

スリランカの持続的成長から捉えたリンケージ・フレームワーク ～東南・南アジアにおけるモノづくりネットワークより捉えた リンケージ・バリューという事象～

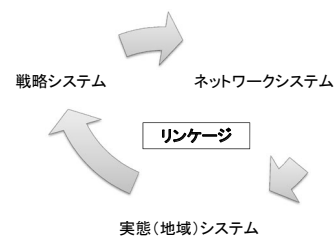
青森大学総合経営学部 准教授 岩淵 護

スリランカの持続的成長から捉えた
リンケージ・フレームワーク
東南・南アジアにおけるモノづくりネットワークより捉えた
リンケージ・バリューという事象

青森大学 総合経営学部
准教授 岩淵 護

1

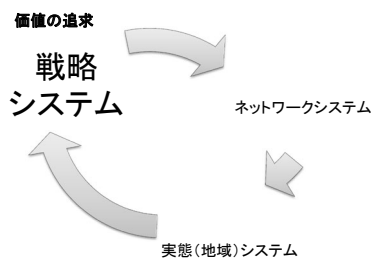
1-1 価値の三面循環プロセス



1.1 リンケージ
恒常的に経済成長を調整し、推し進めるための能力

2

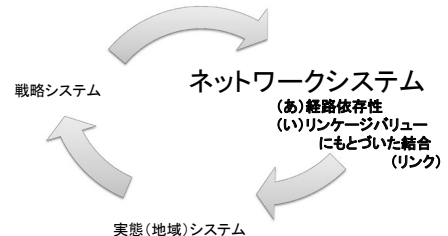
1-2 価値の流れと戦略プロセス



1.2 リンケージ・バリュー: 価値の統合プロセス
目標ならびに行動指針の統合プロセス
→ 戦略主体間における価値や価値観にもとづいた擦り合わせ
→ 価値にもとづいた行動(主観・客観) > 制度形成 > 目的合理性の追求

3

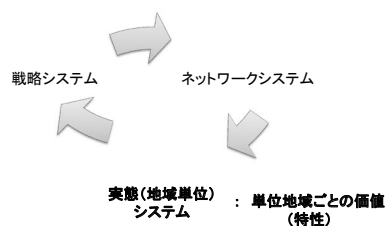
1-3 空間的に価値が流れるネットワークシステム



1.3 ネットワークシステム: 価値の調整プロセス
・ 空間的に価値が流れる側面より捉えている
・ 目的合理性にもとづいた経済ネットワークの形成
　>> ローカル・効率性 > 同質性・評判
　>> グローカル・イノベーション > 異質性・融合

4

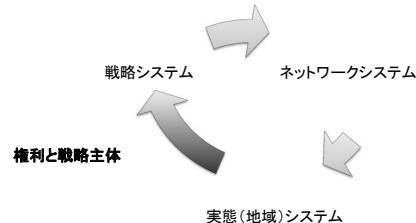
1-4 単位ごとに価値(行動)を測る実態システム



1.4 実態(地域単位)システム
・ 単位ごとの経済格差, 社会の多元性, 包括的な経済制度の程度として反映される
・ 取引費用, 情報費用, 調整費用の指標から3つの制度を活用した場合の取引効率性が定性的に分析される

5

1-5 価値の質や流れに作用するフィードバック



1.5 社会的費用にもとづいたフィードバック
・ 法・政策システム(制度)のリデザイン
・ 経済価値や知(経済システム)に適応するための修正
市場経済において内部化されていない社会全体あるいは第三者が被る損失(負担費用)にもとづいた外部不経済の解消を促すような流れ

6

■ 開発と貧困は不可分な戦略プロセス

ある経済が開発され、その果実が時を経て（経路依存的に）人々に分配されて貧困は削減される。

BOP (Base of the economic pyramid) を成長途上にある実態システムとして捉える

⇒ その国、その地域における取引費用、調整費用、情報費用の節約状況にもとづいた地域の特性として捉える。

・ 開発戦略（行動）の側面

貧困層を顧客層に変換することを目的（目標）とする

⇔ 果実を生み出すこと

・ 貧困削減戦略（行動：フィードバック）の側面

労働条件の改善、学習効果を通じた効率性、成長を追求・持続させることを目的（目標）とする

⇔ 果実を適切に分配すること

7

2-1. スリランカ概況と投資状況

国名： スリランカ民主社会主義共和国

人口： 約2,077万人(2014年)

首都： スリ・ジャヤワルダナプラ・コッテ

言語： 公用語（シンハラ語、タミル語）、
連結語（英語）

宗教： 仏教徒(70%)、ヒンドゥ教徒(10%)、
イスラム教徒(8.5%)、ローマン・カトリック
教徒(11.3%)

（出所） 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/srilanka/data.html>

8

2-2. スリランカ経済の特徴

・ 福祉国家

1人当たり名目GDP(2014年)は約3,558ドルであり、南アジア諸国の中では最も高い

・ 開発動向：スリランカモデル

識字率の高さ、平均寿命の長さ、充実した社会福祉、貧困の削減に成功を見せている

・ プランテーション経済

紅茶、ゴム、ココナッツなど

（出所） 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/>

9

同国の一人当たり国内総生産(GDP)は1,197ドル(2005年)で、低所得開発途上国である。公的な保健医療及び教育サービスが無償で提供されており、乳児死亡率12人／1,000人(2004年)、成人識字率90.7%(2004年)等、社会指標にその成果が現れている。UNDPの人間開発指数では、177か国中93位(2006年)と、南アジアの近隣国であるインド、バングラデシュ、パキスタンよりもかなり上にランクされている。スリランカは所得（経済指標）が低いにもかかわらず、教育・保健等の社会指標が優れており、UNDPは人間開発の一つのモデル（スリランカモデル）として紹介された。他方、長年のコロンボを中心とした西部に焦点を当てた経済開発により、地方と都市の間で顕著な格差が広がっているうえ、国全体の貧困層の削減は進んでおらず、総人口の4分の1が貧困層といわれている。長期にわたる紛争、農業の生産性の低下、地方労働者の収入獲得機会の欠落、西部以外の地域におけるインフラ欠如等が貧困削減にとつて大きな障害となっている。

（出所） 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/>

10

・ 観光業

2020年までに観光客数を400万人に引き上げる方針を打ち出している

・ 製造業

スリランカの主要産業は繊維業。教育水準の高さを背景に高付加価値品の製造が可能

（出所） 国際協力銀行 <https://www.jbic.go.jp>

11

スリランカには8つの世界遺産があり、内戦終結後はスリランカを訪れた観光客数の2桁成長が継続。2015年には約180万人（前年比17.8%増（2009年比301.5%増））の観光客がスリランカを訪れた。政府は2020年までに観光客数を年400万人に引き上げる方針を打ち出している。観光収入についても、2009年の3億5000万ドルに対し、2015年には29億8000万ドルと8.5倍となった。

（出所） 国際協力銀行 [2016]「新興国マクロ経済WATCH」

12

2-3. 投資環境

・ 海上輸送の強み最寄港⇔横浜港の費用：

コンテナ輸送(40フィート)の費用がシンガポール(825)よりも低いコロンボ港(480)を有する

・ 地理的優位性

あ) 環インド洋経済圏を臨む位置づけ

巨大市場インドと隣接し、オセアニア、東南アジア、南西アジア、中東、東アフリカを結ぶ物流上の結節点

い) 南アジア地域協力連合への参加

インド、パキスタン、バングラデシュ、スリランカ、ネパール、ブータン、モルディブ、アフガニスタンが参加し、南アジア諸国民の福祉の増進、経済社会開発及び文化面での協力、協調等の促進等

13

・ インドと自由貿易協定(FTA)を締結

多くの品目において関税撤廃が見込まれる

・ 優秀な人材の確保

手先の器用さ、勤勉で穏やかな国民性、教育水準の高さに起因する

⇔ 人材の定着率・人件費の高騰

・ 魅力的な地域資源の活用

⇔ 業務用電気料金の高さ、電力不足

（出所） ジェトロ [2015]「第25回アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」

14

■ リンケージ考察

複数の戦略主体を価値レベルにおいて擦り合わせ、目的を設定する
リンケージ・バリューのプロセスが不十分であった
⇒ 目的合理性の欠如から成長が抑制される

- ① 内戦後は政府が経済運営を主導する
 - ・ 輸入税の導入など内向きに経済政策を展開
 - ・ 民間企業の国有化措置や場当たりの税制
- ② ラージャパクサ政権はスリランカを地域ハブとする構想を立てる
 - ・ 国内向けメッセージとして受け取られ、海外直接投資は伸び悩む
 - ・ 投資分野は製造業よりも建設業や観光業に集中する
 - ・ ハンバントタ開発へ投下されたプロジェクトの失敗
- ③ 内戦の終結
 - ・ 観光客数の増加（東部や北部の経済開発）
 - ・ 外資系ホテル建設や都市開発が進む

15

結論

内戦終結後もアパレル産業では高品質の財やサービスの提供を通じたニッチの開拓に成功している。またスリランカ企業では企業の社会責任にもとづいた、企業団体、政府を巻き込んだ労働条件の保全にも努めている。これについては「**内戦の終結にかけて何らかの成長の足掛かりを得ていたことが、内戦の終結後に高い成長率を実現できた**」ことに繋がった。

つまりスリランカでは他の途上国では見られない経済発展の形態が見られ、顧客と企業の関係性から「リンケージ・バリュー」という価値の創造が行われた。

例)

- ・ 高級女性下着のヴィクトリア・シークレット(米)が生産工場を構えている
- ・ 「南アジアのサービス革命」を牽引する卸売・小売業
- ・ 民営化にともない多角化し、海外市場の開拓や商品開発、ブランド化を進めるプランテーション経済

16

4. 進出企業の事例

4-1 株式会社ノリタケカンパニーリミテド

- 1972年 スリランカにランカポーセレン社設立
(現 Noritake Lanka Porcelain(Private)Limited)
- ・ セイロンセラミックス社との合併事業
スリランカ政府による輸出産業誘致策として磁器製造工場の設立が計画される
 - ・ 原料調達
良質な可塑性粘土は、少しポーキサイトの含有量は認められるが良好のものが現地調達できる

17

□ 2009年 “タミール・イーラム解放の虎”との内戦終結

26年間の内戦期を通じて、工場は一度も操業を止めたことがない。それが好意として地域住民に受け止められ、スリランカとさえは「ノリタケ」の国家ブランドに繋がっている

- ・ スリランカ操業の優位性
国民の勤勉さや手先の器用さが他国のそれと比べて優位性をもつ。これにより高品質な製品を比較的安い費用で持続的に製造することができる
- ・ 人財交流と人材育成の仕組み構築
日本からの駐在員派遣やスリランカから日本への研修生受け入れ、その交流を介した互いの信頼関係構築

18

□ 現地化の経営

- 1,000名を超える従業員に対し、日本人駐在員を除いてほぼスリランカ人
⇒ 高等教育の充実、都市部への人口集中
- ・ ノリタケ製品が高品質であり、地域ブランドであるという自負が、従業員たちのモチベーションや向上心に作用する
 - ・ 労務管理では、キャリア形成に工夫がこらされた仕組みづくり
 - ・ 幹部社員にはスリランカ人も登用されており、現地工場の操業は日本人なしでも可能
⇒ 最高品質を維持するためには日本人駐在員が不可欠

19

□ 品質管理のシステム

5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)活動や品質管理 ISO9001に取り組み、本国と同レベルな管理体制で臨む

- ・ 機械化できるところはするが、特に装飾は基本的に手作業
人的ペースライン生産と機械ペースライン生産の混合
- ・ 世界最高峰の品質基準への取り組み
日本向け商品については、通常検査後にさらなる日本仕様の特別検査が行われる

20

□ ブランド価値創造に向けた取り組み

工場で一定の基準を満たさない規格外製品は、併設のアウトレットの販売過程を通じて、観光客に販売される

- ・ 規格外製品の販売
観光客に向けてノリタケブランド品質の高さを示すことに狙いがある
→ 地域における地産地消費の喚起やインバウンドに対応する地域資源としての役割を果たす
- ・ 正規品の販売
インドや中国観光客に向けたノリタケ・ブランドの認知に狙いがある
→ 域外需要の喚起や国外に向けたアウトバウンドの拡大を目指して対応するスリランカブランドとしての役割を果たす
- ・ スリランカ限定品の販売
観光客全般に向けた周辺地域ブランドの発信に狙いがある
→ 地域価値やその創造やインバウンドに対応する地域ブランドとしての役割を果たす

21

4-2 株式会社 マザーハウス

□ 「途上国から世界に通用するブランドをつくる」

私たちのもの作りは、現地で素材を見つけて出すことから始まります。そしてその素材が輝き、驚きと個性溢れるものをひとつひとつ真心こめて手作りしています。

作っている時の私たちの目標、それは、お客様の心を動かす商品、お客様とともに生きていく商品を作ることです。

商品を通じて世界の多様性を伝え、笑顔とぬくもりが世界に少しでも増えることを目指しています。

代表取締役兼チーフデザイナー
山口 恵理子

22

□ その国ごとの素材を最大限尊重したモノ作り

バングラデシュでは、ジュート、レザーを、ネパールではカシミア、シルクなどの素材に焦点を当てたモノづくりを実現する

□ その国ごとの生産方法を最大限尊重したモノづくり

生産方式は中規模生産なものだけではなく、家庭内や村に残る伝統的な手仕事の美しさ(地域価値の特性)を現代に残すためのモノづくりに取り組む

- ・ 第三の選択肢(ヴィレッジ・シリーズ)
伝統の手仕事を顧客の手に届く形に変換するための取り組み
- ・ 第一の選択肢
わずかな量をゆっくりと作りこむ伝統的な手仕事
- ・ 第二の選択肢
もっとたくさん、もっと安く作りこむ大量生産

23

□ 第二の家

現地トップクラスの労働環境を目指す

直営工場：縫製工場
(バングラデシュ)

- 給与水準の高さやスキルに合った
ポジションの昇級、年金・医療保険の整備

□ “Made in SriLanka”に向けた挑戦

ジュエリーの加工生産と原料の現地調達

- スリランカ(輝ける国)はサファイア、ブルートパース、
シトリン、ガーネット、ペリドットが産出される“石の国”
- スリランカ人は冷静沈着な判断にもとづいて経営者の提案を
吟味でき、必要であればそれを批判することのできる国民性を有する

24

□ 工房・工場体験ツアー

- i) 顧客が自身の手でモノづくりを経験できる
→ 経験経済への適応
- ii) 顧客は工房や工場で職人や生産者とともに世界で一つだけの
製品を手に入れられる
→ 自己実現
- iii) 途上国における地域資源やその可能性について体験させる
→ インバウンドやアウトバウンドにもとづいた事業創造
- iv) 途上国におけるモノづくり経験ができる
→ 地域の貧困格差の是正や問題解決に繋げる

25

■ リンケージ考察

価値の空間的な流れが阻害され、域外からの技術流入が抑制
⇒ 地域の経済成長が抑制されてきた。これに対するリンケージを
日系製造企業が整える役割を果たしている

- ・ 内戦が戦略システムからネットワーク・システムに向けた流れを不順化
- ・ 要素地域内における価値の統合メカニズム、要素地域(日本一現地)間
で経路依存性の相違に基づいた結合(リンク)が行われた
⇒ 世界最高峰の品質基準への取り組み
- ・ 実態(地域)システムから戦略システムに向けてフィードバックを促進。
これにより戦略主体間における権利関係を再配分する梃子が機能する。
⇒ 労働環境の改善、地域に根ざした最適な経営管理手法
- ・ 顧客に対する価値を共創優位性にもとづいた経験価値の視点から
提供するリンケージ・バリューへの取り組み

26

参考文献

- ・ 平松茂実『モジュール化グローバル経営論』学文社、2011年。
- ・ 平松茂実『現代モジュール化経営論－日本企業の再発展戦略』学文社、2012年。
- ・ 山形展史編『グローバル競争に打ち勝つ低所得国－新時代の輸出指向開発戦略』
IDE-JETROアジア経済研究所、2011年。
- ・ 山口絵理子『輝ける場所を探して』講談社、2016年。
- ・ Berger,S., How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in
Today's Global Economy, Crown Business, 2005年。(権井 浩一訳『MITチームの調査研究による
グローバル企業の成功戦略』草思社、2006年。)
- ・ Bartlett,C.A.and Ghoshal,S., Transnational Management, Richard D.Irwin,Inc., 1992.(梅津祐良
訳『MBAのグローバル経営』MAM、1998年。)
- ・ Doz,Y.L.,Santos,J.,and Williamson,P., From Global to Metanational, Harvard,2001.
- ・ Ghemawat,P.,Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still
Matter,Harvard,2007.(望月衛訳『コーグの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋,2009年。)
- ・ Galbraith,J.R., Designing the Global Corporation, Jossey-Bass,2000.(斎藤彰悟監訳『グローバ
ル企業の組織設計』春秋社、2002年。)
- ・ Hamel,G.,Prahalad,C.K.,Competing for the Future,Harvard Business School Press,1994。(一条
和生訳『コア・コンピタンス経営－大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社、1995年。)
- ・ Pine II,B.J.,and Gilmore,J.H.,The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a
Stage, Harvard Business Review Press,1999.(岡本慶一・小高尚子訳『経験経済－脱コモディ
ティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社、2005年。)
- ・ Sen,A.,Identity and Violence:The Illusion of Destiny, Penguin,2007.(大門毅監訳『アイデン
ティティと暴力－運命は幻想である』勁草書房、2011年。)

27

資料

- ・ 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/>
- ・ 国際協力銀行 <https://www.jbic.go.jp>
- ・ 株式会社 ノリタケカンパニーリミテド <http://www.noritake.co.jp/>
- ・ 株式会社 マザーハウス
<https://www.mother-house.jp/>
- ・ 『新興国マクロ経済』『スリランカはシンガポールになれる』2016年9月、pp.28-31。
- ・ 『第33回全道経営者“共育”研究集会in北海道』『記念講演：志をかたに。一歩踏み出すチ
カラ！－ 途上国から世界に通用するブランドづくり』2016年10月、pp.8-9。

28