

「太陽の國」出雲から未来を拓く！

母なる中海

なかうみ

汽水湖は二世紀文明の子宮

森清

ダイヤモンド社

はじめに

この本の物語は、二一世紀の日本と世界へ向けて独自の「夢とロマンと使命感」に生きる、あるベンチャー企業経営者の生きようと考えを描くものである。

企業経営者の視点は企業内へ向かうのが一般であるけれども、この物語の主人公は内と外とによく目配りをして企業を成長させ、会社が店頭公開を準備する段階に入ったいまは、外部環境へ力を尽くすときと考えてか、社会的な活動に力を入れている。私から見ると、その外部環境の整備が、ひいてはその会社の成長を保証するものと思える。

これまでの中小企業経営は、企業を成長させるには内部経営資源強化に努め、外部環境の変化に対応するのを常套手段とした。しかし、この経営者の場合は、さらに進んで内部経営資源の最大限活用とその充実を図るため、場と機会を社会的に創る努力をしていると考えられる。本人はそのことを強調しないけれども、観察している私としてはその点でも新しいベンチャー企業経営者の在りようを示していると考ええる。

しかもこの人の場合は、一九八〇年代に入ってから中小企業の間で活発になった異業種交流で豊かな体験をし、それまでに考えていた企業イメージを具体化して成長に結びつけたという点で典型的なのである。日本の八〇年代中小企業界が生んだ経営者の一人と言える。その視点と活動が社会的広がりをもっていて二世紀へ向けて先駆的なのだ。

ところで経営者の社会的活動というと、これまた一般には、軽蔑しているのではないけれどもロータリー・クラブのような活動か、政治家の片棒かつぐか自ら出馬しての政治活動か、功なり名遂げて回ってきた財界活動かと決まっている。この人の場合は、そのいずれでもない。そこに、「夢とロマンと使命感」をいう資格と理由がある。

その人小松昭夫は、ようやく五〇歳を超えたところの、企業経営も一九七三年に始めてから二三年を数えたところだから、公私ともに若く、先のような名誉やおごりに遊んでいられる時期ではない。また、名誉やおごりに遊んでいる人の「夢とロマンと使命感」であるならば、それは空疎なものでしかない。

この人の場合は、命を賭けてのことである。といってもそれは私の言葉で、本人はいまの営みを楽しんでいるふうがある。しかし、これも私の言葉で言えば、彼の「夢」は万民の幸せのためであり、その「ロマン」は宇宙との交歓をも視野に置く壮大なものである。そして「使命感」は、人一倍強く、いよいよという「天の時、地の利」の整ったときならば「俺がやらずに

誰がやる」と燃え上がってはばからないのである。

ただし、この人はなかなかの戦略家で、容易に討ち死にするような戦いはしない。もともと、常に戦わずして勝つ法を考えている。その点では、孫子をよく体していると言える。本人もまた、そのことを認めている。「いままで孫子の兵法は、いかにして戦いに勝つかということのバイブルだと思っていました。しかし、最近、その誤りに気づきました。孫子ほど、平和を願いながら、しかしたくさんの善良な人々の幸せを守るために戦うリーダーの苦しみ、悲しみを知っていた人はいない、と思うようになりました」。一九九五年夏、私にそう言っている。

孫子は、「戦わずして勝つ」を心掛けていた。戦略、戦術はそのためにあった。そして、戦うべきときには戦うという決意と備えを常にしていた人である。小松昭夫もまた、そのような人である。そしてまた、近ごろ、孫子が「リーダーの苦しみ、悲しみを知っていた」と思うほどに、小松もまたリーダーの苦しみ、悲しみを知るようになってきた。

この本は、小松を描きながら、二世紀へ向けての日本の中小企業とその中小企業経営者の在りようを考えるものでもある。日本の中小企業は、いま大きな転換点にある。一九四五年度の敗戦からの日本再興にあたって、中小企業の果たしてきた役割は少なくない。その日本再興を担った中小企業の在り方を問われているのが現在である。

その詳細についてはここで論じないけれども、ことに一九八〇年代に入ってから顕著になっ

た技術変革と製品・サービスの性格、質の変化は、それ以前の中小企業の基本理念に大転換を迫るものである。下請企業にあっても自立が問われ、量産品であっても本当に人々の求めるものであるかどうかが課題となってきた。いかに人々の暮らしを豊かにすることに役立つか。それが製品やサービス、あるいは企業経営の根本になければならないとなってきたのである。この点について小松は、仕事をするプロセスのなかで人が進化しながら豊かさを感じingことを大切にしたいと語る。「それは大乘仏教の考えにも通じると思います」。人々にも、暮らしを豊かにすることの大切さは敗戦後ずっと念頭にあった。しかし、人々の暮らしの豊かさは企業活動が活発である結果としてもたらされることと考えられ、そのためであれば企業活動の身勝手さも許されてきたのであった。それがいよいよ許されなくなったのが現在である。

そうして先進国、先進企業における技術変革が後発者利益をもたらすこと著しくなり、アジア諸国を世界の強力な生産国に押し上げ、新しい産業、新しい企業の台頭を促進させている。そのような技術環境のなか、為替を中心にする国際経済状況が、日本の在来産業を次第に衰退させる力として働いている。

そこで人々のなかには、日本では製造業が成り立たず、海外生産に活路を求めなければ生き残れないと主張する例が増えている。それがことに言われるようになったのは、一九八〇年代後半からであり、九〇年代に入ってからいよいよ顕著になった。いわゆる、空洞化議論である。

しかし、その一方で内需の重要性も言われ続けているし、現に、多くの中小企業は海外進出などに無縁で仕事を拾い、仕事を探し、仕事を創って生きている。道の根本はどこにあるのだろうか。

道はたえず中庸にしかない。私の理解する中庸とは、単なる中間点のことではない。そのとき、最も正しいところ、正しいことを言うのである。現在の日本の企業に当てはめるなら、海外が国内なのかではない。自分がどこにいて何をなすべきかなのである。それには、海外の動向をにらみながら自らの使命をいかに認識し、その使命を達成するためにいかに自らを鍛え、そうして企業であれば組織の人々をその目的にいかに収斂させるかが課題なのである。

小松昭夫は、島根の出雲^{いづも}にあつて、地域を深く知りながらそれを海外に結び、国際的にいまま自分たちは何をなすべきかを考えて意思決定の基本としている。一つには、その地の中海^{なかうみ}、六道湖^{ろく}を中心として二一世紀型の産業を興すべく研究を積み、その活動をいわゆる内需の力として日本経済を活性化させつつぎの社会の豊かさを生み出す役割を果たす、その過程で得られる技術成果を海外に提供して国際社会に対しての役割を担いたいとする。このような場合、一般に「貢献」という言葉を使う。しかし小松は、貢献ではなく役割を認めること、役割を果たすことと考えると言うのだ。そこには、自らを深く省察しながら他への奉仕をしたいという思想が潜むもののようである。そうした考えに基づく新産業は、環境に悪影響を与えないとい

った性格を超えて、生物の生命連鎖を基盤にするものと特徴づけている。つまり、二一世紀の産業は、二〇世紀文明の生命連鎖を無視して発展した工業化にたいして、生命連鎖を中心にする本来的な文明を築くものとして構築されるべしと考えるのだ。

このような考えを地域の産業の現実的な形として創り上げるのにいま、その山陰の地は「天の時、地の利」に恵まれたと小松は主張して同志を糾合している。

これまでに私は、中小企業の在りようを求めて内外、種々の中小企業を訪ね、多くの経営者と会ってきた。次第にわかってきたことは、優れた経営者ほど地域に沈潜し、地域から多くの経営資源を得ていること、そうしてやがてその志が地域を超えて日本全般に移り、海外におよぶということであった。そのことによって自社の経営資源を上手に運用し、かつ高めることができる。そうした経営者のなかに、たとえば静岡にセンサーメーカー・日本オートメーションの坂本道雄、東京・太田に精密板金とメカトロ機器メーカー・大橋製作所の大橋正義、神奈川・相模原に真空機器メーカー・昭和真空の小俣邦正、あるいは長野・佐久にプラスチック金型メーカー・アイ・ケー・ツール・インターナショナルの井出勝久、ごく近く知った山口・田布施のパソコンメーカー・フロンティア神代の神代昭治など、とりあえず各社の業務内容や活動状況を紹介せずに名前のみ五人挙げれば以上の人々がいる。いずれも五〇歳前後の、小松とほぼ同世代の人々である。

それらの人々を紹介する仕事をこの五年間ほど私の仕事にしてきた。その仕上げとして、彼らの事例を一本にまとめたいと考えながら、主題を明らかにするには一人にしぼるのが賢明かと考え、なかで「八雲村」という異色の土地で急成長を遂げ、その「夢とロマンと使命感」の際立つて鮮明な小松昭夫に登場願いたいと考えるようになったのであった。

それからの話は本文に譲るとして、この本が、小松昭夫を語りながらその背景に日本の中小企業の将来を見通す課題をも潜めていることに注目願いたい。私たちは、一人の人間に現れているさまざまな姿に自分を映し、自らの在りようをあらためて考えるのがいい。最後は自ら決めるほかにいけれども、他者に学ぶのにやぶさかであってはならない。小松は、私心のない人であるけれども、我はかなり強い。その小松がその我との闘いのため、多くの人に学び、多くの人の言葉を咀嚼しているさまは驚くほどである。

取材中、小松の言葉か他人の言葉か判断に苦しむ場面が多々あったけれども、小松の内部にあっては、一度聞いてこれだと思ふとただちに自分の言葉にしてしまう精神の運動が際立っている。そうして人に学び、自分の思想を鍛えることは、実業に生きる者にふさわしい生き方であると思う。

そうした営みをしてみたいと考える方々にこの本が役立つようにと記した。そのように受けとめていただけるなら、幸いである。

1章 俺がやらずに誰がやる ————— 13

- 1 志「人の心と水と食」 15
- 2 青年・小松昭夫 19
- 3 松江の梁山泊 28
- 4 小松電機産業の成長略史 48
- 5 まがたまの志 72

2章 「食と水」で時代を変える二人 ————— 89

- 1 「人と水と食」の語らい 91
- 2 「世界統一は食から」の久司道夫 93
- 3 岸博の水と歩んだ半生 114

3章 出雲立つ——ヒューマンテクノパーク構想 ————— 143

- 1 構想固まる 145
- 2 「太陽プロジェクト」という構想 153
- 3 信念の人々 185
- 4 本庄工区を見^み齊^{はる}かす 199

4章 山、動く ————— 207

- 1 湖はきれいにできる 209
- 2 山、動く 215
- 3 本庄工区問題は、政治家の見識を問う 225
- 4 広がる共感の輪 233

あとがき

あとがき

本書は、「二二世紀新産業興し」を当面の目標にしている一人の経営者と、その活動を支えているその経営者の企業、ならびにその内外で活躍している人々の記録である。

山陰の島根、その松江に中海、宍道湖がある。いまその中海が時代の一焦点となっている。戦後間もなく始まった国家事業の中海干拓は、一九八〇年代半ばに凍結された。ところが、その中海を抱える島根県は、九六年春にいたって中海・本庄工区の工事続行を国に要請した。それから地域に反対運動が活発になり、その是非が議論されている。

そのような時期に、本書の主人公である小松昭夫は、その中海・本庄工区を「二二世紀新産業興し」の場にしようと提言し、構想発表をするなどしている。その活動は、七年前から構想されていたもので、詳しくは本文に譲るとして、「人の心と水と食」にからむものである。従来の工業化をすべて否定はせず、しかし最終目的はそれを超えたところに求めている。そしていま、その実現に向けて踏み出す「天の時、地の利」を得たとして力を入れているのである。

主目的は食料の安定的供給に置く。これは中海干拓の初期の目的を継ぐものである。しかし、手段は大きく変える。中海・本庄工区の内水面は水域として生かし、その周囲に農地、宅地などを造成して漁業、農業、工業などが新しく活躍できる地域を築きたいというのである。

しかも、その事業の志は、国際的な共生にあるとしている。島根県は、竹島を地域の一部とする。その竹島がこれまた時代の脚光を浴びている。竹島に限っても、その解決に誤りを犯せば日本の将来が危うくなる。ならば、いくら「二一世紀新産業興し」をしても、成就できないゆえに、内外合わせて問題解決しなければならぬというのが小松の考えである。

従来は、そのようなことは政治家や官僚に任せて企業家は企業経営に専念するのが役割であった。しかしいまは、政治家や官僚に対して民間からも積極提案しなければならない時代である。むしろ民間が政治家や官僚をリードする必要がある。そのために小松は、企業家が事業家になるべきだと主張する。私の言葉で言えば、企業経営者が社会的事業をも視野において活動しなければならぬ時代になってきたということだ。実際に額に汗するものが自己主張し、時代を拓く主体になるべきなのである。

本書の第一章は、そうしたことを考え、実行できるようになった小松昭夫の背景を明らかにした。それは、成功した一人のベンチャー企業経営者の物語でもあるけれども、企業を経営しながら思想を高め、事業家へと昇華していく過程に注目してほしい。経営者が理念、哲学を持

たねばと言われるようになりながら、その実例は少ない。小松はその少ない例の一人である。

第二章は、その小松の思想形成に力あった二人を紹介しながら、新しい産業興しには新しい、しかも本源的な考え方に基づいた科学技術が伴わねばならないことを示した。久司道夫は食から、岸博は水からアプローチして二一世紀にふさわしい暮らしの基盤となる科学技術を探り、高めているのである。現実的には、従来の農業、漁業、工業の枠組みをはずし、新しい思想に基づいた科学技術によって産業を興すべきである。そのことが、小松、岸、久司のかかわりのなかで明らかになる。

そうして第三章と第四章で、そのための道筋が小松新構想などで示されていることを記した。小松構想は、一九七〇年代にイギリスなどで言われ、実験されたA T (alternative technology, appropriate technology) を彷彿させるものである。「もう一つの技術、適正技術」として考えられ、試されたこの動きは、主に研究者やエコロジストの間にとどまっていた。それがいま、実業家からの提案に含まれるようになったことは、産業革命以来の技術がいよいよ行き詰まり、新しい出口を探していることと考えていいだろう。

さて、戦後日本では、中小企業が大いに大企業を支えて経済を発展させてきた。その図式がいま、崩れつつある。中小企業が大企業をリードして新しい産業界を築く時代になったのである。その例がこの中海・本庄工区でも起きようとしている。また、日本産業の空洞化が言われ

るようになったけれども、それを埋める役割の一つは内需を主にする中小企業が担うべきである。このとき、地域に根ざす中小企業の活発な活躍が期待されるのである。この点で小松電機産業の事例は検討に値する活動である。そこで私は、本書において、物語のスタイルをとって中小企業論を展開してみた。中小企業研究者から中小企業の経営者、従業員にまで本書が読まれて中小企業の近未来を築く一助になれば幸いである。ことに、大学などで学生諸君が二一世紀の日本産業、日本の中小企業、新しい経営者像などを研究する際に本書を参照するよう期待する。そのための仕掛けはしてあるので、利用されたい。

本書は、一九九六年八月末までの状況に基づいた記録である。その後、九月二三日には松江で小松昭夫が代表のHNS研究所が主催してシンポジウム「中海・本庄工区の未来構想」が開かれた。五月の新構想発表会から四か月、ふたたび五〇〇名を超える聴衆を祝日という集会には不向きな日に集めた。まず、基調講演を島根大学名誉教授の安達生恒がして、安達と島根医科大学助教坂本巖、それに岸博、長谷川泰治がパネラーになって小松の司会で議論した。

安達は、流域の生態系を守るべきと主張し、微生物を中心に据える循環農業システムを提唱した。そのシステムは、「微生物曼陀羅」と呼ばれるのが良かった。また、安達がよく知っている農業の分野で、若者たちが法人化して活発な営農をしている例が増えてきたと言い、

その地区に住み続ける人たちが納得して働けるように、十分な金が稼げて休みも取れるような条件を作ることの大切さを説いた。

坂本は、中海は大変な魚の宝庫であることを多くのデータで示し、岸はヘドロは循環可能な資源であること、その事業化のために「地に足ついた知的冒険をしよう」と呼び掛けた。そして長谷川は、小松を助けてきた立場で、「いまは構造不況というより、構想不況の時代だ」と発言し、小松構想によるプロジェクトに多くの人々の参加を求めた。

このシンポジウムは、「循環」がキーワードであった。エントロピー学派の人たちは、「循環の経済学」を語る。たとえば室田武ほかの共著『循環の経済学——持続可能な社会の条件』（学陽書房）では、「循環の経済学は、物質循環に着目して持続可能な社会の条件を探ろうとしている」と説明し、ごみ発電などのわずかな例を手掛かりに議論している。小松構想は、このグループの考えに近いと言える。

重要なことは、現実を変えることである。思想を変えてはならないが、手段は目的達成のために変えてもいい。小松の言う「生命システム産業」確立のためには、従来の産業界とは立場を異にしてきた人々の知恵も動員され、新しい産業を興す人々と結ばれることが望ましい。

シンポジウムを終えてから、研究会「ベンチャー・アカデミー・太陽」の発会記念パーティーが開かれた。パーティーのなかで、研究会運営の幹事役が四名選ばれ、当面その人々を中心に会

著者紹介

森 清 (もり・きよし)

1933年、東京生まれ。都立江戸川高校卒業。法政大学第二文学部中退。製罐工、生産技術要員を経て、現在、技術・労働・人生論を中心に執筆、講演活動を行っている。山野美容芸術短期大学教授（経営学）、羽生田鉄工技術顧問。
主著に、『町工場』（朝日選書）、『ハイテク社会と労働』（岩波新書）、『日本は「中小企業国」だから強い』『甦る中小企業』（以上、ダイヤモンド社）、『会社で働くということ』（岩波ジュニア新書）など。

母なる中海

汽水湖は21世紀文明の子宮

1996年11月8日 初版発行

著者／森 清

印刷／松濤印刷

製本／文勇堂製本工業

発行所／ダイヤモンド社

〒100-60 東京都千代田区霞が関1-4-2

電話／03-3504-6403(編集) 03-3504-6517(販売) 振替口座／00190-6-25976

©1996 Kiyoshi Mori

ISBN4-478-32082-9

落丁・乱丁本はお取り替えいたします

Printed in Japan

を進めることが決まった。新しい歩みへの出発である。
本書の校了直前、一〇月一四日に島根県で弥生時代中期のものと見られる銅鐸三一個が発見され、古代に強力な出雲政権があったかというロマンがまた注目を浴びることとなった。これは、この地を「人の縁と感謝の歴史」の源にしようという小松への古代人からのなむけかもしれないと、このニュースを聞いて思った。

本書をまとめるにあたっては、小松昭夫氏は言うまでもなく、そのスタッフ、岸博氏、久司道夫氏ほか多くの方々に教えを乞い、協力してもらった。最後は私の責任でまとめ上げたけれども、その方々の協力がなければ、本書は成らなかった。厚くお礼申し上げる。本書の性格上、敬称は省かせていただいた。

ダイヤモンド社出版局の佐藤徹郎氏には、いつもながら、本書のアイデアから構成、細部にわたって助言いただいた。佐藤氏は、現地に二度にもわたって足を運ばれた。校正などの業務については、平川裕子さんに力を借りた。いずれも記して謝意を表する。

一九九六年一〇月一七日

森 清