

今、中国から東南・南西アジアへ転出した労働集約型企業の多くが、想定外の困難に遭遇し、苦戦を強いられている。当然のことながら、東南・南西アジアは単一の国ではなく、それぞれに政治・経済・社会・宗教・歴史・風俗習慣などが大きく違う。したがって、それをしっかり事前に調査して、対策を定めてから進出しないと、早期の撤退という最悪の事態に追込まれかねない。しかしながら、東南・南西アジア諸国については、公式の表面的な情報は多いが、実際にそれらの国で企業活動を行おうとした場合に出くわす、暗黙のルールのような情報を入手することは意外に難しい。そのようなものの中の一つに、進出する企業が属することになるその国の当該業界団体の圧力がある。中国には、このような団体は存在しておらず、それらへの対策は不要であった。だから中国からの転出組はこの未経験の事態の前で、立ち往生してしまうことがある。以下に、バングラデシュ・カンボジア・ミャンマー3か国の縫製業界団体の実状を記す。東南・南西アジア諸国への進出を目指している企業の参考にしていただければ幸いである。なお、バングラデシュは印僑、カンボジア・ミャンマーは華僑の世界であり、そのビジネススタイルの違いを、この業界圧力団体の活動から学ぶことができる。

1. BGMEA : Bangladesh Garment Manufacturers & Exporters Association

: バングラデシュ縫製業・輸出業者協会

・設立 1983年 ・登録縫製工場 4296(組織率 約90%) ・傘下労働者数 約440万人

※その他の繊維関連組織として、下記の2つがあるが、BGMEA との2重加盟社が多い。

BKMEA バングラデシュニットウェア縫製業・輸出業者協会 1996年 1865社 60万人

BTMA バングラデシュテキスタイル協会 1983年 1944社 20万人

バングラデシュは1971年の独立後、産業が育たず、長く世界の最貧国の一つとして喘いでいた。1978年、韓国の「大宇」がバングラデシュに目をつけ、縫製業として企業進出すると同時に、バングラデシュから1300人の縫製労働者を韓国に招き入れ、訓練した。その後、技術を身に付けバングラデシュに帰国した若者を中心に、「大宇」などの後押しもあって、起業が相次ぎ、30社の参加で BGMEA が結成された。それらの企業は、幾多の逆境を乗り越え、30数年後には4296社を数えるまでになった。2015年にはバングラデシュの輸出総額の81%を占めるまでになり、まさにバングラデシュ経済の大黒柱に成長した。またバングラデシュは世界第2位の縫製大国と呼ばれるまでになった。ちなみに韓国は長く中国と国交関係がなく、中国への企業進出の道は閉ざされていた。その間隙を縫うようにして、日本の縫製企業が中国への進出を果たしたわけであり、もし1990年代初期に韓国企業の中国進出が可能だったら、日本企業はこの地でもその後塵を拝すことになり、成功は覚束なかっただろう。

現在、BGMEA への加盟企業の傘下では、440万人の労働者が働いており、バングラデシュの雇用に大きく貢献している。もしバングラデシュに縫製産業が根付いていなかったら、1億6千万人を擁す人口大国には、国外への出稼ぎしか生きる道が残されていなかっただろう。BGMEA がリードする縫製産業の貢献は、雇用面だけでなく、バングラデシュ GDP の15%を稼ぎ出しており、年率6%成長を可能にさせている。

したがって BGMEA の政府への影響力や発言力はきわめて強く、しかも政府から輸出入関連業務の許認可実務を委託されており、その面で縫製業関係者に絶大な権限をふるっている。また政府からの輸出奨励金の窓口にもなっており、BGMEA に加盟していると大きな実益を得ることができる。この輸出奨励金は、一時期、輸出総額の10~12% (現在3%)もあり、輸出企業は「濡れ手に粟」と言われるくらい儲かった。反面、縫製業者は BGMEA に加盟しなければ、輸出業務が円滑にできないばかりか、奨励金も手にすることはできなかった。BGMEA は巨大な利権組織であり、権力組織となっていた。なお、BGMEA は原則として、外資の独資企業の加盟を認めていないため、外資の多くは BGMEA 加盟のバングラデシュ企業と合弁を組まなければ、企業進出はほぼ不可能である。特例として、経済特区 (EPZ) 内ならば、輸出入実務が単独で可能であるが、利便性の高い EPZ はすでに満杯であり、BGMEA が EPZ の増設に反対しているため増えず、外資の独資進出は容易ではない。またこの事情に精通している仲介業者などが甘言を弄して合弁を勧めるため、合弁後、バングラデシュ人の合弁相手に苦汁を飲まされ、撤退に追込まれる日本企業も多い。

BGMEA の組織運営は意外に民主的に行われており、毎年、会員の中から35人の役員が選ばれ、その中で会長1名と副会長7名を互選する。政府との関係も、常に良好に保つため、アワミ連盟、BNP と同等距離の姿勢を貫いている。バングラデシュでは、アワミ連盟と BNP が交互に政権を担うという事態が続いてきたからである。アワミ連盟が政権を握った場合はアワミ連盟系の役員会が選出され、BNP が政権を取った場合は BNP 系の役員に改選され、それぞれ政府との

パイプを強く保つようにしてきたという。なお、この数年は、アワミ連盟系の役員が組織を握っている。それでもハルタルには無力であり、それを阻止するほどの実力はない。

BGMEA の活動は多彩かつ活発であり、上掲の貿易実務や輸出奨励金獲得業務の他、政府への提言、会員への情報提供、博覧会開催、他国への販促、免税措置へのロビー活動、職業訓練活動(繊維大学・34の訓練所運営)、災害時の救急・支援活動(火災など)、マネージャークラスの教育活動、防火訓練指導、医療施設の拡充(12の医療センターを保有)、最低賃金などの監視、労組との交渉窓口などを、行っている。

昨今、バングラデシュ縫製産業の景気は芳しくなく、その分、BGMEA の会員数も伸び悩んでいる。その理由の一つは、近年の最低賃金の大幅アップ(5年間で219%)であり、それに2013年の縫製工場ビル倒壊事故後の工場安全基準の厳格実施による大幅経費アップ、また欧米バイヤーからの受注減およびコストダウン要請などが重なって、工場経営を圧迫しているからである。縫製産業とBGMEAが、今後、引き続きその力を維持できるか、見物でもある。またそのような経営環境の中で、わが社および日系企業は勝ち残るために、どのような経営戦略・戦術を取るべきか、知恵の絞り所でもある。

2. GMAC : Garment Manufacturers Association in Cambodia : カンボジア縫製業協会

- ・設立 1996年 ・政府認可 1999年 ・登録縫製工場 676 ・年会費 480ドル
- ・代表 Van Sou Leng (縫製工場のオーナーであり、高級フレンチレストランも経営 ・事務局長 Ken Loo

・ビジョンとミッション (HP から)

ビジョン:カンボジア縫製業が国際社会で競争力を持つことを目指す

ミッション: 全ての株主と協力して、縫製業ビジネスがより伸びやすい環境をつくること

縫製業に関わる重要な情報を迅速にキャッチし提供すること

カンボジアの人的資本の質を向上させること

社会的責任を自覚して上、継続して利益を確保できる環境をつくること

1996年ごろを機に、カンボジアでは縫製工場が主要産業としての頭角を現しはじめた。しかし政府としても経験に乏しく、縫製工場経営者からの提言、問い合わせなどに、明確な回答や打開策の打ち出しが難しい状況にあった。そこで縫製工場のオーナーたちが立ち上がり、GMAC を結成し、それらの課題の解決に当たった。そして GMAC は、一時期、カンボジア政府の官庁である Ministry of Commerce(MoF)と協力して、**衣料品輸出の管理や原産地証明書の発行などを行い、さらに政府からの優遇措置を受ける窓口ともなり、かなりの影響力を持つようになった。**それと共に政府への発言力も増していった。

またアメリカの最恵国待遇を受けるために、積極的なロビー活動などを行い、成果をあげた。そのために縫製工場オーナーたちに労働法を遵守するように指導し、ILO や政府からも認知される団体となった。その後、カンボジアでも労働争議が多発する事態になり、GMAC は縫製工場オーナーと政府や労働組合の間に立ち、仲裁する役割を担うようになり、ストライキが起こった際に労働者、組合側と交渉する役目も果たすこととなった。なお GMAC は最低賃金の決定にも深く関与し、縫製工場オーナーたちが最低賃金を守らない場合は GMAC から除名する場合もある。

このように政府とともに国の基幹産業を創り上げてきた GMAC は、与党への影響力も強く、つながりも強固だった。しかし現在は、海外からの大手企業の大量進出や、海外帰国組の経営者の活躍によって、GMAC の組織力も減退し、政府への影響力や発言力は限定的となりつつある。代わってカンボジア商工会議所が国内の大手財閥や大企業の代弁者として、国内政治に関与するようになってきている。今では、GMAC は、労働者の職業訓練や労働環境の改善活動、産業リサーチなどの実務を主に行っている。したがって海外からカンボジアに進出する企業にとって、GMAC に加盟するかどうかは、さして問題とならなくなっている。

3. MGMA : Myanmar Garment Manufacturers Association : ミャンマー縫製業協会

- ・設立 2014年 ・加盟企業数 335社 ・傘下従業員数 23万人 ・会長 ミン・ソー

長く軍政下にあったミャンマーでは、2000年代初頭からの欧米制裁の影響もあり、縫製産業が大きく育たなかった。したがって同業者団体も作られなかった。しかし数年前から、テイン・セイン大統領のもとで民主化が進められるようになり、中国でのコストアップを嫌い進出してくる外資の縫製工場が増え始めた。ことに中国とは陸続きであるということもあって、中国系縫製企業も乗り込んできた。またそれと同時に、一気に労働運動が活発化したため、それに対抗するかのようになり、2014年、MGMA が結成された。けれどもスー・チー氏が率いる NLD は、労働者を擁護する立場を取り、汚職な

どを監視していたため、軍政府も MGMA と結託して利益を得るといような甘い汁を吸うことはことはできなかつた。それどころか2015年7月、軍政側が11月実施の総選挙を控えて、労働者票を取り込むため、最低賃金の大幅アップ(約150%)を実施したため、ほとんどの縫製企業が窮地に追い込まれた。MGMA もただちに総会を開き、政府にこの最低賃金政策の見直しを申し込んだが、一切聞き入れられず、そのまま最低賃金政策は9月1日から強制実施された。残念ながら、MGMA には政府を動かすほどの力はないということが証明されたのである。この結果、外資系企業の撤退、地場系企業の倒産などの事態となり、ヤンゴン周辺の縫製企業の地図が塗り替えられつつある。

現在、MGMA は親睦団体程度の組織としてしか見られておらず、地道な職業訓練や対外宣伝などの活動を行っている。それでもスー・チー氏の経済政策が苦境に追い込まれたとき、他国同様、縫製産業の出番が回ってきて、MGMA がミャンマー経済立て直しの役割を課せられる可能性は残されている。なお MGMA の副会長は私の旧来の友人であり、私はそのときには一肌脱ぎたいと思っている。ひとまず、わが社も持久戦略に切り替え、ミャンマーの流動的な政治状況を見据えた上で、チャンスが到来したら、工場の規模拡大に動く予定である。

以上