

わが青春の譜（六）

山岡浩二郎

神崎高級工機製作所社長就任

昭和三十一年（一九五六年）、私が三十八歳のときだった。四月にヤンマーの取締役になり、製造部長として製造部門全体の責任をもつことが決まった。同時に海外事業部長も兼務、当時計画を進行させつつあった、小形ディーゼルエンジンの生産拠点としての、海外直系会社の設立等にも取り組むことになった。

以前にもまして多忙になったその矢先のことだった。孫吉社長から、あるとき、「浩二郎、金をつかうだけやなく、金儲けや借金の苦労などもして金の有難さがわかるように、ここらで将来の修養やと思うて、ひとつ駅前工場の社長も兼務してみい」といわれたのである。

駅前工場とは、国鉄尼崎駅（現在のJR尼崎駅）のすぐ南側に会社があったことから、ヤンマー社内で通称こう呼ばれていた、神崎高級工機製作所（以下神崎工機と略称）のことである。

寝耳に水だっただけにびつくりした。「ちょっと待ってください。とにかく考えさせてもらいます」とだけ答えて、当時ヤンマーの上役のなかでは、私がとくに信頼を寄せていた、孫吉社長の片腕ともいうべき常勤監査役の阿閉広治氏に、相談をもちかけた。

「あれは赤字の会社じゃないですか」

「だから、あんたに立て直してもらいたいんだ。まだ若く、からだも丈夫なんだから、今のうちにできることは何でもやっっているいろいろ経験したほうがよい、ぜひやんなさい」

こう言われてみると一晩で腹がきまった。翌日、早速社長に会うと、「潰してもよいのでしたら、やらせてもらいましよう」と返事をした。

工場を見に行くと、わずか千五百坪（約五千平方メートル）ほどの小さい工場だった。ああこれだったら工場に毎日足を運ばなくてもやっついていけるな、と思った。

この神崎工機は、昭和二十二年（一九四七年）五月、孫吉社長が戦災を受けたヤンマー尼崎工場の復興のため、工作機械の整備・修理と治工具・部品を製作することを目的にして、発足させた会社であった。この発祥の地は、今の尼崎工場（尼崎市長洲西通）となっていて、当時、この周辺を神崎といっていたことから、孫吉社長が地名をとって、「神崎の地

で高級な機械をつくる会社にした」という願望をこめて、みずから、「神崎高級工機製作所」と名づけたられたのである。

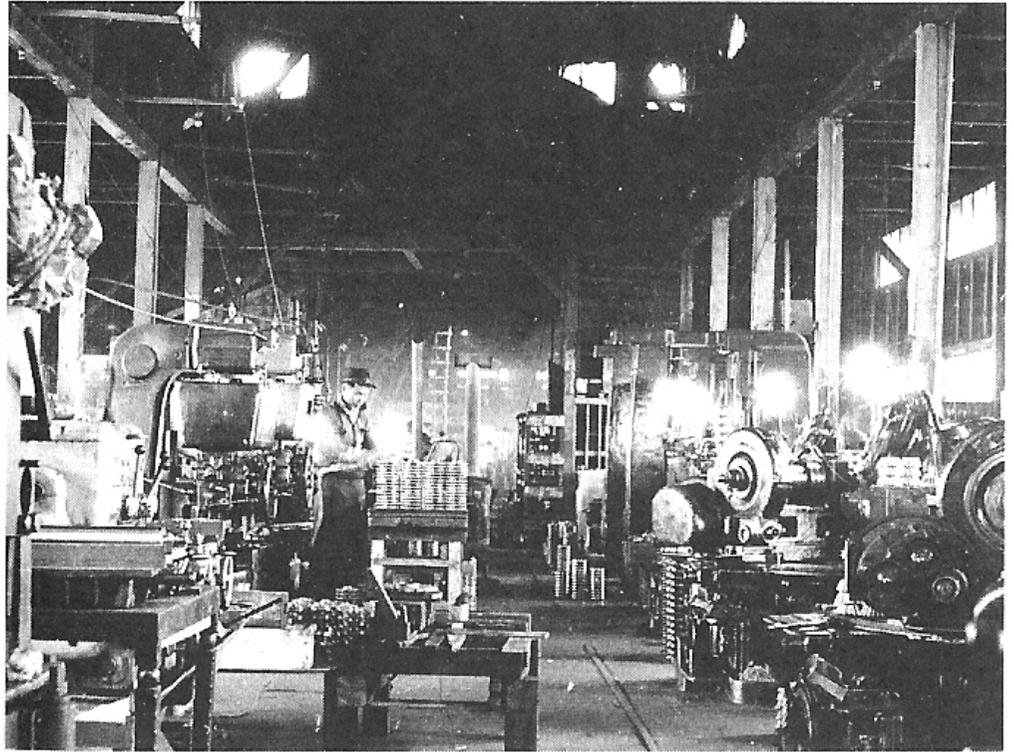
むろん神崎工機はヤンマー直系の会社であり、現在も事業の大半はヤンマーの製造の一翼を担っているのであるから、グループ会社のひとつであることもちがいない。そんなところから社内では知名度、信頼度を高めるためにも、ヤンマーの文字を一部に取り入れ、たとえば「ヤンマー工機」というように、社名変更してはどうかという意見がある。しかし、今述べた設立経緯でもわかるとおり、この社名は、孫吉社長が当時、神崎の地で高級な機械をと、願いをこめてつけられた社名だから、私が社長であるかぎり、社名変更することはぜったいにありえない。

私が社員にことあるごと、社名に恥じない会社にしようと思いをこめてきたのも、このような由縁による。

就任時の神崎高級工機製作所

この会社は、発足当初は、戦時中、空襲で被災したヤンマー尼崎工場的工作機械の修理を主な仕事とした。やがてその仕事が一段落すると、他社からもいろいろな仕事を受けるようになり、さらにヤンマーエンジンの部品も製造してのぐようになった。

だが、ヤンマーには工作機械のわかる者がおらず、修理費ひとつをとっても高いか安いのかさっぱりわからないというありさまで、しかも代々や



昭和31年社長に就任した頃の神崎高級工機製作所の工場風景(現尼崎工場)

ンマーの役員またはそれに相当する人たちが兼務で社長を務めたため、皆、本気でやる人がおらず、当然ながら実質的には赤字続きで、給料も遅配・欠配になるところを、ヤンマーから補填を受けて、何とかやっている状態になっていた。事実、ヤンマーの役員の中には、私が社長を引き継ぐことが決まったとき、公然といつたものだった。

「山岡、あの会社は、ヤンマーのエンジン部品でもやらしておけば、わざわざ行く必要もないし、それで利益が出るようにすればいいんだから、気軽にやりたまえ」

しかし、この会社には、工作機械の技術があった。初代社長の正田卯吉氏、また、戦前から工作機械をやっていた唐津鉄工所出身の五、六人の技師たちがいた。私は社長を引き受け、これは面白いぞ、ここでぜひ工作機械をやってみようという気持ちになっていた。だから、この役員にこう言ったものだった。

「冗談じゃないですよ。私は工作機械が好きだから、あの会社を引き受けようと思ったんです。あなたのおっしゃることは聞けません」

そして、社長に就任するとすぐ全社員を集め、次のような要旨の訓示をした。

「私はヤンマーから来て社長になるが、この会社は現在赤字会社である。社長になった以上一生懸命にやって、一日も早く採算のとれる良い会社に再生させたいと思う。中小企業の一社長として、この会社のために勉強もしたいと思っている。したがって諸君も、親方日の丸で、ヤンマーが何とかしてくれるから、というような安易な気持は即刻捨ててもらいたい。また、ヤンマーが後ろ立てになっているということで、もしM歯車会社のように労働争議をやるならば、立ちどころに会社を閉じる覚悟をしているから、それも承知しておいてもらいたい」

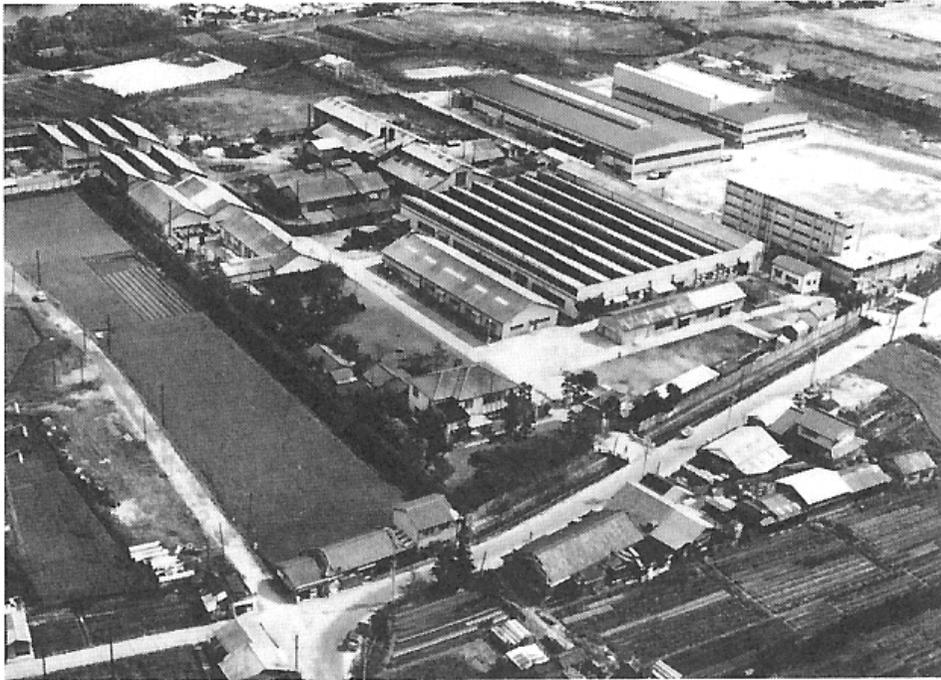
余談になるが、このM社というのは、戦前から尼崎にあった会社だが、戦後仕事がまだ満足にできないころから、労働組合ができて争議がたえず、嫌気がさした社長が、数百万円でO社に売却してしまうという経過をたどった会社であった。ところがその直後に朝鮮戦争が起こり、その特需で、日本の産業は一気呵成に息を吹き返したのであるからたまらなかつた。このM社の社長は孫吉社長とは友人であり、私もこの間の事情をよく聞かされていたので、もう少し辛抱しておれば高く売れたのにと、歯ぎしりしておられた気持もよくわかったのである。それを教訓とすべく、就任あいさつに加えたのだった。

歯車の集中生産とトランスミッションの開発

私が就任した頃の神崎工機は、ヤンマーの関係では主としてディーゼルエンジンの部品（歯車の一部を含む）と船舶用クラッチを製造していた。一方、その頃のヤンマーでは、エンジンに使用する歯車は、それぞれの工場
で製造していた。

そこで私は、ヤンマーの製造部長として製造全般を統括している立場からも、将来を眺望して、歯車や船舶用減速逆転機などは、専門技術の蓄積と品質、性能の確保、さらにはコストの低減をはかるうえで、専業独立企業における集中生産に変える必要があるという理念から、ヤンマーグループ各社、各工場に分散していた歯車製造設備をぜんぶ神崎工機に移設、名実ともに、歯車および歯車装置の専門生産工場として再出発させることにした。

先に述べたとおり、この会社には、歯車の精度向上を目指したギアシエービングマシン開発など、優れた工作機械の実績をもつ技術陣がおり、そこに私は期待したのである。この一連の事業推進のため、神崎工機ではヤンマーから千九百万円の借入金をしたが、これが私が責任をもった最初の借金であった。



開設時の伊丹工場全景

この歯車の集中生産は順調に軌道に乗り、四年後の昭和三十五年（一九六〇年）十月、尼崎市猪名寺に新しく歯車専門工場として伊丹工場を発足させた。現在の本社および本社工場があるところである。

しかしその一方で、私はこんなように歯車だけをつくっていても、結局は値切られて儲けは少ないし、そのうえ何か問題が起こるたびに歯車がわるいと言われ、これもまた割に合わないところから、船用クラッチの実績もあることだし、何とかして歯車装置の拡大をはかりたいと考えるようになっていた。

折も折、ヤンマーでは従来までのエンジン専門メーカーから脱皮、新たに、農業機械事業を経営の柱として加えることがきまり、昭和三十六年（一九六六年）、ヤンマーの農業用エンジン部門が母体となり、岡山の藤井製作所、高知の協和農機、九州の竹下鉄工、静岡のニューデルタ工業の四社と系列を組み、ヤンマー農機株式会社を発足させた。つまり、四社と業務提携を行ない、それぞれの会社の作業機とヤンマーのエンジンを直結して、これをヤンマーの商標で販売することが決まったのである。ところがいざ発足してみると、藤井、協和、竹下でつくったヤンマーブランドの耕うん機の評判が悪い。エンジンの力が強すぎて作業機とうまくマッチングしないのである。

そこで私はかねてからいっていた歯車装置の製造を、この耕うん機のトランスミッションで実現しようと思いを決し、神崎工機の技術陣に、「ケースなんか簡単じゃないか、専用機をつくって三方からさっと加工すれば、いつぺんにできるじゃないか」とはっぱをかけた。

ついに完成。そして出来あがったのが、Y型というヤンマーブランド統一の耕うん機であった。このとき、三社の社長はケンケンゴウゴウと反対した。ついにはヤンマー農機の専務までが反対した（ついでながら当時私はヤンマー農機の取締役を兼任。昭和四十一年十二月から四十五年五月までは専務取締役総合技術研究所長を兼務した）。「山岡は神崎工機でミッションをやりたいもんだからやつとるんだ」というような陰口が盛んに飛び交う始末だった。しかし、私は集中生産のメリットを生かして、安くしかも品質が安定しておれば、これはぜったいに正しいんだという信念があった。だから誰が何をいおうと、それを理解できない程度の者が吠えたてているのだと思つて、知らんぷりすることにした。

ところが、このミッションが耕うん機搭載用に開発された新エンジンとよくマッチしたものだから、Y型耕うん機は爆発的な売れゆきを示し、一気にシェアが六割も拡大した。やはり私はまちがっていないかったとひそかに自負していたが、皆がよい耕うん機が出来たとワイワイ言い出した頃、たまたま陰口をたたいた人物の一人と顔を合わせたので、さすがに私もひ

と言いつてやった。

「私は神崎工機のためにやったんか、それとも君たちのためにやったんか、どっちやと思うかね」

皮肉まじりのひと言だけに、その人物も大いに閉口したものだっただ。

昭和四十年代に入ると、農機市場では今度は、トラクタがいよいよ本格的に参入しはじめるようになった。そこで経験上、私は、トラクタを成功に導くためには、何をさし置いても、トランスミッションの専門工場をつくるのがどうしても必要であると主張した。

するとまた、ものをつくることを知らず、しかも目先の資金調達やリスクばかりを恐れるヤンマーのG専務をけじめ、トラクタそのものの製造を疑問視する者たちをふくめて反対者が続出した。しかし、私は淳男社長と相談をし、反対意見を押し切って、昭和四十五年に伊吹工場を開設したのである。

いま振り返って、もしこれがなかったらトラクタは、またヤンマーはとうなっていたかと背筋が凍る思いがするし、ほんとうによかったと、この点も自負せざるをえない。このような経緯を経て、神崎工機はヤンマーブランドで市場に供給するすべての農業機械のトランスミッションを製造するところとなり、さらに今日ではトランスミッションにとどまらず、小形トラクタ、田植機の完成品まで製造するにいたったのである。

(つづく)