

わたしはこう考える

# 今後の輸出のあり方

常務取締役 内田 一郎

高度の成長を謳われまた将来の輸出産業の重鎮として期待される自動車工業は今後どのような地位を国際的に占め、その製品は国際市場にどの位進出出来るかを、真剣に検討しなければならぬに至った。

過去十年間の経済成長は自動車の需要を急激に喚起した。企業は国内市場を対象としてつきつきに新商品を企画し生産を増大し販売高を競った。自動車だけでなく新しい商品は造れば売れるという時代を享受した。企業は設備を拡大し改善して、一応その基礎を固めたが、この状態は国内市場という経済地域を基礎としたもので、いわば輸入抑制措置、関税障壁といふ蘆室に育った花であるといふことが出来る。

さて本論に入って、自動車輸出の現状を大雑把に眺めて、今後の輸出地域はどこか、本

格的に輸出するにはどうしたらよいかを検討してみたい。

## 輸出の現況

昨年度の輸出は従来の最高記録で五万七千台、金額にして一億二千二百万(邦貨四四〇億円)前年度より台数にして四十七割、金額にして四十四割増えている。もっともこのなかには二万一千台六千二百万(二百二十億)の特需が含まれるから、これを除くと三万五千台六千万である。

車種別に見ると大型車(此のなかにはジープ型の比重が大きく含まれる)が約二万五千台、小型車が二万台、市場別ではタイ四千六百台、沖繩三千台、インドネシア二千五百台、メキシコ四千六百台、南アフリカ二千五百台、北米千八百台、南米二千台である。生産に対する輸出の比率は大抵六割というところである。

## 輸出市場はどことか

### が有望か

話を簡単にするために当社に最も関係のある大型商業車の市場を取りあげてみよう。当社

ところで英国のレイランド、西独のベンツと鉢合せをしなければならない。欧州ではスウェーデン、デンマーク、オランダ、ポルトガル、スペインの諸国、印度、パキスタン、セルロン、マラヤ、香港、暹羅等の英連邦国家

または植民地、英国の石油利権につながるイラン、イラクにおいて、その都市には英のレイランドバスの大群が動いている。独逸は第二次大戦で海外の領土全部を喪失したが、ペンツのトラックバスを南米中近東、アジアの各地域に進出させ製品の価値はすでに確固とした地盤を築きあげている。この他イタリア、フランス、スウェーデン等も相当の市場を確保している。何といっても日本製品より二十年以上の歴史と経験に物をいわせている、われわれの輸出先の重点はまずアジア地域であるといえる。

地理的条件から見ると、海上運賃も安くなり部品供給の点も優位である。特に今後アジア諸国との経済協力の進展に伴って技術商品の交流も盛んになることが期待される。当社も台湾ビルマ、タイ、インドネシア、フィリピン等へ毎年継続的に輸出しているが、各国とも交通事情、購買力等の関係で大型車の輸入量に限度があつて、早急の販売拡大は望めない。

したがってアジア以外の諸国にも輸出地域の拡大に務めている。スペイン、ギリシャへの輸出はその成果である。

## 何の為の輸出か

戦後の輸出商品は、軽工業製品から重工業製品に比重が移ったといわれるが、機械製品の輸出は日がまだ浅い。一九六〇年の国連統計によれば、日本の機械輸出高は九億九千万で、世界の機械輸出高の四割に過ぎず、イタリアより下位である。造船にしても鉄道車輛にしても、鉄鋼にしても、輸出するためには出血を免れない。自動車も多分に洩れな

い。国内消費が旺盛な時は勿論、昨今のよう

一面「今後の輸出のあり方」より

## 輸出できる自動車

### とはどんなものか

国内ではこれだよとか、これが一番よいと考へてゐることが、時にローカルな特殊事情にとられて時代の歩みを忘れた考へ方であることが多い。鯨の刺身はいかにわれわれに珍味であっても、鯨を輸出する場合は離語にしなければならぬ。商品の生産には広い角度から時代に即して、実質と嗜好を織り込まなければならぬ。国内の現状を見ると、呼称馬力の増大に汲々としてトルクの少いレスポンスピリチーの低いエンジンをギア比で補つてゐるような状態で、決して正統的なものとは考へられない。正統的な基本設計を土台として、使用地域によって改修する態度と余裕が望ましい。

次に品質の保証である、数年前からフォードは、商業車に十一年間の保証を声明して、大々的な宣伝をしてゐる。完璧な品質管理によつて、構成部品の品質に自信を持つからである。

無定見なモデルチェンジを行わないことも重要である。国内市場の販売戦の爲に、無暗と新型を発表して、部品の交換補充に支障を与へることは、使用者にとって此の上ない迷

惑である。いわんやこの爲に車の保守に必要な部品型録、技術指導書等の供給が間に合わないようでは、輸出品としての資格はない。

その他乗用車の場合、スタイルが重要な販売要素となるが、これ程掌握が困難で、本質の解明に苦む対象はないであらう。しかし単なる新奇を狙ふ気紛れや思い付きではなく、伝統の流れのなかに、合理性と美的感覚を追究した、客観性を持ったものでなければならぬ。

### 輸出の見透し

さて結論として自動車輸出の見透しとわれわれの考へなければならぬ若干の問題を挙げてたい。

所得倍増計画には十年後昭和四十五年（一九七〇年）のモーターゼーションの姿を、保有台数にしてトラック三百四十万台、バス十三万五千台、乗用車二百万台と予想してゐる。しかしこの規模の国内市場を背景として自動車産業は、乗用車を年間百万台製造し四十万台を輸出するように指導されてゐる。かりにこの目標で、毎年輸出を増進することが出来るとしても、欧米の輸出国ももちろん拱手傍観してゐるわけではない。英米独仏は現在、年間約五百六十万台を生産してゐるが一九六五年には、九百三十万台の生産が推定されてゐる。その時の輸出推定量は四百万台

を上回るであらう。

日本はこのような強豪と世界市場でシェアを分け合はなければならぬのである。さきに日本の有望な輸出市場としてアジアを挙げたが、一九六一年度の輸出をみると、日本車の約二万台に対し、欧米車は十一万台で日本の十倍である。十年後全地域の輸入量が現在の三倍になるとしても三十三万台である。日本が五対五位まで割り込めるとしても輸出可能量は十五、六万台に止まる。

もちろん中近東にも輸出市場を求めらるるが、その進出は容易でない。欧州諸国は

EEC（欧州経済協同体または共同市場）六カ国およびEFTA（欧州自由貿易連合）七カ国が、経済的地域化グループを結成し、関税同盟と自由化を促進し、経済統合を目指しながら、域外第三国への地域拡大を計つてゐる状態である。こうみてくると、十年後の輸出数量も二十万台が勢一杯ではなからうか。

ひるがえつて当社の輸出の概況にふれよう。毎年生産高の増大に伴つて輸出も増加してゐるが、生産高に対して輸出比率は昨年も六割に過ぎず低調である。理由は多々ある。車種が大型車に限定されてゐる。販売面にも製造部門にも人が不足だ。乗用車小型車に立ち遅れてゐる。解決していくことは容易でないが、物ごとの本筋を掴むことと努力以外に途はない。ゲーテの言葉に「努力する人

は誤りを犯す」とあるが、誤りをおそれて消極的になればすべては終わりである。

本年初頭社長は、輸出の増増を今年度の指針として教示した。われわれはこの指針に十分応じてゐるであらうか。かつて斜陽の英國が「輸出か然らずんば死か」を国是としたことを改めて想起しようではないか。

最後に他山の石としてボルボ社の発展物語を筆をおこう。北欧の文化国スウェーデンにボルボ社の青年ガブリエルソンとラーソンによつて呱呱の声をあげたのは、一九二七年であつた。

彼等の最初の生産車の出発は、その披露試運転に、ギアボックスを逆に取り付けた大失敗を演じ、目指すS.K.D.の援助も取り逃すような破目に陥ちいった。しかし自力で生産は続けられた。ボルボとはラテン語で自ら進むの意味である。第一年度には二百九十七台を生産し、二十八年後の一九五五年には、年間四万五千台を生産するようになり、車の機構の優秀さは定評があつたが、古臭い外観と、経営者の輸出に対する無関心さは外国の競争者の注意を惹かなかつた。ところが一九五五年現在の社長グナールエンゲローが就任してから会社の経営は一変した。

前社長ガブリエルソンのワンマン主義に代わつて二十人で構成する若さに溢れた管理チームが組織された。彼が就任した時には重

要な職務にある人が、自分等の働いてゐる狭い事務所以外のことは何も知らない状態であつた。彼は毎月隔日情報交換のために二十人を召集した。この二十人は、会社は何をしてゐるかを全部知つたり、その情報は全組織に徹底された。一層確実にするために三月月に一回、組合代表委員に会社現況が報告され、また従業員提案批評が聴取された。

スウェーデンは小国であり、アメリカに次ぐ高賃銀の国である。自動車の国内需要は少なくしかも自動車の輸入税も低い。われわれならば、これでは自動車産業は発展しない輸出も至難だと考へるところだが、彼は輸出は絶体が必要であるとして、その爲には製品は特別に優秀なものでなければならぬ、また最大の生産性を発揮しなければならぬと考へ、これを実行した。かくして事業は急速な発展を示した。彼が就任する以前の過去十五年間に、近隣ノールウェーに販売した台数は僅かに千台であつた。彼の就任後三カ年に、ノールウェーは九千台を購入するようになった。スイスには一九五八年迄に僅か百五十台を売つたに過ぎないが、一九六〇年に三千台を越えた。今や世界の八十三カ国に輸出が計画され、昨年は九万台を輸出することが出来た。