

其の三

飛躍の地・門真

大開町で事業の基礎を固めた松下は、大阪の北東、門真に飛躍の地を求めた。



PHP総合研究所第一研究本部部长

佐藤悌二郎

京阪電車西三荘駅前に広がる
松下グループ工場群

大開町から門真地区に拠点を移す

昭和八年七月、松下電器（当時の名称は松下電器製作所、昭和四年、松下電器器具製作所から改称した）は、大阪市の北東郊外に位置する大阪府北河内郡門真村（現・大阪府門真市）に新本店（第三次本店）と工場群を建設し、事業の本拠を大阪市此花区大開町からここに移した。

寝屋川流域にある門真地区は当時、河内名産の根畑が広がる田園地帯であった。移転を考えた当初、門真方面は大阪からみて北東方向にあり、「表鬼門」にあたるということから

今回は、この門真地区への移転に焦点を当て、その経緯や、そこに表れた松下幸之助の思いをたどってみよう。

門真地区への移転の経緯

なぜ大開町から門真に本拠を移したのか。その経緯については松下の自叙伝『私の行き方 考え方』に詳しいが、それを見ると、初めは本店・工場を移すつもりも、門真に移るつもりもなかったことがわかる。最初は、店員養成所の建設を目的として土地を探していたのだ。

松下はかねてから「事業は人なり」の信念に立ち、大正十一年に初めて本店・工場を大開町に建設したころから、物の生産と従業員の教育を同時に行える工場学校をつくりたいという夢を抱いていた。それを昭和七年に、いよいよ店員養成所といった形で実現しようと、設置場所を求めることにしたのである。

その選定と買入れを託されたのは石井政一という人であった。石井は、松下が大正十四年十二月に大阪市の連合区会議員に当選したときに知り合った議員仲間で、自転車の問屋業を営んでいたが、昭和四年に松下電器に入り、秘書課長、監査役、保信部長等を歴任、松下健康保険組合初代理事長にも就いた人物である。

その石井が門真買収の経緯について、『社史資料No.4』（昭和三十六年十月発行）のなかで詳しく語っているのですが、それも随時参照しつつ、このときの経緯を追うことにしよう。

反対する声もあった。松下幸之助自身も気にはしていたが、あるときふと「北東方向が鬼門なら、北東から南西に長く伸びる日本の地形はどこも鬼門ばかりだ」ということに思い至り、迷うことなく建設に着手した。そして「松下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」として、従業員全員の奮起を求めた。

幸い門真地区への進出は成功し、松下電器はこの地を拠点にして世界的企業に成長発展し、それに伴って門真地区は大阪でも有数の商工業地帯と目されるに至ったのである。

『私の行き方 考え方』によれば、石井は店員養成所の設置場所をあちこち苦心して探していたというが、石井の述懐によると、松下から「香里園（現・大阪府枚方市及び寝屋川市）に格好の土地があるので、買収するように」という話があり、京阪電車に乗って香里園に行くことにしたという。その途中、石井は、守口を過ぎてまもなく広い土地が目に入り、「ここがいい土地があるなあ」と思いつつ香里園に行った。しかし、香里園の土地は話と実際に大きな違いがあり、店員養成所の建設地としては満足できるものではなく、話もそこそこに帰ったという。

その帰途、石井は、門真で下車した。行きがけにみた土地について付近の人に尋ねたところ、東守口耕地整理組合の土地で、組合長は木崎善平さんという人だということで、その足で組合長の家を訪れた。

木崎組合長は、「松下さんが来てくれるのならば、安くてもよい、門真の発展のためにも売りますよ」と言って気持ちよく土地を案内してくれた。見渡してみると、広大な土地で、将来拡張するにしても十分であるし、前には道路がついていて交通の便もよい、大阪市内からもそれほど遠くない、比較的立地条件のよいところだと思ひ、帰って松下に話したところ、それなら一度検分に行こうということになり、後日松下とともに再び門真を訪れた。土地をみて、松下は、「いい土地だ！ ひとつ買収の話を進めてくれないか」ということで、石井は本格的に交渉を始めたという。

もっとも、このとき松下は、必ずしも心から気に入ったわ

けではなかったようである。『私の行き方 考え方』によれば、松下は、門真村が耕地整理をして土地を売却する話があるのを石井が聞きこんできて、そこを求めてはどうかと勧めたので、みに行つたが、そのころはまだ京阪沿線には家も建ちならんでおらず、大阪を離れた田舎の感が深かつたので、なんとなく便利が悪いようにも思われ、ためらつていたという。しかし、村の当局者たちが熱心に斡旋するし、ほかにこれといって思わしいところも早急に見当たらず、また養成所としては多少離れていても経営上さしたる支障もなからうということ、買い求めることにした。そして話ほとんどん拍子に進んだということである。

しかし、松下の話では、村の当局者たちが熱心に斡旋し、話ほとんどん拍子に進んだということだが、実際は必ずしもそうではなかつた。石井の述懐によれば、組合長は門真の発展のために売るといふが、組合の内部には売らないという意見もあつたという。

そこで石井は、組合内で態度が二つに分かれていては、話が容易に進展しないだろうと思ひ、「この土地に未練を残さず、別の敷地を物色した。当時、大阪から神戸へ行く途中で淀川を渡つたところによい土地があり、それを買収すべく話を進めていた。

ところが、このとき東守口耕地整理組合から、「今晚土地の話をするからぜひ来てくれ」という電話がかかつてきた。石井は、意見が二つに分かれていて、話がすつきりまとまりそうにないので行くのを渋つたが、熱心に言つので、その

た土地であつたが、養成所の設計と建設にとりかかる段取りを進めていくうちにも、各工場の注文は日一日と増大してきていた。大開町の本店・工場もフル稼働しており、すべての工場が全力を挙げて注文に応じきれないという盛況を呈してき、その勢いは昭和七年の年末にかけてますます盛んになつてきた。

このようなかで、松下は店員養成所もさることながら、さらに緊急を要する問題として、注文の殺到にどう対処するかを解決しなければならぬ状況に立ち至つた。年末も迫り、早急に本格的な大工場の建設を企てなくてはならぬ限り、ついに意を決して候補地を探すことにした。

少なくとも五、六千坪の土地を求めておかなければ、すぐに狭くなるおそれがある。しかしそれだけの適当な土地はなかなかみつからないし、あつても相当の高値であつたりして、どうも都合よくいかない。そこでふと松下は、門真のよくな遠隔の地にもつていつたら……ということをおもいつき、さしあたり前に求めておいた店員養成所の敷地を工場の敷地にあてることにした。そして門真に、第三次の本店・工場の建設を目論み、松下電器の本拠を移すことを決意した。昭和七年も歳末に及んでのことであつたという。

もっとも、門真に本拠を移す決意をした時期については、本店竣工に際して制作された『松下電器製作所本店竣工記念帖』（昭和八年八月発行）に、昭和七年九月十七日に建設に着手し、九月二十二日に地鎮祭をしたとあり、移すのを決めたのは七年末ではなく、もっと前だつたことがわかる。

晩、組合長の家に行つた。そして組合長に、「売却しないという者がいるのに、どうして土地を売るのか」と尋ねると、「売らないという者に対しては、法律的に換地処分ができる。これは法律上組合規則にも許されているので、私の土地と交換して松下さんのため、また当村発展のためにも必ず話を決める」と言つたので、話し合いの末、遂にその晩十二時ころに円満に話が決まり、土地を買つことにしたのだという。

このとき買った場所は、『私の行き方 考え方』によれば、「現在のラジオ工場の草分けとなつたところ」で、土地の広さは三千五百坪、価格は一坪当たり十七円五十銭と決定して買約を完了したという。

なお、さきに紹介したように、門真は大阪からみて鬼門にあたるということ、ずいぶん反対意見も多く、松下も気にしたということだが、石井によれば、方角がいいか悪いか知らずに買ったのだが、責任重大だと思つて内心非常に心配していたという。ところが松下社主（当時）は、「それは心配しなくてもいい。方角が鬼門にあたるというようなことは迷信だ。松下電器にはそのような迷信を打破し、この地を大阪産業界のため開拓する使命がある。そのためには全力を挙げて努力し勉強するのだ。そして鬼門へ行って成功するのだ」と言つて、石井の肩を叩き激励してくれたという。それで石井も非常に力強く感じ、仕事を進めることができたということである。

ところが、このようにして店員養成所を建てるべく購入し

契約書にみえる松下の姿勢

本店と工場の建設は急速に進んだ。さきの『竣工記念帖』によれば、昭和七年九月に建設に着手した本店は、翌八月一月十三日に上棟式をめでたく挙行し、六月二十日に落成したとある。また、このときの総敷地坪数は約七二四〇坪、建坪が約二七九九坪であつたという。なお、『松下電器五十年の略史』（昭和四十三年五月発行）の記述では、「七万平方メートル（二万一六〇〇坪）の敷地を買収し」とあり、その後近隣地を次々に買い足したものを併せた数字になつている。

今回、松下が門真地区で購入した土地について、一部だが、土地登記簿を調べたところ、購入した場所と、その所有者諸氏の名前が明らかになつた。そのなかには、東守口耕地整理組合の組合長であつたという木崎善平氏の名前もみえる。また、そこが最初に購入した土地なのか、あるいは購入した土地のうちどの程度の程度を占めるのかは詳らかでないが、登記簿によると、当時の住所で東守口千一番から同千十三番までを購入しており、登記した年月日は、いずれも昭和七年一月二十八日となつている。ただ、残念ながら、このときの土地の売買契約書は今日残っていない。

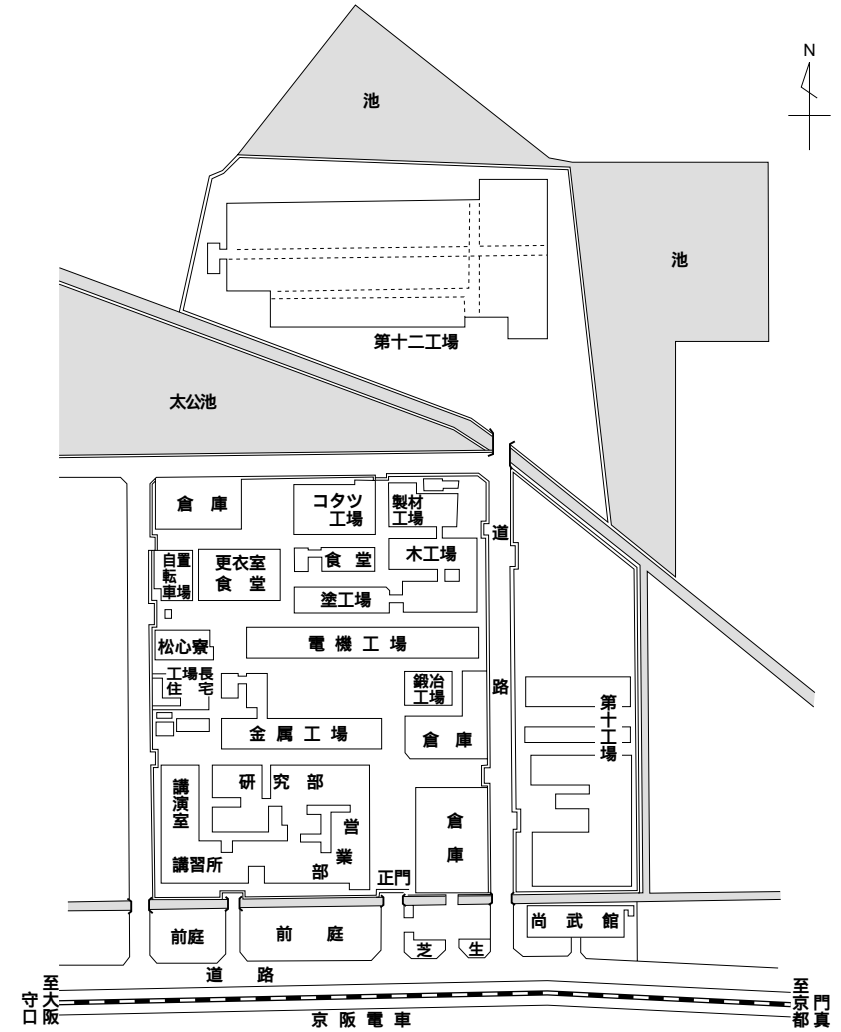
第三次本店の設計及び施工は第一次、第二次同様、中川組工務店が担当した。『松下電器・社史年表』では、七月五日に「事業の本拠を門真に移す（本店等移転）」とある。このときの本店住所は門真村大字門真旧四番一〇〇五番地であつた。

門真進出当初の本店・工場群



地の売買契約書は今日残されていないが、それから三年後の昭和十一年に、新工場建設に際して、門真村と松下電器産業との間で結ばれた契約書が残っている。これは松下電器が門真村内で新工場用地として、大字門真旧三番の約一万二千坪を買収する際に交わされたもので、今から十数年前に門真市役所でみつかった。平成元年一月十八日付の朝日新聞夕刊に、『松下は大阪を捨てまへん』五十三年前に契約書』の見出しで報じられている。

昭和十一年九月八日に交わされたその契約書は七条からなり、主な内容は、昭和十二年から十四年までの三年間、門真村内にある松下電器産業とその直系分社（松下無線株式会社と松下電器株式会社の一社）、さらに将来の新会社から村に納付する各種村税の半額相当を、毎年度会社に補助する。会社は新工場付近の農地に損害を出さないよう、工場周囲に水路と道路を新設する。新工場



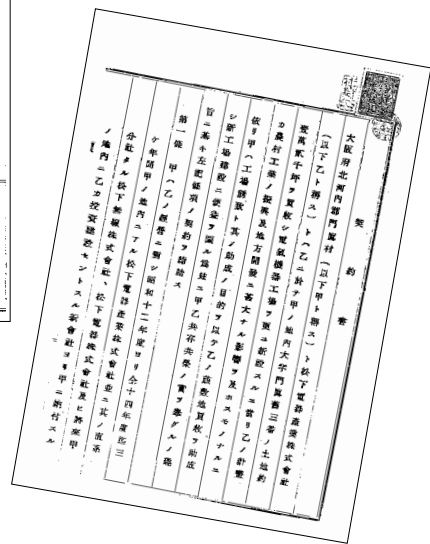
図：初期の門真地区見取図

新築なった社屋は、「明るい建物だ」「南欧風の明朗さがある」「工場という感じがしない」等々と、予想以上の賞賛を博したという。もっとも、この第三次本店は、移転後わずか四年にして、その役目を終える。その後の業容の拡大に伴って狭隘きょうあいになり、昭和十二年八月に、西側の大字門真一〇〇六番地に「第四次本社」（昭和十年、それまで個人経営であった松下電器製作所を株式組織に改組し、松下電器産業株式会社としたため「本社」となった）が竣工したのである。松下電器は昭和三十六年、門真市に隣接する守口市の八雲中町二丁目本社社屋を新築し、現在もそこに本社があるが、登記上の本社所在地は今も、本社社屋から約一キロ南東の「第四次本社」が置かれたこの門真一〇〇六番地のままになっている。また第四次本社社屋への移転に伴って、第三次本店の建物はラジオ部門の事務所として使用されるようになり、さらに昭和四十三年には、創業五十周年を記念して復元され、「松下電器歴史館」として永久に保存されることになった。かつての所在地近辺に立つその外観は昔日の名残を今にとどめている「本誌九三頁参照」。

なお、門真地区に初めて進出したときの土

第一條	乙（新設）工場ノ本館ヲ建テ甲ノ社内ニ置キテ之ヲ十ヶ年間ヲ可成地ニ移シテカサレトス
第二條	甲ハ本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第三條	甲ハ本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第四條	甲ハ本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第五條	甲ハ本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第六條	甲ハ本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第七條	本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第八條	本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第九條	本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス
第十條	本館ノ移シニ付テ乙ノ新工場補助金ニ於テハ毎年要求スル補助金ノ額トス

昭和11年、門真村と松下電器産業との間で交わされた契約書





用する。新工場の本社を村内に置き、今後十年間は他へ移転しない。従業員の住宅をなるべく村内に建て、村はこれにできる限り便宜を図るなどであった。そして前文では、「共存共栄の実を挙げる趣旨に基づき左記条項の契約を締結する」とうたっている。

前掲の新聞記事では、「松下が戦前に、地元優先雇用や環境整備、社宅建設を約束したというのは、当時としては先駆的な方法といえる」という識者のコメントを載せているが、松下の考えがよく表れた契約書の内容といえよう。松下自身、「昭和八年当時、田舎へ来たという感じであったが、この門真の村に工場を建てたからには、立派な工場にして村の人々にも喜んでもらい、門真の発展のために役立つようにやっていきたいと思った。そういう当初の決心が、その後の会社を運営していくうえにおいて大きな力になったと思う」と、招かれて出席した昭和四十三年の門真市成人式での講演で述べている。

本拠を移した当時の松下の心境

ところで、門真地区に本店・工場を建設し、本拠を移した当時の松下の心境はどのようなものだったのだろうか。

昭和恐慌の余波も覚めやらぬ昭和七年に、松下が新たに本店と工場の建設を発表したとき、業界では驚異の目をみはり、ある人は「際限もない伸展」と驚き、ある人は「放漫政策だ」とうわさした。確かに松下が目いっぱい拡張を続け

御挨拶

(前略) 御覧頂きます通り、頗る貧弱な建物施設に過ぎませんが何分従来既に業務を続けつつある各工場の外に更に新しく建設したものでありまして曲りなりにも茲まで築き上げる為に過去数年間私共の払った努力は私共としては最大のものであります。創業以来日も浅く従って恵まれざる財政を以て分に過ぎた計画を兎に角実現しつつ今日に到ったのでありますから信用の範囲内において諒解ある外資も仰いで居る事も勿論であります。

されば貧弱なりと雖も此の建設は目下の私共にとっては全く生命線とも言ふべき重荷であります。

しかも之に拠って前途に目を放つ時更に幾多艱難の横たはるを見するのであります。御覧の通り尚建物設備におきましても多々未完成のものあり之を運用する従業員の訓練等々実に多事多端……然

ていたのは事実であった。経営に破綻をきたさぬよう万全を期していたが、「十の実力を巧みに十二に使ってきた。躍進の喜びと併せて、ひとかたならぬ心労があった」と、松下は心情を吐露している。

新本店の建設についても、大開町の前本店建設時と同様、十分な資金があつたわけではなかった。中川組の請負金額は十五万円で、これに内部の設備や運転資金の増加などを加えると、少なくとも新たに五十万円の資金が必要になった。

しかし、これに対する手元資金は二十万円くらいしかなく、残りは銀行からの借入れで充当する予定であった。その点、当時の銀行は、相当の大会社でも五十万円といったまとまった資金は容易に貸し出すことはなく、貸し出すにしても抵当物件を提供しなければ話がまとまらないのが常であったが、松下電器は、従来から終始、手いっぱい躍進を続けてきた。これに対する資金はことごとく信用をもって融通されてきた。したがって、今度の本店建築の計画に対しては、金融に関してはどこまでも信用の範囲をもって遂行しようという方針で、松下は貸し増しの交渉をした。幸い銀行は少しも心配せず、むしろ松下電器の経営方針の独自性とその躍進ぶりに非常な興味をもち、心からなる理解をもって松下の申し出を快諾し、応援を惜しまなかったという。

『私の行き方 考え方』に、「このときの新社屋を一般にみてもらうときの松下の挨拶文が掲載されている。そこには、新社屋建設について、資金を仰いでこの工場を建設したことが表明されており、当時の松下の真剣な心意気がうかがえる。

しながら之等に対しては万全を期して善処し得ると考へて居ります。工場内部諸設備は遅くとも来年三月までには完成業務開始の運びであり従業員又本春以来相当の逸材を集めて訓練を施してあります。尚今後此の生命線を護る以上真剣の苦闘は強く覚悟いたしてをりますが只それのみによつては決して私共使命の達成は思ひも寄らず是非御理解ある皆様の御援助御引立に絶らなければならぬのであります。(以下略)

当時、一部で、放漫政策だ、借金政策で不堅実だ云々と悪評を放っていたときに、みずからそれを表明し、挨拶文としたことは、松下の最も痛快とするところであった。それは経営に対する強い確信あつたればこそその行動であつたという。

こうして新社屋の披露も終わり、九月に本店の移転を完了した。第一次に大開町一丁目に本店を設置し、第二次に大開町二丁目本店を建設移転したが、ここで第三次本店の建設が無事成つたのである。そして、ここにいよいよ近代的大企業への道を松下電器は歩み始めることになった。



さとう・ていじ(1910) 昭和三十一年新潟県生まれ。五十五年、慶應義塾大学文学部卒業後、PHP総合研究所入所。研究員としてPHP理念および創設者松下幸之助の経営観の研究に従事。松下幸之助発言集、全四五巻をはじめ松下幸之助に関する多数の書籍・テープ集等の原稿執筆、編集、制作にあたる。現在、第一研究本部松下理念研究部長、研究事業部長。松下社会科学振興財団主任研究員を兼務。著書に『松下幸之助 成功への軌跡』、『経営の知恵・トップの戦略』、『名経営者に学ぶ「商道」実践コース』(いずれもPHP研究所)などがある。