

ZOOM UP
ズームアップ

商社の人と仕事

メーカー型商社機能

—インドネシアに設立したシャツ工場—

にしうち としお
西内 淑雄

P.T.Bengawan Solo Garment Indonesia
社長

(工場の立ち上げ)

P.T.Bengawan Solo Garment Indonesiaは、住金物産のグループ企業で2001年9月より操業を開始したドレスシャツ製造企業です。Bengawan Soloというのは、ジャワ島（首都ジャカルタのある島）中部のソロ市を貫き、北上してジャワ海へ流れる川の名前で、日本でも同名の歌で知られています。

会社の所在地は、ソロ市近郊の丘陵地帯です。周辺はパパイヤ畑に囲まれた牧歌的な風景で、のどかな所です。この地に、工場設立のために赴任したのは2001年7月で、7,000坪の整地が終わり、一部鉄骨構造物も立ち上がり始めたころでした。とにかく周辺には何もなくて、140m深度の井戸を掘り、電話線もなかったので自己負担で190本の電信柱を立てて、回線ケーブルも購入して自前で電話線を確保しました。ようやく稼働準備が整い、従業員も雇用し、日本から4名の縫製指導者がスタンバイしたものの、電気が来ず、縫製指導もできないといった状況からのスタートでした。

私自身は、繊維輸出営業のバックボーンを持っていますが、工場設立、経営などは全く初めてのことで、異国の地でまさに試行錯誤の繰り返し



返して、今日に至っています。縫製工は、未経験者ばかりを集めて一から訓練し、事務所スタッフも、貿易など全く知らない人に輸出入実務を教えていきました。縫製については、私の手に負えないので、先に述べたように日本からのベテランの女性陣に1ヵ月単位で、3交代で指導・訓練してもらいました。おかげで訓練開始から3ヵ月後の2001年12月には、初輸出ができました。開業当初は80名の縫製工でスタートして、現在では200名になっています。

(従業員教育)

従業員教育については、入社後1週間は工場に入れず、草むしり、団体行動の基本を訓練します。本人たちは、1週間も工場に入れない間



に、早くミシンに触りたいというモチベーションを高めていきます。この間に5S（しつけ、整理、整頓、清潔、清掃）の定着を繰り返し指導し、工場で実務訓練を1ヵ月行った後、繊維の基礎知識を含め座学研修を行い、その後、ペーパーテストの実施、成績優秀者の表彰、成績が芳しくない者については追加研修を行うなど、結構、教育に力点を置いています。これらの訓練は自己流で実行してきたものであり、果たしてどの程度実効が上がっているのかわかりませんが、今後も続けていくつもりです。

また、財務経理の面では私が営業出身で、もともと明るいほうではなく、ましてや工業簿記ということで、当初は苦勞しました。経理を含む事務処理全般については、我流で基本コンセプトを示して、コンピュータ・プログラムを作成してもらいました。当初3ヵ月で完了するはずが、結局6ヵ月以上かかりましたが、内容的には満足するシステムができて、現在、月次決算書は月初実働4日で作成しています。

（職場環境）

私自身は、1991年より98年まで、ジャカルタの駐在員事務所で勤務しており、ある程度インドネシア気質にも慣れていたつもりでしたが、あくまで大都会ジャカルタでの知識と経験でした。当地では状況が一変し、人々は穏やかで、

のんびりしており、ソロの町を夜一人で歩いても全く違和感なく、普通に歩けます。ジャカルタでは、日中でも前後左右に眼を配って緊張して歩かないと危険ですし、ましてや夜など単独で歩くなど怖くてできません。一方で、物資に対しては当地では欲しいものが簡単に手に入らず、業務で使用するもの、個人で必要とするものも大いに不便です。また、言葉も標準インドネシア語ではなく、日常会話はジャワ語で、従業員間の会話は理解できません。事務所スタッフは、私に聞かれない個人的な会話にうまく使い分けしているようですが。

（メーカー型商社機能）

前段が長くなりましたが、当社が生産している商品は、紳士用ドレスシャツと言われるもので、いわゆるネクタイを締めるときに着るシャツです。月産5万枚規模で、縫製工場としては未だ、小規模の部類です。輸出先はすべて日本で、住金物産本社経由で、アパレル会社、量販店、専門店で流通しています。今夏はクールビズで、日本の業界は活況であったようですが、残念ながら当社を含めた在インドネシア日系シャツ縫製会社で、この恩恵にあずかかった会社はなかったようです。このキャンペーン自体が、情報不足というかわれわれの元に届いたのは5月末で、すでに商品が店頭で並ぶ時期でした。



日本の繊維関連工場の海外進出先は、現在圧倒的に中国です。ドア・ツー・ドアで3日ないし4日で輸送できますし、現地調達 of 原材料も日本と同等の品質で供給可能です。昨今でこそ、中国の急速な経済発展で労働力の確保や賃金コストがネックとなってきていますが、以前はどちらも大変魅力的でした。日本の縫製工場というのは、地方で細々と残っていると看做すのではない状況です。

住金物産繊維カンパニーにおいても、製品輸入は中国がメインで、独資、合弁の縫製工場はもちろんのこと、自前の検品工場、貨物集積輸出基地、品質、納期管理基地の設立と、中国国内で完結型の生産システムがほぼできています。タイトルにも述べました、当社のめざす「メーカー型商社機能」を具現化しつつあります。当社はそのような環境の中、中国以外での縫製工場としては、ベトナムに次ぐ2社目の自社100%資本の縫製会社として設立されました。

（縫製生産基地としての魅力と課題）

インドネシアには、1970年初めより、日系の主だった合繊、紡績会社が進出していて、素材に関してはかなり供給能力が高く、早くから縫製基地としても注目されていました。また安価で豊富な労働力は、縫製工場のような典型的な労働集約産業にとっては魅力的です。ただ、安価な労働力というのは、一つの落とし穴があります。よく月給での単純比較をしていますが、労働生産性はどうかという視点で見ますと、温暖な気候のせいかのんびりしており、なかなか当初意図していたような生産性が実現されていません。

一方で、ファッションの変化の速さ、POS管理による売れ筋生産、つまりQuick Responseと



いう面では、船便で2週間の運送期間は、中国を筆頭に、日本近隣諸国に比べデメリットです。幸い、紳士製品というのは婦人物に比べ一般的に変動が少なく、比較的安定した需要が見込まれます。シャツなどはその中でも一番安定した需要のある商品で、当社の場合もその特徴を生かした立地として機能しています。

昨今は、チャイナリスクが、ある程度の大きさで認識されるようになり、商品生産基地の配分の見直しが進んでいます。しかしながら、インドネシアについては、治安問題、法律の整備等まだまだ問題もあります。また、ドイツの調査機関より9月に発表された2005年度世界158カ国の汚職度で、137番目にランクされ、ASEANでは155番のミャンマーに次いでいます。汚職は、日常業務の中でも、さまざまな場面で遭遇し、その理不尽さにストレスが溜まる状況にあります。

私の今後の課題としては、来年早々に予定している増設を円滑に行うことと、マクロでは、海外に設立する生産会社では、ともするとその知識、経験が属人的なものに終始して、組織として次の発展への基盤となりにくい現状をどのように変えていくか、ということだと思っています。

JF
TC