

経 営 を 語 る

一隅を護り、千里を照らす



小 松 昭 夫

小松電機産業株式会社 代表取締役

H N S (人間・自然・科学)研究所 理事長

エコー・コンサルティング(有) 代表取締役

ビッグプロジェクトを通じて パラダイム転換を

(ベンチャー・リンク 平成 10 年 5 月号掲載分・一部修正)

アジアの片隅の日本

「近い将来、アジアの片隅に日本という国があった、という時代がくる」。ある国際的に有名な政治家の言葉である。

「応任の乱と明治維新が同時に起きるような乱世に突入した」という論者もいる。

私も、長い間、同じような危惧を抱いてきた。

私たちが直面している状況は、まさしく日本民族存亡の危機といっても過言ではない。一過性の不景気などという認識で彌縫策^{びほうさく}を弄し、根本的な構造改革を怠れば、依頼心の強い無気力人間と我欲の塊のような人間ばかりが棲む「鬼が島」と化す危険性がある。

経済のみならず、政治、社会、教育など様々な局面で今、一気に噴き出している諸問題の解決策は、従来の思考や認識の枠組の延長線上にはもはや存在しない。

私は、現在の閉塞状況は、パラダイム転換のためのビッグプロジェクトによってしか打破できないと考える。

そのためには、すべてのことがらを原点に帰って考え直す必要がある。その上で、人類共通の価値観に基づいたビジョンを提示しなければならない。

中国の諺に、「繁栄の極みに衰退の芽は生じ、衰退の極みに繁栄の芽は生じる」という言葉があるが、私は現在の危機は、将来の繁栄の礎を築くための、またとないチャンスとして生かせると考えている。

今こそ、たんなる景気対策の次元にとどまらない、人間復活を目的とした、歴史の評価に耐える行動を起こすときにきている。

好景気の定義

「景気がいい」というのは、どういう状況を指すのだろうか。

物がよく売れ、企業が儲かり、回り回って庶民の懐や国庫を潤す。これが、表面的な解釈である。

だが、私は「個人が楽しく愉快に生きている状況」と定義している。

果てしない人間の欲望を活用し、理想社会ができあがる方向に導く。各個人が、その目的達成のため、自分の役割を自覚、それを強制されずに果たして、楽しく愉快に活動している。そういう状況を「景気がいい」というのである。

次に、「企業とは何か」。

企業の「企」という字は「人」を「止める」と書く。止まる人とは、顧客のことである。企業は顧客、すなわち消費者なしには存在できない。

ところが、人は本来立ち止まることを嫌う。そういう人間を止めておくためには、立ち止まるほどの価値のある何かをたえず創り出さなければならない。そういう創造行為が企業活動である。

だから、人間の欲望に歯止めがないように、企業活動も企てに次ぐ企てで進んできた。そのこと自体は非難されるべきことではないが、そこに利己主義と競争のための競争が加わったため、だんだん社会や人間性に歪みが生じるようになり、人類の存立基盤を脅かす環境汚染も深刻になってきた。

そういう問題を是正するのが事業家の役割である。私は、「事業家とは経済活動を通じて社会変革をめざす者」と定義している。

いくら崇高な目的を掲げても、事は始まらない。その目的を具現化するための目標のイメージを絵や数字に置き換える。そして、それに賛同する人たちが集まり、役割分担、計画を立て、組織をつくり、人々の欲望がより高次元になるような制度をつくる。さらに、富の再配分におけるプロセスの中で、心の進化が促され、意識改革が無意識のうちに Rowe れて、未来を担う志を持った思考力豊かな人物が育っていく。これが、事業である。

今、自然環境と調和がとれ、節度と思いやりが生まれる持続可能な共生社会へ向けて、新たな事業が求められている。その事業のプロセスを通じて、競争と共生が矛盾なく両立する道筋が生まれてくる。

「守成」の時代

21世紀に共生を許される人間の条件は「天寿が全うでき、楽しく愉快に持続的に生きられる地球社会の創造」を目指し、それぞれの置かれた立場に立って具現化すべく目標を定め、役割を担うこと、と考える。

500万年前に誕生したといわれる人類が、火や道具を使い、農業を営み、産業革命を経て、今日の工業化・情報化社会を築き上げてきた歩みは、この究極の目的を追求する過程ととらえることができる。

「飢餓と殺戮の社会」から「天寿が全うできる社会」への移行期を「創業」の

時代、そこから次の「楽しく愉快に持続的に生きられる地球社会」へと歩みを始めた段階を「守成」の時代と定義している。

未開地や発展途上国では、飢えや殺戮の問題は未だ解決されていないが、先進国では、科学技術の急速な進歩によって生命を脅かされる心配は少なくなっている。

つまり地球は、創業から守成への転換期と位置づけられる。東西冷戦が終わり、人類は初めて、名実ともにそのような段階を迎えた。

では、どのような転換が必要なのか。

創業の時代には、「霸道」、すなわち武力や権謀術数で国が治められる。そして、この時代は政治家・官僚が主導。

対して、守成の時代は「王道」。この時代は、事業活動を通して修羅場を経験した、社会心理学者アブラハム・マズローのいう自己超越実現欲求の段階に達した民間が主導。

「飢餓と殺戮の社会」から効率的に脱する手段として、霸道は確立されたものである。

派生する犠牲を承知の上で、ホンネとタテマエがあることを常識とする文化を創る。また、人心が物欲・権力欲を肥大化させるよう諸制度を作ることにより、新しい技術に興味を持つ人が増え、その技術により物が作られ、さらにその物が新しい技術を生む。とくに戦いの中では、これが急速に循環。平和時には、この成果は、衣食住を満たし得る社会を作る上で大きな役割を担ってきたのである。

とはいえ、このような理論や手法は、一時的なものでしかありえない。それを平和な時代においても、永遠のものであるかのごとく大衆を欺くことで、霸道は成立していた。

霸道から王道への転換

一方、王道は永続可能な本音の理論・手法である。

大事なことは、状況が変わったら、理論・手法を根本的に転換することである。さもないと、副作用により人心・肉体の崩壊を通じて社会が滅亡する。と同時に、周辺諸国に多大な損害を及ぼす。

戦後の日本は、大量生産・大量消費の物質万能主義で突っ走り、経済大国となった。しかし、規格製品を効率的に生産することは、戦時経済の優先課題である。それがそっくり戦後に持ち込まれたことは、戦争中にだけ通用する一時的な理論・手法を、永続可能なもののよう、大衆に錯覚させ続けてきたということである。

私は、日本において、霸道から王道への転換点は、1985年、ドル高修正のため為替市場への協調介入が決まった「プラザ合意」だったとみなしている。しかし、当時も構造改革が叫ばれながら実現せず、そのままバブルに突入し、現在の惨状を招いてしまった。だが、今からでも遅くはない。ただし、残された時間は少ない。

大量生産・大量消費の20世紀には「物づくりとその普及のための人づくり」（霸道）が追求された。これを、21世紀には「楽しく愉快に持続的に生きられる人づくりのための事おこしと物づくり」（王道）へと転換しなければならない。「事おこし、物づくり」の過程の中に感動を甦らせ、人間の心の進化を促す施策、すなわち人類共通の目的に向かっての競争と共生が矛盾なく両立する仕組と場の設定。これが、必要とされる「パラダイム転換」のプロジェクトである。

「太陽の國出雲——地球ユートピアモデル事業」

「楽しく愉快に持続的に生きられる人づくりのための事おこし」をめざす具体的事業の場を創出するべく、私は、『東海総研マネジメント』1995年12月号で、初めて発表させていただいた、一期工事5000億円、総事業費2兆円規模の「太陽の國出雲——地球ユートピアモデル事業」に向かって、一步を踏み出そうとしている。

すでに、その構想に基づき、4つの具体的なプロジェクトの計画を、出雲において発進させている。

そのひとつが「ゼロエミッション・小規模理想郷」プロジェクトで、次のような内容である。

島根県が干陸を予定している中海・本庄工区を水面で残し、ドリームマリンランドとし、環境、食糧、エネルギーなど、人類が直面する危機をいかにして乗り切るかを模索する実験場とする。

バイオテクノロジーと光ファイバーで導いた太陽光により、湖底に堆積しているヘドロからエネルギー触媒水を作り、藻類を繁殖させ、「爆発的な生命連鎖」の起きる汽水湖として蘇らせる。

さらに、周辺にエネルギー触媒水による無農薬・無肥料田園都市を建設。ここでは、太陽・風力・水素などのクリーンエネルギーを用い、少ない水源で農業を行い、文化的な生活を送るための技術開発を進める。

これにより21世紀の新しい文化の創造をはかり、議論・研究・構想・調査・企画・設計・建設・運営のプロセスを通じて、心の進化を促し、21世紀の世界を担う人物育成をめざすものである。

志を同じくする個人、良識ある企業・団体が自発的な意思によって寄付、投資を行い、このビッグプロジェクトを推進。

つまり、従来の公共事業のような手法はとらず、新しい官民の役割を定め、計画を進める。

財政破綻の時代に、公共事業には依存できない。国債の発行は、どう言いつくらってみても、今の若い人たちに借金を残し、活動の自由を束縛する以外の何ものでもない。さらに、北東アジアの不安定要因と重なり、このままでは早晩、日本国内において地獄絵が繰り広げられる可能性も否定できない。

高齢・少子化が大きな社会問題になっている時、世代間の分離・断絶はますます深まり、最後には応仁の乱のような世代間闘争にいきつく。現在、社会で最も大きな問題となっている子供たちの残酷な事件は、このことを暗示しているのでは。

このプロジェクトは、世代・地域間の「富の移転」を促し、国内外の諸問題を解決する糸口になると同時に、難問山積みの世界情勢に新たな道筋を提案できるものと確信する。

戦後、復興期から高度成長時代を経て今日に至るまで、必死に働いた日本人の富が、1200兆円の個人金融資産として蓄積され、そのうち高額資産者約50万人で、全金額の7割を占めるともいわれている。

金融ビッグバンにより、世界のために、この資産を国外へ流動させる必要もあるが、一部は「楽しく愉快に持続的に生きられる地球社会実現」のために海洋立国・技術立国としての、日本の役割を果たすべく、この実験プロジェクトを立ち上げ、投資することが、今、必要と確信する。

アメリカをはじめ世界各国からの内需拡大要求にも応えられ、さらには、世界に誇る土木建築技術を持ちながら苦況にあえぐゼネコン業界にも朗報をもたらす。

このビッグプロジェクトは、21世紀に向けたパラダイム転換の起爆剤。これがきっかけとなり、世界各地で連鎖的な知的爆発が起こり、人類未踏のユートピア建設に向けて、多くの人々が立ち上がる。

出雲の地で生まれたこのプロジェクト（案）が、志ある人々の心に火をつけ、議論が始まり、閉塞状況が打ち破られる原動力になると確信するものである。

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、どちらかというと言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7km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、テーラー、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いただきました。

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 辞めてどうなさったのですか。

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う事態になりました。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ましたので、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ひまして、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」と付けておけば何でも

なるんじゃな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、大変な年でしたよね。

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、10万円のお金があったという間に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。そうすると、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、そこに油污れが付着して、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いて使い物にならなくなってしまっているわけです。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。

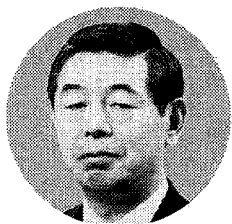
梶原 それが、急速に伸びていったわけですね。

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。

商品、サービスなど事業内容の新規性と実績、経済・社会的貢献度を審査の対象とするニュービジネス大賞は小松電機産業（島根県八雲村、☎0852・54・1166）が受賞し

小松電機産業

大賞



小松 昭夫社長

た。超音波センサーを組み込んだビニール製の自動開閉シャッターの開発が評価された。

小松昭夫社長（47歳）は、超音波センサーを組み込んだビニール製の自動開閉シャッターの開発が評価された。今では韓国に輸出、現地生産も計画。台湾、ドイツに続いてタイにもサンプル出荷で市場を世界に求め

ニュービジネス協議会（略称・NBC、会長・関本忠弘氏）は、このほど九一年度の「ニュービジネス大賞」の受賞者二十七人を発表した。今年は島根県の小松電機産業がNBC大賞を受賞したほか東京、大阪など大都市以外の企業が八社と多数を占めたのが特徴。アントレプレナー大賞は山一カレット、ソフマップの二社で、いずれもリサイクル事業で表彰された。NBCでは「各地域のNBC協議会のネットワークが確立、活動が活発化したこと。環境問題への関心が高いことの反映」と意義つけており、今後地域で地道に活動する各NBC企業との交流を積極的に展開していく方針だ。ここで主な受賞者を紹介す

NB大賞受賞者の横顔

▶上◀

「盛大な表彰式でビックリしました」と喜びを率直に語る。「NBCには未加入で知らなかったが、これを機会に加入することにした」と言う。開発した商品の名称は「門番」。開発時の最大の苦勞は「鉄のシ

地方企業

廃棄

（日刊工業新聞 H3.10.30）

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。4m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、4t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、お客さんにお願いして、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、どうにもならなかったでしょうね。その後、ライバルメーカーも出てきましたが、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らね。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ございました。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。そうすると、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うから、「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」はまちがいで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せんでしたか。

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し。

「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くわけですから、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のでしょうか。

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くるわけですが、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そうですが、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て……。

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8m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

やないかと（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うということですね。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
ういふ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^{けんろう}
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こと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凪になるので、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
荒れを静めないと崩壊してしまう。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いますか、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」とはどういうものですか。

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。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。

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よ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、途中で中断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こと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、中海岸本庄工区というのは1400㍍あって、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。その水路の部分の逆を埋め立てて、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して。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」の技術が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 会社の合い言葉は「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を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、ゆかいに」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。

飢餓と殺りくがなく楽しく愉快に持続的に生きられる世界を

—世紀末の世界とアジア・日本の行方を占う—

人類史的課題に挑戦する
「太陽の國出雲——地球ユートピアモデル事業」
相互信頼に基づく日韓友好関係へ



冷戦崩壊後の混とん状況

21世紀を目前にして、現状の世界について思うことは。

小松 今年一九九九年は、古くから一つの節目と言われてきた。特に七月には何か大きな出来事があるのではないかと、とも言われ、人々の心の中に、ある種の心理的不安をもたらしている。二〇〇〇年のコンピュータ問題など、経済も大きな曲がり角を迎え、コンボ紛争、イラク問題、北朝鮮核疑惑問題などの行方も不透明で、いろんな意味で無気味に思う。

この一年のあいだ、エリツィン大統領の訪日に続いて小渕首相の訪韓、訪米、訪中、そしてクリントン大統領の訪日や訪中、金大中大統領の訪日、訪中、江沢民主席の訪日、訪日など、頻繁に首脳外交が繰り返

小松昭夫

小松電機産業社長

1944年島根県生まれ。島根県立松江工業高校卒。73年、小松産業設立。81年に小松電機産業(株)とする。85年、シートシャッター「門番」を開発・発表する。94年、NHS(人間・自然・科学)研究所設立。ベンチャービジネスの旗手として中小企業研究センター賞、ニュービジネス大賞、科学技術庁注目発明選定証、地域活性化貢献企業賞など数々の賞を受ける。資本金1億円。従業員85人。年商42億円。

げられている。これだけ集中的に外交展開が行われるのは戦後初めてのことだ。注目すべきことだ。今年は非常に重要な年になりそうだとこの予感がする。

渡辺 世紀末という言葉は、リアリティを感じさせる。冷戦崩壊後、誰もが新しい時代が来ると思った。フランス・フクヤマは「歴史は終わった」と言った。ヘーゲルの言う弁証法的な発展史の時代は終わり、「退屈であるが、平和な時代がやってくる。対立の構図はもうない」と言った。ある友人は、カント流の「永久平和の時代」がいにやってきたと言う。

しかし、私はそうした見方はあたっていないと思う。

確かに冷戦時代には非常に厳しい対立があったが、二つの大国のはざまにあって、人々はむしろ健康でいられた。それが崩れると、ありとあ

らゆる人種、宗教、カルト集団など、人間の最も原始的な集団へと無限に分散し続けている。その中で我々の理解を超える紛争が続出している。ユーゴスラビアのコンボ紛争は、そのことをシンボリックに示すものだ。

我々は、そうした冷戦崩壊後のわけの分からない状況の中におかれている。そういう不安感があるものだから、世紀末という言葉が妙な現実感で響いてくる。小松社長が述べた二〇〇〇年問題は単なるテクニカルなテーマでなく、何かゾツとしたことが起きるような気がしてならない。

小松 二六歳の時、会社が倒産し、困窮生活をしてきた。家族を支え、自分も楽しく生きるためにはどうしたら良いか、悩み苦しんだ。紆余曲折を経た後、第一次オイルショックの時、兄弟二人で事業を立ち上げたのですが、その頃といまでは社会と経営環境ががらりと変わった。

国家経営の面というと、飢餓と殺りくのない社会をつくるための覇道の時代から、楽しく愉快に持続的に生きられる社会を創造するための王道の時代への転換をうまくやらないと文明そのものが崩壊する。そのためには現状の問題点を根源的・長期



世紀末——世界は大いに揺れている。戦後冷戦体制の終えんは、必ずしも平和と安定をもたらすものではなかった。民族・宗教・地域紛争の頻発、発展途上国の貧困と飢餓の惨状など、21世紀を迎え人類が解決すべき課題は多い。情報・通信革命と経済のグローバル化で「地球村」が形成されつつあるが、国境を越えた「共生社会」にはほど遠い。果たして、世界はどこに向かい、アジア・日本はどう進むべきか、既成の企業概念を乗り越え、「地球ユートピアモデル事業」に取り組む小松電機産業・小松昭夫社長とアジア経済の碩学である東京工業大学・渡辺利夫教授に語り合っていた。だいた。

(司会は本誌主幹・姜 英之)

的・多面的に考えるということだ。具体的には、環境問題は地球誕生・生命誕生から、社会問題は人類の特性・人間の定義から考えれば道筋を見出すヒントが見えてくる。そういう考え方の中から、私は現在の事業において社是として「社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」、そして経営理念として「おもしろく、おもしろく、たのしく、ゆかいに」を掲げ、いま「出雲から日本を変える」という発想で「太陽の国出雲——地球ユートピアモデル事業」構想に取り組んでいる。

たえばその中の一つに「ゼロエミッション・小規模理想郷(中海・穴道湖圏域の新構想)」があります。これは地元の島根県が干陸を予定している中海・本庄工区を情報微生物工学などの先端技術を駆使して、爆発的生命連鎖のマリンランドとして生かし、周辺にはエネルギー農業田園都市を建設するなど、環境、食糧、エネルギーなど、人類が直面する危機をいかにして乗り切るかを模索する実験場なんです。天寿が全うでき、人々が楽しく愉快に持続的に生きられる社会を造るという目的に向けての第一歩と思っている。

渡辺 人類が抱え込む課題は山積しているが、特にその一つは信じられない位、人口が増えてしまったことだ。ある先輩学者の話では、中国の生態的条件が許容できる人口は、多くても六〇〇〇〇七〇〇〇万人だそうです。現実には一二億を超えている。五〇年前の建国時には五億にすぎなかった。他の発展途上国も同様の状況だ。その結果、環境破壊、人口爆発問題は、かなり以前から経済学でも取り上げられてきたが、今度だけは、これを本当に解決しないと地球はダメになってしまうという気が強い。

危険な国家主義へのリアクション

——日本はどこまで国際化したか。

小松 島根は古来より朝鮮半島とながりが深く、シルクロードの上陸地でもあります。ある人が、日本人は渡来人を受け入れ、民族の和合が進み、世界の中で最も遺伝子レベルで混血が進んだ民族だと言った。その過程で、文化・経済交流が進み、一つの文明圏をつくってきたという背景があると思う。

私は、地政学・歴史的にみて、世紀末の混沌としたいま、シルクロード文化の執着点・発信源でもあり、醸成された独特の日本文化が人類の未来のために、何か大きな役割を果

渡辺利夫 東京工業大学教授

1939年、山梨県甲府市生まれ。慶応義塾大学卒業、同大学院博士課程修了。経済学博士。筑波大学教授を経て87年より東京工業大学教授(開発経済学、現代アジア経済論)。アジア政経学会理事長(前)。著書に「成長のアジア停滞のアジア」(東洋経済新報社、吉野作造賞)、「開発経済学—経済学と現代アジア」(日本評論社、大平正芳記念賞)、「西太平洋の時代—アジア新産業国家の政治経済学」(文芸春秋、アジア太平洋賞・大賞)など多数。

たすべきときがやってきたのではないかと思います。

渡辺 まったく同感ですね。日本は海に囲まれた島国で、大和民族が同一種族を維持しつづけ世界性がないと思われていますが、それはウソで、我々がそう教え込まれたか、歴史学の未発展のせいにすぎない。遺跡が次々と発掘され、歴史の読みかえ作業が随分進んでいる。それから、日本が大変古来より世界性をもっていたことが実証されている。

最近の歴史学会では、新しい見解が現れている。ある歴史学者は、江戸時代の山間僻地にあったような所が非常に世界性をもっていたことを実証している。例えば、今まで辺境とみなされていた能登半島が日本海の交易の機能を担っていたということです。日本が島国で、海にロックされた絶海の孤島であるといったイメージは間違いです。こうした歴史の実証の積み重ねで、日本の文化がもとも持っていた世界性がついに明らかにされ始めた。

ところが、現代は逆に自国以外に関心が低い。極めて非国際的だ。明治は非常に国際的時代だった、開国維新のリーダーたちは外国に行った



こともないのに外国のことを考えない国が減びるという意識をもっていた。それにいまは、公の概念が薄れて、私に埋没している。国際から非国際的、公から私への潮流をいかに食い止めるかは文明的課題でもある。

すでに日本は周りからは、経済大国、軍事大国と見られ、国際化しているのだ。非国際的思考と気分だけ私といった方向に向かうと、いざ何か起きた時、一気に「国家主義」にスウィングしてしまわないか心配だ。

小松 それと関連して言えば、トヨタの社長が言っていたことが思い出される。トヨタがここまで発展した理由として、日本が海に閉ざされて

いるのではなく、世界の自動車需要に応える、いわば海に向かって開かれていたことだと答えたんです。本当にそうだと思うんです。日本のことだけを考えて生きられる時代ではなく、いまやアジア、世界を視野に入れ、人類の抱えている課題に立ち向かっていかなければならないと思います。

私は渡辺先生のおっしゃるような国家主義へのリアクション、いわば昔のような軍国主義の道に行くような危険は絶対に犯してはならないと思います。もし、そうなれば先にたたかれ、滅亡ですよ。そうではなくて、日本は世界の国の果たしえない役割を果たすことが重要だと思えます。そうすることで日本を生かすことができますし、それは人類のためにも必要不可欠のことだと思います。そういうロジックをきちんともってこそ、日本のアイデンティティを確立することができる。

戦後残された課題を解決せねば

——朝鮮半島との関わりについて。

小松 二〇世紀は戦争の歴史であつた。第一次と第二次大戦、戦後の朝鮮戦争ですね。この三つは、どち

らも二つのブロックに分かれて戦った戦争で、朝鮮戦争は多国間の最後の組織的戦争だった。それによって朝鮮半島の分断も固定化し、日本との関係も不安定なものになった。朝鮮半島は人類最後の総力戦があった場所であり、また戦後は日韓紛争の島として竹島（韓国では独島と呼ぶ）があるが、この島に地球共生・縁むすびの像を建立するための議論を起こそうと提案した。この議論の中から世界平和への道筋が見えてくることを願うことです。

それと、最近話題になっている北朝鮮問題ですが、北朝鮮がいまのよう孤立しているのも、かつて日本による植民地支配にさかのぼる遠因というものを考えなければならぬ。また北朝鮮には、中国残留孤児と同様、多くの残留孤児がいると思われる。戦時中の朝鮮人への強制労働に対する補償の問題もある。そうした問題に対して、日本は戦後きちんと相手の個人レベルまで対応してこなかった。いまそれらの問題に対し、きちんと過去を見つめ直し、それを戦後の残された課題として、非常に重要なものとしてすみやかに議論を始め、結論を出し、実行することが何にもまして重要だ。このまま時間が経過することは大きな罪であ

る。「過去を忘れる者は、過去を繰り返す危険がある。過去を思い起こす者は、世界平和に新しい勇気を与える」。これはドイツのワイツゼッガー前大統領が、一九九九年四月に来日された折、長崎の原爆資料館で記帳された言葉です。「地球ユートピアモデル事業」は、そうした視点から一〇年の歳月を経て生まれたものです。

渡辺 いま指摘されたことは、なかなか難しい問題ですが、やはり日本人として取り組んでいかなければならない問題だと思います。ただ、北朝鮮の問題は、国交もなく、政策的に有効な論議ができていないのは残念なことです。いずれにしても日朝国交正常化のとりが聞かれることが期待されます。

他方、日本と韓国の関係について言えば、ついに新しい時代がきたのかなあ、という気がする。私は七〇年代から、韓国に対し関心をもち、もう三〇年近くなります。しかし、その間、個人的なおつき合いは別として、どうしてこうもうまくいかなかったのかなあ、とずっと思ってきた。しかし、いまや、これからは日韓関係は本格的にうまくいくかも知れないと思います。三〇年のあいだ、初めての感覚です。金大中大統領の

対日友好的な姿勢は、やはり国民がそうさせるだけの力をつけてきたことの反映だろう。文化開放政策は画期的であり、日韓自由貿易協定の提案も出てきた。

ただ、日韓協力という場合、お互いに向き合った二国関係よりも、第三の対象に両国が顔を同じ方向に向けて協力しあう方がうまくいくのではないかと思っています。

マルチの中での 日韓協力関係を

小松 私もまったく同感です。両国関係を考える時、まずこれまでは国家の枠組みというものの正当性とは

何かが論じられてこなかった点を指摘したい。飢餓と殺りくのない世界をいかに効率的に造り出すか、その方法論の差異に国家の正統性の根拠が求められると思うんです。

二〇世紀は、競争とか協力、ハイテクノロジーを使った戦争の時代だった。科学技術の進歩がすごかった。大量の商品を作れるようになったが、自然との循環の面で環境破壊など、多くの弊害が出てくるようになった。そして食糧問題、エネルギー問題も出ています。「地球ユートピアモデル事業」は、まさにそうした問題解決のため、先端技術と自然との高次元での融合を目指している。

そうした国家の新しい理念の下に、日韓両国の友好と協力についても考え直す必要がある。日本と韓国の協力は、経済問題だけでは解決が難しい。また、二国だけでなく、北朝鮮、中国、ロシアも含め、それらの国々とのトータルの中で日韓両国の役割分担をしながら協力していくべきですね。その点、それら五カ国が共同して推進している「豆満江開発」は極めて注目される。それに対しては、地球全体から飢餓と殺りくをなくするため、地政学的に、またそこに住む民族の立場をふまえ、お互

いの役割を果たしていくことが重要だと言いたい。

渡辺 日韓協力は、もはや二国間だけでなく、アジア全体を見据えた上での協力関係へと発展させる時期にきているでしょうね。例えば、日韓自由貿易協定といった場合、日韓だけでそれをやれば、結果はうまくいかないと思う。韓国の輸入多辺化政策の下で、対日輸入制限がある中で自由貿易協定はとても無理です。協定そのものは良いことですが、それがうまくいかない場合、失敗のコストを誰が支払うか、というと、やはり両国だ。すると、これまで築いてきた協力関係が二〇年前にもどってしまふことになる。だから、やはり小松社長も指摘された通り、日韓だけでなく、周辺国とも一緒にやっていくことが両国の良好関係を保つ鍵だと思う。

先ほど述べた、日韓が第三の対象に向けて協力するということについて言えば、建設、道路、港湾、鉄道、橋梁などインフラのテクノロジは韓国が高いものをもっている。また、その方が発展途上国にとって役立つものだ。しかし、まだODAの経験とノウハウが少ない。そこで韓国がそうしたテクノロジを出し、日本が資金やノウハウを出



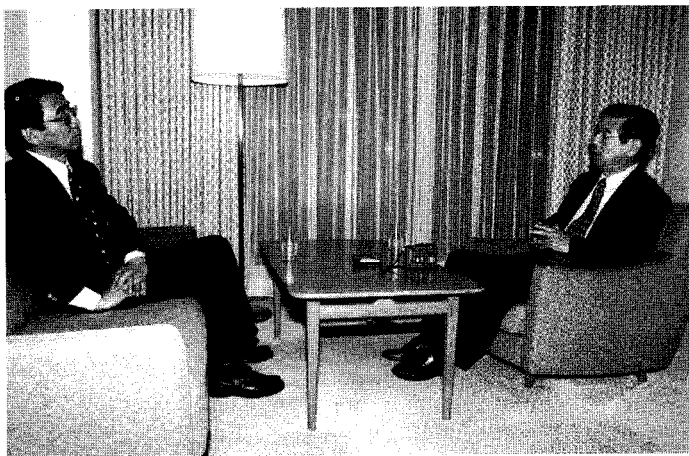
して日韓協力して、中国や北朝鮮の開発をやるということであれば、うまくいくと思う。二〇〇二年サッカー・ワールドカップは、世界に向けた日韓の共同事業だけに、これを何とか成功させてもらいたいものです。IMF体制下で経済事情が苦しいこともあって、韓国のサッカー場建設に日本が円借款すると決めたそうだが、円借款の対象としてはやや問題があっても、日韓両国の協力関係を強化する上では、とても有効だろう。いま、アジアは通貨・金融危機でこれまでの成長パターンに懐疑がもたれているが、優れた労働力と勤勉、貯蓄など、成長潜在力は依然として大きく、その将来性は明るい。日本と韓国が共同でリーダースhipを発揮して、アジア全体の経済発展につなげていくことが望ましいですね。

ローカルからグローバルへ

——「太陽の國出雲」地球ユートピアモデル事業」の具体化について。

小松 企業経営をする中でずっと考え続けてきたことは、現代は科学技術の進歩の反面、地球環境の破壊で人類の生存を脅かすようになってい

るということでした。この現実に対する危機意識がつのり、何とかいまだ人類が解決していない飢餓と殺りくのない社会をつくるにはどうすれば良いかと考えてきたんです。それをなし得た国は「楽しく愉快に持続的に生きられる社会」をつくるため、社会の枠組みを変革しなければならぬ。そのためにはパラダイムシフトが必要で、その目的の下に構想されたのが、「太陽の國出雲」



地球ユートピアモデル事業」なんです。

先にも述べたように、出雲は古来より「縁むすびの国」とされ、特に朝鮮半島とは密接な関係があった地です。出雲の歴史的・地政学的な意味に照らし、この土地の果たすべき役割、使命に気づき、出雲こそ過去から未来に向かう歴史的な時間軸に沿ってパラダイムシフトを目指した実験を行うのにふさわしいと思った。出雲発の日本の構造改革、いわばローカルからグローバルに向かうプロジェクトなんです。

その構想の具体的内容は心のインフラ整備——①人縁・感謝と戦争の歴史記念館、②心の首都（松江市市街地再開発構想）、③環境問題解決のため、ゼロエミッション・小規模理想郷（中海・穴道湖圏域の新構想）、④未来を拓く教育・研究機関です。今日の人類が抱える最も大きな問題である相互信頼関係の喪失という社会問題と環境問題を解決する糸口を見い出すためのものであり、世紀末の閉塞感を打破し、人類の新たな歴史の第一歩につなげることを目指している。

私が特に強調したいのは、小

淵首相の掲げておられる「徳のある国」をめざす上でも「心のインフラ整備」が重要ということですが。過去の戦争に際しても被害国・加害国となった背景・原因・経緯を調査・研究する中で未来志向で昇華し、関係諸国の人々との信頼関係の回復と、世界の平和と繁栄に資する、人類にとって最も貴重な知的共有財産を構築する。これは、先輩のつくった文化と資産を継承し、昔に比べればはるかに高い水準で、いまを生きる我々の義務と責任である。そのために「記念館建設を」、また、金大中大統領の訪日によって、新しい日韓関係が開かれたことを契機に、「地球共生・縁むすびの島——竹島」独島にモニメント建設を」という構想を提案しました。これをきっかけに、多くの人々の議論の輪が広がることを期待したい。

渡辺 非常にスケールの大きい、理想に燃える夢のある事業ですね。ぜひ、成功することを願っています。私も、東アジア、特に漢字文化圏の人々とは長いおつき合いがあり、ヒューマンネットワークをもっていますので、何かお役に立てればと思います。

——長時間ありがとうございました。