

四宮 正親

補佐役の企業家活動

盛田昭夫と藤沢武夫

(日本の企業家活動シリーズ No.39)

2006/10/03

No. 2 2

Masachika Shinomiya

Professor, The Faculty of Economics Kanto Gakuin University

**The Role of Assistant in Entrepreneurship:
The Case of Sony and Honda**

(Series of Entrepreneurship in Japan No.39)

October 3, 2006

No. 2 2

補佐役の企業家活動 - 盛田昭夫と藤沢武夫 -

四 宮 正 親

はじめに

第2次大戦後から1960年代にかけて、革新にとっての市場や技術的範囲という客観的条件は大きくひらかれた。そのような時代に、自ら創業者として未知の技術開発に成功し、新しいブランドを確立した一群の企業が存在した。これら戦後の革新的企業家活動の典型的なケースとして、ここではソニー（1946年設立の東京通信工業は1958年にソニーに社名を変更した。煩を避けるため、以下ではソニーに統一する。）と本田技研工業を取り上げ、両社のトップ・マネジメントにおける二人三脚的な機能分担について検討してみたい。

橘川・野中〔1995〕は、日本の経済発展や企業成長を専門経営者の進出によって説明しようとするれば、一方で、資本家経営者の歴史的意味づけが不明確になるのは当然の帰結であるとして、ソニーの井深大^{いぶかまさる}・盛田昭夫^{もりたあきお}、本田技研の本田宗一郎^{ほんだそういちろう}・藤沢武夫^{ふじさわたけお}の企業家活動の歴史的な意義を考察するに際して、革新的企業家活動の客観的条件と主体的条件に着目して、その解明を試みた。客観的条件としては、大衆の可処分所得の増大と消費財に対するニーズの広がり^{ひろがり}と深まりを需要サイドの条件としてあげ、日本国内の競争条件の変化により新興メーカーにチャンスが巡ってきた点を供給サイドの条件としてあげている。換言すれば、可処分所得の増大によって、消費者は時間の有効活用や体験空間の拡張に対する欲求を強めていった。家電品が時間的欲求を、オートバイや乗用車が空間的欲求を充足させる製品として登場した。他方、上に見たような消費財市場の成長にともなうビジネス・チャンスの拡大は、既存の大メーカーによって享受されることはなかった。というのも、それらは、財閥解体、独占禁止、労働攻勢、燃料統制など他律的な要因によって、もしくは、従来製品の増産や品質改善に注力し、新たなビジネス・チャンスを活かす余裕が持てなかったからである。

つぎに、主体的条件として、新市場の開拓と製品差別化による競争優位の確保、早い時期から海外に目を向ける、自前のブランドと販路の確立、リスクテイキングな差別化投資、の4点をあげている。換言すれば、戦後広がったビジネス・チャンスのなかで、ソニーや本田がそのビジネス・チャンスを活かしたしたのは、これら主体的な条件を具備することにいち早く成功したからにほかならない。

ここでは以上の点を考慮して、ソニーと本田が主体的条件を具備するに際しての盛田と藤沢の役割について再考を試みたうえで、補佐役の企業家活動について検討することにしたい。

盛 田 昭 夫
ソニー・ビジネスの体現者

[冊子には「盛田昭夫」の写真を掲載]

盛田昭夫 略年譜

1921 (大正 10) 年	0 歳	1 月愛知県名古屋市生まれ
1944 (昭和 19) 年	23 歳	大阪帝国大学理学部物理学科卒業
1945 (昭和 20) 年	24 歳	海軍技術中尉、復員し東京工業大学専門部講師を務める。
1946 (昭和 21) 年	25 歳	5 月東京通信工業設立に参加し、取締役就任
1947 (昭和 22) 年	26 歳	常務に就任
1950 (昭和 25) 年	29 歳	専務に就任
1959 (昭和 34) 年	38 歳	副社長に就任
1960 (昭和 35) 年	39 歳	米国ソニー社長を兼務
1971 (昭和 46) 年	50 歳	ソニー社長に就任
1976 (昭和 51) 年	55 歳	会長に就任
1994 (平成 6) 年	73 歳	ファウンダー・名誉会長に就任
1999 (平成 11) 年	78 歳	10 月死去

1. テープレコーダーの開発とトランジスタの実用化

設立趣意書が「経営規模トシテハ寧ろ小ナルヲ大経営企業ノ大経営ナルガ為ニ、進ミ得ザル分野ニ技術ノ進路ト経営活動ヲ有スル。……単ニ電気、機械等ノ形式的分類ハサケ、其ノ両者ヲ総合セルガ如キ他社ノ追隨ヲ絶対ニ許サザル境地ニ独自ナル製品化ヲ行ナフ」(東京通信工業株式会社「設立趣意書」)と記しているように、ソニーは既存の電機メーカーとは異質の新製品を開発することにその存在意義を見出していた。とはいえ、設立間もないソニーは、ラジオの修理をするかたわら、お櫃にアルミの電極をつけた電気炊飯器、サーモスタットのついていない電気座布団などを試作・販売し、発展の機会を模索していた。飛躍の契機となったのが、テープレコーダーの発売であった。官庁や放送局の製品を仕様書に沿って作ることも、大衆に直結した製品を、しかも販路を広げられる製品を手がけてみたいという思いは、テープレコーダーの開発にいきついた。テープレコーダーの開発に直接尽力した木原信敏は、G型開発のメドがつくと井深はその小型軽量化を指示し、それがH型に結実した経緯について述べているが、「形の無いモノを現実のモノとしよう」と夢を語る方だった。その夢が叶えられるともう興味がない。熱しやすく醒めやすい性格で、次の夢に興味の対象が移る。だからこそ、ソニーでは新しい商品が次々と生まれていく」と、井深について述懐する(木原[2001]47頁)。

ソニーがめざす独自製品の自社開発と市場の開拓は、井深ひとりによって成し遂げられたものではない。井深大と盛田昭夫を中心に技術者集団を形成し、「多彩な技術者集団のナビゲーターとして、コンシューマ商品を世の中に送り出」していった(長谷川信[2004]17頁)。

盛田は井深との関係について、次のように語っている。

「わたしと井深さんと、仕事の見解では二人で大論争する。みんなの前で大論争するから、よく井深・盛田不仲説というのが世の中に流布してね。(中略)わたしと井深さんというのは、ほんとお互いに信頼してるから、徹底的に議論をして、みんなの前で大げんかのようにやり合うから、仲が悪くなったと思うけども、我々は議論できるぐらい仲がいい」(城山[1988]131頁)。

井深と盛田は、活発な議論を通じてコミュニケーションを密にし、他の技術者をその渦のなかに巻き込んでいくことで、創造的な雰囲気醸し出したのである。

井深大と盛田昭夫の出会いは、戦前にさかのぼる。1944年に軍主宰の科学技術研究会で、民間技術者として参加していた井深と、海軍技術中尉として参加した盛田は初めて出会った。井深は盛田との出会いについて、次のように語っている。

「私と盛田君とは年こそ十年もの違いがあるが、二人はそのころからウマが合った。盛田君は阪大理学部出身のすぐれた技術将校だったが、そうした彼の教養に私の心を動かすものがあり、熱戦爆弾の研究を通じて心と心の結びつきを深め

ていった」(日本経済新聞社[1980]341頁)。

一方、盛田は井深について、「井深さんとは年が十三歳も離れているんですが、初めから同じ年のように思えた。平気でものを言いましたし、井深さんも腹を立てずに聴いてくれました」と述べている(『経済界』昭和64年新年特大号)。2人は、初対面の時からお互いに通じるものを感じていた。

戦後、井深が東京日本橋の白木屋デパートの3階に東京通信研究所を設立し、一般家庭のラジオを短波受信機に改造する商売が成功した。これを伝える朝日新聞のコラム記事を読んだ盛田は、井深と再会を果たした。そして、初対面の時から気が合った2人は新会社である東京通信工業を1946年に設立した。その後のソニーは、後述するように、用途の限られていたトランジスタを一般消費者向け商品へ活用することによって、家電品のパーソナルユース化を達成して他社製品との明確な差別化を実践し、さらなる成長を遂げていくことになったのである。

2. マーケットの教育と販路の開拓

1950年、テープレコーダーG型を発売したが、重量が45kgもあり、公務員の初任給が5500円であったこの当時、16万円の価格では買い手はつかなかった。代理店に八雲産業を指定したが事態は好転しなかった。顧客も代理店もテープレコーダーの用途や使い方を知らなかったのが理由である。盛田昭夫は、ソニーが開発した独自の一般向け商品の利用法について大衆に教育することの大切さを学んだ。画期的な技術を売り物にするより、自分にとってどれだけの価値があるかを理解させることに努力した。ようやく速記者が不足していた裁判所に20台を販売することに成功したが、市場の拡大を期してG型を小型・軽量化したH型を51年に発売した。H型は、重量13kgで価格もG型の半額の8万円であった。H型は、官公庁向け(ガバメント：G)から一般消費者向け(ホーム：H)へ、ソニーがめざした一般向け商品開発への第一歩となった。占領下の日本で、英語の学習に不可欠なヒアリングにはテープレコーダーは有益であったため、H型は学校での聴覚教育用として使用された。盛田昭夫は、まだ一般に認知されていないテープレコーダーという新規の製品を認知させ、その有用性を認識させて市場を開拓することをめざして、自ら学校に出向いてテープレコーダーの操作方法を指導した。盛田自身、「テープ式磁気録音機 テープレコーダーとは何か」という解説書を書き、営業マンに持たせた。ソニーは従来から持っていた販売会社丸文、山泉に加えて東京録音を設立しH型の販売に備えた。また、学校に有力なパイプをもつ日本楽器に東京録音からテープレコーダーを卸し、その代理店を通じて販売することにした。しかし、テープレコーダーという新規な製品を販売するには楽器店では畑違いであった。商品知識の不足とアフターサービスの不十分さは致命的でさえあった。こうして盛田は、マーケットを教育することの重要性と自社

独自の販売網確立の必要性を学んでいったのである。

一方、炭鉱不況で九州地域の景気が悪化するにともない、九州地域の売り上げが落ち込んだ。盛田は、リスク分散を考えて広いマーケットを持つことの大切さを学んだ。また、テープレコーダーでは高周波バイアス法の特許を有していたことによってソニーは市場で主導権を握っていたが、特許の期限切れを待って松下電器がテープレコーダー市場に参入した。この事態を恐れていたソニーにとって、ソニーの売り上げの飛躍的な増加は理解しがたい現象であった。マーケットは1社で作り上げるものではなく、多くの企業の参加によって成長することを盛田は教訓として得ることとなった。

1952年、アメリカにおけるテープレコーダーの使用状況を調査するため、井深は渡米した。テープレコーダーの市場調査とは別に、ベル研究所でトランジスタの開発が進んでいることを知り、それにつぎの新製品の芽を見出すことになった。翌年には盛田が渡米し、ベル研究所の親会社であるウエスタン・エレクトリック社と、トランジスタの特許使用権に関する契約を結んだ。トランジスタは旧来の真空管と違い、小型の電機製品の開発を可能にしたため、従来の補聴器への使用を超えて、新たな製品への使用を検討した。盛田は補聴器では大きなマーケットは期待できないという考えを持っていた。また、当時の電機メーカーの花形製品であったラジオの製造にソニーが乗り出しても、もはや高い競争力を獲得する自信を持ち得なかった井深は、ラジオ製造には反対の立場をとっていたが、トランジスタの使用により小型で電源コードが不要となり、一家に一台から一人一台というファミリーユースからパーソナルユースへの道を開くことをめざした。コンシューマ商品の開発に向けてトランジスタの特許使用権を購入し、トランジスタ・ラジオの開発に投資を行った。三井銀行からの融資を取り付けて、1955年に日本初のトランジスタ・ラジオ TR - 55 を、1957年には世界最小の TR - 63 を発売し好評を博した。初めて本格的に輸出された TR - 63 によって、ソニー・ブランドは世界に知られるようになった。

アメリカでの代理店を通じた販売でも、先の日本楽器の場合と同様に、代理店はアフターサービスにもソニーのブランド管理にも非協力的であった。代理店を通じた販売に限界を感じたソニーは、1960年2月にソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ (Sony Corporation of America) を設立し、独自の販売に乗り出した。日本の他の電機メーカーも経験のない、商社に代わっての自社販売への経緯を、盛田は「今のソニーの全般的状態から見て、いささか時期尚早という気はする。しかし、好機をつかまえぬビジネスは事業ではない。計画的には手を拡げすぎた感もあるが、今を置いて好機はないと考えている。われわれは好機到来とあらば、あえて苦勞を辞さないという精神を常に持っていただきたい」と社員に述べている (ソニー広報部[2001]、170頁)。また、日本国内での販売も、他メー

カーの系列店や量販店の利用を経て子会社のソニー商事によって行われるようになった。

3. リスク・テイキングな差別化投資

ソニーの成長のプロセスには、敢えてリスクに挑戦した差別化投資として、トランジスタ特許の購入とクロマトロン方式カラーテレビの研究開発をあげることができる。アメリカで開発されたばかりで、あまり実用化の進んでいないトランジスタの技術を、当時のソニーが入手して一般消費者向け商品に活用するという考え自体が大きな賭けであった。しかし、多くの技術者を抱え彼らのエンジニアリングパワーを有効に活かすためには、テープレコーダーに続く製品開発が急務となっていた。困難な課題に技術者たちの意欲はかきたてられた。井深からトランジスタへの進出の意欲を聞かされた盛田は、「やるだけのことは、ありそうですね」「トランジスタができれば、わが社のチャンスとなるはずです。トランジスタを使って何かやりましょう」と応えている(ソニー広報部[2001]100、105頁)。こうして当時のソニーの規模では不釣り合いな大規模投資が、トランジスタを活用した一般消費者向け商品の開発に振り向けられることになった。三井銀行も新事業の将来性にかける井深や盛田の情熱に賛同し、融資を行った。もちろん、ソニー会長の万代順四郎が元帝国銀行会長だったということと、三井銀行にとって大口融資でなかったことも幸いした。ソニーは、トランジスタを自社技術として発展させるため、1952年にトランジスタ特許権を持つアメリカのウエスタン・エレクトリック(WE)社から実施権を取得した。技術のすべてを供与されるという性格のものではなく、製造ノウハウは供与されないため、ソニー独自で製造技術確立することを余儀なくされた。当時のトランジスタは耳に聞こえる周波数帯であるオーディオ領域にしか使えず、用途としては補聴器ぐらいしかなかった。ラジオのような高周波領域での使用には、新規の技術が必要であった。高周波数でも使えるトランジスタづくりにソニーは挑戦した。最先端技術を取得して、ソニー独自の思想と技術でオリジナルな一般向け商品にしたてていくという革新性、創造性、独自性は、トランジスタ・ラジオ開発の中で培われていった。さらにこの研究開発のプロセスでは、エサキダイオードが開発され、開発者の江崎玲於奈は後にノーベル物理学賞を受賞した(特許庁[2005]55~57頁)。

また、ラジオからテレビの時代への趨勢を看取した井深は、1960年代に入ってカラーテレビの開発に向かった。当時のブラウン管は、シャドウマスク方式の3電子銃カラー受像機が多く用いられるようになっていたが、価格が高く調節が困難で故障が多いという欠点があった。その上画面が暗く、色ずれがおきやすいという問題を抱え、カラーテレビの普及を阻害することにつながっていた。イノベーターを自認するソニーが目指したのは、新しい方式のブラウン管の開発と実用

化であった。その一つに、クロマトロンがあった。クロマトロンは、アメリカの原子物理学者アーネスト・O・ローレンス博士が1950年に考案した方式で、軍用などの特殊な用途に使われていた。シャドウマスクの6倍も明るいディスプレイをもつクロマトロンの可能性にかけたのである。原理的にも優れたものであったが、実用化にあたって多くの技術的問題にぶつかり、製品の欠陥に悩まされて失敗に終わった。しかしソニーは、並行して独自のブラウン管開発を進めた。従来のシャドウマスク方式に代わり、3本の電子銃を1つにまとめて3種類の電子ビームを発生し、独自のトリニトロン方式ブラウン管に映写する仕組みをつくりあげた。シャドウマスク方式よりも明るさは2倍になり、消費電力は減少した。ソニーは、イノベーターとしての面目を保ったのである。1968年にテレビ界最高の栄誉とされ、テレビの送受信方式に関する画期的な技術開発に贈られるエミー賞にテレビ受像機として初めてソニーのトリニトロンが選ばれた。それは、民生用テレビの分野で他社に差をつけることになったし、超高解像度で明るい画面を誇るトリニトロンのブラウン管技術は、その後、1980年代のコンピュータ・ディスプレイ用ブラウン管につながっていったのである。

4．海外志向とブランドの確立

1953年、盛田はオランダのフィリップス社を見学した。小国オランダのフィリップス社が、世界のエレクトロニクス産業に確固たる地位を築いていることに勇気付けられ、「オランダを見て非常にエンカレッジされた。私たちにも、わが社の製品を世界中に売り広めるチャンスがあるという決心、決意を持つに至った」と井深宛の手紙に記した(ソニー広報部[2001]169頁)。リスク分散のための広いマーケットの重要性を考える盛田は、大いに勇気づけられた。1955年には、海外市場への進出を考慮して「SONY」マークを考案し、ブランドの育成に努力した。アメリカの時計会社ブローバー社からTR-52に対して10万台もの引合いがあったが、ソニーブランドの使用を拒否されたため、盛田は契約を拒絶している。自社ブランド確立の重要性を知る盛田ならではの対応であった。1957年には、世界最小のポケット・ラジオTR-63を本格的に輸出商品に仕立て上げた。タテ112ミリ、ヨコ72ミリ、厚さ32ミリのTR-63は、従来の製品よりもひとまわり小さくなっていて、価格は1万3800円で、サラリーマンの月収に匹敵した。日本国内で販売するには、よりいっそう値下げが必要であった。盛田はTR-63に「ポケットブル」というキャッチフレーズを用いて、世界市場に投入した。アメリカでの販売は、デルモニコ・インターナショナル社に委託した。デルモニコ社の努力もあって、1957年の輸出額は3億2000万円を超え、1955年の950万円から飛躍的に増大した。翌年には、ブランド名「SONY」を正式に社名に採用し、ソニー株式会社へ改称した。メインバンクの三井銀行からは、「創業以来十年間もか

かって業界に立派に知られるまでになった東京通信工業という社名を、今さらそんなわけのわからない名前に変えるとは、何事だ」という趣旨のクレームがついた。しかし盛田は、社名の変更は「われわれが世界に伸びるためだ」と述べている。英語圏の外国人にとって「東京通信工業」「東通工」という社名を発音することは困難で、簡単な名前でも、どの言語でも同じように読むことができ、発音できることが新社名の条件となった。そこで、音（SOUND、SONIC）の語源となったラテン語の SONUS と、小さい坊やという意味の SONNY を組み合わせて、SONY ブランドは生まれたのである。ブランドの定着にあわせて、社名とブランド名は統一された。また、ブランド名の周知のために、1957年12月に銀座にネオンサインを設置し、1959年にはショールームを開設した。

アメリカの販売代理店デルモニコ社は、競合品との競争に値下げを主張し、さらには、販売効率を考えて本社のあるニューヨーク周辺にのみ販売努力を集中するようになっていた。これは、盛田の当初の意図とは、明らかに食い違う方向にデルモニコ社が向かい始めたことを示していた。盛田は、一つには、いい製品をそれにふさわしい価格で販売すること、二つには、全米にソニー製品を浸透させることをめざし、それこそがソニー・ブランドを育てることにつながるという思いを持っていた。デルモニコ社との対立は、最終的に、アメリカでの自社販売網の設置、先に見たソニー・コーポレーション・オブ・アメリカの設立につながった。盛田昭夫は、1963年から1年間家族とともにアメリカで生活し、高級な卸売店や小売店、そしてデパートを自ら訪れてセールスを行うとともに、多くの上流階級の人々と知己になり、アメリカ人のニーズを吸収するとともに、ソニー・ブランドを広めることに尽力した。

ソニーの海外志向は、資金調達の面でも促進された。1960年代には貿易の自由化とともに外国為替管理法の制限が緩和され、ソニーは1961年ADR（American Depository Receipt：アメリカ預託証券）を発行し、アメリカからの資金導入に道を開いた。ADRの発行は、宣伝効果はもちろん研究開発や設備投資のための資金調達に大きな効果をあげた。慢性的な資本不足の日本の金融機関にのみ依存せず、盛田は世界中からの資金調達に可能性を求めた。アメリカでの株式発行は、ソニーにとってのアメリカ市場の重要性を意味するものでもあった。

この間、1960年代の前半期、ソニーは商標の問題で裁判闘争に大きなエネルギーを費やした。1958年10月にハナフジ製菓が、「菓子類・麺類」の分類で「SONY」の商標登録を行い、ソニーの利益を侵害する可能性が生まれた。ソニーからの異議申し立てに対し特許庁は、電気製品と菓子・麺類とでは、製造元の混同は生じないという趣旨で申し立てを却下した。そこで、1961年にソニーは特許庁に対してハナフジ製菓の商標登録の無効審判を請求した。その後、1962年3月、ソニーを原告、ハナフジ製菓を被告として、東京地方裁判所に商号商標使用禁止の仮処

分を求めた訴訟が提起された。公判のなかで証人として出廷した盛田は、SONYというブランドを作り育てる過程での熱い思いと苦労について切々と訴えた。両社は一步も譲らず、裁判所の判断で和解の手続きが行われた。盛田は、裁判の間もソニーというブランドが汚され続けることには我慢できなかった。和解によって、一刻も早くそのような事態を終結させることを盛田は望んだ。一方、相前後して1965年11月、特許庁から商標登録無効の審決が出された。和解もソニー有利のうちに終了した。盛田昭夫は、ソニー・ブランドを守り抜いたのである。

5．盛田昭夫の企業家活動

盛田昭夫は、井深と同じ技術者経営者でありながら、とくにマーケットの教育、販路の開拓、そしてブランドの確立に大きな貢献をなし、ソニーの創造的な研究開発活動を国際的なビジネスとして成功させる道筋をつくりあげた。盛田は、自らも述べているように、愛知県屈指の酒造家の後継者として生まれ、事業の厳しさを見て育ったことが、技術者でありながらビジネスで活躍する素地をつくっていた。

「企業イメージは意識してつくるもの」という信念のもとで、新規の製品の用途や使い方を大衆に教育し、ブランド価値を高めるために自社流通網の確立に努力した。盛田自身、ソニーのビジネスについて、つぎのように述べている。

「わが社のポリシーは、消費者がどんな製品を望んでいるかを調査して、それに合わせて製品を作るのではなく、新しい製品を作ることによって彼らをリードすることにある。消費者はどんな製品が技術的に可能かを知らないが、われわれはそれを知っている。だからわれわれは、市場調査などにはあまり労力を費やさず、新しい製品とその用途についてのあらゆる可能性を検討し、消費者とのコミュニケーションを通してそのことを教え、市場を開拓していくことを考えている。」(盛田[1987]91頁)

高い技術力で未知の製品を開発し、ソニーサイドの製品に対する評価と大衆のニーズとのギャップを認識した上で、大衆を教育し説得してマーケットを創造していく先見性に裏打ちされたソニーのビジネスは、初期の製品を販売していくなかで、盛田自身が学んでいったものである。そのうえで、ブランド価値を傷つけないために、他者の思惑の介在しない「ソニー・スピリットの理解者」による自社流通網の構築に注力した。盛田の企業家活動は、自由闊達な理想工場で技術者が最高に技能を発揮する雰囲気醸し出し、国民生活に価値を有する製品を生産した際に、それらに市民権を与える役割を果たしたのである。

表 1 ソニー略史

年次	事 項
1945	10月 井深大、東京通信研究所創設
1946	5月 東京通信工業設立
	5月 盛田昭夫入社
1950	8月 テープレコーダーGT - 3 発売
1951	3月 H型テープレコーダー発売
1952	4月 井深大、海外視察調査のため渡米
1953	7月 トランジスタの研究開始
	9月 盛田、フィリップス社訪問
	10月 WE社と研究援助契約締結
1955	8月 トランジスタ・ラジオ TR - 55 発売
1956	2月 労働組合結成
1957	3月 ポケット・ラジオ TR - 63 発売
1958	1月 東京通信工業からソニーに社名変更
	12月 東京証券取引所第1部に上場
1959	12月 トランジスタ・テレビ発表
1960	2月 ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ設立
1961	6月 日本企業初のADR発行
1962	9月 ショールームをニューヨーク5番街に設置
1964	9月 世界初のクロマトロン方式カラーテレビ完成
1968	10月 世界初のトリニトロン方式カラーテレビ発売

(出所) 橘川・野中 [1995] 170 ~ 172 頁。

藤 沢 武 夫
もう一人の創業者

[冊子には「藤沢武夫」の写真を掲載]

藤沢武夫 略年譜

1910 (明治 43) 年	0 歳	11 月東京生まれ
1928 (昭和 3) 年	18 歳	旧制京華中学校卒業
1934 (昭和 9) 年	24 歳	三ツ輪商会入社
1939 (昭和 14) 年	29 歳	日本機工研究所設立
1949 (昭和 24) 年	39 歳	本田技研工業株式会社に入社、常務取締役就任。
1952 (昭和 27) 年	42 歳	専務に就任
1960 (昭和 35) 年	50 歳	技術研究所を分離独立
1964 (昭和 39) 年	54 歳	副社長に就任。役員室を開設。
1973 (昭和 48) 年	63 歳	本田宗一郎とともに退き、取締役最高顧問に就任。
1983 (昭和 58) 年	73 歳	取締役退任
1988 (昭和 63) 年	78 歳	12 月死去

1. ドリーム号と N360

戦後、日本の自動車産業は、乗用車メーカー9社の熾烈な競争の下で、国際競争力の強化に成功した。なかでも、1960年代に最後発メーカーとして二輪から四輪へ参入した本田技研工業は、二輪・四輪の各分野で時代に先駆けた革新的製品を開発して消費者ニーズを創造してきたユニークな企業である。

戦後の復興期には、輸送のニーズは増加の一途を辿った。しかし、自動車はもちろん本格的なオートバイさえ高嶺の花であったため、本田宗一郎が開発した補助エンジン付き自転車（通称バタバタ）は、安くて便利な乗り物として好評を博した。宗一郎は発電用エンジンの再利用からオリジナルエンジンの製作に取り掛かり、A型自転車用補助エンジン（2サイクル、50cc、0.5馬力）を開発した。その後もエンジンのパワーを向上させる開発を続けるなかで、自転車をベースとした外注フレームとエンジンのパワーの mismatch を解決するために、エンジンと車体の両方を手がけ、本格的なオートバイ生産に乗り出す。1949年に「ドリーム号D型」（98cc、3.5馬力）、51年に「ドリーム号E型」が生まれ、とくにOHV（オーバーヘッドバルブ）を採用したE型エンジン（146cc、4サイクル）のオートバイへの搭載は画期的であった。燃焼効率に優れたOHV方式は工作技術の高さが求められ、小さなエンジンに使うのは困難であるとされていた。宗一郎は高い技術力を実証したのである。

1966年に発表された軽乗用車「N360」も、独創的で画期的な製品であった。2気筒空冷エンジンを搭載し、31馬力、最高時速115km、燃費はリッター当たり28kmで、競合製品を圧倒するとともに、空冷エンジンの欠点とされた騒音と振動を抑制し、FF（前置きエンジン前輪駆動）方式の採用によって居住空間を広くとることに成功した。67年3月に発売し、わずか3ヵ月で富士重工業の「スバル360」を抑え、軽乗用車販売台数トップに躍進した。

ドリーム号E型の成功からN360による四輪への本格的参入の間に、本田技研を大きく発展させる製品となったが「スーパーカブ」である。1950年代の終わり、いまだに通勤・通学用でなく、商用の軽運搬用途が大きな位置を占めた市場の特徴をとらえて、高出力で低燃費のエンジン（50cc、4サイクル、OHV、燃費はリッター当たり90km）を開発した。さらに、車体にはプレスフレームを採用して量産性を高めるとともに、出前や新聞配達に利用されることを想定して片手運転ができるように機械式自動クラッチを開発した。市場のニーズを先取りしたスーパーカブは、発売当日に東京ショールームだけで1000台もの注文を記録する大ヒットとなった。

ドリーム号、スーパーカブ、N360のすべてにうかがえるのは、「個性の入らぬ技術は価値の低い乏しいもの」とする宗一郎の、独創的な技術にかける情熱にほかならない。そして、独創的な技術開発と市場のニーズを結びつける役割を果た

したのが、藤沢武夫である。藤沢は、1949年、通商産業省（現経済産業省）に勤務していた竹島弘の仲介で本田と初めて出会った。本田技研工業を設立したばかりの宗一郎は、技術に対する自信とは裏腹に、営業や金融の分野についてはまったくの素人であったため、それらを任せることのできる人材の紹介を竹島に依頼していたのである。本田と藤沢は、初対面で意気投合した。お互いに自分ないものを相手が持っていることを認め、補い合って自らの夢を実現することを決めた。

藤沢武夫は、1910（明治43）年11月、東京小石川区（現文京区）中富坂に生まれた。父秀四郎、母ゆきは、ともに結城紬で知られる茨城県結城市の生まれであり、秀四郎の生家は代々の漢方医で、名家として知られていた。しかし、藤沢の祖父が40歳で早世し、廃業に追い込まれている。父秀四郎は、上京して職を転々としながら起業する機会を窺い、藤沢が小学校のころ、実映社という映画館で映写するスライド広告を製作する会社を興した。しかし、藤沢が中学に入学した1923（大正12）年、関東大震災に罹災して会社は焼失した。その後、秀四郎は、映画館を賃借りしてその経営に乗り出したが、不景気の中で倒産した。藤沢は、チャレンジ精神を失わず、「男は、どんな逆境にあっても、自分の心を卑しくしてはならない」と語る父親を敬愛した。小中学校時代を通じて虚弱体質であった藤沢は、性格も内向的となり、読書することで自分ひとりの世界に入ることを好んだ。生涯を通じて、思索的でロマンチスト、そしてストイックな性格は、この頃から形成されてきたものであろう。

中学を出て、東京高等師範学校の入試に失敗した藤沢は、筆耕屋（宛名書き）鋼材小売の三ツ輪商会勤務を経て、切削工具をつくる日本機工研究所を設立した。三ツ輪商会の取引先であった丸二製鋼社長川崎晋雄の資金援助によるものであった。日本機工の部品の納入先である中島飛行機の購買部にいたのが、竹島弘であった。竹島は、浜松高等工業専門学校の講師を務め、聴講生の本田を知っていたのである。これらのビジネス経験が、その後の藤沢を形づくっていった。

2．自社流通網の形成

ニーズをふまえた独創的な技術開発とあわせて、二輪産業で本田技研が地歩を固めるうえで必要であったのは、自前の販路を確立することであった。創業以来、本田技研は代理店を通じて販売していたが、「大きな流通網」の必要を感じ取った藤沢は、自転車販売店の活用を構想する。従来のように、少数の代理店に依存した販売を続けていたのでは、大量販売には限界があるという判断があった。1952年の自転車用50cc補助エンジン「F型カブ」の販売に際して、全国5万5000店の自転車小売店にダイレクトメールを送り、カブの販売店になることを勧めた。

藤沢によれば、その文面は次のようなものであった。

「あなたがたの先祖は、日露戦争のあと、チェーンを直したり、パンクの修理をしたりすることなど思いもつかないというときに、勇気をもって輸入自転車を売る決心をした。それが今日、あなたがたの商売になっている。ところで、戦後、時代は変わってきている。エンジンをつけたものを、お客さんは要求している。ホンダはいま、そのエンジンをつくった。あなたがたは興味があるだろうか。返事をもらいたい」(藤沢[1986]168頁)。

その結果、1万5000店もの小売店がカブを取り扱うことになった。F型カブは、半年で2万5000台を販売するヒット商品となった。

このとき藤沢は、自転車店からの振込みを確認してカブエンジンを送付する方式を採用し、生産資金を確保した。前金の振込みにあたって、藤沢は三菱銀行京橋支店長名で「わたしどもの取引先の本田技研への送金は、三菱銀行京橋支店にお振り込みください」という手紙を別便で送り、自転車店の本田技研に対する不安を解消させた。当時、銀行が持っていた絶対的な信用力を利用したのである。こうして、資金調達と全国的な販売網の形成に成功した。三菱銀行京橋支店の片岡孔一支店長も、本田技研の将来性に賭けたのである。

1960年代における四輪車への参入に際しても、藤沢は全国のオートバイ販売店に販売を委託し、複数の販売店が共同使用する整備修理工場(ホンダ・サービス・ファクトリー)を各地に設置した。トヨタの地元資本を活用したディーラー展開や、日産の直営優位の方式を模倣することは、地元資本開拓の労力や資金力から考えて、最後発の本田技研には不可能だったためだが、結果的に、本田側にも販売店側にも投資負担を軽減させる意味を持った。

3. リスク・テイキングな大型設備投資

本田技研は、1952年から54年にかけて大規模な設備投資を行った。総額4億5000万円もの工作機械の輸入、約10億円の資金を投下しての埼玉県・白子、大和、静岡県・葵の3工場の建設がそれであり、資本金の25倍にあたる金額であった。エンジンと車体の自社生産とあわせて、鋳造や機械加工などの工程も自社で行い、外注に比べて加工の精度を上げることが目標とされていた。ドリーム号E型とカブ号の売り上げの好調がその背景にあったことはもちろんであるが、売り上げを前払いや現金払いで回収し、設備投資や原材料・部品購入費を延べ払いや手形決済とすることで、その時間差を利用した危険な資金繰りであった。この投資は、本田技研を「オートバイ業界の群雄割拠状況から抜け出させることを意図」した戦略的なものであった(宇田川[2001]72頁)。

さらに、その後に行われた2つの大規模設備投資が、本田技研の発展に大きく関わっている。それは、1960年の三重県・鈴鹿製作所の建設と、64年の埼玉県・狭山四輪専用工場の建設である。ここでは、鈴鹿製作所の建設に至るプロセスに

目を向けておこう。

1958年7月に発売された「スーパーカブ」は大きな反響を呼び、既存の工場の生産能力拡大だけでは追いつかない状況を生んだ。新たに浮上した鈴鹿製作所建設構想は、技術・市場・製品のあらゆる側面で、宗一郎と藤沢の考え方を忠実に表現したものとなった。欧州での四輪需要の高まりと二輪需要の縮小をみた主要2輪メーカーは、1950年代半ば以降二輪市場の斜陽化を想定し、55年の鈴木自動車工業の「スズライト」、58年の富士重工業の「スバル360」にみられるように、軽四輪事業に舵を切り始めていた。これとは対照的に、本田技研は二輪事業に資源を集中させた。本田と藤沢は、1956年から57年にかけての欧州視察の結論として、二輪斜陽論は二輪メーカー自身にその責任があり、魅力のない四輪の下級財としてではなく、「大衆二輪車というコンセプトとそれを実現する技術的可能性を追求」する方向性を打ち出した(太田原準[2000]7頁)。その結果として、「誰でも買え、誰でも使える、他の何処にもない新しい大衆の足の創造」(同前)というコンセプトの下で「スーパーカブ」を誕生させ、爆発的なヒット商品となった。

1959年末、宗一郎は「外国のほうで二輪車が非常に下火になって来ているところへ、日本が非常に育ちいい環境にあるということ、世界人口が40億あるそうだから、そのうち日本が一人占めになるんじゃないかな、二輪車は」と述べ、藤沢も「いい技術ならば絶対に勝てるか」というと、やり方、考え方によっては必ずしも楽観は許せないと思う。……だから良い商品であっても、全く我々の考え方一つによっては、世界中にこれが売れていくというものをさえ、機会を失ってしまう。……今のチャンスをつかみ、量産をし、確立する基盤をつくり、そして世界に出ていくんだ、という事が、これがどうしても今をおいて二度とない。それだけに今度の鈴鹿製作所にかける期待は大きい」と述べている(同前、9頁)。

スーパーカブの好調、欧州二輪市場の縮小、北米における新興二輪需要の出現が重なったこの時期に、鈴鹿製作所は世界市場をも視野に入れたものとして構想されていた。総投資額で70億円にものぼる鈴鹿製作所は、年産能力1000万台を有し、単品種大量生産方式によるスーパーカブの大量生産が始まった。高い量産能力とオートメーション化された一貫生産を行う世界初の二輪工場であった。結果として、本田技研は二輪市場シェアの60%を獲得し、圧倒的な首位に立つことに成功した。

4. 海外志向とブランド・イメージの確立

二輪と四輪を通じて成長を遂げてきた本田技研は、その成長の節目において、国際レースを大変うまく利用してきた。1954年の経営危機のさなかに出場宣言し、61年には125cc、250ccの2クラス制覇を遂げたTT(Tourist Trophy)レースへ

の参加、そして四輪参入後の64年に参戦し、翌年のメキシコで優勝を遂げたF1 (Formula 1) グランプリは、本田のブランド・イメージを定着させた。スポーティーで若々しく、チャレンジングで高い技術力を持つという同社のブランド・イメージは、レースにおけるその後の活躍とともに浸透していった。「レースであるから勝ち負けはあるが、それらの原因を徹底的に追求することが大切だ。自分たちの品物の品質を高めて、より安全な交通機関をユーザーに提供する義務がある」とレース参加の意味を語る宗一郎は、TTレースとF1 グランプリを通じて彼なりの技術者の良心を貫いた。

1954年の経営危機による社内のモラルの低下を恐れ、TTレースへの参加を宗一郎に勧めたのは藤沢であった。また藤沢は、スーパーカブの輸出先として東南アジアを推す動きに対し、アメリカを選択した。国際商品として育てていくためには、世界の消費の中心であるアメリカで需要を開拓することが、二輪の市場を世界的に拡大する近道であるとの判断があった。従来のバイクユーザーの暴走族的なイメージを払拭するため、アメリカで64年から開始された「すばらしき人、ホンダに乗る」キャンペーンは奏功し、大衆の二輪需要を開拓することに成功した。

5．藤沢武夫の企業家活動

これまで述べてきたように、もう一人の創業者として藤沢武夫は、製品コンセプト、流通システム、設備投資、海外展開とブランド・イメージの各側面で、大変重要な役割を演じている。技術開発以外は、ほとんど藤沢の影響を強く受けたものである。1950年代の経営危機の際にTTレース出場を宗一郎に促すことで社内のモラル低下を防いだり、大衆二輪というコンセプトでスーパーカブの開発を薦めたり、自社流通網の構築に先発各社との直接競合を回避する第3の途を構築したり、果てはブランド・イメージを確立するために国際レースをうまく利用する一方で、世界市場を視野に入れて最初にアメリカ市場に進出するなど、演出者としての藤沢の活動は創業期の本田にとって、まさにもう一人の創業者として評価されるにふさわしい。

1954年の経営危機は、先に触れた膨大な設備投資に端を発していた。自転車の後輪の脇に取り付けられる補助エンジンのカブが、規格の上で、すべての自転車に取り付けられるものではないことがわかって売れ行きは鈍化した。発売されたばかりのジュノウ号には、エンジン冷却上の問題があり、主力のドリーム号にもクレームがついた。ドリーム号の高速性能を向上させるために、排気量を200ccから225ccに引き上げたことで、不具合が起きていた。工場の在庫は累積し、手形決済に支障をきたす事態が切迫していた。窮地に立たされた藤沢は、1953年に結成されたばかりの労働組合に対して、会社の内情を包み隠さず打ち明けて、直

近の手形の決済資金を捻出するために、増産体制への協力を要請した。売れ筋の200 ccドリーム号だけ増産し、不具合のある225 ccドリーム号は生産を見合わせた。225 ccドリーム号の欠陥部分を突き止め、対応を講じた後、今度は200 ccの減産を指示した。200 ccドリーム号の緊急増産から減産へ、その動向を見ながらの225 ccの増産へと、組合の協力を得た藤沢の打つ手は、きわめてタイムリーであった。

また藤沢は、協力部品メーカーに対して、手形決済の先延ばしを要請した。藤沢は、誠意をもって窮状を訴え、危機打開に協力を求めた。新規の部品発注停止と手形決済の先延ばしという要請に、協力会社は全面協力の姿勢を示した。本田宗一郎の技術、藤沢武夫の経営者としての力量、そして彼らが率いる本田技研工業の将来性を信じた協力会社の意思の表明であった。さらに、藤沢は、三菱銀行からの融資や輸入機械の一部売却などで、資金調達にめどをつけ、組合との年末一時金交渉に臨んだ。藤沢は、提示した金額が組合の満足のいくものでないことを自ら認め、会社の状況を詳らかにして協力を求めた。藤沢の真摯な説明に対して、組合員から拍手と声援が送られたという。

加えて藤沢は、本田技研工業のその後を規定する大きな財産を残している。それは、技術研究所の分離独立と大部屋役員室の導入である。

1954年の危機の原因が、本田宗一郎という天才的技術者一人に頼りすぎたことにあるという反省の上に立って、藤沢は本田宗一郎をカバーできる組織の必要性を感じた。そして、「好きで入ったその道の学校を出た人には、一生その技術で生きてもらいたい。そのために地位、名声、収入も十分に満足してもらえる仕組みをつくりたい」と述べているように、技術に向けるべき頭脳を不得手な管理などの方向に向けることで、技術者の能力を台無しにしてしまうことを恐れた（藤沢[1986]136頁）。そこで、採算性を重視するメーカーのなかに、採算性だけでは捉えられない研究開発部門を同居させることに矛盾を感じた藤沢の発案で、本田技研工業から本田技術研究所は1960年に分離独立する。そして、自由な立場で研究開発が進められるような仕掛けが出来上がった。研究所の組織は文鎮型とも表現されるように、資格制度による処遇が行われ、つとめて上下関係を業務に持ち込まないように配慮されたものである。言い換えれば、研究開発の現場に、上司と部下の関係は百害あって一利なしという藤沢の判断を表現した組織となった。自由な発想で、創造力を発揮する場として技術研究所は設立され、宗一郎引退後の本田技研工業の研究開発のセンターとしての役割を担うこととなった。また藤沢は、1964年に大部屋役員室を開設した。重役の存在の意味を改めて問い直した藤沢は、重役の担当部門をはずし、自らの専門知識を持ち寄って未知への探求をするためにこそ役員が存在するという考えの下で、大部屋で共通の話題を日常的に議論する集団思考体制を築き上げた。こうして、天才技術者宗一郎の「夢を追い

求めるチャレンジ精神」を次代に継承させる仕掛けづくりまで行ったうえで、藤沢は宗一郎とともに現役を去った。

表 2 本田技研略史

年次	事 項
1946	10月 本田技術研究所創設
1947	11月 A型自転車用補助エンジン
1948	9月 本田技研工業設立
1949	8月 ドリーム号 D型
	10月 藤沢武夫入社
1951	10月 ドリーム号 E型
1952	6月 F型カブ
	11月 本田宗一郎が渡米、渡欧
1954	1月 東京証券株式市場で株式店頭取引開始
	1月 ジュノオ号
	3月 T.T.レース出場宣言
1957	12月 東京証券取引所 1部上場
1958	8月 スーパーカブ
1959	6月 アメリカ・ホンダ設立
1960	4月 鈴鹿製作所発足
	7月 本田技術研究所独立・分離
1961	6月 T.T.レース、125cc、250ccとも1位から5位独占
1962	12月 アメリカでADRを発行
1963	8月 軽トラック T360 発表
	10月 小型スポーツカーS500 発表
1964	7月 SF(サービス・ファクトリー)建設開始
1965	10月 F1メキシコグランプリで優勝
1967	3月 軽乗用車 N360
1968	11月 F1参戦一時休止
1969	5月 小型乗用車 1300セダン

(出所)表 1 に同じ。

おわりに

戦後日本の企業家活動にとっての客観的な条件と主体的条件を念頭に、戦後の日本経済発展のシンボルとなったソニーと本田技研工業のケースを検討してきた。とくに、すべての企業に開かれた客観的条件のもとで、ソニーや本田はいかにして革新的な企業家活動を成功軌道に乗せることになったのか、換言すれば、冒頭で述べたように、新市場の開拓と製品の差別化による競争優位の確保、早い時期からの海外志向、自前のブランドと販路の確立、リスク・テイキングな差別化投資、の諸点にどのような経営判断が働いたのかを再考し、その上で盛田昭夫と藤沢武夫が、補佐役としてどのような役割を演じたのかを考えるのがここでの課題であった。

ソニーも本田もツー・トップによる二人三脚型経営を通じて、短期間に飛躍的な成長を果たしたことを考慮すれば、とくに両社の経営に大きな役割を担った盛田昭夫と藤沢武夫の経営環境の認識と対応は重要な意味を持っている。したがって、その点に着目しつつ叙述することに心がけた。ただし、同じツー・トップによる二人三脚型経営とはいえ、本田宗一郎と藤沢武夫は技術と経営という自らの得意とする分野に専念し、お互いの受け持つ部門にはいっさい干渉しなかった。一方、井深大と盛田昭夫は、それぞれが技術者として技術に対する深い洞察の上に立ち、技術者集団の核となっていた。そのうえで、盛田は経営の節目において状況を見据えた経営判断を下し、井深と認識を共有していくことに努めた。

二人三脚型の経営スタイルは、一人の経営者がオールマイティの力量を持ち得ない以上、少なからず求められる経営の形ではあろう。しかし、ソニーや本田のように、見事にその成果が現れるケースは必ずしも多くはないと思われる。本ケースから学ぶべきことは、とくに、トップ・マネジメント間での意思の疎通と信頼、従業員や協力会社との良好な関係、そしてメインバンクの支持などが成功の大きな要素であるということである。言い換えれば、ステークホルダーとの情報の共有が、相互信頼の醸成に大きな意味を持っていることを示唆している。

つぎに、補佐役の企業家活動として窺えるのは、盛田も藤沢も主役を演じる井深と本田の夢の実現に最大限の貢献をなすとともに、他方、主役が傷つきそうになったときには、矢面に立って問題解決に陣頭指揮を執るという側面が指摘できる。ソニー・ブランドを守るための盛田の行動や、危機に際しての藤沢の対応がそれを如実に物語る。

盛田は未知の製品に市民権を与え、ソニー・ビジネスを作り上げた。他方、藤沢は、技術を含むあらゆる経営機能に目配りしつつ、本田宗一郎のもつ「夢とチャレンジ精神」を現実の企業活動に吹き込んだのである。

参考文献

テーマについて

橘川武郎・野中いずみ[1995]「革新的企業者活動の継起 - 本田技研とソニーの事例 - 」由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史 戦前・戦後における日本企業の革新行動』有斐閣。

青野豊作[1997]『番頭の研究』ごま書房。

盛田昭夫について

川辺信雄[1988]「ソニーのマーケティング戦略(1945-79年)」『広島大学総合科学部紀要』第14巻。

長谷川信[2004]「廃墟の中から立ち上がった企業家 ソニー 井深大と盛田昭夫」『週刊エコノミスト 臨時増刊 戦後日本企業史』2月9日号、毎日新聞社。

江波戸哲夫[2005]『小説 盛田昭夫学校(上・下)』プレジデント社。

特許庁[2005]『特許から見た産業発展史』財団法人知的財産研究所。

城山三郎[1988]『屈託なく生きる』講談社。

日本経済新聞社編[1980]『私の履歴書 経済人6』日本経済新聞社。

盛田昭夫[1961]「マーケット創設こそ販売成功の鍵」『中央公論経営問題夏期号』。

盛田昭夫[1987]『MADE IN JAPAN わが体験的国際戦略』朝日新聞社。

ソニー広報部[2001]『ソニー自叙伝』ワック株式会社。

木原信敏[2001]『井深さんの夢を叶えてあげた』経済界。

藤沢武夫について

西田通弘[1993]『本田宗一郎と藤沢武夫に学んだこと』PHP研究所。

宇田川勝[2001]「藤沢武夫(本田技研工業)『世界のホンダ』を演出したもう一人の創業者」佐々木聡編『日本の戦後企業家史』有斐閣。

四宮正親[2004]「廃墟の中から立ち上がった企業家 本田技研工業 本田宗一郎と藤沢武夫」『週刊エコノミスト 臨時増刊 戦後日本企業史』2月9日号、毎日新聞社。

太田原準[2000]「戦略的投資決定と経営者の役割 鈴鹿建設計画における藤沢武夫の意思決定を中心に」『経営学論集』(龍谷大学)第40巻第2号。

中部博[1994]『世界が俺を待っている 本田宗一郎伝』集英社。

山本治[1996]『ホンダの原点 企業参謀・藤沢武夫の経営戦略』成美堂出版。

山本裕輔[1993]『藤沢武夫の研究』かのう書房。

藤沢武夫[1974]『松明は自分の手で』産業能率短期大学出版部。

藤沢武夫[1986]『経営に終わりはない』ネスコ。

宮戸公明・三上勝久・田中靖編[1998]『ホンダ 50 年史』八重洲出版。

四宮正親(しのみや・まさちか)

関東学院大学経済学部教授



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

複製無断禁止