

世界の繁栄に寄与する経営

プリブミ（土地っ子）との合弁

多民族国家・インドネシアの国づくりの途にあった 1950 年代、スカルノ大統領は、ラジオの普及を国家統一の重要な施策と考え、1957 年（昭和 32）、日本にラジオキット調達のためのミッションを派遣した。この中に、企業家であり国会議員でもあったモハマッド・ゴーベル氏がいた。発注ロットが少なく S 社に断られた一行は当社を訪問し、創業者と対面した。創業者は、商売の話聞く前に、インドネシアの政治、経済の動向を詳しく尋ねた。ゴーベル氏は、インドネシア独立の情に燃える自らの企業家としての思いを語り、創業者は熱心に耳を傾けた。商談に入り、創業者が初回のロット数を聞いた。ゴーベル氏は正直に 250 台と答えた。断られると思ったが、創業者は、「結構です。お手伝いしましょう」と答えた。以降、当社はゴーベル氏との取引を開始、1960 年には技術援助契約を締結した。

1970 年に入り、インドネシア政府が合弁会社設立の認可を出した。当時インドネシアでは、販売力、資金力に優れる華僑の力が圧倒的に強く、日本のメーカーでも華僑系と組むところが多かった。社内でも、そうすべきだという意見が半数を占めていたが、海外担当の高橋副社長は、「その国に喜んでもらう企業となる」という理念からプリブミ（土地っ子）のゴーベル氏を選んだ。

1970 年、ゴーベル社長、木下副社長という体制で、合弁会社がスタート。ゴーベル社長は、生産開始のセレモニーで全員に訴えた。「今日から我われは、ナショナル・ゴーベル（現在のパナソニック マニュファクチャリング インドネシア）の経営方針を守り、インドネシアの社会から喜ばれる会社を作ろう」

ゴーベル社長は現地人を奮い立たせようと一生懸命だった。松下式の朝会が、インドネシア人のマナーを変える一つの大きなきっかけになると考え、号令とともに集団が規律正しく動く朝会の様式を作った。“松下電器の遵奉すべき精神”に準じて“ナショナル・ゴーベルの遵奉すべき精神”も、自分の筆で書き全員に唱和させた。そして、飲み水が高価なインドネシアに、『水道哲学』を『バナナ哲学』に置き換えて、経営理念を浸透させていった。



1973 年（昭和 48）
実にキビキビしたナショナル・ゴーベルの朝会

1974 年 1 月の田中首相の訪問時には、反日デモ隊が日本大使館を襲撃し、日本企業が軒並み襲撃された。ナショナル・ゴーベルでは、ゴーベル社長の指揮のもと、幹部社員一同が会社と日本人出向者を守った。襲撃事件の翌日、木下副社長は、ようやく軌道に乗らなかつた会社も一時閉鎖かと覚悟したが、出社して驚いた。従業員が続々と、いつもと変わらぬ様子で出勤してくるのである。「君たちはどうやって出勤してきたんだ」と

聞くと、バスがとまっているので、みんな歩いてきたと言う。木下副社長は思わず「ありがとう」と手を合わせた。通常とほとんど変わらない出勤率で、いつものように朝会が始まった。

この日はゴーベル社長が演壇に立った。「今回の出来事は、一部の人間のやったことだ。日本人の良いところを積極的に取り入れて、インドネシアの国づくりに励むのだ。そのためにこの会社を作った。この会社を繁栄させること、それがわれわれの使命である。そうすれば一人ひとりの生活も向上し、幸福も実現できるのだ」



1979年（昭和54）
ゴーベル会長（左）が本社に来社、
創業者と。後列右端は木下社長

マレーシア建国に寄与する進出

1963年（昭和38）、マレーシアは独立国としてスタートした。ラーマン首相は、工業化を国の政策の基本に据えた。その頃、当社が販売を委託していたハーグマイヤー社は、当社の現地進出を要望。社内にはマレーシア進出に異論も多かったが、「マレーシアの建国に寄与する仕事だから協力しよう」という創業者の思いで、1965年、進出が決断され、マレーシア松下電器（ME L COM、現在のパナソニック マニファクチャリング マレーシア）が設立された。

出向者3人に対し、創業者は、「初めてだから苦労するだろう。しかし、現地の発展にお役に立つという気持ちを忘れずにやれば、必ず成功するよ」と激励した。工場が実際に動き始めた1966年には、ME L COMの株はクアラルンプール市場で公開された。これは予想以上に現地では好評で、マレーシアの会社という親近感を一段と深めた。

創業当初、洗いざらしの木綿のサロンとブラウスにゴム草履ばきで弁当持ちという従業員スタイルは、給料支給を重ねるうちに、どんどんきれいなファッションに変わっていった。出向者はその姿を見て、「会社の仕事を通じて世の中のためになる。国のためになる」というのはこのことかと実感した。

さらに当社は、第二代首相のラザク首相から直々に、「工業品の輸出ができる国づくりのために」との申し出を受け、1972年、エアコンの輸出専門会社（現在のパナソニック HA エアコン マレーシア）、及び電子部品の専門会社である（現在のパナソニック エレクトロニクス マレーシア）を設立した。



1973年（昭和48）
輸出専門会社の開所式で挨拶される
ラザク首相

1973年に行なわれた両社の開所式には、ラザク首相も出席。一民間企業、しかも外国企業の開所式に首相が出席するのは、極めて異例のことであった。ラザク首相は席上、こう演説した。

「ナショナルブランドは今ではマレーシアでは知らない人はいない。1965年にMELCOMが設立されて以来、マレーシア国民は生活文化の向上に大きな便益を得てきた。また、わが国の産業発展に貢献してくれたことをうれしく思う。MELCOMはわが国の方針にのっとり、国民に就職の機会を提供し能力の活用を図ると同時に、広く国民を経営に参画させてきた。技能・技術を身につけさせるため若い従業員を日本に派遣し、特別の訓練を受けさせてくれたのも初めてのことだ。その上、新しくできた二つの会社の方針が輸出を目指したものであることに非常に満足している」。

当社に対する最大の賛辞であった。



1979年（昭和54）
高橋荒太郎会長とともにマレーシアを
訪問する創業者



1979年（昭和43）
マレーシア松下電子部品に熱烈な歓迎を
受ける

われわれはペルーの発展のために貢献します

ナショナル・ペルアーナ（現在のパナソニックペルー）は1966年（昭和41）、中南米第一号の生産拠点として設立された。初めての100%当社資本の海外製造会社であった。

当時、海外担当だった高橋副社長は、九州松下電器（現在のパナソニックシステムネットワークス）・佐賀工場の建設で実績のあった山田利郎に、現地責任者（常務）を命じた。「当社の基本方針に照らして、どうやったらよいか、どうあるべきかということを考えて常に物事を進めなさい。ペルーという国のためになるのだと思い、そのことが会社のためにもなると信じて、精一杯がんばってほしい」



1972年（昭和47）
ナショナル・ペルアーナの工場

山田常務はリマ市に赴任するや、直ちに工場用地を購入すると、「ナショナル・ペルアーナはペルーの会社です。われわれはペルーの発展のために貢献します」とスペイン語で大書した看板を用地の真ん中に立てた。当社の基本方針をPRするためのアイデアであった。

2年前から工場建設を始めていた米国の乾電池メーカーに遅れをとってはならないと、

工期短縮のために「基礎工事と鉄柱を立てたら即、床を張ってほしい」と建設会社に要求した。リマ市はほとんど雨が降らないため、機械を動かせると考えたのだ。床が乾くとすぐ昼夜兼行で機械の据え付けを断行した。責任者自ら作業服を着て機械の据え付けを行なうことは、現地の人たちにはとても考えられないことだった。こうして、当社製の乾電池は、米国メーカーの製品より1週間早く店頭に並んだ。

次の問題は労働時間であった。当時のペルーの労働法では「昼休みは夏場4時間、冬場3時間」という規定があった。これでは能率的な仕事はできないと考えた山田常務は、食堂を設置した。夜学に通う希望者には1年間学費を補助するとの付帯条件を付け、「昼休みを45分に短縮してほしい」旨の陳情書を携えて労働省へ日参した。10数回にも及ぶ陳情の末、労働省の特別許可を得た。



1972年（昭和47）食堂で、社員と昼食を共にする山田常務（左手前）

数カ月後、ペルーを訪問した高橋副社長に、従業員の代表が言った。「松下電器が来て従来の長い慣習を破っていいことをしてくれた。われわれは非常に感謝している」

経営基本方針を貫いて成功した、日比合弁の第一号

1967年（昭和42）、当社はプレジジョン・エレクトロニクス・コーポレーション（PEC、現在のパナソニック マニュファクチャリング フィリピン）を含め地元メーカー4社から資本参加の依頼を受けていた。高橋荒太郎副社長は、現地へ出向き、各社の工場を視察した。各社ともに従業員の士気は低く、ラジオやテレビの部品をポケットに入れて持ち帰るのを防ぐために、帰り際に一人ひとりボディ・チェックをしていた。その中で、PECのロザリオ社長だけが従業員を信頼し、一切ボディ・チェックを行なっていなかった。資金力、技術力、販売力、どれをとっても一番劣っていたが、高橋副社長は、「この会社ならばわれわれの精神と合うかもしれない」と、PECとの具体的な交渉に入った。

当時、フィリピンの法律で、当社の出資比率は40%しか認められなかった。高橋副社長は、ロザリオ社長に対し、「この会社を再建するためには、何としても松下電器の基本方針に基づいた経営をしなければならない。マジョリティを握っているあなた方が途中で反対されると、われわれは何もできなくなる。松下電器の基本方針をよく理解して、これに沿って経営していくことを誓約していただきたい」と申し入れた。こうして同年9月、社名はそのままに、日比合弁第一号としてPECが設立された。



1965年（昭和40）PECの販売会社で、商品展示を視察する高橋副社長

最初のテレビ、ステレオが完成。マニラで開かれた記者会見に出席した高橋副社長は、陳列された製品のキャビネットの仕上がりが気に入り、会見終了後、幹部を呼んだ。「キ

キャビネットを全部新しく作り直してほしい。こんな製品を市場に出したら「ナショナルのマニラ製品は二級品だ」と格付けされてしまう。金銭上の損失は働けば取り戻すことができるが、一度失墜した信用は永久に取り戻せない」翌日、協力会社の社長に来てもらい、商品の代金を全部現金で支払った後、従業員がよく見える場所で、納入済みのキャビネットを全部たたきつぶしてもらおうよう要望した。これは、協力会社にも従業員にも、品質に対する厳しい姿勢を自覚してもらったためであった。その上で高橋副社長は、当社の経営基本方針を諄々と説いた。

もう一つの難関は販売だった。当時、フィリピンの市場では、手形決済が通常 150 日で現金取引同様に扱われ、長いものは 300 日以上であった。高橋副社長は、現地の営業部員を集め、「月末現金回収」の実行を求めた。反対する営業部員たちに「品質、コスト、サービスでよそに負けない製品を提供していけば、必ず消費者が受け入れてくれるはずだ。販売店さんにも会社の実情を隠さずに話し、月末現金回収に応じてもらえるだけの製品を買ってもらえばいい」

そして、マニラにある 148 店のうち、月末現金支払いが可能な 24 店だけを対象に取引するよう指示、加えて、「製品を買っていただいた後は、必ずアフターサービスを保証する」という約束を販売店側にしてもらった。営業部員たちの努力の結果、販売体制は整っていった。こうして、設立 2 年目には経営は軌道に乗り始め、再建は成功した。



1973 年 (昭和 48)
経営者会議で熱弁をふるうロザリオ社長

後に会長となった高橋副社長は、次のように語っている。「『フィリピンでは絶対にできない』と言っていたことが 1 年以内に成功したということは、やはり松下電器の基本方針が真理であり、普遍的なものであることを実証したことになると思う」

大きな視野で中国の近代化に協力しなければならない

創業者は、1979 年 (昭和 54) と 1980 年の 2 度にわたり中国を訪れている。中国の近代化に強く思いを馳せ、「21 世紀はアジアの世紀」との確信を持っていた。そしてそのために「あと 30 年長生きして 21 世紀をこの目で見たい」と願っていた。

当社における中国での事業展開は、1978 年 10 月に、鄧小平副首相 (当時) がテレビ事業部を訪問されたことに端を発する。このとき、創業者は、「貴国は 4 つの近代化を目指し、エレクトロニクスの分野においても、大いに力を注いでおられる旨うかがっています。当社としても、これらの分野で、貴国のご要望に対処し、貴国の産



1978 年 (昭和 53)
テレビ事業部を訪問した鄧小平副首相を出迎える

業、経済の発展に貢献できますことを期待しております」と歓迎の挨拶。鄧副首相は、『中日友好前程似锦』(中日友好の前途はにしきのように明るい)と色紙にしたためられ、「技術面・経営面での援助をお願いしたい」と述べられたところ、創業者は「できる限りのお手伝いをします」と快く承諾した。



1979年(昭和54)
第1回中国訪問で鄧小平副首相と懇談

翌1979年には、中日友好協会(廖承志会長)の招きで10日間にわたって中国を訪問。鄧小平副首相や谷牧副首相など政府要人と親しく会見した。この旅を通して創業者は、「21世紀は日本や中国などの繁栄の時代。大きな視野で、中国の近代化に協力しなければならぬ」という思いを強め、帰国後に関係筋に積極的に働きかけた。

この年、当社は白黒テレビのブラウン管のプラント輸出を開始。以降、中国と当社の相互協力は広い分野にわたり積極的に推進され、1987年9月には、初めての合弁会社としてカラーブラウン管の製造会社として、北京・松下彩色顕像管有限公司(BMCC)を設立した。BMCCは、2009年12月、その役目を全うし、事業を収束した。