

# スリランカのアパレル産業

荒井悦代

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。一九七八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。多国間繊維取り決め(MFA)の輸入上限数量枠がスリランカにも割り当てられ、輸出先が確保され、輸出が拡大したものの、二〇〇五年一月のMFAの撤廃後は存続が危惧されていた。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く、布地・糸や付属品などの原材料を輸入に頼るなど、他の競争相手に比べて条件に恵まれてい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。ここでは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。

## ●アパレル産業の歩み

繊維産業は一九五〇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。アパレル産業は一九六〇年代半ば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おり、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。

経済開放政策後、外資の参入が促され自由貿易区(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、一九八六年には紅茶を抜いて輸出額第一位となる。

一九九〇年代以降は、地方の雇用創出を促進したい政策的な後押しもあり、FTZの外にも全国各地に中小の工場が作られた。

内戦(一九八三—二〇〇九年)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、MFA廃止によって割り当てを失うこととなった。ほとんど同時期の二〇〇五年七月から、EUより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、一般特恵関税の優遇制度(GSPプラス)が適用されることとなり、助け船となった。しかしGSPプラスは、二〇〇九年の内戦終結前後の人権侵害を理由に、二〇一〇年

に適用が除外された。

## ●MFA後の産業の先行き予測

MFA廃止およびGSPプラス適用除外という、輸出にとつての好条件が失われる時期に、アパレル産業の今後について多くの議論がなされた。

議論は、悲観的なものと、ある程度楽観的なものがあった。どちらの論者も共通している認識は、(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)内戦下でありテロをはじめ政治的な不安定要素がある、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)にとつて魅力的ではない。ファストファ

ツシヨンといわれる業界では特に強く求められる要因である。

そのため悲観論者は、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。一方で楽観論者は、MFA撤廃以前からスリランカのアパレル産業がMFAの割り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、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。

### ●MFA撤廃後のアパレル産業

結論からいえば、スリランカのアパレル産業はMFA撤廃やGSPプラス適用除外後も大きな落ち込みをみせなかった。

ただ、工場の数に変化した。MFAの廃止以前には工場は七五〇ほどあり、規模分布は従業員五〇〇人以下の工場が半数を占めており、従業員が一〇〇〇人を越える大規模工場は一割以下だった。MFA撤廃後、工場は三〇〇ほどに

減少した。しかし大規模工場は、楽観論者が予想したように全体の二割を超えている。

輸出相手国はヨーロッパ（イギリス、イタリア、ドイツなど）およびアメリカで九割以上を占める。輸出を細分化してみるとアパレル輸出額の上位三位（約四割）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。

さらに細分化してみると、ブラジャー、ガードルなどの女性用下着が輸出の一割強（二〇一三年）を占めて、最大である。下着の分野における取引相手は、ビクトリアズ・シークレット社が主たる取引先であり、そのほかにはGAP社、ナイキ社など、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。そして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。

価格競争という逆風にスリランカのアパレル産業はいかにして持ちこたえ、独自の立場を確立したのだろうか。以下ではMASSホールディングス社というスリランカを代表するアパレル企業に注目し

て産業の発展の軌跡をたどる。MASSホールディングス社は、アマリアン一族によるファミリービジネスで、二〇一四年の時点でスリランカをはじめとして一〇カ国に三八の工場を持ち、五万人以上を雇用し、売り上げは一〇億ドルを超えるスリランカ最大の企業である。

### ●マーティン・トラスト氏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(Martin Trust)氏の役割は、スリランカのアパレル産業を語るときになくはない存在である。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。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割り当て枠を供給できる業者を求めた。スリランカを訪れ、一九八七年MAST社の経営者マヘーシユ・アマリアン氏に出会う。アマリアン氏は、一九八一年より叔父らが経営するアパレル工場につとめていたが独立し、一九八四年にミシン四〇台で操業

開始したばかりであった。

アマリアン氏は、MAST社と合併でMASS社を設立し、MFAの割り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、製造開始前にスリランカが女性用ドレスの割り当てから外れてしまった。そこでMFAが適用される下着に転向することにした。それまで下着の製造経験はなかったが、アマリアン氏は製造が難しいこと、他のスリランカ企業が作っていないことに注目した。アマリアン氏は、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ビクトリアズ・シークレット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。トラスト氏の仲介がなければ、創業から間もないMASS社がビクトリアズ・シークレット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。

以後、MASS社は合併により事

業を拡大していく。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作り、納入していた。しかし、MAST社らと合併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うると期待したのだった。

繊細な縫製技術と価格に強みをみいだしたMAS社は、MAST社とともに一九九〇年にスイスに本社を置く下着製造販売業者のトリンプ社にも合併を持ちかける。MAS社、MAST社、トリンプ社は三者の同額出資で一九九二年に工場を設立した。トリンプ社としては初めての合併となった。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。

このようにトラスト氏は創業間もないMAS社とビクトリアズ・シックレット社やトリンプ社などの優良な顧客を結びつけた。また、MAS社はMAST社と合併し事業を拡大したが、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社一社ではなく、複数の企業を育てた。トラスト氏は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端的な経営手法を導入させた。スリランカ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。

### ●価格以外の付加価値付与

逆風のなかで、スリランカが生き残っていくためには様々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価格競争は明らかに不利である。スリランカの Apparel 企業のとった戦略は、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。

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。MAS社は、すでに一九九七

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。

リードタイムの短縮だけでなく、顧客とともにデザインを考案したり、布地、アクセサリーなどの素材を提供（製造・調達）するなどフルサービスを行っている。

加工技術機械の導入は、付加価値の高い作業部分をスリランカ国内で行うことを可能にした。例えば、他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。二〇〇四年アテネオリンピックのメダリストの八三%がMAS社の水着を着用していた。

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社は二〇〇七年から自社開発の下着ブランドであるアマンテを、インドで拡大する中間所得者層をターゲットに販売し始めた。

### ●スリランカ・ブランドの確立

スリランカのアパレル産業の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ホームページのアドレスは [www.garmentwithout-guilt.com](http://www.garmentwithout-guilt.com) と倫理的であることを直接的にアピールしている。このほかにも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。しかし、始まりは顧客対策ではなく、従業員対策であった。

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はなかったからである。さらに、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。特に、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、他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。例えば、MAS

社の工場では朝に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社工場は明るく、掃除、温度管理がされており、工場内に保健室と銀行がある。従業員は全員制服を着ており、一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り当てを上回れば、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、作業の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。また、スリランカのApparel産業では、一般的に労働組合が認められていないが、代わりに従業員協議会が毎月開催され、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。

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、一九九〇年代以降、地方に工場を設立した。これにより、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、住環境・コミュニティの整備も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。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した。

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きたのかもしれない。ただ、このようなプログラムの対象はあくまで労働者や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、地元における産業の地位向上で、それによって、一般工の労働者だけ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と考えた。あくまで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。

### ●制度的枠組み

ここまでがMAS社の取り組みであるが、こうした戦略を企業の枠を超え、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。二〇〇二年には民間企業が中心となってApparel団体連合フォーラムを結成し、政府とともに戦略的五カ年計画を策定した。MFA廃止を念頭においた動きである。

こうした戦略により、欧米の、消費者によく知られ、それゆえに批判も受けやすい企業が、生産地としてスリランカにやってくることになり、ハイエンドな市場に活動を拡大することができた。

スリランカ以外の国にも、CSRが満たせる企業は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、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。厳しい労働法は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、以前ならば足枷に他ならなかった。例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。

ところが、CSRの重要性が目されるようになって追い風となった。なぜなら欧米の企業にとつ

て法令を順守するために製品価格が上がってしまったのは、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、小さなコストで労働法令は順守される。さらに、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会計士らが民間にも豊富に存在した。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会計学校が引き寄せており、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、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。つまり、顧客はわざわざ現地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最小限に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。

スリランカのApparel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。

(あらい えつよ/アジア経済研究所 動向分析研究グループ)