

經濟論叢

第158卷 第2号

-
- ウォルターのヘゲモニー不存在論……………本 山 美 彦 1
- 戦前・戦時における
松下電器の商品開発と組織…………… グラシェラ・クラビオト 21
- 第二次大戦後アメリカにおける
消費生活様式の展開と製品受容…………… 粟 村 俊 夫 44
- 高齢化社会における利子所得税の
ディスティーション効果について (2)…………… 岡 本 章 58
- P & Gの日本市場における
マーケティング活動 1972-1985 (3)…………… ジョン・ライアン 75
- 書 評
- 溝端佐登史『ロシア経済・経営システム研究
—ソ連邦・ロシア企業・産業分析』…………… 八 木 紀一郎 88
-

平成8年8月

京 都 大 学 経 済 学 會

戦前・戦時における松下電器の商品開発と組織

グラシエラ・クラビオト

はじめに

今日、家庭電化およびエレクトロニクス製品のトップメーカーである松下電器は、第一次大戦直後に誕生し、とくに1930年代の日本経済の発展の中で急成長を遂げ、苦難の戦時時期を経たのち、さらに戦後の大衆消費社会の中で新たな躍進を果たしてきた。

この松下電器の発展について、以下の点に着目して、その歩みを明らかにしたい。まず、戦前の同社の商品開発のプロセスを追い、製品の改良、品種の拡大がどのように展開されたか、次に、商品開発にともない企業組織はどのように変化、拡張していったか、そしてさらに、戦時下の状況、軍需品の増加や組織の新たな変化について考察する。

戦前の同社の商品開発の推移はおよそ以下のようにまとめることができる。創業（1918年）初期においては、配線器具やランプなど、一種の「部品」製造からスタートした。やがて1920年代後半に入ると家庭用電熱関係の「製品」を開発して成長の基礎を築く。1930年代になると各種電器「部品・製品」の多角的展開と新製品ラジオの開発によって躍進期を迎える。さらに、1934年には小型モータの生産販売を開始し、翌年には蓄電池の分野に進出し、また1936年には電球の生産も始めた。このように、同社は1930年代の中期までに多くの新分野へ進出したが、それと並行して海外市場へも積極的に進出した。事業の経営理念など基本的な考え方が固められたのもこの時期であった。

こうした商品開発にともなって同社の組織は大きく変化していった。1933年

5月、松下電器は日本企業の中で最初の「事業部制」組織を採用して注目された。さらに1935年12月には、株式会社（松下電器産業）に改組するとともに「分社制」を導入し、多くの子会社を傘下に擁する「企業グループ」へと展開しはじめた。当時の人々はそれを「松下産業団」と呼んだのである。

しかし、1937年を境に戦時統制の時期が到来するや軍需品の生産も手がけはじめ、それにつれて、一般大衆向けの民需品生産は原料資材および労働力の統制によって急激に減少していくこととなる。同社の事業内容はしだいに軍需向けに転換し、組織体制も大きく再編された。戦争末期には家庭電器製品メーカーとしての面影は全く失われてしまったのである。

このような同社の歴史的推移の中で、製品多角化がスタートした戦前期について、その商品開発の歩みを追いかけてみることは興味深い。以下、戦前期および戦時期に分けて考察を加えてみる。

I 初期の代表的商品

松下電器の創業期における商品づくりの原点として挙げられるのは、最初の代表的商品であったソケットとランプであった。この2つの商品は、単に同社の出発点を画したものであっただけでなく、戦前の同社の発展を通じて、基本製品として欠かせないものとなる。

a) ソケット

松下電器における商品開発の歴史は、松下幸之助が大阪でソケットの改良に取り組んだことに始まる。このソケットは1917年10月に完成したが、10日間でわずか100個程度しか売れず、結果的には完全な失敗であった。彼の事業は危機に瀕し、同年末に市内の間屋から扇風機の碍盤の注文を引き受けて、ようやく苦境を切り抜ける有様であった¹⁾。一息つくことができた彼は、改めて本格的に配線器具製造の事業を始める決意を固め、その準備に入った。

1) 松下電器産業『松下電器の技術50年史』1968年、1ページ。以下、『技術50年史』と略。

1918年3月、第一次世界大戦の景気好況の中、松下電気器具製作所が創立された²⁾。幸之助は「便利で品質のよい配線器具を作れば、一般の家庭にいくらかでも需要はある³⁾」という確信から配線器具の考案に没頭した。そして苦心の末、改良アタッチメントプラグを完成した。これは同製作所の第一号製品となった。このプラグは、ねじこみ部分に古電球の口金を回収利用することによって、当時としては最新型で高品質、かつ一般のものより3割も安いものとして好評を得た。続いて、二灯用差し込みプラグを改良し実用新案を取ったが、これが松下電器における特許第一号となった⁴⁾。つづいて二・三灯用クラスタ、ト型クラスタをはじめ10数種類の製品を開発製造した。こうして、当時、大阪のモノといえ「安かろう悪かろう」ということで敬遠されがちであった関東市場においてもしだいに販路を広げはじめた。同製作所はこれらユニークな製品の販売によって、第一次大戦後の不況および1920年代の相つぐ不況にもほとんど影響を受けることなく、順調に業績を伸ばしていった。

b) ランプ

当時、便利で能率的な乗り物として、業務用を中心に自転車が急速に普及し始めていた。しかし、その灯火はローソク提灯、石油ランプ、またはカーバイドランプが大部分であった。それらは風が吹くと消え、点火も面倒で、火災事故の心配もあるなど、不便なものであった。一部、電池式のランプも使われていたが、まだ技術的に不完全、点灯時間もわずか2、3時間と短く、実用化にはほど遠い存在であった。そこで、幸之助は努力を重ねた末、1923年に画期的な砲弾型ランプを完成した⁵⁾。この自転車用ヘッドライト「エキセルランプ」は、電池を組み合わせることで点灯するもので40-50時間も使用可能な製品であった。これを市場へ出すに際して、彼は、現物を自転車店に預けて30時間以上の点灯

2) 松下電器産業【松下電器五十年の略史】1968年、39ページ。以下、【略史】と略。

3) 同前、39ページ。

4) 前掲【技術50年史】、1ページ。

5) 同前、1ページ。

試験をした後、納得した上で買ってもらうという方法をとった。その結果、まもなく月に2千個の販売を達成することができ、翌年には月に1万個以上も売れるヒット商品となった。

1927年4月には角型ランプを完成させた。発売に際して、販売店に1万個の見本品を無料提供した。幸之助が「ナショナル」商標⁶⁾を初めて使ったのは同製品の販売に際してであった。1年目には月3万個、2年目には月10万個、3年目には月20万から30万個に、そして1931年から1932年には遂に年産500万個を突破するという驚異的な伸びを示した⁷⁾。また価格も、数次の値下げを経て半値以下になった。「ランプと言えばナショナル、ナショナルと言えばランプ」と唱われるほど、完全に市場を独占することになったのである。

c) 乾電池

このように、ナショナル・ランプは発売以来、飛躍的に伸び続けてきた。しかし、同社はそれに必要な乾電池を供給していなかった。そこで、1930年にランプ月産10万個体制を築くと同時に、これに必要な乾電池の安定供給を図るために小森乾電池を専属工場として組み入れ、ナショナル乾電池の生産を始めた。ランプの販売は、年内に月産20万個から30万個へと伸び、乾電池の生産も月産50万個から100万個に急増した。1931年9月には小森乾電池を買収して自社工場に切り換え⁸⁾、松下電器の乾電池事業は軌道に乗った。その後、同社は角型ランプ・乾電池の一貫した生産体制を確立して好調な伸びを続けた。乾電池の販売数は、戦前の最高時においては月300万個にも達したのである。また、ランプと乾電池の量産化にともない原価は著しく低下し、価格低下による需用の拡大、ナショナル・ブランドの確立に成功した。

以上、ソケットやランプ、そして乾電池という初期商品が成功した要因の中

6) 前掲『略史』、61ページ。「国民の、全国の」必要品になろうという考えで、名付けられた。

7) 「わが社の“物”づくりの原点」【松下電器商品史】7ページ。以下、『商品史』と略。

8) 前掲『技術50年史』、90ページ。

には、時代がこうした家電製品を需要しはじめていたという一般的事情の他に、これらが基礎品目であったという点、さらに、技術開発の創意工夫と安価維持の努力が重ねられたという点を挙げることができる。

II 家電製品の登場

日本における最初の家電製品はいうまでもなく家庭内電灯用の電球であった。すなわち、1887年1月に、東京電燈が電灯電気の供給を始めたのが、日本における家庭電化の最初の契機となった。1889年以降には、全国各地での電灯の普及が加速化しはじめた。また1905年、白熱舎(後の東京電気)が、アメリカのゼネラル・エレクトリック(GE)社と提携するにおよび、ようやく電球の国産化も軌道に乗りはじめた⁹⁾。やがて電気は、さらに「動力」や「熱」としても、家庭生活の中に入り始めた。たとえば、前世紀の末頃には、扇風機¹⁰⁾のほか、電気アイロン・電気コンロ・電気ストーブなど電熱製品がごく一部の家庭に入り込み始めていた。しかし、一般家庭で家庭用電熱器具が徐々に使用され始めたのは、第一次大戦以降のことであった。京都電燈が「家庭電熱用電力の供給」を始めたのは1914年11月のことであった¹¹⁾。そして1916年には、中央電気協会の中に「家庭電気利用促進法調査会」が設けられた¹²⁾。もし「家庭電化」という概念に電球の利用を含めないとすれば、この第一次大戦後から1920年代にかけての頃が日本の家庭電化=家庭電器産業の創生期ということになる。その意味で、幸之助が同事業をこの時期にスタートさせたのはまさしくタイムリーであったと言うべきであろう。

1923年9月の関東大震災も家庭電化を促進させる契機を与えた。電気の安全性、便利性が大きくクローズアップされたのである。翌年4月には「家庭電気

9) 【東京電気株式会社50年史】1940年、【東芝百年史】1977年、および松下「社史資料」No.9, 24ページ。

10) 通商産業省編「商工政策史」第19巻、1985年、299ページ。その頃のもの外国製が多かった。しかし1899年には国産の直流扇が製造され市販された記録がある。

11) 日本電機工業会「日本電機工業史」1955年、561ページ。

12) 松下「社史資料」No.9, 24ページ。

普及会¹³⁾が設立され、東京地方を中心に普及のテンポが早まり、扇風機について電気アイロン・コンロ・ストーブなどが上流家庭から一部中流家庭にも入り始めた。また、冷蔵庫・洗濯機・掃除機・電気レンジなどの輸入品が登場し、これもごく一部ではあったが家庭に入り始めた。

ここで、この当時の家庭電熱器需要の推移をみると、表1に示すとおりである。総世帯数に対する需要家数の割合は、1924年から急激に増加したが、1925年時点でもわずか0.3%、1927年に至っても0.67%にしか伸びていなかった。この数字が示すように、当時はまだ一般家庭の生活状態に比して、これら電熱器具を中心とする家庭電器製品は高価で、電気料金も他の燃料費に比べて割高であった。しかも、電気知識もあまり普及していなかった。その需要と利用は極めて限られた範囲にとどまっていたのである。家庭電器製品の普及と本格的な国産化が急速に進展しはじめるのは、ようやく1930年代のことであった。

a) アイロン

たとえば、電気アイロンといえば、当時、まだ一般庶民の手の届くものではなかった。1927年にはウェスチングハウス社製のアイロンが16円、他の国産のものが4、5円していた。当時、小学校教員の初任給は27円であった¹⁴⁾。幸之助はこの給与を標準に、手軽に買える安価な電気アイロンを作りたいと決心し、1927年に技術責任者として中尾哲二郎を招聘した。同年、中尾を中心に松下で

表1 家庭電熱器需要の趨勢

年次	(1)需要家数		(2)総世帯数 (単位千)
1923	8897	0.08%	11624
1924	20094	0.17%	11775
1925	36377	0.30%	11947
1926	59833	0.49%	12148
1927	82413	0.67%	12331

(注) (1)は日本電機工業会『日本電機工業史』1955年、561ページ。(2)は『日本長期統計総覧』第2巻、1988年、48、49ページより作成。総世帯数はすべての年のデータがないため、人口総数を当時の1世帯当り人員の概数5人で割った形で算出(1925年4.87人)。

13) 前掲『日本電機工業史』、561ページ。

14) 前掲『技術50年史』、2ページ。

初めての「研究部」が設けられた¹⁵⁾。

これまでアイロンの底部は手作業によって磨かれていた。しかし、中尾が自ら開発した半自動機械を用いることによって、加工が容易となり、商品の規格が統一された。価格を低くおさえるために量産化計画が立てられ、一般市販品より3割も安く、しかも品質の優れたアイロンが開発生産された。これがいわゆる「スーパーアイロン」である。その後も、意欲的に商品改良が進められ、1929年には6品種を数え、1930年には商工省から「国産優良品」の指定を受けるまでに成長した¹⁶⁾。こうして、アイロンを通じて松下の電熱製品全体の評価も高まった。

b) コタツ

アイロンと並んで、中尾を中心とする研究部における重要な研究テーマは電気コタツの製造であった。当時、コタツはまだ技術的に不完全なものが多く、毎年冬になると不良電熱器を原因とする火災事故のニュースがあった。安全性を保証する新しいコタツづくりのため、まず、中尾はサーモスタットの研究に取り組んだ。その結果、1929年、中尾は高性能サーモスタット（恒温開閉器）を開発し特許をとった¹⁷⁾。同時に、量産方式が完成されたこととも相まって、形状のよい丸山型コタツも開発された。また、当時、電気コタツのスイッチを入れるとラジオに妨害電波が入ることが多かったが、松下の電気コタツの場合はそうはならなかった。こうして、形状・性能・安全性・価格などに優れたコタツが販売され、同年には生産した8万台が売り切れた。当時は同業の上位ライバルメーカー製品でも年間推定3-4万台の販売にしかすぎなかったのである。以降、わずかに数年のうちに市場の7-8割はナショナルコタツで占められるようになった¹⁸⁾。

15) 「松下電器・社史年表」1991年、7ページ。

16) 前掲「商品史」、9ページ。

17) 前掲「技術50年史」、3ページ。

18) 前掲「商品史」、11ページ。

c) ラジオ事業への進出

この時期、もう一つ重要な新しい家庭電気製品として、ラジオの登場についてふれておかねばならない。ラジオは、これまでの製品と全く異なって、電波を通信の手段として利用した製品である。1925年7月、東京で始められたラジオ放送は、震災を契機に一段と高まった生活近代化の波の中で、情報や文化の新しい担い手として、人々の強い関心を集めた。ラジオは電熱器具とはまた違う新しい家庭電化のスター商品として急速に普及し出したのである。

当時は、一般の電熱器具などを生産販売する「電気屋」と、新製品ラジオを生産する「ラジオ屋」とは全く別の存在であった。「電気屋」であった松下電器が新しくラジオ分野へ進出したのは1930年のことであった。しかし、まだラジオを生産する体制は十分でなかったので、とりあえず既存の「ラジオ屋」と提携し、子会社・国道電器株式会社を設立した。ここでラジオの生産を開始し、その製品を松下電器の販売ルートに乗せて売りだした。しかし、技術・操作の不慣れからくるクレームも多く、故障の申し出や不良品の返品が続出した。

翌年3月、国道電器は松下の直営とされ、同社の旧経営者は技術者として独立し松下から離れた。そのためラジオの技術者は一人もいなくなったが、研究部は故障の起こらないラジオを作ることに専念し、1931年8月にそれを完成した。「ラジオにしても時計のようなものをつくらねばならない。時計は、目方にしたらわずかなもので、従って材料費は大してかかっていないが、これだけ高い値で売れると言うことは、それだけ優秀な技術が加えられているからだ。これは技術の値と言える」¹⁹⁾。幸之助はこのように述べ、ラジオの技術性能の向上に努めた。ちょうどその頃、新聞に東京中央放送局主催のエリミネータ受信機設計の懸賞募集が出た。それに応募した同社のセット(三球再生付きピリケン形)は、努力の甲斐あって、みごと一位に当選したのである²⁰⁾。その後、同社はわずか4年間でラジオ業界のトップに躍進し、1937年にはナショナルラ

19) 前掲「技術50年史」, 3ページ。

20) 同前, 3ページ。

ジオの市場シェアは47%にも達したのである²¹⁾。同社はまた、1932年10月、ラジオ生産の重要部分の特許権を買収し、同業メーカーが自由に使えるように無償で公開した²²⁾。

d) 製品発売と初期カタログ

1929年10月にアメリカで始まった世界恐慌の嵐は、翌年には日本へも波及し、いわゆる昭和恐慌の惨状をもたらした。農村は疲弊し、都市には失業者があふれた。しかし、松下電器は「ナショナルランプ」と「丸山型電気コタツ」などのヒット商品に支えられ、大不況期にも業績を維持発展させることができた。このことで、幸之助は「大衆の生活に必要なものは、景気、不景気に関係なく伸びる」²³⁾との確信を得たという。

さて、1932年以降の景気回復の波に乗って、同社はさらにストーブ、コンロなどの新製品を次々に開発した。この当時、年に30件もの特許新案を出願するまでに研究部門は成長したのである²⁴⁾。1931年当時の同社の製品品目は200余种にもおよび²⁵⁾、また1933年には300種を越えるまでに成長した。とはいえ、表2が示しているように、松下電器は主要家電製品の国産第1号には全く名を連ねてはいなかった。すなわち、同業社間での先陣を切って製品開発を行なうメーカーではなかった。しかし、逆に、ほとんどの製品について、同社は「本格普及期」の到来までにはことごとく製品発売を開始していた。しかも、ランプ、コタツ、アイロン、ラジオなどの例のごとく、各製品の「普及期」になると、同社は、トップメーカーの位置にまで上昇していたのである。

ここで、これまでの商品開発のプロセスを別の資料をもとに振り返っておこう。これまで見てきたように、「創業時代」の代表的な商品は「改良アタッチ

21) 松下「社史資料」No.7, 53ページ。

22) 前掲「略史」, 87ページ。

23) 同前, 70ページ。

24) 前掲「技術50年史」, 3ページ。

25) 前掲「社史年表」, 8ページ。

表2 主要家電製品の発売および普及期

製品別	国産第1号発売	松下電器第1号発売	(1)本格発売期	(2)本格普及期
ラ ジ オ	1925(シャープ)	1931	1929	1931~
電 蓄	1926	1936	1933	1955~
洗 濯 機	1930(東芝)	1951	1951	1957~
掃 除 機	1931(東芝)	1954	1956	1961~
冷 蔵 庫	1931(東芝)	1953	1953	1960~
ト ー ス タ	(1926頃)	1935	1932	1958~
ア イ ロ ン	1915	1927	1938	(1926頃)~
コ ン ロ	1914	1927	1938	(1926頃)~
コーヒー沸し	(1926頃)	1935	1935	1960~
電気ストーブ	1920	1928	1924	1955~
電気コタツ	(1918頃)	1929	1924	1955~
エ ア コ ン	1935	1958	1957	1971~
扇 風 機	1894	1936	1916	1955~
電 球	1890(東芝)	1936	1896	1902~
乾 電 池	1892	1931	1894	1923~
電池ランプ	1910	1923	1923	1927~

(注) 松下電器社史室資料を参考に作成。(1)は業界が全体として動きだした時期。(2)は業界一般通念による。なお、シャープ、東芝はその前身を含む。また、(1918頃) = 「大正中頃」、(1926頃) = 「昭和初」。

メントプラグ」「砲弾型エキセルランプ」「角型ナショナルランプ」「スーパーアイロン」「丸山型電気コタツ」「懸賞一等当選ラジオ」などであった。これら商品の種類・品種の変遷は表3に示すとおりである。配線器具からランプ、乾電池、さらに電熱器へと、製品種類が多様化するとともに、品種も飛躍的に増加していることが分かる。とくに1931年から1932年への変化は画期的であった。配線器具は26種から58種へ、乾電池は6種から37種へと伸び、アイロン、コンロなども品種が豊富になった。なかでも、ラジオ・音響部門は1932年に初めてカタログに登場し、しかも、当初から、多種多様な製品が見られた。これらを基礎に松下電器は1930年代前半に躍進期を迎えることになったのである。

表3 初期カタログに見る製品および品種の推移

製品種目		カタログ	1927年11月	1929年5月	1931年3月	1932年12月
配線器具			15	16	26	58
灯器・乾電池	ランプ		1	4	9	11
	その他灯器					30
	電気ランプ					1
	乾電池		1	3	6	37
	豆球		1	3	5	18
電熱器	アイロン		2	6	6	15
	電器コンロ		2	4	8	18
	万能調理器					1
	電気ストーブ			2	2	3
	電気コタツ				2	3
	電気座布団					1
	電気炭					1
	半田鍍					1
ラジオ・音響	ラジオ					14
	ラジオシャーシ					4
	ラジオ部品					53
	スピーカ					4
	ホノモータ					1
自転車用品						1
合計			24	38	65	275

(出典) 社史室資料「松下電器商品史」14ページ。

III 躍進期 1932年～1937年

先の初期カタログからも分かるように、戦前における松下電器の躍進期は1932年に開始された。表4に示すように、従来の製品群に加えて、1930年代に入るとモータ・蓄電池・工業用電炉・電球などの新分野に進出した。また、それともなって、次節に見るように、企業組織の転換もうながされたのである。同時に、従業員や売上高も急増し、たとえば1932年に比べて、1937年には従業員

表4 主要製品の発売年

1918	改良アタッチメントプラグ	1934	小型汎用モータ
1923	砲弾型ランプ	1935	工業用電気炉
1927	角型ランプ		ターンオーバー式トースタ
	スーパーアイロン		コーヒー沸し器
	電気コンロ		パイプレータ
1928	電気ストーブ	1936	電気スタンド
1929	電気コタツ(丸山型)		白熱電球
	キーンケット		拡声装置
1931	マンガン乾電池		卓上自動首振り扇風機(マーツ)
	懐中電灯		コンソール形電蓄
	自動式アイロン	1937	スーパーラジオ
	ラジオ3球再生式		無線機
	ラジオ部品, トランス・コイル		自動車用鉛蓄電池
1932	スピーカ	1938	アルミ電コンデンサ
	電気座布団	1940	空気乾電池
	ホノモータ		(計測器)オシロスコープ
1933	電気火鉢	1941	巻線抵抗器
	可変抵抗器	1942	レーダ
1934	レコード用ピックアップ	1943	(真空管)無線機用ST管
	チューブラーコンデンサ	1945	積層乾電池
	固定抵抗器		

(注) 松下電器社史室資料を参考に作成。

員は約4倍に、売上高は5倍以上に急増した。また、様々な人事・教育・福祉上の施策が実施され、朝夕会制度、寮制度、年末座談会、修養資金制度、週休制、健保組合などが設けられた。また、工員養成所や青年学校も開設された。

営業面でも、市場競争の激化と混乱の中で、卸・小売店との「共存共栄」のために製品の正価表示、連盟店制度など流通の新秩序形成に努力を重ねられ、配当金付感謝積立金制度など多彩なマーケティング活動も展開された²⁶⁾。

新分野についてみると、1934年11月、松下電器は、モータの生産販売を開始した²⁷⁾。最初は1/2馬力および1馬力の小型モータであった。当時、家電専業

26) 前掲『略史』, 107-144ページ。および、下谷政弘「流通系列の形成と松下電器グループ」『経済論叢』第153巻第1・2号, 1994年。

27) 「松下電器社内新聞」, 1934年12月25日。

企業がモータ事業へまで進出することに疑念がもたれたが、幸之助は「家庭で、一戸に平均10台のモータが使われる日が必ずきます。モータの需要は無限に伸びる」²⁸⁾と信じて疑わなかった。1938年には、モータの専門子会社として、松下電動機を設立した。また1935年には蓄電池部門へ進出し、ナショナル蓄電池を設立した。このように、1930年代後半には、次節でみるように、子会社(分社)の設立がさかんとなっていった。

また、電球部門については、これまではGE社と提携した東京電気(および同社を中心とするカルテル)によって、国内市場は完全に支配されてきていた。それ以外は、若干の二、三流メーカーが、低価格・低品質の電球を供給していたにすぎなかった。しかし、1936年9月、松下電器はあえて東京電気と同価格での電球の販売を開始した。このことは、同社の技術的な自負を表現するものであった。同時に松下は1935年頃からテレビの研究開発にも着手した。

さらに、この時期の松下にとって注目すべきは、30年代後半から海外市場に積極的に進出したことである。まず、1932年に貿易部が新設され、中国と「満州」方面を中心に市場開拓をおこなった。さらに、貿易部を母体に、1935年8月、子会社松下電器貿易を設立した。当時、同業界において傘下に貿易商社を持つメーカーは珍しく、また多くの販売子会社も設立された。それらによって販路は東南アジアにまで広がっていったのである²⁹⁾。

以上見てきたように、松下の商品開発は初期の「部品」から、開発期の電熱製品、ラジオ、乾電池、そして躍進期のモータ、蓄電池、などへと発展推移してきた。このような成長発展にともない、企業としての組織体制も大きな変革を経ることとなる。次に、この間の企業組織の動向を考察する。

IV 松下電器の組織形態

戦前の松下電器は日本企業の中で最初に「事業部制」組織を採用(1933年)

28) 前掲「略史」、124ページ。

29) 同前、125ページ。および松下電器貿易「松下電器貿易50年のあゆみ」1985年。

した企業として著名である。さらにそれにとどまらず、「分社制」を導入(1935年)して、積極的な子会社の設立、すなわちグループ展開によっていわゆる「松下産業団」を形成したのである。その過程は次のように行なわれた。

a) 1930年代初頭の松下電器

1918年に幸之助が設立した松下電氣器具製作所は民家を改造しただけの小さな町工場にすぎなかった。最初の工場らしい工場が完成したのはようやく1922年のことであった。しかし、これまで見てきたように、同製作所は小規模ながらもいくつかのヒット商品を市場へ送り出し、順調な成長を続けた。1923年の自転車用砲弾型ランプの発売および販路拡大によってランプ専門工場を建設、さらに、角型ランプの発売は「ナショナル」商標の確立とともに、全国的な規模における急速な販売網の成長をもたらした。さらにまた、1927年、電気アイロン・ストーブ・コタツ・コンロの生産販売の開始によって電熱部門へも進出した。1920年代後半の打ち続く不況の中で、松下は製品分野の拡大、人的体制の整備、生産施設や営業拠点の建設などに積極的に取り組むとともに、組織的な事業運営を進めていった。1927年10月の組織構造を見ると³⁰⁾、それは、所主(幸之助)・所主代理(2人)の下に、総務部、電器部、鉄工部、ナショナル部、電熱部、東京支店から成る、単純な職能部制の組織であった。この内、電熱部の設置は、のちの独立採算制および自主責任経営という事業部制につらなる最初の試みであった³¹⁾。

同所は、1929年には松下電器製作所と改称、従業員477人、販売月額10万円を越え、新規卒業者の採用を開始し、年末までに8工場を擁した³²⁾。1929年5月時点での組織構造をみると、所主の下に幹部会議、総務部(会計・庶務・人事係、店員講習会)、営業部(事業部会議、販売・営業係)、製作部(製作部会

30) 1927年10月の職制図による。

31) 前掲『略史』、65ページ。

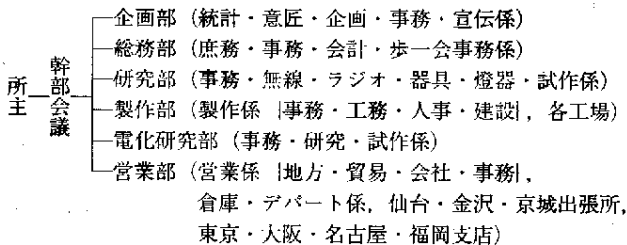
32) 同前、資料9ページ、年表2ページ。

議、各工場・研究課)、東京支店などから成っており³³⁾、基本的枠組は変わっていない。この内、幹部会議は所長の代理となる取締店員と一部の部長で構成された。昭和恐慌の影響も全員一致の協力で短期間に克服できたのである。

ところで、従来の製品品種の拡大がほぼ同一製品系列内の品種構成の増大であったのに対して、1930年代初めのラジオ部門への進出は、戦前の松下電器において画期的な新規事業への進出を意味していた。いうまでもなく、それは電波利用という新技術であり、高度の技術(者)を必要としていた。また、販売経路も従来のもの(いわゆる「電気屋」と全く異なっていた。当時、松下にはラジオ部門に関する生産技術(者)は全く存在していなかった。したがって、先に述べたように、最初は既存の「ラジオ屋」と提携して子会社を設立し、また独自に研究部を設置して、新技術を吸収した。これを基礎に、松下電器自身がラジオ製造を開始したのは1931年のことであった。

こうして、1932年末の同社は、従業員1102人、販売月額300万円を越え、製品分野も配線器具、電熱器、ランプ、乾電池、そして新分野のラジオなどに広がっていた。製造品目はすでに200余種を数えて、翌年までにさらに9工場も新設された³⁴⁾。新組織への移行の機は熟していたのである。表5は、事業部制導入の直前の1932年5月の組織図を示している。

表5 事業部制実施前の組織



(出典) 松下電器社史室資料。

33) 1929年5月の綱領・信条制定時職制図による。

34) 前掲『略史』、資料9ページ、年表2ページ。

b) 事業部制の採用

先の表3が示していたように、1932年末に松下電器製作所の販売品種数は275へと急増した。こうした業容の多角化にともなって、新たに大きな組織変革が必要となってきた。翌1933年5月に同製作所は事業部制を採用することになったのである。すなわち、多様な事業内容およびそれまでに設立された18工場（その中の1つは子会社）を3事業部に分けて、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・電熱器部門を第三事業部とした³⁵⁾。同時に、第一事業部については、生産だけでなく販売も一緒に担当させる方式を採用した。翌年2月には他の2事業部にもこの方式を採用するとともに、第三事業部から電熱器部門を分離して第四事業部とした³⁶⁾。この事業部制の採用によって「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になった」³⁷⁾のである。

幸之助が事業部制を始めた理由と狙いは次のように要約できる。すなわち、1)小規模でやっていた時は一人で管理できたが、業容の拡大で不可能になった。つまり、1930年代初めの急激な多角化が背景にあった。2)事業部制採用による責任経営体制の確立、および独立採算制。つまり、「いかなる新規事業・製品部門であれ、その当初から他の事業分野に依存しないで独自の収益をあげるべき、どんな製品といえども製品ごとに確実に一定の利潤を確保すべきである」³⁸⁾という幸之助の経営理念を反映していた。3)従業員を実際の試練の場に置くことによって「真の経営者」を養成すること。

しかし、事業部制を導入する直接の引金になったのは、ほかでもない、ラジ

35) 下谷政弘「1930年代〈松下産業団〉の形成過程」『経営史学』第21巻第3号、1986年、および同「事業部制と分社制」坂本和一・下谷政弘編著「現代日本の企業グループ」東洋経済新報社、1987年、89ページ。

36) 前掲『略史』、111ページ。

37) 下谷政弘「戦時期〈企業グループ〉の再編成」下谷政弘・長島修編著『戦時日本経済の研究』晃洋書房、1992年、52ページ。

38) 岡本康雄「松下電器の企業行動と経営組織」、岡本康雄編『わが国家電産業における企業行動』1973年、63ページ。

オ部門への進出であった。前述したように、ラジオ部門は既存分野と違って技術、販売も全く未知の分野であった。新規ラジオ分野の収支を把握するためにも事業部制が採用され、それが他の製品分野へ波及し、全社的な事業部制へと転換したと思われる。

1935年9月には4つの事業部の上に「本店事業部」が設けられた。この本店事業部は全事業経営、すなわち製造・販売両方面にわたる一切の計画指導の任に当たり、統制・計画・建設・宣伝の各般の要務を行なう本社機構の確立を意味していた³⁹⁾。こうして、これ以降、松下電器の歴史は、その形態に何度かの変容はみられたものの、この製品別事業部＝分権の事業単位を組織の根幹として運営されてきたのである。

c) 分社制へ

これまで個人企業であった松下電器製作所は、1935年12月に株式会社に改組され、松下電器産業株式会社（資本金1000万円）と改称された⁴⁰⁾。同時に、これまでの事業部制をさらに発展させた「分社制」を採り、表6に示すように、

表6 松下電器産業の分社

(単位：万円)

分社名	資本金	営業内容	以降の推移
松下無線	500	ラジオ・部品	44.11 本社に吸収。
松下乾電池	500	乾電池・ランプ	44.11 本社に吸収。
松下電器	200	配線器具	43.8 松下航空工業、45.11 松下電工。
松下電熱	200	電熱器	40.8 松下電工、41.5 松下電器工業に吸収。
松下金属	60	金属部品	
松下電器直売	10	官公庁会社向け販売	37.7 廃止。
松下電器貿易(35.8)	30	輸出入	
松和電器商事(35.8)	100	提携会社製品の販売	38.11 松下電器商事、42.3 名古屋松下電業、43.12 本社に吸収。
日本電器製造(29.5)	10	合成樹脂製品	37.3 松下電器に吸収。

(出典)「松下電器産業株式会社組織進展表」と『松下電器五十年の略史』を参考に作成。

39) 前掲、下谷政弘「事業部制と分社制」、88ページ。

40) 前掲「略史」、136ページ。

事業部門別に9つの子会社(分社)を設立した。この改組によって、松下電器産業(産業本社)は持株会社として、一方で製造・販売部門をすべて切り離し、他方で分社の管理を掌握した。つまり、人事、経理の両面から各分社を管理し、各分社の方はこれまでの事業部制の時よりも、一層徹底した「自主責任経営」の立場で生産販売をおこなうことになった⁴¹⁾。このように、同社はいくつかの分社を傘下にもつ「企業グループ」に転換したが、それらの分社は完全に親会社(産業本社)の管理下に置かれ、全体として1個の有機的な経営統合体として運営されることになった。

翌1936年には新たな分社として、ナショナル電球、朝日乾電池を加えて、松下電器グループ全体の従業員総数は4,970名、年生産販売額は1,620万円に達した⁴²⁾。その後、同社は分社制の採用によって、一方で既存の他企業を傘下に取り込みながら、他方で産業本社内の事業単位を次々とスピン・オフさせて傘下子会社数を増大していったのである。戦前・戦時期に設立された子会社数は合計49社であった。しかし、1940年代に入ると戦時統制経済の下、傘下子会社の整理統合が進み、また主要な子会社は再び本社へ吸収統合され、1941年の30社を最高に子会社数はしだいに減少していったのである⁴³⁾。

以上のように、1930年代は同社にとって、旺盛な製品多角化にともなう事業部制の採用、分社制への転換、そして松下電器グループ(いわゆる「松下産業団」)が形成された時期であった。しかし、同社は次の戦時期には大きな変化を見せることになる。最後に、その戦時期の松下電器グループの転換を考察する。

V 戦 時 期

1937年の日中戦争の全面的展開によって、日本の産業界は急速に戦時色を深

41) 同前、138ページ。

42) 同前、138ページ。

43) 前掲、下谷政弘「事業部制と分社制」、89ページ。

めていった。物資動員計画の開始と臨時資金調整法、輸出入品等臨時措置法などによって、資金・資材・労働力に対する統制が強化されはじめ、一方で軍需関連産業が軍用の増加によって好況となった反面、民需産業は急激に衰退の一途をたどった。

a) 商品

まず、電気ストーブ、扇風機などが、ぜいたく品として生産を禁止された⁴⁴⁾。ラジオ、電球、乾電池なども、原料資材の面で種々の規制を受けた⁴⁵⁾。1939年に、従業員の雇用統制と物価統制がはじまり、民需生産は強い制約を受けた。さらに、同年10月の価格等統制令（いわゆる9.18凍結令）、1940年7月の奢侈品等製造販売制限令（いわゆる7.7禁令）の影響は大きく、急速に家庭用電器製品の製造販売は減少していった。同社は、その存続のために軍需品生産への転換を余儀なくされていったのである⁴⁶⁾。しかし、「軍需品」とは直接兵器類だけに限らない。それまでも松下グループ傘下の松下無線・松下乾電池・松下電熱などの各分社は軍の指定を受け、既存の各電器製品を「軍需品」として納入してきていた。

分社の一つ、松下電器が初めて直接兵器類の部品生産を受注したのは1938年であった⁴⁷⁾。さらに、この時期、松下金属が機関銃の部品を受注、松下無線が迫撃砲弾の部品を受注してから、軍需生産はしだいに本格化し始めた。1942年4月頃までには、各分社、工場とも軍需品中心の生産体制に移行したのである⁴⁸⁾。

このように戦時経済下における急速な軍需転換によって、すでに同社（グループ）の本来の事業分野の面影はまったく失われてしまったのである。その

44) 前掲【略史】、145ページ。

45) 同前、146ページ。

46) 前掲、下谷政弘「戦時期〈企業グループ〉の再編成」、65ページ。

47) 前掲【略史】、147ページ。

48) 同前、154ページ。

表7 主要分社の軍需品

分社名	主要な軍需品
松下無線	航空機用無線機・電装品, レーダ, 携帯無線機, 方向探知機
松下乾電池	空気乾電池・湿電池, 通信用乾電池, 電解金属満俺, 特殊蓄電池
ナショナル電球, 他 (電球事業部)	航空無線用真空管
松下金属	銃機・部品, 焼玉エンジン
松下電器 (松下航空工業)	合成樹脂積層板, 航空機用プロペラ, 銃砲弾部品
松下電熱, 松下電動機 (松下電機工業)	砲弾部品, 通信機用特殊モータ, 配電盤, 電気炉

(出典) 下谷政弘「戦時期〈企業グループ〉の再編成」73ページ。

主な軍需製品は表7に示すとおりである。

ここで、松下グループの戦時期における状況、および民需から軍需への転換を見てみると、表8に示す通りである。すなわち、1936年から1944年の間に、その総販売高は約7.9倍に増えている。中でも無線部門はこの間に18倍にも伸び、構成比率も30.1%から68.9%へと急増した。管球も販売高が39倍以上となっている。これに対し、電化部門の方は、戦時経済の中で停滞し、1942年には販売高・構成比ともに激減している。電池部門については1.7倍になったものの、構成比率はこれも59.7%から13%へと激減した。他方、総販売量に占める軍需品の比率は徐々に増大傾向を見せ、1942年までは一ケタにとどまっていたが、1943年以降は爆発的に伸び、戦争末期には、松下グループも戦時色一色に塗りつぶされていったのである。

b) 組織

松下産業団の分社数が一挙に増え始めたのはとくに戦時期においてであった。すなわち、1938年から1944年までに合計32社が設立された。たとえば、1938年

表8 松下グループの部門別販売高および軍需用割合 (単位:千円, %)

年度(*)	部門別販売高						合計	
	無線	電化	電池	管球	電機	その他		
1936	(30.1) 4,360	(8.7) 1,266	(59.7) 8,656	(1.5) 225	() —	() —	軍需	192(1.3) 14,507
1937	(33.1) 5,459	(8.7) 1,444	(51.8) 8,545	(4.7) 771	(1.7) 285	() —	軍需	258(1.6) 16,504
1938	(31.2) 6,087	(8.7) 1,702	(50.5) 9,835	(6.6) 1,290	(1.7) 325	(1.3) 244	軍需	446(2.3) 19,483
1939	(31.0) 8,719	(5.3) 1,4761	(44.9) 2,616	(8.7) 2,459	(6.6) 1,844	(3.5) 991	軍需	734(2.6) 28,105
1940	(34.2) 10,985	(5.4) 1,749	(36.1) 11,595	(11.3) 3,625	(7.2) 2,296	(5.8) 1,861	軍需	1,320(4.1) 32,111
1941	(39.5) 13,449	(5.3) 1,813	(30.4) 10,356	(12.9) 4,387	(5.9) 2,017	(6.0) 2,036	軍需	1,759(5.2) 34,058
1942	(37.0) 15,357	(0.9) 361	(32.4) 13,455	(19.0) 7,891	(4.5) 1,847	(6.2) 2,582	軍需	3,525(8.5) 41,493
1943	(39.7) 18,570	() —	(29.2) 13,641	(18.5) 8,654	(4.1) 1,888	(8.5) 3,971	軍需	14,461(30.9) 46,724
1944	(68.9) 78,728	() —	(13.0) 14,834	(7.7) 8,841	(4.5) 5,086	(5.9) 6,711	軍需	89,898(78.7) 114,200
1945	(64.1) 46,089	(3.0) 2,174	(12.4) 8,877	(9.5) 6,863	(7.0) 5,038	(4.0) 2,857	軍需	60,157(83.7) 71,898

(出典) 松下電器社史室資料(松下電器調査部作成, 進駐軍に提出用)。

(注) (*)期間: 前年12月1日-当年11月30日

6月にナショナル蓄電池, 同年10月に松下電動器などであり, また販売関係の分社も数多く設立された。とくに, 1941, 42両年にはそれぞれ7社ずつが新分社として加えられ, 分社数のピーク(30社)に達した⁴⁹⁾。しかも朝鮮・台湾などの植民地や「満州」での設立が注目される。さらに, 1943年には軍部命令によって松下グループに新企業が設立された。松下造船と松下飛行機の2分社がそれである⁵⁰⁾。いうまでもなく, 松下グループにとっては船舶や飛行機の生産

49) 同前, 157ページ。

50) 下谷政弘「戦時期〈企業グループ〉の再編成」, 76ページ。

は初めてのことであった。松下造船は同年12月の第一号船から敗戦時までには250t木造船42隻、300t曳航船9隻を建造した。また、松下飛行機は木製飛行機を4機製造したのである⁵¹⁾。

1930年代後半以降に進展した分社設立による松下のグループ化現象は、しかしながら、1941~42年をピークとして以後、逆方向に転換した。すなわち、分社の再統合、本社による分社の吸収、いわゆるグループ再編が開始されたのである⁵²⁾。とくに1939年11月の産業本社販売部の設置は、これまで主要4分社に分散されていた販売部門の再統合の結果であった。また、1942年4月には、電球関連の4分社が本社に吸収統合された。続いて1943年12月には、販売関連の3社が、さらに1944年11月には、松下産業団の主要製造分社であった松下無線・松下乾電池・松下電気工業・松下蓄電池製造の4分社が、いずれも本社に吸収合併され、それぞれが本社の「製造所」として再編成された⁵³⁾。この組織変更によって産業本社は再び直轄製造部門を持つことになったのである。

以上の結果、松下電器の経営機構は、本来の事業分野を担当する製造所グループと、造船、飛行機など、戦時下の要求によって新しく進出した事業を担当するグループに区分されることになった⁵⁴⁾。しかし、松下電器産業の本来の事業分野の内容も、前述のように、戦時下において大きく変換されていたのである。そして戦後、この製造所グループが中心になって、松下グループ再建の体制が整えられることになっていくのである。

おわりに

松下電器は、その創業期には、ソケット・ランプ・乾電池などの単純な「部品」商品の性能向上と安価維持への努力によって市場を獲得し、定着させ、以後の成長の基盤を築いた。また、第一次大戦後の大衆商品化の時期の到来は、

51) 同前、59ページ。

52) 同前、59ページ。

53) 同前、62ページ。

54) 前掲「略史」、168ページ。

松下にとっても家電トップメーカーへ成長するチャンスを与えた。品種の多様化、事業規模の拡大の中で企業としての様々なノウハウが磨かれ、蓄積されていった。

1930年代初頭の大恐慌期を経た後、根強いヒット商品を有する松下は事業内容の拡大充実を図り、また、ラジオ・モータ・蓄電池などの新商品の開発を進めることができた。日本経済の躍進期となった1930年代は、松下にとってもそのまま躍進期となったのである。また、日本経済の対外進出の波にも乗って、植民地市場への進出もおこなった。このような企業としての成長と多角的展開にともなって、松下は組織面では事業部制へ、さらに分社制への変化を遂げて、いわゆる「松下グループ」が形成されていった。世間はそれを「松下産業団」と呼んだのである。

しかし、1937年に始まる統制経済期以降は、大衆向き消費商品がしだいに減少し、軍需品がこれに代わって高い比重を占めるようになった。家電＝民需製品を中心に発展を遂げてきた松下も、この時期には生産販売を統制され、とくに40年代に入ると家電メーカーとしての面影は一掃されてしまい、戦時末期には販売額の7-8割もが軍需品によって占められてしまったのである。

以上、戦前・戦時における松下電器の歩みを概観してきたが、その中で、さらに考察すべき重要な点は、商品の研究開発のプロセスおよび研究部門の変遷についてであった。次稿では、これらについてさらに掘り下げて取りあげてみたい。