

第4章

ディーゼル普及に懸けた執念

1951(昭和26)年～1963(昭和38)年

第1節 ■ 国内市場を全力で開拓

第2節 ■ 事業領域の拡大

第3節 ■ 創業の理念を継いで未来へ



第 1 節

国内市場を全力で開拓

1. K形シリーズの開発

高度経済成長のスタート

朝鮮戦争による特需景気が1951(昭和26)年7月に終息してから、日本経済は一進一退を繰り返した。内需は比較的順調に推移したものの、輸出の停滞により国際収支が悪化して外貨危機に陥った。これに対して、1953年後半から金融引き締めが実施され、1954年度の国家予算は積極財政から緊縮財政に転換された。日本経済は1954年1月をピークに同年11月まで下降し、「29年不況」と呼ばれた深刻な不景気に見舞われた。

しかし、1954年秋から輸出の伸長を契機として、景気は回復局面に入った。1954年11月から1957年6月まで31カ月にわたった「神武景気」は、わが国の高度経済成長の幕開けであった。「もはや戦後ではない。われわれは異なった事態に当面しようとしている」と、1956年度の『経済白書』は長い復興の時代の終わりを告げている。これからは復興需要による成長は期待できないという『経済白書』の危惧に反して、日本は経済大国への階段を力強く上っていくことになる。

この時期、当社はK形ディーゼルエンジンを開発し、石油発動機が全盛であった農用市場に一大攻勢をかけ、ついに農用市場でディーゼルエンジンが主役となる時代を招来することに成功する。

石油発動機を凌駕する商品の開発へ

K形シリーズ開発の端緒は、1949(昭和24)年11月、インド向け輸出が中断となったとき、山岡孫吉社長は輸出に専念するあまり、国内市場がなおざりになっていた

ことを深く反省し、農用市場を対象とした軽量小形のディーゼルエンジンの開発や代理店網の再整備に着手することを決意したことにあった。

最優先課題は商品開発であった。当時、農用市場を席卷していた石油発動機を上回る魅力的なディーゼルエンジンを開発できなければ、農用市場に確固たる地位を築くことはできない。

「農作業の軽減に役立つ世界初の小形ディーゼルエンジンを自分の手で作り出す」というHB形を開発したころの情熱が、山岡社長の胸中に甦ってきた。

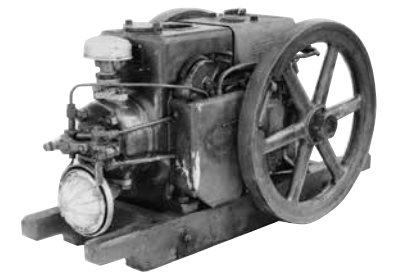
山岡社長は開発陣に軽量小形ディーゼルエンジンを開発するように指示し、自らも時間が許す限りアイデアを出して開発に加わった。

徹底した軽量小形化の追求

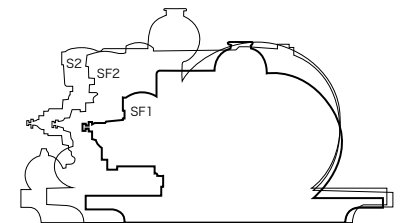
当時、農用石油発動機の重量は約95kgであったのに対して、当社のディーゼルエンジンS2形(2～2.5馬力)は約150kgであった。新形エンジンの開発に当たっては、徹底的に軽量小形化をめざすことが最大のテーマであった。それには回転数を上げることによるボア・ストロークの小形化、鋳物の薄肉化、加工精度の向上などが課題となった。さらに密閉式を採用するとともに、操作性、保守性、耐久性などの向上を図っていった。

1950(昭和25)年6月、小形横形水冷ディーゼルエンジンSF2形(2～2.5馬力)を完成した。SFは「Small Farming」(小形農用)を表す略号である。重量はまだ125kgあった。

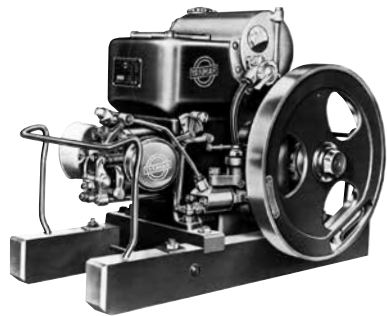
1951年1月には、SF2形をさらに軽量小形化したSF1形(2～2.6馬力)を開発した。重量はSF2形の3分の2以下の78kgで、石油発動機より軽量のディーゼルエンジンの誕生であった。このSF1形はさらに改良を加え、同年6月にK2形として発売した。K形シリーズの第1号機である。Kには日本語の「軽い」とドイツ語の「Klein」(小さい)の両方の意味が込められていた。



ディーゼルエンジンSF2形の試作機
(2～2.5馬力 1950)



横形水冷ディーゼルエンジンのサイズ比較

ディーゼルエンジンK1形(1.5～2馬力
1952)

SF1形が完成し大阪本社で記念撮影(1951.1)

世界最小ディーゼルエンジンの完成

K形シリーズは1952(昭和27)年2月にK4形(4～5馬力)、5月にK6形(6～7馬力)、K3形(3～4馬力)を加え、商品ラインナップを整えていった。

そして、1952年9月に完成したのが、世界最小の横形水冷ディーゼルエンジンのK1形である。4サイクルで出力は1.5～2馬力のこのエンジンでは、重量を55kgまで軽量化した。始動が簡単なロープ始動方式を採用し、燃料消費量も馬力当たり1時間240gと向上させた。

さらに、1953年1月にはK5形(5～6馬力)がシリーズに加わり、1.5馬力から7馬力までの領域で農家の要望にきめ細かく対応できるようになった。

K形シリーズは石油発動機に対するディーゼルエンジンの優位性を決定づける商品として農用市場に投入され、S形シリーズに替わる当社の横形水冷ディーゼルエンジンの代表的な機種となった。

当社はこのK形シリーズによってインドへの輸出の途絶で陥った苦境から脱出するべく、全社を挙げて生産と販売に取り組んでいった。

ヤンマーディーゼルへの社名変更

1952(昭和27)年2月29日、当社は「ヤンマーディーゼル株式会社」への社名変更を行った。前年にK形ディーゼルエンジンを完成し、これによって石油発動機全盛の農用市場で一気に攻勢をかけようとしていた時期であった。社名変更にはそのような意気込みも反映されていた。

社名変更の狙いは、商品名と社名のイメージ統一を図ることにあつた。「ヤンマーと山岡内燃機はどういう関係なのか」と、これまで顧客や特販店から質問されることが多かった。そこで、商標の「ヤンマー」と商品の「ディーゼル」エンジンを端的に組み合わせ、「ヤンマーディーゼル」を社名としたのである。

戦後のこの時期、カタカナ表記の社名は非常に珍しく、当社はわが国におけるカタカナ社名の先駆的な存在と

なった。旧来の社名の概念から外れたカタカナ社名の採用には社内でも若干の抵抗があつたが、結果的には先進的なエンジンメーカーとしての企業イメージを打ち出すことに成功した。社名変更に伴って、新たに社名のロゴタイプ、社章などを制定した。

この社名変更と同時に、資本金を5,200万円から3億円に増資した。併せて従来1月から12月までであった事業年度を、4月から翌年3月までに変更している。また、1953年度から今後の事業拡大や技術革新の進展に備え、次代を担う人材を獲得・養成するために、新制大学・高校・中学卒業者を対象とする定期採用を開始した。

なお、1950年11月、山岡孫吉社長は私財を投じて、財団法人山岡育英会を設立した。有為な人材育成を目的に奨学金を支給する奨学財団で、現在まで活動は継続している。

2. K形シリーズの販売に全力を投入

ヤンマー会による特販店の組織化

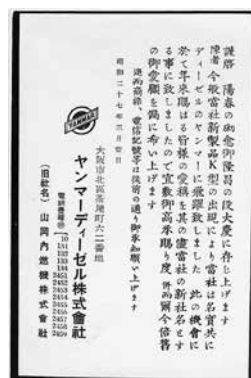
K形シリーズが市場に登場すると、まず国内よりも海外で大きな反響を呼んだ。特に世界最小のディーゼルエンジンとなったK1形に対して、商社を通じて特許を買取ろうとする会社やライセンス契約を結んで製造法を知ろうとする会社が海外から現れた。山岡社長は国内の普及が第一であると考え、苦勞して開発した技術が海外で漏洩することも恐れて、海外からの申し出は一切固辞した。

当社のディーゼルエンジンは、農用動力としてはこれまで石油発動機に遅れをとってきた。ディーゼルエンジンによる農業への貢献は山岡社長の悲願であつた。山岡社長は軽量小形化を実現したK形によって、一挙に石油発動機を駆逐し、ディーゼルエンジンの時代を築き上げようと乾坤一擲の勝負に打って出た。

ヤンマーディーゼル株式会社
新社名ロゴタイプ



社章(1952)



社名変更の挨拶状

まずは販売体制の整備・強化に力を注ぎ、支店・出張所の整備、特販店の組織化を推進した。

1953(昭和28)年1月に金沢市、11月に岡山市に出張所を開設したほか、同年6月には福岡支店を福岡市上小山町に新築移転し、販売拠点の充実を図った。

一方、特販店については、1951年ごろから都道府県単位で「ヤンマー会」を組織し、特販店相互の情報交換、親睦、協力体制を促進した。さらに1955年から1956年にかけて北海道・東京・大阪・九州の4地区に特販店の販売協同組合を設立し、共同購入資金の調達などによる販売資金力の強化を図っている。

なお、当社では販売業者を代理店と呼称してきたが、K形シリーズの販売を機に特約店および販売店と名称を改め、社内では特販店と総称することとした。

ヘリコプター大作戦と長浜工場招待

1950年代前半の農用市場は石油発動機の全盛期であった。そのなかでK形シリーズの発売は、先行する石油発動機メーカーには大きな脅威となった。そこで、ディーゼルエンジンは重くて、スタートに難があり、振動が大きいという従来からのマイナスイメージを殊更に強調するアンチキャンペーンが展開された。K形シリーズはそのような固定概念を覆す画期的な商品であったが、その優れた性能や使いやすさを広く市場にアピールするために、当社は大々的な販売キャンペーンに打って出た。

その皮切りは大学などの協力を得て学術的にディーゼルエンジンの特長を解説する「学術講演会」であった。1950(昭和25)年10月に三重大学で初めて開催して以降、1951年には旭川、東京、1952年には熱海、福岡、大阪で特約店大会などと併せて開催した。大学教授などの講演とともに、山岡社長自らが熱弁を振るった。また、各地の農事試験場などを巡回して、農家への指導的立場にある人に商品の利点を説明した。

K形販売キャンペーンの頂点となったのが、1954年7月から11月にかけて展開した「ヘリコプター大作戦」

である。ヘリコプター2機をチャーターして北海道から九州まで日本列島を縦断、全国の農漁村を空から訪問する大規模なキャンペーンであった。

訪問に先立って、訪問予定先では宣伝カーやラジオ放送によって訪問を予告した。当日は特販店でディーゼルエンジン実演展示会やPR映画会などのイベントを実施、小・中学校の校庭を借りて顧客との同乗飛行サービスを行った。

このキャンペーンによるヘリコプターの総飛行時間は延べ4,000時間に達した。未曾有のスケールと大胆かつ多彩な手法は全国的に大きな話題を呼んだ。

また、1954年から「長浜工場招待」を開始した。これは全国の多数の顧客を長浜工場に招待するもので、近代的な生産現場の見学やエンジンに関する講習などによって農家のディーゼルエンジンへの理解を深めようという狙いであった。同時に、より実習に重きをおいたディーゼルスクールも開設している。

工場招待は年間8,000名程度から始まったが、そのユニークな試みが一般産業界にまで話題となり、1956年には年間1万5,000名にまで増加した。その後、ヤンマー農機設立後も継続され、1976年までの23年間で招待者の累計数は42万4,000名に及んだ。また、ディーゼルスクールの受講者は1982年3月末までで8万7,000人に達した。

新時代のメディアを活用

ヘリコプターによるキャンペーンでも地域への予告としてラジオ放送を利用したように、当社は電波媒体によるマスメディアを他社に先駆けて活用した。

1951(昭和26)年9月、民間ラジオ放送が始まったが、同年12月から早速「浪曲シリーズ」(新日本放送、現・毎日放送)の番組提供を行った。翌1952年からは「浪曲名人会」(朝日放送)の提供も開始した。浪曲の番組を選んだのは、当時の顧客の好みを考慮したためである。1953年2月から放送された「僕のお家のお爺さん」(作詞・能勢英男、作曲・



山口県ヤンマー会の結成(1952)



大阪・梅田小学校で行われた学術講演会(1952)



大阪・梅田小学校校庭で展示会(1952)



ヘリコプター大作戦(1954.9)



K形のチラシ



長浜工場招待のユーザー(1960ころ)



公開録音中の「浪曲名人会」(1955)

米山正夫)は、わが国のコマーシャルソングの草分けであった。1954年には「世は完全にディーゼル時代です」というキャッチフレーズでラジオコマーシャルを展開した。

1953年8月に民間テレビ放送が開始されると、いち早く「スポーツニュース」の提供を行うなど、積極的にこの新しいメディアの活用を図っている。

3. 開発・生産体制の進展

技術研究所の開設

当社はインド貿易途絶の影響を受け、国内市場を強化するため、商品開発が最優先課題となった。そこで目前の商品開発に集中する一方、長期的展望に立った技術開発・商品開発を推進する構想が立てられた。

その第一歩として、1952(昭和27)年6月、神崎工場の技術部内に臨時研究課を設置した。臨時と付されたのは、国内市場攻略に向けて緊急に商品ラインナップを充実させるためであり、主として船用ディーゼルエンジンの開発を担当した。

1954年6月には正式に技術部に研究課が設置され、研究開発の専門チームとなった。そして、1956年4月、研究課は大阪市大淀区浦江(現・北区大淀中)の研究施設に移転した。

さらに1956年11月、研究課を技術部から分離独立させ、技術研究所とした。当社初の研究所の開設であり、以後、当社の技術開発の根幹をなす基礎研究および応用研究を担う専門機関として活動していった。

中・大形エンジンへの進出

商品開発部門では、船用エンジンではこれまでのLD形、LE形など小形主機(推進用エンジン)にとどまらず、外航輸出船の補機(船内発電機用エンジン)など船用中形分野への進出を計画した。



技術研究所開所式(1956)

1952(昭和27)年前半からシリンダ径200mmまでの中形ディーゼルエンジンの開発を開始し、同年12月に4MS(L)形(120馬力)を発売した。このMS形は独自技術により、陸・船用の中形ディーゼルエンジンとして開発したのが大きな特徴であった(形名にLが付くのは陸用)。

1954年6月には中形エンジンでは初めてダブルディスク形減速機付きの逆転クラッチを装備した船用主機6MS形(180馬力)を発売した。この減速機には当社が独自に開発した焼結合金を使用し、動力の伝達効率を大幅に改善した。以後、MS(L)形シリーズは90～250馬力の商品を展開していった。

1953年11月には、排気ガスタービン過給機を装着した陸用中速のディーゼルエンジン6MSL-T形(270～300馬力)「ヤンマースーパーディーゼル」を発売した。それ以前はシリンダ径200mm以下のエンジンでは過給機の装着は困難とされていたが、当社が6MSL-T形で先鞭を付け、これにより小形のエンジンへの装着が進んでいった。また、船用の主機・補機以外にも、陸用発電機として用途を広げていくことになった。

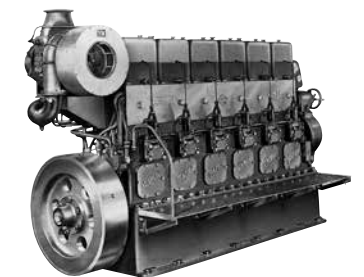
当社ではこのほかにも、V形配列など多気筒エンジンの研究をはじめ、燃料噴射ポンプや燃料噴射弁、潤滑系の改良に取り組み、ディーゼルエンジンの高性能化や高出力化を推進した。また、海外からの技術導入によりダクタイル鋳鉄を採用して、ディーゼルエンジン部品の耐久性を飛躍的に向上させ、中・大形エンジン分野へ参入した。

陸用の発電用分野を開拓

農用市場、船用市場において当社のディーゼルエンジンが急速に普及し、ヤンマー商品の評価は大きく高まっていった。それを受けて、陸用市場でもLDL形シリーズ(12.5～96馬力)、LEL形シリーズ(10～55馬力)、MSL形シリーズ(90～300馬力)など商品ラインナップが整い、従来の小形エンジンのみならず、中・大形エンジンの販路も着実に広がっていった。



4MSを搭載した新造漁船(1954)



6MSL-T形(300馬力 1954)



東京天文台乗鞍岳コロナ観測所に納入したディーゼル発電装置

1953(昭和28)年から1956年にかけて、関西電力の発電所ゲート巻き上げ用や、乗鞍岳の東京大学宇宙線観測所(現・東京大学宇宙線研究所)、東京天文台の乗鞍岳コロナ観測所、関西電力黒部川第四発電所などに電源や予備電源用の大形エンジンを納入した。

このなかでも東京大学宇宙線観測所に自家発電用のディーゼルエンジンを納入した際には、山岡社長は「ヤンマーは技術の低い百姓エンジン屋」とであるという一部の同業者による流言をこれによって完全に封じ込んだと喜んでいる。

そのほかにも、ビルや工場などの非常用電源装置、ポンプ場の給排水装置、離島や日本電信電話公社(現・NTTグループ)の無線中継基地の無停電電源装置、無人灯台用の電源装置などを製造して納品した。

生産体制の整備・拡充

生産部門では、長浜工場と神崎工場を中心として生産体制の本格的な整備・拡充が図られた。特にK形シリーズの量産へ向けて、長浜工場の生産能力の大幅な増強が実施された。神崎工場は船用小形ディーゼルエンジンにとどまらず、中・大形エンジンの生産に規模を拡大していった。

長浜工場では1951(昭和26)年4月からK形シリーズの量産に取り組んでいった。当初から日産100台という高い生産目標が設定されたが、1年後の1952年春には日産100台体制を確立している。

1952年以降はプラノミラー、ボーリングマシン、ドリルユニットなどの電気式あるいは油圧式の工作機械を新設するとともに、生産方式もコンベア方式による流れ作業を導入するなど、機械加工ライン、エンジン組立ラインの近代的改良に力を注いだ。併せて新しい工程管理方法の採用や作業・検査の標準化にも積極的に取り組んでいった。なかでも当社が独自に開発したロータリー式エンジン運転試験台は、生産能率を大きく向上させた。また、1953年1月に塗装荷造工場(鉄骨平屋建297㎡)、

1954年3月には機械工場(同2,767㎡)を新設するなど、施設面でも拡充を進めていった。1955年9月にはJIS表示許可工場に指定されている。

これらの生産設備の増強と近代化施策によって、長浜工場の生産能率は一挙に向上した。1952年12月には月産4,000台を達成し、その1年後の1953年12月には月産1万台を突破している。このディーゼルエンジン多量生産が評価され、1956年4月に大河内記念生産賞を受賞した。

一方、神崎工場では1953年4月に大形機械工場(同4,200㎡)を新設した。同年10月にはJIS表示許可工場に指定され、翌1954年2月には十三工場からエンジン生産部門を移管し、生産体制を強化した。1955年11月には船用小形ディーゼル主機関のJIS優良工場として運輸大臣賞を受賞している。その後も生産規模の拡大が続き、1956年9月に機械工場(同1,413㎡)の増築、同年11月には試運転場および塗装荷造工場(同3,033㎡)を新設した。

農村家庭工業の開設

1952(昭和27)年11月、当社は滋賀県伊香郡高時村字石道(現・長浜市木之本町石道)に石道農村家庭工業を開設した。当社では1949年3月に伊香郡永原村に永原農村精密工場を開設して、山岡社長の積年の構想による「農村工場」を実現していた。工業によって農村を振興させるというその理念をさらに実践しようとしたのが、この農村家庭工業であった。

高時村石道は賤ヶ岳に近い山間にあり、戸数60戸ほどの小集落であった。古くから炭焼きなどで生計を立てていたが、戦時中の乱伐により森林が疲弊し、当時の村の生活は困窮していた。

地元から同地への工場誘致を懇請された山岡社長は、永原農村精密工場のような本格的な工場ではなく、地域における副業として部品加工などに従事できる家庭工業の設置を計画した。村内の各所に住居に隣接する形で



長浜工場のロータリー式エンジン運転試験台



大河内記念生産賞を受賞(1956.4)



神崎工場組立ライン



長浜工場組立ライン(右から2人目は山岡孫吉社長 1953)



1953年8月購入のプラノミラー



石道農村家庭工業(1960)



菅浦農村家庭工業

20カ所の作業所を建設し、そのそれぞれに動力源のディーゼル発電機を設置し、工作機械を長浜工場から移設した。ここで住民が家業の合間に、あるいは家族で分担して、ディーゼルエンジンの部品加工を行うものであった。

石道農村家庭工業の半農半工ともいべき取り組みは大きな評判を呼び、海外にまで紹介された。全国から見学者や視察団が次々と訪れるようになり、1954年6月には高松宮殿下が長浜工場とともに石道をご訪問になり、農村家庭工業を見学されている。

1960年5月に、石道と同じ構想のもと、琵琶湖最北端の伊香郡西浅井村菅浦(現・長浜市西浅井町菅浦)に菅浦農村家庭工業を開設した。菅浦は三方を山に囲まれ、隠れ里といわれた小集落であった。

4. ディーゼルを架け橋に日独友好

大功劳十字章の受章

世界初の小形ディーゼルエンジンを開発・実用化した山岡社長の業績は、ディーゼルエンジンの母国である西ドイツで高く評価された。

1955(昭和30)年4月、ドイツ発明者協会から山岡孫吉にディーゼル金賞牌が授与された。この賞はルドルフ・ディーゼル博士を記念して、技術や産業に偉大な功績を残した科学者や発明者に贈られるもので、ドイツ人以外では初めての受賞であった。

1956年1月には、ミュンヘンのドイツ博物館の要請により、世界最小のディーゼルエンジン、K1形のセクションモデルを寄贈した。このエンジンはディーゼル博士が製作したディーゼルエンジン1号機と並んで展示された。同年5月、山岡社長は同博物館の名誉理事に推薦された。

1957年4月、山岡社長は西ドイツから国家最高の栄誉を表す大功劳十字章を授与された。「多年にわたる日独

文化関係の増進に尽くした」ことが受賞の理由であった。

なお、山岡社長は日独両国の親善にも力を尽くし、1956年3月に発足した財団法人日独文化研究所の理事長に就任している。

ディーゼル記念石庭苑の寄贈

1957(昭和32)年10月6日、山岡社長はドイツ南部の秋晴れの空の下にいた。西ドイツ・アウグスブルグで淑乃夫人とともにパレードの主役となっていたのである。先刻、市の公会堂で「ディーゼル記念石庭苑」の贈呈式が盛大に挙行された。続いて開苑式を催すために石庭苑に向かう大がかりなパレードであった。沿道を埋め尽くした市民からは口々に賞賛や喝采の声が上がり、日の丸が波打つように打ち振られていた。

「この行進こそは、私たち夫婦にとって、かつて想像することもなかった一世一代の晴れ姿だった。滋賀の湖北の百姓上がりの老エンジンメーカーが、はからずも、異国の地で達した“栄光の花道”であった」(山岡孫吉『私の履歴書』)と、山岡社長は万感の思いを記している。

ディーゼル記念石庭苑の寄贈は、1953年の山岡社長の2度目の欧米視察(2月から7月までの5カ月間)に端を発している。この視察旅行の途次、山岡社長はアウグスブルグで4年後の1957年にルドルフ・ディーゼル博士の生誕100年祭が開催されることを知った。アウグスブルグはディーゼル博士がディーゼルエンジンを完成させ



大功劳十字章



開苑式に向かう山岡孫吉社長

開苑式のテープカットをする
山岡淑乃社長夫人

ディーゼル記念石庭苑(1957.10)



ディーゼル金賞牌

ディーゼル1号機と並んだK1形
セクションモデル

た町である。山岡社長は敬愛するディーゼル博士を顕彰するために、アウグスブルグ市長に銅像の寄贈を申し入れて快諾された。

1954年9月、この話に感激したディーゼル博士の子息、オイゲン・ディーゼル (Eugen Diesel) 氏が来日し、当時、病床にあった山岡社長を見舞った。オイゲン氏はディーゼル博士の念願であった小形ディーゼルエンジンの事業化を高く評価し、山岡社長に「あなたこそ父のほんとうの息子です」と讃辞を贈った。



石庭苑で握手するミュラー市長(左)と山岡社長

その後、交渉の経緯のなかで、寄贈するものは銅像から日本式庭園へと発展した。アウグスブルグにあるヴィッテルスバッハ公園内の940㎡の土地に、2t(トン)を超える巨石を含む大小56個の銘石を配した枯山水庭苑を建造することになったのである。設計は建築家の坂倉準三氏が担当し、巨石にはディーゼル博士の肖像が東京芸術大学教授の菊池一雄氏により刻まれた。銘石は兵庫県猪名川の上流で採取されたものが使用された。



ディーゼル博士のレリーフ

ディーゼル石庭苑の中央に置かれた巨石には、「ディーゼル博士、あなたはいまなお日本のすみずみ至るところに生きています」という山岡社長の献辞がドイツ語で刻まれている。この石庭苑はディーゼル博士の偉業を顕彰するとどまらず、科学技術を通じた日独両国民の友情の証となり、現在も変わらぬ姿でアウグスブルグに残されている。

この石庭苑の寄贈を縁として、1959年4月、当社の主力工場のある尼崎市、長浜市とアウグスブルグの間に姉妹都市提携が結ばれ、その後、現在に至るまで活発な国際文化交流が行われている。

また同年9月、山岡社長は東京の西ドイツ大使館公邸(現・ドイツ大使公邸)の日本庭園に「日独友好親善之鐘」と銘打った梵鐘を寄贈した。石庭苑の寄贈や姉妹都市提携の実現に際して、ご尽力いただいた駐日ドイツ大使への感謝の気持ちを表したものであった。梵鐘には、「美しき世界は感謝の心から」という銘文が刻まれた。山岡社長晩年の座右の銘である。

第2節

事業領域の拡大

1. 山岡康人副社長の積極経営

経済成長による産業構造の変容

1957(昭和32)年の半ばに神武景気が終了してから約1年の「なべ底不況」を経て、「岩戸景気」が到来した。これは1958年6月から1961年12月までの42カ月間にわたる大形景気であった。

技術革新を背景とした「投資が投資を呼ぶ」といわれた活発な民間設備投資が景気拡大の原動力となり、1961年度の民間設備投資は国民総生産の21.0%を占めた。この間、重化学工業が著しく進展し、輸出競争力も強化されて輸出額も急増した。

一方、国民の生活も様相を一変した。洗濯機、テレビ、冷蔵庫の「三種の神器」を中心として消費ブームが巻き起こった。終戦後に日本人が憧れたアメリカ型大量消費社会の始まりであった。この時期から高速交通のインフラ整備や流通革命も本格化していった。

設備投資、個人消費、輸出が三位一体となって、日本は急速な経済成長を遂げていった。これに伴って、日本の産業構造は大きく変容した。重化学工業を中心とした急速な工業化の伸展により、国民総生産に占める第2次産業の比率が増大し、第1次産業の比率が低下したのである。このことが農業機械化を促進する背景となる。

1960年12月には、池田勇人内閣によって「国民所得倍增計画」が閣議決定された。10年間で実質国民所得を2倍にするというこの経済政策に基づいて、日本経済はさらなる高度成長に突き進んでいった。

1961年後半から景気は調整期に入ったものの、1964年に東京で開催されるアジア初のオリンピックに向けて、



「三種の神器」の売り場(1959.11)

東海道新幹線や高速道路をはじめとした大規模なインフラ整備が実施され、日本経済は1962年10月から「オリンピック景気」と呼ばれた景気拡大期に入っていった。実質国民総生産は約6年で、実質国民所得は約7年で2倍となり、国民所得倍増計画は前倒しで達成されている。

山岡康人副社長の経営



山岡康人副社長

山岡孫吉社長は1953(昭和28)年の暮れに体調を崩し、その後、約2年間は病気がちで療養することが多かった。そのため、これ以降は高齢の山岡社長に替わって山岡康人副社長が経営の中心的役割を担い、従来の経営理念を継承しながらも、山岡副社長自身の経営方針を打ち出していった。

山岡康人は1917(大正6)年12月、大阪市北区で山岡孫吉の長男として誕生した。早稲田大学政治経済学部を卒業後、山岡内燃機に入社し、1943年9月に25歳で取締役役に就任。1945年3月に副社長に就任して以来、戦争末期から戦後の最も厳しい時代に山岡社長を補佐し、当社を牽引してきた。

山岡副社長は戦後早くから人材の育成、社内組織の整備に取り組んできたが、1950年代後半の高度経済成長期を迎えて、組織体制の強化、新規事業への進出、海外事業の再編などに精力的に取り組んでいった。

特にディーゼルエンジン事業にこだわらず、小形貨物自動車(ヤンマーポニー)の開発・販売、東京駅八重洲地下街建設への参画、ロータリーエンジンの研究開発などに象徴されるような、これまでの当社にはない発想で事業領域の拡大を図ったことが、山岡副社長の経営の大きな特徴であった。また、ラジオやテレビなど新しいメディアの活用にも積極的であった。

なお、このような事業拡張に備えて、当社は3億円であった資本金を1954年6月に6億円、1956年12月に12億円と、2度にわたって倍額増資を行った。

営業部を市場別に再編

1950年代の半ばになると、当社の事業は農用市場を中心に陸用市場、船用市場と多角的に発展を遂げていた。これまでは営業部が海外市場も含めて全市場を管掌していたが、市場の拡大、販売機種の増加を受けて、営業部を市場別に再編することが計画された。これには、社内における競争原理の導入という山岡副社長の狙いもあった。

1957(昭和32)年12月、営業部を市場別の3営業部に組織変更した。第一営業部が農用市場、第二営業部が陸用市場、第三営業部が船用市場を担当した。これに応じて、支店組織も再編した。また、貿易課が貿易部に昇格し、独立部門として輸出を強化していくことになった。

この営業部の再編によって、各市場に対する責任体制が明確にされるとともに、ユーザーから特販店、支店、本社(工場)を結ぶ市場別の情報ルートが確立されることになった。当社ではこれに基づいて、各市場の動向を的確に把握し、販売目標や販売施策を設定し、計画的な生産を行う近代的な販売戦略の構築をめざしていった。

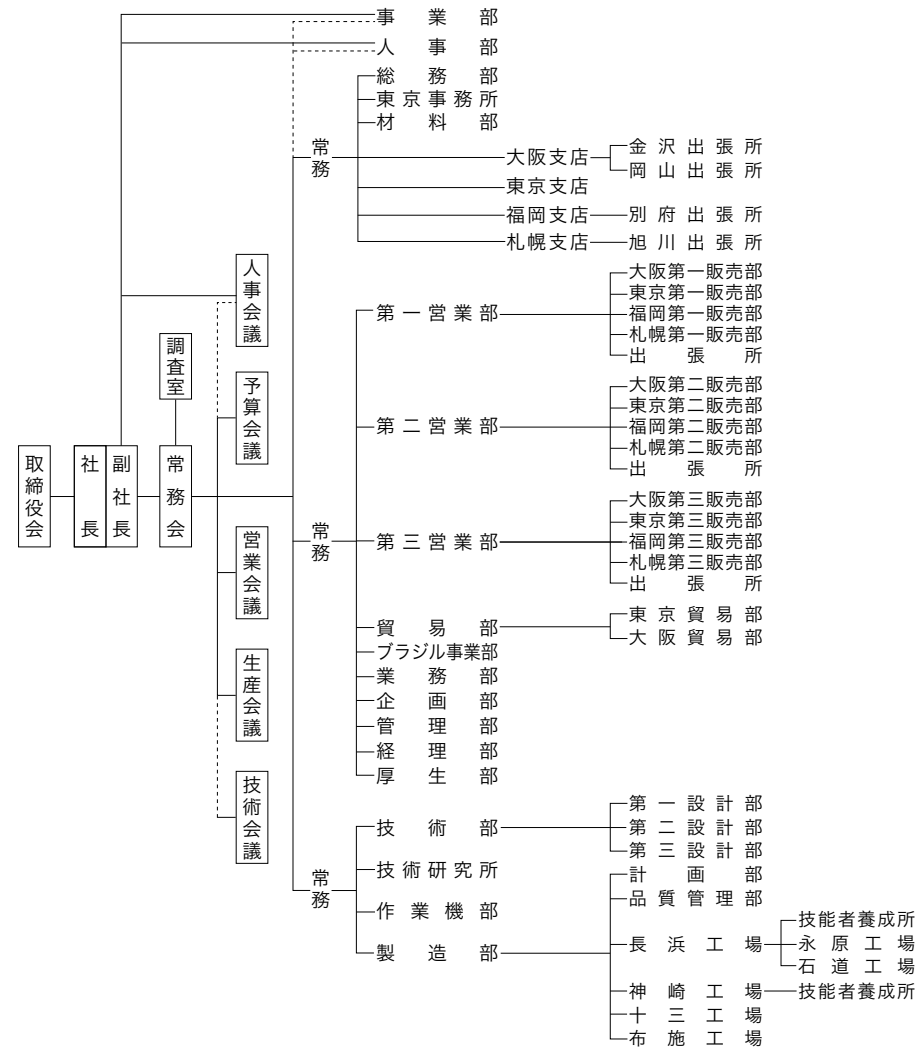
日本船舶機器株式会社の設立

1952(昭和27)年のMS形シリーズの発売以降、当社は中・大形エンジンを次々と開発して、外航輸出船や遠洋漁船などの船用補機市場に進出していった。

しかし、同じ船用ではあっても、船用補機の中・大形エンジンは沿岸漁船の主機である船用小形ディーゼルエンジンとは販路が異なっていた。そのため、1957年12月、市場別に営業部が再編されたとき、船用補機は船用担当の第三営業部ではなく、陸用担当の第二営業部が取り扱うことになった。当社の中・大形エンジンは陸・船用両用として開発されて、主として注文生産である点も共通していたことが理由であった。また、第三営業部は競争が激化してきた漁船向けの販売で忙殺されていたという事情もあった。

日本の造船業は1950年の朝鮮戦争を契機に活況を呈

組織図(昭和32年12月)



し、1956年には建造量は175万総t(トン)に達しイギリスを抜いて世界一となっていた。今後、船舶の専用船化や大形化、高速化に拍車がかかり、それに伴って船内の自動化や船内荷役の機械化を推進するために発電用の補機の需要が増大していくことが予測された。

このように船用補機市場は発展が期待される有望市場であったため、当社では第二営業部に陸用と兼業させるのではなく、専門の営業組織が必要であると検討を重ねていた。

山岡副社長は顧客である海運・造船会社に参画を依頼して当社の船用中・大形ディーゼルエンジンの販売会社を設立することを計画した。そして、幅広い人脈を利用して海運大手7社の資本参加を得て、1958年4月に日本船舶機器株式会社を設立した。新会社の会長には当社の山岡淳男専務が、社長には大同海運の柴沼省専務が就任した。資本金は2,000万円で、本社は大阪市東区南本町に置かれた。

同社の販売およびサービス活動によって、当社の船用中・大形ディーゼルエンジン事業は軌道に乗り、売上げを拡大していった。

ヤンマーポニーの開発・販売

1950年代後半には横形水冷ディーゼルエンジンを拡販していく方策として、農業機械や建設機械などの作業機にセットして販売していくことが検討されるようになった。

当社においてその先駆けとなったのは、1956(昭和31)年6月に新設された臨時車輛部(後に作業機部と改称)で始められたディーゼル小形貨物自動車の開発である。自動車製造への挑戦は、山岡副社長の強い意志によるものであった。

車体からすべて自社生産で開発に取り組み、1957年6月、農用作業車として農用小形ディーゼルエンジンT65形(265cc)を搭載したKT1形を試作。続いてKT2形を完成し、試験運転などを繰り返した。

1958年5月、軽自動車としての型式認定を受けたKT3形およびKT4形を発売し、同年8月までに約50台販売した。次いで出力アップを図るためにエンジンをT70形(308cc)に換装したFM1形およびFMS形を開発、1958年10月から1960年8月にかけて約330台販売した。このFM形から「ヤンマーポニー」という愛称が与えられた。これらは300kgまで積載できるとともに、後方に搭載したディーゼルエンジンを可搬式動力として農作業、土木作業に利用できるという特徴があった。



外航貨物船



外航貨物船の機関室でエンジン整備



KT形ディーゼルトラック(1957)

しかし、折しも耕うん機が普及する時期であり、当社の農用作業車より耕うん機のニーズが上回った。そこで、当社は可搬式動力としての機能を除き、エンジン搭載位置を運転席後方に移動し、荷台面積を拡大した本格的な軽トラックを開発した。1960年1月に完成したKYT形である。KYT形では新設計のOHV空冷90度Vツインエンジンを搭載し、最高出力をFMS形の5.3馬力から9馬力に向上させた。

KYT形はヤンマーポニーの名で1960年10月に発売、1962年5月までに650台を販売した。わが国の軽4輪貨物自動車の先駆的な存在であった。

しかし、当社では一般車両としての販売体制や小形ディーゼルエンジンの出力適性の問題などを総合的に勘案して、貨物自動車事業からの撤退を決断した。この研究開発で蓄積された技術は、後にトラクタ開発に活用されることになる。



ヤンマーポニー車(小形4輪ディーゼル自動車
1960.10)

ヤン坊マー坊天気予報の開始

岩戸景気とともに急速に普及したのが、三種の神器の一つであるテレビであった。山岡康人副社長はテレビ放送という新しいメディアに強い関心を寄せ、当社の知名度アップのために積極的に活用するよう指示を出した。

それを受けて、1959(昭和34)年6月、「ヤン坊マー坊天気予報」の放送がスタートした。同年2月に完成していた『ヤン坊マー坊の唄』、双子の男の子のキャラクターとともに幅広い層から人気を博し、当社の知名度を一気に向上させ、イメージアップに貢献した。

「ヤン坊マー坊の唄」の作詞は当社弘報課の能勢英男、作曲は『りんご追分』や『三六五歩のマーチ』などで知られる作曲家の米山正夫氏であった。また、アニメーションは当初から一貫して大阪在住のアニメーター、中邨靖夫氏が担当した。

「ヤン坊マー坊天気予報」の放送は、「ヤン坊マー坊の唄」とともに現在まで継続している。



ヤン坊マー坊天気予報(1959)

コンピュータの導入

事業拡大に伴って事務作業も多量化・複雑化したため、当社では他社に先駆けて事務作業の機械化に取り組んだ。

1956(昭和31)年ごろから機械化の検討を開始し、1958年7月にパンチカード・システム(PCS)導入のための帳票管理委員会を新設した。同年11月にはこれを全社帳票管理委員会に拡大し、機械化のために全社的に帳簿類の様式を統一する帳票事務改善に着手した。

1959年10月、PCS導入のための事務標準化委員会およびコード化専門委員会を新設し、具体的な作業を開始した。そして翌1960年4月、管理部に機械計算課を新設し、同年9月に「IBMパンチカード・システム」を導入した。1963年には長浜工場と神崎工場の資材在庫管理をPCS化している。

そして、1964年6月には本格的な電子計算機IBM1440形を導入し、コンピュータ時代に先鞭を付けた。



IBMパンチカードシステム

2. ディーゼルエンジン事業の拡大

農用・船用エンジンの発展

この時期、当社は農用市場、船用市場で急速にシェアを拡大する一方、陸用・船用の中・大形エンジン分野でも地歩を固めていった。市場の規模拡大に呼応するように、活発な商品開発が行われ、多くの成果を生み出している。

農用市場では1951(昭和26)年から販売を開始したK形シリーズが、従来のディーゼルエンジンのイメージを一新する高性能と精力的な販促活動によって急速に普及した。しかし、市場が広がるにつれて、始動性、振動低減、さらなる軽量化などに対する新たな要望も上がってきた。

当社ではK形をベースにして、より取り扱いの容易なエンジンの開発に取り組み、1955年11月に横形水冷ディーゼルエンジンNK形シリーズ(2～6馬力)の販売



NT-K形シリーズ(2.5～8.5馬力 1960)

を開始した。

さらに1957年4月からT形シリーズ(2.5～7馬力)、1958年2月からNT形シリーズ(2.5～13馬力)、1960年1月からNT-K形シリーズ(2.5～8.5馬力)を次々に投入した。T形はボックス形の斬新なデザインで、冷却方式をホッパ式から開放形のコンデンサ方式に替えて軽量化を図った。コンデンサ方式はサブタンクシステムによる簡便な構造で、コスト的にもメリットがあった。T形を改良したNT形はシリンダブロックにアルミダイキャストを採用してさらなる軽量化を実現、NT70形(3.5～4.5馬力)は総重量73kgであった。

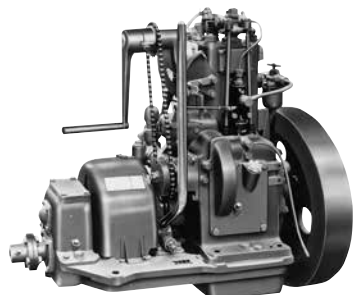
これら新機種の登場によって、動力耕うん機など作業機への搭載がより一層容易になったため、農業機械化が一段と進展していった。

船用市場では、1950年代中ごろから同業他社が相次いでディーゼルエンジンで参入してきたため、市場競争が一挙に激化した。当社は沿岸漁船市場での絶対的な優位を確保するため、高性能・高品質エンジンの開発に力を注いだ。

そのようななか、1957年1月に船用小形ディーゼルエンジンの決定版として発売されたのが、「ヤンマーとびうお6」ST95形である。エンジンに愛称を付けたのは、当社では初めてであった。出力6馬力、減速逆転機付きで、毎分1,400回転の高速回転が特徴であった。

さらに1959年12月、無動力船の動力化をめざして、横形水冷ディーゼルエンジンに逆転機を付けたNTS70R形(3馬力)を発売した。これによって、船用主機では3馬力から250馬力までの機種がそろった。

1960年代に入ると、当社商品を中心としたディーゼルエンジンは、全国の特販店の販売・サービスの充実もあって、電気着火エンジン、焼玉エンジンを漁船市場からほぼ駆逐し、船用機関の首位の座を占めるに至ったのである。



「ヤンマーとびうお6」ST95形(6馬力 1957)



NTS70R形(3馬力 1959.1)

大森農村精密工場の開設

ディーゼルエンジンの一貫生産体制は当社の基本方針であり、特にエンジンの性能を左右する重要部品である燃料噴射ポンプや燃料噴射弁については完全な自給体制が必須であった。当時、ディーゼルエンジンメーカーでこのような一貫生産体制を敷いていたのは当社だけであり、そのことが当社商品の優秀性や信頼性につながり、厳しい市場競争のなかで技術的優位性を確保していたのである。

1950年代の後半に入ると、小形ディーゼルエンジンの量産、中・大形ディーゼルエンジンの増産によって生産量が急速に拡大して、部品生産体制を増強する必要が生じていた。燃料噴射ポンプと燃料噴射弁は1949(昭和24)年3月に開設された永原農村精密工場が生産していたが、長浜工場、永原農村精密工場に近い滋賀県伊香郡高月町(現・長浜市高月町)に精密部品を製造する新しい農村工場を建設することが決定した。

1960年4月、燃料噴射ポンプ専門工場として大森農村精密工場(現・大森工場)が完成し、操業を開始した。これに伴って永原農村精密工場は燃料噴射弁の専門工場となった。永原・大森の両工場によって、当社全工場の燃料噴射装置に対応できる生産体制が整備された。

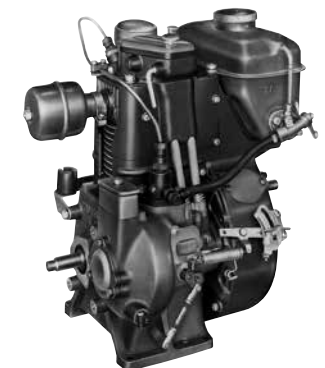


大森農村精密工場

空冷ディーゼル、ロータリーエンジンへの挑戦

当社では、ディーゼルエンジンの高性能化・高品質化に不断に力を注ぐとともに、新たな可能性を求めてディーゼルエンジン以外の新しいエンジンの開発にも取り組んだ。

ディーゼルエンジンでは、冷却水の補給に問題がある地域でも対応できるように、かねてから空冷ディーゼルエンジンの開発を進めてきた。1959(昭和34)年1月には、世界初の小形空冷ディーゼルエンジンA2形(2馬力)、A3形(3馬力)を完成した。毎分3,000回転の高速回転タイプであった。これらのエンジンは、空冷エンジンの先進国であるヨーロッパ諸国でも高い評価を得た。



A2形(2馬力)

新しいエンジンとしては、原理的には最も高効率のエンジンと評価されていたロータリーエンジンに着目した。レシプロエンジンのような往復動ピストンがない構造により、振動が少ないことが最大の特徴であった。コンパクト化も容易であり、ディーゼル化の可能性も考慮された。

当社では、1961年2月、西ドイツのNSU社(Audi NSU Auto Union A.G.)およびヴァンケル社(Wankel GmbH.)とロータリーエンジンに関する技術契約を結んだ。同年11月には長浜工場内にロータリー内燃機研究所を開設し、世界でもまだ実現していなかったロータリーエンジン実用化へ向けての研究をスタートした。1962年4月には早くも試作機を完成し、その後も積極的に実用化を模索していった。



ロータリーエンジン試作機(4.5馬力
1962)

ヤンマー・ド・ブラジルの設立

1951(昭和26)年7月にインド輸出が途絶してから、当社の海外事業は低迷期に入った。1952年には本社に独立部門として貿易課を設置(後、東京支社にも設置)したが、当初は韓国、フィリピン、ビルマ(現・ミャンマー)、ベトナムなどへの戦争賠償の一部として当社商品を送る業務が中心であった。これらの新興独立国では農業・漁業や軽工業の振興に国策として力を入れ、その動力源としてディーゼルエンジンが必要とされたからである。

1950年代の後半に入ると、このような賠償ルートと並行して、商社ルートの輸出も軌道に乗りはじめた。タイ、インドネシア、シンガポールなどで当社商品は好評を博し、すでに欧米商品が進出していた市場に浸透していった。1957年12月の営業部改編に伴って、貿易課は貿易部に昇格している。

以上のように当時の海外事業はアジアが中心であったが、南米のブラジルという例外的存在もあった。山岡孫吉社長は日系人が多いブラジルにかねてから親近感を抱いており、1950年5月にはブラジルへの輸出を開始している。また当時、太平洋戦争の苦い経験から「政情と

経済の安定した国に「第2のヤンマー」をつくる」という構想があり、検討を重ねた結果、その最適地としてブラジルに白羽の矢を立てた。

1957年2月、ヤンマーディーゼル・ド・ブラジル(Yanmar Diesel do Brasil Ltda.)をサンパウロに設立した。当社初の海外現地法人である。当初は販売・サービス活動が主体であったが、1960年6月に生産・販売会社、ヤンマーディーゼル・モトーレス・ド・ブラジル(Yanmar Diesel Motores do Brasil S.A.)に組織変更し、同年12月にサンパウロ州のインダイアツバに完成した工場で、翌1961年2月から小形ディーゼルエンジンの生産を開始した。なお、同社は1970年11月にヤンマー・ド・ブラジル(Yanmar do Brasil S.A.)に社名変更した。



ヤンマー・ブラジル工場



ヤンマー・ブラジル工場内部

3. 新規事業分野への進出

八重洲地下街の開発を主導

ディーゼルエンジンを中心とした事業の拡大に加えて、山岡副社長は当社にとってまったく新規の事業分野にも積極的に取り組んだ。その代表例が東京駅八重洲地下街の開発・整備であった。

当社の東京支社は東京駅八重洲口正面に位置しているが、この一帯は戦後の復興整備が立ち遅れていた。かねてからこれを憂慮していた山岡副社長は、1953(昭和28)年6月、地下街建設による八重洲再建構想を自ら立案し、地元の有志に呼びかけて八重洲連盟を結成。東京都や関係諸官庁、関係企業などにその実現を働きかけ、1956年12月には八重洲連盟を母体とした八重洲地下街株式会社が設立された。同社によって地下街建設は具体的に推進された。また1958年12月には、地下駐車場の建設・管理を担当する東京地下駐車場株式会社(後・八重洲駐車場株式会社)が設立された。

八重洲地下街は、東京駅と日本橋通を結ぶ区間に建設された、延床面積7万5,000㎡に及ぶ地下2階の地下街



八重洲地下街(1981)

である。1965年6月に地下街が開業、1969年2月には東京駅前広場地下が整備され、八重洲地下街は完成した。

琵琶湖カントリー倶楽部を開業

1958年12月、当社はゴルフ場の経営を目的として滋賀観光株式会社(資本金5,000万円)を設立した。新しいレジャーであるゴルフの将来性に着目し、八重洲地下街と同様、山岡副社長が中心となって推進した地域振興事業であった。



琵琶湖カントリー倶楽部全景(1981)

同社は、建設中であった名神高速道路の栗東インターチェンジからほど近い滋賀県栗太郡栗東町御園(現・栗東市御園)の山林約75万㎡を買収し、1959年11月に琵琶湖カントリー倶楽部をオープンした。滋賀県では最初のゴルフ場であった。

同倶楽部は名門ゴルフコースとしての評価を確立、日本オープン、日本女子プロ選手権などのメジャー大会も多数開催されている。

4. ヤンマー農機株式会社の設立

農業基本法の制定

日本の農業は戦後の農地解放を経て、食糧増産政策の後押しを受けながら順調に復興・発展を遂げてきた。しかし、1950年代後半の高度経済成長期を迎えると、大きな転機を迎えることになった。

高度経済成長によって、日本の産業構造は急激に変容した。重化学工業を中心として第2次産業が急速に伸長したため、第1次産業の比率が急落したのである。1955(昭和30)年度には産業全体の21.0%を占めていた第1次産業の生産高は、1961年度には12.9%にまで減少した。

この時期は米の豊作が続き、農業所得も大幅に増加していた。しかし、都市勤労者と農家の所得格差は逆に拡

大した。1952年ごろまで両者の所得水準はほぼ同等であったが、1960年には農家は都市勤労者の7割程度の所得となった。

また、農業人口の都市への流出が本格化しはじめ、農家数は1955年度の604万3,000戸から1961年度には590万6,000戸とほぼ横這いであったが、兼業農家比率は同じ期間に65.1%から72.7%へと上昇し、農業従事者数は1,932万人から1,653万人と280万人近く減少した。

それに伴って、農業機械化も急速に進行した。動力耕うん機(ハンドトラクタ含む)は生産ベースで1955年の3万8,447台から1960年の30万5,997台へと急速に増加した。

これらの状況を踏まえて、政府は農政のあり方を根本的に見直し、農業の持続的な発展を期すために、農業基本法を制定し、1961年6月に公布した。農業基本法では農家と都市勤労者の所得格差是正に主眼が置かれ、農業の経営規模拡大や大形機械の導入などによって、農業を近代的な産業として確立することが目標とされた。

農家の必需品となったディーゼルエンジン

このように農業が転機を迎えていた1950年代後半、動力化・機械化の機運に乗って、当社の農用小形ディーゼルエンジンは大きく販売量を伸ばしている。

1955(昭和30)年度の販売台数は約4万6,000台であったが、1957年12月に第一営業部が発足すると、「年間販売台数10万台達成5カ年計画」を策定し販売促進に努めた。

顧客が購入しやすい販売方法を考案し、まず貸与して試用してもらう「貸付販売」(近畿・四国・中国地方に限定)や石油発動機を対象とした「下取販売」などを実施した。さらに業界初の分割払い販売である「ディーゼル預金制度」を導入した。このような分割払い販売は他業種でもあまり普及しておらず、先駆的な取り組みであった。

また、1960年にはそれまで特販店任せであった顧客



横水による脱こく作業



横水による舂すり作業

管理を、支店ごとに集中管理していく「全登録運動」を開始した。当社が顧客の情報を把握することで、市場開拓や販売促進に役立て、特販店の活動を強力に支援していくのが狙いであった。

これらの営業施策にNK形、T形、NT形などの新商品投入が相まって、年間販売台数は1960年度には約10万4,000台と10万台を突破し、5カ年計画を1年前倒しで達成した。さらに1961年度には約13万4,000台にまで増加した。こうしてディーゼルエンジンは農村から石油発動機を駆逐し、農家の必需品となっていった。

耕うん機登場で農業機械化が加速

戦後の農業の機械化は、動力脱こく機から始まった。動力脱こく機の保有台数は、1945(昭和20)年には35万台であったが、1950年には83万台と増加し、1955年には204万台に達した。同時に糶すり機、動力防除機なども普及したが、本格的な農業機械化時代の扉を開いたのは耕うん機の登場であった。牛馬や人力で行われていた耕起作業に初めて機械力が導入されたのである。これは農業にとって画期的な変革であり、機械化を一気に促進する契機となった。

1953年8月には農業機械化促進法が公布され、同年11月には農業機械化審議会が発足するなど、行政も立ち遅れていた農業機械化を積極的に支援した。1950年代後半に入って耕うん機、ティラーなどが急速に普及しはじめると、稲作全般を対象としたより広範な機械化をめざしてメーカーが鋤しのぎを削るようになった。

農業機械化は農作業の労力を大幅に軽減し、労働時間を短縮した。1950年ごろには200時間であった10a(アール)当たりの年間投下労働時間は、1960年ごろには170時間に、1960年代後半には120時間になった。

1961年6月公布の農業基本法に基づく農業構造改善事業では、向こう10年間にわたって農業機械化促進のための国庫補助が行われることが決まっていた。



横水K5形を搭載した耕うん機による作業

農業機械への参入を決断

当社では1959(昭和34)年から1960年にかけて、農業市場における事業展開の方向性について検討を繰り返した。エンジンメーカーと耕うん機メーカーはそれぞれ独自の販売網を築いてきたが、この時期、エンジンと耕うん機の一体化販売が主流となり、有力エンジンメーカーは系列化を積極的に進めていた。当社の特販店もエンジンの単体販売では、経営が厳しい状況となっていた。そこで、耕うん機を自社で生産して供給するのか、あるいは他の耕うん機メーカーと提携して系列化を進めるのか、経営陣の間で白熱した議論が交わされた。

山岡孫吉社長は「私が10年若かったら、自分で耕うん機をつくるだろう。それよりも将来、農業機械の中核になるトラクタをつくりたい」と積極的な方向性を示した。「重労働である農作業を楽にする」という農業機械化への願望は、山岡社長が創業以来一貫して抱えてきた当社の理念そのものであった。また、山岡康人副社長は、自社生産か作業機メーカーとの提携かはともかくとして、ヤンマーブランドで耕うん機を販売する方針を固めた。

当時、有力エンジンメーカーによる系列化の動きは急加速しており、一刻の猶予もならない状況で、当社は農業機械分野への本格的な参入を決断したのである。

農業機械の総合メーカーをめざして

農業機械分野への参入に際して、当社は有力な農業機械メーカー数社と交渉し、業務提携から企業合併までの幅のなかで検討を重ねた。メーカー側の事情もあって交渉は難航したが、当社が小形ディーゼルエンジンを提供、農業機械メーカーが耕うん機を製造し、販売は新たに設立する会社が担当するという構想が最終的にまとまった。この構想に基づいて、当社と提携先は迅速に新会社設立の準備を進めていった。

1961(昭和36)年7月、当社は農用市場を担当する第一営業部を分離独立させ、ヤンマー農機株式会社を設立した。当初、設立に参画したのは、株式会社藤井製作所



ヤンマー農機の設立披露(新大阪ホテル1961.7)

(岡山市)、協和農機株式会社(高知県長岡郡[現・南国市])の農業機械メーカー2社であった。藤井製作所、協和農機とともに当初から交渉を重ねてきた竹下鉄工株式会社(福岡県柳川市)は、契約直前に社内の一部で新会社参加への疑義が生じたため、ニューデルタ工業株式会社(静岡県三島市)とともに少し遅れての参画となった。

新会社の資本金は5億円で、当社、農機メーカー4社、その他商社などの共同出資である。社長には山岡康人当社副社長が就任し、本社は当社本社内に置かれた。農機メーカー4社の営業機能は新会社に移行され、各社は生産に専念することになった。また、各社の全商品はヤママーブランドに統一されることになった。

藤井製作所、協和農機、竹下鉄工の3社は戦前から当社と密接な関係があり、耕うん機、脱こく機、粃すり機などの有力メーカーであった。ニューデルタ工業は防除機のメーカーであった。

ヤママー農機は当社とこれら各社の総合力を生かして、「農業機械の総合メーカー」として将来はその他の作業機分野にも本格的に進出するという目標を掲げていた。

第3節

創業の理念を継いで未来へ

1. 創業者・山岡孫吉社長の逝去

エンジン一代を全う

1962(昭和37)年3月8日、山岡孫吉社長は心不全により不帰の客となった。享年73歳。故人の産業・文化に対する多大な貢献に対して、正五位に叙せられ、勲三等瑞宝章が授与された。

3月16日、大阪の阿倍野大斎場で葬儀・告別式が執り行われた。葬儀委員長の川本良吉専務が、「私達が慈父と慕い 恩師と仰ぎし山岡社長 来る春を待たずしてその斗魂の生涯を閉じられました」と弔辞を捧げた。

まさに「エンジン一代」。小形ディーゼルエンジンの開発・普及にすべての情熱を傾け、町工場からスタートした当社を世界的なメーカーへと育て上げた。農漁業の重労働を少しでも軽減したい、できるだけ安い燃料でも使えるようにしたいという初心は、ディーゼルエンジンと出会った後も生涯貫かれ、当社のすべての事業の基盤となっている。

人となりは機知に富み、豪放に見えて細かな気配りも備えていた。独創性やパイオニア精神を愛し、困難や失敗に挫けない不屈の人であった。新たな挑戦に対しては、文字どおり寝食を忘れ、周囲の思惑を省みず、頑なに信念を貫き通した。過去にこだわらない楽天性で、不断に明日へと向かう進取の人でもあった。

晩年には「美しき世界は感謝の心から」を座右の銘とした。「人生というものは、運、不運に左右されることも大きかろうが、それでも誠実さと感謝の心を失わないで努力しておれば、よき協力者を得て道も開け、人から感謝もされて、美しい世界がおのずから展開してくるのでは



山岡孫吉座右の銘碑

ないだろうか」(『私の履歴書』)と、自ら語っている。

2. 山岡康人の社長就任と創業50周年

第2代社長の誕生

1962(昭和37)年3月19日、山岡康人副社長が当社の第2代社長に就任した。就任に当たって、山岡社長は全社員に向けて次のように決意を披露した。

「偉大なる創業者を失ってしまいましたが、その精神は永久にみなさまとともに生かしてまいりたいと存じます。

前社長は、いかなる境遇のもとでも、誠意をもって終始する善意の人でした。また、事業に対しては寝食を忘れ、熱心な、積極的な、努力の人でした。そして『燃料報国』の大理想のもとに、小形ディーゼルエンジンの発明と普及に、その全生涯を捧げました。

この創業者の偉業と50年の光輝ある歴史を継承するに際しまして、前社長の精神を受け継ぎ、国内はもちろん、世界の『ヤンマーディーゼル』への発展に力を注ぎたいと存じます」

新社長の就任披露は、1962年5月の大阪を皮切りに、東京、札幌、高松、広島、福岡の各地で順次行われた。

創業50周年を迎えて

1962(昭和37)年3月22日、当社は創業50周年を迎えた。しかし、この記念すべき日に用意されていた記念行事・事業は、山岡孫吉初代社長の逝去により延期となった。

これに先立つ1961年12月には、大阪市北区茶屋町の創業の地に新しい本社ビルが竣工した。新本社は鉄筋コンクリート造、地下2階、地上7階、塔屋3階の近代ビルであった。山岡初代社長はメーカーとして工場設備を重視し、本社建屋などは二の次という方針であったが、工場設備も一定の整備を完了したと判断して創業50周年を機に新本社建設に許可を出したのである。

1963年4月2日、本社ビルにおいて創業50周年記念

式典を1年遅れて挙行了した。続いて同月4日、大阪の梅田コマ・スタジアム(現・梅田芸術劇場)で祝典を開催した。

祝典では最初に山岡孫吉の記録映画『私は生きている』が上映され、列席者は前年に逝去した創業者の偉業を偲んだ。次いで、50周年記念事業として、ヤンマー学院の創設、特販店店主の団体保険への加入、中央技術研究所の設立などが発表された。さらに永年継続取引特販店に金盃が贈呈され、250万人にも及ぶ当社商品の顧客に対してご愛用者謝恩プレゼントの抽選会も行われた。

ヤンマー学院は特販店の後継者や幹部従業員を対象に、経営・技術両面にわたる研修を行う教育組織であった。

創業50周年に当たる1962(昭和37)年度の売上高は173億800万円、経常利益は12億9,700万円であった。高度経済成長がスタートした1955年度には売上高は46億7,300万円、経常利益2億200万円であったから、この間、業績が大きく伸長している。1955年度には27万馬力であったエンジンの生産馬力数は、1962年度には99万5,000馬力と約3.7倍に増大している。

農用市場、船用市場で本格的なディーゼル化を実現した当社は、さらなる飛躍をめざして創業50周年から新しい一歩を踏み出していった。

山岡康人社長の急逝

山岡康人社長は、社長就任とともに事業発展をめざして精力的に活動し、多忙な日々を送った。

山岡社長の座右の銘は、戦国武将武田信玄の「人は城、人は石垣、人は堀」であった。特に特販店に対しては「共存共栄」を唱え、特販店繁栄のための施策を次々と提示した。社内では「人の和」を強調し、組織の近代化・活性化を図った。

ところが、社長就任から約1年半後の1963(昭和38)年10月24日、山岡社長は心筋梗塞により永眠した。享年46歳。誰もが驚き、そして惜しんだ急逝であった。生前の功績に対して、従五位に叙せられ、勲四等瑞宝章が授与された。



山岡康人社長の就任披露(本社にて 1962.5)



祝典当日の本社ビル(1963.4)



創業50周年記念祝典(1963.4)



完成した本社ビル全景(1961.12)