



慶應義塾大学ビジネス・スクール

青年 M ～経営者への道～

< 22 歳の岐路 >

彼が大阪で独立を決意したのは、22 歳のときだった。

威勢よく前職を退職し、独立したのは良かったが、起業に必要なものは何もそろっていない。電気製品の生産・販売をする事業を起こそうとしていたのであるが、資金といえば、手元の貯金に前職の積立金・退職金を足しても製造機 1 台の購入にも足りなかった。工場は当時生活していた借家の一部を使うことにした。もちろん販売先の見当もついていない。あまりに無謀な 22 歳の挑戦だった。しかし、彼自身は前途の光に身体中が奮っているように感じていた。

時は大正、青年の名は M といった。

前職は大阪の電力会社であった。そこでのサラリーマン生活は、決して不遇だったわけではない。現業職の社員の中では、最高職種の検査員にも昇格していた。一緒に昇進した中で、最年少だった。しかし、検査員は M が以前から憧れていた職種だったが、実際やってみると案外単調で、とりわけ仕事の要領が良い M にとっては 1 日 3 ～ 4 時間で済んでしまう仕事であった。前の仕事に比べて楽だったが、M は張り合いを感じられず、夢見ていたポジションに嫌気がさしてきた。

仕事に物足りなさを感じる中、帰宅後の彼には熱中している作業があった。会社で扱っている電気機器「ソケット」に関心をもっていたのだ。“これはもっと良くなる”。彼は、独自に機器の改良を進めていった。できた改良品を上司に見せたこともあったが、認めてはくれなかった。“上司は何もわかってない”、M はそう感じた。

このケースは討論用に松下幸之助の青年時代を題材として作成された。ケース本文では松下幸之助のことを「青年 M」と表記している。このことはケースの登場人物に対する授業参加者の先入観を減らし、議論を活性化させるためにケース作成者が意図的に行っている。本ケースを作成したのは高木晴夫・市村真納・菅野雅子・鶴ヶ谷典俊である。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 高木晴夫、市村真納、菅野雅子、鶴ヶ谷典俊（2021 年 4 月作成）

彼の独立を後押ししたことの1つに、学歴のコンプレックスがあった。貧しい家庭の事情から、小学校を中退し9歳で丁稚奉公に出るところから、彼の社会人生活は始まっている。大阪の電力会社では、エリートコースである事務職への職種換えを上司が推薦してくれたが、読み書きの不自由さが障害となり泣く泣く職工にとどまったという経験をした。今の学歴では、社内の昇進も限界がみえていた。実は過去に、一念発起して、勤めながら夜間学校に入学したこともある。彼は、必死に勉強に食らいついでいたが、内容が専門的になったころから授業についていけなくなり、断念した。それ以来、彼が学校で学ぶことはなかった。

学歴の問題から社内でのキャリアの行く末に光を見出せなかったことに加えて、幼い頃から病気がちで、将来に一抹の不安を抱えていた。そんな時、「実業で身を立てよ」という亡き父の言葉を思い出し、「独立しよう。そして、改良したこの製品を、自分で製造・販売する」、そんな考えが、Mのなかで膨らみはじめたのだった。

<最初の壁>

当時生活していた借家、2畳と4畳半のうち、4畳半の一部を使って、ソケットの製造・販売準備が始まった。そこには、Mの前職の元同僚・林の顔もあった。林はすでに他社に転職していたが、Mとは親しい間柄で、今回の起業に誘うとすぐに参画してくれた。林の同僚で事務職をしている森田も、この話を聞きつけ「僕も何かやりたいんだが、一緒にやらせてくれ」と言ってきた。彼らに加え、昨年から連れ添うようになったMの妻と、妻の弟。総勢5名のメンバーだ。

初夏、いよいよ事業が開始された。

足りない資金は、林の友人から借り受けることにした。製造機一台用意するにも、100円（現在の30万円弱程度^[1]）は必要だ。コツコツ貯金をしている友人がいる、そんな話を聞いたMは、林とともにしきりに彼に説き、とうとう賛同を得て100円の金額を借りることに成功したのだった。

資金と人手は揃ってきたものの、事業は早々に壁にぶつかった。ソケットの製造を行う上で、根幹になる技術がそもそも足りていなかったのだ。あれこれ研究してみたが、簡単には成果は出なかった。外部から技術を獲得しようにも、公開している会社はない。

困っていたある日、Mは前職の同僚が、独立してこの技術を研究しているという話を聞いた。彼は退職後に他社に入ってそこで技術を学んだらしい。自分の事業を中断していた彼は、Mがこの技術を使った製品開発に取り組んでいると聞き、技術について教えてくれた。

^[1] 小松（2006）p.6の記載によると、当時の200円弱は、現代の貨幣価値に換算し57万円に相当するとされている。

こうして、Mはどうかこの技術的問題を乗り越えることができたのである。

「さあ出来上がった！売ろう売ろう」。その年の秋、製品が完成した。営業役の森田は早速、大阪の街を駆けまわった。初日、Mは不安焦慮の心持で、その帰りを待った。森田は夕方遅くになって戻ってきた。

「こんな困ったことはない。骨の折れる仕事だ。まず・・・」。森田の話によると販路の獲得はそう簡単ではないようだった。世間ではまだこの機器への理解が一般に浸透しておらず、ましてや無名の会社から買おうという人は少なかったのだ。Mは張り切っていた心に大きな打撃を感じた。

森田の営業努力に関わらず、その後も売上が伸びる気配はなかった。各方面からの意見も考えあわせると、この製品はまず「駄目」という結論に落ち着いた。

この事業に人生を懸けて、前職を辞めて集まったメンバーも含め、約4ヶ月間。5人が死に物狂いで働いた成果が、小学校の教員の初任給の半分というあり様だった。こうした事態に、林と森田は各自がまず自活の道を求めるべきと考え、Mのもとを去っていった。Mもこれに同意せざるを得なかった。残されたのは、M、Mの妻、妻の弟の3人であった。

<工場の設立>

収入の道はなく、自社製品の改良も資金のせいで思うように進まない。Mと妻は、家庭生活を切り詰めながら、ぎりぎりのところで資金を捻出していた。

「このままでは事業が継続できない。年の瀬も近いというのに・・・」

しかし、彼はどうしてもこの仕事をあきらめる気にはなれなかった。

そんな折、思いがけない注文が入った。ある事業者を通じ、代表的な電気機器メーカーK社の部品見本の製作の依頼があったのだ。残された3人は、夜を昼に継ぐ作業で納品を果たし、彼らはここでようやく160円の資金を手にするようになった。原価を差し引いて、利益はその半分。これで創業時の借金を返すことができ、当面の運転資金が確保できた。K社の発注がその後も継続されたことで、Mの事業はなんとか軌道に乗りはじめた。

独立の翌春。Mは電気器具の製作を本格的にやりたいとの思いから、「M電気器具製作所」を創立した。自宅の一部での製造が手狭になったため、新たに2階建ての借家を借り、1階部分は床を落として工場とした。今度は表通りに面し、小規模ながら多少は体裁が整ってきた。彼は23歳になっていた。

<人員の採用>

M 電気器具製作所で、新製品（電気プラグ）の開発がはじまった。この機器は、既存の製品に当時の家庭のニーズに合わせた工夫が施され、市価より3割安ということもあり、好評を博した。3人は毎日深夜まで働いたが、追い付けないほどの需要があり、5名ほどの人を雇うことになった。

新入の社員に対し、Mは重要な技術を躊躇することなく教えた。同業者は、「君、それは危険だよ。今日入った人にすぐにそんな重要な秘密な仕事を教えるとは、広く技術を公開することになる」と忠告したが、Mは「そう心配はいらないよ。それが秘密の仕事であることを話しておけば、むやみにそれを裏切ったり、他にもらしたりするものでない。要はお互いに信頼を持つということだよ。そんなことにとらわれていると、事業を伸ばせないだけでなく、人材をつくることもできない」と答えた。同業者は半信半疑の顔だった。「そういう見方もあるかね！」

<事業の発展と販路の模索>

次なるヒット製品（配線器具）がでると、これに関心をもった他社が近づいてきた。Y商店である。代表のY氏はこの製品の大阪と東京での販売を、一手に引き受けたいと申し入れてきた。Mは、現在の設備では製造が追いつかぬと考え、増産体制を敷くために、Y商店に対し、「とにかく3000円ほど保証金として提供してくれないだろうか。私はその金で工場設備を充実して、あなたがいくら売っても事欠かぬようにしたいと思う」と交渉した。すると、Y氏もこれに同意してくれた。

「よし、やるぞ！！これから直ちに工場設備の改善だ。充実だ。きっと売れる。僕の工場も儲かるが、Y商店も儲かるだろう。よしッ！！造って、造りまくろう」

ところが4～5ヶ月経った頃、東京に思わぬライバルがあらわれた。ある企業が、同様の製品を破格の値段で販売しはじめたのである。Y氏は、青くなってMに連絡してきた。M電気器具製作所は、Y商店から契約解除を言い渡されてしまう。

「こうなると、自分の手で売らねばならない・・・」。Mは大阪の数十軒の間屋をかけまわり、自力で販路の開拓に努めた。その結果、当初ソケットを売り込んで失敗した時とは違い、独自の販路を確保でき、工場の生産能力の増強につなげることもできたのである。M電気器具製作所の人員は、この頃20名あまりに増えていた。

世間は不況のさなかだったが、M電気器具製作所の経営は好調だった。当社の製品市場はまだ成長段階で、景気に左右されなかったのだ。25歳の年、Mは社章と商標の制定をし、社員の結束を固

めるために親睦団体をつくった。27名の社員全員が、この組織に加入した。

<法人化への迷い>

実は創立の翌年、彼は法人化の決断を迫られる場面に遭遇していた。ある日のこと、前職の知人のAが、M電気器具製作所をひょっこり訪ねてきた。Mが事業を始めたことを伝え聞き、一度訪ねてみたいと思っただろう。二人は工場の様子や将来についてあれこれと話をした。Aは学校で工業を修めた後、入社しており、相当な資産家の息子と聞いていた。

彼は言った。「しかしM君、君がこうして薄資でやっていくよりも、この際、資本を他から求めて組織的にやってみたらどうだろうか。君が1人で大きくするのは容易ではないと思う。幸い、僕の親戚は資産家揃いだから、資金集めはわけなくできると思う。実は僕も会社でコツコツつまらない仕事をするのも面白くないから、何かやりたいと考えていたのだ」と。

この提案にMの心は揺れた。Aの言うことには一理ある。1人で十の仕事をするより、2人で三十の仕事をするほうが良い。このまま個人経営でやるのか。会社組織にするのか。考えれば考えるほど分からなくなってしまった。4～5日決心がつかなかったが、知人の熱心な誘いに釣られて承諾してしまっ

た。承諾したものの、冷静に考えてみると、少し決断を早まったような気がした。A君の人格なり手腕について何ら検討しなかったことが後悔された。第一、法人化したからといって多額の資金をそんなに簡単に調達できるのかも疑問である。しかし一度は約束したことを今さら翻すとは言いにくい・・・。

目を経て心が落ち着いてきたMは、やはりこの話に乗るのはやめようと考え直し、再度Aの自宅を訪ねた。ところが、なんとAは亡くなっていたのである。涙にくれる妻の話では、Mと会った翌日から急性肺炎にかかり、数日のうちに命を落としたという。あまりの驚きに、Mは慰めの言葉も口にしな

なかった。こうして、この時点ではM電気器具製作所が法人化するという話はなくなった。個人経営のため株式会社と比べると資金調達力に制約はあったが、当時としては発明といえるヒット製品を次々に考案・製品化したことにより、事業を急速に発展させていくことができたのである。

<本店と工場の設立>

創立から4年。M電気器具製作所はその後業績を伸ばし、Mは住居とは分離した本店・工場の設立を検討するようになった。手元の余裕の資金は4500円だった。

折よく、近隣に100坪あまりの貸地が見つかった。工場、事務所、住居・・・Mは自分でこれらの

間取りの設計をしてみた。図面で見ると実に堂々としており、彼は非常に興奮した。“今住んでいる家に比べると雲泥の差だ・・・”

しかし、建築業者の見積りによると、費用は手元資金を超えた 7000 円あまりということだった。図面を描いてしまうと、建てたい気持ちが一層強くなってしまったが、無い袖は振れない。M は棟梁を呼んで理由を説明し、まずは工場だけを建ててもらおうよう申し入れた。ところが、住居や事務所を後日建て増しすれば、全体の見積もりは割増しになるという。

「残念だがやむをえない。が、もし君が支払いを猶予してくれるならば、この際思い切って全体を建てよう。事業はうまく行っているから、君に迷惑をかけるようなことはしない。必ず月賦で、不足金を支払うことは確実だ」

「よろしい、不足分はあなたが払える条件で引き受けましょう」

「君、そら本当か？ 家を抵当に入れることはマッピラごめんだよ」

「金の足りない時は、家屋所有権は建築屋が持ち、支払い終了時点で施主に渡す方法でやりますが、あなたがイヤならば、あなたを信用してそれは抜きにしましょう」

「それならば結構だ。しかし、僕は恩に着ないよ。君の商売上の便宜のために僕が賛成するんだよ」

「あんたには、かなわん」

“工場が出来れば増産して必ず売れる。約束の支払いも必ずできる。とはいえ、責任は重大だ。棟梁が私の言葉を信じてくれたのの仕事だけに、裏切るようなことがあってはならない”、M は心に誓った。

工場が立ち上がっていく姿を、M は毎日大きな期待をもって眺めた。仕事の合間に現場を見に行き、業者と相談をしながら早く仕上がるように念じた。彼は、工場の前途に言葉に言い表せないほどの望みをもっていた。“これを基盤に、いよいよ一人前の仕事をし遂げたい、イヤ必ず遂げられる”、そんな自信も心の底にわいてきた。

M は、過去の努力の結果が形になりはじめたことに、力強い喜びを感じていた。若き日、貧しい家の事情から学業をあきらめ、実家を離れて商店に住み込みで働いた日々。あれから月日を経て、ようやく自力で工場を建設し得たことに、彼は深く感じ入っていた。

<新製品のマーケティング>

28 歳の年、M は病弱な体に鞭打って、新製品（自転車用の電池ランプ）の開発を進めていた。床に伏しながらも耐久検査を続け、とうとう新製品を完成させることができた。耐久性が既存品の 10 倍という自信作である。ところが、当時の一般的な電池ランプの性能があまりに低いという風評があったため、素直に取り扱ってくれる販売店が現れなかった。

Mはここで奇策を打つことにした。1万個もの新製品を無料で販売店に配布し実際に使ってもらうことにより、この製品の真価を知らしめようとしたのである。この大胆なサンプリングにより、この製品の信頼は高まり、風評は払しょくされた。2～3ヶ月後には、次々に注文が入るようになり、大阪での販売が軌道に乗った。

Mはさらに全国的な拡販のため、各地に特定の代理店を設けて、一定区域内の販売を一任することとし、新聞で代理店募集を行った。これにより、代理店を通じて販売するといういわゆる“代理店制度”が形作られた。発売当初、問屋に敬遠されたこの電池ランプも、6ヶ月後には代理店になるために保証金を出すというほどに、その評価は変わっていた。

<販売基盤の強化へ>

この年、関東で未曾有の大地震が起こった。東京では物価が数倍に跳ね上がるものもあった。これを商機ととらえる事業者もあったが、Mは違った。販売店への売掛金を半分に免除し、製品価格も据え置きとしたのである。こうした彼の判断を販売店の店主は賞賛し、M電気器具製作所の評判はますます高まっていった。評判を聞いた新たな販売店も加わり、M電気器具製作所は東京にも販売基盤を築いていくことができた。

<参考資料>

本ケースの時代背景（大正時代の主な出来事）

- 1912（大正元）年 明治から大正に改元。
- 5 ● 1914～1918（大正3～7）年 第一次世界大戦：同盟国側（ドイツ・オーストリアなど）と連合国側（イギリス・フランス・ロシア）との対立が原因となって起こった世界的規模の戦争。日本は日英同盟によって連合国側に立ち参戦した。物資の供給支援をしたことから、戦争特需で好景気となり工業生産が大きく増えた。
- 10 ● 1918（大正7）年 米騒動：米の価格が高騰。富山県で数十人の女性たちが抗議のために米屋へ押しかけたことをきっかけに、各地で暴動が発生した。
- 1920（大正9）年 戦後恐慌：第一次世界大戦後、日本経済は好景気が続いていたが、ヨーロッパ列強が市場に復帰し、輸出が一転不振となって余剰生産物が大量に発生。株価は半分から3分の1に大暴落し、一気に景気は低迷して不況に陥った。
- 15 ● 1923（大正12）年 関東大震災：関東をおそったマグニチュード7.9の大地震による災害。死者・行方不明者は10万人を超えた。人や建物の被害もきわめて大きかったが、その混乱のさなかにいろいろな事件が起きた。
- 1926（昭和元）年 大正から昭和へ改元。

<引用・参考文献>

20 小松章（2006）「松下と住友：松下電器の株式会社化をめぐる客観事情（1）」『論叢松下幸之助』（5），2-24.

筒井健太郎（2019）「松下幸之助 1894 1989」名古屋商科大学ビジネススクール.

パナソニック株式会社 HP「社史」<https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/chronicle.html>.

25 パナソニック株式会社 HP「松下幸之助の生涯」<https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/konosuke-matsushita.html>.

PHP 研究所（1993）『いまだから松下幸之助：THE21 7月特別増刊号』.

松下幸之助（1986）『私の行き方、考え方：わが半生の記録』PHP 研究所.

松下幸之助 .com（PHP 研究所）<https://konosuke-matsushita.com/>

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
