が笑顔で出迎えてくれ、荷物の引取り、車の手配すべて壬生君と一緒に助けてくれた。彼もまたさわやかな素敵な青年で、小坂善太郎前外務大臣のご令息であった。彼の祖父の小坂順三さんと私の父は一橋の同級生と聞いている。壬生君、小坂君は大の仲良しとのことであった。

今はもう二人とも帰国され、ロンドンにこんなさわやかな素敵な日本青年がいないことは大変さびしいが、必ずまた新しいさわやかな青年が出て来ることと期待している。

さわやかな青年は、真面目な良い家庭から生まれ育って来るものであり、「今の若い者など」とひと言で言うのは誤りであると思う。

大人、すなわち教えない親が悪いので、正しく指導すれば必ず立派なさわやかな青年が育つと信じている。

最後に一言勝手なことを言わせていただければ、私の孫の稲山泰孝、鹿島光一の二人は大変さわやかに育っている。謙虚で思いやりもあり、それに感謝の念を忘れない立派な青年に育っているのは、有難い嬉しいことである。

## フランク・榊原君

若くしてこの世を去った人の中にも、強く心に残り、思い出として今日まだ私の胸に残っている人もいる。その一人がフランク・榊原君である。

フランク・榊原君のような、面白いと言っては失礼かもしれないが、個性の強い、勇猛果敢でアイディアが豊富で、しかも実行力豊かな、そして、えも言われぬ人間的魅力をもった青年は、今後日本には現れないという気がする。

あるとき、フランクの夫人の妹さんのご主人に当る柏木さんと、フランク・榊原君の思い出話をしたことがあった。

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

フランクは中学時代を暁星で学び、朝日新聞社の募集した留学生としてサンフランシスコに渡り、現地のハイスクールを卒業した後、ニューヨークのビジネススクールで経営について勉強したのであるが、サンフランシスコのハイスクール時代に、当時の厳しい外貨規制のもとで、金の苦勞をしながら一緒に通学していた仲間が、ブルーチップスタンプの蒲生隆君あり、ハワイでリージェントホテルの社長をしている田中淑郎君、そして、新井公民君であった。

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

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

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

当時はまだ東京の町に本格的なステーキハウスがなかったので、この店は非常に繁盛し、当時日本で絶大な人気があった、石原裕次郎、長島茂雄両氏と義兄弟になったりして、この頃は彼にとって最も華やかな時代であったと思う。このビルは現在でも残っており、私は近くを通るたびに彼の事を思い出す。

フランクの仕事に対する熱意と努力に私は敬意を表するのである。

これは実際にあった事かどうかからず、一つの伝説として語られていることであるが、ステーキハウス「フランクス」で当時のサンケイ新聞の社長の水野茂夫さんが食事をされていたとき、ソースを靴の上に一滴落とされた。そのときどこで見ていたのか、フランクがとんできて、自分の胸の絹のハンカチで「社長、申し訳ございません、お拭きします」と言っただけで靴を拭いたのを、吉田内閣当時財界四天王と言われた水野氏は、だまっつてじっと見下されていたが、このフランクという男はなかなか見どころのある面白い奴だと、以後彼を大変可愛がった

という話がある。

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

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

その後、フランクはステークハウスをビルの建築と同時に閉めて、水野氏の命によって琵琶湖の近くの大津山に「サンケイバレー」というスキー場をオープンした。このスキー場はスキーヤーを頂上までゴンドラではなくエスカレーターで運ぶという変わったアイデアが取り入れられていた。彼は水野氏から全面的に経営をまかされ、相当の好成績をあげていたようである。

その当時、私が大阪へ出張すると、サンケイバレーの山の中から急いで出て来て、一緒に大阪で食事をしたり、ホテルの部屋で彼の将来の夢物語を聞かされたものである。彼は当時超一流といわれた財界人の水野茂夫さん、堀田庄三さんなどのおえらがたがヨーロッパへ旅行されるとき、案内役としてお伴をし、旅行中に彼独特の笑顔とまめなサービスで献身的におつかえしたことで財界に顔が売れ、皆さんから重宝がられ、彼の存在が大いに認められるようになったのである。私も彼と欧州に一度旅をしたことがあるが、朝から晩まで粉骨砕心、本当によくつくしてくれた。

その後、サンケイバレーがサンケイから名鉄に譲渡されたので、フランクは自分のスタッフ

を連れて東京に戻ってきた。

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

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

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

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

ヨットと言っても五千トンの巨体には百の客室と大食堂、ライブラリー、リビングルーム、プール、娯楽室などを備え、ギリシャのアテネから出発し地中海を巡航し、コペンハーゲンを経てオスロまでのクルージングに使われており、料金は一人約百万円であった。客の大半はア

メリカの大金持ちのお年寄りであった。

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

このアイディアはなかなか面白いので、私も一度この船をぜひ見たいと思い、早速フランクと一緒にコペンハーゲンに飛び、ちょうどアテナから着いて停泊しているステラポラリスを見たのであるが、まっ白い船体の実に美しい船であった。

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

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

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

この交渉のとき、ちようどステラポリリスはコペンハーゲンに停泊中で、船客が全部上陸して観光に出かけている間を見はからって、ハンセン社長が船の食堂に我々を昼食に招待して下さった。

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

当時、ちようどアメリカのテンセントストアとして世界的に有名な「ウールワース」の女性オーナーのバーバラ女史がこのステラポリリスに目をつけ、三百万ドルで買い西アメリカ海岸で運行させたいというオファーがハンセン社長のもとになされており、我々はそんな高い値段ではとても採算が合わないので交渉は難航した。

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

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

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

私のピアノはまったく自己流であるが、子供の頃から音楽が好きで、レコードを聞くとすぐその曲をピアノで弾いて楽しみながら覚えていた。

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

契約は無事完了し、フランクはその船に乗って日本まで回航することになった。この回航に当たっては中村汽船の中村公三社長に大変お世話になった。私は一足先に日本に着き、三浦半島の沖までモーターボートでステラポリスを迎えたのであるが、はるか沖あいに、真白な美しい船体が姿を現わしたときは、思わず皆で万歳を叫んだのであった。

ヘステラポリス号の概要

船名 ステラポリス MS/Steilla Polaris

所属(当時) クリッパパーライン社 スウェーデン・マルモ

建造 一九二七年、スウェーデン・ゴートンブルグ造船所

船籍 (当時) スウェーデン・マルモ

排水重量 GRT 五一〇五トン、NET 二六一三トン

速度 一四・七五ノット

全長幅 LOA 四一六・一×五〇・八×一七・一一 1/2

デッキ数 三

エンジン バーマスター&ウエインディーゼルエンジン 三五〇〇馬力 二台

ステラポラリスの利用法について我々がまず考えたのは、ちょうど当時は大阪万博の前であったので、これを大阪湾に停泊させて、万博の期間中、外国から来る人々に安い宿泊料金でホテルとして提供してはどうかというものであった。私は早速大阪に行き、当時の大阪府知事の佐藤さんにお目にかかりお話をしたのであるが、大阪湾は狭くて船舶の航行に支障をきたすということで、結局この話は実現しなかった。

最終的には、ステラポラリスは堤義明氏が社長をされている伊豆箱根鉄道に買い取っていたが、西伊豆海岸の三津浜に固定してホテルとして営業することになった。現在でも三津浜に行くと「スカンジナビア丸」という名でホテルになっているステラポラリスの美しい雄姿を見ることが出来る。

その後、一九八四年のある日、堤義明さんにお会いしたとき、堤さんから、「あれが大変もうかるようになってきましたよ」とのご報告をいただき、堤さんにご迷惑をおかけすることにならなくてよかったと安心したのであるが、私としてはステラポラリスに今でも自分の子供のよ

うな愛着を抱いている。

普通の人なら一つの仕事が終われば何かホッとして一休みしたいと思うところであるが、フランク・榎原君は一つの仕事が終わらないうちに、もう次の仕事を何か始めなければ落ち着かない性分の男であった。

ステラポラリスの次の第二号船として、彼は「ナタリー」号というクルージングヨットをヨーロッパから買い付けたのである。この「ナタリー」号は007の映画で有名なシヨーン・コネリーが主演した『わらの女』という映画に登場した豪華ヨットであった。

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

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

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

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

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

急死されたのである。この知らせを耳にした日本の友人は、誰一人信ずることができなかった。あの好運なフランクがまさかと半信半疑であった。

「フランク アテネで斃れる」の報を聞き、我々友人は、まさか、あの健康そのもののフランクが、と信じられなかったのであるが、日本に戻って来た彼の遺体に対面すると、日本で会った頃のフランクの面影は全くなく、痩せおとろえた顔に愕然としたものである。彼は亡くなる前に、赤坂の山王下から乃木坂に向かう道の左側に、「龍村」という古い日本料理屋を買い取って、F・Tビル（フランク・たつむらビル）というビルを建て、地階にレストラン、二階にサウナ風呂を設け三階、四階は龍村さんの事務所とし、五階、六階をフランクの事務所兼ギャラリーとして経営を始めていた。

このレストランもなかなか味がおいしく、私はよく利用させてもらったが、彼がアテネで急死した後、赤坂のナイトクラブ「コパカバーナ」のママさんが買い取り自分の息子さんに営業させていたのであるが、このママさんのご主人長屋さんも不慮の死を遂げられ、息子さんも、米国旅行中に風邪をこじらせて旅先で急死されてしまい、何か因縁めいたものを感じるのである。フランク・榊原君が四谷にステーキハウス「フランクス」をオープンしたとき、彼は未だ二十歳の若さであった。

まことに短い一生であったが、この短い人生を彼ほどハデに動きまわり、そして笑顔とともに活躍した男を知らない。まことに華麗な一生であった。

昭和六十年の現在、彼と別れてからそろそろ十年になるが、今でも彼がニコニコ笑いながら「社長、ステキな話があります。もうかりそうな話です！」などと私の部屋にとび込んできそ

うな気がして仕方がない。楽しい友を失なって私は本当に寂しい。心から彼のご冥福を祈っている。

どういふ風の吹きまわしか、今年（昭和六十年）の四月に彼の一人息子が我々の会社に入社した。彼も親父に負けない根性のありそうな立派な面構えをしているたのもしい青年である。フランクが遠い地下から「社長、私の息子は良い子です。親父には似ていませんからよろしくお願いします」と叫んでいるような気がする。私も年はとつてもこのような青年を一人前にするまで、まだまだ働かなければならないとフト感じる今日この頃である。

## 私の願い

人に還暦があるように、今年迎えた昭和六十年は、昭和時代の還暦であり、ひとつの大きな節目であり、曲り角であると思う。昭和三十年から神武、岩戸、いざなぎと名付けられた好景気で日本経済が大変な速度で飛躍、繁栄、発展を遂げ、世界の一大工業国となったことは、日本人のひとりとしてこれ以上の喜びはない。

しかし、この三十年の発展の間に、ひとつ大切なことを忘れてしまったのではなからうか。この忘れものが今後の日本の将来に重大な影響を及ぼすような気がしてならない。この忘れものというのは、感謝の念である。あまりにも物質文明が繁栄し、欲しいものはなんでも手に入るというようなこの時代に生まれ、育った人々が感謝の念を忘れて成長し、この栄えた状態が当たり前であると考え、思うようになってしまったと思う。その結果、思いやりの念がない人になり、その行動は自分本位、すなわち自己中心的考え方となる。そんな考え方の国民の集合している国は、自己中心主義のエゴイステックな国として嫌われるようになる恐れがある。

自分がエレベータに乗るとただちにcloseのボタンを押すのは日本人の行動の特徴と思われる。日本中のエレベータすべてからcloseのボタンを取り外せば、自分本位の行動が

止み、待つ修業ができるのではないかとさえ思う。嬉しいことには、経団連ビルのエレベーターにはcloseのボタンが取り外されている。

日本は残念ながら経済的には自給自足ができない国であり、一年間約七億トンの地下資源を輸入し、勤勉と努力で立派な製品をつくり、これを輸出することによって一億二千万の国民が幸せな生活ができるわけであるが、輸入も輸出も世界を相手にするからには、世界から信頼され、尊敬される日本人にならなければ、今後日本の恒久的な繁栄はありえないと思う。尊敬と信頼が愛情を生むことは、個人も国民も同じであろう。

自動車に一例をとっても、国産メーカーさんの大変な努力によって世界一の自動車生産国にまで成長発展したことは喜ばしいが、これから今まで歩んできた三十年と同じ方向で数量重点的に歩んで行けば、この繁栄が永続できるかどうか、大きな曲り角に来ているのも昭和六十年ではないかと思う。

昭和六十年からは、日本の経済機構も世界の大きな経済の動きに影響され、繁栄できる業種と繁栄できない業種と、また同じ業種の中でも繁栄する企業と繁栄できない企業が明確に分かれ始めると思う。この栄枯盛衰の格差は、人間関係、特に「心の在り方、持ち方」によって生ずるのではないかと思う。近代科学が進歩しすべて科学的にもその事が処理されるとき、人の心を忘れた企業は栄えないと思う。

これからの日本、次の世代をになう若い経営者が、昭和三十年から今日までに生まれ、または育ったことで、いかに自分たちが幸せであったかということ強く自覚し、感謝の気持を持ち直し、謙虚を心掛けることが、非常に大事ではないかと私は考えている。この物質的には恵

まれ幸福すぎる日本を、灰燼の中から造り上げたのは君たち若い人ではなく、若い人々の親であり、先輩であることを忘れてはいけない。

時代は非常な速さで進んでゆき、明治生まれのきびしいおやじに仕込まれた大正生まれの二代目は次第に数が減り、日本の人口もそのほとんどが昭和生まれにと移って来た。仕事も、昭和生まれの創業者が昭和生まれの二代目に譲るようになってきた。ひとつの家業をひきついでゆくということは、一見やさしそうであるが、なかなか難しいことである。二代目がひとつの責任を与えられたときのいばん大きな心がけるべき点は、なんといっても、その立場に生まれたという感謝の気持と、人に誉められたいと力以上の良い格好をしないことであろう。これは、私が武田勝頼「兄貴」から教わったことであるので、これを次の若い昭和の経営者の人々にぜひともお伝えをしたいと思います。

今日外国に留学し、英語も大変に達者で外国知識も豊富な若い経営者が日本に増加したことは非常に力強い、頼もしい気持がするが、国際感覚とか、またはインターナショナルマインドなどの国際的な考え方は、なんといっても基礎になるのは自分の国を愛するという、愛国心がなければだめである。ただ口先だけの英語をしやべるのでは本当の国際人ではないと思う。

私が若かったとき、また、父から仕事を引きついだときと今では全く環境が違うので、いたずらに今の環境について批判することは遠慮するが、変わらないのは、やはり心がけではなからうかと思う。人に対する思いやり、そして、自分自身を、常に人のために自分があるのだ、日本のために自分があるのだという気持が大切だと思う。私は、一時はやった「二人のために世界があるの」というあの流行歌はどうも好きになれない。もしも、今でも若い人たちの気持

がこの歌のとおりなら、貿易摩擦は今後ますますエスカレートする一方であろう。

父会長が、いよいよ息を引きとるときに、会社をつぶしてもいいから決して後ろ向きに歩くな、前を向いて歩け、前進しろと言われた。社長を引き継いでから早くも四十年。自分の足あとをふりかえってみると、まことに悔いの多い四十年であった。しかし、私なりの道をせい一杯歩んできたつもりだ。

したがって、私も同じことを私の後継者に言いたい。どうか、前を向いて、勇気をもって歩いてもらいたい。

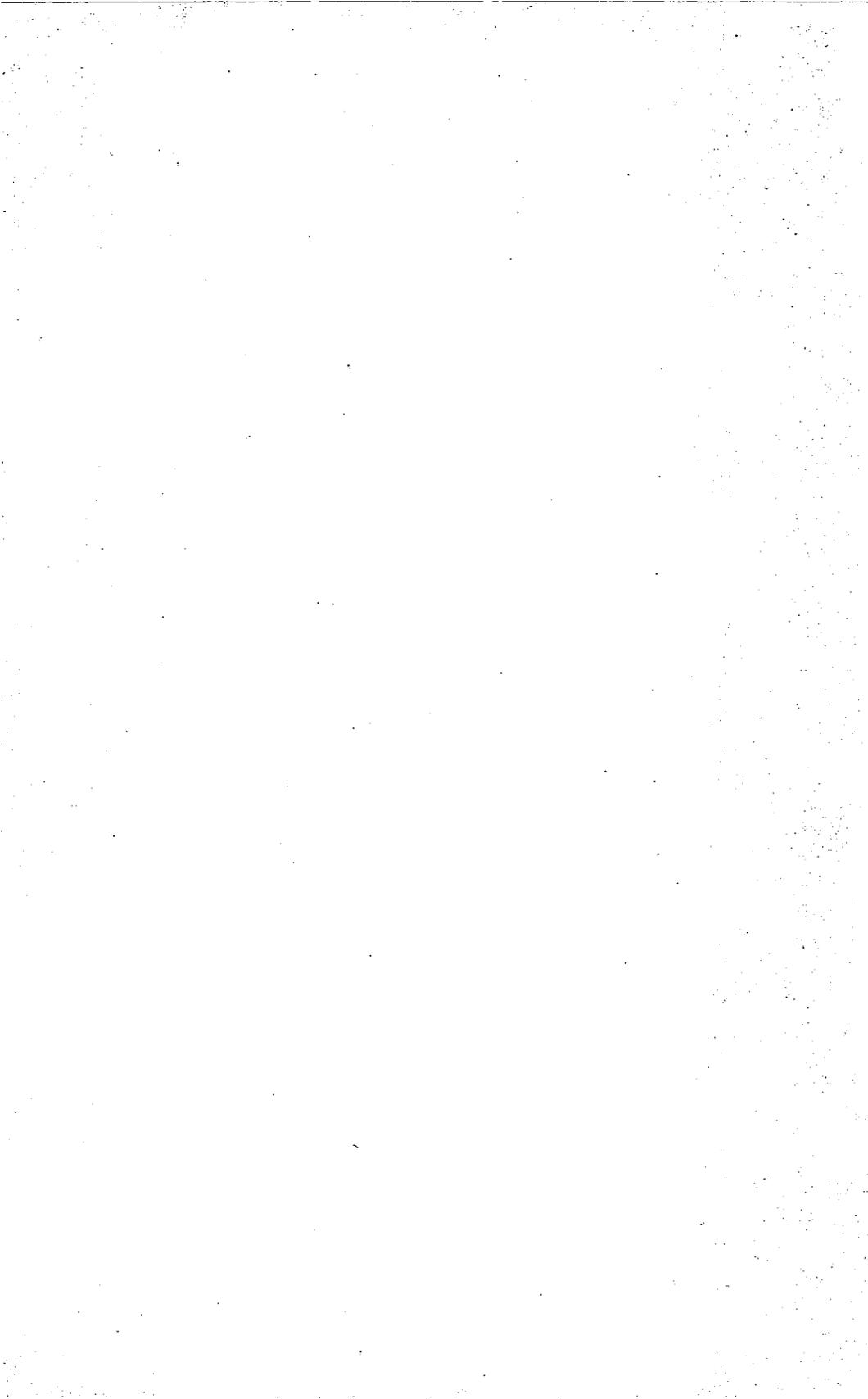
要は、経営者がいちばん身につけなければならないのは、徳であり、人徳（人がしたつてくる徳）である。徳のない人は、経営者になることは出来ない。今後の経営者は人間としての徳を身につけることが大事なことでないかと思う。

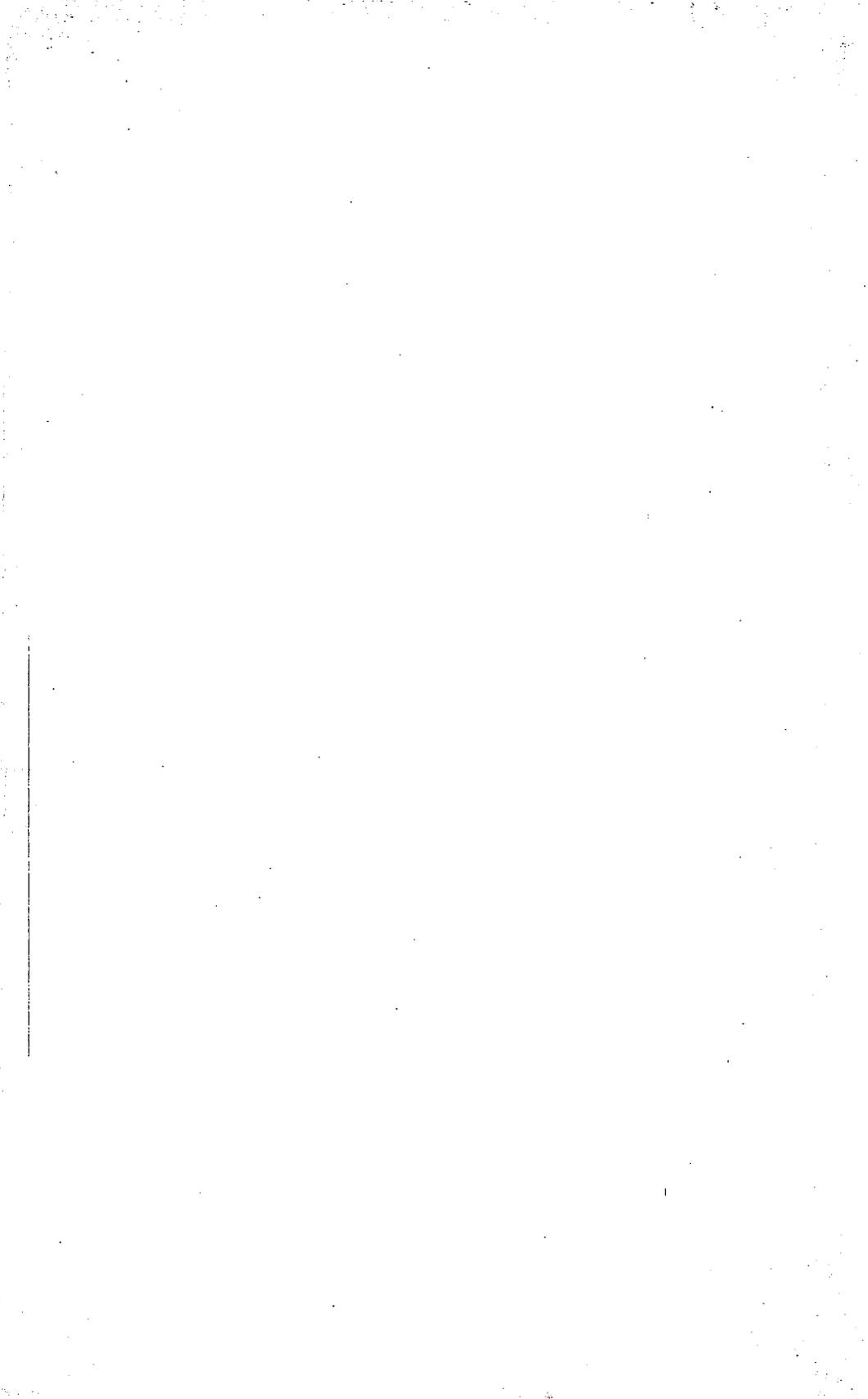
また同じことをくりかえすが、徳とは最後は思いやりの気持と同時に、自身の感謝の気持が徳を生み出してくると思う。

もうこの辺で自動車産業も大人になるべきである。私は世界中の自動車産業がいたずらに数の競争をせず、昭和の還暦を過ぎたら、この辺で何か新しい方向に進んでいかなければ自滅してしまうのではないかと思う。国際協調、国内における協調と、お互いが思いやりを持ち、お互いが誇りを持って協調をしていく。例えば大型、中型、小型で分担をして協調してゆくのも一つの方法であろうし、考えようによればどんな協調もできないことはないと思う。日本の協調が、だんだんと世界の自動車産業の協調方向をリードすれば、それこそ日本の自動車工業界が世界一と言われることになる。日本の産業界にとって最も大切な業種として、今後もお

一層発展することができないのではないだろうか。

いずれにしても、昭和六十年、国の還暦のときであり、今はこのときをいたずらにレジャーや贅沢に過ごすより、みんなで静かに来るべき昭和六十年からの還暦後の日本のあり方、また企業のあり方について、反省し、また大いに考え、将来に対するビジョンをたてることに絶好なときではなからうかと思う。バトンを受け取る人に感謝の念と思いやりの念が生まれてこない内には、絶対にバトンを渡すべきではない。そして、態度行動面で謙虚さが明確に表われたときが、バトンを渡すときであろう。総体的に今、若手経営者に欠ける最大ものは、感謝の気持と謙虚さではなからうか。





私 の 七 十 年

昭和六十年五月二十五日発行（非売品）

著 者 梁瀬 次郎

発 行 株式会社ヤナセ創立七十周年記念行事委員会

105 東京都港区芝浦一丁目六番三八号

電話 東京（〇三）四五二四三二一（大代表）

編 集 株式会社サンポスト  
制 作