

若者よ、海を渡れ

—日本を愛するスリランカ実業家からの熱いメッセージ—

ダヤシリ・ワルナクラスーリヤ²

目 次

1. 光り輝く島, スリランカ
2. 日本とスリランカの深い絆
3. 海を超えて夢を育んだ私の生涯
4. 日本とスリランカをつなぐ明日への道

みなさん、先ほどご紹介いただきましたダヤシリ・ワルナクラスーリヤでございます。私はスリランカから参りました。非常に苦労してやってきた私ですが、今日はみなさんに私の経験を申し上げながら、できるだけみんなに面白い話をするつもりです。私の日本語はあまり達者ではございません。もし間違ったことがありましたらお許しください。

さて、きょう私は主に4つのポイントについてお話ししたいと思っています。まずは、私の国、光輝く島、スリランカについて。2番目は、日本とスリランカの深い絆について。3番目は、海を超えて夢を育んだ私の生涯について。4番目は、日本とスリランカをつなぐ明日への道についてです。

1. 光り輝く島, スリランカ

まずは、私の国スリランカについてです。スリランカは光輝く島といわれていますが、インドの南にある小さな島です。スリランカはインドの南にあってインドとはあまり関係がなく、完全に独立した島です。正式名はスリランカ民主社会主義共和国です。スリランカの首都はどこにあるか、どなたかご存じの人はいらっしゃるでしょうか。そう、(スリランカの首都は) スリジャヤワル

ダナプラです。(スリランカの首都については)本当のところ、あまりたくさんの方が分かっていません。みんなコロンボといますが、本当はスリジャヤワルダナプラというところですよ。

スリランカの面積はだいたい6万5000平方 km で、スリランカは北海道よりは小さく、九州よりは少し大きいです。人口はだいたい2040万人ぐらい。公用語はシンハリ語、タミール語、また英語にも非常に力を入れています。識字率はだいたい94%ぐらい。この高い識字率はなぜかという、スリランカは独立してから教育を無料にしたことがひとつ関係しています。スリランカの周りの国々はこれだけ識字率は高くはありません。宗教は国民のだいたい7割ぐらいは仏教徒です。もちろんキリスト教も、ヒンズー教も、イスラム教も、ほかの宗教も信じている人はいます。1972年にスリランカ民主社会主義共和国になりました。英連邦内の共和国になりました。

2. 日本とスリランカの深い絆

つぎに、日本とスリランカの深い絆について少しお話したいと思います。みなさんはサンフランシスコ平和条約のことを聞いたことあると思います。この条約は、第二次世界大戦終了後、1951年にアメリカ合衆国をはじめとする48カ国と日本国との間で、戦争を終わらせるために結ばれた平和条約です。日本の独立問題や日本への制裁について話し合われました。この会議で同じ仏教国という立場から、スリランカのジャヤワルデネ代表は仏陀の言葉を使って演説しました。どういう演説だったかといいますと、セイロン代表のジャヤワルデネ氏は「憎しみは憎しみによっては止まず、ただ愛によってのみ止む」という演説をおこないました。この演説は、日本が独立国になるうえで大いに役立ったと思っています。

3. 海を超えて夢を育んだ私の生涯

3番目のトピックスは、海を超えて夢を育んだ私の生涯についてです。私は1939年にコロンボで生まれ、1948年に、(スリランカの)良い学校へ入ることが

できました（日本語でいうと私は昭和14年生まれの現在78歳なのですが、みんなには78歳とは言わず、58歳で結構理解してもらっています）。学校に入ってから私は、いろいろと一生懸命に勉強しました。私の父自身はあまり教育を受けていないのですが、私を含めて子供たちには、できるだけ良い教育を受けさせようという気持ちをもっていました。

私の父は店を3軒経営していました。学校が休みのときには、父は私にその店で必ず仕事するように命じました。幼かった私はもちろん嫌がりましたが、あとになってから、だんだんそれはいいことだと理解できるようになりました。また、私は長男として、父がやっていた商売にはあまりにも将来性がないということもだんだん分かるようになりました。

なぜ将来性がないと思ったのでしょうか。私の父は、いろいろ商品を守る雑貨屋、生地の販売店、食堂を経営していました。食堂は大して悪くはなかったのですが、それ以外は競争相手がいっぱい出てきました。他の店は共同の店で、みんながお金を出してできた店でした。共同の店にはお金がたくさんあって、業者から品物を仕入れるときにロットで（大量に）仕入れることができました。例えば、世界で有名なユニリーバという会社、またはネスレという会社がありますが、そういう会社から品物を仕入れると、ロットで（大量に）仕入れると割引がありました。父の店は自分のお金しかなかったのでロットでは仕入れることができず、共同の店はロットで（大量に）仕入れることができたので、サービスが悪くても品物を安く売ることができました。

例えば、共同の店では、商品を買う場合は自分で袋を持っていかなければなりません。このようにサービスは悪かったのですが、商品は安かったわけです。父の店ではそんな安くは売れませんでした。お客さんに対して後払い、また商品を買ったときは袋に入れてあげました。お正月のときはカレンダーをつくってあげました。クリスマスのときはケーキを、小さくてもほとんどのお客さんにつくってあげました。共同の店にはそういうサービスは全然なかったのですが、商品が安かったので、お客さんはみんな共同の店に買いに行くようになってしまいました。私は長男として私の父の商売には将来性がない

ことがよく分かるようになりました。

そして17歳ぐらいのときから、まだ学生だった私は、父と変わったことをやらなければならないと思って、セイロン（そのときはまだスリランカではありませんでした）では何か産業を興さなければならないと感じていました。なぜ産業かというと、そのときはセイロンには全然工場がなかったからです。モノづくりはほとんどなかったのです。ですから私が17歳のときから何か工場でつくれるものができたら、スリランカには将来性があると感じて、いろいろ考えたうえで、父の店で売っていた陶器を見て、では陶器をつくったらどうかということが頭に浮かんできました。

そのことを父に相談したところ、父はセイロンでは陶器のつくり方はどこでも教えていないので、アメリカまたはイギリスへ行ったらどうかと言ってくれました。もちろん、日本はそのときあまりにも知られていませんでした。1950年代の話です。

いまから60年ほど前。14歳ぐらいのときから私は日本に興味をもっていて、日本にペンフレンドがいました。手紙をだいたい1カ月に1回ぐらい書いて、向こうからも返事が来て、すごく面白かったのを覚えています。その文通のなかで、ひょっとしたら私はアメリカかイギリスへ、陶器のつくり方を習いに行くかもしれませんと手紙に書きました。すると2週間ぐらいあとの、日本のペンフレンドから手紙が来て、もし陶器のことを習うならぜひ日本にいらっしやいと書かれていました。日本への招待でした。このことを父に相談して、1960年（昭和35年）、私ははじめて来日し、愛知県瀬戸市に陶器のつくり方を習いにやってきました。

今はこちらにいらっしやる方はほとんど生まれていなかったもので、本当に分からないかもしれません。また、言っても信用してくれないかもしれませんが、そのころの瀬戸はすごく遅れていました。私は個人留学生として日本にきましたが、私の父は毎月私宛てに350スリランカルピーずつ送ってくれました。その350ルピーは当時日本の2万6000円でした。円はドルに対して360円だったころです。当時はスリランカの経済もよかったので、スリランカのお金はとても

価値がありました。当時の私は2万6000円もらっても、決して無駄遣いをしませんでした。

ただ今では、スリランカと日本との関係はだいぶ変わってしまい、スリランカルピーがすごく弱くなりました。日本円はより強くなって、いまの350スリランカルピーは日本円で300円ぐらいにしかありません。

できるだけ一生懸命に日本で陶器の技術を習って、国へ帰って自分で工場を開くことが私の一番の目的でした。陶器のつくり方を習うために大学にはいかなかったのですが、その代わりに専門学校に行ったり、窯業訓練所に行ったり、また試験場で勉強させてもらったりして、たくさんのことを7年間で学びました。その間に私は日本人の女性と結婚し、妻とスリランカに帰ったのです。

スリランカに帰国してびっくりしたのは、父の商売は全然うまくいっていないことでした。そこで私はとても苦労しましたが、ミダヤ・セラミックという会社を設立しました。ミダヤ・セラミックという会社では、日本から中古の機械を輸入して陶器つくりを始めました。しかし、そのあとが問題でした。本当に苦労しても苦労しても、窯では陶器がうまく焼けませんでした。土や釉薬(うわぐすり)の調合もうまくできない。とにかくいろいろなことを試して頑張っても、ようやく簡単なものをつくれるようになっただけでした。

そのため損ばかりしていました。そのとき私が瀬戸で知り合った日光陶器という会社のヤマダさんという副社長が助けてくれました。昔の瀬戸には大学を卒業した人があまりいなかったのですが、ヤマダさんは早稲田大学の卒業生で、英語もしゃべれました。私が瀬戸にいたとき、私がアルバイトで英語を教えたこともありました。そのころの瀬戸にはものすごく多くの注文がきていて、アメリカにほとんど輸出していました。商売はものすごくよかったです。ヤマダさんは世界一周しながらスリランカに寄ってくれて、私が苦労しているのを見て、何とかしてあげなければならないと思ったのでしょう。彼は日本に帰ってから、私に見本と型を送ってくれて、見本と同じものをつくったら、あとは私が何とかしてあげますという話でした。

私は頑張つてつくりました。第1回は失敗。第2回も失敗。第3回は何とか

ヤマダさんの思ったような製品ができました。約束とおり、彼は私を助けてくれました。

ちょうどそのとき日本もだんだん陶器をつくるのが難しくなっていました。陶器会社で仕事をする人が少なくなって、円高の影響で、アメリカに輸出する製品がほかの国との競争に負けるようになっていました。なので、この状況はスリランカにいる私たちには素晴らしい機会であると同時に、日本にも都合がよかったわけです。

ヤマダさんは、スリランカにもものすごく力を入れてくれて、愛知県瀬戸市の日光陶器の工場を閉めて、製品を100%スリランカのミダヤ・セラミックでつくって、直接アメリカに輸出することになりました。このことは、もちろん日本のためにもよかったのですが、スリランカも外貨を稼げるようになって、ミダヤ・セラミックはものすごくよくなっていったのです。

4. 日本とスリランカをつなぐ明日への道

スリランカはだいたい450年間いろいろな国の植民地になりましたが、最後の150年間はイギリスの植民地となっていました。イギリスの植民地のとき、スリランカの経営マネジメントは全部イギリス式でした。正直、イギリス式のマネジメントは、アジアの国々には合いませんでした。上は上、下は下、非常にギャップが大きかったのです。それとイギリス人が威張って、一生懸命仕事をした人々のことをあまりにも信用もしなかったし、また認めもしなかった。こうしたことから、スリランカでは、たくさん労働組合ができました。イギリス人が帰ってからも、スリランカ人でイギリスへ勉強に行った方たちが帰ってきましたが、そういう人たちはイギリス人よりもっとひどかったわけです。

こうしたなかで、今から40年ほど前、日本政府がアジアの国々の経営者を日本に呼んで、日本の経営方針を教えるようになりました。それは海外技術者研修協会（AOTS）という組織です³。AOTSが教えてくれたことは、日本政府が東南アジアにしてくださったどんな援助よりも、素晴らしい援助でした。日本の経営とイギリスの経営は全然違ったのです。

イギリスの経営はトップダウンです。命令とおりに行動しても、また何かを達成しても、なにも認めてくれませんでした。ところが日本の経営はボトムアップです。例えば、5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）、QCサークルといったものは、みんなが一緒にやらなければできません。つまり、イギリスの経営は、チームワークというものにはほとんど力を入れてなかったのです。ですから日本が教えてくれた経営方針については、海外技術者研修協会がいろいろな国の人々の経営者と呼んで、日本の経営を教育してくれて、みんなに自分たちの国へ帰って同窓会をつくるように言ってきました。もちろんスリランカにも、AOTSの同窓会（JASTECA）ができました⁴。

いま、AOTSの同窓会は、世界48カ国にあります。スリランカも含めて、これらの国々から毎年多くの研修生が日本の経営を勉強するために来ています。2-3年前には、日本の経済がちょっと弱くなった関係で、AOTSもバジェットカット（予算縮小）にあい、研修生をあまり呼ばなくなりました。しかし、世界48カ国中、私たちスリランカの組織だけが、自分たちで100%のお金を出して、研修生を日本に派遣することができました。先月（2017年5月）、私はAOTSの会議に参加しましたが、幸い今年日本政府がAOTSの活動に喜んでくれて、再びバジェット（予算）を増やしてくれたそうです。

ただ今では、私の会社もいろいろな国との激しい競争に直面するようになりました。日光陶器のおかげで、ミダヤ・セラミックはアメリカへの輸出を大幅に伸ばしてきましたが、およそ13年前（2004年頃）から、中国の会社がほとんど同じものをつくってアメリカに輸出するようになりました。中国の会社が私たちの商品の半値で売り始めた結果、だんだん私たちの会社は注文をもらえなくなってしまって、日光陶器も手を引いてしまったのです。ミダヤ・セラミックは全ての営業を日光陶器に任せていたので、本当に困ってしまいました。私たち自身は営業に力を入れてなかったので非常に困っていました。

こうしたときアメリカに留学させていた私の息子がアメリカから帰ってきて、私が苦勞しているのを見て、こう言いました。「パパ、私たちが逆立ちしても中国と直接競争することは絶対にできません。"Out of the box" ほかのこ

とを考えなければなりません」。息子が言いたいことは、中国があまりつくりたくないものを私たちがつくったらどうかということでした。

中国の会社はロット（大量生産品）だけつくりたい。小さい注文については、中国は今でもあまりやる気がありません。スリランカの私たちもロットの注文ばかり受け付けて、安い商品をアメリカに輸出していました。そこで中国があまり興味のないものをつくったらどうかという息子の考えを受け入れて、イギリスのストック・オン・トレント⁵に注目しました。

ストック・オン・トレントは、世界的に有名な陶器会社がある場所なのですが、あまりにも競争が激しいため、多くの会社がどんどんやめていました。ところがストック・オン・トレントには、イギリスの有名なデザイナーがいっぱいいました。イギリスのデザイナーたちは、自分のスタジオでデザインして、陶器会社に商品をつくってもらい、デザイナー自身が運営する自分の店で商品を売っていました。しかし、近くの陶器会社がどんどんやめていたので、デザイナーたちは本当に困っていました。中国の会社では、言葉も通じないし、小さな注文をやりたがらない。仕方なく、デザイナーたちは自分の庭に窯をつくって、半年デザインして、半年製品つくるといったことをやっていました。

そこへ私の息子が行って、6人ぐらいのデザイナーたちと会議を開き、こう呼びかけました。「あなたたちは素晴らしいデザイナーです。しかし、今とてももったいないことをやっています。あなたたちは才能あるデザイナーですから、半年ではなく1年間ずっとデザインしてください。あなた方が庭で焼いているものは、私が半値でつくってあげます」と息子はデザイナーたちに約束してきました。

ストック・オン・トレントのデザイナーは納得してくれて、私たちは少しずつ注文をもらえるようになりました。ただ、その注文は非常に難しいものでした。しかし、小さい注文にも、私たちは頑張ってデザイナーたちを満足させることができました。そして今では、注文は少しずつですが、付加価値が高い陶器をつくることができるようになったのです。今は、これに力をいれています。

中国との競争に直面して、私たちはコストダウンの大切さをよく分かるよう

になりました。例えば、陶器の原料となる土ですが、私たちの会社は調査した土や調査した釉薬など全てを日本から輸入していました。しかし、スリランカにも原料はあります。私たちはいろいろ研究して、自分の国で自分の国の原料を使えるように土や釉薬の調査を工夫して、もっと安くつくれるようになりました。

また、スリランカでは石油もガスも採れません。セラミックというものは必ず焼かなければなりません。窯で焼く必要があります。焼くためには、石油を使うか、電気を使うか、ガスを使うかしなければなりません。セラミックはだいたい3回ぐらい焼くことになります。まず形をつくった生ものを1000度で素焼きします。次に、素焼きしたものに釉薬をかけて、1200から1300度で本焼きします。そして最後に、転写したり上絵をつけたりしたものを、800度ぐらいで焼きます。このようにセラミックは、3回焼かなければならないので、窯の焼きコストが非常に高くなってしまっていたのです。

そこで、私たちはいろいろ研究して、1回で焼けるように工夫しました。具体的には、イギリスで発明された銅版転写という方法で、生ものに釉薬をかけ、絵付けもして焼くという方法です。この方法はコストダウンには非常に効果的でした。この方法でコストダウンできるようになってから、私たちは多くの注文を取れるようになりました。

そして、私たちの経営においては、日本の経営はとても重要でした。日本から経営コンサルタントを呼んでいろいろ教えてもらいましたが、私の会社には、まず5Sを浸透させました。5Sというものは、日本では当たり前のことかもしれませんが、この5Sという考え方は、発展途上国ではとても大切なことなのです。

5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)について、少しお話しします。まず「整理」とは、必要なものと必要でないものを分けるということです。必要でないものは捨てるということです。第二に「整頓」とは、必要なものだけを誰もが分かるように置き場所を決めておくことということです。例えば、車を運転して帰宅したら、家のいろいろなところに鍵を置くのではなく、決まった場所に

置いておけば、次に使うときにすぐ分かります。第三に「清掃」とは、身の回りのものや職場の中をきれいに掃除することです。日本では小学生の頃から自分たちの教室を自分で掃除していますが、外国ではそういう習慣がないので、教室はすごく汚いです。ですから清掃は、外国ではとても大切なことです。第四に「清潔」は、衛生的に誰が見ても、誰が使っても不快を与えぬようにきれいに保つことです。そして最後の「躰」とは、こうしたルールを守ることです。

私たちに5Sの考え方を教えてくれたのは、経営コンサルタントの秋本先生でした。正直に言えば、秋本先生はスリランカに来たくなかったと思います。しかし、私が頭を下げて、ファーストクラスの切符と五つ星のホテルを用意することで、なんとか秋本先生にスリランカに来てもらいました。秋本先生は、年に2回、お正月休みとお盆休みのときに来てくださいました。秋本先生は、とても素晴らしい先生でした。月謝も高かったけれども、それでも私は秋本先生を呼んで、6年間も通ってもらいました。私たちの会社のために、秋本先生はいろいろな日本の会社の経営方針を教えてくれ、とても助かりました。

そしてあるとき私は自分の会社のためだけでなく、もっと多くのスリランカ人に、日本の経営の考え方を紹介しなければならないと考えるようになりました。そこで、今度はAOTSとJASTECAを通じて秋本先生をスリランカに招いて、私は先生をたくさんの友達たちに紹介しました。こうした努力の成果として、たくさんのスリランカの工場の生産性が上がり、不良品率が下がり、国際的に競争ができるようになりました。

そしていま、日本の企業のビジネス戦略においてスリランカはますます重要になってきています。それには幾つかの理由があります。その第一の理由は、スリランカでは、日本のモノづくり技術や経営管理がますます盛んになってきているということです。第二の理由は、日本の経営がスリランカに合っているということです。スリランカは450年間植民地でした。最初はポルトガル、オランダの植民地でした。最後の150年間はイギリスに支配され、会社の経営もイギリス式でした。独立した後でも、スリランカ人はイギリスに留学し、イギリスの経営を持ち込みましたが、いろいろな意味で彼らのやり方はイギリス人

よりも悪いところがありました。こうしたなか1985年、私ははじめて AOTS のトップマネジメントセミナーに参加し、日本の経営についてたくさんの方を教えてもらいました。このセミナーで学んだことを私はスリランカに数多く紹介しました。その成果は、労働組合の問題が減るなど、多くの場面に現れるようになったと考えています。

最後に、私が経験してきたことから、みなさんにいくつかの大切なメッセージをお伝えしたいと思います。まず、なにごともしなげずに頑張ってください。私の会社は本当に小さな会社で、たくさん苦労しましたが、とにかく頑張って、頑張って、ここまで大きくなりました。そして私自身もスリランカのためにいい人間になることができたと思います。次に、現状に決して満足しないでください。箱から飛び出してください。失敗は成功のもと。失敗しても、悲しまないでください。失敗は必ず成功につながっています。若いときに苦労するほどいいと思います。そして最後に、海を越えて夢を探してください。日本は素晴らしい先進国で、日本には何でもあります。それでも、外国へ行かないと、外国のよさは分かりません。外国に行くと、逆に日本のよさもよく分かるようになるのです。そのためには英語が重要です。私の知っている限り、日本人は英語をよく理解しています。特に単語や文法など、本当にほかの国の人々よりもよく分かっています。ただ会話には困ることが多いです。それは英語で会話する機会が少ないせいですから、やはり海を越えて会話力を身につけることが大切なのです。以上、なにごともしなげずに頑張ること、現状に決して満足しないこと、そして海を越えて夢を実現させること、これらが私からみなさんにお伝えしたいメッセージです。

注

- 1 この講演会記録は、2017年6月7日、経営学会が国士館創立100周年記念事業として国士館大学メープルセンチュリーホールにて開催したダヤシリ・ワルナクラスーリヤ氏の講演に、経営学会が修正・加筆したものである。
- 2 ダヤシリ・ワルナクラスーリヤ氏の経歴については、下記のとおり。現ミダヤ・グループ代表取締役会長。1939年 スリランカ・コロombo生まれ。1960年 21歳

国士館創立100周年記念事業

で来日 愛知県立瀬戸窯業高校、窯業職業訓練所等で修業。1968年 帰国後にミダヤ・セラミック設立。1970年 日光陶器と業務提携後に陶器の世界輸出開始。1984年 海外技術者研修協会（AOTS）にて日本の経営を学ぶ。1990年 日本スリランカ技術文化協会名誉副会長。1996年 日本国外務大臣賞受賞。2002年 勲四等瑞宝章受賞。

- 3 AOTSは、一般財団法人海外産業人材育成協会（The Associations for Technical Corporation and Sustainable Partnership）の略称。同協会のホームページを参照すると、従来は、英文名称としてHIDA（The Overseas Human Resources and Industry Development Association）としていたが、2017年7月よりAOTSの名称を使用するとされている。
- 4 JASTECAの正式名称は、Japan Sri Lanka Technical and Cultural Association。
- 5 ストーク・オン・トレント（Stork on Trent）は、イギリスのほぼ中央部に位置する地域で、「イギリス陶器の里」と呼ばれる。詳細については、ストーク・オン・トレントへの観光を紹介したサイト「ようこそ！ストーク・オン・トレントへ（<http://www.visitstoke.co.uk/Japanese/>）」を参照のこと。