

わが青春の譜（八）

山岡浩二郎

ヤンマー農機設立前後

康人副社長の決断

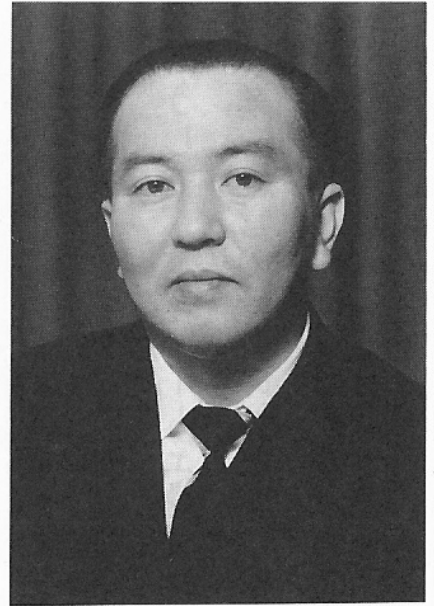
ヤンマー農機株式会社を発足させたことについては、「歯車の集中生産とトランスミッションの開発」の項でも少しふれた。ここでは、そのいきさつ等について、今一步踏みこんで、書きとめておきたい。

戦後も昭和二十五年（一九五〇年）が過ぎて、敗戦直後の混乱期からようやく立ち直りのきざしが見えはじめた頃から、農業の分野でも、従来の足踏み脱穀機が動力脱穀機に変わる等、近代化、機械化の波が急速に押し寄せるようになってきた。それにもなつて、ヤンマーの農業用エンジンの需要も、日増しに増加の一途をたどるようになった。だが、ディーゼルエンジンというのは動力源であつて、エンジンそのものが作業をするわけではない。作業機があつて、その作業機に動力を与えて、はじめて目的とする作業ができるようになるのである。したがつて、この時点の市場では、特約店が各作業機メーカーから脱穀機、粃すき機、耕うん機などの農業機械を仕入れ、自分のところで、ディーゼルエンジンとベルト・プリーをセットして販売するのが慣行になつていた。

一方、私は、昭和三十年（一九五五年）頃から、エンジンと作業機の調和を重視しなければならぬと考えるようになり、トラクタをはじめディーゼルエンジンを原動力とする作業機の開発にたいへん興味をもつて、世界中からトラクタを集めるなどしていたが、昭和三十年代に入つて、ヤンマーのエンジンがユーザーの好評を得るにしたがい、ユーザーや特約店から、ヤンマーの農業機械を希望する声が高まるようになってきたのである。

こうして、ヤンマーもエンジンのみならず、エンジンと一体化した農業機械事業を経営の一つの柱とする機は熟したが、永年、エンジン一筋にやってきたヤンマーには、農業機械に対する技術・人材・設備がなかった。これらを一から整えるには、むろん多額の投資が必要になるし、先発メーカーに追いつくまでには相当の時間も要することだった。そこで浮かびあがったのが、既存のメーカーと提携、系列化することで、ヤンマーが母体となつて、それぞれの優位性を生かせる新しい会社を設立するという案であつた。

むろん、この新会社構想にいたるまでには、社内には賛否両論があり、議論も伯仲した。主なる反対意見のひとつは、「研究や開発をすすめる過程で、われわれのノウ（ウがとられるからダメだ）」ということだった。



山岡康人二代社長

しかし、当時、ヤンマーの副社長だったのちの康人社長（孫吉社長の長男）は、物の見方・考え方がひじょうに柔軟なうえに、先を見通すことにも鋭敏な方だったから、自分の出身校である早稲田大学のクラスメートで、農用エンジン担当の営業役員だった河口実氏などとともに周囲を説得、「いろいろと問題はあるが、この際思いきってやろう」と決断されたのである。康人氏は社長になられてからも、私には「製造はお前に任すわ、しっかりやってくれよ」とよく言われたが、世界の流れ、日本の流れ、日本の将来ということに對して、実に敏捷な神経をもっておられた方であった。

「将来は年寄りが増える、年寄りでも出来る農業が必要になる」という考えが、この会社設立の基礎にもはたらいてたのである。こうした考えは、何もこの場合に限ったことではなかった。「年寄りが息子、娘や孫といっしょに楽しめるようなゴルフ場をつくろうじゃないか」と、その頃はまだ誰もが想像しなかった発想で、昭和三十三年（一九五八年）に滋賀県栗東町にある琵琶湖カントリークラブを創設し、さらにこれとは別に三重県に近い信楽焼で有名な信楽町に、錦松が自然に生い茂った山地を数十万坪購入し、親子、孫が泊まりがけでゴルフを楽しめるような別荘付きのゴルフ場の建設計画を立て、それは着工するまでになっていたが、若くして急逝されその夢は実現しなかった。

当時を振り返ると、あの時康人副社長なくしては、今日のヤンマー農機は存在しなかったであろうと、私は固く信じている。



康人社長(中央)の長浜工場巡視を案内する(山岡浩二郎)(左端)

総合技術研究所長として

いずれにせよ、ヤンマー農機株式会社は、ヤンマーがエンジンと、業界一を誇る販売・サービス網を提供、高知県南国市の協和農機が自動脱穀機と耕うん機、岡山市の藤井製作所と福岡県柳川市の竹下鉄工所が耕うん機、静岡県三島市のニューデルタ工業が防除機と、それぞれの作業機を提供することで合意、昭和三十六年（一九六一年）七月に発足した。

ヤンマーのディーゼルエンジンをそれまでいちばんたくさん買っていたいた井関農機と提携できなかったことは心残りとなったが、情熱ある四社がそれぞれ問題を抱えながらも新会社に参加してくれたことで、私も、「これでやれるぞ」と意を強くした。

半面、自分の目で見ても、当時の国産メーカーの手になる作業機が、総合的にけつして性能・品質上りっぱであるとは思っていなかった。この際私たちも作業機についてうんと勉強し、いわゆる「ディーゼルエンジンと作業機一体」の、ほんとうに安い、性能・品質の優れた農業機械を一日も早く提供して、農家の皆さんに喜んでもらおうと勢いこんだものであった。

それだけに、ヤンマー農機発足後、私は取締役の資格で、藤井製作所や竹下鉄工所の工場を訪問して、品質管理が名ばかりなものと、その他歯がゆいことがたくさんあるのに困りはて、竹下鉄工所の場合にはとくに一週間ほど滞在しているいろいろ話し合ったが、ついに折り合いがつかないという場面に逢着したこともあった。もともと、のち、この時の儀一郎社長がなくなって与三社長になってからは、私の真心が通じたのか、いろいろ開発に開する批判やアドバイス等を毎日のように電話してくださるようになり、私にとってひじょうな励みにも参考にもなったものである。

昭和三十八年（一九六三年）十月、ヤンマーでは康人社長が心筋梗塞のため急逝した。代わって専務取締役だった弟の淳男氏（孫吉社長の二男）が三代目社長に就任し、早々に全国を視察してまわることになった。すると、行く先々で耳に入ったのは、「ディーゼルの力が強すぎて耕うん機がガタガタになってしま



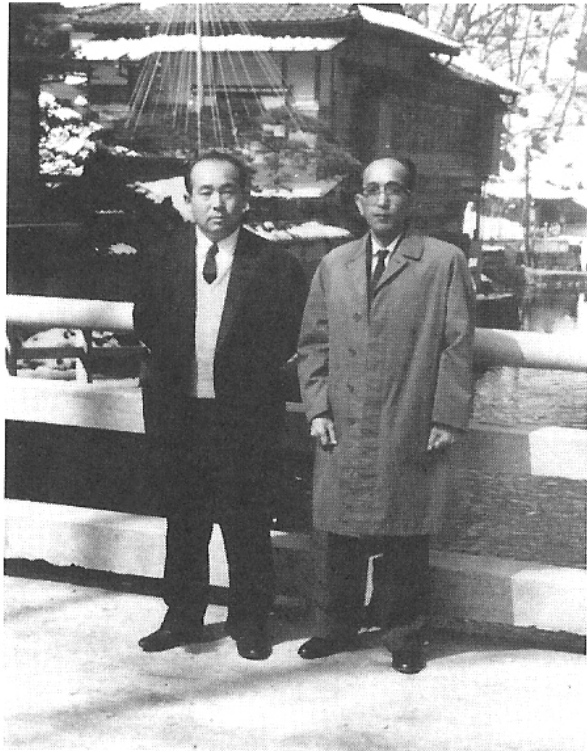
山岡淳男三代社長

う。こんなものはあかん、何がヤンマー耕うん機だ」という、予想以上に厳しい悪評だった。緊急に対処せねばならない。そこでこの視察を契機に、それまでヤ

ンマー農機に参加した各社の工場に分散されていた技術開発機能を一体化することにした。

私がヤンマー農機の専務取締役になり、本社に設置された「総合技術研究所」の所長を兼務したのはこの時であった。昭和四十一年（一九六六年）十二月のことである。「エンジンにマッチした作業機」「作業機にマッチしたエンジン」の開発力を強化するため、各社の技術陣が集められた。

しかしながら、トランスミッションを各社でつくっていたのでは、製造品質上もコスト面からも得策とはいえない。そこで私は、神崎工機が、ヤンマーの船用エンジン用のクラッチをつくり、問題なく海外にまでどんどん輸出されているのだから、耕うん機用のトランスミッションぐらいは神崎の工作機械で十分できるという自信があったので、神崎工機で集中生産することにしたのである。このときに起きた多少のいきさつについては前にも少しく述べておいたが、私は、当時神崎工機の専務だった井上義次氏（後にセイレイ工業社長）に、「組合長とも話し合い、神崎でミッションをつくらうじやないか」と相談、「ああ、やりましょう」ということで踏みきったのであった。



竹下与三一社長(右)と

ん出来るはずないわ」とせせら笑って帰った人がいたことだった。そのときも竹下鉄工の与三一社長は、「山岡さん、頑張ってくださいよ」と励ましてくれた。

ちようど量産にかかろうとしていた矢先だった。せつかく出来上がったトランスミッションで「ギアが抜ける」という問題が発生したのである。私は真っ青になった。そのとき、竹下鉄工の与三一社長から、「スライドギアの先をちよつと尖らせれば、ひっかかってうまく行きますよ」という電話があった。アドバイスには大いに感謝したのであるが、反面で私は、農機メーカーの技術レベルとはこんなものかなとも、ふつと思つたものだった。

むろん、このミッション

にしても簡単にできたわけではない。技術陣が苦労に苦労を重ねてつくりあげたのであるが、私がいまだに忘れることのできないことのひとつに、この頃神崎を訪れたヤンマー農機関係者のなかに、「こんな工作機械でこんな悠長に削っていたら、安いも

このとき私たちはスライドギアのボスを広くし、シャフトとの隙間を百分の二になるようにセレクト嵌合した。その結果、ギア抜けはドンピシャリ止まったのである。

やはり技術というものは（イレベルでなければならぬ。いろいろな現象をあれやこれやともみくちやにして、真の原因をわからなくしてしまうというようなことは、けっして科学的ではないことを、あらためて思い知らされたケースであった。むろん、そのときの経過を冷静にたどると、与三一社長のアドバイスがあり、私たちが必死になってやったからこそそういう考えが出されたのであったが。

おかげでこのとき開発されたY型耕うん機は、昭和四十三年（一九六八年）には十万台を突破、国内シェアの過半数を占めるにいった。

トラクタ生産あれこれ

耕うん機と並行して自動脱穀機、動力摺機、動力噴霧器など新しい機械の生産も続いたが、一方で、昭和四十年代に入る頃から、トラクタをつくるうという話が持ちあがっていた。もともとこのときも賛否をめぐる議論がヤンマー農機の社内に沸騰、てんやわんやの騒ぎになった。資金がかかるから無理だという経理担当の役員もいた。しかしトラクタをやらな



開設時のヤンマー木之本工場



大好評を博したY型耕うん機

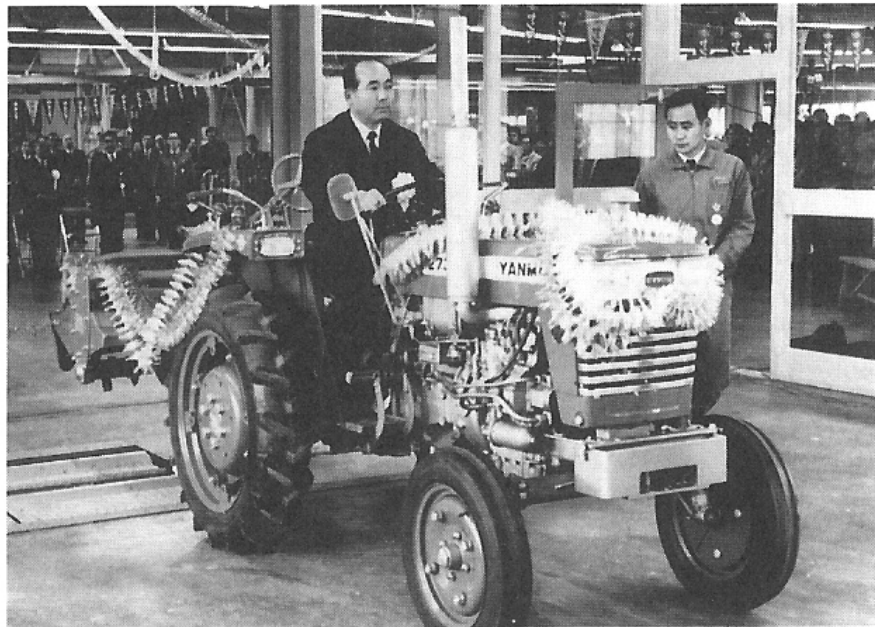
ければ、ヤンマー農機はとも他社との競争には勝てない。

そこで私は、ヤンマーの近藤市郎副社長（経歴は前述、たいへんお元気な方で、平成七年五月享年百歳で天寿を全うされた）に、「ヤンマー農機にはものづくり方を知っているものがないのでトラクタはようやらん。ぜひ、ヤンマーでつくりましょう」と相談を持ちかけ、淳男社長を説得していただいた。トラクタを製造することに正式決定したのは四十一年（一九六六年）十一月、そのときには私はトラクタ製造工場の用地探しに奔走していた。

幸い、当時の滋賀県木之本町の町長で、のちに県会議長も務められた「丸二てぐす」の脇坂栄二社長から、木之本町にある日室工業株式会社の硫化銅鉱石工場の跡地が売りに出ているから坪三千元で交渉しようかという話が出てきた。しかし、硫酸工場の跡地では、精密機械の工場をつくるには土地の表面を一皮めくり、造成し直さねばならないから金もかかることだし、二千元にして欲しいということとで買収、翌四十二年九月に建設したのが今の木之本工場である。この工場建設と並行して、技術陣の側では、昭和三十年頃から集めていたトラクタをバラして研究、またトラクタに適しかエンジンの開発を目指して、昼一夜を分かたぬ努力を重ねていた。

その頃であった。ヤンマー農機で営業を担当していたT専務から、「トラクタをつくるのはたいへんやで。石川島芝浦機械なんか色が変え、ヤンマーの名前もつけてつくったる言うとるので業務提携したらどうや」という提案があった。このとき私は真っ向から大反対をした。

石川島芝浦機械とはその後平成三年（一九九一年）、ヤンマー農機が創立三十周年を迎えた年に、正式に業務提携することになるが、この聞の私の気持ちの変化をこめて、要約次のように、三十周年記念式典の祝辞でご列席の皆さんに私の考えを披露した。



トラクタ第1号完成記念式にて(ヤンマー木之本工場)

「ヤンマー農機はみんなの力で、国内では何とか業界トップクラスの座を保っています。世界レベルでみた場合にはまだまだあまりに遅れています。ようするに、ものをつくる技術を知らずしてはマーケティングは出来ないのです。もっとジョンディアのノウ（ウを吸収すべきであるし、もっと欧州のいろいろなメーカーに目を向けて、製造に弱いヤンマー農機を払拭する必要があります）」

あのともし提携していたら、今頃ヤンマーはどうなっていたらどうか。

その間、昭和四十五年（一九七〇年）には、私は英国パーキンス社（のちマッセイファーガソン社に買収される）のディーゼルエンジンを使ったらよいじゃないかと考え、販売提携をしたことがあった。この会社はヤンマーとはまったく比較にならないほどの素晴らしい鋳物工場を持ち、月産一万台の立形ディーゼルエンジンをつくる世界一のエンジンメーカーであった。私は昭和三十年代から同社を訪れ、サー・パーキンス氏にもお会いしていたが、なにせ鋳物もそんなにぜいたくなものをつかわず、しかもうまく考えてひじょうに安くつくっており、何とかあの技術を吸収し、ヤンマーであるようなエンジンをつくれなものかと思ひに思ったものであった。

しかし、当時のヤンマーでは、同じヤンマーグループの昭和精機工業株式会社で、いわゆるマイナリゼーションしたもののだけを少し出したが、とうとう輸出がけに止めてしまい、それも船舶用には少し弱いエンジンであった。私はいまだに馬鹿なことをしたなと思っているほどである。

平成三年に石川島芝浦機械との提携の話が出たとき、私が賛成したのは、石川島芝浦機械がパーキンスの技術導入に成功するなどの高い技術を持っていること、ヤンマー農機がもつとも不得手とする海外との提携においても、あのうるさいフオードと組んで要求に答えて供給を行なうなどの素晴らしい実績をもっているからであった。

このように、石川島芝浦機械には、ヤンマー農機にない海外に対するノウ（ウ）を持った人たちがおり、またヤンマーが、世界一といいながら、パーキンスのよいところを吸収できなかったにもかかわらず、石川島にはこれを吸収した人たちがおり、こうした点でヤンマー農機にとつては自社にない人材を得たことになると思つたからである。もっとも石川島芝浦機械との業務提携は国内だけに限られている。しかし、ヤンマー農機が世界に飛躍するためには、こうした人たちのノウ（ウ）を謙虚に見習い吸収していくことが、まことに大切であると私には考えられたのであった。