

# 技術志向の会社 だからこそ、 販売は おろそかにできない

勤務先が倒産したため、独立の道を選んだが、  
商売のことなど何ひとつわからない……。

そんな小松社長は、

順次付加価値を高めるやり方で、

今では島根でも数少ないベンチャー企業へと成長させた。



(株)販売開発研究所代表取締役

ホスト **名倉康修**

Yasunobu Nagura

profile ▶ (こまつ・あきお)

昭和19年島根県生まれ。46年、佐藤造機（三菱農機の前身）が会社更生法の適用を申請したのに伴い、同社を退社。2年間、大阪の商社や電気工事設計事務所で商売のノウハウを学び帰省。48年に小松産業を創設。49年に有限会社小松電機産業を設立、57年に株式会社とする。注文があれば何でも挑戦してみる積極姿勢で新製品の開発に取り組む。現在、平成6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・ファクトリーにする「太陽乃國」構想を展開中。

●—会社概要

**小松電機産業株式会社**

本社／島根県八束郡八雲村

設立／昭和48年

資本金／1億円

売上高／35億円

社員数／85名

事業内容／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。シートシャッター「門番」の製造、販売。



## 好運・強運は努力の結晶

名倉 「不況の波に乗ってたくましく成長している企業」。おかしい日本語ですが、今の不況はヒト、モノ、設備が余っているデフレが原因で、言葉を替えると本物の競争経済の時代です。これをチャンスだととらえて、成長している企業は少なくありません。そこで冒頭のような表現をしましたが、今回登場いただく小松電機産業もそうした1社ですね。鳥根県八東郡八雲村に本社を構え、85名の従業員で年商約35億円。地方にあってこれだけのビジネスをやるのは並大抵なことではないと思われませんが……。

小松 いろんな運に恵まれたと思っています。たとえば、当社は三菱農機の依頼を受けて、昭和60年に高速シートシャッター『門番』を開発しました。これは超音波センサーの働きで、人手をかけずに自動的に開閉するシャッターですが、この研究が最終段階に入ったあたりから、いわゆるバブル経済のフォローの風が吹きはじめました。要するに、人手不足の解消と工場から3Kを追放しようという二つのニーズにマッチしたため、全国規模で売れるようになったのです。しかも、大手のシャッターメーカーはバブル経済によって既存の商品のマーケットが急拡大したため専業に忙しく、結局この分野には参入してこなかったなど、好運が続きました。

名倉 何もしないで好運が飛び込んでくるはずはありません。好運、強運は努力の結晶だというのが私の考えです。成功要因の一つが画期的な新商品を既存のメーカーよりも早く手がけたことだと思われませんが、きっかけはどのようなことだったのでしょか。

小松 かつて私が勤めていた佐藤造機（現三菱農機）から話が持ち込まれたのが直接のきっかけになりました。私は鳥根で農家の長男として生まれ育った人間ですから、子供の頃から地元でやって

いくという気持ちが自然に身につけており、当然のこととして鳥根を中心に事業をやっていくつもりでした。けれど、地元にはそうした事業の材料が乏しく、その中でシートシャッターに出会えたのは好運でしたね。



## 勤務先の倒産を契機に独立

名倉 もともと技術屋だったわけですね。

小松 私は工業高校の機械科を出て、佐藤造機に入社して耕耘機、コンバインの設計の仕事をしていました。これがおもしろくて仕方なかったのですが、入社8年目にこの会社が倒産してしまいました。独立して自分でやるなんて考えてもいませんでしたし、設計とか研究開発をやらせてもらえるような会社は地元にはないので、そこで私の人生がプツンと切れてしまいました。しかし、現実的に考えてみると会社に残って再建に加わるか、自分で独立してやるという二つに一つの道を選ばざるを得ないんですね。ところが再建に加わろうにも、会社の幹部の説明もないまま見通しもまったく立たず、情報も労働組合を通じてしか入ってこないという状況が続きました。三菱が再建に乗り出すということがわかったのも数ヵ月後でした。

名倉 結局は独立の道を選ばれたわけですが、その最大の動機というのは？

小松 そのときちょうど選挙があり、議員をしていた父が落選しました。弟も失業中で、私も職を失い、わが家の収入源が完全に断たれてしまいました。昔、わが家は地主だったこともあって、結構お付き合いのお金がいるのです。私がこの家を維持していくためにはサラリーマンは無理、自分で事業を始めるしか選択の道はありませんでした。でも、私はずっと研究所にいたので、商売のことはもちろん、納品書、請求書、小切手の意味すらわからなかったのです。それに、田舎で最初に失敗すると立直るのがむずかしいこともあって、商

売の勉強をするという目的を持って大阪に出てきました。それが26歳のときです。

名倉 実は、私も26歳のときに名倉工業を創立しましたが、これは父を早く亡くし、名倉家を興すには事業をやるしかないと考えたからで、学校も技術系だったり、境遇がよく似ているので驚いています。で、大阪に出てこられて、どんな仕事に就かれたのですか。

小松 それまで設計しかやったことがなかったので、その延長線上で機械の設計事務所をやるかと考えて、半年間の約束で大阪の設計事務所に入りました。そこで図面をお金にかえることを勉強しようと思ったのです。



#### 親の反対を押し切り、必死で働く

名倉 建築とか特許とかの事務所はたくさんありますが、工作機械、メカニズムの設計をビジネスにしている会社は案外少ないんですね。いいところに目をつけられたと思いますが、しかし、ヘタをすると下請けになりかねないというところがあります……。

小松 おっしゃられたとおりで、これは技術の切り売りでしかないということに気づき、約束の半年で辞めてしまいました。次にどういう方向でやるかを、あちらこちらの見本市を見て歩きながら考え、モノを売ることを覚えないと話にならないという結論に達して、職業安定所を通じて下水道のポンプや船舶用の部品を扱う15名ぐらいの商社

に入りました。

名倉 当時、ポンプは花形産業の一つでしたからね。やはり、20歳代に修業をしたというか、いろんな経験をなされたことが現在のベースになっているのじゃないでしょうか。

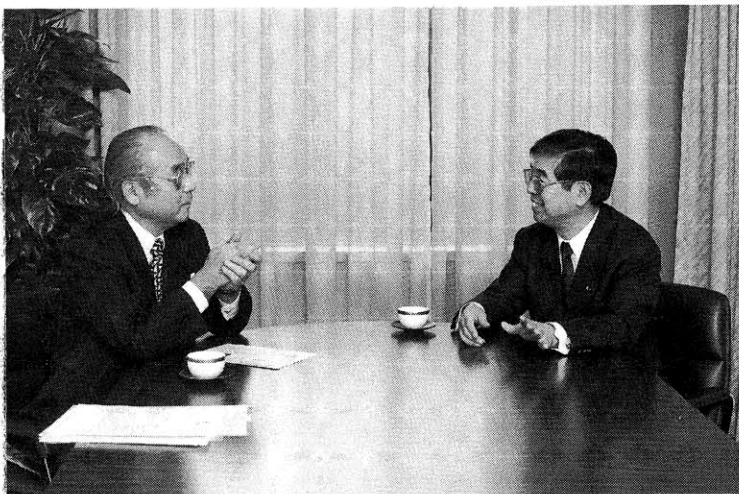
小松 その商社で、見積書、納品書などの書き方から小切手、手形のことも初めて学びました。これがなかったら、今の私も小松電機産業もなかったと思います。振り返ってみると、無駄なものは何もありませんでした。

名倉 小松社長のユニークな目のつけどころには感心させられますが、見本市を見て情報を集めたという着眼点はどのあたりからですか。

小松 自分の置かれている状況を把握し、手が届く範囲から始めるという習慣がついていたためだと思います。私の父はサラリーマンをやめて農業を始めるときに、まずニワトリを飼ってその卵を売り、次にそのお金で豚を飼い、その次には牛を飼うといったように、手の届くところから始めて、順々により付加価値の高いもの、効率のいいものへ投資していったので、その手伝いをしながら自然に身につけたのだと思います。私も山に行って竹の子の皮を拾ったり、薬草を取って売ったり、親の育てた花を売ったりしてお金にかえていました。小遣いを得たり、ツギのあたっていない服を着ようと思えば、自分でお金をつくるしかなかったわけです。

名倉 それが今の社長を育てたエネルギーで、それに、小松家を建て直さないといけないという使命感がミックスされたのでしょうか。その後、島根に戻ってきて事業を始められたようですが、それに対してご両親の反対とかはなかったのですか。

小松 猛反対にあいました。事業をやることは決めていましたが、はっきりとした見通しがあったわけではないので、何をやってもよいように小松産業という名前で創業し、大阪で身につけた技術を元に周辺の井戸用、農業用、浄化槽用のポンプ



## 名倉康修のトップと語る……27 小松昭夫

小松電機産業株式会社代表取締役社長

の修理から始めました。その姿を見て、両親は先行きに不安を覚え、早く商売をやめさせようと親戚中にふれを出すほどでした。最初は肩身の狭い思いもしましたが、そのころは独身で身軽でしたし、現金収入になるので、とにかくやるしかないと思死で働きました。また、そのポンプの延長線上にあるポンプの電気制御盤の仕事求めて、車で片道4時間近くかかる石見というところに通って電気の制御盤のきっかけをつかみました。少し商売のメドがつき、電機の仕事が増えてきたので、小松産業の真ん中に電機を入れて、有限会社小松電機産業を設立したことで、会社の方向性も決まりました。

### ●●● 新しい経営のモデルを創りたい

名倉 その後、県内でも数少ないベンチャー企業として経営を進めてこられました。そのポイントを一言で言えば、どのようなことですか。

小松 いくつかあると思いますが、一つだけあげるなら、開発、製造、販売のバランスをうまく取ることではないでしょうか。いくら、画期的な新製品を開発しても、販売面をおろそかにして人任せにしていると、お客様のクレームなども直接入ってこなくなり、これをモノづくりに活かせず企業体質が甘くなってしまいます。

名倉 さすがですね。技術志向の強い会社ほど陥りやすいのが、ヒト、モノ、カネを技術開発だけに注ぎ込み、このために資金ショートを起してしまうケースです。小松電機産業が、今の未曾有の不況のなかでたくましく成長している要因はここにあるのでしょうか。ところで、小松社長のこれからの夢、ビジョンをお聞かせください。

夢を持っている人には具体化  
できるように、持っていない人には  
それが持てるような仕組みを  
めざしたい……………。



小松 一概には言えませんが、日本の今までの経営はリーダーの夢の具現化に周りの人たちが協力し、それについていくことによって安定した生活を築くという特徴がありました。それは、モノが足りない社会を足る社会にすることは非常に大きな役割を果たしました。私のこれからの人生は、新しい経営のモデルを創るべく、これまでの成功体験を分析すると同時に論理的にシステム化し、国際的な視野をベースに、大きな夢を持っている人にはそれが具現化でき、持っていない人にはそれが持てるような仕組みと体制づくりをめざしたいと考えています。つまり、希望がわき、人生の目標に向かって一人一人の社員が楽しく愉快に生きていける企業づくりです。

この考え方を地域から全国へ、さらに世界に広げて、これに共感していただける人たちのネットワークを構築していく。これが『太陽乃國』建設構想の基本コンセプトです。太陽というのは、リーダーとなる起業家のこと。近く宍道湖畔に完成する造成地に、彼らを集め、育てる場をつくるべく、いろいろな施策を多面的に計画しています。

名倉 太陽の陽は、陽気の陽に通じますが、これからは陽気で楽しく、しかも愉快に人間のロマンを実現していただきたいと願っています。本日は本当にありがとうございました。 ■