

経営を語る

— 夢とロマンと使命感 —

小松昭夫

経営を

語る

—夢とロマンと使命感—

小松昭夫

小松昭夫

小松電機産業株式会社代表取締役

人間自然科学研究所理事長

中庸

— 偏らざるをこれ中といい、易わらざるをこれ庸という

—

(「経営者会報 1997 年 11 月号」掲載)

自分がおかれている環境をいったん肯定し、人の縁によって現在の自分がある、つまり生かされていることを自覚する。同時に、人類究極の目的に向って、状況に応じ「生かされながら生きる」。これが私の考える「中庸」である。

私は四〇代になって、この言葉を強く意識するようになった。

いまある私は、たくさんの方々との出会いと縁の賜物であり、感謝にたえない。一方、ゼロから事業を立ち上げてきた歩みは、既得権と因習の壁を臨機応変に突破していく戦いの連続であった。その人生の途上において、いかに生きるべきかを模索するなかから、「天寿が全うでき、人々が楽しく愉快に生きられる、継続可能な社会の創造」が人類究極の目的にあると見出した。

一個人と同様、人類の歴史もまた人の出会いに満ちて

いる。反面、天寿を全うできる社会の創造を目指す過程で、飢餓と戦争という非人間的な状況が繰り返されてきたのも事実である。

しかし、いまや先進国をはじめ世界は、科学技術の急速な進歩によって、飢えと殺戮の恐怖から解放されようとしており、人類究極の目的を追求できる環境が整いつつある。目的を具現化するための目標を定め、行動を起こすべきときにきている。

私は出雲における「人と縁の感謝・戦争の歴史記念館」「未来を開く研究所」の建設構想を中心とする三大プロジェクトを通じてパラダイムシフトを進めたいと考えている。これは「中庸」の考え方から生まれたものである。

一隅を護り 千里を照らす

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・リンク六月号」掲載)

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行われて、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に、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た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、どう言いつくろってみても、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「楽しく愉快地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、次第に電氣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お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。

後 記

1998年2月初旬のある朝——東京芝のホテルの喫茶室で、小松昭夫氏を4人の有志が囲んでいました。小松氏のほかは、みな一様に疲れ果てた顔をしていました。前日からホテルに泊まり込み、延々6時間に及んで議論を重ねていたからです。今、我々はどんな危機に直面しているのか。これがテーマでした。

民族・宗教・地域・国家間の武力紛争、テロリズム、地球温暖化、オゾン層破壊、森林破壊、酸性雨、砂漠化、環境ホルモンなどの環境問題、人口爆発と食糧危機、資源・エネルギー危機、通貨・金融危機と世界恐慌、日韓・日中の歴史問題、朝鮮半島情勢、財政破綻、不良債権、貸し渋りと企業倒産、政治家・官僚の汚職の蔓延、司法の腐敗、少子・高齢化問題、地方都市と農村の荒廃、子

供の凶悪犯罪等々……私がノートに書きとめた世界の危機、アジアの危機、日本の危機は100項目に及ぼうとしていました。自分たちがいかに閉塞の時代に生きていくかを改めて痛感し、翌朝は絶望的な気分には陥っていました。

ひとり元気を保っていた小松氏が言いました。「ゆうべ議論した問題を解決する糸口を見出すプランをまとめよう」。みな一瞬、あっけにとられました。膨大な問題点をどう整理し、どんな対策を考え出そうというのか。一同のそんな胸中を察したのか、「大丈夫、2時間もあればまとまる」と小松氏は言いました。「私が10年かけて構想を練ってきたプロジェクトが4つある。各項目に番号をつけて、どのプロジェクトがその解決策になり得るか、割り振ってみよう」。みなは呆然としたまま、小松氏の提案にしたがって作業を始めました。すると、あ

らゆる危機が4つのプロジェクトにすっぽりと納まってしまったのです。本当に2時間もかかりませんでした。

「じゃあ、今度は企画書にまとめる相談をしよう。まず……」言いかけた小松氏を、私はさえぎりました。「わかりました。よくわかりました。これから先は、私にやらせてください。私の役割がなくなります」。

「太陽の國出雲——地球ユートピアモデル事業——」
構想を文章にまとめる作業が、こうして始まりました。

(人間自然科学研究所 交易場修)

発行人 小松昭夫

発行所 人間自然科学研究所

〒690-0046 島根県松江市乃木福富町 735-188 松江

湖南テクノパーク 小松電機産業株式会社 内

TEL 0852-32-3636 FAX 0852-32-3620

<http://www.hns.gr.jp>