



「これは我社でしか出来ない」 父ははっきりそう申しました

故・松田恒次氏(殿堂者)長女

もと はら みゆき
本原 幸

対談者

日本自動車殿堂理事 猪本義弘

猪本 私事からで大変恐縮ですが、私は当時九州熊本の小さな建築会社に勤めていましたが、そこには2トン積の3輪トラックが使用されていました。こういう簡便で走行コストの低廉な輸送車両が、この時代、巷では大変に重宝されていました。私は車に興味があったものですから、しばしばバー・タイプのハンドルも握ってみました。その時ふと思いました。確かにこれは事業者側には便利、でも運転者への配慮は劣悪です。これから経済が好転して皆が豊かになったとき、この3輪トラックは運転者からは忌避されていくのではないか。その問題点をどう解消進化させていくか、私案としてまとめ上げマツダ本社に送ってみました。ところが私の地区のマツダ販売会社から連絡があって、広島の本社工場を見学しないかとの連絡をいただきました。

ところがまず案内されたところが、何と社長室であったので驚きました。その時、社長のデスクの上に1枚の図面が拡げてありました。後で気が付いたのですがそれがテストであったのですね。挨拶後直ぐに「これをどう思う?」と聞かれました、「アルファロメオのDOHCエンジンの断面図、多分1600ccのものでしょうか。もしこうしたものを作られるお積もりでしたら、整備にも熟練を要しますし、修理コストが上昇するでしょう。バルブクリアランスなどシム調整ですから」。「それがな、ウチの2気筒エンジンは油圧タペットや、あれをつかえばDOHCとまでは行

かずともOHCなら無調整エンジンができるやろ。技術屋にいうても頭が固うて話しが通らん。君が送ってくれた案は、アイデアも良いが画や図も上手であった。私にはようけアイデアもある。君が解り易く画や図にしてくれへんか。ついでに3輪トラックに限界があることも分っている。入社して君の試案も君の手で生かしたら良い」。それがマツダの前身の東洋工業に入社するキッカケになりました。

今から思えば、現代のDOHCエンジンは社長が当時いわれた通りになっていますから、先見の明がおありになった訳です。車体設計部配属の辞令を頂きながら、私のデスクは本館1階の販売部に置かれていて、2階の社長室に通っては社長のアイデアを具体化する仕事をしておりました。そのエンジンの図面の時に私は社長にこう尋ねました「日産自動車はサイドバルブ式から、最近やっとOHVエンジンになったばかり、トヨタ自動車ももちろんOHVです、何故コストがかかり製造工程も複雑なDOHCに興味をお持ちなのですか?」と。すると「先発の4輪メーカーと同じことをしては勝てないだろう、だから知恵で価値を高め、製造を合理化するしかない」との返事でした。もちろんロータリーエンジンに着目されたのは、私が社を辞めさせて頂いた後でしたが、社長のその意図は直ぐ理解できました。

本原 父がロータリーエンジンというものを初めて知った

のは、1960年のことでした。当時茅ヶ崎に住んでいらっ
しゃったドイツ人のお友達のフォルスターさんから、ドイツ
の2輪メーカーのNSU社から、トロコイドとローターからなる
新エンジンを発表して、実用化のためのパートナーを探して
いるとお話を聞かされた時でした。父は家庭では滅多に仕事
の話などしない人でしたが、「これに取り組むのはマツダしか
ない」といい切って、その年の10月に自ら西ドイツに飛び、
基本特許導入に関する仮契約（本契約は翌年成立）を結びま
した。私もその一行に参加しましたが、その時父にたずねま
した。「そんなに良いエンジンなの？」と。そしたら父は「い
ろいろな有識者に意見を聞いてみた。技術者の中には実用
化は無理であるとか、四角いピストンが回る筈が無いとい
うような否定的な意見も聞いた。しかし、これに取り組め
るのはマツダだけだと思う。レシプロエンジンは、オットー
の発明以来基本原理は変えられない。それでも先行してい
る既存のメーカーには、それなりに蓄積した技術もあるが、
この新型エンジンなら、マツダもフォードやGMなどと同じ
スタートラインに立って開発を進めることが出来る。マツ
ダには技術的にも人的にも、また困難をなし遂げるという
精神性の面でも、成算がある。多少の困難は覚悟の上であ
る。これは我社でしか出来ない」と、父ははっきりそう申
しました。その後、6年もの歳月を要し、40数億の開発資
金を費やしても決して諦めなかったのは、余程に強い自
信があったものと感じています。



マツダK360

猪本 日本人の技術開発にかける態度は、ねばり強く成
果を挙げていくことです。原理はフェリックス・バンケル
博士によるものですが、実用化はまさにマツダだけが成
し遂げたものです。私は平社員でありながら、時に社長
のアイデアも聞かせていただき、その夢や希望をうかが
う機会を得ることも出来ました。それらのなかから感じ
たことは、常に将来を予見することから、いろいろなアイ
ディアが生まれているということです。社長としては日本

の当時の経営者らしくなく、トップダウンによって事を進
めるといふ、西欧的な体質であったと思います。ご家庭
での日常はどのようなようでしたか。



マツダT2000

本原 父の印象といいますと、まず公私の区別が厳格な
人でした。例えば退社後私用で出かける場合にも、一旦
社用車で帰宅して車を返した後、すぐタクシーを呼んで
出かけておりました。私用で社用車を使うことなど決
して致しませんでした。私ども家族も、一度たりとも社
用車に乗せて貰ったことなどありません。それと、人様
との交誼をととても大切に人で、何か即答できないほど
の難しいご依頼を受け、相手様に良いご返事が出来な
い場合でも、後でいろいろと手を尽くして配慮してお
りました。亡くなりました後でも、多くの方々から父を
惜しむお言葉を頂きましたが、情誼に厚い人であつた
と思っております。従業員の方々にもその立場に関わ
らず、親身に接していたといいます。私は当時まだ子
供でしたから後になって聞いた話ですが、敗戦になつて
生産を軌道に乗せるために奔走していた時期、親（初
代社長松田重次郎）の後を子息が継ぐがごときは封建
的な世襲である。決して許されるべきではないとの声
が組合から起こって、結局、敗戦の翌年に社を離れ
ましたが、それまで社員の方々に親しまれていただけ
に、そのことをとても残念がっていたそうです。

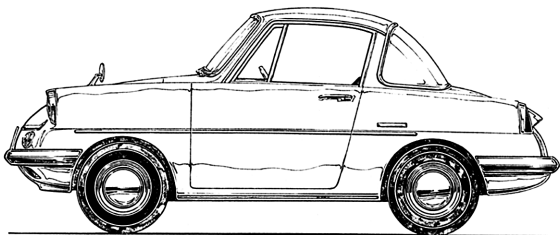


マツダコスモスポーツ

もともと退社後は、当時流行し始めていたボールペンを作る松田精密工作所を設立し、大変な利益を挙げたといえますから、先見の明はあったのでしょうか。昭和25年に今度は請われて社に戻り翌年には社長に就任しましたが、以前に増して社内や組合執行部との対話をとても大切にされたそうです。

猪本 終戦後間もなくの数年間には混乱期で、思えばいろいろなことがありました。戦前までは非合法とされていた労働運動が、占領政策によって戦後は合法化されました。一部組織の扇動などもあって労働運動は過熱し、運動方針も先鋭化して行きました。

事実、昭和25年の朝鮮動乱の特需景気によって日本経済が上向きになるまでは、いずれこの自動車メーカーの経営も苦しい状態でした。多くの社が労働運動には手を焼いていました昭和22年頃ですと、「封建的」などという言葉は、当時人を誹る慣用語でした。世襲が怪しからんなどという八つ当たりの言葉が、まかり通ったということは、やはり混乱期であったのですね。

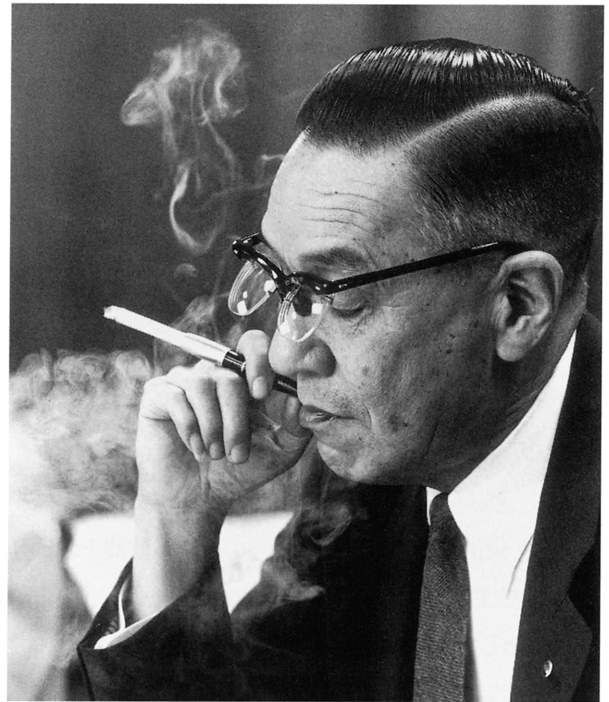


マツダR360クーペ

さて、昭和35年に30万円という低価格で発表された軽乗用車R360クーペ。いわゆる松田恒次社長が提唱されていた「ピラミッド・ビジョン」、マツダ乗用車フルライン化政策の底辺をなす車でした。庶民の足として車を広く普及させる。そのためには何よりも安価でなくてはならない。これは1900年代初頭に大衆に広く自動車を供与した、フォード・モデルTの思想と同じですね。1906年に850ドルで売り出されたモデルTは、自動車生産にコンベアラインを創設するなどの、生産の合理化とコストダウンを図り、モデル末期の1926年には290ドルにまで価格を下げ、1500万台以上を発売しアメリカ経済を活性化させ、モータリゼーションという言葉を生み出しました。経済のさらなる成長を見越していた当時の松田恒次社長の胸のなかには、このフォード・モデルTの故事が色濃く存在したのではないのでしょうか。またフォード・モーター社の創始者ヘンリー・フォードは、コストを下げ

ることとは逆に、労働者の賃金を大幅に引き上げています。私が入社した昭和27年当時は、自動車産業のなかで東洋工業の給与額は群を抜いていました。生産の近代化も率先して取り組まれておりましたし、こじつけかも知れませんが、この辺りもフォードの歴史との関連を強く感じます。昭和40年代前半は資本自由化を控え、ビジネス・パートナーとして、フォード・モーター社との提携を模索されていたこともあったと聞いています。フォードには、何か親しみを感じていたのでしょうか。

あり日のご尊父



本原 何しろ家庭にあつては良き父親で、仕事の話などする人ではありませんでしたから、その辺りのことを良くは存じておりませんが、兄の松田耕平が、色々アメリカで奔走していたことは耳にしていました。現在のマツダはフォード・グループの一員です、確かに父はフォード社には、何がしかの思い入れがあったようですから、これも奇しきご縁というべきでしょう。ルイス・ブースさんは、ロータリーエンジンを非常に高く評価して頂いていると聞いています。また、今春発表されたRX-8が市場でも好評を得ておりますとか。父が抱いた思い入れの名残りが、今も新技術を加えつつ脈々と生き続けている、そのことを誇りに思いますと同時に、非常に嬉しく受けとめております。あれは昭和42年の5月でございました。2ローターのロータリーエンジンを搭載したコスモ スポーツを発表しました日、家に帰りました父の本当に嬉しそうな笑顔、今も昨日の事のように憶えています。

(2003年『JAHPA No.3』収録)