

Entrepreneur Spirits

創業は昭和四八年、二八歳のときとか。小松 ええ。これまで浄化槽の水中ポンプの修理・販売、ビルの電気の配電盤や空調、冷蔵庫の制御装置、水道の電気制御、シートシャッターなどの製造・販売を行ってきました。つまり、意図したわけではないが、振り返ると、環境にかかわる仕事しかやっていません。今の環境ブームを先取りしてきた。なかでも昭和六一年から発売のシートシャッター「門番」は大ヒット商品になっていますね。小松 ビニール製のシャッターが自動で高速開閉する「門番」は防塵、採光、防風、防寒などに優れ、工場の環境向上と省エネが図れます。大手シャッターメーカーの文化シャッターにOEM（相手先ブランド商品）供給していますが、OEM二に対し直販八という割合です。今は、これと集落排水遠隔監視システム「やくも水神」が主力商品。「やくも水神」は集落の汚水処理場に導入すると、一カ所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できます。シートシャッターや水道計装の製造・販売、地域活性化に努めたとして、平成二年度の社団法人中小企業センター賞を受賞されました。もともと独立志向だったんですか。小松 いいえ、まったく。私は昭和三八年、日本の三大農機メーカーに数えられていた地

事業の糧となった
倒産の体験

元の佐藤造機という会社に入りました。その後、資本金二億円、従業員二〇〇〇名を超える一部上場の企業にまでなりましたが、昭和四六年、私が二六歳のときに倒産してしまっただけです。もし倒産しなかったら経営者にはなっていない。勤めていたときは研究開発に携わっていたし、ずっとエンジニアをやっていたつもりでした。創業では倒産の経験がかなり役に立ったのでは。

小松 その経験があったらこそ、今日まで来れたんですね。マネジメントとは、製造・販売がうまく機能することだと思います。ところが、佐藤造機は、製品を納めない前に代金を受け取るという前渡し金の契約で販売をよそに任せました。これでは企業体質がひじょうに甘くなる。しかも同時に、末端のお客さんのところに行くとクレームなどを聞いて製品開発に生かしていくこともしなくなりました。これは結局、戦略の失敗です。戦略とは、考え方によって勝てるような状況を作ること。佐藤造機は、製造、販売、研究開発、労務管理がうまく回る状況をつくらず、甘くなるようなところに自らを置いたわけです。

「おもしろ、おかしく、
たのしく、ゆかいに」

そうした教訓はどんな面で生かされているのでしょうか。小松 ウチはこれまで県の制度資金などを活用し、市中金融機関の資金はほとんど借りていません。そうするためには、製品を納めたらずぐにお客さんから代金が入ってくるような状況をつくれればいいわけです。これは納品直後に代金をもらうのだから、前渡し金とは違う。代理店に対しては、「商品カタログは有料ですよ。現金決裁ですよ。メンテナンスもお宅でやって下さい。その研修はちゃんとします」といっています。ウチは、この仕組みをきっちりつくったんです。

でも、これだけだと、やはり会社経営が甘くなりそうです。そこで、代理店をお金があまりないところと、潤沢にあるところの二つに分類し、両者の比率を一定に維持しています。なぜかという点、だいたい、お金のない会社は一生懸命に売ってくれるが、潤沢な会社は支払いはいいもの、それほど一生懸命には売ってくれないからです。ただし「あつものに懲りてなますを吹く」で、安全になりすぎたきらいはあります。ほとんどお金を借りて、人も一気に増やしていたら、会社はもっと大きくなっていったに違いないですね。社屋の外壁には「社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」と書かれた大きな看板がかかっています。びっくりしました。小松 それが社です。イヤでもみんなの目に入るようにと、横八m、縦一・五mの大きな看板にしました。創業八年目に、それまで目標にしていた配電盤の会社を追い抜いてしまったんです。すると、とたんに目標を見失

シリーズ〇アントレプレナー・スピリッツ

日本を拓く



●小松電機産業株式会社取締役 小松 昭夫（鳥根県八束郡）

夢が実現できる地域づくりを

Entrepreneur Spirits

「太陽乃國構想」で 人づくりを

なるほど。提唱されている「太陽乃國」構想も夢のあるネーミングですが、それにもつながっているんですね。

小松 そうです。この構想では、平成六年をめぐりに宍道湖畔に建設する新工場を、人づくりのためのヒューマン・ファクトリーにします。未来に向かってのビジョンを展示した見せる工場で、ラウンジやホールなどコミュニ



件をつけました。そして、「ああ、おもしろかった」といって死ぬように生きるには、個人、会社、地域社会の仕組みをどうしたらいいかを、社内で小さなグループに分けてディスカッションさせました。すると、みんなに共通して出てくるのが「夢」や「希望」が持てるということなんです。

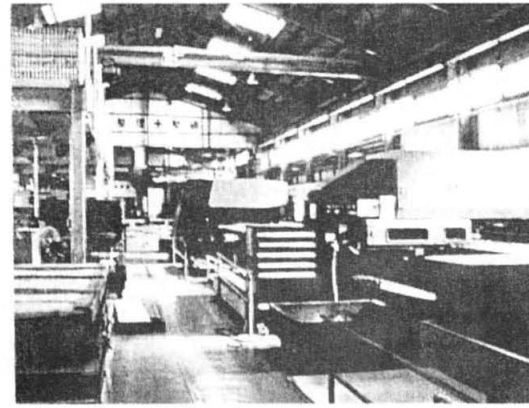


宍道湖をのぞむ新工場建設予定地

タイプラザ的な要素も盛り込みます。ここをリーダーが集まる場にした。リーダーは太陽のような存在です。それに、地域に影響を与えていくには、共通の夢を実現していく人たちの集団をつくる必要がありますから。——具体的な事業も展開されるんですか。小松 一番初めは、私と志を同じくして一緒にやるような、共感を得た人のネットワークから出発しますが、出版、旅行、イベント、石碑、教育、不動産などを考えています。ただ、これらはあくまでも共通の夢を実現していく人たちの集団をつくるという目的を達成するための事業です。たとえば、よそから人を運ぶには旅行会社、来た人が住む家があるから不動産、我々の考え方を啓蒙し影響を及ぼしていくためには教育がある。既存の旅行会社や不動産会社とタイアップしたり、あるいはウチを分社化して事業を進めるといった形もあるでしょう。

平成元年四月には地元の八雲村の建設業、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」を設立しました。テクノロジーで国を引いていく。人、物、金、情報をここに集めてきて、全国、世界とつなげていくということ。もちろんこれも太陽乃國とリンクしています。

——小松社長の地域への思いはとも熱い。小松 この出雲の国からは、佐藤造機を例外として全国に出ていく企業がまったく育ちませんでした。なぜか。新しいものを立ち上げ



工場内に並ぶ加工機械システム



大きな社是の看板で社員に呼びかける

ってしまった。そんなとき、ある人から経営理念が必要だといわれたのが社是をつくるきっかけでした。

創業時は、社員の給料や仕入れ先に払うお金の心配がないような会社を目指したんですが、このころにはそれをほぼ実現していました。だから、次の段階としては、相手に喜んでもらって自分もうれしいという関係を広げていくことをすべきではないか。私は技術者だから物づくりによってその関係を広げていく。そういうことを社是にしたわけです。

——社是はすぐに社員に浸透したんですか。小松 ところが、なかなかこの考えが社員に伝わらない。社是と現実とのつながりがもう一つだったからです。そこで、「おもしろ、おもしろ、たのしく、ゆかいに」という運営要綱をつくった。人間は生まれたときから死ぬという目的に向かって生きていく。それなら「おもしろかった、あばよ」といって死ぬような生き方ができれば最高です。みんなが楽しく愉快に生きる。そんな家庭、会社、地域社会ができたなら、この世の楽園だ。しかし、今の日本や出雲の国と対比したとき、あまりにギャップが大きいということに気づきました。したがって、我々の会社は事業活動を通じて喜びの輪をつくっていくべきではないかと。ここで社是の意味がほんとうに生きてくるわけです。

とはいえ、「おもしろ、おもしろ、たのしく、ゆかいに」というその中身は人によって違うので、「人生を継続して生きるには」という条

るためにはハングリー精神が必要です。とくに衣食住が足りないところにハングリー精神が生まれる。でも、出雲は海の幸や穀倉地帯に恵まれてひじょうに豊かでクロード経済が成り立つ地域だったんです。しかも中央との交通の便もよくなかった。とすると、しぜんに保守的になる。そのなかで世襲制が続いてきました。世襲制を維持するためには、夢を持って目標に向かってチャレンジしていくような人物が生まれるのはまずい。他の地域との人の交流がなかったため、結局、そういう人が生まれないような仕組みができてしまった。

逆に、佐藤造機が八〇年くらい前に創業し全国的になったのは、創業者に志、夢というものがあつたからです。しかし今も夢を阻むような仕組みが残っています。そのなかで、一人だけが夢を持ってやろうとしても、やはりなかなか難しい。だからこそ、共通の希望や目標を持ち、夢を実現していく人たちの集団をつくらなければならないんです。

●会社概要 小松電機産業株式会社

創業・1973年
資本金・1億円
年間売上高・35億円
従業員数・85名

事業内容・制御計装システムの設計・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、「門番」の製造・販売