

松下幸之助のイノベーション

VISION

1933年（昭和8）38歳

将来の躍進を期し、本社・大工場群を建設

1932年（昭和7）5月5日、真使命の自覚を転機として当社は新しい発展段階に入り、フル生産しても注文に応じきれない状況になってきた。そこで、翌1933年、将来の発展に備え、本格的な生産体制を整えるために、大阪市外の田園地帯であった門真地区に、7万平方メートル（21,600坪）の敷地を買収して新しい本店と工場群を建設、事業の本拠を大開町からこの地区に移した。この土地は、かねてより店員養成所建設のために求めておいた土地であった。

当時は、1929年の世界恐慌の余波が消え去っていない時だっただけに、この大規模な建設工事は、業界から驚きの目で見られ、放漫経営だと噂する声もあった。しかし創業者は、この計画を決める前に「**わが社の実力を十分考慮した**」だけでなく、「**事業の拡張は信用の範囲内でおこなう**」という方針を守り、この所要資金50万円のうち30万円の借入れについても、住友銀行から無担保で融資を受けた。銀行は、創業者の経営手腕を信頼していたのである。



1933年（昭和8）当時の大阪府北河内郡門真村
竣工時の敷地24,000平方メートル（7,140坪）、総工費約15万円

・いま、われわれは「躍進と崩壊の分岐点」に立っている。

当時、当社の生産販売は月平均50万円を超えており、創業者は、この建設は決して無理な計画ではないという確信を持っていたが、この業容の拡大、組織の膨張によって、社内に安易感が生まれ、放漫の気風が生じることを強く戒め、朝会で全員の自覚を促した。

「およそ世間を見ても、組織が膨張することは、やがて崩壊への道程である例が大変多い。組織が大きくなればなるほど、人々は、ただその華やかさに幻惑され、つい浮ついた気持ちになりやすく、隅々まで統制が届かず、経費はかさむばかりで遂には崩壊へと導くのである。

この意味において当社は、いま躍進と崩壊の分岐点に立っているのである。ある人は言う、『松下は素晴らしい発展だ』。また、ある人は言う、『素晴らしい発展にともなう経費の膨張は、必ず製品の上に響いて、今後、松下の品物は高くなるだろう』

その通りである。大量生産による廉価といっても、それは真に合理化された経営によって実現できるのであって、決して工場の増設、設備の改善のみでは、なし得られるべきものではない。これを生かすのは人である。

真に自覚した各員の努力にまたなければならない。少なくとも、ここ半年の間、徹底的に経費の削減を断行してもらいたい。人々がわずかわずかと思いつつ支出する経費、あるいは消耗費の集積ほど恐ろしいものはない。本所将来の発展、衰亡は、かかって諸君の双肩にあることを考え、一事一物にも最慎の注意を怠らないよう、この際特に一言しておく」

・『鬼門』 恐れるに足らず

当時この門真方面は、大阪の「鬼門」に当たるといので、進んで進出してくる企業がなく、発展の遅れる原因となっていた。創業者も迷ったが、よく考えてみると、日本は北海道が北東の表鬼門で、九州が西南の裏鬼門に当たる。つまり、日本全体が鬼門張りであり、鬼門を気にしていたら、日本列島から出ていかなければならなくなる。

創業者は決断した。「**かまわん、気にせんとこ**」

そして、全員に奮起を求めた。「**当社の門真進出が成功するかしないかは、迷信を打破して、この地区を多くの企業が進出する土地にするか、鬼門恐るべしの迷信を深くさせるかの分かれ道になる**」

その結果、この門真地区進出は成功し、以降この方面は、大阪市の東北部に連なる工業地帯として発展していった。当社は、この方面への企業進出の先駆となることができたと同時に、大阪市内から広い田園地帯に移ったことによって、事業拡張が地勢的に容易になった点でも大きな意義があった。



1933年（昭和8）
門真本店にて（前列左から2人目が創業者、
右端は井植歳男第一部長

1934年（昭和9）39歳

将来性を予見し、小型モータの生産販売を開始



1935年（昭和10）

ナショナルモーター発売時の新聞広告

1934年11月、当社は、新しい事業分野であるモータの生産販売を開始した。小型モータの将来の需要を確信していた創業者は前年の7月に電動機部門を設置、最初に手がけたのが、2分の1馬力と1馬力のモータであった。

当時、モータ業界は、第一次世界大戦で急速に伸びた。しかし、1929年から1930年の不況で需要は低迷、市場は重電各社で支配されており、新規メーカーが参入する余地はなく、当社の進出について成否を不安視する声が多かった。

モータの発売に際して実施した記者会見で、業界の新聞・雑誌記者から寄せられた質問の大半は、次のような内容だった。

「松下さん、モータはソケットのように簡単なものではありませんよ。本格的な工業です。技術も販売も難しい上に、すでに先発メーカーがある。関西でもモータを手掛けた電機会社が倒産してしまったではありませんか。果たして成功するのでしょうか」

それに対し、創業者は「いや、僕はそう思いません。皆さんそうして心配して下さるが、逆にこちらからお聞きしたい。皆さんのご家庭では、小型モータを何らかの形で使っていますか？」と尋ねた。すると、20人ほどいた記者の中で、一人として使っている人はいなかった。

創業者はさらに続けた。「それごらん下さい。あなた方のようなインテリ階級の人のご家庭に小型モータが使われていないということは、実におかしいことです。だから将来は皆さんの家庭に小型モータがいろんな形で何台も使われるようになる。そう僕は確信している。確かに今はゼロです。しかし、将来は無限大の需要が考えられます。それを満たそうというのがわが社の今後の方針です。決して心配はいりません」



1933年（昭和8）モータの組立工場

そして昭和30年代の家庭電化時代において、その予言は見事的中したのである。

1956年（昭和31）61歳

民間企業で初めての長期計画「5カ年計画」を発表

命知25年にあたる1956年度（昭和31）の経営方針発表会で創業者は、戦後10年間にわたる苦難の期間と希望に満ちた再建の期間を終わり、本格的な活動期に入ったとして、「松下電器5カ年計画」を発表した。



1956年度（昭和31）
経営方針発表会で5カ年計画を発表

この5カ年計画は、**1955年時点で年220億円の生産販売を、毎年30%ずつ増やして、1960年には年800億円に、従業員数は毎年10%ずつ増やして1万1,000人から1万8,000人に、資本金は30億円から100億円にする構想であった。**当時、国ならともかく、一民間企業でこうした長期計画を発表するところはなく、各方面に大きな反響を呼んだが、構想のあまりの大きさに、社員の驚きもまた大きかった。

創業者は、「**今後、多少の波乱、多少の不景気があっても、この計画は必ず実現できる。なぜかという、これは広く一般大衆の要望だからである。われわれに課せられた大衆の要望を数字に表したもので、われわれの名誉のためとか、単なる利欲のために、おこなおうとするものではないからである。いわば、社会に対する義務の遂行である。だから、われわれの働きに怠りさえなければ、必ず実現できる**」と訴え、全員に奮起を促した。

この間、計画を実現するための技術や生産面での躍進は目覚ましく、テレビ、洗濯機、冷蔵庫などの新鋭工場も次々と建設された。また、営業面でも販売会社制度、ナショナル店会、ショップ制度などの全国的な展開が図られ、爆発的な電化ブームに即応した諸面の革新・近代化が大幅に促進された。この計画は、全員一致の歩みを導く指標になり、当社の飛躍的な発展を導く軌道になったのである。

こうして、「5カ年計画」は4年間にしてほぼ達成され、5年後の1960年には、販売高1,054億円、従業員数2万8,000人、資本金150億円となり、目標をはるかに上回った。

1959年（昭和34）64歳 業界に先駆けてアメリカに販売会社を設立

当社は、独自の販売網を海外にも構築し、製品の普及をはかるための最初の拠点として、1959年（昭和34）9月、同業他社に先駆けて現地法人の販売会社「アメリカ松下電器」（現在のPNA）を設立した。

当社のアメリカ進出は、1951年に創業者が初めて渡米したことに端を発する。繁栄するアメリカを見て、創業者は驚きの連続であった。進んだ技術、工場、社会から学ばなければならないことを痛感したと同時に、アメリカ市場でも当社の商品を売りたい、との強い思いにかられたのである。

創業者はアメリカから当社に宛てた手紙に、「**世界的な松下電器を建てるには、このニューヨークを中心にしなければダメです。そのつもりでやります。今、この手紙を書きながら、十年先の松下電器を想像しております**」と記している。



1963年（昭和38）パンナムビル

この8年後にアメリカ松下電器を設立、自ら社長に就任した。出向者2名、アメリカ人社員2名の計4名による船出であった。4年後には最初の事務所は手狭になり、パンナムビルに移転することになったが、この建設中の高層ビルを見て創業者は、「**最上階を借りるように**」と要望した。同社最初のアメリカ人社員であるレイ・ゲーツ氏（1982年にパナソニック社社長）は当時をこう回想している。

「1963年の末、当時、最新で最高に立地条件に恵まれたパンナムビルに移転することになったが、これは、創業者のアイデアであった。創業者は、ビルの最上階のフロアに事務所を構えるよう要望した。そうすれば、我々がこれから奉仕していく市場の全貌を見渡し把握できると考えたからであった」

実際には最上階はヘリポートに決まっており、結局、6階（3年後には29階に移転）を借りることになったが、創業者はずいぶんがっかりしたようである。

ゲーツ氏は、こう続けている。「（最上階に事務所というのは）創業者のビジネスへのアプローチの典型的な例と言える。**創業者はワールドクラスのビジネスマンであり、ビジネスと市場を非常に的確に判断し、アメリカでのビジネスが伸びることを熱望し、いつでも積極的に前をみていた**」



1963年（昭和38）マンハッタンの街角にて、レイ・ゲーツ氏の話に耳を傾ける創業者

©パナソニック ミュージアム 松下幸之助 歴史館