



## われかく戦えり

### 小松電機産業株式会社

代表取締役社長  
小松 昭夫 氏

# ポンコツ車と10万円で創業 ベンチャー企業の雄・誕生

島根県の松江市郊外に小さな村がある。その村にベンチャー企業として勇名をはせる企業がある。

高速自動シャッターと集落の上排水集中管理装置を開発し、商品に育て上げた小松昭夫氏である。

手形や納品書も知らない世間知らずの研究者が、ここまでたどりついたその軌跡を小松社長に振り返ってもらった。

#### 新入社員は情報通

—高卒の新入社員が社内一の情報通であったとか…。

〔小松〕私が長男であったことと家庭が厳しい状況だったので、近くで就職しようとしましたが、私が機械の出身なので宍道のオーエム紡機製作所か佐藤造機しかありませんでした。

で、私の叔父が経理課長をしている農機具メーカーの佐藤造機に入社しました。その時、既に農機具の情報に関しては社内でナンバーワンでした。

なぜかと言いますとね。学生の頃ですが、秋の収穫祭というか農業祭には必ず農機具の展示会がありまして、その展示会で農機のカタログや営業資料を集めましてね。それを分析するんです。

佐藤造機の社員だと、よその展示会へ行けばすぐに分かりますよね。ところが、学生服の私が行けば仕事に関係ないとみて、いろんな資料をくれるんですよ。なかなか熱心じやうと笑いながらね。

そのデータを徹底的に分析するんですが、好きだから楽しんでね。だ

から、入社した時には他社の農機に関する情報をつかみ、研究所でそれを生かすことが出来たというわけです。

—佐藤造機ではどんな仕事を…。

〔小松〕研究所にいました。研究所というのは、外部の人とみだりに会えなかった。一度タイムレコーダーに入れると、外部の人と会うには全て許可がいるんです。

秘密保持ということがあってね。ですから、会社内では完全な隔離社会でした。農機の業界では特許戦争がすごかったのでね。

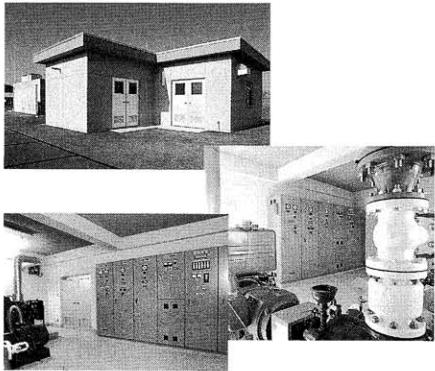
そういう中で8時間勤めていたから、社会の事が全然分からなかったんです。小切手を見たこともないし、納品書なんて全く無縁の世界でしたからね。

ところが、ローカルにおりますとね。クボタとかイセキとはどうして

## 計装システム

### Instrumentation System

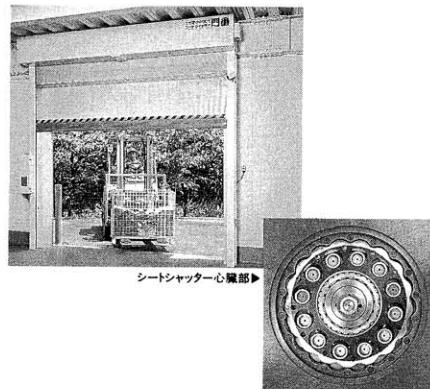
島根県内の約50%の市町村をご採用いただき、小松電気産業のベースシック・テクノロジー。



## ハイスピード・シートシャッター『門番』

### High speed shutter "Monban"

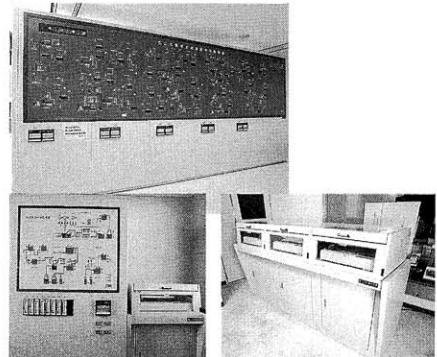
工場や倉庫の環境を著しく向上させた、マイコン制御の高速自動開閉シャッター。



## 上下水道遠方監視装置

### Under and above ground water long distance surveillance system

公衆回線を使用して遠隔地の湖や水源の水質を監視するシステムの計画・立案から設計、施工、メンテナンスまで行っています。



も後追いになるわけですよ。それがつらくてね。

新機種が出ると「また、やられたあー」と言って、その機種を買ってきてバラすという、後追いばかりですね。もうへとへとですよ。

朝早くから夜中まで、毎晩残業ですわ。で、クレームを出すと工場が止まって、何百人もの人が毎日窓ガラス拭きですよ。製品が流れないのでね。それで、皆さんからやいやいやわれるというひどい状態でした。

——**その佐藤造機が倒産し、大阪で2年間修業されたそうですね。**

〔小松〕先程も言ったように研究所で隔離されていたから、世間のこと何もわからない。作ることは作っても、それをお金に換えることが出来ませんでした。

そこで大阪へ行き、設計事務所へ入りました。「うちのノウハウを取るんなら来てもらっちゃあ困る」と言うのを、コネをつけてね。半年間置いてもらって、図面をお金に換えることを覚えました。

しかし、図面を書くことは自分の手足を切り売りしているのと同じだと思いましたね。また、建築関係はいろんな法律で守られているが、機械業界はアイデアを持っていても1時間いくら、図面1枚いくらの世界でこれではどうにもならんなあと見切りをつけてね。

次は、図面を書いてアルバイトしながら、見本市を見て歩きました。大阪や名古屋などのね。それで、やっぱり物を売ることを覚えにやならんと10人位の商社へ入ったんです。

商社では、下請を使って物を作って、いろんな物を売りました。そこでの社長のカバン持ちをしながら、物を売る。そしてよその商品をまた売る…。これを覚えました。

## 倒産体験を生かし創業

——**そうした苦労の末、故郷へ帰られたわけですが、何から始めましたか。**

〔小松〕弟が当時川崎市役所へ勤めて、日本初のゴミ処理プラントを手がけていましたが、建設から運転ま

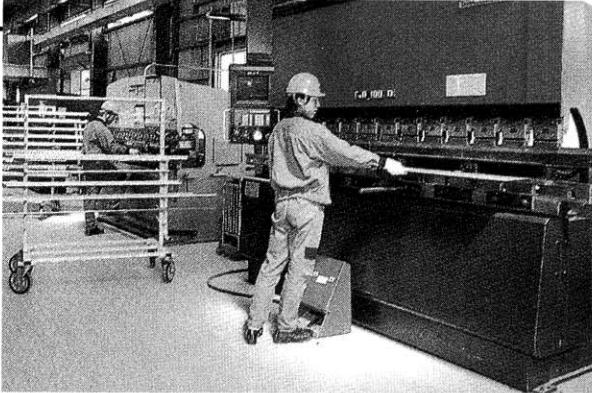
でやったがゴミを焼くようになったらつまらなくなって辞めました。また、親父が止めとけと言うのに選挙に出て落っこちてね。選挙に出ると、借金がかさむんですよ。おまけに私の失業、弟の失業と重なって、一家全部がバーッと…。

親父にはもう立て直す意志がないので、全部私にかかり何とかせんとだめなわけですよ。親父、おふくろ、婆さんがいますから、しかしこの辺に、勤めたいが勤め先がない。

それなら、自分で事業を起こすしかない…。倒産した佐藤造機からもらった1か月分の待機料など、兄弟二人分で30万円ありました。

これを元手にしました。工具や小さな車を買ったんです。今は隣接の記念館に残していますが、壁はベニヤ板で棟がないので、酒屋へ嫁にいった先から酒を入れる箱をもらいました。それを棟の代わりにしました。

そうやって、10万円の現金と5万円の車でポンプの修理と販売を始めました。たまたま商社で下水用の水



中ポンプにめぐり合いまして、スウェーデンから技術導入したものですね。

下水用というのは、汚水ですが、いろいろな物が入り込むので、耐久性が要求されるし、モーターは水が嫌いなんです。で、モーターにシールをするわけですが、そのシールが非常に重要なんです。

ところが、それを国産化した会社が日立に吸収合併されたという下地があつて田舎へ帰ってきました。

この近辺は水道はないが、井戸用ポンプや農業用ポンプがあります。だから、ポンプの修理や販売ならある。「カイより始めよ」という言葉がありますね。自分の足下を見つめ自分の置かれている現状を掌握すれば、そこに必ず道はあるんですよ。

これが原点で、絶対に逃げないことです。そういう基本原理を忘れている人が多いんですね。

#### —このポンプ業界でのご苦労は？

〔小松〕下水用ポンプの修理ですが、下水ってのは言ってみればウンコのポンプですよ。

松江の繁華街は、当時下水がなくてトイレはポット便所、これは臭うんですね。で、スナックとかクラブが家庭用浄化槽をつけて水洗にするんですが、道路脇の側溝が浄化槽よりも高く、ポンプで上へ上げてやらないと水が流れない。ところがよ

く故障するんです。

故障するとね、その店は商売あがつたりですから「小松さん何とか頼む」となるわけです。皆んなの嫌うウンコポンプの修理ですから、良い値のお金が入るし、チップもくれましてね。

シートシャッターへつなげていったわけです。

だから、鎖のように連なっているんです。自然体でこうなった。これは、植物、昆虫類を研究していたら分ることです。

#### 思い切った投資と闘志

—それで、シートシャッターになるわけですけど、その転機は？

〔小松〕配電盤を作るのに、箱(ケース)がなくてね。いろんな所で作ってもらったが、良い物が出来ないし、同業者はいてもこの辺の人は供給してくれないので、この仕事を続ける



そうこうするうちに、学校建築が始まり(木造から鉄筋にする)、それに大型ショッピングセンターが増えだした。これらは、下水がありませんから、いろんなポンプが必要なのです。

弟が電気をやっていましたから、自動制御盤を作りそれをおさめるケースを作る。これを社内で製作する。更に、鉄の箱を主にした配電盤を始め、中にコンピューターを入れて現在の「水神(下水自動処理装置)」へつないでいった。下水だけでなく上水道のね。それから板金塗装とか

か止めるのかぎりぎりのところまで追いつめられました。3年間迷った末にやろうと決断して、一気に工場を造ったんです。しかし、工場は作ったものの中の設備はありませんでした。

なぜなら、お金のイメージが出来ないんですよ。だから、最悪の場合は倉庫として貸そうと思ったんです。

その当時、電機の社員はいましたが板金の方はゼロ。新入社員を一人入れて、私と二人で「よしやろう」と板金工場をスタートさせました。

その後で、専務など3人でどうす

るか相談したが結論が出ないので、一年後に再び協議しようとしたが、協議にならないので「もういい。俺はやる。その代わり今後はワンマンでいく」と宣言しました。

それまでは協議のもとに経営していましたが、ワンマン経営に切り換えたんです。当時私は32歳でしたが、これに代わる事業がない以上やるしかない。そのためには、早ければ早いほどよい。年が若いので、借金も早く返せるとね。

で、それまで営業をしていた私が工場建設に回り、営業が止まりました。そのうえボックスなんか作ったことがないから、商社のある人に相談をしたら「売りましょう」と言ってくれたので、どんどん機械を発注しました。すると、その人は青くなつて大丈夫かと言ふんですね。

「冗談じゃねえ。あんたが売ったると言うたじゃないか。今頃になって何を言うか、殺す気か」と半分おどしですよ。

これはえらいことになったと言つて、一生懸命売ってくれました。今度は相手が頑張らざるを得ない状況になったわけです。

それで、3年でまた営業にかえったんですが、配電盤は千三つといい千の見積りで注文は三つもらえばいいという業界でしてね。この辺はまあ百出したら五から十の注文でしたが、それほど見積ばかりでそのうえとことん叩かれる。

そこで、叩かれた分は時間でカバーするしかない。これに不満を言ったら仕事が成り立たないのでね。社員には残業代は今は払えないが、軌道に乗ったら倍にして返すと言いましたよ。それを分かって入社して

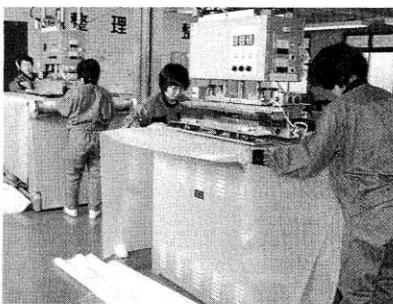
も、半年位したら辞めていく人が多い。

残業時間をタイムレコーダーに残していますから、軌道に乗った時に約束どおり倍にして返しましたが、辞めた人が多いので釣銭がきました。

が、昭和60年頃、配電盤業界が不況になりましたね。その一方、こんなことでは過労死にもつながりかねないので脱皮しなければと思いました。

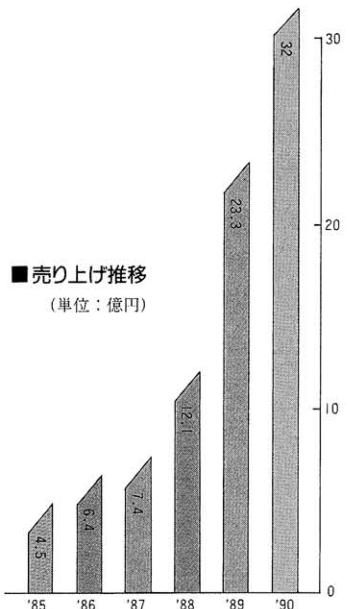
丁度そのころ、島根国体の話がもち上ったのですが、その時から10年前に食中毒事件がありましてね。出雲大社のある大社町で労働組合の全国大会の最終日に食中毒が発生し、大きわぎになりました。

水道がなく、井戸水を使うため発生し易い。国体は各町で開催するので、これは大変だと突貫工事で水道をやれということになったんです。  
——それで小松電機へ注文がきたのですか。



【小松】注文なんてなかったのですが、チャンスだと思って小さな町村の水道の電気設備はどうあるべきかを研究し、提案しました。

最初はどこの馬の骨とも分からん者をと相手にしてくれませんでしたが、当時の八雲村長にあなたがやらてくれた仕事をだからと、パテント申請に名前を入れてましてね。それで特許申請をしたところ、よその町村もそれならと島根県の半分位



を当社で施工しました。

そうなると、不況の電機業界が「けしからん。お前は俺の下でやれ」と横やりが入ったんです。電機業界が仕事を譲らなかつたら抹殺しようと談合していたのです。

私も腹をくくって、業界とケンカして仕事を引く決断を下しました。そしたら、相手の方も仕事ができないので、大手に泣きを入れ小松に見積もりをしてくれるようになってくれと電話したそうです。

ところが、大手と当社はある事件でケンカしていました。その理論づ



けがパーフェクトだったので、大手から一目も二目も置かれたわけです。

ですから、業界から協力要請がきても逃げて仕事をしない。結局、大手も電気屋も降りて、その分野では私がクライアントになったわけです。

代わりに今度は、「小松には配電盤は一切出すな」と言い、ピターッと配電盤の注文が来なくなりました。

私は受けて立ったものの「小松が倒産」といううわさが、パーンと流れました。それで、銀行へ行ってこうこうこうだから心配するなど説明しました。

地元はいろんな形で全部つながっていますから、あらかじめ説明をしたわけです。金を借りているわけではないが、いざという時には借りなければならんと言うことです。

——さてそれで、シートシャッター“門番”になるわけですが。

〔小松〕最初、三菱農機からこんなシャッターを作つてほしいと依頼がありましたね。

というのは、工場へ出入りする工員は手に材料や工具をかかえているので、出入りの際はその度に資材を降ろしてシャッターを上げ、中へ入ったら又資材を降ろして締めなければならないし、材料などを満載したトラックなども、その度に運転手は降りなければならない。

そうした面倒を省く自動シャッターを作れと言うことでしたが、失敗の繰り返しでした。

苦労したのは、センサーで感知するとシャッターを高速で巻き上げ、通過するとすばやく外部としゃ断す

ること、それにセンサーの位置や角度ですが、この過程で異業種交流グループの協力が得られたことは大きな成果でした。

この高速自動シャッターの開発により、製品や資材などの搬出、搬入に要する時間が省力化されることや屋内の冷暖房の熱を外部に逃さず、ホコリの流入を防ぐなどの効果を持つ画期的なものでした。

### 許せぬ争いに新たな闘志

——このシートシャッターの発売で会社の基盤が出来上ったと思いますが、最近の新聞報道によるとシートシャッターに関する訴訟で会社にとって不利な判決が出ていたようですが…。

〔小松〕全国に販売のネットワークを作ることは大変なので、文化シャッターと業務提携をした際、いろんなことはあったのですが、新聞へ文化シャッターと同時発表をして「門番」というブランドを守ったわけです。

丁度その頃、「門番」の販売店であった全国に営業所をもつ、スイングドア業界のトップメーカー(株)ユニフローがよく売れるものだから、ユニフローのブランド名で作ってくれとの申入れがありました。しかし過去にカタログの盗作もあり、その店

の対応に於いて、不信な点がいろいろあったので、当社はノウハウまで盗られてはと、OEM(相手先ブランド契約)の申入れを断りました。

そしたら、制御盤とかユニットスピッチを外で開発させ、本体はそくりそのまま、部品も互換性があるようにして作ったんです。

自分のところで一切手を汚さずに部品の互換性まである。こんなことが許されたら大変ですよ。

こんなことをしているから、日本はね、世界から叩かれるわけですよ。だから、直ちにね。広島高裁に上告しました。

私がこんなことが出来るのは、銀行にも頭を下げなくてもよいし、会社を大きくせずに税金をメチャクチャ払ってますから…。払いながらね進むことも出来る、立ち止ることも出来る、退くことも出来る…こういう状態をキープして、しがらみを作らないようにしてきたからこそ、こんなことが言えるんです。

ほとんどの企業が、いろいろなしがらみがあって訴訟など出来ないので、泣き寝入りをしているというのが実態です。

——これから勝訴に向けて新たな闘いが始まるわけですが、ご健闘をお祈りして終わります。ありがとうございました。

