

【研究ノート】

バングラデシュの日系産業集積とイノベーション創出に関する一考察

小 森 正 彦

A Study of Japanese Firms' Clustering and Innovation Creation in Bangladesh

KOMORI, Masahiko

Abstract

Japanese industries' clustering in Bangladesh has been examined, and the firms' activities have been studied from the viewpoint of creating innovation in the emerging country's business environment.

Western "fast fashion" firms are utilizing the local cheap labor to produce their products, although the technology spillover is limited. Japanese firms are clustered in the Export Processing Zones and around Dhaka/Chittagong regions, with the majority being labor-intensive industries such as garment, leather/jute products and electric/auto parts. Japanese firms are developing local human resources providing business know-how in continuous improvement, sales/marketing and logistics. Some firms are operating social business to create local employment opportunities. The necessity for "low price for adequate quality" is obliging Japanese firms to find breakthroughs to fit in the new business context, thereby creating new type of innovation in emerging countries.

Key Words

Industrial Cluster, Innovation, Emerging Country, Bangladesh

キーワード

産業集積, イノベーション, 新興国, バングラデシュ

目 次

- | | |
|-------------------|---------------------|
| I 問題意識 | IV 「新興国発イノベーション」の萌芽 |
| II バングラデシュの投資環境概要 | V まとめ |
| III 日系産業集積の形成状況 | |

I 問題意識

後発途上国バングラデシュでは、サイクロンと洪水、貧困などの影響が大きく、保健衛生やジェンダー、開発経済などの分野を中心に、研究が行われてきた。医療や水質、民族・女性問題といった分野を除くと、貧困削減やマイクロファイナンスなど、援助の周辺分野で主に議論が行われてきた。

同国が日系企業の関心を集めるようになったのは、2008年の金融危機以降、先進国で「ファーストファッション」化が進む中、中国の人件費高騰で「チャイナ+1」の動きが活発化してからのことである。今では、縫製業など労働集約的産業の「最後の生産拠点」として注目されている。人口が1.6億人と多いため、今後所得が向上すれば、販売市場としても成長が期待される。

先行研究を見ると、深澤(2014)は歴史的経緯も含め、バングラデシュ経済の構造を概観している。山形(2014)は同国製造業の発展を振り返り、長く縫製業依存であったこと、漸く最近になって自転車、家電、造船などの産業が勃興してきたことを述べている。Biswas(2013)は、皮革産業の発展過程と、河川的环境汚染について述べている。

同国の基幹をなす縫製業は、1974年の多国間繊維協定(MFA)を受け、香港・韓国・台湾企業が、クォータ(輸入割当制度)のない同国に生産拠点を移転して以降、発展を遂げた。Rhee(1990)、Rhee and Belot(1990)は、バングラデシュのDesh Garment Companyが、韓国の大宇での研修で技術を学び、そこからスピリアウトした経営者が同国縫製業の基礎を形成したことを論じている。さらにKhondoker and Sonobe(2011)は、大宇での研修生の多くは、帰国後バングラデシュでの創業時に、製造業者ではなく、海外バイヤーとの仲介を行う販売業者になったことを指摘している。Khondoker(2007)はそのような繊維商社が現地企業の知識不足を補い、縫製業の発展に寄与したと論じている。他方Shah(2013)は、同国縫製業の高度化には、日本式の「リーン生産方式」の採用により、品質や納期など価格以外の競争優位を達成することが有用なことを示している。

一方日系企業に関しては、欧米や韓国ほかアジアNIEsの企業に比べ、現地における存在感が小さかったこともあり、海外での関心は乏しいが、日本の研究者のうち、坪井(2012)がグラミンユニクロのソーシャルビジネスを取り上げている。また長田(2011, 2014)はジェンダーの観点から、マツオカコーポレーションの合弁企業で女性労働者に聞き取り調査を行い、中国法人から現地に派遣された技術者からの技術移転が乏しいことや、僅かな収入の中から実家に仕送りし、夫の生家にまで送金している実態を紹介し、「使い捨て」で「消費」される女性労働者の正当な評価について考察している。

他方産業の観点からは、縫製業など特定業種を扱う例が多く、製造業やサービス業も含め横断的に考察する研究は少ない。経営学での研究は、縫製業の垂直統合を扱ったShah and

Takahashi (2012) を除けば、僅かに留まっている。目下日系企業の進出が急増しているが、各地の産業集積の状況は明示されるに至っておらず、企業の視点から事例研究を積み上げたものは乏しい。さらに「新興国だからこそ生まれ得るイノベーション」に関する研究は、バングラデシュの後発性もあり、殆ど見当たらないのが現状である。それらの背景には、治安が悪化し（外務省の安全情報では全域が「不要不急の渡航中止」状態）、1次情報を取りにくくなっている事情がある。またバングラデシュでは、統計類がまだ十分揃っていないという問題も残っている。

このため本研究では、まず投資環境につき、バングラデシュ統計局／中央銀行など、入手可能な統計を用いて概観する（マクロ）。次に Porter (1998) のクラスター（産業集積）の概念に基づき、東洋経済新報社 (2016)、各社プレスリリース、ウェブサイト、各種報道などを用い、日系企業の直近の集積状況を明らかにする（セミマクロ／メソ）。さらに日系企業の現地進出を機に生まれたイノベーションの事例を収集し（ミクロ）、新興国ならではのイノベーションのあり方について考察する。

II バングラデシュの投資環境概要

バングラデシュは英国領、インド領、パキスタン領の時代を経て、1971年に「ベンガル人の国」バングラデシュとして独立した。北海道の倍ほどの国土面積（15万 km²、出所：世界銀行、以下同）に、1.6億人が居住しており、人口は稠密である。成人の識字率は60%と低く、貧困層が多い。国教はイスラム教で、同じくイスラム圏の中東やインドネシア、マレーシアまで出稼ぎにいく人が多い。その送金が、貿易赤字の同国の国際収支を支えている面がある。

2014年のGDPは1,729億ドルで、概ね福岡県の県内総生産ほどの規模である。ここ10年ほど6%前後の経済成長を継続しており、一人当たりGDPは2014年に1千ドルを超えて1,087ドルとなり、漸く家電製品や自動二輪が普及しはじめた段階にある。GDP構成比をみると、製造業が2割弱¹、次いで卸小売や農林水産が1割強となっている（表1）。

対内直接投資は旧宗主国や、韓国ほかアジアNIEsの縫製業関連などで多く、日本はまだ存在感が小さい。本邦企業に対するアンケート調査²では、「中期的な有望投資先」として、同じ南アジアのインドが首位だったが、バングラデシュは20位に留まっている（ただし前年の25位からは改善）。これはカンボジアに次ぎ、ラオスと同等の、低い位置づけとなっている。2016年7月にはダッカでテロが起き、国際協力などに従事していた邦人7名が犠牲となるなど、投資環境が良いとは言えない。

バングラデシュの締結したFTA/EPAは目下、南アジア地域協力連合の自由貿易協定(SAFTA)のみである。同国はむしろ、一般特惠関税制度(GSP)を活用し、先進国へ縫製品を

1 内閣府 (2015) によれば、日本の製造業は衰退しつつも 2014 年時点で依然 GDP の 18.7% を占めており、バングラデシュにおける製造業の比率は高い水準ではない。

2 国際協力銀行 (2015), 65 頁。

輸出してきた。輸出品目は、下着やセーターなどの「ニット製品」、シャツなどの「布帛製品」のほか、革製品など軽工業品が主体である。そのための原材料や機械、燃料などを、綿花産地である中国・インドほかから輸入している。輸出先は欧米に偏っており、アジア向けは僅かに留まっている（なお表1中、国別輸出入の「その他」には、輸出加工区（EPZ）分が含まれている）。EU諸国向けの輸出は、GSPプラス³の適用により、バングラデシュ産品の関税が0%となっていることが大きい。

表1 マクロ経済概況（GDP、投資、貿易）⁴

GDP 構成比 (%)	2014-15	対内直接投資(業種別) (百万ドル)		対内直接投資(国別) (百万ドル)			
		2013	2014	2013	2014		
製造業	17.6	縫製	422	391	英国	191	181
卸小売	13.3	銀行	327	312	韓国	111	135
農林水産	12.2	通信	324	227	パキスタン	22	131
運輸通信	10.4	食品	40	53	シンガポール	162	117
建設	7.5	電力	70	45	香港	81	111
不動産	7.3	卸小売	13	45	ノルウェー	21	104
金融	3.9	製薬化学	34	40	日本	94	96
その他	27.8	農林水産	31	32	オランダ	117	79
計	100.0	革製品	28	32	インド	45	68
出所：Bureau of Statistics ウェブサイト		肥料	11	25	スリランカ	34	61
		セメント	39	25	マレーシア	123	58
		機械金属製品	10	23	中国	40	43
		その他	250	277	英バージン諸島	53	43
		計	1,599	1,527	台湾	22	43
		出所：Bangladesh Bank (2015)			米国	76	34
					スイス	27	26
					サウジアラビア	16	25
					その他	555	353
					計	1,599	1,527
					出所：Bangladesh Bank (2015)		

輸入(品目別)	(百万ドル)		輸入(国別)	(百万ドル)	
	2013-14	2014-15		2013-14	2014-15
綿・同製品	5,423	5,398	中国	7,550	8,232
鉱物性燃料・同製品	5,134	4,400	インド	6,036	5,828
機械・同部品	3,098	3,496	シンガポール	2,407	2,199
鉄鋼製品	1,916	2,136	日本	1,291	1,524
電気機器・同部品	1,873	1,933	インドネシア	1,105	1,398
食用油	1,782	1,597	マレーシア	2,084	1,300
穀物類	1,652	1,688	韓国	1,199	1,223
プラスチック・同製品	1,520	1,615	ブラジル	998	928
船舶	1,033	1,080	クウェート	1,046	860
肥料	1,026	1,242	香港	762	852
車両	887	928	UAE	932	838
化学繊維	794	842	サウジアラビア	808	829
繊維用資材	543	602	台湾	920	818
ニット材料	553	496	米国	836	691
その他	13,498	13,126	その他	12,758	13,059
計	40,732	40,579	計	40,732	40,579
出所：Bangladesh Bank ウェブサイト			出所：Bangladesh Bank ウェブサイト		

3 労働・環境・人権分野で国際条約の実施を約す国が、貿易上特別な扱いを受ける制度のこと。

輸出(品目別)	(百万ドル)		輸出(国別)	(百万ドル)	
	2013-14	2014-15		2013-14	2014-15
ニット製品	10,605	11,322	米国	4,059	4,052
布帛製品	8,261	8,767	ドイツ	3,704	3,861
皮製品	883	888	英国	2,243	2,391
ジュート製品	806	799	フランス	1,454	1,466
水産品	528	514	スペイン	1,112	1,349
家庭用繊維製品	511	478	イタリア	1,057	1,201
医薬品	65	69	カナダ	807	772
自転車	49	57	ベルギー	693	753
石油製品	69	38	中国	533	720
工芸品	7	9	オランダ	659	644
紅茶	2	4	トルコ	729	604
その他	5,668	6,212	日本	504	573
計	27,454	29,157	その他	9,900	10,771
出所：Bangladesh Bank ウェブサイト			計	27,454	29,157
			出所：Bangladesh Bank ウェブサイト		

これまで世界各地において、製造業、特に労働集約的な軽工業では、低賃金を求めて移転が繰り返されてきた。欧米ファーストファッション企業の多くは、バングラデシュで縫製作業を現地企業に委託している。企画・デザインや販売・マーケティングは自前でを行い、生産は外注するビジネスモデルである。「スマイルカーブ」に即して考えれば、付加価値の高いところのみ、自社に取り込む形である。生産委託は低賃金が目的で、技術・ノウハウの移転は乏しく、生産者側は「グローバルバリューチェーン」におけるアップグレードが困難となっている。将来何らかの形で人件費が上昇すれば、再び工場が海外に移転していくこととなる。ダッカの縫製ビルの倒壊事故も、低コストでの大量生産の要請を受け、無理を重ねた結果である。

ただしトヨタが自動織機から発展していったように、繊維産業は工業化の基礎を形成する面がある。特に日系企業は長期的視点から現地人材を育成してきている。バングラデシュ人は概して勤勉で忍耐強く、熟練工も多いことから、縫製業に適している。そこから他の各種産業が育っていくことが期待される。

なおインドの賃金は全般にまだ低いものの、ムンバイほかでは既に人件費が上昇してきている。将来「インド+1」の動きが起きれば、縫製業の基礎があるバングラデシュは、投資受け入れ先の筆頭候補となろう。現状同国の賃金は、アジア最低水準にある。従来イスラムの慣習により社会進出しにくかったバングラデシュの女性たちは、勤勉で器用、従順であり、働いて家族の生活を支える意識が強い。

4 バングラデシュの会計年度は、毎年7月に始まり、翌年6月に終わる。作成にあたっては、Bureau of Statistics (統計局) ウェブサイト (www.bbs.gov.bd) 上、GDP のデータ (Sectoral Share of GDP at Current Prices, 2016年時点, 2016年8月31日閲覧) と、Survey Report である “Foreign Direct Investment in Bangladesh” (2015年時点), および Bangladesh Bank (中央銀行) ウェブサイト (www.bb.org.bd) 上、Import Payments および Export Receipts のデータ (2016年時点) を参照した (2016年8月31日閲覧)。

Ⅲ 日系産業集積の形成状況

バングラデシュは肥沃なデルタ地帯に位置し、稲作が盛んで、川魚が蛋白源となっている。食品加工業が増え、都市部ではスーパーマーケットもみられる。ただし全般にコールドチェーン(低温物流網)は未整備で、地方では冷蔵施設が不備な「ウェットマーケット」での流通が中心となっている。

国土分割の歴史、頻繁な洪水などの要因から、地場の基幹産業は育ちにくい環境にあった。植民地時代はジュート(黄麻)のモノカルチャーであった。パキスタン時代には、西パキスタンでは重化学工業などを育成したが、東パキスタンはジュート産業に特化させられた⁵。現在でも自然災害が多く、電力不足が慢性的で、重化学工業は成立しにくい面がある。

このような状況下、バングラデシュでは、豊富な労働力を活かした軽工業が発達してきた。ジュート製品や革製品はその例である。ダッカ南東のナラヤンガンジには、ジュート産業や縫製業が集積している。ダッカ北隣のガジプールは工業地帯で、縫製・皮革・機械・製薬など、多様な産業が集積している。沿岸部には座礁した船舶を解体し、鉄屑を売る商売が存在する。

ダッカ周辺は、薄手の綿布「モスリン」の産地となっている。韓国は多国間繊維取り決め(MFA)によりクォータを課されたため、バングラデシュに進出することとなった。地場企業のデシュガーメントは、大宇と提携し、130人が釜山で研修を受け、帰国後にスピニアウトして縫製業を始めた。そのような企業が、海外顧客と地場の縫製工場を繋ぐこととなった⁶。

近年は一般特惠関税(GSP)のおかげで、繊維製品は無税で輸出可能なため、縫製業が発達してきた。特に「リーマンショック」後は、ファーストファッションの普及と、中国の人件費高騰を受け、「チャイナ+1」の受け皿として、縫製業が移転してきた。GAP, H&M, ZARA(インディテックス)といった欧米ブランドは、軒並みバングラデシュで製品を調達している。ダッカは「世界のアパレル工場」となりつつある。ただしジャケットやコートなど重衣料は中国・ベトナムが中心で、バングラデシュはTシャツ、ジーンズなど、ベーシックな汎用品が主体である。欧米企業は現地縫製企業に対し、強い交渉力を発揮している。欧米企業の進出目的は低賃金の単純労働力獲得にあり、商品開発やデザイン、マーケティングなどの技術移転はあまり行われていない。

このような状況に鑑みバングラデシュ政府は、インドに倣って自国産業の育成に努めている。後発医薬品(ジェネリック)や、ソフトウェア開発やBPO(業務プロセスの外部委託)はその例である。地場の企業グループには、AKカーン(水産、繊維、不動産、ホテルなど)、イスパハニ(紅茶、繊維)、ベキシムコ(水産、ジュート、繊維縫製、陶磁器、製薬、貿易、金融など)

5 山中(1973), 151-158頁。

6 Rhee(1990), pp. 334-345.

などがある⁷。このほか地場企業のウォルトンは、冷蔵庫、エアコン、洗濯機など家電製品でシェアが高い。繊維関連では、デザイン、調達、物流、マーケティングなど、バリューチェーン上の諸活動を垂直統合する動きがある⁸。ただし全般に付加価値が低く、改善の余地が残っている。総じて現地企業だけでは業務を改善しにくく、外国企業との連携（コラボレーション）が必要となっている。

このため輸出加工区庁（BEPZA）は、輸出加工区（EPZ）を用意し、許認可のワンストップサービスを提供している。EPZはインフラが比較的整い、諸手続きが簡便で、外資100%でも進出可能である。全量輸出を条件に原材料の関税が免除されるなど、税制優遇措置がある。ただしダッカ近くのEPZは空きが乏しく、新たな進出先は地方のEPZか、EPZ外に実質上限られていた。このためBEPZAは2014年に、アダムジーEPZやコミラEPZ内のレンタル工場ビルを、日系企業に優先的に分譲することを決定し、中小企業でも進出しやすくなった面がある。なおEPZ以外は投資庁の管轄で、インフラ整備も個別交渉となるため、合弁企業の力を借りる必要がある。

日系企業の集積状況は図1のようになっている。このうちチッタゴンEPZは市内から約6kmで、港・空港も近く、428区画で最大である。ダッカEPZは市内から約35kmであり、372区画がある。アダムジーEPZはダッカの南東約10km、コミラEPZはダッカの東約100km、イシュワルディEPZはダッカから約300km北西にある。モングラEPZは同国南西部の沿岸地帯に立地している。

日系企業の進出形態としては、①輸出志向の低コスト生産型、②国内市場向け販売型、③中間投入・派生サービス型、④CSR・BOP型の4類型が挙げられる¹⁰。①の典型が縫製業で、ミシン作業に慣れた労働者を低廉に活用し、GSPにより日本へ無税で輸出している。②は味の素や医療品関連などで見られ、ロート製薬はリップクリームやニキビケア用品を、オムロンは体温計や病院向けの血圧計、血糖計を、ニプロは後発医薬品や人工透析器を提供し、透析センターも運営している。非製造業ではJCBのクレジットカードや、KDDIによるBRACネットへの資本参加が挙げられる。③は縫製業を側面で支える、JUKIやブラザー工業のミシン、島精機製作所の繊維機械、YKKのジッパーなどである。④は日本ポリグルの納豆成分を活かした水質浄化剤、テクノシステムの太陽光で動く海水淡水化装置などである。日本ポリグルの水質浄化剤は有害物質と結合し沈殿させるもので、地方農村まで出張してヒ素汚染の井戸水をも浄化させ、農村の女性を組織化して販売している。テクノシステムも現地法人はないものの、出張ベースで地方に浄水

7 村山・山形（2014）、323-336頁。

8 Shah and Takahashi（2012）、pp. 689-691.

9 ダッカ商工会ウェブサイト <http://www.jciad.com/>の「会員紹介」、東洋経済新報社（2016）、JERTOダッカ事務所による進出日系企業調査をもとに名寄せを行い、各社ウェブサイト（海外拠点／事業所概要、現地進出に関する記者発表などのIR資料）、日経テレコン、Google Earthを用いて所在を確認し、『EPZハンドブック』を用いながら地域別にプロットし、主な事業内容を付記した（2016年9月5日閲覧）。

10 村山・山形（2014）、379-392頁。

図1 日系企業の分布状況⁹

ダッカ周辺										
東レ 繊維	クラボウ 繊維製品	マツオカ 縫製	小島衣料 縫製	ヤギ 縫製	ヨシダユウ 縫製	東京モード 縫製	わんピース 縫製	FB 縫製	ラマーレ 革靴	マザーハウス 雑貨
タナカ 合織	ユニクロ 開発, 縫製管理, 販売	ジューキ ミン	ブラザー ミン	ベガサス ミン	鈴川織布 繊維製品	茅 布靴	丸正 革靴	ポーダレス 革製品	丸紅 卸売	アマデール ソフト開発
鳥精機 繊維機械	ログレス 繊維機械	森本製作所 ミン販売	ヤマト ミン販売	中央パッケージング ハンガー	帝人 繊維卸	蝶理 繊維卸	ニッセン 通販	伊藤忠 卸売	KYCOM ソフト開発	
ニッセンケン 検品	フルシマ 検品	バシフィック 検品	アサヒリンク 検品	JC サポート 検品	KR 繊維卸	FVG 服資材	44 繊維卸	長瀬産業 卸売	N ウェーブ IT	
カケン 検品	ケンツウ 検品	GF 検品	海外貨物検査 検品	ささめ針 釣具	トヨタ 組立	ホンダ 二輪車, 部品	テラ EV	東芝 機械	NEC 通信機器	豊田通商 ソフト開発
日華化学 化学品	ロート製薬 化粧品	ニプロ 医薬品, 血液回路	オムロン 医療機器	TS テック シート	イナダ バッテリー	加美電子 LED 電球	日鉄住金物産 卸売	アトムシステム IT サービス		
NBAT 有機肥料	ユーグレナ ミドリムシ	ジャバテック 炭酸飲料	味の素 調味料	日本ペイント 塗料	T&K トオカ インキ	ホルベイン 絵具	三菱商事 卸売	セカイラボ IT サービス		
ツネイシ セメント	荏原 ポンプ	IHI エンジニアリング	清水建設 建設	大林組 建設	日本工営 建設	アクティオ 建機レンタル	さつき 風力発電設備販売	三井物産 卸売	シティコンピュータ BPO	
日本郵船 海運	日本通運 運輸	鴻池運輸 運輸	上組 運輸	ハマキョウレックス 物流センター運輸	バデコ 開発コンサル	オリナス 開発コンサル	住友商事 卸売	デイルート IT 教育		
川崎汽船 海運	郵船ロジスティクス 運輸	近鉄エクスプレス 運輸	ジュビター 運輸	IC ネット コンサル	ヘリオス コンサル	ココロ 進出支援	BBP 進出支援	ジャバテック 清掃		
シッパ 病院	シンシン 病院	エマーゼンシーアシスタンス 医療支援	サムライ 浄水	ABB ミネラルウォーター	アカナット 進出支援	プロトム ビジネス支援	東京コンサルティング 会計			
NTT ドコモ 移動通信	KDDI 通信インフラ	三菱東京 UFJ 銀行	HIS 旅行	ミウラ 宿泊	穴倉 レストラン	コンフィギュア 進出支援	ベリーベスト 進出支援	かんべ 不動産コンサル		

イシュワルディ EPZ	ダッカ EPZ	アダムジー EPZ	コムラ EPZ
ロウリン 縫製	グンゼ ミン糸	丸久 縫製	CAT 縫製
ナカノ 縫製	USTA 繊維製品	斉藤燃糸 ジュート製品	BNI 皮革製品
東和 作業用手袋	YKK ファスナー	ギャバンス 検品, 縫製	宝田無線 鉄工
	ヒングタ ゴム成型	三景 服ラベル	ハシモト 玩具
	エクスプロム 水晶振動子		セーコウ ゴム部品

チッタゴン周辺	チッタゴン EPZ, カルナフリ EPZ, KEPZ
マルハニチロ エビトロール漁業	夢企画 縫製
KAFCO 肥料(日バ欧合弁)	丸三産業 ロープ
	トプコン 光学ユニット
	光波 発光ダイオード
	CBC レンズ研磨
	マミヤオービー ゴルフシャフト
	ルナライ 発光ダイオード
	サンコー レンズ研磨
	コスモ レンズ研磨
	ユーチック 太陽光発電システム
	大恵産業 自動車部品
	メイジ 自動車部品

モングラ EPZ (含サトキラ)
JBEC 蟹水産
寿工業 ヒーター, ハーネス
セカイ 海老養殖
セイコースプリング ヘアスプリング

機材を提供している。グラミンと連携したファーストリテイリングや、雪国まいたけ（ユーグレナが事業を継承）も、地方農村で雇用を創出している。

総じてみると、日系企業の進出は輸出志向型が多い。低廉な労働力を確保しやすいが、部品の現地調達は困難である。なお最近進出した企業が多く、まだ赤字決算が多いが、今後は改善の見通しとなっている¹¹。

このうち縫製業では、綿花を中国・インドから輸入、繊維機械や部材も外国から輸入し、縫製工程のみを担う形が多い。縫製技術に課題があるため、「ジャケットなど重衣料は熟練工の多い中国で、シャツなど軽衣料は単純労働力の多いバングラデシュで」という分担関係となっている。日本から遠いため季節物は困難で、通年利用の下着やジーンズなどベーシックなものが適し

11 日本貿易振興機構 (2015), 23-53 頁。

ている。

縫製メーカーとしては、夢企画が1990年にチッタゴン EPZ に進出した。その後2008年にファーストリテイリングが駐在員事務所を開設して以降、縫製業、部材、検品、繊維機械などの進出が相次いだ。2009年に子供服の丸久がアダムジー EPZ に進出、2010年にマツオカコーポレーションと東レがユニクロ向けにヒートテックの生産を開始した。スーツなどの重衣料では、小島衣料が2011年にダッカに進出している。最近ではミシンなど繊維機械、検品なども含め、縫製関連企業の進出が加速化し、現在では20社あまりが集積している。

その他では、皮革製品、電気機械部品、自動車部品など、労働集約的な業種の進出が多い。最近ではソフト開発などIT企業も進出している。経営環境が過酷なため、企業進出を支援するビジネスもみられる。バングラデシュはリスクが高く、大企業の「官僚組織」では進出の判断が困難だが、オーナー経営者なら積極果敢に判断できる面もあり、中小企業の進出が意外と多い。

人口が多いため、味の素やロート製薬は販売市場の早期開拓を目指している。他のアジア諸国では稀な進出目的として、CSR（企業の社会的責任）やソーシャルビジネスといった社会的な視点に、ビジネスの論理を加えて、持続可能な事業にしようとするものがある。これらをPorterらのいうCSV（共通価値の創造）とみなすこともできる。例えばNGOのグラミンと連携したファーストリテイリング（高機能低価格の民族服提供）や、KDDI（インターネット事業）、雪国まいたけ（もやし原料の緑豆栽培、ユージェナが事業継承）などである。グラミンは知名度が高く地元では信頼されており、市場浸透の手段として有効である。日系企業はインドにも多数進出しているが、バングラデシュでは貧困度が高く、「社会性」が強くと表れている感がある。

IV 「新興国発イノベーション」の萌芽

「イノベーション」を最初に概念化したシュンペーターは、資源や労働力、生産手段などを、今までと異なる仕方で結び付けることが新しい価値を生むと考え、当初「新結合」(New Combination)という言葉を用いた。彼は新結合の5類型として、①新しい財、②新しい生産方法、③新しい販売方法、④新しい調達方法、⑤新しい組織形態を挙げている¹²。この新結合という概念が、次第にイノベーションという言葉に変化・結実していった。

わが国では国立国語研究所が、2003年にイノベーションを「技術革新」と言い換えるように勧告したこともあり、イノベーションと技術革新は同義という理解が一般化しているが、元来はもっと幅広い概念であった。5類型のうち①と②は技術が主な契機となるが、③～⑤はむしろ競争戦略や組織構築に係る経営革新が契機となる¹³。シュンペーター自身も②について、「けっして科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法をも含んでいる」と、断り書きを入れている¹⁴。必ずしも技術と関連せずとも、新たな販売・調達方法

12 Schumpeter (1926), 152頁。

13 山口 (2006), 70頁。

や組織形態も、新たな経営手法として価値を創出し、イノベーションの源泉となり得ることになる。この分類方法を用いると、日系企業の現地活動を表2のように整理することができる。

このうちファーストリテイリングは、経験豊かな「匠」を現地に派遣し、染色や縫製作業を指導している。当初はシャツや下着など、通常の上着を売っていたが、現地に合わせ民族衣装風の服も開発している。JUKIやブラザー工業などのミシンメーカー、繊維機械メーカーに加え、YKKほかの部材や、検品受託など周辺サービスでの進出も増えており、現地で「縫製クラスター」が形成されようとしている。産業クラスターでは、集積した企業間の相互作用を通じ、新たな創意工夫が行われることがある。

この他、雑貨での進出も多い。マザーハウスは、現地の職人技を活かしながら、日本のデザインで質の高いバッグを生産し、適正価格で得た利益を現地に還元している。ポードレス、ラマーレ、茅、丸正なども、現地労働者の手先の器用さを活用している。

一方ロート製薬や味の素などは、バングラデシュの人口増に着目し、先行者利益を得るため、リスクをとって販売を開始している。ユーグレナは将来に向けた教育効果を狙い、学校で児童にミドリムシのクッキーを配布している。知名度の高いNGOを前面に出しつつ、KDDIはインターネットカフェ、公文式は自習方式の教育サービスを、新興国で試行している。地方農村では薬を飲む習慣がなかったため、エーザイの営業員は自ら服用して見せ、身を呈して安全性を示し、人々がようやく安心して服用できるようになった。こういった企業努力のおかげで、現地の人々は従来全く知らなかった新しい製品を入手できるようになった。

このような「ソーシャルビジネス」は、地方農村部にも雇用機会を提供している。資生堂やファーストリテイリングの訪問販売、日本ポリグルの水質浄化剤販売、雪国まいたけの緑豆栽培などは、従来雇用機会の乏しかった農村女性に、社会参加のチャンスを与えている。

表2 日系企業による新結合の事例¹⁵

新しい財・サービス

マザーハウス	現地の縫製職人を活用、ジュートや革の鞆を日本式のデザインでつくり、日本で販売。現地社員には相場の1.5倍の給与と福利厚生を提供。
ファーストリテイリング	低廉だが機能性（速乾性、ストレッチ性など）に優れた、シャツや下着などの衣服を販売。さらに折柄や刺繍などが伝統衣装風の製品も投入開始。バングラデシュ参入を「新興国ニーズを学ぶ機会」として積極的に捉え、専用デザイナーと開発要員を配置し、現地向け商品を既存製品の延長上でなく零から企画開発。
ユーグレナ	栄養失調をなくすため、ミドリムシを大量培養し、クッキーや飲料に加工し配布。他方、バスや飛行機用の燃料化も研究中。
日本ポリグル	納豆菌を応用した水質浄化剤を開発（有害物質と結合し沈殿）。井戸水のヒ素汚染対策のため、地方まで赴き簡易浄水装置を配備。当初は設備盗難もあったが、村で自己管理できるように教育指導。農村の女性を組織化し、水質浄化剤を販売。
エーザイ	WHOと連携、感染症である「象皮症」の治療薬を地方農村で配布したが、住民は薬を飲む習慣がなく不安を訴えたため、社員が自ら服用して安全性を示し、ようやく集団で飲用開始。これを機に新興国の地方住民が服用しやすい大きさや形状を調査、結果を自社製品に反映。インドの自社工場で作薬を生産、他の新興国に供給。寄生虫の診断キットも、常温輸送できる割安なものを開発中。

14 Schumpeter (1926), 152頁。

テラ モーターズ	現地専用の電動三輪車を開発・販売（国毎にデザインや仕様を変更し展開中）。耐久性を保ちつつデザインを簡素化、リチウムイオン電池より安い鉛蓄電池を使い、「15%の価格と50%の品質」を達成。ガソリン車より車体価格は高いが、維持費が安い点を訴求。
アイシン精機	養鶏場の鶏糞を発酵させバイオガスを抽出、独自装置で脱硫し、発電を行う家庭用コジェネシステムの実証実験を、ダッカ郊外で開始。中国製に比べ、機材は高いが発電効率がが高く、耐用年数が長いことを訴求。
シップ	現地財関係の病院に資本参加、最新の医療機器やレストラン、図書館を設置し、富裕層や中間層に高度医療を提供。
イートラスト	洪水の多い現地向けの防災システムを開発。河川に太陽光で動く監視カメラを設置、画像を携帯電話網を通じて送信して管理。

新しい生産方法

ホンダ	熊本のマザー工場が開発した簡易工場「簡単どこでもバック」を、同社で初めてダッカ近郊に建設。手作業中心で初期投資を抑えた「小さく身軽な」ノックダウン工場で、大型機械をやめ充電式の工具で代替、ベルトコンベアーでなく二輪を押して移動、検査器でなく実際に跨って確認。固定費が小さく、市場規模が小さい新興国に適し、バングラデシュでの試行を経て、中東アフリカへの展開を検討。
YKK	従来は高性能の機械で、高級ブランド向けに高品質のファスナーを生産してきたが、ファストファッション向けに低価格品も生産開始。顧客の傍に開発拠点を構え、自社の都合でなく「服の基準」で品質を定め、専用の機械を開発、既存設備の設定も変更し、納期を短縮化。Too much（過剰品質）でなく、Good enough（十分品質）の考え方で、ポリウムゾーンを開拓。他方現地工場における自家発用ディーゼル費用削減のため、太陽光と組み合わせたハイブリッド発電をダッカ工場に導入（同社初、他の海外拠点にも展開予定）。

新しい販売方法

資生堂	NGO ジュータと農村でワークショップを開催、紙芝居で保健衛生を啓発、農村女性に販売を委託し収入源に。
ファースト リテイリング	グラミン銀行グループと連携し、農村の貧困層が訪問販売を実施。ワゴン車での販売に加え、ダッカに実店舗も設置。店舗販売員にはユニクロ流の接客サービスを徹底指導、東京やシンガポールへ派遣も行いつつ教育。
丸久	欧州での市場調査を機に、「今や顧客はダッカにいる」と、欧米SPAの集まるダッカに進出（バングラデシュは世界の縫製工程の最前線）。専門営業員が顧客企業を回り、サンプルが必要なら現地工場から迅速に届け、流行の変化に対応。企画・生地生産・染色・縫製の一貫性、機能性素材や生地の高質性、多品種少量対応などを訴求し、日本の小売企業から引き合いが増加。技術指導、品質管理を徹底、全製品検品（欧米系工場は抜取検査が一般的）で高付加価値性を維持。
味の素	現地はスパイス料理が中心で、「旨み」に馴染みがないため、まずホテルやレストランに大袋で納入、その後小分けした袋でポリウムゾーンに販売を開始。袋入りの麺に説明書きと共に添付したり、ワゴン車で巡回したり、女性の多い縫製工場で試食会を開催したりと、販促方法を工夫。現地社員の発案で、ダール（豆スープ）に入れることも提案。食品業界はルートセールスを代理店に任せるのが一般的だが、自社の営業マンを大量投入し、市場や地方の零細店を地道に回るローラー作戦で顧客開拓。商品が売れたらその場で現金

- 15 日経テレコンに加え、各社のアニュアルレポートなど IR 資料、バングラデシュ進出に関する記者発表、ウェブサイト上の記載ほかを参照しながら作成した。参照した記事は、エーザイ：「感染症制圧へ治療薬無償提供、集団投与、新興国で存在感」『日経産業新聞』2015.2.18；テラモーターズ：「蛮勇の精神でアジア市場進出」『日経トッパーズ』2015年8月号、48頁、「3輪EV アジアで走り出す」『日経オートモティブ』2015年9月号、58頁；アイシン精機：「バイオガス発電 養鶏のフン活用」『日経産業新聞』2014.8.5；シップ：「アジアで病院経営 シップHD、まずバングラ」『日本経済新聞』2014.8.12；イートラスト：「日本に三つの追い風」『日経コンピューター』2014.9.18号、78頁；ホンダ：「ホンダ二輪身軽に量産」『日本経済新聞』2014.10.3；YKK：「高品質の呪縛、量で断ち切る」『日経ビジネス』2015.6.22号、62頁；丸久：「バングラに営業所」『日本経済新聞』2016.2.20；雪国まいたけ：「雪国まいたけの課題解決事業」『日経エコロジー』2014年11月号；日本通運：「衣類一般コンテナ輸送 日通、輸出向けハンガー」『日経産業新聞』2013.11.14；モンスターラボ：「アプリ開発拠点 世界で20か所に」『日経産業新聞』2015.6.16；KDDI：「新興国攻略 次の一手」『日経産業新聞』2010.12.21；公文式：「有訓無訓」『日経ビジネス』2015.12.28号、1頁；ファーストリテイリング、ユーグレナ、日本ポリグル、ロート製薬：「日系企業 強まる存在感」『アジ研ワールドトレンド』231号、25-26頁など。

	回収し、貸し倒れを予防。
ロート製菓	若手による社内公募の新規事業案を機に、「参入コストを考えると一人当たりGDPが千ドルを切る水準での進出が望ましい」と経営層が判断、先手必勝でバングラデシュに進出。現地の埃の多さに着目、目薬の販売網を拡充しシェアが首位に。リップクリームは市場が未熟だったが、対面販売に加え、大型看板などで宣伝。他社に先駆け、男性用洗顔料も販売開始。
ホンダ	現地に多い薄暗い倉庫のような店でなく、ガラス張りの展示室に二輪を見栄えよく並べ、ホンダ営業員が接客やアフターサービスを指導。

新しい調達方法

雪国まいたけ	日本が中国からの輸入に95%依存し、価格変動の激しい「緑豆」(もやしの原料)の調達のため、グラミンバンクと連携、現地の農民8千人に栽培を委託し、異物選別作業でも1千人を雇用。技術指導で収量が倍増。その後同社の経営不振で、ユーグレナが事業を継承。土を掘り起こし、土壌改良材を使いながら、海面上昇や洪水などによる塩害の影響を緩和。
ファーストリテイリング	先行的に2008年に駐在員事務所を開設、現地からの製品調達を本格化(その後他社が「バングラ語」を開始)。自社工場での生産でなく、現地企業と競合しない「生産委託」の方式を維持。
日本通運	従来衣料運搬に専用コンテナを用いてきたが、コンテナ調達に時間がかかり、復路が空荷となるため、一般コンテナ内で使える専用のハンガーを開発、縫製産地国からの海上輸送を開始。衣服に応じ高さなどを改変でき、最大5千着を吊るしたまま輸送可。
モンスターラボ	シンガポールの子会社セカイラボを通じ、バングラデシュで英語に堪能なIT技術者を数十人調達、低コストでアプリを開発し、日本企業に納入。

新しい組織形態

KDDI	新興国投資を行うデフタパートナーズを通じ、ネットカフェを運営するBRAC ネットに50%出資、無線基地局を設けWiMAX網を拡充。KDDIは現地で無名だが、地元で尊敬されるBRACの名前を借りて通信網を拡大、通信量が首位に。「新参者が経営権を握った」という印象を避けるため、法人向けを除きKDDIの名前を出さずに営業、ネット接続市場に着実に浸透。同社はeラーニングや遠隔医療など、BOPビジネス展開のため、バングラデシュで市場創出方法を模索する目的。
公文式	BRACと連携、農村貧困層の子供に学習機会を提供し、教師や潜在的な生徒にも訴求。フランチャイズ展開が難しい新興国で、公文式をビジネスとして成立させるための試金石に。
BJIT	バイリンガルの「ブリッジSE」(システムエンジニア)が、日本の顧客企業とバングラデシュのエンジニアを仲介、納期の調整を行い、ITサービスの質を確保。他方「今後秋葉原では外交人向けサポートビジネスが成長する」と予測、秋葉原駅前の免税店、宝田無線電機にバングラデシュ人技術者を外向させ、中古パソコンの再商品化に加え、母国人への接客サービス(ベンガル語、ヒンディー語、英語)を実施。

出所：各社IR資料、プレスリリース、ウェブサイト、各種報道から作成

総じて日系企業は、カイゼンなどの活動を通じ、生産技術の世界最高水準に高めてきた。納期厳守や品質(仕上げの確かさ)などでは、欧米企業よりも日系企業に優位性がある。日系企業はバングラデシュでも5Sやカイゼンの指導、人材育成を行い、日本式生産方式を広めている。日系企業の進出を契機として、現地のものづくりの基礎力が向上する可能性がある。製造業を支える物流や販売面でも、日系企業は欧米企業とは一味違うアプローチを取ることがあり、現地に新たなノウハウが提供されている。

ただし新興国では経営環境が全く異なり、「継続的な業務改善」では間に合わず、新製品など全く新しい財・サービスを考案しなければならないこともある。所得水準の低い新興国では、高品質性を追求してきた従来と異なり、まずは「低価格化」が第一条件となる。日系企業が多機能や高精度を追求してきたため、例えば家電のリモコンには使いきれないほどのボタンがついている。しかし新興国では、機能を削減し、何よりも低価格を達成しなければならない。またデザインの完成度よりも、実用性や耐久性の方が重要である。そのためには、構造を簡素化し、設計し

直さなければならない。これらは新たな試練となる。

これまで日系企業は、新興国の富裕層をターゲットとし、既存の製品・サービスを供給してきた面がある。しかし欧米・現地企業との競争もあり、中間層を含むボリュームゾーンを狙わなければ、もはや売上が伸びない段階に来ている。その際、先進国の「上から目線」では現地で受け入れられず、村落で寝泊まりしつつ意見を聞いて回るなど、徹底した現地化への取り組みが必要になる。例えば複雑な製品は受け入れられず、「分かりやすく使いやすい」ものが選ばれる。仕様を簡素化し、適正技術を用いながら、低価格を達成しなければならない。

表2のうち、ホンダの開発した新興国向けの「簡易工場方式」は、バングラデシュで初めて試行された。高額な機械装置を買えなくても、潤沢な労働力を活かし、自動二輪を生産できる。固定費負担が小さいため、市場規模に合わせ生産量を柔軟に変更でき、新興国に適している。アフリカへの横展開も可能な生産方式で、同社の現地化努力の賜物と考えられる。なおホンダの社内では、タイやベトナムで現地側がデザインした自動二輪は、「3人乗りで荷物がたくさん積め、実は使いやすく格好もいい」と評判になっている。新興国での創造性が、実は評価されている。

またテラモーターズは、新興国への進出に際し、「15%の価格と50%の品質」を目標としている。85%のコストカットは通常の発想では達成できず、徹底的にその国に合わせた創意工夫が求められる。バングラデシュでは電動三輪車のデザインを簡素にし、鉛蓄電池を用いて価格を抑えつつ、タイヤの耐久性は向上させている。

一方YKKは、従来高品質・高価格のファスナーを得意としていたが、製造方法や資材を抜本的に改め、「耐久性無用」のファーストファッションに対応した低価格品を提供するようになっていく。プライドの高かった技術者も、今では「Too Much から Good Enough へ」と意識を転換している¹⁶。現地では停電が多く自家発電の燃料代が嵩むため、太陽光とのハイブリッド発電を考案したが、これは他の新興国でも使える方式である。

サービス業では、日本通運が衣料専用の可動式ハンガーを開発し、専用コンテナでなくとも一般コンテナにより、最大5千着の服を吊したまま輸送できるようにした。これは縫製業の盛んなバングラデシュで重宝する方式である。他方シップは、新興国でも高度医療のニーズがあることを捉え、最新の医療機器やレストラン、図書館まである病院を、現地富裕層や中間層向けに用意するようになった。洪水被害の甚大さに衝撃を受け、イートラストは簡便に河川を監視できる防災システムを開発した。地球温暖化による海面上昇で洪水リスクは高まっており、自然災害に脆弱な他の新興国でも、有用な取り組みとなる。

以上のように、現地の過酷な経営環境の中で、日系企業は創意工夫を積み重ね、新結合を生み出し、現地にも好ましい影響を及ぼしている。「新興国発のイノベーション」は、日系企業にも新たな事業機会を提供しているものと考えられる。

16 コンサルティング会社ベイン会長のGadiesh女史（イスラエル出身）は、GEヘルスケアによる低価格な超音波診断装置の例を挙げながら、「リバースエンジニアリング」に見られる如く、新興国では「ほどよい」市場（“Good Enough” Market）が拡大していることを指摘している（Gadiesh（2007））。

V まとめ

以上のように日系企業は、ダッカ近郊やチッタゴン周辺のEPZなどにおいて、一定の産業集積を形成しつつある。縫製業や雑貨、部品類など、労働集約的な製造業の進出が多いが、販売・マーケティングや物流関連などサービス業の進出も見られる。欧米のファーストファッション企業と異なり、日系企業は現地人材の育成に努め、5Sやカイゼン、効率的な物流、新たな販売方法など、現地では貴重なビジネスノウハウを提供している。ソーシャルビジネスは雇用機会を提供し、貧困削減に貢献している。現地では何よりも低価格性が必要なため、高品質を追求しがちな日系企業には新たな試練となっており、現地適応努力の中から、「新興国ならではのイノベーション」が生まれつつある。

引用・参考文献

- Bangladesh Bank (2015), "Foreign Direct Investment in Bangladesh," Bangladesh Bank.
- Biswas, B. (2013), "Political Economic Study on Tannery Industry Development and Subsequent Effect on River Pollution in Bangladesh," 東京海洋大学博士論文.
- Gadiesh, O., Leung, P. and Vestring, T. (2007), "The Battle for China's Good-Enough Market," *Harvard Business Review* 85(9), pp. 80-89.
- Khondoker A. M. (2007), "Human Capital and Industrial Development: The Case of the Knitwear Garment Industry in Bangladesh," 政策研究大学院大学博士論文.
- Khondoker A. M. and Sonobe, T. (2011), "An Inquiry into the Rapid Growth of the Garment Industry in Bangladesh," *Economic Development and Cultural Change* 60(1), pp. 67-89.
- Rhee, Y. W. (1990), "The Catalyst Model of Development: Lessons from Bangladesh's Success with Garment Exports," *World Development* 18(2), pp. 333-346.
- Rhee, Y. W. and Belot, T. (1990), "Export Catalysts in Low-Income Countries: A Review of Eleven Success Stories," *World Bank Discussion Paper* 72, World Bank.
- Porter, M. E. (1998), *On competition* (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社).
- Shah, M. T. M. and Takahashi, Y. (2012), "Improvement of Firm Performance by Achieving Competitive Advantages through Vertical Integration in the Apparel Industry of Bangladesh," *Asian Economic and Financial Review* 2(6), pp. 687-712.
- Shah, M. T. M. (2013), "Antecedents and Outcomes of Industrial Up-gradation through Value Chain of Bangladeshi Apparel Firms Pursuing Leagile Manufacturing Systems," 広島大学大学院国際協力研究科博士論文.
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (塩野谷祐一他訳 (1977) 『経済発展の理論』岩波書店).
- ARC 国別情勢研究会 (2014) 『ARC レポート: バングラデシュ』ARC 国別情勢研究会.
- 大橋正明・村山真弓 (2009) 『バングラデシュを知るための60章』明石書店.
- 国際協力銀行 (2015) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』国際協力銀行.
- 日本貿易振興機構 (2015) 『アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』日本貿易振興機構.
- 日本貿易振興機構 (2006) 『EPZ ハンドブック』日本貿易振興機構.

- 日本貿易振興機構（2016）『世界貿易投資報告』日本貿易振興機構。
- 坪井ひろみ（2012）「バングラデシュにおける日系企業によるソーシャルビジネス：グラミンユニクロを事例として」『秋田大学大学院工学資源学研究科研究報告』33, 1-7 頁。
- 東洋経済新報社（2016）『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。
- 内閣府（2015）『平成 26 年度国民経済計算確報』内閣府。
- 長田華子（2011）「グローバル金融危機以降の日系多国籍縫製企業による技術移転のジェンダー分析：日本・中国・バングラデシュの事例から」『ジェンダー研究』14, pp. 35-51。
- 長田華子（2014）『バングラデシュの工業化とジェンダー』御茶ノ水書房。
- 長田華子（2016）『990 円のジーンズがつくられるのはなぜ』合同出版。
- 日本経済研究センター（2013）『アジア新・新興国戦略』日本経済研究センター。
- 深澤光樹（2014）「途上国経済の構造分析：バングラデシュ経済の事例研究」明治大学大学院商研究科博士論文。
- 南谷猛・浅井宏・松尾範久（2011）『バングラデシュ経済がわかる本』徳間書店。
- 村山真弓・山形辰史（2014）『知られざる工業国バングラデシュ』アジア経済研究所。
- 山形辰史（2014）「バングラデシュの第 2 世代工業化：東アジア型工業化の展開」『グローバルコミュニケーション研究』1, 19-41 頁。
- 山口栄一（2006）『イノベーション 破壊と共鳴』NTT 出版。
- 山中一郎（1973）『現代パキスタンの研究 1947～1971』アジア経済研究所。