2017.08.17 アパレル工業新聞

AAP設立七周年記念シンポジウム

工場経営トップが
6か国の今を語る

「アジア・アパレルものづくりネットワーク」設立7周年記念シンポジウム

―工場経営トップが6カ国の今を語る

内閣府認証NPO（非営利組織）法人アジア・アパレルものづくりネットワーク（AAP、小島正憲代表理事）は設立七周年記念のシンポジウムを先月十二日、都内で開き、予定を大幅に上回る二百六十人が参加した。AAPは一一年七月の発足で、現在会員は五十四社。ASEAN（東南アジア諸国連合）・南アジア、中国に進出している縫製企業や、生地・副資材、機器・システム、物流などアパレル生産に関連する企業が加入している。今回のシンポジウムはアジアに広がった会員の生産背景や企業努力などを紹介するのが目的で、基調講演をジェトロ（日本貿易振興機構）海外調査部アジア大洋州課長代理の小林恵介氏が「チャイナ・プラスワンの現状とこれから」をテーマに行った後、「アジアのアパレル生産新時代を担う」をテーマにパネルディスカッション。第一部でベトナム、ラオス、カンボジア、第二部でミャンマー、バングラデシュ、インドネシアのアジア各国に進出している会員企業が最新の現地状況を報告した。共通質問で行われた第一部・二部を合わせて概要を紹介する。

政井　一哉氏

常川　雅通氏

岩井　一男氏

石黒　崇氏

福澤　篤氏

長尾　哲夫氏

和田　博氏

パネリスト

◇ベトナム
湯峰ソーイング専務
政井　一哉氏

◇ラオス
サンテイ社長
常川　雅通氏

◇カンボジア
ロックス社長
岩井　一男氏

◇ミャンマー
小島衣料社長
石黒　崇氏

◇バングラデシュ
丸久経営顧問
福澤　篤氏

◇インドネシア
サンエヌ社長
長尾　哲夫氏

<司会>
アジア・アパレルものづくりネットワーク理事・事務局長
和田　博氏

アジア各国に生産拠点確立

和田　AAPは日系アパレル生産工場や関連企業が集まっている。会員工場は九〇年代、中国に大挙進出し大きな生産背景を作り、日本のアパレル生産の受け皿を担ってきたが、二〇〇〇年代半ばから中国の人件費高騰、人手不足の中で、チャイナ・プラスワンを目指しASEAN・南アジアに進出した。しかしそのアジアは国がバラバラで情報量、人脈も少なく、情報交換、相互協力を目的としてAAPを立ち上げ、今年で七年目に入った。会員企業はアジア各地で工場作りや縫製ライン作りにすさまじいエネルギーを使ってチャイナ・プラスワンを進めた。それを成し遂げている第一線経営トップの方々から直接お話し頂くことでチャイナ・プラスワンの具体的な体感を共有できると考えた。まず現状を紹介してください。

政井　我々はベトナムに二工場あり、カジュアル全般と婦人のブラックフォーマルを生産している。LANLANという第一工場の設立が二〇〇〇年で、合弁会社から始めて今は独資に切り替え運営している。従業員は五百五十人、生産アイテムは婦人スーツが中心で月産三万五千枚。第一工場の受注が増えたのをきっかけに増設しようと考えたが、周辺に異業種や同業他社が進出し拡大が難しく、一一年に第二工場のMLBを設立した。一三年から操業をスタートし、今一千人で月産約五万枚になっている。

常川　サンテイグループは中国とベトナム、ラオス、インドネシア、バングラデシュで生産しているが、その中でラオスを紹介する。ラオスは首都ビエンチャンで今三工場を運営している。サンテイラオⅠは〇七年十一月に設立、〇八年二月から操業している合弁工場でレディスのスーツ、フォーマルなどを製造している。従業員が二百五十人で、レディスのジャケット、ボトム各三ラインが稼働し月産八千セット。サンテイラオⅡはもともとⅠにあった工場を一〇年八月に移転・新築した。現在はサンテイ独資で、ウール中心にメンズドレスパンツをシロセット加工などの技術を駆使して製造している。従業員は二百二十人で二・五ラインが稼働中、月産が二万本。サンテイクスラオは一一年十一月に設立した合弁会社で、メンズスーツを製造している。ジャケットが二ライン、パンツが一ラインで、レディスのスーツも少し手掛け始めた。従業員は四百七十人で月産一万セットになっている。

岩井　一一年からカンボジアへの進出を検討し、当初はベトナム国境近くに土地を取得したものの、インフラが未整備のため、首都プノンペン市内にあるSEZ（経済特区）で一二年に工場を稼働させた。現在約七百人の従業員で十五の縫製ラインを使ってレディスのスーツを生産している。一五年には近くに第二工場を設立し百五十人で四ラインが稼働中で、年末までに増設する。

石黒　我々はアジアで人件費が一番安いバングラデシュと下から二番目のミャンマーに進出している。それ以外に中国に二拠点ある。今回はミャンマーとバングラデシュの工場を紹介する。ミャンマーの合弁工場「JMKS」は一四年一月に設立、六月から操業している。人員は現在九百人、月産六万ピースで、生産アイテムは婦人服、婦人重衣料全般とレディスブラックフォーマル。バングラデシュの合弁工場「K&L」は一〇年十月に設立、十一月から操業した。現在従業員は一千五百人で、生産アイテムは婦人服、婦人重衣料、レディスブラックフォーマル、それとメンズ重衣料やスポーツ衣料も手掛け、月産十二万ピースの規模。また一五年三月設立、同年八月から操業した美島バングラがある。ここは小島衣料の投資ではなく、中国・湖北省にある我々の合弁会社と香港系の会社による合弁工場で、五百人でレディスフルアイテムを一カ月三万ピース生産している。

福澤　丸久はバングラデシュに生産拠点を持っているが、それ以外にタイに工場があり、カットソーの企画から生産、販売まで一貫で手掛けている。バングラデシュ工場は〇九年四月に設立し、一〇年六月からアダムジーEPZ（輸出加工区）で操業した一〇〇％子会社。バングラデシュは人口密度が世界一高い国の一つで土地を手当てするのが一番難しい国といわれ、我々の工場も七階建て。今も増築中で、今年十一月から三千名体制になる。生産アイテムは婦人、紳士、子供、ベビーのカットソー全般で、Tシャツ換算で月間百万枚を生産している。

長尾　当社はサンテイグループの一社で、中国やASEANに合弁、独資の四工場がある。このうちインドネシア中部にあるPTサンエヌガルミンドは一三年八月に操業し、四年が経過した。人員は現在四百五十人で、婦人服、婦人重衣料を生産している。

ASEANづくしの6年間

和田　AAPが発足して六年が経過。この間いろいろご苦労されながらアジア地域で工場作りをされてきたと思う。

政井　中国生産中心からこの六年間でベトナム生産中心に大きく変化した。AAP会員の皆さんからマーケットや生産現場の変化の話をいろいろお聞かせ頂き、参考になった。

常川　一言では言い表せないが、ラオスに工場を作って行こうとサンティクスラオを設立した。まず幹部育成のトレーニングラインを作り、二年間ほどみっちり約三十人を教え込むことからラオス事業は始まった。それから場所を選定し、工場建築も材料が乏しい中、現地の日系の方たちにもアドバイスを頂くなど一つひとつ解決してきた。一方で中国拠点は人が集まらず、離職するという中で、中国生産の落ち込みをラオスでカバーしなければならないという焦りもあり、あっという間の六年間だった。ラオス事業はまだ道半ばで、これからの六年が大事。

岩井　この六年間は中国からまさにチャイナ・プラスワンに生産地を探しに出たという状態で、新天地として選択したカンボジアは識字率の低さ、労働争議など問題はたくさんあった。最初の一年から三年の間は労働争議に対してどういう対応したらいいか、ということで疾走したが、四年目から組合法が徐々に広がり安定した作業環境になった。ここ直近に至ってはいい場所を選択したと思っている。

石黒　私は小島衣料の社長に就いて五年目。そんなこともあって、本当にあっという間の六年間だった。一〇年にバングラデシュのガジプールにアジアの拠点を設け、一四年にはミャンマーにも進出する。今振り返ると、その時にその一歩を踏み出せていなかったら、大変なことになっていた。まさにASEANづくしの六年間だった。

福澤　一九九四年に設立した中国工場の採算悪化が進んで行く中で、チャイナ・プラスワンの調査をした結果、欧米の大手SPA、ファストファッション向けで川上の繊維インフラがすでに確立し、また労働集約産業として最も重要な人口が多いことから〇六年にバングラデシュ進出を決定した。この六年間で言えば、一五年末の新特恵関税でカットソーは二工程から一工程ルールに緩和され、バングラデシュ素材・縫製だけではなく、中国やインドなど第三国素材のバングラデシュ生産も対象となり、ますますバングラデシュの強みが発揮できると期待された。しかしカンボジアやミャンマーに中国の安い素材が入って価格競争が起こり、以前に比べて強みが薄れた。また日本市場の衣料デフレで更なるコスト削減が勝ち残るために重要なポイントになっている。一方で日本市場悪化の対応策として欧米市場開拓を進めているが、そのためのコンプライアンス対応も急務であり、海外赴任者に対する危機管理体制も重要になっている。

長尾　ラオスに進出したが、なかなか中国のようにうまく行かない。そこで東南アジアを回って縁があって一一年にインドネシアに行った。お金も時間も使い、汗をかいて一生懸命やった六年間だった。

人件費は当初計画の3.7倍に

和田・アジアの工場を取り巻く環境は大きく変化している。中でも人件費の上昇は大きな問題だが、その実態についてお聞かせください。

政井　ベトナムの最低賃金は地域別に四区分されているが、我々の第一工場は第三区、第二工場は第四区にある。第二工場の最低賃金は一一年約五十㌦だったが、一六年は百十四㌦になり上昇率は二二八％。ただ、実際の給料は最賃の五割増しくらいになっている。

常川　ラオスは一一年の最低賃金が五十㌦だったが現在は九十㌦。ただ最低賃金では人が集まりづらいので一一年段階で約七十㌦の平均月収だったし、現在は百七十㌦くらい払っている。

岩井　カンボジアは一一年頃には四十一㌦の最低賃金だったが、労働争議などでどんどん上がり始めて一七年今年の最低賃金は百五十三㌦。私の当初のFS（フィージビリティスタディ）の三・七倍になった。

石黒　ミャンマーに出た一四年時点では最低賃金はなく、一五年九月一日から決まった。我々の工場での一四年と今一七年の人件費をドル換算で比較すると、一四年の一般ワーカーは八十三㌦、幹部社員は百十七㌦、一七年の一般ワーカーが九十七㌦、幹部が二百二㌦で、上昇率は一般ワーカー一一六・九％、幹部一七二・六％になっている。バングラデシュは一〇年と一六年の対比で見ると、一〇年の一般ワーカー六十八㌦、幹部百四十㌦に対して一六年は一般ワーカー百十八㌦、幹部二百四十㌦で、上昇率は一般ワーカーが一七四％、幹部が一七一％とかなりアップしているのが実情だ。

福澤　EPZでは一三年に最低賃金の改定があり、入社一年内で約一〇％の昇級を義務づけられている。当社の場合は一〇年で六十七㌦、一七年で百十七㌦。EPZ内は高いというイメージがあったが、小島衣料さんの話を聞くと、そうでもないなという感じだ。

長尾　タシクマラヤという進出地はちょっと田舎で、一三年度は九十㌦、一七年二月に改訂された最低賃金は百三十九㌦と一五四％上昇した。

和田　人の面では。

政井　第一工場は外資第一号ということもあって当初それほど苦労しなかったが、徐々に周辺に工場が増えて定着してもらうのが精一杯という状況になった。そのため子供を預けて安心して働ける環境作りとして、五年前から工場の中に託児所を設けた結果、定着率が高くなった。最近は一時的に増えた工場が縮小、撤退するところがあり安定している。第二工場はもともと地元に企業がないので募集したらいくらでも来て頂ける。

常川　ラオスはまったく人が集まらない。人口七百万人で首都ビエンチャンにその一割がいるが、そんな程度。募集すると毎日五～十人は来るものの地元は四割、地方が六割で、独身寮や託児所などがないと魅力を感じてもらえない。定着率を上げることにコストが掛かる。

岩井　カンボジアで始めた一二年頃は募集しても人が集まらなかった。それで福利厚生を厚くして求人した。定着率が悪い国で当初三年ほどは苦労したが、工員の口コミで徐々に増えるようになり、今はまったく募集しなくても、欠員が出れば口コミで集まる。

石黒　ミャンマーのJMKSはヤンゴンから約百七十㌔の北、車で約三時間半くらいにある。工場周辺には集落があちこち点在し、その集落から歩きやバイク、自転車、あとはフェリーと呼ぶトラックが集落を回るというのが通勤手段。それは当初と変わってないが、人の質が低下した。三日や一週間で辞める人が多い。ただ、もうちょっと遠くにフェリーを走らせれば、質の高い人を集められる環境にある。バングラデシュの工場は離職率も二％くらいで定着率が高く、人の豊富さは全然変わらない。

福澤　バングラデシュは縫製業がたくさんあり、広告を出すと翌朝百人くらい並んで待っている。それもほとんど経験者で、今はまだ選べる環境にある。

長尾　当地は三十人募集をすると三百人くらい来て、来過ぎて困る。試験や面接を全部しないといけないので困るわけだ。みんな三十分圏内くらいから来る。離職者は昨年一年間で二十二、三人、離職率は四・六％で、ほぼ辞めていない。

和田　中国工場と比べてアジアの工場は生産性が低いと言われているが、経営面を含めて実際はどうか。

政井　第一工場は十七年目に入り、ここ数年、ワンランク上のモノ作りを目指して努力した結果、採算面と生産性はようやく安定してきつつある。五年目の第二工場はカジュアル全般の生産が中心で、シーズンごとの切り替わりロスの低減に

9面に続く