

# 「脱・井の中の蛙」経営で 社内の慢心を取り払う

一度や二度の成功で満足してはどうする！

## 小松電機産業が示す……………安住こそ一番の敵

本社が地方にありながら、10年ほど前に高速自動シートシャッター『門番』の大ヒットで一躍全国から注目を浴びた小松電機産業。だが、それと引換えに“現状に安住する空気”が社内に蔓延しはじめ、すぐさま荒療治に打って出た小松社長。社員に目標や課題を与えて危機意識を持たせるその手法は、今なお活力あふれる企業風土に根づいている。

現在、累計販売数は4万を超え、同社売上の75%を占める『門番』でおなじみの小松電機産業。

商社勤務を経た小松昭夫社長が、1973年に個人会社として創業。そもそもは、「支度金10万円と、5万円で買ったポンコツ自動車、それに工具箱」だけを持っての出発だった。

「あのときの倒産は、確かに私の人生を変えた。それまで経営者になろうなどは、考えていなかったわけですから…」(小松社長)

### 勤務先の倒産で培った 危機感あふれるエネルギー

小松氏の社長業は、8年間、農業機械の設計技師として勤めていた佐藤造機（鳥根県東出雲町）が経営破綻、会社更生法の適用を受けたことに端を発する。

「残って再建に加わるか、出るかの2つに1つ。しかし社内には、本当に建て直そうというエネルギー、つまり本物の危機意識が見えなかった」

小松社長は27歳の誕生日をもって退職、大阪の設計事務所に入った。だが、下請的で技術の切り売りでしかない仕事に疑問を抱き、「ここは人生を賭ける場ではない」と半年で見切りをつける。

すでに、独立を考えていた小松社長は、その後小さな商社で見積書、納品書から小切手、手形まで一から学び、故郷に戻って事業をはじめた。

ダメだと判断すれば早々に身を転じる——。小松流の兵法は、このとき培われたのだ。

転機は創業12年目の85年に訪れる。自動開閉式高速シートシャッターを開発。『門番』と名づけられた新製品の登場である。この直前には電気工事業者からの配電盤の注文が止まり、売上は25%減少。退職する者も現れ、小松社長の頭に“規模縮小”の言葉もよぎった矢先のことだった。

新製品は見事に当たり、商品自体の魅力に加え、地域別ではなく業種別に編成した販売体制を敷くことで潜在需要を掘り起こしていった。

## 一つの成功による“安住”が 大きな失敗を招くんだ！

「ところが、困ったことが起きた」と小松社長は  
当時を振り返る。

『門番』のヒットで売上は倍増。小さな町に“ヒ  
ーロー誕生”とばかりに持てはやされ、社員が自  
信を通り抜けて慢心してしまったのである。

開発に携わった者が社内で勢力を持つようにな  
り、バランスが崩れていく。他の社員の心にも、  
「うちは優良企業だ」という意識が芽生え、いわ  
ば守勢に回ったわけである。

そうなると、少々のベースアップをしたところ  
で、あえて危険を冒す“企業活力”はもうない。

「常に危機意識を持て！ 一つの成功で大きな失  
敗を招きかねないのが、ベンチャー企業である」  
が持論である小松社長にとって、こうした空気は、  
堪えがたいものがあった。

そこですぐさま、中小企業を蝕みかけた大企業  
病を退治すべく、トップが行動にでた。

「最も有効な対処策は、代理店への出向でした。

慢心した社員を販売の第一線に移したわけです」

これには社員の気持ちに“活”を入れるとともに、  
仕事の基本が何であったかを再確認させる効果  
があった。

さらには、次のヒットを目指して、若手だけで  
チームを組んだ「集落排水制御監視システム」の  
開発への着手を指示した。『門番』で実績をつ  
くったスタッフは、「新しいメイン商品が登場すれ  
ば、我々の立場がない」とばかり、心に棲みつ  
いていた“安住”を否定しはじめたのだ。

## いかに小さな世界で 誇っていたかを自覚せよ

この危機意識の集大成が、92年に発表された上  
下水道遠方監視装置『やくも水神』のヒットに結  
びつき、それ以降も“人・水・衣・食・住”をキ  
ーワードとした研究開発を重ね続けている。

「人を育てる商品というのがある。つまり、“引  
きの商品”は人を育て、“押しの商品”は人を潰  
すということです。顧客が喜んで使う商品には、  
自ずと品格が備わってくる。それ以外のモノは単

## 地道な積み重ねと事前の対処が いざというときものをいう

小松社長は、鳥根県が計画中の中海・本庄工区にある  
事業計画を抱く。当初干陸予定の中央部は水面のまま残  
し、栽培漁業いわゆる海洋ジャングルとして活用。逆に  
周囲の一部を埋め立て、そこを有機農業の拠点にしよう  
というものだ。

また、研究所を併設することで、同社長が常々訴え続  
ける新しい“人財”の育成も狙うという。

「地域社会の発展も含め、すべては危機意識から発想し  
た変革こそが新しい事業創造のパターンとなる。私はそ  
の旗振り役を務めていきたいと考えます」

実はこの中海本庄工区の実業計画は小松社長の全体構  
想の一部にすぎない。総事業費のべ2兆円、一期工事  
5000億円。『人と緑と感謝の歴史記念館』と『戦争記念

館』のいわば歴史の陰と陽の両面を兼ね備えた研究開発  
型の集客施設が建設に向けて動き出そうとしている。10  
年前から構想を練り、いよいよ天の時だと知って、3月  
29日、30日の両日にわたって開催された、21世紀の人づ  
くりを目指す一大イベント「第2回縁結び大会」の席上  
で正式に発表された。

構想の背景には、昨今の世情に対する小松社長ならで  
はの危機感がある。国際的な信用を失いつつある日本を、  
歴史のフィルターを通して見詰め直していくことから始  
めていきたいというのが、その原点だ。

「いざとなつてからの“危機管理”では間に合わない。  
危機を察知して、事前に対処することが肝要だ」

とどこまでも小松社長の心は熱い。

### 特集

### 危機意識を根づかせる

なる商材にすぎない。人もまた同じですよ。結局、人は顧客に育てられるものです」

そう語る小松社長は、経営とは常に“揺らぎ”のなかにあるものとして捉える。社員が保守に走れば刺激を与え、その反面いたずらに高揚しすぎないように絶えず“仕掛け”の引き際を考えておく。そうすることによって、新しいものが生まれる企業文化を育てていくのだという。

5年前に情報収集・人的交流の拠点として東京支社を設けたのも、そうした思いからだった。

バブル経済崩壊後の開設であったにもかかわらず、それを補って余りある活性化を生んだ。

地元の名士ではあっても、東京での知名度はまだまだ。支社のスタッフにすぐさま危機感が走ったのはもちろん、首都圏の取引先からの電話の機会が増した本社の人間たちにとっても緊張感が増し、鳥根県にいながらにして“大きな世界”を知ることができたのだ。

### 危機感を持てる者だけが “面白く、楽しく、愉快地”

同社の主力は、いわゆる市場創造型の製品である。それだけに新たなマーケットを築いていくという苦勞が避けられないが、小松社長は、

「そこに生きがいがあり、私どもが生き残っていくための唯一の道でもある。企業とはすなわち、社会適応業です。適応するためには、いつも危機

意識をベースに置いた社会変革業でなくてはいけない。それには、人材をいかに人財に変えていくかです。要は、各自が何を“やるべき”かを見極めること。決して“やりたい”ことではありません。前者は他人のため、後者は自分だけ

各自に「何をやるべきか」を見極めさせることです。  
常に危機意識が根づいた人財に変えていくか。それには、人材をいかにして、



小松昭夫社長

小松電機産業株式会社  
本社／鳥根県八束郡八雲村  
代表者／小松昭夫 設立／1981年  
資本金／1億円 従業員／85名  
売上高／38億500万円（96年7月期）  
事業／シートシャッター製造、集落排水制御監視システム設計製造など

のための行為です。使命感と危機感の自覚さえあれば、逆にすべてが“面白く、楽しく、愉快地”です」

創業以来、社是として社屋壁面に大きく掲げた『社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう』にも、こうした社長の思いが色濃くにじんている。

中国に“繁栄の極みに衰退の芽がある。衰退の極みに繁栄の芽がある”という言葉がある。この極みというところが、言い得て妙だ。国家も然り、経営もまた同じである。

小松社長の経営哲学とも言えるこの思いは、企業の倒産から出発した自分自身への危機意識を見事に映しだしている。

志を持ち、その目標に向かって着実に歩を進めてきた彼にとっては、長く続く低成長時代もまた新しい繁栄の芽として映っているのだろう。

（取材・文／大西昭彦）

