

不況期に伸びる成長戦略

ただいまご紹介いただきました小松でございます。よろしくお願い致します。

私どもは昭和48年2月に二人より始めた零細企業、と言いますより家内工業と言いますか、そういう段階からスタートしたわけでありまして。現在創業19年を迎えておりまして社員が85名、売上げが35億円、経常利益が11億円、こういう企業になっております。バブル経済によりまして主力の事業でありますシートシャッター門番と、官公庁の上下水道関連の事業。二つの事業がたまたま重なりまして、瞬間風速的にはこういう結果が出ています。しかしこれは継続的なことではありません。シートシャッターの市場は普通ですと10年くらい掛かってマーケットが出来上がるのですが、バブル経済によりまして二、三年であっという間に出来上がりました。そのために結果としてそういう数字が出ました。

最近よく本物の時代とこういうことが言われます。私は今いろいろと話題を提供しております島根県の出身でございます。竹下元首相の言語明瞭、意味不明のメッカから、この華のお江戸にやって参りまして、今日こうしてお話を申し上げているわけです。よく考えて見ますと日本語というのは、そういうきらいがかなり現在でも色濃く残っているように思います。私はそのメッカが出雲であると考えています。なぜそういう具合になったかということはいろんな学者先生の説にもありますけれども、大和朝廷によって国譲りをした出雲王権が、権力構造の施策として言語の仕組みをつくり、仕組みによって環境が作られ、環境によって人が作られて、今に続いている。そうした古代に作られた構造が、中国山地によって人の移動が遮られた中で化石のように残ったと私は考えています。

しかし出雲というところは、日本の中の日本であるともいえます。日本の中から見たら出雲は、そういう閉鎖的なところですが、世界から見たら、日本は出雲的なところであると、このようにも思います。

なぜこういうお話をするかと言いますと、今回の世の中の変動は多くの方々が経済の角度からだけ論じられている。もちろんそうでない方もいらっしゃいますが、どちらかというところ経済ニュースに何の疑いも抱かない社会の風潮があるように思うわけです。しかし経済はそのときの社会の構成する人々の心理的な影響によって動くわけでありまして。そうするとどうしても人間の深層心理に迫って、そこから問題を解決する糸口を探していかなければ成功はおぼつかない。特に出雲のような人口が急速に減少しているような地域から全国展開、世界展開を考えるとときには、原理原則ということをきちっと解明してからやらなくては利益体質の会社を作ることは不可能です。

島根県の人口は戦後30年代まで90万人ありましたが、現在は76万人になっています。県庁所在地の松江市は14万人です。人がいない所にマーケットは存在しないわけでありまして、そういう面でも非常に厳しい経済をしなければならない。一言で言いますとこういう地方は、都会でたくさんの企業が活躍されて利益を上げられて、その利益で税金を払っていただいて、その税金の地方交付税でもって回っている経済であります。

私はそういう中で事業をスタートしましたので、官公庁をビジネスのターゲットにせざるを得なかったわけでありませぬ。また、そうすることによってスタートを切って、今日の全国展開が可能な体力を作らせていただいたわけです。

私の会社は松江の郊外の小さな村でございます。この村が昭和48年には3,800人にまで減りました。若い人達がほとんどいなくなっていく中でしたけれども、幸いなことに地方交付税によりまして道路が徐々に整備されまして、松江市のベッドタウンとして最近は人口も島根県の中で珍しく増加する3つの町村の中のひとつに数えられています。現在は6,300人になっている、ある面では幸運の風が吹いている場所です。

ここにおいでの皆さんは、なんとまあ小さな話だろうと思いだと思ひますけれども、いろいろなものを企画するときに、初めから大仕掛けな事をやることはまずありません。例えば新しい石油プラントを作る場合にも、おそらく科学の実験のようにフラスコと試験管を使いながら、いろいろと試験をやりまして、そこで得たデータに基づいて、小さな実験プラントを造り、それがきちっと機能するということが確認されれば、今度は経済的なことが果たしてきちっと成り立つかということで実証プラントができるはずです。そしてそれで、きちっと経済的にも回るということで、巨大プラントが次々と造られると、こういうプロセスを踏むはずです。そういう意味でも小さなマーケットとは、あるいはハンディキャップのあるマーケットとは、基礎実験をするには非常にすばらしい場所だと考えているわけでありませぬ。

ビジネスをやるためには、まず一人の人間が志を立てる。ここが一番のポイントになります。物事をつくるためには一人では出来ませぬ。しかし一人から始まるわけです。志のあるところに人が集り、そして、三人寄れば文殊の知恵という言葉がありますけれども、この文殊の知恵を出しながら広げて行く。こういうプロセスが、物まねが許されなくなった、あるいは衣食住が足ってしまつて価値観が非常に多様化した中であつて、利益体質の企業を作るためには必要不可欠なことであると考えています。

この三人寄れば文殊の知恵というのがくせものです。よく日本人は本音と建前でいろいろやりますけれども、本音でやらないと文殊の知恵は出てきませぬ。自分が持っている知識と相手の話をミックスして次の話をする。これが会話であります。ところが日本はいろいろな制度の弊害によりまして、この会話の能力が非常に削がれています。会話をすることによって人間の脳の中に夢が芽生え、そして希望が湧いてきて、そしてある人との出会いによって希望が目的に変わる。目的に変われば、人間は非常に欲望の深いものでありますから計画を立て、計画を立てれば、すぐ実行したくなる。実行すれば、必ず結果が出てくる。上手くいかなかったならば、どこに原因があつたのか追求し、上手くいったならば、もっと良い方法はなかったのかと、こういうことで、どんどん進化するわけです。

こういうことを一般のたくさんの人達がやりますと、ときの権力にとっては最悪の状態が起きるわけです。一言で言うと下克上が起きるわけでありませぬ。これを避けるためには会話が出来ないような人達をたくさんこの世の中に作り出す必要があるわけです。これは

大和朝廷が出雲を征服したときに採られた処方であろうと思います。そして、それをさらに集大成したのは徳川幕府です。その流れが綿々と現在も続いているわけです。こういうことをこれからの世界の中で日本が生きていくためには、きちっと一人ひとりが研究する。研究してそれを自分の家庭に、企業に、地域社会に持ち帰り、そして、国の中にそれを充満さす以外は、日本がこれから生き残っていく道はないと確信をしています。

国家も一人ひとりの集まりです。そのときの国のリーダーの方針が国民を不幸のどん底に落とし入れるのは歴史が示す通りです。先日ワシントンポストが報じたニュースをご存知の方もいると思いますけども、日本人の忍耐強さ、協調性、技術の高さを賞賛する一方、より大きな経済要求にだけ関心を奪われ、世界の指導者としての責任感や、世界的な福祉の概念に欠けていると決めつけております。これはCIA委託の研究機関が発表しております。そして日本のそうした姿勢は将来決して世界の利益とはならないという記事が載っております。いわゆるお金と物のことだけで事業をやってはならない。この日本の中で勝者となっても、結論として抹殺されるとこういうことがこれから起きてくると思うわけがあります。

これからはまず、きちっと会話ができる集団をつくり上げる。そういう人間をつくり上げることが一番です。そのためには、言語明瞭、意味不明というのは、致命的な結果になる。日本語の中には「大丈夫だろう」という言葉があります。「大丈夫」ということは安心です。「だろう」ということは、不安です。じゃあ安心なのか、不安なのか。いや大丈夫だろうと。これも言語明瞭、意味不明です。あるいは、それ以外にも「仕方なくやる」も言語明瞭であります。相手にとっては、仕方なくやる人は信頼出来ない、やるんだったら納得をして理解した上でやってほしい、こういうことになるわけです。仕方なくやるという言葉を使う人は、信頼出来ないということを自分の方から言っていると同じです。こういう言葉が日常的に使われているのが出雲です。

これは日本が発展途上の段階にあるときならば理解できますが、世界のGNPの第2位を占め、そして一人あたりのエネルギーの消費量においては、世界で断トツに使っている国として、許されざるべきことです。いわゆる人間の立場と言うものが子供のとき、青年のとき、壮年のとき、それぞれにおいて違ってきます。国も全く同じです。自分自身がどういう立場か、あるいは自分の国がどういう立場か、この立場の認識というのが自然に欠如していくように、あらゆる仕組みが構成されております。これが文化の深層です。

一例を申し上げますと、結婚の習慣であります。日本は無意識のうちに利害で結婚するような文化が根づいています。それもほとんどの人が何の疑いも抱きません。どういうことかといいますと、「ああ、そろそろ年ごろになったから、このへんで結婚しないと定年になったときに、子供が何歳になるか」ということで、適齢期をお互いに話をするわけです。それは普通、「当然だ」とこういう具合になっているわけです。男と女の本当に愛情が芽生えて結婚をするとこういうことも、もちろんあるわけですけど、昔は恋愛は御法度にしたわけです。どういうことかといいますと、二人の非常に強い愛の絆の中から生まれた子供

というのは胎教が非常にスムーズに行われ、そして、三つ子の魂百までと言いますけれども、この中で自我の確立がきちっと育まれるように自然に育つわけです。オギャーと生まれたときに全面的に生命を母親に委ねる。愛情豊かな気持ちの中で育てられますと、そこで「母と子」という、世の中に出て一番初めの立場というのが脳の中に形成されていきます。この「母と子」の立場、これが世の中に出て来たときに一番初めに芽生える自我です。ここに障害が起きますと後々どうしても自我の確立、いわゆる立場が分かってものを言ったり、立場が分かって人の話を聞いたり、ということが非常に難しい人間になってくる。

じゃあそこらへんをどうやってフォローしていくか。少しでも残っている自我の部分があれば、いかにしてその部分に気づかせていくか。それによって会話が出る。会話が出るということは、絆という言葉がありますけれど、お互いに相手をよい意味で意識する、こういう絆が生まれるような人間関係。この一人ひとりの力がいかに出てくるように持って行くか、ここにあらゆる企業運営の根本原理が私はあると思います。

これは企業に限らず、家庭でも、あるいは軍隊のような組織でも、人間が構成要因ですので一緒だと思います。こういうことが衣食住が足った後の経営においては、最重要課題になる。

自分自身のおかれた状況と、その会社の持っている技術、そういうものを組み合わせたときに新しいビジネスの方向が見えてくる。技術ということをして日本人はよくいいますけれども、それが本当に組織として、その技術を活用して儲かるような仕組みを永続的に作り上げることが出来るかどうかということは、ひとえにコンセプトにかかっているわけです。技術に特化した豊作貧乏、一生懸命やるけれどもいっこうに儲からない、こういう会社の話がたくさん聞きます。これはコンセプトに問題があるわけです。

私は海外の創業経営者の方とよく会う機会があるのですが、初めてお会いしますとまず出雲のことを徹底的に聞かれます。「小松さんあなたは創業者か」と、私は創業者だと言いますと、あなたはどのような考え方でサラリーマンから経営者になったのか、このシートシャッターというのは、どのような考え方の中から生まれたのか、いわゆる背景というのは非常によく聞いてきます。日本人でも自分の息子が結婚すると相手の人の家系はどうなっているかと、まあ背景ですね。姻戚関係はどうなっているかと、最近も天皇家に関わる非常におめでたいニュースがありましてそういう話が出ておりましたけれども、そういう背景を考えるわけでありまして。

ところが日本のビジネスにおきましては、ついついそのへんを外して、この性能はどういう性能ですか、価格はいくらですか、なんぼにしてもらえますか、こういう話にいきなり入ることが多いように思います。そのものが生まれた背景、イズム、考え方がなぜ重要かと申しますと、今あそこにある商品、技術、その会社が本物であるかどうかを見極める上において非常に重要だからです。どういうことかといいますと、基本的なものの裏付けがあって生まれた技術であれば、その技術は一過性のものではないわけです。そしてその

技術は、次の新しい技術に、そしてそれをヒントにした新しい技術を生み、次々と連鎖反応が起きてくるわけです。ところがその技術がどこかの借り物ですと、技術が連鎖して新しい物が次々と生まれる土壌は育たないわけです。

お付き合いをする場合、日本では土地がどうか、どこと取り引きしているかとか、銀行で預金がどうであるとか、こういうことは調査会社あたりにお問い合わせすれば、すぐ出てきます。けれど海外の方とビジネスをする場合においては、なかなかそういうことも分からないわけです。一対一でそのトップ、あるいは補佐役の方とお会いして、イズム、考え方の話をしますと、だいたい問題ございません。過去を振り返ってみても、私も外れた経験はございません。最近は何業種交流もたくさん日本の国内において行われていますけれども、このへんを一番のポイントにして相手を選びますと、1 + 1 が2ではなくて4にも、あるいは8にも16にも大化けをする。こういうようなことになるのではないかと思います。

既存の商品とか既存のサービスがうまく回らなくなっている不況期は、何かいいものはないかということでみんなが新聞とか、あるいは情報誌をくまなく見たり、あるいは町を歩くときもそういう目で自然にものを見ているわけです。そこに情報を発信いたしますと、玉石混合でいろんな情報が集ってくるわけです。けれども、それを先程申し上げましたイズム、コンセプトという考え方でメッシュを通しますと、そこに非常に価値の高いダイヤモンドがひっかかってくるわけです。

東京はそういう出会いをする上においては非常にすばらしい場所です。電車で30分も行けば日本の主だった会社にはどこへも行ける。私がおります島根県はここから夜行で行きますと13時間かかります。しかし地方というのは、情報を発信するということにおいては最高の場所です。どういうことかと言いますと、現在、私どもの売上げが35億円でありますけれども、そういう企業の社長が経験豊富な皆様方の前でこういう情報を発信させていただくということは、都会の企業ではとうてい不可能なことです。なぜこういうことが可能になったかと言いますと、起業家が田舎には少ないわけです。そうしますと、ちょっとしたことをやりますと全国紙の支局の記者の目に留まり、善意に解釈していただきまして、3くらいのことでも、5くらいに書いていただける。そうしますと情報を発信することが出来るわけでありまして、東京や大阪では一般紙にわれわれビジネスの世界の出来事を取り上げていただくということは不可能に近いのではないかと。田舎におりますと地方紙とか、あるいは日経、毎日、朝日そういう新聞にも取り上げていただくことが出来るわけです。

そうしますと地域に与える貢献度が、分母が小さい関係上非常に大きい内益を及ぼすことになるわけです。それがさらに拡散効果を持ちまして東京に情報として届くわけです。私も今年、去年、一昨年と全国的な賞を3ついただいたわけでありまして、中小企業研究センター賞、また、ニュービジネス大賞の最高賞、四日程前には日刊工業新聞の中四国の優秀経営者賞に選ばれたわけですが、こういうこともおそらく東京や大阪ではなかな

が難しいことだと思うわけです。これが地方から情報を発信する一番の良さであります。

ですから、地方の良さと東京の良さをこれを融合することによって私は、この不況の中で新しいビジネスの展開が、技術はあまり変わらないものであってもコンセプトを変えることによって、まったく新しいマーケットが開けてくるのではないかと思います。

よく広報と宣伝という言葉があります。広報というのは相手の方に好感を持っていただく、宣伝というのは自分の方から売り込みをする。宣伝は非常にたくさんのお金がかかるわけでありませども、広報はいろんな方に情報として入りやすいように思います。衣食住が足った後、価値観が多様化して来ますと、力に任せ、金に任せていくら宣伝をやってもほとんど効果がない。昔は全面広告が新聞にたくさんありましたけれども、バブルの崩壊以降、経済効果とその投資を考えて、かなり減っているように見受けます。特に私のような零細な会社におきましては、全国紙の支局など日本のすばらしい通信のネットワークによりまして、普通では考えられない大きな拡散効果が期待できる。ただし内容に問題がありますとそれのリアクションが大きいわけです。だから、それはきちっとした本物でないと通用しないし、また長続きもしない。そういうこともこの不況を乗り切る経緯において、非常に重要なことではないかなと思います。

私はアメリカに今から 15 年前に初めて行きまして、そのとき一番感銘を受けたのはワシントンの巨大なリンカーン像です。そこに有名な、人民の、人民による、人民のための政治と刻まれたその言葉を見たときに、ああ、これが原点なんだなと。このことが人間の脳の中の本性とマッチしている。それによってわずか 200 年たらずの間に世界一の強国ができ上がったと確信するのに至ったわけです。

アメリカという国は非常に人種もたくさんありまして、そして混在している社会ですが、非常に懐が深くて非常に広い国である。クリントン大統領の就任式を私は見まして、これからは好むと好まざるに関わらず、人間の本性はどこにあるかということを中心に考えたときに、世界はアメリカの方向に向かって流れて、そしてそのことが人間の一人ひとりの幸せに通ずると確信をするに至ったわけです。

人間の持っている潜在能力、潜在意識があります。この潜在意識とその制度、方向が一致したときに人間は素晴らしい能力を発揮する生命体であります。この人間の深層心理と社会の仕組み、このギャップが大きくなった現象がバブルの崩壊と考えています。私たちが小学生のときに、日本は国土面積が非常に小さくてそこに一億人も住んでいる、平地が少なくて山がほとんど。鉱物資源もほとんどない非常に貧しい国である。だから、とにかく技術立国をめざしてそれで生活していく以外にないと、学校の先生からくどいように説明を受けたわけです。

私の父は電力会社の総務の仕事をしておりまして、家は地主だったものですから、農地解放によってすべてとられたわけです。いかに自分の仕事は切ないかということを痛切に私の親は感じまして、そのわずかばかりの農地を確保するために電力会社を辞めて、不在地主とならないために約三反ほどの田んぼを確保して私達兄弟三人と、六人の兄弟を世の

中に出したわけです。そのときにもう俺のようなまねをお前達にさすわけにはならんということで、私は機械の方へ進み、二番目の弟は電気に進み、三番目は科学の方で、工業高校をやっと出してもらったわけです。もちろん私も小学校のときから花を売ったり、お金を得るという方法を自然に私も身に付けておりました。ビジネスの世界に二十八歳のときに入りましたけれども、それまでは農業機械メーカーの地方研究所でトランスミッションとか八つの技術開発、そしてそれを商品にして全国展開する会社におったわけでありました。けれども倒産しまして、田舎でありますとそういう会社が倒産すると勤める先がないんです。ですから私も家族がたくさんいましたので、親もちょうどそのときに選挙に出まして落選いたしまして、借金しか残らない。収入が全部なくなってしまふ。こういう逆境の中で、それをいかにして立て直すか、どこかの会社に勤めたのではどうにもならないということで、大阪に二年ほど行きまして、そこで商売の勉強をしたわけです。スタートしたのが昭和48年ですので、オイルショックにまともにあたりました。私もこのオイルショックを逆手に取りまして、物がどんどん上がるものですから、大阪に車で買い出しに行つては、田舎の方は物不足ですから、普通ですと一割か二割しか儲からんわけでありましてけれども、三割、四割と帰ってみると上がっている。その価格差で10万円のお金と、5万円の車からスタートして、二年くらいの間になんとか50坪ほどの工場が建てられるところまでいったわけです。

そういう不況のときというのは、いろんなチャンスがあります。私は不況こそチャンスであると、その後、第一次オイルショック、第二次オイルショック、このときも非常に安い金利のお金を借りまして、工場あるいは設備をいたしまして今日の企業になっております。

しかし今度の経済の変動は今までのような考え方ではどうも乗り切ることができません。いかにその企業が儲かっても根底からひっくり返ってしまいます。これは、先ほど私がCIAの報告文章を読みましたけれども、そういう国家基盤、ここに亀裂が入ってくるということになりますと、各企業はそれぞれ、海外にあの会社とは絶対にいい関係でやらなければならないときちっと言ってくれる友達をつく以外に方法はないと考えております。

有名な話ですけれども、松下電器が財閥解体を命ぜられた話がございます。松下電器は財閥ではないということを立証するために、松下幸之助さんがどういう考え方で事業をやって来たのかということが、たまたま戦前いろんなものに載っていたんだそうです。そういう公的な文章、マスコミに載ったもの、あるいは社員に対して語ったこととか、そういう資料を持って説明をして、そして、分かったこれは確かに財閥的な発想ではないということで財閥解体を免れたといわれております。

私どもはシートシャッターを通じまして、これを韓国に無償で技術供用をいたしました。いろんな方から30年に一度出るかどうかと言われる商品であるというようなお世辞もちょうだいいたしております。工場あるいは低温倉庫などから出る放散エネルギーを抑える、省エネルギーなり、あるいは3Kの追放になるということで非常に大きな脚光を浴びており

ます。この商品の技術を世界に原則的には無償で公開していく。こういう活動を通じまして、海外に私どもの商品を通じて友をつかっていこうと現在進めております。すでに韓国では、現代、大宇、金星、そういう財閥の企業にもすでに 400 台の出荷をいたしております。60%の部品は、国内から輸出しておりますけれども、40%のものは向こうで作っていただいております。うちの家族と向こうの経営者の家族と合同で、済州島で正月を送ってまいりました。日本から小松社長が来るということではいろんな友達、いろんな親戚、特にビジネスを世界でやっている方が飛行機で次々と済州島に集ってまいりまして、それがもう 30 名を超えておまして、貸し切りバスでもって済州島を観光して歩くというようなことになったんです。そういうことによって世界に友を作っていく。現在アメリカとも交渉が進んでおります。

日本の今日の繁栄があるのも、第二次世界大戦中で死線を越えて友情で結ばれた方々が力を合わせて、今日の日本の繁栄の土台を築かれたわけでありまして。人間関係の原点は特殊な状態、自分の生命がどうなるかわからないという極限状態の中で非常に密接なつながりが出来る。これを世界のビジネスで一緒にやろうじゃないかというお話をいただきまして、それは是非やりましょうと。門番という商品で出していますが、これを世界の門番にしよう。ただし、この門番というのは、日本と韓国にありますけれども、ほかに行きますとモンバーンという何か景気の良い名前に変えまして、これを世界に広めていく段階になっております。

三人寄れば文殊の知恵の話をしていただきましたけれども、どうしたらそういうような会社の仕組みを作ることが出来るかいろいろ研究いたしまして、私も昭和 48 年にスタートして最初の 10 年くらいは配電盤を主な仕事にしておりました。配電盤というのはこういう建物がありますと、照明器具、あるいは空調、こういう電気の元の所で電気の点滅をさせたり、モーターを動かしたり、そういう装置が入ったケースの箱でございます。この配電盤で年商が 5 億円くらいの企業に山陰でしたわけです。そのときは先輩でモーターの機械からスタートした本当に熱心な社長さんがおられまして、その方が山陰のマーケットはがっちりにぎっておまして、なかなか新規参入が出来ない状態であったわけです。たまたまその社長さんのところに行ったときに、あることで私は非常に頭にきまして、よし絶対に、とにかく見返してやるという決心をいたしまして、6、7 年の間に、その会社がやっているマーケットの半分を私がとってしまったわけでありまして。そうして肩を並べたときにちょっと目標が見えなくなりまして私の生活もかなり荒れまして、挙句の果てに病気をしまして、腹を切らないかんとというようなこともやりまして、今まで俺はいったい何をやっと思ったんだろうと考えたときに、これはどうも人との競争で頭にきてやるのが人生ではないということがだんだん分かってまいりまして、そこで「社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」と、こういう社業をコンサルタントの先生といるんな無駄話をする中でヒントを得ました。

あ、そうだ。事業というのは、何のためにやるかと、これは社業を通じて皆さんに喜んでもらうと、そのためには会社の皆さんも喜んでくれないかん、そのお客さんも喜んで

らわないかん。それを会社の方針にしようということで、「社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」ということを創業 8 年目に制定したわけです。私がこういうことを発表したもんですから、社員みんなは何のことか分からなくてまあ、きょとんとしていたんですけども、私がそう言うもんですから朝礼とか終礼の時には、みんな一斉に「社業を通じて社会に喜びの輪を広げよう」と、こうやるわけです。けれどもまあ、南無妙法蓮華経みたいな感じになりまして、どうもそういう雰囲気が出てこないということが続きました。

これではどうにもならんということで高さが 1・5メートル、幅が 8メートルの看板を作りまして、それにその通り書きまして一番道路に面した所に貼り付けたわけです。ここまでしておけば、おそらくみんなも真剣に考えてくれるだろうと、または出入りの方々もいろんな知恵も出てくるんじゃないかと。ところがこれもいっこうに効果がなかったわけです。なぜだろうといろいろ考えていくうちに 8 年間に過ぎまして、もう看板もだいぶぼろになってきておるんですけども、16 年目に、人間は衣食住が足った後は何のために生きるんだらうと。

衣食住とは、一言で言ったら動物のレベルではないか。動物だってもう少しまいものが食いたい。あるいは良い巣を作りたい。あるいは冬をしのげる毛をはやしていくのではないか。そういうのは動物の次元ではないか。日本はよく生活の安定ということを考えるわけですけど、生活の安定ということはどういうことだろう。要は食べ物に困らない、衣食住に困らない、これでいろいろと考えを進めて行きますと最後に人間とは、いったい何のために生きているのだから。まあ 26 歳のときに思うようになりまして、どういう具合に人生、生きようかと考え出したわけでありまして。「人間五十年、下天のうちを比ぶれば、夢幻の如くなり」と、敦盛の歌がありますけども、それで計算しましても 24 年間あるわけです。平均年齢がもう 70 くらいになっていますから、そうするとまあ、えらい長いわけですが、その間をどういう具合に生きるかということを考えますと、まあ頭が痛くなってきてですね、まあ一杯飲んで寝るか、こういうことの繰り返しになってしまったわけです。たまたま座禅をするようになりまして、そのときにふっと気が付きまして、どういう具合に生きるかということを考えるからややこしくなる。人間というのは、あるいはほかの生命でも、すべてこの世にオギャーと生まれたときから、終着点は死ぬということに決まっている。「あ、そうだ、最後に死ぬんじゃないか」と。じゃあ目的は死ぬことだ。人間が生きているということは、死ぬことを目標にしてやっている。こういうことに、あたり前のことですけど気が付いたわけです。じゃあどういう具合に死ねばいいか。私は明日、飛行機で帰りますけども、落ちるかもしれない。そのときに「ああ、おもしろかった、今までの自分の人生は、ああおもしろかったなあ」と、こういう具合にいつ死ねる。飛行機が落ちる間でも何とかこれくらいですと間に合うんじゃないか。

たまたま私は 26 のときに、ある宗教に縁がありまして、そこへ行きますと、そしたら今までと全く私が知らない世界、夜中の夜の 9 時、10 時にですね、何百人の人がお参りに行って、そして手を合わせて、お百度を踏んだり、一生懸命お経をあげているわけです。私

は何だと思っているわけです。異様な雰囲気だった。世の中にはお金を払ってもまだ不平不満を言って、私もその一人なんですけれども、いろいろと欲望をあれするんだけど、その人達は自分でお金を払って、寄付をしたり、そして奉仕をして、掃除をして、そしてまた、線香を買って、ろうそくを買って、そしてお参りに、そしてみんな頭を下げて帰ってくる。こりゃどうということだろうと。これを事業に応用したら素晴らしいことができるにちがいない。こういう具合に、そのときに思いまして、これを解明してやろうとこういうことで、にわか信者になりまして袈裟をかけて2年近く通ったんですけども、そんなことばかり考えているもんですからお経の文句は全然覚えられないわけで、般若心経まではいいんですが、あとはもう、きょろきょろしてですね、そういうことばかり考えているわけです。唱え文句の中に、おんそわそわていへいそわかという言葉がありまして、何かごろが良くてですね、すっと頭の中に入りました。

詩吟を学んで暗記して伊勢神宮のみすず川に入ったとたん、おんそわそわていへいそわか、その言葉しか出てこないわけです。何とかしてとにかく詩吟の言葉を思い出そうにも、とにかくもう、がくがく、がくがくしてですね、どうにもならないわけです。人間の脳というのは本当にいい加減なもんだな、たかがちょっと水の中に入っただけであれだけ反復して記憶したのがいっぺんに飛んでしまっただけですね、何年も前のそういうことを唱えた文句が出てくる。

そうすると私が死ぬときに、「ああ、おもしろかった」と、こう言って死ぬということも、いろんなところで、こうしておしゃべりをしていかないと、いざと言うときには間に合わんなど。あいつ死ぬときにいろいろと言ったけど、とうとうあいつ忘れて言わんかったぞということになっていけないうわけですので、いろんなところでお話をする。

私も技術者だもんですから、中山先生という創造工学の先生の研修を20代の前半で受けたことがあるんですけども、大きくしてみたらどうか、小さくしてみたらどうか、ひっくり返してみたらどうかと、KJ法と言うんですかね、とことんその教育を受けまして、それを技術開発だけではなくて、あらゆることにそういう具合に頭が自然に向くような人間にはなってしまったんです。じゃあどういう具合にそれを経営に活用するかということで、よし同じ一回しかない人生ならいろんな人の縁によって、出来るものなら、やってみよう、こういうことが、この不況の中では一番大事ではないかなと。

それから地方において必要なことであり、そして、その地方においてそこでなければならぬ理論的な、歴史的な裏付けが、理由がきちとあり、そして、その地方のためになり、その地方に住んでいる人達の人間としての幸せのためになり、そしてそれが日本のためになり、そして世界のためになるような、そういう論理の一貫した仕事をやろうと決心をいたしました。たまたまいろんな賞をもらったということもありまして、全く無名の私ではありましたが、急速に名前も知られるようになりまして、いろんなところからじゃあ応援しましょうと言う方が次々と現われまして、今月の25日には、1万坪の土地を、おそらく全国でも例のないようなすばらしい場所に、松江市の方が全面的に協力していた

だいております、そこで造成工事も始まっております、今年 9 月末には構想しているものを着工しようということにしております。

こういう一番混迷している中においてそういうことができるということは、これはその時代を生きている人間にとって非常に幸せなことである。やろうと思ってもできない人達がたくさんおられる中で、いろんな人達の協力によって、そういう自分の志が実現の一步が踏み出せる。これをやらなかったら俺は男ではないじゃないかと、いうことでスタートを今度切っております。

私はもともと商売をやって儲けてやろうということで始めたのではございません、私の身内は商売人は一切おりません。商売人とは縁組みもしてはいかんと、商売を自分のところがやるのはもってのほかだという家訓がありまして、私はそれを破った異端児です。しかし、いろいろと事業をやるうちに先祖がなぜそういう具合に言い残したのかというのも徐々に分かるようになりました。事業形態には、家業、あるいは私の企業とか、公の企業、そして事業と、いろいろな種類があると思うんですけども、私は事業家としてやろうと。一切の世襲制はやらない。私も人の子ですので、つつい情が出てきます。どんなことがあっても、そういうことがならないようにしておくためには、小さいときから子供の教育として、日本にいないように仕向けてしまえばいいのではないかと言うことで、カナダに行かせたり、いろんなところに行かせました。そうしますとつつい私が弱音をはいて、おい、なんと戻って来てくれんかと言っても、日本のことが分からないので戻ってこれんということになれば、安全面として機能するわけでありまして。幸い、女の子ばかり三人でございますので、それぞれがなんか、デザイナーになるとか、あるいは自分は会計士になるとか、私は花屋さんになるとか言うておりますので、会社を継ぐ人間はいないと思っております。

仏教の中で、八正道という言葉がありますけれども、その中に正念という、正しくものを見るは、正見念ずるという、正しく念ずる正念という言葉がありますけれども、この正念の世界に入りますと、意志と言うのは必ず引き継がれていく、そして、それをいろんなところで自分の言葉として、発信をしておきますと波長同通の法則によって、そういう人達が自然に惹きつけられて来て、そして、その後継者が自然に生まれてくる。こういう原理を私は信じておりますので、過去から今までのご縁によって、私もこういう舞台に立てるようになってきた。

人間一番大事なのがひきであると、一、ひき、二、運、三、実力と言う言葉を、ある本で読んだことがありますけども、人間というのは自分より格式の高い方、あるいは社会的信用力の高い方に、お引き立てによって、世の中に次々と出していただける。島根県に中小企業団体中央会の全国の副会長をなさっております古瀬さんという素晴らしい方がいらっしゃいます。今年は中小企業の全国大会を島根に誘致しようということも決まっております。島根県には古瀬学校といたしまして、この古瀬さんがいろんな若い人達、あるいは後進を引き立てて舞台に立たせて、そして活躍するような場を与えて、人づくりをなさっ

ておられます。70歳をだいぶ過ぎておられる方でありませけれども非常にかくしゃくとしてお元気であります。そういう方のお引き立てがなかったならば私もこういう賞をいただいたり、こういう場にお話をして情報を発信する機会もなかったわけでありませるので、今後はそういういろんな後進を引き立てていく、これが私の仕事ではないかなと、このようにも考えております。

そういうことがスムーズにできるのも、これもまた不況のときであります。不況というのは人の心が迷うときであります。そのときにチューニング状態が非常によくなっておりますから、さっとそこに普通の状態であったら、とても得られないような人材が駆け参る。大川隆法さんという方がおられますけれども、この方がちょっと声をかけますと全国からたくさんの方が集ってくる。私はちょっと考え方は違いますが、一つの例としてお話を申し上げたわけだ。

経済という意味は経世済民、いわゆる国民が、あるいは人民がその人生をちゃんと天寿を全う出来るような、そして、おもしろ、おかし、たのし、ゆかいに、この世の中に生まれて来て良かったと、思われるような状態のことを経世済民、それを略して経済、そして、そういう状態になっているというような状態のことを景気がいいと。ところが日本語に直しますと、これが何か、物と金の流れが非常にいいという具合におかしくなっています。ほかにも賢人会議というのが最近日本を賑わせておりますけれども、私もテレビでたまたま見ておたら、賢人とは著名な人、広く世の中に知れ渡った人だそうだ。それがどこかで賢人になってしまっているわけだ。海外に行きますと、賢人会議のみなさんが来られると言うことで、おそらく仙人のような人の会議ではないかなと思っていたら、想像したのと違った人が来られたというジョークがおこるんだそうだ。

言語明瞭、意味不明というのもマスコミの世界にもたくさんありまして、数の論理とか私の論理という。その論理というのは理性で議論をするという意味だと思っておりますけれども、なんかおかしくなっている。言葉が乱れたときから、その民族の滅亡が始まると言われる。三人寄れば文殊の知恵、これが言語の乱れによって、言葉の意味が分からなくなることによって、意志の疎通が出来なくなることによって、自壊作用を起こしていく。

今までの日本は、外的要因によっていろいろと困難がありましたけれども、すべて克服してきているわけだ。けれども今回は内的要因によって起きた異変であります。ローマは蛮族にて滅びたか、いや、それは違う。中から滅びたという有名な言葉があります。私は今回の経済の世の中の変動は、そういう具合に捉えています。「いや、今まで何回もそりゃ勝ってきた、だから今度も大丈夫だ」と、こういう話があります。日清戦争も勝った、日露も勝った、第一次大戦は戦勝国の仲間入りをしたと、第二次世界大戦もだから勝てると、この論理と全く同じである。

しかし経済評論家の先生やいろんな先生方も、こういう話をいきなりしたんでは、誰も声を掛けてくれなくなるのは当たり前だ。経済評論家の先生方もいろんなスポンサーがあって生活が成り立っているわけだ。本当のことを言えば、声が掛からなくなれば、こ

ういうところにも呼んでもらえない。おそらく私もこういう話をしますので、もう二度と再びこういう場に呼んでいただけることはないじゃないかとも思います。私は評論家ではございませんで経営者でございますので、しゃべることが仕事ではございません。銀行からも必ず通期の決算書を提出するように、最低三期を持ってきなさいと、もうこれしか通信簿はないわけでございます。私がこう言っていて当たったでしょうと言っても銀行さんから特別な計らいはしてもらえないわけです。

環境適用業という言葉があります。環境適用能力をいかに高めていく。経済の状況が変わろうともちゃんと適正に利益を上げていくのが素晴らしい経営者だといわれます。環境が、人間の本性、潜在意識と、どんどん離れていったときに、その環境に気をどんどん合わせる。環境というのは、仕組みによって出来てきます。仕組みというのは、法治国家の場合は法律によって出来ます。その法律に合ったときには素晴らしい適応能力を發揮した企業であっても、この根底の仕組み、すなわち法律が変わったときには適応能力が全然無くなってしまいます。これがこれからは日本に即やってくる。またそういう仕組み、法律が改正されてそれが人間の本性とより近くなったというときに起きるのがニュービジネスである。

百年前を遡って繁栄した企業、あるいは50年遡って繁栄した企業を調べてみますと、今の番付にはほとんど出てこない企業です。いろんなところで、いろんな方が言われる通りです。今年から起きるのは600年に一回起きるかどうかなの変革期であるという方もいらっしゃると思います。日本の今日の繁栄のもとを築いたのは聖徳太子。小乗仏教は国を滅ぼす。大乘仏教を国の宗教とするというのは定説になっておりますけれども、徳川が三百年続いたのは柳生新陰流を天下の剣ということにしたのが、その真髓を、いわゆる刃物で戦うのではなくて精神でそういう具合にもっていく。そういう仕組みを構築する。これが徳川幕府が続いた一番の理由と言われております。今回の大きな変革期はそれ以来と考えております。そういう環境の中である面では適応しながら、ある面ではそれと対抗しながら、臨機応変にやっていくのが経営者でないか。

王道と霸道、二つの大きな流れがあると思いますけれども、霸道が非常に盛んになった。こういう場合には非常におもしろうございます。これが王道になりますと非常につまらない世の中になりまして、聖人君主、君主論とは何かという、そういう議論が先行する世の中になります。霸道は儲けた者が勝ちだと、こういう社会であります。人間とすれば霸道の方がおもしろい、しかし行き過ぎますと、そこにいろんななりアクションが起きますので、だんだん王道の方に近づいて来る。王道にどんどん近づいてきますと、世の中がおもしろくなくなる。だからそこに反逆児が出てくる。そして霸道の方に行く。まあ、こういう一つの大きな理念と言いますか、天象と申しますか、そういう繰り返しの中で、われわれは事業活動をしている。

その中で和道と和学というのが最近いろんな所で話されている。これからはこの和学が非常に重要になってくる。どういうことで強調し、どういうことできちっと態度を明ら

かにしていくか、それをきちっと分別をつける。人間とは何かと、生命とはどういうものであるかということを経験にした考え方で、是是非非でやっていく。そして順序とタイミングというのが、事業経営は一番のポイントだと思っております。

幸運の女神は前髪があって後ろ髪が無いという言葉がヨーロッパではあるんですけども、幸運の女神はこの道をいつごろ通るはずであるという仮説を立てまして、そして先回りをして準備万端整える。幸運の女神は非常に恐ろしい顔なんだそうです。その前髪をパシッと捕まえることによって、それが新しい事業につながっていく。その事業を進展させることによって人も育ち、人生をおもしろ、おかしく、ゆかいに楽しめるような、そういう社員、社風。あるいはそれを通じて販売店とか、あるいはユーザーのみなさん共々喜び得るような、そういうネットワークの構築ということが、これからの私は新しいビジネスの方向ではないか。こういう不況のときには原理原則に忠実にやるということが大きな成功を生む一番の道ではないか。現在がその世の中から外れていけば外れているほど、逆に大きな大きな実がなるのではないか。

株でも一緒に、みんなが売っている、みんなが買っているときには、これは売り。逆にみんなが買えるときにはその逆だというような話を聞いたことがあります。これは何の道でも通ずるのではないか。ただ単にみんなの逆をやるということではなくて、タイミングが重要ですので、そのためには仮説を立てて、自分の体力に合せてそれをやるということが非常に大事ではないかなとこのように思います。

日本にはノアの方舟という考え方が私は非常に欠如していると、このように重く考えております。ノアの方舟というのはよく言葉に出てくるんでありますけども、人類の墮落を怒って神が大洪水を起こしたときに、ノアが家族や動物をともに乗り込んで難を逃れ、アララト山頂に漂着した。このため人類は滅亡から免れたということでもあります。こういう発想の仕方というのが非常に重要ではないか。日本が太平洋戦争で非常に大きな被害を受けて今日残ったわけでありまして、良い悪いは別にいたしましてたくさんの軍事産業を地方に疎開をさせたわけです。この工作機械とか、あるいは技術者が戦争の難を免れて、そしてそれが戦後の復興に大きく役立ったということが、みなさん方もよくご承知だと思えます。

私はこのバブルの崩壊によりまして、これからいろんなことが起きると思えますけども、大分県の知事さんもよく言っておりますように、早く地方分権をやりまして、今日の日本をここまでの国家にされた英知ある方々、あるいは技術者の方々、仕組みを作った方々、そういう人達を地方に招聘して、来たるべき次の時代に備えるのが、この混乱の中の一番重要なリーダーの努めではないかと考えております。

そういうことで「太陽の國」建設構想というのを立てまして、協同組合テクノくにびき、テクノロジーで国を引いてこようと、国というのは日本人はすぐ土地という発想になりますけれども、同じ考え方を持った人達の集りということでもあります。ですから国境はございません。絆というもので結ばれば、地球はファックス、ファクシミリがどこの地球の

反対側からでも、即座に到達する時代になっております。

私の田舎ではそういうことは全く別の世界の話でありますけども、そういう現実の世の中を山陰にぜひ持ち込みたい。幸い岩國さんという全国に名前を知られた市長さんも近くに出ておられまして、今までは島根県というのはどこにあるかなということでありましたけれども、おそらく日本の歴史の中で島根県が、出雲の國がこれだけ全国に発信されたというのは、出雲王朝の以来のことではないかなと。京都が日本の中心であった400数十年前に、徳川家康が幕府をある和尚の勧めによって開いて今日の東京になったわけでありまして、次は出雲の番かなと、こういうことで大ボラをいろんなところで吹いております。

まあ人生は、おもしろ、おかしく、たのしく、ゆかいに、ホラというのは、紛らわしいホラは吹いちゃいかん。これは人を惑わすことになる、これがホラだと言うホラを吹いてこそ本当のホラふきだ。こういうことをいろんなところでお話しているわけです。決算書が三期、7億とかの経常利益を上げていきますと、世の中には変わった人がおまして、いやひょっとしたら、大穴かもしれんなということ、また乗る阿呆に踊る阿呆、見る阿呆です。ということで同じ阿呆なら踊らにゃ損損ということで、まあどの道あの世へ行くわけだから、じゃまあ賽銭だと思って、「小松さん、あんたのどこへ投げるか」ということで百万円を束にしてどんどん放り込んでいただけるような、そういうような仕組み、あるいは環境をですね、出雲の國に作りたいたいということで現在やっております。

近代中小企業という中経出版から出している雑誌がありますけども、11月号に10ページにわたって私が紹介をされております。また、ネクストという講談社の雑誌ございますけども、この7月号にも、まあ、変わったのが二人ほどおるとということで三菱総研の牧野さんの目にとまったらしくてですね、浜松ホトニクス of 晝馬輝夫社長と私と、二人は変わった地方の経営者ということで出ておりますので、何かの機会にお読みいただければ幸いです。大変話があっちいたり、こっちいたりしまして、お聞き苦しかったと思っておりますけども、私の今までの体験話と、ホラ話を申し上げまして、今日の私のお話を終えたいと思います。