

創業期における松下電器の多角化戦略

—松下電器はいかにして新規市場に参入していったのか—

福西 毅

I はじめに

松下電器の発展の源には、創業者である松下幸之助の確立した経営理念があったとされる。ところが理念が確立された昭和七年五月当時の松下電器は、大正七年三月七日の創業から既に十五年が経過し、家庭電器業界において将来を嘱望される企業に育っていた。

また、競争力の源泉となったとしばしば指摘される、当時としては革新的な事業部制組織制度も、その導入は翌昭和八年五月まで待たねばならない。

経営理念の確立にせよ事業部制組織の導入にせよ、松下電器の発展を加速させる原動力になったのは事実であるとしても、倒産確率の高い創業期の成長の要因ではなかったのである。

松下電器の社史をひもとくと、独立当初に改良ソケットが売れず窮地に立たされたこと以外、幾度となく厳しい経営環境下におかれながらも数字のうえでは極めて順調な発展を遂げてきた。例えば従業員数の推移を見た場合、その間、市況では関東大震災や未曾有の世界恐慌を経験したにもかかわらず、一度も前年を下回ることはなかった。そ

の伸びの凄まじさは、先行する他の電器メーカーと比較すれば明らかである（左表）。

しかも後に詳しく見ていくが、初期の松下電器の事業展開は極めて特殊であった。通常の場合、企業の成長過程を見ていくと、まず

有力メーカーの従業員数

	芝浦製作所	東京電気	松下電器
大正3年	2,164名	2,102名	-
大正8年	3,765名	3,263名	30名
大正13年	3,111名	2,904名	70名
昭和4年	3,863名	2,731名	477名
昭和9年	4,232名	4,357名	2,188名

※従業員数は店員、工員の合計数/年間平均

出典：『社史で見る日本経済史二 東京電気株式会社五十年史』
『松下電器五十年の略史』

基幹となる事業を育て、その後で枝葉を伸ばしていくというやり方で事業分野は広げられていく。経営資源の質、量において劣るベンチャー企業が、経営資源の豊富な大企業との競争に打ち勝つていくためには、強い事業にもてる経営資源を集中させなければならないからである。

ところが松下電器は、そういったやり方を採っていない。配線器具分野で創業を果たしたわずか五年後には自転車ランプの分野に参入し、その後も家電という領域のなかで短期間にいくつもの事業をほぼ同時期に立ち上げ、それらを並行して育てていくやり方が採られた。

昭和10年12月当時の製品構成

製品分野	製品数	年産	参入時期
電気配線器具その他	200余种	1,200,000円	大正6年6月
乾電池・電池ランプその他	200余种	6,000,000円	大正12年3月
電熱器具類	100余种	1,200,000円	昭和2年4月
ラジオ受信機及び同部品	100余种	350,000円	※昭和6年5月
汎用モーター	-	120,000円	昭和9年11月

※ラジオ分野は自社生産開始時

出典：松下電器『社史資料 No. 7』

その結果、大阪の中央電気倶楽部で全店員を前に産業人の使命が発表された昭和七年には、既に創業時から携わってきた配線器具分野に加えて、乾電池・電池ランプ分野、電熱器具分野、ラジオ受信機および同部品分野と大きく分けて四つの製品分野への進出を果たし、すべて後にシエアナ・1を勝ち得るといふ大成功をおさめる。

さらに株式会社改組された昭和十年十二月には、前年十一月に参

入したモートル分野を加え、五つの事業分野をもつ多角化企業へと育つて

いた。経営資源が不足する設立間もない時期であったにもかかわらず、なぜ松下電器は挑んだ事業をことごとく成功に導くことができたのだろうか。

通常、新たな分野への参入を志す場合には二つの観点からの検討が必要であるとされる。

一つは、進出する事業分野が、市場規模・市場成長率・競合状況・技術などの環境面で参入に値する魅力があるかどうか、である。その点においては、後に見ていくように、幸之助が選択した家庭電器という事業領域は、黎明期ともいうべき時期にあり、市場の成長はほぼ約束されていた。二つめに、そ

の企業にとって独自の、他とは異なる競争優位性をもたらす経営資源の蓄積があるかどうか、という観点からの検討が必要であり、それなくして機会を有効に活かすことはできない。ところが、創業間もない当時の松下電器には、経営資源の蓄積など全くといってよいほどなかった。

そのようななか、松下電器はいかにして事業領域を広げることになったのだろうか。

本稿では当時の松下電器を取り巻く環境を調べ、どのように製品一つひとつが市場に投入されたのかを紹介し、松下電器の多角化の成功要因を考えていくことにする。

II 家庭電化の黎明と松下幸之助の独立

(一) 松下電器器具製作所の開業

松下幸之助が自転車店での丁稚奉公から電灯会社に転じ、そして独立を遂げた明治末から大正初期の環境をひと言でいえば、まさに家庭電化の黎明期ともいふべき時代であった。明治時代には既に外国製の家電製品の輸入や、電球や扇風機など一部の製品の国産化がはじまっていたが、まだそれを使いこなすための電力エネルギーが供給されていなかったからである。

一般家庭向けの電力の供給は、大正四年、猪苗代湖に水力発電所がつくられ、高圧送電に成功したところから本格的にはじまる。この成功によって各地に水力発電所が開設され、低廉、大量の電力が供給さ

松下電器創業期の電灯普及状況

	電灯取付灯数	電灯需要家総数	総燭光数	100世帯当たり 電灯需要家数
大正5年	9,035,468	3,744,141	98,011,153	39
大正6年	10,317,303	4,243,430	123,058,080	41
大正7年	11,900,633	4,860,978	146,914,252	46
大正8年	14,167,685	5,694,506	181,532,462	53
大正9年	16,137,870	6,423,857	218,153,142	60
大正10年	18,114,095	6,985,845	256,181,122	62
大正11年	20,522,324	7,899,718	307,123,757	71
大正12年	21,687,810	8,305,218	334,162,383	74
大正13年	24,447,632	8,796,991	404,210,635	79
大正14年	27,320,740	9,652,053	461,073,576	80

出典：「大正15年電気事業要覧」

れるようになっていくにしたがい、各電灯会社が家庭向けの電力の供給に力を注ぐようになっていく。

また明治末から大正のはじめには、後の電化時代を決定づける引用タングステン電球が初めて国産化され（明治四十三年）、ニクロム線を応用した外国製の電気器具も輸入されるようになり、電化時代の基礎となる技術も導入されていた。

こうして来るべき家庭電化時代の環境が徐々に整備されるにしたがって、大衆への啓発活動も活発になっていく。大正五年には中央電気協会のなかに家庭電気利用促進法調査会がつけられ、一部の先駆者や電灯会社を中心に家庭電化のPRが活発にされはじめた。また大正七、八年頃には、当時のエネルギー源の主役であった石炭の埋蔵量はあと二十年ほどで枯渇するといわれ、「石炭は工業用に、生活用は電気です」ということが盛んに提唱された¹⁾。

その一方、当時の電気製品は高価なものであり、まだ一般大衆にとって手が届くものではなかった。例えば幸之助が創業した大正七年の電気扇風機一台の価格は三〇円から四〇円ほどであったが、それは当時の中堅サラリーマンの月給にほぼ相当した²⁾。

すなわち、当時の一般大衆の多くは、将来、電気製品が家庭のなかに入ってくることをおぼろげながら確信していた一方で、高価格がネックとなり、まだ家庭生活のなかに電気製品は普及していなかったのである。逆の面から見れば、アメリカン・モダンライフに憧れを抱く大衆に対し、家庭向け電気製品を安く提供さえできれば爆発的な普及が見込まれるという大きなチャンスが広がっていたということである。だからこそ幸之助は、知識も資金も乏しいという、いわばないないづくしのなかで独立を遂げたにもかかわらず、「前途の光明からだじゅうが奮っているという状態」³⁾だったと考えるべきであろう。

(2) 独立当時のソケット市場

幸之助が事業を興した当時のソケット市場は、関係者の証言によると、少なくとも大阪に関するかぎりその分野で市場を席巻していたのは、東京の石渡電気というメーカーのものであった⁴⁾。ところが大正十一年になると、「東京の石渡電気も盛んであったし、大阪のトキワ商会も関西としては一流に位していたが、東京電気には比べべくもないほどであった⁵⁾」と幸之助が回想するように、その頃には東京電気の製品が市場を席巻していたことがうかがえる。

東京電気のソケット製造の歴史は古く、明治四十年四月にGE社か

ら機械および製造に必要な部品を購入してその組立を開始したことに
はじまる。そして四十一年末には、その半成品材料製造のための川崎
工場を完成させ、四十三年からはレセプタクル、シェードホルダー、
挿込栓、プラグ等の各種電灯器具の製作を開始、さらに大正二年から
はソケットの製造力を活かして電球口金、スイッチ等の器具製造にも
着手し、川崎工場建設当初から企画していた本格的電灯器具の製造も
行っていた。

しかし、当時の大阪近郊の市況は「ほとんど行商人が、各家庭に売
って歩いた」⁷ような有様で、一般家庭向けの電気製品の流通経路は整
備されていなかった。

東京電気でさえも営業の重点を各地の電灯会社への直接売込みや官
公庁など大口需要家への一括納入においており、小売販売はほとんど
なかったという。その東京電気が大正十年前後に販売網を整備、内地
販売の強化に乗り出し、家庭電器分野における地位を不動のものとし
ていく。⁸

したがって幸之助が独立した当時というのは、東京電気の製品が
徐々に市場を独占しつつあった時期であるといつてよいだろう。

そのようななか、大正六年、満二十二歳のときに、幸之助はみずか
ら考案したソケットをもって大阪猪飼野の地で事業をスタートする。
資本金は、電灯会社で七年間勤めた退職慰労金三三三円二〇銭、会社の
積立金四二円、それに手元の貯金二〇円余りを加えても一〇〇円にも
満たなかった。

(3) 改良ソケットの失敗とその後の一連の成功

この幸之助の売り出した改良ソケットというのは、従来のものであ
ればソケットのネジに配線コードを巻き、それを半田づけして固定し
なければならぬところを、最初から金属板をネジで止めておき、コ
ードと金属板の間に高下駄形状の押し具を押し込むだけで接触させる
ことができるというものであった。幸之助は配線に携わる工事人とし
てその能率の悪さから改良ソケットを思い立ち、独立する前年の大正
五年十月に実用新案を出願する。

ところがよく知られているように、独立時のこの改良ソケットは一
〇円足らずが売ただけで失敗に終わる。

当時の一般の人は、電気をこわいものと恐れ、小売店すらも電器器
具を扱った経験が乏しいなか、無名のメーカーがつくる新規の製品が
採用されることがなかったのも当然であろう。性能以前に、それが受
け入れられるだけの素地がまだ育っていなかったのである。それは、
言いかえれば、専門知識をもつ電気工事人の立場から発意された製品
であり、使用者の立場からのものではなかったという失敗でもあった。

独立当初の資金も底をつき、仲間二人も辞め、その日の生計にも困
るようになり、妻のむめのが質屋通いを重ねるまでに追い込まれてい
く。

ところがここで思わぬ好運が幸之助に味方した。川北電気企業社で
製作する扇風機の碍盤の適当な下請先を探していた阿部電気商會が、
ソケット本体部分の練物の製造技術に注目し、その見本注文をしてく

れたのである。そこに納めた製品の品質がよく、その後も引き続き注文があったことから、幸之助は独立時の危機を脱した。

さて幸之助の後の成功を見ると、この独立当初の失敗が製品開発面における大きな教訓となったように思われる。教訓とは、一つは製品コンセプト面で「市場性」を追求しなければならないということ、すなわち徹底して需要者の立場から発想した商品を市場に提供していかねばならないということである。

二つめに、製品戦略面において、先行する製品と比べ、無名の松下電器の製品が明らかに差別化されたものでなければならないということである。

そのような制約のなか、幸之助は、翌大正七年に改良アタッチメントプラグ、引き続き二灯用差込みプラグを製造し、市場に送り出す。この改良アタッチメントプラグは、「古電球の口金を応用し、当時としては、最もモダンな新しい型のものであったし、その販売値段は市価より三割も安かったから、非常に評判がよくて、よく売れたものである」と同時に松下電器の第一声を業界に印したものであった。

また続いて売り出された二灯用差込みプラグは、「当時、東京と京都で製作されていて、相当便利な器具として大いに売れていたが、品質的に見てまだまだ改良の余地があったから、いろいろ工夫して実用新案をとり、売り出した」ところ、「これは前の『アタチン』にも増して大好評であった」という。

すなわち無名のベンチャー企業、松下電器器具製作所がつくる製品がよく売れた要因は、既に名の通ったメーカーの製品が存在するソケ

ットという分野ではなく、プラグというニッチの分野で勝負したこと、かつデザイン、価格といった需要者の目にはつきりとわかるところに差別化の要因をおいた製品を市場に送り出したからに他ならない。

この「アタチン」と「二差し」の二品によって、松下電器は新しい型のものを、しかも非常に安く売る工場であるという概念を業界に与えることとなった。

以降、松下電器は二灯用クラスター、三灯用差込みプラグ、三灯用クラスター、切り替えスイッチなど配線器具分野において製品数を増やしつつも、大正十二年の砲弾型電池式ランプを開発するまでの約五年間、製品分野の拡大は行わず、専ら販路の拡大や従業員教育など、事業の基盤づくりを行っていく。

その結果、大正十一年末には製品の種類が十数種、従業員数四〇名前後（年間平均）、月商一万五〇〇〇円の企業へと徐々にではあるが成長を果たした。

Ⅲ 基盤強化と多角化による事業拡大

ところが松下幸之助は、大正十二年、創業からおよそ五年が過ぎた頃から積極的な製品分野の拡大策に転じる。大正十二年六月の砲弾型電池式ランプの発売以降、冒頭で述べたように次々と新分野へ進出を遂げ、それをことごとく成功に導くことで松下電器の発展に拍車がかかっていくことになる。

(1) 砲弾型電池式ランプと角型ナショナルランプの投入

配線器具分野の基盤が整いつつあった大正十二年三月、幸之助は新たな飛躍を期してまず自転車ランプに目をつけた。その理由は幸之助によれば二つあった。一つは、「自転車店に長くおった関係から、なんとはなしに、一つ自転車部品を造ってみたい」と考えていたこと、二つめに、当時、普及していたローソクランプがしばしば風によつて消えてしまい、その不便を感じていたことである。市場調査の結果、既に「万歳ランプ」という名称の電池ランプが出ていたが、電池が二、三時間もすれば消耗してしまふ不経済なもので、かつ構造自体が不完全で改良の余地が十分に残されていることを知る。また自転車ランプの分野においては、「ニコニコランプ」という名称のローソクランプが八銭という低価格で広く普及していた。

一方、大正末から昭和初期に自転車は大衆普及時代を迎えており、国内の使用台数は逐年増加し、それに相応する生産が行われていた。成功すればローソクランプの代替品としての販売数が見込まれ、しかもようやく整備されつつあった電気店ルートばかりでなく、自転車店という新たな販路も獲得できる。百余回にも及ぶ試作を重ね、砲弾型電池式ランプの試作品ができあがったとき、「これは売れる、きつと売れる」と幸之助は確信する。

そこでランプに必要な木製ケースの仕入先を決め、電源となる特殊な組立式電池の製造を依頼し、石塚利助という人物によつて開発された当時出たばかりの五倍球を使つて三十時間から四十時間ももつとい

う革命的な製品をつくり、同年六月末に「エキセルランプ」の名で販売を開始する。

当初はその性能に対して疑問がもたれていたことや松下電器の知名度がないこともあり、販売は困難を極めたが、幸之助は率先して小売店の店頭で実物による点灯実験を行い、無料で置いて回るといふ捨て身ともいふべきマーケティング方法で苦境を脱した。

その後、大正十四年五月からは、製造に専念するため、ランプの全国販売権とエキセルの商標権を山本商店に譲渡したが、翌十五年十月には、三年契約の途中であるにもかかわらず、ランプの全国販売権を山本商店から買い戻すことになる。それは、山本商店店主、山本武信氏がランプの商品寿命を三年から五年の短期間と見なし、高額商品としてそれを購入しえる需要者を対象としたのに対し、幸之助は販売数の増加にともなう原価の低減とともに価格を下げ、一般大衆に広く広く普及させることを目的として掲げるといふ商売に対する信念の違いに起因した。

二万円という当時としては破格の高い違約金を払い、ランプの販売権を買い戻した幸之助は、昭和二年四月、新たに角型ナショナルランプを販売する。その際、発売当初は代理店渡しで一円二五銭という高価格で発売したものを、生産数の増加にともなう原価の低減にしたがい何度も値下げが行われ、昭和五年には六〇銭にまで下げられた。販売方法に関するみずからの信念にこだわったのである。

この新しく発売された角型ナショナルランプは、ケース本体を木管にかえて練物で製造し、自社開発できるように改められたこと、また

特殊な乾電池でなく一般の乾電池が使用できるように改良されたこと、自転車にかぎらず、家のなかでも使用できるようにもち運びに便利な取っ手がつけられたというところにその特徴があった。特に乾電池において、標準品を使用できるようにしたことで大量生産が可能になったメリットは大きかった。このような工夫を施し、市場に投入した結果、「全国津々浦々に普及し、家庭必需品とまでなった」という大成功をおさめ、遂にはランプの代名詞とまでなっていくことになる。

さて、それでは弱小松下電器がなぜ自転車ランプの分野において独占的ともいべき地位を確立することができたのか。言いかえれば、なぜライバル他社が参入してこなかったのか。例えば当時の最有力メーカーであった東京電気の電池式自転車ランプの製造は、松下電器の十年以上もあとのことであった。

その理由は、この角型ナショナルランプにおける実用新案を取得することで、十年間は幸之助以外の人が、これをつくることも、売ることとできないという独占権を得ていたからである。

具体的にいえば、この角型ナショナルランプの発売に先駆けて、幸之助は自転車用「ヘッドライト」(登録日大正十三年十一月二十一日)、自転車「ランブ」懸け(登録日大正十四年五月四日)、乾電池(登録日大正十五年九月二十五日)、電燈「ケース」(登録日大正十五年十月八日)と、立て続けに実用新案を取得し、参入障壁を築いたのである。

とりわけ大正十五年五月二十日に出願公告され、同年九月二十五日に登録されたナショナル乾電池は、その実用新案権をめぐって業界に

大きな紛争を巻き起こした¹⁸⁾。松下電器特許担当部門創設時から発明家保護に関わってきた松下電器特許委員会元幹事小島勇は、この間の経緯について次のように語っている。「この権利は、角型小型ランプに使用する単一乾電池二個を組合せた集合乾電池の構造としては、必須要件ズバリで、この構造を逃れて模造することはほとんど不可能であるから、これには模造屋も手も足も出なかったわけだが、それでもあつかましく『エイ、ヤッチマエ』的に、ズバリ模造する者が続出したので、その摘発処理に追われ、模造品につき再々権利範囲の確認審判も起きたが、いづれも当社の勝となり独占事業の状態ですます発展していった(傍点筆者)」

この角型ナショナルランプのヒットは、その商品自体はもちろんのこと、後の事業領域の拡大という意味において、二つの意味で松下電器に大きな財産をもたらすことになった。

一つは、ナショナルブランドの浸透である。

幸之助はエキセルの商標権を譲渡した翌月の大正十四年六月、ナショナルの商標登録を出願し、翌十五年九月に商標権を取得、それをこの角型ナショナルランプで初めて使用している。またこの商品を売り出すにあたり、「買って安心、使って徳用、ナショナルランブ」という三行広告を実施、昭和二年四月九日付の「大阪朝日新聞」に掲載した。その結果、「**ナショナル**」の字体によって、一般電気器具を代表されるまで認識されるに至ったことは、その後の多数の製品と広告宣伝によるところではあるが、このランブによってどれだけ強く社会に印象づけられたかしのれないものがある²⁰⁾と回想しているように、ナシヨ

ナルのマークが広く一般家庭に浸透することになったのである。

そして二つめに、結果として、家電製品の構成上必要不可欠である電池の自社生産が可能になったということである。

(2) 乾電池の自社生産を開始

幸之助が創業を果たした大正七年には既に乾電池製造業者として十数社が存在していた。当時の乾電池は探見電灯(懐中電灯/当時はボール紙に黒ウルシ塗装が施されていた)など、ごく限定された製品に使用されるに過ぎなかったが、幸之助が開発した電池式ランプが市場に出回るにしたがい、その製造数は飛躍的に拡大していく。その意味で幸之助は、乾電池工業分野における中興の祖ともいべき存在であった。

その幸之助が乾電池と関わりをもつようになったのは、大正十二年三月、砲弾型電池式ランプの製造にあたり、市場標準の乾電池では革命的な製品ができなかったことから、東京の小寺工場²³に特注の特殊乾電池の製造を依頼したところにはじまる。

次に出す角型ナショナルランプでは市場標準の乾電池を使用できるように改良し、その生産を当初は東京の岡田乾電池、その後、生産数の増加にともない大阪の小森乾電池にも製造を委託するようになっていた。そしてナショナルランプの生産が月産一〇万個、乾電池月産五〇万個を超えた昭和五年から六年にかけて、幸之助は家庭必需品として全国津々浦々のいかなる家庭にも洩れなく常備されるよう、いっそうの低価格を目指し、製造業者に対して納入価格の引き下げを要求す

る。その要求に応えられない小森乾電池から、松下電器でこの工場を引き受けて欲しいとの要望を受け、昭和六年九月、大阪の大手電池製造業者であった小森乾電池を買収、さらに翌七年八月には岡田乾電池から辻堂工場を譲り受け、そこを専属工場としてコンベア方式によるナショナル乾電池の本格的な生産を開始することになった。

乾電池に関していえば、その製造の歴史は古く、技術やノウハウの蓄積が必要とされ、かつ幸之助が創業する頃には有力な乾電池業者が顔を揃えており、新規で参入していくのが難しい分野であった。

そのようななか、松下電器は、ランプの大量製造を通して極めて強い競争力をつけたうえで、買収により乾電池の製造を自社で行える体制を築きあげることに成功したのである。

(3) 電熱器の開発

電気アイロンの歴史は古く、既に大正四年頃には国産化されていたが、そのピッチが早まってくるのは大正年代の後半から末期であった。特にその契機となったのが、大正十二年九月一日におきた関東大震災であった。震災でガスの供給が絶たれ、その復旧に手間取っていたとき、電気は復旧は早く、ガスの代替として電気が使用されるようになり、さらに東京山手地区への郊外新興住宅の開発ともあいまって、電熱器は家庭用エネルギーとして広く使われるようになっていった。

幸之助が全くの異分野である電熱器部門に進出し、電熱部門における第一号製品としてスーパライロンを発売した昭和二年四月は、先進的な人々によって電気アイロンがちらほら使用されはじめていた時

期であった。

当時の電気アイロンは、GEと技術提携していた東京電気がGE製のものを買売していたり、三菱電機や日本電熱器といったメーカーが一部、国産品を製造販売していた。しかし販売数量は全国で一万台に過ぎず、価格は輸入品が一六円ほど、国産品でも四円から五円もし、大衆にとっては関心をもちつつもまだまだ高価なものであった。そのようななか幸之助は昭和二年一月、以降、松下電器の技術開発を牽引し続けることになる中尾哲二郎を技術責任者として電熱部をつくり、中尾に対し、「月給二七円ぐらいで二階借りをして暮らしている師範学校を卒業したばかりの小学校の先生たちにも楽に買えるアイロン」というコンセプトを与え、その開発を命じた。

「僕は電熱のデの字も、アイロンのアの字も知りません」と渋る中尾に、「きみだったらできるよ。必ずできる」といつて説得している。

この命を受けて中尾は相談する相手もなければ、参考にすべき文献もないという状況のなか、市場に出ているアイロンを全部買い集めて分解し、テストしたり、あるいは市場でどのような不良事故があるかということ調べて結果、ニクロム線の質が悪く、ある時期がくると断線するという事実を突き止める。そこで、断線した場合に小売屋さんで簡単にヒータだけを取り替えられるようにスペアヒータを入れる構造にするなどの工夫を施し、開発期間わずか三カ月で、目標の二円五〇銭には届かなかったものの、小売価格三円二〇銭の製品ができあがった。なお、この製品は昭和五年十一月に商工省の国産優良品の指定を受けるほどすぐれた品質のものであった。

その結果、「予想以上の好評であった。値は安いし品物は良いという具合で、代理店からも非常に喜ばれ」、後発ながら一気にシェアを奪い、日本一のアイロンメーカーの地位を急速に築いていった。続いて電気コンロ、翌三年には電気ストーブ、そして四年には電気コタツと、開発された製品が次々とヒットし、電熱分野は松下電器の有力な一事業分野へと育っていったのである。

(4) 配線器具分野の地盤強化（キーンソケット分野への参入）

創業当初から携わっていた配線器具分野において、松下電器の基盤を確固たるものにしたのが、昭和四年のキーンソケットの製造とその販売である。

それまでソケットの付属的な製品をつくっていた配線器具メーカー、松下電器にとって、主力商品であるキーンソケットは念願の製品でもあった。

幸之助は一連の配線器具製品のヒットにより、業界における松下電器の認識が徐々に強められていた大正十一年、得意先から強く要望されてキーンソケットの製造販売を思い立ったことがあった。ところが綿密な市場調査のうえで時期尚早として断念する。その理由として幸之助は、東京電気の独占市場であり、その他弱小メーカーが激しい競争を展開しているといった競争環境にあること、製品自体に改良を施す余地が少ないということ挙げ、このときの状況を振りかえって、「あせったり、面目上にこだわったりしてはならぬ。仕事はどこまでも成り立つ基礎の上に立たねばならぬ」と述べている。そしてこのキ

1ソケットは「松下電器製品も東京電気製品とともに一流品として同格で市場に販出することができた²⁷⁾」という理由で、昭和四年になって製造販売されたのである。

しかしなぜ、昭和四年になって急に東京電気製品とともに一流品として同格で市場に販出することができると判断したのであるか。

当時、確かに松下電器は角型ナショナルランプで急速な成長を遂げていたとはいえ、まだまだ東京電気と比較できる業容ではなく、正面から競争を仕掛けることは不可能であった。さらに松下電器の新規技術を担っていた中尾哲二郎は電熱部の技術掛でナショナルサーモスタット（松下速断式自動温度制限器）開発の真っ只中にいたため、研究スタッフも不足していた。

そのようななかで参入を決断したのは、この時期に先行する東京電気と勝負していけるだけの武器、ベークライトの成形技術を手に入れたからである。松下電器は昭和四年五月の橋本電器の買収による日本電器製造株式会社²⁸⁾の設立と、その販社である松和電器株式会社²⁹⁾の設立により、合成樹脂製のキーソケットを製造する体制を整えた。

それまでの東京電気製のキーソケットは、真鍮または陶器によって製造されていたが、断熱性、電氣的絶縁性に問題があった。松下電器でもそれまでの油脂練物、陶器にかわるそれらの条件を兼ね備えた合成樹脂製品が研究されてはいたが、全くの異分野であることもあり、成功していなかった。そのような折、橋本電器を買収することによって、東京電気が昭和五年十二月に樹脂系製品をテコライトという名称で市場に出す一年以上も先行して市場に投入できたのである。

幸之助はこの買収を「ある人より…(略)…しかるべき出資をするか、またはこれを買収し引き受けてやってはもらえまいか³⁰⁾」との話があり、「当時、松下電器では一般配線器具を造っていたが、多くは油脂練物または一部陶器を用いたものであって、合成樹脂品はまだ研究途上にあり、製作をしていなかった関係から、買収経営もよからうと考え³¹⁾」、ベークライト絶縁物を主体とするラジオ部品の製造工場であった明石の橋本電器を買収したという。

その結果、昭和十二年には月間二〇万個を製造するまでに伸び、松下のキーソケットは他社をはるかに引き離し、業界第一位になった³²⁾。かつこの買収は、新たな製品展開および新分野への進出という意味でも、その果たした役割は大きかった。なぜならベークライトの成形技術がその他の配線器具類においても使用でき、以降の製品分野を広げることが可能になったこと、あるいは大正十五年からはじめていたラジオ部品製造の基盤を強化することができたこと、その他の既存製品においてもプラスチック生成部品の内製化が可能になったことなどが挙げられるからである。

(5) ラジオの自社生産を開始

大正十三年から一部ラジオ部品を手がけていた松下電器が、ラジオセットの製造販売をはじめたのは昭和五年八月のことである。このとき既にセットメーカーとして四社がラジオの製造販売をはじめており、松下電器のラジオ事業への参入は後発に属するものであった。しかし、同時にこの時期、大手通信機器メーカーの多くはラジオ事業から撤退

してしまい、ラジオ業界の勢力図は大きな変化を遂げていた。

大正十四年、日本で初めてラジオ放送が開始され、翌十五年には社団法人日本放送協会が設立された。同協会では発足時に政府から渡された命令書にしたがい、「全国放送網建設五カ年計画」を立て、五年以内に内地全般で鉱石ラジオによる番組聴取が可能となるよう、大がかりなラジオ中継網の拡大がなされていく。それにもない、放送内容も充実し、昭和五年四月末には世帯普及率が五・四％に達した。ところがこれからいよいよ一般大衆に普及するといふときに、先行する大手通信機器メーカーは、テレフンケン社と提携した日本無線と、ウエスターン社の特許実施権をもつ日本電気を除き、ラジオ市場からの撤退を余儀なくされることになる。³⁵その理由は、東京電気が当時、鉱石ラジオにかわって主役に踊り出た真空管式受信機の基本部品、硬質真空管の国内特許実施権を発動したからである。こうして大手通信機器メーカーの撤退にともない、東京電気など一部の有力メーカーと、東京電気から真空管の供給を受けながらラジオを製造する中小のセツトメーカーが乱立する時代になっていった。

幸之助がラジオセットの製造販売を決意したのはちょうどそのようなときである。その動機は次のようなものであった。「ある日聞いた放送があつて聞こうとした時、またまた故障で聞こえない。よく故障の起こる機械だとむやみに腹立たしくなってきた。その時である、私の頭にピリッと響いてきたのは」³⁶

しかし松下電器には通信機器技術に関するノウハウがなく、昭和五年八月、当時ラジオを製造しているメーカーのなかから松下の経営方

針に共鳴してくれた北尾氏（名前不詳）と共同出資で資本金五万円の新社、国道電機株式会社を設立、そこで製造された製品を松下の販売網にのせるといふかたちをとった。

ところが販売してみると、北尾氏をつくるラジオが市場調査で最も故障率が低かったにもかかわらず、故障、返品連続で、代理店からのクレームが殺到する。当時、ラジオセットは故障するのが当たり前という前提のもとラジオ専門店に卸され、専門店はその故障を自店で直した後に顧客に販売していたのに対し、松下電器の販売ルートである電気店では製品をそのまま顧客に渡しており、そこに原因があることが判明する。

幸之助はそのような事実を前に、「松下でセットの製造販売を行なう以上は、技術の浅い電気屋さん方面でも容易に販売できるような故障絶無のセットを造り出してこそ意味あれ、さもなければむしろこれを造らず経営せざるにしくはない」という結論に達した。だが、北尾氏に相談したところ、北尾氏はそんなに簡単にはいかないという。幸之助と北尾氏の意見は平行線を辿り、結局、松下電器は国道電機の損失をすべて引き受けたうえで提携を解消し、自社開発していくことを決意、故障のないラジオの製造を中尾哲二郎に命じた。

ラジオに関しては、ズブの素人であることを理由に無理だと断る中尾に対し、「ある程度のセットというものは市場にたくさんあるのだから、これらを参考にし、一步すぐれたものを、なにがなんでも短時間で作りあげねばならぬと決心すれば、なんで工夫のできないことがあるものか」と激励し、中尾はこの期待に応え、わずか三カ月とい

う短期間で試作品を完成させた。

この製品は、ちょうどその頃、日本放送協会によるラジオセットの懸賞募集中であったため、試みにこれに応じたところ、多数の先行メーカーをさしおいて見事に一等に当選、その回路の一部を変更したものが「当選号」という名称で売り出されることになった。

ところが、ここで二つの大きな壁にぶつかることになる。

一つは販売価格の問題である。

幸之助はこの新製品の販売にあたって、プラグやアイロンのときは正反対の行き方、すなわち高価格で売り出したのである。代理店主を集めた席上、この新型ラジオセットが披露され、その販売数と価格が発表されると、代理店側から価格に対する反対が猛然とおこった。いかに日本放送協会のコンクールで一等賞を獲得した優良品とはいえ、発売まもないナショナル受信機が一流メーカー品より高くては引き受けかねるというのが大方の意向であった。この強い反対に対し、幸之助は「きょうは一つ問屋という観念を離れて、真に松下電器の代理店として、松下と共存共栄でやるという心境になりきっていただきたい、最も妥当にして適正な利潤を加味した価格をもって販売するところ」に商人の本道があり…(略)…だからこの値段は高いといわずに、共存共栄、業界の堅実な発展のために「賛成願いたいのです」⁽³⁹⁾と、熱心に正面から説き訴えていくことで、代理店からの賛同を得る。

二つめが特許の問題である。

当時、松下電器はもとより全ラジオメーカーは大発明家といわれた安藤博氏の所有する特許に主要部分が抵触するために、性能のよいラ

ジオ受信機の設計ができていなかった。事実、このとき安藤氏と山中無線が受信機を巡って抗争中であり、山中側が特許請求範囲確認審判を求めている最中でもあった。そのようななか幸之助は、安藤氏と単独で交渉し、重要三特許権を二万五〇〇〇円で買収すると同時に、東京の帝国ホテル、大阪の中央電気倶楽部に関係官庁、放送局、ラジオメーカーおよび業界新聞記者を集め、買い取った特許をすべて業界に無償提供すると公表する。このときの様子を記した業界紙「日本ラヂオ通信」昭和七年十月十五日号の一面には、「松下電器特許無償提供を業界有力者を招き公約す 十日帝国ホテルで買収経過今後の態度説明業界始つて以来の大ホームラン」という見出しが大きく掲載されている。また同年十月二十日の「ラヂオ公論」でも「痛快なる松下電器の壮挙！」と大きく紹介された。

幸之助の行ったこの施策に対して、世間から惜しめない讃辞が送られ、幸之助は世間を味方につけることに成功した一方で、大きな損害を蒙ったものもいた。他ならぬ電気業界の雄、東京電気である。

前述の「日本ラヂオ通信」紙には松下電器を賞賛すると同時に次のような記事が記載されている。

「特に興味を惹くのは最近真空管をめぐってバルブ連盟との間に高率なローヤルティー支払の契約を結んだ東京電気の態度であるが、識者のいふ処によると一商人の松下すらかくの如き崇高なる態度を示してゐるのであるから、天下の大会社であり、然も口に国産擁護を唱へて居る東京電気が、再び特許を口にし、ローヤルティーの支払を迫るが如きことは萬々あるまい」

また「ラジオ公論」はもつと辛らつに「甚だ失礼な言分かも知らないが四千数百万の資本を有する大T社は、特許権を振りかざして弱者を徹底的に攻めつくし、一方個人経営の一電器製作業の若き松下氏は、この不況時に大金二万五千円の買収費を投じ而もこれを無償で業者に提供したのである。意気、その雅量を弱小乍ら日本人は持ち合わり居るから三十年の歴史も続くであろうし、今後大いに自決して世界人類平和の大番頭を勤める資格もあるのだと思えば誠に痛快で堪らない」と東京電気を批判している。

このような記事から推測するかぎり、幸之助がほんとうにラジオ業界発展のために特許を無償公開したのかという疑問が残る。もちろん、そういった純粹な動機もあったであろうが、それだけでは角型ナショナルランプの特許を抑え、模倣に対して法廷で徹底的に争い続けたことへの説明がつかない。

むしろ、そこには世論を味方にするので、先行する巨大メーカー、東京電気を抑え込むといった強かな計算が働いていたとは考えられな

いだろうか。
あくまでこれは推測に過ぎない。しかし真偽はどうであれ、その後、東京電気がラジオセットの製造を中止し、真空管供給一本に絞つていき、また松下電器が参入からわずか三年後に市場占有率四〇%となり、ラジオ事業におけるトップメーカーにのぼりつめたことは事実である。

IV 創業初期の製品開発戦略の特徴

さて、以上述べてきた松下電器の昭和七年までの製品別市場参入のあり方を、(1) 動機、(2) 価格戦略、(3) 時期、(4) 差別化の源泉、(5) 技術開発の進め方、という視点で整理すると、概ね共通する特徴的なパターンが浮かび上がってくる。

(1) 参入の動機

まず市場参入の際の動機について言えば、市場に出回る既存の製品を実際に使ってみて不便を感じたというみずからの体験にその出发点をおいている。

そこに出発点をおく以上、製品開発のコンセプトが「故障のないラジオ」「二階借りしている師範学校を出たばかりの人でも買える(低価格)アイロン」「消えない自転車ランプ」など、一消費者の立場からのシンプルな発想に基づいてなされているのも自然の成り行きであろう。

これは松下幸之助自身が専門的な知識をもっていなかったことにも一つの要因がある。もたぬがゆえに、技術面での限界にとらわれることなく、消費者の潜在的なニーズをそのまま製品コンセプトにすることができたのである。そして製品コンセプトが確立されれば、「できると信じてストレートに製品化に結びつけていった。

したがって少なくとも初期の松下電器にかぎっていえば、既存製

品に対し、明確に差別化された製品コンセプトがイメージできるかどうか、新規事業参入の決断の拠り所となっていたといつてよいだろう。

(2) 参入時の価格戦略

次に価格設定については、結果として大きく二つのパターンに分かれている。

まず、ソケット、電熱器など自社開発の製品の場合、消費者がいくらなら買えるかといった視点で価格が決められ、市場価格より相対的に価格で参入を果たしている。

一方、自転車ランプやラジオのように、セットメーカーとして参入した場合、相対的に高い価格で売り出し、生産数量の増加にともない価格を下げるというやり方が採られている。この違いは何に起因するのだろうか。

一見すると統一性のないように思えるこれらの価格戦略も、その製品化までのプロセスを見ていくと説明がつく。すなわち高価格で製品市場に参入した場合には、砲弾型電池式ランプにおける木製ケースや特殊乾電池の発注確定分、角型ナショナルランプにおける違約金の支払い、ラジオにおける国道電機への共同出資金と損失コストというように、いずれも多大な初期コストがかかっていたのである。

逆に低価格を差別化の要因とした製品の場合、初期コストはかかっていない。アタッチメントプラグの場合は、古電球の口金を応用するという製造方法の工夫によって、電熱器の場合は、市場需要の正確な

見通しに基づく大量生産によって原価を下げ、結果的に低価格での参入が可能となったのである。

このことから推測できることは、創業当初から製品価格があくまで採算をベースに決められていたということである。

低価格と高価格という相反する新製品価格戦略も、初期コストを含めたトータルコストで採算が勘案された結果、もたらされた結論であると考えるべきであろう。

(3) 参入の時期

既に先発商品が存在するなかで、松下電器ほどの時期に新規製品を投入していったのか。それを製品別世帯普及率で見ると、最も後発であったとされるラジオ市場でさえ八・三%の段階で参入がなされている(但し自転車業界への参入という意味では、大正十五年の段階で世帯普及率は既に三六・七%となっていた)。

すなわち幸之助の初期の市場参入は、イノベーター(二・五%)、アーリー・アダプター(二三・五%)、アーリー・マジヨリティー(三四%)、レイト・マジヨリティー(三四%)、ラガード(二六%)というE・M・ロジャースのイノベーションの普及過程にしたがえば、結果的にすべてイノベーターからアーリー・アダプターが採用していた時期であったということがわかる。

初期の松下電器は世の中にとつての新しい製品をつくり出すという技術面での革新性をもたなかった。いやもてなかったというべきであろう。しかし既存の製品に改良を加え、大衆の潜在的な欲求を満たす

製品につくりかえることで、家庭電化製品を大衆のもとに届けるという役割を先導してきたのである。

別の言い方をすれば、前に触れたように、幸之助は大正十四年六月、「名は体をあらわすたとえのごとく、国民の必需品になろう」と考えて、ナショナルの商標登録を出願し、翌十五年九月に商標権を取得しているが、この商標どおりの活動を展開してきたということである。

(4) 差別化の源泉

これまで見てきたように、幸之助は創業当初からマーケットの標的を一般大衆におき、徹底した製品の差別化で市場に参入したが、その際、差別化の源泉を、みずからの思い描く理想の製品と既存製品との間のギャップに求めた。そのギャップを幸之助の言葉におきかえれば、昭和二年四月九日に「大阪朝日新聞」八面中央に掲載されたナショナルランプ売り出しの際の三行広告「買って安心、使って徳用」というキャッチフレーズに見ることができるといえる。

また差別化の効力を保ち続けるために、実用新案や特許を取得することで徹底して参入障壁を築いている。

大正から昭和の初期といえ、まだ知的所有権に対し無関心で、無策な企業が多く、第二次世界大戦後によく欧米の影響を受けて特許や工業所有権に目を向けるようになったというのが一般的である。そのようななかで幸之助は独立前の改良ソケットで工業所有権を取得したことからもわかるように、発明考案を積極的に進め、それを知的所有権として保護した。また昭和四年には、当時としては珍しい特許

担当部門を創設している。

昭和十六年、松下電器ではこの特許課によって、松下電器発明考案者番付が作成されているが、後年、その理由を問われた幸之助は、自分たちは初歩の初歩からはじめたものであり、だんだん大きくなるためには、どうしても創意工夫が大切で、それを特許で守らなければ大きくなれなかっただろうと述べている。

技術を徹底して重視し、知的所有権として守り抜く政策も、初期の松下電器の大きな特徴であったといえるだろう。

(5) 技術開発の進め方

幸之助の新製品開発は、あくまでも消費者の潜在的な欲求を満たすことを既存製品に対する差別化の源泉としたが、そのコンセプトは、昭和二年に中尾哲二郎が技術責任者になった後も一貫していた。

但し中尾が技術責任者になって以降、幸之助はみずから先頭に立って製品開発をすることはなく、その役割をすべて中尾に任せ、みずからはコンセプトの提示のみに留めている。

その際、特徴的なことは、既存製品との差別化が可能であるかどうか、そしてその市場に将来性があるかどうかといった視点から新規市場へ参入が決断され、内部の経営資源には判断の基準を求めていることである。一見、無謀とも思えるこのやり方が成功したのは、次に述べる三つの条件が揃っていたからであろうと推測できる。

①黎明期にある家電製品を対象としたことによる技術面での参入の容易さ

② 市場の成長に対する先見性と確信

③ 幸之助の思い描いたとおりの製品開発を可能にした中尾哲二郎の存在

これらのいずれの条件が欠けたとしても成功はおぼつかなかったであろう。特に技術的な蓄積が不足するなかで中尾の果たした役割は大きかった。

中尾自身が開発の先頭に立った製品、即ち昭和二年四月以降の製品では、中尾はいずれの製品においても事前に専門的な知識を有してはいなかった。したがって製品開発のやり方として、既存製品を分解し、部品一つひとつを検討し、そこから製品を組み立てていくというやり方を探っている。後にマネシタ電器と揶揄され、批判されることとなったこの方法は、製品認知のための広告・販売促進費や研究開発コストを抑えられたばかりか、徹底して開発リードタイムを短くできた要因となった。

その一方、キーソケットや乾電池、ラジオなど鍵となる技術の模倣が困難な製品については、結果的にコアとなる技術をもつメーカーと提携、その後買収し、内製化してその技術を内部にとり込んでいくやり方を探っている。

幸之助はキーソケット分野への参入を見送るにあたり、「易より難に入る事が最も常識的で、また成功的である」と述べているが、製品分野の拡大という意味でも、易（加工・組立）より難（基礎技術）に入るやり方が共通して採られたのである。

V おわりに

本稿では、新製品による市場への参入というところに焦点を当て、昭和七年以前の製品分野の拡大を、時代背景を交えながら時系列的に見てきた。

もちろん、上記に見てきた製品戦略面からのアプローチだけで松下電器の家電分野における急成長が説明できるわけではなく、様々な要素が絡み合ってそれが可能になったというのがほんとうのところであろう。特にここでは取り上げなかったが、人材育成と活用、あるいは販売網の構築と整備が果たした役割が大きかったのはもちろんのことである。また、松下幸之助自身が指摘するように、黎明期にある家電分野を対象にしたという好運^④があったことも否めない。

しかし、これまで見てきたように、製品分野の拡大なくして急激な発展が実現しなかったということもまた事実であろう。

一つの事業分野に安住せず、新たな事業に積極的にチャレンジしていったこそ大きな成長がもたらされるということを、幸之助は身をもって示してきた。それは言葉を換えれば、経営者には、あくなき事業意欲、ベンチャー精神が必要であるということであろう。

製品分野の拡大を一つひとつ見ていくことで、初期の松下電器のベンチャー企業としての側面を多少なりとも明らかにできたのではないかと思う。

その一方、事業分野を広げていく過程を見ていく際、難しさを感じ

たことは、幸之助の発言を追っていくだけでは決して松下電器の急激な発展の理由が見えてこなかったということである。ここでは客観的な事実を拾い、それを幸之助の歩みと照らし合わせることで、初期の松下電器の急激な発展の理由を導き出すことを試みた。

しかし、何分、今から九十年近くも前のことをテーマとしたこともあり、今日となつてはもはや調べようのないものも多く、結果的に多くの疑問が残されたままとなった。

しかしながら、松下電器の初期の発展を通してはつきりといえることは、たとえ秀でた技術をもたずとも、経営資源に乏しくとも、経営者の事業意欲と知恵の出し方次第で大手企業に打ち勝ち、市場におけるNo.1になりえるということである。そのことが本稿を通して些かなりとも伝われば幸いである。

【注】

- (1) 青山芳之『産業の昭和社會史④ 家電』日本經濟評論社、一九九一年、一一頁
- (2) 同前、二〇頁
- (3) 松下幸之助『私の行き方考え方』PHP文庫、一九八六年、六六頁
- (4) 黒田久市「大正から昭和にかけての大阪の電氣業界と松下電器」『社史資料No.4』松下電器産業、一九六一年、七五頁
- (5) 前出『私の行き方考え方』一一一頁
- (6) 『社史で見る日本經濟史二 東京電氣株式会社五十年史』ゆまに

書房、一九九七年、三九〇頁

- (7) 前出『社史資料No.4』七五頁

- (8) 「もし仮に当社社業發展の迹に最も顯著なる一時期を画するとすれば、この販売網整備の時たる大正十年前後に求められるであろう」(前出『社史で見る日本經濟史二 東京電氣株式会社五十年史』一六九頁)

- (9) 『社史資料No.6』松下電器産業、一九六一年、六七頁

- (10) 前出『私の行き方考え方』七八頁

- (11) 同前、八一〜八二頁

- (12) 同前、一一四頁

- (13) 川辺武春「日向の国でのナショナルの道びらき」前出『社史資料No.4』四六頁

- (14) 保有台数・昭和元年・四、三七〇、九五九台、二年・四、七五一、六七八台、三年・五、〇二五、一二四台(『昭和産業史 第1巻』東

- 洋經濟新報社、一九五〇年)

- (15) 前出『私の行き方考え方』一九五頁

- (16) 「自転車燈はマツタ乾電池の製作に先立ち昭和十年より製作しているもので……」(前出『社史で見る日本經濟史二 東京電氣株式会社五十年史』四〇三頁)

- (17) 『松下幸之助相談役の發明考案』松下電器産業、四四頁、四六頁、五五頁、五七頁

- (18) 「大正十五年五月二十日に出願公告となつたナショナル乾電池は、その実用新案権(第100874号)をめぐつて業界に大きな紛争

- を巻き起こしはしたが、この乾電池ランプはわが国乾電池工業の一大飛躍の基となった」(『日本乾電池工業史』日本乾電池工業会、一九六〇年、四四頁)
- (19) 小島勇「ナショナルランプを主とした発明考案保護の思い出」『社史資料No.6』松下電器産業、一九六二年、五三頁
- (20) 前出『私の行き方考え方』一九五頁
- (21) 前出『日本乾電池工業史』三四頁
- (22) 同前、四四頁
- (23) その後、砲弾型電池式ランプの売れ行きが伸びるにしが、東京の岡田乾電池と取引するようになる。
- (24) 『技術者魂―中尾哲二郎の歩んだ道』松下電器産業・中尾研究所、一九八二年、七二頁
- (25) 前出『私の行き方考え方』二〇八頁
- (26) 同前、一一三頁
- (27) 同前、一一三頁
- (28) 昭和十二年三月、松下電器明石工場となる
- (29) 前出『社史』で見る日本経済史二 東京電気株式会社五十年史』四八九頁
- (30) 前出『私の行き方考え方』二四一頁
- (31) 同前、二四一頁
- (32) 『松下電工50年史』松下電工、一九六八年、二六頁
- (33) 同前、二八頁
- (34) コンドル、ナナオラ、テレビアンの東京三社に大阪の早川電機が製造を開始していた。(飛躍への創造―ラジオ事業部50年のあゆみ) 松下電器ラジオ事業部、一九八一年、一六頁)
- (35) 通商産業省重工業局電機通信機課編『日本の家庭電器』一九六〇年、三九頁
- (36) 前出『私の行き方考え方』二五一頁
- (37) 同前、二五六頁
- (38) 同前、二六〇頁
- (39) 同前、二六五頁
- (40) 前出『飛躍への創造―ラジオ事業部50年のあゆみ』七八頁
- (41) 前出『産業の昭和社會史④ 家電』三七頁
- (42) 前出『私の行き方考え方』一一三頁
- (43) 昭和四十四年十月二十九日の有恒クラブの講演で、幸之助は松下電器発展の要因を九つ述べているが、その一つめに、電気に関する仕事は時代に合っていたことを挙げています。
- (ふくにし・たけし P H P 研究所第一普及本部京都普及一部係長)