

## 第3章

# 革・革製品

坪田建明，村山真弓



輸出向けの大規模製靴工場。女性も多く働いている（Apex Adelchi 社）

（撮影：酒向奈穂子 2012年）

## はじめに

皮革産業は、家畜を食料とした後の副次的な原料である家畜の皮を加工する生産活動として、古典的な人間の営みの一部である。バングラデシュでもそれは例外ではなかった。とはいえ他の製造業と同じく、パキスタン時代になるまでは、現バングラデシュを構成する地域には製造業としての皮革産業の基盤はほとんどなかった。しかし、その後、とりわけ独立後は重要な輸出産業として位置づけられてきた。もともと国内に存在する良質な原皮と人件費の安さに加え、近年中国を初めとする他の新興国、途上国での人件費上昇から、改めてこの産業におけるバングラデシュの優位性に注目が集まっている。とくに履物の製造はアパレル産業とも共通する縫製の工程をもつため、アパレル産業の成功の延長線上に製靴産業の成長が期待されている。

本章では、革 (finished leather) の原料を皮 (hides and skins) とし、革が加工された後のものを革製品と呼ぶこととする。それぞれの違いを、加工過程から説明していこう。家畜を食料として解体した後に、表皮が残る。これが革の原料である。原料となる家畜は牛・豚・ヤギなどが代表的である。家畜の大きさによって1枚の皮の大きさが異なり、価格にもばらつきが生じる。バングラデシュで特筆すべき点としては、皮の供給が Qurbani Eid (Eid al-Adha: 犠牲祭) の数日間に集中している点である。バングラデシュ皮取引業者協会 (Bangladesh Hides and Skin Merchant Association: BHSMA) によると、その供給量は年間供給量の半分以上となる2億2000万 sft (2200万㎡) を超えるとのことである。全国各地にはいくつかの皮の収集市場がある。ダッカ (Dhaka) のポスタ (Posta) はそのなかでもとくに大きな市場であり、ダッカ周辺で収集された皮の80%、全国の皮の50%程度がポスタで売買される。

おもに食用として解体された家畜の表皮は、そのままであれば腐敗が進み、異臭を放つだけでなく硬化してしまう。そこでまず水洗いし、塩漬けにする。これにより、腐敗の進行を食い止め、輸送や保存が可能となる。そして、ある程度の量がまとまると工場へ運ばれる。工場ではまず石灰に

漬ける。これにより脱毛を容易にすると同時に不要な脂肪を分解することができる。つぎに脱毛をし、なめしの工程に入る。なめしの工程とは「皮を革にする工程」である。具体的には、表皮からタンパク質や脂肪を取り除き、薬品処理を行ったうえで耐久性や柔軟性をもたせる工程のことである。薬品を加えることで皮に付着しているタンパク質を変性させ、素材に柔軟性を与える。使用される薬品にはタンニンやクロムなどがあるが、バングラデシュでは後者のクロムがおもに用いられている。薬品に漬ける工程は、大きな回転式ドラムを用いて行われ、薬品と皮を入れ、しばらく回転させることで大量の皮に薬品を漬ける。この工程から取り出した後の皮は、ぬれて青白いことから、ウェットブルーと呼ばれている。

続いて水絞りの後、厚み調整のためのシェーピングが行われる<sup>(1)</sup>。その後、再度水洗いや柔軟性を付与するための工程を経て仕上げ工程に進む。仕上げ工程では乾燥させたいので数度に分けて色づけを行う。以上の工程を経て革（finished leather）が完成する<sup>(2)</sup>。

ただし、クロムを用いた製造過程では、焼却による化学反応により、人体に有害な六価クロムが発生するため、処理には注意が必要である。また、大量の水を利用して洗浄と染色・なめしを行うため、環境汚染を引き起こしていることがしばしば指摘されている。

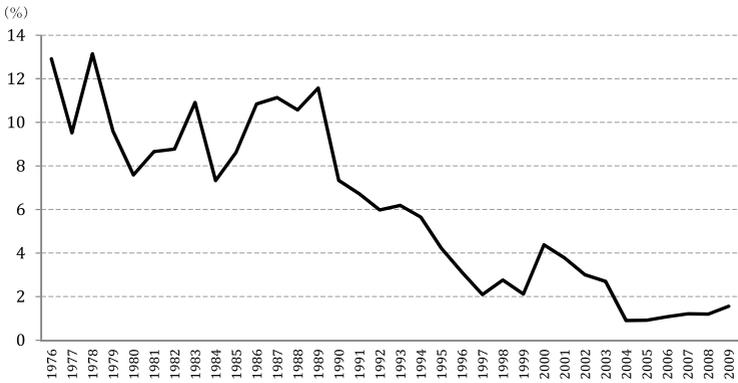
本章の構成は以下のとおりである。第1節ではまず、バングラデシュ経済に占める皮革産業の位置を解説する。続く第2節ではその歴史を概観し、第3節では現在の皮革産業に焦点を当てる。第4節では具体的にふたつの企業に着目してその歴史的経緯や現況および今後の見通しなどを検討する。

## 第1節 バングラデシュ経済に占める皮革産業の位置

### 1. 輸出動向

1970年代、革産業は主要な外貨獲得産業のひとつであった。図1は輸出額に占める革・革製品のシェアの推移を示している。革・革製品の輸出シェ

図1 輸出額に占める革・革製品のシェア

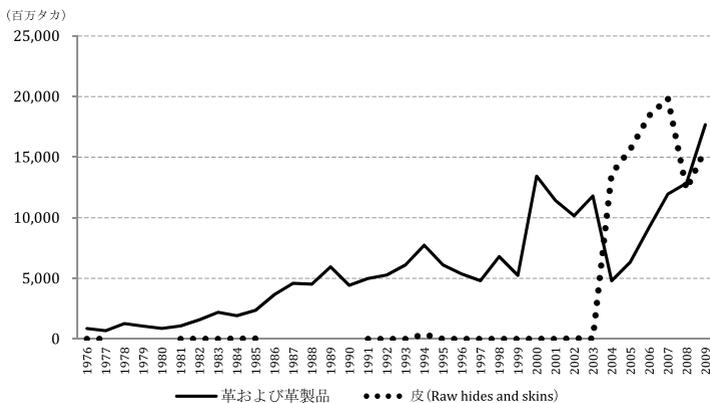


(出所) BBS statistical pocketbook より筆者作成。

アは、1976年時点では総輸出額の12.9%を占めており、ジュートに次ぐ第2位の輸出産業であった。その後、アパレル産業の輸出が急増するなかで相対的な地位を低下させている。1983～1984年にかけて、アパレル産業に2位の座を奪われ、その後はエビの輸出と同程度で推移し、3位または4位となっている。1990年代以降、シェアを減少させている要因としては、アパレル産業の輸出が急進したためであり、相対的なものである。

図2で輸出額の推移を示している。1970年代と比較すれば、2000年代の

図2 革および革製品、皮の輸出額の推移



(出所) 図1と同じ。

輸出額は10倍以上になっている。ただし、グラフからも明らかなように2004～2005年に急激な落ち込みがみられた。統計では皮 (Raw hides and skins) が記載されていた年とそうでない年があり、2004年から急速にその輸出額が拡大している。じつは、後述するように、バングラデシュでは、原皮からウェットブルー段階までの輸出が1990年に禁止されている。したがって、「皮」の輸出が2004年から突如急速に伸びているというのは説明がつかない。おそらくは、「皮」のなかにはウェットブルーよりも少し処理が進んだ革原料が含まれ、同年急減した「革および革製品 (leather and leather products)」とのあいだで統計上の分類見直しが行われたものと推測される。しかし、両方をあわせて2007年までは順調に伸びていたことは確かのみとれる。

## 第2節 産業の歴史

本節では、バングラデシュの皮革産業がどのような変遷をたどってきたのかをみていこう。

### 1. 植民地期

1940年代まで、後のバングラデシュを形成する東ベンガル地方には革製造の工程がほとんど存在していなかった。存在していたとしても、製革工場といえる規模のものではなく、家内工業程度のものであった。そのため、集められた皮革は塩漬け、または乾燥された状態でカルカッタ (現インド、西ベンガル州コルカタ) やカンプール (現インド、ウッタル・プラデーシュ州) のなめし革製造業者に供給されていた (Saleh 2002)。ただし、インド・パキスタンの分離独立直前の1946年に、ダッカのハジャリバグ (Hazaribagh) にふたつの近代的ななめし革工場が設立されている。ただしこれは、植物染料を用いており、国内市場向けの革をおもに製造していた (Huq and Islam 1990, 17)。

## 2. パキスタン期

パキスタン独立当時，東パキスタン（後のバングラデシュ）には前述の2工場を除くと革製造工程がなかったため，インドからの移民や西パキスタンの同業者などが起業し，革産業に従事していくこととなった。このような人々が移り住んだのが当時の最下層地域であったダッカのハジャリバグである。チッタゴン（Chittagong）では，カルル・ガート（Kalur Ghat）地区も同様な発展をしている（日本貿易振興会 1990）。しかし1960年代頃まで，依然として東パキスタンでは革製造はあまり進まず，塩漬けにした皮やウェットブルーが出荷されていた。

バングラデシュ独立前夜の1970年頃，なめし革製造業者の多くは非ベンガル人であった。なめし革製造業者は全部で60程度であり，中大規模な企業は35，小規模企業が25程度であった。そのうち，中・大規模の企業の85%に当たる30企業が非ベンガル人の所有であった。また，これらのなめし革製造業者のほとんどはウェットブルー，すなわちなめしの最終工程の前段階の製品を西パキスタンへ出荷していた。ベンガル人の経営する企業はおもに低品質の革を製造しており，その販売先はおもに国内市場向けであったが，ときには大規模ななめし革企業にウェットブルーを供給することもあった（Saleh 2002）。

## 3. バングラデシュ独立後

1971年のバングラデシュ独立により，西パキスタン系の非ベンガル人が国外退去したため，多くの企業が放棄された。皮革産業における放棄企業数は30を超えた。これに対して，政府はバングラデシュなめし革製造工場公社（Bangladesh Tanneries Corporation: BTC）を設立し，皮革産業の維持を図った。その結果，いくつかの工場は閉鎖されたが，最終的には24企業がBTCの元で国営化された。しかしその後，BTCの経営は厳しい状況が続いたため，1976年にバングラデシュ化学工業公社（Bangladesh Chemical Industries Corporation: BCIC）に吸収合併されることとなった。この時点で

19企業がBCICのもとで経営を継続し、それ以外の5企業は閉鎖または民営化された (Huq and Islam 1990, 17)。しかし、BCIC傘下となった後も依然として経営状態は改善しなかった。

表1 1980年代のなめし革製造業者数の推移

年代	企業数
1980～1981	135
1981～1982	140
1982～1983	146
1983～1984	150
1984～1985	151
1985～1986	160
1986～1987	175
1987～1988	201
1988～1989	201
1989～1990	214

(出所) Huq and Islam (1990) 18, Table 2.1およびSaleh (2002) より筆者作成。

表2 1989年当時のなめし革製造業者の規模別企業分布

規模	年間生産能力	企業数
特大	1,500万 sft 以上	4
大規模	750万～1,500万 sft	21
中規模	350万～750万 sft	32
小規模	350万 sft 以下	157
合計		214

(出所) Saleh (2002), 1sft=0.093m<sup>2</sup>。

その後、1970年代後半から1980年代にかけて、政府は民営化を徐々に進める政策をとった。1980年代のなめし革製造業者数の推移は表1のとおりである。企業数は順調に増加し、1989年にはなめし革製造業者の数は214に達している。立地についてみると、90%はダッカであり、そのほとんどがハジャリバークであった。また、6%はチッタゴンのカルル・ガートにあった (Saleh 2002)。214企業の企業規模は表2のとおりである。

表2から明らかなように、企業の多くが小規模であり、その生産技術はほとんど近代化・機械化されていなかった。これらの企業は独立以前と同様に輸出用のウェットブルーを生産し続けていた。1970～1980年代のおもな輸出先は欧州経済共同体の加盟国であり、輸出額のうち、少なくとも42%、多いときには86%を占めていた。第2、第3の市場はアジアと東ヨーロッパであり、両地域の合計は20～50%程度で推移していた<sup>(3)</sup>。

一方で、革製品の製造業者は政府が把握していたかぎり約113存在しており、これらの企業は靴を含めた革製品を製造・輸出していた。その年間生産能力は770万足と460万点の革製品の製造が可能であった。これらの企業は相対的に中規模から大規模な企業であった。これに加えて、2000を越える小・零細・家族経営企業が存在していた。それらの企業はバッグ・ベルト・財布などや、ペンケースやタバコケースなどの小物類を手作業またはマシンで製造しており、すべてが国内市場向けであった (Saleh 2002)。

#### 4. ウェットブルーへの輸出税, そして輸出禁止

表3 ウェットブルーの輸出税の推移

時期	税率 (%)
1977年6月～1977年12月	5
1978年1月～1978年6月	10
1978年7月～1980年6月	15
1980年8月～1983年6月	5
1983年7月～1984年6月	10
1984年7月～1988年	5

(出所) Huq and Islam (1990) 21, Table 2. 4.

零細企業によるウェットブルーの輸出はそれなりに好調であった。しかし、より高付加価値な革の製造および輸出を行えるように産業の技術転換を促すことで、皮革産業を外貨獲得産業として育成することを政府は方針として掲げるようになった。その取り組みのひとつとして、ウェットブルーへの輸

出税がある。表3は輸出税率とその適用時期を示したものである。税率の変更時期はまちまちであり、一時は15%にまで上昇した。1980年後半に実施された当時の革製造業者に対するサーベイによると、多くの製造業者から一貫性のない税率の設定や変更に対する不満が挙がっていた。

技術転換を促進するためのふたつの制度が設けられた。ひとつは税金の還付であり、もうひとつは輸出成果手当 (Export Performance Benefit: XPB) である。表4は品目別に設けられた輸出促進制度の一覧である。クラスト (クロムなめし又は植物タンニンなめし後乾燥した中間原料としての未仕上げ革) の輸出には同額の輸出補助金が支給されている。以上を簡単にまとめると、ウェットブルーには輸出税がある一方で、クラストや革などには税負担がなく、しかも輸出成果手当が支給されるなど、高付加価値製品への

表4 1988年当時の輸出促進制度

品目		還付金 (100sft 当たり)	XPB (工場出荷額のうち) (%)	輸出信用 (%)
wet blue	hides	320	—	—
	skins	264	—	—
クラスト	hides	430.64	70	9
	skins	358.79	70	9
革	hides	617.57	100	9
	skins	603.4	100	9

(出所) Huq and Islam (1990) 22, Table2.5.

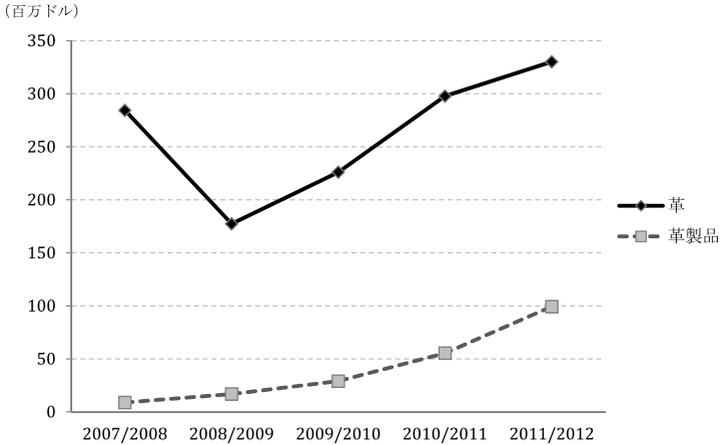
輸出優遇策がみてとれる。1980年代後半になると、ウェットブルーの輸出自体を禁止する方向で議論が進み、1990年6月にウェットブルーの輸出禁止が確定した。これにより、ウェットブルーの輸出に依存していた革製造業者のなかで、革製造に必要となる加工機器への投資が出来ない企業などが多数倒産した<sup>(4)</sup>。

1990年時点でのウェットブルー禁輸措置が時期尚早であったかどうかについては、業界のなかでも意見が分かれる。また最近になって、2012年11月、犠牲祭後に原皮の供給がだぶつき約20%の価格低下をみたことから、政府は原皮輸出の解禁を検討し始めた。しかしなめし革および革製品製造両方の業界団体の強い抵抗にあって決定には至らなかった<sup>(5)</sup>。

## 5. 革製品製造の成長

革および革製品別に近年の動向をみると(図3)、革の場合、2008/09年度に大幅な減少がみられた後、また革製品の場合には一貫して順調な伸びを示していることがわかる。革製品の輸出は、2012/13年度の最初の7カ月間で前年同期比102%増とその伸びが加速している。革製品のおもな輸出先は、イタリア、ニュージーランド、ポーランド、イギリス、ベルギー、フランス、ドイツ、カナダ、スペインなどであるが、皮革産業界では、とくに革製品について、今後有望との感触をもっている。その理由のひとつは中国での人件費の上昇である。ある企業の代表によれば、生産性の面で

図3 革・革製品輸出の推移



(出所) Export Promotion Bureau データより作成。

はバングラデシュはまだ劣るものの、中国に比して4分の1という人件費の安さと製品の質の向上が、アメリカ、日本、韓国などからの引き合い増につながっている<sup>(6)</sup>。政策的にも履物および革製品は「最優先セクター (Highest Priority Sectors)」に指定され、なめし革部門にはない優遇政策を享受している<sup>(7)</sup>。

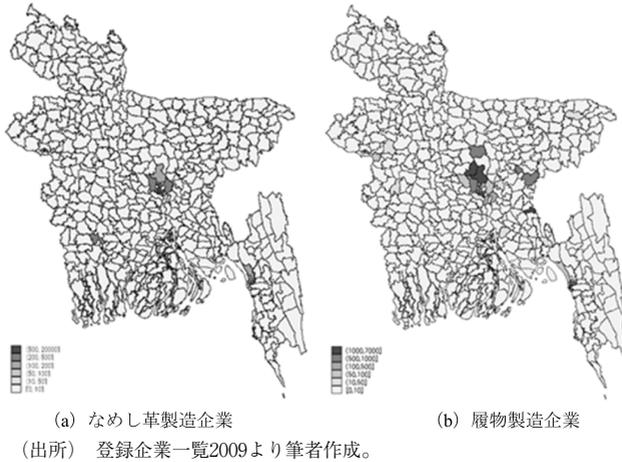
投資庁 (Board of Investment) の統計によれば、2011年には履物製造部門に16件、1512億2000万ドルの外国直接投資申請があった。また2011~2012年の2年間に、なめし革および履物製造業において地場企業18社が30億3000万タカの投資を行うなど、内外の企業とも履物製造への投資を活発化させている。

### 第3節 現在の皮革産業

前節でみたように、皮革産業はバングラデシュの主要産業のひとつとして成長してきた。本節では公式統計などを用いて現状に焦点を当てていく。

## 1. 登録企業一覧からみた革製造業の概況

図4 企業の地理的分布



まずは登録企業一覧 (Business Registration 2009) から、なめし革製造業に着目する。国内におけるなめし革と履物製造企業の分布を雇用者数に基づきウポジラ (郡) レベルで集計したものが図4である。(a) はなめし革製造企業、(b) は履物製造企業である。

なめし革製造企業は、図4からも明らかなように極めて限られた地域に立地していることがわかる。立地をウポジラ (郡) ごとにみていくと、なめし革製造業は、12地区にだけ立地している一方で、履物製造業は48地区に立地している。履物製造業も比較的集中して立地しているが、なめし革の方がさらに集中して立地していることがわかる。

以下は、なめし革企業について述べる。2009年時点で登録企業一覧に収録されているなめし革企業数は186企業であった。そのうち176企業がダッカ管区内に立地しており、173企業はダッカ市内のハジャリバークに立地している。つまり、93%の企業がダッカのハジャリバークに立地しているのである。

つぎに、各企業規模を見てみよう。表5は雇用者数規模別の企業数を示

表5 雇員の規模別企業数

企業数		企業数	
10 ≤ n < 20	32	140 ≤ n < 150	1
20 ≤ n < 30	24	150 ≤ n < 160	2
30 ≤ n < 40	30	160 ≤ n < 170	0
40 ≤ n < 50	18	170 ≤ n < 180	2
50 ≤ n < 60	13	180 ≤ n < 190	1
60 ≤ n < 70	17	190 ≤ n < 200	1
70 ≤ n < 80	5	200 ≤ n < 300	8
80 ≤ n < 90	7	300 ≤ n < 400	1
90 ≤ n < 100	2	400 ≤ n < 500	0
100 ≤ n < 110	8	500 ≤ n < 600	1
110 ≤ n < 120	3	600 ≤ n < 700	0
120 ≤ n < 130	5	700 ≤ n < 800	2
130 ≤ n < 140	1	800 ≤ n < 900	1

(出所) 登録企業一覧2009より筆者作成。

表6は設立年を5年おきに分け、企業数・雇員数合計・平均雇員数を示している。企業の参入が顕著にみられた時期は大きく分けて2回ある。1回目はパキスタンからの独立後であり、2回目は1996年以降である。単年でみるとパキスタン時代は多い年でも8社であり、参入のない年もあった<sup>(8)</sup>。最も参入の多かった年は1975年の22企業であり、2000年の14企業、2001年の12企業がその後が続いている。現在の雇員数で比較すると、1976～1980年に操業した企業が最も雇員数が多く、平均雇員数も大きいことがわかる。平均雇員数では、英領時代に創設された企業は2社しかないが、雇員数の大きな企業であったことがわかる。それに比較すると、パキスタン時代に誕生した企業の規模はそれほどでもない。設立時期別で比較すると、全期間の平均は73人であり、それよりも低い50～60人規模の企業が一般的である。1990年代以降に参入した企業の平均雇員数はこの範囲に入ることから、相対的に小さい企業が近年は参入していることがわかる。

している。登録企業一覧には、10人未満の企業が収録されていないことから、下限は10人の企業となっている。企業数でみると、80%の企業はその雇員数が100人未満である。

現在操業しているなめし革産業の企業は、いつごろに設立され、どの程度の雇員数を維持してきたのであろうか。時系列のデータは存在しないが、現時点の雇員数を用いて設立年別に企業の概要をみていくこととしよう。

表6 設立時期別の企業概要

		企業数	雇用者数 (人)	平均雇用者数 (人)
英領時代	～1947	2	255	128
パキスタン時代	1948～1970	37	2,012	54
	1971～1975	34	2,337	69
	1976～1980	17	3,042	179
	1981～1985	14	856	61
	1986～1990	12	641	53
バングラデシュ独立後	1991～1995	9	505	56
	1996～2000	26	1,489	57
	2001～2005	28	1,742	62
	2006～	2	133	67
	記載なし	4	460	115
	合計	185	13,472	73

(出所) 表5と同じ。

## 2. 製造業調査からみた皮革産業全体の構造

つぎに製造業調査 (Survey of Manufacturing Industries) から、皮革産業全体の構造を確認しておこう。

2005/06年度時点で、なめし革製造業 (Tanning and Leather finishing, BSIC 1911) の事業所は202, 革製かばん・バッグ・馬具等製造業 (Luggage, Handbag Saddler etc: BSIC 1912) は81, 革製履物製造業 (leather footwear BSIC 1921) は455事業所存在し、全体で5万人近い労働者が従事している。

表7および図5からは皮革関連の3つの製造業の違いがみてとれる。第1に、固定資産および従業員の規模でみると、なめし革製造企業が平均的に最も大きく、革製バッグ製造の企業が最も小さい。バングラデシュの製造業調査の定義によれば、なめし革製造と履物製造の平均的企業は大規模企業 (従業員50人以上) であるが、バッグ製造は中規模企業 (10人以上50人未満) である。

他方、図5で固定資産額に基づく分布からみると、なめし革製造企業は、

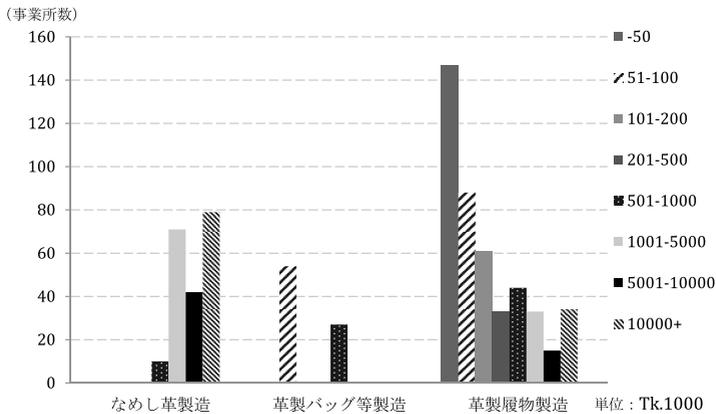
表7 皮革産業の事業所数と従業員数

	事業所数	従業員数	事業所当たり 平均従業員数	固定資産額	事業所当たり 平均固定資産額
なめし革製造	202	20,012	99	4,448,368	22,022
革製バッグ等製造	81	1,269	16	28,801	356
革製履物製造	455	28,199	62	4,535,410	9,968
合計	738	49,480	67	9,012,579	12,212

(出所) Survey of Manufacturing Industries 2005-2006, Table14より作成。

(注) 固定資産額の単位は1,000タカ。年度末の数値。

図5 皮革産業事業所の固定資産規模別分布



(出所) Survey of Manufacturing Industries 2005-2006, Table9より作成。

比較的固定資産額の多い企業が多いのに対して、履物製造は零細企業から大規模企業のあいだに分散しており、数のうえでは固定資産額が5万タカ以下の零細企業が多いことがわかる。バッグ等製造は全体的に小規模な範囲内で二極分解している。

所有別にみると、すべて民間企業であるが、履物製造業（ゴム、プラスチック製履物製造業15事業所が含まれている）は、合弁企業7社が含まれている<sup>(9)</sup>。すなわち2005/06年度現在、公企業は存在しない。

## 3. 上場企業年次報告書にみる皮革産業の動向

最後に、上場企業の年次報告書から皮革産業の動向を検討しよう<sup>(10)</sup>。

表8 上場企業の概要（2012年）

(100万タカ)

	業種	売上高	純利益	総資産	固定資産	負債	自己資本	設立年 (上場年)
Apex Adelchi Footwear	履物	9,748	259	8,168	529	5,882	2,287	1990 (1993)
Bata Shoe	履物	7,385	672	3,980	880	2,126	1,854	1972 (1985)
Apex Tannery	なめし革	3,249	108	1,597	241	584	1,013	1976 (1985)
Legacy Footwear	履物	119	6	354	155	193	161	1996 (2000)
Samata Leather	なめし革	39	-1	306	84	254	52	1990 (1998)

(出所) 各年次報告書より鈴木有理佳氏作成。

2012年末時点で、皮革関連の上場企業は5社である。そのうち、なめし革製造企業が2社、履物等製造企業が3社である。表8にその全5社の財務状況を売上高の規模順に示した。売上高や固定資産などの企業規模という観点からみると、Apex Footwear (Apex Adelchi) と Bata Shoe が突出して大きいことがわかる。

上記2社はいずれも履物等製造企業だが、これら革製品の企業の方がなめし革企業に比べて売上高の伸びも大きく、より積極的に設備投資を拡大する傾向にある。たとえば2004年と2012年の売上高を比較すると、履物3社はいずれも2倍以上、Apex Footwear にかぎっては5倍も伸びているのに対し、なめし革2社では伸びが大きい Apex Tannery で1.8倍の拡大であった<sup>(11)</sup>。

同様に、同期間の固定資産（簿価）を比較すると、Apex Footwear と Bata Shoe はいずれも2倍以上に拡大しており、同業種の Legacy Footwear でさえも1.8倍になっている。その一方で、Apex Tannery は1.4倍、Samata Leather にかぎっては約半分まで縮小している。わずか5社の動向から

簡単に結論づけることはできないとはいえ、近年は革製品への投資の方がより活発である様子が浮かび上がる。

#### 4. 企業調査から

表9 調査対象企業

	名称	製品	設立年	備考
1	Dhaka Tannery	なめし革	1947	
2	Yousuf Tannery Ltd.	なめし革	1963	
3	Kalam Brothers Tannery Ltd.	なめし革	1975	
4	Apex Tannery Ltd.	なめし革	1976	
5	Ayub Brothers Tannery Ltd.	なめし革	1978	
6	Lexco Ltd.	なめし革	1979	
7	Tropical Shoes Industries Ltd.	履物	1980	
8	Mitali Tannery	なめし革	1986	
9	Apex Adelchi Footwear Ltd.	履物	1990	合併（イタリア）
10	Lalmal Footwear Ltd.	履物	1992	
11	Asian Leather Complex	なめし革	1994	
12	Picard Bangladesh Ltd.	バッグ	1995	合併（ドイツ）
13	Jenny's Shoes Ltd.	履物	1997	
14	Surma Leather & Footwear Ind. Ltd.	履物	1997	
15	Landmark Footwear Ltd.	履物	2001	
16	Akij Footwear Ltd.	履物	2005	
17	F.B. Footwear Ltd.	履物	2006	合併（イタリア）
18	Megumi Footwear Ltd.	履物	2006	
19	ABC Footwear Industries Ltd.	履物	2007	
20	B M Kings Ltd.	手袋	2008	

（出所） 筆者作成。

（注） Apex Adelchi Footwear Ltd.が合併となったのは2006年。

アンケート調査はメトロポリタン商工会議所（Metropolitan Chamber of Commerce and Industry, Dhaka: MCCI）の協力のもと、2012年12月に実施した。今回調査対象にした企業20社は表9のとおりである<sup>(12)</sup>。なめし革製造には創業年の古い企業が多く、大手履物製造企業の誕生は2000年代に集中している。また20社のうち3社が合併企業である。株式公開をしている企業は2社（Apex Adelchi, Apex Tannery）である。

従業員規模でみると、300人以下の企業が半分を占めている。そして、

輸出の有無についてはすべての企業が輸出をしており、そのうちで国内にも供給している企業が3社であった。その輸出先国数は平均で6カ国であり、多い国では15カ国に達している<sup>(13)</sup>。

## 第4節 なめし革製造、履物製造企業の事例

この節では、聞き取り調査を元に、なめし革製造および履物製造のそれぞれ代表的企業の事例から、その実態、課題、展望について整理する。

### 1. Lexco Limited

#### (1) 沿革

1979年に設立された Lexco Limited は、バングラデシュにおける最初の近代的ななめし革製造企業である。ダッカ、ハジャリバグにある工場は、同社の現社長 (Managing Director), Md. Harun-Or Rashid の伯父 Haji Abdul Matin が創立した。一族は元々、家業として原皮を扱う商人だった。また Haji Abdul Matin の6人兄弟のひとりで、かつ Md. Harun-Or Rashid 社長にとってはもうひとりの伯父に当たる故 Haji Abdul Musa はイギリスのノーザンプトンで革技術を学んだ経験をもつ<sup>(14)</sup>。兄弟は1958年に皮の塩漬を製品としていた Ayub Brothers Tannery を買収した。その後ビジネスを拡大し、1978年にはウェットブルーを製造する Dilkusha Tannery を買収した。

同社に技術革新と工場近代化の契機をもたらしたのは、フランス人 John Sheddarate である。彼は、創業者一族の技術顧問であり、親しい友人でもあった。Sheddarate の支援で、バングラデシュ初の近代的ななめし革企業 Lexco Limited が誕生する。創業時からの重役のひとりによれば、なめし革製造企業3、4社が協同組合のような形で協力してつくった会社であったとのことである。その調整役となったのも Sheddarate である。

Sheddarate は、工場設立の際の機械や化学薬品の輸入においても、大

きな役割を果たした。同社の機械はすべて、イタリア、ドイツ、フランス製であるが、機械購入の際、イタリアやフランスの会社は売却を拒否するという態度に出た。Lexco Limited によれば、彼らは安くて良質な原料を国内にもつバングラデシュでなめし革製造業が成長し、自国の比較優位が低下することを懸念したというのがその理由である。しかし、その問題は、Sheddarate が介入し、機械を一旦スイス向けに輸出し、後にバングラデシュに迂回輸送するという方法で解決してくれた。スイスから化学薬品を購入する際にも、シンガポールにベースをおくイギリス企業を経由して入手するという手段をとった。このような初期の困難は、時がたつにつれて解消され、1981年に試験操業、翌1982年に商業生産を開始した。

Lexco Limited は、当初非公開株式会社として設立されたが、1996年にチッタゴン証券取引所に上場した<sup>(15)</sup>。また政府系のバングラデシュ工業銀行 (Bangladesh Shilpa Bank) を通じてサウジアラビアにあるイスラーム開発銀行 (Islamic Development Bank: IDB) からの融資を受けており、現在も IDB が Lexco Limited の株式の12.5%を所有している。

## (2) 市場

Lexco Limited の製品は100%輸出向けである。従業員数は280人。労働者はすべて男性である。年間売上は、およそ1億2000万タカを計上している。

同社の製品は Sheddarate の関係もあり、もっぱらイタリアを中心とするヨーロッパ市場向けだった。なかでもつぎに紹介する Apex Adelchi Footwear Ltd.の所有者のひとり Adelchi Sergio が、かつてイタリアのサンタクロッチェに所有していた3つの工場は、Lexco Limited の最大顧客だった。ところが、1990年代半ば頃から、イタリアにおける革製品製造コストの上昇により、同地域での生産に陰りが出始めた。Adelchi Sergio もイタリアの工場を閉鎖して、バングラデシュに自前の工場を設置した。後述するが、この工場は Apex グループ企業との合弁により Apex Adelchi Limited となる。

こうした状況変化は、製品の98%をイタリア市場に振り向けてきた Lexco

Limited に深刻な打撃を与えた。イタリアに代わって中国を初めとするアジア市場での革の需要は伸びているが、現段階ではまだ中国市場との結びつきが十分にできていない。しかし、人件費の上昇で、自国内でのなめし革製造の採算が合わなくなっている中国の革製品製造部門に製品を供給できれば、市場拡大の可能性は大きいと Lexco Limited はみている。

### (3) 展望

なめし革産業の将来性という観点からは、良質の原料があり人件費の低いバングラデシュは、世界のなかでも唯一今後生産増加の可能性がある国というのが Lexco Limited の見方である。しかし、その潜在能力を実現するためには幾つかの課題も存在する。

第1に、バイヤーが要求する工場の環境基準を満たすことである。政府が設置することになっているダッカ郊外シャバール (Savar) のなめし革工業団地に集中廃棄物処理施設が完成し次第、Lexco Limited としては、国の内外から環境汚染の元凶として強く批判されているハジャリバグ地区からの移転を行う予定である。それによって急激に地価上昇が進んでいる現在の工場敷地を売却し、追加的な資本を獲得するというねらいもある。

第2には、上述したとおり、アジア地域を中心とする新しい市場開拓を積極的に進める必要がある。これには中国以外にも日本や韓国なども視野に入っている。これまでも日本市場向けに輸出したことがあるが、せいぜい月に2万平方フィートくらいのオーダーにとどまっていた。これは月に150万平方フィートの生産能力からすると小さすぎた。かつてイタリアのオーダーは月に100万平方フィートに達していたという。韓国に関しては、革バッグ用に比較的大きな需要があるとのことである。

第3には、現状のスピードで革製品製造セクターが成長していけば、国内の原皮が不足し、いずれ輸入が必要になると Lexco Limited はみている。その場合には、異なるサイズの原皮に対応できる機械の導入が不可欠である。

Lexco Limited としては、原料、資金、販路にかかわる諸課題への対応策のひとつとして、日本も含む外国企業とのパートナーシップを考えたい

としている。しかし現在のところ、革製品製造への外国直接投資はあるが、なめし革部門にはないようである。

## 2. Apex Adelchi Footwear Limited

### (1) 沿革

大手革履物製造企業 Apex Adelchi Footwear Limited は、元々1990年に設立された Apex Footwear Limited と、2006年にイタリア資本 Adelchi との合弁によって誕生した。Apex グループは、なめし革部門も有し、皮革産業を中心に成長したバングラデシュ有数の企業グループのひとつである（第10章付録参照）。

すでに述べたとおり Adelchi は以前イタリアに、また単独でバングラデシュに工場を所有していたが経営が行き詰まり、クラスト革、および完成革の輸入元であった Apex Group との合弁という形でそれまでの生産ラインを存続させた。イタリア側の株式所有は0.26%、バングラデシュ出資者が12.69%、残り87.05%は公開株である（上場は1993年）。現在もイタリア人12人が常駐して主として生産管理にあたっている。そのためイタリア靴のテイストをもっているということが、Apex Adelchi の強みのひとつとなっている。なお、生産能力は1日当たり2000足、男性用革靴がおもな製品であり、ドイツを始めとするヨーロッパ市場、アメリカ、日本に輸出している。

### (2) 原料革の調達先

40%は、Apex グループ企業傘下にある Apex Tannery から調達しているが、残りの60%は、パキスタン、オーストラリア、イタリアからウェットブルーを輸入している。国産革ですべてを満たすことができない理由のひとつは、欧米バイヤーが要求する環境基準を満たした原料革を入手する必要があること、また、ブーツなど厚みのある革を必要とする製品に対しては、国産の革は適当でないなど、製品に合わせた原料革の調達が必須であるためである。

### (3) 国内市場

Apex Adelchi の革履物はすべて海外市場向けだが、拡大しつつある国内市場に対しては、他のグループ傘下企業が革靴のみならず化繊やゴム等の素材を用いた靴を製造している。そのショールーム Gallerie Apex は、現在146のウポジラ（郡）に拡大している。さらに275の正式な製品取扱業者がいる。現在、国内市場で最大のシェアをもつのは Bata 社で、同社のシェアが25%、Apex は 8 %である。ハイエンドの製品が多い Apex に対して、Bata は安い製品から高いものまで、価格と製品にバラエティがある。また Apex が自社製品なのに対して、Bata の場合、自社製は少なく、下請け生産および他国の Bata 工場からの輸入品が多い。Apex としては、製品を多様化しながら、2015年までに国内市場シェアを15%まで引き上げることを目標にしている。

### (4) 人的資源

労働者は5000人。午前6時から午後2時まで、午後2時から午後10時までの2シフト制をとっている。生産労働者の雇用条件として最低学歴は初等教育（5年）修了を目安としている。労働者の7割が女性であり、今後は幹部レベルへも女性の登用を進めていく方針である。一見して若い未婚の女性が大多数だが、夫婦ともここで働いているケースも多く、その場合には工場敷地内の保育園（0歳児から5,6歳児までを対象）に子どもを預けることができる。

労働者の確保は、Apex Adelchi が抱える問題のひとつである。人事担当幹部によれば、女性労働者は家庭上の理由で突然辞めるということがあがる。離職率は月に10%という高さである。女性労働者の一般的な就職口であるアパレル工場に転職するというケースも多い。同幹部のみるかぎり、3, 4カ月してまた戻ってくるという例も少なくないという。労働環境や、上司の態度などでアパレル工場に嫌気が差して、という理由が多いとのことである。Apex Adelchi の最低賃金は月3500タカなので、縫製工場の公式最低賃金、月3000タカを上回る（2012年12月当時）。労働者はまず Helper として就職し、3カ月して技能が十分と判断されれば Machine operator

に昇進する。Operator は、熟練の度合いによって3種類の Operator に分類されている。

なお、Apex Adelchi は、国際労働機関（ILO）やアメリカ国際開発庁（USAID）が支援する非営利団体 Center of Excellence For Leather Skill Bangladesh Limited（COEL）<sup>(16)</sup>と提携して労働者の技能研修プログラムを実施している。3カ月ごとに200人を採用し、これまでに2400人が研修を受けた。卒業生は Apex Adelchi に就職することも、また他の就職先をみつけることもできる。

なお、アパレル工場などでも工場の中間管理職の質の問題が労使紛争の引き金になるといわれているが、Apex Adelchi でもこの問題を重視している。現在、このクラスの採用にあたっては、半年ごとに45人ずつ、上記 COEL に派遣し、理論と実技両方の研修を受けさせている。研修生たちの学歴は、高卒や大卒である。研修後の彼らのモチベーションは高く、離職率も極めて少ないとのことである。

#### （5）日本市場との関係

Apex Adelchi はアメリカの Macy's や JC Penny などの大手小売を顧客にもっているが、日本市場も同社にとって大きな比重を占める。1990年の創業当初にも、日本のバイヤーとの関係があったが、日本の経済状況悪化もあり、当時のバイヤーとの関係は徐々に減少し最終的に途絶えた。しかし2006年にイタリア企業との合併成立後は、ABC Mart からの受注が重要な位置にある。製造担当部長によれば、ABC Mart からのオーダーは規模が大きく（たとえば1回のオーダーが10万足）、アメリカやヨーロッパからのオーダーと比較するとデザインやサイズのバラエティが限定的で生産者としては対応しやすいということ、さらに生産シーズン（9月から2月および4月から8月）の端境期を埋めてくれるという点から、大切な顧客となっている。

Apex Adelchi のデザイン・開発部門はイタリアにある。そこで毎シーズンおよそ300の新製品を開発してリバ・デル・ガルダ（Riva del Garda）やミラノなど世界各地の見本市に出展している。ABC Mart からの引き合

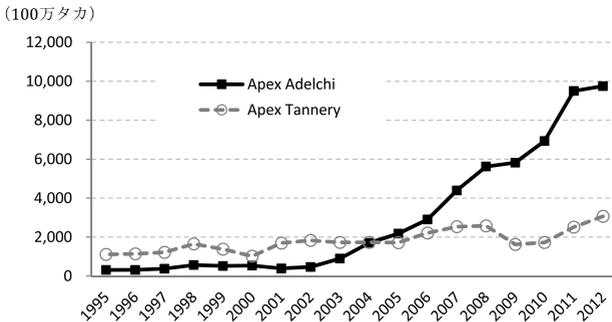
いもこうした見本市を通じて始まったということである。

(6) Apex Tannery と Apex Adelchi の経営状況

同じ Apex グループ傘下にある Apex Adelchi と Apex Tannery 2 社の現況は、先ほどみた第3節の表8のとおりである。

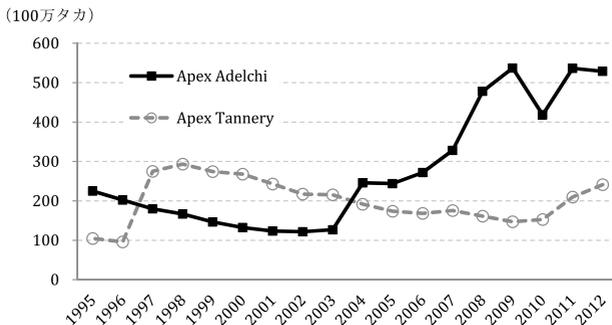
ここでは、2社の動向を1990年代半ばから概観してみよう。図6は売上高の推移である。2000年代半ばより履物製造企業 Apex Adelchi の売上高が増加し、ついには Apex Tannery を上回るようになった。図にはしてい

図6 売上高の推移



(出所) 年次報告書より鈴木有理佳氏作成。

図7 固定資産の推移



(出所) 図6と同じ。

(注) 固定資産額は簿価。2011年と2012年は土地再評価額調整済み。

ないが純利益の動向も同じで、2000年代半ばには革製品が Apex グループの稼ぎ頭となっている。

売上高を伸ばした背景には設備投資の拡大があり、それは図7で示した固定資産の推移に表れている。Apex Adelchi にとって大きな転換点となったのは、やはりイタリア資本との合併であろう。なお、近年の革製品の伸びにともない、なめし革製造企業 Apex Tannery の売上高と固定資産がここ数年ふたたび増加傾向にあることも注目される。

## おわりに

本章では、皮革産業の成長の歴史的経緯と現状に関して、2次資料と企業での聞き取りに基づき概観した。そこからは、成長過程において幾つかの転機があったことがわかる。

第1は、1947年と1971年の2度の独立によって、前者においてはインド市場との断絶、後者においてはパキスタン出身の企業家の国外退去が発生したことである。それによって、公社がパキスタン企業家の放棄企業の経営を担った一時期を除き、バングラデシュ人による皮革産業への投資が始まった。

第2は、1990年のウェットブルーの輸出禁止措置である。この政策による影響については現在でも国内で議論があるものの、大きくいって、その時点でウェットブルー製造のみに依存していた企業の淘汰が進み、クラスト革、および完成革製造への投資が進んだとみられる。

第3は、革製品、とくに履物製造業への投資が加速しはじめた2000年代後半の変化である。この背後には、ひとつに中国の人件費上昇がバングラデシュを代替的生産地として浮上させていること、もうひとつは国内の政策が、革そのものの輸出から、より付加価値の高い革製品輸出優遇にシフトしているという状況がある。また本章では分析の対象にできなかったが、近年の国民の購買力上昇は、日用品から奢侈品まで、多様な革製品の需要喚起につながるとみられる。

他方で、ハジャリバークのなめし革製造工場集積地域への強い批判にみられるように、環境や労働環境・条件への配慮は、バングラデシュの皮革産業の成長が顕在化されているがゆえに、今後より一層重視されるポイントとなろう。

## BOX 環境問題と郊外への移転

ハジャリバークに集積しているなめし革製造企業が、深刻な環境汚染を引き起こしていることは以前から指摘されていた。2001年に高裁判決が下り、郊外のシャパール（Savar）への工場移転を政府に命じた。当初計画では2003年に実現する見込みであったが、実際には10年以上の歳月がかかることとなった。そのおもな要因は企業移転の費用負担割合であった。2003年時点では、17億5000万タカの前算で2005年6月の完成を予定していた。しかし、集中排水処理施設の建設費用に54億5000万タカ要することとなった。さらに中国企業が集中排水処理施設の建設を行うこととなったのだが、契約内容に問題が生じていることが明らかとなり建設が遅れた<sup>(17)</sup>。加えて、労働者の居住地の確保のために<sup>(18)</sup>、予算はさらに膨れ上がり、最終的に107億8000万タカとなった。その後2013年9月ようやく企業と政府のあいだで移転の合意がなされた<sup>(19)</sup>。移転後の操業に必須となる集中排水処理施設の完成は2015年6月にずれ込む見込みである。2013年の費用負担合意を受け、148企業の申請が行われており、そのうち112が受理され、15が建設に着手している。なお、この争点であった費用負担割合は85%が政府支出であり、残りの15%が工場主などの支払いとなった<sup>(20)</sup>。依然として企業側は建築規制の緩和などを、労働者は住宅の確保などを求めている。

しかし、残された時間はあまり長くない。というのも、欧州連合（EU）は2014年末までに排水処理設備ができない場合、環境基準を

満たせないために輸入規制の対象とすることを通告しているためである。EUが最大の輸出先であるため、この通告は効果を発揮したといえる。また、なめし革製造業者が移転しない場合は操業停止措置を講じると首相が発言しており、移転をめぐる問題はようやく出口がみえてきたといえよう。

#### 【注】

- (1) 革製造業者に届く発注は基本的に厚さと色が指定されている。
- (2) クロムを用いないなめし方法については日本皮革技術協会のページなどを参照 (<http://www.hikaku-kyo.org/htdoc/hikakunochisiki-04.htm>)。
- (3) Raha and Singh (1993) より。Rahaらは、輸入国の偏りが大きいことから、購入者寡占状態が発生していた可能性を指摘している。
- (4) 1990年時点で214企業であったのだが、次節でみるように、2009年には185企業となっている。とくに、表6と比較するならば、1990年以降の新規参入企業は65となっていることから少なくとも94企業が撤退していることとなる。もともとの企業数が200前後であったことを考えると、その半数近くが撤退したこととなる。ただし、注意が必要な点として、Business Registrationには10人以下の企業が登録されていないため、表2からもわかるような小規模な企業が掲載されていない。そのため2009年時点での企業数が過少となっている可能性がある。その場合、企業数はさして変わっていない可能性が残る。仮にそうであったとしても、65の新規参入があったことから、少なくとも同程度の撤退が生じたことが推測される。また、一方で、撤退した企業の多くが小規模であることが想定されるため、雇業者数で見るとこの産業構造の変化に伴う失業者数は小さいことが類推できる。
- (5) “Tanners, exporters continue to resist rawhide export,” *The Daily Star*, 2012年11月6日付け。
- (6) “Leather industry aims to cross \$1b exports,” *The Daily Star*, 2013年1月18日付け。
- (7) 2012/13年度、革製品輸出に対しては補助金 (cash incentive) を前年度の12.5%から15%に引き上げたのに対して、革の輸出については、前年度4% (革)、3% (クラスト) 付与されていた補助金を撤廃した “Cash incentives withdrawn for poultry, bicycle, leather exports,” *New Age*, 2012年7月9日付け。
- (8) パキスタン人が起業した会社については不明であるため、この数字よりも参入企業数が多かった可能性は残る。
- (9) SMI 2005-2006, Table13より。
- (10) 年次報告書の分析は研究会メンバーの鈴木有理佳氏の協力を仰いだ。記して感謝する。

- (11) 名目額の変化。なお、入手した年次報告書の都合により、5社そろって最大限さかのぼれるのが2004年度であった。
- (12) 20社のうち上場企業は Apex Tannery と Apex Adelchi の2社のみである。本章第3節3. でみたとおり売上高等で最大の履物製造企業 Bata は、調査への協力が得られず含めることができなかった。
- (13) 輸出先の一覧は次のとおりである。オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、中国、チェコ、フランス、ドイツ、ギリシア、香港、インド、イタリア、日本、韓国、リトアニア、マレーシア、オランダ、ポルトガル、ロシア、セネガル、シンガポール、スペイン、スウェーデン、スイス、台湾、タイ、トルコ、イギリス、アメリカ、ベトナム。
- (14) Md. Harun-Or Rashid はバングラデシュの大学で商学を専攻した。
- (15) 2009年に上場廃止している。
- (16) COEL については <http://www.coelbd.org/index.php> 参照。
- (17) “Tannery owners question quality of CETP construction,” *The Daily Star*, 2012年4月20日付け。
- (18) “Govt to rehabilitate 50,000 families,” *The Daily Star*, 2013年8月14日付け。
- (19) “Owners ready to sign deal to relocate tanneries,” *The Daily Star*, 2013年9月4日付け。
- (20) “Tannery relocation by 2016, Barua says,” *The Daily Star*, 2013年8月19日付け。

### [参考文献]

#### <日本語文献>

日本貿易振興会 1990. 『バングラデシュの原皮・革・皮革製品市場』(145).

#### <外国語文献>

Huq, M. M. and K. M. Nabiul Islam 1990. *Choice of Technology: leather manufacturing in Bangladesh*, Dhaka: University Press.

Raha, S. K. and S. P. Singh 1993. “Export market of leather from Bangladesh”, *Journal of Business Administration*, 19 (1&2), 64-76.

Saleh, Md. Abu 2002. “Exporting leather goods from Bangladesh – problems and prospects,” *The Journal of the Institute of Bangladesh Studies*, 25, 127-144.

#### <政府刊行物>

BBS (Bangladesh Bureau of Statistics) 2010. *Report on Bangladesh Survey of Manufacturing Industries (SMI) 2005-2006*.