

比較研究…ドラッカーと松下幸之助

—その3・イノベーションと企業家精神

渡邊祐介

1 経営者の資質の根幹として

本稿の目的

本稿では、前回でもふれた、イノベーションと企業家精神について、ドラッカーと松下幸之助の比較を試みる。その方法として、文言の相違を検討するといった手法ではなく、松下電器の経営史上で松下自身が行なったさまざまなイノベーションを、ドラッカー哲学に照らして評価するという方法をとる。

松下経営哲学はいわば、経営上の一つ一つの決断や行動の中から生じた経験知が体系化されつつ、築かれてきたものである。実践からの英知といってもよい。一方、ドラッカーはかつてゼネラル・モーターズ（GM）の依頼による調査など、経営を内側から眺めた経験はあるにせよ、自らが経営に携わって決断を下したことはない。もっぱら、その経営哲学は彼なりの思考の結果である。社会思想の変遷と企業の存在意義を大所高所から観察し、思索した価値観として定着したのものともいえる。いずれにせよ、互いの実践経営活動を比較することは事情からしてできないのである。だが、一方通行ながら、松下の経営行

動を、ドラッカー哲学に則して評価することはできるので、それを試みようというわけである。

前回に続きイノベーションと企業家精神を取り上げるのは、これが経営者の資質を考えるにもっとも適当と考えるからである。経営の善し悪しとは、知識、技術の習得といった次元で語られるものではない。いかに企業家・経営者が事業を創造できるか、という点で評価されるべきだ。そして、その視点に立つならば、イノベーションのあり方とはすなわち創造の原点として問われるのはむしろ当然のことである。

イノベーションのケース

本稿で挙げる松下のケースは次の四つである。

ケース1・事業部制組織導入

ケース2・砲弾型ランプのマーケティング

ケース3・フィリップスとの提携

ケース4・スーパーアイロンの開発

これらのケースは分野が違うイノベーション的行動として選択した。捉え方に差があるかもしれないが、いずれも松下の企業家的側面を示す現象であろう。

なお、前回は挙げたが、ドラッカーが主張しているイノベーションの七つの機会は次のとおりである。

- 1 予期せぬ成功、予期せぬ失敗など予期せぬ出来事が生じたとき
- 2 現実にあるものとあるべき姿のあいだにギャップがあるとき
- 3 ニーズが存在するとき
- 4 産業構造に変化があるとき
- 5 人口構造に変化があるとき
- 6 ものの見方、感じ方、考え方に変化があるとき
- 7 新しい知識が出現したとき

（『イノベーションと起業家精神（上）』五二―五三頁）

これら七つの機会を、本能的に察知し、行動を起こすのがドラッカー的な企業家といってもいいのだろう。そのほか、イノベーションについてのドラッカーの観察は機会についてのみならず多岐に及ぶが、それはケースの考察において適宜紹介することにする。

2 松下イノベーションを検証する

ケース1・事業部制組織導入

（概要）

松下幸之助は昭和八（一九三三）年、事業部制組織を採用した。これは門真地区の新店と工場群の移転建設工事完了に時機を合わせる形で、工場群を三つの「事業部」に分け、ラジオ部門を第一事業部、ランプ・乾電池部門を第二事業部、配線器具・合成樹脂・電熱器部門を第三事業部とした。

各事業部は、それぞれ傘下に工場と出張所を持ち、製品の開発から生産販売、収支までを一貫して担当する独立採算の事業体であった。

導入の理由として松下は、事業部制のような分権組織をつくることで、①責任が明確になり責任経営が定着すること、②その結果、社員が経営者として成長すること、の二点を掲げている。日本における事業部制組織としてはもともと初期のものとしてされている。

イノベーションである理由

元来、事業部制組織は、資本主義の本場アメリカで誕生したものである。アメリカの経済史の大家アルフレッド・D・チャンドラーによれば、一九二〇年代にデュポンやGMといった主要なビッグ・ビジネス

スが形成される過程で、何万人もの従業員を機能的に動かすのにもっとも適した組織として収斂し、定着したとされている。

では日本で最初に導入した企業はどこかといえば、松下電器とされているが異論もある。明治四十一（一九〇八）年、岩崎久彌が三菱合資会社において、現場にコストマインドを徹底させるため、銀行部、造船部、庶務部、鉱山部、営業部、炭坑部といった各部へ、一定の資本枠を与えるなどの権限の委譲を断行した事実があるからである。この改組による組織形態を事業部制組織とみれば、日本初は三菱ということになる。

ただ松下電器、三菱、それぞれの事業部制組織は明らかに機能の原理に違いがある。そして、その違いに即せば、松下の事業部制組織導入のほうが、三菱合資会社のそれ以上にイノベティブと思われる。以下、導入の背景と機能性から説明してみよう。それはアメリカの事業部制組織と比べてもまったく異質であった。

自主責任経営の合理性

まず、背景の違いとして押さえておくべきことは、先に述べたように、事業部制組織の成立というのは、本来大企業組織における一つの合理化の結果として形成されたものである。アメリカの事業部制は概ねそうした過程を経ており、日本の三菱の事業部制もやはり大組織における適用でこの範疇に入るといってよいだろう。それに対して、松下電器の事業部制組織の場合、導入時の従業員数は千五百人程度に過ぎなかった。小規模とはいいたいだが、分権組織が不可欠な規模とは

いえないのである。

にもかかわらず敢えて松下が導入を決意したのは、松下の強固な理念的確信が第一であった。その理念とは、組織の構成員といえども、自らの仕事に明確な責任をもち、自らの裁量によって仕事を進めるべし、という「自主責任経営」の考え方にほかならない。それは、任されることにより、人間は自ら意欲をもって事に当たることができるといふ、松下の人間の心に対する洞察を反映したものであった。

松下がそうした、いわば人間観といふべきものをもつに至った理由は何だったのだろうか。

その答えは容易に結論づけられないが、松下には自分がやらねば気がすまないとか、自分だけが所持していたといった自我のこだわりが本来少ないように見受けられる。時代的に企業主の保守情報であった社の会計情報や素材原料の合成方法をすべて従業員に開示していることからそれがいえる。

その背景には、松下自らの「体が弱かった」という事情があったことは見逃せない。これは、松下電器が発展した要因を人に聞かれたときに、決まって答えていたことでもある。松下は二十六歳までに両親はじめ七人すべての兄弟を疾病で喪っており、松下もいわゆる蒲柳の質で、人に倍して働くということが元来できなかった。そうした運命的な状況から一種の諦観というものが、早々と存在していたのかもしれない。

そうした諦観が強い分、こだわりが少なく、独得の合理性が性格に生じたのかもしれない。事業が軌道に乗り、扱う電気製品も自分の知

識を越えたものに拡大する。この実情に対し、個々の事業は適性のある従業員に任せ、自分は全体の経営をみるという手法と決断は、自分でやらねば気がすまないという気持ちが必要ならば、たしかに合理的である。

つまり、元来、事業部制組織が、大規模組織を機能的にするための、帰納的な結論として成立したのに対して、松下電器の事業部制組織は、虚弱であるという松下の生理的事情から端を発し、「任せる」という心理的特徴の上に成立したものと見えよう。松下幸之助という一人の経営者のオリジナルな発想から全組織に導入をみたという点こそ新しく、イノベータータイプだと評価できるのではないだろうか。

垂直統合性とプロフィットセンター機能

次に、機能性におけるイノベータータイプな点を考えてみよう。通常、事業部制組織の事業部は二つの意味で成立するとされる。すなわち一つが垂直統合性であり、もう一つがプロフィットセンター機能としてである。

垂直統合性とは、製品企画から開発・製造・販売というラインを完全に事業部内に包含しているかどうか、という視点である。また、プロフィットセンター機能というのは、事業部が利益管理の単位となっているか、という点をさす。別の表現をすれば、事業の一体性、収支性という問題であり、いずれの視点でも該当するならば、その事業部制組織は原理的に完成度の高い組織といえるわけである。

以上二つの機能性からみれば、三菱の事業部制組織はどう判定され

るだろうか。事業部の名称をみると、造船部、鉱山部に混じって、本来事業部たりえない庶務部、営業部といったスタッフ部門が独立した事業部として挙げられている。つまり、三菱における事業部制組織はプロフィットセンター機能を軸としたものだったのである。また垂直統合性においても、並列する事業は互いに事業の質が異なるものであり、実質事業部制組織というよりも、企業内コンツェルンといった色合いが強かった。これに対し、松下電器の製品別事業部制組織はどうか。垂直統合性においても、プロフィットセンター機能においても、昭和八（一九三三）年の発足時において完成、成立しているのである（ただし、戦時体制によって変化していく。ここではあくまで発足時の状況において論じている）。

こうした機能性の高い事業部制組織が、直感であれ何であれ、経営者自身の理念的裏打ちによって意識的に導入されたという点で、松下電器の組織戦略のほうが発想は新しく、イノベータータイプであったといえるのではないだろうか。

ドラッカー的評価

ドラッカーの思考における事業部制組織の評価を整理しておこう。一九五四年発表の『現代の経営』において、すでにドラッカーは近代企業組織においては分権性が鍵を握るものと重視していた。そして分権性組織としてもっとも忠実に具現化された組織こそ連邦型組織（事業部制組織）としている。

その利点は、①責任が明確化する、②事業の戦略的評価がしやすい、

③目標管理がしやすい、④経営者育成に効果がある、⑤低い管理層の社員まで能力の評価がしやすい、といった五つにあるとした。松下が事業部制組織の機能について意図した二点は①と④として、ドラッカーの考察にも含まれている。

最後に、ドラッカーの「イノベーション七つの機会」において、松下による事業部制組織導入はどの機会に合ったものかを検討しておく。比較的適合したといえるのは、四番目の「産業構造に変化があるとき」、六番目の「ものの見方、感じ方、考え方に変化があるとき」ではないかと思われる。

「産業構造の変化」というのは、戦後に家電ブームが押し寄せる前段階として、この時期、家庭電気機器なるものが市場に登場していたことをさす。アイロンやコタツといった電熱器、冷蔵庫などだが、いずれも市場にあったのは高価な輸入品だった。庶民には手が届かないものが多く、安価な国産品の需要が次第に高まっていた。戦時体制に移行して、その需要は潜在化するが、戦後の昭和二十年代後半からの家電ブームとして花開くことがこの時点から予見されていた。

それゆえに松下電器では、昭和二十五（一九五〇）年に、改めて三つの事業部から成る事業部制組織を布き、戦後の家電ブームにいち早く乗れたのである。家電業界では松下電器にならって製品別事業部制組織が主流となるが、その芽は戦前において培われていたわけである。「ものの見方、感じ方、考え方の変化」という機会は、松下電器では事業部制組織導入前年の昭和七（一九三二）年に、産業人の使命を闡明、命知元年として第一回創業記念式典を挙行している事由による。

松下電器の経営は「理念経営」とも表現されるが、水道哲学をはじめとする理念的基盤の確立が事業部制組織導入と時を同じくしているのは、あながち偶然ではないと思われる。

ケース2・砲弾型ランプのマーケティング

（概要）

創業まもない松下幸之助にとって、配線器具に次いで経営の基盤を築いた商品というのは、自転車に付けるランプであった。自転車店で奉公していた経験から、ランプの需要に確信があったこと、また他社既製品に大きな改良の余地を認めていたことがこれを手がけた動機であった。

ちょうど大正末期から昭和初期は、自転車の普及が進んでおり、ローソクランプに替わる電池式のランプが成功すれば、着実な売上げが見込めた。従来の十倍以上の持続力を持つ砲弾型ランプは百回に及ぶ試作の未完成し、松下にすれば会心の品となった。

しかし、特殊電池を使用するためにスペアを揃えにくいという欠点を危惧して、電気製品の間屋は取引に依りてくれない。松下は自転車店の問屋を回って商談を進めたが、こちらは従来の電池ランプの低品質のイメージが影響して、信頼を獲得するには至らなかった。

商品、包装品の在庫が急速にふえてきて、早急に販路を見つ

けなければならぬ。松下は直接小売店に出向き、無料で二、三個のランプを預け、連続点灯を依頼して回った。この小売りの現場における宣伝のために一カ月で四、五千個のランプを置いたが、その品質はすぐに評判を呼んで、並行して月に二千個の受注に繋がり、市場は着実に拡大した。こうした実績を積んだことで、一度は断られた問屋との取引も続々と交わすこととなった。

イノベーション機会の連鎖

この自転車ランプの成功によって、松下電器の経営の基盤が築かれた。その意味で、松下のマーケティング面でのイノベーションとしてこのケースを考えたい。どういった手法が優れて成功を博したといえるのだろうか。

まず明らかなのは、商品開発の段階ですでにイノベーションの機会を発見していたことが挙げられよう。ドラッカーの「イノベーションの機会」七つの機会」でいえば、まず二番目の「現実にあるものとあるべき姿のあいだにギャップがあるとき」に沿っていた。従来のローソクランプは風で消えてしまう原始的な代物、またアセチレン・ガスランプは構造的に手数がかかる。旧式の電池ランプも点灯時間二、三時間で消耗するので、まったく需要者の求めるレベルではなかったのである。三番目の「ニーズが存在するとき」にも該当した。自転車の普及拡大も、当時として確実に予見できたからである。

この点、松下は自転車店にいたことからキャリア上幸運だったし、

従来の豆球の性能を凌駕する五倍球という新しい豆球の発明という技術上の幸運にも会することができた。ドラッカーの七つの機会の七番目「新しい知識が出現したとき」を偶然引き寄せたことになる。このように商品開発の企画、製造においてすでにイノベーションの機会を自覚し、また時期的に恵まれていたことがわかる。

ただ、とはいえ、やはりその後の松下自身のマーケティング活動そのものこそ、このケースにおける中心のイノベーションではないだろうか。だれの知恵にも頼らず、松下自らの独創的なアイデアによって打開されたことが大きな価値と思えるからである。

イノベーションのためになすべきこと

松下のマーケティングはドラッカー的イノベーションの原理にもよく沿ったものである。ドラッカーはイノベーションを成功させるための行動原理として五つのポイントを挙げている。

- ①私（ドラッカー）が「イノベーションの機会」と呼ぶものを徹底的に分析することから始めなければならない。
- ②イノベーションとは、理論的な分析の問題であるとともに、知覚的な認識の問題である。したがって、イノベーションを行うにあたっては、外に出、見、質問し、聞かなければならない。このことはいかに強調してもしすぎることはない。
- ③単純かつ具体的なものに目的を絞らなければならない。一つのことだけに集中しなければならない。

④ 小さくスタートしなければならない。大がかりであってはならない。

⑤ 最初からトップの地位を狙わなければならない。最初からトップの地位を狙わない限り、イノベーションとはなりえず、自立した事業とさえなることはできない。

〔『イノベーションと起業家精神（上）』二一六―二一九頁〕

ドラッカー流原則の金型に、このケースをはめてみると、①の機会分析について、松下はその考えに充分則したものの考え方をして事業を企画したといえる。

②の認識についても終始一貫していた。松下は、自ら問屋を訪ねて回り、何が問題で取り扱ってもらえないのかを、しっかりと認知した上で対策を講じた。

③の的を絞るということも明快ではないだろうか。松下は、自慢の製品が試用されることなく、偏見によって市場に出回らないことを知った。そして何らかの方法で、市場に製品のよさを認知してもらうことに対策を集中させたのである。

松下の独創的なマーケティングは、せっかくの製品を問屋に認知してもらえないぎりぎりの事態になって発揮された。自伝『私の行き方考え方』からそのときの発想の模様を引用する。

「問屋がだめだとすればどうして売り出したものか？」

「小売屋へ回っても、問屋同様売れるかどうか？」

と考えてみると、大体想像がつく。

「どうしたものか？ どうしてその実用性を知らしたものか？」ということについて深刻に考えさせられた。とても一応の手段ではだめだと考えていくと、結局「身を捨ててこそ浮かぶ瀬もある」という諺のごとく

「これは一番、（ランプを）売るといふよりもその真価を知ってもらうために使ってもらふことだ。使つてその実用性を知つたら、必ず売ってくれるだろう」

と考えられてきた。さて使ってもらふとすればどうすればよいかということになる。忙しい問屋ではそんなめんどうなことを頼んでもだめだ。思い切つて各小売屋さんにランプの実験をしてもらつて、小売屋さんから実質宣伝を進めていこうと決心した。

ここで大いに考えたことは、もうストックが三、四千個もたまり、日々生産をしているので一軒や二軒の小売屋さんに実験をしてもらつて、ポツポツ売り込むということは許されない事情におかれているのであるから、実験をしてもらうとしても、すぐに販売が伴うような方法をとらなくてはならないことであつた。そこで背水の陣を敷く気持で次の方法を決定することにした。

すなわち資本の続く限り、大阪中の小売屋さんに二個ないし三個のランプをば預けること、うち一個はその時に点火して

「必ず三十時間以上連続点火をしますから、いつ消えたかおほえておつてその点火時間を勘定しておいてください。次にそれを見にまいりますから、その実験の結果、従来の電池ランプのごと

く、短時間で消えたりしないで、ほんとうに長時間点火して、これなら実用に適するとお思いになったらあとの品物を売ってください。そしてお客様に売っても説明書のとおり信用できるものと安心を得られたときは、その代金を支払ってください。そしてあとあと売ってください。もし説明書のとりの時間がもたず、不良であれば代金は支払っていただくなくても結構です」

と、こういうことになって大阪中の小売屋さんを毎日回ることにした。しかし詳しく説明してくると、一人、一人ではなにほども回れないことになるので、三人の外交員を募集して区域を分けて一斉に回らした。

『私の行き方 考え方』一二七―一二九頁

この状況は、非常に切羽つまっていた中での決断であり、行動であった。それが結果として、小売店において十分な性能が確認され、問屋への理解も進んで、一躍ランプはヒット商品となったわけである。

その要因としてまず、「業界ルートにこだわらなかつたこと」「問屋↓小売、といった流通にこだわらなかつたこと」、そして、「ランプを無償で置いて回ったこと」が大きかった。この最後の決断がもつともイノベータータイプだったといえるのではないだろうか。今でこそ試供品による宣伝は見慣れた光景であるが、この時期、大正十二（一九二三）年の感覚では、商品の委託販売後の代金回収には大きなリスクがあった。

このように業界・流通の常識に縛られず、かつリスクを賭けて市場

での認知に徹したことこそが、一連のイノベーションとなったわけである。

そして、ここで改めて認識しておきたいのは、イノベーションをイノベーションたらしめるに企業家の意志の継続、すなわち企業家精神の重要性である。「無償で」という発想には、リスクを恐れるよりも、市場で認知されなくば立たずという企業家の企業家たる確信が垣間みえる。それがあって、初めてイノベーションという事象が成立するのである。

ドラッカーが自著の書名を『Innovation and Entrepreneurship』（邦訳『イノベーションと起業家精神』）としたのも、「イノベーション」と「企業家精神」が本来、不可分なものであることを主張しているわけで、納得させられる。

ケース3・フィリップスとの提携

（概要）

昭和二十七（一九五二）年十月、松下電器はオランダのフィリップス社と技術提携の合弁契約を結び、その受け皿として同年十二月、同社との共同出資による松下電子工業株式会社を設立させた。この提携によって、テレビ事業など需要が拡大し、競争激化が見込まれた市場に立ち遅れることなく、松下電器は発展の基を築いた。

そもその発端は、この契約に先立つ前年、初めてアメリカ

を訪問した松下幸之助が、今後の展開を図る上で、欧米の先進技術の導入が不可欠であるとの見解を抱いたことによる。

提携先がフィリップスとなった理由は、同社の技術力は当然のこととして、ライバル企業がすでにアメリカの大手エレクトロニクス企業と提携を結んでいたこと、またアメリカ企業のドライな手法を嫌ったこと、フィリップスのあるオランダという国が技術立国という点で日本に近く、親しみが持てたことなどである。

ただし、この提携交渉は条件面で難航した。設立する子会社において、フィリップスはイニシアル・ペイメント五五万ドル、株式参加三〇パーセント、ロイヤリティ（技術援助料）七パーセントを要求。

前の二つは可として、最後のロイヤリティについて松下は承服できなかった。アメリカ企業との前例なら三パーセントである。この点について、フィリップスは技術責任者派遣によって責任をもって指導する、と主張し譲らなかつた。

これに対し松下は、逆に松下電器が経営責任を担う点から経営指導料を要求。結局、フィリップスの技術援助料が四・五パーセント、松下電器の経営指導料が三パーセントで契約は成立した。

この提携により誕生した松下電子工業によって、電球、蛍光灯をはじめ真空管、ブラウン管、トランジスタなど電子管、半導体が生産され、それら高品質のデバイスが、本社のラジオ、

テレビ、ステレオといった映像・音響機器や照明器具の品質を一気に世界的水準に高めた。

イノベーション的発想

このケースの場合、イノベーションの本質は一見きわめて些細な論理のレトリックのように思われる。最初に、松下電器から経営指導料を要求されたとき、フィリップス側は前代未聞の申し出に当惑したという。おそらくフィリップスの側からすれば、ロイヤリティが高すぎると承諾をしづる松下電器が、費用の相殺のために無茶な論理を繰り出してきたとみえたことだろう。

しかし、よくよく考えてみれば、経営指導料というものの意味は非常に画期的であり、また経営の価値や本質に迫る内容であることが理解される。

フィリップスの「技術責任者を送り責任ある指導援助を果たす」という主張に対して、松下はこう切り返す。「それならば、松下電器も経営責任者を送り、子会社の経営について責任をもって指導援助するではないか。松下電器が、この子会社の経営を成功させ、生産販売の実績を上げてこそ、フィリップスは技術援助料を受け取ることができ。フィリップスの『技術援助』に価値があるのなら、松下の『経営指導』にも価値があつてよいはずだ」（『松下電器五十年の略史』二二五頁）

つまり、松下が訴えたかったのは、主体者あつての経営であり、影もなく形もない経営の営為（＝マネジメント）には優劣の尺度がある

という考え方であった。

これは長いビジネス史の中でも、契約の主題を論じた点で非常に高く評価されているのではないだろうか。経済学においても経営学においても、論理上、経営者はつねに合理的な選択を逡巡することなく実行する。そうした点を自明のこととしたためか、マネジメントの質や評価に対する問題意識は長らく低いものだったといわざるを得ない。もちろんマネジメントの概念やその研究がなかったわけではない。しかし、そのテーマの多くは手法ですまされていた。今でこそ価値創造の経営などといわれるが、経営の価値を声高に叫んだ経営者は、日本では松下が最初だったのではないだろうか。

電機業界の流れとして、東芝も日立もゼネラル・エレクトロニクスやRCAなどと早々に提携していたから、松下電器とフィリップスの提携そのものはイノベータータイプではない。しかし、その交渉の中における、「価値の発見」は大きなイノベーションであったと考えたいのである。

ドロッカーのマネジメント観

ドロッカーの考えによれば、「マネジメントとは、成果に対する責任に由来する客観的な機能である」という。したがって、企業家あるいは経営者こそその機能の執行者である。ただ問題は、その決断と行動によるこの機能がうまく働いているかどうかを客観的に示すのさしが、結果でしかないことである。

先ほど事業部制組織の有効性を説いたが、極論すれば、組織として

事業部が存在したとしても、その管理者たる事業部長がその責任と権限を自覚しておらず、行動を起こさなければ、組織は机上のものでなく、マネジメントは存在しないはずである。

「社風」「倫理」「モラル」「効率性」など機能の「状態」の一端を示す尺度は一応存在する。しかし、それらを仮に数値化できたとしても、マネジメントの質を総体的に評価することになるのだろうか。実際には至難のことであろう。

松下は、自らの経験を以てして、松下電器においては経営そのものに価値があると主張し、契約の条件たりうるものとしたのである。フィリップス側でこの申し出に対し、どのような調査・検討をしたのか、興味あるところである。結論的には、松下の要求を呑んだわけであるから、松下電器の経営価値は評価に価するものとみられたといつてよい。

ただ、一般論としてマネジメントの質や価値をどう考えるかについて注意すべき点が二つほどあるように思われる。

一つは、「〇〇社の××経営」といわれることは、マネジメントスタイルのブランド化という意味で結構なのであるが、決して「形」に縛られてはならないということである。ブランド化するが硬直化と考えたほうがよい。経営、マネジメントとは日々新たなものである。時代を先取りした新たなものだからブランド化するのであるが、「形」のみ持続されていて、肝心の機能が消失するパターンがどれだけ多いことか。

もう一つは、そもそもそうした価値ある経営、マネジメントという

ものを個人も種々の組織コミュニティももっと身近にすべきだ、ということである。それが松下もドラッカーも望ましいとしていた。松下は個々の人生にも経営が不可欠であるという考えを強く持っていたし、ドラッカーは、来る組織化社会ではすべての人間が種々様々な集団の属性となり、運営に関与せざるを得なくなる事態から、だれもがマネジメントをスキルとして習得する必要性を提言していた。経営すなわちマネジメントが自然に万人のものとなるのが、現代人の生活に不可欠だと両者とも考えていたのである。

ケース4・スーパーアイロンの開発

(概要)

昭和二(一九二七)年四月、金融恐慌の混乱の中で、松下電器は、「スーパー」の商標で、電気アイロンを発売した。

アイロンは、第一次大戦後から国産化が始まり、この当時は輸入品と合わせて、年間十万台近く販売されていた。電気ストーブ、コンロも普及が始まった時期で、これら電熱器はラジオとともに、「文化生活」時代の先端を行く製品であった。

ただ、これら電熱器製品は、まだ価格が高く、普及範囲が高額所得者層に限られていた。松下幸之助は広く一般の家庭での普及が進むように、品質がよくてなお価格の安い「だれでも買える電熱器」を製造することを、配線器具に加えての新規事業とし、電熱部を新設。その最初の製品として販売したのがスー

パーアイロンであった。

開発にあたっての松下の方針は、既製品に対して、品質に劣ることを許さず、しかも価格は三割安くというものであった。その結果、一般のアイロンが七、八円で販売されていたところを三円二〇銭で発売した。

これを成さしめたのは、当時、国内で生産されていたアイロンの総台数よりも多い、月一万台という量産による原価減であった。

また技術面での工夫も貢献した。昭和五(一九三〇)年に商工省から国産優良品に指定されて評価を得、予想以上の好評を博した。

松下自身の変化

松下の行なったイノベーションをここまで三ケース、組織づくり、商品のマーケティング、技術提携とみてきたが、そのジャンルの広さがまず評価できよう。そしてこのケースでも、製造とマーケティングを連動させたイノベーションを演出している。

松下は一技術者として自ら八件の特許を取得し、九十二の実用新案を得ている。それらすべてが松下個人の技術的イノベーションの結果ではないにしても、松下は創業期からある時期まではまず技術者であり、兼経営者だった。それが、技術者としての職分を部下に任せ、企業家的関わり方に徹する役割に変化していく、というのがここでのポイントである。このアイロンにおけるイノベーションは、松下自身の

変化の象徴とみたいのである。

なぜかといえば、松下は、のちに松下電器副社長となり、技術最高顧問になった中尾哲二郎にアイロンの試作開発を全面的に託したからだ。中尾は松下のアイロン開発企図を聞かされ、大いに賛同しながら、その担当者にはまるで検討がつかず、「で、だれがやるんですか」と質問した。「それは君だよ」というのが松下の返事で、中尾は絶句したという。

以下、アイロン開発のイノベーションの模様を中尾のサイドから眺めてみよう。

中尾はこう述懐している。

アイロンをやるうと思うと言われたが、ぼくは電熱器のデの字も、アイロンのアの字も知らないのです。金物を加工するのは多少経験はあるが、電熱器というようなものはずいぶん素人です。だから「私一人では重いですよ」という話をしたのですが、「きみだったらできるよ。必ずできる」そう言われた。「きみだったらできるよ」と言われたこのひとことが、「ぼくをそこまで信頼してくれているのであれば、自分はひとつ命がけでこれと取り組んで必ず成功させてみよう」と決意させたのです。

〔自伝・ぼくの歩んできた道〕『技術者魂―中尾哲二郎の歩んだ道』七〇頁

中尾は、電熱器の参考書を本屋で見つけることからスタートし、ア

イロンの既製品を分解したり、市場の事故の調査を進めたりして開発に励んだ。

その結果、断線しがちなニクロム線を改良するためにスベアヒータを構造に取り入れるなど、独自の発想も加えて、着手からわずか四カ月で生産開始にこぎつけた。中尾は、「なぜそんなスピードでできたのか、いま考えると不思議なくらいです」（前掲書）と回想している。

異様なスピードで成し遂げられた開発が、開発した本人をして首をかしげるほどだったというのも不思議だが、その要因の一つには商品コンセプトにおける松下の確かな示唆が大きかったのではないかと思われる。

中尾の自伝には、電熱器に対する松下の考え方が披露されている。

「……今のような高い価格であれば、電熱という便利なものを人に使ってもらうことはできない。だからこれを合理的な設計と生産、合理的な販売によって、できるだけ安くしたい。目標は、現在、師範学校を卒業して小学校の先生になっている人たちは月給二十七円ぐらいで、だいたい二階借りを暮らしている。このような人たちにも楽に買える電熱器をつくりたい。そこへ目をつけようやないか。電熱器の中でも一番よく使われているのはアイロンだが、価格は国産ものが七、八円、アメリカから入ってきたものは十五円くらいしている。しかしそういう師範学校を出たての人たちにも買ってもらうには、二円五十銭にしなければいけない……」

（同前『技術者魂―中尾哲二郎の歩んだ道』六九―七〇頁）

このように、松下のコンセプトは非常に明確な顧客像が設定され、つねに大量生産による原価削減を意図した開発が目指されていた。おそらく、それに則した資材の選別等の検討が当初から念頭にあったはずである。厳しい付帯条件があったゆえに効率的に開発が進んだというパラドックスがあったのかもしれない。

結果として二円五〇銭には届かなかったが、三円二〇銭でできたことに、中尾は大きな満足を抱いたようである。そして、当初、無謀とも思われる開発を命じた松下の経営の姿勢の変化に対して、次のように評している。

そのときまでは、相談役がご自身でいろいろなものをやっておられたのですが、将来事業が広がっていくと、自分一人では、どうしてもできない。事業は分担を決めてやっていかなければ十分に行き届かない。だから分割してやらないといけない、ということになりました。

(同前『技術者魂―中尾哲二郎の歩んだ道』七四―七五頁)

中尾の述懐からしても、松下は個人企業の主、一技術者という自らの役割を、事業を大きくするという目的のため、企業家としてのそれに格上げしようとした。自らの地位のイノベーションを図ったのである。

イノベーション機会の確さ

ドラッカーのイノベーション原理によれば、機会の法則を丹念に探すことがその第一条件であったが、このアイロン開発のケースもドラッカーの教科書に沿うような松下の決断である。

ことに「現実にあるものとあるべき姿のあいだにギャップがあるとき」「ニーズが存在するとき」「産業構造に変化があるとき」といった機会を見出したといつてよいだろう。

市販のアイロンの現況を松下なりに観察して、家電製品は明らかに生活を変えるほどの要素があるにもかかわらず大衆には高くて手が出ないという「ギャップ」と「ニーズ」を発見。そして、同業他社が、将来的に未曾有の家電市場が形成されるという構造変化を認識しないうちに、機先を制する製品別の組織体制を構想していた。他の電機会社にとっては主要事業が重電機であり、家庭電器に対する事業強化が後手になっていた幸運もあったが、松下の先見力が秀でていたことは間違いない。

3 イノベーターとしての松下幸之助

ドラッカーが評価したイノベーション

以上、四つのケースの検討から、イノベーターとしての松下幸之助の特徴は何だろうか。

その前に、ドラッカー自身が、イノベーションとして高い評価を与えた松下電器のケースを紹介しておこう。

『イノベーションと起業家精神（上）』（六六頁）に、「予期せぬ成功と失敗を利用する」例として、デュボン、IBMと並んで松下電器について触れている。

日本最大の家電メーカー、松下電器産業も、予期せぬ成功を積極的に利用して発展した。一九五〇年代の初め頃といえ、松下といえどもまだ小さく、さして有名ではなかった。東芝や日立などの名門の巨人に比べて見劣りしていた。

松下も当時、ほかの家電メーカーと同じように、「テレビが日本で普及するには時間がかかる」と見ていた。一九五四年か五年のことだったが、日本のある家電メーカーの会長は、ニューヨークのある会合で「日本は貧しく、テレビのような高いものは買えない」と講演していたほどだった。ところが松下は、農家はテレビを買えないほど自分たちが貧しいとは思っていないという事実を受け入れた。

農家は、テレビが外の世界と接触させてくれることを知った。たしかに、経済的には大変だった。しかし彼らはテレビを買おうとし、事実、買った。当時、松下よりも優れたテレビを開発していた東芝や日立は、東京の銀座や大都市の百貨店で売っていた。地方の農民にとってはお呼びでないところだった。これに対し松下は、農家を一軒一軒訪ねてテレビを売った。農家に対し、木綿の作業ズボンやエプロンよりも高いものを、そのように売ろうとしたのは松下がはじめてだった。

ドラッカーの当時の日本市場の捉え方に独特のものがあり、違和感もないではないが、これを「予期せぬ成功」とみるかは別にして、掛け値なく評価できるのは、松下電器（つまり、松下幸之助）の製造業らしからぬ、マーケティングへのこだわりではないだろうか。

松下電器が家電業界にあって、「営業の松下」と呼ばれる所以も、やはり本を正せば、創業者・松下幸之助のパソナリティが大きく影響しているに違いない。ことテレビに関して、たしかに松下電器は当初品質的に優位ではなかった（先のフィリップスとの提携によって水準が飛躍的に上がったとされる）。そうした中であって、松下の特徴は、製品開発もままならないその時期に、早々とテレビ普及のためのサービスカーを設置し、全国津々浦々に派遣するといった宣伝・サービスに対する敏な行動である。家電の流通網をもっとも早く組織したのは松下電器だったが、その系列店のうちに、さらにナショナルテレビ特約店の看板と商号を設置する制度をつくった。これらが、消費者に対し、どれほどの親近感を与え、爆発的な普及を促したかは想像に難くない。これは実に商人的な施策である。松下にいわせれば、よい商品ができたなら、消費者にその存在を知らせることは製造者の「義務」であった。すべてはお客様のためというスタンス、これは幼少時に奉公した自転車店における店員教育から派生したものだと思えるのが自然である。

ほくが子どもの時分に、五代さん（筆者注・自転車店の主）の店

でそうした商売の仕方を体験し、いろいろ教えられたことは、知らず知らずのうちに身につけていたようで、ぼくは後に独立して自分で商売を始めてからも、やはり五代さんと同じように、お得意先大事に徹するというのを第一に心がけ、それがお得意先の方がたに受け入れられ、喜ばれて、商売の発展に結びつく一つの大きな要因になった、ということができると思います。

（松下幸之助『縁、この不思議なるもの』一九頁）

したがって、このマーケティング・センスを「予期せぬ成功」とみるならば、松下のキャリアが大阪電燈の職工であった以上に、商家の奉公人であったことこそ「予期せぬ天の配剤」というべきではないだろうか。そこが実は松下個人に秘められたイノベーションの本質かもしれない。

二つのカクシン

松下幸之助のイノベーションがそうした船場商家の商人教育に端を発するかはともかく、その根源的な資質から生じているという評価はほかにもある。

岩佐仁雄（元松下電子工業専務）は、松下のイノベーションの重層性から論じている。

岩佐によれば、松下は壮大なプロダクト・イノベーションを図るのに三つのイノベーションを進行させたという。三つとは、革新的な商品を開発するコンセプト・イノベーション、そのための人を配し技術

を開発させるプロセス・イノベーション、そして流通も含めた総合的な商品化を完成させるシステム・イノベーションである。

これらのイノベーションの過程において、松下は当初クリエイターであり、次にモティベーターであり、最後はプロモーターとしての役割を演じながら個々のイノベーションを指揮した、というのである。この一連のプロダクト・イノベーションにおいて、いわば松下は、イノベーションの総合プロデューサーとでもいえるべき存在だった。

こうしたイノベーション気質が、年を追うごとに事業のみならず、後年、PHP研究への傾倒や政治に対する積極的な提言に繋がるという見方は、ジョン・P・コッターが『Matsushita Leadership』（邦訳『限りなき魂の成長』）で指摘しているところである。コッターはリーダーシップ論から、数々の逆境が松下をして精神的に昇華・成長せしめたという見方をしている。その決定的な契機が境遇によるものか、あるいは教育によるかは議論の余地がある。しかし、いずれか、あるいは別の何らかの理由から、松下は自らの中に高邁な企業家精神を醸成させたことは間違いない。

水野博之（元松下電器副社長）は、記者会見における松下と記者との興味深いやりとりからその強固な企業家気質ぶりを記憶している。

それはある年の年頭の恒例の記者会見の場でのことである。ある記者が、松下に新年度の業績についての見解を「予測」という表現を使って尋ねたという。その問いに対し、松下は、首をかしげ、「私は、予測はしておりません」と答えた。

記者にすれば、松下電器には五カ年計画といった事業計画が確固と

してある。であれば、その計画に対する可能性を論じてもらうのに、不適切な質問ではなかったはずである。その記者の疑問を封じるように、松下はこう続けたという。

「あれ（計画）は予測によって立てたものではありません。わが社の願いとして、思いとして、最低限それぐらいはしなければならぬ数字なのです」

企業家というものは、そこに魚がいるから釣り糸を垂れるというものではない。こんな餌を用意して釣り糸を垂らせば、こんな魚が釣れるはずだ、という強い認識と志があつて成立するのである。こうした挑戦的志向こそが企業家精神なのであろう。スーパードライロンにしても松下はそうした思いで開発したのであり、松下の大成功に追随した他のメーカーは魚がいるのを見てから釣り糸を垂らしたのである。この違いはたいへん大きいのではないだろうか。ドラッカーは「事業とは顧客の創造である」と言うが、松下も、やはりそうした見方の持ち主であった。

イノベーションとは、企業家が必然性を感じて自ら計算して仕掛けていく「革新」であろう。しかし、松下の場合には、「感即動」と言わんばかりに、逡巡がなく感覚が徹底している。予測や期待などのレベルではない。「こうあるべきだ」「こうなるはずだ」「こうでなければならぬ」といった強い意志が付随している。いわば、松下における「イノベーションと企業家精神」は、「革新」と「確信」、すなわち「二つのカクシン」と言い換えてもよいのではないだろうか。

もちろん、事象としてのイノベーションの成立には、種々の認識と

決断が必要とされるであろう。だが、その本質は、「二つのカクシン」氣質が企業家の人間性の中に同居しなければ、始まらないのではないだろうか。ドラッカーが認めるかどうかは別として、結論として述べておきたい。

もつとも、余談として付け加えれば、「予測」をしていないという点でドラッカーも松下と同じである。ドラッカーの著書には予測に満ちた社会変化が述べられている。しかし、ドラッカーにいわせれば、そうした啓示は、すでに現実の中にその徴候がみえているという。これもドラッカーなりの「確信」である。みえていることをそのまま紹介し、その見解を述べると、彼には自然でも世間的には未来予測のように入れてしまうのである。

ドラッカーも松下もわかりやすい表現を連ねながら、表現されればされるほどに、読む者にひびきを打つようなひらめきを感じさせる。大所高所に立つ見方がイノベーションなのである。みる能力の活かし方は違うが、両者ともタイプ的には同じ根っからのカクシン氣質ということに尽きるからであろう。

《参考文献》

- ・P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー選書④「新訳」現代の経営』（下）ダイヤモンド社、一九九六年
- ・P・F・ドラッカー／上田惇生「訳」『ドラッカー選書⑦、⑧「新訳」イノベーションと起業家精神―その原理と方法』（上・下）ダイヤモンド

ンド社、一九九七年

・『松下電器五十年の略史』松下電器産業株式会社、一九六八年

・下谷政弘『松下グループの歴史と構造―分権・統合の変遷史』有斐閣、一九九八年

・水野博之『誰も書かなかった松下幸之助・三つの素顔』日本実業出版社、一九九八年

・水野博之『今こそ松下幸之助に学ぶ―混迷の時代の生き方』日刊工業新聞社、二〇〇二年

・松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP文庫、一九八六年

・松下幸之助『縁、この不思議なるもの』PHP文庫、一九九三年

・松下幸之助監修『技術者魂―中尾哲二郎の歩んだ道』松下電器産業株式会社中尾研究所、一九八二年

・ジョン・P・コッター／高橋啓『訊』『限りなき魂の成長―人間・松下幸之助の研究』飛鳥新社、一九九八年

・岩佐仁雄『商品開発における企業家の役割』『商経学叢』第四十九卷第三号、近畿大学商経学会、二〇〇三年

(わたなべ・ゆうすけ) PHP総合研究所第一研究本部松下理念研究部副主任(研究員)