

ラジオたんぱ 経営セミナー

梶原四郎のトップインタビュー

聞き手／元 NHK アナウンサー

梶原四郎 氏

(ラジオたんぱ経営セミナー1998年3
月号収録)

倒産、ルンペン暮らし、そして創業

梶原 小松さんの会社は松江市に本社があり、今年の2月で創業25周年とうかがっております。会社案内を参考に、現在の事業内容をご紹介しますと、「コンピュータと制御装置・センサーを系統的に組み合わせて、新しいテクノロジーに挑戦する制御システムメーカー」です。最近では、上下水道施設の遠方監視自動制御装置をはじめ幅広い展開をされているということですが、もともとは制御装置や配電盤などのメーカーだったわけですね。

小松 創業は昭和48年2月で、10万円の現金と5万円の中古車、それに工具箱一つからのスタートで、弟と二人で始めました。

梶原 元手が10万円ですか。

小松 それでポンプの修理業からスタートしたのです。修理というのは現金収入ですから。そして次はポンプの販売ですね。

梶原 ポンプといってもいろいろありますが、どんなポンプですか。

小松 当時、島根県では水道が普及していなくて、家庭用の井戸ポンプというマーケットがあったんです。それと、トイレが汲み取り式から小さな浄化槽を備えた水洗式へと移行する時期で、これに使う排水ポンプ。また、田舎でも学校やショッピングセンターが次々に改築されるようになって、コミュニティプラント（合併浄化槽）が設置されるようになってきて、それに使われる汚水ポンプ。そして次はプラントの心臓部である電気制御装置という具合に展開していったんです。

梶原 いわゆる「農村の近代化」に貢献したわけですね。

小松 そうですね。

梶原 お生まれも松江市ですか。

小松 松江から南に 12km ほど山手に入ったところの、
八束郡八雲村の出身です。

梶原 「やくも」は「八雲立つ出雲八重垣……」の八雲
で、出雲の枕詞ですね。

小松 そうです。そこに熊野大社という神社があるんで
す。全国に熊野神社はたくさんありますが、その元祖と
いう説もある神社です。その近くで創業しました。

梶原 ご生家は農家ですか。

小松 もとは地主です。

梶原 地主の跡継ぎだったのですか。

小松 祖父の代で分家して、私で3代目です。戦前は割
と裕福な生活をしていたようですが、戦後の農地改革で
農地がほとんどなくなり、父が3反歩ほど残った田んぼ

をもとに生計を立て、家族8人が何とか生き延びていった。そういう中で、私は育ったんです。

梶原 地主の長男としてお生まれになったけれども、そういう状況の中で高校を卒業され、すぐ就職なさったわけですね。

小松 私は小学校の頃から薬草を採って売ったり、筍の皮を拾って売ったり、あるいは父の作った花を、12km離れた松江市内に自転車で売りにいったり、そういう生活をしておりました。収入があまりないものですから。父は電力会社の総務、つまり事務屋でしたが、これからは事務屋では大変だということで、男の子は皆、技術の道に進ませました。6人兄弟のうち男は3人ですが、私は機械、次男は電気、末弟は化学の方に進みました。いずれも高校ですが、それで社会に出ていったんです。

梶原 それぞれ理工系、今で言う理系ですね。

小松 高校ですから、どちらかというとな職人という領域
でしょうね。

梶原 それで、就職されたのが農業機械メーカーでした
ね。

小松 私の家から7 km ほど離れたところの東出雲町に
佐藤造機という会社があり、昭和38年に松江工業高校
の機械科を卒業し、その会社に入りました。島根県内の
製造業で上場企業はそこの一社で、研究開発部門もあり、
全国展開もしている、当時の地元では良い会社だったん
です。

梶原 どんな農業機械を作っている会社だったんです
か。

小松 耕耘機、テラー、もみすり機、脱穀機などです。
農業機械の総合メーカーとして、日本でも3本の指に入
る会社でした。

梶原 当時は農業近代化まっさかりの頃ですから、まさに右肩上がりの時期に入っていたわけですね。

小松 ええ。

梶原 どんな仕事をされていたんですか。

小松 製品開発を手がける中央研究所に入り、耕耘機のトランスミッションや油圧機器の設計を専門に、8年間ほど勤めさせてもらいました。

梶原 そのままずっと勤め続けられなかったのは、どうしてですか。

小松 昭和46年に経営が破綻して、会社更正法の適用を受けることになったんです。

なかなか引き受け手がなかったのですが、半年目によく、管財人として三菱重工から早川さんという方が来られて、そして現在、三菱農機ということになっているんです。私は、3月の倒産後半月くらい様子を見

まして、「自分は新しい道を拓こう」ということで辞めました。当時、社員数は 1200～1300 名で、私は 26 歳でしたが、私が辞めて以降、若い人たちがかなり辞めましたね。

梶原 辞めてどうなされたのですか。

小松 辞めて、自分で事業を起こそうと考えていました。ちょうど、父が選挙に出て落選し、家庭も経済的に苦しかったものですから。

梶原 それは地方議員の選挙ですか。

小松 そうです。大体、落選しますと借金が残ります。しかも、弟も失業中で、一家がすべて収入がなくなるといふ事態になりました。ところが、元地主ですから出すお金は付き合いでたくさんいる。家もかなり大きいので、普通のサラリーマンの収入ではその維持も難しい。これはもう自分で事業を起こすしかないかなと思ったわけ

です。そして、同じやるなら技術者として理想的な職場を作りたいという気持ちもありました。最初は、8年間設計をやっていましたので、設計事務所をやろうと思いました。それで、大阪に設計事務所を開くための勉強に行ったんです。

梶原 出雲から初めて大阪へ出てきたわけですね。

小松 ええ。半年ほど設計事務所に勤めました。ところが、これは将来なかなか難かしそうだということがわかって、また、どうも自分にはちょっと合いそうにないと感じて、辞めました。その後は、ルンペン暮らしをしまして……。

梶原 ルンペンですか。

小松 パチンコ屋に行って、拾ったパチンコ玉で稼いで生活するというような……。

梶原 それは大阪でですか。

小松 ええ。

梶原 なぜまた、半年で飛び出してしまったんですか。

小松 入った会社に限ってのことで、他が全部そうだと
いうことではないのかもしれませんが、そこでやっていた
機械設計というのは「紙1枚いくら」「1時間いくら」
なんです。技術的なことでいろいろアイデアを出しても、
お情けでプラスアルファをもらうだけ。こういう世界で
した。

梶原 月給というよりは、今でいう採用労働制みたいな
ものですね。

小松 まあ、そうですね。これでは付加価値が非常に低
いし、どこかに応援に行くというような形だから、主体
性も持てない。

梶原 やはりその頃からですか、一国一城の主になって
やろうと思われ始めたのは。

小松 私けっこうサラリーマン時代楽しくやっていたので、そんな気持ちはさらさらなかったですね。倒産しなかったら、独立しようなんて考えは起きなかったと思います。

梶原 ルンペン生活というのは長かったのですか。

小松 半年ぐらいです。これじゃだめだと思いまして、会社を作るには物を売る勉強をしなければというので、商社に入りました。従業員 10 人ぐらいの、小さな機械商社でしたが、そこで物を売ってお金に換えることを学んだんです。その時初めて、手形、小切手、納品書などが一体どういうものかがわかってきたんです。

梶原 地主さんの御曹司でボンボンで育ってきて、初めて世間の波にもまれたということですね。

小松 そうですね。それと、研究所に 8 年いたので、お金ということに直接関係なかったですからね。

梶原 ということは、商社での経験はかなり良い勉強になったわけですね。

小松 ええ。それがあったからこそスタートできたと思うんです。

梶原 それで、いよいよご自分で事業を始めるということで、出雲へお帰りになった。

小松 そうです。

梶原 それが昭和 48 年ですか。

小松 47 年の暮れに帰って、翌年の 2 月まで準備にあて、2 月 10 日にスタートしました。当時まだ建国記念日というのは決まってい wasn't でしたが、戦前の紀元節を 2 月 10 日と思い違いして、それに合わせようと思い、その日に創業しました。

梶原 2 月 11 日ですね、建国記念日は。1 日早かったわけですね。

小松 ええ。それと、当時は失業支度金といって、失業して再度就職したり、自分で事業を始めたりすると支度金がもらえたんです。その待機期間というのがあって、その間に事業を始めるとお金がもらえないわけです。そういうこともあって、47年12月の初めに大阪から帰り、翌年2月10日に創業と決めたのです。それまでに、実家の納屋、農業用の物置ですが、そこを改造して作業場を作りました。自分たちでベニヤ板やアルミサッシを買ってきてましてね。創業までの間をそういう準備にあてたんです。

梶原 まさにご生家の納屋が創業の地になったわけですね。その時の社名は、小松電機産業ですか。

小松 いえ、小松産業という名前を付けました。マーケットが見えないため、何をやっていいのかよくわからないので、「産業」と付けておけば何とでもなるんじゃない

いかと思ひましてね。ポンプの仕事から始めて、次第に電気の仕事が増えていった1年後に、真ん中に「電機」の文字を入れて小松電機産業とし、法人化したのです。

梶原 それが冒頭でお話になった、弟さんと2人での、10万円の元手とポンコツ車1台からの創業ということになるわけですね。それで、順調にいったわけですね。

小松 順調というか、お金を借りて始めてませんので、現金収入を得て、次の仕事のための部品を買ったり、経費を払ったり、残りを何とか小遣いにあてたりというような感じでしたね。

シートシャッター「門番」のマーケットを創造

梶原 小松さんのことを書いた本に「神話の里・出雲の国が生んだ革新的な起業家」とありますが、その所以をこれからおうかがいします。小松産業を創業された昭和48年は第1次石油ショックが起き、大変な年でしたね。

小松 何かを持っている人にとっては大変だった。しかし、何も持たない人間にとっては逆にチャンスだったわけです。どういうことかと言いますと、オイルショックは秋からでしたが、その頃にはある程度仕入先もできていたし、いろいろなことも少しずつわかりかけて、何とか食えるようになっていました。それで、私が元居た大阪から材料を仕入れて帰り、ちょっとした物を作ると、

2～3ヵ月で、その材料がものすごく値上がりするわけですよ。ですから、オイルショックがあったからこそ、10万円のお金があつという間に200～300万円になったというわけです。

梶原 「焼け太り」という言葉がありますけど（笑）。

小松 そうですね（笑）。

梶原 しかも、転んでもただでは起きないという。

小松 プラス面のあるいい所に転んだということじゃないでしょうか。石油を原材料とする樹脂系のもの、たとえば農業用ポンプに使うサニーホースや、樹脂被覆電線などがものすごく値上がりした。そういうものを大阪の仕入れルートで買って、田舎へ持って帰ると、いい値段で売れたんです。しばらく置いておくと、また上がったりして。

梶原 その後、昭和60年に高速シートシャッター「門

番」を開発されて、大ヒットしたということですが、配電盤からシートシャッターに転じられた動機は何だったんですか。

小松 プロセスを整理しますと、最初はポンプの修理ですね。修理というのは現金収入で、お客さんができる。できたお客さんに、今度は仕入れた新品のポンプを持って行って売る。そうすると、商いの金額も増える。次は、ポンプを動かすための制御装置を作った。それには技術料等、非常に高い付加価値がつく。制御盤は鉄のケースに入っているのですが、次の段階で、そのケースを製作しました。しかし、ポンプの制御盤だけだと田舎にはあまりマーケットがないので、ビル用の配分電盤の分野に進出したんです。そうするうちに、昭和 60 年に建設不況に見舞われました。まずゼネコンがあって、次に電気工事会社、その下に配電盤メーカーという構造になって

いますから、建設不況になると、配電盤は半値八掛けという世界に入ってくる。そうになると、将来の展望の開けない厳しい状況に陥るわけです。そこが一つの転機になりました。建設不況の5年前の昭和55年に、私がかつて勤めていた佐藤造機の後裔である三菱農機からシートシャッターの開発を依頼されていました。山陰では、冬は北西からの季節風が吹くので、工場で働く人たちが寒いんです。5年間で30台を生産して、三菱農機や関連の会社に売りながら改善を重ねていたのですが、その不況を契機に、商品として展開できるシートシャッターを開発して、発表したんです。

梶原 シャッターというのは普通は金属製で、いわゆるよろい戸ですよ。それをシートで作られた……。

小松 これはどういうことかと言いますと、機能を分解して考えたわけです。シャッターやドアというものには、

まず防犯という機能がありますね。次は、埃が入らない、風が入らない、虫が入らないといったいろいろな機能があると思うのです。そこで、防犯だけは鉄のシャッターやドアに任せて、他の機能はシートでやらせようと機能分解したわけです。たとえば、窓にも雨戸があって、その内側にガラス戸があって、夜は雨戸を閉め、昼は開けて、ガラス戸あるいはカーテンというような機能分解になっているわけですね。ところが、建物の出入り口を機能分解したものがなかった。たまたま、そういう需要が、寒いのが故にあったということです。それまでは、人が荷物を運んでいましたが、次第にフォークリフトが多く使われるようになってきた。春から夏にかけてはドアを開けっ放しで出入りしてもかまいませんが、冬場は工場内の作業員から「寒い」と苦情を言われる。かといって、いちいちフォークリフトから降りてドアの開け閉めを

するのは面倒くさい。そこで、ビニールのれんがつけられるようになりました。ところが、擦れて傷がつき、そこに油汚れが付着して、前が見えない状態になってしまう。それで、反対側に人がいたのに、フォークリフトが突っ込んで大きな労働災害が起きてしまった。そのことをきっかけに、ビニールのれんに代わるものはないかという依頼を受けて、シートシャッターの開発に着手したわけです。アイデアは三菱農機さんからいただいたんです。

梶原 シートの材質は何ですか。

小松 ターポリンといいまして、糸を格子状に3～5mm 間隔に編み、その両側から透明なビニールを貼り付け、表面にフッ素樹脂コーティングをした素材です。

梶原 それでシートシャッターですか。

小松 このシートは、九州鹿児島県の学校のプールを火山

灰から護るために開発されたものです。昔、紫雲丸事件というのが四国の方で起きました。実は、そのとき松江の子供が大勢亡くなった。泳げない子供がたくさんいたからです。これが一つの契機になって、文部省が全国の小中学校にどんどんプールを作るようになった。それと、もう一つは日本の工業化とともに河川が非常に汚れていったということも背景にあったと思います。そうしてプールを作ったのはいいけれども、鹿児島には桜島があってしょっちゅう噴火する。周囲が水を使わない夜中に2晩も3晩もかけてせっかく水を貯めたプールに、噴火のたびに火山灰が入ってしまって使い物にならなくなってしまうわけです。そのために、プールをシートで覆うという仕事が出た。当時、そういうシートは日本にはなかったんです。そこで、たしか当時の日本船舶振興会が資金を出して、桜島等火山地帯専用のシートを開発さ

せた。ところが、プールに一通り取り付ければ終わりですから、その素材があまり使われない状態であったわけです。そういうシートと出会いがあったわけです。

梶原 それをまた利用したわけですね。

小松 ええ、たまたまそういう出会いがあった。ちょうどいいところへ転がったわけです。

梶原 シートシャッターには「高速」「ハイスピード」と付いてるんですが、これは上げ下げが高速という意味ですか。

小松 そうですね、普通のシャッターの約 20 倍、速いものは 30 倍となっていますが、それぐらいのスピードで上がるんです。

梶原 パッと上がるんですか。

小松 そうです。開発当初は、上がる時も下がる時も約 0.7m／秒で同じスピードでした。最近のものは、上が

る時は 1.4m / 秒、下がる時はその半分の 0.7m / 秒です。

下がる時あまり速いと危ないものですから。

梶原 センサーか何かで自動的に上下するんですか。

小松 はい。開発当初は超音波センサーでしたが、最近
は赤外線センサーを使っています。

梶原 それが「門番」という商品名で売り出され、大変
なヒットとなり、ニュービジネス大賞を受け、一躍、小
松電機産業株式会社の名前を全国に知らしめたのです
ね。

小松 はい。

梶原 それだけ需要があるということは、それまでの金
属製のシャッターなどを使っていたものが、「これは便
利だ」ということになったのでしょうか。

小松 そうですね。私自身は、そういうマーケットが日
本にそれだけあるとは、当時全然わかりませんで、やっ

て3年目に「ひょっとしたら、そこそこ行くかもしれない」という気にはなりましたが、まさかここまでになるとは、初めは全然思いませんでした。

梶原 年間にどのくらい売れたんですか。

小松 昭和60年にスタートして、最初の1年間で100台、翌年が300台といった単位でしたから、会社として運営できる数や金額ではありませんでした。

梶原 それが、急速に伸びていったわけですね。

小松 日本列島を縦断する高速道路が開通したこと、ちょうどこの頃がファックスの普及期に重なったこと、それと工場の3K追放というブームに乗れたことなどが、うまく立ち上げられた理由ですね。

梶原 「門番」は相当大きいですね。

小松 当初は、幅5m以下でしたが、今は幅10m、高さは大体4mくらいです。

梶原 ということは、これは簡単に運んで流通させると
いうわけにはいきませんね。

小松 まったくおっしゃる通り、そこが一番のネックに
なるんですよ。とくに私どもは島根県、山陰ですが、需
要があるのは太平洋ベルト地帯で、なかでも広島や東京
周辺が一番多いんです。始めて間もなくの頃は、大きい
長尺物も運送業者さんが結構喜んで運んでくれたんで
すよ。ところが、トラック業界も自動仕分け装置を導入
してだんだん小さな荷物を運ぶ、クロネコヤマトさんの
ような業者が増えてきて、それにともなってトラックの
方もアルミケースが付くようになってきて、大きい物を
運ぶのを嫌がるようになってきました。4 mまでは路線
便に載るけれども、それ以上になるとチャーター便で自
社で運ばなければビジネスはできない、ということにな
ってきたんですね。その辺が一番、次の展開へのネック

になったんです。

梶原 その流通コストを、どんなやり方で下げたんですか。

小松 そこがニュービジネス大賞をもらった理由の一つにもなっているのですが、その当時は「ジャストインタイム」という言葉が流行語でした。

梶原 カンバン方式ですね。

小松 ええ。それをそうではなく、お客様から「希望納期」を聞き、そして私どもの方から「確定納期」を逆に連絡するようにしました。サイズによっても違いますが、4 t のロングボディに 14~15 台積める。そこで、ある一つの地域で 14~15 台になるようにして生産していく。お客さんに少し待ってもらったり、逆にちょっと早く送ったりしましてね。運送ということを主眼において生産計画を立て、お客さんをお願いして、納期をその生産計

画に合わせていただくわけです。

梶原 つまり、ユーザーにはちょっと我慢していただく
ということになりますね。

小松 そうですね。

梶原 しかし、コスト的にはその方がお得になりますよ、
というわけですね。

小松 そうです。それは、シートシャッターという分野、
いわゆるマーケットを私が創造したからこそできたの
であって、他のどこかがやっていたら、「希望の日にき
ちんと届けてくれよ」と言われて、どうにもならなかつ
たでしょうね。その後、ライバルメーカーも出てしまし
たが、マーケットを創造したことによって、こういう納
期の決め方が業界のルールになってしまったわけです。

梶原 大ヒットした「門番」ですが、順風満帆というわ
けにはいかなかったでしょうね。中小企業故に流されてし

まいそうになったこともあったのでは……。

小松 それは何回もありますね。最初は、カタログをコピーされて、全国にばらまかれるということが起きました。その会社は、当社から「門番」を仕入れて売りたいと頼みに来られて、私どもも了解した。まさか、カタログをコピーされ、当社の名前は消し、自分の会社の名前を入れて配られるなんて、考えもしなかったですからね。そこは有名な会社でしたから、うちの方がコピー商品扱いされてしまうんです。「門番」というブランドも同じ、カタログのデザインも一緒に、社名だけ違うものですかね。これが一番目の難関でした。

梶原 どう対応されましたか。

小松 すぐ抗議をして、カタログを配布しないように言いました。ところが、全国 2000 社にダイレクトメールを打たれていたもので、いくら言って歩いても効果がない

わけです。ちょうどその頃、シャッターメーカーの中で業界、2の文化シャッターさんから、ぜひ業務提携したいという話がありました。業務提携の内容はOEM契約すなわち相手先ブランド供給という方法でした。そうになると、お客様は「門番」というブランドではなく、文化シャッターの製品である「エアキーパー」というブランドで買われるわけです。私どもは、お客様に対しても、文化シャッターの代理店に対しても、どこにも顔が出てこない。ですから、末端では私どもの商品と競争状態になってしまうわけです。文化シャッターさんの方が販売力があるということになると、極端な場合には下請けみたいになってしまうおそれもあるわけです。リスクはありましたが、先ほど言ったような事情がありましたので、やむを得ず業務提携することにしたわけです。

ただし、3つ条件を出しました。「開発費を折半

でもってほしい」。それから、「台数契約」。文化シャッターさんは全国に販売網をお持ちですから、どかっと注文を取られて、私どもに製造依頼があった場合、態勢が整っていないと納めることができませんから、それが原因で自分のところで作るとか、あるいはよそに作らせるとかされたら、うちは動きが取れなくなってしまいますから、「台数契約」を条件にしました。

梶原 なるほど。

小松 3番目はメディアです。東京と島根の両方で、一般紙・業界紙に、小松電機産業と文化シャッターはシートシャッターで業務提携するということを記者会見で発表してもらおうと、この3つの条件を出しました。

梶原 なるほど。

小松 研究開発費の負担と台数契約については、まだマーケットができていなかったものですからだめだと言

われました。そのかわり、大量に注文がきても、それを口実に自分のところで作ったりはしないという確約を取りつけました。そして、3番目の条件だけはこのんでもらいました。新聞にも派手に載りまして、そのコピーを代理店に持って歩かせ、「門番」はまちがいなく小松電機産業が開発したものだということをPRして、それでブランドを取り返せました。しかし、このことが後々の「門番」の販売網づくりに様々な影を落としました。

梶原 大消費地である東京や大阪からかなり離れた山陰、出雲の松江という、このハンディをお感じになりましたか。

小松 それはもう、まず物流でものすごく感じました。

梶原 じゃ、「東京へ出てやろう」というのはなかったんですか。

小松 先ほど申し上げたように、私は農家の長男という

こともあって、両親、祖母まで含めて一家の生活を私が
全て支えておりましたから。それに、私は小さい頃から
決してものごとから逃げない、置かれた状況の中でどう
やっていくか、こういう考え方でずっと来ているもので
すから。もともと、商売をやろうということで会社を辞
めたわけでもないわけです。

「社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」

梶原 「門番」は海外にもかなり出たそうですね。

小松 ええ。

梶原 「門番」は現在でも小松電機産業の大きな柱にな
っていると言えるわけですね。そこで、ここまで成長で

きた原動力は何だと思われますか。

小松 やはり、運がよかったということに尽きるでしょうか。よく「神の見えざる手に導かれて」と言われますね。商品を開発してお客様に買っていただき、お礼を言いに行きます。いろいろなトラブルも起きます。それに対処する。いろいろな難問も降りかかります。そういったものを一つ一つ解決していく。カタログコピー事件、バブルの発生と崩壊、新規参入の続出、コピー商品の登場など次々と問題が起きましたが、それらを全部真正面からとらえて対処してきたからこそ、今日があると思うのです。だから、何が原動力かと言われると、おそらく次々に起きた問題が、ここまで来られた要因として大きいんじゃないかと思いますね。

梶原 （笑）しかし、新商品は人間が考えて開発しているわけですから、やはりそういう土壌あるいは企業文化、

そういうものが育まれていたからだと思いますが。

小松 はい、それは今振り返ってみてもまったくその通りだと思いますね。私が企業を起こす前に、全国展開をしていた農業機械メーカーの研究所に入ったことで、全国的視野で見られるようになっていたことが一番大きいと思いますね。それから、日本にはいろいろな機械、電気製品などがありますが、ほとんどが欧米から入ってきたものです。ところが、稲作用農業機械は日本のオリジナリティですね。そういう中で想像力や構想力が育っていったのではないのでしょうか。20歳ぐらいのときに、創造工学研究所の中山正和先生のセミナーを受けたりしましたが、そういう土壌の中で若い時を過ごしたことが、その後の私の商品開発、ビジネス展開、そしてこれからの構想などに一番大きな影響を及ぼしていると思いますね。

梶原 それは、若い社員にも当然、受け継がれていかなければならないことですね。

小松 夢とロマンと使命観の生まれる場と仕組創造のための研究、この辺がこれから一番重要なんじゃないかと思います。それはやはり構想力、オリジナリティ、あるいは自立、そういったことに非常に密接に関係あるんですね。そういう文化が生まれる土壌を地域、日本、そして世界にどう構築するか、ということではないでしょうか。

梶原 ということは、企業というもののあり方を問い直すことにもなってきますね。

小松 とくにこれからの日本は、欧米に追いつき、追い越せというやり方はもう難しくなっているわけですから、世界が希望の持てる 21 世紀になるようなきちっとした理論体系を確立・実証することが平和憲法を持つ日

本が最優先に取り組まなければならないテーマだと思っていますね。

企業の目的、社是、経営理念、それを個人ベースまで落としていって、いわゆる人類共通の目的につなげることで、新しい道が拓けると思っています。目的というのは、「目的」と書いてある。目的というのはたくさんあったら目的になりませんので、結局それをずっと追求していくと、人類は何のために地球に存在してきたかということを考えて仮説を立てる必要があるわけです。そうすると行き着く先は、地球上のあらゆる人が天寿が全うでき、楽しく愉快に人生を過ごすことができる、それも持続可能にです。この辺が環境問題ともリンクして行くわけですが、そういう地球の創造ということ、これが究極の目的なんですね。それを具現化する手段としての目標設定が、個人・企業も含め国家の目指すところです。

ここに焦点を当てなかったら、共生ということもありえないわけです。

梶原 今、社是という言葉が出ましたが、「社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」というのが小松電機産業の社是だそうで、これが大きく会社の壁に掲げてあるようですが、意味するところは？

小松 初期は家族と自分が生きるために、そして社員が入ってきたら2度と佐藤造機のようにならないためにはどうすればよいかということで、そのためには貯金してということで、お金を追いかけてきたわけです。そして、まあ半年や1年はどうこうあってもその貯金で食いつなぐことができると、こういう会社づくりをやったわけです。ところが、途中から、先輩ライバル会社と真向からぶつかるようになりまして、今度はそこに追いつき、追い越せということでやっていました。

あるとき、会社の存立目的、何のために会社をやっているのかということ、ある先生から指摘され、はたと困りまして。そして、その先生から「社是が必要だ」と教わったのです。しかし、私はエンジニアですから、社是と言われても何のことかわからない。先生は「会社を経営する目的です」と言われる。そこで、「何かいいのがあったら教えてもらえませんか」と言ったら、「いや、それは教えられるものではなく、自分で考えるものだ」と言われましてね。いろいろ考えたのですが、勤めていた会社が倒産した 26 歳の時にたまたま辞世の句を作っておりました……。

梶原 辞世の句を 26 歳で（笑）。

小松 （笑）そういうこともありまして。それがヒントになりまして、会社を創立して 8 年目の 1981 年に、人に喜んでもらうことが会社の目的だということで、「社

業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」を社是としました。その時に、世襲制を取らないことを発表したのです。そうは言っても、ついグラグラしがちなものですから、国道端に縦 1.5m、横 8 mほどの看板を立てて、広く公表しました。そうしておけば、いろんな人が毎日見て通りますので、看板に偽りがあっちゃいけないということで、背水の陣をしいたわけです。

梶原 先ほど「会社というのは社会を変革するものでなくてはならない」と言われたのも、そういうところから来ているわけですね。

小松 ええ。

梶原 普通は、会社は利潤追求ですよ。しかし、そこからもっと目を広げて、やはり会社というのは地域社会の一員であるという考え方によるものですか。

小松 私は会社という概念を、「家業」いわゆる生業で

すね、「企業」、「事業」と3つに分けて考えています。「企業」というのは企てる業で、企は「人を止める」と書いてあります。でも、人というのは移ろいやすい心があって、足もついておりますので、なかなか止まってはくれない。それを企てることによって、こちらの方を向いてもらい、商いをする。ところが、移ろいやすいわけですから、すぐに向こうに行ってしまう。そこで、また企てる。そして最後にはヘトヘトになる、ということは初めから決まっているんじゃないかと（笑）

衣食住が足りない社会、あるいは生命の危険を顕在的に感じているというような時には、それが解決するまでは一つのパターンで人は動くわけです。ところが、衣食住が足りてしまうと、よく価値観の多様化ということが言われますが、非常に移ろいやすくなってしまいうことですね。そうなると、どうしてもお客に迎合す

るようになって、ますます企て続ける。そして、最終的には「忙しい、忙しい」となる。「りっしんべん」に「亡」と書いて「忙しい」ですけど、一番大切なものを、「亡」の下に「心」で「忘れ」て、最後にはちょっとボケてお「亡」くなりになると（笑）、こういうことになると思うのです。そういう社会状況になった時、人心をどのようにもっていくかということのための活動、これを私は「事業」と位置づけているんです。

企業活動というのは、一般的に船に見立てられます。立派で、堅牢な船体を造り、船内にいい設備を整え、船員みんなが楽しくやれて、そうして船団を引き連れて大海原を航海するというのではないかと思うのです。

「事業」というのはそういうことではなくて、海を作ることだと。海があって船は初めて活動できるわけですね。嵐が来るとなれば、船は港で待機する。しばらくすると

自然界は風になるので、それからまた出て行けばいいわけです。「企業」というのは人の海の中に浮かんでいるものです。だから、人心がどんどん荒れてくると、企業もそれに合わせざるを得なくなってしまう。そうすると、気がついたときには持続不可能な状態になっているわけです。自然界と違って、人の心というのは、人間が意志を持って荒れを静めないで崩壊してしまう。これは、歴史を見れば明らかではないかと思うわけです。

「中庸」

梶原 最近、大企業を中心にいろいろ取り沙汰されるような事件が起きていますが、企業経営者の倫理といえますか、起業家、事業家、あるいは経営者というのはどう

あるべきだとお考えですか。

小松 一言でいうと「中庸」に尽きると思います。日本実業出版社から出ている『経営者会報』の97年11月号に、頼まれて巻頭言を書きました。その中に書いたことですが、結局「生かされながら生きる」ことが、私の考える「中庸」であると。

自然環境と、たとえそれが不合理なものであったとしても、現在も含めた歴史の中に築かれた社会環境に生かされ、そして人類究極の目的に向かって社会のあり方を変えるべく協調と戦いを繰り返しながら、社会をあるべき姿に変えていく。これが人間本来の生き方ではないかと。ただし、生かされながら生きるということになると、明確な目的と目標がないところには「生きる」という主体性が出てきません。その辺がポイントではないかと思います。

梶原 小松さんの考える「目標」とはどのようなものですか。

小松 人間というのは大体陸の上で生活しています。そうした時に、その土地つまり自然界の特性と、それが与える人間への影響を真摯に研究する。これは地政学的な研究ということになります。それともう一つは、突然「今」があるわけではなく、歴史の集積の上に「今」があるわけです。これもよく調べてみる。こうした地政学的、歴史的な研究を深めれば、人類究極の目的を具現化するための「目標」すなわちその地域の役割が自ずと定まってくるはずです。そのように考えれば、「目的」は一つであっても、「目標」はその土地、人によって無数に存在するはずです。

梶原 そういう観点から、小松さんは社会での活動、企業の外へ向けての活動というのをいろいろおやりにな

っているわけですね。例の全国的にも問題になった中海干拓事業、これに対する独自の構想も、そういう観点あるいは信念に基くものですか。

小松 ええ、もちろんそれから生まれてきたものです。

梶原 あれは国家事業ですね。これに対して、民間の一企業経営者として発言されているわけですが……。

小松 日本は一応、主権在民の民主主義国家ということになっていますから、国家の問題は国民一人一人の問題なのであって、それを国と個人という具合に分けて考える方が、非論理的だと私は思ってるんです。国家事業は一人一人の国民の事業であり、地域の人一人一人の事業でもあるわけです。だから、対立する概念ではなく、国の問題は我々国民の問題を内包しているということではないでしょうか。昨今の日本のように、G N P 世界第2位ともなれば、アジア、世界の中の役割という視点も

必要不可欠ではないでしょうか。

梶原 中海干拓というのは昭和 20 年代に閣議決定されてスタートしたということですが、この間に農業事情が変わり、農地を造成してもしょうがないという状況になってきて、今中断されているわけですが、これに対する小松さんの対案とは、具体的にどういうものなのですか。

小松 これは、森清先生にお書きいただいて、ダイヤモンド社から出版されました『母なる中海』という本に詳しく載っております。また、ビデオも作っております。一言でいいますと、中断しているという現状、そして今までの経過、それを全て一回受け入れる。そして、それを現在の社会情勢、あるいは将来を見通した中で、当初の計画通りやるよりも、もっと大きな効果が期待でき、今いる人たちが元気が出てくるようなことをする。ただし、世の中が非常に不安定になってきていますので、い

つどういうことが起きるかわからない。仮に私の言っている方法でやったとしても、途中で中絶ということも起こりうる。その時に「副作用がない」ということが大事です。

それからもう一点は、こういう事業をやるのが日本の安全保障につながる。あるいは世界の大きな問題を解決するための一つのモデルになる。たとえば韓国、ヨーロッパ、またアメリカ等にとっても、「これは一つの参考になる」と受け止められるような形にもっていくことが、G N P 世界第 2 位という国の果たすべき役割ではないかと思うわけです。

梶原 「そこで 21 世紀型の産業を起こす」と言っておられますが、具体的には干拓をしないということですか。

小松 しないというわけではありません。ひっくり返したんですよ。実は、中海本庄工区というのは 1400 ヘク

タールあって、それを囲む堤防も、ポンプ場もすでに完成していて、あとはポンプを動かして水を外に出せばすぐ干陸できるというところまでできてるんですね。そのできてるものは100%そのまま使うというのが私の提案ですが、それはともかく、その水を外に出すために水路が設けられている。その水路の部分を逆に埋め立てて、これから干陸するという部分はそのまま水面として残すんですよ。逆転の発想なんです。そういう具合にしますと、さっき私が言ったこと全てが論理的にもつながる。

しかし、そのためにはいわゆる省水型、少ない水で農業をやり、文化的な生活も可能となるような、そういうキーテクノロジーを開発する必要がある。たまたま私は、会社スタート時からポンプを扱い、以来ずっと水に関わり続けてきました。そういう中で、バイオテクノロジーを利用する水処理技術の専門家の岸博先生との

出会いがあって、そのキーテクノロジーを事業化するめどがついたものですから、それで「じゃあやろう」ということで、第一歩を踏み出したわけです。

梶原 そのために研究所などを設立されたりなさっているわけですね。そうすると、小松さんが現在やってらっしゃることは、小松電機産業という会社の経営の部分よりも、むしろその外部の社会に向けての活動の方がウェイトが高くなっているわけですね。

小松 そうですねえ、「V S O P」という言葉がありますね。サントリーのお酒にもありますけど。若い時はV「バラエティ」に「バイタリティ」。いろんなことを一生懸命やる。そすしますと一つくらいものになるものが出てくる。それがS「スペシャリティ」。ところが、社会はなかなか自分の思うようにはいかない。いろいろありますので、そこで自分なりの人生観というものができ

上がる。そうするとO「オリジナリティ」、余人をもって代えがたいというようなものができ上がってくるのです。そのうちに、身内の人間や友達などが亡くなるということが起きてきて、死というものを自分の中で現実の問題として考えられるようになり、弁証法的な考え方が身についてくると、P「パーソナリティ」ができてくる。人はそういうプロセスを経て成長するものだと思うんですよ。そうした時に、創業者というのはどうしても自分の会社に非常にこだわりますので、なかなか後継者の養成というのは難しいんですね。だから、自分の会社よりも他のことの方に目が向きますと、結果として後継者が育ちやすい環境が生まれるんじゃないかなと（笑）。

梶原 社長は「元気で留守がいい」（笑）。

小松 大体、昔から一番良い子供の教育は親が死ぬことだと言いますから（笑）。

梶原　ちょっと会社の話に戻りますが、これからの事業展開戦略というのは、どうお考えですか。もっと多角化しようとか、海外展開をもっと広げようとか、そういうお考えはありますか。

小松　「門番」はニュービジネス大賞をいただきましたが、その受賞披露パーティを島根県で開きました折に、ご縁があった韓国企業の「東友」、現在の「東宇技研」に技術の無償供与をすると発表いたしました。これは、その当時の宮沢喜一首相が韓国に行かれた時、「最近、日本はちっとも技術を教えてくれない。帰られたら、もっと韓国の人たちに技術を教えてくれるように、あなたから言ってください」と韓国側から言われたという記事を読んでいたものですから。それと若い時、韓国でいろいろなことを経験しております。やはり島根県というのは韓国と……。

梶原 近いですね。

小松 歴史的にもいろいろなつながりがあります。そういうことで、ちょうどいい機会だと思って、「門番」の技術を無償供与したわけです。それで、韓国でも6割以上のシェアになっております。

梶原 さらに海外展開することを考えておられますか。

小松 ええ。基本的には全世界に技術の無償供与ということでやっていこうと考えております。

梶原 会社の合言葉は「おもしろ、おかしく、たのしく、ゆかいに」だそうですが、これはどういうことですか。

小松 人類は何のために生まれてきたのかと考えていきますと、結局、「おもしろ、おかしく、たのしく、ゆかいに」生きられる地球を創るためじゃないかと、それも持続的に。こう考えると、大体世の中うまく行くようになってるんじゃないかなと（笑）。

梶原 なるほど（笑）。

小松 何を目的にし、それを具現化するための手段としての目標に何を設定すれば持続的にそのようになれるかということの研究した結果得た言葉です。論語の中に、物事を勉強して「知ってやる人」は「好きでやる人」にはかなわない、「好きでやる人」はこれを「楽しんでやる人」にはかなわないという言葉があります。もう一つは、松下幸之助さんの『経済百話』というのがあるんですが、その中に「商売のコツ、覚えた価値は百万両」という言葉があるんですね。

梶原 「商売のコツ、覚えた価値は百万両（笑）。

小松 「その心は、天馬、空を行くがごとし、ゆかいなり」というのがあるんです。じゃあ「ゆかい」とはどういうことかを追求していくと、先ほど言いましたように、人類共通の目的を具現化するために、自分の持っている

一番の優位性、どこをホームグラウンド、あるいはバックグラウンドにしているかを考えて目標設定する。その目標が正しければ、何でこんなにうまくいくんだろうと思うくらいに、必要な時に必要な人にも出会えて、どんどん目標に近づいていける。これが「ゆかい」で、私これを実感、体得しているものですから。おそらく、このことは人間の脳の構造ともリンクしているのではないかなと思っているんです。

梶原 「おもしろ、おかしく、たのしく、ゆかに」ということで、ご発展を祈っております。どうもありがとうございました。

小松 どうもありがとうございました。