

# 日系スリランカ進出企業の グローバルバリューチェーン展開策に関する一考察

小 森 正 彦

A Study of Global Value Chain Development by Japanese-affiliated Companies in Sri Lanka

KOMORI, Masahiko

## Abstract

Sri Lanka's industrial structure has been reviewed, and certain Japanese-affiliated companies have been researched from the viewpoint of global value chain (GVC) development.

Their objectives of entry into Sri Lanka have transformed from craft skills (light industries) to IT skills (electrical components, software development) or the strategic location (logistics, infrastructure development). Through such business activities, local firms can acquire business know-how and job opportunities, thereby enhancing Sri Lanka's industrial structure to create more values for the GVC participants.

The governance of their GVC tends to be subordinated because supporting industries are not sufficiently developed, though some proactive activities are observed. Sri Lanka is suitably located to be the *logistics hub* to support the South Asia region (*India plus One* strategy) to connect Japanese firms' GVC toward India, Middle East and East Africa.

## Key Words

Global Value Chain, Logistics Hub, India plus One,  
Sri Lanka, South Asia, Middle East & East Africa

## キーワード

グローバルバリューチェーン, 物流ハブ, インドプラスワン,  
スリランカ, 南アジア, 中東・東アフリカ

## 目 次

- |          |        |
|----------|--------|
| I 問題の背景  | III 結果 |
| II 研究の概要 | IV 考察  |

## I 問題の背景

日系企業はアジア諸国において、生産拠点と販売市場を求め、直接投資を行なってきた。近年中国では政治・社会問題が顕在化し、人件費も高騰しており、日系企業は「チャイナ+1」戦略のもと、ASEAN 諸国などに活路を求めてきた。ただしタイなどは既に人手不足の状態にあり、「タイ+1」戦略のもと、カンボジア・ラオスなどの周辺国に労働集約的工程を移管する動きも出ている。

次の事業展開先として有望視されているのが、南アジアである。インドの人口は近い将来、少子高齢化の進む中国を抜き、世界一になると目されている。しかし日系企業のインド進出は、固有の政治・経済・社会的要因から必ずしも容易ではなく、参入後に撤退した企業も複数社存在する。日本人にとっては、業務遂行のみならず生活面のハードシップが大きい。

このためインド周辺国への進出が検討されているが、パキスタンでは依然政情不安が残っている。バングラデシュでは縫製業などの進出が急増しているが、ストライキをはじめ、文化・宗教的な慣習の違いが、日系企業を悩ませている。この点スリランカは、温和な仏教徒が多く親日的で、勤勉で視力がよく手先の器用な国民が多い。2009年の内戦終了後は治安が改善し、インフラ整備が進み、経済成長が続いている。生活水準は南アジア随一で、街は概ね衛生的であり、家族帯同での長期駐在も可能な環境となっている。地理的には日系企業の多いインド南部に至近で、海上物流の中継地点に立地し、ASEANと南アジア、ひいては中東・東アフリカをつなぐ位置にある。このため最近スリランカ進出を表明する企業が増えている。

しかしスリランカに関する先行研究を学術論文のデータベースで調べると、地質学など理工系の分野を除けば、内戦や津波の被害、海外への出稼ぎ、ディアスポラ（移民）の増加などを背景として、農林漁業・村落開発、ジェンダーの問題など、民族的／社会文化的な研究が、これまでは中心を占めてきた。開発経済の関連では、絵所（1994）がスリランカの経済改革を扱っているが、もとよりマクロ的な分析が中心となっている。安積（2009）および後藤（2014）は、一般書籍としてインド洋経済圏の動きを大胆に概観しているが、インドが中心でスリランカの分析は限られている。また清水（2013）は写真の多い観光ガイドブック的な本である。この中であって、宮本ほか（2015）は日系企業を主題とした数少ない論文だが、内容は経済概況の紹介が中心で、企業分析は数社に留まっている。

## II 研究の概要

以上を踏まえ、本稿では日系のスリランカ進出企業を対象とし、主にグローバルバリューチェーン（GVC；グローバルな価値連鎖）展開の視点から分析を行なう。バリューチェーンはPorter（1985）の提唱した「価値連鎖」の概念であるが、GVCは、国境を越えた付加価値創出

網の「つながり方」を扱うものである。先進国の多国籍企業は、GVC全体の管理や再構築に注力している。また新興国企業は、それぞれの得意分野でGVCに参加しようとしている。アジアでは概して、日韓などが高度な部材を供給し、新興国も提供可能な工程を担い、中国が最終組立を行なって、欧米に輸出する構造となっている。一例として被服業界では、Fragmentation（工程分断化）とOutsourcing（外注化）が進んだため、発展途上国の企業は日米欧のアパレルメーカーの一工程を担うことでその一翼を担いつつ、雇用と技能習得の機会を獲得してきた。GVCの問題は、「どこで付加価値を生み出すか」ということであり、企業のビジネスモデルとも密接に関連している。

当研究では、まずマクロのデータにより産業構造などを把握した後、ミクロの企業調査を行なった。具体的には、スリランカ日本商工会の企業リストをもとに、各社ウェブサイト、IR資料、各種報道などで特徴的な動きを把握した上で、現地視察（2015年8月31日～9月5日実施）により現況確認を行なった。

### Ⅲ 結果

#### 1. 南アジアをめぐる経済協力体制

南アジアにおける比較的緩やかな地域協力の枠組として、SAARC（南アジア地域協力連合）がある。ただし「1強3弱4LDC」と揶揄されるように、インドのほかは小国（パキスタン、スリランカ、モルジブ）と後発開発途上国（バングラデシュ、ネパール、ブータン、アフガニスタン）から成っている。自由貿易を目指しているが、構成国が一次产品中心の産業構造のため、相互補完性に乏しく、域内貿易は必ずしも活発でない。

また東南アジアと南アジアにまたがる枠組としては、BIMSTEC（ベンガル湾多分野技術経済協力イニシアティブ）の交渉が行なわれている。ベンガル湾周辺の、インド、スリランカ、バングラデシュ、ネパール、ブータンと、タイ、ミャンマーが参加している。

さらに南アジアと中東・アフリカをつなぐ枠組として、IORA（環インド洋連合）がある。南アジア（インド、スリランカ、バングラデシュ）と、中東（UAE、オマーン、イラン、イエメン）、アフリカ（ケニア、タンザニア、モザンビーク、南アフリカ、モーリシャス、セーシェル、コモロ、マダガスカル）、東南アジア（シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア）のほか、豪州も参加している。イスラム教徒が多く、今後も人口増の見込みである。自由貿易や安全保障、防災などの分野での連携を志向しており、今後の成長地域として期待されている。

#### 2. スリランカの産業構造

スリランカの人口は約2000万人、労働人口は800万人強である。内戦終結後、インフラの復興需要や観光業の隆盛などを背景に、経済成長が続いている（2013年7.2%、2014年7.4%）。識字率は9割を超え、2014年の一人当たりGDPは3631ドルに達している（インド1631ドル、

パキスタン 1334 ドル, バングラデシュ 1097 ドル)。物価上昇率 (3.3%) や失業率 (4.4%) は安定的である (以上データ出所: 世界銀行)。

スリランカは英国の植民地だったため、紅茶やゴムのプランテーションが盛んである。このほか各種スパイスやヤシ類も産するが、全般に農産物依存のモノカルチャー的な特徴があった。その後英国向けのスーツ縫製など、軽工業が発達したが、島国で周辺産業が未熟のため、製造業は必ずしも発達していない。政府による経済改革の中で、生産性の低い公企業は1990年代に民営化された。

GDPの産業別構成は、第1次産業10%、第2次産業34%、第3次産業56%であり(2010~14年, 出所: 世界銀行), ASEAN諸国に比べ製造業が弱いとされるインド(第1次産業17%、第2次産業30%、第3次産業53%)に近い構造となっている。

産出品のうち紅茶は高品質で、三井農林ほか日本に供給している。キリンビバレッジの「午後の紅茶」にも多用されており、スリランカから日本につながるGVCの好例となっている。ただし農産品の加工度は全般的に低く、依然として高付加価値化の余地がある。雇用創出の観点からは、もっと製造業を育成する必要があるが、政府の施政方針をみる限り、非製造業優先の感がある<sup>1</sup>。全般に産業構造の高度化が必要となっている。

GDPの産業別構成比を少し細かくみると、シェアの大きいのは農業8.8%、鉱業3.0%、製造業17.2%、建設業9.7%、卸小売22.8%、運輸通信14.6%、金融不動産8.7%となっている(2014年, スリランカ中央銀行)。海運上の好立地を活かしたインドほかへのコンテナ中継や、各種商業などが、スリランカの得意とするところである。このほか宝飾業も盛んで、ブルーサファイヤやキャッツアイなどを産する。

2012年の対内直接投資は、前年比2割増の13億ドルで、香港・中国、UAE、インド、シンガポールが上位であった(スリランカ投資庁)。業種別には、繊維衣料、食品飲料といった製造業もみられるが、港湾物流、通信、宿泊飲食など非製造業が多かった。中国のODAによる港湾・高速道路建設が影響しているものと思われる。

2014年の輸出は111億ドル、輸入は194億ドルで、83億ドルの貿易赤字であった(スリランカ中央銀行)。島国で国内産業が未熟なため、資機材や生活物資を輸入に依存しており、構造的に貿易赤字と経常赤字が続いている。不足資金は海外直接投資や海外送金などで賄う形となっている。

細かい輸出品目をUN Comtradeで調べると、紅茶やシナモン、ココナッツ、ゴム・タイヤ類といったプランテーション産品のほかは、スーツ、ニット製品、Tシャツ、下着といった繊維製品が上位を占めている。輸入品目は石油・ガス、自動車、機械類のほか、繊維産業の原材料などが多い。輸出相手国は、欧米以外ではインド、ロシア、日本、UAE、イラン、中国などである。輸入相手国はインド、中国、シンガポール、UAE、イランとなっている。印中のほか、中東と

---

1 財務計画省の策定した2020年までの長期国家開発計画(Mahinda Chintana: Vision for the Future)など。

表1 スリランカ航空のコロンボ発便数/週

ドバイ	7	チェンナイ	21	シンガポール	19
アブダビ	7	コチ	14	クアラルンプール	14
ドーハ	7	ティルチラパリ	14	バンコク	14
クウェート	7	バンガロール	11	北京	4
カラチ	7	ティルバナタプラム	7	上海	4
リヤド	5	デリー	7	広州	4
ジッダ	5	ムンバイ	7	昆明	3
マスカット	4			香港	3
ダンマーム	3	マレー	32	成田	4

出所：スリランカ航空時刻表より作成

の関係が強いことが窺える。

以上はモノとカネの流れだが、ヒトの流れは見えにくく盲点となりやすい。実はスリランカの出稼ぎ労働者は、中東や豪州ほかの富裕層のもとで、メイド（家事代行）、ドライバー（運転手）、維持補修作業の技師などとして働くことが多く、ワーカーレベルで相応の往来がある模様である。スリランカはいわばサービス人材の供給源となっているため、スリランカ航空の路線網をみてみよう（表1）。

インドへの行き先は、北部の都市より、民族的にも関係の深い南部の都市が多い（ティルチラパリはインド南東のスリランカ対岸部、ティルバナタプラムはインド南西部の都市）。中東との結びつきも強く、UAEほか主要都市との間で毎日運航便がある（ダンマームはサウジアラビア東岸の都市）。マレー系の多い東南アジア諸国とのつながりもみられる。中国とは前大統領のもと急速に国家間の関係が強まり、援助関連の建設労働者の往来が活発化し、観光客も急増している。マレー便はモルジブ行きの観光客が多い。他方日本は中国の1/4弱の便数に留まっている。

このほかエミレーツ航空が、ドバイ経由で中東・アフリカ各地に飛んでいる。格安のフライドバイ航空も、コロンボからドバイまで毎日2~4便を運航しており、出稼ぎ労働者などが利用しているものと思われる。

### 3. 日系企業のGVC展開の現況

JETROによれば、スリランカの日系企業は118社だが、リストは非公開となっている。一方日本商工会は製造/建設/商社・サービス部会からなり、会員数は63社/団体だが、そこには小規模な宝石加工店や日本食店なども含まれている。そこで以下では各社ウェブサイト、IR資料、各種報道、現地調査などをもとに、日系企業のGVC展開という観点から、特徴的と思われる動きを「事例研究」としてとりあげてみたい。

#### ノリタケ

ノリタケカンパニーリミテド（以下、ノリタケ）は高級洋食器メーカーであり、TOTO（衛生陶器）、日本特殊陶業（スパークプラグ）、日本ガイシ（磚子）といった、セラミックス関連企業からなる「森村グループ」の中核企業である。

表2 ノリタケの現地法人概要<sup>2</sup>

親会社	ノリタケカンパニーリミテド	資本金	405百万 SLRs
現地法人名	Noritake Lanka Porcelain	従業員	873人(日本から9人派遣)
所在地	Wattala(工場はMatale)	操業開始	1973年10月
代表者名	嶋谷吉哉	出資割合	ノリタケカンパニーリミテド100%
事業内容	陶磁器、食器の製造		

出所：東洋経済新報社(2015)、当社ウェブサイトより作成

スリランカ政府は、輸出産業の誘致、産業の停滞した山間部への技術導入を目指し、陶器製造の国営企業を民営化した上で、ノリタケとの合弁事業化を推進した。現地では良質の粘土が取れ、賃金も安かった(当時の住民は皆裸足だったという)。その後ノリタケの出資比率が増え、現在は当社の完全子会社となっている。

日本からの派遣社員は9人、従業員は800人強である。勤勉な労働者が多く、職人気質の職員も揃っている。世界ブランドの会社で働けることは、地元では「誇り」となっており、女性労働者が細かい手作業を熱心に続けている。

円高や新興国でのOEM生産が進み、日本製の食器は競争力が低下し、ノリタケも工具や電子部品に事業をシフトしてきた。佐賀の伊万里工場は、高級品生産や技術開発を担うマザー工場となっている。一方スリランカ工場では、食器洗浄機対応の製品などを生産するようになり、今や全社の食器生産の中心をなしている。工場では整理・整頓など、日本式経営も徐々に試みられている。2013年から養成し始めた「ものづくりトレーナー」は70人に増え、生産工程を監督し、品質・生産性向上に努めている。

2014年にはコロomboの中心街に直営店を設けた。旗艦店としてVIPルームも設置し、同社製品のショールーム、「前線基地」としての役割を果たしている。インドや地元の富裕層、中国ほかの外国人観光客らが、高級洋食器を贈答用などに買い求めに来ている<sup>3</sup>。同社はここを起点としてアジアでの販売網を拡充しており、14年にヤンゴン、ハノイ、ウランバートルで、さらに15年に上海、クアラルンプール、バンガロール、チャンディーガル<sup>4</sup>で、それぞれ店舗を開設している。

### 中川装身具工業

中川装身具工業は、1930年創業、台東区のアクセサリ用チェーンメーカーである。95年にウォルトディズニー社とライセンス契約を結び、最近では「アナと雪の女王」に因んだ高級ブレスレットを発売したりしている。スリランカには80年、柿沼金属工業との合弁で進出した。

2 1 SLR(スリランカルピー)=約0.85円(2015年10月28日現在)。

3 ブライダルやパーティー向けの需要が多い。マレーシア・ナジブ首相のロスマ夫人も常連客で、関係者がディナー用に120セット(総額約2000万円)を2014年末に購入していったという(出所：店頭インタビュー)。

4 ニューデリー北部にある、インド2州(パンジャブ州、ハリヤナー州)の州都。計画都市で、ル・コルビュジェの建築が多く存在する。



表3 中川装身具工業の現地法人概要

親会社	中川装身具工業	所在地	Katunayake EPZ
現地法人名	Tropical Findings	設立	1980年

出所：東洋経済新報社（2015）、当社ウェブサイトより作成

表4 薄井興産の現地法人概要

親会社	薄井興産	操業開始	1986年9月
現地法人名	Usui Lanka	出資割合	薄井興産（100%）
所在地	Katunayake EPZ	売上高	2.7百万ドル（2012年3月期）
代表者名	薄井余師明	投資目的	労働力の確保・利用
事業内容	洋画筆の製造		海外生産ネットワーク構築
資本金	7.7百万SLRs		日本への逆輸入
従業員	260人（日本から4人派遣）		

出所：東洋経済新報社（2015）、当社ウェブサイトより作成

当時工場のあった台湾の件費が高騰したため、EPZ（輸出加工区）を設置したスリランカに生産を移管したものである（当時インドにはEPZがなかった）。EPZ内では停電が少なく、自家発電設備も必ずしも必要ない状況にある。その後の増資により、現在の工場運営は、中川装身具工業の監督のもとで行なわれている。

チェーン製造は手作業が多く、視力や器用さが求められる。この点スリランカの女性労働者は勤勉かつ従順で、細かい手作業にも適している。アクセサリーは女性向けの製品であり、女性労働者が適している面もある。従業員は全国から募集し、寄宿舎に住み、バスでEPZまで通っている。慰安のためバス旅行を実施したり、研修生を日本に呼び寄せたりして、日本式経営と技術を伝えている。

当社の製造拠点は、国内は北上と筑波、海外はスリランカのみである。販売拠点は米・独・香港にある。高級装飾品のスワロフスキーにもチェーンを納入している。スリランカは欧州への輸出にも適した立地である。スリランカ工場では労働争議は起きなかったものの、内戦が長く続いた経緯がある。近年ようやくスリランカ拠点のメリットが発揮されるようになっていく。

### 薄井興産

薄井興産は1946年創業、神戸の画筆メーカーである。海外アーティストの間で化粧筆やネイル筆が評判となり、米国ほかへの輸出が売上の9割を占めるようになった。

円高のなか、手作業の多い整毛工程でコスト競争力をつけるため、過去に取引のあったスリランカのドイツ系画筆メーカーからの要請を受け入れ、1986年に同社を買収した。薄井興産としては初めての海外進出だった。

当初は生産技術面で問題があったため、技術指導を行ないながら、生産を継続している。筆製造では細い毛の束を扱うため、器用さや忍耐力が求められる。日本政府の海外技術者研修制度を利用し、日本で呼び寄せ研修を行なっている。技能のみならずコミュニケーション力を高めるのも狙いで、その修了生のなかには現場の管理職に育った人材もいる。

当社の輸出先はフランス、ドイツほかの欧州、北米、シンガポールなどに拡大している。買収

表5 YKKの現地法人概要

親会社	YKK	事業内容	ジッパーの製造
現地法人名	YKK Lanka	設立	1999年12月
所在地	Colombo	出資割合	YKK (間接出資)

出所：東洋経済新報社 (2015), 当社ウェブサイトより作成

表6 イノアックの現地法人概要

親会社	イノアックコーポレーション	事業内容	ウレタンフォームの加工
現地法人名	Inoac Polymer Lanka	操業開始	2013年
所在地	BOI Zone Boralugoda		

出所：東洋経済新報社 (2015), 当社ウェブサイトより作成

先の現地企業が欧州で既に販路を有していたため、当社としても買収を通じ販売エリアを拡大することができた。

### YKK

YKKは縫製業など、ジッパーの納入先の進出に合わせ、インド、バングラデシュ、スリランカに工場を構えている。

南アジアでは縫製業が盛んだが、バングラデシュはTシャツなどの簡易な衣料が中心であるのに対し、スリランカはより高度な技能を要する上着やランジェリーなどを得意としており、金具の需要がある。その背景にはスリランカの教育水準の高さがあり、スリランカ人がバングラデシュ工場で技術指導をすることもある。ただしYKKランカの日本人社長によれば、「スリランカ人はインド人に比べのんびりしているため、インドの工場に交代で出張させ、刺激を受けさせている」とのことである<sup>5</sup>。

### イノアック

イノアックコーポレーション (以下、イノアック) は、井上護謨工業を前身とするゴム製部材メーカーである。本社は名古屋で、欧米、中国、ASEANに事業展開しているが、南アジアでは (インドではなく) スリランカが最初の拠点である。当社の納入先が中国からスリランカへ生産を移管しており、請われる形で現地に進出したものである。ゴム事業を中国から移管し、2013年に工場が稼働した。ウレタンフォームを高精度で加工し、女性下着のパッド用などに供給している。

ここが当社ではアジア最西端の工場で、インドシナ半島より西の市場を開拓する拠点となっている。現地法人の伊予正浩取締役は、スリランカを基点に、インド、中東・アフリカを攻略する方針で、インドの家具向けの受注を獲得し、アフリカ企業にも接触を図っている<sup>6</sup>。

5 松田健「アジアビジネスの先駆者に聞け！ Interview」 (<http://www.sailing-master.com/?p=959&page=2>, 2015年10月5日アクセス)。

6 「スリランカ (下) 日本企業「西への道」拠点」『日経産業新聞』 (2014年8月12日, 3面)。



表7 桑野工業の現地法人概要

親会社	桑野工業	事業内容	TV・衛星放送受信機器の製造
現地法人名	Nippon Maruchi Lanka Electronics	従業員	300人
所在地	Homagama	設立	1989年

出所：東洋経済新報社（2015），当社ウェブサイトより作成

表8 スタープレジジョンの現地法人概要

親会社	Star Precision Engineering	事業内容	精密金型・同部品の製造
現地法人名	Lanka Precision Engineering	従業員	53人（海外から18人派遣）
所在地	Colombo	設立	1995年
代表者名	石橋恵子		

出所：東洋経済新報社（2015），当社ウェブサイトより作成

表9 岡谷電機産業の現地法人概要

親会社	岡谷電機産業	資本金	250百万SLRs
現地法人名	Okaya Lanka	従業員	607人
所在地	Katunayake EPZ	操業開始	2008年7月
事業内容	コンデンサーの製造	出資割合	岡谷電機産業100%

出所：東洋経済新報社（2015），当社ウェブサイトより作成

## 桑野工業

桑野工業は、放送関連機器、自動車部品などのメーカーである。スリランカには1989年に生産拠点を設けた。コロombo郊外の工業団地にて、約300人の現地社員が、放送受信機器の部品加工・組立を行なっている。香港の拠点から精密電子部品を供給し、スリランカで組み立てる流れとなっている。

## スタープレジジョン

スタープレジジョンは、在シンガポールの日系精密金型メーカーである。創業地のシンガポールから、中国ほかに事業を展開している。スリランカでは1995年に工場を設け、自動車・電機向けの精密金型部品を生産している。

当社は日本やシンガポールから原材料・部品を輸入し、スリランカで加工した上で、FTAを利用しインドほかに供給してきた。スリランカはあたかも「インドの1つの州」のような立地条件にあり、輸出の利便性が高い。他の南アジア諸国に比べ、人材の質が高く（教育水準、英語力、器用、温厚、会社への帰属意識など）、生活環境も比較的良好である。石橋恵子社長によれば、スリランカ工場には日本に似た職人気質の熟練労働者がおり、インド製造業をバックアップする拠点となり得るという<sup>7</sup>。

## 岡谷電機産業

岡谷電機産業はコンデンサーなどの電子部品メーカーである。スリランカには2008年に進出した。

7 「スリランカ（下）日本企業「西への道」拠点」『日経産業新聞』（2014年8月12日，3面）。

表10 尾道造船の現地法人概要

親会社	尾道造船	従業員	1642人
現地法人名	Colombo Dockyard	経営権取得	1993年3月
所在地	Colombo	出資割合	尾道造船51%
代表者名	竹原徹		その他従業員持株会、
事業内容	船舶建設・修繕		機関投資家など

出所：東洋経済新報社（2015）、当社ウェブサイトより作成

表11 新日本空調の現地法人概要

親会社	新日本空調	資本金	2.5百万ドル
現地法人名	Shin Nippon Lanka	操業開始	2009年9月
所在地	Welisara	出資割合	新日本空調100%
代表者名	須磨恵太郎	売上高	11百万ドル（2013年12月期）
事業内容	空調設備工事	投資目的	労働力の確保・利用

出所：東洋経済新報社（2015）、当社ウェブサイトより作成

当社は中国リスクの高まりを受け、全社的にグローバル事業を再構築している。このうち長野工場は、開発などを担う「マザー工場」としての位置づけである。中国工場は自動化を進め、人員を削減した。スリランカでは、業績不振だった富士電気化学の現地工場を買い取り、専用設備を導入した上で、インバーター用フィルムコンデンサーなどの製造を行なっている。

これにより東莞工場から当社の日中・ベトナム拠点へ、またスリランカ工場からインド・シンガポールほかの拠点へ、それぞれ供給する体制を整えている。インド工場は国内に留まらず、欧州向けの輸出も行なっている。インド向け製品の生産を行なうタイの取引先にも、スリランカから納入する形をとっており、スリランカ工場が南アジアと東南アジアをつなぐ好立地となっている。

### 尾道造船

スリランカ政府は、国営造船所の民営化と国際競争力強化のため、尾道造船に出資を仰ぎ、同社は株式51%を取得した。取締役会に日本人が複数派遣されているが、現地の経営者が日常業務を取り仕切っている。幹部候補者は日本で研修を行なっている。

コロンボという海運の中継地で、船舶の建設と修繕を行なっている。造船所には4つのドックがあり、最大12.5万tの大型船を造ることができる。日本の技術指導のもと、スリランカ人の器用さと勤勉さが功を奏し、「スリランカのコストで日本並みの品質」（竹原代表取締役会長）を発揮している。

ターゲットは海外市場で、インドほかからの受注が増えている。インドの発注元から派遣された検査員が、製造工程をチェックし、丁寧な仕事ぶりに驚いたという<sup>8</sup>。

### 新日本空調

新日本空調は空調のエンジニアリング会社だが、国内需要は伸び悩んでおり、シンガポール、中国に事業展開している。スリランカには海外初の工場を設け、ダクトを生産し配管工事を行

8 「日経スペシャル：未来世紀ジパング」テレビ東京（2014年1月13日放映）。

表 12 フジテックの現地法人概要

親会社	フジテック	所在地	Colombo
現地法人名	Fujitec Lanka	設立	2015 年

出所：東洋経済新報社（2015）、当社ウェブサイトより作成

表 13 佐川急便の現地法人概要

親会社	SG ホールディングス	従業員	2768 人
現地法人名	Expolanka	経営権取得	2014 年 6 月
所在地	Colombo	出資割合	SG HD 51%
代表者名	Nobuaki Kondo		カシム一族 33%，
事業内容	国際物流業		機関投資家など

出所：東洋経済新報社（2015）、当社ウェブサイトより作成

表 14 メタテクノの現地法人概要

親会社	メタテクノ	事業内容	ソフトウェア開発
現地法人名	Metatechno Lanka	従業員	49 名
所在地	Colombo	設立	2000 年 12 月
代表者名	古賀道夫	出資割合	メタテクノ 100%

出所：東洋経済新報社（2015）、当社ウェブサイトより作成

なっている。スリランカはホテルの建設ラッシュで、空調需要が拡大している。さらにドバイほか中東でも、医療施設建設などの需要があるため、営業活動を行ない輸出に結び付けている。モルジブにも営業拠点があり、スリランカ拠点と共同でバングラデシュの工事を受注している。このようにスリランカは、南アジアや中東へ、出張ベースで営業できる地の利がある。

### フジテック

昇降機メーカーのフジテックは、現地の建設会社と合弁会社を設立した。コロンボで高層建築物が増えているため、エレベーターの据え付けや保守点検を手掛ける方針である。当社のインド工場ほかから完成品を調達し、高層建築物を中心に納入していく計画である<sup>9</sup>。

### 佐川急便

佐川急便を傘下に持つ SG ホールディングスは、在シンガポールのアジア統括会社を通じ、スリランカの物流会社、エクスポランカを買収した。

同社は国際貨物の取り扱いが豊富で、南アジアやアフリカに広く事業基盤を持っている。松原取締役によれば、SG ホールディングスは従来、東南アジアと中国に海外事業の重点を置いてきたが、成長する環インド洋経済圏に布石を打つ判断があったという<sup>10</sup>。同社は実際にインドやアフリカからの受注に成功している。

### メタテクノ

メタテクノは、キヤノンも出資している、ソフトウェアの開発会社である。スリランカの完全子会社で、組込ソフトの開発を行なっている。

9 ただし『Mirror Business』誌（2015 年 6 月 15 日）によれば、建設中のコロンボ随一の高層ビル「ロータスタワー」の昇降機受託をめぐる係争発生により、フジテックが今後の投資を見直す可能性があるという。

10 「スリランカ（上）30 億人のメガハブへ」『日経産業新聞』（2014 年 8 月 7 日、1 面）。

武蔵工業大学(現東京都市大学)への留学生が、当社でアルバイトをし、帰国時にスリランカ拠点の開設を提案した。当時日本はエンジニア不足だったが、コロombo大学ほかで初めてのコンピュータサイエンスの第一期生の採用を見込むことができた。これに応じ、当社が現地法人を設けたものである。

日本人の出向者はおらず、出張ベースで管理している。現地の技術者は優秀で、会社への帰属意識も強い。入居先のワールドトレードセンターは、コロomboの一等地にあり、停電はほぼない。

同社の受託先は日本本社のみならず、現地の日系企業にも広がっている。優秀な技術者は日本本社に派遣し、日本人とともに他社のオンサイトで業務を数年経験したのち、帰国させている。これによりスリランカ人の技術者が日本語や日本の慣習を深く理解し、発注が円滑になる効果が期待できる。

### その他インフラ関連企業

スリランカは小国だが、内戦終了後の経済成長を受け、インフラ需要が旺盛である。電力、高速道路、上下水道などの整備が求められている。

特に電力不足は、外国企業誘致の上でも課題となっている。政府は電力供給の安定化のため、ODAを活用しながら、ダム建設を進めている。このような中、前田建設工業は西松建設と共に、水力発電所を建設した。また双日(Asia Power)や、三井造船・JFE商事の合弁事業(Colombo Power)も、現地で電力供給を行なっている。

また同国初的高速道路建設は中国のODAで進められたが、熊谷組はその一部を受託し、2011年に開通させた<sup>11</sup>。ムツミも、日系建設会社からの要請で、現地に砕石プラントを設置し、道路用に砕石を供給した。日系企業間で、受発注の展開がみられた例である。

さらに日本上下水道設計も、現地法人(NJS Consultants)を設け、上下水道の設計コンサルティングを行なっている。なおODA関連などの建設コンサルティング会社としては、日本工営、オリエンタルコンサルタンツ、かいはつマネジメント・コンサルティングなども現地に進出している。

## IV 考察

### 1. 進出業種の拡大・高度化

日系企業の進出年次を追うと、軽工業から電子部品、ソフトウェア開発、物流、インフラ関連へと、業種が拡大・高度化してきていることが分かる。その進出目的は、いくつかの種類化でき

---

11 ただし土地収用の遅れや車線増の影響で、100億円弱の追加費用が発生した。このため政府との間で係争が多数生じ、仲裁に費用と時間を要したが、結局勝訴の判決を得た。しかしそれでも政府は支払いを渋り、日本政府や国際融資機関の力添えて、ようやく回収の目途が立ったという(『インフラ輸出 契約力が重み』、『日本経済新聞』2014年3月17日、16面)。

る。

手先の器用さや視力のよさを活かしているのは、軽工業ではノリタケ、中川装身具、薄井興産である。「クラフト（技）志向」とも理解される。YKKやイノアックも、スリランカ人の器用さを評価している。重工業では尾道造船が、作業品質の高さを評価している。

さらに電子産業では上記の業種以上に、教育水準の高さが必要となる。スリランカは義務教育が無償で、教科書は貸与され、制服も国から支給されるため、教育が行き届き、識字率も高い。この基盤の上に、桑野工業、スタープレシジョン、岡谷電機産業など、エレクトロニクス企業の進出が成立している。メタテクノの進出は、地元大学のコンピューターサイエンスの第一期生を獲得せんとするものであった。

スリランカでは内戦終了後の経済復興を受け、インフラ整備が急務で、高層ビル建設も活発に行なわれている。電力関連では、前田建設や商社のIPP（独立系発電会社）が存在する。高速道路では、熊谷組やムツミが建設プロジェクトに参加した。水道では、日本上下水道設計がコンサルティング業務を行なっている。新日本空調やフジテックは、高層ビル向けに必要な機材を提供している。いずれも日本の技術者が施工管理を行っており、わが国としても雇用機会が発生している。

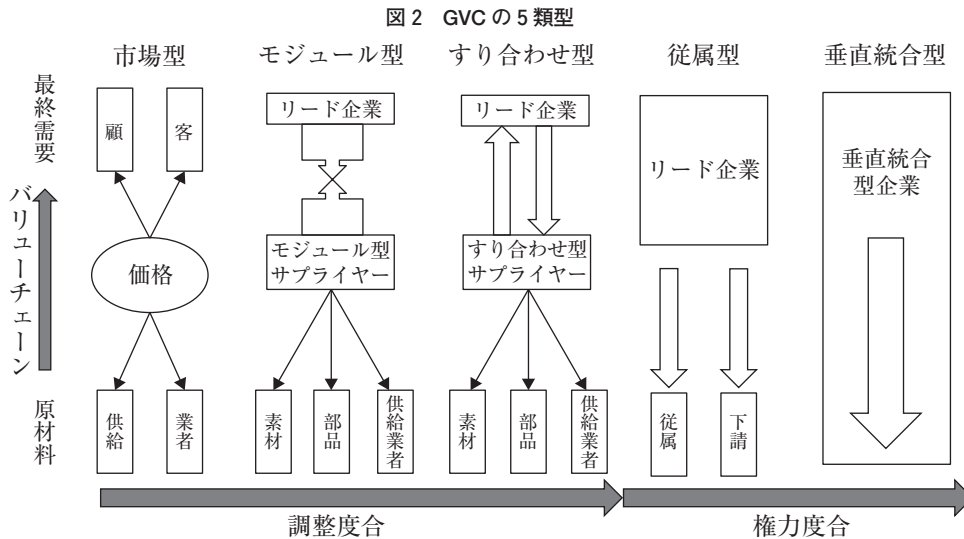
スリランカは物流拠点として好立地にある。海運では日本郵船や商船三井、陸運では佐川急便が、日系企業間のGVCをつなぐ役割を担っている。

日系企業が現地で活動することにより、技術やノウハウが移転し、スリランカの産業構造も徐々に高度化していくことが期待される。中国のODAによる建設プロジェクトでは、実は中国企業が大部分を受注し、その下で中国人労働者が職を得ているため、「現地への裨益」という観点からは大きな差がある。

## 2. 日系スリランカ進出企業のGVC

GVCは図2の如く、5つに類型化されている。このうち「市場型」(Market)は、スペックを指定した上で、市場価格を通じ条件を調整するものである。また「モジュール型」(Modular)は、枠にはめ込めばすぐに組み立てられる（「ターンキー」）ように、部品を「モジュール」にまとめて提供するやり方である（パソコンなど電気機械に多い）。これに対し「すり合わせ型」(Relational)は、売り手と買い手が信頼関係のもと密接に調整を行ない、相互作用の中で必要な部品を仕上げていくやり方である（輸送機械など「インテグラル型」の産業に多く、豊田市のような産業集積地で成立しやすい）。一方「垂直統合型」(Hierarchy)は、工程を垂直統合した企業が、全てを担うやり方である。他方「従属型」(Captive)は、巨大なパイヤーが、中小のサプライヤーを支配・統制する形である。

製造業に関しては、自動車部品をも国内調達できる大国インドと異なり、島国のスリランカは裾野産業が未熟で、GVCから疎外されがちであった。地場企業でグローバルなリード企業と対等に交渉・調整を行なえる中堅企業はほとんど存在しないのが実情である。このような状況下、



日系企業の進出により、スリランカがGVCへの参加機会を得られるようになる。そこでは雇用創出のみならず、技術・ノウハウの移転といった効果も期待できることになる。

ただし特に日系企業による独資進出の場合は、経営管理の都合上、「垂直統合型」となりがちである。この場合、日本に本社機能やマザー工場の機能があり、スリランカは労働集約的工程のみを担うことになる。ノリタケ、中川装身具工業、薄井興産、YKK、イノアック、桑野工業、岡谷電機産業などは、スリランカ人の器用さを活用しつつ、日本の親会社の指示のもとで業務を遂行する形をとっている。

他方、現地企業との合弁事業では、親会社から技術・ノウハウを提供しつつも、現地の自主性を保つ「従属型」が多いものと思料される。コロロボドックヤードは経営不振の国営造船所だったが、尾道造船の出資と技術指導を仰ぎ、質の高い船舶建設・修繕サービスを行なえるようになった。

次に非製造業だが、国際貨物を扱うエクスポランカは、既に南アジアやアフリカに事業基盤を有していたため、佐川急便が営業範囲拡大のため買収したものである。同社は自らインドやアフリカからの受注を獲得しており、「市場型」の価格を通じた交渉ができていることになる。

明確に工程が分断され、分業体制となっている業種では、「モジュール型」も成立しうる。例えばIT関連のBPO（業務プロセスの外注）は、インドが得意とするところだが、最近ではスリランカもニッチな業務委託先として注目されている。英国のアウトソーシング協会は2013年、スリランカに Outsourcing Destination of the Year 賞を授与した。低価格性や業務量ではインドが圧倒的に優位だが、スリランカの仕事は質が高く洗練されているという。日系企業ではないが、ITベンダーの例として、スリランカを拠点に証券取引システム開発を行なっている Millenium ITがある<sup>12</sup>。



さらにメタテクノでは、日本企業内での業務を経験し、日本の慣習も理解した現地の技術者が、ソフトウェアを開発している。コロomboの一等地に立地する優良企業で、現地社員の帰属意識は高く、日本語で本社と調整しながら、Made to Orderのソフト開発を行なっている。これを「すり合わせ型」の萌芽とみることもできよう。

垂直統合型や従属型は、独立性に乏しい旧式のやり方だが、現地企業が日系企業の技術やノウハウを学習し蓄積できれば、より独立性の高い市場型、モジュール型、すり合わせ型のサプライヤーが増えていくことも期待できよう。

### 3. 南アジアの物流ハブ—インドプラスワン戦略—

南アジアでは、人口大国インドが次の生産拠点として注目されている。中間層が増えれば、市場規模も拡大していくことになる。日本企業のアジア展開では、進出先のFTA/EPA網を利用し、国際分業を行なう戦略が重視されている。インドの経済協力協定締結は、二国間協定が11件（交渉中10件）、多国間協定が5件（交渉中4件）であり、世界中の諸国がインドに注目していることが分かる（出所：JETRO、2015年7月現在。スリランカは二国間協定が2件、多国間協定が1件のみ）。このような状況下、インドに進出した日系企業は588社にのぼっている（スリランカは同20社：東洋経済新報社、2015）。インドは既に広域の自由貿易圏の中に組み込まれ、南アジアにおける中心拠点を形成している。

ただし新興国では物流が未整備のため、GVCが分断され繋がらないことがある。インドがその典型で、物流面では課題が多い。首都は内陸部にあり、主要都市は亜大陸の周辺部に分散している。港湾の通関手続きは非効率的で、鉄道は老朽化している。道路は未舗装や渋滞などで劣悪な状態にあり、荷扱いは粗雑で盗難も多く、物流に定時性は期待できない。州政府毎の行政手続きの違いも、問題を一層複雑にしている。

インドは高度成長が見込まれているが、日本でも若手社員の赴任希望は少ない。特に家族帯同の場合、さまざまな困難が予想される。これに対しコロomboは、日本人が家族帯同でも駐在できそうな、比較的良好な環境にある<sup>13</sup>。周辺国なら日帰り出張も可能で、出張ベースで南アジア各国での業務をこなすことができる。スタープレジジョンは、スリランカをインド向けのバックアップ拠点として、明確に位置付けている。あくまでインドの後方支援という位置づけではあるが、スリランカが南アジアにおいて独自の役割を果たせる、ニッチな部分があり得る。

インドとスリランカの自由貿易協定は、2000年に発効した。スリランカのインドからの輸入は、2000年に6億ドルだったが、12年には36億ドルと、6倍に増加した。スリランカの輸入に

---

12 ロンドン証券取引所（LSE）は、スリランカのITベンダー、Millenium ITを買収し、LSEのシステムをリナックススペースに更新した（筆者はモンゴルの資本市場育成に携わった際、ウランバートルの証券取引所でも同システムが採用されていることを確認している）。

13 あるスリランカ人に、なぜインドで働かないのかと尋ねたところ、「インド人は自己主張が強く、貧富の格差も大きく、とてもインドには住みたくない。まだドバイの方がよい」とのことであった。

占めるインドのシェアは、2000年には全体の9%だったが、12年には19%となり、関係が強まっている（データ出所：スリランカ商業省）。

スリランカはインド洋において、インド沖の便利な場所にある。船舶がインド洋を横断する際、インドに立ち寄るためには航路を北に変える必要があるが、スリランカ経由の場合は直線に近い航路をとれる。例えばムンバイに寄る場合、往復に1日以上かかり、港湾手続きも遅延しがちである。

佐川急便がエクスポランカを買収した背景には、スリランカの戦略的な立地条件の良さがある<sup>14</sup>。このように物流では、インドの後方支援の拠点として、スリランカ独自の強みを発揮できる局面がある。

コロンボ港はチェンナイ（マドラス）など南インドの「対岸」に位置している。スリランカは、インドをバックアップできる立地にある。「インドプラスワン」戦略である。コロンボ港は浚渫により水深を確保し、最新の大型コンテナ船でも入港可能となっている。コンテナヤードの拡張工事で、取扱能力も大幅に拡張されている。尾道造船は、その中心地で船の建造・補修を担っていることになる。

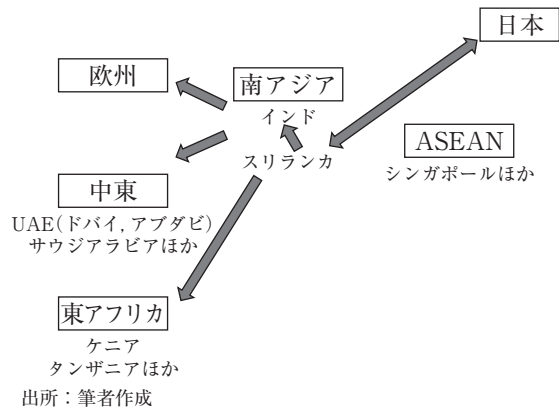
コロンボをハブとし、南インドに製品・サービスを供給する体制を構築すれば、スリランカがGVC展開において一定の役割を果たすことができる。さらには次に述べるように、スリランカがアジアと中東・東アフリカをつなぐ中継点に発展する可能性もある。

#### 4. 中東・東アフリカへのGVC展開

スリランカは日本から決して近くはない。経済成長率が高いが、国内市場は小さい。ただしインドや中東・東アフリカには近い立地にある。インド洋では古くから貿易風を利用した交易が行われてきており、人的な関係も深い。特にドバイなど中東の都市には、スリランカ人が相当数出稼ぎに赴いている。

前述の事例では、新日本空調は中東を、またイノアックや佐川急便は中東・東アフリカを、それぞれ視野に入れつつ、スリランカ拠点を運営している。一旦南アジアに拠点を築けば、印僑ネットワークの力を借りることが可能となる。印僑は全世界に2000万人超がおり、特にサウジアラビア、UAE、南アフリカなどに多く分布している。インド系企業は中東・東アフリカ地域で販売網を既に有していることがあり、代理店契約を結ぶことでネットワークを借りることがで

図3 スリランカを媒介とするGVC展開



14 佐川急便はインドでも Sindhu Cargo Services に出資したが、出資比率は26%に留まる。

きる。

なお中東や東アフリカは、人件費の水準がアジア新興国よりも高い。両地域では概して、アジアほどには細かい手作業が得意ではなく、労働集約的な製造業は成立しにくい。規律度の高い「日本的生産方式」には馴染みにくい面もある。この意味で「世界の工場」としては、中国、東南アジアの後は、南アジアが最後の生産拠点だともいわれる。南アジアが製造業の GVC 展開のラストチャンスということになる。このため日系企業のインドを通じた中東・アフリカ展開は、「インドで生産、中東・アフリカで販売・サービス」という形が多くなっている（なおこの点は次の研究課題としたい）。

## 5. スリランカの GVC 展開上の課題

スリランカは小さな島国で、裾野産業が未熟であり、部品の現地調達はやさしいわけではない。特に日系企業の品質基準を満たせる部品メーカーは少ない。政府の施政方針も、どちらかといえば製造業より非製造業に力点が置かれている。本来製造業の方が雇用吸収力はあるはずだが、スリランカの人的水準はバングラデシュの数倍の水準、電力料金も高く、コスト競争力に欠けている。

スリランカはポルトガルと英国の植民地だったため、人々は概して従順な印象である。アフリカの労働者の如く、決められたことをやるだけの「指示待ち」体質とも見受けられる。ベトナムなどに比べ、企業家精神や積極性が弱く、創造性や発展性に乏しい感もある。

このような状況のため、サービス業が産業の中心をなしているが、飲食店などのサービスはまだ粗雑な印象がある<sup>15</sup>。スリランカ政府が提唱する如く、シンガポールのような「ビジネスハブ」となるためには、サービス人材の高度化、業務サービスの改善など、各種「サービス活動」を強化し、付加価値を高めていく必要があると思われる。

## おわりに

これまで日系企業の GVC 展開において、中国進出には香港や台湾、ASEAN 進出にはシンガポールなどが窓口となり、「つなぎ」の役目を果たしてきた。同様にスリランカ政府も、将来「南アジアのビジネスハブ」となることを目指している。今後スリランカが、インドに次ぐ南アジア諸国への窓口となり、GVC 展開を補完する役割を果たしていくことが期待される。

なお査読者の方々から、有益なコメントを頂戴した。この場をお借りしてお礼を申し上げます。

---

15 例外的に高級カニ料理店の Ministry of Crab は、コロomboにおいてノリタケの食器などスリランカの名産品を活用し、富裕層や外国人観光客を満足させるサービスを提供し、シンガポールほかからフランチャイズ展開のオファーを受けている（出所：現地インタビュー）が、その他多くの飲食店は国内客向けのサービス提供に留まっている。

## 引用・参考文献

- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005) "The governance of global value chains," *Review of International Political Economy* 12(1).
- Nishantha, J. (2006) 「Japanese-style Human Resource Management in Sri Lanka」『山口県立大学国際文化学部紀要』12。
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)。
- 安積敏政 (2009) 『激動するアジア経営戦略』日刊工業出版社。
- 絵所秀紀 (1994) 『開発と援助』同文館。
- 後藤康浩 (2014) 『ネクストアジア』日本経済新聞出版社。
- 清水孝則 (2013) 『世界の資産家はなぜスリランカに投資するのか』幻冬舎。
- 杉本良男・高桑史子・鈴木晋介編著 (2013) 『スリランカを知るための58章』明石書店。
- 東洋経済新報社 (2015) 『海外進出企業総覧』東洋経済新報社。
- 宮本琢也・高橋宏幸・前川佳一 (2015) 「スリランカにおける日系企業の現状と課題」グローバルビジネス学会第3回全国大会予稿集。
- 楊天溢・大島正克 (1987) 「スリランカの企業経営」『亜細亜大学アジア研究所所報』47。