

東通工からソニーへ

国内販売と生産体制の揺籃時代



児玉武敏 元ソニー専務取締役の回顧録

(2000年前後に書かれたメモより。2010年3月編集)

回顧メモの主眼

これまでソニーに関する刊行物は多数出版され、創業初期から立上げ期の史実や推移もよく知られているが、“実際に創業初期の販売部門の立ち上げに、現場ではどう対応したのか？ 工場における生産現場のマネジメントはどう対応したのか？”料理で言えば肝心の調味料や隠し味的な部分の記述が今ひとつ忘れられているように感じている。

ここでは見方を変え、揺籃期の販売・生産・サービスの立上げ・展開時代に、組織の現場が直面した、言わば底辺の草の根レベルで起った様々な出来事とその解決までの動きを振り返り、“新しい時代に向かう人たちの「温故知新」の糧として役立つように”という願いを込めて、回顧メモとして記述してみたい。

《 東通工からソニーへ 》 国内販売と生産体制の揺籃時代の回顧メモ

元ソニー専務取締役 児玉武敏

< 目次 >

第1章 東通工商事の設立に至るまで -----	p.4
§ 1-1 受注生産・販売から市販展開へ 販売活動初期の体制変遷 会社創業段階からテープレコーダーの登場まで	
§ 1-2 問屋販売から始まる 丸泉株式会社の設立へ	
§ 1-3 丸泉(株)と日本楽器 市販活動初期の体制	
第2章 量産体制づくり初期の問題 部品品質との格闘の日々 -----	p.6
§ 1-1 テープレコーダーの量産化に取り組む 簡単なH型テープレコーダーの仕組みと解説	
§ 2-2 モーターの雑音問題 戦後初期のモーターを使いこなす	
§ 2-3 ゴムベルトの性質と信頼性問題 ゴムの性質に悩まされる ゴム研究会を発足させる	
§ 2-4 キャプスタン軸の真円度問題 加工旋盤のドライブ方式による違い	
§ 2-5 プラスチック成型部品 ユリア樹脂からスチロール樹脂時代へ 閑話休題 プラスチック廃材の利用先？	
第3章 東通工商事の立上げ期とトランジスタラジオの販売 -----	p.12
§ 3-1 自前の販売会社の立上げ 東通工商事の活動再編 大阪でトランジスタラジオは誰が最初に買ったか。 日本シリーズのホームラン賞に“TR-55”を！	
§ 3-2 地方巡回で実態を捉える 地方特約店回りから 関西弁と東京弁の違い	
§ 3-3 日本楽器の営業再編とトランジスタラジオ	
第4章 トランジスタの販売と応用商品の普及 -----	p.16
§ 4-1 灘万会談 関西御三家にトランジスタ単体を売り込む	
§ 4-2 関西御三家との会談 普及促進における各社の対応	
1) シャープ 早川徳治氏の尽力	
2) 三洋電機 持ちつ持たれつ その後の展開 超小型積層乾電池 006P を供給して貰う	
3) 松下電器 松下電子部品とのお付き合いから始まる “松下の侍”松野幸吉氏 (後の日本ビクター社長)	

第5章	東通工商事からソニー商事へ	販売体制の確立期	-----	p.21
§ 5-1	初の商事自前の支店社屋			
	参考	当時の海外におけるソニー販社網形成のあらすじ		
§ 5-2	社名変更	<東通工商事からソニー商事へ>	グローバル化に向けて	
§ 5-3	販売の大改革	ソニー商事の存在理由、行動基準とは		
		松下電器の熱海会談	特約店の不満爆発	
		売掛回収と販売店在庫	現状の把握から始める	
		ソニー商事の存在理由を考える	紛糾する支店長会議	
§ 5-4	新しい販売へのチャレンジ	アイデアとコミュニケーション		
		ソニー・デーの試み	社員面接に全国を回る	
		内覧会方式の採用	特約店新年会をスタート	
第6章	ソニー流の大量生産方式	生産現場は創意工夫の連続	-----	p.26
§ 6-1	迫られる量産能力	米国の販社デルモニコ社との商談		
§ 6-2	コンベヤー生産方式	ソニー流のコンベヤー生産方式		
§ 6-3	コック倉庫の問題	量産原始時代の思い出深い資材システム		
§ 6-4	生産外注で補う	委託生産会社からソニー	株式会社へ	
第7章	海外での販売・サービス展開	国内での試練と経験が生きる	-----	p.31
§ 7-1	販売とアフターケアの問題点			
§ 7-2	海外におけるサービス			
児玉さんの略歴	/	<編集後記>	鹿井 信雄	-----
				p.33

第1章 東通工商事の設立に至るまで

§ 1-1 受注生産・販売から市販展開へ 販売活動初期の体制変遷

ソニーに関する数ある刊行物の中で一番少ないのが、創業以来、国内販売が現行の販売会社形態に落ち着くまでの記述である。ここではその経緯と背景を振り返ってみたい。

会社創業段階からテープレコーダーの登場まで

1945年9月、終戦直後の焼け跡が残る東京・日本橋 白木屋デパート（現在はコレド日本橋）の3階に、井深さんは東京通信研究所の看板を掲げた。翌1946年5月7日、会社として登記し、東京通信工業株式会社（東通工）を設立する。資本金は19万円であった。

創業から事業が定常化するまでは、国内では逓信省、NHK等より直接注文を受けて生産を始めるといった業態でのスタートであった（真空管電圧計や音叉発振型の逓信省2号調音器など）。当初は、いわゆる、「受注生産」による販売から出発したのである。

受注生産によるやり繰りは決して楽ではなく、後援者である元帝国銀行頭取の万代順四郎氏、元宮内庁長官の田島道治氏、元文部大臣の前田多門氏などの尽力を得て、盛田（昭夫）は資金集めに奔走していた。

こうした中、井深さんは何とかして東通工の市販向け商品を、東通工自身で販売したいと考えていた。そうすれば発注先の都合に振り回される度合いも軽減できる。それがクリアーヴォイス（ピックアップ）であり、電気炊飯器（市販に至らず）であり、電気座布団であった。

電気座布団は、私が入社前、北大での学会に出向く途中、東通工のオフィスがあった銀座の徳屋ビルに立ち寄り、近くでドイツ料理をご馳走になった折、「寒いところへ行くのだからこれを使ってください」といって渡された思い出がある。ボストンバックに折って入れようとする、井深さんに「これは折らないでください」と言われた。後になって、折ると中のニクロム線がショートする恐れがあることがわかった。そんな商品であるから東京通信工業ではなく「ネスル（熱する）商会」という名を発売元として売っていた。

その後も受注生産に近い形で、パワーメガホンや高周波真空管電圧計などを商品化・販売していたが、こうした時期を経て、1950年に待望の東通工の独自商品である「G型テープレコーダー」が生まれた（当時は日本人向けに「テープコーダー」とネーミングした）。

初めのうちは会社のトップ連中が伝手を頼り、重い機械を持って実演に出かけた。相手は今までに見たこともない機械から自分の声が出てくるので、驚いたり面白がったりしてくれるがなかなか売買成立とはいかない。そのうち裁判所に速記の補助機として採用され始め、徳川家系列の「八雲産業」が大変な熱意で販売をやりたいというので初めての代理店になってもらった。

G型発売の翌年、盛田の父を社長にした「東京録音」が設立され、これが発売元となり代理店を増やしていく。自社商品の販売を点でなく線で広げようとしたのは、量産方式の草創期であったH型テープレコーダー（1951年発売）からであった。従ってセールス関係についてはこの頃から話を進めようと思う。

§ 1-2 問屋販売に始まる 丸泉株式会社の設立へ

盛田昭夫と私は大阪帝国大学（阪大）理学部の学友であり、お互いにウマがあったので、戦時中は共に海軍の依託学生になった。終戦後、私は大学の助手をしていたが、彼が新しい事業の出資者を求めて大阪に来るときは必ずわが家に泊まっていた。私も上京の際は東京（世田谷区代田）の彼の家に泊まり、外食で夜食を共にした後、ソーシャルサロンで一杯引っかけた。夜遅く彼の家に着くと、「早いお帰りで！」とよく彼のお袋さんに冷やかされたものだ。

盛田の実家は醸造を営む古くからの名門であり、その工場は知多半島にあった。終戦後はいろいろところで統制があり、盛田酒造も何か新製品を造りたいと考えていた。その頃、たまたま香料の専門家である私の父と一緒に、盛田に頼まれて工場を見に行っていたことがある。父はすぐ帰ったが、私は泊まって行けと言われ、彼の両親と十分に会話の時間を持った。

私が東通工へ出資したことを知って、盛田の父君は「あんな会社に出資するのはドブにお金を捨てるようなものじゃないですか」など言われたが、口とは裏腹にいろいろと心配しながらも気にかけて、面倒を見ておられることがヒシヒシと感じられた。

テープレコーダーを売り出した当時は回顧して、「商品売るというのは簡単なことではないと思い知らされた」ということを、盛田は自著「Made in Japan」で述べている。それまでの彼は珍しいもの、面白いものは自然に売れると思っていた。しかし、現実には、つくれば飛ぶように売れると思っていたテープレコーダーが案に相違してなかなか売れなかった。

ある時、彼が家の近くの骨董屋の店先を何気なく眺めていると、一人のとある年配客が盛田にとっては何の興味も湧かない壺を相当な金額を払って買って行くのを見た。「なるほど！ 壺を買った人はその壺に価値があると思ったから大金を出して買ったのだ。テープレコーダーもいくら自分がいいと思っても、世間の人々にその価値をわかってもらわなければ売れるわけがない」。このとき彼は、漠然とマーケティングの“大切な概念”のようなものを感じたのだと思う。

この頃、実際の販売体制はどうしていたかということ、全国の主要地域ごとに1、2店の問屋を置き、そこを經由して小売店への卸しや顧客への販売を委託していた。1951年のことである。

この年の夏、私の父が日比谷の料理屋で盛田、岩間（和夫、のちに社長）と私の3人に晩飯を振舞ってくれた。テープレコーダーの売行きの現状を聞きながら、父は自身の化粧品会社における経験から、テープレコーダーのような商品の販売は中間業者に委託するという売掛金の回収期間が長くなるような方式はよくない。できるだけ早く自分で販売会社、すなわち問屋業務ができる体制をつくるべきだとの強い勧告を受けた。これが契機になりこの年の暮れに、盛田酒造の販売会社「山泉」と、「丸文」の共同出資で、われわれが発起人となり「丸泉」というテープレコーダーの販売会社を設立した。

§ 1-3 丸泉(株)と日本楽器 市販活動初期の体制

丸泉の本社兼東京営業部は八重洲口にあった。支店は北から札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の5カ所まで出発したが、時を経ず仙台、広島が追加され7支店となった。本部役員や支店長クラスは山泉と丸文の両社から、また先の代理店の八雲産業、東京録音は丸泉に吸収されたのでそのスタッフ、さらにはわれわれの友人にも参加してもらうという、全くの素人混成部隊であった。それでも徐々に軌道に乗り始め、従来お願いしてきた問屋グループのテープレコーダー販売部門は店仕舞いするか、丸泉(株)の1特約店となった。本格的にやるとなるとなかなか手間隙のかかる商売だったの

である。

その後、時を経ずして東通工にとって強い追い風となる状況が起こった。それは、米国の進駐軍の勧告で初等中等教育に視聴覚教育が実施されることになったのである。テープレコーダーもその教育用機材の一つに挙げられた。

そこで登場するのが「日本楽器」(本社・浜松)である。元々日本楽器は本業のピアノに関しては、小中学校への販売に対し絶対的な強みを持っていた。これに加えるH型テープレコーダーは小売単価 84,000 円、日本楽器にとっても魅力的な商品であった。彼らの特約店はそれぞれその地方の有力者が多く、新しいこの商品を小中学校に導入するには最適のチャンネルであった。

東京通信工業と日本楽器は即刻、代理店契約を結び、H型テープレコーダーは以来、丸泉、日本楽器の二つの代理店を通じ日本全国に普及していくこととなった。とはいえ、学校側は視聴覚教育に推薦されたテープレコーダーが一体どんなものかさっぱりわかっていない。そこで東通工ではテープレコーダーの実演のための宣伝車をつくり普及促進のために全国を走り回った。また、日本楽器にとっては楽器類とはいささか趣の異なる商品であり、テープレコーダーの販売がますます増加の傾向を見せ始めた頃、われわれは彼らの販売を援助するため、その支店に修理サービス要員を常駐させてサポートすることにした。

東京地区では東通工が日本楽器の東京支店を含めてカバーし、地方では東京を除いた前記6カ所の日本楽器、丸泉の支店にそれぞれメカ担当とアンプ担当の2名、計24名を常駐させ対応したが、サービスについた彼らは販売の黒子としても多いに役立ってくれたと考えている。

日本楽器の本社は浜松にあったが、ちょうどその頃銀座8丁目に当時としては先端建築のガラス張りの東京支店が出来、支店業務のスタッフが通常の連絡や打ち合わせは浜松の本社の代行として、品川に本社のあった東通工と連携をとりながら業務を遂行していた。その頃はお互い顔を合わせるたびたび銀座のクラブで飲んだものである。

一方で、丸文より丸泉に出向していたスタッフをもらい受け、名称を「東通工商事」と改名した。1954年のことである。特約店からも社名は丸泉よりは東通工商事の方がよいということで、ここで、名実共に東通工独自の販売会社が発足することになった。

第2章 量産体制づくり初期の問題

部品品質との格闘の日々

§ 2-1 テープレコーダーの量産化に取り組む

ソニーの生産に関する刊行物も数多くあるが、ここでも視点を変え、言わば草の根の部品段階のレベルで起こっていた様々な出来事を通し、「生産の現場マネジメントがどう対応してきたのか？」その周辺を振り返ってみたい。まずは当時の部品と生産体制との状況について述べておこう。

操業当初の東通工では受注生産方式が主流だったので、生産の現場は商品の受注ロットに対応して各自が1つの大きな作業台上で完成までの全ての組み立てを行っていた。しかし、市販商品のテープレコーダーとなれば、これまでの受注型の生産方式から切替え、市販ビジネスの拡大に対応できる“流れ”量産方式を採用せねばならない。

そこで、私の父に早川電機(現シャープ)の創業者、早川徳次氏を紹介してもらい、当時の盛田(昭夫)常務をはじめ三人の役員が早川電機を訪問して量産工場を見学した。量産と一口に言っても、単に生産現場にコンベヤーを入れたからといって、それで量産工場になる訳ではない。実際に

コンベヤーを稼働させるには事前にやらねばならぬことが山ほどある。

まず、テープレコーダーに使われた各部品の問題から始めて、それらについて当初に遭遇した問題をありのままに記述してみよう。

簡単なH型テープレコーダーの仕組みの解説

本題に入る前に昔のオープンリール型テープレコーダーの基本構成を簡単に解説しておこう。当時、録音性能の良いテープレコーダーではテープを一定速度で滑らかに走らせるために、送り動力伝達用の細いキャプスタン軸にやや太いゴム製のピンチローラーを圧着してテープを挟み、そのキャプスタン軸にはモーターのフラッター除去用に慣性を持つフライホイールを組合せて、ムラの少ない一定の送り速度が保てるようにドライブしていた。

一方、テープの送り、巻取り用のリール(輪)は夫々のリール台に装着され、回転しながらテープを送り出し、一方で巻取る仕組みになっているが、テープの巻き径によって回転数が変わる。それをアイドラと呼ばれる機構を使って回転変化をスムーズに調整する仕組みをとっていた。

この2つの異なる動作駆動を一つのモーターで動かすためにゴムベルトが重要な役目を持っている。その動力はモーターから円断面のゴムベルトを介してリール取付け台を回転させていた。これが機構の構造の概要である。

当時、町工場であった東通工もテープレコーダーの発売後に各先輩メーカーとお付き合いをするようになったが、ある時三洋電機の井植歳男社長にテープレコーダーの内部をお見せしたところ、「テープレコーダーというのは物凄く複雑なものですな。われわれの洗濯機などは、バケツにモーターを取っ付けて廻しているだけのものです」といって感心された。

実に端的で明快な表現だと感心したものだが、裏を返せばテープレコーダーは、これを構成する材料が、動物、植物、鉱物の材料物性の混成で出来ている実に複雑な商品であった。

§ 2-2 モーターの騒音問題 戦後初期のモーターを使いこなす

製品を量産組み立てするためには、これを構成する部品に求められる仕様が、一定の誤差の範囲に収まっていなければならない。それらは部品によって寸法、重量、力、粘度等々さまざまである。ここでは、まず、テープレコーダーにとって最も重要な部品の1つで駆動力となるモーターから振り返ってみよう。

H型テープレコーダーの生産を始めた当初(1951年)は、空襲の焼け跡と戦後の混乱が復興し始めて5年ほどしか経過していない。その当時存在していた小型モーターといえばミシンのモーターと扇風機のモーターぐらいであった。

さて、これらのモーターとテープレコーダーの駆動用に要求されるモーターの特性の違いは何であろう? ミシンも扇風機も、とにかく布が縫え、また羽根をある程度以上のスピードで廻して風を起こしさえすればよい。従って、両方ともモーターは必ずしもスムーズに回転しなくてもよかった。途中で引っかかるような回転をしても縫い目の間隔や吹き付ける風に不都合は起こらない。さらに、モーターから雑音が出たとしても一向に苦にならない。扇風機などでは少しブンブン音を立てたほうが当時は強い風が出るようにさえ感じた。

では録音機ではどうであろう? もし回転にムラがあればテープの走行スピードが変わり、音はふらつき言葉は不明瞭になる。再生される音楽などは無茶苦茶になる。さらに、モーターから回転雑音が出るとなれば肝心のスピーチや静かな音楽で台無しである。

この二つの問題のうち、テープの巻き始めから巻き終わりまでムラなく一定のスピードで走らせることは、機構部の構造を見直すことで解決のめどが見ついたが、厄介なのは雑音であった。流れ生産に入る以前の作業台の生産現場では機構部組み立ての最終段階のデスクに「モーター音大」と書かれた製造仕掛品がどんどん溜まっていった。

実はこれはモーター単独の雑音の問題だけではなく、これを取り付けた厚さ 1.2mm の鉄板と一体になり、最悪の場合は両者が共鳴してモーター単独の何倍もの大きな音を出すことになる。もちろんモーターメーカーも回転軸と軸受けの適合精度を上げて、いわゆるガタ・ブレを少なくする努力をしてくれているが、どうもこの解決法は視点を変えて攻めねばならぬようだった。

結局、モーターの回転音の現状はそのまま受け入れた上で、取付け基板とモーターを一体として捕らえて、この総合雑音を許容範囲に収めることができれば、今後の録音機のモーター系として1つの型が出来上がることになる。

そこで考え付いたのがモーターの取付けに緩衝材としてゴムを利用することであった。ただし、このゴムをどのように使えばよいかわからなかった。とりあえずモーターを基板に取り付けているビスとワッシャーの間にゴムのブロックを挟んでみた。動かしてみると確かに雑音が小さくなるようだ。この方法を徹底的に試してみようということで、音の緩衝材によいと思われるゴムについてその硬さ、大きさ、形状、弾力等をいろいろ変え、その都度実際の回転音を近傍においたクリスタルマイクで拾って記録した。

まったくの試行錯誤で、この作業を防音室の中で一週間、朝から晩まで繰り返し、数個の候補になるサンプルを選び出し関係者で検討、その中から最終的に一つを選び、初代家庭用テープレコーダーH型の正式部品として決定した。そして、今まで機構部組み立ての最終段階で、10台中せいぜい2台くらいしかパスしなかったものが、逆に7台か8台がOKになり、やっとテープレコーダーのモーターが生産に使える目鼻がついた。

さらにモーターそれ自体の雑音も次第に小さくなっていった。すなわち最初はモーターをつくっている下請工場も、紡績の糸巻き用のポットモーターを生産する隣でつくっているの、周囲の雑音が大きく録音機用モーターの雑音不良を判定しにくいような環境だったのである。

「窮すれば通ず」という言葉があるが、一方で、われわれはそうした現場でもモーターの雑音を発見する方法を見出した。それはドライバーの木製の握り手部分の端を耳に当て、反対の金属部をモーターの各部に当てて探ると、例え周囲がやかましくても的確に雑音を発見することができた。言わば医者聴診器のようなものである。こうしたことは些細なことのように隠れた大発見である。これでモーターに関してはやっとコンベヤーに乗せられる所まで漕ぎ着けることができた。

§ 2-3 ゴムベルトの性質と信頼性問題 ゴムの性質に悩まされる

H型テープレコーダーの駆動部に使われた重要部品の一つがゴムベルトであった。そして、これは家庭用テープレコーダーH型において最後まで満足できない部品でもあった。中でもゴムの材質と成形法には苦労させられたが、早い時期からこの材料に取り組み、次々と新しい問題に遭遇しながらも数々の問題を解決していった。業界でも比較的未知な材料であっただけに、われわれにとってはこれが後に隠れた強みになったのかも知れない。それではこのゴムについての経過を辿ってみたい。

機構全体の構成は、キャプスタン軸で駆動するテープの定速走行ドライブと、回転の変わるリール台のドライブ機能の2者を満たすのに、輪状のゴムベルトを捻って8の字を作り、モーター軸に

取付けられたプーリーに中央の交差部で引っ掛け、その摩擦による駆動力を貰ってテープを巻取り巻戻す為の2つのリール台を回転させる仕組みになっていた。

ところが、このベルトがテープの走行中によく切れた。ゴムメーカーに言わせるとこの機構はまさにゴムベルトの耐久試験そのものであると言う。従って、当時の修理要員は出張時には必ず予備のゴムベルトをたくさん持って行くようにしていた。

切れないようにゴムの中に細い金属コイルを埋め込んでみたが金属が表面に出てきてだめになる。輪状のゴムは材料を金型に入れ温度を上げて成型するのだが、輪状のものを均質につくるのは大変難しく、メーカーは丸棒の紐状のものを途中で繋ぐ方がよほど均質なものができるという。そこで紐状のゴムを繋ぎ輪にしてみたが、これも紐を切って両端を繋いだ継ぎ目で回転が乱れる。

そこで次に目をつけたのがミシンベルトであった。ミシンには既にモーターの動力伝達用に当時流行のビニールベルトを使っていた。ミシンの場合はベルトの継ぎ目が固くても針の進行（縫い具合）には影響がない。つなぎ目の薬剤に適当なものを見つけ出すことができればスムーズな回転が期待できるかもしれない。この考え方に賛同して一緒に実験したいというプラスチック屋さんが名古屋にあり、H型の機構設計のチーフと共にそこに出張した。二晩徹夜しているいろいとやってみたが結果は惨敗であった。

この頃になると、放送局用テープレコーダーをはじめとする高級機の需要も出始め、家庭用テープレコーダーもベルト駆動方式からだんだん離れていくことになる。変わって主流になったのが、例えば時計のように歯車式の伝達変換法を使って回転させ、その組み合わせにより所定の動作をさせようという方式である。何度も言うように雑音が出るのは許されないので、歯車の代わりにアイドラーという形のものを使った。これは金属の円盤の周囲にゴムを取り付けたもので、それらのゴム同士、またはゴムと金属間の摩擦を利用するものであった。

このアイドラー方式を使用したものはベルト方式に比べ遙かに性質（たち）がよく感じられた。ただし、機械の性能が向上していくにつれ、さらに未知の問題が出てくることをその頃のわれわれは知る由もなかった。

ゴム製品は、当時、もはや飛行機や自動車のタイヤ、百貨店などで人々が昇降するエスカレーターのローラー、蓄電池の極板等々、幅広い用途に使用されていたが、その製法は天然ゴムとカーボンなど可塑剤を混ぜあわせた旧来から伝承された極めて経験依存的なものであった。

最初に問題になったのは夏と冬でゴムの粘度が変わる、ひどいと夏場はベトつくので、放送局などではテープレコーダーを使用する部屋は一定温度に保つ必要があった。特にこのことが問題になるのは、ピンチローラーという部品であった。これは一種のアイドラーとも言えるが、小径でテープ幅より縦方向に円筒状に長く、動力を伝えるキャプスタン軸と対でテープを挟みながら定速回転を維持する重要な部品である。従ってこのゴムがベトついたりしては大変である。われわれはゴムメーカーに実情を詳しく連絡し、何とか改善できぬものかと願っていた。

ところが悪い時にはさらに悪いことが起こるもので、冬場にはベトつきこそ起こらないが、ピンチローラーとキャプスタンにテープを挟んだまま停止状態にして、操作した人が帰宅すると、翌日テープを走らせたとき、ガットンコットンととんでもない走行状態になるという。

テープレコーダーとしては最もあるまじき現象を起こし、使い物にならなくなるのである。この事故は、ある一定の圧力でキャプスタンがピンチローラーにテープを押付け続けているので、**うっかり**そのままの状態で一晩放置しておくともキャプスタンのゴムの表面が窪んで変形してしまうのである。従ってこのことから、操作員は使い終わったら必ず、ピンチローラーとキャプスタンが離れている状態を確認することを義務付けられた。

ゴム研究会を発足させる

こうした中、ゴムの製法について今までのようにただメーカーに依頼するのみでは解決しないと判断し、われわれ自身も関与して何としても納得のいく結果を得たいと決心した。

さて、それでは従来のゴムの製造法はどのようなものであったのだろうか。メーカーの説明によると、用途により適当な材料を選び、これに可塑剤を加えて混合し金型に入れて加熱するという。製造過程を文字にすると非常に簡単明瞭である。ただし、実際は、ゴム材料、可塑剤、この混合の比率、金型への詰め具合、加熱温度とその時間など、今までのそれぞれのデータを参考にそれらを組み合わせ、その試行錯誤の繰り返しの中から最適のものを選ぶことになる。もはや先に述べた“旧来の方法を伝承したきわめて経験依存的な製法”だけでは立ち行かないと感じたのである。

そこで、共同開発を行うに当たってわれわれは、生産側の彼らとは違った入り口からスタートすべきであると考え、当時、岩波の科学叢書から出版された東大の久保亮五先生のゴムの性質を高分子学的に解明しようとする論文を頼りに勉強を始めた。たまたま私の高校のラグビー部の後輩が大阪工業試験所で高分子を研究していることを知り、彼を囑託に迎えゴムの性能の評価、すなわち強度、加わる圧力・張力と弾力、復元力、摩擦による磨耗度等々、メーカーにいろいろ実験をしてもらい、その結果をもとに毎月一度研究会を開くことにした。

初めのうちはメーカー側の研究者や生産技術者はあっけにとられたようだったが、次第に興味が出てきたらしく、会を重ねるにつれ内容も濃いものになり、製品にも顕著に効果が出始め、この研究会は2年ほど続いた。ゴムメーカーからは後々の仕事に大いに役立ったと喜ばれた。また、これを機会に私の後輩はゴムの権威として、遂には東通工の一員になり活躍してくれた。

こうした努力により、ソニーのテープレコーダーはその後も長くお客様に愛されたが、冒頭文風に言えば、テープレコーダーという料理の陰には、ゴムの苦勞という“隠し味”があったわけである。

§ 2-4 キャプスタン軸の真円度問題

加工旋盤のドライブ方式による違い

さて、このようにして部品の性能が向上し、旺盛な需要にも支えられて次第に量産らしい生産体制に移行していったが、ところがマスプロダクションにはそれなりにまた違った悩みがあった。万一不良部品が、生産ラインの中に入り込むと、部品にもよるが大変な混乱を巻き起こす。購買部門においては、それぞれ必要な受入れ検査が行われているから、そのようなことが起こるはずはないのだが、時間的な経過によるものかもしれないと全部品につき再検査したが不良の原因は判らない。

製品不良の症状は、ワウ、フラッター。これがどうしても取れないのである。これはテープを走らせて出てくる音がワウワウといった“変調唸り”または“細かくふらつく”現象を言うのであるが、テープレコーダーにとってはまさに致命的な欠陥となる。

これも大分苦勞したが、ついに最も重要な部品、すなわちピンチローラーと対になってテープを定速駆動しているキャプスタン軸そのものの仕上がり品質が犯人であることが判明した。

ではキャプスタンにどうしてそんな不都合が生じたのであろうか？ キャプスタン軸はモーターの動力で回転し、ピンチローラーと対でテープを両側から挟んで一定速度で送り駆動する鋼の丸棒の軸である。機械部品の中では通常「挽き物」と言われる部品に属し、材料となる金属の丸棒を旋盤に取り付けて所定の寸法に削り上げているのである。そして、それらが規定の寸法に仕上がっているかどうかは、資材部の受入検査で担当者がゲージで1本ずつ全数チェックしていたので頭から信用しており、まず先に他の機構部や電気回路などを疑って遠回りをしてしまっていた。

検査のシステムとしては、まったく完璧で疑念を挟む余地もない。未だ原因が分からぬ時で、思案にくれた私は、当時大田区千鳥町にあった工場を訪ね現場を見せてもらい話を聞いた。社長の話では「いや、東通工さんの仕事は皆張り切っていますよ。仕事が込んでいても納期が迫ると、元気づけをやって、ネジリ鉢巻をして徹夜仕事で頑張っていますよ」ということであった。

社長や職人さんの熱意に感謝しつつ帰社した私は、念のためキャプスタンの断面を顕微鏡で見たいと受入れ検査部に頼んだ。その結果は全く予期せぬ驚きであった。何とキャプスタンの断面は真円ではなかった。実際は八角形になっていた。「これだ！ 突き止めたぞ」。実はほとんどの挽き物の用途では本来真円の断面が八角形でも使える場合が多い。しかし、事が音に関してとなると今までの常識では通用しないことがわかった。

わが社にも試作部用の旋盤があったが動力はベルトドライブ式のものであった。さらに調べてみると、真円に仕上げるには旋盤のドライブがモーター直結式のモノを使わなければならないとのこと、私は早速、工作機械屋を回って適当な直結式の旋盤を見つけ購入の稟議書を書いた。「そんな物は挽き物屋に任せておけばいい」と井深さんには反対されたが、結局は千鳥町に依頼していた挽き物部品の何種類かの中からキャプスタンだけは新しく購入した直結式の旋盤で自社生産にすることにした。以後キャプスタンに関する事故は皆無になった。新しい分野のことを始める場合は、今までの常識にとらわれてはならぬという教訓であった。

しかし、この直結旋盤の導入が、後に超精密加工に対応してソニーが誇る工作機械部誕生の端緒になったのだから、キャプスタン事件も以て瞑すべき一件であったかも知れない。

§ 2-5 プラスチック成型部品 ユリア樹脂からスチロール樹脂時代へ

この時代は新材料が次々と出現してきたので、新しい展開への対応にわれわれも忙しかった。何しろテープレコーダーは動物、植物、鉱物の違った素材を使った混成製品であったから。その中の一つがプラスチックである。

当時、金型を使って成形するプラスチック製品の材料の主流はユリア樹脂と呼ばれる加熱成型のものであった。化粧品の容器等にはこれが大量に使われていた。われわれもコントロールノブのつまみ類から金属を埋め込んだ取っ手類まで幅広くこれを採用した。化粧品のコンパクトにはいろいろな形のもの、模様入りのものなど見た目に綺麗なものが多かった。デザイナーがこれを利用しないはずはない。今まで塗装した鉄板を使っていたコントロールパネルに比べれば、いちいち鉄板を塗装乾燥しなくても、型に粉を入れて加熱して成形すればワンショットで出来上がる。

早速、ユリアの成形部品を使用したのは表面パネルの一部である。ところが横長の四角の板の四隅をネジで固定するのだが、冬になって固定部から割れが盛んに出始めた。実は鉄道のレールのようにユリア樹脂は膨張係数が高く伸び縮みすることを最初は知らなかった。というのも女性のコンパクト用の回転ねじで、面積が小さい場合には影響はほとんどなく、全然問題がなかったのである。止む無く固定部の穴を少し広げ、取付けに遊びを作って夏冬の変化に対応した。

間もなくしてポリスチロール樹脂が出現し主流となる。特にトランジスタラジオの時代になり生産量が飛躍的に増えるとキャビ部品としてのユリア樹脂は完全に過去のものになった。スチロールの出現は当時としては確かに画期的なものであり、ずいぶん広い分野にわたって貢献した。

ユリアは樹脂粉と可塑剤を混合し金型の外部から加熱溶融成形するが、スチロール材の成形では粒状にカットしたペレット材をあらかじめ高温加熱されたシリンダー部で溶かし、液状になった材料を高圧のピストンを使い、その一方の端に取り付けられ適温に冷却された金型に連続的に瞬時に

押し込み、所定の形をした部品をつくるのである。と言ってしまうれば簡単であるが、金型の設計は新しい技術であるだけに初期にはさまざまな困難な問題もあった。

熱くなった粘液状の材料を冷却された金型のどの場所から、どれくらいの大きさの注入口（ゲート）を作り、かつどういふ通路（ランナー）で金型内全体に導くかという問題である。実はこの巧拙により製品の出来上がりが全く違ってくる。関係者全体が失敗経験と試行錯誤を繰り返すことにより、いろいろな大きさ、形状のものを量産できるようになった。

閑話休題 プラスチック廃材の利用先？

全ての技術的な問題をほぼクリアーして、スチロール樹脂は順風満帆であったが、技術的ではない別のところで頭の痛いことがあった。今、仮にラジオ工場で白、黒2種類の製品をつくっているとす。スチロールの成型機は射出成型機（インジェクションマシン）と呼ばれ、樹脂の成型メーカーはこの種の機械を何台も持っており、他社分も含め同時にたくさんの製品をつくっている。そうすると、やむを得ず白いケースをつくっていたマシンで、次の金型では色違いの黒い色のケースをつくらねばならないことがしばしば起こる。

この場合、前作業で機械の中に残っている白いスチロールは、黒いスチロールを入れて流し出す。最初は白と黒が混ざったものが出てくる。さらに黒のみが出てくるまで約半日程もかけてこの作業を続けねばならない。そして、この間に出てきた白黒の混合材は全て費用を払って処理業者に引き取ってもらうという。

当時、この話を聞いてわれわれは考えた。何とかしてこの廃物を利用できないだろうか。次に生産予定に入っていた世界初のFM/AMラジオは筐体も大きくこれに廃物を使用できれば切り替えも早くできる。そこで試しに白黒混合のケースをつくってみた。

今までの筐体は全て単色で作っていたが、この混合物は白地に黒の複雑な曲線が混ざり、大理石まがいの不思議なケースができた。いろいろな人に見せたが評判がよい。これこそ「瓢箪から駒」と言うべきかも知れない。成型屋もこれに味を占め、仕方なくできる混合材で、わが社以外の部品の試作品をつくり、採用されて喜んでいた。もちろんわれわれも納入単価が安くなるわ、納期は早くなるわで言うことなしであった。しかし、この手法はユニークだったが1台1台模様が変わり大量生産には不向きとなった。

その後プラスチックの開発、発展は目覚ましいものがあり、広い用途にそれぞれ優れた適応性のあるものが生まれた。特にアクリルやナイロンなど繊維製品については万人のよく知るところである。そして遂に、われわれの製品に金属に取って代わるようなものまで現れた。ポリカーボネートという樹脂は、たとえば金属ネジの代用品にまでなった。金属のネジは電磁気の影響を受ける。しかし、樹脂類のネジは全くその影響を受けない。

このようにプラスチックは昔、零戦に使われた透明なユリア製の座席の風防に始まり、戦後は民生利用が急速に普及し今日に至るまで、いや、さらに未来に向かって産業界に貢献し、われわれの生活をより合理的なものに改善してくれている。これは、プラスチック実用化初期の時代の話である。

第3章 東通工商事の立上げ期とトランジスタラジオの販売

§ 3-1 自前の販売会社の立上げ 東通工商事の活動再編

東通工商事が設立されて後、私自身、1955年から短い期間ではあったが、大阪支店長を命ぜられた。断片的になるがその実態はどのようなものだったのかを述べてみたい。

命を受け赴任した事務所は淀橋のたもと、関西ペイントの看板が掛かったビルのワンフロアー。と言っても総勢18人でいっぱいになる程度の広さであった。当時、日本楽器傘下の特約店はほとんどが楽器店であったが、東通工商事の特約店は電気店が主体で、他にカメラ店、精密機械店、文具店といった具合に多士済々であった。カメラ店や精密機械店等は、早い時期からテープレコーダーに興味を持って参加した特約店であり、電気店の多くはトランジスタラジオを発売して以降、急激に店の数も増加していった。

大阪支店の担当地区は、大阪府、京都府、滋賀県、奈良県、和歌山県、兵庫県、プラス四国の四県であった。重点地区はもちろん京阪神地区であり、セールスもここに重点が置かれていた。例えば四国は担当セールスが一人。同様に兵庫も一人、奈良、和歌山も兼務で一人、京都担当が滋賀も見るといった具合であった。彼らは大体月2回担当特約店を回って注文をもらったり、苦情を聞いたりする。また、メーカー側の新しい情報を伝えたり、競合メーカーの情報を教えてもらったりもした。月一回は集金を主体に巡回し、その間の火急の問題や注文は担当セールスが不在でも支店に常駐している業務課の人間がさばっていた。

一方、京阪神地区は店も多く、従って多くの担当者が必要で、地方のように月2回の特約店回りなどと悠長なことは言っておられず、四六時中駆け回って対応している状態だった。

さらに他の地方支店と違って特異な点は、放送局に高級テープレコーダーを納入しているため、大勢のサービスマンがいたことであり、彼らは四国や奈良、和歌山などへも月2度ほどは巡回サービスに回っていた。

さて着任後、一応の現状を勉強した上で、取りあえず特約店に新任の挨拶に回った。彦根の特約店を訪ね「東通工から来ました」と声をかけると、「サービスマンは一週間前に来られたところですが」と不思議がられ、「実は新任の支店長です。ご挨拶に参りました」と言うと、社長は大いに恐縮していた。それでわかったことは、今まで支店長が地方の特約店を回ったことがないということ、また一般には業界では支店長が訪問する場合には前もって連絡し、部下の一人も連れて行くのが常識らしいということ学んだ。

当時は、“三種の神器”と呼ばれたいわゆる白物、洗濯機、冷蔵庫、白黒テレビがよく売れた時代であった。大型販売店に対してメーカー側は争って自社商品を買ってもらおうとする。店側はそうした状況を逆手にとって、納入単価を下げろ、販売促進の援助をしろ、といろいろと注文をつけるのが常識ようになっていた。

東通工は未だ吹けば飛ぶような会社であったが、先方はそんなことは知らない。一流メーカーと同様にいろいろと注文をつけられていたようだが、返事はなしの礫(つぶて)であったらしく、神戸の電気店に新任の挨拶に行った時はこっぴどく叱られ、「よく勉強して出直します」とほうほうの態で引き下がってきたこともあった。

しかし、次第に東通工がどんな会社か？ 「アフターケアをしっかりとる会社であり、支店長が一人店回りをする、おもしろい会社」 ということ各地の有力特約店にわいがって頂き、

順調に業績も伸び始めた。一年有余の短期間ではあったが記憶に残るいくつかの思い出を記してみることにする。

大阪でトランジスタラジオは誰が最初に買ったか。

東通工が最初に発売したトランジスタラジオは「TR-55」であったが、その初めての売出しを大阪では阪急百貨店で実施した。価格は 18,900 円。当時売られていた真空管式の携帯型ラジオはせいぜい 8,000 円くらいであった。

私は売り場の横に立って、どんな人がこのラジオを買うのだろうかと興味津々で眺めていた。開店後、数分経って一人の男性が現れた。いでたちはゴム長靴に上着はオーバーオールスタイルで一般の人とは違っていた。説明員の実演が終ると腹巻から財布を取り出し、現金で支払いを済まされた。私は“お買い上げ第一号”のお客にお礼を申し上げた。話しているうちにその方は堺の方で漁師をしておられ、ラジオはすでに真空管式携帯型のものを持っておられることがわかった。

海上での仕事は舟底一枚その下は海であり、天候の変化には常に気を配っていなければならない。ところが直熱型真空管式の携帯ラジオは真空管がよく切れる。また、船に乗っている間はラジオを入れっ放ししているので、真空管式では高価で入手しにくい積層乾電池がすぐ消耗し感度が落ちる（丸 1 日程度）。従ってラジオは複数台を必ず持って行く。トランジスタラジオのような 2、3 ヶ月もの長時間使える素晴らしいものが出来て大いに助かる。われわれにとってこの価格は安いものだ おおよそそのような話であった。

日本シリーズのホームラン賞に“TR-55”を！

広告活動面では、当時の東通工は新聞のラジオ欄のページに、会社名と商品名のみを小さな囲みで広告するのが精一杯であった。たまたま 1955 年のプロ野球の日本シリーズ（巨人対南海）が難波の大阪球場で行われた。私は次長にこの対戦のホームラン賞として TR-55 を提供しようと持ちかけた。次長は経理の責任者である。彼は本が出るかわからないホームランに協賛するのはあまりにも無謀だと賛成してくれなかった。

私は選手たちをはじめ野球関係者やその家族、友人、それに何よりも何万人の観客にトランジスタラジオを知らしめ、それを日本で初めてつくったのが東京通信工業という会社であることを覚えてもらえるこんなよいチャンスはない。そう説明して彼に賞品としての提供を賛成させた。結果は巨人の川上選手が 1 台、南海の飯田選手が 1 台獲得した。

ところが、これにはとてつもない後日談があった。川上選手は東京へ帰ったとき、既存の普通のポータブルラジオだと思って誰かにあげようとしたらしいが、これは最近出たばかりのトランジスタラジオであること知り、以来どこへ出かけるにも持ち歩き愛用しているらしいということを知った。現に翌年、明石のキャンプに川上氏を訪ねると、ビニールのカバーがぼろぼろになった TR-55 を帯同していた。われわれも大いに感激し、大切に使用してもらったお礼に、その頃の最新版である木箱ハンディ型の TR-72 というモデルを贈呈した。

このラジオの筐体は日本楽器に頼んで、十二分に乾燥した桜の柾目板を塗装仕上げたものである。発売直前に朝日放送の技術部長に見てもらった時にも「これでトランジスタラジオも本物になりましたね」と太鼓判をもらった商品である。川上選手も大変喜んで使ってくれた。広告費も思うに任せなかった頃、まさに「瓢箪から駒」と言うべきであろうか。

§ 3-2 地方巡回で実態を捉える

先に述べた通り、地方の特約店には和歌山であれ、奈良であれ、高知であれ、私は一人で巡回するのが楽しみであった。何しろ今まで技術・製造関係のことしか経験がなく、いろいろな意味で地方回りは商売の勉強になり、世間知らずの私にとっては人生勉強にもなりとても楽しみであった。結果として、県庁所在地やこれに順ずる所は四半期に一度、僻地でも半年に一度くらいのペースで店を訪回していた。

地方特約店回りから

地方巡回では先輩メーカーについても学ぶべきこと、真似るべきでないこと等いろいろ参考になる話が聞けるし、わが社の担当社員についてもよい点、悪い点を指摘され、自分の社員教育上の参考にさせてもらった。そして初めての町を訪ねるときは一つの決まった手順を決めた。

例えば舞鶴市に行く場合、まず駅でタクシーを拾う。初めて来たので町の名所を見せてもらいながらその運転手といろいろな話を交わす。その会話の中で町の有名な電気店、楽器店などを聞く。大抵はわが特約店リストにはない名前である。

その夜、旅館で男のマッサージ師を頼む。このとき威力を発揮するのがトランジスタラジオである。彼らの殆どは目が見えない。私は面白そうな番組をかけておく。肩や腰を揉んでもらいながらトランジスタラジオの宣伝をし、併せて世間話をしながらこの町の有力販売店を聞く。大体タクシーの運転手の教えてくれた名前が出てくる。マッサージ師はラジオに聞き入って時間超過も気にせず揉んだり話したりしてくれる。

翌日当社の特約店を訪問し、かつ前日聞いた有力店を見学する。支店に帰ってから、担当者と有力店について検討を始めることにする。こうした訪問活動の中から、後にわが社の有力特約店になった店が何軒もある。

関西弁と東京弁の違い

本筋から離れるが、ちょっと息抜きに面白い経験をご披露しよう。

大阪支店と言いながら本社は東京であり、女子社員と男性の一部は大阪弁のニュアンスはわかるが、男子社員の半数以上はいわゆる江戸っ子である。ある時、業務の社員が受話器を高く持ち上げて私のほうに向かい『兵庫の特約店ですが支店長を出せと言っております』と叫ぶ。何事かと思いきや電話に出ると、テープレコーダーに熱心な主人で、以前の重いG型を一人で担いで腰を痛めたことがある御仁である。事の次第は以下のようなであった。

その店主が業務の担当者にある商品のことで問い合わせてきた。担当者が説明をし、両者の間で会話が進行していた。そこまではよかった。次いでその店主は「その商品が欲しいがちょっと色をつけて負らんか？」と言ったところ、即座に担当者は「だめです」と答えた。

まさに関西弁と東京弁の正面衝突である。両者の発言はそれぞれの地域では真っ当なものである。当時の大阪の商人の出会い頭の挨拶は、「お早うございます」でもなく、「今日は」でもなく、単刀直入に「儲かりまっか？」であった。東京で「もう少し安くなりませんか」と聞き「だめです」と言われても違和感はない。ところが、関西人は「だめです」と言われると、まるで喧嘩を売られたようなムードになる。

私はもともと大阪出身だからそのニュアンスはよくわかる。大阪人はそのような場合、会話を楽しむのである。「イヤー、きついですなー、この商品は特にもともとギリギリの値段でして」など

と決して即座に「だめです」など言わず、会話のキャッチボールをしながら、落ち着くところに持っていく。

私はまず主人に無礼を謝ると共に、当支店の社員構成の実情、東京と大阪の言葉の違いなど説明しながら会話を楽しみ、そして、主人にも年配者として東京出身の若者に頭から怒鳴らず教育してやってほしいと頼んだ。すると今度は逆に先方が謝り出す結果になり一件落着。われわれも改めて関西弁の勉強を心がけようと話し合った。

§ 3-3 日本楽器の営業再編とトランジスタラジオ

H型テープレコーダー（1951年）は84,000円であったが、時代の変遷と共に、P-1型、P-2型、R型、301型、201型（1952～56年）と次々にスマートになり、価格も個人でも買える価格に近づいていった。

さらに東通工の新しいもう一つの柱、トランジスタラジオが加わった。TR-55（1955年）は18,900円でスタートしたが、木箱製でハンディ型のTR-72（1955年）、普及型のTR-6（1956年）、ワイシャツのポケットに入るポケットブルラジオTR-63（1957年）、以下続々と新製品が現れ、価格もかつての真空管式のものに近づいてくる。

日本楽器は従来からのピアノ、オルガンをはじめ管弦楽や吹奏楽の各種楽器の製造・販売が主体である。トランジスタラジオの販売が加わり、高額商品が主力の日本楽器から見た東通工の商品のラインアップでは、H型テープレコーダーの販売で代理店契約した頃とは、極言すればいささか風格の異なったものを感じられてきた。また、日本楽器の販売現場で働いている人たちも、日常業務を行っている中で実際そう感じていた。

日本楽器との契約は何年かごとに更新されることになっていた。東通工商事の本社は八重洲口のビル内にあり、その責任者である常務は二重丸がつくような人の好い方で、およそ係争等をもっとも嫌いなタイプの紳士であった。そして、すべての契約の更改については、東京、大阪、名古屋の支店長が加わり四人で決定することになっていた。

常務は東京、名古屋の支店長に、現在の契約をそのまま延長する線で大阪の支店長を説得してくれるなら、一席設けようと約束していたらしい。ところが、最後に駆けつけた私が異議を唱え、現状を素直に反映した契約にこの際改定すべきだと切り出した。すなわち、日本楽器の支店もその傘下の特約店もH型で出発した頃とは異なり、まだら模様になってきている。日本で初めてのトランジスタラジオという商品に惚れ込んで熱心に販売活動をしている店がある一方で、東通工商品と日本楽器はもう馴染まなくなってきたと考えている店が出始めている。

従って現状を前向きに捉え、日本楽器に関しては支店もその特約店も東通工商事の特約店とする。また、日本楽器の支店は細々した商品の卸し業務から脱却し、傘下の特約店でも意欲のある店は東通工商事と直接に取引ができるようにした方が自然ではなかろうかと話しているうちに、東京、名古屋の支店長も私の説に傾き始めた。そして、ついにはこの方向で双方の本社同士で談合を持ち、日本楽器にはこれまでの協力に対する労をねぎらい十分な謝礼を尽くし了承していただいた。

こうして東通工商事が東京通信工業の国内唯一の卸会社としての任に当たることとなった。

第4章 トランジスタの販売と応用商品の普及

§ 4-1 灘万会談 関西御三家にトランジスタ単体売り込む

1955年(昭和30年)当時、東通工のトランジスタラジオが発売されたといっても一体何のことか、どんなものか、世間の人には一向にわからなかった。これを普及させるには先輩メーカーにわれわれのトランジスタを買っていただき、それぞれにラジオを発売してもらうのが一番だと考えた。すでにTR-55型の発売で、他メーカーの技術陣は皆興味を持っていたので本番のための根回しに、まず松下電器(現パナソニック)、三洋電機、早川電機(現シャープ)など数社のラジオ技術者を対象に、わが社の岩間技術部長(のちに社長)が報告兼懇談会を持った。

その上でシャープの早川徳治氏が仲介者となって、松下電器の松下幸之助氏、三洋電機の井植歳男氏を別々に大阪の料亭「灘万」にお招きし、東京から井深、盛田と営業部長の担当常務が来阪し、当社の現況説明をした上で、東通工のトランジスタを採用した自社商品のラジオをつくり、販売して頂くようお願いをした。皆さん「将来は自社でもトランジスタそのものを生産するつもりだが、それまでは東通工のトランジスタを使わせてもらいます」と快諾をされ、上機嫌で会談を終わった。

余談になるが、その帰り際、灘万の下足番が大声で「松下さんお帰り!」「三洋さんお帰り!」「早川さんお帰り!」とお客様が座敷から玄関口へ出てこられるたびに、威勢のよい声を張り上げた。待機しているお付きの人や運転手に連絡しているわけである。皆さんを送り出して、最後にこの下足番のおじさんはわれわれのことを何と呼ぶだろうかと興味津々でいると、彼は大声で「あずまつこうさん」お帰り!」と叫んだ。

§ 4-2 関西御三家との会談 普及促進における各社の対応

ここで、関西民生3社のその後の反応と展開を述べておこう。

1) シャープ 早川徳治氏の尽力

業界で一番先にお世話になったのは早川徳治氏である。大正12年関東大震災で焼け出された彫金師の早川さんが、大阪で一時身を寄せていたのが当時双美人のマークで売り出したクラブ化粧品会社、中山太陽堂である。そして、早川さんのつくったシャープペンシルを主力とした各種文具用品をプラトンの商標で中山太陽堂から発売した。その後早川さんは独立して早川電機を創業され、それが後のシャープとなる。

たまたま、私の父が中山太陽堂に在籍していた関係で親交があり、後に東通工が量産化に取り組む際に、盛田をはじめ役員数名が工場見学をさせてもらった。更にその折、父はテープレコーダー製造の参考になるだろうと、シャープ以外にタイガー計算機その他の見学もアレンジしてくれた記憶がある。その際は、多分能率協会のメンバーの方に頼んだのだろうと推察する。

関西メーカーの反応は早い。灘万会談後、折り返し早川電機の工場長が東通工の見学に来られた。そこで当時のわれわれが全く無関心であった点を多岐にわたって改良するよう提言を頂いた。数年後、再びわれわれのラジオの製造現場を見に来られた。しかし、第2部のコンペヤーについての話で述べるように、関西方式とは全く異なった生産の流れであったので、どれくらい参考になったかはわからない。

先に述べた灘万会談も早川さんの取り持ちである。東京の町工場であった東通工を松下電器、三

洋電機に引き合わせるという労を取って頂いたわけだが、これがきっかけとなり後に日本のトランジスタ産業がトランジスタラジオを契機に世界的に発展することになる。

ところで、具体的なラジオのトランジスタ化は、松下電器がラジオ技術課長を選任し、三洋電機は井植薫氏（歳男社長の弟で生産部門の責任者。のちに社長）が自らわれわれの現場に来られるなど、それぞれ着々と進められていたが、仲介の労を取って頂いた肝心の早川電機からの連絡が遅くて気になり常務の佐伯旭氏（のちに早川さんの後を受け社長に就任）を訪ねた。

灘万会談については早川さんから聞いていたので、小生よりそのお礼を申し述べる共に、その後の進捗状態と訪問の目的を告げた。すると佐伯さんは「それはいかん。すぐ 20 セット分のサンプルをお願いします」「いや、まだ仕様が決まっていないので、まずそれを決めてもらって」「ああそうか、おい技術部長をすぐ呼べ」といったやり取りがあり、技術部長に会ってスペック（6石1ダイオードの仕様）を至急決めてもらうようお願いした。偶然にも技術責任者は阪大理学部先輩であり、それから早川電機もピッチを上げてプロジェクトを進めた。

早川さんにはさらに 10 年くらい後に、京都寺町の谷山電機の長男の結婚式でお互い主賓席に並んだ。この時早川さんに、「今自分は暇を持て余しているが、今度ソニーさんが銀座にマキシムを開いて美味しいフランス料理を食べさせてくれるらしいので、一度連れて行ってくれますか」と頼まれた。後日、日取りを決め井深さんとご一緒し、その後工場を見学して頂いた。足もしっかりして早足で歩かれた記憶がある。

ご逝去に際して、私はお通夜に駆けつけ、海外出張中の井深さんは、帰国後一人で早川さんのご自宅を叩かれた。

2) 三洋電機 持ちつ持たれつ

灘万会談での初対面以後、井植歳男氏も間もなく来社された。東通工という会社を一度見ておこうと思われたと推測する。この時、われわれはまずテープレコーダーを見せ、表面パネルを外して内部をお見せしたが、テープレコーダーの構造の複雑さに感心しておられた。

その後、井深さんが井植社長宅にご招待を受けた。当時、井植さんはご自分でトラクターを運転し山を切り開くのが目下最大の趣味にしているという話を井深さんから聞いた思い出がある。私自身は神戸のあるイベントで井植社長と直接お話をする機会があり、私が東通工を代表して出席していたのに気づかれ、「アンさんも製造から販売に回られたのですか、うちも薫（歳男氏の実弟）を営業の責任者にしましたが、生産の経験者が販売をする方がよしいな」と何気なく言われた。私が製造から東通工商事に移り苦労したようなことを、恐らく三洋電機の井植兄弟もいろいろ経験したのだろうと思った。その薫さんは灘万会談の頃、生産部門の責任者であった。

三洋電機の最初のラジオはわれわれがポケットタイプの次に出した中型のものに近かった。薫さんから、どう計算しても東通工さんの値段ではつくりえないので一度現場を見せてもらえないか、と申し出があり、当方はいつでも結構ですと伝え見学実現の運びとなった。

まだ新工場のビルが建築される前（1957 年竣工）だったので、現場に案内した途端一瞥して驚かれたようで口数が少なくなった。しかし、熱心に各セクションを見た後すぐ、「ちょっと電話をお借りできますか」と言って住道（三洋電機のラジオ工場の所在地）に電話し、現在計画中の工場は大きさを 3分の1に変更するから進行をストップしてくれ。詳しくは帰って相談する、と進行中の工場建設計画の中断を指示された。

何しろわれわれの工場はパイプで組み立てたバラックのような建物であり、三洋電機では今まで

の真空管ラジオのラインでの経験をいろいろ盛り込んで新工場の建設にかかろうとしていた様子で、その計画をわが社のバラック工場を見て変更するようであった。従って原価計算に関連するような質問は全くなかった。その代わりにバラック工場のコンベアーに対し、いろいろとご指摘いただいた。

その後の展開 超小型積層乾電池 006P を供給して貰う

ソニーのトランジスタを採用して順調に三洋電機のラジオがつくられるようになった頃、三洋電機の部品をPRするために井植薫氏が担当常務を伴って来社された。ざっとカタログを拝見したが特にのどから手が出るほどものは見当たらず、専門の設計グループで検討する旨伝えた。

当時、カメラのフラッシュ用電池として 22.5 ボルトの 015 P 型と呼ばれる米国規格 (MIL,STD) の超小型積層型乾電池があった。これをソニーの主導で米国の 9 ボルト規格に準じた 006P 型という電池を超小型 TR 市場用に開発し、TR-63 を手始めにポケットブルラジオ用に使っていた。

雑談の中で、「三洋さんもつくっておられるこの電池は小型ラジオ用に数多く使うのだが、どうも値段が高すぎると思う。どう計算しても半値ぐらいではないか」と意見を述べた。井植さんも「なるほど、これは検討の余地がありますな」と同意された。そして、「もし三洋さんが成功されたらそれを買わせて頂きます」と約束した。数ヵ月後にこの希望が実現し、1ロット数万台のラジオに採用されるというハッピーエンドの結果になった。

ところがこれには後日談があり、薫さんによれば日本電池工業会にこの電池は JIS 規格外ということで、こっぴどく吊るし上げられたという。私は「それは日本の工業界の功労者にとって失礼な話、ラジオメーカーの立場から一度電池工業会に話しをさせてくれませんか」と言うと、「いや、もう済んだことですから」と丁寧に断られた。

3) 松下電器 松下電子部品とのお付き合いから始まる

テープレコーダーは、その初期から松下電器の各種の電気部品を使用させてもらっていた。巨人軍の川上哲治選手に贈呈した 2 台目のトランジスタラジオである名器 TR-72 には、松下電器製の 5 × 7 インチの楕円形スピーカーが採用されていたが、当時としては意欲的な部品であった。また、真空管でもナショナルの 6AU6 という型名の球 (トランジスタ) をずいぶん使わせてもらった。

実は当初、H 型テープレコーダーの電気回路の初段に使っていた 6SJ7 型という真空管ではハウリングの不良で悩まされた。最初は資材部の部品受入れ検査もなく、本体に組み込んでから製品検査の段階で真空管不良が数多く出ている。改めて資材部の検材課に何台か製品と同じセットを置き、入荷される 6SJ7 を 1 本ずつ回路の初段に差込み、軽く柔らかいハンマーで叩いて見る。問題になっていた点はハウリングとあって周波数の高い唸り音が出ることであった。周辺部品の配置を換えたり、シールド板をあれこれ配置して見たり、対応に当の真空管メーカーも内部の構成部品の構造をいろいろ変えて対応してやってくれたが、たぶん商売にならなかったのではないかとと思われるくらいの状況であった。

ある時、関西出張の折、大学の友人と旧交を温めるべく彼が勤めている松下電器の真空管工場を訪ねた。その時は全く 6SJ7 のことは忘れて久しぶりに会った楽しさで、あれこれ雑談をしていたが、ふと気がつくとう工場長である彼の机にあるインターホンが気に入り、使用している球のラインアップを聞くと、初段に 6AU6 というミニチュア管を使っているという。そこから話が商売に移り、当方の新しいテープレコーダーを松下電器製の真空管で実験しようということになり、それが

成功して長く 6AU6 を使わせてもらった。

1961 年、幸之助氏が正治氏に社長を譲られご自身は会長になられた際、どういった理由だったか忘れたが、井深、岩間、私の 3 人が幸之助さんのご招待を受け、主要工場も見学させて頂いた。工場内で昼食を共にし、ソニーが松下電器の部品を多品種にわたり使っていること、トランジスタの初期に世話になったことに感謝され、「今回、正治を社長にしますが、何分経理出身なので今後技術的問題についてはいろいろとご助言を賜りたい」と新社長紹介に際し大変ご丁寧な挨拶を頂いた。

実際、その後、ソニーがトランジスタテレビを発売するや松下電器から声がかかり、当社もトランジスタでテレビをつくりたいという申し出があった。こちらでミーティングの用意をするからと言われ、結局当方から 10 名前後スタッフが参加し、種々雑多な話題につき松下会長も加わって話し合った。井深さんからラジオがトランジスタ化されたように、お互い協力してテレビもトランジスタにしましょう、と言う提案をした。ソニーはすでに 5 インチ型のテレビを 5 万円以下で販売していたので、次の具体的な目標は 9 インチを 5 万円以内で売れるようにしようということになった。

翌日は、井深さんがゴルフ好きなことを知っていた正治氏の主催で、常陽カントリーでの雪中ゴルフを楽しみ、夜はあの思い出の灘万で幸之助会長主催のご接待に預かった。

“ 松下の侍 ” 松野幸吉氏 （後の日本ビクター社長）

この話はしばらく期間を置いてその続きがあるのだが、その前にもう一人の松下電器を代表する侍を紹介しておきたい。その方は松野孝吉氏といい、後にビクターの社長になられたが、当時は松下の関東探題とも言うべき重鎮であった。上記の会合の下打合わせで小生が参上したのがきっかけで、業界の集り、販売店の招待、結婚式等々、でよくお会いするし、ある時は羽田から伊丹行き飛行機の中で隣り合わせになり、経営上の話を忌憚なく交わしたこともあった。

氏の横顔を示すこんな話がある松野さんがインドネシアへ出張され現地の音楽をずいぶんテープに録音して帰国された。その後、早速小生に電話があり楽しそうに旅行談をされた後、持ち帰ったテープの音楽を聞くのにソニーのテープレコーダーが欲しいと言われる。「松下さんにもよいテープレコーダーがおありでしょう」と言うと、「いや松下のものはあかん」。氏は技術系ではない。一度信じると頑固である。私はいくつかの機種を薦め、松野さんにソニーのショールームへ行き、実際にテープをかけて納得するものを選んでくださいと頼んだ。

間もなく電話があり、機種を指定されたので、それではご自宅の方へ送っておきます、と言うと、いや勤務先の私の部屋へ送ってくださいと言われた。恐らくご自分の部屋に会社の関係者が来たとき、インドネシア音楽を聞かせながら、早くソニーさんに負けないものをつくれ、と間接的に彼等を鼓舞されていたのであろう。

さて、その松野さんから連絡があり、松下で 9 インチの白黒ポータブル・テレビをつくったので正治さんが井深さんのところへ持ってくるという。井深さんに話すと、「それはよかった、10 時頃来てもらって、スリーハンドレッド（ゴルフ場）で昼食をとりラウンドしよう」と言われるのでその旨松野さんに伝えた。

当日、そのテレビの現物を見せてもらい小売店への仕切り価格を聞くと、井深さんはよかったよかったと言われるばかりで、「さあ、気晴らしにコースへ行きましょう」と心ここにあらず。もうちょっと話を聞いてあげてもいいのではと思ったが、ゴルフがしたくてしょうがないという風だった。スリーハンドレッドは東急の五島さん自慢のコースで、プレイ中のコースマネジメントをうまくやらないとラフを外れて松林に入ってしまう。初心者にとっては厄介なコースである。案の定、

正治さんはよく飛ばすがフェアウェイを外れて松林の中にしばしば入る。私が慰め半分に「さすがは松シタ電器ですなー」と言って皆で大笑いした。楽しい思い出である。

ところで、トランジスタテレビの生産については松下電器もその後苦労され、藤沢にあった冷蔵庫工場をテレビ工場に改造し12インチのセットをつくったがどうもうまくいかないようだった。拳句の果てソニーの12インチをプラスチックの色を変えてこのまま買いたい、銘板等の外部装飾部品は自分の方でつくるといふ。全く大胆な申込みであるが、すでに小型テレビを出している以上12インチ型の供給を絶やすわけにもいかなかったのであろう。助けになるのであればと、所要台数と納期を聞き、当方の生産予定をやり繰りして藤沢に納入した。

以上、いろいろ述べたが、井深さんという方は関西御三家の早川、井植、松下の創業者の皆さんから、何となく信望を寄せられていたように思う。その方たちの応援を頂きながら東通工は町工場からソニーに育っていった。

第5章 東通工商事からソニー商事へ

販売体制の確立期

§ 5-1 初の商事自前の支店社屋

私が大阪支店長だった頃の東通工商事の支店は、すべて他人の社屋またはその一部を借りていた。支店が身軽に独自のイベントを行うにはやはり自前の社屋を持っていた方が何かと都合がよい。まして今や東通工商品の唯一の卸し機関となったからには、ビルの一部を借りての支店活動は、何かと制約があり不便に感じていた。

たまたま心齋橋・鰻谷に格好の空き地があり、ここに東通工初の独自の販売拠点を置くことになった。開所式にあたっては東京から井深、盛田の両名が出席し、テリトリー各県の特約店をはじめとして、ちっぽけな支店にもかかわらず、各銀行、同業メーカー、百貨店等の方々のご来臨を賜り、改めて感激を新たにしたのであった。

新社屋で仕事を始めてみて、現状のスピードで販売が拡大していくと、今の平屋では必ず手狭になる。そう感じるや否や、二階建ての申請を提出したがこれは聞き入れてもらえなかった。ところが実際は一年も経たぬうちに、結局二階を建て増さねばならなくなった。それほど発展のスピードが凄まじかった。やがて、商品の生産を拡大するため製造部門を担当することになり、突如東京に帰任するよう命じられたが、この大阪勤務の経験が後に述べる販売大改革にも大いに役立った。

参考 当時の外国ソニー販社網形成の経緯

本格的な海外向けの商品販売は米国向けのテープレコーダーの輸出から始まった。1957年に米国ハリウッドの録音需要への対応に長けたスーパースコープ社をプロ用、コンシューマー用商品共に総代理店として輸出販売がスタートした。

その後、米国では市販商品のトランジスタラジオの販売を、デルモニコ社というホールセラーと契約し、当初は2代理店制とした。しかし、最終的には現地法人の販売会社、ソニー・アメリカの設立により、紆余曲折の時代を経て最終的にソニー・アメリカに1本化されることとなる。

また、米国以外の海外各地では、プロ向けは別として市販品ではおおよそ1国または1地域ごとに1店の総代理店方式でラジオもテープレコーダーも取り扱う形で販売網の形成が行われた。そし

て、その後、地域ごとにソニーを冠名とした販売会社へと吸収統合する形がとられてきた。

§ 5-2 社名変更 <東通工商事からソニー商事へ> グローバル化に向けて

トランジスタラジオの発売から2年後の1957年9月、本体の東通工より一足早く東通工商事は社名をソニー商事に変更した。東通工株式会社からソニー株式会社への本社の社名変更は株主総会の議決も含めて1958年1月である。

当時、商品の輸出が飛躍的に増加し、海外生産も視野に入れるべき段階になっていた。外国メーカーの訪問も受けるし、米国の「ミュージックショー」(現在のCESの前身、当時は全米楽器ショーが例年シカゴで開かれ、米国の民生電子機器はこのブース出展から発展拡大した)にも出品し始める。グローバルに事業を展開していくのに相応しい社名が必要になったのである。

名刺に「Tokyo Telecommunication Company」は長過ぎるし、相手に与える第一印象が漠然としている。議論百出であったが、音『SONIC』の語源となったラテン語の『SONUS (ソヌス)』と、小さいとか坊やという意味の『SONNY』を組み合わせ、簡単な名前でもどこの国の言葉でもだいたい同じように読めて、発音できるということで「SONY」とすることになった。

§ 5-3 販売の大改革 ソニー商事の存在理由、行動基準とは

松下電器の熱海会談 特約店の不満爆発

われわれ業界の中では後世にまで語られるであろう「松下の熱海会談」というものが行われた。1964年、当時赤字経営に苦しむ全国の松下電器特約店を集めた熱海の会場では、松下電器の経営方針、特約店に対する対応への不満が爆発した。幸之助氏はその轟々たる特約店の不満を黙って聞いた上で、特約店に対し頭を垂れ、松下電器の再生を誓われ、自ら営業本部長代行に就いたのである。

その後、部品を購入している我々メーカーへも即刻、部品事業部側から申し入れがあり、現在我々が月次で纏めて手形で支払っている仕入れ価格を5%勉強するから現金でお願いできないものだろうかという申し入れがあった。さすが松下さんの動きは早いと感心させられた。

しかし、これらは現在と同じ部品が次の新商品に使われるときには値引きルールが外れ、部品の単価が実質値上げにつながらないとも限らず、長年の業界ルール、製造販売の実態からも、製品販売と部品販売は違うのでこの件はお断りしたが、この頃、同様の売上と回収の課題がわが社にも起こり始めていたのである。

当時、私はすでに製造担当側に回っていたが、ある時ソニー商事の社長をしていた盛田から、ソニー商事で毎週一回行われているトップミーティングに製造責任者として陪席するよう依頼を受けた。製造に軸足を置きつつ、販売にも足を踏み入れた形になる。会議はもっぱら製造に対する質疑に答え、製造側から販売側に気になる点を質するという形で進められた。しかし、どうも現実には製品をつくる製造部門とそれを売る販売部門とでは何かが本質的に違う。例えば、会議というものの客観的に見ると“会して議せず、議して決せず”のような慣習がまことしやかに繰返されている。

1964年、私はソニー常務兼ソニー商事常務として販売に専念することになった。以後、68年にソニー商事専務、72年には同社長となるのだが、次にその間のソニー商事の状況を振り返ってみよう。

売掛回収と販売店在庫

1960年代後半、折しも当時、ソニーは米国の株式市場での株式の店頭販売を準備していた。ソニー商事ではそのために「来月は必ず販売目標を達成すべし」といった激励文が専務通達で支店宛に出される。そして結果はどうか？

支店では販売会社が十二分に在庫を持っていることを知っているのだから、品物は動かさず空売りの伝票を切る。一応、表面ではその月の売り上げは達成されたように見える。しかし、その翌月に返品伝票が切られてくる。これはとても二股掛けをしてやれることではない。相当病状が進行していると感じた私は、販売の立て直しに専心することを決心した。そのことを盛田に告げると同時に、どうして販売会社をつくったかその理由を質した。われわれの販売も増大し、先輩メーカーの例に倣ったというのが彼の返答であった。

彼の考えた形、すなわちソニー商事、販売会社、特約店という商品の流れの仕組みや、各部門長である支店長、販売会社社長といったスタッフは名目的には揃っていたが、その運用については自然発生的で各自の成り行き任せ、ただ漠然と売上増大といった抽象的な目標のようなものがあるだけに思えた。

現状の把握から始める

当時、特約店数は2万6000軒あった。先ずこれに当たってみようと考え、東海道を品川から名古屋まで、途中日本平と名古屋で一泊し、終点は三重の松阪まで走った。そこで、パパママショップから量販店までさまざまなスタイルの店に立ち寄り相手の話を聞いた。

店の形態が異なるがゆえにそのクレームや要望が多岐にわたることは仕方ないとしても、驚いたことに該当地区の支店長はもちろん、販売会社の社長すら未だ訪問を受けたことがないと言う。何か十年前に大阪支店長として初めて特約店回りをした時のような錯覚に襲われた。

業容の拡大に従って組織は肥大しているが、その中核を貫く共通した思想のようなものが感じられない。業態の異なる小売業者の要求にどう対応してよいか、販売会社は対応できず、支店も正面からこれに向かおうとしないばかりか、むしろ腰が引けている。

ソニー商事本社に至っては、まるで政府各省庁のごとく「われ、関せず」で「新商品のパンフレットづくり、各種広告の作成、全国統一の販売促進企画をやっている」とは言うものの、実際は余剰製品の値引き販売が主な内容である。このまま放置しておくで大変な事態になる、いやもう危険地帯に踏み込んでいる。

今、一番必要なことは何か？ それはソニー商事という販売を担当する会社の存在理由と、それに基づく行動基準を確立することである。当時の実情を要約すると、販売会社はソニー商事に対する支払いとして120日の手形を切っているが、それが落とせないでソニー商事本社から手形に“お迎え”(買戻し)を行なっている。しかも販売会社には商品在庫が4ヵ月分ある。

私はソニー商事では素人に近いが、現在の事態に取り組むにはかえって知らないままの方がよい。なぜなら、全く現状を白紙に戻して、一から構想を練るには現時点までの経験に染まった人では改革は不可能に近い。そう思うとかえって腹が据わった。

ソニー商事の存在理由を考える

元来、コンシューマー商品で製造側の役目はその商品を最終需要者の選択を経て購入していただき満足して使ってもらえる製品をつくるのが使命であり、その「使って満足してもらえる商品」をお客様に買ってもらうための活動をするのが、ソニーの場合ソニー商事株式会社である。

しかし、ソニー商事の全社員 500 名で何千万の顧客に直接に販売対応してゆくことは不可能である。そのため全国各地の顧客に接している小売店の中から、わが社の考え方に賛同してもらえるお店に協力して頂く。ただし、小売店の側から考えてみると、出来ればソニー商品売るにより若い従業員の一人でも雇えるくらい、売上が向上し成長出来れば、関心の持ち方も強くなって来る。

そこで、当時、よく売っていた各商品の単価を考え機種数を数えてみると、テープやマイクロフォン等の付属品まで含めて合計約 40 万円あった。これだけの商品を店頭に表示し、当時常識的な支払いと考えられた 2 ヶ月で支払ってもらうとすると、月 20 万円の売り上げが一応の目安になる。仮に荒利 15% とすると 3 万円になる。若い従業員一人（当時、給与は 2 万円前後）は雇える。このような店を特約店と規定すべきであろう。

一方、さらに今ひとつ重要な視点としては、生産側に於いても製造原価の捉え方の変化があった。それは製造部門では下請工場がソニー専属の協力工場になったときには、これまでの請負単価制を廃止し、材料費をベースに加工費 + 他経費を別建て加算での支払い方式を採用したことである。

対象販売地区にきめ細かく対応するため、販売会社がつくられたのはよいが、初期の間屋依存から段階を減らすべく東通工商事を設立した当初の目的とは逆行していることになる。

そこでソニー商事から地区販売会社への売上げ計上はやめ、販売会社へはソニー商事から委託商品として手渡し、販売会社が売上げた時、初めてソニー商事の売上げとする。そうすれば無責任にソニー商事からソニーの販売会社に在庫商品を送りつけることはできない。さらに、今まで各販売会社が口頭で特約店ごとに取り決めていた事項をソニー商事 / 販売会社連名の契約書と覚書を取り交わし一年毎に更新する。

以上がソニー商事の存在理由とそれに基づく行動基準の大綱である。そこで他社から中途採用した中堅社員数名で企画室を発足させ私の考えを検討してもらい、また契約書、覚書などの具体的作成に当たってもらった。

紛糾する支店長会議

企画室のスタッフに検討を依頼するのと並行して、ソニー商事のベテラン支店長たちに東京に集ってもらい、先般の特約店回りの話と私の構想を述べた。販売では素人とは言え、実際最前線で現に起こっている事象に接してきたのは私の強みである。前線の具体的活動について改善すべき事項の検討に対しては ほとんど反論は出てこない。

ところが、あらゆる問題を総括して今後の特約店制度の検討に入ると、既存の空虚な観念論で凝り固まっているのがわかる。例えば、私が一体特約店とは何かと聞くと、月 2 万円でも 1 万円でも買い上げてくれる店は立派な特約店であると言う。この発言は新進気鋭の福岡支店長である。老練な古参支店長は発言を控え慎重にことの成り行きを見守っている。

そこで私は尋ねた。今、君の友人がソニーのある種のラジオを買いきたいので店を紹介して欲しいと言われたとする。2 万 6000 軒の特約店の中からその友人の住所に近い店を紹介する。友人がその店を訪れてみると欲しいラジオはなく、ポケット型の小さなラジオが数台、店の片隅に無雑作に展示されているとする。このような状況はわれわれにとって、また最終顧客にとっても望ましいことだろうか？

残念なことに今回尋ねた多くの店で私は言われた。今やテープレコーダーもトランジスタラジオもソニーさんの専売特許ではなくなった。この店は メーカーの特約店で一応の品物はこのメーカーのもので揃う。時たまソニーの特定機種を顧客が指定してくることがある。そのような場合、

同業のよしみで、現金でせめて2割引で分けていただければ有難い。現在は販売会社のセールスの方が、店の女の子にセールスギフトのようなものを渡していくらかの商品を置いて行かれる。売れば儲けものとそのままにしているが、注文して引き取ったものではないので支払いはしない。ソニーさんから見れば帳簿の上では長期の売掛金になっているのと違いますか？　このような話を何ヵ所でも聞かされた。

私がありのままの体験談を話すと、支店長たちの考え方が少しこちらに向いてくる。ところが、特約店契約の下限設定が月商20万円のところに来ると一斉に猛反対である。現在のソニーにはテープレコーダー、トランジスタラジオ、トランジスタテレビ、それらに関連した付属品を考えると十分可能な金額であり、それくらい売り上げないと小売店もやりがいがないではないか？　と持ちかけてもテコでも動かない。仕方なく、それでは月額10万円で始めてみようところから切り出したが、それでも前向きな反応が出てこない。本人たちが納得してその気になって進めないと物事はうまく行かない。結局彼らが自ら落ち着いた線は7万円であった。

これでは旧来の観念的営業の産物で何の意味もなかったが、一応2万6,000軒の特約店リストをご破算にすることと、支払いに関しては60日を厳守すること。現在90日、120日の手形をもらっているところは、明日から急に60日と言うわけにもいかないだろうから、半年後までに60日にしてもらうこと。もし出来ないなら、当方は貧乏会社でとても資金が持たないので、と取引は遠慮させてもらうこと。逆に20日締めでその月中にキャッシュで払われた場合は1%キャッシュバックすることに決め新しいスキームをスタートした。

§ 5-4 新しい販売へのチャレンジ

アイデアとコミュニケーション

ソニー・デーの試み

実は、仙台支店のみには特約店契約を10万円の線で始めてみるように言ってあった。当時われわれの扱い商品であるテレビ、ラジオ、テープレコーダーなどは、洗濯機、冷蔵庫等を「白物」と言うのに対し通称「ブラウングッズ」と言われていたが、国内の「ブラウングッズ」全売上げに占めるソニーの割合はわずかに3%であった。

そこで私は策を練った。ひと月の3%と言えば一日である。私は仙台支店長に持ちかけた。新しく特約店になった店の中から、実験的に一日だけを「ソニー・デー」としてオールコンシューマー商品を店頭並べて売って見る。もちろん事前にその店の商圈に対し何月何日にかくかくのセールスイベントがあるということをチラシ等で広告しておく。この試みに賛同されたお店ではソニー関係社員はもとより、その店の店員も一緒になって展示・販売の事前の用意に励む。

実際やってみると、当日一日のソニー商品の売上げは、今までのその店の月商以上となり、内容的には今まで売上げたことのないデッキタイプの高級テープレコーダーが売れたりして、一同は今さらの如く驚き、かつソニー製品に対する考え方を、お店の方も当社社員も改めるようになる。このようにして特約店10万円でスタートした仙台支店が全支店の中で最も早くトップの売上げ成長の成績を示し始めた。

社員面接に全国を回る

会社が活力を持ち生き生きと活動するためには、全社員の思考のベクトルが各自納得の上で共通の方向に向っていなければならない。そのためには幹部と社員が常によりコミュニケーションのできる状態にあることが必要である。そこで全6支店の男子社員と一人約20分間ずつ現地で面接を

行なった。これは体力的に相当疲れた。

2年目からは、書類に記入して送ってもらうことにした。記入項目は、今まで経験した仕事(他社の経歴も含む)とそれに対する感想 現在担当している仕事とそれに対する意見 近い将来やってみたいと思う仕事とその理由 その他自由意見 である。面白かったのは と であった。

のやってみたい仕事で最も多かったのは宣伝広告であった。そこで当人に対し、最近発売したラジオの新聞全三段、週刊誌グラビア1ページ分、いずれも宣伝広告案を白黒で作成し、私のところに送るように指示した。そして、専門家がそれに朱筆で細かくクレームをつけて本人に返却した。

その翌年の書類には本人たちの多くが、昨年は宣伝広告をやりたいと身の程を知らぬ申し出をして恥ずかしく思っている。現在の自分はもっと第一線の営業活動に専心するつもりだとういう記述があり、心強く思ったものであった。

については簡潔に数行で済ませる者もあれば、与えられたスペースではならず、さらに別紙を添付して送ってくる者もいた。こうした一連の動きから次第に社内の風通しがよくなっていった。

内覧会方式の採用

それまでは新製品を発売する際には、各支店より若手社員を上京させ、新製品の企画意図と主要顧客層、バックアップ広告の予定とその内容等を説明し、簡単な修理実習を習得させた上で、各自一台ずつ製品を持って支店に戻り、その彼が全員に説明させるようにしていた。

米国出張の際シカゴでの「ミュージックショー」(現在は米国ラスベガスでのCESに発展)を見てきた私はその方式を変え、年末商戦と春商戦(新年度、新入学)の年2回、その期間に出される新製品と現在販売中の商品を6支店近くのホテルで並べ、“商品内覧会”として特約店に集ってもらうこととした。そこで商品説明を行ない、場合によっては予約注文をもらうなど、販売店にとってもメーカーにとっても効率的に仕事ができるようにした。

特約店新年会をスタート

次第に特約店も増加し売上げも着実なものになり、危機は脱したと判断し、今度は新年に各支店近くのホテルを借り、特約店を招いて新年の交歓会を催すことにし、冒頭盛田に世界情勢から見た今年の日本の景気などの大局的な話、それを受けて私がソニー商事の新しい年に向けての具体的な販売計画、商品の傾向なども加えて、それぞれ約20分から30分くらいのスピーチを行なった。

盛田が風邪をひいて熱を出したときなど、井深さんにピンチヒッターをやってもらったこともあった。こうした様々な経験が、後に海外の販売網をつくり上げてゆくのに大いに役立った。

§ 6-1 迫られる量産能力

米国の販社デルモニコ社との商談

トランジスタラジオは毎年倍々の生産を要求された。新しい工場となる北品川のコンクリート建のビルが完成する前からコンベヤーを運び入れ、未だ外壁のできていない部分から電線の束を引き込んで電気を供給し、冬期の吹きさらしのような中でも生産を強行した。

最初、われわれは“東通工のトランジスタラジオ”では購買層には何のことかわからないだろう。従って、自社と並行して日本の有名先輩メーカーにもトランジスタを供給し、他社でもラジオをつくってもらうことを企て勧誘も進めていたが、米国の反応はさすがに早い。トランジスタという単語の受け入れ方の違いか、業者もすばやく先を読む。

トランジスタラジオが完成して間もなく、商談のため米国に渡った盛田が、有名時計会社から先方のブランドでの大量発注のオファーを断った話が、“ソニーのブランドを守った名セリフ”として有名であるが、当時の生産力では残念ながらこの要求はとてまこなせる量ではなかった。

しかし今度は、全米に跨る販売網を持つデルモニコ社がいち早くソニーのトランジスタラジオの全米販売権を取得し、パイロッター（メーカーと販売業者を結びつける水先案内人）であるアドルフ・グロス氏と共に商談交渉にやって来た。

今ではわれわれも少しは力をつけてきた。当方は販売責任者の盛田、生産責任者の私、それに通訳の香川囁託の三人。日曜日の午前10時、相手の待ち受ける品川のホテルの一室に向かった。グロス氏は当方から渡してあった3台のラジオ、TR-63、TR-810、TR-65を部屋の一角の紫のビロード布を敷いた台の上に、体よく並べてわれわれを待っていた。

遠路の旅を労う一通りの挨拶が済むと、デルモニコの総支配人フリードマン氏が早速切り出した。彼は先ずTR-63を10万台買うと言う。期間は向こう1年である。次にTR-810も同じく10万台買いたいと申し出た。トランジスタ8石を使ったわれわれとしても意欲的な商品である。取引価格について暫時のやり取りがあり商談は成立した。

最後にフリードマン氏がいささか違った攻め方をしてきた。それはTR-65をデルモニコのブランドで同じく10万台つくってもらいたいということであった。われわれ3人は別室に下がり協議した。私はその時、盛田が以前に商談を断った時計会社のことを思い出した。今回、盛田が即断で断らなかったのはなぜだろう。国内の有力メーカーも輸出には力を入れようとしている。たとえデルモニコのラジオでもソニー製であるということはすぐわかる。従って今のうちに全米での確たるシェアを取っておきたいのか？ 私にはその真意がわからなかった。盛田は私の方を向きどうしようかと言わんばかりであった。

当時トランジスタラジオ・バイヤーなるものが、もはや横行し始めていた。質の低いラジオを年間数千台の単位で買って行く。半年くらい経ったとき不慮の事態が発生したと知らせてくる。慌てて契約書を詳しく調べてみると、その裏面の細かく書かれた項目には先方に一方的に有利な条件が記載されている。仕方なく残った数量を投売り同然の価格で引き取ってもらう。これが一般的な手口であった。

名のある販売会社だからまさか姑息なことはすまいが、将来どういう手を打ってくるかはわからない。生産部としては、もしその次の1年デルモニコの注文がなくても、販売部隊がそれを補ってくれるなら生産は今からさらに強化して、要求に応じることは可能だと言った。確かに彼は量の魅力に一瞬迷ったように見える。暫時議論を交わした後、われわれは現在は生産が追いつかず、また

当分は国内、輸出の増加に対応するのに精一杯でこれ以上の余裕はない。万一受注した商品の生産が遅れると、かえって迷惑をかける恐れがあるので、今回はこの申し出を断るということで意見が一致した。

§ 6-2 コンベヤー生産方式 ソニー流のコンベヤー生産方式

このような状況の下でソニーの量産を支え、倍々生産を可能にしたのが、われわれが考え出したプリント基板配線を組み立てラインのベースにした、特異なコンベヤー方式の生産ラインである。これは当時、他社において真空管式のラジオやテレビ組み立てに使われた手ハンダ配線方式のコンベヤーのアレンジとは大きく異なる。まさにトランジスタの新時代の要請に沿ったものであった。トランジスタを買ってもらった三洋電機の井植薫製造担当常務が、このライン見学に来られた際、「コンベヤー生産は、ソニーさんはまだまだこれからですなー」と感想を述べられた。この評価に、あえて反論はしなかった。われわれは全然違った考えを持っていた。

一般的な流れ作業のコンベヤーは、原理的にはまだ作業に慣れていない作業員のレベルにスピードを合わせるものだが、無理にスピードを上げるとラインの中の数名は焦りと恐怖感にかられる。作業に当たる人は精神衛生上全くよからぬ状態を一日中何時間も続けねばならず、こんなに人間性を無視した残酷物語はない。百年も前のチャップリンのモダンタイムスが皮肉ったことを、近代になっても未だに同様な方法で真剣に取り組んで行こうとするのは愚かである。

そこでわれわれは6人を1グループとしてコンベヤーの両側に3人ずつ配置し、こうしたグループをベルトに沿って何グループも並べ、ラジオの検査完成品が付属品と共にダンボールケースに収納されるまでを1本のラインとした。ベルトの走行速度は一定にし、6人の受け持ち作業の所要時間は大体一定するように割り当て、前のグループからは次のグループに絶対に不良品を渡さぬようにしようと取決めた。

6人は日によってグループ内のどの位置を受け持ってもよく、これは6人で決めることにした。さらに、各グループの間にラインと直角に仕掛品を置ける場所をつくった。これで仮に誰かが前の夜、お婆さんが倒れ、その看病で睡眠不足の時などは、その人の作業量を減らしこれを残る5人でカバーしてやり繰りする。

当時、ラインの作業員は中卒1年目、2年目の女子が大部分である。ラインに配属される前に半田付けを1週間練習した新入生は、先輩の中に配置され、見様見真似で次第に追いついていく。未成年の社会人なので、無届け欠勤が2日続くとラインチーフは家庭訪問をする。

また、グループの中間に一時置き場を設け、前のグループの仕上げが早く次のグループに溜まる場合はここに一旦溜めておく。ラインにはチーフとサブチーフが居り、仕掛品が溜まり始めるとその原因を調べる。遅いグループの作業改善指導や、時にはグループ間の作業割り当てを変更する。彼らは作業時間が終わるとそれぞれデータを持ち寄り、作業割り当ての検討、特殊治工具の開発とその使用結果の報告、中間検査と最終検査でリジェクトされた項目の検討、改善策の策定等を行って明日に備える。運搬ベルトのスピードは、各グループの作業スピードが上がって、もっと速く走らせてくれと言い出すまでは変えない。これがソニー式コンベヤー草創期の基本方針である。

その後1980年頃、スウェーデンの自動車工場ボルボのグループ生産が紹介され、今世紀に入ってから日本でも流れ方式生産からグループ型生産に切り替えるところが多くなってきた。日本もやっと人間尊重の気運が広まったようで欣快に耐えない。今や企業の在り方につき、あらゆる角度から再検討が加えられているが、生産自体についてもさらに快適かつ合理的な仕組みが作り出されていくであろう。

§ 6-3 コック倉庫の問題

量産原始時代の思い出深い資材システム

量産ライン化のスタート当初、規格どおりの部品類が揃うようになり、工場内の大きな一人専用の仕事台はお払い箱になり、小さな作業台で作業者が分担作業を終えるようになると、加工仕掛品を次に送るための単なる輸送用ベルトが導入された。

一般にコンベヤー生産では作業分析に基づき各作業員の受け持ち時間が均等になるようにし、その上で全体の熟練度に合わせて次第に走る速度を上げ作業効率を上げていくものである。しかし、われわれの初期のテープレコーダー組立て時代ではまだまだコンベヤー生産に乗せられるほど優れた設計完成度のものではなかった。設計者といえども、先に述べたような部品が動物、植物、鉱物の混合物のようなものを使う製品には慣れていない。

資材部では仕様書に基づき製造ラインのタイミングに合わせてすべての部品を順次購入し、受入検査を経て部品倉庫に納入する。現場は蔵出し伝票でこれ等をラインに供給するわけであるが、いざ使用すると使えないものが出てくる。例えば、表面パネルを筐体に取り付けるネジの長さが、仕様書の部品明細には「3 mm×6mm」と記載されており、間違いなくその仕様のネジが現場に供給されていても、実際には長さが8mmでないと対になって使うワッシャーと共にパネルを筐体に取り付けるができない。また、配線用の端末処理されたビニール線が短いために、所定の2点を半田付けで結線出来ない といったようなことが起こり、コンベヤーを止めたり、スピードを遅らせたり、作業の手順を一時的に変更したりしなければならぬことがしばしば起った。

そこで登場するのがコック倉庫方式である。これは部品倉庫の一部のスペースを割いて、ビス、ナット、結線用のビニールワイヤー等一般市販品の中から、現場で使う部品の規格より少し幅を持たせた何種類かの部品を近間に常備しておき、何かトラブルが生じた場合はそれらで対応し、使った分だけを相手先に支払うという仕組みにした。一般市販品を主な対象としたので部品業者も大喜び、こちらに変幻自在な生産ができ大助かりであった。

コック倉庫とは「コックを捻るとすぐ水が出る」ように、すぐ必要部品が手に入るという意味で誰が言うとなく名づけられた愛称である。ラジオの生産を始めた頃は、海外の有名メーカーが何社もわが社を見学しに来たが、GE（ゼネラル・エレクトリック）の一行が、帰国後このコック倉庫のことを話し、それが記事になり話題になったこともある。

時間の経過とともに設計者も経験豊富となり、設計上のミスも減ったが、反対に部品を調達する側の資材、工務は部品業者と馴れ合ってしまった、一般部品から専用部品までコック倉庫に入れ始め主旨から外れていったためこのシステムは次第に消滅したが、ソニー量産方式揺籃時代の思い出深い副産物であった。

§ 6-4 生産外注で補う

委託生産会社からソニー 株式会社へ

馬小屋のような木造の工場から出発した東通工も、1958年に社名をソニーに変更した。バラック建てのような工場から遂に鉄筋コンクリートのビルを建て、生産スペースを拡張し、製造部の人員だけで1500人を数えるまでになった。しかし、テープレコーダー、トランジスタラジオは国内のみならず海外でも好評で、さらに需要は増えるばかりであった。

そのためテープレコーダー、トランジスタラジオ全体の生産方式を再検討する必要に迫られた。もはや、現在の需給バランスの解消には、自力で人員を増加し、作業スペースを拡張し、必要な機

械設備を整えていたのではスピードが追い付かない。これ以上は外部の力を借りるしかない。すなわち生産の外注である。

最もそれ以前にも必要に迫られ、自然発生的に生産ラインの前作業に属する仕事は家内工業のような形で外部にアルバイト的生産をお願いしていた。しかし、今度はセット全体の組立完成まで丸ごと請負って生産してもらおうというわけである。最初は当方で十分こなれた製品から始めた。相手先は当社製品以外にも、例えばアマチュア無線機器や、フォノモーターを作ったり、真空管ラジオをつくっていたりする会社だったが、これからはトランジスタの時代が来るのだからと言って、わざわざラインの1つをソニーの専用に切り変えてくれる会社もあった。また、テープレコーダーの外注は名のある録音機メーカーであったが、自己のブランドで続けてゆくことは難しいと方向転換を決断しわれわれの仕事で事業を安定させようと参加してくれた。

さて、われわれの仕事を請け負ってもらう以上、需要が不足した場合、その外注先の工場の人員を安易に減らしたり、機械設備を遊ばせたりしておくわけにはいかない。例えば、テープレコーダーの外注では、東京を含む全国7か所に総勢24名のサービス・スタッフを配置する際には、一筋縄では行かない作業に販売の早いうちからサポートしてもらったりした。

また、ソニーの工場ライン用の部品の前処理作業や簡単な部分組み立ては、変化に対応し易いようにできるだけそれら外注先の指導で、その近隣の家庭による内職作業をお願いすることにした。当初、われわれは内職は需給の増減に対応する、余り迷惑のかからぬ一種の緩衝方式だと考えていた。しかし、お願いした家庭にはいい臨時収入になると喜ばれ、場合によっては日給制のご主人が会社を休んで手伝い、その方が本来の収入よりも良いと言う話を聞くこともあった。

当時の需要は増大の一途を辿りそれに対応するため兼業的に始めてもらった外注生産であったが専門的な形態に移行する外注先が次第に増え、本社と外注生産を総合した仕事の進め方にも新しい方式が求められるようになってきた。それは大まかに言うと、外注に生産を依頼する際、発注元であるわれわれは、当初、構成部品は全て当方で購入・支給し、その当該製品を一台いくらの工賃で納入してもらうかを取り決める方式で始まった。しかしその後、部品移動のコストも勘案し、時間の経過と共に一般市販品や消耗品は次第に外注先で自らが調達する方式に移行していった。そして、最後には本社の新製品製造への対応が追いつかず、一応試作完了した段階で製品の本生産を、力がつき始めた当社専門の外注先には最初の段階から依頼するようになった。

そのような状況になってくると、いろいろ厄介な問題が発生してくる。試作段階を完了しているということは、各作業員の作業指導書、その機種製造に利用される専用治工具類まで用意して当該外注先に渡す。それでもいざ作業が始まると、種々のトラブルが発生する。それらを見ると実に教訓的である。

トラブル発生時の報告は当該外注先より本社の何ヵ所かの部署に同時に届く。すなわち、まず注文書を発行した購買部、設計担当の技術部、試作を担当しその後製造上の技術的な問題を受け持つ製造技術部、部品支給を行う製造部の工務部門などである。その報告を受け取った本社の各部門はどんな対応をしたか。

当該機種を担当したスタッフはそれぞれの部内または他部門も含めて検討や論議を繰り返す。2、3日はすぐ過ぎる。しかしその間、外注先のラインはスピードダウンしたまま、ひどいときはストップしたままという状態になるのが実態である。やがて、こうした不合理極まりない仕事の進め方を真面目にやっている自分たちが情けなくなり、早速にトラブル発生時のマニュアルを作成し実行することにした。

それはトラブル発生時のそれぞれの窓口を、外注側はライン長、本社側は製造部技術課の当該機

種担当者とし、午前を受けた問題については遅くとも午後の通常終業時刻までに、午後を受けたものは翌日の始業時刻までに FAX で明確に回答することとした。また、もしも決定的な解決法が見出せない場合には暫定的な方策でラインが止まらぬようにし、追って改善決定版を連絡することにして事態を収拾した。

このような仕事の進め方は、本社と外注先のスタッフの関係をより密接にしていった。そして、テープレコーダー、トランジスタラジオの生産ではソニー専業の外注先が大半を占めるまでになった。このような状態にまで発展してくると、さらに不自然な現象が目立ってくる。それは最初の段階での請負単価の設定の件である。

新しい機種を導入する前、外注先のスタッフが購買部に来て課長初め何人かの部員と一室でその機種の説明から作業内容、仕様書上の重要ポイント等を説明し、質疑応答が交わされるまではよい。しかし、最終段階になり請負単価の話に入ると、ああでもない、こうでもないとお互い親密になっているので議論沸騰、なかなかまとまらない。

もっとも、外注先の方はさらに経験上、このセットのアンプは誰々の設計だからこの部分が少し弱そうなどと、交渉の場では出さないが含みを持っている。しばらくはこうしたスタイルの商談の時代が続いたが、何とかしてもっと合理的なやり方はないものかと考えた。われわれのとった方法の結論のみを述べると、請負契約の方式を全く変え、機器の請負単価制を廃止したのである。

われわれは、今日は昨日の続き、明日は今日の続きで仕事をしてきた。しかし、外注方式自体初期と現在とではずいぶん変化してきた。ソニー専業の外注先とは第三者から見ればソニーの分工場である。従って、本来一体となって仕事をしてゆくべき本社と分工場を関連づけている要素が、製品単価であるというのは何か間違っている。

われわれ本社は取りあえず当面個々の外注先の固定費を全部負担し、生産に伴う材料費や関連の諸費用は比例費として見よう、そして生産部門として大切なことは人やその管理にかかわる固定費用による生産性をいかに向上させるかの努力を怠りなく遂行すべきであるという結論に達した。

それ以後は、現在の固定費に無駄はないか、比例費の支出にも工夫すべき点がないか、初めのうちは四半期毎に検討を繰り返した。こうして生産性を中心軸に、外注先自体にもさらに自力を付けてもらい、最終的には完全に独立したソニー株式会社として、自己の特色に応じてソニーの各事業部から新製品の開発、試作から本生産までを完全に引き受けられる企業体に成長していくことになる。

第7章 海外での販売・サービス展開

国内での試練と経験が生きる

§ 7-1 販売とアフターケアの問題点

1957年、ソニー商事の大阪支店から東京に帰任し、生産部隊の専任になってからの私は、毎年の増産で席の暖まる暇もなく、販売部門との接点は何かのセールスイベントの折に生産責任者として出席し、そのイベントに関連したスピーチをするくらいで、国内販売のシステムの現状については全く関与していなかった。

どちらかといえば海外での活動の方が忙しかった。先に触れたように、次の製品企画のため米国の「ミュージックショー」に出席し、前夜祭でディストリビューターやホールセラーを前に今回出品される商品のPRを行い、会期中に全国から駆けつける小売商の反応を見聞し、ショーが終ってから、ニューヨークではマンハッタンの大型店百貨店を訪ねて店との意見の交換を行った。

また、同じ様なことを、シカゴではループ地区内の店を回り、南西部ではロスアンゼルス、サンフランシスコを回った。その中から来年の商品に対するいろいろな試案が浮かんできた。

その当時、国内、海外の販売について、生産側から見て気がかりな共通の問題点があった。それはアフターケア、修理体制のことである。その頃、国内ではよりきめ細かい販売を心がけるべく、各支店の傘下に各県毎に販売会社なるものができていた。次に述べる一件は容易には信じられないが、私自身が直接に話を聞いて考えさせられたことである。

広島の販売会社の社長が言うには、商品に例えばトラブルが発生すると支店の担当者、場合によっては東京から該当商品担当のソニー商事社員が駆けつける。ところがここで発生したトラブルについて説明を始めると、彼等は一斉にアタシケースからソニー手帳を取り出しメモを取り始める。しかし、その社長の今までの経験では、手帳を手にした彼らは単に何かを書くジェスチャーをしているまでだと言う。会社のシステムとはそういうものなのだろうと思っていたとも言う。

この方は日本海方面の旧家の子息で、学校の先生をしておられたが、販売会社の公募に応じ採用されたという経歴の持ち主である。早速、工場生産部門内に今度は販売会社からの直結のクレーム受け入れ部門を作り、ソニー商事本店と並行して情報を送ってもらうことにした。

§ 7-2 海外におけるサービス

海外においては、例えば、米国内では一般的に販売・サービス環境はシステムとしてよくできていたが、われわれメーカー側が採用した現地人とのタイアップとなると、うまく機能していなかった。米国には「サービス・レップ」と呼ばれる修理専門のサービス代行会社が存在する。彼らは会社の入口に、どのメーカーの商品に修理対応できるか？ ということがわかる表示ボードを掲げている。ただし、修理用の図面・マニュアルや工具をちゃんと支給してくれて、サービス必要部品の供給もきちんとバックアップしてくれるメーカー、つまり、彼らにとって信用できるメーカーでないとボードに名前を書いてもらえない。

そうしたサービス代行会社の仕事ぶり、入荷してから修理が完了し返納される期間を調べてみた。すると、彼らは納期には無関心、おまけに私に言わせると仕事が大変遅い。そこで米国各支店で独自に行っている修理部門の現況を報告させると、修理台帳を持ってきて1件ずつ見せ、大体3週間以内には完了していると言う。私は3週間では遅すぎる。それではこの台帳にまだファイルされていない修理現場に残っている伝票を持ってくるように言うと、気まずそうに持ってきた伝票の枚数はロスアンゼルスが90枚、シカゴが60枚もあった。中には10ヵ月前に預かったものもある。

もちろんニューヨーク本社の修理部門の役員である日本人はそうした実情は認識していない。翌年は商品数が50%近く増加する予定だがどうするつもりだ？ と聞くと、現地マネージャーは肩をすくめて両手を広げるのみである。私は役員の日本人に言った。各支店で修理品を受け入れて2週間停滞しているものについては、その理由を書いて月2回報告させること。東京の生産部門でもバックアップする、でないと来年はどうにもならないから と彼に頼んだ。

東京に帰った私は、本社大講堂で毎月行われる部課長会議で米国のサービスの現状を報告した。同時にあることを頼んだ。製造現場での完成予定数量が仮に1000台だったとする。しかし、完成時に同時に揃えるべき付属修理部品が不足する場合は、生産を950台で打ち切り、修理向けの必要部品は必ず数量を揃えて、商品と一緒に SHIPPING に回すように要請した。これが全体に徹底されるまでには約半年を要した。

1960年代当時の販売形態を概括すると、国内はソニー商事。その支店が東京、大阪、名古屋、

札幌、仙台、福岡、広島の7カ所、その傘下に各県に販売会社を置くという構成になっていた。

米国ではニューヨークにソニー・アメリカ本社があり、支店はニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルス、ワシントンD.C.の3カ所しかなかった。さらに組織上は、まだソニー・アメリカと並行して、テープレコーダーの販売については代理店のスーパースコープが一手に引き受けていた。欧州ではスイスのツェーグにソニー・ヨーロッパのサービス管轄会社を置き、各国にそれぞれ販売代理店はあったが、ソニーの支店は未だ存在していなかった。その他の世界各地はブロック別に販売代理店が東京本社と直結して仕事をしてきた。当時それら代理店の中で最も進んでいたのがカナダの代理店であった。

いずれにしても、こうして形式的に販売形態はできたものの、運営の中身については時間の経過と共にいろいろと洗礼を受けながら、変革を余儀なくさせられることも多々あった。しかし、そうした苦勞を重ねたおかげで、次第に現地に溶け込んでソニーは発展していった。お膝元の国内での試練と経験が後の全世界での販売政策の基本となり、最後には世界各国において他人の手を借りることなく、ほとんど独自の支店でカバーできる現在の形になった。 < E n d >

児玉さんの略歴

1951年、東京通信工業入社。1955年、東通工商事 大阪支店長。<1957年、ソニー商事に社名変更> 1957年、東京通信工業 第一製造部長。<1958年、ソニーに社名変更> 1959年、ソニー取締役。1963年、同常務、ソニー商事常務。1968年、ソニー専務、ソニー商事専務。1972年、ソニー商事代表取締役社長。1976年、ソニー取締役相談役。ソニー商事代表取締役会長。1981年、ソニー相談役。1991年、ソニー顧問。この他、ソニー企業、ソニーブラザ、ソニーオーディオ、ソニービデオシステム、ソニートレーディング、SOSA、ソニーシステムセールスの社長、ソニーマグネスケール、ソニーテクノロジックの会長を歴任。

(編集後記)

この文節のおおもとは、10年ほど前、児玉さんから私宛に数ヶ月にわたりメールで送っていただいた10数編の小論文をつなげ“児玉さんの回顧メモ”として1文に編集したものです。

児玉さんはまだ戦後の社会が混乱していた創業時から、発展・急成長した四半世紀にわたるソニーの揺籃期に、それぞれの現場で直接相手の人に触れて意見を聞き、そこから今、何を考えるべきかを讀取って事業拡大へ向け組織マネジメントを進めてこられた、現場主義の権化のような経営指揮官です。

このメモはソニー外部へ発行されることはないでしょうが、“調味料と隠し味”のキーワードを温(たず)ね、実現して、はじめて料理店も会社も将来に向かって成長・維持し続けられるのです。

昨今、日本の事業組織はサイロ化し隣接部門との連携環境を失い、IT化の進行でサポート機能の働きは無機質な層ごとの活動構造に別れてきて、他社競合対応の経営が難しくなっています。

児玉さん独特の、市場、競合、モノづくりと現場的な戦略課題ソリューションからの記述は、ソニーの今後の組織間チームワークの形成に大変よい教示を与えてくれることと信じています。

(ソニー社友 鹿井 信雄)