

繊維と共に60年の回顧 (3)

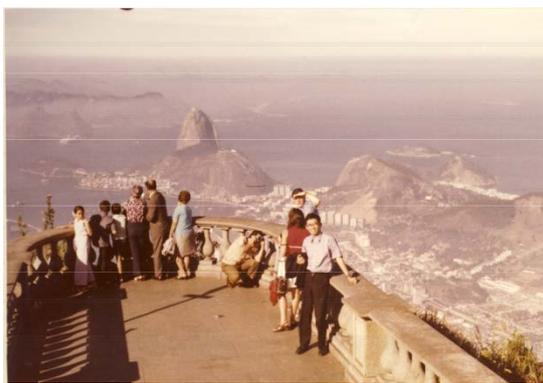
福井精練・東レ・シーベルヘグナー在職を経て

第5章 東レの南米進出

私がニューヨークに滞在していたころは、東レは中南米地域にも進出を始めていて、これらの業務サポートにも駆り出された。仕事は新市場の調査や技術サービスが主体であった。中南米はラテン系文化の独特の社会であり、米国とは異なる対応が必要であった。それはまた逆に、当事者である私にとっては異文化の経験として興味深いものでもあった。

当時は、南米向けのビジネスは現地のウールテキスタイル産業向けの素材置き換えを狙ったアクリル繊維の拡販が大きなビジネスであった。ベネズエラではトーア紡との合弁の **Hilana** という紡績工場が首都のカラカス周辺にあって、東レのアクリル繊維“トレロン”が輸出されていたので、その状況調査に2度ばかり訪問した。また、アンデス山脈の国、エクアドル、ボリビアには嵩高のアクリル繊維糸がよく輸出されていたが、現地で染める仕事が多く、これが高地の沸点が低い地域のために予想外の染色の難しさを経験した。とくに世界で最も高地にある首都として知られるボリビアのラパス（標高約3,600m）は沸点が70度そこそこであったので、高圧糸染め機での染色が難儀な仕事であった。ボリビアは政情の安定しない途上国であるが、外国から訪れる者には異文化が経験できる興味深い国であった。

ブラジルではポリエステル繊維製造工場を作るという事で、その予備調査から試作品の高次加工の技術サービスまで数回の訪問の機会を持った。広大なブラジルでの仕事は米国では見られなかった新天地の開拓という気分が忘れられない。ちょうど2月ごろにはブラジルのカーニバルもあり、リオデジャネイロでは大スタジアムでの本場サッカーの試合観戦もできた。



ボリビア・ラパスの街角(写真左) ブラジル・リオデジャネイロにて(写真右)

そういった事も仕事と並行して海外出張の楽しみであった。東レはこの事業のスタートでサンパウロに事務所を設け、プロジェクト推進のための活発な活動が行われた。ラテン系の中南米は、俗にいえばのんびり気分が多く、気の短い日本人にはビジネスのテンポが少しずれる傾向がある。“明日までに…”と物事を先送りされる事も多かった。スペイン語

では“また明日に”を“Hasta Manana (アスタマニヤナ)”と言うが、これをわれわれは“アシタマニアウヨ (明日は間に合うよ)”とからかったものである。ノンビリしたムードであった。ブラジルやコロンビアはコーヒーの産地であるだけに香りのよいコーヒーが楽しみであった。事務所を訪問するとまずエスプレッソを小さなカップで味わいながら、あいさつを交わすのがならいであった。在任中に東レの合弁工場のあるエルサルバドルやコスタリカなどの中米諸国やペルー、エクアドル、ブラジル、ベネズエラなどの南米諸国をそれぞれ4回訪問したが、異文化の漂うこれらの国々の旅は、仕事とは別に楽しい思い出がたくさんある。

第6章 アジアでの生産活動（1976～1979）

1976（昭和51）年から4年ほどは東南アジアでテキスタイル織物の生産活動に携わった。東レは当時、積極的なアジア地域への進出で現地での繊維生産やテキスタイルの生産に入った。とくに東レは香港のテキスタイルの大企業である TAL (Textile Alliance) 社と組んで、ポリエステル綿混織物の巨大な生産を始めた。当時、マレーシアのペナンに大型の紡・織・染一貫工場が建設されて、当時の業界の話題をさらった。月間800万mのポリエステル綿混の一貫工場で、われわれの度肝を抜いたものである。この染色部門である Nanshin Malaysia 工場では私は工場長を仰せつかり、香港から出向したスタッフと共に生産活動に携わった。しかし、いろいろな事情で、半年で引き上げる事となった。

その後インドネシアのジャカルタに開業した、ポリエステル/レーヨン混紡織物の生産工場では工場長として3年間勤務した。原料は東レ系のポリエステル生産工場から、レーヨンステープルは台湾などからの輸入品を手当てしたものであった。生産工場での業務は品質の改善と収益性の向上であるが、これがなかなかの難題であった。機械設備はほとんど日本からの持ち込みであったが、労務者（作業員）はすべて現地での調達で、生産性や作業の質の面で大きな負担があった。本社からは日本の品質管理基準のレベルが指示されて、厳しい基準の実施が求められた。当時は海外進出の最前線であったので、本社からは当時の藤吉社長をはじめ海外事業や技術系の役員など幹部が頻りに訪れてこられて、そのアテンドも結構緊張したものであった。



藤吉社長に機械運転の説明（写真左）

井川常務に紡績工場を案内（写真中）

I STEM社の女性従業員達と（写真右）

インドネシアという独自の文化と生活習慣や価値観の違いから、日常の対応には困惑する体験も多かった。とくに、イスラム教からくる生活習慣と人生観の違いが違和感を生じるものであった。ただ、当地のイスラム教は、中近東アラブのイスラム教からみると戒律

など穏やかさがあり（私には比較できるような経験がないのだが）、違和感はそれほどでもないという日本人は語っていた。工場内の規律は良いが、お祈りの時間が来ると機械の横で祈りを始めるのには戸惑った。当地の人々の感情は素朴で付き合いやすいがプライドは持っているため、その対応にも配慮する必要があった。

当時は日本の繊維産業のアジア進出の最盛期で、化合繊や紡績各企業が当地にも進出して、各社の代表が“あひる会”を結成、定期的な集まりで、お互い切磋琢磨しながらも、横の連携もよく行われた。とくに労務問題などは現地情報の交換をよくしたものである。おかげで他社の技術幹部よりも、人事労務関係の方々と交流が多く親密になり、帰国後までその交流が続いたものである。

インドネシア語はマレー系の言語で他の外国語に比べると比較的簡単であり、3年間でほぼ不自由しない程度に習得した。英語に慣れていた私には一からの勉強で苦勞もしたが、離任時にはインドネシア語で別れのあいさつができたのは収穫といえた。ただ、国際的にはなかなか通用しにくい言葉であったので、40年近く経った現在は殆ど使えなくなった。インドネシアは国土も広く島も多いが、われわれから見ると全国一体ほとんど似通った風景と文化であり、あまり地方を旅する興味は出なかった。仕事の関係でよく通ったのはバンドンとスラバヤくらいで、最近、日本人がよく訪れる「バリ島」は残念ながら未踏であった。インドネシアの思い出では屋台で食べるローカルな食事がある。味は日本人の口に合って食欲をそそるが、翌日の朝、屋台や周辺の状態を眺めるとよくもこれで下痢をしないで済んだものと思った。われわれがよく通ったのは“コタ”と称する中華料理街で、ここでは豊富なローカル食材が提供され十分に食欲を満たされた。特に食前の湯であげたエビは思い出深い。1年中が30度前後の熱帯地帯で日の出、日没の変化のないインドネシアの環境は刺激が少ないという思い出である。

第7章 スイスの貿易企業への転職（1987～1996）

1987（昭和62）年に54才で東レを退職して、スイスの貿易会社の日本支社、日本シーベルヘグナー社に転職した。東南アジアから加工技術部に戻ったのが1981（昭和56）年で、それから数年、東レの技術情報室というところで、情報調査の仕事を担当した。そのころから、もっと国際的な仕事に直接触れた経験をしたかと思っていたが、たまたま、偶然なチャンスから繊維の欧州貿易の仕事の紹介があった。これまでの経験を生かしたより幅の広い仕事であり、また、貿易という異種の仕事であるのでチャレンジ精神も伴って即座に応じることにした。

本社はスイスのチューリッヒにあり、世界に広く貿易を行っている会社であった。日本には1867（慶応3）年に横浜の生糸貿易で進出した外資系の老舗である。この会社には10年間在職したが、その間、合繊繊維原料から絹糸、綿糸、獣毛糸、化合繊糸、織物、ニット、ファッション衣料から産業テキスタイル、不織布などほとんどの繊維製品を取り扱った。また、その業務も直接サプライヤーからユーザー、カスタマーまで折衝しての商業活動であったので活力のある仕事であった。

◇日本シーベルヘグナー社の概要紹介

典型的な外資企業であるが、私の在籍中に日本での創業100周年を迎えた外資系の老

舗である。近年になって日本に進出している多くの外資系企業に比べ、日本的な経営慣習も浸透している。しかしながら、やはり、100%外国資本の会社であり、スイス人の社長をはじめ、社内にはドイツ、アメリカ、中国、フランスなどさまざまな国籍の外国人と仕事をする環境であった。事業は繊維をはじめ、機械、食品、化学、精密機械などの分野にわたり、日本支社で約200人が業務に携わっていた。時計のオメガやチョコレートのネスルなどスイスの商品を多く扱い知られていた。私はスイス人のシーバー社長直結で繊維関係を統括した。典型的な事業部制で厳しい利益管理に追われたものであった。とにかく、世界各国どこの企業の商品を扱ってもかまわない環境の中では、かえって戸惑う様なフリーな環境で収益を上げることが第一であった。しかし、組織や上下関係にあまり縛られない、日本企業ではみられない、自由な能力主義が魅力的であった。



日本シーベルヘグナー社 アジア地区幹部ミーティング（中央にシーバー社長）

◇ Nanya Plastics 社（南亜塑膠公司）との付き合い

シーベルヘグナー時代のもう一つの大きなビジネスは、当時伸び盛りであったポリエステルフィラメント糸の輸入であった。当社は台湾／アジアで最大のポリエステル繊維メーカーである台湾の Nanya Plastics 社（南亜塑膠公司）と取引があったので、ちょうど日本国内が原糸不足状況であったのが幸いして、海外からの輸入が成長した時代であった。当初は150dの標準デニールを中心に織物向けやニット向けに月間100～200トンの輸入を行い、北陸のユーザー向けを中心に活気のある取引であった。台北の本社には3ヶ月に一度の入札があり、詳細打ち合わせのため訪問した。当時の林振鈴 (William C. Lin) 総経理には毎回立ち会っていただき、相互に信頼の厚い交流が続いた。

このころ、一般の汎用品ばかりを扱っていると、台湾や韓国の廉価品に押されて利益が上がらないので特殊タイプの新製品を開発しようという要望があがってきた。私がこれまでの経験からアドバイスしたのが「特品としてポテンシャルのある複合 DTY 糸」であった。

Nanya Plastics 社では1991年から開発に取り組み、試作を重ねていった。技術陣との交流も深め、評価に協力した。この Co-PET 貼り合わせの複合 DTY 糸がいよいよ本格生産というところで、日本へのルートは当方の協力もあって Exclusive Line（独占品）としてビジネスがスタートできた。当初は北陸の織布企業に供給し、後に原糸を製造していない日清紡などの紡績企業に焦点を置いて供給を始めた。これが成功して、コンテナベ

スでの供給にまで拡大し、当部のドル箱にまで成長した。このころになると、汎用品の150dフルダル品は輸出をやめて75dのDTYや115dのDTYなどに移行し、複合DTYなどに力を入れたものだった。アジアでトップ企業に成長したNanya Plastics社は米国進出を検討し始め、後に本格的な進出を実現したのだった。ポリエステル繊維も今では、中国やインドにその舞台を移して世界の化合繊の生産の大半を占めるようになっていいるが、私自身は当時のポリエステル繊維の発展する原動力になった台湾や韓国を舞台にして活動できたという幸せを実感できたのである。Nanya Plastics社とのビジネスが成功したのは、やはり実力者の林総経理の懐に深く入り得て、モノポリ品種を構築できた事が長期に安定した取引となった事であり、それには俗に言う Give&Take の概念で技術サービスに徹した事が幸いしたのではないかと思う。台湾のビジネスは人間味のあるハートの繋がりが大切であることを身をもって体験した。結局、台湾には在職中20回は通って、台中、高雄など地方へもよく旅をし、ノンビリした台湾の風物を楽しんだ。台湾は食事も口に合っってエンジョイできた。在台中は朝からおかゆなど楽しみ、日本食をほとんど口にできなかった。(つづく)



(写真左) 南亜塑膠公司の林振鈴 (William C. Lin) 総経理 (右端)

(写真右) 台北の中正記念堂にて

(色染・昭31 米長 粲)