

日中アパレル工場の 利点と欠点を知って事業を進める、 国内工場でも十分にやっけていける!

中国に合弁で設立した350人の工場を譲り、日本に戻ってほとんどゼロから再度立ち上げ。両国の状況を知った上で事業を進め、32人の工場へと成長させる。元気の秘訣をうかがった。

(有)宇佐美縫製 ―――― 代表取締役 宇佐美道雄さん
取締役 宇佐美隆二さん

中国から帰国して再出発 日本のモノづくりを若い安定した労働力で実現する

「中国の江蘇省でやっていた約350人の合弁工場を譲って、2000年に日本に帰ってきました。当時、国内で家内が1人でほぼそと工場を続けていましたので、それを手伝い始めたのです。日本のアパレル業界は中国を向いていましたが、私は中国の状況も知っていましたから、中国と日本のメリット/デメリットを理解して事業を始めれば、日本でも可能性があると思っていました」とおっしゃるのは宇佐美縫製の社長宇佐美道雄さん。

帰国以来、宇佐美さんは中国の問題点、日本の利点を説き、利点を生かした服作りをやりたいとアピールしていたが、そのうちに、あるフリ屋さんが仕事を持ってきてくれた。

「加工賃も名古屋市内と同じようなレベルでした。リードタイムを短くして高品質のモノづくりを進めれば、日本でもいけるとそのときに思いました」(同)。

宇佐美さんが考えていたのは、中国工場の課題である

品質の不安定さを解決し、日本のもの作りをいかに行なうかということであった。

中国工場で経験した“問題点” 5年間で“中国語を話す経営者”に

「中国のメリットは若い技能者がいくらでもいるということですが、彼女たちはきちんとした管理者がいないとダメです。百貨店の商品も作っていましたが、指導をしなければ品質はすぐに落ちる。技術指導をしても、教えられたことだけしかやりません。作り方をサンプル担当に教えても、それが作業員まで伝わらない。部長に教えても、班長に伝わるのは70%、作業員に伝わるのはさらに70%です。作業員は1枚いくらかしか関心を持っていないから技能は向上しない」と宇佐美さん。

そんな状況に限界を感じて5年間続けた工場に見切りをつけて帰国したのが2000年。投資した60%しか回収できなかったという。

帰国したときには日本の工場には中国人の研修生・実習生が多く、「アパレル製品の輸入は、今後は徐々に減



「一度外に出ましたので、日本のアパレル工場のことが良く見えます。5年先、10年先を考えて経営をしています」と宇佐美道雄さん。



「私は会計事務所にて数字で会社を見ますが、父が経営するのを見ていて、十分にやっけていけると思い、工場に入りました」と取締役の宇佐美隆二さん。



「工場を拡張するために土地を買い、移転してきた。さらに拡張する土地も確保されている。」



延反機と裁断台。近いうちにCADも入れてグレーディングも自分のところでやる予定だ。

少すと見ているので、彼らの技術と安定した労働時間を活用すればやれる」という判断もあった。なによりも、5年の経験で中国語を身につけたことが大きかった。

研修生に “和”の大切さを教える

宇佐美さんの工場を拝見して驚くのは、宇佐美さんが直接研修生たちと話し、教えていることである。一瞬、ここは中国の工場か？と思わされるのだ。それほど違和感がないのである。「市場に近い国内で、安定した労働力でのモノづくり」という経営は、宇佐美さんと研修生のとのコミュニケーションがあって始めて可能になるのだ。

「私たちの考えを理解してもらって、彼女たちの技術や意欲を引き出すことが重要ですが、それには自分の言



中国語を話すことで研修生・実習生との会話も多い。直接指導が信頼を得る元になっている。



電子鳩目穴かがりミン(総合系切り付き)MEB-3200SS。メンテナンスも研修生たちがやる。「まどめの費用は大きいので、稼働率40%くらいでも、眠り穴かがりだけなら毎月56万円を支払っていただければ、自社で購入したほうが安いですね」。



ミンのベンチは、ごらんのよう横長で大きい。仕掛り品を置くのに便利だ。アイデアである。

葉で本音を伝えることが必要なのです。彼女たちと一個の人間として付き合えば、信頼して理解してくれるし、従ってくれる。私は、日本人は“和”を大事にすることと集団の共同責任、コスト意識を教えます。わかってくれますよ」と宇佐美さん。

だから、納期・品質はもちろん、仕事のやりくりも彼女たちは自分たちできちんと管理する。その安定感から、注文は増えて、アイテムもコート、ジャケット、ブラウス、ボトム、カットソー……と婦人服全般。サンプルも実習生が作る。技術の高さは、中国語会話の結果でもある。

後継者の出現で 拡大への意欲も

宇佐美さんの中国人研修生の育成法も独特だ。「研修生には各人ごとに課題を与え技能をつけさせます。そして、3年になると組長にして、1年生は3年生の言うことを無条件で聞かせる。間違えても3年生から言われたとおりやらせ、見えないところで3年生に教える。3年生が帰国2か月前になると、2年生を副組長にして、すべてを引き継がせ、3年生には、“帰る前に知らないことを覚えていきなさい”と指示する」という。

個人の技能に頼って高技能者が帰国するとレベルを落とす工場も多い中で、同社は全体のレベルアップが図られているので技能が落ちることはない。こうしたやり方が研修生の共感を得て、社内の雰囲気は非常に明るい。

もともと宇佐美さんは、学校を出てアパレル工場に勤め、奥さんと知り合って昭和44年に2人で独立して工場を始めた。以来、不況のときには逆に設備の増強や工場の拡大を行い大きく成長。1995年に中国に進出し、志半ばで帰国することになった。こうした状況で、再び拡大するのは容易ではないはずだが、宇佐美さんは不死鳥のように立ち上がった。

3年前に、会計事務所に勤めていたご子息が工場に入り、何とか後継者も出来た。後3年ほどで引退……といていた本人も、後継者が出来て新たな意欲を燃やしている。

「後継者といってもまだ60%くらいしか出来ません」と取締役の宇佐美隆二さん。「しばらく引退はできません」と宇佐美さんは言うが、新たな目標を見つけたようだ。

宇佐美縫製
愛知県海部郡十四山村五斗山
創業:昭和44年(設立平成14年)
社長:宇佐美道雄
グループ従業員数:32名
生産品:コート、ジャケット、ブラウス、ワンピース、スカート、パンツ、カットソーなど婦人服全般
