

スリランカにおける日系企業の 現状と課題

宮本 琢也¹・高橋 宏幸²・前川 佳一³

¹非会員 久留米大学准教授 商学部(〒839-8502 久留米市御井町1635)
E-mail:miyamoto_takuya@kurume-u.ac.jp

²非会員 久留米大学准教授 商学部(〒839-8502 久留米市御井町1635)
E-mail:takahashi_hiroyuki@kurume-u.ac.jp

³正会員 京都大学大学院特定准教授 経営管理研究部(〒606-8501 京都市左京区星田本町)
E-mail:maegawa@gsm.kyoto-u.ac.jp

本研究は、昨今、南アジア地域で注目を集めるようになったスリランカの経済状況と日系企業の現状と課題について議論する。次に、現状と課題を踏まえつつ、日系企業が取るべき1つの指針として、調整弁型のビジネスモデルについて論じる。

スリランカは、古くから親日国として知られているが、日系企業も数多く進出している。同国は、現地人材のマネジメントなど経営面でのメリット、インドやパキスタンへの近接性という立地上的メリットなど数多くあるものの、電気代などエネルギーコストが高さや、現地経済が未成熟なためにサプライチェーン上の課題がある。このようなメリットと課題を踏まえつつ、スリランカにおける日系企業が取るべき1つのビジネスモデルを展望として示す。

Key Words : Global Business, Sri Lanka, Japanese Manufacturing Companies, Supply Chain Management, Business in a Developing Country

1. はじめに

本研究では、開発途上国の中では比較的、政治・経済ともに安定しているスリランカのビジネス環境について検討する。スリランカは、2009年に内戦を終結させて以来、ここ数年7%前後の経済成長を維持している国である。スリランカというと紅茶などの農産物をイメージしがちであるが、裁縫関連の産業も古くからあり、最近のインフラを含めた建設ラッシュも含め、急速に工業化が進んでいる。

スリランカは、貿易収支については構造的な赤字を抱えている国である。そのため、輸出に貢献できる企業の直接投資(FDI)を増やすためにBOI(The Board of Investment: スリランカ投資庁)を設置し、工業団地の整備に着手している。

製造拠点・貿易拠点としてスリランカを見たとき、スリランカは、海運としてはヨーロッパとアジアを結ぶ地点に位置しつつ、インドにも近いというメリットがある。また、インドやパキスタンとFTAを結んでおり、人口の多い地域との交易がやりやすい。また、宗教面においても仏教徒が全人口の7割程度を占めており、親日国ということも含めて、日系企業にとっては進出しやすい条件である。

しかしながら、現地でのビジネス環境としては、構造的な課題を抱えている。一つ目は、電力の問題であり、二つ目は、サプライチェーンの問題である。従来から、裾野産業を含めて製造業の全体的な層の厚さが現地での工業化には重要であるという指摘はあるが、本研究ではスリランカにおいては具体的にどのような点が課題であるかについて議論する。

これらを踏まえつつ、日系企業がとりうるビジネ

スモデルについて試論的展望を示す。

2. 開発途上国におけるビジネス上の課題

(1) 立地特殊的優位と開発途上国における劣位

立地特殊的優位とは、その地域の位置することによって、その場所の特殊な資源を活用し、優位性を発揮するというものである¹⁾。この場合の資源には、天然資源、安価な労働力、税制上の優遇措置や貿易障壁、巨大な潜在的市場なども含まれる。これらは、天然資源や地政学上優位な立地など地理的資源と言えるもの、その地域の物価や人件費、教育制度、宗教、人口構造、社会インフラ、商取引の慣習などの社会的資源とでも言うべきもの、さらには、税制や各種優遇措置などの政治的政策からもたらされるものが考えられる。これらは、それぞれの国ごとに特徴があり、日系企業にとってはどの地域に進出すべきかを決める重要な要素と言える。

一般的には、開発途上国では、安価な人件費というメリットがあるものの、社会が未成熟であるために社会インフラが整っていないという点で、社会的資源としては課題も多い。例えば、インドネシアでは、現地の経理人材の不足が指摘されたり、開発途上国全体の議論として、現地のエンジニアリング系の人材の不足感がある。特に、経理人材やエンジニアリング人材の不足は、先進国に立地する現地法人よりも深刻度が高く、安価な人件費を期待して現地に進出したものの、結局、人件費のかかる日本人駐在員を置いて対処しなければならないというある種の逆説的な現象が起きている企業もある。しかし、現地政府の優遇策や巨大な潜在市場へのアクセスと

いう意味では、開発途上国の存在は無視できない。開発途上国において、立地特殊的優位と、開発途上国ならではの不便さ（ある種の劣位）のバランスが非常に難しい。

(2) 開発途上国とサプライチェーンマネジメント

開発途上国においては、立地上の優位・劣位に付随して、マネジメント面において、特にサプライチェーンマネジメントにおいて、非常に難しい舵取りを迫られることがある。例えば、北米における日系自動車メーカーのサプライチェーンマネジメントについて検討した先行研究がある²⁾。

日系自動車メーカーでは、サプライヤーを開発ステージに加えることで問題解決を早期化させるフロントローディングが日常的に行われている³⁾。このような開発スタイルのままで、自動車メーカーが北米に進出した場合、現地のサプライヤーをどのように確保するのかという点が課題となる。日本製の自動車を単に現地でノックダウン生産するだけ、あるいはまったく現地市場への適応や開発の現地化を進めない前提であれば問題ないが、現地適応を行う場合、開発に加わることができるサプライヤーを探索するのか、フロントローディングというスタイルそのものを修正するのか、あるいはその両方に取り組むのかという点が問われることになる。北米における自動車メーカーの対応は、日系部品メーカーを（必ずしもオンサイトに限らず）誘致する方法を優先させている。もちろん、現地系の一部のサプライヤーも開発に関与している。

ここで確認すべき点としては、①日系部品メーカーの参入によって、サプライチェーンマネジメントは取り組みやすくなるという点と、②アメリカのような工業化が進んだ国であれば現地系のサプライヤーが既に存在しており、その探索と調整によって一定程度の対応が可能であるという点である。これらの条件が整わなかった場合は、日本で行うようなオペレーションは多少なりとも困難となり、場合によっては従来とは異なるビジネスモデルの構築も迫られることになる。そう言った意味では、開発途上国においては、「裾野産業」⁴⁾の存在が現地企業にとっては、無視できない存在である。

(3) 日系企業の進出条件としてのサプライチェーン

スリランカの本格的な工業化は、まだ始まったばかりだと言える。そういった意味では、先に工業化が本格化したタイなど東南アジア諸国の工業化の歴史や軌跡をたどることで、スリランカの工業化が進展するための条件が見えてくる。

1980年以降のタイやマレーシアでは、主に自動車やエレクトロニクスなどの分野で、日系企業による技術移転が活発化してきた。例えば、1990年頃、日系自動車会社がマレーシアの企業の研修生を6ヶ月にわたって受け入れたとされる資料がある⁵⁾。その際の研修項目は、実際に製造ラインを経験するという比較的应用段階にあたる実習のほか、QC活動、安全への取組にいたるまで多様な項目の研修が用意されていた。さらに、1980年半ばからタイ、インドネシアでは毎年1000人規模の現地人が、日本へ研修目的で入国をしていた。無論、これらの研修が、必ずしも、エンジニア向けであるとは限らない。しか

し、少なくとも、1980年代から、タイやマレーシア、インドネシアなどでは、日系企業による研修生に受け入れを含め、技術移転が活発に行われてきたと言える。そして、それらが、当該地域での裾野産業の育成につながり、それは同時に、現地での日系企業のサプライチェーンの安定化につながったと考えられる。

さらに、重要な点として、現地において裾野産業が成立するための素地がどれだけあったのかという点も工業化が速やかに進められるかどうかの条件となってくる。例えば、タイでは、1970年代初頭に、現地企業による工作機器の生産が始まっている。初めは輸入機器をリバースエンジニアリングで分析しつつ、主要部品は輸入に頼りながらも自作を試みるレベルであった。1973年にはタイ国内には8社の現地機械メーカーがあり、1977年には18社となっている⁵⁾。

さらに、このような現地の裾野産業が工業化によって重要であった点は、工業団地の新設の際にも確認できる。

タイでは、1990年頃にはバンコク極集中が課題となっており、工業団地の地方分散が重点政策となった⁶⁾。当初は、裾野産業が地方には乏しかったこともあり、バンコクの北隣のパートゥムターニーやアユタヤの工業団地で、電子・電気分野の工業化など、バンコクに近接した地域での工業団地の整備が進んだ。2000年代後半の調査では、この頃すでに、チョンブリやラヨンなど、比較的バンコクから離れた地域でも、工業団地が整備され、日系・欧米系を含めた外資系の自動車メーカー・自動車部品メーカーがひしめいていた⁷⁾。さらには、裾野にあたる部分では現地系の企業も多数が近隣の地域にあり、ラヨンへの通勤に便利なシラチャ近辺には日本人のコミュニティが既に出来上がっていた。また、当時は、安価な労働力を大量に供給するために、山間部からの出稼ぎ労働者の斡旋が盛んに行われ、工業団地近くに各企業は寮を配置し、送迎も行っていた。

このように、サプライチェーンの基盤としての裾野産業が、日系企業の現地での安定した操業をサポートしている側面がある。

3. スリランカの現状

(1) 歴史的な背景

スリランカは、1948年の独立以来、UNP（統一国民党）とSLFP（スリランカ自由党）の二大政党によって、政権運営・交代が繰り返され、政権交代の度に経済施策が変更されてきた。一般的には、UNPは新欧米色が強く自由経済政策をとり、SLFPは民族主義色が強く保護主義的な輸入代替工業化の促進政策をとっていた⁸⁾。

たとえば、1970年から1977年までは、SLFPが政権を担当しており、シリマボ・バンダーラナーヤカ首相のもと、社会主義的政策が採用された。1973年の石油危機の影響もあり、この頃の経済状況は芳しくなく、農村部のシンハラ人によって、JVP（人民解放戦線）が結成され武装蜂起が行われた。1975年には、プランテーション部門が国有化され、この他、銀行、新聞、卸売取引、小売取引の分野で数多く国

有化や協同組合化が進められた⁸⁾。武装蜂起については、農村部のシンハラ人だけでなく、1983年にはタミル人が分離独立を求め、LTTE(タミル・イーラム解放の虎)を組織し、スリランカは内戦状態となった。折しも、1977年から政権運営を担ったUNPのジャヤワルダナ首相が、SLFPの輸入代替工業化政策から、自由化政策へと舵を切っていた。そして、1978年には国際空港近辺にカトウナヤケ輸出加工区(KEPZ)を設立、1982年にはビヤガマ輸出加工区(BEPZ)を設立するなど、工業化および経済発展が期待される時期でもあった。つまり、これから経済成長が期待される最も重要なタイミングで内戦が起きてしまったのである。この内戦は長期化し、2001年7月にはカトウナヤケ国際空港で航空機の爆破事件が起きるなど、政情不安が続いた。さらに、1994年にはSLFPが政権を奪還したものの、2001年にはUNPが再び政権を奪還するなど、経済政策が安定しない時期が続いた。2004年以降は、大統領の交代は3度行われてきたが、基本的にはSLFPの流れを汲む大統領(2015年からはシリセーナ大統領)が安定した政権運営を行っており、2009年には内戦が終結した。

そういった意味では、石油危機時のJVPによる武装蜂起、自由主義経済政策が始まったばかりのタイミングでのLTTEによる内戦など、最悪のタイミングでの内戦を経て、スリランカの安定した経済成長は2000年代半ばになってようやく始まったと見ることができる。

しかし、この間もまったく経済成長の素地が育たなかったわけではない。例えば、CBS(スリランカ中央銀行)の統計によると、1970年時点では、輸出額の9割を農産物で頼っていたスリランカ経済であるが、1996年以降は工業製品が7割を超えている。特にFDIは、1990年代後半から安定的に伸びており、2005年以降からは大幅な伸びを記録している。

(2) 地理的特徴

地理的特徴としては、コロンボに良港があるという点がまず挙げられる。特に、欧州とアジアを往復するコンテナ船の中継地となっているため、定期船にコンテナを積み足せば各方面に輸送できるため、海運による輸送コストは安い⁹⁾。

例えば、40フィートコンテナで、横浜港までの輸送費は、コロンボから横浜港までは425ドルで輸送できる。同じ条件のアジアの諸都市では、北京が1005ドル、上海が564ドル、香港が700ドル、台北が300ドル、ソウルが480ドル、シンガポールが900ドル、クアラルンプールが643ドル、ジャカルタが800ドル、バンコクが1162ドル、ハノイが2000ドルとなっており、距離的にはコロンボよりも近い都市よりも、コロンボからの輸送費は安いことになる⁹⁾。なお、コロンボと近接するインドのムンバイでは500ドルであり、インド洋から日本に向けての輸送費そのものが安い傾向が確認できる⁹⁾。ただし、コロンボから横浜港までのコンテナ代と横浜港からコロンボまでのコンテナ代が、まったく異なる点に注意が必要である⁹⁾。つまり、往路と復路では価格が異なることは珍しいことではなく、また季節や繁閑期など諸条件によってコンテナ代が変わってくるが、一般的にはコロンボ港のコンテナ代は価格競争力があると言える。

その一方で、スリランカでは陸運が整っていない。これは、スリランカと陸続きで繋がっている国がな

いというだけでなく、スリランカ国内の道路事情も悪く、高速道路の建設はまだ十分な水準ではない。

この他、地理的には、人口の多いインドやパキスタンとの近接性という特徴がある。また、インドと海で繋がっていることの特徴的なメリットがある。インドでは陸運の際に、州税を払う必要があり、陸運でいくつもの州をまたぐ際には、非常に煩雑な作業が必要となったり、その都度州税の支払いを求められる可能性がある。そこで、コロンボからできる限り海運を使うことで、陸運による州税を回避するという方法を模索する企業もある。

スリランカでは、天然資源が採れないので、石油・天然ガスを輸入に頼っており、サウジアラビアからの輸入が多い。また、まだまだ水力発電が弱い。そのため電力の自給自足ができていない。

これに関しては、比較的最近工業化が推し進められているミャンマーでは、天然ガスが取れるがほとんどを外貨獲得のための輸出に回し、自国では水力発電を行っており、スリランカと同じく電力事情が良くない。この他、必ずしも工業用の電力に限らないが、インドネシアでは日本のODAで地熱発電所が建設されるなど、電力問題は開発途上国に共通する問題とも言える。

技術的に水力発電だけで自国内の電力を安定稼働させるのは難しいことに加え、スリランカは山岳地帯が多いが、ダム開発そのものも十分とは言えない。スリランカ中部から北部に向かって流れるマハウエリ川の貯水池や水系の整備は1965年からマハウエイ開発計画として進められており、モラガハカンダ貯水池の整備などが進められてきた。しかし、山間部からの送電網の整備や、紅茶や主食とする米の栽培に必要な環境を維持しつつ、ダム開発を進めることは、非常に困難であったと言われている¹⁰⁾。さらに、内戦時にはタミル人の多い地域への配慮も必要であった。

(3) 社会的特徴

人口は約2000万人と、決して多くはないが、インドとパキスタンとのあいだでFTAを結んでおり、南アジア全体のマーケットを射程に入れることができる。ひとりあたりのGDPは2012年の暫定値で2923ドル、2013年には3280ドルと言われている^{9) 11)}。開発途上国の中では比較的高い。なお、スリランカの国民の平均年齢は30歳前後と言われており、バングラデシュやラオスなどの開発途上国が25歳未満であることを考えると、スリランカのほうが社会としては成熟している部分もある。

また、スリランカでは仏教徒が約70%、ヒンドゥー教徒が約10%、イスラム教徒が約9%となっている。民族としては、シンハラ人が73%、タミル人が18%、スリランカ・ムーア人が8%となっている。スリランカの人々は、一般的に、手先が器用で、勤勉で穏やかな国民性といわれており、親日国としても知られている。そして、ワーカーレベルでも英語が話せる人が多く、識字率も高い。まじめな国民性と教育水準の高さから、日系企業が人材育成に取り組みやすく、5Sなど品質管理活動もやりやすいとも言われている。

既述のように、エネルギーの自給ができておらず、天然資源の輸入が多いことと、毎年のように貿易収支の赤字が続いている¹¹⁾。その原因としては、化石燃料の輸入の多さと建設資材や機械・機器、輸送用機械(自動車、トラックなど)の輸入が膨らんでいることが考えられる。

(4) 政策面での特徴

輸入関税については少し複雑な形となっており、関税以外にも各種の輸入税があり、計算が難しい。例えば、輸入にかかわる税金すべてを考えると、①付

加価値税、② Cess Levy (租税)、③ 港湾税 (PAL)、④ 消費税・物品税、⑤ 社会責任税 (SRL)、⑥ 国家建設税 (NBT)、⑦ 特別物品税 (SCL)、⑧ サーチャージと呼ばれる割増金などを考慮に入れる必要がある¹²⁾。また、これらは輸入品目によって税率が異なり、サーチャージが15%の場合と100%課される場合がある。さらに、これらの計算式は頻繁に変更が加えられ、スリランカ通関局の「Tariff Notice」を頻繁に確認しておく必要がある。

その一方で、輸出関税については、スリランカの貿易収支改善に貢献する輸出産業への優遇策があり、各種税金の減免があると言われている。

また、スリランカのBOIがEPZとしての12の工業団地を用意している。大半の工業団地は、コロンボから近い南西部に立地している。日系企業が入居している工業団地は、「カトナヤケ」「シータワカ」「ホラナ」「ビヤガマ」であり、空港からも近く、コロンボにも近い「カトナヤケ」では、2012年頃の段階で、1エーカーあたりの単価としては、前払い契約金が50,000ドル、年間リース料が4,235ドルとなっている⁹⁾。これは、リース料だけを考えると、スリランカの工業団地としては、「ビヤガマ」「コッガラ」と並んで最も高いリース料であり、その他の「キャンディ」などの工業団地のリース料は3,850ドル程度となっている（いずれもリース期間は50年間となっている）。

その一方で、課題としては、BOIのワンストップ機能がまだまだ弱いという点が挙げられる。理想的にはBOIを通して、輸出産業としての許認可を受けつつ、部材の輸入もスムーズに進めたいところだが、なかなか難しいという日系企業の声も聞かれる。

最近では、各国のODAでインフラが急速に整備されてきた。空港からコロンボ市内をつなぐ高速道路は中国のODAによって建設され、コロンボ港も中国のODAで大規模改修中である。スリランカ国内の高速道路網については、日本のODAのもと大成建設など日系建設会社が数多く関わっている。

4. スリランカの日系企業

(1) 日系企業の概要

スリランカのBOIによると、2012年のスリランカへの外国企業による対内直接投資 (FDI) は約13億ドル強となっている。内戦時の2005年で約2.9億ドル、2006年で約6億ドルであったことから、10年弱の間に倍以上の伸びを示したと言える。2008年には9億ドル近い対内直接投資を記録していたが、リーマンショックのため2009年には6億ドル程度まで低下した。2012年の対内直接投資の内訳は、製造業が23%、サービス業が32%、インフラ関係が44%強となっている⁹⁾。

スリランカの対内直接投資について、異なる見解もある。例えば、UNCTADの資料では、2005年から2007年の平均値は45億ドル程度で、2011年には約9.8億ドルで、2012年には約9.4億ドル、2013年には約9.2億ドルとなっている¹³⁾。2012年、2013年と伸び悩んではいないものの、ここ10年程度で対内直接投資を倍増させてきたことは間違いない。UNCTADの場合は、同じ基準で他の国の対内直接投資を算出しているのだから、2013年段階での他のアジア開発途上国の数値を紹介すると次のようになる。まず、インドネシアが184億ドル、バングラデシュが約16億ドル、カンボジアが約14億ドル、パキスタンが約13億ドルであり、スリランカへの投資額は小さく見える。し

かし、人口や経済規模、国土の広さを考えると、比較的堅調な方だと見ることもできる。

最近では、スリランカへのホテル建設ラッシュが続いており、シャングリラホテルをはじめ外資系の大手ホテルが参入を計画している。インド洋を見渡すリゾート地で、アーユルヴェーダなどのヨガやマッサージ、上質な紅茶 (キャンディ、ディンブラ、ウバ) もあり、シーギリヤなど世界遺産もあるため、観光地としての魅力がある。ただし、コロンボ近郊の海は、どちらかというところ港湾都市としての整備が進み、ビーチリゾートという雰囲気はあまりない。ビーチリゾートとしてはコロンボ市内からやや南に広がっており、キャンディなど紅茶の産地は山沿いにあり、シーギリヤは国土の中部にある。上記の点から、コンテンツが分散しており、ワンストップですべてを供給するためにはインフラをはじめとした今後の国土開発がカギを握る。なお、これらのホテル建設予定地のすぐ近くに日本人が経営する日本食レストランがある。

スリランカ進出の製造業への投資環境については、「安定した政治・社会情勢」、「人材の質の高さ」、「スリランカとインドのFTAを活用できる」という点をメリットとして挙げる企業が多い¹¹⁾。例えば、2014年の政権交代時も軍事クーデターは起きず、選挙によって平和的な政権交代が起きている。また、同調査では、従業員は非常にまじめで、生産性はタイよりも高いという意見があったり、手先が器用で、視力も良いことから、不良品率の低さやワーカーでも英語が話せることのメリットを挙げる企業もある。地理的なメリットとして、インドへの近接性のほか、タイやシンガポールとも近いこと、欧州へも海運でのアクセスが可能なことなどもメリットである。

また、生活環境として、駐在員が生活をしやすいこともポイントとなっている。駐在員が生活をしやすいことと、現地人の勤勉さもあり、はじめての海外現地法人をスリランカに設立したという日系企業もある。

日系企業については、2013年時点での在留邦人は約1000名であり、2014年時点での日系企業は118社である¹¹⁾。2013年の日本からの観光客は3万1505人であるが、日本からスリランカに入国する際にはビザが必要となる。

現地には日本人会があり、1987年に設立された。2014年段階で、64社、4団体が所属している¹¹⁾。主な部会としては24社が所属する製造部会、20社が所属する建設部会、20社が所属する商社・サービス部会がある¹¹⁾。なかにはかなり長期にわたりスリランカで操業をしており、20年や30年以上も前からスリランカに進出してきた企業もある。

40年ほど前からスリランカに進出している日系企業A社では、従業員で定年を迎える人が毎年いるというくらいに従業員の定着率が高く、すぐに辞める人はいても、定着する人は長く定着する傾向がある。ただし、マネージャークラスの従業員の定着率が悪く、一年後の定着率で考えると1/3程度しか定着しない。

また、A社では、昔は、梱包用のダンボールまで工場で作っていた時代があった。さらに、工場内の機械については、計画保全が懸案事項であり、壊れてからの修繕ではなく、壊れる前の予防保全をさらに進めたいと考えている。このような機械の保全に

については、工場内の製造ラインを視察した限りにおいて、汎用器具・汎用機材は中国製が多いが、製品の品質に影響の大きい中核的な機材は日本製であった。仮にその中核的な機材が故障した場合、最悪の場合は日本から部材や機材そのものを輸送する必要があり、非常に厄介な問題となる。つまり、摩耗があるなど予想がつきやすく、計画的に保全・修繕ができる部品については、機材の交換部品の在庫を持って対応するが、予想外の故障の場合、現地の工作機器メーカーでの対応がほとんど期待できない。そういった意味で、産業機器のサプライチェーンや現地系の裾野産業の発展が今後は必要とされる。

この他、10年以上前からスリランカに進出している日系企業B社でも、現地の従業員の定着率についてワーカーの定着率についてはある程度の手ごたえを感じている。B社では、通常のワーカーは、試用期間の半年を経た後、正社員として採用することになるが、正社員となった後の定着率は高い。試用期間の半年を過ぎれば、多能工として一通りのことはできるようになる。また、A社よりはコロomboに近い地域にあるため、経理人材については比較的採用しやすいが、A社と同様にエンジニアの不足感はある。

(2) 課題

既述のように、マネジャークラスの人材不足やエンジニア不足といった、ある意味で開発途上国共通の課題に加え、次のような課題がスリランカにはある。まず、現地の日系企業の特徴として、低い現地調達率が挙げられる。つまり、原材料・部品、機械の多くは輸入に頼っている。その一方で、複雑な輸入手続きが必要とされている。

これは、現地資本の裾野産業が少ないことに加え、それ以前に日系や欧米系のサプライヤーの進出も少ないという事情もある。数少ない例外としては、アパレル産業であり、スリランカには裁縫業者が数多く存在している。このような労働集約型産業については、現地系の企業も存立しうるが、もう少し高度な加工業については質量ともに十分ではない。そのため、日系の自動車メーカーも現地法人を設立しているが、組立工場もなく、輸入やディーラー網の整備に特化している。スリランカでは壊れにくいという理由で日本車の人気が高いが、故障の際の修理が現地では簡単にはできないことの証左であり、壊れない物へのニーズが高いと考えられる。これについては、タイの場合では、1970年代に現地系の工作機器メーカーがあり、1980年代には裾野産業がある程度成立していたことを考えれば、スリランカは当時のタイよりも裾野産業は少し脆弱であると考えられることもできる。

この他、繰り返し述べてきたように、高い電気代も課題である。一般家庭用と産業用では電気代が異なる国は多いが、スリランカも同様に産業用の電気代の設定がある。さらに、同じ産業用でも数種類の電気代の設定があり、時間帯も「Peak」(18:30-22:30)、「Off」(22:30-05:30)、「Day」(05:30-18:30)によって異なる。2013年にはPeakの時間帯で50%を超える大幅な値上げがあり、Dayの時間帯も数%の値上げがあった¹¹⁾。そのため、同じ開発途上国と比較しても、条件によって違いは

あるにせよ、ミャンマーやインド、ベトナム、タイよりも値段が高い¹¹⁾。

さらに、スリランカのメリットとして、安い人件費を挙げる企業も多いが、これについては少し注意が必要である。確かに、ワーカーの人件費は、ラオス、カンボジアと同じ程度の人件費であり、インドネシアやフィリピンの半分程度である。ただし、地域によってはワーカー不足の地域も出始めているのも事実である。タイでは、1980年代に既に5000万人の人口を抱えており、少なくとも2000年には6000万人に到達していた。そのため、農村部からの出稼ぎ労働者を工業団地に集中させることでワーカーの量的な問題を解決できた。それに比べると、スリランカは人口が2000万人しかおらず、量的にタイと同程度の出稼ぎ労働者を確保することはできず、ワーカーの確保も遠くない将来に課題となる可能性がある。その証拠として、製造業における賃金のベースアップ率としては、ラオス、カンボジア、スリランカは類似しており10%近くに達しており、アジア諸国の中ではやや高いベースアップ率である。これは、経済成長による賃金上昇の問題だけでなく、サービスを希望する若者が増えたこともある。さらに、出稼ぎ労働者を含めた労働者の絶対数も遠因として考えられる。また、エンジニアやマネジャークラスは、他の開発途上国と同じく不足しがちである。つまり、現状としては、まだワーカーの賃金は安いものの、他の開発途上国と同じく人件費が徐々に膨らんで行くものと思われる。

最後に、スリランカにおいては、陸運でのつながりがない。例えば、スペインは自動車部品生産ではヨーロッパでは一定程度の存在感がある。これは、近隣諸国に自動車メーカーがあり、組立工場まで陸運でもっていけるという立地特殊的優位性が原因である。スリランカにおいては国内外の「二重の意味での陸運がない」という点は立地特殊的劣位である。

5. 結論

(1) 現状と課題の総括

課題としては、陸運の弱さ、BOIの機能が不十分であること、輸入煩雑さ、裾野産業が弱いことから機械の想定外の故障や想定外の部品の欠品に対して脆弱である。つまり、サプライチェーンの不確実性への対処が難しい。さらに、一部の地域ではワーカー不足となっている。その一方で、勤勉かつ手先が器用で、識字率や教育水準の高さなどから、生産性の高い労働者を確保できる。そして、他の開発途上国と同じく、現地のマネジャーやエンジニア層については人材不足となっている。

このような人材の供給に加え、人材の雇用先の創出という点でも対内直接投資が欠かせない。中国でも輸出の5割以上は外資系企業が担っていると言われており、そういった意味でも、スリランカは外資の導入をもっと推進すべきである。

スリランカは、歴史的に見ると、経済成長が期待できるタイミングでの内戦、内戦終結後のリーマンショックなど不運な要素が大きい。本格的な経済成長はここ数年で始まったばかりであるが、今後の発展につながる素地は十分にあると考えられる。

(2) 展望としての1つのビジネスモデル

ここでは展望としての1つのビジネスモデルを検討してみたい。仮に、当該企業において、産業機器の予防保全が十分にでき、部品供給も問題ないなどの条件が整えば、インド市場攻略のための生産拠点と考えるのが定石である。さらに、インドやパキスタンの工場の第二工場として、当該国がストライキや機械の損傷などで稼働状況が低下した場合に、スリランカに第二工場を設置しておけば、5日以内に届けることができる。これは、例えば、納期の遵守が特に重要な自動車部品会社において、自動車メーカーなど納品先への部品供給を滞りなく行うと言った場合に機能すると推察される。つまり、サプライチェーンの中で、インドへの納期が必要とされる部材の生産における調整弁としての第二工場の設置である。ただし、この場合、スリランカ国内の工場において、①追加増産に対応できるだけの部品在庫がある場合や、②東南アジアなど他のマザー工場が本格的な対応を行うまでの一時的な対応をスリランカ工場とする、といった限定的な使われ方に限る。特に後者の場合、インド工場の稼働が難しい場合、まずはすぐに輸送ができるスリランカ工場での直近の受注への対応を行い、本格的な受注対応は他のマザー工場で行うということを想定している。

いずれスリランカに進出する日系や欧米系のサプライヤーや現地系のサプライヤーが増えてくれば、現在のような労働集約型の産業以外の分野も発展が期待される。

謝辞：本研究は、科研費（課題番号25780262）、および久留米大学ビジネス研究所プロジェクト研究の支援のもとに進められております。また、ジェトロのコロンボオフィス提供資料をはじめ、統計資料の多くはジェトロの各種資料を参考にしております。ただし、一部、スリランカ通関局やBOI、スリラン

カ中央銀行、国連の資料などをもとに加筆修正をしております。ありうべき誤謬は筆者の責任に帰します。

参考文献

- [1] Dunning, J. H. "International Production and the Multinational Enterprises," Allen & Unwin, 1981.
- [2] 相山泰生『グローバル戦略の進化』有斐閣, 2009.
- [3] 延岡健太郎『製品開発の知識』日経文庫, 2002.
- [4] 馬場敏幸『アジアの裾野産業—調達構造と発展段階の定量化および技術転移の観点より』白桃書房, 2005.
- [5] 陳炳富・林倬史編著『アジアの技術発展と技術移転』文真堂, 1995.
- [6] 小川雄平編著『タイの工業化と社会の変容—日系企業はタイをどう変えたか』九州大学出版会, 1995.
- [7] 宮本琢也・今井希「日系部品メーカーの海外工場における生産管理と労務管理に関する事例研究」神戸大学大学院経営学研究科モノグラフシリーズ No.0908, 2009.
- [8] 石上悦朗・佐藤隆宏編著『現代インド・南アジア経済論』ミネルヴァ書房, 2011.
- [9] ジェトロ「スリランカの最新経済事情」2013.
- [10] "JICAホームページ",
http://www.jica.go.jp/environment/advice/pdf/giji/sri02_KAN_shiryo.pdf
- [11] ジェトロ「スリランカのビジネス環境」2014.
- [12] "スリランカ通関局ホームページ",
<http://www.customs.gov.lk/index.html>
- [13] "UNCTAD Fact Sheet",
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Country-Fact-Sheets.aspx>

A Current States and Issues on Japanese Companies in Sri Lanka

Takuya MIYAMOTO, Hiroyuki TAKAHASHI and Yoshikazu MAEGAWA

Sri Lanka, one of the South Asian countries, has been gaining prominence in recent years. This study discusses first, her economy as well as Japanese-affiliated companies and their challenges. Based on those discussions then, a relief valve business model as one of the possible solutions will be recommended.

Known as a pro-Japanese country for long, Sri Lanka has received many Japanese subsidiaries. The advantages are of manage like human resource and of location as adjacent to India and Pakistan. The disadvantages are however, energy cost like expensive electricity and inefficient supply chain due to immature economy. The pros and cons usher in a new perspective, a business model that Japanese companies could rely on.