

日本を拓く

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ます。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。なぜかというと、だいたい、お金のない会社は一生懸命に売ってくれます。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 それが社是です。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



●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

