

近代中小企業11

Modern Entrepreneur

行動する経営幹部の雑誌

1992

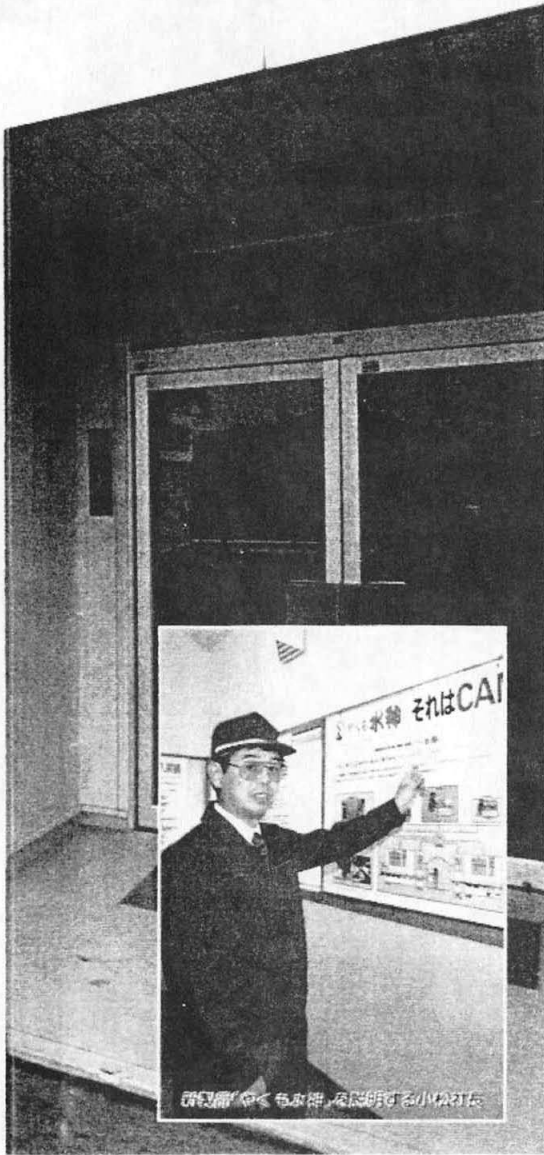
凄いノウハウ密着レポート



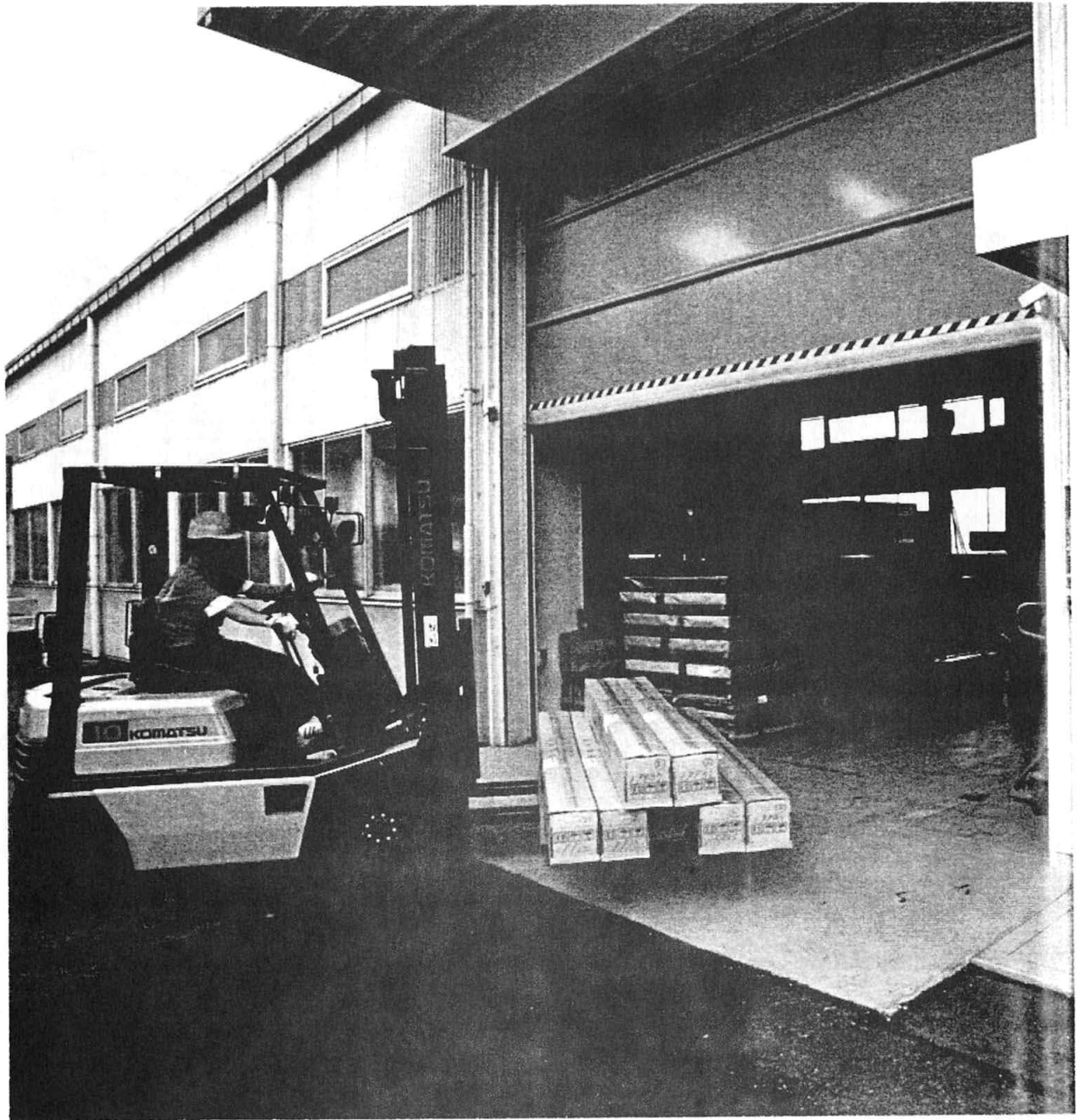
「不況も苦況もすべてを『福となす』。強い地方企業のベンチャー物語！」

各種制御計装システムの設計施工
小松電機産業株式会社
(島根県・八束郡)

高速シートシャッターの大ヒットで日本を代表するベンチャー企業に成長した小松電機産業株式会社。中小企業研究センター表彰、NIB大賞の受賞と、中小企業の「二冠王」に輝く同社だが、その道程がこれほど波乱に満ちている企業も珍しい。「福転じて福となす」同社の戦略をレポートした。



島根県・八雲村は神話の里だ。「八雲立つ出雲八重つまごみに八重垣つくるその八重垣を」『古事記』のなかに登場するこのスサノ王の歌は、日本で最初につくられた和歌だといわれる。数々の「国造り神話」を生んだこの地も、現在では過疎化、高齢化地域といったマイナー・イメージがつきまとう。その八雲から再び、世に「発つ」企業があらわれた。小松電機産業株式会社は平成二年度、ベンチャー企業の売上高伸び率ランキングで全国トップの座を獲得。三年十月には新事業で社会貢献した国内企業に贈られる、ニュービジネス(NB)大賞の最高賞を受賞した。同社は制御計装システムメーカーであり、省エネ・ハイスピードのビニール製シャッター「門番」の大ヒットが、今日の発展に結びついた。昭和六十一年時点では六億五〇〇〇万円程度だった売上高が、二年後の六十三年には一二億円、平成三年には三五億円に上る倍々ゲームの伸長度である。三五



▲フォークリフトが近づくと同時に開くシートシャッター「門番」。

億円の売上げに対し、経常利益が一億円というハイ・レベル。三年一月に、(財)中小企業研究センターから中国・四国地区を代表する優良中小企業として表彰を受けた。島根県内初の快挙であった。

現在、シャッター業界内で同社の名を知らぬ者はいないほどだが、創業時は「自宅の納屋を作業場に、一〇万円の資金、中古車一台、弟と二人で仕事を始めた」(小松昭夫社長)という。しかも創業以来、一度も借金をしたことがない。だが、その歩みは決して平坦なものではなく、大手企業からの妨害、同業他社からの締出しなど、絶体絶命の危機を何度も乗り越えてきた。「禍転じて福となす」が小松社長の好きな言葉だ。

この九月には新製品、集落排水遠隔監視システム「やくも水神」を満を持して発表。「不況期だからこそ新しいものが売れる」との戦略だ。同社が行なってきた様々な戦略を中心に「不況にも負けない、強い地方企業」の秘密に迫ってみた。

●創業への道のり 一〇万円と中古車二台からの出発

まずは創業までの歩みをたどってみよう。

小松昭夫社長（昭和十九年生まれ）は昭和三十八年、松江工業高校の機械科を卒業し、地元の農耕機メーカーである佐藤造機（現・三菱農機）に入社する。

就職時からすでに、「他人と同じことをやっているのは面白くない」と思っていた小松さんは、新入社員でありながら、社内の誰よりも他社情報に詳しくあった。まだ学生の時に全国の農耕機メーカー一〇〇社のカタログを集め「わが国の耕運機の現状と将来」という論文に体系化していた。

同業他社には発表しないような資料でも、学生が研究のために集めているといえ、資料を提供してくれたという。

このように入社時から一目置かれる存在だった小松さんは、同社の中央研究所に配属され、研究開

発に従事する。

小松さんが佐藤造機に入社してから退社するまでの八年間というのは、企業の発展から拡大期、そして突然の経営不振という「企業の一生」を凝縮したような激動の期間だった。この八年間で同社の資本金は二億から二億円になり、一部上場企業となるまでに発展したが、最後には経営不振に陥り、会社更生法の適用を受けるといふ最悪の事態になった。

小松さんは研究所でトランスミッションや油圧機器を中心に専門以外の分野でも精力的に研究をしていた。ちょうど農業の機械化が進展する時期であり、同社も順調な拡大をしたわけだが、時代の波はもつと先に行っていた。単なる農耕機からコンバインなどの大型で用途の広い精密機械へ、トレンドが変化していたのである。佐藤造機は常に他社追従型で、スタイ

ルのチェンジが遅かった。

業界全体をグローバルな視点で見据えていた小松さんは、会社側にも何度も改善策を建言したという。ところが経営陣は耳を貸さずとしなかった。

「自分では会社のことを思い、正しい意見を言ったつもりでしたが、逆に経営陣からは、おかしなことを言うなど、相手にされませんでした」（小松社長）

小松さんは佐藤造機での八年間で、現状維持指向が会社を悪くしていくことを知った。風通しが悪く、経営陣が独善的になった会社に未来がないことを思い知った。

それと同時に後の会社経営に役立つ教訓を得た。

「革新型的の人間が活躍できる会社。合格点ではなく常に一〇〇点満点を目指す追求力。そしてオリジナル商品で勝負すること」

小松さんは自分の会社を起こしてから、これらのことを確実に実行に移している。

小松さんは四十六年に佐藤造機を退社。大阪に出て、設計事務所

に半年間勤めた後、ポンプや船舶関係の部品を扱う技術系の商社に入った。設計に関する腕を磨きながら、大型フェリーの稼働橋の製作と販売に携わる。

「大手企業と競争しての入札の緊張感や、ものづくりと販売との関係、商売の面白味を知りました」（小松社長）

ポンプの修理業をしながら顧客を増やしていった

着々と独立・創業への基礎をつくり、勉強の期間を経て、四十八年二月、小松電機産業の前身、小松産業を設立した。当時小松さん

小松電機産業の概要

設立 昭和四十八年二月
資本金 三七〇〇万円
売上高 三五億円
代表者名 小松昭夫
本社 島根県八束郡
従業員数 八五名
事業内容 「やくも水神」他、制御計装システム設計施工、保守管理コンピュータ関連システムの企画、研究、開発、シートシッター「門番」の製造、販売

は二十八歳。

創業したといっても、資金は商社を退社した時の就職仕度金一〇万円だけ。五万円で購入した中古車と工具箱が一つ。自宅の庭先にあった納屋を作業場に改造した。電気関係の技術者だった実弟の光雄さん（現専務）と、二人だけの出発だった。

「運転資金がないわけですから、最初は元手がからない、修理業から始めました」（小松社長）

農業用水用ポンプの修理を行い、資金の蓄積と得意先の確保をしていった。

あるのは腕と熱意だけ。人がいやがるような仕事も積極的に受けた。修理のための部品を購入することで仕入先との関係をつくり、注文を受けながら顧客を増やした。腕の良さが認められるようになると、ポンプの販売を始めた。修理から販売へと利益のアップはかかっていった。

ある程度資金が溜まると、ポンプに関連した自動制御盤の製作を始めた。昭和五十年代に入ると、

郊外型スーパーなどが出現したのに伴い、電気制御の技術を活かして冷凍庫の自動制御盤を手がけた。その他、エレベーターなど、電気制御全般に手を広げていった。

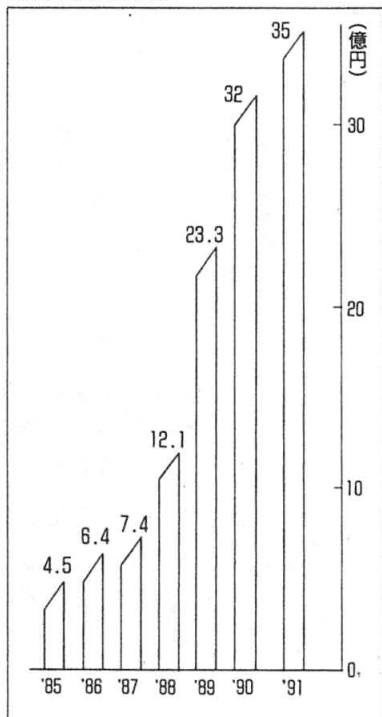
この時期、後の上下水道遠隔監視システムの基礎技術になる水道関係の装置や各種排水制御盤を手がけ、ノウハウを蓄積した。

創業から五十年代中旬までは、資金と技術ノウハウの充填時期だったわけである。修理から販売、特殊技術の提供へと、利益率の高い、いわゆる割りのいい仕事へ内容を変えながら、次の飛躍への布石を打っていった。

「私も弟も技術屋だったから、どんなオーガーにも挑戦する気概をもっていった。それとともに下請け体質から抜け出すために、オリジナル製品への模索を始めました」（小松社長）

次の飛躍とは、完全に独立したメーカーになることだった。見本市を精力的に回り、情報収集にも余念がなかった。制御盤の製作

図表1 売上高推移



も、コントロールボックスの中身だけをつくるのではなく、外装のボックスまで一貫して製作できるようにした。

こうして順調な基礎づくりをすすめ、オリジナル・メーカーへの道歩んでいた同社だが、本道の試練はこれから訪れるのだった。

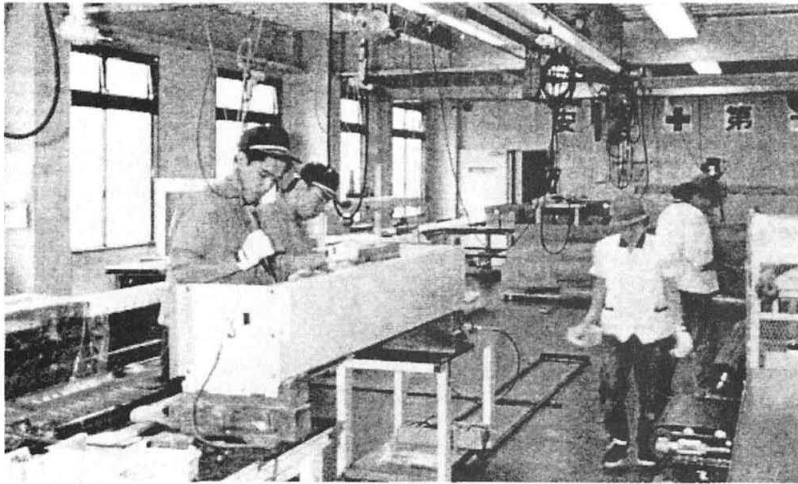
● 禍転じて... 大手企業、同業者からの圧力をバネに

小松電機産業は、技術力と熱意で、地域では一目置かれる存在になっていった。ビルなどに設置する配電盤の受注製造でてんでこ舞いの毎日が続いていた。

昭和五十五年、小松社長とゆかりの深い三菱農機から、ある特殊なシャッター製作の要望があった。スチール製のシャッターでは

なく、防寒を目的としたビニール製のもので、車輛が通過する時すばやく開閉する仕組みのもの。工場の出入口に据え付けたいという。

配電盤の生産に追われていた小松社長は、開発に携わる余裕がなく、最初は断わった。しかし、他のメーカーでは満足のいくものが



▲シートシャッター「門番」の組立て工程。

できず「小松電機の技術で何とかしてくれ」との要請に、結局応えることになった。

五十六年から開発に着手するこの製品こそ、後に大ヒットするシートシャッターのプロトタイプであった。

だが当時は知る由もない。配電盤の製作のほか、水道の自動計装

システムが軌道に乗り始め、そちらに傾注していたのである。

電気業者のやつかみ、突然のオーダーストップ

ところが、昭和六十年頃から始まった建設不況により、今まで配電盤の注文を受けていた取引先からオーダーがなくなつた。自然に注文が減少したのではなかった。同業者の電気業者が、小松電機だけを村八分にしたのである。

これより以前の昭和五十年代後半、島根県内では「くびき国体」を控え、インフラ整備が進んでいた。水道普及率もアップさせることから、同社の水道計装装置の需要が急増していた。従来の大手ゼネコンのシステムは大都市用の大型のもので、値段も高かった。小松のシステムはアメリカ車に対する日本車のような存在で、値段も安く、小型でかつランニングコストも低かった。この需要増で、大手企業を向こうに回して競争入札に勝つなど、もう一介の下請企業

からは脱皮しようとしていた。県内のほぼ半数の自治体が、同社のシステムを導入するほどだった。

それが他社からの妬みを買う原因になった。他の電気業者が、「計装システムの元請けをやらせてくれ。その代わりに配電盤の仕事は全部回すから」と要求してきた。配電盤は利益

率が低いので、いくら仕事が増えてもたかが知れている。ポリユームのある計装システムの儲けをピンハネして、甘い汁を吸おうという腹である。

この理不尽な要求に、小松社長は応えなかった。配電盤の分野では電気業者は元請けの立場にあつたので、権力をカサにきて圧力をかけてきたのであつた。あくまでもオリジナル・メーカーを目指していた小松社長としては、断じて飲むことではなかったのである。

小松社長が首をタテに振らなかつたために配電盤の受注はある日境に一切なくなつてしまった。当時六億円程度だった売上高

が、六十年には四億五〇〇〇万円に減少した。従業員も辞める者があいついだ。くびき国体を目指したインフラ整備の需要もやがてなくなる。小松社長は縮小を迫られたのである。

起死回生をかけたシートシャッターの発売

「なにもしなければジリ貧。新しい事業を打ち出さなければ拡大できない……」

しかし、小松社長は決して焦らなかつた。確かな打開策があつたのである。五十六年から開発に着手していたシートシャッターの商品化であつた。すでに三菱農機に納入したプロトタイプから、数回にわたる改良を行なつており、市販するめどがついていたのだ。

シートシャッターを発表したのが六十年八月。開発に着手してから四年の歳月が経っていた。発表するや、一〇〇社ほどの会社から引合いがあり、試験的に納入。この間にクレームも発生。

「一年間で七〇〇〇回程度の開閉に耐えられる製品をつくったのですが、クレームがきた先は、月に二万回も開閉していた。これじゃあ壊れて当たり前でした」

と小松社長は回想する。シャッターをジャバラ式の開閉から、巻きとり式に変え、モーターをドイツのサイクロン社製にするなど、短期間で改良した。現在のシートシャッター「門番」が誕生するのは六十一年のことであった。

足かけ五年の熟成期間を経て、満を持して「門番」の全国販売に乗り出したのである。なぜこれほどの期間を置いたかといえば、

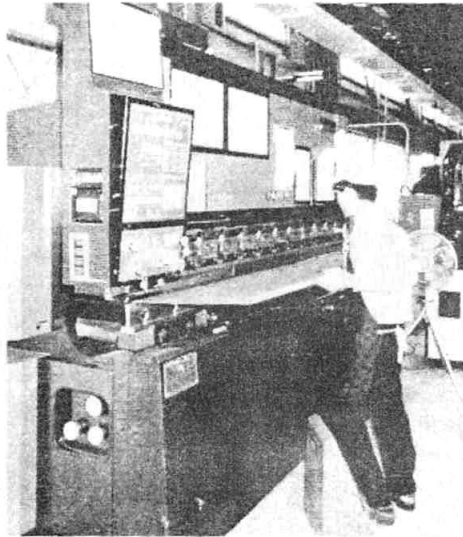
「佐藤造機でのニガい経験から、企業としての基礎体力がないと全国展開は無理、一件のクレームで小さなメーカーは簡単に潰れることを知っていました」（小松社長）。

だから用意を周到に行なった。配電盤の受注がなくなつたことは確かに痛手だったが、「門番」を量産するに当たっては、ちょうど空いていた配電盤のケースをつくるラインを転用し、設備投資な



▲小松昭夫社長

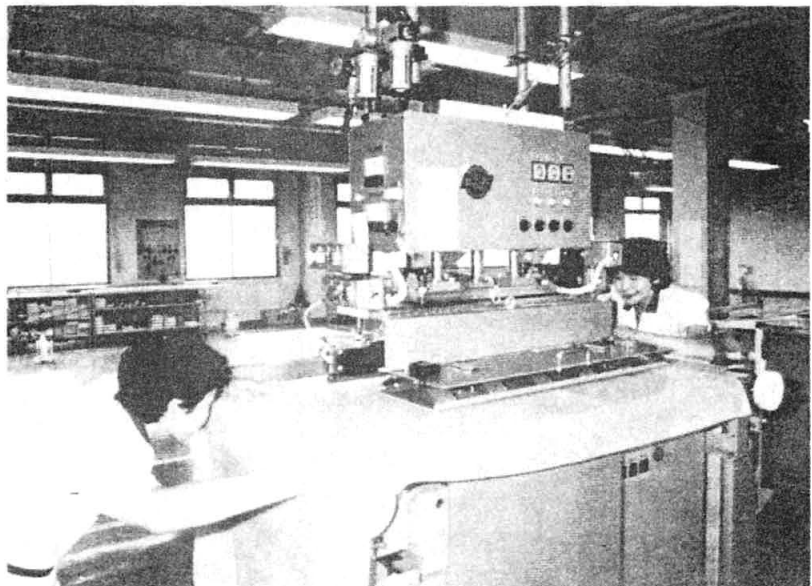
缶「門番」の巻取りケースの加工。鉄板を折り曲げているところ。板金加工ラインで人手が必要になるのはこのパートだけである。
下「門番」のビニールシート部の加工作業。細かい手作業には女性のほうが向いている。真剣なまなざし。慣れた手つきで仕上げていく。



しにすぐに稼働することが可能だったのである。

「禍転じて福となす」が、小松社長の最も好きな言葉であるのもうなずける。

六十年にシートシャッターを発売してから、六十一年に「門番」が誕生するまで一年間の試験期間を置いたわけだが、この間には製



品のクレームのほかに、大きなトラブルも起こっていた。

某大手シャッターメーカーがカタログを改造し無断配布

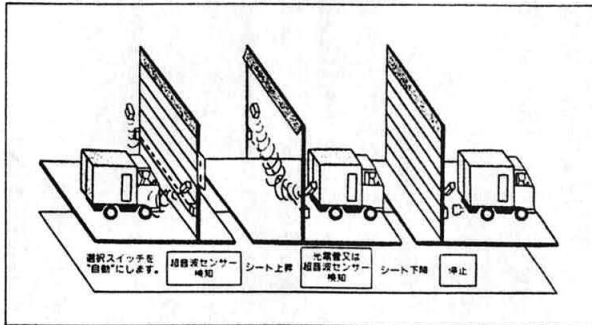
某大手シャッターメーカーのA社が、小松電機産業が配布していたカタログを無断でコピーし、社

名だけA社のものに変えて、約二〇〇〇通ものダイレクト・メールを打ったのである。

「後で業務提携をすれば済むこと。商品売ってやるんだから、ガタガタ言っない！」

との大手メーカーの横暴であった。これで独力で全国販売する芽がなくなってしまう。ど

図表2 シートシャッター「門番」の仕組み



この工場に売り込みについても、「これはA社の製品じゃないか、マネするな」と相手にしてもらえない。大手の知名度には勝てない。小松社長は独力による全国販売をいったん据え置かざるを得なくなった。

そこで、知名度には知名度で対抗するべく、紳士的な社風が感じられ、全国的にも有名な「文化シャッター」との提携に踏み切った。いわゆるOEM（相手先ブランド

商品）供給である。商品のどこにも、小松電機産業の名前は刷り込まれず、文化シャッターの商品として販売される。売上げの何割かが小松電機産業にバックされるが、当然利益率は低い。いくら文化シャッターが紳士的だといっても、市場を席巻される可能性があり、ヘタをすれば下請会社になっ

代理店との信頼関係
づくりに努力

てしまいうリスクもあった。

そこで提携に当たっては開発費の負担率とかノルマの台数とかは、問題にせず、両者が同席した記者会見を東京と島根で開くというものだった。「この商品は小松電機産業が製作していることを世に知らせるための記者会見でした」（小松社長）。

とりあえず文化シャッターとの提携商品ということで、A社から受けた悪いイメージを払しょくした。いずれにしても独自の販売展開への努力をしなければならぬ。苦しいスタートであった。

さて、ここから小松電機産業の巻返しが始まる。

シートシャッター門番には、多

くの会社から代理店の申込みがあった。文化シャッター・ルートではなく、自社ルートを構築するためには、販社の協力が不可欠である。しかし一気にネットワークはできない。そこで次のような戦略をとった。

①代理店希望者を一同に集め、自社の工場を包み隠さず見学してもらおう。そこで「ご覧の通り私どもは小さな会社です。商品が故障した場合、部品はお送りしますが、労務費は支払えません」と正直に話す。希望者たちはすでに現場を見ているので一応納得する。

②既存商品が売れなくなるのが不況期。だからこそ売れる見込みのある新商品は注目される。代理店側から「売りたい」と申し出るのだから、生産者側の多少のキツイ要求にも応えてくれる。だから「労務費なし」でも通用する。

③しかし、しっかりとしたフォ

ローが大切。全国の代理店を回って、いっしょに得意先の開拓を行なう。労務費を払わない代りに、本社の者が出向く。これも故障が少ない商品だからできる技である。

④文化シャッターと競合を避ける。大手メーカーはゼネコンや設計事務所に営業するので、小松側は、最終ユーザーをターゲットに直接販売する。

⑤利益が出てきたら、代理店に除々に労務費を払えるようにしていく。

大きっぱいについて、このような戦略をとり、地道に顧客をつかんでいった。もちろん代理店には、しっかりと研修してもらおう。据付け工事の際は本社から部品を送り、組立ては原則的に代理店に任せている。

小松社長は、

「最初に、払えないものは払えないとハッキリ言うことがまず大切。それとともに、情の部分も忘れてはダメ。自らも営業現場を回り、共に頑張ろうという姿勢も欠かせない」

という。小さな会社でもできる精一杯のバックアップを行なったのである。

小松社長が門番の発表までじっくりと時間をかけ、クレームが発生しない商品づくりをしたことが、後で生きてくるわけである。代理店は心おきなく信頼性の高い商品を販売することができる。しかもよく売れるため決して損はない。勢い代理店希望者が増えていくのである。

最初は「不況」、次に「バブル」を利用した販売戦略

不況の後には必ず好況がくる。バブル景気に乗り、各社の積極的な設備投資が始まると、門番の売上げは逆放物線を描くがごとく上昇していった。

代理店作戦も功を奏し、門番の全売上げに占める割合は、文化シヤッター・ルート「2」に対し、自社ルートは「8」にもなった。ここで、シートシヤッター門番がなぜウケたのかを、分析してみ

たい(前ページの図表2参照)。

シートシヤッター門番は、車輪や人などが三メートルぐらいいまで近づくと、出入口ついた超音波センサーが作動し、ビニール製のシヤッターが自動的に開閉するもの。モーター駆動による巻取り式。ドイツで開発された特殊なロータリー式歯車を使用し、低騒音かつ耐摩耗性に優れている。開閉スピードは鉄製シヤッターの二〇倍。マイコン内蔵の電子制御でメンテナンスが非常に簡単だ。

「門番」は、倉庫や工場の出入口で、資材などの搬入搬出が多く、常に開け閉めされる入口などに適したものである。高速で開閉することにより、搬入出作業の効率化のほか、屋内冷暖房の冷気や熱を外部に逃さず屋外からのゴミ、ホコリの流入を防ぐ。またシート部には透光性の高い防火シートを使用し、屋外からの採光を妨げない構造になっており、屋内の保温効果に加え、照明費の削減効果など、優れた省エネルギー性を発揮する。まず、現実的なニーズとして

は、食品工場などでの衛生面のキープ。ホコリや虫、ネズミなどの侵入を防ぐ。次に精密機械、電子部品工場や高精度印刷工場など、ホコリが大敵で温度や湿度の調整を必要とする場所での需要だ。

次に、三K対策のニーズが大きいです。今まで工場は、冬寒く、夏暑いものと、環境整備が遅れていたが、生活レベルの向上や求人対策で、疎かにできなくなった。受注が多いのも、冬や夏などの時期である。据え付ければ即、快適さを実感できるため、工場の一カ所に付けると、「こちらにもつけてくれ」と、要求されるといふ。

さらに、当然のことだが、工場や倉庫の入口に商品が設置されるため、露出度が高いこと。製品の巻取カバーにはこれを意識して、「門番」と大きく書かれ、電話番号までついている。商品がイコール広告になっているのである。それまでのシヤッターメーカーは遠慮がちにネームプレートをつけるだけだった。これは社長が十数年前アメリカを旅行した時、日本車

のボディに「DATSUN」や「HONDA」など、大きくメーカー名が書かれていたのを思い出したのアイデアだった。

加えて前述したように、バブル景気で、設備投資が活発化したことが拍車をかけた。工場内で一カ所だけ付けるのではなく、「どうせなら一挙に全部付ける」と、文字通り景気のいい注文が多かったのである。

12ページの図表1に示した売上高の推移をみれば、門番発売後、同社の業績が急激にアップしていることがわかる。

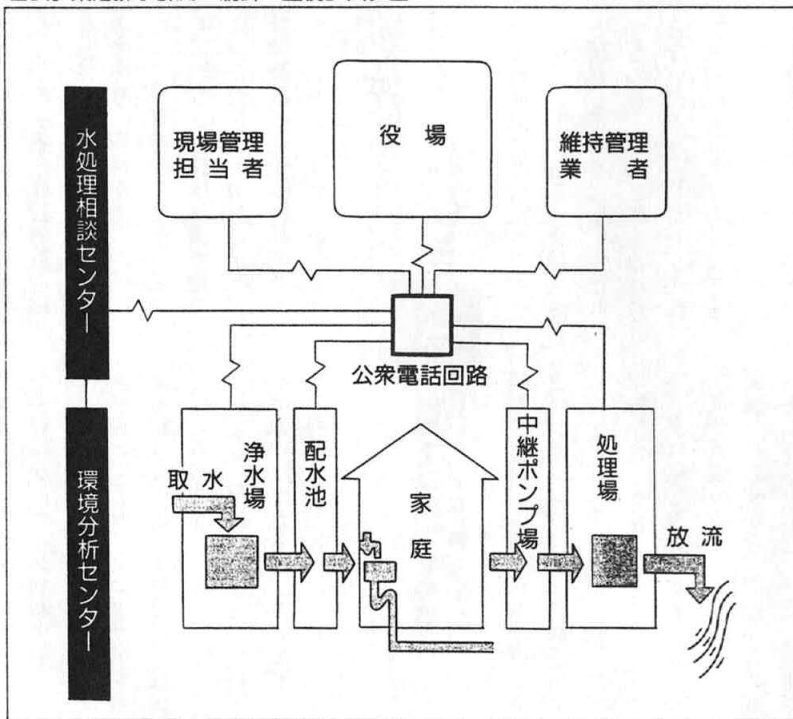
冒頭に述べた通り、平成三年には、(株)中小企業センター表彰、ニュービジネス大賞を受賞。シートシヤッターがいかに経済・社会に貢献した製品であるかの証明である。この二つの賞は、製品の優秀さばかりでなく、企業の健全体質、将来性が評価される権威ある賞であり、特にセンター表彰を受けた企業には、これまで、京セラ、クマヒラなど、大企業に躍進した企業も少なくない。

●不況期こそ勝負
新製品「やくも水神」にかける夢

シート・シャッター門番のヒットで強い企業体質と知名度を得た小松電機産業の次なる新製品が、

集落排水遠隔監視システム「やくも水神」である(図表3)。この製品は、同社の水道計装シ

図表3 集落排水計測・制御・監視システム



ステムを集成したもので、今年九月に発表した。浄水場、配水池、中継ポンプ場、処理場に置く計測機器や制御・計測盤と、これらを管理する役場、民間の業者のパソコンなどの端末機、さらに緊急時に担当者知らせるポケットベルなどで構成している。

一つの役場で最大一五カ所の処理施設と五〇カ所の中継ポンプ場の監視が可能のほか、通信手段に公衆電話回線を使っているため、専用回線を使うより設置、管理費が格段に安くなる。

処理場の各施設の運転状況や計測値を役場などにあるモニターで常時監視できる。

上下水施設の設置や更新が迫られている町村は、広範な設置となる施設の性格や技術者不足の問題を抱え、建設後の維持管理に苦労しているのが実情。最小限の担当者が遠隔地で集中監視できるシステムが待望されていた。

技術者不足にも対応し、水質調査や分析のアドバイス機関として、松江市内の水処理会社の協力

を得て「相談センター」を設置。各地の管理者とアクセスして、適切な指示を受けることができる。こうしたシステムを総称して「CAN」(コンピュータ・アシスト・ネットワーク)と名付け、特許を出願中である。

価格は機種の大小により一セツト二〇〇〇万円から四〇〇〇万円程度。大手メーカーがオーダーメイドで手がけた場合、この数倍かかる。低い建設費を実現させたのは、小松電機産業がこれまで蓄積したノウハウにより、システムの汎用化に成功したこと。加えて水処理技術者不足に目をつけ、バックアップ体制を整えたキメの細かさは心憎いばかりである。

「門番もそうですが、この水神も不況期に満を持して発表しました。好況の時人様は自分のことで忙しく、見向きもありませんが、不況時は新しいものに目がいくもの。情報を発信するなら、不況期に限りませう」と小松社長は語る。

農村部の上下水道整備を政府は集落単位で推進する方針。この集

落排水施設整備事業は、農水省だけでなく、厚生省や建設省も各種事業計画を立て、推進が始まったところであり、期待が大きい。

また、小松電機内の生産体制の面でも、門番と水神は設備を変更せずに両立できるものだ。元々、水道計装装置の電子制御技術を用いてシートシャッターが生まれ

●新たな神話の誕生 テクノくにびきと太陽乃國構想

小松電機産業は今、大きなターニングポイントにある。今後大企業へと躍進していくには、やはりいくつものハードルを越えなければならぬだろう。しかし、小松昭夫社長の経営理念はあくまでも高い。

同社の今後を占う上で、韓国企業との提携、協同組合「テクノくにびき」と「太陽乃國」構想の二点について述べる。

まず、韓国企業との業務提携である。

平成二年十月、韓国で貿易・工

ている。電子制御の面で共通部分が多いほか、ケース材料でも同じ鉄板を使用。FMS板金加工ライソンの導入により、プログラムを変えただけで、加工工程は同じ設備で賄えるのだ。

しかも、市場が異なるのでリスク分散がはかれる。ムリ、ムダのない理想的な生産体制である。

場設備設計を手がける東友FAと、シートシャッターの韓国での販売を目的に業務提携を結んだ。

韓国は、冬は氷点下二〇度以下、夏は四〇度近くにもなる。小松電機産業がシートシャッターを発売した当初から、同国からの問い合わせがあいついだ。二年六月、試験販売で大手家電と自動車メーカーに三〇台を納入。その後引き合いが多いことから提携に踏み切った。

当初は東友が韓国の総代理店となり、販売とアフターケアを担当

していた。三年二月、小松社長は東友が生産設備を整えるや、門番の製造技術と設計図面の無償提供を行なった。

「最初四社ほどの韓国企業から提携の誘いがありました。東友さんを選んだのは、私と向こうの社長が意見をぶつけ合うなかで、同じ理想をもっていることを確認したからです」（小松社長）

単なる業務提携ではなくて、海外に友をつくる。ことが目的ともいう。それはちょうど、ユダヤ商人たちが世界にネットワークをもつと同じ。本当に信頼し合った仲間の間には、真の情報交換ができるのである。現在のところ韓国内では四〇〇台の門番が売れている。

起業家（リーダー）を育て、集める「太陽乃國」構想

小松社長は平成元年四月、地元・八雲村の建設業、運送業、コンピュータソフト開発など異業種企業七社で、ハイテクと人間らし

さの調和をテーマに、協同組合

「テクノくにびき」を設立した。「産業人として、利益を求めるところよりも、人間としてどう生きるべきかを考え続けてきた。ハイテクで人間らしい生き方が損なわれてはならない。テクノロジーで島根県の発展、新しい「国引き」に少しでも尽力したい」

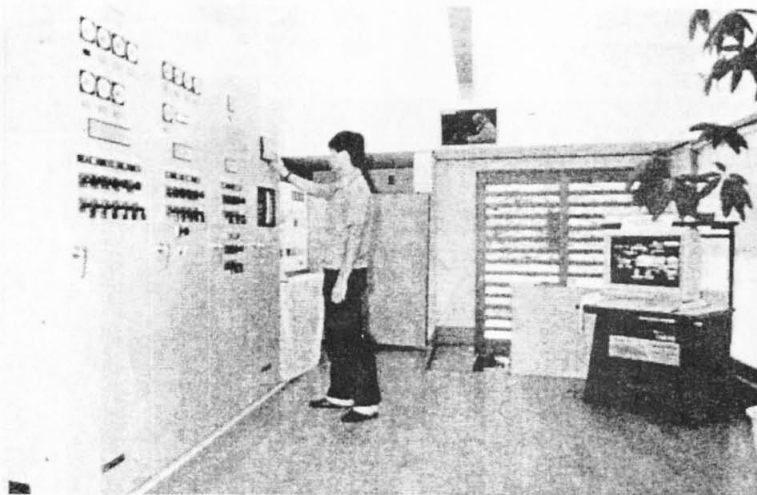
との小松社長の意志による。同組合は「融合化法」に基づく融合化開発促進事業の助成対象組合に平成二年度から選出されている。

小松さんは語る。

「企業が本業を離れて社会貢献を謳うのは、おかしい。儲けるだけ儲けて、余ったお金で寄付をし、自ら「貢献」と名乗るのはどうしたものかと思う」

同社製品の「門番」や「やくも水神」にしても、製品がそのまま人と社会に役立つものであり、本業の延長線上に社会貢献があることの実証でもある。

さて、同社は平成六年をめどに、松江市内の宍道湖を望む景勝地に、新工場を建設する。この新



出これが新製品の集落排水遠隔監視システム「やくも水神」。同社発祥の地である作業場を改修した「修道館」内が、モデルルームになっている。

下コンピュータ制御によるFMS無人板金加工ライン。CAD・CAMで多様な形に自動加工。元年6月導入。これにより年間4000台に生産能力アップ。



工場は常時見学することのできる「見せるための工場」であり、「人づくりのためのヒューマン・ファクトリー」であるという。「当社のこれまでの歩みや、未来に向かってのビジョンを展示するとともに、現在社員が、いかにイキイキと仕事をしているのかを見てもらったための工場」(小松社長)で、ラウンジやホールなどコミュニ

ニティー・プラザ的な要素も盛り込む。かつての事業家たちが多くの起業家(リーダー)を育てたように、「リーダーたるべき人間を育てたい。リーダーは『太陽』のよくな存在。リーダーたちが育ち、集まる場の創造です」と、小松社長は「太陽乃國」構想を語る。「人間が本来在るべき姿、面白お

かしく、楽しく、愉快に生きることのできる企業、社会づくり。そういう理想に賛同する人々の輪をつくる」

現時点では荒唐無稽に聞こえるかもしれないが、テクノクにびきにしても、韓国企業との提携にしても、その布石なのである。

現在、小松電機産業は人材育成期にある

現在、小松電機産業は、社をあげての人材育成期にあり、社員一人当たり、年間四回程度の国内外の研修に参加させている。完全週休二日制も導入し、春・秋の比較的受注の少ない時期は、かなりの時間的余裕がある。その時間は社内研究会などを行なっている。

人材育成とともに、販売網の充実も大きな課題。今年十月、東京・浜松町に東京支社を開設した。シートシャッターにしても、「人気商品」の域から脱して、「日常必需品」になるには、全国的な販売網、バックアップ体制

が不可欠なのである。余裕は「余力」でもあり、今後の展開が期待される。

* *

小松社長は、地方企業のメリットをこう語る。

「東京と同じことをやっても全く目立ちませんよ。真つ暗な夜道で、マツチを燈せば一先からでもわかるように、地方なら注目されます。それに自然のなかで暮らしたほうが、豊かな発想が生まれる。私にとっての東京は、人材を採す所にすぎません」

これまで述べてきたような、慎重かつ大胆な経営戦略も、その自然のなかで得た発想なのだろうか。

小松社長は語る。

「地方の小さな会社ですから、失敗できなかつただけですよ。勢い慎重にもなれば、大胆にも見えません」

小松電機産業がこれから、何を見せてくれるのか、コンサートの開演を待つ観客のような気分である。