©日本カムリ学会 2007
Bwletin Astudiaethau Cymreig Siapan 3(2)

「進出日本企業とともに」

松下電器産業株式会社　ＰＡＶＣ社　　北岡　英希

The Japanese Investment in Wales, regarding Panasonic

Hideki Kitaoka

１）はじめに

本日、このような場においてお話をさせていただくことを大変光栄に存じます。ウェールズのことについて私の知識と経験よりも遥かに豊富な先生方の前であり、いささか緊張気味ではありますが、短時間の中で少しでもお役にたてれば幸いと存じます。

また、私が用意しましたお手元の資料の「私の履歴」と私がウェールズで勤務いたしました「イギリス松下電業（株）の紹介メモ」も参考に見ていただければよりわかりやすいのではと思います。それでは本題に入らせていただきます。

２）日本企業(電機メーカー)のウェールズ進出

戦後からの目覚しい復興を遂げた日本企業、とりわけ成長著しい電機メーカーは１９６０年代後半から海外へも製造会社を設立するようになりました。７０年代に入ると円高の進行や日本からの商品に高い関税をかけようとする欧州（ＥＣ共同体）の規制の動きもあり、**欧州域内で生産し販売する体制の構築**は日本の電機メーカーに課せられた命題でした。欧州のいくつかの候補地の中でも、イギリス、とりわけ、ウェールズは日本企業の誘致に熱心でした。特に南部では豊富な若い労働者が多く、税制面の優遇、医療機関の充実、治安面での安心感。そして地理的にロンドンから約２時間、サザンプトンの港からも約３時間程度であること、そして何よりも日本人に比較的馴染みやすい「英語圏」の国であったことです。

もし、仮に当時ウェールズでは「ウェールズ語」しか話せなかったなら、日本企業の工場建設の機会は少なかったのではないでしょうか。これは進出企業の視点からの本音です。

ウェールズ開発公団の努力も実って、我が社はカーディフの工業団地へ「欧州での製造拠点」となるイギリス松下電業（株）を１９７４年１１月に設立致しました。前後してＳＯＮＹさん、日立さん、アイワさん等々の著名な電機メーカ

ーがこぞってウェールズ南部の都市へ進出を図りました。

３）初めての海外勤務体験

私は父の影響を受けて英語が好きであり、また、飛行機に乗って外国へ行くことが、福岡の田舎で育った私の夢でしたので、会社へ入ってからテレビの製造をこなしながら、就業後に英語を学ぶことを続けていました。会社の上司、先輩はそのことをよく見てくれていましたので､｢今度イギリスから実習生がくるからお前も面倒みてや｣と言われ、ウェールズ人の４人の方々を製造現場で受け入れたのが、私の「カムリ」との関りの始まりでした。その当時、私はまだ英検３級程度の語学力しかありませんでしたが毎日毎日彼らと話しができるが大変楽しみでした。また、彼らからカーディフ近郊が「石炭」の採掘地であったことを知らされ、筑豊炭田出身の私にとっても非常に共通する点があり、興味深く、運命的なものも感じておりました。

彼らが研修して帰国した翌年の１９７７年６月、イギリスでのテレビ生産性向上の為に日本からの応援が欲しいという要請があり、各専門職から選抜された駐在員５人の中に私も選ばれ、晴れてイギリス、ウェールズの地を踏める時が来ました。

４）苦難の駐在時代

全くシロウトの人々を使ってカラーテレビを生産することは生易しいことではありません。イギリス松下電業を初めて訪れた我々を待っていたのは「想像を絶する摩擦（スレ違い)」でした。仕事の世界で「日本」と「日本人」しか知らない我々にとって、１００人ほどしかいない若いウェールズ人従業員の行動には全く驚かされました。例えば、仕事上の問題があっても、｢終業時間が来たらすぐ家へ帰る｣、｢やりかけの仕事も途中で止める｣、｢品質、生産性は関係ない｣、｢勤務中でもトイレでタバコ休憩｣。また、給料日（毎週木曜）のあとの金曜日の欠勤の多いこと、そして「風邪をひいたら」一週間は会社に出て来ないなどなど、日本人の私はびっくりすることばかりでした。

また、班長（監督者）も実力や経験がないにも関らず、我々が指導めいた発言をすると、

「何でお前らの言うことを聞かなきゃならないんだ」と日本人駐在員に対して開きなおる始末。まして彼らの部下の前で現地人班長の面子をなくすような言動は大変嫌がられてしまいました。

日本人に対する不満も多く､その中でも一番堪えた一言は､｢ヘンリー(これ、私の英語の愛称名)。お前､結婚しているんだよな。子供もいるんだろ。なのに、

何で一人で何ヶ月も家族と離れて暮らしているんだ。おめえらは普通の人間じゃないよ。会社に雇われた奴隷だ」と言うものでした。

夢と希望に溢れて出かけたカーディフでの仕事は、「月曜から土曜まで、毎日夜１０時前まで残業。会社の近くにあるホテルのレストランの LAST ORDER に滑り込みセーフ」の毎日で 成果も思うように上がらず、苦難と失望の駐在時代の日々（創業期の苦難）でした。

５）開き直りの再出発

半年に及ぶ駐在後に帰国した私は、上司から引き続き来年も「応援に行って欲しい」との要請がありました。その際私は次のように率直に申しあげました。「ウェールズの人々と上手くやっていくためには、俺たちはここで頑張る、だからお前たちも一緒に頑張ってくれと言える態度と証明が必要です。その為には「家族帯同」で赴任させて下さい。家族も一緒に連れて行って、家族ぐるみで彼らと接しない事には、彼らは我々を同胞とはみなさない。もし私が家族帯同で赴任できないのであれば、いい仕事はできません」と申しあげました。

そうした、当時２５歳の年若い私の意見具申を会社は聞き入れてくれて、翌年が明けた１９７８年の２月からの応援部隊の中で私は家族帯同の「出向者」の一人として赴任しました。

言わば「腰を据える」「腹をくくる」不退転の気持ちで二度目のウェールズの地を踏み締めました。「家族帯同」での「出向」はウェールズ人におおいに歓迎されました。

６）素晴らしきウェールズの日々

出向者になった若きヘンリー（つまり私）は、妻と長男(当時３歳)とカーディフで暮らしながら、次第にウェールズの土地と人々に大いなる関心と愛着を持つようになりました。

会社の方も、優秀なウェールズ人社員を経営幹部に抜擢し、日本人と共に次第に順調に仕事が回り始め、また公私に亘ってウェールズの人々は私たちを助けてくれました。カーディフでおそらく初めての日本人の子供（私の長女）が誕生するや、多くの友人が自宅へお祝いにやってきてくれました。

会社が大きくなる過程では、どんどんと社員を雇用し教育が必要になるわけですが、そうした中で私は製造現場の現地監督者に混じって、「監督士」の訓練と資格を得るために、就業後の研修、休日での合宿、論文作成、口頭試問、最終試験を受け、１９７９年に日本人の私を含めた７人の管理者全員が見事合格できたことは、我々仲間として大変な喜びであり、快挙でした。この時一緒に

学んだウェールズ人監督者とはこの後もずっと私を助けてくれて、会社の発展にも貢献してくれました。

最終試験の前日に同じ受講生の Roy Williams さんが「予想問題」と「模範解答」を自作して私の家まで持って来てくれたエピソードを含めて、日本の本社へＮＥＷＳ配信したところ、日本の松下電器社内報にも大きく取り上げていただき、一躍ウェールズの会社のことが注目され、嬉しく感じました。

７）進出日本企業の特性（まとめ）

これらのウェ―ルズにおける日本企業の「創業時の苦難」について、改めて整理をしてみるならば、非常に重要なポイントが浮かび上がってきます。**「日本（日本人）企業の特性とウェールズ人の反応」**という形でまとめてみると以下のようになります。

①会社（仕事）第一主義　⇒　全ては「会社」の成功の為、家族を含めた自己犠牲をやむなしとする日本人社会風土、文化、精神構造。即ち、会社の繁栄が必ず自分や家族の幸せに繋がると固く信じている。特に高度経済成長をひた走りにして来た世代の社員（家族）に共通する特徴。その根底には「終身雇用」が大前提にありました。

＊　この点がウェールズ人に限らず、欧米人（特に労働者階級）には全く理解出来ないところ。彼らはまず、個人の幸せ、家族の幸せが優先であり、仕事は「生活の糧」を得る手段である。会社はＧＩＶＥ＆ＴＡＫＥの関係の何者でもない、という概念が一般的。この辺の理解が十分でなかったところに、最初の日本人企業の欧米における創業期の苦しみがありました。

②国際的経験の不足（国際的リーダーシップの欠如）⇒　一流の「商品」を製造する日本人としての確固たる世界的地位を築いてはいたものの、それはあくまで**「made in japan」**の話であり、日本人以外の人々に同様のものを作らせ、事業として安定するには相当な時間と努力と人材育成が必要であることを、日本企業は「経験」するまでわからなかった。

＊　ウェールズ人にとって、極東の果て、日の出ずる国、日本からやってきた日本人に対し、「大変な関心」があったことは想像に固くない。企業の進出により「雇用拡大」「消費拡大」の側面と、アジアの小国、「日本」が戦後の復興と繁栄を勝ち取ってきた秘訣を身近に学ぶ機会でもあったから。

③　ウェールズと世界に通用した日本企業の力　⇒　　まず「品質」に対す

る考え方。メーカーは「品質が命」であることを、現地従業員にも徹底して教育してきた点。次に効率(生産性)向上。５Ｓ（整理、整頓、清潔、清掃、躾､）を基本に日々「改善（kaizen）」を続けることの重要性は今日も世界の各メーカーにとってお手本になっている。

＊　ウェールズ人は日本人、日本企業が示す手本を忠実に守る国民性を有し一緒になって成功して行こうとする気概が感じられた。彼らが特に日本企業（日本人）に対して大きな感銘を受けた点は、

１）従業員教育に多く投資（お金と時間をかける、日本研修など）をしてくれる。

２）日本人は「差別意識」が全くなく、社長から一般社員までが同じ食堂やトイレを使い、昇進昇格には実力主義で公平評価してくれる。

３）皆で楽しむ「お祭り好き」はウェールズ人気質に似たところがあるなどの点。

8)語り尽くせぬ思い出と愛着（おわりに）

私のウェールズにおける体験の話はまだまだ序の口の程度ですが、時間が限られていますので、今回はこのあたりにして「Q&A」でご質問にお答え致したく存じます。

最後に、本題とは外れますが私のウェールズにおける思いで、忘れられないことをいくつか上げたいと思います。

その一つは１９８３年１０月２２日カーディフの Arms Park で行われた日本ラグビー界のＢＥＳＴ　ＭＡＴＣＨに讃えられる「Wales VS Japan」（スコア２９対２４）の試合に関することや、当時 Oxford に留学されていて、間近に接した皇太子殿下のこと、そして私が設立メンバーとなった「Japan Wales Club FGF」などです。

「Japan Wales Club FGF」は私と３人の著名なウェールズ人が発起人となって、両国民の相互交流親睦団体を会員制クラブとして１９８５年に設立致しましたが、翌年私が帰任したことでクラブも自然消滅してしまいました。

時代の流れによりウェールズにおける当社は現在、テレビの製造は行ってはおりません。日本メーカーの多くが同じようにウェールズでの製造業から撤退をしております。

残念なことではありますが、しかし一方で「ウェールズが好きだ」という日本人が多く存在しているのも事実です。私は今後も「ウェールズ」のことを愛し、関心のある人の為に力を捧げたいと思います。

縁あってウェールズへ進出した「一企業」の日本人である私は誠に幸せな人生を歩ませていただいている、と自分の恵まれた運命に感謝致しております。以上で甚だ簡単ですが私の話とさせていただきます。このあとＱ＆Ａで皆さまの関心のある点をお答えしたいと存じます。ご清聴、ありがとうございました。