

## 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グの開発」の項でも少しみれた。ここでは、そのいきさつ等について、今一歩踏みこんで、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つてきた。それにともなつて、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、糲すき機、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・ブー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ない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モアの好評を得るにしたがい、ユーモアや特約店から、ヤンマーの農業機械を希望する声が高まるようになつてきたのである。

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、エンジン一筋にやつてきたヤンマーには、農業機械に対する技術・人材・設備がなかつた。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つた。そこで浮かびあがつたのが、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った。

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、「研究や開発をするする過程で、われわれのノウ（ウがとられるからダメだ」ということだつた。

「いろいろと問題はあるが、この際思いきつてやろう」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「製造はお前に任せよ、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、實に敏捷な神經をもつておられた方であつた。

「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、何もこの場合に限つたことではなかつた。「年寄りが息子、娘や孫といつ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つた発想で、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つていたが、若くして急逝されその夢は実現しなかつた。

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つたであろうと、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)



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つたから、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、見通すことにも鋭敏な方だつたから、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、見通すことにも鋭敏な方だつた

## 総合技術研究所長として

いざれにせよ、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つていただいていた井関農機と提携できなかつたことは心残りとなつたが、情熱ある四社がそれぞれ問題点を抱えながらも新会社に参画してくれたことで、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、当時の国産メーカーの手になる作業機が、総体的にけつして性能・品質上りっぱであるとは思つていなかつたので、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ろいろ話し合つたが、ついに折り合いつかないという場面に逢着したこともあつた。もつとも、のち、この時の儀一郎社長がなくなつて与三一社長になつてからは、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、私にとつてひじょうな励みにも参考にもなつたものである。



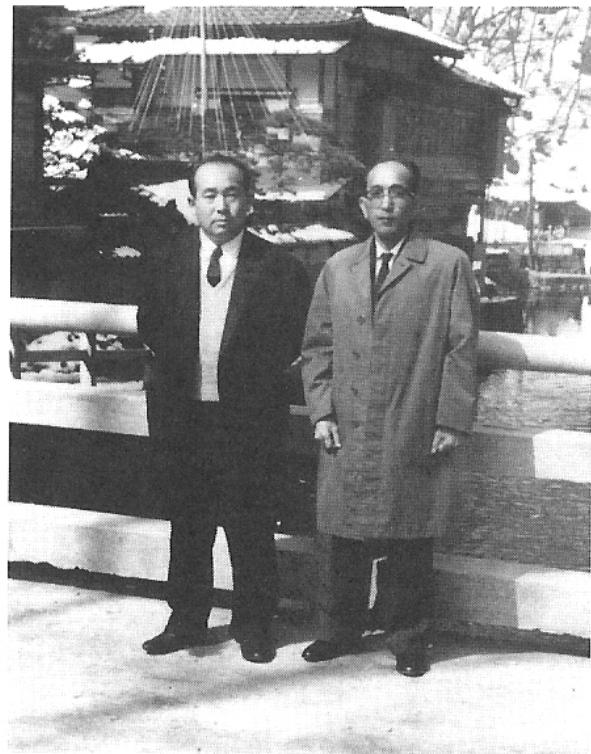
山岡淳男三代社長

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つた。すると、行く先々で耳に入つたのは、「ディーゼルの力が強すぎて耕うん機がガタガタになつてしまふ。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「綜合技術研究所」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つた井上義次氏（後にセイレイ工業社長）に、「組合長とも話し合い、神崎でミッショングをつくろうぢやないか」と相談、「ああ、やりましょう」ということで踏みきつたのであった。



竹下与三一社長(右)と

むろん、このミッショングにしても簡単にできただわけではない。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、安いもん出来るはずないわ」とせせら笑つて帰った人がいたことだつた。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。

ちょうど量産にかかるうとしていた矢先だつた。せつかく出来上がつたトランスマッションで「ギアが抜ける」という問題が発生したのである。私は真っ青になつた。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ょっと尖らせれば、ひつかかつてうまく行きますよ」という電話があつた。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つた。

このとき私たち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つたのである。やはり技術というものは（イベルでなければならない。いろんな現象をあれやこれやともみくちやにして、眞の原因をわからなくなってしまうというようなことは、けつ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つた。もちろん、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、私たちも必死になつてやつたからこそそういう考えが出されたのであつたが。

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たつた。

### トラクタ生産あれこれ



開設時のヤンマー木之本工場

耕うん機と並行して自動脱穀機、動力稲摺機、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、トラクタをつくるという話が持ちあがつていた。もつとも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つた。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



大好評を博したY型耕うん機

ければ、ヤンマー農機はとて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のつくり方を知っているものがい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よう」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。

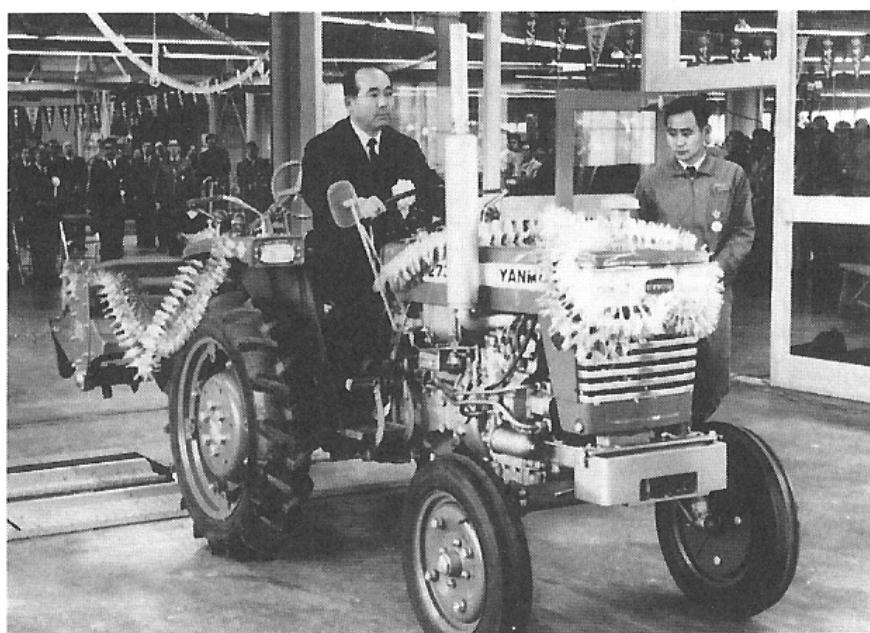
幸い、当時の滋賀県木之本町の

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、木之本町にある日窒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円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、二千円にして欲しいということことで買収、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が色も変え、ヤンマーの名前もつけてつくつたる言うとるので業務提携したらどうや」という提案があつた。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、この間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つていますが、世界レベルでみた場合には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。もつとジョンディアのノウ（ウを吸收すべきであるし、もつ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」

あのときもし提携していたら、今頃ヤンマーはどうなつていただろうか。

その間、昭和四十五年（一九七〇年）には、私は英國パークインス社（のちマツ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つたらよいじやないかと考え、販売提携をしたことがあつた。この会社はヤンマーとはまつ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・パークリ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つており、何かあの技術を吸収し、ヤンマーであのようないエンジンをつくれないものかとしきりに思ったものであつた。

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クリンスの技術導入に成功するなどの高い技術を持つていること、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、あのうるさいフォードと組んで要求に応えて供給を行なうなどの素晴らしい実績をもつ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）を持つた人たちがあり、またヤンマーが、世界一といながら、パークリンスのよいところを吸収できなかつたにもかかわらず、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。もつ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つた。