

## スリランカ出張報告

2017年10月30日  
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2017年10月9日～14日(実働日)

<参加者> GRIPS 開発フォーラム: 大野健一、長嶋朱美

エチオピア Policy Study and Research Center: Kidanemariam Berhe Hailu

GRIPS 開発フォーラムと JICA が共催するエチオピア産業政策対話は、メレス前首相の要請を受けて 2009 年から正式に始まり、現在第 3 フェーズに至っている。この知的支援の重要なコンポーネントの1つは、アジア・アフリカ各国の具体的な開発政策や経済成果を学び、それを取捨選択および補完修正してエチオピアの政策づくりの参考とするという、第三国比較調査である。今回スリランカを対象としてその調査が行われた<sup>1</sup>。

スリランカが選ばれた理由は、①近年同国のアパレル企業によるエチオピア進出が加速しており、我々もエチオピアでそのうち 3 社を見学したが、彼らの海外展開の理由および進出企業から見たエチオピアの魅力や問題点を把握すること、②アパレル生産における人権・環境などの倫理基準の遵守で世界の先頭を行くスリランカ企業の過去と現況を把握すること、③(産業の拡大的・雁行形態の発展ではなく)アパレルを製造業の柱として中所得に達したスリランカ経済のメリットとデメリットを理解し、エチオピアへの教訓を抽出すること、の 3 点を検討するためである。なお、エチオピア人研究者に我々の政策研究に参加してもらうため、政府系シンクタンク PSRC のリードリサーチャーかつ大野健一の元学生であるキダネマリアム・ベルヘ・ハイル氏(略称キドゥ)がこのミッションに参加した。

本調査を通じて、以上の目的は達成できたと考える。後発国エチオピアは、2025 年までにアフリカの軽工業リーダー国となり、それを通じて中所得入りをめざしている。アパレル先輩国であるスリランカの具体的な状況や政策は、ポジティブであれネガティブであれ、エチオピアにとってきわめて興味深いものであり、将来の政策・制度構築のための多くの示唆が得られた。

なお、本ミッションのための情報収集、事前準備および現地滞在においては多くの方々のお世話になった。粗仁前駐スリランカ大使、天田聖前スリランカ JICA 事務所長、田中総東スリランカ JICA 事務所長、岩崎達也 JICA 職員、小濱和彦 JETRO コロンボ所長および山本春奈氏、JICA 本部の南アジア部および JICA スリランカ事務所の皆様、現地 JICA 専門家の堀口英男・本田俊一郎各氏にはとくにお礼を申し上げたい。また、日本とスリランカの経済文化交流に長年貢献されてきたダヤシリ・ワルナクラスーリヤ氏には、ミッション滞在中、とりわけ最終日には非常にお世話になった。心から感謝する次第である。なお、この報告は GRIPS 開発フォーラムの責任において書かれたものである。ただし最終節は、キダネマリアム氏が主執筆者である。

### 1. 経済発展の概観

スリランカは 1948 年にイギリスから独立した。その後シンハラ人とタミル人の民族対立があり、これが 1983～2009 年の 26 年にわたる内戦をひきおこした。現在人口は約 2100 万人である。過去の内戦にもかかわらず経済成長は維持され、2016 年の一人当たり所得は 3,780 ドルに到達し

<sup>1</sup> エチオピア産業政策対話の枠組みで実施してきた第三国調査はスリランカで 14 回めとなる。これまでにウガンダ(2009年)、シンガポール、韓国、タンザニア(2010年)、台湾(2011年)、インド、モーリシャス、ガーナ(2012年)、マレーシア(2013年)、インドネシア、ルワンダ(2014年)、タイ、カンボジア(2015年)の調査が行われた。

ている(世銀データ)。世銀基準では、一人当たり 3,955 ドルを超えると低位中所得国から高位中所得国に移行するので、スリランカはまもなくこの移行をはたすであろう。近年の実質成長率は、2012 年に 9.1%を記録したあと、2013~2016 年は 3.4%、4.9%、4.8%、4.4%と推移しており、中所得国としてはやや低めの成長である<sup>2</sup>。教育水準は高く、労働の質もよいとされる。ただし、工場よりも店舗やオフィスでの仕事が好まれるという。また技能工や高度人材は、適職と高給を求めて多くが海外に流出している。2016 年の失業率は 4.4%であり、スリランカはもはや労働余剰経済ではなく、コロンボ周辺では労働不足が深刻である。

経済運営においては社会主義的発想や労働者保護的志向が強く、この傾向は現在も根強く残っている。ただし現政府はより自由主義的方向を模索しているようである。内向きと外向きの経済運営のバランスは政権ごとにスタンスは異なる。産業面では、植民地時代からの茶、ゴム、スパイスなどに加え、アパレル・観光・IT などの発展がみられるが、製造業に限ればアパレルに特化しており産業ベースは狭い。2016 年の輸出における工業製品のシェアは 77%であったが、その 6 割以上(47%)がアパレル製品であった。これは、高位中所得に入ろうとする経済としては異例である。農業人口の縮小は、製造業よりもサービスに吸収されつつある。

海外直接投資(FDI)の流入は ASEAN のタイ、インドネシア、ベトナムなどと比べると低調である。人口規模の差は考慮せねばならないが、これらの ASEAN 諸国が毎年数百億ドルの FDI を誘致しているのに対し、スリランカは 2014 年のピークで 16 億ドル、2016 年は 8 億ドルの実績しかない。2014 年の数字は中国からの投資によるところが大きい。中国投資はそれ以降減少している。日系企業の投資も過去にはノリタケ(1972 年)、尾道造船(1993 年)、YKK(2000 年)などのランドマークがあったが、累積絶対数は少なく、現在日本からの製造業投資はあまりない状態である<sup>3</sup>。インドやミャンマーの投資人気に比べ、スリランカは日系企業の関心をそれほど集めていない。

これはすなわち、スリランカの経済成長は東アジア型雁行形態とは異なり、FDI 主導ではなかったことを意味する。国内アパレル企業数社の突出したパフォーマンスがある一方、製造業一般およびそれを支える素材・裾野産業や製造業支援サービスの基盤は弱い。日台韓や ASEAN 先行国による生産拠点海外展開の波はスリランカにはほとんど届いておらず、ゆえに外資流入と地域内分業を通じて製品や産業が徐々に多様化・高度化していくといった現象はみられない。

内戦終了から 8 年がたち、また 2 年半前の新政権発足にともなう混乱も次第に収まりつつあるものの、スリランカのビジネス環境や政策安定性は決して良好とはいえない。2016 年の世銀の Doing Business ランキングでは 190 カ国中 110 位であり、これは ASEAN でも投資環境がよいとはいえないベトナム(82 位)、インドネシア(91 位)、フィリピン(99 位)よりも下である。ただしインド(130 位)、エチオピア(159 位)、ミャンマー(170 位)、バングラデシュ(176 位)よりは上であった。

コロンボは瀟洒で近代的な都市ではあるが、道路・鉄道をはじめとする輸送インフラが貧弱かつキャパシティが限られており、公共交通手段も乏しく、自家用車の増加および三輪自動車やバイクの混在が激しい渋滞を引き起こしている。この一因は、内戦によるインフラ整備の遅延であったろう。現在コロンボでは外資による高層ビルや商業施設の建設がさかんであり、政府や外国支援による港湾・高速道路等のインフラ整備とあいまって、建設ブームが成長を維持しているように見える。旺盛な建設需要が地価や所得を押し上げ、成長に寄与することは多くの国でみられる現象だが、この種の好況は産業競争力強化には直接つながらず、いずれは財政危機や国際収支危機を招くことになる。スリランカはインフラが十分整備される前に、すでにそうした事態に陥っ

<sup>2</sup> インドネシアでは、6%以上の成長が維持できないと失業や社会不安を惹起すると考えられており、ベトナムも同様に 6%かそれ以上の成長をめざし、ほぼ実現している。

<sup>3</sup> 2017 年時点で日系企業のスリランカ進出は 130 社、スリランカ日本商工会会員企業は 68 社、うち製造業は 21 社であった(JETRO データ)。これと比べて、バンコク日本商工会の会員数は 1,748 社、南北ベトナムの日本商工会の会員数は 1,600 社強である。いずれの国でも日本商工会に参加しない日系企業はあるので、実際の進出企業数はこれらを上回る。しかも、タイ・ベトナムにおける日本商工会会員数は年々増加傾向にある。

ている可能性がある。

## 2. アパレル産業の成果と課題

スリランカの輸出志向型アパレル産業は 40 年の歴史をもつ。かつて経済政策は内向きの輸入代替型だったが、1977 年に政策の大転換が行われ、労働関係を除く多くの規制の撤廃、貿易自由化、100%外資を含む外資政策の自由化が実施された。同時にシンガポールをモデルとして、首都空港に隣接したカトゥナヤケ輸出加工区 (KEPZ) が設置された。当時スリランカは低賃金・高失業に直面していたが、労働者は識字率 (80~90%) や英語能力が高く、KEPZ には繊維縫製をはじめとする投資が流入した。アパレル製品については MFA クォータのもと<sup>4</sup>、インフラ整備や税制面でのインセンティブ (BOI 法) に支えられ、外資企業が海外のベストプラクティスをもってスリランカに参入してきた。これに国内の厳格な労働法が組み合わせられ、品質・生産性のみならず、労働者保護の面でも世界トップレベルの、スリランカに固有なアパレル産業が成立した。のちに EPZ は全国に展開し、縫製企業 200 社育成計画のもとで、地方における雇用創出源となった。

次の課題は、上流部門 (繊維) の強化だった。アパレル生産に使われるテキスタイルは当初高関税で守られていたが、それでは下流のアパレルが価格競争力を持ちえない。1997 年頃、政府はテキスタイル保護を撤廃してアパレル産業を支援する決断をした。また国レベルの志向として、繊維は資本集約的で環境負荷の高い織布部門ではなく、ニットに集中することとし、また綿花は生産せず、輸入した紡績糸 (yarn) を染色して素材とすることとした。やがて、国際競争力を有する 7 つのニット企業が成長した。

さらに 2004 年末の MFA 終了に備え、その数年前より対策が講じられた。世銀や ADB は、繊維貿易が自由化されれば垂直統合されていない (綿花・綿糸をもたない) スリランカのアパレルは衰退するだろうと予測したという。この予測を覆し、逆に輸出倍増をめざすために、MAS 会長を議長としてアパレル五ヵ年戦略が策定され、その実施機関としてスリランカ合同アパレル協会フォーラム (JAAFSL) が 2002 年より活動を始めた。税制、後方連関、労働市場を含む 8 つのイニシアティブを立ち上げ、5 年で倍増の目標はほぼ達成され (97% 増)、引き続き第 2 次五ヵ年戦略も策定された。これらの活動を通じて、アパレル産業は個別企業や上流下流別ではなく業界全体として活動するようになり、また民が主導して官を動かすという政策メカニズムが定着した。民間の要求は補助金をもらうことではなく、政府にきちんと民の望む仕事をしてもらうことだという。こうした民主導型の官民連携は大成功を収め、アパレル産業の拡大と価値創造をもたらしたというのが JAAFSL による自己評価である。現在スリランカには 300 社のアパレル企業があり、その約半数 (165 社) が中小企業であるという。

スリランカアパレルにとって重要な EU 市場には「GSP プラス」という特恵があった。これは、スリランカ製品を無関税で輸出できるというものである<sup>5</sup>。GSP プラスは 2010 年に停止されたが、今年 (2017 年) になって復活した。スリランカにとって欧州市場への無関税アクセスが重要な意味を持つことは明白だが、まもなく高位中所得に達する同国がいつまでも GSP プラスを享受することはできないだろうというのが大方の観測である。実際、EU は GSP プラスを毎年審査し、適用をでき

<sup>4</sup> 多国間繊維協定 (Multi Fiber Agreement) は、途上国から先進国への繊維製品輸出を管理するために 1974~2004 年の間実施された貿易割当制度である。本来の目的は途上国製品の集中豪雨的輸出を防止するものだが、途上国によっては、競合国がクォータを使い切っている場合には自国に生産・投資が回ってくるなどの恩恵があった。MFA 終了以降は、繊維製品輸出は政治的配分ではなく真の競争力で決まるようになり、国家間競争も国内の企業間競争も、経済原理を中心として進行するようになった。

<sup>5</sup> EU 向けには EBA、GSP、GSP プラスなどの特恵があるが、スリランカにとってとくに重要なのは GSP プラスである。EBA は低所得国向けで GSP プラスは人権・環境基準を守る国向けといった差はあるが、品目はほぼ同じである。GSP は無関税品目が少ない。さらに、各スキーム間で原産地基準の比率が異なるなどの差も存在する。

るだけ限定していく意図だという。この状況下、アパレル業界は GSP プラスに頼らない多角的な市場開拓を試みている。すなわち、これまで対インド・パキスタンのみでしかも部分的だった FTA ネットワークを拡大し、中国、シンガポールなどとも FTA を交渉して無関税ないし低関税の輸出市場を広げていく予定である。

こうしてスリランカのアパレル産業は、ボトムビリオンやボリュウムゾーンではなく、婦人のブランド下着などの高級品・ニッチ市場で、品質のみならずエシカルスタンダードをきちんと満たせる生産国として、人権や環境に敏感な欧米バイヤーの OEM サプライヤとしての地位を築いてきた<sup>6</sup>。これらの両基準を満たせる生産国としては、おそらくスリランカが世界一であろう。ただし課題もいくつかある。第 1 に、上述の通り、所得向上にともない貿易特惠に頼ることがむずかしくなりつつある。第 2 に、価値創造およびリスク分散のためには製品・市場・生産拠点の各面で多様化が必要である。第 3 に、とくに都市部での労働不足が深刻であり、しかもワーカーが工場よりサービスや事務作業を好むこと、およびそれにとまなう賃金上昇やジョブホッピングの問題がある。労働不足は自動化・機械化へのシフトをもたらしつつある。第 4 に、アパレル産業を牽引する家族企業としては MAS、Brandix、Star Garment、Hirdaramani、とりわけ前二者が固定化しており、同産業の成熟にともない、新企業の勃興、プレイヤーの新陳代謝、先行者への挑戦といった市場ダイナミズムがあまり見られないことがあげられる。

スリランカのアパレル企業はこれまでもインド、パキスタン、バングラデシュなどに生産拠点を築いてきた。これら周辺国に加え、近年はエチオピアへの進出が顕著である。この理由としては、国内の労働者不足および貿易特惠の喪失懸念の 2 点がスリランカ側のプッシュ要因として重要である。エチオピアを含むアフリカの多くの国々は、無関税特惠として EU に対する EBA、アメリカに対する AGOA を享受している。他方、エチオピア側のプル要因としては、低賃金、トレーナブルなワーカーの存在、電力料金の安さ(スリランカの 3 分の 1)、政治安定などがあげられる。さらに広い視野から見れば、成熟した国内アパレル生産を堅持しながら海外にも新生産拠点を開拓し、内外において、資本集約型国内生産と労働集約型海外生産の組合せ、異なる特惠の組合せ、生産拠点と市場の多角化によるリスク分散、さらにはエシカルな生産の国際移転の可能性を探ることなどが、スリランカのアパレル企業のエチオピア進出の背後動機として存在するものと考えられる。

### 3. 政府機関

スリランカの産業戦略およびその形成方法については、粗前大使、JETRO、JICA、JICA 専門家などの方々から事前に聞き取ったほか、現地では国家政策経済省(MNPEA) 国家計画局、開発戦略国際貿易省(MODSIT)、工商省(MIC)、輸出振興庁(Export Development Board、略称 EDB)、投資庁(Board of Investment、略称 BOI、次節参照)を訪問した。各省庁との面会の概略は以下の通り。

国家政策経済省は、5 つの政府アジェンダとして百万人雇用、歳入増、農業近代化、中間層創出、工業用地確保をあげた。政策文書としては Vision 2025、2015 年と 2016 年の首相ステートメント、2017~2020 年公共投資プログラムがある。輸出や外資流入が落ち込んでおり、世銀の Doing Business ランクをあげること、投資環境を改善することが重要とのことであった。

開発戦略国際貿易省は、新設省なのでリクルートが間に合わず、まだ 50 人しかいない(うち専門スタッフは 11 名)。貿易と投資の省庁間コーディネータとしての役割を果たすことになっており、仕事は文書作成と組織間調整が半々である。政府目標は輸出と外資誘致の強化であり、そのために同省が「国家貿易政策」を初めて起草した(2017 年 9 月承認)。そこでは国内改革、税制改革、

<sup>6</sup> スリランカのアパレル業界はこれまで欧米志向であり、日系バイヤーへの OEM 供給はない。日本は欧米ほどエシカルスタンダードは要求しないが、製品自体の品質に関しては欧米よりもはるかに厳しい第三者検査がある。

市場アクセス、マクロバランス他からなる政策の柱を勧告している。ハーバード大チームは、国家貿易政策の4つの政策の柱の策定に寄与してくれた<sup>7</sup>。政府にとっては印中シンガポールとのFTA交渉、世銀ランキングの向上、規制改革、移民法が目下の重要課題とのことだった。

工商省は、本省に繊維・中小企業、産業開発、政策開発、国内商業、国際協力、国営企業改革などの部局があるほか、8つの地方事務所、傘下に Departments や Institutes をもつ。10年前に JICA 専門家がいたが(木幡健一氏)、今はいない。アパレルはスリランカ輸出の4割を占めるが、世界市場シェアは1%と小さい。製品の質と労働環境のよさが売りである。効果的な価値創造のために婦人下着やニットに専念している。国内労働不足により、アパレル企業はベトナム、Bangladesh、インドなどに海外展開している。知識ハブ化、機械導入、特殊衣料、製品多様化などが将来への道である。工商省は SLITA も所轄している(第6節)。また中小企業の重要性に鑑み、本省は本邦初の中小企業政策を作成した。その際にはマレーシアの SME Corp.も参照した。中小企業政策は、行動計画も含めてすでに承認済みである。これから実施と省庁間調整を本省が担うことになる<sup>8</sup>。

EDB は輸出振興実施機関であり、スタッフ 250 名(コロンボ 200 名、地方 50 名)、海外支店はない。工業製品、農産品、サービス(IT 含む)、市場開拓、中小企業の 5 部局に分かれている。それぞれの活動を聴取した。

#### 4. 投資庁(BOI)とカトゥナヤケ輸出加工区(KEPZ)

スリランカ投資庁(BOI)は、開発戦略国際貿易省(MODSIT)傘下の外資誘致実施機関である。コロンボの世界貿易センタービル内に本省と BOI 本部が設置されている。BOI 本部にスタッフが約 130 名いるほか、各 EPZ にも派遣されており、全部で 1,300 名ほどである。本部は、投資案件の誘致(15 名)・審査(75 名)・実施(20 名)・モニタリング(20 名)の 4 局体制である。本部スタッフは担当の国および業種をみている。個別デスクのある主要国は米中印日英 EU シンガポールなど、主要業種はアパレルのほか IT、観光・ゴルフ・商業施設、医療(アユルベータ)、コンベンションビジネスなど。主要国は、政府として注目している国と民間のビジネス需要が重なる国を選定している。ジャパンデスクには以前日本に留学したスタッフがあり、JICA 投資アドバイザーが BOI の若手育成および日本企業誘致をサポートしている。将来の方向としては、欧米市場や GSP プラスへの過度の依存を減らすため、中印シンガポール、タイ、パキスタンなどと FTA や投資協定を結んでいく。貿易赤字を埋めるためには製造業外資のうち、とくに自動車部品、医療機器、鉱物素材(ペンキ・シリカなど)、ソーラーパネルなどを誘致したい。税制が変わりつつあり、法人税減免はなくなるがそのかわり法人税率が 14%(優遇)、28%(通常)、40%(酒たばこ)と簡素になり、また資本控除は残る。100%外資や 99 年リースが許される点も有利であるとのことであった。

スリランカには BOI 傘下に 12 の輸出加工区(EPZ)がある。1978 年にバンダラナイケ国際空港に隣接して最初に設立されたカトゥナヤケ輸出加工区(KEPZ)には、87 社が入居している(2017 年 10 月現在)。ミッションは KEPZ 内の BOI オフィスを訪問した。ここはコロンボや空港に近いという好立地から、他 EPZ と比べ多くの外資企業が進出している(独 9 社、香港 7 社、日本 6 社、英 6 社など)。また、地場企業のうち 2 社はエチオピアに進出している。入居業種は多岐にわたるが、主な分野はアパレル(18 社)と機械・電気関連(12 社)である。KEPZ 内には銀行、保険会社、物流サービス事務所、医療機関等が設置され、将来は職業訓練センターが計画されている。入居企業

<sup>7</sup> 4つの政策の柱があるという話だったが、実際には6つを挙げ、もう1つあるが文書を見ないと思いたさないといった。いくつかは同一項目に属するのであろう。国家貿易政策の内容構成は結局よくわからなかった。

<sup>8</sup> 工商省で我々と面会した Additional Secretary の M.A. Thajudeen 氏は、SLITA 所長も兼ね、中小企業政策も彼の執筆によるものであり、アパレル産業と中小企業振興についてはきちんとした説明があった。これらの政策を議論・実行するに際しては、彼がキーパーソンのように感じられた。

へのサービスとしては、発電機や空調設備を含めた機械メンテナンス、減免税手続き支援、雇用・経理上のトラブルシューティングなどを提供している。また、24 時間体制で医療や警備サービスも行う。水は国家上下水道公社 (NWSDB) より供給され(7,500m<sup>3</sup>/日)、さらに地下水供給も可能である(1,500~2,500m<sup>3</sup>/日)。排水は各企業による一次処理後、KEPZ が二次処理を行う。数年前に二次処理の排水処理施設が拡張された(3,200m<sup>3</sup>/day)。最終処理後の水は EPZ 内の植栽の水やりに使用する。電力は 63MVA。入居企業からは、水と電気の問題はとくに聞かない。KEPZ はフェーズ 3 まで完成し、現在はフェーズ 4 を建設中だが、これ以上の拡張計画はない(全面積 300.54 エーカーすなわち 122ha)。今後はハイエンドの生産拠点、あるいはインドや他アジア、欧州、中東、アフリカに展開する事業の南アジアハブとなることをめざしている。施設に関しては、ラボや e サービスの追加、社会インフラ設備の改善などを進めていく予定とのことであった。

## 5. 企業訪問

現在 KEPZ には 22 社の地場企業が入居し、そのうち 2 社がすでにエチオピアのハワッサ工業団地に進出している。その1つである Hirdaramani 社は、1890 年に小売業として創業し、いまやスリランカにおけるアパレル大手の1つとなった。経営は安定し、利益的にも問題なく、銀行融資は使っていない。欧米ブランドを中心として、主な顧客は Adidas、Marks & Spencer、Levi's、Tesco、Amazon、Asics などであり、T シャツ、スポーツウェア、シャツなどの委託生産を行っている。綿生地などの原材料は輸入し、倉庫に大量のロール在庫をストックしている。顧客からデザインの細かい指示を受けたうえで生産する。工場敷地内には、ワーカーのための保健センターと食堂を設置、定時の休憩時間も設定、また女性ワーカーには希望に応じ宿泊所も無償で提供している。工場はほぼ標準の清潔さを保ち、楽しく働けるよう工場内に音楽を流すなど(我々にはちよつとうるさいように感じられたが)、労働環境づくりに力を入れている。

同じくエチオピアに進出済みの Isabella 社は、欧米向けの靴下生産を行っている。1984 年より KEPZ 内で操業していたドイツ企業を買収することによって現地化した企業である<sup>9</sup>。購入した糸を靴下用に巻き替え、染色・洗濯・編み等を行って製品にする。現在編み機を新製品に置き換え、より電子化された資本集約的生産に移行しつつある。ペレラ社長によると、たまたま知人からエチオピアの話聞き、何度か現地に足を運んだところ、可能性を見出して進出を決めたという。その理由として 2 点挙げている。第 1 に、エチオピア人は白紙状態(free mind)で、甘えた教育を受けておらず厳しさをうけいれる素地があるため指導がしやすい。第 2 に、靴下生産は機械中心なので、ハワッサ工業団地での電気の安定供給が魅力だという。他方改善を要する点としては、物流に関し、ジブチ港への道路輸送や手続きの遅れ・予見性のなさを挙げた。ペレラ社長はエチオピア進出の先駆者として、Hirdaramani 社をはじめ、スリランカの他のアパレル企業を誘ってエチオピア進出を推奨・支援している。彼の勧誘で、メケレ工業団地入居を決めたスリランカ企業もある。いまでも彼は、スリランカ企業のエチオピア投資ミッションを継続的に先導しているという。

MAS Holdings はスリランカで最大のアパレル企業であり、人権・環境保護はもちろん、人材育成やマーケティングにも自社で開発したシステムをもち、アパレル業界全体をリードしている。全世界にスタッフ約 9 万人を擁し、17 カ国に拠点をもち、デザイン、織布、縫製を行ってハイエンド製品の生産を行っている。生産の 60~70%はスリランカ国内で行い、主に北米に輸出する。これからグローバル事業戦略を展開していく必要があり、新技術やイノベーションの研究開発を強化している。面会では、品質と倫理性における先進企業としての誇りが感じられた。かつてスリランカのア

<sup>9</sup> 2016 年 10 月には、エチオピア政府のアルケベ首相顧問およびベラチョ EIC 副長官が米 PVH 社のグリーン副社長とともにスリランカの Isabella 社を訪問し、工場や KPEZ を視察したという。工場のオフィス入口に訪問時の集合写真が掲げられていた。

パレル産業はKEPZなどの都市部の工場から始まったが、田舎から出てきた若い女工の中には、お金の使い方や都会生活を知らずに品行方正でなくなった者がいて社会問題となった。そうした「JUKI ガール」の悪いイメージは今でも残っているという。その後、EPZ は地方に分散し、200 工場設立が目標として掲げられ(実際には百数十社)、多くの農村女性が出身地を離れずに就業できるようになった。我々が面会した MAS 幹部は、エチオピアで同様の社会問題が起こらないよう十分留意することが肝要と強調していた<sup>10</sup>。

以上のアパレル地場企業 3 社に共通していえることは、欧米向け生産が中心であり、欧米ブランドが重視する労働・環境におけるエシカルな取り組みが実行されている点である。スリランカでは労働省および BOI が労働者の安全・衛生・福祉に関するルールを定め、加えて ILO の国際労働基準にも従うため、他のアジア諸国に比べて法令上のコンプライアンスがきわめて高く、顧客や政府の監査で問題の指摘を受けることはほとんどない。エチオピアに進出している Hirdaramani 社と Isabella 社の 2 社に関しても、スリランカでの労働環境基準に準拠しているため、ハワッサ工業団地において労働問題はこれまで起きていないという。

日系の YKK 社は、1934 年にファスナーの加工と販売を行う企業として創設された。現在は、①ファスニング事業(ファスナー、ボタン、スナップ等の製造・販売)、②AP 事業(住宅・ビル建材の製造・販売)、③工機技術本部(自社向け機械の開発・製造)の 3 事業がある。YKK グループは 71 カ国に 111 社拠点をもち(2017 年 3 月時点)、原材料・商品の製造に加えて、ファスニング機械の製造・メンテナンスまですべてをグループ内で行っている(機械は外販しない)。同業者には全工程を企業内でやっているところはない。ファスニング事業の競合者としては中国企業があるが、YKK 社のように原材料からの一貫生産は行っていない。

スリランカ現地法人である YKK ランカ社は、ファスナーの製造拠点として 1999 年 12 月に設立された。2000 年 12 月から生産開始。コロンボ市に事務所を置き、工場はコロンボから車で 2 時間の距離にあるシータカワ輸出加工区(SEPZ)で操業している<sup>11</sup>。コロンボ事務所のスタッフは約 40 名、工場は約 250 名。4 名の日本人駐在員は事務所と工場を行き来し、経営と指導を行っている。YKK ランカ社はファスナーのアセンブリに特化しており、機械と原材料は YKK グループ他社から購入(輸入)する。基本的にはスリランカ国内で操業する企業向けの生産で、日に 80 万本、年に 1 億本のファスナーをつくる。ただし地場のアパレル企業がバングラデシュ、ベトナム、ヨルダン、エチオピアなどに拠点工場を持つ場合、YKK ランカ社から直接間接に海外に供給することもある。販売契約としては、スリランカのアパレル企業が欧米ブランドと OEM 契約し、バイヤー側が YKK 商品の使用を指定する場合、もしくは欧米バイヤーとの契約に YKK の指定がなく、スリランカの OEM 工場側の要望により納入する場合の 2 パターンがある。

Midaya Ceramic 社は、ハイエンドの陶器を製造している会社である。1968 年創業。原料はほぼ現地調達が可能で、デザインから材料調製、成型、焼成、絵付け、梱包、発送まで一貫して行う。ハンドメイドで繊細な陶器をつくるため、国内には競合会社はない。欧米バイヤーおよび国内の有名ブランドやホテルなどに納入しており、口コミで注文を受けることも少なくないという。自社開発製品もある。一つ一つ手作りの製品には熟練したワーカーを必要とする。工場には日本のカイゼンが導入され、清潔で、整理整頓がなされている。創業者のダヤシリ・ワルナクラスーリヤ取締役

<sup>10</sup> ただし通常の国の場合、縫製業の労働問題は、女工哀史的な搾取・低賃金、寮・通勤、健康・衛生、あるいは労働組合、賃金要求、労働争議、さらには労働者のマインドセット、技能、定着率の欠如などとして現れることが多い。縫製業が風紀の乱れと直接つながるケースは少ないように思われる。その意味で、スリランカの JUKI ガールの事例は特殊である。

<sup>11</sup> SEPZ には 35 社の工場が入居し、そのうち 8 社がアパレルである。すでにエチオピアに進出しているベビー服生産の Jay Jay Mills 社も SEPZ に入居しており、YKK ランカ社がファスナーを供給している。さらに YKK ランカ社は、エチオピアのボレレミ 1 工業団地に入居した Jay Jay Mills 社の工場にボタンの製造機械を供給し、YKK スタッフが機械メンテナンスのためスリランカからエチオピアに渡航している。

会長は、21歳の頃に来日して愛知県瀬戸市で焼き物を学び、母国で陶器会社を設立した。現在は2人の息子が中心となって、陶器と梱包の工場をそれぞれ経営している。別の機会に同氏はAOTS研修を通じて日本型経営を知り、スリランカで品質・生産性向上に関する研修を提供する日本スリランカ技術文化協会(JASTECA、後述)の名誉副会長として、その普及に尽力されている。

## 6. 産業関連組織

我々は、スリランカの Apparel 業界あるいは産業振興全般に貢献している官民組織をいくつか訪れた。以下、6組織の概要を記す。最初の2つは技能訓練機関である。

Sri Lanka Institute of Textile and Apparel (SLITA) は、世銀支援で1984年につくられた Textile Training and Service Center および Clothing Industry Training Institute を2009年に統合した、テキスタイル・Apparel・皮革・履物分野の訓練研究機関である。工商省に属し、同省のApparel担当 Additional Secretary の Thajudeen 氏が所長を務める。政府予算は給されず、独立採算である。ラボ、衣類、テキスタイル、皮革、履物、製品開発の6部門からなる。スタッフは約100名、うち15~25名が MSc レベル、30~40名が学士レベル、45名がサポート。SLITA の業務は、第1に訓練であり、Diploma 取得の2年コース、各企業向けカスタムコース、短期研修、教師の海外派遣を提供している。1984年以來の訓練生は累積10万人に達し、毎年5千人程度(うち2年コースは100人程度)を教育する。アジア地域の繊維縫製訓練のハブ校となっており、出張ベースでベトナム企業へのファッションデザインの伝授、バングラデシュ輸出入インスティテュートの研修、フィリピン・テキスタイル・インスティテュートとのバナナ繊維研究協力などを実施している。先方から SLITA に研修に来ることもある。第2に、ラボではバイヤーの要求に応じて、テキスタイル等の素材や安全性に関するテストを実費で安価に提供する。第3に、Apparel 関係の現地企業に対するコンサルテーションとして、リーン生産やトヨタ生産システムなどを教えている。R&D としては、以前はオートメーション、現在はバナナの茎繊維をテキスタイル原料とする研究が行われている。4ha の敷地を所有し、10棟程度の平屋が並んでいるが(教室数20~25)、この一部を高層に建て替え、4年制 Degree コースを追加する計画がある(土地と資金はあるが、新型設備導入の支援を探しているとのこと)。JICA との関係では、1996~2001年、2001~05年に本邦研修・機材を含む協力を得、インド・ベトナムなどの訓練生をここに受け入れるコンポーネントもあった。現在 JICA との関係はない。我々は施設を一回り見学したが、繊維系訓練機関としては完成の域にあると思われる。エチオピアの TIDI が、ここを参照あるいはトウニング先として検討することも十分考えられよう。

Ceylon-German Technical Training Institute Moratuwa, Sri Lanka (略称 German Tech ないしは CGTTI) は、自動車関連を中心とする金属機械系訓練校である。コロombo南部の SLITA や Brandix 工場にも近いゴール・ロード沿いにあり、5ha の敷地に十いくつの建屋が並んでいる。1959年に西独支援を得て、メルセデス製のコロombo市バスのメンテナンスのために設置された。当初訓練生は60名だったが、1974年には4コース150名に拡張された。2004年に運輸省から技能開発職業訓練省に所管が移った。現在は11コース<sup>12</sup>で、フルタイム(3~4年)、パートタイム(夜学)、短期(1~2日)、カスタムメイドの訓練、およびテクニカルサービス(先生と学生による車両持ち込み修理)、技能試験などを実施する。訓練専門で、研究や企業指導はしない。学生は16~22歳で、英語と現地語を併用して授業を行う。卒業生需要は高く、採用を希望する企業には該当する学生データベースを提供して自由にアプローチしてもらっているが、採用枠を全部満たすことはできない(なお溶接コースの OJT と採用はほとんど Colombo Dockyard 向けという)。ゆえに学生の人気も高く、フルタイム年600人枠に対して約3,000人の応募があり、筆記と面接で選抜している。スリ

<sup>12</sup> 自動車、一般機械加工、エンジン電気、エアコン・冷蔵、ツールマシン/CNC、メカトロニクス、自動車電気、ディーゼル・発電機、溶接、カーボディ、自動車エアコンの11コース。



ランカの教育は無料であり、ここでも授業料がないうえに、通学バスや毎月のお小遣いを提供している。政府予算で年 220 百万ルピー(設備 80、運営 140)が配分される。地方からの学生はアパートを借りているが、寮を建てる計画がある(予算 1,100 百万ルピー)。1 年生は全員が金属加工の基礎製作を行い、試験をパスすれば 2 年めから個別コースに進む。最終年は OJT(インターン)で 120 社のパートナー企業がある。企業側も、採用するために OJT には積極的である。なおフルタイム以外の学生からは講習料をとる。企業や軍隊で働きながら夜学にくる学生も多い。我々はすべての建屋を見学したが、CNC などの新しい機械は少ないものの、基礎を教える TVET としては大きな成果を収めているようであった。ただし、就活で苦労はしないが、半分以上の学生は外国に就職するという。まず中東で機械修理・メンテの職を探し、その後オーストラリアやニュージーランドに転職する卒業生が多いという(あとの 2 国の労働ビザは 3 年以上かかるため)。スリランカの製造業にとって、これはある意味で残念なことである。



SLITA の一階建て校舎・ラボ棟を見学



German Tech 機械加工ワークショップ



JASTECA(笹川ホール)の講堂

スリランカ合同アパレル協会フォーラム(Joint Apparel Association Forum Sri Lanka、略称 JAAFSL)は、上述したとおり、2004 年末の MFA 消滅に備え、国をあげて戦略を練るために、MAS 会長をリーダーとして形成された官民合同フォーラムである。2002 年から活動を開始したが、正式な発足は 2003 年である。14 名のメンバーからなる<sup>13</sup>。上述したとおり、単に政策や行動を発議するにとどまらず、その詳細を議論し、決定し、実施し、政府に行動を要請していくというきわめてアクティブな団体であり、ある意味でスリランカのアパレル産業そのものともいえ、別の意味では、本来政府の所轄官庁が担うべき政策の立案・実施を民間で行う組織だともいえる。

セイロン商工会議所(Ceylon Chamber of Commerce)では、民間から見た経済の現状と課題を聴取した。同商工会議所は英領時代の 1839 年に設立され、現在 551 社の会員企業を有し、輸出・建設・貿易・観光などの 19 部局(Business Councils)をもつ。内外のビジネスマッチングをしており、昨年からは Business Investment Conclave と称して 100 社以上の外国企業をスリランカに商談会に招くイベントを始めた。会議所幹部によると、現在のスリランカ政府の目標は輸出・外資流入の増加および製造業の拡大の 2 点である<sup>14</sup>。そのためにいくつかの課題に立ち向かっている。第 1 に、世界銀行の Ease of Doing Business のランキングを現在の 110 位から 2020 年までに 70 位に上昇させたい。とくに認可と紛争可決の成績が悪い。ただし単に順位が上がるだけではなく、マインドセット自体が向上し、ビジネスにとって実質的な改善となることを望む。第 2 に、労働不足の問題がある。第 3 に、賃金・電力・原材料および輸入にともなう関税以外の諸費用が高い。第 4 に、政策に安定性がない。ただしこれは、現政権が落ち着けばよくなるであろう。第 5 に、税制をビジネスフレンドリーにするため、新税法が策定されつつある(2019 年 4 月施行予定)。方向性とし

<sup>13</sup> 我々が面会した Tuli Cooray 氏は、以前は財務省でテキスタイル保護の撤廃に関わり、2002 年からは JAAFSL の事務総長を現在までつとめておられる方である。

<sup>14</sup> スリランカ政府には国内企業の対外投資に関する政策はなく、推奨も抑制もしていない。海外展開への動きは各企業の経営判断にゆだねられている。

ては、細かい例外の積み重ねではなく中心内容を明快にすること。法人税は通常 28%優遇 14%とし、これまでの法人税優遇は廃止する。遅れている北部・東部への地域優遇は残す。この新法策定過程に商工会が加わり、政府が耳を傾けてくれたのはよかった。我々(商工会議所)は財務省はもちろん、大統領や首相にも 4 回会った。ただし1つの懸念は、各省庁や BOI の政策決定が遅くなってきたことである。1990 年代頃は迅速で、外資や民間へのインパクトも大きかったが、現在は官僚的になってきている。スリランカの優位性としては、インドやインド洋地域のゲートウェイになれる地理的アドバンテージ、および有能な人材の存在をあげた。スリランカ経済を深く議論したければ、商工会議所チーフエコノミストで政府とも頻りに連携している Anushka Wijesinha 氏に会うのがよいとの忠告を受けた(当日は財務省での会合で不在)。

Institute of Policy Studies (IPS) は、議会法によって 1990 年に創設された経済政策シンクタンクである。首相および国家政策経済省に属する。建物は大きくはないが洗練されたデザインで、エチオピアの EDRI や PSRC とはかなり違う。当初オランダが寄付基金を提供し、カナダ資金、国際機関の受託費などもあったが、2005 年以降は 10~15%の政府予算は受け取るが、ほかは自己資金で運営できている。活動には研究・政策勧告・国際協力があり、分野はマクロ経済、貿易、投資・産業、環境、農業、労働、貧困の 7 ユニットに分かれている。スタッフは 50 名程度、うち研究者は 20~25 名。各ユニットには 3 名程度の研究者がおり、全体に若い優秀者である。修士保持者が多数で博士は少なく、これから留学して博士を取得する人もいる。学士レベルはリサーチアシスタントである。政府が研究テーマを指定し関係省庁と協議しながら進めていくこともあるし、国際機関や外国の競争的資金をプロポーザルを書いてとりに行くこともある。また、スリランカを代表してシンクタンク間の国際交流にも参加している。成果はワーキングペーパー、ポリシーペーパー、学術雑誌、国際機関出版物、書物、新聞などを通じて公開している(ただし IPS 論文は有料)。最近の研究には、たとえばインド・中国等との FTA 可能性、気候変動と農業、1977 年以降の外資政策レビューなどがある。スリランカが直面する経済問題としては、過度のインフラ建設が債務危機を引き起こすというサイクルが顕著である。とくに内戦終了の 2009 年以降、積極的な公共事業に支えられて 8~9%成長を達成したが、国際収支危機に陥り、2015~17 年は IMF の EFF プログラムを実施している。公共事業に代わって外資や国内民間が成長の柱になるのが望ましいが、政策不安定と財政赤字のために近年外資流入は減少している。外銀の支店設立は可能であり、さらなる外資自由化のために新法が準備されている。印中シンガポールと FTA 交渉をしており、コロンボ港やハンバントタ港の拡張工事が進んでいる。これらはプラス要因である。スリランカ経済のさらなる発展のためには、関税特恵(ただし GSP プラスは長くは続かない)、民間活力、外資導入の 3 つが鍵となる。強いアパレルは MAS と Brandix の 2 社しかない。IT 産業はある。より高付加価値の製品にシフトし、輸出市場も多様化することが肝要とのことであった。

日本スリランカ技術文化協会(Japan-Sri Lanka Technical and Cultural Association、略称 JASTECA)は、1984 年に創設された。HIDA/AOTS 同窓生のネットワーク構築や文化交流に加え、日本型経営、日本語教育、5S カイゼンなども教えている。また厳しく公平な審査により人材を選抜し、スリランカ側資金で日本に研修派遣している。これまで 3,900 人以上を送り、帰国後のフォローも実施。また毎年、日本型経営を導入し成果をあげた企業に対し「アキモト 5S 賞」を授与している。秋元大樹氏は 1995 年に中部産業連合会から派遣され、スリランカに 5S やカイゼン思想を広げた人物。このほか B to B マッチング、展示会、東北大震災時の義援金なども行っている。JASTECA の建物は笹川財団の支援で建設されたが、運営資金は自己調達している。同建物には事務局・教室・講堂・会議室のほか日スリランカ教育文化センター、JASTECA Institute of Management(経営研修)、Japanese Language Education Association(日本語)も併設されている。日本人会、留学生会、日本文化会、日スリランカ経済協力委員会もここを利用する。課題としては、日本との連携・協力の継続強化、JASTECA リーダーの新世代へのバトンタッチ、古く手狭になった建物の移

転拡張(資金の用途はあるが建設ブームのおり適切な土地が見つからないとのこと)などがあげられた<sup>15</sup>。なお我々のミッションを支援していただいた JASTECA 名誉副会長のダヤシリ・ワルナクラスーリヤ氏は、日本的経営・日本語教育の普及および両国交流に長年(現在も)貢献された方である。

## 7. 産業戦略の評価

我々が事前にインタビューした日本人関係者の大方の見解は、スリランカの政策は一貫性と予見性を欠いており、2年半前に発足した現政権は政策安定性を確保できておらず、省庁の統廃合や権限交替が頻繁に行われており、また典型的な縦割り行政であり、真の政策権限がどこにあるのかがみえにくい状況であるとの、大体においてネガティブなものであった。政策の不確実性としては、たとえば以下のようなものがあげられる。

○大統領は内政重視だが首相は対外志向で自由主義的である。両者の政策は相いれないという見解がある一方で、むしろこれでバランスがとれるという見解もある。

○「ビジョン 2025」文書が公表されているが、一般的事項の羅列にとどまっており、実行文書がなく、具体的な政策に落とし込んで実施することができるかどうか不明である。

○首相の率いる国家政策経済省は、ハーバード大のハウスマン教授チームの指導を仰いでいるが、分析作業はともかくとして、彼らに産業振興のための実践的なアドバイスはできるのか。

○輸出振興と外資誘致の実行部隊は EDB と BOI であるが、政策そのものを形成しているのはどの省あるいはどの人物か。産業振興の経験と能力を有する官僚群がみえてこない。

○工商省作成の中小企業政策<sup>16</sup>は、標準的な施策が並んでおり内容として違和感はないが、実施のための組織・予算・人員はあるのか。そもそも中小企業政策は、国家指導者や他省庁により重要事項として認知されているのだろうか。

○IMF プログラムや新税法のもとで、租税体系の簡素化・例外撤廃の原則が打ち出され、EPZ における法人税減免の廃止が決まったが、他方で外資誘致が喫緊の課題であるという。この両者に矛盾はないか。

スリランカの政策内容とその形成方法は、東アジアの雁行形態的發展の成功例とも、五カ年計画(GTP II)に沿って自国政策を——妥当性や実施可能性は別としても——きちんと説明できるエチオピア政府とも異なっている。スリランカの産業戦略はどのように評価されるべきだろうか。

楽観論に立てば、現在の政策不安定や財政危機は一時的なものにすぎず、国内配慮と対外志向のバランスはとれているし、アパレル産業はバングラデシュなどとは比較にならないほど発展している。民間活力は(少なくともアパレルは)旺盛だし、労働力も優秀で、IT が輸出型新産業として伸びつつある。また日本人にとっては、スリランカはインドより住みやすいし、人々も温厚で強烈な自己主張もしない。ゆえに政府政策に多少の難があっても、平和のもとでスリランカ経済は民間の価値創造によってこれからも成長し続けるであろうと予想できるかもしれない。我々が面会したスリランカの産官学の人々の多くは、種々の問題の存在は認めながらも、こうしたかなり楽観的トーンであった。少なくとも、自国は中所得の罠に陥っており経済の長期低迷が避けられないという予測ではなかった。

だが悲観論に立てば、この国はまもなく低位中所得から高位中所得へと移行するだろうが、そ

<sup>15</sup> 前スリランカ大使をつとめられた粗信仁政策研究院次長は、JASTECA の成功理由として、①両国文化の共通性、②成功した個人によるつながり支援、③ササカワホールの存在と自立的運営、④日本との継続的な支援・連携をあげている。

<sup>16</sup> Ministry of Industry and Commerce, *National Policy Framework for Small and Medium Enterprise (SME) Development*, 2015 およびそれに付随する *Action Plan*。

れにもかかわらず、民間の産業構造の狭さと政府の政策能力の弱さが特徴的である。民間については、家族経営のアパレル数社のパフォーマンスが突出しており、良質の商品やサービスも局所的には存在するが、中所得経済に期待される電子組立、自動車製造、機械生産、建設資材、(紅茶だけでない)食品加工、消費財生産——スリランカの半分の所得しかないベトナムには以上がすべてみられる——およびそれらに供給する素材・裾野産業の広がりがみられない。政府については、基本政策はかなり明瞭でどの省庁からもほぼ同じ説明が得られるが、政策の実行可能性や実行したときの実効性については楽観視できない。また、財政と政策の安定が確保できれば外資や民間が活性化して成長が高まるとの期待が透けてみえるが、そのような予想は裏切られる可能性がある。

最後の点についてさらに述べれば、ここには産業開発に関する根本的な意見の相違がある。戦争や社会混乱の危機を脱した低所得国が成長を開始するのは比較的易しい。国際援助を受け入れ、制度・法律を整備し、自由化や国際統合を断行すれば、これまで抑圧されていた内外の企業が生産と投資を始めるので、かなりの成長が実現し、中所得までは登ることができるだろう。だがそれ以降については、自由で快適な事業環境さえあれば高成長は維持されるという市場主義的な考え方と、能動的な政府および実践的効果的な官民連携のもとで積極的にヒトを育て企業の価値創造を高めなければより高い所得や技術には到達できないという、東アジア的な考え方に分かれるのである。

スリランカの文脈でいえば、これから産業高度化に向かって邁進するための国家戦略として、財政健全化と政策整合性と外資誘致と海外市場の確保だけで十分なのかという点が問われなければならない(これら 4 課題の実行だけでも容易ではないが)。現在のスリランカ政府には、真摯な政策学習により政府自身の能力を高めて、東アジア型「産業政策」を実行する意図はないように思われる。だが我々としては、プロアクティブな政策なしで成長角度をあげられるのかについては懸念を表しておきたい。なお、エチオピアはまだ低所得ながら、東アジア的発想に明確に立脚し、将来の中所得とその後をめざして国づくりと工業化に励んでいる。本ミッションも、エチオピア政府との産業政策対話に情報提供するために実施している。

## 8. まとめとエチオピアへの教訓

最後に、クライアントであるエチオピア政府の視点に立って、本ミッションが収集した情報をまとめておきたい。エチオピア製造業とりわけ繊維縫製業の発展は、まだ初期的段階にとどまっている。より成熟したアパレル生産国であるスリランカの経験は、エチオピアにとっていくつかの有益な教訓を提供してくれた。

### (1) 民間セクターの主導性

スリランカの民間セクターはアパレル産業の牽引力であった。政府は確かにビジネス環境の整備において貢献してきたものの、それ以外の分野での政府のリーダーシップは少なかった。伝統的にアパレル産業を主導しマネージしてきたのは民間であり、同産業の世界趨勢を察知し、課題を発見し、政策を提案し、その実施を政府に要請・説得してきた。その典型例が、業界の声を代表するスリランカ合同アパレル協会フォーラム(JAAFSL)である。同協会は、産官の橋渡し役としてこの産業の発展に大きな貢献をしてきた。アパレル関連の複数の協会の上に立ち、戦略を策定・実行し、品質と倫理を満たす世界一のアパレル生産国としての同国を導いてきた。政府に対しては、優遇体系の改定を含む投資環境の改善を働きかけている。政府も JAAFSL の意見に耳を傾け、その内容が正当なものであればそれを受け入れ実施する。また JAAFSL は、政府間の通商交渉にも参加している。

## (2) エシカルな生産の実践

アパレル産業を倫理的に運営する点で、スリランカはユニークな国である。労働基準や労使関係は厳しく管理されモニターされている。BOI の労使関係局は、労使間の協力と調和を促進し、経営者と労働者双方にアドバイスやガイダンスを行う。衣類生産は良心と配慮のもとに、労働者の権利保全、適切な労働環境、児童労働・強制労働の禁止、すべての差別の排除、労働搾取の禁止、さらには労働者の教育やキャリアアップの援助などを通じて実施されている。経営者にはスリランカおよび国際的な労働基準の遵守が要請され、労働者には労組を通じる団体交渉の権利が与えられている。こうしたエシカルな生産の実践は、スリランカのアパレル業界の成功を導く根本原因となった。また、スリランカは環境配慮においても優秀で、LEED Platinum や Gold Certified といったグリーン製造業に関わる賞を多く受賞している。こうしたことから、Victoria's Secret、Gap、Nike、Tommy Hilfiger、H&M、M&S 等々の欧米有名ブランドの関心を集め、スリランカのアパレル企業との長期関係を築くに至っている。スリランカは、エシカルなアパレル輸出国・生産国として世界のトップに立っている。

このことはエチオピアに以下のような教訓を与えてくれる。世界、とりわけ衣類を購入する欧米の消費者は、労働環境の改善に強い関心を抱いている。彼らは生産地である途上国の労働・環境状況に関心を持ち、正しい基準や法的拘束力をもつ国際協定を遵守する工場のみを生産委託するようアパレル流通業者に圧力をかける。ゆえにバイヤーはこれらの条件を各工場に要求し、厳しい検査を実施する。さらには途上国の労働者自身が労働環境の改善を訴えるようになった。以上の点では、エチオピアが例外になることはないだろう。消費者、バイヤー、労働者からの要求に従い、エチオピアは適切な基準を満たさざるをえない。なお、こうした基準を守ることは品質を軽視してよいということにはつながらない。高品質をとりわけ重視する、日本を含む他のバイヤーも存在するからである。ゆえにエチオピアは、両方の要請を満たすべく努力せねばならない。

## (3) 輸出振興

スリランカの輸出振興庁(EDB)は1979年に創設された。同局は、大統領を議長とする政策決定機関である輸出発展閣僚協議会の事務局を務める。EDBの輸出促進ツールとしては、バイヤーとの商談会、貿易展示会・エキスポ等の年次開催、内外企業への情報提供、品質基準の設定と維持への支援などがある。さらに、市場調査、企業化調査、スリランカ市場に関するセミナー、そこのビジネス機会の活用法などを提供する。EDBの理事会は、官民双方の代表からなる。

## (4) 業種別優遇措置

スリランカは、投資促進のために税制上の優遇、低金利融資、輸出金融・保証などを提供してきた。これらのインセンティブは業種ごとに分かれている。すなわち優先業種に指定された分野はそうでない分野よりも多くのインセンティブが与えられる<sup>17</sup>。この戦略は基幹産業、とりわけアパレルの発展に寄与してきた。優先業種はより多くのタックスホリデーや関税・輸出税の減免を与えられた。ただし、付加価値創造に対する補助金や中小企業ファイナンスなどはまだ提供されていない。

## (5) 工業団地のデザイン

スリランカは投資促進のために輸出加工区(EPZ)を設置した。EPZが提供するのとは、基礎的ハードインフラに加えて、BOIの労使関係局オフィス、通関オフィス、銀行、郵便局、クリニック、運

<sup>17</sup> 上述した通り、いまやスリランカは各種の業種別優遇を撤回し、より簡素な租税体系に移行しつつある。ただしこの事実は、産業発展の初期段階においてそうした業種別優遇が無用であることを意味しない。これは、スリランカのアパレル産業の過去の成果をみれば明らかなことである。

輸・港湾サービスなどである。EPZ はアパレル、電気電子、金属、履物、装飾品、食品加工など多様なセクターの企業を受け入れている。この戦略は、限られた予算で全セクターの入居企業に良質なインフラ、他施設、サービスなどを提供できるというメリットがある。もし工業団地が業種別に設置されるならば、それらの提供はより難しく、またより多くの予算を必要とすることになる。

#### (6) すぐれた産業人材の育成

スリランカ政府は民間投資を誘致するためにアパレル産業、より広くは製造業にとって必要な技能を備えた人材の供給に意を尽くしてきた。Ceylon-German Technical Training Institute (CGTTI) は、自動車とその関連分野での技能者訓練を行うすぐれた機関である。そのカリキュラムは、自動車、ツールマシン/CNC、エンジン電気、溶接、一般機械加工などからなる。訓練用設備の整った多くのワークショップがあり、近代的なラボも有する。すべてのコースはワークショップでの実習 8 割、教室での講義 2 割の構成となっており、実習の重視は必要な技能習得に欠かせない。卒業生の就職は内外から引く手あまたである。湾岸諸国、オーストラリア、ニュージーランドは、最も人気の高い就職先となっている。

Sri Lanka Institute of textile and apparel (SLITA)は、テキスタイルとアパレル分野での技能訓練組織である。多くの技能・キャリア強化プログラムが、Diploma および Certificate レベルで提供されるほか、短期コースも設置されている。CGTTI と同様、ここでも実習が重視されており、学生を同分野の技術者・経営者として育てている。

以上

付録 ミッション・スケジュール(英語)  
訪問先リスト(英語)

### Mission Schedule (8-15 October 2017)

#### 1. Mission Members

<b>Kenichi Ohno</b>	Professor, National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS), Tokyo, Japan
<b>Akemi Nagashima</b>	Research Associate, National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS), Tokyo, Japan
<b>Kidanemariam Berhe Hailu</b>	Lead Researcher, Policy Study and Research Center (PSRC), Ethiopia

#### 2. Mission Schedule

DATE		TIME	ACTIVITY	
Oct	8	Sun	PM	Arrival in Colombo
	9	Mon	AM	JICA Sri Lanka Office JETRO Colombo Office
			PM	Department of National Planning (Ministry of National Policies and Economic Affairs) Institute of Policy Studies of Sri Lanka (IPS)
	10	Tue	AM	Katunayake Export Processing Zone (KEPZ) Isabella Socks Manufacturing PLC (in KEPZ) Hirdaramani Garment PLC (in KEPZ)
			PM	Joint Apparel Association Forum Sri Lanka (JAAFSL)
	11	Wed	AM	Ministry of Development Strategies and International Trade (MODSIT) Board of Investment (BOI) Export Development Board (EDB)
			PM	Ministry of Industry and Commerce (MIC) Japan Sri Lanka Technical and Cultural Association (JASTECA)
	12	Thu	AM	YKK LANKA PVT LTD (in Seethawaka EPZ)
			PM	Sri Lanka Institute of Textile and Apparel (SLITA)
	13	Fri	AM	Ceylon-German Technical Training Institute (CGTTI)
			PM	MAS Holdings The Ceylon Chamber of Commerce (CCC)
				Departure to Addis Ababa (Kidanemariam Berhe Hailu)
	14	Sat	AM	Midaya Ceramic Company
			PM	Departure to Tokyo (Kenichi Ohno & Akemi Nagashima)
	15	Sun	AM	Arrival in Tokyo

## Organizations/Persons Visited

## Official Organizations of Sri Lanka

Organization	Name	Position
Department of National Planning (Ministry of National Policies and Economic Affairs)	Sanjaya Mudalige	Director General
	Malarmathy Gangatharan	Additional Director General
	T.M.J. Bandara	Director, Regional Development & Social Protection
	A.K. Gunasekara	Director, Industries & Trade
	R.D.A. Maithreerathna	Assistant Director, Industries & Trade
Ministry of Development Strategies and International Trade Board of Investment (MODSIT)	Shunichiro Honda	Strategic Planning Advisor (JICA Expert)
	S.W.C. Jayamini	Director for International Trade Division
Board of Investment (BOI)	Prasanjith Wijayatilake	Executive Director, Investment Promotion
	Dhammike Basnayake	Assistant Director/Desk Officer for Japan, Invest Promotion
	Hideo Horiguchi	JICA Advisor for Investment Promotion
Katunayake EPZ	M.K.D. Lawrance	Acting Executive Director (Zones)
	Himali S. Urugodawatt	Director (Legal) – Industrial Relations
Export Development Board (EDB)	D.M.P. Dissanayake	Deputy Director (Regional Development Division)
	Upul Akmeemana	Deputy Director (Trade Facilitation)
	Sepalika Jayawardhana	Deputy Director (Industry Products)
	Apsara Chandani Arampath	Assistant Director, Market Development
	Dammike Jayawardne	Additional Director General, Development
	Akila Dishan	Assistant Director, Export Service
Ministry of Industry and Commerce (MIC)	MA Thajudeen	Additional Secretary and Chairman of SLITA
	A.H.M.U. Aruna Bandara	Director (Planning)
	Inoka de Alwis	Deputy Director (Policy Development)
	Samangika Abeysinghe	Assistant Director (Planning)
	Harsha Wijewardena	Director (SME & Textile)
Institute of Policy Studies of Sri Lanka (IPS)	Ishani Abeyrathne	Director (SME & Textile)
	Kithmina V. Hewage	Research Officer
Sri Lanka Institute of Textile and Apparel (SLITA)	P.V.S. Wijayarathne	Director Operation
	Eng. S. Ilangoan	Director Training & Technical
	B.L.S.P. Nishantha	Chief Technologist
	K. Jegatheesan	Chief Technologist
	B. Sabashini	Technical Assistant, Department of Textile Technology
	A.C.S.I. Mumthas	Technical Assistant, Department of Textile Technology
Ceylon-German Technical Training Institute (CGTTI)	S.P.K. Amarasinghe	Chief Engineer (Training)
	R.L. Vijitha Kumara	Deputy Chief Engineer (Factory)
	G.Ajilh.G.Nerio	Instructor, Automobile

## Private Sector

Organization	Name	Position
Isabella (Private) Limited	Hemantha Perera	Managing Director
	Ravindra Fernando	Operations Manager
	Samana Abeyratne	Supply Chain Manager
	K. Herath	Human Resources Manager
Hirdaramani Mercury Apparel (Private) Limited	Thushara Fernando	General Manager
	Sampath Senaviratne	Senior Manager – Human Resource
	Nuwan Herath	Quality Assurance Manager
MAS Holdings	Shakthi Ranatunga	Director, Group Human Resources
YKK LANKA PVT LTD (in Seethawaka EPZ)	Masahiro Kubo	Senior Advisor- Sales & Marketing
	Satoshi Takahashi	Technical Advisor
	Mohamed Rimzan	S&B Sales Manager
Midaya Ceramic Co. Pvt Ltd	Dayasiri Warnakulasooriya	Chairman
	Kumudu Warnakulasooriya	Director Finance
	Anura Warnakulasooriya	Managing Director
Joint Apparel Association Forum Sri Lanka (JAAFSL)	M. P. Tuli Cooray	Secretary General
Japan Sri Lanka Technical and Cultural Association (JASTECA)	Dayasiri Warnakulasooriya	Vice Patron
	Nihal Seneviratne	President and Managing Director for Vistas Consultancy Services
	Athulla R F Edirisinghe	Past president (Managing Director for Venice Sea Food Pvt Ltd)
	Nimal Perera	Vice President (Managing Director for NTS Interlining Pvt Ltd)
	Premalal Fernando	Consultant, Japanese 5S Concept & Kaizen, Former JASTECA President
	Mangala Samarajeewa	General Manager, Sri Lanka Telecom
Ceylon Chamber of Commerce (CCC)	Mahindra Saranapala	Past JASTECA president and Director for Kelani Cable PLC
	Dhara Wijayatilake	Antoney at Law, Chief Executive Officer
	Anushka Wijesinha	Chief Economist (recommended, not met)

## Official Organizations of Japan

Organization	Name	Position
JICA Sri Lanka	Fusato Tanaka	Chief Representative
	Toru Kobayakawa	Senior Representative
	Akio Nakamoto	Senior Representative
	Tatsuya Iwasaki	Representative
	Cabral Indika	Senior Project Specialist
JETRO Colombo	Kazuhiko Obama	Resident Representative
	Haruna Yamamoto	Assistant Director