

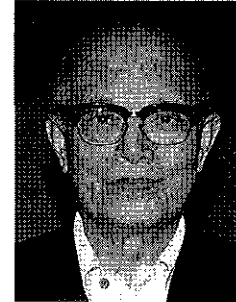
国産乗用車クラウンの開発

なかむらけんや
中村健也氏

インタビュアー 井上 恵大氏 (トヨタ自動車㈱ 取締役)
時：平成7年10月19日 於 トヨタ自動車㈱東富士研究所

プロフィール

大正2年(1913年)5月13日兵庫県西宮市に生まれる。
昭和9年3月 長岡高等工業学校(現新潟大学工学部)
電気工学科卒業
昭和9年5月 ㈱共立自動車製作所入社
(クライスラー社の販売会社が出資)
昭和13年9月 トヨタ自動車工業㈱(現トヨタ自動車㈱)入社、
車体課ボデー工場工機係
昭和14年5月 総組立課ボデー工場
昭和18年11月 粗形材部 部長付
昭和20年8月 製造部車体課課長代理
昭和21年4月 製造部車体工場主任
昭和25年3月 車体工場次長
昭和28年5月 技術部主査
昭和39年8月 技術管理部参与兼主査
昭和40年2月 製品企画室参与兼主査
昭和50年7月 顧問



主な業績

昭和26年7月 鋼板用2000トンプレス機製造
昭和30年1月 初代トヨペットクラウン(RS10型)を開発
昭和32年7月 初代トヨペットコロナ(ST10型)を開発
昭和42年11月 センチュリー(VG20型)を開発
昭和47年6月 ガスタービン研究が工業技術院の中核プロジェクトに認可
昭和49年 東京大学宇宙航空研究所 研究顧問

乗用車の開発責任者として、国産乗用車の先駆けとして位置づけられている初代クラウンと二代目クラウンを開発すると共に、初代コロナと2代目コロナ及びセンチュリーについても開発した。

日本における乗用車産業の黎明期に、日本の自動車メーカーが外国の乗用車メーカーと相次いで技術提携をする中、トヨタは純国産技術によって初代クラウンを開発した。

今日の日本における乗用車開発の基盤確立に多大な貢献をされた人である。

▶中村健也氏インタビュー概要◀

1 トヨタ入社のいきさつ

井上 トヨタにお入りになる前に共立自動車という会社へお入りになられたそうですが。

中村 共立自動車は、クライスラーのダッジとプリムスという乗用車とファーゴというトラックを組み立てる工場で、年に3000台ぐらいの車を組み立てていた。

戦争が始まって、輸入に対して外貨割り当てを減らすということになり、「クライスラー車の組立は、もう先細りでどっちみち駄目になるな」ということで、昭和12年の春に「国産の自動車を造ろう。おまえ、親方になって設計をやれ」ということになった。

部品をだんだん設計して行って、まだ図面が全部完成していないのに「図面を早く出せ。次々と造って、悪かったら直せばいい」ということを言われたんです。

僕が、「そんなことをしてもらっては困る」「勝手にどんどん図面を持って行って造ったら、悪かった場合何がどう悪いのか分からない」と言ったら。

安全自動車の社長が、「中村君、そんなことを頑張られても困るよ。みんながやろうと思って一生懸命になっているのに、おまえ一人が堰になっていたら困る。流してやってくれ」と言われた。

「それなら、一応図面が全部できて流した時点で、私は辞めさせてもらいます」と言った。

昭和13年の6月頃にそういうことがあって、その年の8月まで共立自動車にいたわけです。

会社を辞めてアパートへ戻って考えていて「喜一郎さんはおもしろい人だから、トヨタに行ってみよう」と思ったんです。というのは、喜一郎さんが、『流線型』という雑誌に自動車についていろいろなことをお書きになられていたのを読んだんです。それで、「トヨタ自動車工業」に手紙を出しました。

そしたら、出して3日目ぐらいに速達がきて「すぐ会いたい」という返事がきました。

2 2000トンプレスの製作

井上 トヨタに入られて2000トンプレスをご苦心されてお造りになられたと聞いていますが。

中村 今では、あんなことは誰もさせてくれないと思う。

とにかく、造るには80トンもあるブロックを転がさんと溶接ができない。仰向け溶接は自信がないから下向け溶接でしょう。転がせといっても、長さが9メートル、幅が2メートル、高さは3メートル強もある。それを、30トンと15トンの起重機を使って苦心してひっくり返して溶接したんです。

それから組み立て、その重いブロックをじりじりとずらして行って、片方だけをちょっと持ち上げては枕木を取り。それを何度もやって3日ぐらいかけてプレスのベッドを床下に据えつけたんです。

つぎは、アップライトといって柱を立てた。

そのつぎは、一番上にクラウンを据える。このクラウンが2番目に重いんです。それを乗っけようと、少しずつ上げては枕木を挿入して、じりじり上げて7メートルぐらいのところまで上げた。

そのクラウンをアップライトの真上に横からずらしていくのですが、外注業者のリーダーが怖くなってきたのか、「ようやらんから、誰か代わって欲しい」と言い出した。そんなところに中途半端に上げておいて「代わってくれ」と言うんです。誰も引き受けようとしなくて僕が引き受けました。

ああいう仕事をやるのは、技術もさることながら度胸が肝心でね。

「恐ろしくなったから、代わってくれ」という人ばかりだったらとてもやれない。

3 初代クラウンの開発主査に任命

井上 いよいよクラウンのお話をお伺いしたいのですが。

「乗用車をやるべきだ」というご主張があってクラウンの主査に抜擢されることに。

中村 それは、どうかかわからないけど。「乗用車をやらんような会社は、もうつぶれるしかない」というようなことを言ったのは、昭和24年頃に大野修司さんとお話をしたときだったんです。

僕は、「乗用車の方が自動車のソースで、トラックはそれから派生したもの。乗用車の開発をやら

ん奴は、業界についていくなんてことはできっこない。いつも人の尻についていかなければいかん。そんなことじゃあかんから、乗用車が先だ」ということを思っていた。

昭和27年に乗用車開発のお鉢が僕に回ってきた。僕のところへと言われてね。遠慮したいというようにことを言えないな。『ちょっと、これ断れないな』と思ったわけですね。

それで、「喜一郎さんは、ご承知の話ですか」とお聞きしたら。「ああ、もちろんそうだ」と。

4. 創業者喜一郎社長の印象

井上 喜一郎社長について印象に残っておられることがありましたらお聞かせいただきたいのですが。

中村 トヨタへ入ったときに、みんなの目が喜一郎さんに向いているんですよ。喜一郎さんが亡くなるとか病気になるとかしたらこの会社だめになりそうだな、『本当にこの人でもっているんだな』という印象だったですね。

それから、『よく人をほめる』人だった。主に褒められていたのは工長で、「ちょっと無理筋だな。そこまで、かうことはねえじゃないか」と思うぐらい、褒めるときはしっかり褒められたんですね。とにかく、喜一郎さんは、現場第一主義というタイプで、仕事の報告にしろ何にしろ現場の匂いがしないような報告はあまり歓迎されない。だから、要領のよい工長は、喜一郎さんのところへ行くときにわざわざ現場へよって、何かあるとそれを掴んで手に油污れなんかをつけて手を拭きながら社長室へ行く。

それから、喜一郎さんは『うちは小型車にいくんだ』ということも言っておられてしょっちゅう「下駄の代わり」という主張で話をされていた。

僕は、「自分が欲しいものは人も欲しい」という感覚だから、「乗用車は、デラックスの方が売れるぞ」ということを言うんだけど。

5. 車両開発のころ

井上 今でも大変に難しい問題ですが、「売れ筋を読む」というのは本当に難しいんでしょうね。

中村 難しいけどね。どっちにしてもわからないんですよ。

絵描きが「どの絵を描けば売れますか」と皆から聞いて、売れ筋の絵というものを描いても「おまえ看板画きか」と言われてしまう。信念を持って人にもものを売るということは、「自分の心でいいと思うもの、本当のお客の心が入ったものをつくる」ということだと思う。お客のほうも「おれは、こんな車が欲しい」と言うことは極めてまれなんです。

それで、自分なりのいろんな主張を盛り込んだ車を持って行って「これ造りましたが、ちょっと乗ってくれますか」、そうすると大部分の人が「これはおもしろいな、乗りたいな」と言ってくれるわけです。

それが、主査の役割なんです。

井上 ということは、お客様の隠れた欲求を見抜くためには、主査というのは統計の数字から車をつくるというようなやり方じゃなくて、さっきおっしゃいました。

中村 統計の数字というものも重要ではあるが、自分の欲しいものを造って、それが当たらんようなら主査には向いていない。絵描きだってそうでしょ。

6. 初代クラウンの反響

井上 最初のクラウンをお出しになって市場の反響というのはどうだったんでしょうか。

中村 もう、えらいお祭り騒ぎ的に受けてね。まずいところがあっても、なんでもとにかく許してくれた。

まずいところを謝ると、「小さな傷だ、すぐ直る」とお客の方がなぐさめてくれた。

井上 それは、どうしてですか。

中村 いやあ、「なんか、悪いなんて言っちゃ、悪い」というような、そういう雰囲気。

むしろ、トヨペット同好会だとか、いわゆるごひいき筋がね、「おまえ、そんなに謝らなくていいんだ」

「これが、本当に、金甌無欠」、金の甌に傷がないという文句を引用して「よくできてるんだから、おまえがそんなこと言わなくてもいい。本当に、ちょっとしたキズだ」と言う。

それでいて、ブレーキ圧が抜けてどっかにつけてしまう。「それはまずい」というんで、謝るでしょ。

「いやいや、そんなことはいいんだ。そんなものはすぐ直る」とお客さんがそういうふうなんです。

井上 すごいですね。

日本中で、このクラウンというものを盛り育てるといふか、そういう雰囲気非常にあったわけですね。

中村 極論だけど「国中を上げて僕の尻押しをしてくれた」という感じだった。

新聞なんかは投書も出ていたけど「あの人はようやった」とか、とにかく褒めちぎられたんです。

朝日新聞が、ロンドンー東京5万キロやったでしょ。

井上 ええ、そうでしたね。私もあの本一所懸命読みました。

中村 その特派員が、「ヨーロッパで120キロぐらいで走った」、「砂漠へ行っても故障がなかった」とか言うんですがね。そんなの走れるはずがない。どう考えたって、100キロがいいとこだというのを。実際は、部品を持った部隊が各地に待機していて車を修理したはずなのに。

それも何も、もうとにかく、やたらと褒めるんです。

それで、僕が「朝日新聞というのは日本でも聞こえた一流の新聞、マスコミの雄たるものがそんなにトヨタの肩を持ちゃ、あんたの方の沽券にかかわるんじゃないか」「ことに、5万キロをトヨタに代わって走ってくれて、それを褒めちぎるなんていうのはちょっと行き過ぎじゃないか。もう少し控えてものを言う方がいいと思うがね」と言ったんですよ。

そしたら、そのときの朝日新聞の答えが、「トヨタがこういう評判を取ったというのは事実だ。トヨタの評判がニュースなんだから、朝日新聞がトヨタを扱うのはニュースを分かり易くしただけだ」と。

井上 日本という国が、昇っていく勢いをシンボライズしていたんでしょうね。

あの本は、トヨタをどうとかじゃなくて、「日本国民として誇りに思う」という感じですよ。

7 2代目クラウンの開発

井上 2代目のクラウンの技術的なご苦心といふか、ポイントはどのようなことだったんでしょうか。

中村 アメリカで前のクラウンが散々ミソつけて、やっぱし、あんなことじゃ世界で通用する車じゃない。

「とにかく、130~140キロは出て、静かに走るというのでないとだめだ」ということになった。

あの車、完成前の名神高速道で試験して、「最初のクラウンのような変なバネ下振動はおきないし、これならアメリカでも走れる」ということで『静かさ』というのを売り物にして売り出した。

井上 静粛にするためにいかに試験をしたかということが当時の記事に書いてありますが。

中村 この後でね、ヨーロッパへ行ってベンツを見たんです。

苦労して、こうだということにしたところをベンツはちゃんとやっとなります。

僕はそのとき初めて「ああ、ベンツの背中に手が届いたな」と思った。

井上 私は、初代のクラウンは非常に偉大だったと思いますけれども、2代目のクラウンがある意味じゃ近代的な車の

中村 「車の仲間入りができた」ということですね。最初のは手習い。

井上 いやあ、そんなことはなくて「大成功をした手習い」だと思いますけども。

「2代目が、やっぱりトヨタのある意味では本当の出発点だったのかな」という感じもいたします。

8 次世代の自動車技術者に望むこと

井上 最後に、「次世代の自動車技術者に何か望むこと」をお話しいただきたいのですが。

中村 今の人たちの育ち方は、ちょっと宙に浮き加減で、お祭りで地面に足がついてないけどおみこしと一緒にワッサワッサと動いているようなというか、ものの本質をわきまえていないという感じがする。

仕事というのは「男の仕事」。「男の仕事って何だ」と言われると、ちょっと困るけど。

「男というのは、トラさんじゃないけど、やっぱりつらいんですよ。そのつらさに耐えて乗り切るのが男の仕事なんだ。『よしよし』だけで過ごしていったんしゃ男の仕事は多分生まれない」

女性だって子どもを生むときは命がけなわけです。男だって命がけの仕事をしろよ。そうすると、もうちょっとものの見方が変わってくるんじゃないか。特に30歳ぐらいの人には「極限の仕事」をやらせて欲しい。

極限の仕事をやらせるというのは、「やりたいことを」「じゃあ君、これをテーマにしてできるまで勉強していなさい」という覚悟でもないとやれないだろうと思う。実際に、そういう人の使い方ができないということは、ギリギリのところへ追い込んでおらんということになるんです。

僕らが自動車を開発していた昭和30年頃は、失敗すれば会社がつぶれるというギリギリのところでした。だから、幸運にも極限の仕事ができた。その結果として、ずいぶん儲けることもできたんです。

次の人に、極限の仕事をやらせるには、本当のベンチャービジネスでつぶれるような会社をつくらないと。

井上 確かにそうですね。ありがとうございます。これは本当に何よりのお言葉をいただきました。

4 - 9 国産乗用車クラウンの開発

中村 健也 氏

井上 まず最初に、トヨタにお入りになる前に共立自動車（共立自動車製作所）という会社へお入りになられたそうですが。

中村 共立自動車は、自動車会社でもクライスラーのダッジとプリムスという乗用車とファーゴというトラックを組み立てる工場だったんです。

井上 その会社は大阪にあったんですか。

中村 いや、横浜です。

車を組み立てる工場で小さいんですよね。1年に3000台ぐらいの車を組み立てる。

井上 当時としては、小さくはないと思いますが。

中村 近所にフォードがあって、そこは1万台ぐらい。フォードは本格的でしかも自動車組立の専用工場。

僕が行った会社は、日本法人が3社（安全自動車、八洲自動車、それから井上さんの京都工商）で金を出し合っただけでつくったから『共立自動車』と言ったんです。

井上 そうですか。

そのあと、昭和13年にトヨタへご入社されるわけですが、どのようないきさつで。

中村 一つは、輸入する外貨がなくなったんですね。

戦争がもう始まっていて、輸出に関してアメリカもいろいろ注文をつける。

日本の方も、輸入に対して外貨割り当てを減らすということになった。

それで、「クライスラー車の組立は、もう先細りでどっちみち駄目になるな」ということで、昭和12年の春に「国産の自動車を造ろう。おまえ、親方になって設計をやれ」ということになった。

井上 それが、共立自動車ですね。

中村 共立自動車では、地理的に設計する人が集まりにくかった。赤坂に自動車の輸入販売をしている安全自動車という会社があったので、その2階の一角を借りて4、5人を呼んできて設計を始めたんです。

部品をだんだん設計して行ってシャシーやボデーは一応終わって、エンジンの設計をやっている頃だったかな。

ウィリスオーバーランド (Willys-Overland) 社の車のエンジンを真似ようということで、エンジンをスケッチし図面を書いていたんです。

ウィリスオーバーランド社は、合併してカイザージープという会社になったけど。

井上 それは、どのぐらいの大きさのエンジンだったんですか。

中村 4気筒の2500ccぐらいかな。あまりはつきり覚えてない。

それで図面を書いていたら、まだ全部完成していないのに「図面を早く出せ。次々と造って、悪かったら直せばいい」ということを言ってきたんです。

僕が、「そんなことをしてもらっては困る」、

「勝手にどんどん持って行って造って、悪かったといっても何がどう悪いのか分からない」、

「図面が全部できて、それぞれの関係を検討 照合してこれでいいという図面にしてから造って、造ったものが悪かったなということになったら、また図面を持ってきて照合し直して造り直すというように廻らせてくれない」と言ったら。

僕らの部長を兼務していた営業部長が、「そんなこと困るよ」と粘るわけです。

こっちも「そんなのはあかん」と。

そのときに、安全自動車の社長が僕らの後ろに来ていて、営業部長との口論を聞いていたわけです。

「早く流せ」というのは、その社長が言ったんです。だから、営業部長は引くことができなかったわけです。

社長が、「中村君、そんなことを頑張られても困るよ。みんながやろうと思って一生懸命になっているのに、おまえ一人が堰になっていたら困る。流してやってくれ」と言われた。

「そんなことをいって流したって、私には收拾がつきません。それなら、一応図面が全部できて流した時点で、私は辞めさせてもらいます」と言った。

「仕方がない。とにかく図面がないと物はできない。そりゃあ図面はきっちりしないといかんだろが我々は部品会社、今までいろいろな部品を造って組み付けて自動車が走っているんだから。悪ければ悪いところがわかるはずだ。君がそういうなら仕方がない」と言うんでね。

「じゃあ、図面が終わったら辞めます」と言ったんです。

それから2カ月ぐらいして、ひとまず図面が終わったんです。

部品屋さんが集まっていたから、その後「見本のエンジンを見て、こうなっているよ、ああなっているよ。これとこれは違うじゃないか」ということで直したりもしたんでしょう、きっと。

とにかく、車はいったんできて少し動いたんだそうです。

ところが、3カ月とたたないうちにどうしようもないぐらいに走れなくなってしまった。收拾がつかない。何をどう直していいか分からんと。

共立自動車の副支配人が、「あれは随分困ったらしい。やっぱし、あんたの言うことを聞いていた方がよかったらしい」と言っていた。

「やっぱし、本当のことを言っとったんだな」と中谷さん（中谷保 共立自動車社長）も言われていたそうです。

井上 そうですか。

中村 だけどその頃は、もうトヨタに入っていましたから。

井上 もう入っておられたんですか。

中村 昭和13年の6月頃にそういうことがあって、その年の8月まで共立自動車にいたわけです。

その時に、共立自動車の支配人に「君、行くところ決まったのか」と聞かれたんです。

「いえ、決めてません。辞めてから決めます」

「そんなことを言ったら、おいそれとないぞ。今から動いてもいいから、探みなさい」と言われた。

でも、僕はわりあい気楽なもんだから「辞めたら辞めた時でいいじゃないか」と思い、一向に探さなかったんです。

8月が終わって会社を辞めて、アパートへ戻って考えていて「喜一郎さん（豊田喜一郎 トヨタ自動車工業の創業者）はおもしろい人だから、トヨタに行ってみよう」と思ったんです。

というのは、喜一郎さんが、『流線型』という雑誌に自動車についていろいろなことをお書きになられていたのを読んだんです。それでトヨタ自動車工業に手紙を出しました。

そしたら、出して3日目ぐらいに速達がきて「すぐ会いたい」という返事がきました。

それですぐに出かけて、刈谷駅まではなんなく着いた。

駅からどっちのほうにあるのかなと。

僕は人にもものを聞くのがあまり好きじゃないから、あっちの方に工場がありそうだなと見当をつけてぱっと歩き出したんです。まあ、その頃はあまり工場もなかったから、行ったところがいきなり織機（豊田自動織機製作所）の正門だったんです。

でも、僕はその裏口が自動車をやっているところだとは思わなかった。

井上 なるほど。

中村 そこで、守衛に「ここは自動車ですか」と聞いたら、

「自動車はこの裏にある」

「あっ、そうですか」「ここを回って、行くわけですか」と。

「そうだよ」と言われて、行きかけたら、

「ちょっと待って。ここの中を通過して斜めに行けば半分の距離だから、ここの中を通過して裏門のところにある事務所へ行きなさい」と言われた。

中へ入って行ったら、最初にあったのが鋳物工場でシリンダーブロックがいっぱい積んであるんです。

それはシーズニングで今はしませんが、当時は1年ぐらい寝かしていたんでしょうね。

そのシーズニングをやっているシリンダーブロックの上に工具が寝ていた。

あとから分かったんだけど、3交替か2交替かをやっていて交替時間の関係で待っている人がいたらいいですね。

こっちはそんなことは知らないから、しまりの悪い会社だなと思ったんです。

裏門へ行ったら自動車の看板が掛かっていて、そこで税所さん(税所篤満 トヨタ自動車工業 元総務部長、トヨタ自動車販売 元監査役)に会ったわけです。

税所さんが、「あなたは月給に注文がありますか」と言われたんで。

「いや、会社にはそれぞれの都合で決まった月給があるでしょうから。それで結構です」

「ただし、あとで聞いて、なんだバカにされたなと思わんような月給にしてください」と言ったんです。

井上 それは、いい言い方ですね。

中村 それで、「刈谷の組立工場の方へ行って下さい」と言われた。

組立工場は、織機のところではなくて今のトヨタ車体の近くにあって、そこへ行ったら小山さん(小山秀雄 トヨタ自動車工業 元総務課長、豊田紡織 元専務取締役)がいて、その人がどんな仕事したいかということを知りたいんです。

「設計か、研究所に入れて欲しい」と言って話しているうちに、車体工場の設備の保守をして欲しいというのが本音とわかった。

「現場へ入れて欲しいとお願いしているのじゃない。お世話になるかどうかはこれから決まるんだから、先走って仕事を決めないでください」と言ったら、

小山さん、びっくりして顔色変えて飛び出して行っちゃった。

それで、長谷川信治さん(トヨタ自動車工業 総組立課 元課長)という人が飛んできて、

「今、いろいろ車体で困っている」「溶接機や高周波電動工具とかいろいろなものを入れて車体の能率を上げにやいかんのに、手が回らなく困っている。君にはそういう経験があるようだから、ぜひ2年か3年こっちにいてくれ。そのあとは君が希望する設計か研究室に回すから」

「いきなりそういうところへ行くよりは、やっぱり会社の様子を見ておいた方がいいよ」ということを言われた説得の上手い人でした。

それで、お世話になったわけです。

その長谷川さんは、組立工場と車体工場の主任を兼務していたんです。

その人はもう亡くなくなりましたが、トヨタに来る前は警視庁の警部だったと聞きました。

井上 そういうことですか。

中村 今のトヨタだったら、中途採用だろうが初めからの採用だろうが採ってもらえないと思う。

井上 それで、トヨタのお仕事をお始めになられたわけですが、トヨタはその頃どんな感じだったんでしょうか。製品はもう出ていたんでしょうか。

中村 ええ。トラックが主でしたね。

乗用車はあまり見なかった。「ラインで造るというよりも、手で押して出している。」というような感じで、どうだろう乗用車は月に数台しか出してなかったんじゃないかな。

井上 トヨタに入られて、しばらくして挙母の方へ移られたわけですね。

中村 挙母に移ったのが昭和13年の11月だったから、9月にトヨタに入って2カ月ぐらいで。

井上 そうですか。

この車体関係の部署というのは、どんな造り方をしていたんでしょうか。

中村 ほとんど手たたきで、プレスも少しはあった。

僕が入った頃は、プレスというのは「手でたたくのがしんどいからプレスで押した」という程度のいわゆるプレス板金だね。トラックは、フェンダーをプレスで押すとか、フレームを小松の600トンプレスでやっていた。

成形というには、まだだいぶ間があった。

井上 前におられた共立自動車は組立ですね。だいぶ感じが違いましたでしょうか。

中村 そうですね。

向こうは組むだけですから。プレスは完成していて、組立はジグで押さえ板金工が溶接で組み立てていた。

トヨタは、車体工場が部品を造って組立工場が組んでいた。

井上 その後、2000トンプレスをお造りになられました(製作期間 昭和17年~26年)。

当時、そういうお手本になるような大きなプレス機械があったんでしょうか。

中村 ええ。

鋼板工業というのが、今でもあるかもしれないけれども川崎の北の方にあった。

そこに、米国のクリアリング社のプレス機があったんです。

「鋼板工業が立ち行かない」というんで、「その機械を売りたい」ということになった。

それで、軍需省の中佐だったと思いますが仙場さんという人が世話をやいて日産へ渡すということになり、日産へその機械が移された。

資材部の大野修司さん(トヨタ自動車工業 元副社長)のところから「日産はあのプレス機がなくてもそんなに困らないはずだから、トヨタがもらいたい」という話が出たんです。

それで、仙場さんのところへかけ合いに行かれたのですが、「日産に決めてしまったからだめだ」と断られてしまった。

その後で、僕が行って「あれはトヨタも欲しい。貰えないなら、トヨタは自分で造るのでスケッチさせて欲しい」と言ったわけですね。

そしたら、仙場さんが「鋼板工業がつぶれそうだから買って欲しいと言ったときはみんなそっぽを向いて、いよいよ分配だというときになるとあっちも欲しいこっちも欲しいと言う。ほんとに会社の奴はしょうがない」と言うわけです。

「でも、トヨタがそう言うんならスケッチはさせにゃいかんか」と。

それで、仙場さんが日産のプレス工場の工場長だった原料さん(原料恭一 日産ディーゼル 元会長)に「トヨタにスケッチをさせてやれ」ということを言われたわけです。

プレス機を作るための部分を住友機械に頼んだら、

「手本なしでそんな絵を描くのはかなわん。組んでしまうとスケッチしにくい。組む前にスケッチしたい」ということで住友機械の杉村設計係長さんとその助手の方と私の3人でスケッチをした。

そしたら、プレスの中に油がいっぱい入っていて、足を滑らせて靴を突っ込んで靴がフニャフニャになってしまったんです。機械油じゃないんです。ひまし油みたいなもので極圧油でしたね。

ところが、鋼板工業に僕の後輩がいたんです。その後輩に頼んで、図面をもらったんです。

その図面は、今でも僕のところにある。

だから、そんなに一生懸命スケッチせんでもよかったのだけど。

仙場中佐になんだかんだと言ったこともあるし、住友の人も「図面は図面として、中のものを見たい」という。

ベアリングだとかは、組立図に書いてある程度だとしっくりこない。材質なんかでも、実際は砲金じゃなくてニッケル青銅だった。

そういうことも、やっぱり触ってみないとようわからん。

スケッチするのに1週間ぐらいかかったかな。

実際には、スケッチしたものより一回り大きいものを造ったんです。

井上 なるほど、そういういきさつがあったんですね。

お造りになるのでも、いろいろご苦心があったと聞いていますが。

中村 今では、あんなことは誰もさせてくれないと思う。

とにかく、造るには転がさんと溶接ができない。仰向け溶接は自信がないから下向け溶接でしょう。転がせといっても80トンもあるブロック。長さが9メートル、幅が2メートル、高さは3メートル強もある。

それを、30トンと15トンの起重機でどうやってひっくり返すか。

それで、5メートルか6メートルの大きなレバーを作ったんです。

そのレバーを使って、こう起こすんです。起こしたものを15トンの起重機で持たせて、こっちへ倒れてこないようにつかえ棒をやっちゃうわけです。

支えておいて、今度は反対向けに倒れるようにレバーを押して倒すわけです。それをじりじり下げていって、ひっくり返すんです。転がすのは大抵夜中にやっていた。

ところが、夜中に誤ってそのブロックをひっくり返してしまった。

要するに、「支えているのが間に合わん。わーっ」と言っているうちに倒れちゃった。

そうしたら、守衛から何からみんな飛び出して来た。

井上 地震が起こったようなものですね。

中村 地震どころじゃない。爆弾が落ちたようななどえらい音がした。50センチ角の枕木は潰れてしまうわ、大変な騒ぎが起きたわけです。

井上 80トンじゃあそうでしょうね。

そういうことをおやりになった場所は、本社工場のどちらですか。

中村 今のプレス工場の東側です。

それで、もう組長が震っちゃって「明日から、わしはもうようやらん」と。

だれも指揮を取らなければ困るからね。

その組の加藤班長が「じゃあ、私がやりましょうか」と言ったんです。

「やるか」、「君やってくれ」といって決めました。というわけで、職制異動の手続きもお構いなしでした。

大変だったのは、溶接だけでなく、機械加工も段取りで手古摺りました。

プレナーやプラノミラーといった工作機は期待できないのでポータブルのセイパーを作ることにした。

それと細長いプレナーを大阪の中古市場で25万円で購入(実際に払った金額は知らない)した。

プレスヘッドやラムを設置し、それに対して加工するためのプレナーやセイパーを据え付けるので、相対位置を確認するためオートコリメータを日本光学から購入してプレナーの上に載せた刃物台の移動の平行度を調べました。

重い大きな工作物を据え付けしてその下面を平らに削るという仕事の経験は誰もなく、このような加工法で直角や平行が守れるか不安でした。

組立が可能かどうか前もって試してみることはできなかったのです。

それで、地面を掘って、本番の組み立てを始めたわけです。

その重いものをじりじりとずらしていって、片方だけをちょっと持ち上げては枕木を取り。それを何度もやって3日ぐらいかけてプレスのベッドを地下に沈めて据え付けたんです。

そこまでは手間だけの問題で、まあ大したことはありません。

つぎは、アップライトを建て、それに10何メートルのボルトを挿すんです。どちらも重いけれども、30トンの起重機があればなんとか建てて挿すことができた。ボルトは組み上げてからでは挿入できないので、前もってベッドの下にボルトの入る井戸を作っておいたんです。

そのつぎは、一番上にクラウンを据える。このクラウンが2番目に重いんです。それを乗っけようと、少しずつ上げては枕木を加えて、じりじり上げて7メートルぐらいのところまで上げた。

それから、アップライトの真上に横からずらしていくのですが、外注業者のリーダーが怖くなってきたのか、

「ようやらんから、誰か代わって欲しい」と言い出した。

そんなところに中途半端に上げておいて「代わってくれ」と言うんです。それが夜中です。

誰も引き受けようとしなくて僕が引き受けた。

櫓を2つ組んで櫓の上に梁を渡して、少しずつ移動していくわけです。ちょっと動かしては向こうへ、ちょっと動かしてはこっちへとやるわけです。

途中でどっちにも中途半端に目方が架かるところにくるわけですが、そのときに崩れられたらそのまま落ちてしまう。崩さないようにするには、支えのセンターが力のセンターにくるようにする。枕木が曲がられちゃ困るんだけど、クラウンが重いからどうしても曲がるわけです。

このときの作業者は、いつもと違って実に静かで大声を上げる人はいなかった。じっと息を凝らしているような感じで、そんなことをゴチャゴチャやりながらとうとうアップライトの上にクラウンがきたんです。

つぎは、そのクラウンを少しずつ下げてアップライトと結合するわけです。

クラウンにキー溝が2ヶ所両端に切ってあって、立っているアップライトの上のキーと上から降ろすクラウンのキー溝がちゃんと合わないといかんわけです。

もちろん、柱の直角や位置は出しているつもりなんですけど、クラウンのキー溝が同じところにくるとい保証はないわけです。その頃には、直角度というものは秒のオーダーでは計れなく、寸法測定程度しかやれなかった。

クラウンを降ろしてきたのだけれど「入らないぞ」と言って騒いでいたんです。

「辛抱強くやらないとしょうがない」ということでやっていたら、明け方に「カーン」と鳴って嵌まり込んだんです。

「やあ入った」と言ったら、続いて向こう側もカーンと。

それで左右の位置が決まったんです。

今度は、沈めてあったテンションボルトを上引っ張り上げて、ネジを締めるわけです。締めるといっても、とても手で締められるようなものじゃない。

もうこれ以上締まらないというところまで手で締める。そのつぎは、テンションボルトの中に開けてある穴へ蒸気を吹き込んで、テンションボルトを伸ばしてやる。そして1回り半回して、冷えるのを待てばギュと締まっていく。それを4本全部やって、大体5000トンかけないと離れない隙間ができないという圧で締まったんです。

ああいう仕事をやるのは、技術もさることながら度胸が肝心だね。

「ドカンとひっくり返したから、代わってくれ」という人ばかりだったらとてもやれない。

とにかく、外注業者のリーダーまで震え上がったのには驚いた。

井上 たしか、電気溶接は、ちょうどこのお仕事をなさった昭和10年代が黎明期のような感じがするのですが。

中村 そうですね。

あの頃に高周波交流電弧溶接機が出始めて、それまでは直流溶接機だった。

一時交流機が出ていたが薄鋼板では使用に耐えず、高周波を重ねた交流機が出始め、三菱電機がウエスティグハウスのライセンスを取得し日本で造り始めた。

アメリカでは、その頃すでに溶接学会があったようだから、日本よりおそらく10年以上は進んでいたんでしょう。

日本では電気溶接はその頃から始まったんです。

井上 ちょうど、そういう技術の黎明期からずっとおつき合いになられて、この技術が戦時中、戦後もずっと続けて発展したということなんじゃないかな。

日本にそういう電気溶接のメーカーというのはあったんでしょうか。

中村 ええ、三菱電機、東芝、大阪電機、電元社。大阪変圧器。

井上 電気溶接は、自動車産業だけでなく、軍艦など軍事技術にとっても必須の技術だったんじゃないかな。

中村 そうそう。

「友鶴」だったかな。

全部溶接でリベットは一切使わないという水雷艇を造って、その艇がひっくり返ってしまった。

普通の周りをリベットした船は、ひっくり返るとひねられて隙間ができて沈んでしまうのだけど、その艇は逆さになっても傷がなくタイトで沈まなかった。

ひっくり返るのは船としては感心しないんだけど、溶接は立派なものだという証明だと。

このことが、船を溶接して造る強いきっかけになったんです。

井上 プレスの材料といますか、鉄板も随分ご苦労があったように聞いていますが。

中村 ええ。まあ戦時中だから。

今から考えると、30ミリか40ミリの鋼板でもよかったのかもしれない。場所に応じて全部50ミリでなくてもいいのだけれども、僕は50ミリだといった。なぜかという、当時はそんなややこしいことを言えば、言うほど割り当てが減るんです。

だから、「50ミリの10メートルの鋼板を作ってくれ」と言っていた。

仙場さんのせいかわかりませんが、すぐに言ったものが入手できました。

幅は、ロールの幅に制限されて5尺だったかな。

井上 これは、ほとんどトラックにお使いになったわけですね。

中村 そう。トラックのフレームに使った。

プレス機のフレームが弱くて、プレスしたら反ってて、製品がきちんと曲がりきっていない。

それをきっちり押さえるために、その頃うち(トヨタ自動車工業)では二度押しをしていた。

そのときのフレームが600トンと言われていたんですが、計算すると300トンもない。

当時のプレス屋はオーバーに言う癖があったんですね。

スケッチしたクリアリングのプレスは、2000トンプレスといって買っているんだけど、鋼板工業では3000トンプレスと称していた。だけど、計算では1000トンをやっとならぬ程度程度のプレス機。

要するに、2000トンプレスというのは、2000トンで仕事をしたときに加圧によってプレス機に歪みが生じ、その歪みがプレス品に影響を及ぼすが、プレス品の曲りが表面化してはいけません。

いけないといっても物性としては必ず曲がるから、「許容値より曲がってはいかん」という基準で注文したんです。

その基準でいくと、うちで造った2000トンプレスは紛れもなく2000トンだけど、いわゆるクリアリング式に能書きをいうなら5000トンと言ってもいいようなものだった。

実際には、薄板を曲げるのに5000トンの仕事なんてあるはずがない。3ミリとか6ミリの薄板を曲げるのに2000トンだって多分おつりがくる。

井上 なるほど。

話がちょっと飛びますが、戦争が終わった直後に、副社長の赤井さん(赤井久義 トヨタ自動車工業 元副社長)からこれから何をやるかという話をされたということが本に書いてあるのですが、その辺のことについてお伺いしたいのですが。

中村 それは、2000トンプレスの話と前後しているけれども。

戦争が終わって随分人が辞めていったんだけど、それでも6000人ぐらいいたでしょう。

おいそれとは自動車を造らせてはくれないだろうという状況だった。

その6000人が生きていくのにどんな仕事があるのかということで、「鍋・釜を作るのだ。」というような意見だとか、「プレスを使って、もう少し大きな良い製品はないか」というような話が出ていたんです。

だけど、赤井さんが挨拶されたのは、みんながそういうことを考え出す前の、終戦の翌日でした。

みんなを集められて、「トヨタはこれから何としても生きていかなければ。そのためには、中国には資源もあるし需要もあるから中国に進出するのがよいと思う。中国と手を握ってやりたい。そうしないと、みんなを生かしていくだけの仕事はなかなかないから」というようなことを言われたんです。

それを聞いた部長連中が、「昨日まで敵であった国へ進出するだなんて、絵空事じゃないか。そんなことは無駄だ」というような反対意見を言った。

それまでは赤井さんにそんなことを言い返す人はいなかったけど、戦争に負けたものだからみんなが好き勝手なことを言うようになりガヤガヤしてなかなか収拾がつかんわけです。

赤井さんも成算があって言われているわけじゃない、会社の方針をそっちへ向けたいという意味ですからね。それで、赤井さんは黙っておられた。

そのとき私は、「みんなはそういうことを言っているけれども、僕は赤井さんの意見に賛成だ。これからやっていく仕事が難しいのは変わらない。だけど、何をやるかわからないでめいめいがガヤガヤやっていたのでは、6000人が食っていくなてことはできるものではない」と言ったのです。

なんだかんだと言っても、我々が行ったらもっと助けられる仕事もあるし、向こうの受け入れやすい接触の仕方もあると思ったから、中国と手を結ぶというのはこの際はいいい手だと同感したんです。

その時は、まだ中共ではなかったから中国側の空気も否定的ではなかった。

井上　すごい先見の明ですね。それが今やっと。

中村　そしたらね。

みんなも赤井さんの意見に不賛成だとは言ったものの、さりとして自分の意見があるわけでもない。赤井さんの方に賛成だという意見が出ると、「それでも俺は反対だ」とは言わない。それでみんな黙ってしまって、その場は終わった。

その後で、赤井さんが「中村君ありがとう。君が言ってくれて、まあ何とかすんだ」と。

赤井さんとしては、「本当にそのまま動けるとは思わない。だけど、ともかくみんな静まれ。商売はあるのだぞ」ということを言いたかったんでしょうね。

井上　そうですね。

中村　「本当に、明日から飯が食えるよ」というわけじゃない。

それから、首切り騒動、その後朝鮮事変が起きてトラックの特需がありましたからね。

赤井さんは、戦争中(昭和16年1月)にトヨタに来られた。

そのときから、「赤井さんとはわりとうまが合う」というか「ちょっと、うちの役員とはひと味違うな」と思いましたね。

井上　赤井さんというのは、どちらからおみえになったんですか。

中村　三井物産。

井上　そうですね。

それで、いよいよクラウンのお話をお伺いしたいのですが。

「乗用車をやるべきだ」というご主張があってクラウンの主査に抜擢されることに。

中村　それは、どうかかわからないけど。

井上　そうじゃないんですか。

中村　「乗用車をやらんような会社は、もうつぶれるしかない」というようなことを言ったのは、昭和24年頃に大野修司さんとお話をしたときだったんです。

自分では、「トラックをいくらやっても自動車の主流にはなれない」ということをだいぶ考えておった。

その頃は、一万田尚登総裁^{*}が「乗用車に手を出して、ペンペン草を生やしても知らん」ということを言われておられたからね。

^{*} 一万田尚登総裁は、「日本で自動車工業を育成しようと努力することは無意味だ。今は、国際分業の時代だ。米国で、安くて良い車ができるのだから、自動車は米国に依存すればよいではないか」(日本経済新聞1950、4、13)という乗用車開発を批判する談話を発表。

井上　ええ、日銀総裁。

中村　そのように言われると、日本人は「トラックさえやっておればええ」というふうに曲解する人が多いわけですね。

実際の需要はトラックが先だった。恐らくできたのもトラックが先だったんでしょう。

僕は、「乗用車の方が自動車のソースで、トラックはそれから派生したもの。開発のソースは乗用車だ。乗用車の開発をやらん奴は、業界についていくなてことはできっこない。いつも人の尻につ

いていかなければいかんから。そんなことじゃあかんから、乗用車が先だ」ということを思っていた。

それで、大野修司さんと車の話が出たときに、それを言ったら。

「中村君、乗用車工場をやろうとしたら金がどのぐらいいると思うかね」と言われて。

数字はあまりはっきり憶えてないけど、「25億円ぐらいいいりそうです」と言ったんです。

そしたら、大野さんに「中村君、君はいろんな意見を言うけど、人が聞きそうな意見にしてくれないか。トヨタ自動車は5億円だってなかなか『うん』と言えないんだから」というようなことを言われて、そのときは笑って済んじゃった。

その後そんな話をしたわけじゃないけど、昭和27年に乗用車開発のお鉢が僕に回ってきた。

そのときに先輩というと、北村忠さん(トヨタ自動車工業 車体工場 元工場長、その後 アイシン精機 元常務)とか、小島吉郎さん(当時 トヨタ自動車工業 総組立工場長、その後 トヨタ車体 元専務)とか、だいぶおったんです。

恐らく10名ぐらいいたでしょう。

僕のところへと言われてね。

遠慮したいというようなことを言えないな。

「ちょっと、これ断れないな」と思ったわけですね。

それで、「喜一郎さんは、ご承知の話ですか」とお聞きしたら、

「ああ、もちろんそうだ」とおっしゃられた。

井上 昭和30年の「トヨタ技術」の“トヨペットクラウンRS乗用車の誕生”という記事に、「自動車に関連している人間はだれでも乗用車をやりたいと思っているんだ」というところから始まりまして、「国の産業ということを考えて、どうしても乗用車を造っていかなくてはいかん」ということと、最後に「これが望まれて輸出される場合、非常に大きな利益になる仕事になる。この目的はまだ達成されていない。まだ、最後に笑う人になるまでに3年や5年はかかるであろうと思います」とお書きですけども。

中村 そんなこと言ったかね。

井上 ええ。

中村 書いてあるな。

井上 本当に印象的な文章でして私ども今読ませていただくと、非常に強い決意というか、どうなるかわかんけどもこうでなきゃいかんのだというお気持ちがあふれている感じがするんですけども。

中村 「トヨタ技術」、覚えてないな。

井上 そのあとも「トヨタ技術」にいろいろお書きになってまして、例えば「クラウンからクラウンへ」という2代目のクラウンの誕生のときの記事。私が入社した頃に読まさせていただきましたが、非常に力のこもった文章だなと思って拝見したものでした。

先程のお話で「喜一郎社長、ご承知だ」ということなんですが、喜一郎社長のお話を私どもあまりお伺いするチャンスがないものですから、印象に残っておられることがありましたらお聞かせいただきたいのですが。

中村 トヨタへ入ったときにね。さっきの赤井さんの話じゃないが、みんなの目が喜一郎さんに向いているんですよ。それが非常によくわかる。

「喜一郎さんが亡くなるとか病気になるとかしたら、この会社だめになりそうだな」という印象があったですよ。

誰もかれもが、喜一郎さんを「おやじさん」と言っているんです。北海道で熊のことを「おやじさん」と言いますが、「ひげの濃い、熊に似ている」感じのところがあってね。

「おやじさん」というのは、「少し親しみを込めて」という意味と「畏れもある」というような意味もありましたね。

だから、「本当にこの人でもっているんだな」という印象だったですね。

それから、「よく人をほめる」人だった。

井上 ああ、そうですか。

中村 主に褒められていたのは、社員ではなくて工長(当時の従業員は、社員、準社員、工務員で構成され、工長は工務員の長だった)。

今では、そのときの工長はみんな死んじゃっていないんじゃないかな。

喜一郎さんは、工長だった鶴飼金忠さんに「日本一の技術者だ」というようなことを言ったりね。ある工長が、何かミスをしたのか手抜きをしたのか、なんかでね。

喜一郎さんは、「私は部下を信じている。それなのに何だ」と言われて烈火のように怒っておられたんですね。

そしたら、その工長が身の置き所がないというような恐縮の仕方で、一所懸命謝っている様子でした。

普段しっかり褒めてるもんだから、そういうことで怒られるとほんとに身がすくむんでしょね。

井上 そうでしょうね。

中村 しかし、「ちょっと無理筋だな。そこまで、かうことはねえじゃないか」と思うぐらい、褒めるときはしっかり褒められたんですね。

井上 そうですか。

それは、佐吉さんを見ておられて何か影響を受けられたということなんですか。

中村 いや、それはわからない。

お話ではよく聞いたけど、佐吉さんとはほとんど面識がないから。

とにかく喜一郎さんは、現場第一主義というタイプで、仕事の報告にしる何にしる現場の匂いがしないような報告はあまり歓迎されない。

だから、要領のよい工長は、喜一郎さんのところへ行くときにわざわざ現場へよって、何かあるとそれを掴んで手に油污れなんかをつけて手を拭きながら社長室へ行く。

井上 喜一郎社長は、トヨタ生産方式や品質に関する話など非常に広範囲の見識というか、信念を見せられたという感じがしますが。

中村 それもよく言っておられた。

それから、「うちは小型車にいくんだ」ということも言っておられた。

僕が「日本はそれほど強くはないんだから、小型車なんかよりは牛車とかバイクとかいう荷車を自動車にするだけでよっぽどいいんじゃないか。たとえば、トヨタエースみたいなもので結構役に立つんじゃないか」と思っていたときに、喜一郎さんは「小型車」と言われていた。

それから、「乗用車」と言われているときにはアメリカ車の映像が強いわけ。

喜一郎さんは、「しょっちゅう下駄の代わり」という主張で話をされていた。

井上 そうですか。

中村 僕は「自分が欲しいものは人も欲しい」という感覚だから、「乗用車は、デラックスの方が売れるぞ」ということを言うんだけど。

神谷さん(神谷正太郎 トヨタ自動車販売 元名誉会長)も、喜一郎さんの影響を受け継いで「そんなもんじゃあかん」という意見が強かった。

井上 クラウンも「下駄の代わり」という考え方があったんでしょうか。

中村 スタンダードは、「下駄の代わり」という考え方でしたね。

だけど、「デラックスの方が儲かって、かつ、よう受けて、売りやすい」と思ったんで、クラウンにデラックスをつけたものを出して、それが非常に当たったわけです。

そしたら、自販の中に「デラックス、デラックス」と言う人が増えた。

だけど、次のコロナを造るときには「また、下駄の代わり」と言う。

コロナの発表会で、僕が「こんな車は」と悪口言ったもんだから、神谷さんが「中村君、あとは僕らがやるから、君はもう午前中だけで結構だ」と言われた。

それで、すぐ後を追いかけて、* 熱線吸収ガラスのフロントウィンドをつけて1500ccのコロナデラックスを出したら、そっちの方がよく売れた。

* コロナP T20型1000ccを昭和35年4月に発売、コロナR T20-B型1500ccを昭和36年3月に発売、

コロナデラックスR T20-D型1500ccを昭和36年10月に発売。

あのときは、中川社長（中川不器男 トヨタ自動車工業 元社長）が「こんな見込み違いをするような自販は一体どういうことだ」と。

井上 そうですか。

今でも大変に難しい問題ですが、「売れ筋を読む」というのは本当に難しいんでしょうね。

中村 難しいけどね。どっちにしてもわからないんですよ。

「これならええ」というのは、絵描きが自分の絵を描いて売ると同じなんです。

「どの絵を描けば売れますか」と皆から聞いて、売れ筋の絵というものを描いても「おまえ看板画きか」と言われてしまう。

人にももの売るのに信念を持って売るということは、「自分の心でいいと思うもの、本当のお客の心が入ったものをつくる」ということだと思う。

お客のほうも「おれは、こんな車が欲しい」と言うことは極めてまれなんです。

井上 なるほど。

中村 それで、自分なりのいろんな主張を盛り込んだ車を持って行って「これ造りましたが、ちょっと乗ってくれますか」、そうすると大部分の人が「これはおもしろいな、乗りたいな」と言ってくれるわけです。

それが主査の役割なんです。

井上 ということは、お客様の隠れた欲求を見抜くためには、主査というのは統計の数字から車をつくるというようなやり方じゃなくて、さっきおっしゃいました。

中村 統計の数字というものも重要ではあるが、自分の欲しいものを造って、それが当たらんようなら主査には向いていない。

だって、絵描きだってそうでしょ。

井上 なるほど。

初代クラウンの設計基本方針に「こういう車をつくるんだ」ということが明瞭に書いてありますけれども、今ご覧になりましてどんなふうに。

中村 これはね、あちこち歩いてね。

僕もまだそんなに乗用車に関わっていたわけじゃないから、自販へ行ってそしてディーラーとタクシー屋さんをのぞいて歩いて聞いたんです。

そうして聞いたことのうち「これだけは守ってあげないと困るな」というのを方針にしたわけです。

「こういうことを言っていました」と英二さんに報告したら、

「いいじゃないか」と言われた。

英二さんは、わりあい「おまえ、いいと思うんならいいよ^{*}」というような反応をされる人なんです。もっとも、別の情報を得て考え方ができていたのかもしれませんが。

^{*} 英二さんは、自分の中にイメージをもっておられて、近ければ進めと言われ、離れているともうちょっと調べなさいと言われる人だと中村氏が後述。

その頃はディーラーも限られていたんですよ。

兵庫トヨタの滝川さんと坂本さんっていったかな。

それから、大阪トヨタの中井さん、東京トヨタの中村勘七さん、青森トヨタと札幌トヨタの人。

青森や札幌の人は、こっちへ来てることが多かったのでわりあい会ってるんですね。

一番よく行ったのは兵庫トヨタの滝川さん。

タクシー会社は、相互の多田さん。

それから、国際自動車、大和自動車交通、日本交通、帝都自動車をまわった。

そのときは、大西さん（大西四郎 トヨタ自動車販売 元副社長）、川本さん（川本節雄 トヨタ自動車販売 元取締役）、加藤さん（加藤誠之 トヨタ自動車販売 元会長）などが、それはトヨタの大事だということとにかくみんなが応援に回ってくれてね。

井上 そうですか。

中村 それで、これこれへ行って需要のスケールを見極めろと。
でも、ついてきてくれたんじゃないくて、自分で勝手に行けという。

井上 なるほど。

この初代クラウンの設計基本方針の4番目に「タクシー用として格安な車」というのが書いてありますが、その当時としてはタクシーというのはかなり大きな市場だったんでしょうか。

中村 半分以上だったですね。

井上 そうすると、さっきおっしゃったデラックスが結局よく売れたわけですけども。

中村 デラックスは1年ぐら以後ですよ。

「ガラスが1枚でできます」ということを旭硝子と言って、そんなら1枚にしようかというときにデラックスということにしたんです。

＊昭和30年1月にクラウンRS型スタンダードを発売し、その年の12月にクラウンデラックスRS D型を発売。

井上 いずれにしても、最初はこういう方針で計画をなされたわけですね。

中村 そうですね。

車の計画を立てるときは、いつもこういうことを、まず宣言するわけですね。

それで、この宣言をもとにして「こんな車がいいんだ」という下手くそな絵を最初に僕が描いたわけです。

ところが、デザインの人達が、その絵に何だかんだと希望や注文を言うんだけど。

「基本寸法が決まっているからデザインとしてはそれを守らにゃいかん」

「人間の大きさは決まっているから、何人乗りかで全長いくらといたら、車の高さとかエンジンルームやトランクルームの大きさとかのスペースは決まってしまう」

「これだけの制約の中でデザインしろと言われてるんだから、シャシーとかエンジンを中へ入れろと言われるのとはわけが違いますから」というわけだね。

デザインにはいろいろ手出しをして、もめたり話し合ったりしたので、ひと頃「中村語録をつくろう」という軽い冗談話が出ましてね。

「こういうことを言われた」という記録を、古い人が持っていたんですけどね。

結局、一人二人がそんなことを言ったって、そんなものをまとめる人なんか誰もおらんわね。デザインルームをあげてやる仕事じゃないもんね。

井上 ぜひ、まとめておいて欲しかったですね。

そういうことで、最初のクラウンをお出しになって市場の反響というのはどうだったんでしょうか。

中村 もう、えらいお祭り騒ぎ的に受けてね。

まずいところがあっても、なんでもとにかく許してくれた。

まずいところを謝ると、「小さな傷だ、すぐ直る」とお客の方がなぐさめてくれた。

井上 それは、どうしてですか。

中村 いやあ、「なんか、悪いなんて言っちゃ、悪い」というような、そういう雰囲気。

だから、僕はわりあい気楽に謝ったんだけどね。

けども、梅原さん(梅原半二 トヨタ自動車工業 元常務取締役 その後 豊田中央研究所 元所長)から、「そう気易く謝るな。お客と話し合うときにはトヨタを代表しているのだから」と度々注意をうけました。

むしろ、トヨペット同好会だとか、いわゆるごひいき筋がね。

「おまえ、そんなに謝らなくていいんだ」

「これが、本当に金甌無欠(立派な金の甌(かめ)の如くキズがない)

「本当によくできてるんだから、おまえがそんなこと言わなくてもいい。本当に、ちょっとしたキズだ」と言う。

それでいて、ブレーキ圧が抜けてどっかにぶつけてしまう。

「それはまずい」というんで、謝るでしょ。

「いやいや、そんなことはいいんだ、いいんだ。そんなものはすぐ直る」とお客さんがそういうふうなんです。

井上 すごいですね。

中村 ステアリングのタイロッドが折れて谷に落ちそうになったけど、辛うじて止まって落ちなんだ。それで苦情に來られた人がいた。

そしたら、トヨペットの稲垣さん(稲垣英彦 東京トヨペットサービスセンター 元取締役)知ってるかね。

井上 いやあ、存じません。

中村 弓削君(弓削誠 トヨペットサービスセンター 元会長)の次のサービス部長。

井上 はい。

中村 稲垣さんが、その苦情にみえた人に「あんたすごいね。こんなことがあって、ようまあ縁で止まったね。あんたでなきゃ止まれんね、これは」なんておだてちゃって。

それで、とにかく修理しただけで帰しちゃった。

井上 日本中で、このクラウンというものを盛り育てるといふか、そういう雰囲気非常にあったわけですね。

中村 そうそう。

極論だけども、「国中をあげて僕の尻押しをしてくれたなあ」という感じだった。

とにかく、謝っても謝っても、だからどうしろなんて絶対言われたことがない。

まずかったのは、組立上のミスだとか設計上のミスだとかいろいろあるのだけど、大部分は製作上のミスでしたね。

それでもね。

「そんなつくり難いものをやらせるからいかん」といふようなことは一切なくて、「こんなことはすぐ直る」と言う。

新聞なんかには投書も出ていたけど、悪口なんて何も書いてない

「あの人はようやった」とか、ともかく褒めちぎられたんです。

あんなに褒めるのは間違いだと思うんだけどね。

まあ、人間っておかしいね。波に乗っているときは、どこまで行っても波に乗っているんだね。

井上 今年の野茂ですね。みんな、涙が出るほど感激しちゃって。

中村 本当だよ。

朝日新聞が、ロンドンー東京5万キロ^{*}やったでしょ。

* 昭和31年4月辻豊記者と土崎一カメラマンが、クラウンでロンドンを出発し、欧亜大陸の砂漠や険しい山道約5万キロを走破し、その年の12月30日に東京へ到着した。

井上 ええ、そうでしたね。

私もあの本一所懸命読みました。

中村 その特派員が、「ヨーロッパで120キロぐらいで走った」、「砂漠へ行っても故障がなかった」とか言うんですがね。

そんなの走れるはずがない。どう考えたって100キロがいいとこだというのを。

実際は、部品を持った部隊が各地に待機していて車を修理したはずなのに。

それも何も、もうとにかく、やたらと褒めるんですよ。

それで、僕が「朝日新聞というのは日本でも聞こえた一流の新聞、マスコミの雄たるものがそんなにトヨタの肩を持ちゃ、あんたの方の活券にかかわらんじやないか」

「ことに、5万キロをトヨタに代わって走ってくれて、それを褒めちぎるなんていうのはちょっと行き過ぎじやないか。もう少し控えてものを言う方がいいと思うがね」と言ったんですよ。

井上 そうですか。

中村 そしたら、そのときの朝日新聞の答えが、「トヨタがこういう評判をとったというのは事実だ。トヨタの評判がニュースなんだから、朝日新聞がトヨタを扱うのはニュースを分かり易くした

だけだ」

「これは、トヨタのちょうちん持ちじゃない。トヨタを含めたニュースである」

「とにかく、俺はトヨタのちょうちん持ちなんかしとらん」と。

「朝日新聞としてはやましくない」という言い方だったですね。

井上 日本という国が昇っていく勢いを、シンボライズしていたんでしょうね。

あの本は、トヨタをどうとかじゃなくて、「日本国民として誇りに思う」という感じですよ。

中村 まあ、「ようやった、ようやった」で褒めてもらったからね。

だから、僕はひたすら謝っておりゃよかった。

井上 コロナのちょっと後に出た、2代目のクラウンの「クラウンからクラウンへ」という記事は、大変に印象深いものですから、お話をお聞きしたいのですが。

やはり、いろんな新しい技術課題にチャレンジされている感じがするんですが、ポイントはどのようなことだったんでしょうか。

中村 アメリカで前のクラウンが散々ミソつけて。*

* 昭和32年8月対米輸出を開始（クラウンとクラウンデラックス各1台）。日本では時速100キロ以上で走り続けることはなく、最初のクラウンは国内販売だけを考慮して開発した。米国ではハイウエー走行が中心で、高速走行ではボデーが重くパワーが足りなく、振動がでて床がうなったり、オーバーヒートが起こった。そして、昭和35年2月クラウンの現地引き上げと乗用車輸出の中止が決定。

やっぱし、あんなことじゃ世界で通用する車じゃない。

「通用する車って何だ」ということを考えて。

「とにかく、130~140キロは出て、静かに走るというのでないとだめだ」という結論になった。

このときは、たしか「静かさを追求する」ということにした。

井上 それが、キーワードだったんですか。

中村 うん。

まあ、スタイリングとかは前のが変わっていった。

それが初めの方（初代クラウンRS10型 昭和30年1月発表）は新人の岩田君（岩田大 名古屋芸術大学 教授）。

その後のモデルについても新人がデザインしていたのが印象に残っている。

2代目のクラウン（RS40型 昭和37年9月発表）の開発で車のスタイルを決める会議のとき、「いわゆる小判鮫のフェンダーが、古くなく新しくなくという感じでいいな」と思っていたのだけど、クラシックタイプのを役員室が決めたんですね。

「本当は小判鮫にしてもらいたかったけど、まあ、そっちでもいいや」と思ったんです。

そしたら、森本君（森本眞佐男 トヨタ自動車工業 当時工芸係長 元製品企画室主査、その後 千葉大学 元教授）が夕方やって来て、「中村さん。ああいう古いのを梅原さんが支持して、斎藤さんがいいだろうと言って決まっちゃったんだけど。デザイン室としてはどうも納得できない。みんなも小判鮫の方がいいと思っているから、もういっぺん蒸し直してもらえないか」ということを言ってきたんです。

それで、斎藤さんは大丈夫だろうけど、梅原さんが何と言われるかなと思い梅原さんの所へ行って、「梅原さんの選ばれたのはクラシックではあるけどちょっと古い感じだから、若い衆がこっちの小判鮫の方にさせて欲しいと言ってます。僕も同感なので、そうして欲しい」と言ったら梅原さん、案外簡単に「ああ、そうか。じゃあ、斎藤さんにそう言ってくれ」と言われて。

それで、斎藤さんのところへ行ったら、「そうだろうな」と斎藤さんが言われ、小判鮫に決まった。

井上 昭和37年に入社試験を受けまして、そのときに私の恩師の長尾教授が、「おまえトヨタに決めたから見せてやる。これが次のクラウンだ」と見せてもらったんです。

それが、今までのクラウンの丸いスタイル、要するにクラシックなスタイルから非常に変わって、小判鮫とは思っていませんでしたが、サイドのラインがすごく印象的で「おお、一新したな」という感じがしましたね。

中村 あの車、完成前の名神高速道で試験したんです。
「最初のクラウンのような変なバネ下振動はおきないし、これならアメリカでも走れる」ということで『静かさ』というのを売り物にして売り出した。
そしたら、よその会社も「自社の車は静かだ」といって売り出した。
「あんなに苦労したのに同じレベルのことを言って、本当に腹が立つ」と思ってね。

井上 この「クラウンからクラウンへ」でお書きの記事に、「静粛にするためにいかに試験をしたか」ということが書いてありますが、随分いろいろあったんでしょうね。

中村 この後でね、ヨーロッパへ行ってベンツを見たんです。
苦労してこうだということにしたところを、ベンツはちゃんとやっとなんです。
「やっぱり、同じことをベンツもやっているんだな」と。
僕はそのとき初めて「ああ、ベンツの背中に手が届いたな」と思った。

井上 なるほど。
それは、独自でご苦心なさって、開発されたわけですね。

中村 まあ実際は、自動車実験課がそういうところを探し当てたわけだけどね。

井上 そういうことですか。

中村 その探し当てたところを、多分そのままルール化してると思うけどね。
1輪落下の試験、タイヤ1輪だけ落としちゃうわけですよ。ストレスが10万回だったかあまり定かでないけど「10万回の繰り返しの耐える値になれば、その車はもつよ」というのが、いわゆる設計のノウハウでしてね。
必ず売り出す前に、それをいっぺん調べなさい。1輪落下ぐらい、フロントビラーにストレインゲージ貼って簡単だから。

井上 なるほど。
このときは、マウンティングゴムについていろんな工夫をしておられますね。
ここに、「アイアンラバーというのが、ちょうどタイミングよく出てきて」ということが書いてありますけれども。

中村 このゴムもいろんないきさつがあって、段々よくなっていったんですね。
これは、入谷君(入谷幸平 当時 技術部実験課 主担当員 その後 豊田自動織機製作所 元常務取締役)が非常に熱心だったんだよね。
しかし、いろんなことが書いてある。本当にこんなの書いたのかな。もう忘れちゃったね。
人に頼んで書くということをあまりしないから、多分僕が書いたんだろうけど。

井上 この「クラウンからクラウンへ」という記事は、コロナの主査をされた田島さん(田島敦トヨタ自動車工業 製品企画室 元主査)が引用なさったんです。
「中村主査が『クラウンからクラウン』という記事をお書きになった。非常によく書いてあって印象的である」と。
我々、新入社員でしたので、ちょうどこの記事の辺から覚えておりますけれども。

中村 そうですか。あの年は、すこしはいいことを言っていたんだ。
僕が入社して1年ぐらいたった頃に、さっきの長谷川信治さんも「中村君、君はなかなかいいことを言うね」と言ったんです。
「いいことって何ですか」と聞いたら、
「何かはちょっと思い出さんが、とにかくいいことを言う」
「思い出さないようなことは、大していいことじゃない」
「いやいや、実におまえはおもしろいし、いいことを言う」と言われたんだけど。
長谷川さんは、それが何だということを、とうとう言わずじまいで死んじゃったけどね。

井上 ちょうど、この2代目のクラウンのときに創業25周年ですか。
「昭和37年は創業25周年で、初代クラウンで20万台を超して、トヨタが100万台の車を世に出したときである」と書いておられて。

初代のクラウンは非常に偉大だったと思いますけれども、2代目のクラウンがある意味じゃ近代的な車の

中村 「車の仲間入りができた」ということですね。

井上 そういう感じがしますね。

中村 最初のは手習い。

井上 いやあ、そんなことはなくて「大成功をした手習い」だと思いますけども。

2代目が、トヨタのある意味では本当の出発点だったのかなという感じもいたします。

中村 旭硝子の人だね。

「トヨタさん、一体どこまで伸びるつもりですか。伸び方によっては旭硝子も考えがある」と。

井上 そんなことを言うんですか。

中村 「工場をどこへ建てるか」と。

「そこそこ、今ぐらいの量だったら、京浜地区でどうにか対応できる」「とてもそんな量じゃないぞという見通しだったら、中部地区に工場を持っていった方がいいとか、もう少し日産やトヨタの工場に近づける方がいいとか、いろいろ考えようがある」

「このままいっていいのかということが問題になっている」というようなことを言っていたですね。

僕は「そんなことわからんなあ」と言ったら。

「もうちょと調べます」と言っていた。

どこへ建てたのか知らないけど、拳母（現在の豊田市）にも造ったんでしょ。

井上 梅坪（豊田市梅坪町）のところに工場がありますね。

それで、もう1つお伺いしたいのがセンチュリーなんですけれども。

センチュリーという車は、今でも初代のセンチュリーのデザインと基本的なところは変わっていない。トヨタの車の中で、こんなに長く使われている車はちょっとないわけですけども。

中村 「センチュリーを継げる主査が生まれていない」ということで、寿命が否応なしに伸びているんですよ。

まあしかし、寿命が尽きてはいないらしいから、つぶれはしなかった。

本当は、もっと変えて、「ああ、センチュリーよくなったな」と言ってもらいたいんだけど。

今のセンチュリーが、もう一段静かになって、もう一段俊敏になって、ボディーはもうちょっと軽く見えるようにしたいなと思う。

井上 そういうお考えですか。

僕はデザインわかりませんが、最初のセンチュリーを見たときに「大きい車を造形的にうまくまとめるのはなかなか難しいのに、よくあんなふうによくまとめられたな」と感じたものですけども。

中村 今だと、あの車の不合理なのは屋根の幅が広すぎる。もうちょっと屋根の幅を狭めた方がいい。

それから、幅を狭めるともう少し薄くできる。薄くして後ろのガラスとの接続をなだらかにしたら、もっと軽く見える。

最近、保険の関係で前後のバンパーがごつくなったでしょ。後ろまでこうつないでね。

下部がどうしても重いんですよ。あれ、どうもやめられないらしくて、みんなああいう形が入ってきている。

井上 はい、今はそうなっていますね。

中村 だけど、屋根まで重い必要はないわけですよ。

屋根は、ひっくり返ったときにお客がつぶれなきゃいいわけですからね。

だから、もう少し幅を狭めれば、薄くしても大丈夫だ。その分軽く見えるよと。

お寺の本堂みたいな重い部屋に入るよりかは、みんなフェートンの方が好きなようだね。

井上 センチュリーでもう1つ、オートメーションという言葉が出てくるんですね。

「我々の次のテーマはオートメーションだ」と、これはどんなお考えだったんでしょうか。

中村 オートメーションという言葉は主に工場のオートメーションということですね。

ところが何でも自動化ということで、「車の方も、あれこれ自分で操作しなくても自動的に事が済んでいく。安全ないい車になるんだろう」と言われて。

例えば、そういうのをオートメーションと言うかどうかようわからんけどね。

「ハンドルをパッと切って、パッと戻した。そういうときにさっと横へずれて、ハンドルを切り返してパッともとの線上へ戻れる」こういうことをやってみなという。

井上 今、まさにそれを一所懸命やってますけどね。

中村 ああ、そうか。

そういうのは腕のいい人はやれるんです。

だけど、腕の悪い人がやれるようにしようと思ったら、今はすぐにコンピューターに頼ってそれを復元するのをやろうとするでしょ。

そんなにしなくたって、そんなに行儀の悪い車でなかったら「パッとやって、パッと返す」のはできるんですよ。

ところが、下手な人はやり過ぎちゃうんです。

井上 大抵の人は、やり過ぎるんです。

中村 例えば、高速道路を走っていて、なんで横のガードレールにぶつかるんだ。

ぶつかる理由がないじゃないか。

車を横へ曲げて、そのまま突っ込まない限り、そんなところへぶつかるはずがない。

井上 おっしゃるとおりですね。

中村 ところが、どうも軌跡を読んでも、あわててハンドルを切ったに違いない。

そのとき車が尻を振っちゃうが、下手な人はその尻振りを止められないわけですよ。

切りすぎるのは止めてやらなければいかんが、こういう操縦をいちいちコンピューターが世話を焼くというのはどうも感じが悪い。

頭に血が上がったとか頭から血が引いた人には、コンピューターはついていけない。

井上 そりゃそうですね。

中村 今のブレーキでも水の中で変な滑りをするというんで、すべり試験場で急ブレーキを踏むと、確かに僕がやっても尻振りしますよ。

尻振りするけどね。

普通の道じゃあんなばかなことには、まずならない。

ということは、尻振りをするほどそんなにブレーキを踏んだりしないで、ちゃんと止まる最善の踏み方をする。

それでもぶつかるようなら、何を持ってきたってぶつかるんだと。

だから、そういうちゃんとした運転にしろと言うんだけどね。

「おまえ、自分がうまいからそう言う。大部分の人は、おまえのようにたくさん走っとらんのだから」と英二さんに言われた。

井上 うまくないと。

中村 うまくない分、かっかとしたり、手足がすくんでしまったり、いろんな要らざることをするから車の方で世話焼くことになる。

しかし、まず車の基本性能をよくしていく。

そして、次に過ちを止める方をやる。

操作は最後だから、「操作を先にやろうとするのはけしからん」と言うんです。

たとえば、20センチぐらいの高さのコンクリートの突起をグンダンと左側のタイヤで踏み越えて、左の前後のタイヤがバーストしてへしゃげてしまって、ホイールキャップが飛んでいくほどの衝撃があっても、真っ直ぐ走って止まる。

そういう基本性能がいい車にしろと言うんだけどね。

井上 なるほど、そのとおりですね。

いろいろお話を伺ってきましたけれども、そろそろ時間がきましたので。

ガスタービンの話を含めて今後の自動車技術研究についてのお考えと伺いますか、展望と伺いますか。

中村 あの頃はね、「ガスタービン」という考えじゃなくて、「ニューエンジンとエネルギー問題」という取り組みでね。

エネルギー問題は、長岡高等工業学校（現新潟大学工学部）の同窓会の全国大会で講演したんです。

そしたら、半分しゃべらんうちに1時間の講演時間が過ぎちゃった。

それで、同窓会の編集をしていた人が「あの話はおもしろかったから原稿を投稿してくれ」と言われて、投稿したことがあります。

井上 そうですか。ぜひ拝見させていただきたいと思うんですが。

中村 もう古い話ですけどね。

そのときにも話したことで今でも関心があるんだけど、エネルギー変換という言い方が正しいらしいんです。

熱源からエネルギーを、水素からエネルギーを。

要するに、何かの媒体あるいは太陽エネルギーから、人間がほしいという機械エネルギーとか電気エネルギーに変えていく。それを解決するための一連の作業がエネルギー変換だということですね。

そういう見方をする人、学者が増えているのか。

例えば、「燃焼研究からじゃなくて、ケースバイケースで燃料からどの方向で一番いいエネルギー変換をやるか」というようなことをやっているらしいんです。

そういうものも、多少集めたりはしたんですけどね。

その中にガスタービンが入ってきて、このガスタービンでアルコールを燃やすのと、燃料電池でアルコールを燃やすのと、本当に得なのはどっちでしょうかとこののをね。

燃料電池もあんな大きなスペースを取って、その世話にいろんな別の補機がいりますわね。そして何がしかの燃焼ガスが同じように出るわけですよ。

そうすると、やっぱりシミュレートぐらいはやってくべきで、できれば「本物をつくって、1年ぐらい乗って、ああだ、こうだ」というようなことをやっておくといい。

井上 そうですね。

中村 ガスタービンなんかでも、水町先生（水町長生 東京大学 名誉教授）と章一郎さん（豊田章一郎 トヨタ自動車 現会長）が一緒にアメリカへ行かれて。

井上 昭和39年でしたか。

中村 うん。なんだかんだとやり出したんですけど。

それだって交際費ですよ。

井上 エネルギーをどう有効に使うかというのは、本当に一番肝心なことですから、やはり我々引き続きいろんな可能性をぜひ調べておきたいと思うんですけども。

最後に、「次世代の自動車技術者に望むこと」をお話しいただけませんでしょうか。

中村 若い人たちにね。

井上 はい。

中村 今の若い人を一口で悪口を言うときには、僕は「漫画世代」と言うんです。

たとえば、オウム真理教の連中も漫画世代「頭の構造がシンプルだなあ」と思うんですね。

やったことの悪さ加減は別として、「ああいう発想で、ああいうふうに動ける」というのは漫画世代だと思う。

要するに今の人たちの育ち方は、「ちょっと宙に浮き加減で、お祭りで地に足がついてないけど、おみこしと一緒にワッサワッサと動いているような」地面に足がついてないというか、ものの本質をわきまえていないというか、みんな動けば怖くないの類というか、そんな感じがする。

仕事というのは「男の仕事」。

「男の仕事って何だ」と言われると、ちょっと困るけど。

「男というのは、トラさんじゃないけど、やっぱりつらいんですよね。そのつらさに耐えて乗り切るのが男の仕事なんだ。『よしよし』だけで過ごしていったんじゃ男の仕事は多分生まれない」女性だって子どもを生むときは命がけなわけです。育てるのも命がけと言うお母さんもいます。

男だって命がけの仕事をしろよ。そうすると、もうちょっとものの見方が変わってくるんじゃないか。

特に30歳ぐらいの人には、極限の仕事をさせてやって欲しい。

たとえば、中国が自動車を造るのはベンチャービジネスといえるか。

中国人が、トヨタ自動車の創業時と同じような会社をつくって、その会社をアメリカや日本が直接に援助しないでやったら。それは、中国にとっては大したベンチャービジネスだと思う。

だけど、トヨタやアメリカの自動車会社が、成功するように世話をやいてうまくいく。

これは、成功するに決まっているという確信でやるわけだから、そんなのはベンチャーだとは言えない。

井上 そうでしょうね。

中村 ほんとのベンチャービジネスで、極限の仕事をやらせてやりなさいということです。

極限の仕事をやらせるというのは、「やりたいことを」「じゃあ君、これをテーマにしてできるまで勉強していなさい」という覚悟でもないとやれないだろうと思う。もうちょっと年をとっててもいいけど。

実際に、そういう人の使い方ができないということは、ギリギリのところへ追い込んでおらんということになるんです。

僕らが自動車を開発していた昭和30年頃は、失敗すれば会社がつぶれるというギリギリのところになっていたわけです。

だから、幸運にも極限の仕事ができた。その結果として、ずいぶん儲けることもできたんです。

次の人に、極限の仕事をやらせるには、本当のベンチャービジネスでつぶれるような会社をつくらないと。

井上 そうですね。確かに。

ありがとうございました。これは本当に何よりのお言葉をいただきました。