

## 第2章

# アパレル産業

——高付加価値戦略を可能にした背景——

荒井悦代

### はじめに

本章ではスリランカの主要な輸出産業であるアパレル産業<sup>(1)</sup>についてとりあげる。開発途上国では、労働集約的なアパレル産業が主要な輸出産業であることは珍しくない。1978年の経済開放政策以降、スリランカのアパレル産業はまさにそのような位置づけであった。多角的繊維協定（Multi-Fiber Arrangement: MFA）の輸入上限数量枠（quota）がスリランカにも割り当てられて輸出先が確保され、輸出が拡大したものの、2005年1月のMFAの撤廃後は存続が危うくなると危惧されていた。なぜならスリランカのアパレル産業は高賃金かつ消費市場から遠い、布地・糸や付属品などの原材料を輸入に頼っているなど、好条件に恵まれているとはいえなかったからである。しかし、大方の予想を覆し、逆に輸出は増えている。さらにアパレル業界において、世界的にみても高付加価値な財・サービスを提供し、企業の社会的責任（CSR）を打ち出すなど、独自の地位を確立している。本章ではMFA撤廃後のアパレル産業の生き残りを可能にした財・サービスの高付加価値化がいかに可能になったかを明らかにする。

第1章では、スリランカがアパレル輸出に依存し、貿易構造が高度化していない点、新規産業がみあたらない点が不安材料として指摘された。ア

パレル産業はたしかに新規性がなくスリランカの将来まで託せるような産業であるとはいいいがたいようにみえる。しかしスリランカのアパレル産業は、グローバリゼーションによって生じる荒波のなかで苛烈な競争を生き延びていることは確かである。

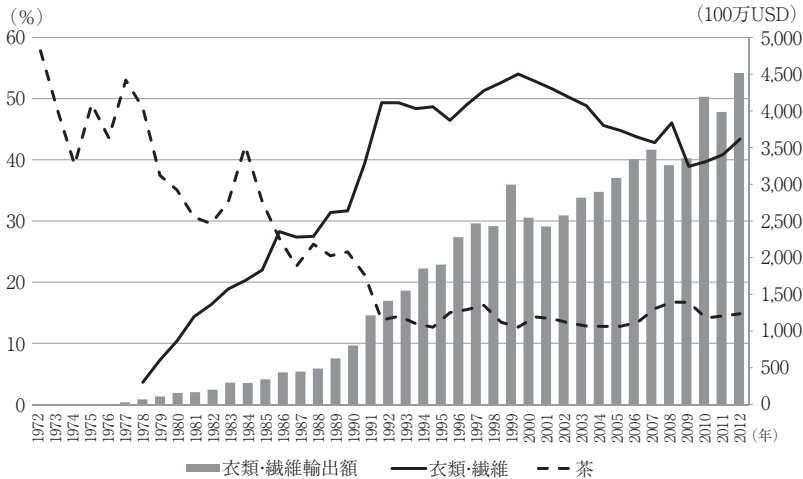
本章では、第1節で独立から近年までのスリランカのアパレル産業の成り立ちや、政府の政策、アパレル産業を取り巻く経済環境について述べる。第2節ではMFA撤廃前後に行われた議論を概観しながらスリランカのアパレル産業の特徴について述べる。第3節では、価格競争に負けて衰退すると思われていたアパレル産業の輸出が増えていること、輸出品目が高付加価値化していることを述べる。第4節から第6節ではスリランカのアパレル産業を代表する一企業の取り組みについて、とくに第4節では、スリランカのアパレル産業が高付加価値化するきっかけとなった出会いについて、第5節では、高付加価値サービス・製品をどのように提供しているか、第6節では、スリランカ・ブランドを確立した、CSR戦略について述べる。第7節では、業界としての取り組みや制度面での強みについて述べる。

アパレル産業の生き残りを可能にした財・サービスの高付加価値化を知ることによって、スリランカにとってアパレル産業に次ぐ輸出産業を見出すヒントになるかもしれない。

## 第1節 スリランカのアパレル産業のあゆみ

独立（1948年）以降のスリランカは、統一国民党（UNP）とスリランカ自由党（SLFP）という2大政党による政権交代が続き、経済政策もその時々によって自由主義的なものから社会主義的なものへ転換した。繊維産業は1950年代から大規模国営企業を中心に展開した。政府は最終製品や布類などの原材料の輸入を厳しく制限するなど、繊維産業を幼稚産業として保護した。アパレル産業は1960年代半に、民間企業を中心に展開し始めた。アパレル原材料の輸入は厳しく制限されていたため、原材料は国内産が用いられ、国内市場向けに生産されていた。

図2-1 茶と繊維・アパレル輸出の変化



(出所) Central Bank of Sri Lanka, Annual Report 各年版より筆者作成。

(注) 左軸(折れ線グラフ)は全輸出に占める割合、右軸(棒グラフ)は繊維・アパレル輸出額を示す。

1977年の貿易収支危機と政権交代をきっかけになされた経済開放政策後、さまざまなインセンティブが導入され<sup>(2)</sup>、外資の参入が促され自由貿易区 (Free Trade Zone: FTZ) を中心にアパレル工場が設立され始めた。これ以降、繊維産業は輸入に押されて<sup>(3)</sup>停滞し、経済開放前からあった工場の経営は立ちゆかなくなる、その一方でアパレル産業は輸出向けとして発展してゆく。アパレル輸出額は順調に伸び、1986年には紅茶を抜いて輸出額第1位となる(図2-1)。

国有の繊維産業は保護されなくなり輸入品に負けたが、アパレル産業の発展とともに、1990年代には早くも民間企業によって国内に新たな織物工場が設立され始める<sup>(4)</sup>。衣類輸出に占める、糸や繊維・付属品等の原材料輸入の割合は1990年代後半には65%あったが、2000年代は56%ほどに下がっている (Central Bank of Sri Lanka 各年版)。

1990年代以降は、地方における雇用創出を促進したい政策的な後押しもあり、FTZの外にも全国的に中小の工場がつくられた。たとえば1992年に

200衣類縫製工場プログラム<sup>(5)</sup>が実施され、各地に工場が建てられた。

内戦（1983～2009年）が継続するなかでも順調に伸びていたアパレル産業であるが2005年1月のMFA廃止によって、スリランカは割当てを失うこととなった。割当てがなくなるのとはほとんど同時期の2005年7月より、EUの一般特惠関税の優遇制度（GSP プラス）がスリランカに適用されることとなった。GSP プラスは人権や労働環境が条件を上回ったと認定された国に対して適用される輸入関税の優遇措置である<sup>(6)</sup>。しかしGSP プラスは、2009年5月の内戦終結前後に政府軍によって行われたとされる人権侵害<sup>(7)</sup>を理由に2010年7月に適用が除外された<sup>(8)</sup>。

## 第2節 MFA 後のアパレル産業の先行きに関する予測

MFA 廃止（2005年）およびGSP プラス適用除外（2010年）という、輸出にとっての好条件が失われる時期に、スリランカのアパレル産業の今後について多くの議論がなされた<sup>(9)</sup>。そこで行われた議論を紹介することでスリランカのアパレル産業にはどのような強みと弱みがあるのかを知ることができる。

議論には、産業の行く末について悲観的なものとある程度楽観的なものがあった。どちらの論者にも共通している認識は以下のようなものである。すなわち、1) 労働者の識字率が高く手先が器用で優秀である、2) 税制などの優遇措置がある、3) 国際的な労働基準を順守している、4) 納品時期を守る等の優れた点はあるものの、5) 労働者の賃金が高い、6) 水道や電気料金などの公共料金が高い、7) 労働法が硬直的で、解雇などが難しい、8) 原材料を国内で調達できない、9) 欧米市場から地理的に遠い、10) 発注から出荷、製品が顧客に届くまでのリードタイムが長い、11) 内戦下でありテロ・政治的不安定要素がある、という点である。

労賃と公共料金の高さは製品価格を押し上げ、競争力に影響する。表2-1で各都市の生産コストを比較した。MFA 撤廃前と最近の賃金比較をみると、労働集約的なアパレル産業にとって重要なワーカー（一般工職）の賃金

表2-1 各都市の生産コスト

(単位: USD)

年	2003	2013
ワーカー（一般工職）月額基本給		
コロンボ	45～83	118
ハノイ	79～118	145
ホーチミン	101～134	148
ヤンゴン	19～39	53
ダッカ	34～51	74
エンジニア（中堅技術者）月額基本給		
コロンボ	62～155	368
ハノイ	184～345	342
ホーチミン	188～458	297
ヤンゴン	90～145	138
ダッカ	85～119	190
中間管理職（課長クラス）月額基本給		
コロンボ	166～327	761
ハノイ	484～573	787
ホーチミン	524～661	653
ヤンゴン	173～306	433
ダッカ	255～340	484
事務所賃料（1 m <sup>2</sup> 当たり月額）		
コロンボ	11.56	15
ハノイ	21	40
ホーチミン	21	34～36
ヤンゴン	15	95
ダッカ	3.66～7.33	9.5～41
業務用電気料基金（kWh 当たり）		
コロンボ	0.08（基本料0.31～8.30）	0.08（基本料24）
ハノイ	0.05～0.07	0.06
ホーチミン	0.05～0.07	0.06
ヤンゴン	0.08	0.12
ダッカ	0.02～0.13	0.07～0.11（基本料7.53）
業務用水道料金（1 m <sup>3</sup> 当たり）		
コロンボ	0.44（基本料0.73～14.52）	0.59（基本料2.28～904）
ハノイ	0.23	0.34
ホーチミン	0.23	0.46
ヤンゴン	1.05	0.88
ダッカ	0.3	0.34

(出所) ジェトロ海外調査部2003年3月, およびジェトロ海外調査部2013年5月。

(注) 公共料金は, 基本料の表記がない場合は基本料なし。公共料金は通常時間帯(日中)を比較。

はベトナムよりは安いものの、ヤンゴンやダッカに比べると高い。エンジニアに関して同様のことがいえる。2003年のコロomboの中間管理職のコストは、ほかの地域に比べると低く抑えられていたが、その後は高騰している。公共料金には他の国にない基本料金が課されている分、割高となる。

また、リードタイムの長さは、迅速なサービスを要求する顧客（バイヤー）にとって魅力的ではない。ファストファッションといわれる業界ではとくに強く求められる要因である。

そしてこれらから悲観論者は、顧客は低価格と短いリードタイムを求めており、中国やインドなどの低賃金国や消費市場に近い国々に市場を奪われるだろうと予測した（World Bank and ADB 2005）。一方で Dheerasinghe（2003）や Kelegama（2005）、Tilakaratne（2006）は、MFA 撤廃以前からスリランカのアパレル産業が MFA の割当て枠への依存度を減らしていること、スリランカのアパレル産業の構造は大企業とそれを取り巻く中小企業であるため、中小企業には厳しい環境になるだろうが大企業は生き残り、輸出額に大きな落ち込みはないだろうと予測した。雇用についても、中小企業の倒産などにより一時的な雇用不安はあるにしても、長期的には大企業に再雇用されると予測した。

### 第3節 MFA 撤廃後、現在のアパレル産業

結論からいえば、スリランカのアパレル産業は2005年の MFA 撤廃や2010年の GSP プラス適用除外後も大きな落ち込みをみせていない（表2-2）。

近年では、アパレル輸出品の HS コードである [61] と [62]<sup>(10)</sup>は輸出の約4割（2012年）を占める。茶など一次産品や関連品目を除いた工業輸出の6割弱を占めている。現在では海外からの送金に次ぐスリランカの重要な外貨獲得産業である。

MFA の廃止以前には750ほどあったアパレル工場は2010年までに300ほどに減少している（Department of Labour and Oxfam 2004; EDB 2012）。国内の直接雇用は30万人で、間接的にかかわる労働者を含むと60万人といわれて

表2-2 スリランカのアパレル輸出額、輸出先 (2003～2013年)

(単位: 100万 USD)

輸出先	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU 諸国	778	1,033	1,035	1,243	1,425	1,604
イギリス	491	652	628	736	782	867
イタリア	74	115	145	186	277	324
ドイツ	74	85	88	118	140	162
ベルギー	43	62	60	60	62	75
フランス	33	45	46	56	59	55
オランダ	36	36	29	45	49	47
その他 EU 諸国	27	39	38	42	57	73
アメリカ	1,471	1,613	1,700	1,758	1,570	1,485
EU, アメリカ以外	152	136	126	140	150	197
カナダ	41	48	41	47	41	47
日 本	15	17	12	15	12	12
オーストラリア	9	7	6	8	7	8
韓 国	3	2	2	3	3	5
スイス	2	3	4	4	4	4
その他	68	51	48	62	82	121
合 計	2,400	2,783	2,861	3,142	3,145	3,286

輸出先	2009	2010	2011	2012	2013
EU 諸国	1,630	1,616	2,022	1,836	1,960
イギリス	843	801	922	883	899
イタリア	349	349	481	411	408
ドイツ	178	174	208	188	189
ベルギー	69	75	126	118	158
フランス	56	55	82	92	114
オランダ	59	88	70	43	61
その他 EU 諸国	73	73	133	101	130
アメリカ	1,285	1,296	1,575	1,512	1,830
EU, アメリカ以外	204	267	389	437	476
カナダ	42	53	72	77	79
日 本	12	19	23	27	39
オーストラリア	9	13	23	29	33
韓 国	8	...	13	14	17
スイス	4	6	9	6	6
その他	129	176	249	284	302
合 計	3,120	3,178	3,986	3,784	4,265

(出所) Central Bank of Sri Lanka, Annual Report 各年版。

いる（EDB 2012）。製造業には150万人が従事しているとされており，5分の1がアパレル産業にかかわっていることになる。のちに詳述するスリランカ第1の輸出企業である MAS 社は，スリランカ軍に次ぐ第2の雇用主で，スリランカ国内だけで5万5000人以上を雇用している。そして労働者の多くは女性である。

スリランカのアパレル産業は大手企業と中小に分かれている。繊維訓練・サービスセンターが行った，MFA 撤廃以前の，アパレル産業の規模分布は表2-3に示すとおり，従業員500人以下の工場が多数を占めており，従業員が1000人を越える工場はごくわずかであった。しかし，輸出額でみると上位10%の輸出業者がスリランカのアパレル輸出の7割以上を占めていた（表2-4）。

MFA 撤廃，GSP プラス適用除外後のアパレル工場数は EDB によれば300ほどある。そのうち，スリランカ・アパレル輸出業者組合には2014年の時

表2-3 工場の規模別分布

従業員数 (人)	工場数		割合 (%)	
	1998	2001	1998	2001
0～100	286	271	32.8	25.5
101～500	430	546	49.3	51.5
501～1,000	139	183	15.9	17.2
1,001～	17	61	1.9	5.7
総 数	872	1,061	100.0	100.0

（出所） Dheerasinghe (2003, 48) より引用。

表2-4 輸出額の順位別分布

	1999	2001
上位10%	72.0	72.3
11～20%	16.2	17.4
21～30%	6.9	6.6
31～40%	3.0	2.4
41～50%	1.3	0.9
51～100%	0.6	0.4

（出所） Dheerasinghe (2003, 48) より引用。



点で71企業（工場）が登録しており、38の工場で従業員数が1000人を越えていた。楽観論者が予測したように1000人以上の大規模工場の割合が12%ほど<sup>(11)</sup>に増えていることがわかる。

従業員の多いアパレル企業を表2-5に示す。最大は、5万5000人あまりを雇用する MAS 社、次いで1万7000人あまりを雇用する Brandix（ブランディックス）社が続く。

輸出相手国はヨーロッパ（イギリス、イタリア、ドイツなど）およびアメリカで9割以上を占める（表2-2）。

輸出を細分化して HS コード4桁の分類でみると、アパレル輸出額の上位3位（約4割）が女性用のアパレル（スーツ、ジャケット、ブレザー、下着等）で占められている（表2-6、表2-7）。

さらに細分化して HS コード6桁の分類では、ブラジャー・ガードル・コルセットなどの女性用下着が輸出の11.1%（2013年）を占めて、最大である。ブラジャーなどがその地位を確立したのは、2009年からである。それまでは、Tシャツやスーツ・ジャケット・ブレザー類などとともに輸出額の多い品目のひとつにすぎなかった。

下着の分野における取引相手は、ビクトリアズ・シークレット社（以下、VS 社）が主たる取引先であり、そのほかには GAP 社、Nike 社、Marks & Spencer 社、Abercrombie & Fitch 社、NEXT 社など<sup>(12)</sup>、低価格を売りにしないが超高級ではない、いわゆるアッパーミドルが名を連ねている。スリランカ企業が生産している下着や衣類は、特殊な加工や質を重視する高付加価値の商品が主体となる（Wijayasiri and Dissanayake 2008）。

高付加価値な下着を中心とするという、スリランカのアパレル輸出の特徴を際立たせるために、アパレル輸出世界トップの中国、輸出額がスリランカと同等のカンボジアを比較する（2011年の輸出額はカンボジアとスリランカがそれぞれ41億6000万ドルと39億8600万ドル、2012年は45億1000万ドル、37億8400万ドル）。表2-6によれば中国やカンボジアにおいて、スリランカが得意とする女性用アパレル、とくに下着類 [6212] の比率は高くない。すなわち、これらの大量生産国や低賃金国とスリランカのアパレル輸出は品目においては競合していないことがわかる。

表2-5 主要アパレルメーカーの製品と取引先、従業員数

企業グループ	工場名 (企業名)	製 品	おもな取引先	従業員数 (人)
MAS	Unichela (Pvt) Ltd	Lingerie	Victoria's Secret, Pink Soma, GAP, DBA M & S, Lululemon	18, 000
	MAS Active Trading (Pvt) Ltd	Sportwear, Mens Underwear, & Leisure (including seamless Sportwear)	Nike, Lululemon, Ralph	15, 300
	MAS Active (Pvt) Ltd	Sportwear, Ladies Blouse, Brassieres, Nightwear, Mens Shorts, Underwear, Vest, T Shirts	Nike, Jockey, Ann Taylor, Polo Ralph Lauren, Tezenis, Victoria's Secret, Columbia	9, 680
	Bodyline (Pvt) Ltd	Lingerie	M & S, Victoria's Secret	7, 000
	MAS Linea Aqua (Pvt) Ltd	Ladies Swimwear	Victoria's Secret, Michael Kors, Calvin Klein, Speedo, M&S	3, 500
	MAS Active (Pvt) Ltd-Linea Intimo	Mens & Boys Underwear, Mens Vest, Girs! Skirt, Lingerie, Brassieres	Lands End, Triumph, Nautica	2, 000
	Brandix Casualwear Ltd	Woven Bottoms, Shorts, Skirts	M&S, GAP, H&M, Sainsbury	10, 000
	Brandix Intimate Apparel Ltd	Sleepwear		4, 500
	Brandix Essentials Ltd	Underwear	Victoria's Secret, Pink, M&S, Hanes, Lane Bryant, J.C. Penny, Express, La Senza	2, 800
	Courtaulds Clothing Lanka (Pvt) Ltd	Lingerie, Sportswear, Sleepwear, Mens Essentials, Mens and Ladies Outfitwear		10, 000
Brandix	EAM Maliban Textiles (Pvt) Ltd	Pants, Shirts, Shorts, Blouses, Dresses		6, 000
	Polytex Garments Ltd	T Shirt, Polo Style Golf Shirts, Rugby Style Shirt		6, 000
	Hela Clothing (Pvt) Ltd	Knit & Woven Garments, Childrens Wear	Next, Tesco, M&S, ASDA, Levis, BHS, Breeze, Sainsbury, Mothercare, Decathlon	5, 500
	Jay Jay Mills Lanka (Pvt) Ltd	Babies Garments		5, 300
	Smart Shirts (Lanka) Ltd	Mens & Boys Pants, Shorts, Ladies Blouse, Pants, Shorts, Childrens Wear		4, 600
	Star Garments Ltd	Ladies Blouses, Dress, Shorts, Skirt, Vest, Sportwear, T Shirts		4, 400
	Crystal Martin Ceylon (Pvt) Ltd	Nightwear, Brassieres	M&S, GAP	3, 600
	(出所) Sri Lanka Apparel Exporters Association のウェブサイト ( <a href="http://www.srilanka-apparel.com/">http://www.srilanka-apparel.com/</a> ) より筆者作成 (2015年5月アクセス)。			
Others				

もちろん輸出額でみれば、スリランカのアパレル輸出額は中国の40分の1である（World Trade Atlas）。スリランカの得意とするブラジャーについても、中国は、額でいえばスリランカの3倍以上の生産をしている。スリランカの輸出額は比較にならないくらい小額である。しかし、すでに述べたように、アパレル輸出額はスリランカの輸出全体からすれば十分大きく、スリランカ経済の屋台骨のひとつとってよい。低賃金や低コストを武器

表2-6 3カ国のアパレル輸出（2013年）の内訳（HSコード4桁）

順位	スリランカ		中国		カンボジア	
	コード	(%)	コード	(%)	コード	(%)
1	6204	(15.5)	6104	(17.2)	6201	(49.2)
2	6108	(11.7)	6110	(12.4)	6104	(13.8)
3	6212	(11.2)	6204	(11.0)	6110	(10.8)
4	6203	(10.3)	6103	(7.0)	6103	(8.1)
5	6109	(9.3)	6203	(6.8)	6109	(5.2)
6	6104	(8.6)	6109	(5.5)	6108	(3.1)
7	6116	(5.1)	6202	(4.6)	6106	(2.5)
8	6205	(4.2)	6115	(3.7)	6105	(1.7)
9	6107	(3.5)	6201	(3.6)	6107	(1.3)
10	6110	(3.1)	6210	(3.4)	6111	(1.0)

（出所） World Trade Atlas。

表2-7 スリランカの衣類輸出トップ10の詳細（HSコード4桁）

順位	コード	詳細
1	6204	女子用のスーツ、アンサンブル、ジャケット、ブレザー、ドレスなど
2	6108	女子用のスリッパ、ペティコート、ブリーフ、パンティ、ナイトドレスなど（メリヤス編み）
3	6212	ブラジャー、ガードル、コルセット、サスペンダーなど
4	6203	男子用のスーツ、アンサンブル、ジャケット、ブレザーなど
5	6109	Tシャツ、シングレット、その他これに類する肌着
6	6104	女子用のスーツ、アンサンブル、ジャケット、ブレザー、ドレスなど（メリヤス編み）
7	6116	手袋、ミトンおよびミット（メリヤス編み）
8	6205	男子用のシャツ
9	6107	男子用のパンツ、ズボン下、ブリーフなど（メリヤス編み）
10	6110	ジャージー、ブルオーバー、カーデガン

（出所） World Trade Atlas。

に多くの国や企業がひしめくアパレル市場において、小国ながら高付加価値商品を得意分野とし独自の地位を確立しているといえる。

MFA 撤廃および GSP プラスの適用除外といった価格競争における逆風にスリランカのアパレル産業が単にもちこたえただけでなく、独自の立場を確立した点の経緯については、Athukorala and Ekanayake (2014) が詳しい。Athukorala らはこれまでの分析にバリューチェーンの概念を用いてスリランカ企業の強さについて述べている。すなわちスリランカ企業や業界は、悲観論者が危惧した問題について、早い時期から認識し、対策を講じていたことを明らかにした。たとえば、リードタイム短縮のための最新技術の導入、高付加価値化、単なる請負加工業者から OEM へ、そして製品の開発も行う ODM<sup>(13)</sup>、さらにはオリジナル・ブランドの設立、そして企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) への対応や環境への配慮などである。

Athukorala and Ekanayake (2014) の挙げている要因については、補足する必要があると考えられる。なぜなら、多くの先行研究で指摘されたアパレル産業の直面する問題点・弱点は、どの問題についても、どこの国のどの工場でも導入しなかったこと、導入すべきであったことである。ある国はそれができず、スリランカのアパレル産業は内戦下という制約のもとでなぜそれができたかを明らかにしなければならない。

以下では、MAS ホールディング<sup>(14)</sup>社 (以下、MAS 社) というスリランカを代表するアパレル企業に注目してスリランカ・アパレル産業の発展の軌跡をたどる。スリランカでは、MAS 社とブランディックス社という 2 大企業がアパレル産業を牽引しており、国内アパレル産業の直接雇用の約 25% を占める<sup>(15)</sup>。ひとつの企業の事例だが、スリランカのアパレル産業が、いかにして高付加価値化を実現させたかを説明するのに不足はないと考えられる。

MAS 社はアマリアン一族によるスリランカのファミリー・ビジネスである。2015年の時点でスリランカをはじめとして15カ国に42の工場をもち、7万2000人を雇用し、売上げは10億ドルを超えるスリランカ最大の輸出企業である<sup>(16)</sup>。下着の MAS Intimates、スポーツ・ウェアの MAS Active、水着の MAS Swim、布地の MAS Fabric<sup>(17)</sup>、MAS Investments<sup>(18)</sup>の 5 つの部門に分かれている。さらに MIMT という訓練機関 (2007年設立) を備えている。

#### 第4節 萌芽期——マーティン・トラスト氏 (Martin Trust) との出会いと事業拡大——

MAST インダストリー（以下、MAST 社）のマーティン・トラスト氏<sup>(19)</sup>の役割は、スリランカのアパレル産業を語るときになくてはならない存在である。MAST 社のトラスト氏がスリランカのアパレル産業をいかに成長させたか、MAS 社との関係に焦点を当てて説明する。

MAST 社は世界最大のアパレル委託製造業者、輸入業者であり卸業者のひとつである。MAST 社の創業は1970年で、本社はメリーランドにおかれた。同年には香港に拠点を置いている。アメリカの業者としては早い時期からアジアの各地に買い付け先・共同事業者を求めて事業を展開していた。

トラスト氏は、アメリカ市場向けの MFA 割当て枠を利用できる業者を求めるなか、インドを訪問中にスリランカでアパレル産業が生まれつつあるという話を聞きつけてスリランカを訪れた。トラスト氏はブランディックス社の経営者アシュロフ・オマー氏、MAS 社の経営者マヘーシュ・アマリアン氏らと1986年に出会う。アマリアンらは、1981年より叔父らが経営するアパレル工場に勤めていたが独立し、1984年にミシン40台でシグマ工業（Sigma Industries）を操業開始したばかりであった。

アマリアンらは、1986年に MAS 社を設立し、MAST 社と合併で MFA の割当て枠を利用した女性用ドレスの工場を立ち上げたものの、製造が始まる前にスリランカが女性用ドレスの割当てから外れてしまい、割当ての利便性を生かすことができなかった。そこで割当て制度が適用される下着に転向することにした。それまで自社で下着の製造経験はなかったが、アマリアンらは製造が難しいこと、ほかのスリランカ企業がつくっていないことに注目した。アマリアンらは、下着製造を学ぶためにトラスト氏に頼み、中国にある MAST 社の下着工場を訪問した。また、アメリカの下着製造販売業者のビクトリアズ・シークレット（VS）社の社長との面会を取り次いでもらった。アマリアンとトラスト氏はこの面談で VS 社から試験的にオーダーを受けることに成功し、高品質な製品を納期内に契約どおり納入すること

ができた (Cordon, Hald, and Seifert 2012, 46)。トラスト氏の仲介がなければ、創業から間もない MAS 社が VS 社との取引をまとめることはできなかったかもしれない。

1987年から、ウニチェラ (Unichela) 工場 (カルタラ県パーナドゥラ) で VS 社の下着の製造を開始した。その後、VS 社は MAS 社の最大の顧客となる。

以後、MAS 社は事業を拡大して行くことになるが、MAS 社は拡大の手段として合弁を選んだ (Cordon, Hald, and Seifert 2012, 47)。この時点で MAS 社は単純な委託加工業者であった。すなわち、決められた業者から原材料を調達し、与えられた価格で注文どおりの製品をつくり、納入していた。しかし、MAST 社らと合弁することによってアメリカや EU 市場へのアクセスや最新の技術、経営手法などを導入でき、単なる委託加工業者ではない存在になり得ると期待したのだった。合弁はイコールパートナー (同等合弁) を基本とした。

1989年に MAST 社と合弁で寝間着をつくるためのシャドウライン (Shadowline) 工場<sup>(20)</sup> (ガンパハ県カトナヤケ) を設立した。繊細な縫製技術と価格に強みを見出した MAS 社は、MAST 社とともに1990年4月にスイスに本社をおく下着製造販売業者のトリンプ社にも合弁をもちかける。MAS 社、MAST 社、トリンプ社は3者の同額投資で1992年にボディライン (Bodyline) 工場 (コロンボ県アヴィサーヴェラ) を設立した (Cordon, Hald, and Seifert 2012, 46)。トリンプ社にとっては初めての合弁となった。MAS 社にとっては、トリンプ社から最新の技術を学ぶことができ、EU 市場への足がかりを得ることになった。また、これまでにない規模の工場を操業することになった<sup>(21)</sup>。

MAS は VS 社とトリンプ社という大企業との合弁を並行して行っていたが、取引に関しては、緊密な会話・個人的な関係と信頼が重視され、情報は関係者に公開されていた。

さらに1993年に MAS 社はイギリスを基盤に活動する Sara Lee Courtaulds 社<sup>(22)</sup> とスリムライン (Slimline) 工場をクルネーガラ県パンナラにオープンする。この工場には工場排水の再利用施設が備え付けられるなど、MAS 社の環境への取り組みの端緒が見て取れる。

MAS 社は1990年代後半までにさらに、MAST 社、トリンプ社、ブランディックス社および Sara Lee Couraulds and Stretchline Global (UK) 社と4つの合弁工場を設立した。

このように、マーティン・トラスト氏は創業間もない MAS 社と、VS 社やトリンプ社などの優良な顧客を結び付けた。また、MAS 社は MAST 社と合併し事業の拡大を促したが、MAST 社の協力なしではこれほどの事業拡大や技術向上は達成できなかったはずである。

この精力的な拡大の背後にはマーティン・トラスト氏のスリランカ企業への積極的な働きかけがある。スリランカにおいてトラスト氏は MAS 社1社ではなく、複数の企業を育てた。とくに MAS 社とブランディックス社は競合しつつ、時に合弁工場を設立するなど協力しながら成長していった。トラスト氏は MAST 社との合併による規模の拡大や製造技術の向上だけでなく、スリランカの企業経営者らに当時の先進的な経営手法を導入させた。MAS 社やブランディックス社の経営者はトラスト氏のやり方の影響を多分に受けている。スピード感を重視する点や、品質や売上げに関して猛烈に改善を求める姿勢、最新の技術を導入する点は、萌芽期にあったスリランカのアパレル産業の経営者らにとって受け入れることが難しかったこともあったという。アパレル業界への貢献が認められて、トラスト氏は1993年に当時の大統領であるラナシンハ・プレマダーサから外国人に与えられる最高の勲章を授与されている (Varkey 2014, 88)。

トラスト氏率いる MAST 社は、MAS 社、ブランディックス社のほかにも26のスリランカ企業と合弁事業を行っている (Varkey 2014, 52)。

## 第5節 価格以外の付加価値付与

MFA 廃止や GSP 適用除外という逆風のなかで、スリランカアパレル産業が生き残って行くためにはさまざまな工夫が必要であった。しかし、原材料の供給がなく、労働者の賃金が高いスリランカにとって価格競争は明らかに不利である。MAS 社をはじめとするスリランカのアパレル企業のとつ

た戦略は、単なる委託加工からの脱却、顧客のニーズに徹底的に応えることであった。具体的には発注から商品が顧客の手元に届くまでの時間の短縮（リードタイムの短縮）やデザイン・商品開発案の提供、高付加価値加工技術の提供などであった<sup>(23)</sup>。

H&M 社や Zara 社などのファスト・ファッション業界の顧客はリードタイムを短くしたかった。すでに MAS 社は1997年にはアジアのアパレル企業として初めて独 SAP 社のソフトウェアである ERP（Enterprise Resource Planning）パッケージを導入して効率化に努めていた（Cordon, Hald, and Seifert 2012, 48）。

MAS 社はすでに述べたように、事業拡大・多様化するために多様な企業との合併という手法をとっていた。そのため MAS 社の工場（ユニット）どうしが競争関係にあるなど、顧客にとって混乱することもあった。そのために社内に生産管理に対応する IT コンサル部門を立ち上げ、2001年までには7つのグループ工場（ユニット）の経営を統合した。これにより、調達と販売の面で規模の経済の実現も可能となった（Cordon, Hald and Seifert 2012, 49）。IT 技術の向上によって、リードタイムが短縮されただけでなく、顧客はシステム上で作業の進行を確認でき、販売状況に応じたオーダーの変更も可能となった。

製品提供までの時間を短くするだけでなく、顧客とともにデザインを考案したり、布地、アクセサリなどの素材を提供（製造・調達）したりするなどのフルサービスを行っている。その際、スリランカでは原材料が得られないので、原材料の輸入は、すでに述べたように減ったとはいえ大きな割合を占めている。それでも、調達先を南アジアなどの域内からの輸入に切り替えることによって迅速な提供を実現している（Cordon, Hald, and Seifert 2012, 56）。

加工技術機械の導入によって付加価値の高い作業部分をスリランカ国内で行うことが可能になっている。たとえばほかの工場や企業ではできない、縫製や加工の難しいハイテク素材も積極的に取り入れた。2001年に MAS 社と Speed 社（イギリス）や Brandot International 社（アメリカ）が立ち上げたリニアアクア（Linea Aqua）工場の最初のプロジェクトによる水着は、2004



年アテネオリンピックのメダリストの83%が着用したという (Wijayasiri and Dissanayake 2008, 17)。リニアアクア工場では、Marks & Spencer 社、VS 社向け製品をつくり始め、高機能・高付加価値の下着、レジャー・ウェア、スポーツ・ウェア<sup>(24)</sup>の成功のおかげでさらなる顧客の拡大につながった。

さらに、単なる委託加工業者からの脱却を視野に事業を展開していた MAS 社は2007年から南アジアの女性向けに、自己開発の下着ブランドであるアマンテ (Amanté) をインドで販売し始めた。2012年からはスリランカでも販売している。南アジアの気候にあうように綿を主体としており、デザインも南アジアの女性の要望にあわせたものとなっている。インドの拡大する中間所得層をターゲットとしており、中東の市場も視野に入れている。

## 第6節 Without guilt——スリランカ・ブランド確立——

スリランカのアパレル産業生き残りの背景には、生産技術の向上や経営上の革新だけではない要素がある。スリランカのアパレル輸出業者組合のウェブサイトの URL は、[www.garmentwithoutguilt.com](http://www.garmentwithoutguilt.com) と直接的に彼らの主張をアピールしている。本来加わるべき「スリランカの」という単語はなく「過ちのないアパレル」をここで高々と宣言して倫理的であることを打ち出している。

ここでいう「過ちのない」とは、児童労働や労働者搾取、過酷な労働環境で労働者を働かせていないという意味合いである。1980年代後半から1990年初めにかけて労働組合、環境団体、人権団体、政府関係機関が有名ブランドの契約先工場が労働搾取的であると警告を発し、反グローバル化運動を展開した。1996年までには、GAP 社、デイズニー社、Nike 社などが批判的となっていた。1999年にシアトルで開催された WTO 会議には反グローバルイゼーションを主張する4万人が押し寄せた。これを受けて同年に国連はグローバル・コンパクト (UNGC)<sup>(25)</sup>を導入して、企業や団体に人権の保護や不当な労働の排除、環境への配慮、腐敗の防止に取り組むように求めている。

このように企業の人権や労働条件に関しては、世界的な注目を集め、国連も明確な支持を表明しているにもかかわらず、2013年4月にバングラデシュで複数のアパレル工場が入居していたビル（ラナプラザ）が崩落し、多数の死傷者を出すなど、状況が改善されているとはいいがたい。この事故を契機にバングラデシュでは、ようやく欧米企業とバングラデシュ企業が労働環境の改善に向けて一步を踏み出したかのように見える（村山・山形 2014）。

低賃金労働を武器に販路を拡大してきたバングラデシュとは対照的にスリランカの企業は、すでに述べたような高付加価値化や新技術の導入に加えて、積極的に工場の労働環境を整備し、近隣コミュニティの開発に尽力し、自然環境（エコ）にも配慮した工場を設立することによって、顧客を獲得してきた。

1977年の経済開放政策によって FTZ にアパレル工場が設立されたものの、多くの企業にとって労働者を集めることは容易ではなかった。なぜなら結婚前の若い女性が実家を離れて工場の宿舎に集団で暮らす、という形態はそれまでのスリランカになく、自由貿易区の付近は異質な空間とみなされたからである。アパレル工場に勤務する農村出身の女性はジューキ・ガールズと呼ばれ、本来与えられるべき庇護を失った女性に向けられる哀れみの視線が向けられたか、あるいは都会に住む解放感から性的に墮落した女性とみなされた。さらに、第3章でみるように、通常スリランカでは労働法の適用に敏感であるが、FTZ 内部では労働組合が認められず、彼女たちの給与は低廉で、労働環境も悪かった（Hewamanne 2008）。とくに、アパレル産業の萌芽期において労働者の権利軽視の傾向は強かった。

MAS 社の経営者らは、ほかの工場経営者と異なり、労働者の尊厳を重視することで生産性や効率を向上させられると信じており、労働環境の整備や労働者への教育を積極的に行った。

たとえば、MAS 社の工場では朝、工場のバスが近隣の村を回り労働者を迎えに行く。労働者は工場が提供する無料の朝食をとって仕事を開始する。すべての MAS 社工場は国連のグローバル・コンパクト基準を満たしており、明るく、掃除、温度管理がされている。工場内に保健室と銀行がある。

スリランカのアパレル産業では、一般的に労働組合が認められていない。この点だけをみると労働者の権利が認められていないようにみえるが、代わりに合同諮問協議会（Joint Consultative Committee: JCC）が毎月開催され、労働者と経営者が職場や近隣の環境の問題について話し合う機会が設けられている。

従業員は全員制服を着ており、1分間の作業量を守るために相当なスピードで作業している。一カ月の作業量の割当てを上回れば、割増賃金が支払われるので、作業に余念がない。その一方で、妊娠中の女性は赤い帽子をかぶり、作業軽減の配慮がなされていることが一目瞭然となっている（Watson 2006, 5）<sup>(26)</sup>。

MAS社は、工場における労働環境を整えただけではなかった。MAS社は、地方に雇用を創出しようとしていた当時の政府の圧力もあり、1990年代以降、地方に工場を設立することになった。スリムライン工場も、1993年にコロomboから離れたクルネーガラ県・バンナラにココナツ農園を開拓して建設された（Watson 2006, 7）。地方における工場設置によって、労働者、多くの場合女性が家族から離れなくてもよくなった。さらに、地方の労働者を効率よく集め、気持ちよく集中して働いてもらうためには、労働者の教育もさることながら住環境・コミュニティの整備が必要であるという結論に達した。そこで工場で行ったのが、近隣コミュニティを巻き込んだ教育、保健啓発、スポーツ・芸術イベントなどであった<sup>(27)</sup>。また近隣の学校や病院への寄付、場合によってはそのものを設置することもあった。

このような事業展開は、MAS社が株式会社ではなく、ファミリービジネスであることから可能になっていたかもしれない。つまり、MAS社の経営者らは株主の反対などを考える必要がなかった。

だからといって、費用対効果をまったく考慮していなかったわけではない。これらのプログラムにかかる費用は総コストを3～4%押し上げた。当然製品価格に反映することになり、ほかの低価格国との競争に影響するとしても、MAS社としては、見返りは別のかたちで得られると考えた。つまり、会社の文化を受け入れた従業員は、生産性が高くなり不稼働時間も短くなる。MASの試算によると、1%の効率性向上あるいは欠勤率の下落

は工場の純利益を20万ドル引き上げる。CSR への支出を3%増やすと、効率性は5%向上し、これは純利益の100万ドル増加に相当する (Watson 2006)。

ただ、このようなプログラムの対象はあくまで労働者であり労働者が居住する地域社会であった。アマリアンらが意識したのは、生産性の向上や、地元におけるアパレル産業の地位向上であった。さらにそのことによって、一般工の労働者を集めやすくなるばかりでなく、マネージャークラスについても良質な人材を集めやすくなるだろうと考えた。すなわち、あくまで MAS 社の工場における生産のための環境整備、企業文化の一環であり、顧客や生産物の市場は意識していなかった。

これらのプログラムが、顧客を意識したものとなる転機となったのは、2003年7月に加わった担当者、ラヴィ・フェルナンド (Ravi Fernando) 氏の提案であった。フェルナンド氏は MAS 社の労働慣習に関する取り組みを顧客に向けて発信することで、さらなる市場拡大が可能であると提案した。すなわち顧客はスリランカの工場で生産することによって、CSR を満たしている、あるいは労働搾取的な工場であるという非難から自社のブランドを守ることができる、ということを顧客に向けてアピールするべきだと考えた (Watson 2006, 12)。

フェルナンド氏とそのチームは、一企業の労働慣習を世界市場にアピールできるように、グループ工場横断的な「Women Go Beyond」(WGB) という女性をターゲットとしたプロジェクトを開始した<sup>(28)</sup>。アパレル産業で働く労働者の多くが女性であることから、女性の生活環境や能力の向上につながるようなプロジェクトを募集したのである。英語や IT、財務管理クラスが共通に行われたほかは、各工場で独自にプロジェクトが実施された。それらはたとえば、保健・美容・保健衛生に関するクラスであったり、家庭内暴力に関するセミナーだったり、伝統的な工芸のワークショップだったり、必ずしもすべてが労働生産性に直接結び付くものばかりでなかったものの、多くの参加者を得て、外部の注目も集めた。

ところが、この提案に対して、当初 MAS 社の役員会では、いわば企業の文化として行ってきた労働者保護や近隣コミュニティの開発をマーケティングに利用することに懐疑的な意見も出されたという<sup>(29)</sup>。そのため、対顧

客向けを意識した WGB プロジェクトの実施に際しては、まずは国内工場のみでの実施にとどめた (Watson 2006, 14)<sup>(30)</sup>。

## 第7節 生き残りを可能にした制度的枠組み

ここまでが MAS 社の取り組みであるが、スリランカのアパレル産業は単一の企業の枠を超え、政府の協力、民間広告会社も利用して普及させたことが特徴的である。2002年には民間企業が中心となってアパレル団体連合フォーラム (JAAF) を結成し、政府とともに戦略的 5 カ年計画を策定した。2005年はじめの MFA 廃止を念頭においた動きである。5 カ年計画の内容は、すでにある強みを生かすこととされた。強みとは、1.世界的に注目を集めつつある、倫理的な製造業・商慣行のリーダーシップをとっていること、2.スリランカ・アパレルをハイエンドなカテゴリーに引き上げることを可能にしたオペレーションの精緻化と選択肢の多様化、3.生産基地としての魅力を高めようとする政府と民間企業の協力関係、である (JAAF 2002)。

スリランカ政府は、50万ドルを準備してコンサルタント会社にどのような戦略が効果的か調査を依頼した。スリランカの民間コンサルタント会社の STING コンサルタンツ社はアメリカの市場が信頼できる製造業者を探していることを明らかにした<sup>(31)</sup>。それによってターゲットが明確になった。その結果 MAS 社は、2005年にアメリカのアパレル・製靴業界 (AAFA) から社会的責任大賞 (女性関連) を受賞<sup>(32)</sup>するなど、スリランカ・ブランドが形成されていった。

ボーゲル (2007) によれば、「自主規制の対象範囲は主として欧米で販売される製品の製造業者に限定されている。そのなかで CSR 規制が最も影響力をもっているのは、とくにアパレル、靴、スポーツ用品、敷物、玩具など少数の産業であり、しかも消費者によく知られたブランドの企業が生産ないし販売する商品である」。スリランカのアパレルの輸出先がもともと、EU やアメリカ市場であり、欧米の、消費者によく知られた批判を受けやすい企業が、さらに生産地としてのスリランカにやってくるようになった。

スリランカにとっては、低価格ばかりを求めないハイエンドな市場に活動を拡大することができた。

スリランカのほかにも、CSR が満たせる企業はほかの国にもあったかもしれない。しかし、スリランカの場合は、国の制度や環境が図らずも整っていた。具体的には、スリランカは、教育や医療が無償あるいは低価格で国民に提供されていた福祉国家であった。福祉政策と同様に労働法が早くから整備され、それを監督する労働省の部局なども整備されていた。たとえば、雇用者は18歳未満を雇用することはできない<sup>(33)</sup>という法律は一般的に知られており、順守されている。第3章でも論じられているように政府・使用者・労働者の三者協議が開催されており、3者で問題の所在についての合意が形成されている。その一方で、スリランカに進出しようとする外資企業や民間企業にとって、厳しい労働法は足かせにはならなかった (Rama 1994)。たとえば労働者を解雇することは非常に難しかった。労働者側の怠業など、解雇の理由が明確な場合でも、裁判には時間がかかり、膨大な費用もかかった (Arai 2006; ジェトロ 2012)。

しかし、かつては足かせだった法律や制度も、CSR の重要性が注目されるようになってスリランカにとって追い風となった。なぜなら欧米の企業にとって CSR を順守するコストが問題だったからである。法令順守のためにコストをかけてそれによって製品価格が上がってしまえば、グローバルな競争に敗北してしまう。スリランカで生産を行うならば、ある程度の労働法令は低コストで順守される。

さらにスリランカには工場で労働者が守られているかどうかを監査する制度や人的資源が豊富に存在した。すでに述べた労働省の関連部局だけでなく、民間部門に会計士らが豊富に存在した。イギリスの会計学校がコロンボなどには多く設立され、優秀ではあっても大学には不合格となってしまう学生を引き寄せており<sup>(34)</sup>、数多くの専門家を輩出している。これらの現地の専門家らは、スリランカの工場において労働環境や会計処理について厳しい監査を行った。2005年に筆者がアパレル産業について調査を行った際、インタビューした会計士 (スリランカ人) は、工場経営者から「同国人なのに監査が厳しすぎる」と不平をいわれると漏らしていた。つまり、

顧客はわざわざスリランカに監査チームを送る必要はなく、現地の監査企業を利用することができた。欧米企業は負担するコストや労力を抑えつつスリランカの法令順守を監督することができ、最終消費者に対して清廉潔白であることを証明できた。

さらに客観性を保つため、2005年にJAAFは国際的な認証機関であるGRIを招き<sup>(35)</sup>、客観的な評価を得ている。これによりスリランカの産業界が、自己満足に陥ることもなかった。

労働法だけでなく、環境・エコロジーにもスリランカ企業は配慮している。MAS社は民間企業でありながら、ケーガッラ県トゥーリヒリヤに2006年よりアパレル工業団地を建設している。ここには国の投資庁（BOI）管轄下の工業団地と同様に水や電気が提供されるだけではない。団地内での垂直統合が可能のように繊維工場、プリント工場、アパレル工場があり、サプライチェーン・マネージメント・サービスの提供が受けられる。どれも西欧の工場と見紛うようなレベルの施設である。従業員にとっても居住施設、訓練施設、食堂、娯楽施設が整っている。特筆すべきは、この165エーカーの工業団地では汚水や廃棄物の処理までがなされているという点である<sup>(36)</sup>。

スリランカのアパレル産業は、萌芽期に運良く獲得した優良な取引先を、生産技術向上と経営努力およびCSR・環境への配慮の相乗効果によってつなぎ止めることができた稀な例なのかもしれない。

## おわりにかえて——教訓と今後の展開——

スリランカのアパレル産業は、決して恵まれた条件を備えていないにもかかわらず、単なる委託加工の段階を脱し、高付加価値サービスと財を提供し、従業員の労働環境整備、CSR戦略や環境保護によりスリランカ・ブランドを確立するなど、グローバルなバリューチェーンのなかで独自の地位を築いている。これまで弱点とされていた布地の供給も軌道に乗り始めており<sup>(37)</sup>、アパレル産業は、スリランカの輸出部門としても、雇用部門と

しても重要な地位にある。

ほかの産業でもアパレル産業で培った手法やノウハウを生かすことがスリランカの生き残る道のひとつであるように思われる。すなわち、ほかの国が提供することのできないサービス・価値を付帯できる産業を見つけ出し、育てるまたは誘致することである。

その際、スリランカの特徴である市場の小ささを逆手にとること、グローバリゼーションあるいは世界で共有されるルールに従うことが鍵であるといえるかもしれない。ほかの競争相手が苦手とする・やりたがらない・気がついていない戦略について方向性を定め、民間部門と政府部門が共同して、一致して進めることによって、国全体の独自のブランドができ上がり、コントロールも可能となる。たとえばスリランカではアパレル産業の2大企業が同じ方向を向いており、この2企業が業界団体を牽引した。すでに成功した2大企業が提案し、政府も後押しするスローガンには説得力があり、その他の中小企業は生き残りをかけて従うほかはなかった。

グローバリゼーションの流れに乗ることはときに、画一化とみなされ、個性を失い価格競争へと自らを追い込むことととらえられがちである。しかし、統一規格に従うことは、競争への参加の必須条件となっている。重要な点は、統一規格にのっとりながらも、顧客とのつながりを密に保つことである。たとえばスリランカにおいてFTA等の利用は少ないが、国と国との関係よりも、顧客との連携を密にすることを重視しているといえる。スリランカの場合は、リードタイムを短くしたい顧客の要望に答えることを徹底した。それを追求するために高付加価値なサービスを提供する必要を見出し、そのための努力を行った。だからこそ、スリランカの内戦が長期にわたったにもかかわらず取引が継続したのではないだろうか。



〔注〕

- (1) ここでいうアパレル産業は、糸や布を生産・染色する繊維産業が生み出した、布を裁断・縫製して既製衣類を生産し、販売する産業をいう。
- (2) BOI (Board of Investment: 投資庁) に認可された企業は原材料の輸入関税がゼロとなり、法人税も10年間免除となった。インセンティブのほかに開放政策として二重為替レートの廃止なども行われた。
- (3) 1995年には非 BOI 企業に対しても原材料の輸入関税引き下げ (50%から35%へ)、1997年11月には布の輸入関税は廃止された (Kelegama 2005)。
- (4) たとえば、スリランカ企業のヒルダラマニ社は1996年に香港の Fountain Set 社と合併してオーシャンランカ社を立ち上げている。これには同じくスリランカ企業のブランディックス社も共同出資者となっている。中国、インドネシア、韓国から原材料を輸入している。
- (5) ラナシンハ・プレマダーサ大統領 (当時) によるプロジェクトで、農村における雇用の創出も目的とされた。
- (6) <http://www.jetro.go.jp/world/asia/asean/biznews/51df8824a3548> (2015年2月10日アクセス)。これによれば、スリランカはEUに7200品目を無税で輸出できる。2004年12月のインド洋津波の被害も考慮に入れられた。
- (7) 民間人や民間施設への爆撃、捕虜・戦闘員への暴力やレイプ、行方不明など。
- (8) GSP プラス除外後は、平均で5.9%、最高で9.6%の関税が適用される。
- (9) 代表的なものは Kelegama and Epparachchi (2002), ならびに Wijayasiri, and Dissanayake (2008) など。
- (10) [61] も [62] も衣類および衣類付属品だが、[61] はメリヤス編みまたはクロセ編みのものにかざる。
- (11) 従業員規模が1000人以上でも、輸出業者組合に登録していない工場もあるかもしれないので、この数字よりも高くなる可能性もある。
- (12) <http://www.srilankaapparel.com/our-profile> (2015年12月アクセス)。
- (13) OEM とは委託者が製品の詳細設計などを受託者に支給し、受託者が、委託者のブランド名で生産すること。ODM では製造する製品の設計から製品開発までを受託者が行う。詳しくは以下を参照。[http://www.jetro.go.jp/world/qa/i\\_basic/04A-011247](http://www.jetro.go.jp/world/qa/i_basic/04A-011247) (2015年4月アクセス)。
- (14) MAS は、アマリアン家のマヘーシュ (Mahesh), アジャイ (Ajay), シャラード (Sharad) の3兄弟の頭文字をとって名づけられている。エムエーエスあるいはマースと呼ぶ。
- (15) ブランディックス社は、アパレル以外にも展開しており、同社の直接雇用者は4万7000人となっている。[http://www.brandix.com/brandix/brandix\\_lanka.php#up](http://www.brandix.com/brandix/brandix_lanka.php#up) (2015年5月アクセス)。
- (16) <http://www.masholdings.com/overview.html#overview> (2015年12月アクセス)。
- (17) Stretchline UK, Prym Intimates Group, Noyon Dentelles de Calais and Textprint SA との合併である。
- (18) 2006年設立。IT 部門ではマーケットごとの戦略を担当。

- (19) ユダヤ系アメリカ人。第4節のトラスト氏とMAS社の関係についてはVarkey (2014)を参照した。MAS社の事業についてはWatson (2006) およびCordon, Hald, and Seifert (2012)を参照。
- (20) MAS社が合併の際に立ち上げた工場は、それぞれが企業内のひとつのユニットとなっていた。たとえば、シャドウラインは寝間着、ボディーラインは下着など得意分野があった。各ユニットは緩く結び付きつつ、競争関係にもあった(Cordon, Hald, and Seifert 2012, 48)。2004年にこれらの工場(ユニット)は整理・統合され、第3節の末で紹介した組織形態となる。
- (21) トリンプ社との合併の際、同等合併は資金不足から難航したが、トラスト氏が同等合併を主張したことから、実現に至った(Varkey 2014, vii)。
- (22) Marks & Spencer社と取引関係にあった。
- (23) この節はCordon, Hald, and Seifert (2012), Wijayasiri and Dissanayake (2008), Watson (2006)を参照した。
- (24) シリコン素材を用いた「シリコン・コントロール・スーツ」で、MASは特許を得ている。(http://www.masholdings.com/swimwear.html#swimwear-overview)。
- (25) グローバル・コンパクトは企業に対し、人権・労働権・環境・腐敗防止に関する10原則を遵守し実践するよう要請するイニシアチブである。
- (26) 『レクサスとオリーブの木』でトーマス・フリードマンは、賃金は別として、娘をここで働かせてもかまわないレベルと表現している。(日本語版にはスリランカのエピソードは訳されていない)。
- (27) こうしたイベントは工場ごとに独自に行われた。ボディーライン工場では英語クラス、リプロダクティブ・ヘルスに関するワークショップ、スリムライン工場ではスポーツ振興、リニアアクア工場ではコンピュータークラス、アウトドアイベント、エイズやセクハラに関する啓蒙イベントが行われた。また、すべての工場で「お父さん・お母さんデー」が設けられ、労働者の家族が工場に招かれて、同僚やマネージャーらと会うことができた。親はその際に娘が安全で清潔な環境で働いていることを確認できた。
- (28) コロンボにオフィスのあった広告会社J. Walter Thompsonにロゴの作成などを依頼した。
- (29) 工場でも、労働慣習については十分よくやっているという自信や誇りがあったので、さらに別のことをすることへの疑問が出された。
- (30) MASは、2004年の時点でマダガスカル、ベトナム、モルディブ、インドに工場をもっていた。
- (31) <http://www.stingconsultants.com/pdf/Building%20Industry%20brands.pdf> (2015年5月アクセス)。
- (32) <http://www.masholdings.com/awards.html> (2015年2月アクセス)。
- (33) 例外的に16歳以上の就労が認められている場合もある。
- (34) スリランカ大学入試の厳しさについては第5章を参照。(http://www.nytimes.com/2010/11/30/business/global/30lanka.html?pagewanted=all&\_r=0)。
- (35) <http://www.besstoday.lk/article.php?article=5146> (2015年4月アクセス)。

- (36) <http://www.masfabricpark.com/careers.html> (2015年1月アクセス) 参照。
- (37) 大規模繊維企業としては、注4でもふれたオーシャンランカ社, Heyleys MGT ニット工場 (地元コングロマリットのヘイレイズ・グループとオーストラリア企業との合弁), Textured Jersey 社 (MAS 社とブランディックス社およびイギリスの Textured Jersey 社の合弁) などがある。ニットを得意としている。

## 〔参考文献〕

### <日本語文献>

- 崎重雅英・伊藤博敏 2012. 「従業員の解雇は困難, 労務管理に慎重対応を一変するビジネス環境(3)―(スリランカ)」『通商弘報』日本貿易振興機構 (JETRO).
- ジェトロ海外調査部 2003. 『アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』日本貿易振興機構 (JETRO).
- 2013. 『アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』日本貿易振興機構 (JETRO).
- 寶剣久俊 2015. 「二重構造と労働移動」黒岩郁男・高橋和志・山形辰史編『テキストブック開発経済学』第3版 有斐閣 25-40.
- 村山真弓・山形辰史編 2014. 『知られざる工業国バングラデシュ』アジア経済研究所.
- ボーゲル, デービッド 2007. 『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究―利益の追求と美德のバランス―その事例による検証―』一灯舎.

### <英語文献>

- Athukorala, Prema-chandra, and Raveen Ekanayake. 2014. "Repositioning in the Global Apparel Value Chain in the Post-MFA Era: Strategic Issues and Evidence from Sri Lanka." Working paper No. 2014/17. Canberra: Arndt-Corden Department of Economics Crawford School of Public Policy, ANU College of Asia and the Pacific.
- Arai, E. 2006. "Readymade Garment workers in Sri Lanka: Strategy to Survive in Competition." In *Employment in Readymade Garment Industry in Post-MFA ERA: The Cases of India, Bangladesh and Sri Lanka*, edited by Mayumi Murayama. Institute of Developing Economies, 31-52.
- Cordon, Carlos, Kim Sundtoft Hald, and Ralf W. Seifert. 2012. *Strategic Supply Chain Management*. New York: Routledge.
- Dheerasinghe, Rupa. 2003. "Garment Industry in Sri Lanka Challenges, Prospects and Strategies." *Staff Studies* 33 (1-2) : 33-72.
- Friedman, Thomas. 1999. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, edited by Thomas L. Friedman. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Hewamanne, Sandya. 2008. *Stitching Identities in Free Trade Zone: Gender and Politics in Sri Lanka*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. (書評は鹿毛理恵, [http://d-arch.ide.go.jp/idedp/ZAJ/ZAJ200909\\_005.pdf](http://d-arch.ide.go.jp/idedp/ZAJ/ZAJ200909_005.pdf) 2015年1月アクセス).

- Joint Apparel Association Forum. 2002. Sri Lanka Apparel Industry-5 year strategy. Joint Apparel Association Forum Sri Lanka.
- Kelegama, Saman. 2005. "Impact of the MFA Expiry on Sri Lanka." In *South Asia after the Quota system: Impact of the MFA Phase-out*, edited by Kelegama S. Colombo: Institute of Policy Studies, 89-98.
- Kelegama, Saman and R. Epparachchi. 2002. "Garment industry in Sri Lanka." In *Garment Industry in South Asia*, edited by G. Joshi. Delhi: ILO, 197-226.
- Rama, Martin. 1994. "Flexibility in Sri Lanka's labor market." WPS 1262. Washington, D.C.: World Bank.
- Tilakaratne, W.M. 2006. "Phasing Out of MFA and the Emerging Trends in the Ready Made Garment Industry in Sri Lanka." In *Employment in Readymade Garment Industry in Post MFA ERA: The Cases of India, Bangladesh and Sri Lanka*. Institute of Developing Economies, 1-30.
- Varkey, Roy. 2014. *Built on Trust*. Colombo: Brandix Lanka Ltd.
- Watson, Noshua. 2006. MAS Holdings: Strategic Corporate Social Responsibility in the Apparel Industry. (<http://www.unprme.org/reports/masholdingsfinalinseadcasefeb28th2006.pdf>).
- Weerakoon, Dushni, and Jayanthi Thennakoon. 2006. Trade Liberalization in Sri Lanka: A Case Study of the Garments Industry. Colombo: Institute of Policy Studies of Sri Lanka.
- Wijayasiri, Janaka, and Jagath, Dissanayake. 2008. "Trade and Innovation Project Case Study No. 3: The Ending of the Multi-Fiber Agreement and Innovation in Sri Lankan Textile and Clothing Industry." OECD Trade Policy Paper No. 75. Paris: OECD.
- World Bank and ADB. 2005. Sri Lanka: Improving the Rural and Urban Investment Climate. Colombo: Asian Development Bank (ADB).

<政府刊行物等>

- Central Bank of Sri Lanka. 各年版. *Annual Report*. Colombo: CBSL.
- Department of Labour and Oxfam. 2004. The Survey on the Present Status of Garment Manufacturing Factories in Sri Lanka in relation to the Sustainability in a Quota free Era. Colombo: Department of Labour and Oxfam.
- EDB(Export Development Board). 2012. Industry Capability Report: Sri Lankan Apparel Sector. Colombo: Export Development Board (EDB).

<データベース>

- World Trade Atlas